

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

62

2004.02-03
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



人件費マネジメントの未来

- ◎前提の変化～過去から現在
- ◎米国の動向～人件費と人的資源会計
- ◎未来への論点～人材への投資とは

進化する人材ポートフォリオ

野中郁次郎の 成功の本質：12回 日清食品／具多 GooTa
リーダーの軌跡：榎一市村酒造場 取締役 セーラ・マリ・カミングス

RECRUIT

「人件費とは知識獲得の
ための投資であり、

現在企業が把握しているのは、
その一部にすぎない」と考えることで、
人件費と、知識社会への対応の
間の矛盾をめぐる多くの問題が
クリアになると考えます。

▼P38「人件費マネジメントの未来」
一橋大学大学院 守島基博教授

独自の戦略を打ち出せるのは、
目に見える現実の背後にある
目に見えないメカニズムや傾向を
見抜こうとする発想が
トップ自身にあるからだ。
これは演繹でも帰納でもなく、
自ら仮説を創出し、顧客が真に
求めるものを探ろうとする発想である。

▶P57「成功の本質」一橋大学大学院 野中郁次郎教授

小布施堂は17代も続いた企業です。
次の世代のことを考える習慣が
身についているのです。

▶P58「リーダーの軌跡」セーラ・マリ・カミングス氏

Words of Works

ワーズ オブ ワークス

たとえ皿洗いでも、3年間無休は難しい。
やり遂げると大きな自信になります。
熱が40度であれ、例外はなし。
修学旅行では旅館でさせました。
こうして心が鍛えられると、
一番の敵は己だと悟るんです。

▶P64「カタリスト」天理大学 人間学部 原田隆史講師

人材ポートフォリオ・マネジメントとは、
「企業の経営資源としての人材を、
目的に応じて類型化し、その最適な活用を
通じて目的実現を図ること」

▶P49「進化する人材ポートフォリオ」

キャリアに勝ち負けはない。
本人にとって、
“幸せなキャリア”か
“不幸なキャリア”しかない。

▼P69「キャリア自律人材」をどう育てるのか
慶応義塾大学大学院 高橋俊介教授

特集1 人件費マネジメントの未来

はじめに	大改革は進むが、霧晴れぬ人件費の視界	2
第1章	前提の変化～過去から現在	6
	Part1 ●決定メカニズムの変遷を追う	7
	Part2 ●非正規化で見えなくなる全体像	11
	●コラム ニチレイ 増える派遣、業務委託への対応 まずは人数と派遣元の把握から	
	●コラム e-staffing Web人材派遣管理システムの標準化に大手3社がスクラム	
	Part3 ●教育訓練費・退職給付と投資の視点	14
	Part4 ●国際会計基準に翻弄される人件費	17
	●コラム 国際会計基準の発展を振り返る	
第2章	米国の動向～人件費と人的資源会計	19
	アメリカにおける人件費 マネジメントの現状と取り組み	20
	デイビッド・クリールマン (HR.com編集長/人材コンサルタント)	
	寄稿 人的資源会計 これまでの進展状況	28
	エリック・G・フラムホルツ (UCLA アンダーセン・スクール・オブ・マネジメント教授)	
第3章	未来への論点～人材への投資とは	31
	Part1 ●雇用の流動化にどう向き合うか	32
	Part2 ●機能する成果主義に向けて	34
	Part3 ●人への投資であり続けるために	36
おわりに	未来へ向けた3つの提言	39
	佐野一郎 (本誌編集長) 編集担当 五嶋正風	

特集2	進化する人材ポートフォリオ	41
	I. 有期人材をどう活用するか	42
	●IBMビジネスコンサルティングサービス	
	●ギャップジャパン	
	●リクルート	
	●トラフィックゲート	
	II. 仕事に必要な知識軸から見た「人材ポートフォリオの考え方」	49
	内田恭彦 (ワークス研究所 主任研究員)	
	III. 事業に関わる人たちすべてが社員だ	52
	佐野一郎 (本誌編集長)	

■連載	ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する	
	成功の本質 監修 野中郁次郎 第12回 日清食品/具多GooTa	53
■リーダーの軌跡	セーラ・マリ・カミングス (榊一市村酒造場 取締役)	58
著者からのメッセージ	『プロフェッショナリズムの覚醒』	62
	『日本の優秀企業研究』	
	『コスト削減で元気が出るか』	
■カタリスト 人と組織の新・論・点	原田隆史 (天理大学 人間学部 講師)	64
■キャリア特集	「キャリア自律人材」をどう育てるのか	65
	編集後記	71
	奥付	72

メンツの未来

はじめに

大改革は進むが、霧晴れぬ人件費の視界

五嶋正風（編集部）

ここに一昨年の春闘のひとコマを切り取った写真がある。各社の交渉状況を一望するボードが写ったこの写真には、かつてと大きな違いがある。ペアや一時金の金額が書き込まれていたはずのマス目に、「賃金体系維持」の文字が並んでいるのだ。

かつて春闘では産業別の組合組織が「ペア統一要求」を春の一時期、一斉に経営に求めていた。この要求に基づいた各企業の交渉によって、賃上げは実現されていたのだ。しかし2002年度春闘で、主な産別労組や連合はペア統一要求を断念。こうしてペアの金額が並んでいたボードには「賃金体系維持」の文字が並ぶこととなった。この出来事自体、人件費のありかたの大きな様変わりを示しているが、問題の一端が表面化したにすぎない。

業績悪化に伴う新卒採用の抑制、中高年ホワイトカラーの生産性問題に端を発した代謝マネジメント、能力開発・教育体系の抜本的な改革。急速な資産デフレが進む中、社宅や寮などの福利厚生施設の売却も進められた。さらには国際会計基準への対応に伴い、突然浮上

した退職給付債務問題や、連結決算導入に端を発する海外のグループ会社まで巻き込む人事制度改革……。そして何よりも、戦後を支えた人事制度の根幹である年功賃金に多くの企業が決別し、導入された成果主義。

バブル経済崩壊後今日まで、企業が進めてきた施策を改めて俯瞰すると、戦後を支えた人事パラダイムの大改革という壮大な課題に、人事が取り組んできた期間だったと実感する。またこの大改革には、常にお金の側面から見た「人件費」の問題が絡んではいた。冒頭紹介した「春闘の変質」もその現象面の一つといえるだろう。

大きな人事パラダイムの改革はあったが、こと人件費の全体像としては「これからの時代、こうマネジメントすべし」という答えが明確になったとはいえない。派遣、業務請負の活用拡大で「人件費ではない、人にかかわる費用」が人件費の全体像を見えにくくする、給与、福利厚生費、教育訓練費など人件費の構成要素を個別に管理しても人件費全体の膨張に歯止めが利かないなど、視界は不明瞭になるばかりだ。

Worksはこの半年、巻頭特集で「雇用の多様化」「福利厚生」「新卒採用」などを取り上げてきたが、そこで見てきた新たな施策の根底には、いつも総額人件費の抑制と変動費化というテーマが流れていた。なぜ「総額人件費」なのか？ なぜ「変動費化」なのか？ なぜこれほどまで急激に？ 特集に取り組んできた私たちの疑問でもあった。これが今回、人件費という大テーマに真正面から迫った理由だ。

「どこまでが把握すべき人件費なのか」「誰が人件費をマネジメントするのか」「人材への投資の視点をどう考えたらいいのか」。今回はこうした簡単には答えられない難しい問いを、たくさんの方々の研究者・実務の方々におつけていった。次ページの見開きは、インタビューを通じて、私たちがなりに人件費問題を考える視界を整理し、その中に印象に残ったコメントを付け加えたものだ。本文を読み進めるうえで参考にしてもらえれば幸いだ。最後までお読みいただくなかで、これからの人件費マネジメントのヒントをひとつでも見つけていただければ、今回の特集の役目は果たせたものと考えたい。

組合名	月	賃金	一時金	雇
電機連合				
松電器	3/13	賃金体系維持	業績連動	回答書
日立	3/13	賃金体系維持	年間157,600円(4.7ヶ月)	回答書
富士通				
東芝	3/13	賃金体系維持	業績連動	回答書
NEC労連日本電気				
三菱	3/13	賃金体系維持	年間1,101,000円(4.0ヶ月)	議事録確定
三洋	3/13	賃金体系維持	業績連動	回答書
シャープ	3/13	賃金体系維持	年間1,435,710円(4.7ヶ月)	労使共同宣
松下電工	3/13	賃金体系維持	業績連動	回答書
富士電機	3/13	賃金体系維持	年間1,214,100円(4.2ヶ月)	回答書
沖	3/13	賃金体系維持	業績連動	回答書
パイオニア	3/13	賃金体系維持	業績連動	回答書
安川				

人件費マネジメント

明電舎				
富士通セナラル	3/13	賃金体系維持	業績連動	回答書
コロムビア				
岩通	3/13	賃金体系維持	年間1,...	
中間組合平均				



電機連合各社のボードに並ぶ「賃金体系維持」の文字(2002年)

人件費問題を俯瞰する〜特集の見取り図

今回の特集で取り上げる人件費問題の視界を、見開きで図示した。青字は特集に登場する論客たちの言葉を取り出したものだ。特集を読み進める見取り図として活用いただきたい

国際会計基準に則り世界から資本を集めるには、
人件費問題も聖域にはならない
(早稲田大学大学院 西山助教授)

事業・ 経営活動の グローバル化

- ・コスト競争激化
- ・国際的な株主からのプレッシャー
- ・会計基準の変更

どこまでが 人件費？

気がつけばグループで200社の派遣会社を
活用。人材に関わる費用や生産性の
全体像がつかめなくなる。それが最も怖い
(ニチレイ 木谷氏)

業務委託費

派遣活用

業務委託

アウト

ソーシング

減価償却費

固定資産

除却費

……

募集費 教育訓練費 ほか

新卒採用抑制

階層別研修見直し

……

誰に、何を期待して……。マクロでの見直しが必要
(労働政策研究・研修機構 大木氏)

多様化・ 流動化する 労働市場 働く人の 意識の変化

・非正規社員370万人増

・派遣社員174万人

社会保障 負担の増大

・少子高齢化の進展

・年金改革・医療保険改革

誰がマネジメント するのか？

複雑化する個別要素をすべて人事がマネジメントするのは不可能。
事業部長など現場責任者が総額人件費を管理することになるのでは。
人事はそのサポート役として新たな役割が求められる(学習院大学 今野教授)

コストの視点

- ・売上げに占める
全体コストへの影響
- ・人件費コスト構造の是正
→国際競争力…
- ・「総額」人件費の圧縮と変動費化

これまでの人件費は積み上げ型。
これからは戦略決定型への転換が必要(学習院大学 今野教授)
給与やボーナスを削減しても社会保障負担や退職金は増加し、
人件費の全体は膨らみ続ける状況になった(日本総合研究所 山田氏)
請負労働者比率の上昇が製品の品質や生産性の観点でなく
コストなどの要因に規定されている(東京大学 佐藤教授)

人 件 費

賃金・賞与・手当

成果主義導入
定昇廃止
ベアゼロ
年功給廃止
家族・住宅などの手当廃止
裁量労働制……

福利厚生(法定 法定外)

企業年金改革
401k導入
福利厚生施設廃止/見直し
カフェテリアプラン……

退職金

退職給付会計問題浮上
早期退職優遇
ポイント制
……

投資の 視点は？

- 闇雲に絶対額は増やせない
→適正水準と方法の見直し
- ・どの分野に
 - ・誰に
 - ・どんな成果を期待して

人件費は研究開発費と同様に
知識獲得のひとつの手段(一橋大学大学院 守島教授)

これからは社員を資産でなく、「知恵の投資家」として
見ることが重要(慶応義塾大学大学院 高橋教授)

無形資産がものをいうポスト工業化時代には、人材投資が
決定的重要性を持つ(UCLAアンダーセン・スクール・オブ・
マネジメント エリック・G・フラムホルツ教授)

賃金だけで払えばいいのではなく、人件費のポートフォリオが
必要ではないか?(生命保険文化センター 西久保氏)

これまでの報酬戦略 これからの報酬戦略

コスト削減や社内の公平性から、優秀な人材を
いかに獲得しリテンするかに戦略が移ってきている
(タワーズペリン 岡村氏)

従業員が求めるのは賃金だけではない。
賃金は求めるものの一部という認識が必要だ
(HR.com デイビット・クリールマン氏)



岡村匡純氏
タワーズペリン東京支店
従業員報酬・業績マネジメント部門
コンサルタント



高橋俊介氏
慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科教授



今野浩一郎氏
学習院大学
経済学部教授



山田久氏
日本総合研究所
主任研究員

前提の変化 ～過去から現在

ここに紹介した10人の知恵を借りて、人件費の混沌を解き明かしていく。

1章は4つのパートに分け、主に人件費の過去から現在までに光を当てたい。

パート1では主にマクロ経済の視座から、高度成長期からバブル崩壊後までの人件費管理の変遷を追う。

パート2は雇用の非正規化、とりわけ派遣や請負の活用が人件費に及ぼす影響に迫る。

パート3は投資の視点から見た教育訓練費と退職給付の課題を明らかにし、

最後のパート4では国際会計基準への対応と人件費マネジメントの関係を聞いた。

文・構成 **五嶋正風** (編集部) 写真提供：朝日新聞社 毎日新聞社



西山茂氏
早稲田大学
経営専門職大学院助教授



大木栄一氏
労働政策研究・研修機構
副主任研究員



佐藤博樹氏
東京大学
社会科学研究所教授

Part 1 決定メカニズムの変遷を追う

山田久 (日本総合研究所主任研究員)
今野浩一郎 (学習院大学経済学部教授)

Part 2 非正規化で見えなくなる全体像

佐藤博樹 (東京大学社会科学研究所教授)

Part 3 教育訓練費・退職給付と投資の視点

大木栄一 (労働政策研究・研修機構副主任研究員)
西久保浩二 (生命保険文化センター主席研究員)

Part 4 国際会計基準に翻弄される人件費

西山茂 (早稲田大学経営専門職大学院助教授)

Part 1

決定メカニズムの変遷を追う

まずは人件費管理の変遷を、高度成長期から現在まで俯瞰することから連続インタビューの口火を切ろう。最初の語り手は、最近『賃金デフレ』（筑摩書房）を著した日本総合研究所主任研究員、山田久氏だ。



エリック・G・フラムホルツ氏
UCLAアンダーセン・
スクール・オブ・マネジメント教授



デイビッド・クリールマン氏
人材コンサルタント
HR.com編集長



守島基博氏
一橋大学大学院
商学研究科教授

この5年で「定着のツール」から転換 労働分配率から見る人件費管理

山田久氏（日本総合研究所主任研究員、同研究所経済研究センター所長）

人件費管理のありかたはどんな変遷をたどってきたのでしょうか。労働分配率（※1）の推移を見ると変化が明確になります。おおむね60年代以降の人件

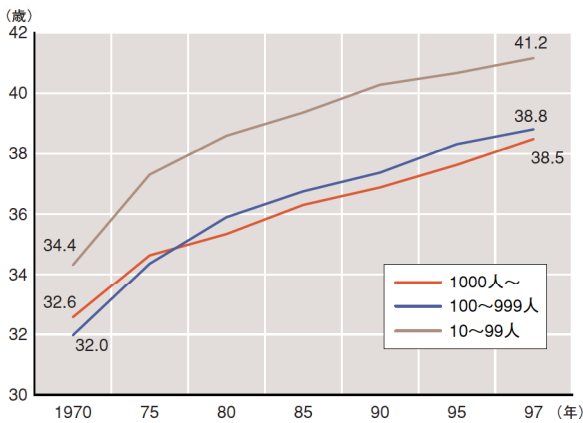
費管理は、大きく3つの時期に区分できます。最初が高度成長期、次が石油危機以降、最後がバブル崩壊後から現在までです。

まず高度成長期です。労働分配率はほぼ50%の水準で安定していました（図表1.1.1）。いうまでもありませんが、10%台の実質経済成長率とインフレの時代です。労働分配率でいえば分母の付加価値（※2）がどんどん伸びていた。分子の人件費をどれだけ増やしても、売上げがどんどん吸収してくれる幸せな時



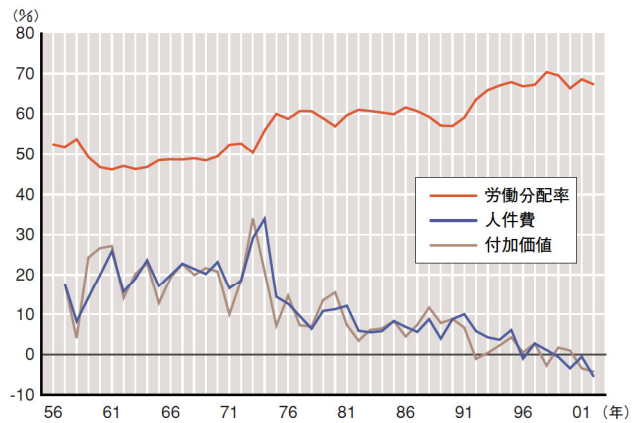
山田久（やまだ・ひさし）
日本総合研究所主任研究員、
同研究所経済研究センター所長
1987年、住友銀行に入行。日
本経済研究センター出向を経て、
93年から日本総合研究所へ
出向。マクロ経済分析をベース
に、雇用・労働分野を中心に政
策を提言している。著書は「大
失業 雇用崩壊の衝撃」（日本
経済新聞社）、「賃金デフレ」（筑
摩書房）など。

【図表1-1-2】企業規模別にみた従業員平均年齢の推移



資料：労働省「賃金構造基本調査」

【図表1-1-1】労働分配率人件費、付加価値伸び率の推移



資料：財務省「法人企業統計季報」

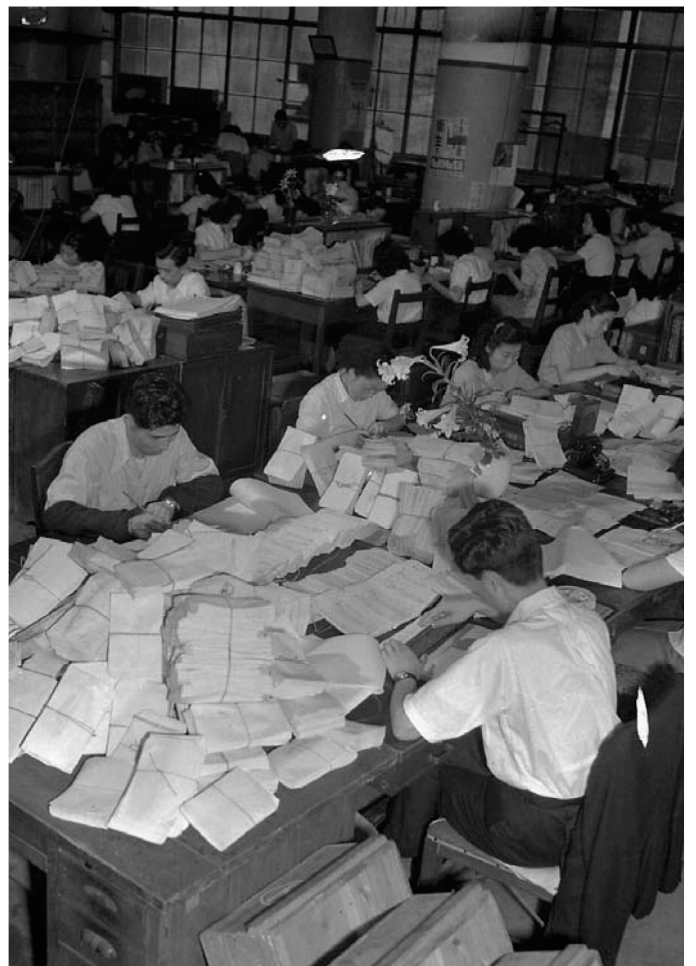
代だったのです。また、従業員の年齢が若かった（図表1-1-2）。70年の時点でも平均年齢はおよそ33歳です。これなら年功賃金を採用しても、コストは大きくなりません。その平均年齢も、2000年の時点では40歳前後まで伸びてきています。

キャッチアップ型で一定年功賃金の利点フル稼働

そしてビジネスモデルはキャッチアップ型でほぼ決まっていました。一番手企業の製品をコピーして、さらに改良すればどんどん売れるのですから、やるべきことはわかっています。全社一丸となって製品をどんどん量産するには、チームワークの維持がとても大切です。年功賃金もつモラル維持効果、遅い選抜による競争促進効果が、フルに活用されたのです。

ですが、この時期であっても人件費の加速度的な膨張に歯止めをかける取り組みが、すでに打ち出されています。高橋俊介氏が指摘されているように、昇給を定昇とベアに分けたことや家族手当の制度化がそれです。前者により、ベア部分が退職金に直接反映されるのを防止しました。後者については、家族手当は残業の計算の基礎には算入されない。当時は40代後半から50代前半で子供は独立しましたから、中高年社員の賃金抑制策の側面もあったのです。

福岡県・八幡製鉄所の給与支給風景(1951年)



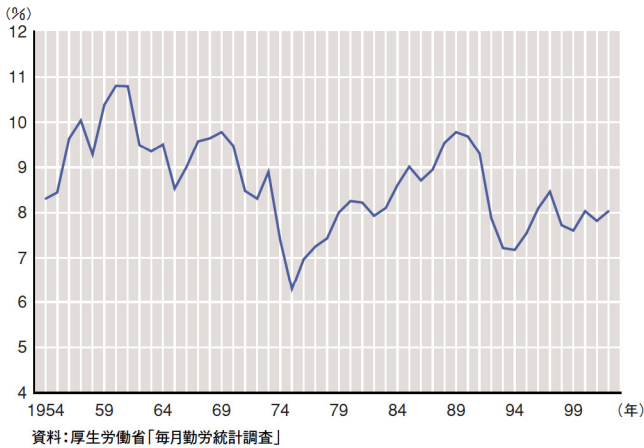
設備投資の需要減り その分人件費に回る

続いて石油危機以降期へと時代は移ります。成長率は3〜4%と、高度成長期に比べればベースは下がるものの成長基調ではあり、高度成長期のパラダイムは基本的に維持されました。労働分配率を見ると、60%前後と高度成長期から10ポイントほど上昇します。マクロ的にこの上昇の理由を考えてみましょう。高度成長期は設備投資がどんどん進められました。設備投資には一定以上の内部留保が必要ですから、労働分

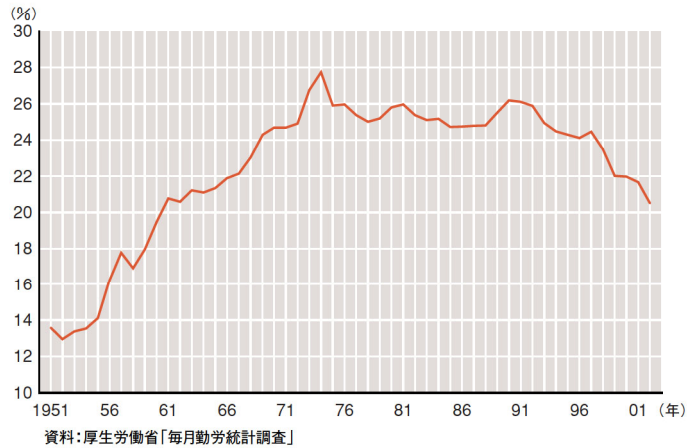
配率もある程度抑制されます。ところが成長率が落ちてくると、多すぎる設備投資は過剰設備へとつながります。だからその分を人件費へ回すことが可能となったのです。

一方で付加価値の増加は減速し、中年の処遇問題もそろそろ浮上してきます。このため高度成長期のパラダイムは維持しながらも、人件費コントロール策はいくつか実行されました。まず挙げられるのが、この時期に広まった職能資格制度です。現在では「実質的には年功制だった」と批判されていますが、全員一律の年功給に比べれば、能力主義の要素が入り、査定で昇進に差をつけ

【図表1-1-4】所定外労働時間の割合（サービス業除く全産業）



【図表1-1-3】特別給与の割合（サービス業除く全産業）



人件費コントロールに 賞与と残業時間を活用

るようなこともなされていた。一方で遅い選抜による社員同士の競争と協調関係は維持される。年功賃金の利点は残しながら、それなりにコストコントロールは利かせるといって、当時の状況を考慮すれば非常によくできた制度でした。

賞与が人件費管理の手段となったのもこの時期です。高度成長期、賞与（特別給与）はその割合を上げていきました。石油危機以降には25%前後となりました。業績が悪ければ賞与の抑制によって人件費の増加を抑える動きが見られるようになりました（図表1-1-3）。また残業時間を減らすことでも人件費を調整しています。所定外労働時間割合の推移（図表1-1-4）を見ると、70年代前半から80年代前半にかけては、それ以前に比べて割合が低くなっていることが見て取れます。またパートの活用もこの時期から目立ってきます。職能資格制度という能力主義によって正社員の人件費にある程度柔軟性をもたせ、パートの活用で従業員における正社員のシェアを下げるといった動きが、この時期すでに始まっています。

売上げが人件費吸収せず 人口高齢化の影響も出る

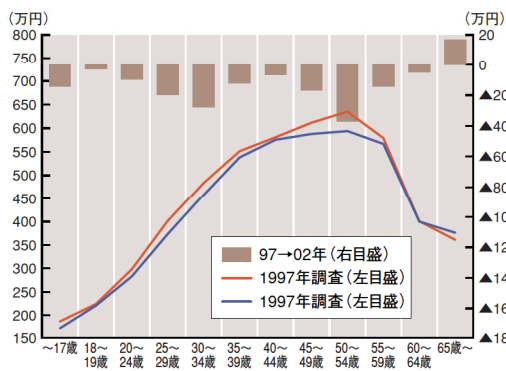
高度成長期、石油危機以降期と維持

されたバラタイムに大きな転換が見られたのが、バブル崩壊後です。ゼロ成長、デフレ時代の到来で、付加価値がマイナス成長となる事態も起きました。売上げアップが人件費を吸収してくれる仕組みが、機能しなくなったのです。人口高齢化の影響も見逃せません。先ほど述べたように社員の平均年齢が上がれば、年功制では賃金カーブが一定であっても会社の人件費負担は膨らみます。また社会保障負担も増加します。人件費（労働費用）に占める現金給与の割合は75年の86・4%から2002年の81・7%へ低下しているのに、その間に退職金と法定福利費はそれぞれ2・7ポイントと3・2ポイント増加しました（図表1-1-5）。給与やボーナスを削減しても、社会保障負担や退職金は増え続け、人件費全体では増加するような状況となったのです。

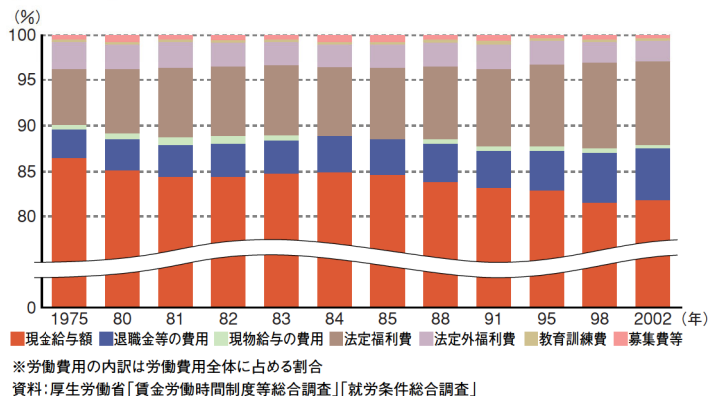
非正規化も総動員 人件費抑制に動く

そしてパートに限らず、派遣やアウトソーシングも活用して正社員比率を下げ、非正社員の比率を上げて人件費抑制に動きまわりました。これは1997年から

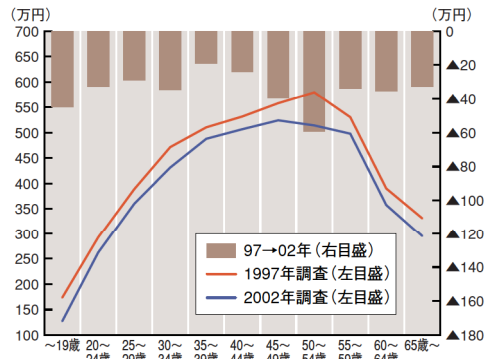
【図表1-1-6】賃金カーブの変化（一般労働者、男女計）



【図表1-1-5】労働費用の推移



【図表1-1-7】パートタイムを含む労働者の賃金カーブ(全産業・男女計)



資料:厚生労働省「賃金センサス」

2002年にかけての正社員のみの賃金カーブ(図1-1-6)と、常用パートタイムを含めた常用労働者全体の賃金カーブ(図1-1-7)を比較すると明らかになります。正社員だけでは特に50代の平均賃金が下落している点が目立ちますが、常用パートタイムも含めた方では、平均賃金の下落がより広範囲に及び、特に非正社員の多い若年層での下落が大きくなっていることがわかります。

賞与の削減や非正社員の活用にとどまらず、成果主義や職務主義の導入、

中高年の賃金カット、早期退職の募集などによって、それまでのパラダイムの根幹であった正社員の終身雇用や年功制にまでメスを入れたのが、最近5年間の動きです。会社はそこまで手をつけなければ、付加価値のマイナス成長という非常事態には対応できなかったのです。

人件費の膨張を抑制する改良を加えながら、高度成長期、石油危機以降期と維持されてきた「人件費を定着のためのツール」とするパラダイム。バブル崩壊以降、とりわけこの5年間で大きな転換が進んだのです。

※1 労働分配率 付加価値に占める人件費の割合。
 ※2 付加価値 売上高から材料費や外注費を差し引いたもの。厳密には、人件費、課税前利益、金融費用、賃借料、公租公課、これらに減価償却費を加えたもの。今回の図表では便宜的に人件費、経常利益、減価償却費、利払費の合計としている。

積み上げ型だった人件費管理 個別でのコントローラール困難に

今野浩一郎氏 (学習院大学経済学部教授)

人件費とは、給与、賞与、退職金、社会保険料などの法定福利費、企業独自の福利厚生に使われる法定外福利費、その他教育訓練費、募集費といった要素で構成されています。これまでこの人件費の総額は、どのように決められてきたのでしょうか。

例えば、給与の人件費は春闘での賃

上げ率として、賞与はそれとは別の労使交渉で決められた。福利厚生費内の法定福利費は政府の政策によって、法定外福利費は「新卒採用が難しいので、豪華な独身寮を建設しよう」といった計画に従って決まった。これまでは人件費全体を管理するというよりは、個々の要素ごとに決定された費用を積み上げた



今野浩一郎(いまの・こういちろう)
 東京学芸大学助教授を経て92年から現職。企業の人的資源管理からマクロの雇用問題まで人材に関わる分野を広く研究する。著書は「中国企業の経営と雇用管理」(日本労働研究機構)、「勝ちぬく賃金改革」(日本経済新聞社)、「人事管理入門」(日本経済新聞社)、「個別組織の成果主義」(中央経済社)など。

