

こうなる。人・組織。こうなる。

# WORKS

70

2005.06-07  
ワークス研究所  
定価750円 発行部数11万



人物マネジメント  
これまでの10年 これからの10年

新連載 「成長の危機」

RECRUIT

特集

# 人材マネジメント これまでの10年 これから10年

はじめに

人的資源から人材への回帰がはじまる

編集担当 萩野進介(本誌) ······ 2

歴史

創刊10年ワークス誌は何を主張してきたのか ······ 4

調査分析

過去10年から未来の10年へ

「人材マネジメント思想」の変遷 ······  
白石久喜(ワークス研究所研究員)

予測

2015年に向かって

日本企業「人と組織」はどう変わる

ジャングルで生き残れるストリート・スマート人材を ······  
大前研一氏(経営コンサルタント)

企業の未来を決するコラボレーション能力

デイブ・ウルリッヂ氏(ミシガン大学経営大学院教授) ······

世界は収斂しない。日本の終身雇用も崩れない

ジェームス・C・アベグレン氏(アジアアドバイザリー・サービス会長) ······

能力主義と成果主義のミックスで真の人本主義

楠田丘氏(日本賞金研究センター代表幹事、社会経済生産性本部理事) ······

レイバーからワーク、アクトへそして人事破壊

パネルディスカッション

人材マネジメントの新たな潮流

—どう変わる人と組織の関係

アメリカ企業の人材マネジメント

この10年の動きと今後の展望

寄稿

デビッド・クリールマン氏(人材コンサルタント)

29

24

22

20

18

16

14

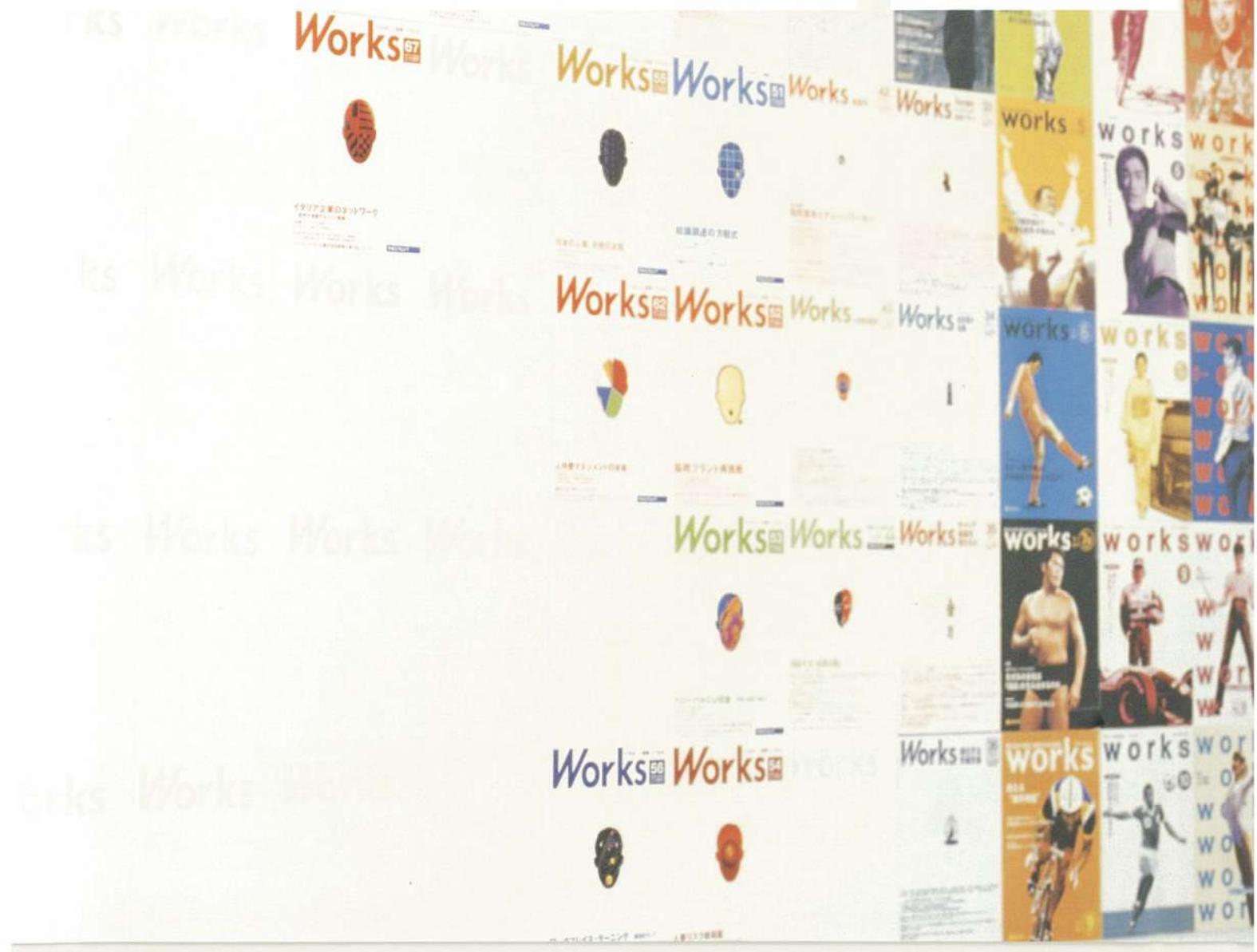
14

10

4

2

Works No.70 2005.06-07



鼎 談 これから的人事に求められる最先端の役割と能力 35

レポート 「人材ニーズ調査」から見えた

## 中途採用市場のニーズとミスマッチの実態

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20回 近畿大学水産研究所／クロマグロ完全養殖

リーダーの軌跡

葛西敬之(東海旅客鉄道株式会社 代表取締役会長)

50

著者からのメッセージ

「新たなる「挑戦」—夢をカタチにする時」

54

「フリーターとニート」

54

「成功的教科書 热血！原田塾のすべて」

54

カタリスト 辻秀一(スポーツドクター)

56

連載 成長の危機 ひとと組織を救う多様なキャリア 高橋俊介

57

第1回 環境・組織・個人に何がおこっているのか

編集後記

63

奥付

64

## Words of Works

自分で動いてぶち当たつたものはもちろん、意図せぬして外から飛び込んできたものもすべてを取り込み、自分の中でひとつつの文脈として紡いでいく。不確実性の高い時代のひとつつのリーダー像を体現している。

▼49ページ「成功の本質」 橋大学大学院 野中郁次郎教授

40歳まではこの組織に人生を賭けるという信念をもてないままでした。しかし、40歳になつて会社を見てみると、いつ完全崩壊してもおかしくない事態になつている。そこで初めて、「自分にやれることはやろう！」という気になつたんです。

▼52ページ「リーダーの軌跡」 東海旅客鉄道株式会社 代表取締役会長 葛西敬之

# 10年 10年

## はじめて 人材への回帰がはじまる

編集担当 萩野進介（本誌）

はじめに

本誌ワーカスが創刊してちょうど10年が経つ。この10年は日本社会にとって、後世に記憶されるべき激動の時期だった。阪神淡路大震災から始まり、地下鉄サリン事件、金融機関の相次ぐ破綻、小泉「構造改革」、イラク派兵……。そして2005年。あたかも好し、長期不況の暗雲が日本列島を去り、多くの企業が次の飛躍を考えはじめた。本誌の中心テーマである人材マネジメントのこれまでの10年を振り返り、今後の10年を考えてみよう、と思い立った。

新しい酒は新しい皮袋へ。「人材マネジメント」という言葉が一般的になつたのは、せいぜいここ数年のことだ。以前は「人事労務管理」と呼ばれていた。釈迦に説法を承知で書かせていただければ、労務とは、人員配置や仕事の振り分け、評価、仕事を通じた人材育成など、人まわりの現場の業務を指す。一方の人事とは、採用、賃金管理、勤怠、退職といった非・現場の業務だ。多くの企業では、例えば工場に労務課、本社に人事課があり、仕事の名称は一体でも遂行する組織は別々になっていた。

その後、アメリカ帰りのMBAホルダーや広めたのだろうか、泥臭い感じもある「人事労務管理」は、「かの地」流のHuman Resource Management（HRM）の直訳に近い、スマートな「人的資源管理」にとって代わられた。人的資源とは、人を企業の戦略実行や業績達成のための資源という側面からとらえる、いかにも合理的な考え方だが、「人はあくまで人である」と考えるわが国ではどうもしつくり来ない。そこで生まれた言葉が「人材管理」であり、「人材マネジメント」なのだろう。

一橋大学の守島基博教授によれば、「人的資源から人材」への変化は、「人材は成長し、發揮する価値を変化させていく」という視点、さらに、人材は単にそのときの戦略達成に貢献する資源ではなく、長期的な価値を高めていくという目標に向かって、企業と人が共同で、投資していくべき存在」という意味が込められている（『人材マネジメント入門』、日本経済新聞社）。

ここからも「人は、いざとなつたら取

# 人材マネジメント これまでの これから



り替えや配置換えができる経営資源の一部である」というアメリカ流と、「人は財である。変化や目減りもするが、しかるべき投資に対しても多大なりターンが期待できる」という日本流の違いを読み取れる。

私どもは、去る4月22日、本特集と連動する形で、創刊10周年記念シンポジウム「人材マネジメント これまでの10年 これからの10年」を開催した。世

界的に著名な経営学者、スタンフォード大学のジェフリー・フェファー教授、本誌「成功の本質」で毎号ご協力いたいている一橋大学の野中郁次郎教授などをお招きし、盛況のうちに幕を閉じた。この特集は当日の模様を一部ご紹介する意味もあつて編んだものである。

内容をかいづまんと紹介すると、まず冒頭で、この10年の歴史とワーカスの特集内容を振り返る。次に「この10年、日本企業の人事部はどんな考え方で舵取りしてきたか、これから10年はどうか」を独自に調査し分析した研究員のレポートを掲載し、それに10年後の「人と組織」を大胆に予想したインタビューが続く。次のパネルディスカッションがシンポジウム当日に行われたものだ。多彩なゲストが日米の過去10年を振り返りながら、今後新たな潮流を議論した。アメリカの状況を詳しく振り返ったレポートの後、これらの人事のあるべき役割をテーマにした、フェファー、守島両教授による鼎談で締めくくる。

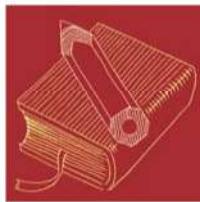
この10年の人材マネジメントを振り返った結果はどうだったか。  
シンポジウムでも同様の発言があつたが、総体的に、本来の「人材マネジメント」というよりは、旧来の「人的資源マ

ネジメント」のほうへの振れ幅が大きい10年だったのだろう。成果主義、コンピテンシー、戦略人事、人材ポートフォリオなど、証拠となるようなキーワードはいくつもある。

次の10年を予想するなら、行き過ぎを元に戻して、「人は単なる資源ではなく、材〔財〕である」という考えが強くなると思う。言葉本来の意味の「人材マネジメント」である。経営に振れていた人が現場に戻ってくる時期なのかもしれない。人事ならぬ「労務」に新しいスポットが当たるような気もする。

本誌も10年で合計70冊を刊行するに至ったが、そもそもワーカスという誌名は初代編集長の松永真理さん（現・バンダイ取締役）が名づけ親だ。ワーカという単数形では「仕事」、ワーカスという複数形になると「作品」になることが気に入つて決めた。「働く人にとっては仕事が自分の作品。一方の企業は、働く人それぞれの作品の価値をどう高めるかが、すごく重要なことだ。働く人、マネジメント側、両者への思いを誌名に込めた」（松永さん）

原点を忘れず、11年目からの新たなページを開けたい。



歴史

俗に10年ひと昔というから、短い期間ではない。世紀の変わり目をはさんで、この間、日本で何が起きたのか、それに對して、弊誌ワークスはどんな特集を世に問うてきたのか、この10年、いや正確には11年を素直に振り返ってみたい。その間、隔月刊から月刊、そして再び隔月刊に、ワークスの刊行形態も変化している。年ごとにひとつ選んだワークスのキー・メッセージ、歴代編集長5人のコメントもあわせてお読みいただきたい。

構成

荻野進介（本誌）

## 社会・世相

## 産業・経済

## 雇用・人事

## ワークス特集タイトル

阪神・淡路大震災 死者 6400名を超す	「ウインドウズ95」ファ バー	五十嵐官房長官、新卒 女子学生の就職促進を 行政と経済界に要請	1号 中国進出で見えた日本企業の 「人と組織」
地下鉄サリン事件発生	製造物責任（PL）法 施行	労働省、就職浪人の体 験入社制度を創設	2号 日本版「モザイク型社会」登場
青島幸男東京都知事、横 山ノック大阪府知事誕生	コスモ信用組合、兵庫 銀行、木津信用組合が 経営破綻	三菱信託銀行、自力再 就職者に支援金支給	3号 年俸制が問いかけるもの
青島東京都知事が選挙公 約の「世界都市博覧会」 の中止を決定	東京・外国為替市場で1 ドル79円75銭の円高を 記録	労働白書「高失業社会」 と発表	4号 「連」の活力
P.H.S（簡易型携帯電話） サービス開始	政府が14兆2200億 円の経済対策を決定		
50回目の終戦記念日	大和銀行、巨額損失事 件。米国から撤退		
少女暴行事件をきっかけ に沖縄の米軍基地問題化			
インターネットが流行り はじめる			

現在の社会・経済構造の変化に対応するためには、45歳、50歳で再就職を促進していいのではないか。問題意識はそこまで来ている

住友商事 4号

歴代編集長が語る「思い入れ深い特集」その1  
ミッドキャリアの選択  
松永真理（現・株式会社バンダイ取締役）

## 世の中を変えるメディア

91、92年からセカンドキャリアという言葉がちらほら出てきましたが、大抵、肩叩きのような後ろ向きのイメージで語られていました。これではいけない、キャリア選択の軸足を「会社」から「個人」に置き換えて、これまで一部の人に、たまたま訪れていたセカンドキャリアではなく、誰もが必ず経験する「人生の乗り換え地点」つまりミッドキャリアという考え方が必要ではないか、という趣旨で作った特集です。神戸大学の金井壽宏教授に監修していただきました。

独立や転職、出向・転籍など、実際にミッドキャリアを選択した40、50代の人たち十数人に取材しましたが、その人たちの顔



## 1997年

M&Aや業務提携は非常に速く効果が出る。これも人材採用の一種だと考えている インターナショナル・システム・サービス 14号

## 1996年

菅直人厚相、薬害エイズ事件で血友病患者に直接謝罪  
民主党結成、代表人菅直人・鳩山由紀夫  
薬害エイズ事件で官僚逮捕  
小選挙区比例代表並立制による初の衆議院総選挙実施  
O157集団食中毒が多発する  
ペルー日本大使公邸人質事件発生  
携帯電話とPHSが爆發的に普及

菅直人厚相、薬害エイズ事件で血友病患者に直接謝罪  
民主党結成、代表人菅直人・鳩山由紀夫  
薬害エイズ事件で官僚逮捕  
太平洋銀行が破綻  
合併により、東京三菱銀行誕生  
住専処理に6850億円の財政資金を投入  
米の販売自由化スタート

住宅金融債権管理機構発足  
生保・損保の相互参入が認められ、各子会社が営業を開始  
寡占の航空業界で、スカイマークエアラインズ設立

インターネット採用1期生  
新卒採用予定数6年ぶりに前年を上回る、大卒前年比24%増

5号 ミッドキャリアの選択  
6号 懊ましき新卒採用  
7号 育成としての出向  
8号 アジア人留学生のパワー  
9号 下がる賃金、上がる報酬  
10号 株式公開と組織

「年俸制は日本では無理」という人がいますが、要はサラリーマンが給料が上下することに慣れていないだけの話 ワトソンワイヤット(当時) 高橋俊介氏 9号

- ナホトカ号の重油流出事故
- 神戸児童殺傷事件発生
- 香港、中国に返還
- ダイアナ元英皇太子妃、パリで交通事故死
- 京都で地球温暖化防止会議開催、「京都議定書」を採択
- 橋本首相、「火だるまになつても」と行政改革の決意表明
- 消費税、3%から5%に
- 総会屋問題で、大手企業トップが次々退陣
- 生保として戦後初めて、日産生命保険が破綻
- 北海道拓殖銀行が破綻
- 山一証券、自主廃業
- 由化
- 言
- 派遣労働者、85万人に
- 月間現金給与総額、37万1495円に。98年以降減少
- 16号 実績が示す「個」としての女性
- 17号 歩み出した日本型インターナンシップ
- 18号 契約型人材を活かせ
- 19号 ポスドクを狙え
- 20号 企業の成長を阻む
- 4種のオーガニゼーション・クライシス



ワークス5号  
(1996年2-3月)  
特集「ミッドキャリアの選択」

は今でも全部覚えています。入社から現在まで、それぞれ「仕事への満足度」「会社への満足度」の変遷を数値化してもらつたのですが、「みなさんすこべ饅古でした」。  
90年代の初頭からいろいろなものが音を立てて壊れていく感がありました。変化の途上ですから、正解はまだないわけです。ですから、「答えらしきもの」を提示するのではなく、できるだけたくさんの問い合わせをしよう、それがきっかけで、新たな会社の仕組みや個人の選択が生まれればよい、と思って、当時のワークスを作っていました。

この特集が思い出深いもうひとつ理由は、山口百恵さんの写真を使ったことです。当時はスポーツ選手や芸能人など、時代を作ったスターの写真を表紙に使っていました。新年号だからそれにふさわしい華やかな写真がいい。キャリアというテーマにふさわしいのは……映画「伊豆の踊り子」の着物姿の百恵さんだ! 知り合いの残間里江子さんを通じてコンタクトを取り、決して大部数ではないけれど、世の中を変え、大きな影響を与えるメディアです、と説明したら、了解していただきました。掲載誌を送つたら、一筆箋に2枚、直筆の丁寧な御礼状が来ましたよ。

ワークス編集長は私のリクルート最後の仕事であり、その後、まさに私のミッドキャリアがやつてきました。そういう意味でも、時代が大きく動くうねりのなかでこの仕事をやれたことはとても幸運でした。

1999年

1998年

## これから的人事部は経営への高いリターン意識をもつ 戦略的存在であることが必要になる

一橋大学助教授(当時)

一條和生氏 34号

中学教員、生徒に刺され死亡、ナイフ使用の事件が多発  
明石海峡大橋が開通  
金融ビッグバンスターント  
和歌山カレー毒物混入事件発生  
堺屋太一・経済企画庁長官、「日本列島総不況」発言  
動力炉・核燃料開発事業団が解体  
「少子化への対応を考える有識者会議」発足  
自殺者3万人を突破

「地域振興券」交付開始  
E.U.、単一通貨「ユーロ」導入  
NTTドコモ、iモードサービス開始  
石原慎太郎東京都知事が誕生  
東海村J.C.O臨界事故。  
作業員2人が爆死  
神奈川県警の不祥事が相次ぎ発覚  
文部省「日本人の国民性調査」で、生活を悲観的に考える人激増、社会に不満を訴える人71%に

**新人事制度の考え方方は、パフォーマンスに対する報酬を払いたいといふことで、退職金にも同じ意思表示をしたわけです** ベネッセコーポレーション 24号

梅林リンチ、日本進出と山一証券社員200人の雇用を発表  
金融監督庁が発足  
NTTドコモ東証一部に上場、初値は460万円  
金融再生関連法案が成立  
長銀、日債銀が破綻、一時国有化が決定  
政府、緊急経済対策(24兆円規模)を決定  
大手スーパー、消費税還元セールで売上げ増  
貸し渡りで中小企業の倒産相次ぐ

日本銀行、ゼロ金利策  
金融再生委員会、大手銀行への公的資金注入を承認  
新生NTTが発足  
政府、総額18兆円の経済新生対策を決定  
日産自動車、「リバーバルプラン」打ち出す  
日本長期信用銀行、米リップブルックへ譲渡  
住友銀行とさくら銀行が合併発表  
コンピュータ2000年問題が深刻に

失業率4・1%に  
政府、緊急雇用安定地域として7都市を指定  
60歳定年制が義務化  
教育訓練給付制度スタート

メリルリンチ、日本進出と山一証券社員200人の雇用を発表  
NTTドコモ東証一部に上場、初値は460万円  
金融再生関連法案が成立  
長銀、日債銀が破綻、一時国有化が決定  
政府、緊急経済対策(24兆円規模)を決定  
大手スーパー、消費税還元セールで売上げ増  
貸し渡りで中小企業の倒産相次ぐ

失業率4・1%に  
政府、緊急雇用安定地域として7都市を指定  
60歳定年制が義務化  
教育訓練給付制度スタート

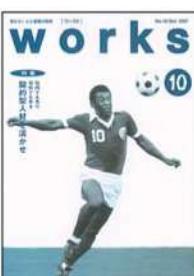
21号 「日本離れ」する外資系企業  
22号 進む取締役会のプロフェッショナル化  
23号 新たな経営の仕組み  
24号 グループ経営強化で  
「組織の発想」が変わる  
25号 その「人事評価」は  
企業成長を生み出せるか?  
26号 なぜあの会社は「価値」を生み出せるのか  
27号 消える「新卒神话」  
28号 組織は流動する  
29号 変革不全症候群  
30号 均質組織の挫折

社内でもあり社外でもある  
大久保幸夫(現・ワークス研究所所長)  
**契約型人材を活かせ**

## 現場と理論の両刃使い

いまワークス研究所で取り組んでいるテーマの原点がここにあります。当初はモザイク型組織、今はユニバーサル組織と定義していますが、正社員にこだわらない、多様な人材を活かす組織がますます必要になる、という主張をしました。組織の中にいるのか外なのか、所属が曖昧な契約型人材の活用いかんに、企業の将来がかかっているということです。私はかなり以前から、「正」社員にこだわる従来の日本型組織は立ち行かなくなると考えていました。そういう積年の思いを誌面にしてみたのがこの特集です。今のような研究的なアプローチではなく、通常の記事形態でしたが、當時はそれなりの問題提起になりました。

ワークスは、読んでもらいたい人に読んでもらえればよいメディアとして作ってきました。送り手、読み手がお互いに選択し合う関係なので、そこからコミュニケーションが生まれます。もうひとつ特徴は、現場と理論の双方を扱っていること。今後も、その架け橋的役割を忘れずにいきたいですね。



ワークス18号  
(1997年10月)  
特集「社内でもあり社外でもある 契約型人材を活かせ」



## 2001年

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

本誌編集長(当時) 豊田義博

44号

1府12省厅スタート	宮崎シーガイアが倒産	44号 機能する「成績主義」	38号 リーダーシップの視界
外務省職員ら、機密費 漏用で逮捕	政府、戦後初のデフレ と公式発表	45号 「顧客接点」のマネジメント	39号 職業能力のアーキテクチャ
家電リサイクル法、情 報公開法施行	三井住友銀行誕生	46号 採用ブランドを解析する	40号 戦略的HRMを生み出す
小泉内閣発足、「聖域な き構造改革」	吉野屋、牛丼を200 円台に値下げ	47号 リーダーを育てる。	41号 キャリアカウンセリングの未来像
アメリカで同時多発テ ロ勃発	ADSL料金、通信各 社一齊値下げ	48号 明後日の定年制	42号 知的資本とナレッジワーカー
日本初の狂牛病(B-S E)感染牛を確認	米格付け会社スタンダ ード・アンド・プラー ンス、日本国債を「AA」 に格下げ	49号 企業と大学の新しい関係。	43号 人材獲得競争
小泉首相が中国・韓国 を訪問、「心からのおわ び」を表明	IT不況深刻化。大手 電機メーカー、リスト ラを相次ぎ発表		

既存の組織があり、そのなかのマネジメントを考えるのが従来の人事だったとすれば、これからは、企業買収が人材調達の手段にもなるというダイナミックな動きが起こる可能性があるわけです。新しい思考の枠組みを提示できたという意味で、自分のなかでかなり納得感があった特集でした。ワークスというメディアの最大の強みは、ワークスという言葉が制約されなくて、自由だということです。人事のハウツーからも目の前の現実からも、リクルートの現在の事業からも、その分、明日、明後日の議論が必要なので、それはそれでしんどいのが現実です。

## 2000年

薬害エイズ訴訟で歴代 3社長に美刑判決	ヤフー株、日本株価史 上初の1億円台に	裁量労働制の対象業務 を「企画・立案・調査 および分析の業務」に 拡大
地下鉄日比谷線脱線、 68人が死傷	東京都が外形標準課税 制度を導入	再改正労働者派遣法施行 で、紹介予定派遣が可能に
雪印乳業食中毒事件	東京都在外形標準課税 制度を導入	完全失業率4.7%、 完全失業者320万人に
九州・沖縄サミット開催	そごうグループ破綻	完全失業率4.7%、 完全失業者320万人に
小渕首相急逝、第85代 首相に森喜朗が就任	第一勧銀、富士、興銀が 経営統合し、みずほフィ ナンシャルグループ誕生	40号 リーダーシップの視界
NTTドコモ、iモード 利用者1000万人突破	KDDI誕生	39号 職業能力のアーキテクチャ
17歳の凶悪犯罪が続発	企業倒産相次ぎ、負債 総額は24兆円に	41号 キャリアカウンセリングの未来像
警察の不祥事が相次ぎ 発覚	マクドナルド、ハンバ ガーパ日半額セール ユニクロ、1900円 フリースを販売	42号 知的資本とナレッジワーカー

仕事のひとつひとつが組織的に上から降りてきて、それを実行する

日本ワークス・パッカード

38号

## 明日、明後日の議論を

豊田義博(現・ワークス研究所主任研究員)  
M&A、部門売却、チームハンティング……  
組織は流動する

歴代編集長が語る「思い入れ深い特集」その3



ワークス28号  
(1998年10月)  
特集「M&A、部門売却、チ  
ームハンティング……組織  
は流動する」

2003年

2002年

コンピテンシーを企業に持ち込んで得をするのは、経営や働く人ではなく、人事だけなのではないか？

南カリフォルニア大学教授 モーガン・マッコール氏

57号

国産ロケット「H2A」  
2号機打ち上げ成功  
岡山県新見市で初の電子投票による市長選実施  
鈴木宗男衆議院議員、斡旋収賄容疑で逮捕  
住民基本台帳ネットワーカ稼動  
日韓、サッカーワールドカップ開催  
小泉首相訪朝、拉致被害者24年ぶりに帰国  
牛肉偽装事件、食品不正表示相次ぐ  
牛肉偽装事件、東京電力が全原子炉を停止  
個人情報保護法成立  
トラブル隠しや検査偽装発覚で、東京電力が更生法を申請  
大和銀行とあさひ銀行が合併、りそな銀行発足  
ハウステンボスが会社更生法を申請  
完全失業率5・3%、完全失業者350万人  
企業のコンプライアンス（法令順守）体制づくり強化  
「若者自立・挑戦プラン」を策定、ジョブカーフェの設置へ  
正規の従業員・職員の構成比が7割を切る  
60号 取り残された福利厚生  
—スクランプ・アンド・ビルトの視点  
61号 新卒採用の新たな潮流

有事関連3法案が成立  
大地震続発。宮城県、北海道で大きな被害  
住民基本台帳ネットワーク本稼動  
国内の100歳以上が2万人を超す  
イラクへの自衛隊派遣が決定、出発  
自殺者3万4427人に減少

コンピテンシー、戦略的人事、人材ポートフォリオ、ナレッジ・マネジメント.....  
あまりに矢継ぎ早で、その実効など考える余裕がない

本誌副編集長(当時) 海老原嗣生

50号

国産ロケット「H2A」  
2号機打ち上げ成功  
岡山県新見市で初の電子投票による市長選実施  
鈴木宗男衆議院議員、斡旋収賄容疑で逮捕  
住民基本台帳ネットワーカ稼動  
日韓、サッカーワールドカップ開催  
小泉首相訪朝、拉致被害者24年ぶりに帰国  
牛肉偽装事件、食品不正表示相次ぐ  
ナスタック、日本撤退  
トヨタ自動車の経常利益が1兆円突破  
人口甘味料の特許をめぐり、元社員が味の素を訴える  
日本航空と日本エアシステムが経営統合

月間現金給与総額34万3120円に  
完全失業率5・4%、完全失業者359万人

54号 日本人の失敗の本質  
—人事リスク新局面  
55号 日本人の失敗の本質  
—学習と経営の融合

50号 人事アセスメント再生  
51号 知識調達の方程式  
52号 グローバルCU現象  
—学習と経営の融合  
53号 グロー・バルCU現象  
—人事リスク再挑戦

歴代編集長が語る「思い入れ深い特集」その4  
**日本の人事失敗の本質**  
海老原嗣生 (現・リクルートエイフリック経営企画  
部エグゼクティブディレクター)

Jun.-Jul. 2005 Works | 8



ワークス55号  
(2002年12月-2003年1月)  
特集「日本の人事失敗の本質」

當時は平成長期不況の総仕上げ期。袋が重くなり過ぎて、人事も困っていました。そこで、袋をザルにしよう……と。それは後に禍根を残してしまった。力不足で書き切れなかつた「本旨」です。

会社とは、利益を生み出す組織であり、その組織を維持するために社内の資産が外に逃げないようにする「袋」だと仮定します。つまり、「袋」の中が会社ですね。さて、この「袋」は誰のものでしょう？アメリカ人は株主というはずです。この考え方だと、袋の中にある帳簿資産は簡単に売り買いで便利でしょう。ただ、最大の競争優位を生み出す源である「人的資本」は異なりそうです。経営者の変更に伴い、散逸してしまう可能性が高いからです。

