

揺れる正社員－雇用の多様化と人材ポートフォリオ

- ◎非正社員が膨らむ時代
- ◎正社員・非正社員活用のための人材ポートフォリオマネジメント

成功する企業派遣MBAの条件

野中郁次郎の 成功の本質：第9回 スズキ／チョイノリ
リーダーの軌跡：株式会社リコー 代表取締役社長 桜井正光

RECRUIT

栄華を極めた「正社員中心の共同体」が落日の時期を迎えている。リストラ、早期退職、定年制や新卒一括採用の見直しなど、制度の改変が相つき、雇用期間の定めのない正社員の代わりに、パートやアルバイト、契約・嘱託社員、派遣・業務請負人材といった非正社員がその数を増やし、今や全雇用労働者の3割を占めるに至った。非行、非合法、非国民、そして非正社員。日本語は道理や道徳に外れたものを、頭に「非」という言葉をかぶせて表現する。言葉は思想を表す。何とも感じの悪い日本語だが、今の時点では仕方がない。

(「はじめに」より)

特集1 搖れる正社員 —雇用の多様化と人材ポートフォリオ

はじめに	時代は変わり、また繰り返す 編集担当 荻野進介(本誌)	2
第1章 非正社員が膨らむ時代	Part1 ●非正社員はどこから生まれ、どこに行くのか 1. 「仕事の情報化」が引き起こす、製品・業務・人材のモジュール化 中馬宏之(一橋大学イノベーション研究センター教授) 2. 國際比較から読み解く—社会システムの変化と非正社員雇用 大沢真知子(日本女子大学人間社会学部教授) 3. 正社員も非正社員もいなくなる 佐藤博樹(東京大学社会科学研究所教授) •寄稿 人材活用の多元化が企業パフォーマンスに与える影響 原ひろみ(日本労働研究機構 研究員) •非正社員の増加は社会を不安定にするか 玄田有史(東京大学社会科学研究所助教授)	6
Part2 ●アメリカ版「雇用の多様化」から何を学ぶか デイビッド・クリールマン(人材コンサルタント)	14	
Part3 ●21世紀の会社論—「どうなる」から「こうする」へ 橋本治(作家)	18	
第2章 正社員・非正社員活用のための 人材ポートフォリオマネジメント	Part1 ●非正社員の拡大と産業・職種別の活用実態 Part2 ●正社員・非正社員をどうマネジメントするか •オオゼキ/正社員の創意工夫で売り場の魅力を拡大。集客力は正社員でなければ維持できない •イオン/パートタイマーが売り場責任者に。システムインフラが業務を支援 •三洋電機/1年単位の契約で新卒の高度人材を獲得。組織と個人の新たな関係が生まれた •ゼリア新薬工業/コントラクトMRによる新市場開拓。正社員MRとの戦略的すみわけ	21 22 24
Part3 ●事業戦略と人材ポートフォリオマネジメント 石原直子(ワークス研究所 研究員)	30	
おわりに	「雇用の多様化」を追いかけていったら「正社員」とは何か? にぶつかった。 佐野一郎(本誌編集長)	35
特集2 成功する企業派遣MBAの条件	I. 投資に見合う成果に向けて—4社の事例に学ぶ II. 企業調査から導き出された退職率の低い制度とは III. どこへ送り出すべきか…日・米・欧MBAの違い	37
著者からのメッセージ 「キャリア論」「企業年金の法と政策」「非正規社員を活かす人材マネジメント」	46	
■カタリスト 人と組織の新・論・点 小川三夫(鶴工舎舎主)「教えないことが最高の教育」	48	
■連載 ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する 成功の本質 監修 野中郁次郎 第9回 スズキ/チョイノリ	49	
■リーダーの軌跡 桜井正光(株式会社リコー 代表取締役社長)	54	
■人材マーケットの「論点」甲論乙駁/なぜ今、「日本企業にもEAPを」なのか	58	
■DATA COLUMN データは口ほどにモノをいう 「パラサイト・シングル」は減っている? (石原直子/ワークス研究所 研究員)	62	
編集後記	63	
奥付	64	

員 — 雇用の多様化と人材ポートフォリオ

はじめに

編集担当 萩野進介（本誌）

時代は変わり、また繰り返す

1年ほど前、中国企業の取材に出かけた耳を疑つた。社員の概念がまるで違うのである。新入社員以下すべて有期の契約制で働き、その期間は現場の労働者で1年、部課長クラスで2～3年、経営者で2～5年。もちろん、以前の中国企業とは対極の世界である。過去、中国ではこういう言葉がよく使われた。日本でいう“親方・日の丸”と同義の言葉、「鉄飯碗」である。落としても割れない鉄製の飯碗は、いったん入社すれば、定年まで食いはぐれることがない国営企業の象徴だった。これに、「鉄椅子」（一度昇った地位は決して下がらない年功序列システム）、「鉄工賃」（一度上がった賃金は決して下がらない下方硬直的な賃金体系）が加わり、中国企業の雇用システムが完成する。

これら「三鉄」が破碎されつつあるのは、労働法が大幅改正され、すべての労働者が有期の労働契約を課されるようになつたからである。労働者が有期契約で働き、更新ごとにかかるべき評価が下され、新たな成果が課せられる社会は、社会主義といえるのだろうか。しかも、平均在職年数も、外資や外資との合弁企業の場合2～3年、現地系企業でも10年と短い。どこかの国のはうがよほど

社会主義的ではないか。

戦前の日本は人材流動化が大変激しい社会であった。大正期の1923年に出された「労働調査報告」は、「我が國労働者の最大の欠点は、何と言つてもある損失は決して少なくないのである」と書く。農商務省「工場監督年報」によれば、1918年までは勤続1年未満の工場労働者が44%を占め、勤続10年以上は4%にも満たなかつたが、こうした長期勤続者の割合は24年になると16%を超え、33年には24%にまで増大した（『労働経済学』中馬宏之・樋口美雄共著、岩波書店）。これが、いわゆる終身雇用体制に移行したのは第二次大戦前のことだ。1938年に施行された国家総動員法に基づき、企業配当への規制が強化され、株主、役員の権利も制限された。この結果、多くの日本企業は長期雇用者（正社員）を中心の共同体的性格を帯び、終身雇用が定着したといわれる。このあたりの事情は、野口悠紀雄著「1940年体制」（東洋経済新報社）に詳しい。

揺れる正社

企業が長期雇用者＝正社員を重視するか否かは、時代によって、また、業種や個々の企業によってそれぞれ異なる。20世紀初頭のアメリカでも、多くの労働者は短期間で職を転々とする臨時社員はじめたのは、国力が伸長した第一次大戦がきっかけだった。つまり、国ごとに伝統的かつ固定的なものと考えている雇用関係も、未来永劫変わらないわけではないのである。

格好の例が日本でも進行中だ。栄華を極めた「正社員中心の共同体」が落日の時期を迎えている。リストラ、早期退職、定年制や新卒一括採用の見直しなど、制度の改変が相つき、雇用期間の定めのない正社員の代わりに、パートやアルバイト、契約・嘱託社員、派遣・業務請負人材といった非正社員がその数を増やし、今や全雇用労働者の3割を占めるに至った。

非行、非合法、非国民、そして非正社員。日本語は道理や道徳に外れたものを、頭に「非」という言葉をかぶせて表現する。アメリカでは、コンテインジメント (contingent=偶発的な) 人材という言葉を使う。言葉は思想を表す。何とも感じの悪い日本語だが、今の時点では仕方がない。

ピーター・ドラッカーが、最近刊『不
クスト・ソサエティ』で、知識経済社会
に入った結果、いくつものパラダイム

が転換したと述べている。ひとつは知識が主な生産手段となり、しかもそれがひとりひとりの知識労働者によって所有されるようになったこと。第二に、ますます多くの人が、パート、臨時、契約、顧問といった正社員以外の形態で働く必要な知識が高度・専門化し、内部で維持するには莫大な費用がかかり、しかかも常時使用しなければ劣化するので、時折発生する仕事を内部で行っていたのでは成果を上げられなくなつたこと。もちろん、これら3つは密接に関連している。

今号では、派遣や請負といった外部人材を含めた正社員以外の人材を「非正社員」と定義し、1章では、経済や社会制度といった大枠からこの問題を捉えてみた。非正社員の増加を引き起こした要因を整理したうえで、研究者による最新の知見を掲載した。アメリカ企業の非正社員化に関する現地からの最新報告、異才・橋本治氏によるユニークな会社論が続く。

2章では、企業経営の現場に迫り、正社員・非正社員に対する人材ポートフォリオマネジメントに成功している企業を取り上げた。まとめとして、ワーフクス研究所所長の小林博士が、ワーフクス理論をもとに、これからの人材・経営戦略へのヒントを提示する。

そして最後に、難解かつ深遠な問いが残つた。正社員って何だろう？

非正社員が膨らむ時代

企業経営はしばしば航海にたとえられる。風向きを読み、荒波を乗り越え、障害物に気を配りながら集団作業で進んでいくイメージがぴったりだからだろう。最近の大きな変化は、乗組員たちが非常にバラエティに富んできたことだ。ある人は働く時間が短く、ある人は仕事が限定されている。また別の人には臨時の助っ人として派遣されてくる……。そういう新しい働き方をする船乗りの数は、とうとう全体の30%を占めるに至った。こうした動きを促進・下支えし、または遠因となっているいくつもの「波」も、勢いが弱まりそうにない。企業は、社会は、これにどう対応すればいいのだろうか。Part1では、非正社員の増加を引き起こし、またはそこから派生する問題について、最新の研究や知見を紹介。Part2では、雇用の多様化を既に経験したアメリカの実情を報告し、最後に、ちょっとユニークな会社論をお届けする。

ビジネスリスク

人材ポートフォリオ

業務の繁閑対応

人件費の削減と脱固定費化

Part 1

中馬宏之（一橋大学イノベーション研究センター教授）

大沢真知子（日本女子大学人間社会学部教授）

佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）

原ひろみ（日本労働研究機構研究員）

玄田有史（東京大学社会科学研究所助教授）

**非正社員はどこから生まれ、
どこに行くのか**

Part 2

ディビッド・クリールマン（人材コンサルタント）

**アメリカ版「雇用の多様化」から
何を学ぶか**

Part 3

橋本 治（作家）

21世紀の会社論

——「どうなる」から「こうする」へ

情報通信革命

知識経済

第3次産業の増大

グローバリゼーション

不況

デフレ経済

労働市場の規制緩和

解雇規制

**少子高齢化による
労働力減少**

仕事と家庭の両立

フリーエージェント

フリーター

非正社員はどこから生まれ、どこに行くのか

パートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣人材といった正社員以外の雇用形態で働く人が全雇用労働者の30%を超えたのは、昨年後半からだ（2章のPart 1参照）。こうした非正社員の人たちはどんな要因で数を増やし、その広がりは社会にどんな影響を与えるのか。そしてこれら疑問・難問に、第一線の研究者が答える。

最後に、話題となつた『仕事のなかの曖昧な不安』（中央公論新社）の著者である東京大学助教授の玄田有史氏に、非正社員が増加する社会についてインタビューした内容をお届けする。

文・構成 萩野進介
（編集部）

1 「仕事の情報化」が引き起こす 製品・業務・人材のモジュール化

中馬宏之氏（一橋大学イノベーション研究センター教授）



ちゅうま・ひろゆき
一橋大学イノベーション研究センター教授。1951年生まれ。一橋大学経済学部卒業後、大成建設勤務。経済学Ph.D.（ニューヨーク州立大学バッファロー校）。専攻は労働経済学・理論経済学。主著『検証・日本型「雇用調整』（集英社）、『労働経済学』（岩波書店）、「もの造りの技能とその形成：自動車産業の職場で』（共著、東洋経済新報社）。

IT化・情報化がもたらす 二極分化現象

「仕事の情報化」を、「個々の労働者に備わっていた専門的な知識・ノウハウが、ITの発達によってデジタル化・システム化された結果、仕事を遂行する際に考慮すべき最適化の範囲が相当に拡大すること」と捉えてみましょう。

機械加工・組立という三工工程に大別で

高卒正社員が担当していた高度な仕事

を派遣エンジニアと呼ばれる大卒の外部

人材が担当するケースが少なくありません。最先端の現場になればなるほど、研究開発、生産技術、製造が一体となることがあります。機械加工の精度が増すと、組立工が設計上要求される交差をより容易にクリアができるようになり、その結果、金型メーカーの競争力が、開発設計者の統合的かつ専門的な構想力に依存する割合が相當に高まっています。

一方で、高卒正社員の大卒派遣エンジニアによる置き換えは、日本の高卒人材の平均的な意味での潜在能力の下落傾向を反映しています。これは中国に進

出している日系メーカーへの聞き取り調査からも類推でき、高卒を雇う場合、中国の方が格段に優れた人材を数多く雇用できるという事実を耳にします。こ

うしたことから、90年代の半ば以降、正社員としてではなく、請負工（あるいは社外工）として単純な現場作業に従事する新高卒者が急増しています。

このように、仕事の情報化は「知識・ノウハウの高度化・広範囲化」を

要求するので、要請に応えられる人材と

例えば、金型製造の工程は、設計・

・

機械加工・組立という三工工程に大別で

高卒正社員が担当していた高度な仕事

を派遣エンジニアと呼ばれる大卒の外部

人材が担当するケースが少なくありません。最先端の現場になればなるほど、研究開発、生産技術、製造が一体となることがあります。機械加工の精度が増すと、組立工が設計上要求される交差をより容易にクリアができるようになり、その結果、金型メーカーの競争力が、開発設計者の統合的かつ専門的な構想力に依存する割合が相当に高まっています。

一方で、高卒正社員の大卒派遣エンジニアによる置き換えは、日本の高卒人材の平均的な意味での潜在能力の下落傾向を反映しています。これは中国に進

顕在化させます。請負工などの非正社員の急増は、その現れと言えます。

商品・製品のモジュール化 人材・組織のモジュール化

仕事の情報化が進むと、集めた情報に基づき、市場の要求する商品・サービスを具現化するための仮説創造能力を保有する人材の希少性が増大します。貿易財の場合、競争は全世界にまで広がり、消費者嗜好の多様化や“移り気”度がより劇的ですので、希少性がさらに増大します。他方、そのようなビジネスリスクの増大は、企業に人件費の流動費化を志向させます。典型的な例が、情報化の影響を最も強く受けているJTBや近畿日本ツーリストなどに代表される総合旅行業です。この産業は今や巨大な情報装置産業ですが、ネットワークが未発達の頃は、もっぱら人海戦術に頼っていました。現在は、パッケージ旅行のほとんどが、飲食・宿泊・交通機関・観光情報という4つの“部品（旅行素材）”にモジュール化された情報企画商品になっています。開発にあたっては、せいぜい1年以内の各種旅行需要データを総合的に分析、綿密な仮説を立てて商品化し、市場の反応に即応するという流れを繰り返しています。

その際に能力を發揮するのは、各種データから市場の流れを論理的に解読して、売れ筋商品とは何かに関する仮説を提示し、その仮説を先の4つの旅行

空券の登場に見られるように、旅行会社間の競争も激化させます。特許が認められない旅行商品ではさらに競争が激しくなります。そうなると、消費者とにかく接する旅行会社の店頭では正社員を雇う余裕がなくなり、事実、店頭で働いている人々は、ほとんどが契約社員か派遣社員です。彼女たちの即戦力化を高めるため、旅行相談に必要な各種情報やノウハウのほとんどが旅行パンフレットに織り込まれています。（※2）。

また、各社とも、パッケージ旅行商品の企画部門は、別会社化されており、そこで派遣社員として働いている人々も少なくありません。企画担当者に要求されるのは、市場の潜在需要を、旅行素材を駆使してパッケージ商品化するための、論理思考に裏打ちされた仮説・検定能力です。加えて、パッケージ商品の買い手のほとんどが、20代の若者と年配の御婦人たちですから、同一人物が長期間にわたってヒット商品を生み出し続けることは大変難しく、その意味で、別会社化や派遣社員化は、ビジネスリスク軽減策だといえます。

EMSの登場を可能にした IT化・情報化の進展

電機・電子産業では、90年代以降、

モジュール化の成果による 統合型人材の育成を

こうした背景には、異なる組織・企業間で各種情報をやり取りするための複雑なインターフェースが、IT化・デジタル化の進展によって容易に構築できるようになつたことが効いています。この種のインターフェースが利用可能になると、垂直統合型の企業形態に頼らざるを得なかつたものが、明示的な契約による垂直分業型の企業間関係をも選択肢として考慮できるようになります。つまり、ビジネスリスクを効果的に分散する社会的な仕組みが生まれるわけです。

商品・製品や組織・企業間の的確な再モジュール化を図ることは、先の意味での統合的な人材の出現確率を増大させる近道とも言えるでしょう。そして、

その成否が、今まで以上に企業の競争力を規定していくはずです。

製造業とサービス業の例を見てきましが、共通点は、情報化・システム化によって、商品や業務のモジュール化が進展していることです。実際、モジュ

*1 複雑化した全体を、より小さな自己完結的な単位に分けること。
*2 このような構図は、製造業といえば、エンジニアや技能工の知識・ノウハウが製造装置・システムにデジタル化された形で含まれている状況とほぼ同じである。
*3 Electronics Manufacturing Service=電子機器製造サービス。

ル化により、ビジネスリスクをより効果的に分散することが可能になり、結果的に、社会全体で対処可能な不確実性の範囲が拡大します。また、企業レベルでは、商品や製品を世の中に生み出すための時間短縮がより容易に実践できるようになります。そして、このことが、雇用形態や企業形態にまで変化をもたらします。正規・非正規型人材間の顕著な二極分化傾向やEMSの出現など、各組織の契約によってある程度まで排他的な形態になっており、委託企業にとつて、当該EMSは自社の製造部門に類似したものなのです。こうした意味で、EMSの存在は、従来の企業間の境界を曖昧化させ、従つて、委託企業は、製造部門を自社で所有するリスクを低減するとともに、自社の製造部門を使う時のようない勝手を手に入れられます。

他方、情報化・システム化は、人々が考慮すべき最適化の範囲を不可避的に拡大させ、そのような広い範囲で最適な決定を行える人材の希少性が高まります。こうした状況下でも、モジュール化が威力を發揮します。商品・製品を構成する要素間や組織・企業間の相互依存関係を、より多くの人々に、より容易に鳥瞰できるようにしてくれるからです。

商品・製品や組織・企業間の的確な再モジュール化を図ることは、先の意味での統合的な人材の出現確率を増大させる近道とも言えるでしょう。そして、その成否が、今まで以上に企業の競争力を規定していくはずです。

国際比較から読み解く 社会システムの変化と非正社員雇用

大沢真知子氏

(日本女子大学人間社会学部教授)

解雇規制の強化は 非正社員を増加させる

どんな社会システムで、非正社員（非典型労働者）の増加が著しいのか。これを考察するために、2000年8月、

アメリカのミシガン州で国際会議を開催しました。ここで諸論文を編集し、翻訳したもの（※）が刊行されましたので、今回はこれをもとにお話しします。

1980年代から90年代にかけて、日米欧のほぼすべての国で非正社員が大きな伸びを示しています（図表1）。

	就業者全体 (単位:千人)	自営業 農林業(%)	自営業 非農林業(%)	パートタイム(%)	臨時雇用(%)
日本	1988年 60,502	3.5	11.5	10.8	9.1
	1998年 67,003	2.3	9.5	15.4	9.7
アメリカ	1988年 117,342	1.2	7.3	18.7	na
	1998年 133,488	1.0	6.6	17.4	3.6
デンマーク	1988年 2,683	2.1	2.5	23.7	5.6
	1998年 2,679	1.0	3.1	22.3	5.8
ドイツ	1988年 26,999	1.3	3.1	13.2	5.0
	1998年 35,537	0.6	4.3	18.3	5.6
フランス	1988年 21,503	3.6	4.6	12.0	4.6
	1998年 22,469	2.0	4.2	17.3	10.3
イタリア	1988年 21,085	4.7	18.9	5.6	3.3
	1998年 20,357	1.8	10.2	7.4	4.2
オランダ	1988年 5,903	1.6	4.9	30.2	7.0
	1998年 7,402	1.3	5.5	38.7	11.1
スペイン	1988年 11,709	6.5	12.6	5.4	15.3
	1998年 13,161	3.6	11.3	8.1	24.3
スウェーデン	1988年 4,375	1.8	5.4	27.1	10.6
	1998年 3,974	1.1	5.2	26.3	13.9
イギリス	1988年 25,660	0.8	7.8	21.9	5.0
	1998年 26,883	0.6	8.4	24.9	5.8

出所：就業構造基本調査（日本）、Current Population Survey（アメリカ）、Labour Force Survey（ヨーロッパ諸国）

一方、非正社員が大きく増えているのが、スペイン、フランス、ドイツ、日本です。この背景にあるのは、80年代に進められた解雇規制の強化と有期雇用規制の緩和です。高失業率が続いたスペインやイタリアでは、臨時契約の雇用者が急増するとともに、正式な労働契約を結ばないヤミ経済での雇用取引が活発化しました。スペイン、ドイツ、フランスでは、正社員の雇用保障に重点をおく労働法制度がとられ、日本の場合は、法制度ではなく、社会通念上、解雇が厳しく制限されています。正社員の解雇規制が厳しい国ほど非正社員が増えます。正社員と非正社員はコイン

に参考になる話だと思います。

一方、非正社員が大きく増えているのが、スペイン、フランス、ドイツ、日本です。この背景にあるのは、80年代に進められた解雇規制の強化と有期雇用規制の緩和です。高失業率が続いたスペインやイタリアでは、臨時契約の雇用者が急増するとともに、正式な労働契約を結ばないヤミ経済での雇用取引が活発化しました。スペイン、ドイツ、フランスでは、正社員の雇用保障に重点をおく労働法制度がとられ、日本の場合は、法制度ではなく、社会通念上、解雇が厳しく制限されています。正社員の解雇規制が厳しい国ほど非正社員が増えます。正社員と非正社員はコイン

国ごとの増減を見ると興味深いことがわかります。まずデンマークですが、非正社員の割合が増えおらず、むしろ減少しています。要因として、経済が好調だったことも大きいのですが、積極的な労働政策が功を奏した面があります。学校と企業と政府とが協力して若者を見習い労働者として訓練し、訓練中は有期雇用の労働者なのですが、その後、正規（常用）のポストにつけるように応援しているのです。これは今の日本に大いに参考になる話だと思います。

の裏表の関係にあるのです。

非正社員化を促進する 社会保障制度・税制度とは

雇用形態により社会保険料の負担が異なる国では、企業が支払い回避のために非正社員を増やす傾向があります。

非正社員の伸びに関して対照的な姿を見せたドイツとデンマークを分析した研究によれば、社会保険制度の違いが影響を及ぼしていると指摘されています。デンマークの年金制度は、一般的の税収入によって資金が調達され、補足的な年金のみが事業者負担になっています。つまり雇用形態による負担の差はありません。対するドイツでは、事業者と労働者で折半する給与税によつて年金財源が賄われ、さらに労働時間の短い人は年金プログラムへの加入が義務づけられていないことから、短時間労働者が最近急増しているといわれます。

日本でもこれと同じ問題があり、アメリカでも福利厚生制度の適用や医療保険・年金プログラムなどの加入義務がないことが、非正社員を増加させていま



おおさわ・まちこ
日本女子大学人間社会学部教授。1952年生まれ。成蹊大学文学部卒業。南イリノイ大学博士課程修了。著書『経済変化と女子労働』（日本経済評論社）、「新しい家族のための経済学』（中公新書）。

正社員と非正社員の 境界が曖昧になつてゐる

日本企業は90年代に入り、人材活用の方針を大きく変えました。長期にわたり人的資源投資を行う正社員を減らす一方、有期契約のパートタイマーや派遣人材の活用を増やし、また業務そのものを外に出す動きを加速させました。同時に

3 正社員も非正社員もいなくなる

佐藤博樹氏（東京大学社会科学研究科教授）



さとう・ひろき
東京大学社会科学研究科教授。一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。主著「日本企業の品質管理」（共著、有斐閣）、「人事管理入門」（共著、日本経済新聞社）、「成長と人材一伸びる企業の人材戦略」（共編著、勁草書房）。

に注すべきことは、正社員の中に従事の総合職型だけではなく、職場や仕事などキャリアの展開範囲で区別される複数の雇用区分が導入されてきたことです。また、従来の非正社員の中にも、高

い技能が求められる仕事を担う人材が誕生し、その結果、仕事や技能さらにキャリアで見ると、従来の正社員・非正社員という区分が意味をもたなくなっています。

また、個人の所得に対しても課税されるのか、夫婦で合算した所得に課税されるのかが、女性の就労に大きな影響を及ぼします。所得税の高い国で夫婦合算所得に課税される場合、所得の高い夫の妻ほど働き甲斐がなくなります。スウェーデンは1971年、それまでの税制を改め、夫婦別々の個人課税に切り替えました。その結果、パートを含め、既婚女性の労働参加が急増したのです。

さらに、非正社員の多くは女性ですから、保育所など、家庭と仕事の両立を支える仕組みの問題が出てきます。未整備の場合、パートなどの非正規就労を選択する人が増えます。ドイツは保育所の数が少ないうえに、3歳までは親が面倒を見るべきだという「3歳児神話」が根強いため、それがないデンマークに比べてパートが多いといわれています。

非正社員の増減に関しては、働く側の意識変化も大きな要因です。経済が成熟するなか、自分のライフスタイルに合わせて自分の好きな仕事をしたいというニーズが高まっています。パートに限ると、デンマークとアメリカ、スウェーデンでは、その割合が減少していますが、大きな要因は、子育てをしている女性がフルタイム勤務を希望するようになったからです。特にアメリカでは、結婚しても女性の雇用形態がほとんど変わらず、出産後もパートに移るのがわずか1割。その1割も子どもが大きくなると、再びフルタイムの正社員に戻ります。このようないくつかく育てた人に去られたくないという

今回の会議でとても印象的だったことがあります。パート労働者を活用する理由として、人件費削減という目的と同じくらい、「人材不足に対応し、多様な就業形態を増やすことが、企業の成長力を維持し収益にもプラスに働く」と答える経営者が多くの国でいたことです。多様な就業形態を認めることで、せっかく育てた人に去られたくないという

ことですね。その点、企業と労働者の二く時間が短い人、という本来の意味ではなく、正社員より身分の低い存在になつているからです。この点、是正の必要性が叫ばれています。

企業・労働者の二ニーズが合致柔軟な労働形態という選択肢

非正社員のほうが正社員よりも仕事を多く買ってしたり、という調査結果もあります。非正社員が仕事を積極的ということはありません。各国の統計を見ても、自発的にパート労働を選んだ女性の仕事への満足度は高いのですから。柔軟な働き方を、どのようにうまく企業に組み込んでいくかが、企業や社会にとってますます重要なっています。そのために、各国が「非正社員＝安価に活用でき、使い勝手がよい労働者」という公式を改める方策に取り組んでいるのです。

※「働き方の未来 非典型労働の日米欧比較」（大沢真知子／スザン・ハウスマン編著、日本労働研究機構）として、今年7月に出版されました。

各国で異なる パートタイマーの概念

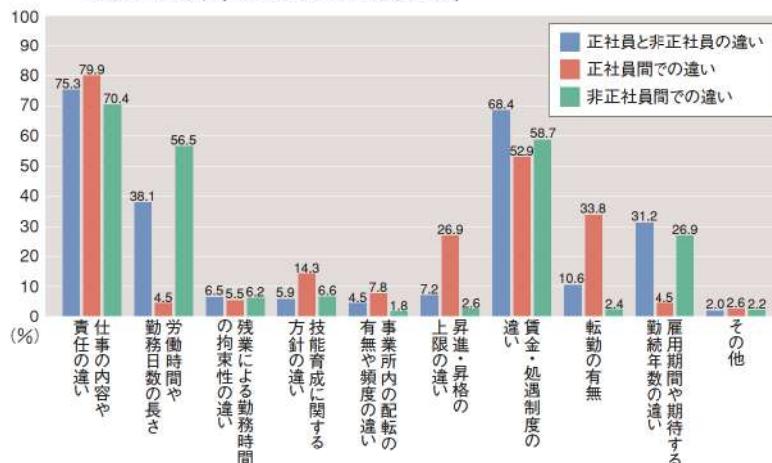
ことですね。その点、企業と労働者の二く時間が短い人、という本来の意味ではなく、正社員より身分の低い存在になつているからです。この点、是正の必要性が叫ばれています。

非正社員のほうが正社員よりも仕事を多く買ってしたり、という調査結果もあります。非正社員が仕事を積極的ということはありません。各国の統計を見ても、自発的にパート労働を選んだ女性の仕事への満足度は高いのですから。柔軟な働き方を、どのようにうまく企業に組み込んでいくかが、企業や社会にとってますます重要なっています。そのため、各国が「非正社員＝安価に活用でき、使い勝手がよい労働者」という公式を改める方策に取り組んでいるのです。

