人事部とは何か

はじめに
なくても困らない？

編集担当　荻野進介（本誌）

人事部が果たす役割を考えるために、人事部のない会社を考えてみた。社員10人の会社なら可能だろう。50人でも何とかなりそうだ。では１００人はどうだろう。う～ん……１０００人規模だと難しいかもしれない。なぜだろうか。

ひとつには人事がないと「処遇の公正さ」が保たれにくい。同じような仕事をしていても、部門ごとに評価や給料が違ったら具合が悪い。もうひとつは「内部労働市場」が機能しなくなる。ある仕事で成果を発揮できない人を別の仕事に異動させることが難しくなってしまう。あとは、社員の数が増えると「組合」ができるから、そうなると、会社と組合のパイプ役として人事が果たす役割が大きくなる。さらにこれは日本の特徴であるが、採用における新卒の比重が大きい。部門ごとに採用するよりも、人事が「一括採用」し、その後に部門に振り分けたほうがずっと効率的である。よって会社の規模が大きく、毎年、人を採用する企業ほど、人事部があった方がよい。

●

消滅したら何が困るか、という乱暴な議論の結果ではあるが、以上、「処遇の公正さ」「内部労働市場」「（企業別）組合」「新卒一括採用」という４つが（日本企業における）人事部の存在理由を表すキーワードとして考えられる。

ところが、ここ10数年、「処遇の公正さ」はともかく、あとの３つは、その意味合いが急速に変化した。外部労働市場が発達し、組合離れは止まらない。中途や通年採用が活発化する一方で、「雇用の多様化」が進んだ。さらに、人事業務を複数企業で管理するシェアドサービス化や業務のアウトソーシングにより、１社で抱える人事業務は確実に縮小している。組織を牛耳り、君臨する人事部というのがもはや遠い過去の話になった。人事部はどこに行くのだろうか。

●

特集の構成は以下の如くである。１章では、このところの人事機能の変化を、若干の未来展望も含みつつ、総論的に振り返ってみた。２章では、近年重要性を増すコーポレート人事の機能強化の実例を報告、続く３章は、「従業員に提供する価値」という点で、ユニークな実践を行っている会社を紹介する。最後の４章は、人事の新たな役割についてのまとめである。

●

この特集が走り出した当初、私の頭には「人事部不要論」があった。でも今は考えが変わった。人事部がない会社があってもよい。一方で人事部こそが必要な会社もある。そのあたりの感覚を読者の皆様と共有できればと考えている。

1

Part 1
バブル期から現在 人事の機能はどう変化したか

Part 2
日・米企業 それぞれの人事の役割変化

Part 3
労働組合からの「人事への苦言と要望」

人事の機能を再点検する

**国内的にも国際的にも、ここ10数年、企業はかつてない大きな変化の波に洗われた。
もちろん人事も例外ではなかった。
「人事とは何か」「人事には何が求められるのか」を考えるために、
まずは、この間起こった人事の変化と、そこから導き出される展望を、
人事の当事者、コンサルタント、労働組合のトップという3者に論じてもらった。**

文・構成 **荻野進介**（本誌）

Part 1

バブル期から現在 人事の機能はどう変化したか

人事の機能は、人材処遇、能力開発、人材資源設計、経営支援という大きく4つに分類できる。日本企業の人事を総体的に見た場合、それぞれがどう変貌してきたか、編集長の工代が報告する。

工代将章（本誌編集長）

1991年のバブル崩壊から現在に至るここ15年の年月は、日本の企業社会にきわめて大きな変化をもたらした。それは人事の世界でも例外ではなかった。私自身は88年から17年、人事の世界でキャリアを積んできたから、その変化を肌で感じてきた。

ここでは、左図にあるように、日本企業における人事の機能を、人材処遇機能、能力開発機能、人材資源設計機能、経営支援機能の4つに分け、それらがどう変わってきたか、振り返ってみたい。

職能資格制度の終焉と成果主義賃金の導入

まず、人事が担う最も基礎的な機能といえる「人材処遇機能」である。最も大きな変化は、ほとんどの企業に浸透しつくした感があった職能資格制度の限界が明らかになったことである。70年代のオイルショックを契機に広まったこの制度は、実態として「新卒採用中心」「40歳まで差がつかない横並び人事」「長期雇用」といった、それまでの日本的人事の伝統と、理念はともかく運用面での「年功性」を引き継いだものだ。

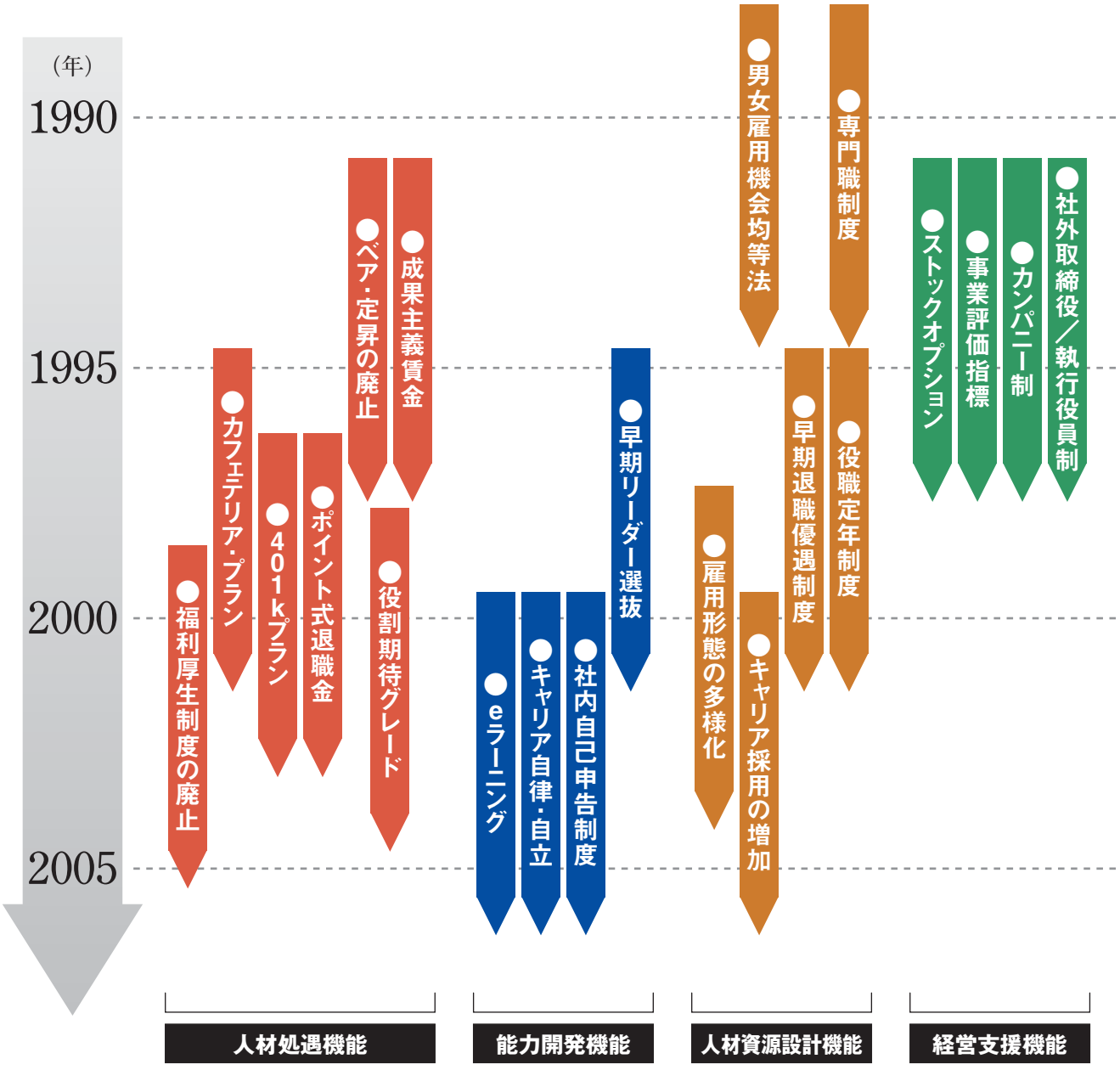
バブル崩壊以降、給与変動幅の拡大や降格制度、役職定年制の導入など、能力や成果に幅をつけ、既得権の見直しという形で、制度の変更が行われたが、小手先の改革に過ぎなかった感がある。その後、93年の富士通を嚆矢とし、経営側の要請により多くの企業で職務給を基礎とする制度が導入された。数々の試行錯誤を経て、現在では、ジョブポイントを細密に測定するというよりも、抱えている課題の大きさや、それに必要な能力要件を包含した役割期待給といった意味合いが強くなっている。米国でいうブロードバンド型職務給に似ており、その意味で日米の賃金制度は接近しているのだ。戦後の歴史を振り返ると、46年の「電産型賃金」（生活給）、55年頃からの「職務給」、65年頃からの「定期昇給制度」、75年以降からの「職能資格制度」、93年頃からの「成果主義」となっており、処遇・報酬制度は10年から15年周期で移り変わっていることがわかる。

さらに退職給付債務問題や経済の低成長を受け、年金や退職金制度を変更したり、毎年の賃金のベースアップや福利厚生を廃止したりする企業も現れた。

早期リーダー開発とキャリア採用の活発化

「能力開発機能」に移ろう。90年代初頭まで、新入社員向け、一般社員向け、部課長などの管理職向けと、階層別研修がすべてという時代だった。より実務に近いものは現場でのOJTがほとんど

【図表1-1】企業の人事機能の変遷



だった。ところが、メーカー系の大企業を中心に、早期におけるリーダーシップ開発の要請が高まったのが95年前後のことである。グローバル競争が激化する中、40代で課長、50歳前後で部長、社長になるのは60代半ばというそれまでの昇進ペースでは、激化する競争に勝ち抜けない時代がやって来たのだ。それは、ある程度の経験を積み、体力、知力ともに脂の乗り切った時期である40代からリーダーを出そうという動きとなった。これは最近になるにつれ対象年齢が若くなり、現在は選抜年齢が30歳前後という企業も珍しくない。あるいは新卒採用時から将来の経営幹部候補を選抜するという企業も現れた。

この分野でもうひとつの動きは、eラーニングなどの新しい教育システムや外部の教育研修機関の充実である。この結果、社員ひとりひとりが自分で手を挙げ、必要な時間に、必要な場所で、自分なりの学習をすることが可能になった。これは、先に述べた横一線の年次管理が成り立たなくなったことも背景にある。

社員それぞれのキャリア自律を促す研修もさかんに行われるようになった。

単色の人材ピラミッドから多彩なモザイク型へ

3番目は人材資源設計機能についてである。先に述べたように、80年代後半、日本の人事の根幹を支えていた職能資格制度がその限界を露呈し始めていた。

それは、能力の向上→より高いポスト・職位の獲得→賃金の上昇、という3つの要素循環がうまく回ってはじめて機能するシステムだった。ところが80年代半ばから、過去に大量入社した団塊世代が管理職になる時代に入り、能力が向上しても十分なポストが用意できなくなったのである。そこで、多くの企業で作られたのが、従来のポスト昇進コースとは別の専門職制度である。しかし、真のプロフェッショナルを育成・活用できたであろうか？　中途半端なまま現在までひきずっているのが現状である。

90年代以前の日本企業は、年齢の若い人ほど数が多く、高い人ほど数が少ない、きれいなピラミッド構造を目指していた。入り（採用）はあくまで新卒中心で、出（退職）は、男性の場合、定年退職による自然減、女性は結婚と出産という2大イベントがその手段であった。さらに余剰な中高年に関しては、子会社への出向・転籍という措置があった。ところが企業の会計制度が変更され、子会社も連結決算の対象になった。男女雇用機会均等法が施行され、名目的には男女間の差別は一掃された。聖域だった人件費にもメスが入り、総額人件費管理が叫ばれるようになった。人材資源設計の仕組みがまるで変わってしまったのだ。そこで実施されたのが、役職定年制、早期退職優遇制度などである。いずれも最近になるにつれ、対象となる年齢が低下している。

「採用はどうあるべきか」に関しては、各社で模索が続いている。「将来のコア人材は新卒で、その時々に必要な人材は中途で」というのが、採用に対する多くの企業の考え方だったが今では〝新卒人材だけがコア人材〟ではない。中途のキャリア採用が活発化した。ガバナンス体制の強化に伴い、財務やＩＲに関する専門人材が引っ張りだこになり、情報技術（ＩＴ）の専門家、営業スペシャリストなどの需要も高まった。今では、大手メーカーなどでキャリア採用の数が新卒を上回っていることもある。また各社は雇用の多様化を進め、正社員に代わって、派遣やパート、契約社員、業務委託などの外部人材や外部組織の活用を積極的に行うようになった。新卒採用中心で、ひたすら美しい人材ピラミッドの形成に腐心していた90年と、多様な雇用形態の人材の組み合わせを試行錯誤している現在を比べるとまさに隔世の感がある。

経営の効率を急いだ15年 今後は社員への奉仕を

最後は経営支援機能である。90年代以前、関連会社を含め、社長や経営陣の人事は、それぞれの企業でそれぞれの事情があり、合理的な方針で行われることは非常に少なかった。しかし、グローバルスタンダードという名目で、米国式の企業統治のあり方が日本企業に導入され、社外取締役や執行役員制が次々に採用された。この分野もその多くを人事が担うことになったのである。また、社員に対するストックオプション制度も広がった。さらに事業部制を発展させた形のカンパニー制を採る企業が増えた。当然、カンパニー別の賞与や人事制度を採用する企業が増え、事業ごとの経営指標として経済的付加価値やＲＯＡ（総資産利益率）などによるマネジメントも普及した。

ここまで、直近15年の人事機能の変遷を足早に振り返ってきた。この時期は、経済および経営の環境から始まり、企業の仕組みまで、未曾有の変化の渦中で、さまざまな新しい仕組みの設計と導入が行われてきた15年であった。人事の役割転換を一言でまとめれば、「社内のさまざまな利害を調整する人事」から、「経営の効率性を高める人事」への転換に他ならない。冷静に振り返ると、この期間を通じて、日本の人事はその術をうまく身につけたように感じる。

しかし反面、人事のもうひとつの顧客である社員への価値の提供が疎かになっていた。この15年、人事が社員に提供できた新しい価値は、リーダーシップ開発とキャリア自律を目指した研修にとどまる。しかし、この2つとも経営側の要請に応えたものという見方もできるのである。次の時代は、「社員へどんな価値を提供できるか」が人事の試金石になるかもしれない。続くこの特集では、経営機能のより一層の強化という意味では2章を、社員への提供価値については3章を読んでいただきたい。

Part 2

日・米企業それぞれの人事の役割変化

外部労働市場が発達し、事業部門長への権限委譲が進む米国企業と、長期社内雇用の傾向が強い日本。企業の社会的意味の違いは人事の役割にも大きな影響を及ぼす。それぞれの人事部で何がどう変わったのだろうか。この分野に詳しいコンサルタントに話をうかがった。

淡輪敬三氏（ワトソン ワイアット代表取締役社長）

たんなわ・けいぞう
ワトソン ワイアット代表取締役社長
東京大学工学部航空学科修士課程修了、スタンフォード大学修士課程修了。NKK、マッキンゼー・アンド・カンパニーのパートナーを経て、1997年より現職。戦略、組織、人材を一体で改革する変革マネジメントが専門。