## 自己保全機能つき「袋」の価値

海老原嗣生 (現・リクルートエイフリック経営企画  
部エグゼクティブディレクター)



2005年

個々人が自分の専門領域をもち、自分の能力を開花させる「プロ社会」が日本に実現することを私は夢見ている

ワクス研究所所長 大久保幸夫 69

JR西日本福知山線で  
列車脱線事故発生、1  
人死亡

2004年

オウム真理教、松本津夫被告に死刑判決  
政治家の年金未納問題、年金改革法案が可決  
が相次ぎ発覚  
参院選で自民党敗北、民主党躍進  
アテネでオリンピック開催  
自民党旧橋本派へ1億円の不正献金  
新潟中越地震で大きな被害  
イラクで日本人が拉致・殺害される

BSEの影響を受け吉野屋が牛丼販売を停止  
青色発光ダイオードの発明対価604億円を東京地裁が認定。発明者に200億円の支払を命じる  
ヤフーBBの顧客情報が流出  
ローソン、「ゆうパック」取り扱い開始、ヤマト運輸が独禁法違反で郵政

正社員中心、新卒中心、男性中心、日本人中心、これらすべてを打破しようと思いました

三洋電機  
65号

62号 人件費マネジメントの未来  
63号 中國  
——競争とマネジメントのダイナミズム  
64号 企業内プロフェッショナルの時代  
65号 大卒フリーターの未来を探せ  
66号 教育研修の成果  
——可を、いかに則るべきか

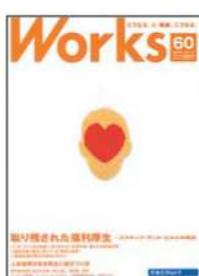
# 歴代編集長が語る「思い入れ深い特集」その5 取り残された福利厚生 —スクラップ・アンド・ビルトの視点 佐野一郎（現編集長）

働く当事者としての責任感

90年代以降、収益改善のため、各企業はさまざまなリストラを行ってきましたが、真っ先に狙い撃ちされた感があったのが福利厚生でした。保養所や社宅は売却され、社員への各種手当も次々に廃止されました。削減だけで本当にいいのか。企業における福利厚生とは、アメリカでよくいわれる「周辺的な報酬」ではなく、「ミニミニティ」としての会社を維持し、経営から社員へのメッセージにもなりうる「必要不可欠な報酬」なのではないか。これが特集のメッセージでした。福利厚生の意味と歴史を振り返ると、近代人事部の起源は福利厚生にあることもわかりました。

私はワークスを通じて、複雑な人事課題を見つめ直す視点や個社の取り組み・実験を支援するヒントを、毎号ひとつでも提示できれば、と考えています。

その際、大切にしているのは、働く当事者としての責任感です。批判や批評だけで改革は進みませんし、私自身が経営と働く側、2つの視点をもったHRMの実践者でなければと思っています。



ワークス60号  
(2003年10-11月)  
**特集「取り残された福利厚生 —スクラップ・アンド・ビルトの視点—**



## 調査分析

# 過去10年から未来の10年へ 「人材マネジメント思想」の変遷

ここ10年の激動期を乗り切ってきた日本企業各社の人事部。各人事はどんな考えに基づき、この10年を舵取りしてきたのか、具体的に認識していた課題は何だったのか、今後10年、それらはどう変化するのか、大手企業への調査をもとにした報告である。

文 白石久喜（ワークス研究所研究員）

「失われた10年」と呼ばれる日本企業の90年代。業績低迷にあえいだ日本企業は、終身雇用慣行からの脱却、年功序列から成果主義への急激なシフト、米国流の経営手法の採用などにより、かつての繁栄をもう一度と試行錯誤を繰り返してきた。ようやく景気に回復基調が見えてきた日本経済であるが、このような景気と企業業績の変遷の裏側で、企業の人事部は、あるいはH.R.M.（人材マネジメント）はどのように変化してきたのか、そして今後10年どのように進んでいくのか、ワークス研究所で行ったアンケート調査（※注1）の結果をもとに、少しレビューしてみよう。

## 短期的成果を重視し 個人格差がつきやすい流れへ

最初に、人事に関する基本思想が10年前と現在、そして10年後にはどうなると考えているか、を見てみたい。

奇跡的な戦後の復興を遂げ、右肩上がりの経済成長を続けてきた日本企業にとって、業績が向上することを前提としたH.R.M.（当時はむしろ人事管理）しか考えられていなかつたといつても過言ではないだろう。バブルの崩壊は、企業にとっても、人事部にとっても青天の霹靂で、業績の悪化を前提とした人事制度などを考へている人事部はほとんどいた。実態は、回収数、回収率（有意抽出サンプリングにおける）とともに小規模アンケート調査である。すべての数値の有意差検定は行っているものの、日本企業の人事の総体としての動きをとらえたものではないため、本稿では、主語に「人事」という表現ではなく、「企業」を用いることをあらかじめ断つておく。

本稿で紹介する質問は次の2つである。

1. 10年前、現在、10年後の貴社の人事に関する基本的思想を教えてください

なかつたのではなかろうか。まず図表1を見ていただきたい。さて、10年前といえば、1995年で、バブルの崩壊直後の時期である。しかし、人事の動きは、業績の変動にやや遅れると考えられるため、データを見る限りでは旧態依然とした考え方に基づいていたようだ。いわゆる職能主義に基づき、プ

### ●調査概要

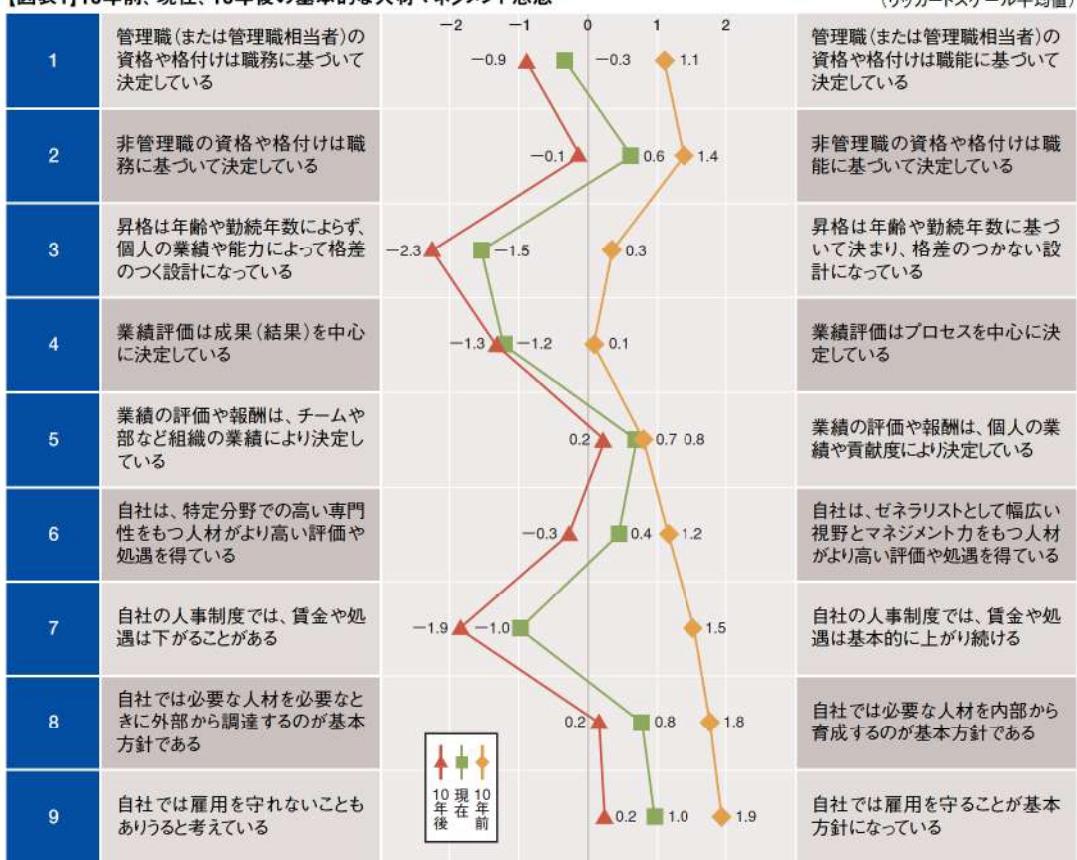
調査名：これから10年の人事制度設計思想を考える調査  
サンプル数／回収率：114票／50%（企業数ベース）  
調査方法：郵送調査（ただし、Web画面での回答も可能とした）  
調査期間：2005年2月17日～2005年5月11日（追加再調査期間を含む）

※注1 なお、本稿のベースとなるアンケート調査は、ワークス研究所調査グループが2005年に実施したもので、調査の詳細はページ下に詳しく記すが、国内の上場企業約100社あまりから回答を得た。実態は、回収数、回収率（有意抽出サンプリングにおける）とともに小規模アンケート調査である。すべての数値の有意差検定は行っているものの、日本企業の人事の総体としての動きをとらえたものではないため、本稿では、主語に「人事」という表現ではなく、「企業」を用いることをあらかじめ断つておく。



## HRM PAST 10YEARS & COMING 10YEARS

[図表1]10年前、現在、10年後の基本的な人材マネジメント思想



ロセスを長期的に評価した結果、年功主義的要素が強い賃金テーブルによって、給与は上がり続け、雇用は生涯守られるという日本の雇用慣行を支え

てきた考え方方に軸足が置かれている。おそらく当時は、組織も個人もそれを信じて疑わなかつたに違いない。「エクセルントカンパニー」において、筆者のピーターズとウォーティーが評価した日本的経営は、この人事思想があつてこそ成立していたものといえよう。

しかし、すでにバブルは崩壊しており、その思想を変えずにいることが決して容易ではなかつたのは明らかである。つまり、考え方を180度転換せざるを得なかつたのである。90年代前半に海を越えて渡ってきた、BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)に代表されるさまざまな新・経営手法の後押しもあり、「効率性」の名のもとに、この10年で、人事思想も短期的な成果を重視した評価格差のつきやすいものへと、変化してきた。

具体的には、給与は自動的に上がり続けるものではなくなつた。昇格は個人の業績によって格差がつくものになつた。管理職の評価基準は職能主義から職務主義へ移行した。業績はプロセスではなく、成果を評価するものへと変わつた。何が何でも雇用を守るという姿勢も弱まつた。

そして10年後も、ベクトルの方向は変わらず、この流れがより強化される傾向にあると企業は見ている。業績による個人格差はさらに広がり、給与は大いに変動しうるものとなる。業績評価は成果シフトが強まり、管理職のみならず、非管理職においても職務主義が浸透し、ゼ

ネラリストという名の「なんでも屋」よりも、エッジの立つた「専門性の高い人材」を重用するようになるというのだ。

### バブルの後始末から持続的成長の基盤構築へ

さて、このような人事における基本思想の変化は、実際のアクションにどのような影響を及ぼしたのであろうか。実施したアクションすべてを把握するのは不可能に近いので、企業が対処してきた課題を、その主要なアクションの代替変数と置き、考察を試みる。図表2をご覧いただきたい。

まず10年前の課題認識についてである。「新卒採用力の強化」「ゼネラリストの育成・調達」に関して6割、「OJTの強化」に対し6割、「職能主義的な報酬制度の導入」「成果主義的な報酬制度の導入」「総額人件費の抑制」に関して4～5割の企業が、課題であると認識し現に対処してきた。人事思想の根底には旧態依然としたものが流れているが、バブル崩壊の余波で、人件費に関する問題に手をつけ始めようとする兆しが見えている。

一方、現在の課題としては、大半の企業が「次世代リーダーの育成・調達」を挙げ、さらに7割の企業が「戦略上必要な人材像の明確化」「戦略や経営ビジョンの共有」「中途採用力の強化」「社員以外の人材の活用」「退職金・年金問題への対応」「高度専門人材の育成・



しらいし・ひさき  
1966年生まれ。90年大学卒業後、リクルート入社。情報誌営業を経て、96年よりリクルートリサーチにて社会調査業務に携わる。2001年より組織の改編に伴いリクルートへ、現在に至る。採用・雇用に関する調査研究、各種高等教育機関の諸問題に関する調査研究、高校生の進学意識、生活実態の調査研究などを手がける。

「調達」を課題として挙げている。企業が古いパラダイムを脱し、180度対極の新たなパラダイムに基づいてアクションを起こすためには、従来の課題にも対処しつつ、さらに新たな課題への対処が必要とされているといえるだろう。しかも、その新たな課題は、かつてほとんど課題として認識されていなかつたにもかかわらず、重要度、逼迫度ともに高いものである。

そして10年後に取り組んでいると予想する課題を見てみよう。来年の話でさえ笑われるものだが、あえて質問した10年後の課題として、企業は以下のよう見ていた。

「高度専門人材の育成・調達」「次世代リーダーの育成・調達」「中途採用力の強化」「キャリアカウンセリングなどによるキャリア開発の導入」「正社員以外の人材の活用」などが重要課題と認識されている。現在、取り組んでいる課題のなかで、制度の改革や新たな構築など、大がかりなものではなく、「地に足の着いた現場の課題に注力したい」という意思が見て取れる。

## 巻き返しの10年 攻めの10年

ここで視点を少し変え、これらの課題を、この10年における変化、今後の10年における変化という観点で再度、考察してみよう。図表3である。ここでは価値観、採用・代謝、教育、評価、人件

古いパラダイムを脱し、180度対極

費の5つのカテゴリーに分類した。

### 価値観 「価値観や企业文化の共有」「戦略や経営ビジョンの共有」であるが、10年前には大きな課題とは認められていないかった。しかし、現在では7割前後が取り組んでいる課題となつており、10年後は5割程度に落ち着くものとされている。

採用・代謝 「新卒採用力の強化」の重要度は徐々に低下する。一方、「中途採用力の強化」「正社員以外の人材の活用」は、この10年で大きく重要度が増し、10年後もスコアは落とすものの重要視されていることは変わらない。また採用活動の前提となる「戦略上必要な人材像の明確化」もこの10年で大きくスコアを伸ばしてきたが、10年後にはやや落ち着く課題であることがわかる。

教育 「OJTの強化」の重要度は将来的に低トする。「ゼネラリストの育成・調達」もスコアを下げ、「高度専門人材の育成・調達」「次世代リーダーの育成・調達」はここ10年で飛躍的にスコアを伸ばした。しかし、「高度専門人材の育成・調達」が10年後も同水準であるのに対し、「次世代リーダー」の重要度は10年後に低下する。

評価 「職能主義的な報酬制度の導入」は徐々にスコアを下げ、「職務・役割主義的な報酬制度の導入」「成果主義的な報酬制度の導入」がここ10年でスコアを上げた。しかし、これは制度を整え、運用に乗せれば回るもの、という認識があるのか、10年後の重要度はあまり高くないことを望んでやまない。

づいた成果連動型報酬制度が主流になることは想像に難くない。

### 人件費 「総額人件費の抑制」「退職金・年金問題への対応」は、この10年でかなり重要度を上げた。また10年後もやや落ち着きを見せるものの、課題としての重要度は低くない。

92年のバブル崩壊以降、企業は、まず業績回復を目指した「てこ入れ」に躍起になつたはずである。タイミングは遅れるものの、人事も追従し、バブルの後始末が始まる。そのためには明確なビジョンを掲げ、強力な舵取りを断行できるリーダーを必要とした。一方で、ドライなコストカットに苦心慘憺し、いかにして企業を再び成長フェイズに乗せるかという巻き返しの10年間であった。

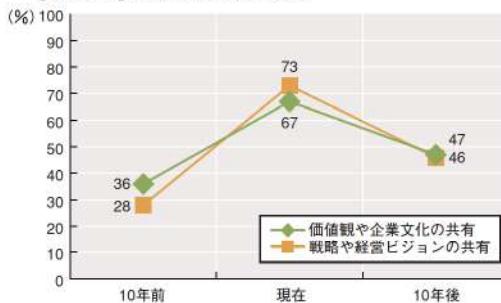
それに対して、今後の10年では、持続的成長を目的とした現場寄りの課題重視へと、課題の「選択と集中」が進んでいく様子がうかがえる。

旧き良き時代の日本の雇用慣行が失われていくことは是非はここで問うべきもないが、今後のHRMの流れが「現場の課題」を重視する方向にあることは歓迎すべきであろう。ぜひこの流れはうまく乗つてほしいのだ。

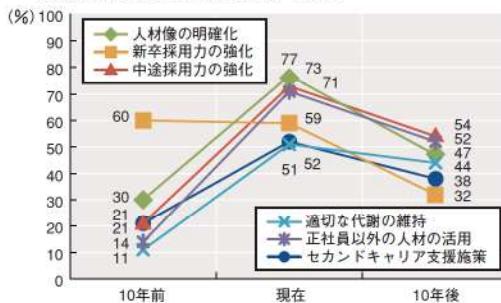


## HRM PAST 10YEARS & COMING 10YEARS

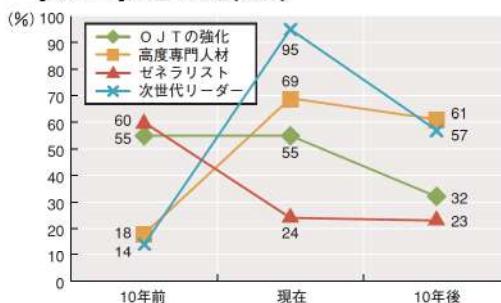
【図表3-1】課題の変遷[価値観]



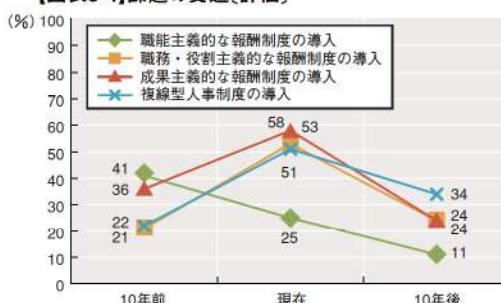
【図表3-2】課題の変遷[採用・代謝]



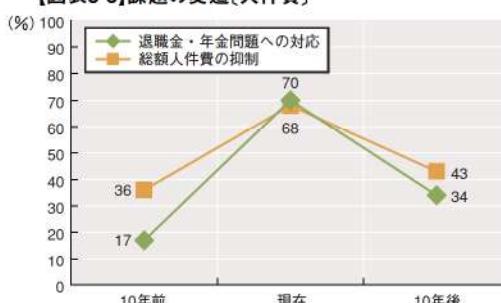
【図表3-3】課題の変遷[教育]



【図表3-4】課題の変遷[評価]



【図表3-5】課題の変遷[人件費]



【図表2】10年前、現在、10年後の課題に関する重要度の変遷

	有意差	10年前の課題	現在の課題	10年後に取り組んでいるであろう課題
戦略上必要な人材像の明確化	***	30 ↗ 77 ↘ 47		
価値観や企業文化の共有	***	36 ↗ 67 ↘ 47		
戦略や経営ビジョンの共有	***	28 ↗ 73 ↘ 46		
新卒採用力の強化	***	60 ↘ 59 ↘ 32		
中途採用力の強化	***	21 ↗ 73 ↘ 54		
人材リテンション力の強化 (離職率の低減)		23 ↗ 32 ↘ 31		
適切な代謝の維持	***	11 ↗ 51 ↘ 44		
余剰人員の整理(リストラクチャリング)		25 ↗ 37 ↘ 25		
正社員以外の人材の活用	***	14 ↗ 71 ↘ 52		
職能主義的な報酬制度の導入	***	41 ↘ 25 ↘ 11		
職務・役割主義的な報酬制度の導入	***	21 ↗ 53 ↘ 24		
成果主義的な報酬制度の導入	***	36 ↗ 58 ↘ 24		
複線型人事制度の導入	***	22 ↗ 51 ↘ 34		
マイノリティの活用	***	5 ↗ 26 ↗ 43		
OJTの強化	***	55 ↗ 55 ↘ 32		
OFF-JTの強化		39 ↗ 45 ↘ 25		
高度専門人材の育成・調達	***	18 ↗ 69 ↘ 61		
ゼネラリストの育成・調達	***	60 ↘ 24 ↘ 23		
次世代リーダーの育成・調達	***	14 ↗ 95 ↘ 57		
公募制・FA制など個人の意思を尊重した異動オプションの導入	***	26 ↗ 58 ↘ 44		
キャリアカウンセリングなどによるキャリア開発の導入	***	9 ↗ 62 ↘ 54		
セカンドキャリア支援施策の導入	***	21 ↗ 52 ↘ 38		
退職金・年金問題への対応	***	17 ↗ 70 ↘ 34		
総額人件費の抑制	***	36 ↗ 68 ↘ 43		
報酬水準の市場水準への是正 (ベンチマークリング)	***	16 ↗ 46 ↘ 34		
その他	***	1 ↗ 3 ↗ 3		

\*有意差5%水準のものに\*\*\*マーク。無印の項目は有意差が認められなかった。  
したがってコメントの対象にしていない。



予測

# 2015年に向かつて 日本企業「人と組織」はこう変わる

ここでは、5人の論客による大胆な未来予測をお届けする。大胆な提言で知られる経営コンサルタント、人事管理の世界的権威、日本の雇用の発見者、日本型能力主義の創始者、「人と組織」に詳しい社会批評家である5人とも視点は違うが、ひとつメッセージにすれば、「人材こそが最大の経営資源になる」ということだ。

読後、自分なりの予測を立ててみてほしい。

構成  
荻野進介（本誌）

## ジャングルで生き残れる ストリート・スマート人材を

大前研一氏（経営コンサルタント）

はみ出し組が  
日本を変えていく

2015年時点での企業の新入社員といえば、いま12、13歳の子どもたちである。今の新人と比較して決定的に違うのは、コンピュータとのつき合いの深さと長さだ。彼らは徹底したサイバー人なのだ。私の息子はいま25歳だが、12歳からプログラムを手がけ、15歳で難しいコンピュータ言語を操り、18歳になると日本有数のアーチitectとして活躍でき

増えている。こういう若者がこれから日本を支え、変えていくのだ。

私は1980年代中ごろから、世界

経済に3つの新しい潮流が生じたと考

るレベルになっていた。既存の学歴コ

スには乗らなかつたが、私が見ても、平

均的な40歳のベテランSEより、しつか

りした知識と技量をもつてゐる。彼の友

人にもそういう人材がたくさんいる。

今後は「10代をどう過ごすか」が決定的に大変になるだろう。親や教師の言葉に素直に従つておらず、優等生タイプの「実体経済」があり、これら4つが複雑に渦巻く空間は、既存の学問や資本主義が通用せず、まさに「ジャングル」と呼ぶしかない。そこで活躍できるようになります。子ども時代の教育がとても重要な。『好きこそもの上手なれ』で、経営や事業開発にも才能というものが要求されるのだ。スポーツや音楽、あるいはアートの世界と同じと考えればよい。

## 生き残れない人材

増えている。こういう若者がこれから

日本を支え、変えていくのだ。

私は1980年代中ごろから、世界に流通する「ボーダレス経済」、インターネットに代表される通信技術の発展

が生んだ「サイバー経済」、自己資金の何百、何千倍というマルチプル（倍率）の資金が動く「マルチブル経済」である。

先日のホリエモン現象こそ「マルチブル経済」の典型である。この他に従来から

経済の典型的な骨格を作り上げて

いた。ヤマハの川上源一も高卒でビジネ

スの世界に飛び込んだひとりだ。このよ

うに、戦後、世界に冠たるブランドに成

長した多くの日本企業の創業経営者は、

10代から20代、せいぜい30代前半までに大きな仕事を成し遂げていたのだ。

今のジャングル状態は、財閥が解体され、すべてのルールが改められた戦後の混乱期そっくりである。そこでは、学問ができる「アカデミック・スマート」



## 「性別、年齢、国籍の枠を取り払った、真の意味でのグローバル企業が生き残る」

次は年齢分布である。「25歳から35歳」と書く人がいたら、その会社に大きな未来はない。もっとひどい場合、「35歳から50歳」という会社があるかもしれない。絶望的である。私なら「15歳から35歳」である。これは、高校や大学を卒業していない若者も採用するという意味だ。例えば、工業高校で抜群の成績を上げている若者を青田買いするかもしれない。優秀な人材は先に採つたほうが絶対勝ちなのだ。将来の幹部候補生というのは、12、13歳でもわかる。バスケのマイケル・ジョーダンやゴルフのタイガ・ウッズがそうだったように。

昼間、学校に行っているとしたら、夜間あるいはネットを通じて会社の仕事をやってもらう。ソニーのプレイステーションが成功したひとつ要因がゲーム好きな10代の若者を、「ネットやろうぜ」

ではなく、人の動きを察知するのがうまたり、いざとなつたら喧嘩もできる「ストリート・スマート」な人間が重宝される。目標に向かって、絶えず自己研鑽ができる人材だ。からの日本企業は、そういう若者をいかに自社に取り込

むことができるか、が大きく問われるところになる。創業間もないソニーが大きく発展を遂げたきっかけは、当時の経営陣がこれと見込んだ若者を熱心に口説き落として中途採用したことだった。それと同じことをやればよい。毎年4月に新

卒を一斉に入社させる意味がどんどん薄っていく。

## 10年後の幹部候補 100人の内訳

2015年の企業を考えるとき、私は各社の人事にこんな質問を投げかけてみたい。「10年後の幹部候補生100人を選ぶとしたら、どんな属性の人を選ぶか」。まず男女比だが、先進的な考え方でも、6対4で男性のほうが多いはずだ。ほとんどの企業は、8対2か9対1のどちらかだろう。私は「性別関係なし」と答える。

次は年齢分布である。「25歳から35歳」と書く人がいたら、その会社に大きな未来はない。もっとひどい場合、「35歳から50歳」という会社があるかもしれない。絶望的である。私なら「15歳から35歳」である。これは、高校や大学を卒業していない若者も採用するという意味だ。例えば、工業高校で抜群の成績を上げている若者を青田買いするかもしれない。優秀な人材は先に採つたほうが絶対勝ちなのだ。将来の幹部候補生というのは、12、13歳でもわかる。バスケのマイケル・ジョーダンやゴルフのタイガ・ウッズがそうだったように。

最後は国籍である。「幹部候補者はすべて日本人」と答える人事が多いはずだが、純粹な国内企業ならともかく、海外で事業展開をしている企業の場合、絶対間違った答えた。ボーダレス・ワールドの提唱者である私からすれば、世界で最も優秀な人材が愛社精神をもつて働いている組織の強さと、日本人だけが愛社精神をもち、外国人を金にあかせて雇っているという組織の脆さは、まさに對極の関係にある。従業員の国籍に關係なく、目指す理念が受け入れられ、その会社で粉骨碎身働く人を増やすために、国籍や性別にとらわれない、公正を旨とした人事処遇が非常に大切である。



おまえ・けんいち  
1943年生まれ。早稲田大学理工学部卒業後、東京工業大学大学院原子核工学科で修士号を、マサチューセッツ工科大学大学院原子力工学科で博士号を取得。日立製作所を経て、マッキンゼー入社。以来、日本支社長、アジア太平洋地区会長を務める。96年、起業家養成のための学校「アタッカーズ・ビジネス・スクール」を開設。2005年、MBAプログラム(ビジネスブレークスルービジネススクール)を開講、学長に就任。著書『考える技術』(講談社)、『50代からの選択』(集英社)他多数。

高い給料につられて働く外国人はたくさんいるが、そういう人材は最終的に頼りにならない。多国籍の幹部候補生を自前で育てられない組織は結局、脆弱であることを免れ得ない。

## 鉄は熱いうちに打て ますます強まる人事の役割

私は一時期、マッキンゼーの代表を務めていたが、そこでは国籍や性別、あるいは信仰している宗教などすべて無視しかつたのはインド人だった。

10年かけて、そこまで到達するにはどうすればよいか、を今から考えることだ。

と。いきなりそこまでいくのが困難なら、真の意味でグローバルな会社になること。

私は日本人の能力を悲観はしていない。世界のどこに行っても通用する日本人は山ほどいる。いまマッキンゼー出身

人事の役割は、そういう古い人にやつてもらう事業と、未来のための新しい事業を切り分けることだ。後者の主要部分を担うのは現時点で10代の若者たちなのである。

私は日本での教育が問題なのだ。企業に打たなければならぬ。最も大切な経営資源を会社に送り込む責務を負った人事部門の責任はますます重くなるだろう。

# 企業の未来を決する コラボレーション能力

デイブ・ウルリッヂ氏（ミシガン大学経営大学院教授）

組織の変化を考察する前に、まず変わらない部分について考えてみよう。今後も不変なのは顧客へのサービスという働きである。今後10年あるいは100年先でも、顧客の期待を先取りし、喜ばせることの必要性は、不確かな未来において唯一確定的な基準点である。よって「組織がどう変わるか」を考えるには、「顧客がどう変わるか」を考えてみればよい。

最大の変化は、顧客の選択肢がますます増えることだ。私は最近リストバンドを購入したが、インターネットを通じて、10カ国の製品のなかから自分にふさわしいものを選べることに気づいた。2、3年前には考えられないことだった。顧客の選択肢が増えることで、「顧客を理解してサービスを提供すること」が企業活動を決定づけることになる。顧客の選択を支援する企業が成功するのだ。

