

Works

どうする、人と組織。こうする。

114

2012.10-11
Recruit Works Institute

流れを変える中途採用

連載

■経営者に関く 進化する人と組織 東京R不動産 ディレクター 吉里裕也氏

■成功の本質 伊那食品工業 ■Career Cruising 谷村新司氏 (音楽家)

■人事の哲学 ~東洋思想が斬る、ニッポンの今~ ■若手を腐らせるな ■ダイガクセイのミカタ

第2特集 希望者全員を65歳まで雇用。そのとき会社はどうなる？

RECRUIT

リサイクル

この本は
リサイクルできます

CONTENTS

Works NO.114 OCT...NOV 2012



第1特集

4 流れを変える中途採用

5 はじめに：7割の会社が、中途採用を重視するなかで

6 [ケースで見る] 新戦力による新展開 成功させた5社

6 CASE1 ソフトバンクテレコム

営業200人、みんな中途採用。スピード感を持って中堅企業の働き方を変えていく

9 データで見る転職動向① 転職手段はどう変化しているのか

10 CASE2 ヤマハ発動機

好奇心・タフさ・広い視野で新興国市場を切り拓く青年海外協力隊OBが活躍

12 CASE3 タニタ

レシピ本から食堂へ大展開。下地があったから大きな潮流に育った

15 データで見る転職動向② 職種や企業規模と転職率の関係は

16 CASE4 キリンビール

異能だから見えてくる「わが社の常識」の、非常識混成部隊がお客を驚かせる

18 CASE5 ライフネット生命保険

「今までなかったネット生保」は多様な専門性の相互作用から生まれる



20 [INTERVIEW] 流れを変えるため組織は何ができるのか

20 1 中途採用での新たな「学習知」獲得に大学院の人的ネットワークは、狙い目
／加藤 豊氏（同志社大学大学院ビジネス研究科 教授）

22 2 流れを変えられる「組織内専門人材」。越境的能力開発の保証で獲得・定着を
／石山恒貴氏（バイオ・ラッド ラボラトリーズ 執行役員人事総務部長／法政大学大学院政策創造研究科 兼任講師）

24 3 中途採用者に求められる「覚悟」とは。組織には「素直な聞く耳」が求められる
／森本千賀子氏（リクルートエグゼクティブエージェント エグゼクティブコンサルタント）

表紙の言葉

ムードメーカーならぬ、企業に新しい流れを起こす人材をムービングメーカーと呼んでみます。周囲の社員も、“ピン”ときて、どんどん動き始めていますね。

26 【“人と組織のプロフェッショナル”鼎談】 変革を起こす採用よりも、変革の芽を育てる採用を

田籠喜三氏 (TAGS-Talent growth support 代表)

中島 豊氏 (中央大学大学院戦略経営研究科 特任教授)

海老原嗣生氏 (リクルートキャリア フェロー)

30 まとめ：真に流れを変える中途採用は「木を見て森を見ず」では実現できない
／中重宏基 (本誌編集長)

第2特集

32 希望者全員を65歳まで雇用。そのとき会社はようになる？

連載ページ

- 40 進化する人と組織 東京R不動産 ディレクター 吉里裕也氏
- 44 ダイガクセイのミカタ VOL.5「実践」と「振り返り」を繰り返し学ぶ意欲をかきたてる
- 46 成功の本質 監修／野中郁次郎氏 (一橋大学名誉教授) 第63回 伊那食品工業
- 52 若手を腐らせるな VOL.18 チーム全員を、ゴールに強くコミットさせるには
- 54 Career Cruising 谷村新司氏 (音楽家)
- 58 人事の哲学 ～東洋思想が斬る、ニッポンの今～ ②今後組織はどうあるべきか

62 FROM EDITORIAL OFFICE

63 INFORMATION



STAFF

発行人／大久保幸夫

編集長／中重宏基

編集／入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、五嶋正風、湊 美和、中野史子

執筆／泉 彩子、勝見 明、高橋正志、千葉 望、根村かやの、広重隆樹

フォトグラファー／新井啓太、刑部友康、勝尾 仁、笹木 淳、鈴木慶子、那須野公紀、平山 諭

表紙アートディレクター／永井雄二 (デザインホース)

表紙ディレクター／友田光亮、渡邊洋治郎、内田真琴

表紙デザイナー／阿保雄太 (デザインホース)

アートディレクター／高瀬 薫

デザイナー／アイコ・オオノ・グラナードス、村本和美

イラストレーター／ノグチユミコ

印刷進行／リクルートメディアコミュニケーションズ

校正／ディクション

印刷／北斗社

本誌に掲載されているデータは
平成24年9月20日現在のものです。
©株式会社リクルートホールディングス
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。



GAME-CHANGING

DRIVING
FORCE



INNOVATION

第1特集

流れを変える 中途採用

はじめに

7割の会社が、中途採用を重視するなかで

さて今回は、人事専門雑誌らしく、「中途採用」をテーマに据えてみたいと思う。重苦しい停滞が続く日本経済のなかで、「新たなビジネスモデルを立ち上げたい」「既存のモデルに再び磨きをかけたい」「淀みがちな社内の空気を一新したい」というように、何らかの形でこれまでの「流れを変えたい」会社は、あちこちに存在することだろう。そこで注目されるのが、中途採用による新戦力増強ではないだろうか。

最近の企業が中途採用を重視する姿勢は、データにも表れている。労働政策研究・研修機構が6月に発表した「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」によれば、今後の人材確保について、専門的な知識やノウハウを持った人の中途採用を

重視するという企業は70.2%に及ぶ。前回調査（2007年）の58.4%から、10ポイント以上上昇しているのだ。

この特集は、中途採用によってまさに流れを変えている5社のケース、研究者、実務者たちの知見紹介、そして人と組織のプロフェッショナルが「会社の流れを変えるための勤どころ」について語り合った鼎談と展開していく。流れを変えられるような中途採用を実現するには、組織としてどんなことに配慮すればいいのか。流れを変えられる組織と変えられない組織の違いは何かといった点に迫ってみたいと思う。

五嶋正風（本誌編集部）



[ケースで見る]

新戦力による新展開 成功させた5社

まずは5社における「流れを変えている」状況をレポートする。営業担当100人を一気に中途採用した会社もあれば、1人の中途採用された栄養士の活躍を足がかりに、新たな事業展開を実現した会社もある。そこから何が読み取れるだろうか。

CASE

ソフトバンクテレコム

営業200人、みんな中途採用
スピード感を持って
中堅企業の働き方を変えていく

■設立 / 1984年 ■本社所在地 / 東京都港区
■従業員数 / 4900人 (単体、2012年3月末現在) ■売上高 / 非公開



法人モバイルインターネット営業本部の、東京のメンバーたち。「この集合写真の面々の、95%は中途採用者です」と、野村氏。

2011年10月1日、ソフトバンクテレコムは管理職以外すべて中途採用者という、ちょっと珍しい営業部門をスタートさせた。7月に人事部門に下った厳命は「途中で100人採用せよ」。9月中に100人の採用を決め、年末までに全員がそろった。そして2012年8月現在、その数は倍の200人体制となっている。

クラウドやSNS 低価格化で新たな商機

設立の目的は中堅企業向けの新規開拓営業で、商材はスマートフォン

やPHSなどのモバイル回線だ。ソフトバンクが主力商品として販売するiPadやiPhoneなどのモバイル端末が普及し、これらを用いたクラウド、グループウェア、SNS、ストレージなどの多彩なサービスがそろった今、その価格は驚くほど安価になった。1つのIDから利用できるようなアプリケーションを使うサービスの登場により、中堅企業のIT投資に十分見合うようになったのだ。こうした環境が整ったことで、一気に中堅企業の新規開拓に本腰を入れることとなった。

ただ、なぜ中途採用者なのか。法人モバイルインターネット営業本部部長の野村厚夫氏が、その理由を語る。

「最大の理由はスピードです。社内から100人、200人もの社員を異動させれば、彼らが携わる現在のビジネスが立ち行かなくなる。一方、新卒採用社員で構成すると戦力化に時間がかかる。ミッションを100%やり切るには、中途採用しかないと考えました」

ソフトバンクグループには、2016年にグループ全体の営業利益を1兆円にするという目標がある。この大きな目標に貢献するためにも、事業の立ち上げとその後のスムーズな運営は不可欠とされたのだ。

多彩な業界出身者が集結 勉強会で知識を交換・共有

100人もの営業職を急遽集めれば、出身業界はさまざまで、通信やITに精通した者ばかりにはならぬだろう。実際、入社した彼らの経歴は

多岐にわたっていたが、野村氏には想定範囲内のことだった。「商材が違って、営業に自信があれば活躍できる。商品の知識は入社後に覚えられても、営業スキルはすぐには身につけません。商材やサービスについては、3週間の実践的な研修プログラムを実施します」（野村氏）

社内から専門講師を招き、ロールプレイを重視するプログラムだ。研修後すぐに営業現場に出られるノウハウを徹底的に学ぶ。また、各講師の研修内容は受講者に評価され、その声を毎日経営陣にフィードバックする仕組みを取り入れた。これで講師と受講者の双方に緊張感が生まれるという。最終日には経営陣が審査するプレゼン大会が開催され、受賞者は表彰される。

この研修を、去年11月に入社した同本部第1営業部の新井剛氏が振り返る。新井氏は通信とは違う業界の営業をしていて、担当顧客の1社がソフトバンクだった。今回の募集を知り、ぜひにも応募した。

「研修中は参加者全員が切磋琢磨しあっていて、自然に闘志が湧きました。通信業界の出身で、豊富な知識を持つ人もいたので、『負けられない!』と感じたことも多々あります。そのためでしょうか、同僚との結束は固くなり、今では皆で知恵を出しあって仕事を進めています」

営業職は個人で動くものだが、顧客リストの作成などグループ内で知恵を共有しながら進める事案も多い。ここで生かされるのが各々の異なるバックグラウンドであり、営業に対する自信だ。週に1度は勉強会を開き、何十とある商材の情報を共有し



新井 剛氏

ソフトバンクテレコム
法人モバイルインターネット
営業本部
第1営業部営業2グループ



野村厚夫氏

ソフトバンクテレコム
法人モバイルインターネット
営業本部
本部長



佐藤和博氏

ソフトバンクモバイル
人事本部採用企画部
キャリア採用課課長

！ こうして流れは変わった！ 年表

- 2011.7 ● 中堅企業向け新規開拓営業の事業部構想がスタート
- 2011.10 ● **法人モバイルインターネット営業統括部が発足**
約100人の営業担当者を中途採用
- 2011.11 ● **新井剛氏**が中途採用者の1人として入社
- 2012.2 ● 新井氏、本部内セールスコンテストで3位入賞
- 2012.5 ● **組織拡大によって、営業本部に昇格。** 大阪、名古屋にも拠点を開設
- 2012.8 ● 中途採用の営業担当者は**約200人**に。2012年度中に**600人への拡大**を目指す

ソフトバンクグループでは空白地帯だった、モバイル・インターネットソリューションの中堅企業向け営業。中途採用を活用することで、一気に新しい流れを軌道に乗せた。

たり、業界ごとの特性に合った提案について学びあったりしている。「こうした活動を全社的にバックアップしています。入社当初に商材の知識がないのは仕方ありませんが、やはりお客さまはICTのプロを求めていますから」(野村氏)

「ワークスタイル変革を」 iPadを駆使して提案

顧客への提案は主にiPadを使用する。プレゼンの内容は「ワークスタイルを改革しませんか?」。インターネットに接続できるデバイスの販売だけでなく、クラウド、グループウェア、SNS、ストレージなどを統合させたソリューションや業務の効率化を動画で提案し、必要があればデータをクラウドからダウンロードし即座に見せる。異業界出身の営業職だからこそ、顧客は彼らの話に耳を傾けると、野村氏は語る。「前職で自分たちが何に困っていたか、iPadやiPhoneの活用でそれがどう変わったか。彼らがいちばん実体験し

ている。『自分たちの体験をぜひ試してほしい』と説明できるのです」

新井氏が感じるソフトバンクテレコムの魅力は、「組織がしっかりしていること」。業界動向を聞ける営業サポート部門があり、商品知識を教えてくれるプロダクト部隊があり、キャッチアップ研修も充実していると言う。

「今、新井のような営業職が東京で約150人、名古屋と大阪で約50人います。彼らを縛るつもりはないが、個人任せでもいけない。そこで、横串でしっかり情報共有し、縦の営業ラインは自発性を尊重する。営業としてプライドのある人でないと新規開拓は難しいのですが、そんな人ばかりを採用しましたから、仕事自体は任せています」(野村氏)

年度末までに600人！ 管理職育成にも注力

今後の採用について、ソフトバンクモバイル人事本部採用企画部の佐藤和博氏が語る。「去年7月に中途採

用担当になり、すぐに『10月1日までに100人を採用』と言われたときは驚きました。中途採用はそれまで年間100人ほどでしたから、これまでで最もチャレンジングな仕事でした」

早く採用はしたいが、人材の質は落とせない。自社ホームページや転職情報サイトに加え、Twitterで認知度をアップさせたり、社員紹介を活用したりと、あらゆる手を尽くした。こうして100人の採用を成し遂げた佐藤氏は、去年の年末に人事責任者に呼ばれた。「『将来は1000人規模にしたい』と。驚くなんてものではありません。一段落したと思ったらもっと厳しいミッションです(笑)。まずは今年度末での600人体制を目指しています」(佐藤氏)

会社の数を考えると、中堅企業はボリュームゾーンであり、新規開拓

の余地も大きい。だがここまで組織の拡大を急ぐ理由は、「その先」を見越してのことだ。

「今でも回線の販売を通じて各種のソリューションを提案していますが、足場を築いた中堅企業マーケットに向け、さらなる商材を提供することが狙いです。ソフトバンクだからこそ、世界中で次々と生み出される最新のサービスも顧客の状況に応じて提案できます」(野村氏)

さらに組織強化のため実現させたいのが、中途採用者からの管理職輩出だ。現在は、部長職であるゼネラルマネジャー(GM)の下に課長職のグループリーダー(GL)がいて、10人ほどのメンバーを束ねている。今後、3人ほどのメンバーをまとめるチームリーダー(TL)という職位を作り、中途採用者を任用する。

少数のマネジメントを経験し、その後GL、GMへとステップアップさせる計画だ。

「設立の1年後、2012年の10月にはTL、あるいはGL昇格の第1号が誕生する予定です。ソフトバンクグループは現在約960社ですが、将来的には5000社を目標にしている。1社に4人の経営層がいるとすれば、合計で2万人が必要になる。組織づくりにもスピード感は欠かせないので」(野村氏)

このケースでは、会社の進むべき方向に向けて、採用活動、採用後の育成、学習する組織化を促す仕組みなど、諸施策のベクトルが見事に一致していることが見て取れる。大きな流れを生み出していく中途採用とその他の施策の連携について、示唆に富む事例といえるだろう。

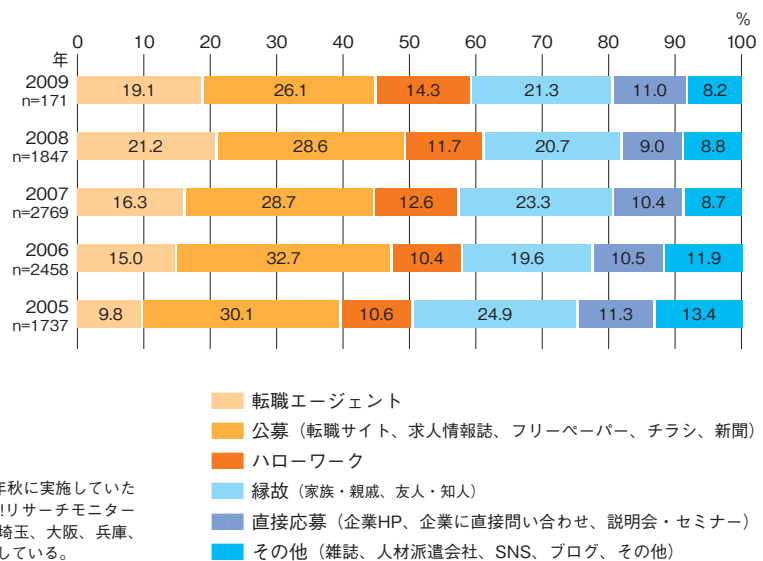
データで見る
転職動向 ①

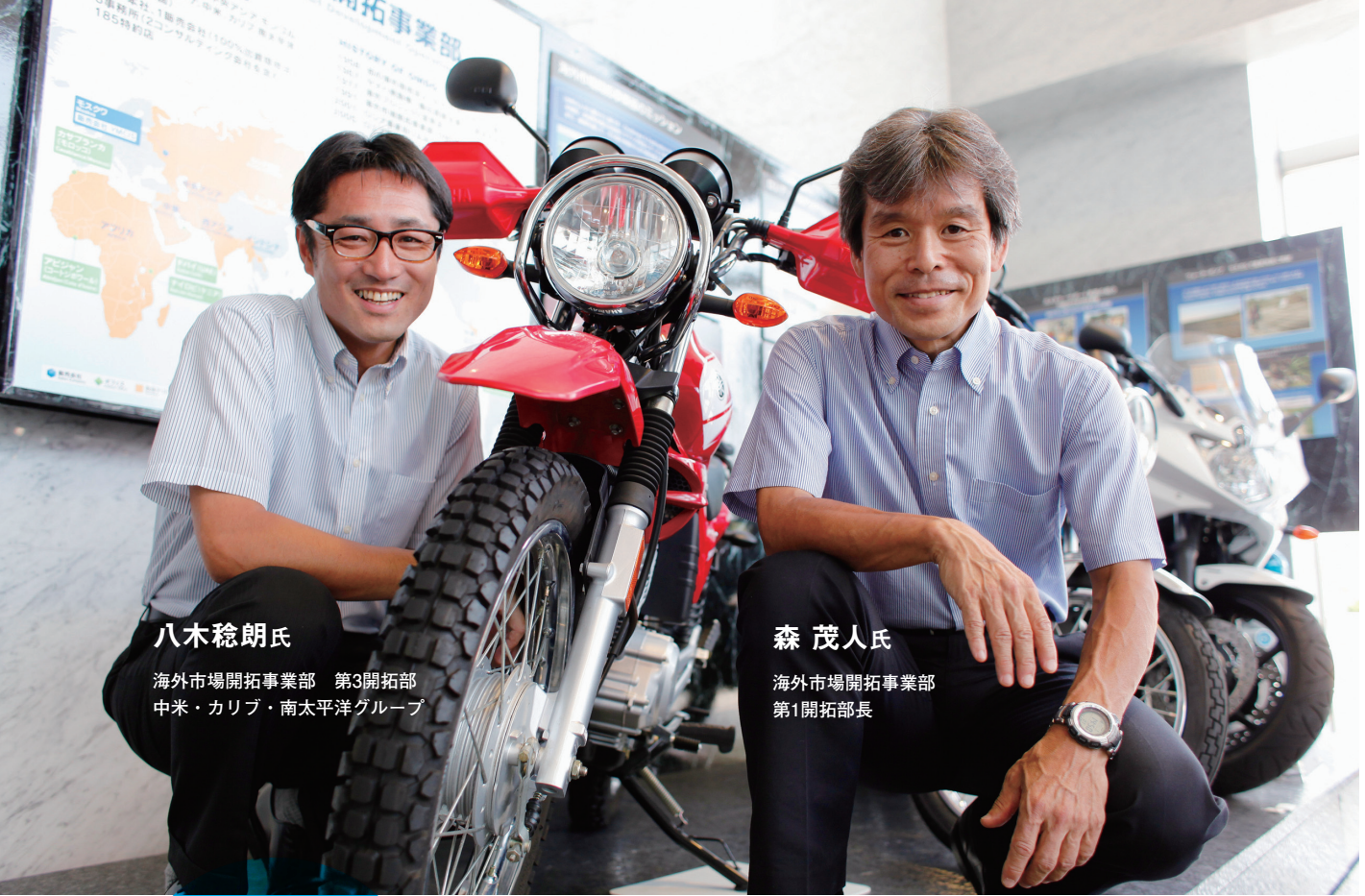
転職手段はどう変化しているのか

このコラムでは、最近の転職動向理解に役立つデータを紹介していく。最初のグラフは、転職者(正社員)がどんな手段を経て新しい職場を見つけたのか、その推移を2005年から2009年まで示したものだ。ここで読み取れるのは、転職エージェントやその多くが求人広告である公募といった、民間企業によるサービス系の転職手段のシェアが増えていることだ。2005年の時点では両者を合わせて4割程度だったものが、ピークの2008年にはほぼ5割まで伸びている。翌2009年に少しシェアを落としているのは、リーマンショックの影響だろう。

このコラムは、リクルートとリクルートエージェントが毎年秋に実施していた転職市場定点観測調査のデータをもとにしている。Yahoo!リサーチモニターを対象としたインターネット調査で東京、神奈川、千葉、埼玉、大阪、兵庫、愛知の7都府県に住む、過去2年以内の転職活動者を対象としている。

利用した転職手段





八木稔朗氏

海外市場開拓事業部 第3開拓部
中米・カリブ・南太平洋グループ

森茂人氏

海外市場開拓事業部
第1開拓部長

船外機と並ぶ海外市場開拓事業部（OMDO）の主力商品が、オートバイだ。発展途上国ではNGOの移動手段、バイクタクシーなどに活用されている。

CASE 2

ヤマハ発動機は、1970年代から青年海外協力隊経験者を積極的に中途採用してきた。海外売上比率が85～90%という事業構造から、発展途上国を含む海外事業展開に適した人材ニーズが高く、協力隊OBの底力として、「タフさ」「チャレンジ精神」「好奇心」「広い視野」「ボランティア精

神」「主体性」を評価してきたからだ。累計で75人の協力隊OBを採用し、現在も55人が在籍している。

その1人である森茂人氏は、86年度の青年海外協力隊に参加して南部アフリカのマラウイに赴任した。「現地で隊員の足としてヤマハのバイクが採用されており、そのメンテナンス指導も私が担当していました。部品の供給が滞って困っているとヤマハ発動機本社に手紙を書いて訴えたところ、ほどなくして部品が届き、サービス対応の充実した企業という印象が残っていました」。88年に帰国後、89年に入社した。オートバイの海外サービス部門で中南米市場を担当、メキシコ駐在などを経て2008年から海外市場開拓事業部（Overseas Market Development Operation：略称OMDO）でアフリカ市場を担当する。

ヤマハ発動機

好奇心・タフさ・広い視野で 新興国市場を切り拓く 青年海外協力隊OBが活躍

- 創立 / 1955年
- 本社所在地 / 静岡県磐田市
- 従業員数 / 54677人（連結、2011年12月末現在）
- 売上高 / 1兆2762億円（連結、2011年12月期）

！ こうして流れは変わった！ 年表

八木稔朗氏は、2002年度に中央アフリカ東部のタンザニアに派遣され、職業訓練校で自動車整備の指導にあっていた。帰国後、青年海外協力隊の同期生に誘われ、2005年に入社。現在は南太平洋地域の営業を担当している。

**未開拓・未成熟な市場
140カ国が守備範囲**

2人が所属するOMDOは、製品分野別の事業部制をとる本社にあって全製品を扱うというユニークな組織だ。対象とする未開拓・未成熟な市場では1ジャンルだけでは市場が小さく、製品ごとの事業部制では非効率だからだ。担当地域はアフリカ、中東、中央アジア、モンゴル、南アジア、インドシナ、中米、カリブ、南太平洋の140カ国に及ぶ。