米国企業と日本企業では、人事の機能がまったく異なります。もちろん前者でも人事担当者はいますが、職域が限られています。大きくいえば、給与と退職金の管理、採用実務、教育研修、福利厚生などの対従業員サービス、の4つです。担当者はゼネラリストではなく専門職という点がまず異なりますが、根本的な違いは、人の採用や異動、解雇といった人事権をもたない点です。人事権はCEOや各事業部門のトップにあります。完全に現場主導で、人事は横からサポートする役割なのです。人事担当という肩書きのバイス・プレジデントもいますが、そういう人はプロ中のプロ。CEOから課題を与えられ、全社を回って、その解決を図る人事コンサルタントのような働きをします。

まだまだ弱い日本の人事のプロ意識

対する日本の人事部は組織にもっと入り込んだ存在です。人事権をもち、内部の人間関係や人材ニーズといった個別事情をよく把握し、全体の調整を行います。米国では企業は株主のもの。従業員は、必要なときに必要な人材をあてはめ、時に入れ替えればよい、という考え方です。一方の日本では、企業はひとつの社会組織であり、基本は終身雇用、従業員に仕事を通じて幸せや生きがいを提供しなければならない。こうした人材観、企業像の違いが人事にも表れています。

米国企業の人事に関して、ここ10数年の最大の変化は、グローバルという視点がますます強まったことです。例えば多国籍企業における退職金。以前は各国ばらばらの制度でしたが、会計基準の変更で、企業側の負担が増大する国が出てきた。そこで確定拠出型年金など、グローバルに通用する基準作りが進められました。最適な人員配置をグローバルで実現するため、独自のデータベースを作る企業も増えています。

一方、現場支援という方向性は日本企業でも強まっています。経営の透明性や事業部の独立性が高まり、人事が余計な口出しをできなくなったからです。今後もこの流れは変わらないでしょう。アウトソースされる業務も増えるでしょうから、これからの人事は、組織文化の維持・発展、特定スキルやコンピテンシーの継承、経営人材の育成といった経営に近い業務のみを担うことになるかもしれません。しかし日本では人事担当者のプロ意識がまだまだ弱く、どこまでの成果を上げられるかは正直、未知数です。

平準化は必須 一方で日本独自の機能も

また終身雇用慣行が薄まってきたので、さまざまな年代の優秀な人材を惹きつける「採用ブランド」作りが大切です。日本における新卒採用の重要性は今後も不変です。毎年4月に形成される新

Part 3

労働組合からの「人事への苦言と要望」

ここ数十年、下がり続ける労働組合の組織率。これは「雇用の多様化」「経営効率の上昇」などで引き起こされた人事部機能の縮小と同根の現象という見方ができるかもしれない。傘下に700万人の労働者を抱える連合のトップに語ってもらった。

高木 剛氏（日本労働組合総連合会　会長）

©Don Mason / Corbis / CORBIS JAPAN

卒マーケットで、将来を担う人材を確保することが非常に大切です。どの企業でも、本当に優秀な人は周囲から目をかけられ、滅多に辞めさせないので、新卒で採用するしかないからです。米国は大学の入学時期も卒業時期もばらばらで、そもそも新卒という概念がありません。大学出たての人でも職種別採用が当たり前で、技術を学んだ人はエンジニアになり、法律を学んだ人は法務を目指す。日本のように〝就社〟という感覚がありません。ちなみに、新卒マーケットが明確に存在するのは日本と韓国と中国で、儒教文化圏の特徴なのかもしれません。

日米の人事の違いを縷々述べてきましたが、今後を考えると、その差は、ある面で縮まり、ある面で拡大するでしょう。前者に関して、日本は少子高齢・人口減少社会に突入します。国内市場は先細りで、必然的に世界に出て行く企業が増えます。そうすると、企業の仕組みをグローバルなものに変えていかなければならない。無国籍、無性別、無年齢の人材マネジメントです。世界中から優秀な人材をどう獲得するか、彼らが難関に進んで挑戦する環境をどう作るか、そこから次のリーダーをどう抜擢するか、が問われるのです。ＩＴなどのデジタル分野がまさにそう。一方で、これまでの人事のやり方が光る分野もある。自動車などアナログの製造現場です。集団主義で規律を尊び、技能を究めるという職人の美意識的なものは日本人の最大の強みですから、これを失ってはいけません。

もの作りの分野では旧来の人事機能が残り、現場をきめ細かく支援していく。一方で、ソフトやサービスの分野では人事のプロ化、無国籍化が進み、経営支援の機能に特化していく。業界ごとでも、ひとつの企業の中でも、この２つの流れが強くなるはずです。

ベルリンの壁崩壊をきっかけに、急激なグローバリゼーションの波が世界を席巻、あらゆる企業が「国際競争力の確保」を御旗として、「経営の効率化」に邁進しました。本来、人事部は経営と従業員の双方を見て全体の価値創造に気を配るべき存在ですが、この間、経営者のほうばかりに目を向けていた感じがします。日本企業の強みは従業員個人というよりチームにあるはずなのに、それを忘れて、成果主義や３６０度評価制などの、従業員を孤立させ、しかも現

2005年の春闘で、パート労働者の賃上げを訴え、デモ行進する人たち
（写真提供＝共同通信社）

たかぎ・つよし
日本労働組合総連合会　会長
東京大学法学部卒業後、1967年に旭化成入社。88年ゼンセン同盟（現UIゼンセン同盟）書記長、94年連合副会長、96年ゼンセン同盟会長。2005年10月、連合会長に就任。

場の納得感も低い施策を次々に導入したのです。

さらに人件費の削減を推し進め、業務のアウトソーシングや正社員以外の雇用を増やしました。その結果、ブルーカラー、ホワイトカラー含め、現場のOJTの力が信じられないほど落ちています。最近多発している災害や事故もこのこととは無関係ではありません。どんな組織でも3年も教育をしないと、その影響はボディブローのように利いてガタガタになります。第一、働く人の意欲が大きく低下します。若い労組員に聞いたところ、彼らが一番がっかりするのは、「お前なんかいてもいなくても同じだ」と平気でいう上司や先輩がいることだそうです。「上の人たちはわれわれを育てようという意識があるのでしょうか？」と肩を落としていました。

人事は現場をスポイルしてきた

大変きつい言い方ですが、人事は働き手を励ますべきなのに、逆に、働き手をスポイルしてきたのがこの15年ではないでしょうか。

日本企業の最大の力は現場の人材力です。しかし、ニッポン放送とライブドアから始まった最近の企業買収合戦にはそうした話が全然出てきません。困ったことです。その意味で、あえて終身雇用をうたい日本的経営のよい面を積極的に残そうとしてきたキヤノンの御手洗冨士夫さんが日本経団連の次期会長に決まったことはひとつの救いですね。

一方で、組合側の課題も山積しています。「暗い、ダサい、企業に弱い、飼いならされた労働組合」というイメージをぜひとも払拭しなくてはいけません。大きな課題として、企業の内部留保の問題に取り組まなければいけないと思っています。留保をどれくらい認めるのか、認めないのか、果敢に切り込んでいかなければなりません。米国の組合はそこまでやっています。1955年に労・使・学が協力して日本生産性本部（現・社会経済生産性本部）を発足させたとき、①（生産性向上運動の目的としての）雇用の維持・拡大、②労使の協力・協議（の厳守）、③成果の公正配分という3原則が決められました。今でも立派な内容ですが、この10年、生産性は明らかに向上したのに、雇用が減り、労働側への配分も明らかに減少しました。生産性の向上が働く側に仇になって返ってきており、これでは話が違います。もう一度、③の成果の公正配分を中心に、この原則を再確認することが必要です。

人的資本の絶えざる向上を企業はハイマートたれ

もうひとつ、米国に見習うべきなのが組合活動における「公正代表義務」という考え方です。これは企業との団体交渉資格をもつ人は、同じ職場の非組合員や別の組合に属している人すべての代表として交渉に当たらなければならないという義務です。日本ではパート労働者、契約社員、派遣労働者などと正社員との均等処遇の問題が大きく取り沙汰されており、こうした米国のやり方は大いに参考にすべきだと思います。悪平等はもちろん排除しなければなりませんが、職場内の「公正・公平」がますます求められ、その面で組合の活動に大きな期待がかかっています。

また大企業と中小企業との処遇格差も憂慮すべき事態になっています。例えば、以前の格差は、給料の額で100対80、賞与で100対60、退職金で100対20といわれていましたが、現在はそれぞれ100対70、100対40、100対15になっています。これを生涯賃金に直すと、差がもっと広がります。

こうした企業内あるいは企業社会の二極化をぜひとも食い止めなければなりません。人事の本来の役目は、人的側面において、自社がもっとレベルの高い企業になるにはどうしたらよいかを四六時中、考えることです。ILO（国際労働機関）の事務局長、ファン・ソマビア氏は人間らしい尊厳を保ちながら自己実現目指して働く「ディセント・ワーク」という働き方を提唱しており、その通りだと思います。そのためには、それぞれの企業を、「この会社は働きやすい、この会社で働くことがハッピーだ」と働く人たちが感じられるような「ハイマート（ドイツ語で「故郷」の意）」にしなければならないと思います。

Part 1 これからの機能① 事業会社の人事システム設計支援
Part 2 これからの機能② 事業を加速する能力開発の実現
Part 3 これからの機能③ 全社視点に立った組織・人材開発
Part 4 これからの機能④ 多様な契約・雇用への対応

2

事例で見る 人事の新たな機能

この章では経営や事業運営の側面から、人事の新たな機能のあり方を探っていきたい。企業で分権が進む中、事業会社や事業部に対し人事はどんな形で彼らをサポートすべきか。一方どれだけ分権が進んでも、コーポレートが担うべき人事機能とは何か。そして雇用・契約の多様化にどう対応していくのか。3つの観点から報告する。

文・構成 五嶋正風（本誌）

Part 1

これからの機能①

事業会社の人事システム設計支援

事業プロセスの回転を速め、顧客の要望に素早く応えることや、自立を促すことを狙い、事業会社や事業部への人事機能の分権が進んでいる。分権の流れの中、事業会社へのコンサルティングという役割は、これからの人事の大きな役割の一つとなってくるだろう。

五嶋正風（本誌）

文具、ビジネス向け家具の製造販売などを展開するコクヨ（本社大阪市）は、2004年10月から持株会社へ移行。持株会社であるコクヨ株式会社と15の事業会社で形成されるコクヨグループとなっている。今年10月、各事業会社の独立性をさらに高めるため9つの事業会社にコクヨ社員を転籍させた。一部ほぼ同一の人事制度をもつ会社があるものの、16の事業会社がそれぞれ異なった人事制度に移行。実に11種類の人事制度がグループで同時に存在する。

コクヨビジネスサービス
人事サービス部課長
中村憲悟氏

15の事業会社に11の制度が並立

文具の製造販売、オフィス向け家具の製造販売、インターネットによる文具の通信販売、グループ流通を担う……。各社の事業内容は多彩だ。各社がそれぞれの事業特性に合った制度を志向した結果、11種類の人事制度が出来上がったというわけだ。例えば各期の個人の業績に応じて給料にメリハリをつけようとする会社は、等級を少なくして同一等級内でも給与の幅が大きくなるようにした。経験に応じて職能が高まっていく職種が多い場合は等級を細かく設定し、社員が成長を実感できるようにした。ある会社は一般職をなくして総合職に統合、別の会社はそのまま残す。研究開発職と事務職はテーブルを分ける……。「各事業会社の人事担当が、自社の人事課題を把握した上で制度を設計していった。旧コクヨの人事制度をベースにしながら、1年半くらいで形にしていきました」と人事総務部門の事業会社、コクヨビジネスサービスの人事サービス部課長、中村憲悟氏は振り返る。

事業会社の人事担当といっても、総務課の中に人事担当が一人いる場合が多いという。企画や総務の経験しかない者が、いきなり人事担当に任命されたケースもあった。そこで頼もしいコンサルタント役となるのがコクヨビジネスサービスの人たちだ。「人事経験者でなければ、そもそもコクヨの人事制度の思想や仕組みを知らない場合が多い。そこで事業会社の人事担当者向けに、コクヨの人事制度を説明する研修を開くところから始めました」（中村氏）。

こうして人事制度の基本を学んだ上で、各社の人事課題を抽出してもらった。その課題や、各社のあるべき人材像を実現するには、どんな制度を設計すべきかアドバイスをした。いったん作り上げた人事制度の組合への説明でもコクヨビジネスサービスが協力したという。

コクヨビジネスサービスはこうした事業会社への人事コンサルティングサービスのほか、各社の給与計算、社会保険事務などを請け負う、シェアード・サービスも担当している。人事制度設計などのコンサルティングサービスについては、これまでは本社費で負担していたが、今後は各事業会社からフィーを受け取るようになるという。「これまで人事は社長の名代のような立場でよかったが、これからは事業会社に対して専門性に裏付けられたサービスを提供しなければフィーをいただけなくなります。社外のコンサルタントや人事サービス会社も競合となるわけで、事業会社の要望にしっかり応えていかなければ、仕事がなくなることもありえます」（中村氏）。

Part 2

これからの機能②

事業を加速する能力開発の実現

経営戦略と人材マネジメントをいかに実りある形に結び付け、能力開発を進めていくのか。これもこれからの人事が積極的に取り組むべき大テーマの一つだろう。日米における注目すべき2社の取り組みを、リクルートHCソリューショングループの2人が報告する。

高津尚志・太田芳徳（リクルート　HCソリューショングループ）

人事部にとって、常に大きなテーマとして存在するのが「戦略人材マネジメント」だ。一橋大学の守島基博教授はそれを「経営戦略と人材マネジメントをリンクし、経営戦略の達成や企業の競争力を確保するために人材マネジメントを行うこと」と定義してきた。とはいえ、それが実現できていると自信を持っていえる人事担当者は少ないだろう。「経営戦略と人材マネジメントのリンク」についていえば、ラインと人事、または経営企画と人事の間での人事交流をしたり、クロスファンクショナルチーム（CFT）を組成したりという形で担保するくらいではないだろうか。本稿では、強い意志と創造的な仕組みをもって、戦略人材マネジメントの実現に、特に能力開発の側面から取り組んだ日米2社の例を紹介したい。

ネクステル・コミュニケーションズ社（※1）は、1700万人のユーザーと2万人の従業員を擁する、米国第5位の携帯通信キャリアだ。多人数との同時通話が可能なプッシュ・トゥー・トーク（トランシーバ型通話）など独自の機能を持つ高性能端末を、メーカーと共同開発して提供し、通信料で収益を上げている。利用者一人あたり収益は米国のキャリアの中でも最高となっている。

戦略の根幹は顧客教育
成人教育部隊が担う

端末は高コストだが、競争上そのコストをすべて価格には転嫁できず、通話・通信料で回収する必要がある。そのためユーザーに様々な機能をフルに活用してもらう必要がある。そもそも同社の用意する機能は個人単位よりも組織・団体単位でメリットがあるため、大口の法人ユーザーをどう取り込み、活用してもらうかが、事業モデル上のカギになっている。

このため同社は、「自社の事業戦略の根幹は顧客教育である」と大胆に定義。2002年に「プリエンプティブ（先制攻撃的）・ラーニング・オーガニゼーション」というコンセプトに基づく抜本的な組織改変に着手した（図表2―1―1）。「顧客教育」は通常、マーケティングや営業部門が担うのが定石だろう。しかしネクステルでは、この機能を人材開発本部（HRD）に置いた。訓練されたトレーナーや成人教育の学位取得者など、「大人を教育する」ことに長けたメンバーを集め、以下のようなミッションを与えた。