顧客のニーズを満たすことへの圧力が高まるほど、企業組織についての考え方も変わる。現在、組織についてはマネジメント階層や構造といった観点から考えられることが多い。しかし、それは従業員や経営学者にとっては重要であるが、顧客にとってはそうではない。顧客にとって大切なのは組織の能力である。これはスター・バックスについては、顧客にとって魅力的な経験を創造できる能力であり、3Mについては、革新的な製品を創り出せる能力である。今後、各企業の経営陣は「顧客ニーズを満たすためにはどんな能力を開発すべきか」を自問自答することになる。こうした変化はどちらえどころがない。最初のうちは大した変化ではないと思われるが、次第に、企業経営すべてに影響を与えることが明らか

## 組織が備えるべき 最も重要な能力とは

組織が備えるべき能力は、実行スキル、才能豊かな人材、イノベーション、コラボレーション、説明責任、学習、効率、考え方の共有など、無数にある。各企業は多数の能力をうまく獲得し、そのうち2、3のもので他より傑出した必要がある。従来からいわれているチームワークや革新といった能力も重要であるが、特に大切なのがコラボレーション能力である。なぜか。GEのある部署が、従来は20日かかっていた鉄道車両の修理を10日間に短縮することに成功した。メンバ

その際、いま在籍している人材のことは忘れたほうがよい。古い人を叱咤激励して新しいことをやらせて、多くはうまくいかない。

者がこの日本でもあらゆる分野で活躍はじめているのがその何よりの証拠だ。ぬるま湯のなかで、自分の頭でものを育ててしまった人間は、世界



Dave Ulrich  
米国の人事専門家の指導者。人材、リーダーシップ、学習開拓著書「MBAの人材戦略」(日本本能率協会マネジメントセンター)、「インセンジングブル経営 競争優位をもたらす「見えざる資産」構築法」(共著、ランダムハウス講談社)。

は感激し「素晴らしい仕事をやつてのけた！」と喜び合った。が、顧客はそれほど感激しなかった。GEに車両を届けるのに10日、作業に10日、車両が戻るまでに10日、顧客にすれば合計30日も修理にかかっていたのだ。この話から「顧客の経験がその企業の業務内に収まるとは限らない」という恐ろしい事実が判明する。

デルがパソコンを時間通りに出荷しても、フェデックスが配達を遅らせたら、顧客は不満を感じる。P&Gが製品を配達できなかつたためウォルマートで品切れが起きたら、顧客はウォルマートに不満を抱く。つまり顧客のニーズを完全に満たすために、企業は自社の枠を超えて、顧客の満足度に影響を与えるすべての要因を考慮する必要があるのだ。言い換れば、自社以外の企業と協力する必要性が高まっている。つまり「顧客

が気にする」という意味で、能力の範囲が一企業の枠を超えてしまうのだ。こうしたことから、コラボレーション能力こそが、他の能力が効果的に機能するかどうかを決する重要な要素になるのだ。

## 連携が必要な外的・内的ブランド

しかしそれは企業間のコラボレーションがますます重要な理由の半分ではない。自社の活動のみでライバルを引き離すことが無理な場合、素晴らしい顧客サービスを提供しようとすれば、各企業が、優れた提携先と協力する必要があることに気づきはじめている。これこそビジネス・プロセス・アウトソーシングが必要になる理由だが、これは従来の取引関係とは異質なものである。インランドペーパーという企業がイグザルトといふ企業に自社の人事管理業務を外部委託した際に10年間の契約を結んだが、これは通常の商取引ではなく、『結婚』といえよう。一蓮托生なのだ。インラン

ドペーパーが企業として成功する唯一の道は、提携企業とのコラボレーション能力を大きく拡充できるかどうかにかかっている。

慣れ親しんだ「ブランド」という考え方、能力というレンズを通して別の角度から見ることができる。コンサルタントのマッキンゼーのブランドを象徴する

## 顧客の満足は働く人の満足から

これは現在、大きな関心を呼んでいる「人と才能の問題」にも結びつく。多くの米国企業が「才能の開発は重要である」と主張する一方で、人が使い捨て可能なかのように行動するという矛盾に直面している。私は、今後、使い捨て

ものが現れ、彼らは長期間在職すると考えている。終身雇用とは異なるが、かなにかを決する重要な要素になるのだ。

おそらく10年先には、外的ブランド（自社がどんな企業かを顧客に伝えるもの）と内的ブランド（同じく従業員に伝えるもの）との連携が、より一層緊密になるだろう。両者は、同一の能力という意味で大まかに定義される。顧客の選択肢の増加により、「顧客サービスの向上」が企業にとって必須の課題になることがわかつたとき、内的ブランドと外的ブランドを一致させなければならないこと、つまり、従業員の活動すべての焦点を「顧客にサービスすること」に合わせなければならぬことが明らかになる。企業をひとつの閉じられた組織とみなして内向きの視点で見ることをやめ、「企業とそびビジネス・プロセス・アウトソーシングが必要になる理由だが、これは従来の取引関係とは異質なものである。インラ

ンドペーパーといふ企業がイグザルトといふ企業に自社の人事管理業務を外部委託した際に10年間の契約を結んだが、これは通常の商取引ではなく、『結婚』といえよう。一蓮托生なのだ。インラン

ドペーパーが企業として成功する唯一の道は、提携企業とのコラボレーション能力を大きく拡充できるかどうかにかかっている。

慣れ親しんだ「ブランド」という考え方、能力というレンズを通して別の角度から見ることができる。コンサルタントのマッキンゼーのブランドを象徴する

ものが現れ、彼らは長期間在職すると考えている。終身雇用とは異なるが、かなにかを決する重要な要素になるのだ。

おそらく10年先には、外的ブランド（自社がどんな企業かを顧客に伝えるもの）と内的ブランド（同じく従業員に伝えるもの）との連携が、より一層緊密になるだろう。両者は、同一の能力という意味で大まかに定義される。顧客の選択肢の増加により、「顧客サービスの向上」が企業にとって必須の課題になることがわかつたとき、内的ブランドと外的ブランドを一致させなければならないこと、つまり、従業員の活動すべての焦点を「顧客にサービスすること」に合わせなければならぬことが明らかになる。企業をひとつの閉じられた組織とみなして内向きの視点で見ることをやめ、「企業とそびビジネス・プロセス・アウトソーシングが必要になる理由だが、これは従来の取引関係とは異質なものである。インラ

ンドペーパーといふ企業がイグザルトといふ企業に自社の人事管理業務を外部委託した際に10年間の契約を結んだが、これは通常の商取引ではなく、『結婚』といえよう。一蓮托生なのだ。インラン

ドペーパーが企業として成功する唯一の道は、提携企業とのコラボレーション能力を大きく拡充できるかどうかにかかっている。

慣れ親しんだ「ブランド」という考え方、能力というレンズを通して別の角度から見ることができる。コンサルタントのマッキンゼーのブランドを象徴する

# 世界は収斂しない。日本の終身雇用も崩れない

ジェームス・C・アベグレン氏（アジア・アドバイザリー・サービス会長）

1995年から2004年までの10年間を、日本企業や社会にとって「失われた10年」と呼ぶ人がいるが、そうでない。それは再設計と再構築のために不可欠な10年だったのだ。事実、メインバンク制の見直しと直接金融の重視といった財務面での改革を皮切りに、企業や事業の統廃合などが一斉に進んだ。その結果、製造業を例にとれば、かつてはきわめて高かった債務水準が過去最低水準になるなど、次の成長への準備が着々となされた10年だった。

この10年で日本企業が最も大きく変貌を遂げたのは財務の分野においてだったが、興味深いことに、人事の分野では、環境変化に適応した動きを除けば、それほど大きな変化は見られなかった。

私は、日本各地の企業を調査した結果に基づき、1998年に「日本の経営」を発表した。その本で、日本の経営の3つの特徴を指摘したが、いつしかそれが“日本の経営”（あるいは日本の雇用）三種の神器と呼ばれるようになつた。いわゆる終身雇用制、年功序列賃金、企業内組合である。特に大切なのが、企業と従業員の間の社会契約を意味する

「終身の関係（Lifetime commitment）」であり、これが後に終身雇用制という言葉で世に流布することになった。

私が指摘したのは誰かが決めた「制度」ではない。企業と従業員との「終身の関係」という概念である。ところが、この本が出された直後から、「終身雇用制の崩壊」といった記事が新聞や雑誌をにぎわすようになり、特にこの10年はその頻度が高かったように思う。終身雇用は本当に崩壊したのだろうか。

データのうえでは終身雇用は変わらないままなのに、変わった、あるいは今後変わるという意識が日本人のなかに強まっているのはなぜだろうか。私は、それは自分たちの制度に対する誇りをもちにくく、将来に対する不安が強いという日本人の気質に由来すると思う。さらに、どこかで世界各国の制度が収斂すると信じている欧米の研究者の罪もある。そんなことはない。それぞれの異なる社会構造が基盤となる企業組織がひとつのモデルに収斂するはずがない。特にアメリカが特殊なのである。アメリカの論者が日本の雇用制度が変化していると判断するのは、自国の状況を見て、それが特殊だと考えず、「世界中が同じ方向に進むはずだ」と考えているからなのだ。

私は2015になつても、大企業を示すのが、アメリカのボーイング社の事例である。同社は航空機需要の波に適応するため、1993年、従業員の35%を解雇してしまったのだが、後にこれが裏目に出た。96年初頭になり受注が拡大したのだが、時すでに遅し。熟練機構が、働く人約3000人を対象に昨年実施したアンケートでも、「終身雇用をよい」とする人の割合が78%にのぼったときよりも、それぞれ1・8ポイント、5・7ポイント上昇しているという。

社だつたボーリングにもはや昔日の面影はない。終身雇用の大切さを語る事例として、これほどふさわしいものはないだろう。それは企業に対する忠誠心とやる気をはぐくむ。トヨタ自動車やキヤノンなど、日本の優良企業はその価値を業績も伸ばし続けた。世界一の航空会社や経験豊富な管理職の不足でそれに応えきれず、生産の一時停止に追い込まれてしまった。その間、ライバル会社が拡大したのだが、時すでに遅し。熟練工や経験豊富な管理職の不足でそれに応えきれず、生産の一時停止に追い込まれてしまった。その間、ライバル会社

## この10年間 終身雇用は崩壊していない

図表4を見ていただきたい。これは国際労働機関（ILO）が、日本、米国、EU 14カ国での従業員の平均勤続年数

結果に基づき、1992年に「日本の経営」を調べた調査であるが、1992年から2000年にかけて、10・9年から11・6年と、日本のその数字は以前より大きくなっている。対するアメリカは減少し、EUは日本より伸びは少ないものの、若干伸びている程度である。雇用者に占める勤続年数10年以上の人の割合も増えている。アメリカではその数

James C. Abegglen  
1926年生まれ。シカゴ大学在学中に海兵隊に入隊して日本語を学んだ後に従軍。終戦後アメリカ戦略爆撃調査団の一員として初来日。55年再来日し、日本各地の工場を訪問、日本企業の経営を調査した『日本の経営』（ダイヤモンド社）を上梓。アーサー・D・リトル、マッキンゼーなどを経て、ボストンコンサルティンググループ日本支社初代代表を務める。82年から日本在住、上智大学で教鞭をとった。97年日本国籍を取得、東京在住。

## コア人材の強化と プロフェッショナルの台頭

終身雇用の大切さを表す逆説的教訓





技術は海外から積極的に輸入するが、人事や組織運営のノウハウは自前主義。そこに日本企業の強さがある

中心に、多くの日本企業は終身雇用を維持し続けると考える。会社にとつても社員にとつても利点がある制度だからだ。ただ、サービス経済化が進み、製造業よりサービス業の割合がますます高まる

と、その部分で終身雇用が弱まるだろう。例えばソフトウェア業界でも法律事務所でもよい、そこで働く人は、自分が属する組織よりも、それぞれの職種により大きなアイデンティティをもつ。プロ意識

と呼んでもよい。企業も、そのようなプロフェッショナルを自社で雇用するよりも、必要などきにのみ契約することを望むはずだ。

もちろん、企業の競争力を左右する本当のコアの部分を担う人に対しても終身雇用が維持される。そういう意味では、全体のバイは減るかもしれないが、終身雇用は維持されるべきだ。

## 社会組織としての日本企業 人事ノウハウは自前で受け

あとの2つについても触れておこう。まず年功序列賃金に関してだが、この10年で、だいぶその勾配がなだらかになってきた。将来に向けて、ますますその傾向が強まるだろう。高齢社会になり、若者の価値が相対的に上昇するからである。そう考えると、逆・年功序列という企業が現れてもおかしくない。

企業内組合はほとんどその活動が目立たなくなつた。組織率も20%前後になり、さらに低下への歯止めがかからない。50年前は、経営陣と角つき合わせる関係だったが、賃金より雇用確保が優先で、今では経営陣以上に会社の長期的な利益を守ろうとしている。

今後、日本全体として組合の価値は緩やかに低下し続けるが、正社員以外のパートを取り込むといった動きは活発になるだろう。

日本企業の人材マネジメントを考え

【図表4】日本、アメリカ、EUの勤続年数(1992~2000年)

		日本	アメリカ	EU
平均勤続年数(年)	1992年 2000年	10.9 11.6	6.7 6.6	10.5 10.6
変化率(1992~2000年、%)		6.4	-1.5	1.6
勤続年数1年以下 (労働力人口に占める比率、%)	1992年 2000年	9.8 8.3	28.8 27.8	14.2 16.6
変化率(1992~2000年、%)		-15.3	3.5	17.0
勤続年数10年以上 (労働力人口に占める比率、%)	1992年 2000年	42.9 43.2	26.6 25.8	41.7 42.0
変化率(1992~2000年、%)		0.7	-3.0	0.6

資料: Employment Stability in an Age of Flexibility. Peter Auer and Sandrine Cazes (eds.) Geneva: International Labour Office, 2003.p.25.

るにあたつて大切なのは、「アメリカの企業が純粹な利潤追求組織であるのに對して、日本の企業は社会組織である」という事實をよく認識することである。日本における企業の存在理由は、社員の幸福と安寧を実現することだ。この10年、派遣人材やパートの活用といった「雇用の多様化」、年功序列のフラット化、労働組合の役割低下と、一見さまざまな変化があつたが、企業の根本的な性格は変わっていない。過去の日本は産業化を目指す過程で、海外から多くの技術を導入し成功したが、人事や組織運営のノウハウはあくまで自前主義だった。ここにこそ日本企業の強さがあることを忘れないでほしい。

# 能力主義と成果主義の ミックスで真の人本主義を

楠田 丘氏

(日本賃金研究センター代表幹事、社会経済生産性本部理事)

## 試行錯誤が続く 「人と組織」をめぐる問題

であろう企業統治の強化である。できな  
い企業は減びるしかない。

## 時短と定年制廃止で 120歳まで働く社会を

過去10年の日本を振り返ると、4%  
成長から0・6%成長に転落するなか  
で、労働市場も大きく変貌し、「人と組織」  
にも大きな変革が求められてきた時代  
であった。「売り手市場から買い手市  
場へ」「能力と実力の峻別」「個の尊重主  
義」「高齢化」「労働市場の外部化」など  
が変化を表すキーワードだ。しかし、  
いずれも試行錯誤の状態にあり、これか  
らの10年における本格的な対応が迫ら  
れている。

企業においては知的創造性の強化が  
大きな課題となる。研究・企画部門が  
最も重要な部門になる。それを補佐する  
部門として、さまざまな情報入手し、  
分析する部門の強化も必要になる。全  
社会的に变革への対応力や先見力の強化  
が求められ、分社化あるいは合併といっ  
た組織再編も進むだろう。一方で、業  
務のロボット化も進み、コスト削減に役  
立つ。忘れてはならないのが、企業の社  
会的責任がますます問われる結果進む

働く個人は自らの能力向上と意欲の  
増大を心がけなければならない。そのた  
めにも実現すべきなのが時短である。現  
在の総労働時間の1848時間を10年  
後に1700時間にすべきだ。時短の  
効果としては、まず雇用の拡大である。  
ひとりあたりの就業時間が減れば、自ず  
と新しい人が雇用される。これにより失  
業率も改善する。またワーク＆ライフバ  
ランスにも有用だ。個人消費の拡大に  
も結びつく一方、夫婦が一緒に時間が  
増えることで、少子化への歯止めにな  
かもしれない。時短は収入の減少につな  
がると反対する人もいるだろう。しかし、  
私は今こそ、マネーよりもマインドが大切  
な時代に入るべきではないか、と考える。  
そうでなければ、人間性を尊重する本当  
に豊かな社会が日本には訪れない。

あわせて、年齢にとらわれずいつまで  
も働けるエージレス社会を作り上げる必  
要がある。65歳定年の法制化は必須課  
題だ。目指すべきは定年の廃止である。リタ  
イアする年齢は自己申告で決めるべき  
だ。私がいう高齢者とは65歳から12  
0歳までを指している。年金財政も破  
綻しているし、これは国家にとつても都



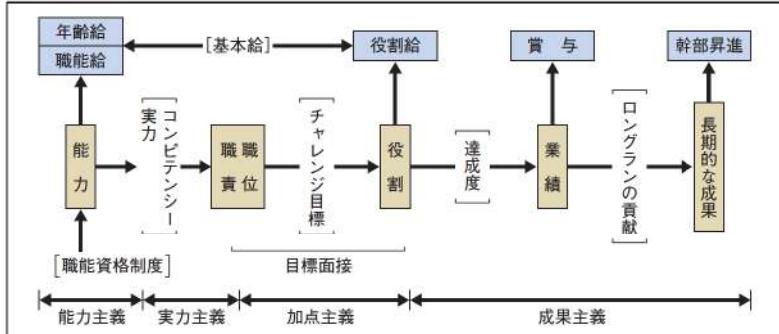
時短の確保と120歳まで働く  
エージレス社会のもとで、能力主義を基盤にした  
新しい成果主義が実現されるだろう

合がよいことだ。

これらを推進するために、「雇用形  
態の多様化」を進める必要がある。正  
社員やパート、あるいは契約社員間の処  
遇格差の是正は一刻も早く進められる  
べきだ。高度専門職は契約社員に、特



[図表5] 楠田氏が提唱する日本型成果主義のフレーム



楠田 丘編「日本型成果主義一人事・賃金制度の枠組と設計」(生産性出版)より

人材育成や適正な配置がなければ個別の成果を問うことは不可能である。なかでも人材育成はどこの企業でも大変重要な課題になる。目的を明確にした計画的な研修が大切になるだろう。グローバル化が進むなか、海外研修的重要性が高まる。これからの若い人には、自分の経験からいって、カルカッタ、ローマ、ベルリン、ロンドン、ニューヨーク、ウランバートル（モンゴル）といった都市への訪問を勧めたい。それぞれ、人間性、近代文化、近代技術、政治、経済、日本の原点、を学ぶのに最もふさわしい都市だからだ。世界を幅広く見てくると仕事の奥行きに格段の差が出てくるものだ。

アセスメントの整備も重要な。直属の上司による人事考課だけでは十分ではなく、総合的かつ多面的な評価制度を構築する必要がある。部下による上司の「指導力・育成力の評価」、同僚による「責任感や協調性の評価」、その人と同じ専門性をもつ先輩による「知識や技術の評価」、顧客による「折衝力・商品説明力の評価」などだ。

待遇システムの再編も欠かせない。能力主義を基盤として、成果主義を取り入れることが大切である。成果主義の3

本柱は、役割給・業績賞与、そして成果昇進である。短期業績を即、賃金に結びつかせなければならない。この成果昇進のために私が考えたのがマイレージならぬ、マイエージ・ポイントシステムである。課長なら200点、部長なら300点というように、役職ごとに基準点を設け、毎年の業績ごとに点数を計算し、昇進への意欲を湧かせるのだ。ある年に失敗をしても、翌年取り戻せばよい、という点で、現行の成果主義とはまるで思想が違う。社員のやる気増大につなげるシステムだからだ。

**基本哲学はやはり人本主義**

そこでは眞の実力（＝高成果実現行動力）主義が大切になる。能力があるても、それが目に見える行動、つまりコンピテンシーにならなければ意味がない。ちなみに、米国のコンピテンシー理論は、私の能力（コンピテンス）主義を米国流に翻訳したものだ。

評価制度の整備も急務だ。企業が期待する人物像を提示し、考課者訓練を行ない、実力評価や職責評価、チャレンジ評価から役割評価、業績評価、成果評価、適性評価まで、各種評価制度の整備が進むだろう。

賃金制度に関しては職種という概念がますます浸透する。さらに、一時金を入れることも大切である。成果主義の3

くすだ・きゅう  
1923年生まれ。48年九州大学理学部卒業後、労働省(当時)に入省。給与審議室専門調査官、統計業務指導官などを歴任。75年以降、多くの大企業が採用した職能資格制度構築の立役者。その後、「楠田式」とも呼ばれる。著書『日本型成果主義』(生産性出版)、『賃金とは何か』(中央経済社)。

ではなく、本人が主体的に目標や仕事の計画を立てる「目標面接」でなければ仕事をの意欲など湧くわけがない。さらには、上から目標を与える目標管理の最初に基本年俸を決め、年度の終わりに業績によって最終的な額を決定する。これが日本の組織風土にふさわしい賃金制度である。(図表5)

定業務は派遣社員に任せるというようになり、仕事内容による人材ポートフォリオを考へることが大切だ。従来、正社員と呼ばれていた人材が終身雇用社員である。彼らに対しては、職種の選択や異動を自由にすべきだ。こうした多様化こそが企業の活力を増す。

また団塊世代のリタイアが2年後から本格化するため、積極的な若手登用が必要になる。課長は30代、部長は40代、役員は50～70代が標準になる。退職していくシニアの活用法として、高齢者が企業の活力を増す。

者ビジネスなど、新規事業の立ち上げに向かわせてはどうだろう。

## 成果主義を基盤に

人材育成や適正な配置がなければ個別の成果を問うことは不可能である。なかでも人材育成はどこの企業でも大変重要な課題になる。目的を明確にした計画的な研修が大切になるだろう。グローバル化が進むなか、海外研修的重要性が高まる。これからの若い人には、自分の経験からいって、カルカッタ、ローマ、ベルリン、ロンドン、ニューヨーク、ウランバートル（モンゴル）といった都市への訪問を勧めたい。それぞれ、人間性、近代文化、近代技術、政治、経済、日本の原点、を学ぶのに最もふさわしい都市だからだ。世界を幅広く見てくると仕事の奥行きに格段の差が出てくるものだ。

アセスメントの整備も重要な。直属の上司による人事考課だけでは十分ではなく、総合的かつ多面的な評価制度を構築する必要がある。部下による上司の「指導力・育成力の評価」、同僚による「責任感や協調性の評価」、その人と同じ専門性をもつ先輩による「知識や技術の評価」、顧客による「折衝力・商品説明力の評価」などだ。

待遇システムの再編も欠かせない。能力主義を基盤として、成果主義を取り入れることが大切である。成果主義の3



最後に、労使関係の緊密化も大きな課題となる。労使協議制を充実させ、日本企業は株主ではなくあくまで社員

優先主義でいかなければならぬ。社員満足を顧客満足に、それから株主満足を生み出すのがあるべき姿である。もう

# レイバーからワーク、アクトへ そして人事破壊

日下公人氏（東京財團会長、ソフト化経済センター理事）

## レイバー、ワーク そしてアクトの違い

これから10年を一言でいうと、「レイバー時代からワーク時代へ」というフレーズがぴたりくる。人にレイバーを強いる組織は減り、ワークしたいと思う人が大勢集まる組織が繁栄する時代が来るのは。

レイバーとワークの違いは何か。中世

## ワークできる人 レイバラーリになる人

ヨーロッパの神学者によれば、ギリシャの哲学者たちは、人間が「働く」という意味を3つの異なる言葉で表現していた。英語でいうレイバー、ワーク、アクトである。レイバーとは、人に命じられ、汗水たらして奴隸のように働く仕事。ワーカーとは、創意工夫を發揮し、自発的に取り組む、生きがいとしての仕事だ。

マニュアルがあり、働く時間や時給が決まっている仕事がレイバーだが、それだけでは企業の収益が出ない時代になり、企画や宣伝、新商品開発といったワークが必要になった。最近まで、正社員がそうしたワークを、臨時雇用者がレイバーを担当していたが、今は企業がワ

ひとつは、組合組織の拡大と強化だ。正社員だけでなく、パートや契約社員はもちらん、離職者も次の就職先が決まるま

ークを外注する時代になった。上から命令されることなく、自分の信念に基づいたワークをしたい人が独立して、企画やアイデアの成果を企業に販売している。今までの伝統的な大企業ではワークがうまく取り扱えなくなつたのだ。

大丈夫だった。「将来は、お前も社長になれるぞ」という殺し文句があつたからだ。しかし、高度成長が終わり、企業の伸びが止まつた。企業の上層部が官僚化してしまつた。社内でワークをやる人には特別の待遇が必要だ。昔は各人の先輩でもあつた社長がよく見ていて、しかもべき人材を抜擢し、いろいろな待遇を施した。ところが、微妙な追加減を要するそうした措置が硬直化し、機械的になつた。社員のほうも、「しかるべき待遇がないなら、きちんととしたワークはしない」となつてしまつた。いいネタをつかんだら、自社の新聞ではなく、他社の週刊誌に書いてしまう新聞記者が典型的だ。会社ではレイバーをし、ワークは外に売つてしまつ。

で組合員にすべきである。組合の責任は大きい。21世紀においても、日本企業はあくまで人本主義で行くべきである。

今までの伝統的な大企業ではワークがうまく取り扱えなくなつたのだ。昔は大丈夫だった。「将来は、お前も社長になれるぞ」という殺し文句があつたからだ。しかし、高度成長が終わり、企業の伸びが止まつた。企業の上層部が官僚化してしまつた。社内でワークをやる人には特別の待遇が必要だ。昔は各人の先輩でもあつた社長がよく見ていて、しかもべき人材を抜擢し、いろいろな待遇を施した。ところが、微妙な追加減を要するそうした措置が硬直化し、機械的になつた。社員のほうも、「しかるべき待遇がないなら、きちんととしたワークはしない」となつてしまつた。いいネタをつかんだら、自社の新聞ではなく、他社の週刊誌に書いてしまう新聞記者が典型的だ。会社ではレイバーをし、ワークは外に売つてしまつ。

今後の若者は「ワークをしたい」と口ではいうが、できるヤツは滅多にいない。親の後を継いで職人になつた若者のほうがよほどワークができる。大学に行つ

た若者はワーカーではなく、レイバラーリになつてしまつ。

レイバー、ワークのうえに、もうひとつアクトがある。これはギリシャ時代から、貴族のやる仕事を意味した。奴隸の仕事がレイバーなら、市民のそれがワーク、貴族がアクトであり、それは「強制してでも人にやらせる」という意味をもつ。だからアクトには法律という意味もある。以前の日米貿易交渉で、アメリカが日本に向けてアクションプランと

くさか・きみんど  
1930年生まれ。55年  
東京大学経済学部卒業後、日本長期信用銀行入行。取締役を経て現職。著書「人事破壊その後10年そして今から」(ビジネス社)、「社員の幸せを追求したら社長も成果主義は不要になった!」(ソニー・マガジンズ)他多数。





「レイバーからワーク、そしてアクトへ、仕事の質を変える必要がある」

いう言葉を使ってきたが、内容吟味の前に、即刻つき返すべきだった。アメリカは貴族気取りで、日本人を奴隸扱いしていたのだ。アクションを命じられて、唯々諾々と従うようでは情けない。こちらがアクトしなければならないが、そういう人はあまり日本にはいない。日本は、「人にやらせる前に、自分がやつたほうが手取り早く、楽しい」という文化なのだ。

でもこれだけ国が豊かになると、ある場面では日本がトップに立ち、アクトすることを世界中から期待される。「アクトしてください」という人や組織、国が世界中から集まつてくるから、日本人は時にはアクトしなければならない。しかしあくまで外務省をはじめ、「相手の出方を見る」「心情を探る」とばかりいっている組織が多いのは非常に情けない。アクトができる人物をトップに置いていいからだ。

今後、レイバー時代の人事は壊れ、ワーク時代、アクト時代の人事が求められる。レイバー時代の人事に求められたのは、仕事や業務を設計し、マニュアルを作ることだった。ワーク時代は、会社の外部にいる、ワークできる人の能力を評価しなければならない。目利きの力が必要なのだ。アクト時代になると人事がいらなくなる。

### ますます進む人事破壊 増えるのはアドホックな組織

私が注目している会社に、広島市に本社を置き全国に百数十店舗を開発するメガネチエーン、21(トゥーワン)がある。ここには人事部がない。大手メガネチエーンを退職した人たちが起こした会社で、「会社に利益を残さない」のが特徴だ。いつさいの利益を社員で山分けし、顧客に向けては全品市価の4割引という価格破壊を徹底している。130人強の会社に20人を超す共同経営者がいて彼らが株をもっている。仲間主義で運営され、「雇う・雇われる」とい

うアドホックな組織が未来を切り開く。

大きな企業を新たに作ってたくさんの人を働かせるやり方はもう日本では流行らない。中国やアメリカに任せよう。日本人はワークをやってぶらぶら暮らせばよい。各人が勝手に動き、時に集まり協力する。そして何かを作り出す。そういうアドホックな組織が未来を切り開く。

