

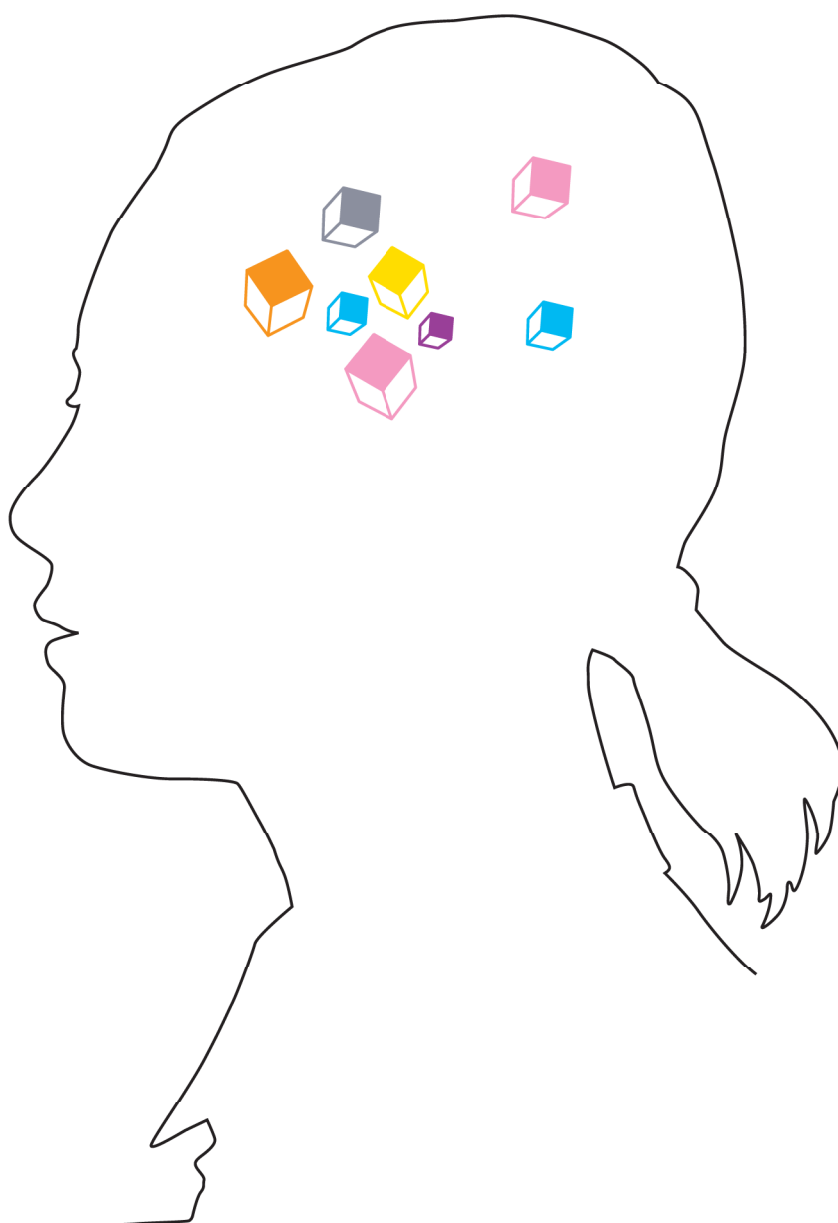
Works

どうする、人と組織。こうする。

71

2005.08-09
Works Institute

OJTの再創造



RECRUIT

Words of Works

「部下を教え、育てるというよりは、
メンバーが自ら成長できる場を設定していくことが、
マネジャーの仕事なのだと思います」

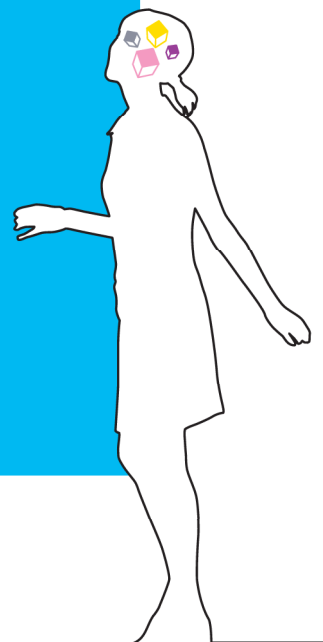
———— P14 「OJTの再創造」今場和弘氏 日産自動車 人事部人財開発グループ主担

「人口が減り、国の年齢構成が変われば、ビジネスにも
大きな影響が出ます。その変化に対応できる経営者と
できない経営者とで、大きな差が生まれるはずです」

———— P42 「日本企業21世紀ビジョン」大久保幸夫 ワークス研究所所長

「思い返せば楽しい人生やったよ。でももう一回、
別の道でやり直せと言われたら、このまま殺してくれって
頼むね。靴下が、ワシに千にひとつの道を教えてくれた。
これで十分やと思う」

———— P53 「リーダーの軌跡」越智直正氏 株式会社ダン 代表取締役社長



Contents

特集 1	OJTの再創造	
はじめに	知識創造時代のOJTを考える	2
第1章	OJTを定義する	4
	Part1 OJTとは何か——楠田丘氏・小池和男氏に聞く	5
	マインドからシステムへ 和魂洋才が求められる／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)	
	OJTとは3年以内の経験 インフォーマルがポイント／小池和男氏(法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授)	
	Part2 私たちはこう考える——OJTの機能と機会	7
	今どきの若者の「成長の物差し」／岩村福雄(ワークス研究所研究員、防衛庁から出向中)	
第2章	再生へ——人事の取り組み	11
	教育責任者をフォローし現場での育成を人事も把握／トクヤマ	
	縦と横の関係をバランスよく 自ら成長できる場を若手に提供／日産自動車	
	仕事と密接に結びつく能力開発プランを毎年作成／P & G	
	OJTの戦略的な活用とインストラクショナルデザイン／中原孝子氏(インストラクショナルデザイン社長)	
	OJTを機能させる3つの前提	
第3章	論考 OJTの進化形	18
	Part1 業績と学習の同期化はどうすれば可能か	19
	寄稿 ワークプレイスラーニング 変化の時代のOJTとは	
	／蔣麗華(リクルートマネジメントソリューションズ ワークプレイスラーニング・プロジェクトリーダー)	
	新しいOJTに気づかされた／河合眞吾氏(日本航空インターナショナル人事部人事企画室次長)	
	Part2 経営人材育成の中でのOJT	24
	寄稿 日本型人事管理における進化型と人材育成／平野光俊氏(神戸大学大学院経営学研究科助教授)	
	キヤノンの現状にみる日本型人事管理の進化	
	寄稿 変革をリードするコア人材 仕事の実践を通じた育成／内田恭彦氏(神戸大学大学院経営学研究科助教授)	
スペシャル 鼎談	「人は自ら学ぶ」遺伝的プログラムを信頼せよ——生物学と子供の学びに見出すヒント	32
	日高敏隆氏(総合地球環境学研究所所長)／中間真一氏(ヒューマンリネッサンス研究所主任研究員)／佐野一郎(本誌編集長)	
おわりに	原型作り体験が仕事を見る基準を創る／佐野一郎(本誌編集長)	36
特集 2	日本企業 21世紀ビジョン	37
図解	2030年 日本はこう変わるべきだ	38
速習	「ビジョン」を読み解く 3つのポイント	40
対談	「ビジョン」を企業経営の副読本に	42
■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21回 ソニー／フェリカ	45
■リーダーの軌跡	越智直正(株式会社ダン 代表取締役社長)	50
■著者からのメッセージ	『リーダーシップ入門』『ミッション経営のすすめ』『あなたの「本当の実力」を会社に気づかせる方法』	54
■カタリスト	巻田隆史(ハイパーレスキュー隊隊長)	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 第2回 顧客接点に生まれたプロフェッショナル	57
編集後記		63
奥付		64

再創造



はじめに

知識創造時代の OJTを考える

ワークス編集部

この特集の企画を始める頃、人事担当者によるOJTをテーマとしたディスカッションに参加する機会に恵まれた。曰く、「業績責任が強化されマネジャーが人を育てる時間がない」「若い人とはワークスタイルが違う」「メールに通信手段が変わり、仕事が見えにくくなった」「中途採用者や派遣社員など、どう接してよいかわからない」「採用抑制で年次の断層が起き、仕事がうまく伝承されなくなった」「アウトソーシングやBPRで隣の仕事との連携がわからなくなつた」……など、OJTがうまくいっていないエピソード、その理由の推測が次々あげられていた。

ホワイトカラーでも 機能していたのか

こうした「OJTが機能しなくなつた」という論は、最近あちこちでよく聞くが、その前提は「かつてはOJTが機能していた」ということだろう。だがそ

れは本当だろうか。「OJTこそ日本企業の競争力の源泉」といわれてきたが、そのほとんどは製造現場における調査や分析を元にした主張であり、営業や企画、事務などのホワイトカラー職場はむしろ「生産性が低い」と指摘されてきたではないか。

乱暴な見立てではあるが、ホワイトカラー職場についてはシステムティックに設計されていなかったOJTを、「先輩による後輩の面倒見」や「背中で見せる」「ノミニケーション」といったことで、なんとか補完してきたのではないか。それがIT化やアウトソーシング、BPRの進展など、職場をめぐる環境の急激な変化によって、ついに限界にきたのではないだろうか。

OJTのもつ 多様な機能や機会

したがって今回の特集は、「OJTが機能しにくくなってきた」現象や原因



の追究に主眼を置くのではなく、仕事を通じた育成という本来の姿を、どうすれば実現できるかという視座で構成してみた（なお、今回はこれまで述べたように、ホワイトカラーのOJTを対象にしている）。

簡単に特集の構成を説明しよう。まず1章では、「OJTとは何か」について、長年日本企業の人材育成をウオッチしてきた研究者、実務者の意見を聞いた上で、私たちの考えるOJTの範囲、手段を示す。「OJT」という言葉を聞いて頭に思い浮ぶものは人により様々で、明快な定義も存在していないのが実情だが、OJTを「現場での（若手）育成に関わるすべてのこと」と広く捉えると、現場では多種多様な機会が存在していることがわかり、新たな視点で今後の検討に向かえるのではないだろうか。

人事がOJTに どうかかわるべきか

このように思考の枠を広く構えると、さまざまな取り組みのヒントが出てくる。2章では企業事例を通じて、「On the Job＝現場」という以前に、人事がOJTへどのようにかかわるべきか、会社としてどんな仕組みや準備が必要

かということを考えたい。

進化形をテーマに 研究者3人の寄稿

マーケット環境の変化は現場でおきており、それを逐次本部に報告して指示を仰ぐという構造では、高いレベルでの事業推進はかなわなくなる。現場で自ら顧客から学び知識創造に結びつけていく「現場における学習と業績の同期化」と、これからの企業の進化を促す「リーダー人材のOJT」という2つの発展的なテーマについて、3章では3人の研究者からの寄稿を紹介する。

また今回は、いつもとは少し趣を変えたまとめを用意している。生物学の泰斗、子供の学びの場の実践者をお招きし本来「人が学ぶ」とはどういうことかにまで視野を広げた、スペシャル鼎談をお送りする。

人が成長するのは「現場」であることは言をまたない。しかし、画一的な知識教育では環境変化に対応することは困難である。むしろ本人の気づきや意識レベルを上げていくラーニングをどのように実現するか、現場と人事はどのような役割回りであるべきか、人材開発の再創造に取り組みきつかけとなればという思いで今回の特集を企画した。

Part 1
OJTとは何か
——楠田丘氏・小池和男氏に聞く

Part 2
私たちはこう考える
——OJTの機能と機会

1

OJTを 定義する

まず「OJTとは何か」を考えてみたい。
それは先輩から後輩へのスキルのバトン渡しだけを指すものではないだろう。
企業のビジョンと個々の自己実現の結節点が現場であり、
この結節点に必要な機能がOJTと総称されるはずだ。

文 工代将章 (本誌) 文・構成 五嶋正風 (本誌)



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)入省。給与審議室専門調査官などを歴任。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であり、その理論は「楠田式」とも呼ばれる。著書は『日本型成果主義』(生産性出版)『賃金とは何か』(中央経済社)。

マインドからシステムへ 和魂洋才が求められる

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)

Part 1

OJTとは何か

楠田丘氏・小池和男氏に聞く

「私たちのいうOJT」とは何を指すのかを、まずは明確にしたい。一口にOJTといっても、その言葉が指すものは人によって様々だからだ。まずは日本企業の人材育成を長年研究されてきた、このお二人の説く「OJTとは何か」をお聴きすることから始めよう。

「日本の人材育成の中心を担ってきたのはOJTである」といわれますが、数多くの日本企業を見てきた私の経験からいわせれば、これまで日本企業には「マインドとしてのOJT」が存在していたに過ぎなかったのだと思います。社員は仲間であり、肩を叩き合いながら仲良くやっていく、そこに転んでいる人がいるなら、手を差し伸べて起こしてあげる。上司は部下を、先輩は後輩の面倒を見る。協力しながらお互い様で仕事を覚えていく。「マインドとしてのOJT」とは、こういったものを指します。

一方これから求められるのは「システム化されたOJT」だと考えています。私のいう「システム化されたOJT」の第1のポイントは、どんな能力、実力が

必要か期待度を明示すること、第2は上司と部下がよく話し合って目標を明確にし、中間面接やフィードバック面接をしながら、現場で育てていくことです。

求める能力と実力 期待像を明確にする

「システム化されたOJT」の出発点になるのは期待像の明確化です。期待像は能力(○○ができる)と実力(○○している、行動)で構成されます。期待する能力を明確にするには、職能資格制度を設定した上で職務調査を実施し、職能要件の把握と明示をすることです。実力の明確化は、コンピタンス・ディクショナリーを作らなければ成立しません。営業は、経理は、高い成果をあげるにはどんな行動をとらねばならないか。これらをまとめた短文集がコンピタンス・ディクショナリーで、職種別、等級別の行動対応を明文化したものです。これが必要ならば上司は部下に何を教えるかわからなくなる。人事評価もこれ

をもとになされるべきです。

ポイントの2つ目ですが、成果主義の中での「システム化されたOJT」としては、目標設定面接、中間面接、期末面接が重要となります。目標設定面接では「役割」を上司と部下がよく話し合って決めます。役割は上司が与える職責と、本人が申し出るチャレンジの両方で決まる。野球にたとえると「4番バッターをやってくれ」「一塁手を頼む」これが職責です。「今年本塁打を32本打ちます」「打率を3割以上もっていきます」。これらはチャレンジです。人は他人から言われたことだけではやる気は起きないが、自ら「やります」と言ったことはどこまでもやる気になるもの。だから職責は実力に応じて上司から与え、チャレンジは本人が申し出るべきです。また半年ないし1年経った段階で、役割に対する進捗を話し合います。遅れているのなら何が問題で、どんな対策を考えるのか徹底的に論議すべきです。このように面接制度を重視しない限り、成果主義は機能しません。



こいけ・かずお
1932年生まれ。東京大学大学院応用経済学博士課程修了。京都大学経済研究所長、東海学園大学経営学部教授などを経て現職。著書は『日本企業の人材形成』(中公新書)、『日本の雇用システム』(東洋経済新報社)、『ホワイトカラーの人材形成』(編著、同)など。

OJTとは3年以内の経験 インフォーマルがポイント

小池和男氏 (法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授)

システム化されたOJTは、実はアングロサクソンの企業では、これまでもしっかりと実施されてきているのではないかと

と思います。一方でOJTのマインドは弱く、日本企業からそれを学ぼうとしているのです。日本はマインドとしてのO

JTはあったが、システムは弱かった。和魂(マインド)洋才(システム)が求められているのです。

私のOJTの定義は、とてもシンプルなもの。『やや高度な仕事についているばあい、同じ仕事について3年以内をすべてOJTとみなす』。このような定義になった理由を説明したいと思います。まずOJTには「フォーマルなOJT」と「インフォーマルなOJT」の2種類があります。

さて、フォーマル以外はインフォーマルなOJTということになりますが、それでは通常の仕事とOJTの区別がつかなくなります。そこで「ベテランの投票」という考え方が登場します。体操競技の審判員が「ベテランの投票」の典型です。国際審判員はたいいてい競技経験の長い大選手となり、彼らが演技の良し悪しを判定するわけです。それでも評価は少し割れますが。

高度な仕事の評価は「ベテランの投票」で

「インストラクターがはっきり指名されていること」「必要な技能をどれだけ身につけたか、チェックリストが設定されていること」、いずれかが満たされていればフォーマルなOJTです。これは間違いなくOJTの一部ですが、新入社員など、ごく初歩でレベルの低いものに限られます。一方高度な仕事というのは、かなりの長期を通して技量は高まるよう。例えば人事課長、経理課長にフォーマルなOJTは存在しないでしょう。

これと同じように、駆け出しの編集者ではなく、長年編集を経験した「かなり仕事ができる編集長」の評価を10人分集め(実際の企業では編集長と編集者が人事異動して複数の評価を集める)、ある編集者の仕事を評価する。このベテランの目で見れば、長期にわたって技量が高まるような高度な仕事も3年目くらいまでは進歩が見えるのではないかと考えます。このような考えから、3年以内の仕事経験をOJTとみなすようにしました。また、どのような仕事経験の幅をもっているかに注目します。それ

によって仕事の中で常に起こる不確実性や変化への対応がめざましく高まるのです。

ブルーカラーの場合、OJTの幅はどのようになっているのでしょうか。業種によって違いはありますが、1人の職長の下、15~20人くらいが1つの職場を形成しています。職場を観察すると、1つの職場には15くらいの仕事がある。それを15人それぞれがなるべく数多く経験していました。基本は一つの職場内で広く、特にできる人は両隣の職場くらいまで、OJTの幅は広がるのです。

ホワイトカラーの場合も、あるメーカーの経理部門を例にみると、1つの職内での広い経験が見て取れました。またホワイトカラーでは、確かにトップマネジメントに進むような人材は複数の職能を経験します。ですがこのような経験をするのは、正確にはわかりませんが、大卒なら同期入社者の4分の1程度ではないでしょうか。大多数の人たちは一つの職能を中心に多様なOJTを積み重ね、不確実性や変化に対応する技能を身につけているのです。

Part 2

私たちはこう考える——OJTの機能と機会

パート1の楠田氏、小池氏の考え方も参考にしながら、このパートでは私たちの考えるOJTの機能と機会を示したい。
結局、OJTとは「現場が主体となり、現場で実施される、人材育成にかかわる出来事すべて」と置くことが
最も適切なのではないだろうか。

文 工代将章（本誌） 五嶋正風（本誌）

【図表1-2-1】「OJT」の分類

	①知識・技術・技能にかかわること	②行動様式にかかわること	③価値観にかかわること
イベント (時期・場所を設定して行われる)	●職務研修（事業部主催） ●新人受け入れ研修（事業部主催）	●担当業務を決め、本人に伝える・役割変更 ●MBO・人事評価・フィードバック	●事業方針・戦略の発表、キックオフ ●表彰（事業部・部・課） ●組織風土サーベイ
日常運営 (時期や場所を意識せず継続的に行われる)	●日々・週次での個々の業務進捗報告やマネジャー、先輩からのアドバイス ●“育成担当”による指導 ●トラブル対応	●職場内コミュニケーションでの先輩・マネジャーの話（伝説なども含む） ●同期や隣のマネジャーからのヒント	●社内報・事業部内報 ●事業横断プロジェクトへの参加

パート1で楠田氏は、日本にはこれまでにマインドとしてのOJTは存在したが、システムとしてのOJTにはあまり焦点が当たらなかったと述べた。システムとしてのOJTにおいては、目標設定面接、中間面接、期末面接が重要な役割を果たすと語った。小池氏はOJTを「3年以内の同じ仕事の経験」と定義。高度な仕事の習熟にはインフォーマルなOJTが重要な役割を果たすとした。

両氏の考え方をみると、「教育係が新入社員に仕事のやり方を教える」「入社後数カ月間にわたる現場実習」などといったことだけでなく、いずれもOJTを幅広く捉えている点で共通している。

OJTはさまざま
6つに分類してみる

こうした考え方を参考に、ワークス編集部では「現場が主体となり、現場で実施される、人材育成にかかわるすべて」をOJTと定義することとした（図表1

1-2-1）。

表では、横軸にOJTを通じて何が伝えられるのか、人材育成の機能を示している。すなわち、

- ①「知識・技術・技能にかかわること」
- ②「行動様式にかかわること」
- ③「価値観にかかわること」

知識・技術・技能にかかわること

縦軸は「イベント」と、「日常運営」に2分した。「イベント」とは、日時、場所がきちんと設定されて実施されるもの、「日常運営」は、日常で繰り返し運営されるものを指す。イベント的なものには座学なども含むので、従来のOJTには座学などないのかという指摘もあるだろう。だが現場が主体となり、仕事能力の向上のために企画されることを顧みれば、形式にとらわれず目的に見てOJTの一環に加えたい。これら6つのプロックに整理し、それぞれどのようなOJT

T機会があるのか見てみよう。

「知識・技術・技能にかかわること」の「イベント」の例に挙げたのが、職務上必要なスキルなどを身につける職務研修や、新入社員が入社後受講する受け入れ研修などだ。「日常運営」面では、日々の上司へのほうれんそう、週一回開催されるチーム会や営業会議、進捗確認等のミーティングが挙げられる。これらの場では部下、先輩が一方的に報告するだけではない。報告や相談に対して上司、先輩が評価したり、「こうしたらいいのではないか」とアドバイスし、抜けやモレを指摘したりといったやりとりがあり、OJTの典型だ。また期せずして発生するトラブルやクレームへの対応は、失敗から学ぶ良い機会。イレギュラーで困難な場面ほど、先輩や上司の叡智と呼べる熟練のスキルを目の当たりにし、尊敬の念と自らが担当する職務の奥深さをあらためて知ることになる。

ところが、こうしたOJTの醍醐味は今、急速に希薄化している。「報告・連絡・指示はメールで」「採用抑制による

年次構成の変化で適切な先輩を見出せない」など、本人にとつてのリアルな伝承と、先輩にとつても自らの技を教える機会が減り、乾いた関係が広がりつつある。

しかし、希薄化する機能を元に戻したいと考えても、事業環境や組織構造の変化が許さない。過去に戻ることはできないのだ。「知識・技術・技能にかかわること」だけでなく、6つのブロック全てに目を配り、総合的にOJTのあり方を検討していく必要がある。

行動様式にかかわること

次に「行動様式」の「イベント」だが、ここには担当業務の決定・変更と、目標設定面接、中間面接、期末面接やフイードバック、人事評価などがあてはまる。目標設定面接には今期どんな仕事をしてもらうかを明確にすることが欠かせない。楠田氏の「役割を構成する職責とチャレンジは目標設定面接で決定していく」という話を思い出してほしい。こうしたプロセスなしでは自らの役割はあいまいになり、仕事を通じて学び、成長することは実現されない。

企業としては業績コミットメントが強く求められ、一方、個人の側のキャリア意識の高まりによって、この機能の意味合いは非常に高くなってきている。しかしながら人事評価でも常に問題になるように、組織と本人の双方にとって適切

な目標設定は難しく、また、「わかってるだろう」というマネジャーの甘えによって十分機能しているとはいえないのが実態ではないだろうか。成果主義の実効を得ることと個々の成長を両立するには、このブロックを機能させることだ。そして実現されているかどうかは人事部が厳しくモニターしていく必要がある。「行動様式」の「日常運営」では、業績を生み出すためのプロセスが本人の身にしみ込むようなレベルで理解されなければならない。「成果をあげる経理担当は、マーケティングは、営業担当はどういう行動をとるべきなのか」は、職務要件定義書を何度読んでも実感できるものではない。語り継がれる伝説や先輩の苦労話を通じて、あるいは同僚の取り組みや隣の課のマネジャーの言動から、若手はヒントを見出すこともあるはずだ。

職場における冗長性を取り除かれる方向に進む現代では、これらのタテ・ヨコ・ナナメの関係性の中に潜む暗黙的なこつやノウハウの共有をどのように仕組むか、会社としての取り組みが必要な部分と考える。

価値観にかかわること

わが社のDNAは何か。それこそが競争力を生み出す源泉だ。こうした「価値観にかかわること」もOJTで伝えるべき重要な要素だ。自社、所属する事業部、チームがどんな顧客にどんな価値を

提供しているのか、どこへ向かおうとしているのか。事業方針を理解し、自分の仕事と有機的に接続させることができるならば、真の成長は覚えないだろうか。アライメントやエンゲージメントが実感されているかどうかは根底で非常に重要な問題である。

「価値観にかかわること」の「イベント」としては、事業方針・戦略の発表、キックオフ、表彰など、企業や事業の価値観を明示的に理解する機会を挙げた。「日常運営」面では社内報や事業部内報など。また、多様な職務や先輩後輩からなる事業部横断プロジェクトに参加することは、事業の全体像を五感でつかむ良い機会だ。

現場の育成手段は多様な支援するか

以上、この特集でのOJTの機能とその機会を示したが、現場における人材の育成手段は多様であり、仕組の準備がなければなかなか実行されないものもあることがわかってくる。つまり、OJTは現場だけの責任や運用ではなく、人事がいかに全体設計をし、サポートしていくか、そこに大きな鍵があるのだ。

こうした考え方に立ちながら、ここからは人事が捉えにくい現場の状況について、少しでも実感していただくために、転職市場における若手の動静と、ワークス研究所が実施した若手社員インタビューの中から、OJTの機能分類に

あてはまる、何人かのケースを紹介したい。

人材紹介会社リクルートエイブリックによると、25歳以下、大卒でいえば入社2、3年目くらいまでの、同社に登録する転職希望者は、2003年度の約3700人から04年度の7900人へと倍増している。同社の第2新卒キャリア支援マーケット・マーケットオフイサーの篠原敏文氏によれば、今の会社を辞めたい理由については「目指すべき先輩がいない」「教育システムがない」「希望の仕事を任せてもらえない」などがよく聞かれるという。

仕事の悩みの相談は 上司ではなく友人に

この世代の特徴について、「上の世代は少なくとも転職の意思をほぼ固めてから当社にこられますが、この世代は転職すべきかどうかまで私たちに相談する傾向がある」。もちろん周りの人にも仕事の悩みは相談しているようだが、相手はたいいてい同い年の友人。「あつても大学のサークル先輩まで。会社の上司や先輩は聞いたことはありません」（篠原氏）。また、「入社後数年たった人でも鍛えられた印象がなく、新卒とほとんど変わらない幼さを感じる人も少なくない」（篠原氏）という。

そうそう都合よく「希望の仕事を任せてもらえる」ものか、少し考えればそう簡単ではないことはわかりそうなもの

だ。また全体的に甘さや未成熟などとも感じられる話ではある。だが、目指すべき先輩、教育システムがないと若手が感じていること、上司には相談している様子が見られない点などは、いったい何がそうさせているのか、現実を真摯に受け止める必要がある。

「上司が忙しすぎて仕事の進め方など教わったことがない」など、上司・先輩のスキル教育に問題のあるケースは多い。先のOJTの機能で言えば、①「知識・技術・技能にかかわること」が問題の場合だ。

例えばAさん（23歳、女性、入社2年目）。ある流通大手の紳士服売り場を担当する。「基本は集合研修で教わったが、上司が忙しく、あとは自分で試行錯誤をしながら、売り場の作り方を学んできました」。さらに、上司の能力そのものに疑問を呈している。「上司が私と同じ年齢の頃は、いわゆるバブル期。売り場に工夫をしなくても、商品を並べていれば売れたと聞いています。その世代の人たちに仕事のやり方を聞いても、得るものは少ないのではないのでしょうか」。リクルートエイブリックの篠原氏の話にもあったが、目指すべき先輩というロールモデルが欠如していることも多く見られる。どの職場でも優秀な先輩・上司はいる。彼らが忙しさに追われ過ぎないよう、育成責任を明確に持たせていくことも必要だろう。

組織と個人の目標設定は重要な課題だ。明確でなければならぬし、上から

の押し付けでは人は動かない。OJTや育成という領域に限定しなくても、今日の人材マネジメントの最大テーマと言ってよく、企業の人材マネジメント力そのものが現れる場面でもある。