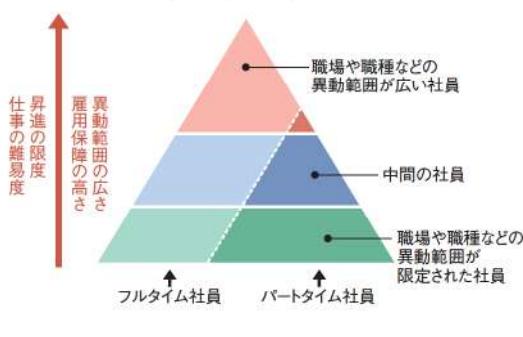
労働時間が正・非を分ける 最大のメルクマール

私が主査で実施した、企業547社の人事担当者へのアンケート調査（※）があります。正社員の雇用区分（キャリアや待遇制度が異なるもの）の数（547社）を尋ねたところ、1区分43・7%、2区分25・8%、3区分16・8%、4区分6・0%で、平均2・2区分でした。一方、非正社員の区分数（538社）は、1区分14・9%、2区

【図表2】正社員と非正社員の区分を設ける理由、および、それぞれに複数の雇用区分を設ける理由（それぞれ3つまで選択、%）



【図表3】同一の雇用区分の中にフルタイム社員とパートタイム社員が存在する雇用システム



興味深いのは、正社員と非正社員、また非正社員の間の区分を設ける基準と比べ、正社員の中に区分を設ける基準として労働時間をあげる企業が、極端に少ないことです。他方、正社員と非正社員を分ける項目として労働時間が非常に重視されています。これが大きな

問題で、能力が同じで同じ仕事を任されている場合でも、8時間勤務の人の1時間と、4時間勤務の人の1時間では貢献が異なるという企業の考えがあります。このことから、「短時間勤務の人はほどほど働き方なのだからほどどの待遇でよい」という対応が生まれるのです。その結果が、能力が同じで、同じ仕事に従事しているても、8時間勤務の正社員に比べて、パートが低い待遇を受けている日本の状況を生んでいます。

同じ働き方であれば労働時間の长短は待遇差をもたらすものではなく、待遇水準は時間比例を原則とすべきです。

すべて社員というシステム

非正社員は有期契約の人が多いのですが、実態としては契約更新が何度も行われ、勤続年数が正社員と変わらない人も少なくありません。であれば、正社員・非正社員という従来の枠組みを一度ご破算にし、仕事やキャリアなどに応じて、雇用区分を再整理することが不可欠だと思います。

雇用の柔軟性を確保しつつ、企業と

社会の活力を維持していくために、雇用区分の設定要素から労働時間の長短を取り除き、そのうえで、正社員・非正社員の区別をなくし、雇用関係のある人はすべて社員とする雇用システムを提案します。職場の異動の有無とその範囲、経験する仕事の幅、昇進の上限などキャリアの違いを基準とした雇用区分を設定し、それぞれの雇用区分の内部に、フルタイム社員とパートタイム社員を配置するものです（図表3）。同じ雇用区分の中に、異なる労働時間で働く社員がいることになります。

その際、大切なのは、合理的な雇用区分の設定と雇用区分間の待遇水準のバランス確保、さらに雇用区分間の移動ルールの構築です。つまり、ライフステージなどにあわせ、他の雇用区分に移動することを可能にすることです。仕事やキャリア、さらに勤務時間など働き方の多様な選択肢が増えることは、まず働く人にとって歓迎すべきことですが、これによって優秀な人材が集まり、力を発揮する効果も期待でき、企業の業績向上にも必ず寄与するはずです。

* 連合総研「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書」。調査時期は2002年10月～11月で、有効回答企業数が547社。

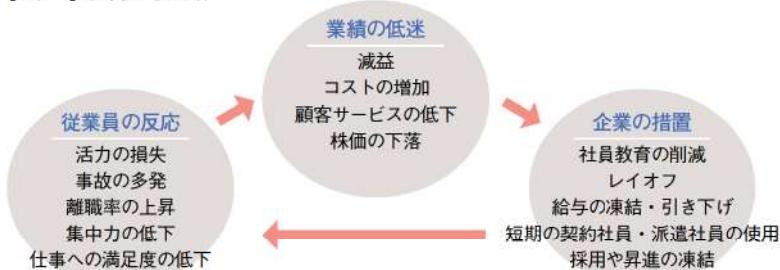
寄稿

人材活用の多元化が企業パフォーマンスに与える影響

(※)

原ひろみ氏
(日本労働研究機構研究員)

【図表1】経営の悪循環



出所：フェッファー(1998)『人材を生かす企業』トッパン、28ページより抜粋



はら・ひろみ
日本労働研究機構研究員。1970年生まれ。東京大学教育学部、同経済学部卒業。東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。労働経済学専攻。

近年、企業は正社員以外にも、パートタイマー・アルバイトなどの非正社員や派遣社員・職場内請負労働者といった外部労働力など、さまざまな就業形態の労働者を活用している。このような人材活用の多元化は、総人件費の削減、市場の不確実性や迅速な事業展開への対応などのために進行した。こういった理由で多様な就業形態の労働者を職場内に導入することは好ましい影響を職場にもたらすかもしれないが、一方で、労働者のモラールと社員コミットメントの低下を引き起こし、生産性を引き下げる可能性も考えられる。実際に、非正社員や外部労働力の活用にはプラスとマイナスの影響があるとする職場が多い、との報告がなされている(※1)。キャベリ著「雇用の未来」では、「90年代以降の米国で、コスト削減や財務業績を向上させるために正

人材活用の多元化の影響

社員を解雇して外部労働力を活用する企業の割合が23%にも及び、その結果、「営業利益が上昇した、あるいは変わらない」と回答した企業が、69%あったものの、「80%の企業で社員のモラールが悪化した」と報告している。また、フェッファーは、人材活用に失敗し経営の悪循環に陥った典型例として、アップルコンピュータの事例を紹介している(図表1)。企業は収益・株価で危機的な状況に陥ると、最も安易な解決策にみえる人件費抑制を図る。派遣社員・アルバイトの増加や社員教育の削減などを行い、「こうした措置が社員のモラールやコミットメントを低下させる。そして、欠勤や離職者を増加させ、生産性を著しく低下させる。その結果として売上げ・利益が打撃を受ける。こうした流れが果てしなく続く」というのが、典型的な悪循環の例である。

企業パフォーマンスに与える影響についての計量的分析

正社員以外の多様な労働力の活用が、短期的な企業業績にはプラスに働くものの、中長期間的な組織構造、ひいては業績にマイナスの影響を与えるという事例報告が多数なされており、職場においても、このことは広く認知、実感されるようになっている。しかし、このこ

とについて計量的に分析した研究はほとんどない(※2)。よって、「ここでは筆者が参加した、連合総研の『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』(以下、「連合総研調査」)における企業パフォーマンスと人材活用の多元化に関する分析結果を簡単に報告したい(※3)。企業パフォーマンスの代理指標として、売上高経常利益率という財務指標と企業組織力という主観的な指標を用いた。計量的な分析によって、企業内の非正社員比率が1%上昇すると、売上高経常利益率が13・33%上昇するという推定結果が得られた(図表2)。また、企業が外部労働力を活用すると、売上高経常利益率が7・18%上昇することも明らかにされた。

一方、企業組織力とは、(a)マーケティング、製品・サービスの開発力、(b)組織運営の効率性、(c)正社員の人的資源の質、(d)非正社員の人的資源の質、(e)社員の企業へのコミットメント——の5つの項目を組み合わせて作成した5点満点の合成変数である。この値の高い企業ほどマーケティング力や研究開発力が高く、組織運営が円滑に行われており、社員の人的資源および企業へのコミットメントが高くなることを意味する。そして計量分析の結果、非正社員比率が1%上昇すると、企業組織力が約1・47ポイント低下することが示された(図表3)。

以上から、多様な労働力の活用は、現状では企業収益に対してプラスの影響を与えるが、企業組織力に対してはマイナスの影響を与えることが計量的に明らかにされた。企業組織力が弱くなれば、中長期的には企業収益・生産性や競争力が低下する可能性を否定できない。よって、これは、企業組織力を維持・向

上していく」とも視野に入れた人材活用戦略の必要性を示唆する結果といえよう。

企業組織力の維持・向上のために

それでは、企業組織力を維持・向上していく人材活用戦略として何が考えられるであろうか。ひとつは、雇用区分間の処遇均衡の考慮である。「連合総研調査」における計量分析ではデータの制約上、正社員・非正社員といった就業形態別の分析しか行えなかつたが、現実には正社員・非正社員という二元的な雇用形態だけで、企業と直接雇用契約を結んでいたり雇用者を類型化できるわけではない。(※4)

非正社員だけではなく、正社員内部においても異なるキャリア設計に基づき、異なる処

遇体系のさまざまな雇用区分が存在する。正社員とパートタイマーの人事管理制度における待遇の均衡に取り組んでいる企業のほうが、収益性と労務パフォーマンスが向上するとの研究結果もあり(※5)、組織の効率的運営を実現するために、雇用区分間の処遇均衡を考慮することが企業にとって不可欠であろう。

また、従来、日本企業の競争力を支えてきたのは、「人的資源の内部化」であるといわれている。これは、相対的に長期にわたる企業への定着を前提とし、技能と能力に関する評価と報酬(職能給)に基づいた、正社員すなわち企業の中核を担う従業員への投資によって生み出されたものである(※6)。企業内的人的資源の蓄積が企業組織力にとって重要な結果を得られていない。

※3 「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査委員会」の構成員は、(主

に)佐藤博樹(東京大学社会科学研究所教授)、(委員)脇坂明(学習院大学経済学部教授)、廣石忠司(専修大学経営学部教授)、上野隆幸(松本大学総合経営学部専任講師)、佐野嘉秀(東京大学社会科学院助手)、原ひろみ(東京大学大学院経済学研究科博士課程、当時)、(連合総研事務局(研究担当者)茂呂成夫(連合総研主任研究員)、中尾和彦(同主任研究員、当時)、末吉武嘉(同研究員、当時)である。

「連合総研調査」の結果は連合総研(2003)「まとめられており、人材活用の『質的な』多様化の実態についてより詳細な分析が行われている。例えば、仕事の範囲および勤務地限定・

【図表2】非正社員比率および外部労働力の活用が企業組織力に与える影響

	売上高経常利益率の上昇分
非正社員比率の1%の上昇	13.33%
外部労働力の活用	7.18%

注：表中の推定値は両者ともに統計的に5%有意である。推定に用いた企業総数は211社

出所：連合総研「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書(2003年3月)」より筆者が作成

【図表3】非正社員比率および外部労働力の活用が企業組織力に与える影響

	企業組織力を5点満点で評価したときの低下分
非正社員比率の1%の上昇	-1.4705
外部労働力の活用	-0.2725

注：表中の推定値は非正社員比率に関してのみ統計的に10%有意である。推定に用いた企業総数は258社

出所：連合総研「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書(2003年3月)」より筆者が作成

近年では正社員にもさまざまな雇用区分が存在し、また非正社員であっても企業の中核的な役割を任される者も少なくない。非正社員は有期契約の人人が大部分を占めているが、実態を見ると契約更新が行われ常用雇用化している面も否定できない。非正社員の常用雇用が前提であれば、正社員・非正社員の枠組みにとらわれず、仕事やキャリアのあり方に応じた雇用区分との訓練投資を行い、企業内の人的資源を蓄積していくべきであろう。

「連合総研調査」では、形式的には複数の雇用区分を設けていても、実質的な区別が曖昧な企業が少なからず存在することが指摘されている。社員が納得いく合理的な雇用区分を設計し、それに基づく処遇均衡を含めた雇用管理を行っていくことが重要である。

※ 本稿は筆者個人の見解であり、所属機関とは一切関係ない。
※1 連合総研(2001)を参照のこと。
※2 Glasgow(2001)ではアメリカに関する試みがなされているが、統計的に有意な結果は得られていない。

※3 「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査委員会」の構成員は、(主に)佐藤博樹(東京大学社会科学研究所教授)、(委員)脇坂明(学習院大学経済学部教授)、廣石忠司(専修大学経営学部教授)、上野隆幸(松本大学総合経営学部専任講師)、佐野嘉秀(東京大学社会科学院助手)、原ひろみ(東京大学大学院経済学研究科博士課程、当時)、(連合総研事務局(研究担当者)茂呂成夫(連合総研主任研究員)、中尾和彦(同主任研究員、当時)、末吉武嘉(同研究員、当時)である。

参考文献
[1] Glasgow, Kay M. (2001), A Strategic Model of Temporary Staffing, Routledge
[2] キャリア・パートナー(2001)「雇用の未来」若山由美訳、日本経済新聞社

[3] 厚生労働省雇用均等・児童家庭局(2002)「パート労働の課題と対応の方向性(パートタイム労働研究会最終報告)」
[4] 西本万映子(2002)「正社員とパートタイムの人事管理制度の均衡で経営パフォーマンスを高める」、「賃金実務」No. 907: pp39-46
[5] フェッファー・ジエフリー(1998)「人材を生かす企業」、佐藤洋一訳、トッパン[6] 守島基博/フォイ・ビーター(2002)「コンテンジエント労働者の利用が正規労働者にあたえる影響: 日米比較」、仁田道夫編著「労使関係の新世紀」、日本労働研究機構: pp189-209
[7] 連合総研(2001)「多様な就業形態の組合せと労使関係に関する調査研究報告書」
[8] 連合総研(2003)「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書」

非正社員の増加は社会を不安定にするか

玄田有史氏

(東京大学社会科学研究所助教授)



げんだ・ゆうじ
東京大学社会科学研究所助教授。1964年生まれ。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。経済学博士。専攻は労働経済学。主著『仕事のなかの曖昧な不安』(中央公論新社)、『成長と人材』(共編著、勁草書房)。

成長する仕事は アルバイトにも存在する

最近、フランチャイズビジネスについて学ぶ機会がありました。その経験から、しっかりととした教育もなく、人材の成長を考えない企業で正社員として働くよりは、アルバイトでも、ひとりひとりを真剣に育てようとする企業で仕事をするほうが、よほど本当のスキルが身につくと考えるようになりました。優れたフランチャイズビジネスには、人を育てるシステムがある。働くのに必要な知識や経験は、正社員として働くことでしか身につかないという意見には疑問を感じます。

せません。「これは、転職のときに特に大きな役割を果たします。閉鎖的ではなく、階級的でもない、ゆるやかな関係をもつことが、世代にかかわらず、重要なになってくるでしょう。

最近、若者の引きこもりについてある話を聞きました。何万人もの若者が一度に引きこもるのをやめたことがあります。それは、阪神大震災のときだったというのです。誰も引きこもつた今までいいと思つていなし、そのための強ききっかけが必要としています。自分だけの世界から抜け出せるような仕掛けが存在しないと、孤立した人間だけの、本当の意味で不安定な社会になってしまいます。そのためこそ、自分とまったく異なる人と出会って、刺激を得る機会が必要なのです。

正社員が負つている リスクとは何か?

仕事には、知識やスキルはもちろんリスクのある仕事は、非正社員には気変動によるリスクを負っている存在なので、同じ仕事をしていれば、正社員より給与が高くなればならないはずです。ところが、一般的には正社員の給与のほうが高い。これは、どんな事態でも職場を離れられないとか、法律上ギリギリの仕事をするとか、パートやアルバイトとは別の意味でのリスクを負っているからです。

リスクのある仕事は、非正社員には任せられないこともあります。これからは、ひとりひとりが、自分のやつてきた仕事を、うぬぼれでも自慢でもなく、かといって自己卑下や謙遜でもなく、ささやかな誇りをもつて誇りをもつて仕事をしていくには、これまで自分は何をしてきたのか。その体験を通して何を学んだのか。その

に自分と自分の仕事を伝える努力をする重要性を痛感しています。そうしたコミュニケーションを通して人は成長するし、新しい結びつきも生まれる。これまで仕事についての言語化の努力があまりに足りなかったのではないか。これは、ひとりひとりの問題なのです。

幸福な仕事人生を送るための ワイヤークタイプの重要性

雇用の多様化が進み、非正社員として働く人が増えると、社会は不安定になるかもしれない。そのとき、アメリカの社会学者グラノヴェターがいうワイヤークタイプ（弱い紐帯）稀にしか会わないが、つながりのある人／※）を、多くの人にもついてほしい。生涯にわたって誇りをもつて仕事をしていくには、社内での強固な結びつきだけではなく、薄くて広い伸びやかな人間関係が欠か

※ ウィークタイプについては、「転職－ネットワークとキャリアの研究」（M・グラノヴェタ著、渡辺深訳、ミネルヴァ書房）参照。

言語と仕事の密接な関係

仕事には、知識やスキルはもちろんリスクがある仕事は、非正社員には任せられないこともあります。これからは、ひとりひとりが、自分のやつてきた仕事を、うぬぼれでも自慢でもなく、かといって自己卑下や謙遜でもなく、ささやかな誇りをもつて誇りをもつて仕事をしていくには、これまで自分は何をしてきたのか。その

アメリカ版「雇用の多様化」からの何を学ぶか

アメリカでも非正社員の数が急増している。2000年から2010年にかけての10年間で、49%増となる一方、正社員は15%しか伸びないと予測がある。

市場原理が雇用面でも急速に浸透し、企業は雇用保障の看板を次々と下ろしかじめた。

明日を先取りしているといつも思わせる国。それでも、「どうか危うさを感じさせ世界一の大國」。

「雇用の多様化」と「非正社員化」が一足先に起こった国から、日本は何を学べるのだろうか。

3号続けて、デイビッド・クリールマン氏の寄稿をお届けする。

デイビッド・クリールマン氏（人材コンサルタント）



David Creelman
人材コンサルタント。ウェスタンオンタリオ大学でMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネージャーをつとめる。HR.comは、1999年にデビー・マクラス氏が創設した人事関連の最新動向を提供するポータルサイト。

非正社員の増大と 「ニューディール」社員

ここ20年、アメリカでは企業と従業員の関係が大きな変化を遂げたが、これは、

非正社員（contingent employees）が急増した影響が大きい。労働統計局の最新の統計によると、アメリカの非正社員の雇用市場は予想を15%も上回る約1000億ドルの数字を示している。

同時に、ほとんどの企業が終身雇用を従業員に保障することをやめた。いわゆる「ニューディール」（市場原理に基づく新たな雇用関係のこと）を結ばれた社員は、自分のキャリアは自分の責任で切り拓かねばならず、いつでもレイオフ（一時帰休）される可能性があることを認識している。このことは、しばしば「職場に市場原理が入ってきた」と表現

される。労働者は、他の商品やサービスと同じように、企業の必要に応じて、自由に売り買われるというわけだ。

「雇用の不安定化」は錯覚 問題は企業の「ミソトメント

企業が従業員に与える雇用保障が減退していることは事実だが、一方で、1997年から97年の間に限っては、雇用の不安定さがそれほど増していないことをささやかな研究が示唆している（T.

Nardone編、Measuring job security, Monthly Labor Review, June 1997）。

それによると、1987年における労働者の平均的な在職期間は6・6年で、35歳から39歳までの労働者のうち、47%の人が同じ職場に10年以上勤務していた。この数字は今でもあまり変わっていないはずだ。変わったのは、企業が

従業員に及ぼす「ミソトメントだ。1997年のある調査では、67%の企業が「従業員に雇用保障は与えない」、27%の企業が「過去も与えたことはない」と答え、雇用関係が変わっていないと答えた企業は、わずか6%だった（HR Executive Review: Implementing the New Employment Compact, New York Conference Bureau）。つまり、雇用保障に関しては、実際に起こった変化より心理的な変化のほうが大きいのだ。

非正社員については、大きな変化が現実に起こっている。北アメリカには現在、約1200万人の非正社員がいるが、アメリカ労働統計局は、2000年から2010年にかけて、非正社員が49%増える一方、正社員は同期間に15%しか増えないと予測している。

【図表1】非正社員全体を100とした場合の職種別割合

職種	割合 (%)
専門職(例えば、教師、編集者、運動選手)	21
事務	18
サービス業	16
オペレーター、組み立て加工、肉体労働	16
精密品製造、手工芸と修繕	10
管理職	8
販売	6
その他	5

(A. Prolivka, A Profile of Contingent Workers, Monthly Labor Review, October 1996)

非正社員をどう扱うべきか

非正社員といえば、低い賃金しかもられない未熟練な労働者を思い浮かべがちだが、実際は千差万別である(図表1)。アメリカの非正社員の10%は教師によって占められ、20%は学生である。しかも俳優や運動選手もこの範疇に入る。我々は、非正社員をひとくくりで考えないよう注意しなければならない。会社(あるいは社会)は、非正社員一般

という考え方をせずに、それぞれ個別に判断すべきだ。映画産業は、それぞれ

別々の映画を作るプロジェクトで構成されている。だから、あるプロジェクトにふさわしい人材をより効率的に投入できるという意味で、非正社員という雇用形態が普及しているのだ。学生にとって非正社員は格好の仕事形態であり、ここで議論の対象にはならない。

議論となるのは、正社員を非正社員に替えてしまうことは非である。マイクロソフトは、長期雇用の非正社員をプログラマーとして多く採用した。彼らには充分な福利厚生も雇用保障もなく、フルタイムの社員と比べて地位も低かった。これは、長期雇用の非正社員は、法的には正社員とみなされるという州の労働法に抵触していた。

このケースは、企業と社会にとつての問題の核心を衝いている。マイクロソフトは、労働市場の下層に属する人たちを

雇うことでの人件費を切り下げる、さらに、正社員という企業の中核存在に手を触れることなく、雇用を簡単に削減できるとも考えたのだ。興味深いことに、マイクロソフトの担当者は「これは計画的にやったわけではない。時間の経過とともに、たまたまこうなってしまった」と法廷で述べた。非正社員の規模の増大から考えて、このような事態の再発防止に努めるべきなのは自明だが、現在のアメリカ企業が非正社員をどのように活用しているか、詳しく見てみよう。

短期的業績確保の欲求が従業員との絆を弱めた

マイクロソフトが「いつの間にか非正社員が社内に増大していた」と主張したが、ほとんどのアメリカ人は、このほうが効率がよいという経済決定論を感じている。この原理に従えば、こういう変化は善であり必然なのだと思う。しかし、必ずしもそうであるとは限らない。このような変化は、組織が個人に及ぼす力の強化を反映しているだけで、会社にとっては善であるかもしれないが、社会にとっては善ではないかもしれない。

ベンシルベニア大学ウォートン・スクールのピーター・キャベリ教授は、「これまでの約20年間というもの、点数をつけるのは簡単だった。勝ったのは企業で、従業員が負けたのだ」と言う。マイクロソフトのケースでは、非正社員のほとんどが、正社員になりたがっていたが、そ

れを要求する交渉力がなかった。

おそらくアメリカの雇用関係が変化した大きな理由は、1980年代にア

メリカの大企業が競争力を失つていつたときに受けたトラウマだろう。さらにいえば、金融市場の力が大きくなり、短期的な業績重視がアメリカ企業を支配するようになった。最後に、M&A(企業の合併・吸収)の波が起こったが、資金は負債で賄われることが多く、短期の業績確保に巨大な圧力がかかった。このような状況のもとで、企業は社員を大量に解雇し、コストを削減しなければならないと感じたのだ。

もうひとつ、キャベリ教授があげた要因は、利益を生み出す事業部を明確にしたり、基準以下の低い業績しかあげられない部門が立ち直るよう、経営手法を改善したことであった。これらが大量のレイオフにつながった。これこそが、昔ながらの雇用関係を最終的に破壊した、雇用のダウンサイジングの波であつた。矛盾しているようだが、雇用保障の喪失は、企業にとつても悪かもしない。『責任あるリストラ(原題: Responsible Restructuring)』(Berrett-Koehler, 2002)という著書の中で、ワイン・カシオ博士は、リストラがうまくいかないことを例証している。また、『人材を生かす企業(原題: The Human Equation)』(Harvard, 1998)の中で、スタンフォード大学のジェフリー・フェッファー教授は、雇用保障は、従業員が高い業績をあげる7つの要因のひとつであると述べ

非正社員はどんな人か	
・50%が女性(正社員の46%が女性)	
・14%が黒人(正社員の10%が黒人)	
・42%が16歳から24歳に属する(正社員のうち、この年齢層に属するのはわずか14%)	
・18~23%が学生(正社員のうち、学生は5%)	
(A. Prolivka, A Profile of Contingent Workers, Monthly Labor Review, October 1996)	

【図表2】非正社員全体を100とした場合の産業別割合

産業	割合
サービス	54%
製造	11%
小売	10%
建設	10%
運輸・公共事業(ガス・電気など)	4%
その他	11%

(A. Prolivka, A Profile of Contingent Workers, Monthly Labor Review, October 1996)

ている。皮肉なことをいえば、企業が長期的な利益を犠牲にして従業員との関係を弱め、短期の利益を追求していくことは100%可能なのだ。

企業が非正社員を活用するもうひとつの理由は、合理的というよりは、官僚的なものだ。多くの会社では、正社員を新しく雇うことを上に認めてもらうのは難しいが、臨時社員を連れてくるのはかなり簡単だという事情がある。

ここから日本が学ぶべき教訓は、アメリカ流に従業員との絆を弱めることはよらないということである。おそらく、日本企業の終身雇用へのコミットメントはいきすぎなのかもしれないが、会社として、どのレベルのコミットメントがふさわしいか、慎重に考慮する必要がある。

比率的には拡大するも 量的にはまだまだ

産業によって非正社員の活用に違いがあるが、特に驚くことではない。むしろ注目すべきは、非正社員が急速に増加しているにもかかわらず、その割合は全体から見ればまだまだ小さいという事実である。アメリカでは非正社員の半数以上がサービス業で働いているが(図表2)、それでもサービス業全体の労働力から見れば、わずか12・8%でしかない。

同様に建設業でも多くの非正社員が働いているが、それでも建設労働者の90%以上が正社員である(以上、アメリカ労働統計局の96年のデータによる)。

2極化が進行する アメリカ企業の人事部

アメリカ企業の人事部は、徐々にではなくなり、戦略的パートナーとしての役割を担うようになってきている。人事の大半は、単調な事務をこなし、アメリカの複雑な職場規定を守ることに腐心している。一方、ごく少数の人事部の人間が、リーダーシップ開発、変化の管理、文化の創造という役割をこなしている。この分断は時間の経過とともに一層大きくなり、最後にはこの2つはまったく異なるものになってしまっただろう。

カナダのクラリカ・インシュランスとアメリカのユニシスは、人事部の機能を、戦略的な仕事を担当する部署と事務的な部署とに分けた。

興味深いのは、非正社員が人事部ではなく、常に調達(購買)部門で雇われる事である。従って、従業員はますます人事部飛び越えて雇われ、そして調達部では、非正社員の採用に関係する投資を管理するのが難しいのではないかと危惧されている。

非正社員の管理を 目論む技術ベンダー

従業員の調達とその管理には大きなコストがかかる。ほとんどの大企業では、これが会社全体の年間調達費の11~

19%を占めるようになり、多くの技術ベンダーが自分たちに非正社員管理の手伝いをさせてほしいと各企業に売り込んでいる。彼らの売りものは、「ベンダーシステム(Vendor Management System)」や「サービスの調達と管理(Services Procurement Management)」といったシステム商品だ。

人事関連の最新動向を伝えるポータルサイト、HR.comやシニアリサーチャーを務めるアラン・シュウェイヤー氏によれば、この分野で注目すべき会社は、

チャイムスランス(Chimes Lance)、フィールドグラス(Field glass)、IQナビゲーター(IQ Navigator)、ピープルクリック(Peopleclick)、ホワイトアンバー(White Amber)である。富士通のパートナー企業であるワークブレイン(Workbrain)も、この分野に大いに注目しており、自社で開発した従業員のスケジュール管理方式によって、大手小売業のような数の多い従業員管理が劇的に変わると主張している。非正社員管理のための技術はまだ新しい試みだが、非常に注目される分野である。

即効薬のない難問が 企業に襲いかかる

技術が役に立つ分野があるかもしれないが、一方で、「ミューディール」を採用した会社は深刻な管理上の問題を抱えている。キャペリ博士はこう言う。「多くの管理職が行う仕事は、市場原理

に適っていない」。このことは、管理職だけにあてはまるのではなく、非常に多くの専門職にもいえる。

従業員が長期に雇用されているのでなければ、このことは組織の機能に甚大な影響を与える。つまり、

- ・昇進は、もはや「人参」の役目を果たさない。というのも、従業員は、昇進する前に会社を辞めたり、解雇されたりするからだ。

従業員は、自身の市場価値を向上させると考えない限り、プロジェクトで働きたいと思わない。

・会社は、従業員がすぐに辞めてしまうので、トレーニングに費やした投資を回収できない。

これらは軽々に扱われるべき問題ではない。しかも、こういう問題を解決する即効薬はない。アメリカ企業のなかには、非正社員を正社員と同じ扱いにする企業も出てきている。そうかといえば、待遇を完全に区別するところもある。これが正しいやり方だといふのはないが、従業員を2級市民のように取り扱えば、彼らが担う仕事の成果は2級のものにしかならないことは明白だ。従業員をきちんと遇されなければ、従業員もきちんと仕事はしないものだ。

