

Works

戦略的HRM
を生み出す
人材ポートフォリオ

40

2000.6-7
定価 700円
(本体価格 667円)

ワークス研究所

RECRUIT



プロジェクトレポート：戦略的HRMを生み出す『人材ポートフォリオ』 波田野匡章（ワークス研究所 研究員） 守島基博（慶応義塾大学大学院経営管理研究科 教授） 鳥取部真己（慶応義塾大学大学院・守島研究室）

イントロダクション 戦略人事のツールとしての人材ポートフォリオ

CASE-1 ●メーカーからソリューション型企业への大転換／日本アイ・ビー・エム

CASE-2 ●急成長するビジネスモデルを支えるしくみ／アスクル

CASE-3 ●ニーズ創造型企业で「勝ち組」となる条件／ソニー・コンピュータエンタテインメント

CASE-4 ●チェーンオペレーション企業の進化を探る／ファーストリテイリング・日本マクドナルド・吉野家ディー・アンド・シー

エンディング 「戦略タイプ」と「人材ポートフォリオ」「HRM施策」の有機的関連

調査研究レポート：雇用政策の転換点を象徴する『総合的人材ニーズ調査』 大久保幸夫（ワークス研究所 所長／主幹研究員） 角方正幸（リクルートリサーチ 取締役／ワークス研究所 客員研究員）

HRMレポート：「選択と選抜」の人材マネジメント 本城 賢（東京ガス人事部人材開発グループ） 山田英夫（早稲田大学ビジネススクール教授）

経営者の視界：僕は社員に「早くオレをリストラしろ。そうするとみんなの給料が上がるぞ」とハッパをかけています
野田 豊（プラン・ドゥ・シー 代表取締役）

交差点：若い時期からキャリア意識を高める発達援助的システムの充実が必要だ

渡辺直登（慶応義塾大学大学院経営管理研究科 教授） VS 古野庸一（ワークス研究所 主幹研究員）

時評：ここまで火がついた求人需要は、なかなか冷えずに景気をも拡大させていく

海老原嗣生（リクルートエイブリック 経営企画グループ プランニングマネジャー）

戦略的HRMを生み出す『人材ポートフォリオ』

多様な人材を活用したい、多様な雇用形態を検討したい、

アウトソーシングを視野に入れた、新たな組織のビジョンを描きたい……

耳触りの良いフレーズが巷を流れているが、それを実現した事例はなかなか聞こえてこない。

「正社員中心」の「単一の雇用システム」から抜け出せない姿が見え隠れする。

そこで、ひとつのツールを提供したい。

企業戦略の実現に寄与するであろう「人材ポートフォリオ」のモデルを。

これまでの人事の視野を超え、戦略的HRM (Human Resource Management) を考えようとするとき、

このツールは、新たな解決策を導き出してくれるはずだ。

プロジェクトレポート

戦略的HRMを生み出す『人材ポートフォリオ』……2

イントロダクション 戦略人事のツールとしての人材ポートフォリオ ……4

CASE-1 ●メーカーからソリューション型企業への大転換 ……8
日本アイ・ビー・エム

CASE-2 ●急成長するビジネスモデルを支えるしくみ ……12
アスクル

CASE-3 ●ニーズ創造型企業で「勝ち組」となる条件 ……16
ソニー・コンピュータエンタテインメント

CASE-4 ●チェーンオペレーション企業の進化を探る ……20
ファーストリテイリング/日本マクドナルド/吉野家ディー・アンド・シー

エンディング「戦略タイプ」と「人材ポートフォリオ」「HRM施策」の有機的関連 ……26

調査研究レポート ……30

雇用政策の転換点を象徴する『総合的人材ニーズ調査』

人材需要の正確な実態把握が新たな雇用施策を生む

大久保幸夫 (ワークス研究所 所長/主幹研究員)

角方正幸 (リクルートリサーチ 取締役/ワークス研究所客員研究員)

HRMレポート ……38

「選択と選抜」の人材マネジメント

本城 賢 (東京ガス 人事部人材開発グループ)

山田英夫 (早稲田大学ビジネススクール 教授)

経営者の視界 ……44

僕は社員に「早くオレをリストラしろ。そうすると みんなの給料が上がるぞ」とハッパをかけています

野田 豊 (プラン・ドゥ・シー 代表取締役)

交差点 ……48

若い時期からキャリア意識を高める発達援助的システムの充実が必要だ

渡辺直登 (慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授) VS

古野庸一 (ワークス研究所 主幹研究員)

著者からのメッセージ ……52

『能力を楽しむ社会』

大久保幸夫 (ワークス研究所 所長/主幹研究員)

『暴走する市場原理主義』

福島清彦 (野村総合研究所<ヨーロッパ> 社長)

『経営の未来を見誤るな』

伊丹敬之 (一橋大学商学部 教授)

人材マーケットの「論点」 ……54

石川純一 (就職ジャーナル 編集長)

小山智通 (Uターン・インターンシップ 編集長)

野村 滋 (アントレ 編集長)

時評 ……58

ここまで火がついた求人需要は、 なかなか冷えずに景気をも拡大させていく

海老原嗣生 (リクルートエイブリック 経営企画グループ プランニングマネジャー)

インフォメーション ……60

戦略的HRMを生み出す 『人材ポートフォリオ』

波田野匡章

ワークス研究所 研究員

守島基博

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授

鳥取部真己

慶應義塾大学大学院・守島研究室

昨今、企業が直面している経営環境の急激な変化、個人の価値観・職業観の変化を考えると、これまでのような正社員を主体とした単一の雇用システムだけでは、もはや人的資源の効率的な活用は不可能である。また、事業戦略に基づき、人材の能力を最大限に活用するためには戦略的HRM (Human Resource Management = 人材マネジメント) が求められている。

こうした背景の下、ワークス研究所では「多様な雇用システムの複合体からなる新たな日本型雇用モデル」の提唱を目指し、昨年4月より研究プロジェクトをスタートした*。そして、企業が、事業戦略に直結した戦略的HRMを行うための指針となる「人材ポートフォリオ」に関する仮説を設定し、50社に及ぶ業績優良企業＝勝ち組企業へのヒアリング調査を基に仮説の検証・モデルの構築を行った。

本レポートは、以上の過程を通じて得られた知見を、いくつかの企業事例を通じて提供することを目的としている。我々の提示する「人材ポートフォリオ」のフレームに基づき、戦略的HRMが各企業内にて実施されることになれば、それは研究者としてこの上ない喜びである。

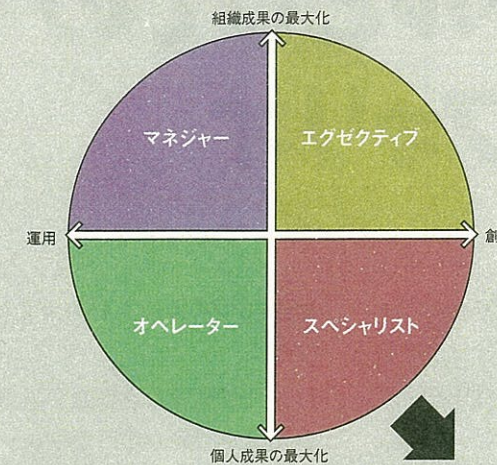
*「人材ポートフォリオ」プロジェクトは、プロジェクトリーダーに波田野匡章を置き、研究アドバイザーに守島基博、小笹芳央(前・ワークス研究所主幹研究員)、研究協力者に木村政希、渡邊有貴、鳥取部真己(以上守島研究室)を迎え、約50社の人事責任者の情報提供協力の下に遂行された。

レポート・サマリー

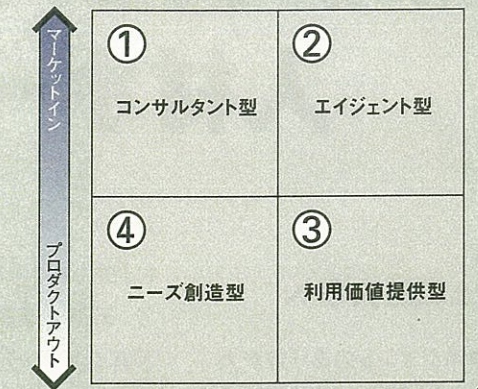
枠組みの提示

「人材ポートフォリオ」の基本フレーム

顧客価値提供の戦略フレーム



4つの「人材タイプ」



4つの「戦略タイプ」

仮説

「戦略タイプ」ごとに、それを実現するための「人材ポートフォリオ」、実現のカギを握る「人材タイプ」は異なるのではないか？ それぞれを結びつける「HRM施策」があるのではないか？



この有機的関連が「勝ち組企業」となる必要条件なのではないか？

ケース

各戦略タイプにおける「勝ち組企業」の調査・分析

コンサルタント型企業 ……日本アイ・ビー・エム(日本IBM)→8P

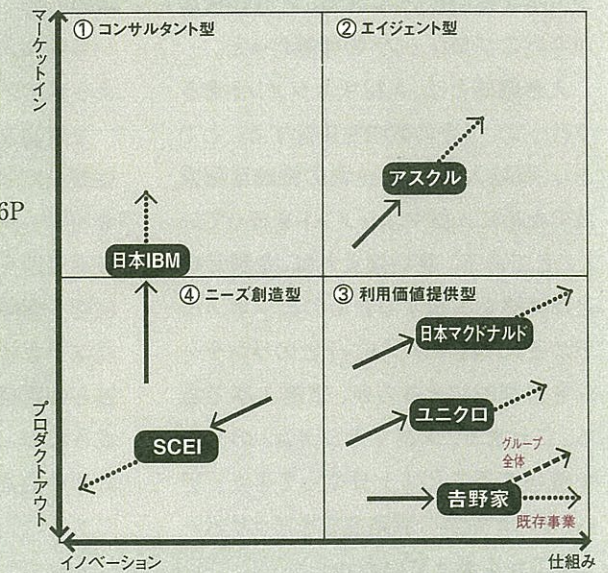
エイジェント型企業 ……アスクル→12P

ニーズ創造型企業 ……ソニー・コンピュータエンタテインメント(SCEI)→16P

利用価値提供型企業 ……ファーストリテイリング(ユニクロ)

日本マクドナルド

吉野家ディー・アンド・シー(吉野家)→20P



知見

勝ち組企業における「戦略タイプ」ごとの「人材ポートフォリオ」「コアとなる人材タイプ」「戦略実現のためのHRM施策」を、上記事例を中心に抽出。→26P

戦略人事のツールとしての 人材ポートフォリオ

人事戦略から戦略人事へ

企業の人材マネジメントのあり方が大きく変化しようとしている。ただ、その方向はいまだに横並びである。他の企業が成果主義的な給与制度を導入したから、我が社も導入する。多くの企業が、中途のスペシャリストを採用しているから、我が社もそうする。

それでいいのか？

今回のワークスで報告する研究はそうした問題意識から始まった。どうかして、人材マネジメントを競争力の強化に結びつけ、他の企業との差別化を図りたい人材のプロフェッショナルに、人事戦略から戦略人事への橋渡しをするためのツールを提供したい。そうした問題意識が今回のプロジェクトの発端だった。

人事戦略とは、人材マネジメントをどうやっていくかの方向を決定することであり、戦略人事とは、企業の戦略目標達成のために人材マネジメントを行っていくことである。言い換えれば、企業戦略とか戦略を実現するためのビジネスモデルと、人材マネジメントとのリンクを意図的にとるのが、戦略人事である。これまで、人材マネジメントの方向を議論することは十分やってきた。でも、それが企業の戦略達成をどうサポートするかを考えていたか。

本号で報告する研究結果は、こうしたリンクを考え抜き、人材マネジメントで戦略達成をサポートした企業は、明確

に「勝ち組」になっていることを示している。戦略を達成するための、ビジネスモデルを考え、それに合った人材マネジメントを行った企業が勝ち組になっている。

人材ポートフォリオの骨格

人材マネジメントとは、本来、戦略を達成するための人材をどう獲得・育成していくかを問題にする。そのためには、まず企業戦略から考えて、必要な人材が何かを描き出さなくてはならない。戦略の必要に対応して、必要な人材が決定され、その後ではじめて、彼らをどう獲得・育成し、また彼らが戦略的シナリオに沿った行動をとるように仕向ける仕掛けが必要である。こうした仕掛け作りが、一般的に人材マネジメントの中核だと考えられてきた。

だが現在、人材とはいっても、正規の従業員だけではない。また、戦略に必要な行動も一様ではない。正規従業員に長期雇用を提供する代わりに、臨機応変な対応を期待するだけでは、もう戦略の達成はできない。さまざまな人材タイプと、彼らの貢献を組み合わせ、戦略が達成される。そうした組み合わせを考えるための道具立てが、人材ポートフォリオである。

人材マネジメントを、ポートフォリオで考えるアイディアは、決して新しくはない。ちょっと前では、日経連の「雇用ポートフォリオ」があった。雇用ポートフォリ

オは、3つの層で人材を考える。その3つとは、

- 1) 長期蓄積能力活用型グループ
- 2) 高度専門能力活用型グループ
- 3) 雇用柔軟型グループ

この分け方は、さまざまなものが入り組んでいる。契約形態でも分かれているし、また育成・獲得の仕方でも分かれている。またモチベーションの高め方も異なろう。

だが、本来は、戦略達成への貢献のあり方で人材タイプを分けるべきであろう。言い換えれば、戦略達成のためのビジネスモデルの中でどういう役割を期待されるのか。それによって人材のタイプをくるべきだろう。それから初めて、彼らの育成・獲得の仕方を考え、次に処遇の仕方を考える。またどのような契約形態を用意しておけば、こうした貢献を最も効率的に活用できるのかを考える。それが今回とった戦略だった。

こう考えた結果、できあがったのが、図表1の人材ポートフォリオである。図表1では、人材のタイプを2軸のマトリクスで考える。

● X軸：働く人が企業戦略への達成に貢献するあり方には、新しいものやことを創造して貢献する場合もあるし、既存のシステムを丁寧に運営したり、商品を買ったりして貢献する場合もある。

創造とは、新しいビジネスモデルを考えたり、また戦略上重要な商品や技術を

考えるタイプの貢献であり、新しいものやことを考えて、価値を生み出す。具体的には、事業戦略を練ったり、技術を研究開発するタイプの貢献を示す。

対して運用とは、既存の仕組みを効率的に維持・運用することで、戦略の達成に貢献することを示す。ビジネスモデルの中で、役割を効率的に遂行することで、貢献を行う。典型的には、ファストフードの店員や、宅配便のドライバーなど、仕組みを運用することで、戦略を達成するタイプの貢献を示す。

● Y軸：働く人の戦略達成への貢献は、すべてが組織成果の最大化を目指すとはいえ、その評価がまず個人のアウトプット評価で行われる場合と、組織戦略達成への貢献が直接的に測られる場合

がある。

組織成果の最大化とは、仕事の成果が組織が出すアウトプットの大きさを測られる場合であり、具体的には、組織の売り上げや利益、イノベーションなどが尺度となるタイプの貢献である。組織目標の達成を第一義的に考えて、仕事をすると人材といってもよい。

対して、個人成果の最大化とは、その人の仕事の成果が、個人の出すアウトプットの大きさをまず測られる場合であり、具体的には、スペシャリストのように、自分の仕事成果が、そのままその人の貢献になるタイプである。もちろん、こうした個人の貢献も、組織への貢献にいずれは結びつかなくてはならないが、個人成果の最大化では、その前に個人の仕事のアウトプットが評価される。

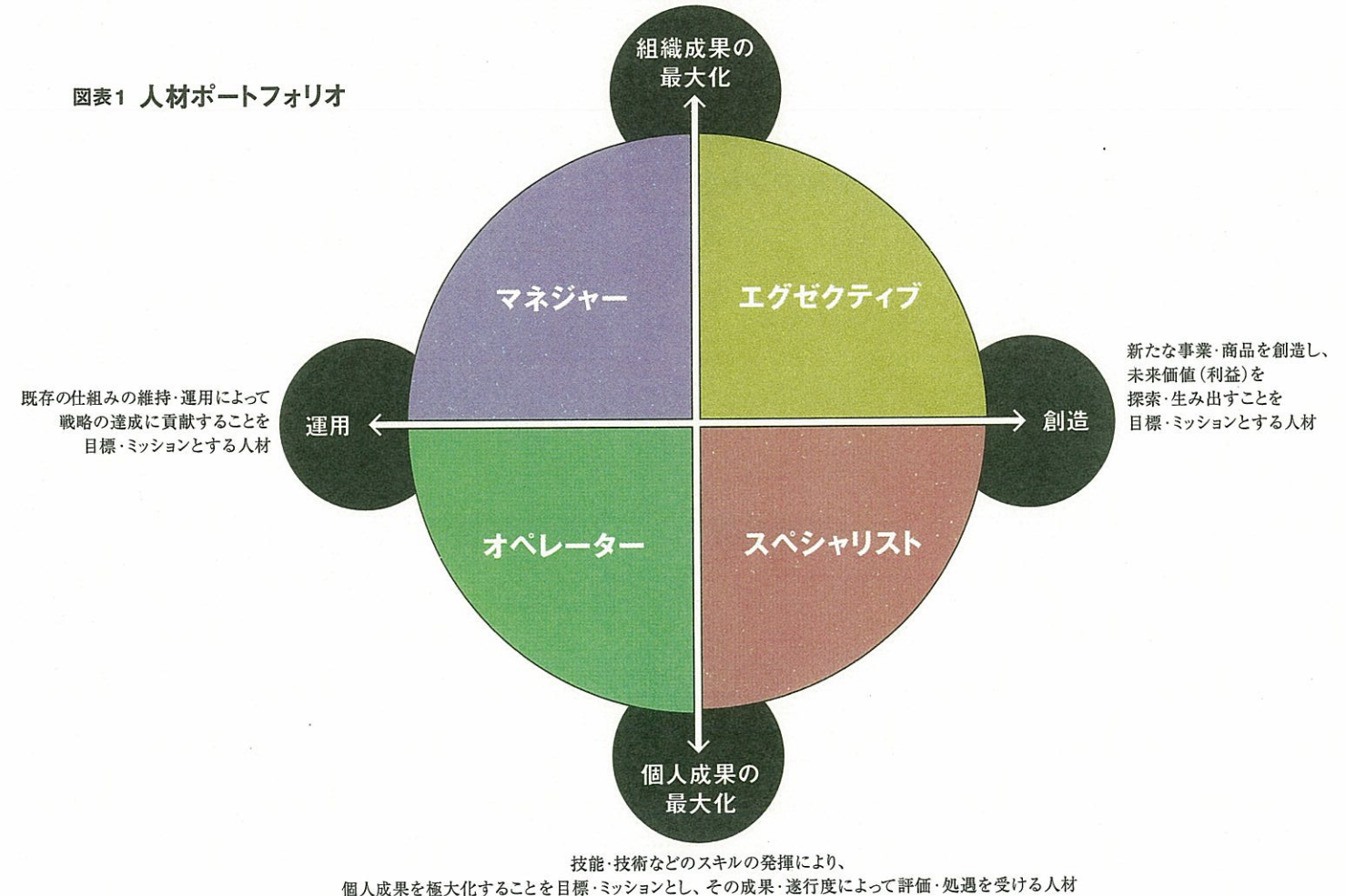
この2軸を組み合わせることで、人材のタイプは、

エグゼクティブ：創造的×組織成果責任
マネジャー：運用的×組織成果責任
スペシャリスト：創造的×個人成果責任
オペレーター：運用的×個人成果責任

の4つに分かれる。こうした4タイプはあくまでも、マックス・ウェーバーの言う「理想型」であり、実際の人材タイプを考えれば、より創造的なマネジャーや、より組織成果責任の強いスペシャリストもいる。あくまでも相対的である。だが、こうしたタイプ分けをすることの意味は、次節に述べる企業戦略によって、どの人材タイプを重要と考えるのかを考えるための枠組みを提供することである。

組織の経営(人材)資源を統合し、組織成果を極大化することを目標・ミッションとし、その成果・遂行度に基づき評価・処遇を受ける人材

図表1 人材ポートフォリオ



企業戦略のタイプ

戦略とは何か？多くの定義がなされようが、ここでは以下の定義を採用したい。つまり、戦略とは一般的に、

自分が将来達成したいと思っている「あるべき姿」を描き、その「あるべき姿」を達成するために自分のもっている経営資源と自分が適応すべき経営環境とを関係付けた地図と計画(シナリオ)である。出所：『わかりやすいマーケティング戦略』沼上 幹(一橋大学商学部 教授)著/有斐閣

企業にひきつけていけば、企業が、顧客やマーケットに価値を提供するためにとるアクションを方向付けるビジョンと、それを達成するためのビジネスモデルということになる。ここで重要なのは、顧客や市場に価値を提供するためのプランということであり、それを軸にして、我々の戦略タイプは形成された。

企業戦略も、2つの軸による分類ができる。ここで示す軸は、今回のヒアリングの結果、事後的にみえてきたものである。その意味で、現在の勝ち組企業の戦略タイプを描き出している。(同一企業でも事業部門ごとに異なるケースもあ

る)具体的には、図表2である。

● X軸：仕組みによる価値提供か、新しいイノベーションによる価値提供か。既存の仕組みを利用することで顧客が価値を提供される場合と、新しい価値をもつ商品やサービスを供給されることで、価値を見出す場合の区分である。仕組みによる価値は、利用の便利さであり、標準化による安心さであり、低価格である。

これに対して、イノベーションによる価値は、「アッ!」という驚きをもった商品やサービスが提供されたときに発生する。今までに経験していない、したがって期待もしていない価値の提供である。

もちろん、なかには標準化された低価格の商品を提供することで、顧客に価値を提供しようとする企業もあるだろう。だが今回ヒアリングをした勝ち組企業には、あまりそういうタイプの企業はなかった。標準化するならば仕組みの標準化であり、また商品やサービス単体であれば、イノベティブなものを提供している企業が勝っていた。

● Y軸：マーケットインか、プロダクトアウトか。

顧客や市場のニーズとの接点を重視し、顧客のニーズを個別的に満たすことで、価値を提供するか、それとも企業が内部に準備した商品やサービス、仕組みを提供することで、顧客がニーズを充足させるかの違いである。マーケットインは、主に顧客ニーズを商品やサービスの提供過程で取り込むことで、価値を発生させる。対して、プロダクトアウトは、顧客のニーズをその場で取り込むことはしない。仕組みで競争する場合は、マーケットニーズを十分考慮した仕組みをデザインし、その後は、これを効率的に運用することで、顧客に価値を提供する。またイノベーションで価値を提供する場合は、顧客やマーケットが自覚していないニーズを喚起し、それを充足することで価値を提供する。

これまでの日本の製造業は、主にマーケットニーズを、商品デザインの中に吸収し、マーケットの欲しい商品を低価格

で提供することで競争してきたタイプが多い。だが、今回のヒアリングでみた勝ち組企業にはあまりそのタイプはなかった。マーケットインを指向するならば、商品ではなく、サービス提供の場面で顧客ニーズを反映できる企業が勝っていたし、またプロダクトアウトを指向するならば、商品や仕組みを提供する場で顧客ニーズを反映して作り替えることをしないタイプの企業が多かった。

ここでも2軸を交差させることで、4企業タイプが生み出される。

- ①コンサルタント型企業：
イノベーション×マーケットイン
- ②エイジェント型企業：
仕組み×マーケットイン
- ③利用価値提供型企業：
仕組み×プロダクトアウト
- ④ニーズ創造型企業：
イノベーション×プロダクトアウト

争することを選ばず、次の戦略タイプをビジョンとしてイメージし、その方向へ移動を始めていた。また、競争環境の変化によりそれが余儀なくされた企業もある。

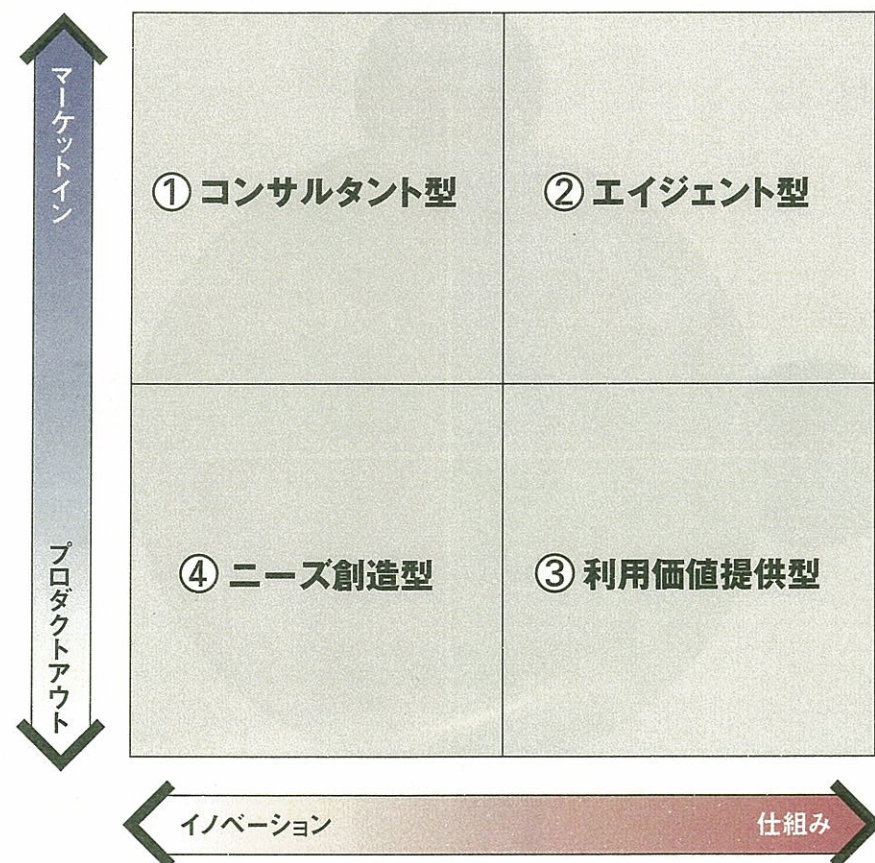
こうした戦略タイプの進化は、あるケースでは、戦略タイプ間の動きとなり、企業が異なった戦略タイプに移動していく。例えば、これまでニーズ創造型だった企業が、コンサルタント型に進化していくように。また他のケースでは、同じ戦略タイプの中で進化していく企業もある。これまでエイジェント型だった企業が、よりマーケットインの軸で、マーケットや顧客に近づき、より仕組みを明確に標準化していく場合、「より強い」エイジェント型企業になっていく。

そして、こうした動きを可能にしていくドライバーのひとつが人材ポートフォリオの組み方だろう。

戦略タイプと人材ポートフォリオ

以後、このレポートでは、本章に示されたフレームワークにしたがって、いくつかの企業をケーススタディで紹介していく。冒頭でも述べたように、これらの企業は、戦略を達成し、また戦略を進化させていくために、人材マネジメントをポートフォリオで行っている企業である。そこでは、人的資産を、戦略達成と戦略進化のエネブラーと認識し、人材マネジメントを意図的に行う姿が見えてくる。Enjoy Reading!