目標設定に問題 機能しないMBO

工業用光学機器の商社で営業を担当するBさん（30歳、男性）は、2年前に同業他社から転職した。前の会社は「今期のノルマを達成しよう」といまいと、常に目標が上がり続けた。上がり続けるノルマを、上司は機械的にメンバーに割り振るだけ。週一回、進捗を報告し対策を練る営業会議もあったが、内容は形骸化していた。「目標に現実味がなかったので、本当に達成するためにはどうするかという話ではなく、その場をやりすごすただけに発言する場になっていった」。当時は上司との折り合いも悪く、転職を決意したという。

「今の会社は、担当企業の実情なども考慮されて割り振られるため、目標に納得感がある」。新しい会社は勉強会や会議も活発で、ある商品売るためどんな知識を身につけ、どんな説明をするべきか情報を交換するという。「同じ職種でも、会社が違うところも違うのかと感じています」。これは、②の「行動様式にかかわること」がうまく機能していなかった例だ。

業務フロー変革やアウトソーシングに

今どきの若者の「成長の物差し」

岩村福雄（ワークス研究所研究員、防衛庁から出向中）



岩村福雄
ワークス研究所研究員

昨年、リクルートのリクナビカフェユーザーに実施した調査の中で、転職を考える最大の理由のトップは「仕事を通じて成長の実感が持てない」という項目だった。またワーキングバード調査など、多くの調査でも「キャリアや成長のためなら転職に抵抗を感じない」という意見が30代以上と比較して圧倒的に多い。では若者のいう成長とは何を意味しているのか？ それを探るために、9業種9職種の20代の若者47人に直接インタビューを試みた。そのなかで印象に残ったことが二つある。

ひとつは成長を実感していると語った人は営業などの顧客接点系の仕事に携わる人が多く、商品開発などのスタッフ的な仕事をする人には少なかったということ。これはおそらく、仕事の成果やプロセスが顧客を通して、日々フィードバックされる仕事と、それが本人にされづらい仕事という職務特性によるのではないかと思われる。

もうひとつは、「成長」という言葉から、上の世代が期待・想定するような、スケールの大きな仕事や、明確な昇進など、誰の眼から見ても理解できるような事柄がひとつも語られなかったということだ。「お客さんとスムーズな会話が出来るように来た。」「社内の人と世間話のような会話が出来るように来た。」「ひとりで打ち合わせにいけるようになった」など、先輩上司から見れば取るに足らないような事柄に成長という言葉を使っているのである。

我々から見れば些細なことでも、本人にとっては出来るようになったと自覚することが大切なのだ。しかも、こうした事象は一人ひとりの主観的な物差しで測られており、共通項でくれない。これでは上司や職場の仲間からは見えづらいし、そのギャップに上司も部下も悩んでいるのではないかと思われた。どうやら会社の期待するものと、本人が実感するものとのずれが葛藤を生んで転職などの行動に現れているようだ。

若者の成長をマネジメントするとき、こうした他者から見ればささやかな事象に、これまで私を含めた多くの上司や先輩は余り意識しなかった。だが、こうした成功体験に目を向け、時として評価・共感の態度を見せることが、彼らに成長を自覚させるきっかけとなるのではないだろうか。

伴って上司と仕事場が異なる、組織横断型のプロジェクト参加……。マーケティング変化や業務課題にあわせ、柔軟にチーム編成や人を組み換える活性度の高い組織ではよく見られる状況だ。だが従来のピラミッド型で階層性のはっきりした組織に比べると、その状況下でのマネジメントは格段に難しくなる。部下が常に上司の目の届く範囲にいて逐次指示を出すこと、行動を管理することが難しくなるからだ。

部下がそばにいない 管理は難しくなる

Cさん（28歳、男性）は、ITベンチャーからある旅行会社のシステム担当者へ、今年1月に転職したSEだ。5年近く勤めた前の会社では、入社後間もなく、ある大手SI会社へ出向となった。「出向元の上司が、出向先での私の仕事を全く把握していなかったのが問題の発端でした」。この会社でも目標設定や振り返りの面接があったが、「何しろ上司は私の仕事について何も知らない。目標にせよ評価にせよ、私のいいなりでした」。

また仕事に習熟するにつれ、より高度な仕事を担当したい思いが強くなってい

った。「プログラムやシステムの構成など、もつとこちらから提案したいのに、出向先ではそれが求められなかった。だから異動を希望しました」。面談のたび異動を希望し、上司も「わかった」と答えたが、希望がかなうことはなかった。「新しい会社ではホスト型システムをオープン型に一新する仕事を担当しています。提案も常に求められ、団塊世代の上司ともうまくやっています」。

上司が部下の仕事の全体像を把握しにくいことは多数起きてくる。一方本人は、事業の目的や業務のゴール、顧客への提供すべき価値や、その仕事を通じて自分の成長イメージの明確化を求める。マネジャーは、現場の実情を理解し、どこまで部下に委ねることが可能か、相互理解を深めなければならない。

先の分類では、③の「価値観にかかわること」にあてはまる。

何人かのケースをみてきたが、「OJT」は、現場のマネジャーだけの責任に帰すわけにはいかないことが理解いただけただろうか。次章では、若手成長の仕組みがうまく機能している企業の事例を見てみよう。決して現場だけではなく、会社として、人事の仕組みとして取り組んでいることがわかる。



2

再生へ 人事の 取り組み

人材育成は現場が主役である。
だが人事がどう仕組みを形成し現場を支援するのか、
その役割いかんによって現場の活性度も違ってくる。
「現場の責任を明確にし、一方で人事が現場を支援」
「縦横の関係のバランスの中で、成長の場を設定する」
「業務目標と能力開発目標の密接な関連付けの仕組み化」
これらが3社の取り組みから見てきた、OJTを機能させる前提だ。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

教育責任者をフォローし 現場での育成を人事も把握



人事グループ主席
浅田洋二氏

トクヤマが新入社員教育プログラムを見直したのは、2003年4月の新入社員受け入れからだ。見直しの理由について、同社の人事グループ主席、浅田洋二氏は「入社後数年で退職する人が、特に研究職に目立ってきたという現場の声がありました。その年採用を絞った結果、入社が18人になったこともあり、現場と人事が一緒になって大切に新入社員を育てるような環境づくりを仕掛けてみようと思ったのです」と当時を振り返る。

3年後どうあるべきか 視野に入れ計画を策定

見直しの大きなポイントは、新入社員が配属される部やグループごとに、教育責任者を決めたことだ。教育責任者には課長クラスか、もうすぐ課長に昇進という主任クラスが任命される。教育責任者は個々の新入社員が3年後に課やチーム内でどんな存在になってほしいかといった中長期の視点ももちながら、年間の育成計画を策定する。また直接の教育係を任命するなど、新入社員のOJTについて、文字通り明確に責任を負

う立場となる。「これまでは3カ月の導入研修が終わった後、新入社員をどのように育成するかは現場に任せきりで、人事はその内容をあまり把握していなかった。教育責任者を決めることで、新入社員の育成について人事と現場がそれぞれ何に責任をもつかが明確になりました」（浅田氏）。

年度末、責任者に 個別のヒヤリング

現場の責任者を明確にしただけでは、教育責任者と現場をフォローする仕掛けが、新教育プログラムの随所に盛り込まれている。新入社員の本配属から1カ月あまり経った6月、事業所ごとに集まった教育責任者に対し、プログラムの趣旨説明会が開かれる。本配属前における導入研修の基本方針は、学生から社会人への意識の切り換えであることや、グループディスカッションを中心としたカリキュラムであること、プレゼンテーション内容など研修での新入社員

株式会社トクヤマ

- 事業内容：化学品、セメント・建材、電子材料、ファインケミカル製品などの製造・販売
- 本社所在地：山口県周南市
- 設立年：1918年
- 従業員数（連結）：4,568人（2005年3月末）
- 売上高（連結）：2375億5200万円（2005年3月期）



トクヤマ東京本部での教育責任者向け説明会

員の様子が、教育責任者に伝えられる。また本配属から半年後に実施される新入社員フォローアップ研修の前には、教育責任者を集めた交流会も催される。ここでは半年間、育成計画をどのように進めているか教育責任者同士が情報交換するほか、策定した育成計画の提出も求められる。さらに2月には、教育責任者を対象とした人事の個別ヒヤリングもある。新入社員の悩みや相談にどのように対応してきたか、報・連・相やPDCAをどのように習慣づけてきたか、育成にどう取り組んできたかなど、新入社員本人の様子だけでなく、教育係と教育責任者自身の1年も振り返る。「順調に育っている若手だけでなく、成



V-up推進・支援チーム主管
石飛泰三氏

企業事例2

日産自動車

縦と横の関係をバランスよく 自ら成長できる場を若手に提供

長になんらかの問題が起きて力を発揮できていない若手への配慮やフォローに、上司がいろいろな考え、対策を立てている。またそのことを人事がよりリアル

に把握でき、適宜支援できるようにになりました」（浅田氏）。見直しから3年目を迎えるが、新入社員の教育プログラムを見直したことが、2年目、3年目の若

日産自動車におけるOJTの現状は、

「コミットメントとターゲット」による

縦の関係と、「クロスファンクション」

による横の関係の連携に注目すると理

解できる。まずは縦の関係、「コミット

メントとターゲット」から見てみよう。

「コミットメントとターゲット」は、業

務における目標設定に使われる言葉だ。

コミットメントはいわゆる「必達目標」。

そしてターゲットはコミットメントを超

えてさらに高みを目指すための目標だ。

99年のゴーン改革以降、このコミットメ

ントとターゲットによって、特にマネジ

ャーは厳しく設定された目標の達成が

求められるようになったという。同社の

ホワイトカラー部門では、マネジャー1

人あたりのメンバーは4人あまり。少人

数の力を引き出しながら、高い目標をク

日産自動車株式会社

- 事業内容：自動車およびその他の輸送機器の開発、製造・販売
- 本社所在地：東京都中央区
- 設立年：1933年
- 従業員数（連結）：169,644人（2005年3月末）
- 売上高（連結）：8兆5763億円（2004年度）

リアしなければならぬ。「4、5人の

チームだから、『年次に応じた経験を』

などといったられない。できる人には

どんな仕事を任せるようになり、任さ

れる若手は仕事を通じてあつという間に

成長していく」と人事部人財開発グル

ープ主担の今場和弘氏は説明する。

「隣の仕事も見えない」 目標強化でマイナスも

しかしコミットメントとターゲットで

縦のつながりが強まることは、マイナ

スの効果も生む。目標達成を強く追い求

めるあまり、自らのチームや部門のこと

手の成長とともに、職場の育成環境にも好影響を及ぼしているという。

しか考えなくなってしまうが、社員を対象としたアンケート調査では「隣のチームの仕事さえよくわからない」「個人的には仲のよい同僚と、仕事で協調して成果をあげる機会がない」といった声も寄せられているという。「自分のチームのことだけ考えていては、当然顧客が望むことも見えにくくなる。それでは目標は達成できても仕事の質を高めていくことは難しい」。人事部人財開発グループ主担の大江功次氏という。

そこで注目されるのが、クロスファンクショナルな協働だ。同社の「クロスファンクショナルチーム」はすでに部門横断的な取り組みとしてマスコミにもよく取り上げられてきたが、これはチームも参加者もかなり限定されたものだ。ここではより多くの社員が参加するクロスファンクショナルな取り組みとして、V-FASTを紹介しよう。

V-FASTは、日産グループ各社のビジネスプランを促進する手段として、2001年から導入された。V-FASTの1プロジェクトは「リーダー」「パイロット」「ファシリテーター」が各1

企業事例3

P&G

仕事と密接に結びつく 能力開発プランを毎年作成

仕事とトレーニング、能力開発を必ず結びつけて考えるという「P&G流OJT」の中心には、社員一人ひとりが年1回設定する、ワークアンドデベロップメントプラン（W&DP）が据えら

人、各部署から集められた「クルー」7、8人で構成される。リーダーはVFFASTの枠組みを使って解決すべき課題を提示する。通常部長クラスがなることが多い。パイロットは会議の結果提案された解決策を実行する責任者で、課長クラスであることが多い。ファシリテーターはVFFASTの中心ともいえる存在で、クルーの選定、会議の準備をパイロットと相談しながら進め、司会進行も務める。VFFASTの会議はこうした準備を経て、通常半日から一日の会議で解決策を決め、実行される。

正式なファシリテーターとなるには、2回の研修参加と、2回のファシリテーター経験が必要だが、一連の研修と実習の経験者が、すでに国内の本社、

グループ会社に合わせて1500人いる。VFFAST推進・支援チーム主管の石飛泰三氏は「入社2、3年目の人も研修に参加するようになっていく。今年はさらに400人、ファシリテーター資格が増える予定です」と、制度の定着ぶりを強調する。

VFFAST参加で ネットワークを構築

「車種ごとにバラバラにユーザーへ送っていた新車紹介のダイレクトメールなどの、制作、発送時期を合わせることでコストを削減。ユーザーにとってもDMがまとめて届くので利便性が上がった」といったVFFASTプロジェクトが、2

003年に750件、04年には1100件実施されたという。「VFFASTを通じて他部門がどんな仕事をしているか、どこにどんな情報をもつ人がいるかを知ることができる。独自のネットワーク構築につながります」（石飛氏）。

このように視野とネットワークを広げることが、大江氏のいう「仕事の質」を高めることにつながっていくのだろう。「コミットメントとターゲットの縦の関係、クロスファンクショナルの横の関係のバランスをとりながら、いかにメンバーが成長できる場を設定してやれるか。部下を教え、育てるといよりは、メンバーが自ら成長できる場を設定していくことが、マネジャーの仕事なのだと思います」（今場氏）。

プロクター・アンド・ ギャンブル・ ファー・イースト・インク

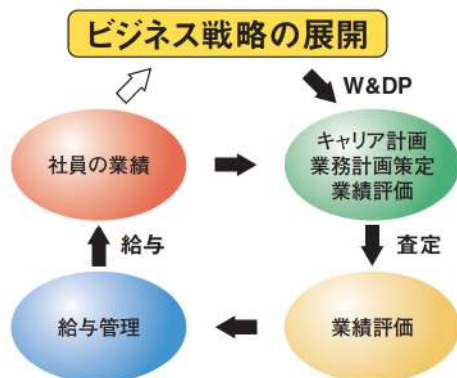
- 事業内容：洗濯洗剤関連製品・紙製品・医薬部外品・化粧品・食品などの研究開発、販売、輸出入
- 本社所在地：神戸市東灘区
- 設立年：1983年
- 従業員数：4400人（2004年7月現在、関連会社も含む）
- 売上高（グローバル）：514億米ドル（2004年6月期）

れている。同社では年に一度、全社のビジネス戦略が部門→チーム→個人と分解され、一人ひとりの仕事が決まってい

く。「例えば部門全体が15%の売上増を目指す場合、その目標達成に対して必要な行動のうち、どの部分を社員Aさんが担うかが明確にされます」とヒューマン・リソーシズ・アソシエイト・ディレクターの舩谷隆直氏はいう。「今年どんな業務を担当するのか、それを通じて個人のキャリアをどのように発展させていくのか。これがデザインできれば、その年のW&DPは大半が出来上がったようなものです」。

W&DPはどんな要素で構成されているのか、さらに詳しく見てみよう。ま

【図表2-1】P&Gの能力マネジメント・サイクル



ヒューマン・リソースズ
アソシエイト・ディレクター
舩谷隆直氏

ずは「総合評価」。ここには前年の評価と今年の業務計画、それを通じた本人への期待、さらには仕事をする上での長所、短所などが、本人との話し合いも踏まえて、上司によって記入される。

数値化された指標を可能な限り設定する

全社の事業戦略から分解された個人の業務はどんなものだったか、業務の成果をどんな指標で測り、どう評価されたかが示される。舩谷氏の場合なら「W&DPを全社員の××%以上が、年1回更新」「従業員サビーである項目の数値を○○%以上に」「女性の管理職比率を△△%以上に」というように、できるだけ数値化できる指標が立てられる。同様に今年の仕事についても、どんな仕事をし、何で成果を測るかを決めておく。

総合評価の記入には「360度評価」も活用される。上司、部下、さらに顧客にもアンケートをとることで、マネジャーの一方的な評価ではなく、透明性、客観性が保たれるという。この「総合評価」によって、自分に何が期待されているのか、仕事をする上でどんな経験やトレーニングが必要か理解できるようになっている。

この総合評価をベースに「パーソナルディベロップメントプラン」も策定され

る。総合評価の内容を受けながら、「今後リーダーシップをより伸ばす必要がある。自らリードし、上位者を引っ張る必要があるプロジェクトを多数担当する」「リーダーシップ開発の研修に参加する」というように、何をポイントにどんな仕事を経験し、研修を受講するか、担当する業務と関連づけながらプランを立てていく。

期中に見直すW&DP 現実との乖離を防ぐ

期初に立てたW&DPは、3カ月後や半年後に上司と本人で見直す。「見直しをしないと計画と実際の仕事乖離したり、W&DPに書いていないことはやらなくなったりしてしまう。W&DPの形骸化を避け、やり遂げるために必要な作業です」（舩谷氏）。

また、キャリアアップランニングミーティングの開催も特徴に挙げられる。直属の上司だけでなく、部門内の上位者が集まって、誰にどんな仕事を担当させ、どんな育成上の意味を持たせるのかを話し合い、情報を共有する。このミーティング内容も個々人のW&DPに反映される。

W&DPはそれだけが孤立せず、図表2-1のように同社の能力マネジメント・サイクルに組み込まれている。W&

DPなくしては査定ができず、その結果納得の得られる給与を支払えず、社員は新たな業績を生み出す動機を失ってしまう。W&DPなくしてはこのサイクルが止まってしまうのだ。「今期の仕事と目標、能力開発の計画を立てることは、日本の多くの大企業も実施しているかもしれませんが。ただ、研修や能力開発を必ず実際の仕事に結びつけることが文化として定着し、長年システムとして根付いていることは、評価をいただく点だと思います」（舩谷氏）。

これからのマネジャー 求められる「物語力」

だが、これまでは機能してきた「P&G流OJT」も「このままでは踊り場を抜けられないかもしれない」と舩谷氏は懸念する。同社ではこれまでプレイヤーとして優秀な人がマネジャーに昇進してきた。その結果、本来は一定のレベル以上は、プレイヤーからコーチへ変わる必要があるのに、その切り替えがうまくできていないという。「OJTのデザインが必要な時期に来ている。例えばOJTでありながら、1対1ではなく1対5、6人で、仕事をする上で重要な事柄を伝播することがマネジャーには求められるのではないか。物語に込めて伝える能力が必要になっていきます」。

OJTの戦略的な活用とインストラクショナルデザイン

中原孝子氏 (インストラクショナルデザイン社長)



なかはら・こうこ
(株)インストラクショナル
デザイン社長
国立岩手大学卒。米コ
ーネル大学大学院で、教育
の経済効果、国際コミュ
ニケーション学などを学
ぶ。米系製造販売会社、
金融機関などのトレーニ
ングマネージャーを経て、
2002年から現職。

まずは分析から始まる

インストラクショナルデザインの考え方で研修プログラムを設計すれば、このようなことは起きにくくなります。「サーベイの結果、従業員のモチベーションが下がって

日本企業では「現場は忙しく、研修に行く暇がない」というように、本社の能力開発部門が用意する研修メニューに、ラインがメンバーを参加させるのを歓迎しない場面があるようです。「研修プログラムは業務改善などにつながらない。現場でOJTしていたほうがまし」と考えているからでしょう。

いることがわかった」という前提から、どのようにインストラクショナルデザインが進んでいくかを説明しましょう。まずはなぜモチベーションが下がっているかの分析からスタートします。景気の悪化で自社の商品が売れないからか、それとも別の理由か。社員へのインタビューなどで明らかにしていきます。

分析を進めた結果、モチベーション低下には上司と部下のコミュニケーション不足が影響していることがわかりました。ここまでの分析段階は重要です。プロジェクト全体に必要なパワーのうち、4割くらいがこの分析段階に割かれます。問題の所在が明確になれば、解決のためどんな手法を組み合わせ、どんな施策を打つか、施策の効果をどんな指標で測るかが明確になります。この場合、施策の設計もいろいろなパターンが考えられます。例えばマネージャーに評価者研修やコーチング研修を受講してもらいます。または人事制度との組み合わせで目指すべき人材像を設定し、設定した人材像を、部下と話をすることでどのように活用するかを研修で伝えるといったことも考えられます。

こうした施策を実行し、効果を測定します。測定にはなるべく数値化可能な指標を選びます。例えば研修後、上司と話す回数は増えたか、指示がわかりやすくなったか、目指すべき人材像が理解できるようになった

考え方をOJTにも採用

たかなどを、マネージャーや本人にアンケートをとるなどします。最終的には従業員サベイでの、モチベーションのスコアに変化があったかどうか測定の対象となります。こうした測定結果をもとに、施策の評価をします。

一部の先進的な米企業では、こうしたインストラクショナルデザインの考え方を、OJTにも活用し始めています。ある原子力プラント会社の例を簡単に紹介しましょう。

この会社は日本で相次いだ原発関連の事故をきっかけに、自社の安全を守るための体制や安全への意識を見直そうと考えました。まず現場での体制や意識の現状を分析し、その現状を現場の従業員たちがどう思っているかについても調べました。

その上で理想的な安全管理プロセスのあり方は研修で従業員に伝えました。その実行には日々のOJTが重要だということから、OJTのチェックシートを作成。これを元に「研修で学んだ手順を踏んで仕事をしているか」「研修で学んだことと現場の整合性を持たせているか」などを細かくチェックしています。

日本企業のOJTを振り返ってみると、おそらく「やりっぱなし」になっているの

だと思っています。きちんと指標をとらなければ、OJTで学ぶべき事柄についてトレーニング前はどのくらいのレベルか、どのくらい改善したか、どれだけ組織に影響を与えたかがわからない。それでは育成戦略の手段として捉えることは難しくなります。OJTをどのように活用することは、アメリカでもこれまでは難しいと思われてきましたが、インストラクショナルデザインの考え方を応用することで、可能になってきているのです。

インストラクショナルデザインの手順



Key1. 分析による学習目標の明確化

Key2. 評価項目と評価タイミングの設定と設計

Key3. 学習領域に適合した適切な研修設計

出典 中原氏提供資料から編集部が作成

五嶋正風 (本誌)

OJTを機能させる3つの前提

ここまで見てきた3社の事例から、OJTを機能させるための3つの前提を示そう。

最初はトクヤマのケースだ。教育責任者の決定、育成計画の策定とその提示を求めることで、新入社員を育て、成長させるOJTの担い手は現場であることを明確にしている。だが現場に責任を負うことを求めながら、その支援も忘れていない。本配属から半年後に実施される新入社員フォローアップ研修に合わせ、教育責任者を集めて交流会を開催。年度末には教育責任者に対してヒアリングも実施している。同社の浅田氏は「ヒアリングが現場に緊張感をもたせる」と表現していたが、これもOJTの責任ある実行をフォローする仕組みだといえる。

楠田丘氏は「人材マネジメントには会社全体をどう生かし、どう動かすかを考え、人事制度の設計などをする人事管理と、現場の上司が部下にどんな仕事を任せ、どう評価し、どう育成するかという労務管理がある。これからは中央の人事管理より現場の労務管理が重視される時代だ」と指摘する。労務管理の重視には、現場の人材マネジメント能力

を向上させることが求められる。第1の前提は「OJTの責任は現場にあることを明確にする。一方で、人事は現場の人材マネジメント能力向上に向け、現場の取り組みを把握し支援する」だ。

日産自動車のホワイトカラー部門は、マネジャー1人に対し、平均してメンバーは4人あまり。「コミットメントとターゲット」という形で厳しい目標が課せられ、自らプレイヤーも兼ねて、多忙を極めるマネジャーも少なくないだろう。こうした上司と部下、縦の関係を強化するだけではタコツボ化が進み「仕事の質」を高めることは難しい。そこで同社では、VFASTを始めとした、「横の関係」を意識的に組み合わせることで、成長の場を創出しようとしている。縦の関係でメンバーに仕事を割り振りながら、VFASTなど横の関係にもメンバーを送り出しているのだ。「社員を横につなぐ場を意識的に創りだし、縦と横のバランスの中で、社員が自ら成長できる場を提供する」これが前提の2番目だ。

最後にP&Gのケースを見てみよう。

360度評価によって、顧客の声が個人の目標達成度の評価に生かされている。上司だけでなく、事業の中でつながりのある顧客の声を評価に反映することで、事業の目標と個人の目標を結びつけている。また能力開発についても仕事の目標との関連づけが常に求められている。「いくら本人が海外勤務をしたい、語学を身につけたいと思っても、業務目標との関連が明確に示されなければ、能力開発としての優先順位は下げられる」(舛谷氏)。

多くの日本企業では、企業や部門全体の戦略や目標と個人の目標、そして個人の能力開発の目標がバラバラに存在し、関係づけられないことがまま起きているのではないだろうか。全体の目標と個人の目標がしっかり結びつけられず、そこに乖離があれば、評価に対する不満につながるのではないだろうか。また能力開発の目標が個人や全体の業務目標と結びつかなければ、「何のための研修、OJTか」があいまいになってしまっだろう。第3の前提は「事業全体の目標と社員個々の業務目標、そして能力開発の目標に密接な関係を持たせる」ことだ。

Part 1
業績と学習の同期化はどうすれば可能か

Part 2
経営人材育成の中でのOJT

3

論考 OJTの進化形

OJTの進化形を考えていくとき、
「多忙な現場で、業績と学習をいかに同期化させるか」
「経営人材の育成とOJTをどう関連づけるか」
この2つは重要なテーマとなる。
2つのテーマへの答えとして、3人の研究者から寄稿をいただいた。
読者のみなさんが、各社の「OJTの再創造」を考える上で、
これまでになかった視点が得られるだろう。

文・構成 五嶋正風（本誌）

Part 1

業績と学習の同期化は必ずしも可能か

このパートでは、顧客価値実現の場での学習と業績の同期化を実現する、ワークプレイスラーニング(WL)の枠組みと、実証実験の成果が報告される。「OJTに時間を割けない、うまくいかない」という現場の悩みの解決法だけでなく、新たなワークスタイルの提唱まで含んだ寄稿に、注目いただきたい。

寄稿

ワークプレイスラーニング
変化の時代のOJTとは

蔣麗華

(リクルートマネジメントソリューションズワークプレイスラーニング・プロジェクトリーダー)

1日15分、仕事の隙間時間に「変化感知力を基点にした機会創造学習」を組み込み、小さな機会創造からワークスタイルを革新していく。新OJTメソッドとしての「ワークプレイスラーニング」実証実験の成果を報告するとともに、新しいワークスタイルの創造を提唱する。

顧客変化の感知を
基点にした新OJT

「ワークプレイスラーニング」は、変化の時代の能力開発研究から生み出したOJT再創造のためのコンセプトおよびメソッドである。一般にワークプレイスラーニングという言葉は、「職業教育」

や「仕事で身につけるべき学習」という意味を指す一般名称として使用されているが、現場というものを本質から考えると、非常に奥深いキーワードだ。

人材の能力は仕事を通してより大きく開発されるというのは職業能力開発の原点だが、働く個人がその原点を実感できる場合はどんな場合にも必ず、働く個人の持続的能力開発意欲が事業の持続成長の方向と一致し、かつ、その努力に対して次につながる知見を得られる機会報酬を含んでいるものである。

変化の時代における能力開発の最大のチャレンジは、この原点を1人でも多くの人材に少しでも早く体験させられる現場を再創造することであり、その鍵はこの原点を顧客や市場の変化と同期化することにあると考え、研究をスタートさせた。

したがって、「ワークプレイス」を「顧客価値を実現し、業績を生み出す場」の総称とし、「ワークプレイスラーニング」とは「顧客価値の実現の場での、学習と業績の同期化」であると積極的に

定義している。「ワークプレイスラーニング」は、働く人にとっては、「変化を自分の感覚で感知し、未来志向で仕事を革新する力」の獲得、実践的にいうならば、「顧客の期待の変化を取り込み、顧客価値創造の視点で職務を革新し、新しいワークスタイルを創造していく力」の獲得だ。経営陣にとっては、「人材の能力の更新スピードをマーケットタイムとリアルタイムにしていく組織力」の獲得である。

機会創造型学習の
2つの学習モデル

以下に述べる「ワークプレイスラーニング」実証実験は、「顧客価値の実現の場での、学習と業績の同期化」という積極的定義を現実のものとするべく、必要な学習メソッドやサポートシステムの条件を検証したものである。その中心は、独自に開発した15分単位で実行可能な「顧客変化の感知を基点とする機会創造型学習」を日常の仕事時間の流れの中



