

# Works

明後日の定年制

2001.10-11

ワークス研究所

定価700円 本体価格667円

48

RECRUIT



あさって

## 明後日の定年制

海老原嗣生 荻野進介(Works編集部)

### ●「烙印と楽隠居」文化にささげるアイロニー

### ●定年制文化、Why?

- ・定年とは何か? 野村正實(東北大学大学院 経済学研究科 教授)
- ・「解雇整理要件の緩和」で見えてくるもの 八代尚宏(日本経済研究センター 理事長)
- ・「定年文化」改革への手順を示してみよう 清家 篤(慶應義塾大学 商学部 教授)

### ●今できる定年改革例 前川製作所/アシスト/テクノス/六興電気/日本電気

### ●定年文化のあとに来る「能力と高齢を楽しむ社会」 大久保幸夫(ワークス研究所 所長)

日本に、RJPという採用理論が浸透する日 海老原嗣生 荻野進介 正木美穂子(Works編集部)

入社後のリアリティ・ショックとエントリーマネジメント 上野山達哉(福島大学 経済学部 助教授)

調査研究プロジェクトレポート:高業績を生み出す人材マネジメント・モデルを求めて——「Works人材マネジメント調査」から導き出された5つの指標  
守島基博(一橋大学大学院 商学研究科 教授)/豊田義博(ワークス研究所 主任研究員)/白石久喜(ワークス研究所 研究員)

アメリカ「リーダーシップ開発最前線」報告:第1回 リーダーシップ開発によるアイデンティティ創出

Boeing Leadership Center/Fidelity Investments/Hewlett-Packard/UBS AG

戦略的HRMへの提言:グループ経営強化をもたらす人材マネジメントとは何か?

西村 茂(ソニー・コンピュータエンタテインメント 経営管理本部 経営企画部 兼 情報システム本部 部長)/小路明善(アサヒビール 経営戦略・人事戦略・事業計画推進担当 執行役員)/長久保 敏(日商岩井 執行役員 人事総務部長)/守島基博(一橋大学大学院 商学研究科 教授)/大久保幸夫(ワークス研究所 所長)

# 明後日の定年制

|   |                                                                      |    |
|---|----------------------------------------------------------------------|----|
| 0 | 「烙印と楽隠居」文化にささげるアイロニー                                                 | 2  |
| 1 | 定年制文化、Why?                                                           | 4  |
|   | ■ 定年とは何か? ● 野村正實(東北大学大学院 経済学研究科 教授)                                  |    |
|   | コラム:医学的には70歳でもまだ壮年。働かないことが、老化を早めている●和田秀樹(精神科医)                       |    |
|   | ■ 「解雇整理要件の緩和」で見えてくるもの ● 八代尚宏(日本経済研究センター 理事長)                         |    |
|   | コラム:規制強化は短期的な失業率を下げるが、長期的な失業を増やす●中田祥子(日本銀行 金融研究所)                    |    |
|   | ■ 「定年文化」改革への手順を示してみよう ● 清家 篤(慶應大学 商学部教授)                             |    |
|   | 「定年文化」改革案/清家教授徹底インタビュー定年制破壊のディテール                                    |    |
| 2 | 今できる定年改革例                                                            | 18 |
|   | ■ まずは定年の概念変更。「雇用の終了」から「雇用保障の終了」へ? ● 前川製作所                            |    |
|   | ■ 50歳から逆年功給という過渡的施策 ● アシスト/テクノス                                      |    |
|   | ■ 徹底した実力主義で、30歳が50歳を管理する企業 ● 六興電気                                    |    |
|   | ■ 超大手企業でも、定年文化改革は可能 ● 日本電気                                           |    |
|   | 定年文化のあとに来る「能力と高齢を楽しむ社会」                                              | 24 |
|   | ● 大久保幸夫(ワークス研究所 所長)                                                  |    |
|   | コラム:企業制度としての定年論議はやめ、社会制度としての雇用保障を考える                                 |    |
|   | ● 神野直彦(東京大学大学院経済学研究科 教授)                                             |    |
|   | 日本に、RJPという採用理論が浸透する日                                                 | 26 |
|   | 海老原嗣生 荻野進介 正木美穂子 (Works編集部)                                          |    |
|   | I 本音採用(RJP)はどのように成功するのか? ● アサンテ                                      |    |
|   | II 「本音採用(RJP)」できない理由                                                 |    |
|   | III 実現可能なRJPケーススタディ ● 松下電器産業/日本ヒルティ/GE ジャパン                          |    |
|   | IV RJPを迫られる理由と、今後の採用について                                             |    |
|   | 入社後のリアリティ・ショックとエントリーマネジメント●上野山達哉(福島大学 経済学部助教授)                       |    |
|   | 調査研究プロジェクトレポート                                                       | 38 |
|   | 高業績を生み出す人材マネジメント・モデルを求めて                                             |    |
|   | ~「Works人材マネジメント調査」から導き出された5つの指標~                                     |    |
|   | 守島基博(一橋大学大学院 商学研究科 教授)                                               |    |
|   | 豊田義博(ワークス研究所 主任研究員)/白石久喜(ワークス研究所 研究員)                                |    |
|   | アメリカ「リーダーシップ開発最前線」報告                                                 | 44 |
|   | 第1回:リーダーシップ開発によるアイデンティティ創出                                           |    |
|   | Boeing Leadership Center/Fidelity Investments/Hewlett-Packard/UBS AG |    |
|   | 戦略的HRMへの提言                                                           | 56 |
|   | グループ経営強化をもたらす人材マネジメントとは何か?                                           |    |
|   | 西村 茂(ソニー・コンピュータエンタテインメント 経営管理本部 経営企画部 兼 情報システム本部 部長)                 |    |
|   | 小路明善(アサヒビール 経営戦略・人事戦略・事業計画推進担当 執行役員)                                 |    |
|   | 長久保 敏(日商岩井 執行役員 人事総務部長)                                              |    |
|   | 守島基博(一橋大学大学院 商学研究科 教授)/大久保幸夫(ワークス研究所 所長)                             |    |
|   | リーダーの軌跡                                                              | 64 |
|   | 南昌宏(コーポレートソフトウェア 代表取締役社長)                                            |    |
|   | 交差点                                                                  | 68 |
|   | 鳴戸俊英(鳴戸部屋親方)【聞き手】角方正幸(ワークス研究所 主幹研究員)                                 |    |
|   | 人材マーケットの「論点」 甲論乙駁                                                    | 72 |
|   | インターンシップによる企業体験が当たり前のことになってきた。                                       |    |
|   | 岩下順次郎/加藤茂博(リクルートHR事業部門) 富塚 優(就職ジャーナル編集長)                             |    |
|   | 著者からのメッセージ                                                           | 76 |
|   | 時評                                                                   | 78 |



# 「烙印と楽隠居」文化に ささげろアイロニー

序に変えて ● 編集担当 海老原嗣生（本誌副編集長）

ラクインとラクインキョ文化。これは、1章に登場する東北大学の野村教授が取材の中で、アドリブのように発した言葉だ。詳細は1章に譲るとして、私が受けたその時の印象は、いわゆる日本の大企業管理職の現状を、なんとなりの確に表現しているのか、というものであった。

定年という問題を取り上げるにあたり、基本に置きたかったのは、まさしくこのことだ。

社会の高齢化に伴い、定年制の延長や撤廃が叫ばれた。しかし、それは根本的な問題解決ではないだろう。なぜなら、今のまま定年の延長や撤廃をしたとしても、決して働く人も企業も、「気持ちいい」とは感じないからだ。企業は働く人に給与に見合う業績を期待し、働く側は労働時間に見合うやりがいを求める。現在のビジネスパーソンの方々が、60歳を超えて違和感もストレスもなく働き、そして、対価に見合うパフォーマンスをあげられるのだろうか？ それはNoといわざるをえない。2・3の事例を挙げれば、すぐにおわかりいただけると思う。

たとえば、「年功制を廃止して、完全実力給を導入した」と標榜する大手企業の数々。完全実力給ということなら、パフ

ォーマンスと給与が等しくなるわけだから、定年などなくして永続的な雇用が可能となるはずだ。しかし、そうした例は非常に少ない。また、定年後の再

雇用をしている企業を見てほしい。定年前とはおよそ関係のない職務、著しく難易度の落ちる仕事を与えている場合が多い。そして給与はいきなり激減する。あたかも、「定年までは何とか給与と保障しましたが、本来あなたの実力は、給与に見合うものではありません」とでも言うように。これが、再雇用時ならまだ救われるが、役職定年、もしくは規定年齢に達すると、同様になる企業も多い。

要するに、高齢者は、賃金に見合う職務遂行能力がないか、あつたとしても職務が与えられていない、というのが現状であり、そのことが定年制論議の焦点だと感じていた。

こうした現状を作り出したものの、それが「ラクインとラクインキョ文化」だという指摘に、「あはは、まさにその通り」と納得したわけだ。

● この特集のアウトラインが大体お分かりいただけただろうか。

定年を延ばす、なくす、という議論ではなく、どうやったら延ばせるのか、なくせるのか、ということが今回のテーマとなる。

少子高齢化や年金問題などをつつけば、それだけで面白いレポートは作れるだろう。特殊出生率の予測誤差、年金積み立て残の活用によるスキーム転換、年金会計に見られる浪費、国庫負担率の引き上げ・国民負担率の上昇に伴う労働意欲の減退、401k……。挙げれば

# 明後日の あさつて

# 定年制

きりはないが、そうしたことは、趣旨と異なるため、一切触れない。

同様な理由で、高齢者参加のための環境づくり、たとえばバリアフリー化などもあえて無視する。バリアフリーの箱物を用意したところで、働く仕組みと働ける人作りがなければ意味はない。

1章では、日本の定年制に潜む問題を、識者の方たちに指摘いただき、同時に、それらへの処方箋を提示した。各説ある「定年の歴史」「定年の意義」「定年の問題点」というものを整理し、次に雇用保障というものを再考し、最後に、「ラクイン」と「ラクインキョ体質」改善のための処方箋を記している。付録として、医学的立場から、60歳以降も肉体的には十分働ける、という説明を添えた。2章では、そうした処方箋をかなりいい形で実現している企業を紹介する。ここでは、中小企業、中堅企業、大企業を偏りなく取り上げた。

結びでは、多少、大所に立ち、こうしたすべてを含めて、どのような社会づくりをしていくことが、これからは必要となるのか、一案を投じている。一企業が雇用を保障する、という概念から脱却した雇用感、そして同様な思想での雇用領域創出、を説きたい。

内容的に人事・経営の方からは、画餅、もしくは理想論だとのご指摘を受けるかも知れない。しかし、学説のみを列挙する形式ではなく、疑問点・批判点

をぶつけるといふインタビュ形式で、客観性を増せるよう注意を払った。人材採用・教育業を営むリクルートの研究機関だからこそ、学術的理論を現実世界へとソフトランディングさせてみたかった。

● 日本個人金融資産は1200兆円あり、その9割を65歳以上の高齢者が保有しているという事実がある。なぜ不況が終わらないか、を考えるとき、このことが大きな論点ともなる。要するに、65歳以上の人が、憩い、遊び、学ぶというような環境が日本には少ない。そのため、富が動かず、遺産相続という形で保蔵されてしまう。確かにこれでは景気は回復しない。そこで、「老人産業」の開発が叫ばれたりする。しかし、最も良いのは、高齢者が働くことではないか。彼らが通勤し、オフィスで働き、昼食をとり、仕事が引ければ一杯あおり、早く上がった日は孫の家にでも出向く。こうした日常が成立すると、飲食・娯楽・自己啓発などの「高齢者需要」もおのずと増加する。それにより、いつのまにか「老人産業」が出来上がるもののほうが、経済の摂理にしたがった社会の体質改善になるだろう。

● 定年制文化を今すぐなくして、新たな社会を。そこまで自信にあふれた大上段な主張を展開することはできない。そこで、表題は、「明後日の定年制」とさせていただいた。「明日の」でないことに、自戒の念をこめている。



# 定年制文化、Why?

文・構成 海老原嗣生 (本誌)

定年とは、なんなのか？  
まずは、定年制を解剖する。  
といっても、定年の効用を、  
「忠誠心と生産性の向上」  
「長期安定雇用による労働調達コストの低減」  
「人材含み損論議」など  
フィナンシャル的に解説したりはしない。  
それはもう言い尽くされた感があるだろう。  
ここでは立場を文化論に変え、  
定年が人と企業をどう変えたか、を題材にする。  
そして、どうやら、文化末を迎えている現在、  
この状況をどのように乗り切るか、  
処方箋の糸口を探してみたい。

## 定年とは何か？

定年の起源、普及、発展について、  
諸説入り乱れる状況を、この分野の第一人者の  
野村正實教授（東北大学大学院）に整理してもらった。  
そして、その制度に潜む、本質的な問題点を指摘する。  
とかくいわれがちがな、財政や生産性の問題ではなく、  
ズバリそれは、「文化の問題」だとわかる。

※野村教授の言葉は文中●で示しています。

「雇用の保障」ではなく、  
「雇用の終了」が起源

定年制を必要とする社会とは、  
どのようなものなのでしょう。

● 一概にはいえません。時代・地域・景況によりその理由は異なると思います。一部で、「ラジアーの理論」<sup>※1</sup>が定年を生み出す要因として挙げられています。なぜなら、年功賃金なのに短期雇用が一般化している国や、年功賃金なのに定年がない国というものが存在するからです。たとえば、前者の典型として韓国、後者の例としては、シニオリティ<sup>※2</sup>が強力なアメリカが挙げられるでしょう。

日本の場合にはどのように定年制ができたのでしょうか？

● 第1次大戦後、1920年前後の争議の影響が大きかったと考えられます。特に関西で大きな労働争議が発生し、大企業は直接雇用を含めた労務管理に近代化の必要性を感じました。そこで一方ではこれまでの労働者のクビを切るとともに、他方で企業に残った労働者に長期安定的な雇用・就労関係を与えようとし、その一環として年功制・定年制などができあがった、という事実があります。しかしこれは、現在の定年や年功制の起源ではないでしょう。この制度は、ごく少数の大企業に勤める都市労働者で、そのさらに上澄みの基幹工にしか適用されなかった。しかも、昭和恐慌により、その制度さえも上手く機能せず、し

# 1 明後日の 定年制

ぼんでいったからです。戦争中は労働力不足のために高齢者に働いてもらう必要があったので、定年制は無意味になりました。

多くの企業が定年制を導入し、それがそのまま根付いたのは、終戦直後の制度変更が一番大きなエポックでしょう。この時期は、復員者・軍需産業従事者・軍人寡婦などにより、労働供給が異常なほどに過剰となった。加えて、経営陣が公職追放により刷新され、従来の部長クラスの人がいきなり新たな経営者となった。すなわち、企業統治が非常に希薄になったのです。この2つがあいまって、手っ取り早い減量策として、定年制が根付いたと考えています。指名解雇などは、指名者リストアップというやつかいな作業も必要ですし、新経営陣は、戦前の解雇闘争を新入社員のとくに見ていたために恐怖感があった。そこで、「簡単に大量解雇ができる定年制」となったわけです。実際に、そのころ定年は55歳という企業が多く、とても「高齢までの雇用の保障」とはいえません。当初は年齢による自然人員削減が、この制度の第一目的だったのです。

こうして始まった定年制に「雇用の保障」としての側面が出てきたのは、1949～50年のドッジ不況に際しての労働争議当時からでしょう。解雇権の濫用と労組の対立、そして、労組の懐柔、こういった流れの中で「雇用の保障」という側面が強くなったと思われます。

定年に該当する人は  
それほど多くない

日本では定年制は  
上手く機能しているのでしょうか？

● 大きな意義をもっていますが、みんなが思うほど、この制度をまっとうしている人は多くない、という事実もあります。2つのことをお話しします。

まず、自営業やその周辺の家族労働者といった人々には、もちろん定年制などありません。また、従業員10人未満の小企業での導入率も低く、全企業ベースでも8割台の導入率（平成8年度旧労働省「雇用管理調査報告」となっています。次に大企業を考えてみましょう。大企業でも女性に関していえば、80年代までは若年定年や結婚退職規定があり、今でも、雰囲気としてこの風習が残る企業は多い。一方男性でも、期間工やパート・契約・嘱託などの非正社員は定年とは関係ない。正社員であったとしても関連企業へ出向したり、本人意思による中途退職もあり、過半の人が定年前に社を去っています。さらに、多くの大企業では定年後の再雇用や定年延長を始めている。こう考えると、定年制による一律退社、というのは、現状でも多くの人間をカバーしているとはいえないでしょう。

もうひとつは、たとえ定年まで企業にいたとしても、仕事生活をまっとうし出

世相と定年制

| 好不況の連続で労働争議       | 定年制の原型が散見                            | 恐慌と統制経済による定年の霧消                      | 大量復員による過剰雇用対策としての定年制の普及 | 労働争議と、好況による余裕のため、定年の雇用保障側面が強化     | 高度経済成長下、日本的経営が注目を浴びる。定年制・終身雇用が浸透 | 整理解雇要件や雇用調整給付等、セーフティネットが拡充 |
|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| (年代)1920          | 1930                                 | 1940                                 | 1950                    | 1960                              | 1970                             | 1980                       |
| ●第1次世界大戦<br>●戦後不況 | ●ブラックマンデー<br>●昭和恐慌<br>●満州事変<br>●日華事変 | ●統制経済<br>●太平洋戦争<br>●戦後大量復員<br>●ドッジ不況 |                         | ●炭鉱失業問題<br>●高度経済成長開始<br>●東京オリンピック | ●GNP世界第二位に<br>●第一次オイルショック        |                            |



野村正實  
(のむら・まさみ)  
東北大学大学院  
経済学研究科教授  
53歳  
著書に「雇用不安」  
「終身雇用」  
「日本企業 世界戦略と実践」  
など



## 野村教授の立場と 基本的な考え方

日本の労働市場は、従来から「二重構造」となっており、近代的なセクターと前近代的なセクターからなる。近代的なセクターは、主に大企業が占め、前近代的なセクターは、中小零細企業・自営業・農業などからなる。近年では、これの中間層として「中規模企業や新進ベンチャー企業」などが成長してきた。この3者の連携により、好不況による人材需要の波が上手く吸収されて、失業率が低位安定してきた、というのが、彼の考え方だ。

近代的なセクターは、前近代的なセクターに比べて高い生産性を誇り、賃金も高い。この格差が欧米よりも著しく、そのため、求職者は近代的セクターへの入職を希望する。前近代的なセクターは、低生産性のため、多数の就労者を抱えていたが、そこからスムーズに近代的セクターへの労働移動が起こったことが、日本の高度成長の支えになった。一方、不況が始まると、近代的セクターは、雇用保蔵力が高いために、労働者解雇を極限まで控える。その代わりに、新卒採用をやめ、定年による自然減を行う。近代的セクターが採用を止めることにより、中堅企業は採用チャンスが広がり、採用ワケを拡大する。こうして、初期の不況がしのがれる。不況がさらに深刻化するといよいよ人員削減が始まるのだが、この波の中で、ターゲットとなるのが、縁辺労働者といわれる層だ。縁辺労働者とは、大企業の非正社員や派遣社員、前近代的セクターの家族従業員などを指す。彼らの解雇は、即座に失業率のアップにつながる。統計的に見ると、縁辺労働者層は離職後、再就職の難しさから

労働意欲喪失者となり、家庭に入るからだ。こうしたショック・アブソーブ機能により、日本の失業率は低位安定してきた、といえる。

こうした考え方を、彼は、「全部雇用」と呼ぶ。経済学用語の「完全雇用」と対比させるために、このような言葉を使用している。つまり、完全雇用は、就業者全体が現行賃金率に満足し、最大のパフォーマンスを挙げている社会を指す。全部雇用は、賃金率に満足しないながらもひとまず全員が就労できている状態で、それは労働資源の最適配分ではないので、社会の生産性も最大とはならない状態を指す。

さて、日本の就労構造は、この二重(三重)構造というパラダイムの中で見ると、戦後から最近までほとんど変わらなかった。確かに農村部から都市部に人口は移ったが、都市部では、零細産業や自営業といった前近代的セクターで就労する人が多く、また仮に中堅・近代的セクターに家長が就労しても、配偶者がパートなどで縁辺労働者化するために、構造がなかなか変わらなかったのだ。

ところが、この見事なショック・アブソーブ機能は、近年徐々に弱くなっている。そのことは、上がりつづける失業率を見ればわかるだろう。近代的セクターが過度に領域を広げ、前近代的セクターを侵食していることが原因と思われる。商店街の零細店舗が大法改正により痛手を受け、町工場が円高により空洞化していったことなどが、前近代的セクターを弱体化させ、ショック・アブソーブ機能を低下させたのだ。

多少の消費者物価の下落という恩恵と引き

換えに、私たちは大きなものを失ってしまったのではないかと。生産性の低いセクターこそ、労働需要を保蔵する力が大きく、また、景気の緩衝材となっていたのではないかと。

こうした考えは、実は完全なオリジナルではない。1950～60年代にかなりなレベルで議論されていた、かつての日本における労働経済学の学説をひも解き、手を加えたものだ。

「高度成長が始まる前の日本では、先進的・実証的で高度な労働経済学が発達していた。藤田・氏原両氏に代表される東京大学社会学研究所や、大河内氏、隅谷氏といった名だたる人たちが、熱心に研究をしていたのだ。その原動力は、ようやく戦後の立ち直りを見せはじめた日本の経済が、どのような仕組みで成り立っているのか、そして、それに問題はないのか、という真摯な気持ちだった。ところが、高度成長も中盤に入った60年代後半から、だいにそつた姿勢が薄れ、繁栄による慢心と時流に乗り成功しようというヤマツギが学者の間にも広まった。その結果、たとえば70年前後の高度成長終焉期には、『資本主義社会の終わり』労働争議研究』などが流行し、日本が第1次・2次オイルショックをいち早く乗り越えた80年代には、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』が共通標語となってしまう。こうした流れと比べ、高度で真摯な50年代60年代の労働経済学から、もう一度日本経済を見つめてみたかった」と彼は語る。

現在彼は、「グローバル化と規制緩和」一辺倒の時流にも厳しい目を向けている。



てはいないということです。要するに、この年齢になればみな退職するという甘えがある。その結果、ある程度の年齢以降、企業も働く人も、ちゃんとキャリア設計をしなくなる。どちらでもミドル以降の会社生活というものにどう対処すればいいか、わかっていないのです。こうした悪癖は、定年が「雇用保障の終了」ではなく、「雇用の終了」という性格が強いために起きたことではないでしょうか。

## 給与ではなく、 年齢が問題となる文化

給与が成果給であったならばどうでしょう。

働きに応じた額の給与を支払う。つまり、定年Ⅱ「雇用保障の終了」など不要になるのではないのでしょうか？

野村 ここまで企業・社会文化ができていては、難しいでしょうね。なぜなら、給与をいくら下げても、現状ではミドル以降を雇用したくない、という気持ちが企業に強いからです。たとえば、30代後半や40代前半でも、もう転職はなかなか上手くいかないのが現実でしょう。普通の求人は、採用時の年収を提示しているのだから、それでいいという人なら、何歳でもかまわないはずです。ところが、採用年齢の上限は、低い。上限30〜35歳といった求人がほとんどです。40代より、20代の方

がいいという文化なのです。

このことは、戦後一貫して新卒求人倍率が、有効求人倍率(Ⅱ中途採用)を大幅に上回っていることなどからもわかります。中途採用の有効求人倍率は、人手不足が叫ばれた高度成長期でも1を少し超えた程度でした。

要するに、「定年Ⅱ雇用の終了」という了解が、企業も人も、中高年期のキャリア育成を疎かにする風土を生み、その結果、ある年齢以降の人を、他企業はもう「人材」として認めない、という文化ができてしまったのでしょうか。

それは文化ではなく、年齢が高いと

「残存雇用期間から考え、

採用価値が低い」

「前企業での慣習になじんでいるので、

参入時の摩擦が予測される」

「体力的限界がある」といった

理由があるからではないですか？

野村 いや、違うでしょう。

まず、残存雇用期間が短いというのは採用後その会社に生涯いる、という仮定での話です。しかし、若くて市場価値の高いベシヤリストを採用すれば、当然途中でより条件のよい企業に再転職される可能性が高い。つまり、雇用期間は短くなる。それでもそういう人は採用されている、という反証が挙げられます。

次に、前企業での慣習。これに関しては、納得いく面と合わない面があります。

納得いく面は、組織構成や役職、ジョブローテーション、賃金など各企業それぞれに大きく異なり、迷路ともいえるような状態になっている。こうしたことが労働移動における障壁となっているのは確かでしょう。こうした迷路があるから、大手出版社や新聞が、企業の人事異動の記事や名簿などを作って公表できる。外国なら、ヘッドハンティングの好餌となります。これも文化といえれば文化です。

納得いかない面は、「前企業で培った技能」までを慣習として、他企業では相容れないものだ、としてしまう風潮です。やり方が違うから、身についた技能も生かせない、という考え。文化は違っても、技能はかなりの部分共通です。たとえば、生産・技術系の人間なら、日産でもトヨタでもほとんど同じ仕事ができるでしょう。業界が変わると多少つらいでしょうが、それでも、規模や業態が似ていれば、人事・経理・営業などは横断的な転職ができるはずです。

最後の「体力的な限界」、これは、言い方を以下のように換えるべきでしょう。「体力面で限界があると考えている」このことが問題なのですね。

「烙印と楽隠居」文化が働けない人を作る

詳しくお聞かせください。



● これこそ、悪しき文化です。

40代半ばになると、日本の企業は社員に2つの道を用意している。ひとつは、「あいつは出来ない」という烙印——これは万年課長などと揶揄されて、企業でも非常に苦しい立場になる人です。もうひとつは、エリートに見えながら、「お勤めで苦労さん、ここからの難所は部下がやります」という楽隠居。ラクインとラクインキョです。どちらも働く人の能力育成には芳しくない。

その結果が、「年齢的限界」を作ってしまうのです。

前者の烙印の方ですが、科学社会的には「マタイの法則」と呼ばれるマイナス効果が発生します。要するに、ダメだと思っからますますダメになっていく。悪いことに、役職上の昇進が止まったこうした人たちが、複線人事という名のもと、スベシャリストとして生きることが多かったりする。本来ならスベシャリストは、長い経験を積み、市場価値も高まるし、少なくとも生計を立てる程度の業務を非常に長期にわたり続けられるのです。たとえば、弁護士・医者・会計士・税理士・市会議員・建築士・大学講師など、無名でも70代までみな働いているでしょう。一部のエンジニアや営業職を除けば、ほとん

どの職務はこうした可能性がある。にも関わらず、烙印を押されて、マタイの法則で能力を枯渇させてしまうために、スベシャリストは育たない。同時に、スベシャリストになろうという後輩の夢をくじいていく。

ラクインキョの方も、トップを走りつづけるなら別ですが、ポストはそれほどないで、昇進が止まる人が圧倒的に多くなる。そしてやっぱり、マタイの法則に陥り、何もしない、何もできないといわれる大企業の管理職病になっていくのです。

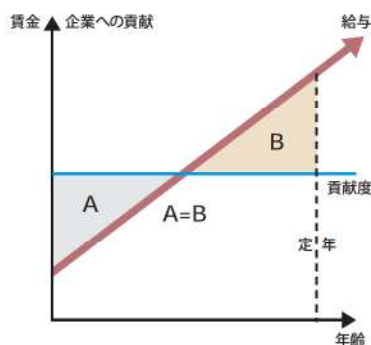
このあたりに定年制のあり方を考えるときのポイントがあるのです。

● そうですね。定年を延長して形だけ整えても、窓際で何もせずに過ごすのでは、すべてに悪い影響を及ぼします。

かつて、55歳だった定年が60歳に伸びるまで、約20年を要しました。そんなに時間をかけて延長された5年なのに、対象者は役職定年などで空虚な時間を過ごす、ということになりがちです。定年延長して、さらに長く空虚な時間を過ごすようになってはいけません。

そのために、「中高年をダメにする」今の企業文化を変えていく。このことを、まずは考えるべきではないでしょうか。

## 定年と年功賃金 (ラジアーのロジック)



※1. ラジアーの理論  
年功賃金制は、若年期の給与が業績以下に抑えられ、中高年では逆に、業績以上の給与が支払われる。この傾度の合う点で、必ず定年が起る、という理論。

※2. シニオリティ  
先任権。勤労日数の長いものが賃金、レイオフなどいろいろな場面で優遇される制度。

※3. ドッジ不況  
マッカーサーの財政担当顧問として招聘された、フィロイト銀行頭取ドッジによる緊縮財政政策に伴い起きた1949～50年にかけての不況を指す。

※4. 終身雇用  
この言葉は、1958年に出版されたアベグレンの『日本の経営』という本から生まれた。マーケティングセンスに長けた訳者と著者が見事にタグを組んだこの本は、爆発的なヒットを生む。ただ、誤解もずいぶん多い。当時の日本はまだ農業

人口が多数を占め、また中小零細商店や町工場の就労者も多かった。つまり、定年制とセットの終身雇用などありえない。それなのになぜこの本は、日本の労働慣行を終身雇用と決めつけたか。実は題名にミソがある。原題は「JAPANESE FACTORY」(日本の工場：ファクトリーはラインをもつ工場を指す。手工業の場合はクラフトとなる。つまりある程度以上の規模の工場を指す)であり、これを「日本の経営」と訳したために、日本全体が終身雇用のような幻想が生まれた。

※5. マタイの法則  
聖書マタイ伝中にある言葉、「富める者はますます富み、富まざる者はその少なき財をも失う」をもじったもの。ある程度の年齢までに成功した人は、周囲の環境もさによりくなり、また成功しつづける。しかし、うだつの上からなかったものは、ますます落ちぶれていく、という意味。

## 医学的には70歳でも まだ壮年。 働かないことが、 老化を早めている

今の日本では、75歳までは老人とはいえない。老人医学では、65歳から75歳までをヤング・オールド、75歳を超えたらオールド・オールドと呼びます。このうち、寝たきり老人や介護が必要な老人の比率は、65歳から69歳で1・5%、70歳から74歳で3・5%。つまり、生活支援を含めても、75歳までのヤング・オールドの中で介護や支援が必要な人は、たった5%にしか過ぎません。あとの95%は、援助を必要としない健康人なのです。

たしかに、いろいろな臓器の老化は日々進行しているはずですが、人の臓器は、余力を十分に備えているので、その能力が半減したところで日常生活に何の支障もありません。たとえば、心臓のポンプ機能を持つ余力を心予備力といいます。これは25歳で安静時の4・6倍ありますが、70歳になってもこれは3・3倍もあるのです。

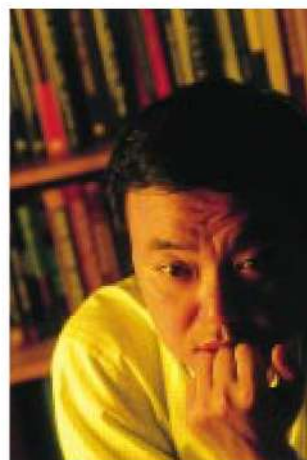
また、知能指数や記憶力の減退、痴呆の発生率など、世界中で行われたさまざまな調査結果を総合すると、やはりヤング・オールドは、若い世代と比べて知能面で劣っているという根拠は乏しいといえます。80歳の老人の脳は、20歳のそれと比べて、重量にして7%しか減少しない。老人の知能の減退は、

年齢によって決まるのではなく、むしろ、もとの教育レベルに依存するようです。

健康寿命という数字があります。これは、世界保健機関(WHO)が算出している数字で、平均寿命から病気や障害などで元気に生活できない期間を引いたもの。現在、日本人の平均寿命は、80・9歳と世界一ですが、この健康寿命も、74・5歳(男性)71・9歳(女性)77・2歳と世界一です。ちなみに、2位オーストラリア73・2歳、3位フランス73・1歳、4位スウェーデン73・0歳、5位スペイン72・8歳。

職を失うことは、人間の心理に大きなダメージを及ぼします。特に、日本人にとって、定年は自己のアイデンティティを喪失し、多くの人間関係を失うことを意味します。55歳から59歳の自殺率は、人口10万人あたり44・6人、特に男性は70・2人(1998年人口動態統計)。これは前後の年代より高い数字ですが、60歳の定年が影響しているのではないのでしょうか。

私が推奨したいのは、最終的な引退を75歳にする。たとえば50歳で残業一切なし、55歳で休日出勤なし、60歳になったら週4日勤務、70歳になったら週3日勤務あるいはハ



和田秀樹  
(わだ・ひでき)  
1960年大阪生まれ 精神科医  
川崎幸病院精神科顧問  
東北大学医学部非常勤講師(老年内科)  
一橋大学経済学部非常勤講師(現代経済学)

ートタイムで働くという段階的な引退です。もし、老人の定義を今の65歳以上から、75歳以上にすれば、老人の数がピークとなる2030年でも、75歳以上人口は1930万人で、これは、現在の65歳以上人口2180万人より少ない数字です。

日本は、世界で一番、急激なスピードで老人大国になりつつありますが、高齢者向けビジネスを日本の新しい産業として育てるべきではないでしょうか。国際分業を考えたととき、アメリカが金融とIT、ヨーロッパがブランド品に代表される金持ち向け製造業に強みを発揮していますが、日本が世界に先駆けるのはこの分野が非常に有力だと思えます。他国も将来、高齢社会になるのですから。

福祉や介護用品、老人向け各種機器、医療モデルなど、さまざまな商品やサービスの開発が考えられます。自国に大きなマーケットがある商品は強いですが、そうした商品は、まず、日本の老人向けに開発されなければなりません。そのためには、老人がお金を出してそうした商品やサービスを購入しなければならず、そのためには、健康な老人には就労の場を与え、社会の一線に参加させるべきです。



# 「解雇整理要件の緩和」で見えてくるもの

雇用保障と一律退職により、  
定年制文化が形成される。

ならば、雇用保障の要件を緩和すると  
どうなるのだろう。

市場自由主義的な観点から、  
この面で持論を掲げる

八代尚宏氏（日本経済研究センター理事  
長）に意見を聞いた。

※八代氏の言葉は文中①で示しています。

## 解雇整理要件が

人間疎外を生み出すのでは？

定年制廃止を積極的に進めるべきだ、  
とのご意見を伺っていますが

① 私が主張しているのは、整理解雇の4  
要件を緩和することや、能力主義人事を  
進めることを通じて、結果的に定年制を  
不要なものとするべきということです。

要するに、企業の雇用保障を  
緩和すべきだ、と解釈しておりますが、

① 経営者の恣意的な解雇などが認めら  
れるべきでないのはあたりまえのことです。  
だから、4原則のうちの、解雇者指名の  
妥当性、および労使間の合意、という解  
雇の手続きは、当然必要で、むしろ強化  
すべきです。しかし、残りの2つ、解雇を  
必要とする経営的理由および解雇回避  
努力義務の2点は経営者の判断に委ね  
るべきで、裁判官等、第三者が判断でき  
ない。整理解雇の要件が厳しすぎること  
は、単に企業だけでなく、労働者全体に  
とつても、不利益なものとなっているので

はないか、と考えているのです。

なぜでしょうか。

① 整理解雇の要件が厳し過ぎれば、特  
に将来が不確実な今日では、企業は守  
りの経営を固め、なかなか新規採用し  
ない。正規社員を採用したら、景気が悪  
化しても一切解雇できない、というおそ  
れから、雇用機会全体が縮小するの  
です。この点に関しては、98年に発表され  
たドイツ商工会議所の調査や、慶應義  
塾大学での調査報告などの研究事例が  
あります。逆に、経営者の解雇要件を緩  
和すれば、それだけ求人需要が起きる、  
と考えます。

これは借家人を保護し過ぎる借地借  
家法で、良い借家の供給が大幅に減少  
したことに同じです。すでに雇用されて  
いる者にとつて解雇規制は厳しければ厳  
しいほど良いですが、その社会的コスト  
は、新たに職を求める人にかかります。  
また、現行の整理解雇の規制は裁判  
に訴えなければ有効ではありません。か  
ら、訴訟費用を負担しづらい中小企業  
の労働者には役に立たない。解雇自体を  
防ぐのではなく、その際の条件を就労者

に有利なものとするための新たな規制が  
実定法で必要と考えます。

早期にキャリアを選択  
管理職コースは  
難易度を上げるべき

景気情勢とは無関係な  
普通解雇についてはどうですか。

① 管理職にまで昇りつめた後、能力が発  
揮しきれず、報酬に見合った業績をあげ  
られないという人がいる。こうした場合  
に、「それでも同じ企業にとどまり続ける  
という現在の慣行」は、人間的にも経営  
的にも決してプラスではありません。ま  
だ次の会社でやり直しがきく年代で、大  
きなコストなしに転職することができ  
る方が、リーズナブルではないでしょうか。プロ  
野球でも、トレードで球団が変わったと  
たんに活躍する選手の例も少なくない。個  
人の決断が遅ければ遅いほど、活躍の機  
会は小さくなります。

といつても、人間の場合成長もするし、  
変化もするわけですから、



## 八代氏の立場と 基本的な考え方

現行の判例法に基づく整理解雇の規制は、新たな雇用創出にとって妨げとなっている。整理解雇の必要性の判断は経営者に任せ、その際に恣意的な解雇を防ぎ、転職のための準備を企業の責任として課すことを、実定法で課す必要がある。これは訴訟に耐えられない中小企業労働者を守ると同時に、雇用機会を拡大させ、労働者全体にとってメリットが大きい。

他方、過去の高い成長期のように、企業組

織の持続的な拡大を通じて、終身雇用と年功昇進という本来矛盾した慣行を、もはや維持できない以上、企業はフラット賃金での雇用保障が、選別された社員のための昇進か、の二者択一を求めるようになる。いずれにも妥当しない社員は、転職への企業支援を受け入れる。こうした新しい雇用システムでは、年齢による強制解雇としての定年制はもはや必要ではない。

あまり拙速な判断は  
危険ではないでしょうか。

▲ もちろんそうです。30歳では人材の判断には早すぎる場合があるし、50歳では転職するには遅すぎます。ということ、35〜40歳前後の時点でキャリアの棚卸しする制度を設けたらどうでしょう。明らかに、会社の期待とのギャップが大きい場合、早めの転職を会社側からアドバイスする、ということもやむなし、と思っています。

