

Works

機能する「成果主義」

2001.02-03

ワークス研究所

定価700円 本体価格667円

44

RECRUIT



機能する「成果主義」

イントロダクション ●豊田義博 (Works 編集長)

座談会 強い企業となるために、何を行うべきか? ~風土変革とmind change ●内藤久夫(東京電力 取締役 労務人事部担任) 石川裕子(ノバルティス ファーマ 人事・広報本部 取締役本部長) 高橋俊介(慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授) 大久保幸夫(ワークス研究所 所長)

企業レポート 成果主義の好循環をめざす ●村井優子(フリーライター)

沖電気工業/日興証券/ニコウトラベル

新人事制度に、山のようなクレームが来ています ●原井新介(富士ゼロックス 人事部 人事企画グループ長)

成果主義、「運用の鍵」は何か? ●奥本英宏(人事測定研究所 HRソリューション営業1部 課長/チーフコンサルタント)

ミスミNo.1プレイヤーの視点 ●松永美佐寿(フリーライター)

発明報酬金制度をめぐる論点 ●末吉 互(森総合法律事務所 弁護士)

欧米にみる「成果主義」の変遷~Performance and Pay ●太田隆次(国際人事研究所 所長)

e-ラーニングの潜在力 — ナレッジワーカー育成のトリガーになりうるか ●中鉢直宏(SFC研究所)/Works編集部

SRI(社会的責任投資)ファンド レポート:企業とNPO そのパートナーシップの可能性を探る ●小林誠一(フリーライター)

次世代のHRM:新しいリーダーシップ — 日本のリーダーたちが、今実行しなければならない改革 ●ジョイス・ジョイヤー=ハーマン/ロジャー・ハーマン(公認経営コンサルタント)

次世代のHRM:“元社員”が企業競争力を左右する — 「心理的アタッチメント」と「関係性」の視点 ●関口倫紀(ワシントン大学 ビジネススクール 博士課程)

昨春秋、人事責任者を中心にアンケートをとりました。

その結果、高い関心が寄せられたテーマのひとつに、

「成果主義の効用と限界」がありました。

年次管理が崩れようとしている今、

企業内システムに何が起きているのでしょうか？

どの方向に向かって、バランスをとろうとしているのでしょうか？

「成果主義」をキーワードに、

今人事として考えねばならないことを、提示します。

機能する「成果主義」

特集1		
機能する「成果主義」——イントロダクション	2	
● 豊田義博 (『Works』編集長)		
座談会		
強い企業となるために、何を行うべきか?	4	
——風土変革とmind change		
● 内藤久夫氏 (東京電力 取締役 労務人事部担任)		
● 石川裕子氏 (ノバルティス ファーマ 人事・広報本部 取締役本部長)		
● 高橋俊介氏 (慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授)		
● 大久保幸夫 (ワークス研究所 所長)		
企業レポート		
成果主義の好循環をめざす	10	
——沖電気工業、日興証券、ニッコウトラベル		
● 村井優子 (フリーライター)		
インタビュー		
新人事制度に、山のようなクレームが来ています	16	
● 原井新介 (富士ゼロックス 人事部 人事企画グループ長)		
インタビュー		
成果主義、「運用の鍵」は何か?	20	
● 奥本英宏 (人事測定研究所 HRソリューション営業1部 課長/チーフコンサルタント)		
ミスミ No.1 プレイヤーの視点	22	
● 松永美佐寿 (フリーライター)		
インタビュー		
発明報償金制度をめぐる論点	28	
● 末吉 互 (森総合法律事務所 弁護士)		
寄稿		
欧米にみる「成果主義」の変遷~Performance and Pay	30	
● 太田隆次 (国際人事研究所 所長)		
特集2		
e-ラーニングの潜在力	34	
——ナレッジワーカー育成のトリガーになりうるか		
● 中鉢直宏 (SFC研究所) / Works編集部		
SRI (社会的責任投資) ファンド レポート	42	
企業とNPO そのパートナーシップの可能性を探る		
小林誠一 (フリーライター)		
次世代のHRM	48	
新しいリーダーシップ——日本のリーダーたちが、今実行しなければならない改革		
ジョイス・ジョイヤー=ハーマン / ロジャー・ハーマン (公認経営コンサルタント)		
次世代のHRM	56	
“元社員”が企業競争力を左右する——「心理的アタッチメント」と「関係性」の視点		
関口倫紀 (ワシントン大学 ビジネススクール 博士課程)		
リーダーの軌跡	62	
澤田秀雄 (H.I.S.グループ 代表)		
交差点	66	
暦本純——(ソニーコンピュータサイエンス研究所 インタラクショナルラボラトリー室長) 【聞き手】蔣 麗華 (ワークス研究所 主任研究員)		
人材マーケットの「論点」	70	
『転職サイクル』から探るマッチングの実態		
白石久喜 (ワークス研究所 研究員) / 角方正幸 (ワークス研究所 主幹研究員)		
著者からのメッセージ	74	
時評	78	

機能する 「成果主義」

『Works』編集長 豊田義博

成果主義について、敢えて論じたいと思う。既に多くの企業が検討し、あるいは導入しながら、極めて表面的に語られ、理解がなされていると思われるのではないこの概念について。

「成果主義」は、
新たな活力を生み出したか？

「成果主義人事の導入を計画しながら、倒産してしまった会社が、私のクライアントだけでも2社あるんです」

ある人事コンサルタントの言である。倒産の理由を仔細に見ることは難しいだろうが、その企業に「成果主義」が浸透していなかったことと無関係ではないだろう。そして、現在も多くの経営者が感じているはずだ。「成果主義人事の導入は、企業の生き残りのために必ずや成し遂げなくてはならない」と。その背景・理由は概ね次の二つに集約される。ひとつは、現行の報酬制度では、人件費比率が上昇し続け、やがては経営が破綻しまうから。そして、もうひとつは、「頑張っている社員と、何もやっていない社員で、給与が同じなのはおかしい」という、当たり前でありながらこれまで見ずこしてきた状況に対する疑問から。そこで、「個人が挙げた成果に連動した報酬体系」としての「成果主義人事制度」がクローズアップされる。一見すれば、至極当然の結論であり、異論の余地はないようにも見える。しかし、

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

“成果を生み出さなかった成果主義”

“成果主義”を取り止めた企業がある。競争環境の激化から、他に倣うような形で「年俸制」を導入したその企業は、「成果」をどのように評価するかという基準が曖昧であったことに加え、予想を上回る業績の低迷によって、成果を挙げた人材にも十分な報酬を与えることができなくなってしまったという。

かと思うと、「成果主義」を取り止めて、業績が回復した企業もある。その企業は、大胆な改革を余儀なくされる中で、営業担当者のコミッショ的な報酬体系を全廃してしまった。不服を覚える優秀なセールスパーソンが次々と退職したが、新たに採用した、新たな営業スタッフに共鳴した人材の活躍もあって、業績は急速に回復したという。

こんな話もある。とあるIT関連企業、業績好調で、成果主義人事が浸透していると思いきその企業の人事責任者

は、「当社は、成果主義の成功事例とはいえない」と言い切る。「現在の状況を支えているのは、業界のフォローアップ。この状況がやがて変化するときには、現在の方法、制度が有効なのかどうかは、まだ検証されてはいないので」
こうした事例は何を暗示しているのだろうか。

成果主義とは報酬制度のことではない

株式を公開している企業の経営者が、成果主義へと傾注するとき、彼の視界の中央には「株主」という大きなステークホルダーが位置しているに違いない。彼らに対する責任を全うするため、すぐにも業績を回復させるため、経営者は最も大きなコストである人件費に目をつける。そして、社員に対して自身の思いを伝えんと、これまでの報酬制度とは一線を画した、ラディカルな処遇体系を導入する。さて、何のために？

改めて、企業が株主に対して、社会に対して取るべき責任とはなんだろうか。それは、社会に対する何がしかの貢献と、それによってもたらされる持続的な

成長、といえるだろう。少なくとも、急速に落ち込んだ業績を何とか立て直すとか、利益額を少しでも増やすなどというような矮小なレベルのものではない。しかるに、成果主義人事制度を導入する企業の多くは、「給与の年功部分を廃止」「同職級でも最大〇〇%の年収格差」など、近視眼的な部分ばかりを強調する。それで、企業は本当に強くなるのか。持続的な成長を遂げられるのか。そもそも企業の「成果」とは、果たして何なのか。前述の事例を、改めて引き合いに出すまでもなく、ひとつ断言できる。成果主義とは、報酬制度のことではない。給与格差など取るに足らないものだ。重要なのは、新たな成果を生み出し続ける仕組み、風土を作り出すことである。

個人のハッピーと企業のハッピー

日本企業がこれまで最も大切にしてきたステークホルダーである従業員に対して、シロク療法直しく新たな人事制度を投入することで、望むべき組織風土が手に入れば何と幸せなことだろう。しかし、相手は複雑な感情をもち、かつ会社組織

に所属する以外に多様なバックグラウンドをもった人間である。これまでの「組織に所属することで得られる安心」に替わる、納得感のある「企業と個人の新しい幸せな関係」が醸成されずに、個人は新たなモラル、モチベーションを喚起することはできない。そしてそれは、「高い成果を上げた人材を厚く遇する」という謳い文句を掲げながら、奇麗事の陰に組織の都合が見え隠れしてしまうような報酬制度だけでは到底生み出せない。その前に何かを変えなければ。

それは、例えば経営ビジョンを策定するようなことかもしれない。つまりは、変わるもの、変わらないもの、失うもの、新たに得られるものを明示することだ。そしてそのために組織自身、経営者自身も当然変わらなければならない。

個人のハッピーと企業のハッピー。成果主義という言葉に間に置いた上で、一見対立するかに見えるこの両者を同時に成立させる解を追求する。易しいことではないが、日本企業が日本企業として日本企業らしく再生するためには避けて通れない課題だ。そして、それに成功したとき、我々は新しい「日本の経営」を世界に向けて提示することになるだろう。

強い企業と なるために、 何を 行うべきか？

風土変革とmind change

東京電力 取締役 労務人事部担任
内藤久夫 氏
ノバルティス ファーマ
人事・広報本部 取締役本部長
石川裕子 氏
慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 教授
高橋俊介 氏
ワークス研究所 所長
大久保幸夫



競争に勝つ企業になるために

東京電力では1999年から、ノバルティスファーマでは97年から、順次成果主義を取り入れていらいっしょと伺っています。まずは東京電力取締役労務人事部担任の内藤様に、現場の取り組みの状況についてお話を聞きしたいと思います。

内藤 3年後の電力の完全自由化という大きな事業環境の変化がありますから、以前から非常に問題意識をもって取り組んでいました。しかし、当社の場合、人事・労務が2つの組織に分かれていたために機動的な制度改革に取り組めないという状況があり、そこでまず、その2つを統合したのが97年です。と同時に、統合の過程で、どのような人事・組織改革を行うべきかを検討し始めました。その過程で、3つの目的が出てきました。

1つ目は、「競争に勝てる企業を作る」というもので、その方法として具体的な改革をいくつか進めています。

まずは、「組織として俊敏な対応能力をつけること」。グループマネージャー制を作り、メンバー、グループマネージャー、部長の3階層を基本とするフラットな組織構造としました。また、肥大化傾向にあった管理職ポストの削減にも取り組んでいます。8000あったポストをその4割程度までスリム化す

ることを目指し、現状で半分くらい達成しています。

そうすると、今度はどんな人材をそのポストに据えるのか、選別基準が問題になってきます。

従来は学歴別年次順送り人事で、多少の選別はあっても極めて平和に和氣あいあいとやってきました。その結果ポストも増え、高校卒の同期入社者が退職するときには、その大半は課長になれるという状況だったのです。それを最終的には3/4割まで減らすという設計をして進め、大変難しい問題ではありますが、学歴別、年次別に管理職任用率を決めてしまいました。支店、営業所単位でその比率を守ってもらうのです。つまり、「彼は頑張っているから課長にしようよ」というのではなく、将来のリーダーとして育てる視点で若い人材に仕事を経験させていかないと将来のリーダーにならないということです。非常に抵抗がございしますが、組織能力的に競争に勝てる組織になっていくということを進めています。

東京電力
世界最大の民間電力会社。インターネット事業にも進出。5年後には、新規事業で総売上の10%を占めることを目指している。
資本金/6,764億円 社員数/41,882名
事業内容/電気事業 売上高(電気事業営業収益)/5兆596億円(1998年度)

ノバルティス ファーマ
1997年4月、サンド薬品と日本チバガイギーが合併し、国内トップクラスの外資系医薬品メーカー、ノバルティス ファーマとして設立される。ノバルティスは、スイスに本社を置く、ヘルスケアにおける世界的研究開発企業である。
資本金/60億円 社員数/2,600名
事業内容/医薬品の輸入、製造、販売 売上高/1,354億円(1999年度)

さらに、人件費と労働生産性についての改革も進めています。自由化によって外資系企業が参入してきたとき、競争力ある企業であるために、これは欠かせません。ポストの選別によって個人別の給与水準適正化は自然と進められますが、協力会社を含めた電力料金に占める人件費比率や要員生産性についても、アメリカとの比較を行い、競争に勝てる水準を設定し、その実現に向け努力しているところです。

2つ目の目的は、やはり社員が生き生きと働く、社員も将来の心配がなく仕事ができる基盤を作ろうということでした。これは成果主義といえるかわかりませんが、要するに「頑張った人が報われる会社にしよう」と。グループマネージャーについては行動チェックポイントとしていくつかのコンピテンシーを示しました。一般の組合員については行動基準を提示し、それを評価項目としています。

3つ目は、企業イメージ、それから地域からの信頼という、「企業のブランド力を高めていく」発想の施策です。規制に守られた企業として特別に見られる部分もかなりありますから、そのような制度、例えば支店長社宅など逐次廃止しています。また、給料は大きくは上がらない、昇進もないということになって会社への信頼がゆらぐことへの対応として、一番ニーズのあるところには、温かい手を差し伸べようとしています。例えば、子育てや介護といった問題です。これらと仕

事との両立は、本人にとって深刻な問題ですから。

社員のモラルダウンへの対策

石川 改革を進められるにあたっては、かなり抵抗もあつたでしょうね。

内藤 今でもありませんね。要するに、今までは昇進が個人の動機付けだったわけです。それがなくなりました。30年経って課長になれる割合が3〜4割になつてしまったわけです。そうすると、若い人たちが、「これからどうなるのだろう」と首をかしげているわけです。仕事そのものに生きがいをも、といつても、すべてが現実にはなかなか難しいものがあるんですよ。加えて、人材育成の目安であった昇進過程が取り払われると、今後は育成をどうしていくのか。

高橋 よくわかります。ピラミッド組織では偉くなるのがすべての基本で、偉さ加減の基準を全部制度化しているんです。偉い人は責任も大きいし給料も高い、それが育成の目標にもなる。だからそれがなくなるとマネジメントの根本にかかわりますよ。

内藤 しかし、実際にはいきなり、「皆、自分で自分のキャリアを考へるんだよ」というわけにはいきませんから、会社側からの何らかの気づき、ステップの用意は必要だと思っています。

大久保 今日おこしいただいた東京電力

と、医薬品業界のノバルティスファーマでは、成果主義を導入する前提に、大きな違いがあると思います。東京電力で仕事をした、そこでスキルを身に付けた、そのスキルが東京電力以外の会社に転職しても非常に有効で評価される技術であるという状態がそもそもあるのであれば、成果主義を導入しやすい。つまり、ある意味で社外へ、という逃げ場があるということなんです。

つまり、医薬品業界は転職市場がありますが、東京電力は非常に特殊な業界ですから、そこでの経験がほかの会社でどれだけ活かせるかは難しい問題です。すると、社内的な評価に不満があつても、転職を思い留まるという選択をする可能性が高くなります。この意味からも、社内流動的なマーケットを作ることの重要性があります。

この社内の人材マーケットと成果主義の導入は大きな関連があるように思いますが、どうでしょうか？

内藤 昇進はない、給与は上がらないという、やはり自分のやりたい仕事をやるというチャンスを増やさざるを得ないですよ。それは社内公募制と転職支援の両輪で進めています。社内働きがい求めて、求められない場合には、社外にも目を転じてもらおうと。でも、実際には電力固有の特殊な仕事ももちろんありますから、それについては社外に目を向けるのはなかなか難しい。現状の社内公募制は、本人の情熱や使命感が最も

重要となるような仕事を対象とするのみですが、ゆくゆくは、本当は、通常業務にも導入して、上司を選べるようになれればいいと思っています。

給与水準が高い、根本的な理由

大久保 任用率についてですが、新しい任用基準をどのように示しているのですか？

内藤 人事考課制度の評価の項目になると思いますが、わかりやすい例として、例えばグループマネージャーは、個人で上司と意見交換をしながら適切なレベルの目標を設定して、それについて1年後に評価する。これにはプロセスの行動評価も入ります。

しかし、これが直接任用に結びつくかどうかというところではないのです。営業所長以上のポストについては、営業所長が全人的な評価で次の後継者、およびその次の後継者を3名ずつ指名する。その時に例えば、昭和〇年入社の人グループマネージャーの任用率を3割におさえてくださいと、そんなお願いをして、3割に達してしまうとその年次からはそれ以上任用できないわけです。そうすると任用率が未達成の若い人から任用するしかない。強制的に若い人材を抜擢する仕組みを作り上げてしまったのです。

これを営業所長と話をすると、非常に

抵抗はあります。しかし、私たちはあくまで任用率に言及し、「改革には痛みがつきもの、耐えてくれ」と。

高橋 私は今おっしゃったことはとても重要なことだと思います。成果主義という何でも成果で決めるというイメージがあります。私は「組織の成果の志向性を高めるのが成果主義」だと思っています。内藤さんは、「給与をどう改革したか」というよりも、「ポストの数を減らし抜擢の仕組みをどう作ったか」、すなわち、「人のフロアの部分」について多く話されていきました。私は成果主義を達成するには、そのように、「組織の成果の志向性を高める」方が重要だろうと思っているのです。改革を進めるなかで、そんな問題意識はおもちでしたか？

内藤 かつてから給与水準適正化の必要性については問題になっていました。しかし、適正化を阻害する原因を分析すると、給与制度が原因である割合は3割、残り7割の原因は人事任用にあるということがわかったんです。ですから、人事任用における慣行を抜本的に断ち切ることに踏み切ったのです。

とにかく現場と話すということ

大久保 任用のルールを変えるときに、若い人たちの抜擢が促進されて、今まででいえば上がるはずの人たちが上がらなくなる。

御社のように現業職を多く抱えている、安全性や安定供給という問題が非常に重要な事業で、最大限全員が一定以上のモチベーション、モラルをもたなければならぬ場合、モラルダウンが起こるかもしれない構造への変革をどう受け止めていらっしゃいますか？

内藤 対応の決め手はないです。私も全店回りまして、社員のモラルダウンの悩みをかかえている責任者、営業所長に話を聞きました。一般社員の最高の等級は5等級のうち1級ですが、退職まで一般社員のまま、10年以上1級で留まる社員が出てきてしまう。今までは定期昇給で少しでも給与が上がっていたのですが、それも上限を作ったので、なくなりました。

「昇進もない、給与は凍結。どうしてくれるのか」という悩み、問いに対しては、私は電力事業が置かれている環境を理解してコミュニケーションをよくとってほしいと話しています。あなたの業績が悪くてこうなっているのではなく、こういう環境条件のなかでやむを得ないのだ、と。それからもうひとつは、仕事におもしろみをもってもらうこと。難しい部分もありますが、同じ等級でもより難しい仕事を担当してもらおうというように、仕事の方に関心をもってもらうほかないのです。

石川 決め手はないとおっしゃいましたが、やはり改革のトップ、改革をリードされる内藤さんが直接現場に行つて、直接

皆さんと話す。そのコミュニケーションがかなり重要なのではないのでしょうか？

内藤 そう思います。とにかくコミュニケーションをして、全店回つて直接対応しよう。「経営側が何を考えているのか」を共有しないと疑心暗鬼になりますよね。そこで先に申し上げた、一番困る問題、介護や子育てについては手厚くしようというような話をして、理解を得ます。経営陣も激論をしているわけです。転職支援制度を作っても重要な人間から先に辞められたらどうするんだ、とか。そういうなかで、我々が悩んでいることを率直に伝えてコミュニケーションを図ることが必要だと思うのです。

高橋 コミュニケーションは、本来それと一番行いたいと思っている人間が言わないと伝わらないですよ。そうじゃないと質問があつても、答えられない。「言われていることを説明しているだけだ」と。**内藤** ええ。そして、何よりも、「自分はこの会社に必要とされていないのではないか」という誤解を生じさせてはいけません。と思っています。

我々の職業意識として、地域社会に対し安心・安全を提供し、ある意味では大地になつて支えになるようなものを我々が担っているのだということがあります。そういう意味では仕事に対する使命感というのは大変強いと思います。例えば、お酒を飲むのもそんなに飲まない。いつ招集がかかるかわからないという部分が



東京電力 取締役 労務人事部担任
内藤久夫 氏

「東京電力は、100～200名の事業所を関東一円に200カ所もつ、大企業と中小企業の側面を併せもった企業です。そのような組織で人事制度改革をどう進めるべきか、試行錯誤の連続でした」

ありますので、独身寮で呼び出せばすぐ駆けつけるとか、呼び出さなくても自発的に来るとか、そういう職業倫理が非常にもちやすい企業だと思っています。

ただ、成果主義で、競争とか、いわゆる業績という意味での短期的な成果を強調すれば、必ず敗者は出るわけです。そうすると自己の正当化や嫉妬によって内部告発につながる可能性もあります。ですから、そういう意味では、企業としての任用選別の過程と本人の気づきが行っていく、言い換えれば、選別過程と人格の成熟が両輪にならないと組織は荒れてしまいます。選別も時間をかけて、あまり若いうちにはつきりする必要はない、ある程度、選別の結果を消化できるまで待つてからと考えています。

合併という混乱からのスタート

——ノバルティスファーマの場合、東京電力の「環境変化」という外因とは異なり、「合併」という緊急度の高い内的な要因からのスタートでした。

石川 97年の合併前から、私はサンド薬品の人事部で制度改革を推進していました。それが突然、社長から合併と言われ、サンド薬品と日本チバガイギーという2つの会社のまったく異なる制度をひとつに統合しシナジーを出すという課題に取り組みすることになりました。2つの会社を統合することがい

に混乱を招くことか、そのプロセスの中で実感いたしました。

当時は成果主義を言われ始めた頃でしたが、私の理解では、成果主義とは「金銭で意欲を起こさせる」というイメージが強く、導入することは難しいと考えていました。合併直後の人事方針としては、「競争力のある会社と競争力のある社員が共存して協力する」ということを打ち出しました。そして試行錯誤のなかで走りながら考えた成果主義の定義は、「社員と会社が常に自己革新を行い、成長を促す仕組みをつくっていく」ということでした。

一方、統合過程の混乱の中、経営の主軸となるビジョンをつくるべきだと考えました。社是のようにトップダウンで社員に示すのではなく、具体的に社員に分かりやすいものをボトムアップでつくる必要があると考え、両社から計500人くらいの社員を参加させ、どんな会社になりたいかを徹底的に討議してもらいました。スイスの本社から提示されたビジョンともあわせ、役員、中間管理職、社員の代表が集まり、経営がめざす方向性、企業価値、社員の行動指針を明確にしました。これには約半年という時間がかかり、全世界のノバルティスから「日本は統合に時間がかかりすぎる。もう合併は無理だ」と言われたほどです(笑)。

新会社における経営、組織運営をどう行うかという議論に関し、日本以外

のほとんどの国では戦略に重きを置いていて、具体的な実践にあまり目が向いていませんでした。しかし日本では、業績を上げ会社が成功していくためには、具体的にどういう経営をすべきなのかという、実践に焦点を当てた議論に8割ぐらいの力を注ぎました。

実際に成果を上げていくための仕組みの大きな柱として「目標によるマネジメント(MBO)の導入」をいたしました。このMBOには、組織の競争力を高めるサイクルと、社員が意欲をもつて成長するサイクルとがあります。

組織強化のサイクルとしてまず、目標設定を会社目標から個人目標に落とすサイクルがあります。外資系企業では優秀な社員だけに焦点をあてた制度を導入する傾向がありますが、これでは会社全体としての成果が出ません。大多数の一般的な社員が自分の目標を設定でき、振り分けられた目標ではなく「期待される役割の中で何ができるか」を評価していきたいと私たちは考えました。したがって単年度の組織の目標設定だけではなく、「職務責任領域」と呼ぶ、ひとりひとりに期待される役割のなかでそれぞれが目標を立て、それを評価する、という仕組みをつくりました。

また、社員の成長を促すサイクルでは教育に力を入れておりまして、この仕組みを補完する役割として「自己向上プラン」を導入しています。今まで



ノバルティス ファーマ
人事・広報本部 取締役本部長
石川裕子 氏

「2つの会社が統合してより大きな成果を出していくために、組織の強化と社員の強化に努めました。日本で業績を上げるため、社員と会社がともに成長できる仕組みをつくりあげたいと考えました」

は自己申告によって異動の希望を聞き、会社の努力目標としていましたが、「自己向上プラン」では、やりたい仕事があればそのためにどんな努力をしているか等を探ね、仕事への積極的な取り組みを引き出す仕組みとしています。その「自己向上プラン」を異動の参考にすると同時に、教育のニーズにもつなげていこうという狙いです。

ビジョンの共有の重要性

石川 合併に際しては本社トップのビジョンを各ローカルのトップがよく理解していなければなりません。そこで本社のトップがボストンの大学にマネジメントの講座を設け、全世界のトップマネジメント400人に受講させました。各国の役員は有無を言わず年3回、計3週間、ボストンおよびスイスの山の中に集められ、そこで会社をどうすべきかという議論を積み上げました。これは世界のマネジメントが互いに知り合う機会となりました。合併のときにはさまざまな感情が現れますが、その感情をぶつけ合いながら新しい組織を成功させようという気持ちで新たにすることができました。

我々は「合併」という言葉は使いませんでした。2つのものをひとつに「統合」することによって、組織強化と社員の成長というより大きな成果を生み出したと考えたからです。

——具体的には、どのような組織を作り上げてこられたのですか？

石川 2つの制度を統合する際、組織をできるだけ簡素化する努力をしました。階層も本部長、部長、グループマネジャー、一般社員という4つにしました。大変重視した点として、変化の激しい状況の中で終身雇用からの発想の転換を図ることがありました。従来はある程度の年次になるとほとんどが管理職になっていましたが、今が管理職を目的とせずひとりひとりがエンプロイアビリティを確保する。すなわち、どこへ行ってもプロとして立派に通用する人材を育成することに転換しました。

報酬については会社の業績と個人の業績によって変動するシステムを導入し、業績で変動するインセンティブの部分を厚くしてボーナスに連動させる仕組みをつくりました。組織に貢献し、頑張ればその分報酬がついてくることを実感してもらいたいと考えました。

高橋 石川さんのお話で注目したいのは、ビジョン共有のための、エグゼクティブに対する力の入れようでしょうか。日本の場合、役員に対して教育がなされることはほとんどありません。

石川 まずトップから教育して変わらなければ社員をまとめていくことなどできないと、トップが判断したのだと思います。

高橋 やはり、ビジョンなき成果主義は、

指標が財務指標に偏りますよね。

例えば、「過去2年以内の新製品が、出た製品の売上比率の何%でなければならぬ」と新規市場開拓の指標をおく企業も、あるいは、顧客満足度を重視し、それを指標とする企業もある。いずれも、ビジョンがなければ出てこないものです。しかし、財務指標は、ROEやEVAなど、基本的にはビジョンがなくても指標が立てやすい。その分、短期的志向になりがちです。

石川 我々も、財務指標に偏っていたことへの反省から、現在は、「財務的業績のほかに、「顧客志向」「イノベーション」「人材」の3つを重視して、会社の事業の目標を毎年設定するようにしています。

「成果」を個人にどう求めるか？

大久保 私は、極端に言えば、成果主義は賃金の差がなくても可能だと思いません。要するに、「成果主義」とは、「企業の組織、文化、風土について、トップとミドルマネジャーとメンバーの間できちんとコミュニケーションがとれているか」「それをサポートする制度やルールがあるか」という問題ではないかと。「あなたには、成果としてこういうことを期待している」「あなたの仕事の成果にはとても物足りなさを感じている。これを変えてもらわないと困る」というようなやりとりを、上司と部下との間で何回繰り返したか、とい



慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 教授
高橋俊介氏

「年功序列は古い、ほかの賃金制度はないの？」という発想から、成果主義に入るケースは少なくありません。しかし、それは、本質的な入り方ではありません」

うことが大事だと思っんですね。

フィードバックのない成果主義は、どう考えてもいびつですし、フィードバックのないところへの成果主義の導入は、決してプラスにはなりません。

そして結局、個人に何を期待するかということとは、会社自体が何を指すのかという「ビジョン」がやはり重要になってきますよね。

石川 当社でも統合時からトップが自ら各事業所、支店を歩いてビジョンを浸透させる努力をしました。社員と直接対話し、率直な疑問を聞き、会社の方針を理解してもらおうよう努めました。大変時間のかかる作業を繰り返し続けており、今でも続けています。また新たに衛星放送を導入し本社のスタジオからトップが直接社員に語りかけることを始めました。言葉というより、どれだけ熱意をもって社員に語りかけるかということが重要です。ただし、これで十分とは考えておらず、さらに努力したいと思います。

それと、今我々が重視していることは内向きから外向きへの転換です。統合により新会社として発足して以来、組織固めからスタートしたので、どちらかという内向きでした。しかし企業としては競争相手は外にあるべきです。また顧客志向に一層重点を置かなければなりません。顧客が我々をどう見ているかというサーベイを実施し今後につなげていこうとしています。

大久保 ビジョンの問題でいうと、成果主義は個人に対して「最大の力を発揮して、最大の業績を上げてください」と要望することですよね。ということは、本人にある程度、裁量をもたせなければいけないと思っんですね。裁量をもたせるといつても野放図に何でもやらせるとい

うわけにはいきませんから、ある程度、O Bラインを決めて、範囲を決めなきゃいけない。つまり、「あなたは3500ヤードあるこのグリーンを目指してください」というのがビジョンで、しかもO Bラインは設定してあります、ということですよ。どのクラブを使ってどう攻めようがかわらない。自分でやりなさいと。

高橋 今、世界の投資家の主流は年金と投資信託で、一度株を買ったら5年以上もつんですね。だから単年度の利益を上げて、3年、5年後の企業を疲弊させるような行動は実は株主利益に合わないといえます。これは社員と経営側の関係もまったく一緒で、社員に対して投資をしなければ長期的に見てだめになるのは自明です、長期的に見ることが成果主義のポイントではないかと。そのときに、今の事業環境では綿密な計画を5年先まで立てるのは難しいから、やはりビジョンになつてしまっんでしょね。

内藤 私どもも、これから自由化を迎えうつなかで、我々は何をやる会社なのか、どういう方向に向かうのか、やはり全社員がわかりやすい、ポジティブなビジョンを作らねばならないと思っ

ています。今は改革の最中ですから、まずは社内の抵抗をどう押し返して、我慢して続けることができるかというのが第一ですが。

大久保 今後の展開として、企業のやるうとする目的と個人がやりたい目的がすべて一致するわけではありませんから、この両者の関係性を作っていくことが、「会社と個人が共に成長できる」ということにつながる大きな問題として、クローズアップされてくるような気がします。

高橋 私は今日、「組織品質」について改めて考えました。「組織品質」とは、組織の中の個人がどれだけ成果志向性が高いか、あるいは自律的にモノを生み出しているか、ビジョンの共有度合いが高いかなどを示す言葉です。コミュニケーションも、結局はビジョンがどれだけ伝わって、理解されているかという「組織品質」の大きな部分です。私はこの「組織品質」を、もう少し明示的に測定して上げる努力をして、そして上がっていることを確認するべきだと思っっています。

大久保 特に、売上などの数字で測りにくい成果を上げる人たちは、なかなか成果がとらえにくいんですね。だから、いったんはそれを数値としてとらえられるようにしなければいけない。そのうえで、数字を超えた新しいミッションをもつところまで到達できるかが、成功のひとつのプロセスなのではないかと思っっています。



ワークス研究所 所長

大久保幸夫

「成果主義といっても、制度論というよりは、それで本当に個人はどう動くのか、それは個人の能力向上につながるのか、個人のキャリアにどう関連してくるのか、が重要だと考えます」

成果主義の好循環をめざす

フリーライター
村井優子

むらい・ゆづこ 経営コンサルティング会社でのマーケティングプランナー、
新規事業プロデューサーを経て、現在は主に、経済、経営関連の執筆にたずさわる。

成果主義を導入する企業が増える一方で、その成功と失敗の明暗が明らかになってきた。成果主義はあくまでもその企業の戦略に沿って、設計・運用されるべきものであり、正論はない。しかし基本となるものの考え方・視点はある。それは何か。導入事例から追った。

国際企業経営者協会では3年間、成果主義プロジェクトを行ってきた、外資系コンサルティング会社ケブナー・トリゴ・グループ日本支社の会長兼米国内社パートナーである中島一氏は、成果主義について、「経営という視点に立つて成果主義を考えないと部分改修で終わる。経営業績と人事制度というもののリンクを考えないといけない」と語る。また、国際企業経営者協会会長・浜脇洋二氏は、「成果主義は目的ではなく、あくまで業績をあげる手段でなく、最も効率よく、できるだけ少ないコストでいかに高い業績をあげるか。

そのためには能力をいかに引き出すか、という手段ですよね」と言う。では、そもそも人はどのようなときに自らすすんで仕事をやるのだろうか。それは報酬だけではなく、仕事に対する誇り、自己実現、責任など、さまざまなモチベーションに基づく仕事の「成果」に喜びを感じ、自分の価値を見出している時である。成果主義とはこの社員さまさまな行動の「成果」を原動力として、企業もまた伸びていくとする制度ではないか？ 成果主義を導入するということは、集団管理を捨て、社員ひとりひとりに自分の役

割を認識してもらい、それに応じた能力を発揮してもらうことである。個人の成長が企業を成長させ、それがまた個人を成長させるという継続的な好循環は、はたしてどのような制度、理念、視点をもてば可能になるのだろうか。

CASE 1 沖電気工業

何のために 制度を導入するのか

沖電気工業では2001年2月21日から、これまでの職能資格制度を廃止

し、職務グレード制を導入する。同社は98年に経営改革に着手し、カンパニー制導入とあわせて人事制度改革を敢行。成果主義を柱とした人事制度の構築に取り組み、2000年には会社業績連動型賞与、コンピテンシーの導入を実施した。今回のグレード制導入で制度上の改革は第1フェーズを終える。同社は成果主義で何を目指し、企業と社員の関係をどのように再構築してきたのだろうか。人事部人事チームリーダー・末岡克教氏は、「成果主義導入の意味」を次のように語る。「きれいな事のように聞こえるかもしれ

れませんが、成果主義とは数値や結果を追い求めることを社員に強いるものではなく、「会社が社員の成果を引き出すプロセスにキチンと関与し、社員は会社への貢献を通して自分自身がいかにハッピーとなるかを目指すもの」と考えています。その前提として「経営と社員の間に対等の関係」が必要です。会社は、社員の成果によって顧客や株主に対する責任を果たしていると考えるべきです。今はまだ制度を整備した段階ですから、そのような好循環が築けるかどうかは、制度の本格的な運用が始まるこれからの勝負です」

98年度、同社は連結で477億円の大欠損を計上。生き残りをかけて、中期経営計画「フエニックス21計画」を策定、スタートする。そのときの9つの経営課題のひとつが、人事諸施策の革新だった。

「フエニックス21計画」では、それまでの「受注型・ハード主体のビジネス」から「企画提案型・ソフト/サービス主体のビジネス」への転換がうたわれ、企業行動、社員行動のすべてを「収益」と「スピード」に振り向けることが示されました。このような方向へ社員の行動を変え、新たな組織風土・企業文化を構築するにはどうしたらいいか——これが人事制度改革を実現するうえで大きな課題でした」

同社は、企業の存亡の危機における変革とはいえ、短期的な業績向上だけ

ではなく、「会社と社員のWIN-WINの関係」という視点を基本に変革に臨んだ。そのため、制度設計以外の動きも意識して同時に行われた。たとえば、変革の際に力を入れたことのひとつが、社内でのコミュニケーションの促進である。

「制度を導入したからといって、社員の行動や考え方が簡単に変わるわけでもありませんし、処遇に納得するわけでもありません。制度がうまく機能するためには、現場での話し合いを通じて、社員に納得感と理解を深めてもらうことがまず大切だと思います。具体的には、全社員に制度紹介パンフレットを配布し、イントラネットへも掲載したほか、コーポレート、カンパニー両人事で手分けをして開催した説明会は数十回を数えます。また、年1回行われるキャリアデザイン(キャリアプラン作成のため、意識調査・上司部下の面談・研修を実施)の時期に制度展開の話し合い、より詳しい解説を並行して行うなどの工夫をしました。

そのほかには、職場ごとにキーマンを中心としたワーキンググループを設置。職場にあった展開方法を検討してもらいました。」

コミュニケーションを重視する風土の醸成は、96年に導入したMBOに始まる。同社のMBOは、トップから一般社員まで目標をブレイクダウンしながら、社員ひとりひとりの能力が最大限に発揮できる風土づくりをすることを最大の狙いとしていた。従って、MBOの展開は人事ではなく経営企画部門で主導し、導入時点では、MBOを人事考課に反映することは見送った。

経営業績とのリンクを考える

また、経営との連動を徹底するため、2000年には全社員に対して業績連動型の賞与を実施している。

幹部社員の給与は年俸制。賞与額は(1)会社業績、(2)カンパニー業績、(3)個人業績で決まる。労働市場での賞与水準額に自社の方針を加えた「標準額」を基準として、会社業績±20%、カンパニー業績±10%、個人業績±30%の変動幅をもたせている。会社業績とカンパニー業績はEVA、FCF(フリーキャッシュフロー)、経常利益などの指標を用いた「バランス・スコアカード」によって算出される。

一方、組合員の賞与は、固定部分(平均賃金×4カ月)＋加算部分(営業利益×7%)を原資として、個人業績とカンパニー業績を加味して決まる。この「個人業績」部分はMBOと連動し、それまで人事考課と切り離していたMBOを99年から反映させるようにしている。



沖電気工業 人事部人事チームリーダー 末岡克教氏

2000年12月の賞与を検証すると、「個人業績」と「カンパニー業績」による個人の支給額の最大格差は、組合員で50万円以上、幹部社員で150万円以上になっている。

業績連動型賞与を導入したことで新たに出てきた課題は、「いかに目標設定と成果評価に対する公正性、納得感を高めるか」である。

96年のMBO導入時、人事考課に連動させなかったのは、コミュニケーションツールとしての徹底という理由のほか、コミットメントのスキルがないままにMBOを導入することの弊害を危惧していたことだった。具体的に言えば、「目標を達成させるために期初目標が低く設定される」「評価が公正でない」などである。これまで4年をかけて定着を図ってきたが、今後は、幹部社員のMBOスキルを向上させる訓練を充実させる予定である。

沖電気工業
事業内容:通信・情報・伝送システム、測
機・制御機器システム、半導体、電子部
品等の研究・開発・製造・販売
※東証一部、大証一部
設立:1949年11月1日(創業1881年)
資本金:678億6236万円(2000年3月期)
売上高:4886億円(2000年3月期)
従業員数:8760人(2000年3月期)

るという。

2月21日のグレード制導入後は、それまで行つてこなかった人事考課のフ
ードバックも開始する。

役割と発揮すべき能力を どう言語化するか

成果主義で生命線となるのは、評価の公正性であると同時に、その成果を
実現する「役割」を明確にすることで
ある。「役割」があつて初めて社員は、
「組織の中のポジションと発揮す
べき能力」を知ることができる。

同社はその「ものさし」としてコンピ
テンシーの導入を決定した。コンピテ
ンシーとは、「業務遂行にあたり高い成
果・業績を継続して創出している人に
特徴的に見られる行動特性」(同社人
事部定義)である。98年からコンピテ
ンシーの策定に取り組み、2000年4
月、本格導入に踏み切った。

「社内のハイパフォーマンスを集め、デ
ィスカッションやインタビュに協力し
てもらい、沖電気に求められる社員の
行動特性を23項目にまとめました。設
定された項目はそれぞれ5つの観点で
構成され、6段階のレベルに分けられ
ています。これは「コンピテンシーデ
ィクシヨナリ」としてイントラネットで公
開されており、社員はこれを参考にし
ながら、高い成果をあげるためにはど

のような行動をとるべきか、自分の行
動レベルはどのレベルにあるのかを知る
ことができます」

現在はまだコンピテンシーを人事考
課に連動させるどころまでには至つて
いないが、末岡氏はコンピテンシーを社
員に有効に使ってもらうことが社員の
能力開発を支援し、ひいては企業の成
長につながると思えている。

「当初は、コンピテンシーは評価ツール
として使えると思つていました。とこ
ろが取り組んでいるうちに、むしろ社
員の行動を変えるツールとして優れて
おり、能力開発にも、ジョブマッチング
にも使えることがわかってきました。

今後はコンピテンシーをさまざまな目
的に合わせて使えるよう、環境の整備
を進めていきます。既に「コンピテンシ
ィクシヨナリ」を使った社員の自己
診断データの蓄積を終え、現在は現場
の協力を得て各カンパニーの「仕事」に
関するコンピテンシーを設定中です。こ
れらのデータが蓄積されると、今の仕
事に求められるコンピテンシー、やりた
い仕事に求められるコンピテンシー、コ
ンピテンシーを満たす人材の検索など、
社員やマネジメントが自由に閲覧でき
るシステムが構築され、任用や異動、社
内公募に生かすことができます」

その一方で、コア人事、将来のビジネ
スリーダーについては、「変わろうと努
力している人に対しては、コア人材に
なつてもらえるよう最大限の支援をし

たい(末岡氏)という考えを制度改革
当初からもつてきた。そのため、主に役
員直前の人材を対象とした「フエニッ
クスフォーラム」を開講するほか、毎年合
計40人程度を集めて、30代幹部社員の
外部ビジネススクールへの派遣、20代技
術者に経営センスを身につけてもらう
「ビジネスマインドトレーニング」など、
選抜型研修を用意して社員の自己啓
発、能力開発を支援している。

