

個を活かす経営。組織が生きる経営。

〈ワークス〉

No.29

1998

第5巻第4号通巻29号

1998年11月10日発行

(毎月10日発行)

定価 700円

(本誌価格667円)

works

11

変革不全症候群

いま、経営者が執るべき「仕掛け」とは？

ヤマハ発動機、ヒューゴ ボス、
マルハン コーポレーション、テレマーケティング ジャパン

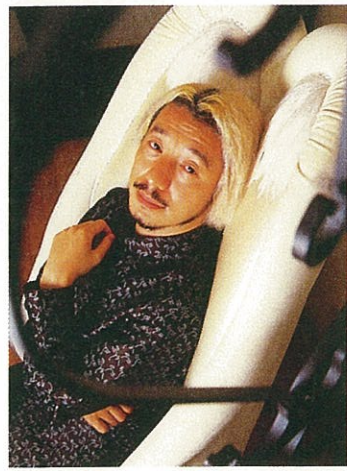
4人の経営者が語る「私は組織をこう変えた」

10万ドルを投資したMBAに
企業が捨てられる日

市場価値を高めた個人が逃げていく

交差点
手塚真 (ヴァジュアリスト)

RECRUIT



交差点 26

手塚 眞

映画づくりに おける ビジョン共有の 重要性

「ヴィジュアリストとは」「報酬を何に対して支払うべきか」「なぜビジョン共有が大切なのか」など、手塚氏独自の職業観・組織観を探る

聞き手 小笹芳央
リクルート組織人事コンサルタント

トップが考える
リスクマネジメント
「伝わらない」
「納得されない」
原因を考える 36

今月の求人市況 37
9月の求人広告件数
伸び率は
前年同月比 ▲35.0%で
11カ月連続のマイナス

読者の声・予約購読のご案内 38

特集2

20

10万ドルを 投資したMBAに 企業が捨てられる日

市場価値を 高めた個人が 逃げていく



社外でも通用する価値をつけるため自己投資する個人が増加している。一方、企業内ビジネススクールなども盛んだが、MBAに代表される高い市場価値をつけた社員を活用できず優秀な人材を逃している企業も少なくない。流動化する市場で、個人に教育で高い市場価値を与えながらそれを自社内で活用していくことは不可能なのだろうか。



一橋大学社会学部助教授
一條和生氏

能力ある人間が 世界に通用するよう 高めると同時に 「ここでやりたいんだ」と 思わせるこだわりを 共有することです。

著者からのメッセージ 32
万葉時代の
「ビッグバン」に学ぶ
『万葉時代のさらりまん』著者
太田隆次

世界が見た日本市場 34
日本の中間管理職は
理解力がある
問題は部長クラスに
ありますね

テレンス・オリバー
(インターブランド ジャパン代表取締役社長
イギリス出身)

データにみる人と組織 29
日本の課題であっても
自社の課題ではない？
意思決定スピードの
迅速化
国際競争力を高めるために
必要不可欠な経営中枢の変革

ベイエリア便り 30
結婚から
遠のく
現代人
エマ・クロックフォード

座談会 works forum

モチベーション を高める 仕組みを どうつくるか 組織を変えるための 経営者の役割とは

ヒューゴ ボス
代表取締役社長
大友雅人氏



マルハン
コーポレーション
取締役静岡・東京
営業本部本部長
韓 裕氏



テレマーケティング
ジャパン
代表取締役社長
小森恵子氏



コーディネーター/リクルート 組織人事
コンサルティング室コンサルタント 勝呂 彰

経営者インタビュー

社長が 動かないかぎり 会社は 変わらない

ヤマハ発動機 代表取締役社長
長谷川武彦氏



日本経済「右肩上がり成長」神話の崩壊
経済活動のグローバル化、規制緩和による競争激化

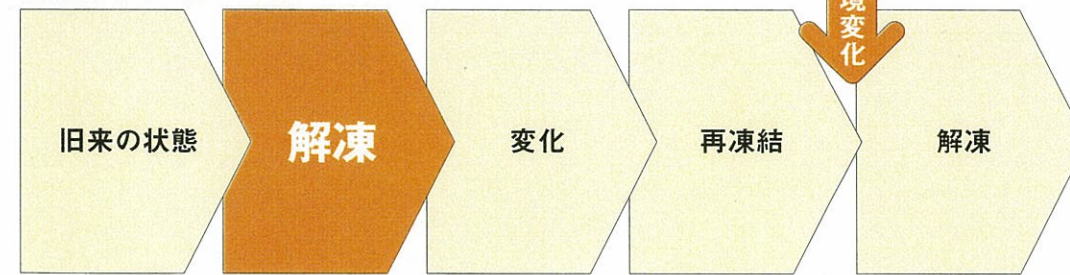
企業	個人
終身雇用を公約できない状況に 「組織のサイズを市場環境に合わせ て伸縮自在に調整したい」	組織に対する信頼感の急激な低下 「自分にとって意味が感じられる仕 事をしたい」

従来の年功的制度を軸としたマネジメントでは、働く個人のモチベーション維持が不可能に

組織・人事制度の改革をしたが……
「変えてはみたけど期待した成果が伴わない」「組織変革に向けて動き出したつもりだったが、元に戻っている」「従業員のモチベーションが低下している」

変革不全症候群

組織変革のメカニズム

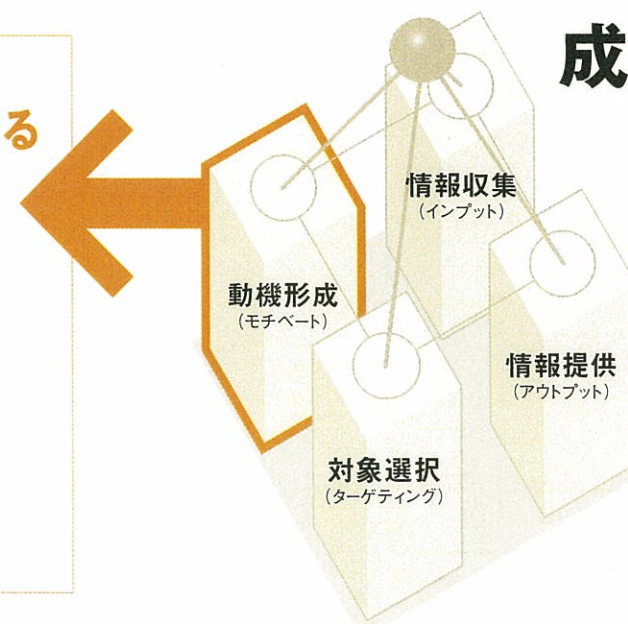


忘れてはならない
「解凍」のステップ

組織変革を 成功させるために

従業員の モチベーションを高める カギとなる 6つの機会提供

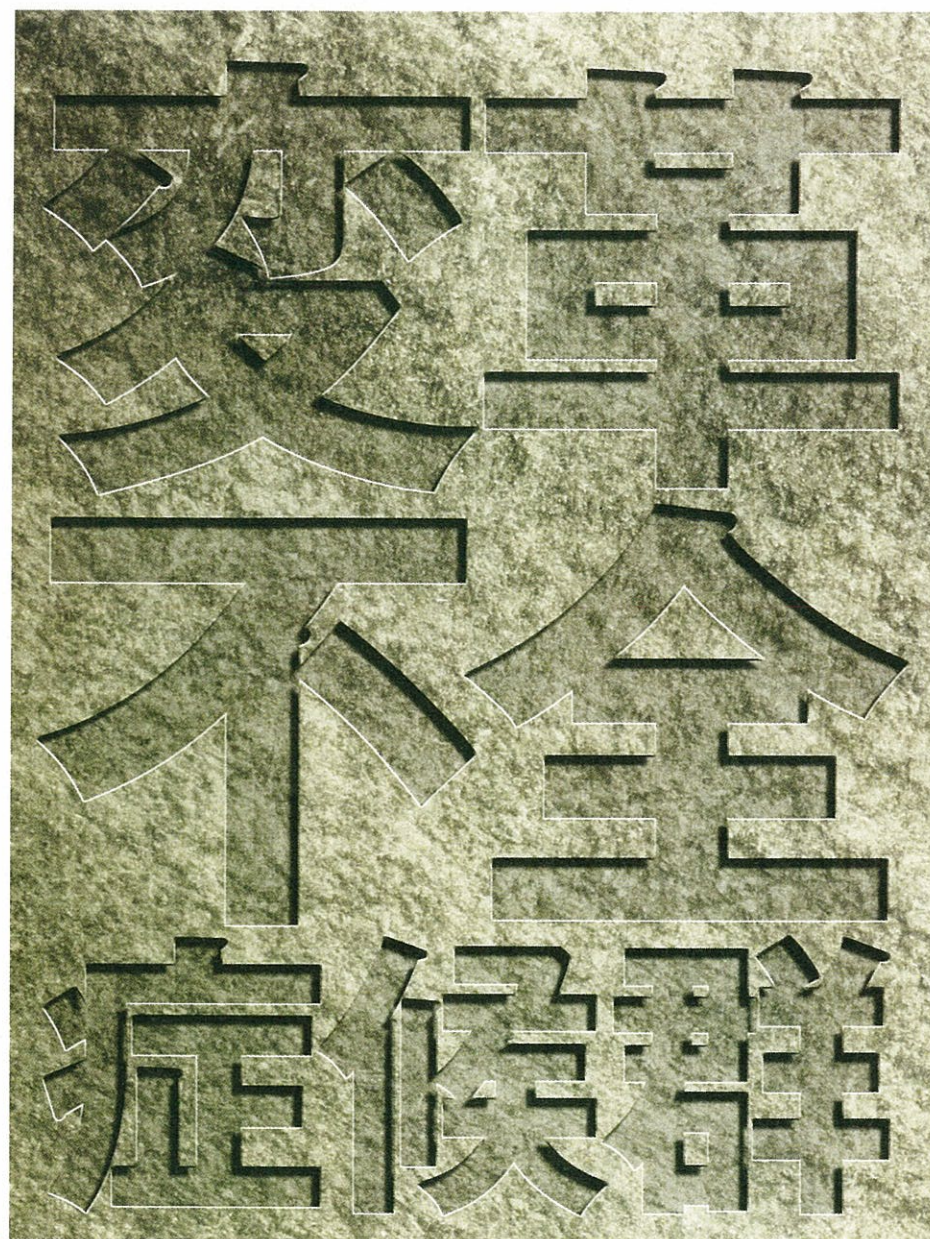
- 自己表出の機会
- 選択権行使の機会
- 利他貢献の機会
- 理論探求の機会
- 鏡映自己の機会
- 冒険創造の機会



変革を実現するための
経営者の4つの役割
変革の各プロセスにおいて求められる

変革不全症候群

いま、
経営者が執るべき
「仕掛け」とは？



いま、
経営者が執るべき「仕掛け」とは？
 「社長が率先垂範で頑張ってきたが、最近、社員がついてこない」
 「中間管理職が若手をマネジメントできない」
 「参加・提案型の制度をつかったのに、社員が自発的に行動しない」

最近、組織変革、モチベーションに関する経営者の悩みは深まるばかりだ。特に昨今、金融機関などの経営破綻が現実のものとなったことで、組織に対する信頼感は急激に低下している。もはや従来の年功的制度を軸にしたマネジメントではモチベーション維持が不可能なことは明らかだ。成果主義や個人主義的な評価制度の導入は花盛りだが、自ら目標設定し、自発的にキャリアアップを遂げていく一部のハイパー人材は別として、現実に企業の土台を支える多くの人材にとって、あまりにクールな仕組みは受け入れにくい。そのぶん経営者のリスクも大きい。こうした状況のなか、従業員のモチベーションを高める新たな仕組みを導入し、機能させるために経営者は何をすべきなのか。たとえゼロ成長でもモチベーションの維持は可能なのか。自ら先頭に立って組織の変革に挑む経営者の声をもとに検証してみた。

(本特集は、リクルート組織人事コンサルティング室の監修のもとに作成しました)

雇用責任を返上する企業と仕事の意味を問う個人 もはや従来型マネジメントは限界に

仕事の新たな意味を提供できる
 魅力ある組織だけが勝ち残る

図1～3は、社会経済生産性本部のメンタルヘルス研究所が、企業、健康保険組合、労働組合の165万人を対象に実施した調査から、「会社への帰属意識」と「目標遂行性」の変化について抽出したものである。双方とも年を追って急激に低下していることが見て取れる。まさに従来型のマネジメントが危機に瀕していることを端的に示している。

その背景には企業とその従業員を取り巻く環境の変化がある。経済が成熟化し、右肩上がりの報酬神話が崩壊するなか、従業員は一斉に専門技術志向に走りはじめた。破綻した金融機関から望ましい仕事に移れたのは、結局は専門技能をもった人材だったことがその傾向に拍車をかけた。

組織に忠誠心をもつていても結局は報われな

いとの思いが深まるにつれ、自らの価値を高められる仕事を求める意識は高まっている。一手に職がないと最後はどうなるかよくわかった。3年後、5年後、自分にどんな価値がつくのか見えないような仕事はやりたくない。企業にとって価値のある優秀な人材ほど、そんな考え方が普通になりつつある。

一方、こうした市場価値の側面から自分の将来を考えるだけでなく、金銭以外の情動的な軸で仕事を捉える傾向が強まっているのも最近の傾向だ。「お金だけが仕事の目的ではない。自分で意味を感じられない仕事は虚しい」。総体的に豊かな時代に育った世代の実感として、待遇やステイタスには多少目をつぶっても、社会的意義や自分の価値観との合致が実感できる仕事をやりたいとの志向が芽生えていることは無視できない。

こうした働く側の変化と軌を一にして、企業は組織のサイズを市場環境に合わせて伸縮自在に調整したいと考えはじめた。日本ではこれまで

図1 帰属意識(男性)経年変化

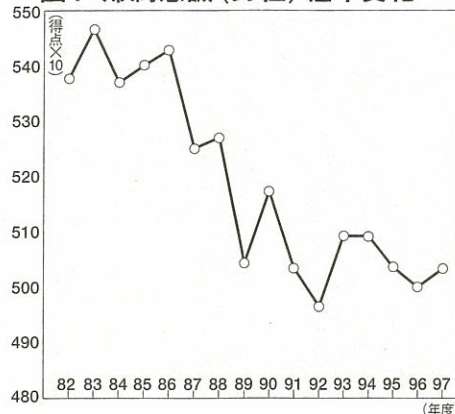


図2 目標遂行性(男性)経年変化

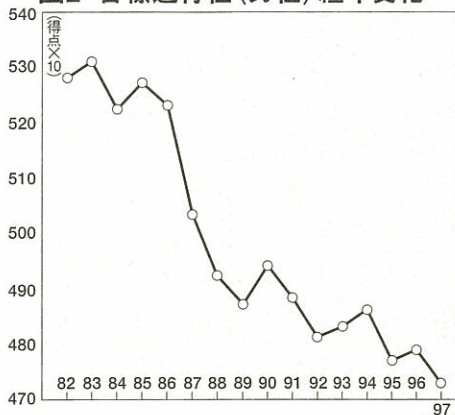
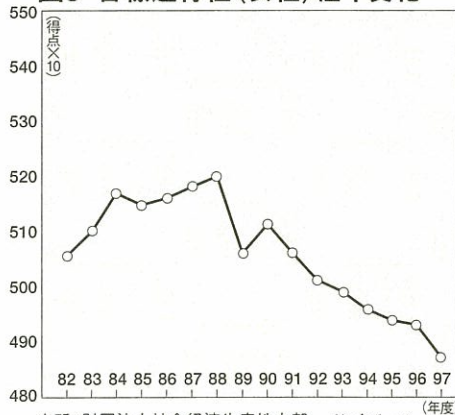


図3 目標遂行性(女性)経年変化



出所：財団法人社会経済生産性本部 メンタルヘルス研究所「産業人の不安と、健康を生ま出すシステムを求めて」平成10年8月
 *縦軸の数値は、メンタルヘルス研究所独自の健康度指標

採用は自由でも、いざ人減らしとなれば、それを口にしただけで社会的な非難を浴びる覚悟が必要で、企業の人材戦略はきわめて硬直した運営を迫られていた。しかし昨今の状況はすでにそんなやり方に耐えられる段階ではなくなっている。そうならば、行き着く先は雇用責任の返上になるのは必然だ。それは企業が本気で社員の選別に手をつけることを意味する。市場の拡大期にはだれがやっても仕事の成果に大きな差は生まれなかったが、新たな価値の提案が求められる成熟期には生み出せる成果に大きな個人差が発生する。その結果、年功的な評価制度はしだいに機能しなくなり、報酬の格差は広がっていく。同時に人材の側も企業に対して長期的な雇用責任を要求しなくなり、その代わり、「自分にどのくらい力がつくのか」「どれだけ自分に意味を感じさせてくれるのか」を求めはじめる。このように、仕事の新たな意味を提供できない組織には優秀な人材が集まらない環境が生まれつつある。

自らが日々向上していく実感をもてる組織にはさらに優秀な人材が集まり、ソフト化・サービスタ化がすすみます。進歩市場で勝ち残っていく。まさに市場での生き残り競争と人材の獲得競争がイコールな時代だ。そこでは従来型のマネジメントに代わり、優れた人材の心に響く理念や価値観、仕事の任せ方、評価制度、技術やノウハウの与え方といった「仕掛け」を構築しなげざり社員のモチベーションを保つことはできず、当然、ビジネスにも勝つことはできない。

「組織を変えなければ」という経営者の強い焦燥感はまさにここに出発点がある。



いま、経営者が執るべき「仕掛け」とは？

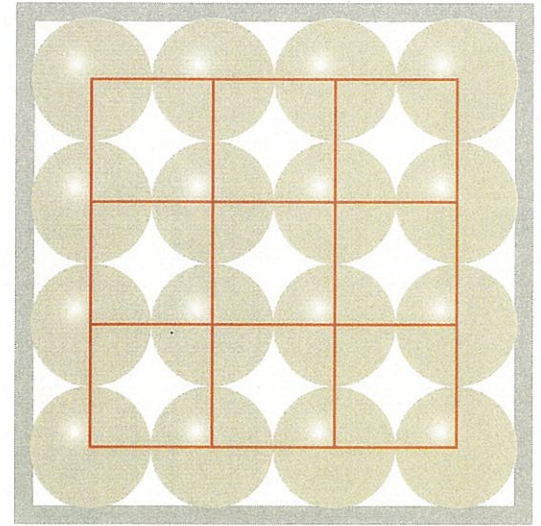
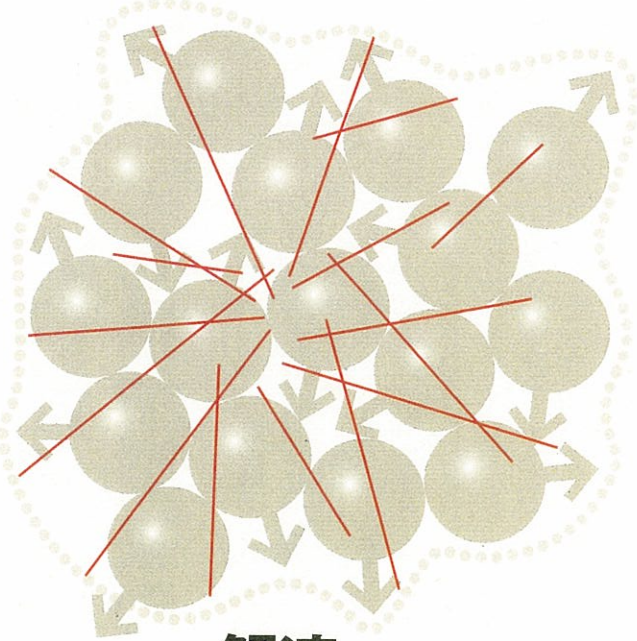
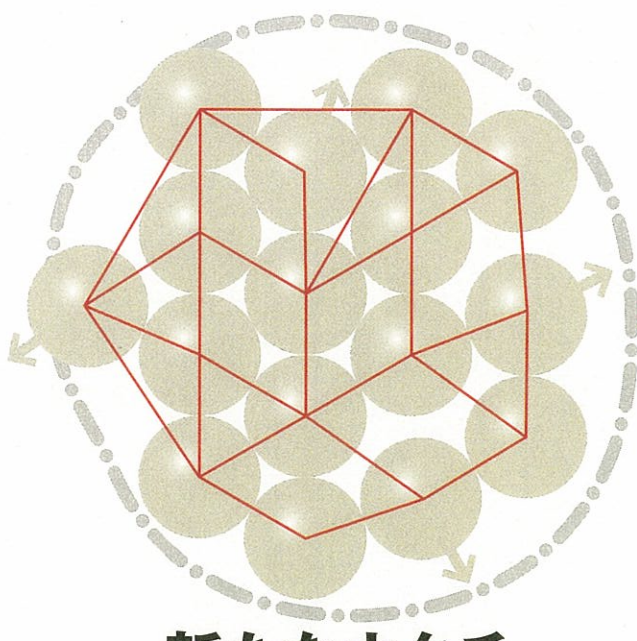


