

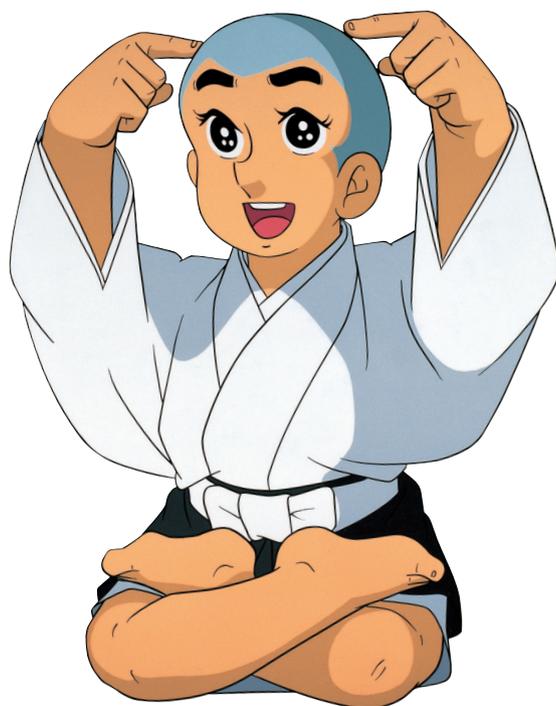
Works

どうする、人と組織。こうする。

92

2009.02-03
Works Institute

不況に負けない人事を



連載

■組織の奥義
郷土芸能保存組織に学ぶ、世代継承

■Works World Frontline
中国／欧州

■成功の本質
京都市立堀川高校

■人事の哲学～中国古典の智～
若手社員に何を教育すべきか

■Career Cruising
よしたに氏
(漫画家・イラストレーター・システムエンジニア)

■健康経営のココロ
キーワードで読み解くメンタルヘルス
対策の失敗

■起源探訪
定年退職

(今回のお題)

郷土芸能保存組織に学ぶ、世代継承



よく上下のことを言うけど、
世代継承というのは横の組織が
うまくいってないとダメなんです。

針谷重威氏

郷土芸能保存会会長

国指定重要無形民俗文化財、鷲宮催馬楽神楽(わしのみやさいばらかぐら)保存会会長。世襲以外に後継者を求め伝承断絶の危機を救った父の遺志を継ぎ、1975年第二代会長に就任。以来、若い世代の取り込み尽力し世代継承の安定化に成功。26年生まれ。会長兼現役神楽役(神楽師)として82歳の今も鷲宮神社祭礼奉納の舞台に立つ。

◆ 周囲の理解を感じれば、若者たちも安心してのめり込める

毎週水曜、地元埼玉県、鷲宮中学校の郷土芸能部で指導するようになって28年。保存会の神楽役11人のうち40歳以下の若手5人は皆その卒業生です。他にも人が足りなければいつでも手伝うと言ってくれる卒業生がたくさんいて後継者には恵まれているほうです。若者がそこまで育ってくれるのは、1つは若いうちに触れたからでしょうが、もう1つは周囲に神楽への理解があるからなんです。「そんな時間があったら勉強しなさい」というのが普通の親でしょう？でも鷲宮では、多くの人が彼らの発表を楽しみにし「中学生がここまで！」と称えてくれる。先生方も我が校の誇りだと自慢してくれますし、一般の大人たちにも町の伝承教室で神楽に挑戦している人がたくさんいる。親が打ち込んでいる姿を見れば、子どもも自然に神楽に誇りを感じるようになる。そんな町ぐるみの雰囲気の後継者を育てているのだと思います。

◆ 誇りが支えだからこそ誇りが持てるよう仕向けていく大切さ

世襲制のその昔は、神楽の家に長男として生まれた「宿命」と「禄」が世代継承を支えてきた。でも世襲が途絶えた今は、「誇りに燃える」ということ以外ないのです。だから誇りが持てるように仕向けていく人も重要ですね。例えば町長をはじめ議員の方の理解でできた『神楽の里鷲宮』という町の愛称、保存会への経済的支援。あるいは鷲宮神社が保存会会長の私を神社総代に引き立ててくれたのも、昔、神社組織の中で格下に見られていた神楽役の誇りを奮い立たせてくれるありがたい気遣いでした。やはりね、周りといい関係を持つというのがまず大切なんです。世代継承には。大体、組織というのは横と縦でできているんですから、よく上下ばかりに気を遣うけど、本当は横がうまくいってないとダメなんです。

特集

不況に負けない人事を 6

SECTION 1 — 今後、経済は未知の領域へ 7
過去の失敗に学ぶことはあるか

／河田 潤氏 (クレセント・コンサルティング 代表取締役)

SECTION 2 — 江戸期・昭和期に学ぶ 10
不況が労働環境をどう変えるか

- 江戸～昭和恐慌：時代に必要な変化を不況が否応なしに促す

／斎藤 修氏 (一橋大学経済研究所 教授) × 大久保幸夫 (ワークス研究所 所長)

- オイルショック～現在：労働時間と採用の抑制による雇用調整はすでに限界を迎えている

／樋口美雄氏 (慶應義塾大学商学部 教授)

SECTION 3 — 5つの主要テーマに見る 16
人事施策の過去・現在・未来

- 採用：極端、かつ長期の採用抑制が、若手の成長を遅らせ社会のパワーダウンに

／角方正幸 (ワークス研究所 主幹研究員)

- 育成：OJTの要諦はジョブローテーションと目利きの育成にある／小池和男氏 (法政大学 名誉教授)

COLUMN：景気の影響を構造的な問題に発展させないでほしい

／奥本英宏氏 (リクルートマネジメントソリューションズ 営業企画部 部長)

- 報酬：賃金体系の修正は「10年の計」。不況への当面の対応で速成できるものではない

／楠田 丘氏 (日本賃金研究センター 代表幹事)

- 雇用形態：仕事内容、働き方、責任範囲の多様化に対応する新たな雇用保障ルールの確立を

／佐藤博樹氏 (東京大学社会科学研究所 教授)

- ワークライフバランス：画一的な働き方がWLBの浸透を阻む 不況によってさらに遅れるリスクも

／山口一男氏 (シカゴ大学ハンナ・ホルボーン・グレイ記念特別社会学 教授)

- 米国リポート：レイオフの増場 3カ月で130万人の職が失われた

／デイヴィッド・クリールマン氏 (人材コンサルタント)

- まとめ：現在の施策が今後の長期的な構造変革をもたらす この不況を「ナイルの賜物」にできるか 34

組織の奥義 今回のお題「郷土芸能保存組織に学ぶ、世代継承」針谷重成氏 (郷土芸能保存会会長) 2

WORKS WORLD FRONTLINE 中国 (田中信彦氏) / 欧州 (ハンス・ブラウアー氏) 4

成功の本質 監修/野中郁次郎氏 (一橋大学名誉教授) 第42回 京都市立堀川高校 36

人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第一話「若手社員に何を教育すべきか」 42

CAREER CRUISING よしたに氏 (漫画家・イラストレータ・システムエンジニア) 46

健康経営のココロ キーワードで読み解くメンタルヘルス 「対策の失敗」 50

起源探訪 第3回「定年退職」 51

読んでみませんか 『危機の宰相』『ビジョナリーカンパニー② 飛躍の法則』 52

『カモメになったペンギン』『人をあきらめない組織』

FROM EDITORIAL OFFICE 54

INFORMATION 55

STAFF

発行人
大久保幸夫編集長
高津尚志編集部
入倉由理子
荻野進介
前川裕志
手塚ゆかり
山田由希
中野史子執筆
荻原美佳
勝見 明
千葉 望
根村かやの
曲沼美恵フォトグラファー
勝尾 仁
佐藤 敬
鈴木慶子
早坂卓也
藤原武史表紙アートディレクター
永井雄二
(有限会社デザインホース)
長濱孝広ディレクター
内田真琴表紙デザイン
中村理絵
(有限会社デザインホース)アートディレクター
高瀬 薫デザイン・DTP制作
アイコ・オオノ・グラナードス株式会社リクルートメディア
コミュニケーションズイラストレーター
小池アミイコ
下谷二助
村田篤司校正
ディクション株式会社印刷
株式会社北斗社



CHINA

経済危機で農民工の「雇い止め」続出 労働者の権利保護政策が裏目に？

今年も中国の農民工（出稼ぎ労働者）大移動の季節になった。中国では春節（旧正月。2009年は1月25日が元日）が近づくと、例年、労働力移動の状況に注目が集まる。それは中国社会の安定と経済の成長に農民工の動向が大きくかかわっているからだ。

中国の改革開放30年のプロセスは、国民の圧倒的多数が第一次産業従事者だった社会を第二次産業、第三次産業のバランスの取れた社会に作り替える過程と言ってもいい。つまり農村の膨大な過剰労働力を都市やその周辺に移し、製造業やサービス業に就ける。この巨大な社会変革が安定的に進行しているかどうかを測るバロメーターが、農村から都市部への「人口移動の尖兵」であるところの農民工の動向なのである。

中国政府のデータによると、中国の農民工は約2億人。まだ正式に都市部の戸籍を付与されていないが、1年の大部分を都市部に定住し、そこで職を得ている人々である。農村から都市部へのこうした漸進的な人口移動は、これまでおおむね順調に進んできたと言っていいだろう。04年あたりを境に、地域差はあるが、農村の余剰労働力の大部分は吸収さ

れ、都市部の工場や飲食店などでは農民工の募集難や賃金の急上昇が見られるようになってきた。

こうした状況を前提に、中国政府は「職の創出」最優先の姿勢から、労働集約的企業の淘汰は覚悟の上で、労働者の待遇改善や権利保護、産業構造の高度化路線へと政策の舵を切った。その象徴的な表れが08年1月に施行された労働契約法である（この事情はWorks90号の拙稿を参照されたい*）。

ところがタイミングの悪いことに、その途端に世界規模の経済危機が発生、輸出はみるみる停滞、金融機関は資金の回収に走り、中小企業が大苦境に陥るという状況が現出しつつある。輸出基地である華南の広東省や福建省では、農民工の大量「雇い止め」と集団帰郷が始まっているとの報道もある。農民工は単年度契約なので、旧正月明けに都市部に戻った農民工に職がないという事態が危惧される状況だ。政府の戦略転換がまるで裏目に出た形で、ネット上などでは政策判断のミスを責める声が増えつつある。労働者の権利保護もいいが、職そのものがなくなるとは元も子もないというわけだ。農民工の苦境は政府部内の路線対立も絡んで、にわかに政治問題化しつつある。

田中信彦

Nobuhiko Tanaka / 1988年から中国経済および日系企業のマネジメントなどの領域でジャーナリストとして活躍。上海を拠点にコンサルタントとして経営の第一線でも活動。亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略研究科非常勤講師。ワークス研究所客員研究員。著書に『日本人が知らない「普通の中国人」の私事情』（講談社）などがある。

*ワークス研究所ホームページ
<http://www.works-i.com/flow/works/contents90.html>
にてご覧いただけます。

EUROPE

「雇用者としてのブランド」は企業戦略、 人事の活動、そして現実と一体化すべき



ヨーロッパのどの国でも、企業は才能ある人材を惹きつけ、採用し、定着させることに苦心している。

「ブランドマネジメント」とはもともと、商品・サービスを差別化し、顧客の忠誠心を高め、市場での成功を担保するプロセスとして確立された考え方である。ブランドは企業の性格を構築する強力な心理的要素である。「プロダクトブランド」という言葉は以前から存在するが、これは消費者がその製品やサービスの品質を自然に認知できるよう、消費者の心に持続的なイメージを形成することである。「雇用者としてのブランド」もこれと同様だ。働き手が、「社員が常に学び成長し続けている、管理体制のよい会社である」というイメージを持てば、そこで働きたいという気持ちが高まる。イメージが一度確立すれば、採用希望者が安定的に確保できるようになる。

「雇用者としてのブランド」戦略は通常3つの意図を持つ。まず、働く場としてのその企業に関する理解を深めること。次に、働く場として選ばれるようにすること。そして、実際に応募したいと感じさせること。つまり、ターゲットとする人材プールの脳裏に「働きがいのある場所」というイメージを形成

するプロセスであり、雇用者として自社が何者であり、働き手に何をどのように提供するかという物語を伝えるプロセスである。

そのイメージを企業と働き手の間で現実のものとするためには「統合的なアプローチ」が求められよう。「雇用者としてのブランド」の開発と並行して、実際の組織の中身の開発に取り組むのだ。そのブランドを中核に置きながら人事の仕組みを構築し、企業としてのブランドと雇用者としてのブランドの軸をあわせなければならない。ブランドコンセプトは、企業の戦略と経営目標に直結したものにすべきだ。そしてブランドコンセプトは労働市場や目指す人材グループの現実の理解に依拠すべきである。様々な人事施策と連携して実現されてはじめてブランドは意味を持つ。そして、その実現には時間を要することも理解しておきたい。

雇用者としてのブランドの開発には、トップマネジメントの真摯な取り組みが不可欠だ。有能な人材を見つけ、絆をつくり、育てていくことは、企業の持続的成長に不可欠である。真に働き手に選ばれる企業になるためには、雇用者としてのブランドが、働き手にとっての現実と一体となる必要がある。

ハンス・ブラウアー

Hans Brouwer / これまで、人材開発にフォーカスした複数のコンサルタント企業の取締役を経験。2001年からの5年間は、欧州トレーニング&開発組織 (ETDF) の財務部長を務めた。現在は、オランダのHRDプロフェッショナル協会や欧州委員会の公共機関プロジェクト「Sputnic」にも所属している。



不況に負けない 人事を

SECTION 1

今後、経済は未知の領域へ 過去の失敗に学ぶことはあるか | P7

SECTION 2

江戸期・昭和期に学ぶ 不況が労働環境をどう変えるか | P10

SECTION 3

5つの主要テーマに見る 人事施策の過去・現在・未来 | P16

今後、経済は未知の領域へ 過去の失敗に学べることはあるか

「バブル」とその崩壊を繰り返してきた人類の歴史。過ちを繰り返さないために、何を知っておくべきか。その手がかりを提示したい。

米国サブプライム・ローンで膨らんだ危機の暗雲が、全世界を覆っている。暗雲は「金融危機」の嵐を巻き起こし、全世界にその被害を拡大した。

高度な金融技術を駆使して分散したはずのリスクは、気がつけば大きな固まりとなって金融機関に襲いかかった。「住宅価格が上がり続ける限り、みなが得をする」はずだったサブプライムの仕組みは、住宅価格の下落と同時に、「みなが損をする仕組み」へと変わっていった。

人類が幾度も繰り返してきた、バブルの発生と崩壊のメカニズムである。

格付けへの盲信が招いた 世界金融危機

元みずほフィナンシャルグループ常務で、クレセント・コンサルティング代表取締役の河田

潤氏は「危機を招いた根底には、格付けに対する盲信があった」と指摘する。

サブプライム・ローンとはそもそも、本来であればローンを組めないはずの人々に、リスク覚悟で貸し出す住宅ローンだ。リスクを分散する目的でローンが証券化されると、金融のプロでさえ、そのリスクを正確に把握することは難しい。

リスクの高い商品も、それをいくつも組み合わせることで「トリプルA」商品に化けてしまうことさえあった。複雑な証券化の仕組みは、本来であれば見えるはずのリスクを、覆い隠す役目も果たしてしまったのだ。

金融危機を引き起こしたプロセスを振り返り、河田氏は「金融は今こそフェース・トゥ・フェースの取引に立ち返るべきだ」とも言う。1990年代バブルの発生とその崩壊を経験してい

る河田氏には、今回の危機に対する特別な思いもある。

「かつて、都銀の支店長は融資を決定する大きな権限を持っていました。しかし、格付けなどの指標が一人歩きするようになり、いつの間にか現場の意見が重視されなくなっていった。現場を軽視し、マニュアルが横行するところに落とし穴が生まれるのです」

18世紀イギリスの失敗と それが残した教訓

バブルにまつわる歴史を辿れば、人類がいかに同じ過ちを繰り返してきたかに驚かされる。例えば、1720年にイギリスで起きた「南海泡沫事件」。バブルの語源にもなったこの事件の仕組みが、いかに巧妙で愚かなものだったかは、いくつもの文献が詳細に伝えている。ここでは、

事件とサブプライム・ローンに共通する問題点を理解していただくため、その概要のみを、かいつまんで紹介する。

事件の発端は、当時のイギリス政府が抱えた借金にあった。膨らんだ借金を処理するために、政府は南海会社を設立し、次のような計画を立てた。

政府が発行した国債の支払いはまず、南海会社が引き受ける。同社はその見返りに、引き受けた国債と等価の株式を新規発行する権利を得る。では、国債を買った人々はどうするか。買った国債を南海会社の株式と、時価で交換してもらうのだ。

重要なのは、最後の「時価で交換」という部分である。この場合、仮に南海会社の株価が額面を大きく上回っていれば、会社は国債との交換に使用する株数を少なくし、差し引いた分を手元に残せる。それを市場で発行すれば会社は儲かるし、政府も助かる。株を手にした人々も、株を高値で売って儲けられると、

まるで夢のような計画だった。

この計画で用いられた仕組みは、実際はかなり複雑でわかりにくかったため、その危うさに気づく人は少なかった。南海会社の取締役は「何がなんでも株価を上げる」ことに躍起になり、政府もそれに加担した。実際、南海会社の株価は急騰し、一時はあらゆる職業の人々が、仕事を忘れて投機に熱中した。

さて、結末はどうなったか。株価はある日突然、下落に転じ、一攫千金の夢は「泡のごとく」消えていったのである。

揺らぐ米国主導と 基軸通貨ドルの信用性

21世紀の米国で起きたサブプライム・ローン問題も、基本はこれとよく似ている。あるはずのリスクが認識されなくなった背景には、米国で長く続いた住宅価格の上昇があった。買った住宅の価格が上がり続ける限り、たとえ途中でローンを支払

えなくなっても、不良債権は発生しない。住宅を売った資金を返済にあてれば借金は残らず、それどころか、新たにローンを組むことさえできた。

住宅価格が上がりさえすれば誰も損をしないサブプライムの仕組みは、安易な融資を拡大させ、住宅価格をさらに押し上げた。しかし、やがて住宅価格が下落に転じると、その仕組みは負のサイクルを回し始め、瞬く間に不良債権が拡大していった。

手をつけられないほど巨大化したリスクは、金融市場をマヒさせ、その影響は、米国だけではなく、ヨーロッパやアジア、そして勢いづいていた新興国にも飛び火した。21世紀の米国の失敗は、18世紀イギリスが犯した失敗の比ではない深刻な打撃を、世界経済全体に与えたのだ。

不況期の失敗を 繰り返さないために

グローバル経済を牽引してき



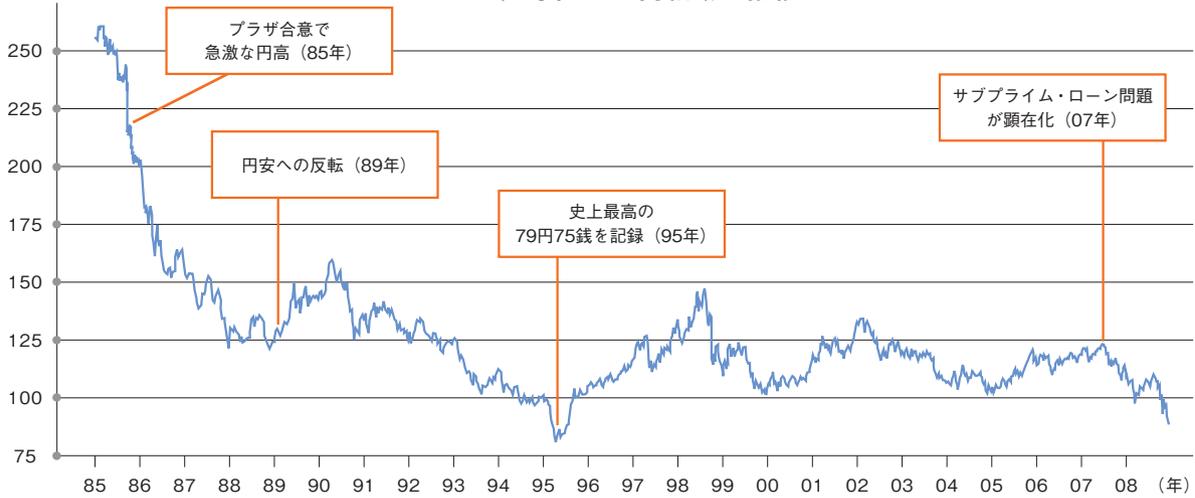
河田 潤氏

クレセント・コンサルティング
代表取締役

1974年、日本興業銀行入行。産業調査部、審査部、調査部、企業金融開発部などで活躍。みずほフィナンシャルグループ常務取締役、ユーシーカード専務取締役、Oak キャピタル社長などを歴任し、現在に至る。

(円/米ドル)

◆ 対米ドル・円相場の推移



グラフは1985年プラザ合意後の対米ドル・円相場を示したものである。今回の金融不況を受けて、基軸通貨である米ドルの弱体化がさらに進む可能性がある。現在、内需が縮小し、外需に依存している日本にとって、景気への対米ドル・円相場の影響はとて大きい。

出典：ブルームバーグ

た米国の失敗は、基軸通貨であるドルの信用も著しく失墜させた。リーマン・ブラザーズが事実上破綻した2008年9月を境に円高は一気に進み、日本の輸出産業は80年代円高以来の深刻な危機を迎えている。今後、円高がどこまで進むかは予断を許さず、ドルの弱体化は、新たな経済のパラダイムシフトさえも予感させる。

不況が長引くことが予想される中、企業はかつてないスピードと激しさとで雇用調整を進めている。有期雇用の「雇止め」や入社予定者の「内定取り消し」といったニュースが連日のように報道され、雇用縮小の動きは、人々の心理状況を、实体经济以上に冷え込ませてみている。

しかし、不況を乗り切るために、極端な雇用調整や採用の抑

制に走れば、組織は単に縮小し、やがて活力を失ってしまうかも知れない。目先の出来事だけに振り回されて、大きな流れを見失う恐れもあるだろう。

歴史に学ばなければ、人は同じ過ちを繰り返す。思えば、世界恐慌やオイルショック、バブル崩壊など、過去の不況期において、私たちはどんな失敗をしてきたのだろうか。今回の金融の過ちが、安易な指標への過度の依存や短期的利益の過度な追求に起因したのだとすれば、それと同様の過ちを、どこかで犯してはいないか。「人材」を採用し、育てる意義と、その蓄積が形づくる組織の価値を見失ってはいないか――。