人・企業・社会が満足する 最も良の解決策を求めて

組織といふものは労働力に柔軟性をもたせたい反面、従業員にはしっかりと

仕事をしてもらいたいと望むものだ。従業員は雇用保障を求め、自身の向上を目指し、かつ意味のある仕事をしたいと願っている。そして、社会は長期の失業による苦悩を回避したいと思い、会社には効率的な運営を望んでいる。

アメリカを参考にしても アメリカに追随するな

捨て商品のように扱いながら、一方で成功を期待することはできない。

このような目標をすべて達成するためには、

- ・従業員は継続的な学習をする。そうすれば、レイオフにあっても、他のところで職を見つけられるだろう。
- ・企業は、従業員と可能な限り長期の雇用関係を維持するよう努力する。
- ・企業は、従業員としての成功につながるからだ。

企業も従業員も、組織には変わっていく状況に常に適応できる柔軟性が必要であり、終身の雇用保障は不可能であることを受け入れなければならない。

・社会は、失業期間を乗り切れるような金融支援策を確保しなければならない。

・社会は、失業者が新しい職を見つけるよう、能力開発の機会を確保しなければならない。

手厚く保障された終身雇用と非正社員の冷血な世界と「ニューディール」とから、それぞれ等しい距離だけ離れた中立点がある。

ここでは、企業、従業員双方が、安定した献身的な関係から恩恵を受けることができる。終身雇用である必要はないかもしれないが、企業が従業員を使い

ジエフリー・フェッファー教授は、アメリカの最近の経済的成功から間違った教訓を引き出すのはとても簡単だと警告する。レイオフ、非正社員化、新しい雇用などを見て、これこそが経済的な成功を生み出した要因だと結論づけるのは簡単だが、実際に起こった事象を見れば、このような要因が経済的な成功とは相互に関連がないことがわかる。

雇用関係に関する最良の書として、ピーター・キャペリ教授の『雇用の未来（原題：The New Deal at Work）』（Harvard 1999、日本経済新聞社 2001）をあげておこう。彼は「ニューディール」を、「いざれは過去のものとなるかもしれない」と言つてペンを置いている。大規模なリストラや「ニューディール」を引き起こした力は一時的な出来事だった。優秀な人材の不足や成功には至らなかつたダウンサイジングの失敗を考えあわせると、企業は、従業員との最善の関係とはどんなものであるべきか、今こそ再検討を迫られている。

アメリカは企業と従業員の関係といふ分野で興味深い試みを行つてきた。他の国がそこから学ぶべきことはあるが、必ずしも手法を真似る必要はない。

21世紀の会社論

「どうなる」から「こうする」へ

世の中には異才としか呼びようがない人がいる。編み物からイラスト、女子大生小説から枕草子・源氏物語の現代語訳まで、脈絡がなさそうなどころに脈絡をつけていく橋本治氏もそんなひとりである。彼はあるインタビューで、「20世紀は、先がどうなるかわかり得るものだという幻想をみんながもった間違った時代だ」と語っている。ならば、すぐれて20世紀的な日本の会社システム、正社員重視の思想は、これからどうなるのだろうか。桃尻流『これからの会社論』である。

作家 橋本治氏 文・構成 編集部

大和朝廷までさかのぼる 日本の正社員制度

日本の正社員制度の起源って、実は大和朝廷なんですよ。聖徳太子が冠位十二階を作り、各地に盤踞していた豪族たちを朝廷の「正社員」にした。正社員が殿上人で、パートとか臨時社員がそれ以下の官人という伝統は、その後ずっと続くんですよ。

日本の貴族は、所属を前提にした官僚貴族で、ヨーロッパ流の領主貴族とは違います。ヨーロッパの貴族は、自分たちの中から王様を選び出す。「株主が会社の役員になる」というシステムが伝統としてある。そういう株式会社が日本

に入つて、不思議な会社社会を作る。日本は、大和朝廷から社員社会ですかね。

そんなに昔からあるものは今さら変えられないという考え方もあるけど、そんな苦いものに縛られる必要なんか全然ないというものが今の流れでしょう。年功序列、終身雇用で守られた官僚的な相互作用がうまく働かなくなつた。自らの仕事が社会にどう役立っているのかわからず、ただ毎日会社に行ってお金をもらひ、家族を養うだけの人が日本中幻想にとらわれるのは、既に減価償却して廃車寸前のバスに乗つているようなものです。

他人の需要に応える経験を 若者に積ませよ

働くということは、他人の需要に応えることです。だから、自他の相互作用の

ない仕事なんかありません。ところが、年功序列、終身雇用で守られた官僚的な相互作用がうまく働かなくなつた。自分

の仕事が社会にどう役立っているのかわからず、ただ毎日会社に行ってお金をもらひ、家族を養うだけの人が日本中にあふれてしまつた。

日本人は、組織に規定される力は強いのに、組織を規定する力がとても弱いです。でも、たとえ下っ端の新入社員でも、これは変だから改めるべきだ

ということをきちんと上司に言えるような組織でないとおかしいと思います。そのためには、若い人に経験を積ませ、時には失敗させることですね。今の若い人、



世界が総鎖国化した今こそ 日本の出番だ

ているのはとても心配です。

日本人が世界に誇るのは、江戸商人が備えていた実務能力です。何か新しいものを作り出すための哲学はないけれど、既存のものを「ああして、こうする」アレンジ能力ですね。ロンドンのビクトリア&アルバート美術館には日本から輸出された有田焼のティーカップセットが飾られています。安土桃山時代の南

21世紀は地球上にフロンティアがなくなりたった時代です。いわば地球全体が鎖国状態に入ったわけで、閉じた中で文化的デイテールを豊かにする方向へ進むしかありません。これは、鎖国の経験がありアレンジ能力に長けた日本人が活躍できる絶好の機会なんです。日本人の手先の器用さと美意識の発達は世界一です。世の中、ITやハイテク流りでます。逆に、ITをやめ、肥大化した会社を家内制手工業のような小さな単位に戻して、人力を復活させたほうが、製品の質が高くなり、他の国との差別化も図れるかもしれないのです。

会社は投資を怠らず 人を育てなければならぬ

会社は人を育てなければ、社会的責任を果たしているとはいえません。これは、「正社員幻想を捨てよ」というのと

蛮漆器しかりですが、相手の土俵に立ちながら、自分流の相撲を取れる「職人」が昔の日本にはあつたわけです。

ところが、ひたすら相手に頭を下げたほうが商売になるという商人根性がいつの間にか染みつき、なかなかその力が發揮されなくなってしまった。人がいいだけでは駄目で、自分たちはオリジナリティあふれるものをもっている、欲しいなら売ってやろうか、という高飛車な姿勢も時には必要なのです。

21世紀は地球全体が鎖国状態に入ったわけで、閉じた中で文化的デイテールを豊かにする方向へ進むしかありません。これは、鎖国の経験がありアレンジ能力に長けた日本人が活躍できる絶好の機会なんです。日本人の手先の器用さと美意識の発達は世界一です。世の中、ITやハイテク流りでます。逆に、ITをやめ、肥大化した会社を家内制手工業のような小さな単位に戻して、人力を復活させたほうが、製品の質が高くなり、他の国との差別化も図れるかもしれないのです。

会社が何をやつて、何をやらないと資金を集め、できたら大宣伝をかけ、それなりに流行る映画は作られていますが、作品の質は以前とは比べものにならないくらい落ちています。配給はするけれど制作はしない。映画会社が映画会社たることを放棄した結果、映画そのものが変質してしまったのです。

会社が何をやつて、何をやらないと資金が必要な時代はないと思います。なんて考えられないし、今ほど日本に投

はまったく別の話です。今まで会社の内部でやっていた仕事を切り離したり、外部化したりする動きが加速していますが、これをやりすぎると会社の存在基盤そのものが危うくなります。

その端的な例が日本の映画会社です。経費がかさむという理由で、大部屋俳優を次々に切つていったのですが、その結果、通行人など、端役・脇役の演技にリアリティがなくなってしましました。アルバイトやボランティアを使うにしても、それなりの教育が必要ですが、それでも、それなりの教育が必要ですが、それがも満足にやれていない。給料は雀の涙だけれど、映画が好きだから必死に勉強し、明日のスターを目指す人材」を育てようという気概を捨てたんです。菅井きんのような渋い役者は一度と生まれないんじゃないですか。一回ごとに資金を集め、できたら大宣伝をかけ、それなりに流行る映画は作られていますが、作品の質は以前とは比べものにならないくらい落ちています。配給はするけれど制作はしない。映画会社が映画会社たることを放棄した結果、映画そのものが変質してしまったのです。

会社が何をやつて、何をやらないと資金が必要な時代はないと思います。なんて考えられないし、今ほど日本に投

個人も、組織も 周囲に余白を残せ



臨時の働き手というと、昔から知られているのが酒づくりの杜氏です。農閑期に出稼ぎにやってくるわけですが、彼らの存在抜きには酒づくりなどできません。その他、私が子どもの頃は、渡りの職人とか床屋とか料理人とかがいました。

実は今、店がつぶれて行き場がないなつた知り合いの美容師に定期的に自宅に来てもらっています。渡りの美容師つて本当は違法なんですが、たとえ料金が割高でも、外に出るのが億劫になつた年寄りにとってはすごく便利な存在なんですね。高齢社会になるこれからの時代、大きな需要があると思います。

こう言うと、美容師派遣の会社を作らうという人が出てくるんだけど、やめたほうがいい。会社になつたら、サービスのレベルを保つために教育をしなければいけない。意欲だけはあって、一から育てなければいけない人も出てくるでしょう。そうなると、正社員、終身雇用という問題がまたぞろ出てくるんです。そうではなくて、働く側の自覚を尊重すべきで、やりたいと手をあげた人に免

許や許可を貰えればいいことです。杜氏だって、自分の田んぼをもつていて、農閑期に造り酒屋にやってくるわけです。パートの仕事に全身全霊を捧げて全収入を稼ぐのか、あくまで手がすいたときに得る部分収入なのか、当人が決めるべき問題です。こういう「自由」が、会社が参入すると崩れてしまします。需要があるから会社も参入せよ、ではなく、働く個人の裁量にゆだねるべき問題として、会社が関わらない分野があつてもいいのではないか。

21世紀は、個人も会社も社会も、自分の考えるのはここまで、あなたが考え



はしもと・おさむ
作家。1948年生まれ。東京大学文学部国文科卒業。在学中の68年に描いた駒場祭のポスターでイラストレーターとして注目される。77年『桃尻娘』で講談社小説現代新人賞佳作受賞。小説・評論・戯曲・古典の現代語訳・エッセイ・芝居の演出などで精力的に活躍。主著『桃尻語現代枕草子』『江戸にフランス革命を』『89』『窓変源氏物語』『ひらがな日本美術史』『20世紀』。『宗教なんかこわくない!』で第9回新潮学芸賞受賞。

「これからどうなる」ではなく 「これからこうする」へ

何をしたらいいかわからないと途方にくれたら、過去を探ることです。田舎に帰つて先祖の蔵でも漁つたらいいんですけど。他人にとつてはどうでもいいけど、自分にとつて必要な知識、自分にとつての一行為が必ず見つかるはずです。それが見つからない人は、常に新しい情報を追いかけなくてはという、20世紀の悲劇の渦中にまだいるんですね。

ひとつ確実なことがあります。20世紀は、「これからどうなるんでしょう?」という傍観者の立場が許されましたが、21世紀は、「これからどうするの?」が個々人に強く問われる時代です。

るのはここから、というように、それぞれが判断すべき余白を周囲に残しておるのが普通になるはずです。そのほうが余分な権力が発生しません。会社が干渉しすぎるから辞めるという妙な話になります。

ちなみに、明治維新からこの方、日本では、会社があまりにも多くのものをしょいこみすぎました。だからこそ、官僚が甘えて腑抜けになつたのだと思います。

2

Part 1

データで読む

非正社員の拡大と
産業・職種別の活用実態

Part 2

正社員・非正社員を
どうマネジメントするか

Part 3

石原直子（ワークス研究所研究員）

事業戦略と
人材ポートフォリオマネジメント

おわりに

佐野一郎（本誌編集長）

「雇用の多様化」を追いかけていたら
「正社員」とは何か？にぶつかった。

正社員・非正社員 活用のための 人材ポートフォリオ マネジメント

ここまで、企業経営はもちろん、日本でも世界でも社会に
さまざまな影響を及ぼしている現象に、いくつかの角度から光をあててみた。

複雑な多面体であるこの問題、あてた光が乱反射し、問題が見えにくくなっていることを祈りたい。

2章では、個々の企業が多様な雇用形態をどうマネジメントするか、という問題に軸芯を移す。

雇用形態の異なる多種多様な人材のモチベーションを維持しつつ、

人件費当たりの生産性をいかにアップさせるか。

Part1で、非正社員の就業形態の実情を統計から探り、

Part2で、戦略に基づく正社員・非正社員のマネジメントに長けた企業をケースとして分析、

Part3で、ワークス研究所が昨年来取り組んできた人材ポートフォリオ研究をもとに、

これから的人事・経営のあり方へのヒントを探る。

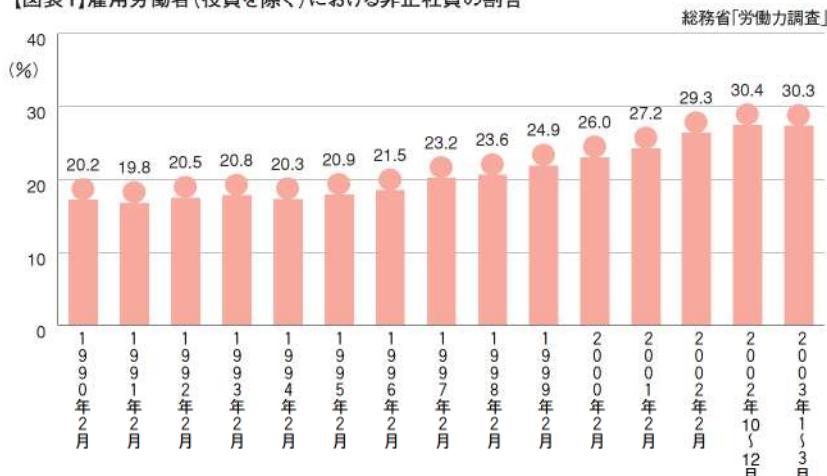
最後に、特集全体を小括した「まとめ」を掲載する。

データで読む 非正社員の拡大と産業・職種別の活用実態

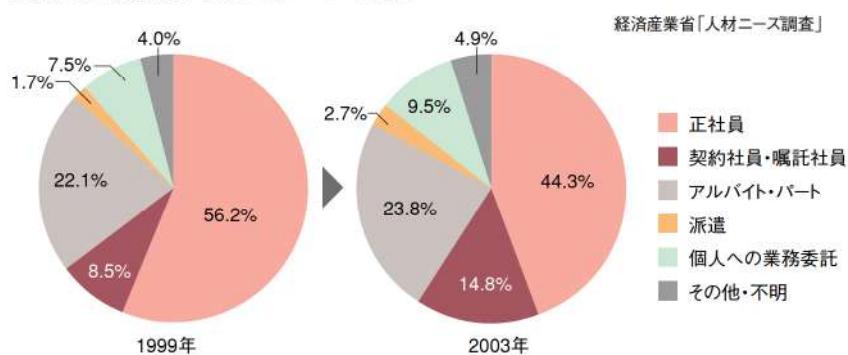
日本企業の従業員の非正社員化は80年代後半以降、急速に進み、その勢いはいまだ衰えていない。といつても、産業界おしなべてこの傾向が進んだのではなく、職種も含めて、当然濃淡の違いが散見される。そのあたりをデータで見てみよう。

文・構成
荻野進介（編集部）

【図表1】雇用労働者(役員を除く)における非正社員の割合



【図表2】雇用形態別に見た人材ニーズの割合



雇用労働者の30%に達し 増え続ける非正社員

日本では昨年後半に入り、非正社員の割合がとうとう役員を除く雇用労働者の30%を突破した（図表1）。2003年1～3月の役員を除く雇用者は平均494万人で、このうち「正規の職員・従業員」は3444万人、「パート・アルバイト、契約社員、派遣社員などの「非正規の職員・従業員」は1496万人となつており、役員を除く雇用者に占める割合はそれぞれ69.7%、30.3%となつている。

また、今年7月に発表された経済産業省の「人材ニーズ調査」によれば、4年前の1999年に発表された同調査と比較して、正社員の比率が44.3%と半数を切った（図表2）。前回は56.2%だから、急速に非正社員ニーズが高まっている。他の非正社員形態はすべて増加しており、なかでも、契約社

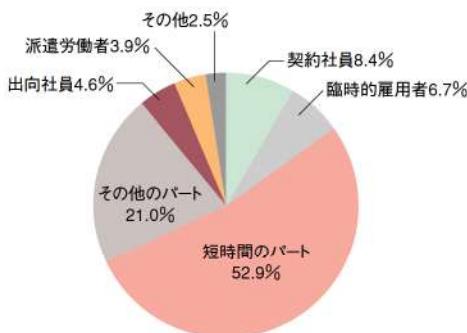
員・嘱託社員の比率が8.5%から14.8%に大きく上昇している。

卸・小売、飲食、サービスが 非正社員活用のベスト3

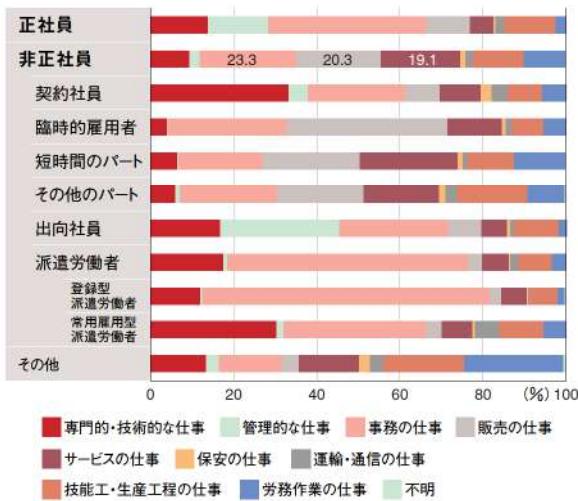
産業別に見ると、正社員・非正社員の割合はどのようになつていて、その変化の推移はいかほどだろうか。図表3は、1994年と1999年に厚生労働省が実施した「就業形態の多様化に関する総合実態調査報告」（※1987年に第1回目の調査が実施され、来年、4回目の調査が実施される予定）の数字を抜粋したものだ。非正社員の就業形態の内訳を表したのが図表4である。

産業別の統計を見ると、非正社員の割合が高いのは、卸売・小売業、飲食店の43.0%、サービス業の28.6%、不動産業の25.2%になつていて。事業所形態別では、店舗の61.1%が圧倒的に高い。他方、正社員比率に関し

【図表4】非正社員の就業形態の内訳



【図表5】就業形態・職種別労働者割合



【図表3】産業・事業所の形態、正社員および非正社員の割合(%)

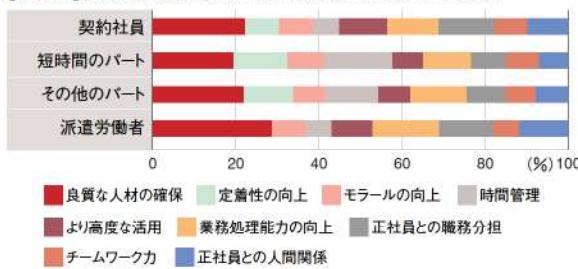
	産業別		事業所形態別	
	正社員	非正社員	正社員	非正社員
全産業平均	77.2 -4.7 72.5	22.8 4.7 27.5	82.3 -0.1 82.2	17.7 0.1 17.8
鉱業	90.8 -0.2 90.6	9.2 0.2 9.4	81.6 -3.6 78.0	18.4 3.6 22.0
建設業	77.5 6.6 84.1	22.5 -6.6 15.9	86.4 2.7 89.1	13.6 -2.7 10.9
製造業	84.1 -2.8 81.3	15.9 2.8 18.7	84.7 -6.5 78.2	15.3 6.5 21.8
電気・ガス・ 熱供給・水道業	90.8 0.0 90.8	9.2 0.0 9.2	51.1 -12.2 38.9	48.9 12.2 61.1
運輸・通信業	90.0 -8.0 82.0	10.0 8.0 18.0	76.7 -5.0 71.7	23.3 5.0 28.3
卸売・小売業、 飲食店	64.3 -7.3 57.0	35.7 7.3 43.0	1994年	差(1999年-1994年)
金融・保険業	87.7 -4.4 83.3	12.3 4.4 16.7	1999年	
不動産業	81.8 -7.0 74.8	18.2 7.0 25.2		
サービス業	74.1 -2.7 71.4	25.9 2.7 28.6		

良質な人材の確保が企業共通の悩みの種

同じ調査の個人編を見てみよう。図表5は、労働者の就業形態別の職種の割合を表す。非正社員全体で見ると、「事務の仕事」20・3%、「サービスの仕事」19・1%、「販売の仕事」19・1%

鉱業といった産業、事業所形態としては研究所の比率が非常に高い(図表3)。5年前と比べると、産業別では、建設業を除き、総体的に非正社員比率が増えており、なかでも運輸・通信業の比率を最も減らしたのも運輸・通信業だった。事業所形態では、ここでも店舗がダントツで、12・2%も増えている。

【図表6】就業形態別に見た、非正社員の活用上の問題点



- 1) それぞれの就業形態の労働者を雇用している事業所のうち、回答のあった事業所を100とした
- 2) 「定着性の向上」については、派遣労働者は回答の対象外としている

※図表3・4・5の出所は、厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査報告」(図表3は、1994年と1999年の比較、その他は1999年)

最後に、企業があげている非正社員活用上の問題点(図表6)を見る。契約社員・パート・派遣とともに、「良質な人材の確保」が筆頭にあげられている。2番目に比率が高い問題点として、契約社員が「正社員との職務分担」、短時間のパートが「時間管理」、他のパートと派遣労働者が「業務処理能力の向上」となっているのは納得感がある。

で、これら3つで全体の62・7%を占めている。非正社員の就業形態別に見いくと、契約社員は「専門的・技術的な仕事」、短時間のパートは「サービスの仕事」、その他のパートは「事務の仕事」、出向社員は「管理的な仕事」、派遣労働者は「事務の仕事」を任せられる比率が最も高い。

正社員・非正社員をどうマネジメントするか

正社員・非正社員に任せる仕事を分ける基準は何か。どんな成果を期待して非正社員を活用しているのか。ここでは、4つの企業ケースを取り上げ、戦略にマッチした正社員・非正社員活用のあり方を考えみたい。取り上げるのは、同じ流通小売業として対照的な人事戦略をとる、正社員重視のオオゼキと、非正社員にもマネージャーへの道が開かれているイオン、さらに新卒の高度人材を一年ごとの有期契約の形で獲得する制度を作った三洋電機、それに、契約制のMRを新規市場開拓に活用している医薬品メーカーのゼリア新薬工業である。

文・構成 石原直子（ワークス研究所研究員）＝オオゼキ、イオン） 白石久喜（同＝三洋電機、ゼリア新薬工業）

オオゼキ

Case 1

正社員の創意工夫で売り場の魅力を拡大 集客力は正社員でなければ維持できない

世田谷発、超優良スーパーの 正社員比率は異例の70%

オオゼキは東京西部と神奈川県に、19店舗の食品スーパーを運営する企業だ。たつた19店舗の地場企業と異なる

なかれ。日経流通新聞MJが実施した新・ビッグストア調査（2002年8月15・20日発表）のスーパー・マーケット（売り場面積1000平米以下の部）売上高上位は、1位のオオゼキ松原店を筆頭に4位までを同社の店舗が独占。

減に苦心しているのとは好対照だ。なぜ高い人件費を負担してまでも、正社員を活用し続けているのだろう。

集客力を維持・向上するための 三位一体のキーワード

オオゼキでは、上位10店のうち、実に9店がオオゼキの店舗である。

このオオゼキは、70・3%という、小売業界では異例ともいえる高い正社員比率を維持している（2003年2月末現在）。多くの小売店が、パート・アルバイトの積極活用により、人件費の削



株式会社オオゼキ
代表取締役会長
佐藤達雄氏

減に苦心しているのとは好対照だ。なぜ高い人件費を負担してまでも、正社員を活用し続けているのだろう。

「今日来店したお客様に明日も明後日も来店していただくなには、お客様を喜ばせなければならぬ。それが『喜客』

株式会社オオゼキ

- 事業内容：スーパー・マーケットの運営
- 本社所在地：東京都世田谷区
- 設立年：1957年
- 従業員数：704人（ほか、平均臨時雇用者数308人）（2003年2月末現在）
- 売上高：456億8238万円（2003年2月期）

というレベルの顧客満足だ。お客様を喜ばせるためには、お客様の本当に欲しいものを察する力が必要だ」（佐藤会長）

大好きなのは集客力。集客力の維持向上こそが小売業経営の基本に他ならない。この集客力の維持・向上のために、同社が掲げるのが、「お客様第一主義」、「個店主義」、「地域密着主義」だ。

お客様が欲しいと思っているものを何かして手に入れるのです。そうすることでき、明日も来ようと思つていただけるのです

個店主義は権限委譲とセットで初めて機能する

「喜客」の実現のためには、仕入れや値付けを、顧客ニーズに合わせて各店ごとに行う必要がある。これがオオゼキの「個店主義」である。本部主導の一括大量仕入れを否定し、個店分散仕入れを貫き、また、仕入れ担当者＝売り場担当者として、責任をもつて商品を売る。

実際、オオゼキでは、入社間もない若手社員にも、自分の担当商品をどの程度仕入れ、いくらで売るかの判断が任せら

れる。中途半端な権限委譲ではなく、仕入れた商品を売り切るところまでの責任を負わせることが、社員の創意工夫とモチベーションを高める秘訣だ。

さらに、お客様第一主義を実現するのが「地域密着主義」だ。「小商圈主義」ともいい換えられる。大商圈の何万という顧客に最大公約数的な商品を提供するのではなく、地元在住の、毎日の食材を求めて来店する、「顔の見える」顧客ひとりひとりに最大の満足をもたらす商品を提供するという姿勢だ。



正社員こそが3つのキーワードの実践者

「集客力を維持するには、いかにお客様に喜んでいただか、自分で考えられる人だけに接客を任せることです。だから

ここまで徹底的に顧客の質問や要求に応えようとする正社員こそが、顧客に明日も来ようと思わせ、オオゼキの集客力を支えているのである。



オオゼキ松原店
青果部 石井智和氏

当社では、お客様に接する仕事は正社員にやってもらう。パートタイマーに同じ水準の創意工夫や責任を要求するのは難しいと考えるからだ」（佐藤会長）

石井氏は次のようなエピソードを話してくれた。「お客様に商品のミカンが甘いかと尋ねられても、勢いで『甘いですよ』とは言いません。甘さの感覚は子どもからお年寄りまで個人差があり、私に甘いとは限りませんから。以前はそのお客様に買つていただいた別のミカンと比べて糖度が高ければ、『あれより甘いはずです』というように答えるのです」

Case 2 イオン

パートタイマーが売り場責任者にシステムインフラが業務を支援

“流通の巨人”が目指すのは世界10位以内の総合小売企業

食品スーパーのマックスバリュなどを傘下に抱える、日本でも屈指の巨大流通企業だ。同社は2002年2月決算時に、2010年に小売業ランキング世界10位内に入る総合小売企業になることを目標とした長期計画「グローバル10」

を発表。連結売上高7兆円、単体営業利益率5%、などの具体的な数値目標も掲げ、以降、積極的な企業買収や業績不振企業の受け入れを通して、着々と規模を拡大。大規模なIT投資などによる収益性の向上にも余念がない。チ

イオン株式会社

- 事業内容：総合小売業
- 本社所在地：千葉県千葉市美浜区
- 設立年：1926年
- 従業員数：63,010人
(2003年2月20日現在)
- 売上高：2兆9345億9200万円
(2003年2月期)

イオンはGMS(General Merchandise Store : 総合スーパー)のジャスコ、

イオングループのマックスバリュなどを傘下に抱える、日本でも屈指の巨大流通企業だ。同社は2002年2月決算時に、2010年に小売業ランキング世界10位内に入る総合小売企業になることを目標とした長期計画「グローバル10」

を発表。連結売上高7兆円、単体営業利益率5%、などの具体的な数値目標も掲げ、以降、積極的な企業買収や業績不振企業の受け入れを通して、着々と規模を拡大。大規模なIT投資などによる収益性の向上にも余念がない。チ

エーンオペレーションの仕組みを構築し、効率性と生産性を最大限に引き出す努力を行う一方で、人材こそが最重要

要経営資源と位置づけ、従業員区分にこだわらず、能力に応じて役割を与え、成果に応じて評価する仕組みづくりに着手している。

パートタイマーが7人を束ね 売り場を支える

藤田政子氏がパートタイマーとして、埼玉県吉川市にあるジャスコ吉川店の畜産部門で働き始めたのは1996年。入社直後はフレッシャーというレベルだったが、歳月を経て順調に昇格し、2000年には正社員が受けた教育研修を一緒に受ける資格を獲得した。畜産・農産・水産など売り場単位の責任者レベルの、各種の判断業務を行うための研修だ。研修を受けた直後の2000年夏、藤田氏は、同店の畜産部門のマネージャーに登用された。