だ。今の大企業のトップもアクトできない人はばかりだ。よってアメリカ企業にやられてしまう。だからこそカルロス・ゴーンのような人物が抜擢され、成功した。これから企業にはアクトができる日本人がもつと必要だ。

う関係が非常に希薄なのだ。

社長や取締役はいるが、経営のインシシアタイプをとるわけではなく、管理職は実質ゼロ。社長の年収は社員の最高年収を超えてはならず、パートでも取締役になれる。会社の業績、財務状況、給与賞与明細まですべてガラス張りで、ノルマはもちろん、成果主義も能力主義もない。20世紀の常識を飛び越えたこんな企業がこれからもっと増えるだろう。

この会社はNPOに近い。私が会長を務める東京財團では、NPOの活性化を目指し、代表を集めいろいろな催しを行ってきた。ある時、彼らに「立派で聰明だと思う人は日本のどこにいるか?」と聞いたたら、「一般市民にいる」という答えが返ってきた。「反対に、使い物にならない人の代表は?」と聞くと、「新聞記者と学者」。「行政には?」と聞いたら、「市民の声を真摯に取り上げてくれる自治体の長に時々すごい人がいる」。日本もすごく健全な時代になってきた。



パネル  
ディスカッション

# 人材マネジメントの新たな潮流

## —どう変わる人と組織の関係—

世界的に有名な経営学者、スタンフォード大学経営大学院教授のジェフリー・フェラー教授などをお迎えし、去る4月22日、六本木ヒルズで、ワークス創刊10周年記念イベント「人材マネジメント これまでの10年 これから10年」が開催された。ここでは中心プログラムとなつたパネルディスカッションの模様を収録する。パネラーは、フェラー教授、本誌ではいすれもおなじみの人材コンサルタントのデビッド・クリールマン氏、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授の野中郁次郎氏、リクルート代表取締役社長の柏木斉、ワークス研究所所長の大久保幸夫である。

文 向江 瞳  
(ライター)

### アメリカでも激変した 人と組織の関係

大久保(以下、大) 人材マネジメントのこれまでを振り返り、新たな潮流を探るというテーマで、早速、議論をはじめました。大久保がパネリスト兼司会を務めます。

この10年を振り返るにあたって、人材コンサルタントの立場からまずクリールマンさんに、アメリカおよび海外の動向を中心にお話しいただきます。

クリールマン(以下、ク) 過去10年間のアメリカの人材マネジメントには、多くの興味深い変化がありました。まずニューディールと呼ばれる、新しい雇用eruleの広がりが挙げられます。それは従業員に対して「うちで働いてスキルや能力を磨き、有名になりなさい。そうすれば、万一解雇されても次の仕事に就けますよ」といった、とてもドライな企業の姿勢をいいます。従業員は自己責任でキャリアを構築しなければならず、会社に対する忠誠心は希薄になります。以前のアメリカ企業では企業と従業員は忠誠心で結ばれていましたが、今やそういう

つたものは存在しません。  
また、人事業務の中核となるツール、

デビッド・クリールマン  
David Creelman  
人材コンサルタント。クリールマン・リサーチCEOウエスターントリオ大学にてMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務める。HR.comは1999年8月にデビード・マクラス氏によって創設。人事関連の最新動向やサービス、製品情報まで幅広く最新情報を提供するポータルサイト。



新しい雇用のルールが  
広がっている  
デビッド・クリールマン氏



# 理想主義的 プログラマティズムを根底に 野中郁次郎氏

大 日本にもそのまま当てはまるようなお話をですね。では次に、実際の日本企業で、どんな試行錯誤がなされたのか、柏木社長にリクルートの事例をもとに話していただきます。

**柏木（以下、柏）** 10年前はバブル崩壊のまつだ中でした。当初は高騰した地価の下落による景気悪化という認識でしたが、問題の本質は、雇用、債務、設備の3つの過剰だったことがわかりました。リクルートでも状況は同じで、売上げの数倍にも膨張した借入金の額に、日々息の詰まる思いでした。しかしもつ

と大きな問題はビジネス環境の変化だったのです。リクルートの会社の構造がその変化に追いつかなくなっていたことのほうが大きな衝撃でした。

大学の新卒採用を大量に続けた結果、人材の過剰という問題が起き、採用計画をすぐに見直しました。しかし人材構成のいびつきが生じてしまい、解消するのに大変苦労しました。一方、社員のモチベーションアップを重視した結果、90年代半ば以降、一時、管理職と非管理職の数がほぼ同数になったことがありました。これにより、責任者が不明確になったり、意思決定の速度が遅れ、事業方針の転換の周知徹底がうまくいかませんでした。この10年間は、その改善に向け、莫大なエネルギーをかけて改革

から、ずっと企業を見ておられますか？

**野中（以下、野）** 分析やデータを過度に尊ぶアメリカの経営手法に、日本企業がまさに翻弄された10年だったのではないかでしょうか。その結果、働く人たちの思いがどんどん先細りになりました。だからこそ改めて、思いの復権、主観の復権が非常に重要ではないか、と思っています。コンピテンシーモデルを作つて、「できるやつの真似をしなさい」といつても、そこには自分の主觀が全く反映されないわけですから、大した成果は期待できません。まず自分の理想形ありきで、モデルはチエックリストとして使う程度のものだと思います。

申し上げたいことは、理想をもちながら、同時に徹底的にリアリストであることの重要性です。現実、データ、客観も重視する。しかし、主觀、思い、夢、信念も大切にする。これらが互いに往還し合う「理想主義的プログラマティズム」が絶えず根底にあって、真・善・美の根本を追求するような、そういうマネジメントを日本独自に創り出すべきではないか、というのが私の考え方です。

**フェファー（以下、フ）** クリールマンさ

もうひとつ重要なトレンドは成果主義です。高い業績を上げた人ほど高い報酬を得るべきだという理屈は当然ですが、実際はなかなかうまくいっていません。もつとも一方で、アメリカ人が次第に給与格差に寛容になってきたという傾向も出てきています。

**大** 日本にもそのまま当てはまるようなお話をですね。では次に、実際の日本企業で、どんな試行錯誤がなされたのか、柏木社長にリクルートの事例をもとに話していただきます。

野中郁次郎  
のなか・いくじろう  
一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、カリフォルニア大学ゼロックス知識学ファカルティ・フェロー。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業、富士電機製造勤務の後、カリフォルニア大学経営大学院（バークレー校）でPh.D取得。南山大学、防衛大学、一橋大学、北陸先端科学技術大学院大学を経て、現職。著書「知識創造企業」（東洋経済新報社）、「イノベーションの本質」（共著、日経BP社）などがある。



## ひとりひとりの主観の復権と変化対応の大切さ

**大** 野中先生は、知識創造という観点

から、ずっと企業を見ておられますか？

**野中（以下、野）** 分析やデータを過度

# 多様性を受け入れる組織文化が必要だ

大久保幸夫

を模索することです。リクルートでは、この10年の間、そういう試みがなされたいたのだと思います。

## 多様性を受け入れる組織文化と人的価値の報告

い目で見てみようという空気になつたと思います。

2つ目は、尖った人材を求める傾向がますます強まることです。これまでの日本企業では、バランスのとれた人材を中心、総じて、こぢんまりとした組織づくりが続いてきました。新卒採用でも、異能人材が欲しいという企業ほど、同質の人を採用してきたのではないでしょうか。しかし、これだけ激しい環境変化が続くなかで、ある分野で突出した個人トがあります。1つ目は、この10年の間、総体的に低下していた人材に対する関心が高まる、ということです。この10年間は新卒の求人倍率が低下し、企業の人事教育への投資額も低迷しています。ここに来てやっとストック調整が一段落し、再び人材に着目し、経営を長

んはアメリカの変化を明確に描写してくださいました。成果主義は現実よりも言葉が先行し、ニューディールの広がりは雇用不安とモラルの低下を招くことになります。企業と従業員が現在のような価値観をもち続けていけば離職率の上昇や従業員モラルの低下などが起こり、アメリカの人材マネジメントを取り巻く状況はもつと悪化するかもしれません。

野中教授には非常に重要なポイントを挙げていただきました。目の前の現状をそのまま受け入れるのではなく、主觀や思い、信念に基づいたマネジメントという点を強調されたのは素晴らしいことです。われわれは自分たちが働きたいだけではなく、私たちの子どもも働きたいと思うような企業を作り上げる責任があるのです。

変化に対応すべく、さまざまなチャレンジをされてきた柏木さんのお話もとても興味深いものでした。私が強調したいのは、まさにその「変化」です。同じ変化にさらされても、他者と異なる対応をとればチャンスが生まれます。ひとたび置かれた状況を見極めたら独自の対応



大久保幸夫  
おおくぼ・ゆきお  
ワークス研究所所長。1983年一橋大学経済学部卒業。同年リクルート入社。99人と組織の研究機関であるリクルートワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。専門は人材マネジメント・労働政策・キャリアデザイン。著書『能力を楽しむ社会』(日本経済新聞社)、「仕事のための12の基礎力」(日経BP社)。

ク アメリカで今後、大きな流れになると予想されるのがIT技術の進歩を追い風にした人事管理のアウトソーシングです。ソフトウェアのアップグレードに関する手間を省くことが大きな動機となっていますが、今後、かなり重要なトレンドになるはずです。リーダー育成も

3つ目は、多様性を受け入れる組織文化が求められるということです。ご承知の通り、日本企業は男性正社員を中心として回ってきました。男性正社員にすべての働き方が集約する構造があつたわけで、逆にいえば多様な働き方を否定していたわけです。われわれは、2010年になると全就業者における正社員の比率が50%を切ると予測しています。そういうなかで、女性や高齢者を含め、正社員以外の多様な働き方を選択した人たちが気持ちよく働けるシステムを一刻も早く作らなければならないと考えています。

# 経営の人事に対する期待値が大きくなる ジェフリー・フェファー氏

人事が注目していかなければならぬ課題ですね。企業と従業員の間に長期的な関係が築かれにくい状況のなかで、リーダー育成は非常に困難な問題です。育成方法の高度化がますます求められるのではないでしょうか。

最も興味深い動きは、金融市場に対する各企業の人的資本の価値の報告が一般化することです。ヨーロッパが先行していますが、アメリカでも間もなく導入されるでしょう。イギリスでは今年から、各企業が無形資産のなかに人的資本の価値を含めて報告するよう義務づけられました。こうした動きは世界的にも注目されると思います。

## 育成機会や経験を人事がどう提供できるか

**大** 日本でも、政府の政策担当者の間で、人的資本をどう株主に説明するのか、あるいは、買収や合併の際に、その価値をどう測るかというのが頻繁に話題になります。きちんとした測定方法が確立されていないなかで、どう実現させる

ことはよいニュースですが、一方でいえることは、経営の人事に対する期待値が高くなることです。多くの人事が今後予想される変化に対して十分な準備ができているとは思えません。社会全体から見れば、将来の労働力不足が予想されますが、企業レベルではそれはないでしょ。この会場にいる人事のみなさんが取り組まなければならないのは、自分の企業の競争力をいかに高めるか、いかに働きやすい環境を作るか、ということです。それができれば、労働力不足に悩むことはないはずです。

忘れてはならないのは、われわれ自身のなかに未来への選択肢があるということです。過去10年を見てもわかるように、この先も、価値を創造できる企業とできない企業が現れるでしょう。もちろん私は前者の企業を応援したいですね。

**大** 人事が育成のための経験や機会をどう作り出していくかということですね。

大変重要なテーマだと思います。続きまして柏木社長にお話をいただきます。

のか、今後の大きな人事・経営課題になるのではないかでしょうか。

ではここで、他の3人のパネリストに、私どもが考える、2つの大きな人事課題とあわせて、これから10年の見通しをお話しいただきます。1つ目の課題は、戦略の変更や経営者の交代スピードがますます速まるなかで、成果が出るまでに時間のかかる人材マネジメントは何をよりどころにすべきなのか、ということ。もうひとつは、企業と個人の関係が変化するなかで、また、人事の役割とは何か、という課題です。ではフェファー教授からどうぞ。

**大** では次に、経営が描く戦略と個人の思いをどう合致させるか、人事の役割は何か。野中先生、お願いします。

**野** トップ、ミドル、ボトム（現場）が共通の知の方法論を共有することが非常に重要です。大切なのは哲学や歴史、文学など、物事の本質を究める教育です。ハウツー型のMBA教育というのではありません。大企業に立たないだろうと。そうした本質は特定の文脈に依存する、いわば暗黙知なんです。したがって、そういうことが人材育成の基本になるのではない

ジェフリー・フェファー  
Jeffrey Pfeffer  
スタンフォード大学経営大学院教授。専門分野は組織行動。カーネギーメロン大学で管理経営科学の理学士号と工業経営の理学修士を取得。スタンフォード大学大学院で経営学博士号を取得。その後、イリノイ大学、カリフォルニア大学、ハーバード大学のビジネススクールを経て現在に至る。現在、米国企業4社の役員も務める。著書多数。日本では「離れた人材価値—高業績を続ける組織の秘密」（翔泳社）の著者として有名。



# 過去の清算を終え、強い組織をどう作るか

柏木 齊



## 人事や理論、分析を基盤に人事も新たな価値創造を

柏 今のところ世間で、リクルートは、優秀な社員がどんどんいなくなる人材輩出企業といわれているようですが、まさにその意味で、舵取りを任せられている私自身、社員の能力を十分に活かしきれているか、人が育つ場の提供ができるか、強い危機感を感じています。

社員ひとりひとりが、自分の選んだ領域で、トップクラスのプロフェッショナルとして自立できる場の提供。これが私たちの目標です。「自分が選んだ領域」ということが非常に重要です。自分で専門領域を選び、そのなかでトップを目指す。それを企業として応援していく。リクルートはそういう場でありたいと思います。

そのことは優秀な人材をリクルートにつなぎとめる力になるだろうし、会社としても、トップ・プレイヤーがたくさんいることで強い競争力を確保できます。

大 では最後に、人事の方々に対する

## 個々の社員の価値観を大切にするマネジメントを

メッセージも含めて、おひとりずつお話ををお願いしたいと思います。

フ 人事のみなさんは、以下の3点を実践してください。第1に、実証的根拠に基づき、事実や理論、分析を重視するマネジメントです。これは科学の分野ではすでに実践されているのですが、これをマネジメントにも応用するときが来ています。

第2に、従来のやり方をそのまま踏襲するのではなく、新しい挑戦をすることです。独自の価値観を創造し、提供する責任を担わなければなりません。そうにおける存在価値が消滅してしまうかもしれません。最後にいいたいのは、あなた自身が新しい知識を獲得し、新たな試みを実践する人事の研究開発部門を担う人になることです。そうすれば、企業と自分のキャリアの双方に貢献することができます。

ク 経営陣が人的資本に注目する流れのなかで、社員の成果に対するプレッシャーが高まつてくるはずです。そういうとき、社内の他部門のマネジャーたちが頼りにするのが人事なのです。人事はスペシャリストとして、人的資本のマネジメントについての有効な手段や助言を求められるようになります。そうした役割を十分に認識することが重要です。

そのためには、やはり常に現場に行つて、コミュニケーションする。大切なのは徹底的に飲むこと(笑)。



柏木 齊  
かしわき・ひとし  
リクルート代表取締役社長兼C  
EO。1981年日本リクルートセ  
ンター(現・リクルート)入社。  
88年情報ネットワーク事業企画  
室次長、92年関連企業室第二  
部部長、94年財務部部長、97  
年取締役、2001年取締役常務  
執行役員、2003年代表取締役  
社長兼COOを経て、04年から  
現職。



デビッド・クリールマン  
David Creelman  
人材コンサルタント。クリールマン・リサーチCEO。  
経歴は24ページ参照。

寄稿

# アメリカ企業の人材マネジメント この10年の動きと今後の展望

文 デビッド・クリールマン氏

## 過去10年間の動向

### 雇用の「ニューディール政策 New Deal at Work

アメリカで、この10年のうちに人事に影響を及ぼした最も大きな出来事はビジネス環境の変化だ。1980年代から90年代のダウンサイジングにより、労働者と企業の間の忠誠心の絆が損なわれた。これは重大な変化であり、アメリカ企業はその影響で依然として困難を抱えている。この10年

で人事はますます有期雇用者を採用するようになった。今では「正社員の採用は有期雇用が明らかにふさわしくない場合に限り」とことを厳命している人事幹部もいる。20年前は有期雇用者のほとんどが事務員など専門性の低い職種だったが、この10年で、IT関連を筆頭に専門技術者の多くも有期雇用になっている。企業は「誰が正社員となるべきか」を定義する雇用法に実際に従いつつ、有期採用のコストと質の管

人事は正社員に対して「ニューディール（新政策）とは何か」を伝えることに尽力した。従業員全体に対しては「自らのキャリアに責任をもち、会社に頼るな」と促した。これがダウンサイジング後の大きな変化である。

人事は経営幹部の長期的視点が薄れていることを憂慮し、さまざまな報酬制度を試した。代表格はストックオプションだったが、報酬への考え方を変えるには至らなかつた。経営陣は、組織の長期的な繁栄よ

企業は知識創造共同体とすれば、企業は単なる金儲けのツールではない、社員の生き方そのものなんです。そういう意味で、それぞれの社員がもっている価値観こそ大切にしなければならないと強く思います。

**柏** 私自身、日頃いろいろな企業のト

ツブと話をしますが、みなさん「これから的人事・組織をどうするかは非常に大きな経営課題だ」と異口同音におっしゃいます。過去の清算を終え、事業の可能性を最大限、追求していくための強い組織をどう作るか。これは今のリクルート最大のテーマかもしれません。人

**大** 人事の方々を勇気づけるような発言をたくさんいたくことができました。以上でパネルディスカッションを終了いたします。ありがとうございました。

りは、2、3年後に転職する際、「自分に有利な」とは何か」に関心をもつ人ばかりで占められてしまった。

このニューディールが組織に功をもたらしたか否かは不明である。正社員以外の労働者にとっては働く場ができるが、成功を収めているほとんどの企業では、従業員の雇用保障「それが長期的にみて、その成功の要因になっているという証拠が数多く挙がっている。ニューディールがはらむ言外の意味の検証が、今後数年にわたる人事の課題となりそうである。

## 人材の争奪戦 War for Talent

皮肉にも人事が「あなた方は使い捨て可能なのだ」と従業員に伝えたそのとき、テクノロジー・バブルによって人材の争奪戦が起きた。景気の過熱が人材不足を引き起したが、ニューディールが一因となつた高い離職率がこれに拍車をかけた。人事は従来の給与体系の枠にとどまらずに、新しい特典や手当の提供など、魅力的な施策を次々に実施し、求人活動への投資を増やした。しかし、「こうした動きのほとんどは一時的なもので、バブルが崩壊すると特典や手当は廃止され、求人投資も削減された。

この期間に「雇用ブランド」というコンセプトが出現した。マーケティング上の「ブランド」と「独自の価値の提案」という考え方を雇用に取り入れたのだ。人事は「この会社で働くとどんな利点があるか」について、説得力のあるメッセージづくりに励んだ。それは求職者だけではなく従業員も対象だった。

## コンピテンシー Competency

従業員を採用するとき、「どんなタイプの社員が必要かを説明する」とが重要だが、80年代は、スキルや資格、経験に焦点を当てる傾向が強かつた。性格についても、「勤勉」「元気」「熱心」といった漠然とした言葉が使われた。問題は、スキルや資格、経験といった特徴から、よい候補者を見つけ出すのが難しいことだった。「勤勉」や「元気」などの言葉も曖昧すぎて役に立たなかつた。

90年代に現れた「コンピテンシー」がこの壁を破つた。高い能力をもつ社員を特定する要素を指す概念であり、その理論には面接の過程で「コンピテンシー」を査定する方法も含まれていた。例えば、「勤勉」とは「上司の期待を理解し、それを満たしているかを確認すること」と定義できる。「こうした行動は観察可能であり、この定義に沿って、人が勤勉であるかどうかについて、さまざまな意見をまとめる」ことができる。

最良のコンピテンシーモデルはさらに一步進んで、「行動で規定された評価尺度」を使っている。これによって勤勉さのレベルがはつきりとし、求職者を容易に比較できるようになる。

コンピテンシーは今やアメリカ産業界の標準ツールとなつた。当初、コンピテンシーモデルを考案するための研究に多くの投資が行われたが、さほど成果は生まれなかつた。今では、勤務する企業で、人事やコンサルティング会社が提供するリストから、自ら適切と考えるコンピテンシーを管理職が選ぶやり方が増えている。コンピテンシーは人事考課にも頻繁に使われるようになった。後継者育成の場面に使われることもあるが、こうした応用は、採用時に、コンピテンシーモデルや構造化された面接が実施されているほどには定着していない。





## インターネット採用 Internet Recruiting

過去10年における人事分野の革命のひとつに、インターネット採用の活性化がある。なかでも重要なのは求職掲示板と志願者追跡システムの2つである。当初、求職掲示板は新聞の求人広告の競合相手だったが、すぐに履歴書バンクに成長した。今企業は求人広告を掲示するよりは履歴書バンクを利用する傾向がある。

ネット採用の隆盛ぶりは、企業がかつてないほど多くの履歴書を取り扱えるようになったことを意味し、また、そうした履歴書が紙ではなく電子上で提供されている」とを示す。

「こうした流れのなかで考案されたのが志願者追跡システムだ。これは、採用業務全体の管理からすべての履歴書を並べて最良の候補者探し、求人広告の掲示や手紙の送付、採用担当の管理職への連絡などの作業代行といった多くの重要な機能を提供している。ネット採用はもはや人事の日常作業となっている。しかしこれまだ未開拓なことが多く、次の10年で間違いなく興味深い進化が見られるだろう。

現在、求職掲示板よりも確率が高い方法として、ソーシャル・ネットワーキング・ソフトウェアを使った候補者探しが多くの関心を集めている。それは、B氏、C氏、D氏といった知人をデータベースに入力したA氏が存在することで機能する。B氏も同様に自分の関係者を入力する。そうすると、データベースには莫大な数の人間が含まれることになり、それぞれの人間関係を知ることもできる。これにより、経理

マンのC氏は共通の知人であるA氏によつて、優秀な経理マンを探していたD氏に紹介されるのだ。

事業者向けソーシャル・ネットワーキング・ソフトウェアの先駆者であるリンクドイン社の会員は現在190万人だ。実際、効果的な活用法は未知数だが、この技術に費やされた努力を考えると、今後、非常に強力なビジネス・モデルが出現する」とは確実だ。

## eラーニング eLearning

この10年、大げさな宣伝が行われた最大のものはeラーニングだ。「これには大きな失望もあった。問題は、開発費が高い割には、教室での教育訓練などの効果が上がらない場合が多いことだ。その理由は、多忙なあまり、パソコン上の授業に集中する」とが難しいからばかりではない。

しかし、思いがけず重要なことが起きた。多くの人がインターネットや企業イントラネットで材料探し、いろいろな学習をはじめたのである。「提案書の書き方」というコースを受けるのではなく、企業のインターネットから提案書をいくつかダウンロードし、必要に応じてそれを応用したり、「口へ入るハシーモデル」についてのコースを受講するのではなく、インターネット上を受講するのではなく、インターネット上の適切な記事を詳細に調べたりしている。

これがさらに進めば、ネットを使って問題を解決を手伝ってくれる人を探すようにもなるかもしれない。

通常、これはeラーニングとは呼ばないが、教育訓練の一部分を効果的に代替している。教育部門は関連する情報や知識の整理を支援してきたが、効果的な実施は稀だ。そのため、従業員による多くの学習活動は、現在、人事の活動から離れたところで自発的に行われている。ネット上のリソースは日々増えており、従業員のインターネットの使用法もどんどん洗練されてきていることから、「これは、教育分野における重要な継続的動向となりそうである」とは確実だ。

## 成果主義 Pay for Performance

成果主義は、人事のトレーニングして長く取り上げられてきたが、その出現は10年以上のことである。W・A・エバנסがパーソナル・ジャーナル誌（1970年9月号）に「成果主義の嘘と真実」を書いたのは35年前だった。成果主義の基本的な考え方は、実効的であり、今でも重視され続けている。

しかし、個人の成果を客観的に把握することは、多くの職種で不可能であるため、その実現はなかなか難しい。そのため結果的に、かなりの額の報酬を、“不正確に”評価された個人業績に合致させる試みに誰もが不快な気持ちを感じている。実際、成果主義は、多くの場合、「おおよその成果主義」に弱められ、何らかの報酬差はつけられているが、理論的に望まれているほどではないのが現状だ。

また、それが引き起こす実質的な問題もある。ひとつの集団で、ある人の業績が向上する」とは、その他大勢のやる気や努力ではないのが現状だ。

また、それが引き起こす実質的な問題もある。ひとつの集団で、ある人の業績が向上する」とは、その他大勢のやる気や努力を殺ぐ最も良い方法なのだ。多くの人々は、このダイナミックで矛盾した報酬制度がそうした悪行を誘発することをよく理解している。

整理を支援してきたが、効果的な実施は稀だ。そのため、従業員による多くの学習活動は、現在、人事の活動から離れたところで自発的に行われている。ネット上のリソースは日々増えており、従業員のインターネットの使用法もどんどん洗練されてきていることから、「これは、教育分野における重要な継続的動向となりそうである」とは確実だ。

## 今後10年の動向

### 無形の人的資本の報告

#### Human Capital Intangibles

今後10年の人的資源分野の動向として、金融市場に各企業における人事施策と結果の報告が増加することが挙げられる。ほとんどの企業の価値が、工場や設備などの有形資産より、ブランド、経営ノウハウ、能力といった無形資産に基づくことが広く認識されるようになった。なかでも企業価値の多くが無形の人的資本に関連していることは明らかである。

いくつかの監督機関はすでに企業が無形資産に関する報告に善処すべきだと主張している。

2001年にはアメリカの証券取引審議会が「企業は無形資産の情報をもっと提供すべきだ」と述べている。ヨーロッパではイギリスが人的資源についての報告書の概要を提示、フランスは企業に対し教育訓練の内容を報告するよう要請しており、デノマークは知的資本についての報告をすぐには始めるよう、すべての企業に求めている。人的資源管理の内容に基づき、投資を行なうバッシ・インベストメンツというユニークな投資会社まで現れた。

無形の人的資本の問題に複数の監督機関が注目し、一投資企業が人的資源に着目しているという事実は、人的資源についての報告を企業に促す圧力となるだろう。これによって人事の機能に前例のない注目が集まる。市場、取締役会、CEO、C

FOのすべてが人事の動向に大きな関心を寄せる。」これは人事にとって大きな機会となるだけではなく、その機能を真の圧力のもとにすることとなる。取締役会で、企業の人才価値を高めるためにどれだけ貢献してきたかを説明できない人事幹部は失職する。空いたポストを狙って、他の部門の野心的な管理職が異動を求めてくるだろう。

「掃除人がディズニーで最も重要な人材である」という意味ではなく、「彼らへの投資」こそが戦略実行に最も影響を与える」と主張しているのだ。

### 決定科学としての人事 HR as a Decision Science

人材管理業務に関して、南カリフォルニア大学のジョン・ブードローとP.D.ローラン・サルタントのピート・ラムスタッドが「実務と決定科学では差異がある」という卓見を述べている。経理と営業は実務であり、具体的な作業をこなす部署である。財務とマーケティングは決定科学であり、経営者が金融資産について、あるいは顧客および製品について、よりよい決定を下す助けをする。人事はそれらに相当する決定科学な実務である。

ブードローとラムスタッドは、彼らが「タレントシップ(stewardship of talent=能力管理の短縮形)」と呼ぶ人事の科学を確立させようとしている。それはマネジャーが能力に関して適切な決定を下すのに役立つものだ。

彼らによれば、タレントシップの最も重要な役割は、従業員の能力に投資するにあたって、戦略実行に最も効果のある領域を特

定できるようマネジャーの手助けをする」とある。彼らはディズニーでの調査をよく引き合いに出す。それによれば、園内を掃除する掃除人の顧客サービス技能を向上させることが、素晴らしい顧客サービスを提供するというディズニーの戦略目標に最も大きく影響する」ことを発見したという。「掃除人がディズニーで最も重要な人材である」という意味ではなく、「彼らへの投資」こそが戦略実行に最も影響を与える」と主張しているのだ。

タレントシップのもうひとつ重要な側面は、マネジャーが能力に関する重要な問題を特定した際、「まず何をすべきか」を判断する助けとなることである。例えば、タレントシップの機能の中には、特定グループの社員の離職率を下げたり、彼らの雇用契約の内容を「向上させる」ことの重要性を、マネジャーが理解する助けとなるフレームワークを提示することも含まれる。タレントシップは、どのような政策が最大の影響を及ぼすのか、マネジャーがじっくり考える助けとなり、その実施によって、望む結果が得られたかどうかを評価するうえでも役立つ。

従来の人事は、優れた全社的なプログラムを話題にしがちである。一方、タレントシップが目指すのは、特定の人々の効果的な活用を通じて、マネジャーが戦略目標を達成するのを助けることなのだ。彼らのフレームワークや他の戦略的人事の方法に従っても従わなくても、今後これが重要な動きとなる」といは疑問の余地はない。



## リーダーとしての才能 Leadership Talent



アメリカではリーダーシップが過去10年間に非常に注目されてきたが、この動向は今後も続くだろう。一方、経営学者は、リーダーシップに重点を置くことに大きな疑念を抱いている。それによって組織を改善するシステムや文化の問題が見逃されてしまうからである。