図表2 企業戦略のタイプ



戦略タイプの進化

繰り返すが、この4つの企業タイプは現在の勝ち組企業のタイプ分けである。だが、同時にこうした企業は、現在置かれている戦略ポジションから、進化していく。そしてその進化の方向性を決めること自体が、企業戦略となる。

今回ヒアリングを行った企業の多くは、ひとつの戦略タイプで長期的に競

メーカーからソリューション型 企業への大転換

日本アイ・ビー・エム(以下日本IBM)は、1990年代に「メインフレームメーカー」から「顧客サービスを重視するソリューション提供型企業」へと変貌を遂げた。1980年代に情報産業の革命、すなわちダウンサイジングとソフト化の波に直面し、その中で新たな道を模索し苦悶したものの、見事に復活したのである。前述の顧客価値提供の戦略フレーム上の「④ニーズ創造型」企業から「①コンサルタント型」企業へ、つまり「製品」から「サービス」へとビジネスによって生み出す価値が変化するプロセスの中で、今回のテーマである「人材ポートフォリオ」はどのように変わったのか。経営戦略の転換を、人材マネジメントでどうサポートしていったのだろうか。

図表2 日本IBMの経営戦略の変遷

1990年代初め	<p>メインフレームから、ダウンサイジングの時代に</p> <ul style="list-style-type: none"> ● パソコンが主流になり、ハードからソフトへの時代の転換も。 ● 情報産業の革命的な変化の中で、メインフレームを主事業としていた日本IBMの経営環境が悪化。 ● アメリカ本社で積極的なコストの見直し、人員の削減など、積極的なリストラクチャリングが始まる。
1990年代中頃	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本IBMでもリストラを開始。コスト構造の見直しや、関連会社への出向者の転籍、セカンドキャリア支援プログラム(早期退職制度)など「日本的」な人員削減策も実行。 ● 顧客主義の標榜、日本でもサービスビジネスへと軸足を移す。 ● 「プロフェッショナル専門職制度」を発足、事業分野ごとの専門職の育成、評価制度もそれに見合ったものに切り替えていった。 ● 世界共通の専門職データベース「SKILLS」の作成。顧客の要望に合わせ、国内外を問わず最適なチーム編成が短時間でできるように。
1990年代終わり～2000年	<ul style="list-style-type: none"> ● 在宅勤務を認める「e-ワーク制度」を導入予定。今後、育児・介護という理由のある人だけでなく、さまざまな職種への拡大も視野に入れている。 ● 雇用形態、報酬体系を従来の就業規則に沿わない形態で雇用する、非常に高い専門性を持つ人材も登場。社員に対して、多様な働き方を提供できるように、さまざまな施策を検討している。

90年代、IBMの経営革新が始まる

まずは、同社の経営革新の歩みについて、人事・組織担当理事・斉藤紀夫氏に聞いた。

「IBMの革新の1度目は、80年代から90年代にかけて起こっています。80年代の前半に日本IBMが世界にパソコンを定着させたにもかかわらず、相変わらず収益の柱は大企業向け的大型汎用機が中心のいわゆる製品ビジネスに頼っていました。本当はこの時期にパソコン、ソフトにも重点を置いた戦略に変えていけば、と後になって気がついたものの、産業構造の転換が思った以上に進んでいて、このまま製品主体のビジネスでは立ち行かなくなるであろうと真剣に考え始めたのは、80年代の終わりのことだったのです。さらにその後、アメリカ本社の会長が現在の会長であるガースナー氏に交代したことも影響して、アメリカで経営の革新が加速しました」

アメリカ本社の経営革新は、3つのポイントがあった。

1つ目は、大規模なリストラクチャリングの開始だ。まず試みたのは、製品ビジネス中心だった時代のコスト構造のリストラだった。メインフレームからパソコン、ソフト、ひいてはサービスで収益をあげられる構造に転換を図った。この過程で、IBMの歴史の中で守られてきた「完全就業保証」を撤回せざるを得なくなった。リストラだけでなく、IBMが得意としたメインフレームなどの製品ビジネスの次に、どんなビジネス領域を中心に据えるかという戦略も明確にされた。ここで、製品ビジネスからメインフレーム、パソコン、ソフトなどすべてを含めた製品ビジネスから、サービスビジネスへの転換を明言したのだ。IBMの製品を売るだけではなく、顧客がそれらを使いやすいように、要望に合わせて導入し、運用する顧客志向への転換でもある。すでに技術革新をにらみ、ネットワーク上で行われるビジネス、すなわち電子商取引なども視野に入れたサービスへのシフトを考えていた。

2つ目は、国際化へのシフトである。IBMはそれまで、国単位の経営を大事にしてきた。日本IBMであれば、日本の顧客

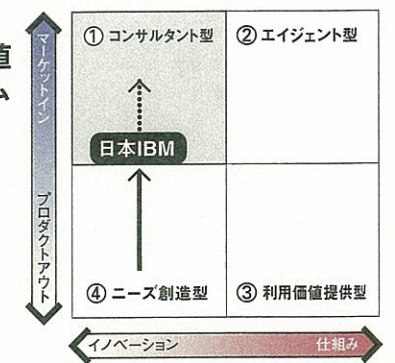
に溶け込むように日本化を進め、日本の市場の独自性を反映した意思決定の仕組みを持っていた。しかし、80年代後半、経営環境の悪化に苦しんでいたIBMをよそに勢力を伸ばし、新しい市場の担い手となったのはマイクロソフトなどの新興企業だ。これらの企業への対抗策として当初考えられたのが、分社化などによる、特定の分野に特化した小さな動きの速い企業への変貌である。しかし結果的には、競争するにあたり、新興企業と同じ戦略をとっても新興企業以上にはなれないであろうという判断が下された。競争に勝つには、新興企業とは違う戦略、つまりIBMが持つ多様性、総合力を生かしたほうがいいという意見が主流となったのだ。IBMは世界に広がる企業なので、多くの国に会社があり、製品もさまざまなものを扱っている。また、顧客の要望も国ごと、製品ごとに違い、それを扱ってきた蓄積もある。こうした多様性を生かした経営を行うには、多様性を生かした組織体制であること、グローバルな企業であることが求められるということになった。この段階で、国ごとの意思決定システムだけでなく、情報やノウハウ、アイデアが国を超えて行き交う、それを顧客サービスに生かせるグローバルな意思決定システムをあわせてとる決断をした。

そして、これまでの成功体験を捨てるという企業文化の変革も行われた。これが3つ目の革新である。長い間の製品ビジネスでの成功は、企業体質の硬直化を招いていた。顧客満足度を考えるよりも、技術本位(プロダクトアウト)の製品を売るといったケースが横行していた。外と競争しているという意識も薄れ、社内での競争や対立に時間を費やしていた。市場を意識していないので、一つ一つの行動や意思決定に時間がかかる——こうした企業文化から、新しい市場に即した企業文化への転換を図ろうと、舵を取ったのである。

人材マネジメントも経営をサポート

人事部門は、これらの革新において、大きな役割を果たすこと

図表1
日本IBMの顧客価値提供の戦略フレーム



になる。人員削減などを含めたリストラの推進だけではなく、大きくは3つ目の「企業文化の変革」において、経営をサポートした。

これらの革新において、IBMの命題は、「競争に勝つ強い企業に生まれ変わること」であったという。

「大企業病にかかった企業文化を変えるためのリーダー、強い企業になるために組織をマネジメントできる技術を持ったリーダーを育てていかねばなりません。あるアクションをすれば同じ現象が起こる、つまり同じことを繰り返していればいい時代であれば、管理統制型のストロングマネジメントでいいわけです。しかし、90年代に入って何をすればお客様のようになるのか、常に自分で考えることが必要になってきた。社員一人一人が自分で考えて、お客様にとって正しいことを組み立てる。「正しくこなす」のではなく、「正しいことをする」ということです。そうすると、求められるリーダーシップは管理統制ではなく、皆が創造的なアイデアを言い合うような組織風土を作るということになります」(斉藤氏)

また、先に述べたように、完全雇用の約束を捨てた。これは単に人員削減を行うという短絡的なものではない。雇用の安定は会社だけが作り出すものではなく、社員と一緒に取組みべきだと方針を変えたのである。

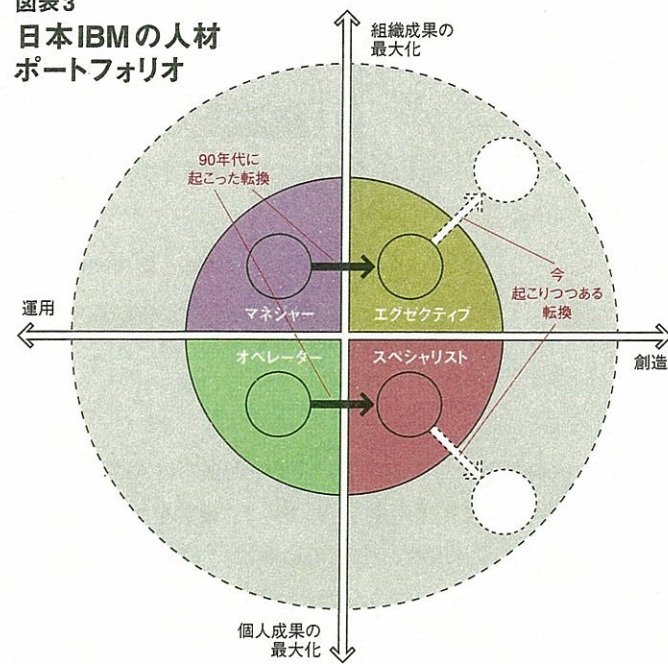
「雇いを安定させるというのは、結局は強い会社になることと同じです。強い会社にするために社員がしなければならないことは、自らが携わる分野の専門技術を磨き、お客様のためにそれを生かすこと。そうすれば、会社は強くなって、結果として雇用の安定が実現するのです」(斉藤氏)

アメリカ本社の戦略が日本IBMに与えた影響

以上のようなアメリカで起こった変化は、日本IBMにも少なからず影響を与えた。

日本でもアメリカと同様に、製品中心からサービス中心のビジネスへの転換が起こり、アメリカと同様の経営戦略の革新や、

図表3
日本IBMの人材
ポートフォリオ



人事戦略にも変化が起こったのである。ここから、日本IBMの人材戦略の転換と、それに伴う人材ポートフォリオの変化についてみていく。

「人事戦略においては、日本での現象はアメリカと比べてすべて“マイルド”なものでした。日本では、完全雇用の約束はなかなか捨てず、93年以降日本的なやり方、つまり早期退職や関連会社への出向者を転籍扱いにするといった手法をとりました」と齊藤氏は説明する。また、経営革新に伴う求める人材の変化に対しても、アメリカより「マイルド」な手法でこれに対応していく。

「企業が一気に風土を変えるには、外から人材を受け入れるのが手取り早い。アメリカは従来から流動的な労働市場があり、外部から人材が調達しやすいのです。しかし、日本では難しいので、主に教育や制度の転換という手法で革新を進めてきました」(齊藤氏)

このうちのひとつは、リーダーの育成。企業文化を変える核となる人材であり、創造的なアイデアを出しやすい組織を作る人材である。それまでの管理統制型のリーダーから、求めるスキルを大きく転換し、その育成にあたった。図表3で見ると、「マネジャー(組織の経営資源を統合して、既存の仕組みを効率的に運用する人材)」から「エグゼクティブ(組織の経営資源を統合して新たな価値・ビジネスを創造する人材)」へと、IBMの求めるリーダー像が変化していると考えられる。

さらに、現場の人材、一般社員に対しては、顧客満足を追求するための組織体制を整えた。顧客満足の追求のために、現場の社員に対して会社が求めたものは、「専門的な知識、技術

を持つ人材になること」である。「プロフェッショナル制度」を導入して、サービスビジネスを行うにあたり、現場の仕事がどうあるべきかを分析し評価規準を作った。また、それぞれの職務に必要な知識や技術を補うための教育にも注力し、「プロフェッショナル」の育成にもあたった。

このときに、「プロフェッショナル」は、「専門化された知識・技術・能力に基づいて仕事に従事する人」であり、専門化された技術とは、「長期の教育・訓練によって獲得される」「どんなときでも通じる本質的・普遍的技術」「手法・アプローチが明確で、他人が理解し得る技術」「知識だけではなく、実現する技能」といった定義づけがなされた。具体的にいうと、営業・サービスに従事するそれぞれの職種については、図表4のような仕事の領域が提示されている。ハード、データベース、ネットワークなど領域ごとに、これらの専門家が存在する。

それでは、これらのビジネス領域の転換や制度の変更が、現場の仕事にどのような影響を与えたのか。これについて、主任広報担当部長・須山和彦氏は、

「かつてのIBMでは、今のように専門分野も細分化されていませんでしたし、一つのお客様については基本的に営業とSEが一組ずつという体制でした。たとえば、お客様から要望があったときには、ハードでもデータベースでもネットワークでも、基本的にそのチームによって、解決にあたっていたのです。新しい分野であっても、そこから勉強して、知識・技術を身につけるといった体制をとってきました。現在は、営業のクライアント・レップがお客様の窓口となり、お客様の要望に応じてパソコン、ネットワークなどそれぞれのビジネス領域の専門家によるチームが編成される体制になっています。それまではIBMの製品について総合的に理解していればよかったのが、専門領域について、自社製品にとどまらず他社製品やお客様の業務知識など、非常に深い知識・技術が求められるようになったのです」と言う。こうして、それぞれの専門領域に特化させることにより、世界のIBM共通の専門職データベース「SKILLS」を生

図表4 日本IBMの営業・サービスプロフェッショナル職種

セールス系	クライアント・リレーションシップ ……担当するお客様との良好なリレーションを維持・構築し、お客様満足度およびビジネス戦略に責任を持つ テリトリー・リレーションシップ ……インダストリー・地域別に区分けされたテリトリーについて、お客様満足度および営業戦略の責任を持つ セールス・スペシャリスト ……担当分野の専門知識を有し、IBMオファリングをお客様に提案する。IBMの売上目標達成に直接貢献する
サービス系	コンサルタント ……お客様の課題を分析し、問題解決のためにアドバイスとコンサルティングを有料で提供する プロジェクト・マネジメント ……プロジェクト管理手法の専門知識を有し、システム構築のプロジェクト管理に責任を持つ I/Tスペシャリスト ……製品・テクノロジー・インダストリー・サービスに関する専門技術を駆使して、高品質のソリューションを提供する I/Tアーキテクト ……お客様の課題に対して、システム、アプリケーション、プロセスなどのテクニカルソリューションを構想し、設計する エデュケーション ……研修コース開発・提供技法を駆使して、効率のよいソリューションとしての研修を提案・実施する I/Tオペラビリティ ……お客様のI/Tシステムのオペラビリティの目標を達成するために、高品質なサービスを提案・実施する

かし、ワールドワイドな情報交換を行ったり、チーム編成を行うなど、IBMの多様性を生かしたトータルソリューションの提供を目指しているという。

再び、図表3に戻り、人材ポートフォリオの視点でこの転換をみてみよう。現場の営業・サービスにあたる社員についても、「オペレーター(定型業務の確実な遂行による価値を創出する人材)」から、「スペシャリスト(個人の専門性に基づき、新たな価値を創造する人材)」への変化があったのではないか。つまり、90年代に日本IBMで起こった人材ポートフォリオ上の変革は、大きく括ると「運用というミッションから創造というミッションへ」といえるだろう。

情報化による「無期契約」から「有期契約」へ

2000年を迎えた現在、日本IBMでは新たな変革期を迎えているという。情報技術の進化により、個人のライフスタイルや人材の多様化が進んでいることが、人事戦略に大きな影響を与えているというのだ。

「アメリカで起こっていることが、日本でも起こりつつある。まずは情報技術の進展で、インターネットを使えばどこでも仕事ができるようになった。そこで本格的な導入に至ったのが『e-ワーク制度』です。高い専門能力を持つ社員について、介護や育児を行う期間、在宅勤務を認める制度であり、従来も似た制度はありましたが、育児であれば小学校入学まで、また、在宅勤務といっても1日に1回は出社の義務があるなど、窮屈な制度だったのです。『e-ワーク制度』では、完全な在宅を許可し、期間を延長するなど、会社として能力を継続して発揮してもらえる制度を提供しようとしているのです。今後について、育児・介護という理由だけでなく、さまざまな職種で検討していますし、場合によっては正社員と定めて、週5日勤務ではない従業員も登場するかもしれません」(齊藤氏)

また、情報技術の発展段階の中で、高度なIT技術やマネジ

メントスキルを持つ人材など市場価値が高騰し、既存の就業規則の中にあてはまらないケースも出てきた。

「市場で認知された価値に準拠した報酬体系も検討し、一部の職種から採用しはじめました」(齊藤氏)

日本IBMで今起こりつつある変化は、人材のリソースを円の外側、つまり非正規社員と呼ばれる領域へと広げる力も持つ。この円の拡大が与える影響は大きく、「まだまだ検討すべきことが多い」と齊藤氏は言う。

「『e-ワーク制度』は、在宅の勤務が中心となるだけに、勤務態度、姿勢という項目では一切評価できなくなります。ですから、さまざまな職種に適用するには、それに耐えうる評価制度を改めて検討していかなければなりません。高度なスキルを持つ人材の報酬体系や雇用契約についても然り。しかし、これらへの対応なしには、日本IBMが強い会社でありつづけることも難しいと思っています。というのも、これもアメリカと同様な現象で、日本の優秀な学生がITを駆使してベンチャーを立ち上げるケースも多くなりました。これが、企業に就職することの魅力を下させることになりかねません。また、人材の流動化がますます進めば、当社で身につけた専門性を武器に独立したり、他社に転職してしまう人も出てくるでしょう。さまざまな雇用形態やワークスタイルを用意し、働く時間・場所の制約をなくしたり、市場価値を比べて魅力のある報酬を支払うシステムなど、日本IBMが人材を惹きつける体制を作ることが急務だと思うのです」(齊藤氏)

以上のように「④ニーズ創造型」から「①コンサルタント型」への転換の際には、求められる役割変化について従業員の理解を促すこと、同時にその個人役割を従業員が全うするための環境作り(IBMでいえばプロフェッショナル制度やe-ワーク制度など)が重要になるであろう。

急成長するビジネスモデルを支えるしくみ

新しいビジネスモデルの急成長企業アスクル

「明日来る」からアスクル。中小企業を対象としたオフィス用品の通信販売を行うアスクルは、読んで字のごとく、その商品配送までのスピーディさと手頃な値段、豊富な品ぞろえが顧客に受け入れられ、急激に売り上げを伸ばし、拡大し続けている。1999年5月期の売上高は設立当初の12倍、226億円である。

顧客価値提供の戦略フレーム（図表1）でみると、アスクルは「仕組み」×「マーケットイン」の「②エイジェント型」企業であるが、このエイジェント型企業にカテゴライズされる企業は少ない。

今まで、日本企業の多くは大手メーカー企業に代表される自社商品・技術先行の「④ニーズ創造型」企業であり、これらの企業はマーケットニーズに即した「①コンサルタント型」へ徐々に移行してきている。また、チェーンオペレーション型企業の多くが「③利用価値提供型」企業に含まれる。

「②エイジェント型」企業においては、現在は一部の通信販売業界の企業が含まれるのみだが、今後についてはe-ビジネスを含む新しいビジネスモデルとなる可能性が高い。

マーケットインの追求から生まれた事業特性

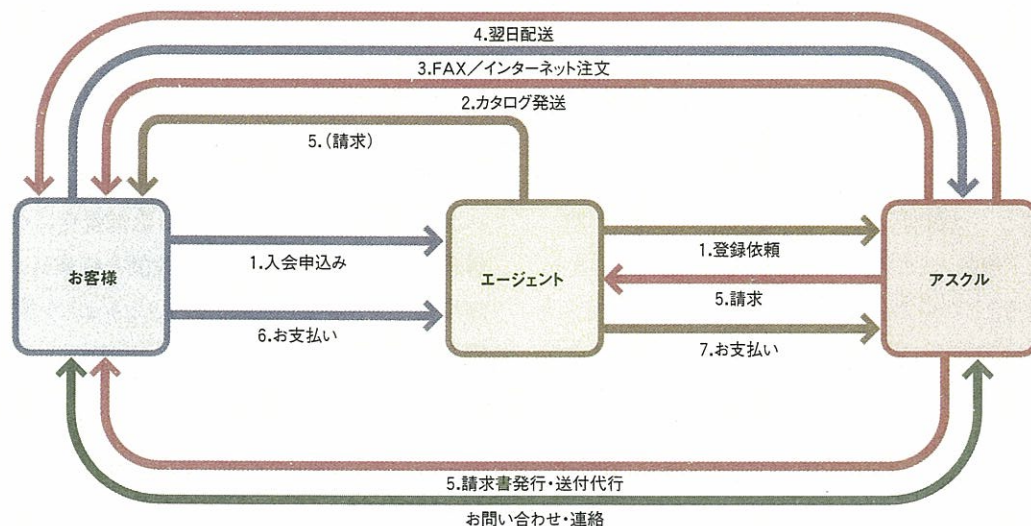
アスクルは93年にプラスのオフィス用品の通信販売事業としてスタートした。

当時のプラスを取り巻く外部環境としては、スーパーやコンビニエンスストアの台頭により、取引先の文具店が減少していったことに加え、ディスカウントストアによる値引き販売が行われていた状況がある。そのような外部環境を踏まえ、売上拡大に向けて、社内プロジェクト「ブルースカイ委員会」が発足した。

まず、売上拡大に向けて顧客ニーズの把握にあたったが、文具店を通じてオフィス用品の販売を行うという、いわば顧客（一般消費者）接点を直接持たないメーカーのプラスにとって、明確な顧客情報・商品ニーズの把握は困難であった。

「自社製品はお客様に手に取ってもらえているのか?」「お客様のニーズは何か?」。直接のニーズ把握を行い、商品開発やサービス開発につなげるというマーケットインへの欲求が高まっていった。

図表2 アスクルのビジネスシステム



図表1
アスクルの顧客価値提供の戦略フレーム



一方で、プロジェクトでは取引先の文具店を生きつつ、顧客を獲得し、売り上げを伸ばす仕組みを考えていた。

当時、文具店が直接外商していたのは大手企業に限られており、中小企業に対しては手が回らない状態であった。だが、全体の企業数からするとそのほとんどが中小企業であり、その市場は大きい。そこで、顧客を30名以下の事業所(SOHOも含む)と設定した。

そして、それらの中小事業所を含む地域に密着した顧客開拓や代金の回収を文具店が行い、それらをネットワーク化するというビジネスモデルを作り出した。

92年には当時のプロジェクトメンバーであった開発副本部長の岩田彰一郎氏（現アスクル代表取締役社長）を含め、4名でテスト的にアスクル事業がスタートし、5年後の97年にはアスクル株式会社として設立された。

戦略フレーム（図表1）上で再度整理してみると、プラスは「④ニーズ創造型」企業であり、そのプラスからまったく対極の事業特性を持つ「②エイジェント型」企業のアスクルが生まれた。これは、事業としてマーケットインを追求し流通に徹する（他社商品も取り扱う、値引きを行うなど）方向を選択したことによる変革である。

顧客価値を実現する事業システム

アスクルの提供する顧客価値とは、「オフィス用品を(1)手軽に、(2)スピーディに、(3)リーズナブルな価格で提供する」ことである。実際には、顧客がカタログから欲しい商品を選び、FAXあるいはインターネットで注文を受け、当日あるいは翌日に配送するサービスを行っている。

この顧客価値の提供をどのような事業システムで実現させているのだろうか?

エイジェント制（文具店との役割分担）

図表2がアスクルの特徴的なビジネスシステムである「エー

ジェント制」を表したものである。

・エイジェント文具店＝顧客開拓、回収・与信管理

・アスクル＝商品調達、在庫管理、受注、配送、事務処理

アスクルにとっては、効率的に・タイムリーに・ローコストで顧客開拓・管理が可能になり、情報システムや物流システムの開発、低価格設定、アイテムの充実などに注力および投資することが可能になる。

このビジネスフローの中でアスクルとエイジェントとのお互いの特徴を生かした効率的な役割分担が行われており、それぞれが機能を補完しあい、価値を生み出しているといえる。

カタログとネットシステム

現在は、インターネット経由の受注が全体の20%。そのほかはFAXを利用して申し込みが行われている。数年後には、そのシェアを70%に引き上げるべくネットサービスを充実させている。「レコメンデーション」機能を導入し、顧客ごとに注文頻度の高い商品やお勧め商品を個別にHPに表示させ、手軽に注文できる「マイアスクル」を2000年にスタートした。

また、ネット上にはカタログと同様の情報もアップされているが、ネットだけですべてを完結することが目的ではなく、カタログとの併用により、新規拡大の相乗効果も期待している。

リレーションシップセンター

アスクルの顧客価値の重要な源泉のひとつは、顧客の生の声である。この顧客の生の声を収集する機能（および顧客フォロー機能）として、アスクル社内に顧客からの問い合わせ窓口「リレーションシップセンター」が設置されている。ここでは、顧客からの商品や配送に関する問い合わせ・要望・クレームを電話で受け付けており、収集された顧客情報は具体的な商品・サービス開発の起案に結びついている。

「お客様のために進化するアスクル」「オフィスに『快適』と『便利』をお届けする」「お客様にとって最も望ましい『クオリティ』『プライス』『サービス』を提供するために努力する」……アスクルの顧客志向は徹底されており、顧客ニーズはスピーディに商品化・

サービス化されている。

以下にその例を挙げる。

- ・アイテム数の拡大／事業スタート時の500アイテムからオフィスで必要な商品を取りそろえ、現在は9600アイテム(年2回のカタログにタイムリーにニーズを反映)
- ・商品依頼から配送までの時間短縮／東京23区と阪神地区に限り、午前11時までに受注した商品を当日配送
- ・簡易梱包の実施／ダンボール梱包から処理の簡単な再生紙袋梱包 など

「お客様のために進化するアスクル」を形成するHRM施策

事業戦略を実現するための人材の配置・採用・育成はどのように行われているのだろうか。

人材ポートフォリオ上でみる人材の配置

まず、顧客価値を創造するためにどのような人材配置を行っているのか人材ポートフォリオに即してみよう(図表3)。

顧客価値創造の源泉になっている顧客情報収集の役割を担うのが、リレーションシップセンターの派遣スタッフ(「オペレーター」)である。現在約200名の派遣スタッフがあり、前述のとおり顧客情報を収集している。この派遣スタッフを派遣元会社のスーパーバイザー(「マネジャー」)がまとめ、社員のマネジャーが統括している。ここで収集された顧客の生の声は「CRM会議」において社内共有される。

この「CRM会議」への出席は経営ボードメンバー(「エグゼクティブ」)は必須であるが、会議開催の旨は社内ネットにより広報され、その他のメンバーにもオープンにされている。ここで、顧客の疑問・要望・苦情が共有され、次々に新しい商品アイテムやサービスが起案・実現化に向かう。

顧客の生の声を正社員以外の「マネジャー」「オペレーター」が収集し、「エグゼクティブ」が生の声から顧客ニーズを抽出し、

「マネジャー」「スペシャリスト」「オペレーター」が具体的な商品・サービスを開発する。これが顧客価値を実現する人材ポートフォリオ上のフォーメーションである。

一方で、役割という側面から見ると、アスクルにおける従業員の役割は、「創造」「運用」と明確に分けることが難しい。

ポートフォリオ上では運用の役割を担う「マネジャー」や「オペレーター」にも正社員が配置されているが、「創造」の役割も求められることが多く、「マネジャー」は「エグゼクティブ」、「オペレーター」は「スペシャリスト」の役割を必要に応じて担う。

例えば、物流の「オペレーター」。物流の日常的な定型業務を行っていくなかで、「物流システムにこんな機能を付加したらもっと早くお客様にお届けできるのではないか」というような改善点を見つけ、実際にどのようにしたらうまくいくかを考え、提案する。つまり、「オペレーター」としての定型業務をこなすだけでなく、「お客様のために進化するアスクル」の一員として、何をすればよいかを常に考え実現していく「創造」という「スペシャリスト」の役割をも担っているのである。

つまりは、「お客様のために進化するアスクル」という理念がすべての社員における行動指針の基本になっており、緩やかに各人の役割はあるものの、必要に応じて各人が役割を超えてPlan-Do-Seeを行っているということである。

これは事業においてスピーディな変革が求められる企業によくみられる特徴である。新たなサービスや事業システムを作り出し、それを効率的に運営するための定型的業務に落とし込む際には「一人二役」は不可欠だからである。

人材の採用

次に人材(正社員)の調達(採用)についてみる。

92年の事業テストスタート時は、岩田氏と3名のスタッフからスタートした。そして、97年にはそれまでアスクル事業部として在籍していた社員と新たな社員をプラスからの出向という形でアスクルを設立。99年には中途採用を開始し、2000年現在、正社員は約130名である。

人材の育成～理念の共有～

アスクルは、「お客様のために進化する」という理念で動いている会社である。そのため「アスクル」の理念の共有を重視し、時間・パワーを割いた。

新しくアスクルに加わった社員に対して、約1カ月の研修を設定。「お客様のために進化するアスクル」を実現する事業システムの理解や、今後のアスクルへの提案などのプログラムを通じ、理念を体得することが目的である。具体的には、トラックでの配送や顧客の問い合わせ窓口の「リレーションシップセンター」での電話受付などを実際に体験するなど、顧客接点となる場に触れることを大切にしている。

このような理念共有が「お客様の要望に応えるためにはどうしたらよいか」を従業員全員に考えさせ、凝集力を高め、結果的に速いサイクルで高質の顧客価値創造につながる。事業戦略の実現に向けての最大の社員育成施策といえるだろう。

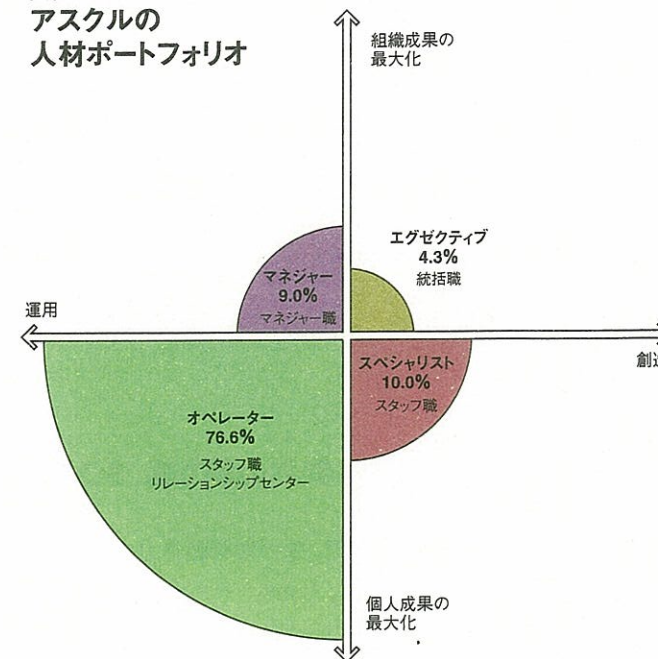
「マーケットイン」と「仕組み」をさらに高度化

これまでアスクルは、顧客のニーズに応じて取り扱い商品を「文房具」から缶飲料、トイレトーパー、オフィス家具などの「オフィス必需品」にまで拡充してきた。

今後については、「オフィス内の課題解決」へと、ソリューションビジネスの領域まで拡大していく方針であり、現在「アスクルB2・Bマーケット」というかたちでスタートしている。「コンピュータの接続の方法がわからない」など、オフィスで困ったことがあったら、まずアスクルへ問い合わせ、電話で相談できるサービスである。

戦略フレーム上(図表1)でみると、今後も「②エージェント型」企業の中で高度化していくであろう。既存の事業システムについては、さらに情報システムや物流システムなどの「仕組み」をさらに高めていくと思われる。

図表3
アスクルの
人材ポートフォリオ



また、ソリューションビジネスについては、現在、構築中であるため、方向性としては明確ではないが、既存の事業と二分化し「創造」に振れていく可能性もあると思われる。

いずれにおいても、「お客様のために進化するアスクル」という「マーケットイン」はさらに高度化していくであろう。

人材ポートフォリオでみると、「マーケットイン」と「仕組み」を高度化させる既存事業については、「スペシャリスト」と「オペレーター」が分化していくと思われる。また、新規のソリューションビジネスについては、「イノベーション」に振れていくのであれば、リレーションシップの派遣スタッフに対して、高度なコミュニケーション能力・専門知識が求められ、「スペシャリスト」としての派遣スタッフが必要になるだろう。

以上のように、「②エージェント型」企業における事業の成功は、「マーケットイン」と「仕組み」をいかに効率的な実際の事業システム(アスクルでいえば、エージェント制やインターネットシステム、リレーションシップセンターなど)に落としこむかが重要なかぎになっていると思われる。同時に、その事業システムを運用し改善していく従業員の方向づけ(アスクルでは、「お客様のために進化するアスクル」の共有など)を行うことも忘れてはならないであろう。

ソニー・コンピュータエンタテインメント (SCEI)

ニーズ創造型企業で
「勝ち組」となる条件

創造性を追求するゲーム業界の勝ち組「SCEI」

「④ニーズ創造型」企業の中で、強い国際競争力を発揮している企業群にゲーム業界がある。しかも、その多くはイノベーション・プロダクトアウト方向へポジショニングをシフトすることを指向している。

実際、日本発のゲームは世界を席巻している。この競争力の源泉はユニークで面白いゲームとそれを生み出すゲーム・クリエイター達の創造性にある。日本人は創造性に欠けソフトに弱いという「定説」があるが、ゲーム業界はこれを覆す存在であり、そこには創造性を発揮させていく人材マネジメントがある。

なかでも、今年3月にプレイステーション2 (PS2) を発売し話題を集めたソニー・コンピュータエンタテインメント (SCEI) は、ゲーム業界の中での「勝ち組企業」の筆頭格だ。

SCEIの設立

ゲーム業界への参入決意

1980年代後半、ソニーグループでは、すでにEPICソニー（現在、ソニー・ミュージックエンタテインメント、SME）が任天堂向けゲームの制作を行っていたが、ソニー本体でも久夛良木氏（現SCEI社長）らがリードし、成長著しいゲーム業界への参入を企図していた。当初、任天堂とのCD-ROM機共同開発を進めていたものの、両者の方向性が合わず、自社単独での参入を決意したとされる。

参入に当たっては、「ソフトがすべて」といわれるゲーム業界のセオリーに忠実に従った。

SME内に置かれた設立準備室

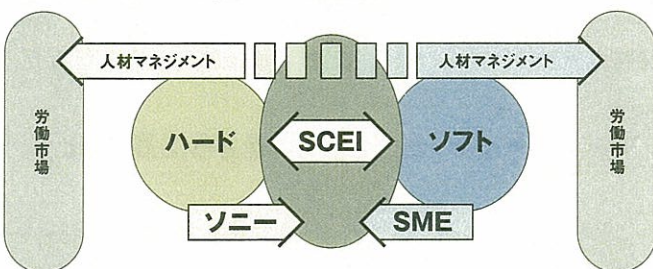
SCEI設立に先立ち、「PS準備室」がソニー大賀社長（当時）直轄として設置され準備を進めた。ソフト系の人材をSMEから集め、その事務所をSME内に置いたことは「ソフト重視」の最たるものだろう。