そんな問題意識から、私たちは今回の特集を立ち上げた。特集では、過去の不況期に人事が

何をしてきたのかを振り返り、その時々をのミスを検証する。同時に、今後何をすべきかのヒントも提示したい、と思う。

今回の嵐は、それが過ぎ去るのをじっと待つだけでは乗り切れそうにない。吹き飛ばされてしまう前に、足下をしっかりと固めておきたい。

河田氏は、「今回の危機をきっかけに、日本企業にとって本当の意味でのグローバル化が始まる」とも予想する。円高は見方を変えれば、海外に打って出るチャンスにもなる。

不況に振り回されるのではなく、不況に負けない人事をするために。まずはじっくりと「人と組織」の歴史を振り返ることから始めたい。

参考文献：『バブルの歴史』（エドワード・チャンセラ著、山岡洋一訳、日経BP社）、「おどる民だます国 英国南海泡沫事件顛末記」（小林章夫、千倉書房）

江戸期・昭和期に学ぶ 不況が労働環境をどう変えるか

不況が、日本型雇用システムを形成するうえで果たしてきた役割は、実は大きい。過去を「江戸～昭和恐慌」「オイルショック～現在」の2部に分け、振り返る。

江戸～昭和恐慌

1800-1930

時代に必要な変化を
不況が否応なしに促す

齋藤 修氏

一橋大学経済研究所 教授

**大久保幸夫**

ワークス研究所 所長

大久保 今回の不況に関して、「1929年の世界恐慌を思い起こさせる」という声を聞きます。しかし、歴史を振り返ると、不況が必ずしも恐慌に進展するわけではありません。恐慌というのは、経済の循環的要素に何らかの人為的ミスが加わって起きるもの。今回の不況をより深刻にしないためにも、経済史をご専門とする齋藤先生とご一緒に、不況の歴史を振り返ってみたいと思います。

齋藤 過去の失敗からどう学ぶかは非常に重要だと思います。歴史というのはよく見ると、同じ不況でも、その時代によって「起り方」に違いがある。それと、「戦略的な判断」と思えたようなことが、後から調べ

てみるとそうではなかったということも、歴史が教えてくれるところです。例えば、世界恐慌の後、イギリスが金本位制から離脱したのは、戦略的判断ではなく、状況に押されてそうせざるを得なかった。従って、不況や恐慌には、その時代に必要な変化を、否応なしに促していく側面もあるのではないかと、思います。

大久保 その「不況が産業構造の変化を後押しする」という側面を、人と組織のあり方に沿って考えてみますと、今回の不況を乗り切るヒントのようなものが見えてくる気がします。そこで改めて押さえておきたいのは、戦後に発達した日本の雇用システムの原型が、いつの時代に生ま

れたのか、という点です。先生は、その原型が江戸時代の商家が持っていた奉公人制度にある、というお考えですね。

齋藤 ええ。江戸時代に多くの人材を雇用していた企業は非常に少ないのですが、それでも、「三井家」（呉服商）、「鴻池家」（両替商）などは、現代の中堅企業に匹敵するほどの規模があったと言われています。しかも、世界のほとんどの製造業が一工場一企業というシンプルな構造をとっていたにもかかわらず、複数の支店を持つ多店舗構造であったということです。

大久保 そうした企業構造は、雇用の仕組みにも影響していますね。

齋藤 当時の採用はおおまかに言う
と、長期雇用を前提とするキャリア
組と下男・下女などノンキャリア組
に分かれていました。10代前半で丁
稚に入るキャリア組は、17、8歳で
手代に昇進します。そこからさらに
優秀な人材が選抜されて、30代~40
歳にかけて番頭になる仕組みです。
興味深いのは、当時からキャリア組
は現地採用せず、すべて本店で採用
していたことです。つまり、多店舗
といっても、店舗ごとに独自に採用
する仕組みではなく、中央集権的な
人材の採用とジョブローテーション
による育成の仕組みが存在していた。

大久保 出世競争も非常に厳しかっ
たようですね。

齋藤 記録を読むと、丁稚から手代
に昇進するまでに約半数が脱落。番
頭にまで上り詰めるのは、現代の大
企業に入社した新入社員が役員にな
る以上に難しかったと思います。

大久保 江戸の後期には、度重なる
飢饉が起り、経済も停滞していき
ます。不況の時期、奉公人制度はど
のように変化したのでしょうか。

齋藤 経営判断としてまず、拡大路
線から既存の店舗だけでどうやりく
りするかという戦略の転換があっ
たように思います。その結果、年季
奉公が明けて10年すると許されて
いた「のれん分け」も、次第に許さ
れなくなっていくます。

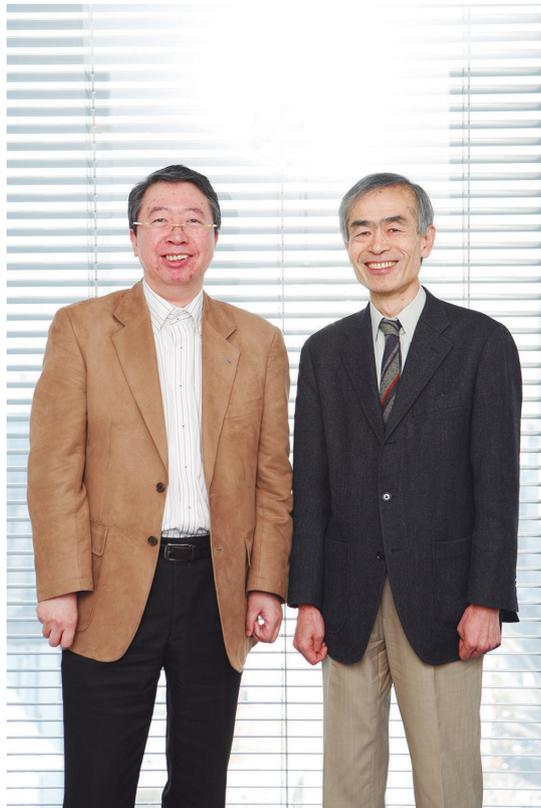
大久保 つまり、不況をきっかけに
独立ではなく、内部昇進して番頭
になることが最終目標となってい
くわけですね。当時、解雇された人々
はどこに吸収されたのでしょうか？

OSAMU
SAITO (右)

1968年慶應義塾大学経済学部卒
業。76年から78年英国ケンブリ
ッジ大学留学。慶應義塾大学助教
授を経て87年一橋大学経済研究
所教授。87年から88年英国シェ
フィールド大学客員教授。専攻は
経済史・歴史人口学。著書に『江
戸と大阪——近代日本の都市起
源』(NTT出版)、『比較経済発展
論——歴史のアプローチ』(岩波
書店)などがある。

YUKIO
OKUBO (左)

1961年生まれ。83年一橋大学経
済学部卒業。同年株式会社リクル
ート入社。人材総合サービス事業
部企画室長、地域活性事業部長な
どを経て99年にリクルートワー
クス研究所を立ち上げ、所長に就
任。専門は人材マネジメント、労
働政策、キャリア論。2007年か
ら一橋大学非常勤講師。



齋藤 資料がないので想像するほか
ないのですが、おそらく親元に帰っ
て家業を手伝ったりしていたのでは
ないか、と考えられます。

大久保 当時、中途採用は非常に少
なかったですからね。

齋藤 ええ。「中年者」と呼ばれて、
あまり重要な仕事は任せてもらえ
ませんでした。ただし、中には例外も
います。例えば、三井家の重鎮とし
て知られた三野村利左衛門。幕末か
ら明治にかけて、江戸時代に隆盛を
誇った大店が次々と潰れ、あるいは
吸収されていきますが、三井が生き
残ったのは、この三野村の功績が大
きかったと言われています。危機の
時代には、新しいアイデアを入れる
という意味で、中途採用は重要な
かもしれません。

大久保 なるほど。丁稚奉公による
内部昇進型のシステムで組織は安定

したけれども、環境変化への対応力
は弱まった。その幕末の危機を救っ
たのが数少ない中途採用者だった、
ということですね。

学卒者を採用し始めた
明治時代

大久保 江戸の奉公人制度と明治の
新興企業が持っていた雇用システ
ムを比べると、明らかな違いも見
られます。幕末に深刻な不況が起
ったことも要因にあると思うので
すが、その時期に起こった雇用の
変化とは何でしょうか？

齋藤 1つの大きな変化は、奉公人
制度をやめ、学卒者を探り始めた
ことでしょう。10代から丁稚とい
う形で入り、一つひとつ仕事を覚
えていくのが当たり前だったところ
に、途中から学卒者というエリート
が乗り



込んでくるわけですから、当然、大きな反発も起こります。しかし、流れとしては止められない。学校教育制度が整備され、これまで企業内部で教育していたことが学校内で教育されるようになり、それに合わせて採用や人材育成の方法も変化していった、ということです。

大久保 明治の新興企業では、出来高制や成果賃金のような制度も広く普及していたようですが。

斎藤 工場の労働者は、ほとんど出来高制です。ただ、ホワイトカラーを含めて考えると、内部昇進や年功的な賃金体系によって人材を登用していく基本は、変わらなかったと思います。大正、昭和にかけて、むしろ人材の内部化が進んでいった。

大久保 なぜ、内部昇進型の制度は残ったのでしょうか？

斎藤 1つには、当時の日本が西洋から様々な新しい技術を導入していくうえで、ある程度の「基幹労働力」が必要だったことが挙げられます。実は、そうした人材の内部化が、ホワイトカラーだけではなくブルーカラーにも広がったのが、昭和恐慌の後でした。それまで、工場の人材と言えばほとんどが請負。これは今で

言う派遣のようなシステムですが、ところどころに親方がいて、その親方が必要な人材を集めてきて、工場の仕事を丸ごと請け負うやり方です。それを内部化したのは、大きな変化だと思います。

**不況は産業構造の転換期
雇用の構造も共に変化**

大久保 月給制や定年制、賞与という現代に通じる制度の萌芽も、ちょうどその頃にあります。明治期に工場を安定稼働させる目的で導入された内部昇進の仕組みが、組織全体を安定させ、昭和恐慌を経て、今度はより有能な社員を引き留める目的で整備されていったのが、昭和初期だった、と言えるかもしれません。

斎藤 また、昭和恐慌時に雇用の構造に最も大きな変化をもたらしたのは、産業構造の転換です。まず、米国で日本の輸出産業である生糸の販売が減少しました。当時の繊維産業は、非常に農村との関わりが深く、都市より農村が大きな痛手をこうむりました。生糸工場に労働力を提供し、原料である繭を生産していたのも農村でしたから。結果的に、生糸

産業、農村産業は縮小しました。

大久保 不況が、産業構造の転換を後押ししたということですね。

斎藤 そうですね。特に期間を限定して働いていた女工さんは、大量に解雇されたはずですよ。

大久保 現在の自動車産業と状況が近いかもしれません。

斎藤 ええ。違うところは、現在の自動車産業は、核になる人材は長期雇用で守られているところです。女工さんたちは、ほぼ全員が核となる労働力ではないので、ものすごく意に反した解雇が実行されたのではないかと思います。大騒ぎになったという記録がないのは、親元に帰ったからではないのでしょうか。

大久保 さらに、昭和恐慌前の大卒者は、あまり一般の企業には就職していませんでした。ところが、昭和恐慌の時に景気の悪化と大卒者の増加が重なり、大卒者の就職が難航する状況を日本は初めて経験します。そうすることによって、従来、大卒者が就職しなかった企業にまで大卒者が就職し始めました。

斎藤 そうですね。財閥系の商社には、以前から大卒者が多く就職していたと思いますが、昭和恐慌をきっかけに中小の商社にまで大卒者が行き渡りました。

大久保 それが戦後の産業勃興につながっているのかもしれませんが。今後、考えなければいけないのは、不況が産業構造を転換させ、それによって雇用構造も転換する可能性が高いということですね。

労働時間と採用の抑制による
雇用調整はすでに限界を迎えている

樋口美雄氏

慶應義塾大学商学部 教授

景気後退局面で実施する雇用調整には、いくつかの段階がある。「残業規制」や「中途採用の削減・停止」が最も穏やかで、状況が厳しくなるにつれ「新卒採用を手控える」「希望退職者を募る」「従業員の配置転換や関連会社への出向」といった方法が採られるようになっていく。

慶應義塾大学教授の樋口美雄氏によれば、「日本企業はこれまで主に、労働時間の短縮と新規採用の抑制で不況期を乗り切ってきた」。だが、樋口氏はそうした従来型の雇用調整が限界を迎えつつあることも指摘。

「バブル崩壊後の特徴的な変化は残業時間によく表れています。それまで、不況期になると残業が減って暇になるのが普通でしたが、バブル崩壊以降は不況になっても残業時間が減らず、現場が疲弊しています。賃金は抑制されるのに労働時間は増えるという矛盾を解決しないと、これまで培ってきた労使間の信頼関係が、根本から崩れる恐れがあります」

1950年代に定着した
労使協調路線

企業は雇用保障を第一とし、雇用

が守られる限り、労働組合は不況期の雇用調整にも協力する——。こうした労使協調の考え方は1930年代半ば頃から少しずつ形成され、50年代の国民経済の生産性の向上を図ることを目的とする生産性運動や高度経済成長をきっかけに、一気に広まった。

「それ以前、特に戦前に関しては、日本企業の雇用調整速度は速く、人材の定着率も非常に低かったことが明らかになっています。人材育成についても、どうせすぐに辞めてしまうのだから従業員教育などしても仕方がない、という考え方が一般的でした」

こうした状況を改善しようと、企業の経営者や学識経験者、労働組合の代表はたびたびアメリカを訪問しては、エクセレント・カンパニーと

言われる企業の制度や仕組みを研究した。『マテリアル日本経営史』（宇田川勝・中村青志編、有斐閣）によると、56年から67年にかけて、こうした視察団による報告書は170点にも及ぶ。年功序列型の賃金体系や近代的な生産管理の手法は、こうした海外視察を通じて日本企業に導入され、発展していったものである。

人材不足が深刻だった高度経済成長期には、企業は優秀な人材の確保と引き留めにも腐心した。日本企業の特徴に挙げられる長期雇用や年功的賃金体系は、こうした人材不足の時代にこそ、広く、深く定着していったのだ。

「労使協調によって培われた日本企業の強みが世界に知られるきっかけは、70年代のオイルショックだった」と、樋口氏は言う。ヨーロッパ

YOSHIO
HIGUCHI

1952年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業、同大学院博士課程修了。スタンフォード大学客員研究員、オハイオ州立大学客員教授などを経て現在に至る。専門は計量経済学、労働経済学。著書に『雇用と失業の経済学』（日本経済新聞社）などがある。



年表 1970-2009

| 社会・経済 | | 雇用・人事 | | |
|-------|-----|---|-----|---|
| 1970年 | 7月 | 57カ月続いた「いざなぎ景気」終わる | | |
| 1971年 | 8月 | ニクソン米大統領、金・ドル交換停止などを含む ドル防衛策を発表 ドル・ショック | | |
| 1973年 | 2月 | 円は変動相場制に移行（1ドル264円で出発） | | |
| | 10月 | OPEC、15日から原油引き上げ発表 第1次石油ショック始まる | | |
| 1974年 | 1月 | 消費者物価の暴騰続く 狂乱物価 | | |
| | 12月 | 74年の経済成長は実質マイナス0.2%で戦後初のマイナス成長を記録 | 3月 | ILO、先進23カ国の失業者は1800万人、40年来最高と発表 |
| 1976年 | | | 2月 | 人員整理、希望退職、新規採用の縮小など、紡績業界の合理化相次ぐ（減量経営） |
| 1977年 | | | 7月 | 労働省、中高年齢層・女子の雇用条件悪化を指摘した77年版『労働白書』を発表 |
| 1978年 | | | 9月 | 民間調査機関、73～78年に民間大手185社の人員削減は総計25万5000人と発表 |
| 1979年 | 11月 | 東京外為市場で円が急落1ドル186円 | | |
| | 2月 | エクソン、ガルフなど石油メジャー各社、日本の石油精製各社に1～2%の値上げを通告、産油国も乗値上げ 第2次石油ショック | 12月 | 10月の有効求人倍率は1.03で5年ぶりに1倍超え |
| 1983年 | | | 7月 | 83年上半期の完全失業率2.8%、この30年間で最悪 |
| 1985年 | | | 5月 | 衆議院本会議で男女雇用機会均等法が可決成立 |
| | 9月 | G5、ドル高修正のため為替市場への協調介入強化で合意（プラザ合意） | 6月 | 労働者派遣事業法成立 |
| 1986年 | 10月 | 急速な円高による不況感強まる 円高不況 | | |
| 1987年 | 10月 | NY株式市場、大暴落 ブラック・マンデー、下落508ドル・22% | | |
| 1988年 | | | 4月 | 改正労働基準法、施行（週46時間制など） |
| 1989年 | 3月 | 通産省、88年の工場立地件数が前年比38%増の3536件のぼるとの調査結果を発表 円高・内需拡大好況によるバブル景気 | 7月 | 技能労働者の人材不足、拡大（約206万人と88年のほぼ倍） |
| 1990年 | 3月 | 東京金融・資本市場、株・債権・円相場がトリプル安 バブル経済崩壊の引き金となる不動産向け融資への総量規制が大蔵省から金融機関に到達 | | |
| | 12月 | 東証平均株価2万3848円71銭 89年末比約40%値下げ、バブル崩壊 | 3月 | 1.54ショック（合計特殊出生率が1.54に） 1991年3月大卒者の有効求人倍率が2.86と超売手市場に |
| 1991年 | | | | |
| 1992年 | 9月 | 大蔵省、都市銀行等21行に7兆9927億円の不良債権があると発表 | | |
| 1993年 | | | 2月 | 総務庁、92年平均の完全失業率が2.2%で6年ぶりに上昇と閣議報告 |
| | | | 4月 | 労務行政研究所、大卒者初任給は19万4000円と2.1%の伸び率で68年以來最低 |
| | | | 10月 | 労働省、8月の有効求人倍率0.7%で87年7月以來の低水準と発表 |
| | | | 11月 | 文部省、93年度大卒の就職率が76.2%と81年以來の低水準と発表 この頃から大企業の成果主義導入が始まる |
| 1995年 | 4月 | 急激な円高続く。19日には79.75円を記録 | | |
| 1996年 | | | 12月 | 日経連、97年度に就職協定廃止を表明 |
| 1997年 | 11月 | 山一証券の破綻 | | |
| 2001年 | | | 6月 | 完全失業率、初めて5%台（厚生労働省発表） |
| 2002年 | 2月 | 景気上昇に転じる | | |
| 2003年 | | | 4月 | 完全失業者、過去最高385万人（厚生労働省発表） 非正規社員の占める割合が初めて30%を超える |
| 2006年 | 11月 | 経財相、02年2月から戦後最長の景気拡大局面との月例経済報告 いざなぎ超え | | |
| 2007年 | 7月 | サブプライム・ローン問題が顕在化し始める | | |
| 2008年 | 9月 | リーマン・ブラザーズが事実上破綻。金融危機が本格化 | 12月 | 企業の内定取り消しおよび非正規社員の契約打ち切りが社会的問題に |

出典：『現代日本経済史年表1868～2006年』をもとに編集部が作成

が失業率の高まりとインフレが同時に起こる「スタグフレーション」に悶え苦しむ中、低い失業率を維持し、経済成長を続けた日本の評価は一気に高まった。

制度面から振り返っても、第一次オイルショックは1つの大きな節目にあたる。オイルショックで雇用不安が一気に高まった74年、それまでの失業保険法に代わり、雇用保険法が制定された。これによって、事後的所得保障だけでなく、雇用の安定と能力開発、福利厚生の本3本柱によって、制度的にも雇用を守る体制が整えられていったからだ。

雇用保障を重要な柱とする「日本的雇用慣行」は、この時代、制度的にも裏付けられた。

日本的雇用慣行の評価が一変した90年代

ところが、90年代に入ると、その評価が一変する出来事が起きる。バブル崩壊だ。

この時期、日本経済の成長要因として評価の高かった雇用保障の仕組みは、一転して「人件費の固定化を招く」と批判された。象徴的だったのは98年、アメリカの格付け機関「ムーディーズ」が、トヨタ自動車雇用を守ると発表したことを受けて、長期債を格下げしたことだ。

「これによって、日本的雇用慣行の見直しは一気に広まり、雇用調整の速度も増していきました」

「リストラ計画を発表しない企業の株価は下がる」とまで噂され、企業

は競うように人員削減を発表した。新規採用は極端に抑制され、正規雇用にとって代わるようにして非正規雇用が増えていったのもこの時期である。

非正規の増加に関して、樋口氏は98年を「重要なターニングポイント」と見ている。それまで、非正規雇用と言えば短時間雇用、つまりパートタイマーの増加が中心であったが、98年以降になると主に、契約、嘱託、派遣などの有期雇用が増えていったからだ。

また、88年から2004年にかけては、日本全体で平均賃金が約9%も低下した。樋口氏はそのうち、「1、2%が正社員の賃金を下げた分、残りは非正規が増えたことによるもの」と分析している。

米国発の金融危機に関して、日本の金融機関への直接的な被害はさほど大きくない、と言われていた。しかし、外需の低下が实体经济に与える影響は、計り知れないものがある。

「2000年代に入ってからからの日本の景気回復は自動車などの輸出産業、つまり外需が引っ張った結果です。ですから、その外需が見込めないとすると、産業全体にもたらす影響は相当なインパクトがあると覚悟すべきでしょう」

企業はすでに極限までコストを削減し、これ以上の雇用調整は難しい状況にもある。将来に向けて競争力を蓄積する重要性を考えると、さらに非正規雇用を増やすのは得策ではないだろう。ならば、次の一手をどう打つべきか。樋口氏はこうアドバイスする。

「賃金だけではなく、個人のワークライフバランスや価値観に応じた処遇を工夫すべきです。また、多くの企業が採用を抑制する不況期こそ、いい人材が採れるチャンスでもある。コストで競争するのか、技術力・サービス力で勝負するのか、人事の戦略が企業の将来を決定づける分かれ目になると思います」