運用ノウハウを蓄積し 制度を進化させる

制度を設計、導入するまでを「第1
フェーズ」とすると、グレード制に移行
する2月21日からは、同社にとつての
「第2フェーズ」に入るといっている。今
後は事例を積み重ね、運用ノウハウを
蓄積し、それを進化させる時期に入
る。コーポレート人事は、現場のマネ
ジメントをもつばらカンパニー人事に
任せ、提供したツールをより有効に使
ってもらえる環境整備に力を注ぐと
言う。

「たとえば、社員にとつて幸せの条件
は何かといえば、人によつて、お金だつ
たり時間的なゆとりだったり、さま
ざまです。働き方も新しいことにチャ
レンジしたい人と、好きなことをコツ
コツやりたい人がいる。私としてはコ
ンピテンシーというツールを使って、社

員に何が自分にとっての幸せなのかを
考え、社内での自分の場所を見つけて
ほしいと思つています。また、働く場
所、働き方の選択肢を増やすことを考
え、積極的に情報公開し、ジョブマッ
チングの整備を進めていきたい」

幹部社員のマネジメントスキルを引
き上げる支援のあり方も探ろうとし
ている。ただし、それは研修のような定
型的なものではなく、上司と部下の信
頼関係を醸成するメカニズムなり、力
学なりを組織風土として醸成していく
ことにある。

成果主義の将来像について末岡氏は、
「今、幹部社員は組織の1プレイヤーと
して行動するだけでなく、人事考課や
面談などの職場マネジメントも確実に
こなすことを求められ、負担は少なく
ありません。まずは、日頃のコミュニケ
ーションを実践し、信頼感、納得感を醸
成し、面談など一時的に集中する負担
を分散してもらう工夫が必要です。し
かし、それだけでは幹部社員の負担は
減りません。マネージャーとプレーヤー
を分けるという方法もありますが、究
極的には社員ひとりひとりが会社の期
待や目標を理解し、最適に動くとい
う行動をとるような企業を目指します。
上下という位置関係ですべてを語るの
ではなく、お互いがパートナーとして
信頼しあい、ひとりひとりが成果を出
していくような組織風土を醸成する方
向ですべてを考えていきたい」と話す。

図表1 日興証券 新人事制度の基本理念

基本理念	考え方
顧客満足度を高め、株主が求める黒字経営の実現が、社員を豊かにする制度	「顧客満足度・株主満足度・社員満足度」の高次元での実現を目指す。お客様に満足していただける、良質で付加価値の高いサービスを提供し、その対価としてフィーをいただく。それらの積み重ねによって業績が向上し、株価が上昇すれば、株主および社員の満足度も高まる。この好循環を維持していく
間接的処遇を減らし、直接的な賃金が実績にスライドする制度	あらゆる業務・資産・福利厚生・慣習等について聖域を設けず見直しを行い、証券業務と関連の薄いものや間接的な処遇については、縮小または廃止する。経営資源を本業に集中させ、効率経営による利益拡大を目指す。その過程で正しいプロセスで実績を残した社員には、今まで以上に実績にリンクした報酬で報いる
年齢・性別にかかわらず、やる気と能力のある、最適の社員が登用される制度	若ければよいということではない。年齢・性別にこだわらない、さらなる適材適所を実施し、組織の活性化をねらう。これにより、部下より若い上司や、女性の総合職・管理職がさらに増えていくことが期待できる
日々の仕事を怠ることは、現状維持ではなく後退を意味する制度	正しいプロセスで実績をあげれば、部下の賞与が上司の賞与を上回ることもあり得る。また、ポストや年俸は既得権ではなく、あくまでも日々の努力によって維持されるものである
ラインの役員、管理職が評価に関する権限と責任を担う制度	役員ならびに管理職は、部下とのコミュニケーションを密にすることにより、長所短所を把握し、適切な指導によりその能力を最大限引き出すよう努めなければならない。また、評価や登用については、人事部主導ではなく、現場の役員および管理職の意見を最大限反映させていくが、同時にその結果に対する責任も負うこととなる
社員の多様な価値観にも対応できる制度	社員の価値観が多様化するにつれ、転勤せずにひとつの場所で仕事に打ち込みたい、リスクを取って歩合型の報酬体系の下で自分の能力を試したい、などの声が寄せられるようになった。そのような社員のために選択肢を用意する
運用が公正で過程、結果が本人に伝達される制度	実績主義を定着させていく前提として、評価の透明性・納得性の担保が挙げられる。実績主義の度合いを強めていくにつれ、評価格差は拡大していく傾向にあるが、自分の評価およびその過程について本人が知ることにより、納得性が高まるのと同時に来期に向けての反省材料にもなる



日興証券 人事部 第二人事課長 国井豊一氏



日興証券 人事部 第一人事課長 小原公一氏

CASE2 日興証券

ステークホルダーの満足度を極大化する

成果主義の制度設計・運用は、あくまでもその企業の戦略に沿って行われるものである。沖電気工業が新たな組織風土、企業文化の構築を目指して制度を設計したのに対して、プロ集団の育成、専門性の向上に主眼を置いて「成果主義」を取り入れた企業もある。日興証券だ。同社は2000年から総合系列組合員の月例給与を年齢・社歴に関係なく一律30万円に設定、個人業績に応じて賞与で格差をつけるという給与体系を導入した。

制度改革の背景について、人事部第二

人事課長・国井豊一氏は、

「人事制度の改革に本格的に着手したのは98年です。当時、経営環境の悪化から収益構造は最悪の状態でした。ちょうどシテイルグループと資本提携したこともあり、社内には実力主義を希望する声が出始めていました」と振り返る。

人事制度改革に際して同社が発表したのが、7つの理念だった(図表1参照)。「要は株主、顧客、社員というそれぞれのステークホルダーの満足度をいかに極大化させるかということ。社員満足度といえば、がんばった人に処遇で報いる。当時職能等級制度もすでに限界にきていたので、限られたパイをいかに配るかが最大の課題でした」(国井氏)

その結果出てきたのが99年1月の非組合員を対象とした年俸制を中心とする人事制度改革であった。その延長線上に、「組合員一律月例給与」があった。それまで同社には8段階の等級があったが、新人事制度ではそれをクラス1〜4に集約し、クラス1〜3を非管理者クラス、クラス4を管理者クラスとした。その非管理者クラスの月例給与が一律30万円である(転勤のある総合Aの場合)。

評価者の評価能力を上げ どう公正な評価を行うか

では、この格差の根拠となる「業績」の中身とはどのようなものなのだろうか。

「賞与評価において、社員は期初に上司とのアセスメントでその期の目標を設定します。それをもとに期末に目標に対する達成度を決定し、定量、定性的要素を加えた上で各部署長が相対評価に引き直して各自の賞与額が決定されます。現在、能力評価については職種ごとに30項目のコンピテンシーを設定しているところで、来年度からはそれを年間評価に導入する予定です。コンピテンシーについては、コンサルタントの育成というテーマも意識しています」(人事部第一人事課長・小原公一氏)

新制度では、昇格年数を11年から5年にしたことも大きな変化だ。以前は等級が上がるごとに昇格していたが、新制度では「昇格」はクラス4に上がるときだけ。クラス4になると「証券業務のプロ」とみなされる。

「新制度ではクラス2から4に上がることもでき、昇格をすすめています。これは業績をあげている若手にそれに見合った報酬・ポストを提供し、プロを早く育てることが狙いです」(小原氏)

管理職になると、給与は年俸制に変わる。年俸の額は「ベース年俸」+「職務年俸」+「評価年俸」で決定される。

「職務年俸」は業務の困難度や責任の重さによって0～700万円の範囲で決まる。「評価年俸」は個人業績によって年間最大で、ベース年俸+職務年俸の0～400%の格差がつき、理論上は約11倍もの年取格差がつく設計である。業

績をあげている非管理職の給与が管理職の給与を追い抜くこともある。小原氏によれば、「管理職の場合はクラスが一つなので、その人の実力を判断する指標は年俸の額。より職責の重い職務に就く場合の判断も、基本的には年俸額が判断材料になります」と言う。

現在、クラス1～3は1200人。クラス4は1400人。年齢・社歴の指標がなく、業績重視の給与体系になった分、評価における上司の責任は以前に比べて大きくなった。賞与原資の配分の全権を握り、昇格の判断も行う部署長のマネジメント能力も「公正な評価」には大きな意味をもつ。同社のような人事考課を採用した場合、評価が恣意的になったり、評価が平均値に集中するようなことはないのだろうか。

「確かに新制度の導入によって、以前よりマネジメント能力が必要とされるようになりまし。今後は考課者訓練をより充実させることが課題であり、すでに中間管理職を含めたマネジメント研修を強化しています。役員クラスからも自身の研修を行ってほしいとの声が上がっています。将来的には360度評価などの方法も考えられます」(小原氏)

社員の行動を変える 社外からの声

制度導入からまもなく2年を迎えよ

うとしている。現状では、特に、これまで業績をあげていながら給与やポストに反映されていなかった30代後半までの若手を中心に、新制度を歓迎する声は多い。彼らにとつて業績重視の給与体系はモラルアップにつながっている。それは彼らの積極的な研修参加、資格取得にも表れているという。その点について広報IR室副室長・廣田祥二郎氏は次のように説明する。

「土日に自主的に参加する『営業実践セミナー』は受け入れが間に合わないほどの盛況。AFP(ファイナンシャルプランナー)の国内資格、CFP(同、国際資格)の取得率も業界内では高い数値で推移しています。

また研修を通じて、「決められた目標に突き進む能力は高いが、自分で考え、それを展開させる能力が弱い」という当社社員の弱点もわかりました。「営業実践セミナー」やAFP、CFPの取得促進は実務に直結したものの、今後は企画力・展開能力を強化するトレーニングも必要です」

一方、異動希望は以前より減る傾向にある。「異動することで年収に及ぼす影響が大きいので希望が減っているのだと思います。しかし、評価がマネジメントに委ねられる部分が大きくなったことで、処遇に対する不満や、上司に対する不満も出てくる。そのような人のために社長を委員長とする『人事報酬委員会』を設け、社員が上司を介さずに処

遇への異議申し立てができるようにしました。また、イントラネットを使った情報公開を進めているので、社員が人事に直接意見を言える環境も整備されました」(国井氏)

社員の行動や考え方を考えるのは、「報酬」や「処遇」だけに限らない。顧客からの声もまた社員を動かす。同社は昨年10月から「リテールのいちばん先へ、動く」というキャンペーンを展開しているが、このキャンペーンも社員のモラルアップに貢献しているという。

「あのコマースシャルを見て来店したお客様から、『コマースシャルと違うではないか』とお叱りを受けることが増えました。しかし、お客様から直接声が入ることで社員もよりよいサービスへの関心が高まります。現在支店を介さないCS調査も実施しており、昨年6月の賞与からはこの調査結果を管理職の業績評価に反映させています」

古い制度を新しくするとき、向かい風が吹くのは世の常だ。問題は、これから向かうべき方向、ビジョンを生き生きと描き出せるかどうか。まずは人事部自らが古い発想を捨て、「われわれの使命・役割は何か」を明確にすることが求められている。

日興証券
証券業
※東京証券一部、大証一部、名証一部
設立:1944年4月1日(創業1918年)
資本金:2088億3100万円(2000年3月期)
総資産:4兆3967億8500万円(2000年3月期)
従業員数:6592人(2000年3月期)

成果主義ではないと語る企業の「成果をあげるマネジメント」のあり方

「当社は、“成果主義”でも、“能力主義”でもない。完全なチーム制です」と言い切る企業がある。ニッコウトラベルである。旅行業で着々と業績を伸ばし、昨年9月、東証2部に上場。同社の創業者である久野木和宏社長は、「どんなビジネスをやるにも、どこかで苦勞をしなければだめです。我々は、理不尽であろうが何であろうが、真正面からとことんお客様の気持ちを受け止めます。大変なことばかりですが、商売としては「楽」になります。人と競争しない商売になるからです」と語る。

成果主義を否定する企業が、いかに、経営において顧客に喜ばれ、業績を伸ばしているか。成果主義を考える新たな視点として、レポートする。

お客様に喜ばれる喜びが仕事を面白くする

サービス業では常にお客様と向かい合って仕事する。そこでは「お客様に喜ばれる喜び」がプロ意識を高め、仕事に対する喜び・誇りを高める。ニッコウトラベルではその喜びを社員の処遇に結びつけ、モラルアップとサービス向上につなげている。

同社のツアーでは、旅行先で雨が降ると、添乗員が、「お天気が悪くて申し訳ございません」と深々と頭を下げる。

「天気だけでなく、旅には『添乗員のせいではないけれど気分を害する』できごとがつきもの。そうした『やり場のない怒り』を受け止め、お客様に快適な旅を楽しんでいただくのが私たちの仕事です」

久野木社長はそう話す。同社は顧客の8割が60歳以上、リピーターが7割を占める。添乗員はそうでなくても大変な仕事。それが高齢者相手となれば、サービスにも特別にきめ細かな配慮が必要とされる。だが、それだ

けにお客様に喜ばれる喜びは格別という。「『添乗員に言っても仕方がないけれど言いたくなる』というのがお客様の心理。誠意を込めて謝るとお客様はそれだけで喜んでくださいます。つまり謝ることは自分のプライドが傷つけられるのではなく、お客様に喜ばれること。それがわかるとこの仕事はがぜん面白くなってきます」(久野木氏)

同社では、旅の最後にお客様にアンケートを実施している。アンケートにはホテルや食事、日程についての項目のほかに、添乗員のサービス、知識についてたずねる項目がある。評価は「非常に満足」「やや満足」「普通」「やや不満」「非常に不満」の5段階。用紙は直接社長あてに送られ、その点数が平均4.5以上の場合には添乗員に報奨金が出る。評価対象となる項目には2000年1月から新たに「旅行代金からみた旅の満足度」も加わった。その理由を管理統括担当取締役・安良岡正光氏は次のように語る。

「たとえばホテルや食事にクレームが出ると、それは企画部の責任です、とつい言い逃れしたくなる。それでは、添乗員の知識・サービスはいいけれども旅の満足度は今ひとつ、ということにもなりかねません。添乗員は、その旅のサービスの代表者。それを徹底させるために、この項目も評価対象に加えしました」

報奨金は一律だが、アンケート結果は同社で設定している「添乗員ランク」に影響する。「添乗員ランク」にはTOEIC、添乗回数、アンケート結果などの指標によってABCの3ランクがあり、ランクによって日当に500円から数千円の格差がつく。点数が下がれば降格もある。同社では給与は年次によってほぼ一律のため、この点数の違いが年間にすると大きな所得の差を生み出す。しかし、お客様アンケートは決して社員を管理し、処遇に差をつけることが目的ではない。

「添乗員は会社の代表であり、責任の重い

仕事。プロとしての自覚とスキルがなければできません。それを実感してもらおうがアンケートの目的です。全体の傾向としては、旅の途中でクレームをつけたお客様ほど、満足度をすれば評価は高くなります。評価が低い社員に対しては、なぜ評価が低いのか、どうすれば上がるのかをアンケートを見ながら一緒に考えます」(安良岡氏)

それにしても平均4.5を保つというのは相当ハードルが高いのではないだろうか。この点について営業企画主任・小林麻美氏(添乗員歴5年、Aランク添乗員)はこう語る。

「アンケートを見ると、自分が気づかなかつたところに気づくことができるとても勉強になります。たとえば、『小林さんはテキパキしていていい』とよくほめられるのですが、それがあるお客様にとっては『冷たい』と感じることもわかりました。入社4年目からは、ほぼ全員が企画も手がけますが、お客様の声を聞くことは企画にも役立ちますし、何より喜んでいただくと、とにかく嬉しい。この仕事は続けるほどお客様から喜ばれることが増え、楽に、面白くなるというのが私の実感です」

同社では2001年4月入社の新卒採用から、お客様に最終面接の面接官をつとめていただくという試みも実施している。今回は総勢26名の「お客様面接官」が面接をつとめた。当日はユニークな質問が飛び出し「多面的な人物評価ができた」(安良岡氏)という。社内のすべての制度、施策に「お客様の声」が反映されるニッコウトラベル。久野木氏は自らのサービス観についてこう語る。

「報奨金は『自分たちの給与はお客様からいただいている』ということを認識してもらおうと思って創業時からずっと続けています。添乗員の仕事の大変さはほとんどがお客様との接し方に関すること。しかしそれをクリアすれば、他社と競争することもなく、独自のサービスを展開することが可能になります」



代表取締役
久野木和宏氏



管理統括担当取締役
安良岡正光氏



営業企画主任
小林麻美氏

ニッコウトラベル
事業内容:旅行業
※東証2部上場
設立:1976年
資本金:9億3255万円
(2000年9月)
売上高:57億400万円
(2000年3月期)
社員数:88名
(2000年12月現在)

新人事制度に、山のようなクレームが来ています

富士ゼロックス 人事部 人事企画グループ長
原井新介

半歩先で舵を切る

人事制度の見直しにあたり、多くの日本企業が年齢軸を捨て、成果主義に変えたと言われます。でも、年齢軸や年功序列の中身は何かといえば、卒年管理だと私は思います。ある意味で「年功序列」というのは、社員全員が何年卒何人中何番という背番号を背負いながら社内での位置付けが決まっている世界です。ですから、「Aさんは80年卒」と見事に答えるのが「人事マン」だったわけです。そして今、その年功序列を捨てようとしている。では、代わりに何を軸にしようとしているのでしょうか。

人事の方とよく話をしますが、数年前から皆さん、自信を失っていたように感じています。職能主義がうまくいかなかったことはよくわかっていて、トップからも「早く変われ」とがながん言われる。その

なかで、受け売りのような流行言葉を使いながら制度を語ったり、コンサルタントを入れてでも何かを作ろうとしたりするケースも、時として見受けられました。しかし、代わりになる軸の議論が十分でない場合、当初の熱が冷めてみると、「それで本当にいいの？」と上からも下からも問われ、その結果、自分自身も不安になる。

おそらく、世の中の動きに、私たち人事の側がついていっていないんじゃないかと思うんです。8割以上の人がYESと答えたときに舵を切ったのでは遅い。2割くらいが声をあげたときに、思い切つてそちらのほうに舵をとらなければ多分企業は生きていけないでしょうし、トップの信任も得られないことになりません。しかし、奥の院に閉じこもったままで、現場の風を感じない人事であった場合には、半歩先を行ける感度も勇気も生まれません。さまざまな痛みがあるなかで、どうそれ

を乗り切れるかという力量が、今、人事に問われているのだらうと思います。

客観的な指標が、なぜ必要か？

一括りでは語れませんが、あえていえば、グローバルスタンダード、すなわちアメリカンスタンダードは「成果主義」だと思っています。そして、アメリカにおける成果主義の軸は、「マネジメントがどう思うか」です。ですから、大統領がブッシュに変わったらホワイトハウスの人員がそっくり入れ替わるわけです。「誰を任用し、どう評価するか」がマネジメントに許されている。それが成立するのは、マネジメント自身が成果を出せなければそのポジションを失うという市場原理が働いているからです。それゆえマネジメントが恣意的にならず、成果を出すために、必要なリソースの適正配分を必死にならなければならない。もし、マネジメント

が恣意的な運用をすれば、人々はそこを去り、違う職場で働くという選択をすることになります。

では日本では、トップやマネジメント層がそのような強い市場原理にさらされ、成果が問われている状況でしょうか？ 納得できなければ違う職場を選べるほどに、日本の労働市場は流動化しているのでしょうか？ もしそうでないとすれば、「誰を任用し、どう評価するかのためのツール」を提供すると同時に、「恣意的な運用や情実人事を防止するための仕掛け」が企業には必要ではないか、と考えました。

当然のことですが、社員の信頼を失ってしまったらどんな制度も成立しません。そして人事制度は、社員を元気にするための手段です。マネジメントにすべてを委ねる文化のない日本では、カンパニーやラインマネジメントに権限を委譲する傾向を強めながらも、年功序列に代わる、何らかの客観的な軸、指標を



原井新介(はらいしんすけ)
横浜国立大学工学部卒。96年から検討を
開始した新人事制度プロジェクトにおいて、
全体の企画・立案・推進を担当している。

もたないと、人々の満足も得られな
いし成果もでないだろう、と私たち
は考えたのです。

「コンピテンシー」から始める

では、どんな軸を考えるか。
個人が犠牲になるような企業と
いうのはありえません。会社も伸
びていきたいし、個人も成長した
い。双方がウイン・ウインの関係に
なるにはどうすればいいのか？
この当社の精神にのっとり、個人と
企業が対等になることを考えた場
合、年齢の軸を捨てたら、能力の軸
しかありえませんでした。

加えて当社には、変動の激しい
知識創造型のIT産業のなかで生
きていくために、「人材のミスマッ
チをどう防ぐか」という人事上の
テーマがありました。現在、「コピ
ー」という文化のなかに、研究から
開発、生産、営業にいたるまで、非
常にスキルの高い人たちが多くひ
しめられています。一方で、成長の余
地も大きい情報・通信分野が近傍
に存在している。会社は新分野へ
の挑戦を望み、社員はやりたいた
ことを目指して自己開発を望んでい
ます。それを成立させるためには、
「社員の能力が伸びたら、やりたい
ことができる」というルールと指
標が必要です。

これらのことから、96年に、中身

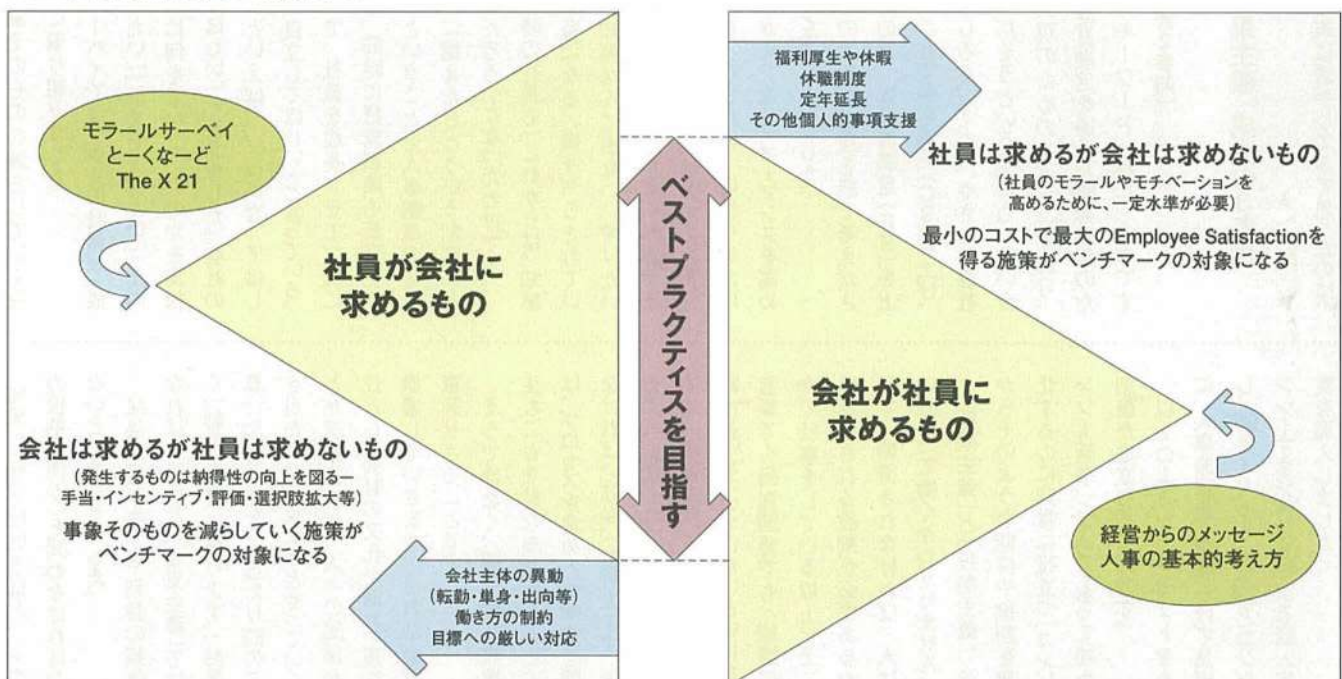
もまだよく知らなかった「コンピテ
ンシー」を能力の軸として使おうと
先に決めてしまいました。私たちが
作り上げているコンピテンシー・モ
デルが由緒正しく、70年代アメリカ
のコンピテンシーの源流にのっとっ
ているかといえは、違うかもしれま
せんし、違っていいと思っています。
順番が逆のようですが、コンピテン
シーみたいなものを軸と決めて、そ
こに何かあるはずだということろ
から、改革に入ったのです。

モラルサーベイからの発見

改革にあたってははじめに、社員に
行ったモラルサーベイを分析し
ました。「個人を大切にすること
は、根源的にどのような意味
か」「社員が望んでいることと経営
が望んでいることの接点は何か」
を知ろうとしたのです。

その結果、ずれはあるものの、
「経営が求めることと社員が求める
ことの多くが重なる」ということ
がわかりました(図表1参照)。そ
こで、その重なる部分の「最大化」
と「ベストプラクティス化」を目指
すことに、人事施策の狙いを絞り
ました。同時に、「社員は求めるが
会社は求めないもの」については
「最小のコストで最大の従業員満足
を得る施策」を、「会社は求めるが
社員は求めないもの」については

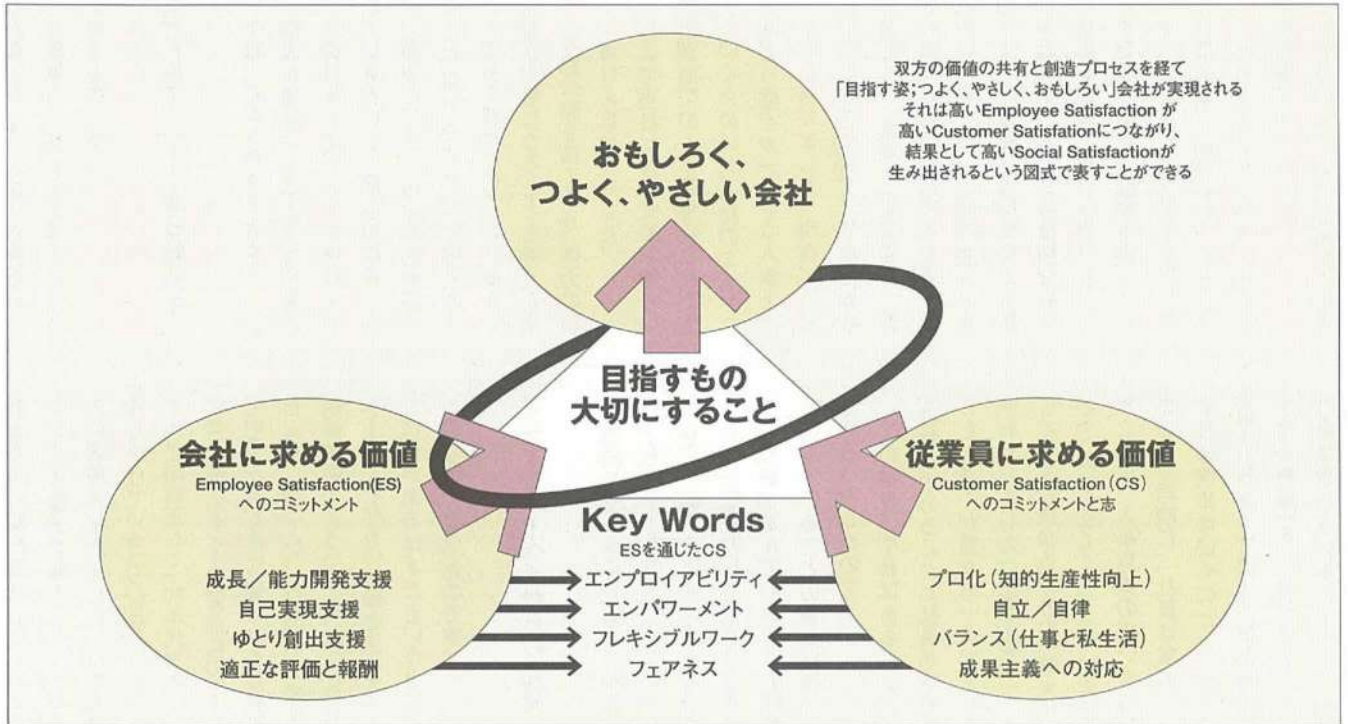
図表1 人事施策の狙いの絞り込み



※上図にかかわらず、制度設計に際しては当該項目のベンチマークは実施する

Copyright2000 富士ゼロックス株式会社

図表2 おもしろい会社実現のためのモデル



Copyright2000 富士ゼロックス株式会社

「事象そのものを減らしていく施策」に取り組みました。

サーベイでは、多くの社員が「成長したい」「能力を上げたい」「そのために何を学べばいいのかを支援してほしい」と答えました。会社の方はといえば、「プロになってほしい」「自立してほしい」と言っている。そこで、社員を成長させてプロにする、同時に経営戦略も具現化させるということをし、人事制度のまんなかに据えたらどうという制度になるんだらう、となったわけでした。

当時の社長も「これからは、知恵が勝負になる。嫌々やらされていたら知恵なんて出ない。やりたいことをやっているときに知恵が出る。だから、この人は大丈夫と見極めたら、好きなようにやらせたほうがかえってパフォーマンスを高める」と言っていました。

そのような過程を経て考えだされたのが、従業員満足(ES)を上げることで顧客満足(CS)を上げ、おもしろく、つよく、やさしい会社を目指すという、「おもしろい会社実現のためのモデル」であり、「従業員満足を通じた顧客満足のためのキーワード」群だったので(図表2参照)。

「成果主義」成立の3条件

改革に着手してみようと思ったのは、

「成果」を問えば問うほど、「その人の役割は何か」を問わなければならないということでした。

成果主義が売上や利益の議論になればなるほど、「成果主義」ではなく「結果主義」に陥ります。「結果主義」に突き進むと、当たり前のことを当たり前にきちっとやっていくことが奨励されず、人々の関係が殺伐とし、会社の文化が崩れ、現場が崩壊していきます。それは会社が意図せざることでです。

そうではなく、繰り返し成果を生むことを私たちが求めるのであれば、プロセスを含めた全体像を問わなければいけないと考えます。そのために必要となるのが、「役割主義」です。「成果主義」には、必ずこの「役割主義」がついてこないといけない。営業でも研究開発でも、組織のなかで仕事をしている以上、そこには期待される役割が必ずあるからです。期待されなければ、人は何に向かって働くかわかりません。

「成果主義」と「役割主義」、それからそのような期待や役割を言語化するのに非常に役立つ「コンピテンシー基準」の3つがあつて初めて制度が成立しうるのです。

以上のようなコンセプトをもとに、人事施策を2年間かけて具現化し、99年1月から、役割とコンピテンシーマネジメントによる新人事制度を導入しました。

権限と道具と結果

新人事制度では、職能等級制度をなくし、任用はコンピテンシーを軸に、処遇は役割グレードを軸に成果に基づいて行うようにしました(図表3参照)。

当社の制度はあくまでもツールです。それを使ってどのような絵を描くかは社員の責任であり、組織においては組織長の責任です。

たとえば組織長は、全員にAをつけてもいいことになっていきます。もちろんその分一人当たりの成果給は下がります。報酬や仕事のあり方をデザインするのは組織長の責任であり、それで業績が落ちたり社員が逃げていたりしたときには、それも組織長の責任です、とはつきり言っています。

また、いわゆる「社員満足度調査」ですが、当社ではこれを、どう社員のモラルを上げていくのかに焦点をあてた「モラルサーベイ」という名前にして非常に大事にしています。組織長の業績評価の10%は、このサーベイ結果が占めています。組織に対する満足度が低いということは業績も低くなることと判断しているからです。

権限を委ね、道具も提供し、しかし結果は厳しくみる。これが、成果

主義においてエンパワーメントを進める仕組みだと思えます。

「クレームをつけ続けてほしい」

新人事制度を入れて2年たちますが、多くのクレームが入ってきています。

私は社員に対して「納得しない限り、クレームをつけ続けてください」とお願いしています。

かつて、能力評価は社員には公開しませんでした。それゆえ、クレームもありませんでした。しかし成果主義では、「組織と個人が契約関係を1対1で結ぶ」という関係を保つことが原則です。そのためには「情報の公開」と「社内での自由な労働市場」が必要になります。当社では役割のグレードも、任用の要件も、業績評価の結果も公開しています。社員の希望に対して会社がノーと言うことがある場合には、どうしてそうなっているのかをきちんと説明し、従業員の納得をもらう責任が会社にはあります。クレームをつけ続けてくれれば、必ずそれを直そうという努力を続けます。

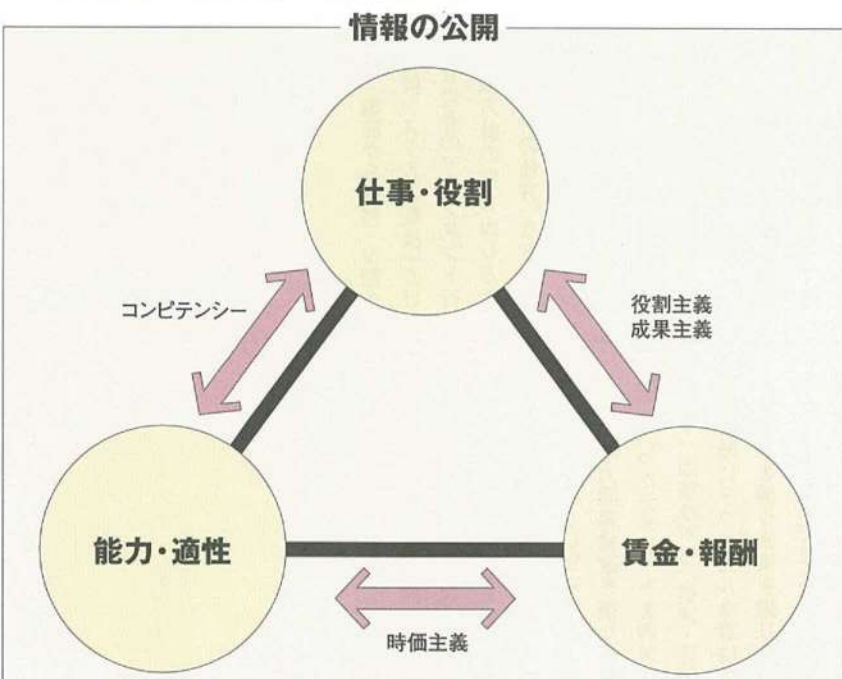
私は、やはり、その人の人生というものを大切にしたいと思っています。人は、納得して生きるべきですよ。

第二フェーズへ

運用に際しては、「賃金は役割成果主義で払う」「誰にその仕事をさせるのか」というときの基準がコンピテンシーである」という2つの原則を決め、多くの人事権を現場に委ねています。その一方で、コーポレートとして、本当にきちっとした運用が行われているかを「監査」する責任があります。しかしそれは、利益責

任を負っている現場に横から口を出すことになりません。どこでも現場に納得してもらおう知恵が問われ、今私自身がこのことで苦しんでもいます。私は富士ゼロックスを緩やかな企業集団にして、そのなかで人々が自由に自分の働き方を求めて動く企業にし、いつの日か、正社員という言葉を死語にしたいと思えます。どうやって企業や組織の垣根を取り払うか、それを考え、実行していきたいと思っています。

図表3 社内における労働市場の実現を目指して



Copyright2000 富士ゼロックス株式会社

成果主義、「運用の鍵」は何か？

人事測定研究所 HRソリューション営業一部 課長／チーフコンサルタント
奥本英宏

「役割成果主義」という概念

成果主義とは、「どのような仕事をどの程度やったか」に着目し、自らの役割を通じてがんばった人により高い報酬や仕事の機会を約束する概念といえます。

「どれだけやったか？」という、業績主義的な概念としてとらえられやすいのですが、「個人の成果」に着目する「成果主義」においては、「このような仕事」が、「どれだけできた」という「個人の担う役割」の概念を踏まえて考えることが重要になります。

「評価に差をつける」のであれば「業績主義」で十分ですが、本来の意味での処遇配分や、個人の自立的な職務への取り組み、能力発揮機会の提供といったときには、「役割」の概念が不可欠です。「役割」は、職責、ミッションなどいろいろな概念の広がりを持ちます。また、「その役割をこなす能力をも

つ」という意味で、能力の概念も内包します。したがってわれわれは、「成果主義」を「役割成果主義」という概念で理解しています。

2、3年ほど前から、処遇・評価制度の改定において成果主義を導入する企業が急速に増えてきました。導入時点では、個人でやったことで差がつく「業績主義」を志向し、次に、より高い合理性と従業員意識の改革を志向した「役割成果主義」(役割・職務給制度やMBOの本格導入などに設計がおよぶ、というステップが進んでいるように思います)。

個人側に出やすいデメリット

役割成果主義導入の取り組みは最近のことですから、今はまだ、導入への評価は、多くの企業では出ていません。運用上のさまざまな課題に悩みつつ、本来の人事の意図するコンセプトに近づける努力を重ねているのが実情です。

導入後は、職能から職務・役割への「人事基幹システムの転換」だけでなく、「管理者のマネジメント行動」や「組織方針の打ち出し方」、「ローテーションの仕方」などさまざまなサブシステムやマネジメントプロセスが影響を受けます。暗黙的な慣例も含め、旧来の職能制度運用が組織に色濃く染みついていいますから、大変です。

しかも、最近では、制度改定を非常に短期間に行う傾向が強まってきました。これまで3年かけていたことを1年半で行う。市場の変化と企業の収益構造の転換が、時間の余裕を許さないからです。しかし、そうすると、従業員がついていききれない。「制度設計はできず、運用に入った瞬間に、人事サブシステムやマネジメントプロセスとの不整合が露呈する」ケースが多く起こっています。

「役割成果主義」は経済合理性の高い処遇管理システムですから、経営にとつてのメリットは見えや

すいと言えます。しかし、運用で支えていかないと、個人側にとってはデメリットが非常に多いです。

「役割」「職務」をベースとする制度は、元来、「ポストが空かない」と処遇が上がらない「セクシヨナリズム」「能力開発意欲を損なう可能性」といったデメリットを内包しています。当然ながら、処遇・評価制度設計時にテクニカルな意味でデメリットを補う施策を織り込みますが、それだけではなく、処遇・評価制度をトータルな経営人事システムの一部としてとらえ、他のサブシステムと併せて改定努力をしていくことが、運用を軌道に乗せる鍵を握ります。

具体的には、図表1にあるような従業員側からの不満が出ます。たとえば「能力を高めて自ら職務を獲得しなさい」と言う一方で、企業においては、同時に教育費が削減されたりするわけです。職能をベースとする研修体系は、基本的に資格を上げるために必要



奥本英宏(おくもと・ひでひろ)
1992年立教大学卒業後、人事測定研究所入社。人事制度構築・運用場面におけるコンサルティングサービス、人事アセスメントツールの効果的な活用提案を通じて、企業の経営人事課題の解決をサポートしている。入社以来、主に通信・IT業界、都市銀行・信託業界などの大手企業を担当している。

図表1 役割成果主義移行に伴う経営人事サブシステムの変革

職能資格制度		役割成果主義 職務給/役割給/MBO/Competency	
マネジメント	人事から君の職務はグレード3という通知がきたよ。不満もあろうが我慢してくれ。うちの部は職務価値があまり高い仕事がないからしかたがないよ。	能力に応じた職務の提供 付加価値の高い職務の創造 (機能統合/アウトソーシング/ 人材スペックの切り分け)	Job-Enlargement/ Job-Enrichment
組織編成	成果をあげるといっても、こう数量余地がなくては手の打ちようがない。この部にいる限り、役割はずっと変わりそうにないし。	独自のミッションに従い、 イノベーション機会を創造できる 成果ユニットの編成と権限委譲	Empowerment
経営方針管理	MBOで今期の戦略や取り組み課題を主体的に考えるといわれても、そもそも上位戦略自体ないじゃないか。目標っていても数値目標ばかりじゃない。	MBOの展開に伴う ミッションマネジメント バランス・スコアカード	Mission Management
配置管理	好きでついでる職務ではないのに勝手に職務グレード3とかいわれたって。優秀な人材を登用できるのは賛成だけど、外れた人がかわいそうじゃないか。	自らの専門性を発揮できる 職務機会の提供 社内公募制/自己申告制度 役職任期制/専門職制の充実	Job-Rotation
能力開発	専門能力開発、自助努力といっても教育費は削減傾向だしどうすればいいの。社内の研修プログラムは最低限の知識をつける程度の研修内容だし。	専門能力、専門技術の体系化・言語化 高度な専門性開発プログラム /キャリアデザイン 自発的研修機会の提供	Employability

出所:奥本英宏 作成

な「最低限の能力」を開発するためのプログラムです。人事制度改定とともに、教育制度の改定を行う企業ももちろん多いのですが、従来あるプログラムの再編成、焼き直しにすぎないケースが少なくありません。専門領域を高め、自分

のミッションにおいてより高い成果を出していくためには、従来よりもレベルの高い教育機会の提供が必要となるのが「役割成果主義」です。ですから、教育費が削られてしまうと、「役割成果主義」の印象が非常にネガティブに、従業員に

受け取られかねません。

こうした問題をクリアするには、企業の体質改善、特にマネジメントの根本からの意識転換が重要です。役割成果主義が導入されるということは、「仕事は与えられるもの」というこれまでの意識から「仕事は作るもの」という意識に変わり、マネジメントも、「仕事・役割を通じたマネジメント」に変わることを意味します。

上司の役割は、部下の業務遂行をサポートすると同時に、「部下の職務を広げたり、充実させたりして、より職務価値の高い仕事をさせること」であり、より高い仕事へのチャレンジの機会、能力開発機会を提供することとなります。それができないマネージャーは存在価値がなくなります。「成果主義におけるマネジメントとは何か」をマネージャーが自分のテーマとして考える場が必要です。

成果主義成功のキーワード

成果主義がうまくいっている企業のキーワードは何でしょうか？ひとつは、「ビジョン」「ミッション」です。MBOを導入すると、必ず上位方針の不在が話題になります。トップマネジメントの多くは、経営数字をもとに業績を管理したり、今日的なテーマを打ち出すこ

とには慣れていても、関係するステークホルダーを意識したミッションやビジョンを示すことには慣れていません。役割成果主義は経営・事業戦略を言語化し、組織の方向性を示しつつ各人に役割をおろしていくことですから、ビジョン・ミッションは必須です。