ソニーは、イノベーション志向が強いといわれるが、その多くはハード技術志向であるのも事実である。ハードとソフトが交差するゲーム・プラットフォーム・ビジネスを行うには、ソニーの持つ「ハードの遺伝子」だけでは足りないという認識があった。

そこで、音楽ソフトを知り尽くし、すでにゲームの制作も手掛けていたSME内に準備室を置き、SMEと共同出資という形でSCEIを設立することによって、ハード偏重を防ぎ、ゲーム・プラットフォーム・ビジネスに不可欠な「ソフトの遺伝子」をその中に取り込むことができたのである。

ソニー伝統のハードの遺伝子とSMEで育まれたソフトの遺伝子が融合することで、SCEIの中に新たな遺伝子が形成され、プレイステーションという新たなプラットフォームが生まれたのであった。

図表2 SCEIに移殖された遺伝子



難航した設立時の人材獲得

今でこそSCEIの人気はソニーに肩をならべるまでになったが、設立時点では人材獲得に苦労した。キーパーソンの一本釣り公募を併用し、またキーパーソンからイモづる式に人材を集めるなどの苦労を重ね、やっと設立時点で必要と考えられていた100人の人材を集めたそうだ。設立時点では、全員がソニーとSMEからの出向者であった。

当然、SCEIが業界で勝ち抜くには人材の強化・獲得を進める必要があった。そのキーワードが、「オープン戦略」だ。

オープン戦略と人事戦略

SCEIは、先行他社に比較し、よりオープンなビジネス・アーキテクチャ（ビジネスの基本構造）を採用した。そして、それはコー

ポレート・アーキテクチャにも組み込まれた。つまり、ゲームソフトのよりオープンなライセンスによるサードパーティ形成やオープンな流通の仕組みを作るだけでなく、自社の人材強化においても、外部の労働市場等にオープンにアクセスする仕組みを作り、人材獲得を進めたのである。

この人材マネジメントの実現には、SMEの「ソフトの遺伝子」がきわめて大きな役割を果たしたようだ。

人材マネジメントはSMEから

「人材マネジメントは、SME流といえる。ソフトは水ものという思想は強いし、クリエイターをマネジメントできるのはSMEからの人材がいたから」（SCEI総務人事本部 人事部人事課 課長・加治井祐介氏）

実際、ゲームソフトの制作形態と音楽ソフト（CD）等の制作形態は類似している。そもそもゲーム・クリエイターとミュージシャンは、束縛を嫌い、自由に創造することを望むなど、人材特性的にも共通部分が多い。そこに、SMEに蓄積されたマネジメントが活かされたのである。

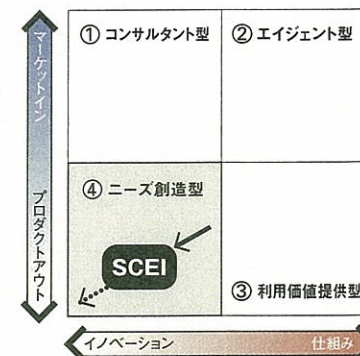
SMEのマネジメントが活かされた例で、最も有名なものは「ゲームやろうぜ!!」だ。SMEは、オーディションを多用して新たな発掘に努めていることはよく知られているが、そのオーディション「バンドやろうぜ!!」のゲーム版が「ゲームやろうぜ!!」であり、SMEからの人材が仕掛けたものだ。このオーディションは大反響を呼び、新たな人材をSCEIに引き付け、「XI」等のヒットタイトルを生んだ。

有期雇用のゲーム・クリエイターを活かす
人材マネジメント

SCEIの人材ポートフォリオ・モデル

現在のSCEIの人材ポートフォリオは、図表3に示すとおりである。ゲーム・クリエイターやハード・エンジニアなどスペシャリスト人材を中心としたポートフォリオ・パターンだ。

そして、実は人材ポートフォリオのもう一つの特徴が、有期契

図表1
SCEIの顧客価値
提供の戦略フレーム

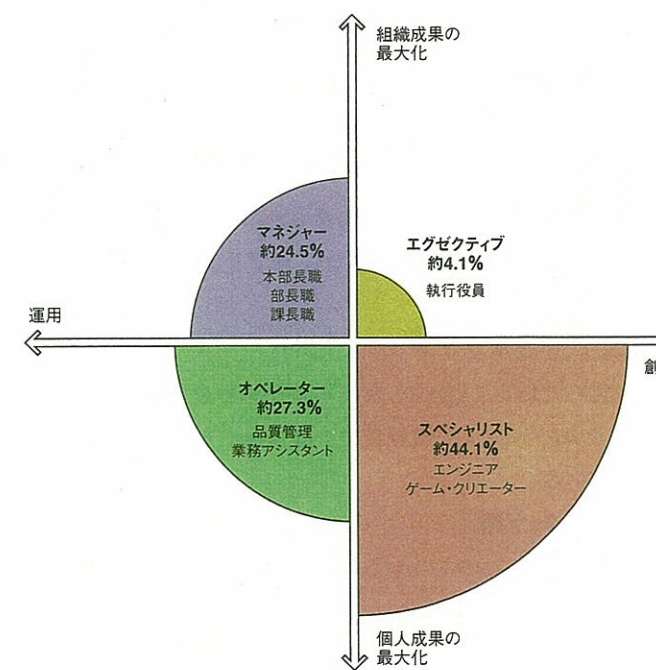
約型の人材がきわめて多いことである。「それぞれの人材タイプに最適の人事制度を追求した結果」（加治井氏）、スペシャリストに対して有期雇用が適用されているところに注目すべきだろう。もちろんオペレーター層などについても有期契約が利用されており、SME流の「人をあまり抱え込まない」というマネジメントの成果でもある。

SCEIの企業戦略上、スペシャリスト、とりわけゲーム・クリエイターの強化は重要課題であり、とりも直さず人材マネジメント面での重要課題でもあった。SCEIでの人材マネジメントの結果、創業時の20人程度から400人までに人数的に強化し、しかも、有力ソフトを輩出するまでに質的にも成長した。

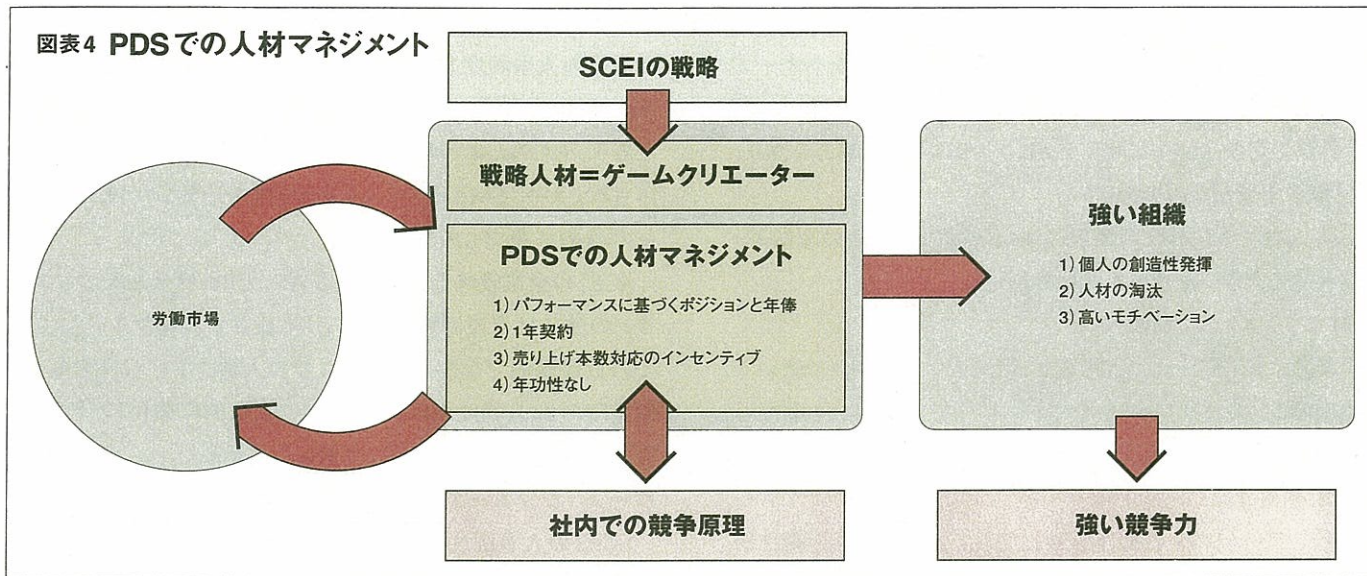
ゲーム・クリエイターへの人材マネジメント

SCEIの人事制度の骨格は、6グレードに分けた年俸制システムである。ゲーム・クリエイター向けの人事制度をSCEIでは

図表3 SCEIの人材ポートフォリオ



図表4 PDSでの人材マネジメント



PDS (Product Development Staff) 採用と呼んでいる。PDSと一般社員向けの人事制度は多くの部分が共通しているが、相違点は3点だ。

1) 全員が1年契約

ゲーム・クリエイターは全員が1年契約の契約社員であり、1年ごとに契約が更改される。期待されているアウトプットが出せない、力が発揮できないクリエイターは、年俸がダウンする場合だけでなく、契約が終了となる場合も当然ある。逆に、ハイ・パフォーマンスは年齢や勤続に関係なく、ポジションや年俸がアップする。

2) 退職金・企業年金分が年俸に上乗せ

1年契約であることから、企業年金や退職金という考え方は適合しない。そこで、一般社員での該当分が年俸ベースに上乗せされている。

3) インセンティブ給

制作したゲームソフトの売り上げ本数が損益分岐点を越えた場合、利益分の一定割合がインセンティブ給として制作プロジェクトチームに支払われ、個人に分配される。

市場を取り込んだ人材マネジメントモデル

SCEIの人材マネジメント全般の特徴は、さまざまなステージで、個人や組織が競う状態、すなわち競争原理を取り込んでいるところにあるといえるだろう。そしてその特徴が最も現れているのが前述したゲーム・クリエイター向けの人事制度PDSといえる。

まず採用から競争の始まりだ。自分のスキルやアイデア、マネジメント力等のコンピタンスをベースに競争する。プロジェクトの発足もアイデア競争であり、それによって決定したゲーム制作プロジェクトへの参加も基本的には競争だ。希望するプロジェクトに参加するにはそれに足る力を持ち、他者に優っている必要がある。報酬面でも成果給としての年俸制であり、年功性はない。そして、このような社内評価だけでなく、制作したゲームの販売数次第というインセンティブ給で強力に競争原理が働く。

その結果、力のない個人、力を発揮できない個人は淘汰され、力ある個人が残った組織が育まれる人材マネジメントモデルといえるだろう。

個人の創造性を引き出すシステム

ゲーム・クリエイターは、自分にとってよりよいゲーム制作環境

を求め業界を流動し、労働市場を形成している。SCEIは、その人材を獲得し、創造性とスペシャリティを引き出すために、人材マネジメントシステムを用意した。それによって、個人の創造性が引き出され、ユニークで面白いゲームが生み出されている。

もちろん、組織を去る者もいるが、一般に言う敗残者ではない。SCEIのゲーム・クリエイターの多くが他のゲーム会社での経験を持つように、努力し力を磨いていけば活躍できる場所が業界にはあり、意欲を持っていればリスタートのチャンスは多い。その会社では評価されなくても、別の会社で評価されることもある。そのせいか、業界は激しく厳しい競争社会ではあるが、力強く、そして生き生きと活躍する個人の姿にあふれているように見える。その結果が、個人の創造性をベースとし、強力な競争力を発揮している日本発のゲームなのだ。

ビジョンによる方向づけ

競争というドライビング・フォースによって駆動されている個人・組織に対し、何らかの方向づけをしていかなければ、個人・組織がバラバラになりかねない。その方向づけをするのが、トップのビジョンであり、人材マネジメントがそれを支える。

「SCEIには明文化された企業ビジョンはない。社長が社内外に向け発信している理想のエンタテインメント像がビジョン。しかし、それはSCEIが最も大切にしていることで、どんなにスキルのあるクリエイターでも、SCEIでどんなエンタテインメントを実現させたいのか、という問いに答えられない人は採用しない」(加治井氏)

ビジョンを共有できる人材を採用し、トップによる頻繁なビジョンの発信や、MBO(目標管理)による個人への徹底などを通して組織と個人の方向性を合わせていくことで、個人の創造性を損なわず、企業の一体感を保つマネジメントをSCEIでは行っている。

SCEIにみる戦略人事

SCEIは明確な企業戦略を持ち、新たなビジネス・アーキテクチャをゲーム業界に打ち出した。そして、そのビジネス・アーキ

テクチャに不可欠な人材のポートフォリオをイメージし、その中の戦略人材ごとにフィットした人材マネジメントシステムを用意し、それを実際にマネジメントした。

この仕組みは我々が考える「戦略人事」そのものであり、結果は、今のところ「成功」だ。

PS2時代での課題

PS2時代に入った今、SCEIの人材マネジメントはいくつかの課題を抱えている。

第一には、ネットビジネスへの対応である。SCEIは、プレステーション・ドットコム・ジャパンを共同で設立し、すでにPS2のネット販売により世界最大級のネット販売企業となった。しかし、エンタテインメントの本格展開はこれからであり、今後大量のネット系エンジニアの採用が必要になる。この新たな戦略人材が、SCEIの人材ポートフォリオに加わることで、そこに新たな人材マネジメントが必要になるだろう。

第二には、人材の開発だ。SCEIの人材獲得の中心は、これまで労働市場や母体会社からの人材調達であった。しかし、すでに相当数の人材を擁するようになった今、調達した人材のさらなる能力開発も欠かせない視点となっている。ネットビジネスへの展開もそれを要求するだろうし、企業特殊的なマネジメント力の付与や強化という視点も欠かせない。

新たな進化へ向けて

ソニーとSMEの遺伝子の融合による人材マネジメントは、SCEIを勝ち組企業へ導いたといえるだろう。しかし、再び競争相手が登場し、ネットビジネスに突入していく今、再び企業の進化が求められている。イノベーションを起こすのは難しいが、それを継続させることはさらに困難だ。新たな進化へ向けて、人材マネジメントが果たす役割は大きい。

ファーストリテイリング／日本マクドナルド／吉野家ディー・アンド・シー

チェーンオペレーション企業の進化を探る

小売り・外食産業では、マーケットニーズを敏感にとらえ、多店舗展開をベースとした事業の仕組みを構築し、それを効率的に運用することによって顧客に提供する価値を生み出しているチェーンオペレーション企業が隆盛である。このような企業は、顧客価値提供の戦略フレームで見ると「仕組み」×「プロダクトアウト」の「③利用価値提供型」企業に該当するといえる。

ここでは、チェーンオペレーションで急成長しているファーストリテイリングを中心に、日本マクドナルド、吉野家ディー・アンド・シーの3社を取り上げ、店長と店舗のアルバイト・パート従業員に注目しつつ、人材マネジメントへの取り組みを見ていく。

新たな人材ポートフォリオの確立を目指す ファーストリテイリング

ファーストリテイリング(以下、ユニクロ)は、ユニクロブランドを全国展開しているカジュアルウェア業界の急成長企業である。1991年より本格的チェーン展開を開始し、99年8月期の売り上げ1110億8100万円、経常利益141億6500万円、2000年2月末時点での店舗数393(FC12)となっている。

このような急成長とともに、人材に対する取り組みも変化させている。ここでは、ユニクロの社史をたどりながら、成長段階に応じた人材マネジメントのあり方を見ていく。

拡大Ⅰ期：本部主導でチェーンオペレーションを強化。「店長に求められるのは「徹底力」」

ユニクロの社史・沿革を記すと図表1のようになる。

事業・人事戦略の特徴に着目しながら、その成長段階をあえて区分すると、以下のように考えられる。

●創業期：1949年～90年

●拡大Ⅰ期：1991年～97年

●拡大Ⅱ期：1998年～

1949年に「小郡商事」を創業、84年には「ユニクロ」一号店

を出店し、カジュアル小売業に進出した。

90年までは、個人商店の経営を行いながら、一方でチェーンオペレーションを試行錯誤していた時期で、「店舗運営は、各店長の独自のやり方で行われ、店舗によってバラバラの状態」(人事部人事チームリーダー・山口勝之氏)だった。直営店舗数の増加に伴いオペレーションの非効率さが目立ち始め、91年に「ファーストリテイリング」に社名変更し、チェーンオペレーションへの取り組みを本格的に開始した。店舗運営マニュアルの確立・浸透により、完全に本部主導型の事業オペレーションの仕組みを構築した。

さらに「商品・サービスの標準化」の追求、オペレーション効率を徹底的に向上させるために、以下の4つの戦略を実行した。

- ・「ノンエージ、ユニセックス」をターゲットとしたマーケティング戦略
- ・「高品質の商品を市場最低価格で提供する」ためにSPA(製造小売)を強化した商品・MD戦略
- ・郊外ロードサイドへの出店戦略
- ・徹底した本部主導と標準化によるオペレーション戦略(「店は自動販売装置」「完全売り切り体制」)

このような事業戦略を実行するために、人材に求める要件も明確に規定された。

●本部スタッフ(「エグゼクティブ」「スペシャリスト」)

事業戦略を企画・実行する人材として、「考える」役割を担う。商品企画・調達、店舗開発、標準化・効率化を向上させるチェーンオペレーションシステム、SPA事業の仕組みの構築・高度化を行う。

●店長(「オペレーター」的要素の強い「マネジャー」)

標準化された商品・サービスを実行する「徹底力」を最重視。それまでのように個人の経験に拠るのではなく、マニュアルに忠実に店舗を運営する。

- マネジメント要件としては、
- ・商品の陳列の仕方の徹底
 - ・人件費管理
 - ・ロス率の低減(店舗在庫をゼロにする)

図表1 ファーストリテイリング社史・沿革

年	1949年	1963年	1984年	1991年	1994年	1997年	1998年	1999年	2000年
店舗数				29店	118店	276店	336店	368店	432店
トピックス	「メンズショップ小郡商事」を創業	小郡商事株式会社を設立	「ユニクロ」第1号店を広島市に出店	商号を株式会社ファーストリテイリングに変更 チェーンオペレーションへの取り組み本格化(マニュアルの確立など)	広島証券取引所に株式を上場	東京証券取引所第2部に株式を上場	今後の事業拡大に対応するために、本社新社屋を建設し移転 池袋東口店開店に合わせ、フリースキャンパススタート。10月は既存店売上60.6%増	東京証券取引所市場第1部銘柄に指定 池袋東口店開店に合わせ、フリースキャンパススタート。10月は既存店売上60.6%増	渋谷駅前マークシティに東京本部開設
成長段階	創業期			拡大Ⅰ期			拡大Ⅱ期		

が強く要望され、その徹底度でランク付けされた。

●店舗のアルバイト・パート従業員(「オペレーター」)

1店舗当たり平均10名位。マニュアルあるいは店長の指示どおりに行動する

拡大Ⅱ期：店舗の自立へ向けて 「店長は、独立自尊が理想」

97～98年にかけて、標準化・効率化一辺倒の事業拡大に弊害が出始めた。それは、SPAを進化させる過程における商品コンセプトの失敗と、過度の本部主導型チェーンオペレーションの徹底から生じた店舗での受け身の働き方の蔓延である。

これを打破するために、大きく5つの革新を実行した。

- ・経営層の刷新
- ・本部主導から店舗主導へ
- ・売りさばき型から、ニーズ対応・創造型ビジネスへ
- ・ロードサイドから、都心・ショッピングセンター出店へ
- ・チラシ一辺倒の販促から、メディアミックスへ

以上の革新に基づき、人材に求める要件にも変化が生じてきている。

●本部スタッフ(「エグゼクティブ」「スペシャリスト」)

これまでの要件の遂行に加え、マーチャンダイズ・マーケティング力の強化。

●店長(「マネジャー」)

従来のマネジメント要件は当然求められるものの、店舗発注権限の付与などにより、店舗からの顧客・商品に関する情報発信が強く求められる。

<スーパースター(SS)店長制度>

在庫調整・商品陳列・店発注権限などの点で、通常の店長よりも大きな自由裁量権を与えられる。店舗利益目標の達成度がボーナスに反映され、現状では年収で500～1500万円になる。本部主導でチェーンオペレーションを徹底しすぎたあまり、店長の

拡大Ⅰ期	拡大Ⅱ期
商品・サービス標準化 ・効率的なオペレーションの徹底 ・本部スタッフ・エグゼクティブ(経営層)とスペシャリスト(マーケティング・商品開発)による事業の仕組み作り・推進、商品開発 ・オペレーター(店長、店舗スタッフ)による標準化された商品・サービスの忠実なオペレーション店舗では「徹底力」を重視	事業システムの高度化&店舗運営の自律化 ・大量かつ迅速な商品製造・販売、サービス提供システムの高度化 ・プロフィットセンターとしての店舗の自律化 ・スペシャリスト(購買、営業、経営情報)による事業システムの構築・運用 ・マネジャー(店長)による自律的な店舗運営 ・オペレーター(アルバイト販売員)の企業・仕事ロイヤリティの醸成・向上
店長に求められるマネジメント ・商品の陳列の仕方(面・幅・高さ) ・人件費管理 ・ロス率低減(ストックをゼロにする) ↓ ・接客レベルの向上 ・買いやすい売り場作り ・欠品をしない	店長の意識改革 ・「自律、独立自尊」

自分の店舗の顧客動向・商品の売れ行きなどへの関心が薄くなったことへの反省も込めて作られた制度。ここには、「店長は経営者であり、独立自尊が理想」という思いが込められている。

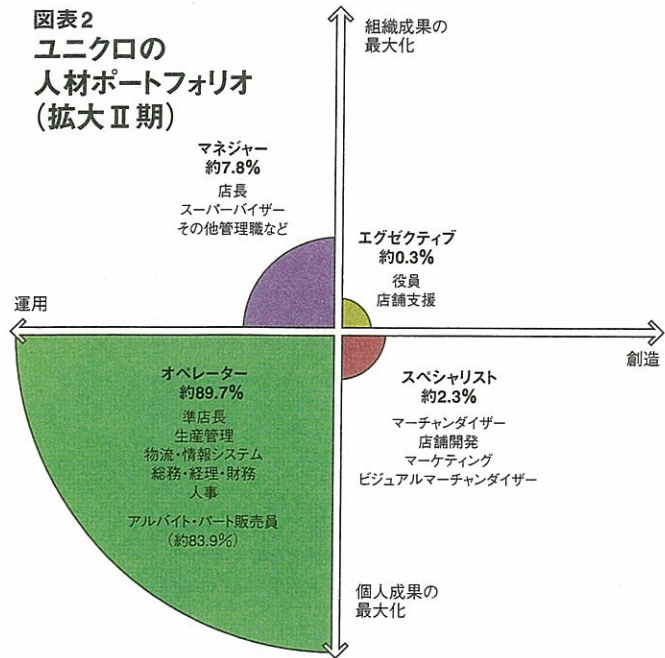
現在は、SS店長はまだ約30名くらいだが、「今後はさらに増強していき、店舗発信の情報を増やし店舗主導のオペレーションを強化していきたい」と山口氏は語る。

新たな人材マネジメントへの取り組み

以上のように、人材に求める要件を変えたことにより、人材マネジメント上の課題も表面化してきている。

- ・変革の推進者である、内部調達できない創造型人材(経営幹部「エグゼクティブ」、マーチャンダイザー・マーケティング「スペシャリスト」など)の採用
- ・急速な店舗展開に合わせた、事業拡大のコアとなる店舗人材(「マネジャー」「オペレーター」)の採用
- ・店舗人材のキャリアパスの設定(SS店長育成のための施策であると同時に、店舗のアルバイト・パート従業員の正社員への道筋を描く)

図表2
ユニクロの
人材ポートフォリオ
(拡大Ⅱ期)



- ・研修制度の確立
- ・求める人材要件の明確化、言語化などが挙げられる。

「店舗人材に関しては、アルバイト・パート従業員の正社員への任用の仕組みを作り、店長がスーパーバイザー、ブロック店長を経験した後に、SS店長として再度店舗運営で力を発揮してもらおう……というキャリアパスを描き、育成していくことも考えています。これは自分の経験から出てきたもので、店舗運営には指導する立場を一度経験したほうが成果があがると思われるからです。多くの優秀なアルバイト・パート従業員にも、SS店長になりたいという気持ちを抱いて仕事に取り組んでもらえれば、さらに大きな戦力になります。採用活動の効率化・入社後の育成コストの点からも有効です。そのためには、いかに魅力的な店舗運営の仕組みを築き、実現していくかにかかっていると思います」(山口氏)

ユニクロは、事業全体についてもいえるが、店舗人材(店長やアルバイト・パート従業員)の活性化への取り組みに関して、長年にわたり実績をあげてきている日本マクドナルドを、ベンチマークとして意識している。そこで次に、日本マクドナルドの取り組みを見てみたい。

**店舗展開の原動力となっているスウィングマネージャー
日本マクドナルド**

日本マクドナルド(以下、マクドナルド)では、マニュアルによる商品・サービスの標準化を推進している一方で、店長には、マイストアマーケティング(MSM)の名のもとにマーケティングとしての役割も求める。営業時間後配達サービス、コーヒーのお代

わり自由サービスなど、店長が顧客ニーズをくみ取り、店舗単位で実現させている独自のサービスは多く、全社で2000アイテムを上回る。MSMに傾注している店長の職務を代行できる職務遂行能力を身につけているのが、アルバイトの上位職のスウィングマネージャーである。

「我が社で現在、店舗運営のカギとなる人材は、スウィングマネージャーです。店長(「マネジャー」)の重要な職務の一部を担い、例えばクルー(店舗のアルバイト・パート従業員)の採用や昇進・昇給などの評価も担っています」(上席執行役員人事本部長・新井昭彦氏)

スウィングマネージャーというポジションは、創業時からあったものではない。「創業時は、店舗の従業員は正社員が主体で、クルーは一律で処遇していました。けれども当初から、店舗第一主義を主体とした経営で大量出店を目指していましたので、2、3年後には、クルーと社員マネージャーとの間をスウィングする、すなわち両方の役割を担えるスウィングマネージャーのポジションが必要になったのです。現在では、さらなる急速な店舗展開に対応して、スウィングマネージャーの育成が全社的課題となっており、今年度は育成のための専任スタッフを地区本部に常駐させ、集中教育を行っています」(新井氏)

**クルーのキャリアパスを明確にして
正社員の即戦力採用を実現**

マクドナルドでは、クルーの職務内容を明確に規定し、キャリアレベルを一般的には6+1に設定している(図表3)。店舗業務を習得することにより昇進していき、スウィングマネージャーの上のタイトルであるA-スウィングマネージャーになると、店舗のオペレーション業務を熟知していることはもとより、マクドナルドのスピリットも理解している。

マクドナルドでは、このように自社を十分理解している人材を、正社員として採用するシステムも確立されている。

図表3 日本マクドナルド クルーのキャリアレベル ※下記のレベル数は、タイトルアップをわかりやすくするために表示したもので、店舗で実際にレベル分けがされているわけではない

レベル1 トレーニー	レベル2 クルー	レベル3 トレーナー	レベル4 スウィングマネージャー	レベル5 A-スウィングマネージャー	???? スター
ピカピカの新人さんを指します。見習い期間。まず、一人一人が具体目標を持つ。明るく、元気の挨拶が基本。	マクドナルドを支える優秀なパートスタッフを指します。実績値、経験値によってCクルーから、Bクルー、Aクルーと成長していく。	文字通り、トレーニングする人。ついに新人クルーを教える立場に! “人に教える”って結構難しいぞ。	英名: Swing Manager。マネージャー(社員スタッフ)チームの一員であると同時にクルーたちの良きリーダー。マネージャーの仕事の一部を任せられる。	英名: Advanced Swing Manager。パートスタッフ最高位。社員スタッフと同等のパワーを持つ。優秀なスウィングマネージャーの中にあっても、よりその能力が高いと認められた者。スウィングマネージャーからの人望も厚い。	英名: Store activities representative。別名、お客様係。スマイル“0”円のマクドナルドの頂点に立つ。客席でお客様にサービスする係であり、イベントやお誕生日会など、店内・外のいろいろな活動の責任者でもある。

「1991年の新卒採用者数が398名でそのうちクルー経験者が272名、95年が291名中234名、2000年が420名中194名です。通常の新卒入社社員は、マネージャートレーニーを3か月経験してからでないとアシスタントマネージャー(副店長)に昇格できないのですが、A-スウィングマネージャー経験者の場合はいきなりアシスタントマネージャーとして店舗に出てもらいます。当然初任給も通常の新卒入社社員よりも高くなります」(新井氏) 言うなれば、マクドナルド流インターンシップ制度である。

店舗のアルバイト従業員を店長代理(スウィングマネージャー)に育成し、さらに正社員として働くことを希望する人材に対しては、一時期の副店長(「オベレーター」)を経て店長(「マネジャー」)へと明確なキャリアパスを設定することによって、人材のモチベーションを高め、かつ維持して経営に活かしていくという人材マネジメントシステムを確立している。このシステムがマクドナルドの急速な店舗展開を支えているといっても過言ではないだろう。

**チェーンオペレーション効率の徹底した高度化
吉野家ディー・アンド・シー**

ユニクロが、本部主導から店舗主導への転換によって、さらなる成長を目指しているのに対して、吉野家ディー・アンド・シー(以下、吉野家)は、本部主導のチェーンオペレーションを徹底的に推進することによって成長を遂げている。

「我が社で最も重視していることは、どの店でもまったく同じ質の商品・サービスを提供できるチェーンオペレーションを完全に行うことです。そのため、店舗運営に関わるスタッフをオペレーション要員と位置付け、育成重視の姿勢を貫いています」(常務取締役・高橋正彦氏)

その表れとして、同社では細かな職務分析に基づく職務等級制度を導入。上位等級に上がるためには、厳格な試験をクリアしなければならない。特に、店長になるためには、店舗運営に関する200以上もの職務をクリアしなければならない。

「新卒入社は、まず3か月間の研修の後アシスタントマネジ

ヤーを経験し、その後資格試験を受け約60%が店長になります。この試験には、店舗運営に関するあらゆることをマスターしていないと合格できません。我が社では、店舗が事業の基本であり、店長は正社員のスタート地点と位置付けています」(高橋氏) 店舗のアルバイト従業員(キャスト)にも、7レベルにわたる職務等級が設定されており、昇級するたびに任せられる仕事の範囲も広がり時給も上がる。最上位の店長代行は、現在数百名おり、毎年約20%は店長代行の経験者である。

このように、牛井事業では、本部主導で店舗業務の徹底的な標準化を推進し、それを正しく実行するために店舗運営スタッフを「オベレーター」として細かくマネジメントすることにより、チェーンオペレーションを高度化していることがうかがえる。

