

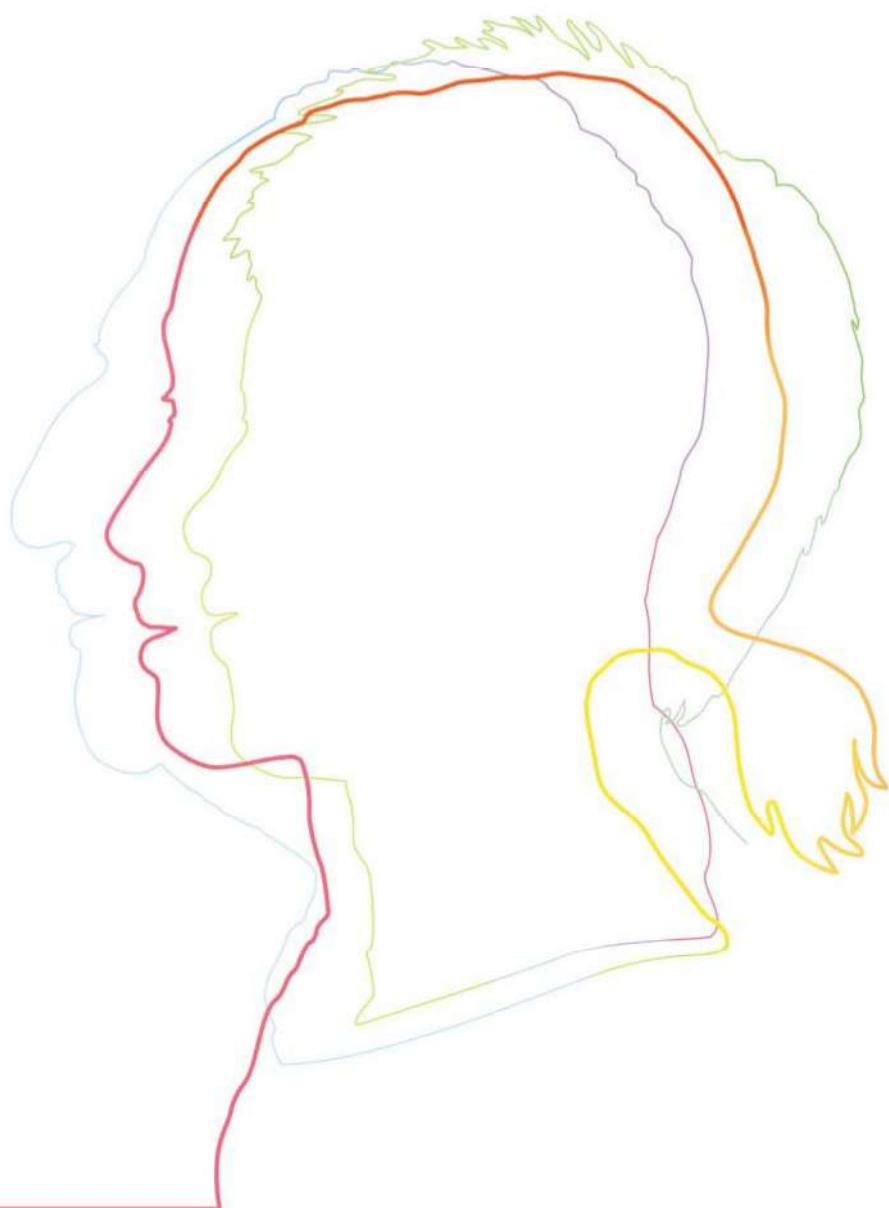
Works 75

どうする、人と組織。こうする。

75

2006.04-05
Works Institute

「ダイバーシティ」を超えて



RECRUIT

Words of Works

「大切なのは、多様性による違いを残しながら、包括的な企業文化や価値観、行動規範などを高次なものでゆるやかにつないでいくことです」

—— P5「『ダイバーシティ』を超えて」
早稲田大学大学院商学研究科助教授 谷口真美氏

「『チャレンジド』という言葉を知っていますか。神からチャレンジすべき課題や使命を与えられた人という意味です」

—— P56「カタリスト」
社会福祉法人プロップ・ステーション理事長 竹中ナミ氏

「『適応すれども同化せず』という生き方、働き方が重要となる。学習の抽象化・普遍化ができなければ適応はできないが、同化は過去の全否定につながり、自分らしさも生かせなくなる」

—— P61「成長の危機」
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授 高橋俊介氏



Contents

「ダイバーシティ」を超えて

はじめに 人材の多様性とユニバーサルデザイン／編集担当 五嶋正風(本誌)	2
「理由」 何のためのダイバーシティか 数値目標ではない、価値創出を	4
ビジネスの成果につながる 多様性の導入と組織変革／谷口真美氏(早稲田大学大学院商学研究科 助教授)	4
個人の努力と責任の上に 成り立つ豊かな社会像／坂東真理子氏(昭和女子大学副学長・理事 女性文化研究所長)	6
多様な人材を生かすため「合理」の視点から見直す／樋口美雄氏(慶應義塾大学商学部 教授)	8
多様性は「課題」ではなく 活かされるべき「強み」／P&G	10
ビジネスモデル変容で高まる 外国人社員プロ化への期待／三菱商事	12
「女性」 キャリアをもっと柔軟に考え 組織と個人が歩み寄るには	14
なぜ増えない女性管理職「二大理由」は本当なのか／石原直子	14
女性のキャリア形成における ライフ・イベントの影響／徳永英子	19
専業主婦106人に聞いた「なぜ私たちは働かないか」／渡邊圭子	21
店長にも週休2日と時短を 職務革命で女性を活性化／ユニクロ	23
男女はイコールパートナー 8割が満足する育児休業とは／花王	25
女性管理職を3倍に 育児との両立支援も／帝人	26
「時間」からの解放が必要だ／工代将章	27
「高齢者」 「仕事に求める価値」を見極めて 画一的な働き方を脱する	28
「再雇用」一本槍でいいのか 4つの就労タイプの提案／福島さやか	28
高年齢期における 就業価値観の変化／笠井恵美	32
熟・壮・青の一体化で 再雇用率87%を実現／ダイキン工業	35
出資できるのは60歳以上 高齢者に優しい製品を／ジーパ	36
「働く」ことのパーソナル化／工代将章	38
「組織」 多様な人が生き生きと働ける「ユニバーサル」組織 成立の要件	39
西山徹也・益田 勉	
おわりに 男性正社員を標準とした組織モデルの限界／大久保幸夫	43
<hr/>	
■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25回 サントリー／伊右衛門	45
■連載 決断の瞬間 和佐見 勝(丸和運輸機関 代表取締役社長)	50
■著者からのメッセージ 『組織文化のマネジメント』『団塊・シニアビジネス「7つの発想転換』『グラミン銀行を知っていますか』	54
■カタリスト 竹中ナミ(社会福祉法人プロップ・ステーション 理事長)	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 最終回 多様な成長のありかたを実現する処方箋	57
編集後記	63
奥付	64



「ティ」を超えて

はじめに

人材の多様性と ユニバーサル・デザイン

五嶋正風
(本誌)

特集のはじめにユニバーサル・デザインを体現化した製品や建築の写真を並べてみた。よいデザインは心をなしませる。「今回のワークスの特集は、ものづくりがテーマか」と思われた読者の方もいるかもしれません。だが、特集テーマは表題にあるとおり、ダイバーシティだ。ユニバーサル・デザインとダイバーシティ。いつたいどうつながるのかを、特集の冒頭に少し説明したい。

胸張つて言い切れる 会社はいくつあるか

ダイバーシティとは、「雇用機会均等法委員会の定義によれば」「ジェンダー、人種、民族、年齢における違いのこと」。ではダイバーシティ・マネジメントが実現している組織とはどんな組織なのだろうか。今回の特集では、「老若男女、障害のある人ない人、外国人など、あらゆる多様な属性の人たちが、生き生きと働くことができる組織」と置いてみるとどうだろうか。胸を張つて、「ダイバー

シティを生かしている組織だ」と言い切れる会社が、いくつ存在するだろうか。

これまでワークスでは何度も言及していることだが、日本企業では大学卒業後、新卒で一括採用された、男性の正社員が組織の中核を担うと目されてきた。そこでは新卒一括採用の大卒男子正社員が「主役」とすれば、外国人も、女性も、定年を迎えた高齢者も、そして障害のある人もみな「脇役」扱いではなかつただろうか。だがこの「大卒男性正社員」モデル一辺倒では、少子高齢化が急速に進む中、近い将来組織は立ち行かなくなるのではないか。それに代わるモデルのあり方を今から考へる必要があるのではないか。ダイバーシティが日本でも注目されるようになつた原因の一端は、ここにあると考える。

次にユニバーサル・デザインに目を轉じてみよう。その提唱者は、米国ノースカロライナ州立大学の、故ロナルド・メイス氏。自身も障害のあったメイス氏がこれまでのバリアフリー概念にかわるものとして「できるだけ多くの人が利用可能であるように製品、建物、空間をデザイ



「ダイバーシ

ンすること」と定義した考え方だ。

メイス氏は、ユニバーサルデザインは

次の7原則で構成されると唱えた。

- ①誰にでも公平に利用できる
- ②使う上で柔軟性に富む
- ③簡単で直感的に利用できる
- ④必要な情報が簡単に理解できる
- ⑤単純なミスが危険につながらない
- ⑥身体的な負担がない
- ⑦接近して使える寸法や空間になつている

新しいモデルに 近づく手がかりに

これら7原則の末尾に「組織」をつけて読んでみてほしい。「主役」と、それに対する「脇役」が存在しない、あらゆる属性の人々が生き生きと働くことができる組織のあり方を考えるに当たって、なかなか含蓄のある言葉に見えてはこないだろうか。つまりダイバーシティ・マネジメントの実現している組織を考えるために、ユニバーサルデザイン的な考え方は大いに参考になるのではないかな。「大卒男性正社員」モデルに代わる、新しいモデルに近づく手がかりになるのではないかという心だ。

「ユニバーサルデザインを手がかりに、ダイバーシティの問題を解き明かせないか」。このことを念頭に置いていた大上で、特集の構成を説明したい。最初のパートは「理由」と題した。なぜ日本社会や企業では今、ダイバーシティ

への取り組みが求められているのか。ダイバーシティ・マネジメント研究、労働市場研究、男女共同参画社会の実現などさまざまな視点から研究者に語つてもらった。またP&Gと三菱商事の2社が、どういった理由や目的を持ってこの問題に取り組んでいるかを紹介する。

次のパートは「女性」だ。ダイバーシティ・マネジメントの実現に向けて、女性の観点から大きな問題となるのは「固定的なキャリア」であるということを、3人のワークス研究所研究員の研究報告と、ユニクロ、花王、帝人の事例紹介で描き出したい。

第3パートは「高齢者」。同じく2人の研究員レポートと、ダイキン工業、ジーバという2社の取り組みの紹介から、この観点から見れば「何を求めて働くのか」のギャップが問題となることを示したい。

最後のパートは「組織」だ。一人ひとりが生き生きと働ける組織、年齢や性別によってではなく、個人の能力や志向によって働き方が選択できる組織を「ユニバーサル組織」と置き、その成立、存続の4条件について、これも研究員が論じる。

この特集は、ワークス研究所の1年間の研究成果の集大成もある。読者のみなさんからの声は、次の研究テーマに突き進む推進力になる。研究员ともども批判、ご意見、ご感想をお待ちしている。

④を除き、グッドデザイン賞受賞作品。②は2001年、それ以外は2005年受賞。②は角田岳、季刊ユニバーサルデザイン提供。
④は鹿児島市交通局、季刊ユニバーサルデザイン提供。それ以外は日本産業デザイン振興会提供。



1

理由

現在、「ダイバーシティ」といえば、数値目標による女性の幹部登用や高齢者の定年延長など、法的義務や社会的責任を果たすための取り組みというのが一般的な認識ではないだろうか。だが今回取材した3人の研究者は、「ダイバーシティの本質は、多様性を組織に組み込むことで、新たな価値を作り出すことだ」という。P&Gの事例はそれを実証している。さらに、多様性の中でも大きな要素を占めるグローバル化に対応する、三菱商事の事例を紹介する。

文・構成
五嶋正風 内田美代子（本誌）

何のためのダイバーシティか 数値目標ではない、価値創出を

ビジネスの成果につながる 多様性の導入と組織変革

谷口真美氏（早稲田大学大学院商学研究科助教授）

たにぐち・まみ
早稲田大学大学院商学研究科助教授
1996年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了、博士（経営学取得）。広島大学専任講師、同助教授、広島大学大学院社会科学研究科マネジメント専攻助教授を経て、2003年より現職。著書に『ダイバーシティ・マネジメント』。



人々の多様性を認めるダイバシティ・マネジメントへの取り組みは米国で始まりました。その出発点は、1960年代の公民権運動（※1）にさかのぼります。公民権法（※2）や雇用機会均等法が整備されると、企業は法律の遵守と訴訟回避のために、有色人種や女性の採用、登用を始めたのでした。

これらの動きの背景にあったのは、「人間はみな平等である」という考え方です。そのため企業は差別を減らすこと

「人間はみな平等」から 「違ひに価値がある」へ

80年代に入ると「人間はみな平等である」から、「違ひに着目することに価値がある」「違ひがプラスになる」へと

を目的に、個人の違いを無視して等しく処遇し、数を増やすことに主眼を置きました。採用が増えても職種は多様にならず、組織の均質性保持を重視しました。（図表1・「同化」のパラダイム）

77年、ハーバード大学のロザベス・センター教授が『企業の中の男と女』とい

う本を著し、企業の中で与えられた職務や機会によって人は変化するのであり、

性別は関係ないと主張したことも、アフアーマティブ・アクション（差別是正措

置）（※3）の動きを盛んにしました。

80年代後半から90年代前半、国別の商品開発部門、マーケティング部門、販売部門などで多様な人材が登用されました。（図表1・「分離」のパラダイム）

始めるに、事業の成功につながる事例が、数多く見受けられるようになりました。ある化粧品会社では、商品開発部に登用された黒人女性が、それまで有色人種向けに1色しかなかったファンデーションを多色展開したところ、爆発的に売り上げが増えたのです。しかし多くの企業では、マイノリティや女性の登用は特

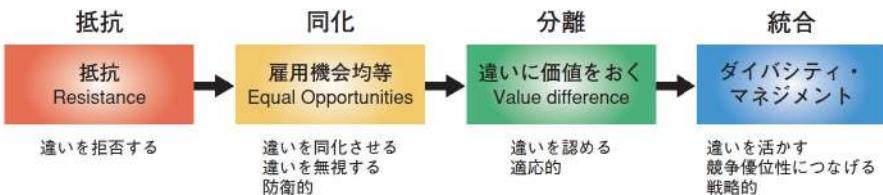
考え方が変化し始めます。きっかけは米国企業のグローバル展開でした。画一的な商品しか提供できない企業は、世界の多様な市場のニーズに対応できず競争に敗れていったのです。そこで各国の市場の特性や嗜好に合わせた商品を作らなければならないという認識が広まりました。（図表1・「分離」のパラダイム）

80年代後半から90年代前半、国別の商品開発部門、マーケティング部門、販売部門などで多様な人材が登用されました。（図表1・「分離」のパラダイム）

始めるに、事業の成功につながる事例が、数多く見受けられるようになりました。

ある化粧品会社では、商品開発部に登用された黒人女性が、それまで有色人種向けに1色しかなかったファンデーションを多色展開したところ、爆発的に売り上げが増えたのです。しかし多くの企

【図表1】ダイバーシティに対する企業行動



※1 1950年代から60年代にかけて起きた、アフリカ系アメリカ人が法の下での平等を求める運動。

※2 1964年制定。公共の場で、人種・皮膚の色、宗教などによる差別や分離を禁じたもの。この法律により、食堂やバスで「白人用」「黒人用」と座席を分けることなどが違法となった。

※3 具体的な基準や数値目標を定め、雇用や昇進の際にマイノリティや女性を有利に扱うなど、差別をなくすための措置。

もうひとつきっかけは、87年に米国労働市場には高齢者や女性、移民が急速に参入すると予想しました。また労働者の多様化に耐えうる仕組みづくりの必要性を提起し、ロジカル・シンキングやコミュニケーションスキルといった新たなスキルが重要視されるようになりました。

90年代に入ると、特に女性の活用が進み、女性の管理職比率は92年の30%から3年間で50%にまで上昇しました。この背景には、企業が戦略的な組織変革を進めるなか、女性のリーダーシップが注目されるようになつたり、サービス経済化が進み、女性のスキルを活かせるビジネスが拡大したことがあります。

「統合」のために 必要な組織変革

96年、「ハーバード・ビジネス・レビュー」に、ロビン・エリとデビッド・トマスの「ダイバーシティをマネジメントする新しいパラダイム」という論文が掲載されると大きな注目を集めます。彼らは単に法律遵守のために女性やマイノリティを登用するのではなく、同時に多様な視点を組織本体に取り込み、主要な職務を再考し、市場、製品、戦略、ミッション、組織文化、経営慣行の再

定義を伴わなければダイバーシティによる経営成果は上がらないと論じました。そして90年代後半には、「違いには価値がある」から、「違いを取り込んで組織はどう変化すべきか、より高次の組織にするには何をすべきか」に考え方があわっていきました。

大切なのは、多様性による違いを残しながら、包括的な企业文化や価値観、行動規範などを高次なものでゆるやかにつないでいくことです。グローバリゼーションが進展し、子会社や工場が世界に分散していくと多様性は高まります。が、同時に企業としての統合性も高めなければ組織はばらばらになってしまいまます。それまで、分散と統合は対立概念でしたが、分散のよさを生かしながら高次のもので統合性を持たせることができるようになつたのです。

単に多様な人材を集めただけでは、混乱が生じるだけです。そうならないためには、経営レベルから現場レベルまで多岐にわたる組織変革が必要になります。

第1に、コミュニケーションと意思決定の仕組みづくりです。違いを理解してコミュニケーションを図ることができ、また多様な意見が無視されたり排除されたりせず、意思決定システムに取り入れられる仕組みづくりが必要です。

第2に、ひとりひとりの個性を埋没させたり否定したりせず、それぞれの違いを認めながらも、上位の価値観による統合を図ることです。第3に、混乱や衝突に対応できる仕組みづくりです。価値観

世界で急速に進む ダイバーシティ

欧州では90年のシェンゲン協定（EU域内の移動時、旅券審査を廃止する）締結以降、国境を越えた人の移動が活発になり、いやとうなく多様性のマネジメントが迫られています。スペイン人の工場長がフランス人のマネジャーを管理したり、ドイツ人のチームリーダーが、イギリス人、イタリア人、ポルトガル人、ギリシア人のチームメンバーを率いたり次のことなががく多様性のマネジメントが迫られています。アジア諸国でも香港、シンガポール、台湾などを中心に、国籍を超えたマネジメントが当たり前になっています。そんななか、オーストラリア人は国外へも積極的に出て行き、アジア各国で活躍しています。対して日本では、ダイバーシティ・マネジメントを、数値目標を挙げて女性を登用したり育児休暇制度を整備する」と、すなわちマイナスをゼロにする」と（同化）だと勘違いしている企業もあります。差別はよくないと認識していても、「違う」がビジネスにとってプラスになると信じている企業は少ないのが現実です。

日本企業がダイバーシティ・マネジメントの効果に懐疑的な理由のひとつには、違いを取り込むことで生じる影響を測定していないことがあります。

個人の努力と責任の上に成り立つ豊かな社会像

坂東真理子氏

(昭和女子大学副学長・理事女性文化研究所長)

1975年に総理府に設置された婦人問題担当室に配属されて以来、私は行政の立場で女性問題に関わってきました。この間、86年に男女雇用機会均等法、99年に男女共同参画基本法案、

こうしたことをさまざまバターンについて計測しているのです。彼らが「ダイバシティ・マネジメントはビジネス上の成果に結びつく」と言うとき、多様性の導入がマーケットシェアの向上、売り上げや顧客の増加にどれだけ結びついたのかをわかって話しているのです。

ただ、ダイバシティはすべての会社、すべての部署に取り入れる必要があるわけではありません。定型的な職務に多様性を導入することは、生産性の低下や

コストの増加、従業員間の摩擦を引き起こすという調査結果が数多くあります。工場など正確かつスピーディな作業が要求される場所では、人材は同質であります。例えば、マーケティング部門にビジネスパニック系の女性を入れたとき、彼女の仕事が成果にどれだけ影響を与えたか。

他方、マーケティングと経営戦略、人事の3領域では、創造性、問題解決能力、モチベーションといった多様性で得られる成果を生かしやすいため、ダイバシティの導入は効果があります。

ダイバシティを成果に結びつけるために

ダイバシティ・マネジメントへの第一歩は、物事をステレオタイプで見ることをやめることでしょう。これまで日本企

業は、100人を3パターンぐらいに分けてマネジメントすることに慣れてきました。男性中心の世界に女性が入ってきたときは性別で区別し、外国人が入ったときは「中国人はこういうタイプ」で。これからは、100人いれば100人の違いをマネジメントしなければならないのです。そのためには、深いレベルでの価値観の共有が必要です。100通りのゴールを持たせていたら、それは会社ではありません。100人いてもゴールは共通なのです。

目指すのは、多様性の「活用」ではありません、「活用」から「ビジネスとしてのパフォーマンスを上げること」へ、発想の転換が必要なのです。

2003年に次世代育成支援対策推進法が施行され、男女共同参画に向けた取り組みが進められてきました。米国では女性解放運動が盛んになつた1970年代から、女性の登用を目的に、クオーター制(割当て制)やアファーマティブ・アクション(差別是正措置)がとされました。これらは大学の入試や採用の際に、女性や有色人種、少数民族などの割合を、数値目標を設けて人為的に増やそうとしたものです。

日本でも76年から、審議会の女性委員を10年で10%にする目標を掲げてきました。現在は女性のチャレンジ支援策の中で、「2020年までにあらゆる分野の指導的地位の30%を女性にする」期限付きの数値目標を立てています。

人材の均質性が強みとされてきた日本企業では、社外取締役制度の導入や中途社員の採用など、徐々に異質な人材を取り込む方向に動いていますが、最後の課題が女性です。女性が企業で働くようになったとはいっても、そもそも正社員という存在 자체、男性社会そのものです。女性の給与は同じ正社員でも男性の3分の2、非正社員は正社員のさ



ばんどう・まりこ
昭和女子大学 副学長・理事
女性文化研究所長
1946年生まれ。69年東京大学卒業後、総理府に入府。青少年対策本部、婦人問題担当室などを経て、初代男女共同参画室長。95年埼玉県副知事、98年ブリスベン総領事を経て2001年男女共同参画局長。04年より現職。著書に『男女共同参画社会へ』(勁草書房)、『ワークスタイル革命 日本国雇用の崩壊』(大蔵省印刷局)など多数。

男女共同参画を超えて ダイバーシティへ

私自身が描く未来社会とは、老若男女

誤解してほしくないのは、男女共同参画は、性差を問わず、すべての人が同じように働くことを目的にしているのではありませんということです。男女の差もなく同じように働くことは、短期間であれば女性にも可能でしょうが、出産も育児もするとなれば長時間労働は不可能です。女性に対する差別をなくし、地位を向上させるには、男性の変化も要求します。結局、社会全体を変えなければならぬと私は考えています。

幹部への女性登用や育児支援を進める企業は増えていますが、女性を取り巻く状況の改善はまだ十分です。夫の支援や、企業からの柔軟性のある就業条件の提示などが不可欠です。

すでに流通業では、人材が限られてきたため、首都圏を中心にパート人材を十

らに3分の2なので、男性正社員の半分以下になるのが現実です。女性の管理職比率も係長は20%に達しても課長は5%、部長は2%、全体では11%です。欧米では女性の社会進出が進むなか、「ガラスの天井」が存在すると批判されました。日本では男性中心の正社員という「本流」に入る前に大きな壁が存在するのです。

「女性だけ」から、男性、社会に視野を広げる

過渡期においては、数値目標を置いて女性の社会進出を推し進めることもある程度は必要でしょう。しかし「女性の登用」という第1段階は過ぎたと私は見ています。今は「性差を超えた個人の能力発揮」が求められている時代です。それぞれの状況に合わせて気持ちよく働き、能力を発揮できる場を与えるられるか。そこにひと工夫しなければならない第2段階に入っています。

ところが、これまで日本企業で行われてきたのは、同質性のマネジメントでした。OJT、モラル維持、暗黙知の伝達、赤提灯での後輩へのアドバイス。これらはすばらしく洗練されたシステムとして機能し、日本企業の強みを支えてきたのは事実です。

しかしこの方法は、この15年で変化を迫られています。同質性のマネジメントが機能したのは、減私奉公で、24時間戦うことも厭わない、同じ価値觀を持つ人材が揃っていたからでした。しかし、少子高齢化が進み、経済のサービス化やグローバリゼーションが進展する今日、状況は一変します。女性にさえ十分な活躍の場を提供できない日本企業が、多様な人材をマネジメントできるかと考えれば、悲観的な予想しかできませ

一個人として力をつける 社会の場への参画を

一方で、これから社会は個人の側にも責任をとることを求めてます。これまで、会社に属していれば一生が保証され、老後はお上が保障してくれるという姿勢でもみました。しかし、これからは自らスキルを磨き能力を高め、主体的に社会に参加していくことがより一層求められます。その結果は自分に戻ってくるため、ひとりひとりが生活の糧を得る能力を身につけなければならないでしょう。

何も、すべての人に働くことを強要するわけではありません。社会には企業だけでなく、家庭や地域社会、コミュニケーションなどさまざまな「場」があります。家庭の主婦なら主婦のプロになれ、地域の立派な一員となれといいたいのです。

こうした姿勢は一種緊張感や厳しさを求めるものですが、結局、それこそが個人の人生の選択肢を広げ、ひいては豊かな社会の建設にも通じるものだと考

多様な人材を生かすため 「合理」の視点から見直す

樋口 美雄氏
(慶應義塾大学商学部教授)



ひぐち・よしお
慶應義塾大学商学部教授
1952年生まれ。慶應義塾大学
大学院商学研究科博士課程修了。
コロンビア大学経済学部
客員研究员、一橋大学経済研究所
客員教授などを経て現職。
著書に『雇用と失業の経済学』
(日本経済新聞社)、「人事経済学」
(生産性出版)など多数。

日本が農業などの第一次産業を中心だった頃は、男女が同じように働くのが自然なことでした。その後、事業を営む家庭が増え、夫は自営業主、妻がその家族従業者となり、「妻が夫を支える」形に変化します。そして、男女の役割変化を決定づけたのが、会社勤務の普及でした。職場と自宅の距離が広がり、時間的な制約が強まつたこともあり、「男性は外で働き、女性は家庭を守る」という構図が一般的になつたのです。

75年まで低下し続けた 日本女性の就業比率

戦後、欧米諸国では女性の社会進出が進み、女性の就業比率は上昇していましたが、日本では対照的にその比率は低下しました。女性の家族従業者が大幅に減少し、その分を女性の雇用者が補いきれなかつたためです。家族従業者の減少が下げ止まる1975年まで女性の就業比率は低下し続け、それ以後ようやく増加し始めるのです。(図表1)