①見込み顧客の開拓

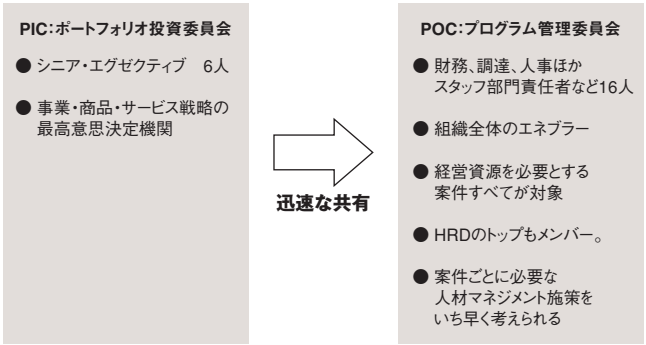
営業部門と協働し、大企業の役員など大口の見込み顧客における意思決定者をリストアップ。ネクステル大学と称するセミナーに隔月20人程度を招待し、通信分野の最新動向や、企業経営への影響などについて講義する。セミナー終盤にネクステル導入のメリットを、企業の生産性やコスト優位などの観点から紹介し、商品デモも見せる。講師はHRDのトレーナーだ。営業部門は、参加者のうち強い関心を示した人たちをフォロー。結果として参加者の2割がネクステル導入を決定するという。

②教育ツールの編集や設計

ユーザーマニュアルを、エンジニアやデザイナーではなくHRDが編集する。さまざまな機能を分かりやすく「学べる」形を、成人教育の知見を生かしながら作るのだ。全米に広がる代理店の教育プログラムの設計・提供もHRDが行い、質の高い顧客教育の実現に取り組んでいる。

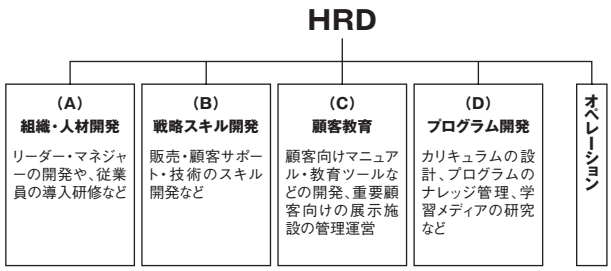
なお、HRDは顧客教育においても、携帯電話などの新商品の市場投入に際し、発売直前といった後期段階からで

【図表2-2-2】ネクステルの全社的意志決定における2つの重要な会議



出典：ネクステルの講演内容をもとにリクルートHCソリューショングループが作成

【図表2-2-1】ネクステルの人材開発本部（HRD）の構成



出典：ネクステルの提供資料をもとにリクルートHCソリューショングループが作成

はなく、商品コンセプトの策定など最初期から参画する。見込み顧客開拓を通じて市場のニーズを実感しており、最終的に教育ツールやユーザーマニュアルに落とし込むという視点ももっていることから、商品やサービスのあるべき姿について一家言をもっているのだ。HRDがエンジニアやデザイナーと協働することで、より競争力のある商品やサービスを生もうという試みだ。このような取り組みを始めたところ、HRDの担当者が費やす時間は、後期段階から関わっていた頃に比べて半分に減った。作業の手戻りが少なくなるからだ。彼らのモチベーションも高まったという。

戦略を知り教育を知るBTMという仕組み

HRDの〝本業〟である従業員教育の領域では、戦略とのリンクをどう実現しているのだろうか。ここでカギを握るのがビジネス・トレーニング・マネジャー（BTM）の存在だ。

同社ではかつて、トレーニング担当者が各事業部門に所属していた。しかし、事業戦略に関する理解も一朝一夕には身につかず、ましてや人材教育に関する知見は積み増しにくく、むしろ失われがちで、事業トップにプロとして対峙できず「御用聞き」に陥ることが目立っていたという。そこで2002年の組織改変後は、トレーニング担当者はHRDに籍を置き、各事業に派遣される形をとった。成人教育の知見を磨き続けながら、事業戦略を理解し、戦略ニーズに合った教育プログラムを設計・提供することをミッションとした。

ミッションを設定した上で、「成人教育の知見の維持・更新」と「事業戦略の理解」の両立促進を仕組み化した、各事業部のバランス・スコアカード（※2）の策定プロセスに、トレーニング担当者をファシリテータとして参加させた。この仕組みによってトレーニング担当者は、事業と求められるパフォーマンスの両方を理解した、戦略的パートナーへと育っていった。BTMの誕生である。

プリエンプティブとは早い段階で課題を特定

ここまでネクステルのHRDが、戦略の根幹である顧客教育を自ら担うことと、BTMという仕掛けを設けることで「戦略人材マネジメント」の実現に踏み出したことを見てきた。では、「プリエンプティブ（先制攻撃的）」とはどういう意味なのだろうか。

ネクステルは、全社的な意思決定のプロセスにおいても、戦略と人材マネジメントを最初期につなげる仕組みをもっている。ネクステルには、2つの重要な会議体がある。ひとつは、役員会にあたるポートフォリオ投資委員会（PIC）。ここでは事業や商品・サービスの進むべき方向などの大きな方針を議論し、決定する。もうひとつはプログラム管理委員会（POC）で、財務、調達など種々の経営資源を管理するスタッフ部門の責任者たちが集まる。HRDのトップもその一員だ（図表2-1-2）。

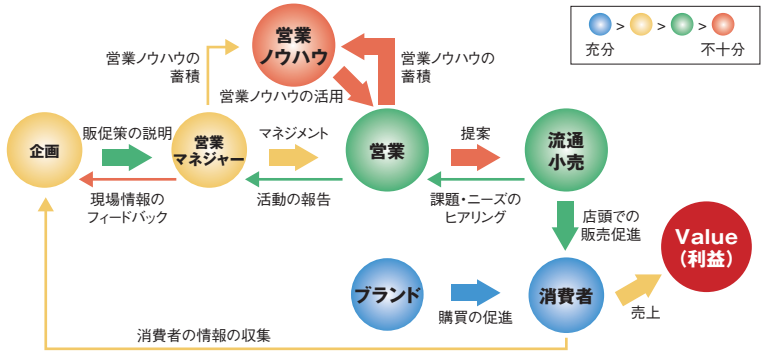
PICでの決定は迅速にPOCに示される。このためHRDでも、今後の事業や商品の計画を踏まえて、早い段階で人材マネジメント上の課題を特定して取り組むことができる。事業部門に対して、まさに「先制攻撃的に」戦略人材マネジメント上の提案をすることが出来るのだ。

ビールから総合酒類へ企業戦略を大きく転換

続いて日本のアサヒビールにおける取り組みを紹介しよう。同社はこれまで「アサヒスーパードライ」を中心に、ほぼビール単独で著しい成長を遂げてきた。しかし、2つの大きな環境変化に直面した。ひとつは「総アルコール市場の成熟化と多様化」。背景には高齢化による飲酒人口と飲酒機会・消費量の減少や、嗜好の多様化などがある。もうひとつは「営業先の変化」だ。これは、飲食店のチェーン化や、酒類販売免許の自由化に伴う大手資本（スーパー、コンビニ、ドラッグストアなど）の参入によってもたらされた。これらの変化に対応すべく、同社は2001年、「総合酒類戦略」への転換を決定。M&Aや販売提携を通じて、ウィスキー、焼酎、ワイン、スピリッツなどの品揃えを構築していっ

たかつ・なおし
リクルート　HCソリューショングループ　エグゼクティブコンサルティングディレクター
銀行、戦略コンサルティングファームを経て現職。顧客企業の持続的競争優位確立に向けて、「戦略」と「人と組織」の整合性・一貫性に着目した課題解決を行っている。企業ビジョン・ミッション・バリューなどの組織内浸透支援の経験が豊富。仏・INSEAD経営学修士。

【図表2-2-3】VCPによる戦略の可視化例（本稿向けに簡略化したもの）



出典：アサヒビールとリクルートHCソリューショングループが共同で作成した資料

た。

幅広いカテゴリーの商品を、これまでとは違う顧客に販売する。このためには、新しい営業スタイルを確立し強化しなければならない。飲食店に対しては、「焼肉に合うワイン」といった組み合わせメニューの提案や、一括納入をセールスポイントにした酒類の総合提案が必要になった。量販店に対しては、酒類の調達・保存法、陳列やクロスマーチャンダイズなどの売り場作りでの提案が必要になった。こうした提案力の強化が、新戦略実現に向けた最も重要な課題となった。

価値創造の道筋明確化を進める

総合酒類戦略の推進は、同社の酒類本部が担う。同本部は商品開発・宣伝から営業までを管轄する。営業部門の人材育成機能を担う営業サポートグループは、提案力強化に向けた「戦略人材マネジメント」施策を構築する責任を負うことになった。同社ではこれまでも営業部門の人材育成については事業部側が主導してきたが、営業サポートグループとなって人員を増やすなど、さらに陣容を強化した。

同グループは、戦略と人材マネジメントのリンクを図るため、「VCP」（※3）というコンサルティング手法を活用して、まず総合酒類戦略における「価値創造の道筋（Value Creation Path）」の明確化に取り掛かった。新戦略下での営業・マネジメント活動のあるべき道筋を描いた結果、新戦略への転換で最も核となる知的資本が「営業提案ノウハウ」であることを見極めた。さらにその知的資本を、どのような人的資本（営業企画、営業マネジャー、営業担当など）がどのように創造・蓄積・活用すれば利益創出につながるのかを可視化していった（図表2―2―3）。

次いで、組織内の各職種・階層が担うべき役割や業務範囲を明らかにし、現状とのギャップを把握。業績管理の方法や能力開発計画を見直した。ナレッジ・データベースの整備などといったハードウェアに頼ったものではなく、営業マネジメントや会議のあり方、業績管理、能力開発など、「価値創造の道筋」をつなげていく施策群を次々と打ち出していった。

戦略実現に向けた2つの具体策とは

これらの成果を、「絵に描いた餅」ではない真の戦略実現に資するものとするべく、営業サポートグループは、次に以下の2点に取り組んだ。

①全国の営業部長・支店長との戦略共有ワークショップ

可視化された戦略マップを囲み、役員も交えて、「どの知的資本が、どの人的資本によって開発・活用され、利益創出につながるのか」を、今までとの違いや現場感覚なども踏まえて徹底的に議論した。

②人材開発施策への具体的反映

「営業マネジャーが担当エリアごとに営業戦略を立案、行動化する」「営業担当が分析や企画立案スキルを高める」など、戦略実現に向けて顕在化した人材開発ニーズについては研修を企画・提供し、必要なスキルや知識の獲得を促した。

戦略共有ワークショップは全国の拠点で実施され、戦略転換の核である「営業提案ノウハウ」の重要性の認識が深まって、その蓄積・活用に関する議論も活発化した。現在、さまざまな酒類の営業手法が各拠点で開発、共有され、具体的な実績へとつながり始めている。

ここでパート1のまとめをしておこう。90年代以降、企業には資本の効率的な活用が求められ、事業部や事業会社は、それぞれの分野で力強く生き残ることが求められてきた。そうなると「ひとつの会社にひとつの人事制度」という手法は最大公約数的で、各事業の経営にとっては足かせになる場合が出てくる。それぞれの事業モデル、人材像に応じた人事システムの構築ができなければ、人的資本の効率的活用はおぼつかないだろう。そこで人事が、プロとして事業部や事業会社をサポートすることが求められる。パート1―1、コクヨのケースはまさにこうした要請に応えたものだろう。

パート1―2は特に能力開発の面で事

Part 3

これからの機能③

全社視点に立った組織・人材開発

パート1、パート2では人事が事業部に対して今後どんな役割を果たすべきかを見てきた。一方コーポレートの人事機能としては、独立心の強い事業部に横串を通し、企業（グループ）の求心力を働かせて全体のレベルアップを図ることが重要だ。このパート2ではこの観点から企業の取り組みに注目する。

五嶋正風（本誌）

おおた・よしのり
リクルート　HCソリューショングループ　コンサルティングディレクター
人材総合サービス事業での大手法人向け営業、メディア開発業務を経て現職。知的資本（IC）の枠組みを活用したコンサル手法「VCP」を開発し、戦略策定や戦略人材マネジメント施策の設計・運用支援を数多く手がける。名古屋大学工学部航空学科卒。

業経営をサポートしている事例だ。今回紹介したケースも、どちらも事業に寄り添った能力開発を目指しているが、ネクステルでは中央のHRDが中核となっており、アサヒビールでは営業部門の人材育成機能を担う営業サポートグループが主導する形になっている。

だがどのような形態であっても、事業ミッション実現のために、事業モデルに応じた人材のスキルやコンピテンシーを策定し、それらを向上させるプログラムを設計・実施することが求められる。事業部長の側にいて、事業のCLO（Chief Learning Officer）となることが求められるのだ。

※1　本稿のネクステル社に関する記述は、6月のASTD国際会議での同社の講演内容をもとに作成した。同社は本年8月、米国の通信大手のスプリント社と合併し、米国三大携帯キャリアの一角を占めるようになったが、本稿では合併後の状況には触れていないことをご了承いただきたい。

※2　企業のビジョン・戦略に基づいて各階層の意識・方向性を具体化していくため、「財務的視点」「顧客の視点」「社内ビジネスプロセスの視点」「学習と成長の視点」の4つの視点から業績評価指標を設定し、目標管理と連携させる考え方。1992年の『ハーバード・ビジネス・レビュー』に掲載されたロバート・S・キャプランとデビッド・P・ノートンの論文をきっかけに世界に広く知られるようになった。

※3　リクルートHCソリューショングループが提供するコンサルティング手法。知的資本（Intellectual Capital）の粒で戦略を整理・可視化し、価値創造の道筋を明らかにする。

高機能なガラス製品を製造、販売するHOYA（本社：東京都新宿区）。一口に高機能ガラス製品といっても、ハードディスクの記録媒体や光学機器など法人向け中心の製品から、主に一般消費者を対象としたメガネやコンタクトレンズ、さらにはクリスタルまで、その幅は広い。

幅広い事業形態を受け、同社の人事権や予算編成権は大幅に事業部やカンパニーに委譲されている。例えば給与決定の運用。マネジャー以上は年俸制で、各人が担う仕事や責任の大きさに応じて決定するという大枠は決められているが、運用は年俸交渉をする事業部長に任されている。また事業部や事業会社

で、手当やインセンティブにおいて独自の報酬制度を作っているケースも多数見られるという。

このように事業部の独立性が非常に強いHOYAだが、再び全社横断的に人事を考えようとする動きも始まっている。同社のグループ人事担当ディレクター、有沢正人氏は現在、国内の全マネジャー以上の「仕事の責任の重さと成果の大きさ」に横串を通すランク付けに取り組んでいる。「狙いは、第1に全社的な位置づけを明らかにして、より大きな貢献をする人により多くの報酬で報いること。第2に下位にランクされた社員の奮起を促すことです」（有沢氏）。

全マネジャーの仕事をランク付け

全役職者の360度調査も活用しながら、事業部内での相対的位置づけを、全社での絶対的位置づけに読み替える作業を進めている。評価に横串を通すことで、評価の恣意性を抑え、公正さとモチベーションの担保を狙っているのだ。

有沢氏はかつて在籍した銀行の人事が中央集権側の極端とすれば、これまでのHOYAの人事は分権側の極端だという。「制度にせよ育成にせよ、会社ごとの最適な状態が両極端の間のどこかにある。その状態を探っていくのが、人事の役割だと考えています」

HOYAグループ人事担当ディレクター　HRDセンターゼネラルマネジャー
有沢正人氏

自ら決める〝本籍地〟育成には会社も責任

2003年の人事制度改革以降、役員以外のほぼ全社員が11のグループ会社へと転籍した丸井（本社：東京都中野区）。転籍に合わせて、人事・賃金制度では退職金制度を廃止、3カ月、半年といった短期の成果主義を志向した。

