

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

70

2005.06-07
ワークス研究所
定価700円 本体価格557円



人材マネジメント
これまでの10年 これからの10年

新連載 「成長の危機」

RECRUIT

特集

人材マネジメント

これまでの10年

これからの10年

Works No.70 2005.06-07

はじめに 人的資源から人材への回帰がはじまる 編集担当 荻野進介(本誌) 2

歴史 創刊10年ワークス誌は何を主張してきたのか 4

調査分析 過去10年から未来の10年へ
「人材マネジメント思想」の変遷 10

白石久喜(ワークス研究所研究員)

予測 2015年に向かって
日本企業「人と組織」はこう変わる 14

ジャングルで生き残れるストリート・スマート人材を

大前研一氏(経営コンサルタント)

企業の未来を決するコラボレーション能力

ディブ・ウルリツチ氏(ミシガン大学経営大学院教授)

世界は収斂しない。日本の終身雇用も崩れない

ジェームス・C・アベグレン氏(アジア・アドバイザー・サービス会長)

能力主義と成果主義のミックスで真の以人为本主義を

楠田丘氏(日本賃金研究センター代表幹事、社会経済生産性本部理事)

レイバーからワーク、アクトへそして人事破壊

日下公人氏(東京財団会長、ソフト化経済センター理事)

パネルディスカッション

人材マネジメントの新たな潮流

——どう変わる人と組織の関係

アメリカ企業の人材マネジメント

この10年の動きと今後の展望

デビッド・クリールマン氏(人材コンサルタント)

寄稿 29



鼎談 これからの人事に求められる最先端の役割と能力…… 35

レポート 「人材ニーズ調査」から見えた
中途採用市場のニーズとミスマッチの実態 …… 40

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 …… 45

第20回 近畿大学水産研究所／クロマグロ完全養殖

リーダーの軌跡

葛西敬之（東海旅客鉄道株式会社 代表取締役会長） …… 50

著者からのメッセージ

『新たな「挑戦」―夢をカタチにする時』

『フリーターとニート』

『成功の教科書 熱血！原田塾のすべて』

カタリスト 辻秀一（スポーツドクター） …… 56

連載 成長の危機 ひとと組織を救う多様なキャリア 高橋俊介 …… 57

第1回 環境・組織・個人に何がおこっているのか

編集後記 …… 63

奥付 …… 64

Words of Works

自分で動いてぶち当たったものはもちろん、意図せずして外から飛び込んできたものもすべてを取り込み、自分の中でひとつの文脈として紡いでいく。不確実性の高い時代のひとつのリーダー像を体現している。

▼49ページ「成功の本質」二橋大学大学院 野中郁次郎教授

40歳まではこの組織に人生を賭けるという信念をもてないままでした。しかし、40歳になって会社を見てみると、いつ完全崩壊してもおかしくない事態になっている。そこで初めて、「自分にやれることはやろうー！」という気になったんです。

▼52ページ「リーダーの軌跡」東海旅客鉄道株式会社 代表取締役会長 葛西敬之



10年 10年

はじめに

人的資源から 人材への回帰がはじまる

編集担当 荻野進介（本誌）

本誌ワークスが創刊してちょうど10年が経つ。この10年は日本社会にとって、後世に記憶されるべき激動の時期だった。阪神淡路大震災から始まり、地下鉄サリン事件、金融機関の相次ぐ破綻、小泉「構造改革」、イラク派兵……。そして2005年。あたかも好し、長期不況の暗雲が日本列島を去り、多くの企業が次の飛躍を考えはじめた。本誌の中心テーマである人材マネジメントのこれまでの10年を振り返り、今後の10年を考えてみよう、と思い立った。

新しい酒は新しい皮袋へ。「人材マネジメント」という言葉が一般的になったのは、せいぜいここ数年のことだ。以前は「人事労務管理」と呼ばれていた。积淀に説法を承知で書かせていただければ、労務とは、人員配置や仕事の振り分け、評価、仕事を通じた人材育成など、人まわりの現場の業務を指す。一方の人事とは、採用、賃金管理、勤怠、退職といった非・現場の業務だ。多くの企業では、例えば工場に労務課、本社に人事課があり、仕事の名称は一体でも遂行する組織は別々になっていた。

その後、アメリカ帰りのMBAホルダーが広めたのだろうか、泥臭い感じもする「人事労務管理」は、「かの地」流のHuman Resource Management（HRM）の直訳に近い、スマートな「人的資源管理」にとって代わられた。人的資源とは、人を企業の戦略実行や業績達成のための資源という側面からとらえる、いかにも合理的な考え方だが、「人はあくまで人である」と考えるわが国ではどうもしっくり来ない。そこで生まれた言葉が「人材管理」であり、「人材マネジメント」なのだろう。

一橋大学の守島基博教授によれば、「人的資源から人材」への変化は、「人材は成長し、発揮する価値を変化させていく存在である」という視点、さらに、人材は単にそのときの戦略達成に貢献する資源ではなく、長期的な価値を高めしていくという目標に向かって、企業と人が共同で、投資していくべき存在」という意味が込められている（『人材マネジメント入門』、日本経済新聞社）。

ここからも「人は、いざとなったら取

人材マネジメント これまでの これからの



り替えや配置換えができる経営資源の一部である」というアメリカ流と、「人は財である。変化や目減りもするが、しかるべき投資に対しては多大なリターンが期待できる」という日本流の違いを読み取れる。

● 私どもは、去る4月22日、本特集と連動する形で、**創刊10周年記念シンポジウム「人材マネジメント これまでの10年 これからの10年」**を開催した。世界的に著名な経営学者、スタンフォード大学のジェフリー・フェリアー教授、本誌「成功の本質」で毎号ご協力いただいている一橋大学の野中郁次郎教授などをお招きし、盛況のうちに幕を閉じた。この特集は当日の様態を一部ご紹介する意味もあつて編んだものである。

● 内容をかいつまんでご紹介すると、まず冒頭で、この10年の歴史とワークスの特集内容を振り返る。次に「この10年、日本企業の人事部はどんな考えで舵取りしてきたか、これからの10年はどうか」を独自に調査し分析した研究員のレポートを掲載し、それに10年後の「人と組織」を大胆に予想したインタビュ어가続く。次のパネルディスカッションがシンポジウム当日に行われたものだ。多彩なゲストが日米の過去10年を振り返りながら、今後の新たな潮流を議論した。アメリカの状況を詳しく振り返ったレポートの後、これからの人事のあるべき役割をテーマにした、フェリアー、守島両教授らによる鼎談で締めくくる。

● この10年の人材マネジメントを振り返った結果はどうだったか。

● シンポジウムでも同様の発言があったが、総体的に、本来の「人材マネジメント」というよりは、旧来の「人的資源マネジメント」のほうへの振れ幅が大きい10年だったのだろう。成果主義、コンピテンシー、戦略人事、人材ポートフォリオなど、証拠となるようなキーワードはいくつもある。

● 次の10年を予想するなら、行き過ぎを元に戻して、「人は単なる資源ではなく、材（財）である」という考えが強くなると思う。言葉本来の意味の「人材マネジメント」である。経営に振られていた人事が現場に戻ってくる時期なのかもしれない。人事ならぬ「労務」に新しいスポットが当たるような気もする。

● 本誌も10年で合計70冊を刊行するに至ったが、そもそもワークスという誌名は初代編集長の松永真理さん（現・パシフィック取締役）が名づけ親だ。ワークという単数形では「仕事」、ワークスという複数形になると「作品」になることが気に入って決めた。「働く人にとっては仕事が自分の作品。一方の企業は、働く人それぞれの作品の価値をどう高めるかが、すごく重要になる。働く人、マネジメント側、両者への思いを誌名に込めた」（松永さん）

● 原点を忘れず、11年目からの新たなページを開きたい。



歴史

創刊10年ワークスは 何を主張してきたのか

俗に10年ひと昔というから、短い期間ではない。世紀の変わり目をはさんで、この間、日本で何が起きたのか、それに対して、弊誌ワークスはどんな特集を世に問うてきたのか、この10年、いや正確には11年を素直に振り返ってみたい。その間、隔月刊から月刊、そして再び隔月刊に、ワークスの刊行形態も変化している。年ごとにひとつ選んだワークスのキー・メッセージ、歴代編集長5人のコメントもあわせてお読みいただきたい。

構成 荻野進介（本誌）

社会・世相	産業・経済	雇用・人事	ワークス特集タイトル
阪神・淡路大震災、死者6400名を起す 地下鉄サリン事件発生 青島幸男東京都知事、横山ノック大阪府知事誕生 青島東京都知事が選挙公約の「世界都市博覧会」の中止を決定 PHS（簡易型携帯電話）サービス開始 50回目の終戦記念日 少女暴行事件をきっかけに沖縄の米軍基地問題化 インターネットが流行りはじめる	「ウィンドウズ95」フィバー 製造物責任（PL）法施行 コスモ信用組合、兵庫銀行、木津信用組合が経営破綻 東京外国為替市場で1ドル79円75銭の円高を記録 政府が14兆2200億円の経済対策を決定 大和銀行、巨額損失事件。米国から撤退	五十嵐官房長官、新卒女子学生の就職促進を行政と経済界に要請 労働省、就職浪人の体験入社制度を創設 三菱信託銀行、自力再就職者に支援金支給 労働白書「高失業社会」と発表	1号 中国進出で見えた日本企業の「人と組織」 2号 日本版「モザイク型社会」登場 3号 年俸制が問いかけるもの 4号 「連」の活力

現在の社会・経済構造の変化に対応するためには、45歳、50歳で再就職を促進してもいいのではないか。問題意識はそこまで来ている

住友商事 4号

歴代編集長が語る「思い入れ深い特集」その1

ミッドキャリアの選択

松永真理（現 株式会社バンダイ取締役）

世の中を変えるメディア

91、92年からセカンドキャリアという言葉がちらほら出てきましたが、大抵、肩叩きのような後ろ向きイメージで語られていました。これではいけない、キャリア選択の軸足を「会社」から「個人」に置き換えて、これまで一部の人に、たまたま訪れていたセカンドキャリアではなく、誰もが必ず経験する「人生の乗り換え地点」、つまりミッドキャリアという考え方が必要ではないか、という趣旨で作った特集です。神戸大学の金井壽宏教授に監修していただきました。

独立や転職、出向・転籍など、実際にミッドキャリアを選択した40、50代の人たち十数人に取材しましたが、その人たちの顔

1997年

ナホトカ号の重油流出事故
 神戸児童殺傷事件発生
 香港、中国に返還
 ダイアナ元英皇太子妃、パリで交通事故死
 京都で地球温暖化防止会議開催、「京都議定書」を採択
 橋本首相「火だるまになっても」と行政改革の決意表明

M&Aや業務提携は非常に速く効果が出る。これも人材採用の一種だと考えている

インターネットシステムサービス 14号

消費税、3%から5%に
 総会屋問題で、大手企業トップが次々退陣
 生保として戦後初めて、日産生命保険が破綻
 北海道拓殖銀行が破綻
 山一証券、自主廃業

就職協定の廃止
 「60歳から65歳へ」定年引き上げを労働省が提言
 派遣労働者、85万人に
 月間現金給与総額、37万1495円に。98年以降減少
 有料職業紹介事業が自由化

- 11号 強い組織のつくり方
- 12号 脱皮するミドル
- 13号 ゲーム組織で見える経営者の役割
- 14号 技術者が動き出した
- 15号 ハイキャリアの出走者が経営を変える
- 16号 実績が示す「個」としての女性
- 17号 歩み出した日本型インターンシップ
- 18号 契約型人材を活かせ
- 19号 ポストクを狙え
- 20号 企業の成長を阻む
 4種のオーガニゼーション・クライシス

1996年

菅直人厚相、薬害エイズ事件で血友病患者に直接謝罪
 民主党結成、代表人菅直人・鳩山由紀夫
 薬害エイズ事件で官僚逮捕
 小選挙区比例代表並立制による初の衆議院総選挙実施
 O157集団食中毒が多発する
 ベルギー日本大使公邸人質事件発生
 携帯電話とPHSが爆発的に普及

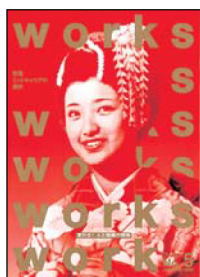
「年俸制は日本では無理」という人がいますが、要はサラリーマンが給料が上下することに慣れていないだけの話

ワトソン・ワイアット(当時) 高橋俊介氏 9号

太平洋銀行が破綻
 合併により、東京三菱銀行誕生
 住専処理に6850億円の財政資金を投入
 米の販売自由化スタート
 住宅金融債権管理機構発足
 生保・損保の相互参入が認められ、各子会社が営業を開始
 寡占の航空業界で、スカイマークエアラインズ設立

インターネット採用1期生
 新卒採用予定数6年ぶりに前年を上回る、大卒前年比24%増

- 5号 ミッドキャリアの選択
- 6号 悩ましき新卒採用
- 7号 育成としての出向
- 8号 アジア人留学生のパワー
- 9号 下がる賃金、上がる報酬
- 10号 株式公開と組織



ワークス5号 (1996年2-3月) 特集「ミッドキャリアの選択」

は今でも全部覚えています。入社から現在まで、それぞれ「仕事への満足度」「会社への満足度」の変遷を数値化してもらったのですが、みなさんすくく饒舌でした。90年代の初頭からいろいろなものが音を立てて壊れていく感がありました。変化の途上ですから、正解はまだないわけです。ですから、「答えらしきもの」を提示するのではなく、できるだけたくさん問いかけをしよう、それがきっかけで、新たな会社の仕組みや個人の選択が生まれればよい、と思って、当時のワークスを作っていました。

この特集が思い出深いもうひとつの理由は、山口百恵さんの写真を使ったことです。当時はスポーツ選手や芸能人など、時代を作ったスターの写真を表紙に使っていました。新年号だからそれにふさわしい華やかな写真がいい。キャリアというテーマにふさわしいのは……映画「伊豆の踊り子」の着物姿の百恵さんだ！ 知り合いの残間里江子さんを通じてコンタクトを取り、決して大部数ではないけれど、世の中を変え、大きな影響を与えるメディアです、と説明したら、了解していただきました。掲載誌を送ったら、一筆箋に2枚、直筆の丁寧な御礼状が来ましたよ。

ワークス編集長は私のリクルート最後の仕事であり、その後、まさに私のミッドキャリアがやってきました。そういう意味でも、時代が大きく動くうねりのなかでこの仕事をやれたことはとても幸運でした。

1998年

中学教員、生徒に刺され死亡、ナイフ使用の事件が多発
明石海峡大橋が開通
金融ビッグバンスタート
和歌山カレー毒物混入事件発生
堺屋太一「経済企画庁長官」「日本列島総不況」発言
動力炉・核燃料開発事業団が解体
「少子化への対応を考える有識者会議」発足
自殺者3万人を突破

メリルリンチ、日本進出と山一証券社員2000人の雇用を発表
金融監督庁が発足
NTTドコモ東証1部に上場、初値は460万円
金融再生関連法案が成立
長銀、日債銀が破綻、一時国有化が決定
政府、緊急経済対策(24兆円規模)を決定
大手スーパー、消費税還元セールで売上げ増
貸し渋りで中小企業の倒産相次ぐ

失業率4・1%に
政府、緊急雇用安定地域として7都市を指定
60歳定年制が義務化
教育訓練給付制度スタート

- 21号 「日本離れ」する外資系企業
- 22号 進む取締役会のプロフェッショナル化
- 23号 高齢化社会における新たな経営の仕組み
- 24号 グループ経営強化で「組織の発想」が変わる
- 25号 その「人事評価」は企業成長を生み出せるのか?
- 26号 なぜあの会社は「価値」を生み出せるのか
- 27号 消える「新卒神話」
- 28号 組織は流動する
- 29号 変革不全症候群
- 30号 均質組織の挫折

新人事制度の考え方は、パフォーマンスに対する報酬を払いたいという
ことで、退職金にも同じ意思表示をしたわけです

ベネッセコーポレーション 24号

1999年

「地域振興券」交付開始
EU、単一通貨「ユーロ」導入
NTTドコモ、iモードサービス開始
石原慎太郎、東京都知事が誕生
東海村JCO臨界事故。作業員2人が被爆死
神奈川県警の不祥事が相次ぎ発覚
文部省「日本人の国民性調査」で、生活を悲観的に考える人激増、社会に不満を訴える人71%に

日本銀行、ゼロ金利策
金融再生委員会、大手銀行への公的資金注入を承認
新生NTTが発足
政府、総額18兆円の経済新生対策を決定
日産自動車、「リバイバルプラン」打ち出す
日本長期信用銀行、米リップルウッドへ譲渡
住友銀行とさくら銀行が合併発表
コンピュータ2000年問題が深刻に

6月の失業率4・9%
に
教育訓練給付制度、給付対象講座数4000に
就職超氷河期
男女雇用機会均等法改正
男女の均等な取り扱いを努力規定から禁止規定へ

- 31号 労組再編
- 32号 「国際化」時代の終焉
- 33号 日本の雇用システムの未来デザイン
- 34号 Self-Employed 自営業の復権
- 35号 キャリア動線を育むもの
- 36号 進化する労働市場
- 37号 雇用創出「その時企業は……」

これからの人事部は経営への高いリターン意識をもつ
戦略的存在であることが必要になる

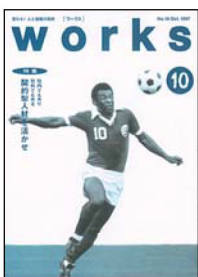
一橋大学助教授(当時) 一條和生氏 34号

歴代編集長が語る「思い入れ深い特集」その2
社内でもあり社外でもある
契約型人材を活かせ
大久保幸夫(現ワークス研究所所長)

現場と理論の両刀使い

いまワークス研究所で取り組んでいるテーマの原点がここにあります。当初はモザイク型組織、今はユニバーサル組織と定義していますが、正社員にこだわらない、多様な人材を活かす組織がますます必要になる、という主張をしました。組織の中にあるのか外なのか、所属が曖昧な契約型人材の活用いかん、企業の将来がかかっているということ。私はかなり以前から、「正社員にこだわらない従来の日本型組織は立ち行かなくなると考えていました。そういう積年の思いを誌面にしてみました。この特集です。今のような研究的なアプローチではなく、通常の記事形態でしたが、当時はそれなりの問題提起になりました。

ワークスは、読んでもらいたい人に読んでもらえればよいメディアとして作ってきました。送り手、読み手がお互いに選択し合う関係なので、そこからコミュニケーションが生まれます。もうひとつの特徴は、現場と理論の双方を扱っていること。今後、その架け橋的役割を忘れずにいきたいですね。



ワークス18号
(1997年10月)
特集「社内でもあり社外でもある 契約型人材を活かせ」

2001年

2000年

1府12省庁スタート
 外務省職員ら、機密費
 流用で逮捕
 家電リサイクル法、情
 報公開法施行
 小泉内閣発足、「聖域な
 き構造改革」
 アメリカで同時多発テ
 ロ勃発
 日本初の狂牛病(BSE)
 E) 感染牛を確認
 小泉首相が中国・韓国
 を訪問、「心からのおわ
 び」を表明

成果主義制度の導入が人件費削減を生んだという話は聞いても、企業に
 新たな活力を生んだという話はなかなか聞けない

本誌編集長(当時) 豊田義博 44号

宮崎シーガイアが倒産
 政府、戦後初のデフレ
 と公式発表
 三井住友銀行誕生
 吉野屋、牛丼を200
 円台に値下げ
 ADSL料金、通信各
 社一斉値下げ
 米格付け会社スタンダ
 ード・アンド・プラー
 ズ、日本国債を「AA」
 に格下げ
 IT不況深刻化。大手
 電機メーカー、リス
 トラを相次ぎ発表

完全失業率5.0%、
 完全失業者340万人
 に
 ヤングハローワーク開設
 日本版401K(確定
 拠出年金) 法案成立

- 44号 機能する「成果主義」
- 45号 「顧客接点」のマネジメント
- 46号 採用ブランドを解析する
- 47号 リーダーを育てる。
- 48号 明後日の定年制
- 49号 企業と大学の新しい関係。

仕事のひとつひとつが組織的に上から降りてきて、それを実行する
 というやり方をしなくなつたためです

日本ヒューレット・パッカーD 38号

薬害エイズ訴訟で歴代
 3社長に実刑判決
 地下鉄日比谷線脱線、
 68人が死傷
 雪印乳業食中毒事件
 九州・沖縄サミット開催
 小淵首相急逝、第85代
 首相に森喜朗が就任
 NTTドコモ、iモード
 利用者、1000万人
 突破
 17歳の凶悪犯罪が続発
 警察の不祥事が相次ぎ
 発覚

ヤフー株、日本株価史
 上初の1億円台に
 東京都が外形標準課税
 制度を導入
 ソニーグループ破綻
 第一勧銀、富士、興銀が
 経営統合し、みずほフ
 イナンシャルグループ誕生
 KDDI誕生
 企業倒産相次ぎ、負債
 総額は24兆円に
 マクドナルド、ハンバ
 ーガー平日半額セール
 ユニクロ、1900円
 フリースを販売

裁量労働制の対象業務
 を「企画、立案、調査
 および分析の業務」に
 も拡大
 再改正労働者派遣法施
 行で、紹介予定派遣が
 可能に
 完全失業率4.7%、
 完全失業者320万人
 に

- 38号 リーダーシップの視界
- 39号 職業能力のアーキテクチャ
- 40号 戦略的HRMを生み出す
 「人材ポートフォリオ」
- 41号 キャリアカウンセリングの未来像
- 42号 知的資本とナレッジワーカー
- 43号 人材獲得競争

歴代編集長が語る「思い入れ深い特集」その3

M&A、部門売却、チームハンティング……
 組織は流動する

豊田義博(現ワークス研究所主任研究員)

明日、明後日の議論を

当時、企業の買収・合併や部門の売却と
 いうことが日本でも盛んになりはじめてい
 ました。一方で人材流動という言葉もささ
 やかれるようになっており、同じ意味で、
 企業の状況も「組織流動」という言葉でと
 らえられないか、と思つて組んだ特集です。
 「ハーバード・ビジネスレビュー」の「大企
 業はやがてマイクロ企業の集合体になる」
 という記事を読んだことが発想の原点
 になりました。

既存の組織があり、そのなかのマネジメ
 ントを考えるのが従来の人事だったとすれ
 ば、これからは、企業買収が人材調達の手
 段にもなるというダイナミックな動きが起
 こる可能性があるわけです。新しい思考の
 枠組みを提示できたという意味で、自分
 のなかでかなり納得感があつた特集でした。
 ワークスというメディアの最大の強みは、
 発言が制約されなくて、自由だということ
 です。人事のハウツーからも目の前の現実
 からも、リクルートの現在の事業からも。
 その分、明日、明後日の議論が必要なの
 で、それはそれでしょうというのが現実です。



ワークス28号
 (1998年10月)
 特集「M&A、部門売却、チ
 ームハンティング…… 組
 織は流動する」

2002年

国産ロケット「H2A」2号機打ち上げ成功
岡山県新見市で初の電子投票による市長選挙実施
鈴木宗男衆議院議員、幹旋取賄容疑で逮捕
住民基本台帳ネットワーク稼働
日韓、サッカーワールドカップ開催
小泉首相訪朝、拉致被害者24年ぶりに帰国
牛肉偽装事件、食品不正表示相次ぐ

三和銀行と東海銀行が合併、UFJ銀行誕生
みずほ銀行誕生
経団連と日経連が統合、日本経済団体連合会に日本国債、途上国並みの「A2」に格下げ
ナスダック、日本撤退
トヨタ自動車の経常利益が1兆円突破
人口甘味料の特許をめぐる、元社員が味の素を訴える
日本航空と日本エアシステムが経営統合

労働経済白書、フリーター1,209万人と推計
完全失業率5.4%、完全失業者359万人
月間現金給与総額34万3120円に

- 50号 人事アセスメント再生
- 51号 知識調達の方程式
- 52号 採用ブランド再挑戦
- 53号 グローバルCU現象
— 学習と経営の融合
- 54号 人事リスク新局面
- 55号 日本の人事失敗の本質

2003年

トラブル隠しや検査偽装発覚で、東京電力が全原子炉を停止
個人情報保護法成立
有事関連3法案が成立
大地震続発。宮城県、北海道で大きな被害
住民基本台帳ネットワーク本格稼働
国内の100歳以上が2万人を越す
イラクへの自衛隊派遣が決定、出発
自殺者3万4427人に

ハウステンボスが会社更生法を申請
大和銀行とあさひ銀行が合併、りそな銀行発足
産業再生機構が設立
政府、りそなグループに1兆9600億円の公的資金注入
東証の日経平均株価が上昇
政府与党、道路4公団の民営化を決定
企業倒産が4年ぶりに減少

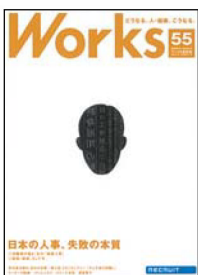
完全失業率5.3%、完全失業者350万人に
企業のコンプライアンス（法令順守）体制づくり強化
「若者自立・挑戦プラン」を策定、ジョブカフェの設置へ
正規の従業員・職員の構成比が7割を切る

- 56号 ワークフレイスマーケティング
— 創造的OJT
- 57号 コンピテンシーとは、何だったのか
- 58号 就職を科学する
- 59号 揺れる正社員
— 雇用の多様化と人材ポートフォリオ
- 60号 取り残された福利厚生
— スクラップ・アンド・ビルドの視点
- 61号 新卒採用の新たな潮流

コンピテンシー、戦略的人事、人材ポートフォリオ、ナレッジ・マネジメント……。あまりに矢継ぎ早で、その実効など考える余裕がない 本誌副編集長(当時) 海老原嗣生 50号

コンピテンシーを企業に持ち込んで得をするのは、経営や働く人ではなく、人事だけなのではないか？

南カリフォルニア大学教授 モーガン・マッコール氏 57号



ワークス55号
(2002年12月-2003年1月)
特集「日本の人事 失敗の本質」

歴代編集長が語る「思い入れ深い特集」その4
日本の人事 失敗の本質
海老原嗣生（現・リクルートエイブリック経営企画部 エグゼクティブディレクター）

自己保全機能つき「袋」の価値

会社とは、利益を生み出す仕組みであり、その仕組みを維持するために社内の資産が外に逃げないようにする「袋」だと仮定します。つまり、「袋」の中が会社ですね。さて、この「袋」は誰のものでしょうか？

アメリカ人は株主というはずですが。この考えだと、袋の中にある帳簿資産は簡単に売り買いできて便利でしょう。ただ、最大の競争優位を生み出す源である「人的資本」は異なりそうです。経営者の変更に伴い、散逸してしまう可能性が高いからです。

では、人的資産を逃さない「袋」はできないか。その答えが、日本型経営なのではないか、と考えていました。端的にいうと、「会社は社員のもの」という考え。これだと、「従業員自身が袋となり、会社資産を守る」という卓越した機能が付加されます。その日本型経営の成り立ちを知りたかった。それが特集の発端。

当時は平成長期不況の総仕上げ期。袋が重たくなり過ぎて、人事も困っていました。そこで、袋をザルにしよう……と。それは後に禍根を残してしまう、というのが、筆力不足で書き切れなかった「本旨」です。