日本の産業が、重厚長大型から知識集約型へと移り変わるなか、1980

年代後半から第二次産業の就業者数が減少し始めました。第一次産業(建設業、製造業、鉱業)の就業者は男性が中心です。そのため、産業全体の就業者数の減少は、男性就業者数の減少を意味しました。特にバブル崩壊後、公共事業により地方における雇用の受け皿が作られましたが、90年代中ごろから財政再建を目指して公共事業が抑制されました。

たため、建設業を中心に雇用が縮小しました。

逆に就業者を増やしたのが、第三次産業です。なかでも医療や介護といった女性の就業者が多い個人サービス業を中心雇用が拡大しました。

90年代後半に起きた 労働市場の転換

その結果、97年から98年にかけて、日本の労働市場は転換期を迎えます。それまで増加し続けてきた男性就業者数が初めて減少に転じるとともに、低水準で推移してきた男性の失業率が上昇し、女性の失業率を上回る逆転現象が起きたのです。確かに、70年代後半にも失業率が上がりましたが、これはオイルショックという特殊要因によるものです。(図表2)

金融機関やメーカーで大規模な人員削減が実施されたこと、人件費の固定費化を回避しようとパートや派遣社員の利用が増加したこと、女性の就業比率を結果的に高めました。

女性、高齢者、外国人が 労働市場に参入

また家庭でも、夫の所得が伸び悩むようになると妻も働くを得なくなります。一度家庭の外で働く自由を知った女性たちが、専業主婦には戻らないといった心理も女性の就業比率の増加に影響しているでしょう。

このように、現在の日本の産業構造

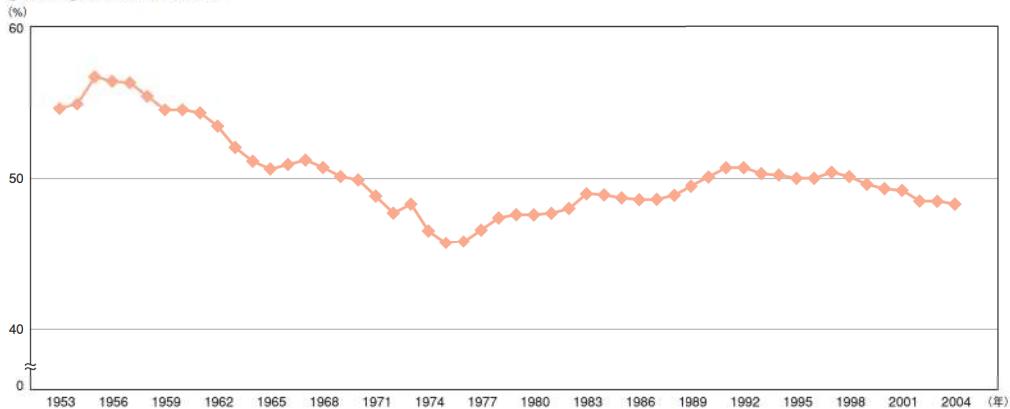
そのものが男女ともに働くことを要請しています。さらに少子高齢化で労働力が減少しますので、高齢者や外国人の活用も視野に入れる必要があります。

また、これまでの日本企業ではスペシャリストよりジエネラリストが重視されてきましたが、今後は専門知識や高度な技術を持つプロフェッショナルをもつと育成し、活用していくかなければなりません。

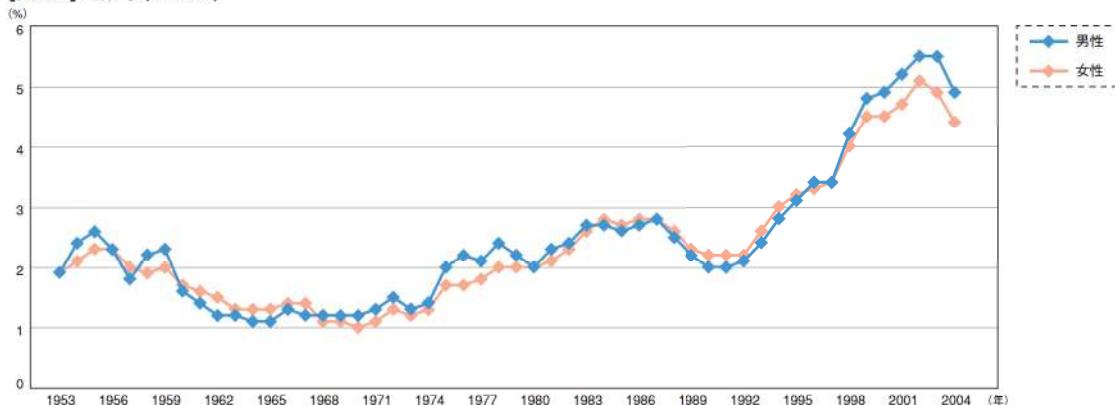
ここで問われるのは、多様な人材をどうマネジメントするかということです。

これまでの日本企業の採用は、例えば100メートル走、マラソン、ハイジャンプの種目ごとに得意な人を探るべきところを、それら3つに平均して優れた力を発揮する十種競技の選手を採用してきました。しかも長い期間勤めてくれて、勤務地も勤務時間も無理がきく人材となれば、対象は新卒男性に絞られます。さらに採用後は年齢を軸にした雇用管理を行い、給与は仕事や成果に対しても「人」に対する支払い、同

[図表1]女性の就業比率



[図表2]失業率(男女別)



合理性を必要としなかつた 日本企業のマネジメント

その結果、同じ価値観を持つ人が集まるようになります。物事は「あらん」の呼吸で進んでいきます。明解な説明がなくとも、「当然こうだよな」の一言で議論は片付いたものでした。

一方、人種をはじめ、多様な属性や価値観を持つ人材を抱える米国では状況が異なります。新しいルールを決めたら、その存在理由と仕組みを説明し、全員に了解してもらわなければなりません。株主も含め、そのとき必要なのは、異なる価値観を持つ人すべてを説得できる合理的な理屈です。それは金銭だけでなく、働くとするやる気にも密接に関連したものです。日本のように、制度の仕組みを明解に説明せず、「文化」や「価値観」の共有で足りるとしていたら、異なる価値観を持つ人は“かや”の外に置かれてしまうからです。

平均値よりも個人差に着目すべき時代

女性よりも男性重視という従来の日本での雇用慣行には、それなりの説得力がありました。経済学の用語で「統計的差別理論」といいますが、男性と女性の勤続年数を平均値を見て、長いほうの男性を中心に採用するという判断は、

じタイプの人材に育てていきました。

コストの面で合理的だったからです。しかし、男女差よりも個人の差が大きくなれば、平均値での判断に合理性はなくなります。

今、日本企業で進行中の「人材の多様化」は、年齢や性別、人種、雇用形態によるさまざまな「格差」に、すべての人が納得できるような合理性があるのかを問うものになります。給与格差がある限り、「人」に対して給料を支払っては問題になってしまいます。給与格差ではなく、「同一価値労働・同一賃金」ではない限り、同一価値労働・同一賃金は不可能です。成果主義を見直すならば、ここを見逃してはいけません。

合理性から制度を見直す

近年、景気は回復基調にあります。これは大規模なリストラや非正社員化による人件費の削減によってもたらされたと見るべきでしょう。しかし、これ以上は無理です。今の日本はコスト削減ではなく、新たな付加価値を増す方向で成長しなければならないのです。

そこでは、多様な人材ひとりひとりの存在を認め、能力を高め、発揮することのできる環境を整えていくことが競争力の向上といった視点からも重要です。これまでの制度、慣行、組織を、すべての人が納得しモチベーションを上げられるかどうか、そして個人が能力を発揮しやすい環境を作っていくことが合理性という視点から見直すことが必要です。

多様性は「課題」ではなく 活かされるべき「強み」



P&Gファーム・イースト・インク
ヒューマンリソースズ(人事統括本部)ダイバーシティ担当マネージャー 北尾真理子氏

現在、世界80カ国に拠点を置き、160カ国で商品を販売するプロクター・アンド・ギャンブル(P&G)社。全世界で約14万人の社員が働く同社は、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む先進企業のひとつとされている。

同社のダイバーシティへの取り組みには約45年の歴史があり、それはまさしく先に見た、早稲田大学の谷口真美助教授のいう同化、分離、統合のパラダイム変化の過程をたどっている。

きっかけは1960年代に起きた公民権運動だった。当時、同社の売り上げは20億ドルと現在の約25分の1に過ぎず、主要市場は米国であった。P&Gファーム・イースト・インクのダイバーシティ担当マネージャーの北尾真理子氏は次のように語る。

「当時の社員は白人男性が中心でした。公民権運動の広がりを受けて、アフリカ系アメリカ人の登用を始めたものの、政府の指導下、義務として行っているという意識が強かつたことでしょう」

70年代に入ると欧米、日本市場への進出が始まり、売り上げは40億ドルと倍増した。女性総合職や有色人種の採用を開始したが、目的は「法律の遵守に

現在、世界80カ国に拠点を置き、160カ国で商品を販売するプロクター・アンド・ギャンブル(P&G)社。全世界で約14万人の社員が働く同社は、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む先進企業のひとつとされている。

同社のダイバーシティへの取り組みには約45年の歴史があり、それはまさしく先に見た、早稲田大学の谷口真美助教授のいう同化、分離、統合のパラダイム変化の過程をたどっている。

そして迎えた80年代は同社にとっての過渡期だった。ビジネスを世界に広げ、M&Aも積極的に実施し、売り上げも110億ドルに達していた。海外市场の拡張、他企業の買収に伴い異質な文化に接するなかで、ダイバーシティの重要性が増したのである。このとき「分離」の意識が強まっている。

同時期、黒人の上級管理職や中南米系女性マネージャーが初めて誕生し、女性やヒスピニック系社員、その他の多様性に基づく複数の「ネットワークグループ」が誕生した。ネットワークグループとは、問題意識とともに持つ社員が集つた、言わば職場内自主サークルであり、現在でも積極的に活動している。勉強会を開催し、時には経営層に問題を提起していく。会社から公式に認定され、プロジェクトとして予算がつくこともある。

90年代になると同社のグローバル展開は加速し、売り上げは300億ドル

による訴訟回避」の側面が強く、まずは「同化」の段階から始まったといえる。

そして迎えた80年代は同社にとっての過渡期だった。ビジネスを世界に広げ、M&Aも積極的に実施し、売り上げも110億ドルに達していた。海外市场の拡張、他企業の買収に伴い異質な文化に接するなかで、ダイバーシティの重要性が増したのである。このとき「分離」の意識が強まっている。

そこで重要なのは、ダイバーシティと有色人種などの「マイノリティ」から、「すべての個人」へと移ったことである。

そして1999年、同社はダイバーシティを経営戦略の一環と位置づける。

その後CEOに就任した、A.G.ラフラー氏の下、グローバルでの経営戦略の一部としてダイバーシティが組み込まれたのだ。2002年にはグローバルダイバーシティオフィスを新設、世界各地の拠点にダイバーシティマネージャーを配置した。自社開発され1992年から

にまで拡大。女性や非アングロサクソンの副社長も誕生した。

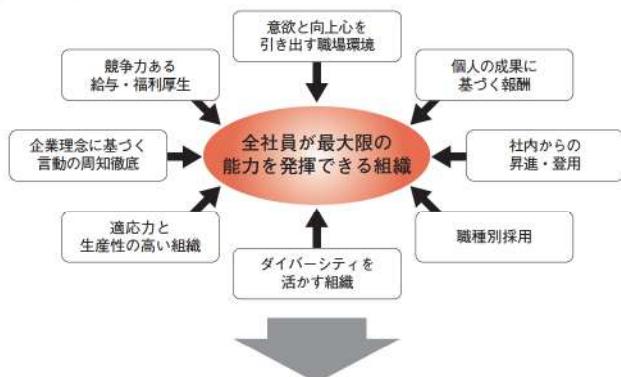
45年の取り組みを経て ダイバーシティが戦略に

P&G ファーム・イースト・インク

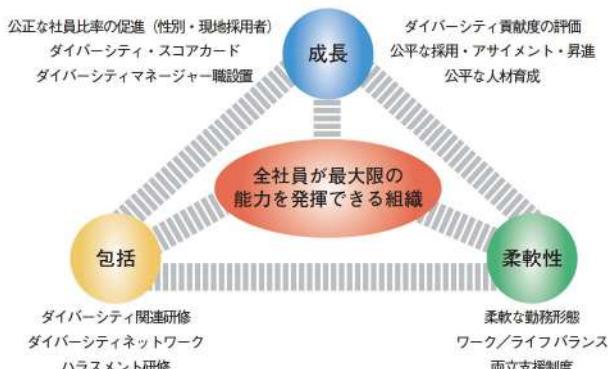
- 事業内容：洗濯洗浄関連製品・紙製品・医療部外品・化粧品・食品などの研究開発、販売、輸出入
- 本社所在地：神戸市東灘区
- 設立年：1973年、P&Gサンホームとして日本での営業を開始
- 従業員数：4600人(2005年6月現在、関連会社も含む)
- 売上高(グローバル)：567億米ドル(2005年6月期)

世界各地で展開されていた「ウイメン・サポートティング・ウイメン(女性が女性

[図表1]
①P&Gの人材育成システム



②P&Gのダイバーシティ・マネジメント戦略



出典:P&Gファー・イースト・インクの提供

を支援する」という名称の女性対象の研修は、「ビープル・サポートティング・ビープル（すべての人がすべての人を支援する）」と名称を変え、男女共学のスタイルになった。

人材育成システムに組み込まれた多様性

同社のダイバーシティ・マネジメントの特徴は、経営戦略に組み込んでいることに加えて、人材マネジメントの一部になっていることである。

コンピテンシーのひとつにダイバーシティの尊重があり、採用から評価、報酬、昇進まで一貫して反映される。評価で

は、ポストが上位に行くほどダイバーシティへの貢献度合いが報酬に反映される比率も高まる。ここで貢献とは、メンターになる、社内でさまざまな勉強会の講師を務めるといった、社員が日常の努力でできることを含んでいる。

さ

らにダイバーシティ研修は新入社員をはじめ、全社員の受講が必須である。先の「ビープル・サポートティング・ビープル」は就業日、3日間の合宿形式で実施され、初めて会った人同士が心の深いところでわり合えるよう、自己紹介をして話し合いをするところから始まる。「自分の考え方や経験を語り合い、互いに共有することで改めて自分を深く見直し、自分も事実とは異なる固定観念を依然として持つていてることに改めて気づかれるのです」（北尾氏）

また全社員が最大限の能力を発揮できるよう、ダイバーシティの意識の浸透と、福利厚生制度や職場環境の整備といった制度やカルチャーやの醸成などをうまく組み合わせていくことにも配慮している。（図表1）

すべての人を考え制度の設計をする

もうひとつの特徴は、ダイバーシティ・マネジメントが一部の人のためのものではないということである。同社においてダイバーシティの基準は、「個人」である。そのため女性のためだけにという視点で制度を設計することはない。

「全員が持てる力を最大限に發揮するためには何が必要かを考えれば、子供を持つた女性だけでなく、男性にも、独身女性にも必要なものがあるとわかります。多様な社員のニーズを満たすための支援の一部として、フレキシブルワークアワー制度（一部職種を除く全社員対象）、産前産後休暇や育児・介護休業休暇制度があると捉えています」（北尾氏）

この全社員を尊重する姿勢の背景にあるのは、同社の企業方針、価値観、理念（Purpose・Values・Principles：PVP）である。なかでも理念の第一に「すべての個人を尊重します」とあり、同社には創業以来、継続的に個人を尊重する風土が築かれてきたといえる。

同社では、PVPをすべての行動と判断の基準とし、会社と社員、上司と部下はPVPを基礎として信頼関係を築いている。そのため個々人の違いを尊重しても、組織としてはばらばらになるとなく成果を出せるのだ。

外資系だからダイバーシティ・マネジメントに取り組めるのだろう、女性向けの製品を多く扱う消費財メーカーだからダイバーシティのメリットがあるのだろう、と受け取られることは大変残念だと北尾氏は話す。

「私たちとはどのような組織にもあってはまる普遍の原則だと思います。ダイバーシティは、解決されるべき問題ではなく、活かされるべき強みです。その取り組みの道に終わりはありません」（北尾

三菱商事

ビジネスモデル変容で高まる 外国人社員プロ化への期待



国際人材開発
チームリーダー
松田豊弘氏

三菱商事の人材グローバル化への本格的対応の始まりは、1994年にさかのぼる。この年同社は、社長直轄の国際人材開発室を新設。カナダ人を室長に迎え、主に現地法人や支社、駐在事務所で採用された外国人社員の能力開発を担当した。96年からはインター・ナショナルスタッフ、ナショナルコアスタッフなどの呼称で選抜した人材の活用プログラムも始めた。「現地法人や支社のリーダーとなるため能力、スキルを高めよう」という外国人社員側の意識は高まつたが、日本から派遣される本社社員の意識やマネジメント能力についていかなかつた」と、同社の国際人材開発チームリーダー、松田豊弘氏は当時を振り返る。

東京出向から戻ると 辞める人が続出した

いくらではリーダーを目指せといつても、現地法人や支店、駐在事務所などの責任者は、ほぼ全員が本社から来た日本人。待遇も日本の大手商社の現地法人や支社には負けない水準は意識されていたが、「アジア地域でも英

語力のある社員の採用は、欧米の多国籍企業が競合となる。それに対し必ずしも競争力のある水準ではなかつた。外国人社員に明確なキャリアプランを示せなかつたことも大きな問題だつた。より広い視野を持つて仕事をしてもらおうと、年間10数人規模で外国人社員を東京の本社に異動・出向させてきたが、その多くが帰国後に退職したといふ。「出向から戻つた後、現地で再び同じ仕事を復帰させていたのがよくなかつた。どのようにキャリアを形成してもらうか、そのため会社が何をすべきかが明確でなかつたのです」(松田氏)

ところで、なぜ三菱商事は現地採用の外国人社員をより高度なマネジャーやプロフェッショナルに育成しようとしているのだろうか。その底流には総合商社のビジネスモデルの大きな変化がある。松田氏はこの点を、図表1の人材ポートフォリオ概念図で説明する。縦軸はビジネスの場が多国間にまたがるグローバルなものか、ひとつ国内に収まる

三菱商事株式会社

- 事業内容：総合商社
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：1950年
- 従業員数（連結）：51064人（2005年4月現在）
- 売上高（連結）：17兆1327億4000万円（2004年度）

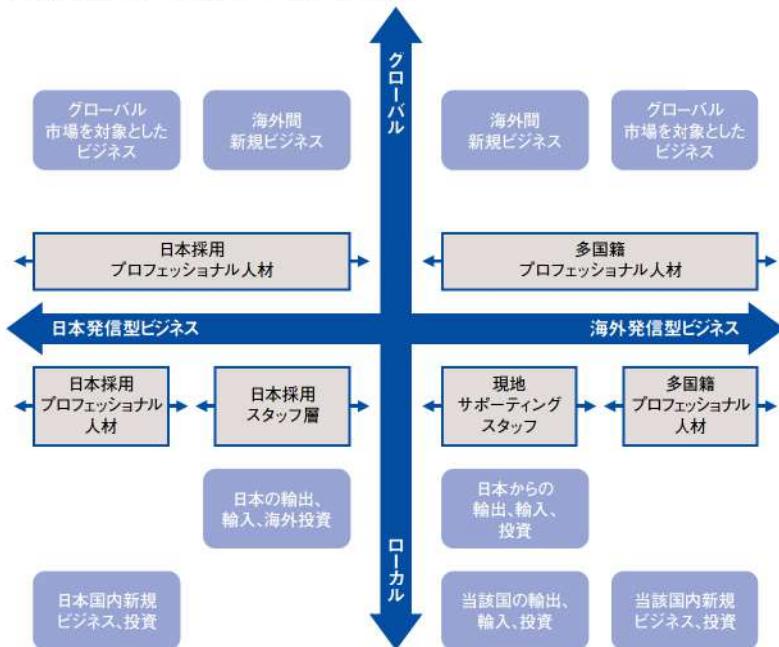
大きな意味を持つ 外国人の能力開発

左下の象限は、例えばローソン（日本国内のコンビニ事業）への投資が挙げられる。左上は日本の重電メーカーが開発した各種プラントを、中国に売り込むといったケースだ。注目すべきは図の右側だ。右上の象限は欧州のメーカーが開発したプラント類を、三菱商事が中国に売り込むような場合。そして右下は中国国内のコンビニ事業に、三菱商事が投資するようなケースだ。

三菱商事に限らず日本の総合商社は、これまでどちらかといえば左側の2象限得意としてきた。だが今後の持続的な成長を考えれば、右側の2象限でのビジネス展開が求められる。そうなると現地の事情をよく知る外国人社員が、これまで以上に重要な役割を占めるというわけだ。「三菱商事の海外連結企業には、約2万人の外国人社員がいる。彼らの能力開発と活用が、今後約5～10年間に極めて大きな意味を持つてきます」(松田氏)

これまでの苦い経験も踏まえ、同社は外国人社員の待遇や人材開発で新しい取り組みを始めている。テストケースとして先行する「中国プロフェッショナル

【図表1】総合商社の人材ポートフォリオ概念図



出典：三菱商事提供資料を元に編集部で作成

日本語を翻訳し 経営情報を発信

日本企業が外国に進出する際、必ずぶつかるのが言葉の壁だ。同社でも高い業績を上げている外国人社員たちに「より活躍するために何が足りないか」とインタビューで質問したところ、返ってきたのは「経営情報が足りない」という答えだった。中期経営計画や本部やビジネスユニット(BU)の戦略情報な

る。具体的には、基本年俸は当該職種の採用競合企業が100社あつたとして、そのうちの25位に位置する水準に設定。これに加えて、仕事の成果に応じたボーナスが加算される。キャリアプラン明示の面も配慮されている。「認定後3年間から5年間くらいのスパンで期待している役割や身につけるべき能力やスキル、研修についてごろ参加してもらうか、帰国後のポジションはどうなるかなどを関係者間で合意します」。こうした外国人社員の選抜育成プログラムが、すでに欧州、アジア、南米などでスタートを切っている。「本社の日本人には定期的amenteーションがあり、会社の指示に従って仕事に励めば、ひとりでに将来も開けてきた。だからキャリアプランの明示もあまり求められなかつたのです。ですが同じ手法を中国やアジアに輸出するのは困難。彼らの意欲を保ち、当社で働き続けてもらうことも難しい」(松田氏)

このように人材グローバル化への対応を進めてきた同社だが、松田氏は「欧米企業のダイバーシティ施策は一部しか参考にならなかつた。会社のなりたち、背景にある歴史や文化が大きく違うからではないでしょうか」と言う。「だからこそ今人材グローバル化を進めている日本企業同士が情報を交換し、知恵を出し合う必要があると考へています」

欧州は多くの国が陸続きでひしめき合い、昔から国境を越えた人々の交流が絶えずなされてきた。米国も多様な国から移民を受け入れ、国家を形づくってきた歴史を持っている。一方日本はといえば、それら欧米諸国と比べると、多彩な外国人と交流したり、生活とともにしたりという経験は乏しいといわざるを得ない。こうした前提の違いを考えると、欧米で发展してきたダイバーシティの考え方、日本企業にそのまま通用するとは考えにくい。松田氏が呼びかけるように、日本オリジナルの考え方を模索していく必要があるだろう。

この制度は「中国市场において、三菱商事本社から派遣された社員の機能を凌駕し得る中国人社員の育成」を目的に、2002年にスタートした。初年度は対象者を会社が指名したが、次年度からは公募も併用した。これまでに約30人が全中国で選抜された。契約は1年ごとに見直しがあるが、3年間が1クールとなっている。

報酬は職務評価をベースに、職務の市場価値と成果主義によって決定され

ているため、日本語に弱い外国人社員は理解できなかつた。そこで国際人材開発チームが主要な経営情報を英語に翻訳、社内データベースに公開している。「当社の競争力の源は日本語で作られた英知にある。社内公用語は日本語を捨てて英語にするというのでは、欧米企業には勝てません。日本語によるコアコンピタンスに、英語によるそれをいかに近づけるかがカギです」(松田氏)



2

女性

キャリアをもつと柔軟に考え 組織と個人が歩み寄るには

「今の仕事を続けながら、育児も両立させる自信がない」。職業キャリアを中断する理由をこう語る女性が多い。それは仕方のないことなのだろうか。「〇歳くらいには、こういうキャリアを積むのもの」という固定観念を外して組織と個人が歩み寄れば、キャリア中断をやむなく選択する人は減るのではないか。3人の研究報告と3社の事例を紹介する。

なぜ増えない女性管理職 「二大理由」は本当なのか

企業は女性の管理職が増えない「二大理由」に「必要な形式的要件をクリアしていない」と「必要な能力を持つていない」をよく挙げる。形式的用件に「だわる」とどんな意味があるのか、本当に能力がないことが理由なのか。女性リーダー3人への

インタビューなどをもとに、二大理由に疑問を呈する。

石原直子（ワーカス研究所研究員）

集団の中に、女性の姿を見ることは稀である。

管理職だけでなく、管理職候補の女性の数についても事情はさほど変わらない。ある企業では、女性管理職を増やすために、女性候補者に向けた社内セミナーを実施してきたが、3年も継続すると受講該当者がみあたらなくなつた。来年はセミナー開催を見送るつもりだという。

残念な話だが、これが現時点での日本企業の実情である。

改めて見ると、日本企業には女性の管理職が本当に少ない。2004年時点で、企業管理職に占める女性比率は、係長相当職で11・0%、課長相当職で5・0%、部長相当職で2・7%と、10%をかるうじて超えてるのは、初級管理職だけである（内閣府「平成17年

版男女共同参画白書）。これは、諸外国と比べてもかなり見劣りのする数字だ。例えば、米国では管理職全体に占める女性比率は46%、イギリスでは33%、スウェーデンでは30%。日本以外で10%に満たない先進国は、韓国の5・9%だけである（国連開発計画「人間開発報告書2005」）。

日本に女性管理職が増えない理由とは

なぜ、日本では女性の管理職が少ないのでだろうか。ここに、二つの調査結果がある（図表1、2）。どちらも企業に対し、女性管理職が増えない理由をたずねたものだ。目を引くのは、勤続年数やラインの経験など、管理職に必要な形式的要件を

母親でも奥さんでもない 自分をほめられる快感

橋本真由美氏

(ブックオフコーポレーション常務取締役)

「40歳まで、専業主婦の鑑のような存在でした。帰りの遅い子供を、家の前に立って待っているような」短大卒業後、病院の栄養士だった橋本氏は、24歳で結婚を機に東京郊外へ。以後、専業主婦を続けてきた。地元近くでパートの仕事を始めたのが41歳。折込みチラシの「誰にもできる」という言葉にひかれ、ブックオフ1号店の開店スタッフとして働きに出ることになる。

2号店店長に就任

「『母親』でも『奥さん』でもない、『橋本真由美』として一生懸命頑張つたら、『おかげでこんなにきれいな棚が作れた』とほめられる。その快感を知ってしまった」古書店の新業態を生み出すことになるブックオフの船出に立ち会つたことが、その後の橋本氏の人生を変える。2号店では開店時から店長を任せられた。なぜパートにそんな大役が命じられたのか聞くと、「人がいなかつたのが最大の理由だと思いますが、差があったとすれば周りの人が『パートなんだか