こうした人事制度改革を進めた理由について、同社のグループ人事部長、松井修氏は2つの理由を挙げる。第1は業界全体で右肩上がりの売上拡大が難しくなっている中、人件費を業績に応じて変動費化すること、第2には「高い販売力をもった専門集団」を目指して、専門性の向上を後押しするということだ。社員たちは転籍先のグループ会社によって〝本籍地〟が決まる。紳士服のSPA（製造小売）事業会社を本籍地に選んだ社員は、「紳士服販売のプロ」を目指すことになるわけだ。本籍地は本人の希望で選べるし、自ら申し出て変更することも可能だ。

だが、ただ社員を転籍させただけでは、小さな領域のプロに萎縮してしまい、大成が妨げられるという恐れがある。紳士服が〝本籍地〟だが婦人服も経験するといったことで磨かれるコンピテンシーやノウハウもあるだろう。そこで、会社間の異動（出向）の自由度を担保するため、グループ会社ごとに違っていた職務等級のテーブルを、グループ全体で一

8人中5人は社外取締役 HOYA取締役会とグループ人事

HOYAのコーポレートガバナンスのありようを端的に示しているのが、同社の取締役会の構成だ。取締役8人のうち、鈴木洋社長を筆頭に、いわゆる社内出身者はわずか3人しかいない。日本アイ・ビー・エム最高顧問の椎名武雄氏、キッコーマン会長・CEOの茂木友三郎氏、日産自動車相談役名誉会長の塙義一氏、リクルート前会長の河野栄子氏、日本情報処理開発協会会長で元通産省次官の児玉幸治氏と、社外取締役が5人を占めている。

「月1回開催される当社の取締役会は、まさに根回しなしの真剣勝負です」と有沢氏は説明する。各事業部の重要な投資案件などは取締役会の議題となるが、各事業部の〝社長〟である事業部長が、たいていは単身で取締役会に乗り込み、社外取締役に投資の内容や意味、重要性を説得していく。

同社はハードディスクの記録媒体製造など、社外の人にはなじみの薄いハイテク事業も展開しており、高度な技術の説明が求められる場合もある。だが説明責任は事業部側にあり、難しい技術もわかりやすく社外取締役に説明することが求められる。もちろん鈴木社長は事業部長の〝援護射撃〟に回るのだが、社外取締役たちを納得させられない場合は「否決」となる案件も時にはあるという。

最近では、業績が振るわない一般消費者向けクリスタル製品事業を売却することが社内取締役側から提案されたが、「クリスタル事業はHOYAのルーツ。企業ブランドの観点から見れば売却すべきではない」という社外取締役の反対で、売却が取りやめになったこともあった。

社外取締役は社長以下、3人の社内取締役の任免権をもつほか、報酬委員会として3人の報酬を決定する役割も担っている。「どれだけ新しい価値を創出できたか」を主な基準に、人事が報酬額の素案を作成、報酬委員会が討議して3人の報酬が決定される。「報酬決定の基準自体も数年に一度、人事でたたき台を作った上で、見直しをお願いしています」（有沢氏）。このような緊張感にあふれた取締役会の存在が、HOYAの好業績を後押ししているのだ。

【図表2-3-2】サラトガの測定指標（一部抜粋）

組織への影響	リソース確保
・従業員1人あたり収益 ・従業員1人あたりの付加価値 ・報酬の収益に占める比率 ・人的資本ROI	・外部採用率 ・採用1件あたりの費用 ・雇用承諾率 ・社内異動率
給与・その他給付	**教育・能力開発**
・平均報酬額 ・変動給与の割合 ・管理職専門職に占める高インセンティブ給受給者比率	・従業員1人当たり投資額 ・従業員1人当たり能力開発時間 ・1人あたり教育・能力開発セッション数
行動	**組織体制**
・従業員1人あたり欠勤費用 ・自己都合退職率 ・在職期間別退職率	・総費用の中の人事部門費用率 ・人事外注率 ・従業員1人あたり人事部門費用 ・スタッフのITリテラシー

出典：中央青山PwCHRS提供の資料から編集部が作成

【図表2-3-1】丸井グループの事業分野とグループ各社

小売り事業	丸井事業（テナント事業など）	丸井
	SPA（製造小売）・専門店事業	マルイエムズモード マルイパレット マルイファッションナビ マルイアクセス マルイシーズニング
カード・金融事業	カード・小口金融事業 カード事業 消費者金融事業 債権回収事業	丸井 マルイカード ゼロファースト エムアールアイ債権回収
小売関連サービス事業	物流事業 店装・広告・PM事業 情報システム事業 シェアドサービス事業 ビルメンテナンス・賃貸事業	ムービング エイムクリエイツ エムアンドシーシステム マルイスマートサポート シーエスシー

出典：丸井提供の資料から編集部が作成

本化した。会社ごとに等級や賃金制度が違っては、グループ全体の視点に立った異動の障害となるからだ。

出向・転籍の運用は通例とは逆だが、プロ集団を目指す上で〝本籍地〟を定めるのはわかりすく、社員へのメッセージ性も強い。この狙いに沿って会社間の異動（出向）が実行されやすいように、機能的に人事制度が再整備されている。「これまでも当社は多数の異動を通じて人を育ててきた。それはグループ会社体制になっても変わりません。自らのキャリアの方向性は本人が決めるが、どこに配置し、どう育成していくかには会社も責任をもっていきたい。今後も人材育成はグループ全体で考えていきます」。事業特性に合わせた人材モデルを構築し、従業員にもキャリアを提示する。丸井の取り組みからは、これらがコーポレートの重要な人事機能だと伝わってくる。

全社視点に立つため人事制度の現状知る

ここまで見てきたような全社視点に立った組織・人材開発を進める前提として、組織や働く人、人事制度の現状を正しく把握する必要があるだろう。それらの参考事例として富士ゼロックス（本社：東京都港区）の「モラールサーベイ」、プライスウォーターハウスクーパース（PwC）が提供するHCM（人的資本マネジメント）効率測定システム「サラトガ」を紹介しよう。

富士ゼロックスのモラールサーベイがスタートしたのは1978年。80年代後半からは54問中49問の質問項目を固定。時系列での比較を可能にしている。回答するのは全社員約1万4000人。年1回のサーベイで回答率は例年9割を超えるといい、サーベイに対する社員の関心の高さがうかがわれる。

同社が「コアモラール」とする、仕事のやりがい、職場の働きがい、上司・マネジメントへの支持、人事制度・運用への支持、組織と経営への支持に関する質問のほか、顧客満足、科学的思考、キャリアや働く意識に関する質問などが用意されている。

2004年の調査ではコアモラールの平均点数が前年に比べて低下した。「予測はしていましたが、この年から続く経営構造改革の影響がスコアに出ることを予測はしていました。この結果を経営やマネジメント、関係スタッフが受け止め、スコアから読み取れる本質的な指摘に、適切な説明をし、対話することを重視しています。会社やマネジメントがスコアから何を読み取り、真摯な対応や姿勢を示すかどうかに、社員は注目しています」。同社人事部本社人事グループの平野陽一氏は説明する。

丸井
グループ人事部部長
松井修氏

部門長、マネジャーたちは自部署のサーベイ結果を知らされる。各組織が様々な課題を解決するための一データとして活用されるという。「例えば広報宣伝部では、サーベイ結果からも部内のコミュニケーションを活発化する必要性を読み取り、広報、宣伝、ブランド、ウェブサイトの各担当が横断的にプロジェクト参加できる組織体制を実現しました。結果、メンバーの仕事への関わり方で意識が変化してきています」（平野氏）。

サーベイ結果を放置せず、結果に込められた社員の声を読み取り、社員との対話やその後の施策に反映していく。このサイクルが成立していることが、同社におけるサーベイへの高い関心や高回答率につながっているのだろう。

富士ゼロックスのモラールサーベイが自社の変化を時系列で追うものとすれば、PwCの「サラトガ」は自社の人事施策の現状を、他社との比較で明らかにしようとするものだ。このシステムは

富士ゼロックス
人事部本社人事グループ
平野陽一氏

米国のジャック・フィッツェン博士が設立したサラトガ研究所が開発。80年代半ばからサービスを始め、現在はＰｗＣが改良を続けながら提供している。必要なデータを入力すると、「パソコン製造販売」「小売スーパー」といった事業部門単位で、図表2−2−2で示したような指標の値を知ることができる。自社の数値だけでなく、選択した10〜20社程度の競合企業と比較もできる。米英では約１０００社がこのサービスを利用し、約1万事業部門分のデータベースが蓄積されているという。中国などアジアでも今年からサービス展開を始めた。

中央青山プライスウォーターハウスクーパースHRS
マネージングディレクター
山本紳也氏

今年6月、ロンドンで開催されたあるコンファレンスで、英国ＢＢＣの人事部門責任者が講演した。「サラトガのシステムではじき出される指標の活用法が、明確に示されていた」と中央青山プライスウォーターハウスクーパースＨＲＳのマネージングディレクター、山本紳也氏はいう。講演では、まずＢＢＣ全体の事業戦略がバランス・スコアカード（※）などで示され、そこでの人事の役割も明示されていた。さらにはその役割を達成するための人事のＫＰＩ（企業目標やビジネス戦略実現のために設定する指標）が決定され、ＫＰＩを期間内に目標値に上げるための具体策が説明されたという。「ＫＰＩにはサラトガで示されるような指標があてはめられる。こうした戦略志向が、今後日本の人事にも必要になると感じています」（山本氏）。

コーポレートの人事機能として事業における人材マネジメントのガイドラインを示し、横串を通すことで、事業ごとのマネジメントレベルが保たれる。そして「モラールサーベイ」や「サラトガ」のような仕組みで、組織や働く人の現状をモニターし、自社が目指す水準にリードしていくことも重要だ。またそのほかに、事業評価や、賞与など人件費の再配分機能、経営幹部・次世代リーダーの直接掌握。この3点もコーポレート機能として担保されなければならない。

※15ページの（※2）参照。

Part 4

これからの機能④

多様な契約・雇用への対応

派遣社員、契約社員、パートタイマー、インディペンデント・コントラクター……。契約・雇用形態の多様化が急速に進み、これらの人材の導入やマネジメントにおける現場の負担感は増大している。人事はこうした状況にある現場を、人材サービス会社の協力を得ながら支えていくべきだと考える。

五嶋正風（本誌）

これまで事業部が担うことが多かった派遣社員の採用や管理業務。数年前から再び人事に集約しようとする流れが強まっているという。パソナ（本社：東京都千代田区）で大手企業向けサービスを手がける営業本部営業推進コンサルティング担当の神林元氏は「その流れには2つの大きな要因があります」と説明する。

要因の第1はコンプライアンス（法令順守）や危機管理の側面だ。契約を事業部に任せきりにした結果、派遣元が

１００社を超えた、さらには何社から派遣社員が来ているか把握できないような企業も出てきたという。そんな中、派遣元に違法業者がまぎれたり、悪質な派遣社員が情報漏洩などを働いたりといったことを企業もリスクとして認識するようになってきた。また２００４年の派遣法改正で、派遣社員が３年以上同じ業務を続けた場合、その同一業務で新規採用する場合は、まずその派遣社員に直接雇用を申し込むことが義務付けられた。長年働いている派遣社員がいることを知らずに、ほかの正社員を採用することは違法となるのだ。「これまで現場任せだったことが、全社の採用方針にも影響するようになったのです」（神林氏）。

パソナ
営業本部営業推進
コンサルティング担当
神林 元氏

第２に挙げられるのは、派遣社員を多数受け入れているメーカーなどでの、事業の進め方の変化だ。開発、試作、生産といったラインに、製品ごとに横串を通して業務を遂行するプロジェクト形式が増えている。「プロジェクト単位で派遣社員は活用されることが多いが、契約上の指揮命令者であるラインのマネジャーは、多数いる派遣社員がどこで、どんな仕事をしているか管理できていない事態も起こりやすくなっています」（神林氏）。

全体の把握助ける派遣デスクを設置

こうした状況を受け、パソナは派遣社員を多数活用する大手企業に対して、全社の派遣社員がどの部署で、どんな仕事を、どのくらいのコストで担当しているかを把握できるデータベースの導入支援、さらには派遣先の人事部に派遣会社の社員が常駐し、派遣社員の労働時間やメンタル面、契約の管理などを引き受ける「派遣デスク」設置などのサービスを提供している。

神林氏は派遣会社をうまく活用している会社の特徴を「派遣社員にも研修受講の門戸を開く、職場の親睦活動に派遣社員も参加するなど、会社内で一般社員と派遣社員の間に壁を作っていない」と指摘する。

次にキャプラン（本社：東京都港区）が展開する、高い専門性をもつ個人事業主であるインディペンデント・コントラクター（ＩＣ）の仲介事業に注目しよう。同社はＩＣ仲介事業を２００４年10月にスタート。現在、業務分析、ＩＳＯ取得、人事制度の立案・改定、ＩＴ分野のプロジェクトマネジャーなどさまざまな分野の専門家であるＩＣが約１００人登録している。これまでに約20件の契約を仲介したという。

同社のＩＣ登録で注目すべき点は、登録にあたって必ず同社の担当者がＩＣと面談をすることだ。面談によってＩＣの得意分野やスキルを明確にするだけでなく、人柄や性格も観察するという。同社のＩＴ派遣・ＩＣ推進部長、長堀健司氏はいう。「ＩＣ活用にあたって企業側が最も困るのは、外注したい業務に合った人材が見つかりにくいこと。またＩＣが困るのは、自分の得意を生かせる契約先を見つけ出す営業が難しいことです。このギャップを埋めるためにも面談は欠かせません」

給与明細などのプリント、発送を代行する事業を展開するアイシーエクスプレス（本社：東京都大田区）は、キャプランの仲介でＩＣと契約。印字、発送代行の業務改善を視野に入れながら、まずはＩＣに業務マニュアル整備を依頼している。

当初は社内の人材でマニュアル作りに取り掛かったが、本来の業務の合間に、プロではない人がやってみても、遅々として進まなかった。「そこでＩＣの活用を考えていたが、ふさわしい人材がなかなか見つからなかった。キャプランの仲介がなければ、実現は難しかった」。同社の常務、渡辺一隆氏は語る。

内外の人材が渾然一体 現場だけで対応は負担

パソナの神林氏は、メーカーの現場などでは正社員、派遣社員、ＩＣなどが渾然一体となった職場が現実になっていると指摘する。「仕事の依頼の言い方ひとつとっても、契約形態の違いから派遣社員、ＩＣに、それぞれ言ってよい表現、悪い表現がある。これらをすべて現場に押し付けるのは、かなりの重荷となります」（神林氏）。外部人材の契約形態ごとの導入プログラム作りや、多様な人材を同時に活用する際のマニュアル作成などでも、人事が主導する場面があるだろう。

今日現場では雇用・契約形態の多様化が加速度的に進んでいる。これらの人材をどのようにマネジメントするか、導入時の職場ルールや業務フローの教育、人材の質の確保など現場の負担は大きい。

さらには個人情報や営業秘密の保護などリスクマネジメント策も講じていく必要がある。これらを現場のマネジャー任せにせず、人材サービス会社の支援も得ながら「外部人材活用の仕組み」を構築することは人事の新たな役割のひとつだ。

