

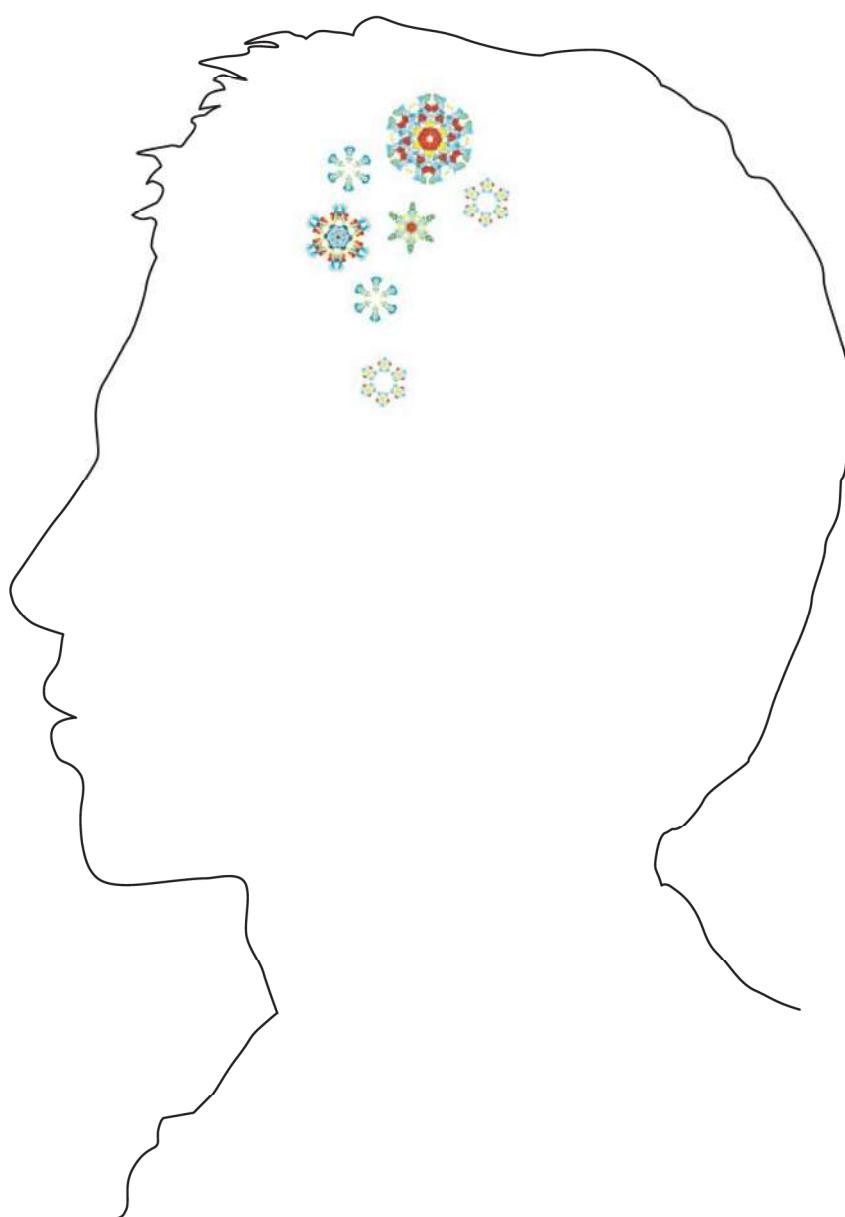
Works 73

どうする、人と組織。こうする。

73

2005.12-2006.01
Works Institute

人事部とは何か



RECRUIT



「それぞれの企業を、『この会社は働きやすい、この会社で働くことがハッピーだ』と働く人たちが感じられるような『ハイマート(ドイツ語で故郷)』にしなければならないと思います」

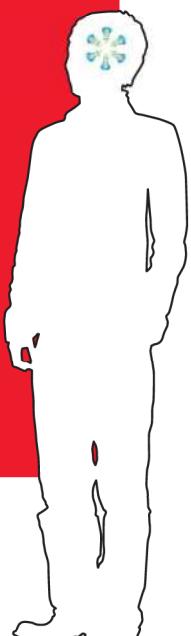
—— P9「人事部とは何か」高木剛氏 日本労働組合総連合会 会長

「クリティカル・ワーカーには常に、仕事で興奮できるフィールドを与え続ける必要がある。そうしないと彼らはうちから去ってしまいます。われわれと彼らとの競争ですね」

—— P22「人事部とは何か」牧野正幸氏 ワークスアブリケーションズ代表取締役社長

「世に言う“社員”が会社に何を提供し、会社はそれに何で報いるのか。ひとつの会社でひとつのパターンしかないのが通常でしたが、これからは、いくつかのパターンを用意しなければならないようですね」

—— P36「人事部とは何か」二宮大祐氏 イオン 人事本部人事企画部



Contents

特集 1 人事部とは何か

はじめに	なくても困らない？／編集担当 萩野進介(本誌)	2
第1章 人事の機能を再点検する		3
Part1	バブル期から現在 人事の機能はどう変化したか	4
	工代将章(本誌編集長)	
Part2	日・米企業それぞれの人事の役割変化	7
	淡輪敬三氏(ワトソン ウィアット代表取締役社長)	
Part3	労働組合からの「人事への苦言と要望」	8
	高木剛氏(日本労働組合総連合会 会長)	
第2章 事例で見る人事の新たな機能		10
Part1	これからの機能① 事業会社の人事システム設計支援	11
Part2	これからの機能② 事業を加速する能力開発の実現	12
	高津 尚志・太田 芳徳(リクルート HCソリューションズ)	
Part3	これからの機能③ 全社視点に立った組織・人材開発	15
Part4	これからの機能④ 多様な契約・雇用への対応	18
第3章 先進人材思想—何で人を惹きつけるか		20
	最速の成長機会 新人には最も難易度の高い仕事を／ワークスアプリケーションズ	
	起業力 誰でもプロジェクトリーダーになれる／イーディーコントライブ	
	働きやすさ 休め、働くな、よきに計らえ！／未来工業	
	仲間・キャリア 管理職なし、経営情報すべて公開、社長も任期制／21	
第4章 これから的人事部はどうあるべきか		27
Part1	人材市場2015年予測と人事の今後	28
	豊田義博(ワークス研究所主任研究員)	
Part2	濃密過ぎるネットワークの破壊と再創造を	31
	沼上幹氏(一橋大学大学院商学研究科教授)	
Part3	カギを握る『広い意味での報酬』設計	33
	——人事マネジャー座談会	
	有沢正人氏(HOYAグループ人事担当ディレクター HRDセンターゼネラルマネジャー)／	
	曾山哲人氏(サイバーエージェント人事本部本部長)／二宮大祐氏(イオン人事本部人事企画部)／	
	和光貴俊氏(三菱商事人事総務部採用・研修チームリーダー)／司会 工代将章(本誌編集長)	
特集2 学校と社会をつなぐ「基礎力」		37
	どんな仕事においても、社会で働く上で必要とされる「基礎力」／辰巳哲子(ワークス研究所主任研究員)	41
■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23回 シャープ／ヘルシオ	45
■新連載 決断の瞬間	松井道夫(松井証券 代表取締役社長)	50
■著者からのメッセージ	『戦略の本質』『ダイバーシティ・マネジメント』『チェンジメーカー』	54
■カタリスト	鎌田實(諒訪中央病院 名誉院長)	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4回 正社員以外の働き方での成長と戦略の結合	57
	編集後記	63
	奥付	64

人事部とは何か

はじめに
なくとも困らない?

編集担当 萩野進介（本誌）

人事部が果たす役割を考えるために、人事部のない会社を考えてみた。社員10人の会社なら可能だろう。50人でも何とかなりそうだ。では100人はどうだろう。うん……1000人規模だと難しいかも知れない。なぜだろうか。

ひとつには人事がないと「待遇の公正さ」が保たれにくい。同じような仕事をしていても、部門ごとに評価や給料が違つたら具合が悪い。もうひとつは「内部労働市場」が機能しなくなる。ある仕事で成果を發揮できない人を別の仕事に異動させることが難しくなってしまう。あとは、社員の数が増えると「組合」ができるから、そしたら、会社と組合のパイプ役として人事が果たす役割が大きくなる。さらにこれは日本の特徴であるが、採用における新卒の比重が大きい。

部門ごとに採用するよりも、人事が「一括採用」し、その後に部門に振り分けたほうがずっと効率的である。よって会社の規模が大きく、毎年、人を採用する企業ほど、人事部があつた方がよい。

消滅したら何が困るか、という乱暴な議論の結果ではあるが、以上、「待遇の公正さ」「内部労働市場」「（企業別）組合」「新卒一括採用」という4つが（日本企業における）人事部の存在理由を表すキーワードとして考えられる。

ところが、ここ10数年、「待遇の公正さ」はともかく、あとの3つは、その意味合いが急速に変化した。外部労働市場が発達し、組合離れば止まらない。中途や通年採用が活発化する一方で、「雇用の多様化」が進んだ。さらに、人事業

務を複数企業で管理するシェアードサービス化や業務のアウトソーシングにより、1社で抱える人事業務は確実に縮小している。組織を牛耳り、君臨する人事部というのがもはや遠い過去の話になつた。人事部はどこに行くのだろうか。

特集の構成は以下の如くである。1章では、このところの人事機能の変化を、若干の未来展望も含みつつ、総論的に振り返つてみた。2章では、近年重要な性を増すコーポレート人事の機能強化の実例を報告、続く3章は、「従業員に提供する価値」という点で、ユニークな実践を行つてゐる会社を紹介する。最後の4章は、人事の新たな役割についてのまとめである。

この特集が走り出した当初、私の頭には「人事部不要論」があつた。でも今は考えが変わつた。人事部がない会社があつてもよい。一方で人事部こそが必要な会社もある。そのあたりの感覚を読者の皆様と共に共有できればと考えている。

Part 1

バブル期から現在
人事の機能は
どう変化したか

Part 2

日・米企業
それぞれの人事の
役割変化

Part 3

労働組合からの
「人事への苦言と
要望」

人事の機能を 再点検する

国内的にも国際的にも、ここ10数年、企業はかつてない大きな変化の波に洗われた。

もちろん人事も例外ではなかった。

「人事とは何か」「人事には何が求められるのか」を考えるために、

まずは、この間起こった人事の変化と、そこから導き出される展望を、

人事の当事者、コンサルタント、労働組合のトップという3者に論じてもらった。

文・構成 萩野進介（本誌）

バブル期から現在 人事の機能はどう変化したか

人事の機能は、人材待遇、能力開発、人材資源設計、経営支援という大きく4つに分類できる。日本企業の人事を総体的に見た場合、それぞれがどう変貌してきたか、編集長の工代が報告する。

工代将章（本誌編集長）

1991年のバブル崩壊から現在に至るここ15年の年月は、日本の企業社会にきわめて大きな変化をもたらした。それは人事の世界でも例外ではなかつた。私自身は88年から17年、人事の世界でキャリアを積んできたから、その変化を肌で感じてきた。

ここでは、左図にあるように、日本企業における人事の機能を、人材待遇機能、能力開発機能、人材資源設計機能、経営支援機能の4つに分け、それらがどう変わってきたか、振り返ってみたい。

のオイルショックを契機に広まつたこの制度は、実態として「新卒採用中心」「40歳まで差がつかない横並び人事」「長期雇用」といった、それまでの日本的人事の伝統と、理念はともかく運用面での「年功性」を引き継いだものだ。

バブル崩壊以降、給与変動幅の拡大や降格制度、役職定年制の導入など、能力や成果に幅をつけ、既得権の見直しという形で、制度の変更が行われたが、小手先の改革に過ぎなかつた感がある。その後、93年の富士通を嚆矢とし、経営側の要請により多くの企業で職務給を基礎とする制度が導入された。数々の試行錯誤を経て、現在では、ジョブポジントを細密に測定するというよりも、

しているのだ。戦後の歴史を振り返ると、46年の「電産型賃金」（生活給）、55年頃からの「職務給」、65年頃からの「定期昇給制度」、75年以降からの「職能資格制度」、93年頃からの「成果主義」となつており、待遇・報酬制度は10年から15年周期で移り変わつてていることがわかる。

さらに退職給付債務問題や経済の成長を受け、年金や退職金制度を変更したり、毎年の賃金のベースアップや福利厚生を廃止したりする企業も現れた。

早期リーダー開発と キャリア採用の活発化

まず、人事が担う最も基礎的な機能といえる「人材待遇機能」である。最も大きな変化は、ほとんどの企業に浸透しつくした感があつた職能資格制度の限界が明らかになつたことである。70年代

頭まで、新入社員向け、一般社員向け、部課長などの管理職向けと、階層別研修がすべてという時代だった。より実務に近いものは現場でのOJTがほとんど抱えている課題の大きさや、それに必要な能力要件を含めた役割期待給といつた意味合いが強くなつていて、米国でいうブロードバンド型職務給に似ており、その意味で日米の賃金制度は接近

職能資格制度の終焉と 成果主義賃金の導入

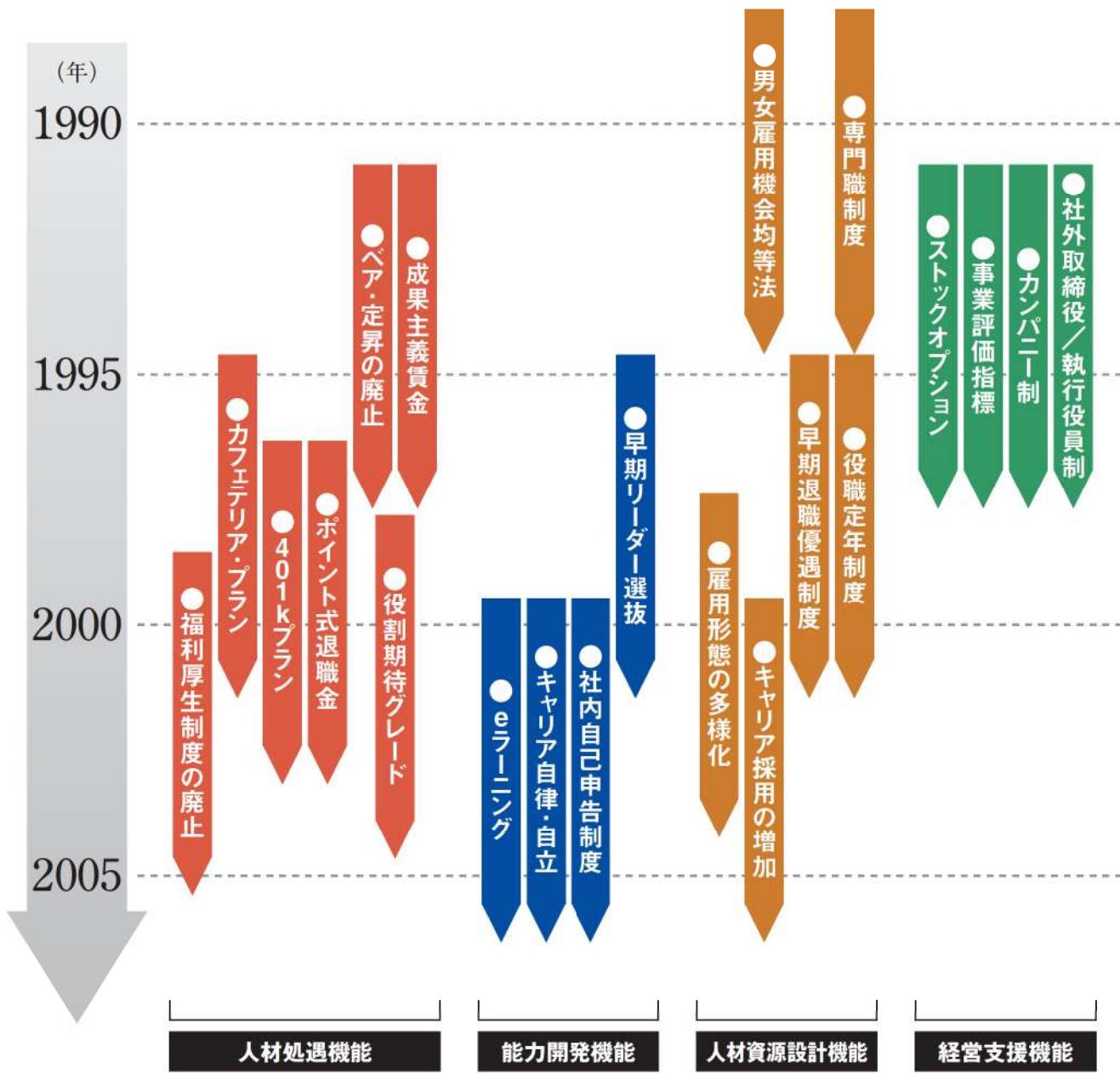
1991年のバブル崩壊から現在に至るここ15年の年月は、日本の企業社会にきわめて大きな変化をもたらした。それは人事の世界でも例外ではなかつた。私自身は88年から17年、人事の世界でキャリアを積んできたから、その変化を肌で感じてきた。

ここでは、左図にあるように、日本企業における人事の機能を、人材待遇機能、能力開発機能、人材資源設計機能、経営支援機能の4つに分け、それらがどう変わってきたか、振り返つてみたい。

のオイルショックを契機に広まつたこの制度は、実態として「新卒採用中心」「40歳まで差がつかない横並び人事」「長期雇用」といった、それまでの日本的人事の伝統と、理念はともかく運用面での「年功性」を引き継いだものだ。

バブル崩壊以降、給与変動幅の拡大や降格制度、役職定年制の導入など、能力や成果に幅をつけ、既得権の見直しという形で、制度の変更が行われたが、小手先の改革に過ぎなかつた感がある。その後、93年の富士通を嚆矢とし、経営側の要請により多くの企業で職務給を基礎とする制度が導入された。数々の試行錯誤を経て、現在では、ジョブポジントを細密に測定するというよりも、

[図表1-1]企業の人事機能の変遷



単色の人材ピラミッドから 多彩なモザイク型へ

3番目は人材資源設計機能についてである。先に述べたように、80年代後半、日本の人事の根幹を支えていた職能資格制度がその限界を露呈し始めていた。

この分野でもうひとつ動きは、eラーニングなどの新しい教育システムや外部の教育研修機関の充実である。この結果、社員ひとりひとりが自分で手を挙げ、必要な時間に、必要な場所で、自分なりの学習をすることが可能になった。これは、先に述べた横一線の年次管理が成り立たなくなつたことも背景にある。社員それぞれのキャリア自律を促す研修もさかんに行われるようになった。

だつた。ところが、メトカー系の大企業を中心に、早期におけるリーダーシップ開発の要請が高まつたのが95年前後のことである。グローバル競争が激化する中、40代で課長、50歳前後で部長、社長になるのは60代半ばというそれまでの昇進ベースでは、激化する競争に勝ち抜けない時代がやつて來たのだ。それは、ある程度の経験を積み、体力、知力ともに脂の乗り切つた時期である40代からリーダーを出そうという動きとなつた。これは最近になるにつれ対象年齢が若くなり、現在は選抜年齢が30歳前後という企業も珍しくない。あるいは新卒採用時から将来の経営幹部候補を選抜するという企業も現れた。

それは、能力の向上→より高いポスト・職位の獲得→賃金の上昇、という3つの要素循環がうまく回ってはじめて機能するシステムだった。ところが80年代半ばから、過去に大量入社した団塊世代が管理職になる時代に入り、能力が向上しても十分なポストが用意できなくなつたのである。そこで、多くの企業で作られたのが、従来のポスト昇進コースとは別の専門職制度である。しかし、眞のプロフェッショナルを育成・活用できたであろうか？ 中途半端なまま現在までひきずつているのが現状である。

90年代以前の日本企業は、年齢の若い人ほど数が多く、高い人ほど数が少ない、きれいなピラミッド構造を目指していた。入り（採用）はあくまで新卒中心で、出（退職）は、男性の場合、定年退職による自然減、女性は結婚と出産という2大イベントがその手段であつた。さらに余剰な中高年に關しては、子会社への出向・転籍という措置があつた。ところが企業の会計制度が変更され、子会社も連結決算の対象になつた。男女雇用機会均等法が施行され、名目的には男女間の差別は一掃された。聖域だった人件費にもメスが入り、総額人件費管理が叫ばれるようになつた。人材資源設計の仕組みがまるで変わつてしまつたのだ。そこで実施されたのが、役職定年制、早期退職優遇制度などである。いずれも最近になるにつれ、対象となる年齢が低下している。

「採用はどうあるべきか」に関しては、

経営の効率を急いだ15年 今後は社員への奉仕を

各社で摸索が続いている。「将来のコア人材は新卒で、その時に必要な人材は中途で」というのが、採用に対する多くの企業の考え方だったが今では、新卒人材だけがコア人材ではない。中途のキャリア採用が活発化した。ガバナンス体制の強化に伴い、財務やIRに関する専門人材が引っ張りだこになり、情報技術（IT）の専門家、営業スペシャリストなどの需要も高まつた。今では、大手メーカーなどでキャリア採用の数が新卒を上回っていることもある。また各社は雇用の多様化を進め、正社員に代わって、派遣やパート、契約社員、業務委託などの外部人材や外部組織の活用を積極的に行うようになった。新卒採用中心で、ひたすら美しい人材ピラミッドの形成に腐心していた90年と、多様な雇用形態の人材の組み合わせを試行錯誤している現在を比べるとまさに隔世の感がある。

ここまで、直近15年の人事機能の変遷を足早に振り返つてきた。この時期は、経済および経営の環境から始まり、企業の仕組みまで、未曾有の変化の渦中で、さまざま�新しい仕組みの設計と導入が行われてきた15年であった。人事の役割転換を一言でまとめれば、「社内の人材さまざまな利害を調整する人事」から、「経営の効率性を高める人事」への転換に他ならない。冷静に振り返ると、この期間を通じて、日本の人事はその術をうまく身につけたように感じる。

しかし反面、人事のもうひとつの顧客である社員への価値の提供が疎かになつていていた。この15年、人事が社員に提供できた新しい価値は、リーダーシップ開発とキャリア自律を目指した研修にとどまる。しかし、この2つとも経営側の要請に応えたものという見方もできるのである。次の時代は、「社員へどんな価値を提供できるか」が人事の試金石になるかもしれない。続くこの特集では、経営機能のより一層の強化という意味では2章を、社員への提供価値については3章を読んでいただきたい。

を人事が担うことになったのである。また、社員に対するストックオプション制度も広がつた。さらに事業部制を発展させた形のカンパニー制を採る企業が増えた。当然、カンパニー別の賞与や人事制度を採用する企業が増え、事業ごとの経営指標として経済的付加価値やROA（総資産利益率）などによるマネジメントも普及した。

ここまで、直近15年の人事機能の変遷を足早に振り返つてきた。この時期は、経済および経営の環境から始まり、企業の仕組みまで、未曾有の変化の渦中で、さまざま�新しい仕組みの設計と導入が行われてきた15年であった。人事の役割転換を一言でまとめれば、「社内の人材さまざまな利害を調整する人事」から、「経営の効率性を高める人事」への転換に他ならない。冷静に振り返ると、この期間を通じて、日本の人事はその術をうまく身につけたように感じる。

日・米企業それぞれの人事の役割変化

外部労働市場が発達し、事業部門長への権限委譲が進む米国企業と、長期社内雇用の傾向が強い日本。企業の社会的意味の違いは人事の役割にも大きな影響を及ぼす。それぞれの人事部で何がどう変わったのだろうか。

淡輪敬三氏（ワトソン・ワイヤット代表取締役社長）



たんわ・けいぞう
ワトソン・ワイヤット代表取締役
社長
東京大学工学部航空学科修士課程修了、スタンフォード大学修士課程修了。NKK、マッキンゼー・アンド・カンパニーのパートナーを経て、1997年より現職。戦略、組織、人材を一体で改革する変革マネジメントが専門。

米国企業と日本企業では、人事の機能がまったく異なります。もちろん前者でも人事担当者はいますが、職域が限られています。大きくいえば、給与と退職金の管理、採用実務、教育研修、福利厚生などの対従業員サービス、の4つです。担当者はゼネラリストではなく専門職という点がまず異なりますが、根本的な違いは、人の採用や異動、解雇といった人事権をもたない点です。人事権はCEOや各事業部門のトップにあります。完全に現場主導で、人事は横からサポートする役割なのです。人事担当という肩書きのバイス・プレジデントもいますが、そういう人はプロ中のプロ。CEOから課題を与えられ、全社を回つて、その解決を図る人事コンサルタントのような働きをします。

米国企業の人事に関して、ここ10数年の最大の変化は、グローバルという視点がますます強まつたことです。例えば多国籍企業における退職金。以前は各國ばらばらの制度でしたが、会計基準の変更で、企業側の負担が増大する国が出てきた。そこで確定拠出型年金など、グローバルに通用する基準作りが進められました。最適な人員配置をグローバルで実現するため、独自のデータベースを作成する企業も増えています。

一方で日本独自の機能も

平準化は必須

まだまだ弱い
日本の人事のプロ意識

対する日本の人事部は組織にもつと

入り込んだ存在です。人事権をもち、内部の人間関係や人材ニーズといった個別事情をよく把握し、全体の調整を行います。米国では企業は株主のもの。従業員は、必要なときに必要な人材をあてはめ、時に入れ替えればよい、という考え方です。一方の日本では、企業はひとつつの社会組織であり、基本は終身雇用、従業員に仕事を通じて幸せや生きがいを提供しなければならない。こうした人材観、企業像の違いが人事にも表れています。

一方で、さまざま年代の優秀な人材を惹きつける「採用ブランド」作りが大切です。日本における新卒採用の重要性は今後も不变です。毎年4月に形成される新

一方、現場支援という方向性は日本企業でも強まっています。経営の透明性や事業部の独立性が高まり、人事が余計な口出しをできなくなつたからです。今後もこの流れは変わらないでしょう。アウトソースされる業務も増えるでしょうから、これから的人事は、組織文化の維持・発展、特定スキルやコンピテンシーの継承、経営人材の育成といった経営に近い業務のみを担うことになるかもしれません。しかし日本では人事担当者のプロ意識がまだまだ弱く、どこまでの成果を上げられるかは正直、未知数です。

Part 3

労働組合からの「人事への苦言と要望」

ここ数十年、下がり続ける労働組合の組織率。これは「雇用の多様化」「経営効率の上昇」などで引き起こされた人事部機能の縮小と同根の現象という見方ができるかもしない。
傘下に700万人の労働者を抱える連合のトップに語つてもらつた。

高木 刚氏

(日本労働組合総連合会
会長)



©Don Mason / Corbis / CORBIS JAPAN

卒マーケットで、将来を担う人材を確保することが非常に大切です。どの企業でも、本当に優秀な人は周囲から目をかけられ、滅多に辞めさせないので、新卒で採用するしかないからです。米国は大学の入学時期も卒業時期もばらばらで、そもそも新卒という概念がありません。大学出たての人でも職種別採用が当たり前で、技術を学んだ人はエンジニアになり、法律を学んだ人は法務を目指す。日本のよう『就社』という感覚がありません。ちなみに、新卒マーケットが明確に存在するのは日本と韓国と中国で、儒教文化圏の特徴なのかもしれません。

日本的人事の違いを縷々述べてきましたが、今後を考えると、その差は、ある面で縮まり、ある面で拡大するでしょう。前者に関して、日本は少子高齢・人口減少社会に突入します。国内市場は先細りで、必然的に世界に行く企業が増えます。そうすると、企業の仕組みをグローバルなものに変えていかなければならぬ。無国籍、無性別、無年齢の人材マネジメントです。世界中から優秀な人材をどう獲得するか、彼らが難関に進んで挑戦する環境をどう作るか、そこから次のリーダーをどう抜擢するか、が問われるのです。ITなどのデジタル分野では旧来の人事機能が残り、現場をきめ細かく支援していく。

一方で、ソフトやサービスの分野では人事のプロ化、無国籍化が進み、経営支援の機能に特化していく。業界ごとでも、ひとつ的企业の中でも、この2つの流れが強くなるはずです。

ベルリンの壁崩壊をきっかけに、急激なグローバリゼーションの波が世界を席巻、あらゆる企業が「国際競争力の確保」を御旗として、「経営の効率化」に

邁進しました。本来、人事部は経営と従業員の双方を見て全体の価値創造に気を配るべき存在ですが、この間、経営者のほうばかりに目を向けていた感じが

します。日本企業の強みは従業員個人というよりチームにあるはずなのに、それを忘れて、成果主義や360度評価制などの、従業員を孤立させ、しかも現



2005年の春闘で、パート労働者の賃上げを訴え、デモ行進する人たち
(写真提供=共同通信社)