現地密着主義をとり、情報収集や市場調査で現地に出張することもしばしばだ。僻地で自社製品がどのように使われているか、トラブルの詳細、要望内容などは、現地の代理店や商社任せではつかみきれない。ここで青年海外協力隊OBの、環境の変化に強いタフさ、文化や言語の壁を越えて相手の懐に飛び込み、親しくなる能力が発揮される。

地理的にも遠い新興国を担当し、ジャングルだろうと砂漠だろうと「現地密着」では苦勞も多いのではと尋ねてみたが、八木氏は「ないですわ」と言い切る。森氏も「特にメキシコ駐在時代などは、毎日仕事に行くのが楽しくて仕方がなかったですわ。『今日はどんな思いもつかな

いことが起きるだろう』と。本社にいと全体が見えにくいですが、現場だと全部わかりますからね」と話す。アクシデントもトラブルも苦勞と思わない2人に、協力隊OBの底力を見る思いだ。

OMDOはその名のとおりに、海外の市場を切り拓いている。カンボジア、ロシアなど、OMDOが担当することによって現地法人を置くまでに市場を育て、製品事業部の担当へと「卒業」させた国々もある。だが、OMDOが手がける開拓とは、地域的な意味にとどまらない。スポーツ・レジャー用途など趣味性の高い欧米市場とは性質の異なる市場として、産業や生活重視で社会貢献・経済協力の役割も担うBOP（Bottom of the Pyramid）ビジネス市場の開拓という意味もある。質的にも地理的にも、一つひとつは小さいが新しい流れを作り続けている部署といえ

るだろう。

**担当国は自分がいちばん詳しい
自由と面白さのある仕事**

八木氏はOMDOの仕事の醍醐味をこう表現する。「担当地域については、会社の誰よりも自分が詳しい。だから自分の判断が最適だという自信を持って業務を進められるし、人を説得できる。一人社長のような自由度と面白さがあります」

またOMDOは、ジョブローテーションによる若手教育の場としても機能している。新興市場の開拓をミッションとするOMDOは、製品別事業部に比べてビジネスの全体像を学ぶのに適しているからだ。

中途採用した個人の資質だけに頼るのではなく、その活力を生かしつつ、全社の流れを変える「仕組み」を作り出している好例といえる。



青年海外協力隊OBの初入社は1970年代のこと。新興国市場の開拓という流れは、長い時間をかけて育まれてきたことがわかる。

CASE 3

タニタ

レシピ本から食堂へ大展開 下地があったから 大きな潮流に育った

■創業/1923年 ■本社所在地/東京都板橋区 ■従業員数/1200人(連結、2012年3月末現在) ■売上高/130億円(連結、2012年度)

タニタといえば、体脂肪計、歩数計といった健康計測機器メーカーとして知られる。しかし最近では、正統合わせて485万部を記録したレシピ本、『体脂肪計タニタの社員食堂』(大和書房)や「丸の内タニタ食堂」(東京・千代田区)のほうが有名かもしれない。

この新しい流れのキーパーソンが、中途採用で2005年に入社した栄養士、荻野菜々子氏だ。

荻野氏は女子栄養大学短期大学部を卒業して栄養士の資格を取得。保育園給食の仕事に就くが、産休代替で1年だけの勤務だった。次に外食産業で働いたが、「おいしいと思わせる食事」が最優先で健康が二の次になりがちなのに、しだいに疑問を抱くようになったという。

「私自身も、労働時間が長いなど生活のリズムが整わず、食生活も含めて全般的に不健康でした。そんな生活をずっと続けるわけにはいかないと、転職を考えました」

現場で調理できる職場へ
23歳で中途入社

転職先の条件は、栄養士の資格が

「健康的でおいしい」を目指し、荻野菜々子氏らが日々メニューを改善しているタニタの社員食堂。取材で訪れた暑い日は、冷めんがメインだった。これだけ食べて、556キロカロリー。

生かして、長く勤められ、現場での調理もあり、自分を成長させられる職場。タニタの中途採用を見つけて応募し、23歳のときに入社した。

荻野氏は「社員食堂のメニューはタニタの歴代の栄養士が作り上げてきたもので、たまたま注目されたときの栄養士が私だけだけのことで」と言うが、「社外の人と付き合うことも、商品や事業を作るプロセスに参加できることも、経験値を上げてくれますし、自分の人間の幅を広げてくれていると思う」と話す荻野氏の積極性が、「流れ」を変えることに寄与したのは間違いない。また、その明るさや平明な語り口が人をひきつけ、巻き込んでいったという要素もありそうだ。

以前から志向されていた 提案型企業への脱皮

確かに、流れを変えようという下地は、荻野氏が入社する以前からあった。1992年に乗るだけではかれる体脂肪計を発売したころから「体重、血圧などをはかる」機器製造だけではなく「健康をはかる」提案型企業へという方向性は示されていた。90年には肥満解消のための会員制施設「ベストウェイトセンター」を東京・板橋区の本社に併設。食事・運動・休養という健康の3要素に対応し、食堂・トレーニングスタジオ・クリニックが設けられていた。残念ながらセンターは99年に閉鎖したが、その厨房・食堂設備を「社員の健康のために」と転用したのが、社員食堂だ。ベストウェイトセンター時代から社員食堂の初期にかけては、カロ

リーと塩分セーブを特に重視したメニューだったため「おいしさ」の面では好評とはいかなかったという。

「減量メニューを続けるコツは、おいしくて満足感もあることだと思うので、献立のルールは守りながら、そうしたメニューづくりを心がけています」（荻野氏）

献立のルールとは、①カロリー500キロカロリー前後、塩分3グラム前後②原則ごはん・汁物・メイン料理・サイドメニュー2品の計5皿で構成③野菜は150～250グラム、というもので、ベストウェイトセンター時代から受け継がれている。この基本ルールさえ守っていれば、さまざまな工夫は基本的に荻野氏の裁量範囲で、コストについてもそれほどうるさく言われることはないという。荻野氏はタニタでの仕事のしやすさについて、「穏やかな社風」にあると表現している。

社食がテレビで紹介され 編集者の目にとまる

流れが変わり始めたきっかけは、あるテレビ番組だった。2009年1月、NHK「サラリーマンNEO」の「世界の社食から」コーナーで、この社員食堂が紹介されたのだ。豪華でおしゃれな社食、グルメ志向の社食などに交じって、「おいしく、お腹いっぱい食べていたら、知らないうちに体がかわる」ヘルシーな社食、しかも外注ではなく3人ほどのメンバーで調理を担うユニークな社食として取り上げられた。それが書籍編集者の目にとまり、2010年1月のレシピ本出版につながっていく。もちろ

ん誰も大ヒットなど予測していなかったが、メディアで取り上げられたことをきっかけに売れ始め、同年9月に100万部を突破、11月には続編が刊行された。

こうして新たな流れは加速していく。2012年1月には「丸の内タニタ食堂」をオープン。レシピ本で知れ渡った「カロリー控えめなのに、おいしい」定食が味わえるとあってたちまち大人気となり、朝から整理券を配布する盛況が続いている。

「もともとアンテナショップのようなものを作りたいという構想はあったのですが、商品をずらりと並べるだけでは成り立たず、実現しませんでした。レシピ本が話題になったことで、食堂という形での展開が可能になったのです」と、広報室の横田洋子氏は言う。

荻野氏が本の出版にあたって苦労したのは、普段、社員食堂では数十人分を一度に調理しているレシピを、2人分に書き直すことだった。大量調理用のレシピは材料自体から出る水分などを織り込んでいるため、そのまま分量を2人分にスケールダウンしたのでは、おいしいレシピにならない。時には自宅で調理してみ



荻野菜々子氏

社員食堂 栄養士

！ こうして流れは変わった！ 年表

- 1990-1999 ● 一般の方向への肥満解消施設（クリニック・運動・食事の提供）「ベストウェイトセンター」を運営
- 1999 ● ベストウェイトセンター跡地の設備を活用し、**社員食堂がスタート**
- 2002 ● 荻野氏、短大卒業。栄養士の資格を取得。短大卒業後、バンド活動の傍ら、保育園、外食産業などで勤務
- 2005 ● **荻野氏が入社**
- 2009.1 ● NHK「サラリーマンNEO」で社員食堂が紹介される
- 2010.1 ● **レシピ本『体脂肪計タニタの社員食堂』発売**
番組を見た編集者が企画を持ち込んだ
- 2010.9 ● 100万部突破。11月には『続・体脂肪計タニタの社員食堂』発売
- 2012.1 ● **丸の内タニタ食堂を東京・丸の内にオープン**
- 2012.3 ● 茶碗に盛ったご飯の重さや摂取カロリーをはかりやすいデジタルクッキングスケールを発売

レシピ本ベストセラーから食堂オープンへという流れの変化は華々しいが、「モノづくりからソリューションへ」という志向が脈々と続いていたからこそその結実だろう。

ほどよい分量を確認したという。

丸の内タニタ食堂では逆に、1日300食の大量調理になる。そのため分量の計算をやりなおしたり、調理のポイントを確認して大量調理には不向きな献立を差し替えたりした。

るごと！タニタ生活 体感ツアー」を休暇村協会、読売旅行と共催するなど、コラボレーションの展開も相次いでいる。

レシピ本ベストセラーから食堂オープンに至る流れの変化ぶりは華々

しいが、本業である健康計測機器メーカーへの波及効果は「今後の課題」と、横田氏は言う。だが「ダイエットや健康増進に素晴らしい提案をしてくれる会社」というイメージづくりを進められたこと、さまざまな社外とのコラボレーションによって会社全体の経験の蓄積が進んだこと、知名度の上昇に伴って社員の士気が高まったことなど、目に見えるプラスの変化はいくつでも挙げられる。

タニタの社員食堂は、あくまで社員の健康管理が当初の目的であり、もともとレシピ本や食堂（外食産業）に展開していこうという戦略が明確にあったわけではないだろう。たまたまNHKに紹介され、その番組がたまたま編集者の目にとまったといった偶発的な要素も多く、自ら流れをまき起こしたとはいえない部分もある。だが、会社全体として「単なるモノづくりからソリューション提供へ」と、流れを変えようという意思があったからこそ、荻野氏を中心とした社員食堂の思いがけない活躍を、うまく変化のきっかけに活用できたのではないだろうか。

デザート、体感ツアー… 他社とのコラボも相次ぐ

丸の内タニタ食堂のメニューは日替わり定食、週替わり定食の2つだけだが、食事の提供に加え、プロ仕様の体組成計を設置したカウンセリングルームでは管理栄養士からアドバイスを受けられるというのが特徴だ。2011年には森永乳業より「タニタ食堂の100kcalデザート」シリーズの発売、2012年には1泊2日の「ま



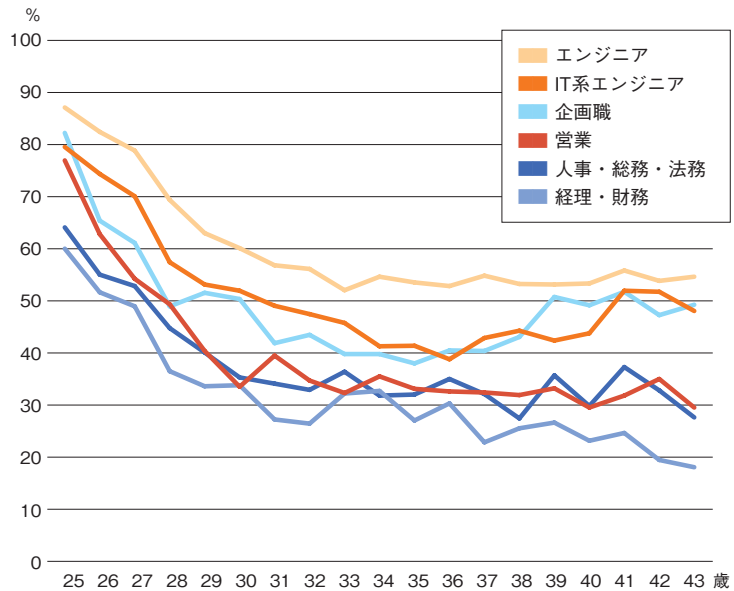
左／荻野氏が監修を務めた『体脂肪計タニタの社員食堂』。シリーズ合計で485万部のベストセラーとなっている。
右／タニタの社員食堂の献立を一般の人たちにも味わってもらおうと、2012年1月にオープンした「丸の内タニタ食堂」。平日ランチのみの営業だが、1日約300食を提供する。

データで見る
転職動向②

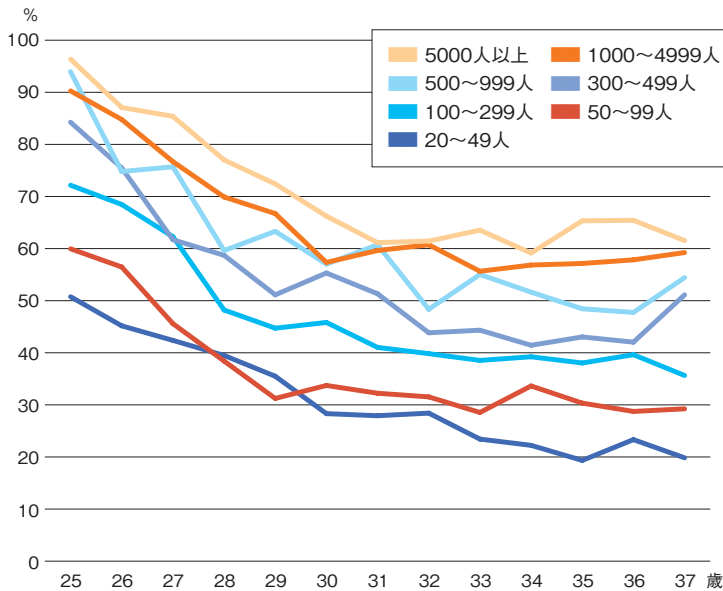
職種や企業規模と転職率の関係は

右のグラフは職種ごとの「生え抜き率」、つまり転職未経験者の比率が年齢に応じてどのように変化していくのかを示したものだ。エンジニアを除けば、31歳から38歳の間はすべての職種で生え抜き率が5割を切っている。人事・総務・法務や営業では30%台前半になっているし、最も低い経理・財務に至っては3割を切って2割台に突入している。この世代でいえば、エンジニアを除けば転職を経験した人のほうがマジョリティなのだ。エンジニアの生え抜き率が比較的高いのは、長期雇用がメーカーにおいてはまだまだ維持されていることによるものだろう。

❗ 職種×年齢別「生え抜き率」



❗ 企業規模×年齢別「生え抜き率」



左のグラフは、企業規模ごとの「生え抜き率」の推移を示したものだ。企業規模が大きくなるに従って、転職未経験者の比率が高まっていることがわかる。5000人以上の企業規模では、37歳の6割が転職未経験。グラフには示されていないが、この数値が1万人以上では7割、2万人以上で8割というように高まっていく。「日本では新卒で就職した会社に、長く勤め続ける」という、実態とは異なるイメージは、非常に規模が大きく知名度も高い企業によって形成されているようだ。

リクルートとリクルートエージェントが2009年11月に実施した転職市場定点観測調査のデータをもとにしている。1次調査、Yahoo!リサーチモニターの正社員10万人のデータを使用した。



渡辺尚武氏

マーケティング部
商品開発研究所長

出井和人氏

マーケティング部
商品開発研究所
新商品開発グループ

CASE 4

ワインを炭酸水で割ったスプリッツァ。ワインらしい香りや味わいを、カジュアルに楽しめる飲み方を提案することで、新たな飲酒層の開拓を目指す。

2012年2月に発売された「キリン ワインカクテル ワインスプリッツァ」。ワインを炭酸で割る今までにないワインカクテルを開発したのは、2006年に中途入社したマーケティング部商品開発研究所の出井和人氏だ。

この商品のポイントは3つある。第1はワイン。度数の低いワインを

炭酸で割ると、種類によっては「水っぽい」と感じる人もいる。そこで、グループ企業のメルシャンの協力も得て炭酸割りに合うワインの開発を依頼した。第2は爽快感だ。ソーダのガス圧をただ上げても爽快感は増さない。最適な酸味と甘みのバランスを探りぬいた。第3が香り。ワイン自体の香りをさらに引き立たせるため、わずかに柑橘の香りを加えた。「私のような転職者のいいところは、プロパー社員よりも異業界を知っていること。また、この会社では当たり前のことであっても、それを違うと感じられる視点を持っていることだと思います」（出井氏）

それはまさに、キリンビールが中途採用を続ける理由でもある。商品開発研究所長の渡辺尚武氏は語る。

「キリンで育った者は技術にも商品にも自信があるので、自分がよいと

キリンビール

異能だから見えてくる 「わが社の常識」の、非常識 混成部隊がお客を驚かせる

■ 創立 / 1907年 ■ 本社所在地 / 東京都中央区 ■ 従業員数 / 40348人 (連結、2011年12月末現在) ■ 売上高 / 2兆717億円 (連結、2011年度)

思う商品はお客さまもそう感じるはずだと錯覚してしまう。しかし、お客さまも市場も、常に、確実に変化しています。中途採用の目的は、お客さまを驚かす『異能の集団』を作ることにあります」

実際、出井氏のいる新商品開発グループは約3割が中途入社であり、キリンビバレッジやメルシャンなどグループ内出身者を含めると、半数以上がプロパー社員ではないという。出井氏も大手印刷会社の出身で、電子ペーパーなどの商品開発をしていたという「変わり種」だ。

中途とプロパーを チームで組み合わせる

ただ、中途採用者はプロパー社員より専門知識では劣る傾向がある。そのため、渡辺氏はこんな工夫をする。「案件ごとに2〜3人でチームを組むのですが、異なる経験を持つ者、たとえば出井ならビールに精通するプロパー社員と組み合わせます。こうすることで出井には足りない知識が加わり、プロパー社員のほうも新しい見方に刺激を受けられます」

出井氏は異業界出身のデメリットは感じないという。ビールの知識は先輩社員とのディスカッションのなかで吸収することが多いようだ。「種類の豊富なヨーロッパのビールを置く店に連れて行ってもらって、飲みながら話を聞きます」(出井氏)

出井氏の「異能」は、2007年発売の「スパークリングホップ」で早くも発揮された。この第3のビールの特徴は、フルーティで華やかな香りにある。しかし同社では「香り立ちが強すぎるのは、邪道」とされてい

た。当時28歳の出井氏がそれでも意見を曲げなかったのは、「若者は香りがよい飲み物を好むとわかっていました」からだ。

「ビールを飲むメイン層の40代ではなく、若者にアプローチしなかった。『草食系男子』という言葉も流行り始めており、時代の流れは来ていると思いました」(出井氏)

この商品は、同社の「物事は計画的に進める」というルールにも反した。スパークリングホップは2008年の発売予定だったが、ニーズの高まりに合わせ2007年の10月発売に急遽変更。だが10月は必ずしもビールが売れる時期ではない。

社内には「本当に売れるのか？」との疑問の声もあったが、発売と同時に若者層の支持を受け、スパークリングホップは売れ続けた。「『ソーダで割ったワインがおいしいの?』という驚きがお客さまの最初の反応だと思うのですが、それが興味に変わると信じられたのは、この経験があったからです」(出井氏)

ワインスプリッツァの開発で出井

氏が注意したのは、関係者とのコミュニケーションだという。たとえば、密に連携をとる営業部門への説明だ。チューハイ、ハイボールと原酒のソーダ割り商品の成功が続いていることを数字とグラフで示し、次はワインのソーダ割りもありうるという流れを見せた。また、ワインに興味を持つ人が増えることで、ワインの売り上げ増につながる可能性も説いた。

成功の秘訣は「理系出身」 周囲を巻き込む説明力

「ワインスプリッツァの成功の秘訣は、出井の理系の能力でしょう。マーケティングのプロセスをうまく翻訳して、ロジカルに組み立て、人に説明できる。我々の仕事は社内全部署、メルシャンなどのグループ内企業、そして社外の広告代理店などに物事をうまく伝えることが大切なのです」(渡辺氏)

出井氏は現在、3つの案件を担当し、再び「新たなカテゴリー」を生み出そうとしている。

！ こうして流れは変わった！ 年表

- 2006.10 ● **出井氏が中途入社。**前職は印刷会社で、電子ペーパーなどの商品開発を担当
- 2007.10 ● 出井氏が担当した**「スパークリングホップ」発売。**ビール類では邪道とされていたフルーティで華やかな香りが、若者層から支持される
- 2009.4 ● やはり中途採用者が開発を担当した**「キリンフリー」**発売。大ヒット商品に
- 2012.2 ● **「キリンワインカクテル ワインスプリッツァ」**発売
- 2012.8 ● **ワインスプリッツァ75万ケースを出荷、ヒット商品に**

スパークリングホップ、キリンフリー、ワインスプリッツァ——。中途とプロパーの化学反応が、キリンビールの商品開発の流れを変えてきた。

5 CASE

ライフネット生命保険

「今までなかったネット生保」は 多様な専門性の 相互作用から生まれる

■設立/2006年 ■本社所在地/東京都千代田区
■従業員数/86人(2012年6月末現在) ■保有契
約高/1兆2486億円(2012年度7月末現在)

ライフネット生命保険は、2008年5月に営業を開始した若い企業だ。「特約なしのシンプルな商品」「ネットで販売」「手頃な保険料」といった特色が評価され、契約件数を伸ばし続けている。若い企業だけに、約80人の社員はほぼすべて中途採用。「生え抜き」のなかに入った中途採

用者が流れを変えるという図式には、当てはまらない。ここでは、中途採用人材を主力とする同社が、戦後初の独立系生命保険会社として市場に参入し、新しい流れを作ることに成功したポイントを探ってみよう。

まず挙げたポイントの1つは、「多様性を保つ」こと。代表取締役副社長の岩瀬大輔氏が例として示したのは、取締役会の構成だ。「社長の出口治明は保険会社出身で60代、僕はコンサルティング・投資ファンド業界から来た30代。あとの2人は、いくつかの業種を経験してきたマーケティングのプロで40代の女性、中央官庁出身で50代の男性。年齢も性別も専門性もかなり違う4人だから、いい議論ができる」。社員の前歴も多様で、生命保険業界での職務経験を持つ人は半分ほどだ。

マーケティング部のウェブライタ

生保業界に限らず、消費財メーカー、教育業界などから、保険の契約事務、コンタクトセンターの企画運営、ウェブサイト編集、マーケティングなど、多様な経験と専門性を持つ人材が集まっている。



一、川端^{ますみ}麻清氏は「入社時、保険の知識はゼロでした」と言う。前職の英会話学校では主にウェブサイトやメルマガなどの自社媒体を担当するライターとして経験を積んできた。保険の内容を一般の人に文章で説明するという職務内容なのに、「保険の素人」であることも、多様性の1つということなのだろうか。この点について岩瀬氏は、「素人の視点は重要だとよく言われますが、単なる素人の無責任な感想にはあまり意味がない。それぞれの専門性に裏付けられた確かな視点があり、それが多様なことがポイントなのだと思います」と言う。川端氏に求められているのは、保険の素人であることではなく、「素人にわかるように書くプロ」であることなのだ。