2005年	2004年
<p>イラク国民議会選挙が行われる</p> <p>NHKの海老沢勝二会長が一連の不祥事の責任をとり辞任</p> <p>島根県議会で「竹島の日」条例が成立し、韓国への反日感情高まる</p> <p>金融機関のペイオフ完全施行</p> <p>個人情報保護法全面施行</p> <p>中国各地で反日デモ</p> <p>JR西日本福知山線で列車脱線事故発生、107人死亡</p>	<p>オウム真理教、松本智津夫被告に死刑判決</p> <p>年金改革法案が可決</p> <p>政治家の年金未納問題が相次ぎ発覚</p> <p>参院選で自民党敗北、民主党躍進</p> <p>アテネでオリンピック開催</p> <p>自民党旧橋本派へ1億円の不正献金</p> <p>新潟中越地震で大きな被害</p> <p>イラクで日本人が拉致・殺害される</p>
<p>三菱自動車経営再建計画案を発表</p> <p>ニッポン放送株をめぐり、ライブドアとフジテレビジョンの対立が勃発</p> <p>西武鉄道株問題で、堤義明前会長が証券取引法違反で逮捕</p> <p>バンダイとナムコが経営統合を発表</p>	<p>明治生命と安田生命が合併し、明治安田生命が誕生</p> <p>BSEの影響を受け吉野屋が牛丼販売を停止</p> <p>青色発光ダイオードの発明対価604億円を東京地裁が認定。発明者に200億円を支払いを命じる</p> <p>ヤフーBBの顧客情報が流出</p> <p>ローソン、「ゆうパック」取り扱い開始、ヤマト運輸が独禁法違反で郵政公社を提訴</p>
<p>社員の内部告発後の処遇をめぐり、富山地裁がトナミ運輸に賠償金支払い判決を出す</p> <p>住友金属の女性社員が男女差別をめぐって起こした訴訟で、大阪地裁が被告の住友金属に賠償金支払いを命じる</p> <p>子育て支援を目的にした次世代育成支援対策推進法が全面施行</p> <p>業績回復や団塊世代の大量退職に備え、新卒採用が活発化</p>	<p>企画業務型裁量労働制、導入・運用の手続きを簡素化、対象事業を拡大</p> <p>労働者派遣法により派遣対象業務が拡大、製造業にも解禁</p> <p>2003年の二一ト、全国で52万人に。厚生労働省が初めて集計</p>
<p>個々人が自分の専門領域をもち、自分の能力を開花させる「プロ社会」が日本に実現することを私は夢見ている</p> <p>ワークス研究所所長 大久保幸夫 69号</p>	<p>正社員中心、新卒中心、男性中心、日本人中心。</p> <p>これらすべてを打破しようと思いました</p> <p>三洋電機 65号</p> <p>62号 人件費マネジメントの未来</p> <p>63号 中国</p> <p>64号 競争とマネジメントのダイナミズム</p> <p>65号 企業内プロフェッショナルの時代</p> <p>66号 大卒フリーターの未来を探せ</p> <p>67号 教育研修の成果</p> <p>68号 イタリヤ企業のネットワーク</p> <p>69号 何を、いかに測るべきか</p> <p>70号 創発が連鎖するひとと組織</p> <p>68号 若手を活かす</p> <p>69号 育て！ビジネス・プロフェッショナル</p> <p>70号 人材マネジメント</p> <p>これまでの10年 これからの10年</p>

歴代編集長が語る「思い入れ深い特集」その5

取り残された福利厚生

スクラップ・アンド・ビルドの視点

佐野一郎 (現編集長)

働く当事者としての責任感

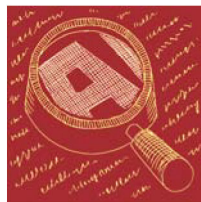
90年代以降、収益改善のため、各企業はさまざまにリストラを行ってまいりましたが、真つ先に狙い撃ちされた感があつたのが福利厚生でした。保養所や社宅は売却され、社員への各種手当も次々に廃止されました。削減だけで本当によいのか。企業における福利厚生とは、アメリカでよくいわれる「周辺の報酬」ではなく、「コミュニティとしての会社を維持し、経営から社員へのメッセージにもなりうる「必要不可欠な報酬」なのではないか。これが特集のメッセージでした。福利厚生の意味と歴史を振り返ると、近代人事の起源は福利厚生にあることもわかりました。

私はワークスを通じて、複雑な人事課題を見つめ直す視点や個社の取り組み・実験を支援するヒントを、毎号ひとつでも提示できれば、と考えています。

その際、大切にしているのは、働く当事者としての責任感です。批判や批評だけでなく改革は進みませんし、私自身が経営と働く側、2つの視点をもったHRMの実践者でなければと思っています。



ワークス60号
(2003年10-11月)
特集「取り残された福利厚生 —スクラップ・アンド・ビルドの視点」



調査分析

過去10年から未来の10年へ 「人材マネジメント思想」の変遷

ここ10年の激動期を乗り切ってきた日本企業各社の人事部。

各人事はどんな考えに基づき、この10年を舵取りしてきたのか、具体的に認識していた課題は何だったのか、今後10年、それらはどう変化するのか、大手企業への調査をもとにした報告である。

文 白石久喜（ワークス研究所研究員）

「失われた10年」と呼ばれる日本企業の

90年代。業績低迷にあえいだ日本企業は、終身雇用慣行からの脱却、年功序列から成果主義への急激なシフト、米

国流の経営手法の採用などにより、かつての繁栄をもう一度と試行錯誤を繰り返してきた。ようやく景気に回復基調が見えてきた日本経済であるが、このよ

うな景気と企業業績の変遷の裏側で、企業の人事部は、あるいはHRM（人材マネジメント）はどのように変化して

きたのか、そして今後10年どのように進んでいくのか、ワークス研究所で行ったアンケート調査（※注1）の結果をもとに、少しレビューしてみよう。

本稿で紹介する質問は次の2つである。

1. 10年前、現在、10年後の貴社の人事に関する基本的思想を教えてください。

い。

2. 10年前、現在、10年後の貴社の人事部が取り組んできた、あるいは、取り組むであろう課題を教えてください。

短期的成果を重視し 個人格差がつきやすい流れへ

最初に、人事に関する基本思想が10年前と現在、そして10年後にはどうなると考えているか、を見てみたい。

奇跡的な戦後の復興を遂げ、右肩上がりの経済成長を続けてきた日本企業にとつては、業績が向上することを前提としたHRM（当時はむしろ人事管理）

しか考えられていなかったといつても過言ではないだろう。バブルの崩壊は、企業にとつても、人事部にとつても青天の霹靂で、業績の悪化を前提とした人事

制度などを考えている人事部はほとんど

なかったのではなからうか。

まず図表1を見ていただきたい。さて、10年前といえは、1995年で、バブルの崩壊直後の時期である。しかし、人事の動きは、業績の変動にやや遅れると

考えられるため、データを見る限りでは旧態依然とした考え方に基づいていたようだ。いわゆる職能主義に基づき、プ

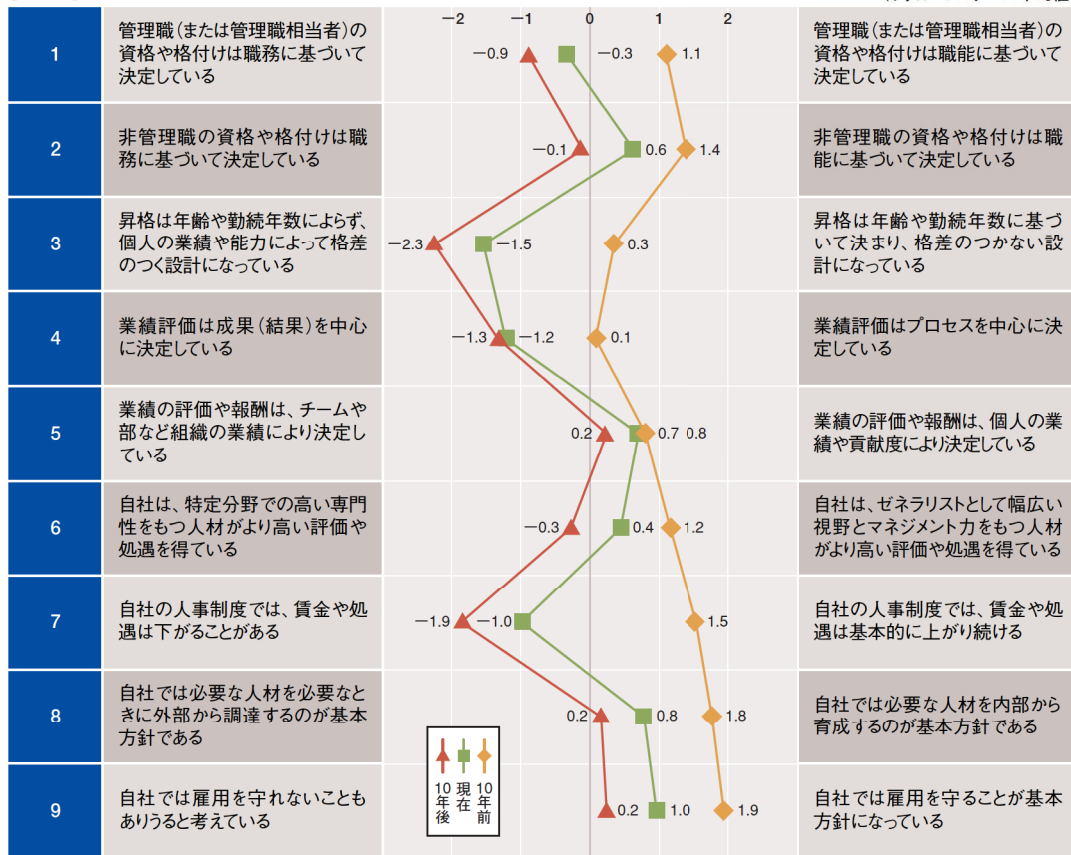
●調査概要

調査名：これからの10年の人事制度設計思想を考える調査
サンプル数/回収率：114票/50%（企業数ベース）
調査方法：郵送調査（ただし、Web画面での回答も可能とした）
調査期間：2005年2月17日～2005年5月11日（追加再調査期間を含む）

※注1 なお、本稿のベースとなるアンケート調査は、ワークス研究所調査グループが2005年に実施したもので、調査の詳細はページ下に詳しく記すが、国内の上場企業約100社あまりから回答をいただいた。実態は、回収数、回収率（有意抽出サンプリングにおける）ともに小規模アンケート調査である。すべての数値の有意差検定は行っているもの、日本企業の人事の総体としての動きをとらえたものではないため、本稿では、主語に「人事」という表現ではなく、「企業」を用いることをあらかじめ断っておく。

【図表1】10年前、現在、10年後の基本的な人材マネジメント思想

(リッカートスケール平均値)



プロセスを長期的に評価した結果、年功主義的要素が強い賃金テーブルによって、給与は上がり続け、雇用は生涯守られるという日本的な雇用慣行を支える

てきた考え方に軸足が置かれている。おそらく当時は、組織も個人もそれを信じて疑わなかったに違いない。「エクセレントカンパニー」において、筆者のピーターズとウォーターマンが評価した日本的経営は、この人事思想があつてこそ成り立っていたものといえよう。

しかし、すでにバブルは崩壊しており、その思想を変えずに決めることが決して容易ではなかったのは明らかである。つまり、考え方を180度転換せざるを得なかったのである。90年代前半に海を越えて渡ってきた、BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)に代表されるさまざまな新・経営手法の後押しもあり、「効率性」の名のもとに、この10年で、人事思想も短期的な成果を重視した評価格差のつきやすいものへと、変化してきた。

具体的には、給与は自動的に上がり続けるものではなくなった。昇格は個人の業績によって格差がつくものになった。管理職の評価基準は職能主義から職務主義へ移行した。業績はプロセスではなく、成果を評価するものへと変わった。何が何でも雇用を守るという姿勢も弱まった。

そして10年後も、ベクトルの方向は変わらず、この流れがより強化される傾向にあると企業は見ている。業績による個人格差はさらに広がり、給与は大いに変動しうるものとなる。業績評価は成果シフトが強まり、管理職のみならず、非管理職においても職務主義が浸透し、ゼ

ネラリストという名の「なんでも屋」よりも、エッジの立った「専門性の高い人材」を重用するようになるというのだ。

バブルの後始末から 持続的成長の基盤構築へ

さて、このような人事における基本思想の変化は、実際のアクションにどのような影響を及ぼしたのであるか。実施したアクションすべてを把握するのは不可能に近いので、企業が対処してきた課題を、その主要なアクションの代替変数と置き、考察を試みる。図表2をご覧ください。

まず10年前の課題認識についてである。「新卒採用力の強化」「ゼネラリストの育成・調達」に関して6割、「OJTの強化」に対し6割、「職能主義的な報酬制度の導入」「成果主義的な報酬制度の導入」「総額人件費の抑制」に関して4〜5割の企業が、課題であると認識し現に対処してきた。人事思想の根底には旧態依然としたものが流れてはいるが、バブル崩壊の余波で、人件費に関する問題に手をつけ始めようとする兆しが見えている。

一方、現在の課題としては、大半の企業が「次世代リーダーの育成・調達」を挙げ、さらに7割の企業が「戦略上必要な人材像の明確化」「戦略や経営ビジョンの共有」「中途採用力の強化」「正社員以外の人材の活用」「退職金・年金問題への対応」「高度専門人材の育成・



しらいし・ひさき
1966年生まれ。90年大学卒業後、リクルート入社。情報誌営業を経て、96年よりリクルートリサーチにて社会調査業務に携わる。2001年より組織の改編に伴いリクルートへ、現在に至る。採用・雇用に関する調査研究、各種高等教育機関の諸問題に関する調査研究、高校生の進学意識、生活実態の調査研究などを手がける。

「調達」を課題として挙げている。企業が古いパラダイムを脱し、180度対極の新たなパラダイムに基づいてアクションを起こすためには、従来の課題にも対処しつつ、さらに新たな課題への対処が必要とされているといえるだろう。しかも、その新たな課題は、かつてほとんど課題として認識されていなかったにもかかわらず、重要度、逼迫度ともに高いものである。

そして10年後に取り組んでいると予想する課題を見てみよう。来年の話でさえ笑われるものだが、あえて質問した10年後の課題として、企業は以下のように見ていた。

「高度専門人材の育成・調達」「次世代リーダーの育成・調達」「中途採用力の強化」「キャリアアカウンセリングなどによるキャリア開発の導入」「正社員以外の人材の活用」などが重要課題と認識されている。現在、取り組んでいる課題のなかで、制度の改革や新たな構築など、大がかりなものではなく、「地に足の着いた現場の課題に注力したい」という意思が見て取れる。

巻き返しの10年 攻めの10年

ここで視点を少し変え、これらの課題を、この10年における変化、今後の10年における変化という観点で再度、考察してみよう。図表3である。ここでは価値観、採用・代謝、教育、評価、人件

費の5つのカテゴリーに分類した。

価値観 「価値観や企業文化の共有」「戦略や経営ビジョンの共有」であるが、10年前には大きな課題とは認められていなかった。しかし、現在では7割前後が取り組んでいる課題となっており、10年後は5割程度に落ち着くものとされている。

採用・代謝 「新卒採用力の強化」の重要度は徐々に低下する。一方、「中途採用力の強化」「正社員以外の人材の活用」は、この10年で大きく重要度が増し、10年後もスコアは落とすものの重要視されていることは変わらない。また採用活動の前提となる「戦略上必要な人材像の明確化」もこの10年で大きくスコアを伸ばしてきたが、10年後にはやや落ち着く課題であることがわかる。

教育 「OJTの強化」の重要度は将来的に低下する。「ゼネラリストの育成・調達」もスコアを下げ、「高度専門人材の育成・調達」「次世代リーダーの育成・調達」はここ10年で飛躍的にスコアを伸ばした。しかし、「高度専門人材の育成・調達」が10年後も同水準であるのに対し、「次世代リーダー」の重要度は10年後に低下する。

評価 「職能主義的な報酬制度の導入」は徐々にスコアを下げ、「職務・役割主義的な報酬制度の導入」「成果主義的な報酬制度の導入」がここ10年でスコアを上げた。しかし、これは制度を整え、運用に乗せれば回るもの、という認識があるのか、10年後の重要度はあまり高く

ない。しかし、10年後は職務主義に基づいた成果連動型報酬制度が主流になることは想像に難くない。

人件費 「総額人件費の抑制」「退職金・年金問題への対応」は、この10年でかなり重要度を上げた。また10年後もやや落ち着きを見せるものの、課題としての重要度は低くない。

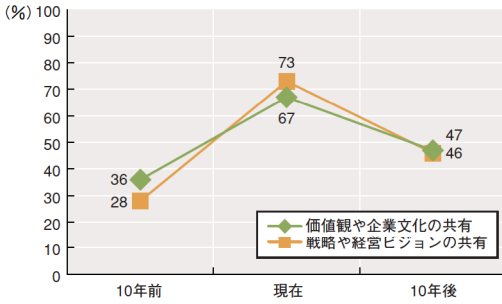
92年のバブル崩壊以降、企業は、まず業績回復を目指した「てこ入れ」に躍起になったはずである。タイミングは遅れるものの、人事も追従し、バブルの後始末が始まる。そのためには明確なビジョンを掲げ、強力な舵取りを断行できるリーダーを必要とした。一方で、ドライナコストカットに苦心惨憺し、いかにして企業を再び成長フェイズに乗せるかという巻き返しの10年間であった。

それに対して、今後の10年では、持続的成長を目的とした現場寄りの課題重視へと、課題の「選択と集中」が進んでいく様子が見えてくる。

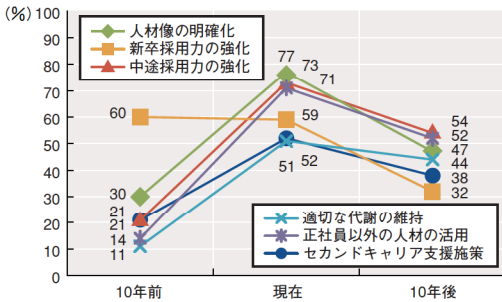
旧き良き時代の日本的雇用慣行が失われていくことは是非ここで問うすべもないが、今後のHRMの流れが「現場の課題」を重視する方向にあることは歓迎すべきであろう。ぜひこの流れにうまく乗ってほしいものだ。

昨今、批判の矢面に立たされている成果主義などを半ば流行として取り入れた結果、失敗してしまった企業のように、風潮としてのHRM改革に終わらないことを望んでやまない。

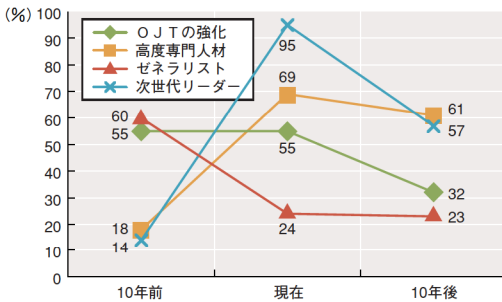
【図表3-1】課題の変遷〔価値観〕



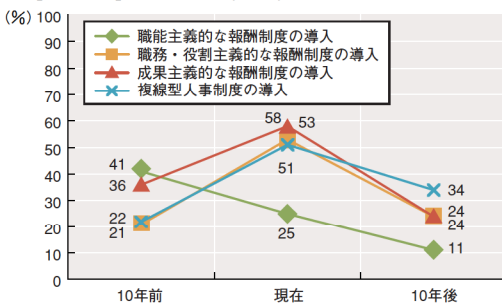
【図表3-2】課題の変遷〔採用・代謝〕



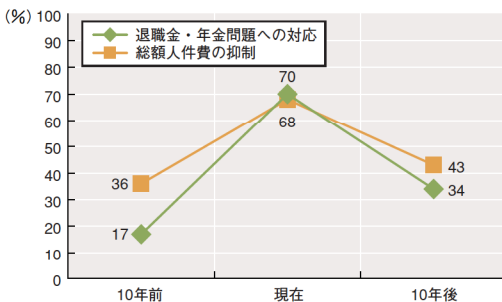
【図表3-3】課題の変遷〔教育〕



【図表3-4】課題の変遷〔評価〕



【図表3-5】課題の変遷〔人件費〕



【図表2】10年前、現在、10年後の課題に関する重要度の変遷

(%)

	有意差	10年前の課題	現在の課題	10年後に取り組んでいるであろう課題
戦略上必要な人材像の明確化	***	30	77	47
価値観や企業文化の共有	***	36	67	47
戦略や経営ビジョンの共有	***	28	73	46
新卒採用力の強化	***	60	59	32
中途採用力の強化	***	21	73	54
人材リテンション力の強化(離職率の低減)		23	32	31
適切な代謝の維持	***	11	51	44
余剰人員の整理(リストラクチャリング)		25	37	25
正社員以外の人材の活用	***	14	71	52
職能主義的な報酬制度の導入	***	41	25	11
職務・役割主義的な報酬制度の導入	***	21	53	24
成果主義的な報酬制度の導入	***	36	58	24
複線型人事制度の導入	***	22	51	34
マイノリティの活用	***	5	26	43
OJTの強化	***	55	55	32
OFF-JTの強化		39	45	25
高度専門人材の育成・調達	***	18	69	61
ゼネラリストの育成・調達	***	60	24	23
次世代リーダーの育成・調達	***	14	95	57
公募制・FA制など個人の意思を尊重した異動オプションの導入	***	26	58	44
キャリアカウンセリングなどによるキャリア開発の導入	***	9	62	54
セカンドキャリア支援施策の導入	***	21	52	38
退職金・年金問題への対応	***	17	70	34
総額人件費の抑制	***	36	68	43
報酬水準の市場水準への是正(ベンチマーキング)	***	16	46	34
その他	***	1	3	3

※有意差5%水準のものに***マーク。無印の項目は有意差が認められなかった。したがってコメントの対象にしていない。



予測

2015年に向かつて 日本企業「人と組織」はこう変わる

ここでは、5人の論客による大胆な未来予測をお届けする。大胆な提言で知られる経営コンサルタント、人事管理の世界的権威、日本的雇用の発見者、日本型能力主義の創始者、「人と組織」に詳しい社会批評家である。5人とも視点は違うが、ひとつのメッセージにすれば、「人材こそが最大の経営資源になる」ということだ。読後、自分なりの予測を立ててみてほしい。

構成 荻野進介（本誌）

ジャングルで生き残れる ストリート・スマート人材を

大前研一氏（経営コンサルタント）

はみ出し組が 日本を変えていく

2015年時点での企業の新入社員といえ、いま12、13歳の子どもたちである。今の新人と比較して決定的に違うのは、コンピュータとの付き合いの深さと長さだ。彼らは徹底したサイバー人なのだ。私の息子はいま25歳だが、12歳からプログラムを手がけ、15歳で難しいコンピュータ言語を操り、18歳になると日本有数のアーキテクトとして活躍でき

るレベルになっていた。既存の学歴コースには乗らなかつたが、私が見ても、平均的な40歳のベテランSEより、しっかりと知識と技量をもっている。彼の友人にもそういう人材がたくさんいる。今後は「10代をどう過ごすか」が決定的に大切になるだろう。親や教師の言葉に素直に従っているだけの優等生タイプは、会社に入ってから10年も経てば、使いものにならない傾向がますます強まる。一方、既存の学校教育からのドロップアウト組は、世界のどこに出しても恥ずかしくない能力をもっていて、数もどんどん

増えている。こういう若者がこれからの日本を支え、変えていくのだ。

私は1980年代中ごろから、世界経済に3つの新しい潮流が生じたと考えている。金や情報が国境を越えて自由に流通する「ボーダレス経済」、インターネットに代表される通信技術の発展が生んだ「サイバー経済」、自己資金の何百、何千倍というマルチプル（倍率）の資金が動く「マルチプル経済」である。先日のホリエモン現象こそ「マルチプル経済」の典型である。この他に従来からの「実体経済」があり、これら4つが複雑に渦巻く空間は、既存の学問や価値観が通用せず、まさに「ジャングル」と呼ぶしかない。そこで活躍できるようにするには子ども時代の教育がとて重要になる。好きこそもの上手なれで、経営や事業開発にも才能というものが要求されるのだ。スポーツや音楽、あるいはアートの世界と同じと考えればよい。

ジャングルで生き残る人材・ 生き残れない人材

実はこれは日本でも今にはじまったことではない。松下幸之助は尋常小学校しか出ていないが、10代で事業の構想をずっと温めていた。20代で創業の苦しみを味わい、30代の前半で経営とは何かを悟った。本田宗一郎も30の半ばまでにホンダの基本的な骨格を作り上げていた。ヤマハの川上源一も高卒でビジネスの世界に飛び込んだひとりだ。このように、戦後、世界に冠たるブランドに成長した多くの日本企業の創業経営者は、10代から20代、せいぜい30代前半までに大きな仕事を成し遂げていたのだ。今のジャングル状態は、財閥が解体され、すべてのルールが改められた戦後の混乱期そっくりである。ここでは、学問ができる「アカデミック・スマート」



「性別、年齢、国籍の枠を取り払った、真の意味でのグローバル企業が生き残る」

ではなく、人の動きを察知するのがうまく
 かったり、いざとなったら喧嘩もできる
 「ストリート・スマート」な人間が重宝
 される。目標に向かって、絶えず自己研
 鑽ができる人材だ。これからの日本企業
 は、そういう若者をいかに自社に取り込

むことができるか、が大きく問われるこ
 とになる。創業間もないソニーが大き
 く発展を遂げたきっかけは、当時の経営陣
 がこれと見込んだ若者を熱心に口説き
 落として中途採用したことだった。それ
 と同じことをやればよい。毎年4月に新

卒を一斉に入社させる意味がどんどん
 薄れていく。

10年後の幹部候補
 100人の内訳

2015年の企業を考えると、私
 は各社の人事にこんな質問を投げかけ
 てみたい。「10年後の幹部候補生100
 人を選ぶとしたら、どんな属性の人を選
 ぶか」。まず男女比だが、先進的な考え
 の人でも、6対4で男性のほうが多いは
 ずだ。ほとんどの企業は、8対2か9対
 1のどちらかだろう。私は「性別関係な
 し」と答える。

次は年齢分布である。「25歳から35歳」
 と書く人がいたら、その会社に大きな未
 来はない。もっとひどい場合、「35歳か
 ら50歳」という会社があるかもしれない。
 絶望的である。私なら「15歳から35歳」
 である。これは、高校や大学を卒業して
 いない若者も採用するという意味だ。例
 えば、工業高校で抜群の成績を上げて
 いる若者を青田買いするかもしれない。
 優秀な人材は先に採ったほうが絶対勝
 ちなのだ。将来の幹部候補生というのは、
 12、13歳でもわかる。バスケのマイケ
 ル・ジョーダンやゴルフのタイガー・ウ
 ッズがそうだったように。

昼間、学校に行っているとしたら、夜
 間あるいはネットを通じて会社の仕事を
 やってもらおう。ソニーのプレイステーシ
 ョンが成功したひとつの要因がゲーム好
 きの10代の若者を、「ネットやろうぜ」

などの環境を整えて開発に携わらせてこ
 とだった。先物買いの大切さである。プ
 ロ球団が優秀な高校球児を探すのと同
 じことだ。

最後は国籍である。「幹部候補者はす
 べて日本人」と答える人事が多いはずだ
 が、純粹な国内企業ならともかく、海外
 で事業展開をしている企業の場合、絶
 対間違った答えた。ボーダレス・ワール
 ドの提唱者である私からすれば、世界で
 最も優秀な人材が愛社精神をもって働
 いている組織の強さと、日本人だけが愛
 社精神をもち、外国人を金にあかせて雇
 っているという組織の脆さは、まさに対
 極の関係にある。従業員は国籍に関係
 なく、目指す理念を受け入れられ、その
 会社で粉骨砕身働く人を増やすために
 は、国籍や性別にとらわれない、公正を
 旨とした人事処遇が非常に大切である。



おまえ・けんいち
 1943年生まれ。早稲田大学理工学
 部卒業後、東京工業大学大学院原子
 核工学科で修士号を、マサチューセツ
 ツ工科大学大学院原子力工学科で
 博士号を取得。日立製作所を経て、
 マッキンゼー入社。以来、日本支社
 長、アジア太平洋地区会長を務める。
 96年、起業家養成のための学校「ア
 タッカーズ・ビジネス・スクール」を開
 設。2005年、MBAプログラム(ビジ
 ネスブレイクスルー大学院大学)を開
 講、学長に就任。著書「考える技術」
 (講談社)、「50代からの選択」(集英
 社)他多数。

高い給料につられて働く外国人はたくさんいるが、そういう人材は最終的に頼りにならない。多国籍の幹部候補生を自前で育てられない組織は結局、脆弱であることを免れ得ない。

鉄は熱いうちに打て ますます強まる人事の役割

私は一時期、マッキンゼーの代表を務めていたが、ここでは国籍や性別、あるいは信仰している宗教などすべて無視し

て、優秀な頭脳をもつ人間を、金に糸目をつけず集めた。国籍は世界70カ国に及び、プロフェッショナルスタッフの総数は6000人にのぼった。コンサルタントという職種には物事の分析力が一番必要だが、結果的に一番人数が多かったのはインド人だった。

性別、年齢、国籍の枠を取り払い、真の意味でグローバルな会社になると。いきなりそこまでいくのが困難なら、10年かけて、そこまで到達するにはどうすればよいか、を今から考えることだ。

その際、いま在籍している人材のことは忘れたほうがよい。古い人を叱咤激励して新しいことをやらせても、多くはうまくいかない。

人事の役割は、そういう古い人によってもらう事業と、未来のための新しい事業を切り分けることだ。後者の主要部分を担うのは現時点で10代の若者たちなのである。

私は日本人の能力を悲観はしていない。世界のどこに行っても通用する日本人は山ほどいる。いまマッキンゼー出身

者がこの日本でもあらゆる分野で活躍しはじめているのがその何よりの証拠だ。ぬるま湯のなかで、自分の頭でものを考えずに育ってしまった人間は、世界で活躍しているインド人や中国人、米国人と比べると劣って見えてしまう。特に10代、20代の教育が問題なのだ。企業に入ってからで済んで、「鉄は熱いうちに打」たなければならぬ。最も大切な経営資源を会社に送り込む責務を負った人事部門の責任はますます重くなるだろう。