たかき・つよし
日本労働組合総連合会 会長
東京大学法学部卒業後、1967年
年に旭化成入社。88年ゼンセン
同盟(現UIゼンセン同盟)書記長、
94年連合副会長、96年ゼンセン
同盟会長。2005年10月、連合会長に就任。

場の納得感も低い施策を次々に導入したのです。

さらに人件費の削減を推し進め、業務のアウトソーシングや正社員以外の雇用を増やしました。その結果、ブルーカラー、ホワイトカラー含め、現場のOJTの力が信じられないほど落ちています。最近多発している災害や事故もこのこととは無関係ではありません。どんな組織でも3年も教育をしないと、その影響はボディープローのように利いてガタガタになります。第一、働く人の意欲が大きく低下します。若い労組員に聞いたら、「お前なんかいともいなくとも同じだ」と平気でいう上司や先輩がいることだそうです。「上の人たちはわれわれを育てようという意識があるのでしょうか?」

ところ、彼らが一番がつかりするのは、
「お前なんかいともいなくとも同じだ」と平気でいう上司や先輩がいることだそうです。「上の人たちはわれわれを育てようという意識があるのでしょうか?」

人事は現場を スポットで見てきた

大変きつい言い方ですが、人事は働き手を励ますべきなのに、逆に、働き手をスポイルしてきたのがこの15年ではな
いでしょうか。

日本企業の最大の力は現場の人材力です。しかし、ニッポン放送とライブドアから始まった最近の企業買収合戦にはそうした話が全然出てきません。困ったことです。その意味で、あえて終身雇用をうたい日本の経営のよい面を積極的に残そうとしてきたキヤノンの御手洗

富士夫さんが日本経団連の次期会長に決まつたことはひとつ救いですね。

一方で、組合側の課題も山積しています。「暗い、ダサい、企業に弱い、飼いならされた労働組合」というイメージをせひとも払拭しなくてはいけません。

大きな課題として、企業の内部留保の問題に取り組まなければいけないと感じています。留保をこれくらい認めるのか、認めないのか、果敢に切り込んでいかなければなりません。米国の組合はそこまでやっています。1955年に労使学が協力して日本生産性本部(現・社会経済生産性本部)を発足させたとき、①(生産性向上運動の目的としての)雇用の維持・拡大、②労使の協力・協議(の厳守)、③成果の公正配分という3原則が決められました。今でも立派な内容ですが、この10年、生産性は明らかに向上了したのに、雇用が減り、労働側への配分も明らかに減少しました。生産性の向上が働く側に仇になって返ってきており、これは話が違います。もう一度、③の成果の公正配分を中心に、この原則を再確認することが必要です。

人材の資本の絶えざる向上を 企業はハイマートたれ

もうひとつ、米国に見習うべきなのが組合活動における「公正代表義務」という考え方です。これは企業との団体交渉資格をもつ人は、同じ職場の非組合員や別の組合に属している人すべての代

表として交渉に当たらなければならないという義務です。日本ではパート労働者、契約社員、派遣労働者などと正社員との均等待遇の問題が大きく取り沙汰されており、こうした米国のやり方は大きい参考にすべきだと思います。悪平等はもちろん排除しませんが、職場内の「公正・公平」がますます求められ、その面で組合の活動に大きな期待がかかっています。

また大企業と中小企業との待遇格差も憂慮すべき事態になっています。例えば、以前の格差は、給料の額で100対80、賞与で100対60、退職金で100対20といわれていましたが、現在はそれぞれ100対70、100対40、100対15になっています。これを生涯賃金に直すと、差がもっと広がります。

こうした企業内あるいは企業社会の二極化をせひとも食い止めなければなりません。人事の本来の役目は、人的側面において、自社がもつとレベルの高い企業になるにはどうしたらよいかを四六時中、考えることです。ILO(国際労働機関)の事務局長、ファン・ソマビア氏は人間らしい尊厳を保ちながら自己実現目指して働く「ディセント・ワーク」という働き方を提唱しており、その通りだと思います。そのためには、それの企業を、「この会社は働きやすい、この会社で働くことがハッピーだ」と働く人たちが感じられるような「ハイマート(ドイツ語で「故郷」の意)」にしなければならないと思います。

- Part 1 これからの機能① 事業会社の人事システム設計支援
- Part 2 これからの機能② 事業を加速する能力開発の実現
- Part 3 これからの機能③ 全社視点に立った組織・人材開発
- Part 4 これからの機能④ 多様な契約・雇用への対応



この章では経営や事業運営の側面から、人事の新たな機能のあり方を探っていきたい。
企業で分権が進む中、事業会社や事業部に対し人事はどんな形で彼らをサポートすべきか。
一方どれだけ分権が進んでも、コーポレートが担うべき人事機能とは何か。
そして雇用・契約の多様化にどう対応していくのか。3つの観点から報告する。

文・構成 五嶋正風（本誌）



コクヨビジネスサービス
人事サービス部課長
中村憲悟氏

事業プロセスの回転を速め、顧客の要望に素早く応えることや、自立を促すことを狙い、事業会社や事業部への人事機能の分権が進んでいる。分権の流れの中、事業会社へのコンサルティングという役割は、これからの人事の大きな役割の一つとなってくるだろう。

文具、ビジネス向け家具の製造販売などを展開するコクヨ（本社大阪市）は、2004年10月から持株会社へ移行。持株会社であるコクヨ株式会社と15の事業会社で形成されるコクヨグループとなつている。今年10月、各事業会社の独立性をさらに高めるため9つの事業会社にコクヨ社員を転籍させた。一部はほぼ同一の人事制度をもつ会社があるものの、16の事業会社がそれぞれ異なる人事制度に移行。実に11種類の人事制度がグループで同時に存在する。

文具、ビジネス向け家具の製造販売などをしていく。旧コクヨの人事制度をベースにしながら、1年半くらいで形にしていきました」と人事総務部門の事業会社、コクヨビジネスサービスの人事サービス部課長、中村憲悟氏は振り返る。

文具の製造販売、オフィス向け家具の製造販売、インターネットによる文具の通信販売、グループ流通を担う……。各社の事業内容は多彩だ。各社がそれぞれの事業特性に合った制度を志向した結果、11種類の人事制度が出来上がつたというわけだ。例えば各期の個人の業績に応じて給料にメリハリをつけようとする会社は、等級を少なくして同一等級内でも給与の幅が大きくなるようにした。経験に応じて職能が高まっていく職種が多い場合は等級を細かく設定し、社員が成長を感じるようにした。ある会社は一般職をなくしていく総合職に統合、別の会社はそのまま残す。研究開発職と事務職はテーブルを分ける……。

「各事業会社の人事担当が、自社の人事を実現するには、どんな制度を設計すべきかアドバイスをした。いつたん作り上げた人事制度の組合への説明でもコクヨビジネスサービスが協力したという。事業会社への人事コンサルティングサービスのほか、各社の給与計算、社会保険事務などを請け負う、シェアード・サービスも担当している。人事制度設計などのコンサルティングサービスについても、これまで本社費で負担していたが、今後は各事業会社からフィーを受け取るようになるという。「これまで人事は社長の名代のような立場でよかつたが、これからは事業会社に対して専門性に裏付けられたサービスを提供しなければいけないをいただけなくなります。社外のコンサルタントや人事サービス会社も競争となるわけで、事業会社の要望にしつかり応えていかなければ、仕事がなくなってしまうこともあります」（中村氏）。

こうして人事制度の基本を学んだ上で、各社の人事課題を抽出してもらつた。その課題や、各社のあるべき人材像

事業会社の人事システム設計支援

事業プロセスの回転を速め、顧客の要望に素早く応えることや、自立を促すことを狙い、事業会社や事業部への人事機能の分権が進んでいる。分権の流れの中、事業会社へのコンサルティングという役割は、これからの人事の大きな役割の一つとなってくるだろう。

五嶋正風（本誌）

11の事業会社に並立

課題を把握した上で制度を設計していく。旧コクヨの人事制度をベースにしながら、1年半くらいで形にしていきました」と人事総務部門の事業会社、コクヨビジネスサービスの人事サービス部

課長、中村憲悟氏は振り返る。

事業会社の人事担当といつても、総務課の中に人事担当が一人いる場合が多いという。企画や総務の経験しかない者が、いきなり人事担当に任命されたケースもあつた。そこで頼もしいコンサルタント役となるのがコクヨビジネスサービスの人たちだ。「人事経験者でなければ、そもそもコクヨの人事制度の思想や仕組みを知らない場合が多い。そこで事業会社の人事担当者向けて、コクヨの人事制度を説明する研修を開くところから始めました」（中村氏）。

こうして人事制度の基本を学んだ上で、各社の人事課題を抽出してもらつた。その課題や、各社のあるべき人材像

事業を加速する能力開発の実現

経営戦略と人材マネジメントをいかに実りある形に結び付け、能力開発を進めていくのか。

これもこれから的人事が積極的に取り組むべき大テーマの一つだろう。

日米における注目すべき2社の取り組みを、リクルートHCソリューションズグループの2人が報告する。

高津尚志・太田芳徳（リクルート HCソリューションズグループ）

人事部にとって、常に大きなテーマとして存在するのが「戦略人材マネジメント」だ。一橋大学の守島基博教授はそれを「経営戦略と人材マネジメントをリンクし、経営戦略の達成や企業の競争力を確保するために人材マネジメントを行うこと」と定義してきた。とはいえ、それが実現できていると自信を持つている人事担当者は少ないだろう。「経営戦略と人材マネジメントのリンク」についていえば、ラインと人事、または経営企画との間での人事交流をしたり、クロスファンクションナルチーム（CFT）を組成したりという形で担保するくらいではないだろうか。本稿では、強い意志と創造的な仕組みをもって、戦略人材マネジメントの実現に、特に能力開発の側面から取り組んだ日米2社の例を紹介したい。

ネクステル・コミュニケーションズ社（※1）は、1700万人のユーザーと

2万人の従業員を擁する、米国第5位の携帯通信キャリアだ。多大な同僚電話が可能なブッシュ・トゥー・トーキー（トランシーバ型通話）など独自の機能を持つ高性能端末を、メーカーと共同開発して提供し、通信料で収益を上げている。利用者一人あたり収益は米国のキャリアの中でも最高となつてい

戦略の根幹は顧客教育 成人教育部隊が担う

端末は高コストだが、競争上そのコストをすべて価格には転嫁できず、通話・通信料で回収する必要がある。そのためユーザーに様々な機能をフルに活用してもらう必要がある。そもそも同社の用意する機能は個人単位よりも組織・団体単位でメリットがあるため、大口の法人ユーザーをどう取り込み、活用してもら

うかが、事業モデル上のカギになつている。

このため同社は、「自社の事業戦略の根幹は顧客教育である」と大胆に定義。2002年に「ブリエンブティプ（先制攻撃的）・ラーニング・オーガニゼーション」というコンセプトに基づく抜本的な組織改変に着手した（図表2-1-1）。『顧客教育』は通常、マーケティングや営業部門が担うのが定石だろう。しかしネクステルでは、この機能を人材開発本部（H R D）に置いた。訓練されたトレーナーや成人教育の学位取得者など、「大人を教育する」ことに長けたメンバーやを集め、以下のようなミッションを与えた。

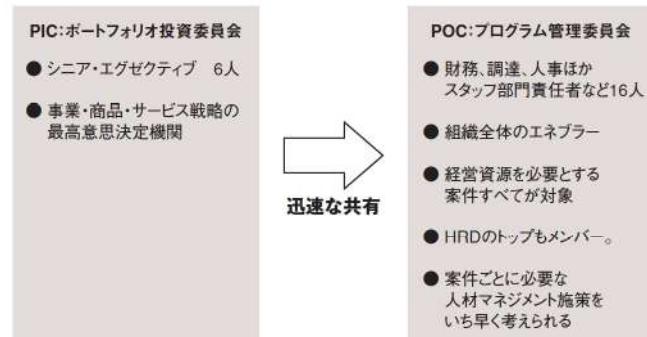
①見込み顧客の開拓 営業部門と協働し、大企業の役員など大口の見込み顧客における意思決定者をリストアップ。ネクステル大学と称するセミナーに隔月20人程度を招待し、発売直前といった後期段階からで

通信分野の最新動向や、企業経営への影響などについて講義する。セミナー終盤にネクステル導入のメリットを、企業の生産性やコスト優位などの観点から紹介し、商品デモも見せる。講師はH R Dのトレーナーだ。営業部門は、参加者のうち強い関心を示した人たちをフォローし、結果として参加者の2割がネクステル導入を決定するという。

②教育ツールの編集や設計

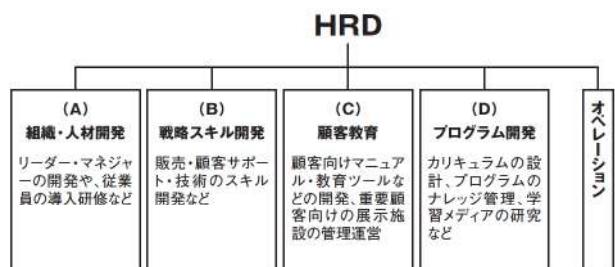
ユーチャーマニュアルを、エンジニアやデザイナーではなくH R Dが編集する。さまざまな機能を分かりやすく「学べる」形を、成人教育の知見を生かしながら作るのだ。全米に広がる代理店の教育プログラムの設計・提供もH R Dが行なう。H R Dは顧客教育においても、携帯電話などの新商品の市場投入に際し、発売直前といった後期段階からで

[図表2-2-2]ネクステルの全社的意志決定における2つの重要な会議



出典：ネクステルの講演内容をもとにリクルートHCソリューションズグループが作成

[図表2-2-1]ネクステルの人材開発本部(HRD)の構成



出典：ネクステルの提供資料をもとにリクルートHCソリューションズグループが作成

HRDの「本業」である従業員教育の領域では、戦略とのリンクをどう実現しているのだろうか。ここでカギを握るのがビジネス・トレーニング・マネジメント（BTM）の存在だ。同社ではかつて、トレーニング担当者が各事業部門に所属していた。しかし、事業戦略に関する理解も一朝一夕には身につかず、ましてや人材教育に関する見解は積み増しにくく、むしろ失われがちで、事業トップにプロとして対峙できず「御用聞き」に陥ることが目立つていたという。そこで2002年の組織改変後は、トレーニング担当者はHRDに籍を置き、各事業に派遣される形を

ではなく、商品コンセプトの策定など最初期から参画する。見込み顧客開拓を通じて市場のニーズを実感しており、最終的に教育ツールやユーザーマニュアルに落とし込むという視点ももっていることから、商品やサービスのあるべき姿について一家言をもっているのだ。HRDがエンジニアやデザイナーと協働することで、より競争力のある商品やサービスを生もうという試みだ。このような取り組みを始めたところ、HRDの担当者が費やす時間は、後期段階から関わっていた頃に比べて半分に減った。作業の手戻りが少なくなるからだ。彼らのモチベーションも高まつたという。

BTMという仕組み

戦略を知り教育を知る

早い段階で課題を特定

プリエンブティイブとは

ここまでネクステルのHRDが、戦略の根幹である顧客教育を自ら担うことと、BTMという仕掛けを設けることで「戦略人材マネジメント」の実現に踏み出したことを見てきた。では、「プリエンブティイブ（先制攻撃的）」とはどういう意味なのだろうか。

ネクステルは、全社的な意思決定のプロセスにおいても、戦略と人材マネジメントを最初期につなげる仕組みをもっている。ネクステルには、2つの重要な会議体がある。ひとつは、役員会にあたるポートフォリオ投資委員会（PIC）。ここでは事業や商品・サービスの進むべき方向などの大きな方針を議論し、決定する。もうひとつはプログラム管理委

ミッションを設定した上で、「成人教育の知見の維持・更新」と「事業戦略の理解」の両立促進を仕組み化した、各事業部のバランス・スコアカード（※2）の策定プロセスに、トレーニング担当者をファシリテーターとして参加させた。この仕組みによってトレーニング担当者は、事業と求められるパフォーマンスの両方を理解した、戦略的パートナーへと育つていった。BTMの誕生である。

ミッションを設定した上で、「成人教育の知見の維持・更新」と「事業戦略の理解」の両立促進を仕組み化した、各事業部のバランス・スコアカード（※2）の策定プロセスに、トレーニング担当者をファシリテーターとして参加させた。この仕組みによってトレーニング担当者は、事業と求められるパフォーマンスの両方を理解した、戦略的パートナーへと育つていった。BTMの誕生である。

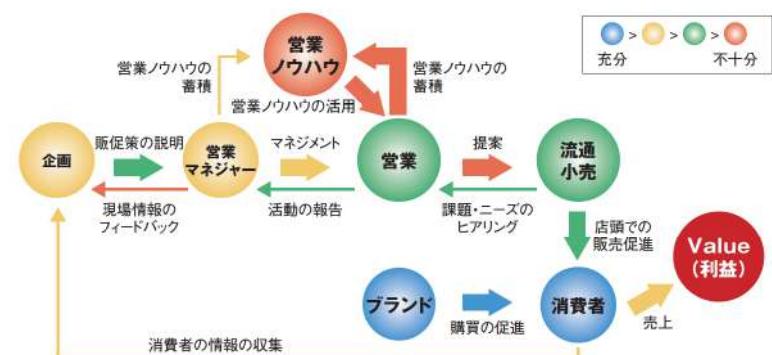
ビールから総合酒類へ 企業戦略を大きく転換

続いて日本のアサヒビールにおける取り組みを紹介しよう。同社はこれまで「アサヒスパークリング」を中心に、ほぼビール単独で著しい成長を遂げてきた。しかし、2つの大きな環境変化に直面した。ひとつは「総アルコール市場の成熟化と多様化」。背景には高齢化による飲酒人口と飲酒機会・消費量の減少や、嗜好の多様化などがある。もうひとつは「営業先の変化」だ。これは、飲食店のチェーン化や、酒類販売免許の自由化に伴う大手資本（スーパー、コンビニ、ドラッグストアなど）の参入によつてもたらされた。これらの変化に対応すべく、同社は2001年、「総合酒類戦略」への転換を決定。M&Aや販売提携を通じて、ウイスキー、焼酎、ワイン、スピリッツなどの品揃えを構築していく



たかつ・なおし
リクルート HCソリューション
グループ エグゼクティブコン
サルティングディレクター
銀行、戦略コンサルティングフ
ームを経て現職。顧客企業の持続的競争優位確立に向けて、「戦略」と「人と組織」の整合性・一貫性に着目した課題解決を行っている。企業ビジョン・ミッション・バリューなどの組織内浸透支援の経験が豊富。仏・INSEAD経営学修士。

【図表2-2-3】VCPによる戦略の可視化例(本稿向けに簡略化したもの)



出典:アサヒビールとリクルートHCソリューショングループが共同で作成した資料

た。幅広いカテゴリーの商品を、これまでとは違う顧客に販売する。このためには、新しい営業スタイルを確立し強化しなければならない。飲食店に対しては、「焼肉に合うワイン」といった組み合わせメニューの提案や、一括納入をセールスポイントにした酒類の総合提案が必要になつた。量販店に対しては、酒類の調達・保存法、陳列やクロスマーチャンダイズなどの売り場作りでの提案が必要になつた。こうした提案力の強化が、新戦略実現に向けた最も重要な課題となつた。

価値創造の道筋 明確化を進める

総合酒類戦略の推進は、同社の酒類本部が担う。同本部は商品開発・宣伝から営業までを管轄する。営業部門の

人材育成機能を担う営業サポートグループは、提案力強化に向けた「戦略人材マネジメント」施策を構築する責任を負うことになった。同社ではこれまででも営業部門の人材育成については事業部側が主導してきたが、営業サポートグループとなつて人員を増やすなど、さらに陣容を強化した。

有ワークショップ

同グループは、戦略と人材マネジメントのリンクを図るため、「VCP」(※3)というコンサルティング手法を活用して、まず総合酒類戦略における「価値創出につながるのか」を、今までとの違

戦略実現に向けた 2つの具体策とは

これらの成果を、「絵に描いた餅」ではない真の戦略実現に資するものとするべく、営業サポートグループは、次に以下の2点に取り組んだ。

①全国の営業部長・支店長との戦略共

いや現場感覚なども踏まえて徹底的に議論した。

②人材開発施策への具体的反映

「営業マネジャーが担当エリアごとに営業戦略を立案、行動化する」「営業担当者が分析や企画立案スキルを高める」など、戦略実現に向けて顕在化した人材開発ニーズについては研修を企画・提供し、必要なスキルや知識の獲得を促した。

戦略共有ワークショップは全国の拠点で実施され、戦略転換の核である「営業提案ノウハウ」の重要性の認識が深まって、その蓄積・活用に関する議論も活発化した。現在、さまざまなお酒類の営業手法が各拠点で開発、共有され、具体的な実績へつながり始めている。

ここでパート1のまとめをしておこう。90年代以降、企業には資本の効率的な活用が求められ、事業部や事業会社は、それぞれの分野で力強く生き残ることが求められてきた。そうなると「ひとつのお会社にひとつの人事制度」という手法は最大公約数的で、各事業の經營にとっては足かせになる場合が出てくる。それぞれの事業モデル、人材像に応じた人事システムの構築ができなければ、人的資本の効率的活用はおぼつかないだろう。そこで人事が、プロとして事業部や事業会社をサポートすることが求められる。パート1-1、コクヨのケースはまさにこうした要請に応えたものだ。

パート1-2は特に能力開発の面で事

Part 3

これから機能③ 全社視点に立った組織・人材開発

パート1、パート2では人事が事業部に対して今後どんな役割を果たすべきかを見てきた。一方コーポレートの人事機能としては、独立心の強い事業部に横串を通して、企業(グループ)の求心力を働かせて全体のレベルアップを図ることが重要だ。このパート2ではこの観点から企業の取り組みに注目する。

五嶋正風 (本誌)



おおた・よしのり
リクルート HCソリューションズ
グループ コンサルティングディレクター
人材総合サービス事業での大手法人向け営業、メディア開発業務を経て現職。知的資本(OC)の枠組みを活用したコンサル手法「VCP」を開発し、戦略策定や戦略人材マネジメント施策の設計・運用支援を数多く手がける。名古屋大学工学部航空学科卒。

業経営をサポートしている事例だ。今回紹介したケースも、どちらも事業に寄り添った能力開発を目指しているが、ネクステルでは中央のHRDが中核となつており、アサヒビールでは営業部門の人材育成機能を担う営業サポートグループが主導する形になっている。

だがどのようない形態であっても、事業ミッション実現のために、事業モデルに応じた人材のスキルやコンピテンシーを策定し、それらを向上させるプログラムを設計・実施することが求められる。事

*1 本稿のネクステル社に関する記述は、6月のASTD国際会議での同社の講演内容をもとに作成した。同社は本年8月、米国の通信大手のスプリント社と合併し、米国三大携帯キャリアの一角を占めるようになったが、本稿では合併後の状況には触れないことをご了承いただきたい。

*2 企業のビジョン・戦略に基づいて各階層の意識・方向性を具体化していくため、「財務的視点」「顧客の視点」「社内ビジネスプロセスの視点」などを設定・実施することが求められる。事

業部長の側において、事業のCLO(Co-Chief Learning Officer)となることが求められるのだ。

論文をきっかけに世界に広く知られるようになつた「パート・S・キャプランとアビッド・P・ノートンの論文をきっかけに世界に広く知られるようになつた」。

*3 リクルート HCソリューションズグループが提供するコンサルティング手法。知的資本(Intellectual Capital)の粒で戦略を整理・可視化し、価値創造の道筋を明らかにする。

高機能なガラス製品を製造、販売す

法人向け中心の製品から、主に一般消

費者を対象としたメガネやコンタクトレンズ、さらにはクリスタルまで、その幅

各人が担う仕事や責任の大きさに応じて決定するという大枠は決められている

るHOYA(本社・東京都新宿区)。一口に高機能ガラス製品といつても、ハン

ドディスクの記録媒体や光学機器など

権や予算編成権は大幅に事業部やカンパニーに委譲されている。例えば給与決

定の運用。マネジャー以上は年俸制で、任されている。また事業部や事業会社

で、手当やインセンティブにおいて独自の報酬制度を作っているケースも多数見られるという。

このように事業部の独立性が非常に

強いHOYAだが、再び全社横断的に人事を考えようとする動きも始まっている。同社のグループ人事担当ディレクタ

ー、有沢正人氏は現在、国内の全マネ

ジヤー以上の「仕事の責任の重さと成果の大きさ」に横串を通してランク付けに取り組んでいる。「狙いは、第1に全社的な位置づけを明らかにして、より大きな貢献をする人により多くの報酬で報いること。第2に下位にランクされた社員の奮起を促すことです」(有沢氏)。

8人中5人は社外取締役 HOYA取締役会とグループ人事

HOYAのコーポレートガバナンスのありようを端的に示しているのが、同社の取締役会の構成だ。取締役8人のうち、鈴木洋社長を筆頭に、いわゆる社内出身者はわずか3人しかいない。日本アイ・ビー・エ

ム最高顧問の椎名武雄氏、キッコーマン会長・CEOの茂木友三郎氏、日産自動車相談役名譽会長の塙義一氏、リクルート前会長の河野栄子氏、日本情報処理開発協会会長で元通産省次官の児玉幸治氏と、社外取締役が5人を占めている。

「月1回開催される当社の取締役会は、ま

さに根回しなしの真剣勝負です」と有沢氏は説明する。各事業部の重要な投資案件などは取締役会の議題となるが、各事業部の内容や意味、重要性を説得していく。

同社はハードディスクの記録媒体製造など、社外の人にはなじみの薄いハイテク事業も展開しており、高度な技術の説明が求められる場合もある。だが説明責任は事業部側にあり、難しい技術もわかりやすく社

外取締役に説明することが求められる。もちろん鈴木社長は事業部長の「援護射撃」に回るのだが、社外取締役たちを納得させられない場合は「否決」となる案件も時にはあるという。

最近では、業績が振るわない一般消費者向けクリスタル製品事業を売却することが社内取締役から提案されたが、「クリスタル事業はHOYAのルーツ。企業ブランドの観点から見れば売却すべきではない」という社外取締役の反対で、売却が取りやめになったこともあった。

社外取締役は社長以下、3人の社内取締役の任免権をもつほか、報酬委員会として3人の報酬を決定する役割も担っている。

「どれだけ新しい価値を創出できたか」を主な基準に、人事が報酬額の素案を作成、報酬委員会が討議して3人の報酬が決定される。「報酬決定の基準自体も数年に一度、人事でたたき台を作った上で、見直しをお願いしています」(有沢氏)。このような緊張感にあふれた取締役会の存在が、HOY

全マネジャーの 仕事をランク付け

全役職者の360度調査も活用しながら、事業部内での相対的位置づけを、全社での絶対的位置づけに読み替える作業を進めている。評価に横串を通して、評価の恣意性を抑え、公正さとモチベーションの担保を狙っているのだ。

有沢氏はかつて在籍した銀行の人事が中央集権側の極端とすれば、これまでのHOYAの人事は分権側の極端だという。「制度にせよ育成にせよ、会社ごとの最適な状態が両極端の間のどこかにある。その状態を探していくのが、人事の役割だと考えています」

自ら決める「本籍地」 育成には会社も責任

2003年の人事制度改革以降、役員以外のほぼ全社員が11のグループ会社へと転籍した丸井(本社・東京都中央区)。転籍に合わせて、人事・賃金制度では退職金制度を廃止、3カ月、半年といった短期の成果主義を志向した。

こうした人事制度改革を進めた理由について、同社のグループ人事部長、松井修氏は2つの理由を挙げる。第1は業界全体で右肩上がりの売上拡大が難しくなっている中、人件費を業績に応じて変動費化すること、第2には「高い販売力をもつた専門集団」を目指して、専門性の向上を後押しするということだ。

社員たちは転籍先のグループ会社によつて「本籍地」が決まる。紳士服のSPA(製造小売)事業会社を本籍地に選んだ社員は、「紳士服販売のプロ」を目指すことになるわけだ。本籍地は本人の希望で選べるし、自ら申し出て変更することも可能だ。



HOYAグループ人事担当ディレクター HRDセンターゼネラルマネジャー 有沢正人氏

だが、ただ社員を転籍させただけでは、小さな領域のプロに萎縮してしまい、大成が妨げられるという恐れがある。紳士服が「本籍地」だが婦人服も経験するといったことで磨かれるコンピテンシー やノウハウもあるだろう。そこで、会社間の異動(出向)の自由度を担保するため、グループ会社ごとに違っていた職務等級のテーブルを、グループ全体で一

【図表2-3-2】サラトガの測定指標(一部抜粋)