畜産部門はパート・アルバイトばかり7人の職場だ。藤田氏は7人のシフト担当業務や持ち場の割り振り)はもちらんのこと、日次、週次、月次の売上げ目標や仕入れ計画、売り場づくりまでをこなす(図表1)。



イオン株式会社
グループ人事本部
人事企画部 部長
加賀章男氏

パートマネージャーを支える 3つのインフラ

イオンでは、このようにパートタイマーを売り場責任者に登用する例が増え、子会社のマックスバリュ東北では、とうとうパートタイマーの店長も登場した。多くの判断や責任を求められる売り場責任者の業務や店長業務を、パートタイマーという非正社員に任せられるのは、それをサポートする万全の仕組みがあるからだ。

第一のサポートは、教育インフラである。藤田氏は、マネージャー就任前に正社員と同じ研修を受けた。この研修のコンテンツは、売り場責任者に必要とされる「知識・技術・計数管理・マネジメント」だ。マネージャーになってからも、新システム投入時の研修や人材育成スキルの研修など、折に触れて学習する機会が用意されているという。

第二のサポートはITによる全店情報管理である。従業員のシフトやワークスケジュールの作成には、オリジナルのパソコンソフトを使う。売上げ予算の作成時には本部から送られる過去数年分



ジャスコ吉川店
畜産部門マネージャー
藤田政子氏

【図表1】藤田マネージャーの標準的な一日

11:30	出社＆売り場確認 商品陳列状況・鮮度チェック実施状況・販促物やポップの確認
12:00	朝礼 指示事項の伝達と当日の売上げ目標・重点売り込み商品の確認
12:15	マネージャー朝礼 店長や本部からの指示事項等の伝達と部門間の連絡・コミュニケーション
13:00	休憩
14:00	メール・書類・伝票チェック 売上げ実績や天気予報に基づく、翌々日仕入れ分の修正と翌週の売上計画書作成
15:00	「見切り」指示 当日の売れ行きや客足を見ながら、何を在庫にし、何を売り切るかを決定
(問い合わせ)	各種計画書の作成 月間の販売計画書の作成と人員シフトの組み替えなど
16:30	競合店調査 毎日、近所の競合店に出かけ、自店の重点商品の値段などをチェック
17:30	売り場確認 店頭にて商品の追加、売れ行きの確認、顧客とのコミュニケーションなど
18:30	夜間・翌日の準備 アルバイトへの指示と翌日のワークスケジュール伝達
19:30	夜間店舗責任者への引き継ぎ 当日の売上げ状況、残った商品の値引きのタイミングなどを指示
20:00	退社



新しい人事制度で “ガラスの天井”は壊れるか

もちろん、以上のようなサポートの仕組みがあるからといってマネージャーの業務が、誰にでもできる楽なものと考えるのは間違いだ。どんなに緻密なデータがあるうと、天候ひとつで来店客数や売上高は驚くほど変わる。藤田氏は、「何よりもやりがいを感じるのは、月間の売上げ目標がすべての商品でばっちり達成できたときです」と話す。類まれな能力と意欲をもつたパートタイマーでなければ、マネージャー業務はつとまるはずもないし、また、そういう人材は多いわけ

の売上げデータのグラフでトレンドを見極め、それに自店のデータをもとにした更なる分析を加えながら、予測を立てていく。

第三のサポートは、本部主導の売り場づくりや商材管理のシステムだ。週次 の重点販売商品とその売り方については、全社統一メニューが本部から送られてくる。商品の発注量の修正は2日前まで可能だが、これも各店への商品配達

が本部で一括管理されているからだ。また、畜産といえども店舗内で肉をさばいて、挽いたりするインストア業務はほぼ全廃し、あらかじめセンターで個別パックされた商品が届けられる仕組みになつていることも大きい。

たり、挽いたりするインストア業務はほぼ全廃し、あらかじめセンターで個別パックされた商品が届けられる仕組みになつていることも大きい。



三洋電機株式会社
人事ユニット
要員・能力開発チーム
マネージャー
岡本浩之氏

新卒採用は正社員。これが世間的な常識で、異論を唱えるものは少なかろう。しかし、その常識を覆し非正社員として新卒大学生の高度人材の採用に成功している企業がある。オーナーマインド社員制度（以下、OM社員制度）を実施している三洋電機である。2001年4月より、公認会計士、弁理士などの例外ではなかつた。

ついで、大学生の就職に対する意識の変化。年功主義への抵抗感や職種に対する強いこだわりがあり、特に高度人材たり得る学生にその傾向が強い。既存の制度の枠内ではそのような人材の獲得は困難なのだ。この二つの環境変化の解決策として、OM社員制度は生まれた。

新卒採用は正社員。これが世間的な常識で、異論を唱えるものは少なかろう。しかし、その常識を覆し非正社員として新卒大学生の高度人材の採用に成功している企業がある。オーナーマインド社員制度（以下、OM社員制度）を実施している三洋電機である。2001年4月より、公認会計士、弁理士などの例外ではなかつた。

ついで、大学生の就職に対する意識の変化。年功主義への抵抗感や職種に対する強いこだわりがあり、特に高度人材たり得る学生にその傾向が強い。既存の制度の枠内ではそのような人材の獲得は困難なのだ。この二つの環境変化の解決策として、OM社員制度は生まれた。

雇用を超えた新卒活用 OM社員制度開始

資格保有者や、学生時代に起業経験のある者など約10名の新卒大学生、院生のもと、新規事業の立ち上げ、国内外のM&A、知財管理などの現場で活躍している。この制度の背景には、まず、人材に対する成果期待の変化がある。

ラインの要求する人材レベルが高度化していることは今日、当然の認識だが、三洋電機の新卒採用においてもそれは例外ではなかつた。

ついで、大学生の就職に対する意識の変化。年功主義への抵抗感や職種に対する強いこだわりがあり、特に高度人材たり得る学生にその傾向が強い。既存の制度の枠内ではそのような人材の獲得は困難なのだ。この二つの環境変化の解決策として、OM社員制度は生まれた。

柔軟に活用する高度人材を 戦略に関わる組織

OM社員は、1年単位の契約期間におけるミッションの達成度合いで評価され、翌期の契約が決定する。個人の希望と会社のニーズが合致する間は契約が更新される仕組みだ。しかし、組織が契約の更新を希望しても、一年単位の契約ゆえに、個人が希望しなければそれはかなわない。人材流出の可能性は正社員よりも高いのだ。貴重な知識保有者が正社員として囲い込まないリスクを同社はどのように考えているのか。人事ユニット要員・能力開発チームマネージャーの岡本浩之氏はこう語る。

「リスクとは考えていません。囲い込むという価値観こそ、これまでの画一的な

Case 3

三洋電機

1年単位の契約で新卒の高度人材を獲得 組織と個人の新たな関係が生まれた

でもない。
現在イオンは、高いモチベーションをもつパートタイマーが、意欲と能力に応じて新たな役割を担えるよう、人事制度

の改革を進めている。「これまで例外的な取り扱いだったパートタイマーのマネージャー登用を制度化し、しかも、能

力次第で店長にもなれる仕組みにしま

す」（グループ人事本部人事企画部 部長 加栗章男氏）
大規模チャーンオペレーションの仕組みを整えることにより、これまで活用し

きれなかつた「能力の高い非正社員」からの貢献を最大限に引き出そうという試みだ。

三洋電機株式会社

- 事業内容：電気機器製造業
- 本社所在地：大阪府守口市
- 設立年：1950年（創業：1947年）
- 従業員数：16,167人
(2003年3月末現在)
- 売上高：2兆1825億5300万円
(2003年3月期)

そこには、正社員とOM社員という

複線の仕組みを整備する明確な意思と理由があった。つまりOM社員に求めるものは、その時々の戦略に応じた能力・知識であり、企業独自の文化や慣習の理解・伝播などではないのだ。その部分は、正社員として採用する人材が担保している。戦略的な雇用多様化の実践である。

能力と就業観の的確な理解が組織と個人の利益を最大化

実際にこの制度で働く個人は、三洋電機の意図をどのように理解しているのだろうか。OM社員として昨年4月か

ら、M&A業務や新しいストックオプション制度の導入プロジェクトなどに携わった鈴木啓太氏に聞いた。

「そもそも正社員志向はなく、将来をひとつ組織にゆだねるほうがリスクを感じます。契約社員であることの不安はありません。組織の中での長期的なキャリアよりも、短期的・中期的に自身のス

マス。あなたのキャリアのこの期間だけ、その知識、能力をきつちり使わせてもらいますよ……と」（岡本氏）

※三洋電機のOM社員制度は、業務委託契約に基づくものなので、法律上は採用とは呼べないが、本文においては便宜上、契約社員、採用という表現を用いている。



三洋電機株式会社
戦略ユニット
公認会計士
鈴木啓太氏

キルを磨くことのほうが自分にとつては重要なのです」

このようなキャリア観はまだ少数派であろうが、身につけた知識の市場価値を自覚したうえで、望む働き方を実現する新卒学生が既に出現している。対する企業側の意識も明確である。

「そもそもOM社員を希望してくる人は正社員としての働き方を望まないのでですよ。やりたいことがあってその夢の実現に向けて実業の場で勉強する、と割り切っている。我々もそれに応じてい

解したうえで、自社にとつて最適な活用方法を探り、結果として、組織と個人の利益の最大化が実現している。かつては正社員になることが就職の勝者であり、今でもその意識は多くの大学生の心の中に根深く残っている。一方で、OM社員のように新たな働き方を選ぶ新卒学生が出現している。そこに将来を予見するかのような組織と個人の新しい関係を垣間見ることができる。

ゼリア新薬工業 Case 4 コントラクトMRによる新市場開拓 正社員MRとの戦略的なすみわけ

日本では一般化していない コントラクトMR

アメリカにおけるコントラクトMR（※1、以下CMR）の比率は平均20%、イギリスで29%、一方の日本では約1・5%といわれており、国内ではCMRはまだ未成熟の職種である。そんなな

か、2001年よりCMRを導入し、

限られたMRの力で大学病院、地域中

核病院などのいわゆる大病院を中心には68人をCMRで構成しているのがゼリア新薬工業だ。消化器系医療用医薬品を得意とする中堅新薬メーカーとして知られる同社の医薬営業企画部長である吉島光之氏に、CMR活用の背景と実情を尋ねた。

「当社は従来、中堅新薬メーカーとして、

ゼリア新薬工業 株式会社

- 事業内容：医薬品、医薬部外品、動物用医薬品、農薬、工業薬品、試薬の製造、販売および輸出入
- 本社所在地：東京都中央区日本橋
- 設立年：1995年
- 従業員数：1,266人（2002年3月末現在）
- 売上げ：550億5500万円（2003年3月期）

別に変えていきます。この変化に対応し、競合他社に負けないためには、自社が強いエリア、早急に構築をすすめる必要があるエリア、欠員補充が必要なエリアそれぞれに、能力と適性を見きわめてMRを再配置する

必要があり、結果的に、MRの早急な増員が求められました。しかし、MR認定試験（※2）が事実上、必須であるこの職種の性格を考慮すると、新卒者がフィールドに出るまでに最低、半年以上を要します。そこで、認定試験に合格している有資格者のCMRを即戦力として獲得し、有効活用する戦略を進めました

環境変化が同社に求めた対応は、従来の得意とする領域だけではなく、大病院、中小病院・診療所のどちらに対しても、バランスを欠くことなく、営業活動を行うことであった。必要な数のMRを、いち早く現場に投入するにはCMRの活用が不可欠であり、戦略として、従来手薄だった中小病院・診療所へ即戦力のCMRを中心に入れる一方、既存の正社員MRを強化エリアと大病院へ集中投下した。非正社員の活用が、内部資源の再配置と、見合わない資質の人材のフレキシブルな雇用を可能にし、市場拡大という課題に応えたのである。

CMR活用のメリットは、戦略上の人員増強にとどまらず、現場における知識のシナジーをも引き起こし、個々のMRの能力向上という副次的な効果も生んでいるということだ。

最後に、外部人材である彼らのマネ

「経験者であるCMRは、認定資格だけでなく、他社での営業ノウハウをもつておらず、非常に強力な戦力なのです。CMRと正社員MRの情報交換や、お互いのノウハウ共有が現場で進んでおり、よい影響が出ています」（吉島氏）

高い専門性ゆえに派生するCMRの副次的な効果



セリア新薬工業株式会社
人事部長
永谷康典氏

ジメントについて、同社人事部長の永谷康典氏に訊いた。

して迎え入れることで、モチベーションの維持や競争意欲の向上を図つており、

「CMRの方々は、非正社員には違ひありませんが、社員と同等のパフォーマンスを求めていますので、働きやすい環境の整備に配慮しています。当社のMRは、チーム単位で活動しますからCMRもチームの一員として参加してもらい、正社員と同様、チーム・インセンティブの対象になります。ただし、会議への参加は最小限にするなど、時間的な拘束はできるだけしません。また、将来、彼らCMRが当社への入社を望む場合、エージェントの合意があれば正社員としての採用もあります」

同社では、CMRをチームの一員としての採用はあります。また、将来、彼らCMRが当社への入社を望む場合、エージェントの合意があれば正社員としての採用もあります」



セリア新薬工業株式会社
医薬営業企画部長
吉島光之氏

※1 MRとは医薬品情報担当者の略称。1993年、日本製薬工業協会によって称された。製品の営業は製薬卸のMSが担当し、適正使用情報の提供、副作用情報の収集は、製薬メーカーのMRが担当するものとされている。コントラクトMRとは派遣や業務委託といった形態でMR活動を行うMRの総称。コントラクトMRを派遣するあるいは業務を受託する企業はCSO（医薬品販売業務受託機関）と呼ばれる。

※2 MR認定試験とは業界団体である財團法人医薬情報担当者教育センターによって、試験の実施および認定、更新が行われる資格制度。医薬情報担当者としての業務を行うにあたっての基礎的な知識や

能力を評価するもの。

社員と同等のパフォーマンスの発揮を促し、さらに正社員としての採用の門戸も開いている。CMR自体は、日本においてはまだ一般化しているとはいがたいたが、MRという職種は、認定試験制度が普及したこと、より流動性が高くなつたといわれる。CMRを経て正社員になるというキャリアが将来的には増えなるのかもしれない。

事業戦略と人材ポートフォリオマネジメント

ここまで、正社員あるいは非正社員を戦略的に活用することにより、企業のパフォーマンスを向上させている企業の事例を見てきた。このパートでは、さきの4つのケースを、事業戦略的視点から再検証したうえで、ワークス研究所の考える「どんな業務を非正社員に任せることができるか」を判断するポイントを紹介する。さらに、長期雇用人材としての正社員に求められる役割について仮説を述べ、最後に、人材ポートフォリオマネジメントを視野に入れた事業戦略および人材戦略のあり方を提示したい。

石原直子（ワークス研究所研究員）

1 戰略との関連性から 4つのケーススタディを再検証する

これからの時代は、企業が「なぜ正社員を採用するのか」「非正社員をどの分野でどのように活用するのか」を常に問われることになる。その際、戦略的な視点が不可欠になるだろう。以下にPart 2で取り上げた4社のケースを、事業戦略と人材ポートフォリオ戦略の関連性という観点から改めて検証したい。

オオゼキ

オオゼキの事業戦略の要諦は、「個店の売り場の魅力を最大限に高めて集客力を維持する」ことであり、これを達成

するために、「お客様第一主義」「個店主義」「地域密着主義」という三位一体の方法論が存在する。

店舗では、商品仕入れや値付けの方

法、顧客との接し方など、多くの業務のポイントは、あえて暗黙知のままに置かれている。ルールで縛ったり、マニュアルで型にはめたりすれば、その瞬間から、三つの方法論の形骸化が始まることを、オオゼキは熟知している。だからこそ、顧客を喜ばせ、満足させるために自ら創意工夫を發揮する能力をもつた人材こそが、オオゼキの事業戦略上欠

かせない。ゆえに、オオゼキでは他の多くの小売業と異なり、現場に正社員が配置されるのである。

イオン

世界に通用する総合小売企業を目指すイオンの最重要経営課題は、チエーンオペレーションによる効率性と生産性の最大化である。高度なチエーンオペレーションの実現は、店舗における管理業務や判断業務を強力にサポートする。パートタイムの売り場責任者や店長への登用は、こうした高度なチエーンオペ

ーションが可能にしたといえる。もちろん、売り場責任者の業務には仕組みでサポートされていない部分も多

く、だからこそ、現在のマネージャーや店長の業務は、突出した意欲と能力のあるパートタイマーにしか任せることはできないし、現状ではその数は決して多くない。

だが、世界レベルのチエーンオペレーションの仕組みが完成した暁には、店舗における管理業務や判断業務の難易度はかなり低下するだろう。そうなれば、経験を積んだパートタイマーに店舗運営

前項では、正社員や非正社員の戦略的な活用を実現している4社を検証した。だが、実際、ある業務を非正社員に任せられるかどうかは、どう判断すればよいだろうか。

本項目では、ワークスでの人材ポートフォリオ研究の過程で明らかになった、そ

非正社員活用が企業の生産性を低下させる!?

の判断のための視点を説明する。

企業が非正社員を活用する理由は、

最終的に「生産性の向上」に帰着する。

この生産性をかえつて低下させるかもしれない。まず、そのような事態を引き起こす、3つのリスクを説明しよう。企業内の業務を非正社員に任せられるかどうかは、ここで述べる3つのリスクを回避できるかどうかによって決まるからだ。

この場合には、競争優位を生み出していった知識やノウハウが外部に流出し、企業の競争力や価値を低下させてしま

どの企業にも、自社の競争優位の源泉、すなわち他社との差別化ポイントになっている業務が存在するが、企業がそのことに自覺的でないと、その業務を非正社員に任せるという判断をしてしまうことがある。

この場合には、競争優位を生み出していった知識やノウハウが外部に流出し、企業の競争力や価値を低下させてしま

2 企業内の業務を非正社員に任せる際の判断基準

1 競争優位の源泉となる知的資本の外 部流出

う結果となる。

2 内部マネジメントコストの上昇

社内に関係者が多く意見調整が難しい業務や、やり方が定型化されない業務を非正社員に任せてしまうことで、かえつてコスト高を招いてしまうことがある。非正社員と正社員の間のコミュニケーション・コストや、上長が非正社員の仕事のプロセスや成果を監督するためのコストが上昇するからだ。

ここで、イオンとオオゼキの事業戦略の違いが、人材ポートフォリオ戦略の違いとして明確に現れていることを改めて指摘しておく。

を任せることが前提となる、新しい店舗オペレーションの仕組みが構築されることになるだろう。

ここで、イオンとオオゼキの事業戦略の違いが、人材ポートフォリオ戦略の違いとして明確に現れていることを改めて指摘しておく。

ごとの契約に基づくオーナーマインド社員という形で取り込んでいる。それは、自身の市場価値を高めることへの関心が高い若者たちが自ら望む働き方でもあるが、三洋電機としても、彼らの知識や能力を長期的に内部に蓄積する必要はないと考えている。企業と個人の間で、一見ドライだが、Win-Winの関係が実現されている。

一方で正社員として採用する新卒者には、長期的な雇用関係のもと、独自の企業文化を継承し、将来的に経営の

ゼリア新薬工業

ゼリア新薬工業は、急激な環境変化に対応するために、コントラクトMRの積極的活用で、MRの絶対数不足を解決し、新市場開拓を実践している。從来、同社が強みとしていた大病院へのM

R活動には、正社員MRを重点的に投入する一方で、中小病院・診療所の開拓のためには、機動的かつ集中的な訪問を期待できるコントラクトMRを活用する。

医療行政改革による病院の機能分化への対応策として、市場をセグメントし、それぞれのマーケットに、最適な経営資源をすばやく投入することを実現した。即戦力人材としてのコントラクトMRの強みを、最大限活用したケースといえよう。

これは、業務の結果が目に見える形で管理できない業務や、業務の結果が会社に重大なインパクトを与える業務についても同様である。

3 過大な外部化コストの発生

業務を引き受ける能力のある非正社員が、外部労働市場に一人（あるいは一社）しかいないような業務を考えみよう。このような場合には、企業はそのたつた一人の取引相手に依存せざるを得なくなり、2回目以降の契約更新時には、価格交渉力が相手に移ってしまい、結果、不当に高い費用を負担しなければならないリスクを負う。

また、例えば、繁閑の差が激しいうえには、価格交渉力が相手に移ってしまい、結果、不当に高い費用を負担しなければならないリスクを負う。

【図表1】人材ポートフォリオのための業務評価指標

生産性に関するリスク		評価基準
競争優位の源泉への流出	知識	価値 希少性 模倣困難性
内部マネジメントコストの上昇	判断	プロセス上の難易度 結果のインパクト クオリティコントロール可能度
過大な外部化コストの発生	実務的チェックポイント	職務の非構造化度 リスクの大きさ 結果の不可視性 アウトソーシング可能性 繁閑 志向

1 競争優位性の担保は「知識」で評価

業務が競争優位性の源泉であるかどうかを測る指標は「知識」である。知識社会において、競争優位や他社との差別化を生むのは、知識に他ならない。

実際に業務を評価するにあたっては、

以上、ある業務を非正社員に任せることに避けなければならない3つのリスクを説明した。逆にいえば、この3つこそが、ある業務を非正社員に任せることが可能かを判断するポイントでもある。

我々は、これらに基づいて企業内の業務を具体的に評価・診断するために、この3つのポイントを測定可能な指標に置き換えた。これが、図表1に示した、人材ポートフォリオのための業務評価の指標である。以下では、これらの指標について説明する。

● 競争優位性の担保は「知識」で評価
業務が競争優位性の源泉であるかどうかを測る指標は「知識」である。知識社会において、競争優位や他社との差別化を生むのは、知識に他ならない。

実際に業務を評価するにあたっては、

以上の3つの側面に分解するとよい。

企業に価値をもたらす知識、その企

業内にしか存在しない希少性の高い知識、他社が真似したり、他のもので代替させたりすることが困難な知識は、その企業に競争優位性をもたらす。従って、

そのような知識を用いる業務は、企業内部に留めておくべきで、外部人材である非正社員に任せるべきではない。

2 内部マネジメントコストの高低は「判断」で評価

ある業務を非正社員に任せた場合の、内部マネジメントコストの高低を測る指標は「判断」である。すべての業務には

何らかの判断が不可欠だが、それこそが成績を左右する。そのため、難度の高い判断を伴う業務には、判断がうまく行われるためのマネジメントが必要になる。

判断は、さらに「プロセス上の難易度」と「結果のインパクト」に分解できる。

「プロセス上の難易度」では、関係者が多いかどうか、業務が定型化・構造化されているかどうか、が問題とされる。

また、「結果のインパクト」では、不

成功に終わった際のリスクの大きさと、

クオリティを数値化したり、可視化した

りができるのかの2点が問題とされる。

判断があまりに難しい業務を非正社員に任せると、マネジメントコストが跳ね上がる事になるため、そのような業

務は非正社員に任せるべきではない。

● 競争優位性の担保は「知識」で評価

業務が競争優位性の源泉であるかど

うかを測る指標は「知識」である。知識

社会において、競争優位や他社との差

別化を生むのは、知識に他ならない。

実際に業務を評価するにあたっては、

以上の3つの側面に分解するとよい。

企業に価値をもたらす知識、その企

業内にしか存在しない希少性の高い知識、他社が真似したり、他のもので代替

させたりすることが困難な知識は、その企業に競争優位性をもたらす。従って、

そのような知識を用いる業務は、企業内

3 外部化コスト発生の有無は「実務的チェックポイント」で個別に対処

外部化コストが発生するケースにはさ

まざまなパターンがあるので、「実務的

チェックポイント」として整理した。説

明する項目のうちのひとつにでも該当す

る業務は、非正社員に任せることが適

切かどうかを個別に判断し、必要に応

じて対応策を講じるべきである。

● クオリティコントロール可能度…非正

社員に任せた際に、結果のクオリティを

コントロールできるかどうか。

結果のクオリティを確認したり、場合

によつてはやり直しを命じたりすること

ができない業務を、非正社員に任せるのは難しい。

● 志向…当該業務を非正社員に任せら

ることによって、正社員のモチベーション

が下がるリスクがないかどうか。

業務によつては、非正社員に任せら

れるものであつても、正社員のモチベー

ションの向上や会社への忠誠心向上に

寄与する、などの効果をもつ業務がある。

このような業務は、あえて正社員に担わ

せ続けるという判断も可能だ。

● 競争優位性の担保は「知識」で評価

業務が競争優位性の源泉であるかど

うかを測る指標は「知識」である。知識

社会において、競争優位や他社との差

別化を生むのは、知識に他ならない。

実際に業務を評価するにあたっては、

以上の3つの側面に分解するとよい。

企業に価値をもたらす知識、その企

業内にしか存在しない希少性の高い知識、他社が真似したり、他のもので代替

させたりすることが困難な知識は、その企業に競争優位性をもたらす。従って、

そのような知識を用いる業務は、企業内

に、いつ発生するかわからない不定期の

業務では、必要なときに充分な量の非

正社員を確保できないかもしれません。こ

れでは、供給力不足による売上げロスや

市場シェアの低下というリスクを企業が

負うことになつてしまつ。

こうした業務は、競争優位性を低下

させるリスクが少なく、内部マネジメン

トがあまり必要でないとしても、生産性

やコストの観点からは、正社員に担わせ

たほうがよい。

● 競争優位性の担保は「知識」で評価

業務が競争優位性の源泉であるかど

うかを測る指標は「知識」である。知識

社会において、競争優位や他社との差

別化を生むのは、知識に他ならない。

実際に業務を評価するにあたっては、

以上の3つの側面に分解するとよい。

企業に価値をもたらす知識、その企

業内にしか存在しない希少性の高い知識、他社が真似したり、他のもので代替

させたりすることが困難な知識は、その企業に競争優位性をもたらす。従つて、

そのような知識を用いる業務は、企業内

に、いつ発生するかわからない不定期の

業務では、必要なときに充分な量の非

正社員を確保できないかもしれません。こ

れでは、供給力不足による売上げロスや

市場シェアの低下というリスクを企業が

負うことになつてしまつ。

こうした業務は、競争優位性を低下

させるリスクが少なく、内部マネジメン

トがあまり必要でないとしても、生産性

やコストの観点からは、正社員に担わせ

たほうがよい。

● 競争優位性の担保は「知識」で評価

業務が競争優位性の源泉であるかど

うかを測る指標は「知識」である。知識

社会において、競争優位や他社との差

別化を生むのは、知識に他ならない。

実際に業務を評価するにあたっては、

以上の3つの側面に分解するとよい。

企業に価値をもたらす知識、その企

業内にしか存在しない希少性の高い知識、他社が真似したり、他のもので代替

させたりすることが困難な知識は、その企業に競争優位性をもたらす。従つて、

そのような知識を用いる業務は、企業内

に、いつ発生するかわからない不定期の

業務では、必要なときに充分な量の非

正社員を確保できないかもしれません。こ

れでは、供給力不足による売上げロスや

市場シェアの低下というリスクを企業が

負うことになつてしまつ。

こうした業務は、競争優位性を低下

させるリスクが少なく、内部マネジメン

トがあまり必要でないとしても、生産性

やコストの観点からは、正社員に担わせ

たほうがよい。

● 競争優位性の担保は「知識」で評価

業務が競争優位性の源泉であるかど

うかを測る指標は「知識」である。知識

社会において、競争優位や他社との差

別化を生むのは、知識に他ならない。

実際に業務を評価するにあたっては、

以上の3つの側面に分解するとよい。

企業に価値をもたらす知識、その企

業内にしか存在しない希少性の高い知識、他社が真似したり、他のもので代替

させたりすることが困難な知識は、その企業に競争優位性をもたらす。従つて、

そのような知識を用いる業務は、企業内

に、いつ発生するかわからない不定期の

業務では、必要なときに充分な量の非

正社員を確保できないかもしれません。こ

れでは、供給力不足による売上げロスや

市場シェアの低下というリスクを企業が

負うことになつてしまつ。

こうした業務は、競争優位性を低下

させるリスクが少なく、内部マネジメン

トがあまり必要でないとしても、生産性

やコストの観点からは、正社員に担わせ

たほうがよい。

● 競争優位性の担保は「知識」で評価

業務が競争優位性の源泉であるかど

うかを測る指標は「知識」である。知識

社会において、競争優位や他社との差

別化を生むのは、知識に他ならない。

実際に業務を評価するにあたっては、

以上の3つの側面に分解するとよい。

企業に価値をもたらす知識、その企

業内にしか存在しない希少性の高い知識、他社が真似したり、他のもので代替

させたりすることが困難な知識は、その企業に競争優位性をもたらす。従つて、

そのような知識を用いる業務は、企業内

に、いつ発生するかわからない不定期の

業務では、必要なときに充分な量の非

正社員を確保できないかもしれません。こ

れでは、供給力不足による売上げロスや

市場シェアの低下というリスクを企業が

負うことになつてしまつ。

こうした業務は、競争優位性を低下

させるリスクが少なく、内部マネジメン

トがあまり必要でないとしても、生産性

やコストの観点からは、正社員に担わせ

たほうがよい。

● 競争優位性の担保は「知識」で評価

業務が競争優位性の源泉であるかど

うかを測る指標は「知識」である。知識

社会において、競争優位や他社との差

別化を生むのは、知識に他ならない。

実際に業務を評価するにあたっては、

以上の3つの側面に分解するとよい。

企業に価値をもたらす知識、その企

業内にしか存在しない希少性の高い知識、他社が真似したり、他のもので代替

させたりすることが困難な知識は、その企業に競争優位性をもたらす。従つて、

そのような知識を用いる業務は、企業内

に、いつ発生するかわからない不定期の

業務では、必要なときに充分な量の非

正社員を確保できないかもしれません。こ

れでは、供給力不足による売上げロスや

市場シェアの低下というリスクを企業が

負うことになつてしまつ。

こうした業務は、競争優位性を低下

させるリスクが少なく、内部マネジメン

トがあまり必要でないとしても、生産性

やコストの観点からは、正社員に担わせ

たほうがよい。

● 競争優位性の担保は「知識」で評価

業務が競争優位性の源泉であるかど

うかを測る指標は「知識」である。知識

社会において、競争優位や他社との差

別化を生むのは、知識に他ならない。

実際に業務を評価するにあたっては、

以上の3つの側面に分解するとよい。

企業に価値をもたらす知識、その企

業内にしか存在しない希少性の高い知識、他社が真似したり、他のもので代替

させたりすることが困難な知識は、その企業に競争優位性をもたらす。従つて、

そのような知識を用いる業務は、企業内

に、いつ発生するかわからない不定期の

業務では、必要なときに充分な量の非

正社員を確保できないかもしれません。こ

れでは、供給力不足による売上げロスや

市場シェアの低下というリスクを企業が

負うことになつてしまつ。

こうした業務は、競争優位性を低下

させるリスクが少なく、内部マネジメン

トがあまり必要でないとしても、生産性

やコストの観点からは、正社員に担わせ

たほうがよい。

● 競争優位性の担保は「知識」で評価

業務が競争優位性の源泉であるかど

うかを測る指標は「知識」である。知識

正社員（＝長期雇用される者）が担うべき戦略を超えた役割とは

前項では、企業内の業務を非正社員に任せられるかどうかの判断基準について説明した。本項では、逆に、正社員は企業内でどのような役割を果たすべきなのかを考えてみたい。

“長期雇用される者”としての正社員の役割

ほとんどの企業において、正社員とは、

期間の定めのない雇用契約のもと、自社内で働く人材のことを指すだろう。転職や早期退職、リストラなどの現象が一般的になつたものの、今なお正社員とは、「長期にわたって一つの企業に雇用される人材」と定義できる。