加えて、成果主義によって働き方の変化を事前に検討し、制度の作りこみの過程に「従業員の参画」を積極的に促すことも重要です。

また、組織における成果ユニットのあり方を、再定義していくことが必要です。ある企業で製造部を別会社化した途端、昨日まで製造部長だった方が社長になり、製造部長であったときには考えもしなかった「ビジョン」を考え、打ち出し、自然と、成果を志向した自立的な活動が立ち上がっていった事例があります。これは、成果ユニットの定義付けと、成果に対する個人の自覚が重要であることを示す一例です。

今、多くの企業が制度改定に取り組んでいますが、本来的に目指すのは、従業員が自らの役割や存在価値を自覚し、創造的に業務に取り組み、能力を開発していくことです。完全な制度などありません。自社に導入したらどのようなかを様々な視点から検証しつつ進めることが大切だと思います。

ミスミのナンバーワン・プレイヤー、 田中一宏さんの視点

フリーライター
松永美佐寿

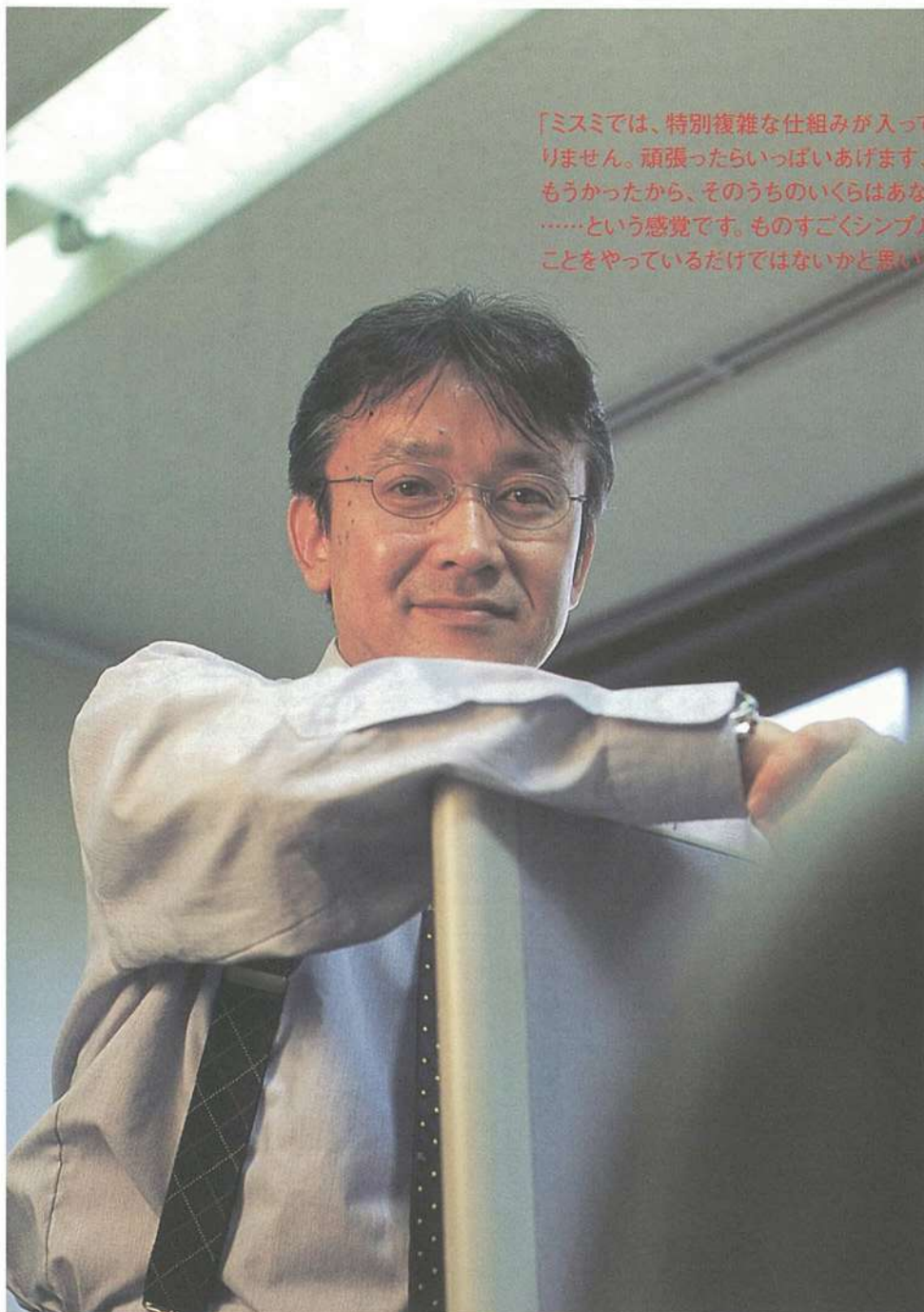
まつながみさえ 主に、企業の人事・教育システム、キャリア開発などの取材記事を手がける。

市場原理による公募型チーム制、市場相場価値に連動した年俸制、徹底した利益配分、単年度黒字ボーナス制度……。先進的な取り組みで紹介されるミスミは、普通の日本の会社とはかけ離れた存在のように見える。確かに、ミスミの成果主義を他社でそのまま導入するのは難しいかもしれない。

しかし、同社も一気に現在のようない仕組みを構築したわけではない。試行錯誤があり、そして今もなお、変化し続けようとしている。

ここでは、ミスミの成果主義のポイントを、新規事業の黒字化を達成し年収6300万円を手にしたミスミのナンバーワン・プレイヤー、田中一宏さんの視点から探ってみた。社員側、個人側の視点から見たミスミ。他社にとって何かの参考になるかもしれない。

「ミスミでは、特別複雑な仕組みが入っているわけではありません。頑張ったらいっぱいあげます、会社もこれだけもうかったから、そのうちのいくらはあなたのものですね……という感覚です。ものすごくシンプルで、基本に近いことをやっているだけではないかと思います」(田中一宏)



株式会社ミスミ

設立	1963年2月 (94年東証二部上場、98年東証一部上場)
資本金	19億6919万円
売上高	440億円(2000年3月期)
社員数	230名(2000年4月1日現在)
事業内容	金型用部品、FA用部品、半導体、医療材料、 食材、DTP関連用品などの企画販売

「ミスミは、ユーザーが求めているベストな商品・サービスを調達する「購買代理商社」というコンセプトを掲げ、生産材の分野において、カタログによる通信販売の仕組みをつくりあげた企業である。

同社では、十数年前から、新規事業の開発や市場の創出が、企業発展の鍵を握ると考え、人事施策の観点から、コース別人事制度や評価・給与制度などの改革を試行錯誤してきた。しかし、新規事業を担う人材はなかなか輩出できず、93年1月に人事施策を切り口とした改革をやめている。

代わりに登場したのが、「シンボリック21」というプロジェクトだ。組織改革の視点から、将来目指すべき組織のあり方、人材像を模索する方向に発想を転換したのである。

このプロジェクトで出された結論は、人材はサラリーマン型から企業内起業家型を、組織はハコ型からチーム型を目指し、改革を行っていくというものだった。それを実現させるために、94年7月に部・課という枠組みをなくし、タスクベースで柔軟にチームを編成する組織の改革が行われた。

田中さんが入社した94年10月は、まさに、その組織改革が行われた直後だった。田中さんは次のように話す。

「当時は独立採算によるチーム制がスタートしたばかりで、混沌とした状況でした。私自身は、就職情報誌の「Bin」を見て、「商売設計」という言葉にひ

入社4日後に海外出張とは驚きましたが、「自ら事業を立ち上げる」ということを早く理解できたと思います。

かれ、転職したんです」

田中さんは大手電子部品メーカーのエンジニア職からの転身だ。前に勤めていた会社は、終身雇用、年功序列のごく一般的な日本の企業だった。

「当時は、ミスミも年俸制を導入したとはいえ、前年の給与水準をそのままスライドさせたような年俸で、年功的な運用による退職金制度もありました。ですから、人事制度については、前の会社と比べて、違和感はまったくありませんでした」

驚いたのは、入社直後に海外出張を命じられたことだ。新規事業要員として採用された田中さんは、新しく立ち上げたばかりのパソコン通販を事業化するプロジェクトに配属になった。メンバーは3人。入社4日目に、協力してくれるパソコンメーカーを探しに、台湾に出張することになったのである。

前の会社では海外出張の経験はない。いきなり海外に放り込まれた形になっ

て、さすがに面食らったという。しかし、このときの体験があったからこそ、今の自分があると、田中さんは振り返る。

「しばらくしてシリコンバレーにも出張するようになったのですが、台湾もシリコンバレーも、世間話から商売がどんなに生まれていくような雰囲気がありました。商売というものがどういものか、肌で感じ、学ぶことができたんです。

日本では、新規事業といえば、戦略は何だとか、ビジョンはどうだとか、立派なプレゼンをします。そういうことをやる自信はなかったんです。でも商売というのをそんなに堅苦しく考える必要はないということがわかった。肩の力が抜きました。力を抜いたら新しいアイデアも生まれました」

田中さんは、パソコンの完成品の販売という新規事業に疑問を抱き、代わりに、工場の自動化ラインなどに使われる制御用パソコンの部品を販売するアイデアを提案した。この提案が受け入れら

れ、95年4月には、PCコンポーネンツチームがスタートすることになった。提案をした田中さんがリーダーである。入社して6カ月目のことだ。

こうした、自ら新規事業のアイデアを提案して実践しようという人材が出てきたことにあわせて、同社の報酬体系も改革が進められていった。95年からは本格的に市場相場価値による年俸制が導入された。たとえば、社員が同社を退職してヘッドハンティング会社や人材紹介会社に転職を依頼したとしたり、一体いくらになるのか？ そんな、社外の市場価値を常ににらみながら、それを基準に年俸を決めるというものである。また、チームの業績に応じて利益を配分する仕組みの検討も始まった。

「我々のような外部からきた人間が増えるにつれ、以前からいた社員側からも、成果を出したらそのフィードバックはどうなるのか？ という不満が出てきたんです」(田中さん)

インセンティブは、

電卓で簡単に計算できるような シンプルさが大事です。

田中さんが新規事業に悪戦苦闘しているなか、ミスミとして検討中であつた「個人の業績に対する利益配分の仕組み」が97年に導入された。各チームごとのP/Lをベースとして算出されたチーム利益配分は、メンバー個々の貢献度に応じて分配される。

ただし、利益を分配されるのは黒字のチームのみである。田中さんのような新規事業チームの人たちには、利益配分はない。

「理屈ではわかつて納得できますが、苦勞して新規事業を立ち上げているのに、その努力が報われないという思いはありました」(田中さん)

これでは新規事業にチャレンジしようという機運は盛り上がりがない。メンバーも、新規事業チームに入りたがらない。問題が現実には表面化していた。そこで、登場したのは単年度黒字ボーナス(以下、単黒ボーナス)である。これは、新規事業チームが黒字を達成したら、黒字額の26.6%を支給するというもの。26.6%

というのは、黒字額から共通部門の経費や税金、株主配当を差し引いた内部留保のうちの、約3分の2にあたる。

経営デザイン・リーダー、早川茂造さんは次のように話す。

「利益配分を導入したときから、新規事業チームに報いるにはどうしたらいいか、検討していました。当初は、社内上場制度なども考えていたんです。でも、計算が複雑になりすぎてやめました。やはり、『これだけやればこれだけもらえる』ということが、簡単にイメージできるようなものでないとインセンティブにならないと考え、この仕組みにたどりついたんです」

田中さんは、田口弘社長から単黒ボーナス制度の話が出て大きな励みになったと話す。メンバーもやる気が出たという。そして、実際に田中さんが立ち上げたPCコンポネンツチームが99年度、5年目にして黒字になった。黒字額は約3億円だったので、単黒ボーナスは約8000万円。このうちの半分の4000万円を

執行役員と事業提案者が受け取る。残りの4000万円をメンバーが貢献度に応じて分ける。田中さんは提案者であり執行役員だったので4000万円を受け取った。これに年俸の1500万円と利益配分を加えて年収総額が6300万円になった。同社では最高の年収額である。

「本当の意味でのやり甲斐を体験することができました。前の会社では、基本的には指示されてそれに応えるという仕事のやり方でした。目標も与えられたものです。一方、当社では、すべて自分次第。自分の目標は自分でつくるし、誰を相手に商売するかということも自分で決めます。世界を相手に商売しようが、特定のお客さんを相手にしようが、自分次第なんです。やればやっただけのリターンがあるから年収を決めるのも自分です」(田中さん)

単黒ボーナスは受給年度を次年度に持ち越してもよい。初年度の黒字額が少なければ、次年度に持ち越して、より多くのボーナスを手にもできること

いうことだ。

また、数字合わせのための黒字を防ぐのと、事業が完全に軌道に乗るまで責任をもつてほしいという経営側の思いから、単黒ボーナスは3年間支給される。3年間に黒字額を増やしていけばいくほど、手にするボーナスも増えるという仕組みになっている。

ちなみに、田中さんの年収は、2001年度はリーダーを務める別の新規事業チームも黒字化する見込みなので、1億円を突破する見込みだ。

「実際にお金が支給され、メンバーも利益に対する意識がものすごく高くなりました。」

大きな成果に対しては、それにふさわしい見返りが必要だと思います。結局は会社側がインセンティブとしてインパクトのある金額、夢がもてるようなお金をポンと出そうと、腹をくくれるかどうかではないでしょうか。また、新入社員でも電卓で簡単に計算できるようなシンプルさが大事だと思います」(田中さん)

同社のこうした成果主義のベースにあるのは、企業と個人の対等な関係をつくっていくとする発想だ。それを端的に表しているのが、自分で活躍の場を選ぶ公募によるチーム編成である。

チーム編成は、変化の激しい顧客ニーズに柔軟に対応するため、毎年見直しが行われる。チームは執行役員、チームリーダー、メンバーの3階層のみ。チーム編成は、基本的に次のような流れになっている。

まず全社的に事業（タスク）ビジョンを公募する。応募資格は特になく、誰でも自分の考えを発表できるので、コンペになることも度々ある。そして応募者は、自分がやりたい事業についての企画・ビジョンを公開の場（取締役をはじめ社員が対象だが、外部の参加も可能）でプレゼンテーションする。

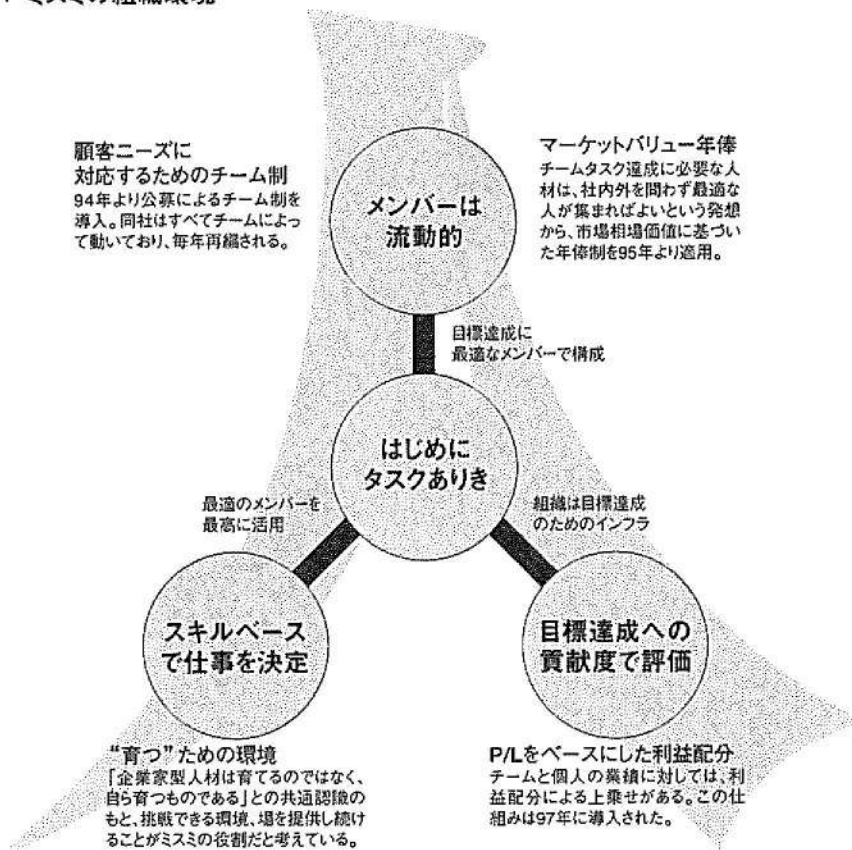
取締役会はこれをもとに来期の組織（チーム体制）を編成すると同時に、担当のユニトリリーダー（執行役員）を決める。この公開プレゼンテーションはチームリーダーの公募も兼ねており、チームリー

リーダーもメンバーもお互いに選べる。だから、人事面で悩むことなく、成果を出すことに集中できます。

ーには社内外を問わず誰でも立候補できる。立候補する人は、具体的なアクションプランについて、全社員の前でプレゼンテーションを行う。1チームに複数のリーダー候補が立候補することもあり、その場合はコンペになる。内容や期待感などを総合的に勘案し、チームリーダーを決定し、最後にメンバーの公募が行われる。メンバーは、自分が希望するチームに、第3希望まで応募することができる。人気のあるチームにはメンバー希望者が多くなるので、必ずしも第1希望のチームに選ばれるとは限らない。リーダーもメンバーもお互いを評価し合い、選び選ばれる関係になっているということだ。こうしたスタイルは、とても居心地がよいと田中さんは話す。

「リーダーもメンバーも自分の意思で選べるから、気持ちを押し殺して我慢するといったストレスがありません。評価も個人の成果を見るだけのシンプルなもので、常にオープンにしていますから、それで悩むこともなく、成果を出すことに集中でき

図表1 ミスミの組織環境



ます。前の会社と比べると、生産性がものすごく上がったことを実感しています」

人間だから好き嫌いや相性もある。それもお互いに選び選ばれる要素のひとつだ。いわば、上司が悪い、部下に恵まれない、望まない部署に異動させられた、だから成果が上がらない……といった言い訳や不満が出ない状態をつくりあげているといえる。その一方で、現状について、早川さんは言う。

「今、ちょうど、次のチーム編成を行う時期にさしかかるのですが、私のところには、メンバーやリーダーから、『早川さん、ちょっと話したいことがあるのですが』と、相談が多くなります。本来はもっとオープンに、相談のなかには、本来はもっとオープンに、自分のリーダーやまわりのメンバーに話をすればよいこともあるので、『選び選ばれ

る』チーム編成の風土としては、まだまだ50%だと私は感じています」

もとには、次からはメンバーが集まらない。リーダーとしての能力のない人は、必然的にリーダーの座からおりることになる。一方、メンバーも自分がやりたいと思う仕事の場を獲得するには、求められるスキルや能力を研いっておく必要がある。

「この、選び選ばれるという仕組みは部分的にでも、取り入れることが可能だと思います。ぜひお勧めしたいですね(田中さん)

育つ環境を与えれば人は育つ。

必要なのは、「自立したい」という気概とやる気です。

制度としては理想に近いような公募制であるが、メンテナンスも必要となる。早川さんは次のように話す。

「リーダーに遠慮してメンバーがリーダーに立候補しないとか、リーダーの立候補者が少なくて、コンペなしで決まってしまう状況に陥ったこともありましたが。市場原理が働かないと進歩がありません。リーダー予備軍に立候補するよう声をかけたこともあり。まだ全員が本音でチーム編成に参加していないのです。そういう意味では、まだま

だ道半ばという感じです」

田中さんも、業績の上がらないチームの立て直しに名乗りをあげるなど、自由に提案できるようにしたのは、入社して3年目くらいからだ打ち明け。それまでは、新しいことを発想する気持ちの余裕もなく、自分自身で枠をつくっていたと振り返る。

「外部からほとんどん手をあげてほしいが、なかなか思ったほどは来てくれないのが悩みの種です。そんなに難しいものではないのですが……。MBAも

マーケティングのスキルもありません。必要なのは、自立したいというやる気と気概です。

たとえば、半導体ECチームは、私と新卒の若手の2人で立ち上げました。彼は、当然ビジネス経験はなく、しかも文系。でも彼には、将来事業を自分で起こしたいという目標があり、意欲があったから採用したんです。その新人に学生のふりをさせて秋葉原に1週間通わせ、店主から話を聞き出して、しっかりマーケティング調査もさせました。環境さえ用意

すれば、自立しようという意欲のある人は育ちます(田中さん)

ミスミは、社員教育はしない。改善合理化の人材は、企業内教育によって育成できるが、同社が求めている「革新型・企業家型」の人は、教育で簡単に育成できない。そういう考えが根底にある。田中さんが指摘しているように、自立する意思のある人に育つ環境を与えれば育つ、という発想である。

もちろん、自ら学びたいという人に支援は惜しまない。英会話やグロービ

スの講座など、たとえそれが、現在の業務に直接関係のないものでも70%の費用は会社が負担し、残りの30%は本人が負担する。同じ講座を何度申し込んでもかまわないし、受講の結果も問わない。しかし、会社側が教育するという仕組みは一切ない。

「社員研修費はそんなに経費がかかるものではないですから、自由にやってもらったほうがいい。さすがに、”チェロを習いたい”と行ってきた社員には、断りました」(早川さん)

育つ環境の最前線にあるのは、各チームリーダーによるOJTである。それぞれのリーダーのカラーが強く出ている。さまざまなマネジメントスタイルがあつていい。どのマネジメントを選ぶのかは本人次第である。義理と人情でマネジメントしている人がいても、それをよしとするメンバーがいればいいのだ。

早川さんは、一見厳しいように見える同社の仕組みについて、最後に次のように話した。

「人間の情緒的な側面も否定しない。そういう意味では当社はとても日本的だと思えます。よく誤解されるのですが、決して米国風の”ドライな”成果主義ではありません。合理的に割り切つてしまう成果主義は、モデルとしては、日本の風土にはなじみにくいのかもしれないとも考えます。

年俸を決めるときも、たとえば「800万円をもらうような人」は、「リーダ

ーとしての存在感が非常に高く、その名前が社内になれ渡っているような人」というような基準で、アバウトな決め方をしているんです。細かい評価項目で人間を分解して見ることはしません。まずトータルでどれくらいのレベルにいる人かを見て、ガイドラインとなる細かい評価項目は、その確認のために使うだけです。

この年俸制も、2000年度からはチーム編成のとき、自由交渉で決めることになりました。たとえば、人材紹介機関でつけてもらった金額をメンバー自らが提示して、年俸アップを交渉することも可能です。一方、場合によっては下がる可能性もあります。実は99年度までは、前年度を下回らない仕組みにしていた。改革を進めながらも、段階としてそういう配慮をしてきたんです。

変化の激しいニーズに私たちは対応しています。そのなかで、会社がある一律の条件で全社員、個々人と成果主義の契約関係を直接結ぶのは難しいと思います。ミスミとしては、チーム・ダイナミズムの状態をみる。チームがタスク達成の基本単位となります。そしてチームは、メンバー、すなわち個人と、市場を意識しながら交渉をする。この位置関係がいいのではないかと思っています。そのような理解のもと、経営デザインとしては、押さえるべきところと、アバウトでいいところを判断しています」

成果主義の狙いは、 個人と企業の対等な関係をつくることにある

早川茂造氏
ミスミ 経営デザイン・リーダー

ミスミの成果主義が目指しているのは、企業と個人の対等な関係をつくることにあります。企業家型の個人に自由な意思と自己責任のもとで当社のインフラを活用していただく。その成果に対しては、納得できるインセンティブをきちんと用意したいと考えています。

また当社が今後も成長していくためには、新規事業を増やしていく必要があります。皆にはどんどん立ち上げてほしいと言っているのですが、現実には、既存のタスクをこなしながらでは難しい状況です。アイデアレベルの提案はできるのですが、それを具体的に事業化していくには、それなりのサポートが必要だと考えています。

さらに、新規事業提案をする人が固定化してきているという傾向も出はじめています。2000年度はメンバーから初めて、3件の新規事業提案が出てきました。提案のレベルに若

干の問題はあるものの、やはり今までにない斬新さがありました。今後もメンバーから、より多くの提案が出てくるようなサポート体制を整えることが急務と感じています。

報酬の仕組みでは、新規事業を担当する人と既存の事業を担当する人が同じ年俸の体系というのも、問題があります。

既存事業に参画している人は、毎年利益が出るので、利益配分が上積みされますが、新規事業に参画している人は、それがありません。単黒ボーナスがあつても、黒字になるまでの数年間はいわば塩漬け状態です。単黒ボーナスという“にんじん”だけで、モチベーションを保ち、最大限の実力を発揮してもらえるのか、それも課題です。

既存の事業を担当する「現ミスミ」と、新規事業を担当する「ニューミスミ」を、疑似分社化のような形で別組織にして、報酬の体系をまっ

たく違うものにするというようなことも検討材料のひとつと認識しています。

いずれにしても、当社では、すべては暫定。常に変化・進化させていくという発想です。



発明報償金制度をめぐる論点

森綜合法律事務所 弁護士
末吉 互

知的財産の権利者

企業の発明報償金制度について、成果主義のなか、報奨金額が高額化している^{※1}。億単位になった^{※2}といった報道が、新聞や雑誌などでは、よく見受けられます。企業における発明報償・報奨金制度、特許補償制度といったものが、成果主義の論点で語られているのですが、実は、日本の場合は、「対価としての論点」が、この発明報償金制度の根本のところまで問題となっているという、法・制度的事実があります。

企業活動の成果としての知的財産権、とりわけ、職務発明等にかかわる特許を受ける権利等に関しては、5つの法律、「特許法」「実用新案法」「意匠法」「半導体集積回路法」および「著作権法」があります。これらの法律を概観してみますと、知的

財産権の原始的帰属について、帰属先が、法人なのか、個人なのかの2つにはつきりと分かれず。

それをまとめたのが、図表1です。つまり、初めの3つ、「特許を受ける権利」、「実用新案登録を受ける権利」、「意匠登録を受ける権利」においては、原始的帰属は従業員、個人です。一方、その後の3つ、「半導体集積回路配置の登録を受ける権利」、「一般の著作権」、「プログラムの著作権」の原始的帰属は企業、法人です。

同じ、企業内における職務発明等にかかる権利であっても原始的権利者がまったく逆であるというこれらの法は、ドイツの法制度をもとに形づくられています。

日本においては、法人発明が否定されています。すなわち、「発明をしたことよって生ずる特許を受ける権利は常に原始的には自然人である発明者に属するもの」と

されています。これを前提に特許法では、企業活動に伴う発明にかかる特許を受ける権利は、職務発明として発明者から企業に対して承継される枠組み^{※2}（職務発明に関する特許法三五条）が用意され、その譲り受けの際の要件が、「相当の対価の支払い」です。企業には通常

「実施権」があり、実施することはできませんが、第三者にライセンスアウトができないため、原則的には企業が譲り受けているというのが現状です。

つまり、企業にとってみれば、発明報償金は、「報奨」の意味もありますが、まず、「対価」、すなわち「報償」が前提であり、したがって、「権利継承の対価」をどのように解釈・算定するか、という成果主義とは別の論点が前提にあります。

「相当の対価」は、複数の裁判例をみてもケースバイケースで、算定が非常に困難です。発明報償金制

度として対価の金額をいくらとするかは各社手探りで決めている状況です。

たとえば、収益があがっている場合、利益につながるまでのプロセスをひとつひとつ整理しながら、個人側の貢献度と企業側の貢献度を総合勘案して決めていく必要があります。話題のビジネスモデルも、企業と個人の貢献度の境界をひいて評価することが、非常に難しいタイプの特許だといえます。

なお、米国では、対価の支払いは契約の問題とされており、特許法が対価の支払いを強制していません。

「法人発明」否定の根拠

では、なぜ職務発明は企業のものにならないのでしょうか。

特許庁「工業所有権制度改正審議会答申説明書」（1957年）で

^{※1} 特許庁編「工業所有権法逐条解説」（第15版）（103頁）（1998年）

^{※2} 特許法三五条3項

従業者等は、契約、勤務規則その他の定により、職務発明について使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ、又は使用者等のため専用実施権を設定したときは、相当の対価の支払を受ける権利を有する。



末吉 互 (すえよし・わたる)

1981年東京大学法学部卒業、83年4月弁護士登録。第二東京弁護士会所属。著作・論文として、「(第三版)特許・意匠・商標の基礎知識」(共著、青林書院、99年)、「(新版)インターネット法」(共著、商事法務研究会、99年)、「企業活動の成果たる知的財産権の原始的帰属について」(知的財産権の現代的課題 所収)、「営業秘密の審理について」(現代裁判法体系26 知的財産権 所収)、「21世紀におけるヒトゲノム解析の知的財産権法の課題」(知財研フォーラム42号 所収)ほか多数。

は、次のように述べています。

「経済的にみると今日の社会においては発明活動は企業にとって欠くことの出来ない経済活動となっており、従って各企業は研究を組織化し、技術の各分野を総合して計画的に発明活動をなしており、重要な発明はすべてそのような状況の下において初めて生まれて来るのである。いわば集団による発明の時代であって、一個人の天才のひらめきによる時代は昔のことである。このような現実からすると、この集団すなわち法人に発明についての権利を与えないのは少し片手落ではないか」

このような問題意識を示しながら、それでもなお法人発明の制度を採用しなかつた理由は、

「……現実においては被用者たる発明者が十分にむくいられれているとはいえないのであり、そのような現実を一步前進して今少し被用者たる発明者を厚く遇した方が発明奨励の目的にかなうというのであり、そう考えると法人発明を認めることは却つてその意味からみて逆行することになりはしないかということをおそれたためではないかと考えられる」

つまり、労働政策的な見地を重視し、法人発明を是認せず、職務発明規定による発明奨励の法的枠組みを維持したのです。

今後の方向性

法制度として、現行法のままでいくなら、企業と個人の間で「相当の対価」をめぐってトラブルになった場合に、仲裁する専門の機関を設けることが必要かもしれません。ドイツは、日本と同様の法体系ですが、「相当の対価」をめぐって、トランプを仲裁する機関を設けています。

では最後に、法制度と労働政策双方から、もう一度、発明報償金制度の現状を考えてみましょう。

特許をめぐる企業対個人の訴訟は起こっていますし、増えるでしょう。一方で、プログラムやその他の著作権をめぐる訴訟は、企業対個人でそれほど問題にはなっていません。その理由として、著作権の権利は企業に所属するのですが、相当の対価の支払いが法律で強制されていない点が挙げられます。ただ、むしろその職務著作を行った個人に、もし十分にその成果に企業が報いることをしなければ、個人は、企業に訴訟を起こすことを考えるより、独立、もしくは辞めようからかもしれません。

法制度論の論点としては、原始的帰属と相当対価の支払いという観点があり、「成果」の話にはそのままなりにくいのですが、経済活動のほ

うが先行して合理的なものになっていけば、報われない人は、著作をする人だろが、発明をする人だろが、スピニアウトすると思うのです。ですから、アメリカにはこういう難しい議論はないともいえます。発明報償金の高額化が話題になる一方、企業内の著作権は議論にあまり上りません。しかし特許と著作権は何が違うのか。実質的な

差は余りないように思われます。特に、プログラムは、著作権で保護されると同時に特許でも保護されるのです。企業の人事施策としては、「特許」に「報償」と「報奨」を配慮し、成果に報いるのと同様に、「著作権」にも、正しく成果主義を考えたいことが大事なポイントではないかと、私は思います。

図表1 企業活動の成果としての知的財産権の原始的帰属、とりわけ職務発明等にかかる特許を受ける権利等の原始的帰属に関する取り扱いについて

権利	企業主体との関係での権利の帰属状況
特許を受ける権利	従業者等の職務発明について、「相当の対価」の支払いを要件として、承継あるいは予約承継することができる
実用新案登録を受ける権利	特許を受ける権利に準ずる
意匠登録を受ける権利	特許を受ける権利に準ずる
半導体集積回路配置の登録を受ける権利	従事者が職務上創作したものに付き原始的に取得(※)
一般の著作権	法人等の発意に基づき従事者が職務上作成したもので、法人等が自己名義で公表するもの(資料の性質上仮に公表されるとすれば法人の名義で公表されるようなものも含む<判例>)につき原始的に取得(※)
プログラムの著作権	法人等の発意に基づき従事者が職務上作成したものに付き原始的に取得(※)

(※) 契約等で別段の定めのある場合を除く。

出所:「企業活動の成果たる知的財産権の原始的帰属について」(知的財産権の現代的課題)(信山社、95年)

欧米にみる「成果主義」の変遷

Performance and Pay

国際人事研究所 所長
太田隆次

はじめに

ここ数年、わが国では「成果」をキーワードにした「成果主義」が、年功制や能力主義に代わるものとして、経営戦略や企業と個人との関係などの視点から議論されている。しかし、そもそも能力とは何か、成果とは何かについて、論者によって見解が違い、共通の理解があるとは言いがたいのが現状である。

そこで、以下、欧米の文献および事例により、欧米における成果主義の変遷を紹介し、能力、行動、成果、組織と個人といった観点からみた問題点とあわせて参考に供したい。

なお、Performanceの意味として、あるイギリスの学者は「オックスフォード英語辞典では、performance

とは「やるべきことの実行と達成」とあり、結果の達成だけでなく、それに至るまでの働き、行動も含むのである」と説明している(Armstrong)。

1. 成果主義の誕生

欧米では、18世紀の産業革命を経て本格的な工業化が始まり、現代的な企業と労働者が生まれた。やがて職務給の出現により、1時間当たりの労働(time-worked)と賃金の関係が明確になった。当初、時間による単純な出来高給で何ら問題はなかったが、時代の変化と共に、経営環境や組織や仕事のやり方が複雑になるにつれ、職種や職位による裁量度にも差が生まれ、業績・成果と賃金との関係が複雑になってきて、成果主義の問題が生じてきたのである(図表1参照)。

定義とタイプ

英語で一般に、Performance and Payと称されてきた成果主義は、広義には「個人、部門、あるいは企業のあげた成果にリンクして金銭的褒奨(financial reward)を与えること」と定義されている。

しかし、その「成果」については、「誰の成果をさすのか」、「どういう方法で測るのか」、「そして」どういう方法で褒奨額を決めるのか」という3つの問題がある。この3つの問題のとらえ方によって、成果の褒奨への反映方法には、次の3つのタイプが生じる。

タイプ1 個人の人事考課を

成果に結びつけるもの

人事考課(merit rating)により、プロセス全体を通して、個人的能

力や行動のインプット(スキルなど)と客観的なアウトプットとの関係を数値化して、多くの場合、基本給に反映させ組み入れる。

タイプ2 個人の目標の達成度(アウトプット)を成果とするもの

MBOなどで生産高、売上高などの数値を個人の成果として、基本給とは別に一時金(成果給)として支給する。

タイプ3 部門・企業の業績を

成果とするもの

ある特定の部門や企業の業績に応じて、機械的に算出された額をボーナスとして基本給とは無関係に支給する。

ただし、これはresult payともいわれ、厳密には成果主義の範疇には含まない。



太田隆次(おおた・りゅうじ)
1959年京都大学卒業。日本ペイント入社、人事部長、国際事業部長を歴任。89年グレースジャパン入社、取締役人間室長を経て95年国際人事研究所を設立、現在に在る。67年から69年バージニア大学ビジネススクール、ウィスコンシン大学ロースクール留学。ウィスコンシン大学修士課程修了。日米教育交流振興財団(フルブライト記念財団)事務局長。著書に「人事部が元気になる本」「日本企業の復活 コンピテンシー人事 活用の仕方」(経営書院)、「年俸制導入研究資料」(アーバンプロデュース出版)など多数。

2. 成果主義の変遷

イギリスの例を挙げると、イギリスでは1960年代から70年代にかけて、戦後の復興のために、単純労働の生産性をあげる目的で工場労働者にボーナスによるインセンティブ給の導入が何度か試みられたが、当時の計画生産制度、労働者の抵抗などにより、これは失敗に終わった。

80年代になって、今度は別の観点からの成果主義の導入が行われた。すなわち、

- ① 集団的なボーナス方式ではなく、個人の業績を人事考課により評価し、賃金に反映する
- ② 工場労働者ではなく、管理職を含むホワイトカラーを対象とする
- ③ 個人別の目標達成度を重視する

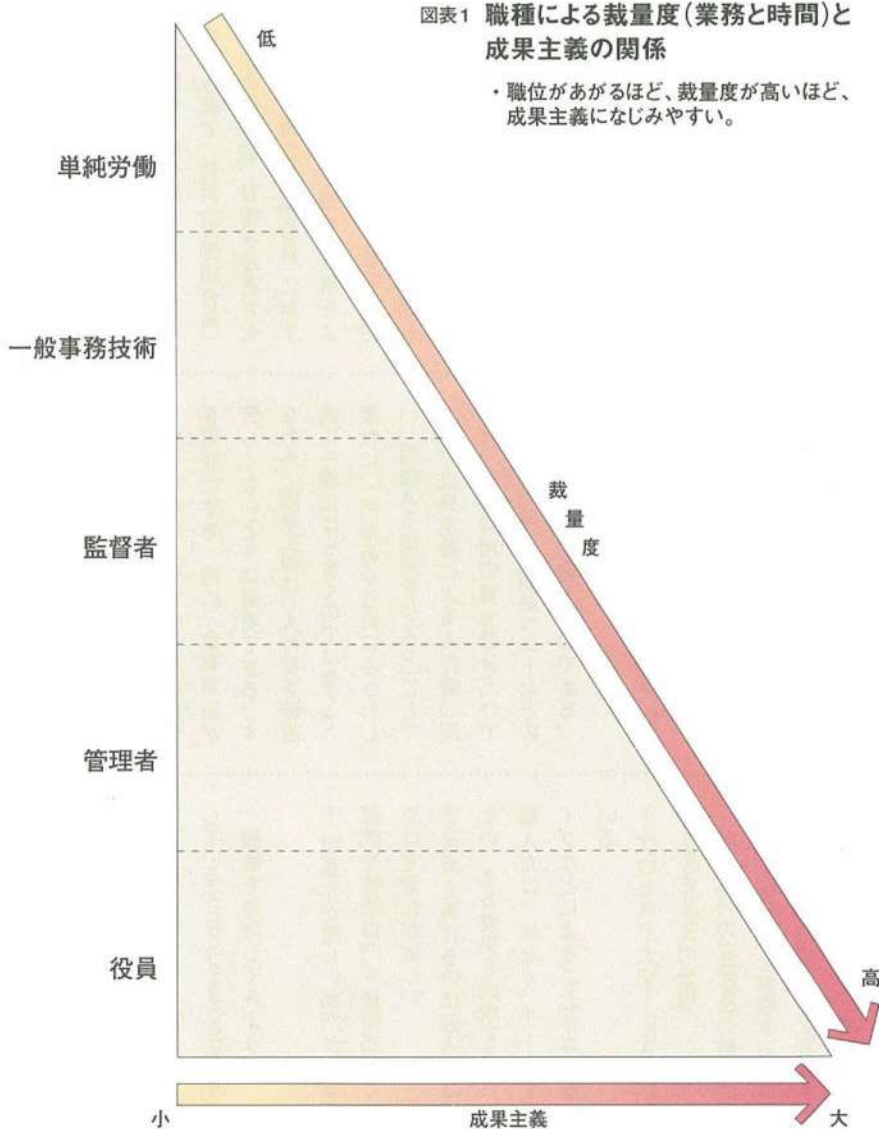
と変化したのである。

以上のように、イギリスにおける成果主義の個人化(individualization of performance pay)は、80年代になって定着し、人事考課による個人業績評価、管理職を含むホワイトカラーへの適用、工場労働者に対するボーナス方式の減少という経緯をたどっている。

イギリスでの成果主義の普及で特筆すべきことは、80年代から90

図表1 職種による裁量度(業務と時間)と成果主義の関係

・職位があがるほど、裁量度が高いほど、成果主義になじみやすい。



年代にかけての保守党政権が、この成果主義を歓迎し、公務員にまで適用を拡大したことである。このことは、「今や、公務員の賃金は、職務基準に対する個人の達成度により決められることになった」とマスメディアに評されたほどである(91年)。92年のある調査によると、イギリスでは、企業の約40%が管理職対象に、約50%が事務職に、約

25%の企業が熟練工に、先に述べた成果主義を適用している。成果主義の個人別化はアメリカではイギリスよりさらに徹底していて、たとえばAMA(American Management Association)の86年の調査によると、ほとんどのアメリカ企業では人事考課による個人業績評価を賃金決定に反映している。

3. 成果主義の役割

雇用上の採用と引き止め策 (recruitment and retention)

成果主義は、優秀な社員を採用し企業内に引き止めておく役割を果たしている。このことは、企業競争が激しくなり、労働市場から価

値ある人材を採用し、かつ引き止めることが経営上の課題である企業ほど、深刻に受け止められている。

欧米では80年代後半から末にかけて特に顕著になり、採用の選考の段階から成果主義を打ち出すことで、真の「right person」をひきつける効果をあげている。ある調査によると(87年)、成果主義を採用しているイギリス企業では優秀な人材の退職率が大幅に減少している。別の調査でも(90年)、成果主義を採用したイギリスの企業では、3年間で退職率が16%から11%に減少し、かつ、劣っている社員(poor performer)の半分が退職している。

動機付け(motivation)

競争時代に生き残るには、社員の動機付けが最重要であることは論をまたない。理論的にも、たとえば「期待理論」(expectancy theory)では、個人の賃金を目標の達成と結びつけることは動機付けや生産性向上に大きな効果があるとされている。賃金以外の一時金、ボーナスによる成果給でも同様である。

企業変革

成果主義の役割は、前述のように、集団から個人に関連することへと変化してきた。ところが90年代に入ってから、急激な経営環境の変化に対応するため、企業は組織の

フラット化、風土改革、人件費の抑制などを行い始め、企業戦略の実行との関連で、成果主義は「とても重要な役割を果たすことになった。

① 風土改革と価値観の浸透

成果主義を通して、企業は、「我が社の価値観とはこういうものである」と社員に示すことができる。たとえば、マーケティング志向、戦略志向、ダイナミズム、起業家精神、経営資源の配分などである。こういう企業目標に向かって、成果主義を個人レベルに推進することで、企業風土を変革することができる。