組織への影響	リソース確保
・従業員1人あたり収益 ・従業員1人あたりの付加価値 ・報酬の収益に占める比率 ・人的資本ROI	・外部採用率 ・採用1件あたりの費用 ・雇用承認率 ・社内異動率
給与・その他給付	教育・能力開発
・平均報酬額 ・変動給与の割合 ・管理職専門職に占める高インセンティブ給受給者比率	・従業員1人当たり投資額 ・従業員1人当たり能力開発時間 ・1人あたり教育・能力開発セッション数
行動	組織体制
・従業員1人あたり欠勤費用 ・自己都合退職率 ・在職期間別退職率	・総費用の中の人事部門費用率 ・人事外注率 ・従業員1人あたり人事部門費用 ・スタッフのITリテラシー

出典：中央青山PwCHRS提供的資料から編集部が作成

【図表2-3-1】丸井グループの事業分野とグループ各社

小売り事業	丸井事業（テナント事業など）	丸井
	SPA（製造小売）・専門店事業	マルイエムズモード マルイパレット マルイファッショナビ マルイアクセス マルイシーズニング
小売関連サービス事業	カード・小口金融事業 カード事業 消費者金融事業 債権回収事業	丸井 マルイカード ゼロファースト エムアールアイ債権回収
	物流事業 店装・広告・PM事業 情報システム事業 シェアドサービス事業 ビルメンテナンス・賃貸事業	ムービング エムクリエイツ エムアンドシーエス マルイスマートサポート シーエスシー

出典：丸井提供的資料から編集部が作成

本化した。会社ごとに等級や賃金制度が違つては、グループ全体の視点に立つた異動の障害となるからだ。

出向・転籍の運用は通例とは逆だが、プロ集団を目指す上で「本籍地」を定めるのはわかりやすく、社員へのメッセージ性も強い。この狙いに沿つて会社間の異動（出向）が実行されやすいように、機能的に人事制度が再整備されている。

「これまでも当社は多数の異動を通じて人を育ててきた。それはグループ会社体制になつても変わりません。自らのキャリアの方向性は本人が決めるが、どこに配置し、どう育成していくかには会社も責任をもつていただきたい。今後も人材育成はグループ全体で考えていきます」。事

業特性に合わせた人材モデルを構築し、従業員にもキャリアを提示する。丸井の取り組みからは、これらがコーポレートの重要な人事機能だと伝わってくる。

全社視点に立つため 人事制度の現状知る

ここまで見えてきたような全社視点に立つた組織・人材開発を進める前提として、組織や働く人、人事制度の現状を正しく把握する必要があるだろう。それ

らの参考事例として富士ゼロックス（本社・東京都港区）の「モラールサーベイ、プライスウォーターハウスクーパース（PwC）が提供するHCM（人的資本マネジメント）効率測定システム「サラトガ」を紹介しよう。

丸井
グループ人事部部長
松井修氏

富士ゼロックスのモラールサーベイがスタートしたのは1978年。80年代後半からは54問中49問の質問項目を固定。時系列での比較を可能にしている。回答するのは全社員約1万4000人。年1回のサーベイで回答率は例年9割を超えるといい、サーベイに対する社員の関心の高さがうかがわれる。

同社が「コアモラール」とする、仕事のやりがい、職場の働きがい、上司・マネジメントへの支持、人事制度・運用への支持、組織と経営への支持に関する質問のほか、顧客満足、科学的思考、キャリアや働く意識に関する質問などが用意されている。

2004年の調査ではコアモラールの平均点数が前年に比べて低下した。「予測はしていましたが、この年から続く経営構造改革の影響がスコアに出ることを予測はしていました。この結果を経営やマネジメント、関係スタッフが受け止め、スコアから読み取れる本質的な指摘に、適切な説明をし、対話することを重視しています。会社やマネジメントがスコアから何を読み取り、真摯な対応や姿勢を示すかに、社員は注目しています」。同社人事部本社人事グループの平野陽一氏は説明する。

平野氏は「組織が横断的にプロジェクトやマネジメント、関係スタッフが受け止め、スコアから読み取れる本質的な指摘に、適切な説明をし、対話することを重視しています。会社やマネジメントがスコアから何を読み取り、真摯な対応や姿勢を示すかに、社員は注目しています」。同社人事部本社人事グループの平野陽一氏は説明する。

富士ゼロックス
人事部本社人事グループ
平野陽一氏

富士ゼロックスのモラールサーベイが自社の変化を時系列で追うものとすれば、PwCの「サラトガ」は自社の人事施策の現状を、他社との比較で明らかにしようとするものだ。このシステムは

対話をその後の施策に反映していく。このサイクルが成立していることが、同社におけるサーベイへの高い関心や高回答率につながっているのだろう。

Part 4

多様な契約・雇用への対応

これから機能④

派遣社員、契約社員、パートタイマー、インディペンデント・コントラクター……。契約・雇用形態の多様化が急速に進み、これらの人材の導入やマネジメントにおける現場の負担感は増大している。

人事はこうした状況にある現場を、人材サービス会社の協力を得ながら支えていくべきだと考える。

五嶋正風（本誌）

これまで事業部が担うことが多かった派遣社員の採用や管理業務。数年前から再び人事に集約しようとする流れが強

まっているという。パソナ（本社：東京都千代田区）で大手企業向けサービスを手がける営業本部営業推進コンサル

ティング担当の神林元氏は「その流れは2つの大きな要因があります」と説明する。

要因の第1はコンプライアンス（法令順守）や危機管理の側面だ。契約を事業部に任せきりにした結果、派遣元が



中央青山プライスウォーターハウスクーパースHRS
マネージングディレクター
山本紳也氏

販売」「小売スーパー」といった事業部門単位で、図表2-2-2で示したような指標の値を知ることができる。自社の数値だけでなく、選択した10～20社程度の競合企業と比較もできる。米英では約1000社がこのサービスを利用し、約1万事業部門分のデータベースが蓄積されているという。中国などアジアでも今年からサービス展開を始めた。

今年6月、ロンドンで開催されたあるカンファレンスで、英国BBCの人事部門責任者が講演した。「サラトガのシステムではじき出される指標の活用法が、明確に示されていた」と中央青山プライスウォーター・ハーツ・アンド・キーリーのマネジングディレクター、山本紳也氏は語る。山本氏によると、このシステムは、企業目標やビジネス戦略実現のために設定する指標（KPI）が決定され、KPIを期間内に目標値に上げるための具体策が説明されたという。「KPIにはサラトガで示されるような指標があてはめられる。こうした戦略志向が、今後日本の人事にも必要になると感じています」（山本氏）。

※15ページの（※2）参照。

スウォーター・ハーツ・アンド・キーリーのマネジングディレクター、山本紳也氏は、「人事部門における人材マネジメントのガイドラインを示し、横串を通して事業ごとに示され、そこでの人事の役割も明示されていた。さらにはその役割を達成するための人事のKPI（企業目標やビジネス戦略実現のために設定する指標）が決定され、KPIを期間内に目標値に上げるための具体策が説明されたという。「KPIにはサラトガで示されるような指標があてはめられる。こうした戦略志向が、今後日本の人事にも必要になると感じています」（山本氏）。

コーセー・ボレートの人事機能として事業における人材マネジメントのガイドラインを示し、横串を通して事業ごとにマネジメントレベルが保たれる。そして「モラールサーバイ」や「サラトガ」のような仕組みで、組織や働く人の現状をモニターし、自社を目指す水準にリードしていくことも重要な。またそのほかに、事業評価や、賞与など人件費の再配分機能、経営幹部・次世代リーダーの直接掌握。この3点もコーセー・ボレート機能として担保されなければならない。



パナソニック
営業本部営業推進
コンサルティング担当
神林 元氏

第2に挙げられるのは、派遣社員を多数受け入れているメーカーなどでの、事業の進め方の変化だ。開発、試作、生産といったラインに、製品ごとに横串を通じて業務を遂行するプロジェクト形式が増えている。「プロジェクト単位で派遣社員も参加するなど、会社内で一般社員と派遣社員の間に壁を作っていない」と指摘する。

次にキャップラン（本社・東京都港区）が展開する、高い専門性をもつ個人事業主であるインディペンデント・コンタラクター（IC）の仲介事業に注目しよう。同社はIC仲介事業を2004年10月にスタート。現在、業務分析、

業務を続けた場合、その同一業務で新規採用する場合は、まずその派遣社員に直接雇用を申し込むことが義務付けられた。長年働いている派遣社員がいることを知らずに、ほかの正社員を採用することは違法となるのだ。「これまで現場任せだったことが、全社の採用方針にも影響するようになつたのです」（神林氏）。

第3に挙げられるのは、派遣社員を多数受け入れている大手企業に対する、事業の進め方の変化だ。開発、試作、

こうした状況を受け、パナソニックは派遣社員を多数活用する大手企業に対して、全社の派遣社員がどの部署で、どんな仕事を、どのくらいのコストで担当しているかを把握できるデータベースの導入支援、さらには派遣先の人事部に派遣会社の社員が常駐し、派遣社員の労働時間やメンタル面、契約などを引き受けける「派遣デスク」設置などのサービスを提供している。

神林氏は派遣会社をうまく活用している会社の特徴を「派遣社員にも研修受講の門戸を開く、職場の親睦活動に派遣社員も参加するなど、会社内で一般社員と派遣社員の間に壁を作っていない」と指摘する。

100社を超えた、さらには何社から派遣社員が来ているか把握できないような企業も出きたという。そんな中、派遣元に違法業者がまぎれたり、悪質な派遣社員が情報漏洩などを働いたりといったことを企業もリスクとして認識するようになってきた。また2004年の派遣法改正で、派遣社員が3年以上同じ業務を続けた場合は、必ずその派遣社員に直接雇用を申し込むことが義務付けられ

られた。派遣社員は活用されることが多いが、契約上の指揮命令者であるラインのマネジャーは、多数いる派遣社員がどこで、どんな仕事をしているか管理できていなければなりません。派遣社員が情報漏洩などを働いたりといふ事態も起こりやすくなっています」（神林氏）。

全体の把握助ける 派遣デスクを設置

ISO取得、人事制度の立案・改定、IT分野のプロジェクトマネジャーなどさまざまな分野の専門家であるICが約100人登録している。これまでに約20件の契約を仲介したという。

同社のIC登録で注目すべき点は、

登録にあたって必ず同社の担当者がICと面談することだ。面談によつてICの得意分野やスキルを明確にするだけでなく、人柄や性格も観察するという。同社のIT派遣・IC推進部長、長堀健司氏はいう。「IC活用にあたつて企業側が最も困るのは、外注したい業務に合つた人材が見つかりにくいこと。またICが困るのは、自分の得意を生かせる契約先を見つけ出す営業が難しいことです。このギャップを埋めるためにも面談は欠かせません」

給与明細などのプリント、発送を行つて現地で正社員、派遣社員、ICなどが渾然一体となつた職場が現実になつてゐる。ひととつても、契約形態の違いから派遣社員、ICに、それぞれ言つてよい表現、悪い表現がある。これらをすべて現場に押し付けるのは、かなりの重荷となります」（神林氏）。外部人材の契約形態ごとの導入プログラム作りや、多様な人材を同時に活用する際のマニュアル作成などでも、人事が主導する場面があるだろう。

内外の人材が渾然一体 現場だけで対応は負担

た。同社の常務、渡辺一隆氏は語る。

パナソニックの神林氏は、メーカーの現場な

どでは正社員、派遣社員、ICなどが渾然一体となつた職場が現実になつてゐる。ひととつても、契約形態の違いから派遣社員、ICに、それぞれ言つてよい表現、悪い表現がある。これらをすべて現場に押し付けるのは、かなりの重荷となります」（神林氏）。外部人材の契約形態ごとの導入プログラム作りや、多様な人材を同時に活用する際のマニュアル作成などでも、人事が主導する場面があるだろう。

同社のIC登録で注目すべき点は、

行する事業を展開するアイシーエクスプレス（本社・東京都大田区）は、キャップランの仲介でICと契約。印字、発送代行の業務改善を視野に入れながら、まずはICに業務マニュアル整備を依頼している。

当初は社内の人材でマニュアル作りに取り掛かつたが、本来の業務の合間に、プロではない人がやってみても、遅々として進まなかつた。「そこでICの活用を考えていたが、ふさわしい人材がなかなか見つからなかつた。キャップランの仲介がなければ、実現は難しかつた」。

今日現場では雇用・契約形態の多様化が加速度的に進んでいる。これらの人文材をどのようにマネジメントするか、導入時の職場ルールや業務フローの教育、人材の質の確保など現場の負担は大きい。

さらには個人情報や営業秘密の保護などリスクマネジメント策も講じていく必要がある。これらを現場のマネジャー任せにせず、人材サービス会社の支援も得ながら「外部人材活用の仕組み」を構築することは人事の新たな役割のひ

先進人材思想

何で人を惹きつけるか

20世紀の後半、会社と社員の間には、「労務の提供=年功賃金+終身雇用」という“価値交換”的仕組みがうまく働いていた。ところが現在、この方程式がどんどん成立しなくなっている。つまり、「その会社で働いたら、どんな価値がもたらされるのか」を働く側が厳しく選別する時代に入っている。「価値」とは、高い給与、能力アップの機会、働きやすさ、仲間、仕事の面白さ、仕事を通じた社会貢献、ワークライフバランスなど、多種多様だ。こうした独自の人材思想をもつ会社が、今後はもっと増えるだろう。ユニークな4社の事例を取り上げる。

文・構成 萩野進介（本誌）

[図表3-1]クリティカル・ワーカー vs. ルーチン・ワーカー

	クリティカル・ワーカー	ルーチン・ワーカー
定義	前例のない仕事にチャレンジし、根本的な問題解決をブレークスルーによって実現できる人材	やり方の決まっている業務において、常に高い生産性を出せる人材
仕事の性質	従来の仕事のやり方を問い合わせし、誰もやったことのない新しいやり方を見出す	従来の仕事のやり方を踏襲し、より速くより正確にこなす
個人的能力への依存	個人の能力に依存する	個人の能力に依存しない
仕事の結果	やる人によって結果が違う 失敗する確率が高い	誰がやっても結果は同じ 失敗する確率は低い
知識、経験の効用	知識、経験はほとんど役に立たない (弊害になることもある)	知識、経験が役に立つ (あるほど生産性が上がる)
活躍の範囲	幅広い仕事で活躍が可能	特定の企業や業界の中でしか活躍しにくい

『クリティカル・ワーカーの仕事力』(赤堀廣幸著、ダイヤモンド社)より引用

「クリティカル・ワーカー」(編注: 同社の用語)だ。前例のない仕事に取り組み、問題解決力と創造的思考力を兼ね備えた人材のことで、対極にあるのがルーチン・ワーカーである(図表参照)。

代表取締役の牧野正幸氏が話す。「ワークスの創業理念は、「日本企業の情報投資効率を世界レベルへ」と並んで、『日本のクリティカル・ワーカーに活躍の場を』というもの。米国の大ITベンチャーを見て痛感していたんです。なぜこんなに優秀な奴らばかり集まっているんだろうって。当然ですね、米国では優秀な学生ほど『自分をいかに成長させてくれるか』という視点で就職先を選びます。日本とはまるで対極です」

そうした人材はまず確保が大変である。単純な面接や筆記試験では選考は難しい。そこで考えたのがインターネット

新人には最も難易度の高い仕事を 最速の成長機会 ワークスアプライケーションズ

大手企業向け統合基幹業務(ERP)のソフトウェアメーカーとして業績を伸ばすワークスアプライケーションズ。1996年設立と社歴はまだ浅いが、昨今、

インターンシップを通じて クリティカル・ワーカーを

ツブの活用だった。

現在、新卒に限れば同社の採用方法はインターンシップのみである。内容はこうだ。入社意思不問で、期間は1ヶ月、しかも有給で、一定以上の成績を収めた学生には、最長で5年間有効な入社パスを発行する。大学や大学院に在学中であれば、卒業予定でなくとも受験が可能だ。「単なる就業体験ではなく、知識や経験だけでは解けない課題を解決する、いわば難易度の高い選抜研修です。例えば、限られた時間で、コンピュータ上で動く時計を作つてもらう。思いつきに進みませんから、複数の仕事の道筋や作業の優先順位を考えなければなりません。成果は不完全でもよい。むしろ思考過程や発想力を評価します」(牧野氏)。

2005年度卒の参加者は約500人、そのうち90人が入社した。現場の負担も大変で、約50人の第一線の人材が関わる。

最近は中途採用にも力を入れている。

常に興奮できる仕事を 会社と社員との競争

入社後は新卒の場合、3ヶ月間の研修が用意されているものの、上から与えられる研修の類はほとんどない。自主性を重んじ、やりたい人、できる人に仕事

対象に、MBAプログラムを活用した採用を実施している。人材教育会社のグローバルと提携、対象者は給与を受け取りながら、通常2年かかるプログラムを3ヶ月で受講し、高評価を得た人材が採用される仕組みだ。この方式で今年7月、11人が入社し、同様の試みが来年2月にも実施される。同じ2月には29歳までの若手社会人を対象にした「社会人インターンシップ」も始める。参加者は在籍企業の仕事を続けながら平日の夜間や休日にワークスで働き、4ヶ月後、成績優秀者には3年間有効の入社パスが付与される。

株式会社ワークスアプライケーションズ

- 事業内容: 大手企業向けERPパッケージシステムの開発・販売・サポート
- 本社所在地: 東京都港区
- 設立: 1996年
- 従業員数: 590名
- 売上高: 115億9300万円(2005年6月期)

起業力 イーディーコントライブ 誰でもプロジェクトリーダーになれる

今までの会社の常識を180度覆してやります。東証マザーズ上場企業で、コンピュータソフトの不正コピー防止技術の開発で有名なイーディーコントライブの根幹をなす「プロジェクト・ドライブ(PD)制度」のことである。会社そのものが複数のプロジェクトの集合体という位置づけで、誰もがプロジェクトのリーダーに立候補でき、社長を含め全社

員の給与から会社全体、プロジェクト単位の経営数字まで、あらゆる情報が社員に公開されている。現在、ソフトメーカーの製造支援からWebを使った販売代行サービスまで、13のプロジェクトが稼動している。

同社は1986年、弱冠22歳だった川合アユム氏によって設立された。ベンチャーの常として幾つかの浮沈を繰り返



ワークスアプリケーションズ
代表取締役
牧野正幸氏

が与えられるからだ。必要な知識やスキルの習得も本人の意思に任されている。「新卒を含め、新しく入った人に最も難しい仕事を与える」のが同社の教育方針だ。ほとんどの人が与えられた仕事を遂行できない。「できたら儲けもの、できなかつたら仕事の難易度を下げていけばよいのです。最初にやさしい仕事から与えていくと成長速度は遅いままです。失敗してもよいからチャレンジすること。ワークスには失敗を許容する文化があります。そうでなければ人は育ちません」(牧野氏)。

組織はフランクで、中間管理職は存

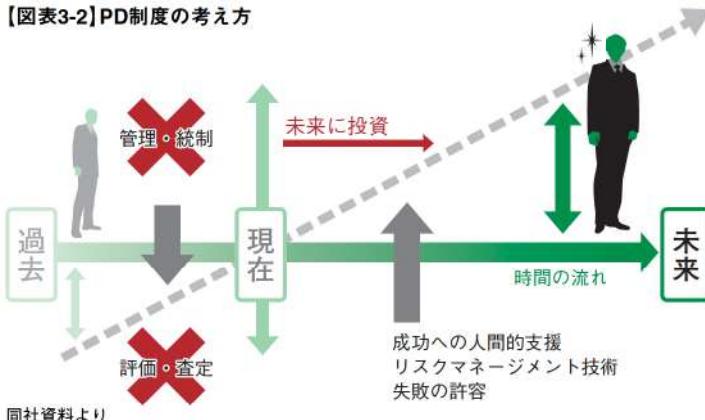
在せず、牧野氏ともうひとりの役員が約600人の社員全員をマネジメントしている。人事評価の仕組みもシンプルで、毎年2回、社員同士の相互多面評価で決められる。このような組織だから、当然人事の役割も、先述したような人材獲得機能とメンター機能に限定される。ワークスには、「他責NG(=あらゆる問題を他者や環境、時間などのせいにしない)」「なぜなぜ思考(なぜを繰り返し、問題の本質を見出す)」といった文化があり、ともすれば必要以上に自分を追い込む社員が出るため、メンタリングが必要なのだ。

年以内に退職するのは、思った成果を上げられなかつた人材が多い。起業などのために辞めていく人もいるが、仕事の関係が続いていく例が多い。牧野氏はこう話した。「クリティカル・ワーカーには常に、仕事で興奮できるフィールドを与え続ける必要がある。そうしないと彼らはうちから去ってしまいます。われわれと彼らとの競争ですね」。牧野氏は、もし自分が現在、新卒だったら迷わずワークスに入社したいといふ。こういう会社の就職人気が上がれば、日本がもっと変わるかも知れない。

イーディーコントライブ 株式会社

- 事業内容:セキュリティプロダクト事業、EC・デジタルコンテンツ流通事業、アウトソーシング事業、SI・コンサルティング事業
- 本社所在地:大阪市
- 設立:1986年
- 従業員数:73名
- 売上高:25億7000万円(2005年3月期)

【図表3-2】PD制度の考え方



同社資料より

イーディーコントライブ
代表取締役社長
小椋豊友紀氏

利潤動機から役割動機へ 究極のアントレプレナー組織

自らの無力を悟った川合氏はある結論に達する。企業はもともと、ある役割を担うために作られたはずなのに、いつの間にか、自己の存続が第一義となり、「利潤動機」が支配してしまう。その多くはトップへの権限集中が原因だ。そうではなく、トップが権限を放棄した上で、自立創造型のアントレプレナーが本当にやりたいプロジェクトを推進する「役割動機」の場に会社をすればよい、といふ考えだった。その答えが95年からスタートしたPD制度なのである。

この制度では、社員であれば誰でもプロジェクトを企画立案できる。事業計画を記した申請書を書き、月に1回開かれる役員会で発表する。数字面や事業としての有望性はもちろんだが、一番重視されるのが本人のやる気だ。役員の過半数が賛成すると正式なプロジェクトとなる。現在は年間約10のプロジェクトが新規に発足する一方で、統廃合や、目的を達し解散するプロジェクトもある。プロジェクト申請者とリーダーは基本的に同じだ。リーダーは人事権もすべて掌握し、割り当てられた予算に従って、参加メンバーを募り、個々の報酬や働き方については、各人と交渉して決定する。プロジェクトへの参加は本人の自発的

意思によるもので、兼務も認められる。現在は6ヶ月間の「雇用」契約を結ぶことが基本だ。報酬は年功でいくつか成果主義か、月給か年俸か、成功報酬をどう支払うか、に関してはリーダーに全責任が委ねられている。頻繁ではないが、人間関係の問題でメンバーの入れ替えもある。新しい社員の採用もリーダーの権限で実行できる。人事部はこの会社には存在しない。

そこに惹かれた人が来る PD制度は人への投資

社員の自発性を尊重する制度はこれだけではない。90年から実行されている役員立候補制がある。社員の希望者が役員に立候補し、役員会メンバーの3分の2以上の賛成が得られれば就任できる制度だ。

同社代表取締役社長の小椋豊友紀氏はこう話す。「PD制度も役員立候補制も、社員の評価や査定の撤廃が一番の目的でした。PD制度が会社側に与える直接的なメリットはありません。会社他なりません。プロジェクトが失敗した場合は、会社側の責任です。自立創造型の人間が育ち、彼らが事業を成功させることで利潤が生まれる。会社が得るのは、それを享受するという間接的なメ

リットに過ぎません」。小椋氏はイーディーコントライブという会社はプロジェクトという舞台を提供する「場」に過ぎないと考える。独立して事業を起こすとなると、資金や財務の問題が大きな負担となるが、この場にいる限り、やりたい事業だけに没頭できる環境が用意されている。経理や総務などの業務は「経営支援プロジェクト」が担当してくれ、失敗しても次の機会が用意されている。「全社員誰でもが自分のやりたいプロジェクトを発案して実行できる。それこそ当社が社員に提供している最大のものである。実際、この制度に惹かれて入社してくれる人が多い」(小椋氏)。

同社の創業者で、現在は名誉社員という肩書きの川合アユム氏は会社案内にこう書く。「利潤動機の組織の共通項は、自己の存続そのものが目的である点です。(中略)人は手段であり道具であつて、効率よく働いてもらうためには、マインドコントロールしたり、仲間意識を過剰に植え付けたりして、組織に対する環境依存度を高めていきます。そういう組織が心地よくなると、次第に自分の考えをもてなくなり、組織に従順な口ボottoとして活用されることになります」

「利潤動機」から「役割動機」へ。イーディーコントライブという会社そのものが、常識への挑戦という意味の、ひとつ

働きやすさ 未来工業

休め、働くな、よきに計らえ！



未来工業
取締役相談役
山田昭男氏

年末年始休暇は20日前後、夏休み、ゴールデンウィークは10連休、土日を入れた飛び石連休は4連休に。年間140日と、通常の会社に比べて20日あまりも休日が多い「日本一、休みが多い会社」。それが岐阜県に本拠を構える電設資材メーカー、未来工業だ。しかも残業は禁止。1日の労働時間は7時間15分で、午後5時過ぎには社内はもぬけの殻になる。しかし1965年の創業以来、経常利益率は常に2桁以上の高収益を維持し、赤字決算は一度もない。従業員数は800人、売上200億円を超す中堅企業である。

同社は現在、取締役相談役を務める山田昭男氏が、「趣味だった演劇に身を入れすぎたため」、専務として在籍していた親の会社から勘当・解雇されたのをきっかけに演劇仲間4人と旗揚げした。「他社の二番煎じはやらない」という信念をもち、大きさから材質まで法律で細かく決められている電設資材商品の分野で、「穴を2つでなく4つにする」「付属のビスを長くする」「金属探知機で場所がわかるよう、内側にアルミ箔を張る」といった、現場のニーズを先取りした細かな工夫を凝らした商品群を次々

上場するが、現場主導型のやり方を貫いていたため、そのときまで経理部や仕入れ部がなく、旧大蔵省の指導でそれを作った。「課長を増やせ」という指示も出て、社員の名前を書いた何枚かの紙片をお盆にのせて扇風機の前に置き、遠くまで飛んだ順に建前上の課長に昇進させた。現在も給与支払いなどを担当する社員が一人いるだけで、人事部門という組織はない。

今も現場主導の仕事のやり方は変わっていない。部下から上司への「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」は、時間の無駄として禁止されている。現場を守る人が一番よく状況を認識している、という判断からだ。会議時間も少ないので、「日本初」がきわめて多い会社なのだ。

面白い仕組みがある。内容は問わず、1件出せば500円もらえる職場改善の提案制度だ。多い人で年に200件、全社で年間1万5000件の提案がある。「この場所に蛍光灯を増設したほうがよい」という些細なものから、なかには大きなビジネスにつながった提案もある。

休みの多さも、メセナも 社員のやる気のため

創業社長で現在は相談役の山田氏は

に投入、業績を拡大していく。

「ほうれんそう」禁止 1件500円の提案制度

め、「本当にこの仕事をする意味があるのか」「ほかの人に任せたほうがよい仕事はないか」「どの順番で片付けたらよいか」、いちいち考えるクセが生まれるのだ、とある社員が話してくれた。

未来工業株式会社

- 事業内容：電気設備資材、給排水設備およびガス設備資材の製造販売
- 本社所在地：岐阜県輪之内町
- 設立：1965年
- 従業員数：783名
- 売上高：236億円（2005年3月）

仲間・キャリア 21

管理職なし、経営情報すべて公開、社長も任期制

広島市に本社があり、直営、フランチャイズを含め、125のメガネチーンを開設する21（トゥーワン）。社長も現場で営業をこなし、任期4年の交代制だ。部課長や店長などの管理職はゼロで、人事部もない。細かな経営数字から社員の評価、給与まで、すべて社内のネットで公開されている。なぜこんな

ことが可能かといえば、「人事破壊」が経営に組み込まれているからだ。

同社は地元の大手メガネチーンを退職した人たち4人が作った。現在、社員190人のうち、全株式を39人の社員が保有、取締役が21人もいる。銀行借入はゼロで、開店や改装資金は社員による社内預金で賄っている。それに

株式会社21(トゥーワン)

- 事業内容：メガネの販売
- 本社所在地：広島市
- 設立：1986年
- 従業員数：190名
- 売上高：49億6956万円
(直営店のみ、2005年2月期)



同社の社屋には至るところに「社是」が掲げられている

こう話す。「売上1000億にならない中小企業の社長は自分も含め、自分をバカだと自覚すべきだ。だからこそ、社員が100%の力を發揮してくれる『働きやすい場』を作ること。それがトップの仕事。私の口癖は『休め、働くな、よきに計らえ』。大切なのは何より、社員のやる気、それしかない」。