それだと、45歳や50歳で  
「この人はちよつと」となった場合  
どうするのですか？

▲ 35歳のときに大丈夫だった人が、どうして45歳以上ではダメになるのですか？確かに年齢による衰えもあるかもしれま

せんが、圧倒的に多くの場合、45歳では35歳当時より、「ポジションが上がった」「仕事が増えた」などの理由があつた「仕事で難しくなった」などの理由があつたことなのでしょう。これが問題なのです。35歳当時の仕事で、多少の生活給を加えたレベルの賃金で、仕事を続けているのなら、企業も従業員も文句はなかつたはず

なるほど。要は、年功型の一律昇進が  
問題となるわけですね。

▲ そうですね。誰でも一律に昇進させる。それで、期待された業績があげられず、給与以下の業績しか残せなくなる。昇進ではなく、35歳当時のままで身の丈に合った仕事をしていれば、業績はあげられるし、また、その道のプロともなれる。だから、リストラ対象となることもないし、市場価値も高まると思うのです。

## 定年破壊で進む 生活感の変容

では、退職勧告された人は  
どうすればいいのですか？

▲ 同じ仕事を続けたいのなら、他社に移るしかないでしょう。ただこの場合、パワハラ・マンスに疑問がつくので、給与は下がる。あまり低い給与だと、生活に困る。そうしたことを秤にかけて、別の職種に転進することで一花咲かせる、という決断が必要になるかもしれません。35歳ならまだやり直しがきくでしょう。

しかし、その違う道に行くための  
手段も教育も今はないのですよ。

▲ そう。そういうところは、充実させる



べきです。ほかに、転職前の転職指導なども行い、本人の市場価値、転職市場の概要、希望転職先の訓練といったことを企業が責任をもって行うべきです。こうした抱え込むだけではないという意味での、新しい企業の雇用責任の前提があつて、初めて円滑な転職が実現できると考えます。

### 年功給は生活給という側面も 持っています。

⑧ この辺の慣行も変えなければならぬでしょう。確かにある程度の生活給は仕方ない。しかし、日本の場合、「近代家族

モデル」幻想にとられすぎです。夫が働き、妻は専業主婦で、そのうえ、大学生の子供の学費を払い、小遣いを与え、学校に通つてもらっている。こうしたことすべてが不自然でしょう。夫は実力相応の給与で足りなければ妻が働き、子供が大学に行きたいなら自律的に入学し、小遣いはアルバイトで、学費は奨学金で、というのが先進国共通のものではないでしょうか。日本の年功賃金が、世帯主の責任を過度に高めているという、負の側面もあるのです。

### 前出の野村教授や後出の清家教授 とは出発点は違いますが、

結論はだいぶ似ているような気がします。要は、雇用の保障により守られる日本の雇用習慣が、さまざまな弊害を生んでいると。

⑨ 清家さんは、過度の年功制をなくするための手段として定年制の禁止を考えておられるのではないかと思います。私は、逆に、まず過度の雇用保障を取っ払ってしまえば、そこから能力主義人事が生まれ、最終的に定年制自体が企業にとつて不要なものになると考えています。要は、手順の差であつて、いきつくところは同じです。

※1 解雇整理の4要件  
成文法ではなく、民法の「権利濫用の禁止(1条3項)」を受けて、判例により確立された実体法。就労者の解雇に際しては、以下の4つの条件が満たされる必要性を説く。①人員削減の必要性(赤字の継続等)、②整理解雇の必要性(解雇回避努力義務を尽くす)、③非解雇者選定の妥当性(差別はないか)、④実施手続きの妥当性(労使協議)1975年の日本食塩製造訴訟に対する最高裁判決により広く定着した。

※2 ドイツ商工会議所の調査報告  
ドイツで96年に施行された「解雇規制法の緩和」の影響を調べるために、98年度実施された調査。解雇規制法の適用除外事業所を、従来の5名以下の企業から、10名以下の企業にまで広げる、という法改正により、10名以下企業の新規雇用が増加した。

※3 慶應義塾大学での調査報告  
98年度実施。「『人と企業を活かすルール』しるしルール—これからの労働法制を考える—」として刊行(中央経済社1999年)

※4 近代家族モデル  
産業革命前は、家族構成員のうち労働年齢に達した者全員が働く、という就業スタイルが一般的だった。その後、産業革命による生産性の向上とともに、家父長が働き、専業主婦が家庭を支え、子供は修学に専念する、という概念が広がり、そのことを「近代家族モデル」と呼ぶようになった。このスタイルを支えるのが、家族給(扶養家族も交えて給与を支払う)となり、いわゆる年功給の原型となる。日本で年功給のことを「電産型」というのは、1950年代初頭、電気産業労連主導のもと、確立された制度のため。

## 規制強化は短期的な失業率を下げるが、 長期的な失業を増やす

中田祥子(日本銀行金融研究所)

解雇法制の強化や緩和が、一つの国で頻繁に行われた、という事例はあまりありません。つまり、解雇法制の強化・緩和が雇用にとつ結びついたかを二つの国の時系列的な比較で検証する、ということは難しいといえます。そこで、解雇法制の異なる国々の雇用環境を比べ、そこから実証的アプローチにより推論するのが、現実的な検証方法となるでしょう。

各国の解雇法制の厳しさについては、今までに発表された研究が多数あります。ここでは、その中の1999年のOECD報告を取り上げます。この調査のランキングは、日米欧豪の27カ国を対象にしたもので、解雇手続き・解雇予告期間/手当・解雇の困難性を順位づけ、それらをあわせて総合順位を出しています(図表1)。解雇法制が緩ければ低い

数字で表されます。つまり、1が一番緩い国、27が一番厳しい国となります。この数値で見ると、日本は解雇の困難性で25(つまり27か国中3番目に厳しい)、総合でも20(同8番目に厳しい)とかなり解雇規制が強い国と見られます。さて、このランキングと失業率・失業フルへの流入退出率などとの関連性を研究した

報告が、図表2です。この表では、解雇法制の厳しさがプラスに働く場合は+、マイナスとなる場合は-で示されています。符号の右肩の\*は、解雇法制とその変数との間に統計的に有意な関係があることを示しています。同様の先行研究の中には、解雇法制の厳しさが、雇用率を下げる、という報告も見られますが、不明という報告もあり、これについて

図表2 解雇法制と労働市場の  
関係についての実証結果

|                                 |                                                                                                                              |                                                      |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 被説明変数                           | 雇用率                                                                                                                          | (-)                                                  |
|                                 | 若年雇用率                                                                                                                        | (+)                                                  |
|                                 | prime-age 男性雇用率                                                                                                              | (+)                                                  |
|                                 | prime-age 女性雇用率                                                                                                              | (-)                                                  |
|                                 | 労働力率                                                                                                                         |                                                      |
|                                 | 非労働力率                                                                                                                        |                                                      |
|                                 | 失業率                                                                                                                          | (-)                                                  |
|                                 | 短期失業率                                                                                                                        |                                                      |
|                                 | 長期失業率                                                                                                                        |                                                      |
|                                 | prime-age 男性失業率                                                                                                              | - *                                                  |
| 分析手法                            | prime-age 女性失業率                                                                                                              | (-)                                                  |
|                                 | 若年失業率                                                                                                                        | (+)                                                  |
|                                 | 失業プールの流入率                                                                                                                    | - *                                                  |
|                                 | 失業プールの退出率                                                                                                                    | - *                                                  |
|                                 | 失業期間                                                                                                                         | +                                                    |
|                                 | OLSランダム効果を入れパ<br>ネル推計                                                                                                        |                                                      |
|                                 | 解雇法制<br>指数以外の<br>主なコン<br>ロール変数                                                                                               | 組合のバーゲニング度合<br>い、失業保険、積極労働政<br>策支出額対GDP、需給<br>GAPなど  |
|                                 | 解雇法制の<br>数値化                                                                                                                 | 図表2照。                                                |
|                                 | 対象国                                                                                                                          | 日本を含む19OECD国<br>(1980代推計では日本除く)                      |
|                                 | 期間                                                                                                                           | 1980代: 1985-90年平均、<br>1990代: 1992-97の平均<br>を用いて二期間推計 |
| 論文で主張<br>されている<br>インプリ<br>ケーション | 解雇法制と、雇用率・失業<br>率水準との間に有意な関係<br>はない。細分化した解雇法<br>制についても同様。ただし、<br>解雇法制が厳しい国では失<br>業プールへの流入退出確率<br>の減少と、失業期間の長期<br>化が起こる傾向にある。 |                                                      |

(備考) +、-: 実証結果により、それぞれ正、負の値が検出された場合。  
\*: 有意水準が10%以上の場合。有意な結果が検出されなかった変数は、0で符号のみ表示。

図表1 解雇法制指数・ランキング

| OECD[1999] |              |                   |            |            |                     |                        |
|------------|--------------|-------------------|------------|------------|---------------------|------------------------|
|            | 解雇手続の<br>不便さ | 解雇<br>予告期間・<br>手当 | 解雇の<br>困難性 | 解雇法制<br>総合 | 解雇法制<br>総合<br>+Temp | 解雇法制<br>+Temp+<br>集団解雇 |
| 日本         | 12           | 16                | 25         | 20         | 17                  | 14                     |
| 中央・西ヨーロッパ  | オーストリア       | 18                | 19         | 16         | 17                  | 15                     |
|            | ベルギー         | 3                 | 22         | 5          | 6                   | 13                     |
|            | フランス         | 20                | 13         | 14         | 14                  | 21                     |
|            | ドイツ          | 24                | 8          | 20         | 21                  | 20                     |
|            | アイルランド       | 12                | 2          | 6          | 8                   | 4                      |
|            | オランダ         | 27                | 4          | 16         | 25                  | 14                     |
|            | スイス          | 3                 | 12         | 3          | 5                   | 6                      |
|            | イギリス         | 7                 | 6          | 1          | 2                   | 2                      |
| 南ヨーロッパ     | ギリシャ         | 12                | 21         | 15         | 16                  | 24                     |
|            | イタリア         | 10                | 25         | 23         | 23                  | 23                     |
|            | ポルトガル        | 24                | 27         | 26         | 27                  | 25                     |
|            | スペイン         | 12                | 23         | 16         | 18                  | 22                     |
| 北欧         | トルコ          | 12                | 26         | 12         | 19                  | 26                     |
|            | デンマーク        | 3                 | 18         | 8          | 7                   | 8                      |
|            | フィンランド       | 20                | 11         | 8          | 11                  | 12                     |
|            | ノルウェー        | 10                | 7          | 26         | 15                  | 19                     |
| 東欧         | スウェーデン       | 22                | 14         | 22         | 22                  | 16                     |
|            | チェコ          | 18                | 24         | 16         | 24                  | 11                     |
|            | ハンガリー        | 12                | 15         | 12         | 10                  | 9                      |
|            | ポーランド        | 22                | 10         | 8          | 12                  | 10                     |
| 北アメリカ      | カナダ          | 1                 | 2          | 6          | 3                   | 3                      |
|            | メキシコ         | 7                 | 20         | 21         | 13                  |                        |
|            | アメリカ合衆国      | 1                 | 1          | 2          | 1                   | 1                      |
| オセアニア・アジア  | オーストラリア      | 3                 | 4          | 3          | 4                   | 5                      |
|            | 韓国           | 26                | 16         | 23         | 26                  | 20                     |
|            | ニュージーランド     | 9                 | 9          | 11         | 9                   | 7                      |

OECD[1999]の「解雇法制総合+Temp」は、「解雇法制総合」に、有期雇用・派遣事業制度の規制度合いをさらに加え、労働市場全体の雇用調整の柔軟度合いを指数化したもの。「解雇法制+Temp+集団解雇」は、「解雇法制総合」「有期雇用等の規制」「集団解雇に関する追加的な規制」を加重平均した指数。

は、明確な判断は下せないでしょう。しかし、解雇法制の厳しい国では、長期的失業が多い（失業期間が長くなる傾向にある）という面については、多くの報告が肯定的な結論を出しています。これらを合わせて、分かりやすい

説明を試みれば、「解雇法制が厳しいと、雇用が守られ、新規の失業者は減る（しかし、いったん失業すると、なかなか再就職できない）」その結果、両方の影響が相殺しあうため、失業率トータルと、解雇法制の厳しさとの間に

は、明確な関係が検出されない」と考えられると思われます。ただし、こうした実証結果を全て鵜呑みにするのは少し危険でしょう。分析に用いた国の中には、たとえば「失業率が高まりにも高

いので、解雇規制を強化した」という国が入っている可能性もあります。つまり、「ニトリ」と卵的な側面もあるでしょう。実証的アプローチではこうしたところが拾いきれないため、論証に限界はあると思われます。



# 「定年文化」改革への手順を示してみよう

定年制が生み出す問題を解決するには、どのような手順で何を行えばよいのだろうか。

この点に関して、著作やマスコミ出演を通して有名な清家篤教授（慶應義塾大学商学部労働経済学）の持論の概略を掲載し、詳細についてインタビューを行った。

※清家教授の言葉は、文中「清」で示しています。

## 清家教授の考える「定年文化」改革案

（参考文献「定年制破壊」）

### 現状の問題

#### 事象① 年功序列社会の文化

総賃金を年功序列のもとで分配するならば、若いときには業績以下の給与となり、壮年以降は業績を給与が上回る、というかたちになる。若いときに安く働いた分と、壮年期以降に給料をもらいすぎる分のバランスをとる点として、定年が必要になる。

#### ■現在起っている問題■

A 高給のために高齢者の雇用が進まず、また募集に年齢制限がき、実年失業者の再就職が妨げられる。

B 長く勤めるほど得なため、長期固定就労者が増える仕組みであり、結果、労働移動が妨げられる。

#### 事象② 擬似年功序列制

日本は「完全年功序列」社会ではない。同期の社員でも、職位や給与に差が出てくるからだ。その差が小さい（もしくは、差の大きい人が少なくかつ、上述のような長期でバランスするというのが正確なところ。この擬似年功序列は、以下のような状況を生み出す。一律昇進競争

脱落者が途中までは少ない（＝多くの人にチャンスがあるため、全員が昇

進レースに参加するようになる。

#### ■現在起っている問題■

C スペシャリスト型職能育成を志向する人が少ない。管理職が過剰となる。

#### ヤミクモ労働

「少ない敗退者」にならないよう出世競争にヤミクモにがんばりすぎてしまう。そのため、会社一辺倒な生活となり、社外での自己啓発等の時間なども減る。結果、昇進レースが終わったときに残るものが少なくなる。

#### ■現在起っている問題■

D 高齢者になってからの能力の低下（定年、もしくは役職定年後、見合う仕事が見つからない）。

## 清家教授徹底インタビュー 定年制破壊の ディテール

実際に、先生の理論にしたがって、定年制廃止のための工程表を作るとしたら、どのような手順になるのでしょうか。

●汎用パッケージのようなものはありません。やはり、企業の風土や歴史の上に成り立つものだから、実行に移すには、一社一社オーソクチュールで、緻密に作り上げなければいけないものでしょう。

先生の主張に、「いきなり定年制廃止・実力給導入では、年功制で働いていた人々にはつらいだろうから、まずは、年功カーブを緩く前倒しにし、その分



## 問題への対策

### 対策① 年功給から実力給へ

ただし、移行は左記のように漸進的に。

1. 独り立ちできる年齢になった時点で、賃金はフラットにし、若年層と高年層の賃金格差を少なくする。

2. 若年層への実力給導入と、定年延長(または再雇用制度)

実力給をいきなり全社員に導入すると、実年以降の人には若年時の給与過小分がうけとれない、という酷な状況になる。そこで、最初は若年層に適用し、実年以降の人には、1の施策により減った給与分に見合う雇用延長を行う。

3. 完全実力給と定年の撤廃

完全能力給となったあかつきには、どの年齢をとっても「給与の払いすぎ」「少なすぎ」は起こらず、業績と賃金がつりあふ。そのため、業績相応の給与で永続雇用が可能となり、定年は不要になる。

### 対策② 「一律昇進競争」から「多彩なキャリア育成」へ

完全実力給となった場合、能力が低ければ給与も低い、という状況に陥る。そこで、ある程度の能力を確保していくことが必要になる。これを、以下のような手順で考える。

1. 過剰管理職を生まず、専門技能に長けたスペシャリストを増やす

「複線型キャリア開発」  
管理職への昇進をシビアにし、同時に、スペシャリストの地位を向上させる。

2. 仕事や能力開発に対する、個人の選択権

「能力開発」への不公平が起こらないよう、本人希望による職場・職種選択等の機会を与える。

3. 本人負担や公的負担による能力開発

職場・職種の選択機会が個人に増えたとしても、必ず全員の希望が通ることとはありえない(全員の希望を通したら、企業の経営は成り立たない)。そこで、企業経営と両立しない能力開発の部分は、本人や公的機関が負担をする。現在までの「企業負担一辺倒」な職能教育の概念を変更する。

4. 職能開発のための「余裕ある就労」

日常業務から離れ、キャリアを充実させたり、新たなキャリアを獲得できるよう、労働時間を短縮する。有給休暇取得促進策、教育研修休暇設定、年俸制・裁量労働制(労働時間弾力化)、SOHOなどが施策として考えられる。

### 対策③ 労働市場の整備

「定年」一社による雇用の保障」という概念をなくすには、「たとえ一社で雇用が確保できなくとも、他の会社で就労することで、安定した雇用が確保される」社会による雇用の安定が必要になる。そのためには、労働市場の整備が必要(実力社会において市場が整備されれば、実力相応の賃金にて他社からのオファーが期待できる)。

労働市場整備のための基本要件として、

- ◎ 年齢差別の撤廃
  - ◎ 労働移動支援(能力開発支援等)
  - ◎ 労働相場情報の充実
  - ◎ 労働移動ビジネスに関する規制の緩和(派遣法・職業紹介法等)
- などが考えられる。

定年延長することから始める」というような部分がありましたか。

※1 そこから始めるのが、鉄則というわけではないと思います。ただ、一番やりやすい方法ではあり、そういう意味で、これを始めている企業も多い。残念なのは、こうして導入した制度を、企業によって「実力主義」とか「成果対応給」などという名称で呼んでいることです。単に年功カーブを前倒しにしました、とはいえないですから。そして、実力給と呼ぶために、わずかながら成果対応部分を増やしてそう見えなくもないようにしています。そのことで、実力給に対して誤解が生まれることには不満があります。

※2 企業内特殊の熟練という問題がある、実力給というものの判断が鈍るでしょう。内部市場と外部市場で提示する給与が変わるわけですから。

※3 実証分析をしたわけではないのですが、私は、こう考えています。

ある技能が特定の企業でしか通じなく見えたとしても、本当はそんなことはない。細く分解して見ていくと、けっこう使える技能はあるはずだ、と。具体的には、特殊の熟練は、

- ① いわゆる汎用知識。技能工の機械操縦から、事務職やエンジニアの学問的知識など。
- ② コンピテンシー的な能力。たとえば、仮説を立て、それを検証し、解決策を考





え、実行・指揮していく、といった能力。  
③社内根回しや人脈、構成員に関する情報など。

の3つに分かれると思います。こうして分解すると、①の部分は、もう何のストレスもなく通用するでしょう。問題は②と③です。ところが、これも良く考えると、②と③をひとくくりでひとつの能力と考えることが問題だと分かるのです。一見③がないと②は使いこなせないような気がするのですが、それならば、③をもっている部下や人脈を作ればいい。つまり、転職しても、そこで③を持ったような人間を利用すれば、保持している②の能力は有効に使えるのです。

そう考えると、③だけが企業特有のものになるので、ずいぶん特殊の熟練は減ってくるはず。

能力評価するときに、この③をどう考えるか。市場に出れば、意味がない能力だから、①②だけで評価する、というのは少し強引でしょう。少なくとも、今会社がうまくいつているのは①②③すべてのおかげのほうですから。そうした意味で、社内にとどまる場合は①②③すべての能力で評価すべきだし、これまでもずっとうまくいつてきたということは、経済学的にいう「合理的判断」が企業にあつたのでしょう。

しかし、少なくとも働く側は、自分の能力の①②③を知っておくべきです。そして、①②の研鑽や、環境が変わったとき、どのように③を補うか、ということ

を、考えていく。

プロ野球の監督などを見れば、おつしやるのが良く分かります。専門知識と、コンピテンシーを持ち、あとはヘッドコーチなどに③をまかせて60代でもチームを転々としますからね。さて、次に、先生の主張する「フラット化とスペシャリスト化」についてお聞きします。管理職の階段を上りつめず、専門職として生きる。そうすれば、長期労働に耐え得る、ということですが、専門職でもよりパフォーマンスを上げるためには、結局、プロジェクトリーダーなどの「管理的」ワークが必要となるはず。

●確かにその通りだと思います。前説を繰り返すことになるのですが、プロジェクトリーダーも、分解していけば、①②③の能力に分かれるでしょう。当然①②の比重が一般管理職より大きくなりますが、社内にとどまる限り、専門職にとつても③はとても強い武器になります。

たとえば、営業スペシャリストの顧客リスト。彼らは、顧客の名前だけでなく、好み・クセまでも知っており、こうしたことは、ひとかたならぬ財産です。百貨店の外商部では60代社員が嘱託として長期雇用されているのはそのためです。金融系などもそうでしょう。メルリンチが山一を買ったのも、そうした社員のコンネクションが重要だったと指摘されております。たしかに、若手で記憶力のよい社員は①の部分で非常に能力拡大が速いでしょう。

しかし、②③では社内の古いスペシャリストにかなわない。トータルでは、特殊の熟練を身につけた高齢者の方がパフォーマンスをあげる余地がありうるのです。

しかし、倒産やリストアップで、職種や業種を変えなければならなくなった時、スペシャリストはつらいでしょう。

●確かに、その場合、①も③も使えないですね。残った②も、①③なしでは活用範囲が限られる。そうした意味で、新たな職業に対する能力訓練が重要になります。ただ、今まで、職能訓練というのは、企業が費用を負担し、その収入も企業が受け取る形が中心だった。これからは、企業にとどまらず転進することになるから、能力開発のあり方を変えないと、定年破壊は実現できないでしょう。

書中にもずいぶん書かれて  
いつしやいましたか、その後何か  
付け加えた提案はありますか。

●能力開発のための支援金(能力開発訓練給付金)をもっと有意義なものにしないと。たとえば貸し付け制にするとか、終了後の検定合格が必要とかのオプションをつけただけのほうが良いと思います。今のままだと、興味本位の受講が多いでしょう。それに、自己負担があれば、国庫負担も減るので、利用ワケも広がるでしょう。



## ※1.年功給カーブ前倒しと実力給

年功給カーブの前倒し時に、名ばかりの実力比例部分を設けた「実力給」と銘打つ企業が多い。しかし、そのことは2つの事実から「完全な実力給ではない」と分かる。ひとつは、実力比例による年収差は最低と最高で3割程度の差しかでない企業が多いこと。もうひとつは、前節で書いたとおり、定年後の再雇用時に極端に給与が下がる（実力がそんなに落ちるはずはない）こと。

## ※2.企業内特殊熟練

もともとノーベル賞学者であるベッカーが、その著書「人的資本」の中で定義した言葉。70年代後半、強靱な日本企業の経営を説明するために使われた要素の一つ。企業独自の文化・知識・仕組み的な技能が中心となる「企業内特殊熟練」を身に付けるためには長期雇用が必要であり、そのため年功制と終身雇用が成り立つた、というキレイなロジックを作る。ただし、これでは、現在の企業情勢は説明しきれない。なぜなら、企業内特殊熟練は、該当企業において非常に重要な高度技能ではなく、リストラを行うときは、この技能が高い人間を対象から外すはずである。ところが現実には、リストラというと真っ先に中高年を対象とし、汎用性の高いITに強い若手を欲しがっている。この矛盾を説明できない。

## ※3.テンポ・トゥ・ハイヤー

派遣社員として働いてみて、企業側も就労者もお互いにいいな、と納得できたら、その時点で正式雇用を行う、という採用（転職）方法をいう。派遣（テンポラリー）から雇用へ（ハイヤー）ということでテンポ・トゥ・ハイヤーと呼ぶ。従来、テンポラリー・トゥ・パーマナントという意で、テンポ・トゥ・パーマと呼ばれていた。しかし、パーマナントという言葉が終身雇用の響きを持つため、最近ではむしろ、テンポ・トゥ・ハイヤーが一般化している。

なるほど。しかし、人材ビジネスに長く携わっている私たちからすると、職能訓練というものに、限界を感じることが多いのです。

なぜなら、学校で習っただけの知識では、実社会では通用しないことが多いからです。本当に技能を学ぶためには、企業で熟練を積み

先生が「あり方を変えざるべき」と指摘する企業内教育が重要だと思つたのですが。

そうですね。それは指摘を多く受けている点です。たとえば、学校での知識しかない中高年を企業が採用することは少ないでしょう。そこでしかけが必要となるわけですね。実務未経験者を採用し、彼らが必要な職能を企業内で修得している期間は給与を低くする。しかしそれでは生活が成り立たないから、その分、公的資金で給与保障する、という制度などが考えられます。もうすでに中高年雇用助成金という似たような制度があるのですが、これを拡大し、職能訓練とセットにする、というのがひとつの考えです。その場合、企業が「低料金で雇える間だけ雇用する」といったことがないように、採用、定着に至った場合にそのインセンティブを企業に支給するような施策も考えられます。

実際に、アメリカでは中高年のテンポ・トゥ・ハイヤーがかなり盛んであり、お試し採用・定着という道筋ができていくことから、この手法に可能性を感じます。

さて、先生のおっしゃることがすべて実現し、その結果、定年がなくなつて、実力給になり、転職による雇用確保ができる社会が成立したとしましょう。

その場合、人々はドライになり、またリテンション（定着）に費用がかかり、と殺伐とした高コスト社会になる

のではないのでしょうか？

清 必ずしも、社会の生産性が落ちる、と

いうことはありません。たとえばアメリカではリストラの結果、ロイヤリティやコミットメントなどが崩れ、風土も殺伐となりながらも、生産性は落ちていない、という実証研究が、ペンシルバニア大学のキャペリ教授の手などにより紹介されています。つまり、ハッピーワーカーでなくともプロダクティブでありうるというわけですね。

もちろん、風土やロイヤリティの問題に対しても処方箋を考えていく必要があるでしょう。アメリカで言えば、企業内大学やCDPセンター（キャリア開発研修センター）などを各企業が設立し、アイデンティティやロイヤリティを創出しようとしています。こうした努力もしていないとならないのでしょうか。

変革期に混乱は起こるものですが、その混乱のために変革に二の足を踏むことは許されないのではないのでしょうか。混乱を吸収し、発展していけるよう、さまざまな施策を考えつづけるべきだと思います。



# 今できる定年改革例

文・構成 荻野進介（本誌）

定年制は制度論議ではなく、  
定年制により出来上がっている文化を俎上に上げ、  
それに対しての抜本的改革を考えなければいけない。  
これが、1章の主張するところだろう。

概略をいえば、

「定年の定義の変更(雇用の終了ではなく、雇用保障の終了)」

→「過渡期の施策(年功カーブの前倒し+雇用延長)」

→「能力主義と育成・評価手法の充実」という形で漸進すべき——となる。

その結果が、「烙印と楽隠居文化」の改革につながる。

ただし、理論はわかるが、現実レベルでそんなことができるのか？

これは、読者のみなさんならずとも、心に生じる疑問だろう。

そこで、この章では、この文化改革の流れを、  
かなり実現している企業にスポットを当てたい。

まずは

定年の概念変更。

「雇用の終了」から

「雇用保障の終了」へ

「定年文化」を改めるには、まず、「定年」というものの概念を変えなければならないことが1章でわかった。そのための基本は、「定年とは雇用保障の終了であり、それは、雇用の終了ではない」ということだろう。つまり、定年を過ぎると一律雇用の保障はなくなるが、実力がある限りいくらでも働ける、というのが筋だ。

誰も辞めない定年60歳

創業以来、「職人の町」、東京・深川に本社を構える産業機械メーカー、前川製作所は、社員数1800人あまりの中間堅企業だが、定年は雇用の終了ではないという考えが定着している。就業規則では60歳定年が定められ、退職金も支払われる。ここで雇用の保障が終了する。しかし、「この仕事をしたい」という明確な意志と能力、そして周囲の同意が得られれば継続して働けるため、定年退職者

はほぼ皆無。現在、60歳以上の社員が100人以上在籍し、最高齢は技術顧問として毎日出勤している90歳の男性だ。

この制度は、創業以来の慣習として同社に定着してきたが、97年、より公益的な運用を期して、前川製作所は、深川高年齢者職業経験活用センターという別法人の財団を設立した。定年を迎えた社員は一旦、前川を退職し、財団に再雇用され再び同社に派遣される。前川は派遣者の給与の20%増しを財団に支払っている。

「人はいくつになっても成長できるという



のが前川の基本的考えです。仕事も顧客の要望に合わせた注文生産であるため、社員の中に蓄積された知恵や技能、経験が大きくものをいうのです(同センター常務理事・加茂田信則氏)。ペーラン高齢者ならではの能力発揮の場が無数にあるわけだが、それ以上に大切なのは、社員が定年後も変わらず、前向きに働けるための下地づくりだという。

## 本人へのカウンセリングと受け入れ側の体制整備が重要

そのために、加茂田氏が中心になって実施しているのが、職業観を明確にするために、①55歳時、②59歳時、③60歳以降の1年に1回、それぞれ行うセミナーならびにカウンセリングである。内容は①は、高齢者雇用を巡る社会情勢、60歳以降も働くための心構え、キャリアの棚卸し、同世代とのフリーディスカッション、②は、60歳以降の給与、年金、保険などの制度説明や、周囲が本人に期待していることなどの伝達、③は、本人と派遣先の具体的なヒアリングとカウンセリングで構成される。

「本人のやる気と希望する仕事の確認以上に、受け入れ側の情報収集をしっかりと

ることが大切。現場に派遣された高齢者は、気を使って、ちびちびがち。一方、受け入れ側も、高齢者だからということでは遠慮がちに扱い、結果的にその人が浮いた存在になることがあるし、本人の希望と周囲の期待がそぐわないこともある(加茂田氏)。ここに配慮しないと、形だけで実効が伴わない高齢者雇用となってしまう。

## いきいきと働き続けられる仕組みをめざして

定年後就労者の8割が元いた職場で勤務する。経理や設計といった専門職の人は問題ないが、なかには、現役集団の中に入ると、俺も定年になったのだからこれからはあまり力を入れたい、という心理が働く場合もあり、また周囲も遠慮するという関係が生じやすい。そこで今年から始めたのが高齢者を集めて行う業務請負い事業だ。

具体的には、ビル管理、宅配便や郵便物の受け取りと配達業務、各種チケットの手配、試作品の製造といった事業。同年代の高齢者が多い、ということのみならず、できる。ただ安心なだけだといけないので、中にバリバリの若手も交えるのがう。高齢者が若手を叱咤したりしながら、交流が生まれて活気が出ます(笑)(加茂田氏)。給与については、「定年時直後は、59歳

時年収の約60%が確保され、それ以降は、職務内容と実績に応じて調整。雇用継続給付金や在職老齢年金なども含めた総年収は各個人によって違いますが、純粹に会社が払うお金は、年を経るごとに、徐々に下がります(加茂田氏)。

# 50歳から逆年功給という過渡的施策

定年問題への第一歩が「定年の概念変更」なら、それに続くのは、「給与問題」だろう。合理的なのは「完全実力給の導入」だが、それには時間がかかる。そこで、過渡的に必要とされるのが、年功カーブの調整、年収ピークの前倒しという施策だ。

ここでは、コンピュータパッケージソフト販売会社のアシストと、奈良県にあるハイテクベンチャーのテクノスの2例を紹介したい。

## 50歳からアベレージ年収はダウン

アシストの給与は年齢給部分と職能給部分から構成されている。年齢給の伸びは50歳くらいで止まる。

社長のビル・トッテン氏はこう語る。

「職能給は能力次第でアップするので、その分を加味すると、個人単位では一概に50歳以降、必ず年収が下がるわけ

ではありませんが、全体で見た場合の年収は下がっていく。こうした施策をとることで給与と業績のギャップを埋め、最終的には定年を70歳くらいにまで引き上げたいと思っています。弊害？強いていえば、私の給料も数年前から下がっていることかな」

もっとも、同社の場合、社員給の中の勤続給、年齢給ともに年間10000円(合計20000円)ずつしか上がらず、年齢にしたがい職能給部分が次第に大き



株式会社前川製作所  
深川高齢者職業経験活用センター  
常務理事 加茂田 信則氏  
【会社概要】  
創業：1924年 資本金：10億円  
従業員数：1844名  
本社所在地：東京都江東区  
事業内容：冷凍機を中心に  
する各種ガスコンプレッサーの製  
造販売、プラントエンジニアリ  
ング、コンサルタントエンジニア  
リングおよびサービス、余暇開発事業



くなる給与体系となっている。そのため50歳までの年功給期間においても、「実力」と「給与」の乖離は大きくはない。

|                |          |
|----------------|----------|
| 22歳の大卒初任給：23万円 |          |
| 基本給            | 17万2000円 |
| うち社員給          | 10万3000円 |
| 職能給            | 6万9000円  |
| 精励手当           | 4万3000円  |
| 住宅手当           | 1万5000円  |

「このような体系が70歳定年制を導入したときにもおさわしいのか、検討しなければなりません」が、大切なことは、70歳定年制という制度が先にありきではなく、70歳まで第一線でバリバリ働ける社員を育成することと、それにつながる制度設計をすることです（同社人事部長 宮内後英二氏）

ちなみに、同社がこうした制度を取り入れたのは2年前。もともとあったわけではない。それなりの規模を誇る企業でも、定年再考の第一段階として、50歳からの逆年功制が導入できた、という一例だ。



株式会社アシスト  
人事部長 宮内後 英二氏  
【会社概要】  
創業：1972年3月 資本金：1000万円  
従業員数：700名 本社所在地：東京都港区  
事業内容：コンピュータ用パッケージソフトウェアの販売、技術サポート、教育およびコンサルティング

## 年功給と実力給のハイブリッドで定年をなくした企業

次に、給与カーブの調整をさらに徹底し、年功給を45歳で打ち切り、その後は実力給中心とし、その代償として定年をなくしている企業を紹介しよう。

画像処理技術や計測装置を開発する奈良のベンチャー企業、テクノスだ。同社は八重津真彬氏（現代表）が46歳で大手電機メーカーを退職して立ち上げた。

「前の会社に行ったとき、若手社員が、定年を間際に控えた50代の部長に『リスクのある仕事は私の定年後にやってくれ』と、企画を握りつづざれることがあった。それまで独創的な開発を成し遂げた部長だったので、えっあの人が、と驚きました。定年が近くなると仕事そっちのけで余生のことに関心がいき、ひたすら平穩を願う人が増える。60歳定年という制度が、働く人の能力を低下させているとは思えないのです」（八重津氏）

前章コラムの和田秀樹氏の「人間は75歳まで体も脳もフルに働ける」という説を裏付けるように、氏はこう語る。

「技術開発で要求されるのは、好奇心、柔軟性、素直さ、吸収力などですが、吸収力以外は年齢を経ても変わらない。開発は、せいぜい30代までの若い人というのは単なる俗説。やはり、継続は力なりで、

失敗も積み、経験豊富な年配の技術者は頼りになります」

## 45歳まで年功序列 それ以降は成果主義

現在、テクノスの給与体系は、45歳までは年功序列で、それ以降は、成果主義だ（図表1）。45歳まででも、賞与は成果に完全準拠し、同じ年齢でも100万円の差がつくこともあり、さらに年間の昇給率にもかなりばらつきがある。このあたりは前出のアシスト同様、年功時代も、かなり成果主義が浸透している。

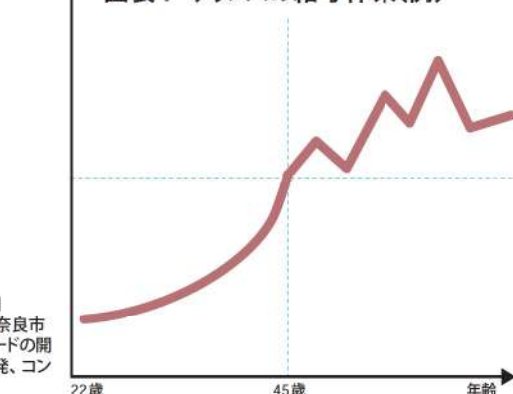
45歳以降では、毎年、45歳時点での基本給を最低保証するものの、その上に乗る部分は、自分の開発した製品が生んだ付加価値の62%から66%と決められている。当然ながら、年収は右肩上がりではなく、ここからでこぼこになる。「45歳からは人生の第2段階ロケットの時代」（八重津氏）。このように、同社では定年はなくとも、実績が伴わなければ会社にいられない仕組みになっているのだ。

現在、この成果主義の給与体系が適用されているのは40代後半から50代前半の5名。いずれも、大手の電機や機械メーカー出身の専門職の人たちで、みな一線で開発成果を上げつづけている。年齢により急激に業績が落ち込むことはないということがわかるだろう。

「定年なし」は「引退時期も自分で決められる」こと

同社社員の平均年齢は、現在34歳のため、定年問題が浮上するのは、まだ先になりそうだが、「定年なし」は、若い社員にも歓迎され、なかには、「辞める時期が自分で決められるのは大歓迎。自分は50歳で退職し、その後は好きなことをしたい」と、それまでに生涯給与を稼ごうとしている30代社員もいるという。

図表1 テクノスの給与体系(例)



テクノス株式会社  
代表取締役 八重津 真彬氏  
【会社概要】  
創業：1990年8月 資本金：5000万円  
従業員数：27名 本社所在地：奈良県奈良市  
事業内容：液晶検査装置や画像処理ボードの開発・製造、電子回路やソフトウェアの開発、コンピュータネットワークの構築



# 徹底した実力主義で、 30歳が50歳を 管理する企業

定年への過渡的施策を終えた後、最終的に企業がめざす姿は、「完全実力給による定年廃止」になるだろう。多くの企業の実力給導入は中途半端なものであり、結局、年功給も定年も崩れないことが多い。そこで、30代社員による50代社員の管理もあたりまえ、という徹底ぶりの六興電気にスポットを当てた。