しかし、少なくともアメリカでは、「こうした経営学者はおそらく相手にされず、リーダー選抜やリーダー開発、あるいはリーダーに対する報酬の与え方が人事の主要な関心となるだろう。

かつてのリーダー開発といえば、特定の

会社がどのような課題に直面してもそれに取り組める柔軟性をもつた指導者となる候補者を生み出していく必要がある。そうした人材への投資を行う傾向は、従業員を消耗品として扱う傾向と真っ向から対立する。今後10年の間、人事はこれらの相反する考えに決着をつける方法を見出さねばならない。

## 人事テクノロジー HR Technology

各種のテクノロジーが人事分野を本格的に侵食し始めたのは、大規模な人的資源情報システムの活用が標準になりつつあった1980年代だった。

1987年にビーブルソフトが発売され、間もなく、人事テクノロジーは新しい段階に到達した。しかし、ネット採用、志願者追跡システム、人事ポータルサイト、セルフサービスの応募、企業のインセンティブ管理、給与管理、パフォーマンス管理およびその他のアプリケーションにより、実際に軌道に乗りはじめたのはここ数年のことである。

今後の数年間は、テクノロジー運用の学習が人事の主要プロジェクトとなる。重要な課題としては、さまざまなアプリケーションの統合、継続的なアップグレードやベンダー窓口の管理、経費節減などが挙げられる。

仕事に向けて人を教育訓練することだつた。今ではビジネス世界が急激に変化するため、数年後に会社がどうなるか、どの領域に優れた人材が必要になるのか、誰にもわからない。したがって、リーダー開発の手段としては、高い潜在能力をもち、将来、後継者育成、パフォーマンス管理まで、経営者や社員が使用するアプリケーション上で容易に行えるようになった。人事の役割は、経営者がよい判断を下す助けとなるようなアプリケーションを開発することなどだ。これはタレントシップに関するブードローとラムスタッフの考え方と一致している。

## 人事管理のアウトソーシング Outsourcing HR Administration

もうひとつ、今後も継続が予想される傾向はアウトソーシングである。給与の支払いや管理職の人材スカウトなどは長い間、外部委託されてきたが、新しい大規模な人事アウトソーシングがどのようなものか認識しておくことは有用である。今後10年間に、どの分野でアウトソーシングが機能するか、どのように機能させるか、などを人事は学んでいくだろう。

人事業務のアウトソーシングが大規模に受け入れられると断言するのは時期尚早だが、見通しは明るい。アウトソーシング・ビジネスは年に10～15%の割合で高成長しており、初期にアウトソーシングを導入した多くの企業が満足しているという報告もある。本質的に、専門の大企業に人事管理を委託することは理にかなっている。これは、アウトソーシング会社が提供する「規模の経済」の恩恵を最も受ける中堅企業に特にいえることだ。

## 人事機能の再編と 予測不能の世界へ

Future Context of HR



見てきたように、すべての傾向が強く収束されることで、人事の新しい側面が生まれつつある。無形的人的資源および決定科学としての人事について経営陣に報告するには、人事部門のより明確な位置づけが必要となる。人事が財務部門と同等の位置に並ぶと予想するのは当然のことだ。経営陣が、財務管理より人事管理に競争上の優位性があることを認識するようになるに

つれて、人事部門はその影響力において財務部門を超えるようになる。

同時に、テクノロジーおよびアウトソーシングの進展は人事管理の本質を変える。

人事機能は、あるグループが処理する複雑

な取引作業と、別の部門が処理する「タレンツ・シップ／無形人的資源」の作業に分かれいくと思われる。例えば、給与管理と後継者育成について、なぜ同じ副社長の指示を仰ぐのか、長い間、理解に苦しんでいた人事も多いはずだ。今後10年間、これらの全く異なる機能が2つに分かれる可能性は高い。

人事の仕事は常に包括的な経済、社会そして政治的動向のなかで発生する。今後10年間に予期しないことが起こりうることを考えておく必要がある。

経済的には過去50年間、豊かな国は比較的安定して推移してきたが、今後も世界経済が基本的に安定するのか、あるいは条件が変われば崩壊するのかは誰にもわからない。もちろん、アメリカが個人負債や不動産バブル、財政赤字に苦しむことを多くの人々が懸念している。こういったことが景気の後退や不況、あるいは恐慌につながる場合もある。もしそのような事態が起これば、人事機能そのものすべて無力になるだろう。

社会的に見ると、労働者として、そして消費者としての人々の欲求は発展し続けるだろう。ショシャナ・ツボフは、著書『基礎経済』の中で、消費者は製品やサービスだけではなく、「サポート」を望んでいると主張している。真に自分たちを支援し

てくれる企業を求めているというのだ。ツ

ボフは既存の経営組織ではこれを実現することができないと考えており、劇的な組織再編によって、そうしたニーズに応える企業連合が生まれると予想している。

従業員が雇用者に何を期待し、そして何を得ることができるかを理解するのは困難だが、現在の両者の関係について、世界中で多くの不満が上がっている。その不満が変化につながる可能性もある。従業員はストレスが少なく、より安全でやりがいのある仕事を望む。それらを提供する企業は、才能のある人を引きつけ保持するという点で、競争上の強みをもつことになる。

政治的には、世界は過去50年間で最大の地政学的変動を経験している。ある意味、対抗する「共産圏」がもはや存在しないため、「自由世界」も消滅したに等しい。大國は変化する世界秩序の中での立場を確立するため奮闘することになるだろう。

この地政学的変動を最も辛く感じるのはアメリカだろう。自由世界の先導者であることで、自らのアイデンティティを確立してきたからである。

ところが共産主義の脅威が去った今、後ろを振り返っても、もはや誰も後に続いてこないことに、アメリカ自身がよつやく気づいた。

人事の専門家にとって、今後10年間は非常に興味深い10年となると期待できる。もちろん、予測できる動向と、予測できない出来事の両方に対応できるよう備える必要がある。



鼎談

ここまで、今後、求められる人材マネジメントのあり方を多方面から議論してきた。当然、次に問題になるのは、そうしたマネジメントを実効あらしめる人事の役割と能力だ。このたび来日したジェフフリー・フェファー教授、一橋大学大学院の守島基博教授、NECエレクトロニクスの上南順生氏の3人が議論を繰り広げた。

構成  
荻野進介（本誌）

# これから的人事に求められる最先端の役割と能力

## 悲愴たる アメリカ企業の状況

**守島（以下、守）** 今回、ワーランから私は、経営学者で人事や組織行動論に造詣が深いフェファー教授との対談の申し出がありました。ところが、学者同士の対談は理論のぶつかり合いに終始しました。実のある内容にならないことを危惧しまして、実務家の代表として、海外経験も豊富で、いま在籍しているNECエレクトロニクスだけでなくNEC本体の人事制度も作ってこられた上南さんをこの場にお呼びしました。

上南（以下、上）NECエレクトロニクス 日米の違いも踏まえながら、3人でこれまでの人事の役割について話を進めたと思います。まずは上南さんから、いまだ企業の現場で起こっていることをお話しただけますか。

私はNECから2年前に分社した半導体専業会社で、世界に2万4000人の社員がいます。かつては高成長を遂げ、社員も自信にあふれていましたが、業績が低下した2001年に実施した従業員意識調査では、「将来に対する不安を感じる」と答えていました。経営への信頼感が薄れ、職場も活性化していない、という結果も出来ました。組織が活性化し、社員が再び自信を取り戻すにはどうすればよいか、人事として大いに頭を痛めています。

**フェファー（以下、フ）** アメリカ企業はもととひどい状況です。多くの企業が短期的な利益を求めて顧客を無視し、

業で続いている。それにより、この10年、働く人の価値観が激変しました。アメリカ人の25%が給料をもらうためだけに働き、65%がトップに不性感を抱いています。こういう現実があるのに、成果主義や長期雇用に手をつけるなど、アメリカ企業のやり方を真似する日本企業が後を絶たないのは理解できません。

**バッファーが必要**

上 ソのようななかでも、人材活用に力を入れ、うまくいっている企業はどういふところでしょうか。

フ 昔から有名な例では、航空会社のなかで31年間、唯一、黒字経営を続けた。業績面で大きな痛手を受け、エアバスに追い抜かれてしまったボーイングがその典型です。レイオフは今も多くの企業で行われています。レイオフは今も多くの企業で行われています。

# 人事のよりどころはビジョン 自ら掲げ、社内に広めよ



例は、南部のサウスカロライナ州にある非上場のソフトウェア企業、サス・インステイチュートです。ここはデータベースソフトを世界中で販売していますが、CEOによれば、「支出よりも収入が多いか」「最高の人才を確保しているか」という2つの尺度でしか経営を見ません。この業界では年間離職率が2割から3割もありますが、同社は数%と低く、出戻り社員も歓迎します。

当たり前ですが、知財が競争力の源泉である分野ほど、最高の人才を惹きつけ引きとめることが、これから企業の必須条件です。人事管理と業績の相関性の調査も進んでおり、2000年の「フォーチュン誌」で、「働きやすい会社ベスト100」にランクインした上場企業の株価は、過去3年間、毎年平均37%も伸びました（S&P500社平均で25%）。ドイツや韓国でも同じような結果が出ています。ここまで来ると人事の範疇ではなく、CEOの思想と関与が非常に大きくなります。人事の役割は、社員の働きを伸ばし、それが持続的な発展に結びつくよう、CEOの活動を援助することです。さらに、トップに追随するという意味ではなく、時には高みに立つてトップを逆に啓蒙する役割も担わなければなりません。

**守** 上南さんがずっと努力されてきたことですね。私が考える日本企業とアメリカ企業の大きな違いは、「会社はコミュニケーションである」という考え方が深く根づいているかどうか、です。日本企業の社

## 矛盾したメッセージが現場を混乱させる

**フ** そういう見方をすると、仕事や組織、メンバーをどう見るか、という視点が大きく変わります。難しいことですが、彼らの語彙にこうした言葉が加わるようになればなりません。もちろんCEOの語彙にも。私は可能だと思いますし、現実に実行してきました。

もうひとつ、CEOとの協力関係を築くことも必要です。時にはひとつのテ

員の身になれば、コミュニケーションを崩そうとする会社からの動きには大きな不信感を感じるはずですが、コスト削減という大命題があれば、人事は人員削減を進めざるを得ません。そこに大きなジレンマが生じるわけです。

**フ** その場合、バッファー（緩衝材）と在庫なしの企業経営は考えられませんが、在庫は生産工程におけるバッファードです。人事も同じことを考えなければなりません。人事が考えるべきバッファー、つまり「組織の隠された力」とは、社員の誠意や努力・人柄、縊の強さなどです。社内にコミュニケーションが形成され、社員の縊や信頼などが築かれているか否かによって仕事の質や量が格段に違ります。ところが、今的人事の語彙から、そういう言葉が抜け落ちている気がします。

**守** おっしゃる通りだと思います。



うえみなみ・まさお  
NECエレクトロニクス人事総務部グループマネージャー。1984年NEC入社、以来人事部門に配属。96年から2000年、NECヨーロッパ(ドイツ・イギリス)に勤務。2000年7月、NEC人事部人事企画マネージャーを務め、2003年から現職。全社人事、人材開発企画、幹部人事に従事。



もりしま・もとひろ  
一橋大学大学院商学研究科教授。1982年度應義塾大学社会学研究科修士課程修了。86年米国イリノイ大学産業労使関係研究所でPh.D.取得。カナダのサイモン・フレーザー大学経営学部助教授、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授などを経て現職。専門分野は人材マネジメント論、労使関係論。著書『21世紀の「戦略型」人事部』(日本労働研究機構)、『人材マネジメント入門』(日本経済新聞社)など多数。

一ブルで親密に会話したり、議論を開わせてみてはどうでしょう。常々思つているのですが、人事の人間は、口が重い人が多くて、何を気にしているのか、なかなか発言もしない(笑)。もっとオーブンに、もっと大胆になる必要があると思います。

**上** 幸い、私の会社ではトップと人事は密な関係にあります。しかしひとつがいろいろなメッセージを発信しても、それがトップからミドル、ボトムといふど、ミドルのところで止まってしまう傾向があります。皆、「何をすべきか」を頭ではわかっているのですが、なかなか行動にまでつながらない。われわれの日々の悩みはまさにそこにあります。

最近、異なる部署から集まつたミドル同士が、トップと同じ目線と問題意識をもち、「今の事業モデルをいかに成功させるか」を考え、議論するという研修を行っています。非常に好評で、具体的な変化につながる手ごたえを感じています。まずは、こうしたことを地道に繰り返すことからはじめています。

**フ** 正しいやり方だと思いますね。

**守** 今の日本企業のトップは、これまでの歴史から人材の価値をよく認識しています。自らが育っていく過程で、自然にそういう見方を身につけてきたのであります。しかし、現場のマネジャーが人のマネジメントの重要性をよくわかつていないことが多い。彼らが部下の評価から教育、採用、さらに自分の仕事まで抱えているわけですが、日々、大きなプレ

ツシャーにさらされ、絶対的な時間が足りないことも大きな原因です。

**フ** 憑ましい問題です。それに対しても「現場マネジャーへの教育投資を増やせ」というアドバイスしかできませんが、これはコスト削減という大命題と矛盾してしまいます。

いま私が注目している企業のひとつに、全米で腎臓透析センターを運営するダビダーという企業があります。ここでのCEOのメッセージはきわめてシンプルで、「最も優秀な人材が顧客にベストを尽くせば、最も大きな利益を上げられる」というもの。一方で「人材投資は抑えよ」という矛盾したメッセージは出しません。優先順位の筆頭に位置するのではなくて、優秀な人材で、短期的な実績より長期的な実績を重視します。矛盾したメッセージを出せば現場は混乱してしまう。そういう人に對して人事は何らかの対策をとらなければなりません。

**守** 大変興味深いお話を聞きました。研究開発を行なうエンジニアは多くの企業で先端的な人間です。人事の人もそれに負けないくらい先端的にならなければなりません。

そこには最先端の知識をもつことが大切です。研究開発を行うエンジニアは多くの企業で先端的な人間です。人事の人もそれに負けないくらい先端的にならなければなりません。

## 人事の研究開発機能をもつと強化せよ

**上** 難しい問題ですね。そういうなかで、これから的人事はどうあるべきですか。

**フ** 人事はもつと研究開発機能を強化すべきだと考えます。組織論や社会心理学、経営学といった基礎知識を大切にしながら、応用編ということで、時にはリスクを冒して、いろいろな実験をしてみることが必要だと思います。人事の人も総じて臆病すぎます。全社単位のもの

**上** おっしゃる通りだと思います。NECでも今の会社でも、私自身たくさんの中でも制度を作ってきたのですが、現場を十分知らずに作ったという感じが少なからずあります。いま反省しています。「よかれと思って作った制度でしたが、後でヒア



ジェフリー・フェファー  
スタンフォード大学経営大学院  
教授。経歴は27ページ参照。

リングしてみると、こちらの思いが全く伝わっていなかつたことが多々あります。

おっしゃるように、定量的な、あるいは分析的なデータを扱うことが日本人の人は苦手です。そういう仕事の基礎がなままで、成果主義などの新しい概念に飛びついてしまった。フェファー教授がおつしやった研究開発機能とは、机上の学習ではなくて、ビジネスの現場に根ざして、働く人たちの気持ちや背景にあるものも、きちんととらえて“実験”してみる。そして制度ができたら、社員には納得いくまで説明し、経営トップには効果をきちんと開示していくことだと思ひます。われわれ日本の人事が一番苦手な部分です。それをやらなければいけません。

もうひとつ、私が問題だと感じているのは、過去、われわれ人事が作つた制度が、内部競争の回避ともいべき「社員を働く気持ちにさせない仕組み」を組織



「日本的人事は現場の重要性を忘れていた」  
守島基博氏

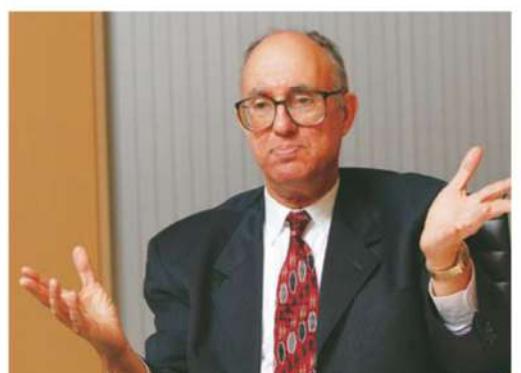
私は成果主義が日本企業に入つてから、働く意欲の意味が変質したのではないか、と認識しています。まさに、いまデータを取つて研究しているテーマなのですが、働く意欲とかモチベーションには実は2種類あるという話です。以前の日本人だったら、自分が成長することでも、それが充足される面が多かつたのですが、最近は、自分のライバルを打ち負かすことが目標になつてしまつた。自己の成長を願うことは人間にとってすごく大切なことです。それが失われつつあ

## 現場感覚と信頼感を 取り戻せ

にもち込んでしまつたのではないか、ということです。評価手法の見直しなどで、それも改善しなければ、と思っています。

先ほどの話に戻るかもしれません。が、ここ10年、日本の人事が忘れていたことは現場の重要性ではないでしょうか。アメリカ直輸入のトップダウンマネジメントに夢中になっているうちに、それを忘れてしました。日本では現場が動かないと言えども、動かないと会社も動かないという考え方があつたはずなのに。

世の中では自己実現という言葉も使っていますが、もつと単純に、成長の喜び、上位の仕事ができるようになるという期待がモチベーションの源泉だということです。



「人事はもっと研究開発機能を高めるべきだ」ジェフリー・フェファー氏

守 我は成果主義が日本企業に入つてから、働く意欲の意味が変質したのではないか、と認識しています。まさに、いまデータを取つて研究しているテーマなのですが、働く意欲とかモチベーションには実は2種類あるという話です。以前の日本人だったら、自分が成長することでも、それが充足される面が多かつたのですが、最近は、自分のライバルを打ち負かすことが目標になつてしまつた。自己の成長を願うことは人間にとってすごく大切なことです。それが失われつつあ

上 映画の「踊る大捜査線」の青島刑事じやないですが、「事件は会議室ではなく、現場で起きている」ということですね（笑）。

守 それでも日本企業の現場はまだ大きな力をもつています。何か変革を起こす所で、そこから、現場の了解を得ないと駄目という部分がまだまだあるはずです。上南さん、先ほどの制度改革が難しいというのは、そういう意味で、現場をながめしろにしてきたとということでしょうか。

上 そうだと思います。われわれ人事が気づくのが遅かつたかもしれません。そ



うはいつも私自身は現場志向が強いと思つていまして、実際、現場に多く足を運びます。現場もとても歓迎してくれます。一旦そこで信頼感を築いてしまえば、われわれのことを理解してくれますし、同じ仕組みを導入するにしても、そういう信頼感の有無によって、その後の運用がすごく変わってきます。そうした信頼感を獲得する作業を急いでやらなければと思います。

### ビジョンなし、人事なし 人事なし、企業なし

**上** 大いに賛成ですが、ただ、現場の信頼感を勝ち取ってから物事を進めるためには、ある程度の長期雇用が維持されなければならないと思うのですが、いかがでしょうか。

**守** 大いに賛成ですが、たゞ、現場の信頼感を勝ち取ってから物事を進めるためには、ある程度の長期雇用が維持されなければならないと思うのですが、いかがでしょうか。

**上** おっしゃる通りです。私どもの会社も基本的に長期雇用ですね。4、5年前に業績が悪化したとき、退職率が今後相当高まるかもしれないと思いましたが、杞憂でした。最近では、年齢とともに能力も上昇する限りにおいて、長く活躍できる会社である、という明快なメッセージを出していますが、これには大きな納得感があるようです。昔のように全員が定年までいられるわけではないとう、いい意味の緊張感が今の社員にはあります。

**守** しかし一方で、冒頭、お話ししたように、「この先どうなるかわからない」と不安な気持ちを皆がもっています。そん



「人事が現場に入り、同じ会社の人間として悩み、考える姿勢が必要」  
上南順生氏

な状況で人事が現場に入つていき、同じ会社の仲間として一緒に悩み、考えを運びます。そこまでいくと人事の人間力とか人柄が問われてくると思います。だからこそ、そこまでいくことが大切だと思います。そこまでいくと人事の人間力とか人柄が問われてくると思います。

**守** いま20代の若手が非常にドライで、会社との関係も非常に割り切った関係になつていることがよくいわれますが、世代間ギャップうんぬんではなく、企業内部のドライになつてしまつた人間関係が彼らの行動や意識に反映しているのではないか、とも思いますよ。

**上** 3年目くらいの若手や新人を相手によく懇親会をやるのですが、嫌がるかと思えば、非常に喜んで参加します。コミュニケーションを欲しているのに、その場がないのかもしれません。

人事がよりどころにすべきものこそ、何らかの業績やスコアではなくて、「この企業にしたい」とか「こういう人材がたくさんいてほしい」といった、まさしくビジョンだと思う。そこさえしっかりしていれば、経営者が交代しようが、戦略が変わろうが、大きなブレは生じないでしょう。働く人がコミットする未来もそれで見えてきます。人事は、自分の中に「こんな企業にしたい」という気持ちを必ずもたなければいけませんね。

**フ** おっしゃる通りです。「どこかへ行きたい」というビジョンがなければ、どこにも行けません。昔の企業は目指す目標が明確でしたが、今は多くの企業が混乱しています。CEOには賢い人間もいればそうでない人間もいます。時には、人事が大きなビジョンを掲げることが必要かもしれません。

**守** 本当にそう思います。  
**編集部** 本日は長時間、ありがとうございました。

# 「人材ニーズ調査」から見た中途採用市場のニーズとミスマッチの実態

中途市場における採用ニーズを探る経済産業省「平成16年度人材ニーズ調査」レポートが4月に発表された。5年前と比較すると、中途採用ニーズは14%増加。そしてニーズの専門職化・即戦力化の傾向とともに、基礎力を重視する企業の姿勢が浮かび上がった。この結果から何が読み取れるのか。調査実施者の経済産業省産業人材参事官室参事官補佐松山泰浩氏、東京大学社会科学研究所教授佐藤博樹氏、ワークス研究所主幹研究员角方正幸に聞いた。

文・構成  
内田美代子（本誌）

## 専門職・即戦力志向と同時に基本能力も求めている企業

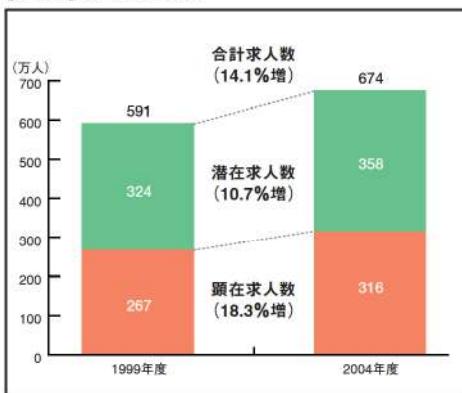
「平成16年度人材ニーズ調査」は、1999年度（平成11年度）、2003年度（15年度）に引き続き、今回が3回

目の実施となつた。調査の目的は中途採用市場、すなわち新卒採用以外の人材採用市場のニーズの状況を質・量の両面から明らかにすることだ。

経済産業省が株式会社リクルートに委託して実施した本調査の特徴は、3つある。(1)全国ではなく地域ごとのニーズを把握したこと、(2)中小企業まで調査対象を拡大したこと、(3)顕在化しているニーズに加え、潜在ニーズも調査の対象に含めたことだ。潜在ニーズとは、「現時点では人材需要はないが、景況感が回復した場合には採用したい」というような、一定の条件下で発生する可能性がある潜在的なニーズを指す。

2004年度（平成16年度）人材ニーズ調査は、「人材ニーズ調査」と「人

【図表1】求人数の推移



材ニーズの発生とミスマッチの実態調査」の2つの調査からなる。前者は1999年度と同様の調査で、5年前の状況と比較することが可能になる。後者は、2003年度の調査で明らかになつたニーズが、実際に雇用にどの程度結びついたかを把握すること目的とする。

早速、人材ニーズ調査の結果を見てみよう。なお、ここで示す求人数は、回答企業の集計結果を都道府県ごとに従業員規模によってウェイトバックし、推計したものである。

## 注目すべきは数ではなくニーズの質の変化

图表1を見ていただきたい。2004度の中途採用市場には、顕在ニーズが316万人、潜在ニーズが358万人、合計674万人のニーズが存在することが明らかになった。1999年度と比較すると、顕在ニーズ・潜在ニーズ

はともに増加し、全体で83万人増加している。

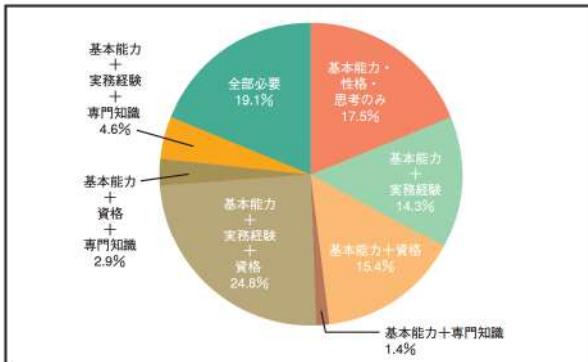
### ●「人材ニーズ調査」調査概要

調査母集団：日本全国の法人（全業種、個人事業主を含む）330,007件  
調査対象：本社は帝国データバンクに収載されている名簿から、県・従業員規模のマトリクスで層化し、無作為抽出。事業所は、従業員1,000人以上の本社の事業所から無作為抽出。  
集計：集計結果は、事業所統計の県・従業員規模に基づいてウェイトバックしている。  
回収数：66,965件（回収率20.3%）、有効回答 63,085件

なおニーズの90%は、従業員1,000人未満の企業によつて占められている。一方、従業員3,000人以上の企業の割合は、1999年度から3・6ポイント増加しており、中途採用市場における大企業の割合は高まる傾向があることが分かった。

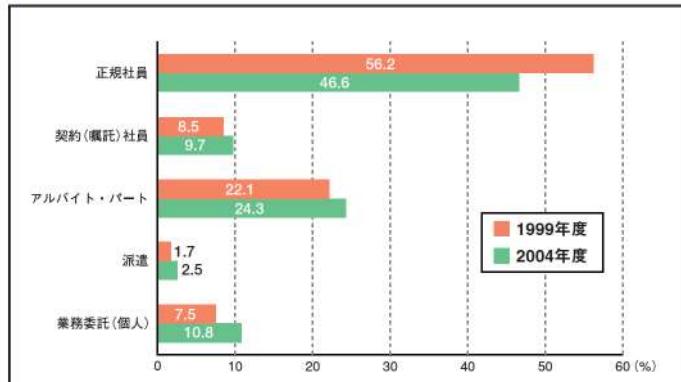
ニーズの増加には、景況感の回復が大きく影響していると考えられる。そこ

【図表3】「基本能力・性格・思考」を必要とした募集の内訳



\*実務経験、資格、専門知識のうちひとつでも無回答の場合は集計対象から除外。

【図表2】雇用・活用形態別構成比の推移



で調査結果をさらに見ていくと、変化の中身に注目すべきものがあつた。

## シェア低下する正規社員 目立つ業務委託の増加

調査結果には、雇用の多様化、専門職化、即戦力化の傾向が表れた。

図表2が示すように、人材ニーズの正規社員の構成比率は10ポイント近く低下。対して、正規社員以外の形態の構成比率はいずれも高まっており、中でも業務委託（個人）の増加幅が大きい。人材ニーズの非正規化・多様化が進展しているといえる。

職種別の求人数と増減数の推移を見ると、「専門・技術職」のニーズが最も多く、また増加数も大きくなつており、ニーズの専門職化の傾向がうかがえる。

実務経験と資格の必要性を見ると、5年間で実務経験は40・6%から50・0%、資格は42・9%から48・5%へと大きく高まつており、即戦力を求める傾向が読み取れる。

なお、年齢別のニーズを1999年度調査と比較すると、45歳以上に対するニーズは相対的に高まつており、年齢不問の求人比率は12・7%から20・1%と7ポイント以上も伸びている。一方44歳以下は、依然ニーズは高いものの、相対的には低下している。専門知識や技能の獲得にはある程度の年数が必要なことと関係していると推察され

# 新たな人材ビジネスの市場を拓く可能性はどこに存在するか

**角方正幸**  
(ワークス研究所主幹研究員)

今回の調査結果で注目した点は、ニーズの専門職化と即戦力化、業務委託の増加、年齢不問比率の増加です。

前回までの調査結果と比較すると、11年度から15年度では契約社員の伸び率が最も大きかったのですが、業務委託がこの1年で逆転しました。専門職・即戦力志向が業務委託へのニーズに結びついているのでしょうか。しかも業務委託の内容も、販売系の職種から、設計や部品づくりなどに広がりを見せています。

年齢不問ニーズの増加率は予想以上に大きなものでした。年齢差別禁止法の施行もありますが、ニーズの専門職化・即戦力化を背景に、経験者を採用したいという意向と、若年者を採用し、育成して一人前にしていくとする動きが減っていることの表れと考えられます。

これらのニーズの変化は、企業の採用活動、求職者の就職活動に影響を与えます。つまり新たな分野の人材市場を形成することを意味し、新たな人材ビジネスを開拓できる可能性があります。