3

先進人材思想——

何で人を惹きつけるか

20世紀の後半、会社と社員の間には、「労務の提供＝年功賃金＋終身雇用」という“価値交換”の仕組みがうまく働いていた。ところが現在、この方程式がどんどん成立しなくなっている。つまり、「その会社で働いたら、どんな価値がもたらされるのか」を働く側が厳しく選別する時代に入っている。「価値」とは、高い給与、能力アップの機会、働きやすさ、仲間、仕事の面白さ、仕事を通じた社会貢献、ワークライフバランスなど、多種多様だ。こうした独自の人材思想をもつ会社が、今後はもっと増えるだろう。ユニークな4社の事例を取り上げる。

文・構成 **荻野進介**（本誌）

最速の成長機会
ワークスアプリケーションズ
新人には最も難易度の高い仕事を

【図表3-1】クリティカル・ワーカー vs. ルーチン・ワーカー

	クリティカル・ワーカー	ルーチン・ワーカー
定義	前例のない仕事にチャレンジし、根本的な問題解決をブレークスルーによって実現できる人材	やり方の決まっている業務において、常に高い生産性を出せる人材
仕事の性質	従来の仕事のやり方を問い直し、誰もやったことのない新しいやり方を見出す	従来の仕事のやり方を踏襲し、より速くより正確にこなす
個人の能力への依存	個人の能力に依存する	個人の能力に依存しない
仕事の結果	やる人によって結果が違う 失敗する確率が高い	誰がやっても結果は同じ 失敗する確率は低い
知識、経験の効用	知識、経験はほとんど役に立たない （弊害になることもある）	知識、経験が役に立つ （あるほど生産性が上がる）
活躍の範囲	幅広い仕事で活躍が可能	特定の企業や業界の中でしか活躍しにくい

『クリティカル・ワーカーの仕事力』（赤堀広幸著、ダイヤモンド社）より引用

大手企業向け統合基幹業務（ＥＲＰ）のソフトウェアメーカーとして業績を伸ばすワークスアプリケーションズ。１９９６年設立と社歴はまだ浅いが、昨今、短期間で人を成長させる企業として知られる。「最も優秀な人材に、成長にとって無駄な時間を過ごさせないことが経営目標」という同社で求められるのが「クリティカル・ワーカー」（編注：同社の用語）だ。前例のない仕事に取り組み、問題解決力と創造的思考力を兼ね備えた人材のことで、対極にあるのがルーチン・ワーカーである（図表参照）。

代表取締役の牧野正幸氏が話す。「ワークスの創業理念は、『日本企業の情報投資効率を世界レベルへ』と並んで、『日本のクリティカル・ワーカーに活躍の場を』というもの。米国のＩＴベンチャーを見て痛感していたんです。なぜこんなに優秀な奴らばかり集まっているんだろうって。当然ですね、米国では優秀な学生ほど『自分をいかに成長させてくれるか』という視点で就職先を選びます。日本とはまるで対極です」

そうした人材はまず確保が大変である。単純な面接や筆記試験では選考は難しい。そこで考えたのがインターンシップの活用だった。

インターンシップを通じてクリティカル・ワーカーを

現在、新卒に限れば同社の採用方法はインターンシップのみである。内容はこうだ。入社意思不問で、期間は1カ月、しかも有給で、一定以上の成績を収めた学生には、最長で5年間有効な入社パスを発行する。大学や大学院に在学中であれば、卒業予定でなくても受験が可能だ。「単なる就業体験ではなく、知識や経験だけでは解けない課題を解決する、いわば難易度の高い選抜研修です。例えば、限られた時間で、コンピュータ上で動く時計を作ってもらう。思い通りに進みませんから、複数の仕事の道筋や作業の優先順位を考えなければなりません。成果は不完全でもよい。むしろ思考過程や発想力を評価します」（牧野氏）。

２００５年度卒の参加者は約５００人、そのうち90人が入社した。現場の負担も大変で、約50人もの第一線の人材が関わる。

最近は中途採用にも力を入れている。今年から営業および管理部門の人材を対象に、ＭＢＡプログラムを活用した採用を実施している。人材教育会社のグロービスと提携、対象者は給与を受け取りながら、通常2年かかるプログラムを3カ月で受講し、高評価を得た人材が採用される仕組みだ。この方式で今年7月、11人が入社し、同様の試みが来年2月にも実施される。同じ2月には29歳までの若手社会人を対象にした「社会人インターンシップ」も始める。参加者は在籍企業の仕事を続けながら平日の夜間や休日にワークスで働き、4カ月後、成績優秀者には3年間有効の入社パスが付与される。

常に興奮できる仕事を会社と社員との競争

入社後は新卒の場合、3カ月間の研修が用意されているものの、上から与えられる研修の類はほとんどない。自主性を重んじ、やりたい人、できる人に仕事

株式会社ワークスアプリケーションズ

- 事業内容：大手企業向けERPパッケージシステムの開発・販売・サポート
- 本社所在地：東京都港区
- 設立：1996年
- 従業員数：590名
- 売上高：115億9300万円（2005年6月期）

ワークスアプリケーションズ
代表取締役
牧野正幸氏

が与えられるからだ。必要な知識やスキルの習得も本人の意思に任されている。「新卒を含め、新しく入った人に最も難しい仕事を与える」のが同社の教育方針だ。ほとんどの人が与えられた仕事を遂行できない。「できたら儲けもの、できなかったら仕事の難易度を下げていけばよいのです。最初にやさしい仕事から与えていくと成長速度は遅いままです。失敗してもよいからチャレンジすること。ワークスには失敗を許容する文化があります。そうでなければ人は育ちません」（牧野氏）。

組織はフラットで、中間管理職は存在せず、牧野氏ともうひとりの役員が約600人の社員全員をマネジメントしている。人事評価の仕組みもシンプルで、毎年2回、社員同士の相互多面評価で決められる。このような組織だから、当然人事の役割も、先述したような人材獲得機能とメンター機能に限定される。ワークスには、「他責NG（＝あらゆる問題を他者や環境、時間などのせいにしない）」「なぜなぜ思考（なぜを繰り返し、問題の本質を見出す）」といった文化があり、ともすれば必要以上に自分を追い込む社員が出るため、メンタリングが必要なのだ。

退職率はさほど高くない。入社後1年以内に退職するのは、思った成果を上げられなかった人材が多い。起業などのために辞めていく人もいるが、仕事の関係が続いていく例が多い。牧野氏はこう話した。「クリティカル・ワーカーには常に、仕事で興奮できるフィールドを与え続ける必要がある。そうしないと彼らはうちから去ってしまいます。われわれと彼らとの競争ですね」。

牧野氏は、もし自分が現在、新卒だったら迷わずワークスに入社したいという。こういう会社の就職人気が上がれば、日本がもっと変わるかもしれない。

起業力 イーディーコントライブ 誰でもプロジェクトリーダーになれる

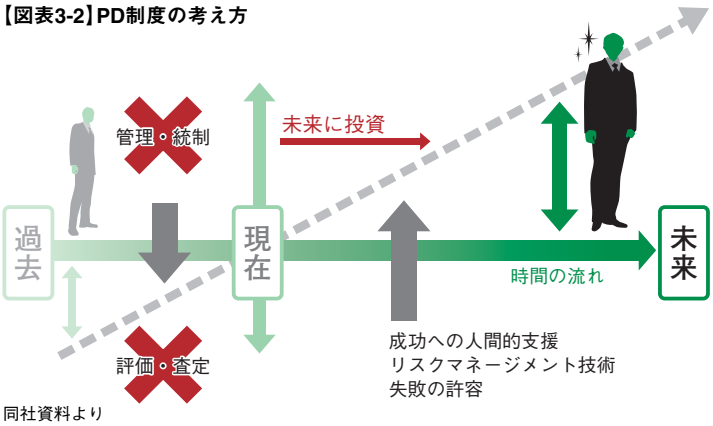
今までの会社の常識を180度覆したやり方だ。東証マザーズ上場企業で、コンピュータソフトの不正コピー防止技術の開発で有名なイーディーコントライブの根幹をなす「プロジェクト・ドライブ（PD）制度」のことである。会社そのものが複数のプロジェクトの集合体という位置づけで、誰もがプロジェクトのリーダーに立候補でき、社長を含め全社員の給与から会社全体、プロジェクト単位の経営数字まで、あらゆる情報が社員に公開されている。現在、ソフトメーカーの製造支援からWebを使った販売代行サービスまで、13のプロジェクトが稼動している。

同社は1986年、弱冠22歳だった川合アユム氏によって設立された。ベンチャーの常として幾つかの浮沈を繰り返したが、ウィンドウズが市場に出回り始めたとき、流れを見誤り、創業以来の危機に陥った。そのとき、資金繰りから信用補填まで、救いの手を差し伸べてくれたのが先輩経営者たちだった。

イーディーコントライブ株式会社

- 事業内容：セキュリティプロダクト事業、EC・デジタルコンテンツ流通事業、アウトソーシング事業、SI・コンサルティング事業
- 本社所在地：大阪市
- 設立：1986年
- 従業員数：73名
- 売上高：25億7000万円（2005年3月期）

【図表3-2】PD制度の考え方



同社資料より

イーディーコントライブ
代表取締役社長
小椋量友紀氏

利潤動機から役割動機へ 究極のアントレプレナー組織

自らの無力を悟った川合氏はある結論に達する。企業はもともと、ある役割を担うために作られたはずなのに、いつの間にか、自己の存続が第一義となり、「利潤動機」が支配してしまう。その多くはトップへの権限集中が原因だ。そうではなく、トップが権限を放棄した上で、自立創造型のアントレプレナーが本当にやりたいプロジェクトを推進する「役割動機」の場に会社をすればよい、という考えだった。その答えが95年からスタートしたPD制度なのである。

この制度では、社員であれば誰でもプロジェクトを企画立案できる。事業計画を記した申請書を書き、月に1回開かれる役員会で発表する。数字面や事業としての有望性はもちろんだが、一番重視されるのが本人のやる気だ。役員の過半数が賛成すると正式なプロジェクトとなる。現在は年間約10のプロジェクトが新規に発足する一方で、統廃合や、目的を達し解散するプロジェクトもある。プロジェクト申請者とリーダーは基本的に同じだ。リーダーは人事権もすべて掌握し、割り当てられた予算に従って、参加メンバーを募り、個々の報酬や働き方については、各人と交渉して決定する。プロジェクトへの参加は本人の自発的意思によるもので、兼務も認められている。

現在は6カ月間の「雇用」契約を結ぶことが基本だ。報酬は年功でいくか成果主義か、月給か年俸か、成功報酬をどう支払うか、に関してもリーダーに全責任が委ねられている。頻繁ではないが、人間関係の問題でメンバーの入れ替えもある。新しい社員の採用もリーダーの権限で実行できる。人事部はこの会社には存在しない。

PD制度は人への投資 そこに惹かれた人が来る

社員の自発性を尊重する制度はこれだけではない。90年から実行されている役員立候補制がある。社員の希望者が役員に立候補し、役員会メンバーの3分の2以上の賛成が得られれば就任できる制度だ。

同社代表取締役社長の小椋量友紀（こむくかずゆき）氏はこう話す。「PD制度も役員立候補制も、社員の評価や査定の撤廃が一番の目的でした。PD制度が会社側に与える直接的なメリットはありません。会社にとってのPD制度とは人への投資に他なりません。プロジェクトが失敗した場合は、会社側の責任です。自立創造型の人間が育ち、彼らが事業を成功させることで利潤が生まれる。会社が得るのは、それを享受するという間接的なメリットに過ぎません」。小椋氏はイーディーコントライブという会社はプロジェクトという舞台を提供する「場」に過ぎないと考える。独立して事業を起こすとなると、資金や財務の問題が大きな負担となるが、この場にいる限り、やりたい事業だけに没頭できる環境が用意されている。経理や総務などの業務は「経営支援プロジェクト」が担当してくれ、失敗しても次の機会が用意されている。「全社員誰でもが自分のやりたいプロジェクトを発案して実行できる。それこそ当社が社員に提供している最大のものです。実際、この制度に惹かれて入社してくる人が多い」（小椋氏）。

同社の創業者で、現在は名誉社員という肩書きの川合アユム氏は会社案内にこう書く。「利潤動機の組織の共通項は、自己の存続そのものが目的である点です。（中略）人は手段であり道具であって、効率よく働いてもらうためには、マインドコントロールしたり、仲間意識を過剰に植え付けたりして、組織に対する環境依存度を高めていきます。そういう組織が心地よくなると、次第に自分の考えをもてなくなり、組織に従順なロボットとして活用されることになります」

「利潤動機」から「役割動機」へ。イーディーコントライブという会社そのものが、常識への挑戦という意味の、ひとつのプロジェクトなのだろう。

働きやすさ

未来工業

休め、働くな、よきに計らえ！

未来工業
取締役相談役
山田昭男氏

年末年始休暇は20日前後、夏休み、ゴールデンウィークは10連休、土日を入れた飛び石連休は4連休に。年間１４０日と、通常の会社に比べて20日あまりも休日が多い〝日本一、休みが多い会社〟。それが岐阜県に本拠を構える電設資材メーカー、未来工業だ。しかも残業は禁止。１日の労働時間は7時間15分で、午後5時過ぎには社内はもぬけの殻になる。しかし１９６５年の創業以来、経常利益率は常に2桁以上の高収益を維持し、赤字決算は一度もない。従業員数は８００人、売上２００億円を超す中堅企業である。

同社は現在、取締役相談役を務める山田昭男氏が、「趣味だった演劇に身を入れすぎたため」、専務として在籍していた親の会社から勘当・解雇されたのをきっかけに演劇仲間４人と旗揚げした。「他社の二番煎じはやらない」という信念をもち、大きさから材質まで法律で細かく決められている電設資材商品の分野で、「穴を2つでなく4つにする」「付属のビスを長くする」「金属探知機で場所がわかるよう、内側にアルミ箔を張る」といった、現場のニーズを先取りした細かな工夫を凝らした商品群を次々に投入、業績を拡大していく。

「ほうれんそう」禁止 1件500円の提案制度

91年には名古屋証券取引所第二部に上場するが、現場主導型のやり方を貫いていたため、そのときまで経理部や仕入部がなく、旧大蔵省の指導でそれらを作った。「課長を増やせ」という指示も出て、社員の名前を書いた何枚かの紙片をお盆にのせて扇風機の前に置き、遠くまで飛んだ順に建前上の課長に昇進させた。現在も給与支払いなどを担当する社員が一人いるだけで、人事部という組織はない。

今も現場主導の仕事のやり方は変わっていない。部下から上司への「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」は、時間の無駄として禁止されている。現場を与る人間が一番よく状況を認識している、という判断からだ。会議時間も少ない。権限委譲が徹底し、物品購入も３００万円までなら、現場の提案が却下されることはない。前述したように、未来工業の労働時間はきわめて短い。集中して仕事をこなすことが要請されるため、「本当にこの仕事をする意味があるのか」「ほかの人に任せたほうがよい仕事はないか」「どの順番で片付けたらよいか」、いちいち考えるクセが生まれるのだ、とある社員が話してくれた。

社是は「常に考える」。社内のあちこちにその言葉が大きく掲げられている。実用新案などの工業所有権数は申請中のものも含め、２３００以上もある。「日本初」がきわめて多い会社なのだ。面白い仕組みがある。内容は問わず、1件出せば５００円もらえる職場改善の提案制度だ。多い人で年に２００件、全社で年間1万５０００件の提案がある。「この場所に蛍光灯を増設したほうがよい」という些細なものから、なかには大きなビジネスにつながった提案もある。