長期にわたって雇用される人材だからこそ、正社員には、状況に応じて変化する戦略を“超えた”レベルで、企業の長期的繁栄のために貢献することが求められている。

ワークス研究所では、企業の長期的繁栄のために必要な正社員の役割（機

能）を以下の3つにまとめた。

①環境変化に対応できる柔軟性を確保する

正社員にまず求められるのは、外部環境の変化に応じて、フレキシブルに事業戦略や方針を変革し、新しい方針に基づき、現場の行動を変える役割である。実際の組織では、

①環境変化がもたらす影響を読み解き、どのような方向に変革するかを決定する変革リーダー

②変革の方向性を組織内に伝え、変革が実行されるよう組織に働きかける変革遂行型ミドル

③外部環境の変化を認識し、組織に伝える役割と、変革の方向性に基づいて、現場の個々の業務と行動ルールを変える役割を担う現場人材

②コアとなる知的資本を構築し、発展させる

企業にとってコアとなる知的資本とは、戦略が変わつても、引き続きその企業の強みとなる知的資本である。正社員はそのような知的資本の蓄積と発展のために行動することが求められる。

環境変化や技術革新に伴つて、既存の戦略が通用しなくなつたとしても、コアとなる強靭な知的資本があれば、それを生かす形で、新しい戦略を策定することができる。

③組織の協働基盤を構築し、社内外に伝播させる

ある急激な環境変化が起つたとき、その変化が企業にもたらす意味を、どう

において、変化への柔軟な対応力は必須の組織能力である。

協働基盤とは、このように、不測の事態が発生したときに、どのような行動をとるべきかを判断するためのベースとなるべき基準や企业文化のことだ。

また、そのようなルールの構築後は、常にそれに則つた言動をとることで、企業内外に、そのルールを知らしめ、コミュニケーションを推進することも必要だ。

さらに、正社員は、その行動や言説を通じて、組織全体を統合するための精神的な拠りどころや支柱としての役割も担う必要がある。

ここで述べた、長期雇用される人材としての正社員に期待される役割の分析は、これまでの研究に基づく仮説である。戦略を超えた正社員の役割、そして非正社員の活用可能性の広がりについては、現在も引き続きワークス研究所

研究開発グループで研究が続けられており、変革に際して求められる役割や行動は異なる。

4 人材ポートフォリオマネジメントの視界から 新時代の人材戦略を考える

ここまででは、正社員・非正社員に、どのような業務や役割を担わせるのか、研究成果をふまえて述べてきた。最後に、事業戦略の一環としての人材ポートフォリオマネジメントの必要性と、人事部のもつべき新たな視界について考えてみたい。

組織の肥大化や人件費の硬直化を防ぎ、不要な能力と必要な能力の入れ替えを行うことにより、企業がフレキシブルに環境変化に対応できる状態を作つておくことを意味する。激しい環境変化が頻繁に起つる時代に、フレキシビリティを確保することの重要性はますます高まつている。

人材ポートフォリオにおけるリスクとリターンと組み替え

「ポートフォリオ」とは、金融用語で、投資における金融資産の組み合わせ、または組み合わせた金融資産の集合体」を意味する。ポートフォリオを構築する意義は、市場特性の異なる資産に分散投資することで、リスクを抑制しつつ、リターンの最大化を図ることにある。

ンの最大化を図る」とは、社内の知識だけでなく、企業の外にある知識や能力を、柔軟かつ効果的に取り入れることにより、企業の生産性を向上させること、また、定期的にポートフォリオを組み替えることにより、環境変化に対応することである。さらに、長期雇用を前提とした正社員の能力を競争優位の源泉となる業務や企業独自の文化の継承と伝播、変革のマネジメントといった分野に集中的に配置することにより、他社との差別化を実現し、企業の長期的な存続を実現する。

人材ホールドオリオと 人事部の新たな役割

は、「事業戦略の要請に基づいて、多様な雇用・就業形態の人材を、最適な形で調達・配置・育成すること」だ。

厳しい経済環境のもと、多くの企業経営者は、人件費の削減や業務の効率化のために、外部戦力を有効に活用したいという思いを強めている。人材ポートフォリオマネジメント」とかわらず、非正社員の活用は急ピッチで進んでいる。これはとめようのない大きくなつねりである。

によって競争力を低下させたり、不幸なリストラを行つたりする企業も少なくない。人材ポートフォリオマネジメントの考え方をベースに、事業戦略と人材戦略に一本の筋を通すことで、企業は個人に明確なメッセージを伝えられる。その中から企業と個人の新しい関係も生まれるだろう。

確たる根拠なきまでの「何としても正社員を守る」という発想では、企業の存続そのものが危うい。一方で、戦略を考慮しない、やみくもな非正社員活用

これまで多くの企業の人事部は、正社員と、せいぜい契約社員・パート・アルバイトなどの直接雇用人材についてのみを対象とし、そのマネジメントを考えてきたのではないか。人事部は、今後、視野と守備範囲をもつと広げなければならぬ。派遣や業務請負、業務委託で働く個人など、多様な人材をいかにマネジメントするか、実際に彼ら／彼女らを活用する立場である事業部門に対して、充分な示唆や助言を与えられる存在に変わるべきである。

現することもある。

によって競争力を低下させたり、不幸なリストラを行つたりする企業も少なくな

「雇用の多様化」を追いかけていたら 「正社員」とは何か? にぶつかった。

佐野一郎 (本誌編集長)

社会的に大きな意味を持つ 「雇用の多様化」

「雇用の多様化」は、企業社会の問題だけでなく、年金財源や税収の不足、さらにフリーターや中高年の雇用問題、キャリア不安など大きな社会問題を生んでいる。その結果、国を挙げての解決策が模索され、多くの学者が研究や提言を発表し、企業人事にもおびただしい数の調査依頼が舞い込んでいる。そろそろ「ワーランス」でもこの問題を取り上げなければ、と特集を企画したが、企業への取材や研究者との議論を通して、改めて雇用の多様化が意味する問題の大ささや重要性、そして複雑性に気づかれ、呆然とする日々だった。

この10年、厳しい競争を勝ち抜くため、多くの企業が人件費当たりの生産性極大化を目指して、BPR (Business

Process Reengineering) を行い、業務をアウトソーシングし、一部の正社員を有期社員や派遣社員・業務委託に振り替えた。その結果、生産性が高まつた企業もあれば、派遣社員が管理不全に陥り、コスト上昇を招いた企業もある(アメリカでも同様だというのは驚きだ)。また、正社員以上に高い成果をあげる契約社員を輩出する企業も現れたが、マネジメント上の混乱が生じ、正社員を再び登用した企業もある。

この流れはアメリカでも同じだ。クリークマン氏の寄稿にもある通り、80年代から90年代にかけて多くの企業でリストラクチャリングが行われ、その結果としてホワイトカラーが減り、SOHOや自営業者が生まれ、さまざまなアウトソーシングビジネスだけでなく、PEO (Professional Employer Organization) という人材リース業など、新しい事業形態が生まれた。

こうした雇用の多様化は日本やアメリカにとどまらず、世界的な現象だ。

「正社員」という概念

この2カ月、取材や議論を進めてきたなかで浮かび上がった一番大きな疑問は「正社員=正しい社員」とは何か? という、人事であれば一度は抱いたことがあるだろう問いだった。

取材の過程でこんな話を伺った。「有期で新卒を採用し、能力の高い人材を無期の正社員に登用しよう」という動きを検討している。一方で、執行役員制度や管理職の年俸制を導入するなど、限りなく経営幹部の有期・契約社員化を進めている。有期社員を新卒で採用して、その中で何人かを無期の『正社員』に登用し、管理職になると再び有期の社員となる。すると中間の『正社員』とは一体どういう存在になるのか?」

そもそも「正社員」もしくは「社員」という言葉に法的根拠はない。東京大学の岩井克人教授は、近著『会社はこれからどうなるのか』(平凡社)の中で、「社員」というのは会社の所有者である「従業員」は、法人と雇用契約を結んでいる単なる労働サービスの供給者という外部の存在に過ぎず、その意味では原材料の供給者や金融機関と何ら変わりがない。それが「正しい社員」として特別な意味をもつようになったのは、欧米に比べ日本の経営の優れている点だと指摘している。

しかし、年功賃金と終身雇用という、企業と働く人の暗黙の期待関係に依拠した「正社員」という考え方は、あくまで慣習的なものなので、企業側と働く人の意識が変化することで大きく変わる可能性があるとも述べている。

長期雇用とインセンティブが前提の「正社員」という存在

一般に、「正社員」という言葉には、職種や地域、勤務時間に限定のない働き方（極端にいえば会社のためにリスクを負つてどこへでも行く、なんでもする、いくらでも働く人）、そして定年までの無期雇用、年功制の賃金、高額な退職金、保険年金、持株会への加入権、住宅、保養施設、社内預金、ローン補助、教育補助、健康補助など、さまざまな手厚い福利厚生等を享受する権利、さらこうした「正社員」の中から幹部を育成し、最後は経営者を輩出するといふ人材育成とリーダー選抜の意味合いも含まれる。また働く人にとっては住宅ローン、クレジットカードなどを可能にする社会的信用などの切実な意味が含まれている。「正社員」の本質が長期雇用であることは疑いないが、そこに長期雇用を担保するためのさまざまなインセンティブと人材育成・幹部選抜などの機能が加わり、特別な意味をもつた言葉になっている。

一般的に、「正社員」という言葉には、職種や地域、勤務時間に限定のない働き方（極端にいえば会社のためにリスクを負つてどこへでも行く、なんでもする、いくらでも働く人）、そして定年までの無期雇用、年功制の賃金、高額な退職金、保険年金、持株会への加入権、社内預金、ローン補助、教育補助、健康補助など、さまざまな手厚い福利厚生等を享受する権利、さらこうした「正社員」の中から幹部を育成し、最後は経営者を輩出するといふ人材育成とリーダー選抜の意味合いも含まれる。また働く人にとっては住宅

クリールマン氏に雇用の多様化についての寄稿をお願いしたとき、「正社員」という言葉の意味を伝えるのに大変苦労した。アメリカのフルタイムという分類ともニュアンスが違う。「正社員」という言葉はきわめて曖昧な日本特有の概念なのだ。政策的な議論でも、「正社員」を「正規社員」や「典型社員」と表現するなど言葉が揺れている。

「正社員」という「バンドラの箱」が開いた

ある大手企業では社内報を配付する対象を「正社員」に限定していたが、今では該当者が職場の6割にまで減少、おまけに社内報を作成しているのが配付対象でない契約社員という現実に直面している。しかもこの契約社員は100%女性である。正社員・非正社員問題の多くは女性問題でもあるのだ。

どうやら日本企業はウチとソトを分けた言葉として「正社員」を活用し、「正社員」という言葉にあまりにも多くの期待を寄せ、いろいろなものを詰め込みすぎたようだ。戦後の経済成長下ではそれが効率のよい方法だったが、新しい時代を迎えて、「バンドラの箱」を開けたように、詰め込んだ問題が吹き出している。こう考えると、これは企業だけで解決できる問題ではなく、政策的な支援や社会システムの整備も必要だと感じる。複雑に絡み合った問題をどう解くか、道筋は単純ではない。

「正社員」に代わる 新しい言葉を求めて

今回の特集はやや散漫な議論になつた感があるが、雇用の多様化をめぐる問題提起としてお読みいただければ幸いであります。

ただ今回の調査・取材の収穫として、手アカのついた「正社員」という言葉を問う議論は、今始まつばかりだ。⑥

社員の区分と制度を見直し、有期と無期の出入りが互いに自由な人事制度を構築中だともいう。

一旦解体し、仕事の区分を意味する企業ごとの言葉の体系、企業と働く人の関係を語る新しい言葉＝新しい概念が必要ではないかという仮説をもつことができた。例えば、アメリカのウォルマートはパートタイム社員にも社員持株制度を適用し、すべての従業員を「アソシエート」という名前で表現している。そこにはウォルマートの価値を共有し、顧客に提供する仲間たちという意味がある。こうした区分の仕方とマネジメントに学ぶところは非常に大きいと感じている。「正社員」に代わる言葉という問題はこの後も追いかけてみたい。

また今回の特集では追い切れなかつた、「雇用を多様化する企業の採用・育成・評価システム」「福利厚生をはじめとしたさまざまな権利の分配」「多様な人たちの協働・マネジメント」「有期から無期へ、無期から有期への転換の動き」「新しい時代のキャリア」といった問題は、今後の「ワークス」で取り上げていきたいと思っている。

「正社員とは何か?」という疑問はこうした問題のすべての前提だが、この前提を問う議論は、今始まつばかりだ。⑥



成功する 企業派遣 MBAの条件

2500万円。社員一人を企業派遣の

MBA留学生として送り出した場合、

学費、人件費など2年間でかかる標準的な費用だ。

村上龍氏の『あの金で何が買えたか』のひそみに倣ってみよう。

東京ディズニーランドの1デーパスポート、5500円なら4545枚購入できる。

外資系秘書の派遣料金ではどうか。7月の相場は時給2400円(日経産業新聞による)。

秘書3人を年中無休で1年雇って、おつりがくる。つまり大変な人への投資だということがわかる。

この特集では「大きな投資のモトをとるにはどうしたらいいか」のヒントを示したい。

そのために「企業の事例」「研究者による調査」「MBA教官の声」という3つの視点を用意した。

「社員全員、ディズニーランドに招待したほうがよほど業績アップに貢献した」とならないために、

この特集がお役に立てれば幸いだ。

文・構成 五嶋正風 文 正木美穂子 (編集部)

投資に見合う成果に向けて——4社の事例に学ぶ

三菱商事、三洋電機、エーザイ、大和証券グループ、4社の事例を見るところから始めよう。取り組みは四者四様。だが、「わが社にとつてのMBA」が考え抜かれている点は共通する。

企業事例① 三菱商事

「丸がかえ」から「応分の負担」に 社員のキャリア意識重視する制度へ 帰国後はスキル生かせる機会を提供

「会社丸がかえ」から「応分の負担」へ。

三菱商事が派遣MBA制度の舵を大きく切ったのは2001年のことだった。それまで同社から派遣される社員は、学生の身分でも「基本的に海外駐在員と同じ待遇。家族同伴で他の学生から見れば分不相応な家からの通学も可能だつた」(和光貴俊・採用人材開発チームリーダー)。MBAが社内に増えることは、会社にとっても利益だが、本人もキャリア形成において果実を得る。ならば「応分の負担をしてもらうほうが、会社と社員の関係もつきりすると考えました」。

新制度では、留学中は無給の休職扱

い。そのうえで2000万円を上限に奨学金が貸与される。帰国後、勤続1年ごとに借り入れの5分の1が免除され、勤続5年で帳消しになる。債務免除は一時所得扱いとなり、所得税が増えるが、その負担は社員持ちだ。「負担

ハーバードでMBA取得 いきなり事業会社社長に

会社の立ち上げと売却。99年、得がたい経験を買われて金融企画部に移った。金融分野に新たなビジネスを打ち立てるため、「社内各部署から、10人のMBAが集められた。新規分野で現状を把握し、行動プランを立案。その実行までの一気通貫を期待されました」。ローソンへの出資などを手がけ、2001年からはコーポレートの経営企画部へ。

ニット※) マネージャー(41)の経歴はその好例だ。93年、米国・ハーバード大学でMBAを取得後、いきなりオランダに新設されるCDケース(プラスチック製品)メーカーの社長に就任した。「何もない工業団地に工場を建て、社員を雇うところから、欧州2位のCDケースメーカーに育てた」(柳原氏)。事業再編のため、この会社の売却交渉にも当たった。



メンバーと打ち合わせする柳原恒彦・バイオBU(ビジネスユニット)マネージャー(41)。MBAを持つBUマネージャー9人のうちの1人だ。(左から2人目)



そして4月から「バイオビジネスの戦略を練り直し、出資すべきバイオベンチャーの目利き、発掘もする。3～4年で事業として「一人立ちさせる」ため、現部署のマネジャーとなつた。「MBAで学ぶ知識には賞味期限がある。ゼネラルマネジャー候補を育てるビジネススクールに行つたなら、帰国後なるべく早い時期に開講された。今年で16年目となるIMPの受講者のうち、国内組は三洋電機社員11人を含む17人。海外からは韓国、アメリカ、台湾など6つの国・地域から31人が参加した。

IMPの特色の一つは、非英語圏の学生による米国でのMBA取得をサポートするよう配慮されていることだ。非英語圏からの受講者は最初の3週間で、

米大学での学び方とMBA中核課目 3ヶ月かけて合宿で学ぶプログラム ボストン大と一緒に育ってきた16年

神戸港にほど近い、明石海峡を見下ろす風光明媚の地に建つ三洋電機研修センター。今年も5月から3ヶ月間にわたり、米国・ボストン大学の「国際ビジネスマン養成プログラム」(IMP)が開講された。今年で16年目となるIMP

語学力向上だけでなく、ケース分析やレポート作成の方法、英文速読術、プレゼン技法など、米国大学での学習法を学ぶ。

非英語圏の学生向けに 速読、プレゼン術伝授



国内外から集まった48人が「国際ビジネスマン養成プログラム」の講義に参加する。今期はIMPの48人のうち、37人がボストン大のMBAコースに進む予定だ。

IMP活用で実現目指す MBA200人へ増強計画

その後10週間の講義に移る。「人事組織管理学」「マーケティング」「戦略会計学」などMBAに必須の5科目が選ばれており、講義はボストン大から派遣されたビジネススクールの教授陣が担当する。課目の選定にあたっては、派遣MBA制度を実施する企業へのアンケート調査も反映されている。「それに限らず、プログラム改善の要望はこれまで多数してきました」(同プログラムの三洋側代表者、中西基員・三洋エデュケーション社長)。人員や施設の提供だけでなく、

三洋電機自身、IMPのさらなる活用を考えている。背景には「アドバンス21」と呼ぶ、2002年4月から始まつたリーダー候補を選抜する新たな人材育成制度がある。まずはすでに選抜

企業事例②三洋電機 学ぶ知識には賞味期限 経営者の経験を早めに

同社によると、経営を委ねられるBUマネージャーは約190のポストのうち外事業会社などで経営者経験をすべきです」(柳原氏)

外事業会社の社長というのはやや特異なケースですが」と前置きしながら、「コーポレートスタッフ部門や各グループの経営企画部署、BUでの実務を経験した後、帰国後5年くらいのうちにBリーダーは「柳原のように、いきなり海外で経営者の経験を早めに」と説明する。

MBAはボストン大と三洋で育ててきた」(中西氏)と自負する。講義では日本の事例を学んでもらおうと、国内企業へフィールドワークに出かけるが、行き先の選定、依頼にも三洋電機のネットワークが活用されるという。

IMP修了により、ボストン大のMBA取得に必要な64単位のうち、20単位を取得できる。このため最短約13カ月でMBAを取得できるのもメリットのひとつだ。

※ BU(ビジネスユニット) 2001年春、三菱商事が部やチームといった組織を廃止し、設置した損益単位。規模は10人程度から出向者を含めて100人を超すBUまでさまざま。BUは同社独自の経営指標(戦略ミッション)で区分けされ、存続・廃止が判定される。BUマネージャーがその経営の責任を負う。

を進めている管理職1000人や、「将来の事業経営者候補」として採用された新入社員が対象となっているが、今後は若手・中堅社員にも対象を広げるという。選抜された社員は「20代で管理職、30代で事業会社社長」と、次世代経営者に必要なキャリアを積むことになる。

「アドバンス21自体は、配属などOJTが中心だが、派遣MBA制度は選抜さ

れた経営者候補が、グローバルスタンダードの経営ノウハウを習得するために必要なOFF-JTと捉えている」と要員・能力開発チームの岡本浩之マネジヤーはいう。同社では現在25人のMBAを5年間で200人に増やすことを計画している。うち100人程度を、IMPを通じたMBAや、管理職を対象としたエグゼクティブMBAコースで賄う予定だ。

日本に進出する米国ビジネススクールのプログラムをもう一例紹介しよう。東京・世田谷のある企業の研修所で1月の2週間、住友商事が支援する米国コロンビアビジネススクールの「集中経営講座」が開講している(2004年は5月開講予定)。

2002年に始まったこの講座の対象は中間管理職。ニューヨークの本校と同様、12日間で「直ちに成果を得られる、行動力をもつた即戦力マネジャー」を養成する。講座にはいくつかユニークなアクティビティがある。一例は「スパイダーウエブ」。

コロンビア大学ビジネススクール 「集中経営講座」



ジョーン・ビーチラー氏
コロンビア大学ビジネススクール
企業幹部教育助教授

社内のMBA70人、辞めた人は4人 活躍する秘密は事業のグローバル化 風通しよく、物を申せる社風も貢献

企業事例③エーザイ

エーザイが派遣MBA制度を始めたのは1969年。今や内藤晴夫社長を筆頭に、執行役員に4人、組織長クラスに20人など、全社で70人のMBAを擁する。これに対し、制度発足から今まで、同社を辞めたMBAはわずか4人。離職率の低さの理由はいったい何なのだろうか。

94年に米国・デューク大学でMBAを取得した松江裕二・国際事業開発部企画室長(43)は、理由の一つ目に「80年代後半から現在にかけ、事業のグ

ローバル化が進んだこと」を挙げる。

医薬品認可のハードル高く 膨らむ開発費を世界で回収

80年代、日米欧で医薬品が認可されるハードルはどんどん高くなつた。各国が求める臨床、安全性データなどが大量で複雑になつたのだ。結果、医薬品の研究開発費は膨らむ。「日本だけでなく、グローバルで巨大な投資を回収することが求められるようになつたのです」

この環境変化に、エーザイは創薬研究→開発→生産→販売と、川上から川下へ事業の拠点を順次米欧に展開することで対応した。

松江氏自身もこの大きな流れに、販売拠点の展開を中心にかかわることになつた。留学から帰国した94年。後にエー

ザイの屋台骨を支えることになるアルツハイマー型痴呆治療剤「アリセプト」の開発は後期段階へ進んでいた。まもなく世に送り出されるアリセプトの事業化をするプロジェクトチームの一員となつた。

「この環境変化に、エーザイは創薬研究→開発→生産→販売と、川上から川下へ事業の拠点を順次米欧に展開することで対応した。松江氏自身もこの大きな流れに、販売拠点の展開を中心につかわることになつた。留学から帰国した94年。後にエー

ザイの屋台骨を支えることになるアルツ

ハイマー型痴呆治療剤「アリセプト」の

開発は後期段階へ進んでいた。まもなく

世に送り出されるアリセプトの事業化を

するプロジェクトチームの一員となつた。



室長を除いて4人がMBA原点に立ち返る戦略を練る

室長を除き、課長とメンバー3人、全員がMBA。「振り返ってみると、社内のしがらみにとらわれず、原点に立ち返って戦略を練ることがチーム編成の狙いででした」。MBAで学んだNPV（ネットプレゼントバリュー）の枠組みなどを駆使し、「米欧でエーザイ自ら販売を



松江裕二氏
エーザイ株式会社
国際事業開発部企画室長

手がけることが、十分魅力的な投資であることを示した。

95年からは再び米国に戻り、販売、マーケティング会社Eisai Inc.の立ち上

げメンバーの一員となった。「その時、秘書を除く社員は日本人2人、米国人2人の4人。この時も全員MBAでした」。時は前後するが、イギリス、フランス、ドイツなど欧州にも販売網は展開された。2002年、同社の海外売上げは46%を占めるまでになった。

「私を含め同じ年にMBA留学した4人、全員が海外駐在などで学んだことを生かせる部署を経験している。他の企業からMBAに派遣された人からは『帰

国したと思ったら海外業務が縮小された」という話も聞いた。それに比べれば時期、環境に恵まれました」

理由の2つ目に松江氏が挙げたのは、「年齢や職位に関係なく、いいアイデアがあれば発言できる」社風だ。まだ新入社員のころ、部長に対しても1対1で意見をいったこともある。「MBAでは積極的に提案することを叩きこまれた。それを受け入れる土壤が、エーザイにはあります」

企業事例④ 大和証券グループ

より多くの社員がMBA目指すこと それこそが全体の底上げにつながる 学生の関心高い「セールスホイント」

「育成目的ももちろんありますが、より多くの社員の士気と学習意欲を高めるために活用されてきました」。大和証券グループ本社、人事部人材開発課部長の川口哲也氏は、派遣MBA制度を始めた大和証券の留学制度をこう説明す

必要。それなのに突然制度がなくなつては、士氣にかかわります」。

また近年、米国ビジネススクールのMBAコース入学は、特に日本人にとって難しくなっている。これに対応して社内選考の基準を上げざるを得ないが、その結果応募者が減ってしまう。「より多くの社員がMBAに興味を持ち、語学力をアップさせるなど自発的に準備することが全体の底上げにつながる。あまりに選考が厳しいと、あきらめ組が出ててしまうのは困る」。

採用の観点からも、派遣MBA制度



川口哲也氏
株式会社大和証券グループ本社
人事部 人材開発課部長

は「セールスホイントのひとつ」と考えられる。学生の関心も高いため、説明会、セミナーなどには、MBA留学経験者にも参加してもらい、学生たちに対して経験談などを話す機会を設けるようにして

企業調査から導き出された退職率の低い制度とは

米国への派遣MBA制度にどんな目的をもたせ、どんな設計や運用をすれば成功に結びつかか。この問いに、企業とMBAを取得した個人へのアンケート、インタビュー調査でアプローチしたのが和光大学専任講師の金雅美氏だ。著書『派遣MBAの退職』(学文社)から、MBAの退職率に明確な差異が出たという、制度の類型化についてお伝えする。

金氏はまず、アンケートに答えた42社

を、米国MBA留学に派遣する目的で類型化することを試みた。設問にあった6つの派遣目的のうち、「国際専門スタッフの育成」と「グローバル・マネジヤー予備軍育成」および「優秀社員の獲得」と「若手社員のインセンティブ」に正の相関が見られた。(『国際専門スタッフの育成』を目的とする企業は、「グローバル・マネジヤー予備軍育成」も目的とする場合が多い)(図1)

2つの目的意識の高低で各社の制度を4つに分類

そこで、国際専門スタッフ、グローバル・マネジヤー予備軍の育成という目的意識が高いか、低いかを縦軸(以下「グローバル人材育成目的」)、若手社員のインセンティブ、優秀社員の獲得とう目的意識が高いか低いか(以下「インセンティブ目的」)を横軸に置くと、42社を4つに分類できることになる(実際は明確な回答のない企業もあつたた