額が、結果として人件費の総額になるという傾向が強かったのです。このように「積み上げ型」で人件費が

決められ、結果として総額が膨らんでも、企業はそれを十分に吸収できる成長力をもっていた。また、積み上げ型で決まっていたからこそ、労使ともその増加を吸収しようと競争力の維持・向上に努力してきたのです。

賃金が年々必ず上昇すれば、社員のやる気は鼓舞され、事業の推進力を生み出します。そのパワーを生かしてどんな製品を造れば、成長する市場がそれを吸収してくれた。人件費の決定を供給側の論理で進めることができたのです。

しかし競争が激化し、市場のゼロ成長やマイナス成長もありうる状況では、積み上げ型で膨張していく人件費を、

Part 2

非正規化で見えなくなる全体像

人件費削減を狙い、これまで社員が担っていた仕事を派遣社員や業務請負にシフトする動きが進む。注意しなければならないのは、派遣や業務請負の費用は財務諸表上の人件費に現れないという点だ。雇用の非正規化が、人に関わる費用の全体像を見えにくくしている。それが人材マネジメントにどんな影響を及ぼすのか。東京大学社会科学研究所教授の佐藤博樹氏に、最近実施した構内請負に関する調査を題材に語ってもらった。

売上げアップで吸収することは難しくな
ります。まず市場競争に勝てる製品価
格を設定する必要がある、そのもとで適
正な利潤を獲得するには、コストである
人件費はこのくらいに抑えるべきだと、
需要側の論理から人件費を戦略的に決
めるようになりました。

最近の「ベアゼロ」や「定昇凍結、廃
止」が続出する春闘の状況を見ると、
給与としての人件費増加は最小に抑え
られています。それにもかかわらず、退
職金や福利厚生費が原因で人件費の総
額は膨らむという事態が進んでいます。
人件費（労働費用）に占める現金給与

の割合は75年の86・4%から2002
年の81・7%へ低下しているのに、その
間に退職金と法定福利費はそれぞれ
2・7ポイントと3・2ポイント増加
しています。つまり、個々要素ごとに人
件費をコントロールしても、人件費全体
を管理することは難しい状況となりまし

た。
人件費決定の主導権が供給側から需
要側に移ったこと、個別要素ごとのコン
トロールでは人件費全体の管理が難し
くなっていることで、「積み上げ型」の
人件費決定システムは行き詰まるよう
になったのです。

財務の論理への人事の敗北が
人材活用をめぐる問題の根本

佐藤博樹氏（東京大学社会科学研究所教授）

人材活用をめぐる人件費問題の根本
には、人件費をコストとしてしか捉えて
いない傾向が強いこと、財務の論理に人
事が負けてしまっているということがあ

ります。例えばここに携帯電話がありま
す。この製造コストのうち、直接的な人
件費は5%程度でしょう。人件費を他
のコストと同じように捉えてしまうと
「5%を4%にするにはどうすればいい
のか」という発想になる。しかし、人件
費が他の費用と違うのは、例えば業務
請負を活用して人件費を削ったことで、
他のコストを社員の創意や改善によっ
て削減できる可能性を摘み取ってしま
う場合があるという点です。



佐藤博樹(さとうひろき)
東京大学社会科学研究所教授
雇用職業総合研究所(現、日本
労働研究機構)研究員、法政大
学教授などを経て、1996年から
現職。専門は人的資源管理、
労使関係、産業社会学。著書
は、『人事管理入門』(共著、日
本経済新聞社)、『働き方の多様
化とキャリアデザイン』(編著、劉
草書房、近刊)、『男性の育児休
業:なぜ企業の支援が必要か』
(共著、中公新書、近刊)など。



派遣会社では、新卒者を研修し派遣する事業も(1999年)

業務に合う雇用形態 本来は検討する必要

ある製造現場で業務請負やパート、アルバイトを活用したいと考えた場合、本来なら、生産性を上げるためにはどんなスキルをもつ人材が必要か、今そういう人材がいらないなら何人を採用し、どれだけの期間をかけて育てるかを勘案しながら、「この業務は社員が担うか」「どの部分はパートやアルバイトや業務請負にお願いするか」とロジックを積み上げていかなければなりません。

ところが実際には「人件費はコスト」という視点から、本社段階で、5年間

【図表1-2-1】請負の活用で生じる問題(複数回答)

とくに問題はない	25.7%
ノウハウの蓄積・伝承が難しい	39.0%
仕事の連携やチームワークが困難になる	10.5%
正社員のやる気が低下する	5.7%
正社員の労働時間が長くなる	3.8%
正社員の技能・経験の幅が狭まる	14.3%
新人の育成のために配置する仕事がない	1.0%
請負労働者の業務管理をおこなう正社員の負担が増す	24.8%
請負労働者の教育訓練をおこなう正社員の負担が増す	41.0%
製品の品質が低下する	17.1%
請負労働者のあいだで仕事の引継ぎがうまくいかない	24.8%
機密事項が漏洩する危険がある	15.2%
その他の影響	1.0%
無回答	1.0%

出典:「生産現場における構内請負の活用に関する調査」

(N=105)

でこれだけ社員を減らしますと、まず総枠としての社員の数が決まってしまう。減らす場合は自然減が最も多い。その際「部門間の利害調整が難しい」ため、部門間移動など最適な人材配置を求めることも少なく、たまたま辞めた人のいる職場は社員が減るということになります。社員が減った穴を埋めるため、パートやアルバイトを雇ったり業務請負を依頼したりするので、本来、社員が担うべき仕事であってもパートや業務請負が担うということが起きてしまっているのです。

人件費をコストとしか見ないことに起因する人材活用の問題点は、生産現場における業務請負活用に関する調査からもうかがうことができます。2002年に、生産現場における構内請負の活用に関して、ユーザー企業の生産部門担当者を対象としたアンケート調査を実施しました。*

「請け合い活用の問題点 ノウハウ伝承が困難」

請負会社を活用する理由では「正社員以外での要員確保」(78%)、「人件費削減」(53%)などコスト削減を挙げる部門が多かった(カッコ内は回答率)。請負労働者利用に伴う問題点として、「請負労働者の教育訓練実施のため、正社員の負担が増えている」(41%)、「ノ

ウハウの蓄積と伝承が困難」(39%)などを挙げています。

また、「請負労働者比率を今後上げるべきだ」と答えた部門は約30%なのに、「実際の見通しとしては比率が上昇するだろう」と答えた部門は約40%ありました。請負労働者比率の上昇が、製品の品質や生産性の観点だけでなく、コストなど他の要因に規定されていると考えられます。

「コストとしか人件費見ず それは経理部人事課だ」

コスト視点でのみ人件費を捉える人事では、人事部とはいえない。それでは経理部人事課にすぎません。「1000万円かかる人件費を800万円に抑えなければならぬ」ではなく、「1000万円に見合った仕事を社員にしてもらうにはどうすればいいのか」を考え、経理部門に対して主張するのが本当の人事ではないでしょうか。「人件費を減らすな」というつもりはありませんが、コスト視点だけでなく「人への投資」の視点を持たなければ、人事部門の存在意義はなくなってしまうでしょう。

*調査名は「生産現場における構内請負の活用に関する調査」。構内請負を活用する28社の441部門に調査票を配布。105件の回答があった。回収率は23.8%。

増える派遣、業務委託への対応 まずは人数と派遣元の把握から

ニチレイ

派遣社員や業務委託の数は、どこまで膨らんでいるのか。分社化やカンパニー制が採用され、現場への権限委譲が進むなか、多くの大手企業人事担当者が一度は抱く懸念だろう。冷凍食品で知られるニチレイも2003年7月、グループ企業全体で派遣社員と業務委託がいったい何人いるのかを調査した。

同社の総務企画部人財チームリーダー、木谷宏氏は調査の動機の1点目に「グループ経営の進展」を挙げる。以前の人員費管理は、本社・関連会社と水平に分割されていた。「関連会社がどんな雇用形態で何人雇っているか、本社はあまり関心をもたなかった。しかし、カンパニー制が導入され、連結決算が重視されるようになって状況は一変する。「本社・関連会社という水平の分割より、事業ごとのカンパニーとその関連企業という、タテのつながり全体のなかで、人件費がどうマネジメントされているかが重要になったのです」。

動機の2点目に挙げたのは「一般職社員の採用停止と、それに伴う派遣社員、業務委託の増加」だ。同社では98年から事実上、一般職社員の新規採用を凍結した。一般職社員に代わり、現場の事務補助などを担ったのが派遣社員や業務委託の人たちだった。「派遣社員や業務委託については一定の枠内までは採用や予算の権限が現場にあった

こともあり、全体の把握が難しくなりました」。

さて調査の結果だが、グループ80社の正社員6500人に対し、派遣社員と業務委託は合計で12000人を数えた。内訳は派遣社員が半分弱、業務委託が半分強。「倉庫業など元々ある程度の業務委託の方がいた事業部門もありますが、12000人の大部分は98年以降に増えたとみています。さらに驚いたのが派遣元企業、業務委託先の数だった。大小含め、100社以上に及んでいた。「これだけあっては、派遣される人材の質の確保もおぼつかない、関係が近い部署でも人材の融通は難しい」

調査の結果を受け、同社は人材派遣、業務委託マネジメントの改善に乗り出した。大手人材派遣会社に依頼して「人材派遣デスク」を設置。まずは本社を中心とした首都圏と主要な関連企業に限って、派遣元企業の評価や、派遣社員の質向上、均質化に取り組み始めた。「人材派遣を活用すれば、社員と人件費は減ったように見えるが、それは人事が把握している社員が減っただけにすぎない。派遣社員や業務委託も含めた全体に目が行き届かないことで、仕事のクオリティはかえって落ちていく可能性さえある。人材に関わる費用や生産性の全体像がつかめなくなる。それが最も怖いことだと思います」

Web人材派遣管理システム 標準化へ大手3社がスクラム

e-staffing

いわゆる企業会計上の人件費にはカウントされないことから、「見えない費用」となっている人材派遣のコスト。大きな課題となっている人材派遣コスト管理の打開策として、人材派遣業の大手3社が中心となって打ち出したのが、Webを活用した人材派遣一括管理システム「e-staffing」だ。

このシステムはパソナ、テンブスタッフ、リクルートスタッフィングの3社による出資で設立された、イー・スタッフィング（山口和良社長）が運営する。同社の執行役員、酒井賢治氏によれば、e-staffingは特定の派遣会社に縛られない、標準化されたシステムの提供を目指しているのが大きな特徴だという。

去年4月のサービス開始以降、こうした趣旨に賛同してシステムに参加する人材派遣会社は100社にまで伸び

た。ユーザー企業も大手を中心に115社となっている。1日約23000人の人材派遣契約が、同システムを活用して結ばれている（社数、人数は2003年1月現在）。

同システムでは、人材派遣に関する（1）見積、派遣照会、（2）契約管理、（3）就業管理、（4）請求管理を、Webベースで可能にする。（1）では、ユーザー企業が選択する派遣会社に派遣人材の照会や見積を依頼する。ユーザー企業は、各社の回答をWeb上で一元管理できる。

（3）では、派遣社員の勤怠管理のみを現場のマネジャーが実施し、それ以外の管理は人事が受け持つといった運用も可能。（2）や（4）では「〇〇部に来ている派遣社員はいつから契約を更新しているか」「△△派遣会社の前年度請求総額はいくらか」などのデータが取り出せる。

「これまで人材派遣業界はIT化が遅れていたこともあり、例えば「去年、ある部門が人材派遣に使った費用は総額いくらで、何人が何時間働いたか」を調べるために一枚一枚紙の帳簿を繰って集計するといったことが日常的に起きていた。e-staffingの導入で、こうした点は大きく改善されます」（酒井氏）。



e-staffingの管理画面

教育訓練費・退職給付と投資の視点

人件費は、給与、賞与、法定福利費、法定外福利費、募集費などさまざまな要素から構成される。ここでは教育訓練費と、退職金、企業年金から成る退職給付に光を当ててみよう。「人材への投資」という観点からみた2つの要素は、どんな課題を抱えているのだろうか。

階層別投資とリターン明確に 相場把握しマクロ視点で立案を

大木栄一氏（労働政策研究・研修機構副主任研究員）



大木栄一（おおき・えいち）
労働政策研究・
研修機構副主任研究員
人事労務管理、職業能力開発
が専門分野。著書は「能力・仕
事基準の人事・賃金改革」（共
著、社会経済生産性本部、近
刊）

教育訓練費を「どの訓練分野に配分するのか」という視点で分類すると、大きく3つに分かれます。専門的分野の能力・知識を教育する「職能別」（経理、マーケティング、生産管理などの研修）、

語学、コンピューター知識、資格取得など、重要な経営課題に対応して実施される「目的別・課題別」、新入社員研修、新任課長、部長研修など特定の階層を対象とする「階層別」の3種類です。「職能別」と「目的別・課題別」の研修が短期的な視点だとすれば、「階層別」は各階層に求められる能力や知識の教育が目的で、中期的な視点の研修といえます。

企業は3つの訓練分野に、どのよう

に教育訓練費を配分しているのでしょうか。職業能力開発総合大学校能力開発研究センターが2002年に実施した調査（※）によると、「階層別」に4割弱、「職能別」も4割弱、「目的別・課題別」は2割弱を配分しています。この調査の対象は正社員数1000人以上の企業が4分の3を占めることや、これまでの企業からのヒアリングなどから、大手企業ほど階層別研修に力を入れていると見られます。

階層別にも選抜を導入 キャリア考える内容も

職業能力開発総合大学校の調査からは、階層別研修で大きな見直しが進んでいることが読み取れました。見直しのポイントは2点です。1点目は内容が全員一律でなく、一部で対象者が選抜されるようになったこと。4割の企業が階層別研修に選抜者対象のコースを導入しています。2点目は社員にキャリアを考えさせる要素が入ったこと。

23%の企業が、社員が自らのキャリアを考える方針で研修コース全体を再編、18%の企業はキャリアを考えるコースを新設、24%は既存のコースにキャリアを考える内容を追加しています（図表1-3-1）。

これらの見直しは、企業が教育訓練費を人材への投資と考え、投資に対するリターンを明確にしようとしていることの現れと見えています。これまで企業は「社員を教育しておけばなんとかなる」と、教育訓練費という投資へのリターンを明確にしていなかった。管理職対象の階層別研修では、中期的視点であることや効果測定が難しいという特性もあり、リターンの把握に熱心とはいえないかったのです。

部下なしも10人も課長 同じ研修継続する意味は

だから階層別研修は、「課長に昇進すれば全員受講」と、対象者が多いにもかかわらず、目的はあいまいになってい

【図表1-3-1】過去3年間における階層別研修の再編内容（複数回答）

（単位：％）

	件数	コースを減らした	コースを増やした	従業員が自分のキャリアを考慮する方針でコース全体を再編した	従業員が自分のキャリアを考慮するコースを新設した	既存コース内容に従業員が自分のキャリアを考慮する内容を付加	関連会社・子会社の従業員も対象とした	一部のコースで選抜された者が受講する方式にした	研修成果の人事考課への反映割合をたかめた	その他	不明他
合計	206	52	62	48	36	50	21	84	17	32	0
	100.0	25.2	30.1	23.3	17.5	24.3	10.2	40.8	8.3	15.5	0.0
業種別	建設業	23	43.5	26.1	17.4	17.4	43.5	17.4	30.4	0.0	8.7
	製造業	77	22.1	28.6	23.4	11.7	24.7	10.4	42.9	11.7	14.3
	電気・ガス・水道・熱供給業	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0
	運輸・通信業	12	16.7	25.0	16.7	8.3	33.3	8.3	50.0	0.0	0.0
	卸・小売業(商社を含む)・飲食店	32	18.8	40.6	28.1	21.9	18.8	12.5	46.9	12.5	12.5
	金融・保険・不動産業	14	28.6	28.6	21.4	42.9	35.7	7.1	21.4	7.1	14.3
サービス業	43	27.9	27.9	25.6	20.9	14.0	7.0	39.5	7.0	27.9	
規模別	1000名未満	40	32.5	22.5	22.5	15.0	12.5	2.5	35.0	12.5	20.0
	1000～3000名未満	114	23.7	35.1	25.4	14.9	24.6	10.5	43.0	7.9	16.7
	3000名以上	48	25.0	25.0	16.7	25.0	33.3	14.6	41.7	6.3	8.3

出典 企業内教育訓練の再編と研修技法



社会人向け「学力向上」研修の一コマ(2002年)

た。ところが現在では課長にも10人の部下をもつ人もいれば、部下なしのプレイングマネジャーもいます。「同じ課長だからといって全員同一内容の研修で意味はあるのか。リターンは何か」と問われると、説明がつかなくなったのです。中期的視点をもつ階層別研修の効果測定は難しいことから、研修の結果という「出口」でなく、研修の対象者という「入口」で選別することで、リターンを明確にしようとしているのです。

教育訓練費の問題はどうしてもその枠内、ミクロな視点での議論になりがちです。ですが、教育訓練費への適正な投資規模を把握するにはマクロな視点が必要になってきます。自社の事業戦略を進めるために社員に必要な能力は何か。それを身につけさせるため、人件費に占める適正な教育訓練費への投資配分はどのくらいかを考える必要があります。

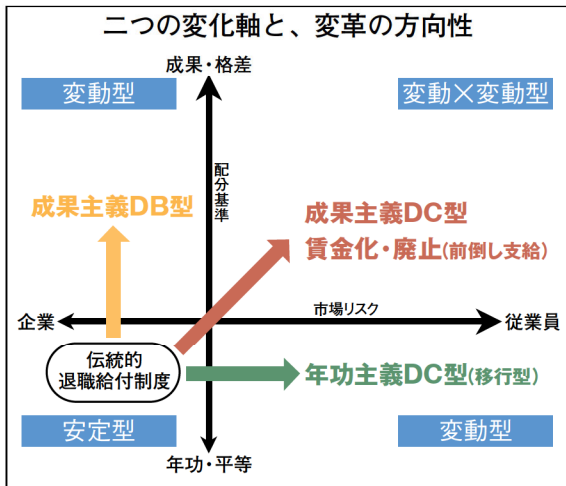
事業戦略に合った教育訓練費投資を

マクロの視点で教育訓練費を見るために必要なのが、相場の把握です。例えばある業種、規模なら、人件費における教育訓練費の割合、対売上高の割合、社員1人当たり費用などの相場はどのくらいか。さらには訓練分野ごとの配分、人件費、教材費など費用項目の金額や構成比、社内講師と社外講師の比率や費用などについても、相場がわかるデータが必要でしょう。これらの相場を参考にするが、自社の事業戦略に合致した教育訓練費のマネジメントが必要で、人材への投資である教育には、事業戦略との密接なリンクが必要なのです。

現状では民間にせよ公的機関にせよ、教育訓練費の相場を把握できるデータやサービスを提供しているところはあまりありません。これらのデータを調査のうえ、公開していく仕組みが必要でしょう。

※1 調査名は「企業内教育訓練の再編と研修技法」。2002年8月から9月にかけて、2000社の人事・教育担当責任者に調査票を郵送。244社から回答があった（有効回収率12・2％）。回答企業の正社員規模は、3000人以上20・5％、1000人～3000人未満55・3％。

【図表1-3-2】労働分配率の推移



出典：西久保氏作成の資料

人材投資は「全体」から「個別」へ 新たな枠組みでの「ポートフォリオ」を

西久保浩二氏（生命保険文化センター主席研究員）

60年代、70年代の日本企業、とりわけ大手は、企業に忠誠心を持ち、協調性がある社員を育成していました。そのため中途退職すると不利になる年功給や企業年金、手厚い福利厚生といった形で、人材へ累積的に投資をしていました。もう一つの特徴は、社員全体に投資し、全体から回収していたことです。独身寮を例にすれば、会社は一度建てた寮を何十年にわたり、何百人という社

員に利用させて、投資を回収していたのです。

高い経済成長率を前提に、事業が拡大するなかでは、長期、生活丸抱え、全体へという人材投資は、成長を支えるパフォーマンスを得られてきたのです。

全体への投資と回収では「フリーライダー」が発生

しかし、急速に進む高齢化社会では、年功型の賃金体系は相対的に高コスト化します。一方で低成長の下、個人の創造性・専門性がもたらすイノベーションに期待がかけられ、高付加価値の生産性が求められます。社員全体に投資し回収する仕組みでは「フリーライダー」が出やすくなる。個人の創造性・専門性に期待するといながら、能力を發揮し、高い成果を上げた人への報酬は低く抑えられるという問題も発生します。そこで社員全体に投資し回収する形から、社員個々に差別的に投資し、得られた利益も差別的に配分する形へと変化している。企業を投資家、社員を投資対象に例えれば、「社員全体」とい

「個々の社員」という個別銘柄に投資するようになったのです。



西久保浩二(にしくぼこうじ)
生命保険文化センター
主席研究員
大手生命保険会社勤務を経て、99年筑波大学大学院経営政策科学研究科博士課程修了。90年より(財)生命保険文化センター生活研究部に勤務。専門分野は人的資源管理論、経営組織論、企業福祉論。著書は『日本型福利厚生制度の再構築』(社会経済生産性本部)、『ライフサイクルとリスク(共著)』(東洋経済新報社)など。

忠誠心と協調性もつ社員 大量にキープするために

退職給付を例に、人材への投資の変化を見ましましょう。これまでは定年まで勤め上げた人にはあまり格差をつけず、退職金や企業年金を支払っていた。企業年金も将来の給付額を約束する確定給付(DB)型で、ペナルティとして減額されるのは中途退職や懲戒解雇の場合でした。図表1.3.2でいえば、左下にあたります。会社への忠誠心と協調性をもつ社員を、大量にキープするための投資として、非常に有効だったのです。しかし、高齢化によるコスト増は年金・退職金の積み立て不足として顕在化。さらに新しい退職給付会計基準に

よって企業の業績にも影響が及ぶようになり、対策が急がれました。こうして年金運用の市場リスクを社員に負ってもらう確定拠出(DC)型が登場し(図)でいえば右への矢印)、現役時代の業績が退職給付額へ反映されるポイント制も導入された(上への矢印)。平等な給付から、高業績者に手厚い給付へと変化したのです。両方の動きを取り入れた右上の部分では、「退職給付廃止、賃金化」というケースさえ出てきています。

社員に市場リスクを転嫁 高業績者に手厚い給付も

このように人材への投資の個別化は進んでいます。コストとその見返りであるパフォーマンスのバランスが、まだうまくとれていないのが現状だと感じます。高業績者に多く投資し、高いパフォーマンスを得る。ここまではいいとして、会社には中・低業績者もいます。彼らが投資の個別化でモラルダウンを起していないか。そうなれば組織全体としての投資効率は、以前の「社員全体型」よりも低くなりかねません。給与、退職給付、福利厚生など、人件費の配分を資産のポートフォリオになぞらえて考えれば、「成果主義で給与のみ」というのはバランスを欠いた方法でしよう。高業績者に報いつつ、中・低業績者にもやる気を出してもらうため、「個別化した人材投資」における配分のバランスを考える必要があります。

Part 4

国際会計基準に翻弄される人件費

投資家に対し企業の「いま今、その瞬間の姿」をより見えやすくする国際会計基準。経済のグローバル化へ対応するため、キャッチアップは避けて通れない。国際基準に近い米国基準に従えば、ある企業の人件費は40億円膨らむという。国際基準への対応は、人件費マネジメントにどんな影響を及ぼすのだろうか。

「投資家のため」立場明解な国際基準
人件費も厳しい監視にさらされる

西山茂氏（早稲田大学経営専門職大学院助教授）

「日本の企業会計には商法、証券取引法、法人税法による『トライアングル体制』が影響してきた。3つの法律のもたれあい、世界に類をみない日本独特の会計制度を形成してきた。国際会計基準委員会議長も務められ、98年に急逝された白鳥栄一氏は、著書『国際会計基準』で、国際会計基準に準拠する以前の日本の企業会計制度をこう批判しました。誰のため、何のための企業会計かが複雑に絡み合い、かえって企業の実態をわかりにくくしていたのです。」

これに対し国際会計基準は、会計の目的を「利害関係者が経済的な意思決定を行う際に必要な情報を提供する」と規定し、そのうえで必要な情報を「投資家（株主）が必要とする情報」と

位置付けます。利害関係者のなかで投資家はより多くの企業情報が必要だから、投資家向けに作成された財務諸表は、他の利害関係者が必要とする情報の大部分が含まれると考へるのです。

有価証券も年金資産も
時価評価が導入された

「投資家が必要とする情報」を開示する国際会計基準に移行すると、どんな変化が起きるのでしょうか。5つの点が挙げられます。（1）時価会計、（2）減損会計、（3）年金会計、（4）税効果会計、（5）連結会計です。それぞれの变化を詳しく説明することは避けませんが、例えば時価会計では、有価証券の



西山茂（にしやま・しげる）
早稲田大学経営専門職大学院（ビジネススクール）助教授、公認会計士
監査法人トーマツに入所。米国ペンシルバニア大学ウォートンスクール経営学修士課程（MBAコース）修了。その後財務戦略コンサルティングを目的とした株式会社西山アソシエイツを設立。2000年4月から現職。主な著書は「企業分析シナリオ」（東洋経済新報社）、「戦略財務会計」（ダイヤモンド社）、など。

評価はこれまでは低価法と原価法（※）の選択が認められていたのが、国際会計基準では時価評価が原則となります。

2000年4月から導入された年金会計にも、時価評価が入っています。年金資産は決算ごとに時価で評価され、その時点で計算された年金債務に対し、年金資産が不足すれば引当金を積み必要がある。これまで財務諸表にはオフバランスだった企業年金に関する準備不足額がオンバランスとなり、「将来年金を給付するための、現時点での資産不

足額」が明らかになります。また連結会計の導入は、子会社を利用した利益操作などの余地を狭めることとなります。

国際会計基準の採用により、投資家から見れば決算の瞬間における企業の実況がより明確になります。企業にすれば、投資してもらうためには投資家、株主に対する経営状態の説明が、より求められることになるのです。

経営者は株主の代理人
余裕の経営は許されず

国際会計基準の導入は、人件費にどんな影響を及ぼすのでしょうか。経営者と株主の関係を説明するものに、プリンシパル・エージェンシーモデルがあります。このモデルではプリンシパル（依頼者）とは株主、エージェンシー（代理人）は経営者を指します。依頼者である株主は、代理人である経営者に「要求に見合う儲けを上げるよう努力せよ」と資金を提供します。ただ儲けを上げるだけではなく「徹底して効率を上げて、他の企業に投資をした方がいいとは思わない

程度の儲けを上げよ」と託すのです。

株主にとって経営を託した会社が必ず以上の余力をもっていることは、代理人が十分に効率を上げていない、つまり役割を果たしていないと映ります。「遊んでいる資産があるなら売却して依頼者に返せ。我々がお金をもっと上手に活用する会社に投資する」という理屈です。儲けに貢献しない人材についても

国際会計基準の発展を振り返る

国際会計基準の設定母体、国際会計基準委員会（IASB）は9カ国の会計士団体が集まり、1973年に設立した。当初15年間の国際会計基準は、同一の経済事象について複数の会計基準が認められる状態で、「エスペラントのようなもの」と揶揄された。

1987年、世界各国の証券市場規制当局がメンバーの証券監督者国際機構（IOSCO）がIASBの諮問グループメンバーとなったことが転機となった。当局がつくる組織の「お墨付き」を得て、俄然注目が集まるようになったのだ。IOSCOが国際会計基準に関心をもち始めた背景には、経済活動のグローバル化があった。投資家が違う国の企業の業績を比較することや、企業が資金調達の国際化を進めることを求めるようになったのだ。

2000年にはIASBによって見直された新しい国際会計基準をIOSCOが事実上承認。欧州委員会（EC）は同じ年、EU域内の上場企業に国際

減らすことを要求します。機関投資家が経営者に対し、儲けを上げられないなら人件費や人員削減を要求する背景には、こうした考え方があったのです。

自社の株を買ってもらうには、こういう考え方をする投資家に評価されねばならない。国際会計基準に則って世界中から資本を集めるには、人件費や人材の問題も聖域とならないのです。

会計基準を使った財務諸表の作成を、2005年までに義務付ける方針を発表した。

一方アメリカは「グローバルスタンダードは米国会計基準」との思いから国際会計基準設定の動きには冷淡だったが、2001年に端を発したエンロン事件で流れが変わった。財務報告・会計監査制度、コーポレートガバナンスへの信頼が揺らぐなか、米国会計基準と国際会計基準を近づけようとする動きが出てきたのだ。2002年にはIASBと米財務会計基準審議会が、国際会計基準と米国会計基準の統合についての覚書を結んでいる。

最後に日本の対応だが、2000年3月以降、国際会計基準の導入が急ピッチで進められている。パート4本文で挙げた5つの変更点のうち、減損会計を除けばほぼ対応は済んだ。それについても2005年度からの導入がすでに決まっている。

確定給付の企業年金で業績に不確定要素が

国際会計基準が人件費に及ぼす影響を、企業年金とストックオプションを題材に別の角度から考えてみましょう。

確定給付型の企業年金を採用する企業の年金会計では、将来必要な退職金や企業年金の金額について、その債務が現在いくらになるかを算出します。仮に10年後、100万円が必要でも、10年後の100万円は、10年間ある一定の金利で運用できるため、現在においてはそれより低い価値で考えておいてよい。こうした年金債務の割引率は、金利などから算出されます。しかし、金利は景気や金利の上下で変化するので、「将来の年金債務のため、今引き当てるべき額」は変化します。このような意味での仮定の数字であっても実際の財務諸表に計上され、金利や株価の状況によっては、本業の利益を圧迫することもありえます。つまり、確定給付型の企業年金を採用することは、企業の財務へ将来にわたる不確定要素をもたらすことになるのです。

ストックオプションについても同様のことがいえます。現在、米国の会計基準では、オプションを社員に付与した場合、そのオプションの価値を金融工学の手法で算出し、価値に見合う分だけの人件費が発生したと考えると、それを含めて利益を計算した場合の業績を、実際の

業績と比較して財務諸表に注記することが求められます。さらにオプションの価値をオプション付与の時点で社員に支払った人件費とみなし、注記ではなく損益計算書に計上する方向に動いています。米国会計基準がそう決まれば国際会計基準にも採用され、日本でも同様の処理が必要となるでしょう。オプションの価値も、過去の株価の推移などから仮定の数字が割り出されます。ストックオプションを社員に付与しただけでは、実際はキャッシュの動きはないのに、これも株価の変動等に影響される、財務の不確定要素となります。

株主の代理人である経営者としては、株主の要求にできるだけ応えていくためには、企業の業績を左右するような本業以外の不確定要素はなるべく排除したい。そうなるかと経営者としては、「企業年金やストックオプションなどやめて、現金で報酬を支払うべきだ」という考えが強まってきます。人件費から不確定要素をできるだけ排除したい。企業年金見直しや報酬の現金化には、投資家からの要求にこたえようとする経営者のそんな意向も影響しています。