らそこまでやることないわよ』と帰り支度を始めるとき、「もう少しやればもっと売れる棚になる」思いっきり棚を直したい」と思つ自分がいた点でしようか。社長の目には「このおばさんちょっとやる気あるな」と映つたのでしょうか」と答えた。

苦しい経験が糧に

2号店立ち上げでは、苦しい経験もした。「自分は」生懸命なのに、スタッフは全然ついてくれなかつた。売り上げが伸びず、ある日社長に「残念だけど閉店しよう」と言わされました。店に戻り、つらく悔しくて、隠れて泣いていたら、パートの子に気づかれた。「このお店はもうなくなっちゃうよ」と事情を話すと、その子が初めて絶対、お店をつぶさない。俺たちに任せます」と。その後の橋本氏は、「自分は

何をするかが重要だと、初めて気づきました」2号店を繁盛店に育て上げた後、橋本氏は現場を最も知る人物として、なくてはならない存在になつていく。94年に取締役へ昇進。今は直営店だけでなく、フランチャイズオーナーやその会社の社員の指導に当たる。「全く違う商品を売つていた人たちが明日から古本を売れ」と言われる。10円で仕入れて1000円で売る小さな商売に、最初は激しい拒絶反応を示します。でも、あ

の手この手でやる気を引き出していく。「みなさんを雇つているオーナーが、なぜブックオフに加盟したと思ひますか。業績上げ、会社を立て直してみなさんにお給料を渡すためじゃないですか」と生々しい話もします。研修で彼らが涙を見せたら本気になつた証拠。安心して現場に送り出せます」と。その後の橋本氏は、「自分は

クリアしていないとする回答と、女性が
判断力・企画力・折衝力、あるいは部下を指導する力などの、管理職に必要な形式的な能力を持つていないとする回答であ

る。

まず女性の管理職比率が増えない二大理由のひとつ、「管理職に必要な形式的要件をクリアしていない」に対して、

疑問を呈したい。

筆者はこの1年で約30人の女性リーダーに対するインタビュー調査を実施した。その中には、男性正社員型の一般的なキャリアパターン（新卒入社後ブランクなしで働き続け、勤続年数とともに職位が上昇する）を踏襲せずとも、ブランクの後に得た仕事で急成長を体験し、リーダーとなつた人も少なからず存在す



ブックオフコーポレーション常務取締役の橋本真由美氏、京都きもの友禅専務取締役の小川三穂子氏、TFPコンサルティンググループ常務取締役の布施麻記子氏は、それぞれ41歳、37歳、33歳で、今の会社に入社した。

入社前は3人とも専業主婦で、専業主婦歴はそれぞれ17年、13年、11年。希施氏は、最後の3年間は資格取得のために専門学校に通学）。一般的には仕事を見つけることすらなかなか困難だろうと思われる、長い「ブランク」である。入社時の仕事とその後のキャリアは三者三様だ。橋本氏は会社の立ち上げ期にパートで入社し、売り場づくりと顧客接点を経験する。2号店の店長を任せられた時点でもパート待遇のままだつた。社員になつてからは店舗に立つだけでなく、教育システムの構築や新業態の立ち上げなどの現場改革を担つてきた。小川氏も入社時はパート。彼女の場合は事務からスタートしたが、販売に向した時点で社員になり、その後は営業

へ。以来一貫して営業部門の責任者を務め、現在は営業本部長として、販売職・営業職の頂点に立つ。

布施氏は税理士の資格を生かすため

会計・税理士事務所での仕事を得た。入社2年目からは税務だけでなく、ファイナンシャル・プランナーという新分野をバイオニアとして切り開き、保険や年金に関するエキスパートでもある。

3人のキャリアアップに共通する的是、入社前の経験や勤続年数、雇用形態に関係なく、誠実な仕事ぶりと高い実績を認められ、よりチャレンジングな仕事を任されている点だ。いずれの場合も、トップの意思決定が重要なきづかけになっている。彼女たちの働きぶりを間近に見たそれぞれのトップが、新しい活躍の場を与えることを決断したのだ。

部下についてこさせるには 実績を見せるしかなかつた

小川三穂子氏

(京都きもの友禅専務取締役)

「よく普通の主婦パートで始めました。当時はまだ30人しかいない小さな会社でした。でも、銀行でのお客様の現金を扱う仕事を通じて責任感だけは強くなっていました。だから、ここでも与えられた仕事を一生懸命やろうと努力していたと思います」。高校卒業後、銀行の窓口で働いていた小川氏は、23歳で結婚退職。東京で専業主婦として暮らし始める。末子の小学校入学と夫の両親との同居を機に、家事を義母に手伝つてもらい、手の空いた時間で気楽に働くつもりで、呉服販売の京都きもの友禅にパートとして入社。37歳の入社当時は、銀行員の経験を買われて店舗事務に配属された。

社長に勧められて

小川氏の働きぶりを間近で見ていたのが、創業者で社長の河端繁氏(現会長)。3年後に社長から「販売の仕事をやってみないか」と声がかかった。最初は尻込みしたが、「せっかく呉服屋に入つたんだから販売をやつたほうが面白いよ」「これからは女性の時

代だよ」という社長の言葉に動かされた。20年以上前の当時から、社長は「小さな会社が優秀な人材を確保するには、女性を活かすしかない」とよく語っていた。

来店客に店頭で着物を販売するその仕事によく慣れた1年半後、いきなり千葉県柏市の新店舗の店長に任命される。7人の部下は全員男性で、初の女性上司を相手にしなかつたという。「よその店に研修に行かせてくれ」と言われ、悔しい思いもしましたが、部下についてこさせるには実績を見せるしかない。最初は部下と一緒にお客様を訪問していましたが、同じ一線上に立とうと、私もひとりで営業に出ました。営業経験は全くなかつた上に、当時はまだ無名だった同社の商品は値段以上の価値があることをどう理解してもららうかに頭を悩ませる日々が続く。「成人式を迎えるお嬢さんがいる家庭には、5、6社の呉服屋が営業に来ます。印象づけるために、大島や紬の、上等の着物を着て、車を運転して訪問しました」

「1回会つただけで信用を得るには、どんなことがあります」とある。人を生かすところがある。「人の上に立つ人は、人を生かす人でなくてはならないと思います。自分が一番できると思つていては、知らず知らずの部下の頭を押さえることになりかねません。ひとりひとりをどう成長させるかが、一番大切。私もようやく、人を育てるのが楽しくなつてきました」



企画一的の人材像に頼る 企業が直面するリスク

これを見ると、管理職への登用に当たつて形式的要件に縛られることに、どんな意味があるのかと問いたくなる。登用において勤続年数や異動回数などの形式的要件を定めるのは、それらの要件も、本音で語りかけるところから真の人間関係は築けるのです」

会社の成長とともに小川氏の仕事の範囲も広がった。91年には取締役に就任、専務となり今は営業部門統括を担当し、社員教育に全力を傾げる。「押し付け販売はしない」「お客様の立場に立つて考える」という同社の販売スタイルは、小川氏が経験の中で強く実感した「誠実であれ」という教訓から導き出されているようだ。

多くの社員と接する中で確信していることがある。「人の上に立つ人は、人を生かす人でなくてはならないと思います。自分が一番できると思つていては、知らず知らずの部下の頭を押さえることになりかねません。ひとりひとりをどう成長させるかが、一番大切なキャリアパターンを踏襲していく時代にキャリアパターンを踏襲していく時代には、能力をそのような形で判断することにも、それなりの妥当性があつただろ。だが企画一的キャリアパターンを前提にした人材マネジメント手法は、今となっては女性だけでなく、すべての人の最大限の能力発揮を阻害する原因になりかねない。

どのような経歴の人材であろうとその人の持つ能力を正しく見極め、能力と実績に応じたポジションと権限を与える

主婦の視点を持つことが すいぶん営業の役に立つた

布施麻記子氏
(FPコンサルティンググループ 常務取締役)

大手重機メーカーのO.Lを経て結婚退職し、29歳までは平日の昼間にカルチャーセンターへ通う専業主婦だった。そんな布施氏がなぜ税理士資格を目指したのか。「ずっと働き続けるつもりなんて最初はなかったんです。専業主婦にも飽きて資格でも取ろうかと調べてみたら、数字を使う栄養士か税理士がいいかなと。栄養士はお料理の実技があるんですね。お金を払って家の外でもお料理するなんてと思った。それで税理士。数学は昔から好きでした」

税理士の専門学校に通い3年で試験に合格するが、そのときもまだ働く必要もいた。だが税理士は資格保持者として認められるために2年間の実務経験を要求される。そこで山田淳一郎事務所(現税理士法人山田&パートナーズ)に入所した。「仕事を始めたら、少しでも能力を上げたいと思うようになつて。ボスが与える課題を必死にこなし、時間もエネルギーもほとんど仕事に割いていた。会社の成長に合わせて、自分も成長してきた感じです」入社翌年の89年、山田所長が東京ファイ

ナンシャルプランナーズという会社を設立した。日本ではファインシャル・プランナー(FP)の存在すらほとんど知られていないかった時代だ。会社は設立したが誰を対象にどんなビジネスを開拓するかは見えず。専業主婦にも飽きて資格でも取ろうかと調べてみたら、数字を使う栄養士か

目の前がバッと開けた

「FPとしてコンサルティング会社を経営する女性にお会いした。それで目の前がぱっと開けました。税金だけでなく、保険や年金も含めて人の相談に乗るという、FPの仕事の可能性を生き生きと語る彼女を見たとして認められたために2年間の実務経験を要求される。そこで山田淳一郎事務所(現税理士法人山田&パートナーズ)に入所した。「仕事を始めたら、少しでも能力を上げたいと思うようになつて。ボスが与える課題を必死にこなし、時間もエネルギーもほとんど仕事に割いていた。会社の成長に合わせて、自分も成長してきた感じです」入社翌年の89年、山田所長が東京ファイ



戸惑いながら 手探りで前进

定層を、同じ経験や同じ感覚しか持たない人材で固めた組織は、環境変化に對して脆弱になる。しかも変化のスピードとインパクトは日ごとに増しているのが現実だ。

形式的にではなく、実務上ラインの経験が欠かせない、と考えるのならば、そのような配置を実施すればよい。女性であるからといって、ラインや現場は不向きと言えなくともいいのである。

昔から変わらない。O.L時代、週末に上司が「明日、出張前に会社に寄つて資料を作つてから行く」と言うのを聞き、「資料を作らなければいけない」と思つた。資料を作らなければいけない。そこで戸惑ふん役に立ちました。窓口や顧客接点の人たちが身につけるべき知識について、顧客を説得しやすかつた

人の役に立つことに喜びを感じる性質は、昔から変わらない。O.L時代、週末に上司が「明日、出張前に会社に寄つて資料を作つてから行く」と言うのを聞き、「資料を作らなければいけない」と思つた。資料を作らなければいけない。そこで戸惑ふん役に立ちました。窓口や顧客接点の人たちが身につけるべき知識について、顧客を説得しやすかつた

書かもしません

グループ傘下の別会社で代表取締役も務める今、責任者として組織の成長のため次に何をすべきか、自ら課題設定できるようトップにしか女性のさらなる活用は進められないといつてのではない。部下の働きぶりと実績をつぶさに見つかる立場の

こと、それをテンポよく実施することは、多様な人材を抱える企業にとって必須の要件になりつつある。

画一的な人材像やキャリアパターン

を前提とした人材マネジメントが抱えるリスクはそれだけではない。多様な人生を背負った多様な人材の経験や知恵をいかしきれず、マネジャー以上の意思決

女性のキャリア形成における ライフ・イベントの影響

女性の場合、正規社員、非正規社員など就業形態の変化とライフ・イベント、とりわけ出産・育児の間には密接な関係がありそうだ。子供の有無やキャリアのブランクがどのようにキャリア形成に影響するかを「ワーキングパーソン調査」やインタビューから考察する。

徳永英子（ワークス研究所研究員）

企業は女性が希望しないからという理由で、ますます女性を管理職にしたがらない。この不毛なマイナススパイアルをそろそろ終わりにするためには、企業の意識改革ももちろん必要だが、一方で、女性たち自身も、あえてチャレンジする

姿勢をもつと身につけたほうがよい。

布施氏は自らを振り返りながら、こんなアドバイスをくれた。

「女性のほうが、曲がり角の先に何があるかわかるまでは、一歩を踏み出せないという気持ちが強いのかもしれません

などを指すキャリア、家庭や企業慣習などの環境要因まで視野に入れて総合的に立体制的に分析する必要がある問題だが、本稿ではキャリアの中でも就業形態の変遷に着目し、分析を試みた。

前述の調査からは、「正規のみ（ずっと正規社員として働いている）」「正規→非正規」「正規→非正規→正規」「非正規のみ（ずっと非正規社員として働いている）」「非正規→正規」「非正規→正規→正規→非正規」の6パターンのキャリアパスに類型化できた（図1参照）。この6パターン以外の「その他」には、業務委託やフリーランスなど雇用以外で働いたケースなどが含まれるが、働き方などが大きく異なるため分析からは外した。また比較対象として男性のデータも見えた。

正規社員、パート・アルバイトといった非正規社員など女性の就業形態は多様だ。さまざまな岐路に直面しながら、女性のキャリアも形成されていく。ワークス研究所の「ワーキングパーソン調査」（※）のデータから就業形態の変遷をたどり、加えてインタビュー等によって、出産・育児などのライフ・イベントと女性のキャリア形成過程の関係を考察した。本来なら結婚・出産・育児など各ライフ・イベントと、同一社内外の異動・職種転換・就業条件の変化・転職

員を継続し続けているのは4割にとどまる。女性は「非正規」を経由する変遷が多く見られた。男性は定年までのようないきなりキャリアを積むか長期的に考えやすいが、ライフ・イベントの影響を受けやすい女性は、相対的に短期的にキャリアを考え、再設計する必要があるから、このような差が生じているのではないかと見ている。女性の人生を考えると、結婚や出産などのライフ・イベントの影響は重大だ。これらと就業形態の変遷がどのように関係しているのか、データをさらに詳しく見よう。

女性の就業形態の変化に大きな影響を与えるライフ・イベントのうち、今回の分析では出産に注目してみた。出産・育児を機に働き方を変化させる話はよく聞かれるからだ。

6パターンのキャリアパスの中で、現在正規社員で働いている割合を子供の有無で見たところ、子供がいる女性は45・0%を占める（「正規」「正規→非正規→正規」「非正規→正規」の合計）。ところが子供がない女性では、正規社

[図表1]就業形態の変遷6パターンの分布

	30代男性 N=1437	30代女性 N=562	30代女性 N=562			有意差検定	
			子供あり N=331		子供なし N=231		
			あり N=207	なし N=48			
正規のみ	77.3%	41.3%	31.7%	19.8%	16.7%	55.0% **	
正規→非正規	3.0%	24.2%	31.1%	40.1%	33.3%	14.3% **	
正規→非正規→正規	3.6%	10.0%	8.8%	12.6%	2.1%	11.7% **	
非正規のみ	1.8%	6.0%	6.3%	3.9%	12.5%	5.6%	
非正規→正規	6.2%	4.6%	4.5%	2.9%	10.4%	4.8%	
非正規→正規→非正規	0.1%	1.1%	1.5%	1.4%	4.2%	0.4%	
その他	8.0%	12.8%	16.0%	19.3%	20.8%	8.2%	

※非正規は、契約社員、パートタイマー、アルバイト、派遣

※転職経験者のみ

** p<.01で有意

員率は71・5%となり、男性の正規社員率87・1%にかなり近づいている。これは女性が出産・育児を機に働き方を見直した結果が表れていると見ていいだろ。次に6パターンのキャリアパスを、子供の「なし」と「あり」で比べて見たところ、「正規」は「子供あり」31・7%に対し「子供なし」55・0%、「正規→非正規」は「子供あり」31・1%に対し「子供なし」14・3%と、「正規→正規→非正規」の2パターンで大きな差が見られた。

こうしたシェアの違いが見られるのは、子供がいる場合、家事・育児などの負担が女性へ重くのしかかり、就業条件を変えざるを得ない状況に直面するからではないだろうか。このデータを裏付けるように、子供を育てながら働く女性からは「子供がいなかつたときのような働き方はできない」「時短勤務などの諸制度があっても、上司や同僚の取得への理解が得られにくい」といった声がよく聞かれる。会社が育児支援策など諸制度を整備しても、男性を含めた従業員の意識や行動の改革なくしては、有名無実になりかねないだろう。

次に、子供がいる女性を対象に、キャリアプランクの有無でどこに差が見られるか注目した。それは「正規→非正規→正規」パターンだ。「プランクあり」が12・6%を占めるのに対し、「プランクなし」は2・1%しかいない。ここでいうキャリアプランクとは、転

職などで就業形態を変える合間に、転職先探しや、就学、家事・育児、介護などの理由で3カ月以上の空白期間があることを指す。調査ではプランク期間の内容までは聞いていないが、子供がある可能性は高いだろう。

このキャリアパス（＝子供あり・キャリアプランクあり・「正規→非正規→正規」）の女性は、インタビュー等から、次のような経緯が多く見られる。正規社員で働いた後、育児などに専念するために退職。子育てが一段落したところで再就職を考えるが、家事・育児と仕事を両立するため、パートタイマーなどの非正規社員として働く。その後、正規社員に登用されたり、正規社員として他社転職したりするというパターンだ。石原研究員の女性リーダー研究に登場する3人のうち2人も、このパターンだ（15~17ページ参照）。

仕事の一線から離れ、キャリアに長いプランクがあると、再就職が難しくなるといわれる。だが子育てを経験した女性は、女性リーダーのケースを見ても、一概に仕事能力が低いとはいえない。家事・育児に追われるなかで時間配分などマルチタスクをこなす能力が身につく場合もあるし、母親の視点、専業主婦の視点を持つことが、仕事の幅を広げる場合もある。このような能力を持つ女性を、再び戦力として積極的に活用する仕組みや運営が企業には求められるだろう。

男性は、意識としては家事・育児への参加を拒否していないのだが、実態としては、負担は女性に集中している。男女共同参画の進む北欧では、家庭内労働のうち男性が約3割を担っているが、日本では1割にも満たない。

企業では育児支援などの仕組みを急速に充実させてきてはいるが、「意識」が変わらないと、その実効性には疑問が残る。男女の性差による仕事と家庭の分業という既成概念から脱皮し、一人ひとりの仕事と家庭のバランス（それは男性でも女性でも）を柔軟に設計できる社会・企業が実現すべきであり、「女性活

意識はあっても行動が伴わない

内閣府発表の「男女共同参画に関する調査」（平成16年11月）では、女性の就業について、「子供ができるまでは職業を持つ方がよい」や「子供ができるまで質問をしている。その結果を見る」と、「子供ができるまでもずっと職業を続ける方がよい」などの選択肢で質問をしている。その結果を見ることが多い。その他の選択肢の割合でも、男女間で意識の差はほとんど見られない。

また、未就業児童がいる男性への、子育てに対する優先度の調査結果を見ると、仕事と家事・育児を同等に重視したいと希望しているが、現実は仕事重視にならざるを得ず、希望と現実のギャップは顕著だ。

企業では育児支援などの仕組みを急速に充実させてきてはいるが、「意識」が変わらないと、その実効性には疑問が残る。男女の性差による仕事と家庭の分業という既成概念から脱皮し、一人ひとりの仕事と家庭のバランス（それは男

用“女性の支援”といった視点だけでは、その実現は困難だ。

*ワーキングバーソン調査は、ワークス研究所が2

専業主婦106人に聞いた 「なぜ私たちには働かないか」

子育て中の専業主婦がなぜ働かないのか。それは本人の意志なのか、それとも就労をしにくくする何かがあるのか、また、どういう条件でなら働いてもいいと思っているのか……。未就学児童を子育て中の専業主婦106人への聞き取り調査を中心に考察する。

渡邊圭子（ワークス研究所研究員）

今回の調査では、対象者の約半数、48%の人が妊娠前はフルタイム（非正規雇用を含む）で働いていたが、妊娠・出産を機に辞めていた。なかには自分の意志で就労を継続しなかった人もいるが、「つわりがひどくて」「残業がきつい」「妊婦が働くよくな環境ではなかった」「出張が多くた」「小さい会社で申し訳なくて自分から辞めた」「戻っても違う部署になるので」など、自分の意志というよりは辞めざるを得ない事情があつたと話す人が数多くいた。また「産後すぐ復帰したが残業ができず辞めさせられ

た」「育休後保育園が見つからず辞めた」と、一旦復帰したが、やむなく退職したという人もいた。こうして専業主婦となつた人たちの多くが、職業キャリアからは事実上完全に切り離されてしまつていたのだ。では出産を終え、現在は子育てが生活の中心となつている彼女たちの就労意向は、どのようなものだろうか。

専業主婦の48%が 「すぐにでも働きたい」

今回の調査では、48%の人人が「すぐにでも働きたい」と回答した。また、いつも働きたい人が2割、全く働くことを考えていない人が3割を占めた。すぐにも働きたいと答えた人は、さらに3つのタイプに分かれれる。1つめはフルタイムで働きたい人で、11%がフルタイムで働くことを希望していた。2つめのタイプが「在宅・内職・自営」の希望者で9%。そして3つめのタイプは「曜日×時間」という条件を求める人だが、27%を占める人たちが「週に3日か4日」などの日数と「10時から15時まで」といった勤務時間の希望の掛け合せ

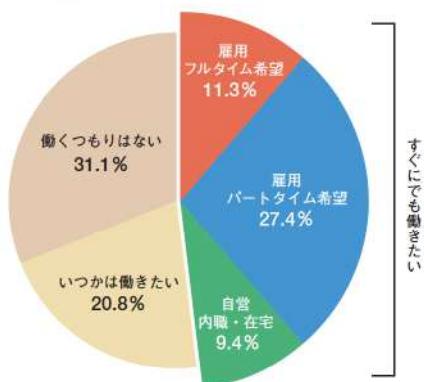
000年から2年に1度のペースで実施している。調査の目的は働く人々の実態と意識を明らかにすること。2004年の調査では首都圏で働く5800人を対象とした。正社員・派遣・パート・アルバイトなど多様な雇用形態と、性別を問わず幅広

い年齢の働く人たちを網羅している。
※インタビューの概要
子供を持つ女性で、再就職を希望する人や、現在就業中の人に6回のグループインタビューを実施。計約40人の話を聞いた。

で条件を伝えた。具体的な声としては「子供の成長も見守つてみたい」「(在園時間が保育園に比べると短い)幼稚園に通わせながら対応できる範囲で働きたい」「保育園に入れて働くほど自分のキャリア優先で考えていない」「働いてもいいが家庭生活のベースを乱さないでほしい」と夫に言われた、また「小遣い稼ぎのため」「扶養の範囲内で」などといつた声も聞かれた。

さて、こうした子育て中の主婦が働くには、3つの阻害要因が挙げられる。第1は保育環境。就職活動のために保育園に預けようとしても、いまだに全国で2万3000人が待機児童（平成17年4月現在）として保育園の入所がかなわずにいる。また待機者の中でも、求職者は優先順位が低い。かといって、民間の託児所に預けようにも近くになかつたり、料金が高かつたりで、ハローワークや職業訓練に行くのもままならない状況になつてしまつ。今回のアンケートでも、子育てで困っていることとして「再就職のための活動ができない」と答えた人が55%、必要としている支援として「就職支援」を挙げた人が38%いた。

【図表1】専業主婦の就業意向



夫の協力、最初から「あきらめている」も

第3は「在宅（近隣）」「日数」「時間」という専業主婦が求めるような条件に合った職がないため、需要と供給がマッチングしないということだ。

夫のいる家庭では、妻が働くことを選択するには相当な負担を覚悟する必要があるだろう。

第3は「在宅（近隣）」「日数」「時間」という専業主婦が求めるような条件に合った職がないため、需要と供給がマッチングしないということだ。

また「子供が小学生になつたら働きたい」という人も約1割いたが、小学生であれば学童保育の問題がある。こちらも1万1000人（平成17年5月現在）の待機児童を抱え、さらには学童保育施設のマンモス化も問題になっている。

第2は夫の家事育児への関わり方である。夫に望むことの第1位は、「健康に気をつけてほしい」54%、2位は「自分のことは自分でやってほしい」42%、以下「休日の育児」と「早く帰ってきてほしい」が38%であった。またフリーランスで24%の人が「平日の家事・育児は夫に期待していない」と答え、「それよりもせめて自分の洋服や食器は自分で片付けてほしい」と続けた。というのも、夫の帰宅時間を聞いたところ、21時以降と答えた人が7割を占め、21時以降の半分近くが、23時以降に帰宅している。平日に家事も育児も、さらには自分の身の回りのことすら期待できない夫のいる家庭では、妻が働くことを選択するには相当な負担を覚悟する必要があるだろう。

一方で、新しい働き方・仕組みを作り出す必要があると考える。企業内に週に3日、1日5時間」という仕事を、どうすれば創出できるかということだ。夏休みや春休みなど子供の長期休業中

これら3つの阻害要因のどれが大き

な影響を及ぼすかは、希望する3つの働き方のタイプによって異なる。フルタイムで働きたい人は、職のマッチング以前に保育環境や夫の協力が重要となつてくる。在宅や曜日×時間の掛け合わせを希望する場合は、夫の協力は最初からあきらめていることが多い。また子供はできれば保育園に預けたいが、それが無理なら幼稚園の在園時間内でも可能な仕事を求めるため、そういった条件の職があるかどうかというマッチングの問題が重要になってくる。在宅で働きたい人では保育園に預けることを望まない場合もあるから、より職のマッチングが重要になってくる。

だが、「週に3日か4日、勤務時間は5時間」といった仕事は、ほとんど存在しないというのが現実だ。まずは、勤務時間や日数、勤務場所を柔軟化するフレキシブル・ワークの実現が急務だろう。すでに、日本でも先進企業がさまざまな取り組みを実行しているが、「育児休業・短時間勤務・在宅勤務」などの施策が用意され、妊娠・出産時に出産後の働き方について相談できる制度を導入している企業がもつと増えなければ、妊娠・出産を機にやむなく退職を選択する女性は減らないだろう。

一方で、新しい働き方・仕組みを作り出す必要があると考える。企業内に週に3日、1日5時間」という仕事を、どうすれば創出できるかということだ。夏休みや春休みなど子供の長期休業中

※専業主婦の育児支援や託児についてのアンケート・インタビュー調査
2005年10～11月に実施。対象は、首都圏に住む、23～42歳の未就学児童のいる主婦106名。アンケートを事前に配布し、回収時に10～15分の聞き取りインタビューを実施した。学歴の分布は大卒・短大卒65%、専門学校卒14%、高卒19%、中卒2%。夫の職業は87%が正社員だった。

には働けないという主婦の事情に合わせて、その期間は大学生などの労働力を組み合わせるといった工夫や、限られた時間を有効に使うため通勤は近距離にしたいという要望に応えるため、地域密着ビジネスの中で職場を開拓し、ジョブローテーションを組むことが必要となる。また、在宅で働くことを希望する主婦が多いことから、主婦を対象とした在宅ワーク向けアウトソーシング事業にも注目すべきだろう。