図4
カタチを
変えるための
プロセス

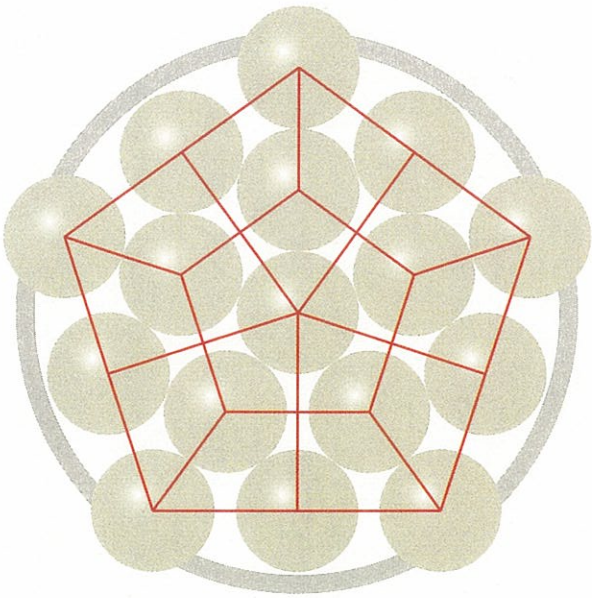
旧来のカタチ



解凍



新たなカタチ



固定

組織の変革に不可欠な 「解凍」のステップ 新たなモチベーションを 生む「仕掛け」づくりを

では、そのような旧来型の企業体質を変革し、新たな「仕掛け」を組み込んだ組織をつくるにはどうしたらいいのだろうか。

当然ながら一定の価値基準に則って長く運営されてきた組織の体質を変えることは簡単ではない。組織には必ず「慣性の法則」が作用しており、大きな組織になればなるほど強力に現状維持を志向する。経営者としてこの力に対峙するのは並大抵のことではなく、逆に弾き飛ばされてしまうケースも少なくない。

そうした事態を避けつつ、組織の慣性に対抗「凍」の過程(図4参照)を意識的に設定し、十分な時間をかけてさまざまな施策を打ち出すことである。

ここでいう「解凍」とは何か。人はある対象物になんらかの変化を起こしたいと考えたとき、多くはそのままストレートに「変える」作業に取りかかってしまう。その結果、頑強な抵抗にあつて試みが失敗に終わるケースが非常に多い。しかし冷静に考えてみると、対象が何であれ、ある物の形状を変えようと思えば、まずなんらかの方法でその対象物を柔らかく(解凍)し、その後で好みのカタチに変え、それを再度固める——という3段階のステップを踏むのが順当な手順だと気づく。たとえば、四角い氷をそのままノミで削って丸くするのは大変だが、加熱という手法でいったん液体にし、それを丸い容器などに入れ再び凍らせれば容易に丸い氷に変えることができる。実は同じ理屈が組織の変革にも通用する。

当たり前のようだが、実際の組織変革の現場では、この「解凍」のステップを忘れていて、おざなりにしているケースが非常に多い。一方、組織の変革を軌道に乗せている経営者の手法を見ると、程度の差はあれ、この「解凍」のステップに多大な労力と時間をかけている点は共通している。この事実が示唆するものは大きい。

低成長時代にはモチベーションの「自家生産」以外に道なし

こうした一連の組織変革の過程でもうひとつのカギを握るのは、組織内いかに新たなモチベーションを機能させるかという問題である。

旧来の「みんな揃ってよくなる」式のマネジメントは、経済成長期に限って通用したやり方だった。企業が拡大・成長する過程では、お金も、働くことの意味づけも、外部から豊富に獲得す

して企業を変えていくためには、明確かつ冷静な戦略が必要だ。変革に賭ける強烈な意志や情熱は当然としても、それだけでは組織は変わらない。冷静な戦略と緻密な計画が不可欠である。その戦略の核心はどこにあるのか。もとより企業を変革に導くプロセスは多岐にわたるが、今特集では特に2つのポイントに焦点を合わせたい。

ひとつは組織を変えるメカニズムを正確に理解することだ。具体的には、会社を変えようと本気で思うなら、まずその前段階として、「解凍」することができた。そのため分配のルールに多少の不満があっても、それが顕在化することは少なかった。

しかし成熟期になって、外から得られる収穫は頭打ちになり分配が思うに任せなくなると、自分が組織から得られる報酬と、組織に貢献している度合いのバランスが崩れてくる。人は、自分の組織に対する貢献に見合った報酬を得られていると感じるから毎日会社に出勤するのであって、その関係が崩れればモチベーションは崩壊する。

現在、多くの経営者が頭を悩ませているモチベーション危機の根底には、こうした構造的な要因が横たわっている。それを解決するには、外から得られなくなった経済的なモチベーションに代わる何かを企業内で自家生産するしかない。これまで年功的な枠組みのなか、外から得た取手を分配することで保ってきた従業員のモラルを、今後は組織内のさまざまな制度や仕組みを工夫することによって生み出していかなければならない。

こうしたモチベーションを高めるためのさまざまな「仕掛け」は、自然に生まれるものではない。ここでも経営者の強い意志と高度な戦略、具体的な計画が不可欠だ。自らの企業が置かれた市場環境や歴史、規模、業態などに最適なモチベーションの姿を模索し、多種多様な手段によってその仕掛けを機能させていく手腕が要求される。それが実現できた企業だけが激しい競争に勝ち残るのである。

こうした観点から、後段では経営者たちがどのような価値観に立って組織を「解凍」しようとするか、どんな成果をあげてきたのか、そして従業員のモチベーションを高めるため、組織内どのような仕掛けを組み込んできたのか。経営者たちの生の声を聞きつつ考えてみたい。

モチベーションを

高める仕組みをどうつくるか

組織を変えるための経営者の役割とは

企業を取り巻く環境が激変するなか、組織を変えるために経営者はどんな役割を果たしていくべきなのか。従業員のモチベーションを高め、維持していくためにどんな仕組みをつくらなければならないのか。モチベーションのメカニズムに高い関心を持ち、独自の手法を導入して成果をあげている3人の経営者に日頃の取り組みと経営者の役割について話し合ってもらった。



いま、経営者が執るべき「仕掛け」とは？

物販業ではなく

サービスを売りたい

勝呂 ではさっそくですが、どの業界も競争がますます激しくなるなかで、皆さんいったい何をキーワードに、何をコアとしてその競争に勝ち抜こうとされているのでしょうか。経営者として社員に何をメッセージとして伝えていらっしゃるのでしょうか？ まずそのあたりからお聞かせください。

大友 ヒューゴボスはファクトリーブランドとかマーチャンダイジングブランドとか呼ばれるように、ひとつのファクトリーから立ち上がったブランドです。デザイナーがいて、その人の名前をつけてつねに新商品を出していくデザイナーズブランドに比べて、間口が広いというか、悪く言えばヨーロッパの普通っぽい服なんです。そのぶんお客様に対する売り込み方というのが、いまひとつわかりにくい面がある。

ブランドのそういう性格上、日本のヒューゴボスは物販業でなくサービス業、お客様に商品を出すから、電話の対応をするTSR(テレホン・サービス・レプレゼンタティブ)はじめ従業員に、当たり前のことの大切さを理解させ、改善のステップをきちんと踏むよう徹底すること。さらにそれによって結果が出たとき、きちんと褒める仕組みがシステムに組み込んでいるか。それが他社と差別化できるかの分かれ目だと思います。

勝呂 褒める仕組みをシステムに組み込むという発想はとても大切なことですね。
小森 この事業分野は米国が発祥ですし、日本のはるか先を行っています。私たちのゴールはワールドクラスのサービスが提供できるメイド・イン・ジャパンの会社になること。最近では従業員も少しずつわかってきていると思います。

「褒める」仕組みをシステムに組み込む

勝呂 経営者は顧客満足を考えつつ、一方で従業員の満足を高めねばならない葛藤があるかと思うのですが、いまお話しいただいたような企業のコアの部分を実現するために、従業員の皆さん

渡すときのサービスというか、付加価値をキーワードにしたい。たとえばアウトレットで同じ商品売れば半分以下で売れるかもしれない。でもそれはモノが動くだけであって、それだけの価値しかない。そういう場面ではわれわれのブランドビジネスは成り立ちません。お客様にどれだけ満足や信頼を感じてもらえるか、そこに専念しています。

勝呂 マルハンさんも業界内だけでなく、サービス業全体でもトップレベルと評価されるサービスを実現したいと努力されていますね。
韓 ご承知のとおり、この業界は古い不透明な体質を引きずっていて、当社も例外ではありませんでした。私の入社は8年前ですが、このままではいけないと思い、社長を説得して4年間出店をストップさせました。その間に業界のあり方をみんなで考え、会社の体制づくりや人材育成をやる必要があると考えたからです。

それで94年ごろには少しずつ新しい体制ができてきたので、いまから3年前、渋谷の東急本店近くに「パチンコタワー渋谷」というまったく新しいにはどんなお話をされているのでしょうか。
大友 詰まるところ、「辞めるために働いてくれ」というのがコンセプトなんです。僕自身、オーナーでもないし株も持っていない。だからずっと社長ができるわけではないので、社員には自分の市場価値をよく知り、だれがきても通用する人間になれと。ですから、「大友さん好きです」とか、「この会社好きだから頑張ります」とか絶対になんかという感じなんです。会社を変わることを目的に緊張感をもって仕事をしてほしい。ですからウチは退職金もないし、給与も6カ月単位です。

小森 すこいですねえ。
大友 そうやって変わりがややすい状態をつくっているんですよ。だから僕はあまり社員のモチベーションを高めるとかいうのは……。「辞めちゃえば」とか、「ほかの会社へ行ったら」とか言いますから。むしろその人がキャリアをつくる場所をきちんと提供できているかが気になります。現実に社員は相当頻繁に入れ替わっていますが、名刺が変わっても僕の家に遊びに来たりしていますから、そういうのはすこいことだと思えます。
小森 わかりますね、それって。「どうせやるん

概念の店をオープンしました。業界の常識だった、「経営者は店長を見張り、店長は従業員を見張り、従業員はお客を見張り」という悪循環を断ち切り、本来のサービス業として新たなエンターテインメントの店をつくらうという試みです。

旧来の風土を否定することで退社する人も出たのですが、ここ数年、若手が育ってきて、30歳前後の店長クラスを中心に業界の壁にチャレンジする毎日です。パチンコ店は固定客が多く、リピート率が高いビジネスなので、当社が培ってきた従業員とお客様の信頼関係のようなものが、全体的に冷え込んでいる業界にあって一定の数字をキープできている理由だと思います。

勝呂 小森さんはどんな点を企業のコアと考え

ていらっしゃいますか。
小森 当社も典型的なサービス業で、97年に受けた電話は年に760万〜770万件、多い日は5万件以上です。この電話の一本一本の品質が当社の商品なんです。クライアントさんにしてみれば、お客様からのクレームはなくて当然なのですが、その当たり前の状態をつくるのがむ

だつたら、よそから引き抜きの声がかかるくらいでない「タメ」と私もよく言っています。
韓 そういうお話からするとわれわれの会社は少し雰囲気違うかもしれません。当社には年に新卒・中途合わせて100人ぐらい入社しますが、少し前まで私が全員と面接していました。いまでも新卒は全員と会います。それは「ビジョンで結ばれたい」という気持ち強いからなんです。会社を選ぶ基準にはいろいろあるでしょうが、最近の学生と話していると、ビジョンが一致する会社で働きたいという意思を強く感じます。

そんなかたちで入ってきますので、ビジョンに向かっつての突進力はすこい。小森さんが言われた「褒める」という話でいうと、ビジョンに向けて努力してお客様に褒められた、その瞬間、社員が劇的に変わっていくんです。それこそ顔つきから変わる。この10月からお客様に喜んでいただいた体験を声として拾い上げて、その人を会社として称賛しようという新しい仕組みも導入します。
大友 それは大事なことです。僕が言う突き放した部分は主に本社スタッフに対しての話で、かなりハードルの高い要求をしているのですが、店舗の販売員はお客様と直接接しているの

出席者(氏名50音順)

ヒューゴボス 代表取締役社長

大友雅人氏

マルハン コーポレーション 取締役静岡・東京営業本部本部長

韓裕氏

テレマーケティングジャパン 代表取締役社長

小森恵子氏

コーディネーターリクルート組織人事コンサルティング室

コンサルタント
勝呂彰



ヒューゴボス代表取締役社長
大友雅人氏
1975年青山学院大学中退。その後、サンローラン・リブ・ゴージュ、大沢商会、十仁プラザでアパレル関係の仕事に携わる。90年、ヒューゴボス・ジャパンに営業部長として入社。92年、日本法人化に伴い、ヒューゴボス代表取締役社長に就任。



マルハン コーポレーション
取締役静岡・東京営業本部本部長
韓裕氏
1988年法政大学卒業。90年2月、マルハン コーポレーション入社。92年2月、取締役静岡営業本部長に就任。同年3月、静岡県にてモデル店を企画、オープンさせる。94年8月、藤枝市にてマルハン藤枝南店をオープンさせる。同年11月、東京進出に向けてプロジェクトチームを発足。リーダーとして推進する。95年7月、東京営業本部開設に伴い、取締役静岡・東京営業本部長就任。マルハンパチンコタワー渋谷をオープンさせる。



テレマーケティングジャパン
代表取締役社長
小森恵子氏
1979年法政大学卒業。81年、福武書店入社。通信教育「進研ゼミ」顧客サービス課配属。83年、「進研ゼミ」顧客サービス課の責任者、85年「進研ゼミ」部門中学通信教育部営業課の責任者となる。89年、新規事業開発部「ニューライフゼミ」事業部所属。93年、テレマーケティングジャパンの設立に伴い、福武書店を退社し、テレマーケティングジャパン代表取締役社長に就任。



リクルート
組織人事コンサルティング室
コンサルタント
勝呂彰



テレマーケティング ジャパン
企業プロフィール
設立/1992年(ベネッセ グループ
企業) 資本金/3億円 売上高/
81億7700万円(98年3月) 従業員
数/300名 本社所在地/東京
都新宿区 事業内容/テレマーケ
ティング業務、ダイレクトマーケ
ティングコンサルティング、データベ
ースマーケティング総合支援、他

事業の核となるコールセンター

スーパーバイザーのモチベーションを高めるための取り組み

テレマーケティング 日本の事業では、クライアントのお客様と直接接点をもつオペレーターのマネジメントを担当するスーパーバイザーの役割がきわめて重要である。しかし、スーパーバイザーの仕事は、日常、オペレーターのモチベーション管理やクライアントからのクレーム対応などに追われ、ステップアップ感を得られず、離職率が高まる傾向があった。そこで、スーパーバイザーのモチベーションアップを図るために人事制度改革を行った。

具体的には、業務遂行に必要なスキルを明文化し、給与もスキルの獲得度

合いで決めるようにした。また、キャリアアップも自分自身でデザインできるように、クオリティアシュアランサー、トラフィックコントローラー、など次のステップの職種を新たに設定した。それらをハンドブックに編集し、スーパーバイザー自身がどの程度スキルを獲得できているのか、次のステップに進むためには何ができていないかを把握し、その結果、スーパーバイザーのモチベーションを高めることに成功し、定着率も飛躍的に向上した。

きのバラつきがあまりにも大きくなってしまおう。オペレーターは各人の対応がそのまま最終的なサービスの品質になるので、「あなたの役割はこれ」という区分けがしにくい。無理にやると、「あの人は偉そうなことを言っているけど、今日のご飯を稼いでいるのは私たちよ」という被害妄想的な発想になってしまうおそれがあります。ですからビジョンをうんと噛み砕いて、日々のルーティンワークがビジョンのどこに位置づけられるのか、どの仕事も同じ価値があるんだよ、と、とにかく伝えつづけることが重要なんです。大友 「こういう会社を目指そう」というビジョンが、社員個人の価値観と本心に共有された会社は非常に強い。そういう状態にもっていくには、ただ頑張れというのではなく、ビジョンと自分との関係性を仕組みとしてキチッとつくり込まないといけない。ビジョンと日常業務の「つながり」をしっかりとつづけていく必要があります。個人の頭の中でビジョンが映像として描けるところまで浸透しないとただのお題目になってしまおう。



ブランドビジネスの世界を舞台にした
ロールプレイングゲーム



ヒューゴ ボス 企業プロフィール
設立/1992年 資本金/1億円 売上高/25
億円(96年12月) 従業員数/120名 本社
所在地/東京都渋谷区 事業内容/ドイツの
インターナショナル・メンズ・アパレル「ヒュー
ゴ ボス社」のブランド商品の輸入および販売

ヒューゴ ボス・企業目的実現への取り組み

ヒューゴ ボスの企業目的である「物販業ではなくサービス業として、お客様に付加価値を提供するブランドビジネスを成功させる」ためには、顧客満足に向けた機能重視、かつ市場変化に迅速に対応できる組織づくりが必要であった。その際に課題となったのは、ブランドビジネスの本質理解、役割責任の範囲と質の明確化、顧客価値向上に向けての機能連関の促進などである。そこで、課題解決のための施策のひとつとして導入されたのが、ブランドビジネスの世界を舞台にしたロールプレイングゲームである。社員がプレイヤーとなって経営

陣の方針と視点を疑似体験しつつ、ブランドビジネスのKFS (Key Factor for Success) や社内の要素間の連関を共有するうえで、大きな効果をあげている。このゲームでは、欧州の有名ブランドの日本総代理店社長となったプレイヤーが、計画的な仕入れや適切な流通チャネルの選択を行い、利益をあげていく過程が舞台となっており、いかにブランドの価値を高め、利益を増やすかをライバル4社で争うという実戦的な形式で行われる。

勝呂 それは個人名も入っているのですか。小森 去年のいまぐらいいい時期に「ちょっといい話」という文集をつくったんです。電話の応対をしている社員たちが仕事のなかでお客様から「ありがとう」と言われたとか、褒められた話、クライアントさんから感謝の手紙をもらった話などをまとめたんです。募集したらけっこうたくさん集まりました。なかなか温かい文集でおもしろかったです。それは個人名も入っているのですか。

ただ頑張れというのではなく、ビジョンと社員個人との関係性を仕組みとしてキチッとつくり込まないといけない。(大友氏)

で、そんなにクールにはできない部分はありますね。

勝呂 「褒める」といえば、マルハンさんは現場のいい話を意識的に集める作業をされていますね。「こういうことが会社に讃えられることだよ」という基準づくりのようなことですね。大友 そういうのをわかりやすく伝えてあげられると本当にいいと思いますね。

小森 去年のいまぐらいいい時期に「ちょっといい話」という文集をつくったんです。電話の応対をして

小森 入っています。書いた人のね。ペンネーム、匿名もOKでしたけど。「いい話の題材になるかどうかは別にして、だれかが価値のある結果を出したとき、それをいかに見逃さないで褒められるか。まただれかが手を抜いてパフォーマンスを下げたとき、見逃さずにきちんと指摘できるか。日常の業務のなかで上司がいいこと悪いことを的確に指示しているかが、そういう「いい話」につながっていくと思うんです。勝呂 御社にはKPI(キー・パフォーマンス・インディケーター)という考え方があつて、それが、それはどんなものなのでしょうか。小森 組織にとつては褒めたり叱ったりがきちんとスタンダード化された仕組みとして構築されていることが大切だと思うんです。経営陣からオペレーターまで管理や評価が共通言語によつて語られていること。それをKPIと呼んではいけません。

KPIという私たちが決めたいくつかの大切な言葉について、社内のだれもが、もちろん私も含めて、同じように評価し、だれもがそれを見られるようにする。そういう仕組みを継続することが個人のパフォーマンスを高め、他社に真似のできないサービスの実現につながると思っています。勝呂 具体的な指標としてはどんなことが挙げられているのですか。小森 たとえば、コールセンターの日常的な仕事のうち何を生産性と品質の基準に定めるかというのがKPIです。たとえば1時間にかかっている電話のうち対応できなかった通話が多ければ、その内容なら何秒で終わるのが適切なのか、電話を保留状態にして専門スタッフのアドバイスを受けた回数が多ければ、それがKPIといった、要はサービスの品質と効率を

とにかけ仕組みで対応しないと組織は動かない。勝呂 ただ従業員にしてみると、具体的な数値目標みたいなものがないとわかりにくいということになりますか。大友 そうなんです。そういうほうがわかりやすいとみな言うんですけども、僕はあまり数字を前にもつていきたくない。われわれはお客様に喜んでいただいて、自分たちの考えるポジショから外れないでビジネスをしたい気持ちがあるんです。ただ2〜3年前までは大友商店的な色彩が強かったんで、その体質を変えていくためにある程度具体的なものを出していく作業はしています。

とはいえず、やはり原点はお客様です。ここで言うお客様というのは最終消費者で、間に入っている百貨店はパートナー。われわれが見ているのはつねにお客様であつて、その基本が崩れなければ大丈夫かなと思っています。大友 私はいままさにその「つなぐ」作業をやっている真つ最中なのですが、当社の場合、ビジョンが先ほどのKPIのひとつになつていまして。電話を受けるにしても、ただ決められたことをこなしているのか、そのなかでお客様にフレンドリィさを提供しているか、そんな視点でモニタリング

ビジョンと個人をどうつなぐか

3週間かけて全員と面接

勝呂 確かにビジョンと個々人の関係性を仕組みとして組み込むことは大変に重要なポイントだと思つていますが、そこでは従業員の情報を収集し、経営からも情報を伝えていくコミュニケーションがカギになつてくると思います。そのあたりは小森さん、どんなふうにお考えですか。小森 私はいままさにその「つなぐ」作業をやっている真つ最中なのですが、当社の場合、ビジョンが先ほどのKPIのひとつになつていまして。電話を受けるにしても、ただ決められたことをこなしているのか、そのなかでお客様にフレンドリィさを提供しているか、そんな視点でモニタリング

測る指標です。

勝呂 それを進めると「数をこなせばいいんだ」みたいな反作用が出るおそれはありませんか。小森 ないですね。そこはモニタリングとコーチングの組み合わせで対応しています。各オペレーターの対応の内容をモニターして、効率を踏まえ、たうでフレンドリィ性が標準以上に入つていないかをチェックしていきます。達成できていない従業員にはコーチングをしていく。要するにまず基準をハッキリさせて、それを達成するための正しい仕事の仕方を個人レベルで一緒に考え能力を導き出す。それがカギですね。

日常業務とビジョンをつなぐ

組織を動かす仕組みが重要

勝呂 先ほど韓さんからビジョンを真ん中において結びつきたいとお話がありました。「ビジョンで東ねよう」という会社もあれば、「もう少しルールを入れてシステムで回すほうがいい」という会社もあつて、その配分がいつも問題になります。そのあたり経営者としての悩みはありませんか。大友 本社スタッフと販売員ではかなり違いますね。販売スタッフの場合、直接お客様と接する仕事なので、共通のビジョンとか「ここに向かうよ」という道筋を明確にしないとモラルが保ちにくい。このままだと自分は今後どうなれるんだという具体像を打ち出そうと考えています。