こうした観点から、「新・自営業」とも呼べる、企業から仕事を請け負う個人事業主が活躍する市場が生まれる可能性を指摘できます。業務委託は、これまでに



かくほう・まさゆき  
東京生まれ。1972年東京工業大学社会工学科卒業後、三井情報開発株式会社総合研究所入社。経済予測、労働、教育経済分野の調査研究を担当。84年リクルート入社。その後リクルートリサーチへ出向。97年リクルートリサーチ取締役を経て、2001年より現職。

もマスコミ業界で普及していましたが、ビジネスの商品サイクルが短くなつたことでメーカーなどにも広がっていくと予想されます。実際に、社員を教育していくことは追いつかないほど技術の陳腐化が速くなり、金型づくりや機械設計では業務委託への移行が既に出てきているのです。

しかし今回の調査では、業務委託は、募集が雇用に至った割合が他の雇用形態に比べて極端に低く、全体の平均比率が60・5%であるのに対しても、28・9%と3割を下回るという結果が出ています。

5年後には団塊の世代が60歳を過ぎて定年を迎えます。そこで、高齢者・退職者が個人事業主として業務委託の供給源となる可能性があります。業務委託へのニーズもありながら、そのとき需要と供給をマッチングさせる仕組みができるいない恐れがあります。今後は専門性を身につけた個人事業主をマッチングさせる仕組みづくりも整備していくべきでしょう。

## ニーズの7割で求められる 基本能力・性格・思考

人材ニーズの専門職化・即戦力化の傾向の一方で、見落としてはならないのは「基本能力・性格・思考」（以下「基本能力」と省略）の重要性が明らかになつたことだ。「基本能力」は分析力や

判断力、計画力などの対課題能力、他者理解力や協調性、交渉力などの対人能力、自立性や責任感、向上心などの傾向を指す。

「能力・スキル」を①基本能力・性格・思考、②専門知識・ノウハウ、③実務経験、④資格の4つに分け、それぞれの必要性を聞いてみた。すると、全ニーズのうち7割が「基本能力」を必要

とするという結果が得られた。「専門知識・ノウハウ」を必要とするのは2割、

「実務経験」「資格」を必要とするのは5割程度となり、中途採用市場の人材に最も求められるのは「基本能力」であると分かった。

実務経験や資格を必要とする企業であつても「基本能力」は必要と認識し、「基本能力」のみを必要とするニーズも

## 明らかになつたミスマッチの理由 6割が挙げる「能力・資格・経験」

2003年度の調査では、中途採用市場における顕在ニーズは280万人であることが明らかになつた。2004年度「人材ニーズの発生とミスマッチの

実態調査」では、この280万人のニーズを追跡調査。2003年度にニーズがあると回答した企業に、その後の1年間に実際に人材の募集をしたか、募集は採用に結びついたか、採用に至つていらない場合はその理由を聞いてみた。

結果は、2003年度にあつた280万人のニーズのうち1年以内に採用に結びついたのは150万人であり、募集が雇用に至つた割合（充足率）は60%というものであった。

【図表4】採用に至らなかつた要因



※「条件」とは、「年齢」と「雇用形態」を指す。

が63・3%にのぼり、年齢や雇用形態などの「条件」のみが要因となつたのは8・0%であった（図表4）。

先に人材ニーズの専門職化・即戦力化の傾向があることを見たが、その一方で、そのニーズに応えられる実務経験や資格を有する人材がいない、つまり企業が求めるものと求職者がもつものにギャップがあるという結果が出ているのだ。このギャップが充足率60%という結果を引き起こしていると考えられる。

### 新規需要ニーズが 要求水準の高さを生む

人材ニーズの発生理由に目を向けると、不採用要因の6割が「能力・経験・資格」に関連するという結果の背景が見えてくる。

ニーズ発生の理由は、「業績改善に向けた体制見直し」「新事業・新分野進出

等の「新規需要」によるものが6割を占めている。ニーズ発生の理由別に充足率を比較すると、新規需要の充足率は46%と5割を切るが、「欠員補充」の場合は

#### ●「人材ニーズの発生とミスマッチの実態調査」調査概要 アンケート調査とヒアリング調査からなる。

##### 1. アンケート調査

調査母集団：平成15年度調査のニーズに対して、採用実績および募集実績のあった企業を中心に、従業員規模・業種・募集職種等を勘案して抽出。

集計：集計結果は、平成13年度事業所・企業統計調査の県・従業員規模に基づいてウェイトバックしている。

回収数：6,459件（回収率62.4%）、有効回答 5,840件

##### 2. ヒアリング調査

調査母集団：アンケートの回答企業6,459社のうち、「昨年度の顕在ニーズ・潜在ニーズに対して、採用実績のある企業」もしくは「潜在ニーズに対して募集実績のある企業」。

調査方法：事前に電話にて応諾いただいた企業に対しての訪問面接法。

実施数：500社

17・5%存在する（図表3）。

「基本能力」を必要としているニーズのうち、35・1%は実務経験は不要、また34・5%が資格不要と回答している。つまり、経験や資格などの専門性や即戦力を前提にせずに、基本能力を重視する人材ニーズも存在するのだ。専門職志向が強まる一方で、その専門性は基礎力あつてのものといえそうだ。



さとうひろき  
雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究员、法政大学教授などを経て、96年から現職。専門は人的資源管理。著書は「人事管理入門」(共著、日本経済新聞社)、「パート・契約・派遣・請負の人材活用」(編著、日経文庫)など。

## 中途市場の問題は、新卒採用・人材育成と表裏一体の関係

佐藤博樹氏

(東京大学社会科学研究科教授)

まず調査結果の読み方として、留意すべき点を3つ述べたいと思います。

1つ目に、中小企業における人材ニーズの充足率の低さは、全体平均の数字であって、個々の企業の充足率を表しているわけではありません。充足できている企業もあれば、できていない企業もあるのです。また、充足できていない企業にもいくつかの類型があります。採用や育成に問題がある企業だけでなく、人材活用に優れるなど「人材経営」が確立している企業の急拡大に人の採用と育成が追いついていない場合もあるのです。

2つ目は、人材ニーズに見られる即戦力志向ですが、企業は即戦力だけを求めているのではないということです。企業の7割は基本能力を重視しており、それに加えて資格や実務経験を求めていま

す。即戦力志向といわれていますが、実は基本能力を大切にしているのです。

3つ目に、中途採用ニーズの増加は、新卒採用と新卒育成がうまくいっていないことの結果である可能性が高い。つまり、新卒採用がうまくいかず、人も育てられないため、中途採用せざるを得ない、と読むことができるのです。

この3点を切り口に、今回の調査結果を見て思つたことは、人材育成が「人材経営」の鍵になってきたということです。

企業の内部に人材がないければ、外部に人材を求めるできません。しかし、調査結果が示すように、外部に望むような人材がいるとは限りません。「この背景には、新卒採用の抑制と人材育成の弱体化が、結果として中途採用市場での供給源を小さくしてしまったことがあります。

この問題は、外部労働市場のミスマッチを解消すれば解決するものではありません。今回の調査結果は、企業が内部で人を育てる仕組みをつくる必要性を提起していると思います。外部から即戦力を確保することだけに焦点を当てず、採用して内部で育成するプロセスを重視することを、「人材経営」の基本にしなければならないのです。

企業規模に限らず、人を育てる企業が競争力基盤を整備でき、さらに外部の有能な人も採れるようになるのではないでしょか。

78%に達している。既存の事業を遂行する能力をもつ人材はまだ市場に存在するが、新規事業を担える人材は、外部能力の確定が難しく、求める人材像が明確にされていなかつたり、必要以上に高い能力をもつ人材を求めており、それが一層のミスマッチにつながっていると考えられる。

### ニーズの特性が充足率を左右する

従業員の規模別にニーズの発生理由を見ると、従業員50人以上の企業では、「新規需要」より「欠員補充」ニーズの比率が高い。逆に、企業規模が小さくなるほど、新規需要ニーズの割合が高くなっている。これは大企業であれば、社内の人材を配置することで対応できる人が、中小企業では社内に人材の余裕がない、外部に人材を求めるえないためと推察される。従業員規模別の充足率は、需要の発生理由の違いを反映して、大きく結果が分かれた。従業員規模が50人以上の企業は、ニーズはほぼ100%充足されているが、50人未満の企業では、充足率は53・4%と大きく下がるのだ。

ニーズの専門職化・即戦力化が中途採用市場でのミスマッチを生み出している。このミスマッチを解消する手立てはあるのか。今回の調査で明らかにされた、

人材獲得に成功している中小企業の事例にヒントが隠されている。

### 成功事例に学ぶ解消方法 人材像の明確化が有効

ヒアリング調査では、「経営戦略や事業目的に合わせて人材像を明確にし、募集の際に求める能力要件などを適切に伝えることで採用に成功した」「面接の回数を増やしハードルを高くしたことで、適切な話が聞けた。その結果、応募者の実力を見抜くことができ、いい人材を探ることができた」「長い目で考へることができた」「長い目で考へることで、未経験者でも可能とした。枠を広げたことで、未経験であっても前向きな姿勢が見られ、将来性のある若い人材が採れた」などの声が聞かれた。

ミスマッチ克服のためには、まず必要な人材像を明確にすること、また必要以上にレベルの高い人材を求めるないことで、そして募集方法の選択や適切な面接の実施など、採用プロセスの改善も、求める人材を確保できる可能性を高めよう。また育成を視野に入れ人を採用することも有効だろう。

#### 参考資料

平成11年度 総合的人材ニーズ調査  
<http://www.meti.go.jp/reportdata/jinzai/>

平成15年度 人材ニーズ調査  
<http://www.cin.or.jp/needs/>

平成16年度 人材ニーズ調査  
<http://www.cin.or.jp/needs2004/>

**学校・企業・社会に橋をかけ、人づくりの再生を目指す**

松山泰浩氏  
(経済産業省経済産業政策局産業人材参事官室参事官補佐)



まつやま・やすひろ  
1969年生まれ。92年通商産業省入省。IT推進、行政改革、FTA交渉等を担当した後、2004年より現職。現在、ジョブカフェやキャリア教育等の若者対策のほか、産業人材の育成、企業の人材経営等に関する政策に携わる。

平成16年度人材ニーズ調査を実施するに当たり、経済産業省として3つの問題意識をもっていました。

1つ目が若者・フリーター問題です。経済産業省は、これまでにもジョブカフェなどで若者の就業促進に取り組んできましたが、マーケットの状況を把握し、どのような人材が望まれるのか調べ、なぜ職に就けないのかといった要因の分析ができれば、新たな対策を講じることが可能になります。

2つ目は、組織と個人の関係のパラダイム変化です。長期雇用の前提是崩れ、組織と個人の相互束縛的・依存的な関係は消えつつあります。このパラダイム変化は、どのような形で中途採用市場に反映され、影響しているのか、その実態を明らかにしたいという思いがありました。

3つ目が中小企業の問題です。これまでの中小企業支援は資金的・技術的なものが中心でしたが、人的側面について、どのような支援が可能か検討を始めています。そこで日本の産業の基盤である中小企業の採用や人材経営の実態はどうか、何が欠けているのかを把握する必要がありました。

平成11年度人材ニーズ調査を実施したときは、どこに人材ニーズがあり、いかに雇用を創出していくべきかに力点がありました。しかしリストラも一巡した今は、次の人材経営を模索しなければならない時期なのです。先に述べた3つの問題は、この5年間で構造的な問題として顕在化してきた組織と個人の関係について、企業側も個

ものであり、人に着目した次の一手を打つ重要なターニングポイントに置かれていると認識しています。

今回の調査結果の中でも特に注目したのは、ニーズの専門職化・即戦力化の流れの一方で、コミュニケーション能力、業務遂行能力、性格などの基本能力が重要視されているという結果です。

この数年、専門スキルがあまりに重視され、人間性を含めた基本的な側面が軽視される傾向があつたのではないかでしょう。今回の調査結果を受けて、こうした社会人としての基礎力を重視し、企業側の求めるニーズにも応じた教育や人材育成が図られる必要があると考えています。

フリーター問題は、バブル崩壊後、新卒市場が急激に絞られ、人材育成も抑制される一方で、就職プロセスの構造的变化が進んだ結果生じた現象だと考えられます。この労働市場の「失われた10年」の遺産のまま放置すれば、将来の日本の産業の基盤を担う人材層の脆弱化を招き、日本の産業競争力に関わる問題に発展する危険性さえあります。

我が国にとって貴重な人的資産である若い層がいかにキャリアアップの意欲をもつて仕事に就き、経験を積んでいけるかが重要です。こうした中で、個人本位の採用、基本能力の重視という市場の実態が明らかになつたことは、有用なメッセージではないでしょうか。

社会のパラダイム変革は企業にとどまりません。学校教育、職業紹介、職業訓練等の社会システムを含め、個人を取り巻く社会全体に及びます。個人と企業の関係が再構築されながら、状況の変化に仕組みの改編が追いつかず、そのことがミスマッチの拡大につながっている恐れがあります。これからはニーズに即した人づくりに社会全体として取り組む必要があります。しかし現在、学校・企業・社会の関係は、断絶してしまつてはいるのではないでしようか。

経済産業省は、この関係を再構築するための橋渡しの機能を担いたいと考えています。労働市場の「失われた10年」を経て、新しい人材経営の模索と、新しい社会システムの再構築が、今我々に突きつけられています。



## 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

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第20回

### 近畿大学水産研究所 クロマグロ完全養殖



苦闘三十有余年!  
不可能といわれた  
クロマグロ完全養殖は  
「魚に学ぶ」ことで達成された

本州最南端。和歌山県串本町にある近畿大学水産研究所の大島実験場。世界で初めてクロマグロ（本マグロ）の完全養殖に成功した所長の熊井英

みは、魚の養殖を「育てる」ではなく、「つくる漁業」と呼ぶ。

「天然から獲ってきた子どものマグロをいけすで育て、親にし、産卵させる。

この卵をふ化させてまた育て、親にする。こうして大海を知らずに生まれ育った親が産んだ卵を、再びふ化させれば、天然にはいつさい手をつけず、すべて人工でつくったマグロになる。これが完全養殖です」

現在、食卓に並ぶ天然もの以外のクロマグロには、地中海などで行われる畜養（獲った成魚を市場価格が上がるまで海中で飼育）、日本各地で盛んな養殖（幼魚を獲って飼育）、オーストラリアで始められた半養殖半畜養（若い成魚をもう少し大きくなるまで飼育）の3パターンがあり、総じて「養殖」と呼んでいるという。いずれも

天然資源を獲ることには変わりない。

一方、完全養殖は天然資源に手をつけないだけでなく、人工ふ化したマグロを回遊ルートに放流するという、熊井の「夢」がもし実現すれば、太平洋のもつ生産力を活用して資源を増やす途も開ける。「獲る」から「つくり、増やす」へ。熊井たちが不可能とされたクロマグロの完全養殖を目指した背景には、「海産魚養殖のパイオニア」としての理念があり、だからこそ、研究開始から三十数年に及ぶ苦難の歴史に耐え抜くことができた。

地元漁師から奇人扱い  
**【絶対無理だ】**

熊井は今年70歳。堂々たる恰幅、肌艶のよさは年齢を感じさせない。おらかな人柄は自然に囲まれた生活にもよるのだろう。現地に移り住んで50年近く。その研究人生の大半を注いだ悲願達成の道のりをたどつてみ

たい。

近畿大学水産研究所は戦後の食糧難の時代、「食糧増産のため広大な海を耕す」ことを目的に設立された。熊井が広島大学水畜産学部を卒業し、入所したのは1958年。まだ草創期で小所帯。2年目、先輩所員と2人で、新しい実験場の立ち上げを任せられ、若くして研究と組織づくりの両面で責任ある仕事に従事した。

以降、研究所は海中にいける網を設置して飼育するという、その後世界的に普及する方法を開発し、マダイ、カンパチ、シマアジ、ヒラメ……等々、有用魚類の完全養殖に次々に成功していった。そして、最後に残ったのがマグロだつた。大海を回遊するマグロを養殖できるのか。強い関心をもちながら課題の大きさから手つかずだった。

70年、世界を席巻した日本の遠洋マグロ漁業への非難が高まる中、水産庁がマグロの養殖研究プロジェクトを発足。その委託研究に参加することになった。種類は味が一番よく、漁獲量が少ないため価格も最も高く、なかつた。ヨコワは皮膚が極端に弱く、手でつかんだところから擦れて傷み、死んでしまう。光にも極度に敏感で、急にライトを当てるとなにか起こしぶつかり合って死ぬ。雷や花火大会の光でも反応する。他の魚とは比べようもないほど性格が異なっていた。

70年から4年連続して全滅。プロジェクトが終了すると、水産庁も他

「海のダイヤ」と呼ばれたクロマグロが選ばれた。熊井が話す。

「最初はヨコワと呼ばれる体長20~30センチの幼魚を飼うことから始めようと考えました。しかし、地元の漁師たちに聞くと、絶対無理だと。奇人扱いです。ただひとりだけ、定置網にかかったヨコワを活魚槽に入れたらぐるぐる回ったと話してくれた。そのひと言を頼りにスタートしたのです」

なぜ、「奇人扱い」されたのか、理由はすぐ wissen。獲ったヨコワをハマチ用のいけすで飼つたところ、全滅。原因是酸欠だつた。

マグロは酸素要求量が非常に高い魚で、生まれてから死ぬまで泳ぎ続け、1カ所にとどまることができない。しかも、エラぶたがほぼ固定されているため、口を大きく開けて新しい水を取り込まなければならない。ちょっとした泥水でも命取りになる。ヨコワを飼つたいけは、食べ残しの餌をバクテリアが分解する際、酸素が消費され、低酸素状態になってしまったのだ。

飼育の困難さはそれだけにとどまらなかつた。ヨコワは皮膚が極端に弱く、手でつかんだところから擦れて傷み、死んでしまう。光にも極度に敏感で、急にライトを当てるとなにか起こしぶつかり合って死ぬ。雷や花火大会の光でも反応する。他の魚とは比べようもないほど性格が異なっていた。

70年から4年連続して全滅。プロジェクトが終了すると、水産庁も他

## 「論文より魚をつくることが先だ」 そういう継けた先代所長の遺志を継ぐ



ふ化後9日目の  
クロマグロ仔魚



顕微鏡で見た、産卵後2時間あまりが経過したクロマグロの卵

の研究機関も揃つて手を引いた。しかし、熊井たちにとつてクロマグロは最後の目標。独自に続行を決断した。

74年、ヨコワの捕獲を定置網から1

本ずつ釣る方法に変えたところ、飼育に成功する。その生き残ったマグロが5歳魚に成長した79年、いけす内で卵を産んだ。世界初の快挙だつた。次は、卵をふ化させて子どもを飼育するステップへと進む。ところが――

「回遊するマグロにいけるの中で産卵させ、育てるなど、誰もやつたこともなければ、手本も何もない。最初の年

はふ化後47日で全滅しました。次の80年もダメ。81年は産卵せず。82年は少し産んで、ふ化後57日、体長10センチまで生きましたが全滅。それきりです。

83年以降11年間、1粒の卵も産まなくなつてしまつたのです」(熊井)

なぜ、産卵しないのか、原因はまったく不明だつた。同じ湾内でタイの養殖が盛んになつたため環境が悪化したのか。少し沖の方に移してみると、成長促進ホルモンを与えてはどうか……考えうるあらゆる方法を試したが、成績には結びつかなかつた。水温が関係するところわるのは後のことだつた。

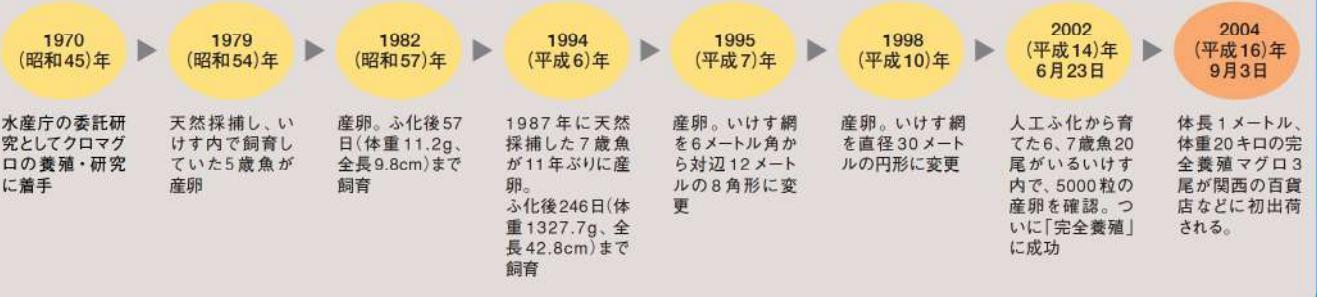
### 「これは学問ではない」 学界から猛バッシング

追い打ちをかけるように、学界内から冷ややかな声が浴びせられた。養殖研究は費用がかかる。特に魚体の大きいクロマグロは生サバなどの餌代がケタ違いにかかる。研究所では設立当初の資金難時代から「自給自足」を原則とし、自分たちで養殖した魚を市場で売つて資金や建設費に充ててきた。

研究の方向性も設立趣旨や「実学研究」に主眼を置いてきた。実際、水産系で産業規模の施設を整え、産業界と強い連携をもつ研究機関は類がなく、世界初の業績を連発してきた。こうした現実路線に対し、「あんなものは学問や研究ではなく単なる技術だ」「学会賞でも近大水研が取れるのは技術賞どまりだ」などと陰口を叩かれた。

さらに不幸は重なり、研究所の支柱であった先代所長の原田輝雄が91年、脳梗塞で倒れ、急逝する。学会内部からの中傷に動じることなく、研究に邁進できたのは、原田がこういつ

## クロマグロ完全養殖 成功までの軌跡



てみんなを元気づけたからだつた。

「論文はいつでも書ける。魚をつくることが最初だ。水産は理論ばかりでは役に立たない。手を下して魚をつくれる人間であることが大切なのだ」

若いころ一緒に新しい実験場を立ち上げ、駿前旅館に泊まり込んで寝食をともにした熊井が話す。

「魚に学べ。魚に教えてもらえ。これも原田さんがいつもいっていた言葉です。相手は生き物だ。人間の思い込みや決めつけは通用しない。私も入所したてのころ、毎日、朝早くから暗くなるまで餌やりをしていました。その方が魚にとってもいいと思い込んでいた。ところが、週に一度休んだ方が飼料効率がいいとわかった。どこにも書いてない。魚が教えてくれたのです」

後任に就いた熊井に新たな使命が加わった。原田の遺志を継ぐ。実践重視で完全養殖マグロをつくり、原田が書けなかつた論文を書き上げる。その強い思いが11年間のランクを打ち破る日がやがて到来する。94年、天然から採捕して飼育し、7歳魚に成長していた親マグロが7月から8月にかけて、計8400万粒の卵を産んだのだ。

人工ふ化にも成功。最初は陸上のタンクで育て、次いで、体長7センチほどに育った1700尾の稚魚を、沖出しといって、湾内のいけす網に初めて移した。が、うまくいったのはそこまで。翌朝、ほとんどが死んでいた。



初出荷された完全養殖のクロマグロ。記者会見で、熊井氏は「自分の娘を嫁に出す気分。どんな評価を得られるのか、不安と期待が入り混じっている」と述べた

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

**「自分たちの魚は  
顔を見ればわかる」**

クロマグロの完全養殖は、現在、

死んだ稚魚のX線写真を撮ると、どちらも首あたりの骨が折れていた。いけどの網に当たつたことを示していた。再び魚に教えられる日々が始まつた。翌年、いけす網を6メートル角から対辺12メートルの8角形に拡大したところ、95年は6尾、96年は14尾が生き残つて成長するようになつた。さらに直徑30メートルの大型円形いけすに替えると生残数は大きく増えていつた。

そして、2002年6月23日、人工ふ化から育てた95、96年生まれの6、7歳魚計20尾が泳ぐいけす内で、ついに5000粒の産卵が確認された。誰もが不可能と思ったクロマグロの完全養殖。熊井はこの年、学会賞の中でも最高栄誉の功績賞を受賞した。

2年後の04年9月3日、体長約1メートル、体重約20キロにまで成長した「近大っ子マグロ」が初出荷された。地元で開かれた試食会。中トロが身の6割、大トロが3割を占める全身トロマグロに専門家たちも目を見張り、舌鼓を打つた。店頭では大トロで100グラム1800円と天然ものに比べ5割近く安く売られ、価格、人気ともに最高クラスのトロを割安で食べられる日の到来を予感させた。

他の研究機関や企業も試験研究を始めているが、思うように進んでいない。違ひはどこにあるのか。熊井が話す。「われわれは過去にいろいろな魚の完全養殖を達成し、さらに品種改良のため、マダイとクロダイをかけ合わせたマクロダイ、ブリとヒラマサをかけ合わせたブリヒラなど交雑種も世界で初めてつくり、研究を積み上げてきた。そして、ようやく手が届くようになつたのが一番難しいマグロでした。底辺があり、その三角の頂点にマグロがあつた。だから、少々のことではひっくり返らない。一方、マグロだけをやつしているところは足元がふらふらして、ちょっととしたことでひっくり返ってしまう。ここに大きな違いがあります」

一方は魚に学び、他方は魚になかなか教えてもらえない。見方を変えれば、魚の方も「教える相手」を選んできたともいえるかもしれない。実験場のすぐ隣に住み、「自分たちの魚は顔を見ればわかる」ほど、魚の世界に入り込んだ日々を送りながら、少しずつ底辺を積み上げ、新しいことに挑戦し続けてきた日々だからこそ、教える相手として選ばれたのではないか。

「自分はラッキーな人間」と熊井はいう。確かに、30年以上かかつた悲願の目標達成が68歳の定年にギリギリ間に合つた。その業績により、文部科学省の「21世紀COEプログラム」(COE=センター・オブ・エクセレン

援)に選定されて定年が延び、初出荷を手がけることができた。自分で自分をツキを呼ぶ。ふとした縁やきっかけを見ると、そんな特質が読み取れる。

研究所への入所も、本当は別の就職先が決まっていたが、履歴書を預けていた大学の学部長が、ある会議でたまたま研究所の初代所長と同席

になり、「誰か番人をやってくれる人はいないか」と声をかけられたのが縁で決まった。2年後の新実験場立ち上げも、25歳の若さだったが、「他に行く者がいないから」と任せられた。

産卵が11年間止まつたブランクの間にものんびりがあった。近くにある大学付属高校の校長就任を頼まれ、本業が苦しい状態にあるのに、真正面から運営に取り組み辣腕を振った。生徒数の減少を食い止めるため、女子校を男女共学化し、中学校も併設。付属校ながら近畿大学にひとりも進学できない低迷状態を、特進コースの設置により、2年目から東大入学者を輩出するまでレベルアップした。所長就

任のため退任するときには、「熊井校長がいるから子どもを入れたのに辞められたら困る」と保護者たちから反対の声が湧き起きたほどだった。何ごともそのまま受け入れ、全力で取り組む。そんなリーダーを頂く組織だからこそ、魚に学ぶことができたのかもしれない。

## 完全養殖の次は マグロの「家魚化」

「それでもマグロは特別に難しい魚で、まだわからないことばかり」だという。ふ化して餌を食べないうちに、なぜか海面に浮き上がり、10日で1割に減ってしまう。2週間経つと激しい共食いを始める。稚魚は胸や腹のヒレの成長が遅いため泳ぎをセーブできず、いけすを広くしても衝突して死ぬものが多い。同じ養殖でもマダイは卵100粒から60尾が得られるが、クロマグロは小数点以下ゼロが並ぶ。圧倒的に低い生残率。これをいかに高めるか。

「次に目指すのは、マグロの家魚化です。家畜に対して家魚。例えば、シマアジの稚魚も皮膚が弱く、手でつかむと指の跡から腐ります。それが養殖を始めてから、比較的皮膚が強く適応性の高いものを選抜しながら世代を何代も重ねた結果、今は手でつかんでも平気です。『飼いにくい魚』が選抜淘汰されて、『飼いやすい魚』に変わった。クロマグロも期待できます」(熊井)



近畿大学水産研究所  
富山実験場長代理・大島実験場長補佐  
近畿大学大学院農学研究科助教授  
澤田好史氏



湾内におかれたクロマグロ専用、直径30メートルの大円形いけす

## 成功の本質

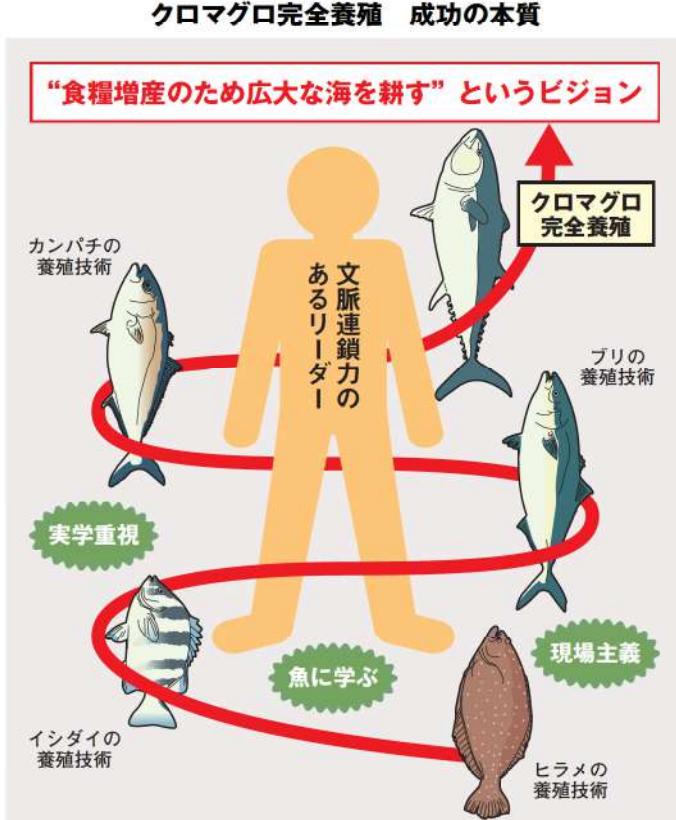
ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