年下の上司、年上の部下が  
珍しくない

六興電気には、前川製作所と同じく60歳定年制が存在するが、本人が希望すれば、嘱託という肩書でそのまま仕事を続けられる。現在、社員661名中、60歳以上が16名在籍し、最高齢は79歳。同社では30代の管理職が50代の部下を使うことも日常茶飯事。そうした実力主義を支えているのが、1964年から

実施されている「任用測定制度」だ。同社社員の職級は、新人対象の1級から通常の企業の事業部長にあたる支店長クラス（7級）に分類される。しかも、職級ごとに、業務遂行のうえで不可欠な国家資格の取得がかわせて義務づけられており、長く在籍し社内事情に詳しくなければ有利というわけでもない。

級が上がるためには、当然、1年に1回行われる試験を受け、合格しなければならない。受験資格は、業績、能力、勤怠の総合評価で一定以上の成績をあげて

いる社員に与えられ、受験するかどうかは、本人の意志に任されている。試験の内容だが、たとえば、3級（主任クラス）は筆記試験と人事考課、5級（課長クラス）は、社長と本部長クラスによる面接が課される。もちろん、職級は、給与や担当すべき職務と密接に関連している。

人材の適正配置を促す  
トレード・スカウト制度

この任用測定は、毎年夏に、約1カ月かけて実施されるが、今年は、通常は大卒社員であつても40代半ばで合格することが多い6級（部長クラス）に、高卒の32歳の社員が合格したという。

しかし、いくら能力の高い社員でも、ふさわしい活躍の場が与えられなければ腐ってしまう。そこで、社員の能力を最大限に生かし、なおかつ本人が納得して働けるために考案されたのが、プロ野球選手の移籍制度をヒントに作られた「トレード・スカウト制度」だ。同社は、各部署・各支店ごとの事業会社制をとっており、人事権は部署長や支店長にある。この制度は、自分の部署、支店に欲しい人材をほかからスカウトし、逆に自分のところには必要ない人材をほかにトレードできるというものだ。もちろん、当該社員の同意が必要なのはいうまでもなく、実力を発揮できない社員が敗者復活を期して、自らトレードを申し出る場合もある。しかし、本人が交換を希望あるいは同意しても、上司が反対することもあり、この場合、申し込まれた部署長が社長に相談し、最終的に社長が決裁を下すことになっている。スカウトされる場合、当該本人の昇格が約束されたようなものがあるが、トレードに出された場合は、移籍後も職級は変わらない。

同社執行役員人事部長の堀川義規氏は言う。「この制度は両刃の剣ですから、各部署長も発動に細心の注意を払っています。3回もトレードに出された社員は、下請けへの出向など、それとなく肩たたきが行われ、本人も退職を考えはじめようです」。このように、この制度は、人材の適正配置と社員の志気高揚に役立つだけでなく、部署長の管理職としての能力も厳しく問うのである。

こうした厳しい実力主義が貫徹しているからこそ、能力を発揮できない社員が自然に淘汰され、結果的に定年を過ぎても多くの高齢者が第一線で働いているというわけだ。



六興電気株式会社  
執行役員 人事部長 堀川 義規氏  
【会社概要】  
創業：1949年5月 資本金：5億円  
従業員数：661名  
本社所在地：東京都港区  
事業内容：電気・通信・プラントなど各種電気設備工事の設計・施工管理



# 超大手企業でも、 定年文化改革は可能だ。

ここまで定年文化改革の先進的な例を見てきたが、いずれも伸び盛りのベンチャー企業や、機動力のある中堅企業の例であり、果たして大手企業ではこれほどのことが実現できるのか、と疑問に思う人も多いだろう。

そこで、日本を代表する超大手メーカーが、定年文化改革を着実に進めている例として、日本電気（以下NEC）を取り上げたい。

## 乗り換え可能な複線人事で 早期キャリア選択の不安解消

NECは、30歳前後のかなり早い段階（主任昇格時）から、本人の希望と適性を探ったうえで、以後のキャリアとして専門職を選ぶか、管理職志向でいくかを決めさせている。もちろん、企業側の事情や本人の希望変更も考慮して、中途での乗り換えが可能になっている。ちなみに同社の定年は60歳だ。

この制度は導入されてすでに9年になる。それまでも同じような制度はあったが、そのころは「専門職＝管理職になれない人のポスト」というイメージが強かった。そこで、新制度導入にあたっては、このイメージの払拭に努力した。課長・部

長などの「上長」的なイメージの言葉を、「マネージャー」「グループマネージャー」と手垢のついていない名称に変更。また、給与体系も再設計し、事業部長をしのぐ年収の専門職も登場可能に。さらに、昇進・昇格面では、専門職からも、乗り換えによつて、事業部長や役員が誕生できるようにしている。こうしたことを、社内報やマスコミ取材などを通じて従業員全員に行き渡るよう広報を徹底した。

## 能力を生かし、 モチベーションを 下げる役職定年

役職定年制も、この複線型人事の延長にあり、「役職を降りる」といっても同級

の専門職に就くことを意味し、給与・地位的にソフトランディングが可能になっている。それまでに専門職と管理職を往復する社員も多く、両方を経験して役職定年となった人が少なくないため、この制度は違和感なく定着してきた。また、形ばかりの専門職ではなく、職務設計もきちんとなされている。多くの場合「組織にとられない広い仕事」のプロジェクトリーダーなどを担当。管理経験や実務スキルが生かせ、また、「彼に任せれば」といった存在感も発揮できるという。

## ライフプランを考えた 再雇用の選択肢

さらに、労働組合員を中心に、再雇

用も広げている。もちろん、情実によるものではなく、「同スキルの人間を派遣などにより雇うよりも有利」と判断された場合に実行される真正正銘の実力主義だ。イントラネット上に出された求人に対して、該当者が応募し、面接を受けて合格すれば、採用される。

雇用期間の上限は年金満額支給まで、現在は61歳だが、2013年には65歳となる。契約は1年更新だが、定年より早くこの制度に名乗り出れば、その時点から定年までの間と同じ期間だけ働ける、という面白い選択肢がある。たとえば58歳で採用されれば、62歳まで働けるわけだ。

## リタイアではなく 社外就労を進める セカンドキャリア支援

ここまで、NEC社内において、定年をいかに軟着陸させるか、そのための施策を見てきたが、同社がユークなのは、社外就労を進める制度も充実していることだ。たとえば、キャリアアカウンセリング、セルフビジョン研修、将来計画表の作成、能力開発研修補助、キャリア開発情報誌の配布などの自己啓発プランのほか、実際に行動を起こすための支援とし

て、以下3つのことがある。

●セカンドキャリア準備支援金(50歳以上対象。56歳まで勤続したものとみなす。さらに、3〜24カ月分の加給金を支給)

●能力開発支援制度

●セカンドキャリアセミナー

このうち、能力開発支援は、2年間休職して、次のキャリアのための勉強ができ、直前年収の7割程度を支給される制度。主に大学や専門学校などに通うことを意図したもので、この間の就業・兼職は原則として禁じられている。

セカンドキャリアセミナーは、「飲食ビジネス」「FC」「パソコン教室」「SOHOビジネス」などでの独立開業の仕方を講義する。半年に2回程度の開催で、毎回200〜600人の申し込みがある。すでに、FCオーナーや農業などにこの講座を通して転進した人が出ている。長い人生を上手に楽しく送ってほしいから、いろいろな制度を全部そろえて、あとはあなたのやる気次第ですよ、という状態にしているようだ。

企業内で活力をもつて長く働けるような制度をそろえ、それを浸透させ、それでも企業生活と自分のライフプランが合わない場合は、社外に出て自分を生かせる道を選ぶ。そこまで考えた「定年制問題」軟着陸のプログラムが、確立されつつある。

日本電気株式会社  
【会社概要】  
創業：1899年7月  
資本金：2447億円  
従業員数：約3万7000名  
本社所在地：東京都港区  
事業内容：通信機器、コンピュータ、電子デバイス、ソフトウェアなどの研究開発・製造販売を含むインターネット・ソリューション事業



# 定年文化のあとに来る 「能力と高齢を楽しむ社会」

大久保幸夫 ワークス研究所 所長

## 日本の雇用「四種の神器」 が壊れはじめた

定年という制度は、新卒一括採用で人材を調達し、年次管理を徹底、ある一定の年齢まで働いてもらうシステムである。これを支えてきたのが、個人の職務遂行能力をランク付けし、それによって賃金を決定する職能資格制度であった。結果的に、賃金は後に行けば行くほど高くなる年功序列となる。日本の雇用といえば「終身雇用」「年功序列賃金」「企業内組合」という三種の神器が思い浮かぶが、これらも定年という制度の存在を抜きにしては語れない。定年は、これまでの日本の雇用の中核を成してきたシステムだったのである。

しかし、ここに来て、この制度の不合理的を指摘する論調が目立って増えてきた。私も、雇用における年齢差別とでもいふべき、定年退職制度は禁止されることが望ましいと考えている。

ご存じのように、日本では少子高齢化がとどめなく進行している。労働力人口

は2005年から減少に転じ、2025年

の労働力人口の約2割を60歳以上の高齢者が占めるという予測も出ている。また、2013年から基礎年金の支給開始が65歳に繰り延べされる。引退の時期を上から一方的に押しつけられるのではなく、ひとりひとりが自ら選択した年齢まで働ける社会を作らないと、これからの日本が立ち行かなくなるのは目に見えている。

国際的に見ても、アメリカでは34年前に年齢差別禁止法が定められ、イギリスでも2006年までに定年制が廃止されるという。この問題については、主要国に比べて日本が大きく遅れをとっているのである。

## 「年齢で評価する」システムから 「能力で評価する」システムへ

定年制撤廃を口でいうのはたやすい。だが、その後は何をすべきかという議論がまだまだ欠けている気がする。破壊と創造はセットで語られなければならない。当然、企業内で「年齢」によって管理するシステムが立ち行かないとするならば、「能力」によ

って評価するシステムを整備すべきだ。

これまでも一貫して日本企業は能力主義であった。しかし、年功序列が、「年齢Ⅱ熟練」という考えを賃金制度に反映させたものであったように、厳密な意味での真の能力主義であったかという疑問が残る。そうした反省があつて、90年代後半に現れたのが、コンピテンシー（高い業績をあげるための職務遂行能力）やビジネスEQ（知的能力を単なる頭のよさではなく、さまざまな社会的有能さと捉える）という考え方だった。こうした考えも取り入れて、企業は個人の能力や成果が、直接、賃金に結びつく新しい評価軸を作ろうとしている。当然それは、①コンピテンシー、②スキルや知識、③業績、といった異なる要素から構成されるべきだろう。より厳密性を期すためには、数値ベースのものである必要はない。それよりも、上司はもちろん、周囲や下からの幅広い評価が重要だろう。

知識社会においては、新しい知識やスキルもすぐ陳腐化する。日々の継続学習能力が大切になる理由はそこにあるが、それは同じ年齢、同じ職場であっても、大きな

差がつく時代であることを意味する。もはや年齢で能力を測る仕組みが立ち行かなくなっている現在、日本企業には、新たな能力主義の確立が一刻も早く望まれているのである。

## 逆年齢差別の メロウワークを増やせ

ここまで、年齢から能力へ、企業内におけるあるべき評価軸の転換について述べてきたが、新たな社会創造という意味で、今後の日本で高齢者が生き生きと働ける方法を2つ提案してみたい。

ひとつは、高齢者ならではの技量や経験を要するメロウワーク（人間としての成熟度を要する仕事）に就くという選択肢である。たとえば、カウンセリングやコッパやツボを教えるなどの高度な専門サービス業である。こうした職業は、知識社会化がますます進行する今後、そのニーズがさらに高まるはずだ。企業経営に長けた高齢者などは、若い起業家支援の仕事に大きなやりがいをもって取り組むだ



ろう。また、高齢者が集まって事業共同体を作り、自分たちの技術を若手に教えるながら、企業から請け負った業務を遂行する動きがすでに出てきている。

企業大学の講師という仕事もある。リーダーシップやロイヤリティなど、目に見えないものを教えるには、老練が非常に役に立つ。ちなみに、アメリカでは、1980年代に全米で約400校だった企業大学が、90年代には1600校に増加。フォーチュン500社の約4割が企業大学をもっているという。ビジネスの場面ばかりでない。既存の大学や専門学校の中にも、独自の知識や技能をもった高齢者を講師として採用する学校が増えるだろう。60歳未満応募禁止という、いわゆる逆年齢差別の仕事がもつとあっていい。そうなるのはじめて、日本は名実ともに高齢者にとって住みやすい国になるのだ。

世界一速い速度で高齢化が進行している日本としては、今の定年制を65歳まで延長すべきか否かといった小さな議論はやめにして、望めば、誰もが80歳まで現役で働ける社会を作らばいいと思う。いわば、社会全体で高齢者の雇用を確保する仕組みづくりだ。

日本人の平均寿命は世界一だが、なおも年々伸びつつけている。80歳まで生涯現役という発想で人の一生を考えた場合、たとえば、60歳で企業を退職した後、5年間、大学に行き、65歳からは大学教授として教壇に立つという生き方も、十分考えられるのである。

## 公的な仕事は今後、 高齢者に依存することに

もうひとつは、高齢者が地域密着型のサービスを提供する非営利セクターの担い手になることだ。官・公・民と分けた場合、日本の公の部分はまだまだ弱い。特に、この公の部分は、NPO(民間非営利団体)が担うべきだと考える。高齢者が日本におけるNPO普及の尖兵になるのである。そのための第一歩として、高齢者がNPOを立ち上げたり、就労する場合、賃金収入があると支給額が減らされる在職老齢年金の目減り額を小さくするような法改正をすれば効果的だ。NPOは社会的意義は高いが、営利面からすると成り立ちにくい事業だ。高齢者が担い手になることで、その営利面のバランスがとれるのではないだろうか。

NPO事業サポートセンターによれば、現在、日本に4450のNPO法人があり、そのうち400法人が高齢者の介護保険事業を行い、常時雇用で約2700人、パート雇用で約3万人を確保しているという。この雇用創出力は無視できない。NPOが担うべき地域密着型のサービスとしては、他にも、高齢者向けコンピュータなどの教育分野、行政のアウトソーシング分野が有望だといわれている。アメリカには、高齢者が作った全米退職者協会(AARP: American Association

of Retired Persons)という巨大NPOがある。活動内容は、機関誌の発行・発行部数2200万部で全米一から始まって、保険や医薬品販売などのサービス、就職支援、健康管理、資産運用、自動車運転の再教育、法律相談まで、高齢者のあらゆる生活をサポートする。また、高齢者の生活向上のために国と地方自治体に働きかける立法活動も実行しており、これらの活動を、有給スタッフ約2000人とボランティア約40万人で運営している。会員資格は50歳以上で、年会費は10ドル。会員数は

3400万人で、50歳以上のアメリカ人の半数が会員になっている。このAARPの例は、日本にも大いに参考になるだろう。

現在の先進国においては、利益を生むべく前へ進みつつける資本主義セクターと、社会的弱者を保護する非営利セクターのどちらかが不可欠の存在である。前者を60歳までの若い世代が担い、後者を60歳以降が自ら担う。日本でこれが実現すれば、アメリカ型でもヨーロッパ型でもない21世紀の新たな社会モデルになり得るのではないだろうか。

## 企業制度としての 定年論議はやめ、 社会制度としての 雇用保障を考える

定年を終身雇用制と密接に結びついたものと理解するならば、これは、最善ではなく、次善の策だと思っています。

本当は、企業ではなく、社会全体がそれを行うのが筋ではないでしょうか。ある会社で雇用が保障されなくても、どこか別の会社でスムーズに就労できる。そうした仕組みづくりが必要なのはです。

企業単位の制度改革では、こうした社会の実現は無理でしょう。

雇用や働く人の将来、といった人間に関わることで、一企業の論理に任せていると、いろいろと都合が生じてしまいます。

たとえば、技能教育がいい例でしょう。各社とも実務に必要な技能を、OJTや社内研修機関で教育することを目指す。これは、二重の意味で、非効率です。ひとつは、内に閉じることで、何かその



神野直彦 (しんの・なおひこ)  
東京大学大学院経済学研究科教授

企業独自のものを付加してしまい、技能が汎用性をもたなくなってしまうこと。その結果、社外で同様なことを学ばなくても、それが通用しないといった状況が生まれたりします。もうひとつは、各社が別々に教育するより、開かれた機関が集約して教育したほうがずっと効率的だということです。内に閉じた文化だと、こうした無駄が生まれてしまうのです。

労働や雇用の問題を考える場合、企業単位で論じるのはそろそろやめませんか。もはや、ひとつの企業が長期にわたり繁栄し、そこで生涯働けるような時代ではないのですから。これからは、社会全体で、どのような制度・施策を打つかを決め、その方向に全体で動いていく、という大きな視点に立つべきでしょう。

定年問題の論議も、そうした延長線上で考えるべきと思っています。



# 日本に、**RJP**という 採用理論が 浸透する日



RJPという言葉をご存じだろうか。

これは、Realistic Job Previewの頭文字をとった略語であり、  
直訳すれば、「**ありのままの仕事を見せる＝本音採用**」とでもなるのだろう。

職務定義が明確化している米国では、

20年以上も昔からこの理論が採用成功のポイントとして叫ばれている。

採用広報で実情を伝えず虚飾を並べれば、確かに応募者数は増えるだろう。

ただ、その結果採用された人は、入社前と後で大きなギャップを感じ、

五月病や早期退職などにしばしば陥ることになる。

逆に、採用時点でしっかりRJPを行えば、マッチしない人間は応募せず、

結果、入社後のダメージも少なく、採用効率アップにつながるだろう。

一見いいことづくめで、日本の企業も今すぐに取り入れそうな理論だが、

果たして実情は……。



# I 本音採用<sup>(RJP)</sup>はどのように成功するのか？

まずは、RJPにより採用が格段と成功した企業の実例を見てみたい。  
そのうえで、RJPとはどのような効果が期待できるのか、理論的に説明を行ってみる。

構成・文●荻野進介（本誌）

と答えてくれます」（市川氏）

より入社意志の強い学生に  
ターゲットを絞るために



株式会社アサンテ  
人材開発部部长 市川敬之氏  
【会社概要】  
設立：1973年9月  
資本金：6億円  
従業員数：1120名  
本社所在地：東京都新宿区  
事業内容：建築物の害虫駆除、  
予防施工、床下換気システムの  
販売、衛生動物駆除、病原菌お  
よび一般殺菌消毒、樹木・森林  
防疫加工、住宅総合リフォーム  
業、毒物劇物の販売など

■図表1 アサンテの採用ホームページ



会社の短所をさらけ出せ  
アサンテが「本音セミナー」  
を始めた理由

●「これまで自分の会社のきつい面を話して  
くれる会社ははじめてです。また、こ  
こまで適性検査を受けずに帰る人が  
多かった会社もはじめてです」

●「私の価値観と御社の方向性がまったく  
違うところがありましたので、応募は  
見合わせていただきます」

●「よい面、悪い面両方とも教えていた  
き、入社前の不安より、入社後の安心  
が得られました」

これらは、シロアリ駆除などを行う環境  
衛生業界第3位のシェアをもつアサンテの  
採用セミナーに参加した学生の生の声だ。  
実際の内容について、このセミナーの発案  
者、同社人材開発部部长の市川敬之氏  
はこう話す。「入社2、3年の若手社員が  
担当するのですが、私は彼らに、これまで  
の会社生活で辛かったことを赤裸々に話

さない」という指示だけ出しています。う  
ちは営業主体のサービス会社ですから、例  
えば、飛び込み営業で、犬に吠えられたり  
客の冷たいあしらいを受けるのは当たり前  
とか、職種によっては家の床下に潜るので  
虫や蛇にご対面は日常茶飯事、またフル  
マはきつくて、達成できなければ上司から  
罵られ、何度、上司を殴ろうと思ったか  
と、実際に辞表を出したとか」

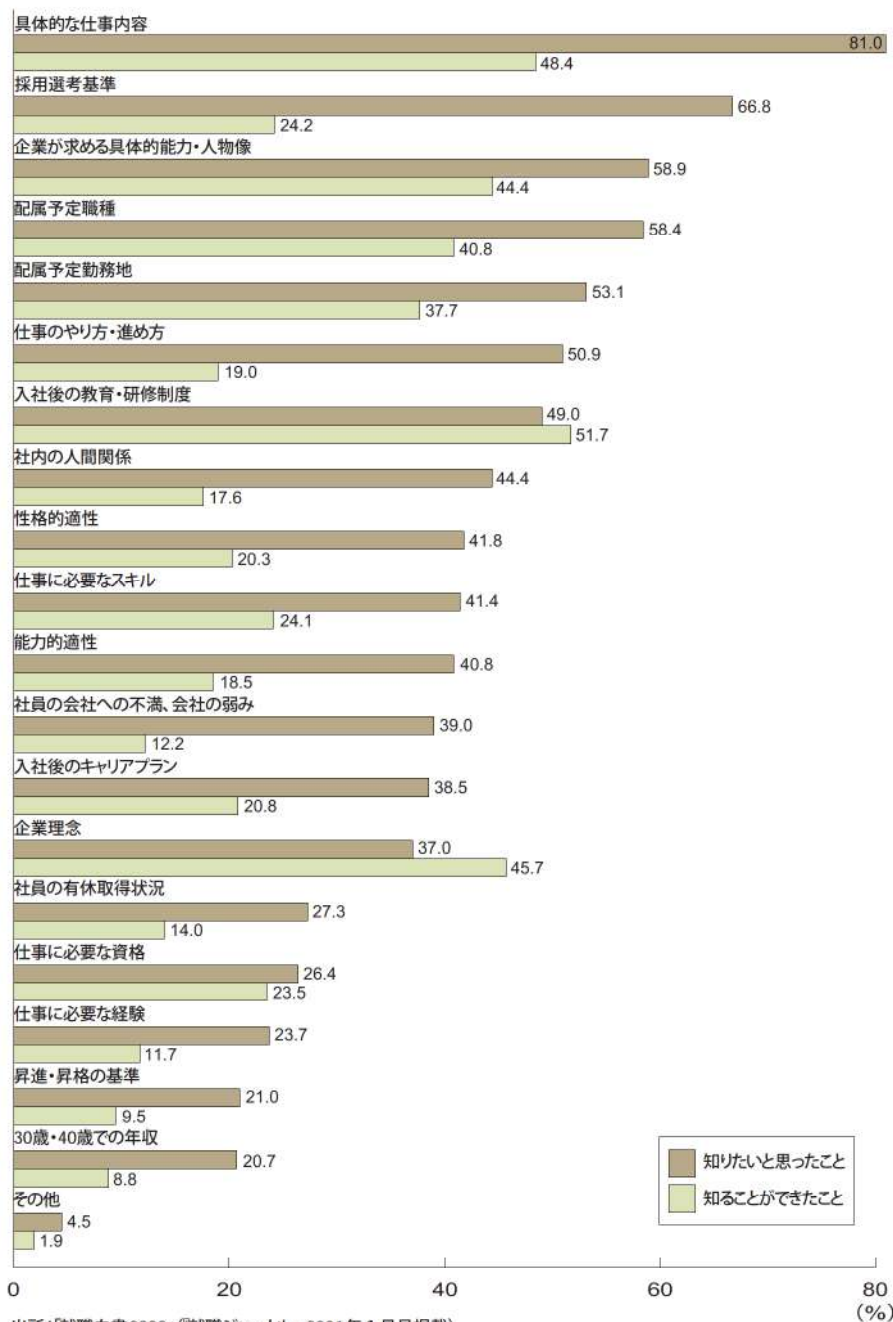
同社が、会社や仕事の短所もさらけ出  
す、この「本音セミナー」を開催するよう  
になったのは今年で3年目。それまでのセミ  
ナーでは、業績の伸びや研修内容、会社の  
歴史など、ごく表面的なことや長所しか  
学生に伝えていなかったという。「その結果、  
入社後の初研修で、こんな仕事だったの  
か。私は会社にだまされた」という声があ  
まりにも大きかったんです。結果的に新人  
離職率も年間30〜40%と非常に高かった  
のが、この方式に変えてからは、10数%に  
激減しました。入社後も前向きで、仕事  
意欲にあふれた人が多く、社内報のイン  
タビューでも、入社前と後のギャップはゼロ

アサンテの試みはこれにとどまらない。昨

年度のこのセミナーには、合計6700人の  
学生が参加したが、そのうち、何と6割  
が応募せずに帰ってしまった。いかにアサン  
テでは働きたくないと感じた学生が多か  
ったかということだが、企業側から見れば、  
セミナー参加前に会社の内情をもっと深  
く知らされていれば来なかったであろう人  
が大量に含まれていたことになる。そこで、  
今年、同社が打った手が、セミナー申し込  
みの前段階で、ふさわしくない学生にはお  
帰りたいだくシステムの構築だった。ネット  
上に、同社の仕事内容や歴史、社員の素  
顔などをコンパクトにまとめた画面（図表  
1）を新設。学生はこの画面を熟読してか  
らセミナーに申し込むことになる。今年度  
は昨年の約2倍、2000人の採用を予定



■図表2 就職活動中に強く知りたかったこと、知ることができたこと



しており、セミナー参加者の削減を見込んでこのやり方には、大きな不安もつきまじったが、ふたを開けてみれば、参加者の数は半減したものの、その後の応募率は参加者の7割にアップし、応募総数も昨年を上回っているという。

「参加者数が減るわけですから、セミナー自体も小規模で内容の濃いものになりますし、パンフレットの数、適性試験実施の時間、電話でのフォローなど、採用にかける人手や予算も大きく減りましたね。

その分、内定者に対して、より密な連絡などができるわけです(市川氏)

同社にとって、メリットだらけの採用手法のようだが、欠点はないのだろうか。「母集団が小さくなっているわけだから、能力の高い人が今までより受験しなくなっているのかもしれないけど、そういう人が来ても、続かなかつたらどうしようもない。採用時点の能力いかにを問題にするよりも、“ここで働きたい”という強い気持ちをもった人材に来てもらうこと

が、本人にとっても企業にとっても一番幸福なことではないでしょうか(市川氏)

よそ行きの姿ではなく、  
スッピンを生を見せるRJP

アサシンデでは「企業と学生はあくまで対等な関係。入社したらわかることだから、具体的な仕事内容を中心に、辛いことも含めて全部オープンにする(市川氏)

■図表3 RJPはさまざまな手段で実行できる

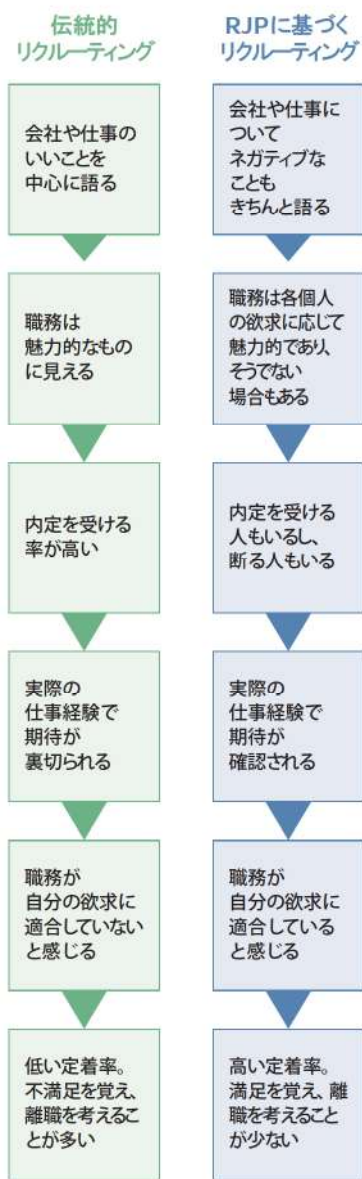
|          |               |
|----------|---------------|
| 広告       | 書面によるもの       |
| 会社案内     |               |
| ビデオ      | 映像によるもの       |
| ネット      |               |
| 説明会      | 口頭あるいは実地によるもの |
| インターンシップ |               |
| 試験       |               |
| 面接       |               |

ここで冒頭で掲げたように、RJP (Realistic Job Preview)という考え方を紹介したい。これは、入社前に、よい面、悪い面含めて、具体的な仕事内容や環境、社風などを求職者にできるだけ明らかにしたうえで、それらすべてを納得した人の中から選考する採用理論だ。この考え方は、アメリカの産業心理学者ジョーン・ワナウスが提唱したもの。しかし、わざわざ横文字で特筆すべきものでもない。考えてみれば当たり前の話であり、ある意味、採用活動のイロハといつていいものだ。だから、採用のさまざまな局面で実行できる(図表3)。

という方針で採用が行われているわけだが、現在、世の大勢はこうではない。図表2を見ていただきたい。これは、「学生が就職活動中に強く知りたいと思っていた項目」と、「実際に知ることができた項目」の割合を示している。8割以上の学生が「具体的な仕事内容を知りたい」としながらも、実際に知ることができた割合は5割を下回っている。こうした情報のギャップが、職のミスマッチの原因ともなっているのだろう。



■図表4 RJPと伝統的な  
リクルーティングとの対比



この表はワナウスの諸論文、とりわけ次の論文に基づいて金井氏が作成したもの。  
John Wanous (1975) "A job preview makes recruiting more effective" Harvard Business Review, September-October: 16, 166-168

#### 研究の最新線から

### RJPは、いつどんな方法で、実施すべきか

ジーン・フィリップス (Jean Phillips)

Ph.D, Assistant professor, The State University of New Jersey, Rutgers University

School of Management and Labor Relations

統計学的手法を用い、個人と組織の両面からRJPの効果を実証的に研究している

採用手法は非公開という企業がほとんどであるため、実名はあげられませんが、アメリカでは、ここ最近、RJPを導入する企業が増えています。いくつかのそうした企業は、自社のホームページに詳細な仕事情報を載せています。

RJPは、「採用過程の簡素化」「入社後の仕事満足度の向上」「離職率の低下」に効果があります。求職者にとっても、RJPを経験することによって、自分の気持ちをはっきりし、就職活動を進めることができます。

私の研究によれば、採用のごく初期にRJPを実施しても、さほど大きな効果を発揮しません。具体的な仕事内容を提示し、それが受け入れられた後が一番ふさわしいようです。また、口頭で行われるRJPは、会社案内などのパンフレットやビデオによるものよりも効果的ですが、ビデオを使ったRJPは、入社後の成績がよくなるという長所があります。優れた方法は、ビデオによるRJPが終了した後、企業側が彼らに期待すること、難しい仕事にどう取り組むか、仕事の生産性があがる方法などを、口頭で応募者に伝えることです。

しかし、RJPを実施する企業が最も懸念するのは、あまりにも正直に企業の内情をさらけ出すことで、求職者が尻込みし、応募をやめてしまうことです。RJPはどんな組織、どんな仕事にも、さらにいつでも実行してよいというものではありません。同じ状況におかれても、受け取り方は人によって千差万別です。ある人は、仕事の嫌な面に目を向けるかもしれないし、ある人はポジションに不満をもつかも知れません。また、予算が厳しく制限された官僚的な組織で働くことを拒否する人がいれば、厳しい条件の中で、儉約的な予算立案を楽しみ、得意とする人もいます。

企業が人を雇うということは、社員と仕事、企業の三者をどう合致させるかということです。採用活動の目的は、その企業のその仕事に、最もふさわしい人を見つけることであり、そのための最善策として、そこに就職することが本当に適切なのか、求職者が自ら判断できるよう、仕事や企業の実像を公開するRJPという手法があるのです。RJPが求職者を脅して追い払うものであったり、応募すべき人を思いとどまらせたりするものであってはなりません。

### 見込まれる3つの効果

金井氏は語る。「ワナウスは、RJPの効果について、1970年代、サザン・ニュー・イングランド・テレホンという電話会社の交換手を対象にしたある実験を行いました。当時その会社では、交換手の定着率が大変悪かったのですが、それは、映像やパンフレットといった採用ツ

日本において早くからこの理論に注目していた神戸大学大学院経営学研究科教授の金井壽宏氏によれば、「日本企業の伝統的な採用手法には、仕事や会社について、よいイメージだけで求職者に働きかけ、実際に応募し、面接を受ける母集団をより大きくし、その中から、お眼鏡にかなった優秀な人を探ればよい」という考えが基盤にありました。RJPはこれとは対極の手法であり(図表4参照)、しかも、求職者にどんな情報を流すべきかという哲学でもある」

ルには、エキサイティングでやりがいのある重要な仕事とか、いいことづくめの内容しか含まれていなかったからなのです。そこで、ワナウスの唱えるRJP理論に基づいて、新たに、①単調で退屈な仕事である②正確さが要求されるので監督は厳しい③孤独な業務で、職場での友人はできないといった、より現実的なものに作り替えられ、以後、交換手の離職率が20%も減ったんです。

同じように、プルデンシャル保険、陸軍士官学校、テキサス・インスツルメンツなどでも、ほぼ同時期にRJPが実施され、これら一連の実証研究から、ワナウスは、RJPには3つの心理的効果があるといいます。それは、①セルフ・スクリーニング効果(自分がその仕事に本当に向いているかどうかを改めて考えさせる)、②ワクチン効果(事前に仕事の辛い面を伝えてあるので、求職者の過剰な期待を冷まさせ、入社後の幻滅を抑制する)、③コミットメント効果(困難は承知で、でもその仕事をやり遂げたいという強い仕事欲求を醸成する)の3つです。総じて、リテンション(雇用保持)に大きな効果が見込めるということだろう。さらに、金井氏はもう付け加えた。「RJPは新卒採用に限らず、①即戦力の中途採用、②社内公募、③管理職への登用、④派遣社員の採用でも効果がある。どんな会社、仕事でも入ってみるとギャップがある。ミスマッチ防止のために、あらゆる採用はリアリズムに徹するべきです」



# I

## 「本音採用」(RJP) できない理由

構成・文●海老原嗣生(本誌)

さてここまでの話だと、いいことづくめのRJPだが、それではなぜ今の日本には、この手法が広まっていないのか。何か論理だけでは語れない、採用実務の苦悩があるのだろうか。そこで、ベテラン人事3名に覆面对談形式で、普段は口にできない採用の裏側の話を聞いた。

※以下の名前はすべて仮名を使用しています。

高山 学

人事部長(41歳)。大手素材メーカーから、人事コンサルティング・ファームを経て、現在は大手アミューズメント系企業に勤務。

葭原 聡

人事部長(39歳)。大手ノックアウトから、系列のSI企業に転出。

末次 信一

人材開発部主任(37歳)。大手GMSにて、人事採用・教育業務を担当。

### 応募総数競争など昔話

やはり今でも人事は、応募総数の多寡に一喜一憂していて、それで虚飾をちりばめたアンチRJP採用となっているのですか？

高山 いや、それはないですね。ある程度の知名度がある企業だと、今は昔の数十倍の応募が殺到します。就職氷河期が長引き、学生たちが必死に就職活動をするようになったことと、ネットの発達で応募ファイルを作成すれば、一度で何十社でも応募できるようにになったことが理由でしょう。そんな感じですから、応募数を誇ることなど意味が失せてしまったのです。

葭原 同感です。人事の場合、競合他

社と応募数を競う、という概念はあまりありません。なぜなら、他社の応募数など、正確に把握することができないからです。とすると、競うのは、前年や前任者時代との数字になりますね。この「過去の数字」との比較が、高山さんの指摘どおり、年々かさ上げされる状態のため、すっかり意味をなさなくなってしまう、というところなのです。

採用前に仕事が決まっていけないのに、RJPなどできない！

では、企業のありのままを提示して応募を絞る、というRJPが普及しない理由は何なのでしょう？

末次 そもそも出発の時点で、履き違えがあるのですよ。この手法は、日本、とりわけ大手の新卒採用では通用しないのです。なぜなら、入社後に就くべき仕事が決まっていけないのですから。営業に配属される人もいれば、経理の人もいます。同じ営業でも事業部が違えば仕事も大きく異なる。同じ事業部でも、エリアにより風土が違ふ。そういう不特定な条件下では、投網的に仕事説明をするのは不可能です。

高山 その気持ち、よくわかるなあ。とりわけ、メーカーだと難しい。部署により仕事が大きく異なるからね。

葭原 いやいや、流通も同様。流通は、中途採用でも難しいですよ。多店舗同時一括採用などやっていますから。まだ日本文化は、「仕事に人を当てはめる」と

いう概念ではなく、「人ありきで、その人に合った仕事をもってくる」。つまり、入社後に適性を見て、配属店舗等決めている。

社風や文化を理解させるのは説明会では難しい

仕事でのRJPが難しいのなら、社風とか環境とかに関しては、どうでしょう。これなら、職種・事業・地域を超えて共通で、企業トータルなものをさらけ出せるのでは？

高山 それも、そうとう難題ですね。社員に聞いても社風って、十人十色な答えになりますよ。その中から最大公約数を抽出すると、希薄で意味のないものとな





つてしまいます。

**葎原** それに、やはり事業部が異なれば風土も違いますからね。当社でも、リアルとホールセールでは大きな違いがあります。これの共通因子を「ブランド」という概念でくくっているのですが、ブランドを話し出すとたんに応募者も、「待つてました」という顔になる。みんな、応募の下準備でそういった「面接必勝マニュアル」に書いてあるような、企業特性を事前勉強していますからね。

**高山** ブランド、これも非常にナーバスですね。私たちの事業は、アミューズメント、つまり消費者に夢を売る仕事です。そういうワクワクするようなイメージが売り物なのに、舞台裏を全部見せてしまうことに、事業部からは反発が出ます。応募してくれた学生全員が採用にいたるわけではありません。途中でその気がなくなった人にまで舞台裏を見せてしまうと、そうした人から、企業イメージが崩れてしまうというのは痛い。