企業の未来を決する コラボレーション能力

デイブ・ウルリッチ氏（ミシガン大学経営大学院教授）

組織の変化を考察する前に、まず変わらぬ部分について考えてみよう。今後も不変なのは顧客へのサービスという働きである。今後10年あるいは100年先でも、顧客の期待を先取りし、喜ばせることの必要性は、不確かな未来において唯一確実な基準点である。よって「組織がどう変わるか」を考えるには「顧客がどう変わるか」を考えてみればよい。

最大の変化は、顧客の選択肢がますます増えることだ。私は最近リストバンドを購入したが、インターネットを通じて、10カ国の製品のなかから自分にふさわしいものを選ぶことに気づいた。2、3年前には考えられないことだった。顧客の選択肢が増えることで、「顧客を理解してサービスを提供すること」が企業活動を決定づけることになる。顧客の選択を支援する企業が成功するのだ。

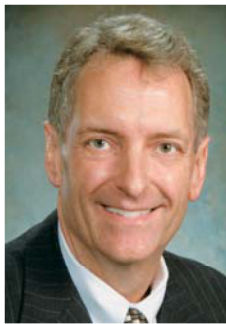
顧客のニーズを満たすことへの圧力が

高まると、企業組織についての考え方も変わる。現在、組織についてはマネジメント階層や構造といった観点から考えられることが多い。しかし、それは従業員や経営学者にとつては重要であるが、顧客にとつてはそうではない。顧客にとつて大切なのは組織の能力である。これらは、スターバックスについては、顧客にとつて魅力的な経験を創造できる能力であり、3Mについては、革新的な製品を創り出せる能力である。今後、各企業の経営陣は「顧客ニーズを満たすためにどんな能力を開発すべきか」を自問自答することになる。こうした変化はとらえどころがない。最初のうちは大した変化ではないと思われるが、次第に、企業経営すべてに影響を与えることが明らか

になる。

組織が備えるべき 最も重要な能力とは

組織が備えるべき能力は、実行スキル、才能豊かな人材、イノベーション、チームワーク、スピード、コラボレーション、説明責任、学習、効率、考え方の共有など、無数にある。各企業は多数の能力をうまく獲得し、そのうち2、3のもので他より傑出する必要がある。従来からいわれているチームワークや革新といった能力も重要であるが、特に大切なのがコラボレーション能力である。なぜか。GEのある部署が、従来は20日かかっていた鉄道車両の修理を10日間に短縮することに成功した。メンバー



Dave Ulrich 指導者の存在。人材、リーダーシップ、文化の変革、組織の能力に関する研究。著書「MBAの人材マネジメント（日経人事協会）」「インテンジブル経営（見ざる資産構築法）」（共著、ランダムハウス講談社）。

は感激し「素晴らしい仕事をやってのけた！」と喜び合った。が、顧客はそれほど感激しなかった。GEに車両を届けるのに10日、作業に10日、車両が戻るまでに10日、顧客にすれば合計30日も修理にかかっていたのだ。この話から「顧客の経験がその企業の業務内に収まるとは限らない」という恐ろしい事実が判明する。

デルがパソコンを時間通りに出荷しても、フェデックスが配達を遅らせたら、顧客は不満を感じる。P & Gが製品を配達できなかつたためウォルマートで品切れが起きたら、顧客はウォルマートに不満を抱く。つまり顧客のニーズを完全に満たすために、企業は自社の枠を超えて、顧客の満足度に影響を与えるすべの要因を考慮する必要があるのだ。言い換えれば、自社以外の企業と協力する必要性が高まっている。つまり「顧客

が気にする」という意味で、能力の範囲が一企業の枠を超えてしまうのだ。こうしたことから、コラボレーション能力こそが、他の能力が効果的に機能するかどうかを決する重要な要素になるのだ。

連携が必要な 外的・内的ブランド

しかしそれは企業間のコラボレーションがますます重要になる理由の半分ではない。自社の活動のみでライバルを引き離すことが無理な場合、素晴らしい顧客サービスを提供しようとすれば、各企業が、優れた提携先と協力する必要があることに気づきはじめている。これこそビジネス・プロセス・アウトソーシングが必要になる理由だが、これは従来の取引関係とは異なるものである。インランドペーパーという企業がイグザルトという企業に自社の人事管理業務を外部委託した際に10年間の契約を結んだが、これは通常の商取引ではなく、「結婚」といえよう。一蓮托生なのだ。インランドペーパーが企業として成功する唯一の道は、提携企業とのコラボレーション能力を大きく拡充できるかどうかにかかっている。

慣れ親しんだ「ブランド」という考え方も、能力というレンズを通して別の角度から見ることができると。コンサルタントのマッキンゼーのブランドを象徴する

ものが、ずば抜けた問題解決能力だとしたら、同社が目指す能力が決まってくる。おそらく10年先には、外的ブランド

（自社がどんな企業かを顧客に伝えるもの）と内的ブランド（同じく従業員に伝えるもの）との連携が、より一層緊密になるだろう。両者は、同一の能力という意味で大まかに定義される。顧客の選択肢の増加により、「顧客サービスの向上」が企業にとって必須の課題になることがわかったとき、内的ブランドと外的ブランドを一致させなければならないこと、つまり、従業員の活動すべての焦点を「顧客にサービスすること」に合わせなければならぬことが明らかになる。企業をひとつの閉じられた組織とみなして内向きの視点で見るとをやめ、「企業とは異なる能力同士が合わさった『渦』のようなものであり、それによって、顧客にサービスを提供する存在である」という見方に転換することである。

顧客の満足は 働く人の満足から

これは現在、大きな関心を呼んでいる「人と才能の問題」にも結びつく。多くの米国企業が「才能の開発は重要である」と主張する一方で、人が使い捨て可能であるかのように行動するという矛盾に直面している。私は、今後、使い捨てできない、組織の中核を担うコアの従業員

員が現れ、彼らは長期間在職すると考えている。終身雇用とは異なるが、かなりの長期雇用となるだろう。安定した事業形態では、こうしたコアの従業員は全体の7、8割を占めるだろうが、産業によつては、3、4割にしかならない場合もあるだろう。こういうコアの従業員を核にして、プロジェクトごとの契約社員のパワーが、その外側に短期で雇用される社員、あるいは派遣社員の外円ができる。

ここ3年あまり、私は省庁で働く機会を与えられてきた。経営者や学者、コンサルタントといった雲上人ではない、一般の人々と触れる貴重な時間だったが、彼らが一緒に働くことの意義と希望を欲していることに大きな感銘を受けた。それこそが現在の企業がうまく提供できていないものである。

現在の私たちは、利益や効率ばかりを追い求めるあまり、人間的な深い経験から切り離されてしまった事実を反省する前触れの時代にいるのかもしれない。未来の組織においては「自分の行動に大きな意義を感じている従業員だけが顧客のニーズを満たすことができる」という認識が当たり前になるかもしれない。将来、組織が従業員の人間性の深い側面までを真剣に考えはじめたら、今まで述べてきた諸能力、特にコラボレーション能力、顧客サービスの強化よりもさらに大きな変化となるだろう。

世界は収斂しない。 日本の終身雇用も崩れない

ジェームス・C・アベグレン氏 (アジア・アドバイザリー・サービス会長)

1995年から2004年までの10年間を、日本企業や社会にとって「失われた10年」と呼ぶ人がいるが、そうではない。それは再設計と再構築のために不可欠な10年だったのだ。事実、メインバンク制の見直しと直接金融の重視といった財務面での改革を皮切りに、企業や事業の統廃合などが一斉に進んだ。その結果、製造業を例にとれば、かつてはきわめて高かった債務水準が過去最低水準になるなど、次の成長への準備が着々となされた10年だった。

この10年で日本企業が最も大きく変貌を遂げたのは財務の分野においてだったが、興味深いことに、人事の分野では、環境変化に適応した動きを除けば、それほど大きな変化は見られなかった。

私は、日本各地の企業を調査した結果に基づき、1958年に『日本の経営』を発表した。その本で、日本の経営の3つの特徴を指摘したが、いっしょにそれが「日本の経営（あるいは日本の雇用）三種の神器」と呼ばれるようになった。いわゆる終身雇用制、年功序列賃金、企業内組合である。特に大切なのが、企業と従業員の間で社会契約を意味する

「終身の関係 (Lifetime commitment)」であり、これが後に終身雇用制という言葉で世に流布することになった。

私が指摘したのは誰かが決めた「制度」ではない。企業と従業員との「終身の関係」という概念である。ところが、この本が出された直後から、「終身雇用制の崩壊」といった記事が新聞や雑誌にざわすようになり、特にこの10年はその頻度が高かったように思う。終身雇用は本当に崩壊したのだろうか。

この10年間 終身雇用は崩壊していない

図表4を見ていただきたい。これは国際労働機関 (ILO) が、日本、米国、EU14カ国での従業員の平均勤続年数を調べた調査であるが、1992年から2000年にかけて、10・9年から11・6年と、日本のその数字は以前より大きくなっている。対するアメリカは減少し、EUは日本より伸びは少ないものの、若干伸びている程度である。雇用に占める勤続年数10年以上の人の割合も増えている。アメリカではその数

は全体の25%強だが、日本は約43%とEU諸国よりも大きな数値になっている。「景気の悪化が終身雇用を崩壊させた」という一般的な見方とは裏腹に、日本では逆に強化されていたことがわかる。独立行政法人労働政策研究・研修機構が、働く人約3000人を対象に昨年実施したアンケートでも、「終身雇用をよい」とする人の割合が78%にのぼり、2001年、1999年に実施したときよりも、それぞれ1・8ポイント、5・7ポイント上昇しているという。

データのうえで終身雇用は変わらなままなのに、変わった、あるいは今後変わるという意識が日本人のなかに強いのはなぜだろうか。私は、それは自分たちの制度に対する誇りをもちにくく、将来に対する不安が強いという日本人の気質に由来すると思う。さらに、どこかで世界各国の制度が収斂すると信じている欧米の研究者の罪もある。そんなことは無い。それぞれの異なる社会構造が基盤となる企業組織がひとつのモデルに収斂するはずがない。特にアメリカが特殊なのである。アメリカの論者が日本の雇用制度が変化していると判断するのは、自国の状況を見て、それが特殊だと考えず、「世界中が同じ方向に進むはずだ」と考えているからなのだ。

コア人材の強化と プロフェッショナルの台頭

終身雇用の大切さを表す逆説的教訓

を示すが、アメリカのボーイング社の事例である。同社は航空機需要の波に適應するため、1993年、従業員の35%を解雇してしまったのだが、後にこれが裏目に出た。96年初頭になり受注が拡大したが、時すでに遅し。熟練工や経験豊富な管理職の不足でそれに応えきれず、生産の一時停止に追い込まれてしまった。その間、ライバル会社のエアバスは、労働者の解雇が難しい欧州の労働規制が逆に功を奏し、生産も業績も伸ばし続けた。世界一の航空会社だったボーイングにもはや昔日の面影はない。終身雇用の大切さを語る事例として、これほどふさわしいものはないだろう。それは企業に対する忠誠心とやる気をはぐくむ。トヨタ自動車やキャノンなど、日本の優良企業はその価値をよくわかっているのだ。

私は2015年になっても、大企業を



James C. Abegglen
1926年生まれ。シカゴ大学在学中に海兵隊に入隊して日本語を学んだ後に従軍。終戦後アメリカ戦略爆撃調査団の一員として初来日。55年再来日し、日本各地の工場を訪問、日本企業の経営を調査した『日本の経営』(ダイヤモンド社)を上梓。アーサー・D・リトル、マッキンゼーなどを経て、ボストンコンサルティンググループ日本支社初代代表を務める。82年から日本在住、上智大学で教鞭をとった。97年日本国籍を取得、東京在住。



「技術は海外から積極的に輸入するが、人事や組織運営のノウハウは自前主義。そこに日本企業の強さがある」

中心に、多くの日本企業は終身雇用を維持し続けると考える。会社にとっても社員にとっても利点がある制度だからだ。ただ、サービス経済化が進み、製造業よりサービス業の割合がますます高まる

と、その部分で終身雇用が弱まるだろう。例えばソフトウェア業界でも法律事務所でもよい、そこで働く人は、自分が属する組織よりも、それぞれの職種により大きなアイデンティティをもつ。プロ意識

と呼んでもよい。企業も、そのようなプロフェッショナルを自社で雇用するよりも、必要なときにのみ契約することを望むはずだ。
もちろん、企業の競争力を左右する本当のコアの部分を担う人に対しては終身雇用が維持される。そういう意味では、全体のバイは減るかもしれないが、終身雇用は維持されると見るべきだ。

社会組織としての日本企業 人事ノウハウは自前で受け

あとの2つについても触れておこう。まず年功序列賃金に関してだが、この10年で、だいぶその勾配がなだらかになってきた。将来に向けて、ますますその傾向が強まるだろう。高齢社会になり、若者の価値が相対的に上昇するからである。そう考えると、逆・年功序列という企業が現れてもおかしくない。

企業内組合はほとんどその活動が目立たなくなった。組織率も20%前後になり、さらに低下への歯止めがかからない。50年前は、経営陣と角つき合わせの関係だったが、賃金より雇用確保が優先で、今では経営陣以上に会社の長期的な利益を守ろうとしている。

今後、日本全体として組合の価値は緩やかに低下し続けるが、正社員以外のパートを取り込むといった動きは活発になるだろう。

日本企業の人材マネジメントを考え

るにあたって大切なのは、「アメリカの企業が純粋な利潤追求組織であるのに対して、日本の企業は社会組織である」という事実をよく認識することである。日本における企業の存在理由は、社員の幸福と安寧を実現することだ。この10年、派遣人材やパートの活用といった「雇用の多様化」、年功序列のフラット化、労働組合の役割低下と、一見さまざまな変化があったが、企業の根本的な性格は変わっていない。過去の日本は産業化を目指す過程で、海外から多くの技術を導入し成功したが、人事や組織運営のノウハウはあくまで自前主義だった。そこにこそ日本企業の強さがあることを忘れないでほしい。

【図表4】日本、アメリカ、EUの勤続年数(1992~2000年)

		日本	アメリカ	EU
平均勤続年数(年)	1992年	10.9	6.7	10.5
	2000年	11.6	6.6	10.6
変化率(1992~2000年、%)		6.4	-1.5	1.6
勤続年数1年以下 (労働力人口に占める比率、%)	1992年	9.8	28.8	14.2
	2000年	8.3	27.8	16.6
変化率(1992~2000年、%)		-15.3	3.5	17.0
勤続年数10年以上 (労働力人口に占める比率、%)	1992年	42.9	26.6	41.7
	2000年	43.2	25.8	42.0
変化率(1992~2000年、%)		0.7	-3.0	0.6

資料: Employment Stability in an Age of Flexibility. Peter Auer and Sandrine Cazes (eds.) Geneva: International Labour Office, 2003, p.25.

能力主義と成果主義の ミックスで真の以人为本主義を

楠田 丘氏 (日本賞金研究センター代表幹事、社会経済生産性本部理事)

「人と組織」をめぐる問題 試行錯誤が続く

過去10年の日本を振り返ると、4%成長から0・6%成長に転落するなかで、労働市場も大きく変貌し、「人と組織」にも大きな変革が求められてきた時代であった。「売り手市場から買い手市場へ」「能力と実力の峻別」「個の尊重主義」「高齢化」「労働市場の外部化」などが変化を表すキーワードだ。しかし、いずれも試行錯誤の状態にあり、これらの10年における本格的な対応が迫られている。

企業においては知的創造性の強化が大きな課題となる。研究・企画部門が最も重要な部門になる。それを補佐する部門として、さまざまな情報を入手し、分析する部門の強化も必要になる。全社的に変革への対応力や先見力の強化が求められる、分社化あるいは合併といった組織再編も進むだろう。一方で、業務のロボット化も進み、コスト削減に役立つ。忘れてはならないのが、企業の社会的責任がますます問われる結果進む

であろう企業統治の強化である。できない企業は減じるしかない。

120歳まで働ける社会を 時短と定年制廃止で

働く個人は自らの能力向上と意欲の増大を心がけなければならない。そのためにも実現すべきなのが時短である。現在の総労働時間の1848時間を10年後に1700時間にすべきだ。時短の効果としては、まず雇用の拡大である。ひとりあたりの就業時間が減れば、自ずと新しい人が雇用される。これにより失業率も改善する。またワーク&ライフバランスにも有用だ。個人消費の拡大にも結びつく一方、夫婦が一緒の時間が増えることで、少子化への歯止めになるかもしれない。時短は収入の減少につながるかと反対する人もいるだろう。しかし、私は今こそ、マネーよりマインドが大切な時代に入るべきではないか、と考える。そうでなければ、人間性を尊重する本当に豊かな社会が日本には訪れない。あわせて、年齢にとらわれずいつまで働けるエージレス社会を作り上げる必



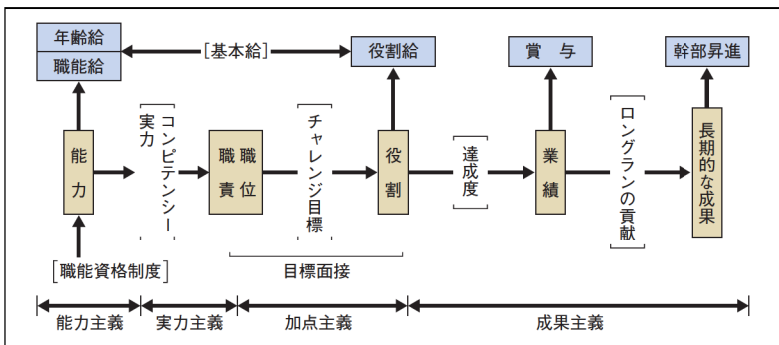
「時短の確保と120歳まで働けるエージレス社会のもとで、能力主義を基盤にした新しい成果主義が実現されるだろう」

要がある。65歳定年の法制化は必須課題だ。目指すは定年の廃止である。リタイアする年齢は自己申告で決めるべきだ。私がいち高齢者とは65歳から120歳までを指している。年金財政も破綻しているし、これは国家にとっても都

合がよいことだ。

これらを推進するためにも、「雇用形態の多様化」を進める必要がある。正社員やパート、あるいは契約社員間の処遇格差の是正は一刻も早く進められるべきだ。高度専門職は契約社員に、特

【図表5】楠田氏が提唱する日本型成果主義のフレーム



楠田 丘編「日本型成果主義—人事・賃金制度の枠組と設計」(生産性出版)より

**能力主義を基盤に
成果主義を実現**

者ビジネスなど、新規事業の立ち上げに
向かわせてはどうだろう。

人材育成や適正な配置がなければ個
別の成果を問うことは不可能である。な
かでも人材育成はこの企業でも大変
重要な課題になる。目的を明確にした
計画的な研修が大切になるだろう。グロ
ーバル化が進むなか、海外研修の重要
性が高まる。これからの若い人には、自
分の経験からいって、カルキッタ、ロー
マ、ベルリン、ロンドン、ニューヨーク、
ウランバートル(モンゴル)といった都
市への訪問を勧めたい。それぞれ、人間
性、近代文化、近代技術、政治、経済、
日本の原点、を学ぶのに最もふさわしい
都市だからだ。世界を幅広く見てくると
仕事の興行きに格段の差が出てくるも
のだ。

アセスメントの整備も重要だ。直属の
上司による人事考課だけでは十分では
なく、総合的かつ多面的な評価制度を
構築する必要がある。部下による上司
の「指導力・育成力の評価」、同僚によ
る「責任感や協調性の評価」、その人と
同じ専門性をもつ先輩による「知識や
技術の評価」、顧客による「折衝力・商
品説明力の評価」などだ。

処遇システムの再編も欠かせない。能
力主義を基盤として、成果主義を取り
入れることが大切である。成果主義の3

本社は、役割給・業績賞与、そして成
果昇進である。短期業績を即、賃金に
結びつけるのではなく、長期的な昇進に
結びつけなければならぬ。この成果
昇進のために私が考えたのがマイレージ
ならぬ、マイエージ・ポイントシステム
である。課長なら200点、部長なら
300点というように、役職ごとに基準
点を設け、毎年の業績ごとに点数を加
算し、昇進への意欲を湧かせるのだ。あ
る年に失敗をしても、翌年取り戻せばよ
い、という点で、現行の成果主義とはま
るで思想が違う。社員のやる気増大に
つなげるシステムだからだ。

**役割給と目標面接
基本哲学はやはり人本主義**

そこでは真の実力(＝高成果実現行
動力)主義が大切になる。能力があっ
ても、それが目に見える行動、つまりコ
ンピテンシーになっていなければ意味が
ない。ちなみに、米国のコンピテンシー
理論は、私の能力(コンピテンス)主義
を米国流に翻訳したものだ。

評価制度の整備も急務だ。企業が期
待する人物像を提示し、考課者訓練を行
い、実力評価や職責評価、チャレンジ評
価から役割評価、業績評価、成果評価、
適性評価まで、各種評価制度の整備が
進むだろう。

賃金制度に関しては職種という概念
がますます浸透する。さらに、一時金を
除けば、企業内基準だけで賃金を決め



くすだ・きゅう
1923年生まれ。48年九州
大学理学部卒業後、労働
省(当時)に入省。給与審
議室専門調査官、統計業
務指導官などを歴任。75
年以降、多くの大企業が採
用した職能資格制度構築
の立役者で、その理論は
「楠田式」とも呼ばれる。著
書「日本型成果主義」(生産
性出版)、「賃金とは何か」
(中央経済社)。

ることが不可能になる。賃金カーブも修
正される。定期昇給は30歳までで、以
後はその人の実力によって決まるよう
なる。その際、基準になるのが役割給だ。
ある職位に就くと一定の職務が決まる。
その職務における個人の役割は、能力
と実力(＝コンピテンシー)、組織が要
請するところの職責、それに個人の意欲
で決まる。それらすべてを含んだものが
役割だ。役割で決める賃金が役割給で、
成果主義における中心となる賃金だ。

それを決めるためには目標面接が欠
かせない。上から目標を与える目標管理
ではなく、本人が主体的に目標や仕事
の計画を立てる「目標面接」でなければ
仕事の意欲など湧くわけがない。さら
に言えば年俸制の導入が望ましい。年度
の最初に基本年俸を決め、年度の終わ
りに業績によって最終的な額を決定す
る。これが日本の組織風土にふさわしい
賃金制度である。(図表5)



『レイバーからワーク、そしてアクトへ、仕事の質を変える必要がある』

「言葉を使ってきたが、内容吟味の前に、即刻つき返すべきだった。アメリカは貴族気取りで、日本人を奴隷扱っていたのだ。アクシオンを命じられて、唯々諾々と従うようでは情けない。こちらがアクトしなければならぬが、そういう人はあまり日本にはいない。日本は、「人にやらせる前に、自分がやったほうが手っ取り早く、楽しい」という文化なのだ。

でもこれだけ国が豊かになると、ある場面では日本がトップに立ち、アクトすることを世界中から期待される。「アクトしてください」という人や組織、国が世界中から集まってくるから、日本人にはアクトしなければならぬ。しかし外務省をはじめ、「相手の出方を見る」「心情を探る」とばかりいつている組織が多いのは非常に情けない。アクトができる人物をトップに置いていないから

だ。今の大企業のトップもアクトできない人ばかりだ。よってアメリカ企業にやられてしまう。だからこそカルロス・ゴーンのような人物が抜擢され、成功した。これからの企業にはアクトができる日本人がもっと必要だ。

今後、レイバー時代の人事は壊れ、ワーク時代、アクト時代の人事が求められる。レイバー時代の人事に求められていたのは、仕事や業務を設計し、マニュアルを作ることだった。ワーク時代は、会社の外部にいる、ワークできる人の能力を評価しなければならぬ。目利きの力が必要なのだ。アクト時代になると人事がいらなくなる。

ますます進む人事破壊 増えるのはアドホックな組織

私が注目している会社に、広島市に本社を置き全国に百数十店舗を展開するメガネチェーン、21（トゥワン）がある。ここには人事部がない。大手メガネチェーンを退職した人たちが起こした会社で、「会社に利益を残さない」のが特徴だ。いっさいの利益を社員で山分けし、顧客に向けては全品市価の4割引という価格破壊を徹底している。130人強の会社に20人を超す共同経営者がいて彼らが株をもっている。仲間主義で運営され、「雇う・雇われる」とい

う関係が非常に希薄なのだ。

社長や取締役はいるが、経営のイニシアティブをとるわけではなく、管理職は実質ゼロ。社長の年収は社員の最高年収を超えてはならず、パートでも取締役になれる。会社の業績、財務状況、給与賞与明細まですべてガラス張り、ノルマはもちろぬ、成果主義も能力主義もない。20世紀の常識を跳び越えたこんな企業がこれからもっと増えるだろう。

会社に利益を残さないという意味で、この会社はNPOに近い。私が会長を務める東京財団では、NPOの活性化を目指し、代表を集めていろいろを催しを行ってきた。ある時、彼らに「立派で聡明だと思ふ人は日本のどこにいるか？」と聞いたたら、「一般市民にいる」という答えが返ってきた。「反対に、使物にならない人の代表は？」と聞くと、「新聞記者と学者」。「行政には？」と聞いたら、「市民の声を真摯に取り上げてくれる自治体の長に時々すごい人がいる」。日本もすこく健全な時代になってきた。

大きな企業を新たに作ってたくさんの人を働かせるやり方はもう日本では流行らない。中国やアメリカに任せよう。日本人はワークをやってぶらぶら暮らせばよい。各人が勝手に動き、時に集まり協力する。そして何かを作り出す。そういうアドホックな組織が未来を切り開く。



パネル
ディスカッション

人材マネジメントの新たな潮流

— どう変わる 人と組織の関係 —

世界的に有名な経営学者、スタンフォード大学経営大学院教授のジェフリー・フェラー教授などをお迎えし、去る4月22日、六本木ヒルズで、ワークス創刊10周年記念イベント「人材マネジメント これまでの10年 これからの10年」が開催された。ここでは中心プログラムとなったパネルディスカッションの様相を収録する。パネラーは、フェラー教授、本誌ではいずれもおなじみの人材コンサルタントのデビッド・クリールマン氏、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授の野中郁次郎氏、リクルート代表取締役社長の柏木斉、ワークス研究所所長の大久保幸夫である。

文 向江 睦 (ライター)

アメリカでも激変した 人と組織の関係

大久保 (以下、大) 人材マネジメントのこれまでを振り返り、新たな潮流を探るというテーマで、早速、議論をはじめたいと思います。ワークス研究所所長の私、大久保がパネリスト兼司会を務めます。

この10年を振り返るにあたって、人材コンサルタントの立場からまずクリールマンさんに、アメリカおよび海外の動向を中心に話しいただきます。

つたものは存在しません。また、人事業務の中核となるツール、

デビッド・クリールマン
David Creelman
人材コンサルタント。クリールマン・リサーチCEOウエスタンオンタリオ大学にてMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務める。HR.comは1999年8月にデビッド・マクラス氏によって創設。人事関連の最新動向やサービス、製品情報まで幅広く最新情報を提供するポータルサイト。

新しい雇用のルールが
広がっている
デビッド・クリールマン氏

万が一解雇されても次の仕事に就けますよ」といった、とてもドライな企業の姿勢をいいます。従業員は自己責任でキャリアを構築しなければならず、会社に対する忠誠心は希薄になります。以前のアメリカ企業では企業と従業員は忠誠心で結ばれていましたが、今やそ



理想主義的 プラグマティズムを根底に 野中郁次郎氏

コンピテンシーが導入され、採用活動に大いに利用されるようになりました。従来は経験年数やスキルに基づいて採用判断をしていましたが、もっと重要なツールを得たわけです。

もうひとつの重要なトレンドは成果主義です。高い業績を上げた人ほど高い報酬を得るべきだという理屈は当然ですが、実際はなかなかうまくいっていません。もっとも一方で、アメリカ人が次第に給与格差に寛容になってきたという傾向も出てきています。

大 日本にもそのまま当てはまるようなお話ですね。では次に、実際の日本企業で、どんな試行錯誤がなされたのか、柏木社長にリクルートの事例をもとに話していただきます。

柏木（以下、柏） 10年前はバブル崩壊のまっただ中でした。当初は高騰した地価の下落による景気悪化という認識でしたが、問題の本質は、雇用、債務、設備の3つの過剰だったことがわかりました。リクルートでも状況は同じで、売上げの数倍にも膨張した借入金額の額に、日々息の詰まる思いでした。しかしもし