5つの主要テーマに見る 人事施策の過去・現在・未来

採用、育成、報酬、雇用形態、ワークライフバランスと雇用を取り巻く5つの主要テーマに絞り、過去の不況期の施策でそれぞれ何が失敗だったのかを検証し、今後の方向性も識者に伺った。



採用

極端、かつ長期の採用抑制が、 若手の成長を遅らせ社会のパワーダウンに

角方正幸 ワークス研究所 主幹研究員

2008年秋以降、09年入社予定者の「内定取り消し」という報道を頻繁に聞く。厚生労働省の調査によれば、09年卒の内定取り消しは87事業所、331人にのぼる（08年11月25日発表）。また、すでに一部の企業では2010年卒の新卒採用を抑えんとする大手企業も出てきた。不況期には採用を抑制する。過去を振り返っても、これは定石なのだろうか。

ワークス研究所主幹研究員・角方正幸によれば、「戦後、採用市場の落ち込みに大きな影響があったのは、1973年のオイルショック、80年代半ばの円高不況、そして90年代初めのバブル崩壊に端を発した『失われた10年』」である。

「中途採用実績数で見たとき、過去約40年で最も減少率が大きかったのは、74年のマイナス18.9%。原油

価格が2ドルから10ドルへ5倍に跳ね上がり、原材料が高騰しました。その結果、製造業を中心に企業の業績が急激に悪化したため、採用抑制に走りしました。新卒採用においても、同様に採用を手控えた企業が多かったようです」（データは厚生労働省『雇用動向調査』）

しかし、このときの採用抑制は、一時的な影響に留まった。いわば「一瞬の萎縮」だったからだ。当時、日本はまだ高度成長期の延長線上にあり、5%、6%と毎年賃金がアップしていた時代だ。将来に明るい展望を持つことができた。

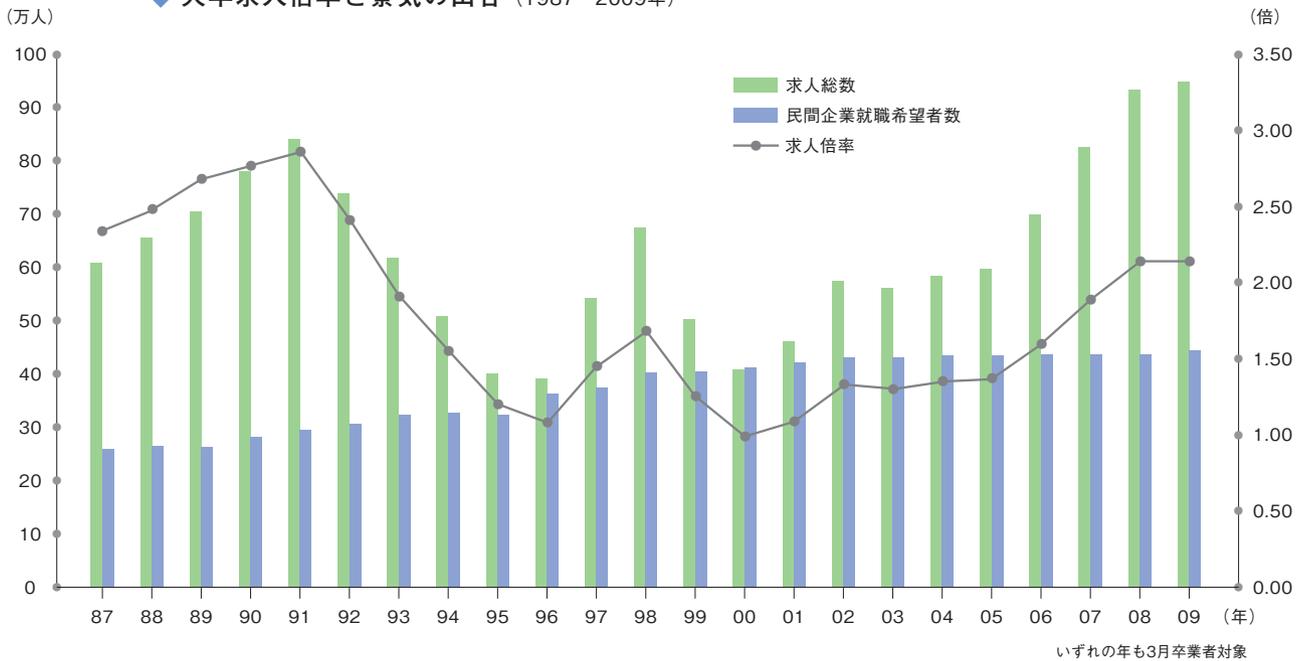
85年のプラザ合意後、急激に進んだ円高が発端の不況時も同様に、採用への影響は限定的だった。前述の雇用動向調査によれば、87年には中



MASAYUKI
KAKUHO

東京工業大学社会工学科卒業後、三井情報開発総合研究所入社。84年リクルート入社。97年リクルートリサーチ取締役。2001年4月より現職。「ワークスレポート」主査、経済審議会の雇用・労働部会委員、経済産業省委託調査「人材ニーズ調査」のプロジェクト主査など。東京工業大学非常勤講師。

◆ 大卒求人倍率と景気の山谷 (1987~2009年)



多少の増減はあるが、1991年と2008年のピークの間は、大きな「谷」と見ることができる。この採用の抑制が、現在の「世代の断絶」につながったと考えられる。

※出典：ワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」
 ※大卒求人倍率調査はワークス研究所が実施している。1984年から大卒求人倍率を算出しているが、現在のように大学、大学院の男女合計の求人倍率は1987年3月卒からの発表。

途採用実績数がマイナス10.1%に落ち込む。しかし、この後すぐ日本は内需拡大や資産インフレによるバブル景気へと突入した。

「景気後退期間が短かったため、賃金上昇率を抑え、中高年の退職による従業員の自然減に任せれば、長期間にわたって採用を抑える必要がなかったと考えられます」

**不透明な時代に採用抑制は
コスト削減の有力な選択肢**

大卒求人倍率、新卒の求人総数を見ると、87年以降、91年までは上昇の一途（上図）。空前のバブル景気に踊った企業は、人材の大量採用に踏み切った。そして、バブル崩壊。この後の企業の極端な採用抑制は、読者諸氏の記憶にも新しいだろう。

上図のように、91年以降、96年ま

で大卒の求人倍率、求人総数は減少を続ける。91年のピーク時と96年の底の求人総数を比較すると、約84万人から約39万人へと半数以下に落ち込んだ。95年に一時79円台を記録した円高ショック、97年のアジア通貨危機、山一証券破綻に端を発した金融不安、ITバブルとその崩壊など、2000年代初めまで、日本を次々と経済不安が襲う。こうした不透明な経営環境の中で、こと新卒採用においては「様子見」を続けていた。バブル期には一気に数百人を採用していた企業も、半分以下、あるいはそれ以上まで絞り込んだ。いわゆる「就職氷河期」がここにあたる。

「採用抑制による人材不足は即戦力の中途採用に加え、派遣やパート・アルバイトなど非正規雇用によって補われました。コストをミニマムに抑えたい企業にとって、これは有力

な選択肢だったと言えます。この期間に、かつては1割程度だった非正規雇用の割合が3割を超えるまでにアップしたというわけです」

その後、02年から景気拡大期に入り、企業は再び新卒採用を増やし、「攻め」に転じる。09年卒の求人総数は94万人と、バブル期のピークを上回っている。「将来の少子高齢化による人材不足への対応という意味合いもある」と角方は話す。しかし、冒頭で述べたように、採用市場は08年秋以降、大きく落ち込んだ。

08年12月、ワークス研究所は「中途採用見通し調査2009」「大卒者の新卒採用見通し調査2010年卒」を発表した（次ページ図）。中途採用の見通しでは、前年のデータと比較し、「減る」という企業が4.4%増えたことに加え、「わからない」が11.8%もアップした。

「中途採用は人材不足への対応、特定領域の強化など、補充の意味合いが強く、景況感がダイレクトに反映されやすい。景気がこれだけ不透明感を増すと、3カ月後、半年後の判断すら難しいということでしょう」

一方、新卒採用は本来「5年後、10年後の人材ポートフォリオを見据えたものであるべき」（角方）だ。「変わらない」とする企業が半数を占めながらも、「増える」とする企業は昨年と比べて10%近く減少し、「減る」「わからない」を合計すると14%以上も増えている。

今、色濃く表れる 「失われた10年」の影響

「新卒採用を絞り込む影響は、中途採用のそれよりもずっと大きい。バブル崩壊後の『失われた10年』で極端に採用を絞ったことで、今、何が起きているかを考えるべきです」

角方の指摘はこうだ。まず、バブル期に入社した人材が、後輩がいなかったことで成長の機会を失った。人に教えることで自らを成長させ、さらに高いレベルの仕事に挑戦する。OJTをメインに人材育成を行う日本企業にあって、教える相手がいない状態は確実に人の成長を鈍化させる。多くの企業で囁かれる優秀なミドルの不在は、原因の多くがここにあると言っても過言ではない。

逆から見れば、この数年で入社した若手社員には、年齢の近い気軽にモノが訊ける先輩がいない。「すぐ上はマネジャー」という状態ではコ

ミュニケーションが希薄となり、早期退職の原因にもなりかねない。

また、現在「年長フリーター」と言われる人たちの多くは、バブル崩壊後の就職氷河期で就職できなかった人、あるいは希望通りに就職できず、早い段階で退職してフリーターになった人である。彼らは企業の中で十分な職業教育を受ける機会を逸しており、専門的なスキルを得られずにフリーターを続けている場合が少なくない。多くの人材が職業教育を受けず、成長機会を失っているということは、社会全体のパワーダウンにつながる危惧もある。

こうした現状を見れば、特に新卒採用は、急速に絞り込むべきではないのは自明だ。しかし景気の減速感がますます強まる中、人事は何らか

の打ち手を講じる必要があることもまた、否めない。角方は「2、3割はともかく、採用を半数以下に抑えるのは行き過ぎ」だと言う。大卒で入社後、3年で3割が退職すると言われる。その退職率を織り込めば、採用の大幅な抑制によって「世代の断絶」が起こることは避けられない。「採用を続ける代わりに、早期退職優遇制度を設けるなどして、外に出て他の会社・領域で活躍する人を積極的に支援する。リストラは『できる人も出ていく』と覚悟して行うことが原則。そこの空いたポストに新しい人を入れ、成長のチャンスを提供すべき。守りに入って、世代を断絶させることは絶対に避ける。これが、バブル後の『失われた10年』から学んだことではないでしょうか」

◆ 今後の新卒採用見通し（大学生・大学院生）

2010年卒者の新卒採用見通し



参考／2009年卒者の新卒採用見通し

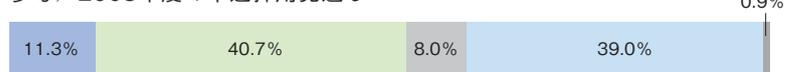


◆ 今後の中途採用見通し

2009年度の中途採用見通し



参考／2008年度の中途採用見通し



■ 増える ■ 変わらない ■ 減る ■ わからない ■ 無回答

新卒も中途も、景気の減速感を反映し、「わからない」「減る」が増えた結果となった。業種別に見たとき、新卒採用で「減る」が「増える」を大きく上回っているのは、不動産業、製造業（機械）、金融、流通と続く。

※出典：ワークス研究所「大卒者の新卒採用見通し調査2010年卒」「中途採用見通し調査2009」※両方ともに従業員規模5人以上の全国の民間企業7260社に発送し、3118社から回答を得た（回収率42.9%）。調査は2008年10月16日～11月12日に実施した。

育成

OJTの要諦はジョブローテーションと 目利きの育成にある

小池和男氏 法政大学 名誉教授

「今、日本企業に最も必要なOFF-JTは、海外駐在経験者を合宿させ、徹底的にディスカッションさせることです」

法政大学名誉教授の小池和男氏は、人材育成における日本企業の課題を即座にこう指摘した。

少子高齢化で国内マーケットが縮小していく中、日本企業が生き延びる道は海外進出しかない。だが、貴重な海外での経験が、組織全体で共有され、財産として蓄積されているだろうか。小池氏は鋭くその点を指摘したのだ。

「数で言えば、日本企業はむしろ多すぎるくらいOFF-JTをしています。そのほとんどは、入社して2、3年で終わってしまっている。7年目以降になると、専門分野の体系的な知識やスキルを学ぶ機会はほとんど用意されていません。OFF-JTはあくまで補足的なものですが、ある程度経験を積んだ人材が、その経験を振り返り、体系立てて学ぶ機会はもっと用意されてもいいでしょう」

関連が深い業務で
異動を繰り返す

小池氏が「OFF-JTはあくまで補足的なもの」と語るように、人材育成の要諦はOJT、つまり実務を通し

た訓練にある。では、その実務による訓練とはどのようなものなのか。

一例として、製造業に入社した新入社員が経理業務を身につけるまで、を考えてみよう。経理に配属された新人はまず、工場で原価管理を任せられる。ここでは、ラインごとの標準原価を設定し、その予測と実績とのずれを分析するのが、主な仕事になる。一般に、そうした知識を学ぶような研修は用意しようがないため、新人はその都度、わからないことを先輩などに聞き、自分で勉強しながら、仕事のコツを身につけていく。

新人は1つのラインを管理できたら、翌年はまた別のライン、その翌年はまた別のラインというように、経験する製品や製造工程の幅を広げていくだろう。そして最終的には、最も難しい本社の予算管理ができるまでに成長する。

「人材育成の基本はこのように、関連が深い業務での経験を、いつ、ど

のようなルートで積み重ねるかにあります。ですから、そのポイントは、必要なジョブローテーションをどう組むかということと、もう1つは、誰をどこへ異動させるかを判断する、確かな目利きの存在にあります」

この点に関して、小池氏は1997年以降、日本企業が犯した重要なミスを指摘した。それは賃金体系を見直したことにより、人材育成を狙ったジョブローテーションが組みにくい状況が広がった点である。

賃金はそもそも、仕事の内容に応じて決まる職務給と、能力に応じて支払われる職能給に分けられる。小池氏によると、日本企業はもともと職能給の賃金のレンジ（同一社内資格の中の給与の幅）を広くとっていた。下限を100とすると、上限は最低でも150程度あるのが一般的だったという。

職能給のレンジが広ければ、社内資格が同じでも、技能に応じた差を

KAZUO
KOIKE

1932年生まれ。東京大学教養学部卒業、同大学院経済学研究科博士課程卒業。東京大学、法政大学、名古屋大学、京都大学、東海学園大学勤務を経て現在に至る。専攻は労働経済学。主な著書に『仕事の経済学』（東洋経済新報社）、『日本企業の人材形成』（中公新書）がある。



つけられる。それは欧米のホワイトカラーと共通し、決して日本特有のものではない。日本企業の大きな特徴は、査定によって昇級や賃金が決まるこの仕組みを、「ホワイトカラー」だけでなく、「ブルーカラー」にも適用してきたことにあった。

職能給のレンジが広い賃金体系では、異動すれば異動しただけ経験が蓄積され、報酬面にも反映される。そのため、異動し、より多くの職場を経験することにインセンティブが働いた。ところが、97年頃から非組合員層につき定期昇給を廃止し、この上限と下限のレンジを大幅に縮める企業が増えてきた。小池氏によると、その幅は「20%程度しかなくなった」という。

レンジを縮めると、たくさんの職場を経験しても給与が増えるわけではないため、異動に対するインセンティブはなくなる。「関連が深い業務をいくつも経験することで人が育つ」環境が、ここで大きく崩れてし

まったのだ。

中間層を育て成長した 日本企業の強み

査定による昇給をブルーカラーにも適用してきたことは、企業の人材育成のみならず、競争力アップにもつながっていた。

90年代半ば頃、小池氏は同じ自動車メーカーの日本の製造現場と米国の製造現場を比較研究したことがある。同じ機械を使って同じ製品を作っているのだから、基本的には差が出ないはずなのに、1人1時間あたりの生産性を比べると、日本の現場のほうが数10%、質を考えると、もっと高かったという。

「これは、簡単に言うとロスの差です。自動車の組み立てラインは、おおむね15人から20人くらいが1つの職場です。つまり、1人が1つの職務を担当します。人間だから、どうしても部品の『付け間違い』や『付け忘れ』は起こるものですが、日本と米国では、それをどこで発見できるか、に大きな差がありました」

現場では、ラインを流れるごとに新たな部品が付け加えられるため、最終の検査工程まで間違いに気づかなければ、付け間違った部品を探すだけで何時間もかかってしまう。しかし、誰かが職場内で気がつけば、ミスはすぐに改善され、数分間のロスですむ。日本のラインは、この「間違いに早く気づく人」が多かった。

「これは国民性の違いではありません。日本では、先ほど説明したよう

な、査定に応じて昇級していく賃金体系をブルーカラーにも適応してきました。したがって、日本のラインには、数多くの職場を経験し、前の工程を熟知した人材が多数いました。そして、どこでどんなミスが生じたのかを一瞬で判断できる熟練工が育っていた。その結果、生産性を飛躍的に高めることができたのです」

今回の不況で小池氏が懸念するのは、日本企業がさらに賃金のレンジを狭めようとする事だ。これだと、関連の深い業務の中で、たくさんの職場を経験しながら人を育てていく日本企業が得意としてきた仕組みが、さらに機能しなくなってしまう恐れがある。さらに、売上や人材に占める海外の比率が年々高まる中、国内だけではなく、海外も含めた人材のローテーションをどう回していくかも、今後の重要な課題だという。

「海外展開によって、同じ経理でも国内で完結するのではなく、複数の海外を経験し、現地の状況を理解しつつ、全世界をコントロールできる人材をどう育てるかが重要な問題となっています。そういう意味で、人材育成に求められるゴールはどんどん幅広く、高くなっています」

小池氏はOJTを核とする人材育成に関して、人事ができることは「サッカーの監督と同じだ」と言う。

「いざ試合が始まってしまえば、監督はあしろ、こうしろと細かい指示はできない。できるのは、選手を変えられることだけです」

その際、重要なのはサッカーで言うボールを運ぶルート、つまりキャ



景気の影響を構造的な問題に 発展させないでほしい



奥本英宏氏

リクルートマネジメント
ソリューションズ (RMS)
営業企画部 部長

企業の人材育成や人材開発に関するお手伝いをさせていただく私どもの立場からすると、今回の不況はバブル崩壊時に匹敵するくらいのインパクトがあります。研修キャンセルなどの動きが出てきたのは2007年秋頃から。08年10月以降は急激な業績悪化を理由に、トップダウンによる引き締めもきつくなっています。具体的には、長期的な人材育成を狙ったものから、即効性のある営業研修等へのシフト、階層別研修の一部取りやめなどが起きています。

とはいえ、多くの企業がなんとか人材開発を継続しようとしているのも事実です。というのも、バブル崩壊後、採用や研修など急激に人的投資を絞り込んだ結果、組織の年齢構成がいびつになり、各所で様々な弊害も出たからです。

ここ数年、多くのクライアントが異口同音におっしゃるのは中堅社員の小粒化です。経費削減やリストラが事業の中心という流れで育った世代は、広い業務の中で自分の力を試した経験に乏しく、ゼロから利益を創出するような醍醐

味を味わったことがありません。しかも、彼らを大量採用した直後に急激に採用を絞り込んでいますから、後輩を育てたり、指導したりといった経験も薄くなっています。したがって、ここ数年、クライアントからのオーダーで最も増えたテーマが、「中堅社員の自主性・主体性の開発」でした。

不況で、多くの企業が人的投資の削減を迫られるでしょう。しかし、その際に1つだけ考えていただきたいのは、削減の影響が組織の構造問題に及ばない工夫です。景気が良かったここ数年、企業は軒並み新卒採用を増やしてきました。その状態で、今後急速に採用を絞ってしまうと、今いる若手が後輩を育てるといった成長機会を失い、バブル崩壊後の中堅社員が育たなかった失敗を、再び繰り返してしまう恐れがあります。

不況下での厳しい経費削減をするのは仕方ありませんが、長期的・持続的に組織を発展させる人材投資だけは、忘れないでいただきたいと思います。

リアルートを明確にし、「多くの職場を経験したほうが得だ」と思える環境を作ることだ。ただし、経済情勢や社会情勢の変化に応じて、望ましいキャリアルートは常に変化する。したがって、その時々状況に応じた「キャリアルート」を設定し、それとなく本人に伝えてくれる上司や先輩の存在が重要になる。「こうした仕組みを機能させるため

には、実際にそのルートで成長している先例を作ればいい。先例がないのに理想だけ語っても、人はつきません」

内部でたくさんの異動を繰り返す人材育成には、10年から15年の長い歳月がかかる。だが、時間をかけた人材育成は、他企業が簡単には真似できない、企業独自の技術力や競争力も生み出していた。

「歴史を振り返ると、日本企業は戦後、資源もなく、人材も乏しい中で、中間層をうまく育て、やる気を引き出すことで成長してきました。そのノウハウは、きちんと説明すれば海外でも理解されるし、必ず通用するはずです」

長年、国内外製造業の現場を歩き、その強みを知り尽くした小池氏の言葉は重い。

報酬

賃金体系の修正は「10年の計」。 不況への当面の対応で速成できるものではない

楠田 丘氏 日本賃金研究センター 代表幹事

不況期において、賃金・報酬体系の変更により人件費総額を削減できないかと考える企業は少なくないだろう。しかし、戦後日本の人事・賃金制度構築の根幹に携わってきた楠田氏は、このような考えを「安直です」と一言のもとに切って捨てる。

短期・中期・長期施策の 使い分けと順序が重要

景況転換に対応する賃金・報酬施策は、短期・中期・長期と分けて考え、まずは短期の施策、ついで5年程度の中期施策、それから10年以上かかる長期施策、というふうに順を追って実施すべきだと楠田氏は説く。短期の対策も講じていないのに長期的なものに手をつけるのはおかしいという。

「短期的に行うべきは業績賞与のカット、中期的には採用中止などの雇用対応、長期的には賃金体系・賃金

カーブの修正です。賞与カットで5年耐えられたら、人員削減なんかしなくてすむんです」

言い換えれば、賞与カットを5年続けても状況が好転しなければ、そこが採用中止を含む人員削減のタイミングということになる。

しかし、働く側にとって賞与のカットは、会社の先行きに不安を抱くきっかけとなり、士気の低下につながることもあるのではないだろうか。

「人員整理をしないための賞与カットであり、業績が回復すれば増額するといった意図や見通しを、人事が労働者にきちんと説明し、共有することが大切です。人事は『なぜあの対策ではなくこの対策なのか』という理論を持たず、きちんと説明することを怠っているくらいがありますね。もとより賞与は超過成果の配分で、不況で超過成果がなければカットされ、ゼロになってもおかしくないものです。そのような位置づけを、