**専門性のぶつかり合いは
マニフェストで解決する**

コンタクトセンター長の森山裕之氏も、生命保険業界未経験で入社した。前職の外資系企業ではコールセンターの統合プロジェクトや効率化・サービス向上のツール導入を手がけた。そこで身につけた能力と、「コンタクトセンターはかくあるべし」という確固としたビジョンが買われた。森山氏も、この会社でなら自分の手でビジョンを現実にできると直感し、転職を即決したという。

そんな森山氏は「上が下を縛らない」ことを同社のよさに挙げる。「コンタクトセンターによって会社の評価が決まるのだから、最高品質のサービスを作り上げてくれと、ミッションとして言われています。けれど

も、そこから先の細かい指示はありません。まあ、細かい指示があってもきっと聞きませんが(笑)」

多様性を認め、上が下を縛らなかつたら、会社としての統一性はどうなるのかと疑問を抱く向きもあるだろう。実際、川端氏は「保険について周りに質問すると、それぞれ持論を展開し、答えも多岐にわたります。みんなプロとしてのプライドと自信があるから、簡単には引きません」と言う。そこは多様な社員の誰もが会社の理念だと認識する「マニフェスト」で、かなり解決すると森山氏は説明する。

「たとえば『ネットではなく紙の書類で申し込みたい』というお客さまの要望に応えるべきか。マニフェストに立ち返れば、高コストにつながるサービスはしないという答えが明確になってきます」

岩瀬氏は「どうやって挑戦する組織であり続けるか」が、今後の課題

！ こうして流れは変わった！ 年表

- 2006 ● 生命保険準備会社「ネットライフ企画株式会社」を設立
- 2008.3 ● **森山氏入社**
- 2008.5 ● **ライフネット生命保険として営業開始**
- 2009.2 ● **川端氏入社**
- 2009.4 ● コンタクトセンターの体制を一新
- 2011.12 ● **保有契約10万件を突破**
- 2012.3 ● 東京証券取引所マザーズ市場に上場

多様な業界から集まった多様な専門性が協働することで、「今までにないネット生保」という新しい流れは大きくなった。



森山裕之氏
コンタクトセンター長



^{ますみ}
川端麻清氏
マーケティング部
ウェブライター



岩瀬大輔氏
代表取締役副社長

だという。多様な専門性を持っている優れた人材を集め、1 + 1が3や4になるような協働ができる環境を整えていく。それに加えてチャレンジ精神を維持していくことが、業界の流れを変えるようなイノベーションを起こす組織には求められるのだろう。

流れを変えるため 組織は何ができるのか

「流れを変える中途採用」を実現するため、組織サイドでできることは何なのか。3人の実務家、研究者にお話を聞いた。「学習知」「組織内専門人材」「2つの覚悟」といったキーワードに注目して読み進めてほしい。

INTERVIEW

1

中途採用での新たな「学習知」獲得に 大学院の人的ネットワークは、狙い目

同志社大学大学院ビジネス研究科教授の加登豊氏は、日本企業ではビジネスの現場における「経験知」が重視され、その一方で教育・研修、読書や自己啓発などによる「学習知」が相対的に軽視される傾向があると説く。ビジネススクールをはじめとする、社会人大学院における人的ネットワークを中途採用に活用することは、こうした経験値偏重を修正する、1つの道筋となるかもしれない。

新製品のコストを 見えにくくする会計ルール

加登氏は経験知ばかりを重視し、学習知に目を配らないことによる問

題の一例として、「顧客の多様なニーズにきめ細かく応え、多品種少量生産を徹底して売り上げ確保を狙う」という、ありがちな企業行動に疑問を呈する。

企業の会計では、本社費や共通費といった製造間接費は製品ごとに分配され、製造原価に上乗せされる。これを「製造数に応じて按分する」など、既存製品に比べて新製品に有利になるよう分配する実務が、多くの企業で観察されるという。新製品は通常、最初から利益を出すのは難しいもの。その立ち上がりを少しでも容易にするなど、そうした手法にはそれなりの理由もあるのだが、「一方で、新製品の製造コストを見えに

くくするという副作用を生じます」

たとえば、1つの製造ラインで5000個の既存製品と500個の新製品を作るとしよう。途中でラインを止めて段取り替えをする必要があるが、その手間は、製造量が500でも5000でも、大きくは変わらないものだ。ことほど左様に「製造間接費を製造数で按分する」というのは実態を反映しておらず、既存製品はより高いコスト、新製品は低いコストしか負担しないことになる。「製造間接費が製造原価に占める割合が高いほど、この影響は大きくなります」

多品種少量生産が求められる場面として、コンビニやスーパーの棚取り合戦がある。「季節限定」「数量限

定」といった新製品を次々に出し、陳列棚をできるだけ占拠して売り上げ確保を図ろうというものだ。

営業担当者としては他社製品がみるみる棚を奪っていくのを見れば、「わが社も新製品を」と大声で要望することになる。だが、棚を取るために新製品を次々と送り出すことに、いったいどのくらいコストがかかっているのか正確に把握できなければ、「棚をどんどん取ってくる優秀な営業担当が、実は会社の利益率を下げる元凶だったということにもなりかねない」と加登氏は言う。

そういう事態を防ぐためにも、営業担当が見聞きしてくる「経験知」だけでなく、このケースでいえば管理会計の「学習知」に基づいた、別の見方を提供できる人材が必要なのだ。「会社の流れを変えていくには、前例やしがらみにとらわれない、『学習知』を持つ人材の中途採用も有効でしょう」

大学院で学びながら 互いにじっくり知り合う

関西は東京に比べて外部労働市場が小さいという事情もあるが、と前置きしつつ、「こちらではビジネススクールを介した人的ネットワークが、『学習知』を持つ人材の中途採用に活用されている」と、加登氏は指摘する。

加登氏が教えてきた関西のビジネススクールには、「転職のステップ」という学生より、「学んだことを働いている会社に持ち帰り生かしたい」という人が目立つという。だから所属企業が中途採用者を探してい

るとき、会社の意も受けて「これは」と思う学友を「君のような人材を求めている」と、じっくり口説く学生がいるというのだ。「誘われたほうも最初は転職する気はありません。ただ、何かのきっかけで転身を考えてとき、『前の話、もう少し詳しく聞かせて』と話が展開する。何人もそんなケースを見聞きしています」

流れを変えるような中途採用の実現ならなおのこと、採用企業側が求めるものと転職者のそのギャップ解消が重要だと、加登氏は言う。「ビジネススクールで長時間、濃密な人間関係を構築することが、ギャップ解消に貢献するでしょう」

ビジネススクールではレポートや論文の発表はあるし、同じプロジェクトで共同研究の機会もある。採用したい側はアウトプットの質だけで

なく、「手抜きしない人物か」など、仕事ぶりまである程度推測することができる。「飲み会の機会も頻繁にあります。相手の人となりを知ることができるし、会社がどんな人材を求めているのかを伝える機会にも恵まれているのです」

次ページで法政大学大学院講師の石山恒貴氏は、組織内専門人材は社内外の人的ネットワークとのかかわりを通して自らの能力開発を進めていく意識・行動である「越境的能力開発」を重視していることを明らかにしている。ビジネススクールなどの社会人大学院に、「学習知」を高めようとする組織内専門人材を快く送り出すことは、そうした人たちの流出を防ぐだけでなく、新たな「学習知」を持つ人材の獲得にも、貢献するのではないだろうか。

加登 豊氏

同志社大学大学院
ビジネス研究科教授

Kato Yutaka_1953年、兵庫県生まれ。1978年、神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。博士（経営学）。専門は管理会計、戦略的コスト・マネジメント、事業創生戦略など。大阪府立大学経営学部助教授、神戸大学経営学部教授などを経て、2012年から現職。著書は「インサイト管理会計」（中央経済社）、「管理会計入門」（日経文庫）など。



2

流れを変えられる「組織内専門人材」 越境的能力開発の保証で獲得・定着を

日本の企業、とりわけ大企業には、中途採用者をうまく迎え入れられない傾向がある。流動性が低く同質性を好む企業文化が形成されていることが多く、異質な価値観が喜ばれない風潮があるためだ。また、中途採用者が再転職してしまったり、生え抜き社員の転職意識を高めてしまったりすることを警戒して、必要以上に会社に縛りつけようとする側面も見られる。

必要以上の束縛は かえって人材流出を招く

しかしこのような組織では、中途採用の人材を定着させて有効に活用することができないだけでなく、新卒から10年20年と育て上げた優秀な人材の流出さえ起きてしまうと、法政大学大学院講師の石山恒貴氏は言う。なぜ、意図とは逆に人材をスポイルし、企業力まで損ねてしまうのだろうか。

石山氏はその理由を、「組織内専門人材」に注目して読み解く。組織内専門人材とは、「個別企業へのコミットメントを有しながら、特定の専門職種よりはゆるやかな範囲において自らの専門性の発達を志向する人材タイプ」と定義される。伝統的な知的専門職である弁護士・会計士などが、明確で高度な専門性を持ち

独立自営することが多いのとは異なり、ゆるやかな専門性を持ちながら企業などの組織に所属している、「企業内プロフェッショナル」と呼べる人たちだ。CASE5のライフネット生命保険に見られた、前職の組織などで磨いた専門性を発揮しながら同社に所属する人たちは、組織内専門人材の一例に挙げてもいいだろう。

石山氏の研究は、組織内専門人材は業務の裁量性が高い職種により多く存在していることを明らかにしている。このことから、企業が「流れを変える」ことを期待して中途採用する人材の多くは組織内専門人材だといえるだろう。

石山氏の研究はまた、組織内専門人材の「組織コミットメント」（組織に在籍したいという性向）のありかたを分析している。組織コミットメントを規範的（Normative Commitment：NC）、情動的（Affective Commitment：AC）、継続的（Continuance Commitment：CC）の3つの次元で見たとき、組織にとどまらなければならないという規範意識や義務感を表すNCが強く、経済的理由から組織に在籍する必要のあることを表すCCは弱いというのが組織内専門人材の特徴だ。「伝統的な人事管理では、在籍年数が長くなるほど賃金や退職金といった経済的メリットが大きくなるよう

に設計するというように、CCを重視しがちですが、こと組織内専門人材に関しては、実是的な外れな施策だといえます」

組織内専門人材を 特徴づける2つの要素

石山氏は、組織内専門人材を特徴づける「専門領域コミットメント」「越境的能力開発」の2つに着目するほうが、組織内専門人材の流出を防ぐ有効な人事管理施策になると示唆する。

「専門領域コミットメント」とは、仕事上の専門領域を確立したいという性向で、「仕事上の専門領域を作っていきたい」「仕事上の専門領域は、一生続けられる価値のある分野だ」といった意識を持ち、「仕事上の専門領域の確立のために努力を惜しまない」などの行動をとっていることを示している。

専門領域コミットメントの強い組織内専門人材にとって、まったく違う仕事への異動は受け入れ難いものだ。専門性の活用法についても、その領域における能力開発法についても、いちばん情報を持ち理解しているのは本人であり、異動の決定権を持つ上司や人事部門などの判断より、本人の意思が正しいことが多いからだ。まして「昇進・昇級するんだか

石山恒貴氏

バイオ・ラッド ラボラトリーズ
執行役員人事総務部長
法政大学大学院政策創造研究科
兼任講師

Ishiyama Nobutaka_法政大学大学院
政策創造研究科博士後期課程修了。博士（政策学）。大手電機メーカー、外資系金融会社で一貫して人事・人材開発を担当し、2008年から現職。ASTD
グローバルネットワークジャパン理事。
著書は『上司の教科書』（洋泉社）、『後悔しない転職』（ダイヤモンド社）。



ら仕事領域が少々変わっても文句あるまい」といったスタンスで人事発令すれば、専門性を理解されていないという失望は大きく、転職の強い動機となりかねない。

「専門領域が確立していない若手は、企業側の決定で異動させてもいい。30代、40代の転職経験者へのインタビュー調査でも、若いうちは言われるままに異動しながらさまざまな仕事を経験したことが、キャリア形成に役立ったという意見が多く聞かれました。組織内専門人材との違いを認識して、ジョブローテーションや人事管理を個別化していく必要があります」

「越境的能力開発」とは、社内外の人的ネットワークとのかかわりを通して自らの能力開発を進めていく意識・行動のことで、具体的には、社外での研修・勉強会への参加、社外での仕事上の人脈形成などを指す。

日本の企業が越境的能力開発を好まないことは、社会人大学院の学生数低迷などに表れている。社外に目を向ければ転職意向が高まり、機会も増えるのを警戒するのが理由の1

つと思われるが、これも組織内専門人材にとっては逆効果だ。社外でのスキルアップを抑制することが、「越境的能力開発を容易にしたい」という転職理由を生んでしまうからだ。

また越境的能力開発は、組織内専門人材への対応のみならず、「流れを変える」ために必要かつ有効な方策といえる。企業内に単一の価値観しかなければ、「流れを変える」ことは難しい。異質性を取り込むことが必要になるが、その手段の1つが中途採用であり、もう1つの手段が越境的能力開発なのだ。

「裏コード」を減らせば 中途も活躍しやすくなる

とはいえ、越境的能力開発を抑制してきた企業がすぐに推進に転じようとしても、組織側にも個人側にも無理が生じてしまうだろう。そこで石山氏は第一歩として、社内の複数部署による勉強会やクロスファンクショナルチームを提案する。部署の境界を「越境」するだけでも、ある程度の効果は期待できるからだ。

「部署を超えた社内の勉強会は、業務の透明度を高め『裏コード』を減らすことにもつながる。『裏コード』とは社内用語やファイリングの仕方といったささいなことなのですが、中途採用者がこれを理解できずに仕事がかまかま回らず、定着に失敗することもある。『裏コード』の解消は、中途採用者が活躍しやすくするために必要なことなのです」

石山氏は、「労働者個人の立場からいえば、ハッピーにキャリアが積めるのなら、転職はしてもいいし、しなくてもいい」と言う。

それに倣っていえば、企業は社内の組織内専門人材を活用することで「流れを変えられる」なら、中途採用はしてもしなくてもいいことになる。専門領域コミットメントに配慮しない人事異動、越境的能力開発の抑制など、縛りつけ・押さえつけ・囲い込みの人事管理を見直すことによって組織内専門人材を呼び込み、引き留めることに成功するならば、流れを変えられる組織に近づけるはずだ。

3

中途採用者に求められる「覚悟」とは 組織には「素直な聞く耳」が求められる

今回、CASE4のキリンビール、CASE5のライフネット生命保険で見られたように、異質な才能を中途採用で迎え入れることによって「流れを変えていこう」という会社は多数見られる。これまで経営幹部、シニアマネジメントなど、経営にインパクトを与えられる人材の斡旋を数多く手がけてきたリクルートエグゼクティブエージェントのエグゼクティブコンサルタント、森本千賀子氏も「そんな意図を持って中途採用を活用しようとする企業は少なくない」と同意する。

日々「当たり前」なことに 疑問を投げかけられる

たとえば教育産業から介護施設運営に進出したある企業は、約200カ所ある施設の長に、異業種からの中途採用者を多数迎え入れている。機械メーカーで雇われ社長をしていた人、航空会社の地上職マネジメントを経験した人、求人広告企業の人事担当や営業担当、IT企業のCFO（最高財務責任者）……。「みなさん人材にしっかり向き合いながら、働く人のモチベーションを最大化することを実践してきたり、実践できる可能性を持っていたりする点は共通している」と言う。

こうした異業種からの中途採用者

は、ユーザー目線に立ち、事業によって本質的に大事なことを見出し、指摘できる点が評価されているという。また、どんな会社にもその会社の常識のようなものが存在するものだが、そうした常識に、簡単に迎合しない提案ができることも、中途採用者の特徴だという。「日々の施設運営で当たり前になっていることに、外部からやってきた新鮮な目線で疑問を投げかけることができるということです」

採用意図が現場には 伝わっていない

ではなぜ、この介護施設運営会社は、中途採用者をうまく「流れを変え、新しい流れを生み出す」ことに活用できているのだろうか。森本氏は、もともと本業とは異なる分野に参入した企業で中途採用者も多く、「新しく来た人の意見に、素直に耳を傾けようという風土がある」と言う。また、顧客のほうを向いて、大事にしようとする同社のスタンスも、いい影響を与えているという。「お客さまではなく、まず自分たちが大事となると、自分たちの立場や既得権をおびやかすことになるような発言を、素直に受け入れるのは難しくなるのではないのでしょうか」

逆に中途採用者が活躍できない、

うまく受け入れられない会社には、どんな傾向が見られるのだろうか。「経営陣は新しい発想や見方を持ち込んでくれることを期待して中途採用をしているのに、そうした意図が現場にしっかり伝わっていないことが多いようです」。そういう職場で中途採用者が何か新しい提案をしても、「新しい提案が、自分たちがこれまで現場で積み上げてきた努力を否定するものと受け止められてしまうのです」。こうなると負の連鎖が始まることになる。新参者によって自分たちのポジション、既得権が奪われるのではないかと疑心暗鬼になり、「何を提案しても反対」の抵抗勢力になってしまうのだ。その点、前述の介護施設運営会社の場合は、「なぜ異業種から中途採用者を受け入れるのか、彼らに何を期待しているのか」が、現場レベルまで浸透しているという。

経営幹部・シニアマネジメントの中途採用で、森本氏が最近依頼をよく受けるもう1つのパターンが、「社内に競争を生み出したい」というものだ。

こうした依頼は、ベンチャーなどがある程度の規模に成長してきた段階でよく寄せられるという。「企業が成長するプロセスのなかで、かかわってきたメンバーには、たいいてい社内序列のようなものができていき

ます」。こうした序列は組織に安定感をもたらすが、一方で競争や緊張感がなくなり、企業の一層の成長を鈍らせてしまうことがある。「そこで、社内序列で『お山の大将』になっている人の、ライバルとなりうる人材を外部から採用し、もう一度社内競争を活性化させようと経営者は考えるのです」

これも、競争の活性化によって「よんでいた社内の流れを変えよう」という動きと捉えられるだろう。このパターンでは、社内により大きなインパクトを与えるためにも、経営者が社内には内緒で、独断で中途採用を決めてしまう場合がある。「そんなときは注意が必要です。突然やってきた中途採用者が急に前の会社のやり方を持ち込もうとして、他の経営陣や幹部の総スカンを食ってしまうことがあります」

本人、受け入れ企業 双方に求められる努力

「異質な視点や考え方を持ち込みたい」にせよ、「社内競争を活性化し

たい」にせよ、中途採用者で流れを変えていくには、本人と受け入れ側双方の努力が必要だと森本氏は説く。

まず中途採用者本人には、2つの「覚悟」が必要だという。1つはプライドを捨て、過去の成功体験をゼロリセットする覚悟。もう1つは、新しい会社の人たちや、彼らの仕事の進め方に敬意を払う覚悟だ。

この2つの覚悟を持って、経営者や経営者が重視している社内のキーパーソンと、互いに信頼しあえる関係をまず築いていく。「たとえばそういう人たちと飲食を共にして、どんな人生を歩んできたのかを語り合い、共有できる価値観や志向を確認すればいいのです」

2つの覚悟をしっかりと持てない人は、経営者やキーパーソンと信頼関係を築けないまま、自分の過去のやり方を新しい会社で強引に押し通そうとして、孤立してしまう可能性が高いという。

受け入れる企業側ができるのは、そうした中途採用者が社内のキーパーソンと人間関係を構築していくことの支援だ。また会社としてその人

材に何を期待し、どんな活躍をしてほしいのかを社内に周知することもできるだろう。

森本氏は「創造の創という字には、創り出すという意味に加えて、壊すという意味もある。つまり、イノベーションのためにはこれまで積み上げてきたものを壊すことも求められるのですが、そこで中途採用者が果たす役割は大きい」と言う。

どんな事業でも、それにずっとかかわってきた人たちが過去の積み上げを自ら全否定し、破壊することはなかなか難しいことだ。過去のいきさつやしがらみにとらわれずにすむ中途採用者だからこそ、顧客の目線でニーズや環境の変化を素直に読み取り、破壊すべきものは躊躇せずに破壊できるのだろう。

だが中途採用者が、元からその会社にいる人たちに敬意を払わず、いきなり自分のやり方を押し付けては、破壊の大なたは振るえない。「創造につながる破壊」を実現するため、まずは森本氏のいう2つの覚悟を持って、信頼関係を築くことが、中途採用者には求められるのだろう。

森本千賀子氏

リクルートエグゼクティブ
エージェント
エグゼクティブコンサルタント

Morimoto Chikako_1970年生まれ。獨協大学外国語学部英語学科卒、1993年リクルート人材センター（現リクルートエージェント）に入社。リクルーティングアドバイザーとして主に経営幹部・管理職クラスを求めるさまざまな企業ニーズに応じ、2000人超の転職に携わる。2012年から現在の会社に転籍。8歳と3歳、2男の母でもある。著書は「リクルートエージェントNo.1営業ウーマンが教える 社長が欲しい「人財」！」（大和書房）。



変革を起こす採用よりも、 変革の芽を育てる採用を

“人と組織のプロフェッショナル”お三方による鼎談をお送りする。「会社の流れを変える」ということに、中途採用はどう位置づけることができるのか。興味深い議論に耳を傾けよう。

会社とは何なのか？ 取引コストから読み解く

海老原 「会社の流れを変える」という話の前に、そもそも会社とは何か、を考えてみたいです。なぜ、会社は必要なのでしょう。

中島 社外の取引業者と社内スタッフを比較した場合、社外に対しては取引コストをかけ、相手をコントロールすることで、関係が成り立っています。一方で組織内のスタッフでは、取引コストのあまりかからないスムーズな関係を作ることが、1つの妙味となります。そのために、たとえばものの考え方を一緒にすると、コミュニケーション手法をそろえる。それが組織の内と外の違いでしょう。

田籠 年々、外との関係はシビアになっていますよね。この10年間、金融との関係もそうだし、外注先ともより厳しくなっています。

中島 いわゆる「系列」と呼ばれる日本の下請け制度は、取引コストを下げるために、とても有効な手段だったわけじゃないですか。ところが今はそうではなくて、発注元も受注

先もお互いに、多様な関係を作っています。改めて内と外との関係ははっきりしてきたのでしょうか。

海老原 社内で完結すれば、取引コストもかからず、コネクションも強くなる。ただし、切れない。一方で、社外との関係は取引コストがかかるけど、選別でき、関係の清算もできるということでしょうか。

田籠 そう。それを社内にも広げてきた。雇用チャネルを含めて正規一本槍でなくしてきた。

海老原 雇用だけでなく、社内組織もおっしゃるとおり、アメリカ型のように会社の機能をどんどんモジュール化して、いつでも、出し入れできる形に進んでいますね。それを突き進めると、会社はいったいどうなるのでしょうか。

中島 外資はそこを、大本は契約で縛っているのですが、それを補うためにけっこうバリューとか、理念とかを強く求めています。

田籠 象徴的なのがGEではないでしょうか。ずいぶん昔に調べたのですが、GEのマネジメントを掘り下げていくと、「Integrity（清廉）」という冊子に行き着きます。これは判例集なんです。GEグループが世界

中で起こしてきた失敗を集め、社員全員に読ませる。不祥事のマイナスインパクトを糧に、価値観を深める。理念というとプラスの啓蒙を考へがちですが、マイナス面をはっきりさせるところは、GEのすごい点です。

海老原 組織をモジュール化して、離合集散を容易にしていくと、何かしら問題が起こりやすくなる。だから理念という形で再教育する。これも取引コストでしょうか？ 簡単にリストラできるけど、その分、組織維持にコストがかかりませんか。