人材マネジメントの立場から見れば、その場限りの現金給与と違い、企業年金やストックオプションには、長期にわたり社員のやる気を引き出す効果があります。しかし、経営や財務の視点からはなるべく避けたい施策と映る。人事担当者にも企業会計の知識が重要になることを示す一例でしょう。

参考文献：『国際会計基準』（白鳥栄一著、日経BP社）『国際会計基準入門の入門』（三輪豊明著、PHP研究所）

2

アメリカにおける人件費
マネジメントの現状と取り組み
デイビッド・クリールマン

寄稿
人的資源会計
これまでの進展状況
エリック・G・フラムホルツ

米国の動向 ～人件費と人的資源会計

ここでは視野を広げ、アメリカへと目を転じてみよう。

これまで何度か本誌に登場いただいているHR.com編集長のインディペンデントアナリスト、
デイビッド・クリールマン氏が米国の人件費管理における現状と取り組みをレポートする。

続いて人材への投資と、より効果的な人材管理を評価するツールである人的資源会計(HRA)について、
その研究の第一人者であるエリック・G・フラムホルツ氏からの寄稿を紹介する。

構成 五嶋正風 (編集部)

アメリカにおける人件費 マネジメントの現状と取り組み

デイビッド・クリールマン氏



デイビッド・クリールマン
ヒューマンキャピタルマネジメント
領域を専門とするインディペンデ
ントアナリスト。編集長を務める
HR.comでは、今後のHRを鋭い
視点から分析したコラムで知ら
れ、HR分野でのオピニオンリー
ダーとして信頼を得ている。また、
定期的に南カリフォルニア大学、
その他ベンダーへの寄稿もして
いる。無形資産としてのヒューマ
ンキャピタルについてのワークシ
ョップも主宰する。

人件費は、組織を問わず最も費用の
かかるもののひとつだ。アメリカ労働統
計局の推定によると、標準的な会社組
織の営業費用のうち、人件費がおよそ
3分の2を占める。本論文は、アメリカ
企業の人件費に対する考え方を紹介し、
それにどう対処しているか、またいかに
対処すべきかについて考察するものだ。

まず、①人件費を構成する各要素に
ついて見た後、②情報技術による報酬
管理が企業にもたらす恩恵、③確定拠
出年金の採用を含めた給与外費用抑制
の取り組み、④報酬の優先（重点）配
分、⑤（労働環境など支払いをとま
わない報酬のかたち）報酬以外のインセ
ンティブ（やる気を起こさせるもの）、
そして最後に、⑥臨時雇用にたいする人
件費抑制の現状と問題について順次検
討していく。

こうした幅広い話題について論じるこ
と自体、人件費がいかに大きな問題で

あるか物語るものであり、ここで取り上
げる話題は重要度の高いものばかりであ
る。アメリカの各企業は少なくとも過去
20年間にわたってそうしてきたように、
現在も人件費の各要素について目を配
りつつ、毎年その管理方法について継続
的に改善を試みている。

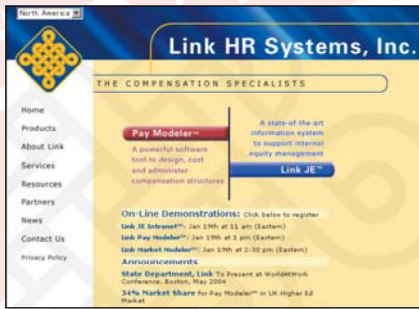
多くのカテゴリーと 要素が状況を複雑に

アメリカ企業は通常、従業員を一定
のカテゴリーに分類しそれぞれに個別の
報酬制度を設けている。以下に示した
のは一般的な例だ。

- ・ 上級管理職
- ・ 管理職
- ・ 営業職
- ・ 組合未加入の従業員
- ・ 組合加入の従業員
- ・ 臨時雇用者

状況を複雑にしている2番目の問題
は、以下に示すように人件費が多くの要
素から成っているという現状だ。

- ・ 基本給
 - ・ 変動給（賞与等）
 - ・ 株式報酬（株式あるいはストック・
オプションの付与）
 - ・ 手数料（販売）
 - ・ 各種手当（退職金および福利厚生等
の給与外費用）
 - ・ 現金給与外の報酬
- 報酬管理の責任者が扱う人件費の実
際の構成要素は、ここに示したよりもか
なり複雑だ。というのも、賞与、手数料、
各種手当等について、それぞれに多用
な枠組みが用意されているためだ。
したがって、人件費を構成する個別
の要素について理解するのは容易だが、
人事部の報酬管理を煩わしいものにし
ているのは、構成要素の多さにほかなら
ない。そこで有用なのが、リンク・H



ソフトウェア

活用の方策はいまだ試行中

R・システムズ (Link HR Systems) 社のペイ・モデラー (Pay Modeller) だ。このソフトは、報酬に関わる500

もの要素を個別に処理することができ、人事部の管理者にとって報酬管理上頼れる存在だ。この500という数字は恣

意的に大きくしたのではなく、大企業の報酬制度の複雑な現状を反映しているにすぎない。

人事部門の他の分野同様、新たな種類のソフトウェアの出現で報酬管理の方法は変わりつつある。しかしソフトウェアの多くは出回り始めてまだ数年しかたつておらず、幅広い採用には至っていない。報酬関係のソフトウェアに関しては、次のような4つのカテゴリーの重要性が高い。

- ・ 人事情報システム
- ・ 報酬制度管理ソフトウェア
- ・ エンタープライズ・インセンティブ管理 (販売奨励金管理ソフトウェア)
- ・ ベンダー管理システム

各社の人事関係のデータを扱う中央情報処理システムがHRISであり、これは大半の企業で採用されている。大手企業の場合HRISは通常、上位のシステムである統合業務パッケージ (ERP) システムを構成する要素のひとつとなっている。従業員数1万人以上の企業向けソフトの市場は、SAP、ピープル・ソフトおよびオラクルが独占し

ている。中小企業向けソフトに関しては、10社以上の大手ベンダーが競合している状況だ。こうしたシステムはデータ保持には優れているものの、データの多様な加工という点では見劣りがする。

配分の決定を容易に報酬制度管理ソフト

報酬制度管理ソフトウェアは、組織内の3グループのニーズに應える。すなわち報酬担当管理職、ライン部門管理職、そして一般従業員だ。

報酬担当管理者向けには、カディリ (Kadiri)、AIM、ワークスケープ (Workscope)、リンク・HR・システムズなどの企業が提供するソフトウェアがある。これによって報酬に関する任意の構成要素を取り出し簡単にひとつにまとめることができるほか、報酬総額の適正水準とその配分方法の決定が容易になる。

カディリの主任コンサルタントを務め

るJulia Simovsky (ジュリア・シモフスキー)氏は、「従業員がどのような短・長期のインセンティブを受け取っているか把握しなければその基本給が適正かどうか、管理者が判断するのは難しい」と指摘する。報酬制度管理ソフトを使えば、管理者はこうした情報を確実に入手することができる。モトローラ社はカディリのソフトウェアを導入し、60カ国以上に分散する10万人以上の従業員の報酬管理に役立てている。このソフトウェアの効果は、人件費それ自体の削減にあるのではなく、管理下に置く報酬予算を管理者が効果的に使うようになることにある。

総額報酬のレポート作成して社員に周知

HRシステムズ社のトリート・ハル社長は、人事担当の管理職の間に広く見受けられる一種の信念のようなものについて述べている。「従業員たちは、彼らへのさまざまな手当として会社が支出しているお金のありがたみを感じていない」と人事担当の管理者は見ているのだ。こうした管理職が特に関心を寄せて



いるのが、報酬ソフトを使用して、従業員の（各種手当を含めた）報酬総額に関する個別レポートを作成することだ。従業員が各自の報酬総額について知れば、そのありがたみも増すというものだ。人事ソフトウェアのもうひとつの重要なカテゴリーが、エンタープライズ・インセンティブ管理（EIM）だ。このシステムを使用すると、販売手数料をはじめとするさまざまなインセンティブ（奨励金）の管理を自動化できる。

ベンダー管理システム 本当の意味での活用少数

ベンダー管理システム（VMS）は、

新しいカテゴリーのソフトウェアで、臨時雇用の従業員に対する費用を抑制する上で非常に有効だ。この種の費用に関して本当の意味で管理を行っている会社は非常に少数で、どれくらいの額が支出されているか詳しい情報を把握している会社もほとんどない。VMSが適切に導入されれば、こうした費用の現状把握と管理に有益だ。

取り上げた各種の報酬ソフトはどれも高額で、場合によっては導入が難しいケースも考えられる。また、比較的新しいソフトであることからソフトウェアメーカーも、導入を検討中の企業も共に、こうしたソフトの可能性を最大限に生かす方策をいまだ試行中の段階だ。とは

いえ、アメリカ企業の人件費管理においてこの種のソフトウェアがますます重要な役割を担うのは明らかだろう。

全体的な報酬費用管理におけるソフトウェア導入の有用性をまとめると、以下の点に要約される。

- ・ 報酬管理の費用削減
- ・ 報酬支払いにまつわる過誤および予算超過の軽減
- ・ 報酬制度のより容易な改定
- ・ 報酬担当管理者による目配りの効いた報酬管理
- ・ ライン部門管理者によるさまざまな要素を勘案したうえで報酬額の決定
- ・ 報酬を介した一般従業員との円滑なコミュニケーション

手当

父親的温情主義から転換進む

報酬費用全体の4分の1以上を占めるのが、（退職金や福利厚生費などを含む）各種手当だ。すでに述べたように、「一般の従業員は現金給与以外のこうした手当へのありがたみをそれほど感じていない」との思いが人事部の管理職にはある。

ヘイ・グループの上級コンサルタントのロス・コイルズ氏は、「各社とも手当の支出にはかなり慎重になっている」と指摘する。人事部管理職は、「保険会社をはじめとする）各種手当の受託機関と結んだ契約を単に更新するより、契約内容そのものの見直しを求めている。父

親的温情主義による手当の給付から、財政状況を第一に考える思考様式と最大の投資収益を生み出す契約追求への転換を意味しているといえる。

CGU保険のデイビッド・グループ前上級副社長の報告によると、同社は90年代に各種手当の見直しを実施し、その費用に見合うだけの価値がないと判断したものについて廃止した。プライムレートより2%低い金利で貸し出していた社内ローンの廃止は、その一例だ。

年金

確定給付から確定拠出へシフト

アメリカの過去20年の報酬制度全体

における最も大きな変化のひとつは、確定給付（D B）年金から確定拠出（D C）年金への流れだ。1980年には、従業員の拠出金の64%はD B型年金制度で運営されていた。現在では、およそ85%がD C型年金制度に依拠する。

D B制度は、最終年俸の半額を生産にわたって支給するというように、企業が退職者に対して一定の給付額を約束するものだ。一方D C制度の下では、従業員と会社が基金に拠出し、従業員が退職時に受け取る給付額は各従業員の拠出金総額と基金の運用収益によって

決まる。

こうした変化の背景には次のような事情がある。

- ・D C制度の規定は、雇用主にとってより魅力的な選択肢になっている。
 - ・従業員が転職した場合に未払いの年金給付金を失うことがないよう、年金の移植性の高さが求められている。
 - ・従業員は自分自身が受け取る退職金について決定権をもつべきだという意識が働いている。
- 人件費の点から見ると、D C型年金の一番のメリットは、年金の掛け金があらかじめ決まっているという予見可能性

だ。またD C型では、運用リスクは雇用主に代わって従業員が負うことになる。

意思決定の指針となる
ツールをファンドが用意

こうしたD C型年金へのシフトで、従業員は自分自身の投資を管理する必要に迫られるため、金融に関する知識や情報に多少なりとも通じていなくてはならない。投資ファンド運用機関の大半は、従業員の意思決定過程の一貫した指針となるよう、有益なソフトウェアツールを取り揃えている。何より望まれるのは、従業員が自身の年金投資に関して理性的な判断を確実に下すことだが、こうしたツールによって可能になる。

変動給

あえて公正さを犠牲にする姿勢も

南カリフォルニア大学のエドワード・ローラー・三世教授は、アメリカにおける近年で最も重要な長期傾向について触れ、報酬の配分先と配分額の見直し、（賞与など会社の業績に応じて支給され

る）変動給の採用増加の2点を指摘している。20年前のアメリカ企業のお大半は、賃金を業績促進のために活用する姿勢は見られなかった。ローラー教授が指摘している傾向は、具体的な成果を

上げた従業員に対して、さまざまな手段で報いようとする姿勢だ。限られた基本給の予算を全従業員の間で等分するよりもむしろ、業績の目覚ましい従業員に対して配分比重を高めようとする企業は、その一例だ。同様にアメリカ企業は、業績に関係なく毎年同額の報酬を支払うよりも、その年に著しい業績をあげた社員に報いようと変動給の採用比率を高めてきた。

インセンティブの採用 3割から4割へと増加

マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング社の報告によると、ここ4年間で個別のインセンティブを採用する企業が32%から39%に増え、即金による賞与支給を取り入れた企業は43%から53%に増えた。

業績を上げた従業員に対する報酬として、基本給の増額と賞与の支給を共に実施している典型的な企業としてIT企業のクアルコム (Qualcomm) が挙げられる。しかし、報酬担当上級管理職のデイビッド・A・レイチェル氏によると、同社はさらにこの制度に手直しを加え、基本給の増額と賞与の支給を年に1度ではなく6カ月ごとに行っているという。

こうした傾向はまだまだ終わらそうにない。人事担当の管理職は、業績ベ

スの報酬支給を通じ、限られた報酬予算をいかに配分するかについて、より良い方法を模索している。報酬問題に関する高名な専門家、ジェイ・シユスター、パット・ツインハイム両氏は「アメリカ企業は、全従業員の10―15%に当たる、いの一歩に確保すべき社員に最大の報酬を与える必要があるにもかかわらず、今なお全社員に報酬を平等に分配している」と見ている。業績に応じた報酬配分を妨げている最大の障壁は、シユスター氏によると、現在の業績管理システムが優秀な社員を見極めるうえで信頼できない点だという。

これに関連するもうひとつの傾向は、企業に公正さをあえて犠牲にする姿勢が見られることだ。企業には、(ある職務評価方法により格付けされた) 類似の仕事に対して同程度の賃金を払うよう懸命に努力してきた歴史がある。しかしこのところ「(この職に対する) 公正な賃金は？」というよりも「どのくらい

払う必要があるのか？」と自問する企業が増えてきている。したがって同じエンジニアという職種でも、ミシガン州のカラマズーと大都市のサンフランシスコでは賃金に格差が生じる場合もある。また同じソフトウェアプログラマーでも、今日のように市場が低迷する時代には、好況時に比べ賃金はずっと低いものになる可能性がある。

1年の労働に対する 相場の賃金を支払う

企業の考え方にも変化が見られる。長期的な雇用義務を負う従業員に対し、家族の一員のように遇するというこれまでの考え方に変わり、各従業員には1年間の労働に対して相場の賃金を支払うという考え方が支配的になってきている。正社員と非正社員との間の垣根も、ゆつくりではあるが取り払われてきている。

酬や各種手当以外の領域について検討すること」と指摘する。

社員が望んでいるのは楽しく働ける労働環境であり、学びのチャンスであり、またその使命にやりがいを感じている会社のために働く機会を得ることだ。報酬費用の総額を削減するひとつの戦略は、社員が重視している仕事の(報酬以外

非金銭的処遇

人件費抑制のひとつのカギ

リンク・リワード・コンサルタンツ (Link Reward Consultants) のコンサルティング担当取締役であり、ロンドン

に本拠を置くヘイ・グループの前報酬担当責任者であるステイブ・ワトソン氏は、「人件費抑制のひとつのカギは報

の)他の要素を強化することだろう。一般的に非営利財団は、スタッフに対して相場よりもかなり低い賃金を支払っているが、楽々と優秀な人材を引きつけ職場に確保している。給与の低さを、目的意識をもたせることで補っているのだ。やる気があれば、総人件費の15%という大きな額を容易に節約することも可能

非正社員

派遣費用コントロールに苦戦

アメリカ企業が正社員の人件費にどう対処しているかという大きな問題について見てきたが、もうひとつ重要な課題である非正社員の人件費についてこれから検討していきたい。過去20年における非正社員の採用増加は、標準的な会社の人件費に見られる最も重要な変化であり、この種の費用は非常に大きなものになっている。Gap Gemini Ernst & Young (ガップ・ジェミニ・エルンスト・アンド・ヤング)の推定によると、収益30億ドル(約3,600億円)のアメリカ企業は非正社員に年間2億3千万ドル(約276億円)を支出しているといふ。

アメリカ企業は正社員に代わる廉価な労働力として非正社員を使っている

のだが、意外にも、多くの組織は費用抑制の中心的戦略の策定に意識的に取り組んでいない。

よりよい職場環境を整えることは一朝一夕にはいかないが、しかし費用はそれほどかからない。非常に重要な要素は、上司の一人ひとりが意欲と寛容さをもつて、部下である社員のために職場での

という非難にさらされてきたが、ほとんどの会社は派遣労働者1人当たりの費用の低さではなく、彼らもたらす雇用の柔軟性による恩恵を認めている。非正規社員の採用により、各社は多くの従業員を終身雇用することなく労働需要のピークに対処することができる。

非正規の社員に対する費用総額は、大企業にとって懸案事項のひとつになっており、組織の調達部門はこれを「野放しの支出」と称している。企業は派遣社員の採用方法について集中的な一元管理を一切とっておらず、人件費の総額や派遣社員の毎日の出社状況について何も把握していない。通常、派遣労働者の採用はライン部門の管理者が決定する。HR.com (HRドットコム) 社

生活をよりよいものにしていくという姿勢だ。心に訴えかけるような会社の使命や社員を支援する方策も有効だが、それ以上に重要なのが、上司の存在だ。そして個々の上司の行動は、経営陣のトップがどのような手本を示すかに大きく左右される。

のシニア・リサーチチャート、アラン・シユウエイヤー氏によると、一つの企業が何百という派遣会社と契約を結んだうえ、類似のサービスに対して異なる料金を支払っている場合もありうるという。組織内の人事部はこれまで、こうした費用に対し主導権を積極的に握ろうとはしてこなかった。こうした事情から、自社の調達部門がこれらの費用の主導権を握ることが可能かどうか、実質的にすべての大企業が検討を始めている。

調達部門による費用抑制 ネット利用技術が後押し

調達部門にこの種の費用抑制を任せるときは、インターネットを利用した電子調達技術の開発が後押ししている面がある。この技術はもともと組織による商品購入を手助けすることを主眼に考えられたものだったが、先に言及したVMSソフトウェアのように、次第に旅行

や印刷、そして現在では派遣労働者など、サービスの購入にも範囲が広がってきた。この種のソフトウェアの導入で、非正規社員に対する費用の追跡と抑制という管理業務がさらに簡便になろう。

調達部門にこれらの費用を抑制させる役割を担わせることは、財政的に苦しい会社にとっては非常に魅力的だ。VMSのレポートを研究している独立系アナリストのエレイン・テイラー氏は、マージンの15%削減を当てこみ、最も低い費用で雇える労働者を派遣してもらうという逆オークションのプロセスを派遣企業との間で取り結んでいた、一企業について触れている。この会社は数字上では21%の費用削減となるはずだったが、これが実現することはなかった。というのも、ライン部門の管理者は調達部門が選んだ派遣会社ではなく、自分たちのお気に入りの派遣会社から雇い続けたのだ。これはよく見られる問題といえよう。テイラー氏によると、こう

した非正規社員に対する費用の抑制を調達部門に任せようという初期の試みは、実質的にすべて失敗に終わっている。別の大企業の調達部門は、5つの派遣先と契約を交わしたが、これら5つの契約に対して支払われたのは全費用の1%以下にすぎなかった。

調達とラインにギャップ 管理・抑制の試みは失敗

この種の費用を管理・抑制するうえでの根本的課題は、ライン部門の管理者が仕事上の成果を直ちに出す必要に迫られていること、そして調達部門が結んだいかなる協定にもライン部門の管理者が関心をもっていないことだ。管理者は望みうる最良の人材を求めている。彼らが「調達部門が選んだ派遣先を使っているのはこのプロジェクトで成果を上げられない」と言えば、必要と思う人材を採用する際に直接の上司の支持を得る

ことは容易だ。

調達部門は一般に、非正規社員の雇用に対してあたかも商品を買うかのようなアプローチをとってきた。これでは機能しないのは当然だろう。テイラー氏はいう。「人は鉛筆ではないのだから」。

今日までの失敗にもかかわらず、企業が今後とも非正規社員にかかる費用の抑制方法を模索し続けることは疑問の余地がなく、また最終的には必ずや成功を収めるだろう。そして成功の秘訣は、派遣会社と有利な契約を単に結ぶという観点からではなく、「コストを抑制しながら、同時に自社の管理者の非正規社員に対するニーズにいかにして最大限応えていくか」という観点からのアプローチにつきる。テイラー氏は、最終的には新しい部門が創設されて非正規社員の管理にあたりと考えており、人事、調達、財務そして法務各部門の専門知識を最大限に活用した組織になると見ている。

教訓

チームワーク過小評価は他山の石に

アメリカ企業は労働力を商品として見なす傾向があり、それゆえに非正規社員の採用、調達部門による非正規社員に対

する費用抑制の取り組み、また外部の専門会社への業務委託など、どれも真つ先に取り入れてきた。アメリカ企業は

また、チームとしての協調的な取り組みよりも個人の業績を評価する傾向があり、公平性を確保するよりも勝者により多く報いようという考えが強い。その結果、個人の業績に応じた能力給の採用にも率先して取り組んできた。

アメリカの労働慣行がどのように推移してきたかを見るのは非常に有用だが、



アメリカ企業のアプローチは、社員を資産として捉える視点に欠けており、またチームワークを過小評価する嫌いがある。企業各社がアメリカ企業から学び今後を生かすとすれば、高いコスト意識の姿勢だろう。だが同時に、明確な問題意識で結ばれたチームがもたらすプラス面を忘れてはならない。

国によって状況は千差万別だが、具体的な報酬管理におけるアメリカの経験から日本が学び生かしていくことのできる教訓がいくつかある。

まず第一に、報酬全体についてひとつひとつの要素を詳細に見直し、それが削減可能かどうか検討すること。

第二に、報酬が従業員にどのように分配されているか注意を払うこと。特定の個人やグループに対して、他より多くの報酬を支払うことが理にかなう場合もある。

第三に、報酬の目的は社員を会社に引きつけ確保するとともに、やる気を起こさせることにある。したがって、報酬についてその内容を詳しく社員に伝える

ことが大切だ。

第四に、ソフトウェアの導入は、報酬の支払いにまつわる過誤を減らし、管理費用を最小限に抑え、そして報酬のより詳しい情報を提供するうえで有用だ。

第五として、非正社員に対する費用は、うまく抑制されているとはいえない現状だ。また、この種の費用管理に対する初期の取り組みは、これまでのところ成功に至っていないものの、多くの費用が節約可能な重要分野であることは間違いない。

第六に、海外も含め、社内業務の外部委託について検討すること。

社員を引きつける手段 報酬は一要素に過ぎず

そして最後に、大きな問題はいかにして社員を会社に引きつけ確保し、やる気を起こさせるかという点であり、報酬はそのひとつの構成要素にすぎない。組織を問わず、職場を働きたいのある魅力ある場所にする上で、報酬費用全体を削減することが可能だ。

人事担当の管理者全般に当てはまる教訓があるとすれば、人件費全体について目を配り責任を負うという姿勢だろう。会社が毎年、労働に対して行っている非常に巨額の投資に目を向ける必要がある。そして、報酬として支払われるお金を最大限有効に活用しているかどうか（死に金となっていないかどうか）自問自答してみることが大切だ。

人的資源会計 これまでの進展状況

エリック・G・フラムホルツ氏



エリック・G・フラムホルツ
UCLAアンダーセン・スクー
ル・オブ・マネジメント教授
UCLAプライス研究所リサーチ
フェロー、(株)マネジメン
システム・コンサルティング・プレ
ジデント。ミシガン大学Ph.D
取得。主要な研究テーマは「長
期的に成果を出し続ける組織」
「成功し続けるため、マネジャー
がキャリア全体にわたり要求さ
れるものはなにか」。ディズニ
ーストアー、ニュートロジーナ、
バスキンロピンスなど、米有名
企業100社以上の立て直しの成
功で知られている。

アメリカ経済は、徐々にではあるがこれまでとは根本的に異なる形態的变化を遂げてきた。長い間経済界で優位を占めてきた企業が、マ
イクロソフト、インテル、アムジェンをはじめとする新興企業に取って代わられている。この変化の進展がいかに目覚ましいものかを見落としてしまうのは、経済状況の変化に我々があまりにも慣れすぎてしまったためだといえよう。

こうした経済状況の変化は、物的資産が最も重要であった工業化の時代から、ブランドや知的資本をはじめとする無形資産がものをいうポスト工業化の時代への転換といえる。この新時代には人材への投資が決定的な重要性をもち、したがって人材への投資とより効果的な人材管理を評価するツールの必要性が重要度を増している。それらを評価するツールとして開発されたのが、「人的資源会計」(HRA)だ。本論文では、研究者やさまざまな組織・団体がどのような経緯でこの新しいタイプの会計システムの開発に携わってきたのかを見ていくことにする。

変貌を遂げる管理の本質

アメリカ企業は成果中心の管理を長らく実施してきた。しかし、日本は長らく年功制に基づく管理をしてきた。この違いは、両国の社会システムの相違に帰することができると、実際に成果中心の管理へ移行するとすると、これまでになく新たな種類のコントロールが必要となる。こうしたコントロールには、人的資源という資産コストと、それがもたらす成果がどれほどの価値をもっているかについてのより深い理解が欠かせない。言い換えれば、社員に對しその一生をかけて会社に貢献するよう求める従来の考え方から、これだけの投資をした人材からどれだけの具体的な成果を会社は得られるかという、より業務に徹した見方への焦点移行である。

もうひとつの変化は、現在のところ日本よりアメリカでの影響が大きい、離職による社員の入れ替わりの早さだ。社員が一企業に長期間とどまる場合、雇用にかかるコストは長年にわたって償却される。同様に企業は、社員に対する研修がもたらす利益を非常に長い期間享受することになる。ゆえに企業は、この種のコストの心配に追われる必要はなかった。しかし、社員の離職が頻繁な場合、数年しか自社で働かないかもしれない社員に対する投資からどんな成果を得られるか、より厳しい目を向ける必要に迫られている。

日米両国における人材管理の本質的变化は、

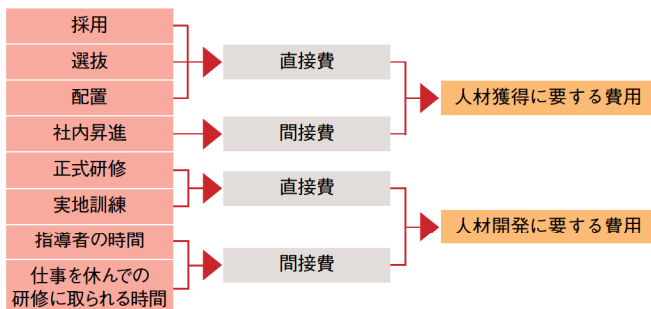
人的資本のより深い理解を企業に迫っている。会計学がこうした必要性に十分応えることがないまま現在に至ってしまったのは、残念なことというほかない。

財務会計の不首尾

財務会計の目的は、投資家に対し信頼できる情報を提供することにある。同時に適正な課税額決定のための政府への情報提供も、目的のひとつである。ところが財務会計は、人的資本の評価の必要性には応えぬままにきた。人的資本やその他の無形資産の評価に関して財務会計がその必要性にできていない現実は大きな影響を及ぼすものであり、すでにその影響が一部に見られる。トービンのQ(※)は、よく知られた投資尺度で、ある企業の株式時価総額と既存の機械等有形資産の買換費用との比率を示したものだ。この尺度の問題は、無形資産が今日ほど重要な役割を果たしてなかった工業化時代のパラダイムに基づいている点だ。トービンのQは、人的資本から富を生み出す企業に関して、過大評価という誤ったシグナルを送ることになる。

時代の趨勢を反映していない財務会計がもたらす問題のもうひとつの例を、ローリー・バツシー博士のアメリカン・ソサエティの研修と開発(American Society of Training and Development)との共同研究に見ることができ。バツシー博士は、研修に最大の投資を行った企業群の業績が、この面ではほとんど力

【図1】新規雇用に関するコスト計算の要素



情報開示に関する取り組み

人的資本に関する情報開示で、その草創期に先進的取り組みで一躍名を馳せたのが、スウェーデンの金融サービス企業スカンディア (Skandia) だ。スカンディアの2002年度年次営業報告書には、人材の能力、多様性、企業文化そして知識共有の向上と増進を目的とした投資に関する定性的情報や、多様性に関する定量的データが盛り込まれた。1998年に年次報告書とは別に出された人的資本に関する付録には、研修、平均勤続年数、離職率、そしてドル換算による人的資本の推定価値といった事柄についても報告している。

アメリカでも多種多様な企業が、人的資本の情報開示にささやかながら取り組んできた。ゼネラル・エレクトロニック社は、定量的尺度である研修費用について報告している。ナショナル・シテイ・コーポレーションとファースト・テネシーの両社は、人的資本に関して定性的報告を一部盛り込んでいる。こうした現状は人的資本に関する情報が何もないよりはむしろ、投資家にとってあまり有益な情報とはいえない。人的資本管理の面でリーダーと目される企業でさえ、情報開示が限定的であるという事実は、アメリカ国内におけるこの分野での進展がほとんど取るに足らないものだと示している。

人的資源会計理解の現状

非常に広範な問題を扱う管理会計の分野における私の専門は人的資源会計だが、ここからはこの問題について論じたい。第一に、人的資源会計 (HRA) とは、人材を費用としてばかりでなく資産として見る考え方をいう。

HRAの適用範囲は幅広い。最も端的にその利用価値が見られるのは、レイオフを検討している企業のケースだろう。通常のパラダイムでは社員は費用としてみなされるため、レイオフは費用の削減につながるよいこととなる。一方HRAのパラダイムでは人材を資産と捉え、この資産について何らかの数字が計上される。したがって、レイオフは資産の処分として考えられ、レイオフ決定の際に大きな影響を及ぼす可能性がある。

HRAを活用すれば、このほかにも離職率のコストに関する数字の見積もり、雇用する社員1人当たりの潜在的価値の評価、(研修など) 人材に対する投資金額の決定が容易になり、経営幹部専用のジェット機の正当性についても、その使用で上級管理職が節約できる時間に基づいて判断を下すことが可能になる。

ある中規模の電子部品販売会社の人事担当管理者は、深刻な離職率の問題に直面した際、HRAの有用性を認識した。この管理者は、

社員の離職に関連するコストが自社の1年分の純利益に相当することを計算してみせて初めて、この問題に社長の関心を引くことができた。これは、HRAの基本的な適用であった。この問題に社長の関心を引くことができた。これは、HRAの基本的な適用であった。この問題に社長の関心を引くことができた。これは、HRAの基本的な適用であった。