営業マンのノルマもタイムカードもない。「ノルマ制で、成果に応じた給料を払うと、『働かなければ、その分給料が下がればいい』と社員に権利意識が芽生えてしまう。給料が固定ならば、自分で創意工夫して行動し、『見合った成果を上げよう』と義務感に駆られる。私は

未来工業のユニークな点はまだある。まずはボリショイバレエ団や中国の京劇など、国内・海外の一芸能組織を地元に招くメセナ活動を積極的に行ってい。また5年に一度実施している社費による海外社員旅行がある。昨年は全社員をあみだ籠で3つのグループに分

け、行き先のわからないミステリーツアーミーを実施した。「いずれの活動も、会社の評判を高めることで、社員の仕事への働きやすい職場になっている。産休実績の年まで認められているのだ。産休実績のある女性だけで構成される電話営業部隊もある。

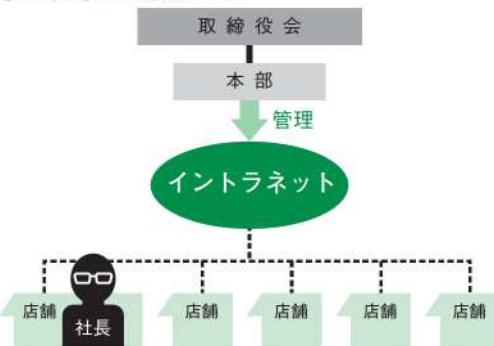
未来工業のユニークな点はまだある。まずはボリショイバレエ団や中国の京劇など、国内・海外の一芸能組織を地元に招くメセナ活動を積極的に行ってい。また5年に一度実施している社費による海外社員旅行がある。昨年は全社員をあみだ籠で3つのグループに分

引き換えて、「社員のやる気」を高めるやり方である。それは、「人生は有限。仕事がすべての人生など味気ない」と言い放ち、現在は、百数十枚にもなる日本全国の演劇のチラシを部屋の壁に貼り替えることが日課という山田氏の生きる哲学そのものもある。

同社には「社員のやる気醸成のマネジメント」が満ちあふれている。労働は苦痛だ。少しでも短くしたい。人間誰もが思うこの願いを実現させ、そのこと

の評判を高めることで、社員の仕事への働きやすい職場になっている。労働は苦痛だ。少しでも短くしたい。人間誰もが思うこの願いを実現させ、そのこと

【図表3-3】21の組織イメージ



21 池本 龍氏

を行う本部はわずか3人で運営されている。さらに物品購買などの際に必要な稟議書もなく、要望のある人がインターネット上に提案し、社員の賛否を仰ぐ。反対がなければ認められたものとみなされる。きわめて合理的なシステムだ。

会社に利益を残さない 社員には4つの職制

こうした合理化政策で、21の商品は市価の6割が当たり前だ。社員や店舗にノルマはない。売上目標の設定は顧客満足度を下げるから、「不必要なものは販売しない」がモットー、修理も無料である。販売マニュアルもなく、「自分の身内だとと思つて、顧客に接する」という。社是は「社員の幸福を大切にします。皆様の幸福を大切にします」である。同社本部の池本龍氏が話す。「会社に利益を残さず、お客様と社員に利益を還元します。社員、お客様、取引先の3者がすべて喜ぶ経営を目指しています」。しかも販売にとどまらず、同社はグッドデザイン賞と特許を獲得したオーダーメイドのメガネフレームも開発している。

21には4つの職制がある。①10年以上の勤務を前提にし、共同経営者を目指す共同出資コース、②7年から10年勤務し、将来のフランチャイズ独立が目標の独立コース、③店舗での接客販売を行う主に女性向け的一般職コース、④3年勤務を目安とする家業のメガネ店を継ぐ前の跡継ぎコースである。本部

情報公開の徹底が 人を育てる

新卒採用で重視するのは人柄と接客能力だ。最終的な合否は配属先店舗の同年代の社員が決める。内定後、時給1020円のインターが課される。迷つたまま入社しても長続きしないから他社受験は大歓迎だ。入社後は自宅から通勤できる店舗に配属される。会社側も経費の削減になるからだ。

が社内預金を募るのが①②③で、利益分配を受けられるのが①②である。③の一一般職には評価がない。1年ごとに本給が4000円上昇し、30歳で昇給が止まる。給与の支払い体系は時給月給、日給月給、月給の3種類がある。

①②の社員には評価がある。「リスクの負担力」と「労力の提供度」という側面から社長以下、全員がランク付けされる。評価は本部が行い、現在の担当者が池本氏だ。「評価は正確ではあります。異議申し立ても歓迎で、社員にもアバウトだといつています」と池本氏。これで果たしてうまく回るのか。「もともと人事評価に関わる諸費用を社員全員で分配したほうがよいという考え方ですから、多少の曖昧さが残るのは仕方ありません。その替りに全員に賞与を多めに渡すんです。自分の想像以上に厚遇されれば、とやかく言う人はいません」。合理性を追求しつつ、人間性もよく理解して作られたシステムである。

21では、経営内容がすべて社員に公開されている。各人の給与・賞与額に始まり、社内預金残高、人事情報、人事評価のポイント、部門別損益、稟議内容、クレーム、さらに商品の仕入原価、税務調査の詳細まである。前提にあるのは間接部門のスリム化に他ならないが、それとは別に「経営者と同じ情報があればキャリアと関係なく人が育つ」という考えがある。「顧客へのクレーム対応などもすべて閲覧できるので、生きた教育材料です。社員の力量も一日瞭然（笑）。メーカーの技術者も参加する掲示板があり、生きた教育研修の場になっています」（池本氏）。ある新人の女性が勇を鼓して「上司である50歳過ぎの男性の店舗責任者の接客態度がよくない」と掲示板に書き込んだ。取締役の一人が彼女の言い分を認め、男性を別の店舗に異動させ、その女性を店舗の責任者に昇進した。男性は自分の非を認め、異動した店舗で頑張り、ほどなく取締役に昇進したという。現在は上司・部下双方からの「ギブアップ宣言」が認められている。双方の言い分を聞くと手間がかかるので、どちらかをまず異動させる。部下は新しい上司に好かれようとし、上司も新しい部下の扱いに気を配るので一石二鳥の教育効果がある。

仲間主義で、社員の幸福を第一義に考え、一方で、リスクとリターンを明確にし、合理性と人間性を両立させた。21方式はこれまでの会社の常識をことごとく破るやり方である。



特集のまとめとして、3つの視点を用意した。第1は「人口減少社会による人材マーケットの変容」、第2は「組織論の観点から見た人事機能の焦点」、そして最後に、当の人事マネジャーたちが「人事のこれまでとこれから」をどう見、何を思っているのかをぶつけあってもらった。だが読者の皆さんのお会社における「人事とは何か」は、皆さん自身が答えを見つければならない。

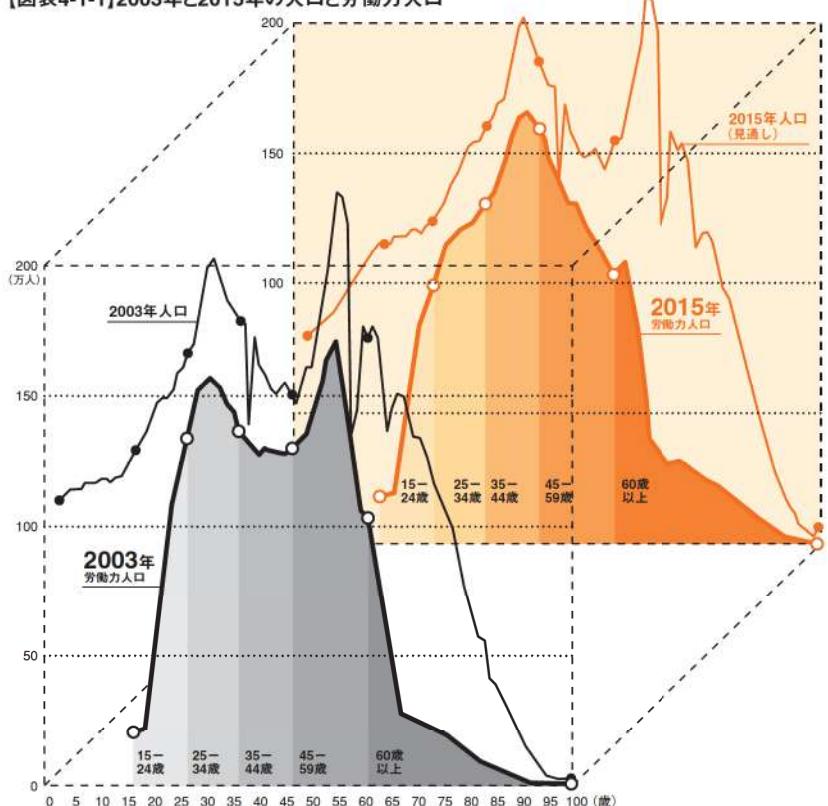
文・構成 五嶋正風（本誌）

人材市場2015年予測と人事の今後

人口減少社会の幕が開こうとしている。総人口・労働力人口の構成変化が経済・産業に与える影響は極めて大きい。10年後、2015年の雇用の実態はどう変容していくのか。90年代初頭から始まった雇用システムの激変を踏まえ、その延長上にどんな姿が待ち受け、人材マネジメントにどんな影響を及ぼすのかを予測する。

豊田義博（ワークス研究所主任研究員）

【図表4-1-1】2003年と2015年の人口と労働力人口



*この推計値は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成14年3月推計)」の低位推計による。
これまでも、中位推計ではなく、低位推計の値が実態に近いものであった。

出典：2015年予測・どうなる、人材マーケット。こうなる。

数の減少にではなく 年齢構成の激変に注目

まずは人口の変化を見ておこう。20

03年の年齢別人口構成グラフを見る
と（図表4-1-1-1）、50歳中盤から後

半にかけて団塊世代（47年～49年生）
のピークが、そして30歳前半に団塊ジ
ュニア（71年～74年生）のピークが存在
している。この人口構成は、2015
年に向けて、その波形を保ちながら右に
スライドするよう推移する。

労働力人口はどうか。2003年の
労働力人口グラフでも、団塊世代、団
塊ジュニアの2つのピークの存在感は大
きい。だが、2015年の労働力人口
の波形は大きく変化する。ピークは40代
中盤の団塊ジュニアだけだ。中高年、高
齢者層は厚くなつており、30代、20代
と労働力人口は減り続けている。
しかし、労働力人口を比較すると、
2015年のその数は、2003年か

ら116万人、1・7%減るに過ぎない。総数の減少は、今後10年においてはさほどインパクトをもたない。だが年齢構成の変化は、人材マネジメントの未来に重い課題を突きつけている。

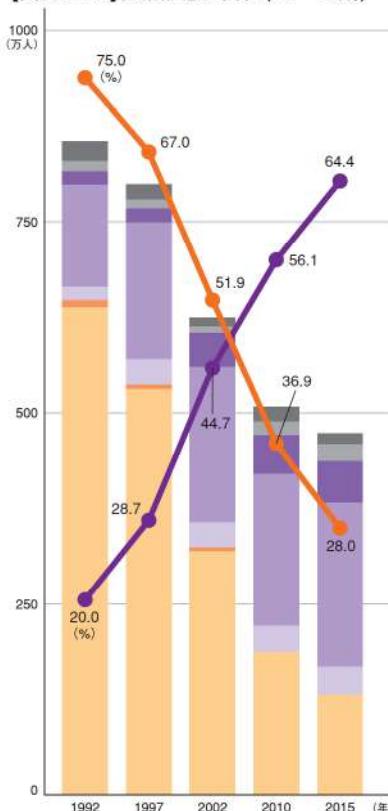
さらに減少する正社員 非正規社員は増加する

就業形態の多様化が進行したのは、

日本経済のありようがサービス経済化へ大きくシフトしていった80～90年代で
ある。雇用者に占める正社員の割合は82年
の83・1%から02年の68%へと、約15ポイントも下がっている。ことに97～02年
の5年間に起きた変化は劇的で、約400万人の正社員が姿を消した。

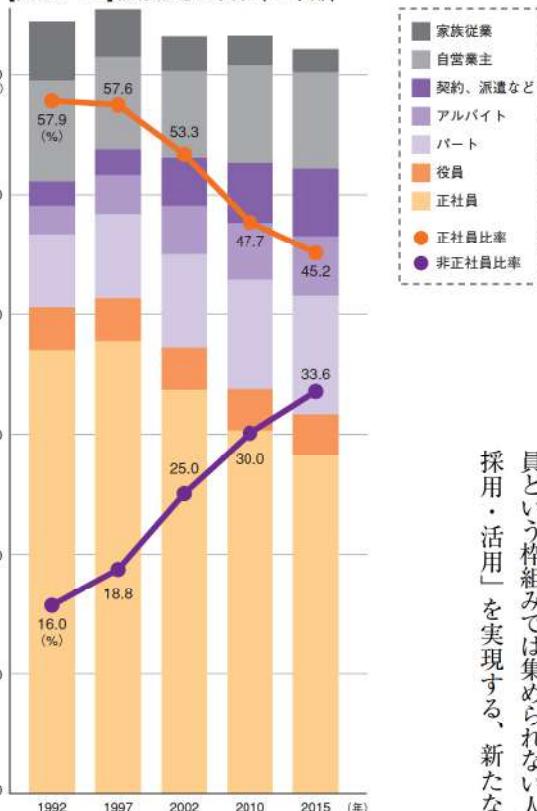
この流れはさらに続くと予測される。
今回の推計では、2015年に正社員
比率は45・2%となり、あとは多様な
「非・正社員」で占められる（図表4-
1-2）。特に学卒カテゴリーである15
歳～24歳ゾーンの変化は特筆すべきも

【図表4-1-3】就業形態の変化(15~24歳)



出典:2015年予測・どうなる、人材マーケット。こうなる。

【図表4-1-2】就業形態の変化(全年齢)



のだ(図表4-1-3)。労働力人口の減少以上のペースで、正社員数は劇的に減少していく。92年には75%と高い水準にあった正社員比率は急速に低下し、2015年には28%まで落ち込む。増大してゆく非・正社員の中では、契約社員、派遣社員の動向が注目される。全体に占める割合は2015年でも9・3%に過ぎないが、「旧来の正社員という枠組みでは集められない人材の採用・活用」を実現する、新たな就業

モデルが次々に生まれてくる領域だ。現在も揺れ続けている「正社員」という位置づけは、若年雇用から瓦解するのかもしれない。

転職には前向きだが 絶対数が減る若者

この10年間で、人材流動化は大きく進んだ。今や雇用されている人の約6割が転職経験者だ。この潮流は、今後どう推移するのだろうか。

まずは転入率を見てみよう(「転入率」とは、1年間にある組織に別の組織から転入してきた人が、全体に占める比率)。「15~24歳」の転入率は現在も高水準だが、さらに急速な勢いで上昇していく。このゾーンの転入率は、2015年にはなんと19%にまで跳ね上がる。「25~34歳」も上昇、2015年では11・4%になる。

しかし、転入率の急上昇にもかかわらず、2001年から2015年にかけて、15~34歳の転入数はほとんど増えない。若年層の意識は転職に対してどんどん前向きになるが、絶対数が減るから転入数はさほど伸びがないのだ。

一方「35~59歳」の転入数は急増する。これらの年齢ゾーンは従来「転職35歳限界説」に堰止められていたが、今後は動き出す。転入率の上昇角度は比較的ゆるやかでも、労働力人口が増加することから、5年後・10年後の人材マーケットの主役になっていく(図表4-

採用困難になる若手 どう乗り切るのか

こうした変化は、今後の人材マネジメ

ントにどのような影響を及ぼすのか。ポイントを4つ挙げてみたい。まずは「若年減少への対応」だ。

組織の持続的成長・社内活性化の源泉である若手が採用できない、という事態は現在も頻発しているが、今後さらに多くの企業で深刻化していく。処方箋として考えられるのは、以下の3つだろ

◎ 採用システムの変革

採用人員やコストを積み増して体制強化を図るだけではなく、「優秀な人材を惹きつけるインセンティブの考案」「正社員に限らない、多様な「若年対象の雇用システム」整備」「採用オフシ

ズンの活動」「インターネット・ソリューション」「大学生以外のチャネルへのアプローチ」を検討する必要がある。

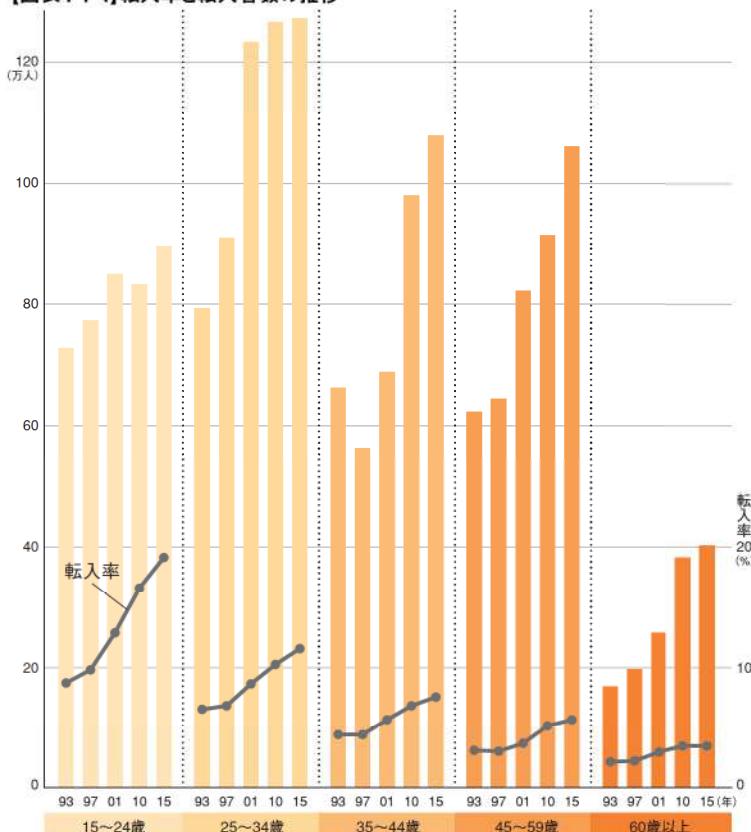
◎ 若手育成システムの変革

若年マーケットが縮小する以上、採用レベルを落とさざるを得ない企業は統一する。ひとり立ちするまでの育成システムの整備・強化は待ったなしだ。Off-Jobだけではなく、若手が育つように現場・仕事のシステムそのものを変革することが必要だ。

◎ 若手以外の活性化源の発掘

若手の存在意義は数多くあるものの、

【図表4-1-4】転入率と転入者数の推移



出典:2015年予測・どうなる、人材マーケット。こうなる。



とよだ・よしひろ
1959年生まれ。東京大学理学部卒業後、リクルート入社。「就職ジャーナル」「リクルートブック」「Works」編集長を歴任。現在は組織・人材マネジメントの未来形、若年層のキャリアデザイン、教育界の変革などを研究テーマ。著書は「新卒無業」。なぜ、彼らは就職しないのか』(共著、東洋経済新報社)。

「職場の活性化」「育成による先輩社員の能力開発」に関しては、「新入社員」である必要はあるが、「若手」「正社員」である必要はない。高齢者、主婦層、フリーター等の活用などを通じて、職場のフォーメーションを一新することも有力な手段だ。

増える中高年・高齢者どう活用していくのか

若年が減少する代わりに、中高年・

高齢者は増加する。この年齢層の活用方法の再デザインが急務だ。3つの方向性を挙げておきたい。

- ◎多様なキャリアコース設計

既存のコース別人事制度にとどまらず、ポスト不足への対処という観点から離れ、既存中高年社員の働く動機の多様性を見つめながら、もっと大胆な多样性をもつシステムを導入する必要がある。それは、60歳以上まで一貫したものであるべきだろう。

◎BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の推進

パート・アルバイトなどが現在担つている業務を高齢者に遂行させるような施策を行ってはならない。現状の業務フローをリセットし、人員に合わせて再構築することを考えたい。

◎適正な代謝システムの実現

人員の滞留が起こりがちなこの層だが、今後は35歳以上マーケットも動き出す。「リストラ」ではなく人員配置を常に適正に保つために、流動性を高める施策を考えたい。退出だけではなく、中高年での積極採用も重要だ。今後このマーケットは、リストラ人材のプールではなく、玉石混交の有望市場になるのだ。

次世代リーダー育成、早期選抜、40歳代役員の輩出、昇進年齢引き下げ……。日本企業はここ10年間、常に「若返り」というテーマと戦ってきた。その施策は、少しずつはあるが奏功しているように見える。しかし、人材マーケットの変化はその流れとは逆行する。近未来のある

過程は容易でないが階級意識の解消を

ワークス研究所は、かねてから「正社員時代は終焉する」と指摘してきたが、数字の上でも正社員が半数を切るときが目前に迫ってきた。しかし、多様な雇用形態を活用している企業の多くで、まだ今も正社員は特権階級だ。この「階級制度」、そして「階級意識」を解消しなくてはいけない。その過程は容ではなく、やり方によつては著しいモラルダウンを引き起こす。また正社員偏重の社会システムも、歩調を同じくして変更されなければならない。険しい道のりではあるが、もはや後戻りはできない。人口減少社会の入り口に立ち、来るべき未来社会を「ひとりひとりがいきいきと働ける社会」とするために、私たちがなさねばならないことはたくさんある。

*本稿の詳細につきましては、ワークス研究所のウェブサイト「掲載されている報告書『人材マーケット予測2015』をご覧ください。
http://www.works-i.com/flowsurvey/2015men_ysoku.html

べき姿は「若いうちから責任あるポストを任せる機会があり、同様のポストに中高年・高齢者が自らの意思によって就くこともある」という相矛盾する思想が同居するものになる。多様なキャリアコースの実現と併せ、大いに頭を痛めるテーマとなるだろう。

研究開発、製造、販売のサイクルをより速く回すため、いったん濃密になり過ぎたネットワークを切った上で、再び結合するべきだ。
再結合をいかに設計していくかに、人事の力量が問われる——。沼上氏は組織論の観点から、「人事のこれからの役割」をこのように説く。

沼上 幹氏

(一橋大学大学院商学研究科教授)

濃密過ぎるネットワークの破壊と再創造を



ぬまがみ・つよし
一橋大学大学院商学研究科教
授
1960年生まれ。一橋大学大学
院商学研究科修士課程修了。
専攻は経営戦略論、経営組織
論、経営学方法論。著書は
「液晶ディスプレイの技術革新
史」(白桃書房)、「行為の経済学」
(同)、「組織戦略の考え方」(筑
摩書房)。

日本の大手企業が高い業績をあげるためには、強力なリーダーシップを發揮し、明確な方向性を打ち出せるトップが存在していることもさることながら、そのトップに連動して活躍するミドルマネジャーの存在も無視できません。例えば中村邦夫社長が「破壊と創造」を掲げて改革を進めた松下電器産業でも、ミドルマネジャーたちが魅力的な「V商品」の企画を大胆に打ち出すことで、業績回復は実現されました。このよううにミドルマネジャーを中心としたネットワークが、日本企業で重要な役割を果たすことは、これまで、そしてこれからも変わらないでしょう。

関係がしがらみとなり サイクルの回転鈍らす

ただ、近年の日本企業ではこのミドルマネジャーを中心としたネットワークが、あまりに濃密になりすぎ、しがらみとなって事業のサイクルを回すスピードを落としてしまっていたのではないかと

価値生むための注力点 物量から時間に変化

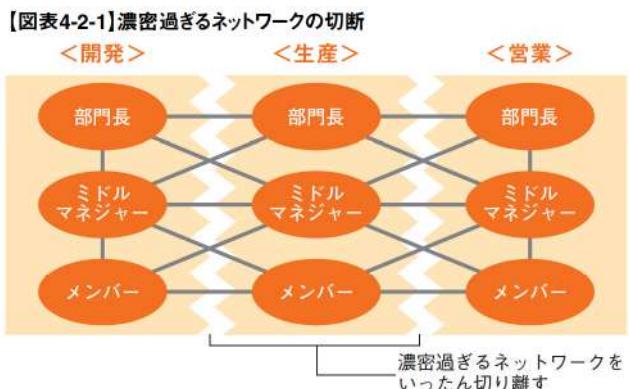
そこで今の日本企業では、まずトップが「しがらみにとらわれず、部門内の上下関係を重視して、仕事をきちんとやり切れ」と号令をかけるなどして、濃密過ぎるネットワークをいたん断ち切る必要があります。その上で再びネットワークを結びなおす必要があると考えています。

ところが90年代くらいからITなどを活用し、価値を生み出すのに必要な時間の短縮、つまり研究開発し、製造し、販売するという一連のサイクルをいかに早く回すかに焦点が移ってきました。私たちはこの問題に関連して、去年日本の大手企業18社の部門長、ミドルマネジャー、メンバーへの調査を実施しました。「ミドルマネジャーが感じる組織の重さ」を調べる調査です。

この調査でわかったのは、研究開発、製造、販売のサイクルを速く回すために、横のネットワークよりも上下の緊密なコミュニケーションがより重要な役割



出典：沼上氏作成の図をもとに編集部で作成



出典：沼上氏作成の図をもとに編集部で作成

本当に上下の緊密なコミュニケーションが実現できる事業部の規模は、人數でいえば数十人、売上でも数十億円程度が理想的ではないかと考えています。もちろん実際には巨大な生産設備を抱える事業部などもあり、すべてをこの規模に分割するわけにはいきません。事業部内にヴァーチャルな事業部として行動できるプロジェクトを設ける、生産部分は手を付けずに製品開発組織を上下の緊密なコミュニケーションができるプロジェクトとして運営するなど、いろいろな手が考えられます。現実的にどのような組織に設計していくのか、人事の知恵の絞りどころでしょう。

いったん濃密になりすぎた関係を断ち

「部門長が考える事業部の進む方向性と、20代後半のメンバーが日々の仕事で感じる問題点を、それぞれが互いの肉声で聞いている」というような関係が、サイクルを速く回すためには大きな意味をもたらします。調査結果はさきほど述べた、「いたん横のしがらみを断ち切り、部門内の関係を強めることが必要」ということを裏付けていると見ておきます。

関係再構築における人事の最重要な役割

例えば全従業員が1万人いる企業に、上記のようなプロジェクトや研修への参加候補者が1000人いるとします。この1000人について「どんな仕事をしてきて、どんな考え方をし、どんな議論をする人物か」、頭の中までのぞいたことがあるような情報がなければ、適材適所の選出は難しいでしょう。1人の人物評に複数の意見を揃えるには、5人程度の人材データベース要員が必要です。こうした「生きた人材データベース」が、「あのプロジェクトには○○と××を参加させたらこんな議論になるはずだ」というようにプロジェクトや研修の適格者を推薦していく。本来の人事の仕事に立ち返ることが、今後求め

事業がうまく回れば顧客がほめてくれる

そのためには、やはりトップが勝てる戦略を立て、実行できことが大切です。『勝てる戦略』で事業がうまくいくければ、上司がほめなくとも顧客が感謝してくれる。より幸せを感じられる人が増える確率が高まるわけです。ですが、今の日本には『勝てる戦略』を立てて実行できる人材はまだまだ少ないうのが現状です。サクセッションプランなどで一握りの人を選抜し、経営能力のある人材に育成していくことは、一見、格差をつけて民主的ではないようですが、勝てる戦略を描ける人材が増えることが、結局幸せな人を増やすことにつながるのだと考えるべきです。

切り、再びネットワークを構築するときにも、人事は重要な役割を演じることができます。例えば日産のクロスファンクショナルチームのように、各部署の優秀な人材を集め、重要な経営課題の解決策や新規事業を検討させるプロジェクトがあります。また研修と銘打ってコア人材を集め、プロジェクトと同じような重要課題の解決策を求める取り組みも目立っています。これらのプロジェクトや研修を通じてネットワークの再構築はなされますが、ポイントはどのテーマにどの人材を集めのかということです。

一方でコア人材になりえない人たちへの目配りも必要です。人は仕事でほめられたり感謝されたりすれば意欲も湧き、成果を上げることへもつながります。コア人材に該当する人もそうでない人も、より多くの人材を、他人の役に立てる構造の中に配置できれば、より多くの人が感謝されることになるのです。

られるのです。

力ギを握る「広い意味での報酬」設計

人事マネジャー座談会

人事の役割はこの10年どのように変化してきたのか。そして今後何が人事の中心テーマとなっていくのか。業界、規模、そして歴史……。それぞれ異なる4社の人事マネジャーにお集まりいただき、「人事のこれまでとこれから」を語り合ってもらつた。