しょう・れいか
2005年3月まで6年間、リクルートワークス研究所主任研究員として、知的資本研究と能力開発系の研究に携わり、ワークプレイスラーニングメソッド&システムを開発。1990-98年、リクルートワークデザイン研究室、HRD研究所でコミュニケーション技術研究、トレーニング技術研究、リクルートの人材系サービス部門の人材育成プロジェクト等を手がけた。

【図表3-1-1】実証実験の概要

参加メンバー	百貨店 顧客サービスチームの13人	航空会社 地上サービス職の19人	業務の特性	仕事に必要な情報・知識は多岐にわたり、しかも毎週変化する ①毎日500～600の問い合わせを受ける仕事 ②2週間サイクルで商品構成リモデル ③多種類のDMの内容把握	仕事に必要な情報・知識は多岐にわたり、しかも顧客の即応要求は極めて高い ①1～2分の顧客対応で、即応要求の高い問い合わせを頻繁に受ける仕事 ②いつ何が起こるかかわからない仕事環境で、不特定多数のお客様に対応 ③様々な運賃種別によるチケットルールや付帯サービスを把握
実施期間	(PC実験) 2003年11月中旬～12月上旬 (端末実験) 2004年1月中旬～2月中旬	(ペーパー実験) 2004年11月中旬～12月初旬 (端末実験) 2005年1月中旬～2月中旬	事業の特性	顧客ニーズの個別化、複雑化に対応したサービスの提供が急務	顧客ニーズの個別化・複雑化に対応したサービスの提供が急務
実施目的	顧客サービスを革新するテーマの発見	顧客の変化をめぐる情報共有・ノウハウ伝承のしくみづくりの試行			
チームの特性	多様な職歴・勤務形態の人材が、非常に忙しい職場で働いている ①20代～60代の13人 ②様々な職歴・勤務形態 ③40種類のシフトで7カ所の持ち場をローテーション	流動人材層が多く、多様な雇用形態の人材が非常に忙しい職場で働いている ①20代～50代の19人 ②様々な雇用形態 ③1日約17時間の営業時間中、4～8カ所の持ち場を2チーム交代制でローテーション			

に組み込む実験であった。この機会創造型学習とは、「今、顧客価値創造に必要な不可欠で不足している知識」の自己発見・創造・活用を促進するもので、2つの学習モデルを組み込んでいる。

1つは、**変化の時代に着目した継続学習モデル**である。すなわち、「働く人は遭遇する変化について一定のリテラシーを感じる必要があるならば、変化の事実をよく見ることができ、したがって、自己能力の限界点と同時に未来に必要な不可欠の不足知識を自己発見できる。そしてそれこそが、自己能力の持続的更新の原動力となる」である。もう1つは、**慮る力による仕事創造モデル**だ。「働く人は遭遇する顧客の期待について一定の先読みをすることができれば、顧客の感情の流れをよく感じることができ、したがって、顧客の期待を1つとして同じでないと認識し、その期待に対して制約の中でも最善の解を発見し創造することができ、そしてこれこそが、正解のない中で仕事の創造の原動力となる」である。こうしたアプローチは、実証実験に協力いただいた2社に実際の職務革新をもたらした。2社の実証実験の結果を交え、変化の時代における能力開発のあり方を考察し、新しいワークスタイル創造の一助としたい。

サービスを扱い、サービスの革新が競争優位のポイントである。②仕事に必要な情報・知識が多岐にわたりかつ短期間で変化する。③多様な雇用形態の人材を多く抱えかつ人材構造の流動性が高いため、ノウハウ・知識の蓄積共有が容易ではない。これら3条件に合致する現場とし、伊勢丹と日本航空の2社に協力いただいた。ともに顧客接点部門のあるチームが選出されたが、実験チームの具体特性は図表3-1-1のとおり。

伊勢丹の実験チームは、顧客の様々な問い合わせに対応する顧客サービス職13人、日本航空の実験チームは、空港での顧客サービス職19人だった。どちらのチームも競争の激しい業界にあり、サービスの革新力が不可欠である。また、忙しい現場で要求される知識性が非常に高い一方で、派遣社員や契約社員を多く抱えており、同じ文脈を共有しながら自然に情報・ノウハウの共有伝承を行うことが困難な状況にあった。

実験目的は、各々の実験チームの意向に従い、伊勢丹の実験チームでは「サービス革新のヒントの発見」とし、日本航空の実験チームでは「顧客の変化をめぐる情報共有・ノウハウ伝承のしくみづくり」とした。中心となった実験方法は以下のとおりである。

①メンバーは実験期間中に通常の仕事時間の中で毎日15分確保し、15分単位で入力できるようデザインされたWLワーク（機会創造型学習）を実行。

②個々のメンバーのWLワークの進捗内容を他メンバーは毎日自由に閲覧。

③実験メンバーは、実験期間終了後に集計された全員の学習データをレビューし、チーム全体で感知した顧客の変化を抽出。

なお、実験メンバーにはPDAを1人1台提供し、データ通信用PHSで実験専用サイトにアクセスし、いつでも学習データを入力し閲覧できる環境を用意した。

**個人の変化感知を
変化文脈情報に転換**

PDAを活用したWL実験で、のべ1カ月間、全員が毎日15分程度のWLワークを実行した結果、どちらの実験チームでも、顧客の隠れた期待の発見とそれに応えるための新しい機会創造が起こった。それらは、ベテラン社員のノウハウ伝承を意図したOJTや物理的に限界のあるOFF-JT、成功事例共有などのナレッジマネジメントシステムでは、容易には実現し得ないことだった。

伊勢丹の実験チームの場合、最も特徴的な成果は、「このニーズは、毎年決まったニーズ」「このような問い合わせは自社では応えるのが難しいニーズ」とされていたテーマについて、WLワークを通し、同じように見えるニーズでも小さな違いがあり、その差に敏感になることで、関係部署を動かすほど影響力の

ある情報発信ができるということを体験したことである。

通年で発生していた、ある顧客層のあいまいな問い合わせをめぐり、一定の応対ノウハウで対応していたが、期せずしてほとんどの実験メンバーがこのテーマを取り上げた。メンバーの年齢は20代～50代、得意分野も経験年数も異なるが、期間中収集したケースの約3分の1がこの顧客層に集中しており、通常の応対では十分ではないという問題意識をみながついていくことがわかった。改めてこのテーマを掘り下げてみると、各メンバーがそれぞれにWLワークを進めるにつれ、着目している顧客の事実の違い、その感じ方、集める情報の違いなどが共有された。そしてそれらには「その顧客層がどのような文脈で同社に高い期待を寄せているのか」を読み取り、語るに十分な事実が含まれており、ワークが進む中でメンバー自身がその文脈を発見していった。結果として、今までカバールできていなかった顧客層向けの実験的サービスの立案につながった。

以下に実験参加者の感想を紹介する。

- 小さなところにヒントがあり、やれることがたくさんあることがわかった。
- 自分たちでキャッチした事実を分析し、関係部署を動かす有効な事実を発見することが面白かった。
- 自分でも知りたいと思っていたことがすでに調べてある、こんなご案内をしながらこんな先のことを考えているんだな、そこまで掘り下げて調

べているのかなどがわかり、入力内容がきっかけで会話が進んだ。

- ベテランの方の入力内容を見て、「もう少し詳しく教えてください」と自分から聞いていくこともあった。

● WLワークを通して、それぞれが個人個人になり過ぎない、個人の強い分野について全員が知っているという状態になれる点がいい。

1人で経験するより 数倍の速さで把握

日本航空の実験チームの特徴的な成果は、判断基準の蓄積と共有が容易でないテーマについてのWLワークが、全体の約半分に達していたことである。

「新サービスをめぐり状況把握や情報提供に細心の注意が必要なケースや、関係部署とのコンタクトが必要なケースを他のメンバーに知らせたい」「顧客の期待の高さから見て現状のルールでよいのか、他メンバーに意見を投げかけ、関連部署に問題提起したい」「既存のサービスだが勤続年数やシフトのめぐりあわせで場数が不足しているケースについて、すぐそばに應對に必要な情報や情報源を知っているメンバーがいなくて困ったことがある。そういうことがあることを他メンバーに知らせたい」などの観点からケースを取り上げ、互いに未遭遇のケースを追体験しあうという状況が生まれた。それにより、1人で経験するよりも数倍の速さで、「さまざまなサービスに

ついて顧客の要望がどの程度多岐にわたっているか」という知見を獲得し、それにより遭遇しうる顧客の要望を予め準備することへとつながった。

今回の実験期間では、メンバー1人あたりの顧客ケースのワーク件数は平均6・6ケース、他メンバーのケースの閲覧件数は平均26ケースで、自分で経験したケースの約4倍のケースを追体験したことになる。それにより、同じ情報について何人もが別々に問い合わせるなどの無駄な仕事時間が自然に減少し、メンバーは互いの時間を節約し、節約できた時間で、より創造的なテーマにWLワークを振り向けるという現象を生んだ。

実験期間中に実施されたある顧客サービスについて、顧客に届く情報を事前に入手していなかったため予期せぬ問い合わせが多数発生。チーム全体がこうした文脈におかれていることが共有されるにしたがい、次々と困難に遭遇したケースが取り上げられ、WLワークの内容は顧客サービスに即時に活用され、顧客の不案内状況を解消していった。

さらに興味深いのは、取り上げられるワークの水準が、最初は特定部署から手続き情報を入手すれば解決するケースだったのが、次第に、判断が複雑なケースでより適確な判断基準を探索しようとするものや、顧客から提案や意見を求められるケースで自分なりに参考情報を入手しようとするものに発展していったことである。

メンバーがそれぞれに可能な時間にワ

顧客の変化について 考え続けるチームに

ワークしているにもかかわらず、収集されたケースのバリエーションにほとんど重なりがなかった。そして、全体ふりかえりワーク時には、自分たちの知識不足の領域について会社に教育機会の提供を逆提案。実験期間中のWLワークをオプザープしていたサポート部門は、このチームへの教育投資を決定した。こちらも実験参加者の感想を紹介しよう。

● こういう状況のときに、自分がどこまでやってよいのかなど疑問に思っていたことがわかる。そこまでやっていいのか！と、場数を踏んでいかなければならぬと、なかなかできないことも、こんなふうに事前に知っておくだけで安心できた。

● 新しいサービスをどんどん行っている中で、いろんなスタッフが受けたお客様の質問が同時にわかる。お客様が今何を必要としているかがわかり、ニーズに合った対応を準備できるのがありがたかった。

● 今までお客様のご質問にはその場で回答、解決していたが、よく気をつけて聞いてみると、意外と情報だけではなくて、これからのことや、たくさんさんの情報の中でどれを選んでいいのか、という意見を求めてきていることに気づいた。

● 今この分野の知識があれば、お客様の状況を瞬時に把握し、もつと迅速に的確に対応できる。自分たちをもっと教育してほしい。

さて、以上のような成果を生み出したWLワークは、伊勢丹の実験チームの場合1人あたり平均6時間42分（1カ月間、チーム全体では87時間6分）、日本航空の実験チームの場合は1人あたり平均7時間6分（同、チーム全体で113時間32分）だった（いずれも事後インタビューで参加メンバーの所感に基づき、目安ワーク単位時間×個人ワーク実績工数で算出）。この結果は、毎日わずかな時間であってもWLワークを継続することで、「チームの全員が顧客の変化について事実に基づき、考え探索し続けている」という状態が1カ月で出現したことを意味する。この時間は、日常の仕事時間から各メンバー自らが捻出した時間で、特別に会議時間や研修時間を設けたのではないことも付記しておく。

2社の実験結果は、各チームの仕事・事業特性を反映したものになったが、本質的には等価な成果が得られたと考えている。すなわち、個々人が感知した顧客変化情報が大きな変化文脈情報に転換されていくプロセスが起り、大きな変化文脈情報を徐々に認識していくことで、各自が投じた15分の時間が、確実に現実を前に進める行動に活用されているということである。

こうしたWL実験の結果に照らすと、

過去のOJTには2つの限界があることが見えてくる。1つは、ベテランと若手では同じ顧客を見ても、ニーズを仮想する文脈が異なるが、その障害を克服せずに、ベテランから若手へのノウハウ継承は成立させようがないということである。もう1つは、現場には、常に顧客の期待をめぐり常に変化する領域が存在し、この領域については文脈創造のスピードがものをいうが、これを暗黙知の次元で行うには1つ目の限界と同じ障害がある。また、ハイパフォーマンスの成功体験を形式知化し共有させる方法では、自分で考える力は解発されにくいという障害がある。

言い換えれば、世代を超えて継承したいノウハウと、新たに創造するノウハウの2つの領域で、新しいOJTが求められているのであり、そのためには、共通文脈・共通言語を持たない人材層の間で文脈を自覚化する次元の言語を整備する必要があることである。WLではこれを「**自覚知**」（Ⅱ「**自分は今何に向いているのか**を感じたり働きかけたりしようしているのか」を言語化する次元）と呼び、WLワークには第三者が学習データを受けつけ、それらデータの認知のレベルを整理して学習者にフィードバックするという工程をはさんでいる。2社の実験では、自覚知の次元を解発することにより、判断基準の蓄積共有をスビードアップしうることも検証できた。

変化の時代にしつかりした能力基盤をもつことは、変化を先読みしとりう

新しいOJTに気づかされた

河合眞吾氏

(日本航空インターナショナル人事部企画室次長)

本社、グループ会社にかかわらず、あらゆる部門に共通する課題として、ここ10年くらい「ノウハウの伝承がうまくいかない」「OJTがうまく機能しない」ということがいわれていました。正直にいえば、ワークブレイスラーニング(WL)の実験の話を聞いたときは、最初からこれらの課題に明確な解決の道筋が見えたわけではなかった。ただ「この考え方はこれらの課題解決に向けて何か使えそうだ」という直感から、実験に参加しました。

自律的に課題を発見

参加して気づいたことのひとつは、OJTのあり方が変化しているということです。先輩は先輩より多くの知識やノウハウを抱えており、その知識やノウハウを伝えるため先輩が指導する。実験前はそれがOJTだと考え、分社化が進み雇用形態が多様化する中、それをなんとか復活させようともがいていました。ですが、そのようなOJTは旧型だったのです。では新しいOJTとはどんなものか。WLではお客様の声か

る行動を予測するための自分なりのフレームをもつことに他ならない。顧客の変化は、現場スタッフの前に立つ顧客の心の中で起こり、そしてそこから個人や組織が成長する機会が瞬時に出現する。これが、サービス経済化がますます進む

中で、働く個人と企業が直面する現実である。

そこには、正解学習や一定スキルの習熟も知識も、「在庫」がきかない世界が広がっている。どこかにある正解を探しに行っているようでは手遅れであり、



日本航空インターナショナル
人事部企画室次長
河合眞吾氏

ら自律的に現場の課題を発見し、情報を共有しながら、それらをつつと解決していきます。ここでのラーニングは学校での押し着せの勉強とは全く違うもので、これが新しいOJTのあり方だと気づかされました。

実験はある空港の顧客接点現場で実施しましたが、顧客接点での若い社員の離職率の高さは当グループでも問題となっていました。私も顧客接点を現場にもつ部門の総務だったことがあります。退職者の多くは、仕事の奥深さや面白みに気づかぬまま、「決められたことをきちんとやるだけの仕事」と、悪い方向に見切りをつけて辞めている印象をもっていました。

社員の気づきに驚き

WLの実験では「他の人の書き込みを見て、今まで経験した範囲より数倍の経験が一度に自分の中でできる。お客様に何が必要なのかリアルタイムでわかり、予め調べておくなど、ニーズに合った対応を準備できるのがあるがたい」など、社員たちはこ

こまで気づき、考えるようになったかと驚かされるような声が多数集まりました。WLが自律的に考え、判断し、行動を起こすきっかけになっていると感じられます。こうして顧客接点の仕事の奥深さ、面白みに気づくことが、各人のやる気を向上させます。結果として離職率を下げるだけでなく、新人を含む社員の力を引き出すOJTの新しい形だと思っています。

また、WLを続けることで現場の声、すなわちお客様のリアルな声がたくさん集まり、お客様が今何を望んでいるかが浮き彫りになってきます。これらの声に答えて、現場は自らの仕事を改善していくのですが、一方で分社の枠組みを飛び越えなければ、解決できない問題が必ず出てきます。こうした問題を本社がきちんと理解し、解決策を示していくことが重要です。本社と現場が車の両輪になることで、WLはより大きな成果を挙げられると考えています。

その場で創造できなければ、顧客は待つてはくれない。リアルタイムで需要創造・供給が成立されなければならぬ。この現実について、働く人のモチベーションを不安から好奇心に転換できるかどうか、変化の時代の能力開発の本質ではないだろうか。その転換には、現場の創造力を管理パラダイムから解放する必要があるだろう。管理パラダイムのまま、いかに学習テクノロジーを最新化しようとも、OJTの再創造には至らないからである。

WLはすべての時間を創造的にせよということ提唱するものではない。1日のたった15分を、安心して創造パラダイムで過ごせる時間として確保し継続することを提唱したい。WLではほんの少し、働く人を管理されるパラダイムから解放し、1つとして同じでない顧客の期待によって自分を動かし、能力を磨き、それによって仕事や組織を創造的にする喜びを感じて働く体験を、少しずつ発展させていくのである。この新OJTに、もし多くの働く人が共感してもらえらるなら、いったいどんな組織や社会が生まれるだろうか。

変化を感じ取り、考え行動する人間力をいかにして触発するのか。

そして、いかにして新しい生活や社会を創る職業能力に高めていくのか。

「ワークブレイスラーニング」の目指す地平はこの問いの中にある。

経営人材育成の中でのOJT

経営人材育成の中でのOJTのあり方について、気鋭の研究者2人から寄稿をいただいた。平野光俊氏は人事部集中と職務主義のミックスが日本型人事の進化型になると予測。その進化型は「コア人材個別管理とキャリア自律支援を徹底することで機能すると説く。内田恭彦氏は「コア人材の育成にも経験(OJT)」が重要な役割を果たすことを出発点に、人材をどう類型化し、どんな経験をさせるべきか、持論を展開する。

寄稿

日本型人事管理における進化型と人材育成

平野光俊 (神戸大学大学院経営学研究科助教授)



ひらの・みつとし
神戸大学大学院経営学研究科助教授
1957年生まれ。98年、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。経営学博士。80年イオン(株)入社。人事部、経営企画室を経て退職。2002年から現職。著書は「キャリア・ドメイン～ミドル・キャリアの分化と統合」(千倉書房)、「キャリア・ディベロップメント～その心理的ダイナミクス」(文真堂)。

本稿では、ジョブ・ローテーションとは社員が特定の技能を発展させるためのトレーニングのやり方であり、「特定の仕事の調整様式」および「特定の人事管理様式」と結びついていると考える。そこでまず、仕事の調整様式と人事管理特性を組み合わせた2つの組織のプロトタイプ、「J(日本)型組織モード」と「A(米国)型組織モード」を構想し、なぜ特定の組織モードが特定の技能タイプおよびトレーニングのやり方に対して好ましい作動特性をもちうるのかを説明する。これは、本稿のテーマである「日本型人事管理の進化型と人材育成」を検討する参照枠に用いられる。

A型組織モードは、ヒエラルキー的調整(上司―部下といった階層を通じた

命令による垂直的調整)と、人事管理における「励み」の制度としての「インセンティブ・システム」(IS)が職務主義で構造化され結合している。A型組織モードがうまく機能するためには、上位職が示した計画を忠実かつ正確に履行する特定分野のエキスパート技能をもつ人材が必要だ。このとき隣接業務の知識はさほど重要でない。A型組織モードでは、第1に、キャリアは1つの職能に閉ざされる(フアンクショナル・キャリア)。エキスパート技能は特定分野を深く長く経験させることで身につくからだ。

職務等級制度が向くA型水平調整能力主義のJ型

第2に、社員格付制度は担当職務の大きさで決まる職務等級制度が向いている。エキスパート技能は特定の仕事と結びついているからだ。第3に、外部労働市場が発達する。標準化された仕事の定義に即した、エキスパート技能の発

展に動機づけられている人材が、社会に多数いるからだ。管理者は欠員を市場からダイレクトに補充するので、人事部の介入や手助けは必要ない。

対してJ型組織モードは、仕事の調整様式における水平的調整(同僚あるいは関連部署との情報共有による水平的調整)と、能力主義ISが結合している。この結合がうまく機能するために、企業特殊総合技能をもつ人材が必要である。第1に水平的調整を可能にするためには、様々な職場の経験、知識の共有、部門間のコミュニケーションの拡大が必要かつ十分条件だ。第2に企業特殊総合技能をもつ人材は、複数の仕事経験(ジョブ・ローテーション)を通じて育つのであり、特定のトレーニング手法がうまく実施できるかどうかは、人事管理の仕組みに依存する。つまり、ジョブ・ローテーションを通じて企業特殊総合技能を与えるには、特定の仕事と結びつかない、職能資格制度が向いている。第3に管轄を超えるジョブ・ローテーションは、全体最適の観点から人

【図表3-2-2】人事管理特性の4タイプ

インセンティブ・システム	
職務主義	能力主義
派生J型 ●幅広いジョブ・ローテーションと幅広いジョブ・ローテーションの組み合わせ ●企業特殊総合技能を発展させる人材と機能的なエキスパート技能を発展させる人材の組み合わせ ●社内労働市場での人材育成配置	J型 ●幅広いジョブ・ローテーション ●企業特殊総合技能を発展させる ●社内労働市場での人材育成配置
A型 ●幅広いジョブ・ローテーション ●機能的なエキスパート技能を発展させる ●外部労働市場に依拠した人材配置	派生A型 ●幅広いジョブ・ローテーションと幅広いジョブ・ローテーションの組み合わせ ●機能的なエキスパート技能を発展させる人材と企業特殊総合技能を発展させる人材の組み合わせ ●外部労働市場に依拠した人材配置

【図表3-2-1】A型組織モードとJ型組織モード

	A型組織モード	J型組織モード
仕事の調整様式	垂直的調整	水平的調整
人材の技能タイプ	機能的エキスパート技能	企業特殊総合技能
キャリア開発	ファンクショナル・キャリア	クロス・ファンクショナル・キャリア
インセンティブ・システム (IS)	職務主義IS	能力主義IS
人材の調達	外部労働市場から	内部労働市場から
人事権	ライン分権	人事部集中

日本企業の人事管理 2つの変化が見られる

人事部によって調整される必要がある中で、人事権は人事部に留保される。

J型組織モードでの企業特殊総合技能は、A型組織モードの標準化が進んだ機能的なエキスパート技能と異なり、多分に暗黙的な組織文脈的知識を含むことを強調したい。それゆえ、J型におけるトレーニングには直属上司と部下の関係を主体としたOJTが向いている。部下はOJTの担い手である上司を手本（モデル）として、組織に埋め込まれている暗黙的な知識を読み取る。また幅広い経験学習（OJT）が、組織固有の因果関係や優先順位の体系などの知識を増幅する。

J型組織モードは、80年代に定型化された日本型組織マネジメントの様式だ。その人事管理は能力主義ISと人事権の人事部集中といった特徴をもっている。このような人事管理特性をJ型と呼ぶ。対して、職務主義ISと人事権のライン分権が結合している人事管理特性をA型と呼ぶ。

近年の日本企業の人事管理の変化は、第1に、ISとしての社員格付制度の転換として捉えられる。厚生労働者の平成11年雇用管理調査によれば、従業員5000人以上の大企業の93・4%が職能資格制度だが、最近これを職務主義の職務等級制度や役割等級制度に

変えようとする企業が少なくない。第2に、ジョブ・ローテーションを企画・調整・決定する主体が人事部からラインにシフトする企業が増えている。能力主義から職務主義への転換は、同時に人事権をラインに分権化する必然性を持っている。というのは、職務等級制度で職務レベルを決定するための職務分析や職務評価は、人事部ではなくライン長のマターとなるからだ。

4タイプに識別 人事管理の特性

以上の議論から、人事管理特性はISにおける、(1)「能力主義」と「職務主義」、(2)人事権の所在における「人事部集中」と「ライン分権」を組み合わせ、4つのタイプに識別できるだろう。

- ① **J型** 能力主義と人事部集中の結合
- ② **派生J型** 職務主義と人事部集中の結合
- ③ **A型** 職務主義とライン分権の結合
- ④ **派生A型** 能力主義とライン分権の結合

近年、日本企業ではISの職務主義への転換が観察されるので、J型は、①変わらずJ型にとどまっているもの、②派生J型に移行したもの、③A型に移行したもの、以上3つのタイプがあるだろう。ただし現実の人事管理は、能力主義と職務主義の双方が含まれるし、人事権の所在も程度問題だ。こうした留保条件をつけた上で、図表3-2-2

のような典型図を理念型モデルとして提出する。

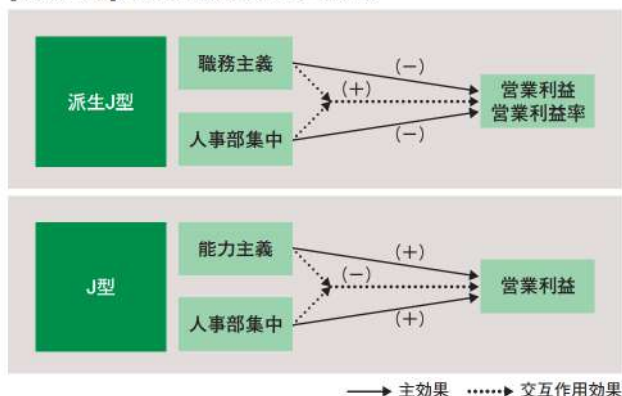
筆者は2004年9～11月にかけて、この人事管理特性の4タイプと財務業績の関係を明らかにしようと、上場製造業1108社の人事部長に、課長職層の人事管理形態の質問紙調査を行った（郵送書留方式、回答企業275社、回収率24・8%）。分析結果は、派生J型のみが、営業利益および営業利益率を高めることを示した。

図表3-2-3に示すとおり、職務主義と人事部集中、各々の主効果はマイナスだが、交互作用項（職務主義×人事部集中）はプラスに転じる。つまり派生J型への転換では、職務主義と人事部集中の単独のマイナス効果を超えるように「職務主義ISと人事部集中を同時に徹底する」必要がある。

他方、J型は、能力主義と人事部集中中各々の効果はプラスだが、交互作用項（能力主義×人事部集中）はマイナスに転じる。J型を維持する場合は、交互作用項のマイナス効果を単独効果のプラスがカバーするよう「能力主義ISと人事部集中をほとんどに行う」のがよい。これらの結果は、多様な人事管理特性が市場淘汰の基準に対して中立的でありうることを示している。現在の製造業に多様な人事管理特性の共存が観察されることと整合する結果といえよう。

職務主義に転換しようとする企業の意図は、社員の成果への貢献を職務に

【図表3-2-3】人事管理特性のタイプと業績



紐付けてランクに反映させるISを再設計し、成果主義を強めようということだろう。一方で、派生J型は人事権の人事部集中を放棄しない。J型と同様、人材育成を企図しながら、社内労働市場に人材を全体最適で配置しようとしているのだろう。しかし、必然的にラインに人事権を委譲する職務主義に対し、相変わらず人事権を人事部に集中させることは、トレードオフの関係にある。派生J型におけるISは、厳密な職務主義とは異なる性格が要請されると思われる。

職務価値と保有能力 総合的に勘案する

1つの解決方法が「役割主義」だ。職務主義が厳密な職務評価に基づきランクが構造化されるのは異なり、役割主義では「〇〇さんが担当する製造部長の職務」というように、ランクは職務価値と個人が保有する能力を総合的に勘案して決定される。その際人事部が調整に介入する。したがって、派生J型におけるISは、厳密な職務主義ではなく能力主義と折衷するタイプに変化したと推測できる。

ただし、役割主義においても必然的に人事権をライン管理職に委譲することになるから、これまでどおり個人情報人事部に集中させることは難しくなるだろう。そのことはまた、ラインによる人材の抱え込みや玉石混交人事という

「情報の費用問題」を生じさせるかもしれない。ここで、情報の費用問題は次の2つの種類が構想できる。

情報の開示インセンティブに由来する費用

個人情報をもちライン管理職が、それを人事部に開示することに逆インセンティブをもつ結果、開示と引き換えに何かを与えることでしか、管理職に情報開示させることができない。その結果、(A)引き換えに与えるものが用意できるなら、それが直接の費用となる。(B)引き換えに与えるものが用意できないなら、開示させられず、情報利用の可能性が失われるという費用が生じる。このタイプの費用を「情報の非対称性問題」と呼ぶ。