HRAは、コストに関わるカテゴリを明確に示すフレームワークの設定から始まる。新たに社員を雇用するためのコスト見積もりモデルについて、図1に示した。

フレームワークが設定できたら、次は関連するコストについて情報を収集する。HRAのフレームワークが取り上げたコストは、単純に求められる場合が多いが、必要な情報の収集に関しては大半の企業が満足いく作業をしていない。しかしこの問題は、情報技術の発達によって急速に解消されつつある。

さまざまなコストに関する情報収集の後には、人的資産管理に関連した判断の支援材料となる計算をするが、これはかなり簡単なものだ。HRAは取得原価、置(買)換費用、製造原価、そして機会費用など、会計学の有益なコンセプトを数多く活用している。人事の専門家はこうしたコンセプトに通じていないかもしれないが、会計士にとっては馴染みの深いものだ。したがって、人事担当者はこうしたコンセプトをHRAの諸問題に適用するうえで、会計士の助けを得ることができる。

ここまではコストに焦点を当ててきたが、HRAのもつひとつの側面は価値の評価にある。次のセクションでは価値を評価するための洗練されたアプローチについて、一例を挙げて論じてみたい。

【表1】実現可能予想価額計算のためのデータ

職務内容	当該小売店にとっての価値	昇進確率(年間)	離職確率(年間)
ショップ・アシスタント(店員)	10,000ドル(約120万円)/年間	30%	50%
上級ショップ・アシスタント(ベテラン店員)	15,000ドル(約180万円)/年間	10%	35%
ショップ・マネジャー(店長)	25,000ドル(約300万円)/年間	適用外	15%

確率報酬評価モデル

HRAへの理解を深めるため、確率を用いた報酬評価モデルという具体的な方法を紹介する。これは私が現在開発中のアプローチであり、このモデルを提示することでHRAの問題点、それらに対する取り組み方法を明らかにしたい。

このアプローチの考えの中心にあるのは、社員についての実現可能予想価額というものだ。これは社員の種々の成果に基づいて、その人物が当該組織にもたらす価値を予測する。実現可能予想価額を決定する主要な変数には、(社員が当該企業にどのくらいの期間勤めるかという)予想勤続年数、予想勤続年数の間に配置される職務、そしてその職務の価値といったものがある。

当然のことながら、こうした変数については確信をもって断定することはできないため、社員が離職する確率や同一職場内で配置転換となる確率について予測することが必要だ。私がこの方法を確率報酬評価モデルと呼ぶのは、このように変数として確率を用いているためである。

こうした計算方法の簡単な例を示すため、ある小売店が表1のような昇進ステップを設けていると仮定しよう。

実現可能予想価額を計算するにはちょっとした数式が必要になるが、ここではあえて詳しく

く触れないことにする。だが、特定の社員について1年目の価値を計算し、次に2年目の価値をと、昇進確率と離職確率を考慮に入れない。この計算によって、社員の1年ごとの予測価額が算出される。最後のステップでは財務分析の専門家を頼み、社員という収益源の現在価値を計算する。

詳細に関しては、フラムホルツ・E・G・、ブレン・M・L・そしてホフ・W・による「Measuring the ROI of Management Development」[管理職養成に関する投資収益率の評価] An Application of the Stochastic Rewards Valuation Model [確率報酬評価モデルの適用]を参照されたい。(Journal of Human Resource Costing and Accounting 「人事費用・会計ジャーナル」2003年春第7巻に掲載)

この方法は、社員の価値を通して考えるフレームワークとともに、その計算に必要な数式を提供するものだ。課題としては、職務の価値や昇進・離職の確率を予測することの難しさが挙げられる。状況によっては、小売店のように変数予測がかなり簡単な場合もあるが、状況が異なれば困難さが増すことも十分ありうる。

人的資源会計は有益か？

経済の本質的变化についてこの論文の冒頭

で議論したが、ここではHRAの必要性が明らかを示された。しかしアメリカ国内でHRAを採用している企業はほとんどなく、その方法の開発に取り組んでいる研究者の数も少数だ。1960年代以降、HRAに関する関心は存在したが、今なお発展中の分野で業界基準は何も確立されていない。企業各社はこのHRAメソッドが自社にとって機能を発揮するか、試行を重ねながら判断する必要がある。

人事担当の管理者にとって、年金、ストックオプションそしてHRAの複雑さは悩みの種だが、これは、将来の人事担当管理者が金融および会計に関する確固とした知識が必須となることを意味する。賢明な人事担当管理者であれば、時間をかけてこうした課題について勉強を重ねることだろう。彼らが金融および会計上の知識を磨いていけば、HRAの重要なアイデアの効果的な適用法を開発するうえで、自らを有利な立場に置くことになるだろう。

※「株式時価総額(株価×発行済株式数)と「既存の機械等の買換費用」の関係により、投資決定のありかたを示したもので、「株式時価総額」とは企業の将来の利益、「既存の機械等の買換費用」とは、その企業の機械の費用。

したがって、「株式の時価総額」(＝将来の利益)が「既存の機械等の買換費用」より大きければ、その企業は、機械の費用より将来の利益が大きいので投資をすべきであるということになる。

3

Part 1

雇用の流動化にどう向き合うか

高橋俊介 (慶應義塾大学大学院教授)

山田 久 (日本総合研究所主任研究員)

Part 2

機能する成果主義に向けて

岡村匡純 (タワーズペリン東京支店コンサルタント)

今野浩一郎 (学習院大学経済学部教授)

Part 3

人への投資であり続けるために

高橋俊介 (慶應義塾大学大学院教授)

守島基博 (一橋大学大学院商学研究科教授)

おわりに

未来に向けた3つの提言

佐野一郎 (本誌編集長)

五嶋正風 (編集部)

未来への論点 ～人材への投資とは

ここからは人件費マネジメントの未来についてインタビューを進めていきたい。

この章は3つのパートから成っている。

最初は雇用の流動化と人件費マネジメントの理想的な関係を解き明かす。続いて

人件費マネジメントのあり方として、一つの回答ともいえる成果主義を、より機能させるための条件を探る。

最後に人件費が人への投資でありつづけるためのカギは何なのか。知識社会への対応を手がかりに迫る。

文・構成 五嶋正風 (編集部)

雇用の流動化にどう向き合うか

雇用の流動化は、未来の人事費マネジメントにとって立ち向かうべき壁か、それとも生かすべき機会なのか。慶應義塾大学大学院教授の高橋俊介氏は、アメリカの「トータルコンペンセーション」と日本の「総額人件費管理」の違いからその問いにアプローチする。山田久氏は、成果主義と雇用の流動化は表裏一体でなければならぬと説く。

米のトータルコンペンセーション 日本の総額人件費管理、その違い

高橋俊介氏（慶應義塾大学大学院教授）

英語のトータルコンペンセーションは、日本語では総額人件費管理と翻訳されることが多いのですが、両者の意味は日米で違うことをまず認識しなければいけません。日本語の総額人件費管理は多くの場合、会社全体の人事費をいかに管理するかという意味合いで使われますが、米国のトータルコンペンセーションといえば、それは「固定給、ボーナス、ストックオプションなどの長期インセンティブ、医療保険、企業年金などのFRINGING BENEFIT」と、社員個人に対する報酬の支払い方が多様化するなか、その支払い方をどのように配分するか」を指しています。

ではなぜ米国では個々の社員のトータルコンペンセーションが重要視されるようになったのでしょうか。それは米国企業、特に流動性の激しいIT業界などでの報酬制度設計の手順に注目すれば理解できます。米国企業の人事が報酬制度の設計や見直しをするとき、まず取り組むのは採用で競合する企業のコンペンセーションに関する金額や内容のサーベイを集めることです。サーベイを入手し、採用したい職種に対する報酬の「相場」を把握するのです。

把握した相場をベースに 自社の特色を味付けする

こうして把握した「相場」をベースに、



高橋俊介（たかはし しゅんすけ）
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授
プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、フトソンワイアット株式会社勤務などを経て、ピープルファクターコンサルティングを設立。主な著書に「自由と自己責任のマネジメント」「人材マネジメント論」「キャリアショック」「組織改革」など。

「報酬水準は競合の報酬ランク上位4分の1に相当するようにする」「基本給は平均値に合わせるが、業績に応じたボーナスを充実させる」など、自社の人材に対する理念や戦略を反映しながら、採用競争に対して競争力がある報酬制度を決めていきます。人材の流動化が進む米国では、優秀な人材を集められる、競争力のある報酬が適正な報酬となるのです。

米国においても、以前はさほど報酬の

支払いが多様化でなかったため、上記のような報酬の相場把握は、基本給を比較すれば可能でした。ところが80年代から90年代にかけて、企業年金への401(k)導入、ストックオプションなどインセンティブ型報酬の増加、医療保険のフレックスプラン化などが進み、基本給だけでは報酬全体の比較が困難になりました。そこに人材流動化の進展もあいまつて、トータルコンペンセーションという考え方が広まったのです。

個別報酬の積み上げ型 流動化への対応に有効

「全社の付加価値や売上げの○○%が人件費」と、全体の人事費予算を収益性や生産性などから管理し、個人への配分は社内公平性を重視するのが、日本企業で主流の人件費管理の考え方式です。

一方米国企業では、まず一人ひとりの報酬水準を、内部公平性よりも外部競争力を重視して決定し、人件費の総

額は1人当たりの報酬額と、人数の増減で管理している。これは日米の人事費管理の考え方の違いであって、どちらが

正しいというものではありませんが、人材の流動化は日本でも徐々に進んでいます。全社の「総額人事費管理」だけ

でなく、社員個々の「トータルコンベンション」に注目するという考え方は、今後日本でも重要になってくるでしょう

し、米国企業の手法は参考になる部分も出てくるはずですよ。

流動化、多様化を促進する インフラとしての職務主義を

山田久氏 (日本総合研究所主任研究員、同研究所経済研究センター所長)

「成果主義は入れるが終身雇用は守る」という経営者の発言をよく耳にします。脱年功・実力主義という意味での成果主義人事制度を採用すれば、必ず社員間に格差が付きまします。会社から低い評価を受けた人は、どうしてもやる気がそがれるでしょう。「この会社でだめなら、別の会社で頑張るってやる」というように、成果主義を入れる一方では雇用の流動化を進めなければ、何があっても会社にぶら下がり続ける社員が出てくるというように、会社にとっても社員にとっても不幸なことになりかねません。成果主義

と雇用の流動化は、表裏一体で語られるべきです。

「キヤッチアップ型経営からフロントランナー型経営へ」という観点から見ても、雇用の流動化は重要です。フロントランナーとなるには独創的なビジネスモデルが求められます。それを採り当て、実行するには、社内には求められないプロフェッショナルや、社外の違った視点をもつ人材が必要となるでしょう。それらの人材を円滑に調達するためにも、雇用の流動化は重要になってきます。今いる社員が外に出やすい仕組みがなければ、新しい力を外から入れることは難しいでしょう。

雇用の流動化を進めるには、職務主義の発想が必要になってきます。米国の伝統的な職務給の仕組みが日本で機能するとは思いませんが、雇用の流動化、

多様化を促進するインフラとして職務主義を位置付けるといって考え方は、「私はこんな仕事をしてきた。こんな仕事ができる」ということについて、意思疎通に役立つ共通言語やツールがなければ、雇用の流動化は進みません。英国の職業能力評価制度、NVQ(※)などは参考になるはずですよ。また「こういう仕事の報酬は、このくらいが相場だ」とわかる仕組みも必要ですよ。米国で見られるような、職種ごとの報酬額に関するサーベイが民間企業によって提供されるべきですよ。

仕事を説明する共通言語 雇用の流動化には必要

「日本は職能主義の下、社員一人ひとりの職務が明確でなく、どんな仕事にも取り組んできたことが強みだ」という意見がありますが、職能主義の最大のメリットは何かといえは、いろいろな仕事を社員同士が互いに経験すること、コミ

ュニケーションのコストを下げられたという点です。ですがそれ以外の、仕事に対するプロ意識といった面ではマイナスもあつたでしょう。例えばプロの経営者

として、アメリカ人経営者と渡り合える日本人が、どれだけいるでしょうか。フロントランナーを目指す状況においては、職能主義は長所より欠点を表面化させるのではないのでしょうか。

職能主義のメリットは 意思疎通コストの低減

成果主義と雇用の流動化が前提となれば、人事費の意味合いも「定着のツール」から「選別のツール」へと変化しなければなりません。退職金には社員を長期間引き止める役割と同時に、転身する社員を支援し、後押しする機能も必要になります。福利厚生費では成果主義によって社員間の格差が開いていくなか、チームワークや帰属意識を意識的に醸成するツールとしての役割が必要になってきます。人事費の各要素について、役割の再編が必要ですよ。

※ 英国の職業全体を網羅する職業能力評価制度。職種ごとに5段階のレベルが設定されており、設定された基準を満たしていることで、評価の対象者が職務の遂行能力があることを証明する。



山田久氏

機能する成果主義に向けて

人件費をいかに圧縮し、変動費化するか。この問いへの一つの答えが成果主義だろう。その導入が進む中、「全社も個人も業績が上がらない」「評価への不満で社員のモチベーションが下がった」と、組織からは軋みが聞こえている。タワーズペリン東京支店コンサルタントの岡村匡純氏は、人材マネジメントの国際調査を元に、**成果主義が機能するための課題を明らかにする。今野浩一郎氏は、成果主義の下での人件費マネジメントの主体について方向性を示す。**

日本でうまく機能しない成果主義 焦点は制度から運用へと移った

岡村匡純氏（タワーズペリン東京支店コンサルタント）

ここ5年ほど、企業の大きな経営課題は人件費の圧縮でした。当社の人材マネジメントに関する国際調査（※）でも、報酬戦略の目的に5割の日本企業が「労働コスト削減と管理」を挙げています。自社株式への投資を促すために経営者が内外の機関投資家を回って経営戦略の説明をしても、投資家側はほとんど「経営効率化策としての人件費管理イコールコストカット」を強く求めていることを思い知らされたのです。

従業員1人当たりの売上高、営業利益、付加価値などの数字を生産性の高い企業と比較され、「高業績企業と比べて1人当たりの付加価値は半分。人員

を半分に削るべきだ」と投資家から求められる。こういわれて社に戻り、人事部長に「人件費、人員を削減せよ」と期限付き、数値目標付きで言い渡します。「1年間で人件費10%削減」といったことの実行には、人事としては有無をいわずに理由が必要になります。例えば「業績が苦しいので、人件費は一律カット」または年齢でバーを設け、「早期退職制度への希望者は手を上げて」と、網ですくって捨てるような人件費削減をしてきたのが日本企業の現状でしょう。

成果主義の導入も人件費削減圧力のなか、浸透や組織内の合意がおろそかなまま、まず制度づくりが先行して進めら

岡村匡純（おかむら・まさよし）
タワーズペリン東京支店従業員報酬・業績マネジメント部門統括コンサルタント
日本のリーディング企業、公的機関及び外資系企業の日本法人等、クライアントの様々な課題に対して、人事・報酬戦略と施策を提案・サポートしている。タワーズペリン入社以前は日系・米系の大手証券会社に17年勤務し、投資銀行サービス部門に所属していた。日本証券アナリスト協会検定会員。法政大学エクステンション・カレッジ非常勤講師。



れてきました。調査で見ても過去3年間、日本企業では給与・賞与と制度や職務評価の見直しが進んだことがわかります。

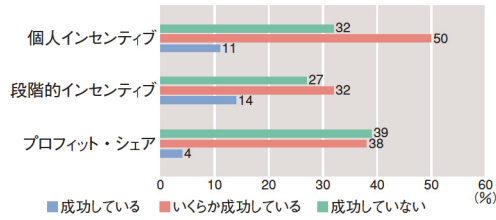
導入された成果主義は、会社の業績や個人の業績、帰属意識の改善に貢献しているのでしょうか。変動給（インセンティブ制度）に焦点を当ててみると、期待したような成果が上がっていません（図表3.2.1）。特に全社のプロフィット

トシェア（全社の業績に応じたインセンティブ支給）では8割近くは期待した成果が上がっていない。全世界でもおよそ2/3が「期待した成果は上がっていない」と答えています。それを上回っています。

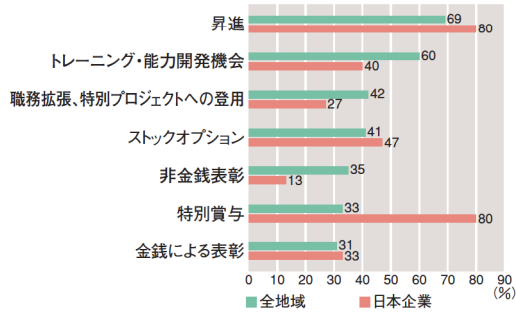
こうした成果主義の機能不全は、主に2つの要因から発生しています。第1に社員個々の業績マネジメントがおざなりで、マネジャーに業績の評価やフィードバックのスキルが不足していること。これは「評価の評価」がきちんとなされていないことに起因します。マネジャーの目標管理の評価項目として「部下の評価を適切に行うこと、部下の成果を最大化する」ということが、どれほど明確に認識され浸透しているのでしょうか。

第2に個人やチームの目標と、全社的な事業戦略が連動していないことが挙げられます。以前ある日本企業で、若手社員からマネジャーまで約1000人にインタビューしました。聞かえてきた

【図表3-2-1】日本企業における変動給（インセンティブ制度）の成果



【図表3-2-2】昇給とインセンティブ以外の高業績者の処遇



出典：タワーズ・ペリン革新的報酬・業績マネジメント調査

のは「私たちは仕事で何をすればいいの
か、明確なメッセージを受け取っていない
ので働き方がない」という声でした。
個人やチームの目標と、全社的な事業
戦略が結びつかない理由を突き詰めて
いくと、最後は「経営者が事業戦略を
示し、幹部層や社員に伝える努力をし

ているか」という点に帰着します。社員
の生産性が期待通りに向上しないのは
経営者の問題でもあることを、ぜひ認識
してほしいのです。
さて、高業績企業はこれらの問題に
どう対応しているのでしょうか。前者に
ついては「業績マネジメントに力を入れ

るのは、毎朝歯磨きをす
るように当然のこと」と
いう姿勢で接していま
す。つまり企業文化とし
て定着しているのです。
後者については、高業績
企業はそうでない企業に
比べ、個人やチームの目
標と事業戦略の連動性が
「密接だ」と答えている
比率が高いというデータ
が出ています。
ところで、成果主義が

うまく運用されずに低下した帰属意識
やモチベーションの回復手段は、金銭し
かないのでしょうか。日本企業は、「ト
レーニング・能力開発機会の提供」「非
金銭表彰」といった非金銭的な処遇の
活用が全世界に比べて低いというデー
タがあります（図表3-2-2）。社員の帰
属意識やモチベーションを上げ、成果を
上げていくには、成果主義による金銭的
報酬だけでなく、教育訓練費、非金銭
的表彰の活用など総合的な報酬戦略に
まで視野を広げるべきでしょう。

配慮など、制度の運用にかかわることに
すでに注力しています。米国では「エン
ゲージメント」という言葉が使われてい
ます。これは、経営側からのメッセージ
が社員一人一人に納得され、社員側
はこの会社で働き成果を出したいとい
う強い意思とやる気が引き出されてい
る状態を示しています。エンゲージメントが
高まれば売上げなどの経営目標の達成
に近づくこととなります。導入された制
度の下、いかに人材を活用し、成果に
結びつける運用をしていくかに、焦点は
移っているのです。

これまで多くの日本企業は人件費抑
制の圧力もあり、成果主義の仕組み作
りに奔走してきました。その反面、運用
には配慮が行き届かず、よかれと思って
導入した成果主義がかえって業績を下
げることにもなっていた。一方で高業績
企業は個人、チームの目標と事業戦略
の連動性の向上、業績マネジメントへの

※ タワーズ・ペリンが2003年、業績と報酬と
いう点から見た人材マネジメントの傾向を探ろうと
実施した世界規模の調査。調査対象はアジア、ヨ
ーロッパ、北米、ラテンアメリカの株式会社、公
機関、非営利団体など約1300団体及び、日
本企業も日産自動車、三井化学、ニコン、ベネッ
セなど約50社が参加した。

分権で全社の人件費管理は困難 「霞が関的人事」からの脱却を

今野浩一郎氏（学習院大学経済学部教授）

人事は本当に会社全体の総額人件費
を管理することが可能なのでしょうか。
以前ある研究会で、「適正な総額人件費

管理のためのツール」作成に取り組んだ
ことがあります。ある企業の売上高に対
する人件費比率の時系列変化を算出す



今野浩一郎氏

るなど、試行錯誤しましたが、結局完成
には至りませんでした。

では人事が無理だとすれば、いったい
誰がそれを担うのか。事業部ごとにビジ
ネスの形態が違う、分社化が進んだよう
な組織では「事業部の部長など部門の

「ボス」というのが答えだと感じています。
例えばコーポレートの人事が「事務職を
減らし、人件費の削減を」と号令した
とします。中央集権で管理しようとする
ば、事業部長はどうするか。「会計上は
人件費にならない派遣社員にしてしま
おう」となってしまうでしょう。

極論すれば、採用や報酬の決定まで
権限を事業部に下ろし、「長期的視点で
成果を上げさせれば、何人をどんな雇
用形態で雇ってもかまわない」と指示す

Part 3

人への投資であり続けるために

人件費における「投資」と「コスト」の意味合いには、誰に対するとどんな費用かによって濃淡がある。

知識社会における人材の役割を考えれば、人件費の「人への投資」という意味合いを、より強める必要性を感じる。

高橋俊介氏と一橋大学大学院の守島基博氏に知識社会における人件費の考え方を聴いて、最後のインタビューとしたい。

る。こうなると事業部長は「安易に派遣に頼ると知識やノウハウが蓄積しない。本場に派遣社員に任せてしまっているのだからか」と考えるようになるはずだ。

しかし、事業部長が「人事制度を設計する」というのは無理があります。自らの部門に合った評価や報酬制度を設計するのは事業部長だが、現場に下ろされた権限を実行するためのツールづくりが、これからの人事の仕事となるの

ではないでしょうか。具体的には「各部門の制度のベースとなる人事評価制度のひな型づくり」「職種ごとの報酬の相場を調べて、現場に知らせる」「各部門における総額人件費把握に役立つツールづくり」などです。また、事業部長たちがどれだけ与えられたミッションを達成できているかを評価する装置づくりも人事の役割となります。

一部の外資系企業では「人事は現場のサポート役」というところがあります。

そういった会社の人事は、人事管理のツールづくりのほか、コンプライアンスや、現場の採用や評価が全社の人事ポリシーに合致しているかのお目付け役や、人事に関するコンサルティングといった機能もついています。

成果主義を本場の意味で機能させるには、現場にできる限り権限を下ろす必要があります。「人事についてはそうはいかない」とはならないでしょう。会社を国に例えるなら、これまでの人事は霞

が関の中央省庁のような存在でした。人事の決めたルールは、いやでも現場は受け入れなければならないという構図です。ご承知のように、国の仕組みでも「中央集権から地方分権へ」がいわれられています。右肩上がり、キャッチアップ型社会では中央集権も有効でしょうが、現場の創意工夫を呼び覚まし、先頭を切ることが求められる社会では、人事の役割も変わるべきではないでしょうか。

社員とは「知恵の投資家」である 成果主義で投資に報い利益配分

高橋俊介氏（慶應義塾大学大学院教授）

これからの人件費マネジメントを考えるにあたり、基本になるのは「人材を企業経営においてどう位置付けるか」とい

う議論です。そこで、これまでの歴史的変遷も含めて人材モデルを3つに分けて考えてみましょう（図表3.3.1）。

1番目は人材をレイバー（労働力）として見るモデルです。産業革命以降、長く実施されてきた労務管理の手法です。

このモデルでは、労働力とは必要ならきだけ購入するもので、財務諸表上でいえば損益計算書の経費として扱われる。人材に関する最も重要な課題は、タイムリーに高コスト効率で必要量を確保することです。

人は資産というモデル 高度成長期が典型的

2番目は人材をヒューマンリソース、人的な資産や経営資源と捉えるモデルで、特に高度成長期の日本企業で典型的に見られました。このモデルの特徴は、人材そのものが会社にとっての資産である点です。財務諸表でいえば貸借対照

【図表3-3-1】社員をどう位置付けるのか

	労働力	経営資源	知恵の投資家
財務諸表でいえば	損益計算書のコスト	貸借対照表の資産	知恵を投資する投資家
株主との関係でいえば	コモディティー(必需品)	競争上の優位性に関わる重要な資源	同等の立場で投資をし、回収を期待する
企業から見れば	必要なだけ効率的に調達	困り込み・追加投資をし、ずっとがんばってほしい	自らリスクもとって、会社の成功のためにコミットしてほしい
報酬の意味は	決められた仕事をこなすための効率重視のマネジメント	より高い貢献のための効果重視のマネジメント	リスクをとった知恵の投資に対するリターン

出典:『組織改革』(東洋経済新報社)



高橋俊介氏

表の左側、資産の部に位置付けられる。日本の多くの大企業が新卒で質の高いポテンシャル人材を囲い込み、終身雇用を保障しました。重要資産だから、教育という追加投資にも積極的だったので

本来、資産として貸借対照表に載せられるのは企業の所有物で、支配可能なものに限られます。そこで終身雇用を約束して服従を求め、事実上人材を資産化し、教育という追加投資で資産価値の維持を図ってきた。つまり、会社側が終身雇用と年功序列の責任を負う引き換えに社員のキャリアを支配し、会社が与えた仕事にコミットさせるという構造です。

人は資産というモデル 高度成長期が典型的

しかし現在では、デジタル技術の進展によるスキル陳腐化の加速、規制緩和による人材要件の激変、事業売却、撤退や突然の外資系化など、キャリアの不

安定要因がどんどん増えています。これまで積み上げたキャリアの相当部分が、社内や、場合によっては社会全体でも意味を失う事態が起きている。社員のキャリア支配に対する終身責任を、企業がとれるかどうかは、もはや経営の選択の範疇でなくなっています。社員を資産として支配し管理する。だから大切にするという論理が成り立たなくなってきています。

投下した知恵への配当 社員にも受け取る権利

このようにヒューマンリソースモデルが限界を露呈するなか、登場してきたのが、人材を「知恵の投資家」と見る3番目のモデルです。いまや企業の競争力、利益の源泉はバランスシートに乗りにくい、知的資産の蓄積だといわれています。ブランドや顧客からの信頼、技術的ノウハウや特許などです。これら知的資産の形成には、もちろんお金の投下も必要ですが、最も重要なのは社員による知恵の

投下です。

株主がお金という資本を投下し、利益が出れば配当を受け取るように、社員も投下した知恵に応じて配当を受け取る。ただ、お金の投資と知恵の投資には少し違いがあります。株主の場合は利益に対する1株当たりの貢献度は同じですから、配当は頭割りでかまいません。しかし知恵の場合は、社員によって投資の量、とっているリスク、そして貢献度が違ってきます。成果に対するそれぞれの知恵の貢献度に応じて、利益配分する必要があります。成果主義の賃金制度は、知恵の投資家である社員に対する、貢献度に比例した利益配分だと位置付ける。これが知的資本経営の特徴といえます。

知識社会においては、人材を知恵の投資家と位置付け、その能力を引き出して大きな成果に結びつけられる企業と、依然として社員を資産として抱え込み、支配しようとする企業とでは、歴然とした競争力の差が出てくるはずです。

人件費は知識獲得のための投資 把握できているのはその一部だ

守島基博氏（一橋大学大学院商学研究科教授）



守島基博(もりしま・もとひろ)
一橋大学大学院商学研究科教授
イリノイ大学産業労使関係研究所
で組織行動論・労使関係論・人的
資源管理でPh.D.を取得。カナダ
サイモン・フレーザー大学経営学
部・ビジネス・スクール助教授、慶
應義塾大学総合政策学部助教授、
慶應義塾大学大学院経営管理研
究科教授を経て、現在に至る。

現在、人件費をめぐる短期・中期的な問題としては「人件費を下げなくてはならない」ということが企業にとって至上命題となっています。この問題は、これまでのように人件費の高さを、高い商品で消費者に転嫁できなくなったことから顕在化してきました。多くの企業は、これまでは高い人件費を、高い製品を買わせる形で、消費者に転嫁してきたとも考えられます。しかし、安い製品がアジアをはじめとする世界各国から流入してきたことなどをきっかけに、消費者は「企業が戦略なしに、高い人件費をそのまま価格に転嫁することで、損をするのは自分たちだ」と気づいたわけです。価格破壊が起こった背景のひとつです。

外国の場合は、株主がこうした企業へのボイスを発する場合が多いのですが、日本では、どちらかといえば消費者が先にこの点に気づきました。しかし、高い人件費を負担することは利益の減少につながり、ひいては株式の配当が減ることになる。こうした形で直接影響をこうむる株主からも、今後人件費抑制のプレッシャーはより強くなるでしょう。

人件費抑制の圧力は 短期・中期的な問題

ただ、短期・中期的な問題として、この人件費抑制プレッシャーへの対応は大切ですが、より長期的な視点に立つと、もっと重要な問題が見えてきます。知識社会において人件費をどうマネジメントするかという問題です。

他社と差異のある事業を展開するため、生産物を作り出す過程が複雑になればなるほど、また、個人がもつ能力やスキル、知識に依存する度合いが高くなるほど、知識創造プロセスにおける人材投資、すなわち知識やアイデアを生み出せる人材に対する投資の重要性が大きくなっていきます。

研究開発費も人件費も 知識を得るための投資

現状の企業会計上の人件費における問題は、「この生産物の生産コストに占める人件費は何%か」というような「レイバークオストの人件費」と、知識社会に対応するための、「知的創造人材に対する投資的人件費」が同じくくりで語られてしまうという点です。例えば投資家へのアピールとして「研究開発費に売上げの〇%を投資しています」という表現はよく見かけますが、人件費について同じような表現はあまり見られません。現在の企業会計のルールでは、人件費の増加イコール利益の減少となり、投資家への情報としてはマイナス材料となるからです。しかし、企業価値を高める、他社にまねのできない知識を得るための投資としては、研究開発費も、教育訓練費をはじめとする人件費も、大きな違いはないはずです。

「人材そのものではなく、企業にとって必要な知識の獲得こそが人材マネジメントの目的である」と考えると、人件費は知識獲得に必要な投資の一部にすぎなくなります。例えば、自社にとって中核ではない知識であったり、社員がこれからその知識を獲得するには時間とコストがかかりすぎたりする場合、アウトソーシングや外部への委託を検討しますが、業務委託となった瞬間に、人件費の範疇からは外れてしまう。別の言い方をすれば、人件費だけ見ていては、知識獲得に向けた投資の全体像を把握することは不可能になるのです。「人件費とは知識獲得のための投資であり、現在企業が把握しているのは、その一部にすぎない」と考えることで、人件費と、知識社会への対応の間の矛盾をめぐる多くの問題がクリアになると考えます。