有沢正人氏 (HOYAグループ人事担当ディレクター HRDセンターゼネラルマネジャー)
二宮大祐氏 (イオン人事本部人事企画部) **和光貴俊氏** (三菱商事人事総務部採用・研修チームリーダー)
曾山哲人氏 (サイバーエージェント人事本部本部長)

司会 工代将章

(本誌編集長)

工代 この座談会には4社の人事マネジャーにお集まりいただきました。高機能ガラス製品を中心とした製造業、HOYAの有沢さん、インターネット総合サービス企業として急成長中のサイバー・エージェント曾山さん、流通小売業大手、イオンの二宮さん、そして総合商社、三菱商事の和光さんの4人です。まずはこの10年間でどのように変化したかというお話を聞きたいと思います。

をもつていました。それが10年間にどのように変わったのか。まず人事制度は人の能力を評価する職能資格制度から、務めるポストによって給与が決まる職務資格制度に変わりました。これには総額人件費の抑制という狙いがありました。

職能資格制を年功的に運用すると、社員の平均年齢上昇に応じて人件費が膨らんでいきます。それが職務資格制なら、ポストごとの給与額とポストの数を決めることで、総額人件費に枠をはめられる。その背景には不良債権問題による銀行の収益悪化がありました。他業種と比べても人件費抑制という不ガテイブな面は強かつたと思います。

行員の人事すべてを管理する立場から、能力開発にせよ昇進・昇格にせよ、行員個々のキャリア形成を支援する立場になった。銀行は人事部の役割が最も急激に変化した業種のひとつだと思います。

二宮 二宮さん、流通小売業はどうだったのでしょうか。

二宮 人事の役割は、変わらない部分と、変わった部分があると思います。変わった部分ですが、小売流通業界ではこの10年で大きな再編がありました。他社との合併、買収などが繰り返される中、グループで人事を考える流れが強くなりました。業績でも単体の決算うんぬんより連結決算が重視されるようになつたことと同様に、人的資源についてもグループ全体で考えることが求められるようになつたのです。

一方変わらないのは人、モノ、金、情報といわれる経営資源のうち、最も重要なのは人であり、人材マネジメントが会社の明日を担っているという点です。そういう思っていない人事の仕事はやつていられない面もありますが(笑)。

有沢 10年前ということですので、私は私がかつて勤めた都市銀行の話をしたいと思います。当時の銀行は年功序列で、人事制度は完璧な職能資格制度でした。同一年次ならほどんど差がつかない賃金体系です。また人事部は行員個々の評価、昇進、昇格に絶大な権限

が人材サービス室に変わったことです。

また人材に関わる業務で、人事だけでは物事が進まないことが増えてきました。

和光 有沢さん、二宮さんが指摘されたことは総合商社でも実感が重なる部分が多いです。ただ「なぜ変わらなければならなかつたか」という点はおふたりと少し違う部分があります。

80年代末から90年代にかけ、特にバ

ブル経済崩壊以降ですが、世の中が大きく変化しました。ITの進展、ソフト・サービス経済化、デファクトスタンダードの登場などに象徴される変化です。バリューチェーンという言葉が一般化し、川上から川下まで一貫したビジネスへの取り組みも求められるようになりました。こうした中、過去の成功体験が反復継続できぬビジネス分野が登場してきました。これから重要度が高まりそうな、成長の見込める分野ほど過去の成功体験が通用しない傾向が多く見られるようになったのです。

成功体験通用しない年功制に猛烈な危機感

経験が増えれば業績への貢献も大きくなるなら年功主義も悪くありませんが、この図式があてはまらなくなってきた。年功主義を変えなければ新しい分野で生き残れないという、猛烈な危機意識が当時ありました。こうして職務等級制、当社では「時価主義」と呼ぶ制度へと移行しました。時価主義は「過去の成績体験の踏襲だけではダメだ」という会社から社員への強いメッセージとなりました。また福利厚生を大幅に見直し、給与や賞与の変動部分をさらに大きくするなど、将来に社員との貸し借りを残さない、なるべく現時点での金で報酬を払いきることに心を碎いてきました。

組織面では、2001年春から損益単位を200近いBU（ビジネスユニ

ット）に分割。人材に関する権限も大幅にもたせました。その結果BUマネジャーは、イメージ的にはかなり強大な権力を有する存在になり、部下の中には「ボス・イズ・オールウェイズ・ライト」という反応をするような者も出てきました。また一握りのファストトラック層に焦点を絞った登用を進め、若手の抜擢を印象付けました。意識的に「あの社員を目指せ」というマネジメントを進めたわけです。これには若手優秀層のモチベーションを高める効果もありましたが、逆に2番手以降の社員のロイヤリティを下げてしまうケースもあつたようです。また好業績は上げているのに、社員には漠然とした疲弊感や喪失感が広がっているというのも、懸念される点です。

有沢「ボス・イズ・オールウェイズ・ライト」は、私の今の会社も同じですね。当社では10年前に人事部が解体され、事業部長にその権限が委譲されました。当時本社の人事担当は一人にまで減らされたそうです。現在は5人に戻りましたが。今でも各事業部の人事担当は事業部長のほうを見て仕事をしています。本社の人事担当ゼネラルマネジャーである私がお願いをしても、事業部長がウンといわなければ担当はニコッとするだけではなかなか動いてくれませんよ（笑）。

二宮 当社では人事権を本社人事部は手放していません。手放せないのでした。また福利厚生を大幅に見直し、給与や賞与の変動部分をさらに大きくするなど、将来に社員との貸し借りを残さない、なるべく現時点での金で報酬を払いきることに心を碎いてきました。

カンパニー制は事業別カンパニーではなく、事業形態をほぼ同一とする中、地域別に分けたカンパニーとなつていま

す。同じ事業形態だから、カンパニーをまたぐ人事交流も必要です。ですから通常の会社では課長クラスに相当する店長以上は、本社が人事権を持つています。カンパニー制、事業本部制といつてもどんな権限をもつているかは業種によって違いますね。

和光 当社の場合は各拠点の長や役員クラスといったレベルについては、人事権を手放していません。

曾山 皆さんのお話は分権化を志向し

有沢 HOYAでは各事業部門の部長クラスまでは事業部長が決めます。社長の承認は必要ですが、私の承認は必要ありません（笑）。事業部長に関してのみ、社長と私で決めています。

工代 さて、1998年の設立から10年たっていないサイバーエージェントさんは、少し様子が違うと思いますが、曾



二宮大祐氏
イオン 人事本部 人事企画部



有沢正人氏
HOYA グループ人事担当ディレクター HRDセンター
ゼネラルマネジャー

昇進を望まない社員もいる。

どう評価、処遇するかは悩みどころ。(曾山氏)

社員がどこで「誉」を感じるのか。

探っていく必要がある。(和光氏)



和光 哲
三井商事 人事総務部 採用・研修チームリーダー

曾山哲人氏
サイバーエージェント 人事本部本部長

たものが多いように感じましたが、当社はむしろ人事に権限を集中しようとしています。例えば7月から人事グループを人事本部に改組しました。採用と異動をコントロールできるようになります。経営幹部の育成などに担当役員と取り組んでいきます。これまで中途採用に関しては各事業部が権限をもっていましたが、どんな人材が採用され、辞めてしまつていてのかがまったく把握できていな

かった。辞めさせるべきではない人材が辞めているのではないか、他の部署ならとも、まったく把握できなかつたのです。グループ全体で従業員が1200人を超えて、経営陣もさすがに全員に目配りできなくなつきました。そこで人事本部を経営陣の目や耳にしたいと考えています。超えます。

工代 私も17年間リクルートの人事に

在籍してきましたが、この10年間は経営側からの要望に応え続けてきた一方、もう一方の人事の「顧客」である従業員の声に応えることは後回しにしてきたのではないかという思いがあります。従業員の立場に立ったキャリアアップや動機付けの仕組みの設計がどれだけできたかと問われると、あまり自信はありません。皆さんはどうでしょうか。

低成長か高成長維持か 大前提の議論が必要

和光 従業員の立場に立ったキャリアプランを考える大前提として、「自社がどんな成長モデルを採用するのか」についての議論が欠かせないと思います。社会は成熟しているし、縮小均衡もやむを得ない「足るを知る」でいく「低成長モデル」か、世界各国と伍して戦っていくため「高成長維持モデル」を続けるか。どちらを選ぶかによって、従業員にどのようなキャリアを積んでもらうかも違ってくるからです。私個人としては、少なくとも総合商社は、成長を放棄した時点で、会社の未来はないと考えています。

工代 「低成長モデル」か、「高成長維持モデル」か。二宮さんどうお考えですか。

二宮 総合スーパー業界は現在、既存店売上高が前年比マイナスという状況が続いている。つまり全社単位での業績を維持するには、常に新規出店や店舗の統廃合を進めなければいけない。またこれからさらに進出しなければいけない。

有沢 技術者を中心にお話ししたいのですが、当社では新卒をほとんど採用せ

す。つまり会社としては「高成長維持モデル」でいかざるを得ないのですが、問題は、従業員は自らのキャリアに必ずしもそれを求めていないことです。例えば年収600万円くらいのマネジャーにこんな人がいます。お客様は好きだし、仕事上の責任も果たす。会社へのロイヤリティも強い立派な企業人です。ただ「店長になつてこれ以上責任が重くなるのは勘弁してほしい。このままのポジションでもいいから、定年まで今の仕事で貢献し続けたい」と考えている。私たちの事業にはこうした人材も重要な要素も上げていくにはどのような待遇をしていくべきなのか。難しい問題です。お金やポストだけではない、仕事そのものや勤務条件・働き方といった、広い意味での「報酬」で応えていくことが必要だと考えます。

工代 会社全体としては「高成長維持モデル」を前提としながら「管理職としての出世よりも、この仕事を極めたい」というような個人の要望にどう応えていくのか。経営幹部を目指す一部の層を除けば、そんな人たちに管理職ポストやそれに見合う報酬をいくら用意してもピンときてもられないかもしれませんね。製造業のHOYAではどのように取り組まれていますか。

ず、中途採用が大半を占めます。そのため技術者も「この分野を極めたい」という意思がはつきりしている方が多く、マネジメントや後輩の指導よりも、技術を高めたい、研究に専念したいという方も多数存在します。こうした技術者はシニアエキスパートとして待遇する道があります。

アエキスパートとして待遇する道があります。シニアエキスパートは事業部長、技術担当部長と「○○の新技術を開発する、××の小型化を進める。だからこれだけの年俸で契約を」というように交渉します。プロがプロと契約をする仕事に求めている場合が多いからです。

曾山 当社の場合、事業分野の成長を見込んでポストの増加も予想できることから、管理職として昇進するチャンスを狙う人が集まり、新卒社員でもマネジャーを目指す人が多数います。ただ、ウェブデザイナー、IT技術者などには管理職としての昇進を望まない社員もあり、こういった人材をどのように評価、待遇するかは悩みどころです。これらの職種の人たちには、成果の発表を条件に、勤務時間の10%を自由な研究活動に使える制度を用意しています。

二宮 日本では「辞令一枚でどんな仕事を引き受けてくれる」“社員”を採用するのが基本であり、当社でも新卒を採用し育成していくスキームがなくならない限り、HOYAさんのようなやり方だけでいくのは難しいですね。一方で「高い専門性を持つプロが欲しい」という職種も当然あります。そういった仕事はこれまでの“社員”と同じでいいのか、たとえば無期雇用でいいのかという



組みになつていています。

また技術者のヘッドハンティングを頼ることがよくありますが、有能な技術者の場合、「○○社の××さん」というように、獲りたい人材が固有名詞まで決まっていることが多いのに、なかなか来ていただくのは難しい。それはお金や地位よりも、自由に研究できる環境を仕事に求めている場合が多いからです。

和光 「マネジメントがかっこ悪い」という表現ではありませんが、当社でも「旧来の出世コースに魅力を感じない」という若手は出てきています。「部長から役員という出世コースの何が魅力なのか? 株主代表訴訟などのリスクはあるし、1年契約だし、給料は部長と大きくは違わない。それなら事業投資先の経営者として社外で思いつきりやつてみたい」といった声です。こういう声を聞くと今

の役員たちは「そもそも、この待遇で何の文句があるのか」となるわけですが、会社を背負って立つ、市場価値の高い若手・中堅層を、いったい何で動機付けていくのか。マネジメントする側とされる側にそれが生じてきているように感じます。

有沢 お金と地位によつて待遇するだけですむ時代は、個人的には終わつたのではないかと感じています。お金だけでなく、自由にやりたい仕事に打ち込める、独立に必要な専門性を身につけられる、

議論も起つています。

ワークス研究所の『2015年予測』

どうなる、人材マーケット。こうなる」に、証券会社のファインシャルアドバイザーとして活躍する40代の主人公が「かつこ悪いもんな、マネジメント」と呟く場面があります。このような場面があちこちで現実になつたら、私たちは大変困りますね(笑)。

個々人の「誉」はどこに力がはやり仕事に

多くの自由時間が得られるなど、社員それぞれに応じたトータルコンペニセーション、トータルリワードを設計していく必要があります。とはいっても、社員全員分のパターンを用意することは不可能なのですが(笑)。

和光 ワトソン・ワイアット社長の淡輪敬三さんは「誉(ほまれ)」という言葉を使われています。晴れ舞台と思う場面、この会社にてよかつたと思うときに「誉」を感じるわけですが、個々の社員がどこで「誉」を感じているのか探つていく必要がある。そのときも仕事が力ぎになつていくのでしよう。

曾山 淡輪さんのいう「誉」、会社での自分の存在意義、それらを会社に認めてほしいという思いは当社の若い人たちにも強いと思います。

二宮 これまで世に言う“社員”が会社に何を提供し、会社がそれに対しても報いるのか、ひとつの会社でひとつのがパターンしかないのが通常でしたが、これからは一つの会社でいろんな人たちにいくつかのパターンを用意しなければならないようですね。「多様性」という、化け物と戦っているのが今の状況ではな

学校と社会をつなぐ 「基礎力」



2005年10月27日に行われた、田園調布雙葉中学高等学校での授業の様子

1980年代前半まで、学校と社会の接点は限られていた。生徒が社会を垣間見るのは、せいぜい社会見学や工場見学ぐらいだったのではないだろうか。だが、そうしたお互いに門戸を閉じていた学校と社会の関係も徐々に変わり始めた。フリーターやニート、若者の早期離職が問題視される中、キャリア教育の必要性が叫ばれ始めたのだ。学校

観を育てる教育を始めた。「働くこと」の意味や楽しさを通して、学校の先にある「社会」を見せようとするものだ。また、企業も教育現場に乗り出し、学校と連携して人材育成に関わり始めた。最近では、さらにもう一步踏み込み、学校と社会をつなごうとする試みが始まっている。学校から社会へスムーズに移行できるよう、社会で必要になる力を在学中から子供の成長に合わせて、少し

学校から社会に出るとき、何が必要だろうか。知識？経験？学歴？社会に出て、働く上で必要なのは、それだけではないだろう。その必要なものを「基礎力」と呼びたい。例えば、人と一緒に何かを作ったりする、その名のとおり社会で働く上で基礎となる力だ。今、その重要性に気づき、開発に取り組んでいる人たちがいる。本特集ではそうした取り組みを紹介し、ワークス研究所の「基礎力」研究の一端をお伝えする。

文・構成 内田美代子（本誌）

ずつ身につけさせよう」というものだ。

ここではその事例として、田園調布雙葉中学高等学校（東京都世田谷区）、立命館大学大学院（京都市）、根本名小学校（千葉県富里市）の取り組みを紹介する。いずれも挑戦は始まつたばかりだ。



田園調布雙葉中学高等学校
情報科教諭
小林潤一郎氏

① 田園調布雙葉中学高等学校 幸せと成功を切り口に 社会で必要なものを考える

「人生の中で重要なものは何ですか？」漢字一文字で表してみて。田園調布雙葉中学高等学校情報科小林潤一郎教諭の質問から授業は始まった。

同校高校3年生の選択科目「プレゼンテーション実習」の「マネー＆ライフ幸せになろうプロジェクト」。「2013年、26歳のありたい自分を表現する」がテーマだ。この日の授業は将来社会に出るときに必要なものを、成功や幸せを切り口に考えようというもの。生徒9人の教室に社会人約30人が招かれ、生徒1人に社会人3人のグループが作られた。

この4つのタイプの仕事から、生徒は自分が歩みたい人生を年代ごとに描く。社会人はこれまでの人生がどこに当たるか書き込む。そしてグループの社会人と見せ合い、生徒は自分が歩みたいと思った人生を発表する。

一通り発表がすむと、小林教諭は切り出す。「ここまで、幸せや成功というゴールを定義し、幸せをつかむにはお金とやりたいことのバランスが必要だと学んだ。このことを実行するために必要な

「人生の中で重要なものは何ですか？」漢字一文字で表してみて。田園調布雙葉中学高等学校情報科小林潤一郎教諭の質問から授業は始まった。

同校高校3年生の選択科目「プレゼンテーション実習」の「マネー＆ライフ幸せになろうプロジェクト」。「2013年、26歳のありたい自分を表現する」がテーマだ。この日の授業は将来社会に出るときに必要なものを、成功や幸せを切り口に考えようというもの。生徒9人の教室に社会人約30人が招かれ、生徒1人に社会人3人のグループが作られた。

これらの発表を聞くうちに、生徒は幸せができる人と働いて一生かけて打ち込める何かをもつてること」「成功とは、がないように生きること」「成功とは、尊敬できる人と働いて一生かけて打ち込める何かをもつてすること」

次に取り組むのが2軸を使つて人生を考えるワークだ。生徒と社会人が話しやすいう、軸になるのは、その仕事がお金になるかならないか、自分がやりたいやりたくないかだ。2軸を掛けると、「やりたくてお金になる仕事」「やりたくないお金にならない仕事」など4つのタイプの仕事ができる。

この4つのタイプの仕事から、生徒は自分が歩みたい人生を年代ごとに描く。社会人はこれまでの人生がどこに当たるか書き込む。そしてグループの社会人と見せ合い、生徒は自分が歩みたいと思った人生を発表する。

この4つのタイプの仕事から、生徒は自分が歩みたい人生を年代ごとに描く。社会人はこれまでの人生がどこに当たるか書き込む。そしてグループの社会人と見せ合い、生徒は自分が歩みたいと思った人生を発表する。

この4つのタイプの仕事から、生徒は自分が歩みたい人生を年代ごとに描く。社会人はこれまでの人生がどこに当たるか書き込む。そしてグループの社会人と見せ合い、生徒は自分が歩みたいと思った人生を発表する。

この4つのタイプの仕事から、生徒は自分が歩みたい人生を年代ごとに描く。社会人はこれまでの人生がどこに当たるか書き込む。そしてグループの社会人と見せ合い、生徒は自分が歩みたいと思った人生を発表する。

その後の発表では、「私は樂天力が低いんだけど、悩みを抱え込むのではなく、どうすればいいのか考えることが大切だ」とわかった」「継続學習力を強くするには、小さい目標を立てて確実にこなすといいとわかったので、早速やってみようと思う」と生徒が発言していく。

入学を2カ月後に控えた2004年2月、石川さんは大学院生の就職支援のために実施された2日間のキャリアデザインプログラム（CDP）を受ける。

対象研究科は文・法・経済・経営学研究科など、理工学研究科と法科大学院を除く11の研究科。CDPは選択制で、石川さんを含め28人が参加した。

参加者はまず診断テストやグループワークで自分の志向性や価値観、コンピテンシーなど、自分のやりたいことの源泉となることだわりを見つめ直し、目標とする職業を選ぶ（図表1の①）。次にそ

のが基礎力だ。

強みと弱みを知り 行動へつなげて克服を

ここでは基礎力として、反応力、愛嬌力、樂天力、目標発見力、継続学習力、文脈理解力、専門構築力、人脈開拓力の8つが取り上げられた。

まずはチエックシートで、いま自分にどれだけ力があるかを調べる。例えば反応力なら、「おしゃべりの場では人からの話題に関心をもち、状況を読んで対応できる」「道を歩いていると、よく道を尋ねられる」など5つの質問に○×で答えると、その強弱を判定できる。そして生徒は自分の弱い力について、社会人に強くする方法を尋ねる。

その後の発表では、「私は樂天力が低いんだけど、悩みを抱え込むのではなく、どうすればいいのか考えることが大切だ」とわかった」「継続學習力を強くするには、小さい目標を立てて確実にこなすといいとわかったので、早速やってみようと思う」と生徒が発言していく。

入学を2カ月後に控えた2004年2月、石川さんは大学院生の就職支援のために実施された2日間のキャリアデザインプログラム（CDP）を受ける。

対象研究科は文・法・経済・経営学研究科など、理工学研究科と法科大学院を除く11の研究科。CDPは選択制で、石川さんを含め28人が参加した。

参加者はまず診断テストやグループワークで自分の志向性や価値観、コンピテンシーなど、自分のやりたいことの源泉となることだわりを見つめ直し、目標とする職業を選ぶ（図表1の①）。次にそ

シラバスから読み解く 必要な力の身につけ方

② 立命館大学大学院

現在、立命館大学大学院修士2年生の石川梨絵子さんは、2年前、同大学法学部に在籍し、法曹の道へ進もうと司法試験合格を目指していたが、試験制度が変わり進路の変更を決断。別の切り口から法律を学ぼうと、法学研究科への進学を決心した。しかし、学部時代に就職活動をしなかつたため、働くことや社会へ出ることに不安が募るばかりで、2年間の大学院生活をどう過ごせばいいのかわからなかった。

入学を2カ月後に控えた2004年2月、石川さんは大学院生の就職支援のために実施された2日間のキャリアデザインプログラム（CDP）を受ける。

対象研究科は文・法・経済・経営学研究科など、理工学研究科と法科大学院を除く11の研究科。CDPは選択制で、石川さんを含め28人が参加した。

参加者はまず診断テストやグループワークで自分の志向性や価値観、コンピテンシーなど、自分のやりたいことの源泉となることだわりを見つめ直し、目標とする職業を選ぶ（図表1の①）。次にそ



[図表1]立命館大学大学院キャリアデザインプログラム

立命館大学大学院
法学研究科
石川梨絵さん

専門知識の活かし方 進学前から意識づけ

CDPが導入されたのは2年前。その背景を、同大学大学院部長の日下部

1年秋からの就職活動で、石川さんは多くの内定を獲得し、損保会社に就職することを決めた。決め手は、損保会社にお客様へのリスクマネジメントの方法提案など、「提案したい」思いを実現する場があることだった。

実際に講義を履修するときも、CDPのシラバスの読み解きのワークを参考にし、コンサルタントに必要な分析力や遂行力を高めるため、院生主体の調査・報告活動が中心の授業を受講してきた。

CDPで、「法律を学びたい」という思いの根幹に、「人に提案することで世の中の役に立ちたい」という自分の価値観を発見。そこで自分の志向性やコンピテンシーと照合し、コンサルタントを目指そうと決意した。そして実際に講義を履修するときも、CDPのシラバスの読み解きのワークを参考にし、コンサルタントに必要な分析力や遂行力を高めるため、院生主体の調査・報告活動が中心の授業を受講してきた。

吉信教授は次のように語る。「大学院進学者が増加し、本学でも高度専門職業人を目指す院生が増えましたが、1999年度から2001年度にかけて就職率が低下していました。特に進路を意識していない人ほど就職が困難でした」

また大学院教学推進課課長の嶋津雅彦氏は次のように指摘する。「修士課程は2年間です。学部時代に就職活動をしなかった人も、1年目の秋から就職活動をしなければなりません。大学院で学んだことをどう活かすのか、進学前から意識づけをする必要があります」

そこで2003年度に1回目のCDPを2004年度大学院入学予定者と、修士1年生25人に実施した。2004年度入学者は現在修士2年生であるため、CDPの成果の検証はこれからだ。だが、修士1年生時に受講し、今年3月に修了した就職希望者は、ほぼ全員就職先を確定した。またある研究科の受講生の就職率が、その研究科全体の数字を大きく上回るなど、成果を示すデータもある。こうした状況を見て、同大学はCDPを今後も実施する予定だ。

これからの取り組みからは、大学院教育が抱える課題も明らかになってきた。中央教育審議会の「新時代の大学院教育」に関する答申（2005年9月発表）にあるように、大学院は従来の研究者に加え、高度専門職業人や大学教員、知識基盤社会を支える人材の養成が求められている。研究者を中心の教育をしてきた大学院にとって、多様化するニーズ

に迅速に対応するのはたやすい。特に講義を提供する側の意識転換には時間がかかる。

日下部教授は、「これからは、講義を提供する側の都合ではなく、社会から何が求められるのかという視点で、カリキュラムを考える必要があります」と述べる。その上で院生にも、講義に加えて、知識を得る中では、課題発見力や論理的な思考力なども同時に養われており、こうした力も社会で評価されるのです。今後は、こうした観点から総合的に力を身につけることを重視していきたい

成田空港まで車で30分の所に位置する根木名小学校。11月16日、5年生の社会科の授業は工業生産と貿易がテーマ。この日、生徒35人の教室に、三井物産の川島康敬氏がやってきた。これら5時間にわたり、川島氏によるリアルな貿易の授業が始まる。

3時間目の授業の目的は、貿易の仕組みとそこに関わる人たちの仕事を知る



三井物産株式会社
人事総務部人材開発室
川島康敬氏

こと。ミヤンマー赴任時にエビの貿易に関わっていた川島氏は、この日、エビが引き上げられ、冷凍されて成田空港に運ばれ、エビフライになるまでを写した6枚の写真を用意してきた。川島氏は児童に写真を配り、エビフライになるまでの順番に並べてみようと声をかける。班になり順序を考えるうちに、児童はエビフライができるまでに、多くの人が関わっていると気づく。

自分と仲間を感じた貿易の仕事のやりがいや喜びも伝えたいと思つた川島氏は、ミヤンマー人のスタッフからも集めてきたメッセージを児童に聞かせ、自分の気持ちを語つた。

「友達と遊ぶと楽しいように、仕事でも、同じ目標に一緒に向かう仲間が大切なんだよ。話す言葉は違つても、仕事をするときの気持ちは同じで、お客様の喜ぶ顔がみたいんだ」

授業の最後、感想を書く児童のノートには「仕事を協力してやることが大事だと思った」「川島さんは、エビを食べる人が喜んでくれることを大事に仕事をしている」という言葉が並んでいた。

自分と仲間を感じた貿易の仕事のやりがいや喜びも伝えたいと思つた川島氏は、ミヤンマー人のスタッフからも集めてきたメッセージを児童に聞かせ、自分の気持ちを語つた。

自分と仲間を感じた貿易の仕事のやりがいや喜びも伝えたいと思つた川島氏は、ミヤンマー人のスタッフからも集めてきたメッセージを児童に聞かせ、自分の気持ちを語つた。

く川島氏が学校教育に協力したいと思うようになったのは、就職説明会がきっかけだった。各地の大学を訪問するうちに、よく勉強し資格も取つたりするのに、自分の将来像をうまく描けない学生が多いことに気づいた。学生は内定を得ることに真剣だが、もっと先のことを見据えているのだろうか。ニートやフリーターが問題視される中、こうした学生の姿勢が若者の早期退職につながっているように思えた。

川島氏は考えた。会社で働く人の声を学校に伝えて、仕事や将来を考える川島氏には、授業づくりや子供に教えるノウハウがないからだ。

企業で働く人こそ その喜びを伝えられる

この課題を解決する糸口になつたのが、企業教育研究会（ACE）との出会いだつた。ACEは千葉大学教育学部藤川大祐助教授が理事長を務めるNPO法人で藤川研究室の学生約20人を中心に関わろうと決めたとき、他企業と連携することも考えた。だが、賛同は得られても、すぐに実行するのは難しいという返事がほとんどだつた。そこで、まずは自分で動いてみて実績を残そうと考えたのだ。

実際に授業をし、児童の反応を見た今、川島氏は企業の人もっと学校に入り込んだほうがいいと確信している。「授業の前までは、ホワイトカラーの仕事は見えにくく、伝えるのは難しいのではないかと心配していました。しかし、

どうしたら生徒に考えさせ、行動につなげられるか考える必要があります」こうした授業には学校や企業の関心も高く、ACEへの問い合わせも多いといふ。だからこそ、と藤川教授は次のように注意を喚起する。

「企業には、短期的には広報にならないと承知した上で長期的な視野で取り組んでいただきたい。学校には、企業が学校に来ることに対する抵抗感や偏見を払拭し、時代の変化を受け止めて意識改革をしてほしい。一方で、安易に外部に頼らず、主体的な授業づくりをしてほしい」