② 労使関係への影響

成果主義で、社員(労働組合員)に企業の価値観、目標を浸透させることは社員(労働組合員)に対する企業の統制力を強め、仕事をより「個人化」(Personalized)し、労働組合から労働組合員を引き離し賃金決定に対する労働組合の力を弱くことになる。つまり、集团的関係であるべき労使関係が個人的な雇用関係になる恐れを労働組合側は懸念する。

実際は、各企業の労使関係によりさまざま、成果主義の賃金部分の管理職への適用も拒否する労働組合もあったし(Dutch Rail)、賃金部分を成果で決めることは労組との交渉事項ではないと合意した事例まである。

③ 上司の立場の強化

成果主義は、現場におけるラインマネージャーの部下掌握力を強める。成果主義の下では、一対一の面接により、目標設定、評価、コミュニケーション、フィードバックなどを通じて、上司は、どんなにつらくても、経営を代表して経営の意思を断固として部下に伝えなければならぬ。その過程を通じて上司は、上司としての権威を高め、さまざまな分野における意思決定力を強くすることができる。組織変革に貢献することができる。

④ 人件費の効果的配分

成果主義は人件費の効果的配分を可能にする。特に、企業業績が芳しくないときは尚更である。すなわち、成果主義は、人件費を硬直的に一律にばらまくのではなく、柔軟に、「価値ある社員にふさわしい、価値ある褒奨を与える」ことである。成果主義による人件費の配分は、直接費用の賃金部分だけでなく、福利厚生、製品コストなどの間接費用まで影響するのである。

4. performance 上げないか

欧米は結果本位であるから、performance (業績、成果)とは売上高や利益などをいい(かつてはこういう定義もあった)、途中のプロセスは関係ないと思われがちで

あるが、現在では決してそうではない。あるテキストから引用する。「一般的に、次のように説明される。Performanceとは、
1 能力(評価による)
2 行動特性(評価による)
3 求められるアウトプットのどれかまたは組みあわせである。」^{(1)}}

この3つの関係はまた、図表2のように能力は行動を媒介して成果になることと符合している。同様のことはアメリカの、Performanceの研究専門団体であるISPI(International Society for Performance Improvement)もホームページで強調している(<http://www.ispi.org>)。議論を整理してみよう。

① 定量化が難しい部門がある公共部門や管理部門や技術部門では成果は定量化が難しい。
② 成果をあげるのは個人とは限らない。ある成果を達成するには、個人だけではなく、チームやグループなどによることが多くなっている。

③ プロセスが大切— performance management の登場

成果は努力(effort)の結果であって、能力や行動を無視するのは現実的ではない。結果だけを評価するのは、結果主義(result)であって成果主義ではない。結果だけでなく結果

注一 Three types of performance are generally used singly or in combination.
 1 skill and competence
 2 behavioral traits
 3 output
 (出所: Personal Management, K. Sisson, p. 484, Blackwell, 1994)

注二 Compensation Handbook, p. 424, McGraw-Hill, 2000

注三 Payment by result is distinguished from performance pay which depends on some formal appraisal or assessment of individual behavior.
 (Personal Management, Sisson, p. 454, Blackwell, 1994)

注四 なお、結果給の結果は、たいていは手帳や業務簿には「Pay for Results, Longanson, Merrit, 1996」が用いられる。

注五 Compensation, Milkovich, p. 503, McGraw-Hill, 1999

を生むまでのプロセスと結果をあわせて評価するのが成果主義である。このプロセスに注目したのが最近欧米企業で定着しつつある performance management の考え方である。すなわち、

「performance managementとは、個人と企業の両方をひとつの有機体とみなして、個人が能力や行動特性を発揮し、個人と企業の業績を最大限に達成するプロセスを重視する」^(注六)

日本の「成果主義」は、この performance management から学ぶことが多く、^(注七) と思われる。

④ 結果給
 欧米企業では、給料総額の10〜20%が、結果給 (payment by result, または result pay) と呼ばれる部分があつて、これはあらかじめ計算式が決まっています。部門や企業の業績から算出された金額をいわば自動的に支給する「ボーナス」で、厳密には成果主義という個人の能力や行動の評価による「成果給」(performance pay)とは区別されている^(注八)。ゲインシェアリングとか呼ばれているのがそうである^(注九)。

5. 欧米人から見た日本企業の performance

欧米人から見た日本企業の

performance の典型的な例を紹介する。比較することで両者の違いがより明確になる。

「日本企業では、処遇や賃金を仕事の performance だけで決めることはない。勤続年数、内部のバランス、教育訓練の評価、保有技能 (possessed skills) などを含めて決めている」^(注一〇)
 つまり、日本企業の処遇は成果主義ではなく、属人的要素で決められることを指摘している。

結び

以上、欧米における成果主義の変遷を見てきたが、欧米企業も多くの問題を抱えている。あるイギリスの学者が成果主義の将来として、問題を述べているのでそれを簡単に紹介して結びとしたい。

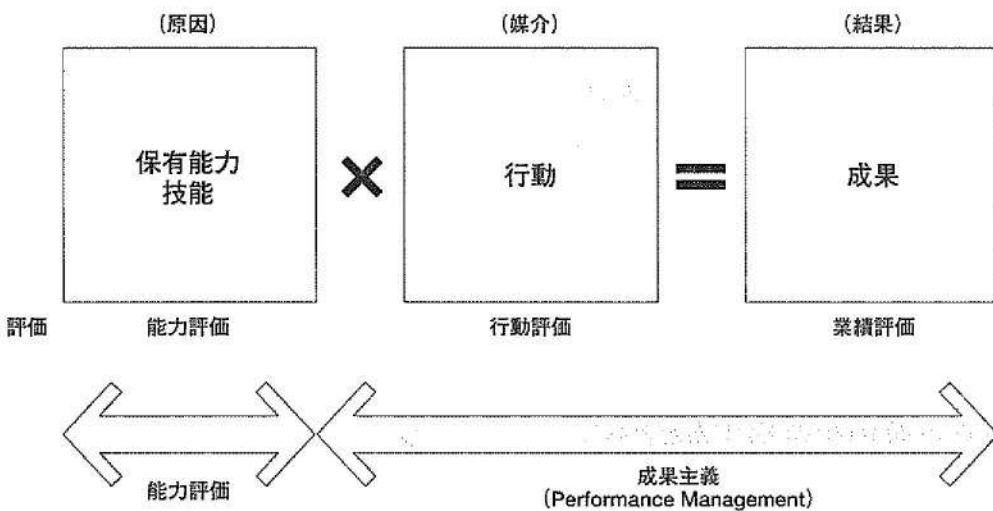
- ① 組織と個人の関係
 個人に求める前に、まず組織の企業風土を成果主義に変革することが先決ではないか。
- ② 上司であるマネージャーの資質
 個人に対する成果主義は、一方の当事者である上司の高い資質が前提であるのに、しばしば忘却されている。これでは成功しないのではないか。
- ③ 労使関係
 成果主義では、個人の立場はど

うしても弱くなるし、労働組合の関与も難しくなるから、労使関係の健全性が失われる結果、労使の信頼関係も危うくなり真の企業革新が難しくなるのではないか。
 これまで述べてきたように、欧米

の成果主義は、社会や経営環境の変化に合わせて変遷を遂げ、組織である企業成果と個人の成果を最大限にするために、個人の能力から成果に至るまでのプロセスを重視し、成果はその結果である、というのが最近の一般的な考え方である。

図表2 「能力主義」と「成果主義」における保有能力・技能、行動、成果の関係

- ・保有能力(原因)は、行動(媒介)により成果(結果)になる。
- ・成果主義は、保有能力を成果に転換するまでのプロセス全部。



e-ラーニング の潜在力

ナレッジワーカー育成のトリガーになりうるか？

スキルワーカーからナレッジワーカーへ。
知識社会の到来とともに、組織に求められる
人材のシフトが始まった。だが、
日本企業の人材開発システムの現状は混迷し、
ナレッジワーカーを育成するという
要請から立ち遅れている。
そこで、e-ラーニングに注目してみたい。
個人と企業の新しい関係、企業の新しいあり方が
模索されるなかで、e-ラーニングは
経営戦略との絡みにおいても、
人材開発のパラダイム転換においても
さまざまな示唆をはらんでいる。
さらにはナレッジワークを促進する
インフラづくりのトリガーとなる潜在力をも
持っているのではないだろうか。
それは具体的にどのようなものなのか。
また、そこからどんなパラダイム転換を
可能にするのか。
最近の動向を概括するとともに
e-ラーニングの可能性を探ってみた。
(中鉢直宏(SFC研究所)/Works編集部)

図表1 アメリカにおけるe-ラーニング

	システム機能	導入企業の動き
CBT	ITを使った教育形態への注目 1980年代後半	
	<CD-ROM等の教材をPCで学ぶ学習形態>	
WBT	<ul style="list-style-type: none"> 学習コンテンツはCD-ROM等のメディアで配布 PCはスタンドアローン 履歴・成績管理の機能はない 	<ul style="list-style-type: none"> 紙媒体では教育が難しい学習コンテンツでCBTを利用(飛行シミュレーション、工場の生産ラインなど) 導入企業が独自にコンテンツを開発
	ネットワーク技術の浸透 1990年代中盤	
e-ラーニング	<ネットワーク上のコンテンツをPCで学ぶ学習形態>	
	<ul style="list-style-type: none"> 学習コンテンツをネットワークで配信(→CBTのオンライン化) サーバーの利用によって、成績・履歴管理が可能 ラーニングオブジェクト方式で、個々の進行レベルに合わせた教育が可能 	<ul style="list-style-type: none"> IT技術などの標準化したスキル教育に利用 学習コンテンツは、コンテンツ供給会社から購入 教育コストの削減が可能 個人の学習ニーズへの対応 完走率のアップ、モチベーション維持が課題
トレーニングからラーニング重視へ 1990年代後半~		
<ネットワーク上でのコンテンツをPCで、コミュニケーションを活用して学ぶ学習形態>		
	<ul style="list-style-type: none"> トレーニングよりラーニングのための機能を重視 →ヘルプデスク、掲示板、チャット、メールの設置 →音声、画像のやりとりができる「バーチャル クラスルーム」 	<ul style="list-style-type: none"> e-ラーニングとリアルな研修などを組み合わせた教育へ ハードスキルだけでなく、ソフトスキルの教育に活用

進化する「ラーニング」の概念

e-ラーニングとは、簡潔にはインターネット/イントラネットの技術をベースとしたツールを活用する研修形態のひとつである。教育・研修コンテンツがネットワークを介して配信され、受講者は自分のPC上で、必要なときにそれを受講できるというシステムである。しかし、これだけでは、単に新しい研修形態というだけで終わってしまう。

e-ラーニングが持つ特長をひとことでは言えませんが「インタラクティブ性」である。つまり、ユーザーが多種多様な形態の情報に必要に応じてアクセスし、組み合わせ、編集できるように、双方向の情報の流れを保証する環境をPCが提供しているということにある。問題は、そのインタラクティブ性を実現する内容と質、さらにはそのしくみである。まず、それを探るためのスタンスを押さえておこう。

「世界がますます緊密に結びつき、ビジネスがさらに複雑化しダイナミックになるにつれ、仕事はますます『ラーニングフル』になる、つまり学習を要する局面が増えるだろう」と言ったのは、90年に「ラーニング・オーガニゼーション」に関する全体的な概念を提起したマサチューセッツ工科大学のピーター・センゲである。

センゲが提起した「ラーニング・オーガニゼーション」と、慣用的に使われている「学習する組織」の違いを認識することが、

広義のインタラクティブ性、要するにe-ラーニングの目的と意味をつかむキーになる。そのポイントは、ひとことでいえば「学習」の捉え方である。

「学習」という言葉は、従来「情報を得ること」とほぼ同義に受け入れられてきた。このレベルで考えると個人と企業の両面からの学習プロセスは、学習を単なる知識の習得、一歩踏み込んでも問題解決として捉えることにとどまってしまう。

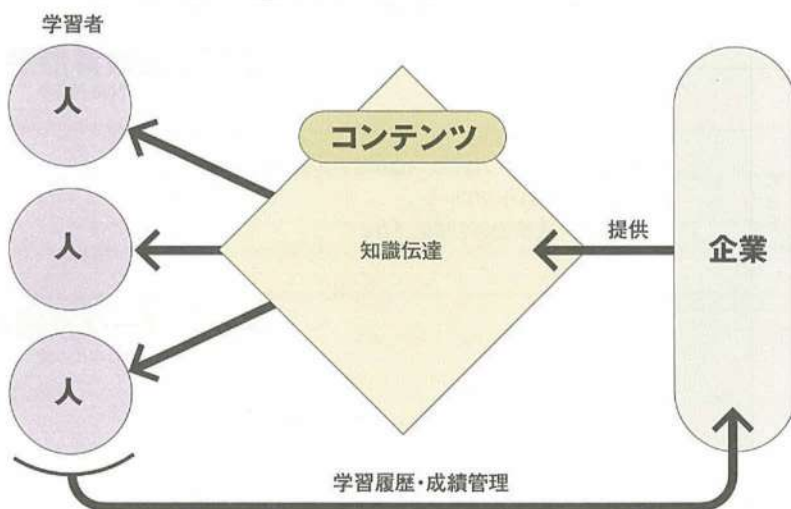
しかし、ラーニング・オーガニゼーションは、学習を「自分にとって関心のある結果や重要なことを達成するために、自分を変えたいこと」として捉える。つまり、ラーニング・オーガニゼーションにおける学習はナレッジワーカーに求められる学習の方向を示している。「e-ラーニングは、ナレッジワーカー育成のインフラづくりのトリガーとなりうるか?」という視点は、こうした捉え方から浮かび上がってきたものだ。

「個別に対応したプログラム」がe-ラーニングの核心

e-ラーニングの進化は、そのままアメリカにおけるe-ラーニングの動向にほかならない。アメリカでは、CD-ROMを使ったCBT(Computer Based Training)が発展してWBTへと進化してきた(図表1)。

アメリカにおけるe-ラーニングが、均質

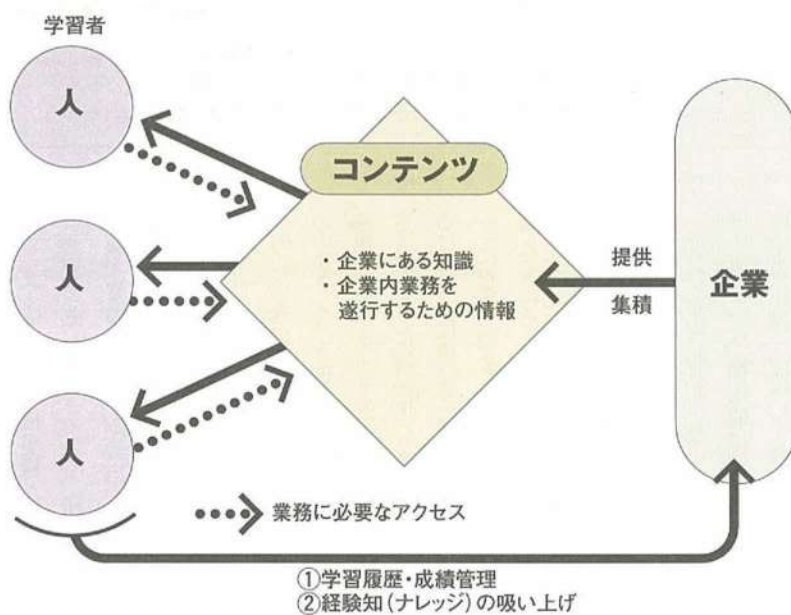
図表2 Distance Learning型 e-ラーニング



な教育をスピーディに提供することを大目的としたDistance Learning(遠く離れたポイントを結ぶ教育という概念。衛星放送、ビデオ等のツールも含まれる)型からスタートしたことは国土の地理的制約条件を考えると、当然のことであった(図表2)。しかし、e-ラーニングのニーズはそれだけではなかった。

ワークス研究所主幹研究員・古野庸一は「一律階層型の企業内教育ではできなかった個別に対応したプログラムを用意できるのが、e-ラーニングを活用するう

図表3 業務支援型 e-ラーニング



えでの大きなメリットです」と語る。

「個別に対応したプログラム」にこそe-ラーニングのインタラクティブ性の核心がある。アメリカは個別に対応したプログラムのコンテンツの開発、運営システムLMS(Learning Management System)の方向へ向かったが、e-ラーニングの緒についたばかりの日本では、教育コスト削減意識から、一律階層型企業内集合研修の補助的な役割をもつ代替研修として止まっているものも少なくない。

企業知・経験知を活用するe-ラーニング

業務支援型e-ラーニングは、知識・スキル習得という点ではDistance Learning型と同様だが、その企業に通用する企業内言語・企業知の習得に重きを置いているのが特徴である(図表3)。その意味では人材開発というより、業務を遂行するためのシステムという側面が強い。業務支

援型はe-ラーニングを活用しなければ、業務効率が上がらないしくみになっている。個々人でe-ラーニングへアクセスして新製品や新技術情報の学習・伝達を行わなければ、困るのは本人である。個人が自発的に学ばなければ業務が成り立たないほど、知らなければならぬことがめまぐるしく変化するコンピュータ業界などで活用されているしくみである。シスコシステムズやオラクルなどでは、すでにこの業務支援型e-ラーニングが定着している。

業務支援型e-ラーニングには、EPS S (Employer Performance Support System) やオンラインマニュアル(本や講義などビデオクリップをPCで見られる形態に書き換えたもの)など、業務に必要な知識がデータベースに用意されている。これらを有効活用するために、個々のニーズに合わせた情報編集を促す機能、あるいはマネジメントがポイントとなる。

たとえば、キュービーでは「e-キャンパス」というe-ラーニングを導入、4000件もの料理レシピをデータベース化し、商談や販促での活用をめざしている。また、同社ではナレッジ・マネジメント・プロジェクトチームを作り、こうしたデータ・ノウハウを共有し、事業戦略に活かすべくナレッジ・マネジメントを強化しようとしている。

データベースに知識や経験知(ナレッジ)が蓄積されると、利用者は増大していく。利用者が増えれば、ナレッジのデータ

ペーパース化はさらに促進されることになる。

しかし、ここまでは見てきたDistance Learning型eラーニングも業務支援型eラーニングも、基本的には一方の学習システムの限界をクリアできていない。本来的な意味でのインタラクティブ性に欠けている。

本来のあり方として考えられるのは、「双発的コミュニケーション型eラーニング」ではないだろうか(この型については実践しているオンライン大学の事例を後述する)。

「ラーニング・オブジェクト」という考え方

そもそも個人のレベル・ニーズに合わせた学習が可能になるeラーニングは、本来クラスルーム(教室)にしか存在しないはずの「ドロップアウト」とは論理的には無縁なものであった。ところが、実際に導入されてみると、ドロップアウトの増加が問題になってきている。アメリカのグリーンウッド社が主催するeラーニングの最新のコファレンスでは、具体的に以下のようなeラーニングのドロップアウトの原因と理由、一部の対策の報告が行われた。

- (1) 学習するのにクリックすることが多すぎる。
- (2) インフラの未整備でプログラムが動か

ないことがある。

↓パソコン環境の充実、スクリーンは800×600、ISDN等。

(3) ダウンロードに時間がかかりすぎる

↓わからなくても質問できない。

(4) わからなくても質問できない。

↓ヘルプデスク、メンター、支援者設置等により共同作業ができるように。

(5) 長い文章を読まされてうんざりする。

↓インタラクティブな働きかけを多くし、励ましを与える。

(6) 自分の必要なところだけ学べない。

↓職場ではアクセスできない。

(7) 教材が無味乾燥でおもしろくない。

↓ケース事例を多用し、エピソードを使って説明する。関連のある演習をする。

(8) 学習へのインセンティブが用意されていない。

↓自分にとって何のためになるのか、認定テスト、自分が関係するケースに近い演習を行う。

(9) 速く学習できるが、学習の満足度が少ない。

↓ラーニング・コミュニティを作る。eメール、提示版、チャットの設置、少人数でグループ化する。

(10) eラーニングの目的や意味が明確ではない。

↓eラーニングは自分と会社にとって重要なものなのか? 顧客、株主、供

給者にとってはどうか?

ドロップアウトの原因は、バードの整備によって解決されるものから本質的な組織課題まで幅広いが、これからのeラーニングはこれらひとつひとつをクリアしていかなければならない。

「アメリカではeラーニングのシステムおよびコンテンツ制作において、ラーニング・オブジェクトという考え方が主流になりつつあります。これはコースを多数のユニットで作成する手法で、学習者のニーズや職場での実践を重視した結果から生まれたものです」と語るのは、リクルートe-Learning推進グループエグゼクティブランナー・土屋洋である。

コースはユニットで区切られているので、たとえばコースの最初にテストを受け、その結果によって学ぶユニットが指示される。当然、個人の知識の量や習熟度により受講するユニットが異なってくる。また、逆にユニットの最後にテストを設け、不合格だったユニットにもう一度戻らなければならないこともできる。

「アメリカのフォーラムでは1ユニット3分から15分で完結するラーニング・オブジェクトが紹介されています(土屋)

このように細かい単位で学習できるラーニング・オブジェクトのメリットは、次のようなことが挙げられる。

- ・何度も使いまわしができる
- ・必要なパーツをピンポイントに学習できる

・自分用にカスタマイズが可能になる

・編集することで個人のニーズにフィットできる

・パフォーマンス・サポートのツールとして使える

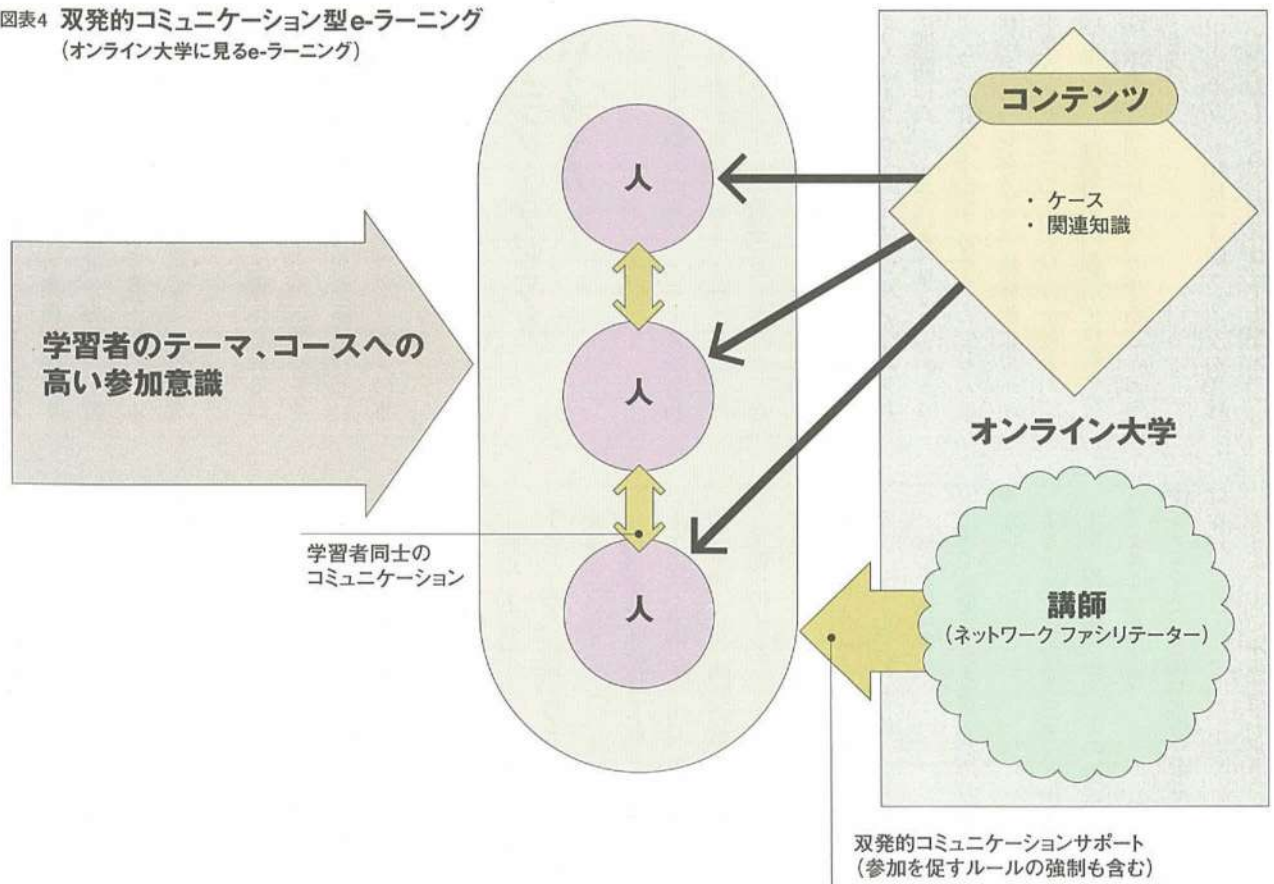
さまざまな利点があるが、ひと言でいうならば「The right information to the right person at the right time in the right way」であり、より平たくいえば受講者のニーズに合わせた教育のワン・トゥ・ワン化を実現(「土屋」ということ)ができる。これらはすべて実現されたということではなく、あくまでもラーニング・オブジェクトのもつ可能性である。しかし、個人のニーズにこたえられるということは、既存の教育システムではできないeラーニングの優位性である。

eラーニングが実践されるプロセスで新たな問題点が生じてくることは十分予想される。しかし、問題点だけではなく、ラーニング・オブジェクトに見られるようなeラーニング独自の可能性への追求も続いていくことになるだろう。

「いかに導入するか」から「いかに効果的に進めるか」

先述したコファレンスでの報告によれば、アメリカではすでに大企業の90%以上がeラーニングを導入している。市場規模は15億ドル、2002年には55億ドルになると予測されている。市場が拡大するに従って、企業の関心は「いかに導入す

図表4 双発的コミュニケーション型e-ラーニング
(オンライン大学に見るe-ラーニング)



るか」から「いかに効果的に進めるか」に移っている。

イントラネット利用からインターネット利用へと替わりつつあり、ASPによるウェブトップサービスの伸びがここに至り顕著にみられる。また、運用システム(LMS)は統一化へと動き出し、企業の関心は教育効果を向上させるサービスおよびコンテンツへと向かっている。コンテンツの90%はIT系だが、ビジネス系へのニーズが高まり、コンテンツ数の伸びが目立っている。学習効果を上げるための機能やしくみが相次いで開発され、進化していることも注目すべき点ではないであろうか。e-ラーニングを研修にだけでなく、ナレッジ・マネジメントやパフォーマンス・マネジメントと関連させてシステムを構築しようという動きも活発になっている。

こうしたアメリカにおける動きは、もちろん企業側のニーズと対応している。企業ニーズの進化は、大きく分けると次の3つである。

1、コンテンツの品揃え

↓1つ2つのコンテンツでは利用されない。多数のコンテンツでライブラリー化をめざす。

2、コンテンツの品質

↓単なる教材では受講者の満足度は低く、ドロップアウトが増える。おもしろく学べるコンテンツの開発が課題(インスタレーション・デザインの工夫。音声、動画の採用。FAQ、グロサリー、

チャットの導入等)。

3、学習効果への期待

↓メンターによる受講者への学習サポート。

↓コンテンツをユニット構成にして必要な部分のみ学べる(ラーニング・オブジェクト)。

↓アセスメントから効果測定までのマネジメント(ラーニング・マネジメント)。

↓受講者同士のコミュニケーションの促進(ラーニング・コミュニティ)。

↓Webだけでは終わらせない(e-ラーニング+教室のハイブリット方式)。

↓このようなプロセスを経て、現在に至っている。

では、コンテンツの品質、学習効果への期待といった企業のニーズに対する事例を見てみよう。

運用の鍵はネットワークファシリテーターの配置

フェニックス大学では、89年からオンライン教育を開始しているが、e-ラーニングを本格的に稼動させたのは、95年からである(図表4)。同大学ではとくに同期性を重視し、1日24時間、毎日コースに参加できる点特徴である。学部レベルのクラスは1講座5週間で完結するような内容である。また、大学院のバーチャル・クラスでは事前に関連書籍を読んだうえで、週1回チャットによるディスカッション

に参加することが義務づけられている。受講者はディスカッションの場において、各自が仕事で身につけた知識・スキルを活かせるようになっていく。このバーチャル・クラスでのディスカッションをサポートしているのが、「ネットワークファシリテーター（インストラクター）」である。ファシリテーターは修士号もしくは博士号の資格をもつ学識者、あるいはその分野のオーソリティ、ビジネスでの成功者を専任している。今後のWebの展開については、電子ライブラリーを整備し、どこからでも必要な文献を閲覧できるような体制づくりを構想している。

フェニックス大学の事例からいえることは、上手に運営していくポイントのひとつは、モチベーション（学位取得）の高い参加意識とeラーニングにおけるコミュニケーションの徹底である。ルールの作り方によっては高度のディスカッションも可能になっている。

そして、もうひとつはネットワークファシリテーターの配置である。当然ファシリテーターの質によってディスカッションの内容も方向も違ってくる。ファシリテーターは「教える」という知識の伝達者の役割から、受講者が自発的に学ぶための「学習のナビゲーター」となる。しかし、企業では、講師の役割が実際にこのようなファシリテーターとしての存在にまでなっていないのが現状である。

コミュニケーションの場づくりは不可欠

企業の先端事例も紹介しておこう。日本アイ・ピー・エムの事例では、受講データ（進捗度・到達度・成績）の管理・運用は人事部が担当。受講データは、進捗状況の遅い社員に対するコーチングに用いられている。また、カリキュラムごとのアドバイザーを用意し、チャットやメールによる質問に対しては一両日中に返答し、トレーニング中に感じた疑問に迅速に対応できる体制を整えている。コミュニケーションやインタラクティブティビティへの配慮として、同レベルの受講者ごとにチームを作り、コミュニケーションが促進される環境整備を行っている。孤立しがちなeラーニングの受講者たちにとって、コミュニケーションの場づくりは重要である。

スキルマップで各職種に必要な受講コースを公開

NECの場合は、「カルティバ」と呼ばれるeラーニングマネジメントシステムをもっており、このシステムの強みはテストにある。受講者の回答の仕方に応じて次の設問が違ってくる。そのため同一レベルの受講者でもひとりひとり異なった設問によるテストができ、高い学習効果が生まれている。カルティバの社内活

用としては職種ごとにスキルマップを用意し、特定の職種につくためには、どのコースを受講すればいいのかイントラネット上で確認することができる。さらにeラーニングの受講結果は人事評価と連動しており、昇進の条件にもなっている。スキルマップには自ら実績を入力することになっており、それが自己啓発につながる。

日本におけるeラーニングの4つの課題

eラーニングに関して、コンテンツ供給

企業、ユーザー企業の事例をいくつか紹介してきたが、日本におけるeラーニングは視界が必ずしも良好とはいえない。

「eラーニングに関する日本の現状は、50社から60社が導入しており、2000社から3000社が導入を検討しているといった段階です。業種的にはやはりIT系。それに加えて外資系企業が本腰を入れていきます。コンテンツ供給会社はIT系だけにとどまらず、ビジネス系のコンテンツにも力を入れつつあります」（土屋）

日本では大部分の企業が、eラーニング導入については未だ慎重になっている。解決する上で、個人と企業の両面から、日本におけるeラーニングに関する課題を整理してみよう。

1、風土上の問題

まず、風土上の問題がある。セルフ・ラーニングが発達してきたアメリカと異なり、日本人は企業内での自主的な教育・学習に慣れていない。スキルに対する報酬が明確でないことも社員の自主的な学習・スキル（資格）取得意欲の日本差につながっているように思われる。労働慣行の問題もある。就業時間内でも受講が可能であるというガイダンスを作成している企業もあるが、実際のところ、直属の上司の理解がまだ足りないため、受講が困難なところがほとんどであろう。資格取得以外でeラーニングを活用する学習を認めないという話も散見される。

2、スタンスの問題

次に風土とも関連するが、eラーニングそのものに対するスタンスの問題がある。導入が始まって間もない日本では知識取得型のeラーニングが主流で、双発型のeラーニングは立ち遅れている。そのことも手伝ってか、集合研修をeラーニングで補完することはあっても、eラーニングを主体に教育を再構築するところまでは及んでいない企業が多い。受講する場合も、必要となるスキル取得の手段としての意味合いが強く、自由度と選択肢が少ない。受講履歴やカリキュラムをデータベースにして活用しているというレベルであって、知識創造を支援するという発想には残念ながら程遠いと言えるだろう。

スタンスの問題は導入目的とも密接

カークパトリックモデル

アメリカでは、早くから企業内教育の学習効果を測定する基準が作られている。その代表的なモデルが「カークパトリックモデル」である。

「カークパトリックモデル」

- レベル1 学習の満足度
- レベル2 学習者の理解度
- レベル3 業務に役立ったかという実践度
- レベル4 会社の業績への貢献度

アメリカの企業に学習効果の測定について聞くと必ずといっていいほどのモデルのどのレベルまで効果を測っていると答える。日本で効果測定の指標が作れないのは、長期的な人材育成をテーマに、見識、認識、気づき等の測定の難しい内容を教えることに重点を置いてきたため、現場ですぐ役立つ教育を軽視してきたためと思われる。

な関係にある。日本企業のeラーニング導入目的の大きなもののひとつに「コスト削減」があげられる。たとえば、金融・保険など大量のディストリビューターを抱え、かつ情報のアップデートを頻繁に行う必要がある業界では、教育コストの削減は重要課題である。また、移動に要する交通費や宿泊費の削減、営業機会損失の防止も「コスト削減」に数えられよう。

無論、アメリカにおいてもeラーニング導入の当初の目的はコスト・時間の削減であることが一般的ではあるが、ここで見逃してはいけないのは、「コスト削減」を重視するあまり、本来eラーニングがもつ「組織変革を促す可能性」を狭めてしまうことである。

3、規格統一

3つめは、規格統一の問題である。日本ではシステム企業、コンテンツ企業、ユーザー企業、これら3者の思惑がそれぞれ絡み合っており、市場の形成、発展が阻害されているところがある。その原因は

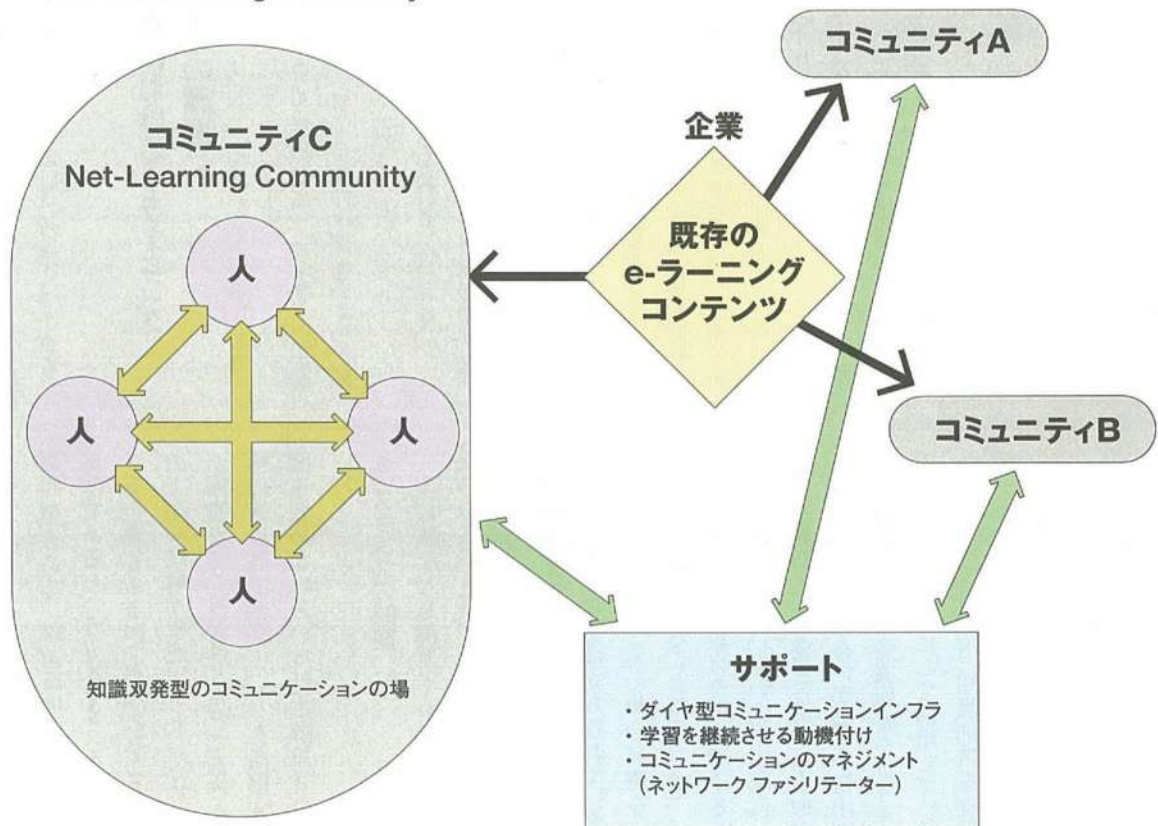
eラーニングの規格が統一されていないことである。また、システム各社がそれぞれ独自にプラットフォームを開発し、そのうえにコンテンツを載せて販売するというシステムが出来上がってしまったという問題もある。本来は、プラットフォームとコンテンツは分離されているべきであろう。さらにその効果測定、アセスメントも別々に行えるシステムであるべきだ。

現状では、これらの関係が未分化であるために、統一されたプラットフォーム上でさえ、異なるコンテンツプロバイダーの教材間の相互運用やデータ互換ができない状況になってしまっている。学習効果についても、それぞれのプロバイダーの基準でしか判断できない。これについては、現在ALIC（先進学習基盤協議会）を中心に規格統一のための活動が進められており、その進展に期待したい。

4、コンテンツの質

アメリカには教育デザインを研究する「インストラクショナルデザイン」という分野の学問がある。この研究成果が、学

図表5 Net-Learning Community



習効果が高いeラーニングのコンテンツを作る上では有効である。日本ではこの分野が確立されていない。

また、アメリカでは、「カークパトリックモデル」という教育効果を測る一般的な指標を用いて、eラーニングの学習効果

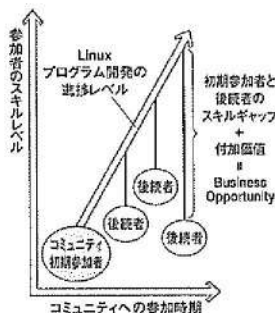
を測定する考えが定着している。しかし、日本では、そのような効果測定の必要性に対する意識が希薄で、コンテンツ評価の明確な基準がない。それもコンテンツの質の向上を促進しない遠因ともとらえられる。

Linuxに見る 双発的ラーニング コミュニティの原型

オープンソースのコミュニティは、たとえばLinuxに代表されるコミュニティのイメージに近い。Linuxは世界のプログラマーたちが、Web上で知識・スキルを結集して作り上げたOSである。参加者にとってこのコミュニティへの参加は、ボランティアであった。しかし参加者が互いの知識をもち寄り、フィードバックを受けるプロセスで、参加者自身はその分野に関して成長していった。このとき、より多くのスキルとナレッジをコミュニティに提供し、そのフィードバックを得た人たちが、コミュニティ内で双発的に生成された成果が優れていけばいほど評価され、コミュニティ内でアドバンテージを得られるという現象が起こった。

コミュニティ内で生成される成果が外部でも評価されるようになり、コミュニティ内部で得られる知識を手にしよと新たな参加者が加率的に増えていった。ところが初期参加者と後継者との間には、既に大きな能力差が生じていた。初期参加者が自らスキルやナレッジを身につけて成長することで、後継者とのスキルギャップを作り出し、自らの付加価値としたのである。そして、この付加価値(新旧の能力差)がお金(ビジネス)になっていった。フリーであるはずのLinuxがビジネスに転化したひとつの要因は、コミュニティに参加することによる参加者自身の成長があったからである。

Linuxにみるコミュニティ内の スキルギャップと参加時期



これまで企業側から一方的に押しつけられていた感があった教育だが、eラーニングでは、自らアクセスして自発的に学習することが前提になる。また、企業もeラーニングを導入することによって、「教える」という意識から「学習を

サポートする」という意識へと変わっていく。「eラーニングの導入はリテンションなどヒューマン・リソース・マネジメントのしくみ全体への変化をもたらし、既存の学習に対する意識も変わるのではないでしようか」(古野)。このような変化は、ナレッジワーカー育成のためのインフラづくりへのトリガーとなることを予見させる。しかし、そのインフラを作り出すためには更なるステップが求められるだろう。

そのようなコミュニティは、自発的に学ぶ者同士が双発し合いながら人材の能力開発を実現していく場となる。もっといえばナレッジワーカーが育成・成長する場として機能するだろう。コミュニティのインフラを提供するのは企業(組織)であ

る。コミュニティのインフラが拡充されていくにつれて、コミュニティから創造された知識は、インフラを提供した企業の知的資本となる。このことを知的資本の循環として捉えれば、Net-Learning Communityという構造資本がレバレッジとなり、人的資本であるナレッジワーカーの知識創造を触発するということになる。構造資本と人的資本の好循環を生み出すことで、知的資本の総和、ひいては財務資本がさらに増幅していく。

eラーニングは ラーニングコミュニティへ

「企業は学習をサポートするだけではなく、ナレッジワーカーによって創造された知識を活用させる場をオープンソース化する」方向である。この2つを結び有効な手段としてeラーニングを活用するとすれば、「NetLearning Community型eラーニング」でも呼ばれるような形態が考えられるのではないだろうか(図表5)。

そのステップには、次の2つの方向性があるだろう。ひとつは、「個人は自ら学ぶだけではなく、自らの意志によって学んだ知識を活用して働くナレッジワーカーへとシフトする」方向である。もうひとつは、「企業は学習をサポートするだけではなく、ナレッジワーカーによって創造された知識を活用させる場をオープンソース化する」方向である。この2つを結び有効な手段としてeラーニングを活用するとすれば、「NetLearning Community型eラーニング」でも呼ばれるような形態が考えられるのではないだろうか(図表5)。

好循環を促す 構造資本と人的資本の

NetLearning Communityは閉じられている組織ではない。強いていうならば、そこは、オープンソースワールドとなる。たとえば、フェニックス大学に見られるように、eラーニングのコミュニティにおける双方向性は、学習効果の向上だけでなく、ともに学んで知識を創造するプロセスの場になりうる可能性を秘めている。企業内に大学のディスカッションが行われるようなネットワーク上のコミュニティ(意欲をもった者が集まる場)を形成することができないのではない