休みの多さも、メセナも 社員のやる気のため

創業社長で現在は相談役の山田氏は

未来工業株式会社

●事業内容：電気設備資材、給排水設備およびガス設備資材の製造販売
●本社所在地：岐阜県輪之内町
●設立：1965年
●従業員数：783名
●売上高：236億円（2005年3月）

同社の社屋には至るところに「社是」が掲げられている

こう話す。「売上1000億にならない中小企業の社長は自分も含め、自分をバカだと自覚すべきだ。だからこそ、社員が100%の力を発揮してくれる〝働きやすい場〟を作ること。それがトップの仕事。私の口癖は〝休め、働くな、よきに計らえ〟。大切なのは何より、社員のやる気、それしかない」。

営業マンのノルマもタイムカードもない。「ノルマ制で、成果に応じた給料を払うと、〝働かなければ、その分給料が下がればいい〟と社員に権利意識が芽生えてしまう。給料が固定ならば、自分で創意工夫して行動し、〝見合った成果を上げよう〟と義務感に駆られる。私は性善説ですから、後者のやり方をとる」(山田氏)。服装も自由で女子社員の制服もない。それでも給料は「地域で上位」(山田氏)の水準を保ち、女子社員にも働きやすい職場になっている。産休が3年まで認められているのだ。産休実績のある女性だけで構成される電話営業部隊もある。

未来工業のユニークな点はまだある。まずはボリショイバレエ団や中国の京劇など、国内・海外の一流芸能組織を地元に招くメセナ活動を積極的に行っている。また5年に一度実施している社費による海外社員旅行がある。昨年は全社員をあみだ籤で3つのグループに分け、行き先のわからないミステリーツアーを実施した。「いずれの活動も、会社の評判を高めることで、社員の仕事への意欲を醸成する仕掛け」(山田氏)。

同社には「社員のやる気醸成のマネジメント」が満ちあふれている。労働は苦痛だ。少しでも短くしたい。人間誰もが思うこの願いを実現させ、そのことと引き換えに「社員のやる気」を高めるやり方である。それは、「人生は有限。仕事がすべての人生など味気ない」と言い放ち、現在は、百数十枚にもなる日本全国の演劇のチラシを部屋の壁に貼り替えることが日課という山田氏の生き様そのものでもある。

仲間・キャリア21

管理職なし、経営情報すべて公開、社長も任期制

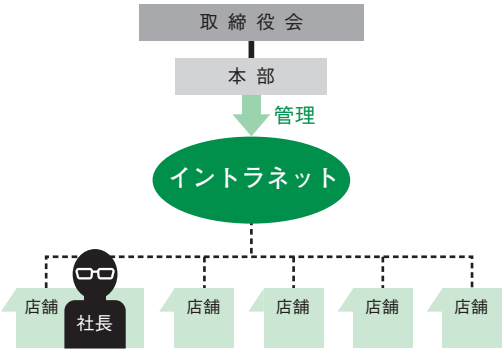
広島市に本社があり、直営、フランチャイズを含め、125のメガネチェーンを展開する21(トゥーワン)。社長も現場で営業をこなし、任期4年の交代制だ。部課長や店長などの管理職はゼロで、人事部もない。細かな経営数字から社員の評価、給与まで、すべて社内のネットで公開されている。なぜこんなことが可能かといえば、「人事破壊」が経営に組み込まれているからだ。

同社は地元の大手メガネチェーンを退職した人たち4人が作った。現在、社員190人のうち、全株式を39人の社員が保有、取締役が21人もいる。銀行借入はゼロで、開店や改装資金は社員による社内預金で賄っている。それにはもちろん利子がつく。社長の役員報酬に上限(1231万円)があり、社長を含め全社員が現場で働き、チラシ作りや対外対応など、バックヤードの仕事

株式会社21(トゥーワン)

●事業内容:メガネの販売
●本社所在地:広島市
●設立:1986年
●従業員数:190名
●売上高:49億6956万円
(直営店のみ、2005年2月期)

【図表3-3】21の組織イメージ



21 池本 龍氏

を行う本部はわずか3人で運営されている。さらに物品購買などの際に必要な稟議書もなくて、要望のある人がイントラネット上に提案し、社員の賛否を仰ぐ。反対がなければ認められたものとみなされる。きわめて合理的なシステムだ。

会社に利益を残さない社員には4つの職制

こうした合理化政策で、21の商品は市価の6割が当たり前だ。社員や店舗にノルマはない。売上目標の設定は顧客満足度を下げるから、「不必要なものは販売しない」がモットー、修理も無料である。販売マニュアルもなく、「自分の身内だと思って、顧客に接する」という。社是は「社員の幸福を大切にします。皆様の幸福を大切にします」である。同社本部の池本龍氏（のぼる）が話す。「会社に利益を残さず、お客様と社員に利益を還元します。社員、お客様、取引先の3者がすべて喜ぶ経営を目指しています」。しかも販売にとどまらず、同社はグッドデザイン賞と特許を獲得したオーダーメイドのメガネフレームも開発している。

21には4つの職制がある。①10年以上の勤務を前提にし、共同経営者を目指す共同出資コース、②7年から10年勤務し、将来のフランチャイズ独立が目標の独立コース、③店舗での接客販売を行う主に女性向けの一般職コース、④3年勤務を目安とする家業のメガネ店を継ぐ前の跡継ぎコースである。本部が社内預金を募るのが①②③で、利益分配を受けられるのが①②である。③の一般職には評価がない。1年ごとに本給が4000円上昇し、30歳で昇給が止まる。給与の支払い体系は時給月給、日給月給、月給の3種類がある。

①②の社員には評価がある。「リスクの負担力」と「労力の提供度」という側面から社長以下、全員がランク付けされる。評価は本部が行い、現在の担当者が池本氏だ。「評価は正確ではありません。異議申し立ても歓迎で、社員にもアバウトだといっています」と池本氏。これで果たしてうまく回るのか。「もともと人事評価に関わる諸費用を社員全員で分配したほうがよいという考えですから、多少の曖昧さが残るのは仕方ありません。その替りに全員に賞与を多めに渡すんです。自分の想像以上に厚遇されれば、とやかく言う人はいません」。合理性を追求しつつ、人間性もよく理解して作られたシステムである。

情報公開の徹底が人を育てる

新卒採用で重視するのは人柄と接客能力だ。最終的な合否は配属先店舗の同年代の社員が決める。内定後、時給1020円のインターンが課される。迷ったまま入社しても長続きしないから他社受験は大歓迎だ。入社後は自宅から通勤できる店舗に配属される。会社側も経費の削減になるからだ。

21では、経営内容がすべて社員に公開されている。各人の給与・賞与額に始まり、社内預金残高、人事情報、人事評価のポイント、部門別損益、稟議内容、クレーム、さらに商品の仕入原価、税務調査の詳細までである。前提にあるのは間接部門のスリム化に他ならないが、それとは別に「経営者と同じ情報があればキャリアと関係なく人が育つ」という考えがある。「顧客へのクレーム対応などもすべて閲覧できるので、生きた教育材料です。社員の力量も一目瞭然（笑）。メーカーの技術者も参加する掲示板があり、生きた教育研修の場になっています」（池本氏）。ある新人の女性が勇を鼓して「上司である50歳過ぎの男性の店舗責任者の接客態度がよくない」と掲示板に書き込んだ。取締役の一人が彼女の言い分を認め、男性を別の店舗に異動させ、その女性を店舗の責任者にすえた。男性は自分の非を認め、異動した店舗で頑張り、ほどなく取締役に昇進したという。現在は上司・部下双方からの「ギブアップ宣言」が認められている。双方の言い分を聞くと手間がかかるので、どちらかをまず異動させる。部下は新しい上司に好かれようとし、上司も新しい部下の扱いに気を配るので一石二鳥の教育効果がある。

仲間主義で、社員の幸福を第一義に考え、一方で、リスクとリターンを明確にし、合理性と人間性を両立させた。21方式はこれまでの会社の常識をことごとく破るやり方である。

4

Part 1
人材市場2015年
予測と人事の今後

Part 2
濃密過ぎる
ネットワークの
破壊と再創造を

Part 3
カギを握る
「広い意味での
報酬」設計―
人事マネジャー座談会

これからの人事部はどうあるべきか

特集のまとめとして、3つの視点を用意した。第1は「人口減少社会による人材マーケットの変容」、第2は「組織論の観点から見た人事機能の焦点」、そして最後に、当の人事マネジャーたちが「人事のこれまでとこれから」をどう見、何を思っているのかをぶつけあってもらった。だが読者の皆さんの会社における「人事とは何か」は、皆さん自身が答えを見つけなければならない。

文・構成 **五嶋正風**（本誌）

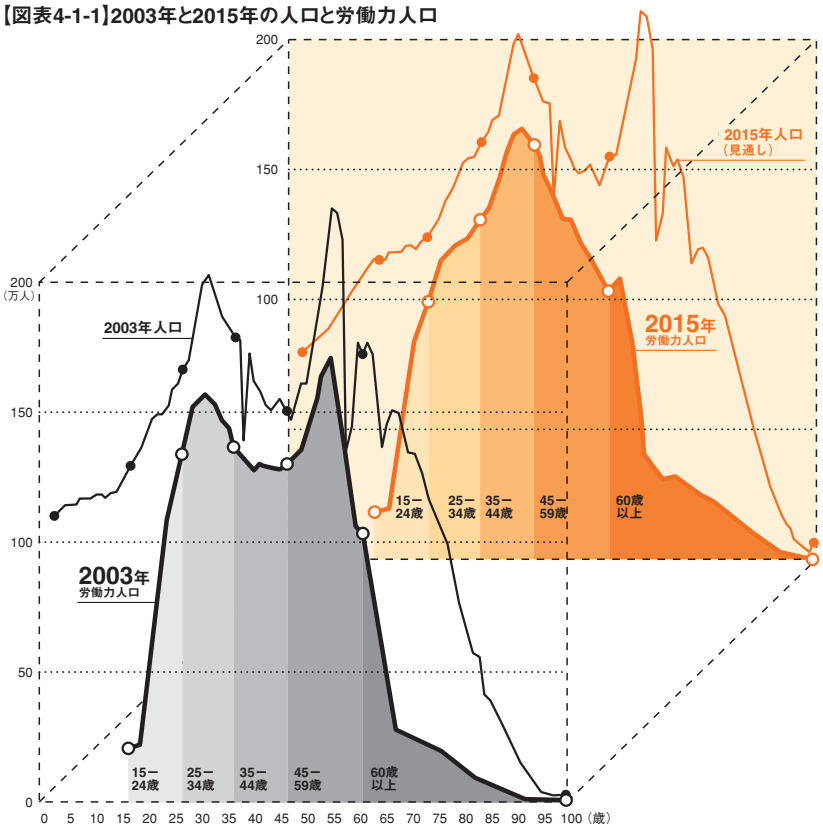
Part 1

人材市場2015年予測と人事の今後

人口減少社会の幕が開こうとしている。総人口・労働力人口の構成変化が経済・産業に与える影響は極めて大きい。10年後、2015年の雇用の実態はどう変容していくのか。90年代初頭から始まった雇用システムの激変を踏まえ、その延長上にどんな姿が待ち受け、人材マネジメントにどんな影響を及ぼすのかを予測する。

豊田義博（ワークス研究所主任研究員）

【図表4-1-1】2003年と2015年の人口と労働力人口



※この推計値は国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（平成14年3月推計）』の低位推計による。
これまでも、中位推計ではなく、低位推計の値が実態に近いものであった。
出典：2015年予測・どうなる、人材マーケット。こうなる。

数の減少にではなく年齢構成の激変に注目

まずは人口の変化を見ておこう。2003年の年齢別人口構成グラフを見ると（図表4－1－1）、50歳中盤から後半にかけて団塊世代（47年～49年生）のピークが、そして30歳前半に団塊ジュニア（71年～74年生）のピークが存在している。この人口構成は、2015年に向けて、その波形を保ちながら右にスライドするように推移する。

労働力人口はどうか。2003年の労働力人口グラフでも、団塊世代、団塊ジュニアの2つのピークの存在感は大きい。だが、2015年の労働力人口の波形は大きく変化する。ピークは40代中盤の団塊ジュニアだけだ。中高年、高齢者層は厚くなっており、30代、20代と労働力人口は減り続けている。

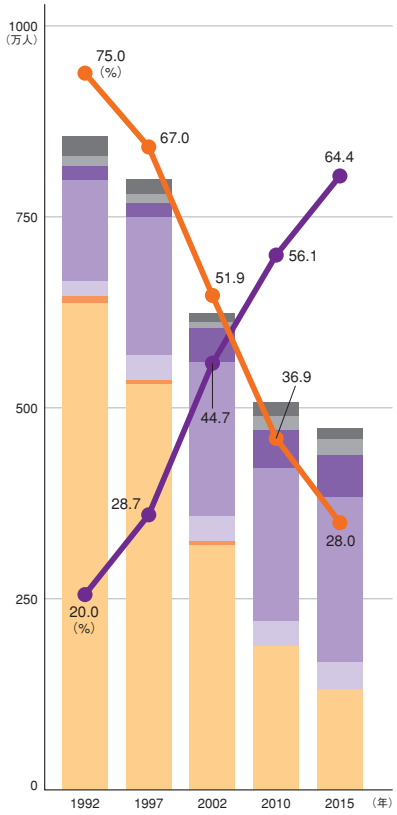
しかし、労働力人口を比較すると、2015年のその数は、2003年から116万人、1・7％減るに過ぎない。総数の減少は、今後10年においてはさほどのインパクトをもたない。だが年齢構成の変化は、人材マネジメントの未来に重い課題を突きつけている。

さらに減少する正社員非正規社員は増加する

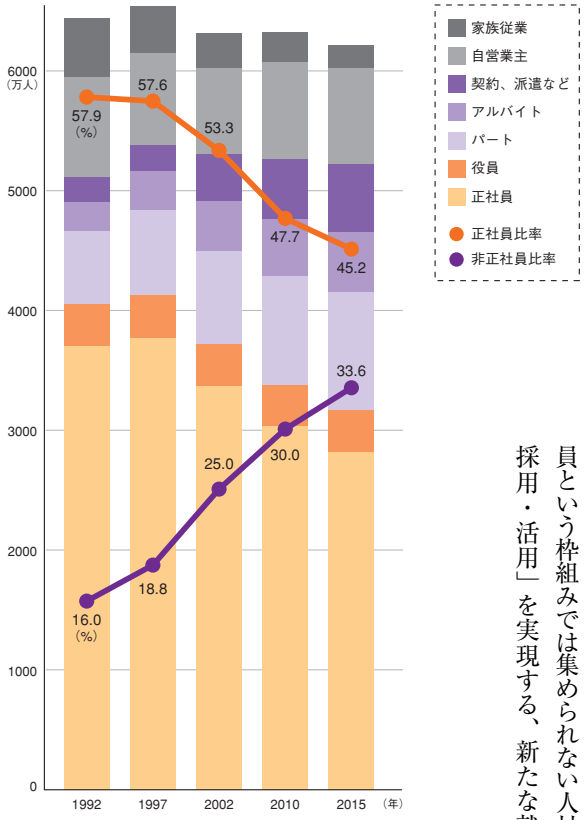
就業形態の多様化が進行したのは、日本経済のありようがサービス経済化へ大きくシフトしていった80～90年代である。雇用者に占める正社員の割合は82年の83・1％から02年の68％へと、15ポイントも下がっている。ことに97～02年の5年間に起きた変化は劇的で、約400万人の正社員が姿を消した。