小森 当社のようにオペレーターやスーパーバイザー、品質をチェックする人と多種多様な仕事や役割があつて、さらにアルバイトや契約社員、正社員と契約形態の違い、働く場所も派遣先だったりとなると、ビジョンといつても言葉にしたと

グやコーチングをしています。ですから、「リレーションシップづくりをするんだよ。クライアントさんに代わつてサポートするのが仕事なんだよ」とビジョンのキーワードを伝えるとき、やるべき仕事は、「一本でも多く電話を処理しよう」ではなく、「より早く電話を取ろう。プラス、リレーションをつくらなきゃね」と考える。マネジャーやリーダーがそれを理解してコーチングしていれば、それが現場に根づいたビジョンになつていくと思うんです。ただビジョンの共有化を唱えるだけではなく、当社はそういう仕組みで浸透を図つていこうとしています。

勝呂 なるほど。やはり「仕掛け」として組み込むことが大切なんですか。小森 ご苦労さまなことに、KPIの重要性をどのくらい理解しているかを確認しようと、私は年に1回、全員に面接するんです。ものすごく疲れるんですけど、これがけっこう楽しい。韓 何人ぐらい? 全部ですか? 小森 300人ぐらいかな。韓 どのくらいやるんですか? 時間は。小森 1人20分とか。だからその時期は3週間ぐらいほかの仕事ができないんですよ。途中で、「もういい加減にしてくれ〜」みたいな状況に陥るんですけど、でも社員一人一人と向き合うと元気になつて、相手が部屋を出ていくと次の人までの10秒間ぐらい倒れているという……。

大友 僕も去年までかな、従業員は100人ぐらいですけど全国を回つて面接してました。いまはもう少し現場に近い人間に任せて結果を聞くだけなんですけど、でも店はよく回りますね。見れば元気な店とそうでない店はすぐわかるでしょ。それでけっこうカバーできるのかなと思いますね。

私は年に1回、全員に面接するんです。

ものすごく疲れますけど、これがけっこう楽しい。(小森氏)

組織が大きくなっても、社員のモチベーションを マネジメントする姿勢を見失ってはいけません。(韓氏)

自分を高められる組織をいかに つくるか従業員が実感できるかがカギ

勝呂 終身雇用が崩れ、会社に求められることも変わってくる。考えたとき、外部でも通用する人間を育てることが企業に求められるという点、個人の側もそういう企業に魅力を感じるようになるのかと思うのですが、そうした育成責任みたいな点はどうにお考えですか。

大友 ウチは新卒を採用していませんし、挨拶の仕方から教えるつもりは全然ないですね。それに組織がフラットで、役員のほかはスタッフとリーダーがいるだけ。部長も課長もなし。ですから本社は基本的に情報を全部オープンにして、社員は毎月の計画を立てて実行し、レビューをしてという繰り返しで、ルーティンな仕事は絶対に行うな、全部外部に出せと。そんな感じでやっています。

す。ですから要求レベルはけっこう高いですね。

勝呂 販売スタッフはどうですか。

大友 こちらはちょっと違って、正社員も契約社員もいるし、接客のための一定レベルは維持しないとイケない。ですから最低限の研修はします。それでも接客は最終的には経験や情報、勉強ではなく、心の部分が大きいんですけどね。

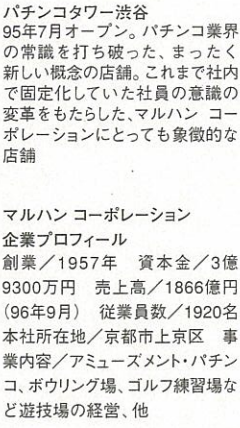
ただむずかしいのは、お客様にすれば販売員が25歳でも45歳でも、同じ満足度ならサービス料金は同じです。そこをどう評価するか。ですから当社は年功序列ではありませんし、給料も毎年上がっていくわけではない。年齢が高くてキャリアがある人はどんなサービスを提供できるのか、どんな差別化が可能なのか、それを適正に測ることができているのか、このへんが課題だと認識しています。

30歳そこそこの社員が引つ張っていますので、どうしてもまとめきれない部分が出てくる。経営としてはそれを担保する制度が絶対に必要です。新しい制度とか仕組みは、あくまでもそこを軸にして発想されるべきだと感じます。

勝呂 小森さんも従業員にマーケットバリエーションがつかうように育成して、将来はスペシャリストとしていくように構わないとお考えでしょうか。

小森 はい。たとえばだれかがコールセンターを立ち上げようというとき、「あそこ人間を何人か引っこ抜いちゃおうよ」と言われるぐらい事業立ち上げ能力や仕事のスキルが高い人がたくさんいることは、誇りだと思います。

スキルを高めるとむずかしい仕事 came ときに楽しめやすくなる。自分より高いスキルが必要な仕事 came ときに、だれかに知恵を借りたりしてそれをクリアすることで自分が高まっている実感を得られるのって楽しいことだと思います。



パチンコタワー 渋谷
95年7月オープン。パチンコ業界の常識を打ち破った、まったく新しい概念の店舗。これまで社内で固定化していた社員の意識の改革をもたらした、マルハン コーポレーションにとっても象徴的な店舗

いま、経営者が執るべき「仕掛け」とは？

マルハン コーポレーション
企業プロフィール
創業/1957年 資本金/3億
9300万円 売上高/1866億円
(96年9月) 従業員数/1920名
本社所在地/京都市上京区 事業内容/アミューズメント・パチンコ、ボウリング場、ゴルフ練習場など遊技場の経営、他

マルハンイズム浸透への取り組み

社内でもキーワードとされていた「チャレンジ」「お客様」などの言葉に対する社員の認識が、実はバラバラであったことを問題視し、プロジェクトを発足。まずは97年6月～12月にかけて、全店舗、全メンバーにサーベイを実施。日頃の行動ベースで、現段階でのイズム実践ぶりを確認した。あわせて、店舗・間接部署の代表者会を実施。これまでのコミュニケーションのあり方を根本から変えた。

その結果、社員が自らマルハンイズムに関心をもちはじめ、「マルハンイズムとは何だろう」などと積極的に考える雰囲気生まれてきた。そこで、98年7月～9月、全社員で話し合い合意された内容を、リーダークラスが中心となって議論・整理し、「マルハンイズム」として、イズムブック、ビデオなどに体系化して発表。マルハンイズムの共有・浸透を図るツールとして活用されている。

すから最低限のレベル確保の意味では、「マルハンベリックコース」というトレーニング体系があり、4級から出発して最低1年間で3級は取れるような仕組みです。2級はインストラクターとして社内の教育ができる水準。1級はかなり高いラインを想定していて、まだ誕生していません。

こういう制度はあるんですが、一方で接客は突き詰めると非常に個人的な、人間対人間の部分に行き着きます。きわめて精神的な「やる気」に依存する要素が大きくて、だとしたらそこをマネジメントしないといけない。組織が大きくなっても社員のやる気とかモチベーションをマネジメントする姿勢を見失ってはいけないと思うんです。

勝呂 それはマネジメントする側が、モチベーションを高めるためのスキルを身につけなければいけないという話になるのでしょうか。

韓 そう思います。1店舗20～30人の従業員を

ただそういう人にどんどん出ていかれては困るわけで、経営者としては従業員がそれを実感できる仕掛けを組み込んだ環境をつくれるか。「自分はまだまだこの会社にいるほうが幸せだな」と思える風土を維持できるかだと思うんです。

大友 ドイツの本社を見ていると、人の入れ替わりが強烈なの。たとえば輸出部門なんて5年で30人のうち28人ぐらい入れ替わってしまう。たださういのは会社の仕組みがカチッとしているから、そういう状態でもポリシーもコンセプトもそのまま継続していくんです。人に頼らない。あの仕組みは驚くべきものだと思いますね。

「辞めるために仕事をせよ」ということは、会社と社員が張り合っているわけで、会社は「お前が辞めたって平気なように仕組みをもつんだ。



人に頼らないぞ」と頑張って、人のほうは「オレがいなくなったら大変なんだからいまに見てろよ」と。そういうノリというのかな。

小森 それ、すごくおもしろい。

大友 そんな感じが理想だと僕は思います。だから会社は仕組みを考える。たとえばサービスの部分では、不良品はすべて無条件で受け付けますと。海外で購入したものでも並行輸入品でも構いません。修理も全部します。そういう仕組みで最低限のサービスは担保しているわけです。できるだけ人に頼らない。そういう気持ち強いですね。

いう瞬間をお感じになったことはありますか？

小森 会社を変えるステップは何段階が必要かと思うんです。他企業のやり方も受け入れて、「自分から変えていかなきゃいけないんだよ」と気づかせるのに2年がかかった(笑)。実際に自らの発言が変わりはじめるのが3年目。その意識や行動を成果に結びつける、もつと論理的な戦術を考えられるようになるのに5年。それ動き出していますが7年目です。

「エーゼンシー」としてなんとか生きていけるかもね」という最初の段階から、ようやくいまは「メイドイン・ジャパンのコールセンター」として質では世界で一番にしよう。それには何々が必要だね」という段階に来ています。

勝呂 組織がだいぶ変わりはじめたということですね。

小森 旧・福武書店の時代から「私の記録」という日報のような習慣があつて、やるやらないは部門長の判断なんです。それが私のところまで上がってくるんです。それを見ていると、以前は自分に枠をはめて、枠外の仕事は拒否するほうから入ったり、人の話のいいところを取るのだから、悪い点を批判する傾向が強かったんです。それが3～4年目あたりから、「自分ならどうする」「私はこうしたい」という書き方が増えてきた。ほかのプロジェクトから声をかけられても、「時間ないよ」で終わっていたのが、「できるだけ出るから日程相談してね」みたいな雰囲気になってきました。経営者としては、「ラッキー！ やったじゃん」という感じですね。

参加型のプロジェクトにしたいんですね。

ところが今年2月、あるイベントの企画を営業本部で決めて、「こうやりなさい」とやったら従業員が全然動かない。「いつも同じ人が勝手に決めて、参加意識が希薄だ」との声が上がってきたんです。そこでやり方を改め、今回の活動で立ち上がった何人かの若手を中心にプロジェクトチームをつくり、イベント成功には何が大切なのかを深いところまで話し合いました。

そこから現場と本社にすこく距離があるとの認識が出てきて、メンバーが、「イベント期間中は自分たちと同じTシャツを着てください」と、副社長や常務にも直接頼みにいった。そういう主体性が出てきました。自らリーダーシップを発揮する人が何人も出てきたのは本当に心強い。会社にとつて何がいちばん大切なのか、逆に学ばせてもらったという気持ちです。

勝呂 すばらしいですね。

韓 社会貢献という話も会社は昔から言ってきたんです。どこそこへ今年はいくら寄付しましたと。でもプロジェクトのメンバーが、「そんなことじゃないでしょう。もつと地域に根ざした貢献があるんじゃないか」と、身体障害者の人たちを呼んでボウリング大会を開いたんです。初めてボウリングをする人たちとレインに立つて、ボールを転がして一緒に大喜びしていました。

経営者が考えたこともなかった社会貢献の深い意味をメンバー自身が言いはじめると、そんな会社になつてきたんですね。「お前が社長か。オレに任せておかんか」みたいなことを言う人間も出てきた(笑)。頼もしく思っています。

勝呂 会社を変えようと努力されてきて、変わってきたなと実感される部分とか、経営者のほうがモチベートされるといふのでしょうか、そう

韓 当社の場合で言うと、「マルハンイズム・プロジェクト」というのを1年前から始めました。社員が猛烈に増えていくなか、マルハンとしてサービスのあり方をどう考えるのか、従業員を束ねていく価値観を明確にしないといけない。そのため、あえて一部アルバイトも含めた全員

勝呂 まったく悲鳴ですね。

勝呂 本日は長時間にわたり、貴重なお話を聞かせていただいてありがとうございます。

社長が動かないかぎり 会社は変わらない

ヤマハ発動機代表取締役社長 長谷川武彦氏

事業のグローバル化に伴う環境変化を勝ち抜ける組織への変革を目指して、ヤマハ発動機は昨年、企業理念の刷新に取り組み、全社的な活動が大きな盛り上がりを見せている。自ら先頭に立って企業変革活動を引っ張る長谷川武彦社長にその狙いと手応えを聞いた。



いま、経営者が執るべき「仕掛け」とは？

この会社はどんな人間の集まりなのか

企業活動の原点を捉え直す

——昨年、企業理念を刷新されたわけですが、その狙いはどこにあったのでしょうか？
長谷川 昨年4月、新たな企業理念を発表しました。しかしそれは突然出てきた話ではないんですね。8年ほど前の90年10月に企業理念を打ち出しまして、ヤマハ発動機としての企業目的や経営理念、行動指針をまとめました。会社の存在理由は企業目的にあるというのが私の考え方で、8年前に立てた、「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供していく」という企業目的は、基本的にいまでも変わっていません。



られています。

21世紀を展望したとき、私たちはいままで以上に多様な価値、新たな感動を創造し、世の中に提供して、「この会社につぶれてもらったら困る」と思われるようにならなくては行けない。そのためにこれまででもチャレンジしてきたけれども、その究極の目指すところは「感動創造企業」になることになったわけです。

「辻説法」で現場を歩く 社員と本音で自由に語る

——とはいえ大きな組織になると、その理念が全員に浸透し、行動に反映されるようになるのは容易なことではないでしょうね。
長谷川 もちろんです。大企業とは、トータルとして過去に成功体験を重ねてきたからこそ大きく変わったわけで、いわば「やって

しかしこの間、時代は大きく変化しました。競争はますます激化し、グローバル化も急進展しています。ボーダーレスとよく言われますが、国と国の間のさまざまな壁を取り払われ、人やモノ、お金、情報が自在に行き交っています。こうなると過去によかれと思っていたことが、いまの時代に適合しているかどうか疑問に思えることも多い。それゆえに再度見直して、今後どう発展していくのかを考えなければならぬ。その意味で私たちはいま大きな歴史的な転換点にいると考えています。

——そのために新たな指針となるものが必要だということですね。

長谷川 はい。ヤマハ発動機という会社は43年前に誕生し、オートバイを中心とした小よかった「この集積で成り立っている集団です。ですから今後もこれでいいと思ってしまう。どうしても過去のやり方を維持しようとする保守的になる。そうなる心持はある程度理解できるとはいえ、今日のように変化の激しい時代についていくのはむずかしい。

体質を変えるんだ、はいわかりましたといつても、じゃあそれをどう変えるのか、いついだけやれるのか、自分らは成功体験を重ねてきた張本人なのだから、だれも猫の首に鈴をつけたがらない。そうこうしているうちに活動そのものが形骸化して、時代はもつと先に行ってしまう。大企業というものは黙っていたらそうなります。

——そうしたいわば「組織の慣性」みたいなものに対抗して、新たな組織をつくっていくためにどんな手段を実行されたのでしょうか？

型エンジン技術を基軸に、さまざまな商品領域を拡げてきました。加えて創業当時からオートバイのレースに参戦するなど、チャレンジスピリットを非常に重視する風土を育ててきた。こうした歩みは誇るべきことですが、最近になって社内各部門がわが道をゆく傾向が強まってきて、現在の12の事業部があるのですが、ともすれば「隣は何をする人ぞ」的な雰囲気も見え隠れするようになってきました。

そこで私はもう一度原点に立ち返って、ヤマハ発動機という会社はどんな人間の集まりでここまで来たのか、今後どうやってみんなの力を結集していくのか、突き詰めて捉え直す必要があると考えたのです。各部門や個人がチャレンジ精神でバリバリや

う？

長谷川 企業理念などというのは、一度聞いただけで納得して行動が変わるといってもではありません。そんなことはまったく期待できない(笑)。たとえば、私が「火の用心」と言った場合、各部門において「元栓をチェックする」とか行動レベルまで落とし込むことを意図しているのですが、確かに社員は「火の用心」と口を揃えるけれども、わかっているのかと思うと行動は何も変わらない。とにかく私自身が猛烈に動かないかぎり、何も変わらないだろうと最初から覚悟していました。上からの議論を下ろしていく一方、私はひたすら現場を歩いて下から攻めていく。それしか方法はありません。

——「辻説法」と称して、ご自身でいぶん現場を回られたと聞きます。

長谷川 まずトップ自身が現場を知ることが出発点です。自分がつくった理念が第一線どのように思われているのか興味がありましたし、理念を浸透させるにはどんな仕組みをつくる必要があるのか自分で発見したい。ですから管理職は入れず、現場の人たちだけで自由に話します。

以前は「職場訪問」というかたちで私が現場に行くと、式次第がきつちり決まっています、まるでセレモニーでした。そういうことはいつさいやめて、同行者は最小限にとどめ、私ひとりで乗り込んでいく。現場の社員7~8人から多くても15人ぐらいとぎつくばらんに語り合うことにしています。社内の各部門や工場、営業所などだけでなく関連企業なども含め、月1回のペースでもう2年以上続けています。

——最も強く感じられたことは何でしょうか？

ってきたその活力は維持したい。その一方で企業の総合力を結集し、これだけ変化の激しい時代を勝ち抜くには、組織全体を貫く明確な価値観が絶対に必要なんです。

——そのコアとなるのが新たな企業理念というわけですね。

長谷川 そのとおりです。企業理念とはつまり何のためにこの会社は存在しているのかということです。確かに世の中の変化は速いですが、それに順応するだけではおもしろくない。変化は変化として、私たちはいつたい何を指して日々事業をしているのか。企業全体を貫く目的がなければ会社の存在理由がありません。これは企業活動の根幹であって、それがヤマハ発動機の場合、「感動創造企業」という企業目的に込められていると思います。

たとえばある現場で、お客様に「この部品はないか」と頼まれたので、なんとかしようと時間をかけて懸命に探して、やっと入手して届けたという話がありました。私は「お客様のために誠意を尽くしたことは評価するが、ビジネスとしてはその行動はどうなのか」とあえて問いかける。

なぜ部品ひとつ探すのにそんなに時間がかかるのか。その間、他の業務はどうするのか。次回はすぐ見つかるよう仕組みを改善したのか。そのくらいのことを考えなければビジネスとは呼べません。ただお客様に尽くせばいいわけではなく、そうやって業務を改善していかなければ、顧客の長期的な利益を保障することができません。

また、たとえば他の部門にクレームを言ってもなかなか返事が来ないという話が出たりします。そこで何回催促したのか聞くと、「2回言ってダメだったから放ってあります」と言う。「それではいけない。本当にお客様のことを思ったら何度でも上司に言って追及しなければいけない。それでもダメなら私のところに言ってくれ」と話します。

先日東北地方のある街に行ったとき、地元ディーラーさんから「いくらクレームを言っても埒があかない。いったいどうなっているのか」と話があったので、その場で事業部長に電話して呼び出して問題を解決したことがあります。

企業プロフィール
設立/1955年 資本金/231億9700万円
売上高/5510億1075万円(98年3月)
従業員数/1万1000名 本社所在地/静岡県磐田市 事業内容/モーターサイクル、電動ハイブリッド自転車、ボート、ヨットなどの製造および販売、他

若手が議論する

「2010プロジェクト」

自発的な動きが社内根づく

「そういったことを根気よく繰り返して、従来のやり方とは違うんだ」という認識を少しずつ広めていくしかないでしょうね。長谷川 そう思います。あらゆる手法を動員して一歩一歩進めるしかありません。「辻説法」の話は社長と従業員にどういふ会話があったのか、社内報でも逐一伝えることにしています。

また新しい理念を発表した後は、国内だけでなく欧米やアジアのグループ企業にもすぐに向いて説明し、理念の共有を図りました。欧米社会はこのよ



いま、経営者がやるべき「仕掛け」は？

うな理念に基づいて自らの行動を決めるという習慣が根づいているので、むしろ日本よりも取り入れ方が早い

気がします。

若手社員の反応は非常にいいようです。長谷川 2010年の時点でヤマハ発動機の姿を描き出すというテーマで、「2010プロジェクト」を設けました。これは一種のジュニアボードで、固定観念に染まっていない若手社員に自由に話し合ってもらい、経営に意見具申してもらおう試みです。メンバーは基本的に公募で、手を挙げた人を中心に19人、3チームの構成です。

私も、中間報告の場を数回顔を出しました。最初は情報交換の場といった雰囲気だったのですが、ほかの職場についての情報が共有されはじめると、メンバーに問題意識が芽生えはじめ、自分たちの10年後について活発なやりとりが生じていました。ある

チームは、ほかの企業を自主的に訪問したり、プロジェクトの延長を申し出るチームも出てきました。私も顧客のひとりとしてしばしば参加しています。

議論のなかで発見したことがたくさんあって、それを仲間にも伝えたい、実行も自分たちでやりたいという気持ちも芽生えてきた。いままさに私の分身のようなもので、企業理念を軸にして「どう行動しなくてはならないのか」ということを自分たちからカタチにして動き出しています。これは本当に心強い。