長期ビジョン達成に向けた人材ポートフォリオの変革

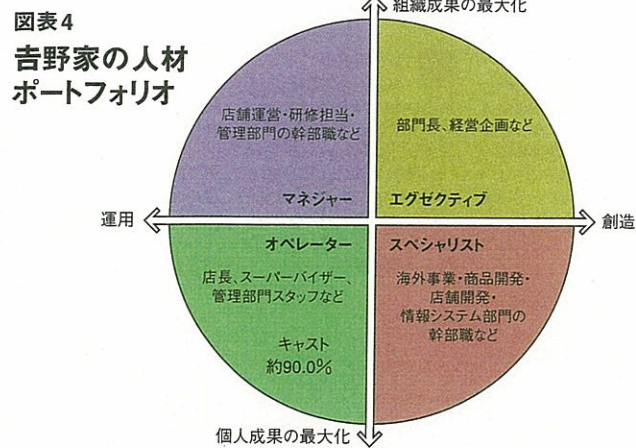
一方で、97年に10カ年長期ビジョン「YDC21」を策定し、以下の3つの戦略を定めた。

- ・既存事業の成長と進化
- ・多角化を含めた、国内新規事業の促進および展開
- ・海外事業の展開による国際化の推進
- ・メイン顧客である男子18～35歳人口の今後の減少
- ・「牛井のみ」に対するリスク
- ・グローバル化推進の必要性
- ・顧客の嗜好の多様化

といった、既存の牛井事業の将来に対する危機感がある。

「YDC21」策定と同時に、人事制度・人材配置・採用・育成などの抜本的改革も行っている。

特に採用については、事業の多角化・グローバル化を推進していく創造型の人材(「エグゼクティブ」「スペシャリスト」)は、これまでの(キャスト→)アシスタントマネージャー→店長→監督職→幹部職といったキャリアパスからだけでは育成することが難しい



ため、中途採用を開始している。

幹部職の研修においても、意識改革を意図しながら、業態の多角化・事業のグローバル化を視野に入れたカリキュラムを導入している。

「戦略実現のカギを握るのは、既存事業の仕組みを高度化していく人材と、新業態への多角化・事業のグローバル化を推進していく人材」(高橋氏)と言うように、今まさに吉野家は、事業戦略に合わせた人材ポートフォリオの変更へ向けて動き始めているといえる。

有期契約型人材を戦略的に活用しているチェーンオペレーション企業

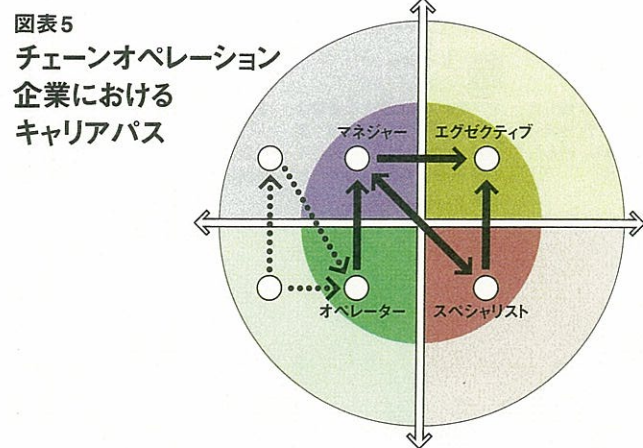
これまで見てきたように、チェーンオペレーション企業における「店舗のアルバイト・パート従業員」は、事業・人事戦略を考えるうえで、店長と同様に特に注目に値する。なぜなら、正社員とは給与体系などの制度面の違いがあるという点はもちろんのこと、顧客接点において直接顧客価値を創造・提供する重要な役割を担い、取り組みいかんによっては、即戦力新入社員の貴重な供給源となるからである。

また、急速な店舗展開・店舗拡大・営業時間の延長を行うと、「店舗のアルバイト・パート従業員」に求める役割も、店舗の運営・管理、従業員のマネジメントなど、本来店長が担う職務のかなりの部分のカバーを期待することによって、店舗運営の自律化・効率化を実現できる。マクドナルドにおける「スウィングマネージャー」が象徴的な例である。

このように、チェーンオペレーション企業では、アルバイト・パートに代表される「有期契約型人材」に対するマネジメント施策をいかに構築していくかが重要であるといえる。

キャリアパスの特徴

成長を続けているチェーンオペレーション企業に共通に見られ



る人材マネジメント施策として、従業員に対する明確なキャリアパスの設定が挙げられる。その特徴を表すと図表5のようになる。

特に、アルバイト・パート従業員に対する、正社員登用も含めたキャリアパスを制度化している企業は多い。それには、人件費という単純な側面以外に、2つのメリットがあるからである。

第1には、職務遂行能力の向上に対して、昇格・昇給やより高度な職務を任せることなどで応えることにより、彼ら(彼女ら)の高いモチベーションを発揮・維持できる点である。顧客接点を担っている人材が、自社の価値観や商品・サービスのコンセプトを理解し、高いモチベーションを持ちつつ職務を遂行することが、事業にとって大きなプラスになるのはいうまでもない。

第2には、そのような優秀な人材を即戦力として採用できるという点だ。採用コスト、採用後の育成コストを考えると非常に効果的だ。

ただし、その前提として、採用・評価・処遇の際の基準となる職務要件の明確化・言語化と、その運用の徹底が必要であるのは当然のことである。

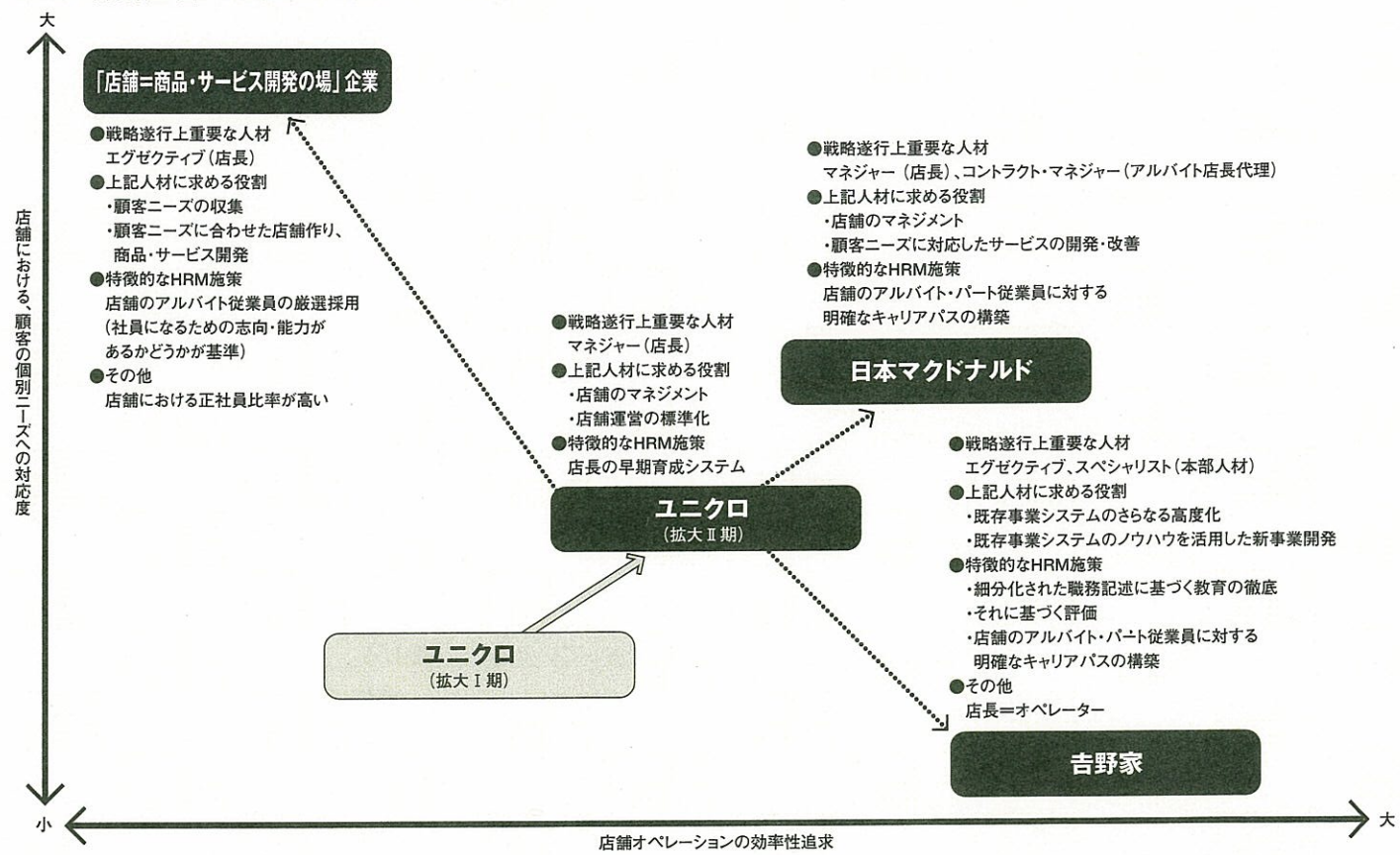
店舗運営の特徴に見る人材ポートフォリオ

チェーンオペレーション企業において、店舗の担う役割が重要であることはいうまでもないが、その運営の仕方と人材ポートフォリオとの間にはどのような関係があるかを、これまで取り上げた3社をもとに整理してみる。

店舗運営の特徴については、「店舗における、顧客の個別ニーズへの対応度」と「店舗オペレーションの効率性追求」の2点から考えてみたい。2点によって表した座標に3社をプロットしたのが図表6である。

チェーンオペレーション企業の成長の軌跡を見ると、チェーンオペレーションの仕組みを確立する時点では、本部主導で推進される。その際には、戦略遂行上重要な人材は、仕組みを高度化していく本部人材(「エグゼクティブ」「スペシャリスト」)である。

図表6 店舗運営の特徴と人材ポートフォリオ



ユニクロにおける拡大I期がこれに該当するといえよう。

さらに、店舗展開を続けていくと、本部による統制だけでは顧客の多様な要望に対応するのが難しくなってくる。そうした場合に、3つの方向性が考えられる。

第1の方向は、店舗にある程度の裁量権を与え、既存のオペレーションシステムの推進を徹底する一方で、顧客特性に合わせてプラスアルファのサービスを店舗が自律的に提供していく方向である。店長の役割(「マネジャー」)がカギとなってくる。ユニクロの拡大II期の状態である。

そして、店舗展開とともに、店舗の自律化とアルバイト・パート従業員の活性化を進めていくと、マクドナルドにおけるスウィングマネージャー(有期契約型「マネジャー」)の役割が重要となる。

第2の方向は、店舗における業務を本部主導でさらに標準化し、店舗運営の効率化をさらに進めていくことである。店長を含めた店舗従業員や店舗指導・支援を行うスーパーバイザーなどの店舗運営に携わる人材には、既存の定型化された業務を忠実に実行していくことを求める(「オペレーター」)。既存のオペレーションシステムを絶えず改善・改革していく本部スタッフ(「エグゼクティブ」「スペシャリスト」)が戦略的には重要な人材となる。吉野家がこれに当てはまるだろう。

また、第3の方向として、以上の2つとは全く異なる方向を選択することも考えられる。

例えば、「利用価値提供型企業」から「コンサルタント企業」への戦略的な進化を指向する場合がこれに当たる。「店舗=商品・サービス開発の場」として、店舗の自律性を高め、顧客の個別ニーズに細かく対応していくケースだ。店舗における顧客情報の収集、ならびにそれをシーズとした商品・サービス開発を指向し、そのための技術を高度化していく。店舗づくりも顧客特性に応じて、店舗が独自に行っていく。

このような企業では、戦略遂行上重要となってくる人材は、商品・サービス開発を中心となって実行する店長(「エグゼクティブ」)や、店舗スタッフ「スペシャリスト」であり、顧客の動向・ニーズを正確につかむための取り組みや、場合によってはターゲットとなる顧客層のライフスタイルに関する知識が求められる。評価についても、商品・サービス開発に向けて顧客情報をどれだけ発信したかがポイントとなる。店舗のアルバイト・パート従業員も、厳選採用され、店舗における人数比率は低い。

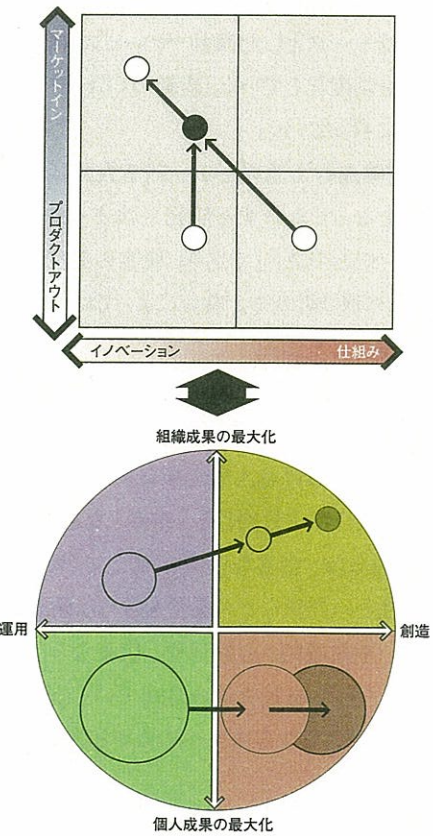
以上のように、店舗運営の目指す方向性と、重要となる人材、ならびに求める役割との間には、密接な関連が見えてくる。商品・顧客の特性、競合他社との関係などの条件をさらに検討する余地があると思うが、事業戦略、店舗運営、店長ならびに店舗従業員への人材マネジメント施策を適合させていくことは、チェーンオペレーション企業のさらなる成長へのカギとなる取り組みであることは間違いない。

「戦略タイプ」と「人材ポートフォリオ」 「HRM 施策」の有機的関連

最後に、これまでのCASE-1~4のまとめの意味も含め、今回提示している4つの企業戦略タイプごとに、勝ち組企業における現在の人材ポートフォリオと特徴的な人材マネジメント施策について整理してみたい。

さらに、勝ち組企業は、現在置かれている戦略ポジションから進化していくことを指向していることは冒頭で述べたが、ここでは、同じ企業戦略タイプ内において進化していく場合の人材ポートフォリオの変化についても触れてみたい。

1 コンサルタント型企業



このタイプには、規格品を顧客ニーズに合わせてカスタマイズするメーカー、テレマーケティングなどに代表されるアウトソーシング企業やコンサルティングファームなど、顧客の個別ニーズを商品化・サービス化して提供している企業が該当する。

「スペシャリスト」の重要度が高く、人数も多い。

コンサルタント的職務の人材や提案型営業などが当てはまる。顧客接点における顧客情報収集力、顧客情報の社内への発信、収集した顧客情報を自らまたは社内外の資源を活用して、新たな商品・サービスとしてカタチにして顧客に提供することが求められる。

進化の方向

さらに、「マーケットイン」と「イノベーション」を強化する傾向が強い。それに伴い、「スペシャリスト」にはさらに、顧客ニーズを収集・分析し商品・サービス化につなげる「創造」が求められる。

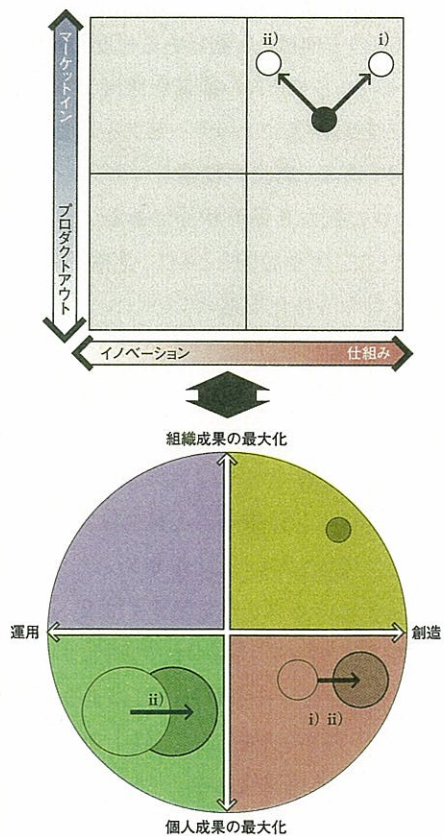
また、「コンサルタント型企業」には、他の企業タイプから移動してくることも多い。CASE-1の日本アイ・ビー・エムの事例でも取り上げたが、かつての大規模製造業企業がソリューションビジネスに転換するケースや、CASE-4で取り上げた、チェーンオペレーション企業（「利用価値提供型企業」）が「店舗＝商品・サービス開発の場」企業へと進化させる「第3の方向」が象徴的な例である。

人材ポートフォリオの変化は、顧客接

点を担っていた「オペレーター」の「スペシャリスト」化という形で現れてくる。例えば、「ルートセールスからコンサルティングセールスへ」「マニュアル販売員から商品アドバイザーへ」といった変化が生じる。

また、従来の「マネジャー」に対しても、新たな顧客価値創造に向けたリーダーとしての役割、すなわち「エグゼクティブ」として、職務を遂行することが求められるようになる。

2 エージェント型企業



ITや外部の資源を有効活用して、商品提供スピード、価格、場所などの点で、顧客の利便性を高めている企業が当てはまる。カタログあるいはインターネットを利用した通信販売企業などが代表的であり、顧客の購買代理企業ともいわれている。

「スペシャリスト」が重要な人材タイプだが、人数的にはあまり多くない。顧客満足度のさらなる向上に向けた仕組みの高度化や、新たな提供商品・サービスメニューの開発を行う。「オペレーター」は有期契約人材の割合が高く、人数が多い。顧客接点を担い、「マーケットイン」を実行するための起点であり、顧客への的確な対応と、顧客の声を社内へ発信することが求められる。

進化の方向

- i) 「マーケットイン」と「仕組み」の強化
- ii) 「マーケットイン」を強化、「イノベーション」を指向

の2パターンがある。

i) の場合は、「スペシャリスト」には、IT・外部資源を活用したさらなる仕組みの高度化や、新商品・サービスメニューの拡大が求められ、人数も増加する。

ii) の場合には、ii) に加えて、「オペレーター」に高度なコミュニケーション力や商品回りの専門知識が求められるようになる。

3 利用価値提供型企業

このタイプには、小売り・外食などのチェーンオペレーション企業の他に、全国規模の宅配企業なども該当する。

「マネジャー」が重要な人材タイプであり、店長、営業所長などが該当する。顧客接点である店舗・営業拠点のマネジメントを担い、仕組みのオペレーションを効率的に行うことが求められる。「オペレーター」の人数が非常に多く、店舗販売員、セールスドライバーなどが該当する。顧客接点において、定型化され

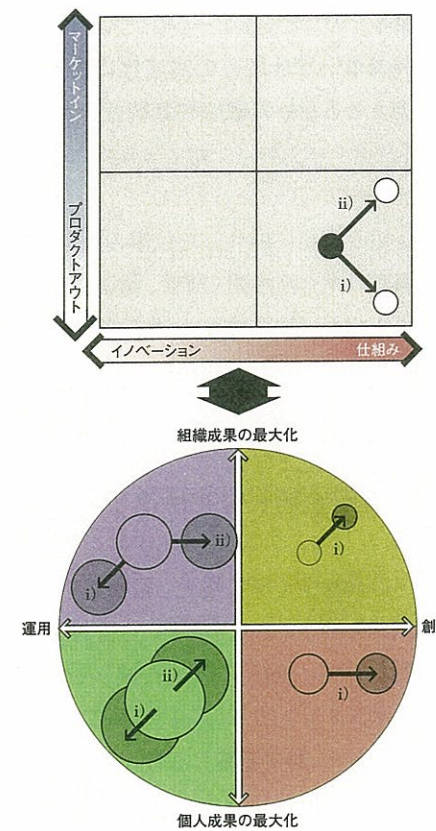
4 ニーズ創造型企業

現在の勝ち組では、このタイプの企業は少数派だが、ゲーム業界やコンテンツビジネスの成長企業、技術・商品開発力に優れたメーカーなどが挙げられる。

「スペシャリスト」が戦略遂行上の要となる。研究者、商品・技術開発者、クリエイターなどが該当する。将来の商品・サービスのビジョン・コンセプトを構築して、顧客ニーズを先取りした、顧客がまだ期待もしていなかった未来価値を創造することが求められる。

進化の方向

一途に「プロダクトアウト」と「イノベーション」を強化する。したがって、「スペシャリスト」には、さらに顧客を「あつ」と言わせる独創的な商品開発が求められる。



た業務を正確に実行することが求められる。したがって、このタイプの戦略をとる企業では、有期契約型「オペレーター」の積極的活用がみられる。

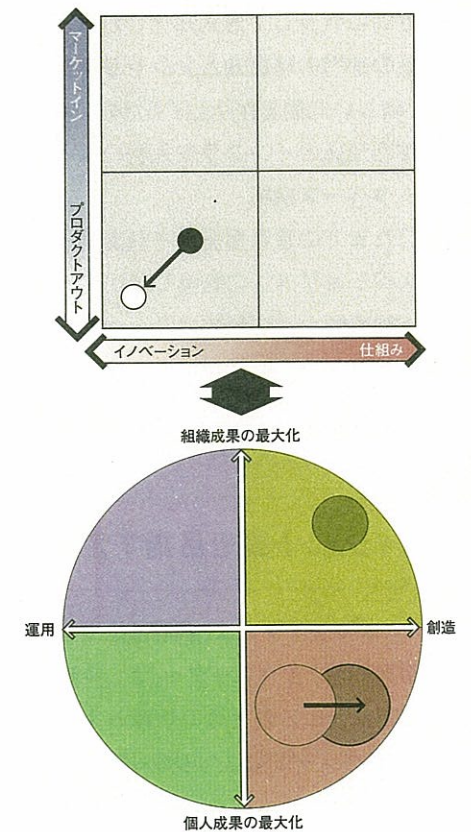
進化の方向

- i) 「仕組み」と「プロダクトアウト」の強化
- ii) 「仕組み」を強化し、「マーケットイン」を指向

の2パターンがある。

i) の場合、「マネジャー」には、店舗などをマネジメントするというよりは、仕組みを標準的にオペレーションしていく「オペレーター」的な役割行動が強く求められるようになり、「エグゼクティブ」や「スペシャリスト」は、顧客の利用価値を高めるために、さらに仕組みを高度化していく職務遂行が重要となる。

ii) の場合、「マネジャー」にマーケットインの発想・行動が求められるようになり、顧客ニーズに合わせた店舗独自のサービス開発など、やや「エグゼクティブ」的な役割行動が必要となってくる。



4つの企業戦略タイプに 特徴的な人材マネジメント施策

では、各戦略タイプを効果的にサポートする人材マネジメントの特徴にはどのような共通項がみられるのか。また、各戦略タイプを目指す企業はどのような人材マネジメントを重視しなくてはならないのか。4つの企業タイプに基づいて整理してみる。

コンサルタント型を目指す企業

この戦略タイプで最も重要なのは、顧客のニーズを的確につかんでいくタイプの営業のプロフェッショナル「スペシャリスト」である。

●「スペシャリスト」に対する人材マネジメント施策

- ・顧客との接点で生まれた暗黙知を、全社的に共有し、形式知化したり、また他の部門の暗黙知とシンセサイズして、新しい知識を作り上げるための社内の情報流通のインフラや人材のスキルデータベース構築
- ・これまでの営業担当者を顧客サービススペシャリストに転換していくための、技術的および顧客コミュニケーションに関する人材開発
- ・新たな顧客価値創造の視点からの業績評価、ならびにインセンティブ給の導入

エージェント型を目指す企業

この戦略タイプでは、顧客接点を担う有期契約型「オペレーター」と、少数だが顧客サービスのための仕組みを創造する「スペシャリスト」への取り組みがカギとなる。

●有期契約型「オペレーター」に対する人材マネジメント施策

- ・企業理念・ビジョン、ならびに商品・サービスコンセプトを共有・浸透するための機会の意図的な設定

・顧客とのコミュニケーションスキルを、維持あるいは仕組みの高度化に応じて向上させるための継続的な教育

●「スペシャリスト」に対する人材マネジメント施策

- ・仕組み開発に特化した仕事の配分
- ・顧客の声を直接聞く機会、顧客接点を担う人材との知識共有の機会の創出
- ・仕組みの高度化に応じたスキル・能力をもった人材の外部調達

利用価値提供型を目指す企業

この戦略タイプの場合、重要なのは、仕組みを標準的にまわしていける有期契約型「オペレーター」と、また彼らを店舗でマネジメントする「店長」クラスの「マネジャー」に対する取り組みの2つである。

●有期契約型「オペレーター」「マネジャー」に対する人材マネジメント施策

- ・有期契約型「オペレーター」を対象とした特有の人事制度構築(タスクの標準化および、スキルレベルによる賃金テーブルの作成、および正社員へのキャリアパス設定が含まれる)
- ・キャリアパスの明確化
- 典型的には、有期契約型「オペレーター」→(有期契約型「マネジャー」)→「オペレーター」→「マネジャー」→(「スペシャリスト」)→「エグゼクティブ」のようなパスを準備していた企業が多い。
- ・「マネジャー」(店長、営業拠点長)に対する店舗・拠点業績に応じた業績給の導入

ニーズ創造型を目指す企業

このタイプの戦略では、イノベーション型の創造を行う「スペシャリスト」が絶対的に重要である。したがって、勝ち組のニーズ創造型企業の場合、スペシャリストに対する人材マネジメントは、かなり先端的である。

また、該当人材の志向、求める能力・スキル、既存人事制度との整合性などの点から、有期契約型「スペシャリスト」を積極的に採用・活用している。

●「スペシャリスト」に対する人材マネジメント施策

- ・「スペシャリスト」(研究職・商品技術開発職・クリエイター)に対する、業績(開発商品の売り上げ、特許収入など)評価基準の明確化。それに応じたインセンティブ給の導入(額においても、またその方式においてもかなり革新的であることが必要)
- ・有期契約型「スペシャリスト」を対象とした特有の人事制度の構築(対象職務の明確化、評価・報酬制度の確立など)

人材戦略としての

「有期契約型」人材活用の必要性

これまで見てきたように、勝ち組企業では、「有期契約型」人材が、顧客価値を創造・提供する上で重要な役割を担う場合が多く、人材マネジメント上特有の制度を構築して実施している。

そこで、人材タイプを考えるに当たっては、「契約期間」の概念に基づく「無期契約—有期契約」を考慮したほうが、人材マネジメントの対象が明確になる。

ここでいう「無期契約」とは、「期間の定めのない雇用契約」を意味し、一般的には「正社員」が該当する。

「有期契約」とは、(雇用)契約期間があらかじめ決められており、これまで「有期契約型人材」として述べられてきた、アルバイト・パート従業員、派遣社員、契約社員などが現状では当てはまる。ただし、「有期契約型」人材に関して、勝ち組企業ではコスト削減を一義的目的として雇用しているのではなく、自社の事業戦略と、労働市場における供給状態を考慮して、戦略的に活用している。つまり、戦略実現に向けて必要な人材が労働市場

に存在すれば、調達・活用するために有利な人材マネジメント施策を素早く講じて行動している。その対象が「有期契約型」人材となっているのである。

以上に基づき、「無期契約—有期契約」軸を加えた3軸によって分類すると、人材タイプは下図のように8つのタイプで考えられる。

例えば、エイジェント型企業、利用価値提供型企業における有期契約型「オペレーター」は、「テンポラリー・オペレーター」であり、ニーズ創造型企業における有期契約型「スペシャリスト」は、「コントラクト・スペシャリスト」となる。また、ケース4の日本マクドナルドのスウィングマネジャーは、「コントラクト・マネジャー」といえよう。

おわりに

今回は、戦略人事のツールとしての人材ポートフォリオとはどのようなものなのかを示すために、戦略を達成し、また戦略を進化させていくために、人材マネジメントをポートフォリオの発想で行っている6社のケースを中心にみてきた。

人材ポートフォリオに基づく戦略的な人材マネジメントの重要性については、おわかりいただけたと思う。

そこでこの機会に、「自社は現在どの戦略タイプなのか?」「どのような人材ポートフォリオを構築しているのか?」について考えていただきたい。さらに、「今後はどの戦略タイプを指向するのか?」「その際に必要となる人材ポートフォリオは、どのようなものなのか?」についても。

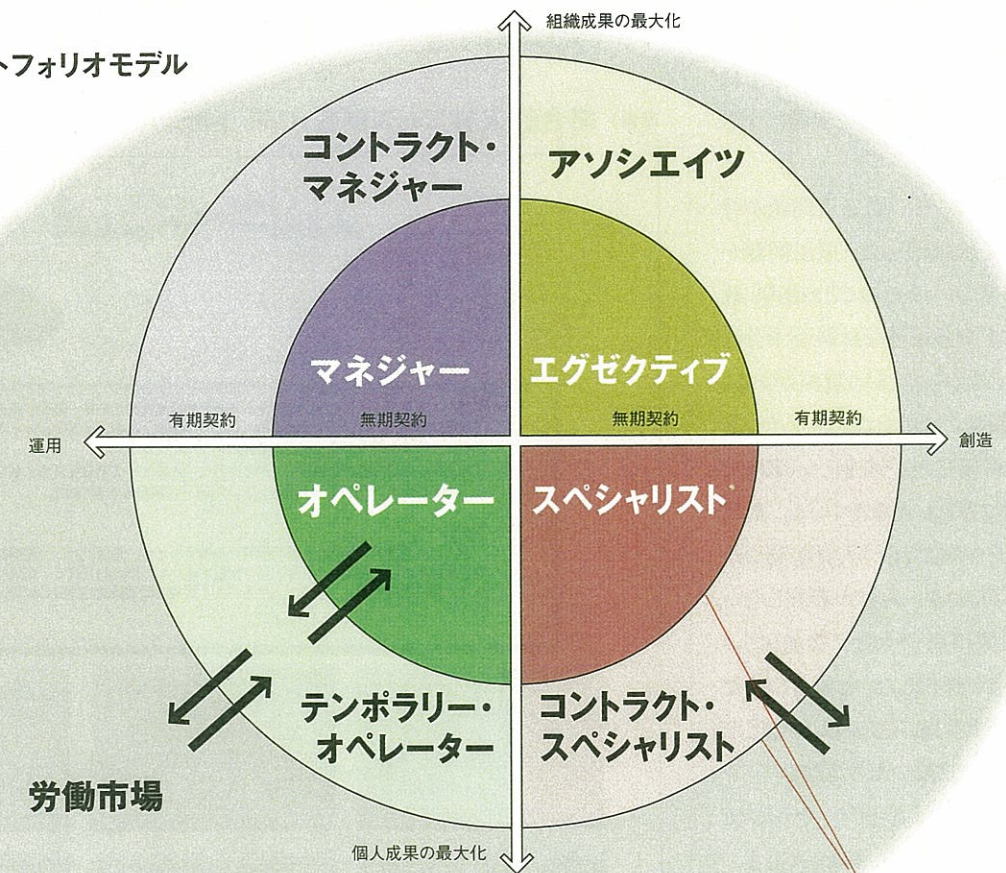
そこで、敢えて聞きたい、「すべて

の人材タイプに対して、一律の人材マネジメントを行っていませんか?」。

戦略人事とは何かについては冒頭でも述べたが、戦略人事の観点から人材マネジメントを行っていくためには、戦略実現に向けて、人材タイプの特性を把握し、人材タイプごとに人材マネジメントを考え実行していくことが重要だろう。このことは、『Works』No.33(99.4発行)でも述べたように、「『期間の定めのない正社員としての雇用契約』中心の雇用システムから脱却し、サブシステムへの分化を志向し、「事業戦略・商品・技術特性などを考慮に入れつつ、市場での生き残りをかけて、これらの雇用サブシステムから最適なポートフォリオを採択する」ことに他ならない。