企業事例③

ユニークロ

店長にも週休2日と時短を 職務革命で女性を活性化

「女性プロジェクトがなければ、結婚は実現していかなかったかもしれない」。去年4月、学生時代からつきあつてきただ男性と入籍をした、広島市の紙屋町サンモール店店長、合澤のぞみ氏はこう語る。

理由の第一はプロジェクトによる8時間労働と週2日休めることの実現だ。合澤氏は全国で5人しかいない、女性スーパー店長のひとり。実績も上げてはきたが、以前は開店前出勤、閉店後退社をほぼ毎日続けていた。だが現在は8時15分出社、午後5時45分退社のペースをほぼ守っている。土日や祝日も必要なときは休めるようになつた。「今年2月に2人の出身地、福岡で披露宴をしました。週2日休めるから結婚準備がスムーズに進められた。エステにも通えました」。夕食も合澤氏が作り、2人一緒に食べているという。

理由の第2は、2年前、現在の夫である彼氏が働く広島に異動がかなつたことだ。「店長たるもの異動の理由に結婚を挙げるなんて」という空気が以前はあつた。彼氏の近くに住み、異動では結婚生活も配慮してもらえるようになつて、ようやく結婚後の生活が具体的に

描けるようになりました」

2001年入社、国分寺エル店店長の佐々木彩氏も、女性プロジェクトの影響は大きかつたと語る。「会社に入った頃は、仕事は続けたいけど店長は体力勝負だし、結婚したら別の仕事に転職するだろうなと思っていた。今はずっとこの会社でキャリアを積んでいく決意を固めました」。

女性店長の厳しい声 「配慮するのは甘えだ」

女性店長の働き方やキャリア意識に大きな変化をもたらしている、ユニクロの「女性プロジェクト」発足は2004年3月のこと。女性店長の離職率の高さに対策を打ち出そうと、女性店長6人を含む8人が集まつた。冒頭の会議で女性店長から飛び出したのは「完全実力主義の会社で、女性だけに配慮するのは甘えだ」「同じ仕事で女性だけ時

こうして8時間労働でも、週2日休みでも店長業務を可能にするための見直しが始まつた。「8時間労働で週2日休むことが店長の唯一正しい働き方だとは思わない」と越川氏は言う。だが子供を保育園に預け、午後7時には迎えに行く必要があり、土日は家庭生活を優先となれば、8時間労働、土日休みは譲れない一線となる。「二線を守りながら売り上げも維持し、店長の責任も果たせる仕組みが本当にできるのかを模索しました」。

まずは店長業務を洗い出し、ロジックツリーにまとめて優先順位をつけた。また店長代行者が、店の規模や売り上げ

短をするなら、対象者のランクは格下げすべき」といった厳しい意見だった。

株式会社ユニクロ

- 事業内容：カジュアルブランド『ユニクロ』を提供する製造小売業（SPA）
- 本社所在地：山口県山口市
- 設立年：1974年
- 従業員数（単体）：1733人（2005年11月現在）
- 売上高（連結）：3653億円（2005年8月期）

女性キャリア推進室リーダー
田中雅子氏国分寺エル店長
佐々木彩氏紙屋町サンモール店長
合澤のぞみ氏

環境づくりを進めた女性プロジェクト。2年目は「意識」の問題に取り組んでいる。男性が結婚や出産、育児を理由に転職することは珍しいが、女性はそうではなく、男性よりもキャリアの選択肢が多いといえる。一方で環境が整った結果、男女が対等な条件で働く環境づくりを進めた女性プロジェクト。

2年目のテーマは キャリア意識向上

男性店長にも効果はある。女性プロジェクトの成果を男性にもお手て分けし、理解者を増やすことが有効だとわかりました（越川氏）。この手法は女性向けのキャリア研修でも活用されることになる。

店舗運営を安定化させる仕組みなので、店舗運営を安定化させる仕組みなので、店舗運営を安定化させる仕組みなので、店舗運営を安定化させる仕組みなので、

店舗運営を安定化させる仕組みなので、店舗運営を安定化させる仕組みなので、店舗運営を安定化させる仕組みなので、店舗運営を安定化させる仕組みなので、

店舗運営を安定化させる仕組みなので、店舗運営を安定化させる仕組みなので、店舗運営を安定化させる仕組みなので、店舗運営を安定化させる仕組みなので、

女性の活性化について、劇的な改革が進行しているユニクロ。そこには同社のトップ、柳井正会長兼社長の「意識変革」も大きく影響しているようだ。店铺サイドの「女性プロジェクト」と同様に、本部サイドの女性活性化を担当する女性キャリア推進室リーダー、田中雅子

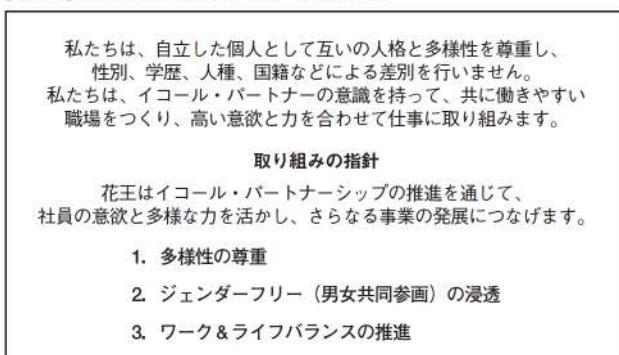
氏の働きかけが柳井氏の「意識変革」に一役買ってきた。

田中氏は2004年3月、外資系メイドーからユニクロに転職してきた。女性向けの水着や下着などの商品企画会議でも、女性の姿がほとんど見えないことに違和感があった。「これでは女性の消費者の気持ちがつかめない。会社がつぶれてしまうかもしれない」。危機感を持った田中氏は、柳井氏ら経営陣に女性の登用や支援を訴えたが、返ってきたのは「当社は完全実力主義だから、そんなものは必要ない」という答だった。

柳井氏はその後も女性の同志を募りながら、「何百回と」女性の活性化の必要な努力もあつて2004年12月、ついに女性キャリア推進室の発足にこぎつけた。柳井氏は去年10月、ファーストリティーリングが主催する第一回ビジネスフォーラムで、「Girls Be Ambitious!」と題し講演した。そこで柳井氏はこう語っている「人材活用の観点から「女性のキャリア」への関心が高まっています。当社でも積極的に女性活用に取り組んでおり、少しずつ成果が見えてきているところです」。こ

うしたトップの変化は、経営陣、マネジヤーたちに大きな影響を与えていた。トップと現場、双方からの取り組みが、劇的な改革にさらなる拍車をかけているのだろう。

[図表1]花王のイコール・パートナーシップ宣言



花王は2001年、同社のダイバーシティ推進の拠点として「イコール・パートナーシップ（EPS）宣言」を発した。宣言の小冊子は、花王グループの全従業員、17000人に配布された。「イコール・パートナーであるのは会社と従業員の関係にとどまりません。取引先や顧客など、ステークホルダーすべてトイコール・パートナーシップを結ぼうという意味が込められています」。同社の材開発グループEPS推進室長、長坂広子氏は説明する。

宣言で口火を切ったEPS推進活動は、その重点分野を「女性」「ライフスタイル」「障害者」「外国人」に設定。これららの分野について採用、配置、育成、登用などの人材活用面、制度・システム面、意識・風土啓発面から施策を検討、実施していく。「人材活用面はどこまで登用や配置が進んでいるか部門ごとに事情が違うため、各部門による施策の検討と実行を中心に進めました。一方で意識・風土の改革に向けた啓発や、ワークライフバランスを実現するための制度づくりなどは全社課題として分科会が担当しました」（長坂氏）

同社は1978年に女性の総合職採用を始め、育児休業法施行に4年先立つ89年に育児休業制度を整備するなど「女性活用先進企業」のひとつに挙げられる。同社の正社員6903人のうち、勤続10年以上は約3分の2、既婚者はほぼ半数で、3割が子供を持っている。こうした状況もあって、男性と女性の間におけるイコール・パートナーシップのあり方の模索は、EPS推進活動の中でも焦点となつた。2002年に実施された仕事と育児両立制度の改革が、どんな取り組みだったかを見てみよう。

同社の育児休業制度では現在、生まれた子が1歳の誕生日を迎えた後の4月末まで休業できる。原則として休業はこれまで休業できる。原則として休業のために、休業中は代替要員を置かないこととなつている。同社の育児休業取得率は、2004年で90%。休業後の復帰率は100%だ。2002年時

同社は1978年に女性の総合職採用を始め、育児休業法施行に4年先立つ89年に育児休業制度を整備するなど「女性活用先進企業」のひとつに挙げられる。同社の正社員6903人のうち、勤続10年以上は約3分の2、既婚者はほぼ半数で、3割が子供を持っている。こうした状況もあって、男性と女性の間におけるイコール・パートナーシップのあり方の模索は、EPS推進活動の中でも焦点となつた。2002年に実施された仕事と育児両立制度の改革が、どんな取り組みだったかを見てみよう。

同社の育児休業制度では現在、生まれた子が1歳の誕生日を迎えた後の4月末まで休業できる。原則として休業はこれまで休業できる。原則として休業のために、休業中は代替要員を置かないこととなつている。同社の育児休業取得率は、2004年で90%。休業後の復帰率は100%だ。2002年時

花王

企業事例④

**男女はイコール・パートナー
8割が満足する育児休業とは**

花王は2001年、同社のダイバーシティ推進の拠点として「イコール・パートナーシップ（EPS）宣言」を発した。宣言の小冊子は、花王グループの全従業員、17000人に配布された。

花王株式会社

●事業内容：パーソナルケア製品・化粧品・洗剤・サニタリー・ヘルスケア製品等の家庭用製品、食品・各種工業用製品の製造・販売
 ●本社所在地：東京都中央区
 ●設立年：1940年
 ●従業員数（連結）：19143人（2005年3月現在）
 ●売上高（連結）：9368億円（2005年3月期）

**活用されている制度
それ故に生じる摩擦**

点の従業員500人以上の企業の取得率と復帰率はそれぞれ77%、92%（厚生労働省女性雇用管理基本調査）で、花王の制度がいかに活用されているかがわかる。「女性が育児休業をとり、必ず復帰するのが当たり前となつて、新たな課題が浮上してきていたのです」（長坂氏）

部門長へのヒアリングや社員意識アンケートからわかつたのは、同社の育児休業制度の二大原則「元の職場に復帰、代替要員を置かない」が現場に生んでいる摩擦だった。「代替要員を置かない」といつても、現実に休業で抜けた人の担当業務をどうカバーするのか、女性も出産前後の状況によつては、必ずしも原職復帰を望んでいない場合もある。負担の大きさから二大原則の廃止を訴える部門もありました」。二大原則を廃止するか否かは論議を呼んだが、結局この原則は維持された。「二大原則は、多様性の尊重、個の力の發揮という花王ウェイに則った会社の姿勢、心が示されたもの。だから、これは動かさないという意思決定がなされたのです」（長坂氏）

こうして休業取得者に対する、休業前後の面談制度がスタートした。休業月前までに、本人と上司、部門ごとに指名されているキャリアコーディネーター

企業事例⑤

帝人

女性管理職を3倍に 育児との両立支援も



人材開発グループ
EPS推進室長
長坂広子氏

ーの3者で実施される。一定の書式に記入する形で、出産後のキャリアをどうしていくのかを考えてもう。「出産後は家庭と仕事のバランスをとりたい、なるべく早く元の仕事に戻り、キャリアの中止を少なくしたいなど希望はさまざま。ここで考えをまとめてもらい、会社や上司がどうキャリア開発をサポートできるかも示していきます」(長坂氏)

復職前にも同じ3者による面談を実施する。長期間職場を離れれば、元い

帝人では、グループの女性管理職を2006年までに60名に増やすという目標を設定している。2002年時点では20名。現状の3倍という目標実現のために、2003年からは「女性幹部育成プログラムWIND」をスタートさせた。毎年15人程度の候補者たちを、グループ各社の社長推薦に基づいて集める。

「社内にロールモデルが少ない現状では、女性たち自身が、自分は管理職と

して事業責任を担う人材になるという自覚を持てないことも多い。社長推薦は『あなたたちに期待しています』というメッセージです。期待を明確にすることで、女性たちの意識に働きかけたいのです」。帝人グループの女性活用関連施策の企画立案と運用を担当する黒瀬友

帝人グループ

- 事業内容：合成繊維・化成品・医薬品などの製造・販売
- 本社所在地：大阪市中央区
- 設立年：1918年
- 従業員数（グループ連結）：約18960人（2005年3月末現在）
- 売上高（グループ連結）：9084億円（2005年3月期）

佳子氏は語る。

WINDは参加者各自の中期的キャリアプランを作成することから始まる。この場には、各候補者の上司である部長も出席する。有能な女性ほど、現任部署で重宝されて上司が手放したがらないものだが、いざ役職につけようとなると今度は、経験の幅が狭いことがネックになることが多い。そこで、将来管理職として活躍するためには、今後どんな部署でどんな経験を積む必要があるかを考えてもらい、計画に落とし込む。上司を同席させるのは、各人のプランを理解し、育成にコミットしてもらうためだ。「必ずしも描いたキャリアプラン通りに異動する必要はありません。ですが人事権を持つ部長のコミットメントがあれば、異動の代わりにどうその人のキャリアアップを支援するかなど、代替案を考

た部署が統廃合されたり、上司がかわつたりもする。また社員の側も「早く復帰するつもりだったが、子供が病弱なため仕事の負担を軽くしたい」など休業前とは状況が変わることもありうる。そうした変化も含めて、どういう形で復帰するかを話し合い、3者で合意する場になるという。

2004年に実施された従業員アンケートでは、子供を持つ女性社員の8割以上が、同社は出産・育児と仕事を

両立しやすいと評価した。長い職業人生を考えれば、女性が出産・育児に専念しなければならない時期はごく短い。女性の立場に立った、手間ひまを惜しまない育児休業制度を整備することで、花王の女性社員はより長期間、その能力を伸ばし、發揮することが可能になるだろう。「イコール・パートナーシップ」は、やはり会社と個人双方に利益をもたらすものなのだ。

まとめ 「時間」からの解放が必要だ

工代将章（本誌編集長）

人事管理には二つの「時間」がある。一つは「就業時間」。この点では近年、労働へのインパクト（残業時間からアウトプット）成果へと焦点が変わってきている。だが現実は「期待成果を出したから、月末まで休む」では周囲が困る。せめて就業時間中は会社に居てほしいといふ。

いうのが会社の本音だろう。

もう一つは「プロモーション年数」。入社後社内の各グレードを上っていくが、これも「飛び級」「しばらく休職」といわれるとき会社は困ってしまう。「勤続何年で課長という標準形にプラス、マイナスアルファの範囲での管理が前提。つまり、人事管理では標準時間に合わせてほしいというのが伝統的人事部門の本音なのだ。

ところが成果主義の本質は、基準を「社内」ではなく、「顧客」や「マーケット」など外部に持つことであり、社内



帝人知的財産センター
商標グループマネジャー
荒俣智子氏



帝人クリエイティブスタッフ
女性活躍推進室長
黒瀬友佳子氏

ネットワークと 視野の広がりを

えてもらうといった配慮も期待できま

す」（黒瀬氏）

プログラム一期生だった荒俣智子氏は、「参加しなければ、社内で同じような立場にいる女性たちにも知り合えませんでした。また、社外で活躍する女性たちにインタビューする機会がありました。女性たちの姿を見られたのは、精神的な財産です。ロールモデルは社外の方でもいいんですよね」と振り返る。

同プログラムのメンター制度による恩恵も、荒俣氏は語った。「私のメンターは法務室長の男性でした」。法務室長は

キャリアアップ支援と ワークライフ両立支援

「女性の幹部登用は、会社全体の風土

法務室の視点では、意味するところが全く異なるということに気づかされました」。プログラム終了後の2004年、荒俣氏は知的財産センター商標グループでマネジャーに昇格した。

最初の面談で、荒俣氏が入社以来、知的財産センターから出たことがないことを知ると、「仕事の幅を広げるべきだ」と荒俣氏の上司にかけあって、3カ月間、週4日半日ずつ、法務室の仕事を担当するように計らった。「同じ知的財産に関する案件でも、知財センターの視点と法務室の視点では、意味するところが全く異なるということに気づかされました」。プログラム終了後の2004年、荒俣氏は知的財産センター商標グループでマネジャーに昇格した。

同社が取り組むのは女性の幹部育成だけではない。黒瀬氏はいう。「幹部育成と、育児と仕事両立支援。2つを両輪で実施することが重要です。そうすれば女性の二極分化が起こるだけですから。育児か仕事かという選択を迫るのではなく、どちらの楽しさも享受でき、何歳からでもスタートできる会社にしていきたい。次の目標は男性も含めたワークライフバランスの実現です」

や意識を変えるために欠かせない施策です。もちろん管理職登用に当たり「下駄履かせる」ようなポジティブ・アクションは必要ないと思いますが、同じ能力の候補者が2人いるなら女性を登用していきたい。現在、女性管理職の数は47名になりました」（黒瀬氏）

の時計に合わすことはあまり意味がない。人事管理の運用自体、矛盾を抱えているのだ。

女性活用の問題もまた然り。標準的な勤務時間や年次管理から離れ、一人ひとりの意思と期待値で職務役割を柔軟に設定し、成果と報酬を決められるなら、十分活躍の場はある。それは、単に女性活用だけでなく、従業員全体の活用につながる問題である。時間管理型のHRMから、働き手の意思とパフォーマンスを尊重する、眞の成果主義への進化が必要だ。



3

高齢者

「仕事に求める価値」を見極めて 画一的な働き方を脱する

高齢者は働くことに何を求めているのか。彼らの思いにどう報いていけばよいのか。まだまだ、思い込みや先入観に支配されてはいないだろうか。2人の研究員が、高齢者の思いを満たす就労のあり方と、就業価値観の変化を明らかにする。あわせて2社の事例もお届けしたい。

「再雇用」一本槍でいいのか 4つの就労タイプの提案

働き続ける高齢者23人へのインタビューを分析することで、「無理なく」「役に立つ」という、彼らが就労に求める2大必須条件が導き出された。定年後の働き方の大半が「再雇用」という現状では、この2大条件に応え切ることは難しいのではないか。

彼らの思いを満たす4つの働き方を提案する

福島さやか（ワーカーズ研究所研究員）

によれば、雇用確保措置をすでに導入した、または導入見込み企業は、97・9%に達している。また雇用確保措置の内容を見ると、継続雇用制度が93・6%と圧倒的多数で（※1）、ほとんど

の企業は、継続雇用によって高齢者を処遇している。

継続雇用には定年で一度退職した後に再び雇用する「再雇用」と、定年制を適用せずに勤務を続けさせる「勤務延長」の2タイプがあるが、継続雇用制度を実施する企業の79・4%が「再雇用」で、「勤務延長」を実施する企業は10・5%にとどまっている（※2）。身分としては「嘱託社員」が71・7%と圧倒

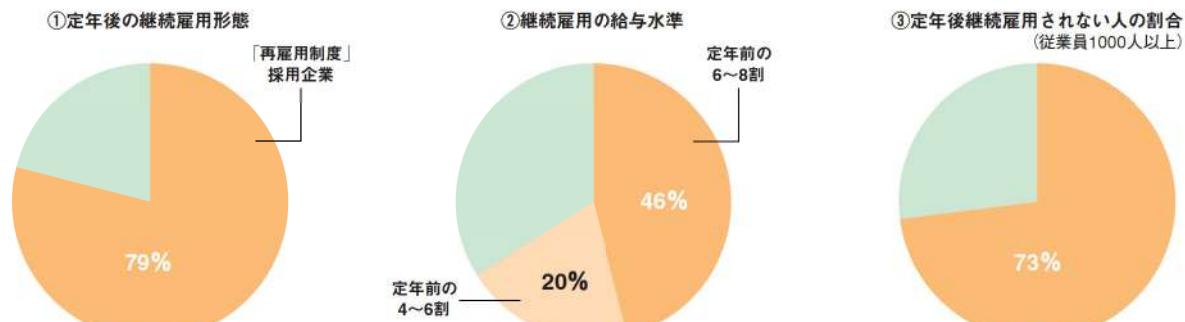
どんなニーズが 満たされないのか

して、定年前とほぼ同水準の労働時間で働きながら、給与は定年前の6～8割程度で働くというのが一般的だといえる。

2006年4月から、定年年齢の引き上げや再雇用、定年制度の廃止など65歳までの雇用確保措置を企業に義務づける改正高年齢者雇用安定法が施行された。現在多くの企業で、改正高年齢法に対応する取り組みが進められている。厚生労働省の従業員300人以上の企業約1200社を対象とした調査

ところでは、継続雇用制度などを導入している企業で実際に雇用される者は、定年退職者全体の1～3割程度に留まる場合が多い（※3）。従業員1000人以上の大企業において雇用されない定年退職者は、4分の3近くにまで達するという（※4）。かといって、高齢者には働きたくない人が多いというわけでもない。ワーカーズ研究所の調査（※5）では、現在就業していない60歳以上の高齢者の就業意向者は86・6%にのぼる。また50～60代による新規開業は近年増加し続け、2004年の調査によ

【図表1】データで見る継続雇用の現状



出典：「企業の高齢化諸政策の実態に関する調査」
(財)高年齢者雇用開発協会(2002)

出典：「企業の高齢化諸政策の実態に関する調査」
(財)高年齢者雇用開発協会(2002)

出典：「企業がみる60歳代雇用」
大和総研資本市場調査部情報(2005)

現代の高齢者の就労に対するニーズを明らかにするため、現在も働き続けている高齢者23人に個別にインタビューした。企業から一度は離れた上で、再び働き続けることを選択した彼らに、「なぜ働くのか」「どのように働きたいのか」「働くことに何を求めるのか」をたずねたのだ。

インタビューは1対1の形式で、長くて3時間、短くても1時間半程度実施した。質問項目は前述の3点を中心にして、協力者に自由に語っていたときながら聞き取っていった。

こうしたインタビューから得られたデータを、「絶えざる比較法」(※7)によって分析した。定性分析の手法のひとつで、データの比較を繰り返すことによって一般化されたカテゴリーを抽出するというのだ。例えば『この仕事の面白さは、自由に行動してよいことだ』『継続して働くとなると、以前の自分の部下

を離れていたので、これまでの経験を活かして、働き続ける道を選ぶのだろうか。現在の勤務延長や再雇用といった継続雇用の仕組みでは、彼らのどんなニーズが満たされないのであるか。

絶えざる比較法で インタビュー分析

れば、新規開業者全体の3割近くを高齢者が占めるようになっている(※6)。なぜ働きたいという意向を持ちながら、継続雇用で働き続けることを選択しないのか。なぜ独立開業など社外に出で、働き続ける道を選ぶのだろうか。現在の勤務延長や再雇用といった継続雇用の仕組みでは、彼らのどんなニーズが満たされないのであるか。

なぜ働きたいという意向を持ちながら、継続雇用で働き続けることを選択しないのか。なぜ独立開業など社外に出で、働き続ける道を選ぶのだろうか。現

に指示されて働きなればならない。それは「面白くない」と「役に立つ」だといつて手を広げすぎると苦しくなるので、自分なりの枠の中であることが大事』や「フルタイムで働くのはちょっとかなわない。都合でちょっと休ませてほしい」といった発言を「無理をしない」にコードイングした。さらに「次のコーディングで「自由に・指示されない」にカテゴリ化したログと、「無理をしない」にカテゴリ化したログを比較・検討し、「自由でないこと・指示されること」は高齢者の選択の対象とならない、「無理なこと」であると分析し、この2つのカテゴリを「無理なく」に統合していった。

こうしたプロセスを繰り返し、高齢者が自らの就労に求める条件を、「無理なく」「役に立つ」「人との関係をつくる」「自由に使えるお金を得る」の4つに抽出した。

さらに事例別に4条件に対する反応度合いを検証し、ほぼ全てのインタビューで条件としてあげた「無理なく」「役に立つ」「人との関係をつくる」「自由に使えるお金を得る」の4つに抽出した。

加えて定量調査結果(※5)からも「無理なく」というニーズが読み取れる。「どのように働きたいか」という質問に対する回答で「これまでの知識・経験・技術・技能を生かして」「無理なく」「どうやって」「方法や進め方を自由に任せられて」が上位3項目に挙げられた。

このような高齢者の「無理なく」とい

う就労ニーズを満たすには、現在の均質的な継続雇用ではなく、むしろ個人の事情や要望に合わせ、多様かつ柔軟な雇用のあり方が必要になると考えられるだろう。

高齢者は均質的な集団ではないことは、すでに社会老年学の分野で指摘されている(2003・古谷野ら)(※8)。例えば65歳から85歳までは、年齢で20年の差がある上に、同世代であっても学歴・職歴・収入・家族構成などが顕著な差異につながる。さらに、第二次世界大戦、ベビーブーム、高度成長期、バブル崩壊など、20世紀の日本の社会変化があまりに急激であつたために(※7)、同じ高齢者であっても、意識や感覚の個人差が著しいといわれているのだ。

意思、志向を尊重した働き方を検討する必要

もうひとつ、「役に立つ」で、最も代表的だったのが「ありがとうと言われたい・恩返ししたい」という意向である。「誰かに助かったと言われることが自分の喜び」「自分が今あるのは、会社や企業にお世話になつたから。一旦退職した後は恩返しをしたい」という発言が目立つた。こうした社会貢献志向は、高齢期に特徴的なものと考えられている。定年を迎えた人のライフスタイルに関する研究でも、「社会奉仕をするべきだと思った」「社会活動をしたい」など、「社会福祉志向」の存在が指摘されている(※9)。

高齢期の就労の必須条件である「無理なく」「役に立つ」を満たす就労のあり方を4タイプ、提案したい。(図表2)

最初のタイプは若年と高齢者の組み合せによるデュアルスタッフィング型である。若手と高齢者が、それぞれの特力・体力ともに充実していく健康で、完全に引退するにはまだ早いという感覚を持つている人が多い。彼らはこれまで培った自分の「経験や知識を發揮する」ことで「自分もまだやれるという達成感・充実感」を得るために働いていると考えられる。定量調査結果でも世の中や誰かの「役に立つ」ために、「方法や知識・経験を伝達・指導する仕事」(47・3%)「相談に乗りアドバイスをする仕事」(28・3%)で働きたいという回答が上位を占めた。

現在の継続雇用の導入に際しての議論は、高齢者の就労に対するニーズより、どちらかといえば勤務条件や報酬水準など就労条件を中心に検討が進められている。しかし制度の整備が進んでいるにもかかわらず、継続雇用が高齢者から選択されていないことからも、今後高齢者雇用を進めていく場合には、高齢者個人の就労に対する意思や志向を尊重した雇用のあり方・働き方を検討する必要がある。

2つめは高齢者グループによるジョブシエアリング型である。グループで仕事を請け負うことで、各人は時間や体力など無理なく分担して仕事をすることができる。さらにこれまでとは全く異なる新しい分野の業務であっても、「三人寄れば文殊の知恵」のたとえ通り、高齢者同士の仲間内で教え合ったり、助け合ったりすることで対応でき、「自分もできる」という満足感を得ることも可能となる。1999年に任意団体として発足したシニアSOHO普及サロン・三鷹では、定年退職した高齢者が地域で自分の居場所を確保し、新しい仕事に対応するために、仲間と勉強し合い、助け合い、分担することで成功している。3つめが専門分野トレーナー型である。これまでに培ったさまざまな知識・経験・能力を活用し、自分なりのやり方で仕事に取り組みたい高齢者に適している。2001年から、環境分野を