「そういう動きを大切にしてバックアップしていいこと。」

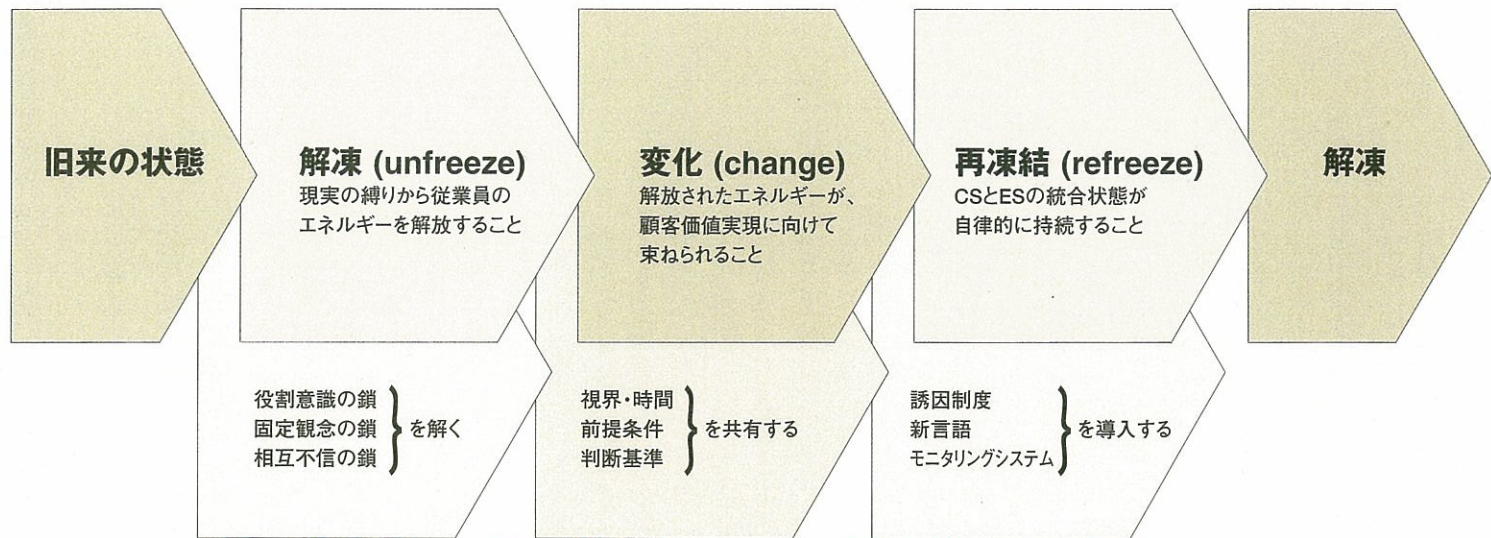
長谷川 そうですね。先日、社内の講演でこのプロジェクトに触れたのですが、それが巡り巡ってメンバーの耳に入って、大いにモチベーションが高まったといえます。望ましい動きは積極的にプロモートしていくことが大切だと思います。

新しい理念は徐々に浸透しはじめているように見受けられますが、ご自身としては進捗度はどのくらいと採点されますか？

長谷川 まあやと25%でしょう。理念が浸透するには時間がかかります。でもだれかがひたすら言いつづけないと、時代の変化にのみ込まれてたただの根なし草になってしまう。私たちはずっとチャレンジ精神をコアにやってきたのだから、それを切ってしまうばヤマハ発動機らしさが消えて、世の流れに追随するだけの企業になってしまう。

自分たちは何のためにこだわっているのか、ルーツの部分をしつかりともつ。そして全員がいかにかそれを共有して、日々の具体的な行動に表せる仕組みをつくるか。その方向に社員をモチベートしていくことが経営者の役割だと思いますね。

モチベーションカンパニーへの変革メカニズム



昨今のような環境変化が激しい状況では、このサイクルを速く回すことが必要とされる

問題意識をもつ 若手社員の声を 経営に活かす

ヤマハ発動機が97年4月、新たな企業理念を策定、発表した根底には「頭で知るだけでなく、行動を変えなければ意味がない」という長谷川社長の強い思いがあった。

刷新にあたり長谷川社長は「新たな企業理念を浸透させるには自ら動くしかない」との強い決意のもと、全社的な企業理念の具現化運動であるCCS (Customer & Community Satisfaction) 運動の一環として、グループ内の職場を丹念に回る「辻説法」を行っている。管理職を除いた若手社員を対象を絞り、1回に3、4時間をかけ、後半は食事を共にしながら忌憚なく意見を交わすのが恒例となっている。

また企業理念の徹底を図るため、97年7月、社員70人にインタビューを実施。変化の必要性は理解しても具体的な行動に移せないという社員像が浮かび上がった。一方、自らの課題として積極的に取り組もうとしている多数の社員の存在も明らかになった。

その結果を受け、明確な問題意識をもつ30歳代の社員を中心に有志を募り、経営への提言を意図した「2010プロジェクト」を2010年にヤマハ発動機をどのような会社にしたいかを今年1月にスタート。19人のメンバーの議論に基づき、①有機的研究/商品開発の仕組み、②基幹事業のコアコンピタンス強化の方策、③顧客のものさしを持つ企業風土づくりの3チームについて期間6カ月のプロジェクト活動を行った。

今年7月、経営会議においてメンバー全員によるプレゼンテーションが行われ、3チームの提案すべてが採用された。

①②については、優先的な経営課題として、すでに提言を具体化する責任部署も決まり、提言メンバー本人も参加し、実現に向けて全社レベルでの取り組みが始まっている。

③については、プロジェクト期間中から開始した「車の根ミートイング」や「インターネットフォーラム」、情報共有のための「カベ新聞」などのコミュニケーションツールにより社員の意識に変化が表れはじめ、活動期間の6カ月間延長が決まっている。

モチベーションを高めるための 「仕掛け」づくりには 時間と労力が不可欠

4年間の新規出店停止で 組織の「解凍」に取り組む

企業が組織の変革に取り組むには、変革のメカニズムを正確に理解し、「解凍」のプロセスを重視すること、そして従業員のモチベーションを組織内で「自家生産」するための仕組みを経営者が意図的に制度として組み込むことが必要であることを特集の冒頭(6ページ参照)で指摘した。

今回の3人の経営者による座談会の発言をみても、そのことは明確に読み取ることができる。たとえばマルハンコーポレーションの韓氏は、「パチンコタワー渋谷」という業界の常識を覆す斬新なチャレンジを実行に移す前に、4年間にわたり新規出店を停止し、「自分たちに求められるサービスとは何か」の議論に費やしている。そしてその間に韓氏が育て、外部から集めた「同志」によつて「パチンコタワー渋谷」のプロジェクトが進められ、成功を収めた。4年の間に韓氏が打ったさまざまな手段が従来の観念にとらわれていた社内を「解凍」し、変革への力を生み出したといえる。

またテレマーケティング ジャパンの小森氏は、「他企業のやり方も受け入れて、『自分から変えていかなきゃいけないんだよ』という気にさせるのに2年かかった」と語る。そして「(変革への)意識や行動を成果に結びつくりように変えさせる、論理的な戦術を考えられるようになるのに5年」とも話す。この間、小森氏は粘り強く社員全員との対話を続け、KPIと呼ぶ自分たちの価値基準の組織内への浸透を図っている。

ヤマハ発動機代表取締役社長の長谷川氏のインタビューからは、大きな組織の中で従業員に対して自らが率先して語りかけ、理念の浸透を図る同氏の熱意が伝わってくる。管理職を外しての「辻説法」は、まさに1万人を超える従業員の発想を「解凍」しようと東奔西走する長谷川氏の経営者としての使命感が生んだ行動にちがいない。このように自社の従業員を、彼(彼女)らを縛っているさまざまな鎖から解放放つ「解凍」のステップは非常に重要であり、後に続く「変化」やそれを「再凍結」するプロセスと不可分な関係にある。「解凍」が十分に行われないとその後の「変化」がうまく進むことはありえない。



いま、経営者が執るべき「仕掛け」とは？

顧客満足(CS)の実現と従業員満足(ES)の両立が必要

時間軸に沿って3段階に進む「変革のメカニズム」を縦糸とすれば、その各段階で経営者がどんな役割を果たすべきを示した「変革に向けた経営者が果たすべき4つの役割」(図5)は横糸に相当する。

ここで挙げられている情報収集(インプット)、情報提供(アウトプット)、動機形成(モチベート)、対象選択(ターゲティング)という4つの役割は、あらゆる場面において経営者に求められる普遍的な要素といえることができる。

たとえば何か商品やサービスを売ろうと思えば、顧客がどんな商品やサービスを求めているのかを知ること(情報収集)が不可欠であり、自社の提供する商品はどこが優れているのかを顧客に知らしめること(情報提供)なしに商品は売れない。また将来にわたって優良な顧客となりうるのはいずれかを的確に定め(対象選択)、自分たちの商品が欲しくなるような誘因をつくること(動機形成)はビジネスで最も基本的な要素である。

旧来の雇用慣行が崩れつつあるいま、従来のように従業員は会社に忠誠心をもつのが当然という観念は通用しない。それに代わる新たなマネジメントの仕組みを構築するには、経営者が従業員に対してもこの「4つの役割」を果たすことが求められる。市場での顧客満足(CS)の実現と同時に従業員満足(ES)をも達成した企業だけが厳しい競争に勝ち残ることができる。それでは経営者の「4つの役割」について個別に見ていくことにしよう。

1. 情報収集(インプット)

従業員はいついかにモチベートされて働いているのか、この会社に来ないとなればほかにどんな社外組織をもっているのか、それらのオプションと自社が提供しているモチベーションとの差は将来も有効か、異動希望や退職者が増えているのか、その理由は何かといったことも変化の兆候を探る手だてとなる。また職場のミーティングがどの程度活性化しているかも有力な情報収集のルートとなりうる。

組織が一定規模以上になると経営者が全員と直接対話することはできなくなるので、情報提供のメディアが必要になる。そこで大切なのは、組織の形態や管理制度、時にはオフィスのレイアウトまでもが従業員に情報を提供するツールだという意識を明確にもつことである。

たとえば組織体制をどう組むかで、どの事業に経営資源を集中するかという経営の意図が伝えられる。業績管理制度では何を指標に測定するのかで経営の価値観が伝わる。それを新規事業に配置する中で経営の本気度が読み取れる。オフィスのレイアウトからすら経営者の組織観のヒントを感じ取ることができる。

このように従業員は経営者の言葉だけでなく、会社の組織や制度、経営者の行動をすべて会社からのメッセージとして受け取っている。経営者が口で言っていることと、こうしたさまざまな事実からのメッセージが矛盾すると組織に混乱をきたし、モチベーションが低下することになる。

3. 動機形成(モチベート)

特集の冒頭で触れたように、企業が低成長になると必然的にモチベーションの問題が発生してくることは避けられない。それに対処するにはさまざまな手法や施策は、いずれもこの4つの役割のどこかに位置づけることができる。座談会でしばしば指摘されているように、経営者が意図的に「仕掛け」を制度に組み込ま

企業内部でなんらかのモチベーションを自家生産し、従業員のやる気を高める仕組みをつくるしかない。その基礎的な要素として、人がだれでも感じるモチベーションの機会を6つに絞って検討してみたのが別記の表である。

4. 対象選択(ターゲティング)

今後の企業経営を考えると、過去のように「みんな一緒によくなる」式のマネジメントは通用しない。全員のモチベーションを上げればいいのかといえば、必ずしもそうではない。取捨選択のバランスを考える必要がある。

端的にいうと昨今の成果主義、個人主義的な流れのなかで、年収がアップする人はせいぜい2割程度だろう。そこで注意すべきなのは、残り8割のモチベーションが低下しても、2割が頑張れば問題なく経営できるという企業はまずないことだ。会社はスーパースターだけで成り立つわけではなく、8割を切り捨てることはできない。大多数の社員のモチベーションを高め、維持する仕組みが絶対に必要なのである。

確かに営業部門などで数字を見れば、上位2割が粗利の8割を稼ぎ出しているケースはある。しかしそれはたまたま役割でそうなっている部分もあり、すべてが実力なわけではない。また今後5年間のチームで見れば、残り8割の人間から次代を担うビジネスが生まれてくる可能性は高い。このように時間軸の発想を持ち込めば、8割を簡単に切り捨てる発想は出てきようがない。対象選択が単純に割り切れない理由はここにある。ここまで見てきたように、解凍→変化→再凍

いかぎり、会社が変わることはありえない。そうした意味でも今後の経営者のとるべき手だてを考えるうえで、この「4つの役割」はその基礎となる重要な視点を提供してくれる。

図5 変革に向けて経営者が果たすべき4つの役割



4つの役割

情報収集 (インプット)

- 従業員は何にモチベートされて働いているのか
- 従業員は、自社で働かないとすればほかにどんな選択肢をもっているのか
- そのオプションと自社が提供しているモチベーションとの差は将来も有効か
- 前兆(入社動機・異動希望・退職者数・退職理由などの変化傾向、会議の活性化)を把握しているか

情報提供 (アウトプット)

- 「価値基準の伝達手段として組織施策を活用」
- 組織体制/どの事業・部門に資源を集中するかで経営の意図が伝わる
 - 業績管理制度/何を指標として測定するかで経営の意図が伝わる
 - 評価制度/個人にどのような行動や成果を求めると経営の期待が伝わる
 - 人材配置/だれをどこに配置するか経営の本気度がわかる
 - オフィスレイアウト/オフィスの配置で経営者の組織観が伝わる
 - 経営者の時間配分/何に時間を費やしているかで経営の関心が伝わる

対象選択 (ターゲティング)

- 働く個人に求める要件は、何が不可欠(MUST)で、さらに何があれば望ましい(WANT)のか
- その要件に照らして、どのようなスキル(経験・能力など)とタイプ(性格・志向・価値観など)をもった人材を採用するのか
- どのタイプの人材を、どのような施策でモチベートするのか
- どのようなモチベーション特性をもった人材を重用するのか
- その選択の際に、「今後5年」といった時間軸は考慮されているか

動機形成 (モチベート)

社員の自己実現に向けた仕組みづくり

6つの機会提供

<h3>自己表出の機会</h3> <p>人はだれでも自分というものにこだわりがあり、自分の名前や仕事の軌跡を露出することでやる気が高まる。昨今の自分史出版ブームなどもその表れといえる。仕事の成果を表彰したり、技術系なら個人名を冠した研究室を設けるなども有効</p>	<h3>選択権行使の機会</h3> <p>自分にオプション(選択権)があると、人はそれだけでモチベーションを感じる。ショッピングが楽しいのは自分の選択権を行使できるから。カフェテリアプランとか、フレックス定年、退職金先払い制度など、すべて選択権を広げる動き</p>	<h3>利他貢献の機会</h3> <p>自分がだれかの役に立っている、だれかに貢献しているという実感を得られる機会。組織の肥大化や職種別採用などで、自分たちの商品やサービスの社会への貢献が見えにくくなっていく。それを従業員に感じさせられないのは経営者の責任である</p>	<h3>理論探究の機会</h3> <p>物事を分析したりセオリーを身につけたり、技術向上したりすることは人の喜びとなる。「昔からこうやっている」という仕事にもセオリーはあるはずで、それを形式知化してきちんと学べることはモチベーションを高める</p>	<h3>鏡映自己の機会</h3> <p>鏡に映った自分を知る機会。自分は周囲にどう映っているのかを知ることには人は関心が高い。自分の噂や評判を気にしない人はいない。周りに映った自分を知るフィードバックの機会を増やすことはモチベーションに役立つ</p>	<h3>冒険創造の機会</h3> <p>人は生まれながら何かを探索したり発見したりすることに好奇心がある。職務上の発見や工夫の余地を残すことでモチベーションを高められる。規則や制度で規格化することのバランスが問題になる</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



市場価値を高めた個人が逃げていく

10万ドルを 投資したMBAに 企業が 捨てられる日。



写真：国際ビジネスコミュニケーション協会

終身雇用が崩れ、危機感を感じ、どこでも通用する付加価値をつけようと、自己投資をする個人が増えてきている。企業内ビジネススクールを設置するなど、社員の自己啓発・教育に熱心な企業が増えている一方、MBAに代表される高い市場価値をもった社員をうまく活用できずに、優秀な人材を逃す企業も少なくない。流動化する市場で、教育によって個人に高い市場価値を与えながら、それを自社内で活用していくことは不可能なのだろうか。

国際化が求められるなか MBA企業派遣者は半減

9月23日、新宿の京王プラザホテルで第7回「日本MBAフォーラム」が開催された。

北米63校をはじめとする世界12カ国計94校のビジネススクールが、日本にいる入学希望者の情報提供を行うため、入学審査官や卒業生がブースを設定して、直接参加者の質問を受けるという形式のフェアだ。

昨年の966人から今年はさらに参加者が増え、1160人と過去最高、参加費用が有料で6000円と比較的高額にもかかわらずの盛況ぶり。参加者の多くは、最初から候補校を絞り込んでおり、目的のブースにまっすぐ向かうケースがほとんどのようである。

なかでもシカゴ大学やUCLAなど人気の高い学校のブースには、常時20人以上の参加者が並び、カリキュラムやMBA取得後のキャリアについてなど熱心に質問している光景がみられた。英語のレベルはかなり高く、ネイティブの各校担当者との質疑応答もスムーズに行われている。また、MBA予備校の友人はもちろん、この会場で初めて知り合った人との情報交換も活発だ。

MBA (Master of Business Administration) とは、日本語では一般に経営学修士号と訳されるように、大学院(多くはそこから独立させたビジネススクール)で取得できる学位であり、欧米ではビジネスエグゼクティブになるための必須資格のひとつとして広く認知されてきた。

80年代は、日本企業も社内選抜した社員を海外の有名ビジネススクールに送る派遣熱が高まり、

日本のMBA取得者の多くが企業派遣者だった。

今回のフォーラムの盛況ぶりからみても、企業のグローバル化が盛んにいわれる昨今、MBA取得者への期待が高まりそうだが、実際の企業派遣者は、バブル崩壊後はピーク時の半分以下に下がっているという。これはどうしたことだろう。

あるエグゼクティブサーチの専門家は、日本のMBAの評価の現状について、次のように語っている。

「これまでの日本では、いい学校、いい会社に入社することを目的にしていたために、MBAもそれ自体が目的のひとつに考えられてきたようにみえます。このように、ただ学歴に箔をつける資格としてMBAを取得させるだけでは、企業にとって費用対効果がないのは当然で、企業派遣が減るのも無理がありません」

欧米では自分のキャリアは自分でつくるもので、MBAはそのための必要条件にすぎない。ビジネスの中でMBAで習得したことを実践して磨きをかけなければ十分条件にならない。すべてはビジネスのツールにすぎないのだから、それを使って何ができるかが重要なのだ。

15年前なら、日本の外資系企業でも英語が堪能というだけで採用上のアドバンテージを認められていた。これからは、グローバルスタンダード、つまりアメリカンスタンダードのビジネスの共通基盤としてMBAをもっているのが普通になっていくだろうと、この専門家はみている。

「しかし、日本企業では経営者自身がMBAをほとんど取ってきていないのですから、このようなMBAのあり方を理解して活用できるようになるのは、まだまだむずかしいことかもしれません」

MBAとは?

1890年代初頭にアメリカで生まれたMBAは、1960年代にはヨーロッパにも上陸。特に80年代以降はビジネスエグゼクティブへの必須条件のひとつとして広く認知されてきた。ヨーロッパではアメリカのエグゼクティブ・プログラムにあたるものが通常で、多くの学生が豊富な企業経験をもち、企業に籍を置いて学費を援助され派遣されている。EUヨーロッパ連合による複数国からなる市場であり、企業側雇用側による複数国に反映した科目が多いプログラムになっている。MBAプログラムの基本的な狙いは、ビジネスプロセス(問題解決手法)の拡大を支援するため、「実際にビジネスの現場で役に立つカリキュラムを行う」こと、「マネジメント能力を習得させる」ことにある。1年目に基礎科目、2年目に選択科目が決められる標準的なスタイルが確立されており、多くのビジネススクールでは会計、ファイナンス、マーケティング、人的資源管理、組織行動学、オペレーションマネジメント、経営経済学、確率統計学、情報科学、経営などを必須科目とし、加えて6〜10科目を選択科目としている。

現在、アメリカだけでも750以上のMBAコースがあり、毎年7万人以上が学位を取得しているが、ビジネスエグゼクティブを目指す人たちの人気は、一部のトップスクールへ集中している。たとえば、スタンフォード大学のビジネススクールへの全出願者数は97年には前年の約33%増加、入学を許可された人数は変わらないので、競争倍率は12.5倍から17倍近くに上昇した。ビジネス誌がスクールのランキングを発表、トップスクールの卒業生が企業から高い期待をかけられていることは、その初任給の高さでもわかる。



企業の目的意識の曖昧さが せつかくの投資価値を半減させている？

10万ドルかかるMBAで 幅広い視野の人材育成？

海外留学制度を行う企業への、社会経済生産性本部の調査によれば、その目的の第1位は、「幅広い視野をもった人材の育成」だという(図1)。問題点のトップは、「コストがかかりすぎる」。確かにトップレベルのスクールで学ばせるには、授業料だけで平均年間2万3000ドルが2年間にわたって必要となり、さらに受験のための準備に1年半くらいかかることへの配慮が必要だ。過半数の企業の帰国後の評価が報告書の提出のみにとどまり、「帰国後の処遇ができていない」のが2番目に多い問題点だと考えているとすれば、

この不況下で単なる「幅広い視野をもった人材の育成」のために、これだけのコストと時間がかかるのでは、企業派遣が減少していったとしても無理がない。

しかし、実際にMBA取得のプロセスが個人に与える影響は、派遣した企業側が考えているよりもかなり大きいようだ。生命保険会社から企業派遣中でトップスクールの1校に学んでいるAさん(28)は、「新卒で外資系企業へ就職するつもりが、最初は日本企業で適性を確かめ、腕を磨いてからでも遅くないとアドバイスされました。そこで希望していた運用担当の経験を積みできればMBA留学させてもらって、いい会社なら残ればいいし、合わなければ