おわりに

未来に向けた3つの提言

佐野一郎（本誌編集長） 五嶋正風（編集部）

今回の特集では人件費マネジメントの未来像を探るため、日米10人の研究者、実務家から意見を聴き、レポートを寄せてもらった。これらに込められた主張を私たちなりに解釈し、未来の人件費マネジメントを実現するために、3つの提言をして特集のまとめとした。

提言は以下の3点だ。

- ①人件費マネジメントは「個別」から「総合」へ
- ②人件費マネジメントの主体は現場へ
- ③人材への投資であることを忘れてはいけない

「個別」から「総合」へ 事業戦略との連携がカギ

- ①人件費マネジメントは「個別」から「総合」へ

これまでの人件費マネジメントは、今野浩一郎氏が指摘するように、「積み上げ型」だった。人件費を構成する要素ごとに個別の決定ロジックで弾き出された金額を積み上げたものが「総額人件

費」にすぎなかった。人件費の膨張を企業の成長が吸収していれば、それでも問題は少なかったが、前提がゼロ成長、デフレ時代、グローバル化による競争激化、少子高齢化社会となれば話は違ってくる。

右肩上がりの売上拡大が望めないなかでは、人件費を総合的に捉え、有限の原資を重点配分する必要がある。西久保浩二氏は、企業の人材への投資が「社員全体に投資し全体から回収」から「社員個々へ差別的に投資し、リターンも差別的に」へ変化しているといい、その変化に合った「人件費ポートフォリオ」を考える必要を説いた。人件費をポートフォリオと見る発想こそ「総合的に捉える」ことだ。

人件費を総合的に見るとき、思考の出発点はどこに置くのか。大木栄一氏は教育訓練費について「自社の事業戦略を進めるため、社員に必要な能力は何か。それを身につけさせるための、適正な教育訓練費への投資配分を考える必要がある」と述べ、岡村匡純氏は成果主義が機能しない要因に、個人やチ

ームの目標と、全社的な事業戦略が連動していないことを挙げた。やはり「各企業の事業戦略」が人件費を総合的に見る出発点だと考える。

報酬と教育訓練費2要素で 相場づくりが必要という意見

自社の事業戦略に合致した人件費の投資額を決定するには、相場把握の仕組みが必要との意見が教育訓練費、報酬の分野で聞かれた。大木氏は「業種、規模ごとの、人件費における教育訓練費の割合、社員1人当たり費用などについて相場がわかるデータが必要だ。相場を参考にしながら、事業戦略に合致した教育訓練費のマネジメントをするべき」と話した。高橋俊介氏は米国企業、特に流動性の激しいIT業界などの報酬制度設計について「まず採用競合企業の報酬に関する金額や内容のサーベイが集められる。相場を把握したうえで、自社の人材に対する理念や戦略を反映しながら、競争力のある報酬制度を決定する」と説明した。教育訓練費と報

酬、人件費の異なる分野とともに「相場把握」の重要性が指摘されたのは偶然ではないだろう。だが人件費の各要素について相場を把握するシステムは、日本ではまだまだ未整備だ。国や民間企業、NPOなどが制度づくりに取り組む必要がある。

複雑な人件費の現状へ 中央集権人事で対応は？

- ②人件費マネジメントの主体は現場へ

事業戦略が出发点になれば、人件費マネジメントの主体は大きく変わっていく必要がある。扱う商品やサービス、対象とする顧客に応じて事業戦略は複雑化し、収益の構造や雇用形態の分布も事業部ごとに千差万別だ。それに対応するため社化や事業部制が進み、必要な権限は現場へと委譲されている。「人事評価の基準はどうあるべきか」「どの仕事をどんな雇用形態で分担すべきか」「派遣や請負の費用はどう把握すべきか」……これらの問いかけに、全社統一のルールで答えることは困難になっ

てきた。

事業部長、カンパニー長が自部門の事業戦略に沿って必要な人員や人材のポートフォリオを策定する。さらに戦略実現のための報酬制度を考え、採用や育成・評価など運用の責任も負う。そうならねば本来の意味での成果主義は機能しない。こうして人件費マネジメントの主体は現場に移管されて行くのではないだろうか。

事業部長のサポートと 全社理念の制定と監視

今野氏は「現場に下ろされた権限を実行するためのツール作りがこれからの人事の仕事だ」と語った。事業がバラバラにならないよう各部門の制度作りのベースとなる人事評価制度の雛型作り、職種ごとの報酬の相場を調ベラインの意思決定を支援する機能、各部門の総額人件費把握のツール作りなど、カンパニー長や事業部長をサポートしコンサルティングするのが未来の人事の仕事になると考える。ただ、企業理念や一体感を維持するために全社の人材に関する理念や人事ポリシーを制定、周知し、現場の運用に乗せていくのもコーポレー

ト人事の重要な役割となるだろう。

ここ5年を総括すれば コスト視点強まり過ぎ

③人材への投資であることを忘れてはいけない

最後に強調したいのがこの点だ。人件費は事業に必要な営業費用のひとつであり、人材という資源に対する投資の費用でもある。人事はこうした「投資」と「費用」のバランスに苦慮しながら、改革に取り組んできたことだろう。だがこの5年を振り返れば、かつてないきびしい環境変化に直面し、コスト構造改革の旗印の下、「費用」として人件費を扱う見方が明らかに強まった。

国際会計基準への対応も影響し、人件費や人材の問題も聖域ではなくなつた。経営者は業績悪化で機関投資家から人員削減を求められると、拙速なリストラや人件費カット、そして説明が不十分なままでの成果主義導入を進めた。これにより確かにコスト構造は改善され企業の収益力は高まったが、社員の帰属意識やモチベーションの低下を招き、組織力は弱まった。

本来なら戦略が決断され、コミュニケ

ーションがなされ、支援するために制度が導入されるといふ順番がとられるべきだった。

働く人も企業に投資する時代 多様な働く意味に応える

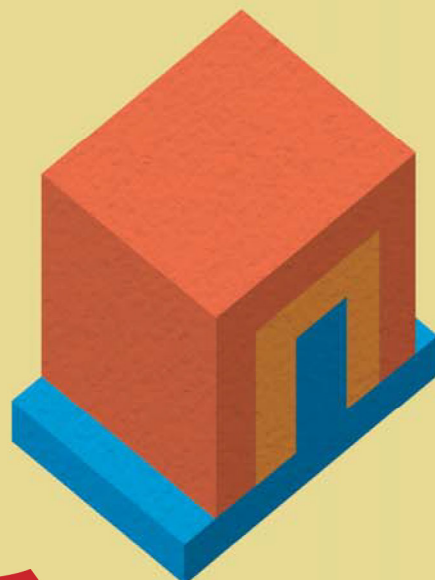
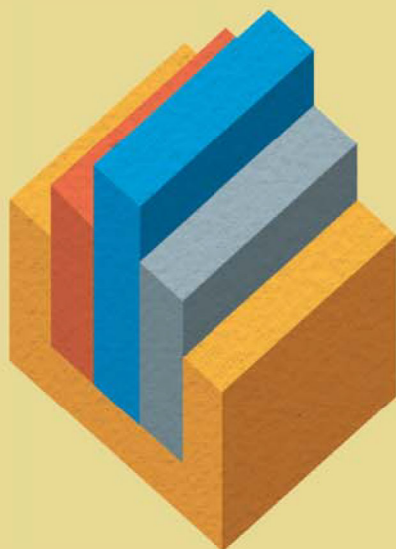
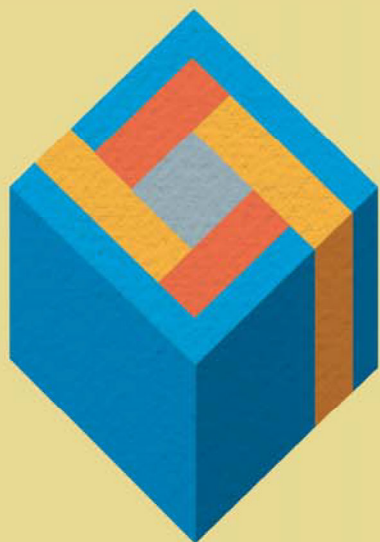
国際競争が激化するなか、持続的な競争優位実現のため、どんな知識が自社の強みか？ 今後どの分野の知識が必要か？ 戦略的な議論がおきている。

こうした状況だからこそ、改めて人件費に「人材への投資」の視点を強めることを強調したい。守島基博氏は、知識社会における人材マネジメントの目的は知識調達の手段であり、人件費は知識獲得のための投資費用の一部だと語った。投資対象は社員に限らない。業務委託やアウトソーサーなども対象だ。そうなれば短期的な業績達成に走りがちなライン責任者に対し、人材に対する投資の視点重視を求めることが、人事には必要だ。

高橋氏はこれからの企業にとって最も重要なことは、社員の知恵の投下だといひ、成果主義の報酬は投下された知恵に対する配当と位置付けることを提案している。考えてみれば社員も企業

に時間という人生の貴重な資源を投資しているが、彼らがその成果として期待するのは金銭的報酬だけではない。ディビット・クリールマン氏が語るように、職場環境や働く仲間、そして仕事の能力開発なども求めているのだ。岡村氏の「従来日本企業が得意だった金銭的報酬以外の報酬を従業員は求めているのに、ここ数年、日本企業はむしろ金銭的報酬に重点を置いていた」という指摘は今後の人件費マネジメントに重要な示唆を与えている。能力開発や職場でのコミュニケーション、表彰制度など企業からの期待や仕事の意味を喚起するさまざまな投資施策が、これからの人件費マネジメントの鍵を握るだろう。

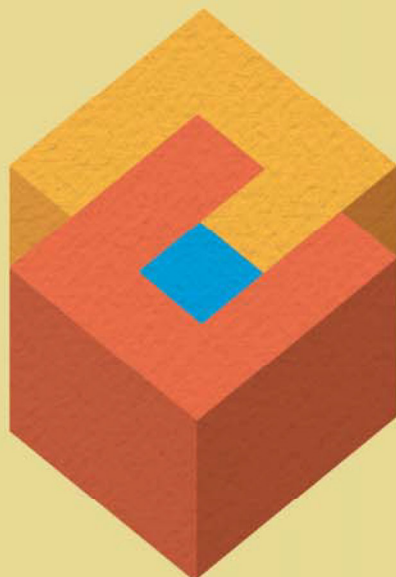
これら3つの提言を実現するのは人事にはかならない。人件費マネジメントの権限委譲の当事者であり、これまで、そしてこれからも人件費を投資として見ることが出来る立場にいるからだ。しかしこうした提言を人事だけで実現していくことは非常に難しい。人事が牽引車となりながら、まず経営、財務やライン責任者と深いコミュニケーションを取るか否かに、人件費マネジメントの未来はかかっている。



進化する 人材ポートフォリオ

ポートフォリオとは、もともと書類カバンを指す。個々の書類を個別に扱うのではなく、カバン全体をひとつのものとするこの言葉は、リスク管理と全体収益の最大化を図るための「金融資産の構成」の意味に転化した。その頭に“人材”がついても基本的な意味は変わらない。多様な人材を活用・育成し、リスクの極小化と収益の最大化をどう実現するか。そこでは経営側と働く側の視点、双方が不可欠である。今回の特集は、最新事例の紹介と、最適ポートフォリオを考えるための理論で構成されている。本誌59号の特集「揺れる正社員」の進化・発展形として、お読みいただきたい。

荻野進介 (本誌)



I 有期人材をどう活用するか

弊社を含め、新たな人事制度を構築し、有期契約の社員や業務委託人材の積極的活用を行っている企業3社と、それとは対照的に、IT業界で正社員主義を標榜するベンチャー企業、計4社の事例を紹介するとともに、非正社員増大によって起こる職場の諸問題の研究に関するコラムを掲載する。

文・構成 荻野進介（本誌）

CASE 1

IBMビジネスコンサルティングサービス 全コンサルタントを有期契約に プロから選ばれる組織を目指す

「IBCSが取り組む 未来企業の実験」とは

東京・丸の内丸ビルにあるIBMビジネスコンサルティングサービス（以下、IBCS）はオフィス革命を先取りした企業だ。まず完全バーバーレス。打ち合わせはパソコンからの投影画面をもとに行われ、修正もその場で実行される。また、役員室は壁を取り払い、役員全員が顔を合わせる状態にした。これにより情報の風通しがよくなり、意思決定のスピードがあがった。さらに、コンサルタントの場合、全員の20%分の席しかオフィスには存在しない。これは、ノ

ートパソコンと携帯電話をうまく活用することで、毎日、会社に来なくても業務に支障が生じなくなったから可能なことだという。

同社パートナー（ヒューマンキャピタルマネジメント担当）の松永達也氏はこう話した。「私どもは、PWCコンサルティングの時代から、お客様が次に直面する可能性が高い変化を、われわれ自身先取りして経験する『未来企業の実験室』というコンセプトを掲げ、実践してきました。組織やビジネスの変化を、自分たち自身が体験しなければ、責任をもって顧客に提案できません。紺屋の白袴を防ぐというわけです」

IBCSは、今年、人事に関する新

たな『未来企業の実験』に着手した。全社員の8割を占める約2000人のコンサルタントに対し、①雇用期間に定めのない従来の正社員に加え、②2～3年の有期雇用契約社員、もしくは③業務委託契約を結ぶ個人事業主、という契約タイプを選べる制度を導入したのだ（図表1）。

③を選べるのは、同社におけるコンサルタントの能力基準で一定レベル以上の人だけだ。いずれも今年1月末までに希望者を募集し、2月1日から実施している。

IBMビジネスコンサルティングサービス 株式会社

- 事業内容：ビジネスコンサルティング
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：2002年
- 従業員数：2500人



IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社
パートナー 松永達也氏



【図表2】プロが選ぶ組織の条件

現場への権限委譲
業績に応じた報酬
徹底した情報共有
「仲間がいる」
キャリア開発支援
ワールド・クラスの追求

【図表1】各タイプの制度比較

	①現行社員	②有期契約型	③業務委託型
種類	雇用契約	雇用契約	業務委任
契約期間	無期	有期	有期
ステータス	被雇用者	被雇用者	個人事業主
所得の種類	給与所得	給与所得	事業所得
主な納税方法	源泉徴収	源泉徴収	源泉徴収・確定申告
経費精算	実費精算	実費精算	自己負担 プロジェクト経費・実費精算
社会保険	適用	適用	適用なし

コンサルタントと有期の契約制に

制度適用者は、一度、退職手続きをとり、改めてIBCSと契約する。移行を強制されるわけではないが、昨年11月実施の調査によれば、全体の7割の人が新制度に興味を示し、そのうち半分が新雇用制度（有期雇用契約）に移行する意思があると回答した。「この数字は当初の予想通りでした。個別給与額の変動を示しながら、全員と面談、毎年受け付ける予定ですので、2、3年のうちに決めてください、と話をしました」（松永氏）

賃金、業務委託の場合の報酬はどうなるのか。「どの契約タイプでも、年収額は役割、期待業績に応じて決定します。業績は組織分と個人分に分かれています。いくら有期や業務委託契約といっても、一匹狼的な人はうちではやっていきません。今までの社員の場合、成果に応じた変動部分の割合は15%程度でしたが、これが40%になります。また、評価基準は従来の社員とまったく同じです。同じゲームを闘っているのに、ルールが違ったら混乱しますからね」（松永氏）

業務委託の場合、事業経費や確定申告の計算など、個人事業主としての業務が発生するが、その場合、会計事務

所を紹介し業務をサポートしてもらおう。

「業務委託の場合、当社では退職金はすでに廃止していますから、会社負担分の福利厚生費、社会保険料を加え、年収ベースで平均2割程度高くなります」（松永氏）

プロから選ばれる組織をどう作るか

もともとこの制度の背景にあるのは、IBCSの倉重英樹・前会長が説く「会社のなかではなく、社会に自分のポジションを探す」プロフェッショナルを「目指せ」という哲学だという。「社会はモノ社会からサービス社会へ、人々が働く目的は安定収入の確保から自己実現へ、仕事だけでなく、人生を楽しもうというふうに、人々のライフスタイルもさまざま変えているのに、企業の人事・雇用制度は旧態依然のまま。それを抜本的に変えなければ、企業の成長も先細りになるという危機感があるのです」（松永氏）

氏によれば、プロフェッショナルとは、「専門能力向上に日々努力し、高い目標を掲げ、チームワークを通じて自己の能力を最大の成果に結びつけられる人」だ。「そうしたプロは最高の成果をあげられる組織を求めているのです（図表2）。」

人事が特に関与できるのは、明確な評価基準に基づいた評価・報酬制度の構築や、キャリア形成に役立つ多様な仕

事機会、トレーニングの場などそれを支援する仕組みの提供です。今度の制度では、長期休暇の取得はもちろん、1年のうち働く期間を調整できる、あるいは退社して他社に移ってもまたIBCSに戻れるような、ワーク&ライフバランスの確保にも貢献したい。さらに、仲間と感動を分かちあい、お互いが刺激しあえるような場の構築にも力を入れたいですね」（松永氏）

コンサルタント以外にも適用は可能か？

現在、この制度は日本IBMに在籍するコンサルタント職向けにも導入され、アメリカのIBM本社も大きな関心を示している。「今年4月入社の新卒には選択肢のひとつとして話をしました。来年の新卒には、どんなメッセージを投げかけるか、思索しています」（松永氏）

同社のコンサルタントは、チームでの仕事が多いため、コンサルタントという言葉から一般に想起される独立事業者というイメージとは異なる。それでも、こうした制度を導入した点が注目される。

一方で、情報化・知識社会化がますます進行するなか、コンサルタントはもはや特殊な職種ではなくなっている。未来企業の実験が成功する確率は存外大きいかもしれない。

CASE 2

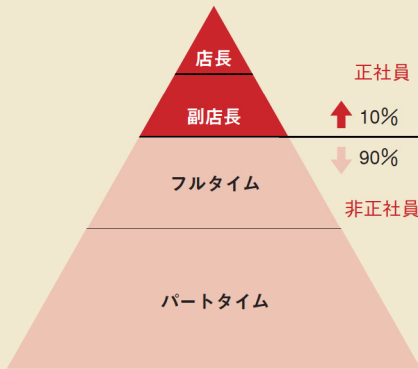
ギャップジャパン

育成と評価、そして誉めること 有期社員の能力を完全に引き出す



ギャップジャパン株式会社
人事部長 中島豊氏

【図表3】ギャップの店舗における組織構成



人件費の変動を可能にする 独自のシステムとは

現在、ギャップの標準店舗では約60人の販売員が働いているが、ほとんどが有期のパートタイマーであり、店長と副店長のみが正社員である(図表3)。全社で見ても、全従業員5082人のうち正社員は約1割の511人で、残りは、学生、主婦、フリーターなど、有期の非正社員だ。社会的には「非正規の労働力」とされる有期人材だが、ギャップでは正社員のほうが数の上での「非正規」なのだ。同社人事部長の中島豊氏はいう。「非正社員である販売員を即時に戦力化するために、スレッズ(Ⅱ糸)という全世界共通のトレーニングプログラムがあります。①親しみをもって接する、②お客様の手助けをする、③豊富な知識を身につける、④迅速に行動するという4つのサービス行動をごく自然に、一連の流れのなかでこなせるようにする目的で行われます」

ギャップの有期人材活用が他の日本の流通業と根本的に異なるのは次の2

点である。ひとつは、人件費を固定化せず売り上げの多寡と繁忙度に合わせて調整していること、もうひとつは、優秀な有期人材を抜擢し、正社員に雇用する仕組みを構築していることである。当然、有期人材の間で強い競争原理が働くことになる。

販売員のスキルを評価 気付きによる能力開発も

まず前者だが、これを可能にしているのが、店舗ごとに販売員の週間シフトを決める独自のコンピュータシステムだ。「これで、前年同月と過去1週間の数字、今年の売り上げ目標などはもちろん、販売員のスキルレベル、勤務日・勤務時間の都合も勘案した精度の高いスケジュールを作成します。これは1週間ごとに張り出し、販売員が自分のシフトを確かめます」(中島氏)

販売員のスキルは、販売、接客、商品の解梱といった項目ごとに10段階の相対評価で測られる。これは店舗ごとに設定され、1カ月ごとに見直される。本人には評価は通知されないが、勤務して

いるうちに気づく。いくら時間に余裕があるから稼ぎたいと思っても、能力の高い人から売り上げの多い曜日や時間帯にまわされ、勤務時間も増える(Ⅱ手取り額が上がる)のだから。賃金は時給制で年1回の評価会議があり、なかには10%を超える増額を達成する人がいる。採用から評価・処遇あるいは退出まで、販売員のマネジメントをすべて任される店長の権限が非常に大きい。「情実でシフトを決めることも制度上可能。販売員の生殺与奪を握っているわけですから、彼らが自分の身を律することがとても大切なんです。もしもの場合の仕組みも必要と考え、昨年末、上司によるハラスメント防止のための世界共通のホットラインを設けました」(中島氏)

正社員への登用制度と 誉めることの制度化

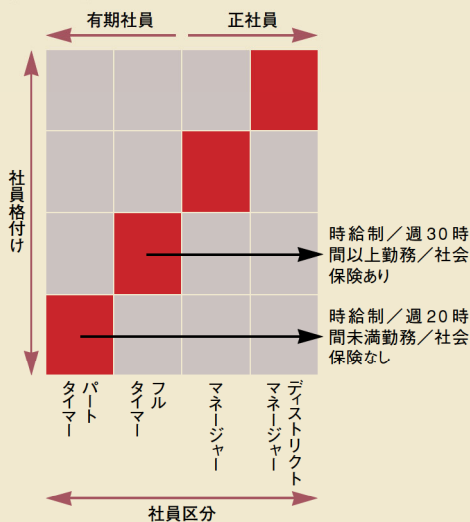
さらに同社では、有期の販売員のなかから能力に秀で、本人も正社員とな

ギャップジャパン株式会社

- 事業内容: カジュアル衣料品の販売
- 本社所在地: 東京都港区
- 設立年: 1994年
- 従業員数: 5082人



【図表4】社員区分と格付けによる職務



CASE 3

リクルート 上限3年の有期社員制度 キャリア志向の明確な人材が活躍

有期でキャリアを試す人 全従業員の1割突破

リクルートが、3年間を上限に1年ごとに更新を行う独自の契約社員制度、CV (Career View) 職を導入したのは、2000年6月だった。賃金は年俸制で、2年以上勤務すると終了時にキャリアアップ支援という名目の退職金

る意思がある人材を登用する選考プロセスを年2回設けている。というよりも、原則として正社員は現場の販売員から登用するという言い方のほうが正確だ。その際にも先述したスキルレベルが参考にされる。昨年は71人が正社員に登用された。

さて、有期のパートタイマーであっても、常に能力向上と他人との競争が求められる過酷な職場、というイメージをもつかもしいないが、それは部分的にしかなかった。同社ではこんなユニーク

な試みも機能している。「先の4つのサービス行動を実践した人を、誉める制度があるのです。各店舗には3枚複写の小さな表彰状があります。従業員は、部下、同僚、あるいは上司であっても、先の行動をとった人の名前をそこに書き、1枚は本人に、もう1枚はその人の上司に渡す。残りは各店舗にある専用箱に入れておくのですが、抽選で月1回、数百円単位の商品が当たります。人を誉めることはなかなか難しいのですが、このやり方は気軽に実行できますから、やる気や

責任感のアップにつながっています。たとえ有期の人材であっても、その人たちが「コントロール」するのではなく、内発的に仕事に「コミット」してもらったことが一番大切だと私は考えます」(中島氏)

同社は完全職務主義をとっており、正社員と非正社員の間では、職務が完全に異なる(図表4)。こうした単純明快で合理的な人事の仕組みと思想には、多くの日本企業が範とすべき点があるはずである。

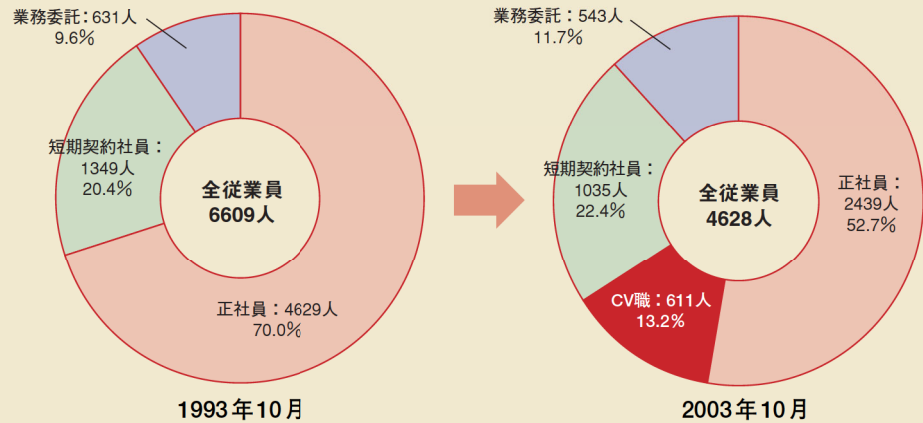
が支給される。中古車や旅行、飲食店に関するものなど、同社が発行する情報誌の編集あるいは広告営業職としてはじめは10人を募集したが、3年経った現在、同社のあらゆる事業部門にCV職が存在している。数にして600人を突破、全従業員の1割を上回る(図表5)。平均年齢は27歳、男女比は約2対3だ。リクルートは、以前から短期契約や業務委託など、非正社員の活用を積極的

に行ってきた企業だが、この制度はどんな目的で作られたものだろうか。発案した同社執行役員村井満氏はこう話す。「リクルートという会社に魅力を感じて新卒で入ってきた社員と違い、目的志向やキャリア意識がより明確な人のほうが、よい成果をあげる業務もある

株式会社リクルート

- 事業内容: 人材・教育・住宅・旅行などに関する情報サービス
- 本社所在地: 東京都中央区
- 設立年: 1963年
- 従業員数: 4828人

【図表5】リクルート従業員の雇用形態の変化



**「期間が限られているから」
CV職応募の主な動機**

スタート当初、10人の募集に対して、説明会に400人が殺到。最近でも、募集人数の10倍の人がやって来る。「採用者への調査で驚いたのですが、応募の動機として、有期だから、という回答が6割と圧倒的に多いんです。今の若者

のでは、と考えたのがきっかけです。例えば、車がとにかく大好きで将来は販売会社の経営をしたいと思っている人、世界中を旅した経験を持ち、旅行者の目線で情報誌の編集ができるような人です。そういう意識の若者がこれから増えるのでは、という読みもありました。自分の可能性を試すためにリクルートを利用し、その過程で事業に貢献して欲しいという制度ですから、期間は1年では短い、5年では長すぎるといって、3年に落ち着きました。人件費の変動費化といった経営上のメリットは一方であるのですが、導入の主目的ではありません」

は会社をあまり信用していません。自分で力をつけるしかないという意識をもつ層がすごく増えていきます。だからこそ、雑誌の特集を仕上げるとか、営業で成果を出すとか、明確なゴールを自分で設定し、限られた期間で、自分の可能性を試すというこの制度が受け入れられたんでしょうね」(村井氏)

1年目でビジネス知識を吸収して、2年目で売り上げ数字を伸ばし、3年目はより事業に関わる貢献を、というように、各年で目標を設定する人が多い。ある人は、同期5人のリーダーになって欲しいと上司にいわれたが、営業スキルを伸ばすために在籍しているの、マネジメントには興味がない、と申し出を断った。期間が限定されるからこそ奮い立つ。そこには経験した者のみが発感することがあるに違いない。

**CV職をリクルートの
新ブランドに**

現在、スタートして3年が経過し、同制度を終了した人材が現れ始めた。終

了者の進路であるが、同社と新たな業務委託契約を結んだ人を含め、いわゆる自営業者となった人が全体の45%、新たな企業への転職組が45%だ。なかには、飲食店情報誌の営業を通じて「今どんな店が流行るか」を体で実感し、当初の計画通り、自分で飲食店開業を果たした人もいる。

一方で、「発足して3年、まだまだ制度として未完成」と村井氏はいう。「CVというブランドをもっと高めたい。リクルートで、期限を区切るからこそ可能なキャリアアップを成し遂げたユニークな人材なんだと。リクルートのCVだったらぜひ採用したい、という声を強くしなければいけないと思います。当社でもあと数百人単位で広がっていく予定。今後は、CV職からの要望が強いキャリア支援にも力を入れていきたい」

企業が一方的に「ポートフォリオ」を考えても、ふさわしい人材を必ずしも確保できるわけではない。この制度は、有期雇用で躊躇するどころか、自分を試すよい機会、と考える人が増えているからこそ運用可能だといえる。



CASE 4

トラフィックゲート

企業と社員は一蓮托生
“人を育てる人”を育てる

正社員主義を貫き、
職能資格制度を導入

インターネット上でアフィリエイト・プログラムの運営を行うトラフィックゲートは設立3年、従業員40人のベンチャー企業だ。同プログラムは、成果報酬型広告ともいわれ、EC（電子通販・



株式会社トラフィックゲート
取締役最高戦略責任者
人事担当役員
八木岳郎氏



株式会社トラフィックゲート
代表取締役社長
小宮山晋太郎氏

サービス)サイトと通常サイトをつなぎ、実際に購入された商品の額に応じた金額が、広告主であるECサイトから支払われる。日本でもネット人口の拡大とともに市場が急成長している。
楽天、アメリカン・エキスプレス、デルなど約300社にプログラムを提供している同社だが、実はこの業界には珍しく、パート、アルバイト、あるいは派遣社員などを使わない「正社員主義」を貫いている。非正社員は自ら望んでなった契約社員が2人いるだけだ。同社社長の小宮山晋太郎氏はこう話す。
「業界の変化と拡大のスピードがものすごく速い。定型的な業務は極力、自動化することで、ひとり当たりの生産性をあげることを当然やりますが、人を育てられる人を早期に育成しないと戦略が後手にまわってしまう。だからこそ、性別に関係なく、雇用した人はすべて正社員と考えています。また未成熟の業界だからこそ、新しい技術や営業ノウハウはそれぞれのエンジニア、営業マンによるものが大きい。しかも、ひとりの人間がこなす仕事の範囲がとても広いです。求心力を高め、そういう人たちが安心し

て働ける環境を整備しなければ、と考え、昨年9月から社員全員が参加して作った人事の新しい制度を導入しました」
制度の目玉は、6段階の職能資格制度だ。インターネット業界では肩書きによつて決まる役職給が主流だが、これでは個人の伸長に組織の成長が追いつかず、ポスト不足が発生するから、それを解決する意味もあった。「給料の額だけでなく、自らの職務遂行能力に意識を向かわせることが目的です。能力やスキルをあげることが結果として会社の成長につながり、ひいては自分のキャリア形成にもつながる、ということですね」(同社取締役最高戦略責任者 人事担当役員の小宮山晋太郎氏)