中島 そんなにかからないですよ。バリューの内容にみんな同意し、自発的にサインしていて、あとはそれを基本に、バリューに沿った行動なら褒める、反するなら一罰百戒で示すことで保持できますから。

田籠 それを失敗するとギスギスした組織になってしまう。だからきっちりプロセスに落とし込んで実行できているGEなどの取り組みは、学ぶに値します。

入れ替え自由な組織と 積み上げ型連続組織と

海老原 では、そんな出入り自由の



雇用・組織を作り、それを理念とルールでつないでいくと、会社はどうなっていくのでしょうか。頭のいい経営企画がいて、伸びそうな企業をM&Aし、能力の高い人をスカウトして、あとは、理念やルールづくりを人事や法務に任せたら、それで会社ができあがるのでしょうか。

田籠 私はよくスポーツに例えるのですが、サッカーや野球の代表チームはそんな組織ではないですか。みんなインディペンデント・コントラクターのようなもので、別のチームにも所属しつつ、代表という1つのビジョン、スキームに応じて離合集散する。

ただ、会社というものは、やはりある程度のサイズで暗黙知を維持し、効率的にノウハウを共有していかないと、組織として体をなしません。だから、寄せ集める力と、積み上げて保持する力とのバランスが重要になってきます。

海老原 積み上げと寄せ集めはどちらが似合うかというのは、業界特性はありませんか？ たとえばGEのなかでも重電やエンジンの部門は、M&Aにしても、1つの幹を太くするための積み上げとして実行している。

逆に、ITや金融、メディカルは、モジュールみたいに入出入りするということに。

中島 確かに、金融は離合集散傾向が強いかな。M&Aでチャネルを確保できたら、ドカンと業績が変動します。しかし、日系証券会社や銀行だと個人営業でコツコツ手数料を集め、一方で投資銀行部門や法人営業が一発何千億のM&A等の大型案件に挑んで、という両面がある。そのバランスだったりします。

田籠 そうです。今、業界によらずに、両面持っている企業が非常に多い。連続性のなかでコツコツやっていた業態でも、競争がグローバル化した瞬間に、様相はまったく異なることになる。だから、連続性のなかで変えてはならないものと変えていくべきことを整理し、改革を中長期にデザインしないと、気付いたら最も重要なDNAまで変えてしまったということになりかねない。

中島 国内でコツコツ利益を積み上げていても、その程度の利益は円高で全部吹き飛んでしまう。世界を見た瞬間に、コツコツ型だけではやはり間尺に合わなくなってしまうでしょう。



田籠喜三氏

TAGS-Talent growth support 代表 WORKS JAPAN 常務取締役

Tagomori Kizou_1962年、福岡県生まれ。慶應義塾大学法学部政治学科卒業。1987年、富士通に入社。人材採用センター長、連結での組織デザイン、ビジネスリーダー研修開発などを担当し2011年に退社、個人事務所を設立。文部科学省大学の世界展開力強化事業「キャンパス・アジア」中核拠点支援・2010年度採択事業委員長。



中島豊氏

中央大学大学院 戦略経営研究科 特任教授

Nakashima Yutaka_1961年、広島県生まれ。同大学院総合政策研究科博士後期課程修了。総合政策博士。ギャップジャパン人事部長、楽天執行役員人材本部長などを歴任。現在は外資系金融機関の人事担当役員も務める。著書は「人事の仕組みとルール」(日本経団連出版)など。



海老原嗣生氏

ニッチモ代表取締役 リクルートキャリア (旧リクルートエージェント) フェロー

Ebihara Tsuguo_1964年、東京生まれ。リクルートエイブリック(現リクルートキャリア)で新規事業の企画・推進、人事制度設計などに携わる。2008年にHRコンサルティング会社ニッチモを設立、同社発行の人事雑誌「HRmics」編集長。21世紀研究所コア研究員、京都精華大学講師、広島県雇用顧問。著書は「雇用の常識「本当に見えるウソ」」(プレジデント社)など。

人は容易に変わらない
その集合体の会社も然り

海老原 ここまで、「会社というものの仕組み」が見えてきました。「積み上げ型」に力点を置く日本企業にはやはり、「変革が必要」という議論になってきました。さて、ではこれから日本企業が変わるとき、その変革はコントロールして起こせるのか、それとも過去との経緯のなかで漸進的に変わらざるを得ないのかを次の話題にしたいと思います。

田籠 私は両面あると思います。仕組みなど形式的な側面はポンと変えられるが、結果的に連続のなかでしか、会社は真に変わらない。組織が人の集まりである以上、全構成員が今日の明日で、マラソンから短距離走に変われと言われても、それは無理です。

中島 behavior、行動は変わるんです。それなりの仕組みを作っていけば。ただ、根っこにある態度、attitudeは変わらない。持って生ま

れ、培ってきたattitudeに影響を及ぼすのは大変です。だから“変える”ことを標榜する企業でも、attitudeまでやる必要はないと思います。behaviorレベルで変わってくればいい。

海老原 お二人の話に共通するのは、突き詰めると人はなかなか変わらない、特に根っこは変えられない。だから、その集合体の会社も容易には変わらないことになりそうですね。

中島 大胆な企業変革には、経営陣の入れ替えが必要でしょう。ユニクロがグッと伸びてきたのは、代替わりして、先代からいた古参の幹部に退いてもらい、代わりに澤田さんや、玉塚さんなどの新しい世代が入ってきた後からでしょう。日産もそう。ゴーンさんが来られて、古い役員がみないなくなった。

田籠 社長1人変わっただけでは難しい。経営者チームを刷新しないと。その次に、若手人材のマインドセットの変換を、「上澄みの100人だけ」とか、「10%だけやってます」ではなく、全員を対象に進める。それを

5年10年と続け、ようやく大変革は起きるのではないのでしょうか。

海老原 その間のミドル層は人数も多いじゃないですか。しかも職歴も長いからなかなか変わりにくい。対してトップ層は、会社全体における構成比が少ないから入れ替えやすく、また、若い層は思考が柔軟だから、こちらも変えやすい。この2つでミドル層を挟み撃ちにしていくと考えればいいのでしょうか。

田籠 基本の考えはそうですが、挟み撃ちにしてもミドルがそのままだと、そこから次の経営陣が出るわけですから、彼らが昇格すれば、また元に戻ってしまう。それを防ぐためには人事異動のやり方を変えなければいけません。たとえば指名委員会なども取締役の選任に限らず、執行役員から事業部長クラスまでの指名、アサインをする機能を持たせるべきではないでしょうか。

海老原 ダメな役員による、「俺に合うから」という引きは絶対に通用しないような仕組みにするとということですね。

田籠 グローバルリーダーになっていくためには、まず3年間でこれこれの経験を積んでもらう。積んでもらった人のなかから一定の成果を挙げた人に360度評価なども実施し、「では、この人がふさわしい」と。そういう仕組みを用意すべきです。

中島 欧米の場合でも、マネジャーレベルは肌の合う人を引っ張りがちだと言われますが、エグゼクティブになるとやっぱりスクリーニングをかけているようですね。

海老原 会社を変えるには、変えられる仕組みを作り、それを固定化し



で長い時間をかけないとだめだということですね。

**変革の流れがあるから
象徴的人材が現れる**

海老原 だとしたら、経営者がよく言う「変革のため、イキのいい新しい人材を採れ」というのはどう思いますか。それで会社は変わるのでしょうか？

田籠 確かに「尖った人材が欲しい」「元気なやつが欲しい」という声はよく聞きます。「いやいや事業部長さん、あなただって別に尖ってないじゃないですか。でも、根っこには執着心があるでしょ。責任感があるじゃないですか」と返していました。尖って元気な人がすべてを変えられるわけではなく、組織風土に応じた人材をきちんと育て続けることが、最もコアなのだと思います。

海老原 あまりに奇抜な人が入ったら、定着もできないですからね。

田籠 富士通では、陸上のオリンピック代表や女子バスケット選手が引退後に現業で活躍しています。でも、彼・彼女らは入社後スポーツに打ち込む間、仕事はほとんどしていなかった。それを引退後に管理部門で預かり、育てて活用してきた。そうやって結果的に、多彩な人材が会社に残っていく。スポーツ選手に限らず、異能人材は潜在的に存在しているわけで、採用で取り込むこともあるでしょうが、どう発掘し活用していくかが重要だと思います。

中島 そもそも外資だと、会社の停滞を脱したいとき、「変革人材を採ろう」などとは考えません。刺激を

与える人を入れても、合わなければ組織はぐちゃぐちゃになりますから。そういうとき何をするかというと、まずはあるべき社風に合わない人の入れ替えに取り組みます。

海老原 本気で流れを変えるなら、長年かけて連続的に異質な人材を採り、彼らがドロップアウトしない仕組みも作る必要があるんですね。

その筋に沿って、今号の特集の事例をいくつか解説していただきたいと思います。1つはタニタ。ヘルスマーターや体組成計で知られてきた会社です。社員食堂にたまたま入った栄養士が体にいいメニューの改善を重ね、それが『体脂肪計タニタの社員食堂』という本になった。シリーズで485万部も売れて、「丸の内タニタ食堂」という新事業にもつながった。これなど1人の中途人材の活躍で、会社が大きく変わったようにも見えます。

第2はキリンビールです。ラグー一本槍だったのがしばらくライバルの後塵を押し、ここ10年くらい商品開発部門で積極的に中途採用者を増やしてきました。今回のケースでは印刷会社から中途採用した理系人材が、ワインスプリッツァというお酒でヒットを生み出しています。

**ベクトルを強化できる人を
得ることで変革は結実する**

中島 タニタの従業員規模だと、1人の加入はやはりインパクトがあるのでしょうか。ですが、加わったのは栄養士で、タニタが進めていることは原点重視ですよ。

田籠 タニタはずいぶん前から変革

を進めていました。たとえばモバイルを使った健康チェックとかね。日常生活のなかの事実をたくさん数値的に吸い上げ、それを通じて健康サポートにつなげていこうと。そうした変革の線上に起こった出来事だと思います。

海老原 島原の乱における、天草四郎のようなものでしょうか。彼が乱を起こしたわけではなく、そういう土壌があり、そこに象徴的に彼が現れたと。

田籠 そう。下地があったから、パッと事業化に進めたのだと思います。

中島 キリンビールもそう。個人と組織の変革に持続的に取り組んでおられたのは有名ですね。共通するのは主役と目される人は、変革の象徴ではあるが、その背景には地道な努力が続いていたということです。

海老原 会社を大きく変えるため、注目すべきは象徴ではなくて、基礎の動きのほうですね。最後に、まとめさせていただきます。

会社はなかなか変わらない。変えるためには、まず、経営層の補強や、若手人材の抜本的・長期的変革が必要。そうして「流れ」が変わってきたなら、そのベクトルを象徴し、強化していける人を外部から得ると、変革は結実していく。つまり、本当に「流れを変えたい」のなら、まずはエグゼクティブの補強と継続的な若手の採用・育成で流れを変えること。そして変革の芽が生まれたなら、奇をてらった異能者ではなく、変革の流れを体現する適材を採用していく。こんなところになるのでしょうか。お二方、本日はどうもありがとうございました。

真に流れを変える中途採用は 「木を見て森を見ず」では実現できない

中重宏基 本誌編集長

中途採用をきっかけに会社の「流れを変えたい」のに、流れを変えられないどころか、中途採用者は実力を発揮できず、不適応を起こしてしまう。こうしたジレンマはなぜ生じるのか。流れを変える中途採用を阻む問題は、組織そのもののなかにあるのではないだろうか。自分たちの組織への過信。組織外部の声に耳を傾けない閉鎖的な発想。「皆で決めているのだから」という画一性や同調への圧力。こうした組織ぐるみの浅慮が、中途入社した人を茫然とさせてしまっている会社は少なくない。

組織内専門人材を いかに獲得し定着させるか

どんな会社にも、大半の社員が当然のことと確信している“常識”のようなものが存在するが、伝統のある企業であればあるほど、そうした常識が強固になってしまう。同志社大学大学院教授の加登豊氏は、「会社の流れを変えていくには、前例やしがらみにとらわれない、『学習知』を持つ人材の中途採用も有効でしょう」と示唆している。そうした人材を獲得し定着させ、組織内専門人材として組織の流れを変えることに生かすためのポイントを、3つ提示したい。

ライフネット生命保険のコンタクトセンター長、森山裕之氏は「最高品質のサービスを作り上げてくれと、ミッションとして言われています。けれども、そこから先の細かい指示はありません。まあ、細かい指示があってもきっと聞きませんけど」と語っていた。この

コメントが、同社の人材の生かし方を象徴している。森山氏はコールセンターの企画・運営に関する組織内専門人材といえる。その領域における専門性の活用法について、最も情報を持ち理解しているのは森山氏本人だろう。中途採用の組織内専門人材で構成される同社では、業務の裁量性をできるだけ大きくすることが当然の帰結となる。仕事の裁量性を高めるマネジメントが、組織内専門人材を惹きつけ生かす第1のポイントだろう。

中途採用者を孤立させず 組織の進化に生かす仕組み

第2のポイントは、新たに加わった中途採用者の声を聞き、顧客志向で生かす仕組みだ。リクルートエグゼクティブエージェントの森本千賀子氏は、流れを変える中途採用を実現できている企業の特徴として、中途採用者の意見に耳を傾けようという素直さと、顧客志向を挙げていた。ある介護施設運営会社では、中途採用の意図を現場まで浸透させることで、彼らの意見に耳を傾ける風土を作り出しているという。中途採用者本人には、過去の成功体験をゼロリセットする覚悟と、新しい会社の社員や彼らの仕事の進め方に敬意を払う覚悟がある。その一方で、受け入れ側の社員も中途採用者の抵抗勢力になるのではなく、顧客のため、彼らとともに会社の流れを変える当事者になる覚悟が必要なのだ。

キリンビールでは中途採用者の声を聞き、顧客志向

で生かすための制度的な工夫が見られた。商品開発研究所長の渡辺尚武氏は、「キリンで育った者は技術にも商品にも自信があるので、自分がよいと思う商品はお客さまもそう感じるはずだと錯覚してしまう」と言う。キリンビールのように伝統ある組織ほど、「その会社の常識」は強固なはずだ。そうした常識にとらわれずに、別の視点を提供できる人材を中途採用する。さらにプロパー社員とチームを組ませ、「異能の集団」を作り上げている。こうすることで、中途採用者はその会社が蓄積してきた知識を吸収できるし、プロパー社員はプロパー社員で、中途採用者から別の視点を示されることによって、長年かけて培ってきた「わが社の常識」を一度相対化する機会を得られる。キリンビールには、中途採用者を孤立させることなく、組織の進化に生かす仕組みがあった。

最後に挙げたいのは、中途採用活動を、採用後の育成や、学習する組織化促進の仕組みと連動させることだ。ソフトバンクテレコムに中途入社した新井剛氏が感じる同社の魅力は「組織がしっかりしていること」だった。入社後すぐに3週間の実践的な研修プログラムを実施し、現場にすぐ出られるよう商品・サービスの知識を学ばせている。業界動向を聞ける営業サポート部門があり、商品知識を教えてくれるプロダクト部隊があり、キャッチアップ研修も充実している。

多様な業界から集まった営業担当同士が、週に1度は勉強会を開き、何十とある商材の情報を共有したり、業界ごとの特性に合った提案について学びあったりす

る。こうした活動を全社的にバックアップしている。このような施策の連動があって、初めて多くのICTのプロ営業が育ち、「中堅企業の働き方を変える」ことがスピード感を持って実現できるのだろう。

人事が取り組むべき 重要な変化に向けて

人事が取り組むべき、特に重要な「組織の流れを変えること」とは、「組織に所属する、大半の人々の発想と行動の変化」ではないだろうか。そうした変化を起こすためには、まず会社として向かうべき方向を、折に触れて社員に示し続ける必要がある。たとえばタニタは、単なるモノづくりからソリューション提供へと、会社全体で向かうべき方向を示しながら、事業を通じて挑戦を続けてきたからこそ、1人の中途採用者の活躍を、うまく流れを変えることに生かせるのではないだろうか。

また中途採用に限らず、さまざまな人事施策の方向を「会社の進みたい方向」にベクトル合わせしていく必要がある。鼎談で語られたように、幹部登用の仕組み化や若手の意識変革など、中長期的な施策と中途採用を連携させていく。連携させながら、ベクトルを象徴し、強化していける人を外部から得られて初めて、変革は結実していく。木一本一本だけでなく、森全体を眺める視野が求められる。己を知り、流れを変えようとする覚悟と準備を持って中途採用者を迎え入れられる組織だけが、大きな変化を起こせるのだ。

希望者全員を 65歳まで雇用。 そのとき会社は**どうなる？**

2012年8月、高齢者雇用安定法の改正法案が可決・成立した。今後、企業には65歳までの希望者全員を雇用することが義務付けられる。働く高齢者は増えるのか。また、企業経営に影響はあるのだろうか。

Q 65歳までの雇用の義務化によって 会社のなかで働く高齢者は増えますか

年金支給の有無は大きく影響していきたくらうと思**A**います

高齢者雇用安定法において、現行の雇用確保措置の義務化が定められたのは、前回の2004年の改正（施行は2006年4月）からである。急速な高齢化の進展に対応し、高齢者の安定した雇用の確保を図るため、

企業は、(1) 定年の引き上げ、(2) 継続雇用制度の導入、(3) 定年の定める廃止、のいずれかの措置を講じることが義務付けられた。法施行から6年が経過した厚生労働省の2011年「高齢者の雇用状況」調査の集

計結果では、95.7%の企業が雇用確保措置を実施済みであり、そのうち82.6%は継続雇用制度により雇用確保を図っている。

今回の法改正のポイントは、制度導入の義務付けにおいて、継続雇用の対象外となる労働者が存在した状況から1歩進み、就労を希望する労働者全員について65歳までの雇用義務を企業に課したことだ。これにより、現在、個別の基準を設けて雇用対象者を選別する形態の継続雇用制度を実施している企業は、こうした選別ができなくなる。会社のなかで働く高齢者は増えるのだろうか。

**希望者全員を雇用する環境は、
現在でもかなり整っている**

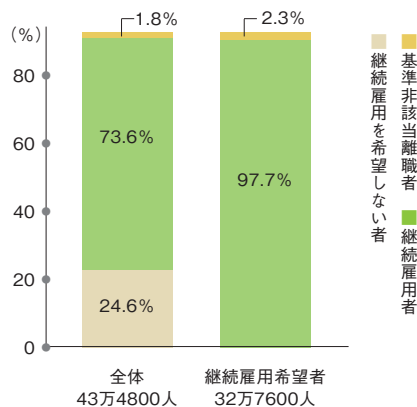
「現在でも、継続雇用制度を導入している企業のうち、43.2%が希望者全員を雇用しています。56.8%の基



梅澤 眞一氏

労働政策研究・研修機構 (JILPT)
総合政策部門 統括研究員

！ 現在でも希望者のほとんどは 雇用されている！（図1）



（出典）厚生労働省「平成23年「高齢者の雇用状況」集計結果」

準を設けている企業でも、その内容は『健康状態』や『働く意欲』などであり、実のところ重大な選別を行う手段とはなっていないと思われます」と労働政策研究・研修機構の梅澤眞一氏は語る。

厚生労働省の調査でも、定年を迎

えた43万4800人のうち、基準に該当せず離職した人は1.8%。全国で7600人程度だ（図1参照）。

一方で、今回の法改正の目的は、年金支給開始年齢の引き上げで、60歳以上の無収入者が増加することを防ぐことにある。年金の支給開始時

期の引き上げによって、経済的な理由で働く高齢者が増えることは間違いない。図2を参照してほしい。労働政策研究・研修機構が行った調査では、60代の高齢者のうち、15%の人が年金なしでは生計費が収入を上回り、貯蓄を取り崩しても賄えないと答え、うち68%は働いていなかった。また、年金なしでは生計費が賄えない人の25%は、年金支給開始年齢が65歳になった場合、勤労収入を増やすと答えている。

15%の人が年金なしで生活できない（図2）

	年金なしでは生計費が賄えない者	それ以外
構成比（%）	15	85
65歳時の純貯蓄（万円）	84.8	1980.5
生計費（万円／月額）	20.2	19.0
収入計（万円／月額）	20.6	41.5
内訳	勤労収入	2.8
	厚生年金	12.5
	その他	5.3
就業率（%）	32	75
年金が65歳支給開始の場合勤労収入を増やす（%）	25	18

調査方法：全国の55歳から69歳の男女5000人を、住民基本台帳に基づく層化二段階抽出法により抽出し、2009年8月20日から9月15日に訪問留め置き法で実施。有効回答数3062。回収率72.0%。分析対象は60代前半の高齢者とし、55歳当時民間企業の正社員だった者に絞った。

（出典）労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・就業に関する調査」（2010年）の個票

法改正を、65歳を超えた雇用へのスタートラインに

「今回の法改正は、『65歳までの雇用』を『雇用政策の基本』とした、という意味で、非常に重要なのですが、法改正の背景にある高齢化が急速に進展していることを考えれば、企業には、65歳以降の雇用を見込んだ雇用制度の設計に着手することがさらに望まれます」（梅澤氏）

現在、多くの企業の継続雇用制度では、定年後も定年前と同じ仕事に、同じ勤務時間帯で従事するケースが多い。だが、図3に見られるように60歳を境にして、仕事を選ぶ際の優先順位や就業形態など、希望する働き方は大きく変化する。

「仕事以外にもやりたいことがある高齢者は多く、短時間勤務など就業形態の見直しは必要です。また、高齢者も技能や経験を生かしたいという気持ちは強いので、新しい要素が含まれた仕事であっても、その能力を発揮してもらおうような動きが起ってくると、高齢者全体の職域が広がってくると思います」（梅澤氏）

加齢によって希望条件は変化する（図3）

■ 仕事に就けない理由の1つ、「適当な仕事がない」の内訳（男性、%）

	技能・経験が生かせない	労働時間が合わない	賃金	通勤時間	条件にはこだわらない	その他
55～59歳	19.4	4.6	8.7	0.0	67.4	0.0
60～64歳	30.9	11.8	0.0	0.0	50.6	6.7

仕事をしたのに就けない理由の1つが「適当な仕事がない」で、55～59歳では42.8%、60～64歳では56.9%。上表はその内訳。その他には不明も含む。ほかの理由は、本人の健康（55～59歳では35.7%、60～64歳では23.7%）、家族の健康（55～59歳では7.1%、60～64歳では4.0%）など。

■ 就業希望がある無就業高齢者が希望する就業形態（男性、%）

	普通勤務	短時間勤務	任意就業	内職	自営業	その他
55～59歳	84.7	15.3	0.0	0.0	0.0	0.0
60～64歳	43.0	50.6	0.0	2.0	2.2	0.0

55～59歳では、20年前は普通勤務希望の者は半数にも満たなかったが、今ではほとんど普通勤務希望になった。60～64歳では普通勤務希望が増える一方で、短時間希望はそれ以上に大幅に増加しているという。

（出典）労働政策研究・研修機構「高齢者雇用の現状と課題」（2012年）。資料出所は労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・就業の実態に関する調査」（2010年）。なお過去の比較データは厚生労働省「高齢就業実態調査」



職場が必要とする人材要件と 高齢者の有する経験や 技術を一致させる

住友電気工業

企業年金基金の実務を担当する竹山学氏（60歳）。元々は工場の現業部門の管理者だったが、実務的な能力を高く評価され、現在の職場に異動。定年後もマスターズとして勤務。