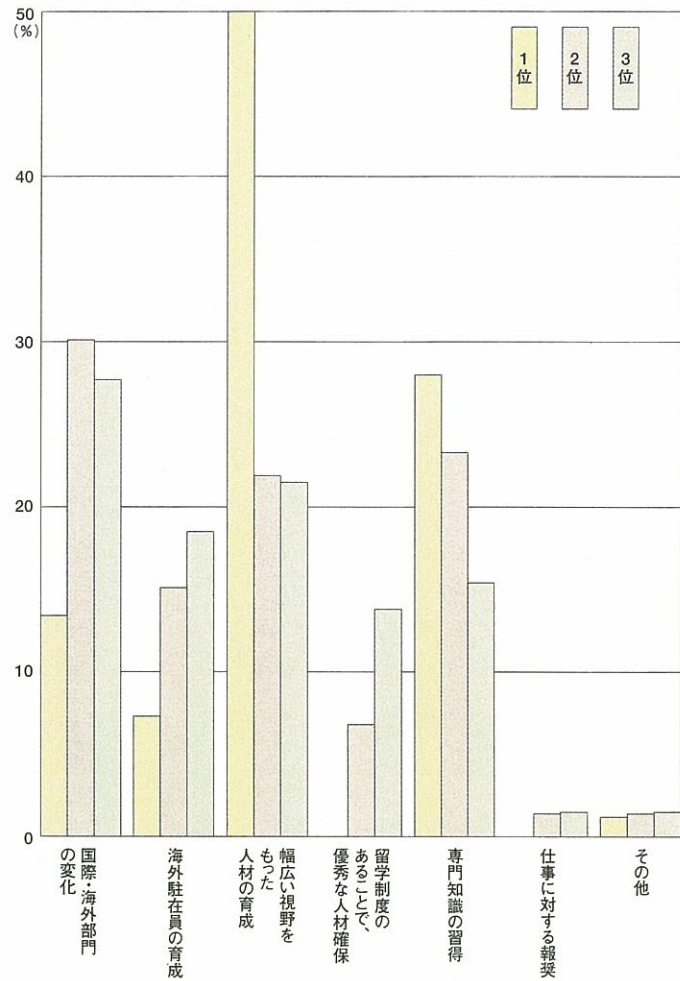
辞めてどこかへ移ろうと考えたのです。出身大学に関係ない社内留学制度があり、国際投資の仕事ができる現在の会社に入社しました」

国際部門に配属、いずれ海外勤務の可能性が高かったことと、留学派遣人員が隔年1名程度だったことから、どうしてもMBAという感じではなく、外資系金融機関で腕を試したいという希望も次第に薄れていったという。しかし、入社3年目にMBA取得者と仕事をし、再びMBAを取りたいと思うようになる。とはいえ、1000万円はかかる自費留学までしようとはまったく考えなかったそうだ。

Aさんは上司からの推薦もあり、96年に社内公募に受かった。当時は不況といえども現在ほどの深刻さはまだなく、まだ業界も終身雇用制度を維持できるところにみえていた。

「社費で留学させてもらえるということは、会社にある程度期待されている証拠ですから。まあ、米国の最先端の金融・投資の知識を学んで、知識と学位を武器にすれば、たとえ人事異動があっても、自分が希望する資産運用部門においてもらえるだろうと思っていました。MBAを取って具体的な目標があるというより、昔からの憧れをかなえたい、社内の出世の武器にしたいという程度でした」

海外留学制度の目的(図1)



留学制度の問題点(図2)

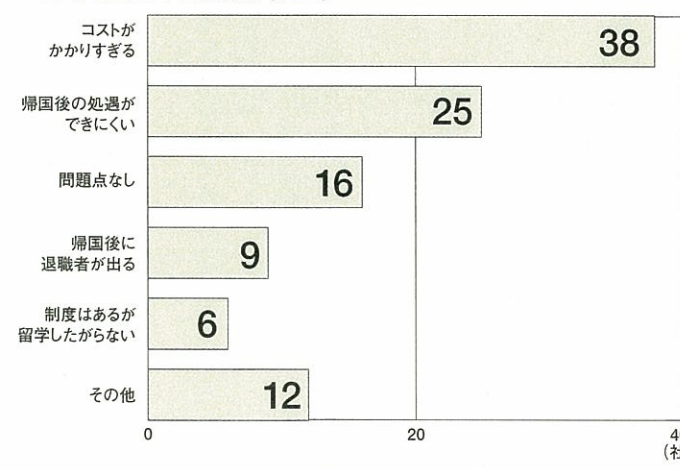


図1.2 出所:社会経済生産性本部国際協力本部「留学制度に関するアンケート調査」1995年

世界に目覚めた留学生に 歯がゆい会社の対応

しかし、留学1年目を終えたいま、彼はアメリカでのMBAの価値の大きさに驚かされている。学校の難易度ランキングが社会全体に浸透しており、いわゆるトップ20といわれるところに入らないと一流企業への入社はまずむずかしい。出身校によって初任給に大きな差があるが、上位校から入学直前の給与の倍から3倍がもらえる。

たとえば、ニューヨーク大学を出てウォール街の投資銀行に入った場合の初任給は平均年間12万ドル(日本円で約1500万円)、日本の大企業の部長なみの給与だ。30歳そこで数十万ドルの給与を得る人も少なくない。日本では自費留学は無理だと考えていたが、その費用も投資銀行に就職すれば2、3年で返済できる額である。

また、アメリカ人をはじめとする世界各国の人たちの、個人を大切にしようとする生き方を身近に見て、一流大学を出て一流企業に就職し定年まで無事に勤め上げればよいという価値観にとらわれていた自分が馬鹿らしく思えたともいう。

帰国後の配属先は決まっていなかった。昨秋の自己申告書には、MBAで最先端の知識を得るので、資産運用部門に配属してほしいと書いたが、来年の帰国時の状況で、たまたま欠員のある部門に回る可能性も否めない。

「また希望していない人事・企画部門に配属される可能性も高いでしょう。人事・企画部門は、社内的には出世コースかもしれないが、いまの自分にはまったく興味がないし、せつかく学んできたことを活かさせません。希望した配属にならなければ、すぐにでも転職活動を始める覚悟を固めつつあるのが正直なところです」

また、信託銀行から企業派遣され同様にトップスクールで学ぶBさん(30)の場合は、

「入社1年後くらいから、国内での不動産業務には限界を感じて、漠然と国境を越えてビジネスをしたいと思うようになっていました。アメリカでビジネスをするためにはMBAという資格が必要だろうし、最先端の金融商品の多くはアメリカからのもので、基礎を学んでいないと商品に溺れてしまう。何より、ビジネスを通じてではなく利害関係のない人的ネットワークを国際的に広げていきたいと、留学を考えるようになったのです」

会社の留学制度の受験資格は、入社5年以上。しかし、自分でもまず日本でのビジネスの基礎をきちんとつけてからでないと留学しても無駄だと考えていたBさんには、ちょうどよかった。

留学後10年間は辞められない規定があるにもかかわらず、1人の枠に100人以上が殺到したため、4年間業績は部門でトップ、TOEIC満点でも1回目は不合格。2回目の応募で合格した。留学前からアメリカでのビジネスに関心をもっていたBさんにとっても、MBA留学のこの1年間は期待以上のものだったという。勉強と経験のなかではつきりみえてきたアメリカと日本のビジネスの差をうまく同化させ、いかにこの国でのビジネスで金を生み出すか。そこに自分の次にやるべきことを見出している。

MBA取得後は、ニューヨーク支店への配属を希望し、人事に対し強烈にアピールをしているが、公式の見解は返ってきていない。社内にはこれで100人以上のMBA取得者がいるが、海外支店にそのまますぐ派遣された人はいないようだという。

「最低3〜4年国内業務を経験後、半数くらいが海外に行くようですが、せつかくMBA留学で学んだことを即活かせるビジネスチャンスが目の前に転がっているのに、もったいないですよ。」

留学制度は、学生向けの餌にしかすぎないのではないだろうかと思ってしまうという。

「ある都市銀行では実質的に東大卒しか留学できないらしいし、これまでの当社のMBA取得者で、それを肩書ではなく、現場ですぐに活かそうと強く意識する人は多くなかったかもしれせん。しかし、これからそれをどう壊していけるか。自身の挑戦ですね」

もし、どうしても復帰後の配属希望がかなわなければ、それなりの覚悟は決めているBさんだ。

トップスクール15の米国での評価(表1)

1996年 ランキング	学校名	年間授業料	入学を許可 された志願者 15%	初任給		10万ドル以上 稼ぐ卒業生 49%	求人側が評価するMBAの技量		
				MBA取得前	MBA取得後		アナリスト	チームプレー	世界的視野
1	PENNSYLVANIA (Wharton) フィラデルフィア	\$23,608	28	\$45,000	\$100,000	A	B	A	
2	MICHIGAN アン・アーバー	23,180	14	38,500	81,400	A	A	A	
3	NORTHWESTERN (Kellogg) イリノイ州エバンストン	23,025	14	45,000	95,000	B	A	A	
4	HARVARD ボストン	23,840	13	55,000	110,640	A	A	A	
5	VIRGINIA (Darden) シャーロットビル	19,627	19	40,000	85,000	A	A	B	
6	COLUMBIA ニューヨーク	23,830	14	44,000	88,850	A	A	B	
7	STANFORD カリフォルニア州スタンフォード	23,100	7	54,000	108,000	A	B	B	
8	CHICAGO シカゴ	24,655	23	44,000	86,000	A	A	A	
9	MIT (Sloan) マサチューセッツ州ケンブリッジ	23,900	14	45,000	102,750	A	A	B	
10	DARTMOUTH (Tuck) ニューハンプシャー州ハノーバー	23,700	14	45,000	105,000	C	B	A	
11	DUKE (FUQUA) ノースカロライナ州ダーラム	23,690	17	45,000	78,000	B	B	B	
12	UCLA (ANDERSON) ロサンゼルス	18,963	17	37,000	85,000	B	B	C	
13	CALIFORNIA (Haas) バークレー	18,788	13	44,000	85,000	B	B	C	
14	NYU (Stern) ニューヨーク	22,500	20	39,000	75,000	A	A	A	
15	INDIANA ブルーミントン	15,613	45	35,000	67,000	A	B	B	

資料: ビジネス・ウィーク(Lori Bongiorno, Judi Crowe, Lourdes Hernandez, Fred Jespersen, David Leonhardt, Jennifer Merrittによる調査)
Reprinted from October 21, 1996 issue of Business Week by special permission. Copyright 1996 by The McGraw-Hill Companies.



「やはりリニアでやりたい」と思わせられる、 企業としての価値観の共有はできるのか

会社に頼らず着々と 市場価値を高める個人

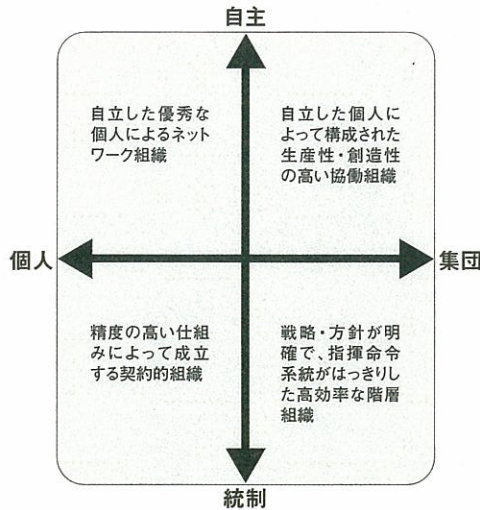
首都圏の25〜34歳の若手ビジネスマンへの調査では、半数近くが「会社の倒産やリストラで職を失う可能性がある」と感じている。また、ひとつ上の世代より1割以上多い、実に9割が「社外でも通用する実力を身につけたい」と考えている。こうした状況を反映してか、文部省の調査でも、社会人大学や大学院に行く人が年々増えている。これまでは海外留学が前提で取得困難だったMBAを日本にいながら取得できるコースも増え、ビジネススクールに通う人もさらに増えるだろう。個人が企業に頼らず、自分の価値を高めようとははじめているのだ。

人材バンクには、数年前では考えられなかったような企業からの登録者が増え、自分の実力やキャリアがどれくらい価値があるかを確認するための登録も増えているという。リクルートエイブリックのコンサルタント渡辺公氏と遠藤泰弘氏によれば、

「企業内のトップというよりは、その次の上位10%から30%の層の動きが最近では激しいようです。金融では、もともと証券業界は流動性が高かったのですが、最近は銀行や生保などの本部のスペシャリスト社員の登録が増え、社費でMBAを取った人も珍しくありません」（遠藤氏）

昨年4月の拓銀と日債銀の国際業務の撤退をはじめとした縮小ムードや、このまま国際市場で自社がやっていくのはむずかしいと感じ、ビッグバンの到来に耐えられそうな外資系や財務体指すべき組織像があつて、それを構成する複数の人材像があつて、その混成割合がはっきりしている。つまりどういうタイプの人材がどのくらいの割合でいるのをよしとするのが明確で、それが属する個人にとって納得いくものでなければなりません。「会社にも個人にも有益」な組織編

組織編成原理の分類(図4)



質のよい企業を希望するケースが増えているという。「経営方針や先行きの不透明さに閉塞感を強く感じ、上がつまっている硬直した人事、鈍い機動力に見切りをつけはじめています。また大手総合商社の30歳前後の人材も激しく動いています。数年前には考えられなかったですね」（渡辺氏）

しかし、市場で求められる価値はつねに変化し、タイミングの問題もあるが、必ずしも自分の考えるような条件での転職はかなわないことに気づき、認識の甘さがかかりすぎることも多い。「競争の激しい分野でも、社名で仕事をさせるのではなく担当する仕事に専門性をもたせたスペシャリストとしてじっくり育てようとする企業からは、どの分野でも人があまり動いていません。経営のなかでの自分の役割と市場での価値を確認しやすいからでしょうか」（遠藤氏）

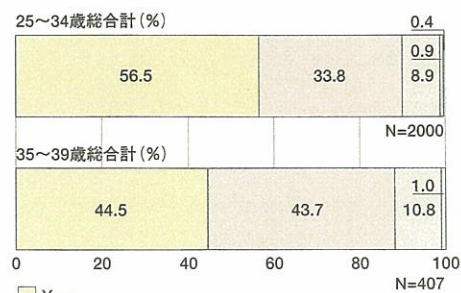
自立した個人による 協働組織としての企業

終身雇用を前提に、社内の人間を鍛え、教育で生産性を高めようとするのが、企業がこれまで企業内教育に力を入れてきた大きな理由だ。しかし人材の流動化が前提になって、個人が自分のキャリアを中心に考えるようになれば、求める教育が変わってくる。教育研修を選択制にするというのも流動化を前提にした流れだといえる。最近では受講者を厳選した「選抜型経営塾」で経営のプロフェッショナルの早期選抜・確保・育成を図ろうとする企業も増えている。リクルートHRD研究所主任研究員・川野正裕はこれ

成を表現しなければなりません。本来、自立と協働は対立概念ではないのですから、自立した個人による協働組織がありうるはずで、そのための教育研修の提供も必要になっていくでしょう。個人が自立した能力を身につけようとする動きはとめられない。優秀な個人であればあるほど、自分の市場価値を高め、より活かせる場所を探しつづけるだろう。その優れた人間を、組織内に留まらせ、自立した人間で構成された生産性・創造性の高い協働組織として存在する企業であるためにはどうしたらいいか。

どれだけ素晴らしい能力を身につけても、「やはりここでやりたい」と思わせるものがあれば、そこに踏みとどまるはず。それは、一橋大学社会学部助教教授・一條和生氏も指摘しているように、単に処遇の問題だけではなさそうだ。世界の中で生きていくという観点で、多様な人材が共有でき

社外でも通用する
実力を身につけたい(図3)



調査：リクルート

「終身雇用が崩れても、能力開発をすべて自己責任でというのは極論です。たとえば完全なプロ集団であるプロ野球でも、コーチは球団が雇います。チームを強くしたいという球団側の意思と、本人が強くなりたいという志向とが一致しているからです。同じように会社がやってほしいことと、個人が流動化を前提に会社の理屈と関係なしにやりたいこととのバランスをとって、会社と個人の共同責任での教育へ変化していくのが望ましい方向でしょう」

「共同責任で高める方向には、大きく2つあります。ひとつは個人の専門性やスキルといった、いわゆるビジネススクール型の教育で高めていける分野の専門能力。もうひとつは組織としての成果を高めるための協働性、たとえばコミットメントリーダーシップやチームワークなどです。この2つに流動性を加えて、どのようにバランスをとるのか。そのためにはまず経営側に、目

る企業としての価値観。長期にわたってエクセレントといわれてきた会社には、それがあがる。前出のMBA取得中のAさんは、こうも語っていた。

「MBA留学で最先端の知識を吸収したといっても、帰国後数年で風化してしまうでしょう。それよりMBAで学んだ最も貴重な経験は、「自分の考えをもち、周囲に向かって堂々と主張できるようになった」とこと、「多様な価値観、異なる視点のなかからこそ優れた考えは生み出される」とことを実感したことです。

帰国後は、自分の意見をもたずに上司に従うことを求める周囲との軋轢を覚悟して、保守的な企業文化をプラス方向に変えるように努力したい。でも、もしそれが、どうしても受け入れられないと判断した場合は、よりよい環境を求め、外資系を含めた転職を考えたいと思います」

優秀な人材が 「この企業でやりたい」と 思えるかどうかを 共有できていますか



一橋大学
社会学部助教
一條和生氏

テクノロジーで、自分たちの強みを伸ばそうとする企業は勝ちつづけ、産業を超えて結びついています。そして、個人の力を高め育て上げていくことが組織を強くすることにつながりますから、こういう企業は個人のコンピタンスもグローバルな視点で見えています。世界に通用する強みをもった人間が、多様性をもって存在できる組織はこれからも強いはずです。一方、業界1位でも、グローバルな観点で未来の方向性が出せない企業はダメになるでしょう。

多くの人、企業にとってはこれからは苦しい時代ですが、これではいけないと感じたところにはチャンスがある。変化のスピードが速くなっているここ2〜3年がその最後のチャンスかもしれません。そこで、これまでへのこだわりやしがらみで変われないのであれば衰退の一途をたどるだけです。それでいいのでしょうか。

今後、持ち株会社や執行役員の増加などで、いま以上に経営者が必要になりますが、経営や戦略には、ビジネスのセンスがいる。それには実務経験が必要ですから、経営スクールで学ばせると同時に、若い人間にも失敗を恐れず経営に関わる機会をどんどん与えるべきです。早期選抜もいいですが、まずどんな人にも挑戦の機会を与え、それに応えた人を育ててほしい。従来の価値観とはまったく異なる人間がエクセレントかもしれませんから。

いちじょうかずお

1958年生まれ。82年一橋大学社会学部卒業。同大学院社会学研究科修士課程、同博士課程を経て、88年同大学社会学部専任講師。91年ミシガン大学ビジネススクールに入学、95年同大学よりPh.D.取得。現在一橋大学社会学部助教(組織論専攻)。著書に「バリュー経営―知のマネジメント」(東洋経済新報社)などがある。

日本企業はいま曲がり角にあり、企業が人を優秀とすべき尺度が変わってきています。これまでのように欧米のやり方をキャッチアップするだけでは通用しません。既存のルールをどう壊していけるかが大事になり、しがらみを捨てた新しいイノベーションができる人間が必要なのです。

しかし、多くの企業では何をもって優秀とするかの採用、評価、教育方針が定まっていないので、そういう人材を有効活用できずに外に出してしまっているのが現状。社会全体としては健全かもしれないが企業には大きな損失といえます。

最近企業内ビジネススクールも増えてきていますが、ただ、有名講師によるパッチワーク的内容では、あまり意味がない。そこに、その企業が絶対譲れないこだわりがあって共有し磨き上げてほしい。価値観の多様性がある時代だからこそ、共鳴しあう価値観をユーザーと共有しあえることが重要です。同様に教育でも原点に戻り、組織の人間がそれに共鳴してくれることが大事。能力ある人間が世界に通用するよう、どんどん高めると同時に、「ここでやりたいんだ」と思わせるこだわりやフィロソフィーのようなものを共有することです。MBA取得にはコストがかかり、そのわりに定着しないから取りやめたとしても、優秀な人材の流出防止に対しては効果はありません。

企業がどんなフィロソフィーをもって、だれを優秀とするのか。むずかしいことだけれど、エクセレントといわれる企業はみなきちんとやっています。特別なことではなく、自分たちの原点へのこだわりを大事にして、戦略とか経営、人材育成などすべてに反映させているだけなのです。

すでに企業も勝ち組と負け組に二極分化していて、世界の中で生きていく決意をもち、その観点のマネジメントやテ

ビジョンを共有するために 映画をつくる前にあらゆる手段を使います

ヴァিজューアリスト 手塚眞 撮影/海原修平



手塚 眞(てつか・まこと)
ヴァিজューアリスト。1961年、故・手塚治虫氏の長男として東京に生まれる。高校生のころから8ミリ映画を撮りはじめ、85年「星くず兄弟の伝説」を手がける。以後、あらゆるメディアを通じて映像作品を製作してきた。その一方で、ネオンテトラ代表、手塚プロダクション代表取締役の役職にも就いている。著書に「夢みるサイコ」「ヴァিজューアリスト」「ファントム・パーティー」などがある。来夏、映画「白痴」の公開が予定されている。

小笹 私の肩書はコンサルタントですが、そう言ってしまうと非常に不都合な枠組みに入ってしまうことがあります。でも、そこを出て新しい概念を探したくても、いい言葉がないとか、理解されないことが多いんです。

手塚 それはあるでしょうね。僕の場合、とにかく映画界が不振でしたから、その枠に収まると仕事が終わるという現実的問題もありました。それが結果的によかつたかもしれませんが。映画界では北野武さんのように、むしろ外部から入る人が注目されたりしますし。