中心に技術コンサルタントを派遣するNPO法人・テクノメイトコーポ(大阪)では、上意下達のピラミッド型組織ではなく、それぞれが独立自営の請負業者のように自律的に業務を担当している。既存事例では、高齢者自身がNPO法人などを設立している場合が多く、ある特定の分野で高度な専門性を持つた高齢者に、企業内で技能の継承役となつてもらい、雇用の形でこの就労タイプを実現させることも可能である。

最後はコミュニケーションビジネス型である。これは自分たちが(量的にも質的にも)できる範囲の仕事を近所で行うことでも、「無理なく」のニーズを満たす。利益至上主義ではなく、顧客のニーズを優先するので、これまでより誰かの「役に立つ」志向を満たすことができるだろう。ただ、このタイプは企業が雇用する形ではなくなかなか難しいかもしれない。居住する地元で、自ら企業組合などを設立し、地域に根付いたビジネスモデルを展開しているケースが多く見られたからだ。2000年に小さな大工仕事やちょっとした修理や困りごとを解決する住宅サービス企業組合をスタートした健工館(埼玉県)が典型例だ。彼らは、顧客の隠れたニーズを汲んで、必要のない仕事であれば請け負わないという。そして細かなサービスを提供するためには「近所

だけで精一杯」だからと、提供するサービスの範囲をあらかじめ10キロ圏内に定めている。

高い就業意欲に応える制度設計を

高齢者の就業意欲は高いといわれている。インターネット調査でも、就業意欲の高さと強さを示す「元気で生きている限りは、働くのが当たり前」や「死ぬまで社会的関与を続けたい」といった発言が目立つた。

また定量調査の結果でも「いつまで働きたいか」という質問に対しても、就業者が続くまで」と回答し、「何歳まで働きたいか」という質問に対しても、ほぼ全員が、現在の年齢の約5歳上まで働きたいと回答している。

米国の社会学者ロバート・C・アチユリーは退職後の生活過程を次の4段階に整理している(※10)。まずは退職前にやつてみたいと考えていたことをウキウキと楽しむ「ハネムーン」、好きなことをやってみたが、意外に満足感が得られない「幻滅」、改めて生活を見直し、人生の目標を定め直す「再志向」、再志向を経た上で何をすべきかが明確となる「安定」だ。

働き続けるのは、あくまでも高齢期を

過ごすひとつの選択肢に過ぎない。ハネムーン段階のまま、これまでやりたてもできなかつたこと、好きなことに熱中する生活を、安定して続けることはしばらくの間は難しいことだ。だがそれと同様に、「体

が動き続ける限り働いてみたい」と願う高齢者が、「無理なく」「役に立つ」という条件を満たし、生き生きと働き続けられることも実現すべきだろう。現在多くの企業で導入されている一律で均質な継続雇用制度に限定されない、高齢者の就労ニーズ、高齢者の特徴・強みを活かせる、柔軟で多様な働き方の設計が求められている。

※1 厚生労働省「改正高齢法の施行に向けた企業の取り組み状況」2006.1月

※2 産労総合研究所編「定年65歳時代の中高齢者雇用・活用マニュアル」経営書院2004.9月

※3 日本経団連出版編「定年延長・再雇用制度事例集」日本経団連出版

※4 大和総研レポート「企業が見る60歳代雇用」

※5 ワクス研究所「シニアの就業意識調査2006」高齢者の就業に関する実態と意識を明らかにする目的で、首都50キロ圏の55~74歳の男性1200人を対象に行なった調査。現在の就業意欲について「ぜひ働きたい」「働きたい」「まあ働きたい」の合計

※6 国民生活金融公庫「新規開業実態調査」発見!新曜社1996

※7 B・G・グレイサー著「データ対話型理論の世界」ブランニング2003

※8 古谷野亘 安藤孝敏編著「新社会老年学」

※9 森二三男、平山明「北海道における高齢者の雇用実態調査」1993

※10 ロバート・C・アチユリー「退職の社会学」牧野拓司訳 東洋経済新報社1979

高年齢期における就業価値観の変化

高年齢期には「困っている人を助ける」「世の中をもっとよくする」など、「他者支援」の価値観が強まる」とが、高年齢者を対象とする調査からわかった。なぜこうした価値観の変化が起るのかを考察し、企業が高齢者と雇用関係を結ぶ際に、考えるべき3つのポイントを示す。

笠井恵美（ワークス研究所主任研究員）

高年齢になつたとき、人は仕事に何を求めて働くのであろうか？

実は、高年齢者と現役世代に同じ質問をして、職業価値観を比較するような調査は少ない。高年齢者の職業価値観や働く目的に関しては、50代までの現役世代と区別し、生きがいや生活満足、社会参加という枠組みの中で調査や分析をされることが多い。その背景には50代半ば以降は、職業人として引退に入る時期という一般的な捉え方がある。

しかし最近は、高年齢者の高い就業意欲に注目して、高年齢期も働き続けられるような環境を整えようとの見方がとられつつある。そこで今回、ワークス研究所では、高年齢期を職業人生のひとつ periodsとして位置づけ、詳細にその時点の就業意識を調査する「シニアの就業意識調査2006」（※）を実施した。これで報告する価値観に関する結果は、この調査をもとにしている。

※首都圏の55歳から74歳までの男性1200人に就業に関する意識をさまざまに尋ねた、ワークス研究所による調査。2005年9月実施。

職業価値観の4つの因子とは

図表1は、職業価値観の項目への回答結果を用いて因子分析（主因子法、固有値が1以上、プロマックス回転）

価値とは、望ましいもの、重要視するものについての概念である。価値観とは、判断のもとなるものである。職業生活についていえば、職業価値観は、仕事を選び、働く動機につながるものである。本稿では、まず、高年齢者の職業価値観の結果を紹介し、あわせて企業が組織の中で高年齢者を雇用していく際に考えていくべき点について述べていきたい。

能力と報酬よりも 他者を支援する傾向

今回たずねた職業価値観は、図表1の項目である（一部、分析において削除した項目もある）。このうち、年齢による変化が有意と認められたのは4項目であった。図表2に示すように、そのうちの2項目、「能力を活かせること」「高い報酬を得ること」は加齢とともに非常に重要なとするとする割合は減り、逆に、「世の中をもっとよくすること」「困っている人を助けること」の2項目を非常に重要なとする割合は増加する結果となつた。

さらに、これら4つの因子を55～64歳群と65～74歳群の2つに分けて比較をしたところ、低年齢群よりも高年齢群で有意に最も高まつた因子は「他者支援」因子であり、次いで「活動・交流」因子であった。「報酬・承認」因子と「仕事環境」因子は、年齢群による有意な変化は認められなかつた。

これらの2つの分析の結果を合わせて考えてみると、高年齢期においては、他者を支援する職業価値観が強まつて

し、高年齢者の職業価値観が4つの因子で構成されていることを示した結果である。

第1因子は、「肩書きや役職があること」「高い報酬を得ること」「知識や技能がほめられること」といった外的な報酬を重視する内容である、「報酬・承認」因子と名づけた。第2因子は、「困っている人を助けること」「世の中をもつとよくすること」といった社会や他者を支援する内容の項目に高い負荷量を示していた。そこで、「他者支援」因子と名づけている。第3因子は「外へ出る仕事であること」「身体を動かすこと」「仲間と一緒に仕事をすること」「人に接すること」といった外へ出て人と接する行動を重視する内容の項目であるので、「活動・交流」因子とした。第4因子は、「自分なりのやり方で仕事に取り組めること」「能力を活かせること」といった仕事のやり方や状態について重視する内容の項目であったので、「仕事環境」因子と名づけた。

酬の高さではなく、相手との関わりのなかで感じられる喜びを、おふたりは第一に語っていた。

これらはほんの一例であるが、不特定多数ではなく、具体的な誰かの満足（それがかつての職場の後輩でも、地域の子どもたちでも構わない）を実感できる仕事を通して、自らの内面の深まりや成長を感じられる仕事が、他者を支援

するという価値に沿う仕事のひとつであろう。

3 組織に求められる 3つの方向性

今回の調査からは、このような高年齢期の職業価値観の変化が、定年経験を経ることで強まるという結果も出ている。定年という区切りで組織から離れ、自分なりの仕事および仕事場を再構築していく過程は、それまでなじんだ組織の価値観とは別に自分自身が大事にする価値観を見直す契機になるのである。

このような職業価値観の変化を経る高年齢者個人と企業が雇用関係を結ぶ場合、何を考えたらよいのだろうか。

ひとつは、年代によって価値観が異なっていくことを理解することである。こど年齢期の職業価値観は、それまでの職業人生の多様さ、時代背景の違いを反映して、この年齢だからこうなるとは言い切れないものがある。今回は現在の高年齢者の全体像としてお伝えしたが、独自の文化のある各企業で育つた高年齢者が、何を重視して仕事に取り組みたいと考えているかは、改めて聞いてみる価値があるだろう。

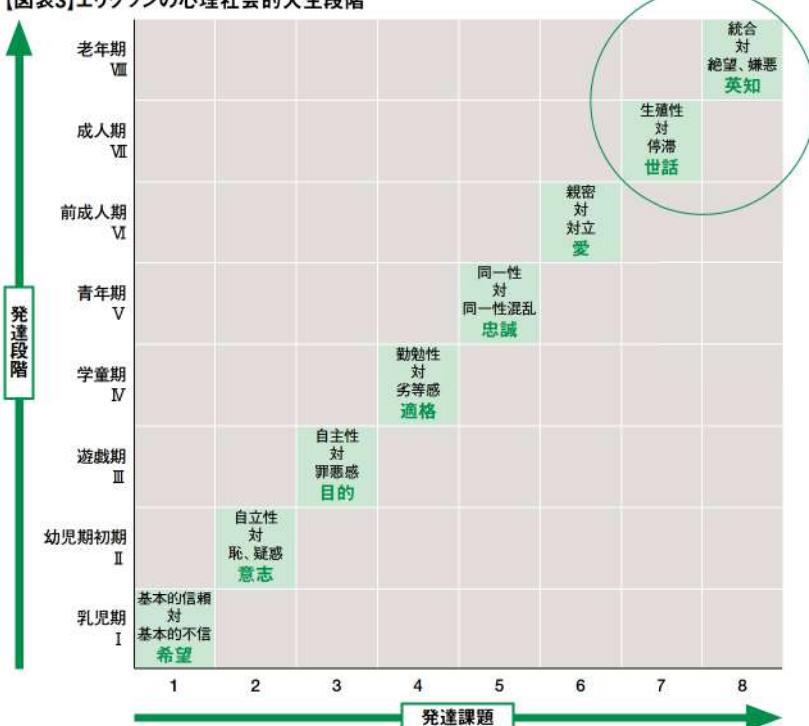
第2には、それらの価値観を認めつつ、高年齢者の能力を生かす職務を開拓する取り組みである。過去の専門能力を生かす仕事をまず探すというアプローチよりも、「現場に立ちたい」「頼りにして

くれる人の喜びのために」「次の世代を育成する、次の社会につながる仕事を」といった高年齢者の思いや志から仕事の領域を考え、その領域に高年齢者の豊富な職業経験を生かす。あるいは経験のない領域でも、これまでの職業経験と仕事への基本姿勢を生かし、学びながら仕事に携わることは可能である。ここにおいて大事なことは、労働能力の供給源として高年齢者を見るのではなく、知恵と社会への思いをもち、60歳を超えて成長する人として高齢者をみると、いう視座への転換であろう。

第3は、新卒で採用し、30代後半以降の成長や能力開発は本人に任せるという従来の考え方から、人は何歳になつても成長することができる考え方、それぞの成長を助ける仕事上の機会の創出を考えることである。多様な価値観や役割の変化、各自の職業人生への理解の深まり度合いを見ながら、能力を培い發揮する機会をさまざまに設けてみるのはどうだろうか。

参考文献
 Nevill, D.D. and Super, D.E. (1980) "The Value Scale : Theory, Application, and Research (Manual)." Consulting Psychologists Press.
 井上和子・三川俊樹・芳田茂樹(1993)「価値観測定の研究と方法についての文献展望」追手門学院大学文学部紀要27号
 中西信男・三川俊樹(1988)「職業(労働)価値観の国際比較に関する研究——日本の成人における職業(労働)価値観を中心とした「進路指導研究」」9号
 エリク・H・エリクソン・ジョン・M・エリクソン・ヘレン・Q・キヴィニック著、朝長正徳・朝長梨枝子共訳(1990)「老年期生きましたかかわりあい」、みず書房

【図表3】エリクソンの心理社会的人生段階



出典:E.H.エリクソン「ライフサイクル——その完結」(みず書房、1989年)をもとに作成

企業事例⑥

ダイキン工業

熟・壮・青の一体化で 再雇用率87%を実現



人事部長
藤田伸一氏

ダイキン工業の高齢者のための職場開発や環境づくりは、1970年代にその嚆矢を見出すことができる。高齢者が生産のメインラインで働くために必要な支援機器の開発や職務再設計、作業姿勢の見直しを大学との共同研究で進めた。またラインで働くことが困難になつた人の新たな職場として、76年にダイキン福祉サービスの設立、保安業務の社内化なども進められた。「経験してきた業務からは大きく離れ、別の職場に移つてもらう職場開発の形が主流でしたが、生涯現役主義を貫くという観点から、それは必ずしも効率的なやり方はなかつた」と人事部長の藤田伸一氏は当時を振り返る。

「熟・壮・青、いろいろな世代の人と同じ職場で働くのが、今でいうダイバーシティの本来の形ではないかと、再雇用制度導入の機運は高まりました」。検討の中で、60歳以上の高齢者が働くことになる各部門と協議したところ、高齢者に担当してもらいたい仕事をして100近くがリストアップされたこともこの流れを後押しし、91年4月に同社の再雇用制度はスタートを切った。

制度の概要を見よう。雇用期間は当

**再休暇中に考える
再雇用後の役割**

同社の制度で特徴的なのは、定年退職日と再雇用開始日の間に取得する、1ヵ月から3ヵ月間のリフレッシュ休暇の取得の意味づけだ。勤務地は原則となるが、定年時の勤務地だが、「定年前の仕事を、再雇用の後も続行してほしいということではない。今までの豊富な経験がより生かせる職務に、新たな意識で取り組んではしいと考えています」。定年までのキャリアを振り返り、再雇用後の働き方を考える期間に当ててほしいと考えているのだ。

これまでの経験を生かす新たな職務として、同社が特別嘱託社員に期待しているのは、ひとつは「後進たちの育成、技能の伝授」だ。91年にタイ、96年に中国・上海、97年に惠州など、同社は90年代にかけて生産拠点のグローバル化を進めてきた。この際工場立ち上げに伴う現地社員の指導役として、再雇用後の社員も派遣された。「空調機の製造現場でも工程の細分化、専門化は進んでいます。若い社員は自分の専門分野には強くても、隣接分野や全体とのつながりの把握はやや弱いといった傾向も見られる。その点特別嘱託社員には優秀な多能工が多数おります。新工場の立ち上げには、こうした人材が欠かせないのです」(藤田氏)

国内でも、同社は生産現場での技能伝承を目的に、熟練工をマイスターに認定してきた。さらに60歳以上は「シルバーマイスター」に認定し、若手の指導に当たつてもらっている。現在シルバーマイスターは8人。今後ますます増えていくだろう。「海外に派遣されたり、シルバーマイスターに選ばれたりというのは、もちろん特別嘱託社員のごく一部です。ただ、あらゆる職域でこうした育成や技能伝授は必要になる。だからこの役割を担つてもらうことには大きな期待を寄せてています」。同社の設計開発部門には、開発管理グループが置かれている。この

ダイキン工業株式会社

- 事業内容：空調機器、冷凍機応用製品、油圧・潤滑機器、フッ素化学製品などの製造・販売、輸出
- 本社所在地：大阪市北区
- 設立年：1924年
- 従業員数(連結)：19310人(2005年3月現在)
- 売上高(単体)：7289億円(2005年3月期)

企業事例⑦

ジーバ

出資できるのは60歳以上 高齢者に優しい製品を

温泉で知られる佐賀県武雄市に本社を置き、福祉介護機器・用具類の開発製造、販売を手がけるジーバ。出資者は60歳以上、働き手も高齢者、扱う製品も高齢者向けが中心と、まさに「高齢者による、高齢者のため」の会社を地でいっている。

同社は1997年に発足した。総合

株式会社ジーバ

- 事業内容：福祉機器、日常生活用具、自立促進用具などの介護機器・用具類の開発、製造、販売
- 本社所在地：佐賀県武雄市
- 設立年：1997年
- 従業員数（単体）：6人（役員を含む常勤者、2006年3月現在）
- 売上高（単体）：2500万円（2005年5月期）

釣具メーカー、デュエル（本社：福岡市）を一代で急成長させた北川安洋氏（74歳）は、61歳で社長の座を2代目に譲った。「まだまだ隠居の年ではない」と、今から25年前に参加した異業種交流会の仲間や郷里の友人に出資を募ってスタートした。同社は一度増資もしているが、現在も出資者は60歳以上に限定されている。

同社の常勤メンバーは社長の北川氏、デュエルを退職後、ジーバに転じた取締役の野田和弘氏（67歳）、花田多都子氏（65歳）の3人のみ。このほか歩合制で

同社の再雇用率は87%（2004年）。定年退職者のほとんどが、働き続けることを選択していることになる。従業員1000人以上の企業では、雇用されない定年者が4分の3近くにまで達するといったデータと比較しても、驚異的に高い割合といえる。なぜこのように高い再雇用率となるのか。藤田氏は理由の

グループは製図法など設計開発に伴うノウハウの形式化、若手技術者の育成などを担当している。これも「育成、技能伝授」の一例だろう。

また技術者でいえば、いわゆる設計開発だけでなく、特許など知的財産の管理、開発管理、セールスエンジニアなど、技術者の活躍できる場をより広げていくことを考えている。

第一に、「10年以上続いた再雇用制度の歴史」を挙げる。「身の回りに特別なことをして存在することは大きい」第2に挙げたのは、会社の風土だ。同社の、特に開発部門を中心に運用されている仕組みに「コアマンとサポート」制度がある。役職にかかわらず、ある得意分野に関するプロジェクトではコアマンに指定されれば、そのプロジェクトのリーダー役を任される。仮に上司である部長や課長がプロジェクトにいれば、彼らは職制上コアマンの上司であつても、プロジェクトではコアマンに従うサポーターとなる。「つまり特別嘱託社員であつても、コアマンの役割を担うことが可能です。仕事を遂行する上であま

り年齢を意識しない風土があるのです」そして、「手前味噌にはなりますが」と前置きしながら、藤田氏が最後に挙げたのは、「やはり社員がダイキンのことを好きだということではないでしょうか」。2002年、社内報の特集で再雇用者のこんな声が紹介された。「家族の生活のために一生懸命働いてきたが、残る期間を大切にしたい。精一杯仕事をして恩返しをしたい。ただし気迫と探究心が消えかけたときは、すぐに辞める覚悟だ」「自分のことより次世代に何を残せん体力の限界も感じている」



ヒット商品「あわゆき」(中央)とジーバのメンバー

取締役
野田和弘氏

営業を業務委託する高齢者が、福岡、長崎などに3人いる。あの出資者は無給の「非常勤」扱いだ（現在は社長の北川氏も体調を崩して休養中）。無給で働くのなら、ボランティア活動に励んでもいいのではないか。こう野田氏に聞いてみた。するとこんな答えが返ってきた。「私たちの世代はこれといった趣味もなく、働けるうちは働きたいと思う人が多いようです。また散歩をすればついで道を掃除するというように、社会への奉仕はボランティアなどと改めていわなくとも、自然にやってしまっている。働く代わりにボランティアに励むという感覚には、どうもなじめません。」

出資者のひとり、一丸進氏も74歳。

小学生時代から北川社長の幼なじみで、「社長とは、60年來の飲み仲間」と笑う。小学校校長の経験があり、理科、工作分野を得意とするアイデアマンだ。一丸氏がジーバに出社するのは、週に1、2回程度。北川社長や野田氏、花田氏らと顔を合わせれば、そのとき浮かんでいたアイデアを聞いたり、ぶつかっている問題についてアドバイスしたりする。例えば、3年あまりで1200台を売った同社のヒット商品に、ポータブルトイレの「あわゆき」がある。排泄物を泡で包み込むことによって、臭いを抑えるところが製品の大きなポイントのひとつなのだが、この泡の発生装置に、一丸氏のアイデアが一役買つた。「学校で魚を飼うとき、水槽の中に泡がぶくぶく出る装置があるでしょう。あれを参考にすれ

ばいいと提案しました」

最近も一丸氏は趣味の書道を生かし、新製品を考案した。長い紙に字を書くときを想像してほしい。高齢者になつて足腰が弱くなると、ひざで少しづつ移動しながら字を書いていく動作が大きな負担になる。そこで、人が上に乗れる丈夫で四角い厚板の四隅に、小さな車輪をつけた台車状の道具を発案した。その「台車」の下に長い紙を通しておせながら字を書いていく。書道をたしなむお年寄りからはすでに好評を博しており、現在製品化を準備しているという。

マジックハンド兼杖 工夫を重ねて製品化

また、ある大学の研究室から製造を委託された「先端部がマジックハンドの杖」もまもなく製品化される。これもいくつかの壁を乗り越える必要があった。「杖の先端はマジックハンドのアームでありながら、使用者の体重を支える丈夫な構造であることが求められる。ここにいろいろな工夫をこらしました」（一丸氏）。ジーバのアイデアもあって製品化が実現したこの杖は、すでに10000本を受注しているという。

一丸氏もさることながら、ジーバの製品開発は、やはり北川社長に負うところが大きい。北川氏はデュエル時代に200を超す特許を取得。ジーバに転じてからもすでに10数件の特許を取得している。

また、出てきたアイデアを試作、製品化する段階でも、ジーバはめぐまれた環境にある。ジーバの隣接地にはデュエル時代に材料の調達を担当していた。「釣具の材料調達ですから、木でも金属でもプラスチックでもなんでもこいで用すれば、たいていの材料は用意できます。かつての取引先のネットワークを活用すれば、はじとする非常勤メンバーとのやりとりの中でさらに練り上げられる。そして恵まれた工作環境や、長年培つてきた人的ネットワークを活用することで、素早い試作、製品化が図られる。こうして「あわゆき」や、移動式介護リフト「テガル」などに代表される、利用者の立場に立つた製品群が続々と生まれ出されるのだろう。

ところで、設立から8年が経つている同社の売り上げは、どうなつているのだろうか。ヒット商品が続き、年間7000万円まで伸びた時期もあったが、ここ数年は25000～35000万円くらいで推移しているという。「成長を放棄しているわけではない。いま実現していない配当もしたいし、出資者を海外旅行に招待するのが夢」と野田氏は言ふ。「ですが、当社の設立のきっかけは、質のよい福祉介護機器を、低価格でお届けしたいという思いです。そのためには

研究開発には思い切って投資していきますし、利潤ばかりを求めるわけにはいかないと考えています」

最後に、野田氏に定年まで勤めた会社に再雇用されるのではなく、高齢者が

集まって新たな会社を起すことの意義を聞いてみた。「年をとった者が上につかえていると、若い人たちの活躍の場を奪ってしまう心配が、どうしても出てきます。少なくとも既存の企業が、そつし

た心配を解消できる高齢者雇用制度を整備するまでは、次世代の人たちに道を譲るためにも、ジーバのような会社があつてもよいのではと思っています」

まとめ

「働く」ことのパーソナル化

工代将章（本誌編集長）

近代以降、産業は、ゴールをまず決め、それに向かって複数の職務や役割を分解して機能的に編成し、生産性を高めてきた。個々人は官僚的組織構造の中で、設定された役割を果たすことが期待されている。歯車だといいたいのではない。個々人が周囲の環境から刺激を受け、新しい工夫をすることが期待されている。働く個人の喜びと組織の成果を重ね合わせる方向へと、現代のマネジメントは進化してきた。

今回の当研究所の調査によれば、シニアにはそれとは別の働き方への要望が見られた。指示されない、自分なりのビジネス概念では括れない情緒だ。だが孤立やわがままを望んでいるのではなく、「会社や社会に役に立ちたい」「恩返しき」という気持ちも強いのだ。組織目的があり、その中で役割を担い成果を競うという働き方に比べると、仕事内容やプロセス自体を楽しみ、地位や報酬の優先順位はぐっと下がる。働くことが、組織の中で位置づけられるというよりも、もっと個人側に引き寄せられたものになっている。働く個人の喜びと組織の成果を重ね合わせる方向へと、現代のマネジメントは進化してきた。

これはシニアだけに固有の話なのだろうか？ 工業化社会の成熟は、社会全体に、働くことのパーソナル化を要求しているのか。NPOや LLP が増えてきたことをどのように解釈するか、これらと従来の企業社会は距離を置いて存在するのか、融和していくのか……。「働く」ということの意味をもつと考察しなければわからない点だ。少なくとも、従来の企業社会の論理に合いにくいものを持ち捨てたり、企業の HRM の枠内に押し込めようと短絡させたりしない方がいいだろう。人事部がこれまで扱ってきた、勤務時間、役職、評価、報酬などの項目が、働き方を表現するのに不十分であることに気づき、個人の動機を尊重していく方向に舵を切る必要がある。



多様な人が生き生きと働ける 「ユニバーサル」組織 成立の要件

「JR」までひとりひとりが生き生きと働ける組織を実現するために、乗り越えるべきギャップを、「女性」「高齢者」を取り囲んで探ってきた。最後のパートでは「組織」の側面からアプローチしたい。事例研究から導き出された、「ユニバーサル」組織を成立・存続させる4つの要件の仮説を提示したい。

西山徹也

(リクルートワークス研究所 主任研究員)

益田 勉

(リクルートワークス研究所 客員研究員)

近年、日本においても性別や年齢、

国籍、障害の有無などによる差別を排除し、多様性を生かす考え方として、ダイバーシティ・マネジメントが広がりつつある。この言葉の登場した背景には、

差別による多額の賠償金支払いや組織のイメージダウンを避けるといった、法的なリスク対応があつたことは否定できないだろう。だが90年代に入り、顧客やニーズの多様化に積極的にアクセスする手段としての有用性が論じられるようになつた。企業にとってダイバーシティ・マネジメントは、必要なコストから、有効な投資に変わりつつある。しかいざれにしても企業・組織側の功利性の追求がその出発点、判断基準であることを前に変わりない。CSR（企業の社会的責任）の重要性が増している現在においても、多様性への対応は企業にとってできれば避けたいコストではないだろう

個人が基点の組織とは どのようなものなのか

企業・組織側からの視点だけではなく、ひとりひとりの個人やそのモチベーションを基点とした組織、つまり「ひとりが生き生きと働ける組織」、「年齢や性別によってではなく、個人の能力や志向によって働き方が選択できる組織」とはどういう組織で、その成立・存続の条件はどんなものなのか。今回の研究では、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む組織の視点ではなく、ひとりひとりが多様であることを前提にしている組織、そして多様な個人の視点からのアプローチを行つている。研究を進めるに当たり、このような組織を