情報の探索と移転の費用

個人情報をもつライン管理職が逆インセンティブをもたなくても、人事部がその情報を活用できる状態にするには、情報を得るということに本質的に付随する費用がかかる。(A)個人情報には組織内に分散しているため、その情報に到達するための費用がかかる(情報探索費用)。(B)そのような情報に到達できたとしても、情報をもつ本人には理解できても、他人には理解できない。その情報を理解する、特別な能力を用意するための費用がかかる(情報移転費用)。このタイプの費用を「情報の粘着性問題」と呼ぼう。

したがって、派生J型では個人情報の収集に由来する問題を解決するように、新しい施策が必要となるだろう。ここで、近年多くの企業が少なからぬ関心

を寄せる2つの新しい人事施策、(1)コア人材の個別管理、(2)キャリア自律支援が、派生J型において業績に対してどんな影響を与えるのかを、先のデータを用いて検討しよう。

コア人材個別管理

情報の粘着性問題への対処として、処理すべき個人情報の量を絞り込むことが必要になる。例えば人材開発委員会などの機関を設置してポテンシャルの高い次世代リーダー候補を絞り、人事部主導で個別にキャリアを開発する「サクセッション・プラン」である。

キャリア自律支援

情報の非対称性問題への対処として、ライン長の機会主義的な行動を封じ込める必要がある。例えば「社内FA(フリーエージェント)制度」と「社内公募制度」だ。これらの施策によって、人事部はライン長を介さずダイレクトに個人情報を収集できる。このような自己人事の仕組みを機能させるには、「キャリア・カウンセリング」などを用いて社員の自律的キャリア意識を高める必要がある。

分析結果は以下のとおりだ。派生J型においてサクセッション・プランもキャリア自律支援(社内FA制度、社内公募制度、キャリア・カウンセリングの合成変数)も、それ単独では、業績(営業利益と営業利益率)に対してマイナスに作用する。しかし、派生J型と組み合わせた交互作用項は業績に対してプラスに作用する。つまり、これら新しい人事施策は、派生J型でシナジー効果

キャノンの現状にみる日本型人事管理の進化



グローバル
人事企画部長
藤井康弘氏

2004年12月期の純利益は3433億円と、5期連続で過去最高を更新したキャノン。一方で「実力終身雇用」を標榜し、一般職まで役割給を導入するなど、平野氏のいう「日本型人事管理の進化型」を体現するかのような取り組みを次々と打ち出している。同社の人事制度改革と公募制、リーダー育成の現状を、グローバル人事企画部長の藤井康弘氏に聞いた。

「役割シート」を作成
新制度のもう1つの特徴は、役割給である

りながら職務記述書以外の仕事も、「役割」に組み込めることだ。年1回、上司と本人が話し合い、「役割シート」を作成する。このとき等級の職務記述を超えるレベルの仕事も自らの役割として設定ができる。「社員が能力を高めていくには、より高いレベルの仕事をつくらなければ、より高いレベルの仕事をする必要がある。新しい仕事も、新しい行動を新制度でも後押ししたかった」と藤井氏は説明する。平野氏は寄稿の中で「（人事部集中、職務主義の）派生J型におけるIS（インセンティブ・システム）は、厳密な職務主義とは異なる性格が要請される。1つの解決法が「役割主義」だ」と指摘している。キャノンにおける役割給は、まさにこの役割主義に立脚しているといえるだろう。

キャリア自律を支援

まずキャリア自律支援だが、役割給制度の一般職への拡大に伴い、同社は4月からそれまでの社内公募を「キャリアマッチング」制度に変更、こうした変更を見据えて社員のキャリア自律を支援する、ヒューマン・リレーションズセンターを昨年1月に開設した。キャリアマッチングには300

件以上の公募が寄せられているという。「役割給を導入する一方で、社員にはキャリアは自ら考え、設計していくことを求めている。動きたいときに動ける制度が充実しなければ、それは絵に描いた餅になってしまう」（藤井氏）。

ただ、何に挑戦したいのか、どんなキャリアを描くのか、なぜ異動したいのかを明確にした上で制度を活用してほしいと考えている。そのため従来の社内公募では、すぐに公募先の事業部の担当者が面接していたのに対し、新制度ではまずセンターのカウンセラーが上記のような点を聞く面接をした上で、公募先の面接に進むよう改められた。

コア人材の個別管理については、同社は2003年から部長、課長、課長代理・主任クラスに分け選抜研修を実施している。研修に参加した約150人の「リーダー候補」については人事が把握、今後はリーダーとしての経験を積むため部門を超えた異動も意識的に実施していくという。

藤井氏は、「同社は伝統的に人材配置については事業本部の発言権が強く、その点は「人事部集中」からは少し外れるかもしれない」という。だが、ここまで見てきた公募制の見直しや、選抜研修を通じた「リーダー候補」の把握のほか、一般社員も含めた全社的な人材の最適配置を目指して「事業本部ごとの担当人事」の新設も実施している。同社は「日本型人事管理の進化型」へのステップを着実に踏んでいると見ていいだろう。

導き出された原理と進化型7つのポイント

以上の結果から、日本型人事管理の進化型について次のような原理を導き出せる。

「個人情報の非対称性と粘着性の原理」

人事部は社内の人材に関して正確な情報をすべて手に入れることはできない。人事管理は、このことから生じる問題を解決するように進化的に修正される。

上記の原理を派生J型にあてはめて、本調査の結果から以下のような結論と含意を導くことができる。ポイントは図表3-2-4にまとめておく。

(1) 派生J型は業績を高めうる人事管理特性である。日本の製造業において、かつての強みであった人材の内育育成を目的とした全体最適配置を放棄することなく継続し、しかし、ISは能力主義ではなく職務主義と折衷させた役割主義に転換し、人事部が個人情報収集し異動の決定・調整にきめ細かく介入していくことが有効だ。

(2) 派生J型では、それに付随して生じる情報の費用問題を解決するよう、

を発揮するといえる。他方、J型とキャリア自律支援を組み合わせると営業利益に対しマイナスに作用する。つまり、J型にとどまる企業では、キャリア自律支援の導入は業績向上に結びつかない。

寄稿

変革をリードするコア人材 仕事の実践を通じた育成

OJTという言葉で我々が具体的にイメージするものはどのようなものだろう

うか？ 若手社員が工場や営業、もしくはデスクワークで先輩社員のコーチングの下、実践を積み重ねる中で仕事を覚えていくというものではないだろうか。しかしそれと同じくらい重要なのは、企業のコアとなる人を仕事の実践（経験）の中で育てていくことではないだろうか。事実「日本企業は、現場は強いが戦略策定能力が弱い」、また「戦略人材

を育成する力が弱い」といった声をよく耳にする。何が現場の力なのかを見抜き、それを生かした形で顧客へ新しい価値を提供するための戦略構想を練り、変革を遂行し、組織全体の力へと編み上げられる人材の実践的育成が、必ずしも十分にできていないのだ。

南カリフォルニア大のモーガン・マツコール教授は、特定の経験はエグゼクテ

【図表3-2-4】日本型人事管理の進化型

	コア人材	普通の人材
発展させる技能タイプ	企業特殊総合技能	エキスパート技能を基礎にしつつ企業特殊総合技能も必要に応じて発展
トレーニング	幅広いジョブ・ローテーションによるOJT	幅狭いジョブ・ローテーションによるOJT
キャリア開発	クロス・ファンクショナル・キャリア	ファンクショナル・キャリア
インセンティブ・システム (IS)	役割主義IS (役割等級制度)	
人材配置	内部労働市場における育成配置	
人事権	人事部集中	
情報の非対称性問題への対応		社内公募制度、社内FA制度、キャリア・カウンセリング
情報の粘着性問題への対応	次世代リーダーの選抜・ローテーションの人事部個別管理	

人事部が個別管理する「コア人材」を絞り込む一方、異動の企画・調整をもつばらラインに委ねる「普通の人材」の二極化した人材類型管理が進展する（情報の粘着性問題への対応）。

(3) コア人材の個別管理と、キャリア自律支援といった新しい人事支援施策は、派生J型における、情報の費用問題を解決するための人事管理の修正という機能面から、その導入企業の拡大現象が説明できる。

(4) コア人材と普通の人材に二極化した人材育成は、前者は幅広いジョブ・

ローテーションを通じたトレーニングによって企業特殊総合技能を、後者は幅狭いジョブ・ローテーションを通じたトレーニングで機能的なエキスパート技能の発展を図ることになる。

(5) 日本企業にとってOJTは引き続き重要なトレーニング様式であり続けるだろう。日本企業における仕事の調整様式が、引き続き水平的調整であれば、普通の人材においてもエキスパート技能のみならず企業特殊総合技能は必要であり続けるからだ。

(6) そうであるならば、上司（先輩）と部

下（後輩）の関係において技能を伝承する実践共同体は維持すべきであり、きめ細かい人材配置を実現するために人事部は引き続きパワーを保持する必要があるだろう。

(7) 普通の人材が管轄を超えるキャリア・パスを希望するのなら、自ら異動を企画・実践するような自己人事が必要となる。個人の自律的キャリア意識は、進化した日本型人事管理において構造的に要請されているのだ。

参考文献
Aoki, M. (1988) Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge University Press (永易浩一訳「日本経済の制度分析―情報・インセンティブ・交渉ゲーム」筑摩書房、1992年)。
青木昌彦(1989)「日本企業の組織と情報」東洋経済新報社。

【図表3-2-5】16の成長を促す経験

課題	修羅場
初期の仕事経験：初期の非管理業務 最初の管理経験：初めて人を管理する ゼロからのスタート：何も無いところから何かを築き上げる 立て直し：破綻している事業を立て直す／安定させる プロジェクト／タスクフォース：独立したプロジェクトと課題を単独やチームで実施 視野の変化：管理する人数、予算、職域が増える ラインからスタッフへの異動：現場のラインから会社のスタッフ職への異動	事業の失敗とミス：失敗したアイデアや取引 降格／昇進を逃がす／修めぬ仕事：切望した仕事に就けない、あるいは左遷 部下の業績の問題：パフォーマンスに重大な問題を抱える部下に直面 既定路線からの逸脱：現在の仕事への不満に応じて、新しいキャリアに挑戦 個人的なトラウマ：離婚、病気、死などの個人的危機やトラウマ
他の人とのつながり	その他
ロールモデル：良くも悪くも並外れた資質をもつ上司からの影響 価値観：個人や会社の価値を示す行動の「スナップショット」	コースワーク：公式の研修プログラム 個人的な問題：仕事以外の経験

出典【ハイフライヤー 次世代リーダーの育成法】(モーガン・マッコール著、2002)



うちだ・やすひこ
神戸大学大学院経営学研究科
助教授
1962年生まれ。89年慶應義塾
大学大学院社会学研究科修士
課程修了。専門は組織論、組
織行動論。同年(株)リクルート
入社。組織活性化研究所、ワー
クデザイン研究室、ワークス
研究所主任研究員などを経て
退職し、2004年から現職。

変革を担う人材を 效果的、効率的に育成

イブを成長させる可能性が高いとしている。特定の経験とは、課題(最初の管理経験)、何もないところから何かを築き上げる「ゼロからのスタート」、破綻している事業を立て直す「立て直し」、など7つ、他の人とのつながり(並外れた資質をもつ上司から影響を受ける「ロールモデル」など2つ)、修羅場(特定の課題とは関係のない「事業の失敗とミス」、パフォーマンスに重大な問題を抱える「部下の業績の問題」など5つ)、その他(2つ)の計16種類の経験を示している(図表3-2-5参照)。

つまり非管理職の人々だけでなく、経営幹部を含めた経営層・管理職層もOJTに基づく学習で育成していく必要があるのだ。そして今日のように環境変化が激しく、企業が常に自己を改革しなければならぬ時代においては、先の現場の人々だけを対象にしたOJTではなく、それに加えて経営層・管理職層を含めたOJTを充実させることで、変革人材を効果・効率的に育成していく必要がある。今日次世代リーダー育成のための選抜型の研修が各企業でなされているが、これは上記のような問題認識があるからだろう。しかし忘れてならないのは、育成の基本は実践の中での経験だということだ。実践的育成の中に、選抜型研修を組み込むことが必要

なのだ。しかし誰に、何を、どのようにに経験させ、どのような知識や技術を経験学習してもらえばよいのだろうか？ おそらく現在明確な答えをもっている企業はごく少数だろう。

難度の高いテーマ 2つの大きな問い

OJTという実践的育成において、会社や組織全体を変革する知識・技術のある人材を対象とすることの必要性を述べてきた。だが、これは難度の高いテーマだ。このことを実行しようとするれば、人材マネジメント施策を考える上で少なくとも2つの大きな問いに答えを出す必要があるからだ。それらの問いとは「人材をどのように類型化すればよいのか」と「類型化された人材ごとに具体的にどんな経験をしてもらい、どんな知識・技術を学習してもらう必要があるのか」だ。

このことを考えていく上で、私が昨年経済産業省と共同で実施した調査(「日米におけるコア人材引き抜き防止に関する実態調査および人材引止め効果的なインセンティブシステムのあり方に関する調査」)のうち、日本企業データに関する調査結果が参考になるだろう。昨年10月に東証1部2部、大証、名証に上場している製造業1108社の、最も出荷額の大きい工場長宛に質問票を郵送し、回収データを統計解析したものだ(回答数255社の工場、回収率23・

1%)。

将来の経営幹部候補と 技術的リーダー候補

まず人材の類型だが、この調査では予めAからDまでの4つに分類した。Aは「将来の経営幹部候補で、部下をもっている管理職」、Bは「A以外の部下をもっている管理職」、Cは「将来の技術的リーダー候補で、部下をもたない技術専門職」、Dは「C以外の部下をもたない技術専門職」である。いわゆるコア人材といわれるのはAおよびCで、Aが組織運営に関して、Cが技術に関してのコア人材だ。

BおよびDの人材は、より周辺的な存在となる。我々は工場長に対し、それぞれの類型に最も典型的と考えられる人材を想定し、質問項目に答えるよう求めた。質問項目はA・Dの各人材群に対してすべて同じものとなっており、比較できるようにした。質問項目の内容はそれぞれの人材の知識・技術のうち技術的知識(技術上のどのような知識をもっているか)に関するもの15項目、および組織的知識(会社や組織のことについての知識)に関するもの18項目となっている。

これらの項目を因子分析という手法を用いて分類したところ、技術的知識は「企業特殊性(他社にはない自社独自の技術)」と「複雑性(多くの人などがかわるなど非常にわかりづらい技

【図表3-2-6】技術的知識と組織的知識

技術的知識			組織的知識			
第1因子：企業特殊性（ $\alpha=.74$ ）		因子1	因子2	第1因子：ネットワーク（ $\alpha=.84$ ）		
競合他社とは異なる特徴ある技術コンセプトの開発やその量産にかかわることで身につけることのできる知識・技術		0.71	0.19	彼／彼女は他部署のキーマンとのネットワークをもっている		
競合他社が扱わない領域の技術にかかわる仕事経験から習得できる知識・技術		0.66	0.10	彼／彼女は仕事上のことについての相談や提案を気兼ねなく行える上位層の人々を多くもっている		
競合と異なる戦略に基づくプロジェクトに参画したことにより得られる知識・技術		0.57	0.12	彼／彼女は仕事上の相談を、気兼ねなく行える人を社内の様々な部署に多くもっている		
他社にはない種類の自社独自製品に関する業務からのみ得られる知識・技術		0.57	0.09	第2因子：信頼（ $\alpha=.80$ ）		
第2因子：複雑性（ $\alpha=.71$ ）				彼／彼女はミスや失敗の責任を他者のせいにするようなことはしない		
多くの他の部署の仕事や技術と相まって成果が生まれる知識・技術		0.06	0.68	彼／彼女は自分が言ったことに対しては必ず責任を果たす		
業務の流れなどを深く理解していないとなぜその技術が生産性や業績に好影響を与えるのか理解しにくい知識・技術		0.14	0.64	彼／彼女は部下や周囲の人の成長やよりよい仕事のために惜しみなく協力する		
これまでの長年にわたる多数の自社従業員の改善活動により築かれた知識・技術		0.06	0.58	第3因子：組織理解（ $\alpha=.74$ ）		
非常に複雑なので、簡単に修得できるものではない知識・技術		0.25	0.57	彼／彼女は様々な部署との長年のやりとりから自部門の強みと問題点を深く理解している		
				彼／彼女は会社（事業）の変遷を知っているので何が本当の強みで何が本当に改善すべき点なのかわかっている		
				彼／彼女は工場の様々な技術的・仕組み上の課題解決を行ってきたので自部門の技術や仕組みの特徴を知り尽くしている		

注 主因子法・バリマックス回転 数値は因子負荷量

また企業特殊性の高い知識・技術というものは、研究開発や量産化に向けての活動や実際の量産活動の現場の特殊性（例えば文化など）を色濃く反映する。現場の状況や文脈に支えられている知識・技術は、他社には真似しづらい。つまり模倣困難性が高いということになる。稀少性や模倣困難性の高い知識を他社が所有するには、膨大なコストをかけるしかない。したがって一般的にはそのような意思決定はあまりなされないし、仮になされたとしてもコスト構造に跳ね返ってコスト劣位となってしまう。すなわち稀少性や模倣困難性の高

模倣難しい技術・知識 持続的な差別化要因に

「術」の2つに分類できた（図表3-2-16）。市場における稀少性、および他社からの模倣困難性が高い知識・技術で、製品などの差別化の源泉となるものだ。例えば液晶技術で先行しているシャープでは、液晶の量産化技術でも競合他社にはない「企業特殊性」の高い知識・技術を従業員が有しているかもしれない。企業特殊性の高い知識・技術はシャープが他社に先駆けて液晶に特化し、ヒト・カネ・モノといった経営資源を集中的に投資した結果生まれてきたものだ。独自戦略を遂行していく中で生まれ、当該企業内でのみ存在するような知識・技術は市場に存在しない。こうした知識・技術を稀少性が高いという。

以下の2点を分析した。まず人材類型（A～D）ごとに保有している知識・技術は異なるかどうかだ。もし日本企業が実質的に類型管理を行い、それによって人材は異なった経験をし、そこから類型ごとに異なった知識・技術を身につけているならば、先の技術的知識における「企業特殊性」と「複雑性」および組織的知識の3分類、すなわち「ネットワーク」「信頼」「組織理解」のスコアは人材類型A～Dごとに統計上有意な差が現れるはずだ。これが第1の分析。これは共分散分析という手法を

人材類型に応じた 知識・技術の違いは

技術・知識は、持続的な差別化要因になるのだ。次に組織的知識であるが、これは以下の3つに分類された。1つ目は「ネットワーク」（自社内に相談者やキーマンとのネットワークをもっていること）、2つ目は「信頼」（自己利益のみ追求をしないなど当該組織の人材として信頼されるよう振舞う知識・技術を身につけていること）、最後は「組織理解」（自組織の強みや弱み、仕組みなどの特徴を理解していること）であった（図表3-2-16）。これらが組織の変革に非常に重要であることは論を待たないだろう。その他各工場の現在および10年前の生産性、および業界や各工場の特徴についてもいくつか尋ねた。

第1の分析の結果だが、A～Dまでの人材類型はすべての知識・技術、すなわち企業特殊性と複雑性（ともに技術的知識）、およびネットワーク、信頼、組織理解（すべて組織的知識）において統計上明らかに差があることが確認された（図表3-2-17）。つまり日本企業は明示的ではないかもしれないが人材を類型管理しており、その類型は5つの知識・技術でなされているということだ。

5つの知識・技術で 人材は類型管理される

用いた。次にもし最初の分析で人材の類型ごとに各知識・技術のスコアが分かれたなら、各人材におけるそれぞれの知識・技術が持続的生産性向上とどのような関係しているのかを明らかにすることにした。これが第2の分析だ。

例えば第1の分析において、A人材（幹部候補管理職）は、他の人材群より技術・知識のスコアが統計的に高いということが明らかになったなら、A人材を対象に知識・技術が工場の持続的生産性を向上させているか否かを、統計的に確認していくのだ。ここでの持続的生産性向上とは、調査時点でのそれぞれの工場の生産性から、10年前の生産性の値を減じたスコアを指す。

【図表3-2-7】人材類型毎の知識・技術の各尺度の平均点

		A 幹部候補 管理職		B その他 管理職		C 技術リーダー 専門職		D その他 専門職	
領域	知識・技術	平均	S.D.	平均	S.D.	平均	S.D.	平均	S.D.
知識・技術的	独自性	13.33	2.90	11.39	2.96	13.44	2.86	11.58	3.00
	複雑性	15.24	2.31	13.67	2.30	14.48	2.22	12.54	2.60
知識・組織的	ネットワーク	12.24	2.02	10.28	2.13	11.01	1.92	9.01	2.24
	信頼	12.57	1.86	11.25	1.96	11.80	1.76	10.31	1.92
	組織理解	11.62	1.92	10.01	0.50	10.53	1.83	9.26	2.17

いくつかの知識・技術が 持続的生産性を向上

第2の分析だが、これは第1の分析の結果を受け、すべての人材群においてすべての知識・技術が持続的生産性向上を促しているの可否かを検証した。結果はA人材とC人材（コア人材）においてのみ、いくつかの知識・技術が持続的生産性を向上させていることが明らかになった。つまりB人材やD人材といった周辺的人材においては、10年間の生産性の向上度とは直接的な関係が見出されなかったのだ。

においては、スコアの最も高いのがA人材（幹部候補管理職）で、次いでC人材（技術リーダー専門職）、B人材、D人材の順となっていた。しかし企業特殊性のみはC人材のスコアが最も高く、次いでA人材、B人材、D人材の順になっていた。

具体的には、A人材（幹部候補管理職）では組織的知識の一つである「ネットワーク」が、工場の持続的生産性を向上させていた。またC人材（技術リーダー専門職）の「企業特殊性」（技術的知識）と「ネットワーク」（組織的知識）が、工場の持続的生産性の向上を促進していることも明らかになった。企業が長期的に発展するにはコア人材のネットワークが非常に重要であり、また技術リーダーの技術に関する企業特殊知識が、持続的競争優位の源泉となるのだ。またこれらは汎用的な知識ではなく、それぞれの企業の中でしか育むことのできない知識・技術なのだ。長期雇用の中で経験を積みながら、人材にこれらの知識・技術を蓄積していくことが重要だということだ。

イマンであることが求められる）必要がないということだ。つまり一人ひとりの特徴をもっており、それぞれが合議の中で補完していけばよいということだ。

**ネットワーク構築と
企業特殊な技術知識を**

企業の長期的発展（持続的生産性向上）のためには組織的リーダー（A人材）、技術的リーダー（C人材）およびそれ以外に人材を類型化し、異動や出向などを通じてそれぞれの類型に必要な経験を意図的に積んでもらうことの重要性が明らかになった。それにより組織的リーダーには社内での豊かなネットワークを、技術リーダーには企業特殊な技術知識と社内でのネットワークを身につけてもらうことが望まれる。この実践的育成の体系を整備し、より効率的に以上のことを行えるようにすることが、人事の大きな課題だといえよう。

スペシャル鼎談

「人は自ら学ぶ」 遺伝的プログラムを信頼せよ ——生物学と子供の学びに見出すヒント

OJTの再創造を原点から考えるために、最後に視野を「生物学」「子供の学び」にまで広げてみよう。生物学の研究成果を踏まえ、「学びの遺伝的プログラム」論を展開する総合地球環境学研究所所長の日高敏隆氏、子供の学びの場について実践と研究を積み重ねてきたヒューマンルネッサンス研究所主任研究員の中間真一氏、そして本誌編集長佐野一郎による鼎談で、特集の結びとしたい。

構成 宮内 健

なかま・しんいち
ヒューマンルネッサンス研究所
(HRI)主任研究員
1959年生まれ。慶應義塾大学
工学部管理工学科卒。富士写
真フィルムを経て、91年から現
職。子供たちの学びの場をテー
マに、現場改善型の実践「てら
子屋」活動を手がけるほか、川
崎市にある風の谷幼稚園の運
営にも参画している。



ひだか・としたか
総合地球環境学研究所所長、
動物行動学者
1930年生まれ。東京大学理学
部動物学科卒。京都大学教授、
滋賀県立大学長などを経て、
2001年から現職。専門は動物
行動学。第10回南方熊楠賞、
第50回日本エッセイストクラブ
賞受賞。「動物はなぜ動物にな
ったか」(玉川大学出版部)など
著書、訳書多数。



佐野 今、企業の現場では、結果主義的な人事評価が強まったために育成への関心が薄れ、人が育つ環境が崩れているのではないかとわれています。ビジネスパーソンが成長する上で適切な環境とは何か。上司や先輩はどのような役割を果たすべきなのか。この鼎談では「人材育成」という課題について、企業の現場から少し離れ、生物学や子供の学びの視点から考えてみようと思っております。まずは日高さんに「遺伝的な学習プログラム」のお話から口火を切っていただきます。

日高 昆虫のように生まれつき行動が決まっているものもありますが、多くの動物は学習しながら育ちます。とりわけ人間には、学習して覚える必要はないことがたくさんある。ここで間違えてはいけません。学習は親や誰かが教え込むのではなく、自分自身でしなければならぬ、ということですね。

佐野 人にはもともと自分で学習する性質がある、ということですね。

日高 従来、学習と遺伝は別個で、しかも対立するものとされてきました。遺伝なら、放っておいてもある年齢に達すると自然にできるようになるはずですが、学習が必要であれば教え込まなければいけないと考えられた。しかし研究が進むにつれ、動物は学習するプログラムが遺伝的に決められていることがわかってきたのです。

このプログラムは動物によって異なります。モンシロチョウは予めアブラナ科植物の葉を食べるよう決まっています。人間の子供には何を食べるかプログラムはありません。だから、画鋲が床に落ちていると口に入れてしまう。ただ、一度画鋲を食べると痛いと言われるから、これは食べてはいけないものと学習していくわけです。この学習は母親がやらせているわけではありません。では、誰が学習プログラムを動かしているかという、遺伝子集団しかありえないでしょう。

**人間は非常に複雑
多くのお手本が必要**

佐野 人間の学習プログラムには、どのような特徴があるのでしょうか。

日高 人間の祖先はアフリカで発生したといわれ、そこで鋭い爪や歯などの武器をもたない人間が生き延びてこられたのは、集団で生活してきたからだと思えます。一家族だけでは獲物を狩ることも身を守ることもできない。

周囲に様々な人がいる環境の中で生きていく動物としては、老若男女いろいろな人がいることをやっているのを見ながら、それを学習していくような遺伝的にプログラムされているのではないのでしょうか。

ネコでは、子供の面倒をみるのは母親だけであり、子ネコは母親がやっているのを見て学習していきます。しかし人間のやっていることは非常に複雑ですから、お手本が母親だけでは不十分。父親や近所のおじさん、おばさんなど、周

囲のあらゆる人をお手本にして、いろいろなことを学んでいくことが大切なはずですが、今はそういう環境が欠けているのではないかと思います。

何もいわなくとも 役割分担を作り出す

中間 今のお話を聞いていて、昨年、電気も水道もない山の中に小学生を40人ほど連れて行ったときのことを思い出しました。4泊5日のこの合宿では、メンバーはいつもの級友と全く違い、引率する大人も親ではなく、私たちのようなヘンな大人たち（笑）。

しかも、現地に到着しても大人は子供の相手をせず、勝手にテントを張り始める。そんな場面で、まず子供は「先生、何したらいい？」と聞いてきます。そこで「何をしてもいいよ」と大人が答えるのと、「えー、何したらいいかわからないよ。つまらない」と文句をいうのです。

佐野 日程やプログラムはないのですか。

中間 あえておおまかにしか用意しません。「大変なところに来たのだから、みんな頑張ろう！」といった話もしません。でも子供は順応性が高いので、自分でトンボ採りを始めたり花を摘んだりする子が出てくる。すると、そういう子供たちをじっと見ていた別の子供たちが後ろにくっついて歩き、やがてやりとりが生まれ、遊びに参加し、知らない子供たちが仲間になっていく過程が見られるん

です。

夜になり大人が火を起こす時間になるとみんなが集まり、料理の準備を手伝う子、火の番をする子等々、何も言わなくても自分が面白いと感じることに参加し、役割分担も生まれてくる。この現象はいつ、どんなメンバーと行っても共通して観察されることです。