勝ち組企業においては、こうした取り組みが着実に進んでいる。

8タイプの人材ポートフォリオモデル



人材マネジメント施策によって、境界を意識的に高くしたり、低くしたりしながら、人材の調達を戦略的にやっている。

雇用政策の転換点を象徴する『総合的人材ニーズ調査』

～人材需要の正確な実態把握が新たな雇用施策を生む～

大久保幸夫／角方正幸

ワークス研究所 所長 主幹研究員／リクルートリサーチ 取締役・ワークス研究所 客員研究員

1999年6月、産業構造転換・雇用対策本部は「緊急雇用対策」において「総合的人材ニーズ調査」の実施を決定。通商産業省が日本商工会議所に調査を委託、リクルートおよびリクルートリサーチが再委託を受けて、実査を担当した。

人材需給の質・量の正確な測定を目指す

「総合的人材ニーズ調査」では、以下の3つのポイントを挙げることができる。第1には、現在の雇用問題の所在を明確にするという点である。

戦後の日本では、長い間雇用問題が社会問題化することはなかった。雇用問題が先鋭化したのはつい最近のことであり、政策立案を図る上での正確な材料が十分に整備されてこなかったという現実がある。

例えば、就職難が強く叫ばれているが、実は多くの企業が現在のような厳しい環境でも優秀な人材は欲しいと考えている。企業が求める人材レベルに見合う人材が見つからないだけではないか。人材が存在しないのではなく、労働市場が十分に機能していないため、企業が採用したいと考えても、どう行動を起こせば本当に欲しい人材を採用できるのかが見えてこないからである。

そのため採用意欲はあっても、それが顕在化せずに潜在的ニーズで終わってしまっている可能性が高い。

人材の流動化を推進する役割としては、例えば公共職業安定所（ハローワーク）の存在を挙げることができるが、実際

の人材移動の中に占める公共職業安定所の比重は20.0%である（平成10年雇用動向調査、入職経路別入職者数構成比）。また、高度な知識・経験を求められる専門職などのホワイトカラー系人材ニーズに関しては、ハローワークの情報だけでは不十分であるともいわれている。

このように、従来のデータからは質・量の両側面で人材ニーズが十分に反映される状況とは言い難い。

雇用政策を考える上では、何より人材需給の質・量の両面からの正確な実態把握が必要となってくるのである。

全国の総求人数は591万人を超える規模に

今回の「総合的人材ニーズ調査」では、全国に実に591万人の人材ニーズがあることが明確になり、これまでの各種調査に表れた以上の人材ニーズが存在する

図表1 総合的人材ニーズ調査 URL:<http://www.cin.or.jp/needs/>

人材ニーズ調査

分析テーマ・意見募集

1. 平成11年6月11日に小淵総理を本部長とする産業構造転換・雇用対策本部で決定された「緊急雇用対策」において「総合的人材ニーズ調査」の実施が決定されたことを受け、通商産業省は本事業を日本商工会議所に委託。

2. 委託を受けた日本商工会議所は、同年9月に「人材ニーズ調査委員会」を設置し、全国33万社（調査協力8.8万社）を対象とした人材ニーズ調査を企画・実施。

（備考）
個人の自主選択を重視した能力開発を推進するため、地域において雇用増の見込まれる分野とそこで必要とされる人材を把握するための総合的人材ニーズ調査を実施する（「緊急雇用対策」平成11年6月11日産業構造転換・雇用対策本部決定）。

調査概要 人材ニーズ調査の概要を紹介	有望職種ハンドブック 成長性・注目度の高い「有望100職種」の人材ニーズを紹介	人材市場アウトLOOK 日本の人材市場（職種・業種・地域）の概況を紹介
調査レポート 全国編 都道府県編・通勤圏域編 報告書のダウンロード提供 (PDFファイル)	研究レポート 「人材の確保と育成に関する調査」について研究成果を紹介	関連情報 個人の能力開発に係る参考情報等を紹介

ことが明らかになった。（図表2）

なぜなのか。ひとつには、今回の調査ではいま現在人材を求めている企業だけではなく、環境が整った場合、今後1年間にどれほどの人材が必要になるのかまでを含めて調査した点を挙げることができる。つまり、顕在化しているニーズだけではなく、潜在ニーズまで掘り起こしたわけである。

いまひとつの要因として、従来の調査ではほとんど対象外となっていた従業員数5人未満の企業も調査対象に含めた点を挙げることができる。右下の図にあるように、従業員数1000人以上の企業では顕在・潜在求人数は7万人にすぎないのに対し、従業員数4人以下の企業では実に356万人に達している。総求人数591万人の6割以上を従業員数4人以下の企業群が占めているのである。

日本の経済は中小企業が支えているといわれながら、各種の統計上はこうした企業群は調査対象とされることがきわめて少なく、結果的に各種施策の上でも十分考慮されてきたとはいえない。しかし、実はこうした企業群にスポットを当てるのが強く求められている。例えば、注目のIT関連分野をはじめとする各分野での開業支援策を講じ、資金や人材面での援助などによって既存の中小企業群のさらなる発展を推進することが重要になってくる。

全国各地の特性に配慮 地域主体の政策が必要

第2には、人材ニーズは全国一律に

存在するわけではない点を挙げることができる。人は通勤可能な範囲で動くのであり、地域と密着した雇用対策が必要となる。それにもかかわらず、これまでの雇用政策では全国一律のものがほとんどであった。それでは地域の産業特性をにらんだ施策とはならない。

各種の雇用対策においては、地域主体のきめ細かな施策が求められるのである。

このため、『総合的人材ニーズ調査』においては、全国に107の通勤圏を設定して、それぞれの地域特性を明確にする点にも力を注いだ。その結果、これまでの一般認識とは異なる結果が求められ

た地域もある。

例えば、沖縄の那覇通勤圏域は、昨今のIT産業の振興が実を結び、かなりの求人ニーズがあることがわかったが、一方で完全失業率は高く、ミスマッチの構造が存在することが明確となった。

全国レベルだけではなく、都道府県、市町村レベルでのきめ細かな施策が重要であることが浮き彫りになった。

個人の自主選択を重視した能力開発推進に比重を

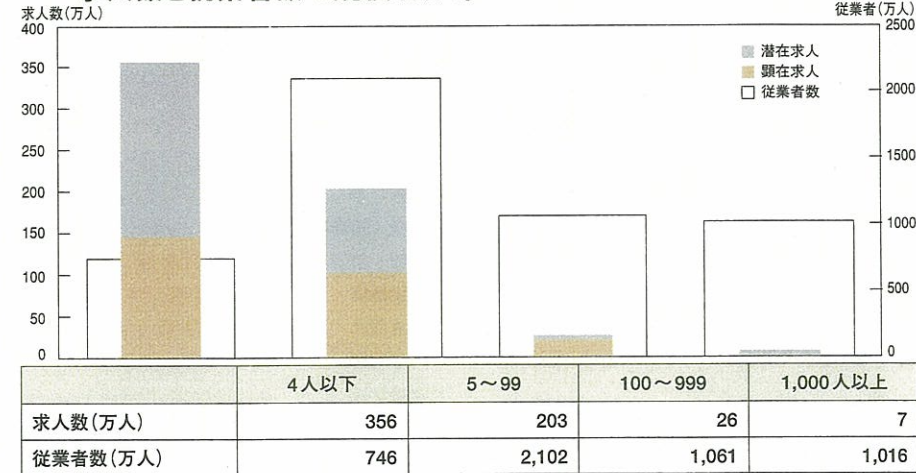
全国では591万人もの人材ニーズがあるのに、完全失業率は高止まりの状況にある。これは、企業が求める人材レベル

図表2 求人数と就業者数

	合計求人数 (人)	顕在求人数 (人)	潜在求人数 (人)	ニーズ成長性 (%)	就業者数 (人)	雇用成長性 (%)
全国(全体)	5,912,181	2,671,495	3,240,687	221.3	64,181,893	9.2

※ウエイトバックしているため、顕在求人数と潜在求人数を合計した人数は、合計求人数と異なる。

図表3 求人数と就業者数の規模別分布



※従業員数と企業数は「平成8年事業所統計調査」による

と、個人の持つ能力のミスマッチによる面が大きい。確かに企業は強い人材ニーズを持っているが、企業が求めるレベルに達している人材が見当たらないために労働市場が活性化しないという問題がある。

このミスマッチを解消するためには、個人の能力開発が必要となってくるのはいうまでもない。これが第3の問題点である。

そのためには、まず個人がどのような能力を磨けばいいのか、その点を明確にすることが出発点になる。

企業の求めるスキルを明らかにすることで、就職・転職を考える個人が、自己啓発のあり方を含め、どのようなスキルを身に付けていけば、就職・転職に有利に働くのかといったことを明らかにする必要がある。

また、教育の現場でも早い段階から職業および職業能力について体系的に捉えられる教育訓練を実施し、個人が自発的に能力開発をできる土壌を整備する必要性も高まっていると考えられる。

スキル、能力を標準化する

アメリカをはじめとする各国をみると、いずれの国でも国主導で労働者のスキル、能力の標準化を図るため、“国家能力基準”ともいべきものを作り始めている。

例えば、イギリスが作り上げたNVQ(職業能力資格制度)は、その職場での

職業訓練を通じ、実際の仕事遂行能力に対する評価によって与えられる5段階(約800種類)の職業能力資格を運用している。その仕事に必要なとされる基礎的知識や専門的知識、評価基準などが記載された“仕事基準書”と呼ばれる、きわめて現実的な基準書が機能している。これは国全体の生産性を向上させ、国際的な競争力を高めるためにはそれが不可欠と考えているからであり、日本でも、このようなガイドラインの確立が求められよう。

今回の調査はそのスタートラインとして、各職種別に求められるスキル・能力を明確にすることもテーマのひとつとした。

その職種に必要なとされる「実務経験年

数」「基本スキル(35コード)」「専門スキル(82コード)」「資格(297コード)」の各項目に関して詳細なヒアリングを実施し、それぞれの職種に求められるスキル・能力の割合を算出している。下記は、基本スキルのうち職務遂行に必要なとされる代表的なスキル12項目をビジネスアプリケーション系SEについてその必要割合を示したものである。

現在の日本の雇用の停滞を打破して活性化を図るためには、行政から、産業界、また教育界、個人レベルまでさまざまな努力が必要になってくる。

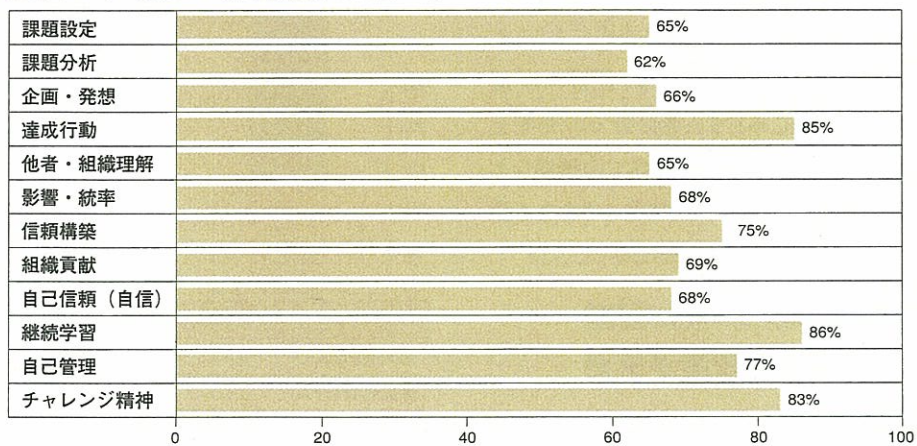
『総合的人材ニーズ調査』はそのための基盤となる共通の物差しを提案したものであるという考え方もできる。

図表4 必要な能力・スキル(ビジネスアプリケーション系SE)

■スキルウエイト(聞き取り調査より)

	基本スキル型	基本スキル重視型	バランス型	専門スキル重視型	専門スキル型
スキルウエイト(%)	6%	13%	45%	27%	10%
100職種平均(%)	11%	19%	43%	22%	5%

■基本スキル代表12項目(聞き取り調査より)



有望100職種に関するハンドブック化を試みる

現在の日本の困難な雇用状況を打開するためには、あらゆるレベルでの取り組みが必要になる。そのためには何よりも共通の物差し作りが欠かせない。

しかし、標準職業分類ではIT関連の技術職や金融系のスペシャリスト、細分化する営業職、介護・福祉系のサービス職などの最近の雇用情勢を的確に捉えることができず、結果として労働市場の実態がみえにくいものとなっている。それでは長期的視野に立つての雇用問題解決の足掛かりを得ることはできない。

そこで『総合的人材ニーズ調査』では、業種コード、職種コードも現実の産業界の実情に即した分類を行った。業種に関しては新産業分野も十分把握できるように212業種に分類。また、職種では、これまでの調査では現業部門の比重が高かった職種を整理統合した上で、従来の分類にはない高度な専門職などを加えて326職種に分類した。

これらの各業種、各職種の求人ニーズや業界の現状に関しては、ホームページ上の「人材市場アウトック」で詳細をチェックすることが可能である。

今後の企業経営戦略、人材戦略を立案するに当たって、企業経営者や人事部門の責任者の方々には必見の情報となるだろう。

同時に、326職種のうち、就業者数に

対する求人ニーズの比率の高い職種(成長職種)上位70と、求人広告に多い職種、従来の職業ハンドブックなどがないような職種、今後有望と考えられる職種といった観点から注目職種30を選んで「有望100職種」を選定。企業聞き取り調査によって詳細な情報を集めて分析を行った。

これはホームページ上では「有望100職種ハンドブック」をクリックすれば見ることができる。就職や転職を考えている

個人にとってたいへん有益な資料となるはずである。その主な注目を挙げておく。

●仕事の概要

同じ職種名であってもA社とB社では実際の仕事内容が異なることが少なくない。これでは応募先を職種名から選別しようとしても、本来目指している仕事内容ではないところに応募してしまうことになりかねない。

そこでまず各職種の冒頭には、この具体的な仕事内容の解説をつけた。その職種名で募集を行っている企業に仕事内容の詳細を聞き、その共通点を整

理し、一般化を図った。

●求人ニーズの概要

どの業種、どの規模の企業がどれくらいの人材を行っているのか。雇用形態はどうか、学歴、募集年齢帯はどうかなどを分析している。

●必要な能力・スキル

業務スキルを「基本スキル(業務を遂行するための基本的能力)」と「専門スキル(業務を遂行するための専門的な知識や技術)」に分けた上で、どちらのスキル

図表5 有望100職種

技術職	談指導専門員/福祉施設指導専門員/介護士/ホームヘルパー/新聞記者/編集/映像制作/ゲームデザイナー/ゲームプロデューサー/CGデザイナー/パタンナー/ファッションコーディネーター/ファッションデザイナー/インテリアデザイナー/インテリアコーディネーター/グラフィックデザイナー/カメラマン/コピーライター/インターネットコンテンツ制作/経営コンサルタント/ファイナンシャルプランナー/証券アナリスト/税理士
管理職	管理職(技術系)/管理職(事務職)/管理職(営業職)/支配人/スーパーバイザー/店長
事務職	総務/経営企画/営業事務/管理事務/国際事務/貿易事務/業務/商品管理/医療事務/企画/販売促進/マーケティング/商品開発/商品企画/バイヤー
営業・販売・サービス職	営業(法人新規)/ファッションアドバイザー/営業(法人固定)/美容師/営業(個人新規)/エステティシャン/営業(個人固定)/MR/セールスエンジニア/リビングアドバイザー
専門職	薬剤師/看護師・看護婦/診療放射線技師/歯科衛生士/歯科技工士/福祉相

が強く求められているかを明らかにした。また、業務スキルの必要割合、実務経験の必要年数、資格の必要度と具体的な資格名称、代表的な基本スキル12項目の必要割合に加え、必要な実務経験内容は定性情報により明らかにしている。

●能力開発

採用後の教育・訓練をどのような形で行っているのか。OJT、社内の教育プログラム、社外の教育プログラムなどの実施率がわかる。さらに、社内・社外の教育プログラムに関して具体的にどのような内容で行っているのかプログラムの概要をつかむことができる。

●賃金相場

賃金の下限、上限、中央金額がどのあたりにあるのか金額帯別の割合でみることができる。平均値も出ているので、職種別の賃金相場をある程度把握できる。

●人材移動の状況

有望職種ハンドブックの目玉のひとつ。現在、社内での職種に就いている人をどのようなルートで確保しているのかがわかる。例えば、新卒で入社以来一貫してその職種に就いている人の割合、社内の別の職種から人事異動によって確保した人の割合、さらに社外の企業と同じ職種から採用した人の割合、社外の企業の別の職種から採用した人の割合などがわかる。

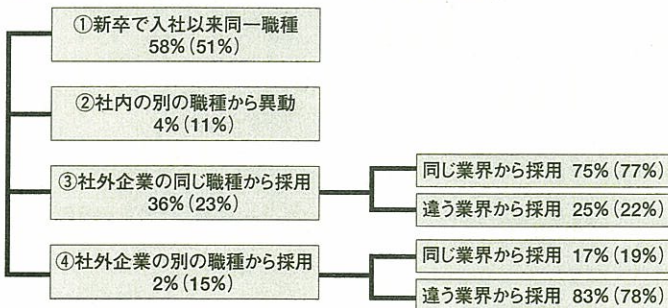
の割合などがわかる。

加えて、社内の人事異動で現在の職種に就いた場合には、前の職種は何かから移った人が多いのか、社外から採用した人では、どのような業種から採用した人が多いのかなども見て取ることができる。つまり、現在の自分が属している業種、職種から希望の職種への転職がどの程度可能なか判断する際の有力な材料となる。

しかも、採用する場合の調達経路もわかる。縁故による採用、公共職業安定所の割合、職業訓練学校、各種の学校、人材斡旋会社、新聞の求人広告、就職情報誌、ハンティング・引き抜きなどの比

図表6 人材移動の状況(ビジネスアプリケーション系SE/人数ベース)

■人材調達と職種間移動(カッコ内は100職種平均)



■異なる職種(②社内異動/企業ベースのMA)

職種名	%
情報処理技術者	82.0
一般事務職	12.0
営業・販売事務従事者	10.0
企画・販売系事務職	6.0
その他の技術者	5.0
会社・団体等管理職	1.0

■異なる職種(④社外から調達/企業ベースのMA)

職種名	%
建築・土木・測量技術者	56.0
営業・販売事務従事者	44.0
機械・電気技術者	31.0
一般事務職	18.0
会社・団体等管理職	17.0
企画・販売系事務職	15.0
金融専門職	13.0
自衛官	11.0
情報処理技術者	7.0
集金人、その他の外勤事務従事者	7.0

■業種間移動/異なる業種(③④の違う業種計/企業ベースのMA)

職種名	%
鉄鋼業	29.0
廃棄物処理業	23.0
その他の小売業	3.0
総合工事業	2.0
情報サービス・調査業	2.0
不動産取引業	2.0
電気機械器具製造業	2.0
輸送用機械器具製造業	2.0
建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	2.0
精密機械器具製造業	1.0

重もみることができる。希望の職種ではどのルートからのアプローチが有効なのかを知ることができる。

この人材移動の状況はどの国のハンドブックにもなく、日本独自の注目すべき資料といえることができる。

顕在人材ニーズの半数は正社員以外の雇用形態

全国の求人総数は、顕在化した人材ニーズが267万人、潜在的な人材ニーズが324万人で合計591万人に達する。その雇用形態別の内訳をみると、正社員が333万人で、全体の56.2%を占める。次いで多いのがアルバイト・パートの130万人の22.1%、以下、契約(嘱託)社員51万人(8.5%)、業務委託(個人)44万人(7.5%)、派遣9万人(1.7%)——と続いている。

しかし、この内訳は顕在需要と潜在需要の別でみると、かなり異なったものになる。

顕在化している人材ニーズでみると、正社員としての採用・活用は125万人の46.8%で、半数以下にとどまっているのである。

正社員以外では、アルバイト・パートの比率が77万人(28.8%)、業務委託(個人)29万人(10.9%)、契約(嘱託)社員24万人(9.0%)、派遣7万人(2.6%)となっている。

これに対して潜在的な人材ニーズでみると、324万人のうち正社員が208万人と64.2%を占める。顕在化している人材ニーズでは半数以下にとどまっていたのが、3人に2人近くは正社員で採用・活用

したいと考えているわけである。次いでアルバイト・パートが53万人(16.4%)、契約(嘱託)社員27万人(8.3%)、業務委託(個人)15万人(4.6%)となる。

企業の多くは、本来は正社員として人材の採用・活用を図りたいと考えているものの、現在の経営環境などを考慮すると雇用コストの高い正社員の採用・活用は抑制せざるを得ず、当面はアルバイト・パートなどをはじめとする非正社員の比重を高めざるを得ない。厳しい経営環境の中で、雇用形態の多様化が必然的に進行しているという見方もできる。

しかし、企業の多くはそれがいいと考えているのではないようである。かつてのように正社員一本槍での採用に戻す必要はなく、雇用形態の多様化は避けて通れないものの、長い目で企業の維持・発展を図っていくためには、正社員としての採用が不可欠であり、やはり人材の採用・活用のメインには正社員を据えたいと考えている企業が多いものとみられる。

本当に年齢条件は必要か見直すべき職種もあるのでは?

雇用環境の悪化の中でも、特に深刻な問題になっているのが中高年をめぐる雇用環境であるのはいうまでもない。今回の『総合的人材ニーズ調査』でもそれが明確になっている。

全体でみると、採用・活用に当たって年齢条件を挙げている企業の割合は84.8%で、年齢不問とする企業の割合は12.7%にすぎなかった。もちろん、あまり年齢が高いと肉体的に困難が伴う職種もあるだろうし、反対にある程度の年齢に達しないと難しい職種もあるだろう。しかし、本当に全体の8割以上においても年齢制限が必要なかどうかとなると疑問を差し挟まざるを得ない。先入観によって年齢制限を設置しているケースが多いのではないかと、再考すべきところも実は少なくないのではないだろうか。

年齢制限を設けている企業は、やは

図表7 人材需要の規模

	顕在的需要 (顕在求人)	潜在的な需要 (潜在求人)	計	構成比
計	267万人	324万人	591万人	100.0%
正社員	125万人	208万人	333万人	56.2%
契約(嘱託)社員	24万人	27万人	51万人	8.5%
アルバイト・パート	77万人	53万人	130万人	22.1%
派遣	7万人	2万人	9万人	1.7%
業務委託(個人)	29万人	15万人	44万人	7.5%
その他・無回答	5万人	19万人	24万人	4.0%

※顕在的需要：調査時点での人材需要
潜在的な需要：景況感が上向いたり、経営環境が整った場合、今後1年間に発生する人材需要

り制限年齢を20歳代、30歳代に集中させている。ピークは20歳代後半から30歳代前半で、30歳代後半以降、急速に割合が低下していく。年齢条件が45歳以上とする割合は人材ニーズ総数の12.8%にすぎなかった。年齢帯でみると50～54歳、55～59歳とする割合はともに5%台で、60～64歳、65歳以上となると2%台まで低下する。中高年層にはきわめて厳しい環境が浮き彫りになっている。

業種別では総合工事業がトップ 各種サービス業も上位に顔を揃える

業種別の人材ニーズをみると、専門サービス業(合計求人数約28万人)、情報サービス・調査業(同約18.5万人)、その他の事業サービス業(同約16万人)とベスト10に各種サービス業が3業種入っている。サービス業3業種の合計求人数は約62.5万人で全体の求人合計数591万

図表8 求人数が多い業種 <業種中分類>(上位10)

1	総合工事業
2	その他の小売業
3	職別工事業
4	設備工事業
5	専門サービス業
6	不動産取引業
7	その他の卸売業
8	情報サービス・調査業
9	その他の事業サービス業
10	一般機械器具製造業

人の1割以上を占めている。

単独では総合工事業の合計求人数約65万人がトップに。その他、小売業関連が2業種(同約62万人)で、製造業は1業種(同約13万人)にとどまるなど、産業構造の変化を反映した業種構成になっているといえよう。

職種別では建設関係に加え 営業、販売、サービスも上位に

職種別の求人ニーズをみると、トップは営業(法人新規)で、以下、その他商品販売従事者、建築施工管理・現場監督・工事監理者、営業(個人新規)、土木施工管理・現場監督・工事監理者、他に分類されないサービス職業従事者——などが続く。

業種で上位に挙げた建設・不動産関連の職種に加え、営業、販売、サービス関連の各職種も目立っている。

また、製造業の現業部門の職種はきわめて少なく、職種面からみても、産業構

図表9 求人数が多い職種 (上位10)

1	営業(法人新規)
2	その他商品販売従事者
3	建築施工管理・現場監督・工事監理者
4	営業(個人新規)
5	土木施工管理・現場監督・工事監理者
6	他に分類されないサービス職業従事者
7	営業(法人固定)
8	その他建築・土木・測量技術者
9	商品訪問・移動販売従事者
10	金属加工作業者

造の変化を見て取ることができる。

なお、8位までが10万人を超え、上位10位までの求人数は合計約151万人に達する。これは総求人数591万人の約26%に相当する。

全国の中には人材ニーズの強い通勤圏も少なくない

全国を107の通勤圏に分けて求人ニーズをみると、地域によって雇用環境はずいぶん異なることがわかる。

就業者数に対する求人数の割合を示す雇用成長性は全国平均では9.2%だが、津通勤圏のように29.8%に達するところもあれば、反対に大牟田通勤圏のように3.1%にとどまるところもある。各地域の求人ニーズをさらにきめ細かく調査・分析した上で、その地域に即した対策を打ち出していくことが必要であろう。

今回の調査結果を踏まえて、全国の都道府県、市町村レベルで官民挙げての取り組みが求められる。

図表10 雇用成長性の高い通勤圏域 (上位10)

	TOTAL	9.2%
	東京都心6区通勤圏	8.5%
	名古屋通勤圏	9.5%
	大阪通勤圏	10.7%
1	津通勤圏	29.8%
2	那覇通勤圏	15.9%
3	岐阜通勤圏	14.2%
4	前橋・高崎通勤圏	13.6%
5	八王子通勤圏	13.3%
6	山形通勤圏	12.4%
7	徳山通勤圏	12.4%
8	西尾通勤圏	12.3%
9	松本通勤圏	12.1%
10	苫小牧通勤圏	11.5%

民間主導・個人優先の雇用システムを支えるインフラとしての活用を

通商産業省 産業政策局 企業行動課 産業人材政策室 室長補佐 足立康史氏

99年6月の「緊急雇用対策」は、近年打ち出された数次にわたる雇用対策の中でも、特別に意義ある対策であったと考えています。すなわち、

- 1) 民間職業紹介事業の原則禁止規定の撤廃など、官から民へのシフトを明確にしたこと
- 2) 雇用調整助成金の縮小、能力開発施策の見直しなど、個人の自主選択を重視した施策を導入したこと

など雇用対策の政策哲学の大転換を図ったのです。

こうした「緊急雇用対策」に「総合的人材ニーズ調査」の実施が盛り込まれた背景には、民間主導・個人優先の雇用システムを構築していくためには、人材情報の把握と公開が前提になるとの考えがありました。

雇用対策にも求められる 「政策の時間整合性」

一般に、政策を考える際には「政策の時間整合性」に留意する必要があるといわれます。例えば、よく氾濫する河川があり、その周辺域に人が家を建てたとしましょう。すると政府は安全のために堤防を建設することになりますが、問題はその見た他の危険地域の人々も、新たな堤防建設を期待してあちこちの危険地域に居住し始めることです。すると、政府はまた堤防を築くというように、財政支出が際限なく拡大することは必至です。一方、誰かが家を建てる前に政府が先手を打って「堤防は作らない」あるい

は「危険地域に家を建ててはいけない」とのルールを決めていたらどうでしょうか。結果はまったく異なっていたでしょう。

こうして政策を講じるタイミングによって結果が大きく異なってくる問題を「政策の時間整合性」と呼ぶのですが、私は、こうした問題は雇用対策についても当てはまるのではないかと考えています。

例えば、近年、解雇規制の見直しに向けた議論が活発化していますが、仮に労働市場のセーフティネットを十分に整備することなく解雇規制を緩和するとどうなるでしょうか。多くの失業が発生し、社会は大きなコストを支払わねばならないでしょう。民間の職業紹介機能の活性化、個人主導の能力開発の支援といった政策は、まさに広義のセーフティネットであり、経済の構造改革を急ぐためにも、緊急対策として優先的に講じる必要があったのです。

人材情報の把握と公開こそ 最優先の雇用対策

しかし、そこで活躍が期待される民間企業や個人には、大きな制約があります。それは、労働市場に関する情報の決定的不足です。あたかも労働市場というジャングルの中にコンパスもマップも与えられずに放り出されたようなものです。

従って、「緊急雇用対策」の中でも特に緊急を要する施策が、労働市場というジャングルの全体像を把握し、その内容を広く公開していくことであったのです。こうした考え方が

ら、「総合的人材ニーズ調査」については、日本商工会議所やリクルートの協力を得て作業を急ぎ、年度内に結果を取りまとめ、広くインターネットを通じて公開したのです。

人材情報インフラとしての活用を期待

こうして作成された「総合的人材ニーズ調査」は、労働市場というジャングルの、いわば水先案内人です。地方公共団体や人材ビジネスに携わる方々にとっては、どのような地域、業種に求人やビジネスチャンスがあるかを知ることができますし、個人にとっては、自らのキャリアパスを切り開いていく際に進むべき方向を指し示すコンパスの役割を果たしてくれま

す。特に、今回の調査では、

- 1) 市場実態を踏まえて職種・業種分類を見直し、ホワイトカラー分野を充実させたこと
- 2) 全国で100以上の通勤圏を設定し、人材需要の構造を地域レベルで把握したことなど、新しい試みを取り入れました。これまで標準とされてきた職業分類などが、近年の大きな産業構造の変化に伴い時代遅れになっている恐れがあったため、市場の実態をできる限り反映させるよう努めたのです。

今後、この調査が我が国の人材情報インフラとして広く利用されるとともに、本調査の基本フレームがベースとなって、人材情報の整備が飛躍的に進展することを期待しています。