め、39社の分類)。

問題はこの4類型で、制度としての成果に差異があるかどうかだが、「退職率」という物差しで測ってみると、明確な差異が見られた。インセンティブ目的は低いが、グローバル人材育成目的は高いA型(退職率8%)と、インセンティブ目的、グローバル人材育成目的が共に高いB型(同12%)は退職率が低く、インセンティブ目的、グローバル人材育成目的ともに低いC型(同23%)、インセンティブ目的のみ高いD型(同25%)は高くなつたのだ(図2)。

なぜこのように退職率に差が出るのか。金氏はアンケート回答に加え、各型においてはまる企業の人事担当者や、派遣MBA帰国者へのインタビューを通じて、各型の派遣制度や帰国後の配置の特徴などを明らかにした。

経営幹部予備軍の育成志向すると高い離職率

まず退職率の高いC型を見てみよう。

MBAは中枢でチームを組ませてこそ、力を発揮する 名門留学予備校学院長が見る企業派遣

最近、米国企業から始まつた「Study leave(スタディーリーブ)」という、学費は負担しないが休職を認め、自費で行かせる制度が増えています。人材としての価値を自主的に高めてもらおう試みです。

留学した社員が帰国後に満足のいく配置や待遇を用意している日本企業は、意外にたくさんあります。MBAが活躍している事例としては、企業再編やM&Aを推進する企業のMBAたちが、共に業務に取り組む投資銀行や外資系大手のコンサルタントを、うまく使いこなしている例が目立ちます。また、ある日本の製薬会社では新薬開発プロジェクトで、MBAを中心にしてチームを編成して事業に取り組んでいます。

「MBAは役に立たない」という声は、MBAを使いこなす人材がない企業や、役立てる戦略のない企業に聞かれがちです(大半は市場から退場してしまいましたが)。その点長年制度を続け、多数のMBAを輩出している企業は非常に強いですね。そういう企業の上司はMBAをどう使うか見極



中野正夫氏
イフ外語学院
主席カウンセラー／学院長

め、彼らの能力を引き出すことができます。かつて金融業界では、企業派遣のMBAを中心ではあまり仕事をさせず、分散配置してしまつたが、これは非常にもつたない。MBAは中枢でチームを組ませてこそ、力を発揮するのです。

イフ外語学院では、志願者に対し徹底的に「志」を問うています。志が明確でなければ授業で議論に入れない。ただの傍観者になってしまいます。現実には圧倒的多数が傍観者で、2年間映画を見ているようなものです。志をはっきりさせることで、議論すべき内容も明確になり、ビジネススクールで得る成果にも顕著な差が現れます。ビジネススクールは、自らが踏み込まなければ、誰も応えてくれない場なのです。



【図2】米国派遣MBA制度の4種類



上段は混雑率、下段は各類型における社数

【図1】MBA派遣目的の相関関係

専門 スタッフ	1.000					
経営幹部	-0.280	1.000				
国際専門 スタッフ	0.085	-0.021	1.000			
グローバル マネジャー	-0.066	0.132	0.582	1.000		
優秀社員の 獲得	0.027	0.101	-0.006	0.297	1.000	
若手社員の インセンティブ	0.053	0.012	-0.132	-0.047	0.357	1.000
	専門	経営幹部	国際専門	グローバル	優秀社員の	若手社員の

*数字が大きいほど2つの目的の相関関係は強くなる。「専門スタッフ」から「グローバルマネジャー」までは、それが「人材育成」目的。

高い英語力、外国での人脈、国際センスなど、グローバルスキルへの期待は比較的低く、一方で経営管理能力への期待が4類型の中で最も高かった。国際部門などで活躍できるグローバル人材育成という目的意識が低い反面、経営幹

部の予備軍育成を志向していることが影響していると見る。

インセンティブ重視な「公募のみ」から、「公募と指名の二本立て」に制度を変更し、「将来の経営に携わる人材育成」

を制度の目的とした、ある大手企業もこのC型に属する。帰国後、経営管理・企画部門に異動させたが、期待し

た成果があがらなかつたり、転職者が相
次いだりして、制度変更後わずか3年
で派遣中断に追い込まれたという。

同じく退職率の高いD型では、社内

の活性化 M.B.A留学を希望する社員の仕事意欲刺激を目的とする企業が目立つ。採用活動へのPR効果を評価し

ているのも特徴だ。一方で育成目的はあまり重視されていないため、派遣の前

後で職務配置が変わるケースが少なかつた。修得スキルへの期待も低く、「ここでは得たスキルを生かせないし、伸ばせない」と、退職につながるケースが目

立った。

退職率が低いA型、B型はどうか。

ル・マネジャー予備軍の育成という目的が、国内の国際的な職務、経営管理・企画などへの配置という形で反映

されて いた。このため企業への不満は少
なく、結果退職率も低く抑えられるよう

1 若手社員のインセンティブや採用へのPR効果目的だけでなく、育成の目的ももつて帰国後の記置にも気を配る。

2 育成する対象は「経営幹部の予備軍」とするより「国際部門などで活躍できる、

日本企業の派遣MBA
「和魂洋才」で活用

今回の一連の調査では、派遣MBA制度において若手へのインセンティブや採用へのPR効果だけでなく、育成の目的もしつかり掲げ、育成の対象も国際部門などで活躍できる、グローバルスキルをもつた人材とする企業の方が、米国MBA取得者の離職率を低く抑えられていることが明らかになりました。

イブ目的だけではダメ」「将来の経営幹部は育成を目的としてはいけない」とはなりません。前者でいえば「MBAが転職するのではなく、企業で活躍する人材を育てるための制度」であり、後者でいえば「MBAが転職するのではなく、企業で活躍する人材を育てるための制度」であると言えます。要は派遣MBA制度で経営の現実を見せたうえで、米国流の経営スキルを学んでこさせるといった対策が考えられるでしょう。要は派遣MBA制度でどういう目的をもたらせるか明確にし、目的

金 雅美氏
和光大学経済学部経営学科専任講師
ペバーダイン大学ビジネススクール修了(MBA)、明治大学院経営研究科博士後
期課程修了(経営学博士)。明治大学経営学部兼任講師を経て、2003年4月から現職

日本企業のMBA派遣は「和洋折衷」だと感じます。私は韓国の派遣MBA制度も調査していますが、日本とはかなり様子が違う。いわば欧米と一緒に、MBAは経営者候補で、給与も跳ね上がります。これが日本企業では「MBAである」といってだけで待遇を変える会社はほとんどないリーダーとなるかは「米国で学んだことを、いかに日本の現実にあてはめ、成長させあげられるか」にかかっています。米国流の物の見方や考え方を、日本の経営の中にうまく取捨選択して取り込んでいますね。

「グローバルスキルをもった人材」とするという2点が、MBA取得者の退職率を下げるポイントとなる。

※ 派遣MBAに関する調査の概要

日本企業に対するアンケート調査は2000年7月に実施。文献、就職ガイドブック、会社案内などから米国への派遣MBA制度を持つていると思われる263社に質問票を送った。返信があり、かつ制度を実施中と回答した2社を分析対象とした。同じ年で

人事担当者6人に対するインタビュー調査、派遣MPAに対しても97年と2000年にアンケート調査(107人)、インタビューア調査(計36人)も実施している。

どこへ送り出すべきか…日・米・欧MBAの違い

ここまで「送り出す側、出される側」の企業と社員を中心には展開してきた。最後に「受け入れる側」、MBAコースの教授に話を聞いて、しめくくりとしたい。歐米と日本、双方のビジネススクールで教鞭を執った経験のある、
一橋大学大学院の竹内弘高氏、名古屋大学大学院の細谷辰之氏に登場いただく。

対話や討論から学ぶ歐米ビジネススクール 日本の研究と教育の強みもプラスしたい

企業の将来を担う次世代のグローバル・リーダーを育てるのが目的なら、「社員を和製MBAに派遣するのはおやめなさい」といいたい。もちろん一橋を除いてですが(笑)。それは卒業生がどうか。

「和製MBAおやめなさい 就職先見れば一目瞭然」

欧米のMBAでは「いかに問題を解決するか」を学びます。教官との対話や学生同士の討論を通じて、相手をいかに説得するかというスキルを身につける。同時に、世界から将来リーダーとなる人材が集まっているのですから、学生生活を通じてリーダー候補同士がネット

竹内弘高氏
一橋大学大学院国際企業戦略研究科長
87年一橋大学商学部教授、
89~91年、96年~ハーバード・ビジネス・スクール客員教授などを経て、98年から現職。専攻はマーケティング(新商品開発)競争戦略、知識経営など。主な著書は『ベスト・プラクティス革命』、『The Knowledge-Creating Company』(野中郁次郎氏と共に著)など。



こに就職しているかを見れば一目瞭然でしょう。和製MBAで、世界的なコンサルティングファーム、投資銀行などのプロフェッショナル・ファームに引っ張られる人がどのくらいいるでしょうか。

トワークを作っていく。これが後々のビジネスに役立っていくのです。

コンサルティングファームに進むなら問題解決能力、投資銀行なら高度な金融知識を身につける。そこで経験を積み、

フォーチュン500社の経営幹部となる、あるいは自分で会社をスタートする。これらが欧米の上位ビジネススクールを出したMBAたちの、これまでの最も望ましいキャリアステップでしょう。

10月から1年のコースをスタートする。もともと単位取得は1年間ができるようになっているため、卒論も1年以内に執筆することを除けば、1年と2年のコースに大きな違いはないという。

「IT化などでビジネスの動きが早まるなか、2年のブランクは大きすぎると、企業の1年コースへのニーズもようやく高まってきた。当研究科なら場所も東京・神田で、派遣元企業とのコミュニケーションは簡単。ブランクの影響は最小限にできるでしょう」(竹内氏)

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科

日本初の専門大学院として、2000年4月に開校した。「国際経営戦略」「金融戦略」「経営法務」「租税・公政策」の4コースがあり、うち経営戦略をテーマとする「国際経営戦略」、金融・財務の専門家を養成する「金融戦略」がMBA(経営修士)課程となる。

国際経営戦略コースは2年間のうち最初の1年で必要な単位を取得できるようカリキュラムが編成されている。残る1年は卒論の執筆、企業へのインターンシップ、海外への交換留学などに充てるようになっている。

企業派遣のMBAに関しては、今年10月から1年のコースをスタートする。もともと単位取得は1年間ができるようになっているため、卒論も1年以内に執筆することを除けば、1年と2年のコースに大きな違いはないという。「IT化などでビジネスの動きが早まるなか、2年のブランクは大きすぎると、企業の1年コースへのニーズもようやく高まってきた。当研究科なら場所も東京・神田で、派遣元企業とのコミュニケーションは簡単。ブランクの影響は最小限にできるでしょう」(竹内氏)



細谷辰之氏
名古屋大学大学院
経済学研究科教授
1994年からフランス国立ボンゼシヨセ工科大学国際経営大学院助教授。97年、同大学院教授(日本校担当・新プログラム開発担当)を経て、2001年から現職。専攻は社会経済システム、医療経営管理。イギリス・ブリストル大学MBA客員教授等も歴任した。

基本的にはビジネススクールごとに特色や強みは違うものだと思いますが、あえて欧洲のビジネススクールの共通項を挙げるとするなら「多様性」でしょう。北米といいますが、その大半を米国が占めています。学生もアメリカ人が多い。そういうれば教官もアメリカ人が多い。そういう環境ではグローバルスタンダードリカントンスタンダードとなってしまうでしょう。一方欧洲では、IMD(スイス)

「落としどころ」話し合うプロセスを学ぶ 歐州ビジネススクールの共通項は多様性

のあるローザンヌなら、同じ国のベルンに行くより、フランスへ行くほうが早い。ボンゼシヨセ工科大学(ENPC)のあるフランス・パリからも列車や飛行機ですぐにベルギー・ブリュッセルやイギリス・ロンドンに行ける。そんな中で「ヨーロッパスタンダード」を作れるような国はひとつもない。いきおい、いろいろな国の要素が混ざり合うことになります。

ポンゼシヨセ工科大学が日本に関心を寄せた根本には、「世界には西欧、アングロサクソン、日本と、3つの主要な経済文化がある」という世界観があります。だから三極のうちのひとつである日本に関する研究を深めたいと考えているのです。

西欧と日本に類似点あり アングロサクソンと違う

日本人が米国のビジネススクールに行くと、日本と違うアメリカの中に入つていくことになる。いわば同化・順応のプロセスです。一方欧洲は、みなバラバラで同化なんてできない。違うもの同士で混乱が起き、「その中で、落としどころはどこだ」と話し合うプロセスを学べる場となるはずです。

アングロサクソンは株主資本主義で、企業価値の極大化を目指す。それが正義となると、こここんまで行つてしまふ。そのひとつ目の結末がエンロン事件でしょう。西欧や日本は、企業についても株主だけではない、多くのステークホルダーを考えます。また比較的物事を長期的に考え、本音はどうであれ原理、原則を守る傾向があります。そういう類似点のある西欧と日本には、ブリッジがかけやすないと考えてています。

で対話するゼミナール形式です。ケースについて討論するのもひとつ的方法ですが、最新の生産管理やセル生産方式を学ぶため、実際にトヨタやキヤノンの工場に出かけて、現場を見て、責任者や

熟練者と議論することも実践しています。欧米ではあまり教えていないナレッジマネジメントなど、日本が進んでいる分野の講義にも力を入れています。日本企業でリーダーとなる人間には、

グローバルで通用する、英語によるディベート、プレゼン能力も必要ですが、ローカルで必要な「和」や「ハラ」を割つて話すことを理解するのも大切ではないでしょうか。

名古屋大学大学院 経営管理学コース

このコースは2002年4月に新設された。37講座のうち16講座(32単位)はフランス・ポンゼシヨセ工科大学(ENPC)との協力により、海外から招かれた教授陣の講座が占める。教授の所属大学はエディンバラ大学(英国)、IMD(スイス)、MIT(米国)そしてENPCなど7つの国と地域(日本を含む)にまたがり、「まさに多様性を配慮したものになっている」(細谷教授)。学位取得に必要な36単位のうち、24単位以上をENPC派遣の講義で取ることで、名古屋大の経営管理学修士号に加え、ENPCのMBAも取得できる。

会計、マーケティング、組織論などMBAの必須的科目がENPC派遣の教授陣によって組み立てられており、に対し、環境ビジネス、技術開発管理など環境対策、モノづくりに関する講座が、名古屋大MBAの特色を打ち出すものとして並ぶ。「世界に発信できる日本の強み、特色は環境対策や技術開発にある。これらの科目を充実させることで世界中の学生を名古屋に集めた」(細谷教授)。来年からは技術経営(MOT)関連の講座をさらに充実させるという。また、医療管理学の講座が医学部に新設される。

『キャリア論』——個人のキャリア自律のために会社は何をすべきなのか

著者／高橋俊介（東洋経済新報社、本体2400円+税）

社員のキャリア自律を実現できない企業はもはや勝てない？

これまでのキャリア論は、個人的視点に立ったものに二極分化していたと著者はいう。満を持して刊行された本書は、「経営の視点から」自律的キャリア形成という今日的課題を論じている点に最大の特徴がある。

「端的にいって、社員のキャリア自律を実現できない企業は、もはや競争に勝てないのでない」という問題意識がありました。こうした仮説をもとに実証的研究を重ね、論考にファイードバックさせて深めていったのが本書の成り立ちです」

社員のキャリア自律傾向が高まることは、人材流出を促す結果につながるという考え方がある。しかし、本書の結論は正反対だ。むしろ社員のキャリア自律に積極的に投資を行い、人事制度改革などで受け皿を準備するといったビジョンを明確に打ち出した企業ほど、優秀な人材の流出率は下がり、社内に活力が保たれているという。

「こうした現象はどう読み解くべきなのだろうか。」
「まず見ておく必要があるのは、高度プロフェッショナル人材こそがコアコンピタンスとなるような業態が拡大し、そうした経営モデルを確立した地点から、

元気な企業が生まれつつあるという現実です。

ヒューマンキャピタル自体が

価値の源泉となるようなこうした状況では、計画経済的、合理的に人材マネジメントをすること 자체が難しい。企業自身、中長期的な将来が読みにくい時代には、自律して価値を創造できる人でなければ活躍できるはずがないのも当然ですね。

結果的に、いち早く社員のキャリア自律に手を打った企業が競争優位を築いているのです

著者が、「経営者は、社員のキャリア自律の問題を経営上の重要課題と位置づけ、今すぐ取り組むべき」と強調するのは、ここに大きな理由がある。

成果主義後に浮上する課題と幸せのキャリア論

さらに著者によるもうひとつ興味深い指摘は、成果主義とキャリア自律の関係だ。

「従来のピラミッド型組織を温存したまま成果主義を貫けば、7割から8割の人はいわゆる「負け組」に入るか、さもなければバーンアウトしてしまう可能性が非常に高い。今、多くの企業で若手社員が押しつぶされようになっているのは、まさにこの問題のあらわれです。」

「まず見ておく必要があるのは、高度プロフェッショナル人材こそがコアコンピタンスとなるような業態が拡大し、そうした経営モデルを確立した地点から、

う課題が浮上してきている。

しかし翻って考えたとき、も

とも皆が皆、上昇志向をもつ

人ばかりだったのかといえば、

そんなことはないのではないか。

あえていえば、これまでの日本

企業の社員は、自分自身の幸福観まで企業に預けてしまつたのではないか。そこに大きな問題があつたとも思うわけです。

こうした流れで出てくる、「自

分自身を幸せにする能力」を取

り戻せ、という主張こそが、私

のいうキャリア自律の問題意識

にそのまま重なるんですね

著者が説くキャリア自律が、

企業と個人の利益をトレードオ

フの関係にしないことは、この

点からもわかるだろう。

まずはプロセスを重視してジョブデザインから

そんな「幸せのキャリア論」の詳細については本書にあたら

れたいが、ここでは一点イメー

ジ的なピントのみ紹介しておく。

「私はよく、『富士登山よりトレ

ッキングのキャリアパスを』とい

うんです。上ったり下ったり景

色を見たりしながら、そのプロ

セス自体を重視するようなキャ

リアを考えてください。

明確なゴールから逆算するの

ではなく、日々の仕事のスタイルから、自分の強み、動機、ポ

リシー、価値観に気づき、そこ

からジョブデザインをしていく

ことが大事なのだと思います」



プロフィール 高橋俊介

たかはし・しゅんすけ

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授。プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワード株式会社勤務などを経て、ビープルファクターコンサルティングを設立。主な著書に『自由と自己責任のマネジメント』『人材マネジメント論』『キャリアショック』『組織改革』など。



『企業年金の法と政策』

著者／森戸英幸（有斐閣、本体1900円+税）

制度としての企業年金の全体像を明快に解説

近年、企業年金制度のあり方に注目が高まっている。背景には、高齢社会化、バブル崩壊後の企業財務の悪化、会計制度改革、規制緩和、雇用流動化など、さまざまな側面がある。

しかし意外にも、「これまでその全体像を明らかにする書籍は少なかった」。本書は、基本的な法と政策のポイントをおさえたうえで、一般的なサラリーマン／ワーキングにも理解しやすい企業年金の入門書とすることをめざした。「企業年金は難しい問題だ」というイメージが払拭され、議論の出発点となるフレームが提示できていれば幸いである。

前記したように、企業年金問題は実際に多様な側面をもつ。しかし、少なくともこれまで多くの日本企業においては、企業年金とは退職金のことであつたと考えるのがわかりやすい。すなわち、労働に対する見返り、重要な労働条件の一部として存在してきたのである。結果的に企業年金制度は、日本独特といわれる労使雇用関係の中で労務管理とも深く結びついた制度として機能してきた。

しかし、雇用の流動化や終身雇用体制の終焉などの環境変化、さらに公的年金制度への不安の高まりといった社会情勢の変化により、必ずしもそうした位置



森戸英幸

もりと・ひでゆき

成蹊大学法学部教授。1965年千葉県生まれ。東京大学法学部卒業。コロンビア大学ロー・スクール客員研究員、ハーバード大学ロー・スクール客員研究員などを経て現職。

本書では、こうした比較法的な観点からの記述も盛り込んだ。各企業において年金制度が議論される際、財務会計、あるいは金融マーケットをにらんだ側面ばかりが強調されがちになる。としたら、問題はあると思う。そうした視点の重要性を否定はしないが、企業年金とはまず何よりもそこで働く人間の人生の問題であり、人事制度、経営全体の問題であることを忘れてはならない。（森戸談）

その証拠に、格付けが廃止されたや、二級とされてきた実力のある酒が脚光を浴び、空前の地酒ブームが起きたのである。企業の人事制度においても、同じようなことが考えられるのではないかだろうか。

これまでの日本企業では正社員が一級、中でも新卒の正社員が特級とされた。一方で、パートやアルバイトなどの非正社員は、能力や実績によるものではなく、働き方の違いだけで、二級とされ、安価で便利な補助的労働力とされてきた。

しかし、現在の日本の労働市場を見ると、社会の構造変化に伴い労働力の多様化が定着している。終身雇用の幻想が破れ、フリーターと呼ばれる一つの組織に縛られない働き方が市民権を得るようになつた。不況により、子育てを終えた女性の就業率も高まつた。

注目すべきなのは、特に小売業やサービス業において、これらの人々を非正社員として戦力化し、業績を伸ばす企業が現れはじめていることだ。すなわち、非正社員に対しても二級という格付けを改め、学歴などの銘柄にとらわれずに積極的に能力開発を行い、機会を与えていくことでの競争優位を築いたのである。

一九八〇年代に不況に苦しんだ米国経済は、非正社員を活用することで回復した。今日の日本企業が現状を打破するためには、同様の雇用と人材マネジメントの革新が必要である。そのためには、期待する目標を明確にして、競争原理を導入し、さらには達成した成果を認知することで、非正社員のコミットメントを高めるような方法論が求められている。

さらにこのマネジメント手法を従来の正社員に適用することができれば、日本企業の変革が実現するのではないかと考える。（中島記）

『非正規社員を活かす人材マネジメント』

——どうすれば組織コミットメントを生み出せるか』

著者／中島 豊（日本経団連出版、本体1800円+税）

ギャップジャパンからの実践的な報告、提言

かつて日本酒は、国税局の酒類審議会で、特級酒、一級酒、二級酒と格付けされていた。し

かし、二級として安く売られていた小規模な蔵元の酒のなかには、灘や伏見の特級、一級よりうまいといわれたものもあつた。

その証拠に、格付けが廃止されたや、二級とされてきた実力

ある酒が脚光を浴び、空前の地酒ブームが起きたのである。

企業の人事制度においても、同じようなことが考えられるのではないかだろうか。

これまでの日本企業では正社員が一級、中でも新卒の正社員が特級とされた。一方で、パートやアルバイトなどの非正社員は、能力や実績によるものではなく、働き方の違いだけで、二級とされ、安価で便利な補助的労働力とされてきた。

しかし、現在の日本の労働市場を見ると、社会の構造変化に伴い労働力の多様化が定着している。終身雇用の幻想が破れ、フリーターと呼ばれる一つの組織に縛られない働き方が市民権を得るようになつた。不況により、子育てを終えた女性の就業率も高まつた。

『非正規社員を活かす人材マネジメント』

なかしま・ゆたか

ギャップジャパン人事部長。1961年生まれ。東京大学法学部卒業。ミシガン大学ビジネススクール修了。リーバイ・ストラウスジャパン、日本ゼネラルモーターズ人事マネジャー等を経て現職。



人と組織の
新・論・点

CATALYST*

カタリスト

小川三夫

数百年後を見すえ、「木の癡・心」を見抜く宮大工

「教えないこと」が 最高の教育

「自分でやりたい」と 思わせることの大切さ

「めし作りと掃除」——初めてウチに来た子の仕事だ。

毎日、早朝5時から夜遅くまでこの繰り返し。しかも、寝ても起きても同じ顔。年中一緒の空間にいることだって、本当に大変だよ。その横では、先輩達が綺麗な薄い鉋屑を出しながら、木を削ってるんだ。それを見ている子たちは、「早くあんな屑を出して木を削りたい」と、日に日に思いを募らせていく。そういう時に、そっと鉋を渡してやるんだ。じゃあ、嬉しくて、嬉しくて、木がこーんなに薄くなるまで一気に削ってるよ。その夜からの研ぎ物も、寝る時間を惜しんで、夢中になってるよ。でももし、俺が最初から「鉋というものはこういうもので、こうやって削って……」って説明したらどうだろう。削れっこねえな。苦痛になるだろうな。自分から心底やりたいと思って削った木の感覚は、絶対に忘れないんだ。

300人から選ぶ 「能力のない」3人

弟子入りの希望は、年に300人。夏休みなんか、毎日どんどん来よう。その中から採るのは、多くて3人。能力のない子を探るんだ。能力がないっていうのは「これしかない」っていうような子。下手に能力が備わっていると、他がよく見えてしまうからな。そして、自分が成長する前に逃げ出すことができるんだ。

採るときには作文を書いてもらうんだ。内容はいろいろだよ。「日本一大工になる」とか、「日本の伝統文化を背負って伝承していく」とか。でもそういう奴は採らねえ。そんなの、なれっこないんだもん。そうじゃなくて、「木が好き」だとか、「木を触っているときが一番楽しい」とか、そういう奴を採るよ。それくらいじゃなきゃ、続かない。成長しない。ウチにいる子は最初素直じゃなかった子も、一人残らず素直になるよ。そうじゃなきゃ生きていけねえんだろうな。



それくらい修行ってのは、並大抵の大変さじゃないんだよ。

学ぶ雰囲気の中で 人は成長する

何でもかんでも教えたらあかん。今的人は先走って教えようとするやろ。それが一番いけねえ。大切なのは、教えてやるんじゃなくて、「学ぶ雰囲気」を作ってやること。学ぶ雰囲気の中で放っておくんだけど、単に放って置いたってダメで、きちんと雰囲気を上の人が作ってやらなきゃ若手には思いが伝わらねえ。上の人が雰囲気作れない理由で、色々な規則や締め付けをしちゃいけねえ。そんなことしていたら、本当に大切なことは伝わらん。教わるってのも甘えだよ。だから、教えないで、気づかせる。育ててやるなんておこがましい話だよ。それぞれが自分で学んで育つんだ。他人と比べて自分はどうかなと、自ら感じ取れってことなんだ。学ぶってのは「真似ぶ」ってことだ。教えないってことが、本人のためを思った本当の親切、本当の教育なんだ。

文／正木美穂子（編集部）



PROFILE おがわ・みつお

1947年栃木県生まれ。宮大工。鷹工舎舎主。飯山の仏壇屋、日御碕神社などで修行後、不世出の宮大工、西岡常一氏の唯一の内弟子になる。法輪寺三重の塔、薬師寺金堂、同西塔の再建に副棟梁として活躍。著書に「木のいのち木のこころ地」。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見 明

“成功の本質”を、“人と組織”的観点から探ってみよう。
この連載では、知識創造経営の第一人者、
一橋大学大学院の野中郁次郎教授が提唱する
「クリエイティブ・ルーティン*」の考え方をもとに、
優れた創造活動のエッセンスを抽出する。

*知識創造のダイナミズムを可能にする、個人や組織がもつ創造的思考・行動様式のエッセンス(=型)のこと

第9回

スズキ
チョイノリ

簡単にマネされるコストダウンと、創造的なコストダウンの違いはどこにあるのか。前者は価格競争にはあまり消耗戦を強いられるが、後者は他社の追随を許さず、競争優位を確保できる。同じコストダウンでも決定的な違いがあることを実感させるのが、国産で1台5万9800円と、従来車の半値近い低価格を実現したスズキの50ccスクーター「チョイノリ」である。今年2月の発売以来、4カ月で2万8000台を出荷。月2000万台の販売目標をはるかに上回る快進撃に、マスコミも話題沸騰気味だ。

浜松の本社1階にある広い製品展示室。現物を見ると他の機種と比べ、見事に無駄が省かれている。しかし、

「排気量1cc=1000円」。すべては同社の鈴木修会長が掲げた目標から始まつた。先代社長の娘婿になつた縁で銀行員からスズキ入りし、年間売上高数十億円の中小企業を2兆円(連結)の大企業へと飛躍させた名経営者は、独特的の経営センスの持ち主として知られる。この目標も、いかにも鈴木らしいコストダウンの表現だつた。

50ccスクーターの価格は90年代、12万~18万円と仕様や外観が豪華になるにつれ上昇した。これに対し、排

「1cc=1000円」――
すべてはここから始まり
価値観のリセットを経て
原点に立ち戻った
優れた企業には
人に見えない真実が見える



気量1ccにつき1000円、50ccなら5万円の製品を国産で作る。軽自動車では達成していたが、「同じ原動機付きの乗り物だから」と、二輪車についても目標として掲げたのは、94年頃のことだった。

それからチョイノリ登場まで10近くを要したのは、スクーターに対する「価値観のリセット」という壁を突破しなければならなかつたからだ。それはスズキだからこそ可能だつた。そして、ここに增收増益を続けるスズキの強さの秘密が隠されている。開発プロセスを振り返ってみよう。