価値観の相違が興味深い 企業とのプロジェクト

小笹 自由な立場を自分でつくり出されている手塚さんからご覧になって、サラリーマンはどんな姿に映りますか。

手塚 それほどたくさんあるわけではないのですが、富士通とは、パソコンソフト「TEO」のプロデューサーとして5年ほどおつきあいがありました。直接企業の人と関わったのですが、おもしろかったですよ。考え方が一から違うし、よい悪いはともかく、まったく違う世界でしたから。たとえば僕たちがやったのはCD-ROMという柔らかい仕事だったので、頭が柔軟じゃないといけません。でもそれが乏しい感じがありました。抑えられているというか。だから、そこに僕が違うやり方を持ち込むと驚かれるんです。それがお互いのプラスになったのだと思います。それでも、やっていくなかで根本的に違うなと思う場面はよくありましたし、お互いに戸惑いました。たとえば僕は僕で、出来上がったものに対する成果に、自分が監督として働いたパワーが換算されるものなんです。企業はソフトはあくまで納品物。そこにかかったパワーが換算されず、1行の文章なら目に見える1行分しか、支払う対象にならない。

小笹 コンサルタントも同じです(笑)。一生懸命分析したものをA41枚に凝縮したりすると、1枚だから安いと思われ。

手塚 そこに実際かかったパワーを考えないわけです。「そこまで考えてくれ」と言うと、じゃあ何時間働いたか証明しろ、と(笑)。

小笹 日本企業は、まだ目に見えないものに対して、価値を認める段階にきていませんね。プライシングを価値ベースではなく、コストベースで考えるのがいまも主流なんです。

手塚 なるほど。たとえば「TEO」は女性や子供向けのCD-ROMなんです。でも「パソコンユーザー」は35歳までの男性だからマーケティング的にありえないと言われました。それがわずか5年前。よってゲームをつくりなさいと言われる。でも僕は女性がパソコンをやる時代が来ると思っていたし、富士通ほどの企業ならそこを見据えるべきだと思っただけです。どうせお金をかけるなら、たまにはこういうプロジェクトをやったらつて(笑)。それから「TEO」では動物が出てきて、育てること



が、富士通がパソコンで命を扱うなら、命を粗末にしないといけない。殺すことから始めないほうがいいと言いました。だって、パソコンで死ぬの生きるのをやるに早すぎるでしょ。男の子には不評らしいけど(笑)。でもそれは富士通のような大きな企業がやっちゃいけないと思うんです。

小笹 子供のゲームはリセットできますが、人生はそうじゃない(笑)。

手塚 殺せるゲームはたくさんある。でも、もともと先を見越したもの、思いやりをじっくり育てるものは力のある企業じゃないとつくれないと思っています。

まったく新しい肩書が 仕事の世界を広げてくれた

小笹 手塚さんはご自分でヴァিজューアリストという肩書を名乗っておられますね。

手塚 僕は最初から映画製作を志していたので、映画監督といってしまう話は簡単でした。でも、そのころはちょうど日本映画のイメージがよくない時期に当たってしまっただけ。そのなかで映画監督を職業としてやるのは魅力を感じなかったですね。自分は映画をつくりたいけれど安易に業界には入りたくない。その矛盾を自分なりに解決する手段として、半分冗談で思いついたのがヴァিজューアリストだったのです。ところがヴァিজューアリストで仕事をやっていると、この肩書がひとり歩きを始めて、映画以外の仕事も舞い込むようになってきました。相手にしてみると映画監督と名乗っていない分、新しいことをやってくれるんじゃないかという期待があったのでしよう。

小笹 そのように幅広くお仕事をされては、何か見えてくるものはありませんか。

手塚 僕は、自分の仕事は何かを生み出すことで、クリエイティブなものだと思っています。そしてそれは、いろんなことをやっていったほうがわかりやすいんです。自分とは何かという点は、ひとつに没頭すると逆に見えづらくなってしまう。幅広くやれば自分のなかに新鮮さを保てますし、それがモノをつくるうえでよい環境をもたらすような気がします。

形だけの言葉はいらない ビジョンを共有する工夫が大切

小笹 企業の決算の仕組みも短期志向を助長している原因になっていますが、手塚さんは一人の経営者としてその点はいかがお考えですか。

手塚 僕の場合は普通の会社経営者とは違って、自分の事務所の目的がクリエイティブなことをできるための環境づくりにあります。おのずと従来の会社の考え方は違って、金儲けの優先順位は低いです。よい環境を保つためには、人間の力がいちばん大きい。ですから人間に対して報酬を払うことを心がけています。たとえば成果がレポート用紙1枚でも、こちらにメリットがあればその人とやれた仕事ということに重きを置きたい。逆に、すごく優秀な人たちが企画書100枚書いてくれても、中身がふさわしくないと、思っていたような人たちでなかったのであれば、100枚以上の値打ちはないわけです。

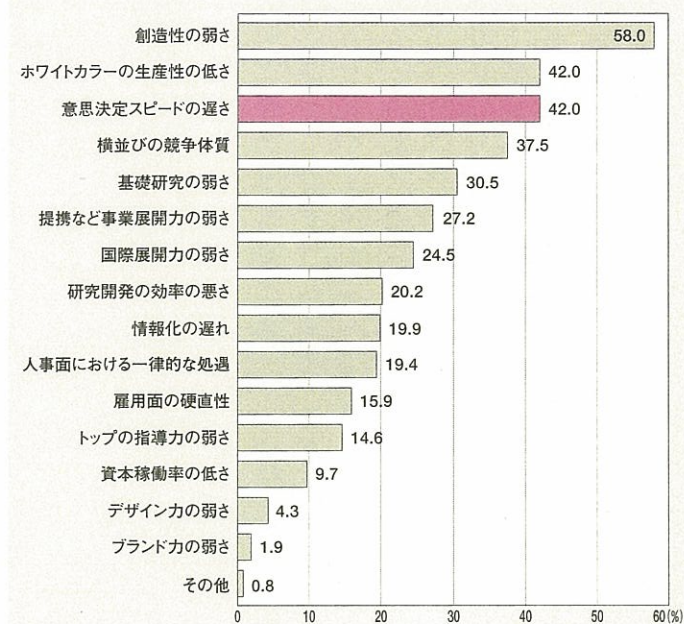
小笹 ちょうどいま手塚さんは、映画「白痴」(坂口安吾原作)を製作中ですが、参加者一人一人の趣味、嗜好、ベクトルの違いの苦労もありでしょうか。

手塚 僕が映画をつくるうえで何を心がけるかというと、だれが中心となつて何をやるうとしていのかをはっきりさせることです。僕がやりたいことを明確にするために、仕事の意思をつねに話してわかってもらう。そこに賛同できない人は参加しなくてもよいわけです。むしろ、長い製作期間のなかでスタッフが疑問をもつことだってあるかもしれません。しかし最後には、この人のためにやれるかということが問題です。

※1「TEO—もうひとつの地球—」視覚センサーを通して、想像のなかなの世界TEOに暮らす自律した生物とのインタラクションを実現したパソコンソフト。そこに登場する生物たちは、富士通が開発した人工知能技術によって、自己の意思や本能で行動する。手塚氏は、総合プロデューサーとして、コンセプト・キャラクターづくりからプロモーションに至るまでTEOプロジェクト全般を監修。

日本の課題であっても 自社の課題ではない？ 意思決定スピードの 迅速化

図表1 今後克服していくべき日本の課題



※図表1・2ともに4項目までの複数回答
出所：第3回「わが国製造業の生産性と国際競争力」～1997年アンケート調査報告書～
(社会経済生産性本部生産性研究所)
調査対象：上場企業を中心とする製造業1735社
調査時期：1997年10月1日～10月31日
調査方式：郵送方式
集計対象：回答企業371社、回収率21.4%

情報通信技術や世界的な競争が進展するなか、日本の製造業の課題とそのポジションを把握し、適切な施策を検討していくことを目的に上場企業を中心に実施された第3回『わが国製造業の生産性と国際競争力』～1997年アンケート調査報告書～(社会経済生産性本部生産性研究所)によると、国際競争力向上に向けて日本の製造業が改善すべき企業レベルの課題として42%の経営者が「ホワイトカラーの生産性の低さ」とともに「意思決定スピードの遅さ」を挙げている(図表1)。

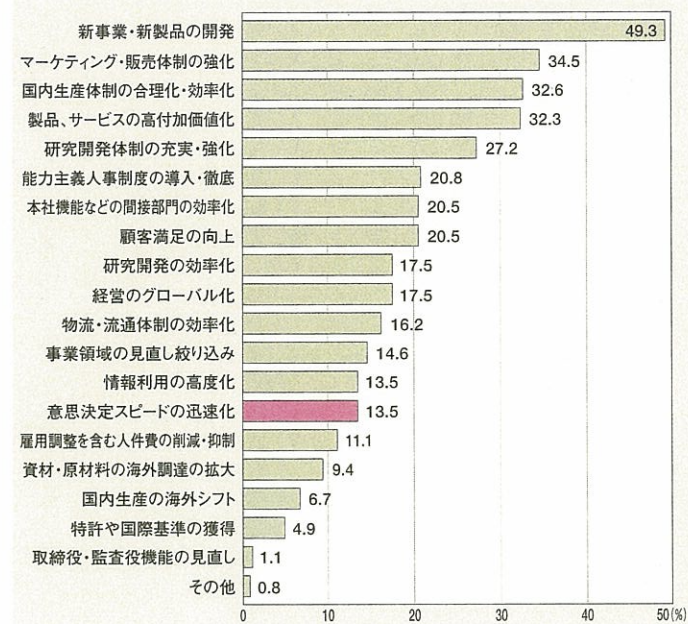
しかしながら、98年の自社にとっての取り組み課題ではこの「意思決定スピードの

迅速化」はわずか13.5%の経営者にしか認識されていない(図表2)。

必要不可欠な経営中枢の変革

経営システムの見直しの観点でいえば、具体的項目として「能力主義人事制度の導入・徹底」(20.8%)、「本社機能などの間接部門の効率化」(20.5%)なども比較的重点課題の上位に挙げられてはいるものの、これら以上に「意思決定スピード」に重要な関わりをもつと考えられる「取締役・監査役機能の見直し」については全体の1.1%と、「その他」を除いて最も優先順位の低い項目となっている(図表2)。

図表2 国際競争力の維持・向上に向けた98年の取り組み課題



メガ・コンペティションが進展するなか、能力主義による「組織改革」や「生産性向上」などへの取り組みはもちろん重要な施策である。

ただし、これらの施策をより効果的かつ効率的に推進していくためには、「意思決定スピード」が重要な役割を果たすのも事実。末端の改革もさることながら、取締役・監査役機能の見直しがなくてはこのスピードアップの実現は望めない。国際競争力を高めるためにこそ、「経営の中枢」に積極的にメスを入れ、「意思決定スピードの迅速化」を推進していくことが肝要となるのではないだろうか。

対談後記

小笹芳史

リクルート組織人事コンサルタント 小笹芳史
手塚氏が代表を務める「ネオネット」のオフィスにいます。なんとなく落ち着いた気分になれる。このオフィスは、大型のディスプレイを通してTEOワールドとつながっており、時間と空間の広がりをもっているからかもしれない。

TEOワールドのなかにはいくつかの地区があり、われわれは画面を切り替えることで、それぞれの地区に移動できる。手塚氏のガイドでTEOワールドのなかを少し散策していると、彼がディスプレイの脇に備え付けられたマイクに向かって「ピューツ、ピューツ」と笛を吹いた。少し待てばTEOワールドに棲息している鳥がこの音を聞きつけてこの地区にやってくるかもしれない、とのこと。2、3分息をこらして待っていたがいつか姿を現さない。「どうしたのさ。何か起ったのかないか。そんな想像力を掻き立てられるような「間」

小笹 認識の食い違いを避けるための工夫は、何かなさっておられますか。
手塚 映画は物語、俳優、音楽、映像と実に情報量が多くて、一言二言じゃ説明し切れません。でも僕は、いくら説明してもわからないと言いつつも、できるだけのことばをします。写真一枚でもいいから見せる、資料をかき集める。今回の映画の場合はビジュアルが理解しやすい作品なので、映画をつくる前にイメージのためのスチール作品を撮影したんです。主役の浅野忠信君に衣装を着せて、主題曲も先につけて。ポスターはこんなふうになって、こんな音楽が流れるんだよ、いろんな場面があっても基調はこんなかたちだよ、と。通常完成した後でやる作業を前にしたことになりますね。
小笹 そうすることによって、スタート前から全員の視点をゴールに合わせられる……。

手塚 僕は9年前からこの映画だけに賭け、準備してきました。ほかの映画の話は断ったんです。9年かかった理由は資金だけ。最終的に集まった人は、それを理解して、ビジョンに関しては疑わなくていいと思ってる。
小笹 それは半分以上問題が解決されているということですね。
手塚 その会社がどうしたいのか、自分がどうしたいのかとか、それがわかりやすければいいのではないのでしょうか。そして賛同してくれる人を雇う。僕の会社は小さい会社なので、雇うときは時間をかけるんです。映画で、スタッフやキャストを決めるときもまったく同じです。
小笹 企業も、入り口の段階でもっと価値観のすり合わせをするべきですね。私は、この点をエンターテインメントと呼んでいるのですが……。

手塚 あとになってから、だれがこの人を選んだんだ、ということになっては困る(笑)。うちの会社の求人コピーはこうです。「不思議な人生を誠実に歩いた方を求めます」。ヴィジュアルという仕事の不思議さ、誠実さ。この相反するものを求めるということ、会社の特徴を示しているつもりです。
小笹 コピーである程度ふるい落とせますか。
手塚 できるんじゃないかと思っています。何でもいから受けようという人も来ますから(笑)、それは履歴書を見た段階でわかりますから。大きな企業だつて中心となっている人の理念は必ずあるはず。でもその言葉が形だけのものになっていたら伝わらないかもしれません。
小笹 言葉が死んでしまつては何にもならないですね。ビジョンを提示する大切さを痛感します。本日はどうもありがとうございました。

がこのオフィス全体に存在する。待っているあいだに、ふと、次のようなことが頭の中を巡った。われわれは、歴史上のどこかの時点から、「ある種の行為を「働くこと」と「遊ぶこと」、そして「学ぶこと」という概念に分類することに慣れてしまつたようだ。しかし、これらの分類自体、単なる固定観念に思えてならない。一つ一つの行為は、そもそも簡単には切り離して考えられる概念ではないはずだ。職場は「働く場」であり、そこで遊んではいけない。繁華街や行楽地は「遊ぶ場」で一生懸命に遊ばなければならぬ。学校は「学ぶ場」だから遊び心なんてとんでもない。というように、社会システムの発達に歩調を合わせるかのように、「働くこと」と「遊ぶこと」として「学ぶこと」が大きく切り離され、それぞれを行う場所まで完全にセパレートされてしまつた。そのことがわれわれの生活を妙に息苦しくしている感がある。

ところが、私がコンサルタントとして関わっている新興ベンチャー企業の人たちからは、このような概念の分類意識をあまり感じない。彼らは例外なく、従来の枠組みを打破する遊び心と状況から学びにつける貪欲なまでの向上心で、各分野において立派にビジネスを成功させている。仕事を遊び、そこから学び、遊んでいてもつねにビジネスのヒントを探している。彼らの意識のなかには、四六時中「働いている」わけでもなく、ただ「遊んでいる」わけでもなく、未来をめぐって「生きていく」という観念だけが存在しているかのようだ。そして固定観念に縛られ、息苦しさや悩む多くの人たちに便益や安らぎといった新しい価値を提供しているのだ。そんなことを考えていると「今日は姿を現しませんが、機械が悪いのか、何かほかのことに熱中しているのかもしれない」とTEOワールドの動物たちをいたわる手塚氏の優しい声が耳に入ってきた。

おざさ・よしひさ

1961年大阪府生まれ。86年早稲田大学政治経済学部卒。現在、リクルート組織人事コンサルティング室のエグゼクティブマネジャー。企業の組織戦略・人事戦略に関するコンサルタントとして講演・顧問活動など幅広く活躍中。主な著書に、『脱マニュアル宣言・キミの就職活動は間違いだらけ!』(日本実業出版)、『成功の扉をひらく27章・自己発見の瞬間!』(日本能率協会マネジメントセンター)など。

結婚から遠のく現代人

エマ・クロックフォード (文・写真)

シリコンバレーでは、最近ストック・オプションなどを換金することによって財を得る「ニュー・マネー」の恩恵で素晴らしい家を買ひ、高級車を乗り回すリッチな若者が増えている。彼らはリッチなだけでなく、高学歴で、センスもよいスーパリーな青年たちだ。学歴、収入、容姿、家柄などすべての好条件をもっているが、なぜか独身者が多い。日本で数年前「結婚しないかもしれない症候群」という本が流行ったそうだ。昨今の自由を求め結婚に縛られたくない人たちが、独身貴族を謳歌したい人たちの現状を謳ったものと聞いている。しかし今回は、結婚したいのにできない、いわば「相手がいない症候群」で日々暮らしている人たちの話だ。

トムは、地元スタンフォード大学卒業、東部の名門大学院を卒業、その後金融や国際マーケティングの分野でキャリアを積んだ後、現在はシリコンバレーのある銀行でシニア・バイス・プレジデントとして働いている。年は35歳、ルックスもよく、中産階級の恵まれた家の出身だ。トムはすでに大きな家を買ひ、あとは花嫁を待つだけという日々なのだが、「相手がいない」ため独身。いまだに結婚相手がいないことに大きな不満をもち、友人の結婚式出席後は鬱状態に陥る。

女性サイドでも似たような傾向がある。スーザンは34歳、独身、大手テクノロジー会社の人事担当マネージャー。棲歴あり、結婚歴なし)は映画「華麗なるギャツビー」に出てくるような素晴らしいヴィラを購入したため、ここ数年毎年prenuptial agreementの改正版をつくりながら相手を探しつづけている。

コミットメント

このように自由なセックス、テスト期間なる同棲、男女共シングルでも十分に富が築けるなど、ひと昔前には考えられないほど「恵まれている」人たちが、「相手がいない」ために結婚できないのだが、ある新聞でおもしろい記事を読んだことがある。婚前に同棲したカップルほど、離婚率が高いという統計がある。それは、「テスト期間」の同棲を経たカップルなのだろう。カップルほど離婚率が高いというのは、何か矛盾している。

私の友人で50%の離婚率をもつカリフォルニアではたいへん珍しい40年間仲むつまじく結婚生活を送っているジョーンという女性がいます。彼女は、

「Marriage is not for love, but for commitment.」
とよく言う。米国ではこのcommitment(コミットメント)という言葉がよく使われるが、この単語は英和辞典では「献身」と訳されているが、それは米国人が意味するものとニュアンスが多少違う。私の解釈するコミットメントとは、何がなんでもやりぬくといった「覚悟」のようなものを指していると思う。ジョーンの言った言葉は、「結婚はラブで維持するものではない、覚悟」をもつてやりぬくもの。だから彼女は、婚姻前に同棲したカップルほど離婚率が高いことにも驚かない。「社会的ルールを無視し、覚悟もなく簡単に同棲を始めるような人たちが簡単に離婚もできる

ジャーをされている。容姿端麗で学歴もよい。最近会社のストック・オプションをうまく活用して、1億円の家をひとりで購入した。週末は愛車BMWでドライブする。すべてが揃っているような、この女性の悩みもまた「相手がいない」ことである。

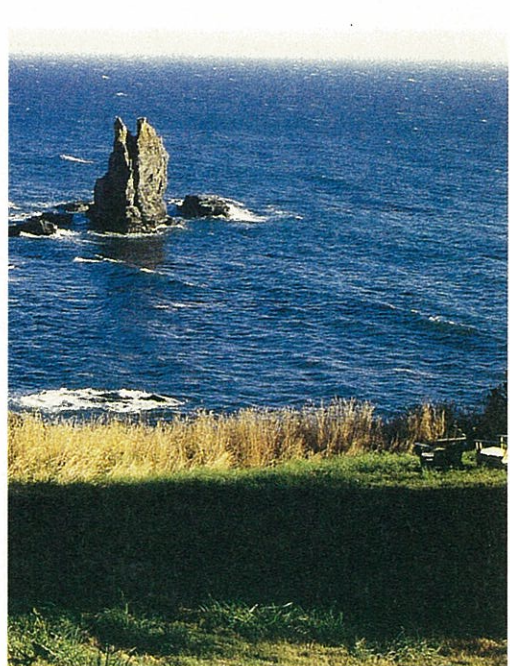
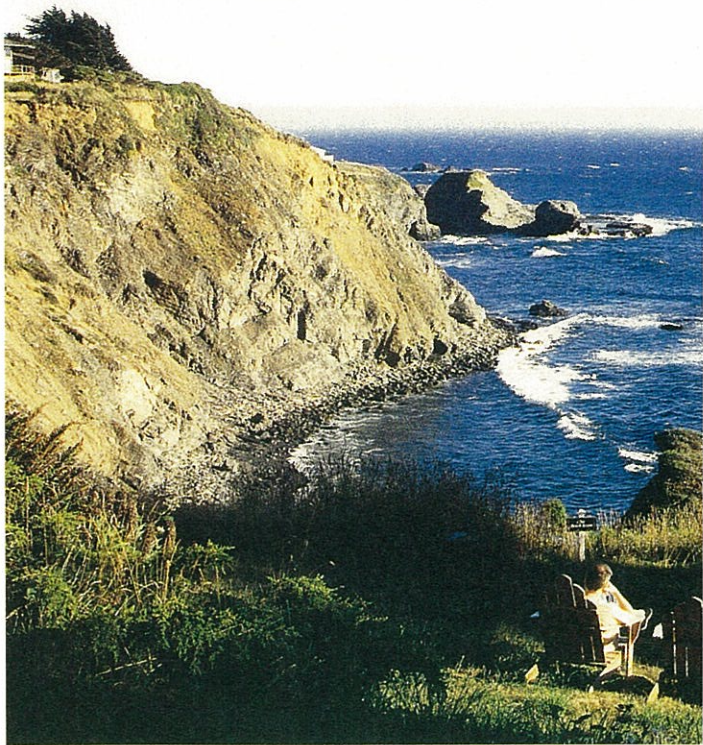
トムもスーザンもことあることには独身者の集うパーティーへ顔を出し、友人の紹介、その他もろもろの手段を講じては伴侶との出会いを求めている。こうした好条件が揃っているのに、「相手がいない」という現象は特にシリコンバレーに限ったことではないだろう。そして往々にして女性には、40の声を聞く直前に初産年齢がギリギリになるため、慌てて「理想の相手」とは程遠い男性と結婚してみたり、男性の場合は50の声を聞く前に、「やはり子供くらいは残したい」という思いに見舞われ、これも突然驚くような結婚をし