野中郁次郎
のなか・いくじろう
一橋大学大学院国際企業戦略
研究科教授、カリフォルニア大
学ゼロックス知識学ファカルテ
ィ・フェロー。1935年生まれ。
早稲田大学政治経済学部卒業、
富士電機製造勤務の後、カリ
フォルニア大学経営大学院
(パークレー校)でPh.D取得。
南山大学、防衛大学、一橋大
学、北陸先端科学技術大学院
大学を経て、現職。著書「知識
創造企業」(東洋経済新報社)、
「イノベーションの本質」(共著、
日経BP社)などがある。

と大きな問題はビジネス環境の変化だったのです。リクルートの会社の構造がその変化に追いつけなくなっていたことのほうが大きな衝撃でした。

大学の新卒採用を大量に続けた結果、人材の過剰という問題が起き、採用計画をすぐに見直しました。しかし人材構成のいびつさが生じてしまい、解消するのに大変苦労しました。一方、社員モチベーションアップを重視した結果、90年代半ば以降、一時、管理職と非管理職の数がほぼ同数になったことがありました。これにより、責任者が不明確になったり、意思決定の速度が遅れ、事業方針の転換の周知徹底がうまくいきませんでした。この10年間は、その改善に向け、莫大なエネルギーをかけて改革した時期だったと認識しています。

ひとりひとりの主観の 復権と変化対応の大切さ

大 野中先生は、知識創造という観点から、ずっと企業を見ておられますが、この10年をどう振り返りますか？

野中（以下、野） 分析やデータを過度に尊ぶアメリカの経営手法に、日本企業がまさに翻弄された10年だったのでないでしょうか。その結果、働く人たちの思いがどんどん先細りになりました。だからこそ改めて、思いの復権、主観の復権が非常に重要ではないか、と思っています。コンピテンシーモデルを作っても、「できるやつ我真似をしなさい」といっても、そこには自分の主観が全く反映されないわけですから、大した成果は期待できません。まず自分の理想形ありきで、モデルはチェックリストとして使う程度のものだと思います。

申し上げたいことは、理想をもちながら、同時に徹底的にリアリストであることの重要性です。現実、データ、客観も重視する。しかし、主観、思い、夢、信念も大切に。これらが互いに往還し合う「理想主義的プラグマティズム」が絶えず根底にあつて、真・善・美の根本を追求するような、そういうマネジメントを日本独自に創り出すべきではないか、というのが私の考えです。

大 では3人のお話を受けて、フェファール教授にお話しいただきます。

フェファール（以下、フ） クリールマンさ

多様性を受け入れる 組織文化が必要だ 大久保幸夫

んはアメリカの変化を明確に描写してくださいました。成果主義は現実よりも言葉が先行し、ニューデールの広がりには雇用不安とモラルの低下を招くことになりません。企業と従業員が現在のような価値観をもち続けていけば離職率の上昇や従業員モラルの低下などが起こり、アメリカの人材マネジメントを取り巻く状況はもっと悪化するかもしれません。

野中教授には非常に重要なポイントを挙げていただきました。目の前の現状をそのまま受け入れるのではなく、主観や思い、信念に基づいたマネジメントという点を強調されたのは素晴らしいことです。われわれは自分たちが働きたいだけでなく、私たちの子どもも働きたいと思うような企業を作り上げる責任があるのです。

変化に対応すべく、さまざまなチャレンジをされてきた柏木さんのお話もとても興味深いものでした。私が強調したいのは、まさにその「変化」です。同じ変化にさらされても、他者と異なる対応をとればチャンスが生まれます。ひとたび置かれた状況を見極めたら独自の対応

を模索することです。リクルートでは、この10年の間、そういう試みがなされていたのだと思います。

多様性を受け入れる 組織文化と人的価値の報告

大 ここまで、これからの10年に話題を移させてください。最初にこれから10年の人材マネジメントについて、私の考えを話してみたいと思います。3つのポイントがあります。1つ目は、この10年の間、総体的に低下していた人材に対する関心が高まる、ということ。この10年間は新卒の求人倍率が低下し、企業の人材教育への投資額も低迷してしまっています。ここに来てやっとストック調整が一段落し、再び人材に着目し、経営を長

い目で見てみようという空気になったと思います。

2つ目は、尖った人材を求める傾向がますます強まることです。これまでの日本企業では、バランスのとれた人材を中心に、総じて、こぢんまりとした組織づくりが続いてきました。新卒採用でも、異能人材が欲しいという企業ほど、同質の人を採用してきたのではないでしょう。しかし、これだけ激しい環境変化が続くなかで、ある分野で突出した個人を求める傾向がどんどん強まるのではないかと思います。

3つ目は、多様性を受け入れる組織文化が求められるということです。ご承知の通り、日本企業は男性正社員を中心として回ってきました。男性正社員にすべての働き方が集約する構造があったわけで、逆にいえば多様な働き方を否定していたわけです。われわれは、2010年になると全就業者における正社員の比率が50%を切ると予測しています。そういうなかで、女性や高齢者を含め、正社員以外の多様な働き方を選択した人たちが気持ちよく働けるシステムを一刻も早く作らなければならぬと考えています。

ク アメリカで今後、大きな流れになると予想されるのがIT技術の進歩を追い風にした人事管理のアウトソーシングです。ソフトウェアのアップグレードに関する手間を省くことが大きな動機となっていますが、今後、かなり重要なトレンドになるはず。リーダー育成も



大久保幸夫
おおくぼ ゆきお
ワークス研究所 所長。1983年一橋大学経済学部卒業。同年リクルート入社。99年人と組織の研究機関であるリクルートワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。専門は人材マネジメント、労働政策、キャリアデザイン。著書「能力を楽しむ社会」(日本経済新聞社)、「仕事のための12の基礎力」(日経BP社)。

経営の人事に対する期待値が大きくなる ジェフリー・フェファアー氏

人事が注目していかなければならない課題ですね。企業と従業員の間で長期的な関係が築かれにくい状況のなかで、リーダー育成は非常に困難な問題です。育成方法の高度化がますます求められるのではないのでしょうか。

最も興味深い動きは、金融市場に対する各企業の人的資本の価値の報告が一般化することです。ヨーロッパが先行していますが、アメリカでも間もなく導入されるでしょう。イギリスでは今年から、各企業が無形資産のなかに人的資本の価値を含めて報告するよう義務づけられました。こうした動きは世界的にも注目されると思います。

育成機会や経験を人事がどう提供できるか

大 日本でも、政府の政策担当者の中で、人的資本をどう株主に説明するか、あるいは、買収や合併の際に、その価値をどう測るかというのが頻りに話題になります。きちんとした測定方法が確立されていないなかで、どう実現させる

のか、今後の大きな人事・経営課題になるのではないのでしょうか。

ではここで、他の3人のパネリストに、私どもが考える、2つの大きな人事課題とあわせて、これからの10年の見通しをお話しいたします。1つ目の課題は、戦略の変更や経営者の交代スピードがますます速まるなかで、成果が出るまでに時間のかかる人材マネジメントは何をよりどころにすべきなのか、ということ。もうひとつは、企業と個人の関係が変化するなかで、また、人事の役割とは何かという課題です。ではフェファアー教授からどうぞ。

フ 経営陣が人材の重要性を再発見したことはよいニュースですが、一方でいえることは、経営の人事に対する期待値が高くなることです。多くの人事が今後予想される変化に対して十分な準備ができていないとは思えません。社会全体から見れば、将来の労働力不足が予想されますが、企業レベルではそれはないでしょう。この会場にいる人事のみならず、企業が競争力をいかに高めるか、いかに働きやすい環境を作るか、ということ。それができれば、労働力不足に悩むことはないはず。

忘れてはならないのは、われわれ自身のなかに未来への選択肢があるということです。過去10年を見てもわかるように、この先も、価値を創造できる企業とできない企業が現れるでしょう。もちろん私は前者の企業を応援したいですね。

ジェフリー・フェファアー
Jeffrey Pfeffer
スタンフォード大学経営大学院教授。専門分野は組織行動。カーネギーメロン大学で管理経営科学の理学修士号と工業経営の理学修士号を取得。スタンフォード大学大学院で経営学博士号を取得。その後、イリノイ大学、カリフォルニア大学、ハーバード大学のビジネススクールを経て現在に至る。現在、米国企業4社の役員も務める。著書多数、日本では「隠れた人材価値—高業績を続ける組織の秘密」(翔泳社)の著者として有名。



大 では次に、経営が描く戦略と個人の思いをどう合致させるか、人事の役割は何か。野中先生、お願いします。

野 トップ、ミドル、ボトム(現場)が共通の知の方法論を共有することが非常に重要です。大切なのは哲学や歴史、文学など、物事の本質を究める教育です。ハウツー型のMBA教育というのはあまり役に立たないだろうと。そうした本質は特定の文脈に依存する、いわば暗黙知なんです。したがって、そういう高質な暗黙知を共有する場を与えることが人材育成の基本になるのではないかと思います。

大 人事が育成のための経験や機会をどう作り出していくかということですね。大変重要なテーマだと思えます。続きまして柏木社長にお話しいただけます。



過去の清算を終え、 強い組織をどう作るか

柏木 斉

事実や理論、分析を基盤に 人事も新たな価値創造を

柏 今のところ世間で、リクルートは、優秀な社員がどんどんいなくなる人材輩出企業といわれているようですが、まさに、その意味で、舵取りを任されている私自身、社員の能力を十分に活かしているか、人が育つ場の提供ができていないか、強い危機感を感じています。

社員ひとりひとりが、自分の選んだ領域で、トップクラスのプロフェッショナルとして自立できる場の提供。これが私たちの目標です。「自分が選んだ領域」ということが非常に重要です。自分で専門領域を選び、そのなかでトップを目指す。それを企業として応援していく。リクルートはそういう場でありたいと思います。

そのことは優秀な人材をリクルートにつなぎとめる力になるだろうし、会社としても、トップ・プレーヤーがたくさんいることで強い競争力を確保できます。大 では最後に、人事の方々に対する

メッセージも含めて、おひとりずつお話をお願いしたいと思います。

フ 人事のみなさんは、以下の3点を実践してください。第1に、実証的根拠に基づき、事実や理論、分析を重視するマネジメントです。これは科学の分野ではすでに実践されていることですが、これをマネジメントにも応用するときに来ています。

第2に、従来のやり方をそのまま踏襲するのではなく、新しい挑戦をすることです。独自の価値観を創造し、提供する責任を担わなければなりません。そうでなければ、あなた方人事担当者の企業における存在価値が消滅してしまうかもしれません。最後にいいたいのは、あなた自身が新しい知識を獲得し、新たな試みを実践する人事の研究開発部門を担う人になることです。そうすれば、企業と自分のキャリアの双方に貢献することができそうです。

ク 経営陣が人的資本に注目する流れのなかで、社員の成果に対するプレッシャーが高まってくるはずですが、そういうとき、社内の他部門のマネジャーたちが頼りにするのが人事なのです。人事はスペシャリストとして、人的資本のマネジメントについての有効な手段や助言を求められるようになります。そうした役割を十分に認識することが重要です。

個々の社員の価値観を 大切にするとマネジメントを

野 今後、ますます重要な人事の役割が2つあると思います。ひとつは社内信頼を作り出すことです。「万一、失敗しても骨は捨てるから、心おきなく挑戦してこい」という役割が非常に重要ではないでしょうか。もうひとつは、現場に密着して、適材適所を実現する役割です。ある仕事、ある組織にふさわしい人物がどこにいて、それをどう組み合わせ、全体の変革につなげるか、を考える役目です。人事というのはまさに戦略部門の核にあたるわけで、どこに、どういうナレッジやスキルをもった人材がいるのかという、人材マップを把握しておく必要がある。

そのためには、やはり常に現場に行つて、コミュニケーションする。大切なのは徹底的に飲むこと(笑)。



柏木 斉
かしわき・ひとし
リクルート代表取締役社長兼CEO。1981年日本リクルートセンター(現・リクルート)入社。88年情報ネットワーク事業企画室次長、92年関連企業室第二部長、94年財務部部長、97年取締役、2001年取締役常務執行役員、2003年代表取締役社長兼COOを経て、04年から現職。

寄稿

アメリカ企業の人材マネジメント この10年の動きと今後の展望

文 デビッド・クリールマン氏



デビッド・クリールマン
David Creelman
人材コンサルタント。クリールマン・リサーチCEO。
経歴は24ページ参照。

過去10年間の動向

雇用のニューディール政策 New Deal at Work

アメリカで、この10年のうちに人事に影響を及ぼした最も大きな出来事はビジネス環境の変化だ。1980年代から90年代のダウンサイジングにより、労働者と企業間の忠誠心の絆が損なわれた。これは重大な変化であり、アメリカ企業はその影響で依然として困難を抱えている。この10年

で人事はますます有期雇用者を採用するようになった。今では「正社員の採用は有期雇用が明らかにふさわしくない場合に限る」ことを厳命されている人事幹部もいる。20年前は有期雇用者のほとんどが事務員など専門性の低い職種だったが、この10年で、IT関連を筆頭に専門技術者の多くも有期雇用になっっている。企業は「誰が正社員となるべきか」を定義する雇用法に忠実に従いつつ、有期採用のコストと質の管理への注目をますます高めている。

人事は正社員に対して「ニューディール（新政策）とは何か」を伝えることに尽力した。従業員全体に対しては「自らのキャリアに責任をもち、会社に頼るな」と促した。これがダウンサイジング後の大きな変化である。

人事は経営幹部の長期的視点が薄れていくことを憂慮し、さまざまな報酬制度を試した。代表格はストックオプションだったが、報酬への考え方を変えるには至らなかった。経営陣は、組織の長期的な繁栄を

企業＝知識創造共有体とすれば、企業は単なる金儲けのツールではない、社員の生き方そのものなんです。そういう意味で、それぞれの社員がもっている価値観こそ大切にしなければならぬと思いますね。

柏 私自身、日頃いろいろな企業の下

アップと話をしますが、みなさん「これからの人事・組織をどうするかは非常に大きな経営課題だ」と異口同音におっしゃいます。過去の清算を終え、事業の可能性を最大限、追求していくための強い組織をどう作るか。これは今のルート最大のテーマかもしれません。人

事のみなさんには経営者と力を合わせ、勇気をもって変革に取り組んでいただきたいと思えます。

大 人事の方々に勇気づけるような発言をたくさんいただくことができました。以上でパネルディスカッションを終了いたします。ありがとうございました。

りは、2、3年後に転職する際、「自分に有利なことは何か」に関心をもつ人ばかりで占められてしまった。

このニューデールが組織に功をもたらしたか否かは不明である。正社員以外の労働者にとっては働く場ができたが、成功を収めているほとんどの企業では、従業員の雇用保障こそが長期的にみて、その成功の要因になっているという証拠が数多く挙げられている。ニューデールがはらむ言外の意味の検証が、今後数年にわたる人事の課題となりそうである。

人材の争奪戦 War for Talent

皮肉にも人事が「あなた方は使い捨て可能なのだ」と従業員に伝えたそのとき、テクノロジ・バブルによって人材の争奪戦が起こった。景気の過熱が人材不足を引き起こしたが、ニューデールが一因となった高い離職率がこれに拍車をかけた。人事は従来の給与体系の枠にとどまらずに、新しい特典や手当の提供など、魅力的な施策を次々に実施し、求人活動への投資を増やした。しかし、こうした動きのほとんどは一時的なもので、バブルが崩壊すると特典や手当は廃止され、求人投資も削減された。

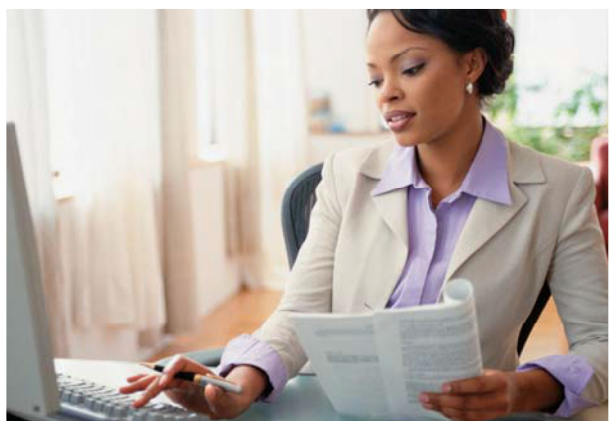
この期間に「雇用ブランド」というコンセプトが出現した。マーケティング上の「ブランド」と「独自の価値の提案」という考え方を雇用に取り入れたのだ。人事は「この会社で働くことどんな利点があるか」について、説得力のあるメッセージづくりを励んだ。それは求職者だけではなく従業員も対象だった。

「コンピテンシー」 Competency

従業員を採用するとき、どんなタイプの社員が必要かを説明することが重要だが、80年代は、スキルや資格、経験に焦点を当てての傾向が強かった。性格についても、「勤勉」「元氣」「熱心」といった漠然とした言葉が使われた。問題は、スキルや資格、経験といった特徴から、よい候補者を見つけ出すのが難しいことだった。「勤勉」や「元氣」などの言葉も曖昧すぎて役に立たなかった。

90年代に現れた「コンピテンシー」がこの壁を破った。高い能力をもつ社員を特定する要素を指す概念であり、その理論には面接の過程でコンピテンシーを査定する方法も含まれていた。例えば、「勤勉」とは「上司の期待を理解し、それを満たしているかを確認すること」と定義できる。こうした行動は観察可能であり、この定義に沿って、人が勤勉であるかどうかについて、さまざまな意見をまとめることができる。最良のコンピテンシーモデルはさらに一歩進んで、「行動で規定された評価尺度」を使っている。これによって勤勉さのレベルがはっきりとし、求職者を容易に比較できるようにになる。

コンピテンシーを真に役立つものとしたのは、構造化された面接技術の発明だった。候補者はこれまでの経験を具体的に説明するように求められる。面接官が「あなたの上司にとって非常に重要なプロジェクトに従事したときのことをお話しください」と尋ねたとする。候補者の説明によって、面接官は、上司の期待をよりよく理解するため



に、適切な確認を行ったかなどを見極めようとする。コンピテンシーの定義と面接技法を組み合わせることで、よい候補者探しができるのだ。

コンピテンシーは今やアメリカ産業界の標準ツールとなった。当初、コンピテンシーモデルを考案するための研究に多くの投資が行われたが、さほどの成果は生まれなかった。今では、勤務する企業で、人事やコンサルティング会社が提供するリストから、自ら適切と考えるコンピテンシーを管理職が選ぶやり方が増えている。コンピテンシーは人事考課にも頻繁に使われるようになった。後継者育成の場面に使われることもあるが、こうした応用は、採用時に、コンピテンシーモデルや構造化された面接が実施されているほどには定着していない。

インターネット採用 Internet Recruiting

過去10年における人事分野の革命のひとつに、インターネット採用の活性化がある。なかでも重要なのは求職掲示板と志願者追跡システムの2つである。当初、求職掲示板は新聞の求人広告の競合相手だったが、すぐに履歴書バンクに成長した。今の企業は求人広告を掲示するよりは履歴書バンクを利用する傾向がある。

ネット採用の隆盛ぶりは、企業がかつてないほど多くの履歴書を取り扱えるようになったことを意味し、また、そうした履歴書が紙ではなく電子上で提供されていることを示す。

こうした流れのなかで考案されたのが志願者追跡システムだ。これは、採用業務全体の管理からすべての履歴書を並べて最良の候補者探し、求人広告の掲示や手紙の送付、採用担当の管理職への連絡などの作業代行といった多くの重要な機能を提供している。ネット採用はもはや人事の日常作業となっている。しかしまだまだ未開拓なことが多く、次の10年で間違いなく興味深い進化が見られるだろう。

現在、求職掲示板よりも確率が高い方法として、ソーシャル・ネットワーキング・ソフトウェアを使った候補者探しが多く関心を集めている。それは、B氏、C氏、D氏といった知人をデータベースに入力したA氏が存在することで機能する。B氏も同様に自分の関係者を入力する。そうすると、データベースには莫大な数の人間が含まれることになり、それぞれの人間関係をj知ることjできる。これにより、経

理マンのC氏は共通の知人であるA氏によって、優秀な経理マンを探していたD氏に紹介されるのだ。

事業者向けソーシャル・ネットワーキング・ソフトウェアの先駆者であるリンクドイン社の会員は現在190万人だ。実際、効果的な活用方法は未知数だが、この技術に費やされた努力を考えると、今後、非常に強力なビジネス・モデルが出現することは確実だ。

eLearning

この10年、大げさな宣伝が行われた最も多量なのはeラーニングだ。これには大きな失望もあった。問題は、開発費が高い割には、教室での教育訓練ほどの効果が上がらない場合が多いことだ。その理由は、多忙なあまり、パソコン上の授業に集中することが難しいからばかりではない。

しかし、思いがけず重要なことが起きた。多くの人がインターネットや企業イントラネットを材料を探し、いろいろな学習をはじめたのである。「提案書の書き方」というコースを受けるのではなく、企業のイントラネットから提案書をいくつかダウンロードし、必要に応じてそれを応用したり、「コンピテンシーモデル」についてのコースを受講するのではなく、インターネット上の適切な記事を詳細に調べたりしている。これがさらに進めば、ネットを使って問題解決を手伝ってくれる人を探すようになるかもしれない。

通常、これはeラーニングとは呼ばないが、教育訓練の一部分を効果的に代替している。教育部門は関連する情報や知識の

整理を支援してきたが、効果的な実施は稀だった。そのため、従業員による多くの学習活動は、現在、人事の活動から離れたところで自発的に行われている。ネット上のリソースは日々増えており、従業員のインターネットの使用法もどんどん洗練されてきていることから、これは、教育分野における重要な継続的動向となりそうである。

成果主義 Pay for Performance

成果主義は、人事のトレンドとして長く取り上げられてきたが、その出現は10年以上前のことである。W・A・エバンスがパソナル・ジャーナル誌(1970年9月号)に「成果主義の嘘と真実」を書いたのは35年前だった。成果主義の基本的な考え方は、実効的であり、今でも重視され続けている。

しかし、個人の成果を客観的に把握することは、多くの職種で不可能であるため、その実現はなかなか難しい。そのため結果的に、かなりの額の報酬を、「不正確に」評価された個人業績に合致させる試みに誰もが不快な気持ちを感じている。実際、成果主義は、多くの場合、「おおよその成果主義」に弱められ、何らかの報酬差はつけられているが、理論的に望まれているほどではないのが現状だ。

また、それが引き起こす実質的な問題もある。ひとつの集団で、ある人の業績が向上することは、その他大勢のやる気や努力を殺ぐ最良の方法なのだ。多くの人たちは、このダイナミックで矛盾した報酬制度がそうした悪行を誘発することをよく理解している。

今後10年の動向

無形の人的資本の報告

Human Capital Intangibles

今後10年の人的資源分野の動向として、金融市場に、各企業における人事施策と結果の報告が増加することが挙げられる。ほとんどの企業の価値が、工場や設備などの有形資産より、ブランド、経営システム、能力といった無形資産に基づくことが広く認識されるようになった。なかでも企業価値の多くが無形の人的資本に関連していることは明らかである。

いくつかの監督機関はすでに企業が無形資産に関する報告に善処すべきだと主張している。

2001年にはアメリカの証券取引審議会が「企業は無形資産の情報をもっと提供すべきだ」と述べている。ヨーロッパではイギリスが人的資源についての報告書の概要を提示、フランスは企業に対し教育訓練の内容を報告するよう要請しており、デンマークは知的資本についての報告をすぐに開始するよう、すべての企業に求めている。人的資源管理の内容に基づき、投資を行うバッシ・インベストメントというユニークな投資会社まで現れた。

無形の人的資本の問題に複数の監督機関が注目し、一投資企業が人的資源に着目しているという事実は、人的資源についての報告を企業に促す圧力となるだろう。

これによって人事の機能に前例のない注目が集まる。市場、取締役会、CEO、C

FOのすべてが人事の動向に大きな関心を寄せる。これは人事にとって大きな機会となるだけではなく、その機能を真の圧力のもとにさらすこととなる。取締役会で、企業の人材価値を高めるためにどれだけ貢献してきたかを説明できない人事幹部は失職する。空いたポストを狙って、他の部門の野心的な管理職が異動を求めてくるだろう。

決定科学としての人事

HR as a Decision Science

人材管理業務に関して、南カリフォルニア大学のジョン・ブードローとPDRコンサルタントのピート・ラムスタッドが「実務と決定科学では差異がある」という卓見を述べている。経理と営業は実務であり、具体的な作業をこなす部署である。財務とマーケティングは決定科学であり、経営者が金融資産について、あるいは顧客および製品について、よりよい決定を下す助けをする。人事はそれらに相当する決定科学なき実務である。

ブードローとラムスタッドは、彼らが「タレントシップ(Stewardship of Talent)能力管理の短縮形」と呼ぶ人事の科学を確立させようとしている。それはマネジャーが能力に関して適切な決定を下すのに役立つものだ。

彼らによれば、タレントシップの最も重要な役割は、従業員的能力に投資するにあり、戦略実行に最も効果のある領域を特

定できるようにマネジャーの手助けをする点である。彼らはディズニーでの調査をよく引き合いに出す。それによれば、園内を掃除する掃除人の顧客サービス技能を向上させることが、素晴らしい顧客サービスを提供するというディズニーの戦略目標に最も大きく影響することを発見したという。「掃除人がディズニーで最も重要な人材である」という意味ではなく、「彼らへの投資こそが戦略実行に最も影響を与える」と主張しているのだ。

タレントシップのもうひとつの重要な側面は、マネジャーが能力に関する重要な問題を特定した際、「まず何をすべきか」を判断する助けとなることである。例えば、タレントシップの機能のなかには、特定グループの社員の離職率を下げたり、彼らの雇用契約の内容を向上させることの重要性を、マネジャーが理解する助けとなるフレームワークを提示することも含まれる。タレントシップは、どのような政策が最大の影響を及ぼすのか、マネジャーがじっくり考える助けとなり、その実施によって、望む結果が得られたかどうかを評価するうえでも役立つ。

従来の人事は、優れた全社的なプログラムを話題にしがちである。一方、タレントシップが目指すのは、特定の人々の効果的な活用を通じて、マネジャーが戦略目標を達成するのを助けるということなのだ。彼らのフレームワークや他の戦略的人事の方法に従っても従わなくても、今後これが重要な動きとなることに疑問の余地はない。

リーダーとしての才能 Leadership Talent

アメリカではリーダーシップが過去10年間非常に注目されてきたが、この動向は今後も続くだろう。一方、経営学者は、リーダーシップに重点を置くことに大きな疑念を抱いている。それによって組織を改善するシステムや文化の問題が見逃されてしまわなければならない。

しかし、少なくともアメリカでは、こうした経営学者はおそらく相手にされず、リーダー選抜やリーダー開発、あるいはリーダーに対する報酬の与え方が人事の主要な関心となるだろう。かつてのリーダー開発といえば、特定の



仕事に向けて人を教育訓練することだった。今ではビジネス世界が急激に変化するため、数年後に会社がどうなるか、どの領域に優れた人材が必要になるのか、誰にもわからない。したがって、リーダー開発の手段としては、高い潜在能力をもち、将来、会社がどのような課題に直面してもそれに取り組める柔軟性をもった指導者となれる候補者を生み出す必要がある。そうした人材への投資を行う傾向は、従業員を消耗品として扱う傾向と真つ向から対立する。今後10年の間、人事はこれらの相反する考えに決着をつける方法を見出すだろう。

人事テクノロジー HR Technology

各種のテクノロジーが人事分野を本格的に侵食しはじめたのは、大規模な人的資源情報システムの活用が標準になりつつあった1980年代だった。

1987年にピープルソフトが発売され、間もなく、人事テクノロジーは新しい段階に到達した。しかし、ネット採用、志願者追跡システム、人事ポータルサイト、セルフサービスの応募、企業のインセンティブ管理、給与管理、パフォーマンス管理およびその他のアプリケーションにより、実際に軌道に乗りはじめたのはここ数年のことである。

今後の数年間は、テクノロジー運用の学習が人事の主要プロジェクトとなる。重要課題としては、さまざまなアプリケーションの統合、継続的なアップグレードやベンダー窓口の管理、経費節減などが挙げられる。

機能性の観点からの大きな変化は、経営者や一般社員による操作が可能になったことだ。伝統的に人事ソフトウェアは人事自らが使用してきたが、今では雇用から教育、後継者育成、パフォーマンス管理まで、経営者や社員が使用するアプリケーション上で容易に行えるようになった。人事の役割は、経営者がよい判断を下す助けとなるようなアプリケーションを開発することなどだ。これはタレントシップに関するブロードローとラムスタッドの考えと一致している。