企業と労働者が共有することが大切です」

賞与カットによって、非正規雇用などの解雇を避けることができるだろう。「それが人道主義というものです」と楠田氏は言う。

「正社員の賞与は温存されているのに非正規雇用が契約を打ち切られる、というのは順番が間違っています。順番ということ言えば、株主への配当も優先順位が高すぎる。これも雇用調整より先に手をつけるべきものです」

成果主義による賃金システム 構築の時代は、まだ中間点

過去の景況転換と賃金体系の変遷は、どのような関係があったのだろうか。「戦前の賃金システムは年功給でした」と楠田氏は語りおこす。

「年功給は、年齢給・職能給・職務給が“ごっちゃ”になった総合決定給ですが、全人的評価という意味で理念としては優れていました。しかし、全人的評価というのは実現可能なほど難しく、実際の運用では勤続年数、性別、学歴を指標にしたので、差別的なシステムとなってしまいました」

戦後、GHQの指導によってこの年功給が廃され、年齢給の時代、74



KYU
KUSUDA

1923年生まれ。48年九州大学理学部数学科卒、労働省（現厚生労働省）、労働省統計業務指導官、経済企画庁経済研究所主任研究員、アジア経済研究所主任調査研究員、社会経済生産性本部主任研究員、日本賃金研究センター研究主任などを経て、81年より現職。主著「賃金とは何か」（共著）など著書多数。

◆ 新しいスキルステージ別の賃金体系が必要

| 日米モデルを組み合わせる | | 複数の主義を組み合わせる | スキルステージ | | | | |
|--------------------|---------------------------|--------------|-------------|------------|-------|----------|------|
| | | | First-Skill | Semi-Skill | Skill | Hi-Skill | |
| | | | 20歳～ | 30歳～ | 40歳～ | 50歳～ | 60歳～ |
| 日本型 成果主義 モデル | インプット(労働力)を評価 旧来の日本モデル | 年齢給(生活主義的) | 60% | 40% | — | — | — |
| | アウトプット(労働)を評価 旧来の米国モデル | 職能給(能力主義的) | 40% | 60% | 60% | 40% | — |
| | | 職責給(成果主義的) | (10%)* | (20%)* | — | — | — |
| | | 役割給 | — | — | 40% | 60% | 100% |
| | | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| | | | 年俸制 | | | | |

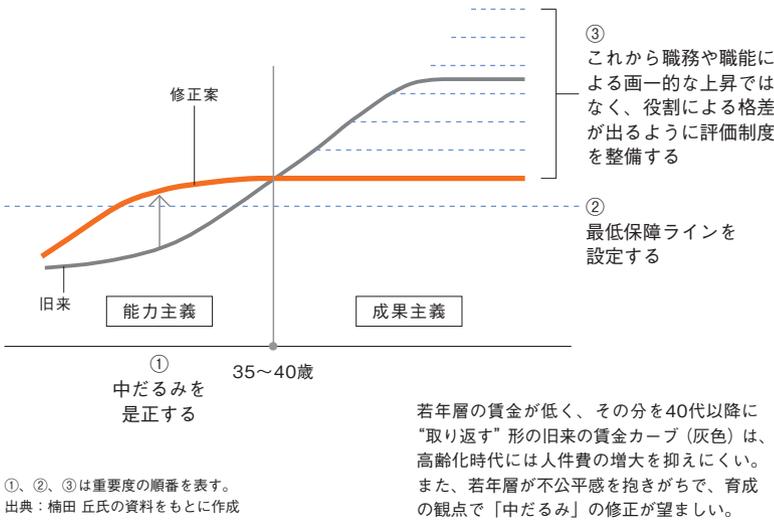
■ メイン賃金
■ サブ賃金
■ 随時、業種によっては入れてもよい

*職責給を入れた場合は職能給のウェイトがその分低下する

20代は年齢給が6割で職能給が4割、30代は年齢給が4割で職能給が6割。役割給や職責給の適用は40代以降、というのが楠田氏の提案するモデルだ。60代以降が成果主義のみなのは、定年の廃止を視野に入れている。

出典：楠田 丘氏の資料をもとに作成

◆ 修正を迫られる賃金カーブ



るのに5年、そのうえで現場に定着させるのに2年かかる。合わせて最低10年です。世代間の公平性を考えても急には変えられませんね。『不況で人件費を削減したいから、今年から、あるいは来年から賃金体系を変えたい』なんて、とんでもないことです」

「マネー」偏重を排し
「人」「マインド」を尊重せよ

年からは職能給の時代が続く。

「年齢給は生活能力を見るもの、職能給は職務能力を見るものですから、1945年から2000年頃までの賃金システムは、能力主義によるものと言えます。戦後の年齢給は、定昇6%で推移してきましたが、74年のオイルショックでこのような定昇率を確保できなくなり、崩壊しました。職能給の時代も定昇3%程度で続きましたが、これも97年の円高ショックで崩壊。ここで能力主義による賃金システムの時代が一段落して、以後、成果主義による職務給の時代に入る

わけです」

楠田氏が注目を促すのは、年齢給の時代も職能給の時代も、20年以上続いたということだ。97年から成果主義による職務給の時代に入ったとして、約10年。現在はまだ中間点にすぎない。

これは、「賃金体系の修正は10年以上かかる長期的施策」ということの傍証でもある。

「私は多くの経営者から賃金体系の修正について相談を受けてきましたが、その経験から言って、制度考察をするのに3年、評価システムを作

楠田氏は、成果主義に反対しているわけではない。不況に直面した企業が、成果主義による賃金システムに移行しようとすることに理解を示し、また、より大きな観点から、その導入は必然であると言う。

「成果主義の要素としては、フラットで上下自由な役割給、業績に連動する業績賞与、成果に連動する成果昇進があり、どの要素を見ても企業にとって不況期に最適な性格を持っています。

また、国際化の時代において、日本だけに閉じた人事システムはもは



や通用しません。企業の競争力が保てないし、国際経済の中で孤立することも不利となるでしょう。その意味でも、成果主義の時代は必然なのです。

問題なのは、人件費削減すなわちお金の節約だけを目的に、近視眼的な成果主義導入を考える企業が多すぎることです」

人材施策には4つの柱（主義）があると楠田氏は言う。人材育成の基本である能力主義、人材活用の基本として実力主義と加点主義、人材処遇の基本として成果主義だ。人材育成・人材活用の柱があって初めて人材処遇としての成果主義が成立するのだが、人件費削減だけを目標とする企業は、成果主義“だけ”を導入しようとし、人材育成・人材活用がすっぱり抜け落ちている。これでは人が育つはずがない。だからそういう企業は「必ずダメになる」と楠田氏は警告するのだ。

「今、企業は、いかに人を雇うことにお金をかけないかの方法ばかり考

えているように見えます。しかし、お金をかけてこそ会社は成長するし、社会のためになるものです。マネー尊重の人事は下の下、マインド尊重の会社がどんどん伸びるのです」

今回の不況は、日本だけの不況だったオイルショックや円高ショック、バブル崩壊とは異なり、米国金融市場発の世界同時不況であるのが特徴だ。外需にも内需にも、希望を持つことが難しい。それだけに、企業は先行きが見えない不安を抱き、非正規雇用のカットをはじめとする人事の対応が、今までになく早く進行している。楠田氏は、「こういうときこそ雇用を守り、定昇を確保して内需を刺激するのが企業の役割ではないか」と、経営者と人事担当者にメッセージを発する。

人道的な日本型成果主義を 世界が学ぶ時代へ

では、正しい人材施策の一環としての成果主義とはどのようなものか。「私は日本型成果主義の概念を『樹木モデル』で説明しています。これは戦後まもなくから自分の中では確立していたものです。

樹木の根の部分に年齢給、幹が職能給でこの根幹が能力主義。その上からが成果主義で、枝が役割給。そこに咲く花が業績で、対応するのが業績賞与。実が成ればそれが成果で、対応するのは成果昇進です。

このような比喩で考えたとすれば、根幹にあたる能力主義なしに枝から先の成果主義だけを成り立たせよう

とすることの愚かさがよくわかるでしょう」

基本となるのは、年齢別に成果による評価の比重を変える「スキルステージ別の賃金体系」だ。この体系では、新入社員にも成果を求めるのは「生まれたばかりの赤ん坊に成果を問うようなもの」という考えから、若年期は年齢給の比重が大きい。成果主義の比重を高めるのは40代以降だ。

この比重の配分を適切にすれば、若年層が働きに見合った賃金を得られない「賃金カーブの中だるみ」や、高齢層の賃金カーブの右肩上がりが続くことによる人件費負担の拡大が修正される。40代以降の賃金カーブが水平になれば、企業は60歳以降の雇用がしやすくなり、定年の延長や廃止につながる。これは、高齢化社会への対応という意味で重要なポイントだ。

「今日の課題は、日本型の正しい成果主義を確立させることに加え、雇用形態の格差化を防ぎ多様化を進めること、ワークライフバランス、高齢化社会への対応、雇用の確保と人件費削減の両立、ということになると思います。

米国も今回の不況で、株主偏重の行き過ぎが正され、労働者の地位を高める人道主義が見直される可能性があります。成果主義一辺倒でなく生活主義・能力主義に立つ、人員削減はしない、といった日本の優れた人事を米国のほうが学ぶ時代になると思います」

仕事内容、働き方、責任範囲の多様化に対応する 新たな雇用保障ルールの確立を

佐藤博樹氏 東京大学社会科学研究所 教授

派遣の解雇が止まらない。それに代表される非正規社員を対象とする雇用調整は、2008年後半からの不況を象徴する大きな社会問題となった。仕事を失った労働者が困窮するのは当然だが、切り捨てた側の企業が困ることはないのだろうか。

「まず派遣から」の雇用調整は
企業にもダメージを与える

「もちろん企業も困ります」と断言するのは、東京大学社会科学研究所の佐藤博樹教授である。

「第一に、パートやアルバイトの契約解除をしたり、派遣や請負の活用を削減したりすると、それだけで成り立たなくなる職場もあります。第二に、技能やスキル、さらにノウハウなどが、保持・継承されないという問題が生じる職場もあります」

雇用調整の対象とされた非正規社員の中に、基幹的な業務の継続や技能保持に必要な人材が含まれるし、正社員の中にはキャリアの短さから技能レベルが低く、削減しても事業運営に影響がない人材もいる。

「ある大手製造業の事例ですが、組立ラインで期間工の比率が一定以上になったとき、工程内不良率が目に見えて上がったと言います。

期間工の仕事は熟練が不要なもの

とされていますが、実は製造業務のスキルには『マニュアル通りにできる』『不良を発見できる』『不良の原因を追究し改善できる』といったような連続的な3つの段階があり、第2、第3段階に到達するにはスキルの育成に相当の時間を要します。製造現場での生産性や品質を維持向上させていくためにはこの3段階の人材がバランスよく配置されていることが必要です。しかし勤続1年以下の経験しかない期間工ばかりだと、『マニュアル通り』段階の人が増えて、不良率が上がることになったわけです。そのため、その大手製造業では、従来1年までだった雇用継続期間の上限を延ばして、最長3年まで雇用契約を更新できるようにしました。『不良品の発見』や『改善』ができる人材を期間工の中に育成できるようにしたのです」

こうした結果、期間工の中にも「不良品の発見」や「改善」まで担える

人材が含まれるようになってきた。このような現場では、「期間工である」という基準のみで雇用調整を行うと、「不良品の発見」「改善」ができる人材が職場を去ることになり、業務に支障をきたし、技能継承を妨げることになりかねない。

「非正規社員は調整要員」
ではないのが実情

もとより非正規社員は、不況期の調整要員という位置づけもあったはず。その雇用調整が企業にとって賢明ではないとは、どういうことだろうか。佐藤氏は、「人材活用の基本的な方針を企業が明確にしてこなかったことに問題がある」と語る。

正社員は、事業の基幹的な業務を担い、その業務に不可欠な企業特殊的な技能やノウハウを蓄積し、その継承を期待される人材。そうした人材は、時間や費用をかけて自社で育

HIROKI
SATO

1953年生まれ。81年一橋大学大学院博士課程社会学研究科単位取得退学。雇用職業総合研究所研究員（現・労働政策研究・研修機構）、法政大学大原社会問題研究所助教授、同経営学部助教授・同教授を経て、96年より現職。著書に「パート・契約・派遣・請負の人材活用」（編著、日本経済新聞社）、「人を活かす企業が伸びる」（共編著、勁草書房）など。



成する必要がある、安定的な継続雇用が前提となる。他方、有期契約での雇用や派遣、請負などは、比較的短期間で育成可能なスキルで処理可能な業務、あるいは高度なものを含めて汎用的なスキル。つまり自社で育成する必要のない技能で処理可能な業務に配置すべきものだという。——仮にそのように配置業務と人材活用の形態が対応していれば、正社員を残して非正規社員の活用を減らす雇用調整は妥当であると言えるかもしれない。しかし実情はそう単純ではないということだ。

佐藤氏は、「企業の人事はこのことをあまりよく考えていないように見えます。紛争回避というか、正社員との労使関係の安定維持など管理コストが少ないところから機械的に雇用調整しているにすぎないと思います」と言う。

この不況下において、企業がすべきことは派遣の解雇ではない。とすれば企業は何をすべきなのか。



「無限定」「限定社員」の雇用をそれぞれ保障する新ルールを

「『まず非正規社員から削減する』という雇用調整策が間違い。企業は、正社員、非正規社員の両者を含めた今後の人材活用のあり方を踏まえて、雇用調整を行うべきです」

その際に、考慮すべき点は、まず、「非正規社員」の中にも、単純業務だけでなく、正社員が従事するのと同レベルの業務を担えるだけの技能を保持し、経験してきた仕事の幅も広い人材が含まれており、非正規社員が多様化しているということ。同時に、実は正社員も多様化している。正社員の多様化とは、異動の範囲が限られる地域限定社員、短時間勤務の社員、配置業務が限定された社員などを指す。

そのうえで佐藤氏は「新たな雇用保障・雇用調整ルールが必要な段階にきている」と指摘する。

「働き方と仕事内容、責任範囲の実態としては、正社員も非正規社員も多様化し、両者が重なり、区別が曖昧になってきています。

それなのに社会的に企業に対して期待される雇用保障の『責任』、労働者側から見れば雇用継続の『保障』を見ると、正社員の雇用保障を1とすれば、非正規社員はゼロでしかない、1対ゼロの雇用保障なのです。つまり、正社員と非正規社員のそれぞれの働き方やスキルが多様化し、両者が重なっているにもかかわらず、雇用保障あるいは雇用調整のルール

を見ると、両者の断絶を前提としています。この雇用保障・雇用調整ルールを変えれば、多くの非正規社員はより安定的な雇用機会を得られるはずなのです」

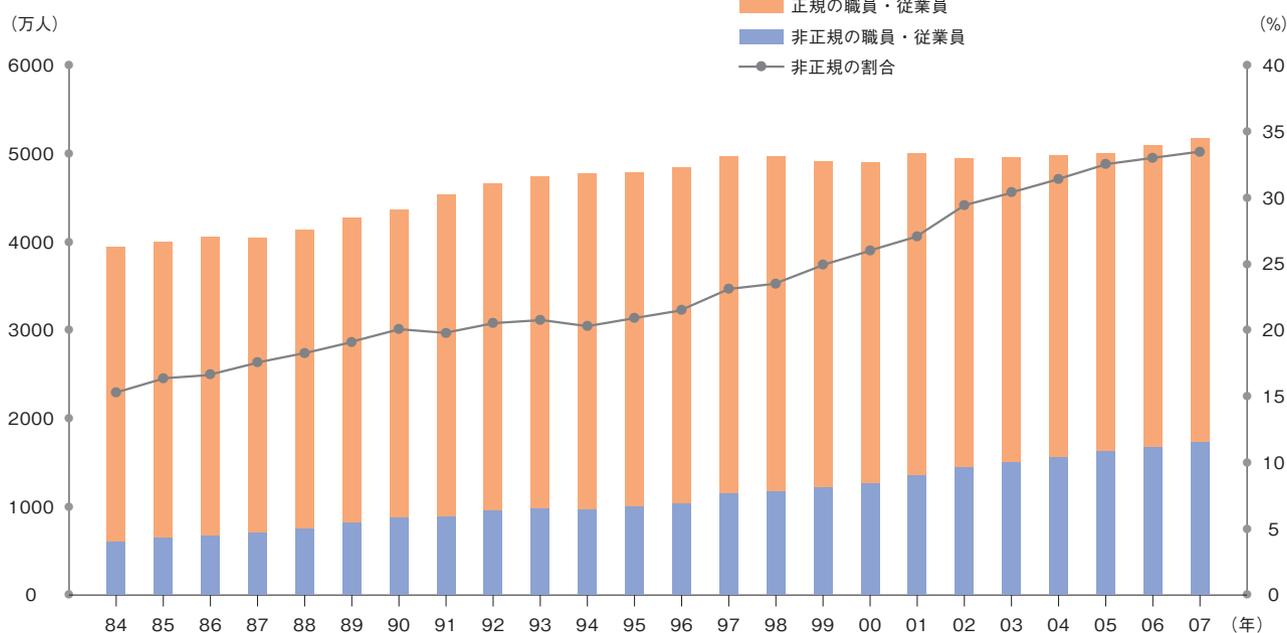
例えば量販店や飲食店の現場を担うパート・アルバイトや、ある程度熟練した期間工は、企業側から見て必ずしも「いつでも簡単に雇用調整したい人材」ではなく、むしろ長期的に働いてほしい人材。ではなぜ無期の雇用契約の正社員に切り替えないのか。それは正社員として雇用した場合に、企業に期待される「雇用保障の責任」が重すぎるから。

「そもそも、『正社員』『非正規社員』という二分法は、両者の多様化の実態に合いません。あえて二分するならば、『無限定』『限定』のほうが両者の違いがはっきりするでしょう」

非正規社員の多くは、配置業務、異動範囲、労働時間のいずれかが限定されており、同時に雇用契約期間も限定されている「限定社員」だ。他方、正社員は、いずれも限定されていない「無限定社員」。言い換えれば、正社員の雇用保障は、配置業務や異動の範囲や労働時間（必要なきは残業が期待される）などの無限定を前提としたものだ。しかし、両者の働き方が変化し、「正社員の働き方の限定化」「非正規社員の働き方の非限定化」が起きてきている。しかし、両者の雇用保障は従来の1対ゼロのまま。この改革が必要である。

「例えば、スーパーのある店舗で衣料品売場を担当するパートが、双方

◆ 拡大する非正規雇用



パートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣社員を総称する「非正規社員（職員）」の割合は年々増加を続けている。人数・比率の増加だけでなく、「世帯の主な稼ぎ手がアルバイト」のような質的な変化も推測される。

※出典：総務省「労働力調査」

合意で『事業所限定社員』として無期の雇用契約を結び、その後、衣料品売場が廃止になった際、企業は同店舗の生鮮食品売場の仕事を提供して雇用を継続する責任を負う。他方、店舗自体が閉鎖の場合は、別の店舗の仕事を提供せず契約解除することも合理的となります」

同じパートでも、「業務限定社員」として無期の雇用契約を結んだ場合は、衣料品売場が廃止になった際は別の店舗の衣料品売場に異動でき、チェーン全体で衣料品の取り扱いをやめる場合は契約解除することが合理的となる。こうしたことが可能であれば、現状の有期契約の非正規社員のほとんどは無期契約に転換できるはずだ。

「こういう形態の安定雇用を求める非正規社員は多いはずだ。企業側にとっても、その事業所・その業務

で仕事がある限りにおいては辞めてほしくない人材なのですから、このような限定的な『無期契約の導入』はメリットがあります。また、生産の縮小で地方の工場を閉鎖するといった場合、『地元限定して雇用を保障する正社員』という新しい雇用保障ルールが導入できれば企業も対応が容易になります」

雇用形態の多様化に 正しく対応するチャンス

佐藤氏は、派遣という労働形態も一概には否定しない。

「人材派遣を中心とする人材ビジネスには、不況時に別の伸びている産業部門に人材を動かすという機能があります。ただ残念なことに、今回の不況のように、すべての産業が落ち込んでいるときにはうまく機能し

ないんですね。しかし、福祉など、人材不足や伸びそうな産業はあるはずだ。政府がすべきことは経済政策によって景気回復を図り、『この部門は伸びている』という産業を少しでも作っていくことであり、表面的な雇用創出ではないのです」

2004年に労働者派遣法の改正で製造業にも派遣労働が解禁され、派遣就業者が増加し続けた。法改正自体は必ずしも悪いことではなかったというのが佐藤氏の考えだ。

「企業が様々な就業形態の位置づけをきちんと考えずに、安易に使ってしまったところが問題だったと言えるでしょう。本当は有期の直接雇用にすべき、あるいは請負にすべきところを安易に派遣に頼った部分などがあるということです。今回の景気変動への対応は、そこを見直す機会にしなくてはならないと思います」

ワーク
ライフ
バランス

画一的な働き方がWLBの浸透を阻む 不況によってさらに遅れるリスクも

山口一男氏 シカゴ大学ハンナ・ホルボーン・グレイ記念特別社会学 教授

近年、「ワークライフバランス（以下、WLB）」という言葉が耳にする機会が増えた。「働きすぎ」は、過労死、メンタル系の疾患、自殺の増加など深刻な問題の背景の1つだ。また、長時間労働という働き方が女性の社会進出を阻み、今後ますます進む少子高齢化に労働力を確保するには、WLBの議論が欠かせないと考えられるようになった。残業時間の抑制、有給休暇取得の促進、育児や家庭との両立支援など、「仕事」と「生活」をバランスさせる施策をこの数年、企業は次々と打ち出している。

しかし、こうした施策は企業の体力に余裕があってこそ、とも考えられる。急激に襲ってきた不況は、WLB推進の動きに影響を与えるのだろうか。

「私は歴史の専門家ではありませんが、あえて言うならば、労働時間の短縮は不況期のコストの調整弁にな

っていたことは事実です」と、WLB研究の第一人者、シカゴ大学・山口一男教授は話す。

「オイルショックや円高不況の時期には、現在と同様、非正規雇用の『雇い止め』がありました。しかし非正規雇用のボリュームは現在ほど大きくなく、採用の抑制や正社員の労働時間短縮による賃金コストの圧縮で乗り切った企業が多かったようです。不況になると、労働時間が短くなるのが、定石だったのです」