たりしてしまうようなことがある。

婚前交渉、婚前同棲、婚前同意書

こうした結婚願望がありながら、「相手がいない」という理由で独身でいる人たちはずっと一人でいたわけではなく、むしろ数え切れないほどの恋愛経験をもっている。昨今婚前交渉という言葉は死語となったが、カリフォルニアのハイスクールでは学校が避妊用具を配布するところもあるなど、ティーン・エイジャーのころより男女の関係を簡単に風潮が定着してしまっている。その結果、30代半ばまでは平均数十人と関係をもちも聞いている。また婚前同棲に関しては結婚前に同棲することにより、相手を見極めるという理由で、とりあえず1〜2年ほどの「テスト期間」ということが、ごく当たり前の風習になっっている。成人男女では平均2〜3回の同棲経験をもっているといっても過言ではない。

またprenuptial agreementといって、男女共キャリアを積み収入も高くなると、今度は結婚する前に築いた財産を離婚の際に相手に取られないために、弁護士に依頼し婚姻前同意書を作成、それを交わしてから結婚する。先に述べたようなリッチな独身者たちの間ではしきりにこのprenuptial agreementを作成している人たちが増えている。ある46歳男性(同



のよ」。数多い恋愛歴、同棲歴で「相手が自分に合わない」という判断を下し別れる。そうした関係にはコミットメントはない。そしてその繰り返しで、延々と自分に合った理想の相手を探し求めるのだ。

古きよき時代に学ぶもの

婚前交渉、婚前同棲、婚前同意書など、現在蔓延しているものはここ30年ほどの間におきた急速な文化の進化(?)によるものだ。1960年代からフリーセックスという言葉が流行り、婚前交渉がたいへん頻繁に行われるようになった。70年代から婚姻外同棲が一般化してきた。私たちの祖先はアダムとイヴの時代より、男女は父母を離れて一体となり(創世期)、家庭を築き子孫を残す、という基本的テーマのもとに結婚制度というものを生活の智慧として、社会的ルールとして定着させてきた。しかしここ30年ぐらゐの間にその規律がまったく壊れてしま

ったのである。また、やはり70年代ぐらゐよりさかんに女性の社会進出が推進されたため、ますますの物価がダブル・インカムを前提としており、(少なくともシリコンバレーでは)女性が外で働くことはもはや必須となつてしまったため、かつてのように男女が互いを必要としあひながら共存していくチーム・ワークのパターンも崩れてしまった。

先人たちが築いてきた社会規制には、生活の知恵がある。結婚しなくても簡単にセックスができる、一緒に住める、男女ともキャリアを磨き上げるまで結婚を考えない。しかし、そうしたことが当たり前のいま、あえて結婚から遠くなつていつている現状があるようだ。50年代の映画にエリザベス・テーラー主演の「花嫁の父」というものがある。年ごろの美しい女性(テーラー)が恋をするに即、「結婚」という話になつたため、父親が複雑な心境に襲われるというのだが、当時はいまのようにデートに誘つてお互いに気が合えばすぐにベッド・インという風習はまったくなく、同棲なども簡単にはできず、男女は好きな相手といるために結婚という儀式を経たのだ。経済的にもシングル・インカムで何もなしとこころからお互いに手を取つて生活をしていく日々だったのだらう。そしてそれは数世紀も前のことではない。

こうしたオールド・ファッションな結婚は前述のトムやスーザンのような人たちにはたいへん浅はかにみえるかもしれない。しかしそのなかに現在「結婚できない」人たちの悩みの答えが隠れているのではないだろうか。



Emma Crockford

シリコンバレー在住のマネジメント・コンサルタント、エッセイスト。東京都出身。スタンフォード大学で修士号取得後、オックスフォード大学大学院で経営学を専攻。その後、東京、ニューヨーク、ロサンゼルスで投資銀行業務を歴任し、後に東京の米国大使館で商務官として勤務した。

万葉時代の「ビッグバン」に学ぶ

『万葉時代のさらりーまん』著者 太田隆次 撮影/岩瀬陽一

万葉時代の改革は いまでいうビッグバンであった

法律用語で、外国法を国内に導入することを意味する「法の継受」は、日本では3回あったとされている。第1回目は中国(唐)の法律(律令)を、第2回目は明治維新でフランスや、ドイツの法律を導入、第3回目は太平洋戦争後アメリカの法律を導入したことで、法律は国家の体制の基本となるものであるから、法の継受は法律のみならず経済、社会などあらゆる面で大きな改革を伴う。



このことは、第2回目の法の継受の明治時代に導入されたフランス民法、ドイツ刑法などが江戸封建体制から明治にかけての日本の社会や人々の生き方や考え方をどれほど変えたか、第3回目の法の継受は、戦後のアメリカの指導による新憲法や労働法などの制定であるが、軍国主義から民主主義という転換期の日本の社会や人々の生き方や考え方をどれほど変えたか、私たちの記憶にまだ新しい。

では第1回目の法の継受とされる大宝律令の時代はどうであったか。本書『万葉時代のさらりーまん』は、当時約600万人の人口のうち約1万人いた役人の人事管理の記録を万葉集、木簡、正倉院古文書などの文献から掘り起こして、国のあり方や人々の生活を変えた大改革、ビッグバンが万葉時代にもあったことを論じたものである。

共通している各時代のビッグバンの公式

明治維新では黒船から文明開化、戦後は民主化、いまは平成の黒船といわれる金融ビッグバン、規制緩和、市場開放など、各時代のビッグバンを象徴する言葉には共通することがある。それは、そのどれもがいわば縦軸の日本的なものと、横軸の国際化という外圧とのベクトル合成であるということである。いかえれば日本は、国際化という外圧をエネルギー源として、そのたびごとに発展してきた特異な国である。

差が万葉時代のビッグバンである。

海外文化の吸収方法も、明治維新時は、お雇い外国人、欧米派遣使節団、官費留学、戦後はGHQに常駐あるいは派遣されてきたアメリカ人専門家、欧米視察団、フルブライト留学(今年で延べ約6000人)をはじめとする欧米留学と、2回とも同じ方法によっている。万葉時代も同じである。すなわち、百濟から派遣あるいは来日してきた学者・技術者集団、遣随使・遣唐使などの視察団や留学生による中国文化の吸収である。

万葉時代のビッグバンに見る 万葉人の知恵

万葉時代以前の日本は国家のかたちをなしておらず、文字も法律も文明らしい文明も存在せず、中国から見ればまるで未開人の社会であった。しかし、200年後の700年代後半には、人々は文字を操って記録したり感情の起伏を自由に表現することをおぼえ、時間の存在も知り、異国の宗教の仏教に帰依し、労働と物品の売買で貨幣の効用を知り、「咲く花の匂ふがとき」文明を謳歌し、大和朝廷は律令国家として強大な中央集権国家を建設するに至る。どういうビッグバンの力学が働いたのか。それが本書の主テーマで、前述のようにそれは大和朝廷の内なる力と中国の外からの力のベクトル和である。中国の律令にしても「グローバルスタンダード」として盲目的に導入せずに、万葉人は、賢明にも修正、取捨選択しベクトル合成して、「大宝律令」に集大成した。その勇気と知恵に現代人も学ぶべきであろう。

5 適材適所

たとえば、天武天皇は「それ初めてみやづかへせん者」をば、まず大舎人(官僚見習)に仕せしめよ。しかる後にその才能を選びて当職(適当な職につけよ)と指示している。

6 職能資格制度と同様な人事制度

地位にこだわる国民性と遂行すべき職務の明確化を両立させるため、中国の単線式の官品制を修正して、官位相当制という複線人事制度をつくり、具体的職名のない者には現代の「担当」に相当する「散位」という職名を与えた。

万葉ビッグバンが 現代に教えるもの

歴史は、歴史上の事件を好奇心で知るのでなく歴史的事実を組み立て直し、将来に向けて法則化することに意義があり、その意味で歴史は未来を照らす鏡といわれ、過去への憧憬や、現代とのアナロジー(類似性)をことさらに強調することではない。そして、歴史的事実の評価については、かつて哲学者ヘーゲルが述べたことく、現代の尺度ではなくあくまでも当時の尺度、時代の背景をもとに評価すべきである。

私たちは、万葉人の時代背景を現代に引き直して自分の位置を知り、いたずらに「グローバルスタンダード」にとらわれることなく、かつて万葉人が乗り越えたように、勇気と知恵で平成のビッグバンを克服したい。

修正の理由の主なものとして、

- 宗教上の理由(中国の儒教と道教に対して、日本の神道と仏教)
- 豪族との妥協(中国は絶対君主、日本の朝廷はまだ弱く、豪族との妥協が必要)
- 刑罰観の相違(温和な国民性から日本では総じて刑罰は軽い)

中国の律令を修正した例を挙げる。

- 1 律令の構成——おおむね中国の律令を踏襲しているが、日本独特の神祇令や僧尼令を独自に制定した。
- 2 中央官制の組織——中国古来の伝統である三省六部の中央官制を、日本伝統の神祇を司る神祇官と太政官(いまの首相を対等に、しかし実際の内閣の八省は太政官の下に一体化し、簡素化した)。
- 3 地方行政——名称は違うが中国と同様の地方行政組織をつつた(王畿十道—畿内七道/州、郷、里、一、郡、郷、里、いすれも前者は唐の名称)。しかし、中国は中央政府の任命、日本は懐柔策と妥協策として地方の豪族を任命した。
- 4 刑罰——中国の刑罰をほぼそのまま踏襲したが、全体として日本は刑罰を軽くしたほか、儒教の影響の強い中国の刑罰(父相に対する)は軽くした。
- 5 口分田の支給方法——唐は均田法により水田と畑を含まない割合を認め、死後も相続させるが、日本は班田収授の法により水田のみで畑を含まず私有も認めず死後は全部、国に返還させた。
- 6 科挙制度の見送り——科挙は能力があればだれでも高級官僚採用試験に応募できる制度で、中国では皇帝が豪族の子弟が情実で高級官僚になり皇帝の位をおびやすく危険性をなくすことと、最終の面接で皇帝が可否を決めるので皇帝が高級官僚を支配する目的もあったが、日本では豪族の高位を世襲させたい要求に屈して、表向きはまだ教育がそこまで進んでいないという理由で導入されなかった。

現代の人事制度との比較に見る 万葉人の知恵

1 人事関連規定を整備した
現代でも遜色のない次のような人事関連規定が整備された。

- ① 官位令(かんいりょう)——組織規程にあたる。官位と、中央と地方の行政組織の名称と、役職の名称が網羅されている。
- ② 職員令(しきいんりょう)——職責権限規定と定員管理規定にあたる。すべての役職の職責と組織ごとの定員が細かく定められている。
- ③ 選叙令(せんじりょう)——配置任命基準と昇進基準にあたる。官位の任命基準と昇進基準を定めている。
- ④ 考課令(こうかりょう)——人事考課規定にあたる。人事考課と登用試験について定める。現代用語の「考課」という言葉のルーツである。評価結果を被評価者に対話する(読んで聞かせる意)、すなわちいまでいう面接によるフィードバックもあった。
- ⑤ 禄令(ろくりょう)——賃金規定にあたる。すべての役職の賃金当初は土地、織維製品、鉄などの半年あるいは1年ごとの現物支給のちに貨幣併給)を定める。
- ⑥ 假寧令(けにょうりょう)——休日休暇規定にあたる。6日に1日の休日と官位に応じて与えられる休暇の日数を定める。
- ⑦ 公式令(くしきりょう)——文書規定、服務規定にあたる。公文書の書き方、服務の基準、訴訟手続きを定める。
- ⑧ 職制律(しきせいりつ)——就業規則、懲戒規定にあたる。前記の①から⑦までの定めを反した場合の罰則を定める。
- 2 能力主義人事に心がけた
当時は氏族社会で、家柄さえよければ能力に関係なく高位に就くことができたが、その悪弊を除き能力主義を実現しようとする努力が何回もなされている。その最初の試みが、聖徳太子の例の冠位十二階制度で、出身の氏族に関係なく能力ある者にふさわしい冠位を授けた。遣随使で有名な小野妹子もさしたる家柄ではなかったが、最高位の大徳にまで昇進した。
- 3 能力主義と業績主義を文書化した
「能力主義・業績主義」は最近の人事のキーワードとなっているが、当時の人事考課規定である考課令や指導でもすでに「功過行能」というガイドライン(功績・過ち・行い能力)があつて、情実ではなく、事実に基づいて評価して人事担当(式部省)に送付せよと評定者に指示している。
- 4 評定を点数方式にした
コースごとに9段階評定など点数方式で評価させ、客観化を図っている。



『万葉時代のさらりーまん』(悠飛社 定価1400円+消費税)

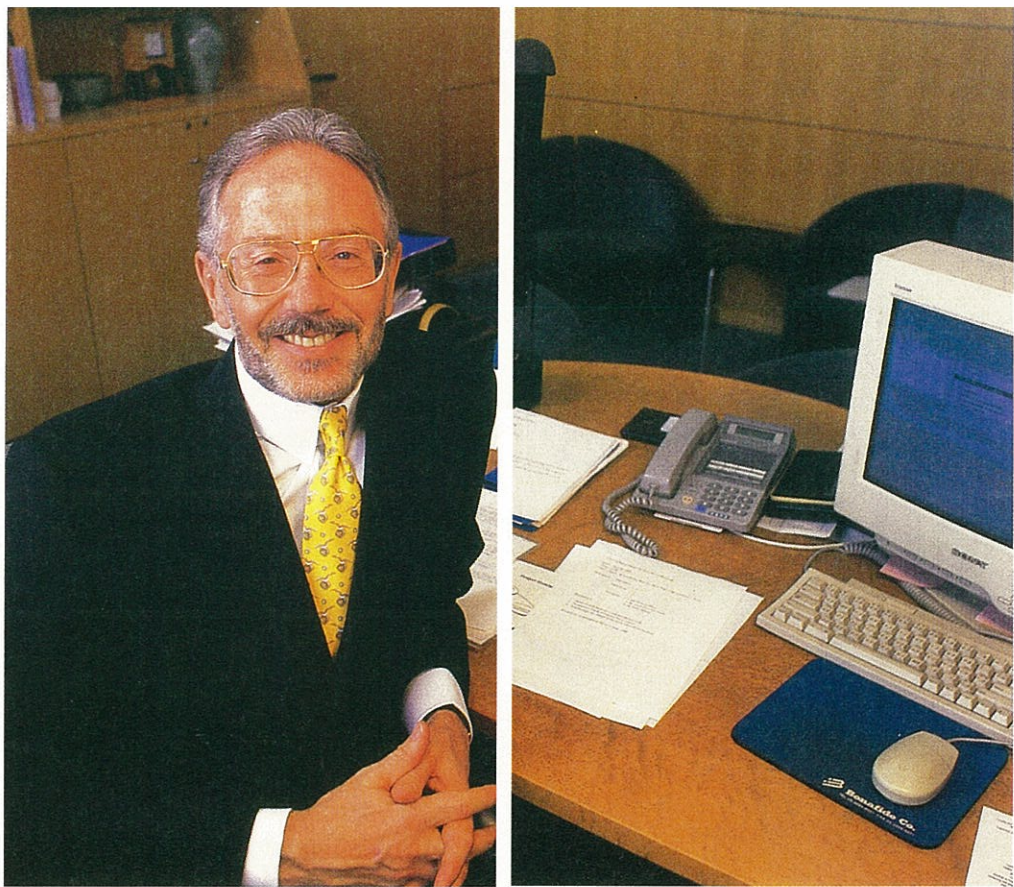
日本の中間管理職は理解力がある 問題は部長クラスにありますね

インターブランド ジャパン 代表取締役社長 テレンス・オリバー 取材・文/千葉望 撮影/栗原克己

BMWからベイスターズまで 企業ブランド戦略の仕掛人

インターブランドジャパンの応接室には、これまで同社が手がけるブランド戦略によって生み出された製品やグッズが飾られている。日本市場にすっかりなじんだ製品の数々を見ていると、これがイギリスに本拠を置く企業(世界19拠点、従業員数600人)の仕事だったとは信じ難い気がする。しかし、そう思うのは当方の認識不足にすぎない。今年プロ野球セ・リーグに旋風を起した横浜ベイスターズも、旧名大洋ホエールズから球団名を変更する際の戦略全般を、インターブランドジャパンに負ったという。

「今年、ベイスターズが優勝してくれるとよいのですが(この取材は9月初めに行われた)。私たちは球団のコンセプトから名前、ユニフォーム、グ



プロフィール
1946年イギリス生まれ。大学卒業後、ロンドン大学ビジネススクールで修士号を取得。デイリーメール紙記者を経験した後、アジアに興味をもち来日。立教大学で日本語を学び、その後ビジネスの世界に入る。CIの企画会社などを経て、現職。かつては空手、いまはゴルフが好きなスポーツマンである。

タカナ名が多い。国内市場だけに流通するものならそれでもよいが、世界中に製品輸出をする日本がそのネーミングに無頓着だったころ、オリバー氏は不快でしかたなかったという。「なぜ車の名前がチェリーやセドリックなのか?と首をひねったものです。『いい車なのに海外では名前を損するだろうな』と思って。当時はネーミングも、宣伝広告を担当する代理店にまかせてタダで考えてもらっていた。その程度の意識だったんです。いまはブランド・ネーミングという意識が変わってきて、ブランドとはメーカーとコンシューマーがファイティン・ファイティンでつくり上げていくものだという考えが定着しはじめましたね」
確かに、グッチやブラダなど、日本人に人気のファッションブランドは個々の製品によって出来上がっているわけではない。あくまでグッチはグッチ、ブラダはブラダである。オリバー氏によれば、世界最大のブランドはコカ・コーラである。
「世界一の価値あるブランド、それがコカ・コーラですね。コカ・コーラは製品に価値があるわけじゃない、だって作るの簡単なんです。工場のプラントだつて簡単です。しかしあのブランドをつくり上げるのは大変なことですよ。コカ・コーラの名前さえついでいれば、北京でもチベットで

ツなどすべての開発を担当したものですから、優勝を願う気持ちはとても強いんですよ」

と語るのは、インターブランドジャパン代表のテレンス・オリバー氏。イギリス生まれの氏は、日本に来てからすっかり野球ファンになった。ボールを使う競技であればクリケットやサッカー、ラグビー、テニスというのが当然の国の人が野球びいきになった理由は、もちろんベイスターズ。旧大洋漁業が「マルハ」に社名変更するに当たって球団そのものを変えていきたいと、当時の社長じきじきに電話をもらつての仕事だった。

「まず考えたのは、新しいチームはスポンサー企業ではなく地域に密着したものであるべきだということですよ。『まるはベイスターズ』ではなく、あくまで『横浜ベイスターズ』になるべきだと、コンセプトを提案しました。横浜の街に密着し、横浜の星になるチーム。ネーミング・チームをつくり、作業は秘密に進められました。そこで出来上がったチーム名は、『あれならいいね』とみんな言ってくれるものになったと思います。ユニフォームはサンフランシスコ・ジャイアンツのユニフォームをデザインしたデザイナーに依頼したんですよ。ホエールズ時代のチームに愛着をもっているファンのために、チームカラーであるブルーはそのまま活かしましたが、準備段階で、エリア・マーケティングを徹底して行った結果です。マルハという会社が横浜市民のために動いている印象を与えることがいちばん大切ですから」

青い星をアレンジしたマークも、もちろんそのデザイナーの作品。ちなみにホームゲームで球場も売れるんですから。マクドナルドもそうですね。イギリスなどでは、コーポレート・ブランドはひとつのアセットとしてバランス・シートにも含むことが許されているんですよ」

その点日本はまだまだである。これまではブランドを資産に換算するという発想そのものを欠いていたといえるだろうが、たとえばソニーなどは、資産にブランドを含めたらさらに巨大な企業となりうるだろう。

「ソニーの盛田さんは、ブランドの価値を本当によく知る経営者だつたと思います。短くてわかりやすい名前だし、ブランド・ロゴの使い方もうまい。いまはブレისტレーションがその戦略を受け継いでいますね。私はよくブランドをテーブルにたとえるのですが、ソニーがテーブルの板だとすれば、ウォークマンやトリニトロンはそれを支える脚なんです」

ビジョンとミッションを明確に することからブランド戦略が始まる

しかし、最近では日本の経営者も意識が変わってきたとオリバー氏が見る。それはもしかするとバブル崩壊後の不況が契機になったのかもしれない。モノに飽き果てた消費者は、めったなことでは財布のひもを緩めなくなった。商品の価値を慎重に見極め(その価値には当然ブランド価値も含まれる)、じっくり考えてから購入する。努力なくしてモノが売れた時代なら頭を使う必要はなかっただろうが、いまは経営者の意識が商品のヒットに如実に反映する。

「トヨタのレクサス(日本名セルシオ)はそのよい例でしょうね。レクサスはBMWやベンツに対抗しうる品質の車ですが、海外のコンシューマーはトヨタは安くてよい車の代名詞だと思っているからトヨタブランドに5万ドル払おうとは思えない。そこで、通常の販売チャネルではなく別のチ

内を飛び回っているマスコットも、同社が開発したものである。

「ああ、ホッシーですね(笑)。いま、ホッシーをはじめ、グッズが売れて売れて大変ですよ」

マルハは、所有球団名から自社の名前を取り去るという英断を下した。それはメジャー・リーグの手法であり、Jリーグもこの路線を守ろうとしている。企業にとつて、プロの野球チームをもつということのメリットを、社名を冠した球団名の連呼ではなく、市民の支持によって得るという気長かつグローバルなかたちで実現したといえるだろう。