1970年代から高齢者雇用に取り組み、1989年には65歳までの再雇用を制度化した住友電気工業。経営環境や社内外の状況の変化に応じて内容を一新し、2005年10月からは「マスターズ制度」を導入し、高齢者の持つ技能と知識を生かしている。

「師」であるマスターズには 能力発揮と後進育成を要望

高度技能や専門知識を有する社員を、「マスターズ」として再雇用する仕組みが、マスターズ制度だ。「制度の目的は2つあります。1つは、マスターズに対して、定年後も引き続き能力発揮を求めるとともに、後進の育成に貢献してもらうこと。2つめは、年金の支給開始年齢引き

上げに伴う老後生活の不安を解消することです」と、人事部労政グループ長の風隼武博氏は語る。

制度の流れは以下のようになっている。まず、定年の1年前に人事部が「シニアライフセミナー」を実施し、制度の概要や、退職を選択した場合のライフプランの設計方法などを説明する。その後、本人が再雇用希望の有無を「マスターズ登録票」に記入して、人事部に提出する。登録票には、希望する業務や今までの業務経験、スキルなどを記入する欄があり、再雇用を希望する場合は、これを基に面談が行われる。

一方、「定年到達者がいて、欠員が出る」「経験や知識が必要になる職務が発生した」といった職場は、職務内容や勤務形態を記入した求人票を人事部に提出する。

「求人票は、本人も閲覧できるようになっています。内容を見て、自分の経験やスキルが生かせる職場だと判断すると、それを選択して申し込みます。人事部の担当者も相談に応じますが、最終的には本人が決めています」と人事部労政グループ主査の小森省吾氏は語る。

その後、求人を出した職場による

面接が行われる。同社では、職場の求人と本人の希望が一致することをマッチングと言うが、現在では定年到達者の8割が再雇用を希望し、うち7割がマッチングしているという。

再雇用後は、原則一律処遇となる。就業時間や休日などは定年前と同じだが、給与は時給制になり、1100円が基本だ。ただし、技能や経験によっては、最高で1500円になる。

「金額は再雇用時に決定し、昇給はありません。しかし、賞与では評価に応じて、金額に差を付けています。評価は、上司が面談してフィードバックしています」（小森氏）

マスターズ制度は、導入から7年が経過し、マスターズが次の熟達者を育て、その熟達者がマスターズになるという連鎖ができあがってきた。その結果、時間を要する高度化した技の伝承にも対応できている。

今後、年金制度や法改正によって再雇用者が増えていく。だが、同社では「無年金期間の対策は検討するが、マスターズ制度は大きく変えるつもりはない」（風隼氏）という。職場のニーズと、働く側のニーズが一致しているため、高齢者が増えても問題ないというのがその理由だろう。



かぜはや
風隼 武博氏
人事総務部 人事部
労政グループ長



小森 省吾氏
人事総務部 人事部
労政グループ 主査

Q

就業を希望しなかった人が、 希望に転じることはありますか

A

自己診断で就業を表明しない「自己選別」という行為は残ります



高木 朋代氏

敬愛大学 経済学部准教授

ここでは、企業の人的資源管理の観点から高齢者の就労を研究する、敬愛大学経済学部准教授・高木朋代氏に、寄稿によって問いに答えて頂いた。



今回の高齢者雇用安定法の改正によって、希望者全員の雇用が義務化されても、働く意欲を持つすべての人が65歳まで雇用されることは、まだ難しいだろう。というのも、就業希望を企業側に表明しさえすれば雇用継続される環境は、2004年の法改正の段階でほぼ整っていたといえ、そうした状況下でも、就業意欲を持つすべての人が、就業希望を出していたわけではないからだ。

前改正法施行後の2007年に、定年を間近に控えた人を対象に行われた、労働政策研究・研修機構「60歳以降の継続雇用と職業生活に関す

る調査」では、無回答を除く88.5%の人が60歳以降の就業を希望していた。しかし、22.2%が就業継続希望を企業に表明しただけで、69.7%がまだ思案中であることが示された。このことは、制度上の選定基準とは別に、雇用継続者を絞り込む実質的な選抜論理の存在を暗示している。その1つが「自己選別」である。

なぜ就業希望を表に出さないのか 「自己選別」の論理

もし切羽詰まった経済的事情を抱える人ならば、何はともあれ、まずは働き口にありつこうとするだろう。しかし普通に勤めてきた一般の高年齢者は、比較的ゆとりがある。その場合、単に「働く機会」ではなく、雇用継続後の「働き方」に関心が向けられるのは自然なことだ。

定年到達者とその職場への聞き取り調査によって、60歳以降の雇用継続・不継続が決定される仕組みを分析した、拙著『高齢者雇用のマネジメント』（日本経済新聞出版社、2008年）は、定年到達期の従業員たちに、図4のような意思決定プロセスが存在していることを示している。高齢従業員たちは、長期的雇用関係のなかで施されてきた人事管理を通じて、ある程度自分の人材価値を診断することができる。たとえば、従業員は全社を通じて行われる人事異

動によって、企業の持つ価値観や望まれる仕事のやり方、達成水準といった、その企業固有の評価尺度を認識していく。そのため、勤続年数が長くなり異動経験を重ねれば、この評価基準に照らして、会社全体のなかでの自分の人材価値や立ち位置を、他の社員と比較しながら自ら気づくようになる。また、キャリアの節目で行われるキャリアセミナーやカウンセリングは、習得してきた知識や能力の棚卸しをさせ、自身の人材価値を再確認させるとともに、就業を続けた場合の働き方についても何となく知らせる機会となる。

このように、定年を間近に控えた従業員たちは、業況や職場の雰囲気、就業条件を鑑みながら、自分が、企業が雇い続けたい人材像と一致しているか否かを自己診断する。企業が自分の雇用継続に消極的だと察知した場合には、たとえ就業意欲があろうとも、就業希望を出さない。企業側からの雇用要請がないなかで就業を続けた場合、希望通りの仕事や職場ではなく、縁辺的な仕事に従事させられる可能性は十分にある。比較的豊かな日本の高齢者にとって、納得のいかない働き方を60代になって受け入れる動機はほとんどない。また高齢従業員にとって、会社の業況が悪かったり、雇用継続の余裕がないことを知っている場合、これまでお世話になってきた組織に対す

る遠慮もあるだろう。

さらに、2006年に実施された、『団塊の世代』の就業と生活のビジョンに関する調査^{*}からは、自己選別を行う人の傾向がわかってきた。たとえば、職場の人間関係を重んじ、自分と職場とのつながりが強いと考えている人、また健康のために働きたい、できるだけ収入を得たいという個人的な理由が強い人は就業希望を持ちやすいが、実際に働くことは難しいと考え、就業希望は出さない。こうした理由が、企業側が求める人材像とは関係がないことを、本人も認識しているからであろう。また、担当分野に関する知識・技能を蓄積してこなかった人も、就業希望を出さない傾向がある。職業キャリアを着実に手堅く歩んできている人、またそうした志向性を持っている人が、最終的には企業側から雇用要請を受けやすく、本人も

そのことを認識しているのだ。

希望者全員雇用が制度化しても就業を足踏みする人は出てくる

法改正によって、65歳までの雇用が義務化されても、こうした自己診断は今後も順当に作動していくと思われる。今回の法改正によって高年齢従業員たちが抱く就業機会拡大への期待は、図4に点線で示されるように、高年齢者雇用の促進に作用はするが、その影響は比較的弱く、雇用継続者数が劇的に増加するような、直接的な強い効果を持つことはない。微妙な労働者心理ゆえに、自ら就業希望を取り下げる「自己選別」という人間行動は、今後も続くだろう。

本来であれば、高年齢層の就業意欲が高い日本では、就業条件を整え、希望者が手を挙げやすい環境を用意することで、これまで雇用継続に足踏みしていた人が就業

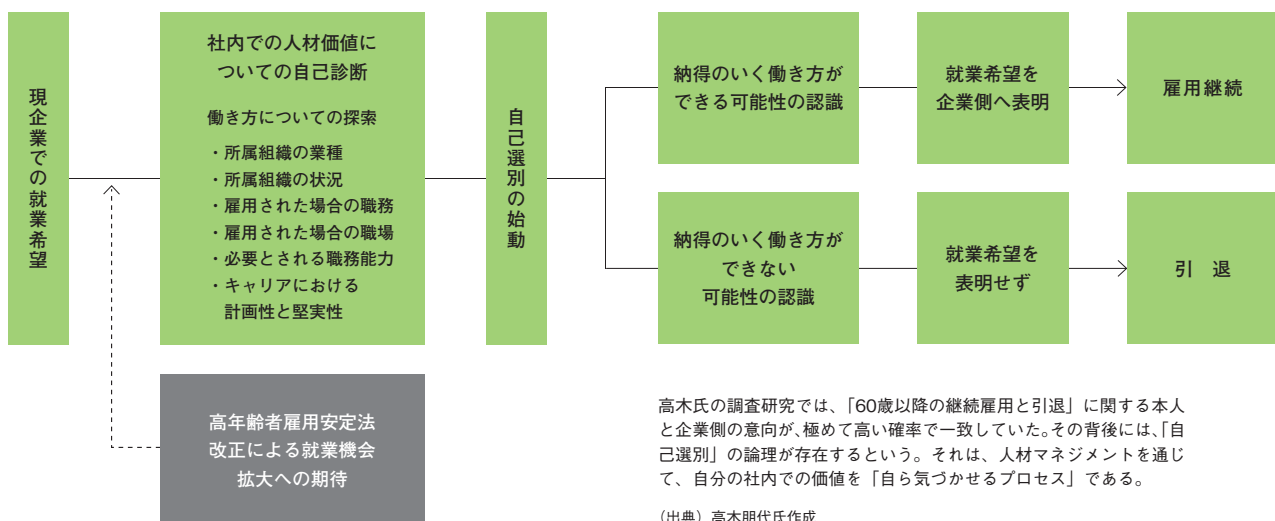
希望者に転じることはあるはずだ。

一方で、雇用継続後の就業条件が悪ければ、また就業希望を出しにくい職場環境であったならば、自己選別によって、従来通り雇用継続者数は絞られていくだろう。つまり、雇用規制が厳しい日本の職場では、定年退職制度は企業にとって、唯一摩擦を生ずることなく行える雇用調整手段であったが、今後は定年制に代わって、60歳以降の就業条件のあり方が1つの雇用調整方法となる可能性はある。

高年齢者雇用の拡大を考えた場合、自己選別の論理を意図的に仕組むことは、到底肯定されるべきことではない。しかし、企業にとって高年齢者雇用は、必要人材であるがゆえに組織内にとどめさせるという理由によってこそ、企業組織の論理として成り立つのであり、それが本来の企業の姿であることも、理解せねばならない。

^{*}労働政策研究・研修機構

！ 自己選別のプロセス (図4)



企業人としての経験を生かし ワークシェアリングで 無理せず働く

高齢社

最高年齢の登録社員は80歳で、スタッフも9割以上が60歳以上だ。みな、自分のペースで働く。創業者で現在は会長を務める上田研二氏(74歳、写真左奥)と有我氏は、毎日出社する。「会社に行かなければ」と思うと、目覚めがいいという。

高齢社は、登録社員を60歳以上に限定した人材派遣会社である。現在は520人が登録し、約50%が東京ガスおよびその関係会社の定年退職者だ。高齢者に「働く場」と「生きがい」を提供する。これが同社の目的だ。

「『定年後は、趣味に興じてゆっくりしたい』というのは、定年前の人の意見。仕事をしているから休日のゴルフが楽しいわけで、毎日行けるとなれば飽きるんです。気力・体力・知力が十分な高齢者は働いたほうがいい」と代表取締役社長・有我昌時氏は語る。

業務内容は、ガス機器の点検修理、ショールームの受付、運転補助など、50種類以上あり、現在約270人が仕事に就いている。「基本的には、現役の人の仕事の副次的な業務です。高齢者は、企業人としての経験が豊富なため、たいていの仕事は対応できます」(有我氏)

勤務形態は、1つの仕事を2人で担当するワークシェアリングを導入し、1人当たりの勤務を週2~3日にしている。土日出勤もあるが、「高齢者は毎日が休日だから」、割増手当はつかない。平均的な賃金は月8

万円から10万円ほどだ。「年金をもらっている人がほとんどなので、賃金に対するこだわりが少ないのです。なにより、体力や思考力などは経年劣化し、現役時代と同じような働き方は難しくなってくる。短時間で補助的な仕事で十分という人も多いのです」(有我氏)

派遣先企業からの評価は高く、「仕事の質が高い」「低コストですむ」と喜ばれている。また、多忙な中堅社員に代わって、若手社員に仕事を教えたり、相談に乗ったりすることで、感謝されることも多いという。同社では、こうした働き方を「高齢社モデル」と呼んでいる。

高齢者は働けば元気になる。理想は若手とのワークシェアリング

「今後、高齢者に求められるのは、現役世代に迷惑をかけない、ということ。そのためにも体が動く限り、無理をしない程度に働くことです。働けば元気になる。人との関わりや仕事の責任など、緊張感があれば、人は元気でいられるわけです。その結果、社会保障費の軽減にもつながります。また、高齢者は、定年後に稼いだ賃金は消費するので、経

済も活性化し税収も増加します」(有我氏)

しかし、有我氏は「65歳までの雇用義務化にはあまり賛成はできない」と言う。「現役の担当する仕事があるから、副次的に高齢者の仕事が生まれるのです。65歳までの雇用が義務化されれば、企業は、若手の採用を絞らざるを得なくなる。そうすると、会社は活性化しないし、高齢者の仕事も増えない」(有我氏)。また、知識や経験が豊富な高齢者は、技術開発のような環境変化にも対応しやすい一方、体力的な問題があるため、若い人と一緒に仕事をするのが重要だという。「理想は、高齢者と若手人材のワークシェアリング。雇用を分け合って労働時間を短くするのではなく、高齢者と若手がそれぞれの持ち味を生かして仕事を分担することです」と有我氏は語る。



ありがしろうじ
有我昌時氏
代表取締役社長

Q

継続雇用の対象者基準の撤廃で企業経営に影響はありますか

A

人件費は徐々に増加します。給与制度の見直しが必要です

今回の法改正では、人件費の増大が、企業の大きな懸念の1つとなっている。継続雇用の対象者基準を撤廃する場合、企業の人件費にはどの程度の影響が生じるのだろうか。

賃金上昇は段階的で人件費への影響は1%未満

「現在は、公的給付を考慮して賃金を決定している企業が多く、それによって人件費が抑制できています。厚生労働省の調査でも、定年到達時の6割から7割と回答した企業数が最大でした。法改正後もこの賃金水準が主流になると思われます」と、みずほ総合研究所・首席主任研究員

の堀江奈保子氏は語る（図5参照）。

しかし、今後企業に雇用される高齢者は増えていくことが予想される。人件費もそれに伴って増えるのは必至だ。賃金を定年到達時の6割とし、今後の企業の賃金負担の増加額を試算したケースを右ページに示した。ケース1が、現在は継続雇用を希望していない人が、全員希望に転じる場合。ケース2は、年金支給開始年齢の引き上げにより改正がなくても継続雇用希望者が増加することを前提としたうえで、改正後は基準があることで就業を諦めていた人が希望に転じる場合だ。

なお、ケース2では、2008年厚

生労働省「高齢者雇用実態調査」を参考に2つの仮定をおいている。1つは、「年金支給開始年齢引き上げ」によって継続希望に転じる率を、継続雇用を希望しなかった理由に「定年後に働きたくない」を挙げた率（67.4%）としている。その選択を可能にしたのが年金であったと考えた。また、「継続雇用基準撤廃」により希望に転じる率は、22.4%としている。継続雇用を希望しなかった理由に、「継続雇用制度と自分の希望のミスマッチ」「ミスマッチ以外の要因（他社への就職や定年後に働く意思がない）」でもない「その他」を挙げた率であり、ここに「基準に自分が該当しないと考え、希望しなかった人」が含まれると考えた。

堀江氏は、「ケース2が現実的」と語る。この場合、すべての人の年金支給開始が65歳になる2025年でも、人件費の上昇幅は2001～2010年平均の1%にも満たない。

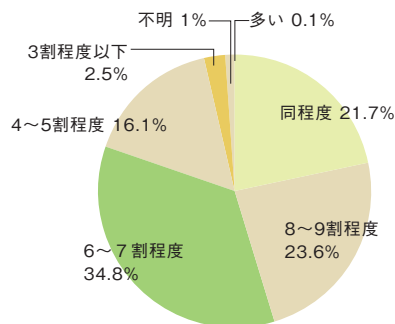
「とはいえ、定年後も働く従業員が増え、人件費が上昇していくのは確実です。企業には、高齢になっても生産性の高い人材を育てることが求められます。また、仕事内容や貢献度に関わりない一律の賃金では、高齢者のモチベーションもあがりません。年齢に関わりなく働きに応じた賃金カーブになるような賃金制度の見直しは必要です」（堀江氏）



堀江奈保子氏

みずほ総合研究所
政策調査部 首席主任研究員

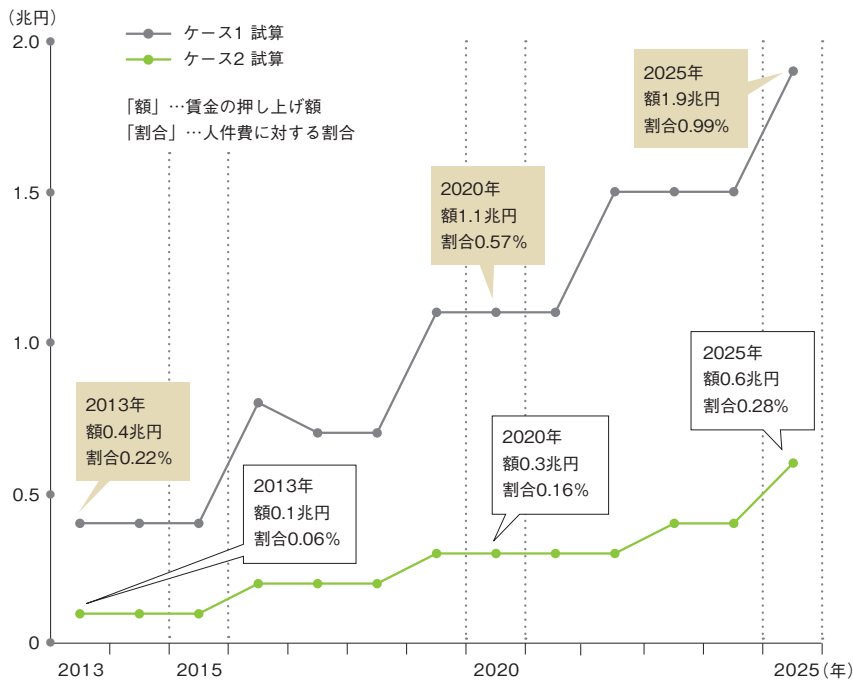
再雇用時の賃金は定年到達時の6～7割（図5）



定年到達時賃金の6割から7割がボリュームゾーンとなっている。

（出典）厚生労働省「平成20年 高齢者雇用実態調査」を基にみずほ総合研究所作成

希望者の増加に伴い賃金負担も徐々に増加 (図6)



賃金の押し上げ額は、各ケース「改正なしの場合」「改正後」それぞれに基づいて該当年齢者の賃金総額を算出し、両者の差分として計算。人件費の押し上げ幅は、法人企業統計ベースの人件費（2001～2010年）平均に対する割合として計算。

試算ケース1	継続雇用希望者の前提	うち継続雇用される人の割合	継続雇用者の賃金想定
改正なしの場合	継続雇用希望者：定年到達者の75.4%	97.7%（基準に該当しない者が2.3%）	定年到達時の6割
改正後	継続雇用希望者：定年到達者の75.4% 従来は非希望だった24.6%	100%（基準撤廃により全員雇用）	定年到達時の6割

試算ケース2	継続雇用希望者の前提	うち継続雇用される人の割合	継続雇用者の賃金想定
改正なしの場合	継続雇用希望者：定年到達者の75.4% 従来は非希望だった24.6%のうち、年金支給開始時期引き上げにより希望に転じる者：定年到達者の16.6%*1	97.7%（基準に該当しない者が2.3%）	定年到達時の6割
改正後	継続雇用希望者：定年到達者の75.4% 従来は非希望だった24.6%のうち、年金支給開始時期引き上げにより希望に転じる者：定年到達者の16.6% 従来は非希望だった24.6%のうち、基準撤廃により希望に転じる者：定年到達者の5.5%*2	100%（基準撤廃により全員雇用）	定年到達時の6割

*1 従来非希望だった24.6%×「年金支給開始時期の引き上げ」によって希望に転換したものの67.4%＝定年到達者の16.6%
*2 従来非希望だった24.6%×「継続雇用基準撤廃」により希望に転換したものの22.4%＝定年到達者の5.5%

(出典) みずほ総合研究所「みずほレポート 希望者全員の65歳までの雇用確保義務化による影響」(2012年)

人件費との兼ね合いで 自社にあったモデルを

今回の法改正にあたり、敬愛大学の高木朋代氏は、「現代社会の正義の装置である法が、公的年金の支給開始年齢を理由に、すべての人を60代後期まで働かせることを策略するものであってはならない」と語る。日本男性の現平均寿命は79歳であり、70歳まで働くということがその人の人生においてどのような意味を持つのかを、社会は考える必要があるというのだ。

働くことで元気になる、生活が豊かになる、社会とつながりを持つことができる、といった意味を持つ場合、高齢者の就労は奨励されるべきだろう。そして、このたびの法改正が「65歳を超えた雇用へのスタート」(JILPTの梅澤眞一氏)だとすれば、今後は会社のなかで働く高齢者が増えていく。自己選別という行為が残るとしても、増加が完全に抑制されることはない。それに伴い、企業の人件費も、段階的に膨らんでいく。

高齢者雇用に関わる人件費をコストにしないためには、住友電気工業のように、高齢者の持つ技能や知識を生かすという方法もある。また、高齢社のように、現役世代のサポートとして、短時間で無理なく働いてもらうのも一手であろう。どちらにしても、高齢者自身の希望を考慮しながら、人件費とのバランスのなかで、自社に合ったモデルをつくっていくことが重要であろう。

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 17

東京R不動産

吉里裕也氏

ディレクター (株式会社スピーク共同代表)

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



人と組織をフリーにつなぎ、 不動産流通に起こすソーシャル・イノベーション

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Yoshizato Hiroya_1972年京生まれ。東京都立大学工学研究科建築学専攻修了。スペースデザインを経て、2003年に独立、「東京R不動産」を立ち上げる。2004年スピークを設立。現在は「東京R不動産」の運営・展開のリーダーシップをとるとともに、建築・デザイン・不動産・マーケティング等を包括的に扱うディレクターとして多くのプロジェクトを推進。共著『だから、僕らはこの働き方を選んだ』(ダイヤモンド社)で、フリーエージェント・スタイルをベースとする新しい働き方を提案している。

東京R不動産。それ自体は会社ではなく、個人事務所や住宅などを仲介するWebサイトの名称だ。紹介物件には大手デベロッパーの新築マンションなどはなく、たとえば陽だまりのある古い一軒家など「かっこいいより、気持ちよさを重視した」個性的な物件が多い。Webサイトも個性的なら、サイトを運営する組織も一風変わっている。多くのスタッフが、業務委託契約のフリーエージェント。東京R不動産らしい物件を探しだす、目利きたちの集まりなのだ。そのスタイルは、個の充実と組織の柔軟さを考えるうえで、いくつかの新しい提案を含んでいる。