川島氏の思いから始まつた今回の授業。1回で終わらず継続することが一番のポイントだという。実は、川島氏が学校教育に関わろうと決めたとき、他企業と連携することも考えた。だが、賛同は得られても、すぐに実行するのは難しいという返事がほとんどだつた。そこで、

共通の言葉で語ることが不可能という点である。必要な力が整理され、定義されて初めて両者が同じテーブルにつき、議論をることができるようになるだろう。

ワークス研究所では、社会に出て働く上での必要になる力を「基礎力」と定義している。次ページからは、その「基礎力」研究の一端をお伝えする。



たつみ・さとこ
関西学院大学卒業後、92年株式会社リクルート入社。組織人事コンサルティング室を経た後、既卒未就業者を対象としたキャリアカウンセリングに携わる。2000年に小学生を対象としたキャリア教育を開始。現在は、発達段階別のキャリア教育の進め方について地方自治体や学校と共同研究を進めている。

どんな仕事においても、 社会で働く上で必要とされる「基礎力」

辰巳哲子（ワークス研究所主任研究員）

「ワークス研究所では、社会で働く上で必要な力を「基礎力」とし、基礎力にはどんな力があるのか、どのように身につけられるかについて研究を進めている。そこで明らかになつたのは、「基礎力」は、学校や日常生活の中で、子供の発達に応じて少しづつ身につかることが可能ということだ。

で共通の目的がもてない場合、企業は

求める新入社員像を言語化する取り組みは、どこの企業でも行われている。しかし実際に聞いてみると、各社の違いはほとんどなく、「行動力のある人」「自立した人」「コミュニケーション力のある人」「チームで仕事をできる人」といった言葉が並ぶことが多い。

一方、教育現場においても、昨今のフリーター・ニートの増加を受け、社会に出て通用する力を子供に身につけさせる取り組みが少しずつ始まっている。一部の教師は手探りでコミュニケーション力や課題解決力などを児童や生徒に身につけさせる授業を行っているが、総じて、教育現場が頭を抱えがちなのだが、社会に出て通用する力の中身がよくわからないことだ。

企業が学校教育に関わる機会は年々増加してきている。ところが、両者の間

は、組織人事部門でも、企業で求められる「基礎力」には、何が含まれるか、どのように身につけるかなど、実際の企業では、なかなか実感が湧かないところだ。そこで、企業が求めている「基礎力」を、現実の社会で通用する力として、子供たちが身につけるべき力として、何が何ではないか、その実態を明らかにするべく、基礎力の研究を始めた。

一方で、企業が求めている「基礎力」は、現実の社会で通用する力として、子供たちが身につけるべき力として、何が何ではないか、その実態を明らかにするべく、基礎力の研究を始めた。

米国版の基礎力と その波及効果

まず、この分野で日本に先んじる米国の例を見てみよう。1991年4月、前ブッシュ大統領の「世界レベルの教育水準達成を目指す」という方針のもと、当時の連邦労働省長官の指導で、「必要なスキル獲得に関する労働省長官委員会」が作成のレポート（SCANSレポート）が発表された。ここでは、今後50年、産業構造がどんなに変化しても必要な職業能力を基礎力の条件とし、それは、Resources（資源の活用）、Interpersonal（人間関係）、Information（情報）、Systems（システム）、Technology（テクノロジー）に関する5つのコンピテンシー（スキル）、Basic Skills（読み書き計算など）

どの基礎スキル)、Thinking Skills (思考スキル)、Personal Qualities (人間的資質) に関わる3つの基本スキルとして定義された。

レポート発表後、各州の教育庁が中

心となり、幼稚園から高校まで、基礎力を少しづつ身につけるためのカリキュラムが開発された。これらのカリキュラムは、学校現場で実際に運営されており、地域によっては、その実施で高校の退学率が下がり、就職率が向上したというデータもある。一方、このレポートは、学校による企業への要求という波及効果も生んだ。その内容は、「職場で必要となるスキルをより明らかにする」と「学校教育に社会的視点を加えるためには、企業の役割が重要であること」「どの働き手にも生涯学び続けることの重要性を伝えること」などであった。

働く上で必要になる基礎力とはどんな力か

ワークス研究所では、採用時のアセスメントツールの分析、人事部や現場の管理職、キャリア教育に携わる学校教諭、大学教授などへの取材を通じて、「基礎力」の定義を行った。職務能力は、職種ごとに開発が必要な「専門力」と、どの職種にも共通する「基礎力」に分けられる。さらに、能力と相互に影響を及ぼしあう「態度」も重要である(図表2)。具体的な「能力」を身につけたいという意欲があるからこそ「能力」が開発され、

新たな「能力」が開発されれば、仕事に取り組む「態度」は変わるからだ。

基礎力は、5つの力で構成される。

以下、この5つの力を解説する。

●**対人基礎力——親和力、協働力、統率力**によって構成される。

▲親和力▽

他者との豊かな人間関係を築く力で

ある。営業現場で顧客と良好な関係を築いたり、職場の先輩や同僚から必要な情報を得たりする場面などで必要になる。

▲協働力▽

目標に向けて協力的に仕事を進める力である。チームで仕事をする際、メンバーと良い関係を築き、共通の目標に向かって協働するために欠かせない力である。

▲統率力▽

場を読み、組織を動かす力である。会議を仕切ったり、集団の中で自分の意見を主張したり、他人の主張も取り入れながら、意見をまとめていく場面などが必要になる力である。

●**対自己基礎力——感情制御力、自信**

創出力、行動持続力によって構成される。

▲感情制御力▽

気持ちの揺れをコントロールする力を

指す。この力があると、職場でストレスを感じても自分なりにうまく処理することができる。

●**処理力——言語処理力と数量処理力**によって構成される。

▲自信創出力▽

ポジティブな考え方やモチベーション

を維持する力を指す。自己に足らない力を認識した上で、自己を成長させる力である。

▲行動持続力▽

主体的に行動すること、良い行動を習慣づける力である。さらに、そのような過程で、学習の習慣化を可能にする力である。

●**対課題基礎力——課題発見力、計画立案力、実践力**によって構成される。

▲課題発見力▽

問題の所在を明らかにし、必要な情報分析を行う力である。与えられた課題を解決するだけでなく、自ら課題を見つけて出し解決に取り組む力である。

▲計画立案力▽

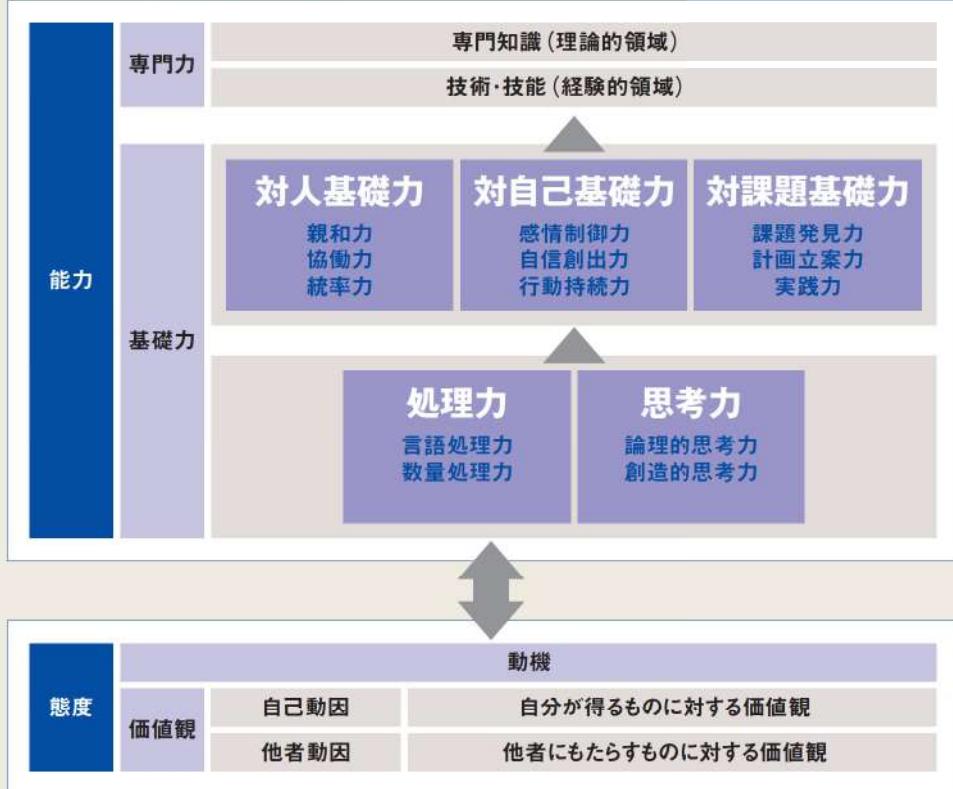
課題解決のため、効果的な計画を立てられる力である。仕事全体の流れをとらえ、複数の関係者のスケジュールにも気を配りながら、計画を立案・調整していく力である。

▲実践力▽

効果的な計画に沿った実践行動をとる力である。机の前で長時間考え続けるのではなく、他の人に相談する、まずはやってみるといった行動を起こす力である。



[図表2] 働く際に必要となる能力と態度



に書かれた内容の背景を読みとるといった場面で活用される。

△数量処理力▽

加減乗除の計算能力や、グラフ・表を正確に解釈する力である。営業場面で顧客に対し、売り上げに与える効果を即座に計算して示したり、調査結果

をわかりやすく表現したりするなど、大量処理力を使う仕事場面は多い。

△論理的思考力と創造的思考力▽

知識や情報を組み合わせ、構造的に物事をとらえ、的確な判断を導きだす力である。論理の構造を把握する力はあらゆる仕事の場面で必要となる。

△創造的思考力▽

既存の物事を別の視点で見ること、決まつたやり方で進められてきた仕事の中で新しいやり方や考え方を生み出す力である。

3つの事例で読み解く 基礎力の活用方法

こうした基礎力の視点から、先にあげた3つの事例を読み解いてみよう。教育現場で基礎力をどのように活用し、どのように身につければよいかイメージできるはずだ。

立命館大学大学院のキャリアデザイナープログラムの特徴のひとつは、職場で求められる力と学生生活を結びつけようとしている点にある。現在、この大学院ではコンピテンシーという考え方を活用しているが、それは私たちの基礎力の考え方と共通している。

このケースの場合、職場と大学院はシラバスを媒介してつながっている。「協働力」を身につける授業シラバスには、「グループの中では、テーマごとに

担当者を決め、その問題に関しては、ほかの学生に教えることが出来る程度に学習を深める」とあり、「実践力」を身の研究をまとめあげる」とある。

△実践力▽

書かれた内容の背景を読みとるなど、た場面で活用される。

△論理的思考力と創造的思考力▽

知識や情報を組み合わせ、構造的に物事をとらえ、的確な判断を導きだす力である。論理の構造を把握する力はあらゆる仕事の場面で必要となる。

△創造的思考力▽

既存の物事を別の視点で見ること、決まつたやり方で進められてきた仕事の中で新しいやり方や考え方を生み出す力である。

3つの事例で読み解く 基礎力の活用方法

こうした基礎力の視点から、先にあげた3つの事例を読み解いてみよう。教育現場で基礎力をどのように活用し、どのように身につければよいかイメージできるはずだ。

立命館大学大学院のキャリアデザイナープログラムの特徴のひとつは、職場で求められる力と学生生活を結びつけようとしている点にある。現在、この大学院ではコンピテンシーという考え方を活用しているが、それは私たちの基礎力の考え方と共通している。

このケースの場合、職場と大学院はシラバスを媒介してつながっている。「協働力」を身につける授業シラバスには、「グループの中では、テーマごとに

担当者を決め、その問題に関しては、ほかの学生に教えることが出来る程度に学習を深める」とあり、「実践力」を身の研究をまとめあげる」とある。

△実践力▽

書かれた内容の背景を読みとるなど、た場面で活用される。

△論理的思考力と創造的思考力▽

知識や情報を組み合わせ、構造的に物事をとらえ、的確な判断を導きだす力である。論理の構造を把握する力はあらゆる仕事の場面で必要となる。

△創造的思考力▽

既存の物事を別の視点で見ること、決まつたやり方で進められてきた仕事の中で新しいやり方や考え方を生み出す力である。

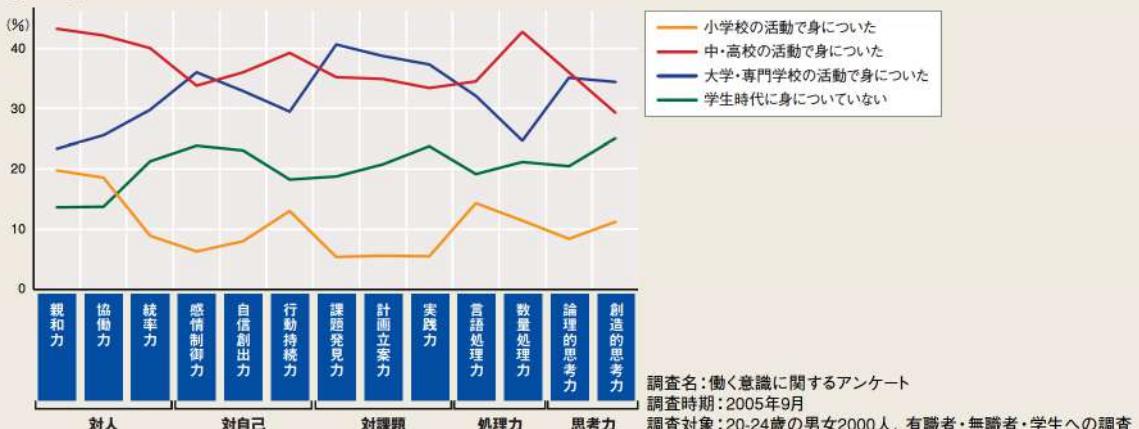
3つの事例で読み解く 基礎力の活用方法

こうした基礎力の視点から、先にあげた3つの事例を読み解いてみよう。教育現場で基礎力をどのように活用し、どのように身につければよいかイメージできるはずだ。

立命館大学大学院のキャリアデザイナープログラムの特徴のひとつは、職場で求められる力と学生生活を結びつけようとしている点にある。現在、この大学院ではコンピテンシーという考え方を活用しているが、それは私たちの基礎力の考え方と共通している。

このケースの場合、職場と大学院はシラバスを媒介してつながっている。「協働力」を身につける授業シラバスには、「グループの中では、テーマごとに

【図表3】基礎力を身につけた時期



授業づくりには、筆者もプロジェクトのスタート時から関わっている。授業では、貿易のプロセスに多くの人が関わることを示すことで、児童は社会で必要となる協働力に気づく。

また、貿易に関する一連の授業の最後には、課題発見力を身につけるため、「戦争で貿易ができなくなり、車の材料の一部である鉄鉱石が輸入できなくなつたらどうなるか」と問い合わせ、課題とその解決策を考える場面を設けた。

働く動機付けに必要な自己動因と他者動因

今回の3つの事例では触れられていないが、能力開発に重要な価値観と動機について触れておきたい。企業人事部への取材では、新入社員に求めるものとして、業界に対する興味、向上心、意欲、積極性など、価値観や動機にあたる項目が多数あげられている。

価値観には、自己動因と他者動因がある。自己動因とは自分が得るものに対する価値観を指す。労働の対価として得る報酬や成長実感などがこれにあたる。他者動因とは、他者にもたらすものに対する価値観を指す。部下や後輩の成長、提供したサービスの受け手が感じる喜びなどだ。

大学生が就職活動前に行う自己分析では自己動因が中心になることが多い。今回、事例にご登場いただいた三井物

産の川島氏から、自己動因と他者動因について次のような興味深い話を伺った。

「昔は自分の成長や獲得したいスキルなどを、自己動因を直接でよく聞いていました。しかし、他者動因が不足していると、働くことの動機付けは維持できないとわかつてきました。現在は他者動因も確認するようになっています」

他者動因については教育現場でも見落とされがちな視点である。基礎力とともに自己動因や他者動因を考える機会も積極的に作ることが必要だ。また、自己動因や他者動因を表現するときには象物に対する好奇心や向上心、競争心などによって変化するものである。

学校、企業、家庭、地域は基礎力を共有して対話を

これまで見てきたように、基礎力は子供の頃から、発達段階に応じて少しずつ開発されるものである。小学校教諭において基礎力を身につける機会について調査したところ、協働力は朝会の進行や校外学習での係分担によって、感情制御力は運動会の団体競技や他学年の児童との共同活動の中で自分より小さな児童の活動を我慢強く待つ機会によって培われる、という結果が出た。このように基礎力の開発機会は既存の学内活動の中にも多く含まれている。

実際、今年9月にワーカス研究所が行った調査（20～24歳までの社会人・学生2000人を対象）では、基礎力を「保有している」と答えた人の大半が「各基礎力を中学校や高等学校の活動で身つけた」と回答している（図表3）。基礎力の各項目は色々な呼び方ができる。大切なのは基礎力を職場と学校で共有し、実際に活用することだ。先に見たように、教育現場において、少しずつではあるが基礎力を開発する仕組みや授業の開発が始まっている。

基礎力が明確になれば、就職を希望している既卒の未就業者にとっては能力開発の指標となる。企業にとっては、入社予定の学生が保有している基礎力と不足している基礎力が明らかになり、各人に合わせた能力開発機会を提供できるようになる。家庭や地域においては子供たちが基礎力を身につける機会を今求められている力はどんな力なのか、子供たちが基礎力を身につける機会を大人が奪わないことが大切だ。

ワーカス研究所には、「出口からの視点をもつた教育を実践したい。世の中で今求められている力はどんな力なのか」「コミュニケーション力や課題解決力以外に必要とされている力は何か」といった、教育現場から問い合わせが急増している。次の時代を担う子供たちが学校を卒業した後、社会の一員として充分に活躍できる環境を作るために、学校、企業、家庭、地域社会それぞれが、「基礎力」を共通言語に対話を進める必要がある。



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23回

シャープ
ヘルシオ



技術探索チームが掘り起こした画期的なシリーズは調理家電の歴史に新たなページを加えた！

「水で焼く」。そんなことが可能なのか、と誰もが最初はキャッチコピーに疑問を抱いた。シャープのウォーター・オープン・ヘルシオ。2004年9月に登場すると、「水で焼くから、脱油、減塩、ビタミンCの保持が可能なのか」と、疑問が次々と納得に転じ、中高年家庭を中心に一気に支持が広がった。

10万円以上の高価格オープン・レンジの販売台数は業界全体でも年間3万台ほどしかなかつたが、ヘルシオ（希望小売価格12万円）は発売1年間で10万台を突破。経済産業省のものづくり日本大賞優秀賞をはじめ、数々の賞に輝いたのも先進性が高く評価されたからだ。05年に入ると他社も次々と競合機種を出して追随。白物家电に新たな市場を生み出す画期的商品となつた。

「目のつどころがシャープです」と

いう企業スローガンを地でいくようなヘルシオ。その開発過程は大きく2つに分けられる。ひとつは基礎技術を確立し、原理モデルを作り上げるまでの基礎開発の段階、もうひとつは、それを受けて商品として完成させた事業化の段階だ。両方あつての成功だが、本稿では特に前段にスポットを当てたい。新たな技術の種を見つけ、育て上げるまでに大きなドラマがあつたからだ。

**【健康調理器】の
コア技術を探す旅へ**

ヘルシオのコア技術は実はシャープ内部にはなかつた。外製のものを買ったわけでもない。外の世界で別の形で使われていたものを、『宝』を探し求めて日本中を歩き回つたひとりの『トレジャー・ハンター』が見つけ出したの

だ。その嗅覚は、社会に埋もれた知的資産と市場の潜在的ニーズを見事に結びつけた。それはどのようにして実現されたのか。ある地方の研究機関での一場面から物語を始めよう。

「そのフグの一夜干しは、外はこんがり、中はとてもジューシーで、調理の仕上がりのよさに驚かされました」

シャープで白物家電を担当する電化システム事業本部（大阪・八尾市）。

その中で新商品のための新技術の研究を受け持つ電化商品開発センターの井上隆・第二開発室長は、過熱水蒸気と初めて出会った印象をこう語る。場所は山口県の産業技術センター。名産の海産物を、過熱水蒸気を使って干物にする乾燥システムの研究が行われていると知り、自分の目と舌で確かめに行つたのだ。2000年の暮れのことだった。

白物家電の世界で基礎技術の研究一筋30年の井上が山口まで足を運んだのは、大きな危機感からだった。白物家電は今や成熟産業。景気低迷に加え、海外からは低価格商品も押し

寄せる。業界を取り巻く厳しい状況はシャープも例外ではなく、90年代半ばから売り上げ、収益ともに下降線をたどつた。このままでは将来的に事業として成り立たなくなる事態さえ予想された。

そうした中で国家レベルでも、21世紀に向けた社会ニーズのあり方として、「環境」「健康」「安全」「安心」といった方向性が模索された。白物家電もこの流れに沿つて考えれば、新たな可能性を見出せるのではないか。

「環境健康家電」への転換。中でも调理家電は食と直接関連するため、「健康調理器」のコンセプトが打ち立てられた。だが、それはどんな商品なのか。コアになる新しい技術が早急に求められた。井上が話す。

「既存の商品を改善するなら、顧客の要望を反映させるユーチャー・オリエンテッドな方法でいいでしよう。しかし、方向性を思い切り変え、需要創造型の商品を作り出そうと思ったら、まつたく考え方の異なる技術を使ったテクノロジー・オリエンテッドな開発をしなければなりません。その技術が社内にあつたら、とつに検討が始まっていたはずです。中になければ専門チームが開発センター内につくられたのです」

井上はその一員となり、社外のさまざまな研究機関を訪ねて回る日々が始まった。意外にも「大学はシーズ

「水で焼く？ 何かうさんくさいな……」 事業部の反応は案の定、気乗り薄だった

（技術の種）の宝庫」だった。学者はそれをいかに活用するかを知らずにいた。

ある国立大学の教授は、抗酸化作用のあるビタミンCと油脂を化学結合させた物質を作り、油の酸化を防ぎながら、ビタミンCも体内に摂取できる仕組みを研究していた。ここから井上は、調理器についても、単に食品を加熱するだけではなく、やり方次

第では、身体にとってよい成分に変えていく反応を起こすことも可能ではないかという着想を得た。頭の中で漠としていた健康調理器の輪郭が少しずつ見えてきた。そんなとき、過熱水蒸気にに関する研究がいくつかの機関で行われているのを文献で知り、強く興味を引かれ、訪ねたのが先の産業技術センターだった。水蒸気の連想から井上も「ベチャッとした感じ」を予想していたが、仕上がりのよさはうれしい誤算だった。

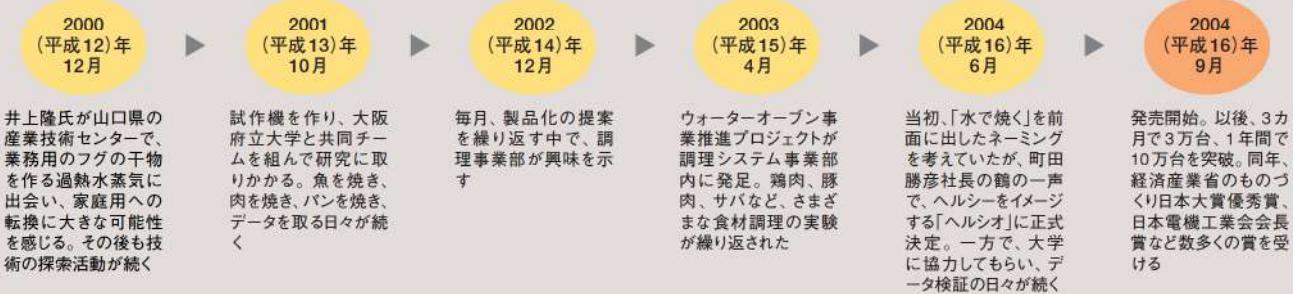
大学と共に研究を開始 関門だった“社内顧客”

なぜ、水で焼けるのか。水は撰氏100度まで熱すると氣化して水蒸

業務用は大がかりな装置で、鰯の尾頭付きを焼くときなど、大量かつ均一に加熱できることから過熱水蒸気が使われていた。「家庭用としても面白い」——井上はそう直感した。

母校の大坂府立大学を訪ね、交流のあつた工学部の教授に意見を求める

ヘルシオ 成功の軌跡



「水蒸気」だった。その教授は農学部の教授と一緒に、ゴミの焼却時に出る有害物質を過熱水蒸気で分解する環境技術の研究を進めていた。家電に応用されれば、認知度は一気に高まる。教授たちも井上のアイデアを強く支持してくれた。

「加熱のメカニズムが今までの調理器とまったく違っていて、未知の可能性を秘めている。何より熱媒体が水であることが、健康や環境のコンセプトとマッチする。メークーとしてこの技術をぜひ手がける必要がある。そう決意したとき、最後には全社を巻き込む取り組みが始まったのです」

井上は母校の両教授に共同研究を提案すると、家電への応用が可能かどうかを検証する原理モデルづくりに取りかかった。実験を続けるうちに、過熱水蒸気で焼いたときの効果もはつきりしていった。食品の温度が短時間で上昇するため、脂肪分がすばやく溶け出し、表面に付着した凝縮水により洗い流され、余分な脂肪が落とされる（脱脂）。余分な塩分も同様に凝縮水とともに落下する（減塩）。また、庫内が過熱水蒸気で満たされるため、酸素濃度が急激に低下し、ビタミンCの酸化分解が抑えられることも確かめられた。そして、必須条件である調理機能と味についても、かなり幅広い料理が可能で、しかも、「今までにないおいしさ」を



ヘルシオの過熱水蒸気システム。
300度の水蒸気で、食品内部の
脂分や塩分を溶かして洗い流す。

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

過熱水蒸気の技術は、過去数十年にわたって蓄積した知識ノウハウとはまったく異なるものだ。それを商品化するには、ハード、ソフトすべてを新たに開発することになる。事業部側の承諾を得るには、十分に納得してもらわなければならない。社外の顧客よりも前に、自分たちの“社内顧客”を満足させるための努力の日々が続

立ち上がった事業部 社内に広がった「共感」

事業部側が簡単には首を縊に振らないのも無理はなかつた。シャープは電子レンジの国産第1号を1962年に開発して以来、次々

と世界初の技術を発信し、今も世界シェアではトップを堅持している。事業部には自負とプライドがあつた。

「これはやっぱり面白い！ぜひ商品化しましよう」。事業部がついにプロジェクトを組んだのは、フグの一夜干しの一件から3年余り経つ、03年4月のことだった。井上が話す。

「事業部としても思い切った決断だけ」と切迫感があつた。電子レンジの世界シェア1位といつても、実は電磁波を出すマグネットロンという基幹部品は外製で、トップからはずつと、マグネットロンを使わない調理器を作れ」といわれていた。ブラウン管を自社製作していかつたことが液晶テレビへのシフトを後押ししたのと似た

実現できる見通しがついた。

自分たちで探してきた技術を使い、まったく新しい調理器を消費者に届けたい。しかし、井上が率いる基礎開発部隊がそれを叶えるには大きな関門があつた。同じ事業本部内で商品化を手がける調理システム事業部が、受けれるかどうか。開発センターと事業部は毎月定期的に技術開発に関する会議を開く。その席で提案すると事業部側は、

「水で焼く？ うーん、何かうさんくさいな……そんな感じでした」
(井上)

事業部側が簡単には首を縊に振らぬ理由は、やはり「こういう実験はできなかっただ」と次第に興味を示すようになり、それに応えて実績を積み上げていった。議論は半年以上も続いた。

会議を繰り返すうちに、事業部側も「ならば今度はこんな調理ができるかやってみてほしい」「こういう実験はできないか」と次第に興味を示すようになり、それに応えて実績を積み上げていった。議論は半年以上も続いた。

毎月の会議ではデータだけでなく、料理を実演し、目と舌で実感してもらう。準備のため、昨日は魚、今日は肉、明日はパンに野菜にと、膨大な食材を買い込んでさまざまな料理を試し、データを測定していく。シャープには調理ソフトを開発するハックルレディと呼ばれる専門部隊がいるが、アドバイスを求めて、通り抜けた。

いた。

「火を使わない20世紀の夢の調理器」として電子レンジを送り出したシャープが40年ぶりに、「水で焼く21世紀の夢の健康調理器」を世に問う。プロジェクトが進むにつれ、井上の思いが伝播するように、あらゆる部門を巻き込んだ全社的な取り組みが沸き上がつた。事業部内の技術部と商品企画部の混成部隊は、家庭用にどうコンパクト化するか、高いハードルに挑み続けた。水蒸気を加熱するヒーターはどうしても大きな構造になってしまう。業務用は200ボルト電源を使うが、家庭用の100ボルトではパワーにも限度があった。これを電子レンジの開発で鍛えられた技術力でカバーしていく。メニューごとに適切な温度、水蒸気量、加熱時間をプログラミングする調理ソフトづくりでは、ハイクックレディと技術スタッフが、約130のメニューひとつひとつについて、何十回もテストを繰り返した。