チームワーク重視の
“人情家集団”が行く

報酬は成果と能力で評価される。前者は毎回変動するが、後者は積み上げ式だ。営業利益の1割を社員全員で分けるインセンティブ制度もある。「うちの業務は、ECサイトと通常サイトの提携を広げていくといった非常に地道な仕事

事が主流。一攫千金はないけど、毎日、知恵を出しあい、全員でマーケットを創るといふ姿勢が大切なんです。だから、今度の人事制度のキープレズは、チームワークを重視した人情家集団になる！」としました(小宮山氏)
一度採用した人は、会社と一心同体となる存在である。成果をあげてもらおうには、能力を日々向上させ、最大限に発揮してもらおう仕組みが不可欠だ。
「異動による育成を積極的に行っています。別の部署を経験することで会社を俯瞰して見ることが出来る。半年後、元の部署に戻ると、すごい成果を発揮する例が多々あります。もうひとつ、誰からであつても、聞かれたことにはその場で必ず答える”ことを全社員に周知徹底しています”(八木氏)
後進を育てることのできる人材を育成すれば、企業は自動的に成長していく。同社は、そうした人材は、正社員として採用し、育成するしかないという明確なメッセージを発している。

**株式会社
トラフィックゲート**

- 事業内容：インターネット上のアフィリエイト・プログラムの運営
- 本社所在地：東京都目黒区
- 設立年：2001年
- 従業員数：40人

非正社員の数ではない。

マネジメントの巧拙に左右される職場の諸問題

木村琢磨氏 (東京大学大学院経済学研究科博士課程)

マネジメントが左右する 適正な非正社員比率

非正社員(外部人材含む)が増え

ると、職場のチームワークが乱れるとか、ノウハウが流出するといった不利益が起こることが容易に想像できます。しかし、単純にそれは非正社員比率の増加によるものでしょうか。人材配置や業務管理といったマネジメントの巧拙によるものも多いのではないのでしょうか。こうした問題意識から、私は、連合総研の職場調査のデータを用い、「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」(『日本労働研究雑誌』第505号(2002年8月号)所収)という論文を執筆しました。

そこで明らかになったのは、生産・技術系の職場では「正社員の新人育成が困難になる」「正社員が非正社員の管理に追われ、本来の業務に集中できない」、事務・営業系の職場では「機密事項の漏洩」「職場の一体感の低下」といった不利益がいずれも発生していることでした。これは非正社員の比率を下

げさえすれば解決するという問題ではなく、正社員・非正社員間の業務区分の見直し、人員配置戦略の再考など、多くはマネジメントの見直しを必要とします。

例えば、生産・技術系の職場では、正社員と契約社員の間で業務区分がなされて「いる」場合に、「一体感の低下が起こりやすい」、逆に事務・営業系の職場では、正社員と派遣社員の間で業務区分がなされて「いない」場合に、「一体感の低下が起こりやすい」という対照的な結果が出ました。

前者は、本来、ひとつの流れとして処理すべき業務プロセスが切り分けられることによって連携がとりにくくなるという問題でしょう。逆に後者では、派遣の事務社員は賃金の時間単価が一見高く、残業が少ない場合が多いため、業務区分が明確になされていない場合、正社員の人不公平な感じを抱くのだと思います。同じ非正社員でも、職場の業務内容によって、このような違いが生まれるのです。

全体を通じて、各企業、各職場レベルで、マネジメントのあり方を再構築

すれば、非正社員比率をもっと上げられるケースもあるはずだ、というのがメッセージになります。

正社員・非正社員の人材要件と ポर्टフォリオの柔軟性

非正社員の適正比率は、業種はもちろんな企業・職場レベルにより千差万別で、一律には決められません。だからこそ、正社員・非正社員双方について、必要なスキルや経験を明らかにした人材要件を、職場レベル・企業レベル双方でつくり、それらをすり合わせる必要が大切です。

「正社員に何をさせるか、どのような知識やノウハウは社外に流出してはいけないか、非正社員は何人必要か」という点は、それなりに考えられているようですが、「どのようなスキルや経験をもちた正社員と非正社員を、それぞれ何のために、どう使うか」が、曖昧な企業や職場が多いと感じています。専門能力をもつ非正社員の活用は正社員への教育にもなりますが、そこまで考えられている企業・職場は稀だと思います。

同時に大切なのは、働く人が「何ができるか」はもちろん、「どのような意識で働いているか」ということです。「この会社で本当に活躍したい」という意識をもった、しかるべき能力の人であれば、その人が非正社員であっても、それなりの業務を任せ、相応の処遇をするべきです。

非正社員を勤務時間あるいは雇用区分のみで見るとはならず、能力とモチベーションでも見る。ポर्टフォリオを拘り定規にしないことが必要です。



きむら・たくま
1976年生まれ。民間企業が
の営業職、HRMコンサルタント
を経て現在にいたる。専門は人的資源管理。



II 仕事に必要な知識軸から見た

「人材ポートフォリオの考え方」

個々の企業が人材ポートフォリオ・マネジメントを実施するにあたって、どんな仕事を、どんな人材に任せればよいかを決めるうえでのひとつのフレームを提示したい。そのフレームで、1で紹介した企業事例を読み解き、人事に対する3つのメッセージで締めくくる。

内田 恭彦 (ワークス研究所 主任研究員)

人材ポートフォリオ・マネジメントの考え方

2つの知識軸で仕事を分類する

うちだ・やすひこ
1989年慶應義塾大学院社会学研究科修士課程修了。同年リクルート入社。組織活性化研究所、ワークデザイン研究室、組織人事コンサルティング室を経て2000年より現職。知的資本経営に関する調査・研究および事業開発を担当する。



人材ポートフォリオ・マネジメントとは、「企業の経営資源としての人材を、目的に応じて類型化し、その最適な活用を通じて目的実現を図ること」であり、企業内の仕事をその性質に応じて分類したうえで、その仕事類型に適した人材タイプを決定することである。

まず仕事をどのように分類するかという問題だが、企業の目的は、差別化された価値を市場に提供し続けることで、持続的な発展を遂げることだ。そのため今日では、知識創造活動が不可欠であるから、仕事の分類には次の2つの知

識軸を用いるのがよいだろう。ひとつは仕事に必要な「知識の企業特殊性」で、もうひとつは仕事に必要な「知識のレベル」だ(図表1)。

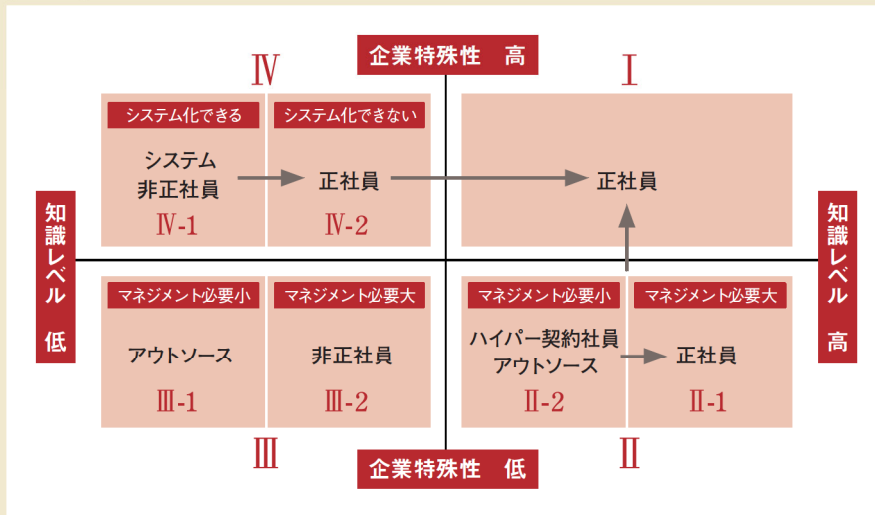
ポイント 企業特殊性と知識のレベル

「知識の企業特殊性」とは、その仕事に当該企業の持続的な独自価値を生み続けるための源泉としての知識を必要とするか否かという点に関係する。持続的に価値を生み続ける源泉としての知識とは以下の4つだ。

ひとつは「中核的知的資本に関する知識」だ。企業によって具体的な中身は異なるが、共通するのは、数年程度の

競争優位の源泉でなく、当該企業が5年、10年と競争活動を繰り返し広げるなかで、常にその競争力の中核に位置するということだ。トヨタの現場改善活動に関する知識体系や、エプソンの精密機械加工技術などがあげられる。2つ目は「変革に関する知識」である。環境変化を読み、新たな事業機会や脅威をいち早く認識し、事業と組織の変革を行うことに関するものだ。机上で新たな戦略の設計図を描くことだけではない。事業や組織を実際に変えていくための知識も含まれる。3つ目は「統合に関する知識」だ。企業の意思決定を、すべて論理的な合理性をもとに行うことは不可能だ。環境変化のスピードがそれを許さない。当然、その企業が「当たり前のこと」

【図表1】人材ポートフォリオ・マトリックス



と考えている暗黙の基準などが企業存続のためには必要となる。また、事業がさまざまな人々の協働から成立していることを考えると、社内外の人的ネットワークに関する知識も重要なものとなる。

これまでの3つの知識は、基本的に当該組織のなかで独自に発達し、事業の持続的発展に必要なものである。しかし、こうした知識だけでは不十分だ。これらの知識が競合他社にすぐに真似されてしまうものであれば差別化の源泉とならないからだ。そこで4つ目の観点として「模倣困難性のある知識」があげられる。企業内の仕事に必要な知識が「中核的知的資本としての知識」「変革知識」「統合知識」のいずれかに関係し、しかも模倣が困難である場合、その仕事は持続的発展の源泉となると考えられる。このような知識は、外部流出を阻止し、より発展させていくことが必要だ。このような知識を必要とする仕事は、長期雇用を想定される人材が担うことが望ましい。

一方、「知識のレベル」とは、仕事に必要な知識が稀少であるか否かに関係している。高いレベルの知識を保有している人は労働市場に多く存在しない。

逆に知識レベルが低い場合、その仕事を遂行できる人は労働市場に多く存在する。労働市場に必要とする人材が多く存在する場合、需給関係から人件費は低下すると同時に、募集する際もすぐに適した人材が見つかるなど、取引コストが低くて済む。つまり仕事で必要とする知識レベルが低い場合、それを担当する人材は長期的に雇用する必要がない。その反対もまた然りである。

システム化とマネジメントを考慮せよ

以上、基本的な仕事の評価軸は、「企業特殊性」と「知識レベル」で足りるが、実際に人材ポートフォリオを組むためには、これだけでは足りない。

まず、企業特殊性が高い場合だ。「企業特殊性が高いが、知識レベルが低い」仕事の場合(図中、IV)、その仕事はシステム化が可能か否かを考慮する必要がある。「企業特殊性が高くても知識レベルが低い」場合、真の競争優位の源泉とならない場合が多い。しかも企業特殊性の高い知識をマニュアルやITシステムに置き換えれば、労働市場に多く

いる人でも仕事の遂行が可能となる(IV-I)。典型的なのが、チェーン・オペレーション・システムが導入された大手スーパーで、いくつかの店長職を有期雇用社員に任せるようになっていく。

企業特殊性が低い場合はどうだろうか。これまでの議論では、企業特殊性が低い場合は外部化の方向で検討すべき、ということであった。しかし仕事の性質上、多くの人と関わったり、頻繁なコミュニケーションが必要だったり、万一の時のリスクが高いなど、マネジメントが必要な場合は考慮が必要だ。外部化することで、リスクに対する予防コストやコミュニケーションコストが増加することが考えられる。

「マネジメントが必要で、しかも知識レベルが高い」仕事の場合(II-I)は、取引コストがかかるので正社員が担当する方が経済的だ。一方、「マネジメントが必要で、知識レベルが低い」場合(III-2)は、直接のマネジメントが及ぶ人材であれば問題はなく、有期契約社員か派遣社員が適している。完全に外部化できる仕事は、「企業特殊性が低く、マネジメントの必要性も低い」場合(III-I)に限られる。



人材ポートフォリオの観点から事例を読み解く

人材ポートフォリオの基本的な考え方をいうと、先の4社のケースはどのように読み解けるだろうか？

まず、IBMビジネスコンサルティングサービスであるが、この制度の対象者はすべてコンサルティングであるということがポイントだ。同社の場合、コンサルティングは、企業特殊性に基づかない経営に関する専門知識とセルフマネジメントにより、最大成果をあげる人だ。倉重英樹・前会長の「会社のなかではなく、社会に自分のポジションを探す」プロフェッショナルを目指せ」という考えがこれを端的に示している。企業側からすると、コンサルティングの場合、企業特殊性は低いが知識レベルは高く、なおかつマネジメントの必要性は低い、ことになる。それどころかマネジメントという概念はコンサルティングには適さず、プロフェッショナルとして最大成果を出せる環境を用意しサポートすることが企業の役割となる。ここに企業と働く人の最適な関係を、業務委託あるいは有期契約関係に求めていく合理性がある。

これはまさに企業特殊性の高い知識が求められていることになる。しかし同社は、独自のサービス・スタンダードに基づく世界共通のトレーニングの仕組みをもち、しかも評価・報酬・勤務時間などがすべてシステム化されており、有期契約社員の主体的な能力開発へのモチベーションも引き出すようにしている。企業特殊性の高い知識を必要とする仕事においても、短期間で有期契約社員が即戦力として働けるシステムのもので、積極的な活用が図られているのだ。リクルートのCV職制度は、3年という期間内で、働く側もリクルートも期

待成果を得られる領域が対象となっている。IBCSと同様、事業自体の根本的改革など、企業特殊性の高い知識を必要としない仕事領域だ。ただ、両社の違いは、IBCSのコンサルティングにはセルフマネジメントが求められているのに対し、リクルートのCV職はリクルートのマネジメント下で仕事を行うことが求められ、また働く側も、自己成長のためにそれを活用しようと考えていることだ。したがって、有期雇用契約という形態が最も合理的なものとなる。そして、以上3社とは対極の「正社員主義」をとっているのがトラフィック

ゲートだ。これには、変化が常態というIT業界特有の条件に加え、急激な企業成長ゆえに会社のシステム整備が追いつかず、人材に多くを依存しなければならぬ状況によるところが大きい。会社と一心同体となるような強い紐帯と、企業・事業という観点からの判断が常に求められるということは、まさに同社で働く人には企業特殊性の高い知識が求められているということだ。しかもシステム化は不可能な状況だ。そうなる企業としてとるべき方法は、正社員として人を採用し、職能資格制度とジョブローテーションにより、高度な判断を行う職務遂行能力を開発していくこととなる。新しい業界の新しい企業が、一見、旧来的とされる方法を採用している合理性がここにある。

ポートフォリオを成功に導く3つの視点

これまでの4社の事例から、人材ポートフォリオ・マネジメントを行うにあたり、人事が考慮すべき3つの重要なポイントが見えてくる。

まず第1は、自社のビジネスや仕事内容にに応じて、有期契約社員に任せる仕事を慎重に決定すべきだということだ。見てきたように、「正社員以外に任せる仕事はない」と判断する企業もあった。第2が、人材ポートフォリオのどこに

位置する人材かによって、マネジメントの方法を変える必要がある。高度でゼネラルな専門知識に基づく仕事を志向する人には、その活動のコントロールよりサポートを行うほうがうまくいく。しかし、企業特殊性の高い知識を必要とする仕事に従事する有期契約社員には積極的なマネジメントが有効になる。

第3は、雇用の多様化が進んだ企業は、単純な業務を外に出すというレベル

を超え、企業特殊性の高い知識を必要とする仕事でも有期契約社員に任せていることである。この際のポイントは、教育・評価・仕事の与え方などを含め、そうした人たちが企業特殊性の高い知識に基づき仕事ができる、また自ら能力を開発しようという気持ちにさせるシステムの開発である。

自社の状況を熟慮したうえでの積極的な知的投資が成功の鍵を握っている。

Ⅲ 事業に関わる人たちがすべてが社員だ

佐野一郎 (本誌編集長)

正社員は ハイリスク・ハイリターン

多大なコストを費やして採用し、手間ひまかけて育て上げる。その結果、職場を引つ張るリーダーや、新たな事業や商品を生み出し莫大な収益を会社にもたらす人材に育つ社員もいれば、残念ながら生産性に見合わずに不良資産となってしまう社員もいる。企業経営から見れば、無期雇用を前提とする正社員はハイリスク・ハイリターンの存在である。

もともとオフィスの清掃から警備、受付係、役員付きの運転手まで、企業のあらゆる業務を正社員が担っていた時代があった。まもなく経営側は、それ自体で収益を生み出さない業務はできるだけ外部の力を利用したいと考えた。正社員として働く側も、技能や経験の蓄積につながらない単調な仕事を長い期間担うことに疑問を感じはじめた。仕事によって自分が成長できなければ給料も上がらない。生活も良くなるらない。

意識も変わった。

定年まで会社に勤めたいと考える若手社員も今や3割にまで減少した。新卒で紹介予定派遣社員を選ぶ人は3000人を超え、非正社員はこの5年でも増加している。なかには製薬業界のコントラクトMRのように、高度なスキルと知識をもったプロフェッショナルの派遣社員も増えてきている。

企業を選ぶことは自分の投資先を選ぶことだと考え、特定の企業で「正社員」という形態にこだわって働くことが得策でないと考える人たちが増えているのだ。こうした企業・働く人双方のニーズをいかにマッチさせるか？ 人材ポートフォリオを進化させることができるか否かは、先に紹介した木村琢磨氏が語るように、経営と職場のマネジメントにかかっているだろう。

リーダーや正社員の側が より正確な現実認識を

IBMビジネスコンサルティングサービスの前会長・倉重英機氏は、今回のプロフェッショナル人事制度の検討過程で、人事から出た「誰が社員なのです

か？」という問いに、「業務委託者も有期雇用者も事業に関わる人たちすべてが社員だ」と答えたそう。どんな職場でも仕事にはチームワークが必須である。雇用区分による差別意識などがある。雇用区分による差別意識などがある。貴重な成果は期待できない。貴重な時間を企業に投資する見返りとして、働く側が期待するのは、金銭的な報酬はもちろんだが、職業能力や人的ネットワークの獲得であり、働くことそのものの喜びだ。さまざまな制約条件のなかで、企業側も働く人も、何を実現するため、何を互いに期待するかを曖昧にせず、コミュニケーションすることが重要だろう。

われわれはこの半年間の取材の過程で、コスト削減の視点だけで突き進んだ「雇用の多様化」施策がことごとくうまくいかない現状も目の当たりにしてきた。それだけ、この問題は単純ではない。しかし、労働市場を筆頭に、われわれを取り巻く環境が激変するなかで、ひとつの働き方・雇用だけにしぼられる価値観から脱却し、新しい企業・働き方の実現に向けた改革を実行することはもはや時代の要請だろう。そのために真っ先に必要なのは、実はリーダーや正社員の側により正確な現実認識かもしれない。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

“成功の本質”を、“人と組織”の観点から探ってみよう。
この連載では、知識創造経営の第一人者、
一橋大学大学院の野中郁次郎教授が提唱する
「クリエイティブ・ルーティン※」の考え方をもとに、
優れた創造活動のエッセンスを抽出する。

※知識創造のダイナミズムを可能にする、個人や組織がもつ創造的思考・行動様式のエッセンス(=型)のこと

第12回

日清食品
「具多(GooTa)」



点ではなく面で訴求する
日清流ブランドビジネス！
「具に驚きのあるカップめんを」
そこには創業者から続く
「食の創造」の連鎖がある

商品サイクルの短さでは清涼飲料と並んで双璧をなすのが即席めんだ。年間500〜600種類もの新製品が登場しては消えていく。新製品で年間販売額が10億円を超えたらかなりのヒット、人気のロングセラーでも30億円ぐらいといわれる中で、一昨年10月の発売以来、1年足らずで160億円を突破したのが日清食品の高級カップめん「具多(グータ)GooTa」だ。文字どおり、具材がたっぷり入り、価格は1個300円と最高水準の設定だ。デフレに逆行する高価格商品が、なぜこれほどヒットしたのか。

開発の発端は発売5カ月前の2002年5月、日清食品東京本社で開かれた新製品委員会だった。毎月1回、マーケティング部の各グループが安藤宏基社長に新製品のプランをプレゼンテーションし評価を受ける緊張の場だが、この日は社長の方から秋の新製品について案が示された。「具材たっぷりのカップめんを投入したい。名前は、具が多いから「具多」ではどうか」話を聞きながら、「自分のところに回ってくる」と予感した男がいた。業態営業部次長の小山元一だ。「具材入りだと価格は300円前後になる。量販店よりはコンビニが主な販路になるはずだ。となると……」業態営業部はマーケティング部ではなく営業本部に属し、コンビニエンスストアチェーンなどと共同開発を手がける。セブンスイレイブと組んで有名店シリーズ「札幌すみれ」「博多一風堂」を大ヒットさせたのは小山だ。以来、部は社内でも存在感を強めていた。当然、コンビニ事情に詳しい。

「この案件は君のところに任せたい」予想どおり、開発を命じられた小山はミッシヨンの大きさを直感した。「これはまったく新しいカテゴリーとして展開しなければならぬ」

単発の商品ではなく、カップめんの新しい商品分野を確立した。「日清大王」(1992年)が生タイプ即席めんというカテゴリーを確立したように、新しいカテゴリーを最初に手中にしたものがトップブランドの座を獲得できる。しかし、当然のことながら、その分、失敗も許されない。思わず武者震いした。

具多が成功した理由を結論からいえば、トップ自ら「具材たっぷりのカップめん」を提案し、それを受けてひとりのブランドマネージャーが単独商品ではなく、新しいカテゴリーの確立を目指したことにあった。ただ、それは日清だからできた面が多分にあった。その強さの秘密はどこにあるのか。成功の本質を明らかにしていこう。

新しいカテゴリーをつくるにあたり、小山は自分なりにコンセプトを打ち立てた。「スナックではなく食事形態で食べられるカップめん」「店で食

べるラーメンに限りなく近い本格感」「本格的なめんとスープに本格的な具材」。小山が本格感を前面に打ち出した背景には、トップが掲げた日清独自の戦略があった。

ハイ&ローやEDLPを脱し FSPのトップ企業へ

量販店など多くの流通の販売施策は、「ハイ&ロー」(特価で集客し他の商品も売る)や「エブリデー・ロー・プライス」(EDLP)常時低価格販売)が主流だ。デフレ下ではメーカーも廉価多売の誘惑に負けやすい。だが、数量を確保するための安売りはブランド価値を下げるだけだ。自分たちは一線を画し、「フリークエント・シヨップ・プログラム」(FSP)優良顧客の囲い込みを目的とした販売促進など)を基本としてそのトップメーカーを目指す。不特定多数の要求を満たすのではなく、買ってほしい顧客に価値あるものを売っていく。業態営業部が指名されたのも、コンビニがFSPにより適した販路と考えられたからだ。小山が話す。「高価格でもそれ以上に付加価値を高めることができるか。それがわれわれの命題であり、それにはいかに本格感を出せるかが勝負でした」

社長の安藤は評判のラーメン店があれば足を運び、自分が行けないときは担当者に託し、分析していること

「玉子増量」「ワンタンで表面を覆え」 生産の直前、社長から指令が飛んだ!



日清食品株式会社
営業本部 業態営業部
企画開発チーム 次長
小山元一氏

で知られる。それも表面的な動きだけではなく、今の消費者がどのようなことに魅力を感じるかを探る。その結果、「デフレ下でも消費者に「すごい」という驚きや感動を与える商品は多少高価格でも受け入れられる」と見抜き、「意識にあがっていない消費者のニーズに「カタチ」を与えることこそ市場創造型企業の使命」と位置づけている。

既に、めんの技術では「天王」や「麺の達人」で、スープでは「行列のできる店のラーメン」や「すみれ」「風堂」で驚きを実現した。次は具材で市場の潜在的期待値にいかに対応するか。

「具に驚きのあるカップめんをつくる。フタを開けたときに驚きがあって、食べたときにも驚きのある感動のカップめんをつくる。それをわれわれの金科玉条としました」(小山)

コンセプトが固まると、小山はメンバーたちとともにものづくりの現場へと飛んだ。新製品の試作は滋賀県にある中央研究所が担当する。めん、スープ、具材、包装容器の4部門のうち、これまで脇役的存在だった具材が一躍主役の座に。研究所の具材開発チームは勇み立ったが、小山から求められた課題はかつて経験したことのないほど困難なものだった。

市場に4品同時に投入する。ラーメンの具材はチャーシュー、煮玉子、ワンタン、野菜炒めの4種が基本であり、味は醤油、味噌、塩、とんこつが4大スープだ。これを組み合わせ、チャーシュー&煮玉子(とんこつ醤油味)、ワンタンめん(醤油味)、八宝菜めん(とんこつ塩味)、炒め野菜めん(味噌味)の4品目を一気に発売するのだ。このねらいについて小山は、「新しいカテゴリーの登場感を打ち出すには点ではなく面で訴求しなければならぬ。戦術的には他社に入り込む隙を与えない意味もありました。組み合わせを変えれば具多の世界は限りなく広がります。カテゴリーをつくるとはひとつの世界を生み出すことでした」



日清食品株式会社
代表取締役社長
安藤宏基氏

2002
(平成14)年5月

日清食品東京本社の新製品委員会から「具多」開発の指令が小山元一氏に出される

最初の1カ月で、コンセプトづくり、中身、味、形態、デザイン、販売価格、機械の仕様、生産現場まで、商品開発のほぼすべてを完了させる

生産直前になって、安藤宏基社長から「煮玉子やワニタンを増量せよ」という指示が入る

容器デザインに関して、フタの真ん中に幅広い赤色の帯を配し、肝心の具材のすべては見せないという常識破りの方法を採用

2002
(平成14)年10月

炙焼叉焼麺、手包雲呑麺、鉄鍋炒野菜肉ソボロ麺、中華海鮮八宝麺という4種類の「具多」(1個300円)を同時発売。

小山はもとは技術者。1970年代半ば、日清食品がカップヌードルに次いでカップライスを開発したのを見てインスタント食品の可能性に興味をもち入社。大卒でただ1人、「メーカーの原点を体験したい」と工場への配属を希望した現場好きだ。研究所に通っては、開発チームに煙たがられながらも、頭を突っ込み口を挟んだ。

手づくり感にこだわり 調理臭を封じ込める

徹底して求めたのは手づくり感だった。チャーシューは一本一本あぶり焼きし、ワニタンは人の手で1つずつ肉と野菜のタネを皮に包み、野菜炒めも鉄鍋を使って実際に炒める。コスト高の問題は中国での生産で解決した。

中でも最もこだわったのが、「調理臭を封じ込める」ことだった。創業者安藤百福会長が開発に心血を注いだチキンラーメンが半世紀近く経た今も愛好されるのは、湯をかけたときに放たれる醤油をローストした調理臭に誰もが引かれるからだという。「味の本質は素材や調味料に熱が加わったときに立ち上がる匂いにある。即席めんも調理の匂いをいたるところに封じ込めることができるか。そこに本質があると思ったのです」



具材だけでなく、めんもスープも本格感を追求した。日ごろから街のラーメンを食べ歩いて「脳髓の根幹に入り込んだ味」を現場で言語化し、その表現をもとにしながら味をつくり上げていく。小山はスープの配合にまですり込み、容易に妥協しなかった。「とんこつ醤油のまろやかさとコクに、焼き豚を焼いたときの匂いでインパクトをつけ、でも後味はしつこくない、といった具合に、何十、何百種類ある表現からキーワードを選び、試作を1つずつ食べては微妙に表現を変えていく。チームで開発するときには舌に残る味ではなく、頭に残る味をつくることでした」

一方、現場には社長の安藤からも指令が飛んだ。生産直前になって、半分にかットした煮玉子を1個から2個へ、ワニタンは5個から8個に増やして表面を覆うようにと、直接電話で指示された。玉子は茹でる個数を1日万単位で増やし、ワニタンの増量には容器を一回り大きくしなければならなかったが、「驚きを出すためには絶対不可欠」と社長も妥協しなかった。

幼いころ、家の裏庭の「研究小屋」で「魔法のラーメン」づくりに没頭した父親を子供なりに手伝った原体験をもつ。食の追求は父親ゆずりだ。小山が試作についてちよつとでも不満に思ったところは、必ず社長も指摘した。

社長に出番をつくらせない。それがブランドマネージャーとしての評価にもつながった。

品目数や中身だけでなく、小山は容器のデザインについても、これまでにないカテゴリーの登場を印象づけようとした。通常、フタのデザインはシズル感(いかに美味しそうに見える)を出したものが売れる。これに対し具多では、直径18センチのフタのまん中に幅8・3センチの赤い帯を配し、そこにGootaのブランド名と品目を印字した。肝心の具材は多くが隠れ、帯の両脇からのぞく形だ。営業サイドからは帯を取れ、もっと細くしろと要求されたが頑としてはねつけた。

「それは具多の世界観を訴求したかったからです。ブランドアイデンティティを統一して、この赤帯を見たら具多と思えど。洋風チックともいわれませんが、賭けの部分もありました」

4品同時投入となれば、コンビニの店頭ではかなりの陳列スペースが必要になる。小山は販売面でもかつてない早めの仕掛けをした。オーナー向けの展示会、チェーン本部の役員向

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する



け試食など積極的な営業活動は、業態営業部が営業本部の傘下にあり、オフィスも同じフロアにあつて連携を密に取りやすかったことが幸いした。かくして、発売と同時にコンビニの店頭には具多の赤帯がスラリと並び、鮮烈な色彩が強烈な登場感をもつて顧客の目に飛び込んでいったのだ。

打倒チキンラーメン！ 原点をいかに超えるか

ところで、小山が単独の商品ではなく、具多というカテゴリを確立しようとしたのには、もうひとつの背景があった。それは、日清食品のブランドマネージャーの誰もが同じように背負うものだった。本人が話す。

「即席めんは会長が執念で発明したチキンラーメンです。これはひとつの本質を極めていきます。安くて美味しくて簡単に保存が利き安全。醤油をローストした調理臭は誰もが好みます。肉エキスも万人に受け入れられるチキン。われわれが即席めんを追求すればするほど、チキンラーメンやカップヌードルに行き着いてしまうのです」

この原点をいかに超えるか。「最大のライバル」ともいえるチキンラーメンに対し、いかにして独自のカテゴリを生み出すか。それが日清食品のブランドマネージャーに課せられた永

遠の課題だった。小山が続ける。

「会長がつくり上げた大きな枠内からは、おそらく離れられないでしょう。ただわれわれはその外側に重なり合いながらも、今までにない新しい円をつけ加えていかなければならない。私の場合、それが具多でした」