人事管理のアウトソーシング Outsourcing HR Administration

もうひとつ、今後も継続が予想される傾向はアウトソーシングである。給与の支払いや管理職の人材スカウトなどは長い間、外部委託されてきたが、新しい大規模な人事アウトソーシングがどのようなものか認識しておくことは有用である。今後10年間に、どの分野でアウトソーシングが機能するか、どのように機能させるか、などを人事は学んでいくだろう。

人事業務のアウトソーシングが大規模に受け入れられると断言するのは時期尚早だが、見通しは明るい。アウトソーシング・ビジネスは年に10〜15%の割合で高成長しており、初期にアウトソーシングを導入した多くの企業が満足しているという報告もある。本質的に、専門の大企業に人事管理を委託することは理にかなっている。これは、アウトソーシング会社が提供する「規模の経済」の恩恵を最も受ける中堅企業に特にいえることだ。

人事機能の再編と 予測不能の世界へ

Future Context of HR

見てきたように、すべての傾向が強く収束されることで、人事の新しい側面が生まれつつある。無形の人的資源および決定科学としての人事について経営陣に報告するには、人事部門のより明確な位置づけが必要となる。人事が財務部門と同等の位置に並ぶと予想するのは当然のことだ。経営陣が、財務管理より人事管理に競争上の優位性があることを認識するようになるに



つれて、人事部門はその影響力において財務部門を超えるようになる。

同時に、テクノロジーおよびアウトソーシングの進展は人事管理の本質を変える。人事機能は、あるグループが処理する複雑な取引作業と、別の部門が処理する「タレントシipp/無形人的資源」の作業に分かれていくと思われる。例えば、給与管理と後継者育成については、なぜ同じ副社長の指示を仰ぐのか、長い間、理解に苦しんでいた人事も多いはずだ。今後10年の間、これらの全く異なる機能が2つに分かれる可能性は高い。

人事の仕事は常に包括的な経済、社会そして政治的動向のなかで発生する。今後10年間に予期しないことが起こりうることを考えておく必要がある。

経済的には過去50年間、豊かな国は比較的安定して推移してきたが、今後も世界経済が基本的に安定するのか、あるいは条件が変われば崩壊するのは誰にもわからない。もちろん、アメリカが個人負債や不動産バブル、財政赤字に苦しむことを多くの人々が懸念している。こういったことが景気の後退や不況、あるいは恐慌につながる場合もある。もしそのような事態が起これば、人事機能そのものもすべて無力になるだろう。

社会的に見ると、労働者として、そして消費者としての人々の欲求は発展し続けるだろう。シヨシャナ・ツポフは、著書『基盤経済』のなかで、消費者は製品やサービスだけでなく、「サポート」を望んでいると主張している。真に自分たちを支援し

てくれる企業を求めているというのだ。ツポフは既存の経営組織ではこれを実現することができないと考えており、劇的な組織再編によって、そうしたニーズに応える企業連合が生まれると予想している。

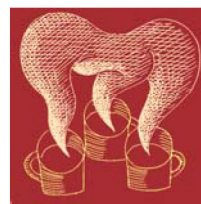
従業員が雇用者に何を期待し、そして何を求めることができるかを理解するのは困難だが、現在の両者の関係について、世界中で多くの不満が上がっている。その不満が変化につながる可能性もある。従業員はストレスが少なく、より安全でやりがいのある仕事を望む。それらを提供する企業は、才能のある人を引きつけ保持するという点で、競争上の強みをもつことになる。

政治的には、世界は過去50年間で最大の地政学的変動を経験している。ある意味、対抗する「共産圏」がもはや存在しないため、「自由世界」も消滅したに等しい。大国は変化する世界秩序の中で、それぞれの立場を確立するために奮闘することになるだろう。

この地政学的変動を最も辛く感じるのはアメリカだろう。自由世界の先導者であることで、自らのアイデンティティを確立してきたからである。

ところが共産主義の脅威が去った今、後ろを振り返っても、もはや誰も後に続いてこないことに、アメリカ自身がようやく気づいた。

人事の専門家にとって、今後10年間は非常に興味深い10年となると期待できる。もちろん、予測できる動向と、予測できない出来事の両方に対応できるように備える必要がある。



鼎談

これからからの人事に求められる 最先端の役割と能力

ここまで、今後、求められる人材マネジメントのあり方を多方面から議論してきた。当然、次に問題になるのは、そうしたマネジメントを実効あらしめる人事の役割と能力だ。このたび来日したジェフリー・フェラー教授、一橋大学大学院の守島基博教授、NECエレクトロニクスの上南順生氏の3人が議論を繰り広げた。

構成 荻野進介（本誌）

悲惨たる アメリカ企業の状況

守島（以下、守） 今回、ワークスから私に、経営学者で人事や組織行動論に造詣が深いフェラー教授との対談の申し出がありました。ところが、学者同士の対談は理論のぶつかり合いに終始し、実のある内容にならないことを危惧しながら、実務家の代表として、海外経験も豊富で、いま在籍しているNECエレクトロニクスだけでなくNEC本体の人事制度も作ってこられた上南さんをこの場にお呼びしました。

日米の違いも踏まえながら、3人でこれからの人事の役割について話を進めたいと思います。まずは上南さんから、いま企業の現場で起こっていることをお話しただけですか。

上南（以下、上） NECエレクトロニク

スはNECから2年前に分社した半導体専業会社で、世界に2万4000人の社員がいます。かつては高成長を遂げ、社員も自信にあふれていましたが、業績が低下した2001年に実施した従業員意識調査では、「8割近くの人が「将来に対して不安を感じる」と答えていました。経営への信頼感が薄れ、職場も活性化していない、という結果も出ました。組織が活性化し、社員が再び自信を取り戻すにはどうすればよいか、人事として人いに頭を痛めています。

フェラー（以下、フ） アメリカ企業はもつとひどい状況です。多くの企業が短期的な利益を求めすぎて顧客を無視し、社員には惨めな人事施策を押しつけました。大量レイオフの結果、組織がぐしゃぐしゃになり、信頼関係が失われまじた。業績面で大きな痛手を受け、エアバスに追い抜かれてしまったボーイングがその典型です。レイオフは今も多くの企

業で続いています。それにより、この10年、働く人の価値観が激変しました。アメリカ人の25%が給料をもらうためだけに働き、65%がトップに不信感を抱き、組織が目指す方向を理解していない、20%が日常的なサボタージュを積極的に行っているという驚くべき調査があります。こういう現実があるのに、成果主義や長期雇用に手をつけるなど、アメリカ企業のやり方を真似する日本企業が後を絶たないのは理解できません。

コミュニティ確保のために バッファーが必要

上 そのようななかでも、人材活用に入れる、うまくいっている企業はどういったところでしょうか。

フ 昔から有名な例では、航空会社の上で31年間、唯一、黒字経営を続けるサウスウエスト航空があります。別の



人事のよりどころはビジョン 自ら掲げ、社内にも広めよ

例は、南部のサウスカロライナ州にある非上場のソフトウェア企業、サス・インステイチュートです。ここはデータベアソフトを世界中で販売していますが、CEOによれば、「支出よりも収入が多いか」「最高の人材を確保しているか」という2つの尺度でしか経営を見ません。この業界では年間離職率が2割から3割もありますが、同社は数%と低く、出戻り社員も歓迎します。

当たり前ですが、知財が競争力の源泉である分野ほど、最高の人材を惹きつけ引きとめることが、これからの企業の必須条件です。人事管理と業績の相関性の調査も進んでおり、2000年のフォーチュン誌で、「働きやすい会社ベスト100」にランクインした上場企業の株価は、過去3年間、毎年平均37%も伸びました（S&P500社平均で25%）。ドイツや韓国でも同じような結果が出ています。ここまで来ると人事の範疇ではなく、CEOの思想と関与が非常に大きくなります。人事の役割は、社員の働きを伸ばし、それが持続的な発展に結びつくよう、CEOの活動を援助することです。さらに、トップに追いつくという意味ではなく、時には高みに立つてトップを逆に啓蒙する役割も担わなければなりません。

守 上南さんがずっと努力されてきたことですね。私が考える日本企業とアメリカ企業の大きな違いは、「会社はコミュニケーションである」という考え方が深く根づいているかどうか、です。日本企業の社

員の身になれば、コミュニケーションを崩そうとする会社からの動きには大きな不信任を感じざるはずですが、コスト削減という大命題があれば、人事は人員削減を進めざるを得ません。そこに大きなジレンマが生じるわけです。

フ その場合、バッファ（緩衝材）という考え方が重要になります。例えば、在庫なしの企業経営は考えられません。在庫は生産工程におけるバッファです。人事も同じことを考えなければなりません。人事が考えるべきバッファ、つまり「組織の隠された力」とは、社員の誠意や努力・人柄、絆の強さなどです。社内にコミュニケーションが形成され、社員の絆や信頼などが築かれているか否かによって仕事の質や量が格段に違ってきます。ところが、今の人事の語彙から、そういう言葉が抜け落ちていく気がします。

守 おっしゃる通りだと思います。

矛盾したメッセージが現場を混乱させる

フ そういう見方をすると、仕事や組織、メンバーをどう見るか、という視点が大きく変わります。難しいことですが、彼らの語彙にこうした言葉が加わるようにしなければなりません。もちろんCEOの語彙にも。私は可能だと思いますし、現に実行してきました。

もうひとつ、CEOとの協力関係を築くことも必要です。時にはひとつのテ



うえみなみ・まさお
NECエレクトロニクス人事総務部グループマネージャー。1984年NEC入社、以来人事部門に配属。96年から2000年、NECヨーロッパ(ドイツ・イギリス)に勤務。2000年7月、NEC人事部長人事企画マネージャーを務め、2003年から現職。全社人事、人材開発企画、幹部人事に従事。



もりしま・もとひろ
一橋大学大学院商学研究科教授。1982年慶應義塾大学社会学研究科修士課程修了。86年米国イリノイ大学産業労使関係研究所でPh.D取得。カナダのサイモン・フレージャー大学経営学部助教授、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授などを経て現職。専門分野は人材マネジメント論、労使関係論。著書「21世紀の“戦略型”人事部」(日本労働研究機構)、「人材マネジメント入門」(日本経済新聞社)など多数。

「ブルで親密に会話したり、議論を聞かせてみてはどうでしょう。常々思っていることですが、人事の人間は、口が重い人が多くて、何を気にしているのか、なかなか発言もしない(笑)。もっとオープンに、もっと大胆になる必要があると思います。」

上 幸い、私の会社ではトップと人事は密な関係にあります。しかしトップがいろいろなメッセージを発信しても、それがトップからミドル、ボトムといくと、ミドルのところで止まってしまう傾向があります。皆、「何をすべきか」を頭ではわかっているのですが、なかなか行動にまでつながらず。われわれの日々の悩みはまさにそこにあります。

最近、異なる部署から集まったミドル同士が、トップと同じ目線と問題意識をもち、「今の事業モデルをいかに成功させるか」を考え、議論するという研修を行っています。非常に好評で、具体的な変化につながる手ごたえを感じています。まずは、こうしたことを地道に繰り返すことから始めています。

フ 正しいやり方だと思えますね。
守 今の日本企業のトップは、これまでの歴史から人材の価値をよく認識しています。自らが育っていく過程で、自然にそういう見方を身につけてきたのでしょう。しかし、現場のマネージャーが人のマネジメントの重要性をよくわかっていないことが多い。彼らが部下の評価から教育、採用、さらに自分の仕事まで抱えているわけですが、日々、大きなプレ

ッシャーにさらされ、絶対的な時間が足りないことも大きな原因です。

フ 悩ましい問題です。それに対しては「現場マネージャーへの教育投資を増やせ」というアドバイスしかできませんが、これはコスト削減という大命題と矛盾してしまいます。

いま私が注目している企業のひとつに、全米で腎臓透析センターを運営するダビダーという企業があります。ここはCEOのメッセージはきわめてシンプルで、「最も優秀な人材が顧客にベストを尽くせば、最も大きな利益を上げられる」というもの。一方で「人材投資は抑えよ」という矛盾したメッセージは出しません。優先順位の筆頭に位置するのはとにかく優秀な人材で、短期的な実績より長期的な実績を重視します。矛盾したメッセージを出せば現場は混乱してしまう。そういう人に対して人事は何かの対策をとらなければなりません。

人事の研究開発機能を もっと強化せよ

上 難しい問題ですね。そういうなかで、これからの人事はどうあるべきですか。

フ 人事はもっと研究開発機能を強化すべきだと考えます。組織論や社会心理学、経営学といった基礎知識を大切にしながら、応用編ということで、時にはリスクを冒して、いろいろな実験をしてみる必要があると思います。人事の人は総じて臆病すぎます。全社単位のもの

でなくてかまいませんから、新しい制度でも何でも、試して学習することが必要です。

それには最先端の知識をもつことが大切で、研究開発を行うエンジニアは多くの企業で先端的な人間です。人事の人にもそれに負けないくらい先端的にならなければなりません。

守 大変興味深いお話ですね。最近、成果主義に代表される、いろいろな制度や仕組みがうまくいかない例が取り沙汰されていますが、私は、現場で働く人間の気持ちや実情をきちんと予測せずに作ったことが裏目に出たと思っています。

例えば、働く人の行動を社会心理学的に研究した結果をベースに人事モデルを作る、という試みも非常に少なかった。そうではなく、トップダウンで物事が下りてきて、人件費削減という命題のために仕組みを作らなければならないということ、受け手である社員のほうを向かずに仕組みを作っていたんです。現場が納得しなければ、すべては無駄になるのに。戦略人事なんて耳ざわりのいい言葉が出てきたから、経営側に引きずられてしまった。経営だけでなく人間の心理の勉強をしていない。分野が違うわけですよ。

上 おっしゃる通りだと思います。NECでも今の会社でも、私自身たくさん制度を作ってきたのですが、現場を十分知らずに作ったという感じが少なからずあり、いま反省しています。「よかれ」と思って作った制度でしたが、後でヒア



ジェフリー・フェファー
スタンフォード大学経営大学院
教授。経歴は27ページ参照。

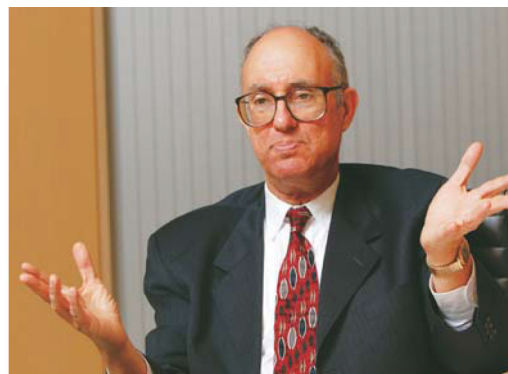
リングしてみると、こちらの思いが全く伝わっていなかったことが多々ありました。

おっしゃるように、定量的な、あるいは分析的なデータを扱うことが日本の人事は苦手です。そういう仕事の基礎がなのまま、成果主義などの新しい概念に飛びついてしまった。フェファー教授がおっしゃった研究開発機能とは、机上の学習ではなくて、ビジネスの現場に根ざして、働く人たちの気持ちや背景にあるものも、きちんととらえて「実験」してみる。そして制度ができれば、社員には納得いくまで説明し、経営トップには効果をきちんと開示していくことだと思います。われわれ日本の人事が一番苦手な部分です。それをやらなければいけません。

もうひとつ、私が問題だと感じているのは、過去、われわれ人事が作った制度が、内部競争の回避ともいうべき「社員を働く気持ちにさせない仕組み」を組織



「日本の人事は現場の重要性を忘れていた」
守島基博氏



「人事はもっと研究開発機能を高めるべきだ」ジェフリー・フェファー氏

にもち込んでしまったのではないかと、ということ。評価手法の見直しなどで、それも改善しなければ、と思っています。

現場感覚と信頼感を 取り戻せ

守 私は成果主義が日本企業に入ってから、働く意欲の意味が変質したのではないかと認識しています。まさに、いまデータを取って研究しているテーマなのですが、働く意欲とかモチベーションには実は2種類あるという話です。以前の日本人だったら、自分が成長すること、それが充足される面が多かったのですが、最近、自分のライバルを打ち負かすことが目標になってしまった。自己の成長を願うことは人間にとつてすごく大切なことですが、それが失われつつあ

ります。

世の中では自己実現という言葉も使いますが、もっと単純に、成長の喜び、上位の仕事ができるようになるという期待がモチベーションの源泉だということです。

フ すごく大事な話です。自己の成長より相手を負かすことを考える。アメリカ企業の悪い部分を確かに日本は真似してはいますね。大変悲しいことです。それを改善するには、問い、考えながらの試行錯誤を続けるしかありません。

守 先ほどの話に戻るかもしれませんが、ここ10年、日本の人事が忘れていたことは現場の重要性ではないでしょうか。アメリカ直輸入のトップダウンマネジメントに夢中になっているうちに、それを忘れてしまった。日本では現場が動かないと会社も動かないという考え方がずっとあったはずなのに。

上 映画の「踊る大捜査線」の青島刑事じゃないですが、「事件は会議室ではなく、現場で起きている」ということですね(笑)。

守 それでも日本企業の現場はまだ大きな力もっています。何か変革を起こそうとしたら、現場の了解を得ないと駄目という部分がまだまだあるはず。上南さん、先ほどの制度改革が難しいというのは、そういう意味で、現場をないがしろにしてきたということでしょうか。

上 そうだと思います。われわれ人事が気づくのが遅かったかもしれません。そ

うはいつても私自身は現場志向が強い
 と思っけています。実際、現場に多く足
 を運びます。現場もとても歓迎してくれ
 ます。一旦そこで信頼感を築いてしまえ
 ば、われわれのいうことを理解してくれ
 ますし、同じ仕組みを導入するにしても、
 そういう信頼感の有無によつて、その後
 の運用がすくく変わつてきます。そうし
 た信頼感を獲得する作業を急いでやら
 なければと思ひます。

ビジョンなきところに 人事なし、企業なし

守 大いに賛成ですが、ただ、現場の信
 頼感を勝ち取つてから物事を進めるた
 めには、ある程度の長期雇用が維持さ
 れなければならぬと思ひますが、い
 かがでしょうか。

上 おっしゃる通りです。私どもの会社
 も基本的に長期雇用です。4、5年
 前に業績が悪化したとき、退職率が今
 後相当高まるかもしれないと思ひまし
 が、杞憂でした。最近では、年齢とも
 に能力も上昇する限りにおいて、長く活
 躍できる会社である、という明快なメッ
 セージを出しています。これには大き
 な納得感があるようです。昔のように全
 員が定年までいられるわけではないとい
 う、いい意味の緊張感が今の社員には
 あります。

しかし一方で、冒頭、お話ししたよう
 に、「この先どうなるかわからない」と
 不安な気持ちを皆がもつています。そん

な状況で人事が現場に入つていき、同
 じ会社の仲間として一緒に悩み、考え
 る、という姿勢を見せていくことが大切
 だと思ひます。そこまでいくと人事の人
 間力とか人柄が問われてくると思ひま
 す。

守 いま20代の若手が非常にドライで、
 会社との関係も非常に割り切つた関係
 になつていくということがよくいわれま
 すが、世代間ギャップうんぬんではなく、
 企業内部のドライになつてしまつた人間
 関係が彼らの行動や意識に反映してい
 るのではないかとと思ひます。

上 3年目くらいの若手や新人を相手
 によく懇親会をやるのですが、嫌がるか
 と思ひば、非常に喜んで参加します。コ
 ミュニケーションを欲しているのに、そ
 の場がないのかもしれない。



「人事が現場に入り、同じ会社の人間として悩み、考える姿勢が必要」
 上南順生氏

守 ニートなどと呼ばれ、日本の若者が
 就職しなくて大変だという問題が起き
 ています。これも私たちの世代が「働
 くとはどういうことか」といった的確な
 ビジョンを若者に発していないことが大
 きいと思ひます。私たちの混乱が、その
 まま若者の混乱になつていく。ニートの
 問題は、教育の問題でも、意識変革の
 問題だけでもなくて、われわれ大人側の
 問題だと思ひます。企業も全く同じです。
 ビジョンを作り、社内に広めないといけ
 ません。

人事がよりどころにすべきものこそ、
 何らかの業績やスコアではなくて、「こ
 ういう企業にしたい」とか「こういう人
 材がたくさんいてほしい」といった、ま
 さしくビジョンだと思ひます。そこさえしつ
 かりしていれば、経営者が交代しようが、
 戦略が変わろうが、大きなブレは生じな
 いでしょう。働く人がコミットする未来
 もそれで見えてきます。人事は、自分の
 なかに「こんな企業にしたい」という気
 持ちは必ずもたなければいけませんね。

フ おっしゃる通りです。「どこかへ行
 きたい」というビジョンがなければ、ど
 こにも行けません。昔の企業は目指す目
 標が明確でしたが、今は多くの企業が混
 乱しています。CEOには賢い人間もい
 ればそうでない人間もいます。時には、
 人事が大きなビジョンを掲げることが必
 要かもしれません。

守 本日にそう思ひます。
編集部——本日は長時間、ありがと
 うございました。

「人材ニーズ調査」から見えた 中途採用市場のニーズとミスマッチの実態

中途市場における採用ニーズを探る経済産業省「平成16年度人材ニーズ調査」レポートが4月に発表された。

5年前と比較すると、中途採用ニーズは14%増加。そしてニーズの専門職化・即戦力化の傾向とともに、基礎力を重視する企業の姿勢が浮かび上がった。

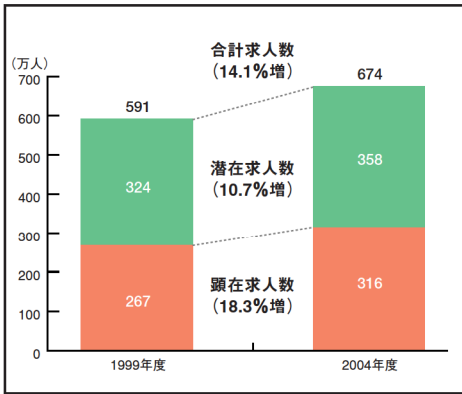
この結果から何が読み取れるのか。調査実施者の経済産業省産業人材参事官室参事官補佐松山泰浩氏、東京大学社会科学研究所教授佐藤博樹氏、ワークス研究所主幹研究員角方正幸に聞いた。

文・構成 内田美代子（本誌）

専門職・即戦力志向と同時に 基本能力も求めている企業

「平成16年度人材ニーズ調査」は、1999年度（平成11年度）、2003年度（15年度）に引き続き、今回が3回

【図表1】求人数の推移



目の実施となった。調査の目的は中途採用市場、すなわち新卒採用以外の人材採用市場のニーズの状況を質・量の両面から明らかにすることだ。

経済産業省が株式会社リクルートに委託して実施した本調査の特徴は、3つある。①全国ではなく地域ごとのニーズを把握したこと、②中小企業まで調査対象を拡大したこと、③顕在化しているニーズに加え、潜在ニーズも調査の対象に含めたことだ。潜在ニーズとは、

「現時点では人材需要はないが、景況感が回復した場合には採用したい」というような、一定の条件下で発生する可能性がある潜在的なニーズを指す。

2004年度（平成16年度）人材ニーズ調査は、「人材ニーズ調査」と「人

材ニーズの発生とミスマッチの実態調査」の2つの調査からなる。前者は1999年度と同様の調査で、5年前の状況と比較することが可能になる。後者は、

2003年度の調査で明らかになったニーズが、実際に雇用にどの程度結びついたかを把握することを目的とする。

早速、人材ニーズ調査の結果を見てみよう。なお、ここで示す求人数は、回答企業の集計結果を都道府県ごとに従業員規模によってウェイトバックし、推計したものである。

注目すべきは数ではなく ニーズの質の変化

図表1を見ていただきたい。2004年度の中途採用市場には、顕在ニーズが316万人、潜在ニーズが358万人、合計674万人のニーズが存在することが明らかになった。1999年度と比較すると、顕在ニーズ・潜在ニーズ

●「人材ニーズ調査」調査概要

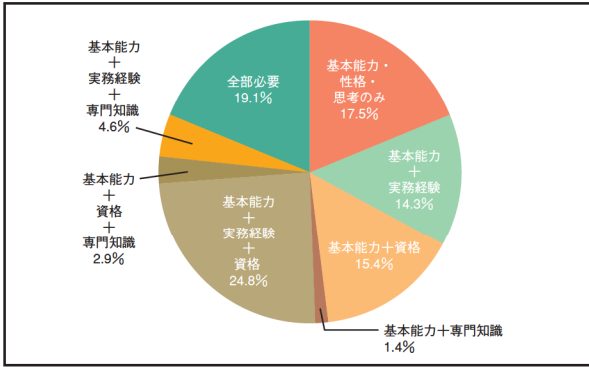
調査母集団：日本全国の法人（全業種、個人事業主を含む）330,007件
調査対象：本社は帝国データバンクに収蔵されている名簿から、県・従業員規模のマトリクスで層化し、無作為抽出。事業所は、従業員1,000人以上の本社の事業所から無作為抽出。
集計：集計結果は、事業所統計の県・従業員規模に基づいてウェイトバックしている。
回収数：66,965件（回収率20.3%）、有効回答 63,085件

はともに増加し、全体で83万人増加している。

なおニーズの90%は、従業員100人未満の企業によって占められている。一方、従業員300人以上の企業の割合は、1999年度から3・6ポイント増加しており、中途採用市場における大企業の割合は高まる傾向があることが分かった。

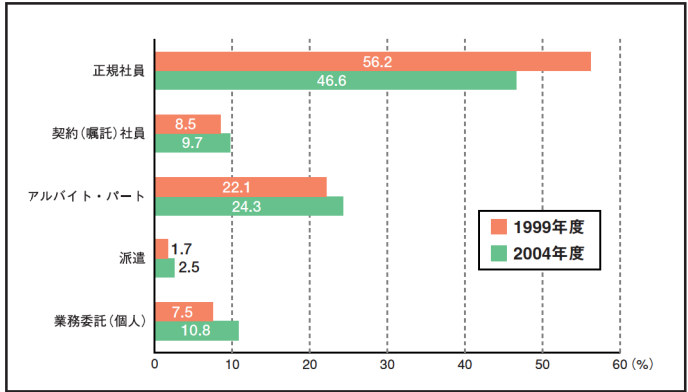
ニーズの増加には、景況感の回復が大きく影響していると考えられる。そこ

【図表3】「基本能力・性格・思考」を必要とした募集の内訳



※実務経験、資格、専門知識のうちひとつでも無回答の場合は集計対象から除外。

【図表2】雇用・活用形態別構成比の推移



シニア低下する正規社員 目立つ業務委託の増加

で調査結果をさらに見ていくと、変化の
中身に注目すべきものがあった。

調査結果には、雇用の多様化、専門
職化、即戦力化の傾向が表れた。

図表2が示すように、人材ニーズの正
規社員の構成比率は10ポイント近く低
下。対して、正規社員以外の形態の構
成比率はいずれも高まっており、中でも
業務委託(個人)の増加幅が大きい。
人材ニーズの非正規化・多様化が進展
しているといえる。

職種別の求人数と増減数の推移を見
ると「専門・技術職」のニーズが最も多
く、また増加数も大きくなっており、ニ
ーズの専門職化の傾向がうかがえる。

実務経験と資格の必要性を見ると、
5年間で実務経験は40・6%から50・
0%、資格は42・9%から48・5%へ
と大きく高まっており、即戦力を求める
傾向が読み取れる。

なお、年齢別のニーズを1999年
度調査と比較すると、45歳以上に対す
るニーズは相対的に高まっており、年齢
不問の求人比率は12・7%から20・
1%と7ポイント以上も伸びている。一
方44歳以下は、依然ニーズは高いもの
の、相対的には低下している。専門知
識や技能の獲得にはある程度の年数が
必要なことと関係していると推察され
る。

新たな人材ビジネスの市場を 拓く可能性はどこに存在するか

角方正幸 (ワークス研究所主任研究員)

今回の調査結果で注目した点は、ニ
ーズの専門職化と即戦力化、業務委託の増
加、年齢不問比率の増加です。

前回までの調査結果と比較すると、11
年度から15年度では契約社員の伸び率が
最も大きかったのですが、業務委託がこ
の1年で逆転しました。専門職・即戦力
志向が業務委託へのニーズに結びついて
いるのでしょう。しかも業務委託の内容
も、販売系の職種から、設計や部品づく
りなどに広がりを見せています。