かと思われる。

多くの企業がeラーニング導入に対して、労力に見合ったコストパフォーマンスを得られるか、ためらっていると思われるが、長期的なスパンでみれば、新たな人材育成のしくみとなり、新たな人材戦略を生み出すきっかけとなる投資となるものだ。コンテンツの質が向上するにつれて、eラーニングの導入を「投資」として考えることが自然に受け入れられていくのではないだろうか。そのためにも、企業内におけるeラーニングの可能性やビジョンをどのように捉えているかという見識が問われてくる。

「eラーニングは、次の2つの方向性があるだろう。ひとつは、「個人は自ら学ぶだけではなく、自らの意志によって学んだ知識を活用して働くナレッジワーカーへとシフトする」方向である。もうひとつは、「企業は学習をサポートするだけではなく、ナレッジワーカーによって創造された知識を活用させる場をオープンソース化する」方向である。この2つを結び有効な手段としてeラーニングを活用するとすれば、「NetLearning Community型eラーニング」でも呼ばれるような形態が考えられるのではないだろうか(図表5)。

「eラーニングは、次の2つの方向性があるだろう。ひとつは、「個人は自ら学ぶだけではなく、自らの意志によって学んだ知識を活用して働くナレッジワーカーへとシフトする」方向である。もうひとつは、「企業は学習をサポートするだけではなく、ナレッジワーカーによって創造された知識を活用させる場をオープンソース化する」方向である。この2つを結び有効な手段としてeラーニングを活用するとすれば、「NetLearning Community型eラーニング」でも呼ばれるような形態が考えられるのではないだろうか(図表5)。

「eラーニングは、次の2つの方向性があるだろう。ひとつは、「個人は自ら学ぶだけではなく、自らの意志によって学んだ知識を活用して働くナレッジワーカーへとシフトする」方向である。もうひとつは、「企業は学習をサポートするだけではなく、ナレッジワーカーによって創造された知識を活用させる場をオープンソース化する」方向である。この2つを結び有効な手段としてeラーニングを活用するとすれば、「NetLearning Community型eラーニング」でも呼ばれるような形態が考えられるのではないだろうか(図表5)。

企業とNPO

そのパートナーシップの可能性を探る

フリーライター
小林誠一

もうひとつの グローバルゼーション

今年、2001年は、日本が国連で提案した「ボランティア国際年」。そのせいか、昨年来、マスコミでもNPO、NGOなど非営利市民団体をテーマにした記事を頻繁に見かけるようになった。ビジネス界でも、社会貢献室などの部署を通してNPO、NGOを支援する企業は少なくない。また個人としてボランティア活動に参加している従業員もある程度の規模の企業なら容易に見つかるだろう。

NPOやNGOが、企業、行政と肩を並べる第三の社会勢力として大きな存在感を有する欧米をみてみると、企業が非営利団体との関係構築を経営戦略上の課題として積極的に考える状況はすでに一般的である。

しかし日本においては、営利企業やそこで働く人々にとって、社会貢献活動はいまだに「奇特な善行」であり、ボランティア活動に励む

人々は、自分とはかけ離れた「奇特な人々」といったイメージでとらえられているのが、日本の現状ではないだろうか。またNPOやNGO支援は、営利企業本来の存在目的である利潤追求の足かせとなる「コスト」増大ではないのではないか、という経営サイドの猜疑心も根強い。

そんななか、市民の眼による資本市場を通じての企業の評価・選別という投資トレンドとともに、企業がNPOとプロジェクトを行うという動きが、昨年、日本にも現れ始めた。これは、欧米における企業とNPOのコラボレーションの潮流が、もうひとつのグローバルゼーションとして、日本にも広まり始める兆しかもしれない。その兆しを報告する。

「雇用」も投資尺度 SRIファンド「あすのはね」

朝日生命グループの資産運用会社である朝日ライフアセットマネジメントが昨年9月28日に設定した追加型株式投資信託「朝日ライフSRI社会貢献ファンド(愛称「あすのはね」)」は、

日本初の本格的SRI(Socially Responsible Investment)社会的責任投資)ファンドである。

SRIとは、米国で始まり欧米や豪州でファンド運用を中心に急速に広がった投資手法だ。収益性や成長性など従来からの投資尺度だけではなく、投資対象となる「証券発行主体の社会性や倫理性」を考慮して投資先を選択する。つまり企業は、そのファンダメンタルズに加えて、社会性、倫理性といった基準で、資本市場で評価・選別される投資手法である。「あすのはね」では、次のようなプロセスを経て、「社会性や倫理性」の観点を含んだ投資対象企業の選択を行っている。

【第一段階】

まずは日本の上場・店頭全銘柄約3400銘柄の中から、時価総額上位700銘柄を選定。

【第二段階】

選ばれた700銘柄に対して、「社会貢献度調査」に基づくスクリーニングを行い、約300銘柄を選定。この約300銘柄を、「社会貢献ユニバース」と称する。



(こばやし・せいいち)
求人媒体のライターを経て、現在は金融、介護ビジネス、NPOなどをテーマに雑誌に記事を発表している。

図表1 米国におけるSRI資産残高

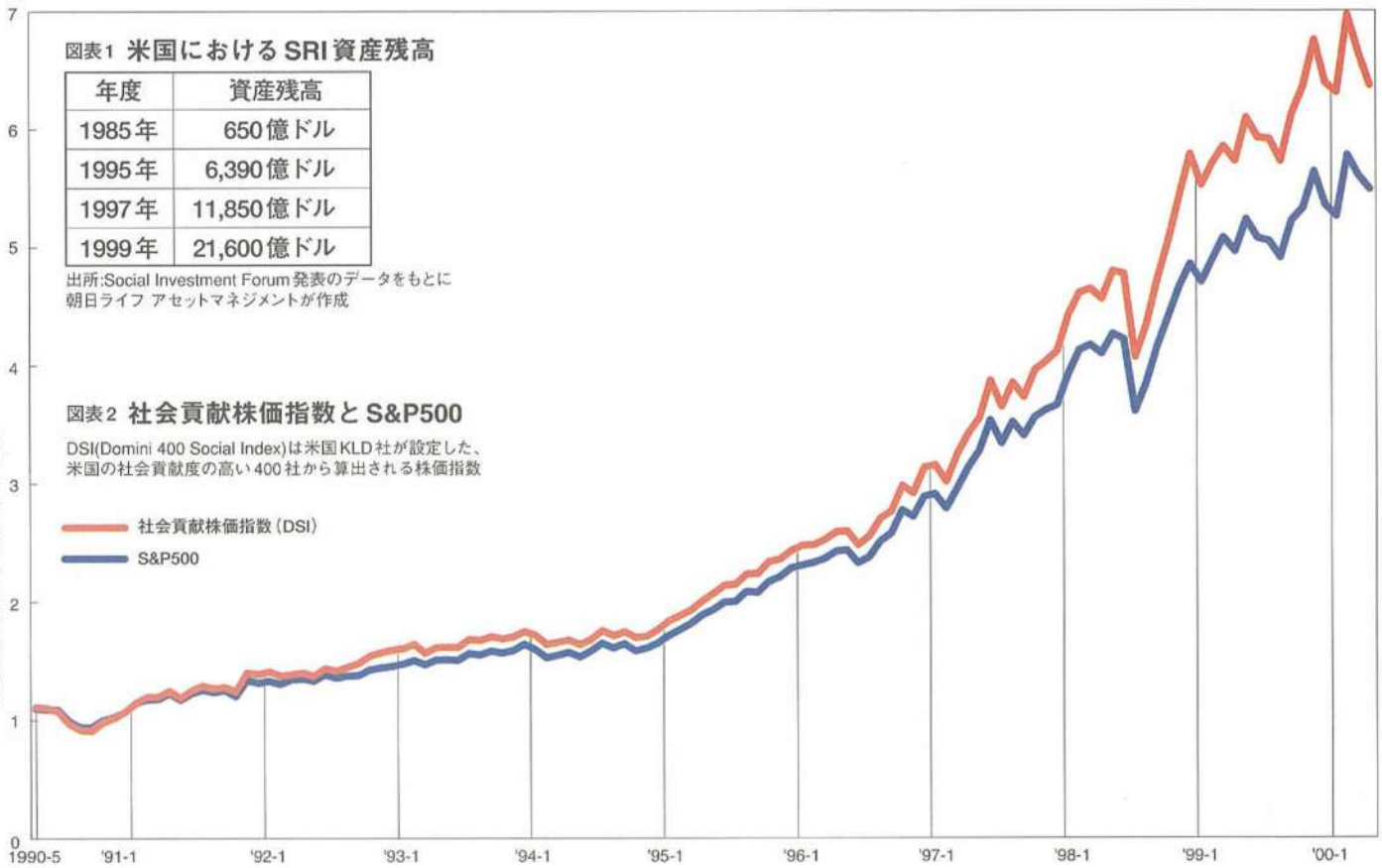
年度	資産残高
1985年	650億ドル
1995年	6,390億ドル
1997年	11,850億ドル
1999年	21,600億ドル

出所: Social Investment Forum発表のデータをもとに
朝日ライフ アセットマネジメントが作成

図表2 社会貢献株価指数とS&P500

DSI(Domini 400 Social Index)は米国KLD社が設定した、
米国の社会貢献度の高い400社から算出される株価指数

当初1ドルを投下した場合の運用成果



【第三段階】

ファンドマネージャーが「社会貢献ユニバー
ス」の中から、成長性、競争力、業績予測、キ
ャッシュフロー分析などの一般的な投資評価
の尺度を用いて銘柄を選び、約50〜100銘
柄でポートフォリオを組み運用を行う。

この「あすのはね」の最大の特徴は、第二
階の「社会貢献度スクリーニング」にある。

「社会貢献度スクリーニング」として、環境、
雇用、消費者対応、市民社会貢献の4ファク
ターについて2つの外部調査機関の協力で調
査(公開情報、アンケート、一部ヒアリングな
どに基づく)が行われ、総合評価によるレー
ティング(格付け)が実施される。

たとえば「雇用」というファクターに関して
は、女性・高齢者・障害者の活用、勤務形態、
能力開発、業績考課、育児・介護休業の制度、
人権・セクハラ問題への対応などが具体的なス
クリーニング項目として設定されている。これ
らの項目について、①ライフスタイルに合った働
き方、②キャリア形成や能力開発、③公平かつ
適切な処遇などに関し、様々な従業員が幅広
く主体的に選択できる環境を整備しているか
という視点で評価する。人事部門のこうした
諸課題への対応の良し悪しが、社会貢献度評
価に直結する。人事部門は、人材の採用・育
成や人的資源の適切な配置などを通じて、企
業価値・株式時価総額の向上に由来から貢献
してきたはずだが、そのパフォーマンスが直接的
にレーティングされ、資本市場で評価されるこ
とはこれまでなかった。そういった意味で、「あ

すのはね」が社会貢献度のスクリーニングファク
ターに「雇用」を採用し、人事業務の社会的公
正性を投資対象の評価尺度に設定したのは、
人事に携わる者にとっても看過することがで
きない出来事である。

注目を集める

社会的責任投資(SRI)

「社会的責任投資(SRI)の理念に基づく
投資行動が普及している欧米では、企業経営
者は、個人投資家をはじめとする市民によ
る社会貢献度の評価に敏感にならざるをえ
ない状況が、すでに出現している。

投信評価会社の米国モーニングスター社に
よると、米国では2000年3月末現在、ミ
ューチュアルファンド(会社型株式投資信託)
という形態で設定されたSRIファンドは全
部で83本ある。またミューチュアルファンドの
他にSRIの理念に基づき資本市場に投資さ
れた公的資金などを含む全SRI資産残高
は、99年時点で、2兆1600億ドルに達し
ている(図表1参照)。これは、米国でプロが
運用する金融資産の約13%に達する額であ
る。特に97年から99年にかけては、82%と急
速な伸びを示しているが、これは米国の株式
市場がこの期間調整であったことに加えて、
確定拠出年金401kの投資対象としてSRI
ファンドに資金が向かったためと専門家は
分析している。

※1 世界 Social Investment Forumのウェブサイト掲載記事
http://www.socialinvest.org/press/news/99trends.htm
※2 出所 大和証券 情報管理部発行の調査研究「注目される社会的責任投資
(SRI)の歴史と現状」(二村洋一著)

わが国でも今年、日本版確定拠出年金(401kプラン)法が予定通り成立し、同制度の本格的な導入が進めば、個人が選択する投資対象としてSRIファンドに注目が集まる可能性は十分にある(特にこれまでリスク商品で資産を運用した経験がない若者、エコファンドなどで主な購買層となった社会問題に対する関心が高い女性層と、SRIファンドの親和性は高い)。

また運用成績面でも、米国のSRIファンドは、米国株式の代表的な株価指数であるS&P500指標を上昇率と収益の面で上回っている(前ページ図表2参照)。社会性、倫理性に優れた企業は、危機管理能力に優れ、長期的に安定した成長を遂げる能力が高く、従って、「投資先として優良」といった認識が広がっている。

さらに英国では、昨年7月、企業年金制度の受託会社は、その投資方針報告書に社会的、環境的、倫理的な投資事項に関する自らの方針を明記しなければならない法律が制定され、「自らが運用を委託した資金が社会的責任投資の基準に照らし合わせてどのように運用されているか知りたい」といった投資家の要望に応える体制が整った。

日本では、年金基金の運用に際して投資対象のソーシャルスクリーニングを行っている運用主体はまだないが、社会的不祥事を起こした企業の株式で資金を運用していた年金基金に加入者がクレームをつけるケースなどはすでに出現しているという。

もちろん、投資信託に向かう資金のうちソーシャルスクリーニングされるものは、全体のごく一部を占めるに過ぎない。SRI先進国

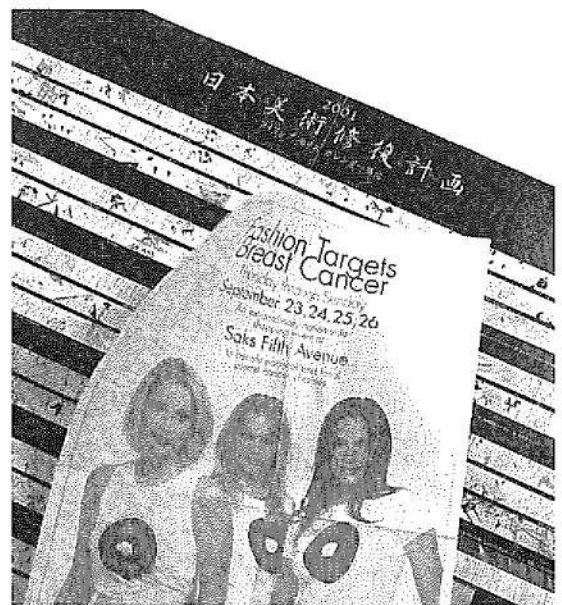
の米国でさえ、SRIファンドの資産残高は、株式投資残高合計の0.5%である(日本の場合、2000年9月末時点で、SRIファンドの一種であるエコファンド5本と「あすのはね」の合計で、株式投資全体のほぼ1%を占めている)。

しかし持ち合い解消により、放出される株式の受け皿として期待される個人投資家や外国人投資家の資金が社会的責任投資の方向に向かう傾向は、今後強まりこそすれ、弱まることはないだろう。株主に個人や外国人といった旧来の日本のビジネス界のしがらみから自由な層が増大すれば、企業にはこれまで以上に自らの経営の社会的公正性を担保し、外部に説明する責任が求められる。

実はそこで有効なのがNPOとのコラボレーションである。「あすのはね」自体もPO(営利)とNPO(非営利)との協同の結果生まれた商品であった。

NPOとPOの コラボレーションとは??

SRIファンドの商品価値を決める最大のポイントは、投資家に「なぜその企業を社会



米国でアパレル企業が乳がんのチャリティ基金と提携して掲載したショッピングイベントの新聞広告。Cause-related Marketing=社会運動の目的とリンクしたマーケティングの一例。こういった広告は、欧米では珍しくない。その後は、社会貢献活動の一環として芸術支援活動を積極的に展開するフィリップ・モリス社が顧客に配布しているポスター。芸術支援活動への貢献を洗練された表現でさりげなくアピールしている。このような活動に携わる誇りの表れのような、クオリティの高いポスターである。いずれも、POのNPO支援を示す例である。

貢献度の高い企業としたか」を明確に説明できるよう、銘柄選択における社会貢献度のスクリーニングの公正さを高めることにある。

わが国初のSRIファンド「あすのはね」で、朝日ライフアセットマネジメントは、4つの観点から成る社会貢献度の調査に、三菱総合研究所(環境、消費者対応、雇用の3ファクターを担当)とNPOであるパブリックリソースセンター(市民社会貢献の1ファクターを担当)を起用した。三菱総合研究所は朝日ライフアセットマネジメントにとっては系列外の企業であり、両者はこれまで一度も協同作業を行った経験のない間柄だった。またNPOのパブリックリソースセンターとも、本業のビジネスにおけるコラボレーション経験となる本格的な調査は、今回が初めてであった。

この2つの組織と自社とのコーディネート役を務めた、朝日ライフアセットマネジメントのフィナンシャル&マーケティングアドバイザー



朝日ライフ アセットマネジメント
フィナンシャル&マーケティングアドバイザー
安藤満雄氏

「地域の自治会などには顔を出していましたが、基本的にはNPOと本格的な接点を持ったのは今回が初めて。NPOの社会における存在意義に対して認識を深めました」



特定非営利活動法人
パブリックリソースセンター
事務局長
岸本幸子氏

「私もそうですが、NPOに関わる人は、『自分の悩みが、自分だけの個人的なことと思えない』と、社会に問題を投げかけて考えるような志向の持ち主が多いように思います」

ザ・安藤満雄氏は、「互いに異質なメンバーが組み合わさったことで、社会貢献度の調査・評価に一本芯が通った」と言う。

加えて、市民社会貢献ファクターの調査・評価にパブリックリソースセンターを起用したのは、同センターが企業の社会貢献活動の実情に詳しく、非営利という立場の組織ならではの、評価の客観性や公正性を確保しやすい存在だったからだ」と安藤氏は説明する。

パブリックリソースセンターは、NPOが活用できる経営資源(資金、人材、情報など)をパブリックリソースの拡充をめざす「民間非営利の実践型シンクタンク」として2000年1月に設立され、同年6月にNPO法人となった組織である。事務局長の岸本幸子氏は、大学卒業後、商社の調査部門のリサーチチャーや住信基礎研究所の研究員の職歴を経て、99年、米国ニュースクール大学大学院ノンプロフィットマネジメント修士課程を修了し、帰国後、同センターの創設に参加した。

岸本氏がNPOに関与するきっかけとなったのは、商社勤務時代、子育てで苦勞するなか、「NPOである無認可保育園に助けられたい」ということだ。

岸本氏は、企業(PO)の世界でもNPOの世界でも仕事をしてきた経験がある。そのため、非営利団体としてのスタンスを守りつつも、営利企業である朝日ライフアセットマネジメントがSRIファンドの開発に取り組みビジネス上の意図も十分に理解した上で、このプロジェクトに参加している。「朝日ライフアセットマネジメントは、投資信託では比較的后発の資産運用会社として、女性や若者、投信を初めて購

入する消費者などから成るニッチ市場を開拓するための特色ある商品を求めていたのだと思います。そうしたマーケティング上の企業の意図を尊重しないと、この協力関係は成り立たないということに、当初から私は気をつけていました」と、岸本氏は語る。

加えて、前述の第二段階の社会貢献度スクリーニング作業は、パブリックリソースセンターにとつて、「おこがましくも他者を評価するのだから、間違いがあつたら言い逃れできない」といったきわめて緊張感に満ちたプロセスであつたようだ。

SRIファンドの発祥の地・米国では、キリスト教倫理に則り、アルコールやタバコ企業など、倫理観に抵触する企業には投資しないというネガティブ・スクリーニングも珍しくない。しかし、「あすのはね」のスクリーニングにおいては、「最近不祥事を起こし、明らかに非社会的と思われる企業だけは除外しましたが、それ以外のスクリーニングは、ゲッドカンパニーを応援するためのもの、といったポジティブな視点を基本的にもっています」(岸本氏)という。

さらに、「あすのはね」には、社会貢献の一助としてファンドの信託報酬の一部を日本ユニスコ協会連盟をはじめとする民間非営利団体に寄付するチャリティ・プログラムがセットされている。

「本当に売れるのか？」に、国内外から、予想外の反応

当初、朝日ライフアセットマネジメント社

内には、「時期尚早ではないか? 本当に『あすのはね』は売れるのか?」といった懐疑論があつた。しかし、実際には、昨年9月28日の設定時点で65億円強の資金を投資家から集めることができた。

このファンドは設定から当初6カ月間は途中換金ができないクローズド期間とされているため、現時点では解約による純資産残高の変動はないが、今年3月末にクローズド期間が終わつた後、さらに残高を増やすのか、それとも最近の国内株式市場の大きな下落トレンドの影響を受けて残高を減らすのか、顧客ロイヤルティの高低にも注目が集まるところだ。

朝日ライフアセットマネジメントは、「今年も社会貢献度調査を2つの調査機関の協力を実施し、スクリーニングの精度をさらに高める努力をするほか、販売チャネルを銀行などにも広げ、このファンドを、投信を初めて購買する層にもより身近な存在にしたい」(安藤氏)と語っている。

わが国初の本格的SRIファンドが同社の業績にどの程度貢献するかを判断するのは、今しばらくの時間があるようだ。しかし、このファンドが生んだパブリシティ効果が非常に大きなものであつたことは、現在でもすでに明らかである。

安藤氏も、「昨年の8月末に同ファンドの募集を発表して以来、9、10月と連日マスコミなどから問い合わせの電話があり、その反響の大きさに驚いた」と言う。マスコミ以外の問い合わせでは、米国のSRI調査機関や、アンケート調査を実施した日本企業からも反

響があり、大手の金融機関や鉄道、電力会社等から、「アンケート項目を参考にしてわが社の社会貢献状況を点検したい」「わが社の経営倫理基準を作成したいが、アドバイスはどうか」「社会貢献度の評価を上げるためにはどうしたらよいのか?」といった反応や相談が朝日ライフアセットマネジメントに寄せられたという。

『あすのはね』の開発では、日本社会でまだオソライズされていない「社会貢献度の評価基準」の妥当性をいかに設定するか」が最大のポイントだったが、調査対象となった企業にとつても、自らの経営の社会性や倫理性の基準を測る基準・数値を模索している土壌がすでにあつたといえる。社会性や倫理性は自ら独善的に基準を設けることで担保されるものではなく、そこには外部の視点からのアセスメント、検証・評価が求められる。そしてそのためにこそ、NPOという、営利企業が属するドメインの外部に存在する主体と、企業が関係を確立する意義があるのである。

米国には、「企業が社会的責任を果たすための専門コンサルティング機関」として、BSR (Business for Social Responsibility)と呼ばれるNPOがある。その主な会員には、米国を代表する企業を中心に900社以上の企業が名を連ねている。

社会貢献予算70億円の9割を地域に投資するボーイング

『あすのはね』以外にも、安田火災海上保険が、全米最大規模の環境NGO、ザ・ネイチ

図表3 NPO支援の多様な手法(※は米国での事例)

資金	助成・協賛	キャンペーンや事業活動に対する会社としての資金提供。 ※飲酒運転に反対する団体に損害保険会社が協賛し、年末の1カ月間にわたって展開される「反飲酒運転」キャンペーンに協力。
	社内募金	社員に対して広く募金を呼びかける。 ※従業員が給与から一定額を自動的に天引きする形で寄付する制度を設け、資金分配団体に一括で寄付する。
	マッチングファンド	従業員が自発的に行った寄付に対して、会社も同じ団体・活動に対して寄付をするという制度(社員寄付と会社寄付の比率を定め、会社寄付の限度額も定める)。
	写真の利用	社内報や広報誌などにNPOの写真に掲載し、その利用料を支払う。 ※GMでは、年間事業報告書に環境保護団体の写真を掲載している。
	広告や商品ラベルなどの紹介	新聞・雑誌などでの企業広告や商品ラベルなどに、団体のロゴマークや「この団体・プロジェクトに協力しています」と表記できる権利をNPO団体から購入する。
	コンサルテーション	企業の社会参加や社会的責任についてNPOにコンサルテーションを依頼し、対価を支払う。 ※ウォルト・ディズニー社は、同社が新設したアミューズメント施設の企画・設計時に環境保護系団体にコンサルテーションを依頼。
製品・サービス	現物供与	各企業の製品・サービスを無償で提供する。
	割引	製品・サービスを特別割引価格で提供する。社会貢献型法人営業と呼ぶこともできる。
	施設貸与	オフィス・スペースや事務ができる環境を提供したり、ホールや会議室などを貸し出す。
人材	アダプション	企業内部の各部署の担当業務に近い分野でNPOの活動を支援する。例:広報担当がニュースレターやプレスリリースの作成を、経理担当が経理業務を、人事担当が人事管理業務をそれぞれ支援する。
	ボランティア派遣・紹介	ボランティア制度に登録した従業員などに活動への参加を呼びかける。
	協力	イベントに従業員を派遣するなど、人的支援を行う。
	出向	1年間など一定の期間、従業員をNPOに派遣し勤務させる。その際の給与は、企業側で負担するのが一般的。

出所:IIHOE発行「NPOマネジメント」第4号より一部省略して抜粋

ヤー・コンサーバンシーに派遣した社員を投資信託「ぶなのもり」の開発スタッフに起用し、証券会社以外では初のエコファンドの開発に成功している例もある。

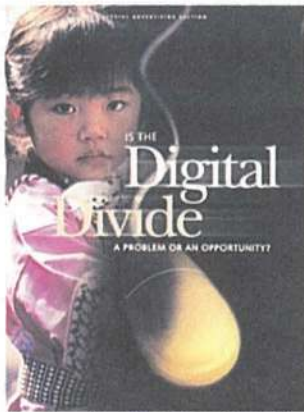
もちろんあらゆる業種の企業が、商品開発などの実務においてNPOとのコラボレーションが可能なのではない。またNPOやNGOと関係をもちことが、すぐに実利に結びつくとは期待するものも誤りだろう。しかし今後、政府の役割が低下し、相対的に役割を増やすことが期待されているNPOやNGOとの関係を確立し、それを戦略的に拡張したり、深化させていくことでもたらされるメリットは、企業経営において、長期的には様々な形をとって確実に現れてくるはずだ。

たとえば、環境に配慮した消費者向け製品

の開発やマーケティングには、「先鋭的な市民の集まりであるNPOをマーケット・ベンチマークとして活用するのは有効ではないか」と言うのは、企業やNPOに対してマネジメントコンサルティングを提供するIIHOE(人と組織と地球のための国際研究所)代表の川北秀人氏である。

同氏は、98年に米国政府の招待で全米7都市を訪問し「NPOの能力向上と企業の社会参加」をテーマに40以上のNPOや企業と対談している。その際に得られた情報などに基づき、同氏が隔月刊誌「NPOマネジメント」(IIHOE刊)で発表した企業とNPOのパートナーシップの様々な形態が、図表3である。

企業がNPOとパートナーシップを結ぶ際



「Business Week」2000年12月18日号には、約50ページに及ぶ「Is the Digital Divide a Problem or an Opportunity?」と題された特別広告セクションが掲載されている。

HARVARD BUSINESS SCHOOL
SOCIAL ENTERPRISE
ASSISTANT / ASSOCIATE PROFESSOR

The Harvard Business School Social Enterprise Group is seeking candidates for a senior-level position in the assistant or associate professor levels depending on academic experience and record. The candidate should have primary interest in pursuing research and teaching in the social enterprise areas, which includes (1) the creation, management, and governance of nonprofit organizations or the profit entities with societal social purposes, or (2) the social capital markets that provide philanthropic and other resources to social enterprises, or (3) corporate involvement in the social sector, particularly in their interaction with nonprofit and public service organizations. The candidate must have a doctorate and demonstrated competency in teaching. Completed research in the social enterprise area is desired, although candidates with outstanding records in other fields but who teach courses/focus on the social enterprise areas will also be considered. Although the position's primary focus will be on teaching and research in the social enterprise area, a candidate's secondary interest in another functional area of management is relevant. Minorities and women are particularly encouraged to apply.

Interested candidates may obtain more information on the HBS Initiative on Social Enterprise through our web page: www.hbs.edu/socialenterprise

Please send CV, full transcripts of undergraduate and graduate work, three letters of recommendation sent directly to the school by the referees, and cover letter explaining your interest and accomplishments to:

Social Enterprise Search Committee
 c/o Margaret Dunbar
 Associate Director
 Initiative on Social Enterprise
 Harvard Business School
 Lock 31, Soldiers Field
 Boston, MA 02163
 E-mail: admin@hbs.edu

Harvard University is an affirmative action, equal opportunity employer.

「The Economist」2000年11月25日号に掲載されたハーバード・ビジネス・スクールのSocial Enterprise Assistant/Associate Professor 募集広告。

「事業所の立地地域は、企業にとって様々な意味で重要だ。地域は従業員の生活の場であるだけでなく、住民は最も近い利害関係者であり、サプライヤーや顧客とともに生活する場であることも多い。地域を育てることは事業環境を整備することにほかならず、活力のある魅力的な地域には、優秀な人材が集まり、人事部門の人材採用・育成にもプラスになる」と同氏は指

引している。川北氏は、こうした戦略的社会的貢献投資の一例として、70億円以上の社会的貢献予算の9割以上を、事業所があるシアトル近郊の3つの郡内の地域活動支援に投入しているボーイング社を挙げている。

「事業所の立地地域は、企業にとって様々な意味で重要だ。地域は従業員の生活の場であるだけでなく、住民は最も近い利害関係者であり、サプライヤーや顧客とともに生活する場であることも多い。地域を育てることは事業環境を整備することにほかならず、活力のある魅力的な地域には、優秀な人材が集まり、人事部門の人材採用・育成にもプラスになる」と同氏は指

引する。また先に紹介した安田火災海上保険の事例のように、環境や介護といった今後も進展が予測される領域の専門家を育てるために、NGOやNPOに人材を志向させるのも、効果的な方法だと川北氏は言う。パブリックリソースセンターのような国内外の事情に精通したNPOを、企業がその経営の社会性や倫理性を検証するための専門コンサルタントとして活用することもできるだろう。今後は社会貢献室など特定の部門だけがNPOやNGOとの関係構築の役割を担うのではなく、人事部門も含む幅広い部門、さらには経営陣自らが、NPOやNGOとの戦略的なパートナーシップ構築を模索する必要があるのではないだろうか。川北氏によれば、米国企業のなかには「役員は全員、なんらかのNPOに理事・役員として積極的に参加すべし」と義務づけているところも少なくなく、多くの経営者が企業市民としての社会的貢献活動は、「投資効果に十分見合う」と考えているという。

「事業所の立地地域は、企業にとって様々な意味で重要だ。地域は従業員の生活の場であるだけでなく、住民は最も近い利害関係者であり、サプライヤーや顧客とともに生活する場であることも多い。地域を育てることは事業環境を整備することにほかならず、活力のある魅力的な地域には、優秀な人材が集まり、人事部門の人材採用・育成にもプラスになる」と同氏は指

引する。また先に紹介した安田火災海上保険の事例のように、環境や介護といった今後も進展が予測される領域の専門家を育てるために、NGOやNPOに人材を志向させるのも、効果的な方法だと川北氏は言う。パブリックリソースセンターのような国内外の事情に精通したNPOを、企業がその経営の社会性や倫理性を検証するための専門コンサルタントとして活用することもできるだろう。今後は社会貢献室など特定の部門だけがNPOやNGOとの関係構築の役割を担うのではなく、人事部門も含む幅広い部門、さらには経営陣自らが、NPOやNGOとの戦略的なパートナーシップ構築を模索する必要があるのではないだろうか。川北氏によれば、米国企業のなかには「役員は全員、なんらかのNPOに理事・役員として積極的に参加すべし」と義務づけているところも少なくなく、多くの経営者が企業市民としての社会的貢献活動は、「投資効果に十分見合う」と考えているという。

引する。また先に紹介した安田火災海上保険の事例のように、環境や介護といった今後も進展が予測される領域の専門家を育てるために、NGOやNPOに人材を志向させるのも、効果的な方法だと川北氏は言う。パブリックリソースセンターのような国内外の事情に精通したNPOを、企業がその経営の社会性や倫理性を検証するための専門コンサルタントとして活用することもできるだろう。今後は社会貢献室など特定の部門だけがNPOやNGOとの関係構築の役割を担うのではなく、人事部門も含む幅広い部門、さらには経営陣自らが、NPOやNGOとの戦略的なパートナーシップ構築を模索する必要があるのではないだろうか。川北氏によれば、米国企業のなかには「役員は全員、なんらかのNPOに理事・役員として積極的に参加すべし」と義務づけているところも少なくなく、多くの経営者が企業市民としての社会的貢献活動は、「投資効果に十分見合う」と考えているという。

引する。また先に紹介した安田火災海上保険の事例のように、環境や介護といった今後も進展が予測される領域の専門家を育てるために、NGOやNPOに人材を志向させるのも、効果的な方法だと川北氏は言う。パブリックリソースセンターのような国内外の事情に精通したNPOを、企業がその経営の社会性や倫理性を検証するための専門コンサルタントとして活用することもできるだろう。今後は社会貢献室など特定の部門だけがNPOやNGOとの関係構築の役割を担うのではなく、人事部門も含む幅広い部門、さらには経営陣自らが、NPOやNGOとの戦略的なパートナーシップ構築を模索する必要があるのではないだろうか。川北氏によれば、米国企業のなかには「役員は全員、なんらかのNPOに理事・役員として積極的に参加すべし」と義務づけているところも少なくなく、多くの経営者が企業市民としての社会的貢献活動は、「投資効果に十分見合う」と考えているという。

引する。また先に紹介した安田火災海上保険の事例のように、環境や介護といった今後も進展が予測される領域の専門家を育てるために、NGOやNPOに人材を志向させるのも、効果的な方法だと川北氏は言う。パブリックリソースセンターのような国内外の事情に精通したNPOを、企業がその経営の社会性や倫理性を検証するための専門コンサルタントとして活用することもできるだろう。今後は社会貢献室など特定の部門だけがNPOやNGOとの関係構築の役割を担うのではなく、人事部門も含む幅広い部門、さらには経営陣自らが、NPOやNGOとの戦略的なパートナーシップ構築を模索する必要があるのではないだろうか。川北氏によれば、米国企業のなかには「役員は全員、なんらかのNPOに理事・役員として積極的に参加すべし」と義務づけているところも少なくなく、多くの経営者が企業市民としての社会的貢献活動は、「投資効果に十分見合う」と考えているという。

新しいリーダーシップ

——日本のリーダーたちが今実行しなければならぬ改革

ジョイス・ジョイヤール・ハーマン／ロジャー・ハーマン

昔々、労働者は仕事があると幸福だった。

週に6日か7日、長時間の労働に従事し、しかも、高校や大学を卒業後、長年忠実にただひとつの会社で勤め上げ、そこを退社するその日までずっとそうするのが社会の常識だと信じていた。この「揺りかごから墓場まで」の哲学は、日米双方の雇用者と労働者にとって長年拠り所となっていた。

しかし、哲学者のデカルトが正しく述べたように、「ただひとつ変わらないのは、あらゆるものが変化するということ」である。そして時代は変わった。

かつては十分すぎるほどの労働者がいたのに対し、いまは人材不足が問題となっている。雇用者にとっては、新卒で雇い入れた労働者が、一生どころか、ほんの数年の間、自

分のもとにいるかどうかさえ、もはや定かではない。

90年代以降、日本は苦境に立たされている

封建時代以後、日本の社会では階級制度が確立された。將軍は信頼厚い側近からの助言を活用し、民衆に絶対的な権力を振るっていた。同時に主君は、忠義をつくす臣下の身に危害が及ばないようにする責任を負っていた。なかには武士を自己防衛のために利用したり、独裁的であるような主君もいたが、人々はリーダーが自分たちを守ってくれると信じていることができた。名誉こそが人間にとつ

てもっとも重要な財産だった。

明治維新以後、封建制は衰退した。にもかかわらず、名誉や権威、権力への深い尊敬の念は、日本の文化のなかで重要な位置を失うことはなかった。今日でさえ、日本人の大半は地位や身分を重視している。今日の日本文化の成り立ちを考えれば、人々が身分重視の考えに傾いたところで別に不思議ではない。日本の産業の発展に伴い、日本の会社における社風も従来の社会の伝統や習慣にならって形づくられていった。こうして、全体の合意による意思決定、絶対的な忠誠、終身雇用にもとづく日本型の会社組織が成立した。

以前は、取締役会が会社の運営に対して絶対的な権限をもっていた。ほとんどの従業員はリーダーを崇め、尊敬しただけではない。



ジョイス・ジョイヤール・ハーマン

ロジャー・ハーマン

公認経営コンサルタント Roger E. Herman 氏は、戦略的ビジネス予測家であり、被雇用者安定研究所のシニア研究員としても活動。公共政策の修士号をもつ。Roger 氏の人生とビジネスにおけるパートナー Joyce L. Gioia 氏も公認経営コンサルタントである。28歳にして全米で最年少の出版経営者となり、20年のマーケティング経験をもつ。MBAを含む3つの修士号を取得。両氏は、経営コンサルタント会社 The Herman Group

を共同経営し、顧客の未来の成功をコンサルティングや講演を通してサポートすると同時に、人材獲得競争における国際的なプログラムを日本を含め各国で開いている。両氏の著書は、「Keeping Good People」"How to Become an Employer of Choice"等。

彼らを畏怖し、迷いも疑いもなく絶対的に服従したのだ。封建の時代の先達がそうだったように、こうした権力者は会社を支配し、管理や命令を通じて自分たちの意向を徹底させた。会社の上層部は、頭脳を働かせるためではなく、肉体労働のために雇われた従業員に対し、敬意、賞賛、忠誠を要求し、実際にそれらを得てきた。

これまで長年にわたり、経営陣はこのようにして会社を管理してきた。専制的で権威主義的な経営スタイルは、大いに成果を上げた。雇用者は労働者に何をすべきか指示し、従業員はその指示が何であれ従った。実際のところ、かつての経済状況においては、ほとんどの労働者は仕事につけるだけで幸福だった。

人々は会社に忠誠を誓い、会社は生涯にわたり、彼らの面倒を見た。だが、1990年代初め、株価の急落と大手金融機関の経営不振に象徴されるように、日本の企業は景気の大きな低迷を経験した。景気の低迷は合意にもとづく日本的な意思決定モデルを試練にさらし、終身雇用制の伝統を打ち砕いた。多くの企業は人員の削減に乗りださざるを得なくなり、ひどい場合には会社自体倒産してしまっただけだ。

それ以後、人々は会社が一生面倒を見てくれる、と頼っているわけにはいなくなってきた。労働者は会社への絶対的な忠誠心に疑問を抱きはじめ、自己の利益という考えに目覚め、自分自身の市場性の高さを維持する大切さに気づきはじめた。10年たったいま、その結果生まれた人々の態度と信念の成熟を、わたしたちは目にしている。

現在、日本にこれまで広く浸透していた、全体の合意にもとづく意思決定モデルがうまく機能しなくなり、そのせいで事態はいっそう悪化してきている。企業がようやく気づき始めたように、全体の合意にもとづいて意思決定をはかれば、今日のように目まぐるしく変化する市場で勝利するために必要不可欠な戦略の俊敏性が犠牲にされる。また、共同で進められるプロセスは、イノベーション、企業家意識、クリエイティブを生み出す個人主義的行動を奨励もせず、ふさわしい報酬で応じようともしていない。さらにいえば、いまだに個人主義的行動を妨げつづけているせいで、グローバルな人材獲得競争における日本企業の立場はますます悪化している。世界の競争が、個人が業績を上げられるよう多くの機会を提供しているというのに。

クリエイティブな若者を管理するのは無理だ

これらの結果、今日の若い従業員の会社への忠誠心は、かつてよりも薄れている。その一方で、彼らは、自分たちのクリエイティブ性を発揮し、個人としての貢献度を認めてもらいたいと思っている。日本の企業リーダーたちは、どうしたらこのような若者を管理できるだろうか悩んでいる。

答えを言おう。「それは無理だ」太平洋の反対側の国と同じく、若者は管理されたがっていない。導かれないと思っているのだ。

現在のところ、日本の人口は減少を続けており、当然ながら訓練された人材の数も不足するようになった。アメリカや他のいくつかの先進諸国と同様に、失業率が上昇しているにもかかわらず、日本では訓練され、能力ある人材の不足が続いている。

イギリスやドイツといった国々における労働人口の減少の一方で、世界経済は繁栄を続けている（日本経済は2001年に2%から2.5%の成長を見込まれている。よい知らせだ）。世界経済の繁栄は全世界の消費を拡大し、その結果、労働力の需要が高まる。したがって被雇用者の需要は増大しつづけるというのに、設けられたポジションを満たすべき人材は減少の一途をたどっているのだ。こうして世界的な人材争奪戦が開始される。

日本においては、さらに悪いことに社会の高齢化のために生産性が低下しつつある。多国籍企業が日本とその他の国々の設備を比較する場合、他国の生産性のほうが高いという結論に達するケースがかなりある。こうした不十分な生産性の点からも、日本の企業は世界的な人材争奪戦で絶対に勝利しなければならぬのである。

ある大手の国際的なハイテク企業の人事部長が、こんな話をしてくれた。彼の会社の日本工場は、より多くの人員を抱えているにもかかわらず、アメリカにある工場の生産性の半分しか達していない。彼は従業員の能率を向上させる方法を見出そうとしている。

これまでは企業が雇いたい従業員を選んできたのだが、今後は労働者が主導権を握るだろう。労働者は自分の求めているものにに応じて、どこで働くかを決定する。結局、会社は優秀な人材によって選ばれるようにならなければならぬ。さもなければ、効率性は落ち、収益性は下降するだろう。「選ばれる雇い主」になることは、今後何年もかけて進むべき道ではない。企業の命運はそこにかかってくるだろう！

「選ばれる雇い主」になるための重要な要素のひとつに、「リーダーシップの自覚」が挙げられる。被雇用者はリーダーとしての資質を備えた雇い主を選んでいく。彼らは管理者ではなく、指導者と働きたいと思っているのだ。未来学者として将来の企業の形を予測するならば、ものの管理と人間の指導に重点が置かれることだろう。