**末次** そうですね。採用を優先するあまり、事業をないがしろにしては本末転倒ですから。私たちもGMSという消費者を意識した事業ですから、同様な気持ちもついています。

## 実例、という名目で、 特殊な例を見せてしまう

**葎原** 私たちは、それとは別の意味で

まだRJPに懐疑的な気持ちをもっています。例えば、実例を話す場合、いいにしろ悪いにしろ極端な例が、応募者にはわかりやすいので、そうしたことを話してしまいがちになるのです。実際にそういう人が社内には存在するし、他社に比べれば多いのも確かなのですが、それでも絶対多数とはいえない。そうすると、入社後に「あのとき会った先輩に惹かれて入社したのに、実情は違った」となる。

**高山** そう考えると、どこまでが全社共通な因子であり、どこから先が特殊なことなのか、という問題に戻ってしまいます。これを、延々繰り返しているのが、人事なのです。RJPと言葉でいえば簡単ですが、その裏には多大な試行錯誤が必要なのです。

## 社風・職務より、 事業の詳細を説明

ここまで聞くと、RJPという概念は新卒採用の世界では成り立たない、という結論に聞こえてしまいますが。

**高山** いやいや、そこが人事の一筋縄ではないかなところですよ。言葉とは裏腹に、みんなRJPの実現を考えている。

**葎原** そうしたことを考えているからこそ、自分らの突き当たった壁みたいなものを、今ここで吐露させていただくことができるわけです。

実際にRJP的なものとして定着した行為はあるのでしょうか？

**高山** まったく簡単なことですが、「事業」について話す、これを最優先すべきと考えています。一見、職務と似ているかもしれませんが、それよりも広くて汎用性があります。例えばGMSなら、マーチャンダイズから、仕入れや物流、取引先との関係、そして売上構成や1日の売上額、実利などを細かく話していく。この流れを詳しく話せば、競合との違いがずいぶん見えるのです。そうしたなかで、実務だけでなく会社の個性とかも見えてくる。それこそ「企業研究本」に書いてあるじゃないかと思われがちですが、そういうのは通り一遍の薄さがあるのです。

**葎原** 確かに私もそう思う。職務だと、先ほど話したとおり、バリエーションや我流といったものがたくさんあって語りづらい。ところが事業だと、単一事業の会社も多いし、多角経営企業でも事業部別採用をしている会社も多いし、仮に全事業を話すとしてもそれほど多くはないから、全部語ることは可能です。

## 企業・応募者が互いに 普段着になるためには

**葎原** 私たちも似たところがあります。最後になつて恐縮なのですが、実は、昨年から当社も究極のRJP的なことを

やっているのです。最終面接段階まで来て、どうしても来てほしい、という応募者に対して、1日事業体験をしてもらっているのです。優秀な社員を選んで、応募者が一日中彼についてまわる。その結果、「私は、彼のような人物になりたい」とかいう言葉ももちろん期待しています。が、それよりも、「ああ、この会社って、普通の銀行に入ったら絶対にできないようなことをやってるんだ」とか、「商社的な側面と、金融的な側面と、アセットマネジメン的な側面をもった面白い会社ですね」なんてことを言われるとうれしくなります。私たちの事業がよくわかってもらえたな、と。個人の人物や、その人の仕事つぷりに惚れて芽生えた入社意識というのは、他社に応募してまた魅力的な人物に会うと自然と薄れてしまうのですが、事業への興味関心はなかなか冷めません。そして、その興味関心から、当社のユニークさ、社風などが、私たちの言葉ではなく、自分の実感としてとらえてもらえることが、齟齬のないRJPだと考えています。

**高山** うん、インタインシップ的なものは効くよね。人事担当の言葉でなく、本人に直接見ってもらう。受け入れオフィスは、多少虚飾をちりばめるけど、2、3日もいれば、本質は少し見えてくるものね。

**末次** それ、応募者に対してでもいいですよ。面接で彼が取り繕っていても、少し時間を過ごせば、本当の人間性とかも見えますから。



# III

## 実現可能なRJPケーススタディ

理論的には実利のあるRJP、しかし現実論では、なかなかそれが実現できないという実務の事情。この両方がわかったところで、落としどころとしての現実的なRJPを、ここで考えてみたい。理論と現実をうまく融合させている3社をレポートする。

構成・文●荻野進介（本誌）

### 採用直結型インターンシップの実情を見てみよう

前述の討論会でも出てきた「究極のRJP」ともいえるインターンシップ（体験入社）。新卒採用中心の外資にはかなりの勢いで広がり、国内大手メーカーでも、これを取り入れる企業が増えてきた（詳細は、巻末／人材マーケットの「論点」参照）。その具体例を、松下電器産業を例に見てみよう。



松下電器産業株式会社  
人事グループ東京採用室 室長  
高橋広明氏  
【会社概要】  
設立：1935年12月  
資本金：2109億9457万円  
従業員数：44951名  
本社所在地：大阪府門真市  
事業内容：エレクトロニクス関連・家庭電化・住宅関連および産業用機器等の開発、製造、販売ならびにシステムの開発、販売、保守、施工

務とその理論」など、実務に即した43のテーマが設定され、学生はこの中から、興味のあるものを選んで応募する。150人の枠に対して、全国から約3000人の応募があったという（松下の採用規模からすると、大した数でもないように見えるが、大卒の非技術職に絞ると、かなりのシェアになる）。

ここまでは、いわば普通のインターンシップといえるが、企業側が学生の職務適性を評価し、実習終了後に本人に伝えるところが松下方式。人物や能力、担当業務に対する適性などから判断され、A、B、Cの3段階がつけられる。その後、本人が一度、就職戦線に戻り、松下への就職を希望し再応募してきた場合、A評価者は内々定、B評価者は4月以降に行われる選考の最終段階へ直行、C評価者は書類選考なしで選考会に参加できる。

同社人事グループ東京採用室の高橋広明室長はこう語る。  
「ごく短時間の面接を何回か繰り返すだけの採用手法に限界を感じていたんです。インターンシップ自体は97年から毎

年行ってきましたが、今回の試みは会社のいいところ、悪いところを実体験してもらい、お互い納得したうえで入社への意思を固めてもらうもので、採用における究極の情報提供手段だと思います」

学生たちは、事務局の手を離れ、それぞれの職場に半ば放たれる形になる。その結果、生身の現役社員のもとで、それぞれ千差万別の「松下電器」体験を積むことになった。

### 生身の松下を知った150人 辞退者も出るが、それが良い

新規事業提案書を3日で仕上げよ、と分厚い資料を手渡され、寝不足をこらえながら連日連夜パソコンに向かったり、販売会議に出席し、耳慣れない用語が飛び交うなか書記役をつとめたり、作業着を身につけ倉庫での在庫確認に同行したりといった具合。もちろん、カッコいい場面だけではない。品質トラブルの渦中にあった、ある営業部門に配属され

た学生は、客先でのクレーム対応の現場に同行、1週間、頭を下げっぱなしだった。

「その学生は、自分はどう評価されるのか、さすがに心配していましたが、クレーム処理も営業の大事な仕事なんだということをわかってもらいたかった」（高橋氏）

具体的な仕事内容だけではなく、社風や企業文化など、現場に身をおかないとわからない情報も自然に学生に知れた。例えば、松下電器では、毎日、故・松下幸之助氏がつくった会社の綱領を皆で唱和し、社歌を合唱する時間が設けられている。学生たちも、もちろん全員、参加させられたが、感想は賛否両方だったという。こうした行事の存在こそ、従来型の採用では明らかにされず、新人が入社してびっくりする項目のひとつなのだろう。「単なるうわべの、カッコいいところだけ見せてはいませんか、倉庫にある在庫の山に唖然とした学生もいるかもしれない。製品の生産数や技術動向、事業企画の大きな流れなど、社外秘の事項やデータも、守秘義務契約を前提にオープンにしています」（高橋氏）



結果として、参加150人中、A評価が90人、B評価が60人で、A評価獲得の90人中、75人が入社を希望した。A評価の学生の中にも、「経理に興味があつて働かせてもらつたけれど、本当は経営に興味があることがわかつた」「メーカーではなく商社に行きます」と内定を辞退した学生もいた。面接主体のこれまでの採用手法では、彼らがいくら優秀であつても、入社後、思い描いていたイメージとのギャップに悩んだ可能性は大いにある。反面、入社したいという75人は、松下電器の社風や仕事のやり方、社員の気質などを事前に体得しそれを承知で入りたいという面々だから、入社後の早期戦力化が期待できるだろう。

## せめて1日の体験入社でもRJPが実施できる

さて、次に紹介するのは、「そこまでの手間ヒマをかけられない」という場合の参考として、わずか1日のインターンシップとでもいふべき、客先体験同行を課している日本ヒルティの例である。

リヒテンシュタイン公国に本社をもち、



日本ヒルティ株式会社  
人事本部採用／教育課長  
フレア由美子氏  
【会社概要】  
設立：1968年4月  
資本金：23億5000万円  
従業員数：380名  
本社所在地：神奈川県横浜市  
事業内容：建築用工具の輸入販売

現在、世界120カ国以上に販売ネットワークがあるヒルティは、建設・土木分野における各種機械の製造と販売を行う企業だ。採用は、ここ数年、年間約40名と中途が中心になっているが、メインの募集職種である営業とエンジニア双方で1次面接通過者にこの体験同行を課している。同社人事本部採用／教育課長・フレア由美子氏は語る。

「VanRideヴァン・ライド、社用車に乗る」という名称で、昔から世界中のヒルティで行われてきました。日本で始めたのは94年からです。折角、入った人が1、2カ月で辞めてしまうミラツチ防止が導入の目的です。弊社は建設業界が一番の顧客。はきりいつて3K職場です。そうした場所で働いている人は、悪気はなくても、べらめえ口調で怒鳴つたりして、3Kとは無縁の異業種から転職してきた人は、シヨクで辞めてしまつこともあつたのですが、これを始めてからミラツチによる離職率が大幅に改善されました」

## 同行社員が応募者の適性を判断する

営業職のヴァン・ライドだが、「ありのままを見せる」のが目的だから、多忙な人にあたつた応募者は、昼食も満足にとれず、車中でコンビニのおにぎりをほおばるだけということもある。「弊社は社用車での営業が基本で、本社に営業の机も

ない、直行直帰のスタイルをとっています。車と一心同体の孤独な仕事なんです。その実態は体験してみないとわからない」フレア氏。RJPが必要な所以だろう。

そして、そうした応募者がヒルティに「さわしいかどうか決めるのは、同行した営業スタッフだ。時間どおり、待ち合わせ場所にきたか、ふさわしい服装をしていたか、営業現場に抵抗感はないかどうか、挨拶はしつかりできたか、といったチェック項目に、印をつけてもらう。ちよと自分には向いていないことがわかりましたと自ら辞退する人が全体の約3分の1、本人はやる気十分なのだが、この営業スタッフの査定によって落ちる人が全体の5分の1程度いるという。つまり、一日RJPで将来のミラツチ候補者が半分弱減るわけだ。

ヴァン・ライドを課せられるのは、エンジニア志望者も同じだ。もちろん、エンジニアに同行することになる。同社の場合、技術サポートやコンサルティングという意味合いの業務が多いため、エンジニアにも営業センスやスキルが必須だからだ。

## 文化を共有するための好例であるGE型採用

さて、次に、社風や企業風土といったカルチャーを伝えるのは非常に難しい、という人事討論会での言葉があつた。この面で効果的なRJPを行っている企業を紹介したい。ゼネラルエレクトリック社以下、GEである。

航空機エンジンや電力システム、医療機器から金融サービスに至る極めて広範な事業を、世界規模で展開しているGEは、その幅広い事業分野を業務・職務の枠を超えて社員が異動し、自らのキャリアを開発していくという。異なる事業部門、時には異なる国や地域にまたがる人事評価のシステムを結ぶ「絆」は何なのか。GEジャパン人事部リクルーティングマネージャーの太田直樹氏はこう語る。

「GEは日本において、40を超える多様な事業を展開しており、現在約1万6000人が働いています。従業員は、社内公募制度などを通じて、新しいビジネスや職種へのチャレンジを積極的に行うことが推奨されており、『会社を辞めずに“転職”をしながらキャリア開発をする』ことが可能な環境が整っています。これは従業員にとって大きな魅力であるだけでなく、経営上も、優秀な人材を外部に逃がさないという利点があります」

「このように、多様性も流動性も高い組織であるGEでは、人材の採用にあたり、候補者にとつて最初のポジションで要求されるスキルだけでなく、その後のGEにおける中長期的なキャリア形成に必要な資質までを考慮した選考が必要。具体的にいえば、GEの企業文化や価値観——私たちは“GEバリュー”と呼んでいます——を理解し、それを共有できる人であるかどうか。GEで成功する鍵はここにあるのです」太田氏の話にもある「GEバリュー」——情熱をもつて顧客の成功のために全



# IV

## RJPを迫られる理由と、今後の採用について

ここまでを総括して、「理論ではなく、現実的に可能な」レベルのRJPというものをまとめてみた。そして、現在の日本では、かつてと違い、RJPが刻々と必要になっているという状況を最後にレポートして特集を終えたい。

構成・文 ●海老原嗣生（本誌）、正木美穂子（本誌）

### RJPが可能か、見分ける

「実際に、わが社では、RJPができるのだろうか」を判断するために、次ページ図

表6のようなフローチャートを作成した。質問に沿って進むと、RJPの可否、どのようなRJPを行うべきか、のアウトプットが見えるようになっている。このフローチャートが一応の目安になるだろう。

### RJPをやらざるを得ない 時代的な理由

そもそも論にもどりたいが、なぜ今R

JPが必要となってきたのかを、もう一度考えてみよう。  
これには、日本型雇用制度の崩壊が影響していることは否めない。  
従来の「転職が一般的でない終身雇用

■図表5  
GEカルチャークイズ

[http://www.gejapan.com/career/culture\\_quiz/index\\_1.html](http://www.gejapan.com/career/culture_quiz/index_1.html)



GEジャパン  
人事部リクルーティングマネジャー  
太田直樹氏  
【日本におけるGEグループの概要】  
グループ社数：約40の事業を展開  
従業員数：グループ合計約16,000人  
事業内容：航空機エンジン、電力システム、メディカルシステム、プラスチック、スペシャルティ・マテリアルズ、ライティング、家電、産業システム、キャピタルサービス、輸送機器システム、NCBなど

力を傾注する、官僚主義を許さない、出所を問わず常に最良のアイデアを採用する、変化を脅威ではなく、新たなチャンスととらえる、などといった9カ条—については、同社のホームページでその内容を見ることが出来る。また、採用ページには「GEカ

ルチャークイズ（図表5）というコーナーがあり、全31問に答えると、自分の仕事スタイルが「GEバリュー」どのくらい合致するか、判断してくれるという内容だ。

### GEバリューに基づいた 密度の濃い選考手法

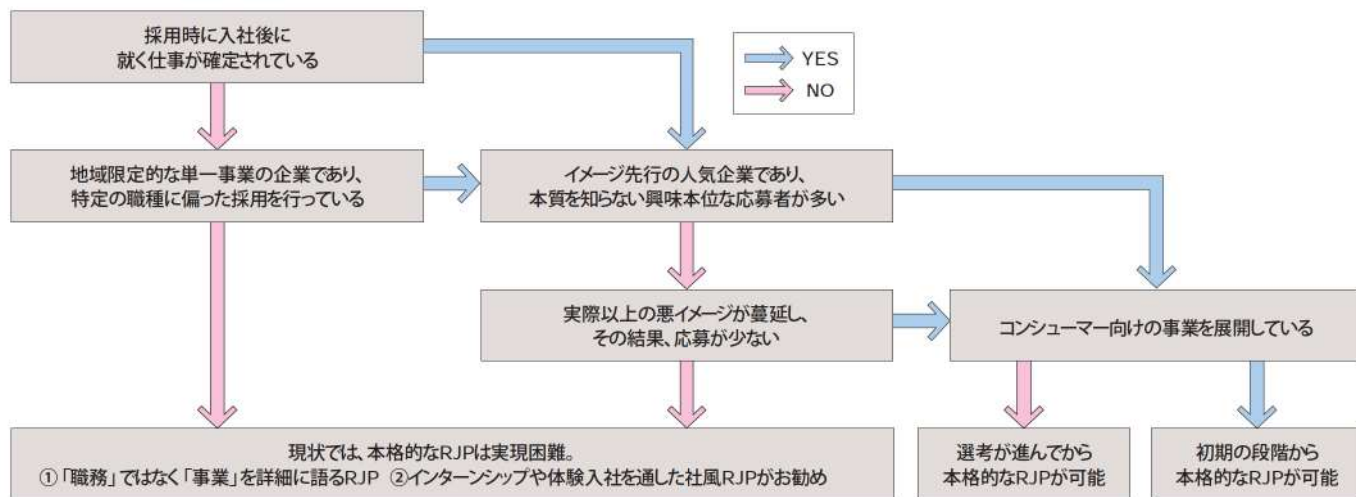
このクイズは、GEバリューに親しんでもらうのが目的で、それ以上の深い意味はないということだが、応募者にとっては、一種

のセルフスクリーニングの効果があるだろう。「実際の面接でも、私たちは常にGEバリューを念頭においたうえで候補者の方と話し合い、質問をするのです」（太田氏）。スキルや実績が申し分ない人でも、GEバリューを共有できない人は歓迎されないというわけだ。同社の採用プロセスだが、GEバリューを切り口として、リーダーとしての素質、キャリア観など、より内面的な部分を徹底的に探り、お互いが納得するまで、密度の濃い面接が何度か課されるといふ。ひとりひとりの人材が企業風土という

「土」に根を張り、大輪の花を咲かせるべき存在であるとするならば、風土との相性は根本的な問題である。応募者は、面接官を見て、彼らが共有する文化を判断する。同様に企業は、多くの面接官の意見を聞き、候補者の適合性を徹底的に分析し判断する。同社は、企業文化への融合チツクを、応募者・企業双方が行える綿密な体制を敷いているのだ。  
社風・文化というものはわかりにくく説明しにくい、とあきらめる前に、こうした徹底を考えてみてはどうだろうか。



■図表6 RJPの可否判別フローチャート



制社会」では、ひとたび企業に就職してしまつと、いやでも辞めることができず、自分をその企業に合わせるべく、という選択肢しかなかった。つまり、企業の側には「無理をしても採用してしまえば、あとは辞めない」という考えがあったのだろう。

ところが、終身雇用制の崩壊とともに、やり直しの利く人生というものが現実となった。いやなら転職、という風潮が広まり、大卒就職者の入社後3年以内の離職率は30%にまで達している(厚生労働省調査)。こうしたなかでは、虚飾をちりばめた採用を行うと、企業は必ずしつべ返しを受ける、ということが現実になってきたのだ。

この風潮に拍車をかけるのが、インターネットの隆盛だ。知らない人と簡単にコンタクトができるこの媒体は、就職・転職の風景も大きく変えつつある。アメリカの「Vault.com」に代表されるような、就職コミュニティWebでは、実名企業別に求職者と現役社員、退職者、時には人事担当者やスペシャリストが加わり、まさにRJP的な現場の情報が交わされている(大手企業になると、情報は約3万件もプール)。ある製菓会社の在籍者からは、企業のHPで広報しているイメージと違って官僚的な社風や学閥があることや、メーカー勤務の男性からは突然、クビを告げられるので社員は転職準備ばかりしている等、外部からは見えにくい情報が取り交わされている。なかには人事との給与査定の交渉前に、在籍

年数と成績、年齢から自分の給与の昇給率を他人と比較するなどということも可能となる。

これはアメリカばかりの話ではなく、私たちリクルートが運営する大学生向けサイト「リクルートナビ」の情報掲示板でも、説明会での担当者への評価やOB訪問から感じたことなどが細かくやり取りされている。40万人の学生が常時このサイトを見ている。そのほかにも、インターネットで知れた企業情報を交換す

るサイト、ブラックな企業情報の内部告発サイト、といった情報の場が無限に現れてきた。

こうした現状では、企業がいくら情報を隠してもそれがどこから露見してしまふ、という時代がそう遠くなくやってくる、と予想されるのだ。

まだ早い、ではなく、そろそろ本気でRJPを、そしてその成功のために、何をすべきかを考えなくてはならない、という時代になってきた。

## 赤裸々な“RJP代行レポート”の著者からいえば、企業はもっと情報公開すべきで、求職者はもっと賢くなるべき



オハシカズユキ

1964年東京都生まれ。硬派の社会批評からベトナムについてのエッセイまで手がける気鋭のコラムニスト。著書は、『何のために働くか』(幻冬舎文庫)、『何の為にニュース』(イーハート出版)、『大学図鑑!』(共著、ダイヤモンド社)など多数。



『会社図鑑!』は、金融からマスコミ、商社、スーパーまで、全25業界、合計103社の内情を、石原壮一郎氏と共著で、現役や元社員1000名を中心に徹底インタビューして書いた、求職者向け「OB訪問代行レポート」です。内容は、営業所長の負担が重く、急死する人が多い某生保、開発部員たちが虫歯と肥満に悩まされている某製菓会社、高級マンションばかりを手がけているものの、社員は安いポロアパートにしか住めない某ゼネコンなど(書中ではいずれも実名)、まさに“RJP代行レポート”ともいえるのではないのでしょうか。

私は、RJPには賛成です。余りにもミスマッチが多すぎるこの現状は、企業と求職者の双方にとってデメリットが多すぎます。求職者が知りたい筆頭は、まず給与と配属先に関する具体的な情報。基本給ではなくて残業代も含めた月の手取り額や、いくら全職種採用といっても広報や宣伝などの人気部署に行けることはまずない現実、単なる営業ではなく、飛び込み営業の割合などです。さらに細かい点まで踏み

込めば、学閥の有無とか、女性の肩叩きの有無、50歳以降の処遇とかでしょう。

求職者の側も、その気になれば、いろいろな形で、社風などの情報は手に入れられるんです。例えば、会社案内にオーナー社長の写真がでかでかと掲載されていれば超ワマン会社に違いないでしょうし、つい数年前大々的に取り組んだはずの新規事業の行方が記載されていないければ、都合の悪いことをうやむやにする会社なんでしょう。商品からも、いつも王道を目指しているとか、二匹目のどじょうを狙いがちとか、業界内でのその企業の位置や社風がわかります。

ただ、こうした企業の実情から仕事観を養う力はすぐに身につくものではありません。大学の後半になって、はじめて就職指導を行うのでは遅すぎます。欧米では中学校などからすでに社会人予備軍としての自覚を促すような教育を実施しているところがありますが、日本でも、せめて高校生からの「職業」教育が必要ではないでしょうか。



# 入社後のリアリティ・ショックとエントリーマネジメント

福島大学経済学部助教授  
上野山達哉

うえのやま・たつや 1971年和歌山県生まれ。94年京都大学経済学部卒業。97年神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程修了。98年四天王寺国際仏教大学文学部非常勤講師を経て、2001年より現職。専門は、経営管理論、組織行動論。 <http://onomaecon.fukushima-u.ac.jp/onom515/>

構成・文●荻野進介（本誌）



## 価値志向型と技能志向型 ふたつの リアリティ・ショック

私は個人のキャリア研究という側面からRJPに注目してきました。アメリカのように職種別採用が徹底している国では、確かにRJPは効果がありますが、日本のように、新卒一括採用が中心、就職ではなくて就社という流れがまだまだ強い国では、その理論をそのまま適用することが難しい。長期的に、組織の風土や価値観と個人の志向なり考え方をどうすり合わせるっていくかという、広い意味でのキャリアデザインの文脈でRJPを考えることが重要です。

つまり、アメリカのRJPの理論が、離職率の低減や雇用保持にどれだけ効果があるかといった、いわば量的側面を重視するのに対して、日本でのRJPは、入社させてからどう育成するかという意味の、いわゆる質的なエントリーマネジメント（新人適応管理）の一環としてもとらえるべきだと思います。私が行ったのは、「一人は万人のために 万人は一人のために」と

いった明確で強い理念をもつ組織としての、ある生活協同組合の新人職員、それに、アパレルや自動車メーカーなどの企業に所属する新人デザイナーという、対照的なそれぞれ複数の人たちが、どのような過程を経て組織に適応し、一人前になっていくのかを探る調査です。

課題としたのは、次の5つです。  
A. 組織加入以前に、その組織にどのようなイメージを抱いていたのか  
B. 組織加入後、どんなショックを感じたのか（こうしたショックは、組織社会学では、リアリティ・ショックといえます。RJPが教えるように、過度のリアリティ・ショックは、新人の組織への適応を阻害しますが、かといって、ショックがゼロということはありません。そうしたショックは、問題解決や積極的なコミュニケーションへのよいきっかけにもなり得るのです）、C. ショックを解消するための情報をどこから得たのか、D. 組織への適応をどう達成するのか、E. その組織で一人前になることの意味は何か。これらの課題に即して、詳細なインタビューを行いました（図表1）。個人が組織になじみ、そこで一人前になっていくことを

「社会化」といいますが、ここにあるように、生活協同組合の新人適応は、個人が組織の文化や価値規範に影響される面が強い「価値志向型の社会化」、デザイナーの新人適応は、個人としての組織内職務技能習得が主要課題となる「技能志向型の社会化」に分類できます。

## リアリティ・ショックの内容

協同組合から見えていきますと、入所1年目の新人が抱くショックの代表的なものは、研修後、協同購入の地域担当として配属されてはじめて経験されます。その内容は、生活必需品だけでなく、何十万円もする高価な貴金属や羽根布団なども組合員に売らないといけないし、事務所には職員ごとの成績表まで貼ってある。崇高な経営理念や社会的意義に共鳴して入所したのに、仕事の本身はそこからかけ離れているといったものです。

こうしたギャップの強烈さは、そうした用語を既存の職員が使っているわけでもないのに、供給目標を「ノルマ」、商品購入の勧誘を「押し売り」と称する新人の言葉づかいからも強く窺われました。

企業内新人デザイナーのリアリティ・ショックは、検品やコピー取りといった本来のデザイン業務以外の雑用を任されることが多い状況に向けられていました。自分しかできない仕事を、自分なりのやり方で、責任をもって完結したいという志向を強くもって入社してきた人々ですから、その結果、仕事に幻滅を感じるようですが、一方で、デザイナーという専門職といえども、組織や職場のルールに則って仕事をしなければならぬという新しい認識に到達します。さらに、これらの雑用を行う過程で、職場の外にいるさまざまな個人や集団の助けがあつて、はじめてデザインという仕事に完結することに目を開かせる契機にもなっています。

## ショックをどう克服し、組織に適応していくのか

こうしたショックを克服し、適応を促すものは何かという問題ですが、協同組合の場合、それは組織全体であり、具体的には、頻繁に行われる社内研修です。特に、組織加入直後の1週間にわたる導入研修は、協同組合の歴史を知り、



■図表1 企業内新人の組織社会化における2類型

| 基本属性                    | 価値志向型の社会化<br>(生活協同組合)                                                                                                                               | 技能志向型の社会化<br>(企業内デザイナー)                                                                                                                            |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. 組織加入以前の<br>イメージ形成    | <ul style="list-style-type: none"> <li>理念に基づいた組織選択</li> <li>イメージの焦点は組織全体の価値</li> <li>言語化された経営理念／社風や組織文化に関する情報が企業選択に重要</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>職業に基づいた組織選択</li> <li>イメージの焦点は職務内容</li> <li>タスク完結性や自律性が志向される</li> <li>技能ベースでプロの仕事の評価する</li> </ul>            |
| B. リアリティ・ショックの<br>内容と契機 | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修終了後はじめて体験した職場の雰囲気や仕事の厳しさ</li> <li>組織価値から職務への視点の移動</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>専門職であっても組織や集団のルールに則った仕事に要請されることへのショック</li> <li>本来の職務以外の雑用も課されるという試練</li> <li>職場集団内の分業や協働の必要性に気付く</li> </ul> |
| C. 新人の適応を<br>推進するもの     | <ul style="list-style-type: none"> <li>職場集団の対人、導入研修など(Off-JT)</li> <li>組織加入後、1、2年で集中的に行われる</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>職場(専門職)集団</li> <li>日々の仕事(OJT)</li> <li>職業人かつ組織人として成功している身近な先輩や上司が重要なモデル</li> </ul>                          |
| D. 適応をどう<br>達成するか       | <ul style="list-style-type: none"> <li>職務に慣れ、有能感も感じるようになる、組織イメージ先行の価値観が薄れていく</li> <li>昇進や異動、結婚や子供の誕生などをきっかけに、組織の価値を見出す</li> <li>達成期間は長期的</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>高度な職務や、他部署との協働で、必要な職務をこなしていく</li> <li>自分のやりたい仕事と職場で評価される仕事とのジレンマ</li> <li>達成期間は短期的</li> </ul>               |
| E. 一人前になる<br>ことの意味      | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の価値に共感し自分のキャリアと接合する意味を見出す</li> <li>組織に長期的に参加し続ける</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織における自分の仕事の意味を理解する</li> <li>市場に評価されるスキルを習得する</li> <li>組織間移動の可能性が開ける</li> </ul>                             |

仕事の具体的内容を垣間見させる内容で、育成側もその重要性を強く認識していました。

一方、企業内デザイナーの場合は、研修というわけではなく、現場での仕事を通じてOJTに力が入れられ、さまざまな雑用がうまくこなせるようになって、はじめてその組織の一員として認められます。つまり、雑用が集団でのイニシエーションになっているのです。また、身近な情報源として、ある

いは目標として、先輩の存在が非常に重視されます。こうしたことから、新人デザイナーの場合、適応を促す主体は職場集団といえます。次に、新人が組織に適応していく過程ですが、協同組合の場合、職務を一人前にこなせる2年目、3年目あたりから、初期の疑問は次第になくなり、「いかに売り上げをあげるか」ということに関心が向かうことがわかりました。

これには2つの要因があつて、ひとつは、季節商品が多いことから、1年経つとその後はほぼ同じ業務が繰り返され新しい刺激がなくなることで、もうひとつは、目標数字の達成などによる仕事への自信や、仕事にも慣れ組織の一員として受け入れられたという一体感の獲得によるものが多いようです。

もうひとつ興味深いことに、私をふくむプロジェクトの調査結果では、協同組合が好きだとか、愛着を感じる、理念に共感するといった組織へのコミットメントのスコアは、入所7年目までずっと下がっていく、逆に7年目を境にくつと上がるものがわかりました(図表2)。なぜ、7年目かということですが、この時期に昇進して部下をもち、組織の中をより広い立場で見渡せるようになったり、あるいは、結婚や出産があつて、改めて生協という組織の社会的意義がわかってくるのが大きい

ようです。7年目までの「タメ」があるから、その後に組織への愛着感が湧き出てくるんですね。

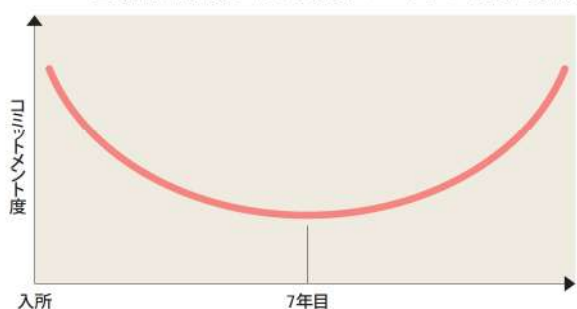
デザイナーの場合は、雑用がうまくこなせるようになって、徐々に本来のデザイン業務を任せられるようになり、設計や生産部門とのやり取りなども担当する過程を経て一人前になっていきます。

さらに経験を積んだデザイナーは、デザインスキルへの興味関心から、製品化の可能性、そして市場での評価も視野に入れて、「自分のデザインした商品が売れること」に目を向けるようになります。価値志向型の社会化である協同組合の場合と比べて、昇進や結婚といった出来事が社会化促進のきっかけになることは稀薄といえます。

### RJPとは応募者の視線をずらす作業

これら2つの例はまさに対照的です。それぞれが両端の極にあるとしたら、どんな企業のどの職種も、2つを結んだ線上のどこかに位置するはずです。A社の営業職は、価値志向60%、技能志向40%とか。B社はそれが逆だとか。そのうえで、応募者の視線がどこに向いているかを判断して、「崇高な理念だけでは食べていけないんだよ」とか、「図面が引けるだけでは一人前のデザイナーとはいえない

■図表2 生活協同組合における職員のコミットメント度の推移



いんだよ」とか、本来の仕事に近いよりリアルな方向へ、その視線をずらしてあげる作業がRJPといえます。

ご承知の通り、日本企業の採用も、これまでの新卒一括採用から、新卒・中途に関係なく、欲しい人材を欲しい時点で採用する方向へ急速にシフトしています。企業と個人が、お互いの強みと弱みを素直に公開して、合意のうえで就職する。こういう流れはますます強まるはずです。企業にとってRJPの実施が不可避な流れだとして、個人には逆に、今以上に透明な“Realistic Person Preview”(自己を素直にさらけ出すこと)が必要になるかもしれませんね。



# 高業績を生みだす 人材マネジメントモデルを求めて 「Works 人材マネジメント調査」から導き出された5つの指標

守島基博（橋大学大学院商学研究科教授） 豊田義博（ライクス研究所 主任研究員） 白石久喜（ライクス研究所 研究員）

人材マネジメントの理想形は  
どのように定義されるものか？

バブルの崩壊から今日に至るまでの10年間、日本の主要企業は、必要に迫られて人事システムを大きく変革・転換させてきた。成果主義、コンピテンシー、リーダーの早期選抜、自由と自己責任、雇用の流動化と外部化、ポータブルな年金制度……数多くのコンセプト・キーワードが輸入され、GE、マイクロソフト、IBMなどの好業績企業はこぞってベンチマークされた。こうした行動は、「日本的雇用」に替わる新たな人材マネジメントのモデル探しといえるだろう。だが、何が本当に求める人材マネジメントのあり方なのか。その問いに答えるのは、難しい。

それはひとえに人材マネジメントの複雑さに起因する。まず、多くの側面を同時に考えなくてはならない。評価と育成、採用と退出等など。さらに、各々の人材マネジメント機能についての方向性を考えなくてはならない。評価や処遇は成果志向がよいのか、能力評価は破棄すべきなのか。退出は人材の質を維持するための最後の手段なのか。それとも、個人との暗黙の心理的契約を維持することで人材をコミットさせたほうがいいのか……。

こうした議論は、つい先ごろまで海をわたったアメリカでも盛んであった。特に、80年代中盤から、アメリカのホワイトカラーの人材マネジメントが大きく変化しはじめ、新しいモデルを模索する議論が盛んになった時に、70年代のエクセレントカンパニー論への反動として、人材育成を外部の労働市場にまかせ、企業がその責任を負わないタイプの人材

マネジメント変革がもてはやされた。そして、これを批判し、人的資本の貢献可能性を高め、人材による価値創造の程度を高めていくための、いわゆる「人材マネジメントに関するベストプラクティス」が盛んに議論されるようになってきた。

その代表が、J・フェファアの「人的資本価値を高めるための7つの原則」である。フェフ

■図表1 J・フェファアの  
「人的資本価値を高める  
ための7つの原則」

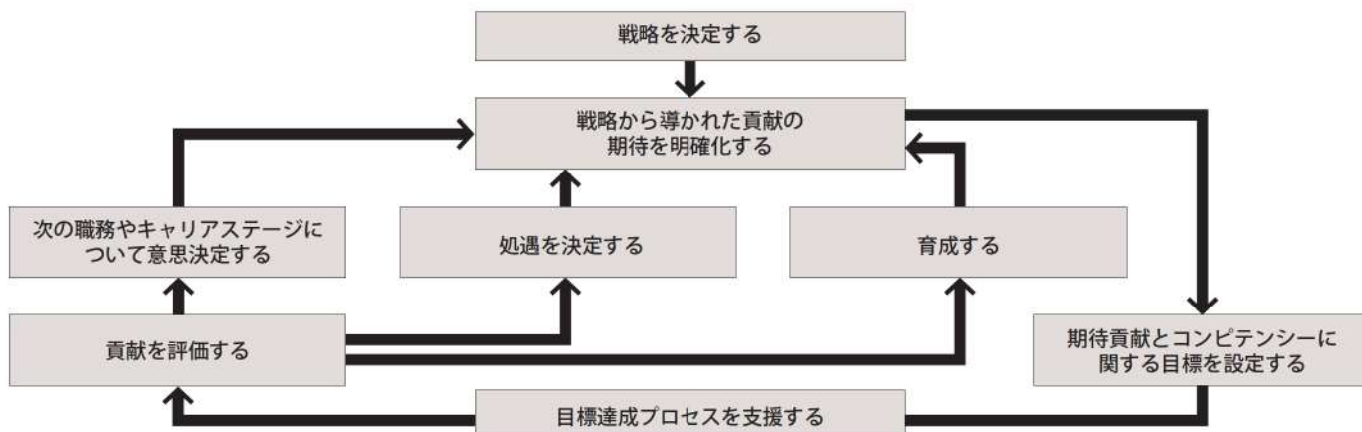
|                |
|----------------|
| ①雇用の保証         |
| ②徹底した採用        |
| ③自己管理チームと権限の委譲 |
| ④高い成功報酬        |
| ⑤幅広い社員教育       |
| ⑥待遇の平等化        |
| ⑦業績情報の共有       |



※1  
このあたりの事情は、Peter Cappelliの著書『The New Deal at Work』(詳しくは「同書は日本においても先頃、『雇用の未来』と題し、日本経済新聞社より出版された」。

※2  
フェファア(Jeffrey Pfeffer)・スタンフォード大学経営大学院教授は、わが国ではあまり知られていないが、アメリカの組織・人材マネジメント界においてはきわめて高い影響力をもつ学者である。数多くのデータに基づく研究を基礎にして著書『The Human Equation』の中でまとめたのがこの7原則である。

■図表2 パフォーマンス・マネジメント・サイクル



アーは、この「驚くほど常識的」な7原則が、人材のモチベーションとコンピテンシーを高め、さらにはそれが組織の価値創造と組織コンピテンシーと価値創造力につながっていくと主張する。人材マネジメントを市場や他人に預けるのではなく、自分の手に取り戻すための7原則だともいう。ここでフェファアは、この7原則を採用している企業は、必ず業績があがると主張しており、その意味で、この7つの原則は、人材マネジメントに関する「ベストプラクティス」モデルであるといえるだろう。