個性的な物件を仲介 地方にも展開中

——東京R不動産とは、そもそも何なのですか。

ごく簡単にいうと不動産仲介のWebサイトです。広告型ではなく、やっていることは街の不動産屋さんと基本的には同じです。ただ無店舗型ですし、扱う物件には僕らなりのこだわりがあります。

創業メンバーのうち2人は大学で建築をやっていたということもあ

て、周りにもクリエイター畑の人たちが多かった。八丁堀や馬喰町の古いオフィスビルを探して地図をつかったり、自分たちで改造して、週末には屋上でパーティを開いたりしているような人もいた。2003年ごろのことですが、今風にいえばソーシャルな街並み活性化イベントです。自分たちの力で、日本の街や空間をもっと楽しく、生き生きとしたものに変えていけないか。その思いは、それはそれで社会性があったと思います。

そういう人たちが、仕事場用の物件を探すときに、街の不動産屋さんに行って「こんな感じの物件が欲しいんですけど」と言ってもなかなか言葉が通じないってことがあるんです。カルチャーが違いますから。そこをなんとか仲介できないかということがきっかけの1つでした。

それで、そういう情報を伝えるメディアとして、このサイトを開きました。最初はたんに面白い物件を紹介するだけだったんですが、やはりビジネスとして継続させたほうが良いということで、スピークという会社が宅地建物取引業の免許を取り、今はサイトの運営もしています。

——地方にも展開していますね。

金沢、大阪、神戸、福岡、稲村ヶ崎など、全国7カ所に「R不動産」を冠したグループサイトがあって、それらの物件情報も「東京R不動産」で紹介しています。地方にも僕らと

価値観を共有する仲間がいるということです。ただ、この人たちは面白いな、一緒に仕事をしたいなと思わないと、なかなか提携はできません。継続的に面白い物件を提供してくれるビジネス能力が求められますが、単純な金儲けばかり考えるようでは困ります。

天才と仕事を するためのスタイル

——東京R不動産に関わって働く人は、何人くらいいるのでしょうか？

たぶん、30人ぐらいかな。たぶんというのは、忘年会が一応目安で、忘年会に来る人を見て、ああ、こういう人たちと今年は関わったんだなということで、やっと人数が把握できます(笑)。

——基本的にはフリーエージェント(FA)・スタイルなんですよ。会社と業務委託契約する個人事業主の集まり。そういう人たちは今何人ぐらいいますか。

営業担当者を中心に、約10人です。物件情報を仕入れ、その紹介文を自らが取材して書き、見込み客が来たら案内し、成約までつなげます。多くは業務委託契約ですが、インセンティブの割合は用意している基準をベースに、面接のときに話し合っ

東京R不動産

■本社所在地／東京都渋谷区(運営主体であるスピークの所在地) ■サイトの設立／2003年 ■関わって働く人の数／約30人(2012年7月末現在) ■売上高／非公開

に複数の人が関わった場合など、基本ルールはありますが、実際には個別の案件ごとに話し合いで決めています。

FA制ですから、ほかの仕事しながらここに関わっている人も多い。面白い物件を集めてくるためには、その人独自の情報網とかセンスが必要だし、そういう人たちでもともと、社員として人の「下」で働くのが似合わない人が多い。ならばフラットな形で集まって自由に仕事をもらい、その都度能力を提供してくれたほうがいい。

なかには、会社で働くという意味での社会性には欠けるけれど、物件を探させれば常人にはないパワーとセンスを発揮する人もいます。そういう人たちとの仕事は楽しい。個人的には、東京R不動産は、「天才たち」と仕事をするためのチームスタイルだと思っています。

——東京R不動産を1つの核として、派生的なビジネスがいくつか生まれていますね。

FAの何人かが「こういうの面白

いんじゃない？」とあって、新しいビジネスを立ち上げるんです。撮影スタジオ検索に特化した「Rスタジオ」や、個性的なグッズを集めるセレクトショップ「密買東京」はその一例です。それぞれのメンバーは、自らの新しいビジネスを始めながら、東京R不動産の仕事にも関わってたりします。

こうしたスピナウト企業がメンバーのように、これからもどんどん生まれてほしいと思っています。もちろんビジネスモデルとして成立するかどうかは、最初にしっかり詰めるようにしています。ポロ儲けしなくてもいいけれど、やはり関係する人たちが食べていくだけの利益は出していけないと、やっても意味がないですからね。ただ、何より重視するのは、その人が本気でやりたいことなのかどうか。最初のテンションと継続性を両立させるのが課題です。

——やりたいことと、ビジネスとしての継続性。そのバランスはたしかに難しい。

僕らが考えているのは、東京R不

動産という1つのステージがさまざまなオプション（選択肢）を持つようになること。ある時期、不動産仲介に高いモチベーションで関わっていた人でも、3年後にはそれに飽きて、ほかのことをやりたくなるかもしれないじゃないですか。全然、別の業界なら仕方ないけれど、少なくとも不動産とか空間設計とかに関わる仕事で、僕らと価値観のベースを共有できるなら一緒にやっていきたい。そのためにも、オプションを増やすことは重要だと思っています。

——FA型の組織で、かつ人数が増えてくると、事業のビジョン共有が必要にはなりませんか。

いくらビジョンを掲げても、自分たちの仕事が世の中に役立っているという事実がないと意味がない。今は事実があるから、ビジョンをあえて言語化しなくても、やっていけています。

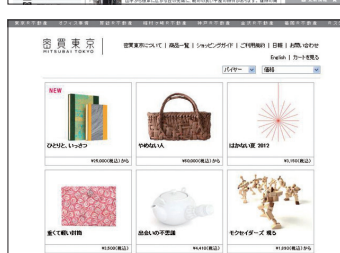
とはいえその辺には、組織の規模と継続期間が関わってきます。創業メンバーと顔の見える関係であれば、そこはなんとなくわかるよねという



原宿オフィスのバルコニーで撮影された、メンバーの集合写真。
(撮影：京嶋良太、『だから、僕らはこの働き方を選んだ』<ダイヤモンド社>より)



東京R不動産のトップ画面。「レトロな味わい」「改装OK」「倉庫っぽい」など、物件の特徴を知らせるアイコンも一風変わっている。



東京R不動産からのスピナウト事業の一例、「密買東京」。洛中洛外図の人物ワッペン、米国製レトロキャンピングカーなど、不思議な品揃えの物販サイトだ。

ことでよかったけれど、人数が増えると、ビジョンなどを言語化する必要は出てくるかもしれません。

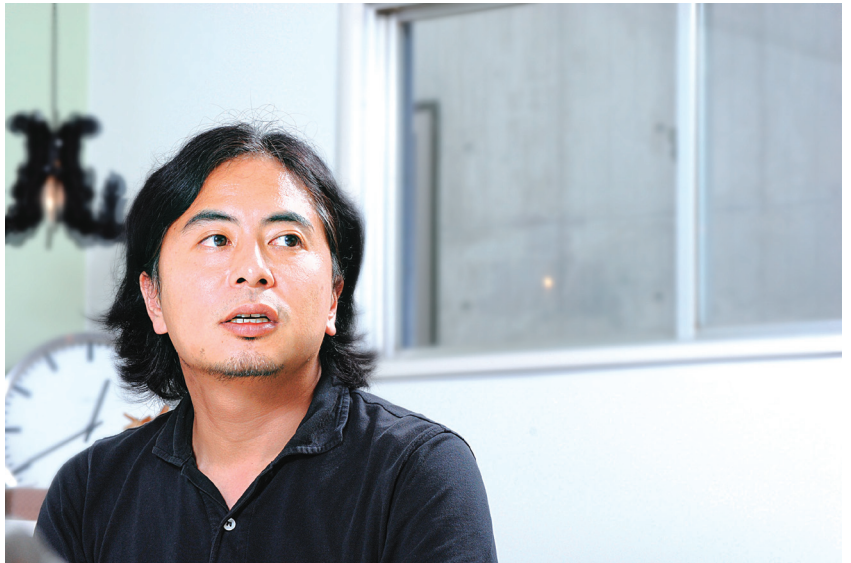
自然に学び合い、育て合う
新卒採用にも意欲

——人の育成はどうしていますか。みんなフルコミッションの仕事だと、ほかの人なんか気にしてられないし、ましてや何も知らない新人を育てるなんて、時間もかかるし、面倒になりませんか。

いかに能力の高いFAでも1人でできることには限りがあるし、ほかのメンバーが面白い物件を集めてくれないと、サイト全体のメディア力は上がりません。やはり全体の力が高まらないとダメなんです。人を育てないと、結果的に自分の首を絞めることになる。それはみんなわかっているから、できる人が、そうでない人を自然に教えるようになります。というわけで、新卒採用も少しずつですが始めています。新卒は原則、雇用契約を結んでいます。組織の新陳代謝のためには、やはり若い人を採用していかないとはいけませんから。FA中心というと、離合集散を繰り返す組織のように聞こえるかもしれませんが、東京R不動産については持続性も大切だと考えています。

——事業や組織の拡大については、どう考えていますか。

組織が大きくなればより大きな力を発揮できることはたしかですが、それを自己目的化すると失われていくものもありますよね。売り上げを大きくすることよりも、ユーザーの満足度を深めたい。僕らが紹介でき



る物件には限りがあるし、それを無理して広げようとする、ユーザー満足度が薄まってしまう。それは避けたい。

そもそも不動産は、1つの物件を1人に仲介するという、きわめてニッチなビジネスです。経済合理性と同時に、個人の思いを満たさなければビジネスが成立しない。

もともと僕らには、小さくてもいいから、不動産流通の分野でソーシャル・イノベーションを起こしたいというモチベーションがありました。そのためには、個性的な人材がFA制で集まったほうがいい。最初からそれを狙ったというより、結果としてそうなったということです。

もちろん、スケールメリットが必要な局面もあるとは思いますが。当面は、東京R不動産を核に、そこから派生する尖ったビジネスをいくつか展開し、それがあからこそ、サイトの価値も高まるという関係をつくるのが理想的だと考えています。

AFTER INTERVIEW

異質を惹きつける
ロイヤリティの多重性

東京R不動産には、FAとして1つの会社に依存しない働き方を選択する人が多数います。一方でそれぞれが組織に愛着を持ち、継続的に支えている。そこに今の時代に合った、新しいロイヤリティのあり方が見えてきます。働く人が大切に思うのは、1社ではなく複数社かもしれない。会社だけでなく、家族や地域社会、趣味など、その対象はますます多重化しています。東京R不動産はロイヤリティの多重性をごく自然に受け止めているから、多様で異質な人材を惹きつけるのでしょう。ロイヤリティ観を見直すことが、これからの組織のあり方を考えるうえで重要なのだと感じます。

(本誌編集長)

「実践」と「振り返り」を繰り返し 学ぶ意欲をかきたてる

高知大学 CBI (コラボレーション・ベースド・インターンシップ)



池田啓実氏

人文学部教授
兼 総合教育センター
キャリア形成支援部門長

経験から学ぶためには、「思いとつながりを大事にしなが、挑戦し、振り返り、楽しみながら仕事をする事」が重要だという*。高知大学の長期インターンシッププログラムCBIが成果を出している理由の1つに、この経験学習の仕組みが機能していると考えられる。同大学がCBIを導入した背景には、大学進学率が50%を超えるなか、学生が学ぶ目的を見出せず、学習意欲が低下していることがある。「期間限定の社員として、企業やNPOなどで企画立案や業務遂行に臨みます。社会に関わることで、信頼が人をつなぐことや学ぶことの大切さを実感させる狙いです」と、人文学部教授・池田啓実氏は語る。

長期間、社員と同様の仕事に取り組むCBIでは、参加する学生に「本気」とやりきる「覚悟」が求められる。そのため、準備は早い段階から始まる。右頁の「CBIの流れ」を参照してほしい。まず、1年次前期開講の「自律協働入門」では、さまざまな人と協働するなかで、自分は何を大切に行動するのかという軸を確立する。この授業を通じて、広い社会で深く人と関わりたいと希望し、CBIに興味を持った学生は、後期に「CBI企画立案」を履修する。授業では、チームで企業の経営者を訪問し、企業がインターンシップをやる意味について話を聞く。

「目的は、仲間や訪問先企業との良好な関係性を築くこと。また、企業と自分、それぞれにとって有益なインターンシップにするために、自分はどの働き方がいいのか考えてほしいのです」(池田氏)

こうして、早ければ1年生の春休みから実習に入る。実習先は、IT、小売り、NPOなど。業態も規模もさまざまだが、一様に仕事を楽しみ、また、多くの失敗を経験して帰ってくる。そして、実習後の自己分析で、実習経験を教員と一緒に振り返り、自分には何が足りなくて、何を学ばばいいのか考える。

「CBI実習を体験した学生は、授業に臨む姿勢が変わります。実習中に、幾度となく自分の無力さを味わうことで、自発的に学ぼうとするのです」(池田氏)

CBIは、狙い通り、学びの動機づけに成功しているわけだが、この流れは、経験学習のプロセスに重なる。1年次で、仕事への「思い」を養い、他者との「つながり」の大切さを学ぶ。実習で新しいことに「挑戦し」、その経験を「振り返る」ことで、自分の学ぶべきことを見つけ、意欲的に学ぶようになる。その結果、右頁の学生たちのコメントに見られるように、体験者は大きく成長している。「若手が成長しない」という課題に向き合う1つの処方箋がここにある。

CBI実習 (社会協働インターンシップ)

●概要/共通専門科目として開講する、キャリア形成支援科目集中講義。最長6カ月(休暇含む)に及ぶ長期のインターンシップ ●目的/学びの動機づけと自律性の向上 ●履修生/必修の事前学習は1年生のみが対象。全学部で受講は可能だが、学年積み上げ型の必修科目が少ない人文学部の学生が多い ●実習時期/1年の春休みから2年の夏休みの期間 ●実習先/首都圏の企業や団体 ●実習単位/1カ月実働20日で2単位、最大4カ月分8単位を付与。単位化には実習後の自己分析の受講が義務づけられており、2単位の事前学習なども含めると14単位を取得できる。

*「職場が生きる 人が育つ「経験学習」入門」 松尾睦著 (ダイヤモンド社)

CBIの流れ

1年次前期 自律協働入門

期間限定で、地域活性や国際協力などの活動をしている学生団体に参加し、毎週の授業で活動を振り返る。定員は60人。



1年次後期 CBI企画立案 (事前学習)

講義の大きな流れは、チームづくり→企業訪問(4週間)→振り返り(2週間)。このほかに、授業外で開催されるスキルアップセミナーへの出席を義務づけ、伝達力、傾聴力、取材力を獲得させる。また、希望者には、実習候補先である首都圏の企業や団体を訪問するバスツアーも用意している。定員16人。



「CBI企画立案」では、チームづくりに時間をかける。まずは「語る場、聞く場」を設けてお互いを理解し、合宿(写真)で、関係性を強くする。その成果が、4週間続く企業訪問で試される。



1年次春期休暇から2年次夏期休暇 までの期間のうち最大6カ月 CBI実習

実習中は日報と出勤簿の作成が必須。また、CBI実習統括教員が月1回首都圏に向向いて行く出前講義でも、実習を振り返る。なお、実習は長期かつ生活圏を離れて行うため、学外のインターンシップの支援機関と協働しており、受入先とのマッチングや、実習中の学生のケアなどは支援機関が担っている。現在の4年生の参加者は12人、震災の影響で3年生は3人。



日本茶専門店・川本屋の新規事業「横濱いせぶらカフェ」で実習中の森田あずささん(人文学部2年)。実習先では、インターネット事業のサポートのほか、新商品の開発、イベントの企画などを担当している(写真はイベント会場)。代表の川井喜和氏は「学生ならではの柔軟な考え方や、若い推進力に期待している」と語る。



2年次9月 CBI自己分析 (事後学習)

実習の振り返りと今後のアクションプランを作成する。

CBIを体験しました

知識欲が強くなりました

石川華月さん
人文学部4年

実習で、アルバイト社員のマニュアル作成に関わったとき、どのように書けば正しく伝わるのかという点に、とても悩みました。それ以来、自分の発言や行動の先にある「相手」を意識するようになり、友人には「実習に行って、丸くなった」と言われます。また、実習先の東京では、高知県について質問されることが多く、自分のバックボーンは高知県ののだと再認識しました。県に関する知識を深めようと、実習後は、地域活性化の学生団体に参加して地域の方の話を聞く、授業で県の産業構造について学ぶなど、新しいことに挑戦しています。



視野が広がりました

太尾郁恵さん
人文学部3年

別の授業のフィールドワークで、地域産業の活性化に取り組んだとき、結局は何もできず、「お客様」でしかない自分が情けなくなりました。馴れ合いの関係から脱することで自分を変えたいと思ったのが、受講の理由です。街づくりの基本を学ぶため、実習先は、熱海の街づくりを支援するNPOに決めました。学生ボランティアではなく、責任のある立場で地域に関わることで、街づくりにはどんな人材が必要なのかを理解できました。さらに視野を広げるために、夏休みには大学が主催する海外実習に参加し、タイの地域活性化に取り組みます。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL.63

伊那食品工業



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。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）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『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）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾 仁

「創業から48年連続増収増益。その成功の秘訣はリストラなしの終身雇用と年功序列にある」。長野県伊那市の寒天メーカー、伊那食品工業はもっぱらこのフレーズで紹介される。ただ、増収増益ならリストラの必要はなく、また、年功序列をとりつつも実力ある人材の抜擢も行っている。つまり、雇用や人事に関しては、他の多くの日本企業とさほど変わりがない。では、なぜ優れた業績を残せるのか。

実は増収増益が途切れた時期があった。本来の経営とは逆の方向へ進んだときだ。2005年、低カロリーで植物繊維が豊富な寒天は健康によいと紹介され、寒天ブームが到来。高齢の消費者や福祉医療関係者から「ぜひ使いたい」と要請され、昼夜兼行の増産に踏み切った。2006年度の売上高は前年比40%増の約200億円。しかし、ブームは終息。3期連続減収減益に陥った。「身の丈に合わない急成長は後々のつまずきのもとであり、戒めなければならない」「急成長こそ最大の敵」と考える。ブームに乗った増産とその後の急落は、伊那食品工業の独自の経営のあり方が逆に正しいことを示す結果となった。

そのあり方は「年輪経営」と呼ばれる。木の年輪のように、少しずつ、前年より確実に成長していく姿を理想とする。命名したのは、1958年の創業の半年後、赤字経営の再建を託され、社外から着任して以来、舵取りを続けてきた現会長の塚越寛だ。

売上目標は設定せず、「前年を上回ればいい」が目安。「利益は経営のウンチ」であり、「健康な会社」であれば、自然と出てくると考える。利益は社員へ還元し、人件費や福利厚生費で厚遇する。県内トップ級の給与・賞与は毎年、前年を下回ることはなく、減収減益時にも増え続けた。2年に一度は社員全員（2012年7月現在433人）で海外旅行に出る。

「健康な会社」とは「バランスのいい会社」と考え、たとえば、商品の業務用と家庭用の比率は6対4が最適なバランスと決めたら、家庭用でヒット商品が

毎年成長する「年輪経営」の極意は モラルとモラルの連動にあり

出ても「バランスが崩れる」と販売を抑える。実際、人気商品について大手スーパーから「全国規模で販売を」と誘いを受けた際も断り、地元と全国7カ所の直売所、通信販売に絞ったままにした。

「他者の犠牲の上に成り立つ利益は利益でない」として、仕入れ業者には一切値引きを求めない。自らも値引きしない。それでも取引先は食品、外食、化粧品、医薬、バイオ……と多岐にわたり、国内シェアは実に75%。経常利益率は常に10数%の水準だ。

塚越の行う経営は、型破りで特異なスタイルに見える。ただ、本人は、傾倒する江戸時代の農政家、二宮尊徳の「遠きをはかる者は富み 近くをはかる者は貧す」の言葉を実践しているのだという。そして、有名なこの言葉を常に胸に刻む。「道徳なき経済は犯罪であり 経済なき道徳は寝言である」

伊那食品工業には全国から視察が絶えず、そのなかにはトヨタ首脳陣も含まれる。塚越はトヨタに招かれ、幹部社員3000人が集まる年1回の場で講演。過去最高の評価を受けた。リーマン・ショック、最近ではLIBOR（ロンドン銀行間取引金利）の不正操作問題が象徴する「強欲な資本主義」に対し、「徳に根ざした資本主義」としての日本型経営を目指す。

業績に裏づけられた年輪経営の全容を紹介しよう。

21歳で社長代行になる

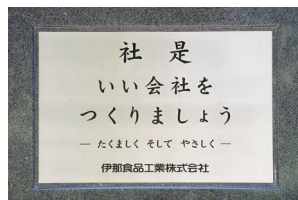
塚越も、経営者人生の前半は日々数字に追われ、成長を目指す猛進型の経営者だった。本人が話す。

「明日は手形を落とさなければならない。もう余裕などありません。世間並みに売り上げを伸ばそう、儲けようと無我夢中でした」

塚越が伊那食品工業の経営再建を任されたのは、弱冠21歳のときだ。洋画家だった父親を8歳で亡くし、残された5人の子供を育てるため仕事に出る母親に代わり、家事一切を担った。学業成績は優秀。「東大に行ける」と囑望されたが、肺結核にかかり、高校を中退。3年間の闘病中、「生と死」を考え、人の生き方を説く松下幸之助の著作を読みふけた。病が癒えて地元の木材会社に就職。1年半後、潰れかけていた関連会社の伊那食品工業へ、社長代行として派遣された。真面目な働きぶりから、「見込みがあると思われたのではないか」と言う。

20年ほどは、会社を成長させるため全力を投入した。やがて経営は安定軌道へ。そんなとき、塚越は「会社はどうあるべきか」と考え始める。

長野県伊那市にある伊那食品工業の本社（右）。社屋も含む敷地は「かんでんばばガーデン」と呼ばれ、出入り自由だ。緑豊かな環境に、自社製品の直売店、寒天レストラン、手打ちそば処、小物雑貨店、多目的ホールなどがある。ガーデンの芝生に立つ石のモニュメントに刻まれた社是（下）。



「いい会社」をつくり 社員の「幸せ」を追求する

「会社が発展する過程では社員に大変な苦勞をかけた。お金がなく、機械も自前でつくったため、4日間、昼夜連続で女子社員に炊き出しをしてもらって頑張ったり。みんなで力を合わせたからできた仕事が多くあった。自分は社員のために何ができるのか。どうすることが正しいのか、自問を繰り返しました」(塚越)

塚越は考え抜いた末、きわめてシンプルな社是を導き出す。「いい会社をつくりましょう—たくましくそしてやさしく—」。「いい会社」とは単に経営上の数字がよいだけでなく、会社にかかわるすべての人々に日常会話のなかで「いい会社だ」と言ってもらえるような会社だ。そのための「あるべき姿」を明確に打ち出す。「会社は社員を幸せにするためにある」「同時に持続することで社会に貢献する」。

持続するには「適正な成長」が必要で、それを樹木にたとえた。密植状態の若い木は、どの木も陽光を求めて急激に背丈を伸ばす。やがて、間伐により周囲に空間ができると、木は上への成長をやめ、幹を太くし、枝も垂れ下がってバランスを取り始める。年輪の幅は狭くても確実に一輪ずつ増やしていく。これが企業の自然体であり、理想である。