もちろん、子供をただ放っておくだけではだめですが、今は放っておかな過ぎ

る。大人がすべてお膳立てしたムダ・ムラの無い仕組みより、子供同士、大人とどう付き合ったらいいかを自分で試行錯誤していく環境が必要なのだと思います。

佐野 いろいろなものを口に入れてみることで子供は学習していくという話がありました。HRIが支援している風の谷幼稚園でもそんな場面はありますか。

中間 子供たちに木工場で厚い板に釘

打ちさせると、すぐ曲がってなかなかうまくいきません。普通の幼稚園では効率的に工作を進めるために先生が手伝ったり、男親が「俺の出番だ！」とばかり釘を打ったりするのが一般的ですが、私たちはまっすぐ釘打ちできるようにするために失敗を積み重ねてみよう、という方針でやっています。

曲がった釘を板から抜くのは難しいので大人が手伝い、釘打ち自体はとことん自分でやってもらおう。大人はその姿を側で見守りながら、「今の打ち方がいいね」といったりする。すると、失敗を重ねる子ほど、最後はうまく打てるようになる。逆に、最初から器用にやっていた子は、難しい箇所になるとうまく対応できない場合もある。

日高 そういえば先日、アクリル板の加工を京大の大学院生に頼んだら、板をたびたび割ってしまいました。どうしてだろうと思って見たら、アクリル板に直接釘を打っている。そこで私は錐を渡したのに、なぜかまた割ってしまふ。いったい何をやっているのかと思ったら、彼は錐をのみのように金づちで打って、穴を開けようとしていた（笑）。

錐はこうやって使うんだよ、とやってみせたらできるようになりましたが、本当はそこまで説明してはいけなかったでしょうね。しかし、アクリル板はけっこう高いので、そうもいってられない。企業もこれと同じで、若い人に失敗させる余裕がなく、できるだけ即戦力で済ませようとする傾向が強まっている。ここに大

学習は親や誰かが
教え込むのではなく、
自分自身で
しなければならない。（日高氏）



きな問題があると思います。

佐野 確かに企業の現場は、効率の名の下に若い人が自ら学ぶ機会が減っています。すべてやりたいようにさせるわけにはいきませんが、試行錯誤の中から学習する環境を用意するべきです。それには仕事をする上、生きていく上で大事な基準を、1つのケースでいいから徹底的に体験することがいいと思います。全然知らないおじさんとの会話が、外国人とのコミュニケーションのヒントになるというように、人は1つ経験すればそれを応用していけるものです。

どこに基準を置くかは、個々の企業が考えなければいけません。また基準の習得に際しては、ゆつくりコミュニケーションをとりながら、五感を働かせ身体中を使って取り組むことが、子供の教育にも社員の成長にも大事だと思います。

中間 釘打ちにしても、自分ひとりだけでやってもなかなかうまくいかないし、じっと他の子のやり方を見つめるような時間や手間は絶対に必要ですね。

大ヒットした昔の車 再生する意味は何か

佐野 アイシン精機では、昭和40年代半ばに大ヒットした古いカローラを買ってきて、生産現場の人たちだけでなく経理や営業などの人たちも参加し、1年かけて再生することに取り組んでいるそうです。休み時間を使って、昔の技能工の方が教えながらみんなでワイワイガヤ

釘打ちは失敗を重ねる子ほど
最後はうまく打てる。
最初器用な子は、
難しくなると対応できない
場合がある。(中間氏)



ガヤ車を作っていく様子が先日、テレビで紹介されていました。

番組はこの取り組みを「技能の伝承」と説明していましたが、私はそれだけではなくと感じました。そもそも車はどのようなできているのか、自分たちの仕事はどんな意味をもっているのか。1台の車を再生する中で、社員がそんなことを勝手に学んでいく機会になっていると感じました。

日高 人は知らないものに会おうと、「これって何？」と思うようにできています。わからない状態が不安に感じるように、遺伝子集団がプログラムを組んでいるからです。何かを見て「これは食べられるかな？」と思うのは人だから。ネコ

は匂いを嗅げばすぐわかる。でも、ネコはすぐわかってしまうがゆえに、それ以上は何も起こらないし、学習もしない。人はいちいち考えるように出来ているから、いろいろなことを試行錯誤して学習し、ヘンなものを作り出せるのです。

例えば飛行機。鳥を見て「空を飛ぶたい」と思った人たちは最初、鳥の羽ばたきを真似してみんな失敗しました。そのうちに、羽ばたきではなく翼の格好と前向きな推進力が問題なのだとわかるようになるとプロペラ機ができ、今ではジェット機が世界を飛び交っている。あんな大きなものが空を飛ぶなんて、どう考えてもヘンですよ。とても他の動物には真似できません。そんなすごいことを

人ができる根源をたどっていくと、やはり人のもののわがりの悪さに行き着くと思います。

疑問に答える必要はない 共感してあげればよい

中間 しかし、今の学校の勉強は「これは何だ？」と考えるより、「これは○です」という答えを覚える勉強のやり方になっています。

日高 「これは何だ？」と疑問が湧いたとき、インターネットで調べれば答えはだいたい書いてありますね。でも、それでは大切なプロセスが抜け落ちてしまう。まず自分で考えてみる。でも、どう考えたらいいかわからない。そこで大人が何をやっているかを眺めて「ああやればいいんだ」とわかる。そうやって子供は学習していきますから、やはり周囲にいろいろな人がいて、いろいろなことをやっている環境が大切です。

親や先生も、無理に子供の疑問に答えてやる必要はありません。わからなければ「それは不思議だね」と共感してあげれば、子供はそれだけでうれしんです。後は「こうかもしれないね」とひとこといつてあげれば、子供は自力でそこから先に進んで行く。

佐野 会社の中でもビジネスのスピードが速くなって、上司や先輩が正解を教えられなくなっている状況があります。むしろ、「飛ぶには鳥のように羽ばたけ」と教えている可能性もある。それより、

「俺もわからない」といって、若い人たちと一緒に考えていったほうが、新しいものが生まれる可能性がありますね。その意味で「一人前」になるなんてことは永遠にありえず、部長も課長も子供であり続けたいといけないのかもしれない。中間 ただ、先輩は正解をもっていないくても、ヒントになるエピソードは出せる。子供たちを見ていると、年上の子や大人からエピソードが解決に結びつく場面が往々にしてありますね。

佐野 経営環境の変化が激しい現在、企業では中央集権型の組織ではなく、一人ひとりが変化に即応していく自律分散型の組織にならないといけないといわれていますが、一方でリーダーシップが絶対に必要なのも確かです。この点について動物学の知見の中で、何か関連するお話はあるでしょうか。

1人の子が斜面を滑落 子供集団が劇的に変化

日高 自律分散といえば、魚の群は何十匹、何百匹が同じ方向へ見事に泳ぎますが、あれはリーダーがいらないんです。みんな周囲を見ながら、ぶつからないように、離れ過ぎないように動いている。リーダーに見える先頭にいる魚も、実は一番先に出るのは怖いのでなんとか後ろに行きたいと思っているらしい。

ところが、ある人が実験で魚の脳を壊し、怖さを感じなくなるところ、その魚は平気で集団の先頭に立ち、周囲はそ

の魚にくっついてくるようになったそうです。そして、この話の締めくくりにはこう書かれていました。「ヒットラーはこうやってリーダーになった」。すなわち、頭がおかしくなり、リスクを感じなくなったからリーダーになったのだ、というわけですね。

佐野 いろいろなリスクや状況の変化がある中では、個々の興味や得意分野に応じて役割を与え、うまく組み合わせたほうが集団の生存率はよくなるのではないのでしょうか。工業化社会において見られた、組織の一番上の人がすべてをコントロールし、知識も上から下へ落とすという中央集権型リーダーは……。

中間 脳が壊れていたのかもしれない(笑)。

日高 確かに、そういうリーダーが失敗することはしばしばありますね。かつての独裁者たちのように。逆に、うまくいっている会社を見ると「それはお前がやれ」「これは俺がやる」と、上手に分担しているようです。

中間 数年前、子供たちを連れて山歩きをしている途中、みんなが見ている前で1人の子が斜面を滑落する事故がありました。ただ、その場所は危険が予期されたので、事前にがけの中腹にスタックを配置していたため、彼が子供を受け止めて事なきを得ましたが。

事故はものすごく大きなリスクです。しかし、子供達の変化も驚くほどでした。大人がいるから自分は遊んでいればいいと思っていた子供たちが、上級生が下級

「学習が大切」を
「教育が大切」と
勘違いしてしまった。
その弊害が今、至る所に出
てきているんです。(日高氏)



生に注意を払ったり、危険を見つけた子供が後ろの子たちに伝えたり、誰がリーダーでもなく、自分たちでなんとかしなければいけないという気持ちで自然に生まれてきたのです。その意味で、人間は失敗や危険から自分で学習し、成長するものだと思いました。

日高 動物でも、子供がハイエナに襲われるのを見た奴は注意力が高まり、生き残っていくでしょうね。リスクを全部なくしていこうという人もいますが、それは無理ですよ。

佐野 そもそもリスクがなかったら、人は面白くなくなってしまふ。

日高 今、生き残っている人間は皆、うまく育ってきた祖先の子供たちです。

赤ん坊の姿から成人の身体へ成長し、同時に周囲からいろいろなことを学び取り、異性を見つけて子供を作るよいプログラムを作成した遺伝子集団だけが生き残ってきた。人間に組み込まれた遺伝子集団は自分で学習し、ちゃんとした大人になろうとしているのです。

人が育つ上で学習が大切なのは間違いない。しかし、20世紀の人は「だから人間を育てるには教育が大切だ」と勘違いしてしまった。そこに根本的な誤りがあり、その弊害が今、至るところに出てきているんです。そうではなく、我々の遺伝子集団に組み込まれた、自分で勝手に学習するプログラムをもっと信頼すること。それが大事だと思います。

おわりに

原型作り体験が、仕事を見る基準を創る

佐野一郎 (本誌編集長)

OJT再創造のために、私が一番懸念しているのは現場が極度に細分化され、情報化されてきているという点だ。人材育成といえば、とかく若手やマネジメントに問題設定がさがちで、この点がなかなか議論されないのが、最後にこの問題を取り上げ、対策への可能性を考えたい。

24時間いつでも開いているコンビニエンスストア。インターネットで世界中からあらゆる商品を選択・購入できるネット通販。故障する心配のない自動車……。こうした価値を実現するために、その裏側でいかに複雑なメカニズムが働き、どれだけ多くの人たちが個別企業を超えて協働しているか、商品やサービスを活用する人にはわからない。

もともと産業社会は分業と協業によって成立しているが、90年代以降、IT技術の発達とバリューチェーンの見直し、BPRによるアウトソーシングが分業の複雑度に拍車をかけ、現場での仕事をめぐるコミュニケーションは一層困難さを増した。さらに、この変化自体も加速度を増し、とどまるところを知らない。

い。これが個々の職場と働く人に、仕事の全体性理解の困難さと身体感覚の希薄さをもたらした。

いったい自分たちの仕事はどこにつながり、どういうプロセスで価値を生み出しているのかわかりにくい。わかったときにはすでに、変わっているということさえ起きている。また、あらゆる業務がパソコンのなかに入り込み、一見してどの職場も同じような風景になってしまった。仮に業務の構造を理解し、担当の仕事は何とかこなせても、いざ主体的に何か新しい試みをしようとする、どう動いていいのかわからない。業務フローの進化の過程を体験してきた世代にとっては当たり前でも、いま職場にいる多くの人たちには理解不能な世界が急速に広がっている。ワークス70号で「もはや現代企業社会はジャングルだ」と大前健一氏は語った。このジャングルは視覚的にも感覚的にも実態が捉えにくい。この中では、多くの人はじっと身をかがめ、身近なことに眼をむけることしか出来なくなってしまう。だからといって、元のリアルな世界に戻すわけにはいかない。

こうした課題を克服し、仕事で人が自然に学び、育っていくためにどうすればいいのか？ 座談会で取り上げたアイシン精機の初代カラー復元プロジェクトは、この課題に重要な示唆を与えてくれる。自動車という製品は3万点以上

の部品によって形作られ、しかも多くのメカニズムが電子化されIT化されている。その部品は数百を超える企業によってつくられており、ひとつの製品が生まれ、顧客の元に届けられるまでにさらに無数の企業が関わる。それを産み出す工程も高度にIT化されてきている。現代の車は産業社会の進化の象徴だ。

一方、復元した初期の車は部品点数も少なく、構造も現在のものより単純であるため、メカニズムの基本骨格を学びやすい。復元過程で、各部分の設計者や作り手の工夫・技術を知ることでもできる。手作りで1台丸ごとの復元プロセスを体験することで、業務の全体像とそれぞれの仕事の意味を、身体感覚を伴って獲得することが可能となる。参加メンバーは、この体験で職場での現実の見え方が劇的に変わったのだらう。同社で

はこうした復元活動を始めて以来、部品点数の削減や共通化、コスト低減などの提案数は以前より倍増し、国家技能検定に挑戦する受験者が5倍になり、工場内の士気も上がったとホームページで報告している。

商品・サービスの原型と協働のありかたを、体験を通して理解するというプログラムは、車だけに限定されるものではなく、さまざまな業態に応用可能だろう。しかし単なる商品や業務フロー理解の講義では効果は薄い。身体性を伴った体験活動でなければならぬ。働くヒトがこうした活動で獲得したさまざまな基準をもって、現場にもどり、与えられた仕事に五感を総動員して取り組み、周囲の人たちとコミュニケーションしながら、その課題に取り組む。そして、失敗と成功の中から、自分の力で何かを学びとっていく。日高氏の言葉を借りれば、その方法こそ遺伝子のプログラムにのっとった学びであり、OJTで進化させていききたい方法だと思ふ。



日本企業 21世紀ビジョン

タイムマシンで今から25年後の2030年へ。
すぐれた文化や技術力によって、世界に対する日本の存在感は一層強まり、
国民の多くが80歳までいきいきと生活する一方で、政府の役割は今より縮小し、
その分を新たな公共組織がカバー、日本は再び「躍動の時代」を迎えていた……

今年4月、人口減少・超高齢化という難題を乗り越え、国家の活力を維持するための長期展望、
「日本21世紀ビジョン」が発表された。政府の経済財政諮問会議（議長：小泉純一郎首相）に設けられた
専門調査会で議論され、「構造改革の先にある日本の姿を知りたい」という国民の欲求に答えたものだ。

日本では、政府による将来ビジョンの策定は極めて稀で、
環太平洋連帯構想を打ち出した、かつての大平内閣の政策研究会以来といわれる。

人口減少・超高齢化は今後の企業経営にも絶大な影響を与える。
60人にもものぼる作成メンバーのひとりでもあったワークス研究所所長、大久保幸夫とともに、
中長期の企業経営やこれからの人事を考える材料として「ビジョン」を読んでみよう。

文・構成 荻野進介（本誌）

2030年日本はこう変わるべきだ

全体の報告書としては300ページにもなる「日本21世紀ビジョン」のエッセンスを図解してみた。
新しい躍動の時代を実現するには、ここ1、2年が分かれ道、という認識が重要だという。

2005年 岐路に立つ日本

この1、2年が分かれ道

改革が進まない
場合のシナリオ

いま構造改革を
進めると

避けるべきシナリオ

●経済が停滞し縮小する

人口減少に加え、人材や資金を生かせず、環境変化への対応が遅れ、経済が停滞し縮小する

●官が民間の経済活動の重し・足かせとなる

財政赤字を放置すると、国債価格の暴落や長期金利の上昇を招きかねず、財政再建を増税のみで行うと、個人や企業に大きな負担となる

●グローバル化に取り残される

他国が進めている経済連携の波に取り残されると、成長のチャンスを失う

●希望をもてない人が増え、社会が不安定化する

格差が固定化して希望格差社会に向かうとともに、超高齢化や人口減少の影響で、かつてのニュータウンにゴースタウン化するものが出てくる

2030年 新しい躍動の時代

避けるべきシナリオからの脱出戦略



- 労働生産性が高まり、実質GDP成長率は1%台半ばに
 - ・国民ひとり当たり実質GDPおよび実質消費は2%程度の伸び
 - ・健康、子育てサービスなど専門性の高い新しい消費需要もおこる
- 政府の役割の「選択と集中」により、政府の赤字が縮小
- 各国との経済連携を進め、日本はグローバルに投資を行う「投資立国」に
- 個人が主役になり、夢の実現や再挑戦がしやすい社会になる。世界のフロントランナーが数多く生まれ、イノベーションをおこし、世界を主導する

作成メンバーが明かす「ビジョンに込めた私の思い」①

2つの未来。選択を誤らないために
袖川芳之氏(内閣府経済社会総合研究所政策企画調査官、
「日本21世紀ビジョン」競争力ワーキング・グループメンバー)

意外に意識されていない既得権が正社員という身分です。企業のなかで、正社員とそれ以外の契約社員などの格差が顕著になっています。私の観察でも、正社員とその他の従業員とでは能力的に変わらないことが多いのですが、現実には賃金はもちろん、福利厚生や社会保険などの面で、大きな差別が生じています。

若い人がフリーターとして過「して」と、経験できる仕事の質や幅で、正社員と比べて、雲泥の差が生まれてしまう。それは将来、自立するときの経験や人脈の差にもつながります。正社員や公務員、学者など、20歳前後時点での能力や意思で決定づけられた身分が終身保証され、途中から他の人が参入できない今の環境を改め、転職がより一般的になるよう、構造改革で社会全体を変えていかなければなりません。

2006年から日本の総人口の減少がはじまります。経済は人口が増えている間はそれなりに成長が可能ですが、人口が減少する局面では、政策の失敗が命取りになってしまいます。その意味で、われわれの前には明確に「2つの未来」がある。うやむやのうちにひとつの未来に落ち着くことはありません。だからこそ、理念なき改革は困りますが、理念なき改革反対や理念なき現状維持も取り返しのつかない未来を招い



そでかわ・よしゆき
1963年生まれ。京都大学法学部卒業。電通マーケティング局、電通総研を経て現職。著書「ボストIT革命「ソフトパワー」日本復興への道」(竹中平蔵氏と共著、実業之日本社)

てしまう。これもビジョンで大きく訴えたかったことです。

今回、提示させていただいたビジョンですが、これその作業が終わったわけではありません。さまざまな人たちがこれを読み込んだうえで、今度は生活者の立場からビジョンを作り直していただきたいと思っています。実は今、「四字熟語であなただけのビジョンを表現してください」という募集をしています。「時時案学」「躍私豊公」など、面白いものが集まっていますよ。

※「日本21世紀ビジョン」四字熟語の募集ページ
<https://www.keizai-shimon.go.jp/cgi-bin/special/vision/phraseform.cgi>

2030年に目指すべき3つの将来像

必要な行動

①開かれた文化創造国家

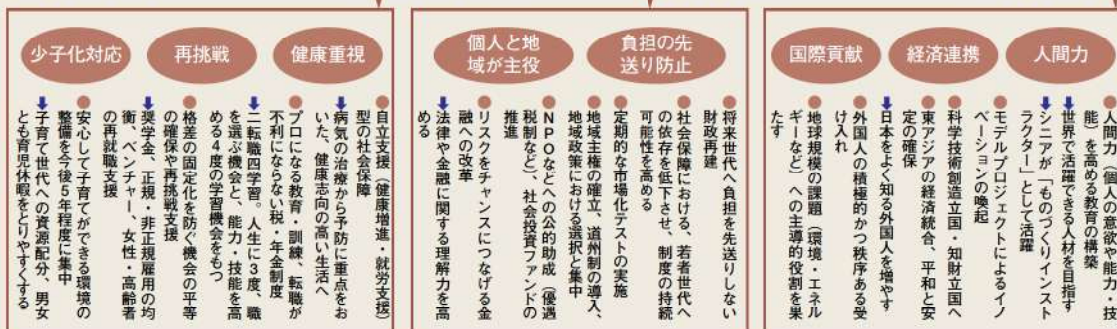
- 魅力と存在感のある国Ⅱ伝統や創造力に裏つけられた生活と文化の魅力。コンテンツ市場も拡大し、「文化列島」になる
- 世界標準づくりⅡ世界のフロントランナーがイノベーションを主導
- プロフェッショナルが働く「多様多才社会」
- 列島開放Ⅱ経済提携の下で交流と活力を生み出す。「東アジア共同体」の形成へ
- 世界のなかの「かけ橋国家」Ⅱ信頼を基盤に幅広く交流の舞台を提供
- 壁のない国Ⅱ世界中の人が「訪れたい、働きたい、住みたい」と思う国

②豊かな「公」・小さな「官」

- 小さくて効率的な「官」
- 「奉私奉公」Ⅱ企業、NPO、社会的起業家など幅広い人々が、自分の可能性を高めながら、豊かな「公」の活動を担う
- 地域間競争Ⅱ個性豊かな自立した地域に。よりよい制度が他地域に波及

③「時持ち」が楽しむ「健康寿命80歳」

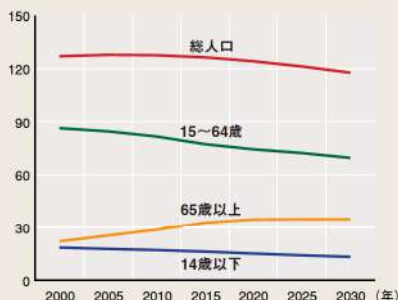
- 「健康寿命80歳」Ⅱ現在の75歳から80歳へ「時持ち」Ⅱ生涯の可処分時間が1割以上増える
- 「二転職四学習社会」Ⅱ楽しく働き、よく学び、よく遊ぶ。生涯にわたって才能を磨く
- 多様な良質なサービスに囲まれた暮らしⅡ健康、生涯学習、子育て支援など、新たな質の高い専門サービスが普及
- 地域を超えて広がるつながりⅡ社会的なつながりの輪が広がり、人の孤立化が起らない



「ビジョン」を読み解く3つのポイント

企業の経営者および人事向けに、「日本21世紀ビジョン」を読み解くポイントを抽出してみた。変化を恐れることはない。変化はむしろチャンスだという意識が必要だ。

【図表1】将来人口の推移(中位推計)



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成14年1月推計)」より作成

【図表2】2030年には「健康寿命80歳」が実現



注：健康寿命とは、生活と健康の質を考慮して心身ともに健康で自立している期間。健康をいかに定義するか、どのようなデータに基づくかという問題はあるが、世界保健機関(WHO)が行った推計がある。

I 少子高齢化

今後、2030年までの日本社会に、最大の影響を及ぼすのは「少子高齢化の進展」である。現在1億2800万人いる人口は2007年から減少に転じ、2030年までに約1000万人減り、1億1800万人になる。総人口に占める高齢者の比率は現在の19・9%から2030年には29・6%まで上昇する。その時点で、総人口の実に3分の1が高齢者で占められる国は世界で日本だけだ。

高齢化の進展は単に物理的な意味の平均寿命だけでなく、「心身ともに健康で自立して生活できる期間」を意味する「健康寿命」も伸びる。2002年の時点で、75歳の健康寿命が2030年には80歳まで伸びる。それに伴い、生涯可処分時間が2002年と比較し、約12%増える。われわれは「金持ち」ならぬ「時持ち」になるのだ。要扶養人口を減らすためにも、新しいワークスタイルを確立する必要がある、具体的には以

下の3つの施策が考えられる。

ひとつは「プロフェッショナルの育成」である。学び続けるプロフェッショナルはゼネラリストと比べて能力の陳腐化が遅く、一律の定年制で現役を退く必要性が低い。例えば、豊富な経験をもつ高齢者には、インストラクターとなって後進の育成に取り組むという道もある。もうひとつは「定年制の廃止」である。年齢差別禁止法を定め、年齢に応じた賃金制度や過度の雇用保障を見直し、労働のエイジ・フリー化を進めるべきだろう。定年制からエイジ・フリーへの具体的な移行方法を模索する必要があると思う。若いときに集中的に働いて貯蓄し、30、40代は子育てと学習の時間、50代から80代で再び働く、という生き方があるのもよい。3つ目は、「高齢者向けの新たな雇用制度や自営業モデルの創出」だ。10年から15年といった長期の有期雇用契約や短時間雇定の就業スタイル、パートナー型ワークモデルなどである。働く高齢者の年金が減額されるなど、就労意欲を殺ぐような現在の税・年金制度もあわせて改正する必要がある。

II 多様多才社会

世界で最も急速に高齢化が進展するということは、逆に考えれば大きなチャンスでもある。高齢者向けの医療や介護、バリアフリーといった分野で、新たな技術や製品開発に成功すれば、それらを国際基準として流通させることができるかもしれない。

高齢化の進展と密接に関連して、われわれ日本人の人生も、これまでと比べて、もっと多様なものになるだろう。年齢、性別、時間、場所にとらわれず、いろいろな働き方が可能な「多様多才社会」の出現である。ここでいう、「多様」「多才」には、それぞれ2つの意味が込められている。

まずは、成功モデルが「多様」化する。自営や起業、NPOの設立、もちろん企業に雇用される形でもよい、成功のあり方が「よい大学から一流企業へ」といった、ワンパターンのものではなくなる。もうひとつは働き方の「多様」である。

年齢や性別にとらわれず、さまざまな就業形態で働くことが可能となる。
「多才」にも2つの意味が込められている。まずは才能を磨く機会が多くなる。必要があれば、何度でも学校に入り直

して学び直せるということだ。もうひとつの意味は、「多くの年を経ることによる才が重視されるようになる」ということである。カウンスリングや高度なサード・ビジネスなど、高齢者ならではの経験や技

作成メンバーが明かす「ビジョンに込めた私の思い」②

人口減少は恐れずに足らず 翁百合氏

（株式会社日本総合研究所 調査部 主席研究員、
「日本21世紀ビジョン」競争力ワーキング・グループ 副主査）

総人口が減ることは、日本人の働き手が減ることを意味します。しかし働き手の減少は経済の縮小を意味しません。労働生産性をあげ、付加価値の高いサービスや商品を作り、新たなイノベーションを起こせばよい。そのためには、貴重な人材をどう生かすか、がとて重要になります。

これまでは働き手とみなされてこなかった高齢者や女性の活用を真剣に考えれば、働き手はむしろ増えるかもしれません。2030年までに少子化の流れの劇的な改善は見込めないと思いますが、子どもを生み、育てながら、「自分の仕事もこなしたい」と考える女性には、何らかの社会的支援の仕組みが必要です。その一環として、同じ仕事を担当する正社員と非正規社員との間の待遇格差の解消は早急に行われるべきでしょう。短時間労働の正社員や裁量労働制など、働く時間を自分でコントロールできることは、育児や家事を担当する女性や男性にとって大変都合がよい制度です。

私の専門である金融分野からいえば、日本のそれは典型的な20世紀型です。家計の金融資産全体に占める預金の比率が約5割

おきな・ゆり
1960年生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業後、同大学大学院修士課程修了。日本銀行を経て、2000年から現職。現在、政府税制調査会、金融審議会委員、産業構造審議会委員を兼任。著書「銀行経営と信用秩序」（東洋経済新報社）、「金融の未来学」（筑摩書房）



と非常に高く（米国では約15%）、間接金融依存型ということですが、これはリスクを適切に評価し、投資家や金融機関の間で適切に分担できる多様なチャネルが育っていないことを意味します。不良債権問題が長引いたのも、コーポレートガバナンスの問題も、ここに大きな原因があるのです。

あとは財政の健全化です。今の国債残高は歴史的に見ても異常値。これを何とか減らす必要があります。

量が必要な仕事が増えます。65歳未満応募禁止というような仕事がたくさん現れるかもしれない。

これを実現するためのキーワードが、「生涯二転職四学習社会」である。これは、生涯で2回の転職を経験し、就職前と転職の間の計3回、それに引退後の1回を足して、合計4回の学習機会を得る生き方が一般的になる社会、を指す。そのためには、転職が不利にならない税や企業年金制度の整備、自己啓発減税、キャリアアブレイク（自己啓発のための休暇取得）制度、個々のニーズに細かく対応する職業訓練および学習の機会を設ける必要がある。