その家魚化は、研究面でも次の世代に託されることになる。熊井へのインタビュー後、小型漁船でいすへ給餌に向かう助教授の澤田好史に同乗もそのまま受け入れ、全力で取り組む。そなリーダーを頂く組織だからこそ、魚に学ぶことができたのかもしれない。

「それでもマグロは特別に難しい魚で、まだわからないことばかり」だという。ふ化して餌を食べないうちに、なぜか海面に浮き上がり、10日で1割に減ってしまう。2週間経つと激しい共食いを始める。稚魚は胸や腹のヒレの成長が遅いため泳ぎをセーブできず、いけすを広くしても衝突して死ぬものが多い。同じ養殖でもマダイは卵100粒から60尾が得られるが、クロマグロは小数点以下ゼロが並ぶ。圧倒的に低い生残率。これをいかに高めるか。

「次に目指すのは、マグロの家魚化です。家畜に対して家魚。例えば、シマアジの稚魚も皮膚が弱く、手でつかむと指の跡から腐ります。それが養殖を始めてから、比較的皮膚が強く適応性の高いものを選抜しながら世代を何代も重ねた結果、今は手でつかんでも平気です。『飼いにくい魚』が選抜淘汰されて、『飼いやすい魚』に変わった。クロマグロも期待できます」(熊井)

(文中敬称略)



# ビジョナリーな主観的アプローチこそが苦難にも負けない持続力を生む

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

野中郁次郎氏



クロマグロの完全養殖は、それがいつ実現できるのか、そもそも本当に可能なのか、きわめて不確実性の高いテーマだった。近大水研はなぜ、30年以上も追求し続け、達成することことができたのか。

ものごとの進め方には、論理実証主義に基づく客観的で科学的で分析的なアプローチと、ビジョンや強い思いに裏付けられた主観的で実践的なアプローチがある。もし、彼らが前者のアプローチだけをとつていたら研究はとっくに頓挫していただろう。未来について不確実性が高いとき、現在や過去のデータを分析するだけでは未来は予見できないからだ。

天然資源に手をつけずにクロマグロを養殖し、産業化に結びつけ、日本から世界に発信する。自分たちのビジョンや強い思い、絶対価値の追求があつたからこそ未来のデータを分析するだけでは未来は予見できないからだ。

もうひとつ特徴は、知の方法論として現場主義に徹していることだ。実践から入り、持続的に経験知、身体知、暗黙知を蓄積していく中から仮説をつくり、理論化し形式化していく。学界内でのバッシングに動搖しなかつたのも、現場主義が近大水研の型としてしっかりと根づいていたからだろう。

この現場主義により、さまざまなかの養殖研究から得られた知見がスパイクルに積み上がっていき、頂点にクロマグロの養殖研究が位置づけられた。しかし、終点ではないのでどどまることなくスパイ

可能性が見えた。そして、未来の可能性が見えたことで、現在や過去のデータも意味をもって活かされた。主観的アプローチを大切にしたこと、持続力を生み出した点にまずは注目すべきだ。

大学自身も実学重視のビジョンを掲げて動じず、長期的視点をもって研究を支えた。なかなか成果が出なくともガタガタいわない。経営陣の腹のすわり方も立派だ。

## 経験知を蓄積し仮説を生み出す

もうひとつの特徴は、知の方法論として現場主義に徹していることだ。実践から入り、持続的に経験知、身体知、暗黙知を蓄積して

## 「文脈連鎖能力」が幸運を呼び込む

特に熊井氏の行動パターンは、研究の成功に大きく貢献している。例えば、氏は付属校の校長就任を引き受けている。面倒な仕事で、通常なら名前だけ貸して深くは関係ないだろう。それを氏は名物校長になるほど真正面から向き合つた。この経験によりまたひと皮むけ、本業でのマネジメントにも深みが増したはずだ。

自分で動いてぶち当たつたもの

ラルに上り続ける。頂点はどんどん押し上がり、同時に底辺も広がっていく。この動きの原動力になるのがビジョンであり、思いの深さだ。非常にダイナミックな知識創造体としての姿が浮かぶ。

ここで、登場人物に目を向けてみると、ビジョンや理念は掲げるだけなら誰でもできる。それが絵に描いた餅に終わることなく、現場での日々の実践と絡み合い、当事者たちの深いコミットメントが引き出されたのは、この絡みを巧みにマネージしたりーの熊井氏や原田氏の存在が大きい。

とした縁も運に結びつけ、ブランクのような不運も逆転させていく。だけなら誰でもできる。それが絵に描いた餅に終わることなく、現場での日々の実践と絡み合い、当事者たちの深いコミットメントが引き出されたのは、この絡みを巧みにマネージしたりーの熊井氏や原田氏の存在が大きい。

はもちろん、意図せずして外から飛び込んできたものもすべてを取り込み、自分の中へひとつの文脈として紡いでいく。与えられたものも自分の文脈の中に絡めてしまふ。こうした文脈連鎖能力が、ふと呼んでいるのだ。

すべてを取り込むのは、どんなことにも傍観者でいられないからだろう。相手を対象化し、主体と客体を分離して客観的に眺めるだけでなく、客体から飛び込んできたものも主体化してしまう主客未分の世界に入り込む。そして、通常なら途切れ途切れになる文脈をひとつなぎ、自分でスパイクルアップしていく。だから人がつかめない運もつかめる。そこにあるのは直感的に面白いと思つて飛びつく暗黙知ベースの行動であり、これは分析的な思考からは出ない。不確実性の高い時代のひとつの一のリーダー像を表現している。



最近、経営者にインタビューすると、必ずといってよいほど、話題は教育問題につながっていく。ゆとり教育問題、学級崩壊、学力低下など、これまで日本の成長を支えてきた根幹が揺らいでいるという危機感を、誰もが共通してもつてゐるようだ。その結果として実現に動き出したのが、トヨタ自動車、中部電力、JR東海が中心となつて動いてゐる全寮制中高一貫校「海陽中等教育学校」（来年4月、愛知県蒲郡市に開校予定）である。

設立発起人となつた3社のほかに、趣旨に共鳴して寄付を行つた企業はアサヒビール、新日本製鉄、住友商事、三菱重工など81社。イギリスのイートン校などの教育を参考に、全人格的な教育をめざす。単なる受験エリートを生み出すのではなく、古典や日本の歴史をきちんと学ぶことによって、基礎的な教養をしっかりと身につけ、社会に貢献する人材を育てるという理想を掲げている。保護者の関心も高く、東京のホテルオーネークで開催された保護者説明会には、父母ら1200人が参加した。

発起人の一角を占めるJR東海の葛西敬之氏はざつくばらんの口調で、「私の経験から考へても、リーダーになるには基礎となる知識が一番大切だと思います。それがないと致命傷になりかねない。ですからリーダーを育てようと思つたら、十分な基礎知識を与えること。若いうち、とりわけ子どもたちであれば、人間は伸ばしてやろうと思うとどんどん伸びる可能性を秘めています」と話す。

## 自分の力で勉強の方法論を見た高校時代

葛西氏自身は、幼少時、当時としても一風変わつ

# Lessons リーダーの軌跡 Experience 葛西敬之

Yoshiyuki Kasai

東海旅客鉄道株式会社 代表取締役会長

リーダーシップの多くは、仕事上の“一皮剥けた”経験を通じて培われる。

今回はJR東海の会長、葛西敬之氏だ。天文学的な金額の国税を投入しながらも、大赤字にあえぎ、どん底経営にあった国鉄を民営化させた立役者である。封建的な組織の中で、

四面楚歌に陥りながらも、ひたすら信念を貫き続けた、葛西氏のリーダーシップを辿った。

た教育を受けた。父君は学校の先生で、夕方には職員会議を終えて、まっすぐ家に帰ってきた。父親不在が取りざたされる現在から考えれば、うらやましい家庭環境だったが、勉強よりも外遊びが大好きだった葛西氏には、気の重いことだったといふ。

「せつかく蝉をとりに行こうと思っていたのに、すぐにつかまって一緒に難しい本を読まされるんです（笑）。それも、『徒然草』や『論語』ですよ。父が読んだ後から朗読することもよくありました。何の話だからともわからないまま読んでいたこともしょっちゅう。ただこれで、難しいことにも粘り強く取り組むとか、本を読む癖が身についたように思います。我が家は教育が、ほかのおうちと違っていたところがあるとすれば、これぐらいでしょうね」

わけもわからず、難しい本を読まされていたという話を聞いて、ノーベル物理学賞を受賞した湯川秀樹博士の自伝『旅人』を思い出した。湯川氏は儒学者であった祖父に、毎日漢籍の素読をさせられたのである。正座して『論語』などを読む毎日は苦痛だったが、あるときばあつと目の前が開かれるよう、その世界を理解したという。厳しい詰め込み、音読などが柔らかな脳に与える刺激は想像以上に大きいのかかもしれない。

だが、そういう教育は小学校まで。中学に入ると、勉強についてうるさくいわれることはなくなつた。やがて高校に進学したが、1年生のとき、勉強の仕方を覚えたという。

「中学を卒業するまでは予復習なんてしませんでした。本を読むだけで、学校の勉強には十分についていけました。独習で、中学時代までに古文漢文の勉強を終えていましたね。ところが高校の英語の授業が大変でした。古典英語の難しい読み物がどんどん授業のテキストに取り入れられ、初めて辞書を引いて

# リーダーを育てるには 基礎になる十分な 知識を与えること

葛西敬之

かさい・よしゆき

東海旅客鉄道（JR東海）代表取締役会長。  
1940年東京都生まれ。63年東大法學部  
卒業後、旧国鉄に入社。經營計画室計画  
主幹、職員局次長などを経て、87年東海  
旅客鉄道発足時に取締役総合企画本部長  
に就任。90年副社長、95年社長、2004  
年より現職。



## 留学後戻った会社は 経営破綻寸前だった

葛西氏は、入社後にせっかく入った会社をすぐ辞めるような、現代の若者気質を一方的に責める気にはならないという。

「私だって、辞めて転職するなら若いほうがいい、なんて思っていたもの（笑）。大学院で勉強したいという気持ちがありましたし、実際に退社を思い立

て勉強しなければならなくなつたんです。1年間は無我夢中で、2年生になつて、ようやくこなせるようになりました。単語さえわかれれば英語が読めるという要領もつかみました。

勉強の厳しさについていけず、やめる生徒もいましたよ。自殺者も出たほどでした。でも、私自身は難しい課題を与えられて、必死に取り組んでいくうちに、気がつくとぐんと力が伸びていたように思います。勉強の中身そのものよりも、もつと大切な基礎、「勉強の仕方」をブレイクスルーすることができました。たとえば国語を勉強しているのに数学が気になる、英語をやっていても国語が気になるなどがありますね。気になって全部に手をつけたら、物事はうまく進まない。きちんと自分の座標軸を定めて、やりきる大きさを実感しました。まるで、自分で山道を登っているうちに稜線に出たようにも思えたものです。これが私の、最初の「一皮剥けた」体験です」

その後は東大法學部に入学。卒業後は旧国鉄に入社した。入社した翌年に東海道新幹線が開業するなど話題性にあふれていた上、キャリア組は出世が早く、若いうちから多角的な視野が養えると思ったからである。

つて周囲に相談したこともあります。そうしたら当然止められました。「大学に戻るとしても、地方の課長を経験したほうがいい。そんな貴重な経験は、めったにできないぞ」とか、「2年で部下が辞めてしまうなんて、上司に問題があるよういわれてしまふ」などいろいろな意見をもらいました。何が何でもやりたいことがあつたわけでもないので、結局もうしばらく残ることにしました」

その後アメリカ留学の機会を得て、ウィスコンシン大学大学院で経済学を学ぶ。学部では法学を専攻したので、視野を広げるためにも経済学を選んだのだという。当時のアメリカは為替レートが1ドル360円。豊かで、オープンで、本当によいところだと思った。「アメリカに残らないか」と、声もかかった。だが、葛西氏は考える。

「学生として滞在している間は、私は彼らのゲスト扱い。本当に親切にもらつたけれど、残ると決めた瞬間にライバルになるのです。アメリカ社会の中で、果たしてWASPと対等に仕事をさせてもらえるのかといえば、それは無理。であれば、日本に戻つて仕事をしようと思ったのです」

帰国後、まだ国鉄の仕事が面白いとは思えなかつたという。それもそのはず、帰つてきてみたら会社は経営破綻寸前。膨大な赤字が累積黒字を食いつぶしているという状況だつた。ストライキは日常茶飯事。複数の組合が対立し、改革にも暗い影を落としていた。本社での最初の配属は経営計画室主任部員（課長補佐）で、第二次再建計画の作成作業班長だつた。当時の仕事は国会の質問に答えるための答弁を作つたり、收支を試算したり。降りかかる火の粉を払う毎日だった。国鉄は運賃改正され、国会を通さなければ動かない。忙しかつたが充実感があるとはいえたかった。



## この組織に人生を賭けよう。そう思えたのは40歳のときでした。



その後、経理局主計課で予算要求を3年間やり、2・5兆円の債務棚上げ、50%の運賃値上げ、ローカル線の運営助成金の獲得など当時としては画期的な成果を挙げた。しかし、不十分、不徹底、遅すぎという後味の悪さがいつも残っていたという。この時代は本社内の対国会、対政府の仕事の仕組みを得する貴重な時期だった。

36歳から40歳頃まで静岡と仙台の鉄道管理局で総務部長を務めた。主要任務は人事・労務である。組合との交渉の責任者として葛西氏は、彼らから邪魔者扱いされるようになつていった。仙台が難しい管理局とされていた理由は、社会党・共産党支持で政治的労働運動を展開する国労と民社党支持で民間労組的な鉄労の勢力が相互に拮抗状態にあり、管理者が板ばさみになつていたからである。多くの人々は等距離外交と称して両者の中間的態度を取つていたが、葛西氏は経営者として組合とは是々非々で臨んだ。しかし、東北新幹線開業1年前に、葛西氏は本社に戻されてしまった。本社に戻るといえば普通栄転だが、複雑な思いの異動だつた。

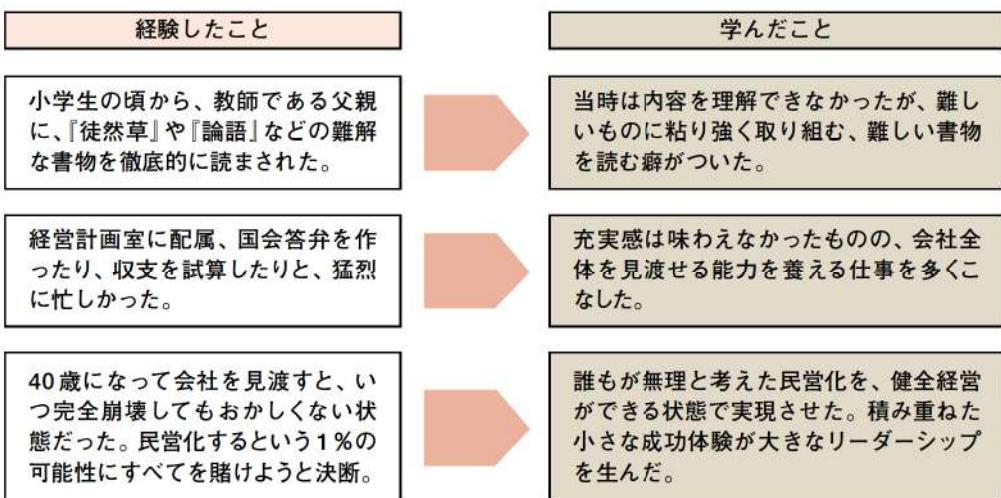
大半の人は『どうせ政府、国会、世論の波に漂つてゐるのだから、言い訳さえ立てばよい。無理に抜本策などをいうのは書生論だ』という意見だったと思います。何が起こうと国民の足である国鉄の機能は必要とされる。だから無理をする必要はない、という不沈艦論です。しかし、既に21兆円の借金があり政府助成として毎年7000億円をもらって、なお毎年1兆円の赤字が出る。原因は過去の債務の利子と運輸収入の85%にも達する人件費。それでも年1兆円の工事をやるので毎年2兆円ずつ借金が増加する。いくらつぶせないとはい、このままでは誇りある鉄道業であり続けることはできない。この状態を見て私はもう、分割・民営化しないと腹をくくりました。これまでに失敗した5回の改善計画は勿論、最後の計画として出された経営改善計画も不十分、不徹底な計画の焼きなおしで、その分だけ精神論が拡大、大げさなスローガンもあり、空疎に聞こえました。そんなときに第二臨調が発足し、行革ムードが高まりました。この機に国鉄を主要課題

## 政治家とも折衝を重ねる 臨調担当として

本社に戻つた葛西氏は40歳を迎えてい

# Lessons of Experience

## ■ 葛西敬之氏のリーダーシップを育んできた「経験と学習」



として取り上げ、抜本策を実現しようと考へたんです。過去の政治介入のつけである債務の切り捨てと人員の大削減です。その代わり、将来は赤字を出さないという担保をして民営化する。民営化のために地域の需要コスト特性を反映できるように地域分割するという考えでした。政治家やマスコミとの付

き合い方を学んだのもこの作業を通してです。三塚博氏、橋本龍太郎氏など大物政治家や、臨調の委員だった瀬島龍三氏、加藤寛氏らとの折衝を重ねたもので。

イデオロギー闘争の不毛、民営化までの苦闘などがリアルに伝わってくる。

## 次代の人材を育てるために 新学校を設立

葛西氏は、自分がなるべくしてリーダーになったという感覚はないという。

「人間誰でもそうだと思いますが、わからないうちいろいろと試し、試行錯誤しているうちに、なんとか形になつていったというのが本音でしょうかね(笑)。私は社会に出てから随分と鍛えられたのですが、幼少期に学んだこと、思ったこと、体得したことが、その基礎となつたという実感があります。

私が大切だと思うのは、「学ぶ、思う、行う」の3つです。学ぶはおわかりでしょうが、思うというのは学んだことを思い出せというのではなく、空想するという意味です。ああしようか、こうだつたらいいんじゃないかと思ひ巡らす。あるいは迷う。こいうい時間は重要ですよ。行動する、は子ども時代なら遊ぶこと。スポーツや遊びから体得できることは大きいんです。今の子どもたちはゆとり教育で学校の勉強が充実していない、その上、塾やなんかで拘束時間が長い。友達と遊んで、一緒に行動しなければ社会性だつて身につきませんよ」

海陽中等教育学校には、支援する各社の若手独身社員を24時間体制でハウスと呼ばれる寮に置くことも検討しているという。子どもたちと接することで、社員のためにもなるし、教師と違う若者と接することで、子どもたちも、大いに刺激を受けるだろう。「人間は伸びてやればどんどん伸びる。どんどん伸びて、ストレッチさせてやろうと思って、今から開校が楽しみなんですよ」

# 『新たなる「挑戦」 夢をカタチにする時』

著者／渡邊美樹(ソフトバンクパブリッシング 1400円税別)

「費用対効果」から  
「存在対効果」の経営へ

「外食産業の会社」から「外食産業もやっている企業グループ」へ。居酒屋「和民」等で知られるワタミ株式会社は、創業21年目を迎え、農業、環境、教育、医療介護等幅広い新事業領域への本格参入というチャレンジをスタートさせた。その背景にはどのような哲学、戦略があるのか。業界を超えて注目を集める経営者が、自らの言葉ですべてを明らかにしたのが本書だ。

「従来、売上や利益を上げることが良い経営の基準とされてきました。しかし21世紀は、その企業が社会にどれだけ良い影響を与えるかが評価基準になる時代になります。ワタミグループの経営は、すべてこの価値観から導き出されており、今回の新規事業参入もそこにダイレクトにつながっています」

著者はこれを「費用対効果」に対する「存在対効果」という経営概念で定式化する。すなわち、投下したコストに対する効果を最大にする経営ではなく、自分たちが関わることによって周囲から得られる感謝の念、「ありがとう」という言葉を最大にする経営をめざすというわけだ。

著者によれば、これこそがワタミグループの競争力の源泉であり、成長の原動力なのだと。う。売上と利益はあくまで「存

在対効果」を最大化するために必要なもので、この優先順位を逆転させてはならないというのが著者の信念なのである。

では、こうした理念を組織のすみずみまで行き渡らせ徹底する経営はいかにして可能になつたのであろうか。「ここであらためて目すべきなのが、ワタミグループの人という経営資源に関する基本的な考え方だ。

従業員の人間性が高まることが事業の大前提

「私が事業の原点としていつも振り返るのは、そもそも人間は何のために生まれてきたのか、自らの人間性を高めるためではないのかということなんです。もちろん私自身もそのため働きたいですし、同時に事業を通じて従業員が人間性を高めていく手伝いをするのが経営者の役割、醍醐味だと考えています」

冒頭で紹介した、ワタミグル

ープがこれから乗り出そうとしている新事業領域は、いずれも著者のいう「人が差別化の要因になる」ジャンルであるという共通点をもつ。そこには、ワタミグループが築き上げてきた、ひたすらに顧客満足、喜びを追求し、「ありがとう」を集めるビジネスモデル、経営理念は、こうした領域においてこそもっともその強みを發揮するという冷静な経営判断もある。

「昨今、企業の社会的責任（C

S R）についての議論もかまびすしいですが、時に大事なポイントが忘れられていると感じることがあります。それは、働く従業員の成長とCSRは切っても切り離せない関係にあるということです。従業員ひとりひとりが意識し、充実感をもつて実践するCSRでなければ、ただ形だけ、何の内容もないものに終わってしまうでしょう」

カンボジアの学校やホスピスで考えたこと

本書には、ワタミグループなどの寄附で建てられたカンボジアの小学校を訪問した際のエピソード、自ら経営する病院のホスピス病棟でボランティアをして実際に感じた思いなども盛り込まれている。貧困、死……さまざまな現実を生きる人の出会いは人生観が変わるほどの体験だったと振り返る著者。その視野は、一企業グループの経営を超えた広がりをもつていて。

「きれいごとではなく、企業を大きくすることなどより、いい日本、いい世界をつくることこそが一番大事なのだと考えさせられました。

われわれは100年後、22世紀を生きる人類が幸福を追求できる環境をととのえる責任を負っています。すべての経営者、企業人が、そのことを本気で考えなくてはいけない時期がやがてきているのだと思います」



プロフィール  
渡邊美樹  
わたなべ・みき

ワタミ株式会社代表取締役社長・CEO。1959年、神奈川県生まれ。84年、居酒屋フランチャイズ店オーナーとして起業、その後ワタミを飛躍的な成長に導く。個人的にも学校・病院の経営、NPO理事長、日本経団連理事をつとめるなど多方面で活躍中。



# 『フリーターとニート』

編者／小杉礼子(勁草書房 1900円税別)

## 職業生活への移行はなぜ困難なのか

学校から職業生活へ、若者のスマーズな移行が行われない問題に社会的な関心が集まっている。本書では、フリーターとニートの実態を明らかにし、そうした状況にある若者への就業支援のあり方を考える。就業に困難を抱える51人の若者へ聞き取り調査を行い、リアリティある分析、提言につとめた。

このテーマのベースには、社会構造の問題がある。経済状況の変化等で新卒採用が削減されたことにより、特にこれまで学校での斡旋を中心に機能してきた高校生の就職が厳しくなった。学校に対し十分な求人がないことが常態化したため、生徒たちを将来の希望、目標に向かって努力するよう動機づけられず、基本的なエンブロイアビリティを身につけさせる指導が困難になっている。これがドロップアウト、無業化を進める大きな要因となっている。

見逃せないのは、ここに家庭の貧困状態が絡んでくることだ。家計の問題で大学等の高等教育機関に進むことができず、十分な就業機会に恵まれないケースも非常に多い。

一方で、大学生の職業生活への移行にもさまざまな問題がある。就職活動の自由応募が進み、インターネット経由の情報

が大きな力をもつことによって、その過程で学生が孤立する現象が広く見られる。主体的な進路選択を行う力が十分に身につかないまま大量の情報にさらされ、表面的な選択でとりあえずの就職活動をスタートさせた結果、挫折する学生が非常に多い。彼ら彼女らははじめてあるがゆえにそこで立ち止まり、進路選択を先延ばししてしまう。

フリーター、ニート問題の解決には、キャリア教育の中で自己肯定感を体験させること、家庭、学校、社会が連携した包括的支援体制を整備すること等が必要だ。企業は、大学既卒1、2年目等の求人も視野に入れてはどうだろうか。そこには高い潜在能力をもつ人材が埋もれている可能性がある。(小杉談)



小杉礼子  
こすぎ・れいこ

独立行政法人労働政策研究・研修機構副統括研究員。1952年、神奈川県生まれ。著書に『フリーターといふ生き方』他。

成功は、誰にでも身につけられる「技術」だ

本書は、かつて大阪市立中学校の陸上部監督として7年間で13回の日本一を達成し、大学や企業研修等で3万人以上を育ててきた私の、「成功の技術」論の集大成である。本書の内容に沿って巻末の「長期目標設定用紙」を作成、実践すれば、成功は誰にでも可能なものとなる。

成功の大前提是、「心のコップを上に向ける」ことだ。ノウハウ、マニュアルの学習以前に、自らが変わらるのだと生き方を身につけなくては成功はおぼつかない。「成功のプロ」となる条件は、まず自分自身で必ず成功すると決め、自立型の人間になることである。

次に重要なのは、適切な目標を設定することである。失敗のほとんどは、プロセスではなく、出発点の目標設定に原因があるからだ。その際の考え方として重宝するのが、絶対に達成できる最低限の目標と、精一杯で達する最高の目標を認識することである。私はこの2つの目標の間の幅をコンフォート・ゾーン(安心できる場所)と呼んでいる。正しいセルフイメージを自分のものにしたとき、人間は最高の成果を出すことができる。

ところで、こうした目標設定のためには、客観的な自己分析が欠かせない。たとえば仕事の失敗は仕事の中だけに原因があるとは限らない。心・技・体・生活・その他の5つの側面で、それぞれ自分の長所と短所を見つめることが重要だ。人間は自分の短所を隠したり、見て見ぬふりをしたがるものだが、これこそが何度も失敗を繰り返す理由なのである。「成功のプロ」は、自分の短所をオーブンにし、その点を補うため他者に必要な援助を要請することが上手だ。

一方、成功するためには、自分もっているもの、長所を他人に分け与える「シェア」のプロセスが不可欠だともいえる。利己主義の人は決して成功しない。分け与えることで感謝され、自分自身も喜びを感じ、心が広くなることも成功のための大変な条件だ。(原田談)

# 『成功の教科書 熱血! 原田塾のすべて』

著者／原田隆史(小学館 1200円税別)

本書は、かつて大阪市立中学校の陸上部監督として7年間で13回の日本一を達成し、大学や企業研修等で3万人以上を育ててきた私の、「成功の技術」論の集大成である。本書の内容に沿って巻末の「長期目標設定用紙」を作成、実践すれば、成功は誰にでも可能なものとなる。

成功の大前提是、「心のコップを上に向ける」ことだ。ノウハウ、マニュアルの学習以前に、自らが変わらるのだと生き方を身につけなくては成功はおぼつかない。「成功のプロ」となる条件は、まず自分自身で必ず成功すると決め、自立型の人間になることである。

次に重要なのは、適切な目標を設定することである。失敗のほとんどは、プロセスではなく、出発点の目標設定に原因があるからだ。その際の考え方として重宝するのが、絶対に達成できる最低限の目標と、精一杯で達する最高の目標を認識することである。私はこの2つの目標の間の幅をコンフォート・ゾーン(安心できる場所)と呼んでいる。正しいセルフイメージを自分のものにしたとき、人間は最高の成果を出すことができる。

ところで、こうした目標設定のためには、客観的な自己分析が欠かせない。たとえば仕事の失敗は仕事の中だけに原因があるとは限らない。心・技・体・生活・その他の5つの側面で、それぞれ自分の長所と短所を見つめることが重要だ。人間は自分の短所を隠したり、見て見ぬふりをしたがるものだが、これこそが何度も失敗を繰り返す理由なのである。「成功のプロ」は、自分の短所をオーブンにし、その点を補うため他者に必要な援助を要請することが上手だ。

一方、成功するためには、自分もっているもの、長所を他人に分け与える「シェア」のプロセスが不可欠だともいえる。利己主義の人は決して成功しない。分け与えることで感謝され、自分自身も喜びを感じ、心が広くなることも成功のための大変な条件だ。(原田談)