「根もそうです。あらゆる方向に伸びています。われわれも寒天という1つの素材を掘り下げ、さまざまな業界とつながっていかうと考えました」(塚越)



塚越 寛氏

伊那食品工業
代表取締役会長

トイレの便器も社員が磨く

ここに年輪経営が始まる。基本は社員の「幸せ」を第一に考える。利益は目的ではなく、手段にすぎない。給与や賞与は毎年少しでも増やし続け、隔年で海外へ社員旅行に出かけるのは前述のとおりだ。社員食堂は本社最上階のいちばん見晴らしのいい場所。会社は「運命共同体」、社員は「ファミリー」。だから、全員、会社負担でガン保険にも加入する。社員の家族が難病を患ったり、重度の障害を持ったときも全面支援した。そのほか、「会社の費用で許される限り」の補助や支援を行う。

「働く場を快適な環境にすれば、社員は幸せを感じてくれるはずだ」と、本社周辺の約3万坪の土地に「かんてんぱぱガーデン」と名づけた緑地公園を整備。一般にも無料開放し、年間30万人が訪れる。

同時に社員たちに、「凡事継続」と称し、「いい会社だ」と思ってもらえることは些細なことでも実行しようと呼びかけた。会社の前の道路は片側1車線で、入るときに対向車を右折で待つと、後続車が詰まって渋滞するため、大回りして左折で入る。駐車場の周りに植物があれば、排ガスがかからないように前向き駐車をする。社外でもスーパーなどの駐車場では、店に近い場所は妊婦やお年寄りが駐車できるよう、なるべく離れた場所に止める。塚越が言う。「企業にとって大切なのはモラル（道徳）であり、モラルの根底にあるのは利他の心です。それを実行し、体感して学んでほしかった。感動したのは、凡事継続を通して、モラルがモラール（志気）に連動し、社員の誰もが高い志を持って、自分の意思でいろいろなことを始めたことでした」

伊那食品工業の1日は広大なガーデンの掃除から始まる。社員が自主的に始業前に出勤し、自分で必要だと思う場所を掃除する。社内のトイレも社員が素手で便器の外も内も磨き上げ、来客で汚れれば、見

長野県箕輪町出身の画家、野村陽子の作品が展示されている「野村陽子植物細密画館」も敷地内にある（右）。植物細密画とは、花びらの様子から根の一本一本までを細かく描いた植物画のこと。これをつくった背景には、「対象物を丁寧に観察して描くのが絵画の基本。同じように、当たり前のことをきちんと行うことが経営にも人格形成にも大切だ」という塚越氏の思いがある。入り口におかれた貸し傘の柄はきれいに一方方向に揃えられていた（左）。



つけた人がきれいにする。雨の日にガーデン内を移動するための貸し傘の柄は気づいた社員が同じ方向に揃える。来客のサービスに役立つと思えば、社員は自分の判断で実行してかまわない。新しい設備をつくるのに邪魔な木を切るため、女子社員が自分から高所作業車の運転免許を取りに行ったりもした。「節約」を叫ばなくても、社員はエレベーターを使わず階段を上る。ガーデンにはガードマンもないし、フェンスもない。掃除道具や工具は私用での利用も可能だが、貸出・返却のチェックは不要。「性善説に基づく経営はコストが安くなる」とは塚越の弁だ。

こうした各種の施策や社員の行動は、社是にある「やさしさ」をまさに印象づける。一方、社員の「幸せ」や年輪経営を下から支えるのが、もう1つの柱である「たくましさ」だ。圧倒的シェアと高利益率は、社員の1割が投入されるほど注力される研究開発に源泉を持つ。伊那食品工業のもう1つの顔は研究開発型企業であることだ。塚越が経緯を話す。

「創業当初は寒天の市場などほとんどない状態で、自分たちで新しい用途を見つけ、需要を掘り起こすしかありませんでした。何に使えるかわからなくても新しい技術を開発し、食品とは関係のない展示会に出展すると、意外な業界の人が興味を示し、いろんなテーマをくれる。『プレゼンテーションできる会社になろう』が基本方針でした」

新技術開発は失敗を活かす

ここで1人の社員にご登場願おう。若くして研究開発部部長に抜擢された柴克宏だ。本社内の研究棟の壁には、偶然の発見を活かす能力を意味する「SERENDIPITY」の文字が掲げられている。柴によれば、伊那食品工業の研究開発は最初からターゲットは絞らず、「当たるも八卦当たらぬも八卦」的

な試みから新技術が生まれることが多いという。

「たとえば、寒天の物性が10から20あったとすれば、それを100まで広げてみることで、新しい用途のチャンスが生まれる。その際、重要なのは失敗をいかに活かすかです。固まらない寒天ができてしまったら、通常は廃棄処分ですが、見方を変えると、こんな用途があるかもしれないと話が広がる。実際、寒天が化粧品のお脂代替として使われるといった、昔は考えられなかったことができるようになりました。同じ失敗が2度できれば発見になり、安定的に繰り返せれば製品になる。失敗したら終わりと考える人が多いかもしれませんが、うちでは失敗したもののこそ、先輩や上司に見せる。それが社風です」（柴）

世間では会議の削減や短縮が課題だが、伊那食品工業の開発部隊は「会議好き」で、2時間くらいのミーティングは日常茶飯事だ。参加者が自由に意見を述べ合うワイガヤで、雰囲気は硬くならないように、お茶菓子を用意し、口を動かしながら進める。

「1人で考えていると煮詰まりますが、ミーティングで予想外の話が出て、気づきのきっかけになることが多い。だからミーティングをいい雰囲気で行うため、普段から相談し合ったり、職場内が仲よくなるよう互いに気配りもする。うちは効率についてはあまり言いませんが、みんなが同じ方向を向くようになるので結果的には効率がいいかもしれません」（柴）

年間20件ほどの特許を申請するが、メイン開発者への報奨は基本的には出ない。みんなが力を合わせた成果と考える。誰かが口にしたひと言がヒントになり、誰かが入れてくれたお茶のおいしさに刺激されて、アイデアを思いついたかもしれない。そん

利益が目的化すると 誰かが犠牲になる

な発想が会社に定着し、「個人的な報奨には価値を見いださない。それも社風」(柴)だという。

「いい会社」を志向することが、社内の風通しをよくし、創造的で効率的な研究開発力に結びつく。新技術で新たな用途開発をすれば、高シェアを獲得でき、高収益を生み、「いい会社」であり続けられる好循環。その研究開発も「進歩軸」といって、人間社会の進歩や幸福に貢献するかどうかを基準として重視する。だから長く使われる。新開発の寒天製の可食性フィルム状シートはビニールやポリエチレンに代わるもので、エコを目指す進歩軸の産物だ。

「年輪経営」は日本的経営の原点

柴もほかの社員たちと同様、毎朝、ガーデン内を掃除するのが日課で、それから仕事を始める。そんな日々社員たちが「幸せ」を感じているとすれば、その幸福感はどこから生まれるのか。柴が話す。

「部下たちを見て思うのですが、いちばん大きいのは、自分がステップアップしていくことへの満足感ではないでしょうか。こういう技術を習得できた、こんな発想で考えられるようになった、先輩に一步近づけた。そんな小さなことが、彼ら、彼女らにとって、満足感につながっているのではないかと、思います。ガーデンの掃除も同じで、新人も先輩の姿を見て始めた当初は、クモの巣があっても気づかな



柴 克宏氏

伊那食品工業
研究開発部 部長

い。でも、五感を働かせながら続けていくと、徐々に見えてきて、落ち葉が落ちているのも気になるようになる。仕事面でも、意識して努力をしていると、いろんなことが見えてきて、自分のできることがだんだん増えていくことが実感できる。ぼく自身、技術的には部下のほうが優れていることがあっても、仕事を立ち上げたら石にしがみついてもあきらめないという意識面では絶対負けない気持ちで、部下たちより多くの仕事をこなすようにしています。そんな先輩たちの姿を見て、後輩たちも近づこうとする。これがうちの昔からの伝統で、手本の最たるものが会長です」

「いい会社」とは何か。伊那食品工業の姿から浮かび上がるのは、マネジメントの施策が相互に結びつき、循環する「球体のような組織」だ。利益を目的としないことから始まり、社員の幸福感を生み出す数々のしかけを用意していくと、自ずと社員のモラルが高まり、さらにモラルが喚起されて、結果として高い生産性が生まれ、会社は永続し、社会への貢献も可能になる。このモデルの生みの親が話す。

「利益はそれを使ってみんなが幸せになるための手段です。ところが、利益が目的になると、目的のために誰かが犠牲になる。犠牲の上に成り立った利益だから、会社はおかしくなる。だから、うち是这样ということは一切やりません。イノベーションは今や原点回帰から生まれるのではないのでしょうか。うちは規模は大きくないけれど、社員も取引先も地域も、みんながハッピーです」(塚越)

利益を目的とする利己的な「強欲な資本主義」に対し、あらゆる利害関係者の利益を追求する利他的な「徳に根ざした資本主義」は社員433人の会社だから成り立つのか。塚越と交流を重ねるトヨタのトップも最近、「いいクルマづくり」というビジョンを打ち出した。年輪経営は、日本の経営が戻るべき原点を示しているように思える。(文中敬称略)

「コモンセンスの経営」を行えば コンプライアンスは不要になる

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

前回、高松丸亀町商店街*の再開発を取りあげた際、近代合理主義的な都市計画を批判した建築家アレグザンダーの理論を紹介した。アレグザンダーは、歴史的な時間を経てきた自然都市には言葉では表せない住みやすさの普遍的なパターンがあると考え、「無名の質」と呼んだ。

企業経営も同様で、「いい会社」には言葉では表せない普遍的なパターンがある。塚越氏はその「無名の質」を直観的に見抜いている。それは、高校時代の3年に及ぶ闘病生活で、「自分は何のために生きるのか」という生き方の本質を問うた原体験がもとになっているのだろう。

「凡事継続」で賢慮を組織に埋め込む

「いい会社」をひと言でいえば、「コモンセンスの経営」と表現できる。コモンセンスは一般的には「常識」と訳される。一方、現代日本を代表する哲学者、中村雄二郎氏は、アリストテレスに由来するコモンセンスの概念を、五感を統合した根源的能力としての「共通感覚」と位置づけた。「すべての人々に日常会話のなかで『いい会社だ』と言ってもらえる会社」という塚越氏の定義は、この共通感覚を表すものだ。経営上の数字が「よい会社」は形式知の領域にあるのに対し、「いい会社」は誰もが“腹に落ちる”世界にあり、共通の暗黙知ともいえよう。

コモンセンスはわれわれの提唱するフロネシス（賢慮＝実践知）の概念と重なる。従って、コモンセンスの経営を実現するには、リーダーは公共善のビジョンを掲げ、細部に本質を直観しながら、日々の実践においてその都度、関係性を読み、最適な判断を下していく。塚越氏は

フロネティック・リーダーの典型だ。

そうしたリーダーの要件の1つに「実践知を伝承・育成し、組織に埋め込む能力」がある。一人ひとりにディストリビューテッド・フロネシス（自律分散型賢慮）を移植する。伊那食品工業の場合、社員は「凡事継続」などのしかけを通し、自ら動きながら考え抜き、状況に応じて最適な判断をするバランス感覚を身につける。結果、「賢い組織」が生まれる。

日本が発信すべき「賢慮の資本主義」

この過程で、社員は自己実現により達成感を得ていく。それも個人ではなく、チームとしての達成感が重視される。自己実現を目指すには目的意識が必要であり、このとき、「自分は何のために仕事するのか」という自らの生き方が問われる。こうして組織はコミュニティ化し、個人はそのなかで生き方を自問し続ける。コモンセンスの経営は「生き方の経営」「存在論の経営」であり、そこに倫理が生まれる。

一方、アングロサクソン型の経営は利益が目的化し、存在論は問わない。だから、ルールによるコンプライアンスが必要になる。日本は1980年代以降、アングロサクソン型の短期利益追求型へと傾斜し、本来持っていたバランス感覚を失った。ルールづくりもアメリカ以上に微細にわたり、オーバーコンプライアンスが組織の活力をそぐようになってしまったのが現状だ。

コモンセンスの経営はコンプライアンスを必要としない。日本はどちらの方向へ進むか。伊那食品工業の姿は、「賢慮の資本主義」こそが日本が発信する1つのモデルになることを示している。

若手を腐らせるな

ラグビー選手の指導者であり、“指導者の指導者”。現在、そんなポジションにある中竹竜二氏が、若手と、彼らに向き合う現場のマネジャーをどう育てていくのか、ともに考える。

VOL. 18 チーム全員を、ゴールに強くコミットさせるには

自分たちはゴールを達成できる。 いかにその「手ごたえ」をプロセスに仕込めるか



中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター
兼 U20日本代表監督

Nakatake Ryuji 1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。2006年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で、全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より日本ラグビーフットボール協会コーチングディレクター。コーチの発掘・育成・評価を軸に、日本ラグビーにおける一貫指導の統括責任者として従事。2012年1月よりU20日本代表監督。『判断と決断—不完全な僕らがリーダーであるために』（東洋経済新報社）、『人を育てる期待のかけ方』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など、著書多数。近著に下記がある。



『まどめる技術 カリスマ
リーダー抜きで「勝つ組織」
を作る方法』
(フォレスト出版)
945円(税込)

Text = 入倉由理子 Photo = 刑部友康
Illustration = ノグチユミコ

「20歳以下（U20）の日本代表に選ばれました」。そう選手に連絡をしたとき、全員が手放しで喜び、「頑張ります」とモチベーションを高く持つか、というと大間違いだ。ジュニア世界トロフィー（JWRT）*の候補選手にアサインの連絡をしたときも、たいていの選手は「その大会、何ですか？」「なぜ僕は選ばれたんですか？」と訝しげに答えた。

U20の日本代表チームは、大学1、2年生が主力メンバーである。全国9地域の代表に選ばれた高校生、つまり2、3年後にはU20日本代表に選ばれる可能性のある選手に、U20日本代表について質問したところ、その存在を知っていたのは5%以下。Jリーグやプロ野球など先のキャリアプランが明確な競技と異なり、ラグビーの場合、高校生の多くは「花園」の全国大会が最大の目標である。そして、大学生になってU20に実際に選ばれたとき、彼らは大学の自身が所属するチームから離れたくない、と思う。仲間が大事だし、仲間と勝つことに最大の責任を感じているのである。「日本代表と

して勝つ」。突然招集したチームで、このゴールを共有し、全員がそれにコミットするのは、そう簡単なことではないのだ。

「クロスファンクショナルチームに営業部代表として参加してくれ」「君はグローバル人材として選ばれた」。こう言ったとき、「誰もが喜ぶだろう」という前提から入ったら、失敗する。「今期の目標のほうが大事」「海外、嫌いなんですけど」。そんな風に思う若手も少なくはないはずだ。仲間が大事、今の仕事が一番、と置いていけばこそ、所属する部署から離れて仕事をするに際しての種の罪悪感を持ち、その先の仕事やキャリアの価値が見えなければ、新しいゴールにコミットできない。

こいつらを本気で倒したい と思えた瞬間、眼の色が変わる

では、そんなメンバーをどうゴールにコミットさせるか。2012年6月のJWRTの選手を選抜する合宿が始まったのは、同年2月。たった4カ月で「優勝する」というゴールにコミットさせなければならない。い

*ジュニア世界トロフィー：世界のトップ12カ国が参加する20歳以下のラグビーワールドカップ、ラグビージュニア世界選手権に次ぐ下部大会。予選を勝ち抜いた8カ国がリーグ戦と順位決定戦で争い、優勝国は翌年、U20世界ラグビー選手権への切符を得られる。

つ、全員がゴールに本気でコミットできたかという点、実際には、本大会が始まって対ジンバブエ、カナダ戦の2試合が終了した後、残りは優勝候補のグルジア戦、その後の決勝戦という2試合を残すのみになってのことだった。

ゴールにコミットさせるための要諦は、主に2つある。

1つは、「明確な敵」が現れれば頑張れるということだ。具体的にどんな「敵」なのか、具体的に何を攻略すべきかがわかる前は、「仮想敵」にすぎず本気になれない。今回、優勝候補だったグルジアとは、同じ宿舎で生活を共にし、他国のチームと戦う様子を目の当たりにした。グルジアの選手は、特に体格が大きく、力があつた。「こいつらを本気で倒したい」。そう彼らが思えた瞬間、眼の色ががぜん変わった。

そして、2つ目のポイントが「手ごたえ」である。ジンバブエ戦、カナダ戦の勝利を通じ、「僕たちはいける」と彼らは確信できた。重要なのは、なぜ勝てたのか、戦略と成果

の因果関係が明らかであることだ。

優勝するチームの空気を「当たり前」にできるか

僕たちは、平均よりも体格がかなり小さい日本チームが勝つための戦略のストーリーを描いた。単に「このプレーに対してはこう」という課題1つに対して対策1つ、という種類の戦術ではなく、つながりを大切にした。「相手はこう出てくる。そうしたらこうする。その次相手はこうして、だからそれに対するこのプレーを準備して……」というように、ゲームのストーリーに必要なプレーを丁寧に練習したのである。

ジンバブエ戦、後半のロスタイムで逆転された。ジンバブエの選手は逆転の歓喜に沸いた。残されたのは、最後のワンプレーだけ。日本の選手たちは落ち着きを失わず、描いたストーリーそのままに戦略を実行し、トライして再逆転。そこでノーサイド、だ。「僕らの戦略は間違っていない」。その手ごたえが優勝への期待を高め、彼らのコミットを強めた。

そして、手ごたえにはもう1種類ある。それは「勝利へのプロセスに乗っている」という実感だ。優勝するチームには、優勝するチームだけが持つ文化がある。そう僕は言い続けた。練習や試合の度、その準備では「今日は優勝するために何をやるのか」、振り返りでは「優勝するチームの振る舞いだったか。そうでないなら次はどうすべきか」を問い掛け、選手たちに議論してもらった。

試合の後、選手たちがへとへとに疲れていても、振り返りのミーティングをするのが常だった。しかし、3回戦のグルジア戦後は、「決勝戦までコンディションが大事だから、今日はミーティングはやめよう。自主的にやるならやってくれ」と僕は言った。すると誰からともなく「やろう」と言って、彼らは疲れた体を押して振り返りを始めた。優勝するチームであれば振り返りをするのは当然。そんな空気が、彼らを支配していた。

決勝戦は、開催国であるアメリカとの対戦だった。逆転に次ぐ逆転の死闘を最後、制することができず、準優勝に甘んじた。そして、選手全員が泣いた。普通は、自分の所属する大学のチームが敗れると泣くが、代表チームで負けても泣かない。彼らは僕が驚くほど悔しさを露わにして、泣き続けた。彼らが本当にゴールに強い責任と強い思いを持っていたのだと、痛いほど伝わってきた。

最初は「なんで僕が？」と言っていた1人の選手が、大会後、「U20としては終わったけれど、より上のクラスでプレーして優勝したい」と呟いた言葉が、今も耳に残っている。



Career Cruising

キャリア・クルージング

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。



音楽で人と人をつなぎ、
国境を越えていく

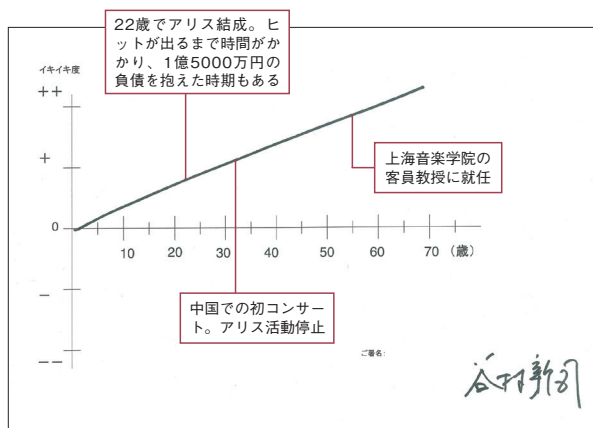
谷村新司氏 Tanimura Shinji

音楽家／上海音楽学院名誉教授／東京音楽大学客員教授

Career History

谷村新司の キャリアヒストリー

1948年	0歳	大阪府出身。邦楽を好む一家に生まれ、小学生にして祇園でお座敷遊びを経験。母や姉の趣味で、家には常に三味線の音が流れていた
1962年	13歳	「女の子にモテたくて」ギターに夢中に。高校時代にアマチュアバンドを結成し、大学入学後も活動。ライブでのトークが評判となり、関西の人気ラジオ番組「ヤングタウン」のDJに抜擢される
1970年	21歳	大阪万博のイベントに出演し、後にアリスの所属事務所社長となる細川健氏と出会う。細川氏の誘いで北米コンサートツアーに参加
1971年	23歳	堀内孝雄氏とアリスを結成。翌年には矢沢透氏も加入しレコードデビュー。1974年からソロ活動も始める
1978年	29歳	「チャンピオン」が大ヒット。1980年にはソロで発表した「昴」が60万枚を売り上げるヒットに
1981年	32歳	アリス活動停止（2001年活動再開）。停止直前に行った北京コンサートをきっかけに、アジアでの活動も活発化
2003年	55歳	上海音楽学院の客員教授に就任（現在は名誉教授）
2007年	58歳	カルチャープログラム「ココロの学校」をスタートさせる
2011年	62歳	東京音楽大学の客員教授に就任。同大学にソングライティングコース新設
2012年	63歳	アーティスト活動40周年を記念し、音楽の原点となる神戸ワールド記念ホールで、コンサートを開催。日中国交正常化40周年を記念して東京、北京、上海でコンサートを開催予定



直筆の人生グラフ。「自分にしかないものを追求するのが、僕にとっての幸せ。常に前向き、上昇志向なので、下の感覚がないんです」と谷村氏。

バンド「アリス」のほかソロでも活躍し、「いい日旅立ち」「昴」「サライ」など名曲の数々を世に出してきた谷村新司氏。日本を代表するアーティストとして押しも押されぬ存在だが、1980年代からは中国をはじめアジア各地で音楽活動を続けており、国外にもファンが多い。

世界中の人たちに感動してもらえる 音楽を届けるのが自分の役目

谷村氏が外国人の前で初めて歌ったのは、アマチュアバンドで出場した大阪万博（1970年）。言葉の通じない人たちが立ち上がって拍手してくれた瞬間、音楽の持つ力の大きさに心を打たれた。その会場で知り合った細川健氏（後の「アリス」の所属事務所社長）の旗振りで、40日間の北米コンサートツアーへ。帰国後、プロになることを決め、アリスを結成した。

「北米では資金面でのトラブルもありましたが、現地では出会った人たちに助けられて無事ツアーを終えました。その恩返しとして、世界中の人たちに感動してもらえる音楽を届けるのが自分の役割だと思ったんです」

デビュー当初は鳴かず飛ばず。活動資金をまかなうため、事務所が海外アーティストを招聘してコンサートを開くなど打開策を講じたが、失敗して1億5000万円の負債を抱えた。返済には7年かかっている。

「大変でしたが、苦ではなかった。仲間と夢を実現するための借金。お金はなくなるとも意気軒昂としていました」

足で稼ごうと全国各地でライブ活動を地道に行い、最も多かった1976年には303回を記録。ヒット曲こそないものの、ライブは常に盛況で、自分たちの音楽を奏で、観客と一体化する喜びを感じていた。