日本のリーダーたちはもはや旧態依然たるスタイルで管理するわけにはいかない。最良の労働者はクリエイティブティが發揮できず、イノベーターになれず、企業家として振る舞えないような会社では働こうとしないだろう。貴重な被雇用者は、個人として認められ、努力には報酬で応じてほしいと考えている。彼らは管理されるのではなく、導かれたいと思っているのだ。

最近、日本を旅した際、わたしたちは、国内のさる大手自動車メーカーのある部署に勤める若いエンジニアに出会った。彼は求職の面接を受けるためフォード自動車に行くところだった。面接後、彼

に問い合わせしてみたところ、結果はわたしたちの予想どおりだった。彼は新しい会社に移ることを真剣に考えていた。フォードのほうか、個人として能力を發揮できそうだったし、また、その成果をきちんと認めてくれそうだったからだ。未来の雇い主との話で出てきた、再教育費用を会社が負担するという点、またアメリカへの海外勤務の可能性も、彼には魅力的だった。

このように企業の経営者が、自社を繁栄に導きたいと思うなら、権威的で専制的な管理者という古いスタイルから、まとめ役的なリーダーという新しいスタイルに転換を遂げる必要がある。この転換は容易ではない。なぜなら管理者はこれまで何年もの間、絶対的な権威を備えた独裁者として慣らされてきたからだ。しかしながら、これは今後どうしても避けられない転換であり、その実行は早ければ早いほどよい結果をもたらす。

ここで指摘しておかなければならないのだが、わたしたちが問題にしているのは、組織のトップだけではない。社長や最高執行責任者(COO)から現場の監督者にいたるまで、すべてのリーダーが関わってくるのだ。実際のところ、従業員が会社に定着するかどうかを決定するもっとも重要な要素とは、従業員とその直接の監督者との関係なのである。若くて才能ある被雇用者は特別な何かを自分たちのリーダーに求めている。

ジョイヤーハーマンが、先頃東京で開か

れたマーカスエバンス・ヒューマン・キャピタル・コンファレンス(Marcus Evans Human Capital Conference)で基調演説をしたとき、聴衆のひとりがかんた質問をした。「自己主張に慣れていない労働者がこういった環境の転換に戸惑っているときにはどうしたらいいのでしょうか?」どのようになれば彼らにも発言してもらえませんか?」

合意により意思決定がなされていたにもかかわらず、多くの日本の会社では、敬意を払っていないと見なされるのを恐れ、労働者はなかなか自分から発言しようとしにくい。彼らが口を開き、革新的になるのを認めなくてはならない。むしろそうなることに對し、報酬で応じる必要さえあるだろう。このように働きかければ、彼らはよりクリエイティブな方向に向かい、単に肉体だけでなく、その頭脳をも必要とされる働き手に変えていくことができる。

今日、従業員が リーダーに 求めるものは何か

トピック

すぐれた人々は、将来や目的、目標に対するわかりやすいビジョンをリーダーに求める。人となりや目指しているものを理解し援助してくれる人々に、リーダーたるトップは、取

り囲まれている。必要なのは将来を見とおす目だけではない。洞察力あるリーダーは、組織についてのビジョンももっており、何年という時間をかけてじっくりと、組織を目指す姿に導く。

ゼネラル・エレクトロニクスの先見の明あるリーダー、ジャック・ウェルチは、将来を常に視野に入れた人物としてつとに名高い。会社組織の再編は毎年の恒例行事のようだが、部下はウェルチを無条件にサポートし、彼らを成功と繁栄に導いてくれるものと、彼に全幅の信頼を置いている。

目覚めたリーダーは全従業員に対し自分のビジョンを明確に伝え、自分たちもそのビジョンの実現に参加しているのだという気持ちを従業員に起こさせることができる。組織がビジョンを達成するには、全員がそれを理解し、かかわりを持ち、自分がすべきことを把握しておく必要がある。美しい未来像を描くだけでは十分ではない。チームの全メンバーが、期待される個人的な達成レベルを心得ていて、そのレベルの実現を心がけなければならない。

アライド・シグナルのCEO、ラリー・ボシディから届けられるスペシャルメッセージは、さまざまな工場にいる従業員を、彼の思い描く自社の将来像に結びつける。これらのEメール、あるいは紙にインクで記されたメッセージは「ラ

リーの手紙」と呼ばれ、ボシディのプランのみならず、彼が労働者ひとりひとりをどれほど大切にしているかを明確に伝えている。

人目につくこと

自覚あるリーダーは非常に目立つ——組織の内だろうと外だろうと。雇い主を代表し、地域社会や業界で積極的に活動し、被雇用者は地元新聞や業界雑誌でしばしばその記事を目に留める。リーダーが行う奉仕活動は被雇用者の間に一種のプライドを芽生えさせ、リーダーが率先して取り組んでいる活動のおかげで会社は好感をもたれ、高い評価を与えられる。

何よりも重要なのは、労働者が頻繁にリーダーの姿を目にするという点だ。そのような機会は、経営者が高価なスーツに身を包んで現れる、たまの社内会議だけに限られるわけではない。リーダーはオフィスを出て、部下のいる場所にまで出向く。彼らは質問し、部下の話に耳を傾ける。被雇用者は、リーダーが自分たちの世界を理解し、感情移入しているのを感じとり、それを喜ばしく思う。

パトリシア・ギャラップは、ニューハンプシャー州にあるコンピュータの通販会社、PCコネクションのCEOであり、大人気を博している。彼女は自分のオフィスの中から管理をするのではなく、しばしばフロアに出て、マーケティングやエンジニアリング、セルスの各部署

に出向く。ギャラップは、姿を見せるだけでなく、部下が気軽に近づける存在でもある。部下はどんな悩みや問題でも彼女には話すことができることを知っている。

近づきやすい

これらの強力なリーダーは、頻繁に姿を見せるだけでなく、部下が気軽に近づける存在でもある。彼らはMBWA (Management by walking around: 歩き回って管理する) の信奉者である。あるいは、オフィス直通のホットライン・テレホンを設置しているかもしれない。事情が許すかぎり、彼らはその電話を自分にとる。彼らが直接出ることができない場合には、彼らの声でメッセージが入った留守録のテープが代わりに務める。その後、彼らは適当な時期に自ら折り返し電話をするだろう。街の反対側であれ地球の裏側であれ、リーダーが部下と離れているときには、Eメールやイントラネット技術がその距離を埋める。実行にはかなりの努力とやる気が必要だが、ほとんどの経営者は努力の価値ありと考えている。

あるいは、従業員用のカフェテリアで朝食やランチをとるという方法もある。何人か他の従業員と一緒に食事ができるよう、大きなテーブルにつくのだ。適当に選んだ従業員をランチに連れていくということを定期的に行っている経営者もいる。

イングラム・マイクロのCEO、ジェリ・

ステッドは、自分専用の直通フリーダイヤルを従業員のために設けている。サントアナの本社にいる従業員は、彼のオフィスを訪ねてもいいことになっている。オフィスのガラスのドアはつねに開かれている。世界有数のコンピュータ製品卸売業者の経営者としては、これだけやれば立派だろう。

率直で正直なフィードバック

人々は自分たちの活動がどう受け止められているのか知りたがっている。自分には何も知らされず、十分なフィードバックが得られないと感じるとき、彼らは仕事場所をよそに求めるだろう。自覚あるリーダーは、部下に対して率直で正直である。継続して本人に直接与えられる率直で正直なフィードバックは、心から感謝される。自覚あるリーダーは、査定のための面談が予定されている日を持たず、適切な機会に部下にフィードバックを与える。

リーダー自らが範を垂れば、部下も彼にならうだろう。彼の部下は全員の向上を目指し、あらゆるレベルで自由にフィードバックを与え合う。このような個人やチームの向上は、組織全体の向上につながる。「全員はひとりのために、ひとり全員のために」という哲学が貫かれた職場なら、誰もがそこに加わり、いつまでもとどまりたいと思うだろう。自覚あるリーダーはまた、自分自身の活動がどう受け止められているか、あるいはリーダーとしての仕事を部下がどう評価している

か知るため、フィードバックを歓迎する。人格的な改善に主眼が置かれているとの理由から、この種の全方位的なフィードバックは日本でも浸透しつつある。

情報の共有

自覚あるリーダーは、重要な情報をすべての被雇用者と共有する重要性を認識している。なるほど情報の共有を行うには、各財務一覧表の性格や意味について労働者に教育を施す必要がしばしば生じるかもしれない。しかし、こうした「隠し立てしない経営」スタイルを用いる経営者のほとんどが報告しているように、労働者は会社の状況をよりよくし、数字を改善し、収益を高めるのを手助けする立場にあると感じるようになる。

労働者は、経営者が大型車に乗り、高価な服を着ているとの理由から、会社が多額の利益を上げていると信じていることが多い。多くの場合、被雇用者は業務の遂行のためにどれほど多額の出費が必要とされるかを知らない。財務関係の書類を目にし、自分たちへの付加給付が会社にとっては出費なのだと思われるとき、しばしば被雇用者の態度は好意的になる。

地位による障壁の除去

日本の歴史はこれまでずっと地位の重要性を重視していたという理由から、これはもともと困難で、かつまた重要度が高い課題のひとつである。今日の労働者、とりわけ若い人々は、地位による障壁のことなどで頭を悩ますのはごめんだと考えている。だからとい

って尊敬の念がないわけではない。ただ従順でないだけのことだ。彼らはリーダーに敬意を払っているが、追従はしない。そしてまた、自分の考えにも敬意を払ってほしいと考えている。自覚あるリーダーも、若い才能ある人々は尊敬に値すると考え、彼らの貢献に対して敬意を払う。

変化を歓迎する未来志向

有名なホッケープレイヤー、ウエイン・グレツキーはかつてこんな質問を受けた。「どうやってこれほどまでの成功を収めることができるのですか？」

ウエインはこう答えた。「他の選手はバックがある場所を目指す。俺はバックがこれから向かう場所を目指す」

人々は、未来を志向するリーダー、変化を歓迎し、将来的な成功に向けて組織の体制を整えることができるリーダーのもとで働きたいと考える。

変化は増大の一途をたどっている。変化を認識し、それを利用する先取り思考のリーダーは才能ある働き手に大いに評価され、実際、そうした人々を引き寄せる。

人材の重要性の認識

ほとんどの日本の会社は、収益を上げるのには人材がいかに重要かを認識しつつある。必要な人材をリクルートする能力の欠如こそが、最終的に現在の認識を導いたのだった。結果的に多くの会社は当然のことながら、やっとな材を戦略的に重要な要素として位置づけるようになった。

すぐれた人間がいなければ、会社は製品を製造することも、顧客の要求を満たすこともできない。少なくとも、必要な人間がいなければ、会社の収益は下降するだろう。リーダーが重視する課題として、戦略的なスタッフの配置、キャパシティ・プランニング、被雇用者の保持などがある。

「労働人口の移動に要するハイコストの計算」と題された白書をもとに、日米双方に拠点を置くある自動車メーカーは、被雇用者の移動が毎年ディーラーにどれだけの出費を強いるか詳しく計算した。彼らの結論はこうだ。アメリカのディーラーは、貴重な被雇用者を失って補充する費用をまかなうために、毎年、64億ドル相当の自動車を余分に売らなければならぬ。

個人レベルでの接触

ある人々はリーダーに、個人的な関心を向けてもらいたいと強く感じている。別の人々はそれを必要とせず、あるいはそうされるのを欲しない。成功したリーダーは部下を知っていて、彼らを名前と呼び、また実際にどういう人間なのかを心得ている。この種の間人関係の構築は、一種の、しかも大いに価値ある技術である。この技術に磨きをかければ、リーダーはカリスマ的になる。リーダーが部下にこの種の個人的な関心を向けるとき、それは忠誠心を誘発する。ただしそれは、会社に対する忠誠心ではない。個人に対する忠誠

心だ。会社への忠誠心はなくなるかもしれないが、一緒に働いている人間への忠誠心はますます高まるだろう。

リーダーのなかには、率直さと弱みを武器に強力な信奉者を生み出す者もいる。彼らは自分の家族、個人的な挑戦、抱えている問題について語り、こうしたコミュニケーションを通じて自らの人間性をさらす。彼らもまた、ほかのあらゆる人と同じ普通の人間にすぎない。チーム内での役割は別だが、それでも同じチームの一員なのだ。リーダーがこのような態度をとるとき、仕事はお互いのためにするのではなく、お互いがともにするものだという考えがよりいっそう強調される。

特別な日を知る

誰にでも、毎年1度ずつ誕生日がある。わたしたちは結婚記念日や入社した日、子どもの誕生日を祝う。これらの日はわたしたちにとって重要である。ともにこれらの日を祝ってくれるカードや電話、手紙、花、さらにはプレゼントが誰かから届いたら、特別にそれはとてもうれしいことだ。

テキサス州ダラスのメアリー・ケイ・コス・メティックスのカリスマ的な創設者、メアリー・ケイ・アッシュが心得ているように、特別な日に関心を向けると部下は非常に喜ぶ。彼らはそう口にする。彼女は被雇用者に送るバースデーカードやアンバーサリーカードのすべてに自らの手でサインする。それ以外の特別な日も忘

れられるわけではない。新しく生まれ た赤ん坊は銀のアヒルの貯金箱をもらう。結婚した人には銀のポウルが送られる。誕生日には無料のランチ(2人分)か、無料の映画の券が与えられる。さらに、勤続5年ごとに100ドルの貯蓄債権が与えられる。

リスクを奨励し、失敗する許可を与える

「リスクなくして成功なし」。潜在能力回復運動の国際的な有名人、ワナー・エアハードはそう述べている。管理という古いパラダイムの場合、労働者はこれまで築き上げたキャリアを失い、名誉を汚すのを恐れ、チャンスに飛びつこうとはしない。自覚あるリーダーはエアハードの言葉の正しさを知っている。先鋭的な思考をするリーダーのなかには、早めの失敗こそ成功の秘密だと語る者さえいる。いずれにせよ、自覚あるリーダーは、被雇用者にあらかじめ失敗してもかまわないと言いつねにトライしつづけるよう促すことでリスクを支えていく。

ヨギ・アムリット・デサイは、「過ちなどない、あるのは学びだけだ」と語っている。これらの先取り思考の経営者たちはこれを頭で知っているだけではなく、実際に会社生活のなかで実践している。株価の変動につねに目を光らせなければならず、前半期の収益を上回るよう絶えずプレッシャーがかかるこの厳しい時代に、それは容易なことではないのだ。

指導し、仕事の質を高める

自覚あるリーダーが知っているように、人々、より明確にいえは個々の被雇用者こそが組織の力となる。今日の労働者はかつての労働者よりも自主性が強く、管理者からの指示を待つよりも自分から行動を起こし、それを追求したいと考える傾向がある。人々は、仕事に自分の意思で取り組んで、自分から着手でき、ある程度の権限を与えられ、個人的な達成感を得られるような職場を選ぶだろう。

自覚あるリーダーは、個人をその仕事ぶりで判断し、自主的に仕事をしたいと切望する人々に、勉強する機会やその他の援助を提供する方法を探っている。このような精神的な個人に対しては、自社の使命から外れないよう指導し、彼らがつねに適正に行動するよう仕事の成り行きを把握しておかなければならない。

説明をする義務を減らす

ほとんどの組織にとって問題となるものひとつに、説明する義務があまりに多いという点がある。仕事の質を高める秘訣は、説明するという義務を可能なかぎり減らすことだ。とりわけ時間決めて賃金をもらう現場の被雇用者に対しては、これを適用する必要があるだろう。優秀な人々は、自分から説明したいと考えるだろう。そんなわけでこの戦略は被雇用者の希望と一致する。

現場にもっとも近い被雇用者が状況や製品に関して説明をする義務を担っている場合、

リーダーは自分のやるべきことにより集中できる。いずれにせよ、「説明をしなければならぬ義務」が減れば全員のストレスは低下する。会社はより働きやすい場所となり、人々は自然に集まる。

使用人としてのリーダー

使用人としてのリーダーとは、リーダーが自らを他の被雇用者に対する使用人、サポートを行う人間と見なすことだ。この考えでは、他の被雇用者を手助けし、彼らが仕事をこなす責任を果たせるような状況を用意してやるのがリーダーの役割となる。

多くの人々はこの考えを口にするものの、実行に移すのは難しい。出世街道を走りながら、多くの指導者は、自らの欲求を「満たせ、満たせ」と叫びつづけるエゴを内に抱えることになる。使用人としてのリーダーは自らのエゴをおさえ、監督よりも奉仕する道を探し求める。個人やグループの達成度や自主性に力点が置かれ、リーダーはそこにトーン、方向性、ビジョンを与えるにすぎない。やがて使用人としてリーダーは、このような質問を口にできるようになる。「きみの目標を実現するためにわたしは何をしたらいい?」と。

最良の被雇用者はこうした性質をもつリーダーのもとで働きたいと思っている。雑誌や新聞で会社のリーダーが出てくる記事を読んで納得しているなら別だが、彼らは自ら人事部に電話を入れて質問し、いかなるリーダーシップのもとに組織が運営されているか知ろうとするだろう。とはいえ、自覚あるリーダーがいれば、すべてうまくいくというわけ

ではない。人々が仕事をやめて別の会社に行くとき、その主な理由は「ここは雰囲気が悪い」である。問題は環境、社風なのである。

社風はどこから、
いかにして変えるか

社風の変革はトップから始まる。リーダーが被雇用者中心の社風を生み出す気がないなら、変化は永遠に訪れない。そしてリーダー自身が変化を望んだとしても、それは彼もしくは彼女のキャリアでも、最大の難問かもしれない。何しろここで直面しているのは、長年培われてきた条件付けの変革なのだから。全体的にみれば、被雇用者は長年の間、会社に仕えてきた。また、もう何年にもわたって監督され、旧式のやり方でお互いやリーダーとの関係を築いてきたのだ。

古いやり方を変更するのは容易ではないが、それでも新しいやり方に変えなければならぬ。会社が最高の人材を集め、その能力を最大限に活用したいのならば。

自覚あるリーダーは
自分自身から着手する

変革はもちろん、自分自身から、だ！ リーダーは新しい意識を導き手とし、部下に見習ってほしい振る舞いに率先して取り組み。本当にそれが意識変革に発した振る舞いとなるよう、細心の注意を向けなければならぬ。変革を口にするだけで実行に移さなければ、惨憺たる結果に終わるかもしれない。賢

明なリーダーは、幹部集団の助けを借り、変化の後押しをもらうだろう。

協力関係をサポートする

社風の変革を目的としたリーダーたるトップの間の協力関係は、管理職クラスや主任クラスの行動の模範ともなるべきだ。

この協力関係は、全体の合意にもとづく意思決定とは異なる。こうした合意による意思決定スタイルはクリエイティブティや異質性、突破口を見出すためのブレインストーミングをしばしば排除するが、協力関係は積極的にこれらを取り入れる。

こうした協力関係を後押しする方法の一例を挙げよう。自社の使命やビジョン、基本方針の策定に全員を関与させるのだ。ステートメントが現場の率直な声を反映してつくりだされる。起草するのは幹部職だが、それらは管理職クラスや主任クラス、最後に現場の人間へと回覧される。こうしてすべての人に感想やコメントを言う機会が与えられる。それらが完成し、労働者に示されたときには、誰もがそこに自分の意見の反映を感じることができるとができる。

日本の会社、エンブラスは、新技術「オプトプラニクス」の分野でゆるぎないリーダー的な地位を占めている。エンブラスの年次報告書には、被雇用者中心の社風が反映されている。そこには社のビジネス哲学、その使命、経営の公約、基本方針が記されている。基本方針の項目にはこうある。「業界でのリ

ーダー的な地位を維持するため革新的な思考とイノベティブなアイデアを奨励する」。この方針をみて、エンブラスのリーダーたちが取り組む、非常に優秀な人材を集めるであろう、被雇用者中心の社風がわかる。

現場の従業員は、往々にして改良に役立つ卓抜なアイデアをもっているが、それを表明する機会はなかなか与えられない。会社のイノベーションを促すには、彼らのアイデアを歓迎し、褒賞を与えるのも一案だろう。

企業内事業家精神の奨励

自覚したリーダーが心得ているように、今日の若者は落ち着きがない。彼らはつねに別なことに手を出したがる。さまざまなトレーニング、経験を欲し、同時に自分の仕事に対するオーナーシップをも欲しがらる。

被雇用者は、すぐれた成果を上げたときには、成果を認めてもらい、褒賞を得たいと考える。アメリカその他の国の先進的な企業は、事業の一部について被雇用者に権限、責任、説明義務を認めている。このように被雇用者にオーナーシップを与えることで、これらの企業は非常に優秀な人材を保持しているのである。

また、人材を保持しておくために、ときには働き手が仕事を変え、社にとどまるのを認める必要がある。このようにすれば、目先の変化を求める被雇用者に満足を与え、同時に会社は長い年月と多額の費用を費やして育てた人材を失わずにすむ。

変革の認知と褒賞

仕事を認めることはときに褒賞と同じくらい重要な性をもつ。だが、どちらも重要であるのに変わりはない。世界の会社のいくつかは、被雇用者のクリエイティブティやイノベーションからもたらされた収益や売上の一部を彼らに還元する。アメリカン・エアラインは毎年、コスト削減や時間節約、プロセスの改善に役立つアイデアを提供した従業員に対し、何百万ドルもの「褒賞」を与える。

査定を利用する

変革に真剣に取り組む企業にとっては、つねに何かしら改善の余地がある。問題点の所在を明確にするには査定が活用される。また、個人と組織の双方とも調整を要する可能性もあるので、個人と組織それぞれの査定が行われる。委員会が組織され、変革や改善が必要な問題点解消の方法を見出すよう個々に命じられる。

おわりに

権威的で専制的な経営スタイルから、指導的で自主性を促すリーダーシップへの転換は、企業の経営者に大きな苦勞を強いるだろう。しかし、それは払っただけの努力に対する見返りを得られるだけでなく、今後何年にもわたって力を発揮する結果につながるだろう。この必要性を認識しない会社はやがて、利益を上げるために必要不可欠な人材を集め、活用し、保持しておくことができなくなるのは明らかである。

元社員が企業競争力を左右する

「心理的アタッチメント」と「関係性」の視点

ワシントン大学ビジネススクール博士課程
関口倫紀

近年のトレンドでもある人材の流動化の進展は、企業にとって何をもちたらずであろうか。

人材の流動化で一歩先を行くアメリカで問題となっているのは、ジョブ・ホッピングの増加とリテンションの困難性である。たとえばシリコンバレーでは、短期間で転職すること、極端には1年か2年で職を変わることがむしろあたりまえのような雰囲気になっている。また、人材獲得競争の激化によって、優秀な人材を自社にたなぎ止めておくことは非常に高コストかつ困難になってきている。つまり、人材の流動化によって自発的な離職率そのものが上昇していくなかで、優秀な人材の社外流出もある程度は避けられない状況になっているわけだ。

その結果として、たとえばIT分野では、マイクロソフトやヒューレット・パカードなどの企業から人材が新たにドットコム企業を設立してスピンアウトしたり、別のハイテク・ベンチャーに移っていく傾向が見られる。将来は、IT分野に限らず、流動化によって次々と人材が企業の外に出るようになっていくため、元社員が出身企業を取り囲むかのごとく多数存在する

ようになると予測される(図表1)。

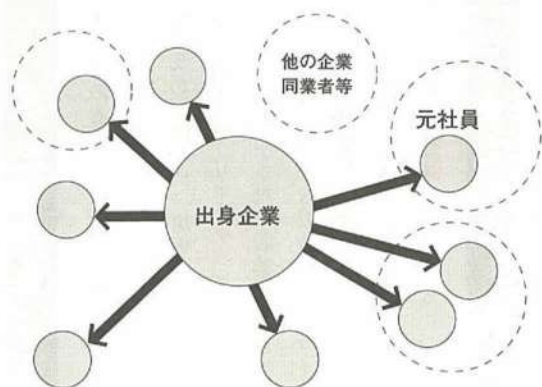
元社員は味方にも敵にもなりうる

多くの人材が企業の外に出るようになれば、元社員がなんらかの形で出身企業と関わる機会が増大してくる。とくに元社員が企業の重要な意思決定を左右する立場にいる場合は、彼らの行動が当該企業の業績に大きな影響を与えることになる。コンサルティング・ファームのマッキンゼーでは、出身者の多くが一流企業の重要なポジションに就くことが多く、そのため経営課題の解決やプロジェクトのサポートにマッキンゼーのコンサルタントを雇用可能性が高まるという好循環が働いている。これは元社員の移籍先が新規顧客や固定客に発展する例である。また、元社員の移籍がきっかけとなって、移籍先と出身企業とが提携関係に発展するケースもある。

さらに、元社員が出身企業に戻ってくるケースもしばしば見られ、アメリカでは「ブーメラン採用」として注目が集まっている。元社

員の採用であれば、すでに能力や相性がわかっているため、まったく新しい人材を採用する場合と比べて手間やリスクが小さくてすむし、彼らが新たに企業外部で得た経験やスキルを再び社内を持ち込んでくれるという利点もある。元社員が優秀な人材を紹介してくれるというケースもある。自社のことをよく知っていてくれる元社員は、優秀な人材を採用

図表1 元社員が企業を取り囲むようになる



同業種、異業種を問わず、元社員が出身企業を取り囲むようになる



(せきぐち・ともぎ)
東京大学文学部心理学科卒業後、民間シンクタンクで経営コンサルティングに従事。青山学院大学大学院国際政治経済学研究所修士課程を経て、現在ワシントン大学(米国シアトル)ビジネススクール博士課程に在籍。

するためのリクルーター、あるいはヘッドハンターとして、最も効果的な採用戦略の一環を担うことにもなるわけだ。

一方で、元社員が当該企業の業績に悪影響を及ぼすような行動に出ることも十分考えられる。たとえば、不当なリストラ対象となった元社員が企業を訴えるケースや、会社の悪い評判をマスコミなどに流したりするケースが考えられる。また、元社員が、当該企業の顧客を奪っていったり、元社員が既存社員を移籍先の企業に引き抜いてしまうということも考えられる。その他、元社員の非協力的な対応によって、元社員がいる企業との提携が失敗に終わったりすることも考えられる。

人材の流動化の進展によって、元社員が企業外に多く輩出されればされるほど、こういった個別のケースの総和は、出身企業の競争力に大きな影響を与える力として働くことになる。つまり、元社員は、出身企業にとって、顧客や協力者にもなりうるし、競合相手や敵にもなりうるのである。

元社員の行動を左右する要因

「心理的アタッチメント」から見たモデル

人は企業から出ていっても、その企業には何らかの思いを持ち続けるし、またその思いも変化する。そこで、元社員が当該企業に対して持つ心理的なつながりを「心理的アタッチメント」という言葉で表現すると、元社員が出身企業に対して持つ心理的アタッチメントの状況が、当該企業に対する態度や行動に影響すると考えられる。図表2は、「心理的アタッチメント」

について、元社員が出身企業に在籍する時点から始まり、実際に転職し、その後に至るプロセスをモデル化したものである。

イベント1 ● 在職中の諸々の出来事

元社員の当該企業に対する態度や行動を左右する心理的アタッチメントの形成は、社員が在職中に経験する諸々の出来事からすでに始まっている。つまり、社員が入社してから起こるさまざまな出来事が蓄積され、社員の当該企業への心理的アタッチメントが徐々に形成されていくわけである。一般的には、会社への不満や職場における人間関係の悪化等はネガティブな心理的アタッチメントに発展し、仕事上の成功や社内での認知、昇進等の経験はポジティブな心理的アタッチメントに発展していく。企業業績やブランドイメージ、一般的な評判なども心理的アタッチメントに影響する。そういったなかでもとくに重要となるのは、企業に入社する前と企業に入社した後とのギャップや、入社する前に企業と人材との間で合意した心理的な契約事項（企業が人材に対して何を期待し、その見返りとして企業は何を与えるか）が、日々の業務において守られているか、といったものである。採用時に社員に対する期待と企業が提供する事項を明確にし、入社後もそれを貫くことや、企業の持つカルチャーに真にフィットした人材を採用することは、彼らの心理的アタッチメントを高めるためにも必須の要素である。また、企業内メンバー間の親密性や信頼を高めていくことや、コミュニケーション

メントを醸成するには欠かせない。最も気の合う仲間と場を共有するという経験が、彼らの一体感を強め、それが結果的に企業への心理的アタッチメントの高まりという形になって表れるということが考えられるからだ。

イベント2 ● 離職の契機となる出来事

社員が、日常業務の遂行から、私生活に至るまでさまざまな出来事を経験するうちに、離職を考えるきっかけとなる出来事が起こってくるようになる。ここで重要な点は、こういった出来事が、必ずしも仕事上の不満や上司との不仲といったようなネガティブな要素に基づくものではないということである。

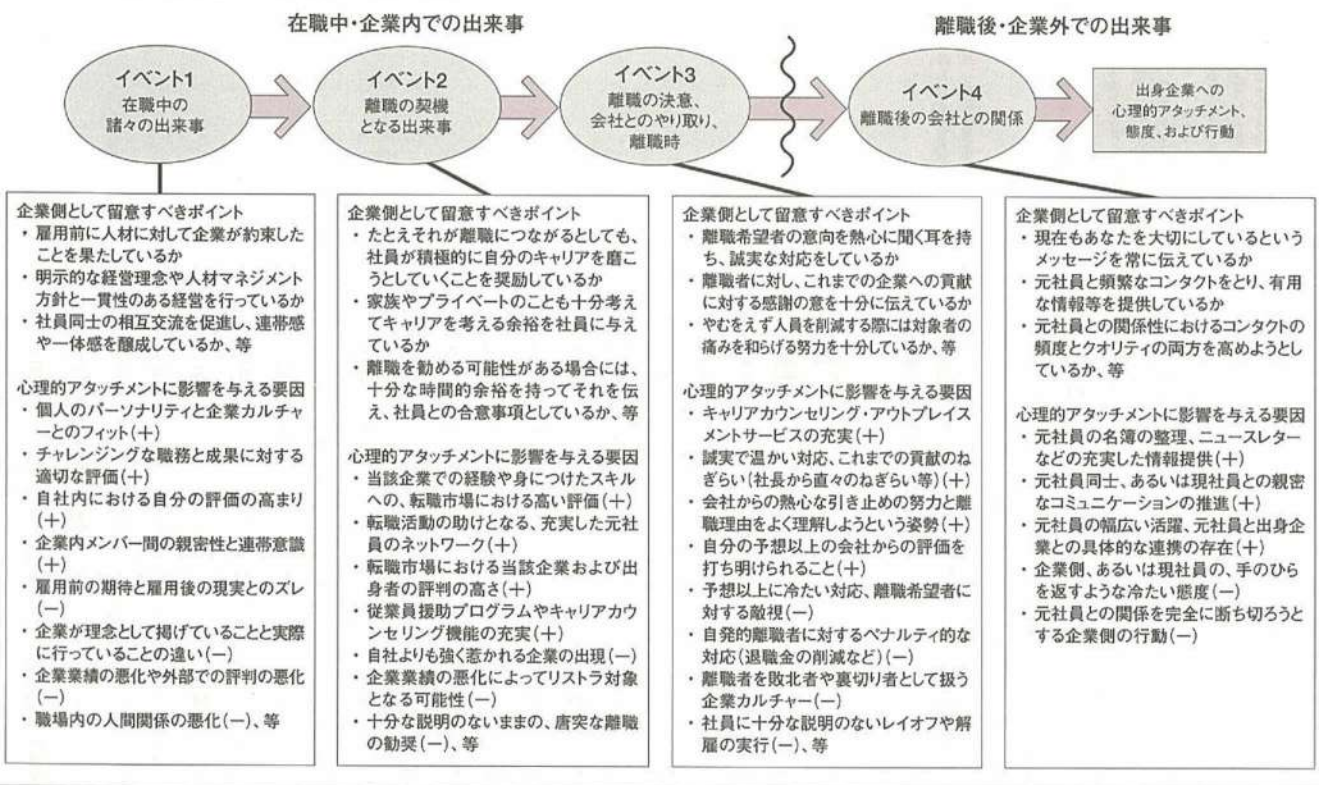
たとえば、現状の仕事に十分満足していたとしても、突然ヘッドハンターからの誘いの電話がかかり、それが転職を考えるきっかけとなる場合がある。また、仕事とは直接関係のない家族の都合等で、現在の会社を離れるべきかどうかを考える必要性にせまられるということも考えられる。したがって、離職や転職につながる出来事は、ポジティブなもの、ネガティブなもの、中立的なものすべてが考えられる。

企業の都合で社員に離職をせまらねばならない場合もあるが、だからといって心理的アタッチメントが悪化するとは必ずしもいえない。たとえば、欧米の多くのプロフェッショナル・ファームには「アップ・オア・アウト」という仕組みがある。一定期間内に昇進できないければ企業を去らなければならないというものである。この場合、直接的に宣告される前に、多くが自らその雰囲気を感じて会社を

※1
How boomerang recruiting brings valued exes back, Businessweek, July 26, 2000

※2
採用に関する研究では、従業員による紹介が最も効果的な採用手段の一つであると考えられているが、元社員からの紹介はそれに準じよう。採用ソースの効果性にについては Fynes, S.L.(1991) "Recruiting, job choice, and post-hire consequences", in M.D. Dunnette & L.M. Hough(Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology(2nd ed.), Palo Alto, CA: Sage社を参照。

図表2 心理的アタッチメントのプロセスモデル



離れていくが、彼らの離職後の会社への心理的アタッチメントは決して低くない。その理由のひとつは、採用の時点で、昇進できなければ去らねばならぬことを明確に規定しており、本人が納得したうえで入社するからである。逆に、最もまずいのは、そのような明確な約束がないままに、半ば終身雇用のような前提で入社し、あるとき突然リストラなどによって人員整理される場合である。これは「約束が違う」という心理的契約の不履行に対する社員の怒りを生み、後々の心理的アタッチメントに大きなダメージを残すことは確実だ。

イベント3 ● 離職の決意、会社とのやり取り、および離職時

具体的な就職先の決定などによって、離職を決定すると、自発的離職の場合にはその旨を会社に告げ、離職手続きの完了に向けた本格的な行動を起こすことになる。このプロセスにおいては、上司、部下、同僚とのやり取り、会社側からの引き止めや離職に向けてのさまざまな交渉など、本人はさまざまな出来事を経験する。実は、この時期に起こる出来事が、離職後の心理的アタッチメントに大きなインパクトを与えることになる。もともと高い満足度と忠誠心を持って仕事をこなしてきた社員が、転職の際に強引な引き止めにあつたり、逆に冷たい仕打ちを受けたりして一気に心理的アタッチメントが崩れ、怒りや恨みや敵意に変わったりする場合がある。この短い時期のやり取りで「よい会社だ」と思っていたのに裏切られた気分だ」という思いに変わる場合があるわけで、長年にわたって築かれた企業と

人材との信頼関係も、この時期の出来事によって一瞬のうちに崩れ去ることも十分考えられる。一方、もともと高い心理的アタッチメントを持っていなかった社員が、転職についての企業とのやり取りで意外に温かい対応を受けたり、これまで無関心だと思われていた自分の業績を非常に高く評価していることがわかったりして、心理的アタッチメントが逆に強くなる可能性もある。企業への心理的アタッチメントが低かった社員が「実は自分のことをこのように大切に考えてくれていた会社に対していつか恩返しをしたい」という気持ちに変わることもありうるわけである。

イベント4 ● 離職後の会社との関係

転職間際に形成された、あるいは変容した心理的アタッチメントが、そのまま継続するとは限らない。ポジティブな心理的アタッチメントを持ちながら離職していった元社員に対してであれば、その状態を維持してもらうように働きかけることが大切であるし、さらに高い心理的アタッチメントを持ってもらうための施策を打つことも有効である。

逆に、高い心理的アタッチメントが得られなかった元社員に対しては、離職後のフォローによって、心理的アタッチメントを高めるようにすることもできないはない。元社員の心理的アタッチメントを維持向上するために、離職後の元社員との親密な関係性に着目する「ポストエンプロイメント・マネジメント」の必要性がここにある。ポストエンプロイメント・マネジメントのねらいは、元社員との良好な関係性の発展および持続を通じて、心理的

アタッチメントを高く保つてもらおうことと、コンタクトの頻度を高めることによって、元社員からの具体的な貢献を得る機会を拡大しようとするものである。

出身企業に対する態度と行動：本モデルの最後のステップにおいて、出身企業に対する心理的アタッチメントが、元社員が当該企業に対して持つ態度や、具体的な行動に表れるということが示してある。元社員の具体的な行動については、当該企業と何らかの形で接触する機会があれば行うという場合と、積極的に機会を見つけ出し、何らかの協力を申し込んでくるというような場合が考えられる。たとえば、重要な情報を入手した場合に、出身企業とコンタクトをとってそれを知らせたり、優秀な人材を見つけたときに、出身企業にその人材を紹介したりする場合などは、積極的に機会を見つけて出身企業に貢献しようとする行動である。高い心理的アタッチメントを維持している企業の元社員たちは、自分たちを「○企業の出身者」と常に意識しながら仕事をしているかもしれないし、当該企業の現社員や元社員同士との交流を常日ごろから行っているために、自然と当該企業の業績に貢献するような態度なり行動が起こりやすくなっているといえよう。

元社員の行動の優先付けに 影響するマインドシェア

複数の企業での経験を積み重ねたうえで、企業の意思決定を左右する重要なポジションに就いた人材や、プロフェッショナルとしてさま

ざまな企業を移り歩くような人材であれば、将来に複数の出身企業と何らかの関係を持つ機会が多くなる。そういったときに、どの企業に対してどういった行動をとるかというのは、本人の頭の中に各企業が占める割合、つまり「マインドシェア」によっても左右される。複数の企業を経験した人材が、過去に在籍した会社として最も真っ先に思い浮かぶ企業は、本人の頭の中に占めるマインドシェアの高い企業である。マインドシェアが示唆するのは「企業が元社員から何らかの貢献を期待するためには、当該企業が、本人がこれまでに経験した複数の企業との相対的な比較においても、強い位置にいないなければならない」ということである。マインドシェアが元社員の当該企業に対する行動にどのように関わっているかについて、心理的アタッチメント・マインドシェア・マトリクス(図表3)を用いてその関係を理解してみよう。

心理的アタッチメント・ マインドシェア・マトリクス

心理的アタッチメント・マインドシェア・マトリクスでは、「好意的―憎悪的」の軸と、「マインドシェア」の2つの軸を用いて、本人が経験した各企業をプロットする。図表3の例では、本人がA社、B社、C社の3つの企業をこれまで経験したと想定し、その3社がプロットされている。マトリクス上のA社が示しているように、心理的アタッチメントが非常に高く、かつ他社との比較においてもシェアの高い企業が、最もポジティブな行動を受ける可能性が高い。これは、本人が当該企業に非常に恩義を感じていた

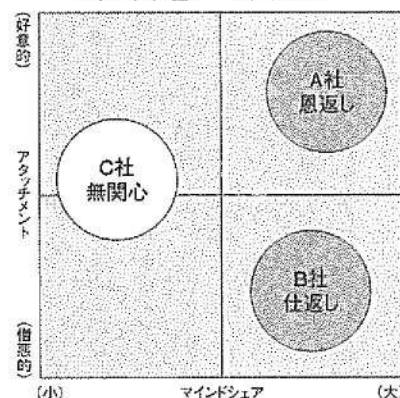
り、在籍したことを誇りに思っていたり、あるいは今でも当該企業の一員であるかのような帰属意識を持っているため、積極的に当該企業に貢献しようという動機付けが働く可能性が高いということである。

一方、B社のように、マインドシェアは高いが、心理的アタッチメントがマイナスの場合、本人は当該企業に対して何らかの敵対的行動をとる可能性が高い。これは、本人が当該企業に対する怒りや恨みといったネガティブな感情を強く持っており、機会があればその仕返しをしてやりたいと思っている場合があるということである。

C社が示すように、元社員が在籍した他の企業との比較においてマインドシェアが低い場合は、本人は当該企業に対する関心があまりなく、よってその企業の業績に影響を与えるような行動を行う可能性は低い。

企業と元社員との関係性を好ましいものにしてようと努力しても、マインドシェアが低い場合には、その努力が元社員の貢献という形で報われる可能性が低いわけである。

図表3 心理的アタッチメント・
マインドシェア・マトリクス



(例:ある人材が、これまでA、B、C社で働いた経験があるとする)

※3
たとえば、マッキンゼーやペインランド・カンパニーでは、卒業生専用のウェブサイトを設置されているなど、卒業生のためのネットワーキング機能が充実している。また、元社員とのネットワーキングを支援するサービスやそれを専門とする「リサルティング」会社もある。

※4
Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill

このように、元社員の行動をめぐって、複数の出身企業間で競争関係になっているということも示唆される。

企業が人材の マインドシェアに与える影響

企業が人材のマインドシェアにどのような影響を与えうるかについて、いくつかの法則が考えられる。まず、本人にとって、最初の就職先企業というのは、印象も強く残ることから、比較的高いマインドシェアを獲得できるだろう。このことから、新卒者を採用した場合に、彼らの心理的アタッチメントをいち早く高めてもらうことができれば、それは本人が将来経験するかもしれない別の企業よりもより高いマインドシェアを確保することができ、将来の当該企業に対する多くの貢献を見込むことができる。

逆に、当該企業が本人にとって2番目の企業で、かつ本人が最初の企業に対して好意的な印象を持っている場合には、それを超える心理的アタッチメントを獲得する努力をしなければならぬ。

つい最近まで在籍していた企業というのも、その時の記憶がまだ新鮮であるために、高いマインドシェアを獲得しているだろう。これは、時間の経過とともにマインドシェアが低下することも示唆しているため、先述したように元社員との関係性の維持によって、心理的アタッチメントのみならず、マインドシェアも維持してもらうように努力することが求められるわけである。

勤続年数というのもマインドシェアに影響する。勤続年数が長ければ、相対的に別の企業の勤続年数も短くなるし、長期にわたる経験が記憶として蓄積されることによってマインドシェアが高まっていくことが期待される。反対に、入ってすぐに辞めてしまうような場合には、それが非常にネガティブな経験によって離職した場合を除けば、本人にとってはあまり印象の強くない企業ということになる。また、当該企業が強烈なカルチャーを持っている場合も、本人にとって強い印象を与えることにつながる。とくに、その企業カルチャーと本人のパーソナリティや価値観とがびつたりとマッチしているような場合には、強い心理的アタッチメントと高いマインドシェアの両方が期待できるわけだ。