## 戦略人材マネジメントと ベストプラクティスを止揚する試み

だが、こうした考え方に對して、人材マネジメントの世界には、企業戦略と人材マネジメントを連携させようとする立場が存在する。戦略人材マネジメントの考え方である。この立場からみると、「ベストプラクティス」モデルという考え方は、やや大風呂敷を広げすぎているように思える。ひとつのモデルですべての人材マネジメントのあるべき姿を示すことになり、企業の戦略・ビジョン・目的などによる違いは考慮しないからである。

この2つの、一見すると相反するように見える概念をなんとか結び付けられないか。今回の調査研究プロジェクトはこうした意図から立ち上がった。「ベストプラクティス」モデルがもつ、『人材マネジメントの方向性を限定された少数の要素(例えば、フェファアの7原則)

で説明すること』の魅力を保ちつつ、同時に『企業の戦略やビジョンによって、適切な人材マネジメントが異なることを許容する柔軟性のあるモデル』を作れないか。そして、さらには、そうしたモデルを、個別企業の人材マネジメントのあり方を評価するためのアセスメントモデルとしても使いたい。そこで、私たちは追求するモデルを「戦略人材マネジメントモデル」と呼び、今回の調査研究プロジェクトを、開発のための第1フェーズと位置付けることとした。

## パフォーマンス・マネジメントの 概念をベースにおいたモデル創造

この考えを推し進めるにあたり、私たちが着目したのは、戦略人材マネジメントのなかで最近ポピュラーになってきた「パフォーマンス・マネジメント」の考え方である。パフォーマンス・マネジメントとは、企業の戦略と、働き手の貢献を結び付けていくための方法論であり、「戦略に基づく期待貢献の明確化から、貢献の評価や処遇までを一貫したフローとして位置付ける統合的モデル」と定義される。これまでのわが国の人材マネジメントがしばしば、採用、育成、評価、処遇などを個別に扱ってきたのと対照的に、ひとつの一貫した流れを考える。期待貢献の明確化を出発点に、目標と要請されるコンピテンシーの提示、目標達成過程の支援、評価、それに基づく配置、処遇、育成などの意思決定まで結びつくシステムを形成している(図表2)。



このサイクルに着目することで、今回策定しようとするモデルは、戦略への個人の貢献を高めるための人材マネジメントの有効性を考えるモデルとなる。もちろん、人材マネジメントには、他の多くの側面(例えば、労使関係、福利厚生など)がある。今回は、こうした要素は、モデル中には取り込まず、戦略の達成には間接的に貢献するものである、と考えた。

## 測定する指標Ⅱ「ディメンション」の仮設と、それに基づいた調査設計

プロジェクトは、パフォーマンス・マネジメントという概念を中核に据えて、調査票の設計に取り掛かった。具体的には、企業の業績と相関性があると思われる概念・方向性を、プロジェクトが考える「あるべき姿」に照らしながら想定し、それに基づき、調査によって把握できる測定指標Ⅱ「ディメンション」を演繹的に抽出した。例えば、評価という人材マネジメント機能に対応して、「立体的な評価」というディメンションを設定したが、これは、成果評価が業績、能力、ビジョンや価値の実現といった観点を有し、特定の要素に偏りが無いことを示すディメンションであり、このディメンションをどの程度各企業が実現しているかを調査で把握することを目指した。

実際には、このディメンションを仮説的に20数個設定し、それを基礎として、具体的に質問項目を作成していく作業を行った。あくま

でも、パフォーマンス・マネジメントに含まれた人材マネジメント機能を重視したため、一般的な人材マネジメント要素の区分けとはやや異なっているが、結果的には人材マネジメントのあり方に関する総合的調査にきわめて近い調査票が出来上がった。こうした経緯を経て実施されたのが「Works人材マネジメント調査2001」である(詳細は、左ページ参照)。

## 業績との相関を示す5つのディメンション

次に、集まったデータから「戦略人材マネジメントモデル」を構成するディメンションを特定する作業に入った。具体的な手順は、11月

■図表3 戦略人材マネジメントモデルの5つのディメンション

|                |                                                 |
|----------------|-------------------------------------------------|
| 1.期待成果の明確化     | 企業戦略やビジョンに基づき、従業員に期待する成果とコンピテンシーを明確にする。         |
| 2.立体的な評価       | 従業員の成果評価を、業績、能力、ビジョンや価値の実現などに多岐にわたって立体的に偏りなく行う。 |
| 3.即戦力を志向した採用   | 戦略達成において、人材の採用を重要な機能と位置付け、実効の上がる手段を講じる。         |
| 4.多様かつ一貫した人材育成 | 人材育成を戦略と連動させ、従業員グループ別にきめこまかに実施し、効果をフォローする。      |
| 5.個人の自律性の尊重    | 個人が、自らの能力を最大限に発揮できるよう、働きやすい環境を提供する。             |

発刊予定の調査研究報告書に詳しいが、回答者の意見ではなく、回答企業が実際に実施している人材マネジメントを聞く質問を中心に、データを加工し、結果として、以下の5指標が、今回のモデルの構成要素として確定された(図表3)。この5つは、図表2のパフォーマンス・マネジメントのフレームとの整合性をベースに数多くの候補のなかから選択されているが、「5.個人の自律性の尊重」は、その概念には含まれていない。プロジェクトは、このディメンションを「パフォーマンス・マネジメント」を有効に機能させるための前提条件として採択することとした。また、初期の仮設としては「賃金・報酬」に関するディメンションも考察されていたが、いずれも信頼性の点から、ディメンションとして採択するに至らなかった。議論の価値がある事実ではあるが、それは別



# 「Works 人材マネジメント調査 2001」調査概要

## 調査スペック

### ■調査目的

「企業の人材マネジメントの実態と将来の方向性をとらえ、そうした企業の人材マネジメントのあり方が企業業績とどう関連するかを見るための基礎調査」とする。

### ■調査対象母集団

ワークス研究所所有の企業マスターを対象とした。

### ■サンプリング

上記企業マスターより、全国の法人を、資本金、従業員数、1999年の売上高の3つの基準でランキングし、それぞれの上位8000社を対象とした。

### ■調査数 発送1万1793社 期間内回収515社

### ■調査期間 2001年2月16日～4月6日

### ■調査方法 質問紙郵送法

人材マネジメント部門の活動や施策の貢献度が評価・考課されるシステムの有無は?……など

### 7.企業の戦略

過去3年間において実施した企業戦略の有無とその程度をきいた。

具体例：既存事業の強化の実行

新規事業分野への進出の実行

### 8.企業の業績

主観的指標として経営環境、自社の業績などの自己評価をきくとともに、客観的な指標として利益額、申告所得額などの公開されたデータを利用した。

具体例：過去5年間の業績の自己認識

今後5年間の業績の自己認識

過去3年間の申告所得伸び率

過去3年間の利益伸び率……など

## 設計の視点

### ーモデル探索要素としての調査票設計ー

アンケートの設計に際しては、人材マネジメントが対象とするフィールドを網羅できる総合的なものになるよう留意した。

企業により実施・運用されている人材マネジメントの施策や運用の度合いを、有機的・複合的に指標(ディメンション)化することを目的にした。

したがって、収集すべきデータは「人材マネジメントのあり方と企業業績の関係」を実態として明らかにし、「業績を高める人材マネジメントのモデル」の探索を可能とするものが必須であった。

人材マネジメントの領域という観点から、便宜的に8つのカテゴリに分類し、各カテゴリにおいて漏れや重複のないように質問群を設定した。以下簡略にカテゴリと質問の例をあげておく(簡略化してあるので実際の調査票とは表現が異なることをご了承いただきたい)。

### 1.HRMポリシー

人材マネジメントに関する基本的な考え方を、相反する2方向の例示において、どちらに近いかという尺度で回答を得た。

具体例：採用において新規卒卒者と、中途採用とどちらに力を入れているか?

従業員の処遇の基本は、昇給等の金銭的処遇を重視しているか? それともやりがいのある仕事などの非金銭的処遇を重視しているか?……など

### 2.採用～退出のシステム

具体的な人数は離職率以外は割愛した。主に戦略人材の定義や採用に関わるシステム、退出のマネジメント、雇用延長などに関して回答を得た。

具体例：企業戦略を実現するための人材像の設定の有無は?

戦略人材を採用するにあたっての、処遇的特別措置の有無は?……など

### 3.評価・処遇

システムの有無や、運用の方法の他、評価の対象とする要素、ケースごとの処遇などについてきいた。

具体例：評価。考課制度が評価の対象とする要素は?

企業業績への個人の貢献度の度合いが、賃金格差に反映される割合は?……など

### 4.能力開発・育成・キャリアマネジメント

開発・育成の対象となる能力の優先順位や、その方法、対象となる人材グループなど。また、キャリアマネジメントに関する施策の有無や、システムなどに関すること。

具体例：人材育成上重視している能力の要素は?

人材育成上重視している育成手法や手段は?……など

### 5.HRM施策と変革

昨今話題に上っている制度を中心に、制度の導入実態や導入意向の有無、また導入の目的や今後の制度変更の目的などについて。

具体例：職能別採用、コンピテンシーを基礎とした評価・処遇制度、ストックオプション制度、ポイント制退職金などの導入の有無は? その満足度は? 今後の導入予定は?

制度変更に際しての、重視した目的は何?……など

### 6.人材マネジメント部門の機能、労務管理

人材マネジメント部門のミッションや、部門の経営に対する貢献度の測定システムの有無、システム自身などについてきいた。

具体例：人材マネジメント部門の社内での機能的位置付けは?

## ディメンションの構成要素

分析の考え方についてはその多くを本編に記してあるので再度ここで解説を行うことはしないが「企業業績をあげるための人材マネジメント、あるいは業績のよい企業の人材マネジメント」には一定の規則性(類似性)があるのではないか、という前提に基づき、次の5つのディメンションを設定した。

### 1.期待成果の明確化

### 2.立体的な評価

### 3.即戦力を志向した採用

### 4.多様かつ一貫した人材育成

### 5.個人の自律性の尊重

この5つのディメンションは調査票における複数の質問(図表1)を組み合わせ、指標化したものである。なお5つの項目については心理統計的信頼性を計算しつつ検証を重ね選択した。数値についてはそれぞれ標準化したものを用いた。

### ■図表1

|              |                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 期待成果の明確化     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・価値観や企業文化の共有の度合い</li> <li>・企業戦略や経営ビジョンの共有の度合い</li> <li>・人材マネジメントに関する理念や方針の浸透の度合い</li> <li>・戦略達成に必要な人材像の明確化の度合い</li> <li>・人材に求める能力やスキルの明確化の度合い</li> </ul> |
| 立体的な評価       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価の対象となる要素</li> <li>・考課・賃金関連の制度内容の従業員への公開</li> <li>・考課結果の本人への告知の有無</li> </ul>                                                                           |
| 即戦力を志向した採用   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略人材の採用のための賃金への上乗せ可能な割合</li> <li>・人事制度変更の目的(即戦力重視)</li> <li>・人材マネジメント部門の課題認識(採用力強化、リテンション)</li> <li>・人材マネジメント部門の効果確認(ラインとのマッチング)</li> </ul>             |
| 多様かつ一貫した人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・求めるスキル・能力を明らかにするための方法</li> <li>・人材育成の効果の評価する方法の有無と手法</li> <li>・従業員が保有するスキル・能力の把握方法</li> <li>・把握したスキル・能力情報の活用場面</li> </ul>                               |
| 個人の自律性の尊重    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・裁量労働制の適用の有無と具体的内容</li> <li>・個人としての企業への発言機会</li> </ul>                                                                                                   |

本編においてはその全体値についてのみ掲載しているが、現在、企業戦略の違いによるシェイプの違いや、同様に人材マネジメントポリシーによる違いの観点などでも分析を進めている。11月の報告書においては、詳細に分析した結果を掲載できるので、ぜひそちらもご覧いただきたい。



の機会に譲りたい。

さて、この5つのディメンションを軸にとり、企業の業績との相関関係を示すと、図表4のように表せる。業績に関する客観的データを用いて、当該企業の平均値をマップ化したものだ。これを見る限りにおいては、ディメンションによって相関性の強弱はあるものの、この5指標が高い企業は業績が高いといえる。細部の検証はなされていないが、ハイパフォーマンスモデルの原型ができたといえるだろう。

また、ディメンション間の相関についてを表したものが、図表5である(図中の数値は相関係数)。好業績企業であるほど、ディメンションの相関性が高いことがはつきりと表れている。つまり、単一の施策ではなく、多面的な視点から人材マネジメントを構築することが企業のハイパフォーマンスに繋がるという仮説も、ある程度証明されたことになる。

因みに、業績については、他にも「主観的な業績評価」「利益額」などで検証しているが、いずれもほぼ同様の相関を表していることを付け加えておきたい。

## 「戦略との相関」の検証、そして今後に向けての課題

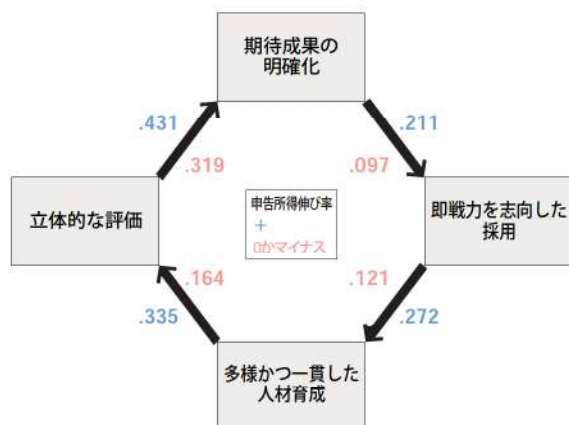
だが、プロジェクトの最終目的は、「戦略人材マネジメントモデル」の構築である。この5ディメンションと企業の業績の相関性を、企業の戦略別に分析していかなくてはならない。調査設計においては、企業の戦略パター

ンを分類する項目も設定されている。因子分析等により、カテゴリ化された戦略ごとに、どのような相関性、連関性があるのかは現在分析中であるが、11月に予定しているシンポジウムおよび報告書では、十分な検証ができる見込みである。現在想定される結論の方向性は、戦略パターンによって、5次元のうち、より重視すべきディメンションが存在する、というものである。

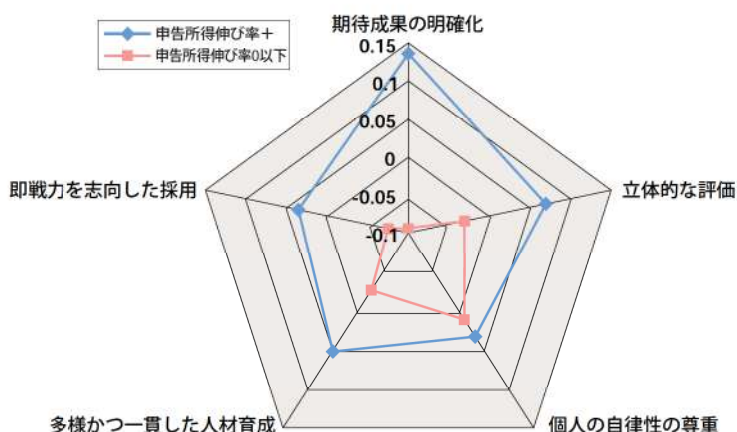
また、このモデルは、個別企業の診断にも活用できる可能性がある。個別企業には、個別企業として勘案すべき背景等があるため、この5ディメンションで全てを語れるとはいえないだろうが、人材マネジメントの状況をアセスメントするツールとして、今後の可能性は秘めているのではないかと考えている。なお、今回ご協力いただいた515社には、本モデルに基づく「ポジショニングマップ」を作成し、フィードバックさせていただく予定である。

最後になるが、このモデル開発は、前述の通り、第1フェーズの段階である。今回の調査に基づき、モデルのヴァージョン1.0が完成した、とでもいえるだろうか。本プロジェクトは11月の報告をもって解散するが、「Works人材マネジメント調査」は、2001年版をスタートに、隔年での実施を計画している。この調査、および人材マネジメントに関わる皆様の取り組み、ご意見などを吸収し、さらに完成度の高い「戦略人材マネジメントモデル」を創出すべく、私たちはその途に着いたばかりである。

■図表5 申告所得の伸び率とディメンション間の相関関係



■図表4 申告所得の伸び率(97-99)と各ディメンションとの関係





お知らせ

## 「Works 人材マネジメント調査 2001」シンポジウム開催 経営と人事を結ぶ モデルの構築

右記、調査研究プロジェクトレポートでお伝えしましたように、今年春に行いました「Works 人材マネジメント調査 2001」の結果分析を中心とするシンポジウムを、  
11月29日(木)東京にて開催いたします。  
みなさまのご参加、心よりお待ちしております。

※「Works 人材マネジメント調査 2001」とは、企業の人材マネジメントの実態と将来の方向性を把握し、人材マネジメントのあり方が企業業績とどう関連するかを分析するために、今年、リクルートワークス研究所が行った調査。調査期間は、2001年2月16日～4月6日。質問紙郵送法により、1万1793社に発送し、うち515社より回答を得た。

**開催日時：**2001年11月29日(木) 13:30～17:30(予定)

**開催場所：**東京コンファレンスセンター(水道橋)

**プログラム(予定)：**13:30～14:00 1部／調査結果 報告  
14:00～15:00 2部／企業業績と相関を示す  
「戦略人材マネジメントモデル」  
15:00～15:20 休憩  
15:20～15:50 3部／知的資本経営の観点から、  
調査結果を読み解く  
15:50～17:30 パネルディスカッション

**定員：**300名 ※予定。定員を超える場合は、先着順とさせていただきます。

**参加費：**無料

**お申込み方法：**10月24日(水)から、ワークス研究所のウェブサイト(<http://www.works-i.com>)にてお申し込みの受付をいたします。プログラム詳細も併せて、サイト上に掲示いたします。

お問い合わせ先

ワークス研究所「人材マネジメント調査 2001」シンポジウム事務局

E-mail: [works\\_hrm@r.recruit.co.jp](mailto:works_hrm@r.recruit.co.jp) TEL: 03-3406-7602 FAX: 03-3406-7470

※なお、内容に関するお問い合わせは、TEL: 03-3575-5849 担当: 小野まで。





# アメリカ 「リーダーシップ開発 最前線」報告

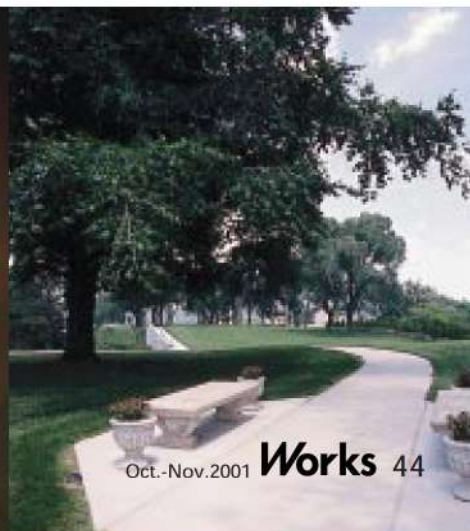
アメリカの就労・雇用の特色を一言であらわすと、どんな言葉になるのだろう。

「職務定義」「エキスパート」「ジョブ・ホッピング」……。そこには、キャリアを磨き、会社に頼らず、能力本位に企業を渡り歩く、功利的で冷徹なイメージが浮かびはしないだろうか。

ところが、この風潮が、昨今大幅に変わりつつある。会社に必要なのは、表面上で値段が付きやすい「腕前」なのではなく、もっと人間としての本質的なことなのだ。そんな考えのもと、「リーダーシップ」や「企業アイデンティティ」などを従業員に望む企業が増えている。そうした方針を、確固たる決意で貫き、メソッドを確立した企業も多い。そして、こうした形で人材開発に投資を行った企業は、最終的に業績の伸張も手にしている。さらにいえば、教育を受ける従業員も、人間としての能力アップにつながるこうした方針に賛意を示し、就業意欲・愛社精神などが高まることになり、「各種手当」や「保険」への出費よりも、リテンション効果の高いことが認められつつある。

このレポートでは、そうしたアメリカの企業をレポートしたい。いくつかのテーマを決め、そのテーマに沿う形で卓越した理念・プログラム・その実践結果をもった企業をピックアップして、お贈りする。

第一回は、「リーダーシップ開発によるアイデンティティ創出」に焦点をあてたい。





# 研修施設を超え、文化創造基地となったBLC

ボーイング・リーダーシップ・センター（以下BLC）は「Safe Haven」と社内では呼ばれている。

日常生活では自重したり忌避してしまう難題へのチャレンジが、ここでは何の心配もなく思いきりできるという意味だ。

ただ、それは、受講者たちから見たBLCの姿でしかない。

舞台裏には、セーフ・ヘイブンにより何かもたらされるか、そして、そのためには、何が必要か、ということが計算されつくした、精密な仕組みがある。

デイズ・インターランドのアトラクションのメカニズムをタネ明かしするくらい野暮なことかもしれないが、ボーイングのつくり上げたこの秀逸な研修システムを解説してみたい。

文・構成 海老原嗣生（本誌）



## 徹底的に受講者間の バリアを取り除く

BLCへと続く専用道路は、森と芝生以外に視界に入るものがほとんどない。まるでゴルフコースかと見まごうその道路の終着点に、まさにクラブハウスさながらの豪華な施設が立ち並んでいる。

ここは単なる研修施設ではない。巨大な文化創造基地といえるだろう。知らない参加者同士が交友関係を育む場であり、階層や職務が異なる人たちの知識伝承の場であり、ボーイングという巨大な企業のアイデンティティを参加者全員が体感し拡大再生産するという、大きな役割を担っている。研修プログラム以外から学べるのが非常に多いのだ。

BLCの基本思想である『仲間たちの往来（Crossroads of the Company）』と称されたフレイズには、以下のようなことが記されている。

- ① 入所後は、役職による特権など一切ない。
  - ② CEOやCOOも月に1回はこの場に訪れる。
  - ③ フィルターを通さず、入所者全員に同じメッセージを伝える。
  - ④ （旧来企業や事業から引き継ぐ）文化・風土の壁を取り去る。
  - ⑤ マネジメント手法を余すところなく体験する。
  - ⑥ 助言者（メンター）となる経験を積む。
  - ⑦ 人脈を形成する。
- どうだろう。施設の性格が、わかりただけだろうか。

※2 セントルイスシティの西部郊外に立つこの施設は、6000万ドル（約72億円）の費用をかけて、1999年に建設された。286エーカー（35万坪）の敷地に、120の宿泊施設、数々の会議室のほか、コロシアム形式の大会議場や、21もの談話室まで用意されている。こうした光景を見てみると、バブル華やかになりしころ、研修施設と銘打った豪華な保養所を建設競争していた日本企業を彷彿とさせる。ただし、日本の施設は社員の福利厚生と投資および社外PRを目的として建てられ、一番重要な「教育プログラム」がおざなりだったことを思うと、ボーイングと比すことは失礼に当たらるだろう。今日、多くの日本の施設は、財務補填のために処分されている。対照的に、ボーイング社では、教育プログラム開発のために、今日まで約3000万ドルが積み込まれ、その投資は今も続いている。

## BLC（ボーイング・リーダーシップ・センター）

【ボーイングの会社概要】設立：1934年 CEO：Phil Condit 本社：イリノイ州シカゴ  
売上高：510億ドル（2000年） 従業員数：19万8000人





「セーフ・ヘイブン」  
クロスロード・オフ・カンパニーと並んで、この研修の柱となるのが「セーフ・ヘイブン」というコンセプトだ。普段ではなかなか経験できないようなこと、つい避けてしまふようなことにチャレンジをさせる。その際、業務で行ったなら、取り返しのつかない失敗になるかもしれないが、こころ、実害は起こらないから、思いきった判断をくだし、それかどのような帰結になるか、といった経験が随所で可能となる。それを「セーフ・ヘイブン（安全な避難所）」と呼ぶ。与えられた課題について、そんな感覚でグループワークを行う。グループワークは他グループとのコンペティションという形をとり、プログラムさながらの、半円形会議場で成果発表や表彰などが行われ、いやがうえにも場が盛り上がる。

※3 研修プログラム  
平均的なコースは、12日間となっている。起床後、午前9時までに朝食をすませ、10時から研修開始、終了は午後9時。その後、課題や予復習を行う――と、ほとんど余暇はない。このハードなプログラムながら、参加者は、弱音を吐くどころか楽しさを感じている、という。12日間ということで、月曜に入所して、卒業は翌週の金曜となる。そのため、毎週木曜は卒業パーティが開催され、この場がそのままカラオケパーティとなる。

確かに、CEOも30歳の新任マネジャーも、ここでは26㎡の個室に寝泊まりし、朝昼晩同じbuffetで食事をとり、フリータイムにはジムで一緒に汗を流し、そして、木曜の夜に開催されるパーティでカラオケに興ずる。すべて平等だ。隅々まで「仲間たちの往来」思想が行き届いている、というわけだ。

## なぜCEOが毎月やつてくるのか？

指針の中の「CEOやCOOも月に1回はこの場に訪れる」というフレーズは、多少説明が必要だろう。彼らは研修生としてやつてくることもあるが、多くの



場合、講師としてここを訪れる。

研修では、さまざまな課題が提示され、それをグループワークで解決していくことになる。その際の課題は、当然、実際に起こりうるようなリアリティのあるものでなければ、意味がない。そこで過去にボーイングで起きた事例が素材となる。さて、ボーイングでの過去事例がモチーフとなれば、その当事者が必ず社内存在する。彼らに講師を担当してもらえば、最も効果的な研修ができるはずだ。ということで、講師は、課題周辺の社内の人間が担当する。CEOやCOOは、その講師役として不定期にここを訪れるのだ。

## 社員が社員を教える効果

役員になった直後の研修では、リーダーシップだけでなく、財務・マーケティングなど、経営に関する知識についての研修も行われる。彼らへのコーチングのための常駐コーチもここには存在する。もちろん、彼らも、各オフィスからピックアップされた社員に他ならない。その数12名。任期は12〜18カ月。みな現場の1線に立つ社員ばかりだ。この「社員が教え、社員が学ぶ」というクロスロードが文化を創造していく。

コーチを体験した社員は、知識の再整理ができ、さらに、上級リーダーときわめて濃い時間を過ごすために、自身のリ

ーダーシップが大きく伸びる。もし、「現役社員をコーチにすると、その間の生産性が落ちる」といった見方で、社外講師にすべてを任せたら、コーチを担当することによって生まれるさまざまな資産が、社内に蓄積されなかつただろう。まさに文化創造基地、といえる仕組みとなっている。

## 始まりは小さな銀のカード

さて、この施設は、どのように生まれたのか。これには、とっておきのエピソードがある。

時代は1997年のボーイングとダネル・ダグラス社(以下MDC)の合併劇までさかのぼる。

現CEOのPhil Condit(以下フィル)は、MDC買収にあたり、同社CEO現プレジデントのHarry Stonecipher(以下ハリー)と長時間にわたる交渉を行った。そして、ほぼすべての契約条項が固まり、あとはサインをするだけ、という段階になって、ハリーが懐から、小さな銀のカードを取り出し、こう言ったのだ。  
「ひょっとしたら、この交渉は、すべて徒労に終わるかもしれないね」

驚いたフィルがハリーを見つめると、彼はこう続けたそうだ。

「まだひとつだけ、忘れてはしくない契約条項があるんだ。この銀のカードを覚えておくかい？」





そこには、MDCの理念がしたためられている。フィルはそれをもう何度も見ていたので即座にうなずいた。ハリーはさらに話す。

「その中の、人材開発に対して投資をする、という条項に沿って、今大きなプロジェクトを進めているんだ。それを、継続してくれなければ、この買収はなかったことにしたい」

フィルは、ハリーの人柄を信頼しているので、慌てずプロジェクトの中身を詳しく聞いていくことにした。

議題に上ったのが、リーダーシップ・センター設立構想だ。施設概要、費用、プログラム……。すべてを包み隠さずハリーが話すと、フィルは多少不機嫌な顔をしてこう言った。

「残念ながら、同意できないことがあるな」

今度は、ハリーがフィルを見つめる。フィルは含み笑いでこう語った。

「80名しか収容できないのでは施設が小さすぎるよ。120名にまで規模を拡げよう」

**合併・業績不振による混乱。  
外部から超大物を招聘**

ここまでが誕生の秘話とすると、この施設は生い立ちでも、エピソードに事欠かない。

まずは、フィルの「リーダーシップ開発」宣言から始まる。

MDC買収当時、ボーイングの業績は超低空飛行だった。そのうえ、ロックウェル、MDC、と立て続けの大型買収。混乱の度合いは深まっていた。

この危機に対する処方箋として、フィルは、リーダーシップ開発を宣言したのだ。高い業績をあげる組織には、必ず優秀なリーダーが存在する、という原点に戻ろう、と考えたのだ。

当時の状況を、リーダーシップ・センター広報マネジャーのCharles Lanczkowski(以下チャック)は、こう振り返る。

「確かに昔からボーイングは、人に対する投資に熱心でした。ただ、それは、明確な方針があったわけではなく、自己啓発など個人に任せられた形で行われていたのです。ですから『リーダーシップ開発』といった方針策定は初めてであり、その当時社内には、それを具現化できる人材が不足していたのです」

そこで、白羽の矢が立ったのが、当時GEのクロトンビルで責任者のひとりだった、



Charles Lanczkowski (文中 チャック)



Stephen R. Mercer (文中 スティーブン)

Stephen R. Mercer (以下スティーブン)だ。この世界では知らない人はいないクロトンビルの人材教育ノウハウを熟知するこの男に。

彼ほどの実績ある人間をどのような言葉でボーイングは口説いたのか。スティーブンはこう語る。

「口説かれた？ 冗談じゃない。私が頭を下げてこの施設に来たかったのに、なぜそんな必要があるんだ」

理由は3つある。

1つ目は、この施設が招聘当時、まだ建設中でこれから自分の思いどおりにならなくても絵が描けたこと。

2つ目は、会社の規模が大きく、経営者の熱意が、それに劣らないくらい大きかったこと。

3つ目は、思いっきり腕試しをしてみたかったこと。リーダーシップ開発により会社には利益がもたらせられることを実感してみたい、個人の能力開発ではなく、会社全体に対して影響力のある研修システムを作りたい——といったことを考えていたのだ。





会社の窮状に  
対する的確な処方。  
それがBLCの  
基本設計となる

再び、スティーブンに聞いてみた。  
あなたは、ここに来るとき、どのような権  
限をボーイングに要望したのですか？

間髪入れずに出てくる言葉が、心憎い。  
「権限を要望？ 何もしませんよ。権限  
は与えられるものだと思っているから。そ  
して与えられたのは、『何をしてもよい』と  
いう権限だけでした」

自由に絵を描ける。それを、スティーブン  
は、芸術家のような、と話す。

際限ない裁量権と、潤沢な資金、そして  
優れた施設が与えられた。問題は2つ。  
2年ですべてを完成させる、という時間的  
制約。もうひとつは、合併によるアイデン  
ティティ喪失とリーダーシップ開発、双方同  
時に解決するという大きな課題。彼は、人  
生の集大成を作るべく、最大の努力をし  
た。

4つの旧企業文化、18万人の従業員、2  
万人のマネジャー、2000人の方ゼクテ  
ブ——。こうした大きな世帯にリーダーシ  
ップを植える。同時に、希薄になった企  
業のアイデンティティを取り戻す。この命題  
への答えが「仲間たちの往来」指針であり、  
そしてそれを具現化する手法が「研修の  
内制化」「社員講師制」「ボーイング・シム



Brian F. Sweeney (文中 ブライアン)

アフター・コースとなった。そして、最終的  
に身につけるべきリーダーシップの整理・再  
定義と、その時系列・分野別アプローチ  
手法が、ボーイング・タズストーリーというロ  
ドマップとして確立されたといえるだろう。

人材開発担当者ならおわかりいただけ  
ると思うが、彼は、当時のボーイング社の  
窮状を的確に察し、見事な処方箋を描い  
て、それを実現している。その手腕は計り  
知れないほど高く、味わった苦労は恐ろし  
いほど大きかったはずだ。

社内から社外へ。  
夢が広がる次の2年

研修は社内でもすっかり市民権を得た。  
参加者たちはこんなことを言う。

「すでに研修を終えた上司がいて、その彼  
がいとも話してるんだ。あそこは面白い、た  
めになる。彼の行動がすごいぶん変わっ  
た。たとえば部下の相談や、チームとしての  
動きなんか、目に見えてよくなった。考え

たんだろ？ね、いろいろと。ちょっと、インタ  
ビューを意識してるみたいでカッコ悪いけど、  
そういうの見たから、僕も早く行きたい  
と思ったよ」(ブライアン／Business  
Operation Manager／48歳)

「確かにそう思うね。僕はエンジニアなので  
普段の業務と関係ない財務とかの知識が  
身についたのもよかったけど、もついろん  
なことがわかったよ。例えば、なぜミステ  
グなんかするのか。いつもは時間の無駄と  
思ってたけど、それがここでは、その大切さ  
が十分にわかったし。それから、ブライアン  
ともそうだけど、方々に仲間ができたのが  
心強い」(デイビッド／Technical Integrate  
Manager／31歳)

年齢も職場もまるで異なるのに、気が  
ねなくそう会話しあう2人。確かに「仲  
間たちの往来」が浸透している。

どうやらスティーブンのつくり上げたB  
LCは、十二分に成果をあげ始めたよう  
だ。ボーイングは彼に、今年また新たに  
2年の契約延長を告げている。

次の2年で彼は、この研修をサプライ  
ヤーやカスタマー、パートナーにまで浸透



David Silver (文中 デイビッド)



※4 ボーイング・シム（潜水艦型ビジネスシミュレーター）  
 こうしたセーフ・ヘイフンを楽しむ、そしてより精巧なものにするために、AVやT技術を駆使した仕掛けがなされている。方々に展開されるショート・ストーリーのビデオによる説明もかなり手が込んだ名作だが、ボーイング・シムというT装置に至っては、脱帽せざるをえない逸品だ。さすがに航空機会社というのか、フライト・シミュレーター感覚で、さまざまな課題に対して自分が判断を下すと、その判断に基づきどのような影響が現れ、それに引き続いて起る課題にまた判断を下すと、その影響が……という「判断」と「成果」の連鎖が疑似体験できるシステムだ。まさにセーフ・ヘイフンの真髄、日常ではできないような思考体験から、従来怖くてできなかった判断が、その後は普通にできるようになり、また、普段自分が何気なく下す判断に、どのような問題点があるか、などが客観的に把握でき、行動修正が行える。この機器は、潜水艦の形をしている。なぜ、飛行機じゃないか？「飛行機だったら、実務や利害から離れられないじゃないか」（スティーブ）のこと。

※5 アフター・コース  
 ボーイングでは、研修で燃え始めた能力開発の炎を、燃やし続けるように、配慮がされている。そのひとつはHP。いつでも研修のときの「熱さ」を取り戻せるように意識されたサイトだ。研修で「一緒だった仲間たちがこのサイトで集まり、「あとのとき勢揃い」をいつでも再現できる同窓会的な機能、エグゼクティブたちが一皮向けた経験とはどんなものだったか、人物・経験別にそれを見られる機能などなど。ちなみに、研修を受ける人数は年間5000〜6000人。この人たちが、炎を燃やし続けると、かなりのパワーとなる。

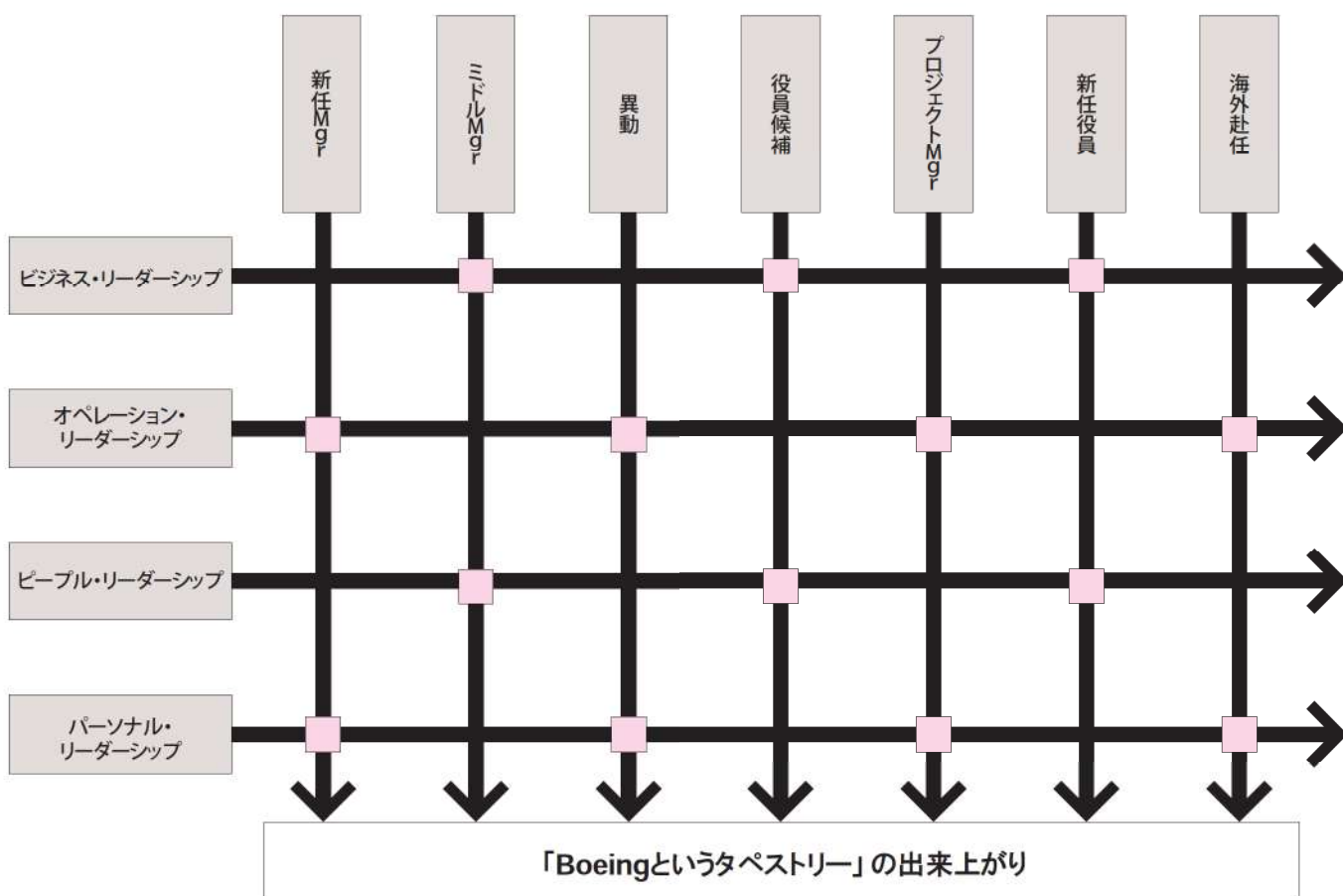
もうひとつは技能習得のための継続プログラム。右記サイトのeラーニング機能。熟練者・コーチへの質疑応答機能から、通信教育までがカバーされる。より本格的に、という人向けには、財務やマーケティングや海外事情把握のために、大学と提携した専門のコースも用意されている。