Ⅲ 日本をブランド化

国の力Ⅱ競争力ととらえれば、その定義は21世紀に入り激変した。20世紀においては、競争力Ⅱ同質的な量的拡大を実現する力であり、GDPの値、通貨の力、貿易黒字、資源埋蔵量といった数値で測ることができた。現在、こうした数値の意味がなくなったわけではない。しかし、それよりも大切なのが、多くの人を惹きつける、知識やエンターテインメントを含む、生活および文化の魅力Ⅱソフトパワーに他ならない。日本そのものをブランド化し、「日本に住みたい、日本で働きたい、遊びたい、日本製品を買いたい」という外国人を増やす必要がある。



2002年9月、米ボルティモアで開かれた日本アニメの見本市で、「コスプレ」を楽しむ米国人 写真提供＝共同通信社

ヒントはある。「ジャパン・クール（カッコいい日本）」だ。アニメ、ゲーム、音楽、映像、食、ファッションなどの分野で、日本の製品やキャラクターが世界各国で、「カッコいい」と受け入れられている。さらに自動車、先端家電などの現場で見られるものづくりの組織能力も、日本が誇る重要な資産である。こうした「熟れ（なま）の技」は、日本のさまざまな産業で豊富に存在している。

もともと漫画やアニメの原点は浮世絵であり、飲食店や旅館などでのきめ細かな対人サービスの源流は茶道にあるという。日本的「熟れ（なま）の技」は、われわれの文化や生活、価値観と密接に結びついたものである。製品だけではなく、背後にある、日本の文化や生活売り込む努力を重ねるべきだろう。

「ビジョン」を企業経営の副読本に

竹中平蔵氏（内閣府特命担当大臣「経済財政政策」）× 大久保幸夫（株式会社リクルートワークス研究所所長、「日本21世紀ビジョン」競争力ワーキング・グループメンバー）

企業人はこの「ビジョン」をどう活用すればよいのか。目下の構造改革を牽引する竹中平蔵大臣と、「日本21世紀ビジョン」競争力ワーキング・グループメンバーのひとりだった大久保幸夫が対話を繰り広げた。

「小さな政府」を目指せば ビジネスチャンスが拡大

大久保（以下、大） 最初にお伺いしますが、このビジョンのポイントはどこにあるとお考えですか。

竹中（以下、竹） 最大のポイントは、これからの日本は良くもなれば悪くもなれるということです。しかもこの1年が勝負です。2007年から日本の人口が減りはじめ、団塊の世代も退職年齢に入ります。「いまここで踏ん張らないと、日本は悪い方向に向かってしまう」という健全な危機感をぜひとも共有していただきたいですね。

大 なるほど。日本政府も日本企業もストック調整が一段落して、少し先のことを考えようというムードになっていきますし、このタイミングがよかったのだでしょう。さて、ビジョンのなかに「小さな政府」という言葉が出てきますが、それには「強い民間」が不可欠です。政府が

市場拡大のための施策を打ったとしても、民間から新しいビジネスが勃興しなければ努力はみな水の泡です。そう考えると、「小さな政府」は、ビジネスチャンスの拡大を意味します。このビジョンにはこれからのビジネスのヒントがたくさん詰まっていますね。

竹 ええ。日本はずっと「小さな政府、強い民間」でやってきたはずですが、ブル崩壊後、いろいろな意味で、民間が

おおくば・ゆきお
1961年生まれ。一橋大学経済学部卒業。リクルート入社。人材総合サービス事業部企画室長、地域活性化事業部事業部長を経て、ワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。著書「能力を楽しむ社会」（日本経済新聞社）、「仕事のための12の基盤力」（日経BP社）



政府に依存する状況が生まれました。これを再び「小さな政府」に戻さなければならぬ。国民の多くがそれを望んでいます。ビジョンの検討とあわせて、アンケート調査を実施したのですが、20兆円

にもなる財政収支のギャップを埋める手段を聞いたら、歳出削減・小さな政府支持派が半数を超え、増税容認・大きな政府支持派はわずか8%でした。

大 人口が減り、国の年齢構成が変われば、ビジネスにも大きな影響が出ます。その変化に対応できる経営者とはどんな

経営者で、大きな差が生まれるはずですよ。人類は過去にも人口減少期を経験しています。有名なのは日本の江戸時代、海外ではイタリアのルネッサンス期です。変化に対応できた一部の人が富裕化し、その人たちが文化に投資すること、江戸文化やルネッサンス文化が花開いたのです。

竹 ビジョンの中身として重要な要素は2つあると思います。ひとつは、人口減少と高齢化です。経済社会を動かす

要因として、税率や金利も大切ですが、それ以上に、人口の影響が大きい。

もうひとつはグローバル化です。人口が減少すれば国内市場は収縮しますが、世界規模で見れば人口は拡大基調にあります。人口減少がもたらす問題点を克服する最大のポイントはグローバル化の活用です。定住人口は減るけれども、逆に交流人口を増やし、日本が世界のかげ橋国家になることを考えましょう。

ジャパン・クールと 文化創造国家の実現

大 日本を訪れた外国人に調査したら、「日本人のホスピタリティの素晴らしさに驚いた」という感想が一番多かったそうです。日本人のホスピタリティは茶道から来ているといわれています。また世界中で評価されている日本のアニメも浮世絵から来ているように、日本の強みは歴史に根ざしたものが多く、ビジョンの



なかでも、「ジャパン・クール」や「文化創造国家」というキーワードが出てきます。海外に最終製品を売るだけでなく、背景にあるわれわれの文化や歴史というものも同時に売りたい、という議論を私たちは相当やりました。

竹 外国人に日本のよいところを知ってもらうには、文化と観光をワンセットで考えなければなりません。われわれが海外旅行に行く場合、その文化を楽しみに行くわけですよ。ニューヨークなら現代アート、ミュージカル、そしてオペラ、オイスター（カキ）。すべて文化です。以前、観光学部が日本の大学に

ないということで、海外で観光学部のことを調べたことがありました。なるほどと思ったのですが、オーストラリアでは観光学部のことを英語で、ファカルティ・オブ・ツーリズム・アンド・ホスピタリティと称していました。「観光とでもなし」の学部なんですね。

大 日本のもてなし文化が世界的な競争力を発揮できるのなら、日本のサービス産業は強力な輸出産業になりますね。

竹 相手を壊し、屈服させるという意味の、軍事力を代表とするハードパワーに対して、人々を惹きつける力としてのソフトパワーを日本は潜在的にもっているんです。それは日本の強力な武器です。

高等教育産業が大変な成長産業に

大 次に雇用・労働の問題についてお話ししましょう。現在の日本に、60歳から80歳の人たちが働ける労働市場がないことは由々しき問題です。総務省の労働力調査で、65歳以上の就業率を調べると、50年前は42%でしたが、昨年は19%まで激減しています。自営業が減ってサラリーマン化が進み、定年退職が当たり前になったからです。今後、健康寿命80歳という社会になった場合、高齢者が働ける基盤をどう作るのが非常に大切です。

竹 そうですね。日本が明治維新以降、これだけの発展を遂げられた要因は2つに集約できると思います。ひとつ目はや

はり、人を大切にしてきたということですね。2つ目は、時代や環境に合わせて、国の制度や仕組みを柔軟に変えてきたことです。そうした高齢者の活用法をよく考え、時代遅れになった制度はどんどん更新しなければなりません。

一方で若い世代の問題もあります。教えた子たちに聞かされるのですが、日本の大企業には、若いうちは雑巾がけのような仕事をさせて、それによく耐えた人だけが認められ、出世する図式が濃厚に残っています。それに飽き足りない若者は外資系企業に転職する。でも、これまでの大量生産型の産業に向く人材とは明らかにタイプが違うはず。芸術と同じように、人と同じことをやっていたら価値は生まれない。今、その切り替えに企業も個人も苦労しているのではないのでしょうか。

大 私たちの調査によれば、今の人は自

たけなか・へいぞう
1951年生まれ。一橋大学経済学部卒業。日本開発銀行入行。その後、ハーバード大学、ペンシルバニア大学客員研究員、大蔵省財政金融研究所主任研究官、ハーバード大学客員准教授、慶應義塾大学総合政策学部教授、国務大臣などを経て、2004年、参議院議員初当選。著書『経済ってそういうことだったのか会議』（佐藤雅彦氏と共著、日本経済新聞社）、『竹中平蔵の特別授業』（集英社インターナショナル）



己評価で35歳くらいまでは順調に能力を伸ばしますが、35歳を過ぎたら急に停滞してしまう。周りに手本となる先輩がいると伸びるけれど、専門分野を決めて自分の独自性で勝負する時期がくると駄目なんですね。「真のプロフェッショナルがなかなか育たない」と、企業の人事も頭を抱えています。

竹 なるほど。日本の大人は勉強しませんものね。自宅に、子どもの勉強部屋はあるけれども親父の書斎はない。日本の企業社会を象徴しています。

大 働くことと学ぶことの組み合わせは非常に大切なテーマです。例えば、15歳で義務教育を終えたら、そこから30歳までの間、①働く、②高校に行く、③大学（大学院）に行く、という3つの選択肢と順序を、各人が自由に選択できるというですね。30歳の新卒採用を実施する企業があってもよいのです。これを日本でやるには社会人の勉強する場が最も不足しています。

竹 アメリカでは、大学は若者でなく、むしろ社会人が学ぶ場になっています。「働きながら学ぶ」がまさにキーワードです。日本では、働くことは厚生労働省、学ぶことは文部科学省。こう分断されているのはまったくおかしい。その意味で、高等教育産業は日本でも大変な成長産業になります。

大 学びには、趣味の延長上の「消費型学び」と、仕事の発展形としての「投資型学び」があります。前者はともかく、投資型学びの回収がなかなか難しい。大

金を投じて学校に通って資格をとつても、業務独占資格以外は仕事に結びつかないんです。

竹 それを解決するにはどうすればよいのでしょうか。

大 日本以外の多くの国が実施しているのが職業別に能力基準を国が定める「スキル・スタンダード」制で、イギリスが有名です。もうひとつは、オーディションに参加して通過すれば仕事を得

作成メンバーが明かす「ビジョンに込めた私の思い」③

“国際的オタクビジネスマン”育成を

竹内宏彰氏

(株式会社コミックス・ウェーブ代表取締役社長／株式会社シンク取締役、
「日本21世紀ビジョン」競争力ワーキング・グループメンバー)

現在のハリウッド映画は日本のアニメの影響を多大に受けています。日本のアニメの質が高いのは漫画という膨大なシナリオの原資があるからです。ハリウッドの考えは「だったらその権利を買い取って」と極めてストレート。これに對抗して、権利やフォーマットを守ったり、価値を高めたりするような高度な契約を行うことができる人材が日本には少なかったために、今、貴重な知財の流出が起きているのです。

時代的な背景もあります。以前はアニメが海外でも売れるとは考えられなかったのですが、契約や権利に対する認識が低く、海外から作品買いつけがあっただけで舞い上がってしまった、相手の言いなりだったのです。日本は無資源国で、アイデアとか発想力で闘わなければならないのに、アニメや漫画などの知的財産はなぜ守れないのか？なぜ知恵を絞って世界に展開しないのか？「日本が誇るアニメ産業」などと盛んに持ち上げるくせに、一番重要なところがまったく無視されていると思います。

海外では、肩書きや会社よりも、竹内という個人が何を考え、将来の事業ビジョンは何か、過去の個人実績はどんなものがあるか、ということが問われます。私がこれから必要だと思うのは、個人の強み（オタク心）をもった国際感覚あふれる仕事人です。組織の一員ではなく、個人として何をしたいか、自分の特技は何か、という気概をもつ若者を増やさなければ、日本の知財が競争力を保つことはできないと思います。



たけうち・ひろあき
1960年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業後、集英社『週刊ヤングジャンプ』誌の契約プロデューサーに。現在、コミックス・ウェーブのキャラクターの版権管理、制作、マーケティングを行うとともに、「ほしのこえ」「アニマトリックス」などの最先端アニメを制作、プロデュース。

られるという「能力評価オーディション」です。このような仕組みがきちんと機能すれば、「何を学ぶべきか」が明確になり、それは教育カリキュラムにも反映できます。さらに職業別のコミュニケーションが形成されると専門学習が進むでしょう。互いに切磋琢磨して学びあえるわけですが、医師や弁護士を例外とする他は、現状の日本にはほとんど存在しません。

安易に結論を出すべきではないと思います。徹底した議論が不可欠ですね。

大 私も、少子化対策にもなるので、保育士とベビーシッターの中間的存在の「保育ママ」のような資格を作つて、外国人を受け入れては、という意見を出しました。しかし、考えれば考えるほど、現実的にクリアすべき問題が多過ぎます。さて最後に何かメッセージはございますか。

今の子どもたちに未来を手渡すために

大 教育関連には本当にビジネスチャンスがあふれていますね。最後にもうひとつ、伺います。これまでの日本企業も日本社会も、男性、それも正社員を前提とした仕組みで動いてきました。これを女性や高齢者、正社員以外のさまざまな就業形態の人たちが活躍できるような仕組みに変える必要があると思います。難しいのは外国人の問題です。でも女性も高齢者も活用できない企業が外国人を活用できるわけがないとも思いません。今後、企業そのものがグローバル化に対応できるとお考えですか。今後、外国人労働力をもつと受け入れるべきだと思いますか。

竹 とても難しい問題です。よくいわれるように、看護や介護といった分野でのみ、受け入れるのも選択肢のひとつかもしれません。関連する問題が多いので、

竹 ビジョンに関して、一般向けと子ども向け、2種類のホームページを作ったのですが、驚いたことに、子ども向けのアクセス数が毎日2万8000と一般向けの10倍近くあるんですよ。この件で小・中学校に行き、出前授業も何回かやっていますが、「この国はどうなるんだろう」と、子どもたちは真剣な様子で聞いてくれます。将来ビジョンはまさに若い世代のためのものなので、彼らからの意見や感想もたくさんもらいたいと思います。実際、今回のビジョンを考える調査会のメンバーも、2030年に生きている若い人たちにやってもらいたかったからね。

大 確かに、将来ビジョンというのは世代を超えて議論できるちょうどよいテーマですね。

竹 2030年、私は約80歳です。この世にいないかもしれませんが、われわれには、よりよい社会を作つて、彼らにバトンタッチする義務があります。

大 そうですね。本日はありがとうございました。



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。

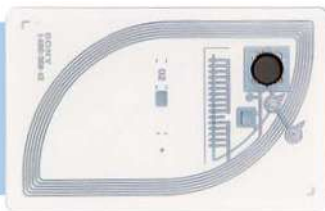
知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

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21回

ソニー
フェリカ



「ソニーらしさ」を あえて自己否定し 隠れたヒットを導いた 「間接戦略」の先進性

スイカから携帯へと広がる
フェリカインサイドの世界

財布の中身は目減りしていくのに、脇のカード類は枚数がどんどん増え、膨れ上がっていく。読者の財布も同様ではないか。カード社会が進むほどユーザーは使い切れないほどのカードをもたされる。そんなカード乱発合戦から解放される日が到来しつつある。

例えば、ある地方都市に住むA氏はこんな東京出張が可能になる。朝、自宅マンションを出る。ドアは携帯電話の中に入っている電子キーで施錠。新幹線の電子乗車券と指定席券も携帯のネットワークを利用して購入し、そのまま改札機を通過する。車内で買う駅弁の代金も預金口座からネット経由でチャージした電子マネーで。東京着、支社へ。携帯は入館用の社員証としても使える。仕事を終え、買い物をして家電量販店に入る。携

帯の中のポイントカードを呼び出すと、過去の利用履歴に応じて、その日のお買い得クーポンがゲットできた。夜、東京の大学に通う息子を訪ねることに。「バイトで遅くなるから先に部屋に入っていて」と、携帯に電子合カギが送られてきた——この日、A氏は1円の現金も使わなかった。支払いも、改札も、本人認証も、カギもすべて携帯を読み取り機にかざすだけですんだ。

朝家を出てから夜帰宅するまで、1台の携帯電話、あるいは、1枚のカードでほとんどの用が足せる。これを可能にするのが「Felica（フェリカ）」と呼ばれる非接触ICカード技術だ。カードに搭載されるIC（集積回路）チップはCPU（中央処理装置）とメモリで構成された通信可能な超小型パソコンのようなもの。このICカードと読み取り機との間で、直接触れるのではなく、電磁波を使った通信でデータの読み書きを行うことから非

接触と呼ばれる。

フェリカはすでにわれわれの生活に広く浸透している。代表格はJR東日本の「Suica（スイカ）」（IC乗車券・定期券）だ。総発行枚数は1300万枚を突破。JR西日本の「ICOCA（イコカ）」など、全国各地の鉄道・バスで採用が相次いでいる。次いで、急速に利用が本格化してきたのがフェリカを使ったプリペイド型電子マネー「Edy（エディ）」だ。比較的少額の決済ですむコンビニエンスストア、ドラッグストア、飲食店などで顧客囲い込みを目的とした導入が急増。加盟店数は全国で2万カ所を超え、月間取引件数も1000万件に達した。Edy機能付きのクレジットカードも増加の一途をたどっている。

そして、昨年はフェリカを搭載したNTTドコモの「おサイフケータイ」（iモードFelicaとも呼ぶ）が登場。電子マネー利用のショッピングのほか、映画館でのチケット発券、各種のポイントカードや会員カードとして



ソニー株式会社 マイクロシステムズ
ネットワークカンパニー
Felicaビジネスセンター 開発部
統括部長
森田 直氏

の利用、家やオフィスの電子キーサービ
スなどが可能なことから、発売1年
で約400万台が売れ、年内には1
000万台を達成すると見られる。

パソコンのインテルインサイドなら
ぬ、フェリカインサイドの世界。チ
ップのどこを見ても「S・O・N・
Y」のロゴはないが、開発したのはほ
かでもないソニーだ。近年、ヒット商
品に恵まれず、低迷するソニーにあつ
て、フェリカは隠れたヒットといえる。
ブランドイメージとは異なるソニーら
しくない商品。実際、事業の進め方
もソニーらしくなかった。だが、そこ
には新時代の事業戦略のあり方を先
取りした先進企業の姿を見ることが
できる。開発の経緯に入ろう。

発端は1988年。ソニーの研究
所に、宅配便の物流管理用の非接触
ICタグの開発依頼が持ち込まれた
ことに始まる。で上がったタグはコ
ストが桁違いにかかったため商品化
されなかったが、開発は続けられた。

創業者井深大がつないだ 挑戦への最初のバトン

「ソニーではもともとICカードの開
発はやっていませんでした。新しい可
能性があるならば、とにかくやってみ
て泳がしておく。それがソニーの文化
です。私の前任者たちもそうやって泳
がされたのだと思います」

こう話すのは、99年から開発に携

「唯我独尊ではフェリカは成り立たない。 一緒に組み補完しあいながらやろう」

わり、スイカへの導入を手がけた現・
開発部統括部長の森田直氏だ。この森
田をはじめ次世代メンバーへと受け
継がれる最初のバトン。それは、ソニ
ーを象徴する人物によって手渡され
ている。名誉会長の職にあった創業
者の井深大だ。「この技術は交通乗車
券にいいんじゃないか」。たまたま会
長を引き受けていた鉄道総合技術研
究所で当時、ICカード式乗車券・
定期券の研究開発を進めていた。自
分たちのICタグの筋のよさを見抜
いた井深は2つを結びつけた。共同
研究が開始された。

やがて、ソニーにとって大きなチャ
ンスが訪れる。93年、香港で世界初
の本格的なIC交通カードシステム
の人札が行われ、これに参加して受
注に成功したのだ。97年、切符を買
わずに各交通機関に乗り降りできる
「オクトパスカード」が本格稼動する。
「香港での人札参加は大きな冒険でし
た。できるかできないかわからない。
ただ、できるかといった当時のリーダー
を信じて短期間でやり遂げた。結果、
見事に成功し、フェリカが生まれた。
これが1つのショーケースとなって注
目を浴び、技術が高く評価されるこ

とになったのです」（森田）

菌車が大きく回り始める。ソニー
と鉄道総研との共同研究は、鉄道各
社の団体による仕様検討へと発展。
業界として策定した規格の随所にソ
ニーの技術が盛り込まれた。加えて香
港で培った経験とノウハウ。ソニーは
JR東日本による人札を勝ち取った。
2001年11月、フェリカを搭載し
たスイカが本格稼動を開始する。海
外でも中国・深圳、シンガポールと
導入が相次いだ。

なぜ、フェリカが選ばれたのか。
「それは設計思想の違いによる」とい
う。他のメーカーは同じICカードで
も接触式を作っていたところが多く、
接触式をベースに非接触式を開発し
た。これに対し、ソニーは接触式を手
がけていなかったことが逆に幸いし、
最初から「無線で飛ばすことを前提
に非接触としての最適化」を目指し
た。例えば、接触式はメモリ容量が
大きい。大きいと通信距離を保ちに
くい。フェリカはメモリを小さくした。
「接触式をもとにした他メーカーさん
が、ダチョウを飛ばそうとしたのに対
し、われわれはハトを作った。最初か
ら飛ぶものを作ったのです」（森田）



フェリカの軌跡



より重要なのはセキュリティの問題だった。非接触式はデータを読み書きする際、傍受されて盗まれないよう、暗号化してセキュリティを確保する必要がある。一方、接触式は直接触れるため、外から簡単にはモニターされない前提で構成されている。接触式をベースにすると、暗号化などの機能を追加で入れる形になる。技術的な制約に縛られる部分が少なくなかった。対するフェリカは、最初から非接触で秘密情報を扱うものとして仕様を考え、秘密にする必要のないものは暗号化しない形にした。考え方の方向性が逆だった。

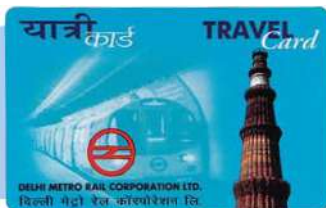
そして、処理スピードの速さ。改札通過時の読み取りを確実にするため、読み取り機に軽くタッチする方法を取ったが、処理時間は旧来の磁気式の0・7秒に比べ、0・1秒と飛躍的な速さを実現した。森田がいう。

「ソニーは接触式について無知だった分、既存のしがらみや制約にとらわれず、どうしたら便利だと思われ、使ってもらえるかを考えた。顧客がこうしたいと思うやり方、われわれがこれはいいと思うやり方を合わせ、非接触ICカードのあるべき姿を描き、実装したのがフェリカでした」

スイカに採用されたことにより、フェリカは一躍脚光を浴びた。同時にそれは次なる課題を負うことを意味した。交通インフラを支える以上、事業の継続は絶対的な使命だ。しかし、

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する



ソニーらしからぬ黒子的間接営業を開始

ソニーが売るのはあくまでもチップであり、1枚売っていくらの世界。これをデバイスビジネスとして、いかに発展させ、大きな収益を得ていくか。

そのための仕掛けは、フェリカの中にあらかじめ組み込まれていた。1枚のカードに複数のサービスが載れば相乗効果が生まれ、携帯率が高まる。先を見越して、メモリの中に発行者が管理する領域とは別にもうひとつ、発行者の同意のもとに、どの事業者でも参加できる共通領域を用意しておいたのだ。そして、この共通領域に入る代表的なサービスの1つとして、ソニーグループやNTTドコモを中心に各業界共同出資の運営会社(「ビットワレット」)により提供されたのが、電子マネーEdyだった。

ここからフェリカ事業は次のフェーズへと移る。事業を発展させるには、サービスの種類と利用できる場所を拡大していかなければならない。一歩踏み出して、自分たちで市場を創造していく。新たな挑戦の始まりだった。

組織づくりも行われた。ソニー商品の国内営業は通常、販売会社ソニーマーケティングが担当し、デバイスは販売代理店が請け負うことが多い。これに対し、新設された「JCB(ジェンズセンター)」は開発、設計、事業

戦略などほとんどの機能を自前で有し、特に独自の営業部隊をもつ、独立性の強い一貫通貫の組織だ。それは既存のソニー流とは違う営業を展開しなければならぬことを物語った。

「フェリカの事業はソニーが自ら新しいサービスを始めるのではなく、既存のサービスをフェリカというプラットフォームの上に置き換えてもらうものです。ソニー社でできるわけがなく、複数のプレーヤーをリンクさせてアイアンズ(連携)を組まなくてはならない。どういうサービスを提供できれば拡大するのか。内部で徹底的に議論し、可能性を考えては技術を入れ込んでいく。全体のマップを作り、技術的な布石を打ちながら、フェリカを使ってくれそうなカード発行者やカード製造会社、サービス事業者などのプレーヤーを探し、提案し、説得していく。結果としてカードが普及すれば、われわれの収益にもなる。まさに黒子的な間接営業で、ソニーが経験したことのないものでした」(森田)

今あるものをどう売るかではなく、フェリカの使われ方はどうあるべきか、ひとつ先の可能性を描いては、相手に提案していく未来主導型の営業。その成果は多様な複合カードとなつて表れた。獲得マイル数をEdyに変換、あるいは、スイカのチャージに使える航空会社のマイレージカード、Edy機能の付いた社員証、手のひら静脈の認証情報を記録して偽造・盗

難被害を防ぐ銀行のキャッシュカード……等々、アライアンスの輪は大きく広がっていった。

そして04年7月、フェリカはさらに進化し、携帯電話の中に入る。今度は携帯のCPUとICカードとの間で通信が可能になるため、ネットを通して預金口座から電子マネーのチャージができるようになるなど、サイバー空間での活用が飛躍的に高まった。来年1月には、携帯にスイカを搭載する「モバイルSuica」も始まる。2年前にセンターに着任した事業戦略部の統括課長、竹澤正行が話す。

「例えば、ある事業者が携帯電話を通して何かサービスを提供したいと思ったら、従来はそのための仕組みが必要でした。フェリカが入っていれば、共通領域に参加するだけでいい。共通領域は、そういう世界がくるだろうという想定で考えられた、携帯に非常にマッチした仕組みなのです」

交通系から複合カードへ、さらに携帯電話へ。フェリカインサイドは、次々と新たな可能性が開ける終着点



ソニー株式会社 マイクロシステムズ
ネットワークカンパニー
Felica ビジネスセンター 事業戦略部
事業戦略課 統括課長
竹澤正行氏

なき世界のように見える。が、「終わりが無い」のではなく、「終わりにしていない」のだと森田はいう。

根底で脈打つ 市場創造のソニー精神

「フェリカは究極的には何を行うのか」といえば、リアル、サイバー両方を含めた日常での決済です。Edyはまさに決済手段ですし、定期券や入館証も期限付き使い放題の回数券や入場券として毎回決済されている。それは、使う側からすれば権利の行使でもあります。例えば、Edyという単位の権利を行使してものを買う。フェリカはデジタル社会での権利行使の手段であり、決済の手段である。本質を突き詰めたからこそ、次は何をしただいのか可能性が次々見えてきて、それを現実にしてきたのです」（森田）

営業部隊はアライアンスを組もうとする相手先を訪ねるたびに、こういわれたという。「天動説の方たちが来ましたね」。自らの技術力や商品力への自信がもたらす強い自己主張、すべては自分たちを中心に回っていると考える溢れんばかりの自負。そんな「天動説」のソニー部隊がなぜ、「黒子的」な役割を演じ、成功を導くことができたのか。森田が続ける。



成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

い。これほど便利なものが普及して使われるのであれば、一緒に組み、互いを尊重し、補完しあいがらやってもいいのではないか。自分たちが中心になるという意識をもたなかったからこそ、容易には真似できないビジネスアライアンスができたのだと思います」

ソニーらしさをあえて捨てたことで発展を可能にした——そう森田が話す横から、40代前半で森田より一世代若い竹澤が、こう口を挟んだ。

「それでも根底ではソニースピリッツは生きていたと思います。人がやらないことをどこよりも早くやり抜き、広く社会に普及させる。市場創造がソ

ニーの遺伝子であるとするれば、フェリカはまぎれもなくソニーの商品です」

ソニースピリッツを堅持しつつも、「天動説」を自己否定し、複数の企業を結びつけた「スターアライアンス（衛星群）」を形成してユーザーのまわりを回る。井深大は「創造」という言葉を最も好んだ。ただ、ソニーといえども、「独創」だけではなかなか成功には至らず、「共創」を進めながら、黒子的リーダーシップによりそれぞれの知をつなげていく時代に入った、ということか。先進企業の隠れたヒットしており目が離せない。（文中敬称略）