私たちには「ユニバーサル組織」と命名す
る組織

- ①働く目的や働き方について共感がある
- ②ひとりひとりの個性を生かすリーダー

のいる組織

③フラットで柔軟な組織構造とキャリア設計

④組織の規模が、一定水準を超えない

以下は、事例研究の対象とさせていたいた組織のひとつであるW・L・ゴア・アンド・アソシエーツ社（以下、ゴア社）を取り上げ、合わせて4つの仮説に関する先行研究をまとめたものである。なお、ゴア社はゴアテックス・ファブリクスのメーカーとして有名だが、全世界45拠点に7000人の社員を抱え、売上高20億ドルを上げる優良企業だ。また同社は米国経済誌「フォーチュン」で発表される、働き甲斐のある会社100社の常連であり、社員満足度の高い企業としても注目されている。

同社は昨年4月、4人（5～13歳）の子供を持つ42歳の女性、テリー・ケリー氏をCEO（最高経営責任者）に迎えた。まさに同社が「多様な人々が生き生きと働ける組織」であることの象徴といえる。ケリー氏は中流家庭に生まれ、大学卒業後、同社に22年間勤続してきた。男女差別がないとされる米国でも、女性の昇進を妨げる「ガラスの天井」が存在するといわれる。経営を専門的に学んだわけでもない若い彼女が、グローバルカンパニーのCEOにふさわしいと認められ、周囲に受け入れられていると、いう事実からも、同社が経営や組織、人事において他社と大きく異なる特徴を持つていることがうかがわれる。

「ユニバーサル」組織の第1要件「働

く目的や働き方について共感がある」に対応する、ゴア社におけるエピソードを見ていこう。同社の商品はゴアテックス織維以外に多岐にわたり、顧客の業種も多様だ。また多民族国家アメリカで創業され、全世界の多文化マーケットへアクセスしており、多様な環境やパッケージランドを持つた社員（同社はアソシエイトと呼ぶ）で構成される。「働き方」も独特で、例えば、同社にはCEO以外には正式な肩書がない。組織は、「Latice（格子）」と呼ばれるアソシエイトの主体性を追求した結果生まれたプロジェクト組織によって編成されている。そこでは「非公式のコンセンサスを通じた意思決定」を基軸に、社員は上司にではなく、社員は全ての同僚に対し説明責任を持つ。

行動原則に基づく ユニークな働き方

行動原則に基づいて生み出されたものである。

組織における知識創造実践の要件として、野中郁次郎氏は「意図」「自律性」「ゆらぎと創造的カオス」「最小有効多様性」「冗長性」の5つを挙げた。意図とは、目標への思いであり、どのような知識を創造するかについての知識ビジョン。意図の共有が共通の価値観を形成し、個人のコミットメントを促す。知識創造論の中では、「ゆらぎと創造的カオス」に代表されるように多様性の積極的な機能が認識されているが、同時に「最小有効多様性」に端的に示されるような、多様性のほどよい程度が必要であることが主張されている。

知識ビジョンは 多様にしない

しかし、そのほどよいバランスの程度は明示的ではないのであり、知識創造に向けての意図の在処と、所与の組織状況によってまさに多様であることが予測される。その他の属性においては多様であっても、知識ビジョンにおいては多様でないことが、知識創造実践の要件となる。ここでいわれていることは、「ユニバーサル」組織を成立、存続させる要件の第1に挙げた、「働く目的あるいは働き方に関する共感の存在」ということだ。

Fairness ② Freedom ③ Commitment
④ Waterline（※） ふう同社の4つの

名古屋市立大学の出口将人氏は、「組織文化は価値規範と行為から構成され

るものであり、価値規範によって行為が構築、運用、制御される一方で、行為を通じて価値規範が再構築されるという循環的な関係」といい、よりダイナミックなものとしている。ユニバーサル組織の条件の「働く目的」が価値に関わる領域とすれば、「働き方」は行為にわたる領域であるが、その意味では、ユニバーサル組織は、組織文化の発現の形態であるとともに、組織文化の形成のプロセスを表していると考えることができ

第2要件「ひとりひとりの個性を生かすリーダーのいる組織」はゴア社でどう表現されているだろうか。リーダーの果たす役割や期待される能力も独特だ。CEOのケリー氏は「リーダー（CEO）は、身近な存在であるべき」という創業者以来受け継がれてきた暗黙の行動規範に沿って、全世界の拠点を頻繁に訪れる。しかしそれは具体的に指示を与えるためではなく、アソシエイツの自主性や能力を尊重し、コミットメントを引き出すことを目的としたものだ。「目標は大きな方向付け。適材適所を確かめることを目的としたのだ」「目標は多くの時間を費している。『本社から皆さんを助けに来ました』ってジョーク知っています？ 無用、無益な本社の助けなんていらないのです」という彼女の言葉が象徴的だ。

また、プロジェクトのチームリーダーになるには、そのチームが必要で魅力的だという同僚の賛同と協力を取り付けなければならない。ゴア社では経験や年

齢などにかかわらず誰もがプロジェクトを発案し、リーダーシップを發揮することが可能な反面、多様な能力や価値観を持つ人々から認められ、その協力が得られなければリーダーには決してならない。

違いを強みにする リーダーシップ

多様性によって成員同士のコンフリクトが生まれ、成員同士のコミュニケーションが阻害されるとするなら、コンフリクトを解消し、コミュニケーションの活性化に対して効果的なリーダーシップが発揮される必要がある。リーダーシップの二機能説に従えば、維持的機能がより重要になるということである。しかし、その際必要なのは、対症療法的なコンフリクトの緩和ではなく、厳然としてある「違い」の認識を、他者否定的な方向ではなく肯定的な方向に向けることだと考えられる。つまり、ユニバーサル組織におけるリーダーには、自分と違う他者の「強み」について、部下の認知が生まれるようにガイドする力が求められる。その前提としてリーダー自身が他者の「強み」に対してオープンで受容的であることも重要だろう。多様性の機会としての側面を強化することと、多様性のコストとしての側面を回避、緩和する戦略的な取り組みがリーダーには求められる。

第3要件「フラットで柔軟な組織構

造とキャリア設計」に移ろう。ゴア社は、プロジェクト型のフラットで柔軟な組織構造で編成されている。そしてプロジェクトの成立過程に見られるように分散している状態)が非常に進んだ組織といえます。また、肩書(役職、階層)がないばかりか、細かい職務区分もなく、したがって職務記述書もほとんど存在しない。マス・W・マローン氏が定義する、問題に関わる者が直接、意思決定に参加している状態)が非常に進んだ組織といえます。また、肩書(役職、階層)がないばかりか、細かい職務区分もなく、したがって職務記述書もほとんど存在しない。あらかじめ定められた仕事をするのではなく、自らミッションを定めそれを実行するのが原則だ。また金銭的な報酬は、現在に加え、過去、未来を通しての長期的な組織への貢献度合いで決まるため、アソシエイトは失敗することを恐れずチャレンジできる。チームが失敗してもその貢献が認められることも少なくないため、個人がそれぞれ長期的な展望を持つて仕事を選ぶことが可能なのだ。

ユニバーサル組織の、その構成員にとっての意味は、個人のキャリアの多様性を認め、その発達に支援的な環境を提供することにある。従来の伝統的組織が持っていた個人のキャリアに関する仮説は、個人が1つの組織で比較的長期間にわたって特定の職能としてのキャリアを発達させるというものだった。しかし、長期安定雇用の前提が崩れ、キャリアの定義も拡大されて全人的なもの

とされるによつて、個人のキャリアに関する組織のコミットメントは限定的にならざるを得ない状況となつてゐる。

200人を超えたら 組織を分割する慣習

最後に「組織の規模が、一定水準を超えない」という要件を見よう。ゴア社では、「組織は200人以上になるとくしゃくし始める」という経験則から、事業部の人員が200人を超えたら、半強制的に分割するという組織編制の慣習がある。また同社の独特的なチームを成立させ成功に導くためさまざまな方策が採られているが、一例として直接コミュニケーションの原則がある。これは情報内容の正確な伝達・共有だけでなく、インターネットによってそのニュアンスや背景にあるコンテキストをも理解し、互いのより深い理解と信頼創造が可能になるという効果を大切にするからだと思われる。

このように、ある面で非効率で無駄のある同社の組織が、有効に機能する規模には限界があるのは当然だ。一般的な組織では、規模の拡大に伴う複雑性を縮減するため公式な組織や制度、規則を策定し、権限と責任を明確化する方向を選択するのが通常だ。しかし同社は、そのことによつて失われる可能性の

方策が今後の焦点

ロビン・ダンバーは、類人猿の研究から、人間の集団の最適規模は150人以下と推定されるという説を提唱している。「この規模であれば、個々人の忠誠心と直接的な対人関係を基本にして、秩序はおのずと維持され、行動も規則なしで統制できる。規模がこれ以上大きくなると、それが不可能になる」というのだ。

※W.L.ゴア・アンド・アソシエーツ社については、同社の日本におけるパートナーであるジャパンゴアテックス株式会社のアーサー姫路氏へのインタビューと同社パンフレットなどの資料、米国ゴア社のホームページ、「フォーチュン」誌「100 Best Companies to Work for (1998~2006)」、FAST COMPANY誌2005年9月号ケリー氏のインタビュー記事、日本経済新聞連載企画「2000年地球人は地球人からのメール第3部個の経済(9)細胞は200人」マルゴム・グラッドウェル著「ティピング・ポイント——いかにして「小さな変化」が大きな変化」を生み出すか』、トマス・W・マローン著「フューチャー・オブ・ワーク」などを参考にまとめている。

高い、多様なひとりひとりの個の尊重と豊かな知識創造を、より価値あるものと考え、あえて複雑性の発生原因である組織規模そのものの制御を選択しているといえる。

今まで見た4要件の中で、第2のリーダーシップの要件と第3の組織とキャラ設計の要件は、組織規模に制約をもたらすと考えられる。分散化してフルットな組織は、大規模組織ではあり得ないし、個性を尊重するリーダーシップは構成員個々に関するリーダーの認知の限界から、組織が一定規模以上になると実現が難しくなると考えられるからだ。その閾値が何人ぐらいの規模になるのかについて、ロンドン大学の人類学者

いう、従来の認識に対するアンチテーゼでもある。だがゴア社に見られるように、組織の分割を意図的に行うことで、全体としては大規模組織でありながら、「ユニバーサル」組織の特徴を強く保持するような組織経営も可能だろう。今後の実証研究には、こうしたジレンマ克服の方策に焦点を当てることが求められる。

大久保幸夫
(ワーカーズ研究所所長)

男性正社員を標準とした組織モデルの限界

女性の活用や高齢者の活用という話題は今に始まったことではない。むしろかなり古くから語られてきた話題であり、そしていつになつても解決しない課題である。

男性標準モデルでは 新たなコストが発生

市場で調達しやすく、能力に比べて賃金が割安な女性や高齢者を活用することは一見経済合理性があるように見える。にもかかわらず、いつになつも前進しないのはなぜなのだろうか。現在の男性社員を標準とした組織モデル（あるいは人事システム）のままでは、女性や高齢者に適応できず、新たなコストが発生してしまう。結果的に経済合理的でなくなってしまうことが、活用が進まない原因ではないだろうか。直接賃金が安く、能力が高くても、標準的な勤務時間や労働日数に対応できないとか、育児休業などの空白に対応できる柔軟性がないとか、別の種類のマネジ

メントが必要になるとか、それらの障害があるために、経済合理性ではなくつてしまふのだ。

年齢差別の問題や女性差別の問題もあるだろうが、実際にはそれ以上に、現在の組織モデルや人事システムに、女性や高齢者特有の働き方やモチベーションが適合しないため多くのコストが発生し、経済合理的でなくなってしまう問題のほうが大きいように思える。

一方で、女性や高齢者を活用することは経済合理的だという主張がなされ続けている。例えば、女性の活用度と企業収益は正の相関関係がある、といったものである。しかしそれも、因果関係ははつきりしない。本当に女性や高齢者を雇うと生産性が上がり利益が出るということなのか、反対に利益が出て、経営に余裕があるから女性や高齢者を雇えるのか、どちらなのかわからない。もしも前者ならば、経済合理性を重視する企業経営者がもつと積極的に活用に乗出してもいいはずで、後者が真実なのではないかという説も否定しきれな

外圧による変化で 避けられない問題に

ところが、どうやら大きな変化がやつてきたのである。企業の内部からの改革ではなく、むしろ人口減少社会、少子高齢社会という環境変化の外圧による変化だ。

ひとつは、年金支給開始が65歳からになるため、それまでは企業が責任を持つて雇用責任を負わなければいけないという外圧である。政府は改正高齢者雇用安定法を施行した。もうひとつは女性の出産・育児について支援をするといふことへの外圧であり、女性リーダーを増やすということへの外圧である。具体的には、次世代育成支援対策推進法の施行であり、男女共同参画基本計画

い。このようにして女性や高齢者の活用は、「経済合理性議論」が常についてまわりながら、いつになつても進展の見られない「永遠の課題」であり続けてきたのだろう。意することは、避けて通れない問題となつたのだ。

もちろん、非正社員や外国人の増加に対応して、組織モデルや人事システムを見直さなければならないという内部課題もあった。そのため、ついに経済合理性議論を超えて、女性や高齢者の活用に本当に着手しなければならないようになったのだ。

逆にいえば、女性や高齢者（もちろん、非正社員や外国人も含めて）が組織内にたくさんいるという前提で、経済合理性にまわる組織を作らなければならないということなのだろう。全く一から組織モデルや人事システムを作る気持ちで、誰もが働けて、成果を上げるように設計するということだ。もちろん、現在の組織モデルや人事システムから、新しい組織モデルや人事システムにどのように移行していくのかという問題は残る。しか

し、答えはひとつで「なんとしてもやりきるしかない」のである。

男性正社員の立場から考えてみても、実はこの、誰もが働けて、成果を上げられる組織への移行は、望ましいものかもしれない。男性正社員が新卒で入社して定年退職まで勤めるという標準モデルがすべての男性正社員から支持されているわけではないからだ。男性とて多様であり、特に若い層は異なる志向を持っている。

成果主義への支持 大いに疑問がある

例えば、成果主義で、裁量労働で、ストレッチ型の目標管理を行う現在の人事システムは、多くの男性に支持されているかといえば、大いに疑問である。

成果主義は、成果に応じて報酬を払うという部分では公平で納得感があるのだが、同時に「成果しか見ないし、期が変わればまた一から始める」というものもある。裁量労働は、知識労働を個人の裁量で行うという意味では合理的だが、同時に「いくらでも働け」と言われている制度でもある。またストレッチ型の目標は、背伸びした目標で個人の成長を促すという意味では効果的だが、同時に「どこまでも仕事を増やし続けよ」と言っているのと同義である。

これではさすがに疲れる。仕事にエネルギーのすべてを注ぎ込む覚悟の人には適応できても、生活とバランスをとりたいという人は適応できず置いていかれる仕組みになっている。女性や高齢者だけではなく、過半数の男性正社員も適応しないモデルなのではないだろうか。

外圧は時に便利である。すべての企業が対応しなければならないのなら、その点における有利・不利はない。この機会を、新しい組織モデルや人事システムに挑戦する絶好の機会とは考えられないだろうか。法律で決まったのだから仕方ない。やるかやらないかの選択ではなく、どううまくやるかの選択だと考えて、設計図を描いてみてはどうだろう。

大きな発想の転換をしてみるのもひとつだ。

既婚・子供ありの30代女性を積極的に中途採用し、将来の管理職候補として期待するというのはどうだろう。子供を産んだ後の女性は、はじめから子供がいることを組み込んで職業アイデンティティを形成するので、仕事に対する姿勢がぶれない。しかもM字型曲線の底の部分だから、比較的買い手市場である。

あるいは、全国展開する店舗の雇用で、朝は高齢者、昼は主婦、夜は学生で3交代制にしてまわしていくというのはどうだろう。朝店長、昼店長、夜店長というシフトを組むのである。時間を限

定すれば優秀な人材が採用しやすくなる。顧客サービスの水準を高く保つ戦略に適合するのではないだろうか。さらに、組み合わせの妙という意味では、本文の中でも若干紹介したが、高齢者と若年組み合わせて組織を作るというデュアルスタッフティングという方法がある。北欧の専門店には、従来一般の男性社員を中心になっていた店舗を、高齢者と若年だけに組み替えたところ、離職率が下がり、顧客満足度が上がり、人件費が下がったという事例がある。高齢者の持ち味と若年の強みを組み合わせることを狙つたもので、高齢者も少し年下とはコンフリクトを起こすが、何十も年下の人なら、教えたり単純にかわいがつたりするのである。

女性の育児期間にジョブシェアリングをするという方法も有効だ。今までの仕事を継続しながら勤務時間を見短くする方法で、社内でジョブシェアリング・パートナーを公募し、見つからなければ外部から非正社員として調達する。長く勤めて将来管理職や専門職として活躍したいという女性には、最高の制度だと思う。

定年期を迎えた高齢者が数人でパートナー型の起業をするというのを応援する方法もある。ある高齢者たちがつくったパートナー型組織は、アウトソーシング先の公募に応札すると連戦連勝だと

いう。経験を持ち、かつ年金とのバランスでそれほど多くの収入を望まない高齢者は、「無理なく」「役に立つ」環境さえ用意すれば、企業ともWin-Winの関係が作りやすいのではないか。アイデアはいろいろ出てくるはずだ。要は本気でやってみようと思うかどうかである。

「ダイバーシティ」を超え 一歩進んだモデルを

「ダイバーシティ」という言葉には、男性正社員の標準モデルまで変えようという決意は感じられない。女性や高齢者や外国人もうまく使いたいというだけである。その「ダイバーシティ」を超えて、もう一歩進んだ組織モデルを考えゆきたいのだ。

欧州のルネサンス期、日本の江戸中期など、過去の人口減少社会では例外なく格差が拡大している。それは日本経済が低迷するなかで、新しい環境に適応した人や組織だけが大きな富を得ることができたからだろう。日本もこれから長期の人口減少社会に入る。少子高齢化という変化に対応して変革を遂げた「一部の」企業だけが、富を集めることになるのかもしれない。女性・高齢者雇用の問題とは、大きく考えれば、そのような問題ではないだろうか。



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25回

サントリー
伊右衛門



社内史上最悪の失敗から 業界史上最大の成功へ! 敗者復活の大逆転ドラマに サントリーの底力を見た!

「このまま負け犬のままで終わってたまるか!」——そう心に誓ったとき、「奇跡的な決断の多重奏」による敗者復活の劇的なドラマが始まった。

サントリーの緑茶飲料「伊右衛門」。

2004年3月の発売と同時に大ヒットを飛ばし、1年目から3420万ケース(1ケース=350ミリリットル缶24本換算)を出荷して、清凉飲料の発売初年度の販売記録を樹立。キリン「生茶」を抜いてシェア2位に躍り出ると、続く5年は5250万ケースとさらに伸ばし、伊藤園「お~いお茶」の首位の座を脅かす一大ブランドへと成長した。しかし、それは、ひとりの男の「社内史上最悪」とまでいわれた大失敗がなければ、ありえなかつた。

ドラマの主役は食品事業部課長の沖中直人。伊右衛門の3年前に手がけた中国熟成茶「熟茶」は名前すら忘れていた。なぜ失敗し、何を学び、いかに再起したのか。そこにはサ

ントリーという会社の底力が秘められている。まずは惨敗の経緯から振り返ろう。

その失敗は初打席でホームランを打ったつもりが肝心の客席には客がいなかつた、といった感じだっただろう。沖中は1991年入社。6年目に食品事業部に移り、お茶飲料のブランド開発に携わることになった。事業欲があり、力を試せると意気込んだ。

サントリーの商品開発はブランドマネジャーを中心の中身研究者、デザイナー、マーケティング、コピーライターなど10人ほどが専門領域を超えて集まるプロジェクト制で進められる。沖中は「統のほほん茶」「しみじみ緑茶」の開発で見習いを経験した後、初めて名実ともにリーダーを務めることになり、戦略転換を決めた。本人が話す。

「のほほん茶もしみじみ緑茶も、顧客の飲用気分をそのままコンセプトにし

たエンターでインメント性の高い飲料で、どこか底の浅さが透けて見えました。どれも今ひとつヒットしなかった。

ならば、考え方をモノ作りの方へ大きく振り、お茶そのものの素材と作り方を極めよう。強い意志を込めた開発をしようと考えたのです」

その志を胸に刻む。沖中はチーム全員で中国へ飛び、茶の発祥の地とされる雲南省の山奥に分け入って、樹齢1700年の「茶の原木」に触れるところからスタートした。

顧客不在の差別化戦略とプロダクトアウトで失敗

ここで、あるお茶に出会う。中国茶の一種で雲南原産のブーアール茶だつた。緑茶もウーロン茶も、旨味もあるが渋味もある。一方、ブーアール茶は麹菌を使って発酵させ、渋味成分を分解してから、じっくり熟成させる。独特の製法が生むまろやかな旨味、発酵による健康成分の多さ、中國でも「神秘のお茶」と珍重されている。これにサントリリーの技術が加わ

れば、「究極のお茶」ができる。成功を確信し、01年、ブーアール茶ベースの熟茶を発売した。が、市場は反応しなかつた。通常の「売れない商品」の半分程度。1年で生産中止に追い込まれた。

責任を取つて会社を辞めよう。真剣に悩んだ。そんなとき、競合メーカが新聞に、ヒットを誇る全面広告を掲載したのを見た。自分たちは志では負けてはいない。悔しさが胸にこみ上げた。「辞めたら負け犬で終わってしまう」「敗因を徹底して検証しよう」。どん底からの奮起が始まる。

失敗の原因是、お茶そのものに目を向け、「時代の気分」を読めなかつたことにあつた。01年当時、失われた10年を経ても、先行きが見えない中で、日本社会にはもう一度自分の足下を見つめようと「内向きな気分」が漂っていた。「中国の新しいお茶」を持つても、誰も価値を感じなかつた。沖中がいう。

「優れたお茶である事実を集め、物語として伝えれば、顧客は共感してくれるはずだと。それは作り手の思い込みで、結局何も伝わらなかつた。ブーアール茶に着目したのも、競合が緑茶なら、ウーロン茶でメガブランドを持つサントリリーは、誰も手をつけていない中国茶で勝負しよう、緑茶が『旨味大で渋味なし』なら、うちは『旨味大で渋味なし』で差別化しよう。そんな平面的なポジショニングで差別

「やつてみなはれ」の前に「やらせてください」の精神がある！

化を図つても、顧客には意味がなかつたのです」

再起を期した沖中に02年夏、偶然、チャンスが訪れる。別チームが進めていた緑茶飲料の企画が不評だったため、社内競合のプランを立ち上げる

よう、部長から急遽、命じられたのだ。沖中は、同じ熟茶失敗組でチームを組むと、再び会社を飛び出した。今度の目的地は京都・宇治。チームは、900年前、臨済宗の開祖栄西が、中国から茶の苗木を持ち帰つて植えた日本の茶事発祥の地を訪ね、自分たちの立ち位置を全員でリセットしたのだった。

日本人にとって「お茶の本質」はどこにあるのか。顧客は何を求めているのか。消費者調査をすれば、ニーズはある程度つかめるだろう。それに対する発想では、既存の差別化戦略の域を出ない。もつと掘り下げ、顧客自身、普段はあまり考えていない潜在的で、根源的な意識を探りたい。

チームは消費者調査の方法から検討し直した。グループインタビューも、1対1のディープインタビュームも、相手の顔が見えると本音が出にくいくらいには本当は向かないのではない

か。むしろ、顔を合わさないインター

ネット上でウェブ調査の方が逆に本当の声が聞け、日本人向きではないか。カギは質問の仕方だ。答える側の潜在意識を炙り出すような設問に知恵を絞った。

「急須で入れたお茶はどんな存在か、人・モノ・動物等に喻えると」「外国人にお茶の味を誉めるとしたら」「1年間、お茶を禁止する法案が可決し

そうになつたらどう反論するか」……答えにくい質問でも、というよりは答えにくい分、多くの人が見えない質問者に向けて懸命に答えを考えてくれた。



サントリリー 食品カンパニー
食品事業部 課長
沖中直人氏

伊右衛門 開発の軌跡



(沖中)
従来の製法では、お茶を熱で殺菌するため、ペットボトルが耐えうる85度の高温にして充填する加熱充填が行われていた。しかし85度では殺菌が不十分なため、抗菌力が強い渋味成分のカテキンを多く含み、旨味成分は少ない茶葉を使うなどの制限がありして補つっていた。

一方、完全な無菌ルーム内で容器に充填すれば、殺菌のことを考えず、どんな茶葉でも使える。それには100億円の新たな投資が必要であり、どのメーカーもこの方法を探らない最大の理由になっていた。沖中は非加熱無菌充填を採用することを決めた。

ところが、この高度な技術がそのままでは活かせない現実に直面する。各メーカーの緑茶飲料について、どのようにして作られているか、イメージ調査を行うと、伊藤園については「伝統的な製法」「茶畠のすぐそば」等々の言葉が多く出るのに対し、サントリーについては「ウイスキー工場の片隅」といった回答が出る様だった。

「サントリーガいかに最高級の茶葉を使い、ベストな製法を行つたとしても

「サントリリーは本気だ」志に共鳴した老舗福寿園

福寿園に提携を持ちかけるが、断られる。以後、粘り腰での交渉を続ける。

一方、完全な無菌ルーム内で容器に充填すれば、殺菌のことを考えず、どんな茶葉でも使える。それには100億円の新たな投資が必要であり、どのメーカーもこの方法を探らない最大の理由になっていた。沖中は非加熱無菌充填を採用することを決めた。

器に充填すれば、殺菌のことを考えず、どんな茶葉でも使える。それには100億円の新たな投資が必要であり、どのメーカーもこの方法を探らない最大の理由になっていた。沖中は非加熱無菌充填を採用することを決めた。

ペットボトルの伊右衛門とイメージの原型となった竹筒。持ちやすいよう、中ほどにくびれが入っている。



成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

90）年創業、日本でも屈指の製造加工能力を誇り、茶文化の普及にも力を入れる名門製茶メーカーだった。大切なのは、顧客に伝わるかどうかでした。900年のお茶の歴史と伝統を真摯に受け止める、サントリーリーだけではお茶を語ることはできない。お茶の本質を追究するとき、老舗福寿園との共同開発は顧客にとつても最もわかりやすいフレームでした」

沖中は提携の意味をこう話す。ただ初めは一方的な片思いだった。福寿園を訪ねると、「うちちは事業ではなく、家業です。次の代に引き継ぐのが使命で、そんなリスクの高い話には乗れまへん」。素っ気なく断られた。確かに清涼飲料は毎年膨大な数の新商品が生まれ、わずかしか残らない「千三」の世界だ。沖中は諦めず、説得を続ける中で、思いを言葉に託して伝えた。