年齢不問ニーズの増加率は予想以上に
大きなものでした。年齢差別禁止法の施
行もありましたが、ニーズの専門職化・即
戦力化を背景に、経験者を採用したいと
いう意向と、若年者を採用し、育成して
一人前にしたいという動きが減って
いることの表れと考えられます。

これらのニーズの変化は、企業の採用
活動、求職者の就職活動に影響を与えま
す。つまり新たな分野の人材市場を形成
することを意味し、新たな人材ビジネス
を展開できる可能性があります。

こうした観点から、「新・自営業」とも
呼べる、企業から仕事を請け負う個人事
業主が活躍する市場が生まれる可能性を
指摘できます。業務委託は、これまで
もマスコミ業界で普及していましたが、
ビジネスの商品サイクルが短くなったこ
とでメーカーなどにも広がっていくと予
想されます。実際に、社員を教育してい
ては追いつかないほど技術の陳腐化が速
くなり、金型つくりや機械設計では業務
委託への移行が既に出てきています。

しかし今回の調査では、業務委託は、
募集が雇用に至った割合が他の雇用形態
に比べて極端に低く、全体の平均比率が
60・5%であるのに対して、28・9%と
3割を下回るという結果が出ています。

5年後には団塊の世代が60歳を過ぎて
定年を迎えます。そこで、高齢者・退職
者が個人事業主として業務委託の供給源
となる可能性があります。業務委託への
ニーズもあり、供給も今後増加する可
能性がありながら、そのとき需要と供給を
マッチングさせる仕組みができていない
恐れがあります。今後は専門性を身につ
けた個人事業主をマッチングさせる仕組
みづくりも整備していくべきでしょう。



東科発工学情報研究所主任研究員
角方正幸 1972年生まれ。社会情報研究
所主任研究員、労働経済分野の調査
を担当。その後リクルートワークス
に入社。その後リクルートワークス
の取締役を経て、2001年より現職。

ニーズの7割で求められる 基本能力・性格・思考

人材ニーズの専門職化・即戦力化の傾向の一方で、見落としてはならないのは「基本能力・性格・思考」（以下「基本能力」と省略）の重要性が明らかになったことだ。「基本能力」は分析力や

判断力、計画力などの対課題能力、他者理解力や協調性、交渉力などの対人能力、自立性や責任感、向上心などの対自己能力を指す。

「能力・スキル」を①基本能力・性格・思考、②専門知識・ノウハウ、③実務経験、④資格の4つに分け、それぞれ必要性を聞いてみた。すると、全ニーズのうち7割が「基本能力」を必要

とするという結果が得られた。「専門知識・ノウハウ」を必要とするのは2割、「実務経験」「資格」を必要とするのは5割程度となり、中途採用市場の人材に最も求められるのは「基本能力」であると分かった。

実務経験や資格を必要とする企業であっても「基本能力」は必要と認識し、「基本能力」のみを必要とするニーズも

17・5%存在する（図表3）。

「基本能力」を必要としているニーズのうち、35・1%は実務経験は不要、また34・5%が資格不要と回答している。つまり、経験や資格などの専門性や即戦力を前提にせず、基本能力を重視する人材ニーズも存在するのだ。専門職志向が強まる一方で、その専門性は基礎力あつてのものといえそうだ。

明らかにになったミスマッチの理由 6割が挙げる「能力・資格・経験」

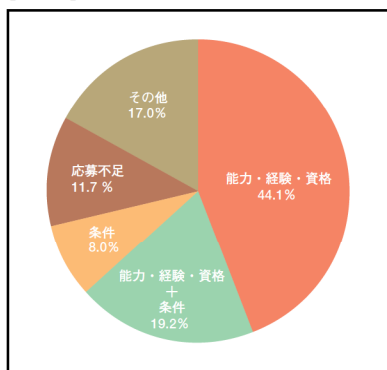
2003年度の調査では、中途採用市場における顕在ニーズは280万人であることが明らかになった。2004年度「人材ニーズの発生とミスマッチの

実態調査」では、この280万人のニーズを追跡調査。2003年度にニーズがあると回答した企業に、その後の1年間に実際に人材の募集をしたか、募集は採用に結びついたか、採用に至っていない場合はその理由を聞いてみた。

結果は、2003年度にあつた280万人のニーズのうち1年以内に採用に結びついたのは150万人であり、募集が採用に至った割合（充足率）は60%というものであつた。

採用に至らなかった要因を尋ねると、「能力・経験・資格」が41・1%、「能力・経験・資格」に年齢や雇用形態などの「条件」を加えた要因によるものが19・2%と、「能力・経験・資格」関連

【図表4】採用に至らなかった要因



※「条件」とは、「年齢」と「雇用形態」を指す。

が63・3%にのぼり、年齢や雇用形態などの「条件」のみが要因となつたのは8・0%であつた（図表4）。

先に人材ニーズの専門職化・即戦力化の傾向があることを見たが、その一方で、そのニーズに比べられる実務経験や資格を有する人材がいない、つまり企業が求めるものと求職者が出ているのにギャップがあるという結果が出ているのだ。このギャップが充足率60%という結果を引き起こしていると考えられる。

新規需要ニーズが 要求水準の高さを生む

人材ニーズの発生理由に目を向けると、不採用要因の6割が「能力・経験・資格」に関連するという結果の背景が見えてくる。

ニーズ発生の理由は、「業績改善に向けた体制見直し」「新事業・新分野進出」

●「人材ニーズの発生とミスマッチの実態調査」調査概要

アンケート調査とヒアリング調査からなる。

1. アンケート調査

調査母集団：平成15年度調査のニーズに対して、採用実績および募集実績のあつた企業を中心に、従業員規模・業種・募集職種等を勘案して抽出。

集計：集計結果は、平成13年度事業所・企業統計調査の県・従業員規模に基づいてウェイトバックしている。

回収数：6,459件（回収率62.4%）、有効回答 5,840件

2. ヒアリング調査

調査母集団：アンケートの回答企業6,459社のうち、「昨年度の顕在ニーズ・潜在ニーズに対して、採用実績のある企業」もしくは「潜在ニーズに対して募集実績のある企業」。

調査方法：事前に電話にて応諾いただいた企業に対しての訪問面接法。

実施数：500社

等の「新規需要」によるものが6割を占めている。ニーズ発生の理由別に充足率を比較すると、新規需要の充足率は46%と5割を切るが、「欠員補充」の場合は

学校・企業・社会に橋をかけ、人づくりの再生を目指す

松山泰浩氏（経済産業省経済産業政策局産業人材参事官室参事官補佐）



まつやま・やすひろ
1969年生まれ。92年通商産業省入省。IT推進、行政改革、FTA交渉等を担当した後、2004年より現職。現在、ジョブカフェやキャリア教育等の若者対策のほか、産業人材経営の育成、企業の人材経営等に関する政策に携わる。

平成16年度人材ニーズ調査を実施するに当たり、経済産業省として3つの問題意識をもっていました。

1つ目が若者・フリーター問題です。経済産業省は、これまでもジョブカフェなどで若年者の就業促進に取り組んできましたが、マーケットの状況を把握し、どのような人材が望まれるのかを調べ、なぜ職に就けないのかといった要因の分析ができれば、新たな対策を講じることが可能になります。

2つ目は、組織と個人の関係のパラダイム変化です。長期雇用の前提は崩れ、組織と個人の相互束縛的・依存的な関係は消えつつあります。このパラダイム変化は、どのような形で中途採用市場に反映され、影響しているのか、その実態を明らかにしたいという思いがありました。

3つ目が中小企業の問題です。これまでの中小企業支援は資金的・技術的なものが中心でしたが、人的側面について、どのような支援が可能か検討を始めています。そこで日本の産業の基盤である中小企業の採用や人材経営の実態はどうか、何が欠けているのかを把握する必要があります。

平成11年度人材ニーズ調査を実施したときは、どこに人材ニーズがあり、いかに雇用を創出していくべきかに力点がありました。しかしリストラも一巡した今は、次の人材経営を模索しなければならぬ時期なのです。先に述べた3つの問題は、この5年間で構造的な問題として顕在化してきた

ものであり、人に着目した次の一手を打つ重要なターニングポイントに置かれていると認識しています。

今回の調査結果の中でも特に注目したのは、ニーズの専門職化・即戦力化の流れの一方で、コミュニケーション能力、業務遂行能力、性格などの基本能力が重要視されているという結果です。

この数年、専門スキルがあまりに重視され、人間性を含めた基本的な側面が軽視される傾向があったのではないのでしょうか。今回の調査結果を受けて、こうした社会人としての基礎力を重視し、企業側の求めるニーズにも応じた教育や人材育成が図られる必要があると考えています。

フリーター問題は、バブル崩壊後、新卒市場が急激に絞られ、人材育成も抑制される一方で、就職プロセスの構造的変化が進んだ結果生じた現象だと考えられます。この労働市場の「失われた10年」の遺産をそのまま放置すれば、将来の日本の産業の基盤を担う人材層の脆弱化を招き、日本の産業競争力に関わる問題に発展する危険性さえあります。

我が国にとって貴重な人的資産である若年層がいかにキャリアアップの意欲をもって仕事に就き、経験を積んでいけるかが重要です。こうした中で、個人本位の採用、基本能力の重視という市場の実態が明らかになったことは、有用なメッセージではないでしょうか。

組織と個人の関係について、企業側も個

人側も、改めて考え直す時期を迎えています。今年4月から人材投資促進税制が導入されましたが、長期終身雇用が崩れ、少子化が進展する中で、個人の能力を伸ばし、意欲を高めることによって、いかに組織全体としての生産性を高め、企業と個人の双方が満足する雇用関係を実現していくかが重要な課題です。

先進的な企業は、こうした問題意識から自己改革に積極的に取り組み始めていると認識していますが、幅広く産業社会全体での改革につなげていくことが重要だと思います。今回の人材投資促進税制も、多くの企業の方に活用頂き、人を育てる魅力的な新しい人材経営を実施する取組みの後押しとなることを願っています。

特に、今回の調査でミスマッチの集中が明らかになった中小企業を中心に、人材経営改革の大きな波に乗っていきけるよう支援策を検討していかなければならないと考えています。

社会のパラダイム変革は企業にとどまりません。学校教育、職業紹介、職業訓練等の社会システムを含め、個人を取り巻く社会全体に及びます。個人と企業との関係が再構築されながら、状況の変化に仕組みの改編が追いつかず、そのことがミスマッチの拡大につながっている恐れがあります。

これからはニーズに即した人づくりに社会全体として取り組む必要があります。しかし現在、学校・企業・社会との関係は、断絶してしまっているのではないのでしょうか。経済産業省は、この関係を再構築するための橋渡しの機能を担いたいと考えています。

労働市場の「失われた10年」を経て、新しい人材経営の模索と、新しい社会システムの再構築が、今我々に突きつけられているのです。



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

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第20回

近畿大学水産研究所 クロマグロ完全養殖



苦闘三十有余年！
不可能といわれた
クロマグロ完全養殖は
「魚に学ぶ」ことで達成された

本州最南端。和歌山県串本町にある近畿大学水産研究所の大島実験場。世界で初めてクロマグロ（本マグロ）の完全養殖に成功した所長の熊井^{ひで}英水は、魚の養殖を「育てる」ではなく、「つくる漁業」と呼ぶ。

「天然から獲ってきた子どもものマグロをいけすで育て、親にし、産卵させる。この卵をふ化させてまた育て、親にすたる。こうして大海を知らずに生まれ育った親が産んだ卵を、再びふ化させれば、天然にはいつさい手をつけず、すべて人工でつくったマグロになる。これが完全養殖です」

現在、食卓に並ぶ天然もの以外のクロマグロには、地中海などで行われる畜養（獲った成魚を市場価格が上がるまで海中で飼育）、日本各地で盛んな養殖（幼魚を獲って飼育）、オーストラリアで始められた半養殖半畜養（若い成魚をもう少し大きくなるまで飼育）の3パターンがあり、総じて「養殖」と呼んでいるという。いずれも

天然資源を獲ることに変わりない。

一方、完全養殖は天然資源に手をつけないだけでなく、人工ふ化したマグロを回遊ルートに放流するという、熊井の「夢」がもし実現すれば、太平洋のもつ生産力を活用して資源を増やす途も開ける。「獲る」から「つくり、増やす」へ。熊井たちが不可能とされたクロマグロの完全養殖を目指した背景には、「海産魚養殖のバイオニア」としての理念があり、だからこそ、研究開始から二十数年に及ぶ苦難の歴史に耐え抜くことができた。

「絶対無理だ」 地元漁師から奇人扱い

熊井は今年70歳。堂々たる格好、肌艶のよさは年齢を感じさせない。おらかな人柄は自然に囲まれた生活にもよるのだろう。現地に移り住んで50年近く。その研究人生の大半を注いだ悲願達成の道のりをたどって

たい。

近畿大学水産研究所は戦後の食糧難の時代、「食糧増産のため広大な海を耕す」ことを目的に設立された。熊井が広島大学水畜産学部を卒業し、入所したのは1958年。まだ草創期で小所帯。2年目、先輩所員と2人で、新しい実験場の立ち上げを任せられ、若くして研究と組織づくりの両面で責任ある仕事に従事した。

以降、研究所は海中にいけす網を設置して飼育するという、その後世界的に普及する方法を開発し、マダイ、カンパチ、シマアジ、ヒラメ……等々、有用魚類の完全養殖に次々に成功していった。そして、最後に残ったのがマグロだった。大海を回遊するマグロを養殖できるのか。強い関心をもちながら課題の大きさから手つかずだった。

70年、世界を席巻した日本の遠洋マグロ漁業への非難が高まる中、水産庁がマグロの養殖研究プロジェクトを発足。その委託研究に参加することになった。種類は味が一番よく、漁獲量が少ないため価格も最も高く、

「海のダイヤ」と呼ばれたクロマグロが選ばれた。熊井が話す。

「最初はヨコワと呼ばれる体長20センチの幼魚を飼うことから始めようと考えました。しかし、地元の漁師たちに聞くと、絶対無理だと。奇人扱いです。ただひとりだけ、定置網にかかったヨコワを活魚槽に入れたらぐるぐる回ったと話してくれた。そのひと言を頼りにスタートしたので」

なぜ、「奇人扱い」されたのか、理由はすぐに思い知らされた。獲ったヨコワをハマチ用のいけすで飼ったところ、全滅。原因は酸欠だった。

マグロは酸素要求量が非常に高い魚で、生まれてから死ぬまで泳ぎ続け、1カ所にとどまることができない。しかも、エラぶたがほぼ固定されているため、口を大きく開けて新しい水を取り込まなければならぬ。ちよつとした泥水でも命取りになる。ヨコワを飼ったいけすは、食べ残しの餌をバクテリアが分解する際、酸素が消費され、低酸素状態になってしまったのだ。

飼育の困難さはそれだけにとどまらなかった。ヨコワは皮膚が極端に弱く、手でつかんだところから擦れて傷み、死んでしまう。光にも極度に敏感で、急にライトを当てるとパニックを起し、しぶつかり合って死ぬ。雷や花火大会の光でも反応する。他の魚とは比べようもないほど性格が異なっていた。70年から4年連続して全滅。プロジェクトが終了すると、水産庁も他



近畿大学水産研究所長・近畿大学大学院農学研究科教授 熊井英水氏

「論文より魚をつくるのが先だ」 そういい続けた先代所長の遺志を継ぐ

の研究機関も揃って手を引いた。しかし、熊井たちにとってクロマグロは最後の目標。独自に続行を決断した。

74年、ヨコワの捕獲を定置網から1本ずつ釣る方法に変えたところ、飼育に成功する。その生き残ったマグロが5歳魚に成長した79年、いけす内で卵を産んだ。世界初の快挙だった。次は、卵をふ化させて子どもを飼育するステップへと進む。ところが――

「回遊するマグロにいけすの中で産卵させること自体難題だったのに、ふ化させ、育てるなど、誰もやったこともなければ、手本も何もない。最初の年はふ化後47日で全滅しました。次の80年もダメ。81年は産卵せず。82年は少し産んで、ふ化後57日、体長10センチまで生きましたが全滅。それきりです。83年以降11年間、1粒の卵も産まなくなりました」(熊井)

なぜ、産卵しないのか、原因はまったく不明だった。同じ湾内でタイの養殖が盛んになったため環境が悪化したのか。少し沖の方に移してみるか。成長促進ホルモンを与えてはどうか……考えうるあらゆる方法を試したが、成果には結びつかなかった。水温が関係すると思われるのは後のことだった。

顕微鏡で見た、産卵後2時間あまりが経過したクロマグロの卵



ふ化後9日目のクロマグロ仔魚



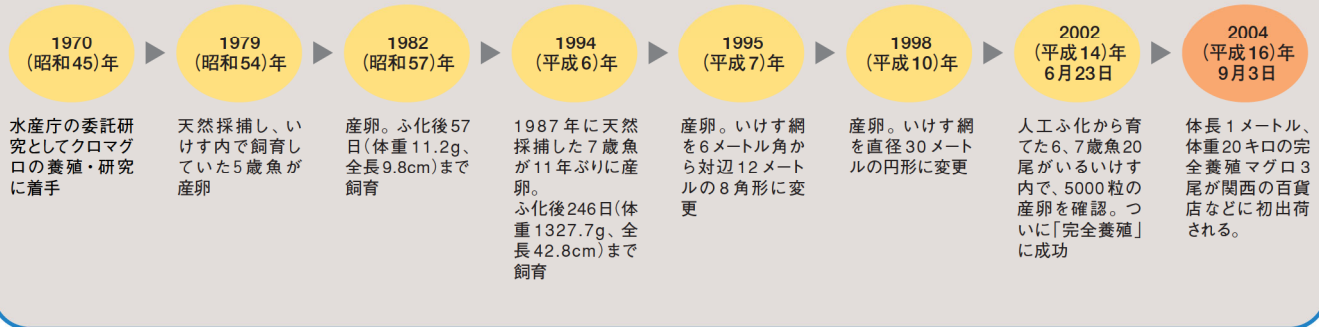
「これは学問ではない」 学界から猛バッシング

追い打ちをかけるように、学界内から冷やかな声が浴びせられた。養殖研究は費用がかかる。特に魚体の大きいクロマグロは生サバなどの餌代がケタ違いにかさむ。研究所では設立当初の資金難時代から「自給自足」を原則とし、自分たちで養殖した魚を市場で売って資金や建設費に充ててきた。

研究の方向性も設立趣旨や「実学重視」の学風から、「産業に結びつく研究」に主眼を置いてきた。実際、水産系で産業規模の施設を整え、産業界と強い連携をもつ研究機関は類がなく、世界初の業績を連発していた。こうした現実路線に対し、「あんなものは学問や研究ではなく単なる技術だ」「学会賞でも近大水研が取れるのは技術賞とまりだ」などと陰口を叩かれた。

さらに不幸は重なり、研究所の支柱であった先代所長の原田輝雄が91年、脳梗塞で倒れ、急逝する。学会内部からの中傷に動じることなく、研究に邁進できたのは、原田がこういっ

クロマグロ完全養殖 成功までの軌跡



てみんなを元気づけたからだだった。「論文はいつでも書ける。魚をつくるのが最初だ。水産は理論ばかりでは役に立たない。手を下して魚をつくれる人間であることが大切なのだ」

若いころ一緒に新しい実験場を立ち上げ、駅前旅館に泊まり込んで寝食をとにした熊井が話す。

「魚に学べ。魚に教えてもらえ。これ原田さんがいつもいっていた言葉です。相手は生き物だ。人間の思い込みや決めつけは通用しない。私も入所したてのころ、毎日、朝早くから暗くなるまで餌やりをしていました。その方が魚にとつてもいいと思ひ込んでいた。ところが、週に一度休んだ方が飼料効率がいいとわかった。どこにも書いてない。魚が教えてくれたのです」

後任に就いた熊井に新たな使命が加わった。原田の遺志を継ぐ。実践重視で完全養殖マグロをつくり、原田が書けなかった論文を書き上げる。その強い思いが11年間のプランクを打ち破る日がやがて到来する。94年、天然から採捕して飼育し、7歳魚に成長していた親マグロが7月から8月にかけて、計8400万粒の卵を産んだのだ。

人工ふ化にも成功。最初は陸上のタンクで育て、次いで、体長7センチほどに育った1700尾の稚魚を、沖出しといって、湾内のいけす網に初めて移した。が、うまくいったのはそこまで。翌朝、ほとんどが死んでいた。



初出荷された完全養殖のクロマグロ。記者会見で、熊井氏は「自分の娘を嫁に出す気分。どんな評価を得られるのか、不安と期待が入り混じっている」と述べた

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

「自分たちの魚は顔を見ればわかる」

クログマグロの完全養殖は、現在、

死んだ稚魚のX線写真を撮ると、どれも首あたりの骨が折れていた。いけすの網に当たったことを示していた。再び魚に教えられる日々が始まった。

翌年、いけす網を6メートル角から対辺12メートルの8角形に拡大したところ、95年は6尾、96年は14尾が生き残って成長するようになった。さらに直径30メートルの大型円形いけすに替えると生残数は大きく増えいった。

そして、2002年6月23日、人工ふ化から育てた95、96年生まれの6、7歳魚計20尾が泳ぐいけす内で、ついに5000粒の産卵が確認された。誰もが不可能と思ったクログマグロの完全養殖。熊井はこの年、学会賞の中でも最高荣誉の功績賞を受賞した。

2年後の04年9月3日、体長約1メートル、体重約20キロにまで成長した「近大つ子マグロ」が初出荷された。地元で開かれた試食会。中トロが身の6割、大トロが3割を占める全身トロマグロに専門家たちも目を見張り、舌鼓を打った。店頭では大トロで100グラム1800円と天然ものに比べ5割近く安く売られ、価格、人気ともに最高クラスのトロを割安で食べられる日の到来を予感させた。

他の研究機関や企業も試験研究を始めているが、思うように進んでいない。違いはどこにあるのか。熊井が話す。「われわれは過去にいろいろな魚の完全養殖を達成し、さらに品種改良のため、マダイとクログダイを掛け合わせたマクログダイ、ブリとヒラマサを掛け合わせたブリヒラなど交雑種も世界で初めてつくり、研究を積み上げてきた。そして、ようやく手が届くようになったのが一番難しいマグロでした。底辺があり、その三角の頂点にマグロがあり返らない。一方、マグロだけをやっているところは足元がふらふらして、ちよつとしたことでひっくり返ってしまう。ここに大きな違いがあります」

一方は魚に学び、他方は魚になかなか教えてもらえない。見方を変えれば、魚の方も「教える相手」を選んできたともいえるかもしれない。実験場のすぐ隣に住み、「自分たちの魚は顔を見ればわかる」ほど、魚の世界に入り込んだ日々を送りながら、少しずつ底辺を積み上げ、新しいことに挑戦し続けてきた面々だからこそ、教える相手として選ばれたのではないのか。

「自分はラッキーな人間」と熊井はいう。確かに、30年以上かかった悲願の目標達成が68歳の定年にギリギリ間に合った。その業績により、文部科学省の「21世紀COEプログラム」(COE)センター・オブ・エクセレント、世界的研究教育拠点を重点的に支

援)に選定されて定年が延び、初出荷を手がけることができた。自分で自分にツキを呼ぶ。ふとした縁やきっかけをチャンスに結びつける。熊井の人生を見ると、そんな特質が読み取れる。

研究所への入所も、本当は別の就職先が決まっていたが、履歴書を預けていた大学の学部長が、ある会議でたまたま研究所の初代所長と同席になり、「誰か番人をやってくれる人はいないか」と声をかけられたのが縁で決まった。2年後の新実験場立ち上げも、25歳の若さだったが、「他に行く者がいないから」と任された。

産卵が11年間止まったブランクの間にもこんなことがあった。近くにある大学付属高校の校長就任を頼まれ、本業が苦しい状態にあるのに、真正面から運営に取り組み辣腕を振るった。生徒数の減少を食い止めるため、女子校を男女共学化し、中学校も併設。付属校ながら近畿大学にひとりも進学できない低迷状態を、特進コースの設置により、2年目から東大入学者を輩出するまでレベルアップした。所長就



近畿大学水産研究所
富山実験場長代理・大島実験場長補佐
近畿大学大学院農学研究科助教
澤田好史氏

任のため退任するときには、「熊井校長がいるから子どもを入れたのに辞められたら困る」と保護者たちから反対の声が湧き起こるほどだった。何ごともそのままに受け入れ、全力で取り組む。そんなリーダーを頂く組織だからこそ、魚に学ぶことができたのかもしれない。

完全養殖の次は マグロの「家魚化」

「それでもマグロは特別に難しい魚で、まだわからないことばかり」だという。ふ化して餌を食べないうちに、なぜか海面に浮き上がり、10日で1割に減ってしまう。2週間経つと激しい共食いを始める。稚魚は胸や腹のヒレの成長が遅いため泳ぎをセーブできず、いけすを広くしても衝突して死ぬものが多い。同じ養殖でもマダイは卵100粒から60尾が得られるが、クロマグロは小数点以下ゼロが並ぶ。圧倒的に低い生残率。これをいかに高めるか。「次に目指すのは、マグロの家魚化です。家畜に対して家魚。例えば、シマアジの稚魚も皮膚が弱く、手でつかむと指の跡から腐ります。それが養殖を始めてから、比較的皮膚が強く適応性の高いものを選抜しながら世代を何代も重ねた結果、今は手でつかんでも平気です。『飼いにくい魚』が選抜淘汰されて、『飼いやすい魚』に変わる。クロマグロも期待できます」(熊井)

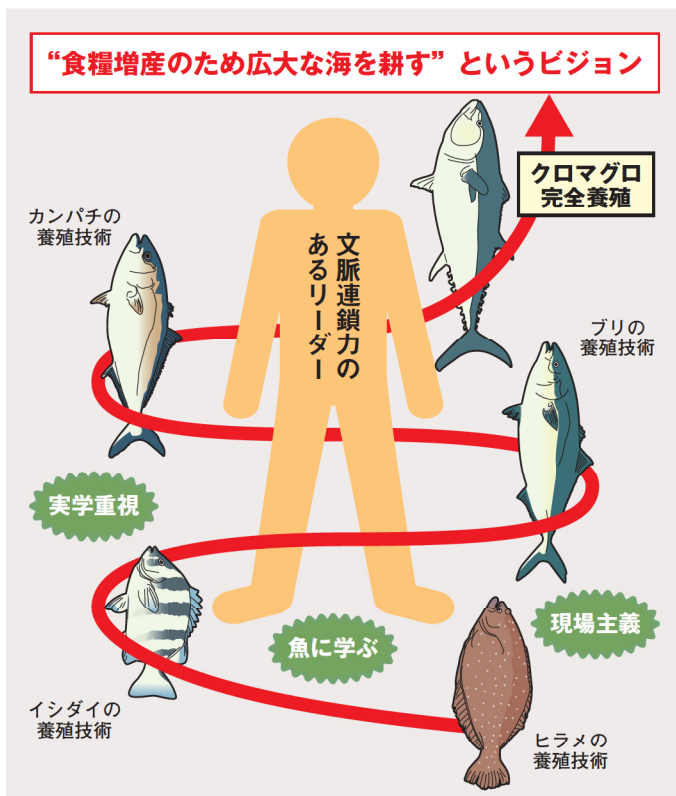


湾内におかれたクロマグロ専用、直径30メートルの大型円形いけす

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

クロマグロ完全養殖 成功の本質



その家魚化は、研究面でも次の世代に託されることになる。熊井へのインタビュー後、小型漁船でいけすへ給餌に向かう助教の澤田好史に同乗させてもらった。揺られること10分。2つ並んだいけすに到着した。一方は親マグロ。もう一方は、出荷を待つ完全養殖マグロだ。小さいものから出荷し、成長の早い大きめのものは残して親にする。選抜淘汰だ。「神経質でなく人に馴れやすいもの、皮膚の擦れに強いものといった、養殖に適したものを残していく。もうひとつは餌の問題です。今はサバなど廉価多獲魚のタンパク質をマグロという高

級魚のタンパク質に変えているだけで、餌は天然資源を使っている。これを配合飼料に変え、なおかつ、肉質は変わらない品種をつくる。他の魚と比べものにならないほど難しいから努力を傾ける価値がある。目標は産業化です」と話す澤田にとって、完全養殖達成はあくまでも「スタートライン」だという。入所して10年目の45歳。天然採捕の親がいけす内で初めて産卵したときの熊井と同年齢だ。敷地内に住み、「魚の番人」を受け継ぐ。澤田もマグロから選ばれる相手であり続ければ、家魚化したマグロが登場するのもそう遠くないだろう。(文中敬称略)