しかしバブル崩壊後の不況期では、状況が変わった。1990年代初め、1割程度であった非正規雇用は、2割、3割と年々増えていった。この変化が、WLBの推進には逆風となった。

厚生労働省「毎月勤労統計調査」によれば、80年代には2000時間台だった総実労働時間は、90年代以降は1900時間台を実現し、98年以降は1800時間台半ばを推移するまでに減っている。しかし、この数字は

あくまで労働者全体、つまりパートタイム労働者も含めた数字である。パートタイム労働者の年間総実労働時間は90年代からずっと、1170時間前後。それに対して一般労働者（いわゆる正社員）は2000時間前後。労働者全体の総実労働時間の減少は、パートタイム労働者の増加が寄与しているというわけだ。

これを裏付けるのが、一般労働者の所定外労働時間の変化（右上）である。2005年を100とすると、93年は84.3。その後多少のブレはありながらも右肩上がりに増え続け、07年は104.9となった。バブル崩壊をきっかけとした長い不況期に、勤務時間が限定される非正規雇用の従業員が増加し、そのしわ寄せが正社員に及んでいることは想像に難くない。正社員に限って言えば、企業の「WLB推進」の努力は、マクロで見た場合には数字に反映されていない。

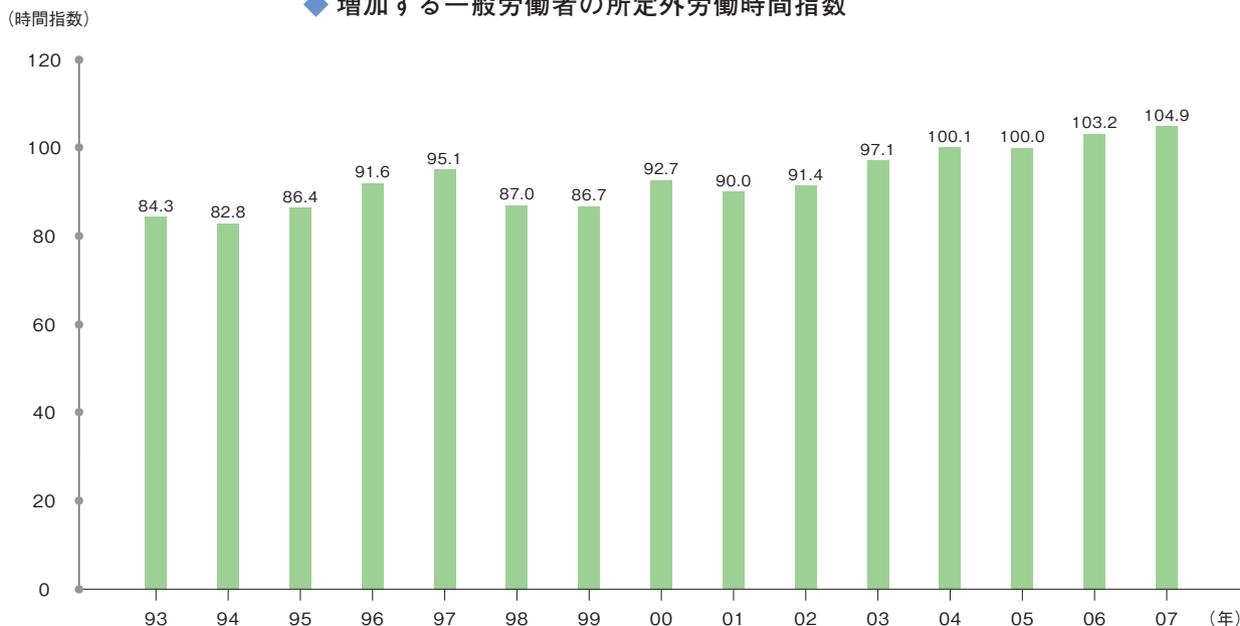
「問題は数字の増加だけではない」と山口氏は指摘する。「日米を比較したとき、総実労働時間はほとんど同水準です。差があるのは、希望と実際のミスマッチの度合い。アメリカでは『就業時間を減らしたい』という人が7%なのに対し、日本ではそれが45%にもものぼるというデータがあります。つまり本人の希望以上に働いている人が多いのです」



KAZUO
YAMAGUCHI

1971年東京大学理学部卒業後、総理府に勤務。81年シカゴ大学社会学博士号取得。コロンビア大学、カリフォルニア大学などを経て、91年よりシカゴ大学教授。2003年よりRIETI客員研究員。近著に『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』（山口一男・樋口美雄編、日本経済新聞出版社）、「ダイバーシティ——生きる力を学ぶ物語」（東洋経済新報社）など。

◆ 増加する一般労働者の所定外労働時間指数



パートタイム労働者を含めると、日本の労働者の総実労働時間は減少しているが、このように一般労働者（正社員）を切り出すと増加傾向にある。これが「労働時間の二極化」と言われる現象だ。

出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」
事業所規模30人以上
※指数：2005（基準）年平均＝100

アメリカでは、「残業したい人」が残業する。時間給で働く人であれば、超過勤務手当の割増率は日本の2倍以上であり、また、ホワイトカラーエグゼンプションの適用者は成果を挙げれば報酬アップに結びつくなど、残業することがそれなりのインセンティブになる。また、自分の仕事が終われば「早く帰れる」環境であれば、生産性を上げようというモチベーションも高くなる。

「日本はまだ、時間あたりの生産性ではなく、1日あたりの生産性を重視するので、どうしても長時間働いた人が評価される傾向にあります。長期雇用という保障と引き換えに、画一的な働き方を押し付ける。個人の意思に関係なく、会社の要請に応じて長く働くことになってしまいます。これは、WLBの実現の壁となっていることは間違いありません」

冒頭で述べたように、女性の労働力への期待から、WLB推進の大きな流れの1つとして育児休業の支援が盛んになっている。しかしこれについても、「育児休業を取得する人は増えたけれど、離職率は決して下がっていません」と、山口氏は言い切る。「日本においては、育児休業の支援などWLB推進は福利厚生という感覚。制度を整えればいいというものではないのです」

WLBの優先はペナルティにそれが日本の現状

実際には、柔軟に働ける構造があるかどうか。育児休業を取得したとしても、復帰後に家庭の役割と両立しにくい職場環境であれば、退職せざるを得ない。時短勤務、短時間勤務の正社員制度、一時離職しても戻

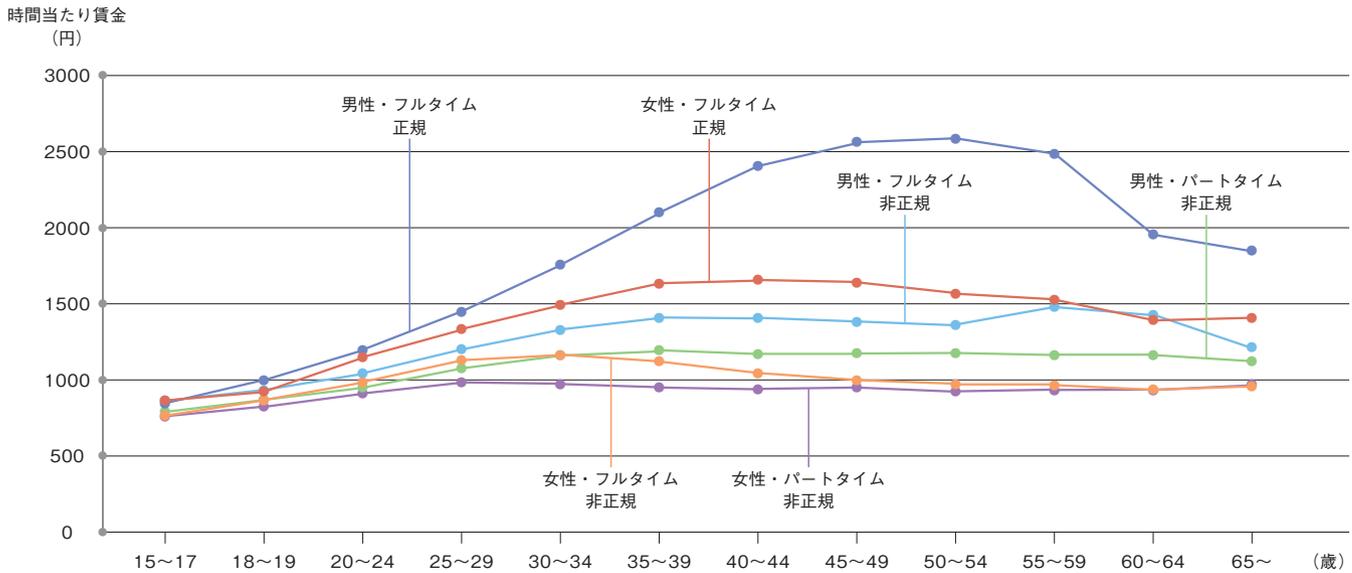
れる再雇用制度など、多様な働き方を受け入れる仕組みが求められる。

「日本では、短時間勤務の正社員は1%程度。女性が短時間勤務を望めば、非正規雇用を選択せざるを得ません。また、正社員でも転勤をしない、残業が少ないなど、画一的な働き方から逸脱しようとする、賃金上昇率は低くなるのです」

同じ正社員でも、男女間の賃金上昇率の差は決して小さくない。女性には一般職という職掌が存在することも大きい。昇格・昇進による賃金プレミアの差が、上昇率の高低を決めていると山口氏は指摘する。

「WLBを優先させると、昇格・昇進が遅くなるというペナルティがあります。合理的に考えれば、生産性の高い人が賃金アップや昇格・昇進の機会が多くていいはず。しかし、先に述べたように日本は生産性

◆ 男女・雇用形態別時間当たり賃金の年齢変化 (05年)



正社員の男女間の賃金格差は、男性正社員と男性非正規雇用と同程度の差が見うけられる。女性は一般職という職掌があるだけでなく、20代後半から30代前半での離職率の高さや、キャリアの中断による昇格・昇進機会の少なさなどが、こうした結果を招いている。

※出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに山口氏作成

を1日の、つまりどれだけ長く働いたかで測る傾向が残っているために、長時間拘束を許容できる人が賃金アップ、昇格・昇進には有利です。この賃金、評価の仕組みまで変えなければ、WLB、そして出産・育児というライフイベントに影響を受けやすい女性の活躍は進んでいかないでしょう」

アメリカでは、管理職の10%程度がパートタイム勤務だという。複数の管理職が同じメンバーを管理するジョブシェアリングが進んでいる。こうした仕組みにより、女性の育児期間に代表される、ある期間私生活を優先したい人のキャリアの中断を回避することができるのだ。

経済効率を重視するならば、すべての人材に均等に機会を

さて、不況期に話を戻そう。02年

以降の景気拡大期以降、WLB支援の機運が高まり、まだ大きな果実とならないうちに、この大不況に見舞われた。バブル時代は、有給取得推進や女性活用が声高に叫ばれたが、バブルの崩壊でその声は消えていった。今回も同様に、WLB推進の萌芽は消えてしまうのだろうか。山口氏は「そのリスクは高い」と言う。

「欧米の場合、WLB推進はダイバーシティ推進施策の一環であり、多様な人材を活かすためのいわば戦略です。一方、日本の場合はいわば『福利厚生』のような位置づけ。そうであれば、当然、不況期には後退する可能性が高いでしょう」

バブル崩壊時には、非正規雇用の増加が正社員の労働時間の長期化を招いた。そして、今回の不況では、増えた非正規雇用の契約切りがすでに始まっている。こうした状況が続けば、正社員の労働時間をさらに延

ばし、また、長時間の拘束を前提とした画一的な働き方を求める企業が増える悪循環を招くのではないかな。

「『福利厚生』と考えればWLB推進は『コスト』にすぎないでしょう。確かに多様な人が働く環境を整えるには、一時的にコストがかかるのは否めません。しかし、多様な人材によって生み出されるベネフィットはコストを上回りますから、最終的には見返りは大きいはずなのです」

勤務時間や働き方の志向性で区別せず、すべての人材に均等に機会を与える。これが人材の持つ能力を十分に活用するための基本だと山口氏は説く。

「日本の資本は『人』。不況期に経済効率を重視し、有効に資本を活用しようとするならば、働く人の志向性、都合を重視すべき、そうでなければ多様な人材を活かし、生産性を上げることはできないのです」

レイオフの増埒

3カ月で130万人の職が失われた

デイヴィッド・クリールマン氏

人材コンサルタント

米国は大恐慌以来最も深刻な不況に陥っており、早い段階での好転の兆しはまったく見えない。長く深刻な不況が予想される。バブル崩壊からの回復には、何年もの月日が必要であることを、日本の読者は誰よりもよくご存じだろう。

米国企業は今回の不況にどう対応しているのか、また彼らが過去の不況からの教訓を活かしているのか。それが本稿のテーマである。さらに米国経済の未来像と、それが人事に長期的にどのような影響を与えるのかを検証したい。

**コスト削減には
2つの側面がある**

経済環境の悪化に直面し、米国企業は「コスト削減」という施策を採らざるをえない。これには2つの側面がある。すなわち、経費のような一般的なコストの削減、そして、より深刻なレイオフ（解雇）である。

すべてのマネジャーは経費のコスト削減に向けた大きなプレッシャー

を受けている。企業は即座に広告費の削減や出張費の制限を実施した。しかし、これは単なる始まりにすぎない。なぜなら、2008年初頭の米国企業は楽観的な心理状況にあり、現段階の予算はそれを反映したものである。会計年度が終了し、新しい予算が準備されるとき、あらゆる分野での大幅なコスト削減が予測される。人事領域では、残業カット、派遣や契約社員の削減、報酬制度の変更などが行われている。08年12月に発表されたヘイ・グループの全世界を対象にした調査報告書によると、企業の3分の1が現状のスタッフを維持すると答え、4分の1がすべては凍結を考慮すると回答している。セダー・クレストンの調査によると、人事に関する予算の変化は08年12月の段階では少ないが、09年には変化が生じると述べている。

一方、コスト削減の最も劇的な側面は、レイオフである。米国企業の人員削減は急速だった。フォーチュン誌の報告によると、08年9月から

11月までの3カ月で130万人の職が失われた。また、私がフォーチュン1000社の中から無作為に25社を抽出して検証したところ、その半分以上の企業が08年中にレイオフを発表していることが判明した。さらに米国労働統計局の報告によると、同1月から10月までに1万6951件もの大規模なレイオフが見られ、1社あたり50人以上がレイオフされた。中小企業における50人の人員削減は大きな問題であるのだが、「AT&Tが12月に1万2000人のレイオフを計画」といったヘッドラインを頻繁に目にすると、50人単位のレイオフは大したことではないかのように錯覚してしまう。

しかし重要なことは、ほとんどのケースで米国企業は、破綻を防ぐための最後の手段と捉えてレイオフを行っているわけではなさそうだ。フォーブス誌によると、ダウ社は、08年に26億ドル（07年は29億ドル）の純利益を見込んでいるが、従業員4万6000人のうち5000人をレイオフすると発表している。また、3M

社は（07年の41億ドルに比べて）純利益が37億ドルに減少する見込みだというのが、全世界の従業員7万6000人から1800人を削減する予定だという。今や、米国はレイオフの坩堝と化している。ただ、不況は始まりを迎えたにすぎない。

レイオフの衝撃 失業率は10%超え

どんなに人々が、レイオフは個々の企業の戦略的決断であると考えようとも、大量のレイオフは米国に悪影響を及ぼすことは確かである。ある推定によると米国の失業率はすでに10%を超えていると言われ、今後数年でその数字はさらに大きくなると見られている。高い失業率は、国の生産能力を減退させ、国民の不安感と恐怖感を増幅することとなる。

特に米国の人々にとって失業は過酷である。なぜなら、個々人が高いレベルの負債を抱え、社会的セーフティネットが乏しいからだ。

しかし、失業問題は明らかに公的政策の課題と思われるにもかかわらず、米国企業に対してレイオフを回避させるような強固な政治的動きはまだ見あたらない。政府は、個々の企業の行動に影響を与えるのではなく、全面的な経済刺激策の導入が自

分の役割だと考えているらしい。

人事は過去から 何かを学んだか

ペンシルベニア大学ウォートンビジネススクールのピーター・カベッリ教授が調査したところ、前回の不況が起こった01年に米国企業は過去の不況時に比べてより早く、より大規模な人員削減を実施したという。そして、カベッリ教授は、今回企業はそのときよりもさらに急速にレイオフを行うと見ている。では、米国企業が学んだ教訓は、経済が下降傾向にあるときにはできるだけ早く人員削減をすべしということなのだろうか。米国企業のCEOたちは、株価に連動した報酬を得てきた。ある世代のリーダーたちは、株価が下落した際には思い切った行動が必要、と信じ込まされてきた。そして、ウォールストリートで最も好まれる「思い切った行動」とはレイオフである。だからカベッリ教授には、企業が断行したレイオフが真剣に熟慮された戦略的な決断の結果とは思えないと言う。彼らは単純に誰もが期待することをしているにすぎない。

「米国企業は過去から何も学んでいない」と、スタンフォード大学の組織行動研究所のジェフリー・フェフ

ァー教授は語る。「企業は、売上の減少よりも先にコストをカットしようともくろみ、レイオフのみに頼っている。しかも、そのやり方も間違っている」

この10年来、米国のCEOたちが人材マネジメントにかつてより関心を寄せるようになったのは事実である。しかし、それはある特別で重大な仕事や代替のない職務を任せる従業員のみを指していた。レイオフした従業員の代わりはいくらでもいると思っているか、あるいは単純に短期の資金面だけを見ているのか——おそらくその両方だろう。

不況期に向けて 人事の賢い対応

このようにフェファー教授やカベッリ教授は、企業の典型的な対応に不満である。一方で米国の人事の識者たちの間には不況への対処として広く受け入れられた信条がある。

●従業員と可能な限り話し合う：『The 7 Hidden Reasons Employees Leave（従業員が離職する7つの隠れた理由）』の著者であるレイ・ブランナム氏は、コミュニケーションが不足すると、従業員は彼ら独自の想像を膨らませ、よくない噂を流布してしまう。

● **従業員とともに解決策を探る**：素晴らしい企業は、良好なコミュニケーションをベースに、不況を生き抜くために従業員とともに積極的に解決策を探る。従業員は、コスト節減や収益を確保するためのアイデアを持つ最大のリソースだ。

● **痛みを分かち合う**：『Responsible Restructuring (責任あるリストラ)』の著者であるウェイン・カスシオ教授は、多くの従業員は痛みを分かち合うことを望んでいるし、例えば従業員の10%が職を失うよりは10%の給与削減を選ぶと述べる。

● **レイオフに替わる手段を模索する**：創造性のある企業は、レイオフの代替案を模索する。前回の不況時にシスコ社はサバティカル（特別研究期間）をとることを奨励し、リンカーン・エレクトリック社では製造部門の従業員をマーケティング部で働くよう訓練し直した。

● **何でもカットするな**：特定の地域や事業でのコストは削減しつつ、他の地域や事業への投資は続ける、と語るCEOもいる。

● **もし人を減らすなら、仕事も減らすべき**：ハイ・グループは、いくつかの企業は積極的な構造改革を通じて、人員を削減するだけでなく、仕事を削減していると報告した。

DAVID
CREELMAN

カナダのウエスタンオンタリオ大学でMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務めた後、クリールマン・リサーチを設立、CEOに就任。人的資本管理について研究、調査、執筆、コンサルティングに携わる。米国、カナダ、欧州のコンサルタントや研究機関を顧客に持つ。



経済の未来 人事の未来

米国経済の失墜を予測した人々の多くは、今回の不況はさらに悪化すると考えている。米国政府は大規模な財政出動を表明しているが、これは劇的なドル安を招く。ドル安は米国とそのパートナー諸国に新たな経済問題を引き起こすだろう。さらなる混乱が待ち受けている。

英エコノミスト誌の11月19日版でルーシー・ケラウェイ氏は、この混乱によって、企業は従業員を人材ではなく、頭数としか見なくなるだろうと論じている。多くの米国企業がすでにこのように感じており、頭数を減らすことが節約のための簡単な方法だと感じていることは疑う余地がない。しかし、人材は大切であるとの考えは米国に深く根ざしており、たとえ景気がさらに悪くなったとしても、ある種の人材、仕事、そしてある種の人材マネジメントのプロセスは守られるだろう。そして、少数のエリートだけでなく、すべて

の従業員が大切なのだと考え人材マネジメントに広く投資し続ける企業も少数ながら存在するだろう。

米国の経済危機は金融システムの技術的な欠陥ではなく、社会のモラルの欠如に原因がありそうである。最近の米国では、安定した事業を時間をかけて作り上げた人ではなく、急速にお金持ちになった人々を賞賛する傾向に陥っていた。急成長した彼らは、大型車、大邸宅、大画面テレビなどの消費を称え、貯蓄に対して過ぎた警戒感を示した。また、無から何かを得ることができると信じ込ませるように人々を扇動した。例えば、住宅価格や株価は常に上がるものだと。

これから我々は、米国の価値観が質素で、注意深く、長期的視野に立つ方向へと大きくシフトする様子を目の当たりにするだろう。そして、これらの根本的な価値観の変化は企業文化にも興味深い変化をもたらすだろう。——しかし、このような根本的な変化が実際にどのように根付くかを実感するには、多くの年月を待たねばならないだろう。

現在の施策が今後の長期的な構造変革をもたらす この不況を「ナイルの賜物」にできるか

江戸期の景気低迷から今回の金融危機まで、不況が労働環境と人事施策に与えた影響を振り返ってきた。今回の特集を通じて見えてきたものを最後にお伝えして、編集部のもとめとしたい。

「それはいいね。前の不況のときの記憶も記録も、うちには残っていないからね」——不況期の人事施策をテーマにワークスを作りたいと伝えたとときの、ある人事部長の言葉だ。時は流れる。人は移動する。組織は変わる。しかし未曾有とも言われる今回の景気後退に際し、私たちは改めて歴史から学ばなければならない。本特集では、かつての不況時の施策とその影響を識者に尋ねている。以下にまとめてみよう。