「百年品質、上質緑茶」——寛政2年創業で200年間、茶葉にこだわってきました福寿園と、明治32年創業で100年間、水と製法にこだわりを持つてきました寿屋（現サントリー）が対等に組んで、百年品質の商品を作ってきた。製法のO.S.も転換する。「サントリリーは本気だ」。福寿園側も沖中たちの志と技術力に納得し、互いにメーカー

それだけでは説得力はない」——沖中は提携による共同開発を決断した。相手は京都の福寿園。寛政2（1790）年創業、日本でも屈指の製造加工能力を誇り、茶文化の普及にも力を入れる名門製茶メーカーだった。大切なのは、顧客に伝わるかどうかでした。900年のお茶の歴史と伝統を真摯に受け止める、サントリーリーだけではお茶を語ることはできない。お茶の本質を追究するとき、老舗福寿園との共同開発は顧客にとつても最もわかりやすいフレームでした

お茶は五感で日本の生活文化に触れる唯一の飲み物である。それをメーカーの都合に合わせて作っている現状は顧客に対して恥ずべきではないか。志あるブランドがひとつあつてもいい。

「船に乗るのか乗らないのか。初の国産ウイスキーを作つて日本人の誇りを呼び覚まし、豊かな生活文化を志向してきたのがサントリリーです。今、本物の緑茶飲料を作る。これに共感できなければサントリリーの人間ではない。最後はわれわれ自身のDNAを喚起させ、半ば脅かしで決断を求めました」

その覚悟は「NZ」というチーム名にも表れていた。Nは日本茶、Zは日露戦争の日本海海戦で旗艦三笠が掲げたZ旗から取った。Zは最後の文字。「負ければ後がない」。チームは心中にZ旗を掲げ続けたのだった。

プレゼンはしても ハンコほどんどゼロ

こうして生まれた伊右衛門は、発売と同時に計画の4倍もの注文が殺到。製造が追いつかず、4日後には出荷をいったん停止し、1カ月後に再開されるという異例の事態まで起きた。

コンビニの冷蔵ケースの扉を開けると、思わず手に取りたくなる竹筒形のボトル。くびれたところを手に持つと柔らかめの感触も心地よい。なぜ、竹なのか。開発の中、昼食用に買つた竹の皮で包まれたおにぎりがどこかおいしく感じられた。DNAに刻まれたおいしさの記憶。「最もおいしいお茶を最もおいしく見えるパッケージ」に入れようと考え、竹筒の水筒が浮かんだ。特殊な形のため工場ではラインが新設された。「ラインに流しやすい形状」から「顧客の心地よさ」へ。デザインのOS転換もヒットを後押しした。

そして、伊右衛門のネーミング。発売前、福寿園の創業者の名前を商品名に使ったパッケージを見せるとき、福寿園の社長以下全員が絶句した。3日後、親族会議を経て、了解が出た。最後は社長が仏壇の前でご先祖に聞いたという。

その伊右衛門の役を俳優本木雅弘が、妻役を宮沢りえが演じたテレビC

Mのシリーズは、「CMが貢献したヒットBrand大賞」(CM総合研究所主催)を2年連続で受賞した。一途に茶作りに打ち込む夫を優しく包み込むように支える妻。このCMも沖中らの本音ベースの調査から生まれている。

緑茶飲料のコアターゲットは30代の社会人男性。モニターに、いつもどこで、どんなときに、どんな飲み物を攝取したかを記述してもらうと、思わず手に取りたくなる竹筒形の潜在的な意識を掘り下げ、最後に「大人の哺乳瓶」というイメージにたどり着いた。ホッとする時間、癒しへはその前にわれわれ自身の「やああつたからだろう。過去にどこもやつていなくても挑戦を認める。ただ、沖中にいわせれば、「やつてみんなは

り」で最後まで進んだ。
そんな型破りが可能だったのも、サントリーに「やつてみなはれ」の文化があつたからだろう。過去にどこもやつていなくても挑戦を認める。ただ、沖中にいわせれば、「やつてみんなはいかにして堅持したのか。熟茶では中止させてください」の精神があつて生きてくれる」という。チームはこの精神を国雲南省、伊右衛門では京都。その都度、会議室を飛び出し、会社とは異なる時間と空間を共有した。沖中がいう。

この連載の4年前の第1回目の題材は大ヒットした『カラダ・バランス飲料DAKARA』だった。同一企業で2例目はサントリーが初だ。失敗しても次は成功に至る。「奇跡的」というが、優れた知識創造企業には、「人と組織」の中に成功の本質が根づいていると実感せざるを得ない。(文 中敬称略)

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

伊右衛門 成功の本質



と一緒に旅をし、飯を食い、夜、宿で

議論を重ねる。数々の障害にぶち当たつてもぶれなかつたのは、そうした濃密な体験を通して同じゴールイメージを持ち続けることができたからです

怒りを抱け! 騄争心を燃やせ! 「感情の知」こそイノベーターの条件だ!

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



さといった「感情の知」がイノベーションの原動力となっていることだ。沖中氏は熟茶の失敗で意気消沈していたとき、競合の動きを見て、「負け犬のままでいられるか」と奮起した。競合が敵となり、感情の知が鬭争心を惹起し、イノベーションへと邁進させたプロセスは非常に興味深い。

感情といえば喜怒哀楽だが、沖中氏に最も強い力を与えたのが「怒」である。しかも、その「怒」は、熟茶の失敗という、自らの存在価値が根本的に問われる「不安や恐怖」と密接に関連していたことを見逃せないポイントだ。沖中氏は妥協せずに本質を追究する開発の姿勢を、「意志を込めた開発」

と呼んでいるが、強い意志を持続できたのも感情の知が下支えしたからだろう。

余人が思いもつかないことを成し遂げるイノベーターの行動原理を、沖中氏の中に見てみよう。

まず着目すべきは、怒りや悔しさといった「感情の知」がイノベーションの原動力となっていることだ。

と呼んでいるが、強い意志を持続できたのも感情の知が下支えしたからだろう。

「環境の知」を取り込み対話を重ねて言語化

妥協を排除して、徹底してコミニストメント（主体的関与）する。

この「ミニストメント」をチーム全員で共有するため、沖中氏は中国雲南省、京都宇治と、茶のルーツへ全員で旅するなど、共体験を大切にしたのも特徴的な行動原理だ。

この共体験から障害にもめげないタフな連帯感が生まれるのは、現場での直接経験により、誰もが「環境の知」を取り込んで内在化させ、暗黙知として共有するからだ。

一般的な調査分析は傍観者的な目線になりがちで、表面的な声しか拾えない。その点、チームとしての共体験のみならず、消費者調査においても方法を考え抜き、暗黙知の世界での共感を模索した。

だから、本質の追究ができたのだ。

共同開発をしても技術革新は内部化する

むろん、それぞれが直観で環境を切り取る側面は必ずしも同じではない。そこで、対話を重ねながら暗黙知を言語化し、知の多面体として創発する。こうした知の作法を大事にする場が生まれていた。

対話の積み重ねは、もうひとつの方法論である分析的な消費者調査とも有機的に結びついている。お茶と日本人の本質的な関係性を探る。顔が見えると本音がいえない

日本人の特性を見抜き、ITを利用した点も新鮮な驚きだが、顧客の潜在的意識、すなわち、暗黙知を掘り返すため、質問にメタファー（喻え）や場面設定を使うなど工夫し、答える方も自身の原体験を反芻しないと答えられないような問い合わせを考え出した点に敬服する。その問い合わせはチーム内で日々対話しながら、自分たち自身にも投げかけていたものなのだろう。

一般的な調査分析は傍観者的な目線になりがちで、表面的な声しか拾えない。その点、チームとしての共体験のみならず、消費者調査においても方法を考え抜き、暗黙知の世界での共感を模索した。だから、本質の追究ができたのだ。

ではなぜ、熟茶では失敗したのか。商品開発は本質を追究すればするほど、コンセプトの背後に、あるいは、開発のプロセスそのものに大きな物語を生んでいく。沖中氏も熟茶の開発において、物語を積み上げようとした。ただ、ピアール茶というモノに傾倒したため、顧客との関係性を離れた“モノ語り”になってしまい、本質から外れてしまった。一方、伊右衛門は開発プロセスのひとつひとつが物語が生まれ、どれもが共感を呼ぶものだった。ブランドとは究極的には、顧客と共有される言語であり、共感される物語であることを実感させられる。

投資も引き出して、技術革新を内に取り込んだ。「ここにはある種のしたたかさを感じる。

また、社内の抵抗勢力を説得する際、サントリーの企業理念を錦の御旗にして「脅し」をかけるなど、清濁併せのむ政治力もイノベーターには不可欠な資質だ。

投資も引き出して、技術革新を内に取り込んだ。「ここにはある種のしたたかさを感じる。

JR武藏野線吉川駅から車を走らせるところ15分。

工業団地東埼玉テクノポリスの一角に、ひときわ目立つ桃太郎のマークが見えてくる。「桃太郎便」で知られる丸和運輸機関の大規模なAZ-COMロジスティクスセンターである。本社社屋はその中心にある。入口には丸和運輸機関の経営理念「同音同響の経営」が彫りこまれた石がはめこまれている。

丸和運輸機関の社長・和佐見勝氏は、腕一本で700億円の企業グループを創り上げた立志伝中の人物である。農家の8人兄弟の末っ子として生まれ、商売に憧れて中学を卒業するとすぐに青果業の世界に飛び込んだ。身を粉にして働き、自分の店を持つほどになった。だが、「押してはいけない判子をつき」、店を手放す。唯一残った1トン積みのトラック一台だけを頼りに運送業に飛び込んだのは24歳のときのことだった。当時から和佐見社長は、目の前にある作業をこなすことだけを仕事とは考えなかつた。

仕事が増えていくきっかけは一見ささいなことだ

った。板橋にある工場に一斗缶を運んだとき、途中からみぞれが降り出した。ブリキの缶は濡れたままにしておけば錆びてしまう。ひとつひとつしずくを丁寧に拭いて納品した。その和佐見の心遣いと行動を責任者が見ていたのである。一日おきに頼まれていた納品が毎日になつた。人と同じことをしていては、仕事など増えるわけがない。そんな教訓を得て、和佐見社長は次の仕事に邁進していく。3年で法人化、設立が73年だから、今年で34年目を迎える丸和運輸機関は、こうしてスタートしたのである。

志は最初から大きかつた 社名に込めた将来への“夢”

最初に、ちょっと変わった社名について、和佐見

社長の説明を聞いてみよう。

「“機関”という字がついているでしょ。社名を作ったときに定めるかということでした。いずれは業界の心臓部となりたいと思い、こういう名前としたのですが、これも私がずぶの素人だったからできただこと（笑）。怖さや凄さがわかついたらとてもつけられなかつた。業界のチャンピオンになるという意思表示ですけれども、まわりは『なんだこれは?』と思つたでしよう」

最初は運送業からスタートした。だが、当時から和佐見社長は運送業にとどまらないビジネスを想い描いていた。運送業に求められる要素は、安さ、スピード、安全、安心である。だがそれだけが本当のビジネスなのだろうか。運ぶことだけに徹すれば、値引き競争に巻き込まれるかもしれない。現に、今運送業界では値引き合戦や運転手の過重労働、それに伴う事故などが問題になつてている。

「お客様の悩みに深く入つて、それを解決するお手伝いができるなければいけないんです。ですからうちの会社では、大手の下請けをしたことはありません。自分たちの方針を貫こうと思ったら、下請けでは不可能ですからね。普通の運送業からロジスティクスへの転換が、私にとっての決断となりました」

物流効率化促進法をきっかけに 流通・卸売業界の流通改革へ

丸和運輸機関は何度か大きな変化の波に洗われている。もっとも大きな変化は昭和60年代、「物流効率化促進法」が制定されたときにやつてきた。ここで和佐見社長はひとつ決断を下す。『コンビニエンスストアなどの数が増え、諸物価に高騰の兆しが見えてきたとき、運輸省や通産省（い

和佐見 勝

株式会社丸和運輸機関
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。
今回は、丸和運輸機関の和佐見社長だ。ただ物を運ぶ流通業から
ロジスティクス文化の創造へ。それは20年前の一つの決断から始まった。

文・千葉 望／写真・栗原克己

決断の
瞬間
とき

（それも当時）は合同法として物流費を抑えるための物流効率化促進法制定に動き出しました。それによるコストを抑えようというわけです。窓口となるのは通産省の中小企業取引流通課。法案が国会を通りそういう情報が入ってきたとき、私はすぐに通産省に出かけて当社を法律の実践者に指名してほしいとお願いしました。

ところが、「あなたの会社は運輸省管轄だから、運輸省へ行ってほしい」と言うんです。私は「そろはいきません。いくらいの法律ができる、結果的にやる人がいないと意味がないでしよう」と申し上げ、何度も通いました。そうしたら向こうが条件を出してきたのです」

その条件とは、「通産省が関係する流通や卸売業界の流通改革を丸和運輸機関がやってほしい。その改革支援先さんはつきりすれば、一体となつて指導に動きますよ」というものであった。

大幅なコスト削減を目指して 地域ごとの共同物流を提案

そこで和佐見社長は全国に会員企業を持つ「全国家庭用品卸商業協同組合」にアプローチすることにした。

「すると、通産省も『いいアイデアだから、その改革に取り組むなら支援を惜しまない』とバックアップを約束してくれました。多少の補助金が出ますが、そのお金は当社ではなくお客様のほうに行きます。補助金をもらう一方で改革の提案は私たちがするのですから、お客様にとってはいいことばかりですよね。」

以前は物流をそれぞれの会社がやっていました。それを私が提案して、九州なら九州で共同化し、センターを私たちが作ることにしたのです。地域ごと

安さ、速さ、安全の 運送業から脱却し ロジスティクスへ

わさみ・まさる
中学卒業後、青果業を経て運輸の世界に入る。24歳で創業。以後、丸和運輸機関を日本のロジスティクス業界のトップ企業に育て上げる。人材育成にも力を注ぎ、ロジスティクスの専門家を育てる「丸和ロジスティクス大学」を運営している。グローバル戦略を持ち、3PL事業を通じて、戦略的・効率的なロジスティクスシステムを顧客に提供している。





多くの消費者、生活者、社会に喜ばれるロジスティクス改革を

に共同物流のしくみを作ったわけですが、当社が全国をすべて網羅することはできなかつたので、全国の若手の運送業者が集まる任意の協議会『全国インテリジェント・物流協議会』を作つて対応しました。地域ごとにセンターを作つて日用雑貨商品を保管し、顧客のオーダーに合わせてここから配達していくわけです。そうすれば、日用雑貨を扱うお店は自分のところに在庫をたくさん持つ必要はないし、トラックも会社ごとに持たなくていい。大幅にコストが削減できるはずでした。しかし最初のうちはどこも赤字。みんな運送の仕事しか経験がなかつたものですから、立ち上げのうちはコストがかかるわけです。本来なら50人でやるべき仕事に60～70人がかかりきりになつてしまつ。そうなると赤字に耐えられなくて、やめたいという人が出でてきます。その赤字は、うちの会社がすべて肩代わりしていました」

ところが、立ち上げのときは関東地区を担当する丸和運輸機関も赤字だつた。「なんとしてもやり遂げる」という和佐見社長の強い意志がなければとうてい続かなかつたはずである。桃太郎便など他の事業で赤字を補填し、会社としては黒字決算を続けていたものの、内情は火の車だつたという。

「なんとかなると思えたのは、ノウハウが蓄積できています。本來なら50人でやるべき仕事に60～70人がかかりきりになつてしまつ。そうなると赤字に耐えられなくて、やめたいという人が出でてきます。その赤字は、うちの会社がすべて肩代わりしていました」

丸和運輸機関も赤字だつた。「なんとしてもやり遂げる」という和佐見社長の強い意志がなければとうてい続かなかつたはずである。桃太郎便など他の事業で赤字を補填し、会社としては黒字決算を続けていたものの、内情は火の車だつたという。

「なんとかなると思えたのは、ノウハウが蓄積できています。本來なら50人でやるべき仕事に60～70人がかかりきりになつてしまつ。そうなると赤字に耐えられなくて、やめたいという人が出でてきます。その赤字は、うちの会社がすべて肩代わりしていました」

研究にはあらゆるメーカー・卸売業界、流通業界の人々が参加し、ひとつの問題の解決のために議論を重ねた。それぞれの業界が自分たちに何を期待しているのか。研究所の活動を続けていくうちに、和佐見社長には見えてくるものがあつた。

研究所にはあらゆるメーカー・卸売業界、流通業界の人々が参加し、ひとつの問題の解決のために議論を重ねた。それぞれの業界が自分たちに何を期待しているのか。研究所の活動を続けていくうちに、和佐見社長には見えてくるものがあつた。

小売に事業ターゲットを絞り3PLを日本に根付かせたい

「それは、生活者に近いところのロジスティクスをきちんと構築しなければならない、ということでした。流通業界のロジスティクスが改革されれば、多くの消費者、生活者に喜ばれる。それは、もつとも社会で喜ばれることになると思ったのです」

「日本は果たして生産地か消費地かと考えたとき、私は消費地だとどちらもです。特に関東はそうですね。巨大な消費地です。それなら、これから当社は小売に事業ターゲットを絞ろうと思いました。メーカーの生産拠点が海外に移り、卸売は無用論が出た時代です。これからは、お店で物を一般消費者相手に売っている人の問題解決をしようと考えたわけです。

また、小売業は毎日変化にさらされていて、要求が厳しいですね。それに応える力がつけば、わが社の成長にもつながり、ひいてはロジスティクス文化の創造につながるはずです」

ちょうどその頃、「3PL（サードパーティロジスティクス）」という言葉が日本に入ってきた。興味を抱いた和佐見社長は欧米に何度も視察に出かけ、日本の3PLはどうあるべきなのか考え抜いた。特に注目したのはスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアである。



無作業・無資産・無投資で 500店舗で750人の削減へ

「今まさにドラッグストアの時代がやつてきていました。私はそれに、ヨーロッパを視察したときに気づきました。よし、日本でドラッグストアの世界のビジネスモデルを作ろう、と決意しました」

その頃、マツモトキヨシとの出会いがあった。マツモトキヨシは150店舗を展開し終えたばかりで、5年で500店舗を実現するという構想を発表していた。あと350店舗以上、出店することになるのだから、そこにビジネスチャンスがあると考えた和佐見社長は、すぐにマツモトキヨシのロジスティクス担当役員の吉田専務（当時常務）を訪ねた。

「私は吉田専務に『在庫ゼロ、納品100%』を可能にします、吉田さんはセンターを持つ必要はありません」と言いました。ノンオペレーション（無作業）、ノンアセット（無資産）、ノンインベストメント（無投資）のフル・アウトソーシングです。もちろん、『そんなことができるのか？』と聞かれましたよ。どこでも目前で流通センターを持っていた時代ですから、何もかも他社に依存していいのかどうか迷うのは当たり前です。しかし「当社が人も建物も情報システムも準備します」と申し上げたところ、関心を持っていただけました」

これが、「お客様の要望には、コミュニケーションをしつつAからZまでお答えする」、ロジスティクスブランドのAZ-COM（アズコム）である。それまでマツモトキヨシの店舗にはメーカーが商品を直接納入していた。さまざまな会社からひっきりなしに商品が届くため、各店舗には検品係が待機していなくてはいけない。500店舗であれば750人の人もの人が必要となる。それがまったくいらなくなくな

るのである。

完全なアウトソーシングのシステムだけに、吉田専務にはちゃんと正しい商品が届くのか心配されたが、和佐見社長には自信があった。

「万一間違えたら1時間以内に正しい商品を届けるし、ペナルティも受けると断言しました」

だが、丸和運輸機関はそれまでペナルティを受けたことがないというデータもきちんと用意していたところが和佐見社長らしい。マツモトキヨシのように大規模展開をする企業にとって、在庫がいらす人件費が抑制できることがどれほどの魅力か。それを丸和運輸機関が実現したのである。

後方支援から前方支援へ 方に物流体制を整備する

「マツモトキヨシさんは、今度は本体5000億円、グループ併せて1兆円構想を立てて直営店100店展開しようと考えています。そうなれば、従来型の後方支援ではどうていよいつきません。そこで私は『今度は前方支援します』と言ったのです。新たに北海道にも出店されたいとおっしゃるので、それならわれわれが先に物流センターを準備し、体制を作つて待つことにしたのです」

こうなれば、まさに日本のロジスティクス文化の創造と言えるのではないだろうか。ここではマツモトキヨシの事例を紹介したが、消費者にモノを売る小売業界のあちらこちらで、丸和運輸機関は後方支援から前方支援までを担当している。製品在庫を抱えずにすむため、パックヤードのスペースがいらなくなり。そのぶん家賃など固定費が削減できる。「20%のコストダウンはまちがいなくできます」という和佐見社長の言葉は、どれほど流通業界の人々にとつて魅力的に響くだろうか。

新たな物流サービスを追及し 店舗内の物流へ乗り出す

「業界の誰もやつていないことをやるのが本当のサービスでしょう？」ですから私は、膨大なアイテム

を持つ流通業界の店舗で、開店前に品出し（店舗内の物流。商品をきちんと棚に並べる）まで済ませるしくみを提案しました。10時開店なら7時前にパートの人たちに入つてもらい、開店前に品出し終わっているようにしたのです。業界で初めてです」

和佐見社長は地元吉川市に、5万坪（床面積10万坪）の巨大ロジスティクス基地を作る計画を持っている。複合型の共同ロジスティクスを考えているのだ。5万坪の広さがあれば、十分都内のロジスティクスに対応できる。多彩な商品が日々大量に動いている大量消費地・東京がそばにある強みを、今後さらに發揮することになるだろう。丸和運輸機関には中国や韓国からの視察も多いという。それほど注目されているのである。

24歳で創業し、戦略的な経営を続けて大きな成長を遂げた丸和運輸機関は、上場も視野に入れている。「私が創業家だから決断できたことがたくさんある」と言う和佐見社長。みずから「同志」と呼ぶ社員とともに（和佐見社長は後継者を世襲しないと宣言している）、次の新しいビジネスモデルを追求することに意欲を燃やしている。

『組織文化のマネジメント——行為の共有と文化』

著者／出口将人(白桃書房 2200円税別)

近年、"ウエイ"や"バリュー"など企業理念や文化を重視する経営が目立つてきている。組織文化と企業業績にはある種の相関関係が存在するという認識があるからだ。

私たちも本誌72号で、「企業組織のDNA」という特集を組み、この問題にアプローチしたが、その際、大いに得るものがあったのが本書である。

「生活協同組合コープこうべ（以下、「コープこうべ」）に関する数年にわたる丹念な調査を基礎にした、組織文化の形成過程に関する実証的な研究である。

共有された行為としての組織文化

伝統的な組織文化論では、組織文化の本質は、「組織のメンバーに共有された信念、価値観、規範のセットである」と説明される。この説明は直感的に理解しやすく、納得しやすい。だが著者はこの論に懷疑の目を向けた。

「コープこうべの新入職員が、組織文化を身につけて職員らしく行動できるようになるまでの過程を調査しました。

そこで分かったのは、日常の仕事をつぶがなくこなせるようになったとき、本人も含めて多くの人々が「組織文化を共有できた」と認識していたということが、こうした調査結果から、出口

氏は「組織文化の觀念としての側面が強調されすぎてきたのではないか」と考えた。

出口氏は組織文化を、しばしば企業理念などに表現される信念や価値観といった「觀念」と、目に見える具体的な「行為」の二層から成ると考える。觀念と行為の関係は、特定の觀念についての行為が対応するという単純なものではない。觀念には本質的にあいまいさがあり、多様な解釈や行為を許容するからだ。

そもそも組織文化が共有されると、何が起こるのだろうか。著者はそのメリットとして、情報のやり取りが簡単になると、不要な情報を排除できるため、情報処理の負荷を軽減できるなどと示す。

組織文化の一・二面性を認識せよ

「組合員のために」という理念をどう解釈し、どんな行為に表すかは、販売員、経理担当者、商品配達者などでは異なるため、同じコープこうべ内でも、さまざま「行為」が存在します。逆に、同じ職種で同じような行為をしていても、理念の解釈に微妙な違いがあることもあります。

このように見てくると、組織文化について考えるとき、理念などに表現された価値観などの観念だけではなく、目に見える具体的な行為にも着目すべきだといふことがわかる。

「新入社員であれば、とにかく型どおりにやらせてみるとか。そして、先輩や上司がその行為の意味を、理念に即して後から解釈してやればいい。理念を押し付けるのはかえつてよくありません。洗脳じみて拒絶されかねませんし、理念と目の前の仕事が矛盾するとき、どうか。

トとして、都合が悪い情報が入らなくなり、異質なもののぶつかり合いが減り、革新が起こりにくくなると指摘する。「組織の『理念』は大事ですが、昨今、重要性を強調しそぎではないでしょうか。それよりも、まずはもっと素朴に目に見える行為」を共有することこそ、大切にすべきです。またそもそも自社にどの程度、強い文化が必要なのかについても、きちんと考へるべきでしょう。

組織に深くコミットし、組織文化を体現したような人を、「○らしい人」として賞賛しがちであるが、われわれは「らしさ」の怖さも認識すべきではないだろうか。



プロフィール 出口将人 でぐち・まさと

名古屋市立大学大学院経済学研究科助教授。1971年生まれ。同志社大学商学部、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。専門は経営戦略論、経営組織論。



『団塊・シニアビジネス「7つの発想転換』

—多様性市場の壁を突き破れ!—

著者／村田裕之（ダイヤモンド社 1600円税別）

「2007年問題」として団塊世代の一斉定年退職に関心が集まっていますが、私は一斉退職は起きていないと見ていています。雇用延長制度の導入や早期退職者の増加、団塊世代の半分が女性であることを考えれば、実際にはあることを考えれば、実際には2005年から10年にかけて徐々に退職しているからです。「シニア世代は時間もちでお金もか」というのも平均値にとらわれた一面的な見方です。団塊世代は、個性的な生き方を選ぶ人が増え始めた世代です。これからの団塊・シニア市場は「均質なマスク・マーケット」ではなく「多様なミクロ市場の集合体」と捉えるべきです。

シニア向けのビジネスを展開する企業の多くは、「市場調査の壁」「顧客開拓の壁」「商品開発の壁」などにぶつかっています。その壁を乗り越えるヒントを本書では7つの発想転換としてまとめました。



村田 裕之
むらた・ひろゆき

村田アソシエイツ代表。財団法人社会開発研究センター理事長室室長。東北大学特任教授。著書に「シニアビジネス「多様性市場」で成功する10の鉄則」（ダイヤモンド社）他。

私は、賢く知的で格好よく老後を生きるスマートシニアが日本でも増えると予想しています。団塊世代にはスマートシニアとして、豊かな生き方をしている世代になつてほしい。前の世代の姿を、次の世代はしっかりと見て、豊かな生き方をしていく必要があります。先に行く世代が凜として生きる姿を見せることは、次の世代に希望を与え、日本の未来を明るくするのです。

（村田談）

スマートシニアが日本の未来を明るくする

するシニア向け体験学習を提供する旅行会社は、リピーターを「使い手」ではなく、無償の世話をみ出し、集客につなげています。

『グラミン銀行を知っていますか』

著者／坪井ひろみ（東洋経済新報社 1800円税別）

大抵の人は、貧しい人に物やお金を与えても、お金を貸すことは考えないでしょう。ところが貧しい人々を対象に無担保で融資をする銀行があります。それが1976年、バングラデシユに誕生したグラミン銀行です。責任を負う5人グループを作らせるのが特徴です。