ビジョナリーな主観的アプローチこそが 苦難にも負けない持続力を生む

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



クロマグロの完全養殖は、それがいつ実現できるのか、そもそも本当に可能なのか、きわめて不確実性の高いテーマだった。近大水研はなぜ、30年以上も追求し続け、達成することができたのか。

ものごとの進め方には、論理実証主義に基づく客観的で科学的で分析的なアプローチと、ビジョンや強い思いに裏付けられた主観的で実践的なアプローチがある。もし、彼らが前者のアプローチだけをとっていたら研究はとくに頓挫していただろう。未来について不確実性が高いとき、現在や過去のデータを分析するだけでは未来は予見できないからだ。

天然資源に手をつけずにクロマグロを養殖し、産業化に結びつけ、日本から世界に発信する。自分たちのビジョンや強い思い、絶対価値の追求があったからこそ未来の

可能性が見えた。そして、未来の可能性が見えたことで、現在や過去のデータも意味をもって活かされた。主観的アプローチを大切にすることが持続力を生み出した点にまずは注目すべきだ。

大学自体も実学重視のビジョンを掲げて動じず、長期的視点をもって研究を支えた。なかなか成果が出なくてもガタガタいわない。経営陣の腹のすわり方も立派だ。

経験知を蓄積し 仮説を生み出す

もうひとつの特徴は、知の方法論として現場主義に徹していることだ。実践から入り、持続的に経験知、身体知、暗黙知を蓄積していく中から仮説をつくり、理論化し形式知化していく。学界内でのバッシングに動揺しなかったのも、現場主義が近大水研の型としてしっかり根づいてきたからだろう。

この現場主義により、さまざまな魚の養殖研究から得られた知見がスパイラルに積み上がっていき、頂点にクロマグロの養殖研究が位置づけられた。しかし、終点ではないのでとどまることなくスパイ

ラルに上り続ける。頂点はどんな押し上がり、同時に底辺も広がっていく。この動きの原動力になるのがビジョンであり、思いの深さだ。非常にダイナミックな知識創造体としての姿が浮かぶ。

ここで、登場人物に目を向けてみよう。ビジョンや理念は掲げるだけなら誰でもできる。それが絵に描いた餅に終わることなく、現場での日々の実践と絡み合い、当事者たちの深いコミットメントが引き出されたのは、この絡みを巧みにマネージしたリーダーの熊井氏や原田氏の存在が大きい。

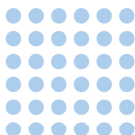
「文脈連鎖能力」が 幸運を呼び込む

特に熊井氏の行動パターンは、研究の成功に大きく貢献している。例えば、氏は付属校の校長就任を引き受けている。面倒な仕事で、通常なら名前だけ貸して深くは関わらないだろう。それを氏は名物校長になるほど真正面から向き合っただけで、本業でのマネジメントにも深みが増したはずだ。

自分で動いてぶち当たったもの

はもちろん、意図せずして外から飛び込んできたものもすべてを取り込み、自分の中でひとつの文脈として紡いでいく。与えられたものも自分の文脈の中に絡めてしまう。こうした文脈連鎖能力が、ふとした縁も運に結びつけ、ブランドのような不運も逆転させていく。それを自身は「ラッキーな人間」と呼んでいるのだ。

すべてを取り込むのは、どんなことにも傍観者でいられないからだろう。相手を対象化し、主体と客体を分離して客観的に眺めるだけでなく、客体から飛び込んできたものも主体化してしまう主客未分の世界に入り込む。そして、通常なら途切れ途切れになる文脈をひとつにつなぎ、自分の中でスパイラルアップしていく。だから人がつかめない運もつかめる。そこにあるのは直感的に面白いと思っただけで飛びつく暗黙知ベースの行動であり、これは分析的な思考からは出ない。不確実性の高い時代のひとつのリーダー像を体現している。



最近、経営者にインタビューすると、必ずといってよいほど、話題は教育問題につながっていく。ゆとり教育問題、学級崩壊、学力低下など、これまで日本の成長を支えてきた根幹が揺らいでいるという危機感を、誰もが共通してもっているようだ。その結果として実現に動き出したのが、トヨタ自動車、中部電力、J R東海が中心となって動いている全寮制中高一貫校「海陽中等教育学校」（来年4月、愛知県蒲郡市に開校予定）である。

設立発起人となった3社のほかに、趣旨に共鳴して寄付を行った企業はアサヒビール、新日本製鉄、住友商事、三菱重工など81社。イギリスのイートン校などの教育を参考に、全人格的な教育をめざす。単なる受験エリートを生み出すのではなく、古典や日本の歴史をきちんと学ぶことによって、基礎的な教養をしっかりとし身に付け、社会に貢献する人材を育てるという理想を掲げている。保護者の関心も高く、東京のホテルオークラで開催された保護者説明会には、父母ら1200人が参加した。

発起人の一角を占めるJ R東海の葛西敬之氏はざつぱらな口調で、「私の経験から考えても、リーダーになるには基礎となる知識が一番大切だと思います。それがないと致命傷になりかねない。ですからリーダーを育てようと思ったら、十分な基礎知識を与えること。若いうち、とりわけ子どもの頃であれば、人間は伸ばしてやろうと思うとどんどん伸びる可能性を秘めています」と話す。

自分の力で勉強の方法論を 発見した高校時代

葛西氏自身は、幼少時、当時としても一風変わった

Lessons リーダーの軌跡 Experience 葛西敬之

Yoshiyuki Kasai

東海旅客鉄道株式会社 代表取締役会長

**リーダーシップの多くは、仕事上の“一皮剥けた”経験を通じて培われる。
今回はJR東海の会長、葛西敬之氏だ。天文学的な金額の国税を投入しながらも、大赤字にあえぎ、
どん底経営にあった国鉄を民営化させた立役者である。封建的な組織の中で、
四面楚歌に陥りながらも、ひたすら信念を貫き続けた、葛西氏のリーダーシップを辿った。**

た教育を受けた。父君は学校の先生で、夕方には職員会議を終えて、まっすぐ家に帰ってきた。父親不在が取りざたされる現在から考えれば、うらやましい家庭環境だったが、勉強よりも外遊びが大好きだった葛西氏には、気の重いことだったという。

「せっかくならばとりに行こうと思っているのに、すぐにかまって一緒に難しい本を読まされるんです（笑）。それも、『徒然草』や『論語』ですよ。父が読んだ後から朗読することもよくありました。何の話だかちっともわからないまま読んでいたこともしょっちゅう。ただこれで、難しいことにも粘り強く取り組みとか、本を読む癖が身についたように思います。我が家の教育が、ほかのおうちと違っていたところがあるとするれば、これぐらいでしょうね」

わけもわからず、難しい本を読まされていたという話を聞いて、ノーベル物理学賞を受賞した湯川秀樹博士の自伝『旅人』を思い出した。湯川氏は儒学者であった祖父に、毎日漢籍の素読をさせられていたのである。正座して『論語』などを読む毎日はずつぱらだったが、あるときばあっと目の前が開かれるように、その世界を理解したという。厳しい詰め込み、音読などが柔らかな脳に与える刺激は想像以上に大きいかもしれない。

だが、そういう教育は小学校まで。中学に入ると、勉強についてうるさくいわれることはなくなった。やがて高校に進学したが、1年生のとき、勉強の仕方を変えたという。

「中学を卒業するまでは予復習なんてしていませんでした。本を読むだけで、学校の勉強には十分についていきました。独習で、中学時代までに古文漢文の勉強を終えていましたね。ところが高校の英語の授業が大変でした。古典英語の難しい読み物がどんどん授業のテキストに取り入れられ、初めて辞書を引い

リーダーを育てるには 基礎になる十分な 知識を与えること



葛西敬之

かさい・よしゆき

東海旅客鉄道（JR東海）代表取締役会長。1940年東京都生まれ。63年東大法学部卒業後、旧国鉄に入社。経営計画室計画主幹、職員局次長などを経て、87年東海旅客鉄道発足時に取締役総合企画本部長に就任。90年副社長、95年社長、2004年より現職。

て勉強しなければならなくなつたんです。1年間は無我夢中で、2年生になって、ようやくこなせるようになりました。単語さえわかれば英語が読めるという要領もつかめました。

勉強の厳しさについていけず、やめる生徒もいましたよ。自殺者も出たほどでした。でも、私自身は難しい課題を与えられて、必死に取り組んでいくうちに、気がつくとうんと力が伸びていたように思います。勉強の本身そのものよりも、もつと大切な基礎、「勉強の仕方」をブレイクスルーすることができたのです。たとえば国語を勉強しているのに数学が気になる、英語をやっているのに国語が気になるということがありますね。気になって全部に手をつけていたら、物事はうまく進まない。きちんと自分の座標軸を定めて、やりきる大切さを実感しました。まるで、自分で山道を登っているうちに稜線に出たように思えたものです。これが私の、最初の「一皮剥けた」体験です」

その後は東大法学部に入学。卒業後は旧国鉄に入社した。入社した翌年に東海道新幹線が開業するなど話題性にあふれていた上、キャリア組は出世が早く、若いうちから多角的な視野が養えると思つたからである。

留学後戻った会社は 経営破綻寸前だった

葛西氏は、入社後にせっかく入った会社をすぐ辞めるような、現代の若者氣質を一方的に責める気にはなれないという。

「私だって、辞めて転職するなら若いほうがいい、なんて思っていたもの（笑）。大学院で勉強したいという気持ちがありましたし、実際に退社を思い立

って周囲に相談したこともあり。そうしたら当然止められました。『大学に戻るとしても、地方の課長を経験したほうがいい。そんな貴重な経験は、めったにできないぞ』とか、『2年で部下が辞めてしまっなんて、上司に問題があるようにいわれてしまっ』などいろいろな意見をもらいました。何が何でもやりたいことがあったわけでもないのに、結局もうしばらく残ることにしました」

その後アメリカ留学の機会を得て、ウイスコンシン大学大学院で経済学を学ぶ。学部では法学を専攻したので、視野を広げるためにも経済学を選んだのだという。当時のアメリカは為替レートが1ドル360円。豊かで、オープンで、本当によいところだと思った。「アメリカに残らないか」と、声もかかった。だが、葛西氏は考える。

「学生として滞在している間は、私は彼らのゲスト扱い。本当に親切にしてもらったけれど、残ると決めた瞬間にライバルになるのです。アメリカ社会の中で、果たしてWASPと対等に仕事をさせてもらえるのかといえば、それは無理。であれば、日本に戻って仕事をしようと思ったのです」

帰国後、まだ国鉄の仕事が面白いとは思えなかったという。それもそのはず、帰ってきてみたら会社は経営破綻寸前。膨大な赤字が累積黒字を食いつぶしているという状況だった。ストライキは日常茶飯事。複数の組合が対立し、改革にも暗い影を落としていた。本社での最初の配属は経営計画室主任部員（課長補佐）で、第二次再建計画の作成作業班長だった。当時の仕事は国会の質問に答えるための答弁を作ったり、収支を試算したり。降りかかる火の粉を払う毎日だった。国鉄は運賃改正さえ、国会を通さなければ動かない。忙しかったが充実感があるとはいえなかった。



この組織に人生を賭けよう。そう思えたのは40歳のときでした。



その後、経理局主計課で予算要求を3年間やり、2・5兆円の債務棚上げ、50%の運賃値上げ、ローカル線の運営助成金の獲得など当時としては画期的な成果を挙げた。しかし、不十分、不徹底、遅すぎという後味の悪さがいつも残っていたという。この時代は本社内の対国会、対政府の仕事の仕組みを体得する貴重な時期だった。

36歳から40歳頃まで静岡と仙台の鉄道管理局で総務部長を務めた。主要任務は人事・労務である。組合との交渉の責任者として葛西氏は、彼らから邪魔者扱いされるようになっていった。仙台が難しい管理局とされていた理由は、社会党・共産党支持で政治的労働運動を展開する国労と民社党支持で民間労組的な鉄労の勢力が相互に拮抗状態にあり、管理者が板ばさみになっていたのである。多くの人は等距離外交と称して両者の中間的態度を取っていたが、葛西氏は経営者として組合とは是々非々で臨んだ。しかし、東北新幹線開業1年前に、葛西氏は本社に戻されてしまった。本社に戻るといえば普通栄転だが、複雑な思いの異動だった。

臨調担当として 政治家とも折衝を重ねる

本社に戻った葛西氏は40歳を迎えようとしてい

た。「40歳まではわれながら住所不定というか、モラトリアムでしたね（笑）。この組織に人生を賭けるといふ信念ももてないままでした。しかし、40歳になって会社を見てみると、いつ完全崩壊してもおかしくない事態になっている。そこで初めて、『自分にやることはやろう！』という気になったんです。

大半の人は『どうせ政府、国会、世論の波に漂っているのだから、言い訳さえ立てばよい。無理に抜本策などをいうのは書生論だ』という意見だったと思います。何が起ころうと国民の足である国鉄の機能は必要とされる。だから無理をする必要はない、という不沈艦論です。しかし、既に21兆円の借金があり政府助成として毎年7000億円をもらって、なお毎年1兆円の赤字が出る。原因は過去の債務の利子と運輸収入の85%にも達する人件費。それでも年1兆円の工事をやるので毎年2兆円ずつ借金が増加する。いくらつぶせないとはいえ、このままでは誇りある鉄道業であり続けることはできない。この状態を見て私はいもう、分割・民営化しかないと思ってきました。これまでに失敗した5回の改善計画は勿論、最後の計画として出された経営改善計画も不十分、不徹底な計画の焼きなおしで、その分だけ精神論が拡大、大げさなスローガンもあり、空疎に聞こえました。そんなときに第二臨調が発足し、行革ムードが高まりました。この機に国鉄を主要課題

Lessons of Experience

■ 葛西敬之氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
小学生の頃から、教師である父親に、『徒然草』や『論語』などの難解な書物を徹底的に読まされた。	当時は内容を理解できなかったが、難しいものに粘り強く取り組む、難しい書物を読む癖がついた。
経営計画室に配属、国会答弁を作ったり、収支を試算したりと、猛烈に忙しかった。	充実感は味わえなかったものの、会社全体を見渡せる能力を養える仕事を多くこなした。
40歳になって会社を見渡すと、いつ完全崩壊してもおかしくない状態だった。民営化するという1%の可能性にすべてを賭けようとして決断。	誰もが無理と考えた民営化を、健全経営ができる状態で実現させた。積み重ねた小さな成功体験が大きなリーダーシップを生んだ。

として取り上げ、抜本策を実現しようと考えたんです。過去の政治介入のつけである債務の切り捨てと人員の大削減です。その代わり、将来は赤字を出さないという担保をして民営化する。民営化のためには地域の需要コスト特性を反映できるように地域分割するという考えでした。政治家やマスコミとの付

き合い方を学んだのもこの作業を通してです。三塚博氏、橋本龍太郎氏など大物政治家や、臨調の委員だった瀬島龍三氏、加藤寛氏らとの折衝を重ねたものです。

先のことが見えない中で毎日毎日が展開されていく。その結果ばあつと開ける時期が出てきます。たとえば、臨調が分割・民営化の答申を出しますね。臨調と自民党の交通部会がお互いにいがみ合っている中、なんとかそれを仲良くさせなくてはいけない。ベクトルの方向を同じにしないと力が相殺されるだけですから、方向を一致させるために誰を説得すればよいか、手探りで考え、切り抜けたものです。やることをやって、だめだったら塾の先生になろうと思っていた。塾を経営する友人がいつでも来いと応援してくれた。それぐらい腹をくくらなければ、やっていけないような状況だった。

「当時の感覚では、遠くの山、いわば問題は見えていたんです。あの山を登らなくてはいけないということもわかっている。足元の状況も見える。しかしその間の荒野がどうなっているのか、全然わからない。だから足元から遠くの山に向かって道を進んでいくしかない。行き止まりかもしれない。辿りつける可能性は100分の1ぐらいの確率ですが、それに賭けてみようと思いました。動くか動かないかわからないものを、動かそうとしたわけです。今考えると、このような賭けを決心できたのは、それまでに積み重ねた小さな成功体験のおかげだったと思います」

結果的に、1%の可能性を実現できた。仙台時代の奮闘や、国鉄の分割・民営化に至るまでの奮闘ぶり、葛西氏の著書『未完の「国鉄改革」』巨大組織の崩壊と再生（東洋経済新報社）に詳しいが、戦後日本の国有鉄道事業におけるさまざまな矛盾、

イデオロギー闘争の不毛、民営化までの苦闘などがリアルに伝わってくる。

次代の人材を育てるために 新学校を設立

葛西氏は、自分になれるべくしてリーダーになったという感覚はないという。

「人間誰でもそうだと思いますが、わからないうちにいろいろと試し、試行錯誤しているうちに、なんとか形になっていったというのが本音でしょうかね（笑）。私は社会に出てから随分と鍛えられたのですが、幼少期に学んだこと、思ったこと、体得したことが、その基礎となったという実感があります。

私が大切だと思うのは、「学ぶ、思う、行う」の3つです。学ばずにはおわりでしょうが、思うというのは学んだことを思い出せというのではなく、空想するという意味です。ああしようか、こうだったらいいんじゃないかと思いつく。あるいは迷う。こういう時間は重要です。行動する、は子ども時代なら遊ぶこと。スポーツや遊びから体得できることは大きいんです。今の子どもたちはゆとり教育で学校の勉強が充実していない、その上、塾やなんかで拘束時間が長い。友達と遊んで、一緒に行動しなければ社会性だつて身につけませんよ」

海陽中等教育学校には、支援する各社の若手独身社員を24時間体制でハウスと呼ばれる寮に置くことも検討しているという。子どもたちと接することで、社員のためにもなるし、教師と違う若者と接する子どもたちも、大いに刺激を受けるだろう。

「人間は伸ばしてやればどんどん伸びる。どんどん伸ばして、ストレッチさせてやろうと思って、今から開校が楽しみです」

『新たな「挑戦」 夢をカタチにする時』

著者／渡邊美樹(ソフトバンクパブリッシング 1400円税別)

「費用対効果」から
「存在対効果」の経営へ

「外食産業の会社」から「外食産業もやっている企業グループ」へ。居酒屋「和民」等で知られるワタミ株式会社は、創業21年目を迎え、農業、環境、教育、医療介護等幅広い新事業領域への本格参入というチャレンジをスタートさせた。その背景にはどのような哲学、戦略があるのか。業界を超えて注目を集める経営者が、自らの言葉ですべてを明らかにしたのが本書だ。

「従来、売上や利益を上げることが良い経営の基準とされてきました。しかし21世紀は、その企業が社会にどれだけ良い影響を与えるかが評価基準になる時代になります。ワタミグループの経営は、すべてこの価値観から導き出されており、今回の新規事業参入もそこにダイレクトにつながっています」

著者はこれを「費用対効果」に対する「存在対効果」という経営概念で定式化する。すなわち、投下したコストに対する効果を最大にする経営ではなく、自分たちが関わることによって周囲から得られる感謝の念、「ありがとう」という言葉を最大にする経営をめざすというわけだ。著者によれば、これこそがワタミグループの競争力の源泉であり、成長の原動力なのだという。売上と利益はあくまで「存

在対効果」を最大化するために必要なもので、この優先順位を逆転させてはならないというのが著者の信念なのである。

では、こうした理念を組織のすみずみまで行き渡らせ徹底する経営はいかにして可能になったのであろうか。ここであらためて着目すべきなのが、ワタミグループの人という経営資源に関する基本的な考え方だ。

従業員の人間性が
高まることが事業の大前提

「私が事業の原点としていつも振り返るのは、そもそも人間は何のために生まれてきたのか、自らの人間性を高めるためではないのかということなんです。もちろん私自身もそのために働きたいですし、同時に事業を通じて従業員が人間性を高めていく手伝いをするのが経営者の役割、醍醐味だと考えています」

冒頭で紹介した、ワタミグループがこれから乗り出そうとしている新事業領域は、いずれも著者のいう「人が差別化の要因になる」ジャンルであるという共通点をもつ。そこには、ワタミグループが築き上げてきた、ひたすらに顧客満足、喜びを追求し、「ありがとう」を集めるビジネスモデル、経営理念は、こうした領域においてこそもっともその強みを発揮するという冷静な経営判断もある。

「昨今、企業の社会的責任(C

SR)についての議論もかまびすしいですが、時に大事なポイントが忘れられていると感じることがあります。それは、働く従業員の成長とCSRは切っても切り離せない関係にあるということなんです。従業員ひとりひとりが意識し、充実感をもって実践するCSRでなければ、ただ形だけ、何の内容もないものに終わってしまつてしまう」

カンボジアの学校や
ホスピスで考えたこと

本書には、ワタミグループなどの寄附で建てられたカンボジアの小学校を訪問した際のエピソード、自ら経営する病院のホスピス棟でボランティアをした際に感じた思いなども盛り込まれている。貧困、死……さまざまな現実を生きる人との出会いが人生観が変わるほどの体験だったと振り返る著者。その視野は、一企業グループの経営を超えた広がりをもっている。

「きれいごとではなく、企業を大きくすることなどより、いい日本、いい世界をつくることこそが一番大事なのだと考えさせられました」

われわれは100年後、22世紀を生きる人類が幸福を追求できる環境をととのえる責任を負っています。すべての経営者、企業人が、そのことを本気で考えなくてはいけない時期がやってきているのだと思います」

プロフィール
渡邊美樹

わたなべ・みき

ワタミ株式会社代表取締役社長・CEO。1959年、神奈川県生まれ。84年、居酒屋フランチャイズ店オーナーとして起業、その後ワタミを飛躍的な成長に導く。個人的にも学校・病院の経営、NPO理事長、日本経団連理事をつとめるなど多方面で活躍中。



『フリーターとニート』

編者／小杉礼子(勁草書房 1900円税別)

職業生活への移行はなぜ困難なのか

学校から職業生活へ、若者のスムーズな移行が行われない問題に社会的な関心が集まっている。本書では、フリーターとニートの実態を明らかにし、そうした状況にある若者への就業支援のあり方を考える。就業に困難を抱える51人の若者へ聞き取り調査を行い、リアリティある分析、提言につとめた。

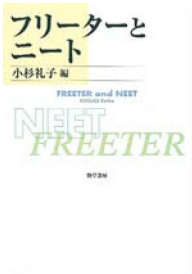
このテーマのベースには、社会構造の問題がある。経済状況の変化等で新卒採用が削減されたことにより、特にこれまで学校での幹旋を中心に機能してきた高校生の就職が厳しくなった。学校に対し十分な求人がないことが常態化したため、生徒たちを将来の希望、目標に向かって努力するよう動機づけられず、基本的なエンプロイアビリティを身につけさせる指導が困難になっている。これがドロップアウト、無業化を進める大きな要因となっている。

見逃せないのは、ここに家庭の貧困状態が絡んでくることだ。家計の問題で大学等の高等教育機関に進むことができず、十分な就業機会に恵まれないケースも非常に多い。

一方で、大学生の職業生活への移行にもさまざまな問題がある。就職活動の自由応募化が進み、インターネット経由の情報

が大きな力をもつことによって、その過程で学生が孤立する現象が広く見られる。主体的な進路選択を行う力が十分に身につかないまま大量の情報にさらされ、表面的な選択でとりあえずの就職活動をスタートさせた結果、挫折する学生が非常に多い。彼ら彼女らはまじめであるがゆえにそこで立ち止まり、進路選択を先延ばししてしまう。

フリーター、ニート問題の解決には、キャリア教育の中で自己肯定感を体験させること、家庭、学校、社会が連携した包括的支援体制を整備すること等が必要だ。企業は、大学既卒1、2年目等の求人も視野に入れてはどうだろうか。そこには高い潜在能力をもつ人材が埋もれている可能性がある。(小杉談)



小杉礼子

こすぎ・れいこ

独立行政法人労働政策研究・研修機構副統括研究員。1952年、神奈川県生まれ。著書に「フリーターという生き方」他。

『成功の教科書 熱血! 原田塾のすべて』

著者／原田隆史(小学館 1200円税別)

成功は、誰にでも身につけられる「技術」だ

本書は、かつて大阪市立中学校の陸上部監督として7年間で13回の日本一を達成し、大学や企業研修等で3万人以上を育ててきた私の、「成功の技術」論の集大成である。本書の内容に沿って巻末の「長期目標設定用紙」を作成、実践すれば、成功は誰にでも可能なものとなる。

成功の大前提は、「心のコップを上に向ける」ことだ。ノウハウ、マニュアルの学習以前に、自らが変わるのだという生き方を身につけなくては成功はおぼつかない。「成功のプロ」となる条件は、まず自分自身で必ず成功すると決め、自立型の人間になることである。

次に重要なのは、適切な目標を設定することである。失敗のほとんどは、プロセスではなく、出発点の目標設定に原因があるからだ。その際の考え方として重要なのが、絶対に達成できる最低限の目標と、精一杯で到達する最高の目標を認識することである。私はこの2つの目標の間の幅をコンフォート・ゾーン(安心できる場所)と呼んでいる。正しいセルフイメージを自分のものにしたとき、人間は最高の成果を出すことができる。ところで、こうした目標設定のためには、客観的な自己分析が欠かせない。たとえば仕事の

失敗は仕事の中だけに原因があるとは限らない。心・技・体・生活・その他の5つの側面を、それぞれ自分の長所と短所を見つめることが重要だ。人間は自分の短所を隠したり、見て見ぬふりをしたがるものだが、これこそが何度も失敗を繰り返す理由なのである。「成功のプロ」は、自分の短所をオープンにし、その点を補うため他者に必要な援助を要請することが上手だ。

一方、成功するためには、自分のもっているもの、長所を他者に分け与える「シェア」のプロセスが不可欠だともいえる。利己主義の人はけっして成功しない。分け与えることで感謝され、自分自身も喜びを感じ、心が広くなることも成功のための大事な条件だ。(原田談)



原田隆史

はらだ・たかし

天理大学非常勤講師。教師塾、企業人塾等で幅広く人材育成に関わる。1960年、大阪府生まれ。著書に「カリスマ体育教師の常勝教育」他。

人と組織の 新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

辻 秀一

NECラグビー部など、7チーム、14選手をサポートするスポーツドクター

測れない心が 測れる結果をつくる

力を発揮するために 心を見つめ心を鍛える

「試合で勝つために何が必要ですか」と私がラグビーやバスケットボール選手に尋ねると、選手は持久力、瞬発力、正確なパス、集中力、自信などを挙げます。そして選手は実際に走り込みや、パスの練習をしています。

では心を鍛えるためには何をしていますでしょうか。必要だとしながら何もしていないことが多いようです。

スポーツ心理学では、心の状態を「セルフイメージ」と呼んでいます。嬉しいときや楽しいときはセルフイメージが大きくなり、苛つくときや不安なときは小さくなります。このように心の状態は常に大きさを変え、揺れ動いているのです。

私がセルフイメージに注目するのは、心の状態が直接パフォーマンスや行動に影響を与えるからです。

例えば、緊張して心の状態が小さくなっているときは、バスケットボ

ールのフリースローが入る確率が下がります。技術的には7割の確率で入れられる選手でも、3割になってしまうでしょう。もっている能力を十分に発揮するには、セルフイメージを大きく安定させ、揺らがないようにすることが必要なのです。

心が揺れないようにするには、まずは自分の心の状態に関心を向けることが大切です。そこで、トップの社会人スポーツの選手たちには「1カ月間、練習中も仕事でも、一日中そのときの心の状態に気づくこと」を課題にしています。

そして、今の自分は審判が誤審をしたから苛ついているな、とか朝会社に来るときに財布を落としてしまい仕事に集中できないな、と心の状態に気づくだけで心の揺らぎは減るのです。

一流選手がライバルを 応援、感謝する理由

セルフイメージを大きくするには、どうすればいいのでしょうか。

一流のスポーツ選手を見てみると、タイガー・ウッズ選手は自分

のライバルを心から応援しています。高橋尚子選手は30キロ付近で競っている選手には「この人には負けない」ではなく、感謝しているのです。なぜなら、相手に対して応援や感謝の気持ちをもつことが、自分のセルフイメージを大きくし、結果的に良い成績を出すことを知っているからです。

心の状態の安定が良い成果をもたらすことはスポーツに限りません。毎日の生活や仕事でも心を大きく保つことで、良い成果を出すことができるのです。

こうしたスポーツがもつ価値を、毎日の仕事や教育の分野でも役立つと信じ、活かしていくことがスポーツドクターとしての私の仕事だと考えています。

心は見えないし、測定できないものです。しかし心という測れないものにも努力というエネルギーを注ぎ、心を大事にすることが、結果的に試合での勝利といった測れる結果や成果を導くのです。

今のあなたのセルフイメージはどうですか。大きくなっているのでしょうか。

文/内田美代子(編集部)