シンプルにコンセプトを表現できる「ヘルシオ」の商品名を編み出した。

広報担当も、本当に水で焼けるのか、どんな効果効能があるかを訴求するため、マスコミ発表を著名な調理師学校で行ったり、大阪府大の教授の登場も仰ぐなど情報発信に恵を絞った。営業部隊は全国1000店の家電量販店で実演して回るキャラバン隊を編成するなど、前例のない大規模な取り組みを企画した。そして、井上の基礎開発部隊は共同研究先の協力により精緻なデータを出し、効果効能の信頼性を高めて顧客に示す「アカデミック・マーケティング」により後方支援を行った。

各部門がこれほどこだわりを持って

関わった商品は過去にありませんでした。それは、どの部門もこの商品のよさに共感してくれたからです。関係した人間たちが共感した商品は、市場に出たとき、ユーザーも同じよう共感してくれる。共感の連鎖。ヘルシオの開発で私が得た最大の発見でした」と、井上は振り返る。

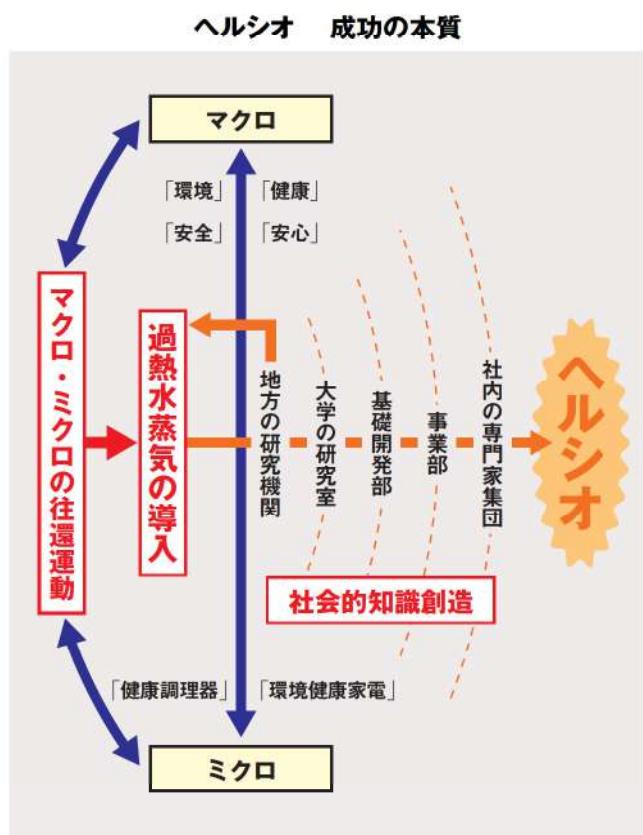
過熱水蒸気の技術そのものは10年前からあった。調理への活用も業務用では行われていた。大学や研究機関ではさまざま応用法が研究されていました。しかし、ひとりのトレジャーハンターがいなければ、調理家電の歴史に新たなページを加える商品は生まれなかつた。なぜ、井上にはそれできたのか。

シーズ探しで大切なのは肯定から入るプラス思考

デザイン部門は、画期的な商品であることをアピールするため、既存の調理器にはなかつたシンメトリック（左右対称）な外観を考え出し、色も常識破りの赤色のバージョンも用意した。これが結果的には人気を博しました。宣伝部はネーミングにこだわり、

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する



今も週の半分は技術探索に出かける井上は、「常に20やそこらの課題意識をしつかり持つて回るから当たる確率が高くなる」という。冷蔵、空調、ランドリー、調理の4事業部を社内顧客とし、主要商品の課題をすべて掌握できる「いいポジション」にいるからそれができる。いわば、「必殺よろず請負人」。ただ、誰でも宝を見つけられるわけではなく、「技術探索には向き不向き」があると、こう話す。

「いくら頭がよくて優秀でも、自分の思考や知識の範囲から外れているものは、理論的におかしいと否定から入り、外してしまう人は向きません。最近の若い人にはこのタイプが目立ちます。大切なのは自分の知らない技術でも、現場で現物を見て触って面白を感じ、肯定から入るプラス思考です」

「まねされる商品をつくれ」——創業者早川徳次の精神を受け継ぎ、世界初の電卓や液晶ディスプレイ商品化など「ナンバーワンよりオンリーワン」を求める企業DNAが、井上のような人材を育てたとすれば、ヘルシオの成功をもたらした過熱水蒸気との出会いも「約束された偶然」かもしれません。キッチンにヘルシオと、フランジップ商品を次々と送り出したシャープの次の一手が注目される。(文中敬称)

社外の知を巻き込んだ 「社会的知識創造」の典型だ!

●一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



なぜ、「水で焼く」というまつた新しい技術の家庭用調理器が生まれたのか。そこには、垂直の思考と水平の展開という縦横のダイナミックな連携が見て取れる。

シャープの白物家電事業は、「環境」「健康」「安全」「安心」といった社会的なマクロの潮流をとらえて、「環境健康家電」や「健康調理器」のコンセプトを導いた。これは演繹的な思考（ディアクション）だ。ただ、「この思考は誰でもある程度はできる。難しいのは商品といふミクロの次元にいかに落とし込むかだ。一般的にマクロの潮流はわかつても、ミクロが見えないことが多い。

その点、井上氏はマクロの流れを見つけ出そうとする視点を持つていた。これは帰納的な思考（インダクション）だ。マクロとミクロ、演繹と帰納をいかにリンクさせていくか。「ここに、垂直の思考が求められる。

このとき、「何」とも論理分析的に考える分析派の人間は、自分で論理的に説明できないことは否定し、排除していくため、なかなかマクロをミクロに落とし込むことができない。これに対し、何らかの可能性を見出して、「面白い」と肯定する「気づきの能力」がある人間はマクロとミクロを往還できる。この気づきは、論理を超えて、仮説を生成する発想力（アブダクション）から生まれる。井上氏の場合、いわゆる専門バカではなく、白物家電のあらゆるアイテムに触れ、複眼的な経験を積む中でそれが培われたのだろう。

一方、商品化を実現していくプロセスでは、見事なまでに水平の展開が行われている。山口県で新たなコア技術を見つけると、大学

「垂直思考」と 「水平展開」の連携

を吸収しつつ、同時に現場に足を運び、現物を見て触るというミクロの世界に徹底してこだわり、そこから普遍性を持った商品モデルを見つけ出そうとする視点を持つていた。これは帰納的な思考（インダクション）だ。マクロとミクロ、演繹と帰納をいかにリンクさせていくか。「ここに、垂直の思考が求められる。

このとき、「何」とも論理分析的に考える分析派の人間は、自分で論理的に説明できないことは否定し、排除していくため、なかなかマクロをミクロに落とし込むことができない。これに対し、何らかの可能性を見出して、「面白い」と肯定する「気づきの能力」がある人間はマクロとミクロを往還できる。この気づきは、論理を超えて、仮説を生成する発想力（アブダクション）から生まれる。井上氏の場合、いわゆる専門バカではなく、白物家電のあらゆるアイテムに触れ、複眼的な経験を積む中でそれが培われたのだろう。

一方、商品化を実現していくプロセスでは、見事なまでに水平の展開が行われている。山口県で新たなコア技術を見つけると、大学

の研究陣も巻き込んで、家庭用への応用の実現可能性を検証しながら、原理モデルを作り上げた。

会社を飛び出し 社会の知を探せ！

感服するのは、このあとの展開だ。過熱水蒸気の導入は、事業部にとって、国産初の電子レンジの開発以来、培ってきた知識ノウハウをいつたんは否定することになる。相手側の抵抗や逡巡は百も承知で、毎月毎月、ねばり強く説得を続けていく。そして、過熱水蒸気の面白さを納得させ、乗せていく。結果、事業部が持つ潜在的な能力が発揮されて短期間で商品化が達成された。そして、最終的には全社を挙げたプロジェクトへと発展していった。

「オレがオレが」と「私」が前面に出でて他者を支配する主語論理ではなく、「場」をつくり、まわりを巻き込み、乗せていくという吸引力を持ったリーダーシップが発揮されたからこそ、幅広い水平展開が可能になつたのだろう。

社会的潮流の大きなマクロとキ

クロをリンクさせる垂直思考の深さ。地方の研究機関から大学の研究室、自身の基礎開発部隊、そして、本丸の事業部、多様な専門集団へとつなげていく水平転換の広さ。そのダイナミックな連携は、井上氏のような人材がいたからこそ可能になった。個別の企業を超え、社会の知も巻き込んでイノベーション（社会的知識創造）をここに見ることがができる。

井上氏が実感したように、企業の外にある大学などの研究機関には、膨大な知が眠っており、研究者たちはその使い方を知らない。そのことに企業側もあまり気づいていない。しかし、垂直思考と水平展開をバランスよく行うことのできる人材が一步、社外に出て、探索を行えば、そこに「潜在的な知識の貯水池」を見出し、新たなイノベーションが実現できることを示す典型的な事例として、学ぶべき点が多い。

皇居・半蔵門前に立つ新しいビルの6階に、松井証券のオフィスがある。好天に恵まれた取材日は、窓の外に見事な眺望が広がっていた。松井証券発祥の地・兜町からここに移ったとき、「松井道夫も好業績に浮かれて焼きがまわった」と揶揄されたのも当然かと思えた。泥臭い兜町から、有名ブランドのオフィスが入居する洗練されたビルへ。華やかな話題を振りまいてきた松井社長へのやっかみは、頂点に達した。証券業界の“常識”に真っ向から異議を唱える松井氏の言動に、不快感を募らせていた人々は少なくない。だが、それらの施策が売り上げ増に結びついている限り、声高な反論はしにくかった。

「1996年 株式保護預かり料無料化」「1997年 店頭株式の手数料半額化」「1998年 日本初の本格的インターネット取引“ネットストック”開始」

「1999年 新手数料体系 “ボックスレート”開始」

現在の証券取引市場の活況は、ネットを通じた一般投資家の参入が大きな要因となっている。彼らを呼び込んだのが、パソコンを通じて簡単に株式売買ができるネット取引であり、安くなつた手数料なのだから、松井証券の果たしてきた役割は大きかつた。松井道夫社長自ら「証券業界ブービー企業」と呼ぶかつての松井証券は、大胆な改革によつて成長を実現した注目企業なのである。その点では「決断の瞬間」より、「決断の連続」「決断の連鎖」と名づけたほうがわかりやすい。そこで、数ある決断のうち、どれが決定的なものだったかと問うてみたが、

「ひとつ決断をあげるのは難しい。ただ、『加える決断』よりも『捨てる決断』をしたときのほうが間違いなく成功していますね」という答えが返ってきた。

新しい施策によつて急成長し、知名度も以前に比

べるとはるかに上がつた松井証券だが、社員が自信をつけるにつれ、よけいなアカがこびりつき始めた。

業績好調・社員の増加が大企業病への第一歩だつた

仕事が増えれば個人にかかる負荷は当然大きくなつていった。

「忙しいから人を採用してほしいといわれれば採用しました。新卒が必要だといわれれば、何十人も採りました。人数がどんどん膨らんで、会社は一見大きくなつていく。しかし、だんだん新しいアイデアが生まれなくなつていったんです」

松井証券は、松井道夫氏で四代目。1918年に創業された当初は、社名も「松井商店」だつたし、泥臭い営業を武器とする会社だった。長い間採用に苦労してきたことは想像に難くない。ところが、知名度が上がるとともに応募してくる学生も増えた。

それは社長にとっても、社員にとっても心地よいことである。人数が増え、売り上げが増え、「これでうちの会社も大企業への道が開けた」と思い始める。だが、一人当たりの生産性は伸びたといえるのだろうか？ 松井社長の頭に浮かんだ疑問である。

忙しいから社員を増やすという言葉は、バブル時代どの企業でもさんざん聞かれた発想だ。各部門から忙しい、人が足りないと悲鳴が上がり、希望配属数を人事部で積み上げた結果、大手企業は100人単位の学生を採用するようになつた。当時、企業の中にそれだけの新卒学生を抱えることへの懐疑の声は聞かれなかつた。きちんとした議論の結果、採用数を確定した企業は少なかつたと思う。バブル崩壊後、「バブル期採用」などと、その時代に入社した社員の質の低さを嘆く言葉が一般化したが、そこには自省の視点がない。誰に頼まれたわけでもな

松井道夫

松井証券株式会社
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。第1回は松井証券社長の松井道夫氏だ。「個の自立」を基礎に、ビジネス構造や会社と社員の関係まで変えていく「捨てる決断」とは。

決断の
瞬間
と
き

文・千葉 望／写真・栗原克己

く、自分の会社が採用したはずなのだが。

松井社長は自省した。そのきっかけは、思うようなアイデアが生まれにくくなつた企業風土を「大企業病」と感じたことだった。

「1999年までは次々にアイデアが生まれましたが、その後ばたつと止まつてしましました。結局2003年に『無期限信用取引』がスタートするまではだめでしたね。その間、加える決断はいろいろ下したのですが、すべて失敗。人を採用するとか、新規で何かやるとか、そういうものはうまくいかなかつたんです。社員が増えれば会社が成長したと思う人がいるかもしれません、私はそう考えません。失敗続きた中で思い出したのは、私が大学卒業後勤めた日本郵船の菊地庄次郎社長（当時）のことでした

菊地氏は、松井社長が日本郵船に入社する前年の1975年、高収益を上げていたタンカー船隊を大整理した人物である。大もうけしていたタンカーを売り払うという決断は、まわりの大反対に遭つた。菊地さんは30代で会社のトップに座つた人物です。売り払おうと決意したタンカー船隊は、菊地さん自身が作ったものですが、それを捨てた。当時ローマクラブが成長の限界を唱えていましたが、低成長時代がくるとはつきり見越していち早くタンカーを捨てることができたのは、菊地さんだからです。ほかの人間は、まだ高度成長が続くと思い込んでいました。彼はある種の天才だった。すごい哲学をもち、サラリーマン社長でありながらオーナー経営者のような発想と決断ができたんですから。

一般的に言つて、サラリーマン社長は思い切つた決断をするのが難しいものです。たくさんのがらみがあつて、なかなか切り捨てることができない。サラリーマン社長の決断は“加える決断”になりますから、改革が進まないのです

退職金、ボーナス。 個を立たせるため 捨てる決断をした



まつい・みちお
1953年長野県生まれ。一橋大学経済学部卒。1995年より現職。外交セールス廃止、株式委託手数料の大幅引き下げ、ネット取引への特化など大胆な経営改革を進め、ブービークラスの地場証券を個人の株取引でトップクラスの存在に変革した。2001年には東証一部上場を実現。著書に『おやんなさいよ でも つまんないよ』『みんなが西向きゃ俺は東』『好き嫌いで人事』など。



21世紀はアナログ時代 個人の感性が 全ての価値を規定する

松井社長は菊地氏と直接言葉を交わしたこともあ
る。尊敬する経営者のことと思い出した松井社長は、
思い切って、『捨てる』決断に出た。不採算の事業
を捨てる。会社組織の規模を捨てる。兜町のオフィ
スを捨てる。退職金制度を捨てる。完全年俸制にし
てボーナスを捨てる。この決断の背景にあるのは、
徹底した『個』の思想である。

もともと松井社長は、組織に向かない性格だと自
認している。大学4年で就職活動を始めるとき、一
時は金融業界も考えたが、結局日本郵船に入社し
た。日本郵船は同期の総合職社員が10人ほど。全
社員が1000人に満たない。社員全員の顔と名
前がわかる規模で、上下関係のゆるい家族的な社風
だった。だがそれでも、組織の中に納まらなかつた。
「私は子供のころからシャイで、おとなしかつたん
ですよ。いつも人の背中に隠れてた。だけど、先生
に頭を撫でられることに関心もない。褒められても、
それがどうしたの?と思うタイプ。だから先生には、
嫌われてました(笑)。上司に対してもそうですね。
組織の中でうまくやれない性質なんでしょうね」

退職金制度は「奴隸装置」 真っ先に廃止に踏み切った

松井証券トップの一人娘と結婚し、松井家に入
ったことで人生は変わっていく。日本郵船を退社し、
松井証券の経営陣に加わり、やがて社長になる。実
質的に社長を務めていたとき、義父に「私を名実と
もに社長にしてください」と言いにいった際の義父
の答えは有名だ。

「つまんないよ」

組織の一員ではなく、トップに就いたことが松井
社長の大きな転機となる。子供のころから先生にも
なびかなかつた松井社長は、ある意味では小さな個
人主義者だったということもできよう。それが、現
在の決断に結びついていく。大雑把にいえば、決断
の多くは『個』が立つためのものである。

退職金制度の廃止は代表的な例である。松井社
長は退職金制度を「奴隸装置」と呼ぶ。
「まだまだお金をあげないよ。これからも滅私奉公
しないとダメだよ。でも、退職するまで頑張つたら、
まとめてお金を渡してやるよ。退職金制度が言つて
いるのはこういうことです。途中でやめたら不利に
なる。奴隸製造装置であり、人間侮辱装置ですよ」
2002年3月末で退職金制度を廃止する代わ
り、全社員に清算払いを行い、それ以後は退職金相
当額を毎月の給与に上乗せして支払う。一方で、死
亡弔慰金を増額して遺族補償を充実させる。この決
断の波紋は小さくなかったはずである。社員が損を
するわけではないが、老後に備えた貯蓄や運用は個
人の責任となる。この『個人の責任』は、未だに多
くの労働者をおびえさせるものではないだろうか。

本社を半蔵門に移転したのも、組織を縮小する
捨てるためだつた。移転すると同時に、セクショ
ン・ポストを徹底して減らした。減らされることに
慣れていない社員の心理的抵抗は、退職金制度廢
止と同様に大きかつたと想像がつく。

「だけど、私は個を前提とした社会のほうがハッピ
ーだと思いますよ。個を中心とした新しいビジネス
を創る。ひとつの会社を大きくするのではなく、
無数の会社に展開させていけばいろんなビジネスが
できるし、経営者も増えるでしょ? 存続を目的と
しない会社を増やし、必要がなくなればたためばい
い。それぐらい自由な発想をしたほうがいいじゃな
いですか。」



今、少子高齢化社会がくると問題になっています。子供が少ないのは社会に活力が失われるという問題はあるかもしませんが、高齢化でいいじゃないですか。国のGDPで計算していたら、いずれ中国やインドに追い抜かれるに決まります。本当に大切なのは一人当たりのGDPでしょう。頭数が減れば一人当たりのGDPが増えると思えばいい（笑）。

活力がなくなつても、老人が増えなければ活性は研ぎ澄まされていきます。それで新しい価値が生まれると考へるべきです。すべて単位を“個”に置き換えれば、まったく違う国の姿が見えてくるはずです。評価基準を変えると、見えてくるものも変わるもの。たとえば共産主義は究極の拝金主義です。富が平等になればみんなが平等に幸せになるという考え方ですから（笑）。誰もそんなことは思っていない。資本主義では「お金はないよりあつたほうがいいが、すべてではない」と考へる

底して小さくしてやるからな」と宣言し、200人いた社員を130人にしました。もちろんアウトソーシングの人数は含みませんよ。

私がこうすることをいうと、大企業経営者ほど不愉快そうな顔をします。当然です。彼らは組織から報われてきた人たちなんですから」

一見きわめてドライに思える松井社長の決断だが、その背景にあるのは「日本人よ、『個』として自立せよ」という激しい思いである。もつと自立していくなら、ここまで組織の論理に振りまわされ、人生の決定権を他人にゆだねることはなかつたのではないかと思う人も多いことだろう。自分らしく生きることへの強い欲求は、松井社長が単なる「勝つか

負けるか」というデジタル的価値観の持ち主とは一線を画していることを感じさせる。

「私はアナログ人間ですよ。人を評価するときの基準も、感性があるかどうかです。21世紀は実はアナログの時代だと思う。ピカソの絵を包み紙に使う人もいれば、自分の命と交換する人もいるでしょう。そこに存在するすごい差は、これからますます大きくなっていくと思います。私の経営を一言で表現するなら、『美意識のある経営』。美意識がすべての価値を規定していく時代がやってきますよ」

この言葉を聴いて、気障と思うか絵を生じてはたまた共感するのか。おそらくその違いは“捨てる決断”への共感と、正確にリンクするはずである。

全体の数字ではなく 一人当たりの数字が大切になる

最近の松井社長の発言でおもしろいのが、著書の

タイトルにもなつた「好き嫌いで人事」である。縁故で人を採用したっていいじゃないか。信頼できる人物が連れてくるのであれば。

「個」のネットワークを可能にするには、組織が大きすぎてはダメですね。人間同士で付き合える、コミュニケーションができる単位でないと向きません。だつて、500人や1000人単位の会社で、好き嫌いで人事をやられたらまらないですよ（笑）。

人間は何を考えているのかをみんなが共有できる人數には限界があります。日本では社員の数を増やすと成功者とみなされます。だけど割る数が多ければ不利なんです。兜町からここに移るとき、私は『徹

時代を先取りしたリーダーたちの姿から これからの日本の姿が見えてくる

工代将章（本誌編集長）

1990年代後半、金融改革、経済構造改革、行政改革、社会保障制度改革など過剰資産の圧縮が日本の各界で進められました。

しかし、この改革は、21世紀の世界を描くことに繋がるものではありませんでした。実際、我々は新世紀を迎える準備をしないまま、突入してしまったのではないでしょうか。

今年4月、政府の「日本21世紀ビジョン」が出されました。そこでは2030年の日本の姿として、生き生きと生活する国民、小さくて効率的な政府、魅力ある文化や技術で世界に対す

る存在感が高まる国家個人が主役になり夢の実現や再挑戦がしやすい社会が描かれています。

しかしそれを待たなくて、既に規制の撤廃や旧態依然とした業界秩序の破壊、新産業の創出は始まっています。その中心にいるのは、時代を先取りしたビジョンと信念を持ち、決断をしてきたリーダーたちなのです。

本企画では、そうしたリーダーたちの決断の瞬間を取り上げます。彼らの姿を通じ、これから日本の日本を考える場となつてほしい、そんな思いから連載を企画しました。

『戦略の本質 戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ』

著者／野中郁次郎、戸部良一、鎌田伸一、寺本義也、杉之尾宜生、村井友秀(日本経済新聞社 2200円税別)

組織論の名著として読み繼がれる『失敗の本質』(1984年刊)。本書はその研究メンバーが再集結し、「勝者の戦略」について検討を重ね成果をまとめたものである。

近現代の戦史を分析し、そこから命題を抽出する手法は前著と同様だ。しかし「失敗の本質は過去の成功体験への過剰適応」という明快な結論を出した前著に対し、複合的な要素が絡み合う戦略の本質の分析は難航した。

「侃々諤々、議論したのですが、すばりとこのテーマを切るコンセプトが見えなかつた。勝者の戦略とは何か、率直に言つてわからなかつた」(野中談、以下同)議論は、お蔵入りを余儀なくされ、再び俎上に載せるまでに10年以上の月日を必要とした。

なぜ現代の戦略には人の顔が見えないのか

現代の戦略論は、戦略とは何かを哲学的に問う潮流と、ミクロな分析を重ね科学的に最適解を求める潮流がせめぎ合つ。

「しかしそこには、戦略を生み出し、実践する人間の顔が見えない。戦略(strategy)の語源は、ギリシア語で将軍を意味する『ストラテゴス』であるように、戦略はもともとリーダーシップと深く関わっているものだ」

そこから導かれたキーワードが戦略の本質としての「政治的判断力」だった。この概念の起

源はアリストテレスにさかのぼる。それは、エピステーメ(形式知)とテクネ(暗黙知)そしてこの2つを弁証法的に統合するフロネシス(賢慮、実践的知恵)の3つの知を核とする。

リーダーがこのフロネシスを十分に発揮すること。すなわち賢慮型のリーダーシップこそが、勝者の戦略の共通項であり特質ではないか。そう仮説を立て改めて検証してみると、見事に議論が整理されたのだという。

「ここまで到達するには、知識創造論の考え方が不可欠だった」毛沢東の反「包囲討伐」戦、バトル・オブ・ブリテン、スターリングラードの戦い、朝鮮戦争、第4次中東戦争、ベトナム戦争という6つのケースで、賢慮型リーダーシップがどう戦略に生かれ、逆転勝利に結びついたかは、本書を参照されたい。

トの中では、真理を科学的分析から導くのは難しい。個別と普遍をダイナミックに往還し、実践の中で統合するには、搖るぎない価値の軸が必要なのである。「歴史を振り返ると、不利な状況を克服し勝利を得た陣営は、必ず『人間は、社会はどうあるべきか』という、それ以上手段に還元できない絶対的価値を掲げて戦っていたことがわかる」

本書では扱っていないが、賢慮型リーダーシップを発揮した例として野中氏があげるのが、ホンダの創業者本田宗一郎氏だ。「氏は常に現場に足を運び、体を屈め技術者やライダーの目線で細部を見つめ、本質を直観的に見抜く努力を欠かさなかつた。」

同時にその直観をすぐに概念化・普遍化し、現場に白墨で文字や図を書いて、対話の中で知識の共有と創造を行つていた

個人の人格に埋め込まれた賢慮を、実践の中で伝承・育成し、組織を自律分散的な「賢慮の体系」につくりかえる。それによつて、状況が変化しても弾力的に対応できるしぶとい組織が構築される。こうした育成能力も賢慮型リーダーシップの重要な要素のひとつだ。

「いずれにせよ戦略構築には、リーダーの歴史的想像力、人間存在に対する洞察力、教養が必要になる。(こうした要素が軽視されがちな現在の状況は、見直さるべきである)」



プロフィール 野中郁次郎

のなか・いくじろう

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。
1935年生まれ。カリフォルニア大学(バークレー)経営大学院卒業。Ph.D.著書に「組織と市場」「知識創造の経営」「知識創造企業」(共著)、他多数。本誌連載「成功の本質」を監修。



『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』

著者／谷口真美(白桃書房 4700円税別)

企業経営におけるダイバシティ、すなわち「多様な人材の活用」を考える上で重要なのは、パフォーマンス向上との関係でとらえることである。

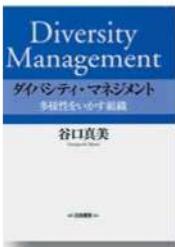
多くの日本企業でダイバシティは女性の活用・登用問題といった程度にしか考えられていない。ダイバシティをうまく生かすことは、利益を上げ競争優位を築く可能性がある。その機会に気づいていない企業が多いのは残念だ。

パフォーマンス向上の視点で目的に合った多様性を導入

ある。

一般にダイバシティにより、業績・創造性・問題解決能力・モチベーションなどのパフォーマンス向上効果があらわれやすいのは、トップマネジメント、マーケティング、人事の3領域である。

重要なポイントのひとつは、組織をすべて多様にする必要はないということだ。例えば某メイカーや、世界中の工場長にはすべて日本人を任命している。コミュニケーションのロスを最小限にし、新製品の世界同時発売をスピーディに実施するにはそのほうが効率的だからだ。一方で各国の販売会社のトップには現地人材を起用し、地域特有のマーケット戦略を実現させている。



谷口真美

たにぐち・まみ

早稲田大学大学院商学研究科助教授。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。組織変革に関するテーマに取り組む。

ティを生かすのか、力点と優先順位を決めて実行することが重要だ。

もうひとつのポイントは、ダイバシティを組織変革の一環に位置づけ、多様性のための多样性に終わらせないことだ。変革の必要がある組織をそのままにダイバシティを導入しても、混乱だけが生じる。例えば、情報共有や意思決定のしくみを整備すれば、「ミニミニケーションの齟齬」といったダイバシティのデメリットが最小化され、そのメリットを享受受けることができる。

多様な属性を持つひとりひとりの違いを認めつつ、共通した価値観を持つことができる組織へ。そんな変革の一環として導入されたとき、はじめてダイバシティはパフォーマンスの向上につながるのである。(谷口談)

『チェンジメーカー』

著者／渡邊奈々(日経BP社 1600円税別)

福祉、医療、教育、環境その他、社会の公共的事業領域に、先端的な経営戦略、ビジネスモデル、マネジメント手法を取り入れ、効果的に問題解決をはかる。いま世界で、そんなソーシャル・アントレプレナー・アンソリューション

(社会起業)の動きがさざ波のように広がりつつある。

ソーシャル・アントレプレナー(社会起業家)とは、よりよい社会の実現のため、現実を変革する活動を、最終的に自立で生き方を確立することを視野に入れて実行する人たちである。