「省く」発想の スズキのコスト意識

「1cc=1000円を目指し、試行錯誤でいろいろなモデルを作つては、目標に達しない。その繰り返しでした」こう話すのは商品企画を担当し、他部門との調整役も果たした中村鉄也・二輪技術第二統括部企画グループ係長(42歳)だ。プロジェクトとして承認される以前、商品企画が中心となり、デザインや設計に声をかけ、気の合つた何人かでモデルを作つては試す摸索期が何年も続いたのだ。中村が話す。

「最初はスクーターの基本的な構成、つまり、ヘルメットが収納でき、ハンドル部分にはカバーがあつて、そこに

先はもう一步も進み



商品のコンセプトが直載
に伝わる名称は、鈴木
修会長が自ら考案した

「しかし、そこからかがわかる。」

スズキの徹底したコスト意識。それは、本社に足を踏み入れただけでわかる。初めて訪れる者は受付がないのに驚く。納入業者と交渉する大部屋は多くの区画で仕切られ、商談が済むとそれぞれの机の上にぶら下がつた紐を引き蛍光灯を消す。窓には網戸。暑ければ窓を開け、極力冷房は使わない。壁には社員の年収ごとの時給換算額が張り出され、時間の無駄遣いを戒める。

並外れたコスト意識の発信源は、いうまでもなく会長の鈴木だ。自身、「こだま」自由席の列に並び、タクシーを使う。こうした風土の中で、社員は「何が必要で何が必要でない



スズキ株式会社 二輪技術第二
統括部 企画グループ
係長 中村鉄也氏

「お客様の最大公約数に合わせせるな」 目的を限定したとき価値観が転換した

ませんでした。取るところがなかつたのです」(中村)

省く発想ではこれ以上は無理だ。もはや限界に達したことを、骨の髓まで染み込んだコスト意識が見極めていた。

スズキの徹底したコスト意識。それ

は、本社に足を踏み入れただけでわかる。初めて訪れる者は受付がないのに驚く。納入業者と交渉する大部屋は多くの区画で仕切られ、商談が済むとそれぞれの机の上にぶら下がつた紐を引き蛍光灯を消す。窓には網戸。暑ければ窓を開け、極力冷房は使わない。壁には社員の年収ごとの時給換算額が張り出され、時間の無駄遣いを戒める。

「もの作りは文化である。日本が欧米に追いつけ追い越せで汗と油にまみれて根づかせた文化を、簡単に中国に持つていかれるのは悔しい。日本の人件費は中国の30倍も高い。これを中国並みにすることはできない。ならば、知恵の汗を30倍流し、1cc=1000円を達成してみろ」

日々、その言葉に触れてきた社員たちは、一見、スーパーの量り売りのような数値目標の向こうに、国産にこだわるトップの思いを感じていた。「このままでは限界を破れない」

「どうすれば目標を達成できるのか」メンバーたちはここで「価値観のリセット」に挑んだ。原点に立ち戻り、

か」を常に考える癖がついていく。中村も、「例えばシャープペンを見れば、胸ポケットにかけるフックは本当にこの長さが必要なのだと考えたり。自然に、会長だったらどうするだろうかと考えていることがあります」。

ライトもワインカーもつき、サスペンションも前後にある……と一般的な仕様を考え、そこから要望のあまり高くなさうなものを見抜き、微妙にスペックダウンしていく方法でした」

省くのは通常のコストダウンの手法だ。このアプローチも1つの製品を生み出している。昨年2月に発売された「レッツIIスタンダード」だ。外観向上のための部品は取る。塗装もやめ、必要な場合は一番安い黒にする。サイドスタンドはなし。燃料計もなく警告灯のみ。商品名のステッカーすら取つた。ボクサーの減量ながらに絞りに絞つても、価格は10万5000円がギリギリだつた。半年後にホンダが中国で生産し発売した「トゥディ」でさえ9万円台だったことを考えると、いかに限界に挑戦したかがわかる。

「しかし、そこからかがわかる。」

チョイノリ 開発の軌跡

1994
(平成6)年頃

1994(平成6)年～
2000(平成12)年

2000(平成12)年

2001(平成13)年

2003
(平成15)年
2月

鈴木修会長が、「排
気量1ccあたり1000
円」という目標を掲
げる

通常のコストダウン
手法でモデルを作り、
試行錯誤を繰り返す

利用シーンを限定。
自転車にエンジンを
つけるという「価値
観のリセット」が起
こる

チョイノリ・プロジ
エクトが正式発足。
ユーザー調査を行い、
プロトタイプを作っ
て走らせる

従来車と比べ、部品点数
3割減・重量4割減・締
め付け箇所5割減のチョ
イノリ発売。
価格5万9800円

「自転車にエンジンをつける」ところから始めよう。車体を部品で覆うのではなく、逆に剥き出しにし、必要な部品だけをつけていく発想へ転換する。発売3年前のことだった。

中村は企画担当として、設計や営業などの部門を説得して回った。

「本気か」

「そんなにシンプルでいいのか」「非常識と言われるぞ」

半信半疑の相手に「大丈夫」「売れます」と言い切った。中村はスクーターユーヤーのうち、毎日片道2キロ程度の利用者が半数近くを占めている現実を、現場で客と接してつかんでいた。

「お客様の最大公約数に合わせるので壁は破れない。駅まで2キロ程度の移動で自転車より楽ならない。利用シーンを限定したこと、『価値観』が切り替わりました。ただ、それが商品として成り立つかどうかは仮説でしかない。お客様既存の製品しか知らないので、聞いても今ないものは考えられない。自分たちで仮説を検証しつつ、開発を進める作業が始まっています」（中村）

1部品1円 減量運動

これまでなかつた製品だけに、検証作業はきわめて根気を要する仕事だ

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する



エンジンシリンダー。内面に高速メッキ技術を施したことで、エンジンの軽量化が実現した



スズキ株式会社 取締役会長
鈴木 修氏

重要なポイントだった。減らせば製造工程は少なくてすむ。従来5カ所だったのを3カ所に減らしたプロトタイプを作り、走らせて性能を確かめる。ひとつひとつを検証していく作業が来る日も来る日も繰り返された。

さらには、プロジェクト内で「これで十分いける」と思っても、品質管理部門がOKしないと予算は出ない。テストのたびに、「ここを補強するように」「材質に何かを混ぜて強度を高めるように」とコスト高になる指示が出る。その分、別のところでコストダウンが合意、急遽、採り入れられた。

結果、冷却ファンが必要なくなるなど、エンジンの軽量コンパクト化が可能になった。絶えず進められるコストダウンのための技術革新。その成果がプロジェクトとうまくかみ合い、高性能で低価格なエンジンという難題を解決する決め手となつたのだった。

つた。必要なだけの部品をつけたデザインのスケッチを描き、ユーザー調査を行つては評価をもとに修正する。ある程度目途が立ち、企画が承認されプロジェクトが正式に発足すると、クレーターは車体のフレームをボディカバーで覆つたが、これは必要ないのでないか。デザイン的には成り立つが、ユーザーの反応はどうか。ヘルメットの収納スペースも、ハンドル部分につけるカバーも本当に必要なのか。

ボルト・ナットの締め付け箇所も重要なポイントだった。減らせば製造工程は少なくてすむ。従来5カ所だったのを3カ所に減らしたプロトタイプを作り、走らせて性能を確かめる。ひとつひとつを検証していく作業が来る日も来る日も繰り返された。

それは、アルミニウムのシリンダー内面にメッキを施し、放熱性と対摩耗性を高める技術だった。コストがかかるため、従来はレーザーや大型バイクの技術」を使い、性能を活かすことでも、逆に周辺部品を減らさうとした。

注目すべきは、低コスト化の知恵と工夫をひとつひとつ積み上げていくと同時に、「逆転の発想」も行われていたことだ。エンジンに、あえて高性能車と同じ「オーバーエンジニアリング」を使い、性能を活かすことでも、逆に周辺部品を減らさうとした。

ウ恩を考えなければならなかつた。

「ここをもう五ミリ小さくできないかとか、それは円ではなく、錢単位の世界でした。ちょうどどそのころ、『1部品1円』とか、『1部品1グラム』といつた減量運動を会長が提唱し始めた。メンバー全員にコスト意識が一層根づいていつたことが後押ししました」（中村）

完成したチョイノリは、まさに既成の概念を覆す製品となつた。ボディを覆うカバーはなく、フレームもガソリンタンクも剥き出し。ヘルメットの収納スペースもない。燃料計もなく、ガソリンがなくなつたら補助用に切り替えてスタンンドへ急ぐ。エンジンのセルスターもなく、キックレバーを蹴り下げて始動。外装も塗装なしの着色樹脂を使う。サスペンションは前だけ、後ろはフレームのしなりやタイヤで衝撃を吸収。最高時速は40キロだが、その分騒音が出ず、騒音防止の部品もついていない。

部品点数は従来車の3割削減、重量は4割軽量化、ボルト・ナット類の締め付け箇所は5割も削減した。100%自動溶接化するため、ロボットの腕が入り込めるように設計。部品も組み立てやすいモジュール（複合部品）にするなど、設計・生産段階で究極のコストダウンを実現した。

現場に降りてきたトップ 簡潔明快な指示が メンバーを鼓舞

最終的に、50ccで5万円の目標には届かなかつたが、提唱者の鈴木は「今回はみんなを褒めてやりたい」と非常に喜んだという。何事にも妥協しないトップにしては珍しいことだつた。

鈴木はプロジェクトの中でも、こと

あるたびに現場で試作を見てはメンバーたちに指示を出していた。もともと現場主義で有名だが、チョイノリは自身のもの作り哲学を具現化するモデル。自ら命名するほど、力の入れ方は並々ならぬものがあつた。

「自分で試作車にまたがり、ステップに足を乗せてみて、前側は1センチぐらい幅を広くしたほうがいいが、後ろはこんなにいらないと指示を出す。すべてが材料の節約につながっていくんです。それがお客様の理想にもつながっているかどうか、考え方のベクトルをシンプルかつ明快に示し、人を引っ張る力。トップ自らが指摘してくれるのは本当に嬉しく感じました」（中村）

こうしてプロジェクトを振り返ると、すべては1cc=1000円の目標から始まり、それが一貫してメンバーやちをまとめる原動力となつたことがわかる。同じ設計部門でも車体担当とエンジン担当の間で、その部品はどうちらが担当するか、「せめぎ合い」はよくあつたというが、コストダウンに関しては試作や参考車を前にしながら、エンジンは車体に、車体はエンジンに互いに提案し合つた。通常はスタイルをよく見せるため、いろいろな部品をつけたがるデザイナーも、今回は「コスト意識で頭がパンパン」になり、設計と「一枚岩」になつた。

なぜ、スズキにはそれが可能だつたのか。数値目標はどんなとき、人と組織に対し力をもつのか。この事例は多

成功の本質

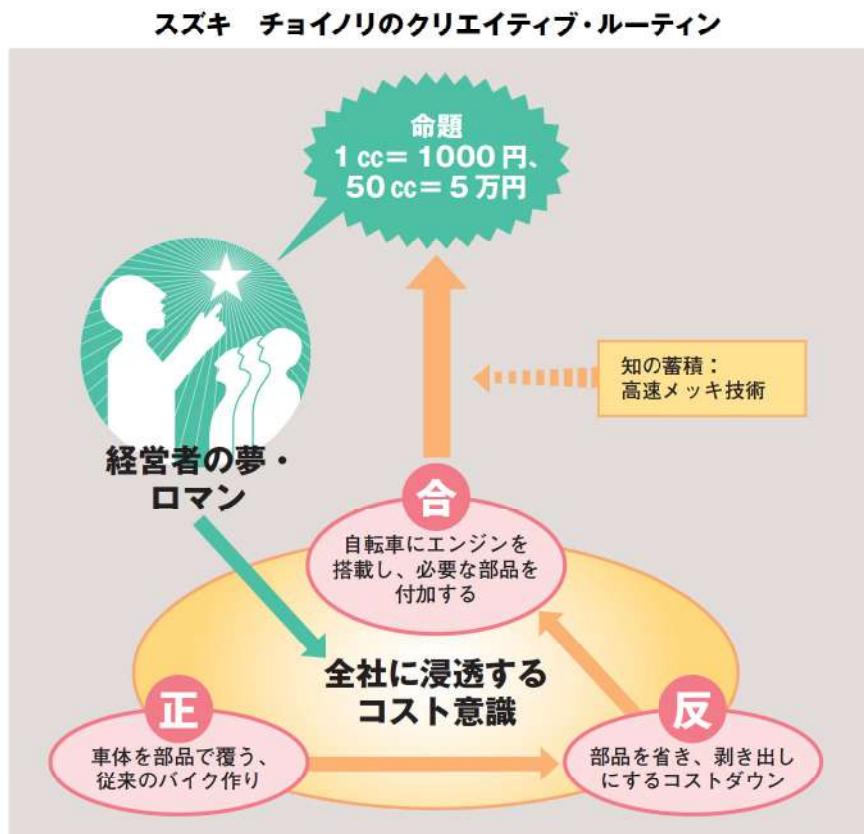
ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

くの示唆を含んでいる。ベースとして、何が必要で何が必要でないか、本質的なところまで突き詰めるコスト意識が社内に浸透していた。そのうえで、数値目標が、トップのもの作り文化へのこだわりと信念に裏付けられることを誰もが知っていた。だからこそ、試行錯誤と挑戦の末に、既存のやり方では限界があることに気づき、その向こうにある真実が見えた。気づきは価値観の転換を生み、新たな技術

の登場の場を与えた。多くの企業はたいがい、大事なことが後になつてわかるが、優れた企業は先んじて実際に気づく。ここには大きな違いがある。

チョイノリはテーマこそコストダウンだが、他社にマネのできない創造という点において、もの作り分野のひとつ成功の本質を示している。

（文中敬称略）



絶対価値を目指すコストダウンは知識創造になる 問われるのは数値目標の背後にある本質だ

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

野中郁次郎氏



このスズキの事例で、私自身、学んだことがひとつある。「知」とは本来、「真善美」の絶対価値を希求し、創造性を追求しようとする中から生まれてくる。これに対し、コストダウンは創造性よりも効率性を、絶対価値よりも相対価値を優先するため、知の世界とは結びつきにくいと考えていた。しかし、コストダウンも、背後に本質的なものを背負つたときには「知」になりうることを知った。

チョイノリの場合、 $1\text{cc} = 100\text{円}$ という目標がまず設定された。この目標の背後には、日本の作り文化を継承していくという企業としての意志、ビジョン、経営者の強い思いがある。それは絶対価値の追求にほかならない。

ただ、日本の作り文化を絶やさないためには品質を落とさず、中国製を超える低価格を実現

現場での文脈共有から 生まれる信念と目標

さらに、 $1\text{cc} = 1000\text{円}$ の目標と、背後にあるもの作りへのこだわりが、いかにして生まれたかを探っていくと、何よりも現場を好む鈴木修会長の姿が浮かび上がる

しなければならない。「ここには明らかに矛盾が存在する。この連載で私は、イノベーションとは矛盾解消のプロセスであり、それは「A ≡ B、B ≡ C、故に A ≡ C」の論法に代表される論理ではなく、否定を媒介とする「正—反—合」の弁証法により、初めでもたらされると述べてきた。新たな知識創造は弁証法によってこそ可能になる。チョイノリにおける矛盾も同様で、既存の材料・部品・製品の否定から入り、部品で覆う発想（＝正）を捨て、逆に剥き出しにして（＝反）、必要な部品だけを付けていく発想へと転換した（＝合）。絶対価値を追求し、その過程で生じる二律背反の矛盾を弁証法で総合化する。スズキのコストダウンもひとつの知識創造といえる所以はここにある。

スズキと阪神タイガース 共通する強さの秘密

具体的な内容で着目すべき点を指摘しておくと、まず、「自転車にエンジンをつける」発想は、顧客の声を聞いても出てこないということだ。商品開発において重要なのは顧客のニーズの背後にあるウ

る。自ら、現場で汗と油のにおいを嗅ぎながら対話をする。その経験の積み重ねの中で養われた独自のセンス、強固な意志、もの作りへの信念。特定の時間と空間と他の者との関係性を「文脈（コンテクスト）」と呼ぶが、知は、現場で互いに対話しながら暗黙知を共有し、形式知を突き詰めていくという「イナミックな文脈の中から、生き生きと立ち現れてくる。

$1\text{cc} = 1000\text{円}$ の数字も、こうして生まれた知であるからこそ、組織に明確な目標志向を根づかせることができた。ホンダが夢から入る目標志向の会社であるのに対し、スズキはコストダウンから入る目標志向だが、背後にはやはり経営者の口マンや夢があり、十分に創造的である。

もうひとつ注目すべきは、「会長だったたらどうするだろうか」と誰もが思い浮かべるよう、本質を極めるコスト意識が「型」として定着していることだ。阪神の星野仙一監督は今季の圧倒的な強さの秘密を、「集中打」という「いい癖」がついている。「型」のことで動いたとき、他の追随を許さない強さを發揮し、成功に至る。今年の阪神もその好例である。



低迷を続ける日本企業が多いなかで、リコーは数少ない元気な会社である。考えてみれば10年ほど前までは「コピー機やファクシミリの会社」だったような気がするが、今ではネットワークの特性を生かしたデジタルOA機器の会社に変身を遂げている。

激変の時代に社長の大役を務める桜井正光氏は、野球少年だった片鱗をうがわせる立派な体格である。「川上、青田に憧れていて、本当はプロ野球選手になりたかった」というほどで、ユニフォームを着せたらプロチームの監督といつても通用しそうだ。

「中学時代、プロ野球選手になりたいといつたら担任の先生にやめるようになってた」と、その先生自身文士肌の人だったから、『この人がそう言うのなら、安定した社会人の道を進んだほうがいいのかもしない』と思つて方向転換してしまったんです」

少年時代に好きだったのは野球だけではない。機械に興味があつたし、おもちゃを買ってもらうとどのように構造になつているのか知りたくて、すぐに分解してしまうような子どもだった。

「それでいて組み立てなおすことはない。私の興味は構造を知るところにあつたから。一方、私の兄貴は生物に興味があつたけど、彼は彼で、カエルをとつてきては解剖するんだな（笑）。でもうちの両親はそんな息子たちを叱りませんでしたよ。私も限界を知つていて、これ以上やつては親を困らせる、というようなことには手を出さなかつた。ただ、家でも学校でも、人と同じことを言うのは嫌だと思っていました」

野球少年はやがて早稲田大学理工学部に進む。なんの気なしに選んだ学科は工業経営。理系と文系の中間のような学科で、機械設計や物理学などのほかに、簿記や人事・労務管理の講義まで受けた。これが思いのほか桜井氏の性にあつたらしい。もともと

いろいろなことに興味をもつ性格だから、リコーに入社後の道のりを見ていくと、そう思わせる出来事にいくつもぶつかるのである。

「会社には2本の柱が必要」と感じた異動体験

リコーに入社して最初に配属されたのは、原価管理部門。その後5年間は原価管理や流通管理の仕事をした。些細なミスも許されないうえ、効率化が重視される部門である。そのあとで配属されたのは、性格のまったく違う技術本部だった。

「それがよかつたのかもしれないですね。技術本部は先端技術の開発が使命。個性もさまざままで、ごつごつした人間集団の中で揉まれました。成果は10年後になつてみるとわからないし、何が正解かわからない部署だったのがおもしろかつた。今の収益源となつてているデジタルOA機器は、当時技術本部で議論して始められたものなんです。『5～10年後にはどういうオフィスになつているか』をイメージする」と、複写機もネットワークの端末になつているだろうと考えたわけです。ところがそのアイデアを現場にもつっていくと、「そんなことをして遊んでいないでくれ」と言われる。彼らにすれば、すぐにでも売れる商品が欲しいわけです。こちらも言われるままには出ませんでしたがね（笑）。

上司には「そんなことは現場の人間に問うもんじゃない」と叱られました。今、売上げや利益をあげようと必死になつてている人たちに言う話ではないということなんです。そのとおりですよね。私たちは将来のことを考えていて、それぞれ役割が違うんです。叱られはしたもの、その上司がいたから現場の言うことを聞かずに押し通せたところもありまし

「世界一になる」 その責任感が 社員を育てるのです



桜井正光

さくらい・まさみつ

1942年東京都生まれ。66年、早稲田大学第一理工学部工業経営学科を卒業後、リコーに入社。84年、RICOH UK PRODUCTS LTD.社長に就任し、ロンドンに赴任。92年取締役資材本部長。93年RICOH EUROPE B.V.社長に就任。94年常務取締役に就任。95年1月、研究開発担当に就任。同年3月、研究開発本部長に就任。96年代表取締役社長に就任。

た。そのころを振り返ってみて思うのは、会社には“今”と“将来”というふたつの柱が求められているということです”

工業経営を専攻した成果は、さまざまな部署で表された。生産技術や開発管理、研究開発、製造、海外販売、さらには秘書室と、どの部門に配属されてもわからない用語はない。「大学ではインデックスを作ることができたと思う」と言うとおり、さまざまな仕事にもたじろぐことなく、好奇心の赴くままに取り組めたという。

なかでも、技術本部で中長期的な技術開発に取り組んだ経験は大きかったのではないだろうか。企業経営には複眼が必要で、将来を見越した自由な議論がなければメーカーの成長是不可能だと、自分の経験を通じて痛感できたからである。

「ずいぶんいろいろなことをやってきたけれど、ほとんどの異動は戦略的なものではなかったと思いますよ（笑）。上司にとっては使いやすかったのでしょうか。言うことは聞くし、レポートを書いたり情報を集めたりするのは得意でしたから。人と違うことを言うタイプではあっても、枠をはみ出すほどではなかつたですし。

個人的にはいろいろな部門を経験したことは大きな糧となっています。私はいつも、新しい部門に異動すると『この部署は誰のため、なんのために仕事をするところなんだろう』と考える。たとえば原価管理の仕事であれば、原価計算してみて問題があればそれを明らかにし、製造部門にフィードバックするという役割がありますね。製造部門が顧客といつてもいい。これが販売部門であればエンドユーザーが顧客になりますけれど。各部門の役割はそれぞれ違うのだということを、体験を通じて学びました。

も役立ちましたね。異分野の人たちと付き合う機会が多く、社外とのネットワークを築くこともできました。これは今に至る財産となっています

小さい規模でも 社長を体験すると 人間は大きくなる

戦略的ではないという異動歴のなかで、「これだけは戦略的だったかも」というのが、イギリス現地法人社長としての異動だった。

「これが私にとって最大の分岐点でした。海外にて外からリコーを、そして日本を見られたことがとても大きかった。日本では常識とされていたことが、向こうでは常識ではなく、違った価値観で眺めなおすことがとても刺激的だったのです。また、海外に出ることが怖くなかったことも成果のひとつですね。いろいろな議論を経験してみると、彼らもダメモトでいろいろなことを言っていて、掘り下げてみると大した根拠がないなんてこともわかつてくる（笑）。住んでみたからこそ、対等なコミュニケーションのあり方とはどういうものかが理解できたのだと思います」

一駐在員としてではなく、社長としての赴任だったこともよかつたのだろう。社長は大きな責任を伴う。それがたとえ本社よりもずっと小さな現地法人であっても、最終責任は社長が負うしかない。その実感があるからか、桜井氏は人材を育てるときのポイントとして「社長を体験させること」を挙げている。全責任を負う体験をすれば、格段にステップアップできるということを、自分を振り返ってみて感じるからである。

おそらくイギリスへの赴任は、桜井氏を将来の社長候補と見た経営陣の、先を見越した辞令だったの

だろう。海外駐在を体験すること、社長を体験すること、このふたつの関門を通りぬけたとき、社員数5万を数える企業グループの総帥として胸を張って仕事を取り組めると読んだのである。

HOW TO型から WHAT型へと 必要な人材も変わる

いくつかの転機を経て、1996年に社長に就任。リコーは毎年最高益を更新し続ける優良企業に成長を遂げたが、桜井氏は自社が数少ない「勝ち組」としてもてはやされたり、社長のリーダーシップがことさら取り上げられたりすることには強い反発を感じるようだ。

「企業は社長のリーダーシップだけで変わるものではないからね。新聞や雑誌で、そのような取り上げ方をされるほうがドラマチックに思えるんだろうけれど、私はそれが嫌で、いつも『リコーは全員参加の会社です』と言っているし、全員参加がリコーのDNAに組みこまれていると思っている。リーダーは火付け役にすぎない。

社員を刺激する能力がないと、人はついてこないものです。そのために大切なのは、社長がまず哲学やビジョンをもつこと。どうありたいのか、何をしたいのかを明確に社員に示して、皆がついてくるよ

うにしなければなりません。変革にしても業績向上にしても、社長がひとりでできるわけがない。皆がやることですかね」

実際に桜井氏が社長に就任したとき、まず取り組んだのは企業変革の担い手である社員の行動様式を変えていくことだった。これが実はなかなかむずかしかったのだと桜井氏はいう。

「大企業のトップは、企業の発展を絶対に求めていかなくてはならない責任を負っています。そのためには、人がやらないことや考えもしないことに取り組んでいく必要がある。他社がやっていないことにいち早く取り組み、それによって企業を新たに生まれ変わらせていくことが必要です。日本はこれまで横並びで皆と同じことをやっていればよかった。そこで求められるのは効率や正確さ。しかし斬新さはなかつたわけです。

ところが95～96年頃から急速にネットワークが普及し、社会が大きく変わり始めた。私が社長に就任したのは、ちょうどインターネット時代の幕開けのときでした。まさに変革期だったのです。バブルが崩壊し、ネットワークの時代になり、いろいろな可能性が一気に広がっていきました。何しろ、時間や距離、国境といった制約なしに情報のやり取りが行えるようになったのですから、これは大変革です。

一方、それによつて企業のニーズも大きく様変わ

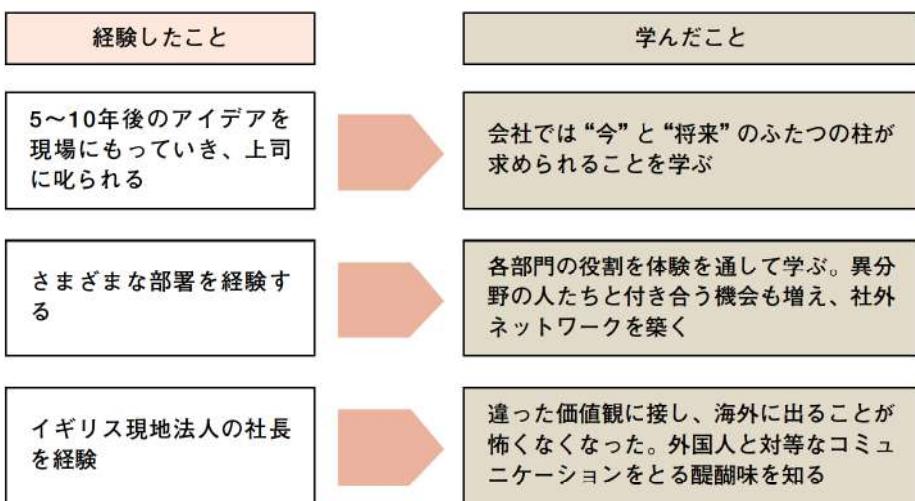


社員を刺激 できなければ、 人はついてこない



Lessons of Experience

■ 桜井正光氏のリーダーシップを育んできた「経験と学習」



りしました。それまでは、どうすればコピーをもつと高速で美しく安価なものにしていいけるかということが命題。つまり何をやればいいかという“WHAT”ははつきりしていました。ところがネットワーク時代になつてみると、情報はコピーせずにネットを使って流通させればいいわけで、自分たちの存在価値さえあやうくなってしまう。“WHAT”そのものははつきりしていました。ところがネットワーク時代になつてみると、情報はコピーせずにネットを使って流通させればいいわけで、自分たちの存在価値さえあやうくなつてしまつ。つまり何をやればいいかという“WHAT”ははつきりしていました。ところがネットワーク時代になつてみると、情報はコピーせずにネットを使って流通させればいいわけで、自分たちの存在価値さえあやうくなつてしまつ。

すると、必要な人材だって変わってしまいます』
桜井氏はしばしば“WHAT”と“HOW TO”的違いについて語つた。それぞれを追求すべき人材は違うのだ、とも。時代が変わってきて、ます重視すべきなのはスピードとそれに伴う行動力である。自ら考え、仮説をたててそれをすぐに行動に移せる、そんな人材が必要なのだ。以前だつたら緻密に分析し、それに基づいて基本計画を練つたものだが、「今はそんなことをしてては時代に置いていかれてしまう」と話す。

「ターゲットを定めてから引き金を引いているようでは遅いんですね。今はもう、とりあえず撃つてみる。驚いて獲物が飛び出しあきたらこっちのもの。まず提案や行動が先ですね。これを私は、引き金を引くという意味の『ファイヤー』と呼んでいます。ファイヤーしてはじめて、新しいニーズや求める価値を顧客がこちらに伝えてくれるんですから。しかし、もともとファイヤー型の人間じゃなかつた私がよくぞ変わつたものだと思いますよ。結局責任感がそうさせたんです。部下に社長経験を積ませたいと私が言つるのは、本人の変化を促せるからです」