この流れはさらに続くと予測される。今回の推計では、2015年に正社員比率は45・2％となり、あとは多様な「非・正社員」で占められる（図表4－1－2）。特に学卒カテゴリーである15歳～24歳ゾーンの変化は特筆すべきも

【図表4-1-3】就業形態の変化（15～24歳）



【図表4-1-2】就業形態の変化（全年齢）



出典：2015年予測・どうなる、人材マーケット。こうなる。

のだ（図表4－1－3）。労働力人口の減少以上のペースで、正社員数は劇的に減少していく。92年には75%と高い水準にあった正社員比率は急速に低下し、2015年には28%まで落ち込む。

増大してゆく非・正社員の中では、契約社員、派遣社員の動向が注目される。全体に占める割合は2015年でも9・3%に過ぎないが、「旧来の正社員という枠組みでは集められない人材の採用・活用」を実現する、新たな就業モデルが次々に生まれてくる領域だ。現在も揺れ続けている「正社員」という位置づけは、若年雇用から瓦解するのかもしれない。

転職には前向きだが絶対数が減る若者

この10年間で、人材流動化は大きく進んだ。今や雇用されている人の約6割が転職経験者だ。この潮流は、今後どう推移するのだろうか。

まずは転入率を見てみよう（「転入率」とは、1年間にある組織に別の組織から転入してきた人が、全体に占める比率）。「15～24歳」の転入率は現在も高水準だが、さらに急速な勢いで上昇していく。このゾーンの転入率は、2015年にはなんと19%にまで跳ね上がる。「25～34歳」も上昇、2015年では11・4%になる。

しかし、転入率の急上昇にもかかわらず、2001年から2015年にかけて、15～34歳の転入数はほとんど増えない。若年層の意識は転職に対してどんどん前向きになるが、絶対数が減少するから転入数はさほど伸びないのだ。

一方「35～59歳」の転入数は急増する。これらの年齢ゾーンは従来「転職35歳限界説」に堰止められていたが、今後は動き出す。転入率の上昇角度は比較的ゆるやかでも、労働力人口が増加することから、5年後・10年後の人材マーケットの主役になっていく（図表4－1－4）。

採用困難になる若手どう乗り切るのか

こうした変化は、今後の人材マネジメントにどのような影響を及ぼすのか。ポイントを4つ挙げてみたい。まずは「若年減少への対応」だ。

組織の持続的成長・社内活性化の源泉である若手が採用できない、という事態は現在も頻発しているが、今後さらに多くの企業で深刻化していく。処方箋として考えられるのは、以下の3つだろう。

◎採用システムの変革

採用人員やコストを積み増して体制強化を図るだけではなく、「優秀な人材を惹きつけるインセンティブの考案」「正社員に限らない、多様な『若年対象の雇用システム』整備」「採用オフシーズンの活動」「インターンシップ等の間接的採用活動」「大学生以外のチャネルへのアプローチ」を検討する必要がある。

◎若手育成システムの変革

若年マーケットが縮小する以上、採用レベルを落とさざるを得ない企業は続出する。ひとり立ちするまでの育成システムの整備・強化は待ったなしだ。Ｏｆｆ－ＪＴだけではなく、若手が育つように現場・仕事のシステムそのものを変革することが必要だ。

◎若手以外の活性化源の発掘

若手の存在意義は数多くあるものの、

とよだ・よしひろ
1959年生まれ。東京大学理学部卒業後、リクルート入社。『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任。現在は組織・人材マネジメントの未来形、若年層のキャリアデザイン、教育界の変革などが研究テーマ。著書は『新卒無業。―なぜ、彼らは就職しないのか』（共著、東洋経済新報社）。

「職場の活性化」「育成による先輩社員の能力開発」に関しては、「新入社員」である必要はあるが「若手」「正社員」である必要はない。高齢者、主婦層、フリーター等の活用などを通じて、職場のフォーメーションを一新することも有力な手段だ。

増える中高年・高齢者どう活用していくのか

若年が減少する代わりに、中高年・高齢者は増加する。この年齢層の活用方法の再デザインが急務だ。3つの方向性を挙げておきたい。

◎多様なキャリアコース設計

既存のコース別人事制度にとどまらず、ポスト不足への対処という観点から離れ、既存中高年社員の働く動機の多様性を見つめながら、もっと大胆な多様性をもつシステムを導入する必要がある。それは、60歳以上まで一貫したものであるべきだろう。

◎BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の推進

パート・アルバイトなどが現在担っている業務を高齢者に遂行させるような施策を行ってはならない。現状の業務フローをリセットし、人員に合わせて再構築することを考えたい。

◎適正な代謝システムの実現

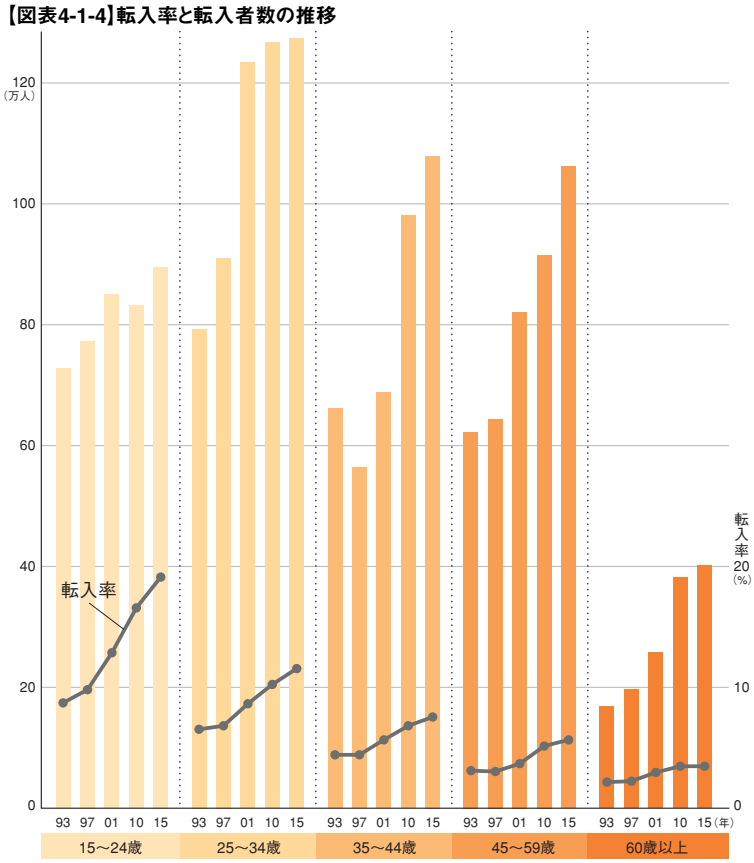
人員の滞留が起こりがちなこの層だが、今後は35歳以上マーケットも動き出す。「リストラ」ではなく人員配置を常に適正に保つために、流動性を高める施策を考えたい。退出だけではなく、中高年の積極採用も重要だ。今後このマーケットは、リストラ人材のプールではなく、玉石混交の有望市場になるのだ。

次世代リーダー育成、早期選抜、40歳代役員の輩出、昇進年齢引き下げ……。日本企業はここ10年間、常に「若返り」というテーマと戦ってきた。その施策は、少しずつではあるが奏功しているように見える。しかし、人材マーケットの変化はその流れとは逆行する。近未来のあるべき姿は「若いうちから責任あるポストを任せる機会があり、同様のポストに中高年・高齢者が自らの意思によって就くこともある」という相矛盾する思想が同居するものになる。多様なキャリアコースの実現と併せ、大いに頭を痛めるテーマとなるだろう。

過程は容易でないが〝階級意識〟の解消を

ワークス研究所は、かねてから「正社員時代は終焉する」と指摘してきたが、数字の上でも正社員が半数を切るときが目前に迫ってきた。しかし、多様な雇用形態を活用している企業の多くで、まだ今も正社員は特権階級だ。この〝階級制度〟、そして〝階級意識〟を解消しなくてはいけない。その過程は容易ではなく、やり方によっては著しいモラルダウンを引き起こす。また正社員偏重の社会システムも、歩調を同じくして変更されなければならない。険しい道のりではあるが、もはや後戻りはできない。人口減少社会の入り口に立ち、来るべき未来社会を「ひとりひとりがいきいきと働ける社会」とするために、私たちがなさねばならないことはたくさんある。

【図表4-1-4】転入率と転入者数の推移



出典：2015年予測・どうなる、人材マーケット。こうなる。

※本稿の詳細につきましては、ワークス研究所のウェブサイトに掲載されている報告書「人材マーケット予測2015」をご覧ください。
http://www.works-i.com/flow/survey/2015nen_yosoku.html

Part 2

濃密過ぎるネットワークの破壊と再創造を

研究開発、製造、販売のサイクルをより速く回すため、いったん濃密になり過ぎたネットワークを切った上で、再び結合するべきだ。再結合をいかに設計していくかに、人事の力量が問われる――。沼上氏は組織論の観点から、「人事のこれからの役割」をこのように説く。

沼上 幹氏（一橋大学大学院商学研究科教授）

ぬまがみ・つよし
一橋大学大学院商学研究科教授
1960年生まれ。一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。専攻は経営戦略論、経営組織論、経営学方法論。著書は『液晶ディスプレイの技術革新史』(白桃書房)『行為の経済学』(同)『組織戦略の考え方』(筑摩書房)。

日本の大手企業が高い業績をあげるためには、強力なリーダーシップを発揮し、明確な方向性を打ち出せるトップが存在していることもさることながら、そのトップに連動して活躍するミドルマネジャーの存在も無視できません。

例えば中村邦夫社長が「破壊と創造」を掲げて改革を進めた松下電器産業でも、ミドルマネジャーたちが魅力的な「V商品」の企画を大胆に打ち出すことで、業績回復は実現されました。このようにミドルマネジャーを中心としたネットワークが、日本企業で重要な役割を果たすことは、これまでも、そしてこれからも変わらないでしょう。

関係がしがらみとなりサイクルの回転鈍らす

ただ、近年の日本企業ではこのミドルマネジャーを中心としたネットワークが、あまりに濃密になりすぎ、しがらみとなって事業のサイクルを回すスピードを落としてしまっていたのではないかと思っています。図4―2―1のように、開発、生産、営業の3部門に分かれた組織があるとします。それぞれの組織内で、従業員はメンバー、ミドルマネジャー、部門長と昇進しながら、部門内外に広がるネットワークを構築していきます。適度なネットワークは部門をまたぐ協働をスムーズにします。ですが関係があまりに濃密過ぎると、職務権限やレポートラインを超えてまで、他事業や他レイヤーの人の合意を得なければ、仕事が円滑に進まないといったことが、度々起こってしまいます。

価値生むための注力点物量から時間に変化

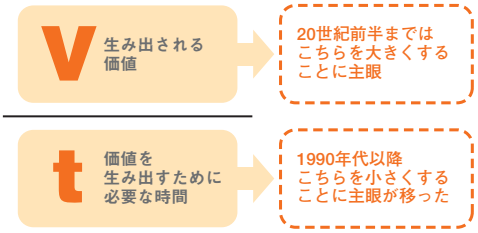
そこで今の日本企業では、まずトップが「しがらみにとらわれず、部門内の上下関係を重視して、仕事をきちんとやり切れ」と号令をかけるなどして、濃密過ぎるネットワークをいったん断ち切る必要があります。その上で再びネットワークを結びなおす必要があると考えています。

このことは、企業組織が生み出す価値を大きくするため、何に注力するのかが変化してきたことも関係があります。ある事業部が単位時間内に生み出す価値は分子V(価値)、分母t(時間)で表されます。おおむね20世紀前半までは、分子のVを規模の経済で大きくしようと、組織の大型化、専門分化を進めてきました。

ところが90年代くらいからITなどを活用し、価値を生み出すのに必要な時間の短縮、つまり研究開発し、製造し、販売するという一連のサイクルをいかに早く回すかに焦点が移ってきました。私たちはこの問題に関連して、去年日本の大手企業18社の部門長、ミドルマネジャー、メンバーへの調査を実施しました。「ミドルマネジャーが感じる組織の重さ」を調べる調査です。

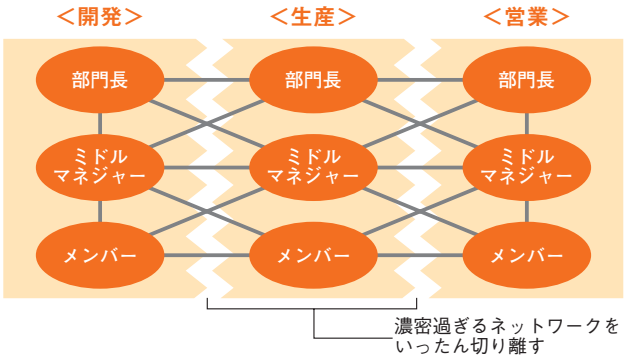
この調査でわかったのは、研究開発、製造、販売のサイクルを速く回すためには、横のネットワークよりも上下の緊密なコミュニケーションがより重要な役割

【図表4-2-2】単位時間内に生み出される価値



出典：沼上氏作成の図をもとに編集部で作成

【図表4-2-1】濃密過ぎるネットワークの切断



出典：沼上氏作成の図をもとに編集部で作成

を果たしているということです。例えば「部門長が考える事業部の進む方向性と、20代後半のメンバーが日々の仕事で感じる問題点を、それぞれが互いの肉声で聞いている」というような関係が、サイクルを速く回すためには大きな意味をもちます。調査結果はさきほど述べた、「いったん横のしがらみを断ち切り、部門内の関係を強めることが必要」ということを裏付けていると見ています。

関係再構築における人事の最重要な役割

本当に上下の緊密なコミュニケーションが実現できる事業部の規模は、人数でいえば数十人、売上でも数十億円程度が理想的ではないかと考えています。もちろん実際には巨大な生産設備を抱える事業部などもあり、すべてをこの規模に分割するわけにはいきません。事業部内にヴァーチャルな事業部として行動できるプロジェクトを設ける、生産部分は手を付けずに製品開発組織を上下の緊密なコミュニケーションができるプロジェクトとして運営するなど、いろいろな手が考えられます。現実的にどのような組織に設計していくのか、人事の知恵の絞りどころでしょう。

いったん濃密になりすぎた関係を断ち切り、再びネットワークを構築するときにも、人事は重要な役割を演じることになります。例えば日産のクロスファンクショナルチームのように、各部署の優秀な人材を集め、重要な経営課題の解決策や新規事業を検討させるプロジェクトがあります。また研修と銘打ってコア人材を集め、プロジェクトと同じような重要課題の解決策を求める取り組みも目立ってきています。これらのプロジェクトや研修を通じてネットワークの再構築はなされますが、ポイントはどのテーマにどの人材を集めるかということです。

例えば全従業員が1万人いる企業に、上記のようなプロジェクトや研修への参加候補者が１０００人いるとします。この１０００人について「どんな仕事をしてきて、どんな考え方をし、どんな議論をする人物か」、頭の中までのぞいたことがあるような情報がなければ、適材適所の選出は難しいでしょう。１人の人物評に複数の意見を揃えるには、５人程度の人材データベース要員が必要です。こうした〝生きた人材データベース〟が、「あのプロジェクトには○○と××を参加させたらこんな議論になるはずだ」というようにプロジェクトや研修の適格者を推薦していく。本来の人事の仕事に立ち返ることが、今後求められるのです。

一方でコア人材になりえない人たちへの目配りも必要です。人は仕事でほめてもらったり感謝されたりすれば意欲も湧き、成果を上げることへもつながっていきます。コア人材に該当する人もそうでない人も、より多くの人材を、他人の役に立てる構造の中に配置できれば、より多くの人が感謝されることになるのです。