フェリカ 成功の本質



正規戦の直接戦略から知恵の間接戦略へ 「木と森」を見るバランス型人材を確保せよ

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

野中郁次郎氏



正面突破で押し切るか トータルな知で勝つか

戦略には「直接戦略」と「間接戦略」の2つがある。直接戦略は正規戦を挑み、中央突破すると、あとはマスの力で押し切るやり方だ。ソニーはこれまでもつばら直接戦略型だった。まず、仕事に対する強烈な思いと自負を抱く「オレがオレが」的なリーダーがいる。この「天動説」型リーダーが、これぞと思うコンセプトとプロダクトを掲げ、中央を狙って一気呵成に突っ走る。こうして歴史に残る数々のヒットを生み出してきた。

一方、間接戦略は、いろいろな策略をめぐらしながら、トータルで相手に勝つやり方で、知恵が試される戦略だ。フェリカの事業は明らかに間接戦略だ。それは開発

した商品が、非接触ICカード技術というキーコンポーネント的なものであることによる。

コンポーネントは、いかにイノベーションのカギを握るものであっても、それだけでブランド化は難しく、直接戦略は取りにくい。フェリカの技術をベースにして、カード発行者、カード製造者、サービス事業者などさまざまなステークホルダー（利害関係者）の知を囲い込みながら、トータルで生み出した知で差別化を図り、勝利していく。フェリカはソニー独自の知識創造というより、アライアンスやネットワークを組み、社会の知を総動員した社会的知識創造（ソーシャル・ナレッジ・クリエーション）の成功例に他ならない。

具体的に見てみよう。コンポーネントの場合、難しいのは商品そのものが見えにくいことだ。その点、フェリカは最初の段階で交通系という非常にシンボリックな「ショーケース」を得ている。機能を十分に発揮できる場ができたことで、「フェリカとは何か」が見えるようになった。交通系に目を向けた井深大氏や草創期のメンバーたちは、技術の筋のよさを直感的に見抜く

目をもっていたのだろう。感服するばかりだ。

そんな彼らも、フェリカが携帯電話の中に入るとは、当時、想像もつかなかっただろう。交通系からいかに横展開させていくか。それが次の世代に与えられた課題だった。サービスの種類を拡大し、利用される場を広げていく。この横展開が着実に進んだのは第一に、「木」を見ながら「森」を見、「森」を見ながら「木」を見ることができたからだ。個別具体的な顧客のニーズやウォンツを察知しながら、同時に、来るべき社会について、こう変わるのではないか、あんなるのではないかと自分たちなりに予見し、全体の関係性について徹底して議論した。そして、個別のサービスを全体の関係性の中で捉え直し、かつまた、大きな関係性を敷衍して具体的な新たなサービスを探っていく。

商品の「本質」をつかむと 横展開の連鎖が生まれる

このとき注目すべきは、「フェリカは究極的にはデジタル社会で権利行使を行う手段であり、決済の

手段である」と本質を突き詰めたことだ。だからこそ、個別と全体、木と森、ミクロとマクロの両方をつなげながら、横の連鎖を広げ、膨らませることができた。

間接戦略において重要なのは、このバランス感覚だ。アライアンスやネットワークを組むと、利益をどこで出すか境界設定が難しいが、Win-Winの関係が成り立つビジネスモデルを構築するにも、バランス感覚は不可欠だ。

現在は、アセンブリした商品そのもので正面突破するより、キーコンポーネントで勝負する時代へ移行している。直接戦略から間接戦略へ、知恵の戦略の時代へ。強烈な思いだけでなく、バランス感覚をもった人間が黒子的に当事者たちをリンクさせ、ときに前面に立ちながら、知を総動員してイノベーションを実現する。こうしたバランス感覚型の人材をミドル層にどれだけ多く自律分散的に存在させるか。それが、間接戦略の時代を勝ち抜く企業条件だ。



ファッション界で急速に進んだ低価格化は、足元を固める靴下の価格も押し下げた。よそから贈られるものとはかく、自分で買う靴下は3足1000円ぐらいの価格帯で収めている人が大半ではないだろうか。たとえ靴がイタリア製であっても、である。しかし、一足800〜1000円という、通常品の3倍近い価格の靴下を卸しながら、売り上げを伸ばし高い利益を上げている会社がある。大阪市に本社を置く株式会社ダンである。ダンは2000年に大阪証券取引所第二部に上場を果たし、現在売上高は83億9900万円。中国に合弁会社、英国に現地子会社を擁する国際派の企業でもある。

創業者であり代表取締役社長を務める越智直正氏は現在66歳。中学卒業後、大阪の靴下問屋「キング靴下」へ丁稚奉公に入ってから50年以上、靴下一筋に生きてきた。今も生まれ故郷である愛媛のお国言葉のままに、熱のこもった口調で靴下と靴下産業への愛を説き続けている。

15歳で丁稚奉公へ ついたあだ名は「防波堤」だった

1939年、越智氏は、愛媛県の農家に11人兄弟の末っ子として生まれた。上の姉とは30歳以上も年齢が違う。幼い頃からやんちゃで、明るい性格のガキ大将だった。

「中学の頃は、先生から『おまえの行ける高校は少年院か鑑別所や。だけどお前は悪さも中途半端やから。そっちも入れてくれんやろ』って言われたことあるんやからね」

だが、中学1年生のとき父が脳溢血で突然亡くなり、高校進学をあきらめて大阪の靴下問屋に丁稚に行くことになった。就職するのは150人以上いた

Lessons リーダーの軌跡 越智直正

Naomasa Ochi

株式会社ダン 代表取締役社長

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。

今回は株式会社ダンの社長、越智直正氏だ。

中学を卒業後、丁稚奉公に出た氏は、人生の一切を靴下に捧げることを決意。

50年以上、汗と涙にまみれて働き、靴下一筋に生きる氏の軌跡を辿る。

文・千葉 望／写真・栗原克己

同級生のうち、わずかに3人。卒業式の前日、一足先に卒業しなければならぬ越智氏が職員室に挨拶に行くと、国語教師から、

「丁稚に行っても人一倍勉強せなかんぞ。これからお前の先生は本じゃ。ええか、難しくて中国の古典を読むんだ。あきらめちやいかんぞ」

という言葉をもらった。その言葉が苦しかった丁稚生活の支えになる。

「15の子がみんなについていけんと悟るまでに、1週間からなかった。そりやすごいショックですよ。なにしろ愛媛出身のワシは恥ずかしくて『おおきに』が言えん。どうしても『ありがとうございます』になってまう。ついたあだ名が『防波堤』や。ほかのことをしよつても、何かあればすぐにワシのせいや。それがあつたから、本屋へ行って中国の古典を手に入れて、字引片手に繰り返し読んだもんや」

問屋の大将（社長）は神風特攻隊の生き残りで、当時30歳になったかどうかという、いばん気力体力にあふれた年頃。越智社長は徹底的にこの大将に鍛えられた。

「軍隊式に『足開けえ、歯ア食いしばれえ』ちゅうてね。しょっちゅうガーンって殴られよった。すごいよ、大将は真冬に一晚中ワシを怒りよったからね。その間こっちは氣をつけや。ストーブは大将のほうを向いとんねん（笑）。ワシは寒くて、もう足が動かかんようになってね。しやけど、今考えてみたら、あの人がおつたればこそ、ワシもなんとかなったんや。そうでなければ、ワシはもつと甘チャンになつたのかもしれない。たとえば靴下にワンポイント入れると番頭が言うわね。ワシはそんなことしたら売れんと思いつつ、逆らいきれずに入れて納める。案の定売れん。大将にそう言い訳したって『最終的に作ったのはお前やないか』ってまた殴られる。その繰

器量や度量は、秤の問題。 自分で幅を 大きくするしかない

越智直正

おち・なおまさ

1939年愛媛県東予市生まれ。55年、地元の中学を卒業後、大阪の靴下問屋「キング靴下」に入社。68年同社を退社し、靴下卸売業を創業。77年株式会社ダンを設立し、代表取締役役に就任。2000年には大阪証券取引所第二部に上場を果たす。夢を語る明るい語り口と独自の経営哲学で、講演にも引っ張りだこ。同社のメールマガジンで、漢詩に基づいた「越智直正の人間学」を連載中である。



り返しですわ。ボーナスもくれしまへん。ワシはほかの人よりうけ働いとるよ。だけど『残品があるやないか』というわけや。『儲け』というのは、世の中の役に立ったバロメーターなんや。儲けがないというのは恥ずかしいことなんや」とも言われたね。だから今でもワシは、『儲けなあかん、売れなあかん』とよく言いまんねん。そら当時は恨みましたよ。だけど恨むちゅうことは恩も深いちゅうことや。今では大將は、ワシの観音様やと思ってる」

大部屋での生活、苦しみの中でひたすら働く生活の支えは、国語教師が教えてくれた中国の古典だった。今も越智氏の口からは、何かにつけてすらすると古典の言葉が出てくる。若くて頭が柔らかかった時代、寝る間を惜しんで必死で独学した姿が浮かび上がるようだ。それも学びのための学びではなく、日々の実践に結びつけながら自分で頭に叩き込んだことが、越智氏の血肉となっているのだろう。

「中学時代の同級生が高校を卒業する頃になって、ワシの腹も決まりましたんや。あいつらは高卒や。だから何かあったら迷うことができる。だけどワシは中学しか出てない。人生、靴下しかない。その道しかないんやから、もう迷うことはできなかったね」
丁稚の約束は10年で、勤め上げれば暖簾分けが約束されていた。それだけを励みに、越智氏はきつい暮らしに耐えていた。

越智氏がその会社に勤めて12年あまり。夫人と知り合い、結婚もしたばかりだった。だが、暖簾分けどころか、大きな難題が越智氏を襲う。大將の弟が独立するのでついていくように言われたのだ。その弟に喫茶店に誘われ、「何年くらいやってくれる?」と尋ねられたとき、越智氏は「5年もしたら、なんとかしてくれんやろか」と答える。弟はそのまま「ちょっと待っとけ」と言って喫茶店を出ていき、一

銭ももたずに取り残された越智氏は、大将が来るまで何時間も待たされた。ようやくやってきた大将は、「お前は恩を仇で返すつもりか!」と越智氏を怒鳴りつけた。

「弟はお前を頼りに独立するんや。それを5年でやめられたらあいつはどうなる。お前の魂胆はわかってんねん。弟の店を横取りするつもりやろう」

越智氏は悲しかった。こんなことを言われるために12年間も奉公してきたわけではない。今日を限り、やめるしかなかった。

孫子から学んだリーダー哲学で経営に打ち込む

そうはいっても、越智氏が生きていく道は、靴下だけ。68年大阪市平野区に借りた文化住宅を自宅兼事務所に、「ダンソックス」は産声を上げた。その後も借金を抱えたり、思い込みで作った商品が売れないなど、何度か危機を迎えたが、その都度越智氏は乗り切ってきた。信頼していた社員に1200万円も使い込まれたこともある。

「部下が自分の思うとおりに生きてくれないなんてことがあったかって? それはありますわ。でもそれはよく考えたらワシの問題なんや。部下の問題やない。それがだんだんわかってきたんやね。よく人間の器量とか度量っていうけど、どっちの言葉にも『量』という字がついてるでしょ。結局秤の問題やから、自分で人間の幅を大きくするしかないってことですわ」

試行錯誤した越智氏の支えは、やはり靴下だった。世界に冠たる日本の産業のひとつだった靴下産業は、新興国の安い製品に押され、どんどん倒れていった。安かろう悪かろうの粗悪な輸入品が幅を利か



自分には、人生、靴下しかない。もう迷うことはできなかつた。



せる。靴下一筋の越智氏にとって、それは日本の誇りを捨てた許せない姿だった。

「ワシは大将から、『お前の履くような靴下は作るな。天皇陛下より偉い人が履くんやと思うて、押し戴いとけ!』って言われて鍛えられた人間や。メイド・イン・ジャパンいうたら、高品質の代名詞やのに」

協力工場を徹底してまわる。糸を吟味し、編み方を工夫し、履きやすく健康によい靴下にこだわる。越智氏は自社の製品を一足履いて見せてくれたが、握りこぶしを差し込んででも綺麗にのびて、こぶしを抜くとすっきり元に戻る。足首を締め付けられることはないし、女性モノを男性が履いてもきちんとかかとが収まって、ずれてきたりしないのだという。もちろん、こういう製品を作るまでには現場との戦いがあつた。今も現場ではよく怒鳴る。

「孫子が言うてますがな。『一に曰く道、二に曰く天、三に曰く地、四に曰く将、五に曰く法なり。道とは、民をして上と意を同じうし、これと死すべくこれと生くべくして、疑わざらしむるなり。天とは、陰陽・寒暑・時制なり。地とは、遠近・險易・広狭・死生なり。将とは、智・信・仁・勇・嚴なり。法とは、曲制・官道・主用なり。凡そこの五者は、将は聞かざるることなきも、これを知る者勝ち、知らざる者は勝たず』とね」

ここには、越智氏の考えるリーダーの条件が詰ま

っている。取引先にはたしかに厳しいかもしれない。だが、本質的には社員、顧客、取引先、工場などすべての関係者にダンと同じ気持ちになってもらい、みんなが納得して一緒に目標に向かって歩むことが大事だと考えているのである。

ダンにはさまざまな企業や自治体、研究機関が訪ねてくる。先日はハーバード大学ビジネス・スクールの研究者もやってきた。落日と思われていた日本の靴下産業の中で、ひとり気を吐く企業がある。その秘密を誰もが知っていた。ダンの成功を支えたのは品質だけではない。サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)をいち早く取り入れ、独自の工夫をしたことに成長の秘密がある。靴下は糸を染めるのに1カ月、編んで製品にするのに2カ月かかるため、春夏・秋冬の2シーズンごとに販売量を予測して生産するのが当たり前だった業界に、少量多品種生産と供給を持ち込んだのである。「一足単位で売れるものだけ作り、供給する」ことが、ダンのモットーである。

88年にPOSを導入、92年に本部、物流センター、靴下工場などの協力会社をネットワークで結んだ。販売店から工場へのデータ伝達が速くて的確、販売、製造予測精度も高い。これも、人任せにせず、越智氏が工夫を重ね、まわりにも高い要求を続けてきた成果である。

Lessons of Experience

■ 越智直正氏のリーダーシップを育んできた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
中学校卒業式の日、国語教師に「丁稚に行ってもあきらめず、中国の古典を読むんだ」と言われる。	中国の古典が、苦しい丁稚奉公の生活の支えになる。また孫子にリーダー哲学を学ぶ。
丁稚奉公先で、厳しい大将に徹底的に鍛えられる。	儲けは世の中に役立ったバロメーターだと学ぶ。
奉公入りから12年後、暖簾分けの約束は反古にされ、独立を余儀なくされる。	試行錯誤を通じ、徹底的に品質にこだわった靴下作りの道に進むことを決意。

「システムを導入する前に比べると、店舗在庫は95%減ったし、残品も80%減りましたんや」
 先日は経済産業省に招かれ、キャリア官僚を前に講演を行ってきた。1時間半の講演に30分間の質疑応答タイムがついていたが、熱のこもった質疑応答は予定時間をはるかにオーバー。越智氏は、帰阪する最終の新幹線をあやうくやり過ごすごとこだった。経済産業省の官僚たちなら、どれほど頭のよいゲスト・スピーカーがきててもたじろがないだろうが、越智氏のように汗と涙にまみれて働き、自分で学び、事業を作ってきた人物の話には大いに心動かされた

のだろうと思う。越智氏自身、自分で学んできた経験から、現在の大学教育に対しては辛口である。

「大学って本来何するところなの。道を教えるべきなのに、術を教えとるんやないの。枝葉のことをいくら教えたってしょうがない。知識は心のもち方によって災いにもなる。ワシは知識がなかったから助かったところもあるね。『学』とは人間の理想や志を教えることを言いまんのや。それを達成する手段を『芸』と言いまんのや。今はいったい何を教えてます？ お金出せば買えるような芸はっかしや」

越智氏の『学』もまた、靴下にある。昨年兵庫県豊岡市で大洪水があり、バスの屋根に上って夜を明かした人々がいたことを読者も覚えているだろう。実はあの洪水で、ダンの取引先も冠水した。少量多品種生産・供給をモットーとするダンにとって、ある製品を丸ごと供給できない事態に立ち至った。

「その代わりに、と言って、別の糸を見せられましたよ。でもワシはだめやと言ったんです。最初の製品と同じ質は保てない。それなら作るわけにはいかん。ワシが納得しないものはお客さんも納得せんもの。ワシは、ヨメハンはだましたことあるけど、靴下をだましたことはない（笑）。今生の命、一切を靴下に捧げる。それはワシみたいな人生を送った者でないといわらん気持ちだと思っ」

自分の心が具体的な形になったもの、それが自分にとつての靴下なのだと越智氏は言う。だから粗悪な品は許せないのだ。考えたことを形にしたものが靴下、志が靴下、人格そのものが靴下。越智氏は今も素足で過ごしている。靴下をためし履きするためだ。別の靴下を履いていると、その記憶が皮膚に残って正しい判断がくだせなくなるという。そこまで靴下に賭けている。

「思い返せば楽しい人生やったよ。でももう一回、

別の道でやり直せと言われたら、このまま殺してくらって頼むね。靴下が、ワシに千にひとつの道を教えてくれた。これで十分やと思う。別のことでやり直しても、うまくいくとは思えん」

文字にしてしまうと、ひたすら一途な言葉になってしまふのだが、実際に越智氏の話を聞いていると、苦労話でも笑わずにはいられない。根っから明るい気性は、経営者の武器である。入館証の顔写真の欄には、なぜかヨン様こと韓国の人気俳優・ヨンジュンの写真が貼られている。夫人がヨン様ファンなので、悔しさのあまり（？）貼ってあるのだという。目を細めて笑う表情を見ながら、この人はよほど両親にかわいがられた人だろうと思った。

「そうね。ワシを産んだとき、おかあさんは47歳やった。ワシは小学校に上がるころまで、おかあさんのおっぱい吸ったんよ。喧嘩して負けそうになると、うちに帰っておっぱいを吸う。そうするとまわりの悪ガキどもは『なおちゃんがおっぱいの乳吸いに行きよったぞ、逃げろー！』って逃げてまうねん。なぜかって、ワシが勇気凛々になつて、鉄もつて飛び出していきよるからね（笑）。うちのおかあさんはワシの成績なんかなんにも興味ない。農家の嫁やもの、働くばっかり。なんにも教えてくれないおかあさんやったけど、でもすべてを教えてくれた人でもあったな。ワシ、今でも悩むことがあると心の中で相談するんよ。『おかあさん、どうしよう？』って。『父賢にして不肖の子あり。母賢にして不肖の子なし』って言うけど、それだけ母親の力は大きいんやね」

株式上場の記者会見も「ワシ」で通した異色の経営者は、心にあふれる情熱を「熱愛」と表現する。その根源は、幼い頃にかわいがってくれた母の愛にあったようである。

『リーダーシップ入門』

著者／金井壽宏(日本経済新聞社 1000円税別)

「以前の自分なら、もっとオーソドックスに、理論の紹介から入る構成にしていたかもしれない。しかし若く見えるがそこそこ歳をとって、実践や経験の大切さにも気づいた私が今書くリーダーシップ入門は、鑑賞するように読まれるものであつてはならないと考えたのです」

リーダーシップ論の第一人者によって読みやすい新書の形式で著された待望の入門書は、読者がいかにリーダーシップを身につけるかというきわめて実践的な切り口を最大の特徴にしている。その方法として、著者はまずたくさんの実践家、リーダーシップの達人たちが経験の中から生み出した「持論」のパワーに注目し、「元氣の出る実践的知恵」をシャワーのように浴びることを重視する。そしてその「持論」の数々を自分自身の経験、および学者の理論とすりあわせ、省察するようすすめる。

「リーダーシップという現象は、日常生活で誰もが直面し関わりあうもの。そうした意味で入り口は身近ですが、実際にその中に分け入ると奥が深く、公園の少年にはじまりガンジー、ルターに至るまで『上には上』の世界があると感じられるはず。本書を通じて、ハマると楽しく抜けられない趣味のようにリーダーシップを学んでいただければ幸いです」

本書はビジネス書の体裁をと

るが、単にリーダーシップのテクニックやノウハウを説くものではない。たとえば冒頭近くでは、子ども集団がメンバーの一声で遊びの内容を変える局面が紹介され、そこからリーダーシップの原理が抽出、紹介されている。こうした論の進め方は、集団や組織の中の人間行動を身近に捉えようとする著者ならではのものだ。

豊かに幸福に生きるためにリーダーシップを学ぶ

ライフワークのひとつとしてリーダーシップ論に取り組んできた著者は、きわめて豊かなイメージを読者に提示する。

「あらためて思うのは、リーダーシップは人間としてまっとうに生きるための根幹にかかわるテーマだということです。『絵を描き、人を巻き込む』プロセスをリーダーシップと捉えれば、あらゆる社会的人間関係に応用できる。誰かと何かを成し遂げる幸福を味わうために、リーダーシップに関心をもってほしい」

ちなみにこうしたリーダーシップの本質は、斯界の大神所である三隅二不二教授のPM理論(すなわちパフォーマンス軸(課題軸)とメンテナンステキ(人間軸)の二次元の基本で語ることができると著者はいう。古くさくならない古典というものが確かにある。詳細は直接本書にあたりたい。

フォロワーの能動性も重要なカギ

「日本中でリーダーシップが不足している」という著者。本書では、「リーダーの言動とフォロワーの認識の間にこそリーダーシップが存在する」という相互作用的、動態的なリーダーシップ論にも紙幅が割かれている。現代的なリーダーシップのありよう、課題について聞いてみた。

「会社では名物部長と呼ばれたのに、地域の自治会長がつとまらなかったらちよつと恥ずかしいと思います。ほんもののリーダーシップの条件は、肩書きや人事権に頼らずとも喜んでついてくる人がいることなんです。あるいは最初は文句を言っていたメンバーが、やはりこのリーダーを信用してついていこうと考えるか。そのあたりを点検してほしいですね」

さらに、これからリーダーを目指す若い世代にはこんなメッセージをくれた。

「組織に健全なリーダーシップが成立するには、フォロワーの能動性が重要なカギ。フォロワーの立場にあるときには、リーダーである上司に『曲がっているものは曲がっている』とはっきり主張できることが大事です。それができるのが若さで、それをスケール大きくやり続けるからこそ将来優秀なリーダーになる資質をもっていると思います」

プロフィール
金井壽宏
かない・としひろ

神戸大学大学院経営学研究科教授。1954年神戸生まれ。MIT(マサチューセッツ工科大学)でPh. D.(マネジメント)を取得。神戸大学で博士(経営学)を取得。著書に『変革型ミドルの探求』『働くひとのためのキャリア・デザイン』『組織変革のビジョン』『ハッピー社員』他。



『ミッション経営のすすめ ステークホルダーと会社の幸福な関係』

著者／小野桂之介(東洋経済新報社 1800円税別)

利益だけを追求する企業より、ミッション(社会的使命)を明確に掲げて事業を行う企業こそが顧客や社会に評価され発展する。本書ではそんなミッション経営の考え方を展開する。1997年にこのテーマを提示して以来、多くの経営者と議論を重ねた成果を盛り込み、事例をまじえた実践的な内容にまとめた。ミッション経営の概念は、昨今盛んに提唱されるようになってきたCSR(企業の社会的責任)概念とかなりの部分まで重なる。両者の相違は、まずひとつにCSRがコンプライアンスや企業倫理の側面を相対的に強調するのに対し、ミッション経営が社会的貢献を強調する点にある。ミッション経営の発想では、社会的貢献というポジティブな責任を遂行する中で、前提となるコンプライアンスや企業倫理の課題もクリアしていくことができると考える。

もうひとつの相違は、CSRが顧客、株主、従業員、社会という4つのステークホルダーを貢献の対象とするのに対し、ミッション経営がとりわけ顧客への貢献を第一に重視する点にある。その理由は、すべての経済活動の土台は顧客が商品の付加価値を認め、対価を支払う行為にあると考えるからだ。株主の利益も従業員の給与も、源泉は顧客にあることを忘れてはならない。

顧客ミッションを重視する経営こそが企業価値を高めるというわけで、ミッション経営のエッセンスは、顧客志向ミッションをすべての企業活動の出発点にすることにある。従業員全員がミッションベクトルを顧客に向けるようマネジメントを構造化すれば、顧客からの評価は高まり、発展への好循環が生まれる。わかりやすくいえば、従業員全員が「お客様のために心を込めた仕事をする」仕組みをつくるのがポイントだ。

顧客ミッションの内容は多様な個性があつていいし、差別化の努力が豊かな社会をつくる原動力となる。現在一部の業界で行われている単純な低価格化競争は、結局、企業も従業員も消費者も幸福にしない。(小野談)



小野桂之介

おの・けいのすけ

中部大学経営情報学部長・教授、慶應義塾大学名誉教授。主な著書に『ミッション経営の時代』『CSR入門』など。

『あなたの「本当の実力」を会社に気づかせる方法

ひとつの会社でとことんキャリアを伸ばす』

著者／大久保幸夫、佐藤文男(PHP研究所 1300円税別)

本書は、リクルートで人と組織を研究する大久保と、3回の転職経験の後に人材コンサルタント、すなわちヘッドハンターとして起業した佐藤の共著である。異なる経歴からキャリアの問題を考え続けてきた両者からの一致したメッセージは、「安易な転職をするな」ということだ。特に20代の若手社員には、まず今の会社で頑張り仕事のための基礎力を磨くことをすすめる。

入社段階で相思相愛だった会社と社員にすれ違いが生じ、期待はずれだったと感じられることはしばしばある。しかしこれは、努力の方向を少し軌道修正するだけで乗り越えられるケースがほとんどだ。そのプロセスを踏まずに個人が転職という形で問題を解決しようとする、次の会社でも同じつまづきを繰り返すことになる。

いきいきと働くために社内評価と市場評価を高めよ

本書では、人事評価を「社内評価」と「市場評価」の2つの側面から分析する「人材評価マトリクス」を提示した。さらにそのマトリクス上で自分の評価を高めていく力と方向性を示す「10のキャリア・ベクトル」も解説した。自分が9つに分類されるマトリクスのどのポジションにいるのか、評価向上には何が必要なのか確認してほしい。

ポイントは、社内評価と市場



大久保幸夫

おおくぼ・ゆきお

リクルートワークス研究所所長。著書に『仕事のための12の基礎力』『新卒無業』他。

佐藤文男

さとう・ふみお

人材コンサルタント、佐藤人材・サーチ代表取締役社長。著書に『転職のバイブル2006年版』他。

評価はある程度連動していること、いきいきと満足して働くためには常に両者をバランスよく高めていく努力が必要だということだ。したがって、社内評価と市場評価に大きなギャップがあるのは好ましいことではない。

本書は企業で人材マネジメントに携わる読者にもヒントを提供する。ひとつは上司の役割についてだ。社員が感じる会社とのズレは、多くの場合上司とのズレに他ならない。組織で起きる問題の解決は、上司のマネジメント能力向上に負うところが大きい。もうひとつは評価制度についてだ。これからの企業は社員に対し、社内評価だけでなく市場評価の高い人材を目指すよう意識づけ施策を行う必要がある。(大久保、佐藤談)

人と組織の
新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

巻田隆史

ハイパーレスキュー隊隊長、新潟県中越地震の崖崩れから2歳児を救出

「愛・技・絆」が命を救う



誰かが我々を助けてくれる その信頼で前へ進む

2004年10月23日、新潟県中越地方で大地震発生。新潟県からの要請を受け、東京消防庁は消防救助機動部隊（ハイパーレスキュー）を派遣。3日後、行方不明母子3名が乗っていた車の一部が崖崩れ現場で発見され、我々ハイパーに再度出動要請がかかった。

車で現場に向かう途中、震度6の余震に遭遇。初めて体感する、真下から突き上げる激しい揺れだった。崖崩れの現場は、数十トン級の岩が崩れ、折り重なる斜面。余震の直後だけに、誰もが「ここに行くのか」と息を呑んだ。

恐怖心はあった。だが助けを求める人がいれば、救助に行くのが我々の任務。隊員も、私が「行け」と言えば危険な場所でも行くだろう。しかし私には、救助と同時に隊員の命を守る責任がある。

再崩落を警戒し、山頂や現場全体を見渡せる場所、上空に当庁のヘリコプターなど、様々な場所に

監視役を配置。崩落したら川に飛び込むため、川下や対岸には他県の消防隊員を待機させた。万一の場合も誰かが我々の命を救ってくれる。万全の監視体制の中、我々は危険な現場に入る覚悟をした。