「選択と選抜」の人材マネジメント

本城 賢

東京ガス 人事部人材開発グループ
早稲田大学ビジネススクール MBAコース修了

山田英夫

早稲田大学ビジネススクール 教授

1.はじめに

本稿は、『works』第31号で紹介した「選択と選抜」という考え方^{*1}について、それを実際のマネジメント・レベルにおろしたものである。具体的には、「選択と選抜」を統合させたフレームワークを示した後、条件適応型のモデルを提示し、実践的な手法を提言した。

2.企業における

キャリア開発の課題

(1)「選抜」から「選択」へ

企業はこれまで、組織の論理に基づいて、個人を組織に適応させ、組織にふさわしいと判断した者を「選抜する」ことによって、人と組織のマッチングを図ってきた。そしてこの過程の中で、個人のキャリア形成がされていくというのが、日本の大企業の一般的なスタイルであった。

ところが、情報化、ソフト化、知識集約化などの進展によって、個人の力量の差が、企業の業績を大きく左右するようになってきた。そのため昨今では、個人に組織との関わり方を選ばせ、個人をベースにキャリア開発を行わせようとする企業も増えてきた。産労総合研究所の調査^{*2}でも、企業のキャリア開発施策への関心が高まっていることがわかる。

しかし「選択」は、個人の権利を助長するものであり、組織に大きなメリットがあるとは、これまで考えられてこなかった。ではなぜ、企業が「選択」に目を向

けるようになってきたのだろうか。それには、以下の3点があげられる。

1) 意識やニーズの多様化、転職志向の高まりへの対応

単一キャリアパスへの不満^{*3}、就社から就職への意識変化^{*4}、転職志向の高まり^{*5}など、個人のニーズが多様化し、組織に対するロイヤリティも低下傾向にある。企業としても、組織成員の多様なニーズに応えるメニューを備えていかないと、優秀な人材の定着が図れなくなっている。

2) 職務のソフト化・高度化

職務のソフト化が進み、高度な技術や判断が求められるようになってきた。E.L. デシの内発的動機づけの理論^{*6}によれば、こうした知的創造型業務において、自ら選んでその仕事を行っている者は、そうでない者に比べ、高いアウトプットを出すといわれている。

3) 自律の促進^{*7}

組織の成員は、必ずしも1)にあげたような人ばかりではない。実際には、組織に依存するタイプの者も相当数いるはずである。企業としては、そうした個人にもキャリアを選択させることで自律を促し、意識変革を図り、社外にも転出可能にする必要も出てきた。

(2)「選択」が簡単に進まない理由

こうした理由から、企業も個人にキャリアを選択させる仕組みに注目するようになってきた。しかし、これが制度として定着しているかという点、未だ緒につい

たばかりである。多くの企業では、「選択」が抱える組織に対するマイナス要因を懸念し、導入に踏み切れていない。その要因をまとめると、次の3点になる。

1) コントロールの難しさ

個人の自主的な選択を重視し、社員の満足を高めたところで、それが企業が望む方向と合致していなければ、企業にとってはマイナスである。例えば、ジョブリクエスト制の場合、人気のある仕事や職場とそうでない部署との格差が顕在化するなど、要員管理上の問題が出てくる。また個人が選択するキャリア・ルートは、組織が期待するものと常に一致するわけではない。個人が長期的なキャリア形成を重視すれば、組織として求める短期的な成果は、二の次となることもあり得る。

2) 調整コストの大きさ

日本企業の人事において主流であった一律待遇と比べ、選択のシステムではメニューをそろえ、個別に希望を聞く必要があるため、確実に手間やコストは増える。例えばジョブリクエストやポストチャレンジの場合、リクエストを聞き、募集をかけ、申し出を取りまとめて審査する手間は、大きな負担となる。

3) 適切な選択が難しい

日本の大企業には、個人が自分の意思でキャリア選択することを難しくする要因が少なくない^{*8}。また、評価結果の情報開示が進んでいない企業^{*9}では、自分の能力水準を的確に把握できず、そもそも適切な選択ができないというケ

スもある。このように、個人が適切な選択をしにくい環境にある組織では、そもそも選択のシステムは機能しない。

3.「選択」と「選抜」をandで結ぶ

以上のように、個人がキャリア開発について主体的に選択できるようなシステムを企業が考案しても、社内調整が難しかったり、導入時のコストアップが障害となり、敬遠されるケースが多かった。さらに、個人が適切な選択をしやすい環境を整備する必要も残っている。

これらを解決して、組織として「選択」の仕組みがもつメリットを享受するためには、個人の論理である「選択」と、組織の論理である「選抜」とを“and”で結び、統合的に考えるべきであろう。

このような考え方は、決して新しいものではない。例えば松田(1987)は、個人の「選択」と組織の「選抜・選別」のバランスをうまくとることが、キャリア開発の制度設計上重要であると説き^{*10}、平野(1999)は、キャリア開発は組織の「選抜」と個人の「選択」の相互作用の過程として展開すると述べている^{*11}。

このように、「選択と選抜」は概念としてはこれまでも語られてきた。しかし、その両者を統合させ、かつ具現化させた研究例はほとんどなかった。そこで本稿では、まず「選択と選抜」を統合させるフレームワークを示し、次に条件適応型のマネジメントモデルを提示し、実践的な手法を示していきたい。

*1 山田英夫「組織における「選択と選抜」のあり方を考える」(『works』第31号、リクルートワークス研究所、1999、pp.20-25)を参照。
*2 中嶋哲夫「調査にみる「個人尊重人事」の動向」(『企業と人材』第32巻第717号、産労総合研究所、1999、pp.78-83)
*3 日本労働研究機構「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査報告書」日本労働研究機構、1998、pp.60-61
*4 労働省編「平成10年版 労働白書」日本労働研究機構、1998、p.188、pp.433-434
*5 総務庁統計局「労働力調査年報 平成10年」総務庁統計局、1999、p.25
*6 エドワード L. デシ(石田梅男訳「自己決定の心理学」誠信書房、1985)
*7 ここでの議論は平野光俊「キャリア・ドメイン」文真堂、1999、pp.16-17を参照。
*8 藤田(1999)は、現状みられる企業内の現象から、「したいこと」が見出しがたい6つの理由をあげ、その困難さを説いている。詳しくは、藤田真也「企業内におけるキャリア支援施策の展望」(『Works』第33号、リクルートワークス研究所、1999、pp.34-35)を参照。
*9 藤村博之「管理職による評価制度の運用」(『日本労働研究雑誌』第460号、日本労働研究機構、1998、pp.17-27)
*10 松田憲二「キャリア開発と生涯教育」日本能率協会マネジメントセンター、1987、pp.12-13
*11 平野光俊「キャリア・ドメイン」文真堂、1999、p.22
*12 山本順三「変化に適応する専門職制度の再構築(上)(下)」(『企業と人材』第30巻第714号および第31巻第715号、産労総合研究所、1998)、藤田 前掲書、藤本雅彦「人事管理の戦略的再構築—日本企業の再生に向けて」税務経理協会、1999などを参照。
*13 ロバート L. カッツ、山藤 泰訳「スキル・アプローチによる優秀な管理者への道」(DIAMOND ハーバード・ビジネス)1982年6月号

4.「選択と選抜」とは

「選択と選抜」の概念とは、キャリアの節目で「選択」と「選抜」を繰り返すことで、キャリア開発を進めていく考え方である。言い換えれば、「選択と選抜」とは、組織がキャリア開発に関わる分野において、個人に選択肢を与える際、満たすべき要件を提示した上で選択させ、結果的に選抜を行っていく考え方である。

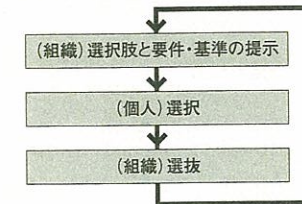
この「選択と選抜」の統合概念を具現化するために、「選択と選抜のサイクル」と、「選択と選抜の3要素」について、順に述べていこう。

(1) 選択と選抜のサイクル

「選択と選抜」によるキャリア開発は、選抜の結果にかかわらず、個人が新たな挑戦を志向する限り、繰り返し行われていく。ここではこれを、「選択と選抜のサイクル」と呼び、図1のように表す。

具体例として、社内公募制を考えてみよう。まず組織側から募集内容(職種、人数など)が公表されるが、その際に応募者が満たすべき要件を明示する。次に個人の側では、職務内容が自分の意思に合っているか、自分は要件を満たしているかを確認し、募集に応じる。最後に、

図1 選択と選抜のサイクル

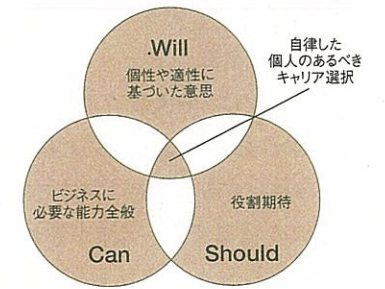


応募を受けた組織は、応募者の中から選抜を行う。そして選抜の結果により、個人は次の「選択と選抜のサイクル」の段階に進んでいくのである。

(2) Will・Can・Should

「選択と選抜のサイクル」は、個人と組織の行動の相互作用によって運営される。この「選択と選抜のサイクル」の各局面で、個人および組織がとる行動を規定する要因には、Will・Can・Shouldの3つがあり、以下これらを「選択と選抜の3要素」と呼ぶ^{*12}。

図2 「Will・Can・Should」の概念図



1) Will

個人のニーズであり、「個々人のもつ個性や適性に基つた意思(主体性)の部分」を指す。

2) Can

「ビジネスに必要な個人の能力全般」のことをいい、例えばR.L.カッツのスキルの分類^{*13}でいえば、テクニカル・スキル、ヒューマン・スキル、コンセプチュアル・スキルのすべてを含む。

3) Should

組織があるべき姿や目標に到達するために、個人レベルまで落とし込んだニーズである。このニーズには、正確にいう

と2つの側面がある。一つは組織が「個人に期待する役割」であり、もう一つは「個人に期待する行動」である。これを個人の視点からみた場合、前者は「提供される(キャリアの)選択肢」であり、後者は「選択における組織の意向」として認識される。

(3)「選択と選抜」を支える3要素

次に、「選択と選抜」を支える3要素の関係を見てみよう(図3)。

最初の局面では、組織による選択肢(Should)と要件・基準の提示により、個人は自身のWillと合致するものを探す。この局面で個人の行動を規定する主要因は、Shouldである。

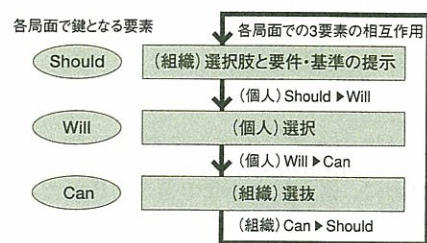
次の局面では、個人はWillを固め、選択するために必要なCanをそろえる。この選択行動を規定する主要因はWillである。

その次の局面では、組織が候補者のCanを当初のShouldと比較して選抜を行う。ここで組織の行動を規定する主要因は、Canである。

そして、選抜の結果が出ると、新たな選択肢(Should)と要件・基準の提示の局面に移っていくのである。

このように、「Will・Can・Should」の3要素が相互作用し合い、「選択と選抜のサイ

図3 選択と選抜を支える3要素



クル」を動かしていくことで、「選択と選抜」によるキャリア開発は進められていくのである。

(4)「選択と選抜」のメリット

では、「選択と選抜」の概念を人材マネジメントに適用すると、組織にどのようなメリットがあるのだろうか。それには、次の3点があげられる。

1) 専門性の向上

「選択と選抜」によるキャリア開発は、個人がやりたい仕事を志向し組織に貢献していれば、好きな仕事を続けることや自分を活かせる分野でキャリアを歩むことを保証するものである。そのため、専門能力を一層向上させようという気運が高まりやすい。

2) 適材適所の実現

組織の論理ではなく、個人の希望・意欲を優先した適材適所^{※14}を実現させ、人材の能力をいかに発揮する場を提供する。

3)モチベーションの向上

「選択と選抜」による昇進・昇格は、要件や基準が明確に示され、個人は自分の意思でエントリーする。つまり、「選択と選抜」は公平で透明性の高い競争の仕組みであるため、多くの人材のモチベーションを向上させ、能力を最大限に発揮するようになる。

このように「選択と選抜」は、個人が専門能力を向上させ、その能力を活かす場を提供し、個人が最大限に能力を発揮する。すなわちこの仕組みは、個人サイドから組織のパフォーマンスを向上させるものといえる。

(5)「選択と選抜」を機能させるには

前項でみた3つのメリットを享受するた

めには、「選択と選抜」が有効に機能することが必要である。「人事にワン・ベスト・ウェイはない」といわれる通り、企業、職種によって望ましい「選択と選抜」のあり方は当然異なってくる。

これについて、次章で述べていこう。

5.「選択と選抜」によるマネジメントモデル

(1)「選択と選抜」の条件適応モデル

次に、「選択と選抜のサイクル」を動かしていく「選択と選抜の3要素」に注目してみよう。ここでShouldはマネジメントサイドで操作可能であるため、WillとCanの2要素にまず注目しよう。

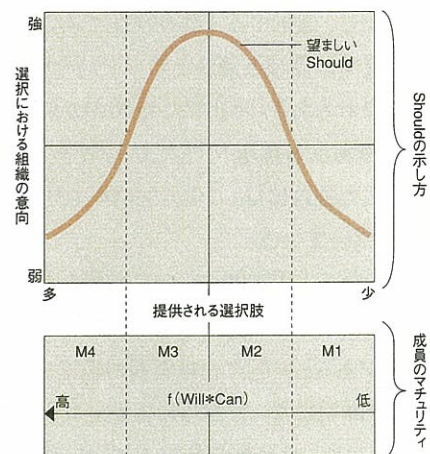
組織成員のWillとCanの程度によって組織におけるShouldの示し方が決まり、それによってふさわしい「選択と選抜」のあり方が変わってくるという考え方は、条件適応理論の考え方に近い。

本稿では、ハーシー&ブランチャードのシチュエーション・リーダーシップ(SL)理論^{※15}を参考に、議論を進めていこう。SL理論の骨子は、「リーダーシップの有効性は部下のマチュリティ(成熟度)に依存する」というものである。彼らのいうマチュリティとは、当面の仕事についての成就意欲、責任負担の意思と能力、教育・経験の程度である。これは本稿でいうWillとCanの関数といえ、 $f(\text{Will} * \text{Can})$ で表すことができる。

このように、SL理論の枠組みを利用して「選択と選抜の条件適応モデル」を示し

たのが、図4である。

図4 「選択と選抜」の条件適応モデル



このモデルは、組織成員のマチュリティ(Will * Can)の高さに応じて、組織として望ましいShouldの示し方が変わることを示している。つまり、適切な「選択と選抜」のあり方を導き出すためには、Will・Canのマチュリティ・レベルに応じたShouldの示し方が重要なのである。

(2)Shouldの示し方

では、実際のShouldの示し方はどうあるべきなのか、これについて図4の横軸(提供される選択肢)、縦軸(選択における組織の意向)の各々についてみていこう。

1) 提供される選択肢

「提供される選択肢」は成員のマチュリティが高くなるにつれ、増やしていく必要がある。これは、能力がある者ほど、より選択肢を拡大したいという欲求が強まること、動機づけの期待理論^{※16}からいっても、貢献の高い者ほど選択肢を豊富にもつ必

要があるからである。

2) 選択における組織の意向

次に、「選択における組織の意向」のあり方について、各マチュリティ・レベル(図中のM1~M4)の説明も含めて述べてみよう。

M1の段階では、個人は自らのWillや適性を模索している時期である。モデルとしては、新卒の新入社員がこれにあたる。この段階では、個人がもつWillとCanはわずかで、仕事においてはShouldが大半を占める。従来の日本の大企業では、「Shouldに従いCanを高めることで、次第にWillが意識されていく」というプロセスを是としてきた^{※17}。この考え方であれば、この時期の選択において組織から示される意向は、強いものといえる。しかし、Willを育てる意味でも、可能性を広げる意味でも、この時期の選択においては、個人のWillにイニシアティブをもたせるべきであろう。

M2の段階は、Willや適性の試行期も過ぎ、個人に対して具体的な成果が問われる時期である。そこで、Will・Canのマチュリティの高まりに応じて、組織からの意向を徐々に強く出していく。この段階にあるモデルは、組織において実務の第一線にいるような人材である。能力の発揮と同時にさらなるスキルの蓄積も求められる時期であり、組織として望ましい方向に成長を続けられれば、これからM3にかけて最も組織への貢献が高まると期待される。そうした観点から、個人の選択に組織が方向性をもたせようと関与することになる。

M3の段階も、やはり選択における組織

の意向は強めに出される。なぜならば、この段階にいる人材はその能力の高さから企業の主力となっており、組織のパフォーマンスへの影響度が高いからである。ただし、この段階ではWillはほとんど固まり、Canのレベルも相当程度高まってきている。そのため選択を行った候補者間での選抜競争は、かなり熾烈なものになっており、組織内で市場原理が有効に働く状態になっている。こうした状況下では、自然な競争に任せておいた方が組織として得られるパフォーマンスも高くなる。従ってマネジメントとしては、徐々に組織の意向の打ち出し方を弱めていく時期でもある。

最後のM4では、個人の選択において組織の意向をあまり強く出すべきではない。この時期にあてはまる人材モデルは、プロフェッショナルに近いものであり、組織のShouldの範疇を超えて物事を考える人材といえる。このレベルの人材は、組織のShouldからWillに合ったものを見出すのではなく、自らの高いWillとCanに基づき、組織にShouldを提案するという方が自然である。また彼らは、自らのWillを組織外に求めることも厭わない。

こうした人材に対し組織の意向を強く示すことは、短期的な成果の面でもマイナスであり、最悪の場合、優秀な人材を失うことにもなり得る。

(3)「選択と選抜」のマネジメントモデルと制度設計

組織成員のWill・Canに応じたShouldの示し方を明らかにすることによって、「選

※14 太田肇「仕事人と組織」有斐閣、1999、pp.213-215
 ※15 ボール・ハーシー、ケネス H. ブランチャード(山本成二、水野基、成田攻訳「行動科学の展開」日本生産性本部、1978)
 ※16 エドワード E. ローラー (安藤瑞夫訳「給与と組織効率」ダイヤモンド社、1972、p.376)
 ※17 藤本雅彦 前掲書、pp.81-82
 ※18 高橋俊介「自由と自己責任」のマネジメント」ダイヤモンド社、1995、pp.64-73
 ※19 阿部まさ子「社員のチャレンジ意欲を尊重」『企業と人材』第31巻第708号、産労総合研究所、1998、pp.44-47
 ※20 『日経ビジネス』1999年9月13日号、p.46
 ※21 アメリカで増加中のインディペンデント・コントラクター(独立個人事業主)と同様、雇用でなく契約で仕事をし、特定の企業に頼った契約の仕方をしする者を指す。詳しくは、『Works』第37号、リクルートワークス研究所、1999、pp.18-33を参照。

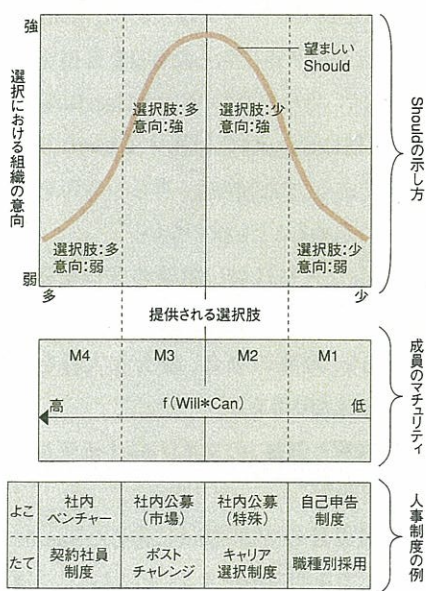
択と選抜」に有効なマネジメントスタイルはほぼ固まってきた。しかし、ここではもう一歩踏み込み、そのマネジメントスタイルを人事制度に反映させた場合のモデルを提示してみたい。

図5は、条件適応モデルに、各マチュリティレベルにおけるShouldの示し方と合致するキャリア選択型人事制度の例をあてはめたものである。

図中の「よこ」と表示された欄は、組織内キャリアのよこの広がり形成する人事制度を示している。また、「たて」と表示された欄は、組織内キャリアのたての広がりおよび組織への参入・退出に関わる制度を示している。

なお、社内公募制については性質の違いを考慮し、新規事業などへの公募

図5 「選択と選抜」のマネジメントモデルと制度設計



である「特殊対応型」と、各ラインで公募する「市場原理型」の2種類に分けて表記した。

このモデルが示すものは、組織成員のマチュリティレベルに従ってShouldの示し方(マネジメントスタイル)が変化し、それによって適切なキャリア選択型人事制度も決まってくるということである。

昨今では人事制度に選択の要素を組み込むことが大きく報じられ、これがトレンドであるかのように語られている。確かに、こうした仕組みがないと人材の流出を招き、競争力を失う時代も訪れるかもしれない。

しかし、今回提示したモデルによれば、目新しい人事制度の導入を考えるよりも、まず自社の社員やターゲットとしたい人材群のWillとCanのレベルを的確に把握して、それに見合ったマネジメントスタイルをとり、必要であればこうした制度を導入すべきだということである。これができないと、制度を導入してもコストばかりかかり、機能しない。

その点で、ターゲットとなる人材群に対し有効なマネジメントおよび制度をとって、本稿で述べた「選択と選抜」の考え方を具現化している企業例を3つほど紹介しよう。

1) ソニー：職種別採用

ソニーでは1992年度から、9職種を選ばせる職種別採用を行っている¹⁸。新卒者の「何がやりたいか」という意思を重視し、ほとんどの人材を第2希望までの職種

で採用している。この仕組みでは選択肢を9職種と限定しているが、個人のWillを重視するものであり、M1期に適している。

しかし、選択する主体が学生であるため、現実に希望と適性とのギャップが生じる恐れもある。同社では1966年から社内公募制度を採用¹⁹しており、ギャップが生じた場合には、ここでフォローできるようにしている。

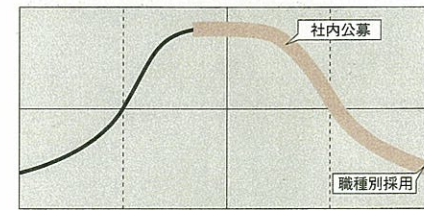
この社内公募制度で、応募が最も盛んな層は、入社5～6年目の30歳前後の社員であるという。これは実務の中でWillがより鮮明になってからの応募と考えられる。ソニーは公募の仕組みとして、特殊対応と市場原理の両方をもっており、これはM2期からM3期までを対象とした取り組みといえよう。社内公募の合格率は3割程度であり、同社では経験値としてこれが適切なレベルにあると認識している。

ソニーでは自由闊達な風土のもと、入社時点から個人のWillを重視し、M1期から自律を促している。そのため、Will・Canの成熟度が早期から高まる傾向にある。すなわち、M1期に有効な職種別採用を経て、比較的若いうちに、社員がM2期からM3期の仕組みである社内公募を利用しているといえる。

同社における今後の課題としては、社内公募をグループ企業内に拡大する案や、部門からの求人募集だけでなく、社員側からのジョブリクエストを受け付ける“人材バンク”のような機関の設置も検討されているという。これらが実現すれば、

成員の成熟度の高まりに合わせたM3期、M4期にふさわしい選択と選抜のシステムが構築されることになろう。

図6 ソニーの「選択と選抜」



2) 富士ゼロックス：社内公募(市場原理型)

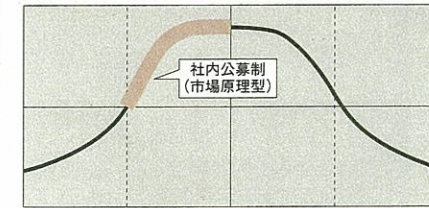
富士ゼロックスでは、管理職以上の人材を対象に、役割(いわゆる職務)の社内自由公募を行っている。

同社ではコンピタンスによる能力評価システムを採用しているため、個人のWillやCanのレベルの客観的な把握がしやすい。そのため、管理職以上の人材への市場原理型の社内公募の導入は、M3期の「選択と選抜」の考え方とフィットしているといえる。

また、同社の仕組みが優れているのは、M3期の人材に対して成果を強調し、競争を促すという組織のニーズが反映されているだけでなく、コンピタンス評価システムによって、各人が自己の適性や能力の客観的な把握や選抜のフィードバックを適切に受けられる点である。

さらに、同社はコンピタンスという客観基準を使用したことにより、社外人材の登用の可能性も視野に入れることができる。

図7 富士ゼロックスの「選択と選抜」



3) リクルート：契約社員制度

Will・CanのレベルがM4期にある社員は多くはないが、特定分野においては、戦力として非常に有効である。ただし彼らは、いわゆるプロフェッショナルに近い人材であるため、組織として囲い込もうとしてもうまくいかない。

リクルートは、M4期にある人材に対し、会社の敷居を低くして、その能力や経験を社内に還流させようという仕組みを作っている。

同社では、Will・Canのレベルが極めて高い人材を対象に「フェロー制度」、それに準ずる能力をもつ退職者を対象に「イオ制度」を設け、個別に会社と契約を結んでいる。本制度の特徴は、フェロー制度には退職者だけという限定はないものの、ともに退社-独立を支援する傾向が強いことである。

これらの制度は、専門能力の高い個人が自主性を重んじた働き方ができるため、M4期にある人材に適した制度といえる。

リクルートのこの制度はユニークなため度々紹介されているが、「社員にもともと独立志向が強く、定年まで勤めようという者は3%程度²⁰」などといわれるよ

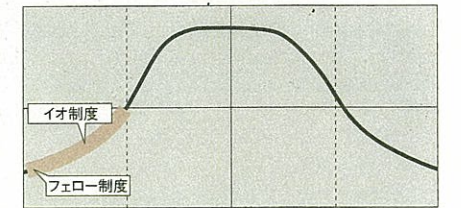
(ほんじょう・さとし)
1968年生まれ。92年東京ガス入社。総務、経理、販売店支援、販売企画等を経験後、人事兼務で業務革新プロジェクトチームに配属。これが契機となり社内公募で早稲田大学ビジネススクールに留学。山田ゼミで人材マネジメントを主軸に経営戦略を学ぶ。この春国際経営学修士課程を修了、現在は人事部人材開発グループで採用に携わる。

(やまだ・ひでお)
1955年生まれ。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了後、三菱総合研究所にて大企業のコンサルティングに従事。89年に早稲田大学に転じ、現在早稲田大学ビジネススクール(大学院国際経営学専攻)教授。専門は経営戦略論。主な著書に、『挑戦』(監修)(ダイヤモンド社、2000年)、『デファクト・スタンダードの経営戦略』(中公新書、1999年)、『ビジネス版・悪魔の辞典』(メディアファクトリー、1998年)、『デファクト・スタンダード』(日本経済新聞社、1997年)などがある。

うに、Willが特に高い特殊な企業での例として考えられたせいか、追随する例はあまりない。しかし、日本でもレベルの高いスペシャリストを「ディペンデント・コントラクター(非雇用の業務委託員)」として契約関係を結ぶ動きが、今後増加すると予測されている²¹。

今後は他の企業でも、異能人材やレベルの高いスペシャリストの能力を十分に発揮させるために、このような契約社員制度と独立支援制度を併用したような制度を考える必要があろう。

図8 リクルートの「選択と選抜」



6. まとめ

人と組織のマッチングは、企業における永遠のテーマといえる。長らく個人よりも組織効率を優先してきた日本の大企業は、昨今では個人に注目した人材マネジメントを志向しつつある。しかし、個人にとって最も意義が深いキャリアに関する選択の仕組みは、企業にとって負担が大きいことから、導入は遅れている。

そこで、本稿では従来個別に語られてきた「選択」と「選抜」を“and”で結び、「選択と選抜」という新しい統合概念を示し、それをベースとした新しい人材マネジメントのあり方を示した。

僕は社員に「早くオレをリストラしろ。
そうするとみんなの給料が上がるぞ」と
ハッパをかけています



野田 豊

株式会社ブラン・ドウ・シー 代表取締役

今から10年ほど前、好況に沸く企業の間で、学生を巻き込んだ商品作りやイベント企画が流行した。その当時学生として企画に参加した人々の中から、何人かがベンチャービジネスを起し、活躍している。今回インタビューした野田豊氏もその一人だ。

野田氏の父君は、『Works』36号に登場した県立宮城大学学長の野田一夫氏。立教大学に観光学科を作り、多摩大学と宮城大学の創設に関わった野田氏は読者にもおなじみだろう。豊氏は三男に生まれ、幼い頃から父君や父君の周辺に集まる経営者の話を聞いて育った。

サラリーマンを2年間経験したのち、1993年に自らの会社ブラン・ドウ・シーを設立。結婚式のプロデュース業に新しい風を吹き込み、現在ではブライダルのほか宴会業やレストラン業に事業展開中である。オーナーから場所を預かり、中身を企画・プロデュースして次々に高い収益をあげるこの若き経営者に注目が集まっている。

インタビューは、5月1日にオープンしたばかりの、京都鴨川べりにあるレストラン「THE RIVER ORIENTAL」で行われた。

—木造4階建ての見事な日本建築ですね。ここを改造し、鴨川に張り出した床部分はテラスとしてレストランに、2階、3階はパーティ会場に、4階はなんとチャペルにされています。このようなレストランを京都に作ったきっかけは、どのようなものだったのですか。

野田 ここは以前「鮎鶴」という老舗旅館

だったのです。建物が白蟻にやられるなど、管理が大変で旅館をたたんだと聞いていますが、僕の大学時代の先輩から、「古い日本建築があるから、何か新しい事業をやってみないか」と話が持ちこまれたとき、広さが850坪もあると聞いて、最初は本気にしませんでした。そんな話が僕のところにくるわけない、どうせどこかゼネコンの孫請けの仕事だろうと。

当時北山でもレストランの話が持ちあがっていたのですが、その交渉のために京都に来て、タクシーで橋を渡っているときに対岸に「鮎鶴」が見えたのです。とにかくでかいし、いい建物でした。

「先輩が言っていたのはあれか!」と興奮しました。僕、もともと古い和の建物が大好きなんです(笑)。

具体的に話が動き出してから半年で仮調印したのが去年の12月、それからオープンまで一気に走りぬいた感じですね。

サラリーマン時代は 業績が一番なのに 上司に睨まれ 左遷を経験。それが 起業のきっかけです

—野田さんがこの事業に入られるまでの歩みについてお聞かせください。

野田 僕は学生時代、マツダのM2ビルのコンセプト企画とか、ユーノスロードスターの販売戦略立案などに参加していました。それ以外に革製品の輸入も手がけていて、20歳で80万円以上の月収があっ

たんです。もともと性格的にリーダーですし、お金の面もリーダーで仲間をまとめていました。きっとこのままオレは人生をやっているだろうと思っていたのですが、そんな僕の鼻をポキッと折った人がいた。