ベイスターズは一例にすぎない。世界で同社が関わってきた企業は、BMW、ケロッグ、ルフト・ハンザ、英国航空など、それぞれ枚挙にいとまがない。それも、商品の名前を考えると小規模なものではなく、英国航空を例にとれば新しい企業像をつくるために、機体のデザイン(世界中のアーティストが参加した)から座席の設計、インテリアなどサービス全般にまで目配りした。これはまさに経営戦略そのものである。2002年日韓共催ワールドカップのアイデンティティ(イベン ト・アイデンティティ)でもいうのだろうか)構築もFIFAから依頼されているほど同社の仕事はスケールが大きく、かつ浸透している。

ブランドを会社の資産に 発想の転換が日本にも必要

ところで、わが日本の市場が活性化してきたのは近年のことである。たとえば、日本製品はカヤネルを使い、名前も日本国内とは変えて受け入れられやすくなりました。ほかにもたくさん依頼がありますよ。でもそのとき気をつけるのは、依頼してくる企業が何を求めているのか理解すること。製品の名前なのかデザインなのか、それともCIなのか。私たちの仕事は、経営戦略にきわめて近いものなんです。コーポレート・ブランディングとでもいいたいでしょうか。だからこの会社のビジョンは何か、ミッションは何か、しっかり考えることがスタートなのです」

新しいブランド戦略の手法や発想が日本にもたらされれば、電通や博報堂など大手広告代理店がつくってきた日本の宣伝広告(企業ブランド戦略とはまだいえないだろう)の世界も、当然競争の風にならされることだろう。これまではあまりに彼らの力が強すぎて、ビジネスライクな世界じゃなかったとオリバー氏は言う。だけど、変わってきましたよ、とも。

「日本の問題は、マニファクチュアの強さに比較するとホワイトカラーのプロダクティビティに問題があることでしょうね、よくいわれるとおり。だつてホワイトカラーの生産性だけで見ると、スペインより低いんですよ。これはもったいない。決定に時間がかかることも問題です。私は中間管理職の人はよく問題をわかっていると思うのですが、その上の部長クラスでつまずくことが多いですね。だからいつそ、経営陣に直接話したほうがいい」

でもボードの人数も、ご承知のとおり多すぎるのですが、と言うとオリバー氏は笑った。何十人も取締役がいるんですものね、あれではボードとして機能しませんね、と言って。

巨大な国内市場をもつうえに世界中に製品を輸出する国・日本は、インターブランドにとつてまさに宝の山である。この宝をどう活かすか。それは日本の企業人に突きつけられた問いでもある。

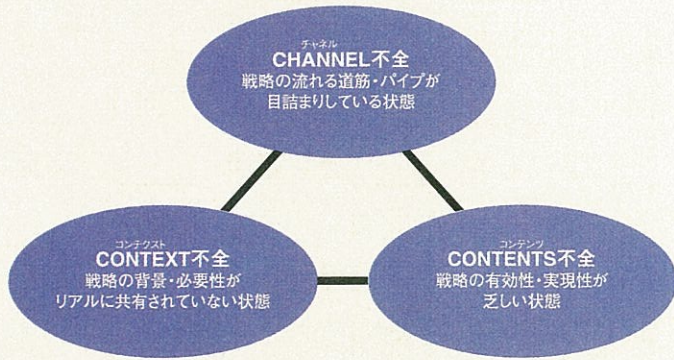
「伝わらない」「納得されない」原因を考える



リクルート
組織人事
コンサルティング室
コンサルタント
小倉 広

私たちが経営者から何う悩みの多くに、「戦略が伝わらない、理解されない」というものがあります。「口を酸っぱくして言っているのになぜわからない?」という経営者の苛立ちに反して、現場からの声は、「そもそも聞いてないよ」であったり「理屈はわかるけれど、現実はいはね……」であったりするので。つまり、実行上の問題である前に、①そもそも伝わっていない、②伝わっているが納得されていないというコミュニケーション上の問題であることが多いのです。

伝達・納得を妨げる3つのC



なぜ「伝わらない」「納得されない」のか? その原因は多くの場合3つに集約することができ

ます。すなわち、チャネル(CHANNEL)情報の流れの道筋、完全、コンテキスト(CONTEXT)背景・理由・文脈)不全、コンテンツ(CONTENTS)情報の内容)不全の3つです。「いてまえ打線」が売り物の草野球チームが都市対抗大会出場をもくろみ、「バントを決められるチーム」へと改造を行う例を考えてみます。その戦略転換を監督が選手へ伝達・納得させる場合、どこに注意する必要がありますか。

もしくは選手同士の間で心理的な深い溝があったとしても、理解するよりも誤解することのほうが多かったとしたら……? どんなに有効な戦略であったとしても、誤解されて伝わるか、もしくは、そもそも末端まで伝わらないということが容易に起こりうるでしょう。

次に必要なのは、「なぜその戦略が必要か?」という背景・理由を「リアルに」共有すること、すなわちコンテキスト共有です。一般論や建て前の理解、すなわち「まあ、バントも必要だから……」ではなく、「バントができなければどんな場面でもんな結果になるだろう?」「その結果、うちのチームはどうなるのか?」「そのとき、私はどうなるのか?」をリアルに共有しなくてはなりません。でなければ、変革の正当性を認めながらも「まあ、いつかそのうち頑張るよ……」と実現を先延ばしにされてしまいがちです。

最後に必要なのは、「戦略の内容を有効かつ現実的なものに仕上げる」ということです。「現状の吟味です。一般的にありがちなのは、「現状の延長線上だけで戦略を描き、有効性が疑問である」という場合、またはその逆で、「戦略は魅力的だが、自社の現実には即していない」という場合です。「いつてまえ打線」をさらに頑張ったと仮定する(それで勝てるかどうか、どうやって打率を上げるか、を議論していない)というのが前者にあたり、「鈍足揃いのチームが機動力野球を目指す」というのが後者にあたります。このような戦略がトップから降りてきた場合、現場の反応としては、「また、机上の空論か……」とどうもさびさび、面従腹背を決め込む、というのが一般的のようです。

従業員120名のOA機器商社A社では、幹部に必要の理解を求め、狙いは事業環境、すなわちコンテキストの徹底共有と、リアルな戦術立案、すなわちコンテンツ作成です。ここで言われたひと工夫は経営情報の完全なディスクリージャと未来のイメージ共有です。日々、目の前の雑務に追われている幹部の視界を空間軸・時間軸ともに経営者並みにグッと広げ、「目先の現実」にとらわれず徹底した「ゼロリセット」の議論を行った点が成功の秘訣といえるでしょう。従来であればまず受け入れられるはずのないドラステックな事業転換・組織変革プランが、経営者の口からではなく現場から率先して出され、すでにその半数が実行に移されている、という現実がその有効性をみごとに物語っています。

ヒント② B社の全社部署ぐるみ研修

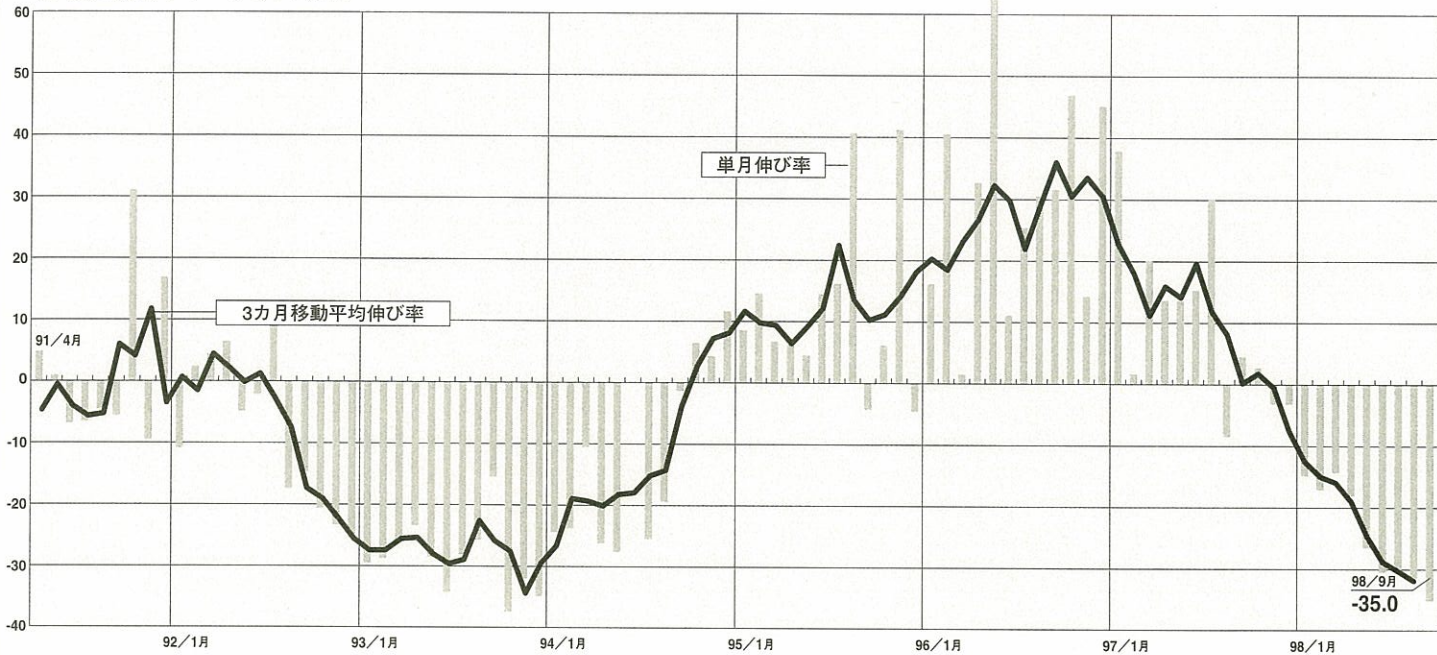
従業員数2000名の飲食チェーンB社では、経営理念の策定を計画。しかし現場でコミュニケーションのパイプが目詰まりしていることに気づき、作成の前に、徹底したチャネル整備を行うことに計画を変更。1年かけて、部署内および部署リーダー間の話し合いを部署ぐるみ研修という形式で全従業員対象に行いました。そして、上下・左右の風通しをある程度確保したのち、ようやく経営理念作成に着手。話し合う風土が醸成された幹部を集め、巻き込みながら現場感覚を活かした理念を言語化。「日常的に語られる理念」づくりに成功しています。

9月の求人広告件数は前年同月比35.0%減で11カ月連続のマイナス

今月の求人市況

首都圏の求人広告件数は、比較可能な88年1月以降で93年10月の37.3%減に次ぎ2番目に低い伸び率。業種・職種別の3カ月移動平均では98年1月より8カ月連続で全業種・職種ともマイナスの伸びとなっている。また、全国的にも完全失業率・有効求人倍率ともに過去最悪を記録し、雇用環境改善の兆しのみえない状況が続いている。

首都圏求人マーケット動向 (前年同月比)



求人市況関連指標

有効求人倍率、完全失業率はともに季節調整値

	求人広告件数				R.I. (四半期)	有効 求人倍率 (%) (除学卒)	完全 失業率 (%)	アメリカ 失業率 (%) (除軍人)
	単月値		3カ月移動平均値					
	実数 (件)	伸び率 (%)	実数 (件)	伸び率 (%)				
97.1	16,178	37.8	14,138	22.7	(1~3)	0.75	3.3	5.3
2	16,022	1.6	15,994	18.0	↑	115.4	3.4	5.3
3	15,783	20.1	15,231	11.1	↑		0.74	3.3
4	13,889	13.6	14,610	15.9	↑	(4~6)	0.73	3.3
5	14,158	13.6	13,992	14.1	↑	103.7	0.73	3.5
6	13,929	15.2	14,810	19.7	↑		0.73	3.4
7	16,343	30.1	14,182	11.8	↑	(7~9)	0.73	3.4
8	12,274	-8.4	14,986	8.0	↑	128.9	0.73	3.4
9	16,341	4.5	15,034	0.0	↑		0.72	3.4
10	16,486	2.7	15,147	1.6	↑	(10~12)	0.70	3.5
11	12,614	-3.1	12,999	-0.7	↓	118.7	0.69	3.5
12	9,898	-3.1	12,098	-7.9	↓		0.67	3.5
98.1	13,783	-14.8	12,327	-12.8	↓	(1~3)	0.64	3.5
2	13,299	-17.0	13,542	-15.3	↓	109.5	0.61	3.6
3	13,543	-14.2	12,743	-16.3	↓		0.58	3.9
4	11,388	-18.0	11,778	-19.4	↓	(4~6)	0.55	4.1
5	10,402	-26.5	10,493	-25.0	↓	84.7	0.53	4.1
6	9,688	-30.4	10,477	-29.3	↓		0.51	4.3
7	11,342	-30.6	9,821	-30.8	↓		0.50	4.1
8	8,433	-31.3	10,133	-32.4	↓		0.50	4.3
9	10,623	-35.0	-	-	↓		-	4.6

※リクルーティング・インデックス(R.I.)
求人求職動向指数(1995=100)で数字が大きくなると需要バランスが求人>求職を表し、小さくなると求人<求職を表す
(求人広告件数/応募者数)/(95年平均値)×100で算出
集計対象:週刊ピーニング・とらばーゆ・ガテンおよびテックピーニングに掲載された求人広告

業種別3カ月移動平均 (98年8月分)

業種	件数	前年同月比(%)
コンピュータ関連	701	-32.3
ファッション関連	331	-28.0
飲食・レジャー関連	504	-27.6
広告・出版・印刷関連	613	-43.5
建設・不動産関連	1,148	-40.2
自動車・運輸・倉庫	500	-34.0
製造	633	-46.9
金融	232	-25.1
商社・卸	597	-38.9
小売	430	-31.0
サービス	4,319	-23.8

職種別3カ月移動平均 (98年8月分)

職種	件数	前年同月比(%)
広告・出版・マスコミ関連	348	-39.3
販売・サービス関連	1,188	-22.7
事務(財務・経理除く)	1,723	-37.4
財務・経理関連	333	-34.3
営業	1,581	-33.4
ソフトウェア関連	727	-26.3
技術(ソフトウェア・建設関連除く)	146	-48.3
建設関連	746	-41.8
生産・技能	363	-46.6

読者の声

*ご意見・ご感想
 歓迎いたします。
 FAX03-3575-6886
 『works』編集部
 またはE-mail:
 mahatano@r.recruit.co.jp
 まで氏名、住所、電話番号を
 お書き添えの上お送りください。

▼27号(9月号)の特集「消える新卒神話」は、時宜を得た企画であり、ベセスを押しえた深みのある内容であった。これからの産業社会のオビニオンを考えると、エポックメイキングな特集といえよう。果たしてこの問題意識と変化に大学側は対応できるのか「人と組織」の新时代へ向けて、大学などの対応力の問題意識をもっている。

▼27号の特集「消える新卒神話」は、深くテーマを掘り下げており、現時点での貴重な資料だ。世間でいわれていることを裏付けながら、さらに先に進んだ視点で「新卒神話崩壊」を取り上げている。一方的な取り上げ方をせず、多角的・予測的な視点も勉強になった。

▼27号の特集「消える新卒神話」に対して。いまの日本が、近未来の日本が求めるトピックスは何でしょうか。せつかくのオビニオンメディアで、過去の評価をしても始まりません。どうせこのテーマを掘り下げるのなら、もっと2010年はどうなっている?とかアメリカの20年前はどうだったとか、ピューレット・バックカードやブ

ロクター・アンド・ギャンブルはなぜいまでも新卒主義なのか?など、斬新な切り口があるはずです。もっと大胆に。

▼27号の特集「消える新卒神話」について。新卒一括採用・終身雇用の比率が徐々に低下していくことは大きな流れだ。しかし、それで人材確保が有利になるのは、募集費をたくさん使える大企業と消費財メーカーや第3次産業など多くの人に社名を知られやすい企業である。製造装置や部品・材料などを作っている地味なメーカーにとっては、ますます厳しくなる。当社も、まだ学校推薦が中心の理工系大学・大学院については、かなりのレベルの学生を必要数採用できるが、経験者採用となると、採用者1人当たり新卒の3倍の募集費を使っても質・量共に新卒にとっても及ばない状況である。

▼同テーマに対して、60歳以上の働く意欲のある(しかし、特別な才能や、技能をもたない)人と、企業(働く場・処遇・年金との関係)について関心をもっている。
 (メーカー・広報センター部長・56歳)

編集後記

●特集に登場していた4人の経営者と交差点の手塚氏に共通していたのは、なにをやりたいのか明確に示すと同時に、示したことを徹底的に伝える努力をされているということでした。社員一人一人と話す機会を創り出し自ら語る、伝えるために効果的と思われるものは何でも使う、……。一挙手一投足が自分の意思を伝えるメディアとなることを自覚されている方々の言葉には、とても迫力がありました。(波田野)

●MBA留学生に留学経験が与える影響の大きさを感じた。激しい競争を経て企業派遣された彼らの多くは、もし留学していなければ企業内で優秀な人材として摩擦なく順調に出世していっただろう。しかし、わずか1年で、周囲との軋轢や転職さえ厭わずに自分の得たものを活かそうと大きく変わっている。企業がこの変化をうまく受け止めぬまま、彼らを社内にとどめようとしても無理なのはいうまでもない。(阪本)

●親しくしていた女性編集者が会社を辞めて独立しました。先日会った女性企業家は、企業の中にやりがいを見出せず、思い切った留学する中から自分を見つけたといいます。一方、企業に働く女性で離婚経験者を見つけた事が決して難くない時代です。そんな中、近づく男女雇用均等法改正。企業は、日本は、本当に平等な、幸福な雇用機会を提供できるのか。来月号は、古くて新しい「女性の戦力化」がテーマです。
 (曹田)

works
 今後の特集テーマ
 (予定)

12月号(30号)
 12/10発行予定

特集
経営戦略としての女性の活用(仮)

1・2月合併号(31号)
 1/11発行予定

特集
コーポレートガバナーとしての労働組合の今後(仮)

*記事テーマは変更する場合があります。あらかじめご了承ください。

表紙の人:萩本欽一
 1941年東京都生まれ。中学生で浅草・軽演劇に目覚め、高校卒業後、東洋劇場入り。66年坂上二郎とコント55号を結成し、浅草演芸場で初舞台。テレビ界に進出し番組数本を掛け持ちするスターとなる。72年から個人活動が増え、出演番組はいずれも高視聴率を獲得。また数々の共演者をスターに育て上げた。91年私塾「欽塾」から欽ちゃん劇団を旗揚げ。公演・舞台・映画など多方面で活躍。75年ゴールデン・アロー賞、テレビ大賞受賞。94年浅草演芸大賞受賞。
 写真提供:日本テレビ放送網

個を活かす経営。
 組織が活きる経営。

works
 1998 Nov. ●No.29

●発行人 木村義夫
 ●編集長 豊田義博
 ●編集スタッフ 波田野匡章
 小野晶子 土肥正和
 石井恵美 阪本淳子
 ●アートディレクター 若田友康
 ●表紙デザイン メディアム
 ●デザイン WKT
 ●ライター 田中信彦 千葉 望
 ●カメラマン 海原修平
 岩瀬陽一 栗原克己
 ●校正 ディクシオン

worksについての
 お問い合わせは
TEL 03-3575-5849
 works編集部

©株式会社リクルート 本紙記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

お問い合わせ・求人のお申し込みは…
 〒970-8551 福島県いわき市中央台飯野5-5-1
 いわき明星大学 学生部就職指導課
 TEL. 0246-29-7119 (直) FAX. 0246-29-5105

聞いたことのない企業に会社訪問した。
 聞いたことのない大学だねと言われた。



有名であることと、
 実力があることは、
 一致するとは限りません。
 ね、みなさま。

小さくたって、宝の山です。

いわき明星大学

- 理工学部/基礎理学科・物性学科・電子工学科・機械工学科
- 大学院理工学研究科/物質理学専攻(修士課程)・物理工学専攻(修士課程)・物質理工学専攻(博士課程)
- 人文学部/日本文学科・英米文学科・社会学科
- 大学院人文学研究科/日本文学専攻(修士・博士課程)・英米文学専攻(修士課程)・社会学専攻(修士課程)

予約購読のご案内
 予約購読は1年間10冊単位で承ります。
 (月刊毎月10日発行:7・8月、1・2月は合併号)

ご購入料 1冊800円(送料100円および消費税込み)
年間購読 10冊8000円(送料100円および消費税込み)
 No.1~22については送料のみのご負担で送付いたします。

お申し込み方法
電話 ☎ 0120-022-844 月~金(祝休)
ハガキ 官製ハガキに以下の項目をご記入のうえ、お送りください。
 ①名前・ふりがな ②送付先住所(〒) ③電話番号
 ④情報誌名(『works』) ⑤予約購読開始号またはバックナンバー号数 ⑥お支払い方法(郵便振替またはクレジットカード)
 *以下クレジットカード支払いの場合
 ⑦カード番号(16桁) ⑧カード有効期限 ⑨カード名義

宛先
 〒105-0021 東京都港区東新橋1-2-5
 リクルート東新橋ビル(株)リクルート 予約購読係

お支払い方法
郵便振替 商品発送後、振込案内をお送りします。
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。
 *宅配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ありますのでご了承ください。

●『works』は下記の書店でもお求めになれます。
 丸善日本橋店、八重洲ブックセンター本店

●『works』最新号の内容および次号の予告について、インターネットでご覧いただけます。
<http://www.recruit.co.jp/implaza/>

『works』次号(NO.30)の発行は12月10日(火)です。

お詫びと訂正 ●『works』28号(10月号)特集「組織は流動する」P5図において社名に誤りがありました。謹んでお詫び申し上げますとともに、下記のように訂正させていただきます。
 (誤) オリコ生命保険が平和情報サービスに情報システム管理運営をアウトソース
 (正) オリコ生命保険が平和情報センターに情報システム管理運営をアウトソース