事業がうまく回れば顧客がほめてくれる

そのためには、やはりトップが勝てる戦略を立て、実行できることが大切です。〝勝てる戦略〟で事業がうまくいけば、上司がほめなくても顧客が感謝してくれます。より幸せを感じられる人が増える確率が高まるわけです。

ですが、今の日本には〝勝てる戦略〟を立てて実行できる人材はまだまだ少ないのが現状です。サクセッションプランなどで一握りの人を選抜し、経営能力のある人材に育成していくことは、一見、格差をつけて民主的ではないようですが、勝てる戦略を描ける人材が増えることが、結局幸せな人を増やすことにつながるのだと考えるべきです。

Part 3

カギを握る「広い意味での報酬」設計
――人事マネジャー座談会

人事の役割はこの十年、どのように変化してきたのか。そして今後何が人事の中心テーマとなっていくのか。業界、規模、そして歴史……それぞれ異なる4社の人事マネジャーにお集まりいただき、「人事のこれまでとこれから」を語り合ってもらった。

有沢正人氏（HOYAグループ人事担当ディレクター HRDセンターゼネラルマネジャー）
二宮大祐氏（イオン 人事本部 人事企画部）
曽山哲人氏（サイバーエージェント 人事本部本部長）
和光貴俊氏（三菱商事 人事総務部 採用・研修チームリーダー）
司会 **工代将章**（本誌編集長）

工代　この座談会には4社の人事マネジャーにお集まりいただきました。高機能ガラス製品を中核とした製造業、HOYAの有沢さん、インターネット総合サービス企業として急成長中のサイバーエージェント曽山さん、流通小売業大手、イオンの二宮さん、そして総合商社、三菱商事の和光さんの4人です。まずはこの10年間でどのように変化したかというお話からお聞きしたいと思います。

権限強大な集権から現場への分権が進む

有沢　10年前ということですので、まずは私がかつて勤めた都市銀行の話をしたいと思います。当時の銀行は年功序列で、人事制度は完璧な職能資格制度でした。同一年次ならほとんど差がつかない賃金体系です。また人事部は行員個々の評価、昇進、昇格に絶大な権限をもっていました。それが10年間にどのように変わったのか。まず人事制度は人の能力を評価する職能資格制度から、務めるポストによって給与が決まる職務資格制度に変わりました。これには総額人件費の抑制という狙いがありました。

　職能資格制を年功的に運用すると、社員の平均年齢上昇に応じて人件費が膨らんでいきます。それが職務資格制なら、ポストごとの給与額とポストの数を決めることで、総額人件費に枠をはめられる。その背景には不良債権問題による銀行の収益悪化がありました。他業種と比べても人件費抑制というネガティブな面は強かったと思います。

　強大だった人事部の権限も営業店へと分散されました。顧客の要望に素早く対応するには、中央集権では機動的に動けないということです。象徴的だったのは勤めていた銀行の人事部の名称が人材サービス室に変わったことです。行員の人事すべてを管理する立場から、能力開発にせよ昇進・昇格にせよ、行員個々のキャリア形成を支援する立場になった。銀行は人事部の役割が最も急激に変化した業種のひとつだと思います。

工代　二宮さん、流通小売業はどうだったのでしょうか。

二宮　人事の役割は、変わらない部分と、変わった部分があると思います。変わった部分ですが、小売流通業界ではこの10年で大きな再編がありました。他社との合併、買収などが繰り返される中、グループで人事を考える流れが強くなりました。業績でも単体の決算うんぬんより連結決算が重視されるようになったことと同様に。人的資源についてもグループ全体で考えることが求められるようになったのです。

　また人材に関わる業務で、人事だけでは物事が進まないことが増えてきました。例えば教育研修では、階層別研修、マネジャー向け研修などは今も本社の人事が中心で進めていますが、売り場作り、商品知識など現場で必要なスキル・知識に関するトレーニングは、営業、商品など各セクションが主体となって実施しています。「人材に関わることは何でも人事」というのは無理だと、人事の側も気づいてきています。

　一方変わらないのは人、モノ、金、情報といわれる経営資源のうち、最も重要なのは人であり、人材マネジメントが会社の明日を担っているという点です。そう思っていないと人事の仕事はやっていられない面もありますが（笑）。

和光　有沢さん、二宮さんが指摘されたことは総合商社でも実感が重なる部分が多いです。ただ「なぜ変わらなければならなかったか」という点はおふたりと少し違う部分があります。

　80年代末から90年代にかけ、特にバ

ブル経済崩壊以降ですが、世の中が大きく変化しました。ＩＴの進展、ソフト・サービス経済化、デファクトスタンダードの登場などに象徴される変化です。バリューチェーンという言葉が一般化し、川上から川下まで一貫したビジネスへの取り組みも求められるようになりました。こうした中、過去の成功体験が反復継続できないビジネス分野が登場してきました。これから重要度が高まりそうな、成長の見込める分野ほど過去の成功体験が通用しない傾向が多く見られるようになったのです。

成功体験通用しない年功制に猛烈な危機感

経験が増えれば業績への貢献も大きくなるなら年功主義も悪くありませんが、この図式があてはまらなくなってきた。年功主義を変えなければ新しい分野で生き残れないという、猛烈な危機意識が当時ありました。こうして職務等級制、当社では「時価主義」と呼ぶ制度へと移行しました。時価主義は「過去の成功体験の踏襲だけではダメだ」という会社から社員への強いメッセージとなりました。また福利厚生を大幅に見直し、給与や賞与の変動部分をさらに大きくするなど、将来に社員との貸し借りを残さない、なるべく現時点で、お金で報酬を払いきることに心を砕いてきました。

組織面では、２００１年春から損益単位を２００近いＢＵ（ビジネスユニット）に分割。人材に関する権限も大幅にもたせました。その結果ＢＵマネジャーは、イメージ的にはかなり強大な権力を有する存在になり、部下の中には「ボス・イズ・オールウェイズ・ライト」という反応をするような者も出てきました。また一握りのファストトラック層に焦点を絞った登用を進め、若手の抜擢を印象付けました。意識的に「あの社員を目指せ」というマネジメントを進めたわけです。これには若手優秀層のモチベーションを高める効果もありましたが、逆に2番手以降の社員のロイヤリティを下げてしまうケースもあったようです。また好業績は上げているのに、社員には漠然とした疲弊感や喪失感が広がっているというのも、懸念される点です。

有沢「ボス・イズ・オールウェイズ・ライト」は、私の今の会社も同じですね。当社では10年前に人事部が解体され、事業部長にその権限が委譲されました。当時本社の人事担当は1人にまで減らされたそうです。現在は5人に戻りましたが。今でも各事業部の人事担当は事業部長のほうを見て仕事しています。本社の人事担当ゼネラルマネジャーである私がお願いをしても、事業部長がウンといわなければ担当はニコッとするだけでなかなか動いてくれませんよ（笑）。

二宮　当社では人事権を本社人事部は手放していません。手放せないのです。カンパニー制は事業別カンパニーではなく、事業形態をほぼ同一とする中、地域別に分けたカンパニーとなっています。同じ事業形態だから、カンパニーをまたぐ人事交流も必要です。ですから通常の会社では課長クラスに相当する店長以上は、本社が人事権を持っています。カンパニー制、事業本部制といってもどんな権限をもっているかは業種によって違いがありますね。

和光　当社の場合は各拠点の長や役員クラスといったレベルについては、人事権を手放していません。

有沢　ＨＯＹＡでは各事業部門の部長クラスまでは事業部長が決めます。社長の承認は必要ですが、私の承認は必要ありません（笑）。事業部長に関してのみ、社長と私で決めています。

工代　さて、１９９８年の設立から10年たっていないサイバーエージェントさんは、少し様子が違うと思いますが、曽山さんいかがですか。

曽山　皆さんのお話は分権化を志向し

象徴的なのは、銀行の人事部が人材サービス室に変わったこと。（有沢氏）
人材マネジメントが会社の明日を担う。それは変わらない。（二宮氏）

二宮大祐氏
イオン 人事本部 人事企画部

有沢正人氏
HOYA グループ人事担当ディレクター HRDセンターゼネラルマネジャー

昇進を望まない社員もいる。どう評価、処遇するかは悩みどころ。（曽山氏）
社員がどこで「誉」を感じるのか。探っていく必要がある。（和光氏）

和光貴俊氏
三菱商事 人事総務部 採用・研修チームリーダー

曽山哲人氏
サイバーエージェント 人事本部本部長

たものが多いように感じましたが、当社はむしろ人事に権限を集中しようとしています。例えば7月から人事グループを人事本部に改組しました。採用と異動をコントロールできるようにすることや経営幹部の育成などに担当役員と取り組んでいきます。これまで中途採用に関しては各事業部が権限をもっていましたが、どんな人材が採用され、辞めてしまっているのかがまったく把握できていなかった。辞めさせるべきではない人材が辞めているのではないか、他の部署なら活躍の場があったのではないかということも、まったく把握できなかったのです。グループ全体で従業員が1200人を超え、経営陣もさすがに全員に目配りできなくなってきました。そこで人事本部を経営陣の目や耳にしたいと考えているようです。

工代　私も17年間リクルートの人事に在籍してきましたが、この10年間は経営側からの要望に応え続けてきた一方、もう一方の人事の「顧客」である従業員の声に応えることは後回しにしてきたのではないかという思いがあります。従業員の立場に立ったキャリアアップや動機付けの仕組みの設計がどれだけできたかと問われると、あまり自信はありません。皆さんはどうでしょうか。

低成長か高成長維持か大前提の議論が必要

和光　従業員の立場に立ったキャリアプランを考える大前提として、「自社がどんな成長モデルを採用するのか」についての議論が欠かせないと思います。社会は成熟しているし、縮小均衡もやむを得ない「足るを知る」でいく「低成長モデル」か、世界各国と伍して戦っていくため「高成長維持モデル」を続けるか。どちらを選ぶかによって、従業員にどのようなキャリアを積んでもらうかも違ってくるからです。私個人としては、少なくとも総合商社は、成長を放棄した時点で、会社の未来はないと考えています。

工代　「低成長モデル」か、「高成長維持モデル」か。二宮さんどうお考えですか。

二宮　総合スーパー業界は現在、既存店売上高が前年比マイナスという状況が続いています。つまり全社単位での業績を維持するには、常に新規出店や店舗の統廃合を進めなければいけない。またこれからさらに進出しようとしているアジア諸国は明らかに高成長モデルです。つまり会社としては「高成長維持モデル」でいかざるを得ないのですが、問題は、従業員は自らのキャリアに必ずしもそれを求めていないということです。

例えば年収600万円くらいのマネジャーにこんな人がいます。お客様は好きだし、仕事上の責任も果たす。会社へのロイヤリティも強い立派な企業人です。ただ「店長になってこれ以上責任が重くなるのは勘弁してほしい。このままのポジションでもいいから、定年まで今の仕事で貢献し続けたい」と考えている。私たちの事業にはこうした人材も重要であり、必要なのです。このような人が定年まで働く意欲を持続しながら、成果も上げていくにはどのような処遇をしていけばいいのか。難しい問題です。お金やポストだけではない、仕事そのものや勤務条件・働き方といった、広い意味での「報酬」で応えていくことが必要だと考えます。

工代　会社全体としては「高成長維持モデル」を前提としながら「管理職としての出世よりも、この仕事を極めたい」というような個人の要望にどう応えていくのか。経営幹部を目指す一部の層を除けば、そんな人たちに管理職ポストやそれに見合う報酬をいくら用意してもピンときてもらえないかもしれませんね。製造業のHOYAではどのように取り組まれていますか。

有沢　技術者を中心にお話ししたいのですが、当社では新卒をほとんど採用せ

ず、中途採用が大半を占めます。そのため技術者も「この分野を極めたい」という意思がはっきりしている方が多く、マネジメントや後輩の指導よりも、技術を高めたい、研究に専念したいという方も多数存在します。こうした技術者はシニアエキスパートとして処遇する道があります。シニアエキスパートは事業部長、技術担当部長と「○○の新技術を開発する、××の小型化を進める。だからこれだけの年俸で契約を」というように交渉をします。プロがプロと契約をする仕組みになっているのです。

　また技術者のヘッドハンティングを依頼することがよくありますが、有能な技術者の場合、「○○社の××さん」というように、獲りたい人材が固有名詞まで決まっていることも多いのに、なかなか来ていただくのは難しい。それはお金や地位よりも、自由に研究できる環境を仕事に求めている場合が多いからです。

曽山　当社の場合、事業分野の成長が見込めてポストの増加も予想できることから、管理職として昇進するチャンスを狙う人が集まり、新卒社員でもマネジャーを目指す人が多数います。ただ、ウェブデザイナー、IT技術者などには管理職としての昇進を望まない社員もおり、こういった人材をどのように評価、処遇するかは悩みどころです。これらの職種の人たちには、成果の発表を条件に、勤務時間の10%を自由な研究活動に使える制度を用意しています。

二宮　日本では「辞令一枚でどんな仕事も引き受けてくれる」〝社員〟を採用するのが基本であり、当社でも新卒を採用し育成していくスキームがなくならない限り、HOYAさんのようなやり方だけでいくのは難しいですね。一方で「高い専門性を持つプロが欲しい」という職種も当然あります。そういった仕事はこれまでの〝社員〟と同じでいいのか、たとえば無期雇用でいいのかという議論も起こっています。

　ワークス研究所の『2015年予測。どうなる、人材マーケット。こうなる』に、証券会社のファイナンシャルアドバイザーとして活躍する40代の主人公が「かっこ悪いもんな、マネジメント」と呟く場面があります。このような場面があちこちで現実になったら、私たちは大変困りますね（笑）。

和光　「マネジメントがかっこ悪い」という表現ではありませんが、当社でも「旧来の出世コースに魅力を感じない」という若手は出てきています。「部長から役員という出世コースの何が魅力なのか？株主代表訴訟などのリスクはあるし、1年契約だし、給料は部長と大きくは違わない。それなら事業投資先の経営者として社外で思いっきりやってみたい」といった声です。こういう声を聞くと今の役員たちは「そもそも、この待遇で何の文句があるのか」となるわけですが、会社を背負って立つ、市場価値の高い若手・中堅層を、いったい何で動機付けしていくのか。マネジメントする側とされる側にずれが生じてきているように感じます。

有沢　お金と地位によって処遇するだけですむ時代は、個人的には終わったのではないかと感じています。お金だけでなく、自由にやりたい仕事に打ち込める、独立に必要な専門性を身につけられる、多くの自由時間が得られるなど、社員それぞれに応じたトータルコンペンセーション、トータルリワードを設計していく必要があると思います。とはいえ、社員全員分のパターンを用意することは不可能なのですが（笑）。

個々人の「誉」はどこにカギはやはり仕事に

和光　ワトソン・ワイアット社長の淡輪敬三さんは「誉（ほまれ）」という言葉を使われています。晴れ舞台と思う場面、この会社にいてよかったと思うときに「誉」を感じるわけですが、個々の社員がどこで「誉」を感じているのか探っていく必要がある。そのときも仕事がカギになっていくのでしょう。

曽山　淡輪さんのいう「誉」、会社での自分の存在意義、それらを会社に認めてほしいという思いは当社の若い人たちにも強いと思います。

二宮　これまで世に言う〝社員〟が会社に何を提供し、会社がそれに対して何で報いるのか、ひとつの会社でひとつのパターンしかないのが通常でしたが、これからは一つの会社でいろんな人たちにいくつかのパターンを用意しなければならないようですね。「多様性」という、化け物と戦っているのが今の状況ではないでしょうか。