広くラーメン業界は、一方の極に店のラーメンがあり、もう一方の極にチキンラーメンがあり、この2軸が相乗効果を与えながら常に回っている、とは社長の安藤の持論だ。この説に倣えば、小山は限りなく街のラーメン店の軸に近いところで、自分なりの独自の世界をつくらうとしたことになる。

そして、トップの安藤自身、2軸の相乗効果の中で常に新たな食の創造を課されている。ここに創業者から続く日清ならではの創造の連鎖がある。

具多の商品開発はわずか1カ月の短期間で行われ、すぐに生産に移行した。発売時期が決まっていたためだが、研究所で具材の研究が以前から進められていたとはいえ、「凝縮した1カ月」だったという。コンビニの商品サイクルに合わせ、同時並行で次のラインアップの開発も開始。秋の4品同時発売に続き、翌2003年2月からは毎月1品ずつ新品目を投入し続け、ブランドの定着を目指した。飽きる習性をもった顧客を相手にFSPを展開していくには、これからも絶え間ない新ラインアップの開発

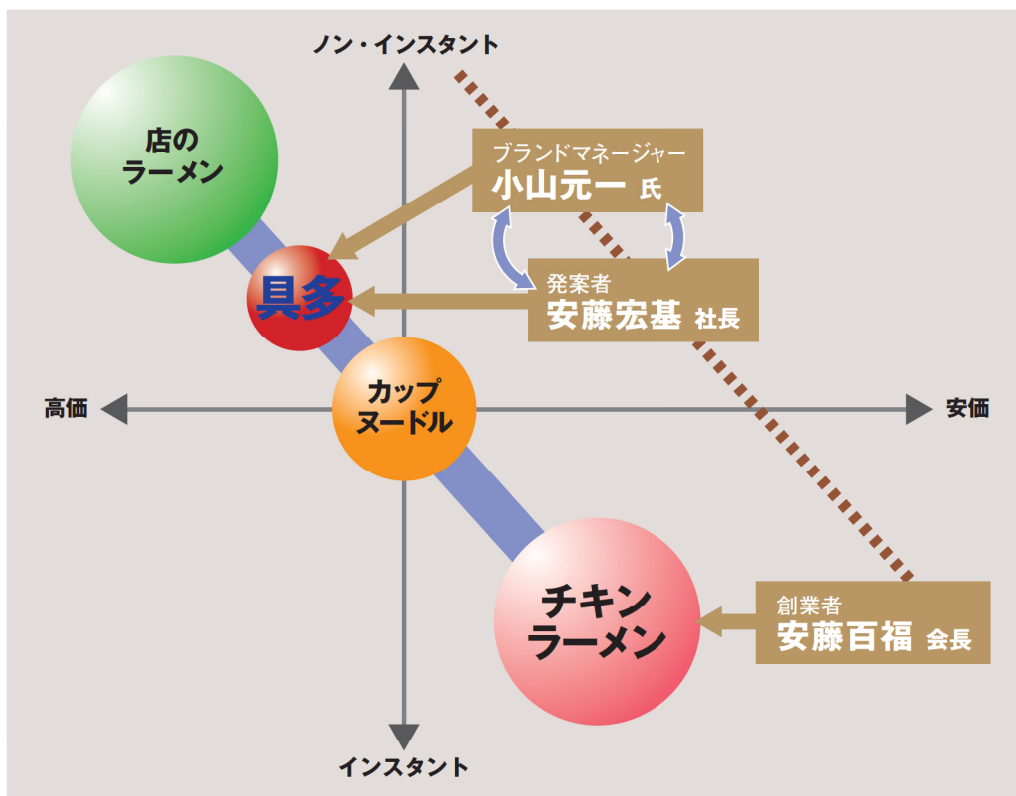
成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

が宿命づけられているが、それはカテゴリを確立できたからこそ可能なことでもある。本質を追求したカテゴリは強く、ファーストエントリしたものはひたすら勝ち続ける。これが日

清食品のブランドビジネスであり、業界で40%を超えるシェアを誇る圧倒的な強さの秘密もここにある。
(文中敬称略)

具多のクリエイティブ・ルーティン



起業家的ミドルにいかに力を発揮させるか 経営陣とのダイナミックな関係を構築せよ

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



この開発ストーリーには3人のキーパーソンが登場する。ブランドマネージャーの小山元一氏、トップの安藤宏基社長、創業者の百福会長だ。主役は小山氏だが、それぞれの役割と相互の関係を見ると、日清食品という会社が常に業界をリードする理由が浮かび上がる。

日清食品のブランドマネージャーは新製品の開発を最大の使命とし、生産、販売、在庫、利益管理……と全プロセスについてのコントロールを求められる。しかも社内競争が課されるため、社内起業家的な位置づけとなる。小山氏はその特質を見事に備えている。

まず、単なるひとつのヒット商品ではなく、カテゴリーの創造を目指して商品開発を仕掛けたことだ。めんやスープの技術など、トップメーカーとしての非常にハイ

レベルの知識資産に、限りなくリアルに近い本格的な素材という今までない意味をつけ加え、新たな意味の体系としてひとつのカテゴリーをつくらうとした。

その具体的な方法論として、ものづくりの現場を重視する。日常的には多様な直接体験により「脳髓の根幹」に暗黙知を蓄えておき、それをものづくりの現場で言語化し、形式知に転換しては反省的に捉え直しながら、より細かな部分を突き詰めていく。その過程で一貫しているのは、手づくり感覚や調理臭といった味の本质を追求する姿勢だ。こうした起業家的ミドルを多く擁する企業は強い。

目に見える現実の背後に 目に見えない構造を探る

日清食品の場合、なぜ、起業家的ミドルが力を発揮するのか。ここでトップの役割が光る。流通主導のEDLPの動きに流されることなく、FSPのトップメーカーを目指すという明確な戦略的方向性を打ち出せるトップは少ない。

独自の戦略を打ち出せるのは、目に見える現実の背後にある目に

見えないメカニズムや傾向を見抜こうとする発想がトップ自身にあるからだ。これは演繹でも帰納でもなく、自ら仮説を創出し、顧客が真に求めるものを探ろうとする発想である。これはセブナイレブンの経営にも同じものが見られる。

一方、ラーメン業界について、「街のラーメン店と即席めん」の2軸が相乗効果を与えながら回っている」という捉え方をしているが、ここには弁証法的発想が見られる。知識創造は弁証法によってもたらされるが、「素材たっぷりのカップめん」の案も弁証法的発想の中から生まれたものだろう。

自社製品を否定する 最初の会社になろう

トップ自ら具多のコンセプトを最初に考え、現場にも直接関与しているように、日清食品では安藤社長自身も大きなブランドマネージャーの役割を演じている。その意味で、第一線のブランドマネージャーとして価値の付加を課される小山氏とトップとの間には一種のせめぎ合いがあり、これが本質追求の姿勢に拍車をかけている点

は日清ならではのものだ。

もうひとつ特筆すべきは、百福会長と小山氏の関係だ。会長が発明したチキンラーメンは即席めんの本質が凝縮されたひとつの理想型であるがゆえに、ブランドマネージャーはこれを否定的に超越していくことが求められる。「最高の自社製品を時代遅れにする最初の会社になろう」とは米国の創造的企業、3Mで語られる言葉だが、日清食品において求められているのもこれと同じ自己否定の論理だ。

限りなくリアルに近い本格感を実現した具多は即席めんの世界において、チキンラーメンとは対極のところまで本質を求めたものであり、否定を媒介にした商品開発といえる。ここにもせめぎ合いがある。同じことは社長と会長の間にもある。創業者、現経営者、起業家的ミドルの3者の間に単なる階層の違いではなく、ダイナミックな関係性があり、これが市場創造型企業として先頭を走り続ける独特の強さを生み出している。



小布施の町に やってきた「台風娘」

初秋の小布施の町は、懐かしい日本の風景に囲まれていた。田の刈入れが終わり、稲東が金色に輝く。遠くには焚き火の煙が上がっている。町のシンボルでもある栗の木には大きなイガがいくつも下がり、はじけた中には栗の実が見えた。古い日本建築をそのまま生かした町並みが懐かしさの決め手である。

観光バスが何台も止まり、たくさんの観光客が行き交う中を、セーラ・マリ・カミングスさんは藍染めの印半纏を模したコートを羽織ってずんずんと歩いていく。古い日本の町の中で、にこやかに観光客に接する彼女の姿はひととき目立つが、実はセーラさんがいなかったら今の小布施の賑わいはなかったかもしれないのである。

セーラさんはアメリカ・ペンシルベニア州に生まれた。ペンシルベニア州立大学で国際ビジネスを専攻。東洋文化にも興味をもち、日本語を勉強していた。1991年には交換留学制度を利用して関西外国語大学に留学し、日本語に磨きをかけている。そんな彼女が腰を据えて日本に関わることになったのは、93年の再来日以降のこと。98年に開催が予定されていた長野オリンピック関連の仕事についてからである。オリンピック開催決定を受けて「オリンピックを通じて日米の交流に役立ちたい」という目標を自分で立て、人脈を駆使して手に入れたのは、長野市内の民間企業に勤めながら「長野冬季五輪組織委員会」のボランティアスタッフとして働くという立場だった。

だがここでセーラさんは壁にぶつかる。日本の組織にうまく適応できず、ボランティアとしても通訳扱いで彼女が抱いていたイメージとは大きく違う現

Lessons リーダーの軌跡 Experience セーラ・マリ・カミングス

SARAH M. CUMMINGS

榎一市村酒造場 取締役

リーダーシップの多くは、仕事上の“ひと皮むけた経験”を通じて培われる。
今回はアメリカ出身で造り酒屋、榎一市村酒造場の取締役、セーラ・マリ・カミングス氏。
廃業か存続かを迫られていた造り酒屋を見事に立て直し、
地域を巻き込んだ事業の展開で注目を集めている。
“台風娘”と呼ばれるカミングス氏のリーダーシップの軌跡を探る。

実があった。悩む彼女を見かねた上司が、小布施町にある栗菓子製造・販売会社の小布施堂を紹介してくれたのである。そこで「おもしろがり」の市村次夫社長と巡りあったところから、物語は始まった。

セーラさんは契約社員として小布施堂に入社。その後の活躍はめざましい。日本の慣習につかたまりのの人々とぶつかりながらも、「台風娘」と呼ばれるエネルギーで次々に新しい仕事に取り組んできた。町にゆかりの深い葛飾北斎の世界各国の研究者や愛好家が集う「国際北斎会議」を小布施に誘致（それまでは海外でしか行われていなかった）。その間、町のあちこちでイベントを行う「北斎フェスティバル」の実行。小布施における「アメリカ独立記念日」パーティの企画・運営。長野オリンピックでは英国選手団のアタッシュエ役。長野オリンピックの独自グッズ（五輪カラーをあしらった蛇の目傘）の企画・販売。小布施堂と同じく市村が経営する榎一市村酒造場が、古い蔵を利用して開店しようとしていたローコスト・レストラン（レトルト食品を使ったお手軽なレストランである）計画の白紙撤回、それに代わる質の高いレストラン「蔵部」の企画・立ち上げ。各界の著名人を招いてデイスカッションを行う「小布施セッション」の企画・運営等々。

その後セーラさんは日本酒造りに興味をもち、欧米人で初めて利き酒師の資格を取得。日本酒本来の旨さを追求した新しいブランドをいくつも生み出した。日本人よりも日本の美しさやよさを知り、小布施の町で最大限に生かしたビジネスを展開しようとするセーラさんの評価は高まり、現在は榎一市村酒造場の取締役を務める。2002年には『日経ウーマン』誌の「ウーマン・オブ・ザ・イヤー」大賞を受賞した。そんな彼女につけられたあだ名は「台風娘」。台風並みのエネルギーの持ち主なのだ。

自分にとって当たり前前の風景は、 お客様にとって 当たり前前ではありません。

セーラ・マリ・カミングス

1968年アメリカ・ペンシルベニア州生まれ。ペンシルベニア州立大学在学中に関西外国語大学に留学し、日本語を学ぶ。卒業後再来日し、長野オリンピックに関わるスタッフとして活躍。94年、長野県小布施町にある老舗の栗菓子会社小布施堂に入社。小布施堂の親会社である創業250年の樹一市村酒造場の取締役に就任。96年、欧米人で初めて利き酒師認定を受ける。



前置きが長くなったが、そんな彼女の転機はどのようなものだったのか、本人に語ってもらおう。

**公共心と町への愛を
はぐくんだ大学町**

「今の私を形作ったのはペン・ステート（ペンシルベニア州立大学を囲む大学町）での体験です。父が大学で教えていましたし、町の人口の半分は大学生。町のあらゆるものが大学と関わっていて、たとえば図書館は24時間開いていつでも利用できるし、市民プールはオリンピックレベルのいい施設。トラックやスケートリンクも立派なものでした。」

それだけではなく、市民全員が生活をよくしているのは自分たちの力だという意識をもっていました。環境を守るための条例も厳しかった。大学が設立されたのは1855年。当時の町並みが大事にされています。ペン・ステートは緑が圧倒的に目立つ町ですが、自分の庭にある木でさえ、勝手に切つてはいけません。看板や電柱も規制の対象。電柱は地中化していく計画です。そんな町の美しさは大人たちが積極的にボランティアに参加することで維持されています。

それだけではありません。文化イベントが充実していて、おもしろい人を招いて話を聴く機会も多かったし、パフォーマンスも刺激的。知的な人が集まっているせいか教育にも熱心で、PTA活動が盛んです。高校で大学の授業が受けられるなど、大学の施設は町の人々に開かれています」

そんな町で、セーラさんの父親はボーイスカウトのスカウトマスターを務めていた。その影響で彼女もガールスカウトに参加。ロードサイドピクニック活動などに子供の頃から携わってきた。町を守るために行政まかせではなく自分たちで何ができるか

を身をもって考え、体験してきたのである。だから、憧れてやってきた初めての日本暮らしには失望する
ことが多かった。

「関西外大では留学生を迎える建物が道路を挟んで
ほかの建物と隔離されているんです。初めて暮らし
た大阪は普通の大都市。都市に暮らすのなら別に日
本じゃなくてもいいと思いました。地方のほうがず
っと日本らしさがあるはずですよ。空気はいいし、満
員電車に乗らなくても済むし(笑)」

彼女の話に大きく肯く日本人は多いはずだ。

「英語を教えるな」と 言う社長との出会い

そんなセーラさんにとって、再来日後の信州、さ
らに小布施との出会いは運命的だったのかもしれない。
美しい緑にあふれ、淀川とは大違いの澄んだ川
が流れ、さらにはベン・ステートにはない荘厳なア
ルプスが見えた。大好きなアウトドアのスポーツを
楽しむには最高の環境である。

最初は1000人以上の社員がいる長野市内の企
業の研究所で働いた。しかしまかされる仕事は通訳
が中心だったし、力を発揮するためには5年や10年
はそこで働くことを覚悟しなければならない。

「翻訳や通訳以外の仕事、自分で考えて動く仕事が
したいと思いました。言葉は手段ですものね。小布
施堂の市村社長は私を雇うというリスクを負ってく
れました。同じチャンスを与えてくれる会社はおそ
らくひとつもなかったでしょうね(笑)。大企業に入
ったら歯車の一部になってしまう。ここならもっと
いろいろな仕事ができます。」

それに小布施堂は17代も続いた企業です。次の世
代のことを考える習慣が身につけているんです。コ
ーポレートシズンという点では、戦前からある会



どうあるべきか。
全ては現場から
見えてきます



社のほうがもっているような気がしますね。利益だ
けでなく、コミュニティに役立つという考えがあ
る。榊一市村酒造場も、天明の大飢饉のおり、蔵か
らお米を出して飢えた人々に分け与えたと聞いてい
ますし、小布施自体、鉄道や水道、電気などのイン
フラは早くから整えられました。図書館だって長野県で
2番目にできたと聞いています。今は5時に閉まる
けれど、初期には遅くまで開いていたんです」

セーラさんを雇った市村社長が最初に言ったこと
は「英語を教えるな」。英語を教えるためにきてもら
ったのではない、異文化を取り入れる姿勢や新しい
価値観を社員に感じとってもらうために雇ったの
だ、と。「明治時代のお雇い外国人みたいなもの」
とセーラさんは笑う。

高い文化を育ててきた小布施の町だったから、ま
た17代もの歴史を刻み、地元を支えてきた企業だっ
たからこそ彼女の才能を生かし得たのではないか。
あえて「英語を教えるな」と言った市村社長との出
会いが、セーラさん最大の転機だったのではないだ
ろうか。

古い町を大切に、市民が参加して守り育ててき
たベン・ステートと、小布施の町はどこか似ている。
小布施もまた住民が町並みを大切に、共有財産と
して残そうとしている。だが、セーラさんの目には
それだけでは不十分と映った。小布施には、いや日

本にはもっと美しく、守るべきものがあると考えた。
その考えに基づく彼女の主張は、ときとして市村社
長ともぶつかった。

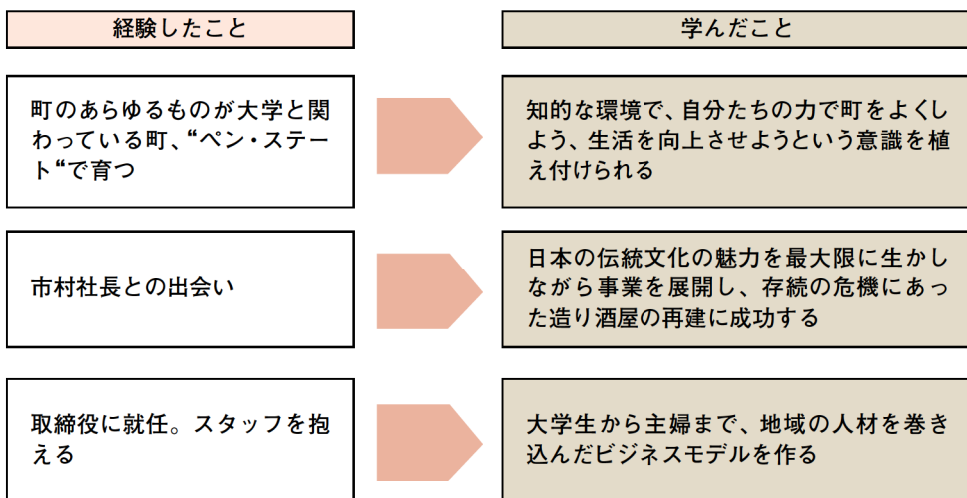
レストラン「蔵部」は重厚な蔵を生かした日本食
レストランだが、当初の計画ではレストルト食品や冷
凍うどんを使ったローコスト・レストランになるは
ずだったのだ。計画を発表した直後から、セーラさ
んは社長を質問責めにした。質の高い日本酒を造ろ
うと榊一市村酒造場は努力してきたはずだ。だが、
その日本酒にレストルト食品は合うのだろうか？
「ロマネコンティがドライブインを出しますか？」と
詰め寄った。ワインの女王を生み出すワイナリーが
ドライブインを出すようなものだというのである。

しかし、着工は迫っていた。日本的解決方法は
「まあ社長が決めちゃったことだし、時間もないし」
と諦めることだろう。だがセーラさんは諦めない。
初めて見学させてもらったとき神秘的とさえ思えた
酒蔵がみじめなレストランになることは許しがたか
った。結果として、着工5日前に工事は中止、セー
ラさんは代替案を出すことになった。

香港在住のアメリカ人デザイナーに内装を依頼。
ひたすら本物を追求するデザイナーのこだわりを音
を上げつつも、日本の職人も頑張った。厨房には3
基の竈(これもこだわりの結果生まれたオリジナル)
が据えつけられ、黒光りする柱と調和している。竈

Lessons of Experience

■ セーラ・マリ・カミングス氏のリーダーシップを育んできた「経験と学習」



では御飯が薪で炊かれ、炭火で新鮮な野菜や魚が焼かれ、染付けの食器に盛りられる。その味を楽しみながら、極上の日本酒を味わう。歩きまわる男性スタッフは本藍で染められた印半纏に股引、チ掛け、雪駄姿。本藍は日本の男がいちばん美しく見える清潔感にあふれた色だ。

この調和の取れた美しさを再発見し、ビジネスに

生かしたのがアメリカ人女性であったことを喜ぶべきか悲しむべきか迷うところだが、とにかく観光シーズンの「蔵部」は大繁盛。2時間待ちになることも珍しくない。

地域の人材育成をめざす次の一歩

取締役となったセーラさんの活躍はまだまだ続く。第3の転機は、セーラさん自身が下にスタッフを抱えたことから訪れた。

「地方にはまだいろいろな才能をもつ人材が眠っています。私以外の外国人も多いし、女性もたくさんいます。彼らをもっと活用できるしくみを作ることが大切だと思います。私は2002年から自分のスタッフをもつようになりました。そのうちひとりの女性は結婚して半分勤務することになりましたが、残りの半分は電話を通じたコミュニケーションで仕事してもらっています。」

また信州大学の学生をふたりインターンシップとして受け入れています。これからは15人は受け入れる予定です。学生にとつて、教科書ではなく実地でスキルを学び、実行できることがとても大切。日本の大学は学生にすぐ専門をもたせませね。でもやりたいことがわかっていないうちに大学へ入って専門をもつても無駄でしょう？

歩き出してみないと次の山は見えない。しくみを作るのはたいへんだけれど、誰かがやらなくてはいけないんです。榊一市村酒造場の再構築だって、ここまできたから見えてきたものがあります。私は徹底した現場主義。どうあるべきかが見えるのも現場です。小布施の町を歩くといういろいろが見えますよ。私は町を歩いていてゴミが落ちてるとすぐ拾いますし、15日と30日には町のゴミを拾う「市ゴミ

ゼロ」運動を展開。通りをきれいにし、さびた看板が目につけばはずしてもらいます。そうしている荒れた畑も見えますよね。若い人が応援してくれれば、畑の手入れだってできるようになります。」

工学や建築系の学生だって土木を知ったほうがいい。うちの会社で動かしている工事現場を見てもらい、ゼロから立ち上げていくようすを体験するととても勉強になると思うんですよ。15人のうち、ひとりアメリカからやってきました。インターネットではインターンシップのことを知った日系三世の学生です。その学生は1年間インターンを経験します。短い人でも20日間は体験してもらいます」

日本企業が行うインターンシップで残念ながらこれほど充実したものは少ない。期間も短い。「日本の教育は受け身すぎる」というセーラさんは、彼らに積極的な関わりを求める。歩き出さなければ次の山が見えてこないのは学生も同じだから。

「小布施のいいところは、地域の人に当事者意識があること。何かあれば自分たちで手を挙げてくれる。これからの課題は酒蔵の後継者を育てることかな。この仕事は1年通じて雇用することはむずかしい。でもほかの仕事と兼ねてやることはできます。いろいろなことができたほうが個人でも会社でもいいと思います。地域のためにもなりますしね」

すっかり整ったように見える小布施の町にもまだ課題はたくさん残されている。5時には閉まってしまふという図書館だって、時間を持て余している知的な高齢者がたくさんいるのだから、彼らにボランティアをしてもらえばもっと遅くまで開けられるはずと、セーラさんのアイデアはまだまだ尽きることがない。

「台風娘」は金髪をたなびかせ、今日も小布施の町に行く。

『プロフェッショナリズムの覚醒 ——トランスフォーメーション・リーダーシップ』

著者/倉重英樹(ダイヤモンド社 本体1600円+税)

理論と実践を融合させた マネジメント・モデルの説得力

コンサルティング会社の経営者として、沈滞し競争力を失っていた自社を再生させた実績をもつ著者。本書は、実践編にあたる段階ごとの詳細な変革ストーリーと、理論編にあたる「ものづくり経済」から「サービス経済」に移行する時代の新しい経営「コンセプト紹介の二部構成」からなる。

全体を通じ強調され、持論展開のひとつの軸に位置づけられているのが、人材マネジメント改革の重要性だ。

「戦後の終身雇用制は、従業員を会社の所有物にしました。ひたすらに経済的豊かさを求める時代にはそれも合理性がありましたが、現在ではその問題点が大きくクローズアップされるようになっていきます。

今や従業員は、ひとりひとりが「生活者」です。労働力を提供し、見返りに給料をもらうだけの存在ではない。

そこで働く人の人生そのものを、いかにいきいきと豊かなものにしていくか。企業が人事制度を考える上で、そんな視点が重要になってきているように思います。」

サプライサイドが強い時代には、きっちりとしたプロセスを設計・管理することが経営者の仕事の要諦だった。しかし現在の

ようにデマンドサイドが強い成熟型の経済社会では、モチベーションの高い従業員をいかに抱えていられるかが何よりも重要になると著者はいう。

「具体的にどうやってお客様を満足させるのか、つまり会社の仕事を通じて自分が何を実現したいのかは、それぞれの従業員が自分で考える。経営者は、大きなビジョンを示した上で周囲の環境を整え、サポートする。そんな組織イメージですね。

多くの従業員は、心のどこかで『自分は会社に信頼されていない』と感じているものです。そこでは、『まず信頼してやらせてみる』ことが非常に重要です。人間そのものを教育で変えるのではなく、信頼によってお互いの人間関係を変えていく。

エンパワーメント(権限委譲)、さらに学習する組織への転換のキーポイントも、実はこのあたりにあるように思います。」

成果主義混乱の一大要因は「チームの成果」軽視にあり

こうした発想の転換を単なる観念論に終わらせない具体的な仕組みとして、著者は「人事系プラットフォーム」と「情報系プラットフォーム」の整備、改革の意義を強調する。

「人間の行動に大きな影響を与える三つの要素としては、倫理観、価値観、情報の質と量があると考えられます。」

企業活動、あるいは働くことと倫理の関係についてはさまざまな議論があるかもしれませんが、しかし残る2つ、価値観と情報については、人事制度と情報システムによって適切な方向づけとサポートを行うことが可能になります。」

原理原則に忠実ながらユニークなヒントに満ちた著者ならではの情報システム論については、本書に直接あたりたい。ここでは現代の人事制度の焦点である成果主義についての著者の見解を紹介しておこう。

著者によれば、成果主義の問題を語る上では、成果とはなんなのかという原点をもう一度考え直すことが大事だという。

「一般には、売り上げ、利益、顧客満足、提供する商品やサービスの質などが成果とされます。しかし、これらの成果を、個々の従業員の評価に還元することは不可能だと私は考えます。なぜなら、これは集団チームが上げた成果だからです。

私は、成果主義をめぐる混乱の最大の原因は、こうした集団の成果の位置づけがあいまいである点にあるのではないかと分析しています。」

ちなみに本書には、集団の成果と個人の成果をどう切り分け、報酬制度に反映させていくかについての実践的手法も収録されている。明快な方法論として、大変参考になる内容だ。

プロフェッショナリズムの覚醒

トランスフォーメーション・リーダーシップ

倉重英樹

IBM



プロフィール 倉重英樹

くらしげ・ひでき

日本テレコム株式会社社長。早稲田大学政治経済学部卒業。日本アイ・ビー・エム取締役副社長、IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社代表取締役会長などを経て、2004年2月より現職。

『日本の優秀企業研究』 企業経営の原点——6つの条件

著者／新原浩朗（日本経済新聞社 本体1800円＋税）

「正しいこと」を得心し愚直に実行すれば、道は必ず開ける

日本企業から活力が失われたといわれて久しい。多くの論者が処方箋として、さまざまな「新しい」経営理論を語ってきた。しかし私はむしろ、この毎月のように登場する新しい理論が企業人を動揺・自信喪失させ、結果的に本来に必要な実質的な企業改革を遅らせる大きな要因になってしまったと考える。

本書では、長期不況下でも現に存在する日本の優秀企業を膨大な量の財務データ分析を基に抽出し、徹底した企業調査からその特質を6つの主題に整理、解説した。帰納法的手法をとっているだけに、実証的で納得度の高い内容だと、特に経営者の皆さんから評価いただいている。今必要な「あたりまえだが正しい」経営を、真面目に、愚直に押し進めるための自信、勇気がわいてくると確信している。

たとえば、優秀企業の6番目の条件は、「世のため、人のためという自発性の企業文化を埋め込んでいくこと」である。一定の規模以上の企業では、経営者がすべての従業員の行動を直接監督することは不可能だ。必然的にある価値観を共有した、集団による自発的な統治が必要になる。長期的に競争力を発揮しつつ、個々の従業員が自力で容易に判断できる行動基準を考え

たとき浮上するのが、「顧客のために働く」価値観だ。「世のため人のため」が結果的に優秀企業経営の全体最適に貢献するメカニズムの本質は、この点にある。また、企業改革に成功する経営者には、「傍流」出身者が多い。これは、「客観的に眺め不合理な点を見つけられること」という条件と深いかわりがある。エリートを守るのではなく、意図的に「悪戦苦闘せざるをえない厳しい環境におく」＝傍流経験を つくることは、今後の経営者育成のひとつの焦点になるだろう。

新原浩朗

にいばら・ひろあき

経済産業研究所コンリルティングフェロー。東京大学経済学部卒業後、通商産業省に入省し、産業政策関係の多くの法案作成などに携わる。米国ミシガン大学大学院経済学博士課程留学。現在、経済産業省情報経済課長（IT政策の担当課長）と兼任。



『コスト削減で元気が出るか』

著者／青木 淳（ダイヤモンド社 本体1400円＋税）

元気の出る良循環を生み迷いのない明日をひらく経営論

企業の存在意義は、本来、独自の価値バリューをつくりだし、社会に提供することにある。しかし、昨今の経営論の多くは、そんな大きな目標、信念を見失った「戦略」論に傾きすぎているように思われる。結果的にそのことが、人間が本来もっているエネルギー、考える力をスポイルしてしまっている。

本書では、あらためて原点に返り、「元気が出る」「やりたいことをやりぬく」ための事業観について、自分なりの経験から思うところを述べてみた。

今日のように大きな変革が求められる時代には、問題点を要素分解し、部分最適をはかっていく手法の限界が明らかになる。むしろ、ひとつのアクションが小さな結果を生み、それが次々と良循環を生むようなダイナミズムをいかに作りだすが、改革の成否を握るキーポイントとなる。地下鉄の落書きを徹底して消すことからスタートし、凶悪犯罪を激減させることに成功したニューヨーク市の経験がよい例だ。

こうした「文化」を生み出すための原点は、ひとりひとりが日常について流され、長いものに巻かれてしまう日々を見つめ直し、納得いくまで考え直すことにある。それはけっして困難な

ことではない。望めば誰でも必ず一歩を踏み出せるはずだ。

同時に組織論的にいえば、クロスファンクショナルなチームをつくり、どんなことでも言いあつて前向きに解決していく体制を整えることが有効となる。

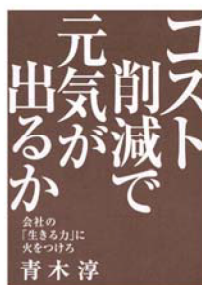
いずれにせよ、最終的には人がすべての変化を生み出す価値の源泉となる。そうした意味で、人をコストとしか見られない企業に未来はない。