新しい 人材マネジメントに向けて

今回提示した心理的アタッチメントを用いたプロセスモデルと、マインドシェアを用いたマトリクス、および元社員との関係性に関する議論は、将来の新しい人材マネジメントのあり方に向けての多くのメッセージを含んでいる。第1のメッセージとしては、将来の人材マネジメントは、現在企業で働いている社員だけを対象にするというのでは十分でなく、企業をいつか離れた元社員まで拡張して考えるべきであるということである。優秀な人材が企業外に流出するのは、企業にとって痛いことに違いない。しかし、そこで終わりというわけではなく、離職後であっても、何らかの形で彼ら

らの貢献を期待することが可能であるということを念頭におくわけである。

その際には、今回のモデルから示されたように、外部に出ていった人材との関係性をいかに高くオリティかつ頻度の高いものに発展させ、元社員の当該企業への心理的アタッチメントを好ましいものにしていくか、かつ、マインドシェアを高め、本人が経験した他の企業よりも強い形で心理的アタッチメントを高めてもらうようにすることが、最終的には企業競争力に影響を与えることになる。このようなポストエンプロイメント・マネジメントの具体的な方法については、大手コンサルティング・ファームや会計事務所などが組織している「卒業生(Alumni) ネットワーク」など、いくつかの事例がはじめてきている。効果的なポストエンプロイメント・マネジメントのチェックリスト(別表)も合わせて参考にしていただきたい。

第2のメッセージは、既存社員の離職後のことまで考えた人材マネジメントを実践するということである。元社員の心理的アタッチメントが、離職するずっと以前から形成されていることを十分に念頭においておく必要がある。図表2の囲みでも例示しているように、心理的アタッチメントを用いたモデルのプロセスを詳

新しい人材マネジメントに 向けてのメッセージ

- ① 人材マネジメントを外部の元社員まで含めた形で考える
- ② 離職後のことまで考えて既存社員のマネジメントを実践する
- ③ 人材は企業の所有物ではなく自律的に企業内外を行き来する関係者であるとする
- ④ ポストエンプロイメント・マネジメントの充実にはエンプロイビリティも高める
- ⑤ 企業内外の人材との関係性を重視するマネジメントの発展は、わが国の強みを発揮するものである

ポストエンプロイメント・マネジメントのためのチェックリスト

基本的姿勢

- ・企業を離職していった元社員も、自社に価値をもたらしてくれる重要な関係者として認識している
- ・企業を離職していった社員は、過去に自社に対して貢献してくれた人材として敬意を示すとともに、今後も大切にしていきたいと考えている

具体的施策

- ・元社員の名簿その他の情報をデータベース化し、管理、蓄積している
- ・元社員に対して、定期的何らかの連絡をとっている
- ・元社員向けに自社に関するニュースレターを定期的に発行している
- ・元社員に自社の採用情報(パートタイムや欠員情報)を定期的に通知している
- ・元社員と現社員を含めたパーティや会合を開いている
- ・元社員のために「OB会」のようなものを組織している
- ・元社員とのネットワーキングを担当する部署やポジションを社内を設置している
- ・同窓会的イベントや元社員を迎えた講演会などを実施している
- ・元社員が自社に対して抱いているイメージや態度を何らかの形で調査したり、把握しようとしていたりしている
- ・元社員同士の交流や情報交換を促進するための専門のホームページを設置している
- ・新規人材の採用に関して、元社員に何らかの協力(人材の紹介等)を呼びかけている
- ・特別ボーナスなどの優遇策を用意するなどして、優秀な元社員の再雇用を推進しようとしている

効果

- ・元社員を再雇用した実績がある
- ・元社員から紹介された人材を採用したことがある
- ・元社員自身、あるいは元社員が属する組織が顧客となったケースがある
- ・元社員自身、あるいは元社員の属する組織が業務委託先やサプライヤーになったケースがある
- ・元社員との関係がきっかけで企業提携などが実現したケースがある
- ・元社員から重要なビジネス情報が寄せられてくる
- ・元社員と現社員の公式、非公式な交流は活発である
- ・元社員が自社に対して抱いているイメージは悪くない
- ・元社員が公式、非公式の場で自社の評判について語ることが多い

細に分析するならば、社員が経験するプロセスのどの時点で、企業としてどういった対応をすることが、彼らの心理アタッチメントに影響するかがわかってくる。人材の心理的アタッチメントを高めることは一朝一夕にできるわけではないが、その逆に、心理的アタッチメントが冷めることは一瞬にして起こりうることも留意するべきであろう。とくに、社員が離職を決定してから実際に企業を離れるに至る短い期間における不適切な対応が、長年にわたって培われてきた企業と人材の信頼関係を一気に損なう可能性があることなどはとくに注意しておきたい。

第3のメッセージは、人材は企業の所有物であり、管理したりコントロールしたりする対象であるという考え方は、将来は成り立たなく

なるだろうということである。むしろ、人材は企業に価値をもたらすパートナーあるいは関係者であると考え、企業内外を問わず、自社に価値をもたらす人々すべてを対象にした人材マネジメントを志向していくべきであろう。高い心理的アタッチメントを持つ外部人材との関係性を密にしていれば、必要な時期にタイミングよく彼らに参加してもらうことも可能になる。このように、将来は企業自体が境界線の曖昧なオープン組織となり、企業に貢献する人材は、むしろ自律的に企業内外を動きまわっていくようになるだろう。

第5のメッセージとして、元社員との関係性を重視するマネジメントは、日本だからこそ重要であるという見方もある。異文化マネジメントの研究によると、一般的に日本人を含む東洋人は、西洋人と比較すると、人々の長期的な関係性を重視する傾向にあるという^{※4}。また、東洋人は、昔に受けた恩は長年覚えており、いざれ恩返しをしようと思う傾向が強く、昔の恨みも長期間にわたって持ちつづける。したがって、短期的な交換関係で済ませがちな西洋風のつながりではなく、信頼、感情なども含めた強いつながりを維持することは、東洋人にとってはより自然なことであるといえる。

これからは、「終身雇用」は崩壊しても「終身関係性」という形で元社員と付き合いしていくことになるかもしれない。

おわりに

本稿では、心理的アタッチメントと関係性の視点を中心に、今後のビジネス社会において必要となってくる人材マネジメントの考え方についての議論を展開した。人材は企業を離れていった後でも、重要な顧客やサプライヤーとして、セールスやナレッジマネジメントの一翼を担う外部エージェントとして、最も信頼できるリクルーターとして、あるいは将来戻ってきてくれる人材として、企業にとっての重要な関係者でありつづけるわけだ。このように、企業業績に影響を与える人材が企業の内と外を問わず存在する時代においては、今回示したような、より関係性に着目した人材マネジメントが求められるようになってくるだろう。

リーダー
の軌跡
澤田秀雄
H.I.S.グループ 代表

50カ国を
旅した留学時代。
日本の標準が
世界の標準では
ないと身にしみた、
私の大きな転機でした。



澤田秀雄氏がベンチャービジネスの雄といわれるようになってから、もうずいぶん長い時が過ぎたように思える。だが、1980年に設立した格安航空券販売の「インターナショナルツアーズ」を「エイチ・アイ・エス」に社名変更したのが90年のことだから、実はまだそれほど長い時間はたっていないのだ。人間の記憶は薄れやすい。澤田氏が登場するまで、私たちは高い航空券代を支払うのを当たり前と思っていたものだが、それさえ遠い過去のような気がするほどである。

だが現実には、格安航空券販売を事業として成長させた澤田氏が及ぼした影響は大きい。エイチ・アイ・エスの成長に加えて、スカイマークエアラインズ、エイチ・アイ・エス協立証券の設立と、航空業界・金融業界にも風穴をあけようとする試みは、いつも注目の的だったといえる。このような澤田氏の経営姿勢とリーダーシップはどのように生まれ、育てられてきたのであろうか。

学生時代の世界旅行が どんなときでも明るく 元氣な性格を作った

よく知られていることだが、澤田氏は西ドイツ(当時)に留学していたころ、バックパッカーとして世界中を旅行してまわった。今でも趣味はとたずねられると躊躇なく「海外旅行」と答える澤田氏は、人生の転機や、経営者としての強みも旅から得たという。

「私の強みはめげないことでしょうね。いつでも明るく、元氣でいられること。これは学生時代4

年半も世界中を旅してまわった経験から得たものだと思っています」

「めげない」という言葉には少し解説が必要である。エイチ・アイ・エスの経営者としてはほとんど負け知らずともいえる成功続きで、高い成長を維持してきた澤田氏も、新航空会社スカイマークエアラインズやエイチ・アイ・エス協立証券のような新事業に進出してからは、さまざまな壁にぶつかることになった。たとえばスカイマークエアラインズは、保有する2機の航空機をやりくりしながら札幌や博多便という航空各社のドル箱路線に参入したものの、大手航空会社の値下げ攻勢にあり、なかなか決算上は浮揚することができなかつたといわれる(今年の決算は黒字化が見込まれている)。経営の試行錯誤は、マスコミのバッシングも呼んだ。

だが、澤田氏は「めげない」。世界中、それも好んで発展途上国を旅していたときの苦労が自分を強くしたのだと思っている。

「文化の異なる国に行つてつらい思いをしたり、病気をしたりする。それを乗り越えた経験が私を強くしていると思います。奥地に出かけて重い病気になつても、近くにまともな病院なんかありませんからね。だいたい私が出かけるのは飛行場から陸路でさらに何日もかかるようなところが多いので、帰国することもできません。一度肝炎らしい病気にかかったことがあったのですが、誰も助けてはくれないし、これは自分で治すしかないと思つて栄養豊富な食べ物を食べても治らない。ようやく病院にたどり着いたのですが、言葉が通じないので、一応薬はもらつても不安いっぱいです(笑)。ほとんど体力も落ちていくといろいろ考えてしまうわけです。『もしかすると死んでしまうかもしれない。このままで人生が終わつて自分はよいのだろうか。あれもしておけばよかったのではないかと。でも、そこから立ち直ると今度は少々のことではめげなくなりますよ。』

そんなことが数回ありましたが、私は旅をやめようとはまったく考えませんでした。もともと旅行が好きだし、なんといつても旅をすれば視野が広がります。モノの見方も変わるんです。世界を見てもまわれば、日本で正しいことが必ずしも海外では正しくないことを知る機会にもなる。たとえば石油ショックのとき、私は西ドイツに留学中でしたが、日本ではトイレットペーパーがなくなつて買いために走っているのに、同じ状況のドイツでは誰も買いためなんかしませんでした(笑)。それと同様に、20数年前、ヨーロッパでは格安航空券など当たり前だったのに、日本では航空各社が同じ路線を同じ価格でしか販売していない。早朝や深夜の便も同じ価格。ヨーロッパで暮らしていた私の目にはおかしなことでも、ずっと日本にいる人はそれが標準で正しいことだと思ひ込まれているのです」

澤田氏は、旅を通じてモノの考え方の基本を肌で学んだ。若いだけに吸収力も大きかった。世界の激変を、素直な目で予感することもできたという。「世界にはいろいろな国があつて、その国民が漂わせている雰囲気や秩序も違います。それは当事者にはわからないけれど、あちこち旅行している私には感じられました。たとえばイスラム革命直前のイランに行つたときは、ずいぶん人々の秩序が乱れている感じがしましたね。またソ連時代のモスクワは、暗くて色がないような雰囲気がありました。『これが本当に世界の大国なのか?』と驚いたほどです。その国に出かけ、文化と国民に接するとその国がよくなつていくかどうかわかるものです。会社でもそうですね。受付から入つたときの雰囲気

で、その会社に活気があるかどうか、成長しそうかということがわかるでしょう？」

澤田氏が繰り返して語ったのは、人間はその環境にどっぷりとつかってしまつて、本来見るべきものも見えなくなるということである。日本で暮らす私たちがよい例であろう。規制があることさえ気づかずにいた時期がどれほど長いか。生活の低位安定である。環境に慣れ親しんでいくうちに、人間は「おかしい」と声をあげることさえ忘れていくものだ。その矛盾をついて立ち上げたインターナショナルツアーズは、ねらい通り順調な成長を見せた。

人間の多様性と

適材適所の大切さを

学んだ創業期の体験

澤田氏の次の転機は、インターナショナルツアーズを設立し、社員が順調に増えて30人を超えたころに訪れた。ベンチャービジネスの例に漏れず、最初のうちは親しい友人たちが集まったファミリー企業である。意思疎通も簡単で、ワイワイ走つていけばよかった。しかし人数が増え、それなりに「組織」を形成することになるとマネジメントが必要になる。最初のうち、澤田氏はそれに気づかなかつた。「旅をしているときは、自分一人で考え、決定すればよいわけです。人に気を遣う必要もない。あるホテルが気に入らなければ、翌日引き払って別のホテルに移ることも簡単です。ところが会社の経営になるとそうはいきません(笑)。叱ると落ち込む人、やさしくするとつけあがる人と、社員の個性もさまざまです。最初のうちはそこがわからず

苦労しましたね。そのうち「人間ってこんなに違うんだ」ということに思い当たりましたが。そういう人々を動かして、お客様の旅をアレンジしていかなければならぬのですから大変でした。

私は、自分が100メートルを15秒で走れるとすれば、それができない人間がいることが長い間わからなかつたんです。社員の中には泳がせたら速いけれど走るのが苦手、というタイプもいたのですが。自分のできることは人もできると思っていた(笑)。最初のうちは強要したこともありましたが。それがまともなやり方ではなかった。最初のうちはショックでしたよ。なぜやめるのが私にはわからな

いんですから。そのうちマネジメントの必要性を学んだのです。チームを率いるには適材適所が大事です。一度優秀な人ばかりがある支店に集めたら、最初は何となく成績が伸びたけれど、そのあとでパチッと崩れてしまつたことがあります。組織には企画に向いている人、接客が得意な人、経理をしっかりとやれる人など、さまざまな人を配置することが大切なんです。

社員によってそれぞれ優先事項も違います。仕事で第一の人、家族がいちばんの人、彼氏が大事な人、お金を優先する人……。目標も能力も違う人間を理解して、それぞれの力をうまく発揮させることがポイントです。足の大きな人に小さな靴をあてがうような経営トップのもとでは、会社は発展できないでしょうね」

この認識を澤田氏は、さまざまな失敗を通じて身につけた。人に話を聞くより、本を読むより、痛みを伴う経験が成長の糧である。合わない靴を履かせようとしていたファミリー企業の青年社長は、やがて大規模な組織を運営する力を身につけたのだ。

既存の業界に挑んだ 航空会社と証券会社の 設立がもたらしたもの

次の大きな転機は、やはり国内4番目の航空会社スカイマークエアラインズを立ち上げたときだったという。それまで澤田氏が関わってきた旅行業界は比較的規制の少ない業種だった。せいぜい大手旅行代理店から航空券の仕入れを止められるぐらいが壁らしきものであった。しかし、それなりに覚悟していたとはいえ、監督官庁が強力で、しかも先行する3社がスクラムを組む航空業界の壁には悩まされつつつけている。

「最初驚いたのは、会社設立を発表したときの反響の大きさでした。NHKのトップニュースになり、新聞の一面に載つたりすることだとは思っていなかった(笑)。それだけにプレッシャーも大きかったです。が、いったん手を挙げておいて引き下がるわけにもいきません。ところがこの業界は、予想以上に規制でがんじがらめになっていました。ルールがうるさい上に、パイロットや整備士、運航管理者などの超スペシャリストが必要で、こういうスペシャリストは何年もかけて養成されるため、採用もむずかしい。日本の航空会社では数千万円も稼いでいる人たちですから。かといって海外の人材を採用するにも、しばらくは規制があつてできませんでした。また、ほかの航空会社を長く経験してきた人を採用すると、前の会社の分野と体系にすっきり染まっていますからマネジメントがむずかしいんです。皆さんプライドが高いです。正直なところ、



澤田秀雄(さわだ・ひでお)

1951年大阪生まれ。エイチ・アイ・エス 代表取締役社長、スカイマークエアラインズ 代表取締役会長、エイチ・アイ・エス 協立証券 代表取締役社長。ドイツ・マインツ大学卒業。日本の旅行業界の構図を変えた人物として知られる。現在も新しい挑戦を続け、不当な規制を打ち破る重要性を説く。趣味は海外旅行と読書。特に歴史書が好きで、経営にも参考しているという。経済同友会幹事・「次代を考える会」副委員長。(社)ニュービジネス協議会理事。創業・ベンチャー・国民フォーラム代表幹事などを務める。

エイチ・アイ・エスのマネジメントより数段むずかしいですね(笑)。

私をはじめ、経営に関わった何人かは、みな40代の働き盛りでした。そのメンバーが力を合わせてもふらついたほど、この業界はエネルギーを吸い取っていきいます。そのわりにはすべてがロングタームです。今日航空機を買いたいといつても納入されるのは1年後とか。今度チャーターの国際便を飛ばしますが、それだつて許可が下りるまでには長い時間がかかります。

安全第一の業界ですから、もちろん必要なルールもあるんです。しかし、いかにも古くなつてしまつたルールまではずすのに長い時間がかかるのは困りますね。さすがに、私も始めて1年ぐらゐのときにやめたいと思ひました。でもそんなことをしたらマスコミに書きたてられます。もう、やめるにやめられないところでしょうか(笑)。やつと自社養成のパイロットや整備士が東立つてきますので、それが楽しみ。これからは夏休みやお正月など旅行者が集中する時期にチャーター便を海外に飛ばして、その時期の旅行価格をもつと安くしたいと思ひつてるところです。正直なところ、スカイマークの影響力は保有している航空機2機ぶんではないと思ひつていますが、それでもまだまだ役割はあるはずですよ。

澤田氏は多くを語らないが、スカイマークエアラインズでも、エイチ・アイ・エス協立証券でも既存勢力の反攻がどれほど激しいものだったかは想像がつく。

だが、札幌や博多へ飛ぶ便がこれほど安くなつたり、早朝・深夜便が安くなつてきた背景には、確実にスカイマークなど新規航空会社の参入があるはずだ。サービスの見直しも進んでいる。体力を消

耗しながらの低価格合戦とはいえ、無条件で高い運賃を要求してきた航空3社に一矢報いたことは特筆すべきことである。

これほど大変な事業を始めるにあつた澤田氏の頭に浮かんだのは、航空会社ができてはつづれていくアメリカの業界だつた。吸収合併もしばしばあつて、今正確にアメリカのエアラインの名前を挙げられる人は少ないだろう。日本に安住しているだけでは、新会社を立ち上げるといふ発想は生まれなかつたに違ひない。

今も澤田氏は2カ月に一度は海外に出るし、数年に一度は2カ月ほど海外に滞在することになっている。昨年の11、12月も長期滞在してきたばかりである。どれほど若いときに世界をまわつても、日本に長期滞在しているうちに視野が元に戻つてしまつた危険を感じているからだ。

それにしても、規制の多い業界に次々新規参入していく澤田氏はチャレンジ精神旺盛な人物といふほかはない。

「どんなルールが正しいのか、時代に合わせて問ひかけをしていかなければ駄目だと思ひます。もちろんプレッシャーは大きいですが、そこであきらめてはいけません。価値観は逆転することもありますから。戦前のように、体制への反対を唱えたと憲兵につかまるわけでもない。吉田茂だつて牢に入れられていたことがあるんですから。悪いことをやつていなければ、堂々とチャレンジしていくべきです。もつともうまくいかないと袋叩きにあひますが(笑)。

私はマスコミにも考えてほしいんです。同じような取材をされても書く人によつて良くも悪くもなる。その上3分の1は間違つたことを書く。特に今、ベンチャービジネスが叩かれていますね。でも、

一度や二度の失敗は許すような寛容な風土を育んでないと日本は駄目になってしまいますよ」

たしかに、良いベンチャーも悪いベンチャーもひとつまじめにしてもはやしたのの一部のマスコミである。ベンチャーバブルがはじけたと騒ぐ前に、内容をしっかりと見ていくことが大切だろう。澤田氏自身、もてはやされたり貶められたりの連続である。「ベンチャービジネスが育たなければ若い力も育ちません。老人が実権を握つてると進化は止まります。もちろん若くても、バーチャルの世界でだけ生きていくような人は駄目ですが。若くても経験知をもつた人が新しいリーダーになれるように、日本社会には寛容さを求めたいですね」

若い人々には視野を広げるため、もつと積極的に旅をしてほしいと澤田氏は言う。最近では学生たちも気軽に海外へ出かけるが、みな先進国やリゾート地をめざし、冒険心が薄れているのが気にかかる。

「これも私たちが航空券を安くしすぎたせいかと、それだけは少し反省しています(笑)」

澤田秀雄氏のリーダーシップ年表

- 1973年 旧西ドイツ・マインツ大学に留学。アルバイトで稼いだ資金を元に、ヨーロッパ・中東・アフリカ・南米・アジアなど合計50カ国以上を旅する。日本の航空券の高さが身にしみる。
- 1980年 東京・新宿にインターナショナルツアーズを設立。会社は成長するが、マネジメント手法に悩む。
- 1990年 エイチ・アイ・エスに社名変更。
- 1996年 スカイマークエアラインズを設立。就航準備に入るが予想通りに進まず悩む。
- 1998年 9月、スカイマークエアラインズ就航。航空会社の運営のむずかしさを痛感する。
- 1999年 3月、エイチ・アイ・エス協立証券代表取締役社長に就任。証券業界に参入する。その一方で若いベンチャービジネス経営者の育成にも力を注いでいる。

インターフェースの究極の姿は
人が賢くなる機能を上げる方向に進むべきです

暦本純一

ソニーコンピュータサイエンス研究所
インタラクションラボラトリー室長



聞き手 蔣麗華
ワークス研究所主任研究員

暦本純一(れきもと・じゅんいち)

1960年生まれ。東京工業大学理学部情報科学科修士課程修了。日本電気、アルバータ大学を経て、94年よりソニーコンピュータサイエンス研究所に勤務。理学博士。ヒューマンコンピュータインタラクション全般、特に実世界指向インターフェース、拡張現実感、情報視覚化などに興味をもつ。92年情報処理学会30周年記念論文賞、98年MMCA・マルチメディアグランプリ技術賞、99年情報処理学会山下記念研究賞受賞。



DataTiles

テーブルの上にセットされた平面ディスプレイシステムの上面に、透明なタイル状のPDAを自由に組み合わせて置くと、天気予報がタイル上に現れたり、CDを視聴したり購入できたりする。透明タイルを置くという日常的な動作によって、ネットワーク上の情報を自ら制御できるという特徴がある。

ビジネスの実世界の内外で、人間のコミュニケーション環境は流動化の一途をたどっている。この流動を前提として、新たな「豊かさ」の感覚を創造していききたいという願いが人々の共通感覚になりつつあるといってもよいだろう。今回のゲストは、ソニーコンピュータサイエンス研究所暦本純一氏である。暦本氏が室長を務めるインタラクティブラボラトリーでは、非常に小型でかつ個人化されたコンピュータや、生活環境と一体化したコンピュータによって、将来の生活や社会がどのように再デザインされていくかをテーマに研究活動を行っている。ヒューマン・インターフェースの最先端に立つ研究者である暦本氏とともに、豊かさの再創造のヒントを探ってみた。

蔦 私が初めて暦本さんのことを知ったのは、NHKの教育テレビで放映されたウェアラブル・コンピュータ特集に出演されていたのを見たことでした。その番組で暦本さんは、歌舞伎のイヤホンガイド（イヤホンを通じて、そのとき演じられている演目の内容解説などを的確なタイミングで聴くことができるサービス）を初めて体験されたときの驚きについて語っておられたのですが、それがきっかけで暦本さんが研究されているウェアラブル・コンピュータ（時計や眼鏡のように身体に装着できる携帯型コンピュータ）に非常に興味をもつようになりました。

暦本 私は歌舞伎についてはまったくの初心者で、歌舞伎に詳しい家内に連れられて観劇に行った際、初めてイヤホンガイドを利用しました。私は「どうせ同時通訳だろう」程度にしか思っていなかったのですが、つけてみて驚きました。あ

れは芝居のときは全然ナレーションが入らない。せりふの合間にしか情報を出さないということ、インターフェイスがとても洗練されているのです。気がつくところ初心者の私ที่บ้านに説明しているんです（笑）。人間の能力をごく簡単なデバイスで増強するシステムであることに強い印象を受けました。

蔦 たしかにあの情報の与え方は熟慮されていますね。その驚きと、今暦本さんがなさっている研究とはどのようなつながりがあるのでしょうか。

暦本 今は情報がたくさんあるにもかかわらず、それが自分の能力を強めたり賢くなるように作用しないで、逆に情報の洪水の中で無力感を抱いてしまう方向に作用することが多いかもしれませぬ。でもイヤホンガイドのように、非常にトランスペアレント（透明）に人間の知覚を高めてくれる可能性もあると思うのです。インターフェイスの究極の姿は自分自身を賢くする機能を上げていく方向に進むべきで、その場合、コンピュータはなるべく透明なものにするというのがコンセプトとしてはいちばん大きいのです。

蔦 透明とは垣根がないという意味ですか。

暦本 ええ。外から見ると、その人とコンピュータとが境目がないようにつながっているというのが究極のあり方かもしれません。あるいは建物自体にコンピュータが入ってきて、人間と融合するとか。私はそのふたつにとても興味があり、WindowsやGUI（グラフィカル・ユーザー・インターフェイス）のようなコンピュータの形を全部捨てて、未来のコンピュータを追いかけて考えているのです。

蔦 四角い画面の外へ出てみようということですね。

暦本 そうですね。個人的には、机があつて、手があつて、手の前に書類があるという位置関係は人間がもともと持っている作業スペースなので、この作業スペースにはまるようなコンピュータであれば、デスクトップではなく、携帯電話や腕時計がコンピュータになることもありうるでしょう。そのようにいろいろなコンピュータに囲まれてきたときに、ひとつのコンピュータのインターフェイスではなくて、いろいろなコンピュータがたたく混在した世界をどういうふうにか快適に設計するかということが、インターフェイスとしていちばん大きな研究課題だと思っています。以前はコンピュータの切り取られたウィンドウの中だけしか考えていなかったわけですが、現実というのはその外側の部分がとても大事ですね。リアルワールドを中心に考えて、実世界指向インターフェイスの要素として今までのようなコンピュータがあるとか、ウェアラブル・コンピュータがあるとか、あるいはコンピュータではなく書類があるというふうにとらえるべきだと思います。まず実世界を考えて、その実世界を設計するということです。

蔦 そのお考えにはとても共感しますね。

今の生活習慣を変えずに 新しいコンピュータを 取り入れる近未来

蔦 実世界の再構成に向けて、異なるインター



任意の期間を三次元で再現



任意の時刻の状態を再現

TimeMachine Computing

デスクトップに置かれた情報の、任意の時刻での状態を再現する。各利用者のコンピュータ上でのアクティビティが時空間にまたがる情報として視覚化される。

フェースをつなぐ技術というのがいけばんホットな研究なのではしょうか？

暦本 ウェアラブルのように、実世界で身体の表面にどんどんコンピュータをつけていくというのが究極だという人もいるし、いろいろです。でも私としてはひとつの究極解はないと思っています。現実の中で例を挙げれば、究極の服とか究極の紙は存在しない。要するにTPOで全部違うわけです。それと同じで、コンピュータも目的に応じてどんどん細分化されていくと思います。だから、ひとつこれだけが最適というふうに主張するのではなくて、いろんなタイプを有機的に結合できるようなインターフェースというものがおもしろいと思います。

蔦 先ほど対談の前に12枚の透明タイルを自在に置くDataTiles(前ページの写真参照)というシステムを見せていただきましたが、あれが企業にあつたらいいですね。

暦本 社長室にああいうのがあつて、財務データやポートフォリオ、株価などが揃つていて、ぱつと組み合わせるとタイルを置くと瞬間的に会社の状態が映し出されるとか。

蔦 そうです。とつてもアーティスティックに発想できるような気がしますね。私たちは日常の仕事の場面で、けっこうリニアな発想を強制されているのではないかと思います。有形・無形の思考の道具類をさして言っているのですが——私は新しい思考の道具を自分でデザインしたいという欲求をいつも感じています。

暦本 コンピュータってひとりだとうまく使えるんです。でも、双方向の議論の場になると、マウスを使うような細かい作業はダイナミック

な実時間の流れとは合わない。でもあのシステムが社長室の会議の場にあつたとすれば、事業部ごとのタイルがあつて、それを置けばすぐに情報が現れて経営戦略を組み立てられるかもしれない。

蔦 あの透明タイルは単なる情報の呼び出し機能ではなく、ナレッジのインタラクション機能をサポートするもので、何かまた新しいナレッジが生まれる可能性がありますね。それがタイルを置くというとてもシンプルなインターフェースでできるところがすごいと思います。結局人間の頭も、いいアイデアが浮かぶときってそういう状態なのだと思います。こうした技術の力を借り、人間の意思によつて個々人の実世界を自由に再構成できるようにすることを期待しているんです。とすれば、人間の知覚はどういうふうに変つていくと思われませんか。

暦本 今のライフスタイルはあまり変わらないと思います。私は生活習慣を壊さずにコンピュータを入れるという考えですね。いずれコンピュータがわれわれの感覚器官とダイレクトにつながれば人間そのものの再構築も考える必要があると思います。現状としては今の習慣をコンピュータの中の世界とうまくつなげたいと思うのです。

蔦 ふだん会議をしていると、自分の伝えたいことが相手にきちんと受けとってもらえないことがありますね。ちゃんと伝えるためには、自分のコンテキストと相手のコンテキストをはっきりさせた上で接点を見つけて話を展開していくとしますが、努力を怠るとすぐに自分のコンテキストで一方的にしゃべつてしまつて相手

にいいたいことが伝わらない問題が起きがちです。もし、この透明タイルのようなインターフェースがあれば、相手と自分、双方のコンテキストへの自覚能力が高まるような気がします。

暦本 インターフェースには、自分とは違うロボットみたいな知的なコンピュータがあつて、それに全部任せちゃうという方向もあると思うのですが、私はもつと自分がダイレクトに環境をコントロールしていきけるインターフェースの方が自覚を起せると考えています。あまりコンピュータに任せすぎると、ブラックボックスになって人間とコンピュータの交流がなくなつてしまふかもしれない。先ほどのタイルを置くコンピュータも、タイルを置く行動がもたらす自覚によつて印象が残るわけです。ショッピングをしたら、「買った」ということが印象として絶対残るはずですから。クリックしたらいつのまにか課金されているなんてことは起こらないでしょう。もつとも、人間とコンピュータの境界は技術者だけでは決められない問題ではあります。

蔦 今後、たとえば生体のメカニズムとテクノロジーの一体化なども考えられますか。

暦本 それはまだ今のところSF的なものですね。私が今潜在的に興味をもっているのは、網膜に直接データを入れるようなアイデアなんです。視覚障害の人の網膜に、その人が本来見える映像を入れるようなことですが、応用としては、証券会社の社員だったら株価が全部流れるようなものが欲しいかもしれませんね。自分の知覚もカスタマイズされていくわけです。その段階になると、その人が知覚しているのは全部コンピュータから得たものだという世界にまで

豊かさの再創造と コミュニケーション環境

蔣麗華

ワークス研究所 主任研究員

暦本氏が出演していたNHK教育テレビの番組では、Googleのような形状のウェアラブル・コンピュータを身につけてまったく訪問したことのない建物に入り、いろんな部屋の前に立つとその部屋の使用者のデータや会社全体のデータがGoogleのレンズの部分に映し出される……という試みが紹介されていた。そのようなコンテキスト情報を補うことにより、人間が得られるリアリティを拡張していくインターフェース技術は、この複雑な時代において、自分の感覚を自由に活かしつつ他者との関係も豊かに築いていくためには不可欠の技術に思われた。

暦本氏是对談中に歌舞伎のイヤホンガイドのすばらしさに触れたとき、

「私たちはコンテキスト・アウェアネス(context awareness)とっていますが、その人が置かれている状態や状況と、その人が得られる情報が一致しているということが決定的に重要なのだと思います。イヤホンガイドにしても、歌舞伎に行く前にあのテープを聞かされてもぜんぜん興味は湧かないし、忘れてしまうでしょうが、リアルタイムで説明されるからものすごく意味があるのです」とも話していた。

歌舞伎の演技の型には「五感の拡張」という奥深いテーマが隠されているが、イヤホンガイドはローテクながら、まさにリアリティを拡張する道具としての役割を果たしている。

身体感覚を中心に置いてコミュニケーション環境を創造することが知識社会が深化するために欠かせないという予感、暦本氏と話してみてもより確かなものとなった。そのような世界は四角い画面の外に広がっていく……。私たち人材マネジメントの世界も、新世紀を迎え、従来の企業経営の“四角い画面”の外に自由に踏み出し、企業と働く人々のインターフェースを創っていく時代に入っている。



(しょう・れいか)

ワークス研究所主任研究員。90年、ニューヨーク大学コミュニケーション学部メディア・エコロジー学科にてMA修了。一貫して、価値創造の視点での人・仕事・組織の研究に携わる。現在、知的資本経営および職業能力の言語化を研究中。

踏み込んでいってしまうかもしれない。24時間、自分で何かを決めるときは必ずウェアラブル・コンピュータを検索してからというふうに、どんどんその傾向が強まる可能性があります。

技術によって人が 楽しく交流できる 社会を創りたい

蔣 目に見えない価値あるいは豊かさを実感するということに、時間の知覚は非常に重要だと思いますが、時間についてのインターフェースはどうなんでしょう？

暦本 コンピュータをタイムマシンにするというシステムを開発中です(笑)。デスクトップコンピュータのインターフェースの話になりますけれども、普通コンピュータ上で書類整理をするときはフォルダに分類しますね。でもそれではいろいろなカテゴリがオーバーラップしてしまっ

にあるかわからなくなる。結局急ぎの仕事のときは画面上にフォルダをべたべた置いた方が多いんです。そこで私はべたべた置いたファイルはいらなくなったらどんどん捨てていいというインターフェースを考えました。ゴミ箱に捨てても、それは表面上隠されただけですからね。その代わり、タイムマシンの「何月何日」という過去に戻る

と、そのときのファイルが全部甦ってくるわけです。データが小学校のときに戻れば、可能性としてそのときの作文が出てくるとか(笑)。それを三次元に表現することもできます(と言って実際に画面に暦本氏自身の時間軸の断面を表示する)。そうすると自分の作ったファイルが時系列にブラウズできる。キーワードを入れれば、それに

関するファイルだけが一生分表示されるんです。蔣 年表ですごく大事ですね。人間の記憶の一形式なのでしょうが、それをデスクトップのファイルという形で表示できるなんてすばらしい。「バック・トゥー・ザ・フューチャー」みたいなことができるかもしれません。

暦本 おっしゃるとおり、自分の記憶をたどることがとっても簡単にできます。どの時期にどんな本を読んでいたとか。そうするとパツという連想が生まれたりします。今考えているのはコンテンツとして「坂本龍一のデスクトップ」なんていうのを売り出したらいいのではないかと。人の日記を読むのがおもしろいと同じで、人のデスクトップをブラウズしたら楽しい。架空のデスクトップ、たとえば「織田信長のデスクトップ」なんていいと思いませんか(笑)。

蔣 本当に(笑)。それでは最後に、暦本さんはインターフェースの研究を通じて、どんな世の中にしたいとお考えなのかをお聞かせください。特に企業社会について。

暦本 今はITという、追い立てられるように辛い思いをしている人が多いと思います。でも私はテクノロジーによって楽しくならなくちゃいけないと思っています。辛い思いなどせず、人間どうしが充分コミュニケーションをとれる楽しい世界を創っていけるといいですね。

ワーキングパーションの 就業実態調査について

ワークス研究所では2000年秋に、「ワーキングパーションの就業実態調査」として首都圏の働く人々約1万3000人(男性8000人、女性5000人)を対象に働く個人の就業に関する実態と意識の調査を行った。同種の調査は、男性正規社員・正規職員(以下、正規社員と表記)を対象とした「首都圏ビジネスマンの転職実態調査」や働く女性を対象とした「ワーキングウーマン調査」など、対象を限定した個別の調査は過去存在したが、今回は働く個人全体を俯瞰するという目的で男女を問わず就業形態も正規社員のみならず、契約社員、派遣スタッフ、パートタイマー、フリーター(社会人アルバイト)まで拡大した。大規模調査ゆえ詳細な分析は現在進行中である。したがって今回は、結果の概要をкаいつまんでの報告とさせていた

く。本稿で、平均的就業画像をイメージしていただければ幸いです。

今回の「ワー

キングパーション

調査」の主目的

は、働く個人(ワーキングパーション)の考える望ましい働き方に始まり、離職から転職活動を経て、入職へつながる転職者の「転職サイクル」(図表1)の実態を把握することである。この転職サイクルを総合的・包括的に捉えることのできる調査は過去に類を見ず、本調査は大変貴重なデータであると自負している。

ワーキングパーションの

4割が転職を希望

首都圏のワーキングパーションの51.9%が

『転職サイクル』 から探る マッチングの実態

ワークス研究所 研究員 ワークス研究所 主幹研究員
白石久喜 角方正幸

「専門的働き方」を希望し、54.1%は自分の雇用に対して不安を持っている。雇用への不安は年代別

には30代に強く不安は年代別

現れており、加齢にしたがって減少する(図表2)。しかし自らの雇用に不安を感じている一方で、知識やスキルを身につけたり、資格の取得のために学んでいる人は16.4%で、必ずしも多くない。労働市場における自分の価値を高めた気持ちは薄ぼんやりとあるのだから、実際に行動できているワーキングパーションはあまりいないようだ。

雇用不安を持つ者が5割を占め、同一企業での長期安定就業が難しくなってきたワーキングパーションは転職についてはどのような考えを持っているのか見てみよう。

「転職意向あり」との回答をしている人は

39.9%で、その理由としては「賃金水準に不満」が最も高く35.1%、次いで「勤務先の将来に不安」が31.9%であった。雇用への不安から、より安定した勤務先を探したい気持ちの現れであろう。

他方、転職の意向を阻害する要因として挙げられているのは「募集求人年齢制限」が40.8%、次いで「今の仕事の経験が世間で通用しにくい」が23.4%となっている。転職上限年齢34歳とよく言われるが、実際年齢制限は大きな壁となっている様子がうかがえる。

総じて高い転職の満足度

では、実際の転職状況はどのようなものであろうか。

これまでに転職経験のある人が50.2%。2人に1人が転職の経験を持つ。

また過去5年以内の転職と限定すると28.1%となる。首都圏のワーキングパーションはおよそ1300万人。つまり約400万

人が過去5年の間に転職しており、年間80万人が転職した計算になる。

彼らの約8割(79.2%)は「転職に満足」しており、この不況下に転職した人々の数字としては高い結果といえよう。

これを雇用形態別に見てみると(図表3)、正規社員の満足度が77.7%であるのに対しフリーターでは同程度の75.3%、パートタイマーに至っては82.7%と正規社員に比べて5ポイントも上回っている。雇用形態の多様化が進む中、就業者のパート・アルバイト比率は高まっているが、転職満足度に関しては、就業形態による差は見られないのが特徴といえる。

産業社会と個人のマッチングの視点

雇用のミスマッチが世間でいわれて久しいが、この400万人の転職経験者のマッチングの内容について少しデータを見てみたい。過去5年以内の転職者(400万人)が自ら起こしたアクション(自発的)であるのか企業都合でやむなく強いられたもの(非自発的)であるのかをみると、84.4%は「自分の希望で転職した」との回答をしている。昨今社会問題化しているリストラなどによる非自発的転職は、13.7%と数字の上からは少数派である。

しかも「会社倒産、人員整理・解雇」を理由とするものはそのうちの61.4%。不況下の転職というと非自発的転職者や失業者の方に話題が集まりがちであるが、産業社会と個人のマッチングを全体的に考えるとき、

図表1 ワーキングパーソンの転職サイクル

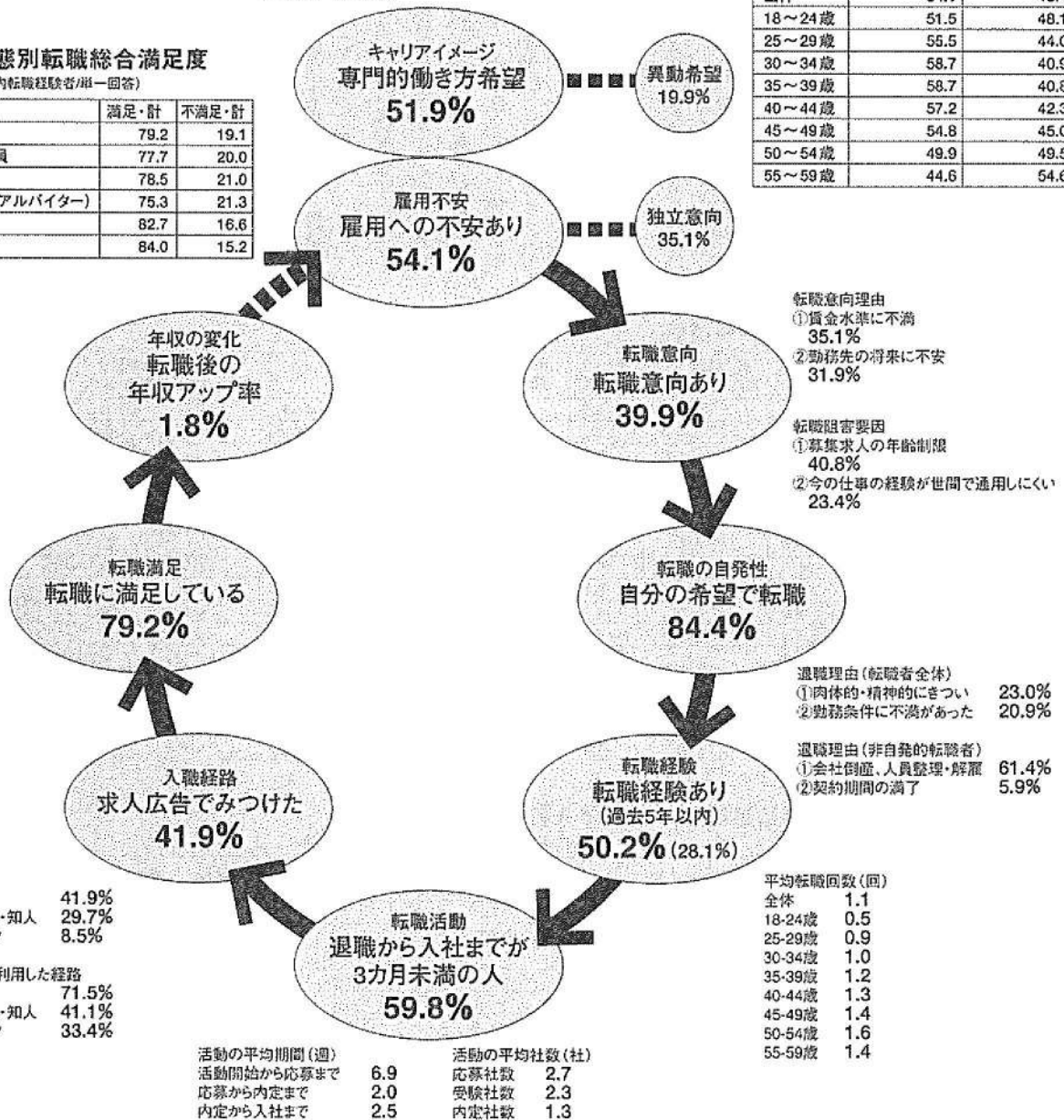
学びの現状	キャリアの現状
最近1か月に学んだ	英語ができない
16.4%	76.9%
平均時間	パソコンを使えない
24.6時間	32.6%
平均費用	
2.05万円	