「君は会社のことをなんにも知らない。それでは人なんか雇えない。君のやっていることは実業じゃなくて虚業だよ」

それが外資系音響メーカーの社長さんで、自分で会社を10数回もつぶした人なんです(笑)。悔しかったけれど納得して、その人の会社に入ってみることにしました。初任給は16万8000円です。

—それはずいぶん下がりましたね。といっても、それが相場でしょうが。

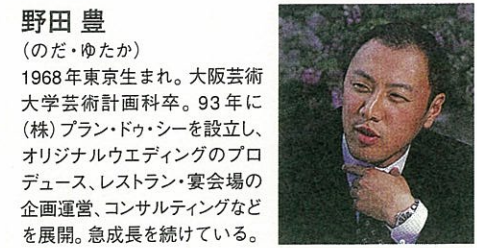
野田 実は金額も知らなかった。何もしないのに、そんなにもらって良いのかとも思いました。でもそこで新しい企画を立てたりしたから、新入社員でも営業の業績はものすごく上がったんです。それで逆に上司から睨まれちゃった。左遷の憂き目にも遭いました。ちょっとナンギな人だったので(笑)。

「オレひとり利益を出しているんだから、それに見合う給料を出してくれ」

と言ったら、それなら辞めろと言われて、結局辞めることになりました。それで、25歳のときに会社を作ったのです。

父・野田一夫からは よい会社を作るためには 公私の別をきちんと することを教わりました

—ウエディングのプロデュースから入っ



野田 豊
 (のだ・ゆたか)
 1968年東京生まれ。大阪芸術大学芸術計画科卒。93年に(株)ブラン・ドゥ・シーを設立し、オリジナルウエディングのプロデュース、レストラン・宴会場の企画運営、コンサルティングなどを展開。急成長を続けている。

読んでいる(笑)。エロポスターを仕事場に貼ってるしね。部下がだらけるわけですよ。

—そのほか、社員のやる気を引き出すために心がけておられることは。

野田 情報をオープンにすることでしょ。僕は自分の給料も公表しています。会社がヤバイときには、80%カットしてるとか。今はちゃんともらっていますよ。でもよく社員には話すんです。

「早いところみんなの中から社長を出して、僕を追い出すといいよ。給料が高いんだから、リストラしちゃうと利益に還元されて、社員の給料が上がるよ」

って(笑)。早いところリストラしてもらって、新しい仕事をやりたいと思っています。

—株式公開の目標を2002年においていらっしゃるそうですね。ストックオプションの導入は考えていますか。

野田 この夏から導入します。先ほどお話しした優秀な総料理長も、ストックオプションの対象になります。

—野田さんの将来の夢をお聞かせください。

野田 アジアにも事業を広げて、いずれ夢であるホテル事業を展開するつもりです。そのためには僕は、一流のパワーを持つ人間しか欲しくない。「もうかるから」という理由で仕事をやるつもりはありません。一流の物件で、一流の人と仕事をすれば、一流の客が来るんですから。一流の社員と夢を追いかけてみたいですね。

もとサービス業界って、それほどいい人材が集まらない構造があったと思うんですよ。

—そうですね。

野田 僕としては将来、日本発のグローバルなサービス業をやりたいと思っています。ホテルをはじめとしてね。でもそのためには、いい人材を探らなくてはいけない。いい人を探るためには高給を支払う必要がある。それなら、会社を高収益企業にするのだと考えました。うちの初任給はサービス産業の中でも高く設定していますし、新入社員も年俸交渉できるようにしたわけです。

—サービス産業で人材を育てるためには、風土と環境の整備も大切ですね。

野田 レストランであれば、シェフの人格や力量がととても大切なものです。うちの総料理長には、最高の人を招きましたよ。彼はホテルオークラで教育を受けたあと、日本のトップ級のレストランでシェフを歴任してきました。オファーはたくさんあったはず。うちは提示した給与面では他社に負けていました。でも一流の人は、仕事をギャラで決めるわけじゃないんです。

彼は今も50ccのスーパーカブに乗って仕入れに行き、質素に暮らし、勉強を欠かしません。厨房もピカピカ。総料理長が率先してやるので、みんなが学ぶんです。イケてる人ってそうですよ。僕は一流といわれるホテルの厨房に潜入して1日働いてみたことがあります、ひどかったですね。シェフが昼休みにエロ本を

る器ですよ。

もう一人、そう見込んでいる社員もいますが、僕は、何も全員がそうである必要はないと考えています。年収600万で一生マネージャーでもいいと考える社員がいたっておかしくない。無理に会社の成長に合わせるのではなく、「自分はこの立場でこれをやりたい」ということが明確であればいいのです。そうじゃないと、会社に流されてしまうでしょう。

—京都のお店でも、内定者がずいぶん研修として働いているようですが、これは何か意味を持たせているのですか。

野田 そうですね。がんばって働いて、自分の得意分野を確認してもらおう。うちの会社は入社時の年俸交渉があるのですが、ぜひそれを有利に運んでもらいたいと思っています(笑)。

サービス業に入る 人材の質を高めるために 社員には高給を払いたい 高収益体質が 絶対条件です

—採用の成果については、満足されていますか。

野田 最近になって、いい人が集まってくれるようになりました。正直なところ、最初のうちは頭数をそろえるだけの採用もしていたことがあります。もと

るような学生とか、大手企業に相手にされないから来ている学生などもいて、いろいろですね。

—採用数はどれぐらいですか。

野田 今年の採用活動では、今のところ7名に内定を出しました。ただし、現状の社員だけで見れば中途採用も行っていますので、現在30名中新卒は5名のみです。

—中途と新卒を比べてみて、どちらが望ましいですか。

野田 ブラン・ドゥ・シーの企業文化を吸収するという点においては新卒ですね。僕は文系の仕事なら、最初の半年がいちばん吸収が早いものだと思います。特にうちは、入社半年でもできるヤツには仕事を任せるし、10年いたってだめなヤツにはやらせない。

中途採用の人にとっては、こういう企業文化の中に放り込まれると、それまで培ってきた自分の「社会人としてのビジョン」が壊されることになる。それまでの社会人体験がまったく生かなかったりね。それが辛い人もいるはず。

—若い社員にも、相当思いきって仕事を任せているようですね。

野田 たとえばこの京都の店は、中途採用で入社した27歳の男に任せています。彼はもともとマーケティング会社のトップセールスマンでしたが、事業プランを持ちこんできたところを口説いて入ってもらいました。もともとウエディングになんかまったく興味のない男ですが、3カ月で理解しましたね。京都の仕事も自分で手を挙げたのです。彼は将来、社長にもなれ

くら金を貸して」

と頼んだとしても、「銀行が貸さないなら事業として成り立たないんだからやめとけ」

と答えますね、きっと。実際、オフィスを借りるとき保証人になってもらおうとしたら、

「なんでオレがオマエの保証人にならなきゃいかんのだ」

と拒否されました(笑)。それは正しいことですけどね。入社してくれた社員だっ、家族が役員にいたりしたらつまらないと思う。社長以外の人が実権を持っているというケース、結構ありますから。僕はそういう意味で、頭の上がない人は一人もいません。社員のほうだけ向いていられます。

新入社員は研修後に 年俸交渉するシステム 入社半年でも優秀なら 大きな仕事を任せます

—野田さんの会社は資本金1億1500万円、98年の売上げがグループで12億円、99年が17億円と急速に成長しています。マスコミにも登場され、業界はもちろん、学生にも注目されているそうですね。

野田 会社説明会には学生が千人単位で集まってくれるようになりました。ありがたい話ですが、なかにはベンチャービジネスの経営者の「追っかけ」をやっている

たのはなぜでしょうか。

野田 僕は小学生ぐらいのときからホテル事業をやりたいと思っていました。これはあきらかに親父の影響ですね、なにせ観光学科を作った人ですから(笑)。ホテルってすごくおもしろい事業なのだと刷りこまれてしまった。

ところが現実には今の日本のホテル産業を見ると、実にお粗末なところが多い。特にバンケット部門は客をなめてますよ。高いし、内容は貧しい。だから、オリジナルのウエディングを、高品質・適正価格でプロデュースしたら喜ばれると思ったのです。実際そのとおりでしたね。

—何かお父様からのアドバイスはありましたか。

野田 アドバイスというよりも、親父の影響はさまざまなおところであったと思います。レストラン業界をはじめ、ベンチャービジネスでは家族を社員にしていたり、出資していたりするケースが多いですね。でもそれではいけないということは、よく言われました。たくさんの企業を見てきているので、よい会社を育てるためには何が大切か知っているのです。

「起業して、ちゃんとした会社に育て上げた人は公私をきちっと分けていた。オマエもそこはちゃんとやれ」

と言ってましたね。僕も忙しいときとか、資金が足りないときなど、家族に助けてほしいと思ったことはありますよ。でもうちの親父に、
「銀行が貸してくれないから、いくらい

若い時期からキャリア意識を高める 発達援助的システムの充実が必要だ



渡辺直登 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授

古野庸一 ワークス研究所主幹研究員

古野 本日は、組織の中のキャリア発達や、ストレス・マネジメントの研究、人材測定ツールの開発などを手がけておられる渡辺直登先生にいろいろなお話をうかがっていききたいと思います。

私自身キャリア教育に関心を持っておりまして、社会人・学生から中高生に至る

まで、その段階にふさわしいキャリア教育のあり方の研究と、そのために必要なツールの開発なども担当しております。先生のテーマと重なりますね。

渡辺 私はキャリア発達に長い間関心を持ってきました。今はビジネススクールで教えておりますけれども、バックグラウンドはカ

ウンセリング心理学なのです。イリノイ大学の教育学研究科でカウンセリング心理学を専攻したものですから……。アメリカでは臨床・サイコロジーは心理学部ですが、カウンセリングは教育学部で学んでいます。古野 臨床の分野は医学部で勉強するのではないのですか。

渡辺 医学部でなくても臨床の訓練は受けられます。そして、発達促進・発達援助的なものは教育学部。心の病気についての基礎知識はあるにしても、別の分野として確立しています。また、学校におけるキャリアカウンセリングもしっかりしていますね。多くの学校にはスクールカウンセラーが常駐していますが、彼らの仕事の半分以上がキャリアカウンセリングなのです。小さな頃からキャリア意識を高めるような指導を行いますから、日本とはだいぶ違いますね。

古野 その違いは、社会人になってからも大きな影響を及ぼすでしょうね。

渡辺 日本は企業の終身雇用・年功序列制度が前提となって大卒の社会的システムができあがってきました。だから自分で自分のキャリアを考える必要は、あまりなかったのです。結果的に個人の自立がなかなかできない風土になってしまいました。アメリカは、自分でやらないとどうにもならない。終身雇用制が崩れてゆくにつれ、今後は日本でも、アメリカ的なキャリア教育が普及せざるを得なくなってくるでしょう。

古野 キャリアカウンセリングだけでなく、授業の中にキャリア教育を組み込んでいくことについてはどう思われますか。

渡辺 あってもよいと思いますよ。しかし、学校の先生たちは教職の資格を取るときに一応進路指導の単位を取ることになっているものの、他の科目から単位を読みかえることができる仕組みになっ

ていたりして、実際にキャリア教育がどの程度できるかという疑問はありますね。現場ではどうなっているのでしょうか。

古野 進んでいる高校では、結構熱心に取り組んでいます。なかにはただの工場見学などではなく、インターンシップまで取り入れるところもあります。一般的に言えばまだまだですが。

渡辺 私の記憶をたどっても、進路指導の先生で、それを専門にしておられる方はいなかったような気がします。日本の場合、仕事の斡旋をすることに対して法的規制がありましたけれど、最近はずれましたので、これからは変わってくるでしょうね。

古野 そうあるべきですね。

渡辺 アメリカのプレースメント・オフィスは実にしっかりしています。日本と比較すると、それはもう圧倒的に立派な作りです（笑）。このような施設は、大学はもちろん本来高校にも必要なのです。職業高校の場合は、特に充実を図ることが求められていると思います。

古野 おっしゃる通りですね。私は仕事柄、大学の就職部の先生方とお目にかかることが多いのですが、キャリア教育という観点では、就職部だけの問題ではなく、全学で考えていく必要があると認識しています。やはり、大学とは学問の場であって、就職の準備期間ではないという気持ちが強いのだと思います。もっともな考えだと思います。それだけいいのかという疑問がありますね。大学での講演を時々頼まれますが、「キャリア選択」について話をすると、学生の関心は非常に高い。それに応える必要が大学にはあるはずで

学部選択の段階で 本質的なキャリア意識の 育成が重要だ

古野 先生は、大学で学生のカウンセリングを担当していらっしゃるとうかがいましたが、学生たちはどのような悩みを持って、カウンセリングを希望するのでしょうか。

渡辺 いちばん多いのが学業・進路相談で、45%ぐらいになります。次が心理・メンタルヘルス相談で30%ぐらい。残りが生活・サークル・金銭など、もろもろの相談です。学生がずいぶんカウンセリングに来るようになったことは実感しています。昔であれば、わざわざカウンセリングにまで来るに値しないような悩みまで持ち込まれます（笑）。でも、発達援助という観点からみれば、このようなカウンセリングも必要なでしょう。

古野 高校生の問題に戻りますが、高校現場において、大学や学部選択の問題はないのでしょうか。日本では、大学を選ぶ際に将来の職業とかキャリアをイメージするケースは少ないですね。得意科目や偏差値で決まってしまう。私自身、経済の分野に興味を持っていましたが、国語と英語が苦手、数学が得意という理由で、迷いながらも工学部に進んでしまい、大変後悔しました（笑）。

渡辺 学部選択の問題は大きいと思います。不況が続いているためか、今、学生たちの学部選択の決定軸は「就職」にあると思います。就職に有利か否かという基準で学部のランク付けがなされている

ようです。就職しやすいといっても、それは大企業への就職のことなのです。現在では、大企業に就職したところで終身雇用や年功序列制度は崩壊しつつあるわけですし、まったくあてにならない基準なんですから。

古野 就職しやすい学部に行くために、大学の付属高校なのに塾に通っているという話もあるようです。ゆとりある高校生活を送るために付属に入学したはずが、そこでも本質的でない競争がある。しかも、なんらその基準はあてにならないのです。もう少し、こういう現実を学生にみてほしいですね。

渡辺 本当は「自分が何をやりたいのか」を軸にすべきなのです。それを援助するのがキャリアアカウンティングの大切な役目です。

古野 職業高校でプレスマント・オフィスを充実させるべきだとのお話でしたが、学生が後悔しない選択をするためには、普通高校でもきちんとした指導をする必要がありますね。得意科目や偏差値で振り分けられるという現状は、変えていかなければなりません。

自分の変化に合わせて キャリアチェンジが可能な 社会システムがほしい

古野 そう言いつつ、私だって学生に「本当にやりたいことはなんですか？」

と問われると、正直、ドキッとします。私にとって、「やりたいこと」は、「生きる意味」と同義であり、知らないうちに変わっていています。「探し求めているのは本当にこれなのか」と、いつも問いなおしています。

渡辺 そりゃそうです(笑)。完璧に満足するのはむずかしいですね。でもこれからの時代は、その時点で興味のあることができやすくなるでしょう。関心がずれたらキャリアチェンジすればいい。

古野 スキルや能力の問題はあるにして



も、チャンスは大きくなりますね。

渡辺 社会人として経験を積み、年齢を重ねていくと、自分がやりたいこととやれることのギャップは大きくなっていくことは確かです。

古野 慶應ビジネススクールの場合、入学する人は何歳ぐらいが中心ですか。

渡辺 自分でキャリアチェンジをする人の場合ですと、30歳前後ですね。今は60%が自分で入ってきた人たちです。ひとところのように、企業派遣が多かった時期とは様変わりですね。アメリカのように、夜間でも

大学院に通ってキャリアチェンジができるようになればいいのですけれど。アメリカの場合、学位を取れば次の就職でぐっと年取もアップするため、無理をしても大学院に行く価値があるのでしょう。日本の場合、その点が定かではない。

古野 企業派遣で海外のビジネス・スクールに留学した人などは、帰ってきてほとんどMBAが活かさない。「かえって使いづらい」と言われたりする。転職する人も多かったですね。

渡辺 MBAを取った人を使いこなせるとすれば、外資系金融機関とかコンサルティング会社などです。一般の企業はまだまです。

古野 先ほど学生に対するカウンセリングの話が出ましたが、社会人へのカウンセリングはなさっているのですか。たとえば、中高年の問題はどのように考えていらっしゃるのでしょうか。学生はまだ方向転換の余地があるとしても、中年の社員は急に

自立しろとか専門性を高めると言われても、どうしようもないというのが本音でしょうし、気の毒な状況ですね。

渡辺 30代半ばのエンジニアへのカウンセリングをよく行っています。この世代のエンジニアの方は、今のままでは技術者として陳腐化するし、会社は管理職になることを望んでいるので自分の希望とは合わないという悩みを持つ傾向が多いです。管理職に向いていないと自覚しているのです。时期的にも、方向転換にはぎりぎりの時期ですからね。

転職者のアセスメント カウンセラーの充実 やるべきことは多い

古野 こういう人のためにも、キャリア教育観を変える必要があります。企業内のキャリアアカウンティングが未熟ですしね。日本の場合、キャリアカウンセラー制度を導入しても、相談に行きづらい。人事に報告されるのじゃないかと、心配してしまうんです。私は、キャリアカウンセラーは第三者のほうがよいと思っています。

渡辺 企業のカウンセリングルームにはまだまだ行きにくいという雰囲気がありますね。その一方で、企業内カウンセリングルームを作ると、常連になって、学校の保健室登校みたいにカウンセリングルーム出社になる場合もあります。

古野 外部に委託していつでも相談に乗ってもらえるという、アメリカのようなやり方も考えるべきでしょう。日本の企業で導入しているケースはあるのでしょうか。

渡辺 ポツポツ出てきています。外資系の会社が多いですね。

古野 実際には企業のカウンセリングはまだメンタルヘルスに偏ってしまい、いわゆるキャリアアカウンティングは少ないといわれています。

渡辺 そういう名前がついていても、実際には違うケースが多いと思います。苦情を聞いて、ガス抜きしてあげる程度。深刻なキャリアチェンジなどの問題には対応できない、というのが多い。結局これからは、個人が自分でキャリア開発に関するネット

ワークを作り上げていかなければならないということです。今のリストラの嵐が収まった後は、民間のアウトプレースメント会社にも頑張ってもらわないといけません。

古野 そこで問題になってくるのが、キャリアアカウンターの充実だと私は思っています。アメリカでは最近CDF(キャリア・ディベロップメント・ファシリテーター)という資格を作って、5年で5000人を育成する計画があります。それまでもキャリアアカウンターは存在していましたが、あまりにも資格取得がむずかしいものから。私たちは今、アメリカのCDF育成プログラムの日本版を開発中です。

渡辺 それはおもしろいですね。そういうカウンセラーを育成することで、より現状に詳しい人たちがキャリアアカウンティングの現場に登場してほしい。

古野 資格があるだけでなく、その人に情報がなくてダメだと思います。刻々と変わる労働市場の情報を常につかんでいないとアドバイスもできない。セルフアセスメントの知識やアセスメント後のフォローも大切です。

渡辺 同感です。私は東海総合研究所と組んで、転職希望の25歳から45歳ぐらいまでを対象としたキャリア発達支援検査(Career-NAVI)を開発しましたが、あえてこことパートナーを組んだのは、コンサルタント機能を持っているから。アセスメントのやりっぱなしというのがいちばんいけない。キャリアチェンジを考えている人のニーズも、そこにあるはずなんです。

古野 社会の変化に合わせた、さまざまなサービスやプログラムを充実させたいものですね。本日はどうもありがとうございました。



渡辺直登
(わたなべ・なおたか)
1951年生まれ。イリノイ大学でカウンセリング心理学の学位(Ph.D.)を取得。専攻分野は組織心理学、心理測定論。著書に「組織コミュニケーション」(共著・福村出版)、「産業精神保健ハンドブック」(中山書店)、「組織心理測定論」(白桃書房)など多数。



古野庸一
(ふるの・よういち)
ワークス研究所主幹研究員。1962年生まれ。86年東京大学工学部船舶工学科卒業後、リクルートに入社。南カリフォルニア大学ビジネススクールでMBAを取得。現在はビジネスマンのキャリア形成を中心に研究活動を行うかたわら、経営企画の分野にもタッチしている。

『能力を楽しむ社会』

負け組をつくらない日本型モデルの構想
著者／大久保幸夫(日本経済新聞社、本体1800円＋税)

制度疲労に陥った日本の能力社会

日本の能力主義が行き詰まっている。少なくとも私はそう思っている。

ひとつには健全な競争風土とそれによる品質向上や能力向上が機能していないことが多々見受けられるということである。権力を持ったところにとりわけその傾向がある。教育の世界、司法の世界では顕著で、市場原理が働かない、階層が固定化する、既得権益に守られるなどの問題がある。

また、学力低下の問題も深刻だ。偏差値教育の弊害はその通りだが、ゆとりの創出や行き過ぎた競争風土の排除を進めるあまり、切磋琢磨が失われ、学力低下という深刻な事態を招いてしまった。健全な競争がないところには向上もないことを前提にした改革をするべきではなかったのか。

もうひとつの側面は、いたずらに負け組ばかりを生み出すようになったことである。「勝ち組」という言葉が流行しているが、単線的で、トーナメント型の競争を繰り返していれば、理論的にはほとんどの人が負けることになる。そのことが意識としての「負け」や自信喪失につながってしまうことが怖い。人とのコミュニケーションがうまく取れなくなってしまった、勉強についていけなくなってしまった、就職に失敗した。ひとつの負けがきっかけとなり、復活のチャンスが提供されなくなってしまう社会であってはならない。年間30万人を超える新規無業者が生まれている社会はどう見ても異常である。

このような日本の能力主義の制度疲労に追い討ちをかけたのが、IT技術の進展やグローバル化による能力そのものの定義の変化である。ネットワーク型の企業経営に移行し、企業の求める職務遂行能力の定義にも変化が起こっている。また、求められる基礎能力も、英語、パソコン、財務知識といった「新・読み、書き、そろば

ん」へと変わった。ドラッカーが予言した知識社会の到来を本格的に迎え、新しい時代に日本がリーダーシップを発揮するためには、この能力の定義の変化に、素早く対応する必要があるだろう。

個力を活かす新しいシステムとは

私は、能力を基軸とした社会システムの再構築をするべき時に来ていると考えている。日本の能力主義は、1980年頃に「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれ、先進国へのキャッチアップという目標を達成してから、止まってしまっているのではないかと思う。本書では、「失われた20年」という言い方をしているが、この空白を超えて、改めて強い日本社会をつくるために、「人材の能力」を高め、活かすシステムをつくる時だと思う。それはつまり、能力を測定、評価、育成、取引するシステムである。そして個人は、自分の能力をマネジメントし、企業は個人の能力を重視した知的資本経営の手法を開発するのである。

ただし、この新しい能力を基軸としたシステムによって、個人が幸福になるためにはいくつかの前提条件がある。性別、年齢、雇用形態などによる差別概念を撤廃すること、個人差や個人の志向の多様性を受け入れるモザイク型の社会風土をつくること、誰でも学びたい時に、学びたいものを学べる教育システムをつくることである。そうすれば、新しい能力社会は高齢社会とも馴染みやすい、楽しみのある社会になる可能性がある。単なる負け組生産システムではない人間が大事にされるシステムである。

これからの日本をつくるのは、一部のエリートではない。中流階級といわれる、普通の、無名の日本人である。そのような人たちの能力が高まり、幸福感を持てる社会をつくりたいものだ。そのための議論の糸口を提供できればと思う。



大久保幸夫

おおくぼ・ゆきお。1983年一橋大学経済学部卒業。同年リクルート入社。Bing九州版編集長、とらばーゆ東海版編集長、Works編集長、人材総合サービス事業部企画室長などを経て、99年1月より雇用問題の研究機関「ワークス研究所」を立ち上げ、所長に就任。専門は雇用問題と地域振興。

『暴走する市場原理主義』

アメリカの「タテマエ」の罪と限界
著者／福島清彦(ダイヤモンド社、本体2000円＋税)

アメリカ型経済はそんなにいいのか

アメリカ経済を礼賛し、日本を悲観して、日本はこの10年を過ごした。日本の低迷は日本をアメリカ型に改造する努力不足が原因だと言う人もいるが、アメリカ型経済はそんなにいいのか。これを問い直してみた。

調べてみると、アメリカの家計は借金漬けの過剰消費で、破産寸前であることがわかった(1章)。

国際金融では資本移動自由化が行き過ぎ、アジア危機が終了した今も多くの途上国が通貨乱高下による破産の危機にさらされていることもわかった(2章)。

歪みをもたらしている共通の原因は、アメリカを信地とする市場原理主義の暴走である。アメリカという国が悪いわけでも、市場原理が悪いのでもない。

“暴走する市場原理主義”がいけないのだ。市場原理主義の根拠に使われている経済理論は新古典派経済学と、そこから生まれた供給経済学である。したがって、市場原理主義を克服するには、経済学分野で新古典派経済学を理解し、それを乗り越える視点を持つ必要がある(3章)。

アメリカも実は市場原理一本槍の国ではなく、建国以来、常に政府の介入と保護で経済を発展させてきた。近年は政府の力で、大きいヘッジファンドを潰さなかったし、世界最強の軍勢力を築いた(4章)。

市場原理で弱肉強食を貫くアメリカ社会は、偉大な個人は創り出せても、偉大な社会にはなれない。市場原理を極限まで貫徹するアメリカの強さと限界を理解したうえで、日本の改革には市場原理の盲信ではなく、市場原理の利口な活用を考えるべきだ(5章)。



福島清彦

ふくしま・きよひこ。野村総合研究所(ヨーロッパ)社長。毎日新聞社経済部記者を経て米国プリンストン大学国際金融学科留学。同大学客員研究員。1978年野村総合研究所入社。ニューヨーク事務所、ワシントン事務所初代事務所長の後、86年帰国。経済調査部副部長、政策研究センター部長、社会産業研究本部主席研究員などを歴任し、99年より現職。

『経営の未来を見誤るな』

デジタル人本主義への道
著者／伊丹敬之(日本経済新聞社、本体1800円＋税)

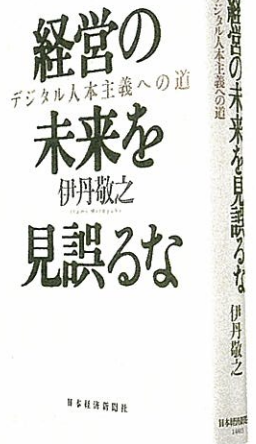
日本企業再生のシナリオ

先日、大手メーカーの地方製造子会社で講演をした。200人以上集まった席での社長による私の紹介が、この本の「スタンス」を伝えている。「伊丹先生は硬派の論客で、流行に流されずに信じることを一貫して言って居られる」

この本のメッセージは、簡単だ。ヒトのネットワークを安定的に作ることを経済組織の編成の基本に据えたと経済合理性が高い。それが人本主義だ。その原理は日本の成功の大きな要因であり、その基本を今も変える必要はない。たしかに、経営のアカがたまった。資本の効率が悪いままでは長期的に立ち行かない。事業のリストラも必要だ。人事慣行の甘えも正さなければならない。トップのリストラも必要だ。しかし、その改革

と株主のために経営をすることは違う。企業の競争力の源泉は結局働く人々がもたらす知恵とエネルギーではないか。カネだけでは競争力の真の源泉は作れない。人本主義という原理に、技術のデジタル、経営のデジタルという2つの特徴を思い切って付加する。それで、日本企業再生のシナリオが書ける。

講演のあとのお酒も入った懇親会で幹部の一人が言った言葉が、この本と著者である私の「雰囲気」をおそらく伝えている。「明解なしかも厳しい内容がある一方で、人間に対する優しさが講演の端々ににじみ出ている。なぜ両立できているのか」「まあ、親に感謝すべきなんじゃないか」と私は答えて、その場は笑いに包まれた。この本を読んでくださる方がこの幹部と同じ感想を持っていただけたら、著者として素直に喜ぶたい。



伊丹敬之

いたみ・ひろゆき。一橋大学商学部教授。1967年一橋大学商学部卒業。72年カーネギー・メロン大学経営大学院博士課程修了、Ph.D.取得。スタンフォード大学経営大学院客員准教授などを経て、現職。専門分野は経営学(企業戦略論、企業経済論)。近著に「新・経営戦略の論理」「人本主義企業——変わる経営。変わらぬ原理」など。

人材マーケットの「論点」

「働く個人」は今、何を考えているのか？

「新卒未就職者32万人」。

企業と学生のミスマッチの解決には、インターンシップの普及が不可欠である。



就職ジャーナル 編集長
石川純一

「やりたいことが見つからない」 働くことに「夢」を持ってない 現在の大学生たち

将来の夢は何ですか？ 幼稚園生、小学生なら目を輝かせて答える質問である。しかし、今の大学生にとっては、たいへん難しい質問のようだ。今春、関西の某大学が新入生にこの質問をしたところ、多くの大学生が当惑した顔をしたという。実際、私も多くのキャンパスを訪問し新入生の声を聞いてみたが、「やりたいことが見つからない」という声を数多く耳にした。しかし、就職先について尋ねると、彼らは一様に「就職は大手企業を目指す」と言う。10人いれば10通りの夢があつていのに、である。その反面、「嫌だけど、3年生の秋になったら就職活動をしなきゃ」というモラトリアム的な声も大変多い。社会には生きがいを求めて働いている先輩が数多くいるのに、彼らには「憧れの先輩モデル」がない。

子供の頃にはいろいろな夢があつたのに、このように大学生になると夢を持ちにくくなってしまふのは何故なのだろうか。働き方には偏差値もないため、個人の主体性が初めて発揮できる機会である。にもかかわらず、周りの評価に依存し選択される就職先。彼らの多くは、社会が創った尺度の中でしか自分を位置付けることができなくなってしまっているのが現実のようだ。

「数だけに関心が集まるインターンシップ」 では、社会システムとしての普及はない

新卒の未就職者が32万人と過去最多となり、入社後3年以内の離職者も3割近くになった。その要因は、大学のキャリア教育の欠落と、短期決戦型の就職活動にある。3年生後半から4年生前半

いしかわ・じゅんいち
入社以来一貫してHR領域を担当。「自己実現のための、キャリアデザイン構築」をテーマに、大学生へ向けた「辛口のアドバイス」を心がけている。企業も学生も価値観が多様化した現在、個対個の本質的な相互選択が可能な社会インフラの実現を目指している。

にかけてという、熟考する間もない短期間。断片的な情報に翻弄されながらの就職活動には、明らかに学生と社会間での連続性の欠如が存在している。こうした大学と社会の間の乖離が、未就職や離職というミスマッチを生む大きな要因となっている。これらは、多元的な問題なので1つや2つの処方箋で解決できるものでもないが、インターンシップの普及がそのキッカケとなるのは事実である。