※6 ラーニング・タペストリー

ボーイングは、リーダーシップを、以下の4つの側面から開発していくことを唱えている。

- ① ビジネス・リーダーシップ・ビジョンを示し、鋭い戦略を策定し、組織の足並みをそろえ、視野を広げて観察をし、経営的な視点を蓄える。
- ② オペレーション・リーダーシップ…適切な判断を行い、遂行計画を管理し、常に改善を施し、他組織と協働しながら効率をあげる。
- ③ ピープル・リーダーシップ…メンバーを鼓舞し、メンバーの意思伝達と調整力をもち、才ある人を引き寄せそれを育成し、チームワークを醸成して協働を行い、相互依存関係をより上げ、効果的なコミュニケーション関係を築く。
- ④ パーソナル・リーダーシップ…適応能力を磨き、信頼を喚起する、勇気をもって指揮し、関係者総体が幸せになれるよう導く。

これらの4側面の強化を、キャリアステップに応じて、下図のように7つの時期に研修として行う。それぞれのリーダーシップ要件は、19のコンピテンシーの組み合わせにより、



させようと考えている。そのためにはキヤパシティに限界があると訴え、来年までに研修所を204室に拡大する工事が進められることとなった。

最後にチャックとスティーブの両氏に、気になることを聞いてみた。

ここで成長した有能な人は、他社から当然引き抜きの対象となるのではないですか？ 日本と違い、アメリカはそのあたりがドライだし、ドラスティックなのではありませんか。

チャック「有能な人材が巣立っていくのは、社会に対して、私たちが利益還元していることに他ならない。そう考えると、しょうがないと思えてしまいます」

スティーブ「チャックの言うことも確かにごもつとも。でも、私はここで、能力だけでなく、ボーイングという文化を作り、普及させているのです。その文化に感銘し、ここを離れたくないという人が増え、そしてこの会社を支え続けてくれるようにしていきたい」



# 90年代、金融界は、新たな高度商品の登場と急拡大。 複雑な世相を生き抜くためのリーダー開発に傾注

「アメリカ経済繁栄の90年代」のいしずえ礎となった金融産業。

金融工学を駆使した高度商品の登場や

グローバル戦略の強化など、激動の10年をおくった。

従来にない変革の連続だったこの時期を、

どう乗り越え勝者は生まれたのか？

フィデリティのリーダーシップ開発に着目したい。

文・構成 吉朝加奈（ワークス研究所研究員）



Goli Darabi

(Senior Vice President, Corporate Leadership Development)

1994年にフィデリティ入社。以前は、フィデリティユニバーシティのChief Learning Officer。99年1月、フィデリティ初のコーポレートリーダーシップ育成の部署ができたときに、担当シニアバイスプレジデントとして着任。(2001年3月インタビュー)

エグゼクティブのリーダーシップ開発はアメリカでも新しい動き

1946年、エドワード・ジョンソンIIによつて設立されたフィデリティグループ。その後、「ネット」で知られる息子エドワード・ジョンソンIIIが引き継ぎ、世界最大の独立系投資信託運用グループにまで成長した。

コーポレート開発のトップであるダラビ氏は、インタビューの最初にこう言った。「アメリカでも、エグゼクティブのリーダーシップ開発を重視するようになったのは、ここ数年のことです。今までは『エ

## Fidelity Investments

設立：1946年 会長兼CEO：エドワード・ジョンソン

本社：マサチューセッツ州 ポストン

従業員数：3万2736人（北米）

運用資産総額：8965億ドル（2001年7月）





ダゼクタイプになる人には天賦の才能があり、そのポジションにつけば、必要なリーダーシップと知識が自然と身につく』と考えられていました。しかし、ビジネスの変化が激しい現在、現エグゼクティブはもちろん、次世代リーダーを育成することがビジネス戦略上、必須の課題だと、経営者たちが考えるようになったのです」

これはフィデリティも同じだ。ネットがカリスマ性あふれたCEOであることもあつて、これまでは、カンパニーごとのリーダー育成のみで、コーポレートレベルでは次世代リーダーを育成していなかった。しかし、1990年代に入り、組織の急激な拡大や、商品・営業チャネルの多角化に代表されるビジネスの複雑化が進んだ。こうした環境変化への対応と、将来、起こりうるCEO交替時の準備という目的で、99年1月、コーポレートレベルでリーダー育成を行うフィデリティ史上初の部署が設立された。

## 最初は

## 後継者育成から始まった

その具体的な中身だが、まず、将来的に各事業を担う有能な人材の育成と雇用保持に力を入れようというCOOの考えにより、99年は後継者育成が中心課題だった。次世代のリーダー候補者200名と、同社のビジネス上、重要なポジションが100〜150選ばれ、その

上で、COOたちが参加するPeople Discussion Meetingが行われた。ここで、候補者のプロフィール(職歴、360度アセスメント評価、強み・弱み等)にあわせて、リーダーシップ開発に必要な経験が提供された。

一方、インタビュ調査などを通じて、ポジションごとに、成果をあげるにはどんなスキルや能力が必要か、またそのポジションでの経験から何を学びとれるのか、ということ調べ、今後の配置に活用していくとしている。

## フィデリティの「成功する リーダーシップモデル」

2000年には、COOと副会長がサポーターし、よりビジネス戦略とリンクした育成を行うための基盤となる「成功するリーダーシップモデル…Leadership Success Model(以下LSM)」を作成。各部門で成功しているシニアリーダーたち44名に対して、360度アセスメントと対面インタビューを行い、彼らの仕事の進め方やリーダーシップ行動を分析したのだ。このモデルでは、3つのビジネス課題と、それを達成するのに必要な3つのコンピテンシー、つまり、課題ごとの合計9つのコンピテンシーが設定された。フィデリティの戦略上、残念ながら内容の詳細は誌面で公表できない。

## ミドルマネジャーから シニアリーダーまでが対象

次に、LSMをベースとした360度アセスメントがつくられた。これは、各個人の開発プランニングや、後継者選抜に使用している。また、LSMとフィデリティのビジネスをベースにして、ビジネススキルの協力を得、シニアリーダー向けの1年間のアクションプランニングプログラムも開発。2000年10月から、30名強のシニアリーダーが受講中だ。

3年目にあたる2001年は、さらにLSMをベースとしたプログラムを多数展開していく予定だ。次世代リーダーだけでなくミドルマネジャー以下の育成も目標に入っている。

## 日本企業はトップ育成に もつと力を入れるべき

最後に、ダラビは、次のようなことを語ってくれた。「企業の競争力は人材にあるという考えや、ミドルマネジャーの教育などは、むしろ日本企業が得意としてきたこと。ただし、今の日本企業の多くは、組織のトップに対する教育に十分投資していないように思われます。経営陣こそがリーダーシップを開発すべき。私たちは、今、この課題に取り組んでいます」



# 分離と再編の絆となった、家族愛的リーダーシップ。 その基本には、事業開始時のルールがあつた。

従業員同士が家族的なつながりをもつという、アメリカ企業としてはユニークな存在のヒューレット・パッカード。女性社長誕生、事業分離に続き、またもや大規模M&A。何かと話題に豊富なこの企業だが、心のつながりは創業時のままだ。

文・構成 吉朝加奈（ワークス研究所研究員）



**Susan Burnett**  
(Director, Enterprise Workforce)  
2000年11月に誕生した新組織Enterprise Workforce DevelopmentのDirector。HPでは、マーケティング、PC事業などさまざまなトレーニングポジションを経験。1999年に、HPの次世代の戦略やプロセス、カルチャーなどを考えるGrowth Project (プロジェクトの結果として、アジレント・テクノロジーの分社につながった)のメンバーとして活躍。CEO and Executive Committeeのスタッフでもあり、HPの文化の変革と変革のためのリーダーシップ開発を担当。  
(2001年2月インタビュー)

組織の分離と再編が  
きつかけだった

ヒューレット・パッカード(以下、HP)は成長を続け、『HPウェイ』も社会的に高い評価を得てきていた。しかし、社員の信頼や開放性を重んじるあまり、組織が肥大化し、eビジネスでの出遅れのように市場の変化に対応できないような事態が起きるようになった。1998年には業績が悪化。HPは、ビジネス戦略の根本的変換を迫られ、解決策として、HP本体とアジレントテクノロジーに分割することとなった。99年、新CEOにカーリー・フィオリナを迎え、新しいHPを築く変革期に入った。まず、彼女は80以上の組織を16の組織に再編成。さらに、2000年11月、「企業移行期に業績をあげるために、すべてのレベルに強いリー

## Hewlett-Packard

設立：1938年  
最高経営責任者(CEO)：Carly Fiorina  
本社：カリフォルニア州パロアルト  
売上高：488億ドル(2000年度)  
社員数：8万8000人





## ガレージのルール

- 世の中を変えられると信じる。
- 道具はいつでも使えるように。
- ひとりでやるべき仕事か、チームでやるべき仕事かを見極める。
- アイデアは共有し、仲間を信頼する。
- 派閥や官僚主義は持ち込まない。
- 仕事を評価するのはお客様。
- 奇抜なアイデアを悪いアイデアと決めつけない。
- 新しい仕事のやり方を創造する。
- 日々、価値のあるものを創り出す。
- お客様にとって価値のないものは、このガレージの外に出さない。
- 力を合わせれば何でもできると信じる。
- つねに新しいことを創り出し、発明する。

●INVENT

### 成果を出せる リーダー育成のために

EWDでは、まず新任マネジャーから

そのEWDのディレクターであるバーネット氏はこう語った。「我々は、HPの変革のために必要なコンピテンシーを『C』で示しています。例えば、Commitment(コミットメント)、Collaboration(コラボレーション)、Competitiveness(競争力のある)、そしてCourage(勇気)。今のHPに必要なのは、変革のためのリスクをとり、仲間を尊重しつつ成果をあげていくリーダーシップだと考えています」

### EWD (数字はすべて2001年2月現在)

- スタッフ数：約500名(約130名がコーポレート、その他は地域や各組織に所属)
- 予算：2億5000万ドル、  
総人件費中の教育投資比率2.7%  
※教育予算総額ランキング4位(Training誌 2001年3月号)
- 教育予算は、「ビジネス戦略を遂行するための投資」と捉えている。それぞれの事業部門が育成ニーズ(必要なスキル、必要なリーダー人材)に基づいて支払うファンドが教育予算の大半を占める。投資効果を出せなければファンドは減るので、EWDとしても成果を出さなければならない。

ダーシップが必要」という考えのもと、コーポレートレベルでリーダーシップ開発の強化をする組織EWD(Enterprise Workforce Development)を設立した。

エグゼクティブまでに提供するコアプログラムがそろえた。代表的なものとして、HPをモデルにした企業のビジネスシミュレーションがある。ゼネラルマネジャー向けプログラムだが、内容は、複数の参加者がそれぞれ別の担当となり、コンピュータ上で複数の事業や製品ラインを7年間マネジメントするというもの。参加者の多くはひとつの部門のマネジメント経験しかもっていない。そんな彼らが経営上の数字を分析し、決断を下し、複数の事業を動かすことで、リーダーとして、迅速に判断し成果をあげる方法を学ぶのだ。同時に、HPの他の事業部への理解を深め、自分自身が今後、開発すべき能力にも気づかされていく。

“Leading for Result”(成果を導く)といったプログラムもある。これはHP内外で起きている変化を知り、その変化に対してどのようなアクションを起こすかを学ぶものだ。またHPはエンジニアが多いため、リーダーとして必要な知識の中でも、財務やマーケティングの部分を強化しなければならない。忙しくても学習できるように、プログラムは細分化され、大半はeラーニングで提供されている。

### コーチングと メンタリングの強化

仕事現場でもリーダーシップを開発するために、コーチングやメンタリングを強化。例

えば、コアプログラムのひとつに、エグゼクティブ向けのコーチングプログラムがある。受講者は、HPのリーダーシッププロファイル(HPのリーダーに必要な特性、コンピテンシー)をベースにしたアセスメントを受けた後に、各個人の開発計画を立てる。そして、6カ月間、プロのコーチからコーチングを受け、リーダーシップをどう発揮するかを学ぶ。

メンタリング制度も充実。こちらは、各コアプログラムの受講者を中心に受けることになっている。メンターとなるのは、ゼネラルマネジャーからバイスプレジデントレベルまでの社内のハイパフォーマンス人材たち。彼らが激務の中、時間を割いて受講生たちにメンタリングを行う。バーネット氏によると、「HPらしいのは、ハイパフォーマンスたちが、進んでメンターの役割を果そうとすること。創始者の2人がマネジャーたちに残した、君たちの仕事は、メンバーを育成することだ」という言葉が受け継がれているのを感じる」。

### ガレージのルールに戻ろう

「CEOや私の目的は、『HPを変革すること』ですが、それは今までのHPを否定することではなく、創業者の2人がガレージでビジネスを始めたときの心意気、新しい技術を生み出し、価値のある製品を作り、社会に貢献しよう、この精神を取り戻すことなのです」とバーネット氏は強く語った。



# おびただしい合併。企業統治のプラットフォームとして、リーダーシップ開発が必要だった。

再編が烈しかったグローバル金融においても、

UBSのここ数年は、変化の連続だった。

この歴史ある名門銀行は、変化の波を乗り越えるため、

全社共通なリーダーシッププリンシパル（方針）を実現するために

強いリーダー作りを進めた。

文・構成 吉朝加奈（ワークス研究所研究員）



Mark Mula

(Executive Director, Global Development)

軍隊におけるリーダーシップ開発を担当した後、アメリカ系の金融を経て、1997年にスイス銀行に入社。Union Bank of Switzerland (UBS)との合併業務を経て、現在に至る。

UBSグループ全体のエグゼクティブ教育と、全レベルで行うリーダーシップ開発プログラムの共通テンプレートの開発を担当。

毎年のM&Aの中で  
UBSらしさを保つには？

UBS AGの前身であるスイスユニオン銀行(UBS)とスイス銀行は、いずれも19世紀後半にスイスで誕生し、スイスのトップ銀行として長い歴史をもつ。しかし、1990年代に入り、グローバルバンクに生まれ変わるべく、足りない部分をM&Aで補うという戦略を進めてきていた。例えば、95年に英国ウォーバークの投資銀行部門を買収、97年日本の長銀と業務提携。そして98年MBSとスイス銀行が合併しUBS AGが誕生。2000年には、アメリカのPaine Webberを買収、と毎年のようにM&Aを行っている。

ミユラ氏は、「UBSは99年からリーダーシップ開発を強化していますが、これはクロ



## UBS AG (スイスユニオン銀行グループ)

設立: 1862年 (UBS側)

本社: スイス・チューリッヒ／ニューヨーク

従業員数: 約7万1000人

売上高: 49,498万ドル(2000年度)



## ■UBSのM&Aの流れ



「バルな投資銀行をつくる」という戦略遂行のために不可欠な施策だと経営陣が判断したからです」と語った。相次ぐ合併の中で、UBSのプリンシパル(方針)を浸透させ実現させるには、UBS内のすべてのレベルにリーダーが必要である。そういったリーダーをつくるには、コーポレートで共通のリーダーシップ開発プログラムが必要である。さら

## アメリカ型ではなく、グローバル型をめざす

UBS全体のリーダーシップ開発の研修に関しては、アメリカにいるミョフ氏と、スイスのヘッドの2人で統括している。ミョフ氏によると、グローバルであることはアメリカナイズすることではないという考えから、UBSでのリーダーシップ開発はグローバルに適用することが基本姿勢だ。

シ・アマネジャー以上には、ミョフ氏らコーポレート担当がプログラムを提供するが、受講生は全世界から集まってくる。ミドルマネジャーに対するリーダーシップ開発は、日常業務の丁々にあわせて効果が上がるという考えから、各カンパニー・地域が担当。コーポレートで作成したプログラムの雛形を、各地域の文化やビジネス環境にあわせて改変して提供する。例えば、全社共通のLDPを日本法人が行うときは、ケーススタディとして日本企業のものを追加して運営している。

研修に関わるビジネススクールや外部ベ

ンダーもできるだけグローバルに選択するようにしている。また、選抜型の研修以外は従業員が自分の開発計画にあわせて研修を選択し、申し込みまでできるウェブサイトを構築。これも全世界で利用できるようにしている。

## リーダーシップ開発に関する新しい取り組み

さらに、UBSはリーダーシップ開発に関して新しい取り組みをする部署をつつている。2001年2月に、マネジャー以上の異動・社内採用をサポートする「Talent Liquidity(人材流動)」を設立。例えば、事業部門が人を採用したい場合、必要なスキル・能力をもった人材が社内どこにいてのかという調査を請け負う。合併によりこの3年で従業員は約3倍以上になり、多種多様な人材が集まった。その結果、社内には人材バンクを設置し、社内の適材適所配置、次世代リーダー開発を念頭においた異動を進めていることとしている。個人のキャリア開発やリテンション対策への適応も試みている。

また、研修で学んだことを日常の業務で活かす業績に連動させるための、受講後フォローの重要性を経営陣が強調する。今後、研修後のフォローアップ専門部隊も設置する予定だ。その他、OJTのマネジメント、エゼクティブコーチング、研修後の継続チーム活動などが計画されている。



第4回

# グループ経営強化をもたらし 人材マネジメントとは何か？

知識社会へのシフト、グローバル化など、社会情勢が変動するに伴って、法制度の改正や規制緩和など、ルールが大きく変わってきた。

必然的に企業経営も戦略転換を余儀なくされている。そしてこうした変化に対応して、人材マネジメントのあり方もシフトする必要がある。

今求められているのは、企業の戦略転換、戦略達成のために人材マネジメントを行うこと。すなわち「戦略的人材マネジメント」ではないだろうか。

本連載では、戦略転換のケースをもとに、戦略的人材マネジメントを実施するにあたっての重視すべき視点・観点を探る。

今回は、グローバルスタンダードから乖離していた日本の会計・開示制度が、連結重視に変わったことで、

否応なしに取り組まざるを得なくなった連結経営・グループ経営にスポットをあてる。

2000年3月期より、グループ全体の業績を表す連結決算が企業評価の主となり、連結の範囲も、

持ち株比率50%超などの従来の形式基準から「実質支配力基準」へと拡大された。このため、今まで連結の対象としていなかった子会社も連結対象となった。

こうした局面において、人材マネジメントの面から何ができるのか、何をすべきなのか……。

## CASE

中堅商社 O社

■設立/1950年 ■社員数/12

00名(連結2300名) ■資本

金/150億円 売上高/5500

億円(連結)、4800億円(単独) ■労働組合/

有り ■連結対象子会社/40社

## グループ経営の現状

O社の連結対象となっている子会社は40社ある。そのうち独立して継続的に黒字化している企業が2割。とりあえず黒字化しているが、まだ安定的な黒字企業でないものが2割。親会社の人件費の補填などにより、トントンになっているのが2割、この1、2年、赤字になっているのが3割。慢性的な赤字であり、継続が難しいものが1割となっている。結果として、単体では黒字でも連結では赤字というのが現状である。

これまで、O社では、さまざまなビジネスを

## 子会社の概要

立ち上げることが重視され、本社は子会社に対して、対前年度比などの数値管理をするだけで、戦略は各社まかせにしていた。本社は財務的な数値以外、子会社の実態をほとんど把握していない。

最も歴史があり、売上高の50%を占める機械・情報事業グループの中には、13社の子会社があり、工作機械や産業機械を取り扱う子会社の多くは1960年代、70年代、PC半導体関連は80年代後半、90年代前半にかけて設立されている。事業部門を分社化した会社のほか、既存会社の買収や、他企業との合併会社の株式を買って子会社化した会社もある。一方、同事業グループの情報サービス分野は成長分野と位置づけられており、90年代後半に入ってから設立した会社が3社ある。1社は新規事業部門を分社化した会社で、2社は

他企業との共同出資によるベンチャー企業である。売上高の30%を占める産業資材・化学品事業グループには、10社の子会社があり、1960年代に建設資材や燃料を扱う会社、70年代、80年代にかけて、合成樹脂を扱う会社などが設立されている。

生活関連事業グループ(売上高20%)は、1980年に食品の専門商社を吸収合併するなどして拡大してきた部門である。子会社は7社あり、食糧・食品関係が4社、繊維関係が2社、新規事業として力を入れている介護商品を扱うベンチャー企業が1社ある。

このほか、主要な海外拠点において、各種商品の販売、サービスを展開している子会社が8社あるほか、事業グループに属さない子会社として、物流会社、人材派遣会社がある。

なお、子会社40社のうち、本社から転籍した人が社長に就任している会社は、7割の28社になっている。

## グループ経営改革に向けての取り組み

O社では、グループ全体としての価値をいかに高めていくかという視点で、グループ経営改革に取り組みしているところである。

ボードミーティングでは当初、財務目標の達成を本社と契約し、戦略は各社にまかせ、未達成であれば撤退するというスキームでやっていけいという意見もあった。しかし、財務目標の達成や子会社の独自性を重視しつつ、やはり戦略の共有・連携は必要だという意見が大勢を占めた。議論の末、事業領域や戦略を本社と各社ですり合わせ、財務成果責任も明確にし、グループ全体としての目標やビジョンに向けて、全体として成長していく方向を目指すことになった。

そこで、経営企画部が中心となり、財務、人事等のメンバーによるプロジェクトチームを組み、子





会社の社長や役員などから、事業概要、現在のミッション、強み、顧客、競争相手、人材、現状の組織編成などを含めた聞き取り調査を始めた。

こうして現状を把握した上で、さらに、各社のグループにおける存在意義と今後の成長戦略について、子会社の社長との話し合いが行われた。

このような取り組みの結果、グループ全体としての企業価値を向上するという観点から、子会社の整理および支援に向けて次のような方向性が議論され、子会社間の統合や本体への吸収、清算、責任者を入れ替えた抜本改革などを進めようとしているところである。

A ミッションが不明確で、業績が向上する見込みもなく、継続する意義が低い事業は撤退する。

B 本社の事業と関連性が高く、連携することで競争力が強化できる事業は統合、経営資源の投入が必要な場合は支援策を検討、コア・コンピタンスの強化が必要な場合は外部との提携も考える。

## インタビュー活動を通して 見えてきた人事上の課題

子会社へのヒアリングを通して、次のような人事上の課題がクローズアップされた。

### ●経営者の問題

・子会社の多くは、事業グループの「上ガリ」のポスト」という位置付けになっており、現状改革への強いリーダーシップを発揮している人は少なかった。

・伸ばすべき事業に保守的な人材を送り込むなど、ミスマッチが起きている。

・そもそも経営者として最低限の知識が欠けている人材が多々いる。

### ●社員の問題

・出向者は、その事業における成果が本社に戻

てからの自分の評価に大きく影響しないと考えており、大きな成果として認められることをしようという高いモチベーションをもった人が少ない。

・出向者と転籍した社員、プロパー社員との間での処遇格差が、特にプロパー社員のモラルをそいでいる。

### ●人事制度・人事配置上の実情

・子会社の人事制度は、本社の職能資格を基本に必要な修正を行い、それぞれの事業に適した形で運用している。

・賃金制度はグループ内で一本化されているが、賃金水準についてはまちまちであり、本社よりも子会社のほうが低い。

・多くの会社でプロパー社員が採用され始めているが、本社からの出向・転籍も多い。

・子会社のトップは主に本社から転籍組で占められている。ただ、歴史の古い子会社では、そろそろプロパー採用が部長クラスになってきた。

## Discussion Members

株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント  
経営管理本部 経営企画部兼 情報システム本部 部長

**西村 茂 氏**

日商岩井株式会社 執行役員 人事総務部長

**長久保敏 氏**

アサヒビール株式会社 経営戦略・人事戦略・事業計画推進担当 執行役員

**小路明善 氏**

一橋大学大学院 商学研究科 教授

**守島基博 氏**

ワークス研究所 所長(司会進行)

**大久保幸夫**



・人材交流を目的とした入社5年以上の若手・中堅社員を対象とする出向制度(期限2年)を導入している。

・業務の都合による出向は、期限を設けていない。長期間にわたり出向している人もいる。

・本社の部長以上の管理職のうち、55歳になって役員に昇格しない人は、子会社の社長が役員に出向もしくは転籍になるケースが多かった。

・子会社から親会社への逆出向の制度はない。

こうした課題をふまえ、取締役人事部長の伊藤氏は、子会社の整理や支援に対して、人事部門の立場からどのような提案をしただろうか思案している。また、今後のグループ経営における人材マネジメントのあり方について、個々の企業が伸びていくための仕組みと、グループ全体が伸びていくための仕掛けをどうつくるべきか、検討しているところである。

※これは、今回の議論のために作成した架空のケースです。



## グループ経営へ向けて まず何をやるべきか

大久保 ケースのO社は、やむなくグループ経営に移行せざるを得ないという状況にあります。なにがしかの歴史的な背景から子会社を40社つくってしまったという状態で、さまざまな問題を抱えています。人事の話の前にグループ経営へのファーストステップとして、まずは戦略的に何をやるべきでしょうか。

西村 ケースには、子会社の整理統合の前に着手とありますが、その前に考えなければならぬことがあると思います。O社では、大きく3つのビジネスユニットがあります。これをくくりを含めて一度整理することです。全社のポートフォリオで見たときに、どれがキャッシュ・カウなのか、成長事業なのかわかるように、トーン設定をする。大事なのは、本体の中の事業と、その下にある連結子会社を、一体で見ることです。

本体の事業部と連結会社を一体にしたビジネスユニットにして、そこに経営責任を負わせる一方で、本社は全体の企業価値を高めるための監視機能と戦略機能を受け持つように整備する。こういう

機構改革をやった上で、ひとつひとつの子会社をどうするか、という話になります。長久保 このケースは、現状をよく表しているという印象を受けました。当社も含めて、日本の多くの企業がこうした転換点に立たされています。

今までの日本企業であれば、経営と執行が一緒になっていました。ポートフォリオを最良の形に変化させることが、経営の仕事であり責任であることが曖昧になっていました。

しかし、これからは、経営は全体の絵を見ていくことが必要です。経営と執行の役割を明確にして、それぞれがそこに責任をもつ。

それができて、各ビジネスユニットのポートフォリオにそって子会社をどうするか、という段階になるでしょう。

大久保 グループ経営を成功させるためには、まず本社の仕事は何か、そこを明らかにすることです。それぞれのカンパニーなり事業グループ、子会社に対し、期待することを明示して、人も金も投資するから、リターンをしなさいと。本社機能をしっかりさせることが重要だということです。

西村 そうですね。そこで大事なのが、本体、子会社の枠をはずして、それぞれの事業領域、ビジネスユニットごとに、まずは見直すことです。ケースでは、O



西村 茂氏

株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント  
経営管理本部 経営企画部 兼 情報システム本部 部長

「個を強くし、たばねる。逆はありません。弱い個をたばねても強い全体にはなりませんから」

社は子会社の見直しから入っています。が、そのステップが間違いやすい点です。長久保 当社でも、まずは本社として、子会社も含めた事業領域をひとつのくりとして見ています。収益が伸び悩んでいるカンパニーがあれば、どこに問題があるかは、ある程度数字で見ることがができます。

## 戦略に応じた 適材適所がなされているか

大久保 事業の見直しや機構改革を進める一方で、O社の人事部長として、まず手をつけるべきことは何でしょうか。

小路 O社は、3事業分野ともに商社ビジネスを展開していますから、人材が最も重要な経営資源であり、ポイントになるでしょう。メーカーであれば、生産設備や技術によって左右される面がありますが、商社ですから、人によってある程度勝ち負けが決まります。各事業グループを形成している各社の経営基盤を強化し、競争力をつけて安定させるときに、人材面でどこが足りないのかというところを明らかにする必要があります。

例えば、生活関連事業グループの子会社では、経営層の適任者不在が問題なのか。あるいは、生活関連事業分野の中で勝ち抜いていける人材が、配置されていないのか。どこに欠落があるのかを明らかにすべきです。

事業によって、トップの方針でビジネスの成功が決まるものもあれば、キーボスの人材、ミドルマネジメントの積み上げによって成功するビジネスもあります。どういうメカニズムをもった事業なのか、最適な人材配置がなされているのかどうか重要です。

子会社も本体の部門と同じ扱いで、人の最適配置を行うということです。必要であればヘッドハンティングしてでも人材を確保し、適材であれば、本体の優秀な人材であっても、どんどん出していくという考え方が大事です。

西村 人をどこに配置するかということでは重要なポイントですが、もうひとつ考えないといけないのは、権限の与え方です。グループ経営は、権限委譲と同値だと思います。いかにビジネスユニットをくくって、そこに権限委譲して自立的にビジネスを進める体制をつくり、その上で、それをヘッドクォーターがいかにモニターするか。ですから、まず個を強くし、自由に動けるようにして、それをたばねる。この順番だと思います。弱い個をいかに上手にたばねても、強い全体にはなりません。いかに個を強く自由にするために権限を委譲するか。それをどうつくるかがポイントです。

そのときに、このケースで気をつけなといけないのは、新規事業の情報サービス分野です。本体の新規事業部門を分社化した会社がありますが、ここをどれだけ独立させて、本体の成熟したドメ



インから離していくか。一方、ここには人材がいらないと思うので、外部からの人材確保も含めた人材の集中、リソースの投入が必要です。本社がフルコミットしつつ、分権化しておかつ本社からモニターをかける。このつくり方が大きなポイントになります。

**大久保** しかし、このO社のグループ経営からすると、本社から出されたという感覚の人が子会社の社長をやっている。そういう人に権限委譲できるのか。諸々やった後でないと、権限委譲は難しいのではないかと問題です。

**西村** 確かにそうですが、こういう情報サービスのような、この時期にテイクオフさせなければならぬ旬のビジネスの場合、時間軸がどれだけ許されるのかも、その兼ね合いだと思っています。

**守島** どういう戦略をとっていくかに関連することだと思います。子会社になり権限を委譲して利益責任を負わせていくところまでやるなら、優秀な人間がそこにいないといけない。そういう方向を目指すのであれば、この会社は、財務的な指標をメインにして、切り抜けていくことをやったほうがいいですね。

そうではなく、グループ内で統合された戦略で展開しようというのであれば、ヘッドクォーターに優秀な人材がいるかどうかが必要になってくるわけです。グループ経営の戦略をどう描くかによって、どういう人材が必要になるかが変わってくると思います。

## 子会社の整理・統合に おけるHRMの 重要なポイントとは

**大久保** 事業の特性を把握して、あるいは戦略にそって、そこにはどういう人材が求められるかをしっかり見れば、人材のミスマッチが浮き彫りになってきます。さらに、子会社の整理・統合をどうするかという問題がすぐ目の前の問題としてあるわけです。それについて、人材マネジメント部門として考えなければならぬことは何でしょうか。

**長久保** 当社にも関連会社がたくさんありますが、各社の収益性とか将来性、過去の業績などを見て評価します。例えば、将来性のないものは、統廃合を検討します。しかし、現実問題として、子会社には先輩を送り出しているわけですから、本体の経営陣とその先輩にあたる子会社トップとの間には、プレッシャーがあります。かつての上司に厳しいことを言わなければならないのですから。それを解決するには、根幹となる戦略が必要です。グループの方針なり戦略を明確にして、納得してもらう。心情的にはなかなか打破できないものを乗り越えるには、やはり確固たる理念がないと難しい。施



長久保敏氏

日商岩井株式会社 執行役員 人事総務部長

「心情的になかなか打破できないものを乗り越えるには、確固たる理念が必要です」

策面では、支援制度が必要です。転職支援とか、インセンティブをつけるとか。撤退するにしても、お金がかかるということを経験してやらなければならないかもしれません。

**小路** 個人的には、働く意思のある社員に対して、経営者として雇用の場をグループで提供することを考えたい。経営者の責任というよりも、経営のフィロソフィーだと思います。そういうフィロソフィーを打ち出すことで、社員と経営者との信頼関係ができ、思いきって働くこともできる。欧米のように転職が当たり前の社会システムにはまだなっていないから、事業から撤退したらずいぶん転職先を探さなければいけないとなると、社員は安心して働けません。事業撤退しても、グループで人材を吸収する工夫や余地をもっておく必要があります。

**守島** その場合、雇用を他の部分で吸収するための、人の能力を転換していくさまざまな仕組みが必要です。先ほど長久保さんがおっしゃったように、転換するにしても、止めていただくにしてもコストがかかるという現実を、トップがコミットするということが大事です。それとトップがきちんとお金を出すという認識がないといけません。

## 出向社員、プロパー社員の モチベーションをどう高めるか

**大久保** このOグループ全社では、プロパ

ー社員も採用していますが、経営層は本社から来るという実情になっています。出向社員も2年くらいのサイクルでまた戻っていく。彼らはその間の業績が、自分のキャリアにとってあまり重要ではないという認識がある。賃金格差もあるので、子会社のプロパーから見れば「何だ」という気持ちがあります。グループ経営の設計を見直す際に、こうした人事制度の問題などについて、どのようなケアをしていけばいいとお考えですか。

**小路** 出向社員とプロパー社員の処遇格差を含め、モラル上の問題というのは、ある意味では永遠の課題だと思っています。対症的には、当社の例でいえば、グループ各社からアサヒビール本体に逆出向して仕事をする仕組みを導入しています。賃金水準は、関係会社の賃金をまかされるのは、やはりモラルアップにつながります。

それから、グループ全体を対象とした公募制も実施しています。アサヒビールの新規事業に、関係会社の人間が応募したり、グループ内の広告会社の制作と営業に本体の社員が応募して出向したりしています。公募という手段で、社員がそれぞれのやりたいと思うビジネスに就けるよう、グループ企業を幅広く活用しています。

**長久保** 当社の場合も、出向者とプロパー社員、その会社に籍を移したOB



が混在しています。同じ仕事をしているのに、給与が違ったり、評価の方法が関係会社と本体では違ったり、それをどう調和させていくかが大きな課題です。今始めているのは、評価の仕組みをグループで統一しようということです。

小路 O社の例ですと、本社組織の中に工作機械部門があります。子会社にも工作機械の販売・保守をやっている会社があります。おそらく、工作機械の輸出入は本体がやり、どこに販売するか、どういう条件で売るかは子会社にまかせているでしょう。そうすると、工作機械の販売・保守をするために必要な能力をもった人材、その仕事に対して生き甲斐や働き甲斐を見いだせる人材で構成したほうが競争力がつくということです。本体の事業部門が求めている人材とは異なり、プロパー社員で人材を形成することが必要なのかもしれない。

プロパー社員が多くなれば、彼らのモラルアップのためには、成果をあげたプロパー社員が経営トップになることも求められるでしょう。本社が子会社のトップを送り込むのは、もうやめるという判断をしないといけないのかもしれない。

長久保 当社でも、一部始めていますが、本体の現役の部長クラスの人間を関係会社の社長に就任させています。

社長というポジションを経験することは、その人にとっても大きな財産になります。例えば5年経験してまた本社に戻すことで、人材育成のひとつのパターンにしていこうと考えています。

## 人事の仕組みは何を 共通にし何を個別化するか

大久保 先ほど長久保さんから評価の仕組みを統一するというお話が出ましたが、グループ内に、業態や事業分野が異なる子会社がある中で、人事制度については、どの部分を共通にし、どの部分を個別化するかという問題もあると思います。



小路明善氏  
アサヒビール株式会社  
経営戦略・人事戦略・事業計画推進担当 執行役員

小路 このケースで見ますと、例えば輸出菓子・食品販売の会社があります。こういう会社であれば、その業界の人事の仕組みを調べて競合に勝てるような人事の仕組みをつくる必要があると思います。本体と同じ給与水準にしたなら、この会社はもちませんから、その業界にふさわしい賃金、人事の仕組みをつくらざるを得ません。しかし、人事の基本的な考え方は、共通にする。基本理念が成果主義であれば、それを基軸にして仕組みをつくるということが必要です。

「人材が望んでいることを人事制度に組み込まなければ、よい人材は集まらないし、勝てません」

## グループ経営における人材マネジメント施策事例

### 【戦略的目標管理制度で組織の力を結集】 リコー

戦略的目標管理制度をグループ各社にも展開。この制度は、バランススコアカードをベースに構築している。業績計画を達成するために戦略重点施策を明確にし、財務(業務)に限らず、顧客、社内プロセス、学習/成長、環境の5つの視点で重点施策に対する目標値を設定している。これに基づいた施策を実施し、結果を評価する仕組みである。評価結果は、部長クラス以上の賞与にも連動する。

### 【抜擢人事による組織の活性化】 三菱マテリアル

グループ会社社長に、本社課長クラスの社員を登用する人事制度「経営職コース」を設けている。実際に、同コースを選択した40歳の社員をグループ会社社長に抜擢した。従来、定年前後の社員を派遣していたが、今後は中堅・若手社員を積極的に経営者として登用する方針を打ち出している。

### 【連結経営戦略に基づいた人事育成プログラムの実施】 旭硝子

グループ会社全体で、連結人事育成プログラ

ムを実施している。本体とグループ各社の研修メニューは別だが、「旭硝子経営カレッジ」にはグループ会社のプロパー社員も参加している。また、グループ各社に「能力開発担当責任者」を配置し、定期的に意見交換会を開いている。