図表2 年齢層別雇用不安の有無
(全体/単一回答, 単位: %)

	雇用不安を 持っている計	雇用不安を 持っていない計
全体	54.1	45.4
18~24歳	51.5	48.1
25~29歳	55.5	44.0
30~34歳	58.7	40.9
35~39歳	58.7	40.8
40~44歳	57.2	42.3
45~49歳	54.8	45.0
50~54歳	49.9	49.5
55~59歳	44.6	54.6

図表3 就業形態別転職総合満足度
(過去5年以内転職経験者/単一回答)

	満足・計	不満足・計
全体	79.2	19.1
正規社員・正規職員	77.7	20.0
契約社員・嘱託	78.5	21.0
フリーター(社会人アルバイト)	75.3	21.3
パートタイマー	82.7	16.6
派遣	84.0	15.2



8割の自発的転職者に注目し、この両者のマッチングを効率的に行うシステムを検討することがより重要であると考えられる。

今後高まる民間のマッチング機能

最後に、実際のマッチングの効率について手元にあるデータで多少検証してみよう。

まずは転職者の入職経路を、チャネル別シエアで見ている(図表4)。マッチングの量的側面である。転職者の入職経路を調べてみると、転職先をみつけた情報源は「求人広告」が最も高く、41.9%の転職者が求人広告により転職先を見つけている。続いて「家族や友人・知人」29.7%、「ハローワーク」は8.5%にすぎない。募集活動の支援や職業紹介について、公的機関による活動だけではすべての転職者のマッチングをカバーしきれない現実が、数字の上に現れている。いまや民間の果たす役割が極めて高いことは自明である(図表1)。

職種別に入職経路を見てみると、「サービス職」においては求人広告は51.1%、ハローワークは3.9%、「運輸・通信関連職」では、求人広告は45.5%に対し、ハローワークは7.6%。「事務職」では求人広告が46.2%に対しハローワークは10.9%となっており、現在日本の雇用を牽引している職種に関しては、求人広告の果たす役割を改めて思い知らされる結果となっている。一方、ハローワークのシェアの高い職種は「農林漁業関連職」34.2%、「保安・警備職」21.7%と、明らかに民間サ

ビスとは異なる構造となっている。

就業形態別には、正規社員への転職では、「求人広告」で33.4%、「ハローワーク」で11.7%、「民間人材紹介会社」で1.7%が転職先を見つけている。パートタイマーは「求人広告」54.6%、「家族や友人・知人」26.4%、「ハローワーク」6.6%となっており、派遣は「求人広告」42.9%、「人材派遣会社」29.7%、「ハローワーク」1.9%である。個人の働き方が多様化していく中、「求人広告」が正規雇用に限らず多様な就業形態への支援を実現できているのに対し、「ハローワーク」には画一的な正規雇用支援の傾向が色濃く見えるのは気のせいだろうか。

一方、マッチングの質的側面はどうだろうか。クオリティは指標化が困難であるが、入職経路別の転職満足度の違いを見てみたい。

転職者の8割が満足しており、全体的に満足度が高いことは先述のとおりである。結果的には入職経路による満足度に顕著な違いはなかった。求人広告でみつけた転職者の満足度は78.8%、対してハローワークは73.4%とともに全体値と同じ程度で、僅差しかない(図表5)。ただ、一点興味深いのが、「民間人材紹介会社」で83.0%と最も満足度が高かった。その支援内容の内訳として「専門職・技術職」が37.4%と産業界から需要の高い職種に集中している点も注目すべきであろう(図表6)。シエラ的にはまだ1.0%と小さい限りであるが、ハローワークとほぼ同様の機能で9.6ポイントの満足度の差は、今後の労働市場における民間の役割が増すであろうことを予見させるに十分な数字である。

図表4 職種群別・就業形態別入職経路 (過去5年以内転職経験者/単一回答,単位:%)

	働きたい会社に直接問い合わせ	学校(学生課)の窓口や掲示板	ハローワーク(職業安定所)	民間人材紹介会社	人材派遣会社	求人広告	その他のインターネット	家族や友人・知人	その他	無回答
全体	5.7	1.0	8.5	1.0	1.5	41.9	0.2	29.7	1.7	8.8
サービス職	7.2	0.4	3.9	—	0.4	51.1	0.1	24.7	2.2	10.0
保安・警備職	3.4	—	21.7	—	—	50.7	—	17.4	3.4	3.5
農林漁業関連職	—	—	34.2	—	—	13.0	—	52.7	—	—
運輸・通信関連職	4.5	0.4	7.6	—	0.5	45.5	—	29.2	1.1	11.2
生産工程・労務職	4.9	0.1	11.0	0.9	—	45.2	—	31.1	0.8	6.0
管理職	6.5	0.8	6.9	3.5	0.8	18.4	—	33.1	2.0	28.0
事務職	5.0	0.9	10.9	0.8	3.7	46.2	0.2	26.4	0.9	5.1
営業職	3.8	—	6.0	2.4	0.3	26.3	0.3	42.9	2.5	13.5
専門職・技術職	6.9	2.4	8.8	2.1	1.7	29.5	0.1	35.1	2.9	10.6
分類不能の職業	2.5	7.5	4.1	1.1	—	45.6	1.2	24.9	2.3	10.7
正規社員・正規職員	5.5	0.9	11.7	1.7	0.7	33.4	0.2	32.8	2.2	10.9
契約社員・嘱託	4.9	1.2	5.4	0.6	2.3	45.6	—	30.0	2.3	7.8
フリーター(非正規アルバイト)	11.9	1.2	2.0	—	0.8	45.2	0.3	27.1	1.9	9.7
パートタイマー	4.7	1.0	6.6	0.3	0.2	54.6	—	26.4	0.5	5.7
派遣	2.1	—	1.9	0.8	29.7	42.9	0.7	16.2	1.5	4.0

図表5 入職経路別転職総合満足度

(過去5年以内転職経験者/単一回答,単位:%)

	満足・計	不満足・計
全体	79.2	19.1
働きたい会社に直接問い合わせ	81.5	15.6
学校(学生課)の窓口や掲示板	76.8	18.8
ハローワーク(職業安定所)	73.4	26.0
民間人材紹介会社	83.0	17.0
人材派遣会社	77.8	22.2
求人広告	78.8	20.4
その他のインターネット	66.4	33.6
家族や友人・知人	82.1	17.2
その他	85.3	11.7

図表6 入職経路別職種

(過去5年以内転職経験者/単一回答,単位:%)

	サービス職	保安・警備職	農林漁業関連職	運輸・通信関連職	生産工程・労務職	管理職	事務職	営業職	専門職・技術職	分類不能の職業
全体	20.7	0.7	0.2	5.3	13.7	2.9	29.5	6.6	17.9	1.7
働きたい会社に直接問い合わせ	26.1	0.4	—	4.2	11.9	3.3	25.9	4.4	21.6	0.8
学校(学生課)の窓口や掲示板	7.7	—	—	2.0	2.1	2.5	27.7	—	44.3	13.7
ハローワーク(職業安定所)	9.4	1.8	0.8	4.8	17.9	2.4	37.8	4.7	18.8	0.8
民間人材紹介会社	—	—	—	—	11.7	10.2	22.7	16.0	37.4	1.9
人材派遣会社	6.0	—	—	1.7	—	1.5	70.1	1.2	19.5	—
求人広告	25.2	0.9	0.1	5.8	14.8	1.3	32.5	4.4	12.6	1.9
その他のインターネット	16.1	—	—	—	—	—	42.2	12.4	15.2	14.1
家族や友人・知人	17.2	0.4	0.3	5.2	14.4	3.2	26.1	9.5	21.1	1.5
その他	27.3	1.4	—	3.3	6.2	3.4	15.9	9.5	30.6	2.4

首都圏の求人広告件数、17カ月連続で前年比プラスの伸び

2000年12月は、伸び幅がやや鈍化

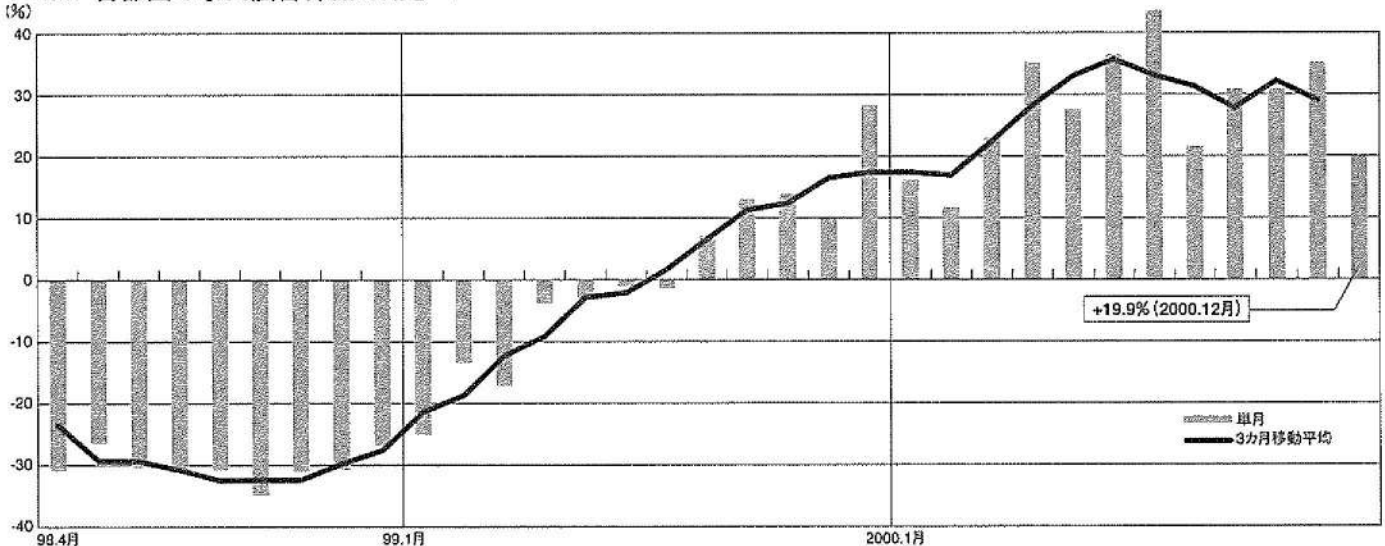
12月は、業種ごとの伸び率にやや差が出始めてきており、コンピュータ関連業で伸び率が上昇する反面、金融・証券・保険業などではマイナスの伸びとなった。実勢をみる3カ月移動平均(2000年11月)では全業種で前年同月比プラスとなった。

「クリック&モルタル」というワードが頻繁に使われるようになってきているように、さまざまな事業を営んでいた企業が、ネットを活用した新規事業を立ち上げている。それに伴う人材募集が幅広い業種にわたって活性化している。

この動きに代表されるように、人材募集に関しては、業種ごとに強弱がありつつも、新しい取り組みをしようとしている企業群の募集が活性化していく傾向が強まっている。特に、小売・サービス関連においてこうした活性化の傾向が見られる。営業職は、17カ月ぶりに、前年伸び率がマイナスとなった。住宅不動産関連や通信関連の募集が、若干少なくなったことなどもあるが、企業における営業活動のアウトソーシングも進んでいると思われる。特にルートセールスや新規営業に関して、営業派遣の活用が進んできていることもひとつの要因となっている。

(Works Market-Data 2001.1.30発行より)

図表1 首都圏の求人広告件数の動き (前年同月比)



図表2 首都圏人材マーケットの動き

	求人広告件数 ()内は前年同月比		R.I. ()内は前月増減、前四半期増減	
	単月	3カ月移動平均	単月	四半期(00.7-9)
2000.10月	14,280件 (+30.9%)	15,154件 (+32.2%)	163.4 (+2.4P)	140.8 (+21.6P)
2000.11月	15,464件 (+35.2%)	13,471件 (+29.0%)	172.3 (+8.9P)	
2000.12月	10,670件 (+19.9%)	—	—	

図表3 業種別の動き (前年同月比)

業種	2000.10		2000.11		2000.12	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
コンピュータ関連	815	24.1%	964	31.6%	739	25.2%
ファッション関連	423	15.0%	432	17.9%	295	▲3.5%
ホテル・フード・レジャー関連	937	38.7%	991	22.3%	530	20.2%
広告・出版・印刷関連	1208	60.9%	1151	5.0%	763	19.2%
建築・土木・住宅関連	2429	12.2%	2705	30.9%	1812	13.8%
自動車・運輸・倉庫	1303	25.9%	1577	53.7%	1014	38.7%
製造業	957	42.7%	1031	52.4%	776	17.0%
金融・証券・保険	226	17.5%	234	5.0%	149	▲16.2%
商社・卸	834	20.1%	939	26.6%	523	▲9.2%
小売	673	13.6%	705	11.1%	538	27.7%
サービス	6690	40.0%	7117	33.0%	5174	23.2%

図表4 職種別の動き (前年同月比)

職種	2000.10		2000.11		2000.12	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
SE	500	15.2%	636	41.2%	512	27.7%
SE以外のソフトウェア	360	30.4%	392	17.0%	271	9.8%
電気・電子・機械設計	178	46.0%	227	119.8%	203	56.5%
建築・土木設計	166	43.3%	172	55.4%	121	21.3%
建築・土木施工管理	283	6.7%	297	36.6%	185	▲1.6%
建築・土木工事業者	1442	▲5.1%	1612	29.2%	1077	36.2%
生産・製造・メンテナンススタッフ	750	40.5%	759	52.7%	635	46.6%
財務・会計・経理	408	37.4%	495	53.9%	343	6.9%
総務・人事	193	40.9%	225	41.4%	178	34.1%
一般事務	2267	50.9%	2518	40.3%	1654	18.8%
企画・販売・マーケティング	250	76.6%	243	32.6%	178	20.5%
営業	2504	27.7%	2643	18.6%	1805	▲5.3%
広告・出版・アミューズメント	607	90.4%	562	▲11.0%	304	4.5%
印刷・製本関連	142	▲5.1%	141	9.2%	86	▲19.1%
ファッション・デザイナー関連	145	8.3%	160	3.0%	100	▲14.8%
販売・サービス・フード関連	1697	34.9%	1751	23.1%	1094	16.3%
ドライバー・デリバリー関連	1585	24.8%	1970	60.5%	1299	72.9%
医療関連	1182	24.6%	1291	13.6%	1112	21.3%
理美容関連	1353	20.4%	1244	22.8%	691	22.0%

<求人広告件数>

集計対象: 週刊ピーニング(関東版)、週刊とらばーゆ(関東版)、週刊ガテン、テックピーニング
<リクルーティング・インデックス(R.I.)>

求人求職動向指数(1995=100)で数字が大きくなると求人>求職を表し、小さくなると求人<求職を表す。算出方法は(求人広告件数/応募者数)/(95年平均値)×100

『キャリアアシヨック』どうすればあなたは自分でキャリアを切り開けるのか？

高橋俊介（東洋経済新報社、本体1500円＋税）

これまでとはまったく違った キャリアに関する考え方を

キャリアアシヨックという、この少々物騒なタイトルの本に対して、すでにいくつものリアクションをいただいている。

ある学生は、就職活動で会社を訪れると、エントリーシートに5年後のキャリア目標、仕事目標を書けと言われた。しかし自分は勤めた経験がないので書けないのですが、これはダメ人間ということではないわけですねと言っていた。またある女性は、女性こそ一日も早く自分の専門分野を1つに絞って、そこでスキルを積み上げなければとあせっていたが、まったく違う考えに驚いたと言っていた。

これらはまさに自分が期待していた反応であった。自分自身、人材マネジメントやキャリア開発といった問題に長年取り組んできた。そしてキャリア開発は将来目標を明確にして、決めた目標に一步一步近づいていく、まさに富士登山のような、合目的プロセスが「正しい」姿なんだろうなという、漠然とした理解があった。一方で、でも待てよ、それではどうもリアリティーがない、少なくとも自分のキャリアは多くが偶然の産物だったが、でも結果オーライ

だった。人材流動化時代、個人はキャリア目標をしっかりと持ち、どこでも通用する資格を取り、自分のスキルを生かす仕事を選択して、キャリアを深めていく。一見当然に聞こえるこれらの考え方に、どうも面白味やリアリティーを感じてこなかった。それがキャリアアシヨック調査を始めるきっかけだった。

キャリアは個人が チャレンジし続ける結果

キャリアの研究というと、キャリアの分類、天職発見のマッチングメカニズムが一般的だが、私はキャリア形成プロセスに注目した。個人主導のキャリア開発という新しいテーマにおいては、むしろキャリアそのものより、個人主導でどうキャリアを切り開いたかというプロセスに注目すべきではないか。そこでキャリアアシヨックという言葉を、個人が自分自身で自分のキャリアを切り開いていくコンピテンシー、つまりキャリア切り開き行動と定義し、それを調査しようと考えたのだ。現時点ではまだ調査は進行中であるが、その中から今回のキャリアアシヨックの仮説が生まれできた。

さらに、数回の米国調査で、「計画され

た偶然のキャリア形成」で有名なスタンフォード大学のクルンボルト教授と出会えたことも、大いに自説への自信につながった。教授は、若いうちにキャリアの絞り込みのできない人を「決断できない人」と呼ばずに、「オープンマインドの人」と呼ぶべきと言っていた。

過去のキャリアや積み重ねたスキルにとらわれずに、常に新しい仕事の仕方、新しいスキルに挑戦する。次にやりたいことが見えてきたらそこで動く。しかし動き出す時はすばやく短期決戦でいく。このままでは行き詰まると思えば、次が見えなくても、計画が立たなくても、思いきってリスクを取ってみる。今の仕事は将来のキャリア目標のためにあるステップではない。今の仕事を自分主導で膨らまし、チャレンジし続ける結果として、キャリアはできあがるという概念である。これだけ環境変化が激しく、いつ自分の属する事業が撤退になつたり、売却されたり、社長が外国人に変わるかもしれない世の中なのだ。オープンマインドで、何度も出直しが利く、予想外の出来事が自分にとって目標達成の障害ではなく、むしろ新たなポテンシャル開発のチャンスになるような生き方、仕事の仕方の多少ともヒントにしていただければ幸いである。



高橋俊介

たかはし しゅんすけ / 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授。1978年東京大学工学部航空学科を卒業後、日本国有鉄道に入社。84年米国プリンストン大学工学部修士課程を修了し、マッキンゼーアンドカンパニーに入社、東京オフィスのコンサルタントとして、大手日本企業の事業戦略策定や組織設計などに従事。89年からはワイアットカンパニーの日本法人ワイアット(現ワトソンワイアット)でベンチャー企業や外資系企業の人材マネジメントビジョンの策定、成果主義人事制度、人事育成施策の企画・導入に携わる。97年7月に同社を退社、個人事務所ピープル・ファクター・コンサルティングを通じてコンサルティングと講演活動を行い、2000年5月より現職。

『クリック&モルタル』

著/デビッド・S・ボトラック+テリー・ピアース 訳/坂和敏 監訳/ビジネス・アーキテクト(翔泳社、本体2000円十税)

ITを使った企業経営のあり方を見せてくれる

「重厚長大」という言葉にはどこかネガティブな含意が感じられる。これに相当する英語 Brick & Mortar にも、ちょうどそれと同じ響きがある。デトロイトの自動車工場、あるいは東部の製鉄会社など。「煉瓦と漆喰」というこの言葉が喚起するイメージは、軽快なネット(ビジネス)が脚光を浴びるのと比例して、ますますネガティブな色合いを濃くしていった。

ところが、企業が現実世界で築いてきた基盤を、ネット上での活動とうまく組み合わせると、新興ベンチャーの競合よりも、さらに強力なビジネスが実現できる。伝統あるチャールズ・シュワブ社での活動を通じてそれを証明し、「クリック&モルタル」という言葉まで編み出した人物が著したのが本書である。

本書は、なかば普遍的な「経営者の心得」ともいえる。クリックひとつで状況が変化してしまうダイナミックなビジネス環境でこそ、「人間の情熱こそが企業成長の鍵を握る」と主張する。情熱をもったリーダー

によるコミュニケーションや企業文化をベースにして、ツールとしてのインターネットの利用を説いている。画期的なITや新しいビジネスモデルに、薬にもすぎないと思いつき、生き残りを図ろうとしてきた90年代日本(企業の有り様を振り返る時、本書で謳われている人間(の情)に焦点を当てた事柄はかえって新鮮であり、また強力な解毒剤にもなり得る。われわれはどこかで大切なものを忘れてきてしまったのではないか。翻訳作業を進めながら、私の心には幾度もそう思った思いが浮かんだ。

(筆・訳者)

『ダイヤモンド・チェーン経営』 流通業の新ビジネスモデル

小川 進(日本経済新聞社、本体1600円十税)

90年代の流通企業における成長のパターンとは

本書は一九九九年夏に出版した「イノベーションの発生論理」(千倉書房)の兄弟版にあたるものである。「イノベーションの発生論理」は、コンビニ業界のリーダー、セブン・イレブン・ジャパンに焦点を当てたものだった。セブン・イレブンは自己革新を続ける一方で、加工食品や情報システムといった周辺産業で起るイノベーションにも貢献していたのだ。それはどうし

て可能なのか。その問いに理論的に答えたのが「発生論理」であった。

「発生論理」とは異なり、本書は、より広い範囲の流通企業を対象にしている。そして「発生論理」よりも実践的な問いを設定し、それに答えようとしている。その問いとは、「90年代に日本で成長を遂げた流通企業に共通する成長のパターンはどのようなものか」というものである。昨年、そういやダイエーが経営危機に直面した。百貨店や総合スーパーは、10年前は花形であったが、現在は迷走している。一方、同じ10年の間にセブン・イレ

ブン、ユニクロ、しまむら、マツモトキヨシといった新興勢力が台頭した。本書は、こうした企業間の差がどうして生じたのかを図表をふんだんに使って説明している。「絵本のような経営書」というのが本書のコンセプトだ。本書では、90年代の流通企業の成功公式を「取引制度、営業、組織、コミュニケーション、物流という5つの革新をセットで行うこと」として表現している。読んでいただければ、この10年間に登場してきた流通業の新ビジネス・モデルを十分に理解していただけると思う。



小川 進

おがわ・すすむ/神戸大学大学院経営学研究科助教授。1989年神戸大学大学院経営学研究科前期課程修了。神戸大学経営学部にて助手、専任講師を経て、94年より助教授。米国マサチューセッツ工科大学(MIT)スローン経営大学院博士課程に入学し、98年経営学博士(Ph.D.)を取得。2000年神戸大学より博士(商学)を取得。専攻はイノベーション管理、ビジネスモデル論、マーケティング流通システム。



デビッド・S・ボトラック

チャールズ・シュワブ・コーポレーション社長兼共同最高経営責任者

テリー・ピアース

リーダーシップ・コミュニケーション社社長。チャールズ・シュワブ社コミュニケーション担当執行役員。

訳者・坂和敏

さかわ・はやし/ビジネス・アーキテクト所属、コミュニケーション・ストラテジスト。著書に「ウェブデザイン100」他。

リクルート ワークス研究所 刊行物・報告書のご紹介

ワークス研究所機関誌「Works」

(隔月偶数月発行 定価700円)

「人と組織」に関する研究組織ワークス研究所の機関誌「Works」には、研究活動を通して得られたオピニオン・調査結果・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。



No.43 2000.12-2001.1 人材獲得競争

“The War for Talent” 勝者の条件
CASE: ユーユーネット・ジャパン/日本エリクソン/
野村総合研究所/アールピバン/eピクチャーズ/
リーバイ・ストラウス ジャパン

NEWS
日本初、求人広告におけるエクイティペイメント
ワークス・シンポジウム
経営的視点から人材価値を考える



No.42 2000.10-11 知的資本とナレッジワーカー

☆いま、なぜ知的資本経営なのか?
大久保幸夫(ワークス研究所 所長)
☆第1章●「知的資本」の世界潮流
☆第2章●スキルワーカーからナレッジワーカーへ
☆第3章●日本における知的資本経営の萌芽
☆第4章●知的資本経営が、経営と人事を結合する
海外HRMレポート
日本人材マネジメント協会の視座から見てきたもの



No.41 2000.8-9 キャリアカウンセリングの未来像

企業と個人の新たな関係づくりに向けて
富士ゼロックス/日本ビューレット・パカード/
新日本製鐵/KDD/ソニー
最新レポート
専門大学院・ビジネススクール事情
人材マーケットの「論点」
IT労働市場 能力開発整備への処方

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読いただけます。
(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(祝休) (株)リクルート 予約購読係

No.33 1999.4-5 日本的雇用システムの未来デザイン

No.34 1999.6-7 Self-Employed 自営業の復権

No.35 1999.8-9 キャリア動線を育むもの

No.36 1999.10-11 進化する労働市場

No.37 1999.12-2000.1 “雇用創出”その時企業は…

No.38 2000.2-3 リーダーシップの視界

No.39 2000.4-5 職業能力のアーキテクチャ

No.40 2000.6-7 戦略的HRMを生み出す 人材ポートフォリオ

研究報告書・調査レポート

これまでの研究プロジェクトの研究成果を報告書にまとめました。全内容がワークス研究所ホームページよりご覧いただけます。
 なお、印刷物をご希望の際は、下記の必要事項を明記のうえ、EメールかFAXにてお申し込みください。

①会社名・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⑤Eメールアドレス⑥ご希望報告書ナンバー



2000 Vol.1 研究報告書
**事業戦略と人材
 ポートフォリオ研究報告**
 ～勝ち組企業ヒアリング
 調査結果からの考察～



2000 Vol.2 研究報告書
**雇用創出への
 インプリケーション**
 ～「日本型開業モデル」と個人開業
 の創出支援～



2000 Vol.3 研究報告書
**労働移動・労働市場に
 関する機能研究報告**



2000 Vol.4 調査レポート
主要諸国の公共職業紹介
 ～アメリカ・カナダ・イギリス・フランス・ド
 イツ・イタリア・シンガポール・オーストラ
 リア8カ国の求人・求職ネット概要～



『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

大久保幸夫 著 (リクルート ワークス研究所 所長)

2000年6月23日発行 発行:日本経済新聞社 定価:1800円十税

- 【目次】 まえがき 負け組をつくらない新しい能力システムの構築を
 第1章 失われた20年——人材立国・日本の危機
 第2章 「能力」を測定する技術、評価する技術
 第3章 知識労働者と企業経営
 第4章 自分の「能力」をマネジメントする
 第5章 「能力」を高める教育システム改革
 第6章 「能力」を取引する労働市場
 第7章 多様な「能力」を活かす日本型能力社会
 おわりに 能力を楽しむ社会

【ご購入方法】 お近くの書店でお求めいただくか日本経済新聞社にて購入・宅配をお申し込みください。
 日本経済新聞社出版案内 <http://www.nikkei.co.jp/pub/>
 ※全国一律、何冊でも、送料380円です。代金は配達時に商品と引き換えます。



『人材市場データブック2000 Works report』

特集:企業が求める“資格と経験”

リクルート ワークス研究所編

2000年1月14日発行 発行:ダイヤモンド社 定価:2500円十税

- 【目次】 第1部 企業が求める資格と経験
 第1章 求人誌にみる資格と経験
 第2章 職種別の状況
 第3章 ジョブマッチングにおける資格と経験
 第4章 資格と能力開発の現状/第5章 まとめ
 第2部 データ編
 I.働き方の多様化/II.労働市場の流動化/
 III.日本の人事システムの変化/IV.賃金/V.能力開発/
 VI.福利厚生/VII.国際比較

【ご購入方法】 お近くの書店でお求めいただくか、ダイヤモンドブックショップにて購入・宅配をお申し込みください。
 ダイヤモンドブックショップ TEL:03-3817-0711 FAX:03-3818-5969
 ※全国一律、何冊でも、送料380円です。代金は配達時に商品と引き換えます。

ワークス研究所ホームページのご紹介

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

知的資本経営、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。

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

わたなべよしこ 広告情報研究者・リクルートは日ディビジョン・エグゼクティブ・プランナー。武蔵野美術大学産業デザイン科卒。ナンヨナル宣伝研究所勤務後、人と仕事を結ぶ情報に興味をもち、74年リクルートに入社。以来「人」を基軸としたコミュニケーションを多角的に研究。広告制作ディレクター、「週刊住宅情報」編集長、「留学生のための就職情報」編集長等を経て現職。日本広告学会評議員・日本グラフィックデザイナー協会広報委員・日本全副委員長・ニールセン・ADC全員。著書に「女性のための転職相談室」(日本経済新聞社)「求人広告パワー最前線」(宣伝会議)等がある。

21世紀「雇用維新」の スタートは、 年齢不問の能力活用から

半世紀ぶりに省庁再編が行われた当日の、2001年1月6日付読売新聞の朝刊に、厚生労働省が雇用対策法の改正を行い、企業が求人条件に年齢制限を設けないよう努力義務規定を盛り込む方針を決めたことが掲載された。年齢による雇用差別をなくし、リストラ等による失業者の再就職や転職を目指す中高年労働者を支援する狙いで、10月の施行を目指していることが報道された。取材に応じてこの考え方の趣旨を語っているのは、坂口厚生労働大臣で、「年齢制限は極力排除する」ということで、企業に努力義務を課すことが一番だと思ふ」と述べた。厚生労働省は、「個別企業への指導、要請をしやすくなり、一定の効果は確実にある」と見ている。

「能力の世の中だと企業はいいながら、能力とは関係のない年齢を資格条件にするのはおかしい」という声がこのところ地面から水が染み出してくるようにならなってきた。昨今は、厚生労働省や経済団体の部長クラスからもこうした声が出ていた。この法案の提出は、中高年の求職者に新たな機会をもたらすと同時に、能力主義社会への動きを早めることになるだろう。21世紀に入ってから最初の雇用に関するニュースがこのことであつたことに、雇用変革期の地鳴りが聞こえてきたような気がした。従来、現実社会の動きが起つてから、後追いという感じ

で、政策を打ち出してきた旧労働省の考え方が変化し、先手とはいわぬまでも少なくとも今の時代を掴みながら手を打とうとしていることがうかがえた。それはまた、今ぐずぐずしては、国民が幸福感を持ってない国になることを、政府・官僚が気付きはじめたということでもある。

2001年の成人式では若者のマナーの悪さに知事が激怒する場面が報道された。少子化に加えて昨今は大学生の学力低下も危惧されている。日本の「人的資源」に赤信号がともりかけているのだ。

明治5年の学制・戦後の昭和22年の教育基本法・学校教育法公布に次ぐ教育改革が急務といわれる時代に入っている。日本は「教育とはなにか」について、能力主義雇用の時代に入ったことを考え合わせ、もう一度原点からとらえ直す必要があるだろう。

人は生まれて間もなく遊びはじめる。たとえば縄飛びやまりつきなど、運動能力が身につく遊び、パズルや積み木やままごなど、知恵や工夫の力がつく遊び、お手玉や輪投げなど手先の器用さを育てる遊び等々、人はまぐずびながら、能力拡大に向かって育っていく。身体の成

長は止まっても、特別なケースでない限り知識の吸収と判断力・心の成長は命が尽きるまで、継続されていく。人間は生涯、能力拡大が可能な動物なのである。

今後教育改革がすすめられていくわけだが、IT化が進む中で、「情報」が人間の脳に与える影響についての研究・考察は果たして十分に行われているだろうか？

たとえば携帯電話は、人間の精神・行動に大きな影響を与える。今の若者達は「ケイタイ」によって思いつきをすぐに行動に移し、欲求を達成できる経験を重ねることによって「待つ」ことや「耐える」能力がどんどん低下しているのである。電車内で化粧をしたり飲食するなど、「好みの世界」に浸ることで社会と分断した自分を創り出す現象を生んでいる。しかしまた一方で、IT化は、一人の人間の体験をふやし、成長のスピードを速めることも可能にするのだ。

「教育」も「芸術」も「政治」も実は「情報」である。「情報」は、人が生まれて以降、常に脳に刺激を与え、人を育成し続ける。高度情報化時代の教育は、こうした「脳への情報の影響」について深く研究・考察した上でのものでなければならぬだろう。情報環境をどう作るか？を含めた教育を考える時代に来ている。時代は後戻りできないのである。

20世紀の後半は、大量生産や経済効率が重視され、分野・プロセスの分断化が進行した。互いの関連性を踏まえ、「融合した総合力」を発揮しにくい状況が作り出されていた。21世紀は、個人が持つて生まれた個性と能力・考え方を仕事に活かし、「遊び」「能力拡大」「仕事」を一本のラインとして繋ぎ、「一貫した自己育成」を行うことが、必要な時代に入る。アートと技術と科学を融合した能力を発揮したレオナルド・ダヴィンチのような融合力が必

要なのである。

雇用においても新しい時代を展望した再統合の動きが生まれてきており、その変化の全体像が明確になりつつある。冒頭でふれた年齢差別のない社会へのアクションもその中の動きのひとつといえるだろう。

日本の能力主義雇用が拡大する中で各個人がエンプロイアビリティを必要とする時代に入り、キャリアカウンスリングと情報提供、個人の能力把握と開発等、教育と就職・転職をつなぐ動きが活発化し始めている。こうした中で人と仕事をつなぐ「情報」の質と活用が重要な「鍵」となっていくと考える。

性別・年齢を問わない「能力」を採用条件とする時代においては、プリントメディアやWEB情報におけるコミュニケーション技術の進化は、人が人として能力を発揮できる時代を創る大きな使命を有している。質の高い求人コミュニケーションが活性化される社会にしていくことは、「人が大切にされ活かされる社会」を創り出すことでもあるのだ。

21世紀は「人権」の時代ともいわれている。性差・年齢にかかわらず人が活かされる「職求選択の自由」という人権がさらに拡大する時代が見えてきた。日本の仕事史を俯瞰するたびに、この時代に生まれた人間の幸運を思う。

21世紀初頭、日本の「一般大衆」は、文字によって記録された歴史上において初めて自らの努力によって自分にふさわしい「生き方」「働き方」を選ぶことができる時代に巡り会えたといえるのではないだろうか？日本は急速な高齢化・少子化に対応するための具体的なアクションを早めていくことが急務だ。雇用も含めたグローバル化の中で、後追いの対策では、日本の活性化は創り出していけないだろう。

読者の皆様より

Worksにお寄せいただいたご意見のなかから一部をご紹介します。今後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ご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Eメールにてお寄せください。

43号「人材獲得競争」について

▼日本の場合、仕事を個人ではなく組織やチームにアサインする傾向がまだまだ強い。そのような中で、特定個人に他のメンバーとは著しく異なる処遇をするということは現実として難しい。アメリカ流の割り切った人材獲得競争に行き着くためには、まだまだ長い年月がかかるのではなからうか。

(半導体/電子・代表取締役社長)
▼人材育成は非常に難しい。これは要求レベルがどんどん高くなっているためと思う。すると、社内では育てられないだけでなく、求めきれない。能力という領域から才能であるとのこと、実感である。このため、人材は外部から取り入れる方向しか見えないのが悩みである。

(ソフトウェア・常務取締役)
▼人材それぞれのタレント性を見極めや適材適所への配置をすることで、事業全体の創造と将来計画が見えてくるというところを改めて痛感した。また、スピード経営という点でも共感する。

(半導体/電子・スーパーバイザー)
▼大変おもしろいテーマでした。当社で採用募集すれば大量の応募がありますが、本当に優秀な人材を選考し、獲得するのは非常に苦労しています(玉石混交というより砂漠の砂からダイヤモンドを探すイメージです)。

(情報処理・人事部課長)

カンファレンス開催のお知らせ

第1回 GCDF JAPAN

キャリア・ディベロプメントカンファレンス～企業・学校におけるキャリアカウンセリングと支援を考える～

主催：CCE, Inc. 後援：株式会社リクルート

協賛：経済産業省、日本経済新聞社、EQジャパン、ウィルソンラーニング、金子書房、コーポレートユニバーシティプラットフォーム、日本EAP協会、日本FP協会、人事測定研究所、リクルートエイブリック、リクルートスタッフィングほか

- 日時 2001年2月26日(月) 27日(火) 両日とも10:00～17:00
- 場所 高輪プリンスホテル(レセプション：2月26日(月)17:30～19:30)
- 参加費 無料
- 内容 2月26日(月)

10:00 「アメリカのキャリア支援政策とキャリアカウンセラー」～認定資格「GCDF JAPAN」の背景と今後～

Thomas Clawson (CCE エグゼクティブ・ディレクター) / Howard Splete (CCE 代表)

11:00 基調講演「アメリカにおけるWeb キャリアカウンセリング」 James Sampson (フロリダ州立大学教授 / CCE コンサルタント)

13:30 「アメリカ企業にみるキャリア支援施策」 Ken Patch (元モトローラ社キャリアマネジメントコーポレート長 / NCDA 役員)

15:00 パネルディスカッション「日本企業内のキャリア支援の近未来」

パネリスト：内田勝久 (電機連合 中央執行委員 労務福祉政策部長)

深野 誠 (ソニー株式会社 人事リソースセンター統括部長兼国際人事室統括部長)

増田弥生 (リーバイ・ストラウス ジャパン 人事統括部長)

ファシリテーター：高橋俊介 (慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授)

17:30 レセプション

2月27日(火)

10:00 「キャリアカウンセラーと「GCDF JAPAN」資格」

Thomas Clawson (CCE エグゼクティブ・ディレクター) / Howard Splete (CCE 代表)

11:00 基調講演「アメリカにおけるキャリアカウンセリング最新動向」 Lee Richmond (ロヨラカレッジ教授/元 ACA, NCDA 会長)

13:00 「日本におけるキャリアカウンセリング今後の課題」 渡辺三枝子 (筑波大学大学院心理学系教授)

14:10 「School to work～個人のキャリア支援の課題～」 金井壽宏 (神戸大学大学院経営学研究科教授)

15:25 「日本のキャリア教育政策」 鹿嶋研之助 (千葉商科大学助教授/元文部省初等中等教育局職業教育課教科調査官)

15:55 「アメリカの大学におけるキャリア支援事例」 Linda Gast (メリーランド大学キャリアセンター長)

17:00 クロージング Thomas Clawson (CCE エグゼクティブ・ディレクター)

※その他、両日とも「キャリア支援の近未来を支えるナレッジ」をテーマに各種ワークショップを並行して運営。

GCDF JAPAN™トレーニング(リクルート)、EQI™(EQジャパン)、キャリアバイタリティの創造(ウィルソンラーニング)、MBTI™(金子書房)、キャリアセルフリアライズ™プログラム(コーポレートユニバーシティプラットフォーム)、VPI職業興味検査の活用、キャリアデザイン研修(リクルートHRD)、RCAP(リクルート)ほか

※プログラム内容や出演予定者は、変更することがございます。ご了承ください。

■お申し込みについて

下記サイトよりお申し込みください。

<http://www.infocast-j.com/jstream/cce/gcdf.html>

※お申し込み多数の場合には、抽選とさせていただきます。

※結果は、2月中旬にEメールまたはハガキでお知らせいたします。

※ファックスでのお申し込みも受け付けています。

※最新のプログラム内容は、リクルートワークス研究所のウェブサイト<http://www.works-i.com/>でご覧いただけます。

FAX:03-3406-7470

(1.氏名 2.会社・団体名 3.所属名 4.役職 5.住所 6.電話 7.ファックス 8.Eメール 9.参加希望日：2/26、27 10.レセプション参加の有無 を明記ください。)

■お問い合わせ TEL：03-3406-7602 GCDF JAPANカンファレンス事務局

ワークス研究所では、研究員を募集しています

ワークス研究所では、次世代HRMモデルの提唱を目指し、「知的資本経営」「リーダーシップ」等の研究を推進しています。さらに研究を深めていくにあたり、私たちの視点、テーマに強い関心をもたれる方を、研究員としてお迎えしたいと考えています。多くの方々からのお問い合わせを、心よりお待ちしております。

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所

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

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

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読いただけます。

(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.works-i.com>

Works

No.44 2001.2-3

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
角方正幸
小泉静子
吉野庸一
豊田義博
蔣麗華
藤江嘉彦
白井智亜希
村田弘美
土肥正和
波田野匡章
笠井恵美
小野晶子
白石久喜
菊池 将
中沢弘子
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 柏本郷司
デザイン WKT
表紙デザイン 永井雄二
編集協力 石黒淳子
入倉由理子
小林誠一
千葉 望
中鉢直宏
松永美佐寿
村井優子
(株)公開情報
カメラマン 海原修平
栗原克巳
寺島孝志
幡谷正樹
校正 デイクシオン

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 本紙記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

『Works』次号(45号)のテーマは「顧客接点」。
発行は4月10日(火)です。

Works Institute

44 2001.02-03
Works 機能する「成果主義」

第6巻第6号通巻44号2001年2月10日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 斎田義博 発行(株)リクルート ワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17 TEL 03-3575-1111(代)
定価700円 本体667円

RECRUIT