PROFILE つじ・しゅういち

1961年、東京都生まれ。北海道大学医学部卒業、慶應義塾大学病院内科勤務を経て現在エミネクロス主宰(www.eminecross.com)。運動選手へのカウンセリングのほか、スポーツの価値を活かしたコンサルタント業務をビジネスや教育分野に展開している。著書・監修に『スラムダンク勝利学』『たった今から、ハッピーになる!』など多数。



成長の

危機

ひとと組織を救う
多様なキャリア



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、ワトソンワイアット勤務などを経て、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『スローキャリア』『人材マネジメント論』『キャリアショック』『組織改革』など。

高橋俊介 (慶応大学大学院教授)
ワークス研究所
共同研究プロジェクト

第1回

環境・組織・個人に 何がおこっているのか

高橋俊介 構成・向江睦

いま、企業とそこで働く個人を「成長の危機」が襲っている。
“お家芸”であったOJTの機能不全、成長実感の持てない若者の早期離職、
中高年を突然見舞うキャリアの陳腐化……。あちこちで危機の顕在化は進んでいる。
個人における成長の停滞は、所属する企業の停滞に直結する。
この連載では、新しいビジネス環境のなかで人はどう成長しているのか、
その分析を糸口に「成長の危機」を乗り越えられる組織のあり方を考えていきたい。
第1回は導入部として、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授
高橋俊介氏による問題提起をお送りする。

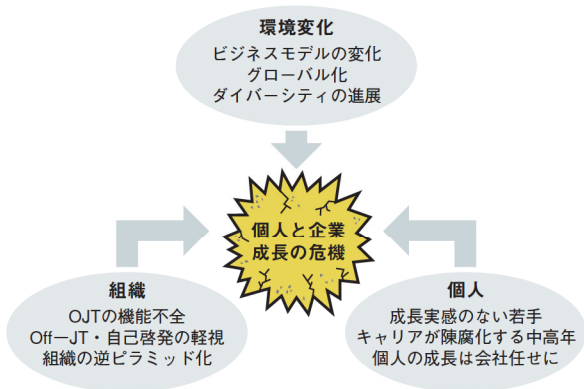
リーダー育成だけでいいのか

企業はここ数年、ビジネスリーダーの育成に力を注いでいる。ビジネスリーダーの早期選抜に力を入れる一方、それ以外の人材（専門性をもった人材も含めて）調達には流動人材で対応するというモデルも見られる。またバブル崩壊以降、人材育成の投資が減少してきたことから、ビジネスリーダー育成に企業の投資が集中しがちな状況がある。

しかし私は、ビジネスリーダーの育成だけでなく、企業が本当に成長できると思わない。人材の成長を経営の重

要な課題としてとらえていくとき、一握りのビジネスリーダーの成長だけを促進しては、企業全体の成長にはつながらないのではないかと考えている。企業の掲げるビジョンを実現し、成長させるためには、狭い意味の人材育成投資の枠を超えた、個人の成長の創出が必要となる。ビジネスリーダーという一部の人材に投資するだけでなく、また、OJTやOff-JTの個別的な議論を超えて、仕事人が人を成長させるような仕組みと組織を考えていく必要があるだろう。

【図表1】「成長の危機」3つの観点



環境変化に対応できていない

「成長の危機」の背景にはいったい何があるのだろうか。ビジネス環境、組織、個人と、3つの観点からその問題の背景や現状を見ていきたい。

最も重要なのは、ビジネス環境の変化によって危機が加速していることだ。例えば、日本の製造現場で現場力の伝承能力が低下し、製品の品質も落ちていくとの指摘がある。モノ造りの現場力をもう一度高めようといった議論がよく聞かれるが、問題はむしろ、「環境の変化に人材育成が追いついていない」という点にある。今までできていたことが弱体化したというよりも、「変化によって必要になった人材が育成できていないこと」が深刻な問題なのだ。

変化のスピードに人材育成が追いついていない例はほかにもある。ビジネスモデルの革新によって、成長の危機が加速しているケースだ。十数年前に始まったIT環境の革新とともに生まれてきた、ハードだけではなく、ソリューションを提供するというビジネスモデルが例に挙げられる。若手を指導する立場にある上司が、従来型の営業経験で培ったノウハウを活かせないため、上司は何を教えたらいのかかわからない、指導できないという状況が起こっている。

また最近よくいわれる問題にプロジェクト・マネジャー（PM）不足がある。

SI（システム・インテグレーション）会社が大きな損失を抱える要因にもなっている深刻な問題だが、対策はPMの資格化など、スキルに偏重した話が目立っている。しかしPMには顧客に対する柔軟な対応力や、スタッフと信頼関係を築く力など「人間力」が多分に必要とされるため、資格化でスキル面だけを高めることで、変化の激しい環境に対応できる人材を育成できるとは思えない。

グローバル化やダイバーシティに起因する問題もある。例えば、グローバル化に伴って製造現場だけが海外に移転し、製造と開発現場が分離する。そのことが国内の開発現場における若手育成能力の低下につながっている。製造現場を目にする機会がなく、日本のお家芸であるすりあわせ型のノウハウを若手が蓄積できないのだ。あるいは、外国人を含む、多様な人材をマネジメントする能力が求められるようになってきたことも課題と

なっている。現在の日本人男性正社員中心の管理職は、多様な雇用形態に対するマネジメント能力に限界があり、その変化に対応しきれない。

もうひとつの大きな問題は、事業売買や撤退など、事業再編の多発が予想されることだ。再編によりあつという間にある人のキャリアが陳腐化してしまうことが起こり得る。個人にとって大きなりスクだが、会社にとっても不要な人材を抱え込むリスクにつながる。

現在の先の読めないビジネス環境では、急に特定の知識やスキルをもった人材が必要になることも多く、企業の即戦力志向が高まっている。即戦力志向には、業績プレッシャーに基づく人材育成費、教育費の削減といった理由だけでなく、激しいビジネス環境変化に対応するため、即戦力に頼らざるを得ない現実が影響している。3年後のビジネスポートフォリオが読めない状況では、じっくりと人材を育成できない。とはいえ、育成をあきらめて即戦力人材を外部調達だけに頼っているのは、企業の核となる競争優位性は築けないだろう。

組織の強みは衰微、弱みは温存

次に組織の観点に移ろう。なぜ組織の人材育成能力は低下しているのか。一般的にいわれるのは、業績プレッシャー

の高まりだ。特にバブル崩壊後、企業の業績が悪化するなかで株主重視の経営が進み、短期志向の成果主義が浸透

して、人材育成にける予算、人材、時間が減ったからだ。しかし、これは一部の問題に過ぎず、もつと構造的な問題が起っていると認識するべきだ。

業績だけに左右される問題なら、業績が上向けば人材育成問題も解決することになるが、そうは思えない。業績プレッシャーの強さや株主重視の経営は欧米にもあてはまる。だが、Off-JTへの投資は決して少なくない。問題の根源はもつと構造的な変化にあり、企業がその変化に対応できていないことにあると考えるべきだ。

欧米と異なり、日本が最も得意としてきたのは、狭義のOff-JTである職場での育成指導だが、これが機能しなくなってきた。その理由はいろいろ挙げられるが、ひとつに、新卒採用をしばらく控えたことで生じた世代間ギャップがある。社員の世代別構成比率が、中高年やバブル世代の厚い逆ピラミッド型になっているため、若手になかなか責任のある仕事が任せられず、育成が進まない。また、今までのOff-JTで教えられてきたスキルやコツ以外に、リーダーシップに代表される、行動特性や思考特性といったものが今日の業務遂行では必要になってきている。しかし、それらの開発は従来型のOff-JTだけでカバーされるものではない。

これまで日本ではインフォーマルなOff-JTとして、業務後の「飲みニケーション」で人間力に関する部分を伝承してきた。これも世代間ギャップやダイバー

シティ化が進んだことで通用しにくくなってきた。

マネジメントスタイルも変化が求められている。これからは、コーチング型で自ら考えさせるような方向に変えていかなければならない。しかし、実際は従来型の恣意的な、あるいはノルマ的なマネジメントスタイルや評価システムが機能不全に陥っているのに、なかなか管理的スタイルから脱せられないケースが多い。

一方、Off-JTに関しては、日本はもともと欧米と比較して投資額が少ない。バブル崩壊後に限らず、もともと日本では軽視の傾向があるからだ。日本でも、さまざまな分野で人材育成の限界が見えてきたことで、必要性を見直さざるを得なくなっている。従来の知識型スキル型のOff-JTだけでなく、行動特性や思考特性を身につけられるような新たなOff-JTの開発と強化が、必要になってきている。

日本企業でOff-JTよりさらに軽視されてきたのが、従業員による自己啓発の促進だ。先進27カ国を対象としたある調査では、個人が自己啓発にか

けるお金や時間が、日本は最低レベルだった。日本の企業は、自己啓発を促すどころか、敬遠してきた経緯がある。

企業が個人に対し、良質の職務経験や試練を与えられていないことも、人材育成を阻害している。今、企業では、ある人材が優秀であればあるほど、ある部署に塩漬けになる「担当している仕事から離れられなくなってしまおう」という、「人材の塩漬け現象」が起きている。

人員削減で異動が困難、業務に対する要望やプレッシャーが強く、新たな業務にチャレンジさせる余裕がない、といったことが職場による人材の抱え込みを引き起こしている。また、「ミニ・プロジェクトX」と呼べるような試練を、若手に与える余裕もなくなっている。そのため、若手社員が試練や課題を乗り越えることで成長する機会も失われている。

このように組織の現状を検証していくと、日本の強みであった部分は弱体化し、弱みである部分も改善されていないことがわかる。ビジネス環境が変化するなかで、こうした「組織が人を成長させる力の低下」は深刻な問題だ。

キャリアを切り開けない個人

最後に個人の成長力の面から見ると、どんな問題が浮かんできくのだろうか。個人が自律的にキャリアを切り開いて

いく個人の成長力は、もともと日本では弱い部分ではあったが、その弱さがますます露呈し、これまで以上に会社任せに

なっている印象を受ける。

会社側による個人の成長促進が進まない、あるいは後退するなか、個人側の成長意欲や能力も伸びてきていない。その結果、若手社員は成長実感が得られず、早期退職を招くという事態が起きている。自らキャリアを切り開き続けるという能力（「キャリア・コンピタンス」）は、現在の管理職の多くが所有していない能力であるがゆえに、若手社員に伝承できない。キャリア・コンピタンスにはノウハウが必要なのにその提供もできない。多くの若者が給料や出世よりも重視する、成長実感が提供できないのが現状なのだ。

若手社員を中心に、青い鳥を追い求めるような転職を個人の意思で繰り返した結果、基礎コンピタンスが成長しないケースも出てきている。一方会社主導で全員をゼネラリストに育成しようという方法、もはや機能しないだろう。こうした状況下、若手が個人の成長力をいかに伸ばしていくかは、まだまだ試行錯誤の段階だといえる。

これに対して中高年の間には、依然として「出世しない限り報われない」という意識が根強いと感ぜられる。入社後5〜10年で実務スキルを取得した後は、社内のピラミッド組織を管理職として出世していくため、いわゆる「社内営業時代」を過ごす。

先ほど触れた組織の逆ピラミッド化もあり、この社内営業時代が長期化する

キャリアの多様性と成長の危機の関係

Works 創刊10周年記念シンポジウムから

東京・六本木ヒルズで4月に開かれたWorks 10周年記念シンポジウムでも「成長の危機」をテーマとした分科会が催された。高橋氏も「多様なプロ人材の育成を可能にする多様な機会の創出」を、成長の危機を乗り越える組織のあり方の仮説としているが、多様なキャリアはこの問題を解くカギとなりそうだ。分科会での高橋氏の講演を受けた、金井壽宏氏（神戸大学大学院経営学研究科教授）のコメントや質疑応答を中心に分科会の模様を振り返る。

金井氏は企業から見た「キャリアの多様性」には、4つの視点があるという。第1の視点は、「リップサービスではなく、キャリアの多様性が組織にとって本気で重要だと思っているかどうか」だと述べた。「例えば私が、企業向けに大学の教授を集めた研修プログラムを設計したとします。受講者に挑戦するような先生、国宝クラスの経営学者で、ケーススタディが講演会になってしまふ先生、『先生の話の聞くところ元気づけられる』といわれる先生など、講師陣をなるべく多様にする。このように多様性の大切さは、誰しも頭では理解している」（金井氏）。

組織の力だと考えられるか

ところが実際には、学校の先生が「いろんな子どもがいていい」といいながら、勉強のできる子をひいきする

のと同じような過ちを、企業も犯しているのではないかと来場者に投げかけた。「女性が活躍してほしいとあって、実際に女性が独自の視点や手法で組織に貢献したとき、それがわが社の力になるといえるか。多様性が組織の力になると、本気で考えられるかが、この問題の始まりです」

第2の視점에挙げたのは「どんな強みも、裏地は弱みである」という点だ。高橋氏の、達成志向、上昇志向の動機がコントロールを失うと「タースペーダー」化し、社交欲、理解共感欲など対人関係に関する動機が他の動機とのバランスを崩すと「ただのいい人」化し、抽象概念志向など仕事のプロセスにおける動機が行き過ぎると「オタク」化するという指摘を受け、「どんなよい面も裏面には弱みをもっている。だからこそ多様な人材が存在すべきなのでしょう」と語った。

てしまっている。その間は社内政治、社
内人脈づくりに終始し、個人の成長は
停止してしまう。こうして長期の社内管
業時代を過ごした中高年社員は、リー
ダーシップ教育には遅く、もっていたス
キルは陳腐化し、また新たなスキルや知
識を取得するのも難しくなってしまう。
中高年社員、特に50代は突然のキャリ
アチェンジに強い抵抗感があるうえ、経
験に頼り勉強もしない傾向がある。個人
の成長力不足は若手だけではなく、中
高年にも共通した問題だ。

● ビジネス環境、組織、個人と3つの
観点から、成長の危機についてその問題
の背景や現状について見てきた。この三
つ巴の危機を乗り越えるには、どうすれ
ばよいのだろうか。以下に示した仮説を、
連載のなかで検証していきたい。

- 育成というよりは、個人の成長を促
す「成長の創出」が経営課題である
- 会社のコア・コンピタンスを支え
る、さまざまなプロフェッショナル人材
の育成を可能にするさまざまな機会を創
出する
- 自社の都合や上司の命令を重視する
ような内向き組織から、個人を成長さ
せる顧客向きの組織になる
- 雇用形態も含めたさまざまな働き方
が一律管理から自律的になることで、自
己成長能力が高まる
- 役割固定組織からタスク指向のプロ
ジェクト型組織にすることで、試練の付
与が可能になり、仕事人が育てる環

本気で考え多様性を促進

第3はキャリア自律との関連だ。
「キャリア自律を大切にしていける有効
な道筋は、キャリアの多様性を認める
ことだ」と説いた。最後に「社員が会
社へ魅力を感じ、惹きつけられること
と、キャリアの多様性」の関連を挙げ
た。「特に若い人たちのことを考えると、
当社にはいろいろなキャリアの
描き方があり、いろいろな生き方が認
められる」と示すことが重要ではない
か」と語った。

人事や経営の立場でキャリアの多
様性を進めるなら、今挙げた4つ視点
を一部とらえ、本気で考えるべきだ。
もし本気に思えないなら「当社にはこ
ういう生き方しかない」と宣言して社
員を採用するべきだと説いた。



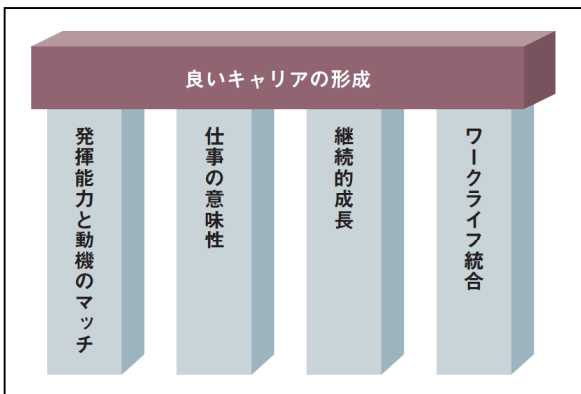
多くの参加者を集めたWorks創刊10周年記念シンポの分科会＝東京・六本木ヒルズで。

また金井氏は、多様なキャリアとリー
ダー育成の関係にも言及した。「道
を究めたい人、自律的に働きたい人、
創造性を発揮したい人、成長のため
の一度むける経験も、多様に用意さ
れるべきだ。リーダーに向いていない
人まで、無理をしてそれを目指すとす
れば問題だが、リーダーシップをとっ
てみたら面白かったという人まで遠慮
してはもったいないし、今の日本に不
足しているのはそれができる人。リー
ダーシップをとり、次世代に意味のあ
るものを残すような仕事をするこ
とは、唯一ではないが成長のひとつの有
力な道筋」と話した。

強みにつながる説明を

質疑応答では「キャリアの多様性
が本気で大切だと思っていない経営者
や部門長の考え方を、変えていくこ
とはできるのか」という質問が寄せられ
た。高橋氏は「キャリアの多様性やキ
ャリア自律は、福利厚生や企業が受
け身で果たすべき社会責任だと思い込
んでいる人がいる。キャリアの多様性
やキャリア自律を進めることが、わが
社の強みにつながることを説明し、経
営の問題だと気づかせることはできる
だろう」と答えた。金井氏は「高橋さ
んがある勉強会で、受講者に書いても
らう作文に『キャリア自律を進めるこ
とが、自身でなく会社にどんなプラス
を生むか、社長に提案する文章を書
いてほしい』というお題を出していた。
こうした作文は理詰めに考える人へヒ
ントを示すことはできるのではない
か」と応じた。(文 五嶋正風)

【図表2】良いキャリアの形成を分析する4つの視点



境が提供できる

- 管理職に管理能力、業績責任、高い専門性まですべての責任を負わせるのは無理がある。管理する仕事と育成の仕事を分離する
- 複線型等級制度を超えて、職務編成変化を伴う職種をベースにした人事へシフトする
- 自律的キャリア形成や自己啓発の支援体制を整える
- 知識に加えて、行動特性、思考特性などの能力開発にも効果的なOff-JTとOJTの新しいスタイルを積極的に開発する

これから新しい成長の枠組みを考えたい。この連載では、会社の施策を分析する前に、個人の成長が具体的にどういう形で起きているのかを見ていきたい。特に、新しいビジネス環境のなかで人はどう成長しているのかを分析しながら、個人の成長の条件を考えていく。具体的には、継続的成長も含めた4つの視点から、良いキャリアを作っている人たちを分析することで、成長の危機を解決する糸口、多様なキャリア形成の実現のヒントが得られるのではないかと考えている。4つの視点――

- ① 発揮能力と動機のマッチ
- ② 仕事の意味性
- ③ 継続的成長
- ④ ワークライフ統合

に沿って、人が育つ組織の条件を、狭義の育成施策の枠を超えて整理していきたい。

良いキャリアと「成長実感」 多様な中身をつかまえない

佐野一郎（本誌編集長）

65号の特集「大卒フリーターの未来を探せ」を編集する過程で浮かび上がった、「成長実感」という言葉。これが高橋氏とのディスカッションの始まりだった。高橋氏は

スタート地点にして、ワークス研究所と高橋氏の共同研究プロジェクトの一環として、この連載企画が実現することになった。

「働く人にとって、成長のものさしが外的な基準ではなく、内的な基準、心のものさしにシフトしてきたことを象徴している。心の問題は多様で企業側の視点からは捉えきれない」と述べられた。外的な成長基準とは、例えばポストや金銭的な報酬など、誰の眼からも見えやすいものだ。しかし成長実感という内的な基準は、外部からは見えず、多様でつかみ所がない。これでは企業がコントロールすることは難しい。「成長実感」は、若者の早期離職の原因を見つめる過程で見出した言葉だが、いまや中高年にもそれが感じられず、キャリアのデザインに悩む人も多いのではないかと働き出すには、企業は何に取り組みがいいのか？ こうした問いかけを

連載では「昇進という成長の機会以外に、成長実感が得られる働き方を見出し、それぞれの分野で活躍している人たち」にインタビューし、多様で継続的な成長の中身をつかまえていく。対象は若手・正社員だけでなく、中高年や女性、そして派遣や有期雇用・業務委託など、世代や雇用形態を超え、「継続的な成長」をキーワードにインタビュー対象者を選んでいる。転職や独立・起業など、同一企業にとどまらず、働き方を変えていった人たちも対象にする。このように対象を広げて見ていけば、世の中にはすでに多くの多様な成長モデルが生まれているはずだ。その人たちの言葉の中から、人が成長し続けるキャリアと、それを支援する組織・HRMのヒントを見つけていきたいと考えている。ぜひ期待いただきたい。

編集後記

4月22日、ワークス誌創刊10周年の記念シンポジウムを六本木ヒルズで開催しました。総勢で440名を超える方々にお集まりいただき、これからの10年に向けたHRMに関する議論を交換することができました。今号はその模様の一部を読者の皆様にお届けすべく、特集を組んでみました。特集の取材の中で、アベグレン氏をはじめ、多くの識者が人事の役割の重要性がますます高まり、ゆえに経営的に厳しい眼にさらされることを強調されていたのはとても印象的でした。激動の21世紀、HRMのしっかりとした足場を固めて環境に対応していききたいものです。なおシンポジウムの全体的な模様はワークス研究所のホームページに今月中にすべてアップする予定です。こちらもあわせてご覧ください。(佐野)

GWの連休はマイカーで千葉から兵庫県西宮へ帰省しました。帰宅後、高速料金の明細を確かめてびっくり。深夜に走った往路と、早朝から昼間にかけて走った復路で料金が数千円違いでした。こういうことかと日本道路公団のホームページで確かめると、どうやらETC搭載車向けの割引サービスとわかったのですが、この割引制度がまた難解!「深夜割引」「早朝夜間割引」………ついにどの割引が適用されているか理解できませんでした。せっかく利用者の喜ぶ割引、もっとわかりやすくPRすればいいのに。それとも割引利用が増えないよう、あえてややこしくしているのか? (矢野)

4月22日のシンポジウム当日。野中教授、勝見さんのおふたりにご登壇いただき、「成功の本質」ライブパフォーマンスと銘打った分科会を担当した。テーマは「暗黙知」。ふたりの重鎮、百名余りの聴衆、場所は天下の六本木ヒルズと、手に汗握らざるを得ないお膳立てが揃いすぎた。ところが重鎮おふ

たりは、まさに泰然自若の雰囲気。私が必要で考えた台本も演台のレイアウトも土壇場でやり直し、「アドリブが大切」と異口同音におっしゃる。蓋を開けてみれば、おふたりの話題も話術も呼吸も抜群だった。ほっと安堵。野中教授、壇上でいわく、「高質な暗黙知をもつ人は、即興、アドリブがうまい」。完全に一本取られました。(荻野)

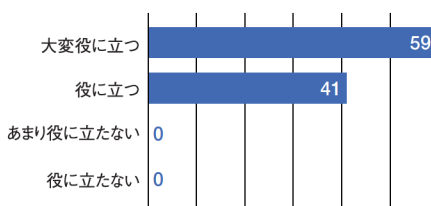
私ごとですが、この度4年4か月過ぎたリクルートを卒業させていただくことになりました。留学生から帰国後、大阪での就職活動の合間に訪れた東京で、偶然にもワークスに出会い、現在に至ります。入社直後は働いていなかった留学中のプランクが想像以上に大きいのしかかり、かなり苦しみました。担当した企画は、どれも思い出深いものばかりですが、書籍化した「リーダーの軌跡」や、特に辰巳研究員と共にこの1年間追った、キャリア教育の企画については、自分の想いを反映させながら、物を作る楽しさをしみじみと味わいました。私を育ててくれた、外部スタッフ、同僚、読者の皆様、本当に有難うございました。(正木)

「人材ニーズ調査」レポートで、テーマのひとつになった人材育成に関連して、取材の過程で印象に残った話を紹介したいと思います。

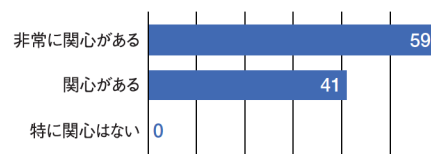
転職希望者と採用希望がある企業をマッチングさせる人材紹介サービス業に携わる者が、「安心して企業に紹介できるのは、どういう会社で勤めた人か」という問いに対して、次のように答えました。「採用した人をきちんと育て、中途採用する必要がないような会社です。そういう会社に勤めていた人は、安心して紹介できます」と。人を育てる会社がなくれば、いずれ中途採用市場にも人がいなくなる、そんな状況を予言する言葉として重く受け止めました。(内田)

前号「Works No.69 育て! ビジネス・プロフェッショナル」2005.04-05へ寄せられた読者の声 (2005.5.19時点)

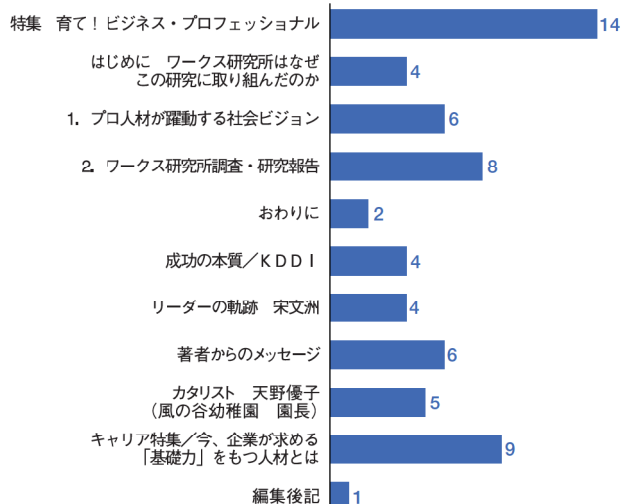
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、「プロフェッショナル」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

- パーソナリティーが成熟していくことの必要性。「人の専門化」の視点がためになった。ビジネスリーダー、プロデューサー、エキスパートの3つの人材の捉え方も参考になりました。(人事部)
- プロ人材3類型の内、プロデューサー型のゴールイメージが企業ごとに異なる可能性が高いのではないのでしょうか。そのために、個々の設定が現実には難しいと感じています。(知的財産権本部)
- 組織の中での人間関係などを大切にしながらの日本型経営はこれから必要になると思うが、そこにどう工夫をするかの問題ではなからうかと思いました。

Works宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)
バックナンバーもご購読いただけます。

お申し込み方法

A B Cのいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

<http://www.works-i.com>

Works (購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

B FAX

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先までお送りください。
a 『Works』希望
w 希望購読開始号および回数
e (個人の場合)お名前・ふりがな (法人の場合)

企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな
r 住所・郵便番号 t 電話番号 y メールアドレス
u お支払い方法 クレジットまたは振込み (クレジットの場合)カード番号16桁・有効期限・カード名義
【FAX宛先】0120-270-112 (24時間OK)

C 電話

【電話】7 0120-022-844
月～金(土・日・祝休) 9:00～17:30

購読料

- 1冊 700円 (消費税込み・送付無料)
- 1年間・6冊 4200円 (消費税込み・送付無料)
- バックナンバー・No.1～22は、送料1冊100円のみで送付いたします

お支払い方法

【クレジットカード】JCB、VISA、

MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

【振り込み】商品初回発送約1週間後に振込み用紙をお送りします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアでお支払いください。

*配達宅急便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございます。御了承ください。

『Works』次号(71号)のテーマは「OJTの再創造」
発行は8月10日(水)です

バックナンバー 一覧



No.64 2004.6-7
企業内プロフェッショナルの時代



No.65 2004.8-9
大卒フリーターの未来を探せ



No.66 2004.10-11
教育研修の成果—何を、いかに測るべきか



No.67 2004.12-2005.1
イタリア企業のネットワーク



No.68 2005.2-3
若手を活かす



No.69 2005.4-5
育て!ビジネス・プロフェッショナル

No.54 2002.10-11
人事リスク新局面

No.55 2002.12-2003.1
日本の人事、失敗の本質

No.56 2003.2-3
ワークスプレイス・ラーニング

No.57 2003.4-5
コンピテンシーとは、何だったのか

No.58 2003.6-7
就職を科学する

No.59 2003.8-9
揺れる正社員

No.60 2003.10-11
取り残された福利厚生

No.61 2003.12-2004.1
新卒採用の新たな潮流

No.62 2004.2-3
人件費マネジメントの未来

No.63 2004.4-5
中国一競争とマネジメントのダイナミズム

書籍発刊のお知らせ

『Works』の人気企画「リーダーの軌跡」が書籍になりました



日本を代表する経営者
18人から学ぶ、リーダーシップとは

定価:本体1,500円(税別)
PHP研究所より、全国の書店で好評発売中

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp
TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886