江戸後期。景気が低迷すると「のれん分け」が成り立たなくなった。働き手は独立よりも組織内で番頭になることを目標にするようになった。これにより現在にもつながる内部昇進システムが確立したが、組織は内向きになり、変化に対応する能力が失われた。三井など一部企業では、中途採用者の活躍により、明治にかけての大転換期を乗り越えた。

昭和に入ると、財閥企業が大卒採用を行うようになっていた。しかし、世界大恐慌が日本に及ぶとそれが止まった。行き場を失った大卒者は、財閥以外の様々な企業に散らばった。

大卒採用の一般化である。またこの時期、それまで専ら請負だったブルーカラーの内部化も起こった。大恐慌に伴う大規模解雇が、ノウハウを散逸させ、迅速な業績回復を妨げることを経験したからだ。

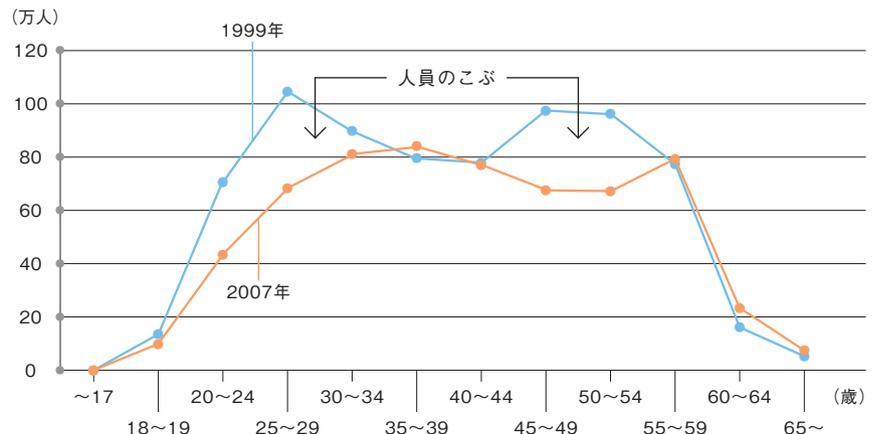
オイルショックでは失業が社会問題化した。国は雇用保険法の制定などセーフティ・ネットを整備した。一方、既存産業から新興の流通や飲食などへの人の移動が進み、サービス産業化への流れが生まれた。

バブル崩壊に伴い、余剰人員が削

減され、非正規社員の活用が盛んになったことは、企業の利益創出力を高めた。一方、新卒採用の極端な抑制は、バブル入社世代から後輩や部下を持ち指導するという機会を奪った。現在ミドルを形成するこの世代のマネジメント力不足は、今も多くの企業で問題視されている。

改めて振り返ると、2つのことに気付く。1つは、不況への対応が、その後の「仕組み」や「構造」を形作るということ。もう1つは、その

◆ 製造業における常用雇用者の人員構成



グラフは、1999年と2007年の製造業における常用雇用者の人員構成を比較したものです。99年当時は、こぶのように人員の余剰があった。それぞれ団塊世代とバブル世代を表す。現在は、こぶもとれスリム化した状態となっている。

※出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」



「仕組み」や「構造」は、予期せぬ影響（ポジティブなもの、ネガティブなもの）をも生み出す、ということだ。私たちはこの2つを肝に銘じておかななくてはならない。

**筋肉を削ぎ落とすような
減量をしてはいないか**

第一生命経済研究所の熊野英生主席エコノミストは、今回の不況の実態と見通しについて、こう語る。

「日本にとって今回の不況の一番の問題は、少子高齢化、地方の疲弊、非正規社員の急激な増加など、5～10年前の積み残し課題と重なったことです。2009年いっぱいには厳しい状況が続くと思われます。ただ、今後海外の経済対策が機能してくることで、日本経済もよくなっていくのではないのでしょうか。回復基調は2010年半ば頃からと考えています」

景気の好転には、まだ時間がかかりそうである。そうであれば、大手製造業が08年末に大規模な人員削減策を次々と発表したのも、仕方のないことかもしれない。しかし、熊野氏は次の指摘もしている。

「現在、企業内の人員構成は大きく変化しています。バブル崩壊当時は、人員構成に贅肉のような、2つのこぶがありました（前ページ図）。団塊の世代とバブル世代です。しかし、今回の不況においては、贅肉がすでにとれた、筋肉の部分の削ぎ落とさなければならない可能性が高い。そうなると、よほど慎重に施策を行わなければ、減量に失敗したボクサーのように、企業の体力が一気に失われてしまいます」

ワークス研究所で調べたところ、08年11月末から暮れにかけて人員削減策の実施を発表した上場企業23社のうち、発表翌日に株価が上がったのが15社。1社では横ばいで、7社では逆に株価を下げている。リストラ策の発表は必ずしも株価上昇につながっていない。これは、株式市場が、そのリストラを企業の「筋肉を削ぐ」ものだと解釈したためだとも考えられよう。

**今こそ、自らの強みを
どう活かすか考えたい**

振り返れば、不況とは新たな仕組

みや構造を生み出すための機会であった。この機会に際し私たちは、変化を見据え、その変化に対して自らの強みをどう活かし、育むのかを考えていかなければならない。

ギリシャの歴史家ヘロドトスの言葉に「ナイルの賜物」というのがある。かつてナイル川は、1年のうち決まった季節に氾濫し、4カ月近く続いた。その間は、まったく農作物を栽培することはできなかった。しかし、そのおかげで上流から肥沃な土が堆積し、1年の残りの期間は肥料をまったく用いずに農業を営むことができたという。

日本企業も、過去の不況期において七転八倒しながら新しいものを生み出してきた。オイルショック時には、エネルギーの高騰を受け、省エネ技術を飛躍的に発達させた。また、円高不況時には、利益を確保するために海外に工場を展開させ、ものづくりの現地化を進めた。

私たちに今必要なのは、長期的な視点で何が必要で、何が必要でないのかを改めて問い直すことだ。今回の不況を「ナイルの賜物」にしていければ、と思う。

野中郁次郎の

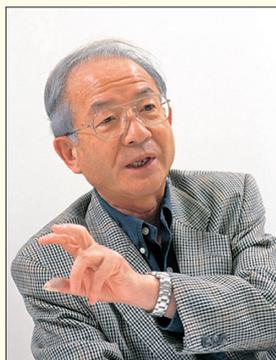
成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL. 42

京都市立堀川高校

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



IKUJIRO
NONAKA

一橋大学名誉教授。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）『戦略の本質』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

Photo = 勝尾 仁

「大学受験」と「生きる力」 二兎を追った学校改革が 「堀川の奇跡」をもたらした！

それは「堀川の奇跡」と呼ばれる。国立大学合格者が前年の6人から106人へ。京都市立堀川高校の躍進に誰もが目を見張った。2002年のことだ。08年は162人とさらに増え、うち京都大学合格者が48人を占める。

確かに進学実績の数字は目を引く。だが、数字だけに目を奪われると、堀川高校で行われた学校改革の本質を見失う恐れがある。教育とは何か。「教師が教え育てる」から「生徒が教わり育つ」へ。教師たちの中で“主語と動詞”が転換したとき、改革は加速し、「探究科」と呼ばれるまったく新しい学科が生まれた。

「すべては君の『知りたい』からは

じまる」——生徒へ向け強いメッセージを発するその学科は、「詰め込みVS.ゆとり」の既存の構図も無意味な対立へと変えた。改革を主導した校長の荒瀬克己が話す。

「詰め込みの知識習得型か、ゆとりの課題探究型か、二律背反のように語られるのは不幸なことです。われわれが始めた探究科では互いに補完し合い、相乗効果を生む。どちらか一方ではなく、“二兎を追う”。あらゆる面で、二兎を追う決断をしたことで今の堀川高校があるのです」

「勉強と文化祭」も二兎の1つだ。大学受験を控えた3年生も9月の文化祭で行うクラス対抗パフォーマンス

毎年9月に行われる探究基礎Ⅱ研究発表会の様子。課題や研究手順から始まり、実験手法、得られたデータや導いた結論まで、自らの探究活動の成果をポスターにまとめて発表する相互評価の場である。発表の途中で質問されたり、その場で議論が始まったりする、発表者にとっては試練の場だ。



スの準備に夏の2カ月を費やす。通常、受験生には山場の時期だ。当然、段取りを工夫しなくてはならない。それまでも、2年次に出かける短期海外研修など各種行事で裏舞台の準備を任され、段取りの仕方を身につけてきた。「受験も最後は段取り力」(荒瀬)。文化祭後の模擬試験で成績が落ちて、堀川高校の生徒は追い込みで力を発揮し挽回していく。

「受験英語と使える英語」の二兎も追う。後述する1年次のグループ別論文は発表も質疑応答も英語だ。昨年、海外の高校生を招いた国際シンポジウムも生徒だけでこなした。

あらゆるイノベーションは二律背反を解消するプロセスによりもたらされる。「堀川の奇跡」も二兎を追う決断と実践が可能にした。その劇的な改革の軌跡をたどってみたい。

15の春は泣かせないが 18の春は泣かせる

それは1993年ごろ、荒瀬を含む、同僚4人の居酒屋での議論から始まった。当時、京都の公立高校は大学合格実績の低迷が著しかった。主な

原因は入試制度にあった。受験生は一律の総合選抜試験を受け、合格すると小学校区単位で振り分けられる。学校差はなくなったが、難関大学へ生徒を多く送り出していた進学校も平準化した。進学志向を強めた私立校に押される一方。現役合格は容易ではなく、「公立高校は4年制」「15の春は泣かせないが、18の春は泣かせる」と揶揄された。

「自分たちは一生懸命教えている。でも、世間では大学に何人入ったという数値ばかりが目される。そうではなく、数値に表れない力に結びつく教育をして、大学受験だけでいいのかよと言いつつ返してみたい。でも、どうすればいいのか、まったくわかりませんでした」(荒瀬)

4人は40歳前後。自身の子供たちも受験期を迎えていた。中学3年になった荒瀬の長女は公立志望だったが、ある日、担任に頭ごなしにいわれた。「あかん。そんなん大学入れないやんか。私立受けなさい、私立」。長女は担任に反発したが、親としては何もいえなかった。

4人の居酒屋談義は学校内での議

論に発展し、小委員会で授業のあり方を検討した。授業時間を50分から90分へ延長すれば、どの教師も組み立てを考え直さなければならなくなる。激論の末、導き出した延長案は市の教育委員会の了解が得られなかったが、1年がかりの議論は改革の素地になっていった。荒瀬が話す。「自分たちは何のために議論をしているのか。若者が成長する過程で学ぶべきことは一杯あって、それを学んでいない不幸な場に立ち会っていることを自覚するためではないか。外から吹っかけられた議論に洒落た答えを返すより、生徒一人ひとりの成長に力点をおこう。目指す方向が浮かびあがっていきました」

95年、荒瀬は教育委員会へ異動になる。折しも、教育委員会内部でも高校改革に向けた動きが始まる。「京都市立高等学校21世紀構想委員会」のまとめ役となり、新しい高校づくりの議論を進めた。「単なる知識の集積ではなく、経験を通じて、知識を生きた知恵に結晶する」。荒瀬は自ら起草した答申を具現化するため、98年、パイロット校に指定された堀

「やるからには実現します。 “堀川の奇跡”と呼ばせてみせます」

川高校へ、教頭として戻った。

「与えられる教育」から 「自ら学ぶ教育」へ

旧校舎の全面改築が完了する99年に、市内全域から生徒募集が可能な新しい専門学科をスタートさせる。現場ではそのプログラムづくりに追われていた。教師たちは文部科学省が導入予定の「総合的な学習の時間」を先取りしようとしていた。議論は「四分五裂の状態」にあった。

教師たちがとらわれていたのは、「学習の対象はすべての教科と関わりを持たなくてはならない」という観念だった。それはまるで「カルト集団の信仰」のようだったという。現実には不可能であり、だから議論がまとまらない。

このとき、荒瀬がもう1つ、気にかけていたことがあった。高校へ進学してくる生徒が年々、考えることをしなくなってきた。それは「与えられる教育」を受ける中で、考え

る必要がなくなってきたからではないか。ならば、基礎だけをしっかりと身につけさせて、それ以上はあえて与えず、あとは自分で考えさせる。それが生徒の成長を真に支援する教育のあり方ではないか。

「すべての教科と関わりを持たなければならないと考えるのは、与える教育の発想です。そこからいかに離れるか。どの教科とも関わりがないように見える対象でも必ず関わりが出てくる。むしろ、授業の組み立ての中で各教科の教員が関わるような形態を工夫すべきではないか。既存の発想から抜け出るまでに相当時間がかかりました。でも、これが大きな転換点になったのです」（荒瀬）

「与える教育」から「生徒が自分で考え、学ぶ教育」へ。ここから新しい学科のプログラムづくりが軌道に乗る。どうすれば、自ら学び、考える力がつくのか。大学生ならば、研究や卒論で試される。それを高校生に課してみる。自分でテーマを探し、研究し、論文にまとめるのだ。

ここで荒瀬は「学びの型」という概念を中核にすえることを思い立つ。教育委員会にいたとき、論文コンクールの審査を務め、ある学校で論文の書き方の型が見事に教え込まれているのに目を見張ったことがあった。力のある生徒は書き方の型がわかると存分に力を発揮する。それは新鮮

な驚きだった。

「型にはめるのはよくないといわれますが、若いうちは基本的な“学びの型”をしっかりと身につける必要がある。ものごとを深く知るにはどうすればいいのか。知ったことを整理するにはどうするか。論理構築も必要です。自分だけの論理に閉じこもらず、まわりと議論する大切さも知る。そして、力がついたら、“守・破・離”で自分のやり方に変えればいい。その基礎になる“学びの型”を具現化したのが、生徒たちの知りたい思いを引き出す探究科という学科だったのです」（荒瀬）

大学合格率の向上を求める市民の声には、「大学にも受かる、大学に入ってから、社会に出てからも役立つ力をつける」と二兎を追う決意を示し、退路を絶った。

「知りたい」から始まり 「知りたい」を形にする

こうして生まれた探究科は異色なプログラムが組まれた。基幹科目の「探究基礎」はHOP、STEP、JUMPの3段階で構成される。2学期制で、HOPの1年前期は、「知る」ための基礎的なスキルを習得する段階だ。パソコンの使い方から論理構築、論文の書き方などを習う導入期間を経て、グループ別のディベートで論理的な説得力を鍛える。



荒瀬克己氏
京都市立堀川高校 校長

入り口を入った場所に広がる、ガラス張り、高さ30メートルのアトリウム。地球の自転を証明する装置である「フーコーの振り子」が置かれている（青いテープで囲われた部分）。堀川高校の校舎は箱を並べた形をしていることから、BIG BOXと呼ばれる。



HOPの目標は「環境」をテーマにしたグループでの論文作成だ。英訳し、プレゼン用の資料もつくり、英語で発表する。質疑応答も英語。最優秀チームは受験生向けの学校説明会で発表する名誉が与えられる。

STEPの1年後期は「もっと知る」ための能力を磨く。文系と理数系のゼミに分かれ、文系は社会調査法を、理数系は実験を通して仮説を検証するためのデータ処理や誤差の概念を学ぶ。STEPの最後に待ちかまえるのが、探究基礎の最大課題、個人研究のテーマ設定だ。ここで徹底して「たたかれる」。

「初めは漠然としていたテーマがゼミの仲間、教師、ティーチングアシスタントの大学院生からの質問やアドバイスを受ける中で輪郭が鮮明になっていく。調査や実験のやり方を練り上げ、それを時間軸に落とし込んで研究計画書をつくる。ここでも段取り力が鍛えられます」（荒瀬）

そして、JUMPの2年前期になると、文系の人間探究科、理数系の自然探究科に分かれ、個人研究に入る。半年かけて成果をまとめると、ポスター形式での研究発表会で披露し合い、最終的に論文を作成する。「知りたい」から始まり、論文の形にして終わるのだ。

探究基礎を通して、「受験対応力と生きる力の両方を高める」という

目標に当初、地元教育界からは「夢みたいなことをいって、本当にその通りになるのか」との声があがった。「やるからには実現します。“堀川の奇跡”と呼ばせてみせます」

そう啖呵を切った荒瀬の言葉は99年入学の1期生が大学を受験した02年春、現実のものとなる。国公立大学合格者が6人から106人へと急伸。「学びの型」を身につけた生徒たちは、課題探究と知識集積の両方の学力を駆使し、大学受験を突破した。個人研究で学びたい目標が明確になると、それが大学進学を後押しした。二兎を追うことが可能であることを示したのだった。

ただ、数字以上に教師たちを力づけたのは「言葉」だった。卒業生からメールが入る。「大学に入って、探究基礎でやったことが本当に役に立ちます」。レポート用紙10枚の課題を出され、ほかの学生が量に戸惑

っているとき、その卒業生はすでに構成を考えていた。京大の教授からは「堀川高校の卒業生は動きでわかります」

京大教授の言葉は、個人研究テーマのレベルの高さを見れば納得できる。現2年生（9期生）の例をいくつかあげよう。「セイファート銀河NGC4151の中心核ブラックホールのモデル形成」「竹炭の鉛イオン吸着能について」「スキー場におけるリフト輸送能力の最適化」「イギリス階級社会とアイデンティティ」……等々、高校水準をはるかに超える。あえて「背伸び」をさせ、力を引き出すという。

アジアの土壤汚染に関心を持った6期生の「赤土を用いたヒ素の除去」、社会的に意義ある研究をしたと考えた7期生の「望遠鏡を使った大気汚染物質の測定」は、アメリカでの国際学生科学技術フェアで受

「実業を担う現場にしながら、 実業をしない人間が必要。 その役割を私が担った」

賞もした。「研究は大変でも、ここまでできたのはまわりのみんなも頑張っていて、それに支えられた」と、受賞した生徒たちは仲間の支えを第一にあげた。

目に見えないものを見る。荒瀬が感動するのは生徒たちの中で豊かな想像力が育っていることだ。JR宝塚線脱線事故（05年4月）が起きたとき、1人の生徒が地元の新聞に投稿した。亡くなった107人には107人分の毎日があり、その向こうには関わりがあったおびただしい人数の毎日があった。1人の命はみんなとつながっている、と。

「数字の向こうにあるものを見よう。少し前に生徒にそう話したことがありました。若い人たちは生意気なこともありますが、素直な柔らかい心を持っている。学ぶことは人間を成長させる。学校は本来、そうあるべきで、私たち教師は生徒が大人へと成長していく過程のいちばん柔らかな部分と関わり合っていることを改めて教えられました」

「THE NEST OF YOUTH（若者たちの巣箱）」と名づけた校舎内を、荒瀬は時間を見つけては歩き回り、生徒たちの様子を「ぼんやり見る」。渦中に入ると人間は「虫の目」になり、見えなくなるものがある。「鳥の目」で何げなく見ると、ありのままが映り、何をすべきかがわかる。「視点の切り替えが大切」とこう話す。

「探究科という学科は教育委員会の会議室ではなく、現場で議論したから生まれました。ただ、現場にいると渦中に入りこみがちで、98年に私が現場に戻ったとき、議論が四分五裂の状態にあったのもそのためです。教育という実業を担う現場にしながら、実業をしない人間が必要で、その役割を私が担った。それは今も変わりません」

「虫の目」から「鳥の目」へ 視点を切り替える

もとは教師志望ではなかった。弁護士を目指し京大法学部を受験するが失敗。京都教育大学へ。学生結婚

をし、生活のため、教職に就いた。先輩教師たちが「大学へ入る力だけが能力じゃない」と話すのを聞きながら、「ならばどんな能力がついているのか」と疑問に思っていた。今はそれを実感できる。偏差値と違い、評価の指標はないが、生徒たちの成長がわかる。

現場の教師たちの日々は、改革前よりはるかにハードになった。指導のため、専門書を読みあさり、大学の研究室に問い合わせ、土日実験や調査につきそう。「教師は教える相手が伸びるのを見て、一度でも幸せを感じるとまたそれを得たいと思うようになる」と荒瀬。学校の改革は、教師たちが自分たちの存在証明を求めるプロセスでもあったのだ。

堀川高校は蛸薬師通と錦小路通の2つの通りに挟まれている。どちらも道幅が狭く、生徒は初めよく信号を無視した。「君たちだけの問題やないぞ。見ている小さな子供たちもいるんやぞ」。以来、信号は守られた。夕暮れどき、1人信号待ちをする生徒がいる。そんな姿を見るのが荒瀬はいちばん好きだ。そして、明日もまた、ぼんやり校内を見て歩こうと心に思う。

人はいかに育つか。「堀川の奇跡」は特別なものではなく、誰もが意識の持ち方で起こせることを改革の軌跡は物語っている。（文中敬称略）

探究基礎Ⅱ研究発表会 テーマの例（9期生）

| | | | |
|---------|-----------------------------------|------|-------------------------------|
| 言語・文学ゼミ | 絶筆に込めたメッセージ～三島由紀夫『豊饒の海』にみる生の結末～ | 生物ゼミ | ナミアゲハの蛹の内部変化～赤外線を用いたチョウの蛹の観察～ |
| 社会・文化ゼミ | 結婚と出産は賃金格差を生み出すのか～日本的男女間賃金格差発生過程～ | 数学ゼミ | ポケモン151匹を集めるには…～グラフ理論の面から～ |
| 物理ゼミ | へこませたボールが押し返す力～注入する空気の量の違いによる～ | 情報ゼミ | 身体重量バランスから見る二足歩行における安定性 |

アウトサイドインの知識の集積だけでなく インサイドアウトの実践により知力を磨く

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

例えば、「この生徒は偏差値50である」と定量化する発想は、「これは50キロである」とモノを測定するようなモノ的発想と同根である。

人間とはいかなる存在か。堀川高校の学校改革を支えたのは、一般的な学校におけるそれとは明らかに異なる人間観だった。

人間は本来、静態的なbeing（である）ではなく、日々成長する動態的なbecoming（になる）の存在である。人間を常にプロセス（＝コト）で捉える人間観が生徒たちの成長を下支えしている点をまずは注目すべきである。

形式論理か、実践的推論か

2つ目の特異点は、人間の本質的欲求は「知る」にあると位置づけていることだ。その知りたい欲求にどう応えるか。一般的に「与えられる教育」では形式知ベースの知識の詰め込みが行われる。そこで問われるのは形式論理だ。

例えば、「すべての人間は死ぬ」という普遍的命題を教え込み、「ソクラテスは人間である」、故に「ソクラテスは死ぬ」という理論的三段論法により、知識を集積させる。

しかし、人間は本来、肉親などの身近な死を経験し、そこから抽象化、普遍化して、「死」の概念を自分のものとする。重要なのは経験だ。

堀川高校においてはまず、「何を知りたいか」という目的を立て、「どうするか」という手段の仮説を考え、「どう実践するか」で行動を起こす。この実践的三段論法により、個別具体の経験を通して普遍的命題に行き着く。このとき、知識が知恵化し、自分のものとなる。暗黙知ベ

ースの学びにより、自ら成長していくのだ。

特に出色なのは、これを「学びの型」として身につけさせていることだ。「何を知りたいか」「どうするか」「どう実践するか」という実践的推論は自らの問題意識から発するインサイドアウトの知識創造だ。それには思考の材料として既存の知をアウトサイドインで取り込む学習も必要になる。アウトサイドインとインサイドアウト、その両方で相乗効果を上げる知の作法が身につけば、大学受験においても、アウトサイドインだけの受験ノウハウより、強い対応力がつくのは納得できる話である。

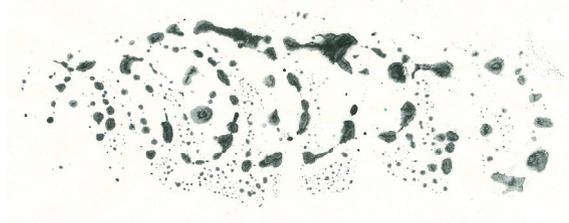
ミクロとマクロを結びつける

ところで、荒瀬氏が主導した改革のプロセスにも、「実現したい目的」「達成手段の仮説」「行うべき行為」という実践的三段論法を見ることが出来る。「教育委員会の会議室」にいただけでは議論は理論的三段論法に終始し、個別具体的な実践への落とし込みがなかなかできない。

その点、荒瀬氏の「教育の実業を行う現場で議論したから探究科は生まれた」との指摘は示唆的だ。ただ、現場は個別具体的であるが故に「渦中」に入りすぎると普遍が見えなくなり、二律背反があると抜け出せなくなってしまう。

そこで、現場のことがわかり、なおかつ、カッコで括って見ることもできる人間が必要で、その役割を荒瀬氏が担った。二律背反を打開するには、個別具体（ミクロ）と普遍（マクロ）を結びつけ、両方をスパイラルに回せるリーダーの存在が不可欠であることを実感する。

人事の哲学

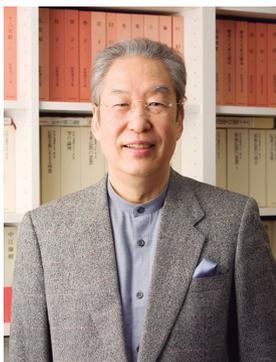


人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第一話

「研修制度はさまざま導入してきたが若手社員の成長が芳しくない、早期退職が改善されない。彼らに何が欠けているのか、何を教育すべきなのか」



田口佳史

YOSHIFUMI
TAGUCHI

老荘思想家。株式会社イメージブラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く1万人を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『清く美しい流れ』（2007年 PHP研究所）、『タオ・マネジメント』（98年産調出版）。今回、日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」（DVD全12巻）を完成させた。

Text = 千葉 望
Photo = 鈴木慶子

アメリカ発の金融危機に端を発した経済混乱は新年に入っても続き、日本では政治の大混乱が続いています。企業も投資の圧縮、リストラなど、先が見えない環境の中で手探りの状況です。こういう時期に真っ先に予算が圧縮されるのが「人材採用・教育」の分野でしょう。その一方では質の高い社員を確保し配属してほしい、若手社員をできるだけ短期間で戦力にしてほしいという現場の声も強く、人事教育担当者の悩みは深いこととされます。

しかし、「採用・教育」は短期的な視野だけで進めてよいものではありません。このたび連載を始めるにあたっては、中国の古典に学びながら、人事を担うリーダーの皆さんの羅針盤となるような話をしていきたいと思っています。

第一話は、「若手の成長が芳しくない」という非常によくある悩みを

テーマに取り上げてみましょう。

人生の根本に触れさせる
導入教育が必要です

若手社員が思うように育たない。がまんせずにさっさと退職してしまう。私もこういう悩みをよく聞かされます。しかし、これは新入社員だけが問題なのかどうか？ 会社側の問題も大きいのではないのでしょうか。

現在の日本では、「人生の確立」を示唆する教育がほとんど行われていません。学校教育はひたすら知識を詰め込み、うまく回答を出すことを求めています。カリキュラムはまるでテレビの番組表なみ。同じような内容の授業を繰り返すだけです。

「人生」という大切なテーマでの教育がない。これでは就職という人生の大きな選択の場で、「自分の人生はいかにあるべきか」を考える力な



どつくはずもありません。ですから肝が据わらず、「もっといい会社があるんじゃないか」とふらふらするばかりです。

幼年時代の教育から自分の人生を見つめることが重要なのに、それができずに会社に入ってくるのだということを受け入れ側が理解しなければなりません。彼らはいろいろなことを知っていますが、肝腎の「人間」「人生」については知らないのです。

江戸時代のよい点は、子供に知識を詰め込むよりも、人間として、社会人として、困らないようにしてやるとういう大人の愛情があったことです。当時は8歳ぐらいでまず四書五経の中の「大学」を学び始めました。その巻頭にある言葉は、
大学の道は明德を明らかにするに在り。民に親しむに在り。至善に止まるに在り。

です。江戸時代の子供たちは、よい人生とはよりよい人間関係にあり、その要点は「自己の最善を他者に尽くしきること」=明德にあるとまず最初に学びました。つまり相手に徳を尽くせば必ず「有難う」と感謝の人間関係が生じ、そうした理解者、協力者を作っていくのが人生の要諦なのだと学んだ。こういう土台がな

いのが現代の若者たちです。

会社の側も、本質的なことまで思いが及んでいません。そもそも「人材」とはどういう人物のことを指すのでしょうか。ただ「画にかいた餅」のように、「人材」という言葉だけが独り歩きしているように思えます。だから「人材育成=研修」になってしまうのです。それでは今の学校教育と変わりません。

企業は社員が入社すると同時に、まず人生の基本を教えてもいいのではないのでしょうか。定期的に社長の講話で取り上げてもいい。若者たちも心の底では「こんなことでいいのか?」と受けてきた学校教育を疑問に思っている。彼らが会社にたどり着いたとき、人間の根本に触れさせればそこに深い感動が生まれます。私は、入社後4~5年間はこのような教育を受けさせるべきだと考えます。

教える側にも問題がある。
それをまず自覚しよう

自分たちが一生懸命教えても相手に伝わらない。そういう悩みを抱えている人も多はずです。しかしその原因が相手にあると思ひ込んで

いないでしょうか？ 実は教える側の問題が大きい。その問題について考えてみましょう。

① 発憤材料を与えているか。

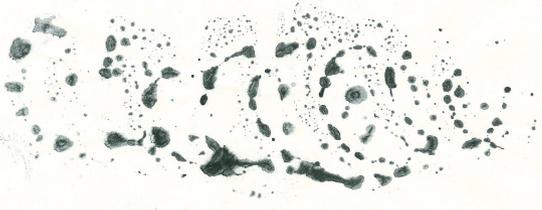
たとえば、座学の教育ばかりに熱心で、若手社員が発憤する材料を与えていないケース。孔子は、
憤せずんば啓せず。悱せずんば発せず。一隅を挙げて三隅を以て反らざれば、則ち復せざるなり。

と言っています（「論語述而編」）。教育を施すなら、答えを求めて苦しんでいる、わかっているのに言葉にできない、あるいは一隅を言えば残りの三隅も推し量れるという状態であれば教えるはならないという意ですが、そうしなければ、彼らは自分で考えようとはしないのです。大学へ行って驚かされるのは、回答ばかりを求め考えようとしないう学生の多さです。知的生産性の時代、これは大いなる問題です。

同年代のすごい人材に引き合わせることも効果的です。同じような年頃でこれほど頑張っている人がいると思えば、彼らは発憤するでしょう。生きた実例を見せることが何よりの刺激となります。

② 人生の目標を見せているか。

人間は結婚や子供の誕生など責任



習

「習」という字は「羽」と、重ねる意味を表す「自」の省略形「白」から成る。雛鳥が命がけて飛ぶ練習を繰り返す様を表しているのです。

ができ、「家族を食べさせよう」「家族を幸せにしよう」などの目標が生まれると変わるものです。めんどろを見なくてはいけない存在ができれば「志」も生まれます。

今の子供はたとえ幼児でも「しょせん」などという言葉を知っている。自分の限界を決めてしまうのです。幼児のころから「志」が育たないような教育をしているからです。

天性・天分を生かせる職業の選択肢が多いことも大切です。現代では職業選択の際に多くの人々が「会社選択」になってしまうところに問題があります。サラリーマンになる、大企業に入る——それぐらいしか描く職業選択のモデルがないのは問題です。さまざまな会社生活や上司像を選択できれば、「志」を助けることにつながっていくでしょう。

③ 基本を重視しているか。

この点でも江戸時代の教育はすぐれていました。「読み書きそろばん」も非常に实际的で、たとえば「読み」では四書五経の素読を100回繰り返す。「素読百回」というとおり、100回やれば身につくものです。

「書き」では、寺子屋で使われる教

科書は「往来物」。つまり手紙です。寺子屋に通うと、農家の子なら「農事往来」、魚屋の子なら「魚屋往来」、大工の子なら「大工往来」を書き写す。それによって、商売を継ぐために必要な言葉遣いや礼儀、対応能力を学ぶことができます。寺子屋とは社会人になるための訓練の場でもありました。「小学」に、

古の小学は、人に教うるに、灑掃、
應對、進退の節、親を愛し長を敬い
師を隆び友に親しむの道を以てす。
皆、身を修め家を齊え国を治め天下
を平らかにするの本となす所以にして、
必ずそれを講じて、これを幼穉
の時に習わしむ。その習、智とともに
に長じ、化、心とともに成り、扞格
して勝えざるの患無からんことを
欲するなり。

とあります。古の児童教育では拭き掃除や掃き掃除、客の応対、立ち居振る舞いの規則、親を愛し年長者を敬い、師を尊び、友に親しむことを教えました。それが身を修め、家をととのえ、国を治め天下を泰平にする根本だったのです。これを幼いころから身につければ徐々に知識が増え、心が磨かれ、物事がうまくい

かないときでも耐えられないことがなくなるのだ、と。

④ 繰り返し学ばせているか。

今の企業研修では、あることを1回学ばせてよしとしていることがほとんどです。しかし本当に何かを身につけるためには、同じことを無数に繰り返して習得すべきなのです。

そもそも「習」という字は「羽」と、重ねる意味を表す「自」の省略形「白」から成っており、何の武器もない雛鳥が、命を長らえるために命がけて飛ぶ練習を繰り返す様を表しています。技術論を学んだだけでゴルフのシングルプレーヤーになれる人はいません。繰り返し練習して初めて、グリーン上でよいプレーができるはずです。

⑤ リーダーを選んでいるか。

「書経」の仲虺之語に、
徳に懋めるは官に懋めしめ、功に懋
めるは賞に懋めしむ。

とあり、業績に功のあった者には報奨金で対処すべきで、地位を与えてはいけない、地位は徳で決めるべきだとあります。

リーダーや教育者はきびしく選ばなくてはなりません。ここしばらく、



日だまりのように温かだった巣を離れて、大空に飛び立たとする二羽の小鳥。そんなイメージで『習』の文字を表現してみました（一艸氏・談）

日本企業は商売がうまい人ばかりを昇格させがちでした。しかし業績がよいからといって人を導けるとは限りません。真に人望や教養のある人間を引き上げなければ、社員による影響を与えることなどできないのです。目先の業績だけでなく、教養や人格の点でもリーダーシップを発揮できる人材を登用することが大切です。そういう人なら若者たちもついていくでしょう。

現代において企業人教育は大きな責務を担っている

私はここまで、日本の学校教育の欠点を繰り返し指摘してきました。だが企業はそういう教育を受けた人

間を受け入れ、育てなくてははいけません。大変な役割だと言えます。

受け入れる立場としては、まず相手を人間として総合的に受けとめることが大切です。いい点だけを受けとめたいと思うのはもっともなことですが、それは不可能。長所と短所を同時に受けとめる度量が必要です。

私の見るところ、今の企業教育は長所を伸ばさず甘やかしているようです。相手に嫌われたくないと思うからかもしれませんが、それは結局相手のためにはならないのです。人が人を教えるとは、本質的には天をも恐れぬ行為。そういうことに取り組むのですから、全身全霊をかける覚悟を持ってあたっていただきたいものです。



書・題字 = 岡 一艸（おか いっそう）

国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員
<http://www.isso-art.com>

受賞実績

- 1997 第30回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 1999 スペイン美術賞展（バルセロナ）／優秀賞
- 2001 日本・フランス・中国現代美術世界展／中国美術家協会賞
- 2002 第35回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 2003 イタリア美術賞展／優秀賞・プレスキッド賞、第11回パリ国際サロン／ザッキ賞
- 2005 第13回パリ国際サロン／最高賞、サロン・ドートンヌ展（パリ）／入選（以降07年、08年も入選）その他多数



累計85万部のヒットの背景に、
現役SEという「基盤」がある

よしたに氏

漫画家・イラストレータ・システムエンジニア

YOSHITANI

1978年生まれ。2001年、神奈川県
の大学を卒業し、IT系企業
に就職。SEとして働きながら、
自らの経験をもとに描いた漫画
『ぼく、オタリーマン。』を出版。
現在も現役SEとして活躍中。
その他の作品に財務省PV『大
臣になった男』『全国フードテ
ーマパークガイドブック』（ブッ
キング社）など。現在、Yahoo!
オフィシャルブログ『エンジニア
★流星群 @Tech総研』で『理
系の人々』を好評連載中。

CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 大久保幸夫、入倉由理子
Text = 入倉由理子（46～48P）
大久保幸夫（49P）
Photo = 鈴木慶子

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。
人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探するため、
各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

ビジネス書のカテゴリから出たマンガが、累計85万部という異例のヒットを飛ばしている。その名は『ぼく、オタリーマン。』『理系の人々』。SEである主人公の日常を日記的に描いたこのマンガの著者自身が、現役SEだ。マンガ家としてベストセラー作家となった現在も、あくまでSEとの「二足のワラジ」を貫く。2つの仕事を持つに至った道のりについて話を聞いた。

よしたに氏 キャリアヒストリー

- 1978年 0歳 長野県に生まれる
- 1985年 6歳 小学校に入学。趣味は「落書き」と「読書」という少年時代を過ごす
- 1993年 15歳 家庭の都合で引っ越し
- 1994年 15歳 高校に入学。中学時代の転校が影響し、友だちがなかなかできなかった。ライトノベルを投稿していた時期
- 1997年 18歳 大学理工学部情報科学学科に入学。マンガは描き続けたが、あくまで趣味
- 2001年 22歳 大学を卒業し、システム開発会社に入社。SEとなる。ほぼ同時期に、「ダンシング☆カンパニイ」という日記形式のサイトを立ち上げ。マンガの絵日記もアップするようになる
- 2004年頃 アクセスが増え、ネット内での知名度が上がる
- 2007年 29歳 『ぼく、オタリーマン。』を出版。発売1カ月で30万部を記録。9月には『ぼく、オタリーマン。2』を出版
- 2008年 30歳 3月に『ぼく、オタリーマン。3』、10月に『理系の人々』を出版。現在も会社勤務を続ける



兄とともに。
右がよしたに氏



既に絵を描くのが大好きだった。よしたに氏は前列中央



友だちも増え「楽しかった」という大学時代



マンガは趣味。ふつうに社会人生活も謳歌している



美大一本に絞るのが怖かった。 選択を「先送り」し理工学部に進学

物心ついたときから、時間の多くを「落書き」と「読書」に使っていた。よしたに氏はそう振り返る。

「テストで解答は全部正解なのに、先生から0点をもらったことがありました。それは度重なる注意にもかかわらず、解答を終えて余った時間に、裏に落書きを続けていたから（笑）。それくらい、好きだったんですね」

中学に入る頃にはほんやりと「マンガ家になりたい」という気持ちが芽生え、少しずつ投稿を始めた。その後、中学3年生で家族の都合で引っ越し。見知らぬ土地で友だちがなかなかできず、よしたに氏にとって「冬の時代」が訪れた。それは、高校を卒業するまで続く。

「その頃はマンガだけではなく、ライトノベルを投稿していましたね。当時、明るくて人気があって、勉強ができて、絵もうまい。そんなクラスメイトがいました。彼と比較して、どこかで自己顕示欲が強かった僕は、外からの評価が何かほしかったのかもしれない。僕が作ったモノが、世に出ればいいなあと考えていました」

一方で、なかば「諦め」もあった。大学進学時、「美大に行くのは特別な人」「マンガ家になるには、18歳では遅咲き」と思い込んでいた。美大や専門学校に進んで失敗したらツブシが利かない。そんな不安もあって、理工学部情報科学学科への進学を選んだのである。

「ゲームやパソコンも好きで『これからコンピュータでできるようになることはどんどん増えるんだろうな』と思うと興味がわきました。まあ、結局は美大一本に絞るのが怖かっただけ（笑）。選択の保留は悪い癖ですね」

大学生になって、高校のときとは一変、友だちは増えた。それでもマンガは描き続けていたが、「いつか会社にふつうに就職するんだろう」と考えていた。周囲が就職活動を始め、自らが描いた「既定路線」に則って、シ

STEM開発会社数十社を受けた。「安定していそう」「アットホームな雰囲気」なところが気に入って、現在勤務する会社に入社。SEとしての道を歩き始めた。

絵日記をネットにアップして評価を得る 仕事で多忙でも、描き続けた

入社は2001年。就職してすぐ、仕事の傍ら、「ダンシング☆カンパニー」というサイトを立ち上げた。最初は文章主体のサイトだったが、そのうち、「絵日記」的なマンガをアップするようになった。

「文章だけのページよりも、ずっと反応がいい。更新頻度を高くすると、アクセス数がまたアップして、ネットの中でどんどん知名度が上がっていく。趣味の領域ではあったけれど、それがうれしかったですね」

自分の作ったモノが客観的に評価してもらえる。SEは定時に終わる仕事ではないが、深夜に帰宅し、へとへとに疲れていても「趣味」の手が止まることはなかった。

デビューのきっかけは、偶然のようなものだった。ネット上で知り合った「絵日記サイト」の管理人数人が、居酒屋で飲むことになった。最初は頻繁ではなかったが、数年のうちには3カ月に一度は飲む仲になった。

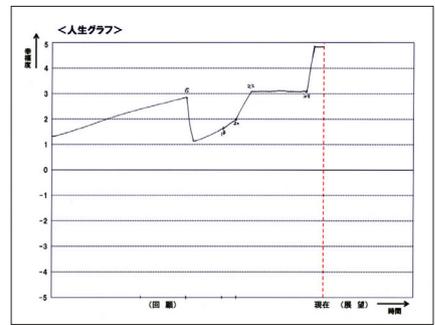
「その頃ようやく、お互いの職業を知りました。そして、そのうちの1人が中経出版の編集者だったんです」

「食べるため」に仕事の質を下げたくない いい作品を生み出すにはいい環境

中経出版といえば、ビジネス書を得意とする出版社であり、マンガとは無縁だった。それでも、自分のサイトよりもアクセス数の少ないサイトの管理人が次々と本を出版するのを羨望の眼差しで見ていたよしたに氏は、その編集者に思い切って相談した。果たして07年3月、『ぼく、オタリーマン。』は世に出ることとなった。



「孤独」な高校時代が最もつらかった。その後は友だちも増え、趣味と仕事の両立により満足度の高い「人生グラフ」となっている。



出版不況といわれる逆風の中、出版した4冊の累計が85万部とは驚くべき数字だ。それでも「会社を辞めるほどのインパクトはない」と、よしたに氏は言う。

「最近ではマンガの仕事のボリュームが大きくなって『両A面』のCDのような状態。忙しいけれど、SEの仕事も好きなんです。システムは形の決まった商品ではなく、僕の仕事を誰かが評価してくれて、そこに価値が生まれる。どこかマンガの仕事と似ているんでしょうね」

「サラリーマン」である自分と「マンガ家」である自分は、あくまできっちり線を引く。そして、かかわる人が多いだけに、会社の仕事が忙しいときにはマンガの出版を遅らせて、SEの自分を優先することも多い。

「土日にストーリーを考え、夜中に絵を描く。僕は描くのが早いから、SEの仕事との両立も可能なんです」

聞けば聞くほど、ハードな生活である。しかし「それぞれの仕事で、それぞれの仕事のストレス解消になっている」というから、本人にとっては、「つらい」「厳しい」といった種類のものでもなさそうだ。

「いつまでマンガで食っていけるかわからない」という不安も、彼の根底に変わらず存在する。これもある意味、本人の言うところの「選択の先送り」なのかもしれない。

とはいえ、2つの仕事を持つのは、「お金」への執着からではない。「印税が入っても、増えたのは仕事道具だけ」と言うくらいだ。SEは好きな仕事であり、同時に大切な生活の基盤である。そして、それは大好きなマンガを描き続けるための手段でもある。

「人気って、一過性のものであることが多いですから、それが過ぎ去ったときに怖いですよ。それに、もしマンガ家一本に絞ったら、お金のためにひたすら量をこなして、質を下げることもなりかねない。食べるために手を抜くのは嫌なんです。だから今の状態が、高い質の作品を生み出すにはいい環境なのかもしれません」

■ よしたに氏のキャリアをこう見る

エンジニアとマンガ家 2つの自分を演じ分けるキャリア

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

2つの仕事を持つ、ということは、経済が成熟していない社会では当たり前のことである。たとえば、昼間は会社に勤め、夜はタクシードライバーをするというようなことである。これをマルチプルジョブホルダーという。目的はもちろん収入。1つの仕事では食べてゆけないから、複数の仕事を掛け持ちする。好き好んでいくつもの仕事をしているわけではない。

経済が発展してくると、賃金が高まり、1つの会社に勤めることで生計が成り立つようになる。それに伴い、会社は業務に専念することを求め、それ以外の業務によって収入を得ることを禁止しようとする。副業の禁止である。現在の日本の姿といえるだろう。

しかし、さらに社会が成熟してくると、再び2つの仕事を持つ人は増えてくるようだ。いわゆる「ダブルキャリア」である。

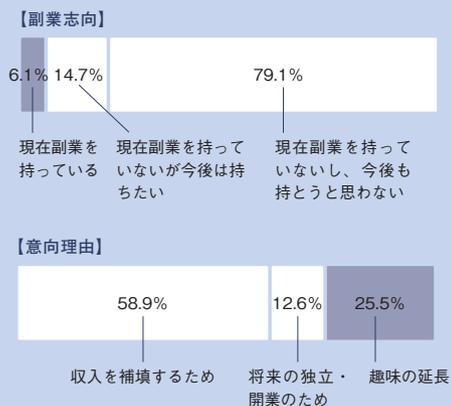
よしたに氏のケースは、まさしくこれである。エンジニアの仕事や収入に不満があるわけではない。学生時代に一度は封印した「マンガ家」という夢を、何も捨てずに、何のリスクもなく実現してしまっただけなのだ。

『ダブルキャリア——新しい生き方の提案』（荻野進介・大宮冬洋著）では、このタイプを、相乗効果型ダブルキャリアと名付けている。「それぞれの仕事それぞれの仕事のストレス解消になるんです」とよしたに氏は言う。そのうえエンジニアの仕事は、浮き沈みの激しいマンガ家という仕事のリスクヘッジになっているとも。

エンジニアもマンガ家もそれぞれたくさんいるが、2つともできる人となると極端に少なくなる。ダブルキャリアの魅力はその希少性にあるともいえるだろう。

面白いのは、エンジニアが描くマンガという要素が溢れていることである。テーマはもちろん、制作プロセスも「プロジェクトマネジメントの手法を使って」組み立て、先にコマ割りを決め、設計をもとに描く。「最も生産性の高い道順を目指してプロセスを改善しながら」「マウスをクリックする回数が最も少なくなるように」描くというのだ。よしたに氏は『理系の人々』を地で行く、システムエンジニアリングイラストレーター(?)なのである。

趣味の延長を副業にしている人は100人に1人



リクルートワークス研究所「ワーキングバーソン調査2008」
 ※副業志向には0.1%、意向理由には3%の無回答があり、上記グラフはそれを除いている。



健康経営のココロ

キーワードで読み解くメンタルヘルス

■ 今回のキーワード

「対策の失敗」

とりあえず…で失敗を繰り返す その場しのぎのメンタルヘルス対策

5年ごとの労働者健康状況調査が2008年秋に厚生労働省より公表された。大・中・小規模の約1万の事業場で、職場でメンタルヘルス対策を実施しているという回答は、約3分の1に留まった。対策を行っていない事業場では半数弱で取り組み方がわからない、専門スタッフがいないことを理由に挙げている。一番の課題であるメンタル不調者の職場復帰に取り組んでいる事業場は、対策を行っているという回答した事業場の18%にすぎない。また、対策を実施している事業場ですら半数で専門スタッフがいないという。

リスクが高いメンタル不調者対応

近年、司法と行政はメンタルヘルスに関わる企業責任を厳しく追及してきた。国内勤労者の自殺は年間



Text = 亀田高志

産業医大ソリューションズ 代表取締役社長、
医師（産業医科大学 講師）
1991年3月産業医科大学医学部医学科卒業。
日本鋼管病院勤務、NKK（現JFEスチール）、
日本アイ・ピー・エムの産業医などを経て、
2006年10月より現職。

9000人を超え、精神障害や自殺に関する労災申請は年間1000件に及ぶ勢いだ。業務上の労災と認定されるのは全体で3分の1、自殺は約半数に上る。08年4月にはメンタル不調を理由に、休職満了解雇を就業規則通り行った企業が敗訴するという判決が出た。メンタル不調者の対応はリスクが高いのだ。

人事担当者のメンタルヘルス対策への必要性の認識は強い。長期療養や復職の失敗は職場の生産性にも影響するからだ。しかし、その場しのぎの対策を行っては失敗を繰り返す。“とりあえず” 良い産業医を探そうとする。ところが産業医の資格を持ち、さらに会社の仕組みに詳しい医師はなかなか見つからない。“とりあえず” セルフケア（自己管理）研修を実施する。しかし知識を与えたからといってメンタル不調者が減るわけではない。早期発見を期待し“とりあえず” EAP（従業員支援プログラム）の電話相談を導入する。しかし利用率は上がらず、電話相談の内容を開示できないとEAP業者に突っぱねられる。そもそも不調者対応の仕組みがないのに早期発見ができて、医療職でない人事が対応す

る事例が増えるだけなのだ。

労務管理の問題だと認識を変える

このような悩みを解く鍵は、メンタルヘルス不調者の対応が医学的なものではなく、労務管理の問題だと認識を変えることにある。職場の内外的ストレスが、メンタル不調、心身症、そして問題行動の3つを引き起こすことは既に知られた事実なのだ。例えば問題行動は、社員の離職、職場や顧客とのトラブル、インターネットによる情報漏洩や内部告発等として顕在化する。同様にメンタル不調にせよ、心身症にせよ、問題解決には人事担当者が労務管理として関与することになる。

健康経営の側面から円滑に不調者に対応するためには、まず就業規則等の文書を対応ルールとして整備しなくてはならない。会社としての方針もあったほうがよい。方針とルールは管理職に研修を通じて徹底されるべきだ。また、管理職や人事担当者自身の相談の受け皿として産業医や良質なEAPが必須だ。不調者の対応を適切に行うためには今すぐ“とりあえず”をやめて、人事として主体性を発揮する以外にはない。

定年退職

古くは中国の『礼記』から 昔も今も、引き際が肝心

日本で定年制度が誕生したのは明治20年（1887年）、海軍の火薬製造所で職工規程に盛り込まれたのが始めとされている。だが、歴史をさらに遡ってみれば、一定の年齢を境にして職を退く考え方は古く、奈良時代からあった。「致仕」である。

8世紀前半に編纂された養老律令には、「凡そ官人年七十以上にして、致仕聴す」とある。70歳で定年とは驚きだ。日本人の平均寿命が男女共に50歳を超えたのは、昭和22年のことである。当時の官僚のうち、70歳まで勤め上げることのできた人間が果たしてどれほどいたのだろうか。

その正確なところはわからないが、発掘された木簡などから、わずかにうかがい知ることができる。当時の主要な記録媒体の1つである木簡は、役人たちの勤務評定にも使用され、その名前や年齢、本籍地などが記してあるからだ。後世の学者がそうした木簡124本を基にその年齢構成を調べたところ、最も多かったのは40代の36人で、50代は28人、60代は12人、意外なことに70歳以上が5人もいた。多くは下級官僚のものという限定付きだが、実際には、70歳を超えてなお働き続けた官僚もいたことがわかっている。

「70歳を超えたら職務を返上する」のはそもそも、中国の『礼記』に倣った考え方だ。礼記ではまた、「50歳を超えたら重要な官職政務を扱い、60歳を超えたら多くの人を指揮し、70歳を超えたら地位を人に譲る」のが「礼」だとされる。つまり、年をとって職を退くことはもともと法で強要されるものではなく、高貴な位にある人が、礼をわきまえ自分で判断するものだった。したがって、その気になれば70歳でも80歳でも勤め続けることはできた。老人は今よりずっと少なく、その記憶や知恵、自主性が尊重されていたのだろう。

さて、律令制度の本家本元、中国では、唐の役人で名詩人の白居易が晩年、こんな詩を書いている。

「達哉達哉白楽天 分司東都十三年 七旬纔滿冠已挂 半禄未及車先懸（真理に達した人だなあ、白楽天は、東都洛陽に分司たること十三年であった。七十歳になるやいなや辞職をし、俸給が半減されないうちに隠退したのだ）」

出世とは縁のなかった白居易は71歳で退職し、75歳でこの世を去った。致仕しただけで真理に達したとはオーバーだが、引き際を自分で判断する致仕とは、それほど難しいことだったのかも知れない。



Text = 曲沼美恵

フリーライター。1970年生まれ。福島大学教育学部卒業。日本経済新聞社を経て、現在に至る。著書「ニート—フリーターでもなく失業者でもなく」（玄田有史氏との共著、幻冬舎）

Illustration = 下谷二助

参考文献

『木簡の社会史：天平人の日常生活』（鬼頭清明著、講談社学術文庫）、『日本思想大系新装版 律令』（井上光貞ほか校注、岩波書店）、『新釈漢文大系27 礼記』（竹内照夫著、明治書院）、『漢詩選10 白居易』（田中克己、集英社）

トップはいかに組織全体に
夢を共感させられるかが大切

『危機の宰相』

紹介者／石橋 智氏
株式会社電通
グローバル・ヒューマン・リソース室
プロジェクト・マネージャー



1960年から64年まで内閣総理大臣を務めた政治家・池田勇人、エコノミスト・下村治、宏池会事務局長・田村敏雄。本書は、もともと敗者の立場を経験したことのある3人がともに、戦後の激動期を経て『所得倍増』という夢を現実化してゆく様を描いた歴史ノンフィクションである。

日本の60年代という高度成長を記録した時代に興味を惹かれてきたという石橋氏。「特に、当時の日本は『所得倍増』の名の下に目覚ましい高度成長を遂げました。そこには、国民の給料を倍にするという夢が語られていました。やはり企業においても同様に、トップが夢を持ち、その組織の人間全体に夢を共感させることはとても大切ではないかと思えます」

石橋氏は、夢こそが人を成長させると感じている。「流されて仕事をするのではなく、自分はこれをやりたいんだという思いが仕事の牽引力になります。諦めない限り夢は終わりません」

また、石橋氏自身が広告会社で働いていることもあり、『所得倍増』のキャッチ・コピーとしての力強さをとても感じたという。「ポイントはわかりやすさだと思います。私も2008年11月から、海外の現地雇用社員の人事制度を、彼らのキャリアパスも含めて考える部署に異動しました。人種が様々に異なる中で、みんなが同じ夢を持てるようなグローバル制度をつくらなければならないと考えています」



著者／沢木耕太郎
魁星出版株式会社
1600円（税別）
2006年4月刊行

最初に適切な人を選び、
その後目標を選ぶ

『ビジョナリーカンパニー②
飛躍の法則』

紹介者／四方ゆかり氏
マイクロソフト株式会社
執行役 人事本部長



もともとビジョナリーカンパニーの第一弾を読んでいた四方氏。「ビジョナリーというタイトルに惹かれたことが、読み始めた大きな要因です。自分の仕事を進めるうえでも、ビジョンを持つことはとても大切だと思っていました」。

しかし素晴らしい本だったが、自分がどのように実践できるかと考えると、疑問が残っていたという。実際に、著者自身もある大手コンサルタント会社のディレクターから、同じ疑問を指摘されており、それが続編である本書執筆のきっかけとなったとのことだ。

この「飛躍の法則」では「良い企業はどうすれば偉大な企業になれるのか」という疑問について膨大な調査データをもとに探求している。四方氏が特に印象的に感じたのは、企業を成功させるためにまず最初にやるべきは、目標を決めることではなく、適切な人を選ぶことだ、という部分だ。「私自身の実体験から、それには納得感がありました。本当に実力のある適切な人を集めることができれば、自ずとポジションも決まるし、戦略も決まります」

本書は、人事というよりも経営に関する本だという。「人事が経営側のビジネスパートナーとして仕事をするうえで、常に経営と同じ視点を持つ必要があります。また、本当に成功している企業がどのような特徴を持っているのかを知ることはよい学びになります」



著者／ジェームズ・C・コリンズ
山岡洋一（訳）
日経BP社
2200円（税別）
2001年12月刊行

あらゆる組織に通ずる 変革プロセスを寓話で学ぶ

『カモメになったペンギン』

紹介者／垣見俊之氏

伊藤忠商事株式会社
人事部 世界人材・開発室長



本書は、リーダーシップ論の権威であるジョン・P・コッター氏が、自身の提唱する「8段階の変革プロセス」を、ペンギンたちが定住の地である氷山の崩壊という危機にいかにか立ち向かうかという話になぞらえている。垣見氏と本書の出合いは、ニューヨーク赴任中の2007年5月頃。アメリカ人の上司から社内のリーダーシップ研修で使用したいので読んで感想を聞かせてほしい、と渡された。「当時読んだのは英語版です。以前から、コッター氏の書籍は読んでいましたが、この本は全体が100ページと短く、30分程で読める寓話なので、とても簡単に変革プロセスを理解できました。また、研修参加メンバーの3分の1の日本人駐在員に英語の分厚い書籍を研修前に読ませようとしても、時間もなく誰も読まないのが、この本はぴったりだと感じました」

本書では、8段階の変革プロセスがペンギンたちの行動によって表現されている。「私も現在、グローバルベースで人材の確保・育成・登用等の戦略構築・制度変更プロジェクトを進めていますが、これこそ正に社員の意識改革そのものです。この本を自分のバイブルとしてプロジェクトに取り組んでいます」。本書の主旨は基本的に企業に勤めている人に焦点を当てたリーダーシップ論だが、垣見氏は大学のクラブの主将であろうが、町内会の会長であろうが、コミュニティの中で何かを変えることに悩んでいるあらゆる人に参考になる、という。



著者／ジョン・P・コッター、
ホルガー・ラスゲバー
藤原和博（訳）
ダイヤモンド社
1200円（税別）
2007年10月刊行

HRビジョンを見直す際に 思いを可視化してくれた

『人をあきらめない組織』

紹介者／佐藤忠弘氏

日本マクドナルド株式会社
人事部 ビジネス・パートナーズ部 部長



2008年の初め頃に知り合いから偶然本書を紹介されたという佐藤氏。本書は、「いかに人を育てるか」「どういう切り口によって人を育てる組織になれるのか」が中心テーマとなっている。「これまで論理的な組織系の本を読む機会が多くありましたが、「腹落ち」感が少なく、あまり好きにはなれなかったのですが、この本はとても興味深く読めました。弊社も人を第一にしてビジネスを進めており、アルバイトも含めた社員全員のモチベーションを上げ、育てるという基本姿勢があります」

従業員満足度（ES）が上がることで、顧客満足度（CS）が上がる。それが、利益向上を生み、その利益を再びES向上に投資するというサイクルは佐藤氏が入社した約30年前からあった。しかし、これらの考えや行動（DNA）を次世代の育成の為に継承していくうえで、これらの事は経験や体験から身に染み込んだもので、今まで可視化されていなかったことに気付いたのだ。

現在、人に対するこれらのポリシーを継承していくために、将来へ向けてのHRビジョンを見直しているが、本書を読んだことで佐藤氏は自分の気持ちを系統立て可視化することができたという。「すごく目新しいことが載っているわけでも、眼から鱗というわけでもありません。しかし、こういう言葉で思いを表現すればいいのか、こう言えば第三者に伝わるなということ気付かせてくれました」



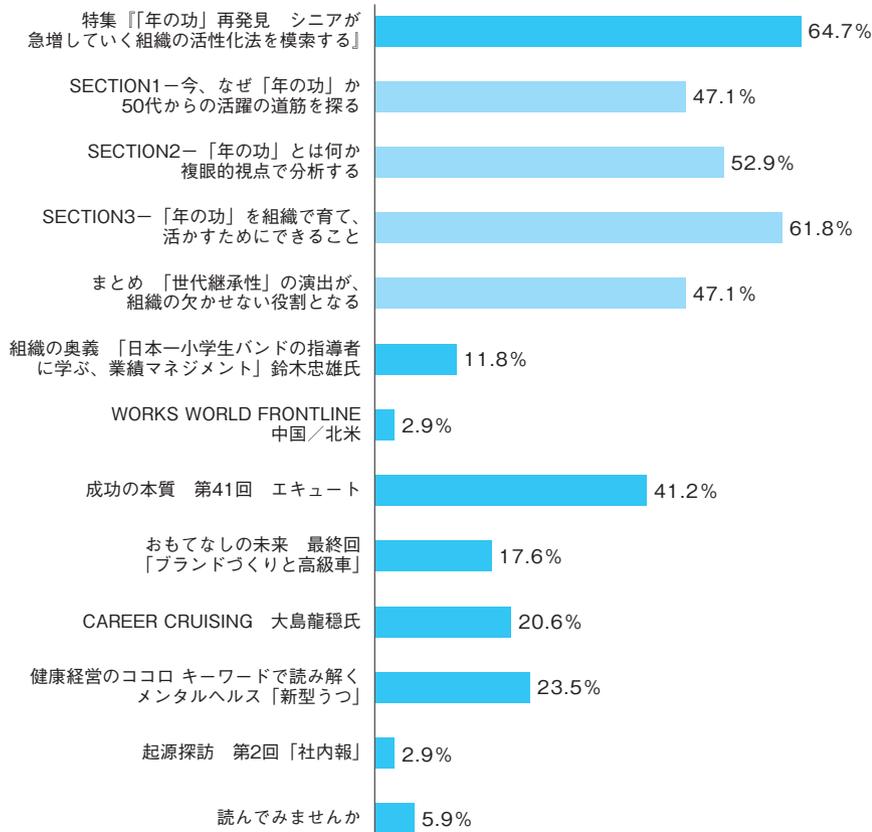
著者／HRインスティテュート
日本能率協会マネジメントセンター
1600円（税別）
2007年4月刊行

読者の声

READERS' VOICE

前号『Works 91号 (2008.12-2009.01) 「年の功」再発見』へ寄せられた読者の声です (2008.12.25時点)。

印象に残った記事・発言内容・事例 (複数回答)



今回の特集『「年の功」再発見』は、貴殿のビジネス・研究等に、



誌面に関するご意見、ご感想

- ◆ 問題提起として非常に興味深いものがあつた。若者の人材育成も大事だが、活力あるシニアを見て若者が奮起するような職場でありたいと感じる。
- ◆ 今のミドルはシニアの予備軍であり、ミドルの活性化は社会や企業がどうシニアを活用するかに強い影響を受けると思う。そろそろ日本も真のダイバーシティに取り組む必要に迫られてきた。よいことだと思う。
- ◆ 私は60歳の定年まで35年のサラリーマン生活を送り、現在72歳。今も現役として企業人教育に携わっている。年齢を重ねるにつれて智慧が増えていく感じだ。「年の功」は次世代への継承のためにおおいに使うべきと実感している。

編集後記

今号の表紙に、とデザインチームが「一休さん」を提案してきた時は、まず驚きましたが、すぐに腑に落ちました。百年に一度といわれる経済危機。頓知で乗り切ろう、とは言いませんが、機知や英知は駆使したいものです。頭を抱えるかわりに、頭を使う。見方を変える。少し大きな時空で考える。今号がそのようなきっかけになれば幸いです。(高津)

今回の特集を通じて、経済と雇用の関係の歴史に改めて立ち返ることができました。景気が悪化し続ける中で、直近の環境の変化に日々対応することはとても大切です。しかし、このような不況の時期だからこそ、まずは慌てずじっくりと現状を認識し、長期的な視点で自分の強みを今後どう活かせるのか考える必要があるのかもしれない。(前川)

一瞬の閃きと偶然がもたらす墨の濃淡、擦れ。自作の芸術性は何をもって判断するのかとの愚問に、新連載『人事の哲学』の書家先生は「2、3日身近に置いて心地よく感じるかどうか」とお答えに。理論や経験に頼らず感性のみで事に向き合う姿勢にハッとさせられました。先行き不透明の時代、真の正しさに反応するわが心の声、大切にしたいです。

(萩原)

Works 宅配サービスのご案内

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

お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

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

Home > 機関誌Works > 購読のお申し込み

B 電話

☎ 0120-022-844（通話料無料）

月～金（土・日・祝休）9:00～17:30

（携帯・PHSからもご利用いただけます）

C FAX

☎ 0120-270-112（通話料無料 24時間OK）

下記URLからご注文専用のFAX用紙をプリントアウトして、
必要事項をご記入の上、上記のFAX番号までご送信ください。

<http://www.works-i.com/flow/works/subscribe.html>
home > 機関紙Works > 購読のお申し込み >（FAX用紙
はこちらから）

*FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払い
はご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込の
みとさせていただきます。

購読料

- 1冊 700円（消費税込み・送料無料）
- 1年間・6冊 4200円（消費税込み・送料無料）
- バックナンバー・No.1～22は、送料のみ（100円）でお送りします

お支払い方法

●お支払いは一括払いになります。

【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送約1週
間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、
またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払
いください。手数料はかかりません。

【クレジットカード】JCB、VISA、MASTER、OMCカードが
ご利用になれます。手数料はかかりません。

*発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、
ご了承ください。

個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス
運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービス
に関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。
当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提
供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することが
あります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。
また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、
および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

●個人情報管理責任者：株式会社リクルート マーケティング局 局長

●個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係

●フリーコール：0120-036-693（受付時間：9:00～17:30土日祝日除く）

BACK NUMBERS



No.91 2008.12-2009.1
「年の功」再発見



No.90 2008.10-11
外部パートナーとの協働



No.89 2008.8-9
カオス発、創造へ



No.88 2008.6-7
展望 ミドルのプレイ
クスルー



No.87 2008.4-5
三種の神器とは何だ
ったのか



No.86 2008.2-3
時短 ～なぜ早く帰
れないのか～



No.85 2007.12-2008.1
ビジネスパーソンと
「教養」



No.84 2007.10-11
イデオロギーとしての
ワークプレイ



No.83 2007.8-9
バブル・ミドルの
卒業

●No.82 2007.6-7
開演！顧客接点劇場

●No.81 2007.4-5
ミドルマネジャーの省察

●No.80 2007.2-3
全球の人材活用

●No.79 2006.12-2007.1
不祥事で壊れない会社

●No.78 2006.10-11
雇用・統治法制の新地平

●No.77 2006.8-9
働く人の心を守れ

●No.76 2006.6-7
人材マネジメントを視覚化する

●No.75 2006.4-5
「ダイバーシティ」を超えて

●No.74 2006.2-3
M&A、「人」の時代。

●No.73 2005.12-2006.1
人事部とは何か

●No.72 2005.10-11
企業組織のDNA

●No.71 2005.8-9
OJTの再創造

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp
TEL: 03-3575-5115 FAX: 03-3575-6886

NEXT

『Works』次号（93号）のテーマは

大転換期のリーダーシップ（仮題）

発行は、2009年4月10日（金）です。

92 2009.02-03 不況に負けない人事を

第14巻第6号通巻92号2009年2月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 高津尚志 発行(株)リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-3575-5115(編集部)

定価700円 本体667円