### 【市場原理を導入したグループ会社管理】 商船三井

グループ会社の業績評価、人事評価等、あらゆる取引に市場価格を導入。グループ会社が市場価格よりも低い金額で本体と取引を実現した場合は、市場価格との差額をグループ会社の利益として算出する。これらを加味した修正損益計算書を独自に作成し、目標として設定した株主資本利益率(ROE)を達成しているかといった評価項目を点数化している。そして、業績評価の上位3分の1程度に入ったグループ会社については、翌年役員報酬の増額を認める仕組みになっている。グループ会社がどのような人事制度をつくったか、社員のモチベーションを引き出す制度かどうか等も業績評価の対象としている。

### 【グループ内流動性を高める仕組み】 王子製紙

人事交流の活性化と、人材の適正な配置を

目指している。グループ企業間で格差のある給与体系の調整を行い、グループ会社に転籍した場合でも、再び本社の経営に加わることでできる制度を導入。第1弾として、グループ会社の役員2人を王子製紙の新執行役員に登用した。

### 【持ち株会社によるグループ経営】 日清製粉

創立100周年を迎え、純粋持ち株会社へ移行。同社は2000年3月期で過去最高益、全グループ会社、全部門ともに黒字、さらには展開する各事業カテゴリーで多くのトップシェアを握るなど、最高の状態となった。次代に向けたさらなる成長への形として全事業の分社化、持ち株会社制への移行を決定した。各事業の独立性を高めることで、各業界に深く入り込むことを狙っている。

### ソフトバンク

純粋持ち株会社、中間持ち株会社、事業グループ会社のシステムで、成長し続けるグループ経営を目指している。個々の事業会社の給与体系は異なり、事業そのものに発展性がなければ会社ごと売却、発展すれば分割、有望な企業があれば買収するという基本構造で展開している。



大久保 成果主義のコンセプトは同じにして、人事制度の詳細設計は、各社バラバラでその業界の相場観を見ながらつくっていくべきということですね。

小路 具体的な例でいいますと、ビール会社はメーカーです。どちらかというと右肩上がりの処遇制度になっています。ところが、私どもがもっている外食事業分野というのは、そういう制度ではだめなんです。外食事業に入ってくる人材は、転職を重ねて技術を身につけて、最後は自分の店をもつことを目標としている人が多い。退職金制度とか十分な福利厚生というのは誰も望んでいなくて、賃金水準も最初が高ければあとは上がらなくてもいいということなんです。優秀者には、例えば繁盛店へ1年間留学させてあげるというようなことが求められています。彼らが望んでいることを人事制度の中に組み込まないと、よい人材も集まらないし、その業界の中で勝てない。

西村 事業セグメントで共通性のあるところは共通化するということでしょうか。当社の例でいえば、映画ビジネスとエレクトロニクスでは業界がまったく違うし、人材交流も少ないですから。基本的には個々に元気にやってもらおうということなんですが、グループ内の統合メカニズムがはたらかないといけないので、どういうところを共通化するかは課題だと思います。

長久保 確かに、平均的な給与水準は、

業界によってあります。一方では、給与水準が違っても、グループ内の人材の流動化が難しいという問題があります。人材をグループ全体として採用していくという考え方もあるでしょうし、もう少し時代が進めば、本体の社員とかプロパー社員という枠組みをなくするという方向で考えることもできると思います。

## 本社の人事部門がやるべきこと

守島 先ほど成果主義の話が出てきました。成果主義といったときに

気をつけなければならぬと思うのです。小路さんがおっしゃったように、このケースのO社では、比較的伝統のある商社で、本体が輸出入をして子会社が販売をするというところになっているようです。



守島基博氏

一橋大学大学院 商学研究科 教授

しかし、これから価値が本当に出てくるところというのは、お客さんに対して起きている部分というか、お客さんから情報を得て、それを本社に提案していくようなところに価値が出てくるのだらうと思います。そういう状況の中で、この会社全体のフィロソフィーとしてどういうものを成果として考えるか。この会社が追う

「付加価値がどう生まれるのかを本社機能の人事部門は見直さなければいけません」

価値は一体何かということを考えて、それを具体的にその現場に落とし込んでいく作業が必要です。

ですから、本社機能の人事部門がやるべきことは、この会社で付加価値がどうやって生まれているのかということをもう一度見直して、そこから人事制度を組み直していくことが大事ではないかと思うのです。成果主義にしても、もう一度戦略に戻って組み直すということが必要なのではないかと思っています。

長久保 重要なのは、グループの戦略は何かということ。各カンパニー、このケースでいえば各事業グループで、何をやりますか、どういう役割を演じますか、ということが明確になる。その戦略を遂行し続けるために、そのグループおよび個人をどういう観点で評価するか、何を以て評価するかということ。収益が上がったそれだけを見るのではなく、守島先生がおっしゃったように、いろいろな観点があるわけなんです。新しい事業をつくっていくことを高く評価し、それをひとつの成果と見るといってもあります。

守島 子会社ひとつひとつでそういう人事機能を果たすのはかなり無駄もあるし難しいことだと思います。そういう意味で、本社は、子会社に提案していくことが役割だと思います。

本社の人事部門が、それぞれの子会社に合った異なったシステムを提案して

いくことは、このくらいのサイズの会社なら可能なことだと思います。

## グループだからこそできるリーダーを育てる環境とは

大久保 先ほど、人材育成の視点で部長クラスの人に関連会社の社長を経験してもらったという話が出ましたが、リーダーの育成についてはどういうお考えがありますか。

西村 グループの中でいろいろなビジネスを経験する場を組み合わせる人材育成をするということです。企業価値拡大を永続的に担保するリーダークラスの人材を切れ目なく配置していく必要がありますから。

長久保 当社でも新しい事業領域を見いだし、会社を立ち上げる人間が必要ですから、グループ全体でそういう人材を確保していこうと思っています。

具体的には、40歳までに、CDPを5年周期で経験させようとしています。海外も含めて、4回違う経験ができることになりましたから、いろいろな形で事業展開ができる人材が育つと考えています。

中間的なゴールとしては、多面的な見方、経営ができるような予備軍の育成です。

いずれ、経営ができるマネジメント能力をもった人材が、マーケットで評価さ



れる時代も来ます。今は経営をやる人材と事業をオペレートする人材が混在しています

が、これからは意識的に整理して育成していくことが必要です。

小路 グループ全体で共通する部分と事業特性に必要な部分の、2つを切りわけておく必要があると思います。経営層に求められる能力は、ビール産業でも外食産業でも、薬品事業でも同じですから、これは本体で人材育成しています。

例えば、当社ではアサヒスーパー塾という若手経営者を育てるプログラムを実施しています。ここには本体だけではなく、グループ各社の人材も入っています。塾生は同期意識をもつので、その後情報交換を続けていますから、本体や各社のキーポストにいる人材の連携が自然にとれるという効果も出ています。

一方、それぞれの事業分野に必要なスキルや能力を身につけることは、それぞれのグループ会社が主となり、本体が支援する形をとっています。

西村 以前、優秀なビジネスリーダーが、どういうキャリアを身につけてきたかを調べたことがあり、おもしろいことがわかりました。

海外市場を開拓する経験や、最先端のテクノロジーを商品に応用するといった技術フロンティアの経験、新規事業の

経験——この3つを「とんがった端っこの経験」といつているのですが、この経験を若い時代に積んでいる人がリーダーになっていました。

こうしたとんがった端っこの部分をつくっていくような経営戦略が、いい人をそこに吸い込み、そこが人を育てているのです。

ですから、O社のケースでも、ここが新規領域であるところを、グループの中でつくっていくことが大事だと思います。そこでの経験が、人を育てることにつながると思います。

守島 西村さんがおっしゃった、人を吸い込むプロセスというのが、個人のイニシアティブである程度できるといことがないと思います。あそこがフロンティアだとわかっていても、ポテンシャルのある人材が他部門にいた場合、そこに本で行けるかどうか。運用にしても制度にしても、自由に動けるメカニズムがはたっているかどうかです。



大久保幸夫  
ワークス研究所 所長

「グループ経営の中にはさまざまな重要テーマが集約されています」

し見えない部分だと思っています。だからこそ、個人にエンパワーメントしてあげるといことが、できるだけ大きいほうがいい。エンパワーメントというのは、権限委譲の意味合いもありますが、長期的には人材育成という観点からも重要なんだと思います。

## グループ経営への転換に向けてHRM部門のやるべきことはたくさんある

長久保 日本ではグループ経営は始まったばかりです。グループとしての経営陣の役割と各カンパニーの役割を明確にし、戦略をおさえてスタートすることが、大事です。

守島 長久保さんがおっしゃるとおり、日本のグループ経営は転換点にあると思います。私情をはさまずに、客観的なメジャーによって事業を分類していく作業が、一度は必要なのではないかと思っています。それをやった上で、グループ経営の戦略として、さまざまな議論ができるのでしょ。

皆さんの話を聞いていて、まずは厳しい目で個別の事業、企業を見直すということが重要ではないかと思いました。

西村 企業がグループを形成する経営的な意義は何かをいつも考えています。ひとつは、事業部・子会社を管理し、

それぞれから企業価値、リターンを得てトータルのリターンを生み出していくということです。

もうひとつ、新しいものをグループの中にどう生み出していか。ソニーグループはこちらを志向しています。

企業グループは、人材や技術などいろいろなリソースやアセットをもっている。それを組み合わせることによって、新しい事業が創造され、企業価値が高まっていく。そういうメカニズムに興味があります。私としては、大企業こそ、ベンチャー事業を創造できるのではないかと考えています。アセットやリソースをうまく活用して、新しいものを生み出す、インキュベーションシステムとしてのグループ経営です。もうひとつはそこから生まれ、そこに引きつけられてくるリーダー。そういうものがグループ経営の切り口のひとつになります。

大久保 西村さんがおっしゃったような、アセットマネジメントの観点からも、グループ経営は重要なテーマだと思います。組織論やリーダーシップ開発論、人材育成の議論においてもグループ経営のあり方は関係してきます。さまざまなテーマがグループ経営の中に集約されているということです。

いずれにしても、転換点にある今、人事部門がこのテーマでやらなければならぬことがたくさんあるということが、わかりました。ありがとうございます。



# グループ経営に必要な「個の強化」

守島基博氏 一橋大学大学院 商学研究科 教授

今回は、全般的に、組織論や企業論といった、経営学の根源となる部分を改めて議論した。なぜ戦略が重要であり、組織は内部で分化しつつ、同時に統合を目指すのか。組織での権限委譲をどう考えるべきか。また、人は、どういうときに公平に処遇されていると感じるのか、という類である。

グループ経営というのは、本質的に経営や、企業について問い直す機会を提供する。昨今、主に会計制度の変更に伴い、議論されているグループ経営に関する諸問題も、本来は、わが国企業の経営そのものに関する議論へと展開されなくてはならない。本社の役割、戦略の意味、事業部門を評価する際のルール、社員間の公平性の問題など、今回議論された問題は、別にグループ経営と関係なくとも、ホットな議論であった。わが国の経営のあり方が根本的に問い直されている、という常套句がまたここでも顔を出した。

では、「人事における基本問題」とは何か。言い換えれば、わが国の経営の中で、最も問題性の高い人事テーマは何だろうか。今回の議論から見たのは、「個の強化」の問題である。個人をどれだけ強くできるか。そのテーマが、グループ経営が喚起する、人事戦略的に最も根

本的な問題なのかもしれない。

では、個の強化について、どのようなヒントが得られたか。座談会では、2つの重要なヒントがあった。ひとつは、個の強化のために、組織が何を成果や貢献と考えるか、明確なメッセージを提示することである。会社が、何を価値のある貢献と考えているかを明確にする作業である。さらに、個人が組織の中で果たす役割をコミニケートしていく。そして、その役割や成果、貢献期待は、組織の戦略と一致していなければならぬ。「戦略→貢献・役割期待→個人の役割・目標達成行動」の流れをつくること

が個の強化には必要である。

第2に、個は人のまとまりの中で強化される、という逆説的なポイントである。なぜならば、個の価値は、他の資源とは類似せず、異質性でこそ測定されるべきであり、そうした異質な資源は、他の資源と組み合わせることで初めて価値が出るからである。つまり、他の資源と組み合わせることで価値のある（人的）資源が、本当に価値のある資源ということになる。したがって、グループ経営とは、グループの経営ではなく、異なった貢献可能性をもった個人のマネジメントである。本来の意味でのグループ経営のためには、個の強化が必要である。

# 「人材の相互交流」が育てる次世代リーダー

大久保幸夫 ワークス研究所 所長

今日、会社という組織のくくり方が変化しつつある。

これまで本社に対して、グループ関連会社があり、その間には壁が存在していた。今、ここで議論されているグループ会社は、それぞれのSBU（戦略的事業単位）に属しており、現在ではむしろ、SBU間の壁のほうが高くなっていく。ビジネスユニットのくくり方の変化によって、本社と関連会社との距離は急速に近づいてきた。

どのようにして、戦略を共有できるのか、SBUというくくりの中において、いかにして、人材を適材適所に配置できるかどうか、などが今後の重要なポイントとなるだろう。

象徴的には、関連会社のトップ人事に対して、適材で優秀な人材を適所に配置できるかどうかで、かなりの大きな部分が決定されるといっても過言ではない。

SBUに属する部長級職や関連会社のトップが、戦略について語れ、協議をすることができるような、「機能するボード」を設けられるかどうかも大きいだろう。

もうひとつは、「人材の相互交流」ができるかどうかである。例えば、関連会社採用のプロパー社員であっても、

希望や必要に応じて本社に出向できるチャンスを与える仕組みづくりを考える必要がある。

座談会の中で例にあったように、グループ会社から本体への出向を可能にする仕組みは、グループと本体の距離を縮めることができ、全社的なモラルアップを期待できる。以前のように本体の人間のみが、優先して行き来できるような仕組みでは、処遇体系の問題も含めて今後通用しないだろう。

また、逆に関連会社への出向を、本社の経営幹部になるためのキャリアステップのひとつとして捉え、必要条件にするような方法も検討されるべきだろう。たとえば、組織の規模が小さくとも、若いうちに会社経営に携わる機会を与えることが、後々のリーダーの育成や、リーダーシップ開発にも大きく寄与するといえる。

グローバル経営というテーマについては、人事部門の果たすべき役割がとても大きい。過去に関連会社を本社人材の単なる受け皿としての位置づけで、長い間時間を使ってしまった企業には、非常に難易度の高い、深刻な課題でもあるが、戦略的に企業価値を高めていくためには、必ず踏み込まなければならない課題だと考えている。



リーダー  
の軌跡

# 南昌宏

コーポレートソフトウェア株式会社 代表取締役社長

目の前の人間を尊重すること。  
それが私のリーダーとしての基本姿勢です



東京・天王洲のコーポレートソフトウェア本社で



1994年12月、富士通と米国コーポレイション・フットウェア社の合併企業として誕生したコーポレイション・フットウェア社。スタート時点では、ソフトウェアのテクニカルサポートを専業で行う会社であった。しかしここ数年、日本でのパソコンやインターネットの爆発的普及に伴い、以前の法人向けサポートから一般消費者まで含めたインターネットのサポート業務へと、事業を大きくシフトしてきた。景気低迷にもかかわらず増収増益を続ける同社は、富士通グループの中の“優等生”として注目を集めている。

同社の社長を務める南昌宏氏は、もともと富士通のシステムエンジニア（SE）。それも日本に初めて導入されたデータベースソフトウェアの開発担当者であった。富士通の中でも先端の（当時としては傍流といってもよい）プロジェクトを入社当時から担当し、その流れの中を生きて現在に至っている。創業社長とは異なる、その“リーダーの軌跡”は、どのようなものだったのだろうか。

## 先端技術が自分の武器となることを学んだ新人時代

南氏は文系学部出身である。南氏が入社した1970年は、富士通がデータベースソフトウェア事業に積極的に参入しようとしている時期だった。入社時の配属希望職種としてSEをあげていた南氏は、希望どおりSEとして新事業部門に配属される。

「ひとつの課が300名以上で、課長は30歳ぐ

らい。たくさんの人手が必要としている、できたばかりの部署でした。だから理系出身者だけではまかなえなかったでしょう。私の上司は古河建純さん（のちに富士通常務、現・フレイ株式会社副社長）。駐在していたアメリカで彼がデータベースソフトに出会い、それを日本に持ち込もうと考えたのです。当時は、ようやくハードウェアとかソフトウェアという言葉が日本でも流通し始めた頃で、新しい事業を展開しようという熱気のようなものが部内にありました」

富士通の本流ともいえるべき大型汎用機ではなく、新しいデータベース分野のシステム開発を担当したことが、南氏のその後を決定づけた。なぜなら、その分野においては、日本にほとんど専門家がなかったからである。

基本となるソフトウェアはアメリカから持ち込んだが、それを日本向けに新たに構造設計し、開発する作業を南氏が担当した。経済学部出身でコンピュータとは無縁だったから、当時は猛勉強の毎日だった。その甲斐あって、間もなく、出来上がったソフトの根本的なくみまで、頭にたたきこむことができた。

「まだ24歳ぐらいの若造だったのに、顧客のところへ行っても先進のエンジニアだと思っていただけなんです。新しい技術や知識が大きな武器になることを実感した時期でした。自分が開発し、身につけた技術が尊敬の対象になり、ビジネスを進める上の支えになったことで大きな自信につながりました」

入社後すぐに大きな仕事を担当した南氏だが、それを可能にしたのは古河氏の存在が大きかったという。古河氏は若手社員の力を引き出し、大きな仕事を任せざるを得なかった。権限を与

え、自分で判断させる。その繰り返しによって、若い社員の判断力が育っていったのである。

「若い社員ばかりで、そうせざるを得なかったとも言えますけど、今にして思えば私たちのことを古河さんは相当我慢して見ていたんじゃないでしょうか。人を育てるには忍耐力が必要ですから。新しい芽をどんどん発見し、それを人に任せることのうまい人でしたし、海外の人脈も広くて、私にとつてはとても大きな存在でした」

古河氏は、南氏の会社員人生の節目節目に登場する人物である。南氏の最初の節目が、SEとして新部門に配属されたことだとすれば、次の節目はアメリカ駐在だという。実は、こうしたかたちで、アメリカに送り出してくれたのも古河氏だった。

## ”井の中の蛙”を思い知らされたアメリカ駐在体験

南氏が富士通アメリカの社員として渡米したのは85年。入社して15年目、仕事をするための“心・技・体”が備わる時期である。

「入社した頃は、一生に一度でいいから海外出張に行つてみたいと思っていました（笑）。初めての海外出張は78年でしたが、翌年にはシーメンスとの合併企業設立の準備を担当し、自分の仕事は本来グローバルな性格を備えているのだと実感。このあたりから海外との付き合いが急速に増え、とうとう海外駐在することになりました。私が渡米した頃はちょうどUNIXが出たばかり。富士通もワー



ステーションを作ろうと、アメリカに拠点を置くことになったのです。しかし、日本企業にありがちなことですが、当時の富士通はなんでも自分のところで作らないと気がすまない。そこでAWS (Advanced Work Station) なるものを作り、オラクルやインタリーフといった企業へ出かけて、『うちのAWSにおたくのソフトを移植しないか』と営業したのですが、『おまえのところみたいなマイナーなものに移植したのでは、機会損失になる』といわれました。インタリーフからは1100万ドルよこせば考えてもいいなんていわれて(笑)。1ドル239円の時代ですよ。われわれは、たんに井の中の蛙だったわけです。それは大きなカルチャーショックでした」

最初に受けたショックは、結果的に、南氏にとって吉となった。日本のメーカーに色濃く残っていた自前主義の愚を痛感し、他社との関わり合いを前向きにとらえる発想が生まれたからだ。その後、南氏は、数あるUNIXバージョンの中で、「X/Open」に所属した富士通の代表として、サン・マイクロシステムズ、ICL、DEC、フィリップスなどとともに共同戦線を張った。各社の代表と頻繁に議論もしたが、「特に学んだのは、物事を決めるスピードとオープンであることの重要性でした」

## 人を雇い、組織を率いることの困難さも痛感

また南氏は、開発部隊を編成するために、さ

まざまな技術者の採用やマネジメントも体験している。人種的にはアメリカ人、ベトナム人、インド人などから成る混成チームで、しかも採用力はけつして満足する水準にはなかった。

「本社の人間は、富士通の名前があればいい技術者が雇えると思うています。ところがアメリカにおいては富士通は大したことがない(笑)。「シリコンバレーにいて、なぜ富士通の仕事をやらなきゃならない?」といわれても反論しようがない。その代わり、意気に感じるものがあれば来てくれるし、モノ作りへの責任感も強い。彼らのやる気を引き出すために努力したことがいい経験になりました」

南氏は、これらの経験が現在の思考に大きな影響を与えていると語る。アメリカでは、まず他人を認め、尊重することを大切にしている人が、周りから尊敬を集める。そうでなければ、さまざまな人種が混ざりあう組織をうまく運営できるわけがない。

日本企業のやり方に対する疑念が芽生えたのもこの頃のこと。ちょうどIBMとの紛争が起き、同社の互換パソコンが作れなくなった時期に、そのパソコン部隊をそのまま南氏の部門で引き受けなければいけなくなった。本来であれば、不要になった組織はいつた解散すべきというのが南氏の持論。ところがせつかく部隊を作ったのだから、何かに使えというのが本社の指示。しかたなく富士通アメリカでオフコン事業を展開するものの、結果が出ないまま3年で事業を売却することになった。

「これも大きな教訓でした。ミッションがなくなった組織はつぶすべきだと。まず組織ありき、というのは悪しき日本的発想です」

結局、アメリカ駐在は7年間に及んだ。失敗と成功がない交ぜとなった体験だったが、個人的には多くの収穫を日本に持ち帰ることができた。

## 初めて自分から手を上げて新会社に参加

帰国したのは92年、バブルのはじけた時期である。その頃は富士通も自前主義から脱却し、海外企業との提携や共同開発の推進など、オープンな体制に移行しつつあった。南氏に任せられたのは、その動きを推進するプログラム・プロダクト事業本部企画部である。本部長はここでも古河氏であった。部下は当初2名だったが、やがて富士通アメリカから1人のアメリカ人女性をスカウトした。この女性の配属については、少なからぬ反対や横槍もあったが、このような抜擢こそ、今後の富士通にあるべき人事だと判断してくれた、ある管理部門の担当者のおかげで実現できたという。彼女の力によって、現在のコーポレートソフトウェア社のビジネスモデルも導入することができた。

「モート・ローゼンタールという米コーポレートソフトウェア社の創業者が、ソフトの販売とサポートを両輪で進めるビジネスモデルを確立していたのです。これは日本でも応用できると考え、アメリカまで会いに行きました。モートは、このようなビジネスはその国ごとにサポートを進めないと成功しないことをよく理解していました。日本のいろいろな会社から話はあったようです





南昌宏 (みなみ・まさひろ)  
1947年埼玉県生まれ。70年慶應義塾大学経済学部を卒業後、富士通入社。趣味は読書、ゴルフ、そしてサッカー。サッカーの街、浦和育ちで、子供の頃から野球ではなくサッカーボールを蹴って大きくなった。浦和レッズの大ファンで、年間シートを購入し、ホームゲームには、全身、赤に身を包み、夫人ともどもほぼ皆勤で応援に駆けつける。今気になるのはオランダへ渡った小野伸二選手のことだとか。

が、結局、富士通が6、コーポレートソフトウェア社が4の割合で出資して、94年10月には母体となる組織ができ、95年3月にはビジネスをスタート。このときは、私も会社人生の中で初めて自分から手を上げて新会社に参加しました」

ソフトウェアだけでなく、サポートもセットで売る。そこには高度な技術的知識が必要だった。サポート部隊としてワープロの「OASYS」部門から30名をもらい受けたものの、最初のうちは業績があがらなかった。それも道理で、技術サポートにお金をかければコスト上昇に直結する。企業が二の足を踏むのも当然である。業績が急上昇に転じたのは、インターネットが急速に普及し始めてからのことである。インターネット関連のビジネスやサービスが拡大すればするほど、技術サポートの必要性は高まる。一般消費者と密接に結びついた商品や情報を売買する市場は膨大で、常に新しい技術やサポートの導入ニーズがある。

「しかもこの分野は利益を生み出す分野なんです。新技術を導入し、的確にサポートすればするほど利益があがるしくみですから、企業も注目せざるを得ない。おかげで今は当社は利益体質に転換し、増収増益を続けています」

当初、南氏は、取締役営業本部長としての参画であった。現在は社長であるが、実は常勤の取締役は南氏1人だけ。あとは富士通とアメリカの親会社から非常勤の役員が名を連ねている。重要な決断は南氏の双肩にすべてかかってくる。

「すべての決断を自分で下すというのは孤独なものです。当社の取締役会の形態はアメリカ的で、ボードメンバーがいて、私が執行を任されているというかたちです。ボードメンバーは常に私

をチェックしている(笑)。私が社長になるときも、アメリカからは反対意見があったようです。その頃、当社の業績はさほどよくなかったですから、彼らは『あんなヤツが社長になって大丈夫なのか』といってくる。評価基準は業績だけです。春と秋に日米で1回ずつ取締役会があり、それ以外に電話会議が4回あるだけ。あとは私が責任をもつわけです」

## リーダーが感情的になった瞬間、部下は心を閉ざす

業績の向上に伴って、社員も急増している。先端分野の仕事に憧れをもってくる人が多いだろうが、会社の歴史が浅いだけにどうすれば求心力を保てるのか、難しい点もある。だが、南氏のリーダーとしてのスタイルは以前と変わらない。人をリスペクトすること、に尽きる。

「私はベタベタするのが好きじゃないんです。それは結局甘えに通じるからです。まず相手を尊重し、仕事を任せる。ただし、後ろにいつも俺がいるぞ、という姿勢を保つ。これがいいと信じています。当社ではさまざまな協力会社の人たちと一緒に仕事をする人が多いのですが、その人たちに對しても同じ要求をしていますね。自身の強みもそこにあります。独善的にならず、人の意見をよく聞いて、相手をリスペクトする。感情的になつてしまいうような時もあるけれど、そうならないよう心がけています。感情的になった瞬間、相手は心を閉ざしますから。社員ひとり

ひとりの特性をよく理解した上で、それを十二分に生かそうと思っています」

南氏が富士通に入社してから30年が過ぎた。入社以来、いつも新しいプロジェクトに参加し、キャリアを積んでからは常にその先頭に立ってきた。最初に担当したSEという職種、古河氏という先達の存在、アメリカ体験など、さまざまな岐路を経て、現在の職務を得た。会社員にとって、自分の仕事を選び取ることはなかなか難しいことだが、たとえ与えられたキャリアであっても、その中から何を掴み取るかは本人次第。南氏の足跡は、大組織の中に生きるビジネスパーソンのあるべき姿を示唆するもののように感じられた。

### 南昌宏氏のリーダーシップ年表

|       |                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1970年 | 富士通入社。新分野のSEとなり、先端技術が自分にとっての大きな武器となり得ることを実感する                                         |
| 1985年 | 富士通アメリカに出国。さまざまなアメリカ企業と交渉し、競い合う中で、自らの「井の中の蛙」ぶりを知る。<br>さまざまな人種の人たちと仕事をする難しさや、逆にやりがいも実感 |
| 1992年 | 帰国し、グローバル推進プロジェクト部長に就任。「今後、富士通の事業領域は国際化せざるを得ない」という判断に基づいて作られた新組織で新しい方向を模索             |
| 1994年 | 米国コーポレートソフトウェア社と合併企業設立の準備に入り、12月に新会社設立。取締役営業本部長に就任                                    |
| 1999年 | 6月に代表取締役社長に就任。                                                                        |



肩で、背中で、闘志を見せる、  
そんな「風情ある力士」を育てたい



鳴戸俊英 (なると・としひで)

元横綱隆の里。1952年青森県生まれ。68年二子山部屋に入門、初土俵。74年十両、75年新入幕、83年に第59代横綱に昇進。大相撲が15日制になって初めて全勝優勝を飾る。86年引退。89年、二子山部屋から独立、千葉県松戸市に鳴戸部屋を開いた。たたきあげの力士にこだわる独自路線で、その育成手腕に注目が集まっている。鳴戸部屋は、現在、足の障害を抱えながらも6度の手術を乗り越え奮闘中の十両・隆の鶴、関脇・若の里、小結・隆乃若など、多くの人気力士を擁している。



日本文化を象徴する国技・大相撲。数あるスポーツのなかでも、この相撲だけが、厚生労働省ではなく文部科学省の管轄下にあることでもそれはわかるだろう。だが最近、大相撲のあり方が問われる出来ごとが相次いでいる。外国人力士の登場とそれにまつわるさまざまな問題、怪我の多さ、決まり手の単純化、人気の低迷、興行のあり方の再検討、そして新弟子になる若者の減少……。

もともといくら伝統競技といっても、時代の波に洗われずにはいられないのも確かである。今回は角界きつての知性派といわれる鳴戸親方（元横綱隆の里。読書家として知られ、「おしん横綱」として人気を集めた）に、自らの半生をたどりつつ、力士育成の方法や角界の今後の方向性などを語っていただいた。聞き手はワークス研究所主幹研究員・角方正幸である。

**角方** 相撲界では、新弟子の獲得、われわれの言葉で表現すればリクルーティングはどのように進めていращやるのでしょうか。鳴戸親方の現役時代と様変わりでしょうね。

**鳴戸** そうですね。私は青森県浪岡町の出身ですが、親方（先代・二子山親方・昭和の名横綱若乃花）が力士志願の子がいて聞きつけてうちに訪ねて来られたのがきっかけでした。

**角方** 二子山親方といえば、親方と同じ青森出身。郷土の英雄だったでしょう。

**鳴戸** 私が子供の頃は、メンコを買うのでも親方の絵がついているもの、下駄を買うのでも若乃花と書いてあるものというふうで、大変な存在でした。でも、自分で覚悟を決めて入門したわけ

はなく、「2、3日、東京見物をしてみないか」と言われて上京したんです。それがいつのまにか入門ということになってしまつて、高校の先生からは励ましの手紙が来るし、同級生からは寄せ書きをした色紙が送られてくるので、これで帰ったらまずいという状況に追い込まれてしまいました（笑）。

**角方** 当時の角界は、現在と比べると相当厳しかったのでしょうかね。

**鳴戸** 厳しさでは今とは比べものになりません。出世するまでは、毎朝、夜明けに起こされ、炊事、洗濯、ふき掃除。先輩にどつかれながら、いろいろなことをやらされました。洗濯で、手の指紋が消えたほどです。でも、いちばん辛かったのは、取り組みがいちばん大切だからと、父親と妹（中学2年生で悪性リンパ骨肉腫で死去）の死に目に会わせてもらえなかったことです。たまたま場所中で、母が親方に電話したところ、「私には帰すことはできないが……」と言われたらしく、知らされなかったんです。結局、千秋楽に病院に電話を入れて、初めて父の死を知らされました。父の死はもちろんです、私の出世を祈ってくれていた妹の死はこたえましたね。

**角方** お母様も辛かったでしょうね。

**鳴戸** はい。また、私が現役だった頃の角界は、力士の健康管理やトレーニングなどにも科学的な部分欠缺ていたんです。糖尿病を患っていました。で、栄養学を勉強して、お酒はもちろん、油とか甘いものになるべく摂らないように気をつけていました。が、変人扱いされていました。別チャンコを食べているとか、煙草嫌いとかがいろいろ言われて、それは自分でお金を出して栄養指導してもらったり、研究をした結果だったんですけれども。

**角方** さまざまな壁を乗り越えて、第59代の横綱になられたわけですね。「おしん横綱」と呼ばれた理由がよくわかりました。

時代に合った  
スカウト方法や  
弟子の気質に合った  
育成方法を考える

**角方** 親方の世代は、まだ角界の厳しさに耐えていく我慢強さをもたれていたのではないかと思います。が、今の若者にそれを要求するのはむずかしいのでは、と思います。そもそもこの豊かな時代に、どうやって新弟子をスカウトなさるのでしょうか。

**鳴戸** まず、自分がお世話になった人たちにまめにつなぎをつけておくことが大事なんです。暑中見舞いや年賀状は欠かさず出す。巡業に行つたときは電話する。それも絶対自筆でしたため、自分で電話しなくてはいいけません。餅を届けるのでも、「先生、うちの若い衆が朝3時からついた餅です。どこにでもある餅ですが、若い衆の汗で塩味がきいてますから食べてください」と言う（笑）。そうすると、餅が海老になったり鯛になったりするわけです。

**角方** それはそうでしょう（笑）。

**鳴戸** また、今は子供がみんな豊かに育っています。すよね。少子化で子供も少なくなっています。訪ねていったら、立派な邸宅に住んでドーベルマンを飼っているようなうちの子もいる。そんな子に、「出世すると贅沢ができる」なんて言っても心





鳴戸部屋の稽古風景。力士の真剣な息遣いがひびく

を動かしてくれませんか。だから私は、「君の力がどの程度なのなのか、それを知るためにもチャレンジしてみたらどうか」って言うんです。「いいおうちに住んでいるようだけれど、それは君の祖父母やご両親が築いたものだ。今度は君の能力で何とかなるかを成し遂げる番だ」と。やはり、時代に合った誘い方があるんです。そういう能力がこちらにもないといけませんね。

**角方** 育成方法も変わってきたでしょうね。

**鳴戸** スカウトのときと同じで、その子に合った教え方をしなくてはいいんです。頭ごなしに叱っていいのか、「お前の言い分もわかるよ」と聞いてやったほうがいいのか。そういうことを、全部個別に考えないとダメですね。だから私は、部屋の中で「馬鹿野郎！」とか「マヌケ！」という言い方は絶対しません。そういう言葉に代わる言い方があるはずなんです。部屋をもつときに家内にも言っておりまして。自分はこういうふうにするから、君も弟子に対してきつい言葉を言いたくないようにしてくれ、ときには癒しの言葉もかけてやってくれ、って。あまり重たい方をするとか彼らの負担になるから、サラリと心でわかるように。ときには自室に招いたりもしますよ。新弟子は、まさか師匠の部屋に入るなんて思っていないから最初は緊張しているけど、そのうち安心するみたいです。

**角方** それはきめ細かい心配りですね。

**鳴戸** 粘りのない子には、その子を育てた親の教育方法まで察して、自尊心を傷つけないような話し方をする。聞く耳をもたせるわけです。

**角方** 体の鍛え方も、やはりお弟子ひとりひとりに合うやり方を考えるわけですか。

**鳴戸** そうです。まだ関取たちに稽古をつけてもらえるだけの骨格ができていない子もいますから、まず朝の散歩からはじめて、徐々にウエイト・トレーニングの負荷や回数を増やしていく、持久力や忍耐力、観察力をつけていく。そしていいときはちゃんと褒める。

**角方** やはり褒めることが大事ですか。

**鳴戸** 大事です。だから、褒めて叱る(笑)。

**角方** 部屋に案内していただいたときに気づいたのですが、ずいぶんいろいろな言葉を紙に書いて貼ってありますね。

**鳴戸** これは鳴戸部屋の「法度」なんです。12か条ありますが、「同朋相和せよ」「健康に配慮せよ」「酒を呑みすぎるな」「金の貸し借りは厳禁」という基本的なことですね。でも今の若い者は「酒色に溺れるな」と言ってもわからない。「色」ってなんですか?」って言われる(笑)。

**角方** それは……(笑)。

**鳴戸** 私はずいぶんきついことも書いて貼り出していますよ。大部屋なんかに、「努力している人間がみんな出世するとは限らない」って。きついですが、この言葉は。私は気がついたことはすぐ書くんです。また、クリスマスにみんながケーキを頬ばっていると、「商業主義に踊らされちゃいかん」とか、いろんな話をしますから、落語家みたいなものですよ。ちゃんとオチまで用意して。映画なんかにも連れていきます。アニメの『紅の豚』とかね。弟子たちに男のダンディズムみたいなものをわかってもらいたかったので。通じているかどうかはわかりません。でもそうしていると、心が育ってくるんですよ。なぜそこまでするのか、と言われるかもしれない。でも私は、自分の子供たちが物事の判断がつく年頃になったとき、自分の生き方を笑われたくないな、という気持ち強いんです。「なんだオヤジ、あんな生き方したのか」とか思われたくない。そう思って物事にあたると、自然に何かをしたくなるんです。

大相撲は単なるスポーツではなく文化や伝統を継承するもの

**角方** 最近の傾向として、外国人力士がずいぶん増えました。

**鳴門** 相撲にはふたつの側面があります。ひとつはスポーツとしての側面。その意味ではグローバル化していくことはすばらしいことですね。でもそれだけでいいのかどうか。以前、メキシコ巡業に行ったことがあります。向こうの観客はプロレスとしか思っていない。だから塩を撒けば笑うし、土俵下に転げ落ちた相手に手を貸すと、それはおかしいと言う。場外乱闘を期待してるんです(笑)。一所懸命説明したら、3日目ぐらいからわかるようになって、仕切り直しのときでも「今度立つぞ」という空気で盛り上がるようになりました。相撲は本来、日本の神事・祭事というもうひとつの側面があるわけです。だからこそ神明造の檣とか、土俵を作るときにも塩や酒を使った神事を行うわけです。こうした文化としての相撲の伝統を伝えていくこと、これもやはり大切です。二面性があるが故に、ほかのスポーツとは違った



## 話術と気配り、豊富なアイデア 稀に見る“人間通”の相撲親方

角方正幸

ワークス研究所 主幹研究員

鳴門親方のお話は面白くて具体的である。親方は弟子の獲得、育成に定評があるが、秘密はここにあるのではないかとお見受けした。緊張してインタビューに臨んだものの、親方の話術にすっかり魅了され、時間が経つのも忘れて、聞きほれてしまった。

相撲界でも、この20～30年で、新人の獲得方法に大きな変化が起きている。以前は、中学出たて、高校出たてのいわば新卒採用中心だったが、今は学生相撲出身者が増え、中途採用が中心。さらに外国人力士も多くなった。こうした動きは、日本企業の採用形態の変化と相通ずるものがある。