組織にも、社会にも、競争原理は必要だ。しかし、中長期的に見れば、「勝ち組」「負け組」に人を分けるものの方もある。近い将来、「事業の成功」より、それを通した「世界観の提示」が魅力的となる社会がやってくるのではないだろうか。（青木談）

青木 淳

あおき・じゅん

カーディフ日本代表。東京大学工学部卒業。十数年にわたり建築家として国内外のプロジェクトに携わる。その後、マッキンゼー・アンド・カンパニーのシニア・コンサルタントに転身。1999年より現職。



人と組織の
新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

原田隆史

普通の子を13回“陸上日本一”に育て上げたカリスマ体育教師

どんな人でも 必ず“日本一”になれる



教師が変わらなければ 子供は変わらない

「絶対、お前らを“陸上日本一”にした。なれんかったら教師辞める」「先生、そんな無理や!」子供も親も、全員こう言いました。1996年、着任当時の大阪市立松虫中学校は荒れていました。鞆から刃渡り30センチの刃物が出てくることも。校内のすさみを取り払い、生徒の“心のコップ”を上向きにしようと決めました。まずは、朝6時に出勤して徹底的に何百回も注意し、私が本気であることを伝えました。奥歯を噛みしめ、睨んで挨拶をする生徒に「俺はお前らの敵とちゃうぞ」と繰り返しました。厳しすぎるが故に「前の学校に帰れ!」と親に怒鳴られたこともあります。危険な学校を望む親などいるはずがない。何を言われようと信念はひとつ。子供の心のコップに「夢」と「誇り」を思いっきり注いでやることでした。そうして、2カ月後、校内のすさみは消えました。

“日本一宣言”をしたものの、反応

は今ひとつ。そこで全国レベルの大会に連れていきましたが、全員予選落ちの最下位でした。皆で悔し泣きをしました。「日本一のレベルを実感できただけ収穫や。お前ら本気で陸上するか?」「やります」といい返事が返ってきたんです。

その後、登山家の講演を参考に、目標達成には継続する強い心が必要だとわかりました。「チョモランマへ登るわけにもいかん。日常生活で継続できて、親が指導できて……お手伝いや、皿洗いや!」たとえ皿洗いでも3年間無休は難しい。やり遂げると大きな自信になります。熱が40度であれ、一切例外なし。修学旅行では旅館でさせました。夜9時には約60人の部員の多くから電話で終了報告を受けます。休まず続けることで、母親に信頼されている実感も得ました。こうして心が鍛えられると、一番の敵は己だと悟るんです。

陸上と思うな 人生と思え

最大限に能力を引き出すために、

日誌と長期目標設定シートを考えました。反省や決意を書き、過去の失敗を引きずらずに、気持ちを明日にもっていく癖をつけさせました。目標や施策、問題点が明確になるまで書かせる。締切を定めて何を達成するかを決めて日本一に“なりたい”ではなく“なる”に気持ちを落とし込みました。赴任3年目に全日本中学陸上選手権で優勝をした時、子供や職員、親、地域の松虫中学校の生徒に対する意識がガラリと変わりました。

最近、大手外食産業の社長がこの目標設定シートに目をつけられたのを機に、いくつかの企業でも、この方法で指導し始めました。先日、成績600番だった店長が3カ月で50番になったんです。

実は僕、今貯金ゼロなんです。運動場の整備や合宿、試合に全て使いました。子供が大好き、成長する姿を見るのが何よりも喜びなんです。

私の手元にある、松虫中の部員が勝ち取ってきた全国大会の賞状60枚のコピーが一番の宝物なんです。

文/正木美穂子(編集部)

PROFILE はらだ・たかし

1960年大阪府生まれ。奈良教育大学卒業後、大阪市内の公立中学校教諭として20年勤務。その間、指導した人数は親も含めて3万人以上。松虫中学校勤務7年間で全国大会、国体、ジュニアオリンピックで優勝13回。公立中学としては異例の実績をあげて注目を集める。2003年より天理大学人間学部講師。教師の育成に努める。

『キャリア自律人材』を どう育てるのか

『キャリア自律人材』とは、どんな人なのだろうか。

自立 = Independence (独立した存在)、自律 = Self-Directed (自らの方向を持った)とすると、「自らのキャリアをある基準で方向付け、考えて行動できる(企業貢献を期待される)人」という意味合いであろう。

●
キャリアの先進国アメリカでは、何がきっかけでムーブメントが起こったのだろうか。

そのヒントを『キャリアショック』(高橋俊介著)の中で見つけた。

90年代初頭のヒューレット・パカード社(以下、HP)で、起こった出来ごとである。「自分のスキルが、新しい仕事を見つけるにはあまりにも難しいものになっていたことを、この年になって知らされるのは非常に辛い——こういう人を二度と作らないよう、早めの気づきを社員に与えて欲しい」。60歳の女性秘書は、前社長のルー・プラッドにこう手紙で訴えた。“HPウェイ”として、守ってきた終身雇用を見直さざるを得なくなったとき、パソコンもできなかったこの女性は、社内外で職を見つけられなかった。この事実を真摯に受け止めたルー・プラッドは、この手紙を全従業員向けのビデオの中で紹介、会社主導ではなく、それぞれ個人にキャリアの自律の重要性と理解浸透を求めた。

●
この企画は、昨年末に開催されたワークス研究所のセミナー報告と、

すでに支援施策を導入した企業3社の事例が中心である。

自社にふさわしい、キャリア自律人材を考えるための参考として
お読みいただければ幸いである。

文・構成 **正木美穂子** (編集部)

社員の自律に向けて取り組み始めた各企業

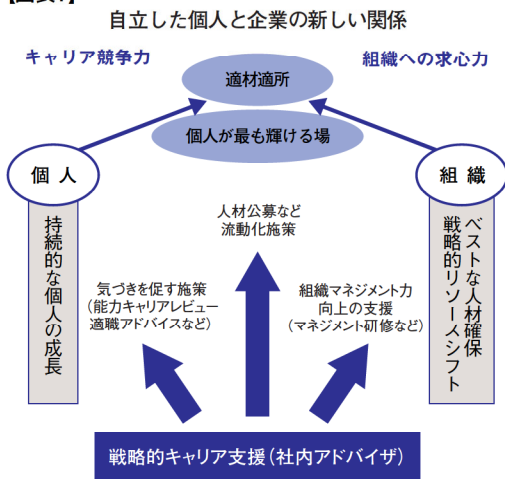
企業事例 1 N E C

年間400人が異動。 人材公募が支援策定着のカギ

生涯を通じて変わらずに努力を 経営トップが自律を明言

NECのキャリア自律支援施策は経営トップの問題意識を出発点としている。海外、特に米国などの勝ち組企業では、各個人が年齢・職位にかかわらず自らの専門性を高めるため、生涯変

【図表1】



わらずに努力している。国際競争に勝ち抜いていくためには、強い個人が必要である。それに対し、NECでは個人と会社が相互に依存しあう傾向があり、それが個人の努力を続ける意識を阻害して

いるのではないか、この問題意識の下、会社という看板がなくても自らの専門性で高い市場価値を発揮できる、「輝く個人」というコンセプトを提唱し、その実現に向けた努力を社員に促すことになった。そのため経営トップは、社員ひとりひとりが自律し、自らキャリアを選択、成長するための「自律した個人と企業」の関係構築の必要性を訴えている。

同社人事部 労政エキスパートの石山恒貴氏は言う。「社員の意識改革も、施策が普及するのも経営トップがその必要性を明言したことが非常に大きく、現在もその実現に向けた取り組みが当社の大きなテーマになっています。」

このようにNECでは「輝く個人」と「燃える集団」の実現を目標として様々



日本電気株式会社
人事部 労政エキスパート
石山恒貴氏

な取り組みを進めている。

社員のキャリア開発は 「組織・風土改革」

2002年から「ライフタイムキャリア・サポート」と呼ぶ社員のキャリア支援策を導入した。

この施策は、NECグループ内の人材流動化の推進と、節目に行う研修によって、「輝く個人」の実現を目指している。職場を選べる仕組みを通して、心底やりたいと思える仕事に就き、能力を存分に引き出そうという試みだ。

一方、勤続表彰の廃止に伴い、記念品や旅行券が変わって、キャリア開発のための研修が用意された。30歳では「行動特性の認識」、40歳は「市場価値の認識」、50歳は「セカンドキャリア開発動機づけ」を促すことを目的しており、50歳時には、キャリアデザイン支援金10万円も支給される。この研修が労働組合と共同で作られられたことも特徴であ

る。組合がPRしたこともあり、会社側のニーズだけの施策と誤解されることもなく、社員の浸透もスムーズだったという。また、研修等の他に個別のキャリアの相談窓口も設け、1年で約500人が相談するなど、好評を得ている。

一連の施策の中で重要なのが、人材流動化施策である。NECでは年間約400人が人材公募制度を利用して異動している。「88年の導入当初は優秀な人が異動してしまったという不満が、一部の職場に見受けられました。しかし今では、人材公募は仕事に積極的な社員確保に有効だと認識され、各職場が積極的に募集を行うという風土が根付きました。キャリア支援施策の定着には社内人材の流動化推進が大きな意味を持ちます。」(石山氏)

日本電気株式会社

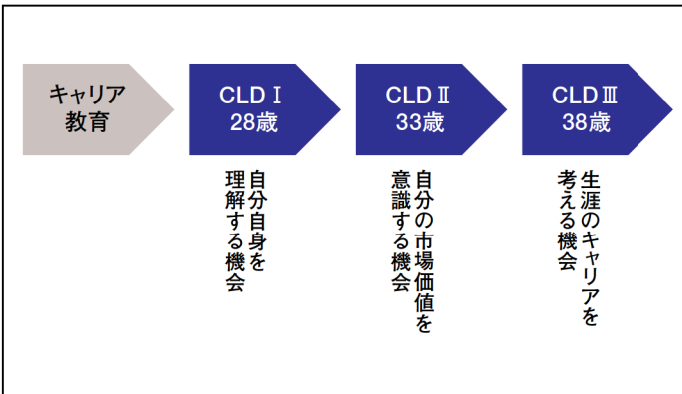
- 事業内容: IT・ソリューションネットワーク事業、プラズマディスプレイ事業、液晶ディスプレイ事業、電子部品事業
- 本社所在地: 東京都港区
- 設立年: 1899年(明治32年)
- 従業員数: 2万4269人(単独)
- 売上高: 2兆7814億円(2002年度実績)

人事部、組合、経営トップが組んで “自律的なキャリア創造”を推進

“節目に”ではない。
“節目までに”何ができるか

伊勢丹では、「エンプロイアビリティ向上」の視点から人事部が労組の意見も反映させたプランを経営に諮り、それが社長がメッセージを加えて発信してい

【図表2】キャリア&ライフデザイン(CLD)研修



る。

社長自らが発信するには理由がある。大量生産・大量消費時代には、会社側が固定・配置した分野で経験を積み重ねた「特定の商品(業務)にかけてはNO・1の専門家」が個人のゴールとなっていた。しかし、顧客ニーズが急速に細分化・多様化するなかで専門性も絶えず変化し、固定的「陳腐化」のリスクがでてきた。そのため、現在は個人がどんな専門家として価値提供するか自らゴールを設定し、顧客の変化に対し常に専門性を更新し続ける自律的なキャリア形成が求められている。

そこで、社員を刺激するために打ち出された施策のひとつが、1泊2日で行われる「キャリア&ライフデザイン(CLD)研修」(図表2)である。節目と位置づける30歳、35歳、40歳の時点で研修をするのではなく、その2年前に行うことで、節目に備えようというものである。同社人事部キャリア開発部長の宮本貴司氏は言う。「自力でデザインできる社員は少数。むしろ研修によって、自分が自立していないと気づくことが重要です。節目で気づくのは遅い。節目に向



株式会社伊勢丹
人事部 キャリアサポート担当
キャリア開発 部長
宮本貴司氏

けて、考えさせる環境を大切にしています」

また、社内外にキャリア相談窓口を設け、個別のカウンセリングを受け付けている。「キャリアを会社が言及するほど、社員にはストレスがかかります。急に何かをやらねばと焦ったり、自分の強みを見失ってしまったりする人も出てきます。負け組を作らず、いかに活性化させていくかが大切です。今春より、課長、係長にも成果主義が導入される。年功序列が崩れた今、ますますキャリア自律を果たすことが求められています」

キャリア自律社員が 百貨店競争を勝ち抜く

伊勢丹はファッション感度の高い20代、30代の女性顧客を満足させる品揃えに定評がある。

「感度の高いお客様ほど豊富な情報や体験をお持ちです。そのご期待に応えるには、高度な商品知識に加え、売り手としてのこだわりが必要です。これは訓練できるものではなく、自ら動機づけるものです。当社には、休日に競合店を視

察する人、最新ファッションの発信地である表参道などで歩行者を観察しトレンドをチェックする人、旅行先の海外でも仕入先の工場を回る人が多くいます。また、同様にスタッフにも店頭からの様々な情報を取り込み自分なりに加工してマネジメントに活かす人材がいます。そうした個人が生み出す価値が競争力となっています」(宮本氏)

通常、流通業では取引先の意見が通りやすく、店内が取引先主導の展開になりがちである。しかし、専門性を磨きつつける自立型社員は仕入先のみならず、デザイナーとも勝負できる交渉能力を持つ。伊勢丹独自の店舗展開や品揃えは、こだわりのある社員に支えられている。今後の課題は、こうしたこだわりを持ったキャリア自律社員をどれだけ育てられるかだろう。

株式会社 伊勢丹

- 事業内容:百貨店業
- 本社所在地:東京都新宿区
- 設立年:1930年(昭和5年)
- 従業員数:4442人(単独)
- 売上高:4345億円(2002年度/単体)

企業事例3 富士ゼロックス

副業・休業・異動可能。 退職後を見据えたキャリア支援

**本音を引き出せないと
「キャリア自律」は語れない**

「将来を見ずして他の部署に移りたい」
——直属の上司に、こんな本音を語れる
だろうか。キャリアの問題は本音を語ら
なければ決して解決できない。こんな問
題意識から、富士ゼロックスでは200
2年10月に「NewWork開発センター」
が設立され、同時に、センター内にキャ
リア相談室が設けられた。

【図表3】New Works支援制度の概要

制度名・狙い	
恒久制度	生き生き公募 50歳以上であれば新しい仕事にチャレンジできる
	ダブルジョブ・プログラム 現職を離れることなく、ある期間、自分の専門性を活かす仕事、 新たな仕事にチャレンジできる。独立への足がかりとなる
	フレックス・ワーク制度 社員の身分のまま、兼業・自己啓発のための時間を確保さ せ、独立への準備を始めることが可能
	生き生き匠FA(フリーエージェント)制度 自分の専門性・経験を活かすために、匠として、希望の部門 への異動にチャレンジできる
	シニア・テーマ休職制度 教育、NPO、独立準備などのテーマ休職を取ることができる
限定期間	独立支援制度 富士ゼロックスを離れて、独立・企業・転職できる



NewWork開発センター
キャリア相談室長
キャリア・アドバイザー
高岡正司氏

50歳からの10年で 人生の方向を見出す

30年間、会社の言われたとおり、忠実に仕事をやり通してきた定年間近の
同社では、全社員が毎年キャリア開発シートに短期・中期・長期的なキャリアを記入し、それをもとに上長と話を
する。センターの相談室は、人事や上司に相談できないことも安心して相談できると好評だ。センターが人事部と全く別
組織ということも、安心して本音で相談できる理由である。ここでは、一般的な
教育研修ではなく、社員の活性化やキャリア自律の支援に特化した活動を行
い、研修ツールなども作成している。キャリア自律という視点から、社内の制度
について意見を述べる重要な役割も果たしている。



NewWork開発センター
センター長
大久保孝子氏

50代社員にとって、これからやりたいことを見つけて人生設計をするのは非常に難しい。そこで50代社員を対象に打ち出された施策が、キャリア研修と「NewWork支援プログラム」である。
ライフプラン研修(50歳向け。その他、30歳・40歳向けのキャリア開発研修も実施中)は2泊3日で行われる。7年前から始めて、すでに50代の約5分の1が受講済みだ。研修では10年後の退職も見ず、プランを立てる。50代になって、やりたいことを見つけることは至難の業で、時には小学生時代の記憶を緋くこともある。NewWork開発センターキャリア相談室長の高岡正司氏は話す。「あくまでも本人のためですから、作成されたプランは提出を求めません。当初は、リストラ策ではないかと半信半疑だった社員も、そうではないとわかり、今では大きく受け入れられています。研修後には「目標が明確になったので仕事やりやすくなった」といった感想が多く寄せられています」

「キャリアを開発する研修はあったのですが、それを支援する十分な仕組みがなかった」とNew Work開発センター
センター長の久保孝子氏は言う。そこで考えられたのが「New Work支援プログラム」(図表3)である。この制度によって、退職後を念頭に置いた、独立準備のための副業や休業、他部門への異動が可能になった。現在、50代社員は全体の25%を占め、2007年には35%にまで上昇する。彼らに多様な働き方を提供することで、定年退職後も個人事業主として富士ゼロックスとかわれるように導入された施策である。2003年10月には独立する人たちのための支援室を立ち上げ、更には個人事業主協同組合のようなプラットフォームの設立も検討している。将来的には他社とも連携して大きなプロジェクトを請け負うことも可能だという。
「経営レベルでの理解が社員の自律を後押ししています。社内で開発センターのホームページへのアクセス数は、この半年で4万件です。社員の意識が高まるなか、いかに、自律したいときに自律できる制度と環境を用意できるが勝負です」(大久保氏)。

富士ゼロックス 株式会社

- 事業内容:電送機器および関連諸製品の製造および販売など
- 本社所在地:東京都港区
- 設立年:1962年(昭和37年)
- 従業員数:14,601人
- 資本金:200億円

従業員のキャリア課題に対する 経営的アプローチとは

2003年12月にワークス研究所主催のセミナー「従業員のキャリア課題に対する経営的アプローチとは」が、東京、大阪で開催され、満員の会場は熱気に包まれた。両会場ともに、定員を超えて申し込みが殺到、「キャリア自律」に對

する各企業の関心度が高まっていることがうかがえた。大手企業の人事部長を中心に、「キャリアに対する、考えを根底から覆された」「社内とのギャップを感じた。どうするか早急にビジョンを描かなければならない」などの声が寄せられ、開催後のアンケート調査から、出席企業の4割以上がキャリア自律支援について「詳しい話を聞きたい」「検討したい」と答え、「検討中」「すでに導入している」との回答を含めると全体の8割を超える企業が関心をもっていた。

キャリアに勝ち負けはない。 幸せのキャリアの追求

東京でのパネリストスカッションは、「社員が自律をすることは、企業にとつてどんな意味があるのか」というワークス研究所・古野庸一主幹研究員の問いから始まった。

これに対する高橋俊介氏の「人材は資産だという人がいる。私はそうは考えない」との答えから、議論が白熱した。

氏によれば、資産とは支配できるものであり、40年後、50年後にこうなるという明確なアプローチが可能なはずである。ところが、人材はそうはいかない。各自が自律しなければ、対応できない世の中になってきている。

高橋氏の「キャリアに勝ち負けはなく、本人にとって『幸せなキャリア』か『不幸なキャリア』しかない」という言葉を受けて、「現在、会社が社員に対して100%支援していることでも、将来はどうなるかわからない」と発言したのが、日本アイ・ビー・エムの平林久典氏。もし、ある人が社内の変化に対応できなくなつたとしても、他社では必要とされるケースが十分ある。自律することによつて、そういった判断力も養われるという。

事業構造と自律の “方向性”の一致がカギ

では、どういった企業の社員に、どんな自律が求められるのか。高橋氏によると、各企業のビジネスモデルによつて、

求められる自律が異なる。上昇志向で、ぐいぐい組織を引っ張るマネジメントポイントに置かれているのか、顧客との接点重視で喜んでもらえることにポイントを置くのかで、大きく変わるとのことだ。たとえば、コンサルティング会社のコンサルタントに対し、上昇志向的な自律を促すのはよくないという。上昇志向の人は、得てして人を支配したくなる傾向にある。しかし、コンサルタントに支配されることをよしとするクライアントはいないはずだ。会社によつて、どういった自律を求められているかを理解し、いかに事業構造と目指す自律人材を一致させるかがポイントになるといふことだ。



セミナーでプレゼンテーションをする高橋教授

プログラム

日時：2004年12月4日（木）

第一部 基調講演「自律的キャリア形成能力とは何か」

高橋俊介氏 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授
大阪会場では、神戸大学大学院 教授 金井壽宏氏が講演

第二部 「リクルートが考えるキャリア問題とそのソリューション」

太田芳徳 株式会社リクルート HCソリューション コンサルタント

第三部 「企業内個人のキャリア自律の未来形と課題」

パネリスト

高橋俊介氏 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授

野田 稔氏 多摩大学助教授 リクルート・フェロー

平林久典氏 日本アイ・ビー・エム株式会社 人事・組織 人材企画部長

コーディネーター

古野庸一 株式会社リクルート ワークス研究所 主幹研究員

次に、ディスカッションの焦点になったのは「いかに経営トップが『キャリア自律』を明言することが重要であるか」だ。確かに今回取り上げた、施策が上

手く導入されている3社にも共通して、経営トップが『キャリア自律』にコミットしていた。加えて、労働組合との有効な協調関係も特徴的であった。とりわけ

トップのコミットメントが社員の自律を強く後押しし、求める自律人材と事業の方向性が一致し、効果的な仕組みとして機能していた。

「キャリア自律」の問題をいかに経営の土俵に取り込むことができるのか。人事の器量が求められている。

「鉄道員」が キャリア自律を考える日

古野庸一（ワークス研究所 主幹研究員）

まずはキャリア自律にまつわる 因果関係を明らかに

あるメーカーから「社員にキャリア自律を促したい」という依頼があり、実態調査に出かけた。最新設備が整っ



古野庸一
主幹研究員

た工場の中に、あたかも伝統工芸職人が働いているような工房があり、そこで働いている職人にインタビューをした。彼は「一人前になるのに20年かかる」と誇らしげに語った。彼らのような職人、たとえていえば「鉄道員」の健さんのような仕事人が仕事に向かう姿勢、こだわり、プライドから考えると、「キャリア自律」という概念は、浮ついたものに見える。しかし、彼らのような職人こそ、活躍の場が少なくなりつつあるのが現状だ。次のキャリアを考えさせたいという企業側の思惑を理解できなくもない。

そのジレンマがきっかけとなり、東京、大阪でセミナーを開催させていた。その中でまず、気づいたことは「自律的に仕事をする」と「キャリア自律」が混同されている事実である。因果関係はあると思われるが、明らかに違うと考えなければ思考停止に陥ってしまう。2つ目に、社員のキャリア自律を促進させる度合いは、企業の戦略に依存しており、全ての企業が「キャリア自律」を促進すべきだという単純なものではないということだ。「キャリア自律」と企業収益の関係性を明瞭に語れないと、一過性のプログラムに終わってしまう。3つ目に「キャリア自律」と「代謝マネジメント」の関連性である。企業が雇用保証できなくなったこと、あるいは、雇用は保証するものの、事業の統廃合、工場の海外移転が進み、人員の配置転換が必

要になったことが「キャリア自律」を促進させている一因と思われるが、その関係性を曖昧にしたまま、「キャリア自律」施策を進めている企業も多い。「キャリア自律」の問題をいかに経営の土俵に取り込むことができるのか。人事の器量が求められている。

社会と従業員に 分りやすいポリシーを提示

「自律的な仕事」「キャリア自律」「企業戦略/ビジョン」「代謝マネジメント」を、一貫性のあるポリシーにまとめあげた企業こそが、社会と従業員から支持され、長期的な成功をおさめる会社の条件のように感じた。

セミナーを通して、確信したことは、「自分のキャリアは、しるべきタイミングで自分で考えるものである」ということ、「企業側の支援は、雇用が保証できない場合は、用意すべきだが、強制するものではない」ということである。ただし「自分のキャリアは自分で考えるべきだ」というのは、「流されて生きる」「明日は明日の風が吹く」と同様にひとつの価値観にすぎないということを肝に銘じておく必要がある。

編集後記

昨年来、正社員・非正社員の問題を軸に本誌の企画を進めてきましたが、学校や企業などから講演依頼が増え、関心の高いテーマであることをあらためて実感する今日この頃です。また厚生年金加入義務者の週あたり労働時間の引き下げなど、様々な政府の施策の変化もこの問題の大きさを物語っています。しかし、正社員システムという日本企業を支えてきた独特のメカニズムは当然ながら長所も多く、安易な非正規化は必ずしも成果をもたらしません。またこの問題に関して個々の企業の取り組みは大切ですが、社会全体での正しい理解がなければ企業・働く人双方にとって不幸な結果を招きかねません。そこでワークス研究所では「正社員時代の終焉」というタイトルで政策提言を作成しました。すでに世界的に雇用の多様化が止められない流れである以上、正社員と非正社員の雇用形態間の差別的撤廃と社会システムでの積極的な支援を願うことです。興味をもたれた方は是非、ワークス研究所にご連絡ください。(佐野)

新春に封切られた映画「半落ち」の原作者、横山秀夫が気になる。元、地方新聞の記者。警察ものを主戦場にしながら、銃声もカーチェイスも、ましてや殴り合いすら出てこない。地の文がそのまま主人公の心の独白となっており、読む者を引き込む。主人公が刑事であるのは稀で、多くは警務部に所属する「官僚」たちだ。描く場面は、会議室、取調室、自宅と署を結ぶ車の中……。思わぬ伏線、圧倒的なリアリティ、どこか陰影のある登場人物、艶のある文章と、その魅力が教えればキリないが、ワークス編集部という立場からいえば、組織に生きる職業人の姿を描き、間接するところがない点が一番の魅力か。組織で生きる喜びというよりは、悲哀。組織の論理と個人の論理がせめぎあうところ。封切り直後に入った

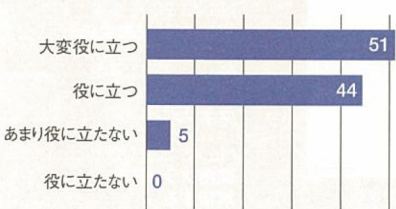
「半落ち」上映の映画館には初老の男性の姿が思いのほか目立った。(荻野)

先日「バラサイトシングル」著者の山田昌弘氏に、若者の就業観についてお話を聞く機会があった。山田氏は、去年青森県弘前市で実施した若者を対象とした調査に関するエピソードを語ってくれた。年収で400万円を超すのは公務員くらい。100万円という男性も存在した。雇用形態でいえば正社員は非常に少なかった。フリーコメント欄には「同じ仕事をしている中高年(の正社員)との待遇格差」に対する怨嗟の声が多数寄せられていた。また女性に「相手男性の年収がいくらなら結婚してもよいか」という質問をしたところ、200万円という回答が多数あったという。山田氏は「この質問の下限は、最初400万円のものだったが、現地の研究者の忠告で下げておいてよかった」と振り返った。日本の雇用状態の近未来像は、地方にこそあるのではないか。そう感じる。(五嶋)

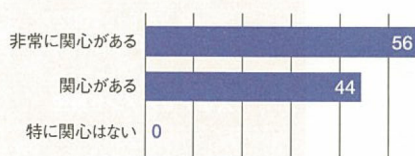
「子供が夢を持っていない」と嘆く前に、大人が夢を与えられるような姿をしているだろうか。「子供が夢を持っていない」と言っている人に限って、夢を与えるようなこととしてませんか」とはカタリストの原田先生。ごもっともだ。私は教師になりたいと思ったことがない。むしろ、なりたくない職業だった。しかし、先生のお話を聞き、教師という職業の面白さに、衝撃を受けた。先生に影響を受けて、教師を志した人は間違いなくいるはずだ。私が小中学生ならば、志していたかもしれない。単純だと笑われるかもしれないが、こんな夢の始まりが大切だと思った。企業の組織の中だっただけのことだ。コンサルタントに相談する前に、部下に夢を与えられる姿をしているだろうか。子供に夢を与えられる大人……うーん、わかってはいるんですけど。(正木)

前号「Works No.61 新卒採用の新たな潮流」2003.12-2004.01へ寄せられた読者の声 (2004.01.22時点)

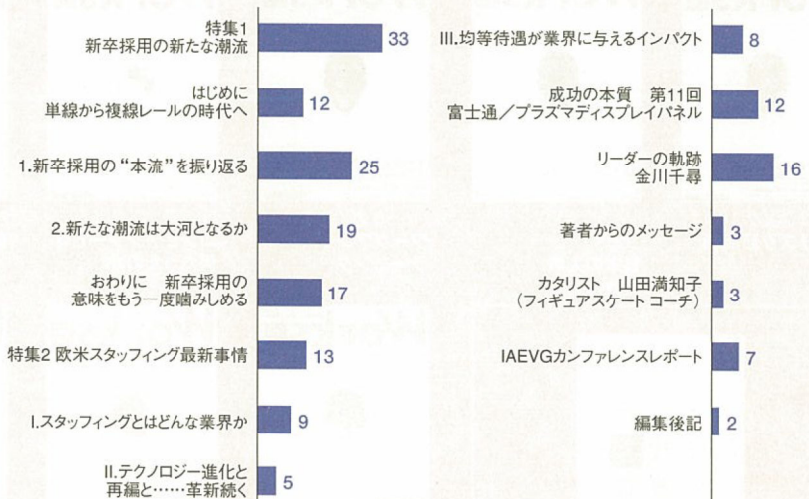
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、「新卒採用の新たな潮流」に



◆印象に残った記事・発言内容・事例



そのようにお答えになった理由

- 新卒採用はやはり企業哲学から考える必要があるのかもしれませんが(半導体製造業 人事)
- 雇用の多様化、重層化が進む中、採用自体が人に対する投資という面が出てきた。他社と差別化ができるチャンスだと思っている(教育産業 総務部 人事課長)
- 定期採用、終身雇用、年功序列と日本の企業行動の原理が整理されていて、雇いをどう考えるか、頭の中が整理ができた。過去には、現代よりも大胆な行動をした例があって、考えさせられた(ソフトウェア開発 常務取締役)



おメガネにかなう？

どうなる、人・組織。こうなる。

Works

Works No.62 2004.02-03

発行人：大久保幸夫

編集長：佐野一郎

編集制作：荻野進介 五嶋正風 正木美穂子

アートディレクター：岡奥武志（株式会社アレフ・ゼロ）

表紙クリエイティブディレクター：柏本郷司

表紙アートディレクター：森谷健久

デザイン：株式会社アレフ・ゼロ

表紙デザイン：永井雄二（有限会社デザインホース）

編集協力：勝見 明 千葉 望 松田尚之

カメラマン：栗原克己 早川俊昭 石川共和 渡部信光 富取正明 勝尾 仁

校正：ディクション DTP制作：株式会社アレフ・ゼロ

株式会社リクルートメディアコミュニケーションズ

印刷：株式会社北斗社

写真提供：朝日新聞社

©株式会社リクルート
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます