

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 (慶應義塾大学大学院教授)
ワークス研究所
共同研究プロジェクト

第5回

人の内面に働きかける 成長のパートナーとは

高橋俊介 文・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。

気づきをもたらす「きっかけ」

これまで職務編成の変更、人事制度の工夫など、働く人から見て外部の要因デザインに着目した成長の仕組みを紹介、解説してきた。だが、同じ人が同じ仕事を続ける中でも、自らが気づき新たな行動を起こすことがある。今回は働く人の内面で起こった気づきによる行動の結果として、成長を獲得している事例を取り上げたい。きっかけは、「仕事のやり方を変える」「仕事以外の課外活動を仕掛ける」「研修に参加する」など、ありふれた出来事なのかもしれない。だが「自らを成長させ

る行動特性」(キャリアコンピテンシー)を持つ人材なら、きっかけさえあれば気づきと成長を実現できる。会社側から見ると、こうした人の内面に働きかける成長パターンを作り出すことは、大変難しいことだ。だがもし実現できれば、人的資本の充実に大きな効果が期待できるだろう。自らを成長させる能力を身につけるには、どうすればよいのか。日々の仕事の中で自らが気づき、チャンスを作り出すには何が必要か。キャリアコンピテンシーを考える手がかりとしてほしい。

日産自動車
パワートレイン
性能開発グループ
エンジニア
牛窪 修さん

研究。自然に自動車会社を就職先として選んだ。

入社した1991年から96年にかけて、神奈川県厚木にある日産テクニカルセンターで動力性能の性能計画を担当した。しかし、自己裁量の幅があまり持てない仕事の内容に、いまひとつやりがいを見出せずにいた。加えて、会社の業績も悪化していた時期。「必要な予算も認めてもらえず、納得のいかない製品を作り続けるうちに、仕事への意欲は下がっていった。何に向かって仕事をしたいのか、わからなくなっていました」(牛窪さん)

異動をきっかけに
仲間と働く喜びを知る

目標とやる気を失いかけていたが、異動をきっかけに明るい兆しが見えはじめた。97年、プロジェクト開発の開発担当を離れて、技術者として創造性をより発揮できる基盤技術開発の担当になったのだ。さらに翌年には栃木テストコースに異動になり、評価・測定担当者など、現場の人たちとともに働く機会も増えた。

「それまでコンピューター相手の机上の計算ばかりだったのが、現場の担当者たちと仮説を立て一緒に悩みながらの検証に変わり、仕事の手応えを感じ始めました」。

しかし、再び試練はやってきた。98年、基盤技術開発を離れ、再びプロジェクト

牛窪 修

うしくぼ・おさむ

1968年生まれ。東京理科大学工学部卒業。高校生の頃から車のエンジニアを志し、大学では機械工学を専攻。91年、日産自動車に入社。動力性能の性能計画、動力性能基盤技術開発、変速性能開発などを担当。現在は栃木テストコースで主に基盤技術開発を手がける。「周囲をリードしながら力強く生き生きと前進する技術者」を目指す。



「創造塾」研修で
考え続けた1年間

トの担当となった。99年、日産はルノーとの提携を発表。会社の先行きに不安を覚え、退社する同僚も相次いだ。この頃は自分の仕事にも会社の将来にも希望が持てなかった。厚木のテクニカルセンターに戻った2000年以降は仕事に追われ、連日午前2時まで働き詰めという日々が続いた。

苦しかった厚木勤務を経て、2002年から再び栃木に転勤となり、基盤技術開発の仕事に戻ることになった。牛窪さん個人の状況だけでなく、業績の好転を背景にして会社全体の雰囲気も変わり始めたのがこの頃だ。99年に発表された日産リバイバルプランが1年前倒しの2002年に達成されるなど、カルロ

メモ

「創造塾」研修

日産自動車の生産開発部門人事が提供する研修で、開発各部門の30歳から35歳の社員が20人選抜され、約1年間実施される。研修の目的は「自律した個が世界をリードするために必要な課題、コンピテンシーを創造し、さらに高いコミットメント(必達目標)に挑戦するようにすること。日産DNAやルノードNAなどを学ぶ8日間の導入編、マネジメント、技術戦略、心理学などを学ぶ25日間の知識編、異業種交流や外部研修を通じて深い思考を実践する実践編の3段階で構成される。仕上げの外部研修で受講者は提案をまとめ発表する。

ス・ゴーン社長(当時)による改革が実を結び始めたのだ。

こうした中、牛窪さんの仕事に対する考え方を根本的に変えてしまうような研修との出会いがやってきた。2003年、牛窪さんが35歳のときに参加した、仕事を続けながら1年間にわたって参加する「創造塾」研修だ。研修の終盤にあたる3カ月間は、深い思考を目的とした実践編として、自分で考えたテーマについて、会社に何らかの提言をすることになっていた。テーマについてあれこれと考えていたときに、気づきは突然やってきた。

仕事柄、厚木のテクニカルセンターへ

牛

窪さんが勤務するのは、日産自動車の栃木テストコース。広大なコース上をフェアレディZ、スカイライン、シーマなどが疾走する。現在は基盤技術の開発を担当。運転者が体感する加速感の研究などに精力的に取り組んでいる。そんな牛窪さんにも、前向きな気持ちで仕事に取り組めない時期もあった。再び車作りへの情熱を取り戻すきっかけになったイベントが、社内研修への参加だった。

何のための仕事か
やりがい見えず悶々

牛窪さんの車作りの原動力は、子どもの頃に夢中になったスーパーカー・ブームだ。プラモデルを熱心に作っていた車好きの少年は、やがて、大学の工学部に進学してディーゼルエンジンの燃焼を



考え抜いたら 移動時間の渋滞が 「宝の山」になった

の出張は多い。栃木から往復6時間。渋滞にはまると8時間を超えることもある。仕事は山積みだし、移動は疲れる。「なんて無駄なのか」と感じていた。しかし、ふと、「この長い移動時間は、顧客である一般ドライバーの気持ちを理解する絶好の機会だ」と気づいたのだ。「その瞬間、それまで時間の無駄と思っていた移動時間や渋滞が、全く苦でなくなっただけです」。

考え方が切り替わると、移動時間はテストコースでは決して知ることのできない顧客の様子を観察したり、公道を運転しているときにしかわからない、加速感を体験したりする貴重な時間になった。

物事を前向きに捉え考えることで、たくさんの気づきもたらされることを悟った瞬間だった。研修の成果は「気づきを共感する場が、うまく定着するための仕組みの提案」として発表した。

「腕を組まない」で 気づきをオープンに

牛窪さんは、研修後もネガティブ思考に陥らないようにと、自分に課していることがある。仕事上の会話では、「でも」や「しかし」を使わないようにすること。相手に対してオープンな気持ちでいるために、腕を組まないようにすることだ。

また、研修後は、課題に対して、まずビジョンを描くくせがついたという。目の前の課題を積み上げ式にこなすのでは

なく、ありがたい姿を描き、そこに向かってどの課題から取り組むべきかをよく考えるようにしている。牛窪さんは「個人のビジョンと会社、部門のビジョンが重なるようにすることも大切。個人間や会社とのビジョン共有に向けて、お互いの気づきや思いを話し合える場が必要だ」という。

そこで気づきの共有に向けた取り組みとして、2005年9月から社内イントラネット上にブログのようなホームページを開設し、2週間に1回のペースで情報を発信している。

発信相手は、エンジンの技術開発部門のマネジャーを中心に250人以上。転送先も含めて読者は約2500人になる。反響も大きく、返事や感想から仕事のヒントを得ることもあるという。部門を超えた、通常ルート以外の情報交換の場として機能している。

若手と気づきの共有を 研修の講師も務める

牛窪さんは2004年から、新入社員を対象にした「自律の事始め」という研修の講師も務めている。自らと同じように研修を通して、若い人たちにも仕事に前向きに取り組むきっかけを与え、気づきを彼らとも共有したい。そう願っている。

伊藤忠商事 法務部コーポレートカウンセラー カリフォルニア州弁護士 茅野みつるさん

フ ザーストレディを輩出した米国の名門女子大に学び、コーネル大学のロースクールに進学。カリフォルニア州弁護士資格を取得後、国際弁護士事務所で経験を積み、パートナーを務めた。これらの経験を積んだ後、茅野さんは伊藤忠商事へと活躍の場を移した。

最初はとまどったが ワクワクする体験に

茅野さんが伊藤忠商事と出会ったのは、国際法律事務所に勤務して4年目の1994年。香港に赴任していた頃だった。伊藤忠商事の法務部に外国の法律事務所から若手弁護士を招聘する制度があり、1年3カ月間、出向という形で勤務した。オフィスは日本の会社の典型で、個室はなく、同僚と机を並べて、電話も自分で取るなど、働いてみ

ると初めはとまどくこともあった。しかし仕事の内容は、東南アジアのプラント建設案件や飛行機のリース案件など、法律事務所では経験できなかった大型プロジェクトを担当する機会に恵まれ、「大変だけどワクワクする体験」ができたという。

伊藤忠商事での出向を終えた茅野さんは、法律事務所の東京オフィスに戻り、さらにサンフランシスコで勤務。99年には法律事務所のパートナーに昇格した。しかし、パートナーになって1年弱で、事務所に合併話が浮上したのをきっかけに転職を考え始めた。弁護士となり、法律事務所に入ったときの目標はパートナーになることだったが、目標を達成し一区切りついたという思いがあった。

大きな組織で働こう 伊藤忠へ転職を決意

100人のパートナーが存在する法律事務所の組織形態に疑問を感じていた一方、ずっと働いてきた事務所には愛着があり、他の事務所に移ることは考えにくかった。そんなとき、以前仕事を共にした現法務部長の前田一年氏から伊藤忠商事に転職しないかと誘われた。丹羽宇一郎社長（当時。現在は会長）のリーダーシップのもと、大きな組織の中で働いてみようかと転職を決意。2000年2月に入社した。

特別職として入社した茅野さんは法



偶然巡ってきた
ダボス会議という機会が
新たな使命を与えた



茅野みつる

ちの・みつる

1966年生まれ。米コーネル大学ロースクール卒業。カリフォルニア州弁護士。ロースクール卒業後、国際法律事務所に就職。99年法律事務所のパートナーに昇格。2000年、伊藤忠商事に入社、現在に至る。世界経済フォーラムから「次世代のグローバルリーダー100人」(2003年)「若きグローバルリーダー」(2005年)に選ばれた。

務部に配属となった。2003年10月からは法務第二チーム長として、9人のメンバーを束ねる立場になっている。部下の性別も年齢も気にならないと話す一方、部下を育成することには「まだまだ慣れない」という。弁護士同士の立心が強く、競争意識もある法律事務所では、人を育てたり育てられたりという体験をあまりしてこなかったからだ。それでも、「人を育てることは楽しいし、大切に」と感じている。だから試行錯誤を繰り返しながら、日々部下と仕事に取り組んでいるという。

唯一の日本女性として次世代リーダーに選出

2003年、世界経済フォーラムから「次世代のグローバルリーダー100人」に選出され、ダボス会議に招かれた

ことは、茅野さんにとって全く予想外の出来事だった。その頃茅野さんは外国人女性弁護士協会が主催した講演を引き受けたことがあった。その講演会場だったテンプル大学ロースクール・東京キャンパスで講師をすることになり、さらにその活動を通じて一橋大学大学院教授の竹内弘高教授と知り合った。これが縁となって2002年、一橋大学のビジネススクールでも交渉術を教えることになった。「竹内先生がグローバルリーダーに推薦してくれたのではないかと茅野さんは推測している。

日本人受賞者3人の中で唯一の女性として、ダボス会議への出席が決まった。なぜ私が選出されたのか。茅野さんはその意味を考えた。「日本の企業で働く女性に貢献できる人材だと見込まれたからだろう」と結論を出した。この思いが社内の女性登用や、働きやすい環境作りの検討を含む、人材活用推進委員会の発足へとつながっていくことになる。

ダボス会議は、茅野さんにとって鮮烈で、かけがえない体験となった。そのときの印象を「企業の社会的責任について考えさせられました。次世代リーダーに選出された人たちは尊敬できる人たちばかりで、私も何かをしなければという思いに駆られた」と語る。

大きな刺激を受けて帰国した茅野さんは、早速行動した。当時社長だった丹羽氏とアポを取り、全社で女性活用をより進めるアクションを起こすよう進

言したのだ。会社としても多様な人材の活用がこれからの課題だと捉えていたこともあり、話は人材活用推進委員会の発足へと発展した。人事部が事務局となり、社内の女性の活用について実態の調査もした。女性の総合職がなぜ辞めたのかを調べ、部門の責任者にアンケートを実施し、事務職の女性の意識も調査した。その結果も踏まえて2003年、人材多様化推進計画が5カ年計画として発表された。計画に基づいてさまざまな人材多様化のための施策が進行していく。女性ベテラン社員が若手社員の相談に乗るメンター制度もそのひとつ。茅野さんもメンターを務める。

社外経験があったから会社の良さも見えた

社内の人材多様化を提案した茅野さんだが、「自分はシナジー効果を生み出したに過ぎない」という。丹羽社長による改革が進み、社内の雰囲気も前向きになっていくところに、企業の社会的責任が注目され、会社としても人材の多様化を推し進めようとしていた。このように環境が整っていたところに、茅野さんの提案が合致したというのだ。茅野さんは人事部、メンターなどこの計画に関わるすべての人の努力や貢献の大きさを強調する。「社外経験がある私には、客観的な見方ができたのではないでしょう。外から見た会社の良いところの指摘もできるから、説得力があるのではない」と

メモ

人材多様化推進計画

社長の諮問機関として設置された人材活用推進委員会が性別・年齢・国籍を問わず多様な人材を活用するために策定した計画。2008年度末までに女性総合職比率の倍増(2003年の2.2%から5.0%)に、メンター制度の導入やリーダーシッププログラム開催による女性経営幹部の積極的な育成、柔軟な育児・介護制度の提供などを実施。計画推進に向けカンパニーごとに採用、人材育成、配置方針を含めた人材戦略を策定。経営トップのコミットメントとして社内外に発表し、組織長を対象とした「人材活用プログラム」も併せて実施する。

と語る。

茅野さんが日々続けている講演や大学院での講義など社外での活動は、ネットワークを広げるのに大いに役立っているという。広がった人脈を活用した情報交換から、日々の業務に生かせるアイデアをもらうこともある。また、メンター制度など社内の活動に対して、社外から励ましのメールが寄せられることも、大きな励みとなっている。

影響は大きい「裏の組織」の充実 トップのリーダーシップも不可欠

日産の牛窪さんの場合、最初の気づきは研修でもたらされた。それまで仕事について深く考えることはなかったが、研修をきっかけに、仕事と真摯に向き合うことになった。結果、無駄で苦痛としか思えなかった移動時間を、有効活用するという発想転換に成功する。ハンドルを握り一般道を走る時間を「顧客の心理を探る貴重な時間」と捉えることで、仕事のやり方変革へと結びつけた。さらに、この気づきを社内に発信し、社

内ネットワークを構築しながら情報のキヤッチボールを始めるまでに至った。

**豊富な社会関係資本が
周囲の成長にも貢献**

次にこの社内ネットワークの重要性を指摘しておきたい。組織の中には、公式に組織図に描かれた業務命令系統としての「表の組織」と、個人間の信頼関係が張り巡らされた「裏の組織」が存在する。個人の成長に大きな影響を与えるのは、牛窪さんが情報発信を通じて構築しているような裏の組織なのだ。社会関係資本（ソーシャルキャピタル）と呼ばれる、多様な人々との信頼関係から成り立つ裏のネットワークを広げること。それは自分だけでなく他人を巻き込める。周囲の成長にも貢献すること。また、個人の成長の効果を高めることができ、個人の成長の効果を高める有効な手段といえる。IT環境が整い、インターネットやイントラネットがツールとして存在している現在では、多様な人々との交流が短期間に一気に広がる

可能性をはらんでいる。

茅野さんのケースは、ハプンスタンスアプローチ（※）の典型だろう。無意識に起こしてきた行動がチャンスと呼び込み、結果成長を可能にしているからだ。茅野さんは日ごろから自分の得意分野をアピールしてきた。講演や大学の講師という地道な活動の積み重ねが、やがて彼女をダボス会議というチャンスへと導いた。茅野さんの頼まれたことに一生懸命取り組む姿勢や、すぐお金にならないことも引き受ける行動特性が、計画的でない成長を結果的に可能にしたのだ。ダボス会議に出席した茅野さんは強烈な気づきを得て、ダイバーシティ促進の社内活動へと昇華させる。こうして社外での活動を社内へ還元するとともに、自らも成長させることに成功した。

2つの事例に共通するのは、気づきの重要性だ。日々の仕事だけでは得られない気づきを得るために、研修や社外活動が有効なことがわかる。特に研修の有効性が示されたことは、人事にとって良

い知らせだろう。

自らの成長を可能にする、もうひとつの重要な共通要素は、リーダーシップを持つトップの存在だ。牛窪さんの場合、ゴーン改革で会社の業績が上向き、社内にも明るい雰囲気が始まったときに気づきが出てきた。社内が前向きになっていったからこそ、イントラネットでの情報発信も加速した。伊藤忠も同様だ。丹羽氏による組織改革が進み、ダイバーシティ促進のリーダーシップがあつたところに、うまく茅野さんの提案が組み合った。トップマネジメントの変革リーダーシップは、個人に気づきやきっかけを与え、キャリアを切り開く行動を起こさせる。結果、組織の中で社会関係資本の構築を主導する人が増え始める。こうしてもたらされた社会関係資本の充実が影響し、変革が進む。今回の事例には、こうした良循環が見て取れる。

※ハプンスタンスアプローチ

米スタンフォード大学のジョン・クランボルト教授が提唱するキャリア理論で、人生に起こるたくさんの予期せぬ出来事を上手に利用し、自分にとって好ましいものに変えていくという考え方。詳細は「成長の危機 Web サイト特別編」をご覧ください。

http://www.works-i.com/special/crisis_1.html