人気に火がついたのは、デビュー7年目。「冬の稲妻」「チャンピオン」などの大ヒットで多額の印税を手にしたが、谷村氏が浮き足立つことはなかった。流行れば廃れる。本当にやりたい音楽を続けるためには、ブームから計画的に降りなければと考えていたのだ。それが、やがてアリスの活動停止につながっていく。

「僕がお金に振り回されることがなかったのは、お金よりも人とつながる喜びのほうが大事だと知っていたから。この価値観は、事業が苦しくてもおくびにも出さず僕たちに何不自由ない生活をさせ、家族が喜ぶ顔を見て笑っていた父の影響が大きいかもしれません」

アジアに目を向けはじめたのは、1981年に北京で行

われ、中国でもアリスが大きな反響を呼んだ日中国交正常化10周年記念コンサートがきっかけ。アリスの活動を停止し、ソロ活動に比重を移す直前だった。

「このとき、通訳の学生さんに『日本はどうしてアジアに背を向けるのですか?』と尋ねられ、目が開かれる思いでした。かつて日本はアジアと深く交流してきたのに、戦後の日本人は欧米にばかり意識を向けてきた。僕もそうでしたが、これからは音楽でアジアの人々をつないでいきたい。それが、自分に与えられた役割の1つだと考えるようになりました」

アジアで活動を始めた1980年代。 周囲の反応は冷ややかだった

音楽でアジアとの友好をはかろうと、韓国のチョー・ヨンピル氏、香港のアラン・タム氏と協力して音楽プロジェクト「PAX MUSICA (パックス・ムジカ)」を始動し、1984年の後樂園球場を皮切りにアジア各地でコンサートを毎年開催した。だが、当初はアジアとの文化交流に関心を持つ人が少なく、周囲の反応は冷ややかだった。

「『アジアってそんなに儲かるの?』と聞いてくる人もいましたが、儲かるどころか、1回開催するごとに1000万円の赤字です。ただ、それは覚悟の上でした。僕にはファンのみなさんからお預かりした印税などの収入があり、音楽でお預かりしたお金は音楽でお返ししたいと思っていたのです」

また、アジアで谷村氏が目指したのは、自らの音楽を届けることのみならず、後進の日本人アーティストが活動しやすい土壌を作ること。日本で音楽に夢を持って仕事をしている人たちの精神をアジア各地に伝えるため、コンサートを開くときにはできるだけ現地でスタッフを集め、機材も現地で調達した。

「海外でコンサートをする場合、当時は日本で組んだユニットを持ち込むのが常でした。確かに、そのほうが効率やクオリティは高くなるかもしれませんが。でも、現地の人と一緒に作れば、国境を超えた絆が生まれ、仲間ができます。僕が国外で活動する意味はそこにあるのです」

360度の可能性を信じ、 1つの色にとらわれずに生きる

2012年にはアーティスト活動40周年を迎えた。アジアで活動を始めてからも30年がたち、今や各国で名を知られた存在だ。とくに中国での活躍はめざましく、2010年の上海万博ではアジア大陸代表歌手として「昴」を熱唱。同曲が中国のヒットチャートをにぎわせた。国立大学・上海音楽学院の教授を務めるなど中国の若手音楽家の育成にも尽力している。谷村氏が中国の人たちからこれほどまでに信頼を寄せられているのはなぜだろう。

「僕がお金儲けのために音楽をやっているのではないということが伝わったんだと思います。利益優先で仕事をしたら、収益次第で人の縁は切れてしまう。でも、人と

人がつながっていれば、簡単に縁が切れることはありません。大事なのは人の心だと再認識しました」

アリスは活動停止期間を置きながらも長く活動しているが、その理由も「メンバーの心と心がつながっているから」と谷村氏。ただ、無理につながりを持ち続けようとは考えていない。「つながらなければ」と形にとらわれれば、本当にやりたいことを見失ってしまうと考えるからだ。

「僕は、55歳のとき、型にはまっている自分に気づきました。それで、すべての活動を一度やめたんです」

自分を空っぽにすると、『何でもできる』という気持ちが湧いてきた。上海音楽学院から教授として招かれたのはそのタイミング。「天命」と感じて依頼に応えた。

「そこから新たな道が開け、音による生涯教育を実践するカルチャープログラム『ココロの学校』などの活動にもつながりました。肩書きや形から離れれば、人は360度の可能性を発揮できる。今後も1つの色にはとらわれたくないですね」



2012年9月19日に発売された「NINE」(DAO)。素敵な音楽仲間(ナイン)とコラボレーションした究極の9曲とスペシャルトラック1曲を収録している。



右肩上がり一直線の 谷村新司的生涯プロフェッショナル人生

大久保幸夫 ワークス研究所 所長

アーティスト活動40周年を迎えた谷村氏だが、まったく枯れた感がない。私は、谷村氏の「セイ!ヤング」(文化放送)を高校生のときに聴いていたが、その頃のイメージと変わらないのだ。アグレッシブで、個性的で、若々しい。

1つの分野でプロとして活躍する人は、右下の図にもあるように、経験年数20年頃にアウトプットのピークを迎えて、その後生産性は減っていくものである。しかし、谷村氏は40年を迎えてなお、次々に新しい音楽や活動に取り組み、止まることがない。なぜだろうか？

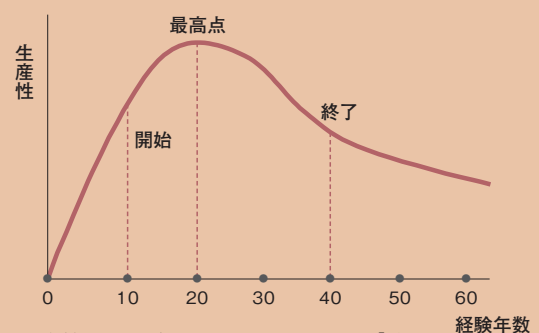
ふと思い出したのは、江戸時代の画家・葛飾北斎のキャリアである。北斎は19歳で入門してから90歳で他界するまで、生涯にわたって今に残る作品を生み出し続けた。北斎漫画で海外にも大きな影響を与え、後に画法も名も捨てて富嶽三十六景を完成させて、一世を風靡するが、その後また画法も名も捨てて現在のアニメに通じる肉筆画の作品群を残している。また、北斎は大の引越好きでもある。これまでに積み上げたものを守るのではなく、むしろポンと捨てて、きれいな体で次の新しい挑戦をしていくのである。

谷村氏にも同じ匂いを感じる。病気をしたときはそれを転機と考えて、一切の活動をやめ、事務所もファンクラブも閉じた。そこへ中国から大学教授の依頼が来た。「もしもライブ活動などをそれまで通りやっていたら、依頼は受けられなかっただろう」と、谷村氏は言う。「呼

吸という言葉があるでしょ？ その言葉通り、まず息を吐いて、それから吸うんです。息を吐かないと新しい空気は吸えない。それと同じ」(谷村氏)。自らを空にすることで、次の挑戦に全力で向き合うことを繰り返してきたからこそ、40年を過ぎても下り坂になることなく、さらに音楽の道を究めていけるのではないだろうか。ついでながら、谷村氏も大の引越しマニアである。

北斎は海外の画家に影響を与え、そして現在のアニメにも影響を与えた人物として、国内外から賞賛を集めている。谷村氏も、中国をはじめ海外で彼の影響を受けている音楽家が多いが、いつか北斎のように、アジアで最も影響を与えた音楽家と呼ばれるようになるのではないか。「音楽界の北斎」に、ぜひなってほしいと思う。

サイモントン (D.K.Simonton) による
経験年数と生産性の関係



谷村氏にこのグラフをお見せしたところ、「ビジネスマンならわかるけど、アーティストがこの曲線のようななら、それは本当のアーティストじゃないと思う」との返事だった。「自分にしかないものを追求する」のがアーティストなので、下がることはないのだという。

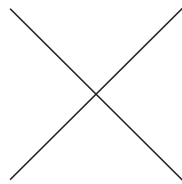
人事の哲学

東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ②

今後組織はどうあるべきか

これまで企業の組織管理統制は、組織を階層化したヒエラルキー構造を中心になされてきた。しかし、スピードを重視する昨今のビジネスに対応し、役職を排除したフラットかつインフォーマルな組織運営を導入する企業も出始めている。その変化は新たな問題も生んでいる。それではそもそも東洋思想では、「組織」というものをどのように捉えているのか。企業のガバナンス手法にはさらなる変化が必要なのだろうか。



孫子

中国春秋時代の新興国、呉の将軍として仕えた思想家、孫武の作とされる兵法書。始計、作戰、謀攻、軍形、兵勢、虚实、軍争、九変、行軍、地形、九地、火攻、用間の13篇で構成される。

Text = 千葉 望 Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画) 題字・書画 = 岡一舛

田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。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『孫子の至言』(2012年光文社)、『リーダーの指針 東洋思考』(2011年かんき出版)、『老子の無言』(2011年光文社)、『論語の一言』(2010年 同)。2008年には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。



「孫子の兵法」で知られる孫子。実は孫子は、組織論においても優れた見識を披露しています。孫子の組織論の核は自由自在、融通無碍であること。そしてそれは今求められている組織作りのために、非常に役立つものです。その理由をいくつかの言葉から探っていきましょう。

「無形」に尽きる
組織作りのキーワード

東洋思想では組織の究極の形を「無形」といいます。「兵を形するの極は、無形に至る」。つまり、形を作ることの良さよりも、弊害のほう

が大きいと考えるのです。組織とは目的に合わせて作られるべきものであり、動的に変化していかなくてはなりません。ところががちりとした大きな組織を作ってしまうと静態的になってしまい、必要な変化に後れを取ってしまいがちです。現代のように目標がどんどん変わらざるを得ない時代の組織は、「無形」であるべきです。

孫子は理想とする組織を水に例えました。水は形がないから、相手の形に合わせることができます。だから入り込めないところがありません。都心に威圧的なほど立派な本社を構え、なかには自社の社員がぎっしり

という組織よりも、本当はオフィスがどこにどれだけあるのかわからない、自律分散型のほうがいい。個人個人が自分のパソコンとモバイルをオフィスだと思ってやっていけばいいのです。

社員構成も同じ。必要に応じて、必要な能力を持った人材が加わったり離れたたりできるように、フェローのような立場の人を多くしていけばよいのです。あるいは有用と思われる人材や組織があるならば、すぐに提携すればよい。なんでも自社でやる必要はありません。古代中国では、敵方を倒せばすぐに味方に引き入れます。相手を倒せば倒すほど、味方

兵を形するの極は、無形に至る（虚実篇）

兵の態勢の神髄は、敵にこちらの実態を感じさせず、さらに自由自在に変化可能な無形であることを至上とする



の車（戦車）が増えていくというしくみでした。

ただ、組織内をなんでも平等に処遇する従来の日本型人事制度は変えなければならないでしょう。給与制度も、戦略的配分が可能なしくみが必要です。臨機応変に、高い業績をあげられる人材にはかなり良い給料が出せるように変わっていかなければ、優秀な人材がどんどん流出する時代が来るでしょう。今でも、高度な技術を持った人材が日本のメーカーから中韓の企業にどんどん引き抜かれているのです。

そして今後は、哲学の共有が「無形組織」のガバナンスの根源となるでしょう。その企業の経営哲学、ものづくりの哲学、自社活動を通して世界平和に貢献するといった哲学の共有が、人間を心的結合に向かわせるのです。ですから、経営者には「この人のそばで働きたい」と思ってもらえるような、より一層明確な思想哲学、人格や教養が要求されます。「いや、企業とは利益を追求すべき

ものだ」とおっしゃるかもしれませんが。しかし今後は、哲学なき利益を優先すればするほど利益が得られない時代であり、日本企業がその方向を選択すれば、価格競争に巻き込まれ、苦戦を強いられるだけです。今、中国企業は海外に留学していた優秀な人材が帰国し、研究開発体制を急速に充実させています。一方で、あの広大な国土のなかにはまだまだ貧しい人がいる。研究開発力と安価な労働力が共存している国と、日本がまともに価格競争しても勝てるわけがありません。

「奇正」を併せ持つ
組織が成功する

さらに、組織に必要な要素とは何でしょうか。それは、孫子のいう「奇正」を併せ持った組織です。「凡そ戦いは正を以て合い、奇を以て勝つ」（勢篇）。正攻法と奇策（バリエーション）のどちらも使いこなせ、力強く、柔軟性もある。マネジメン

トも、タイトとルーズの両方がある。従来はどちらか一方のみを取ってきましたが、今後は的確なタイミングでいろいろな施策が繰り出されることが大事です。ところが今、日本企業は鈍重で、動きの速さとかキレの良さが見られない。

それではどうすればよいのか。既に多くの人員を抱え込み、リストラにも限界があるという企業もあることでしょう。それなら「衆を治むること寡を治むるが如くするは、分数是なり」とあるように、巨大組織も分けていけばハンドリングがしやすくなるものです。これは古代中国の軍事編成を見ればわかります。五人＝伍、五伍＝兩、四兩＝卒、五卒＝旅、五旅＝師、五師＝軍。1万2500人で軍となります。1万2500人をまとめてマネジメントするのは大変ですから細かく分けていく。最小単位が5人であれば、個人の顔が見えやすくなります。

その際、人間は成果が見えなければ意欲的になりませんから、最初は

衆を治むること寡^かを治むるが如くするは、分数是なり（勢篇）

大軍を治めるには、少数を治めるかのように小さく分けてフレキシブルに動かせなくてはならない

激水の疾くして石を漂わすに至る者は、勢なり。鷺鳥の疾くして毀折に至る者は、節なり。是の故に善く戦う者は、其の勢険に、其の節短なり（勢篇）

激流が岩をも押し流してしまうのはその勢いのため。猛禽が獲物を一撃で打ち砕くのは、節目を計り一瞬にして攻撃するため。このように良い指導者は、勢いがあり、タイミングを活かす

少々低めの目標から始め、成果を実感させながら高めていくことも大事です。

決断の速度と
タイミングが勝負を決める

これからは組織よりも個の能力が問われます。個人がより力を発揮できるよう、組織が邪魔をしないことも大事です。

「激水の疾くして石を漂わすに至る者は、勢なり」とあるように、勢いを重視すべきです。現場に権限を委譲し、いちいち本社にお伺いを立てなくても次の一手を打てるようにすれば、勢いよく事業が回転し始めるでしょう。ある程度基本ルールを定めた後は個人を信頼し、経験を積み重ねていくことが重要です。また、決断とはタイミング。それを示したのが、「鷺鳥の疾くして毀折に至る者

は、節なり」です。タカやワシなどの猛禽類が小鳥を空中で狙うときは、一気に急降下して嘴で的確に背骨を砕く。それを「節」といいますが、事業もそれと同じで、ここ一点一時に全力を投入することです。

また、孫子は、「帥いて之と期するや、高きに上りて其の梯を去るが如く」（九地篇）とも説いています。画期的な商品を生んだチームは、もう後がない状態だったことが多いもの。弱い集団でも、この一戦で命をかけてやるしかないという状況になれば強く戦うものです。そうした状態をあえて作れるかどうかも大切です。私が社会に出た当時はアツツ島の玉砕の生き残りなど、戦争帰りという上司がいました。こういう人たちは決断がうまく、勝負所を判断する力を持っていました。なけなしの弾をいつ撃てば最も効果的か。考え抜いて判断していたからでしょう。

ところが今は、ほとんどの企業が予算の掛け方を平準化してしまっています。まともに勝負をしたことがないからです。

もう1つ、グローバル時代の組織のあり方として、「国の貧しきは、遠く輸ればなり」（作戦篇）という言葉も紹介しておきましょう。海外で武器弾薬（人員など）が足りないから本国から送ってくれなど愚の骨頂。何かといえば本社に対して要求しているのでは、本社が貧しくなり、力を失ってしまいます。進出先にはいい会社があれば提携する。社員は現地採用をする。どんなときも現地調達させる。思い切って現地に任せるのが、外に出ていったときの有効打です。日本のことは日本人が詳しいでしょう。それと同じでインドに行ったらインド人に任せる。インドの会社と提携する。そう心に決め、頭脳的に挑戦していきましょう。

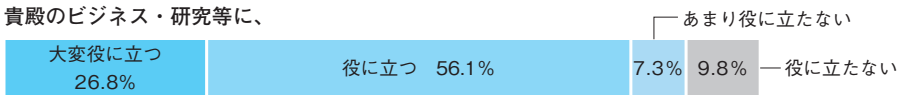


読者の声

前号『Works』113号(2012.08-09)に寄せられた読者の声です(2012.9.4時点)

特集『本社所在地“世界”の人事』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



●グローバル化は日本企業が避けて通れない命題。一方でグローバル展開の手法は、自前成長主体、M & A主体や、業界特性などによって異なります。その手法によって人材マネジメントのあり方も異なりますが、理念の浸透は共通課題であり、たくさんのユニークな事例は、非常に示唆に富む内容でした。シンガポールが取り上げられたところは、弊社にとって特に参考になります(食品)

●多中心という概念がわかりにくかったです。グローバル化のステージ(インターナショナル、グローバル、マルチナショナル、トランスナショナル)の枠組みと対比して示していただけるとわかりやすくなったのでは。また、マトリックスマネジメントにおける縦軸と横軸とのジレンマについて言及があると更によかったと思います。(薬品)

●グローバルはローカルの集積。各国の特色を活かす必要があります。骨格はしっかりと、筋肉は柔軟に、管理、育成を図らなければいけないでしょう。今日のスタンダードが明日のスタンダードとは限りません(繊維)

●グループを求心するものとして、「長年培ってきた会社のDNA」という表現がよく使われます。世代を繋ぐ特徴・性質としてDNAという表現は言葉としてはわかりやすいですが、実際にDNAを伝承するには契機となる事象をいくつか体験して、感じてもらうことが必須だと思います。大戸屋の記事は、現場の実践と繰り返しによる伝承ということで納得できました(サービス業)

連載に関するご意見、ご感想

●進化する人と組織：社長が「楽しむ」という言葉を好んで用いている点が良いです。従業員に対するモチベーションアップの姿勢を感じます。さらに、オフサイトミーティングにより、管理職が改革の推進役に。どんなに立派な組織を作っても、その組織を活かす要は「人間のやる気」です。その意味で、社員の成長=会社の成長に尽きます(コンサルティング)

●成功の本質：高松丸亀町商店街の挑戦を興味深く拝見しました。奇跡を起こすには、それなりの準備と理由があることに感心しました(建設)

●若手を腐らせるな：「監督だからといって、すべてにおいて選手より優れた知恵を持っているわけではない」「現場で生まれる選手たちの実践知を引き出し、チームの共有の知にすること」というコメントは、まさに企業組織にも当てはまること。マネジャーが再認識すべきポイントだと思います(コンサルティング)

●Career Cruising：一見華やかな古賀氏の足跡も、緻密な積み上げに基づいていることに感銘を受けました(製造)

●人事の哲学：「戦後の日本企業はアメリカ企業の経営手法を追いかけるばかりで、根の部分忘れ去ってしまいました」という意見は、その通りだと思います。目に見えるデータだけに頼るのではなく、目に見えないものを読み取る努力をし、日本人が昔から身につけていた良さを活かすことをしないと、韓国や中国をはじめとする、今元気が国々に負け続けてしまうと思う(コンサルティング)

編集後記

少しずつ確実に成長していく伊那食品。常に変化する東京R不動産。一見すると大きく異なる2社ですが、そこで働くひとのための組織である点は共通します。「会社は社員を幸せにするためにある」「個人が自由であるために存在したい」。そんな両社のシンプルな言葉に妙な新鮮さをおぼえました。最近「組織のための人」と考える会社が増えているのかもしれない。(中重)

クロスファンクショナルチームの支援という役割を何度か担ったことがあります。「今日はどうしても外せない仕事があって」等々の理由で、チームのミーティングに参加しないメンバーもしばしば。会社としては大きなチャンスを与えたつもりでも、本人にも彼らが所属する組織にも、その意味や価値は簡単には伝わりませんでした。今回の中竹竜二さんの指摘に、心から納得です。(入倉)

8月、すみだストリートジャズフェスに参加し、初の路上ライブを果たしてきました。錦糸町辺りの有志が実行委員会を結成し、今年で3回目というイベントですが、発起人の1人はジャズ素人、楽器も未経験という方だそうです。事を成すには知識や専門性が大事だったりしますが、事を始めるには、それらよりもっと欠かせないものがあるのだなあと感じます。(wsfer510)

高齢社の社長、有我昌時氏(72歳)は、2012年5月、スイスで開催された「高齢化対策に関する日本とスイスの専門家シンポジウム」に出席されました。有我氏の「高齢者が元気で働くことで、経済が活性化する」との主張は、大きな反響があったとのこと。海外で、しかも多くの研究者に交じって議論を交わすとは、やはり経験がものをいうのだと痛感しました。(湊)

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申し込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)
<http://223223.jp/m/works> (モバイル)



電話

0120-223-223

(通話料無料 年中無休24時間)

【購読料】

◎1冊 700円 ◎6カ月間・3冊 2100円 ◎1年間・6冊 4200円（すべて消費税込み・送料無料）

※バックナンバーNo.1～22はフリーペーパーですが、管理手数料代100円を頂きます。

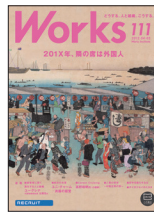
バックナンバーズ



No.113 2012.08-09
本社所在地“世界”の
人事



No.112 2012.06-07
地方ネットワークに、
出現する未来



No.111 2012.04-05
201X年、隣の席は外国人



No.110 2012.02-03
ミドルの自己信頼が
会社を救う



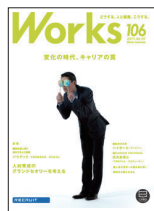
No.109 2011.12-2012.01
現法から見た現地
現法から見た本社



No.108 2011.10-11
対話＝ダイアログで紡ぐ
人と組織の未来



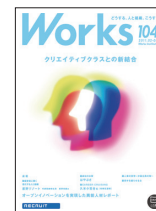
No.107 2011.08-09
若手を見る目、活かす力
はありますか？



No.106 2011.06-07
変化の時代、キャリアの震



No.105 2011.04-05
サービス人材の育成で
世界に挑む！



No.104 2011.02-03
クリエイティブ
クラスとの新結合

●No.103 2010.12-2011.01
人事と社内メディアの新しい関係

●No.102 2010.10-11
新卒選考ルネサンス

●No.101 2010.08-09
モチベーションマネジメントの
限界に挑む

●No.100 2010.06-07
人材育成「退国」から「大国」へ

●No.99 2010.04-05
「失敗させない組織」のリスク

●No.98 2010.02-03
リストラの「はじめ」

●No.97 2009.12-2010.01
コミュニケーション不全
解消のシナリオ・序章

●No.96 2009.10-11
「私」を動かすインセンティブシステム

●No.95 2009.08-09
人事プロフェッショナルの本質

●No.94 2009.06-07
「世界で戦えるチーム」をいかに作るか

●No.93 2009.04-05
日本型リーダーシップ進化論

●No.92 2009.02-03
不況に負けない人事を

お問い合わせ先 株式会社リクルートホールディングス 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: 03-6835-9255 FAX: 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号(115号)のテーマは
タレントマネジメントの“5W1H”(仮題)
発行は、2012年12月10日(月)です。

114 2012.10-11 流れを変える中途採用

第18巻第4号 通巻114号 2012年10月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 中重宏基 発行(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

TEL 03-6835-9255(編集部)

定価700円 本体667円