絶対に助けると誓った 男児救出までの50分

地震から90時間経過。経験上、生存はかなり厳しいと分かっていたが、奇跡を信じ一步一步斜面を登る。埋もれた車に着くと、車のすぐ横に小さな穴を見つけた。穴を覗き「おーい」と呼びかける。その瞬間、自分の耳を疑う。わずかな音が自分の耳を通ったのだ。「聞こえたか？」思わず叫ぶ。隊員に1人ずつ聞かせると呼吸をしているような声が聞こえると言う。

「生きている！絶対に助けるぞ。一握りの砂も車の中に落とすな」。90時間も頑張っている命を我々のミスで奪うことは絶対できない。手で慎重に小さな穴を直径50センチ程に広げると、穴の奥2メートル程の所に小さな指が見えた。

この小さな穴では一番小柄な田端隊員しか入れない。田端を見ると彼も私を見ていた。彼は言った、「穴に入らせてくれ」と。田端は上半身を穴に入れるが手が届かない。田端は「もっと穴の中に入らせてくれ」と言う。私は躊躇した。自分の手を離れたら田端を守りきれない。だがそれが一番早く確実な救助方法だと全員が分かっていた。私は「頼むぞ」とだけ言った。

田端は急な階段を頭から下りるように穴に入っていく。その間、他の隊員は背中を穴入口の岩に押し付けていた。岩が崩れたら、体を張って入口を守るためだった。

田端は子供を抱き上げ、穴入口で待つ隊員に手渡す。そして田端が穴から出てきたとき、涙が流れるのが自分でもわかった。穴の中の声を聞いてから、50分後だった。

男児の救出は、皆の連携がうまく取れた成果です。我々の制服左腕のワッペン裏には隊訓である「愛・技・絆」の3文字が記されています。救出に携わった人たちの行動を思い浮かべながら、いい隊訓だと改めて思いましたね。

文／内田美代子（編集部）

PROFILE まきた・たかし

1960年生まれ。78年東京消防庁入庁。80年特別救助技術選抜試験に合格し、研修修了後、芝特別救助隊配属。以来20年以上にわたってレスキュー一筋。2004年よりハイパーレスキュー隊（東京消防庁 消防救助機動部隊）隊長。国際消防救助隊員として台湾大地震にも出動。



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、ワトソンワイアット勤務などを経て、ピープ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 (慶應義塾大学大学院教授)
ワークス研究所
共同研究プロジェクト

ひとと組織を救う
多様なキャリア

成長の危機

第2回

顧客接点に生まれた プロフェッショナル

高橋俊介 文・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、
中年を突然見舞うキャリアの陳腐化……。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。

キーワードは「顧客志向」

成長の危機は、長く産業社会を支えてきたピラミッド組織の限界に起因しているのではないかという問題意識から、今回は職務編成の変革とプロフェッショナルに注目した。ピラミッド組織は、末端の仕事を分業化し単純化することで、未熟練者でも努力と忠誠心ですぐに貢献できるようにし、一方高度な能力をもったマネジャーが業務を管理していくことを重視したモデルといえる。そこでの成長のプロセスは、単純化された仕事を経験し習得した後、

は、マネジメントする側に回るといいう構図だ。しかし、そうしたピラミッド組織と画一的な成長パターンが個人の成長の危機をもたらしている今、管理職を目指す以外に成長し続ける道はないのだろうか。その問いに対する答えとして、職務編成を変革し、仕事を複雑化、自律化させるモデルが出てきている。今回は、その中から顧客接点に焦点を絞った2つの事例を取り上げる。キーワードは「顧客志向」。「真の顧客志向」と「第一線の自律性」が縦糸と横糸を織りなすとき、成長の可能性が見えてくる。

日興コーディアル証券 ファイナンシャル・アドバイザー 原田茂行さん

12

年間勤務し、営業課長にまで昇進した大手証券を退職し、FA（ファイナンシャル・アドバイザー）というキャリアを選んだ。「人生をトータルで見ても、幸せでなければならぬ」との思いに従った結果だ。

株式が好きだった 父の影響を受ける

株式が好きだった父親の影響を受けて育ち、大学在学中、実際に株式に投資した経験をもつ。大学卒業後は自然に証券会社を就職先に選んだ。入社後配属になった支店に5年間勤務、リテール営業の経験を積んだ。最初は顧客の開拓がうまくできず、辞めようと思ったこともあった。しかし、地道な新規開拓と営業努力によって4年目に入ったあたりから営業成績が向上、それからは

常に意識して上位の営業成績を目指すようになったという。

転勤した次の支店では、6年半の間に主任から課長代理、次長へと昇進したものの、同じ支店勤務が長くなったことから望んだ転勤はなかなか実現しなかった。閉塞感が強まったところ、転職が頭を過ぎるようになったという。新聞や雑誌などでFAについて知ったのもこのころ。日興コーディアル証券のFAのコンセプトは、地域密着・長期リレーション・完全実績主義だと知った。「FAというキャリアの選択肢もあるんだと意識するようになりました」と、当時の心境を語る。

やりがいがあったが 管理職には限界感

転職を決断したのは営業課長に昇進し、3番目の支店に勤務していたときだった。今までの仕事のやり方に対する蓄積した疑問、昇進の結果変化した職務内容、転勤のリスク……。証券営業の仕事はやりがいがあったが、当時のプレイヤーと管理職を兼ねるという働き方には限界を感じていた。管理職の立場ではお客様との距離が離れてしまう。「自分の勉強してきた株式や債券の知識を生かす機会も少なくなった。私がやりたいのは人を管理する仕事ではなく、金融アドバイスそのものを極めることだと気づきました」。

このまま続けていれば次の目標となる



原田茂行
はらだ・しげゆき

青山学院大学経営学部卒業。1992年大手証券に入社、2004年に退職するまで証券営業を担当。同年、日興コーディアル証券株式会社にファイナンシャル・アドバイザーとして入社、現在は上級のFAであるSコース社員として活躍している。国際公認投資アナリスト、AFP

地域密着のFAで 転勤リスクをなくす

支店長職にも魅力を感じなかったという。「支店長になればますますお客様へ直接アドバイスをする機会は減ります。その仕事ぶりを見ていると、自分の思い描く将来像とはギャップがありました」と話す。原田さんにとっては、転勤を伴う支店長就任は、魅力というよりはむしろ今までの顧客との絆が断たれるリスクと感じていた。入社以来経験した2度の転勤は、辛い転居を伴うものではなく、妻が仕事をしていることもあり、家族に負担を強いるような転勤はどうしても避けたいと考えていた。

原田さんにとって家族は非常に大切な存在で、仕事のために家族との生活を犠牲にすることは考えられないとい

用語解説

FA（ファイナンシャル・アドバイザー）

金融アドバイスの仕事に特化した契約社員。独自の経験とスキルを支えられた多角的な提案能力を駆使し、顧客の資産運用コンサルティングにあたる。転勤がないため地域密着型の営業活動が可能だ。金融のプロとしてのスキルを向上させながら、顧客との長期的な信頼関係の構築を目指す。日興コーディアル証券は、1年毎の明確な契約更新基準を設け、自由だが自己責任を果たす、自律的な働き方を提供している。自己顧客営業資産が月平均手数料、いずれかの基準を満たし、かつ一定の資格を保有しなければならない。完全に実績に連動する報酬体系で、高いプロ意識が求められる。

う。地域密着のFAに転職し、転勤のリスクから家族を解放することができた。昇進に伴う転勤を繰り返していたら、家族との幸せな生活が維持できなかつたかもしれない。プライベートだけではなく、仕事自体の転職にまつわるリスクや不安も少なかった。FAへの転職では、これまで培った知識や経験が生かせるという安心感があった。

転職につきまとう収入面の不安も、それほどなかったという。自分がこれまであげてきた実績から計算すれば、給料が下がることはないという見通しが立つ



管理する仕事ではなく 金融アドバイスを 極めたいと気づいた

たからだ。現職にとどまるメリットが感じられず、転職のリスクもほとんどなかったことで、「すぐにもF Aに挑戦しよう」と結論を出した。

もともと、証券営業経験者が皆、スムーズに転職に踏み切れるとは限らない。ノルマ営業で単純な仕事に慣れてしまい思考停止状態が長く続くと、高度な知識を必要とする顧客対応型の提案型営業はできなくなってしまう。原田さんは言う。「F Aに転職したくても自信がなくて踏み切れない営業担当者は決して少なくないでしょうね」。

営業スタイルは 知識を生かすこと

「F A職は高度な金融知識が求められるから、挑戦しがいがある」と、原田さんは意欲的に語る。これまでに確立してきた原田さんの営業スタイルは、知識を生かすこと。株式や債券などに関する知識が自分の強みという認識から、日々、情報収集を怠らない。経済や金融情報を見るのはいわば趣味。週末も図書館に向かい経済誌に目を通したり、インターネットで関連サイトを見たりして、知識の蓄積に時間を費やす。地元の仕事の拠点を移して、現在は顧客を開拓している段階だ。新規開拓は大変な部分もあるが、成功したときの喜びも大きいのでやりがいがあるという。前職で新

規開拓をする機会に恵まれたことが糧になっている。

長期的な信頼関係を 顧客と築いていく

自分が選んだ好きな土地で、顧客と長期的な信頼関係を築いていくことに意義を感じている。転職がないからじっくりと顧客と向き合うことができ、少しずつ信頼を得ることができる。転職によって顧客との関係が数年で終わる通常の営業スタイルとの大きな違いだ。

「定年まで続けたい」 思える仕事に出合った

手数料収入に頼る場合とは異なり、顧客の資産を目減りさせることなく、営業成績を維持することも可能だからこそ、長期的な信頼関係を築くことが可能になる。そうした関係ならプロフェッショナルとして継続的に成長できるはずだ。顧客に合わせたポートフォリオを提案するには、最新の高度な知識が必要。絶え間ない勉強と努力が求められ、やり尽くすということがない。「地道にコツコツとやるのが私のスタイル。あせらず、少しずつお客様を増やしていきたい」(原田さん)。定年まで続けたいと思える仕事に巡り合い、マイペースで着実に取り組む覚悟を決めている。

バーニーズ・ジャパン セリング・スーパーバイザー 金山優子さん

「とにかくお客様を楽しませたい」と語るのは、バーニーズ・ジャパン新宿店でセリング・スーパーバイザー（SSV）として活躍する金山優子さん。そんな接客スタイルが顧客の支持を集め、土日は予約客でスケジュールが埋まる。

1997年、『お客様を自宅にお招きするような』接客スタイルに共感して入社。だが、入社3年目までは忙しく、一人ひとりの接客を大切にしている余裕はなかったという。それでも、先輩が接客する様子から学び、商品知識を積み上げながら、徐々に接客スキルを向上させていった。ITの導入などでオペレーションが確立し、接客に集中できる環境が整ったこともあり、4、5年目から自分らしい接客スタイルがもてるようになった。現場が好きだったため、バイヤー

来店したお客様から 必ず笑顔を引き出したい

はキャリアの選択肢になく、漠然とフロアマネジャーを将来のキャリアとして考えていたという。転職が訪れたのは2002年9月。SSVにならないかとの要請があり、「現場で接客を究めたいという自分が求めているものはこれだ」との思いを強めた。

基本に立ち返ったら そこにヒントがあった

しかし、十分な実績を積みみたいという理由からこのときは辞退。ここで金山さんは、半年間にわたって顧客データを整理し直した。それまで片手間にやってい

たデータの詳細を管理、把握すると顧客数が確実に伸びた。「いったん自分のやり方を捨てて、基本に立ち返ったらそこにヒントがあった。基本の大切さを改めて感じました」。自分なりの手応えを得て、2003年4月にSSVとなった。金山さんにとってタイミングもよかった。販売員として次のステップを意識し始めたときにSSV制度が導入され、具体的な活躍の場が示されたからだ。現場と接客が好きな金山さんにとって、SSVは理想的な仕事だ。将来も接客にこだわっていききたいと希望している。当面の目標は100人いる顧客を



金山優子 かなやま・ゆうこ(左端)

成城短期大学卒業。1997年バーニーズ・ジャパン入社。新宿店5階メンズシャツネクタイ売り場で販売経験を積む。2003年4月より現職のセリング・スーパーバイザーに。

用語解説

セリング・スーパーバイザー (SSV)

入社後、基礎的な販売スキルを会得し、感性を磨いた社員に提示されるスペシャリストとしてのキャリア選択肢。一定の水準を満たし選考を通過した者だけが就任できる。特定のフロアに所属せず、顧客の要望に対応する。販売のプロとして、独自のスタイルで顧客に対応する自由が与えられているが、売上目標も高い。顧客についてすべてのフロアで接客するため、幅広い商品知識が求められる。また、会社のイメージを背負う、プレッシャーにもさらされている。接客のプロとして後輩の指導にもあたる。同社の販売員約190人のうち、現在SSVは7人。

120人に増やし、常時業績で1位を確保すること。数字を追いつながら接客スタイルはぶれない。金山さんには「来店したお客様からは必ず笑顔を引き出す」という「接客一笑い」のポリシーがあるからだ。SSVになってからは接客のプロとして後輩を指導する機会が増え、教えることの楽しさにも気がついた。接客の合間など、その場に就いて気がついたことをアドバイスする。後輩が憧れ目標とするSSVという役割を、自然体で楽しみながら担っているようだ。

2人のケースから読み取れる 個人の成長を促す5つのポイント

2つの事例には、注目すべき5つの重要な点が含まれている。まず、**第1に、新しい事業ビジョンと新しい職務編成は密接に関連している。**事業ビジョンには3つの要素があり、(1)誰がターゲット顧客か、(2)その顧客に対してどんな価値を提供するのか、(3)どのように利益を得るのか、をイメージすることだ。

従来型の証券営業と提供価値が変化

FA制度を例に見ると、過去の証券営業形態では、ターゲット顧客は短期売買によってより多くの手数料収入をもたらす客であったのに対し、FA制度では中高年の老後資金など長期的な投資が主流であり、資産規模は1億円以上が珍しくないというような客層をターゲットにしている。FA制度は、顧客と長期的な信頼関係を築きながら、顧客に応じたポートフォリオを提案することで、預かり資産を拡大していくという新たなビジネスモデルの上に成り立っている。

そのため、従来型の証券営業とは、顧客に対する提供価値も変化している。利益を上げる方法も売買手数料による収入に頼る従来型と異なり、資産に対する預かり手数料が大きなウェイトを占めるようになっていく。つまり、事業ビジョンのすべての要素が異なるマーケットの出現に対応するために、FAという新たな職務編成が必要になったといえる。

バーニーズのケースでは、「接客に対するバリュー」がキーワードだ。一般的な百貨店では、派遣店員によって人件費を縮小し、百貨店の持つブランド力や立地で集客する。接客は派遣店員に任せることで業務の効率化を図っている。一方、バーニーズの顧客は、個性とこだわりのある顧客であり、紋切り型の接客は通用しないという。

バーニーズは、今までの百貨店の顧客層とは異なる、自分なりの個性にこだわりのあり、予算も商品知識も備えた顧客層をターゲットに設定したゆえに、接客のバリューを拡大するビジネスモデル

を作り出し、セリング・スーパバイザー(SSV)という職務編成も生まれた。ここで強調したいのは、FAもSSVも人事上の都合(出世できない人をどう処遇するかといった発想)ではなく、事業ビジョンの上に構築された職務編成だということ。事業ビジョンと職務編成がまず存在してはじめて、それを受け入れる人事制度が必要になる。

個人の動機に合ったスタイルを確立できる

新しいマーケットに対応する形で職務編成を作った2つの事例には共通点がある。どちらも自由度と自律性が高い。FAは、何を推奨・販売するかは自己判断によるが、収入は販売成績に比例する。SSVは、どのフロアで接客してもよいし、顧客とランチに出てもよい。その代わり、売上げの年間予算は達成しなければならない。こうした個人裁量の大きさが長期にわたる成長を支える、個人の動機に合ったスタイルの確立を可能にする。それによって成長の持続を

促すことが可能になる。これが第2の注目すべき重要なポイントだ。先輩が後輩に単純に売り方を伝承する、あるいは、会社が販売マニュアルを提供するだけでは行き詰まるだろう。

SSVはそれぞれ異なる接客アプローチをする。顧客に似合わないときはそういえるような高いレベルでの接客では、そのスタイルは千差万別。金山さんは、友達感覚でのアドバイスが持ち味だ。FAの原田さんも経済や証券の知識で勝負するという自分なりのスタイルを見つけている。また、先に述べたように、自分のスタイルが確立されている個人が自由裁量を与えられると、成長の持続性が高まる。スタイルは個人がもっている、相手を理解したいと思う理解動機や知っていることを知らせたいという説明動機などさまざまな動機と深く結びついている。ある個人がなぜそのスタイルを確立し、高いパフォーマンスを出せるようになるかは、その個人がもつ強みとなる動機に依存しているからだ。自主的にスタイルを見つけて確立する働き方



「ワーク・ライフの統合」 仕事と人生の両立が重要だ

ができる個人に対して、多様なスタイルを認める職場と職種が提供されたとき、長期にわたる成長パターンが生まれる。

**得意とする分野では
プロが育成に責任を**

3つ目のポイントは成長を促す育成の仕組みだ。新しい育成の仕組みでは、プロフェッショナルの育成は上司や管理職ばかりではなく、プロフェッショナルが担当する。プロは、自分の得意とする

分野では、管理職よりも優れた能力をもつ可能性がある。その場合、これまでの管理スタイルでは管理しきれず、放任か放任かという極端な組織では、プロの育成はままならない。プロが育成に責任をもたない限り、組織内でプロフェッショナルは育てられない。本場に必要なのは、プロがプロを生み出すという拡大生産の仕組みだ。専門的技術や知識が必要とされる特定の分野については、プロ

フェッショナルが後輩の育成と指導に責任をもつのが理想だ。

金山さんのケースはその好例だ。SSVは販売のプロとして、後輩の指導も請け負う。SSVがプロとして憧れの存在であり、指導を受けることは、若手にとってもプロの高い技術を学ぶ好機となっている。管理職に求める要求が、業績の管理、顧客志向、部下の教育と増える一方の現状では、プロフェッショナル分野の育成は切り離すことが現実的な解といえるだろう。同時に、組織内のプロフェッショナルというあり方がキャリア選択肢に加わることで、キャリアの多様性も生まれる。

「顧客向き」の意味を 実感する機会が多い

第4のポイントは、仕事の意味性だ。新しい職務編成では顧客向きの意味を実感できる機会が何度もある。顧客のために仕事をする、顧客との信頼関係を築くことに意義を見出す新しい働き方だ。従来型の職務編成における仕事のインセンティブは、会社志向の出世や外因的なコミットメントとしての金銭だった。それが顧客志向へとシフトし、持続的な成長を可能にする動機のひとつとなっている。

最後に「ワーク・ライフの統合」仕事と人生の両立」を注目ポイントに挙

げた。少子高齢化が進む社会でキャリアを選択するとき、家族の存在は無視できない。これまでのピラミッド組織の人材育成の仕方は、縦序列による上から下へ伝承していく形式で、「同化と適応を強制する育成方式」ともいわれた。しかし、縦序列の古いタイプのOJTの継続が難しくなり、家族と過ごす時間をもてないような、私生活を犠牲にして働くキャリアを望まない人も増える傾向にあり、キャリアと人生の両立を求める生き方は、今後ますます支持を集めるだろう。

自分の動機に基づき 顧客の信頼を獲得する

原田さんも両立を求めるひとりだ。転職理由を「家族を犠牲にしてまで転勤を繰り返したくない。好きな場所で家族と一緒に地域に根ざした仕事をしたかった」と語る。FAという制度は、新しい事業ビジョンのもと、キャリアと人生の両立を目指す仕組みで、原田さんの求めているものと合致する。キャリアそのものにも充実感がある。自分の動機に基づいたスタイルで、顧客の信頼を獲得するという成長実感を得られる。キャリアと生き方、どちらも多様化が進む流れのなかで、ワーク・ライフの統合は、非常に重要な課題としてこれから登場する機会が増えるだろう。

編集後記

編集長を任されて2年3カ月間、読者の皆様には、私の問題意識にお付き合いいただき本当にありがとうございます。毎号、編集スタッフとともに走り回り、私なりに精一杯の本作りに心がけてきましたが、今号を最後に、私自身は本誌を離れ、次代を担う子供たちの新たな学びの場を創造するため、弊社を旅立ちます。弊社のビジョン「人が生き生きと働く日本社会の実現」に向けて、これまでリクルートのさまざまな事業で、そして本誌を作りながら学ばせていただいたことを実践に移すという私の新たなチャレンジです。そして弊誌「ワークス」も私の後任、6代目編集長工代とともに新しいステージに向かいます。みなさん、これからも「ワークス」ならびにワークス研究所の活動へのご支援をよろしくお願ひいたします。(佐野)

はじめまして。新たに編集長をおおせつかった工代(くだい)です。私はこれまでリクルートの人事部に17年間在籍してきました。そこで感じるのは、人事のOS制度は既にデファクト化している。一方でその運用となると各社の歴史や風土、姿勢によって考え方が異なる。そしてその違いを通じて従業員は納得感、事業開発力、経営の競争力を形成している、ということ。というわけで私はさっそく次号で「企業組織のDNA」ということに取り組みたいと思います。DNAそのものは企業個性が強いですが、その形成・進化の過程を追っていくとさまざまなストーリーが展開されるのではないのでしょうか。楽しみです。(工代)

「成長の危機」の取材で6月末、3日間沖縄に行ってきました。高橋俊介先生は長年の沖縄ファンということで、取材の合間を縫い、食事からおみやげまで、すばらしい場所、モノをいろいろとご案内いただきました。私もウイン

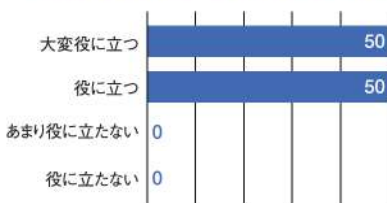
ドサーフィンのため、2月の沖縄は何度か訪れたことはありますが、6月は初体験。この時期のウニとマンガのおいしさを知ることができたのは大収穫でした。もちろん取材の方も個性的なキャリアのお話をたくさん聞くことができました。こちらは次号以降の「ワークス」やウェブサイト、順次紹介していきたいと思っています。(Machino)

雇われない・雇わない働き方個人事業主の動向について、昨年の本誌でも取り上げた。そこでも指摘したが、問題は、継続的な経営向上をいかに実現するかである。起業そのものより、その後の肝心なのだ。名著「ビジョナリーカンパニー」(ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス共著、日経BP社)には、その条件として、「基本理念を定めたうえで、とんでもなく高い目標を設定する」「大量のものを試す」「うまく行ったものを残す」「不測の進歩と改善を促す仕組みを埋め込む」「あれか、これかではなく、あれも、これもという思考を大切に」などが説かれている。これは個人事業主にもあてはまることではないだろうか、と最近考えている。(荻野)

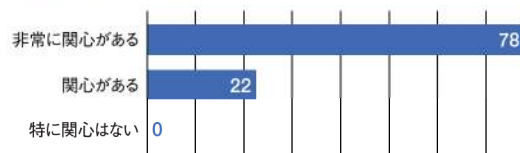
今回カタリストにご登場いただいたのは、新潟県中越地震の崖崩れ現場から男児を救出し、その名を全国に知らせたハイパーレスキュー隊の隊長です。救出までの様子をお聞きし、ハイパーの名が示すのは、特殊な救助機材ではなく、自分の命が危険にさらされる状況でも「助けを求める人がいる限り、救出に行く」というプロフェッショナルぶりののだと思いました。取材以来、テレビにレスキュー隊の救助活動の様子が映し出されるたび、彼らを頼もしく思うと同時に、彼らの安全と、少しでも彼らが出動しなければならぬような事故・災害が起こりませんようにと、祈らずにはいません。(内田)

前号『Works No.70 人材マネジメント これまでの10年 これからの10年』2005.06-07へ寄せられた読者の声 (2005.7.20時点)

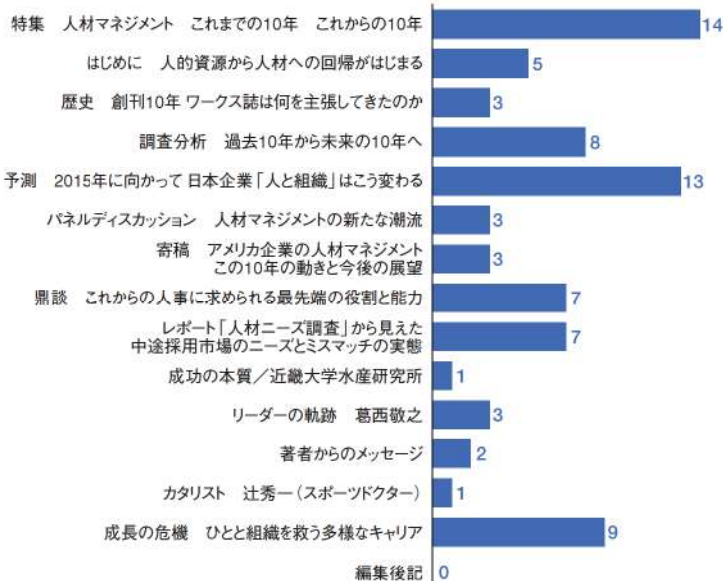
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、人材マネジメントに



◆印象に残った記事・発言内容・事例



そのようにお答えになった理由

- 失われた10年は、企業の競争力の源泉が「知」を司るヒト(人材)へと移行する大きな転換の時期であったと思う。であればこそ、人材マネジメントのあり方も、これまでとは大きく変わってくるはずだし、いくつかの企業の事例にそのヒントを見出すことができる。
- 目先だけの人的資源管理論に振り回された10年であった。人間を中心に据える限り、顧客に求められる企業に成長していかない。顧客のことを考える人間、人間の視点に立った経営、そのことを展望させていただいた気がする。(人間福祉学科)

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)
バックナンバーもご購入いただけます。

お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

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

Works (購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

B FAX

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先までお送りください。 ①『Works』希望
②希望購読開始号および回数 ③〈個人の場合〉お名前・ふりがな 〈法人の場合〉

企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな
④住所・郵便番号 ⑤電話番号 ⑥メールアドレス ⑦お支払い方法 クレジット
または振込み 〈クレジットの場合〉カード番号16桁・有効期限・カード名義
【FAX 宛先】0120-270-112 (24時間OK)

C 電話

【電話】 ☎0120-022-844

月～金(土・日・祝休)9:00～17:30

購読料

- 1冊 700円(消費税込み・送料無料)
- 1年間・6冊 4200円
(消費税込み・送料無料)
- バックナンバー・No.1～22は、送料1冊100円のみで送付いたします

お支払い方法

【クレジットカード】JCB、VISA、

MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

【振り込み】商品初回発送約1週間後に振込み用紙をお送りします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアでお支払いください。

*配達宅急便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございます。御了承ください。

『Works』次号(72号)のテーマは
「企業組織のDNA」
発行は10月11日(火)です

■バックナンバー 一覧



No.61 2003.12-2004.1

新卒採用の新たな潮流



No.62 2004.2-3

人件費マネジメントの未来



No.63 2004.4-5

中国・競争とマネジメントのダイナミズム



No.64 2004.6-7

企業内プロフェッショナルの時代



No.65 2004.8-9

大卒フリーターの未来を探せ



No.66 2004.10-11

教育研修の成果—何を、いかに測るべきか



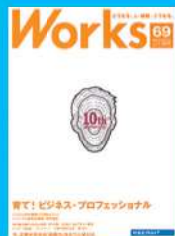
No.67 2004.12-2005.1

イタリア企業のネットワーク



No.68 2005.2-3

若手を活かす



No.69 2005.4-5

育て! ビジネス・プロフェッショナル



No.70 2005.6-7

人材マネジメント
これまでの10年
これからの10年

No.50 2002.2-3
人事アセスメント再生

No.51 2002.4-5
知識調達の方程式

No.52 2002.6-7
採用ブランド再挑戦

No.53 2002.8-9
グローバルCU現象

No.54 2002.10-11
人事リスク新局面

No.55 2002.12-2003.1
日本の人事、失敗の本質

No.56 2003.2-3
ワークプレイス・ラーニング

No.57 2003.4-5
コンピテンシーとは、何だったのか

No.58 2003.6-7
就職を科学する

No.59 2003.8-9
揺れる正社員

No.60 2003.10-11
取り残された福利厚生

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886