採用面だけではない。豊かさが行き渡った時代にあっては、力士育成の方法も大きく様変わりしている。そうしたなか、親方は、弟子ひとりひとりの性格や家庭環境を考慮しながら、接し方、指導方法に差をつけている。また、鳴戸部屋の「法度」をわかりやすい言葉で示したり、自室に弟子を招き入れて気軽に話をするなど、弟子とのコミュニケーションを大切に作る姿勢にも感心させられた。これはなかなかできることではない。

親方はアイデアマンでもある。土俵以外での鍛錬として、ウェイトトレーニングを早くから取り入れ、料理のメニューまで研究するなど、いろいろな工夫を重ねてきたようだ。糖尿病で長く苦しみ、同期である2代目若乃花に差をつけられたことが大きなエネルギーになったのではないだろうか。

相撲は単なる競技ではなく、日本文化を代表するものという主張に私も同感する。だからこそ、今の角界の現状に一種歯がゆい思いがあるのだろう。病を克服して横綱を極めたのと同様に、親方が今後、日本文化の象徴でもある大相撲をどのように構造改革するのか、大いにエールを送りつつ見守っていきたい。



(かくほう・まさゆき)  
リクルート版労働白書『Works report 97,98』の編集プロジェクトで主査を務める。「経済審議会、雇用・労働ワーキンググループ」「産業労働問題研究会」等に委員として参加。専攻は社会工学。

ずかしさがありますね。

**角方** 学生相撲からは弟子をとれないと聞きました。

**鳴戸** 監督さんがなかなか分けてくれないから(笑)。まあ、それだけが理由ではありません。学生相撲から入つてくると、強いということでもスコミは注目しますが、真の力士道の継承ができていないのでは、ということをお私に危惧しています。もちろん、学生相撲出身者を全否定するわけではありません。ただ、力士は自分のことだけ考えていてはいけないんです。少々体調が悪くても後輩に胸を貸して、力をつけてやるような気概が必要なのですが、学生相撲の出身者にはそれが欠けている者がいるという話を聞きます。また、学生時代の師匠と入門後の師匠と、師がふたりいるのも具合が悪いことがある。遊びに出かけるときに、学生時代の後輩だけ連れていくとかね。そういうことになれば相撲界のよき伝統は風化してしまいますよ。すべてが義務的になって、風情のある力士がいなくなってしまうかもしれない。

**角方** 風情とはどういうことでしょう。

**鳴戸** たとえば負けたときにも露骨に悔しがる表情を見せちゃいけない。肩で、背中、明日の勝利をお客様に誓って花道を引き揚げるような力士でないと美しくないでしょう。それが今では綱を締めるような力士でも、新幹線のホームでアイスクリームをなめてたりする。これではいけません。

**角方** ただの人になってしまいますね。

**鳴戸** 相撲協会の取り組み方も変わつていかなければなりません。たとえば今のシステムでは、弟子を関取にすればすべてオーケーのような風潮があるように思います。他のスポーツ選手にも、スポーツ愛好家にも、「わが国に相撲あり」と言わしめるような礼節と強い精神力をもった関取をつくらないと。数の多さだけで評価されるようになっては、その枠でしか物事を考えなくなってしまう。先人の相撲指導者の心を失つてはいけません。先人の相撲指導者の心を失つてはいけません。いま一度、この問題を考え直す時期かも知れません。マスコミも、学生出身力士ばかりでなく、若くして、自らの人生を賭けて挑

戦する若者の勇気といったことも深く掘り下げて取り上げてほしいと思います。

親方衆も改革のために流すべき血は流さないと。「変な波風を立てるな」という幹部がいるとするならば、立派な国技館も砂上の楼閣と化するとも……。堂々たる勇気と気概、それに長期的に展望できる眼をもつ必要があると思います。

**角方** やはりそれだけ相撲を愛していられんのです。

**鳴戸** 相撲は本当に日本が世界に誇れるスポーツだと思ふんです。それを後世の人に正しく伝えていくことが大事。もともとは子供の力比べとか農作物の豊穡祈願だったりしたわけですから、たんなる勝ち負けだけではない独自の魅力を伝えたいですね。能や歌舞伎とはまた違うよさ、たとえば美しい装束とか土俵の建築技術、相撲字とか、いろいろな歴史や伝統を継承できるように、真剣に考えたいと思っています。

**角方** よき相撲道を後世に継承するため、親方の今後に大いに期待しています。



# 論 甲

人材マーケットの「論点」

# 乙 駁

構成・聞き手／海老原嗣生(本誌)



岩下順次郎(文中「岩」)  
リクルートHR事業部門人材総合サービス1部所属。  
IT系企業を中心に採用コンサルティングを行う。



加藤茂博(文中「加」)  
リクルートHR事業部門人材総合サービス2部所属。  
大手国内メーカを中心に採用コンサルティングを行う。



富塚 優(文中「富」)  
リクルートHR事業部門メディアプロデュース1部所属。  
就職ジャーナル編集長。

## インターンシップによる企業体験が 当たり前のことになってきた。

大学新卒学生の就職が変わりつつある。

中でも、その目玉として、近年すっかり定着した感があるのが、

インターンシップ(企業に体験入社し、企業の実情を詳しく知る)をきっかけとした採用手法だ。

このインターンシップが現在どのような形でどの程度普及しているか、

事情に詳しい3人に話を聞いた。

外資・国内問わず浸透。

技術系にも広がるインターンシップ

●実際、どのくらいの人数がインターンシップを経験しているのでしょうか？

富 急増していますね。リクルートが運営する就職サイト「リクルートナビ」会員のうち、インターンシップ経験者の数は、昨年約7500人だったのが今年は約1万7000人に。来年は2万人近くまで増えるのでは？ 民間企業への就職希望者は約43万人ですから、随分比率が上がってくるでしょう。

●この手法を導入しているのは、業種や職種によって、ばらつきはありますか？

富 業界別ではやはりIT・金融、しかも外資系が積極的に実施してきましたが、昨今では内資・外資、業界を問わず、大手企業を中心にインターンの受け入れを実施している企業が急増しています。

岩 学部でいうと、もともと文系系学生が主流でした。技術系は、学部や研究室からの推薦で決まるケース

が多かったからですね。ところが、それが崩れてきた。ま

ず、ITという、学科が不明確な職種が出てきて、この辺の職種から、技術系でも学校推薦という概念が多少崩れてきました。さらに昨今では、ITと電気・電子・機械系の垣根が崩れ、電気・電子・機械といった「学部推薦」の聖域へも、IT系企業のアタックがある。こうして採用競争が激化したため、電気・電子・機械系も、学部推薦だけでなく、インターンシップを通じて学生と場を設ける企業が増えてきました。

加 加えて、流通や金融などの企業でも、理系的な「ロジカル・シンキング」ができる学生を欲しい、という気持ちは強い。そこで、こうした企業からもアプローチがあるため、「理科系は推薦」という風潮が、だいたい崩れ始めたのでしょ。

インターンシップと通常採用。

両者の併用(使い分け)が必要

●といっても、インターンシップを通さず、いきなり通常



採用の方がやはり圧倒的に多いわけですね。企業はどのように両者を使い分けているのでしょうか。

**岩** 漠然とした言い方ですが、インターンシップは通常採用では会えないような人材と遭遇するチャンス、つまり、「出会いの場」としてこれを利用する、というのが入門編です。実際に、流通系企業のサマージョブに東京大学の生物学専攻の学生がやってくる、というようなことがあります。

**加** そうしたところから進化して、いくつかのことが明確になってきた。まず、インターンシップは仕事を通して企業を知るわけだから、職種別採用など入社後の業務を明確にしている企業に向く。それから、インターンシップでは、短期で仕事に慣れ、そこでパフォーマンスを上げることが要望される。ということは、かなり形の出来上がった早熟型の人材発掘に向く。逆に、従来の採用手法は、大器晩成型や職種を絞らない一括採用に向く、といった切り分けができてきました。

シビアになった応募者。  
インターンシップの中身が試される

●今度は、学生の側から見て、この制度はどのように映っているのか、聞かせてください。

**岩** シビアになってきましたよ。2年前なら「インターンシップやってる」というだけで人が集まってきたのに、今では



企業側に工夫がないと、いい人が集まらなくなってきた。  
**加** ほんとに進歩していません。基本的に「インターンシッ

プ成功の法則」というものがある。たとえば、「誰といっしょに」「どのような仕事を」「誰が教え」、そこから

「何を」「どのように評価する」か、これを明確にしておかないと、応募が集まらないし、多数来たとしても、体験後の学生から「何、あれ？」といった悪評価で逆効果になってしまう。学生が来てもほったらかしとか、上げ膳据え膳という企業が以前はあったのが、最近はほとんどありません。そうした基礎ができたうえで、各社それぞれの工夫を凝らしています。



●たとえばどのようなことがあるのでしょうか。

**加** あまり詳しくは話せませんが、たとえば、ある程度までの企業秘密に類することを、あえて業務に盛り込む、とかがあります。企業側がそうした態度をとれば、「自分は大事にされている」という気持ちで学生に芽生えるし、また、バリアが取れて企業の中身をよりよく知ることができる、などの効果があるからです。

カリスマ・インターン学生？

●では、インターンシップのデメリットは何でしょう？

**加** まず第一に、手間が非常にかかる。これは、インターンシップ中はもちろんですが、候補者を選抜する段階での手間も相当です。明確なターゲット像があって、それに合う候補者を選ばなければならないのですから、「ポテンシャル採用」的な通常採用より、選抜が難しいでしょう。

**富** 加えて、それだけ手厚くもてなしても、あくまでも会



社を知る機会であり、採用ではない、ということがある。まあ、そのおかげで、採れそうもないような人にも会えるわけですから、これは功罪相半ばというところですが。

**加** その問題、けっこう根が深いですよ。もともと、早熟型の人材発掘が目的ですね。そういうタイプだけにインターンシップに応募するにはそれだけの魂胆をもっていたりするのですよ。たとえば、コンサル会社に就職希望だけど、入社後はIT関連のコンサルをしたい。そこで、インターンシップでIT企業に入り、IT業界の実情を知っておこうとか。自分でベンチャー企業の立ち上げを考えていて、そのビジネスへのヒントをつかもうとか。

**岩** 学生同士の就職に関する情報交換サイトなんかも花盛りですね。

**加** そうしたサイトで、「あのインターンシップで会った彼はすごかった」「僕はその人に、別の会社のスプリングジョブで会った」なんて情報が流れ、いつのまにか「カリスマ・インターン」なんて人が現れたりしています。

## ようやく見えてきた新型採用の収束点

●さて、こうしたインターンシップは、今後どのように普及していくのでしょうか。

**加** さっき話した通り、「通常型」と「インターンシップ型」に分けて採用する風潮が浸透するんじゃないかなあ。

**岩** それは同感です。いい例が、外資系のコンサルです。



こちらは、インターンシップで企業をよく知ってくれた学生をターゲットに採用活動をしていますが、最近

では、通常募集も始めて二本立てとなっています。逆パターンですね。一つの手法だけだとしても人材に偏りができる。そのうえ、大量に採用することが難しいですから。

●では、インターンシップ実施の時期は、どうなるのでしょうか？ どんどん早まっている気がします。

**加** もともと大学3年の冬に行うから、ウインタージョブといっていたのが、サマージョブ、スプリングジョブと前倒しになってきた。この辺が限界だと思ってます。

●どうしてですか？

**加** スプリングジョブは、大学2年の終わりに実施するわけですよ。これだけ早期化すれば、めったに会えないような異質な人材と出会える可能性が高まりますが、その分、コスト高や採用に結びつかない可能性も高まる。大学2年の終わりといえば、ハタチやそこらの若人ですよ。行動や性格なんかまだまだ変わるし、変わらないような早熟な人だと伸び悩みもあるだろうし、仮にいい人材だったとしても、入社まで2年以上も心をつなぎとめ、同時に彼のためのポストを確保し続けるとなると、これは、リスクもコストも相当高くなります。

**岩** 正反對に、採用を後ろ倒しにして遅くすれば、リスクが少ない。ただ、これは、大手ソフトベンダーが昨年実施しましたが、学生から評判が芳しくなかった。内定がなかなか出ないとフラストレーションがたまりまうからね。これをやる企業は今後少ないでしょう。

●となると、通常の採用と、インターンシップでの早期接触の二本立て、そして、インターンシップの早期化も「スプリングジョブ」で打ち止め、という感じでしょうか。

**加** そうですね。もともと採用の法則として、「景気のいいときは早期化、悪いときは後ろ倒し」というのがありました。それが「異質な人材との出会いは、コスト・手間を惜しまず早期化」「大器晩成（モラトリアム）型の人材は、通常採用」というパラダイム転換がおきつつある。今がちょうどその真っ只中、という気がしています。



## 求人減少傾向本格化。2ヶ月連続の前年比マイナス。 3ヶ月異動平均も、25ヶ月ぶりのマイナス転換。

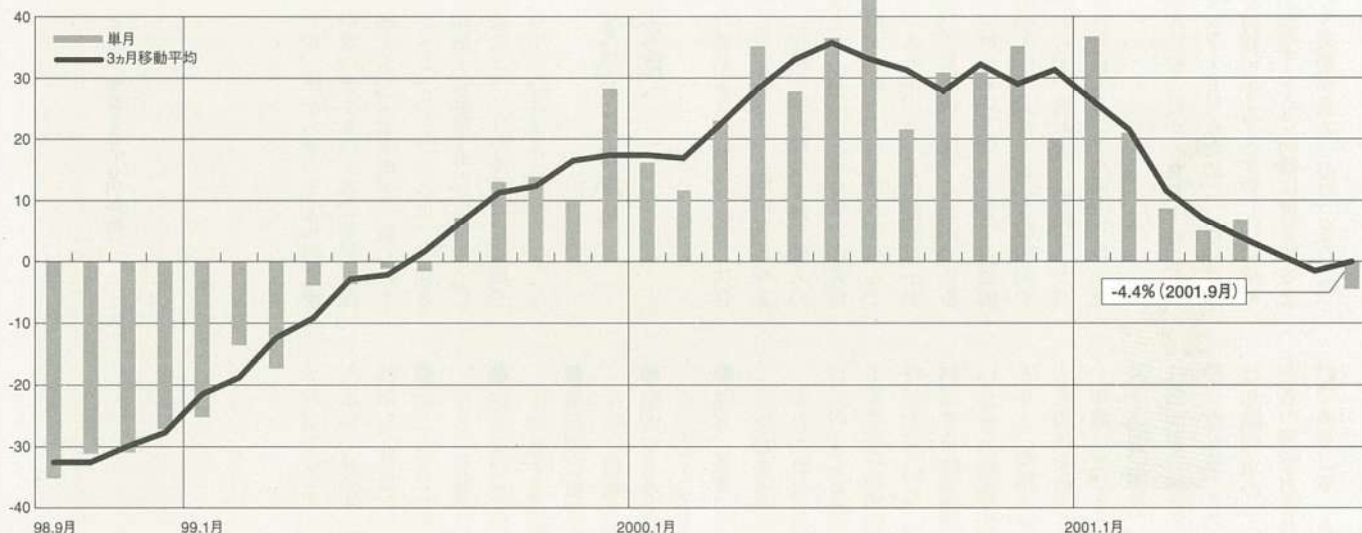
業界・職種別でも、減少カテゴリーが過半となる。

景気動向より遅行する(詳細前号参照)求人広告件数推移だが、いよいよ本格的なマイナス基調に転換した。とりわけ、コンピュータと半導体といった、求人出稿を支えつづけた2分野の減少が著しく、それににつられ、過半のカテゴリーにて、マイナス転換となっている。こうした状況から考えると、回復までにはしばらく時間がかかりそうな状況といえる。

ただし、前回のリセッションにくらべ、出稿量の落ち込みスピードが緩く、前年比+10%をきってから5ヶ月目にしてのマイナス転換(前回不況は同3ヶ月でマイナス転換)。前回ほど長く深いマイナスとはなりにくいと考えられる。

(Works Market-Data 2001.5.28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<br>( )内は前年同月比 |                    | R.I.<br>( )内は前月増減、前四半期増減 |                    |
|---------|----------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
|         | 単月                   | 3ヶ月移動平均            | 単月                       | 四半期(01.4-6)        |
| 2001.6月 | 13,689件<br>(+0.1%)   | 13,933件<br>(+7.0%) | 130.4<br>(-8.0P)         | 138.9件<br>(-21.8P) |
| 2001.7月 | 14,946件<br>(-0.2%)   | 15,247件<br>(+4.0%) | 157.5<br>(+27.1P)        |                    |
| 2001.8月 | 15,236件<br>(-4.4%)   | 15,617件<br>(+1.2%) | —                        |                    |

図表3 業種別の動き (前年同月比)

| 業 種            | 2001.06 |        | 2001.07 |        | 2001.08 |        |
|----------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                | 件数      | 伸率     | 件数      | 伸率     | 件数      | 伸率     |
| コンピュータ関連       | 742     | ▲3.0%  | 715     | ▲13.9% | 691     | ▲15.5% |
| ファッション関連       | 401     | 8.6%   | 430     | ▲11.5% | 449     | 18.8%  |
| ホテル・フード・レジャー関連 | 963     | 17.7%  | 889     | 15.5%  | 926     | 13.6%  |
| 広告・出版・印刷関連     | 1057    | ▲1.4%  | 1133    | 0.8%   | 938     | ▲19.1% |
| 建築・土木・住宅関連     | 2183    | ▲14.1% | 2151    | ▲13.1% | 2251    | ▲6.8%  |
| 自動車・運輸・倉庫      | 1347    | 31.3%  | 1295    | 4.9%   | 1381    | 14.5%  |
| 製造業            | 795     | 20.3%  | 769     | 20.3%  | 670     | ▲23.3% |
| 金融・証券・保険       | 203     | ▲2.7%  | 259     | 23.3%  | 214     | 25.9%  |
| 商社・卸           | 746     | ▲3.6%  | 759     | ▲8.0%  | 729     | ▲13.1% |
| 小売             | 738     | 17.3%  | 685     | 5.7%   | 715     | 19.6%  |
| サービス           | 6172    | 5.4%   | 5635    | ▲4.8%  | 6022    | ▲3.0%  |

図表4 職種別の動き (前年同月比)

| 職 種              | 2001.06 |        | 2001.07 |        | 2001.08 |        |
|------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                  | 件数      | 伸率     | 件数      | 伸率     | 件数      | 伸率     |
| SE               | 418     | ▲10.2% | 480     | ▲15.0% | 387     | ▲31.1% |
| SE以外のソフトウェア      | 283     | ▲13.5% | 277     | ▲15.3% | 258     | ▲17.0% |
| 電気・電子・機械設計       | 150     | 1.1%   | 156     | ▲20.4% | 137     | ▲38.6% |
| 建築・土木設計          | 130     | ▲21.9% | 141     | ▲13.0% | 128     | ▲11.1% |
| 建築・土木施工管理        | 219     | ▲3.5%  | 220     | ▲14.1% | 214     | ▲10.1% |
| 建築・土木工事作業        | 1403    | 30.0%  | 1388    | 9.2%   | 1423    | 7.2%   |
| 生産・製造・メンテナンススタッフ | 606     | 7.1%   | 536     | ▲8.4%  | 630     | ▲5.1%  |
| 財務・会計・経理         | 479     | 11.1%  | 390     | ▲12.4% | 438     | ▲17.8% |
| 総務・人事            | 168     | ▲18.0% | 170     | ▲25.1% | 143     | ▲27.4% |
| 一般事務             | 2206    | 9.4%   | 2012    | ▲1.3%  | 2048    | ▲5.8%  |
| 企画・販売・マーケティング    | 233     | 2.0%   | 199     | 11.2%  | 164     | ▲19.6% |
| 営業               | 2148    | ▲3.8%  | 2107    | ▲12.3% | 1981    | ▲12.1% |
| 広告・出版・アミューズメント   | 456     | ▲13.8% | 536     | 1.7%   | 480     | ▲18.4% |
| 印刷・製本関連          | 122     | 4.2%   | 105     | ▲37.5% | 123     | ▲2.4%  |
| ファッション・デザイナー関連   | 157     | 9.2%   | 172     | ▲10.4% | 159     | 31.4%  |
| 販売・サービス・フード関連    | 1736    | 18.7%  | 1656    | 7.7%   | 1791    | 17.2%  |
| ドライバー・デリバリー関連    | 1747    | 44.5%  | 1682    | 20.5%  | 1724    | 23.1%  |
| 医療関連             | 1370    | 14.9%  | 1369    | 18.3%  | 1425    | 9.1%   |
| 理美容関連            | 1085    | ▲5.0%  | 935     | ▲15.5% | 1117    | ▲12.0% |

<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)、週間ガテン、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>求職をあらわし、

小さくなると求人<求職をあらわす。算出方法は(求人広告件数/応募者数)/(95年平均値)×100



# 『知識革新力』

共編／ルディ・ラグルス、ダン・ホルツハウス 訳／木川田一榮（ダイヤモンド社、本体2800円＋税）

## 知識のほとんどが人の頭の中にある

組織における個人および共同の知識を最適に利用するための系統だった経営には多大な戦略的価値があることを、ほとんどの組織が認識するようになった。今や誰もが、知識を生かしてビジネスの結果を生み出す経営方法を求めている。

経済が好調な時代には、知識労働者を獲得する競争が激しい。経済が不調な時代には、経営合理化が時には必要となり、その結果レイオフや早期退職によって専門知識の更なる流出を招く。すなわち組織的知識と専門知識の維持は、好況時も不況時も継続して問題となる。それゆえ、多くの会社がナレッジ・マネジメントを最優先事項とし、コミュニティ・オブ・プラクティスを巻き込んだナレッジ・シェアリング・イニシアティブを利用して、専門知識を構築・維持しようとしているのである。

Dahli コンサルティング・グループの調査によると、どの会社でも組織の知識の42%は従業員の頭の中にあり、他人がアクセスし共有できる何らかの知識ベースに入っているのはたった12%という。46%は紙や電子文書の状態にあり、これらは共有できて

しかるべきだが、紙からデジタルへの変換や、互換性のないデータベースや蓄積、保存などの問題があつて未実現だ。新しいナレッジ・シェアリングのシステムは、分類された明示的知識を移動するのに役立つが、それでも重要なノウハウの多くは従業員やコミュニティの中に残るだろう。

## 知識を抱え込むことから共有する文化へ

ほとんどのビジネス環境において、共有するということに対する人間的抵抗がある。しかし、知識主導の環境では、他人の考えを使うことが奨励されることが非常に大切だ。何かを知っていてそれを喜んで共有する気があるか、もしくは他の誰かが知っている何かを見出し使うことができる人は、知識経済において個人としての価値がある。知識主導の会社では、在職期間や経験にかかわらず、貢献者が価値をもつ。ためこみだけと見られる人は取り残される。

知識を抱え込むことから共有することへ企業文化をシフトさせるために、組織は知識や資源を再利用する人を新しい知識やアイデアを創造する人と同様に褒賞するようにはしていく必要がある。ゼロックスでは、

ナレッジ・シェアリングの「トーン」を整えるために一連のナレッジ・シェアリング原則を採用し、社員に実施を奨励している。

● 知っていることや実施していることを共有する。会社のIQを構築し拡張する

● 知らないことを発見する。解決策がすでに存在するか調べる

● 情報源に敬意を表し、尊重し、功績を帰する。信頼と相互主義を構築する

● 疑問があるときは、失敗してでも共有する。プライベートなことや秘密事項を守る

● 顧客、業者、パートナーと協力する。相互に学びあうことをメ리트と認識する

われわれはこの知識運動の中で、仕事で自分のベストを発揮し、最も価値のある資産である自らの知識をすすんで共有するよう呼びかけている。その見返りとして、意欲を刺激する仕事環境と文化……彼らが知っていることの価値を認め、共有することで褒賞を与え、増幅させる能力をサポートする……を提供することを約束している。

知識はビジネス環境に新しい命を吹き込み、人間の精神、創造性、コミュニティの文化的側面の役割を、職場の重要な要素として際立たせる。この共有の精神のもと、本書は知識探求の手伝いをしてくれる研究者たちの洞察力を共有しようと試みているものである。（筆 ホルツハウス）



### Rudy Ruggles

ルディ・ラグルス／アーレスト・アンド・ヤングのセンター・フォー・ビジネス・イノベーション（在ボストン）の研究リーダー。著書に「Knowledge Management Tools」。

### Dan Holtzhouse

ダン・ホルツハウス／ゼロックス社ナレッジ・イニシアティブ担当ディレクター。同社のコミュニティをベースとして全社的知識活動を主導。ナレッジ・シェアリング概念の生みの親。ナレッジ・マネジメント・マガジンのカバー・ストーリーで「ナレッジ・ツァー（皇帝）」として紹介された。



# 『ファンキービジネス』

著者／シェル・A・ノードストレム、ヨナス・リッデルストラレ 訳／須田泰成、中山ゆうじん(博報堂、本体1800円十税)

## 人類のためのマネジメント書

本書における我々の目的は、最新の社会経済の特性を描き、疑問を掘り起こし、一見支離滅裂な世界を体系化することだ。マドンナからマイクロソフト、スピンバグやソニーまで、誰の成功を分析するにも経済理論を使えることを示したのだ。本書はこれまでに20言語以上に翻訳され反応は非常に良かったが、いくつかの違いもあった。北ヨーロッパでは多くの人が本書をネオリベラと捉えたが、アメリカでは若干の人が共産主義者

と関わりたくない出版パーティ出席を拒否した。メッセージは時としてメッセージそのものと誤解される。我々は世界を見たままに描いたのであつて、我々が望む見方に合わせたわけではない。現代のグローバルな市場資本主義は、良くも悪くもなく、正しくも間違つていない……こういうものなのだ。我々は余剰社会に足を踏み入れた。同じような会社が余分にあり、同じような人を雇い、同じようなアイデアを思いついて生産し、同じような価格と品質で提供している。物があふれるこの時代、優れているというだけではだめだ。人々は際立っていいものを求

める。解決の道は一つしかない。驚くほどシンプルだ。ファンキーな会社は競争をしない。別の土俵で相撲を取るのである。ファンキーな企業はワイルドクラスの技術、ビジネスモデル、プロセス、組織構成やシステムをもっているほか、センセーショナルな戦略を開発し、人々の注意をひきつける。感情的に顧客や社員を捉えることは、価格や性能、給料などを提供することとは別の問題である。規模や技術の経済は今も重要だが、新しい展開は心の経済の展開とでもいふべきものだ。e(motional)感情のービジネスこそが進むべき道であろう。(共同執筆)

# 『組織IQ』 小さなチームから大企業まで——本当の実力度

著者／鈴木勘一郎(角川書店、本体571円十税)

組織IQ診断は、組織IQの高い企業群(例えばシリコンバレー企業や日本のハイテク企業のデータベースと比較することで、組織の情報活用や資源活用機能を数量化し、どこに組織のボトルネックがあるかを可視化する。それを手がかりにして、問題を発見しそれを解決することで経営力、経営スピードを高めて行くのである。例えばトヨタのような優秀な企業では、「問題発見に対する飽くなき執念」が、企業変革の原動力になっているが、問題発見の第一歩は事実の直視と徹底した分析で

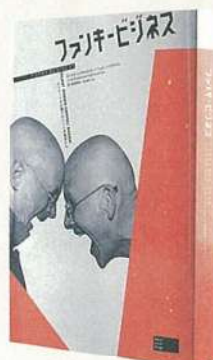
ある。ある会社では、売上の2割を占める商品が利益の8割を稼いでいるとする。換言すると、残り8割の商品が2割しか利益を生んでいないということである。一時的にせよ売上減まで覚悟し、あなたは収益構造に本格的にメスを入れられるだろうか? よくあるのは、ある役員の「実績があがらなかつたら誰が責任を取るんだ」との一言。「変化への取り組み」は簡単にしぼんでしまう。90年代後半の日本は、まさにそんな状況であつた。本当は、リスクに直

面して切羽詰まった状況の方が、経営に集中力と緊張感が高まり、経営スピードが向上する。そして経営スピードが向上することで、さらに一層の集中力が生まれてくる。切迫感によって、人は必要性を能動的な必然性に変換するのである。今まで日本企業は定性分析に終始し、組織IQのようなベンチマーキング分析や数量化のアプローチに対する関心が低かつたが、昨今の切羽詰まった状況で、ようやく「問題発見ツール」の必要性に気が付き始めたようである。



## 鈴木勘一郎

すずき・かんいちろう/野村総合研究所・上級コンサルタント。1978年早稲田大学政治経済学部経済学科卒業、野村総研入社。1983年ノースカロライナ大学チャペルヒル校経営学修士(MBA)。スタンフォード大学フーバー研究所客員研究員等を経て現職。専門は情報組織論、企業財務・投資理論、ベンチャーのファイナンスと経営論。著書に『組織IQ戦略』(野村総合研究所)、『株式投資の科学』(角川書店)など。



## Kjell A. Nordstrom

シェル・A・ノードストレム/ストックホルム経済大学国際ビジネス研究所に所属。北欧企業の経営陣に名を連ねる他、多くのグローバル企業でコンサルタントとしてもひっぱりだこ。

## Jonas Ridderstrale

ヨナス・リッデルストラレ/ストックホルム経済大学上級経営学研究センターに所属。ストックホルム経済大学でMBAと博士号を取得。ヨーロッパで台頭してきた新しい世代のビジネス指導者のトップランナーの一人。



# 時代は変わっても、「職人」は不滅です

「職人って感じ」「カッコよさそう」「自分の力(腕)で生活を立てることができたならスゴイこと。そういうのに憧れる」「手に職をもつ仕事に就きたい」……

これは8月に行われた高校生向けイベント「進学ワクワクライブ2001」(リクルート主催)で、ガテンな仕事をしてみたいかとの質問に対する回答の一例だ。『ガテン』は10年前に大きな社会問題を抱えて創刊した。当時、現業職・職人などのガテン職は、3Kきつい、きたない、危険)と呼ばれ若者のきらう職種としてマスコミで報じられていた。バブル崩壊の直前で、確かに、土木建築業、運輸業、製造業などは、人手不足、とりわけ若年労働者の不足による労働者の高齢化に苦しんでいた。そんな中での創刊である。より多くの職業を紹介し、若者に興味や関心をもつてほしい。そして、その興味関心をバックアップする先生、親、そしてマスコミに、ガテン職の働く喜びを正しく伝えることで3Kイメージを払拭しよう、と志をもって発行してきた。

その結果が、先ほどの回答であり、大工や鳶、すし職人などの衣装を着て写真を撮るコスプレコーナーの盛況である。コスプレして楽しそうに写真を撮っている高校生の姿を見て、大問題だったガテン職の3Kイメージ払拭は、完全に成し遂げられたと確信した。

●  
そうはいっても、現業職は恒常的に人材不足の業種であるから、不況になると、雇用の受け皿として注目される。バブル崩壊時は、国家施策として道路、河川、ダム、港湾、鉄道、トンネル……と公共工事を実施することで

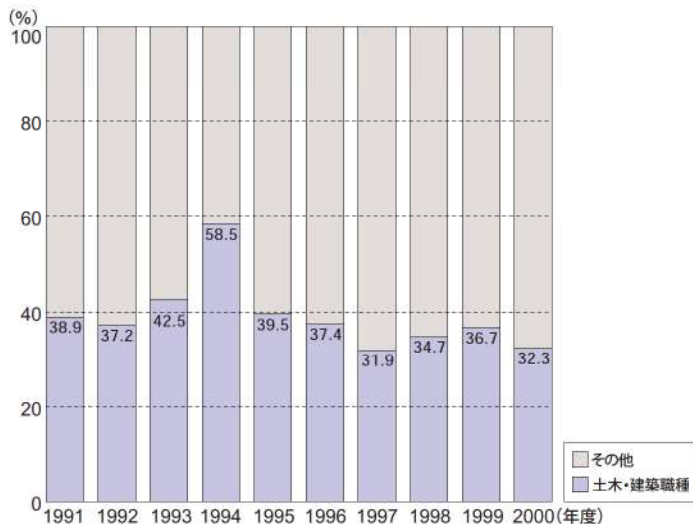
雇用を活性化しようとした。有効求人倍率が1を切り、政府が緊急雇用対策本部を設置した1994年度を見てみると、『ガテン』の総求人件数に対する、土木建築職のシェアは、なんと58・5%であった。『ガテン』が、「土木建築の本」といわれた所以である。現在は、30%程度であるが、完全失業率5%のこの時期でも対前年比プラスで推移をしている。しかし、内容を見てみると、求人の多い職種は、鳶工、鉄筋工、内装工など建築物の躯体や仕上げに関するもの。公共工事の代名詞でもある土木工事職は、94年度には土木建築職全体の9・5%であったものが、99年度では5・7%にすぎないのである。

では、土木建築職が対前年プラスで推移しているのはなぜだろうか。

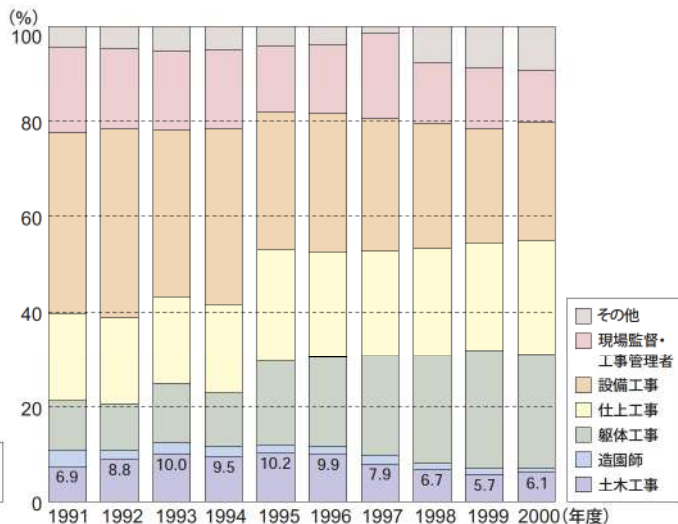
最近、銀座通りを歩いた際に、新しい店舗や、改装した店舗が必ず見受けられる。なおかつ、新店舗出現のサイクルがどんどん早くなっている実感がある。この現象は銀座通りに限ったわけではないはずだ。いかに、ファッションや飲食業をはじめとするサービス業の生き残りが厳しくなっているかということだろう。しかし、これは、企業の健全な競争原理を実現する上では、鳶、内装、設備などの建築会社の存在が不可欠である、と読み解くこともできる。繁盛店をつくるなどよい仕事をしたところには、次々に新しい仕事が入り込み、忙しくなるという構図なのである。公共事業という政府主導の策で一時的に雇用を増やすよりも、健全に土木建築職の求人ニーズが発生する要因がここにあるではないか。



図表1 ガテン総件数に占める【土木・建築】職種件数シェア



図表2 ガテン【土木・建築】職種件数の内訳



昨年6月に、建設産業人材確保・育成推進協議会に呼ばれ、「若者の就業意識と建設産業」というテーマで話す機会をいただいた。そこで、ワークス・マーケットデータ（P67参照）に基づき求人件数推移について、「建築・土木工事業者は、2000年に入ってから、対前年比3〜4割増である」と述べたところ、建設省現・国土交通省の方に「建設省でも、ある程度大きな会社を対象に（労働モーターという調査を行っているが、ここ2年間ぐらいは余剰という結果が出る。小規模の会社に人が足りなくて、ある程度大きな会社に人が余っているということですね」と言われた。たしかにこちらのマーケットデータは、ひと月1000〜2000件程度のデータではあるが、世の中の動向に敏感である。規模にかかわらず、いい仕事をしている会社は忙しいのである。

では、いい仕事をするために、ガテン職に求められる能力に変化はないのか。

「サービス」。これは、今やガテン職にも欠かせない能力となった。「ワザ」さえあれば……なんていう職人像はもう古いのである。たとえば、「食」の仕事でも、今の消費者は単においしいものが出てくるだけでは満足しない。サービスもよくて、心地よい雰囲気浸れて、もちろん味もいい、といったお店が評価されるのであって、働く人にとっては、サービスや調理に関するセンス、感性が大切な要素になる。

また、「メカニック」の世界でも、車検制度の変更という規制緩和により大きな構造変化が起きている。K社は、生き残りをかけて「サービス」を重視した経営システムを実施し、社長自らが「お客様満足最高責任者」の肩書を持ち、消費者が入りやすくして気軽に利用できる店舗づくりに邁進する。社長曰く「これまでは、クルマが好きだからという動機で若い人がクルマの整備の世界に入ってくる傾向でした。しかし、われわれは人に奉仕するサービス業なのです」。

運輸業界でもサービスマインドをもった対応は今後不可

欠だ。現在、輸送手段の9割以上のシェアを占めているトラック輸送だが、年々取り扱い数が増えている宅配便については、貨物追跡サービスや到着時刻予測サービスなどIT化によるサービスが、どの会社でもすでに始まっている。加えて、パソコンや電化製品の設置サービスなども求められるようになった。集荷・配送ドライバーに期待されることは、まず最低限、情報機器端末を使いこなすこと。

そして、本当に必要とされるのは、他社と差別化できるほどの高い接客能力なのだろう。これからは運転技術だけの一匹狼的なドライバーは、もう生き残れなくなるのである。

最後に、技術の空洞化が叫ばれている製造について触れておきたい。大田区では、92年に8100あった工場が99年には6000になり、廃業準備軍はまだあるといわれているが、モノづくりの本質を追求し、オンラインワンの技術や加工技術を極めたような会社は元気だ。そういう会社は、昔ながらの職人ワザだけに頼るのではなく、ITを駆使しながら、オンラインワン、ナンバーワンの技術を生み出していくのである。

一時、低コスト化のため、工場のライン生産は海外に移ったが、最近、「一人生産」というひとりの担当者が責任をもつてよいものを生産するというしくみが見直されている。また、機械より人の手を介したほうが、低コストで効率的に、品質なものがつくれるという場合も実際にある。

いろいろなものがITで置き換わることは間違いないが、ITを超えた手仕事の出現こそが、これからのモノづくりを支えていくだろう。IT感覚を肌で感じて育っている今の若者たちの、新しい発想に期待したい。

今、私の指針としているのは、「どんな時代でも、いわれたとおりのお仕事をやるのは労働者、そこに少しでも自分の考えを入れて工夫していきけるのが職人」。高校生や若者の「職人」への憧れを大切に育てていきたいと思っている。