米国の大学生は、70%以上が在学中にインターンシップを経験し、学んだ理論を社会の中で検証し、学んだことが社会とどう対応しているのかを知る。「履修登録のキモは単位の取りやすさ」と言って憚らない日本の大学生との差は明らかだ。しかし、多くの学生と話をした感じは、日本の大学生も勉強をしたくないのではなく、何故大学の授業が自分にとって必要なのか、どんな授業を履修登録すべきなのかわからないだけということだ。この状態が解消されれば、少しは大学が彼らの将来にとって意味のある存在になるにちがいない。

米国でインターンシップが普及した背景に、企業が求める人物像と大学で育成される人材との間のギャップが拡大し、より実務的な教育の機会が求められたことがある。現在の日本の状況もこれに近く、インターンシップに対する関心が急速に高まっている。しかし、多くの議論はまだ絶対数を増やそうという数の議論が中心で、個々の内容にまで議論は及んでいない。特に、企業のメリットには議論が至っておらず、社会貢献という言葉で済まそうとする気運すら感じる。これでは、社会システムとして普及していくことは期待できないだろう。インターンシップは企業の青田買いを促進する、という否定的な見方も一部にはあるが、未就職や離職という問題には、実は非常に高い社会コストが発生していることを認識しなければいけない。産学官連携の下でのインターンシップの定着。これが求められている姿なのだから。

—「個人の自立」と共に—

十分条件として“地域選択”も同時に行いはじめている「働く個人」



UターンUターンビーイング 編集長
小山智通

こやま・ともゆき
入社以来9年間は一貫して人事セクション。その後、地方への人材流動化等地域の活性化を様々な視点で実行していく地域活性化事業へ。北海道から沖縄まで日々出張している毎日。2000年を迎え現職を兼務。「地方の時代の真の意味」を常に模索し、現実のものにすべく活動中。

1990年代後半以来、人材マーケットにおいても「個人の自立」「個人の時代」といった言葉があちこちで使われている。実際、2000年は、優秀な若者として自立した個人群が「能力開発」を有効に使いはじめ、選択と移動を開始しはじめている。

企業そのものがムラ社会を創造していた時代は、個人は生活環境を含め企業依存で事足りていた。しかし個人が自立しはじめると同時に企業の持っていたムラ機能は希薄になってきている。「働く個人」はすでに考えはじめている。個人の自立は、「能力開発」や「企業選択」という従来の「働く」ための因子だけではななくなってきている。必要条件かもしれないが十分条件ではない。生活環境等様々な視点での“地域選択”も同時に個人

人は行いはじめている。

一方で地域別の就業構造や労働環境をみるに、少なくとも現在日本では金太郎あめ状態である。製造業が主流を占め、そして土木建築が労働基盤を支えるといった構造はどの地域をみてもほぼ同じである。3大都市圏以外では特にその特徴は顕著である。

「真の個人の自立」「真の個人の時代」がきた時、個人が集う土地すなわち地域には、様々な新たな顔が生まれるはずである。個人の地域選択の幅も広がる。その時、企業は個人との関係の明確化だけでなく、どの地域でどのようなポジションをとるのかといった意思を持ち、発信しなければならなくなる時代がくるかもしれない。

ベンチャーブームが提起する、人と仕事のベストマッチング



アントレ 編集長
野村滋

のむら・しげる
起業・独立・新規事業のチャンスをつかむビジネス情報誌「アントレ」編集長。求人情報誌時代から通算して、1000件以上の現場取材。自治体や商工会議所の主催する新規開業セミナーでの講師や、「創業・ベンチャー国民フォーラム」幹事など幅広く活動中。

株式公開準備中のあるベンチャー企業に、最近、大企業からの転職希望者がたくさん訪れるそうだ。「面接のときに転職理由を聞いてみると、『最近は大企業も危ないので、将来性のあるベンチャーで働きたい』と答える人が多いんです」と、その会社の社長は苦笑していた。しかし、印象的だったのが、「きっかけは何でもいいんです。研究した結果、本当に自分が打ち込める仕事に出合う人もいれば、偶然出合う人もいます。現在のベンチャーブームが後押しとなってベンチャーに転職した人が、そこで本当に自分が打ち込める仕事に出合えばいいし、私たちもそういう人との出会いを待っている。同じ仕事をやるにしても、実行する人が違えば結果が全然違ってきますから」とい

う社長の話だった。

これは成長しているベンチャーには共通していることだが、とにかく働いている人、ひとりひとりに活気がある。「自分がリーダーシップをとってやるんだ」とか「自分の責任でこの仕事を必ず成功させてやる」といった「人の活力」を感じることができ。そこには過去のナレッジの集積がない分、「自分たちの手で何かをつくりあげよう」という雰囲気がある。

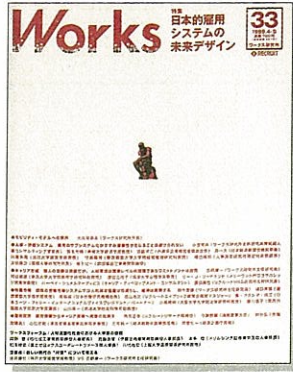
あるアメリカの著名な経営者が従業員に対して“Don't falling love with business”とメッセージしているそうだが、個人的には疑問だ。仕事に打ち込んでいる人の活力の集積こそが、企業の強さを決める一番の源泉ではないだろうか。

バックナンバーのご紹介

雇用・労働に関する研究組織

ワークス研究所機関誌 Worksでは、研究活動を通し、オピニオン・オリジナル調査・研究成果などを掲載しております。バックナンバーの詳しい情報、宅配サービスのお申し込みは、ワークス研究所ホームページをご覧ください。

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



No.33 1999.4 - 5 日本的雇用システムの未来デザイン

モビリティ・モデルへの視界

大久保幸夫(ワークス研究所所長/主幹研究員)

●セッション1 人事・評価システム

雇用のサブシステム化がすすみ複雑性が生じることは避けられない
小笹芳央(ワークス研究所主幹研究員/組織人事コンサルティング室室長)/他

●セッション2 キャリア形成

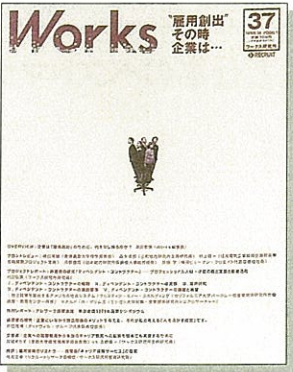
個人の自立は前提だが、人材育成は国家レベルの問題でありコメントは当然
古野庸一(ワークス研究所主任研究員)/他

●セッション3 労働市場

既存の労働市場システムでは人的資本価値は目減りし、経済は疲弊する
鈴木敦雄(ワークス研究所主任研究員)/他

●セッション4 雇用政策

雇用保障からキャリア保障へ発想の転換を
角方正幸(リクルートリサーチ 取締役)/他



No.37 1999.12 - 2000.1 “雇用創出”その時企業は...

OVERVIEW

政府の雇用創出策、企業の雇用再生策を俯瞰する。
豊田義博(Works編集長)

フロントレビュー

樋口美雄(慶應義塾大学商学部教授)

森永卓郎(三和総合研究所 主席研究員)

村上路一(住友電気工業 経営企画部長)

河野健司(日本総合研究所 取締役人事総務部長)

笹田 学(横河ヒューマン・クリエイティブ 代表取締役社長)

プロジェクトレポート

雇用創出へのインプリケーション・非雇用の研究

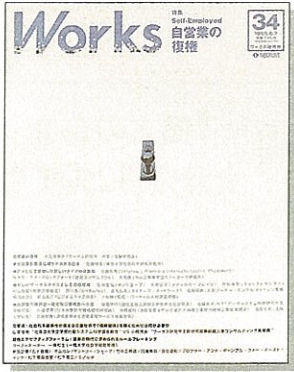
「ディペンダント・コントラクター」

プロフェッショナル人材・才能の創出支援と最適活用

村田弘美(ワークス研究所 研究員)/他

特別レポート:テレワーク国際会議

東京会議1999&国際シンポジウム



No.34 1999.6 - 7 Self-Employed 自営業の復権

大久保幸夫(ワークス研究所 所長/主幹研究員)

I. 自営業が急速に減りつつある日本

II. アメリカで急増した新しいタイプの自営業

III. 新しいワークスタイルとしての自営業

IV. 自営業の再評価—健全な二重構造への道

佐藤博樹(東京大学 社会科学研究所 教授)

佐藤則男(Strategic Planners International,Inc. President)

サチコ・エマ・クロックフォード(経営コンサルタント)

大高 聡(中小企業事業団 ニューヨーク事務所)

高橋徳行(国民金融公庫総合研究所 主任研究員)

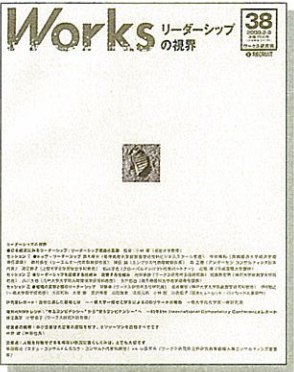
福留恵子(NTTデータ システム科学研究所 主任研究員)

八幡成美(日本労働研究機構 統括研究員)

中野賢行(通商産業省 中小企業庁 小規模企業部小規模企業政策課長)

清成忠男(法政大学 総長)

加藤敏春(通商産業省 生活産業局 サービス産業課長)/他



No.38 2000.2 - 3 リーダーシップの視界

日本経済にみるリーダーシップ

リーダーシップ理論の変遷

セッション I ●トップ・リーダーシップ

次代に求められるリーダーシップ—その条件と資質

高木晴夫(慶應義塾大学経営管理研究科<ビジネススクール> 教授)/他

セッション II ●リーダーシップを促進する仕組み

阻害する仕組み

次世代リーダーがリーダーシップを発揮できる組織の要件

内田恭彦(ワークス研究所 主任研究員)/他

セッション III ●組織の変容と個のリーダーシップ

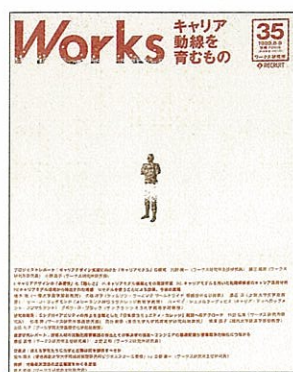
セルフ・リーダーシップの回復—企業と個人の境界線をとらえ直す

蔭 麗華(ワークス研究所 主任研究員)/他

海外HRMトレンド

“作るコンピテンシー”から“使うコンピテンシー”へ

99年4th International Competency Conferenceレポート



No.35 1999.8 - 9 キャリア動線を育むもの

プロジェクトレポート

キャリアデザイン支援に向けた「キャリアモデル」の研究

古野庸一(ワークス研究所 主任研究員)

藤江嘉彦、小野晶子(ワークス研究所 研究員)

I. キャリアデザインの「必要性」と「難しさ」

II. キャリアモデル構築とその理論背景

III. キャリアモデルを用いた転職経験者のキャリア志向分析

IV. キャリアモデル活用から抽出された考察

V. モデルを使うことによる効果、今後の展開

楠木 建(一橋大学商学部/イノベーション研究センター 助教授)

久慈洋子(ワイルソン・ラーニング ワールドワイド 取締役R&D部長)

渡辺 深(上智大学文学部 助教授)/他

研究会報告:エンプロイアビリティの向上を主眼とした

「日本版コミュニティ・カレッジ」創設へのアプローチ

調査研究レポート

技術人材の流動化阻害要因の抽出とその解決策の提言



No.39 2000.4 - 5 職業能力のアーキテクチャ

大久保幸夫(ワークス研究所 所長/主幹研究員)

企業事例●採用の現場で重要視される「職業能力」とは?

ソニー/ワークスアプリケーションズ/モトローラ/

日本オラル/リクルートエイブリック

個人事例●「仕事をする力」をめぐる、6人の持論

石井 至/本間 毅/佐藤龍哉/中村 晋/大谷由里子/村上達朗

藤井 薫(TECH Bing 編集長)

入倉由理子(フリーライター)

堀 茂樹(大阪府立東淀川高等学校 進路指導部)

吉田健一(日本プロジェクトセンター 代表取締役)

宮田秀明(東京大学大学院工学系研究科システム創成学科 教授)

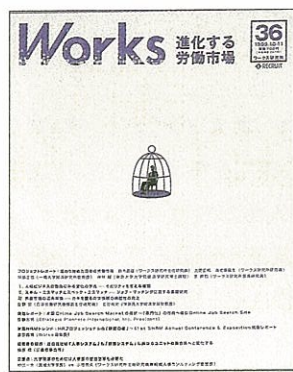
本田一成(日本労働研究機構 研究員)

山田礼子(同志社大学文学部 助教授)

特別レポート

ボランティア体験を職業的キャリアに生かす道

青年海外協力隊の現状と可能性に見る



No.36 1999.10 - 11 進化する労働市場

プロジェクトレポート

変わり始めた日本の労働市場

鈴木敦雄(ワークス研究所 主任研究員)

阿部正浩(一橋大学経済研究所 助教授)

神林 龍(東京大学大学院経済学研究所 博士課程)

李 昇烈(ワークス研究所 客員研究員)/他

I. 人材ビジネスの動向にみる変化の予兆

II. スキル・ミスマッチとスバック・ミスマッチ

III. 労働市場の近未来像

佐野 哲(日本労働研究機構 副主任研究員)

玄田有史(学習院大学経済学部 助教授)

現地レポート:米国 Online Job Search Marketの現状

佐藤則男(Strategic Planners International,Inc.President)

米国HRMトレンド:HRプロフェッショナルの「研鑽の場」

~51ST SHRM Annual Conference & Exposition 視察レポート

ワークス研究所ホームページのご紹介
<http://www.works-i.com>

人的資源管理、キャリアデザイン、職業紹介、雇用政策等に関する最新のデータおよび研究成果を掲載しています。ぜひご利用ください。

- ◆研究所概要および研究プロジェクト内容・進捗状況紹介
- ◆Worksバックナンバーを含め、研究所の出版物、論文・報告書などをそのまま随時掲示し、分野別・人名別に検索が可能
- ◆労働力人口、失業率推移など、最新雇用データの随時掲示
- ◆研究所へのお問い合わせ・機関誌Works宅配サービス申し込み 等

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)

ご購読料 1冊700円(消費税込み・送料無料)

年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)

バックナンバーもご購入いただけます。(No.1~22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

お申し込みは、ワークス研究所のホームページより、または下記フリーダイヤルでもお申し込みいただけます。

0120-022-844

月～金9:00～17:30(土日祝休) リクルート 予約購読係

99年3月以前発行のバックナンバー「works」のご紹介
「個を活かす経営。組織が活きる経営」をコンセプトに、特集記事を取材・編集。

- No.32 Mar.1999 「国際化」時代の終焉
- No.31 Jan.-Feb.1999 労組再編
- No.30 Dec.1998 均質組織の挫折
- No.29 Nov.1998 変革不全症候群
- No.28 Oct.1998 組織は流動する
- No.27 Sep.1998 消える“新卒神話”
- No.26 Jul.-Aug.1998 なぜあの会社は「価値」を生み出せるのか
- No.25 Jun.1998 その「人事評価」は企業成長を生み出せるか?
- No.24 May.1998 グループ経営強化で「組織の発想」が変わる
- No.23 Apr.1998 高齢化社会における新たな経営の仕組み
- No.22 Mar.1998 進み取締役会のプロフェッショナル化
- No.21 Jan.-Feb.1998 「日本離れ」する外資系企業
- No.20 Dec.1997 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
- No.19 Nov.1997 ポストクを狙え
- No.18 Oct.1997 契約型人材を活かせ
- No.17 Sep.1997 歩み出した日本型インターンシップ
- No.16 Jul.-Aug.1997 実績が示す「個」としての女性
- No.15 Jun.1997 ハイキャリアの出向者が経営を変える
- No.14 May.1997 技術者が動き出した
- No.13 Apr.1997 ゲーム組織で見える経営者の役割
- No.12 Mar.-Apr.1997 脱皮するミドル
- No.11 Jan.-Feb.1997 強い組織のつくり方
- No.10 Nov.-Dec.1996 株式公開と組織・新たな出会いを生むインターネット
- No.9 Sep.-Oct.1996 下がる賃金、上がる報酬
- No.8 Jul.-Aug.1996 アジア人留学生のパワー
- No.7 May.-Jun.1996 育成としての出向
- No.6 Mar.-Apr.1996 悩ましき新卒採用
- No.5 Jan.-Feb.1996 ミッドキャリアの選択
- No.4 Nov.-Dec.1995 「連」の活力—人と企業と地域が生まれ変わるとき
- No.3 Sep.-Oct.1995 年俸制が問いかけるもの
- No.2 Jun.-Aug.1995 日本版「モザイク型社会」登場
- No.1 Apr.-May.1995 中国進出で見た日本企業の「人と組織」

お問い合わせ先
(株)リクルート ワークス研究所
E-mail: works@r.recruit.co.jp
TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

ここまで火がついた求人需要は、なかなか冷えずに景気をも拡大させていく

リクルートエイブリック 経営企画グループ プランニングマネジャー

海老原嗣生

(えびはら・つぐお)
リコー→リクルート人材センター
(現リクルートエイブリック)で制作、マーケティング、広報を経て現職(経営企画・事業企画)。新規事業立案や予算適正配分、事業計画など、人材バンク運営に携わる。

「来春早々、求人クラウドイング・アウトが起ころ! 採用を考えるなら今のうち」

まだ求人難が叫ばれてはいなかった昨年後半、講演や会議の席で話を求められるたび、僕はそう繰り返してきた。詳細は後回しにするが、予想は的中し、ハイスベック層の求人難は現実のものとなった。「人材バンク」という事業に就いていると、実に経済動向が良くわかるものだ、と多少悦に浸りながらこの拙文を書いている。

さて今回はその余勢をかって、今後の求人、ひいては景気動向について、より大胆な予測をおぼち上げてみたい。「求人も景気も確実にあと2年は拡大する」と。

巷では、いまだに「今年後半、景気の腰折れ」「実体ないネットバブル」「負け組から勝ち組への一時的な人材流動」といった言葉があふれている。そうした悲観論は実態とは明らかに相違している。

まずお聞きしたい。皆さんは、求人や求職を語る時、どんな指標を用いるか?

「新規求人数」「有効求人倍率」「失業率」、公的データとしてはこんなところだろう。ワークス読者の方なら、「求人広告出稿量」「RI」を挙げられるかもしれない。ところが、僕はこれらのデータ全てに対し、その不完全性を指摘する。求人とは、常に以下のような流れで語られるからだ。

「最近あの会社の求人、厳しくてさ」

「えっ、採用ストップなの?」

「いや、採用はしてる。でも、条件が厳しくなって。ハイスベックな経験者だけ」

「外資だから本国に聞いて決めんだろ。つまり選考スピードも遅い」

「そう。そのうえ、『あくまで先行投資としての採用』だから、危急度も低いわけ」

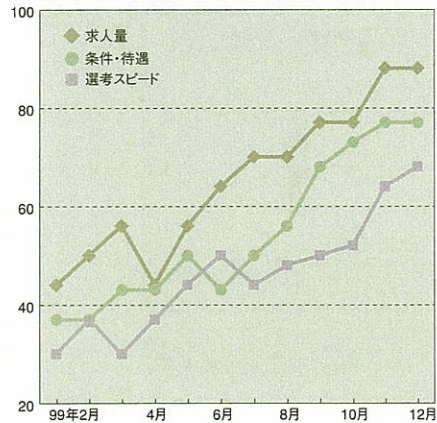
どうだろう。従来の指標は、上記の会話

でいえば、採用中/ストップ、のみしか斬ることができない。求人・求職の入口と出口の「量」のみ示し、その間にある「プロセス」は一切語れないのだ。

ところが人材バンクには、「採用プロセス」がてんこもりとなっている。何せ、年間7万の求職者と延べ20万件の選考現場に立ち会っているのだ。採用スベックや選考スピードをマクロな定量データにすることなど朝飯前。そして、こうしたデータが、驚くほど時流をピタリと言いつける。

さて、ではちょっと社外秘のグラフをお目にかけたい。以下は、昨年当社に寄せられた求人数、採用スベックと待遇、選考スピードの変化をCi形式で定量化したもの(50が好転悪化の分岐点。各指標とも、4~7個の因子を重量化。)

99年不況回復期の各指標(Ci形式)

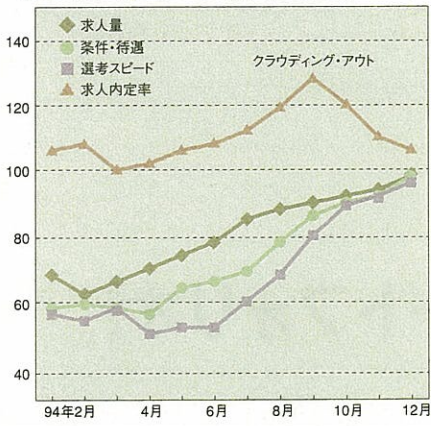


グラフが示すように、求人の量は景況とほぼ同様、昨年1~4月に底を這い、5月から急激に回復した。企業心理はいかにも、といったところで、ライバルが採用を開始すると、競争意識が一気に高まる。その結果、量の増加から約3カ月遅れた8月に、採用条件が緩和し、待遇がアップ。この企業心理はドライブがかかり続け、何とか他社を出し抜こうと、次に企業は「選

考のスピードアップ」を期す。昨年11月からそれは顕著になっている。

さて、この極めて普遍的な企業心理にのっとり出目論よろしく事が運ぶなら、かつての不況脱出時も同様の展開になったはず、と調べたのが、下のグラフだ。

バブル回復期の各指標とクラウドイング・アウト(Di形式)



93年11月に底を打った先の不況では、まるで今回のレプリカを見るがごとく、相似形の3グラフが推移している(ただし、こちらはDi形式)。それじゃ、その前の86年円高不況も調べて……と思ったが、残念ながらデータがそろわなかった。

ここで、今度は逆に、過去の例から今後の短期予測を試みた。それが冒頭のクラウドイング・アウトという言葉になる。

クラウドイング・アウトとは、古典経済学用語で、不況対策として利子を上げると、貯蓄資産増→支出増で景気が好転するが、一方で企業の投資がしぼむため、総体では効果がそれほどあがらない、という逃げ水を指す。これと似たことが求人でも起こる。

採用枠の拡大、採用条件の緩和/待遇の向上、選考のスピード化。これらの条件は、いずれも人材流動を促す要素にちがいない。ところが実際には、こうした状況下では、逆に内定率が悪化する、と

いう逃げ水が起きるのだ。求職者は、多くの企業に書類通過し、そのうえ在籍企業からは引き止めを受ける。それが「売り手市場」意識となり、転職への決意が鈍るため、と考えられる。こうなると、いよいよ採用は難しくなる。

実際に前記グラフでは、内定率が94年9月をピークに悪化し始めた。つまり、景気好転10カ月後にクラウドイング・アウトが起きている。この展開だと今回は2000年2月がその時期に当たると予測。「競争激化と応募者の高望みで、さらに苦しくなる」と警鐘を鳴らしたわけだ。これは見事に的中し、日本PC協会などで講演した時の企業から、「話通り、早めに採用して正解だった」と、最近お褒めの言葉をいただいた。

さて、いよいよ、この求人&景気拡大が今後2年は続く、という本論に入ろう。

今回の一連の動きは、昨年11月が一つの節目であり、今年の4月が今後を占う大きなヤマだった。まず、11月だが、この月には先に示したとおり、求人プロセス3指標がそろい踏み始めた。と同時に、3指標の中で最先行となる求人数に一つのエポックが起きている。求人数は、16の業界、3つの階層(知価型、設備型、労働集約型)、4つの規模、4つの企業特性(外資、ベンチャー、一部上場、一般)に分類してその動向を調べている。これを2次元でマトリクス化すると、768個のセルから構成された表となる。つまり、世の中にある企業を768群に細分化したものだ。驚いたことに、昨年11月にはこの768全てのセルで求人が好転した。とても勝ち組だの、ネットバブルだのと、一部企業・業界へのおんぶに抱っこ状態とは思えない状況なのだ。

それから半年が過ぎた。さすがに768全て、とはいえないが、季節調整をしないスクラッチでも、今年の4月まで6カ月連続で95%以上のセルが好転し続けている。ここで先に、4月がヤマだと書いた、2つのワケを説明したい。

一つは、4月は毎年新卒入社などで採用活動が停止し、企業の求人意欲が減退する時期であること。この時期での採用増は、企業の本気度が高いといえる。

そしてもう一つ。それは、昨年11月の全カテゴリーでの求人好転から6カ月になるということ。通常、中途採用は、求人開始から4カ月で内定し、半年で入社に至るケースが一般的だ。企業は、内定と入社段階で新規採用を見直す。この2回の見直し期を経ても、求人が増え続けるというのは、本格的な人材不足が来たといわざるを得ない。やがては、生産要員など裾野の部分でも人材需要は高まり、それが設備投資や他産業の生産を好転させ……というドライブに入る。

実際に過去の例を見てみよう。同様の局面は、95年2月にも観測されている。その後は、同年5月に超円高、翌年に金融三法成立・住専問題、97年4月には消費税増、同年9月社保増と度重なる冷水を浴びせられながらも4年間にわたり求人拡大は続き、同年11月の北拓・東食・山一・三洋の大型連続倒産をもって漸く転機となった(景況は4月から下降)。

このことからわかるとおり、大型な求人拡大が始まると、状況はなかなか冷えずに景況をも好転させていく。今回の求人需要は底堅く、今後2年は拡大が続く、と判断する所以はこのあたりにある。

※ここに示した諸データは、リクルートエイブリックが開発中のLMI(Labor Market Information)により、リアルタイムでの作成が可能となります。

読者の皆様より

Worksにお寄せいただいているご意見のなかから一部をご紹介します。今後も多数のご意見をお待ちしております。また、ワークス研究所および研究テーマに関するご意見や感想なども歓迎いたします。同封のアンケート用紙、あるいは電子メールにてお寄せください。

▶(No.39号「職業能力のアーキテクチャ」について)職業能力の質がこれほど流動的になり、価値観が揺らいでいる時はないと思います。産業革命以来の事態ではないかと思うことがあります。インターネットにより、情報に触れる機会が均等になり、知的生産物に関しては国境がなくなる事態にあると思います。こと、ホワイトカラーに関しては、ライバルは全世界であり、人材ビッグバンの到来は目前という危機感をもちます。こうした時代にあって、求められる職業能力は大きく変わっているし、世界的に求められるレベルに自分がないと見捨てられる時代が来るものと思います。日本人であるから当社の仕事を優先的にまかせ

るということにはならないと思います。チャンスは世界の人々に平等に与えられることになる日も近いのかもしれませんが。
(レンタル・人事部長)
▶(臨時増刊号「次世代リーダー」はどこにいる?」について)各社の企業風土がよくわかり、面白く読ませていただいた。
(メーカー・人事部参事)
▶ある時、ふと気がつくと、リーダーとして仕事をしはじめている社員がいて、リーダーの育成にとりかかることが多いが、同期の社員と特に違ったトレーニングはしていないし、という経験が多い気がしています。いかに早く素質を見つけ、育成

するかがポイントなのだが、自ら前へ進む組織づくりの難しさを身にしみて感じている。
(外食産業・総務部長)
▶「リーダーを「育てた」のか」、「リーダーが「育った」のか」という議論に、とても興味を持ちました。我々としてはどのようにして「リーダーが育つ」条件を提供できるかに、チャレンジしたいと考えてます。
(通信・人事部マネジャー)
▶専門職の人たち(一般に統率力がない、プレゼンテーションが下手他)がリーダーとして仕事で来るシステムづくりにもアプローチしてほしいかと思っています。
(メーカー・スタッフ)

ワークス・シンポジウムのお知らせ

今号のプロジェクトレポートでご紹介した「人材ポートフォリオ」のフレームに基づき、下記の日程・概要にてシンポジウムを開催致します。皆様のご参加をお待ちしています。

戦略的HRMを生み出す『人材ポートフォリオ』

主催:リクルート ワークス研究所/協賛:日本人材マネジメント協会(JSHRM)

【日時】7月24日(月) 13時開場/13時30分開演

【会場】東京国際フォーラム Dホール 東京都千代田区丸の内3-5-1

【内容】●基調報告/研究プロジェクトより、一年間の研究活動にて得られた成果を、さらに詳しくご報告致します。

- パネルディスカッション/研究プロジェクトの一員である守島基博氏(慶応義塾大学大学院経営管理研究科教授・日本人材マネジメント協会副代表幹事)をコーディネーターとして、戦略的人材マネジメントの最前線にいらっしゃるパネラーを交えた意見交換を行います。
- 「人材ポートフォリオ」活用のポイント/各企業が「人材ポートフォリオ」のフレームを活用して、戦略的人材マネジメントを行う上では、どのようなポイントを踏まえたプロセス設計を行うべきか、フレーム導入の指針をご提示致します。

※ご参加にあたっては、別紙参加申込書をご記入の上、ワークス研究所まで送信ください。
※参加は無料です。

『Works』41号のテーマは「キャリア・カウンセリング」。発行は8月10日(木)です。

最新雇用データ、論文・報告書(分野別・人名別)、研究内容、研究所概要、出版物一覧を掲載

ワークス研究所ホームページ(http://www.works-i.com)をぜひご利用ください。

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所

E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

Works No.40 2000.6-7

発行人 大久保幸夫
編集長 豊田義博
ワークス研究所研究員 大久保幸夫
古野庸一
豊田義博
蔭 麗華
藤江嘉彦
村田弘美
土肥正和
波田野匡章
笠井恵美
酒井直子
小野晶子
杉浦 舞

編集制作 石井恵美
アートディレクター 若田友康
表紙アートディレクター 植本郷司
デザイン WKT
表紙デザイン 永井雄二
編集協力 千葉 望
石黒淳子
入倉由理子
山下和之
カメラマン 海原修平
校正 ディクシオン
DTP制作 (株)リクルートコンピュータパブリッシング
印刷 (株)北斗社

©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)
ご購読料 1冊700円(消費税込み・送料無料)
年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)
バックナンバーもご購入いただけます。
(No.1~22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

お申し込み方法

以下の項目をご記入のうえ、お送りください。

- ①<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
- ②送付先住所(〒) ③電話番号 ④FAX番号 ⑤誌名(『Works』)
- ⑥定期購読開始号および回数(1~6回)またはバックナンバー号数および冊数
- ⑦お支払い方法(クレジットカードまたは振り込み)

*以下クレジットカード支払いの場合

- ⑧カード番号(16桁) ⑨カード有効期限(年月) ⑩カード名義

【FAX宛先】 03-5560-6699

【ハガキ宛先】 〒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

【電話】 ☎0120-022-844 月~金(祝休)9:00~17:30

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、請求書(振込用紙)を別送いたします。
郵便局またはコンビニエンスストアよりお支払いください。

なお、いずれのお支払い方法も代金は一括払いとさせていただきます。

*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ございますのでご了承ください。

『Works』最新号の内容について、インターネットでご覧いただけます。

http://www.recruit.co.jp/mplaza/