10年前、来日したバングラデシの学生からその存在を知った私は、お金を借りた5人グループが毎週、集会に参加していくことに大きな興味を持ちました。なぜお金を借りて返すためだけに毎週同じ時間の集会に年50回も通うのか。なかには20年以上も通い続ける人がいる理由を知りたいと思ったのです。

99年に現地を訪れてわかつたその理由は、グループ内の結束が強くな場合でも、信頼に値する、別の5人グループのメンバーや銀行員と話をしたいがために、通り続けていたところでした。

それまでお金に触れたことすらない女性たちは、わずか数ドル相当の融資を元手に事業を始め、同時に個人としても自立していきます。男性中心社会のこの国では、女性が自由に動けるのは家の敷地内に限られます。そんな女性たちが家の外に出て行き、他の人と出会うことで成長し、人前で自分の意見を堂々と言えるようにまでなるのです。



坪井ひろみ
つぼい・ひろみ

秋田大学工学資源学部助教授。青山学院大学卒業。山口県立大学大学院国際文化学研究科修了、山口大学大学院東アジア研究科修了。

経済的、人間的自立の両立を目指す

グラミン銀行は現在566万人に融資をし、驚くべきことに返済率はほぼ100%です。お金貸すことは、与えることと違つて返済の義務が生じるため、本人に責任感を植えつけます。これらの成功が世界に知られ、先進国でもNGOなどが貧困層向けの融資に取り組み始めました。

こうした取り組みは、「経済的自立と人間的自立の両立を目指し、人々の可能性を高め、選択肢を増やそう」というノーベル賞経済学者、アマルティニア・セングの思想で捉えられるのではないかでしょうか。その考え方は途上国に限らず、日本など先進国にも無縁ではないはずです。

（坪井談）

人と組織の
新・論・点

CATALYST*

カタリスト

竹中ナミ

ITで障害者の自立と就労を支援する「プロップ・ステーション」理事長

「チャレンジド」を 納税者にできる日本に

「チャレンジド」という言葉を知っていますか。神からチャレンジすべき課題や使命を与えられた人という意味で、障害者を表す新しい言葉です。障害を課された人を意味する「ハンディキャップ」に代わり、障害という負の部分ではなく、その人の可能性に目を向けようという発想から生まれました。

ケネディ大統領が初めてこの言葉を使い、「チャレンジドを納税者に」と訴えました。障害があるから働けない、納税者になるのは無理だと社会が決めつけることが差別で、納税者になりうる仕組みを国家は作るべきだということです。

この話を聞いて、私は目からうろこが落ちました。日本では弱者とされて税から手当てを受けるのが障害者です。「チャレンジドを納税者に」と言っても、福祉関係者に理解されないのが実情なのです。

助けるやさしさと 差別することの違い

日本人は他人を助けるやさしさをもっています。でも、気の毒だか

ら何かしてあげるのは上から下へという発想です。気の毒な聴覚障害者のためにメモを取るボランティアはしても、障害者がお金を稼ごうとすると、手伝わないと言うのです。米国ではお金を払って必要なことをしてもらっています。仕事で秘書を使うのと同じです。

助けを受ける側にとって、お願いしてやってもらうか、堂々と頼めるかで意識の差は大きい。米国を訪れたチャレンジドは、帰国したとたん障害者になったと言うのです。

かわいそうと思った瞬間、差別が始まっています。そうではなく、同等なことをするために何が必要かを考えるべきでしょう。日本なら、美容師だった人が事故に遭い下半身が不自由になると、もう美容師を辞めなさいといわれる。これが米国だと、髪をカットできる高さまで体を上げられる車椅子を作り、仕事を続けられるようにするのです。

ユニバーサル社会を 日本型の福祉社会像に

人は、働くことから排除された

ら、惨めな思いをせずにいられません。でも、今のあなたの状態で、あなたの力はこういう風に發揮できると言われれば、誇りを失わずにすむのです。働き方の選択肢をつくらなければいけないし、その責任は企業にも地域にも、国にもあります。

私は、目指す社会をユニバーサル社会と呼んでいます。みんなが自分の持てる力を発揮して、なおかつ支え合いをする社会です。

パリアフリーは、例えば学校の入り口に段差があると車椅子の人が入れないから、段差をなくすことです。ユニバーサルというのは、勉強してチャレンジドも先生になれるということです。

プロップ・ステーションでは、参加者が自分でできる範囲の役割を堂々と果たしています。手が不自由でも、床に置いたキーボードを足で操作してパソコン教室の講師になっています。

日本はまだ多くの人の力を眠らせていました。こんなにもったいないことはありません。意識も法律も変わらせる必要があるのです。

文/内田美代子(編集部)

PROFILE たけなか・なみ

1948年、神戸市生まれ。重症心身障害児の長女を授かったことから、独学で障害児医療、福祉、教育を学ぶ。91年、草の根のグループとして「プロップ・ステーション」を発足、98年、厚生大臣認可の社会福祉法人格を取得、理事長に。著書に『プロップ・ステーションの挑戦』(筑摩書房)、『ラッキーウーマン』(飛鳥新社)などがある。



成長の危機

最終回
多様な成長のありかたを実現する処方箋

高橋俊介 構成 向江睦

危機

ひとと多様な組織を救う
と組織を救う
多様なキャリア



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

高橋俊介（慶應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

ま
ま
ま

最終回となる今回は、これまでの連載を振り返りながら、多様な成長のありかたの実現に向けて個人と組織がなすべきことを整理したい。6つの個人が取り組むべきことと、組織が人材育成の仕組みに織り込むべき、6つの要

素を提示する。それに先立ち、なぜ現在の日本の企業組織で、個人の成長が難しくなっているのか、指導伝承型OJTが機能しなくなった5つの理由と、それ以外の働く人々の成長を阻む問題にも触れておきたい。

機能しない指導伝承型OJT

なぜ現在の、特に大企業を中心とした日本の企業組織では、人が成長していくくなっているのだろうか——。最大の要因は、組織の継続序列に依存し、上司や年長者が部下または年下の者に、仕事のやり方を現場で教え込んでいくといふ、指導伝承型のOJTが機能しなくなってきたことがある。なぜ機能しなくなつたのか。私は、①組織の上下関係の変化②若者の働く意識の変化③働く環境の変化④求められる能力の変化

⑤ビジョンなき疲弊 の5点に集約できることを見ている。

まず第1に、組織内の上下関係が変化したことによる影響は大きい。新卒採用の一時凍結などで職場の年齢構成がいびつになり、ピラミッド型組織の維持が困難になった。そして組織内で明白だった序列の流動化、平坦化が進んだ。年に1回、定期的に新入社員が入つてくる終身雇用型の組織では、安定した上下関係のもと、強い絆で結ばれた職場

多様性の創出に必要なこと

ここからは人材の育成にも成長にも重要な役割を果たす、多様性を創出するために用意すべき環境を指摘したい。しかし、上昇こそがすべてという画一化された成長パターンが限界に達している。

組織階層を上げていくことが唯一最大の目標となるように設計されている。しかし、上昇こそがすべてという画一化された成長パターンが限界に達している。

その仕組みでは、組織と個人がどちらも主体的にキャリア形成に取り組めなければならない。

組織階層を上がり続ける「キャリア組」にしかキャリア概念が存在しない場合、いわゆる「ノンキャリア組」は仕事を任

は好景気の勢いに任せて売り上げを伸ばしていた上司が、顧客の立場に立つたソリューション提案が必要な現在の環境でも、好業績を挙げられるとは限らない。変化の速いビジネス環境下で商品を売らなければならぬ部下が、そんな上司に指導を求めるのも、適切なアドバイスは得られないだろう。

さらに変化の激しい状況では、具体的知識やハウツーそのもの以上に、学習能力や課題形成能力などといった、行動思考特性型の能力がより重要になる。行動思考特性には正解がないため教えにくく、狭い意味での指導伝承型OJTでは身につかない。行動思考特性は、自ら考え行動する仕事の中の試練によ

り、人手不足は若手によりレベルの高い仕事に挑戦する機会を与える半面、指導伝承型のOJTを進める余裕がない可能性をはらむ。先に触れた行動思考特性は、忙しい日常や成果プレッシャーにさらされたとき得られることが多いが、むやみに忙ければいいというのもできない。確かに健全な成果プレッシャーは人を成長させ得る。だが、「価格競争による売上ダウンを、とにかく数を売ることでカバー」というように、不健全な成果プレッシャーで現場に繁忙と疲弊を強いて、苦境を乗り切ろうとする

循環を招いている。例えば、バブル期には好景気の勢いに任せて売り上げを伸ばしていた上司が、顧客の立場に立つたソリューション提案が必要な現在の環境でも、好業績を挙げられるとは限らない。変化の速いビジネス環境下で商品を売らなければならぬ部下が、そんな上司に指導を求めるのも、適切なアドバイスは得られないだろう。

第5には、ビジョンなき疲弊を挙げた。人員削減と成果を求めるプレッシャーの影響には、プラスマイナス両面がある。人手不足は若手によりレベルの高い仕事に挑戦する機会を与える半面、指導伝承型のOJTを進める余裕がない可能性をはらむ。先に触れた行動思考特性は、忙しい日常や成果プレッシャーにさらされたとき得られることが多いが、むやみに忙ければいいというのもできない。確かに健全な成果プレッシャーは人を成長させ得る。だが、「価格競争による売上ダウンを、とにかく数を

売ることでカバー」というように、不健全な成果プレッシャーで現場に繁忙と疲弊を強いて、苦境を乗り切ろうとする

成長にはマイナス

に、OJTの構造は長く上下関係内に固定化していたため、変化に対応できる体制が整っていない。上司が知らないことは部下にも教えられない。勉強不足の上司は部下に必要なスキルを使わせないため、部下の能力も伸びないと悪循環を招いている。例えば、バブル期に

つて身についていく。マネジャーには問い合わせや課題付与などを意識する日常のマネジメント変革、スキル育成型から行動思考特性育成型への変革が必要だ。

一方、新しいことへ挑戦することによる健全な繁忙や成果プレッシャーは、人の成長に寄与するようだ。大手企業など11組織1300人の若手社員に実施したアンケートによると、「上司からの質問投げかけが多い」「チャレンジングな課題を与えられる」「自分で判断する」が最も多く挙がった。一方で、「自分で判断する」が最も少なかった。「自分の成長を阻む問題」として挙げられたのは、「組織の変化が激しく新しい取り組みの多い職場」「成

果実力主義の人事」など、チャレンジングな仕事に日々取り組んでいる若手社員には、成長をよく実感している傾向が強いことがわかった。(図表3)

指導伝承型OJTという従来型の指導・育成機能の崩壊以外にも、働く人々の成長を阻む問題は山積だ。現在の組織には、若手の成長を困難にする状況が多い。人員削減の影響に加えて、ビジネスの質も変容してきていたため、企業・組織は人材育成のためのリスクを取れず、若手に試練となる業務を任せにくくなっている。「プロジェクトX」で紹介されるような、わかりやすい試練の時間が減少していることも若手の成長機会を奪っている。また、人員削減やそれに伴う多忙で管理的なマネジメントスタイルは、個人が自己啓発にかける時間を削り、意欲を低下させている。新たなビジネス環境に対応した、人が育つ組織を作るためには、経営層がマネジメントスタイルの変革を自らの問題として捉えなければならない。多くの組織が犯している過ちだが、経営陣がコーチングを学ばないまま、中間管理層だけにコーチング研修を受けさせてもあまり効果は期待できない。マネジメントスタイル変革はトップダウンで実践したほうが効率がよい。GEやデルコンピュータ、ネスレのように、コーチング的マネジメントスタイルに全社的に取り組んでいる企業は、まず経営トップがそれを体験し、効果を実感してから、下へと浸透させ全社的な変革へとつなげていった。



バーニーズ・ジャパン
セーリング・スーパーバイザー
金山優子さん

多様な成長パターンを生み出すにはどうしたらよいのだろうか。これまで連載で紹介してきた個人のケースから、ポイントを導き出したい。仕事の「プロフェッショナル化」は、仕事のありかたを変えることで個人を成長させる有効な方法だ。71号の連載第2回に登場した、バーニーズ・ジャパンのセーリング・スペシャリストや日興コーディアル証券のファイナンシャル・アドバイザーなどは、顧客接点のプロ化の好例だ。顧客接点のプロたちは、顧客重視を実現しながら成長を続けていた。彼らの言う顧客重視とは、顧客の言いなりになることではなく、顧客の目線に立って、自分なりに思考をめぐらせ、顧客の先回りをして提案していくこと。一人のプロとして、顧客に対してリーダーシップを發揮している。プロ化された彼らの仕事の特徴として、大きな裁量と顧客意識が存在する。これらは人の中長期的成長を支える重要な要素だ。プロの育成はプロにしかできない点も大切だ。人を育てることで、プロ自身のさらなる成長が可能になる。IBMビジネスコンサルティングサービスの業務委任契約コンサルタントの

多様な成長パターンを生み出すにはどうしたらよいのだろうか。これまで連載で紹介してきた個人のケースから、ポイントを導き出したい。仕事の「プロフェッショナル化」は、仕事のありかたを変えることで個人を成長させる有効な方法だ。71号の連載第2回に登場した、バーニーズ・ジャパンのセーリング・スペシャリストや日興コーディアル証券のファイナンシャル・アドバイザーなどは、顧客接点のプロ化の好例だ。顧客接点のプロたちは、顧客重視を実現しながら成長を続けていた。彼らの言う顧客重視とは、顧客の言いなりになることではなく、顧客の目線に立って、自分なりに思考をめぐらせ、顧客の先回りをして提案していくこと。一人のプロとして、顧客に対してリーダーシップを發揮している。プロ化された彼らの仕事の特徴として、大きな裁量と顧客意識が存在する。これらは人の中長期的成長を支える重要な要素だ。プロの育成はプロにしかできない点も大切だ。人を育てることで、プロ自身のさらなる成長が可能になる。IBMビジネスコンサルティングサービスの業務委任契約コンサルタントの

個人の成長パターンに学ぶ



日興コーディアル証券
ファイナンシャル・アドバイザー
原田茂行さん



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

多様な成長パターンを生み出すにはどうしたらよいのだろうか。これまで連載で紹介してきた個人のケースから、ポイントを導き出したい。仕事の「プロフェッショナル化」は、仕事のありかたを変えることで個人を成長させる有効な方法だ。71号の連載第2回に登場した、バーニーズ・ジャパンのセーリング・スペシャリストや日興コーディアル証券のファイナンシャル・アドバイザーなどは、顧客接点のプロ化の好例だ。顧客接点のプロたちは、顧客重視を実現しながら成長を続けていた。彼らの言う顧客重視とは、顧客の言いなりになることではなく、顧客の目線に立って、自分なりに思考をめぐらせ、顧客の先回りをして提案していくこと。一人のプロとして、顧客に対してリーダーシップを發揮している。プロ化された彼らの仕事の特徴として、大きな裁量と顧客意識が存在する。これらは人の中長期的成長を支える重要な要素だ。プロの育成はプロにしかできない点も大切だ。人を育てることで、プロ自身のさらなる成長が可能になる。IBMビジネスコンサルティングサービスの業務委任契約コンサルタントの

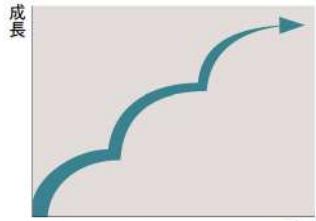
偶発的な出来事をうまく生かしていく

キャリアエンジによる成長は、長期的な成長を生み出すことも学んだ。変化の激しい時代の中で、長期的なキャリアや成長の計画はなかなか難しいことだが、ハプンスタンス（偶発的な出来事）を生かしながら個人が成長していくこと

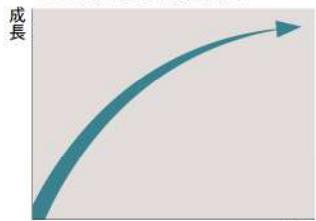
事例（73号、第4回）でも、契約内容には含まれない「育成」を、業務委任契約のコンサルタントが担うことが重視されていた。

【図表4】多様な成長パターン

階段状の伝統的
昇進成長モデル



仕事の深みを極める
プロフェッショナル成長モデル



学びの普遍化による
キャリアチェンジ成長モデル



提供と、その見返りとしての雇用確保が用意された環境では、個人のキャリアに対する関心も低かった。だが、変化が激しく第一線での仕事が複雑化した今では、組織の自律性や多様性が求められる。それとともに個人のキャリア形成も重要な関心事となり、多様な成長パターンが必要とされるようになつた。

表4

従来の「キャリア組」「ノンキャリア組」に収まらない成長の過程には、長期的に緩やかに成長を続けるプロフェッショナル型や、ジグザグを描くように段階的に成長していくキャリアエンジなどで、さまざまな形態が挙げられる。（図表4）

個人が取り組むべき6力条

連載での指摘や事例で紹介した人たちの歩みを踏まえ、多様な成長に向けて個人が取り組むべきことを6力条にまとめて示す。

①気つきをきっかけに、仕事のやり方を変える

柔軟な姿勢を持って仕事に取り組み、ひとたび気づきを得たら、積極的に仕事に反映させてみる。組織の中には、日常の仕事を続けながらでも気づきは得られることを、日産自動車のエンジニア、牛窪修さんの事例（74号、第5回）で紹介した。



日産自動車 パワートレイン性能開発グループ エンジニア
牛窪 修さん



伊藤忠商事 法務部コーポレートカウンセル カリフォルニア州弁護士
茅野みつるさん

ある大きな裁量を得るために努力を惜しまず、顧客重視の観点に立って仕事の質を高めるべきだ。

④キャリアエンジしてみる

表面的なスキルという観点では、過去の経験がすぐ生かせないような転職、キャリアエンジをしなければ、個人の成長にはつながらないだろう。キャリアエンジを乗り越えて成長するには、人がエンジを乗り越えて成長するには、人が



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



NPO法人ファミリーハウス
事務局長 植田洋子さん

回）は、放送作家の仕事を並行して続けながら、二方面での成長を続けている。スターバックスの正社員、非正規社員を区別せずに個人の成長を支援する体制は、永井さんのような非正規社員の組織と仕事に対するコミットメントを高める良循環を生み出している。

⑥仕事と私生活を統合し、人生全体として成長する

ここでいうプロとは、その仕事ぶりが数値化できる成果だけなく質も兼ね備え、提供価値へのこだわりや自分の見解、ポリシーを持つ人のこと。プロの仕事を意識し、成長しやすい要素のひとつで

②テーマにこだわり、新しい課題に取り組む

「環境」というテーマへのこだわりが成長の原動力となつた三上伸司さん（成長の危機）ウェブサイト特別編）の事例に見られるように、自分なりのテーマ設定が成長の道筋を示すことがある。また、新しい課題に取り組むなど自ら行動を起こすことも重要だ。伊藤忠商事の茅



レキサス 技術開発部マネジャー
田村正行さん

に適応はできないが、同化は自らの過去の全否定につながり、自分らしさを生かすこともかななくなる。

⑤働き方や雇用形態を変えてみる

アルバイトという働き方を選んだスタッフの永井真紀さん（73号、第4

沖縄に移住したITエンジニア、田村正行さん（72号、第3回）の事例は、仕事と私生活のバランスを保つことで、キャリアだけでなく人生全体として成長する選択肢もあると気づかせてくれる。

育成の仕組みを構成する6大要素

多様な成長の創出を求めているのは個人だけではない。組織にとっても多様な働き方や人材の増加に伴って、それが必要不可欠なものとなる。組織が今なすべきは、人材育成の仕組みの変革だ。

表面的なスキルを教え込むという発想から離れ、普遍性のある能力を身に付けてさせる仕組みの開発に力を注ぐべきだ。新たな人材育成の仕組みを構成する6つの要素を挙げる。

- ①横の教えあいや現場の自律的PDC
- A（計画作成・実行・評価・見直し）の作りこみを含む「学習する組織の構

築」。

- ②管理志向のマネジメントからの脱却。
- ③研修と実践をリンクさせた行動思考特性の変革。Eラーニング、継続的多面評価やコーチングによるフォローアップなどの実践。

- ④戦略的スキルの継続的抽出と迅速な学習行動へのリンク。組織が戦略的に大きな方針転換を迫られる場面で、いかに必要なスキルを素早く抽出し、適切な人材に教え込むかが課題となるときに求められる。
- ⑤経営幹部候補に限定しない試練の創

出し提供。

- ⑥管理職へのすべての管理業務の集中を排除し、キャリアアドバイザーの配置などを通じた、組織全体で育成責任を共有する仕組み。

6要素には入れなかつたが、組織編成と職務設計の変革も必要だ。組織編成ではピラミッド組織からプロフェッショナル組織への変革、職務設計では、ファイナンシャル・アドバイザーなど新たな職務を創出するパターンが考えられる。さらに、個人に対してキャリア形成

そして、トップが果たす役割

最後に、人材育成に関わる変革は、経営トップの組織変革と一体化させることが重要だ。日産自動車や伊藤忠商事の事例（74号、第5回）が物語るよう、経営トップがリーダーシップを發揮する組織変革と、個人が組織内で取り組む変革の試みが同調したときにこそ、大きな成果は生まれる。日産自動車では日産リバーバルプランの実行や達

成と時を同じくして社内の雰囲気が明るくなり、個人のキャリア自律に対する意識も高まつていった。伊藤忠商事でも丹羽宇一郎社長（現在は取締役会長）による改革が進み、会社側も人材の多様化を進めようと、組織変革と、個人が組織内で取り組む変革の試みが同調したときにこそ、大きな成果は生まれる。日産自動車では日産リバーバルプランの実行や達

成と時を同じくして社内の雰囲気が明るくなり、個人のキャリア自律に対する意識も高まつていった。

伊藤忠商事でも丹羽宇一郎社長（現在は取締役会長）による改革が進み、会社側も人材の多様化を進めようとして実行に移された変革は、社員に希望を与える。仮に変革実現のため繁忙を強いられても、ビジョンと矛盾しない変革が実行されるなら、個人の自律的行動が促進され、成長を創出する下地となるだろう。

形成に関する調査¹⁾の概要
慶應義塾大学キャリアリソースラボが、去年12月に実施。調査対象は会社と地方自治体の計11組織（総合電機メーカー3社、それ以外のメーカー4社、サービス業3社、地方自治体1組織）に勤務する20代の正社員約1300人。

を促す行動志向特性の強化も図るべきだ。エンブロイアビリティ（組織の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力）やスキル獲得の機会提供にとどまらず、主体的なジョブデザイントを可能にしなければならない。若者の思い込みがひきおこす歪んだキャリアイメージの問題に触れたが、若者（個人）側だけの問題ではなく、組織（会社）側も固定的なキャリア観を従業員に押し付けていないか、点検が必要だろう。

※図表1、2、3のベースとなつた「組織内キャリア」は、ワークス研究所ウェブサイトでご覧になれます。
<http://www.works-i.com/info/works/list.html>
「成長の危機」ウェブサイト特別編は、こちらの「成長の危機」になります。
http://www.works-i.com/special/crisis_2.html

編 集 後 記

「奥様は魔女」というアメリカのTV番組がありましたよね。米国では64年から72年に放映されていたそうです。そこで見られるのは、30年・40年前は、米国でも男は会社、女は専業主婦のダーリン、まだ幼いタバサという3人家族を中心としたコメディーです。ここで見られるのは、30年・40年前は、米国でも男は会社、女は専業主婦という構図です。しかし、先年、ワシントンDCに行つたとき、現地を案内してくれた人は「月曜・金曜は朝のラッシュが長い」と言つていました。それは、1日10時間×週4日勤務で、月々木の旦那と、火・金の奥さんとの共働きの家庭が多いということです。こうすると子供にとつては両親ともいない日は週に3日だけになります。リメイクの映画は見てないのですが、現代に状況を移すと、奥様は共働きで、ダーリンだけでなく上司や顧客にも魔法をかけるのももしかれません。そのほうが面白いですよね。

(工代)

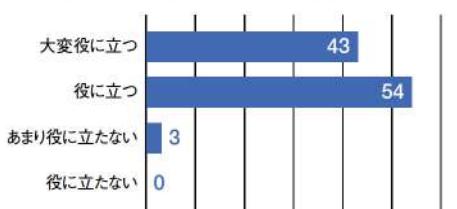
最近ゲームセンターのネットワーク型麻雀ゲームが、マイブームです。このゲームのミソは、麻雀の対戦相手がコンピューターではなく、ネットワークでつながった別のゲーセンの人間だという点です。ネットの向こうで人が打っているから当たり前なのですが、リーチのかけ方、降り方など、ゲーム遊びの人間臭さに惹かれています。半荘2回で500円程度というコストも、雀荘の場代を考えればまあアリーズナブルではないでしょうか。しかし残念ながらこのゲーム、相手の表情も見えないし三味線もひけない。「うるさい麻雀で相手を脅む」が持ち味の私には、どうも翼をもがれた感が否めません。この点については今後、ゲーム開発陣の奮起を促したいところです。新バージョンでの対応を首を長くして待っています。

とある土曜日の午後、「三河のエジソン」(wsf2510)

「奥様は魔女」に会つた。その人を招いた日本応用心理学会の公開シンポジウムでのことだ。加藤源重さん、70歳。56歳のとき、機械に巻き込まれ、利き腕である右手の指をすべて失つた。しかし彼はめげなかつた。親指のつけ根に残つたわずかな筋肉を使い、箸でも何でも利用できる道具を自ら開発し、今では健常者と同じ生活を送る。しかも、であります。「福祉工房あいち」というNPOを立ち上げ、同じような悩みを抱える人たちに向けて、数々の補助具を発明している。材料費だけもらうボランティアという形で、加藤さんの作る道具は「自助具」と呼ばれる。自らを助ける道具。いい名前だ。梃子の原理や閉炉裏にかかる自在かぎの仕組みを応用するなど、みんなローテクなのが特徴だ。「勇気は出すもの」「知恵は絞るもの」「汗はかけ」。加藤さんの口癖である。思わず背筋が伸びた。

前号『Works No.74 M&A、「人」の時代』2006.2-3へ寄せられた読者の声(2006.3.23時点)

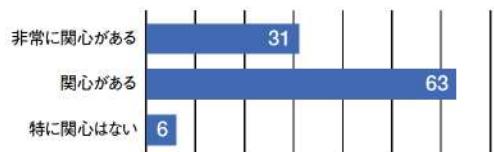
◆今回の特集内容(M&A、「人」の時代)は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆印象に残った記事・発言内容・事例



◆貴殿は(または御社では)、M&Aについて



そのようにお答えになった理由

- 組織変革や風土改革において、経営形態を変えたり、組織変更をする場面がありますが、M&Aはその究極の姿のようです。本書で示される施策のほとんどが、M&Aの時だけに有効なものではなく、平時においても通用するものだと思います。一時の苦難を乗り越えた今こそ、人への関心と注力が求められているようですね。
- HRデーテリは本当に私が体験した感覚と近く、納得できるものでした。これからHRが存在意義を持つとすると、より経営に近いところの活動がカギになると思っています。