原田隆史  
はらだ・たかし

天理大学非常勤講師。教師塾、企業人塾等で幅広く人材育成に関わる。1960年、大阪府生まれ。著書に『カリスマ体育教師の常勝教育』他。

# 辻 秀一

NECラグビー部など、7チーム、14選手をサポートするスポーツドクター

## 測れない心が 測れる結果をつくる

### 力を発揮するために 心を見つめ心を鍛える

「試合で勝つために何が必要ですか」と私がラグビーやバスケットボール選手に尋ねると、選手は持久力、瞬発力、正確なパス、集中力、自信などを挙げます。そして選手は実際に走り込みや、パスの練習をしています。

では心を鍛えるためには何をしているでしょうか。必要だとしながら何もしていないことが多いようです。

スポーツ心理学では、心の状態を「セルフイメージ」と呼んでいます。嬉しいときや楽しいときはセルフイメージが大きくなり、苛つくときや不安なときは小さくなります。このように心の状態は常に大きさを変え、流れ動いているのです。

私がセルフイメージに注目するのは、心の状態が直接パフォーマンスや行動に影響を与えるからです。

例えば、緊張して心の状態が小さくなっているときは、バスケットボ

ールのフリースローが入る確率が下がります。技術的には7割の確率で入れられる選手でも、3割になってしまいでしょう。もっている能力を十分に発揮するには、セルフイメージを大きく安定させ、揺らがないようになることが必要なのです。

心が揺れないようにするには、まずは自分の心の状態に関心を向けることが大切です。そこで、トップの社会人スポーツの選手たちには「1カ月間、練習中も仕事中も、一日中そのときの心の状態に気づくこと」を課題にしています。

そして、今の自分は審判が誤審をしたから苛ついているな、とか朝会社に来るときに財布を落としてしまい仕事に集中できないな、と心の状態に気づくだけで心の揺らぎは減ります。

### 一流選手がライバルを 応援、感謝する理由

セルフイメージを大きくするには、どうすればいいのでしょうか。

一流のスポーツ選手を見てみると、タイガー・ウッズ選手は自分

のライバルを心から応援しています。高橋尚子選手は30キロ付近で競っている選手には「この人には負けない」ではなく、感謝しているのです。なぜなら、相手に対して応援や感謝の気持ちをもつことが、自分のセルフイメージを大きくし、結果的に良い成績を出すことを知っているからです。

心の状態の安定が良い成果をもたらすことはスポーツに限りません。毎日の生活や仕事でも心を大きく保つことで、良い成果を出すことができるのです。

こうしたスポーツがもつ価値を、毎日の仕事や教育の分野でも役立つと信じ、活かしていくことがスポーツドクターとしての私の仕事だと考えています。

心は見えないし、測定できないものです。しかし心という測れないものにも努力というエネルギーを注ぎ、心を大事にすることが、結果的に試合での勝利といった測れる結果や成果を導くのです。

今あなたのセルフイメージはどうですか。大きくなっているでしょうか。

文／内田美代子（編集部）

### PROFILE つじ・しゅういち

1961年、東京都生まれ。北海道大学医学部卒業、慶應義塾大学病院内科勤務を経て現在エミネクロス主宰（www.eminecross.com）。運動選手へのカウンセリングのほか、スポーツの価値を活かしたコンサルタント業務をビジネスや教育分野に展開している。著書・監修に「スラムダンク勝利学」「たった今から、ハッピーになる！」など多数。



# 成長の危機

環境・組織・個人に  
何がおこっているのか

高橋俊介 構成・向江睦

いま、企業とそこで働く個人を「成長の危機」が襲っている。  
“お家芸”であったOJTの機能不全、成長実感の持てない若者の早期離職、  
中高年を突然見舞うキャリアの腐敗化……。あちこちで危機の顕在化は進んでいる。  
個人における成長の停滞は、所属する企業の停滞に直結する。

この連載では、新しいビジネス環境のなかで人はどう成長しているのか、  
その分析を糸口に「成長の危機」を乗り越えられる組織のあり方を考えていきたい。  
第1回は導入部として、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授  
高橋俊介氏による問題提起をお送りする。

## リーダー育成だけでいいのか

企業はここ数年、ビジネスリーダーの育成に力を注いでいる。ビジネスリーダーの早期選抜に力を入れる一方、それ以外の人材（専門性をもつた人材も含めて）調達には流動人材で対応するというモデルも見られる。またバブル崩壊以降、人材育成の投資が減少してきたことから、ビジネスリーダー育成に企業の投資が集中しがちな状況がある。

しかし私は、ビジネスリーダーの育成だけによって、企業が本当に成長できるとは思わない。人材の成長を経営の重



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、ワトソンワード勤務などを経て、ビーブルファクターコンサルティングを設立。主な著書に『スローキャリア』『人材マネジメント論』『キャリアショック』『組織改革』など。

高橋俊介（慶應大学大学院教授）  
ワークス研究所  
共同研究プロジェクト

ひとと多様な組織を救う  
と組織を救う  
多様なキャリア

重要な課題としてとらえていくとき、一握りのビジネスリーダーの成長だけを促進しても、企業全体の成長にはつながらないのではないかと考えている。企業の掲げたビジョンを実現し、成長させるためには、狭い意味の人材育成投資の枠を超えた、個人の成長の創出が必要となる。ビジネスリーダーという一部の人材に投資するだけでなく、また、OJTやOff-JTの個別的な議論を超えて、仕事が人を成長させるような仕組みと組織を考えていく必要があるだろう。

# 環境変化に対応できていない

「成長の危機」の背景にはいったい何があるのだろうか。ビジネス環境、組織、個人と、3つの観点からその問題の背景や現状を見ていただきたい。

最も重要なのは、ビジネス環境の変化によって危機が加速していることだ。例えば、日本の製造現場で現場力の伝承能力が低下し、製品の品質も落ちているとの指摘がある。モノ作りの現場力をもう一度高めようといった議論がよく聞かれるが、問題はむしろ、「環境の変化に人材育成がついていけない」という点にある。今までできていたことが弱体化したというよりも、「変化によって必要になった人材が育成できていないこと」が深刻な問題なのだ。

変化のスピードに人材育成が追いついていない例はほかにもある。ビジネスモデルの革新によって、成長の危機が加速しているケースだ。十数年前に始まったIT環境の革新とともに生まれてきた、ハードだけではなく、ソリューションを提供するというビジネスモデルが例に挙げられる。若手を指導する立場にある上司が、従来型の営業経験で培ったノウハウを活かせないため、上司は何を教えていたらよいのかわからない、指導できないという状況が起こっている。

また最近よくいわれる問題にプロジェクト・マネジャー（PM）不足がある。

## 組織の強みは衰微、弱みは温存

次に組織の観点に移ろう。なぜ組織の人才育成能力は低下しているのか。

一般的にいわれるのは、業績プレッシャーの高まりだ。特にバブル崩壊後、企業の業績が悪化するなかで株主重視の経営が進み、短期志向の成果主義が浸透

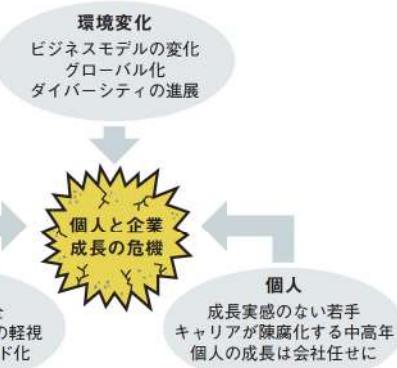
S I（システム・インテグレーション）会社が大きな損失を抱える要因にもなっている深刻な問題だが、対策はPMの資格化など、スキルに偏重した話が目立っている。しかしPMには顧客に対する柔軟な対応力や、スタッフと信頼関係を築く力など「人間力」が多分に必要とされるため、資格化でスキル面だけを高めることで、変化の激しい環境に対応できる人材を育成できるとは思えない。

現在の先の読めないビジネス環境では、急に特定の知識やスキルをもった人材が必要になることも多く、企業の即戦力志向が高まっている。即戦力志向には、業績プレッシャーに基づく人材育成に伴って製造現場だけが海外に移転し、製造と開発現場が分離する。そのことが国内の開発現場における若手育成能力の低下につながっている。製造現場を目にする機会がなく、日本のお家芸であるすりあわせ型のノウハウを若手が蓄積できないのだ。あるいは、外国人を含む、多様な人材をマネジメントする能力が求められるようになってきたことも課題とな

なっている。現在の日本人男性正社員中心の管理職は、多様な雇用形態に対するマネジメント能力に限界があり、その変化に対応しきれていない。

もうひとつの大問題は、事業売買や撤退など、事業再編の多発が予想されることだ。再編によりあつという間にある人のキャリアが陳腐化してしまうことが起こり得る。個人にとって大きなりスクだが、会社にとつても不要な人材を抱え込むリスクにつながる。

グローバル化やダイバーシティに起因する問題もある。例えば、グローバル化に伴って製造現場だけが海外に移転し、製造と開発現場が分離する。そのことが国内の開発現場における若手育成能力の低下につながっている。製造現場を目のとする機会がなく、日本のお家芸であるすりあわせ型のノウハウを若手が蓄積できないのだ。あるいは、外国人を含む、多様な人材をマネジメントする能力が求められるようになってきたことも課題とな



【図表1】「成長の危機」3つの観点

して、人材育成にかける予算、人材、時間が減ったからだと。しかし、これは一部の問題に過ぎず、もっと構造的な問題が起つていてと認識するべきだ。

業績だけに左右される問題なら、業績が上向けば人材育成問題も解決することになるが、そうは思えない。業績プレッシャーの強さや株主重視の経営は欧米にもあてはある。だが、Off-JTへの投資は決して少なくない。問題の根源はもつと構造的な変化があり、企業がその変化に対応できていないことにあると考えるべきだ。

歐米と異なり、日本が最も得意としたのは、狭義のOff-JTである職場での育成指導だが、これが機能しなくなっている。その理由はいろいろ挙げられるが、ひとつに、新卒採用をしばらく控えたことで生じた世代間ギャップがある。社員の世代別構成比率が、中高年やバブル世代の厚い逆ピラミッド型になつてているため、若手になかなか責任のある仕事が任せられず、育成が進まない。

また、今までのOff-JTで教えられてきたスキルやコツ以外に、リーダーシップに代表される、行動特性や思考特性といつたものが今日の業務遂行では必要になつてきていている。しかし、それの開発は従来型のOff-JTだけでカバーしきれるものではない。

これまで日本ではインフォーマルなOff-JTとして、業務後の「飲みニケーション」で人間力に関する部分を伝承してきた。これも世代間ギャップやダイバー

シティ化が進んだことで通用しにくくなってきた。日本の企業は、自己啓発を促すマネジメントスタイルも変化が求められている。これからは、コーチング型で自ら考えさせるような方向に変えていかなければならない。しかし、実際は従来型の恣意的な、あるいはノルマ的なマネジメントスタイルや評価システムが機能不全に陥っているのに、なかなか管理的スタイルから脱せられないケースが多い。

一方、Off-JTに関しては、日本はもともと欧米と比較して投資額が少ない。バブル崩壊後に限らず、もともと日本では軽視の傾向があるからだ。日本でも、さまざま分野で人材育成の限界が見えてきたことで、必要性を見直さざるを得なくなっている。従来の知識型、スキル型のOff-JTだけでなく、行動特性や思考特性を身につけられるような新たなOff-JTの開発と強化が、必要になつてきている。

日本企業でOff-JTよりさらに軽視されてきたのが、従業員による自己啓発の促進だ。先進27カ国を対象としたある調査では、個人が自己啓発にかかるお金や時間が、日本は最低レベルだった。日本の企業は、自己啓発を促すどころか、敬遠してきた経緯がある。

企業が個人に対し、良質の職務経験や試練を与えられないことも、人材育成を阻害している。今、企業では、あら離れられなくなってしまうという、「人材の塩漬け現象」が起つてている。人員削減で異動が困難、業務に対する要望やプレッシャーが強く、新たな業務にチャレンジさせる余裕がない、といったことが職場による人材の抱え込みを引き起こしている。また、「ミニ・プロジェクト」と呼べるような試練を、若手に与える余裕もなくなっている。そのため、若手社員が試練や課題を乗り越えることで成長する機会も失われている。

このように組織の現状を検証していくと、日本の強みであった部分は弱体化し、弱みである部分も改善されていないことがわかる。ビジネス環境が変化するなかで、こうした「組織が人を成長させる力の低下」は深刻な問題だ。

## キャリアを切り開けない個人

最後に個人の成長力の面から見ると、どんな問題が浮かんでくるのだろうか。個人が自律的にキャリアを切り開いて

いく個人の成長力は、もともと日本では弱い部分ではあつたが、その弱さがますます露呈し、これまで以上に会社任せに

なつている印象を受ける。

会社側による個人の成長促進が進まない、あるいは後退するなか、個人側の成長意欲や能力も伸びてきていません。結果、若手社員は成長実感が得られず、早期退職を招くという事態が起きている。自らキャリアを切り開き続けるという能力（＝キャリア・コンピタンシー）は、現在の管理職の多くが所有していない能力であるがゆえに、若手社員に伝承できない。キャリア・コンピタンシーにはノウハウが必要なのにその提供もできない。多くの若者が給料や出世よりも重視する、成長実感が提供できていないのが現状なのだ。

若手社員を中心に、青い鳥を追い求めるような転職を個人の意思で繰り返した結果、基礎コンピタンシーが成長しないケースも出てきている。一方会社指導で全員をゼネラリストに育成しようとローテーションで社内を異動させるという方法は、もはや機能しないだろう。こうした状況下、若手が個人の成長力をいかに伸ばしていくかは、まだまだ試行錯誤の段階だといえる。

これに対しても高年には、依然として「出世しない限り報われない」という意識が根強く感じられる。入社後5~10年で実務スキルを取得した後は、社内のピラミッド組織を管理職として出世していくため、いわゆる『社内営業時代』を過ごす。

先ほど触れた組織の逆ピラミッド化もあり、この社内営業時代が長期化し

## キャリアの多様性と成長の危機の関係

Works創刊10周年記念シンポ分科会から

東京・六本木ヒルズで4月に開かれたWorks 10周年記念シンポジウムでも「成長の危機」をテーマとした分科会が催された。高橋氏も「多様なフローハリエットの育成を可能にする多様な機会の創出」を成長の危機を乗り越える組織のあり方の仮説としているが、多様なキャリアは「この問題を解くカギとなりそうだ」。分科会での高橋氏の講演を受けた、金井壽宏氏（神戸大学大学院経営学研究科教授）のコメントや質疑応答を中心に分科会の模様を振り返る。

金井氏は企業から見た「キャリアの多様性」には、4つの視点があるという。第1の視点は、「リップサービスではなく、キャリアの多様性が組織にとって本気で重要だと思っているかどうか」だと述べた。「例えば私が、企業向けに大学の教授を集めた研修プログラムを設計したとします。受講者に挑戦するような先生、国宝クラスの経営学者で、ケーススタディが講演会になってしまふ先生、「先生の話を聞くと元気づけられる」といわれる先生など、講師陣となるべく多様にする。このように多様性の大切さは、誰しも頭では理解している」（金井氏）。

のと同じような過ちを、企業も犯しているのではないかと来場者に投げかけた。「女性が活躍してほしいといつていて、実際に女性が独自の視点や手法で組織に貢献したとき、それがわが社の力になるといえるか。多様性が組織の力になると、本気で考えられるかが、この問題の始まりです」

第2の視点に挙げたのは、「どんな強みも、裏地は弱みである」という点だ。高橋氏の、達成志向、上昇志向の動機がコントロールを失すると「ダースベーダー」化し、社交欲、理解共感欲など対人関係に関する動機が他の動機とのバランスを崩すと「ただのいい人」化し、抽象概念志向など仕事の「オタク」化するという指摘を受け、「どんなよい面も裏面には弱みをもつている。だからこそ多様な人材が存在すべきなのでしょう」と語った。

### 組織の力だと考えられるか

「いろいろな子どもがいていい」といって、「いろんな子どもがいていい」といっている。だからこそ多様な人材が存在しながら、勉強のできる子をひいきする

てしまっている。その間は社内政治、社内人脈づくりに終始し、個人の成長は停止してしまう。こうして長期の社内営業時代を過ごした中高年社員は、リーダーシップ教育には遅く、もつてていたスキルは陳腐化し、また新たなスキルや知識を取得するのも難しくなってしまう。中高年社員、特に50代は突然のキャリアエンジに強い抵抗感があるうえ、経験に頼り勉強もしない傾向がある。個人の成長力不足は若手だけではなく、中高年にも共通した問題だ。

- ビジネス環境、組織、個人と3つの観点から、成長の危機についてその問題の背景や現状について見てきた。この三つの危機を乗り越えるには、どうすればよいのだろうか。以下に示した仮説を、連載のなかで検証していきたい。
- 育成というよりは、個人の成長を促す「成長の創出」が経営課題である。
- 会社のコア・コンピタンシーを支える、さまざまなプロフェッショナル人材の育成を可能にするさまざまな機会を創出する
- 自社の都合や上司の命令を重視するような内向き組織から、個人を成長させる顧客向きの組織になる
- 雇用形態も含めたさまざまな働き方が一律管理から自律的になることで、自己成長能力が高まる
- 役割固定組織からタスク指向のプロジェクト型組織にすることで、試練の付与が可能になり、仕事が人を育てる環

【本気で考え多様性を促進】  
「キャリア自律を大切にしていく有効な道筋は、キャリアの多様性を認めることだ」と說いた。最後に「社員が会社へ魅力を感じ、惹きつけられることと、キャリアの多様性」の関連を挙げた。「特に若い人たちのことを考える」と、「当社にはいろいろなキャリアの描き方があり、いろいろな生き方が認められる」と示すことが重要ではないか」と語った。

### 人事や経営の立場でキャリアの多様性を進めるなら、今挙げた4つ視点を一部とどうえ、本気で考えるべきだ。

もし本気に思えないなら「当社にはこういう生き方しかない」と宣言して社員を採用するべきだと說いた。

### 強みにつながると説明を

質疑応答では、「キャリアの多様性が本気で大切だと思つていい経営者が、部門長の考え方を、変えていくことができるのか」という質問が寄せられた。高橋氏は「キャリアの多様性やキャリア自律は、福利厚生や企業が受け身で果たすべき社会責任だと思っている人がいる。キャリアの多様性やキャリア自律を進めることが、わが社の強みにつながることはできるだろう」と答えた。金井氏は「高橋さんがある勉強会で、受講者に書いてもらう作文に『キャリア自律を進めることが、自身でなく会社にどんなプラスを生むか、社長に提案する文章を書いてほしい』というお題を出していた。こうした作文は理詰めに考える人へヒントを示すことはできるのではないか」と応じた。（文 五嶋正風）



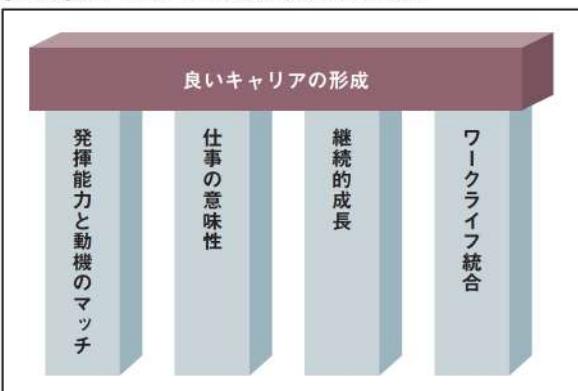
多くの参加者を集めたWorks創刊10周年記念シンポの分科会=東京・六本木ヒルズで。

### 本気で考え多様性を促進

「キャリア自律を大切にしていく有効な道筋は、キャリアの多様性を認めることだ」と說いた。最後に「社員が会社へ魅力を感じ、惹きつけられることと、キャリアの多様性」の関連を挙げた。「特に若い人たちのことを考える」と、「当社にはいろいろなキャリアの描き方があり、いろいろな生き方が認められる」と示すことが重要ではないか」と語った。

また金井氏は、多様なキャリアと一緒に育成の関係にも言及した。「道筋を究めたい人、自律的に働きたい人、創造性を發揮したい人、成長のための一皮むける経験も、多様に用意されねばならない。リーダーに向いていない人まで、無理をしてそれを目指すとすれば問題だが、リーダーシップをとつてみたら面白かったという人まで遠慮してはもつたないし、今の日本に不足しているのはそれができる人。リーダーシップをとり、次世代に意味のあるものを残すような仕事をすることは、唯一ではないが成長のひとつ有力な道筋」と話した。

【図表2】良いキャリアの形成を分析する4つの視点



- 管理職に管理能力、業績責任、高い専門性までの責任を負わせるのは無理がある。管理する仕事と育成の仕事を分離する
  - 複線型等級制度を超えて、職務編成変化を伴う職種をベースにした人事へシフトする
  - 自律的キャリア形成や自己啓発の支援体制を整える
  - 知識に加えて、行動特性、思考特性などの能力開発にも効果的なOJTとOJTの新しいスタイルを積極的に開発する
- これから新しい成長の枠組みを考えていくにあたり、この連載では、会社の施策を分析する前に、個人の成長が具体的にどういう形で起こっているのかを見ていきたい。特に、新しいビジネス環境のなかで人はどう成長しているのかを分析しながら、個人の成長の条件を考えていく。具体的には、継続的成長も含めた4つの視点から、良いキャリアを作っている人たちを分析することで、成長の危機を解決する糸口、多様なキャリア形成の実現のヒントが得られるのではないかと考えている。4つの視点――
- ① 発揮能力と動機のマッチ
  - ② 仕事の意味性
  - ③ 継続的成長
  - ④ ワークライフ統合
- に沿って、人が育つ組織の条件を、意義の育成施策の枠を超えて整理していきたい。

境が提供できる

## 良いキャリアと「成長実感」多様な中身をつかまえたい

**佐野一郎**（本誌編集長）

65号の特集「大卒フリーランスの未来を探せ」を編集する過程で浮かび上がった、「成長実感」という言葉。これが高橋氏とのディスカッションの始まりだった。高橋氏は「働く人にとって、成長のものさしが外的な基準ではなく、内的な基準、心のものさしにシフトしてきたことを象徴している。心の問題は多様で企業側の視点からは捉えきれないと述べられた。外的な成長基準とは、例えばボストや金銭的な報酬など、誰の眼からも見えやすいものだ。しかし成長実感という内的な基準は、外部からは見えず、多様でつかみ所がない。これでは企業がコントロールすることは難しい。

「成長実感」は、若者の早期離職の原因を見つける過程で見出した言葉だが、いまや中高年にもそれが感じられず、キャリアのデザインに悩む人も多いのではないか？ 働く人の「成長実感」を継続的に作り出すには、企業は何に取り組めばいいのか？ こうした問いかけを

スタート地点にして、ワークス研究所と高橋氏の共同研究プロジェクトの一環として、この連載企画が実現することになった。

連載では「昇進」という成長の機会以外に、成長実感が得られる働き方を見出し、それぞれの分野で活躍している人たち」にインタビューし、多様で継続的な成長の中身をつかまえていく。対象は若手・正社員だけではない。中高年や女性、そして派遣や有期雇用・業務委託など、世代や雇用形態を超え、「継続的な成長」をキーワードにインタビュー対象者を人選していく。転職や独立・起業など、同一企業に人たちも対象にする。このように対象を広げて見ていけば、世の中にはすでに多くの多様な成長モデルが生まれているはずだ。その人たちの言葉の中から、人が成長し続けるキャリアと、それを支援する組織・HRMのヒントを見つけていきたいと考えている。ぜひ期待いただきたい。

# 編 集 後 記

4月22日、ワークス誌創刊10周年の記念シンポジウムを六本木ヒルズで開催しました。総勢で440名を超える方々におこしいただき、これからの中年にむけたH.R.Mに関する議論を交換することができました。今号はその模様の一部を読者の皆様にお届けすべく、特集を組んでみました。特集の取材の中で、アベグレン氏をはじめ、多くの識者が人事の役割的重要性がますます高まり、ゆえに経営的に厳しい眼にさらされることを強調されていたのはとても印象的でした。激動の21世紀、H.R.Mのしっかりした足場を固めて環境に対応していくためのものです。なおシンボジウムの全体的な模様はワークス研究所のホームページに今月中にすべてアップする予定です。そちらもあわせてご覧ください。

(佐野)

G.Wの連休はマイカーで千葉から兵庫県西宮へ帰省しました。帰宅後、高速料金の明細を確かめてびっくり。深夜に走った往路と、早朝から昼間にかけて走った復路で料金が数千円違いました。どういうことかと日本道路公団のホームページで確かめると、どうやらETC搭載車向けの割引サービスとかつたのですが、この割引制度がまた難解! 「深夜割引」「早朝夜間割引」……増えないよう、あえてややこしくしているのか?

(wsfer510)

4月22日のシンポジウム当日。野中教授、勝見さんのおふたりにご登壇いただき、「成功の本質」ライブパーソンと銘打った分科会を担当した。テーマは「暗黙知」。ふたりの重鎮、百名余りの聴衆、場所は天下の六本木ヒルズと、手に汗握らざるを得ないお膳立てが揃いすぎていた。ところが重鎮おふ

たりは、まさに泰然自若の雰囲気。私が必死で考えた台本も演台のレイアウトも土壇場でやり直し、「アドリブが大切」と異口同音におっしゃる。蓋を開けてみれば、おふたりの話題も話術も呼吸も抜群だった。ほっと安堵。野中教授、壇上でいわく、「高質な暗黙知をもつ人は、即興、アドリブがうまい」。完全に一本取られました。

(荻野)

私ごとですが、この度4年4ヶ月過ごすことになりました。留学から帰国後、大阪での就職活動の合間に訪れた東京で、偶然にもワークスに出会い、現在に至ります。入社直後は働いていたなかで、偶然にもワーカーが想像以上に大きのしかかり、かなり苦しみました。担当した企画は、どれも思い出深いものばかりですが、書籍化した「リーダーの軌跡」や、特に辰巳研究員と共にこの1年間追った、キャリア教育の企画については、自分の想いを反映させてながら、物を作る楽しさをしみじみと味わいました。私を育ててくれた、外部スタッフ、同僚、読者の皆様、本当に有難うございました。

(正木)

「人材ニーズ調査」レポートで、丁度のひとつになった人材育成に関連して、取材の過程で印象に残った話をご紹介したいと思います。

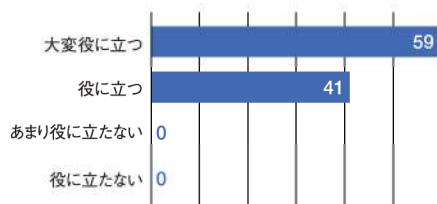
転職希望者と採用希望がある企業をマッチングさせる人材紹介サービス業に携わる者が、「安心して企業に紹介できるのは、どういう会社で勤めていた人は、安心して紹介できます」と。人を育てる会社がなくなければ、いずれ中途採用する必要がないような会社ですか。そういう会社で勤めていた人は、「採用した人をきちんと育てました。」「安心して紹介できます」と。

たりは、まさに泰然自若の雰囲気。私が必死で考えた台本も演台のレイアウトも土壇場でやり直し、「アドリブが大切」と異口同音におっしゃる。蓋を開けてみれば、おふたりの話題も話術も呼吸も抜群だった。ほっと安堵。野中教授、壇上でいわく、「高質な暗黙知をもつ人は、即興、アドリブがうまい」。完全に一本取られました。

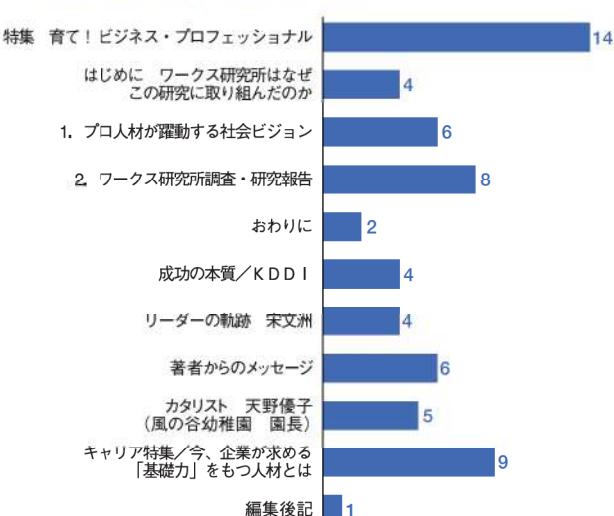
(荻野)

## 前号『Works No.69 育て! ビジネス・プロフェッショナル』2005.04-05へ寄せられた読者の声(2005.5.19時点)

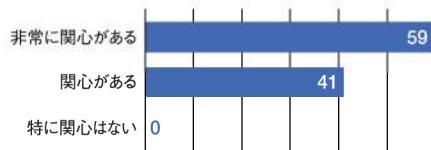
### ◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



### ◆印象に残った記事・発言内容・事例



### ◆貴殿は(または御社では)、「プロフェッショナル」に



### そのようにお答えになった理由

- パーソナリティーが成熟していくことの必要性。「人の専門化」の視点がためになった。ビジネスリーダー、プロデューサー、エキスパートの3つの人材の捉え方も参考になりました。(人事部)
- プロ人材3類型の内、プロデューサー型のゴーリイメージが企業ごとに異なる可能性が高いのではないかでしょうか。そのために、個々の設定が現実には難しいと感じています。(知的財産権本部)
- 組織の中での人間関係などを大切にしながらの日本型経営はこれから必要になると思うが、そこにどう工夫をするかの問題ではなかろうかと思いました。