慈善活動と一線を画し、高度な職業的知識、スキルを自分の人生のためだけでなく、世の中の人のために生かしながら報酬を得ている。

よりよい社会実現のため先端的経営手法を活用

私は1975年からニューヨークを生活の本拠にし、外部から日本社会の変化を見てきた。バブルの繁栄から崩壊の過程で次第に日本人の表情から輝きが失われたのが気になっている。いまこそ日本人には、「幸福」と「仕事」の再定義が必要ではないだろうか。自分の価値観に従い、幸せを作り出す働き方、生き方をすることは十分可能はずだ。本書に登場するアントレプレナーたちの人生は、そのひとつのロールモデルになる。

日本人は、独特的の洗練された創造性を持つ。例えば微細な一ズの差異にこだわった商品開発を行うような能力だ。こうしたセンスを生かすることで、日本から新時代のソーシャル・アントレプレナーが生まれることを期待している。(渡邊談)

例えば、マンハッタンの廃墟をホームレスの心安らぐ住まいとして再生する。貧困が原因で失明につながる白内障を患う人向けに格安の眼内レンズを開発し手術を実施する。敵対する民族の子どもを集め交流キャンプを行う。さらにこうした諸活動を支えるファンドをつくり、投資をする人たちがいる。

本書では、こうした生き方をしている18人のソーシャル・アントレプレナーたちの肖像と活動の概要を紹介した。



渡邊奈々
わたなべ・なな

写真家。東京都生まれ。慶應義塾大学文学部英米文学科卒業。ニュージャージー州シートンホール大学バイリンガル教育修士課程修了。

鎌田 實

地域の患者も来ない赤字病院を、地域医療モデルとなる病院に変えた

「がんばらない」

日本人は「がんばる」ことが好きだ。子供は親や先生から、大人は上司からがんばれと言われ続けている。でも、がんばるってどういうことだろう。仕事なら人の倍働くか、半分の時間で終える効率を指すのだろう。でもそれは今の延長線上を要領よく行こうとするだけで、新しい世界には行けない。

31年前、医者がいなくて困っていると聞き、僕はこの諏訪中央病院にきた。古い木造の病院は4億円の赤字を抱え、地域から信頼されず、患者さんは来なくて今にもつぶれそうだった。しかも地域は不健康で、国民健康保険も赤字だった。

三重苦からの病院再建 患者の家族や地域も見る

その三重苦から、僕と4人の医者で病院再建に乗り出した。そのとき僕らは、病んだ臓器だけでなく、一人の人間全体を見よう。それに一緒に生活している家族や地域も見ようと考えた。効率よく治療するには、患部だけを診ればいい。でも例えば、脳卒中の患者さんが退

院後もその人らしく生活するには、地域の受け入れ体制と、家族の介護の知識が必要だからだ。

この地域は脳卒中の死亡率が長野県一高かった。そこで僕らは仕事の後、地域の公民館に行き、脳卒中で死なないために、という講演会をボランティアで始めた。地域が健康になれば病院に来る患者は減ることになる。でも僕らは地域の人々を本気で健康にしたくて、80回も続けた。そうしたら、地域の人々が病院を信頼してくれようになった。病気になったとき、以前なら東京や長野の大病院に行った人たちが来てくれるようになったんだ。

地域に出たら、大学では見なかった寝たきりのお年寄りを僕は初めて見た。病院から見放され、家で寝たきりになっていた。しかも介護している家族も疲れ果てていた。

そんな悲惨な状態を見て、僕たちは往診や訪問介護を始めた。体が不自由でお風呂に入れない人がいると知れば、「お風呂に入れちゃう運動」をした。デイケアサービスも、そんな言葉が生まれる前に始めた。僕らが日中だけでも預かれ

ば家族が楽になると思ったからだ。

コストでも制度でもない 何ができるかから考える

当時、こうした制度はなくコストはすべて病院の負担になる。でも目の前で困っている人を放り出さないために、何ができるかだけを考えてきた。こうしたもののが、後になって国の制度になっていった。

今、病院の財政は安定し、地域は長寿で健康になった。健康だから医療費も抑えられている。三重苦がすべて良い方向に変わった。

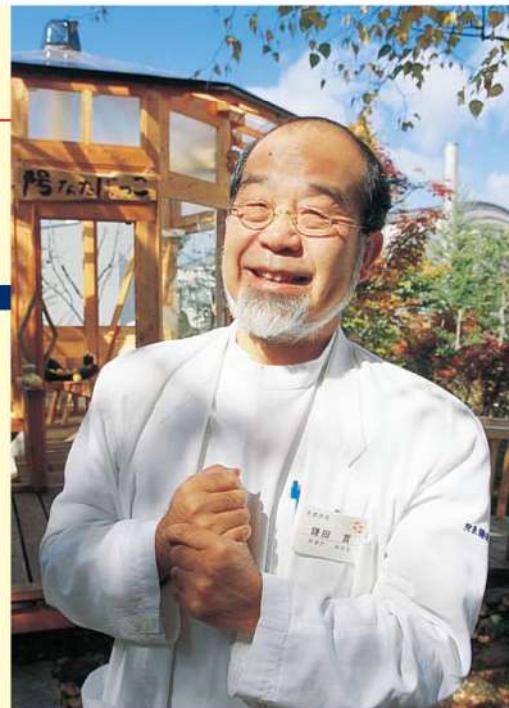
もし僕が、単に病院を黒字にしようと「がんばる」だけだったら、病院は黒字になっても、地域は不健康であり続け、保険は破綻状態になっていたんだろう。でも僕は、「がんばらず」、でもあきらめずに、全体のバランスの中でどうすればいいのかを考えてきた。

今、日本は構造改革が進んでいるけれど、少数の勝ち組が生まれる社会にはなってほしくない。なぜって、独り勝ちの豊かさは長続きしないからね。

文／内田美代子（編集部）

PROFILE かまた・みのる

1948年、東京生まれ。74年、東京医科歯科大学医学部卒業。その後、諏訪中央病院にて地域と一体になった医療や、患者の心のケアも含めた医療に携わる。88年、同病院長に就任、2005年から同病院名誉院長。著書に『がんばらない』『あきらめない』など多数。



成長の危機

危機

危機

正社員以外の働き方での成長と戦略の結合

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、中高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。

サービス経済化で活用に焦点

正社員以外の働き方を選択しながら

マとなつてきている。

成長を続けている個人と、彼らに成長機会を提供する仕組みを備えた企業を紹介しよう。これまで企業は、人材育成の対象をほぼ正社員に限定してきた。こうした従来型の人材育成の枠組みの中では、即戦力の中途採用社員でさえ育成の対象にはならず、アルバイトは使い捨てにされることもあった。だが、日本を含む先進諸国の人材構造が変化し、サービス業の占める割合が高くなるにつれて、企業が正社員以外の労働力を活用することは重要なテー

たかはし・しゅんすけ
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授
プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソン・ワーハート勤務などを経て、ビープルファクターコンサルティングを設立。主な著書に『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

ひとと多様な組織を救う
と組織を救う
多様なキャリア

スターバックス コーヒー ジャパン シフトスーパーバイザー 永井真紀さん

もりが、すっかり居着いてしまいました。

やりがいと成長実感 働く人すべてに用意

スターバックスの一員となつた永井さんはすぐにあることに気づいた。アルバイトの先輩パートナーが2年、3年と仕事を続けているのだ。なぜ長く働き続けることができるのか。そこには、アルバイトと社員の差を感じさせない職場が存在し、すべての従業員が成長できる仕組みが用意されていた。学びの場と社内資格に挑戦する機会が、アルバイト、社員の区別なく提供されるのだ。

深緑のエプロンを身にまとつた店員が、矢継ぎ早に入つてくる注文をさばく。ミルクを豆乳に変えて、エスプレッソショットを追加、キャラメルソースは少なめに——。客が次々と注文する細かな要求にも対応していく。コーヒーファンで賑わうスターバックス コーヒーの日常だ。永井真紀さんは経験豊富なパートナー（スターバックス コーヒーでは雇用形態にかかわらず、すべてのスタッフをこう呼ぶ）だ。

スターバックスで働き始めたのは2002年夏のこと。前職はテレビ番組の制作会社で、1ヶ月間休みなく働くこと場だった。転職を決めたとき、南青山骨董通り店が開店すると聞いて応募。「次の仕事を探すまでのアルバイトのつ

仕事の励みになつた。マニュアルのない接客では商品説明やクレーム対応など、学ぶべきことや工夫の余地はつきないと感じた。

ファシリテーターで 教える楽しさ実感

スターバックスには接客マニュアルが存在しない。永井さんもバリスタ取得後、仕事を覚えながら自分なりの接客法を作り出してきた。バリスタになりたての頃は、記憶できる注文数を増やすことに必死だった。続けていくうちに、常連客一人に教える楽しさにも目覚めた。さらに

02年夏のこと。前職はテレビ番組の制作会社で、1ヶ月間休みなく働くことを珍しくはなかつた。激務をこなす日々、スターバックスは身近にある癒しの場だった。転職を決めたとき、南青山骨董通り店が開店すると聞いて応募。

ひとつひとつは小さなことだが、確実に成長している自分が感じられ、それが



永井真紀
ながい・まさき

1970年生まれ。茨城県出身。フェリス女学院大学卒業。番組制作会社の社員を経て2002年よりスターバックス南青山骨董通り店に勤務。シフトスーパーバイザーを務める。仕事のモットーは「笑顔で楽しく、Let's do some good!」。放送作家の横顔を持ち、アロマテラピーもたしなむ。

メモ

スターバックス コーヒーの 人材育成

スターバックス コーヒー ジャパン株式会社は1995年、米国スターバックス コーヒーグループと株式会社サザビーの合弁会社として設立された。日本全国で580店舗を開拓する（2005年11月現在）。

スターバックスのキャリアパスは、バリスター・シフトスーパーバイザー→ストアマネジャー→ディストリクトマネジャーの4段階。各段階で育成プログラムによる研修が実施される。プログラムは店舗の日常業務を通じて学ぶ「インストラーニング」と「クラス」と呼ばれる集合研修の2つに分かれている。ストアマネジャー以上になるには正社員になる必要があるが、アルバイトのパートナーにも道は開かれている。シフトスーパーバイザーとして経験を積んだ後、正社員登用試験を受けることができる。これ以外にも、アルバイト・パートナーでも取得できる資格に所属店舗のパートナーを指導する「ピアコーチ」や社外研修を指導する「ファシリテーター」がある。つまりアルバイト・パートナーが正社員パートナーを指導することもある。

コーヒーの知識を深めることを目的とした「コーヒーマスター」資格試験も実施。ストアコーヒーマスター→ディストリクトコーヒーマスター→エリーコーヒー・アンバサダー（国内に9人）→ジャパンコーヒーハンバサダー（国内に1人）の4段階がある。

ファシリテーターはOFFF-JTのバーリスター研修で講師を務めるために必要な社内資格。ストアマネジャー（店長）、ディストリクトマネジャーの推薦で受検できる。約100人いるファシリテーター



大きな魅力は 後輩が育つことで 私の成長を感じること

ーの4割をアルバイト・パートナーが担う。永井さんは国内外に9人しかいないといふ。エリアコーエィアンバサダーが主催している勉強会に参加している。こうした勉強会もバリスタである自分を成長させる絶好の機会と捉えているからだ。

商品知識を深めることを目的とした「コーヒーマスター」という資格もある。永井さんは、日々の接客業務を通じてパートナーとして成長を続けてきた。

シフトスルーバイザー資格を取得すると、時給もアップしやりがいもある。だが永井さんがより魅力を感じているのは、時給には直接反映されないファシリテーターの仕事だという。新人バリスタの成長が自分の成長として実感できるからだ。

シフトスルーバイザー資格を取得す

ると、時給もアップしやりがいもある。だが永井さんがより魅力を感じているのは、時給には直接反映されないファシリテーターの仕事だという。新人バリスタの成長が自分の成長として実感できるからだ。

後輩のバリスタと 共に考え、学ぶ場

ファシリテーターが講師役を務める、OFF-JTのバリスタ育成プログラムでは、20人以上の参加者を4、5人ずつ4つから5つくらいのグループに分け、4時間のプログラムを5回にわたって実施する。参加者は顧客への応対を再現したロールプレイングやディスカッションを通して学ぶ。プログラムの中で、永井さんらファシリテーターは、「なぜできないかではなく、なぜ自分で考えようがないのか」と問いかける。自主性を持つて働くことの大切さを教えながら、後輩のバリスタと共に考え、学ぶことができる貴重な場だ。

あつという間の3年 正社員でなくとも充実

「1年くらい充電しよう」と、なんとか始めた仕事だが、気がつけば3年以上も続けてきた。思っていた以上に面白く、やりがいのある仕事だったからだ。この間、バリスタに始まって、シフトスルーバイザー、さらにはファシリテーターの資格を取得。日々の接客業務を通じてパートナーとして成長を続けてきた。現在担当しているシフトスルーバイザーがスター・バックスにおけるキャリアの終着点ではないことは、永井さんもわかっている。社員になり、ストアマネジヤーを目指すこともできる。しかし、いまのところ雇用形態を社員に変更して、ストアマネジャーに挑もうとは考えていない。社員でもアルバイトでも仕事に対する充実度は変わらないからだ。週に約38時間のシフト勤務をこなしながら、放送作家の仕事を続ける、現在のワーカー

IBMビジネス コンサルティングサービス コンサルタント 坂本正樹さん

人事業主として、これまで雇用されてきたIBMビジネスコンサルティングサービス（IBCS）と業務委任契約を結ぶことは、コンサルタントのキャリアを活かし、プロフェッショナルとして成長を続けるために選んだ働き方だった。完全な独立ではなく、同社との関係を維持することにしたのは、プロジェクトリーダーという役割の性質上、会社の看板を背負うメリット、社内で築いてきた人間関係の大切さ、コンサルタントが個人で事業展開する難しさを感じたからだ。きっかけは2002年の会社統合。キャリア目標のひとつだったパートナー制度が変容してしまった。そのとき提示されたのが業務委任契約だった。より重責を負い、プロとしてのスキルと報酬を高められると考えた。

就職活動をしていた90年代前半、コ

ンサルティング会社は人気の就職先ではなかつたが、人とは違うことがしたい、経営に近い場所で働きたいという思いからコンサルタントになつた。上司からは「自分で成長を勝ち取つていけ」といわれる環境。自律志向の強い坂本氏には向いていた。当時は漠然と同社のパートナーを目標に、コンサルタントとしてスキルを高めることに専念した。

入社3年目、チームリーダーの役割を担うようになつて、担当していたプロジェクトの納期が守れなくなる問題が発生。ひとりでの課題解決に限界を感じるとともに、チームプロジェクトの

仕事への思い入れは 社員時代より強く



坂本正樹

さかもと・まさき

1970生まれ。福岡県出身。筑波大学第三学群社会工学科卒業。93年プライスウォーターハウスに新卒入社。2004年2月、IBMビジネスコンサルティングサービスを退社、同社と業務委任契約を結び、引き続きコンサルタントとして活躍中。

メモ

I BCSの「コンサルタント」

IBCSは日本IBMのビジネスインサイト・コンサルティングサービス部門とPwCコンサルティングが統合、2002年に発足した。入社するコンサルタントは、正社員かプロフェッショナル・コンタクト社員、いずれかの雇用形態を選択する。後者は有期雇用で、期間は2～3年。2005年入社の新卒社員のうち40%が有期を選択。現在正社員は約700人、プロフェッショナル・コンタクト社員は650人。坂本さんはのような業務委任契約コンサルタントは35人で、社内で実績を積んだ人がこの働き方を選択している。

降は自ら仕事を受注してプロジェクトの全責任を負うようになり、仕事への思い入れもさらに深まつた。

会社員の立場を離れ、「今まででは会社に守られていたのだ」と感じることもある。だが仕事へのこだわりや思い入れは、会社員時代よりも強まつた。メンバーへの信頼と一体感も高まつたと感じている。時には慰労をかねてポケットマネーで彼らを旅行に連れて行くこともある。大きな責任を負つて仕事をし、自らの裁量でメンバーを動機付けできる。「会社を持てばこんな感覚かも」と、起業の疑似体験をさせてもらつていても感じている。業務委任契約は坂本氏とIBCS、双方に恩恵をもたらしているようだ。

野口さとみ のぐち・さとみ

1958年生まれ。兵庫県出身。1978年株式会社リクルート入社。1986年MSC(マネジメントサービスセンター)入社。同社を退社後も研修インストラクターとして活躍。2000年知恵プラスを設立、代表取締役社長を務める。IC協会会員。



Various careers Case 3

インディペンデント・コントラクター 研修トレーナー 野口さとみさん

研 修トレーナーとして20年近いキャリアがあり、現在はインディペンドント・コントラクター（I-C）として活躍する野口さんが、初めからトレーナーを志していたわけではなかった。

短大卒業後入社したリクルートでは編集制作業務に携わり、コピーライターを目指していた。「クリエイターになる」と、20代後半で会社を辞め、フリーのコピーライターに挑戦したが挫折。就職先を探していたときにたまたま新聞の求人欄で見つけたのがトレーナーの募集広告だった。

「たいした考えもなく会社を辞め、いざ社に就職した。それからというもの、研修トレーナーという仕事の持つテーマ性に惹かれて、今まで続けてきた。当初は教える側という立場に違和感はなかったが、スキルや知識が伴わざ苦労することも多かったという。トレーナーになつたために、一番嫌いだつた勉強を積み重ねる羽目になつたが、新たなテーマに取り組み続けるうちに、知識も蓄え少しずつ仕事の楽しさも見出していった。研修プログラムで伝えたいことを絞り込んでいく作業も好きだったという。

トレーナーとして仕事のコツもつかみ、収入にも満足していたが、入社して5年ほどたつたころ、社内の関係者ばかり見て仕事をしている自分に違和感を持ち始めた。上司や担当営業、同僚講師にだけ受けのよい研修を続けていても意味がないのではないか。そんな思いから会社を離れることを決意。新たな展開を求めて独立した。

I-Cになって仕事への姿勢が変わった。「お客様のことをよく勉強するようになり、お客様志向で考えることが当たる」。再就職を考えたときには30歳手前まで来ていた。当時、28歳以上の女性が応募できたのは1社だけ。迷うこともできず、「とにかく飛び込みました」と振り返る。

偶然の出会いが一生の仕事に

こうして研修プログラムを提供する会社に就職した。それからというもの、研修トレーナーという仕事の持つテーマ性に惹かれて、今まで続けてきた。当初は教える側という立場に違和感はなかつたが、スキルや知識が伴わざ苦労することも多かつたという。トレーナーになつたために、一番嫌いだつた勉強を積み重ねる羽目になつたが、新たなテーマに取り組み続けるうちに、知識も蓄え少しずつ仕事の楽しさも見出していった。研修プログラムで伝えたいことを絞り込んでいく作業も好きだったという。

顧客の抱える問題を見極め、真の要望に合うように研修をカスタマイズしたり、課題に対しても仮説を立てたうえで研修内容を組み立てたりする。仮説を立て、プログラムを改善していく過程は、野口さんにとって仕事で最も楽しい部分だという。また研修を発注する企業や人事が顧客であると同時に、実際に受講する現場の社員たちも顧客だと意識している。両者を満足させる研修を企画、実施することがリピーターの獲得には大切な視点だと思っている。

メモ

収益高める良循環を生み出す 個の成長と人材活用の有機的結合



冒頭述べたように、正社員以外の人材にもさまざまな成長機会を与えることは、①雇用の安定を確保し、②すべての従業員のコミットメントを向上させ、③会社も成長させるという良循環を生み出しができる。スターバックスのケースには、こうした良循環が顕著に見出せる。会社の事業戦略と正社員以外の人材活用が有機的に結びついているからだ。

店舗業務の80%にマニュアルが存在しないとされるスターバックスでは、上から下へと機械的に教える・教わるのではなく、自主的に教えあう環境が仕組みとして提供されている。永井さんも「後輩バリスタを指導し、彼らが成長するのを見ることで自分も成長できた」とその成長実感を語っている。すべての従業員に同じ研修をしても、アルバイトの定着率が高いため、採用コスト削減にもなっている。バリスタに始まり、ファシリテーター、ディストリクトマネジャー、コーヒーマスターなどへと続く成長の道も、従業員の顧客志向を高めるためにデザインされたもので、従来型の昇進モデルとは異なる。そのため、あからさまに昇進に有利だからと資格を狙う者には、資格を与えないこともあるといふ。

I BMビジネスコンサルティングの場
合も正社員以外の人材の活用が会社の戦略と合致している。業務委任契約という新たな働き方を導入することで、坂本さんのような優秀な人材を社内に留

まらせることができる。正社員で聞いたことが難しい、自立した人材を活用するための仕組みといえよう。業務委任契約を結ぶ対象を「コンサルタントとして実績があり、人を育てられる人物」に限定することで、経験豊かなコンサルタントに人材育成の役割も担わせることができ。プロがプロを育てる環境の創出だ。業務委任契約を結ぶ個人にとっても、自分で会社を運営することの疑似体験ができたり、後輩コンサルタントを教えてりと、継続的な成長が望める好ましい環境だ。コンサルタントには上昇志向よりも自由に仕事をしたい志向が強い人が多いため、自律性の高い業務委任契約は受け入れられやすいと考えられる。

自ら切り開く成長に健全な圧力は必要

坂本さんは、コンサルタントの成長過程について興味深い見解を示している。「コンサルタントは成長しようと思つて

仕事をやつているわけではない。顧客の厳しい要求や納期などのプレッシャーに負けずに、結果を出していくなかで成長をしていく」。また、頼んだり命令したりするのではなく、相手のプライドをうまくすぐりながら意見やスキルを引き出すこともコンサルタントを育てるコツだと指摘する。上下関係による指導・育成ではない、自分で切り開く成長には、健全な範囲での業績に対するプレッシャーが必要なことがわかる。

野口さんのケースからは、働き方を変化させることによる成長の可能性が見られた。会社員時代は、上司が部下を教えるというピラミッド組織のなかで仕事をしていた。そこでは上からの指示に従うことが最優先であり、顧客に合わせて研修内容を改善していくようなことはなかった。野口さんはICになつて初めてトレーナーの仕事の深みに気づいたと語っている。ICという雇用形態によつて、初めて成長機会が広がり、持続的な成長も可能になつたのだ。

編 集 後 記

先日、ある方に教えてもらったので、「日本語で「開発」と言っているが、英語では「develop」。これは envelope=包むの反対語。つまり、包みを解くというニュアンス」だとか。能力開発だと組織開発などという言葉を使う場面では、『るべき姿』を置いて、どうやってそこに近づくかというアプローチを取ることが実態的には多いわけですが、developとは違うのかもしれません。自分の内在する力を解放していくことが本旨です。そう考えると「○○開発プログラム」のあります。ずいぶん変わってくる場合も多いのです。また、integrityという言葉も単に「正直・誠実」ではなくて、キリスト教社会で使われる場合にはもつと重い覚悟を伴つたものだそうです。外国语にしても和語にしても、語源や本来の意味を捉えていくとドキッとしたり、なるほどという場面が多いのです。

(工代)

デスクのパソコンで原稿を執筆するときの姿勢が悪く、いつも入稿前は頭痛、肩こり、腰痛に悩まされてきました。そこで一念発起、オフィスの椅子を自分で用意することにしました。愛車用にヤフオクで競り落とした中古のレカロシートが、諸般の事情で余ったため、これをオフィスチェアに改造することに。またもヤフオクで改造キットを1万円にて購入。総額3万5千円あまりの投資となりました。はつきりいつて所長の椅子よりでかい代物で、ヒラ編集者にはちょっとエラそすぎて申し訳ないのですが、さすがレカロシートの効果は絶大。頭痛、肩こり、腰痛はずいぶんと改善されました。これで原稿執筆も快調!となればいいのですがなかなかそういうまく事は運ばないものの。やっぱり入稿日まで(一部は入稿日を過ぎても)ひーひーいい続けています。

(Wsfir510)

く、
実践あるのみだ。

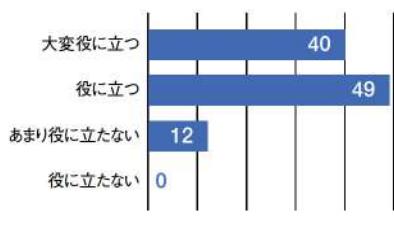
(内田)

特集掲載の、高木剛・連合会長による「これから組合は、企業の内部留保の問題をもつと議論していきたい」という発言。これはすごく大きな意味があると思う。要は、会社は社員のもの、という考えが根強い日本で、肝心な部分は経営の専権事項だったのだ。会社は株主のもの、という考え方の米国では、だからこそ、なのだろうが、組合が同じ問題に対し果敢に議論を挑んでいた。一方、同じ特集で取り上げた会社、メガネの21では内部留保が一切ない。利益はすべて社員に分配される。この21、株式会社ではあるが、この8月に産声をあげたばかりの、法人格をもたない、個人自営業者の集合体といふ性格をもつし。P(有限責任事業組合)にきわめて似ている。このあたりの「全体の米びつから自分の取り分が決まるメカニズム」の納得感は、今後の人材マネジメントで非常に重要なのはないだろうか。

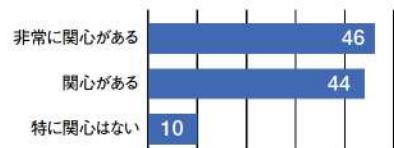
(萩野)

前号『Works No.72 企業組織のDNA』2005.10-11へ寄せられた読者の声 (2005.11.22時点)

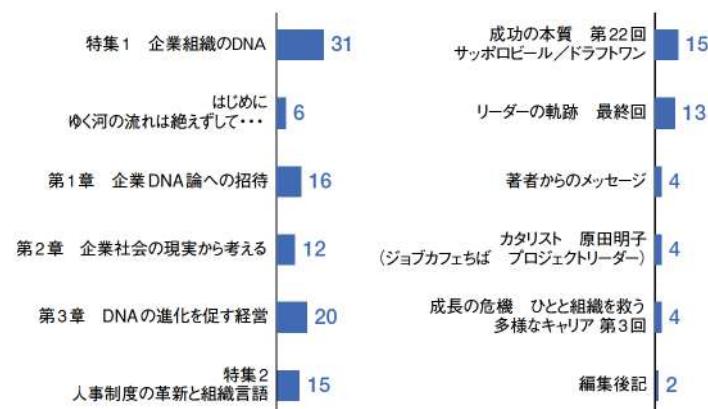
◆今回の特集内容は、
今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)
企業DNA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

- 現代のような時代こそ、組織の「価値観」「理念」が重要になってきているように思います。どのようにDNAを創造し、継承し、かつ発展させていくかが企業競争力の差になると改めて感じました。
- 企業が創業以来の精神、理念を継承しつつ、時代に応じ変化・進化していく様をDNAと表現すると確かに分かり易い。一方で、ヒトが他人よりも自分が最も分かりづらいのと同様、自社のDNAの記号や配列(自社を特徴づけているもの)がどうなっているかを正しく理解するのも難しい。そのようなツールがあると面白いと思う。

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読いただけます。

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ります。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。

*配達は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。

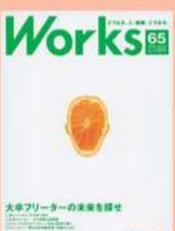
■バックナンバー一覧



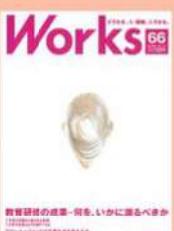
No.63 2004.4-5
中国・競争とマネジメントのダイナミズム



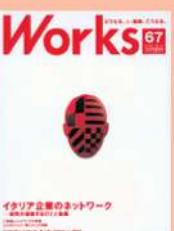
No.64 2004.6-7
企業内プロフェッショナルの時代



No.65 2004.8-9
大卒フリーターの未来を探せ



No.66 2004.10-11
教育研修の成果ー何を、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.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
コンペティンシーとは、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

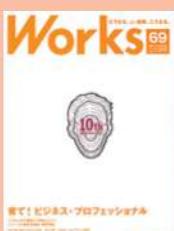
No.60 2003.10-11
取り残された福利厚生

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



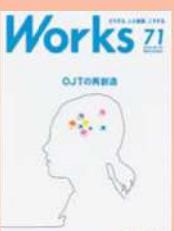
No.68 2005.2-3
若手を活かす



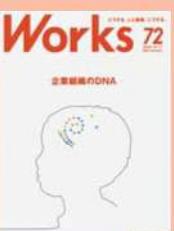
No.69 2005.4-5
育て! ビジネス・プロフェッショナル



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.71 2005.8-9
OJTの再創造



No.72 2005.10-11
企業組織のDNA