そもそも、すべての社員が社長ポストに就けるわけもない。そこで桜井氏が考えたのは、それまでよりもはるかに高い目標を設定することだった。わかりやすくいえば、世界一を目指すのである。わかも目標をどれくらいのレベルに置くのかがとても大きえた。

高い目標設定で 社員に責任感を 植え付ける

切ですね。簡単に達成できるような目標では社員に責任感は生まれません。だから私は『勝ち組になる』ことの探さなくてはいけなくなつたのです。新たな考え方に基づいて、オフィスや事務処理の効率を向上させること、それが新たな命題になりました。こうなると、必要な人材だって変わつてしまつ』

桜井氏はしばしば“WHAT”と“HOW TO”的違いについて語つた。それぞれを追求すべき人材は違うのだ、とも。時代が変わってきて、ます重視すべきなのはスピードとそれに伴う行動力である。自ら考え、仮説をたててそれをすぐに行動に移せる、そんな人材が必要なのだ。以前だつたら緻密に分析し、それに基づいて基本計画を練つたものだが、「今はそんなことをしてては時代に置いていかれてしまう」と話す。

「ターゲットを定めてから引き金を引いているようでは遅いんですね。今はもう、とりあえず撃つてみる。驚いて獲物が飛び出しあきたらこっちのもの。まず提案や行動が先ですね。これを私は、引き金を引くという意味の『ファイヤー』と呼んでいます。ファイヤーしてはじめて、新しいニーズや求める価値を顧客がこちらに伝えてくれるんですから。しかし、もともとファイヤー型の人間じゃなかつた私がよくぞ変わつたものだと思いますよ。結局責任感がそうさせたんです。部下に社長経験を積ませたいと私が言つるのは、本人の変化を促せるからです」

皆がやろうとする競争に参加するならば、必然的に中国への生産移管がありますね。それがいちばん安く作れるのだから当然です。ただしこれはふつうのもの、価格競争をするものの話。価格競争に簡単に巻き込まれず、顧客が当社から買うしかないような商品を開発すればいいんです』

手堅いように見えて、子どもの頃から人と同じことを言うのが嫌いだった桜井氏の面目躍如であろうか。そこには、取材の際もなかなか当方のシナリオ通りの答えを返してくれなかつた。最初からシリオを作られるのが嫌だからだろう。

しかしひと通り持論を展開したあとは、ざつぱらんになんでも語つてくれた。このあたりにも「他人と同じことを言うのは嫌だが、相手を困らせることはしなかつた」という少年時代からの個性がうか

佐 まずは初步的な質問で恐縮ですが、EAPとはいつたいどんなものか教えていただけますか？

奈 EAPは、Employee Assistance Programの略です。社員の支援プログラムという意味で、もともとは社員の生産性を上げるために作られたプログラムです。社員の方々が仕事、家族、キャリアなどについていろいろ悩まれたり、メンタル的な問題を抱えられたりしたときに、やはり生産性が下がります。生産性の低下を回復しよう、低下を予防しようというのがもともとの目的です。私どものサービスでいえば社員個人へのカウンセリングに加え、顧客企業への組織、制度に関するアドバイス、メンタルケアのための社員研修なども手がけています。

EAPは米国の企業でアルコール依存症の社員の生産性が低いことが問題になり、制度として発足したといわれています。そこから次第に対応する問題の範囲が広がっていきました。職場の対人関係や、プライベートな家族の問題、あとは仕事と家族のバランスなどですね。今ではペットロス、ペットが死んでしまうことによるメンタル面の影響ですが、そういったペットの悩みまでカバーするというのが、現在のEAPの状況です。

フォーチュン500の95%が導入

佐 米国、ヨーロッパ、またはその他の地域で、どのくらいの企業に普及しているのでしょうか。

荻 米国のビジネス誌『フォーチュン』500社のうち、95%がEAPを導入しているといわれています。市場規模は1000億円とされています。ヨーロッパでは、例えばイギリスでは1100を超す企業が導入しています。イギリスの労働者人口の10%、226万人がEAPのサービスを受けています。アジア、オセアニアでもかなり普及しています。

なぜ今、「日本企業にもEAPを」なのか

社員の悩みごと、よろず相談受け付けます——。

一言でいえばEAPとは、こんなサービスだ。

そのEAPを企業に提供するビジネスが今、注目を集めている。

「健保や労組の健康相談とどう違うの」「社員の悩みを聞くのは上司の仕事だろう」

こんな素朴な疑問を、EAP事業を手がけるグッドウィルキャリアの奈良元壽社長とピースマインドの荻原国啓社長にぶつけてみた。

さて、あなたの会社は米国発のこの仕組みを、導入すべきかどうか。

聞き手／**佐野一郎**（文中・佐 本誌編集長） 構成／**五嶋正風**（編集部）

日本企業の多くは終身雇用で、しかも年功序列でしたから、あまり対人関係の緊張感もなく来ていたといふのは、確かに特殊事情としてあるでしょう。かといって何もトラブルがなかつたわけではないと思いますが、比較的日本はそういう問題をオープンにしない面もあった。このあたりはEAPの導入が遅れた理由といえます。

一方日本での普及はこれからという状況です。
奈 なぜ日本での普及は遅れているのでしょうか？『EAPインターナショナルアンソロジー』という各国のEAP事情を紹介する本があります。これの少し昔の版を見ると、やはり日本ではあまりEAPが普及していないと書かれています。理由については、日本では会社の人間関係が家族的で、社員の悩み事などはだいたい上司や先輩が聞いてあげる、とある。「ミニケーション」などで、うまくケアしていたといふのです。

甲論 X 乙論

人材マーケットの「論点」



荻原国啓氏
(おぎわら・くにひろ
／文中・荻)
株式会社ピースマインド
代表取締役社長



奈良元壽氏
(なら・もとひさ
／文中・奈)
株式会社グッドウィル・キャリア
代表取締役社長

終身雇用崩れストレス増大

荻 一方で終身雇用がどんどん崩れ、成果主義、実力主義を標榜する企業が増えています。また多くの企業でリストラが進んでいる。リストラの後、社員が大きなストレスを抱えていることが明るみに出てきました。奈良さんがいわれたように、終身雇用の場合は、たとえそういう問題を抱えていても、会社を辞めずに所属さえしていれば、キャリアも積めて、お給料も上がり、初めて不安やストレスに直面する社員が出てきて、職場の問題も増えてきた。企業から見ればこれらの社員の不安やストレスに対応しなければと、ようやく危機感が出てきた。それがここ数年の動きだと思います。

佐 奈良さんはどう見ていますか？

奈 私も日本企業で問題意識が顕在化したのは、こ⁵年ぐらいたと感じますね。ちなみに私どもの取引先は現在110社ですが、去年1年で倍増しました。

佐 ピースマインドの取引先は何社くらいでしょうか。

荻 私どもは約50社にサービスをご利用いただいている

ます。

佐 EAPを導入している企業で、制度の利用率は

おおむねどのくらいなのでしょうか。

荻 利用率の算出方法は様々ですが、だいたい今一般的にいわれているのは、1%程度から多いところで7%くらいです。

健康度高い社員の利用多い

佐 寄せられる相談内容はどんなものが多いのですか。

甲論 乙駁 人材マーケットの論点



ネットの活用で敷居を低く

荻 整社のカウンセリングを利用される方というのは、「いわゆるカウンセリング自体を「今まで受けたことがない」という方が圧倒的です。ですから、弊社のサービスを機に初めてカウンセリングサービスに触れて、利用されます。内容は職場での仕事が悩みのご相談から恋愛相談まで幅広いですね。そういう意味では、健康度が比較的高い方の利用が多いのが大きな特徴です。

佐 グッドウイルキャリアはどうでしょうか。

奈 私どもも健康な方々を中心に幅広いプログラムを提供しています。全国に心療内科医や精神科医のネットワークも用意していますが、そちらにご紹介するような方は全体の数%といったところです。内容としては職場におけるストレスの問題は多いです。また対人関係に関するものも最近増えていますね。

佐 両社のEAPサービスの特色をお聞かせください。まずはピースマインドから。

荻 ひとつはネットの活用です。人間関係、ストレス、うつ、依存症など心の問題から始まり、就職や転職、スキルアップやセクハラといったキャリアや職場の問題、拒食、過食、ダイエットなど美容と健康の問題、結婚、離婚、育児、介護といった家族問題など、35ジャンルに対して約300人の専門カウンセラーが対応します。利用者がカウンセラーに相談メールを送ると、すぐに返事が戻ってくる。匿名性が高く、セキュリティ保護されたメールで気軽に相談できるメリットがあります。個人向けと法人向けのサービスを提供していますが、どちらもネットを活用している点は共通しています。

また、オンラインカウンセリングの適正な利用を普及させることを目的に、NPO法人「日本オンライン

「カウンセリング協会」も設立しました。この団体では「メールカウンセラー養成講座」を開いています。当社でメールによるカウンセリングをするカウンセラーには、この講座の受講を義務づけ、カウンセリングの質を維持するようにしています。

またオンラインだけでなく、東京・渋谷、丸の内の直営カウンセリングルームやその他の提携カウンセリングルームへお越しいただいてのカウンセリング、電話によるカウンセリングも幅広く提供しています。

カウンセラーを自社で養成

佐 グッドワイルキャリアの特色はどんなものですか。

奈 私たちもカウンセラーの質にはこだわっています。なぜEAPが日本に広がらないかと考えたとき、ひとつはカウンセリングのレベルが企業のニーズに達していないためだと思います。私自身、筑波大学の大学院でカウンセリングの修士課程を修了しましたが、日本のカウンセリング教育は、ばらつきが大きい。

そこで当社では、社員として採用したカウンセラーを内部でトレーニングし、養成しています。又、2年半ほどかけて開発したプログラムを基に、「EAPカウンセラーエンススクール」も発足させ、外部からの受講生も募り、その中から社員にも登用しています。私どもが設置している全国的主要十数都市にある拠点にいるカウンセラーは社員でまかない、質を担保しています。ちなみに他の全都道府県でも、提携するカウンセリングルームのネットワークを作り、全国で対応が可能となっています。

EAPの定着も大切な役割

佐 社員の健康相談といった機能については、これまで健保組合などが取り組むケースもあったと思いま

す。それらとはどう違うのでしょうか。

奈 健康保険組合などの取り組みは確かに従来からあります。大変利用率が低く、十分機能していない部分があると感じます。また、効果も含めて制度をつくつてその後どうなったかというのは、あまり検証されていないようです。



「誰でも行く」認識を広める

佐 つまり、特別なサービスではなく、誰でもいつでも困ったら相談に行けるという認識を、どれだけ会社の中に広められるかですね。

奈 その通りです。中には「低いパフォーマンスしか出せない人がEAPに行く」と、間違った認識を持つ企業もあります。ですが役員、部長クラスなどで高いパフォーマンスを出している人がストレスをためている例もあります。高いパフォーマンスを出している人が、それを維持するために必要です。

佐 ただでさえマネジャーとメンバーの関係が希薄に

なっている中、上司以外に悩みを相談できる仕組みができると、さらに関係の希薄化に拍車かけないかという懸念をもつたのですが。

萩 それはむしろ逆です。EAPに相談するという手段があることが、部下にとつても上司にとつても、業務に集中できる環境をつくることにつながります。ストレスやメンタルヘルスの重要性に対する意識を管理職クラスがもつと、それがマネジメントの選択肢を増やす。むしろマネジメントを円滑にするための手段なのです。

問題解決までが上司の仕事か

奈 「部下の悩みを聞くのは、管理職の仕事ではないか」という意見は時々聞きます。しかし、管理職が部下の悩みを発見し、問題解決までしなくてはいけないというのは誤解です。業績目標があり、メンバーを叱咤激励して引っ張る役割をもちながら、カウンセラー的な役割を同時に担うのは、その時どちらの役割で接しているのか、上司も部下もだんだんわからなくなり、非常に良くない状態になってしまいます。

管理職は、部下の悩みやストレスにより早く気づくことに注力し、発見したら、EAPなど問題解決の専門家につなぐという役目を担う方が良いでしょう。部下のプライベートや病気の問題解決まで入り込み、コミュニケーションするのはマネジャーの領域を踏み越えていません。

佐 踏み越えていますよね。それに重い業績目標が重なれば、今度はマネジャーがパンクしてしまう。最後に、なぜEAPというビジネスに取り組もうとしたのか、きっかけを教えてください。

萩 私は大リーグのエージェント（選手の交渉代理人）をしていました、当社の創業メンバーの一人と知り合ったのがきっかけです。筋肉隆々の選手たちが3Aで留ま

甲論 乙駁 人材マーケットの論点



株式会社グッドウイル・キャリア
同社はグッドウイルグループの一員。奈良氏が93年に設立したフォーサイトという会社が99年からグッドウイルの出資を受けてグッドウイル・フォーサイトに、2001年に合併で株式会社グッドウイル・キャリアとなった。現在EAPは同グループの人材アワードソーシング、介護事業に続く事業の新たな柱と位置づけられている。同社のEAPサービスは1年固定で、中心価格は社員1人当たり数千円となっている。
同社のウェブサイトは <http://www.gwc.co.jp/>

株式会社ビースマインド
個人向けオンラインカウンセリングサービスから事業をスタート。個人向けで得たノウハウを生かし、EAPなど法人向けサービスの事業も展開している。同社のEAPサービスでは従来の対面相談や電話相談に加え、オンラインならではの手軽さ、導入企業にとつての使いやすさを打ち出している。
同社のウェブサイトは <http://www.peacemind.co.jp/>

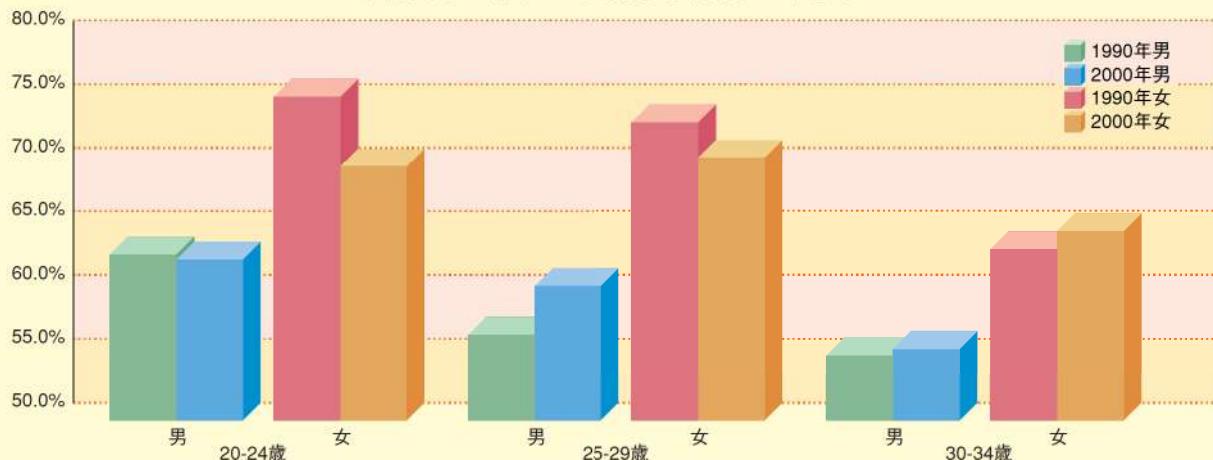
るか大リーグで活躍するかを分けるポイントは何か。「メンタルトレーニングを受けているか否かである」という話に衝撃を受けました。一流のプロでもそうなのに、日本では普及していない。それで起業を考えました。

奈 私はMBA留学で米国に行つたときに会った、著名な経営者の言葉がきっかけです。GMの経営を立て直し、ハーバード・ビジネススクールの教授も務めて、私が会った当時は百科事典を発行する会社のCEOという方でした。「CEOにとつていちばん大切なことは」という問い合わせ、「社員を尊重することだ」と答えた。この方はEAPを導入し、女性やマイノリティへの差別をなくすことで、百科事典の会社を立て直したのです。それ以来、EAPが頭に焼き付きました。

佐 お2人ともユニークなきっかけですね。ぜひ日本にもEAPを普及させてください。今日はどうもありがとうございました。

“データは口ほどモノをいう”

未婚者に占める親同居者の比率



【表1】一般世帯人員数に占める未婚者の比率

	20-24歳		25-29歳		30-34歳	
	男	女	男	女	男	女
1990年	92.0%	84.8%	64.0%	40.0%	32.1%	13.6%
2000年	92.8%	87.8%	69.1%	53.8%	42.6%	26.4%

【表2】一般世帯人員数に占める未婚親同居者の比率(※)

	20-24歳		25-29歳		30-34歳	
	男	女	男	女	男	女
1990年	57.9%	63.9%	37.6%	29.4%	17.7%	8.6%
2000年	58.1%	61.4%	41.8%	38.0%	23.7%	17.1%

出所：平成2年・平成12年国勢調査（総務省統計局）よりワークス研究所で加工したもの

「パラサイト・シングル」は減っている？

リクルート ワークス研究所 研究員 石原直子

「パラサイト・シングル」とは、「親と同居し、基礎的生活条件を親に依存している未婚者」を意味し、山田昌弘氏（東京学芸大学助教授）による造語である。実際、どれくらいパラサイト・シングルがいるのか。国勢調査を加工し、検証してみた。親同居の未婚者すべてを、「パラサイト・シングル」と断定するのは多少乱暴だが、傾向をることはできる。データからは、通説とは異なる結果が見えてきた。

まず全体的に、この10年で未婚者比率が上昇している（表1）。男性30-34歳で約10%、女性25-29歳と30-34歳では、それぞれ約13～14%の増加である。晩婚化や非婚化など、巷でいわれていることは、如実に数字として現れている。特

に30-34歳では、男性の約半分、女性の4人に1人は結婚していない。

一体、「パラサイト・シングル」はどれほど増えたのか。表2からは、過去10年でパラサイトたちが増えているように見える。特に男性30-34歳、女性25-29歳、30-34歳では6～8%もの増加だ。しかし、これは未婚者の増加率よりも低い。

そこで、未婚者に占める親同居率を見てみる。男性では、各年齢階層とも親同居者の比率はほとんど変わらず、女性の20-24歳、25-29歳ではむしろ減っており、30-34歳の増加も1.4%と僅かである。しかも、未婚で独居の者や、親以外の親族等と住む者も増えている。

自由な価値観をもつ若者たちが、自分に合ったライフスタイルを選

び始めると、未婚・非婚という選択肢の魅力が増す。その上で、親と暮らす者もいれば一人で暮らす者も、兄弟姉妹と暮らす者もいる。これが、このデータの表す事実であり、そもそも、社会の活力低下や不況の原因を「パラサイト・シングル」に求めるのは無理がある。

一人暮らし歴の長い筆者にしてみれば、親との同居は、経済的メリットもあり、親孝行であるとも思える。しかし、一人暮らしの気楽さに慣れた今、親とうまく暮らしていくとも思えない。経済的デメリットも親不孝も、しばらく我慢するとしよう。

(※)未婚親同居者とは、未婚者のうち、2人以上の一般世帯に居住し、世帯主との続柄が子である者

編 集 後 記

4月以降、これまでお付き合いのあつた企業人事の方々と現在のHRM問題について議論する機会を作ってきた。どの企業が抱えている課題も複雑で、進んでいることを実感させられる日々。そんな中で今号の甲論乙駁、「成功主義導入とEAPは両輪、ワークスでも取り上げるべき」という(株)ニチレイ木谷さんからの提案で実施した企画。現代の企業で働く社員は誰でも大きなストレスを抱えているのが当たり前。ローバフォーマーの問題ではなく、全ての社員を対象に策を考えようとするEAPはとても現実的と感じた。またアメリカだけでなくヨーロッパ・アジア・オセアニアなど世界中で、この流れがあつたことに驚いた。

さる6月26日「成功的本質」で取材した黒川温泉を題材に、野中先生をお招きしてワークスコムティを開催した。株主総会の只中で、出席された方は少なかつたが、議論は大盛り上がりつた。その席で印象的だった野中先生の発言。「戦略では企業の差がつかないことがはつきりしてきた。現場の実行力こそが競争力の源泉で、知識創造の場なのだから、現場の仕事をアウトソーシングなどしてはだめだ。戦略などはコンサル会社に外注すればいい。現場の仕事こそ正社員にまかせなければならぬ」。顧客にとっての価値をどこが生み出しているのかという議論。企業のウチとソトが揺らぐ中、何をウチに残すべきか大事な視点を頂いた。

(佐野)

夏目漱石はスーパー非正社員だった。明治40年、40歳の時、長編小説を年1本連載し他紙には書かないという

条件で、東京帝大の主任教授という地位をなげうち、朝日新聞社の契約社員となつた。その後、49歳で没するまでで進んでいることを実感させられる日々。そんな中で今号の甲論乙駁、「成功主義導入とEAPは両輪、ワークスでも取り上げるべき」という(株)ニチレイ木谷さんからの提案で実施した企画。現代の企業で働く社員は誰でも大きなストレスを抱えているのが当たり前のところなど、幾多の傑作を新聞連載した。入社の弁が奮っている。「変り物の余を変り物に適するような境遇に置いてくれた朝日新聞のために、変り物は、組織に不可欠なマネジメントの一環ではないだろうか。

(萩野)

米国にいた頃、戦時にナチスから逃れ、欧洲からきたという老婦人が近所にいた。すでに、夫を亡くした一人暮らしの老婦人は、実の孫のように私の面倒を見てくれた。随分前に会ったときの、遠くに暮らす6人の子供の話を誇らしげに、そして、寂しそうに繰り返した。日本では「バラサイト・シングル」という、親との同居に否定的な議論がされている。年老いた親と暮らすのはそんなに悪いことだろうか。米国の生活様式を先進事例だと想い込んでいいだろうか。先進事例であるはずの先にある、寂しい老人の姿を一足先に見たような気がする。

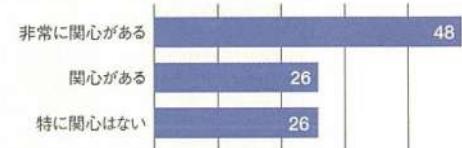
(正木)

最新号「Works No.58 就職を科学する」2003.6.7へ寄せられた読者の声 (2003.7.18時点)

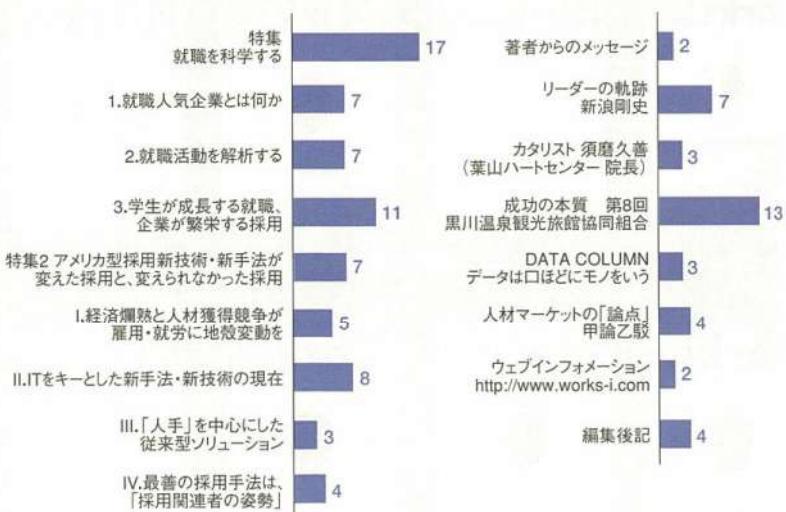
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に。



◆貴殿は(または御社では)、「学生の就職活動のプロセス分析」に

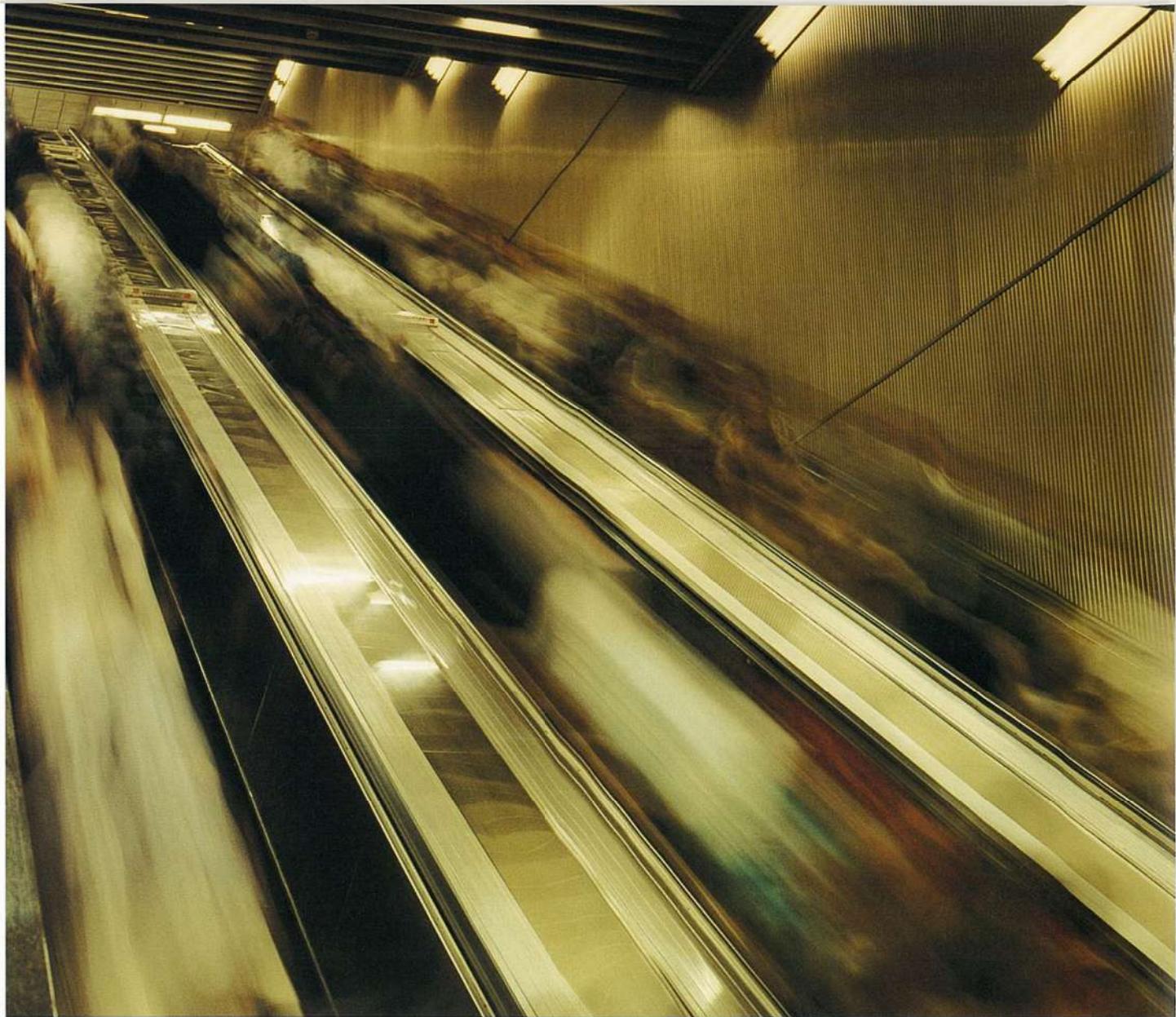


◆印象に残った記事・発言内容・事例



読者の声

- 就職活動を通じて学生が成長するのは事実だが、見方を変えれば、就職活動を借りなければ学生に成長の機会を与えられない大学の問題が見える。大学の期間と職業選択の時期が重なること(一部は職業を決めて大学を選ぶが)を前提にした大学のあり方が分かれている。(大学)
- 日本の学生の力をはぐくむためにも、最適な就職活動時期を民間企業全体で考えなくてはいけない時期にきてると痛感しました。(総合電機)
- 大変革期(明治維新、太平洋戦争後、現在)という時代背景に結び付けた就職観の変化が述べられても良かったのです。(専門コンサル)
- 他社の取り組み状況や黒川温泉の取り組みなど、実績をあげた人、プロジェクトなどからは本当に学ぶことが多いと思います。「成功的本質」をまとめて冊子にしていただきたいです。(商社)



ノボリ、クダリ？？？

どうなる、人・組織。こうなる。

Works

Works No.59 2003.08-09

発行人：大久保幸夫

編集長：佐野一郎

編集制作：荻野進介 五嶋正風 正木美穂子

アートディレクター：關夷武志（株式会社アレフ・ゼロ）

表紙クリエイティブディレクター：柏本都司

表紙アートディレクター：森谷健久

デザイン：株式会社アレフ・ゼロ

表紙デザイン：永井雄二（有限会社デザインホース）

イラストレーター：ネモト円筆

編集協力：勝見明 千葉望 松田尚之

カメラマン：藤尾仁 梶原克己 白石壱児 石井真由実 伊藤誠 富取正明

校正：ディクション DTP制作：株式会社アレフ・ゼロ

株式会社リクルートメディアコミュニケーションズ

印刷：株式会社北斗社

©株式会社リクルート
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます