Works 115

どうする、人と組織。こうする。

2012.12-2013.01
Recruit Works Institute

タレントマネジメントは何に効く？

連載
■経営者に聞く 進化する人と組織
鳥貴族 代表取締役 大倉忠司氏
■成功の本質 アスタリフト／富士フイルム
■Career Cruising 浅香山博之氏（元大関 魁皇）
■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

RECRUIT

リサイクル
この本はリサイクルできます

CONTENTS

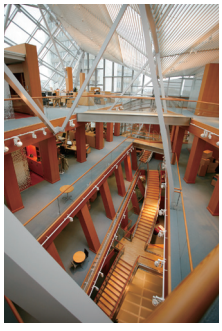
Works No.115 DEC 2012……JAN 2013



特集

4 タレントマネジメントは何に効く？

5 はじめに：タレントマネジメントの本質を探究する旅へ



SECTION 1

6 タレントマネジメントとは何か？

出発点――日本企業の現状 VS 私たちの仮説

8 本人との「ダイアログ」を起点に人財を選抜。本社が投資すべき人財を厳密に管理する／JTI

COLUMN　JTはJTIの仕組みをどう活用しているか

11 事業が成長し、それぞれの人材が花開く舞台を用意できる透明性を持ち得たことが最大の成果／ABB

13 旅の途中で――仮説への疑い

14 内部の人材に目を向け、最適な人材を配置すべく努力。内部登用率が上昇した／Adecco Group

17 革新的なリーディングカンパニーであり続けるため、多様な人材を常にアトラクトしなければならない／Novartis

20 私たちの結論――あらためて、タレントマネジメントとは何か

／石原直子（リクルートワークス研究所主任研究員）

23 COLUMN　欧州企業のタレントマネジメントの目的とは／Jim Pulcrano氏（IMD　Executive Director）

25 COLUMN　ビジネススクール派遣とリテンションの関係／Cyril Bouquet氏（IMD　Professor of Strategy）

27 COLUMN　タレントマネジメントとイノベーションの関係

／Bill Fischer氏（IMD　Professor of Innovation Management）

表紙の言葉

青い竹がまっすぐに伸びる様を、じ〜っくり注意深く見守る人物。彼は一体なにをしているのでしょうか。どうやら、見守ることが重要なようです。

SECTION 2

28 **どうすればタレントは育つのか？**

29 CASE1　長期人材育成の仕組みでタレントは育つか／日本IBM

32 CASE2　各国現地法人からタレントを輩出するには／ネスレ日本

34 CASE3　日本のなかで「エリート」をどう育むか／日本サッカー協会

37 **タレントは、こうして育つ**

38 まとめ：経営の視点とタレント個人の視点の統合こそ、タレントマネジメントの本質である／中重宏基（本誌編集長）

連載ページ

40 **進化する人と組織**　鳥貴族　代表取締役　大倉忠司氏

44 **ダイガクセイのミカタ**　VOL.6 環境変化に対応できる知識や思考法を獲得　教養教育で、知の基盤をつくる

46 **成功の本質**　監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第64回 アスタリフト／富士フイルム

52 **若手を腐らせるな**　VOL.19「本番」の「勝負どころ」をいかに設定するか

54 Career Cruising　浅香山博之氏（元大関　魁皇）

58 **人事の哲学 〜東洋思想が斬る、ニッポンの今〜**　③日本企業の先延ばし体質

62 FROM EDITORIAL OFFICE

63 INFORMATION



本誌に掲載されているデータは
平成24年11月16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。

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、千葉 望、広重隆樹
フォトグラファー／新井啓太、臼田尚史、刑部友康、勝尾 仁、笹木 淳、鈴木慶子、那須野公紀、原田直樹
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、渡邉洋治郎、内田真琴
表紙デザイナー／阿保雄太、伊藤雅美（デザインホース）
表紙フォトグラファー／舛田豊明
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

WHAT is the EFFECT of TALENT MANAGEMENT

タレントマネジメントは何に効く？

Text = 入倉由理子（4〜19P、23P、25P、27〜37P）
Photo = 刑部友康、笹木 淳（32P）



はじめに

タレントマネジメントの本質を探究する旅へ

タレントマネジメントとは何だろうか。日本企業が今、取り組もうとしているタレントマネジメントは果たして本質を突いているだろうか。本特集は、そんな疑問から始まった。

次ページに詳しいが、私たちはタレントマネジメントの本質は、日本企業が取り組むそれとは異なるという仮説を立てた。そしてそれを検証するため、タレントマネジメントに力を注ぐスイスのグローバル企業を訪問し、取材を試みた。

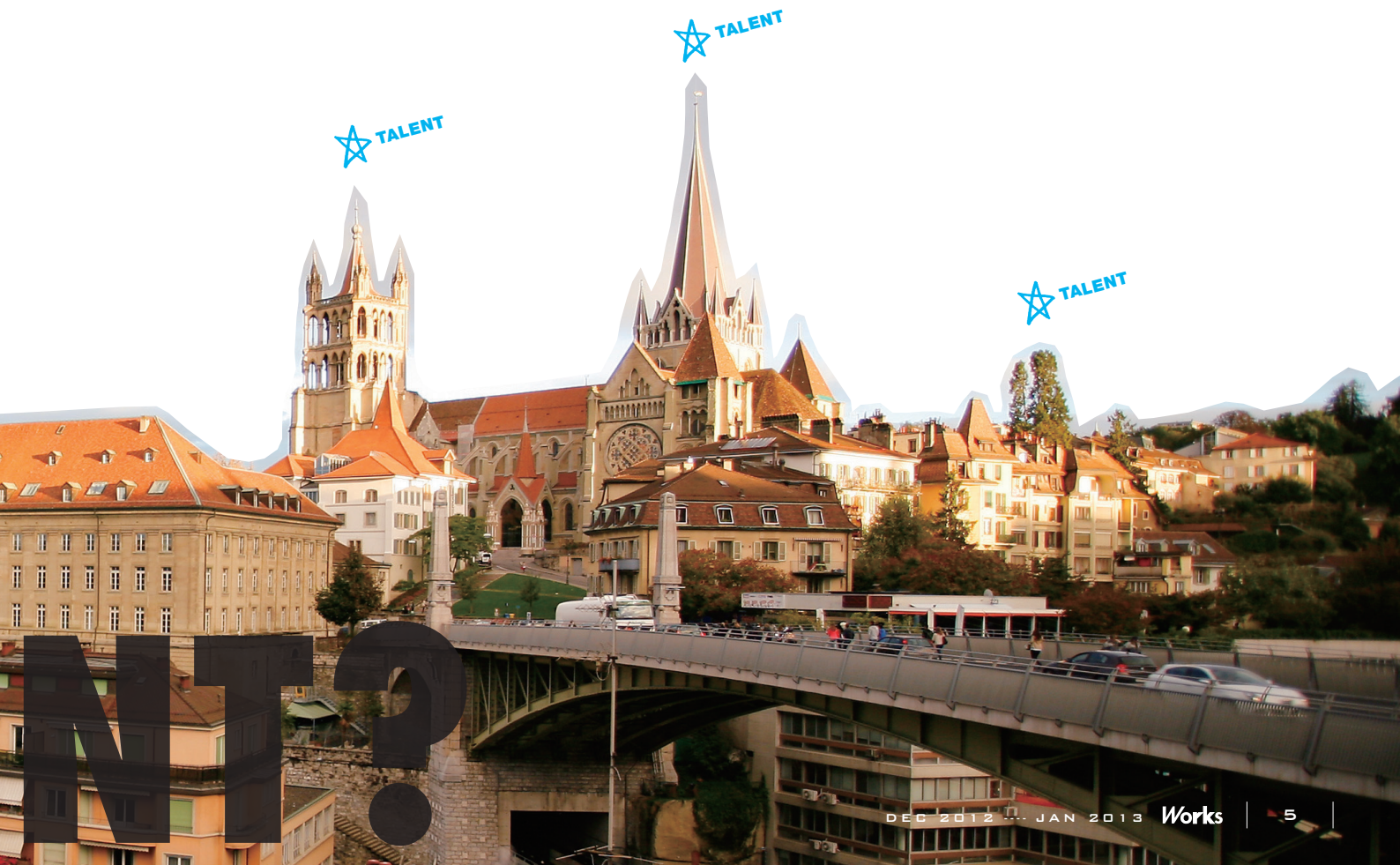
先に結論めいたことを言ってしまえば、私たちの仮説は取材を重ねるごとに崩れていった。同時に、日本企業が取り組むタレントマネジメントとも異なる姿が浮き彫りになっていった。

本来、記事というものは、仮説が崩れていく様をわざわざ掲載したりしない。取材に基づき、崩れた仮説を排除して、見えてきた結論を美しく読者に提示するものである。しかし今回は、それでは不十分だと私たちは判断した。私たちの仮説が崩れ、新たな発見をくり返す道のりを読者の方々に共に経験してもらうことで、日本企業のそれとまったく異なる、タレントマネジメントの持つ本来の目的を深く理解していただくことにつながると考えた。本質は、驚くほど違う。しかし、表層に現れているその手法は、つぶさに見なければ違いがわからない。この違いを浮き彫りにするのが、SECTION1である。

SECTION1での結論を経て、多くの日本企業には、欧州のグローバル企業と同じやり方を選択するような素地がまだないかもしれない、と私たちは考えた。そうした企業に示唆となる事例を取り上げたのが、SECTION2である。

さて、まずは、タレントマネジメントの本質を探究する「旅」に私たちとともに出発しよう。

入倉由理子（本誌編集部）



SECTION 1
タレントマネジメントとは何か？

日本企業に急速に浸透しつつある「タレントマネジメント」。しかし、「何のために、何をやるのか」、そして実際に「何に効くのか」はあいまいである。本章ではタレントマネジメントを既に行い、「効果や成果がある」と断言するスイスのグローバル企業に取材し、「タレントマネジメントとは何か」を詳(つまび)らかにしていく。

VS

出発点 ▶▶▶ 日本企業の現状

日本企業の現状 VS 私たちの仮説

スタートはグローバルリーダー人材の枯渇感

日本企業はどんな目的で、どのように「タレントマネジメント」を行っているのだろうか。もっと端的に言えば、日本企業は何をもって「タレントマネジメント」と定義しているのかを確認しておきたい。

日本企業のタレントマネジメントの多くは、**グローバル化に伴うグローバルリーダー人材の不足感、枯渇感からスタートしている。**グローバルリーダーとして、国内外を問わず**グローバル事業の経営を担える人材に必要な能力や資質を各社定義し、一方で現在抱える人材の能力をアセスメントして、両者のギャップを埋めるため育成に力を注ぐ、**というのがその輪郭だ。

しかし、そもそもグローバルリーダーになり得るタレント、その候補者がどこにいるかを把握していない。そこで、全世界に共通の人材情報データベースシステムに投資し、全社員の登録に取り組む企業も多い。あるいは、**「全社員をタレント」**と定義し、評価、育成、配置のフェーズに全社員を乗せようとする企業もある。

いずれにしても、**現状の社員に不足している能力の「育成」「開発」が主眼にある。**



私たちの仮説

戦略の実現につながる人材に集中投資

日本企業が行うタレントマネジメントは、次世代リーダー育成と何が違うのだろうか。また、全社員の能力や過去の経験や業績を把握するのは、人材マネジメントと何が違うのだろうか。

欧米のグローバル企業が今世紀に入ってから使い始めた「タレントマネジメント」という言葉が、それらの言い換えにすぎないのであれば、わざわざその言葉を使う必要もない。彼らが「タレントマネジメント」という言葉を用い、そこに力を注いでいるとするならば、日本企業が現在行っているそれとは定義も、やり方も異なる独特の深い意味があるはずである。**「タレント」という人的資源に着目するからには、企業内のほかの資源と同様に、他社には「模倣困難」「獲得しにくい」という競争優位性や企業特殊性と結びついている**のではないだろうか。

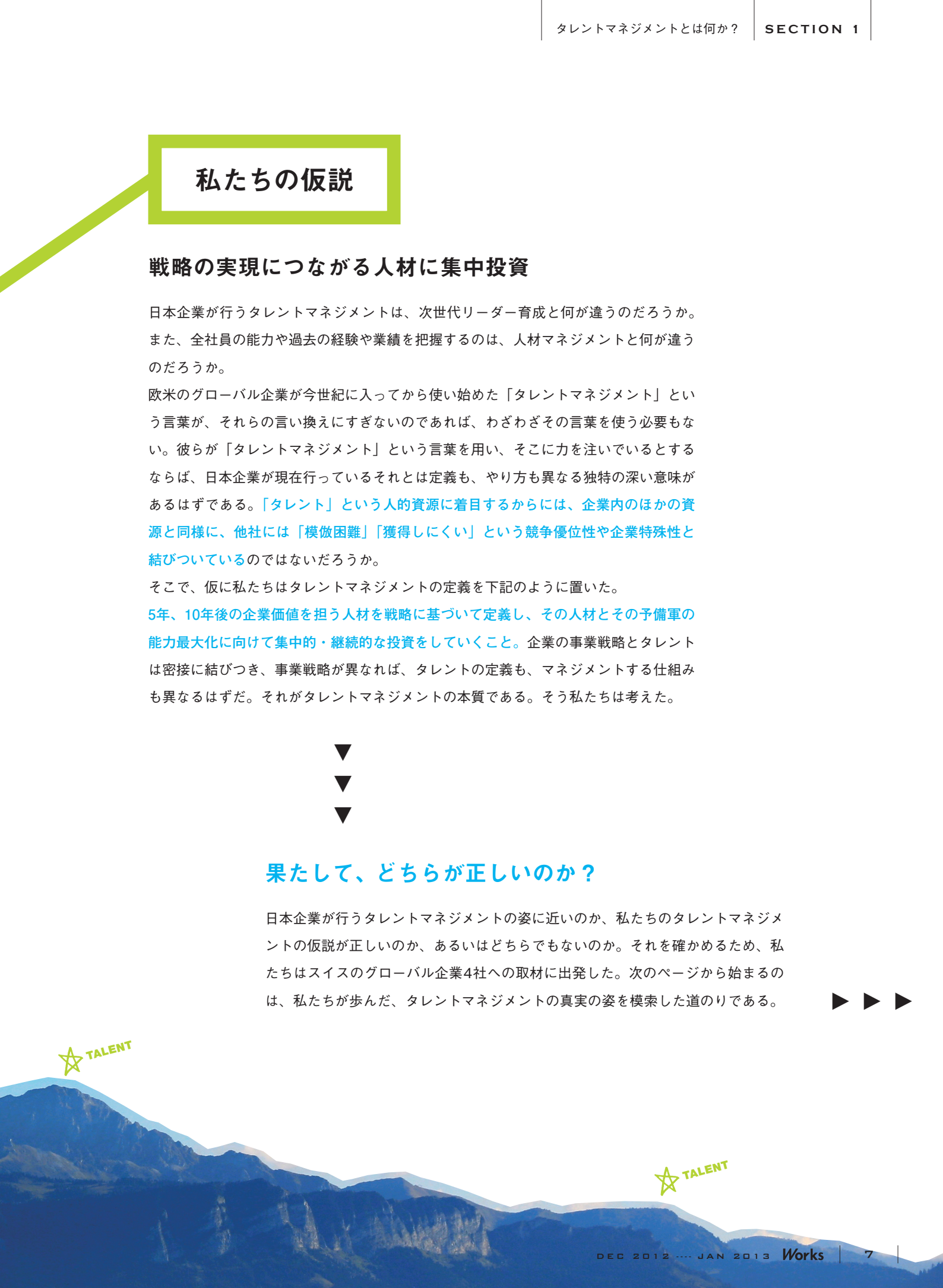
そこで、仮に私たちはタレントマネジメントの定義を下記のように置いた。

5年、10年後の企業価値を担う人材を戦略に基づいて定義し、その人材とその予備軍の能力最大化に向けて集中的・継続的な投資をしていくこと。企業の事業戦略とタレントは密接に結びつき、事業戦略が異なれば、タレントの定義も、マネジメントする仕組みも異なるはずだ。それがタレントマネジメントの本質である。そう私たちは考えた。

▼
▼
▼

果たして、どちらが正しいのか？

日本企業が行うタレントマネジメントの姿に近いのか、私たちのタレントマネジメントの仮説が正しいのか、あるいはどちらでもないのか。それを確かめるため、私たちはスイスのグローバル企業4社への取材に出発した。次のページから始まるのは、私たちが歩んだ、タレントマネジメントの真実の姿を模索した道のりである。 ▶ ▶ ▶



JTI

Japan Tobacco International

事業概要／たばこの製造・販売　設立／1999年
本社所在地／スイス・ジュネーブ　従業員数／約2万4000人（2011年）
拠点数／90オフィス（120カ国）、28工場、5研究施設（2012年3月31日現在）



本人との「ダイアログ」を起点に人財を選抜
本社が投資すべき人財を厳密に管理する

JTIは、日本たばこ産業（JT）の中国以外の海外事業を担うグループ会社である。その前身はRJR Nabisco社の米国以外のたばこ事業。1999年にJTグループの傘下に入り、2007年にはGallaher社を統合。売り上げを順調に伸ばしている。同社では、どのようなタレントマネジメントを行っているのか。

Q. タレントマネジメントの仕組みは？

当社のタレントマネジメントは、「ダイアログ」、能力開発、サクセッションプランニング、アセスメント、選抜と配置というサイクルをベースにしています。そのすべての起点は「ダイアログ」。ダイアログとは、社員本人とその上司の間で交わされる、能力開発、業績とコンピテンシー発揮度における目標設定と結果確認の会話を通じた、人事評価ならびに人財育成のためのツールです。また、異動可能性を含めたキャリア志向などを記入するようになっており、この1つのツールのなかに業務実績・行動実績、キャリア志向がすべて登録されています。世界本社、各国法人の全社員が対象であり1年に1回実施します。この情報をデータベース化し、どこにどのようなタレントがいるか把握しています。

Q.「タレント」とは誰か？

あえて定義するのなら、我々にとってタレントとは、各国現地法人や本社、あるいはマーケティングや製造などの各部門において、リーダーになる可能性を持った社員であると考えています[➡次ページ1参照]。そうしたタレントの情報は、すべて本社で管理し、常にその成果や次の可能性を把握しています。

Q. タレントに対してどのような機会を与えているか？

1つは国やエリアを越えたアサインメント（配置）です。より幅広い経験をしてもらうために、ポテンシャルが高い人財を、国やエリアを越えたプロジェクトに6カ月から1年程度、派遣することが頻繁にありま



Heinz von Allmen氏
Human Resources
Corporate Development　Vice President

＊文中、JT／JTIによる発言に関しては「人財」と記述しています。

す。また、マネジャー以上のタレントに対しては、複数の国のビジネスに精通してもらうために、採用国以外の国へ赴任する機会を提供しています。

研修については、各部門で必要なスキル、コミュニケーションスキルなどの基礎スキルの研修は各国現地法人で、リーダーシップ研修は本社で、と明確に線引きしています。リーダーシップの開発は本社が統括して行うべき事項です。各国現地法人に所属する人財や各部門に所属する専門性の高い人財であっても、後にグローバルで活躍する可能性があるからです。

ビジネススクールなど大きなコストがかかる研修に派遣する人財、つまり投資すべき人財については、本社が厳密に管理しています[➡右1参照]。多くのビジネススクールでは、1つの企業に与えられる人数枠を限定しています。せっかくなら、グローバルな視点でよりポテンシャルの高い人財に機会を享受してほしいのです。我々は、タレントにキャリア開発の機会を適切に提供できるよう、常に努力しています。

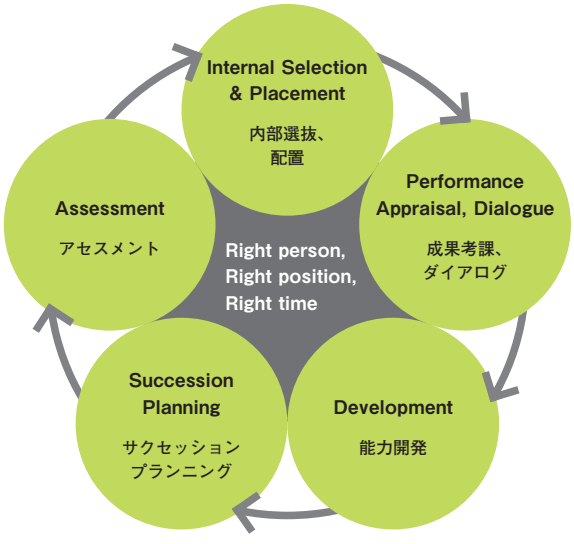


JTIの世界本社は50カ国以上の国籍の社員が働き、エグゼクティブコミッティー（業務執行役員会）は、12の異なる国籍の17人で構成される、多様性に富んだグローバルな組織だ。

Q. 具体的にどのように選抜し、機会を提供しているのか？

選抜も機会提供も、既述の「ダイアログ」をベースにしています。業績やコンピテンシーの評価など結果と同様に、本人の成長目標、キャリア志向をとても重視しています[➡右2参照]。我々はこのデータベースなしにタレントをマネジメントする

JTIのタレントマネジメントのコンセプト



本人と上司が能力開発目標や業績、コンピテンシー発揮度における目標を決め、結果確認をする。それがすべての起点となり、国や地域を越えた配置、研修による能力・スキル開発、異なるポジションへのサクセッションなどが行われていく。この仕組みは全員に適用されているが、本社はこれを常に見ており、タレントの選抜や機会提供に役立てている。

出典：JTI資料より抜粋

編集部の“発見”

1

タレントを「各国現地法人や本社、あるいはマーケティングや製造などの各部門において、リーダーになる可能性を持った社員」「投資する人財を厳密に管理」と言っている。少なくとも日本企業が考えるように、「全員」とは捉えていない。

2

本人のキャリアや能力開発への志向を大切にしている。育成すべき人材を人事が一方的に選抜し、「目指す人材像との能力・スキルギャップを埋める」という多くの日本企業のスタンスとは異なる。

編集部の“発見”

3

キャリア開発の主体者はあくまで本人。人事の役割は「サポーター」と明言している。タレントを「上に引き上げる」というよりは、「下から支える」姿勢を強く感じた。

ことはできませんが、これだけで十分とも考えていません。各国現地法人とコミュニケーションし、我々が訪問するなどして、人間性も含めたタレントの定性情報を把握しています。あるポジションに空きが出たとき、新しいプロジェクトが立ち上がったとき、誰をどこにいつ配置するかは、そうした情報を参考に、各国現地法人や部門の人事、本人の上司と相談しながら決定していきます。

Q. タレントマネジメントにおける人事の役割とは何か？

キャリアに関して責任を持つのは、あくまで社員本人です。上司と人事はそのサポーターです[➡左3参照]。上司は部下の指導・育成のために時間を費やす責任があります。そして、人事は継続的な学習・成長を促すファシリテーター、コンサルタント、ツールの提供者であるべき、と考えています。

JTはJTIの仕組みをどう活用しているか

親会社でもあるJTでも「特別扱い」はない JTIに人財を派遣しグローバル人財育成



筒井 広氏
日本たばこ産業
人事部　次長

JTグループの海外売上比率（販売数量ベース）は2012年3月期で、約8割に達しました。「JTは海外企業の買収で海外売上を伸ばした」と言われますが、加えて、適切なガバナンスのもと、JTIに権限委譲し、JTI自体が成長してきたことも背景にあります。JTが貫いてきたのは「日本人に過度に依存しないグローバル化」です。JT社員を統合先に大量派遣し、JTのやり方で事業を推進する方法をとりませんでした。現在、JTからJTIに約130人を派遣していますが、海外たばこ事業の従業員約2万4000人と比較すると、そう多い人数ではないと思います。

JTとJTIの間で「タレントパートナーシッププログラム」という人財交流制度を設けており、いくつかの派遣形態があります。1つはDEVELOPMENT ASSIGNMENT（DA）。「この社員にグローバルな経験を積ませたい」というJTの育成ニーズのもと、JTIのカウンターパート部門・現地法人に2年程度受け入れてもらいます。人財育成が目的のため、JT側が費用負担します。各部門のニーズの高まりにより、DAの派遣者数は年々増加しています。もう1つはFUNCTIONAL ASSIGNMENT（FA）。JTIのビジネスニーズによる派遣です。70人程度のFAのうち、製造・R&Dなど JTが以前より強みを持っていた部門の割合が比較的大きい一方で、管理部門からの派遣者の多くがDAとしての派遣です。JTはJTIの親会社ですが、FA派遣においてJT枠のような特別扱いはありません。DA、FAや、JTとJTIの合同研修などを活用し、グローバル企業のビジネスリーダーとして活躍できる人財の育成が急務です。

ABB

Asea Brown Boveri

事業概要／電力関連、重電、重工業　設立／1988年
本社所在地／スイス・チューリヒ
従業員数／14万5000人（2012年6月）　展開国／100カ国以上



事業が成長し、それぞれの人材が花開く舞台を用意できる透明性を持ち得たことが最大の成果

100カ国以上に14万人以上の従業員を擁するグローバル企業、ABB。送電・配電・発電所に各種製品・システムとサービスを提供する電力技術部門と、工業分野・商業分野向けに自動化システムの各種製品・システム・ソフトウェア・サービスを提供するオートメーション技術部門が二大事業だ。現在は、環境分野を中心に、さまざまなイノベーションを起こしながら、新興国で影響力を増す。2001年に経営危機に陥り、大胆な事業の再構築と戦略の転換を経験した同社。それはタレントマネジメントに影響を及ぼしたのだろうか。

Q. タレントマネジメントの仕組みは？　タレントとは誰か？

タレントマネジメントの基盤となるのが、全従業員の詳細なアセスメントです。管理部門、研究開発、製造、営業など機能別にコンピテンシーが定義され、それをどれだけ満たし、発揮しているかだけでなく、リーダーシップのアセスメントについては、彼らの志やラーニングアビリティ、キャリア志向などについて、人事、トレーニングしたアセッサーによる3時間のインタビューで明らかにします[➡次ページ1参照]。

この仕組みを使って、次の階層、あるいは2つ上の階層に昇格させていきたいハイポテンシャル人材を見極めます。なかでも、特にグローバルリーダーになり得る人材を「タレント」と定義しています。現在、シニアリーダーとしてタレントプールに入っている人材は約1500人います[➡次ページ2参照]。

Q. 2001年以降の大きな戦略の転換で、タレントの定義は変化したか？

特に変化していません[➡次ページ3参照]。2001年の経営危機で、私たちは多くの事業を売却し、またその後、新たな買収先が仲間として加わっています。買収先も含めた世界中のあらゆるABBに属する組織にタレントマネジメントシステムを導入し、全員が同じ言語でタレントについて会話し、選抜をしています。

変化といえば、2002年にCEOに就任したJürgen Dormanによって、大きな文化の刷新をしました。従業



Phillip Lloyd氏
Head of HR Talent／Chief Learning Officer
Group HR Talent & Learning

員全員に対してリーダーシップチャレンジプログラムを導入することで、それまでの上意下達、指揮命令型の組織から、他者を尊重し、コミュニケーションが活発な文化に生まれ変わりました。これが当社のイノベーションを活発にし、また、仕事に対しても、自らのキャリアに対しても自律的な人材を増やすことに寄与していると思います。

Q. タレントに対して何をしているか？

タレントマネジメントの最終的な目的は、最適なタイミングで適切なポジションへ最適な人材を配置すること（the right person in the right job at the right time）です。

国を越えた異動も頻繁に行われます。その理由は、ABBの従業員に求められるコンピテンシーの１つに、異文化への感受性が入っているからです。ABBを偉大な企業たらしめている大きな要因は、グローバルなマインドセットを持ちながら、異文化を深く理解し、ローカルに事業を適応させるべくそれぞれの人材が力を注いでいることにあるのではないでしょうか。

そして、特にシニアレベルのタレント約1500人については、年に数回、CEOも含めたエグゼクティブコミッティーで丸１日という時間をかけ、タレントのレビューセッションを行います。そこでは各事業部のリーダーが自らの部門に所属するタレントについて、どんなポジションでどんな職務を担っているのか、彼らのディベロッププランはどうなっているのか、どんなアサインメントがなされようとしているのかなどを共有し、真剣に彼らの将来を議論します。また、そのプランがきちんと実行されているかについて振り返りもします。そこに大きなエネルギーを注いでいるのです。

Q. タレントマネジメントの成果は何か？

既述のレビューセッションを含め、グローバル全体で共通の評価システムを使って、世界中のタレントについてシニアエグゼクティブによる質の高い議論ができていることを、成果として挙げたいと思います。

そして、もう１つの成果は、タレントの可視化です。世界にどんなタレントがいて、その人の能力が他のどんな国、どんな機能のポジションに適しているかが一目瞭然になりました。ポジションに空席ができたときには、世界中にいるタレントのなかでそのポジションへの準備ができている人材はいないか、誰がその役割を果たせるのかを短期間で探すことができます[➡左4参照]。

１つ例を挙げましょう。カナダのカントリーマネジャーのポジションに空きが出たときのことです。その事業のマーケットに精通し、かつ、英語とフランス語に堪能なリーダー、という非常に難しい人材を探さなければなりませんでした。その人材をどこで見つけたか。中国です。彼はその後、私たちが期待した以上の成果を挙げてくれています。このように人も事業も成長し、花開く舞台を用意できる透明性を持ち得たことが、私たちの喜びでもあり、誇りでもあるのです[➡左4参照]。

編集部の“発見”

1

ABBでも本人のキャリアに対する志向を基盤にしている。本人のキャリアへの意識とタレントマネジメントには、かかわりがあるのかもしれない。

2

ABBにおいてもタレントは、「全員ではなく、グローバルリーダーになり得るハイポテンシャル人材」だと定義づけている。

3

編集部では、タレントは戦略によって定義される、と仮説を立てていた。そして、イノベーションを強く志向するABBにとって、タレントはイノベーション人材ではないか、そして戦略の大転換を経験しているので、タレントの定義もそれに合わせて変わったのではないかと予測していた。しかし、それらは否定された。

4

タレントマネジメントの成果として、適材適所が一目瞭然になり、「人も事業も成長し、花開く舞台を用意できる透明性を持ち得たこと」を挙げている。「育成」というより、彼らをより「活かす」色合いのほうが強そうだ。

旅の途中で……

仮説への疑い

▼
▼
▼

日本企業が現状で取り組むタレントマネジメントも、私たちの仮説も、
既に部分的に否定された。一度立ち止まって、ここでそれらを整理してみた。

タレントとは、全員ではないし、戦略とのつながりもない

2社の取材を通じて否定されたことの1つは、「タレントとは誰か」という定義だ。それは一部の日本企業が定義するように「全員」ではないし、私たちが立てた仮説「戦略によって定義が変わる」というものでもなかった。言葉は多少違っても、タレントとはグローバルリーダーになり得る高いポテンシャルを持つ人材、すなわち「ハイポテンシャル人材」だと2社では言っていた。

そしてもう1つ。確かに「全員」を評価し、育成してはいるが、選ばれたタレントに対しては何をするのか、という問いに対しては、「目指す人材と現在の人材との能力差を埋める」というニュアンスを感じ取れなかった。

それはなぜか。成果は何か、と質問したところ、その回答は「人が育った」ではなく、その人材を「活かせた」「花開かせた」というものだったからである。彼らはタレントがどこにいるかを把握し、次の機会を提供できることに誇りを持っていた。

また、タレントマネジメントが「本人のキャリアに対する意識」を前提にしていることに私たちは驚いた。人事が一方的に人材を抜擢するのではなく、本人のキャリア志向と深く結びついているようだ。

▼
▼
▼

そこで、ここからインタビューの方針を変更することにした

「タレント」とは「グローバルリーダーになり得るハイポテンシャル人材」である、という前提で、彼らを「活かす」「花開かせる」とは具体的にどういうことか。何をするのか。

そしてなぜ、そこまでそこに力を注ぐのか。

続く2社では、この問いかけを中心に、インタビューを深めていく。



Adecco Group



事業概要／人材サービス　設立／1996年
本社所在地／スイス・グラットブルック
従業員数／約3万3000人（2011年）　拠点数／約5500（60カ国以上）

内部の人材に目を向け、最適な人材を配置すべく努力。内部登用率が上昇した

アデコグループは、60カ国以上に展開する総合人材サービス企業である。その拠点数は実に約5500。従業員も約3万3000人を擁するが、スイス・チューリヒ近郊グラットブルックにある本社には180人しかいない。グローバルだけでなく、地域・国ごとの拠点を支えるリーダー人材が、大量に必要である。そんな同社のタレントマネジメントとは、どのような仕組みなのだろうか。

Q. タレントとは誰か？

基本的には「すべての人材がタレント」である可能性があると思います。しかし、そのなかからハイポテンシャル人材を選抜し、タレントプールを作っています。

タレントプールに入っている人数は、グローバルで320人。各国法人の社長、大規模な国の法人のファイナンスや人事、営業などの役員、その国における最大の事業の部長など、グローバルのキーポジション180を設定し、そこのサクセッサーは基本的にはその320人からアサインされます[➡次ページ1参照]。そのほか、もちろん各国のレベルで多くのハイポテンシャル人材がタレントとしてプールされています。

Q. タレントマネジメントの仕組みは？

ハイポテンシャル人材の見極めは、各国の現地法人で行われるタレントレビューが基本になります。そのプロセスはどの国でも共通です。

アデコでは結果を非常に大切にするため、それぞれの社員の過去３年の成果をまず見ます。そして、３年先のポジションを見据えたポテンシャルを評価します。

ポテンシャルについては、強い意欲とリーダーシップ能力に焦点を絞り、判断しています。我々が定めるリーダーシップの３要素は、「冷静な頭脳（クールヘッド）」「温かい心（ウォームハート）」「実際に実行すること（ワーキングハンズ）」。冷静に戦略を考えて事実を分析し、口を出すだけでなく実際に自ら行動し、思いやりを持ってメンバーを達成に導く。そうした人材を、世界中から



Christian Vasino氏
Chief HR Officer

選抜していきます。

我々は世界各国で買収によって成長してきた会社ですが、買収先の会社を含め、すべての国で同じ仕組みによって動いています。各国法人で働く人材には、まずは各国のビジネスを伸ばすことに力を注いでもらいます。そのうえで、本人の意欲も高く、選ばれた人材がグローバルのタレントプールに入ってきます。ですからタレントプールは、国や出身企業が多様な人材で構成されていますし、結果的にスイス本社は約半数が外国籍の人材によって成り立っています[➡右2参照]。

Q. タレントマネジメントにおける人事の役割とは何か？

グローバルHRの役割で言えば、キーポジションに空席ができたときに、私はグループCEOや事業の責任者と真剣に向き合って、タレントプールのなかから最適な人材を探そうとします。タレントプールに入っている人材は、国を越えて異動することも少なくありません。

ですから私にとって、世界中に散らばるハイポテンシャル人材を深く知ることが重要な仕事の１つです。そして、それはデータベース上の記録だけでは十分ではありません。私はタレントとの１対１のコミュニケーションのために、１年の６割から７割は世界各国の法人を回ることに費やしています[➡右3参照]。

私たち人事が考えるべきことは、それぞれのタレントの成長に配慮したとき、いかに最適なアサインメントをするか、機会の提供をするか、つまり彼をどんな場に置けば最も力を発揮するのか[➡右4参照]、ということなのです。

Q. 具体的にどのようにタレントを動かすのか？　どのようなスパンで動かすのか？

では、あるイタリア人の話をしましょう。

彼は、15年前にイタリアの現地法人で管理部門の一般社員として採用されました。彼は非常にポテンシャルが高く、その国でタレントとして頭角を現しました。その後、スイス本社に異動になり、財務として力を発揮します。2007年には英国ロンドンの管理部門のトップになり、2009年にはブリュッセルに異動してベネルクス地域のCFOとして活躍。そして2012年、彼はイタリアに戻り、東イタリア、東ヨーロッパ、インド、中東を含む巨大なエリアを統括する拠点のCFOに就任しました。

たとえば、中国・上海の会計分野のマネジメントチームを作ったとき、最適なタレントを世界中から探したところ、結果的にそれぞれまったく異なる国から６人が集まりました。これも国を越えたアサインメントがうまくいった事例の１つです。

ファイナンスのような専門的な領域だけでなく、マーケッターや営業のリーダー人材など、ある国、地域の市場に関する高度な知識が要求される領域でも、国を越えた異動を積極的に行っています。最初から異動先のポジションにおける最大の役割を担わせることはせずに、まずは少し低い段階の役割を任せることで、役割とのギャップを調整することは十分可能なのです。

編集部の“発見”

1

アデコでも、タレントは「グローバルのキーポジションを担うハイポテンシャル人材」と置いていた。業種を越えて多くの企業で「タレント＝ハイポテンシャル人材」という図式は成り立ちそうだ。

2

タレントプールに入るハイポテンシャル人材は、出身企業や国、地域を問わず選抜されている。それを実現するのが、グローバルを貫いて同じ仕組みで動くタレントレビューだ。業績評価だけでなく、本人の意思や意欲も重視されている。

3

データベースに頼らず、Chief HR Officer自らが世界を回り、多くの時間を費やして「生身のタレント」を把握しようとしている。

4

タレントに対するスタンスでは、「育成」の色合いは強くない。やはり、「彼をどんな場に置けば最も力を発揮するのか」という「活かす」視点に集中している。アサインメントは「一定の足りないスキルを伸ばす」という意味合いではなく、「伸びしろを期待する投資」的な意味合いが強いようだ。

Q. 事業側の要請とぶつかり合うことはないのか？

人材の配置は、事業との共同責任です。人事は機会と候補者の提供がメインの仕事であり、決定は事業側がします。正しい候補者を選べていないのであれば、それは私が自分の仕事を全うしていない、ということになります。

現実的にはタレントの育成という視点に立って、その人材の10年先の配置を考えることはできません[➡左5参照]。

先のイタリア人の例で言えば、彼は立身出世をしてイタリアに戻ってきたわけですが、それは私たちが想定できたことではありません。人事ができることは、彼の次、せいぜいその次のポジションを真剣に考えて、彼の才能をどれだけ開花させられるかに尽きると思っています[➡左5参照]。

Q. タレントマネジメントの成果は？

そもそも、タレントマネジメントシステムを導入した理由は、特にキーポジションにおける離職率の高さに危機感を持ったからでした。

数年前、米国とフランスのキーポジションに空きができたとき、外部から人を採用しようとしたことがありました。すると、ある社員から「私たち内部の人材を信頼していないのか」という電話が私にかかってきたのです。当時のキーポジションの離職率は50%で、そのほとんどの後任を外部からの調達に頼っているということに気付いたのです。

そこで、内部のタレントをより活かしていこうという方針に転換し、最適な人材をキーポジションに配置すべく努力するようになりました。その結果、2011年にはキーポジションの離職率は2割にまで下がっています[➡左6参照]。離職率の低下が意味するのは、アデコのキーポジションと内部の社員の適合性が高まったということです。

事業が成功するか否かは、その領域への深い理解と知見の蓄積によるところが非常に大きいと考えています。特に最近は、外部からこの業種の経験を持つ人材を採用することがとても難しくなっています。ですから深い理解と知見を当社で蓄積した内部人材の登用率を高めることが、もっとも理にかなっているのです。

そして、先にお話ししたように、結果に対してとても厳しい会社です。目標の達成なくして、同じポジションにい続けることはできません。内部登用率が上がったということは、内部にいる人材が高い成果を挙げ続けているということにほかならないのです。外部市場から人材を多く調達し、その人材が異なる産業からやってきたり、当社との文化的不適合によってチームマネジメントに失敗するなどして、成果が出ない状態を、長く続けられるような余裕はありません。

だからこそ、私たちは、内部のタレントを本当に大切に思っています。以前は空席ができたとき、すぐにヘッドハンターの電話番号が頭に浮かびましたが、今では空席のポジションを、内部の誰に新しい機会として提供するのか、真剣に考えるようになったのです。

編集部の“発見”

5

タレントマネジメントは、長期的な計画に基づき、確実にCEOに育てると決めて、計画的に人を動かしていくという発想ではないようだ。

6

タレントを最大限活躍させるための舞台を用意することに、なぜこれほどまでに力を注ぐのか。もちろん事業的な要請は大きいが、人事の視点からすると、その大きな目的は「リテンション」にあるようだ。いかに優秀な人材を引き留め、離職率を下げて内部登用率を上げていくか。それが、タレントマネジメントの最大の目的と効果かもしれない。

Novartis

事業概要／医薬品眼科医療機器・ワクチン等の研究・開発・製造・販売
設立／1996年　本社所在地／スイス・バーゼル
従業員数／約13万人（2012年）　展開国数／140カ国



革新的なリーディングカンパニーであり続けるため、多様な人材を常にアトラクトしなければならない

ノバルティスの起源は1758年、バーゼルでの医薬品・化学薬品・染料の貿易から始まる。現在では140カ国以上に展開し、従業員数が13万人にのぼるグローバルなヘルスケア企業となった。

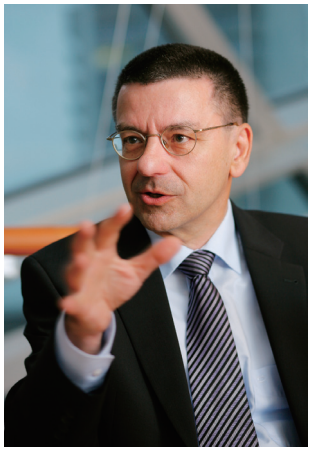
スイス・バーゼルのグローバル本社のほか、米国、スイス、中国、英国、イタリア、オーストリア、シンガポールなど世界のさまざまな地域に研究所を置いている。世界に広がる研究拠点で重要な役割を担う研究者（Scientists）のなかでも、リーダーとして活躍する人材のタレントマネジメントについて話を聞いた。

Q. タレントマネジメントの仕組みは？　タレントとは誰か？

Brokatzky-Geiger氏（以下、B）：グローバルの視点で見たとき、やはり当社のタレントとは卓抜したリーダーになり得る人材です。研究者のなかでもタレントプールに入る人材は、研究者のリーダーとして活躍します[➡次ページ1参照]。

もちろん研究者のなかには、自らの専門領域で画期的な新薬を発明することに人生を捧げたい、という人材も多くいます。我々は研究者に対して、マネジメントを担うリーダーとその領域の高度な専門性を持つスペシャリストという２つのキャリアを用意しています。

Howarth氏（以下、H）：多くの研究者は、そのキャリアのすべてを同じ国、同じ地域の研究拠点で過ごします。しかしながら、それぞれの拠点にさまざまな国籍の人材が働き、それによって実現される多様性に富んだ環境は、ノバルティスの特筆すべき優位性となっており、国を超えて異動する人材は、全体の４％程度います。それぞれの研究拠点は、たとえば腫瘍や循環器などのように特定の専門領域の核となっており、特定の知識や経験がその研究者の職務に必要な場合、あるいはグローバルなレベルでのリーダー人材として期待されている場合に、国を超えた異





Jürgen Brokatzky-Geiger氏（左）
Member of the Executive Committee
Head Human Resources

Christopher Howarth氏（右）
Global Head Talent Management &
Organisation Development



広大な敷地にノバルティス・キャンパスと呼ばれるグローバル本社がある。多くのビルが著名な建築家によってデザインされており、日本からは安藤忠雄氏、妹島和世氏などが参加。写真の建物は、カナダのフランク・オーエン・ゲーリー氏の手によるもので、このオフィスで人事スタッフが働いている。「この働く環境もノバルティスへの応募者をアトラクトしています」とBrokatzky-Geiger氏。ここにも「Attracting People」(後述)の思想がある。

動が実現します。

とはいえ、それも本人の希望が最優先されます。ずっとバーゼルにいたい、ずっと上海にいたい、という場合はそうなります。まずは他の国で研究したい、国際的に活躍したいという本人の意思が、国際間異動のトリガーになるのです[➡左2参照]。

Q. 研究者のリーダーとはどんな人材か？

H：研究の組織における卓抜したリーダーは、彼らのメンバーである研究者をモチベートし、気持ちを1つにして、最適な研究の道筋を辿って最適な研究の成果を導き出す術を知っています。そのプロセスにおいて、研究者たちの力を引き出し、困難な仕事を共に乗り越えていきます。その結果、彼のもとで働く研究者たちも一段上のレベルに成長できるのです。つまり、研究者のリーダーとは、私の定義になりますが、サイエンスと研究者たちのエンゲージメントのレベルを共に向上させる人材だと考えています。

B：そこにジレンマはあります。研究者たちはリーダーに、自分より高いレベルの専門知識を求めます。もしそうでなければ、単なる「管理職」としてしかリーダーを見ず、尊敬することはありません。リーダーとしても、研究者としても卓抜した存在でなければなりません。そのなかにあって、研究部門のトップ、Mark Fishman博士の存在はとても大きいと思います。彼はノバルティスのエグゼクティブ・コミッティーの一員でもあり、2002年にノバルティスに入社する前はハーバードメディカルスクールの教授などを歴任した、著名な研究者です。彼が研究者たちの確固たるロールモデルとなってくれています。

Q. 実際に、研究者の育成をどのように行っているのか？

B：まずは優秀な研究者の採用がとても重要です。ノバルティス全体の全職種で言えば、世界から年間40万の経歴書が我々に送られてきます。研究者に限ると、社内の優秀な研究者が大学や外部の研究機関と密接なネットワークを持ち、彼らを通じて非常に優秀な人材が入社してくるルートができています。そのようにして入社した人材を、OJTを主体に、研修やメンタリング、コーチングにより成長を支援しています。秀でたタレントには、ネットワークを活用し、サバティカル（研究休暇）や、ノバルティス内外にある世界の主要な研究機関での勤務といった機会を

編集部の“発見”

1

研究者という非常に専門性の高い領域においても、タレントはリーダーとしてのポテンシャルを持つ人材と定義している。

2

国際間異動をするのか。リーダー人材として活躍したいのか。個人のキャリアにおいて、すべてのトリガーは本人の意思。人事が「上からの視点」でマネジメントする、育成する、というスタンスではないようだ。

提供することもあります。また、国内外の新しいプロジェクトへのアサインメントも行っています[➡右3参照]。優秀な研究者にリーダーとして不可欠である異なる文化や環境での経験を積んでもらうのと同時に、ナレッジの移転という意味でノバルティスに大きな利益をもたらしてくれます。

H：一方で、研究者が取り組む創薬研究は、１年、２年で終わるものではなく非常に長い期間を要します。人事側の立場から見ると、サバティカルや国外への異動は人材への重要な投資と位置付けています。ですから、先のMark Fishman博士のマネジメントチームが、ビジネスの継続的な発展と本人のタレントとしての能力を最大化するためのアサインメントをしています。私たちは情報を提供し、人材が事業にとって最適かどうか判断する支援はしますが、最終的な決断はその組織のリーダーによってなされています。

人事はあくまでサポートです。私はタレントマネジメントと組織開発を担う部門（TM&OD）の責任者であり、このバーゼル本社には核となる５人のスタッフがいます。そして、事業部門ごとのTM&ODの責任者は10人おり、彼らのもとで働くメンバーも合わせると、300人以上がタレントマネジメントにかかわっています。それだけ、人材の情報の把握と能力開発に力を注いでいます[➡右4参照]。

Q. タレントマネジメントの目的は？

B：我々は、エグゼクティブレベルのリーダーポジションの内部登用と外部登用の比率を決めています。外部からの登用は30％。これは、社内にはない専門的な領域の知見を有した人材をスピード感を持って配置しなければならない場合に多くとられる方法です。

内部登用の割合を70％に保つのは我々にとって重要な意味がありますが、その理由は、内部の人材に対するメッセージ、つまり我々が内部の人材を高く評価し、常に支援して、機会を提供しようとしていることを伝えるためです。革新的なリーディングカンパニーであり続けるためには、優秀な人材をアトラクトすること（Attracting People）が欠かせません。「ノバルティスはチャンスを与えてくれない」「成長の機会がない」と社員が考えれば、当社に見切りを付け、外にすばらしい人材が流出してしまう可能性があるのです[➡右3参照]。

タレントマネジメントの結果、内部登用率は守られていますし、全社の離職率は６％、そして、特に研究者は４％以下という低い数字になっています。

Q. タレントに対してどのような機会と報酬を与えているか？

B：さまざまあります。先にお話しした国際間異動や、サバティカルは優秀な人材をリテンションする大きな要素です。

そして、報酬は競争力のあるものを目指しています。

さらに、ノバルティスは研究者にとって自由度が高い環境です。また、近年、研究開発費は増加しており、世界の医薬品メーカーのなかで最大級の研究開発費を投じています。優秀な研究者であればあるほど、最新の研究設備・機器を求めますし、研究者に限らず、すばらしい、また誇らしく思えるような環境で働けることを重視します[➡下5参照]。我々は、その実現に常に力を注がなければならないのです。

編集部の“発見”

3

優秀な研究者には、サバティカル休暇、国外の新しいプロジェクトへのアサインメントなど、豊富な機会提供を行っている。内部にチャンスや成長の機会がなければ、優秀な人材が流出してしまう。そうした危機感が非常に強い。タレントマネジメントの大きな目的は、やはりリテンションのようだ。

4

世界中でタレントマネジメントにかかわるメンバーは約300人。それだけの人員がパワーをかけて、タレントを注視している。タレントマネジメントが会社にとって大きな関心事であることがわかる。

5

リテンションのために、研究者をはじめあらゆる人材を魅了する（Attract）機会の提供、環境の実現に最大限の注意を払っている。

私たちの結論

あらためて、タレントマネジメントとは何か

石原直子
リクルートワークス研究所　主任研究員

▶▶▶ 卓越した個人の能力を解放することこそがタレントマネジメントの使命

タレントマネジメントという現象は、何枚もの薄皮をかぶっており、表層的には多様な顔を持っている。その薄皮を注意深く一枚ずつ剥がしたとき、芯に残るのは「卓越した能力を持つ個人に、いかにして自社の発展のために尽くしてもらうか」という命題に答えるための、止むことのない働きかけである、ということができる。

我々は取材中にたびたび、「リテンション」「(人材を) キープする」という言葉に遭遇した。また、タレントマネジメント導入の成果は何か、との問いには「重要ポジションにおける内部登用率の向上」とその結果として「タレントたちの離職率 (turnover) の低下」と即答された。



Ishihara Naoko_主任研究員。タレントマネジメントの視点から、女性管理職、事業創造人材、リーダーなどの研究に取り組んでいる。

本特集のタイトルでもある問い、“タレントマネジメントは何に効く？”の解答は、このとおり「優秀な個人のリテンション、ひいては内部登用率の向上」ということになるだろう。

タレントマネジメントの成果が内部登用比率の向上と離職率の低下で測られている、というと、日本企業の人事部の方々からは「欧米企業の人事というのは、それでしか評価されないから」と半ば揶揄を込めたご指摘をいただくかもしれない。しかし、あえて問おう。それでは日本企業の人事部は、何か具体的な成果目標を持っているのか。どのような状態になったときに、自社の成長に寄与する人事である、といえるのか。そこに明確な目標やゴールを持っている人事部は、それほど多くないのではないか。

惹きつけたタレントたちこそが企業をリードしていく

そして、我々はもう一歩踏み込んで考える必要がある。優秀な個人であるタレントを惹きつけ、引き留め、そのうえで何をさせたいのか、ということである。取材した企業群の回答は明確だ。タレントがその能力を

最大に発揮できるポジションに就け、事業や機能を任せ、企業を率いるリーダーになってもらうのである。そのために、ハイレベルなポジションについては、誰をそこに就けるべきかが、タレントマネジメント部門とCEOや事業部門のトップとの間で、頻繁に話し合われている。

事業部門からタレントマネジメント部門が受ける相談には、もう1つ、「うちの部門にいるこのタレントが就くにふさわしいポジションを探してくれ」というのもある。トップエグゼクティブ候補であるタレントに対して、新しい機会を提供することも、上司とタレントマネジメント部門の役割なのだ。

『ウォー・フォー・タレント』の慧眼

いくつかの企業の取材を終えて、ここまで辿りついたとき、筆者が深く得心したことがある。このたび話を聞かせてもらった企業群における「タレント」とは、マッキンゼーが1997年に提唱し、2000年に出版した書籍のタイトルにもなった『ウォー・フォー・タレント』で指摘する「タレント」、まさにそのままである、ということだ。

『ウォー・フォー・タレント』は、各国で相当売れた書籍だが、日本では、エリート至上主義の行きすぎである、ボトムアップ型の日本企業にはなじまない、という捉えられ方もしていたように思う。しかし、2002年の日本語版出版から10年経った今、グローバルで戦うことを余儀なくされている多くの日本企業にとって「優秀な個人を特定し、惹きつけ、引き留め、その成長のために投資すること」を忌避している猶予はないように思われる。

そして、『ウォー・フォー・タレント』のなかで展開された方法論に忠実に、卓越した能力を持つ個人を自社に抱え、その人々に能力を遺憾なく発揮してもらうことを、至上命題として取り組んでいるグローバル企業を目の前にすると、こうした企業と同じ土俵で戦うのであれば、日本企業は、もっと「個の力を解放する」ことに勇気を持って向き合わなくてはならないのだ、とあらためて気付かされる。

外部労働市場からのプレッシャー

もちろん、取材した企業群と日本企業の置かれている環境が異なる、という事実を無視することはできない。欧米では、「マネジメント」というのは1つの独立した職能であり、CEOを含むエグゼクティブが退・転職することを可能にする外部労働市場がある。これに対し、日本では企業内のポジションが高くなればなるほど、転職市場は縮小していく。

このため、第1に、「優秀な人材が、自社を辞めて競合や異なる業界に移ってしまうかもしれない」という焦燥感が、多くの日本企業にとって現実味の薄いものになる。優秀人材のリテンションに、エンジンがかからないのである。

ここでいうリテンションは、もちろん処遇だけを指すのではない。全力を傾けなければならないような困難でやりがいのある仕事を提示すること、自分自身で重要な意思決定を下すことのできる裁量権を提供すること（すなわちハイレベルポジショ



ンに登用すること）、企業の方向性を決定する重大なプロジェクトを任せること。こうした仕事のアサインこそが、優秀な個人を惹きつけ、彼らのチャレンジ意欲と高揚感をかき立てるのである。

『ウォー・フォー・タレント』では「従業員のための訴求価値（Employee Value Proposition=EVP）」という概念が提唱されており、企業はタレントに対して、顧客に対するのと同様に、明確にEVPを定義する必要があるとしている。「『なぜ能力の高い人材が、ここで働くことを選ぶのか』という問いに対する答えがEVPなのだ」（同掲書、p.87）。

タレントが求めるオートノミーとは

IMDのPulcrano氏（次ページコラム参照）は、タレントが求めるのはautonomy、purpose、masteryであるという。特に「オートノミー＝自律・自治」という概念は重要である。自分のキャリアのゴールを決め、そこに向かって着実に前進していきたいという欲求、今提示されている仕事とポストが、自身のキャリアゴールに資するものであるかどうかを吟味する姿勢、より重要で困難な課題にチャレンジして自分の経験値を高めていけるかどうかということへの関心。こうした「キャリアにおける自律」がオートノミーの中身である。

日本と中国の若者のキャリア観について比較研究した豊田（2009）は、中国の若い優秀層が「発展空間」を重視していると主張した。「発展空間」とは、「ポジションや待遇の向上余地も含めて、仕事でどれだけ成長できるのか、どのように自分の能力を高めてくれるのか、そうした環境がどれだけ整っているのか」というような意味だが、オートノミーはこの「発展空間」と非常に似ている。中国の若手エリートも、欧米企業に勤めるタレントも同じようなものを企業に求めているのだ。

この意味で、ある会社で働き続けるかどうかの決定権は、タレントと呼ばれる人々については、明らかに個人のほうにある。取材した企業群では、この事実を明瞭に認識している。タレントの求めるキャリア自律を、どのように充足してやれるか、というのはタレントマネジメント部門の日常の活動において、非常に重要なテーマになっている。

また、こうした人々を相手にしているからこそ、タレントマネジメント部門においては、「育成」はメインテーマではない。タレントのオートノミーを充足させるようなポジション・仕事をアサインできれば、彼らは結果としてレベルアップするのであり、人事やタレントマネジメント部門が「育ててやる」わけではないのである。一方で、チャレンジングな仕事を経て成長する余白の大きい人材がどこにいるのか、というタレントの「探索・選定」は、タレントマネジメント部門にとって、最重要テーマになっている。

この会社で働き続けるかどうかの決定権は明らかにタレントにある

オートノミーとリーダーシップ

もう１つ、忘れてはならない視点がある。オートノミーには「自治」や「自治体」という意味もある。つまり、ビジネスにおける自分の裁量権、自治権、すなわち「仕事における自律」ということも「オートノミー」の中身なのだ。この意味では、オートノミーはリーダーシップと非常に近しい関係にあると考えること

24ページに続く→



欧州企業のタレントマネジメントの目的とは

優秀なタレントを魅了するAutonomy（自律性）、Purpose（目的）、Mastery（専門性の熟達）

「私たちのベストな人材を辞めさせるな（Keep our best people inside!）」

これは私の旧知の友人でもあるAdeccoのCEOが常に言っている言葉です。なぜすばらしい人材が去ってしまうのか。我々は優秀な人材を育て、そしてリテンションしなければならない。彼の言葉を現在の人事最高責任者は見事に反映し、タレントマネジメントを実行しています。

IMDのExecutive Directorとして多くの企業の人事に接するなかで、タレントマネジメントとは、トップエグゼクティブのみへのサクセッションプランニングではなく、下の階層から上にトップまで連なるパイプラインを作ることを目的にしていると実感します。常に高い業績を挙げ、成長し続ける会社では、タレントマネジメントがすべてのレベルで行われています。優秀な人材をつなぎとめられなければ、外部労働市場からの調達に頼らざるを得ません。そしてその人材が入社してから少なくとも半年、1年、もっと言えば、その人材が組織に合わない場合、大きなコストのムダが生じることになります。

外部労働市場からのニーズが高くても、会社に強くエンゲージメントされている人材は、外に流出することはありません。一方、外部労働市場からのニーズが高く、会社へのロイヤルティが低い人材は、簡単に外に出ていってしまうのです。いかに彼らを魅了し、つなぎとめるか。これが、欧州の企業にとって大きな関心事となっています。

では、どのように彼らをリテンションするのか。そのキーワードは、「autonomy（自律性）」「purpose（目的）」「mastery（専門性の熟達）」の3つです。ある程度の報酬を与えたら、それ以上の報酬を優秀な人材は望まず、報酬の増加はリテンションに効果がないというデータがあります。本人が仕事や自らのキャリアに対して自律性を持てること。自分の人生や仕事に対する目標が明確になっており、そこに向かって進んでいけること。それによって、自らの専門性が磨かれ、熟達していけること。こうした環境を用意しなければなりません。

日本企業はこれまで、家父長的な組織のなかで社員のロイヤルティを育んできました。それが、日本企業を成功に導いてきたことは事実です。しかし、社長である「父」が「守ってくれる」という意識では、自律性は生まれません。逆に言えば自律を重んじる優秀な人材は、その組織で窮屈な思いをせざるを得ないのです。もちろんそれぞれの企業の選択次第ですが、優秀な人材を採用し、リテンションしようと考えるのであれば、組織そのものの変革に取り組む必要があるでしょう。



Jim Pulcrano氏

IMD　Executive Director

1993年よりエグゼクティブ育成に特化するビジネススクールIMDのマネジメントチームに参加。欧州のグローバル企業を中心とした顧客管理責任者。同時に、Executive MBAコースの教授も務める。

オートノミーを希求する個人が少ない。これは日本の社会システム全体の課題

ができる。

日本企業がなぜ今タレントマネジメントに取り組んでいるのか、その理由は「グローバルリーダーの枯渇感」であろうと、特集の冒頭で我々は考えた。強いリーダーを求めるのであれば、その人たちのオートノミーへの欲求の強さというものにも十分に応えていく必要がある。日本企業のタレントマネジメントは、そこまで到達しているだろうか。

ただし、この問題については、そもそも日本の優秀な人材がどれほどオートノミーを重視しているのかについての疑問も残る。ある外資系企業の人事トップを経験した人物が次のように語っている。

「日本法人からグローバルに活躍する人材の数を増やそう、ということが課題になったことがありました。米国の本社からは、『本社を含めたグローバルポジションの空きポジションをイントラネット上に掲示し、自由に応募できるオープン・ポジションの仕組みがあれば、オートノミーが働いて優秀な人が手を挙げるはずだろう』と言われましたが、実際には、日本人でそれを見て、自ら挙手してチャレンジする人はほとんどいないのです。まず、自分のキャリアを自分で開拓していくというオートノミーの精神そのものを、従業員に持たせる必要がありました」

長期雇用と年功的な緩やかな昇進昇格に慣れすぎた日本では、強くオートノミーを希求する個人そのものが少ないのかもしれない（あるいは、そうした人物は伝統的な日本企業ではないところに、自らの生きる道を見つけ出しているのかもしれない）。これは日本企業だけでなく、日本の社会システム全体に突きつけられたテーマでもある。

「タレントではない人」を明確に区分できるか

外部労働市場が未発達であるという外部環境は、別の側面からも日本企業のタレントマネジメントを阻害している。

優秀な個人を引き上げ、惹きつけ、引き留める一方で、自社で価値を発揮できない人、求められる成果を挙げるのに適切でない人材に会社を去ってもらうことは、タレントマネジメントを実施すれば避けては通れない。また、優秀な個人に、高い職責やポジションを与えようとすれば、年功序列は当然のことながら崩れていく。

しかしながら、外部労働市場が発達しておらず、非組合員である役職者層ですら解雇に厳しい条件を課せられる日本では、ひとたび正社員として雇用した社員は60歳前後まで会社にい続けることになる。「タレントに対する早期の抜擢」が行われる裏には、「タレントと目（もく）されなかった人々が低位のポジションに据え置かれる」事態が存在する。当然、「非タレント」となってしまった人材群（しかも事例からもわかるとおり、タレントというのは従業員の５％から10%でしかなく、非タレントのほうがマジョリティである）に高いモチベーションをキープしてもらうのは、難しい課題として残る。

選抜や選別をなるべく後に引き延ばし、同期入社全員が「同じレベル」であるというエリート幻想を見せ続けることで、社員の高いモチベーションと献身を、日本企業は享受し続けてきた、と指摘したのは海老原（2011）である。タレントマネジメントを実施することは、この、日本

26ページに続く→



ビジネススクール派遣とリテンションの関係

成長しても同じポジションのまま それでは人材の流出は避けられない



スイス・ローザンヌにあるIMD。世界98カ国のグローバル企業から年間約8000人が派遣される。

IMDでPED（Program for Executive Development）というミドルマネジャー向けの幹部育成研修を担当するなかで、社員を派遣する企業とコミュニケーションをとります。そこで感じることは、その多くがリテンションに関心を持っていることです。理由は、研修後に辞めてしまう人材がいるからです。

IMDで6週間、8週間と過ごし、さまざまな国、企業から派遣された人材と切磋琢磨しながら新しいスキルやマインドセットを身に付け、派遣者は元の自分の職場に帰っていきます。そこで誰も、自分が学んだこと、経験したことを聞いてくれなかったり、自分の成長に注意を払ってくれなかったり、また、ずっと変わらず同じポジションに置かれ続けたらどうでしょうか。あるいは、さまざまな知識やスキルを身に付け、会社を変えようと働きかけても、何も変わらないと気付いてしまったらどうでしょうか。「この会社は自分には小さすぎる」。そう判断して、外にチャンスを求めていくのは明らかなのです。





各国の企業から派遣されたミドルマネジャーが集まるPEDプログラム。アクティブラーニング中心で、教室内での講義、ディスカッションのほか、新興国の体験学習などが組み込まれ、次世代のグローバルリーダーの育成に取り組んでいる。

企業がビジネススクールに優秀な人材を派遣するのは、学習機会の提供という意味で、とても重要です。しかし、それはリテンションとセットで考えなければなりません。

あるスイスのグローバル企業では、IMDを非常にうまく活用しています。キャリアパスの通り道としてIMDのプログラムを置き、その後によりレベルが高く責任の重いポジションに就かせることを約束しているのです。それは確実に、会社にい続けることへの動機づけになります。

また、修了後にエグゼクティブがその人材に対して、「何を学んできたのか」「そのなかから会社にアドバイスできることはないか」と問いかけるだけでも、リテンションの一助になるでしょう。

私たちは教育機関であり、よりレベルの高い人材に育てることに最大の力を注ぎます。その後、成長した人材をどれだけ惹きつけ続けられるか。それは、企業の責任だと思います。



Cyril Bouquet氏

IMD　Professor of Strategy

IMDの戦略担当教授。ミドルマネジャー向けプログラムPEDのプログラムディレクターを担当。

企業の秩序を、ある意味で破壊することにつながらざるを得ない。

この問題を重要視して、「一部の超優秀な個人だけを引き上げるやり方では、他の大多数の従業員のモチベーションを低下させる（だから、そういうタレント重視の人材マネジメントは実施しない）」と明言する日本企業もある。それは１つの態度表明であり、その意思決定は尊重されるべきである。

しかし、だからと言って、卓抜した会社であるために、「卓抜した個人」というのは本当に不必要なのか、という疑問は残る。

また、１人の超優秀人材に特別な処遇や特別なアサインメント、特別なキャリアパスを提供することは、本当に残りの99人のモチベーションを低下させるのか、ということにも、我々は懐疑的に向き合う必要がある。そのようなタレントに触発されて自らもタレントになりたいと努力し始める人材群が、少なからず発生するのではないだろうか。そういう人材がほとんどいない、とするならば、そもそも採用している人材の質、その人材に対してキャリアの初期にどのような価値観を埋め込んだのか、という点で、その企業の採用・育成方針にこそ疑問を投げかけたい。

タレントマネジメントのスピード感

また同様に、今、多くの日本企業が行っている「タレントマネジメント」の「手ぬるさ」「ゆるさ」についても、批判を恐れずに指摘しておきたい。タレントマネジメント施策の一環として、「将来のリーダー候補を選抜して、特別な研修を受けさせている」企業は少なくない。だが、問題はその次である。大いなるチャレンジとなる仕事のアサインや例外的ともいえる登用を実現し、「タレントの能力を大いに解放して企業に貢献してもらう」ところまで進めている企業は、どれほどあるだろうか。「研修を受けました、その後、３年ほど元の仕事を続けました」というのでは、研修の効能は、参加者の「選抜されている」という自己効力感を充足させる以外にほとんどないのではないか。受講後に、厳しい現実の事業において成果を出すことこそが、タレントとして前進するためのクリティカル・ミッションであるはずだが、そのような厳しさが日本企業のタレントマネジメントに埋め込まれているとは思えないのである。その意味で、日本企業が実施するタレントマネジメントは、今のところ、欧米企業の実施しているタレントマネジメントとは似て非なるものである。

長期的人材育成・活用とタレントマネジメント

IMDに取材した折に、日本の企業から派遣されているという日本人の学生にも話を伺う機会に恵まれた。彼は言う。

「ここで出会った各国からやってきた仲間たちは、『日本企業が長期的に人材育成をしている、というのはすばらしいことだ』と口を揃えます。しかし『その代わり、昇進・昇格のスピードは遅く、“順番を待つ”必要がある』と私が言うと、皆『それは耐えられない』と首を振るのです」

長期的な人材育成・活用という、日本企業が以前から得意にしてきた方法論と、いわば異なるパラダイムのなかで生まれたタレントマネジメントという仕組みを、どのようにして同時的に成立させるのか。日本企業のタレントマネジメントの、根本的な課題はここにある。

１人のタレントを引き上げることが他の99人のやる気を削ぐ、というのは真実か？



≪参考文献≫
マイケルズ、ハンドフィールド＝ジョーンズ、アクセルロッド（マッキンゼー・アンド・カンパニー監訳／渡会圭子訳）『ウォー・フォー・タレント』（翔泳社）2002年
豊田義博「中国人と日本人は、なぜ、うまくいかないのか？――中日ホワイトカラーの職業価値観比較――」（『Works Review Vol.4』所収）2009年
海老原嗣生『雇用の常識 決定版：「本当に見えるウソ」』（ちくま文庫）2012年

enzolocation.ch

タレントマネジメントとイノベーションの関係

イノベーションを起こす人材が生まれる会社には、イノベーションを起こす「文化」がある

多くの日本企業が、イノベーションというトピックスに関心を持っているようです。私の感覚では、イノベーションとタレントは共に語られるべきことなのです。

「イノベーションを起こす人材」という意味でのタレントは、私は変化を志す社員全員だと考えています。経営企画、人事、営業、技術開発……すべての人材がアイデアを集め、それを形にしていけるかどうか。イノベーションとは実は労働集約的であり、そうした積み重ねが大きな変革につながっていくのです。

しかし、実際には多くの企業でイノベーションは生まれていません。なぜならば、その会社にイノベーションを生む文化がないからです。組織とは、本来であれば凡庸な人を卓抜した人材に変える装置であるべきです。しかし、多くの企業は逆に、すばらしいタレントを凡庸な人材に変えてしまいます。そのような文化に課題があるのです。

では、文化とは何でしょうか？　文化とは、最もシンプルに言えばその会社を構成するもの、取り巻くものすべてです。企業の建物やオフィス、ミーティングの方法、カフェテリア、役員のタイプなど、これらを総称して文化といいます。それらは、他の会社と必ず違いがあるはずです。

これを、私はもっと明確にしようと試みました。文化とは、リーダーの決断の結果だと私は考えています。どんなビジョンを策定するのか。どんな人材を採用し、彼らを惹きつけ続けるのか。どんな組織形態をとるのか。どんなプロセスで仕事を進めていくのか。そして、どんな評価制度をとってどんな報酬を与えていくのか。この「ビジョン」「タレント」「組織」「プロセス」「評価・報酬」の5つに関する決断が、文化を形成します。私の研究のなかで、イノベーションを数多く生む会社は、非常にクリアなビジョンを持ち、他の4つがそのビジョンと深いかかわりを持ち、すべてが一貫性を持っています。アップル社やかつてのソニーは、まさにそんな会社だといえるでしょう。明確なビジョンに共鳴する人材が集まり、変化を志す人材が生き生き働ける場、仕事のプロセス、そして結果に対する報酬がそこにあったのだと思います。

イノベーションという意味でタレントマネジメントをしようとするならば、タレントを育成するのではなく、アイデアを集めてそれを形にしようとするタレントを生き生きとさせる文化を作らなければなりません。ビジョン、タレント、組織、プロセス、評価・報酬を一体として考え、何をすべきか検討するときが来ていると思います。



Bill A. Fischer氏

IMD　Professor of Innovation Management

ノースカロライナ大学チャペルヒル校教授、上海の中欧国際工商学院（CEIBS）学長を経て、IMD教授に。企業のイノベーション促進のためのプログラムを提供する。著書に『アイデア・ハンター』（日本経済新聞出版社、共著）がある。

SECTION 2
どうすれば タレントは育つのか？

前項で見えてきたタレントマネジメントの本質。
しかし、それはタレント、つまり卓越した能力を持つ個人がいてこそである。
そこに枯渇感を持つ日本企業はどうすべきなのか。それを育む方法に迫る。

タレントになり得る人材がいない、に真剣に向き合う

欧米企業におけるタレントマネジメントは、あくまで抜きん出た個人、つまりハイポテンシャル人材のリテンションを目的とし、彼らを魅了し続けるための機会の提供に全力を尽くす。まさに「タレント」の「マネジメント」であり、そこに「育成」のニュアンスは感じとれなかった。もちろん、ハイポテンシャル人材は機会を与えれば育つ。しかし育てることが本来の目的ではなく、適切な機会の提供によって、あくまで結果として育つにすぎないのである。日本企業にしても、まさにグローバルに活躍できるリーダー的存在をタレントとし、もし、適した人材がいるのであればリテンションしたいという思いは同じはずだ。しかし、最初に述べたように、多くの日本企業にはリテンションすべきタレントが不足している。だからこそ、まずはタレントになり得る人材を発掘し、タレントとして育てなければならないというのが現実だろう。

本章では、長期人材育成を大切にし、多くのグローバルリーダーを育てる日本IBM、スイスのネスレの現地法人として、優秀な人材を発掘し本社に送るネスレ日本、この20年で急速に世界にタレントを輩出する日本のサッカー界に、どうすれば日本という文化のなかでタレントが育つのかを学びたい。



CASE 1

長期人材育成の仕組みでタレントは育つか

基幹人材を早期選抜し、リーダーのパイプラインを太くする

日本IBM

事業概要／情報システムにかかわる製品、サービスの提供　設立／1937年　本社所在地／東京都中央区

IBMは日本企業と同様に、比較的若い人材を採用し、長期人材育成する企業として知られている。その同社では、確実にグローバルリーダーが育っているという現状がある。IBMの人材育成の取り組みのなかに、グローバルリーダーになり得る「タレント」にそもそも不足感がある日本企業への大きなヒントがあるはずだ。そう考えて私たちは、IBMにおけるグローバルで幅広い経験を持ち、現在は日本IBM、人事担当取締役専務執行役員を務めるロビン・スース氏に取材した。

「社員の入社から退社までの間を“ライフサイクル”と捉えて、我々は育成に取り組んでいます」と、スース氏は説明する。

大学や大学院から新卒採用する、外部から特定の専門領域の経験者を採用する、社内から昇格、異動する。このようにして、人材が入社し、あるポジションに就く。その後、学習機会の提供、業績の評価、それに伴う報酬の決定、キャリアプランニングなどを通じて、人材の成長を促し、同時に優秀な人材の離職を防ぐ。そうやって成長した人材をまた、新たなより成長の可能性のあるポジションに就ける。これが、同社の人材育成の大きな枠組みである。

このような人材育成ならば、我が社もやっている。そう考える日本企業の人事も多いだろう。しかし、この仕組みをベースにした同社の取り組みのなかには、多くの日本企業が学ぶべきポイントがある。それは主に３つだ。

基幹人材に より多くの機会を提供

まず１つ目は、このライフサイクルをベースに、組織に対して貢献度が高く、リーダーとしてのポテンシャルがあると判断された基幹人材を選抜し、早期昇進の機会を与えることである。

「基幹人材のライフサイクルは、一般社員のそれとは異なります。ビジネス＆テクニカル・リーダーシップ（B&TL）という特別なプログラムによって、スピード感のある成長の機会が提供されているのです」（スース氏）

同社には一般社員からグローバルトップに連なる「ピラミッド」がある（次ページ図参照）。大卒で入社間もない社員は、バンド６に相当す



ロビン・スース氏

日本IBM人事 ＆
グローバル・リサーチ人事担当
取締役専務執行役員

Robbin Suess_1983年に福利厚生スペシャリストとしてIBMコーポレーション入社。その後、セールス、サービス部門をはじめ、マーケティング、製造開発部門など同社の主要事業部門で人事業務全般を経験。1997年から2000年までIBMヨーロッパ本部（パリ）勤務、2003年から2006年、アジア太平洋地域の人事トップとして東京勤務。2011年4月に再び東京に赴任し、現職に至る。

る一般職業務に就く。そして課長職がバンド８というように職務の重要度と困難度によってバンドが上がり、率いるチームの規模や範囲も大きくなって、責任の重さが増していく。

このピラミッドの頂点は、日本IBMのトップではなく、グローバルのトップである。つまり、全世界のIBM社員43万人分のポジションが、このピラミッドに組み込まれている。このグローバルに続くピラミッドの坂道を、より速いスピードで駆け上らせる仕組みがB&TLなのである。

一般に、新卒で入社した人材であれば８年から10年でリーダーとしての資質の有無をチェックされる時期になり、あると判断されれば基幹人材として認知される。その方法は、直属の上司が部下の資質、能力を見ることがベースとなる。

基幹人材として認知されれば、次のステップに進むためのギャップを特定し、それを埋めるためにより早い段階で育成の機会が豊富に与えられる。たとえば、リーダーシップをテーマにした研修への参加、幹部や国内外のエグゼクティブへのシャドウイング、現在の業務を離れたプロジェクトへの参加。「そこで新たな知見や洞察力を得て、グローバルな経営視点で考えることを促す」（スース氏）仕組みであり、英語力に不足があれば習得のためのツールを提供している。このような仕組みのなかで成長した基幹人材は、国や地域を越えた異動も含め、次のアサインが行われる。

「これらはすべて、グローバル共通の仕組み」（スース氏）であり、日本IBM独特のものではないという。

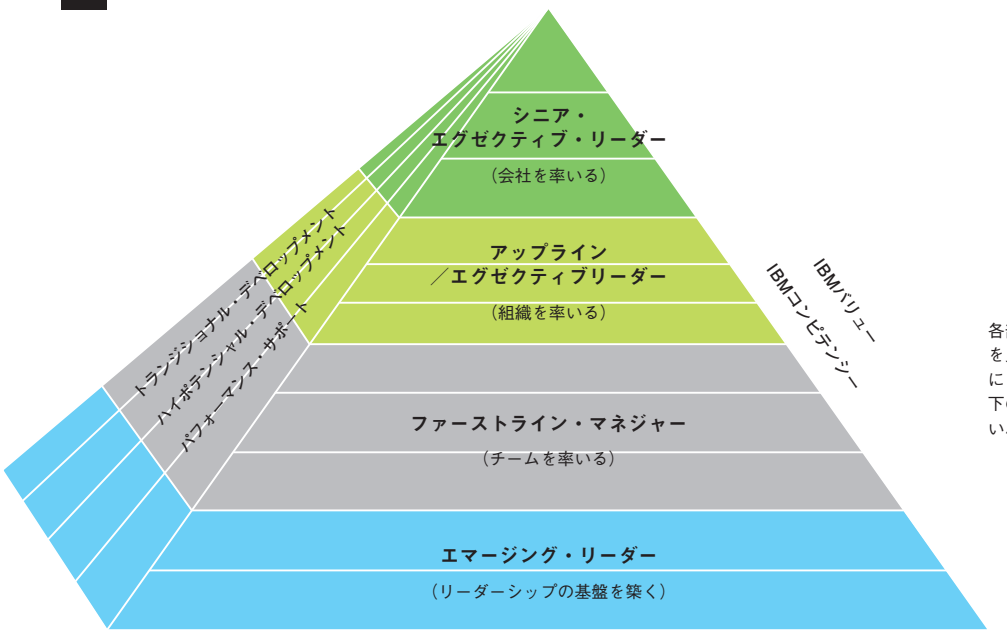
英語力とグローバルなマインドセットに課題

しかし、「日本ならではの課題もある」と、スース氏は話す。

「新興国において採用する人材は留学経験者が多いため、英語力に問題がなく、グローバルなマインドセットを持っているのが一般的です。ですから入社後それほど時間をおかずに、グローバルリーダーとしての職務を任命するケースも少なくありません。しかし、日本法人には相対的に留学経験者が少なく、グローバルに向き合うリーダー的役割をアサインするまで、より時間がかかることが多いのです」（スース氏）

もちろん、リーダーへの任用のスピードは、その人材が所属している国・地域が成長している市場かどうかという環境要因にも左右される。成長市場であれば、新しいポジションが次々とできて、若い人材をどんどん配置していくことは可能だ。日本市場は成熟市場であり、そう多くの新しいポジションがあるわけではない。しかし、そこを割り引いて考えたとしても、課題感が残るという

IBMの育成プログラム



各部門、各階層で上司が部下の資質を見て基幹人材を認知。それを基盤にグローバルリーダー育成が行われ、下の階層からトップに至るまでの太いパイプラインが出来上がっている。

出典：日本IBM

のである。

現在、日本IBMの人事が注力するのは、若手基幹人材に対して、グローバルにかかわる仕事により多く携わる機会を与えることだ。本社、他国の法人への恒常的な異動もあるが、近年大きな効果を挙げているのは、「グローバル・アサイメント・プログラム」という制度だ。

「基幹人材として認知された人が、半年間、国外の法人で仕事をするプログラムです。実際のプロジェクトにかかわりながら、外国語のコミュニケーション能力を向上させ、グローバルでのネットワークを広げる。そして多様な知識を吸収する。本人の成長はもちろん、海外のツールや事例を日本IBMに持ち込み、事業的にも貢献する、とても効果的なプログラムになっています」（スース氏）

上司の事業目標の達成と人材育成の役割は50対50

2つ目のポイントは、人材育成に対する上司、リーダーの強いコミットメントである。

「IBMにおける上司、リーダーの役割は2つです。1つはビジネスを牽引し、成果を追求すること。2つ目が人材を育成し、チームとしての能力を高めることです。その割合は50対50であると、常に言っています。そして人材育成はファーストライン・マネジャーという初任マネジャーからトップエグゼクティブに至るまで、すべてに連なって課せられる役割です」（スース氏）

その考え方は、リーダーの時間の使い方にも表れている。

「リーダーは自らのスケジュール表を埋めるとき、ビジネスの成果を挙げるために費やす時間だけでなく、部下のコーチングのために相当の時間を空けておかなければなりません」（スース氏）

シニアポジションになれば、リーダー研修へのオブザーバー参加が義務付けられる。2005年から2年間、日本IBMの人事トップを務めた松永達也氏（現・金融第三事業部執行役員）は、その一例を挙げる。

「エグゼクティブ・リーダーに昇格する可能性のある人材が集まる研修に、3日間、シニア・エグゼクティブが参加します。その人数も、研修対象者10人に対して10人、というように少ない人数ではありません。そこで評価を行い、本人とその直属の上司にフィードバックします。このような研修への参加は、決して少なくありません」

また、たとえばグローバル本社のCEOが日本を訪問したときにも、その日程の約半分を日本にいるエグゼクティブ候補者のレビューや、彼らとのラウンドテーブルなど、人材育成のための時間に費やす。毎月実施される人事関連の会議では、事業部長や支社長など、要職が空席になったときにどの人材を就けるのか、その候補者の能力や現状の仕事、将来の可能性を共有しながら議論されるという。

エグゼクティブ候補者は18カ月で「次」を検討

3つ目のポイントは、基幹人材に対する配置、昇進、昇格のスピード感だ。私たちが驚いたのは、松永氏の「18カ月ルール」という言葉だ。

「エグゼクティブ候補者が18カ月同じポジションにいると、“替え時”と考え始めます。基幹人材に対して育成のスピードアップのために多様な経験を積ませようとすると、早く動かさなければなりません。18カ月で動けない場合もありますが、ローテーションのサイクルを短くしなければ30代のエグゼクティブを育てることができません」（松永氏）

一方で、そうした基幹人材への特別扱いが、他の人材の士気の低下を招いたりしないのだろうか、という疑問が湧いてくる。

「すべての人材がグローバルで活躍すべき、という話ではありません。キャリアについて全員が上司と擦り合わせ、ほとんどの社員が自分の目指す役割、そこに至るスピードに納得できるようにしています。大切なことは、優秀な人材をどんどん引き上げていくこと。それによってピラミッドの頂点が高くなれば、自然と下も引き上げられる構造だと思います」（松永氏）

「将来のリーダーの候補者層を厚くしていかなければ、事業の継続的な成長はありません。だからこそ組織の下の層から育成し、将来のリーダーの層を厚くしておく必要があるのです」と、スース氏は危機感とそこに向き合う意思を露わにする。

「タレントがいない」「まずは育てなければならない」。そんな状況に今、あるのならば、「早期選抜」「上司のコミットメント」「配置のスピード感」というキーワードを忘れてはならないだろう。

CASE 2

各国現地法人からタレントを輩出するには

最終的に目指すのはグループの利益 世界に通用する人材を輩出したい

ネスレ日本

事業概要／飲料、食料品、菓子、ペットフード等の製造・販売　設立／1913年　本社所在地／兵庫県神戸市中央区　従業員数／約2400人（2011年12月現在）

グローバル展開を進める日本企業のほとんどは、将来のリーダー候補がどこにいるのかがわからない、世界に広がる各国の現地法人の人材をタレントとして選抜できていない、という課題を抱える。ネスレ日本は、スイスに本社を置くグローバル企業、ネスレの日本法人である。人材輩出の要請を受ける側として、本社との関係性に学ぶべき点があるだろう。

ネスレの創業は1866年。日本への進出は1913年の大正時代に遡り、既に約100年の歴史を持つ。日本でネスレといえば、コーヒーとチョコレートの会社、というイメージが強い。しかし、水の会社、乳製品の会社だと認知されている国もある。ことほどさように、ネスレはその国の文化、習慣、ニーズに合わせた展開を行い、現地化の推進によって事業を成功させてきた会社である。

「現地化については、人材に対しても同様です」と話すのは、常務執行役員人事総務本部長・渡辺正人氏だ。「グローバル企業において、グローバルに通用する人材が必要なのは当然のことです。しかし、まずは各国、各市場でいい仕事ができる人材を育てることが各国現地法人の役割であり、また、スイスの本社が求めることでもあるのです」（渡辺氏）



渡辺正人氏
常務執行役員　人事総務本部長



金成和喜氏
採用研修部長

「本社で活躍できる人材はいないか」という要請

ネスレ本社と各国現地法人における、人材マネジメントの基本的な枠組みはこうだ。スイス本社籍のセンター・ベースト・エクスパット（CBE）は、グローバルリーダー要員として国を問わず異動し、最終的にはスイス本社の役員を目指す人材だ。一方、ホーム・ベースト・エクスパット（HBE）は各国現地法人に籍があり、国を超えた短期の異動はあっても、基本的にはホームとする国でリーダーを目指したり、専門人材として活躍する人材である。「どちらがいいというわけではなく、人それぞれ能力も目指すキャリアも違うと我々は信じています。それぞれの志向に合わせて、能力開発をするのが我々人事の役割だと考えています」と、採用研修部長・金成和喜氏は説明する。

とはいえ、本社からは常に「CBEになり得る人材はいないか」「他の国で活躍できる人材はいないか」というオファーが来るという。100カ国以上に展開する同社にあっては、各国の市場環境や文化、習慣を理解したうえで、スピード感を持って本社で意思決定をすることが求められる。本社が多様な国籍の人材で構成されているのは、ネスレの生命線のようなものだ。各国の現地法人が本社の要請に従い、候補者をピックアップして上に上げていく。

同社には世界共通の人材情報データベースがある。「しかし、これは情報共有のベースでしかありません。本社や他国のプロジェクトに送る人材を特定するには、人事が工場長や事業部長に相談して推薦してもらい、本人の希望や仕事の状態をヒアリングしたうえで、時間をかけて選定していきます」（渡辺氏）

候補者の選定後、必要があれば本社人事がその人材に会うため、インタビューにやってくることも少なくないという。

グローバルに向き合う機会をハイパフォーマーに提供

「しかし、語学力の問題も大きく、これまでは多くの人材を日本法人から本社に出すことができなかったのです」（渡辺氏）

その状況は徐々に変わってきた。日本市場は、先進国のなかでも特に成熟度の高い市場だ。「そんな日本で成功したビジネスモデルであれば、他国の市場でも通用する可能性はあります。日本でイノベーションを起こせる人材を育て、その人材を世界に送ることに、とても大きな意味があると考えています」（渡辺氏）

ネスレ日本はこれまで日本の雇用環境に合わせ、どちらかといえば年功的な評価・報酬システムをとってきたが、その方針を変えようとしている。「2011年から人事制度の変更に取り組んでいます。イノベーティブな人材を育てるならば、リスクをとれる環境にしなければなりません。今後は加点主義で、意欲高くチャレンジするハイパフォーマーに手厚く報い、機会を提供する仕組みにしたいと考えています」（渡辺氏）

同時に進めているのが、ハイパフォーマーに対してグローバルに向き合う機会を提供することだ。「若いうちにスイスに研修に派遣し、ポテンシャルを測ります。そこでうまくいかなかったら退場、というわけではありません。その後も育成し、またチャンスを与えます」（金成氏）

人事制度や人材育成の手法について、かなり自由度が高く見える、と言うと、「独自に決めていいこと・いけないこと、変えていいこと・いけないことが明確に決まっている」と金成氏は話す。たとえば、グローバルおよび各国現地法人のキーポジションの人事は、本社の承認がいる。人事ポリシーやダイバーシティポリシーは、グローバルで一貫したものがある。こうした一定の線引きを超えない範囲で、市場環境や組織の現状に合わせて変更することが許容されているというのだ。

「しかし、最終的に我々が目指しているのはグループ全体の利益です。ネスレ日本に優秀な人材を残したいとは思いません。優秀な人材を多く輩出し、グループに出していく。そこで空いたポストにまた新たな人材を配置し、成長させる。このサイクルを回すことが、私たちの役割だと考えています」（金成氏）



グローバルで共通に配布される「ネスレの経営に関する諸原則」と「ネスレマネジメント及びリーダーシップの基本原則」。これが、ネスレの「変えてはならないこと」のエッセンスだ。経営陣や社員一人ひとりがとるべき行動の拠りどころになっている。



ネスレグループ本部は、スイス・レマン湖に面したヴェヴェーにある。グローバルの従業員数は約33万人。グループ各社の所在地は100カ国以上にのぼる。

CASE 3

日本のなかで「エリート」をどう育むか

世界を目指し、世界の基準で育成
組織力と強い個を併せ持つ組織へ

日本サッカー協会

本田圭佑選手、川島永嗣選手、香川真司選手、長友佑都選手――。ヨーロッパのトップリーグで活躍する選手が目立つようになった。サッカー界では世界で戦える「タレント」を増やしている。その背景には、日本サッカー界が打ち出した包括的な人材育成システムがある。

組織力だけでなく「強い個」が光るチームへ

「私が日本代表だった1980年代には、代表の試合すら競技場に閑古鳥が鳴いていたんですよ」と、日本サッカー協会副会長・田嶋幸三氏は振り返る。1970年代から80年代前半にかけて、日本のサッカー界では「世界と戦う」ことはほとんど頭になかったし、また、世界を相手に勝つことなどできなかった。高校サッカー、大学サッカーには長い歴史があったものの、日本サッカーリーグも含めてそれは国内に閉じた世界だった。常に、ライバルは国内の「○○高校」であり、「××大学」であり、また、「△△会社」だったのである。

やはり、世界で勝てなければ日本のサッカーの未来はない。

1970年代終わりごろ、サッカー協会は全国の若手育成の基盤となる後述のトレセン制度をスタートさせた。そして1993年にJリーグが誕生して爆発的なブームとなり、その年のワールドカップ予選ではあと一歩で出場権を手にするまでに。“ドーハの悲劇”は国民的関心事となり、徐々にサッカーが認知されていった。

「1998年、初めて出場したワールドカップは1勝もできずに敗退しましたが、2002年の日韓共同開催では、ベスト16まで進みました。そのときに評価されたのは日本サッカーの『組織力』でした」（田嶋氏）。

日本は「いいチーム」と褒められることはあっても、「名選手」の話題となると、日本の選手の名前が挙がることはほとんどなかった。

「欧米では、高い身体能力と技術を持った選手が、強い組織力を持ったマンチェスターユナイテッドやレアル・マドリード、インテルといったチームでより磨かれています。そういったチームと互角に戦うために、日本も強い“個”の育成にシフトせざるを得なかったのです」（田嶋氏）

このときから、日本サッカー協会はあらためて世界で活躍できる「強い個」の育成に取り組み始めた。



田嶋幸三氏

副会長

Tashima Kozo_浦和南高校では主将として、全国高校サッカー選手権で優勝。その後、古河電工に入社、日本代表フォワードとして活躍した。1983年ドイツ・ケルン体育大学留学。帰国後、筑波大学大学院、立教大学などで若手選手育成、指導者養成にあたる。1993年より日本サッカー協会強化委員会委員に就任。その後、専務理事などを経て、2010年より現職。JFAアカデミーの設立に尽力し、福島校の初代スクールマスターでもある。

「2015年には、世界のトップ10のチームとなる」。日本サッカー協会は「JFA2005年宣言」のなかで、明確に中期目標を定め、宣言したのである。その成果が、冒頭に書いた、世界で戦えるタレントの増加という形で実りつつある。そこから私たちが学べることは何か。

優秀な選手を選抜し育成のパイプラインを作る

１点目は、これまで見てきた２社と同様に、優秀な人材を選抜し、特別なコースのなかで育てている点だ。

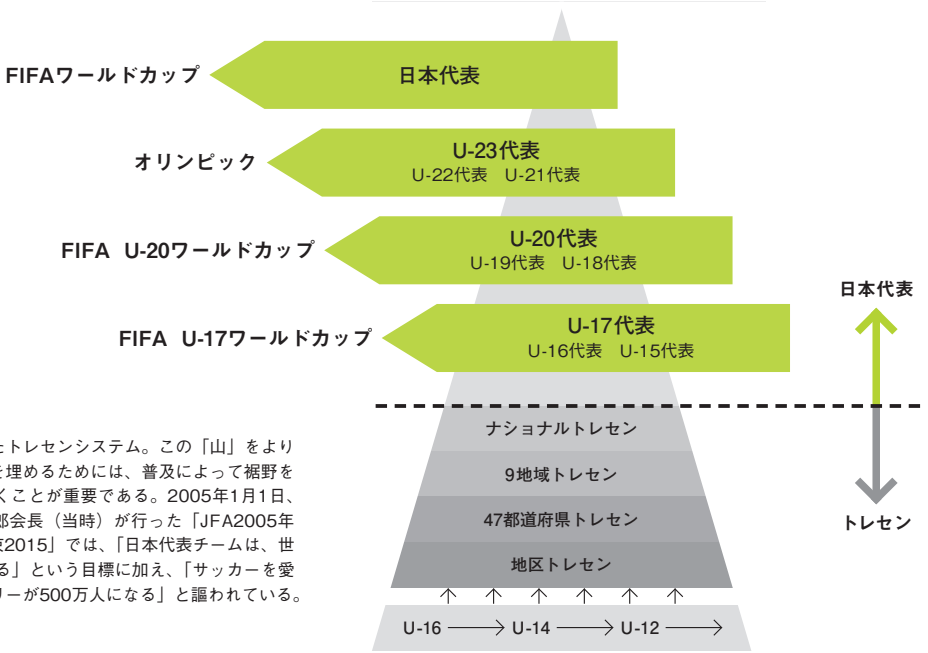
強い個の育成にあたり、日本サッカー協会はあえて「エリート」という言葉を使う。「日本社会では、エリートという言葉に大きな抵抗があります。しかし、行きすぎた平等主義は力のない選手に疎外感を味わわせない代わりに、優秀な選手の伸びようとする芽を摘んでしまいます。全体の手をつないで共に成長させようとするばかりに、結局は全体のレベル低下を招く悪平等がそこにあるのです」（田嶋氏）

このようなエリート教育を日本サッカー協会が実践する機関として作られたのが、JFAアカデミーである。2006年の福島校（男女、現在は震災の影響で静岡に一時移転）を皮切りに、熊本宇城（男子）、堺（女子）に「世界基準の人材育成」をキーワードに開設された。活動期間は、福島のみ中学１年から高校３年まで、熊本宇城、堺は中学３年間だ。選手たちは寄宿生活を送りながら近隣の学校に通学し、その他の時間をサッカーのトレーニングやリーダー教育、ロジカルコミュニケーションスキル、外国語の習得など、グローバルに通用するための教育を受けている。福島校は、既にヤングなでしこ（U-20日本女子代表）に選手を輩出し、男子でもアンダーカテゴリーの代表チームやJクラブ、海外のクラブチームに入る選手も出てきている。

「今後、５年、10年経ったとき、アカデミーの卒業生が日本代表の中核となり、世界トップ10のチームに導く選手が出てくることを期待しています」（田嶋氏）

しかし、JFAアカデミーが育てる人数は、１校１学年につき15人程度と少ない。より大規模に、全国レベルで優秀な選手を上へ引き上げるための選手育成制度もある。それが「トレセン制度（日本型選手育成システム）」（図参照、男子の場合）である。将来日本代表となり得る選手を発掘し、良い環境とトップレベルの指導を与えることがその目的である。

トレセン制度（日本型選手育成システム）



日本代表チームを頂点としたトレセンシステム。この「山」をより高くし、世界とのギャップを埋めるためには、普及によって裾野を広げ、広く堅固な基盤を築くことが重要である。2005年1月1日、日本サッカー協会・川淵三郎会長（当時）が行った「JFA2005年宣言」のなかの「JFAの約束2015」では、「日本代表チームは、世界でトップ10のチームとなる」という目標に加え、「サッカーを愛する仲間＝サッカーファミリーが500万人になる」と謳われている。

出典：日本サッカー協会

トレセンは、現在は16歳以下、14歳以下、12歳以下（女子は、15歳以下、12歳以下）の年齢別に分けられ、地区トレセンの上に47都道府県、その上に関東、東海、近畿など全国を９つに分けた９地域、さらにナショナルトレセンという括りで選手を選抜し、世界基準で抽出された日本サッカーの課題から各年代に応じたテーマを設定し、それを克服するためのトレーニングやレクチャーを行っている。この仕組みはJFAアカデミーとあわせ、日本代表へと続く太い「パイプライン」を形成している。

成長の天井を排除するために早期選抜

２点目は、トレセンのポイントでもある「早期選抜」である。田嶋氏は、「小学校で逸材といわれ、選抜された選手が、年を重ねて日本代表になるとは限らない。早熟な子どもが最初は活躍しますが、成長とともに追い抜かれていくことも多いからです。それでも、子どものうちから選抜することに意味があると考えています」と説明する。その理由は「天井を排除するため」（田嶋氏）だ。

あるチームで、うまい子どもがいたとしよう。もし、その子どもがそのチームに留まっていたら、成長はそこで止まる。競争相手がいないからである。しかし、優秀な選手が集まるトレセンに参加させると、同程度、あるいはもっとレベルの高い子どもが大勢いて、そこで競争心が芽生え、よりうまくなろうと努力する。「最も大きな効果は、その子どもの天井をより高くしてスキルアップさせるだけでなく、その子が、所属するチームに戻ったときに周囲の子どもが刺激を受けて頑張る、という波及効果をもたらすこと。レベルの高い子どもを引き上げることで、それが結果的に全体のレベルの向上につながっているのです」（田嶋氏）

育成を担う組織の多様性が挫折からの復活を担保

３点目は、育成を担う組織の多様性である。日本は、ヨーロッパのようにクラブチームの下部組織で選手が育成されるというシンプルな構造になっていない。小学校、中学校、高校、大学と、それぞれの教育機関には部活動がある。そして、ヨーロッパと同様、Jリーグのクラブにはアカデミー（下部組織）がある。このような育成機関の多彩さが、エリート育成すべき選手の選抜を難しくしていることがあるのも事実だ。また、中学、高校、大学と進学するたびに、指導法が変わったり、チームのレベルによって育成の断絶が起こる可能性も低くない。

しかし、「マイナス面だけではない」と田嶋氏は言う。

「こうした育成機関の多さが、日本独特の『復活可能な仕組み』を作り出していることも事実です。たとえば本田圭佑選手は１度、特別指定選手としてJクラブに参加しましたが、そのときは契約するに至りませんでした。高校のサッカー部でプレーを続け、卒業後にようやくJクラブと契約し、代表に上がってきました。１度、選ばれなかったからといってそこで終わりではないのです。すべての選手を救えるわけではありませんが、意欲の高い選手が何度でも挑戦できるのは、すばらしい仕組みだと思っています」（田嶋氏）

「世界のなかの自分」を冷静に見つめる選手たち

全国あまねく、すべての人材にチャンスは平等にある。そこで伸びてきた人材を早期から選抜し、より成長につながる機会、切磋琢磨できる場を提供する。こうした取り組みは確実に奏功し、世界に通用する選手が育ってきている。

2012年10月、日本代表チームとフランス代表チームの親善試合で、日本代表は１対０でフランス代表を下した。このとき、田嶋氏は日本の選手たちの成長を頼もしく思ったという。「それは勝ったからではありません。勝ったにもかかわらず、試合後の彼らは厳しい表情をしていました」（田嶋氏）

いみじくも長谷部誠選手は、「フランスは10回戦って、ようやく１勝できる相手。今回、その勝利がたまたま巡ってきただけ」と、試合後のインタビューで言った。「フランス代表にまだまだかなわないことは、選手たちが最もよくわかっていました。１回の勝ち負けに一喜一憂するのではなく、どこが悪いのか、何を伸ばさなければならないのか、そんな風に冷静に自分たちを見られるようになってきました」（田嶋氏）

世界を目指し、世界基準で育成され、国際舞台で戦う選手たちが、日本サッカーのレベルを確実に上げてきている。

タレントは、こうして育つ

▼
▼
▼

「世界で勝つ」という覚悟が持てるか

不足しているタレントをどう育てるのか。3つの組織から私たちが得た学びを、もう一度ここで整理しておきたい。

日本IBMでは、新卒採用を含め、比較的若い段階で人材を採用し、長期にわたってタレントとしての能力、資質を育んでいく。その要諦は、**早期選抜**をし、その人材に対して**豊富に特別な機会を提供する**こと、その**機会提供、特に仕事のアサインメントについてスピード感を持って行う**こと、そして彼らを育てるために**上司・リーダーに強いコミットメントを義務付ける**ことであった。

本社にタレントがいなければ、各国の現地法人に「優秀な人材はいないのか」と呼びかける。探す範囲をより広くとり、仕組みと人のコミュニケーションの両輪で発掘をする。これがネスレからの学びである。

2つの事例を見て、「思い切った施策は外資系企業だからできる」と、逃げの姿勢をとってはならない。日本サッカー協会は、同様に優秀なタレントの抜擢と育成を実現し、確実に日本サッカーは実力をつけてきている。**彼らは、「世界で勝つ」という明確な目標を掲げた瞬間から、覚悟を決めてタレントの育成に取り組んだ**のである。同じことが、日本企業にもできないはずはない。まずは「世界で勝つ」と覚悟を決めること。そこから、タレント候補を育て、彼らをマネジメントしていく道が拓けるはずである。



まとめ

経営の視点とタレント個人の視点の統合こそ、タレントマネジメントの本質である

中重宏基　本誌編集長

タレントマネジメントは何に効くのか？　この問いかけに対する欧州のグローバル企業の回答は、「優秀な個人のリテンション、ひいては内部登用率の向上」であった。タレントのAutonomy（自律性）、Purpose（目的）、Mastery（専門性の熟達）への強い希求を満たし、彼らが誇らしく思えるような働く環境を用意する。日本企業には過剰と思えるほど、タレントを惹きつけ、ロイヤルティを高めようと全力を尽くす。ロイヤルティを持ったタレントの活躍が収益を生み出し、その収益の一部を彼らに再投資する。そんな好循環を作り出せる企業だけが、外部労働市場への人材の流出を防ぎ、高い競争力を維持できる。これがSECTION１で得た結論である。

では、外部労働市場が発達していない日本ではタレントマネジメントに注力しなくてもいいのか。私はそうは思わない。今、グローバルで戦うことを余儀なくされている多くの日本企業は、もはや日本の閉じた世界に浸り続けることはできない。世界のあらゆる市場で優秀な人材を獲得しようと思えば、欧州のグローバル企業と同じ土俵に進まざるを得ない。さらには、最初に雇用の安定を提示する代わりに、年功的に順番を守ることを社員に求めるという、旧来の日本型のマネジメントにいつまでも拘泥できない。タレントを十分に活かすことに経営の優先課題として手を尽くさない限り、日本企業の「グローバルリーダー枯渇」と「進展しないグローバル化」、この２つの「鶏・卵」問題はいつまでも続くだろう。

どうすれば タレントは育つのか？

多くの日本企業ではリーダーとなり得るタレントが枯渇している。タレントのリテンション以前にこの問題に取り組まざるを得ない。SECTION２においては、どうすればタレントは育つのか、日本企業が見直すべき点を整理した。

日本企業は優秀な人材を選抜し、一般の社員とは差別化された成長の機会を提供すべきである。すると、そうした優秀な人材の特別扱いと、他の社員のモチベーションの維持をどう両立するかという問題に突き当たる。IBMは全社員がグローバルで活躍することを前提にしていない。きわめて優れた才能を持ち、かつ上昇志向が強い一握りの人材がグローバルトップを目指せばいいと考える。同社には一般社員からグローバルトップに連なる「ピラミッド」がある。このピラミッドのなかに全世界のIBMのポジションが組み込まれ、全社員に明示されている。全社員が自分ならではのキャリアゴールを決め、そこに向かって自らに合った成長の道筋、速度をとって前進できる。自律的キャリア形成の仕組みがいわゆる負け組キャリアを作らず、個々の充実したキャリアを実現する。そこ



ではピラミッドの頂点を目指す社員の抜擢と、他の社員のモチベーション維持は、決して矛盾していない。

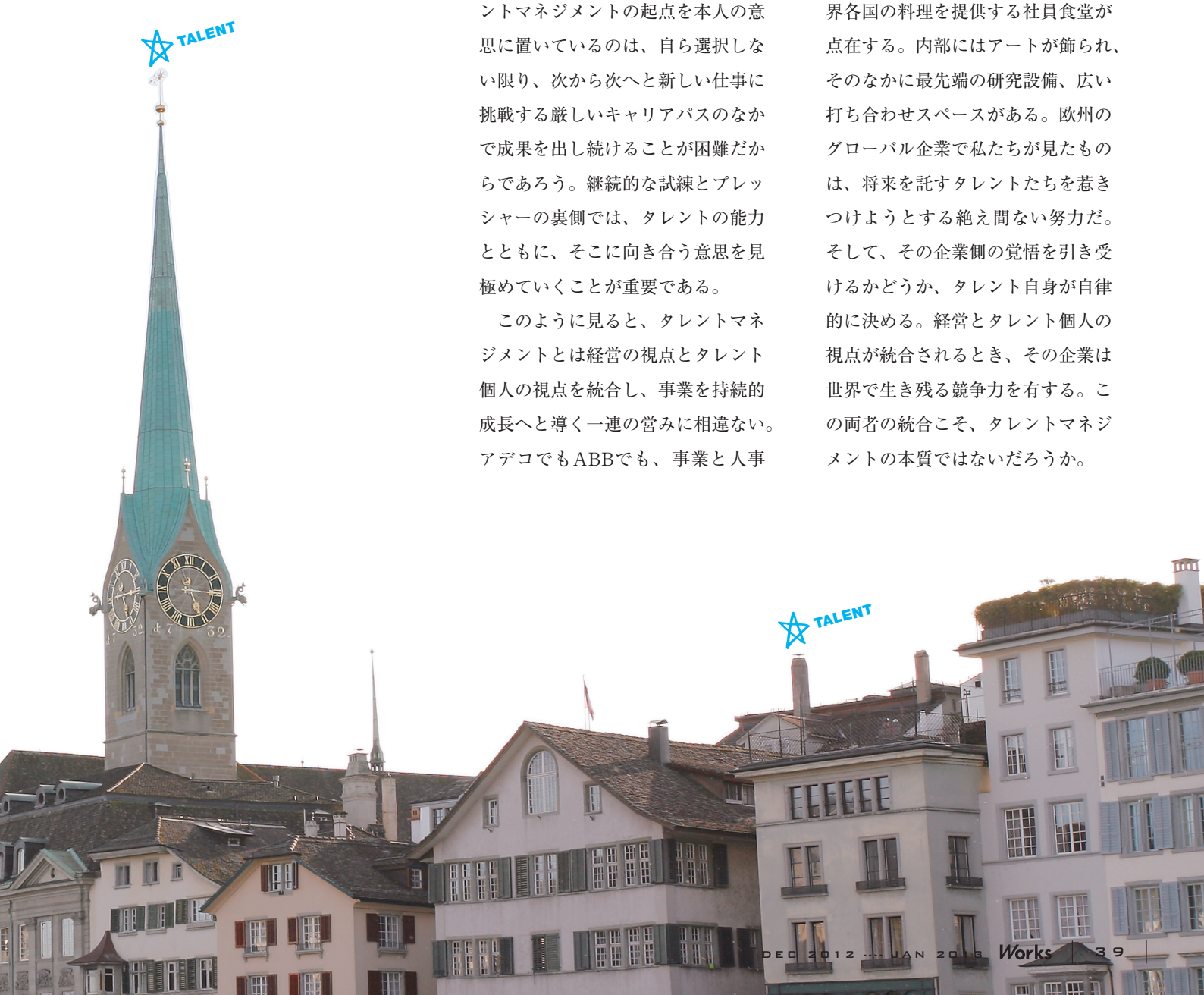
育ったタレントにどれだけ試練を与えられるか

タレントの育成にせよ、マネジメントにせよ、タレントの卓越した能力を最大限発揮させ、高い事業成果を出し続けてもらい、最終的には企業を率いるリーダーになってもらうことが目的である。だとすれば、核となるのはポジションのアサインメントである。企業は全力を傾けざるを得ない困難かつやりがいのある仕事をタレントに提供し続け、タレントがこうした数多の試練を乗り越えるごとに、より高い成果を求めるプレッシャーにさらすアサインメントが行われるべきであろう。その健全なプレッシャーがタレントに挑戦への意欲を掻き立て、彼らのリテンションにもつながる。そのサイクルのなかで、将来のリーダーが加速して育つのである。

取材したグローバル企業で、タレントマネジメントの起点を本人の意思に置いているのは、自ら選択しない限り、次から次へと新しい仕事に挑戦する厳しいキャリアパスのなかで成果を出し続けることが困難だからであろう。継続的な試練とプレッシャーの裏側では、タレントの能力とともに、そこに向き合う意思を見極めていくことが重要である。

このように見ると、タレントマネジメントとは経営の視点とタレント個人の視点を統合し、事業を持続的成長へと導く一連の営みに相違ない。アデコでもABBでも、事業と人事が共同で責任を負い、タレントの配置に相当の時間を費やす。タレントが持つキャリア、仕事へのオートノミーへの強い欲求に応えるため、企業は裁量度が高く彼らの能力がより花開く場を用意する。しかし、それは個人のオートノミーを満たすことのみではなく、彼らのコミットメントによって伸びた事業収益を果実として受け取ることも目的となる。

あらためて、17ページのノバルティスの写真を見ていただきたい。広大な敷地に著名な建築家によってデザインされたビルが何棟も並び、世界各国の料理を提供する社員食堂が点在する。内部にはアートが飾られ、そのなかに最先端の研究設備、広い打ち合わせスペースがある。欧州のグローバル企業で私たちが見たものは、将来を託すタレントたちを惹きつけようとする絶え間ない努力だ。そして、その企業側の覚悟を引き受けるかどうか、タレント自身が自律的に決める。経営とタレント個人の視点が統合されるとき、その企業は世界で生き残る競争力を有する。この両者の統合こそ、タレントマネジメントの本質ではないだろうか。



経営者に聞く

進化する人と組織

VOL. 18

鳥貴族

大倉忠司氏

代表取締役

聞き手＝中重宏基（本誌編集長）



全品280円均一で若者に愛される焼鳥チェーン
商品に自信を持ち、若手を育てる店長を評価

Okura Tadashi_1960年、大阪府生まれ。高校卒業後、辻調理師専門学校に入学。卒業後、リーガロイヤルホテルに入社し、2年間ウエイターを務める。1982年退社して焼鳥店に勤務後、1985年に「じゃんぼ焼鳥　鳥貴族」第1号店をオープン。大阪で店舗数を拡大し、2005年に東京進出。2012年9月末現在、297店舗（直営153店舗、FC144店舗）。飲食経営者の交流・勉強会「太陽の会」顧問。著書に『鳥貴族「280円均一」の経営哲学』（東洋経済新報社）。

Text＝広重隆樹
Photo＝那須野公紀

「鳥貴族」は関西・関東を中心に約300店を展開する焼鳥専門の居酒屋チェーンだ。「じゃんぼ焼鳥」が売りで、焼鳥はもちろんビール、ハイボールに至るまで商品はすべて280円（税別）均一。若者客を中心に人気を集めている。25歳で創業した大倉忠司社長は、当初から水商売の悪しきイメージを脱し、全国展開することをめざしてきた。

最初から全国展開が夢
中内功氏の本で勉強

――そもそもなぜ焼鳥店を始めたのですか。

私は高校卒業と同時に調理師専門学校に入り、卒業後、ホテルのレストランに勤務していました。その頃自宅近くに焼鳥のチェーン店ができて通うようになり、店長さんと親しくなりました。その方が独立して焼鳥店を始めたとき、一緒にやらないかと誘われたのがきっかけです。「この店を大きくし、企業として成功したい」というその方の夢に惚れたわけです。そこで25歳までオーナーの片腕のような役割を果たし、独立しました。やはり焼鳥がいちばん経験も長かったので、この業態で勝負しようと思いました。

――創業時から、全国チェーンをめざしていたのでしょうか。

飲食業を始める人のなかには、小さくてもいいから自分の店、自分の城を築ければそれで満足という方も多いと思うのですが、私は最初から、全国に広がるような大チェーンを構想していました。その頃最も影響を受けたのは、スーパーマーケット経営者の言葉でした。なかでもダイエーを創業した中内功さんの本は、すべてというぐらい読みましたね。

開店後も試行錯誤が長く続きました。最初は３段階の均一価格にしました。ただ、やはり全品均一価格のほうが、お客さまには選ぶ楽しみがあります。「これは値段に比べてお得だった」というようにね。

２年目の頃、売り上げが伸び悩んだこともあって、もともとやりたかった全品均一価格に踏み切りました。均一価格を維持しつつ、より価値の高い商品を提供するため、あえて炭火にはこだわらず電気グリラーを自社開発するとか、ビール・サーバーも自動化するとか、厨房の機械化などを進めてきました。

――転機になったのが、2003年の阪神タイガース優勝だとか。

道頓堀店開店がちょうどその日にぶつかりました。酔客が乱入して什器を壊されたら大変だというので、他店は休んだり早じまいしたりするなか、うちは新規開店ですから、騒ぎを覚悟で営業しました。それがお客さまから評判をいただいて、チェーンの知名度も上がりました。その頃は創業18年目で30店ほどでしたが、道頓堀店をバネに一気に新規出店が加速し、現在は約300店を数えるまでになりました。

――クレド（信条）に、「鳥貴族のうぬぼれ」がありますね、ここに経営理念が端的に表現されています。

美味しい焼鳥や飲み物を低価格で提供することでお客さまに喜んでいただきたい。その笑顔が広がればきっと世の中は明るくなる――と、本気で思っています。たかが焼鳥店の「うぬぼれ」かもしれないけれど、されど焼鳥店です。

串打ちはパートに任せ
労働時間を短縮

――客がハッピーに飲めるには店が元気でなくてはならないし、従業員の働く環境もハッピーでなければなりませんね。居酒屋チェーンにはどうしても過酷な労働条件というイメージがありますが……。

私自身がハードワーカーでしたから、当初はスタッフにもそれを求めるところがありました。でも、あるときこんな働き方を続けていたら、いつまで経っても「水商売」の悪いイメージから脱却できないと思いました。給与、ボーナス、労働時間、

鳥貴族

■本社所在地／大阪市浪速区　■設立／1986年　■従業員数／3370人（2012年9月末現在）■売上高／約200億円（2012年7月期、チェーン全体）

休日などを、ほかの業界と遜色ないようにしなければならないと。

鳥貴族は焼鳥をお店で１本１本串に刺してから焼く“店内串打ち”が売りですが、以前は昼間に社員がそれをやっていた。それを串打ちは全部パートさんに任せることにしました。これだけでも労働時間はかなり短縮できたはずです。

ただ、今は、一生懸命仕事をしようとする店長を、「長時間労働はだめです」と叱らなければならないのは、少々辛いところです（笑）。

――労働条件と共に、元気なお店にするには、働く人たちのモチベーション維持も大切ですよね。

店内での暴力は厳禁。お客さまに対してはもちろん、従業員同士もです。それと関西の居酒屋ではよく見かけますが、馴染みのお客さまが店員にお酒をご馳走することがある。これも絶対に受けてはいけません。このルールは導入時、「お客さんといい関係を築けているのに。売り上げにも貢献するし」と反発もありましたが、酒を飲みながら働くのは良くないと説得しました。

そのうえで、自分が売る商品に自信を持ってもらう。280円均一だからといって、輸入冷凍物の安かろう悪かろうの焼鳥では、自信を持って提供できません。だから地域ごとに新鮮な鶏肉を仕入れ、店内で串打ちするスタイルは変えていません。

会社の経営も、最初から世襲しないと明言しています。誰にでも社長になれるチャンスがある。だからこそ従業員も頑張れると思うのです。幸い、今の役員たちの多くは、１号店や２号店でアルバイトをしていて、そのまま当社に就職してくれた大学生たちです。「居酒屋に就職するために大学へ進学させたのではない」と怒る親御さんもいました。それでも彼らは来てくれた。

あるとき現専務の奥さんが、ぽろっとこんなことを言ったそうです。「あなたや社長が将来は全国展開を目ざすとか、夢みたいなこと言っていたけど、私は本気にしてなかった。でも、ほんまやったんやね」って。大学の同窓会で、「おまえの就職は間違ってなかったな」と言われることがあると、役員の１人が言っていました。こういう話は、正直うれしいですね。

カリスマ店長は あえて作らない

――以前の大倉さんのように、今の役員たちも若いときに大倉さんの夢を信じたということでしょうね。現在、約3300人のスタッフのうち、およそ１割の380人が正社員ということですね。どんなキャリアアップの道がありますか。

店舗の営業系に絞れば、学生アルバイトから入った社員が多いです。みんなアルバイト経験を通じて現場が好きになった子たちです。そこから店長になり、次に10店ほどをまと



280円均一の料理や飲み物が並ぶメニュー。焼鳥だけでなく、ごはんもの、サラダ、デザートなども充実している。





上／人気メニュー「名物貴族焼」。この大きさでも280円。たれは自家製だ。
左／鳥貴族のクレド、「鳥辞苑」。鳥貴族のうぬぼれ、５大接客、挑戦の歴史、企業理念などで構成されている。

めるマネジャー、さらに地区別の統括マネジャーへと昇進するコースがあります。

店長も職務能力に応じて、１～３級のクラスを設けていますが、どうすれば昇級でき、マネジャーになれるか、職務基準や昇格条件は定義されて社内で公開されています。

――やはり売り上げの大きな店の店長が昇格しやすいのでしょうか。

いや、必ずしもそうではありません。業績に対する責任はあまり追究していません。もちろん予算はあるので達成できなければ指導はしますし、業績は賞与の評価に反映されますが、売り上げの多寡は昇格の条件ではない。それよりも、お客さまに喜んでもらうため、どのように業務改善を進めたか、どのように人を育て、従業員のモチベーションを引き出しているかを重視します。“人気店長”や“カリスマ店長”を、私はあえて作らない主義です。店舗が店長の個性だけでもっているような状態は、チェーン拡大にはむしろマイナスだとさえ考えています。

――企業も規模が小さな間は、創業者の理念がすみずみまで浸透し、店舗にも目が届きますが、大きくなるほど難しくなりますね。

150店ぐらいまではほとんど生え抜き社員でやってきましたが、200店を超えたあたりからオペレーションが難しくなりました。そのため大手チェーン経験者を中途採用し、ノウハウを求めるようになりました。ファストフード店の営業企画や出店担当、FC担当などの経験者を採用しています。

我々はゼロから出発していますから、毎日が初体験の連続です。これまでは想像力を駆使して成長を続けてきましたが、1000店をめざすとなるとそのままではいけない。やはり大手チェーン経験者の知恵を借りたい。そのほうが効率的です。

鳥貴族のライバルは、ほかの居酒屋チェーンとは思っていません。あえて言えば、コンビニエンスストアでお酒とつまみを買って家で飲む“家飲み”です。だからコンビニの動向には常に注意を払っています。リーズナブルな価格を維持しながら、味やサービスの品質をさらに高めなければ、これからの競争には勝てません。

将来的には、海外展開も進めたい。ただ、日本で280円均一の焼鳥店が、海外では高級和食店になってしまうのは避けたい。日本と同じように、一般の人が気軽に通える店にしたいと考えています。それを実現するため、今は国内で基盤を固め、力を蓄える時期だと思っています。



AFTER INTERVIEW

あらゆる施策とつながる明確な企業ビジョン

大倉氏は言行一致、そこにぶれはなく、誠実さを貫く経営を実現されています。焼鳥で世の中を明るくしたい。だからこそ、“自分の城”ではなく全国チェーン展開をめざす。大倉氏の未来に向けての情熱や使命が、企業のビジョンに織り込まれています。ビジョンに共感する人材を採用し、従業員が働きやすい環境を整える。売り上げの多寡を条件にしないマネジャー昇格。顧客に選ぶ楽しみを提供する全品均一価格。各要素が直線的にビジョンにつながり、一貫性を持っています。あらゆる施策をつなぐ基軸としてのビジョンの存在が、鳥貴族が成功している要因だと思います。　（本誌編集長）

ダイガクセイのミカタ

VOL. 06

環境変化に対応できる知識や思考法を獲得
教養教育で、知の基盤をつくる



細川 敏幸氏
高等教育推進機構
教授



亀野 淳氏
高等教育推進機構
准教授

北海道大学　コアカリキュラム

現在、多くの大学が教養教育に力を入れており、その内容は 従来の“一般教養”とは異なる。「激変する社会環境に対応できる、柔軟で幅広い知識の養成が大学に求められるようになったためです」と北海道大学・高等教育推進機構教授・細川敏幸氏は語る。また、教養教育は、対象とする分野が特定されていないため、大学の特色を発揮しやすい。1991年以降、専門教育重視の風潮があった時期でも、同大学が教養教育に注力した理由はそこにある。結果として、教養教育の変革にも比較的早い段階で着手し、2001年にはコアカリキュラムを構築した（図1）。従来の一般教養との大きな違いは、少人数教育とアクティブラーニングを取り入れた点だ。たとえば、一般教育演習は、23人を上限にしたゼミで、学生に対して授業への積極的な参加を促す。「また、科学教育も重視しています。文系・理系にかかわらず、技術の進展やそれによって生まれた問題など、科学の全容を理解させることが目的です」（細川氏）

現在、コアカリキュラムの開講数は1500を超え、学部以外の附属の研究組織なども授業を提供し、全学支援のもとで実施されている。

同大学では、教育の効果をさらに高めるため、2006年にも大規模な改革に着手し、予習・復習時間確保のための履修上限の設定、GPA*1制度での成績の数値化、成績評価基準の標準化などの変更を行った。「こうした教育改革は、制度の内容だけでなく、教員の研修、学生への広報、そのあとの効果測定も重要」と細川氏は言う。

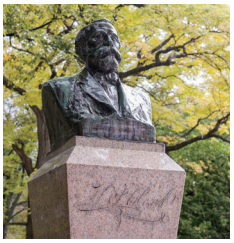
では、コアカリキュラムは、どんな効果を生んでいるのだろうか。高等教育推進機構准教授・亀野淳氏は、「コアカリキュラムだけの効果を見ることは難しい」としながらも、「2010年に行った企業調査では、『専門領域の知識』『専門領域外の知識』ともに高い評価をいただいています」と語る*2。また、卒業生に対するアンケート調査では、勉強を熱心にやった学生は、「専門的な知識だけでなく、教養も現在の仕事に役立っている」と回答している（図2）。「これは教養教育の成果と見ることもできます。論理的思考力や協調性など、仕事をするうえで必要になる能力を養成できているのでしょう」（亀野氏）

同大学は、2011年度には「総合入試」を導入。文系と理系の大枠で受験し、本人の希望と1年次の成績で学部を決定する。この効果が見えるのはまだ先だが、「学生が今まで以上に勉強するようになった」と細川氏は言う。

企業が採用過程で、大学での専門分野に関して問うことは多い。だが、教養教育によって社会で必要な力が育つならば、幅広く学ぶことの評価も考える必要がある。

北海道大学　コアカリキュラム

北海道大学では、「フロンティア精神」「国際性の涵養」「全人教育」「実学の重視」の基本理念に基づき、全学教育科目と専門科目、国際交流科目を提供している。全学教育とは、学部の壁を取り払って行われる授業で、1年生は全学教育科目である基礎科目とコアカリキュラム（教養科目）を中心に学ぶ。基礎科目には、文系基礎科目、理系基礎科目、自然科学実験があり、進路に応じて選択する。コアカリキュラムの科目は、それぞれの学問分野の社会的・歴史的な位置づけや将来の展望を包摂するもので、同大学の卒業生として、専門にかかわらず身につけてほしい内容になっている。



＊1　GPA（Grade Point Average）とは、各科目の成績から特定の方式によって算出された学生の成績評価値のこと。アメリカの計算方式では、各科目の5段階評価（秀・優・良・可・不可）を0〜4の数値に換算して合計する。留学の際に学力を測る指標となることから、日本においても、導入する大学が増えてきている。
＊2　「北海道大学における教育・就職支援に関する企業ニーズアンケート調査報告書（対象481社）」の北大以外の新卒者との比較からみた北大新卒者の能力評価。

Text = 湊 美和　Photo = 原田直樹

コアカリキュラムの科目構成（図１）

コアカリキュラムの教育目標は、高いコミュニケーション能力、社会・文化の多様性の理解、創造的思考力と建設的批判能力、社会的責任と倫理の自覚であり、この目標を達成するための科目構成になっている。

❶主題別科目

担当教員の専門分野を一般学生向けに教養教育として展開する主題別講義。科目内容は、主として、将来その分野を専攻しない学生を想定して設計され、幅広い知識の獲得を目指す

思索と言語

哲学、倫理学、宗教学などの古典、あるいは現代の思索的課題と向き合う人々に学ぶことによって、根源的に考えることの基礎を形成する

歴史の視座

確固たる事実に基づいて論理的に考える訓練を通じて、歴史から何を学ぶかを考える

芸術と文学

「文学」だけでなく、より感性的で直接的なメディアを用いる「芸術」も手段として、古今東西の人間の営みを理解し自己を表現する能力を涵養する

社会の認識

社会のさまざまな現象を、政治・法・経済・社会関係といった個別の視角から考察し、視角相互の比較と関連付けによって、社会を総合的に理解する

科学・技術の世界

科学の論理と方法を身につけるとともに、技術が果たす役割とその思想を理解することを目指す

❷総合科目

文系・理系を問わず、複数の専門分野を連携し融合。さまざまな学問分野の教員が特定のテーマのもとにトピックスを提供する

環境と人間

地球環境の保全、維持のための基本的な考え方、自然に関する知識、技術、法律、経済などを総合的に学ぶ

健康と社会

医学や体育学の分野だけでなく、自然科学や社会科学の諸分野の協働によって、学際的な授業が構成され展開される

人間と文化

人間集団の生活様式全体を意味する文化を、多様な学問的視点から分析し統合することで、人間とは何かを問う

特別講義

総合的な主題について、総長、副学長、学部長、学外の学識経験者などが担当する、特別に企画された授業

❸一般教育演習

1クラスの受講者20人程度のゼミナール形式の授業。学問を通して教員と学生、学生と学生がふれあう



写真は一般教育演習の1つ、水産学部所有の練習船でのフィールド演習（集中講義）。「教員の指示通りに動かないと、自分や仲間の命にかかわることもある。自分の行動に責任を持つという意味で、教育効果が高い」（細川氏）

❹共通科目

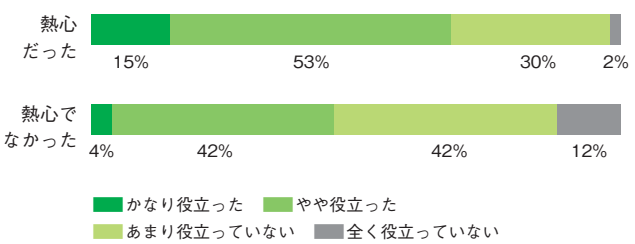
体育学・情報学・統計学・インターンシップ科目

❺外国語科目・外国語演習

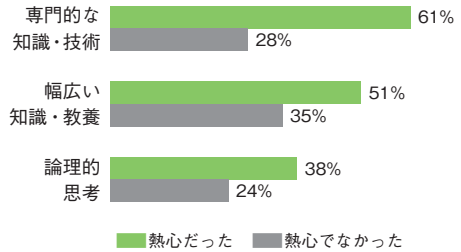
コアカリキュラムの教育効果（図2）

大学で熱心に学んだ学生は、専門的な知識・技術だけでなく、幅広い知識や教養、論理的思考力を得たと回答している。

●勉強の仕事への役立ち度と大学時代の勉強の熱心度の関係



●大学で得たものと勉強の熱心度の関係



出典：北海道大学「北海道大学卒業生に対するアンケート調査」（2007）

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.64

アスタリフト／富士フイルム



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（47、48、50P）
富士フイルム提供（49P）

松田聖子と中島みゆきという日本ポップス界の双璧が登場した2008年放映のテレビCMは記憶に新しい。「化粧品の選び方、変わる。」のコピーの後に「フジフイルムのスキンケア化粧品です」という言葉が流れる。贅沢なキャスティングとともに驚かされたのは、富士フイルムが化粧品事業に参入したことだった。「なぜ、富士フイルムが？」。多くの視聴者が疑問に思ったはずだ。

国内の化粧品市場は規制緩和により、新規参入が相次ぎ、企業数は約2000社を数える。市場規模はこの10年間ほとんど変わらず、成熟市場の様相を呈している。大手でも、シェアは1位の資生堂が7.4%、2位花王6.0%、3位カネボウ3.7%とさほど大きくなく、大小乱立状態にあるのが現状だ。

この化粧品業界に富士フイルムが参入したのは、2006年秋のことだった。異業種企業にもかかわらず、主力ブランドの「アスタリフト」は発売4年目で売上高100億円を突破。アンチエイジング分野でトップ10にランクインするほどの躍進ぶりを見せている。それは、なぜ可能だったのか。

“Why FUJIFILM?”から、“Because FUJIFILM”へ

アスタリフトの大ヒットの軌跡は、「なぜ、富士フイルムが？」の問いから始まり、それに対する「なぜなら、富士フイルムだから」の答えを、つくり手、買い手双方が見つけ出していくプロセスにほかならなかった。そのプロセスのなかで、つくり手は「富士フイルムだからそれができる」「それをしなければならない」と自覚し、買い手は「富士フイルムだから買う」と納得し、手を伸ばしていった。

あるXという企業が“Why X？”と問われ、売り手および買い手双方が“Because X”と答えられれば、その会社は厳しい環境下でも競争力を保持できる。富士フイルムのアスタリフトの開発プロセスは、“Because”と答えられる企業の条件を明確

「本業消失」の写真フィルム会社がなぜ化粧品でヒットを出せたのか？

に示す。まずは、開発の背景から振り返ろう。

写真フィルムと皮膚は共通

本業消失。写真フィルム業界はピークを打った2000年以降、デジタル化の熱波に押し流され、渇水期のダム湖のように、市場そのものが蒸発してしまった。2000年の世界の総需要を100とすると、2011年は1桁台まで落ち込んでいる。写真フィルムなどの感光材料事業が利益の3分の2を占めていた富士フイルムにとって、それは本業消失を意味した。

対応が後手に回れば、かつて写真フィルムメーカーとして君臨し、2012年に倒産した米名門企業イーストマン・コダックと同じ運命をたどっただろう。しかし、富士フイルムは違った。ピーク時の2000年、後に構造改革を断行する古森重隆が社長に就任。その号令一下、写真フィルム事業で培った技術を使い、どのような新規事業分野が可能か、“技術の棚卸し”が全社プロジェクトで進められた。

迅速な動きがとれたのは、デジタル化の波を誰よりも予期していたのが富士フイルムであったからだ。1970年代に、デジタル化に不可欠な光信号を電気信号に変換するCCD（電荷結合素子）の自社開発に着手。1988年、世界初のデジタルカメラの開発に成功したのは、富士フイルム自身だった。

企業が危機を察知したとき、にわかに底力を起動させるのが組織に根づいたDNAの役割であるとすれば、富士フイルムにとって幸運だったのは、そのDNAが健全に働いたことだった。化粧品事業の立ち上げにいたる経緯を、統括するライフサイエンス事業部長（執行役員）の細田隆太郎が説明する。

「富士フイルムのDNAは何か。創業は1934年、コダックに技術提携を断られ、国産初の映画用フィルムを自社開発したのが始まりです。戦後は自社製カメラのレンズの設計のため、日本で最初にコンピュータを開発したのも当社でした。独自技術で最先端の開拓に挑戦していく。それがDNAであり、世界初のデジタルカメラの開発もその産物でした。2000年以降、写真フィルム市場が毎年10%超の下落率で見る見るうちに消えていくなか、2006年、われわれは“第二の創業”を決意し、会社のあり方を“再定義”します。『映像と情報の文化の創造』から『人々のクオリティ・オブ・ライフのさらなる向上への寄与』へ。証として社名も『富士写真フイルム』から『写真』の二文字をとった。技術の棚卸しを行い、



スキンケア商品のラインナップは、メイク落としから洗顔料、“先行”美容液、化粧水、美容液、クリーム、乳液など、17種類。写真中央に写るのは、“先行”美容液「アスタリフト　ジェリー　アクアリスタ」。独自技術でナノ化したセラミドを豊富に配合し、肌の奥まで深く浸透する。価格は9,450円（税込）。

「今までの化粧品ができなかったことを実現しよう」

会社の再定義をしたことにより、本格的に開拓に挑戦することになったのが、化粧品でした」

商品化に向け、2006年春、プロジェクトリーダーとして着任したのが中村善貞（現ライフサイエンス事業部 商品グループ長兼R＆D統括本部 医薬品・ヘルスケア研究所 研究担当部長）だった。京都大学大学院で有機合成化学を専攻。1984年に入社後、写真感光材料関連の開発に携わってきた中村にとって、化粧品は未知の世界だった。本人が話す。

「化粧品をやるとは正直、驚きでした。ただ、写真フィルムと近い領域であることは知っていました。写真フィルムの半分は肌の真皮の主成分コラーゲンでできています。ベースのフィルム上に感光層としてコラーゲンの膜を20層ぐらい塗り重ねて厚さ20ミクロン（ミクロン＝1000分の1ミリ）にする。1層1ミクロンのなかに成分の粒子をナノ（1000分の1ミクロン）のサイズで入れ、乳化させ、分散させる。乳化は化粧品、食品、塗料などでも使われます。ナノ乳化分散に関して、われわれは独自の最先端技術を持っています。ほかの分野についても、もっといろんなことができそうなのに、などと思っていました。それが第二の創業で現実になりました」

開発メンバーは、大半が中村と同じ分野の出身だった。ほかに、メディカル事業で血液検査システムなどにかかわっていた生化学が専門のメンバーが参加。女性はその後増えたが、当初は1人。平均年齢40代前半の男ばかりの“フィルム屋”たちは、どのようにして化粧品をつくっていったのか。中村が言う。

「化粧品には、機能価値と感性価値があります。われわれがまず考えたのは、得意分野である機能価値を重視することでした。今までの化粧品ができなかったことを実現しよう。それが出発点でした」

ナノ技術で粒子を肌に浸透

中村たちは、スキンケアには、肌のバリア機能をよい状態に保つことと、紫外線による肌の老化を防ぐことの2つの機能が求められると考えた。化粧品の理想は、必要な成分が必要な場所に効果的に届くことだ。ここで威力を発揮したのが、写真フィルムで培ったナノ乳化分散のナノテクノロジーだった。

一時的な保湿でなく、肌の乾燥を防ぐには、外側の角層の細胞と細胞の間に、セラミドという脂質の分子が規則正しく並ぶ必要がある。これが水分の蒸発を防ぐ。そこで、肌が持っているセラミドと同じ構造のセラミドを開発し、角質に浸透させ、隙間を埋めようと考えた。ところが、セラミドの並びやすい性質は凝集して塊になりやすく、並べたいところまで届かなくなってしまう。それを解決したのがナ



中村善貞氏
富士フイルム　ライフサイエンス事業部
商品グループ長　R＆D統括本部
医薬品・ヘルスケア研究所 研究担当部長



細田隆太郎氏
富士フイルム　執行役員
ライフサイエンス事業部長



2012年9月から採用されている広告ポスター。

ノテクノロジーだった。並びやすさを維持しつつ、微細なまま分散させるという矛盾を両立させた。

また、表皮の下にある真皮の主成分コラーゲンは肌のハリ弾力を維持する。一般的な水溶性コラーゲンは粒子が大きく、肌表面にとどまって潤いは与えるが内部まで浸透しない。そこで、ナノ単位に極限まで微小化したコラーゲンを作成。真皮内の線維芽細胞に働きかけてコラーゲンの産出を促し、肌自身がコラーゲンを生み出す手助けをするようにした。

また、写真フィルムと人間の肌には、もう1つ、共通性があった。写真フィルムの劣化も、肌の老化も、紫外線により内部に活性酸素が発生するのが原因。この活性酸素を除去する抗酸化技術においても、富士フイルムは独自の最先端技術を持っていた。

社内で過去に比較検討された約4000種の抗酸化物質から、中村たちはアスタキサンチンという赤い天然の色素成分を選定。その活性酸素消去能力は、美容業界で注目を浴びるコエンザイムQ10の1000倍とされた。ただ、アスタキサンチンはナノ粒子化すると粒子同士が結合して、肌の奥まで浸透しない。そこで、長年の研究で蓄積された約20万種の化学物質のデータベースをもとに最適な乳化剤を見つけ、ナノ粒子を安定させたまま浸透させることに成功した。

ここで中村たちは、1つの大きな課題に突き当たる。富士フイルムの技術を使えば、化粧品そのものをつくることはできる。ただ、それは顧客にとってどんな意味を持つのか。それを顧客にどう伝えればいいのか。化粧品の世界での自分たちの立ち位置が見えなかった。異業種からの挑戦者であるがゆえの葛藤であり、迷いだった。そこへ、羅針盤を示してくれたのは市場の現場の声だった。

商品をつくりながら、市場にぶつけてみよう。中村は、試作品を手にしては営業担当と2人で、現場の顧客、美容の専門家、店舗の販売員、バイヤーに次々と会っていった。「なぜ、富士フイルムが化粧品を？」。会うたびに質問された。「化粧品なんかつくって、大丈夫なの」。いぶかしがられることもしばしばだった。印象的だったのは、相手の次のリアクションだった。「実は富士フイルムはこういうことができるんです」「この化粧品はここがすごいんです」「こんな思いでこんなことができるようにしました」……説明すると、「あ、そうなんだ」「なるほど、それは面白いね」。一転して納得の表情が浮かんだ。中村にとって大きな発見だった。

「開発中に最も記憶に残っているのは、この光景です。われわれは、富士フイルムだからできるものをいちばん求められている。このシンプルな気づきは、非常に大きなものがありました。富士フイルムだからこそ、既存の化粧品のようなイメージ的な要素ではなく、具体的な機能をより高度にすることで、お肌の悩みを根本から解決できるような商品が期待されている。自分たちの進む方向性が見えました」

女性客が評価した感性価値

現場の声を聞くと、自分たちが機能価値と思っていた効果を、顧客は感性価値と受けとめることもわかった。たとえば、富士フイルムの持つ光のコントロール技術を使い、既存の紫外線防御の化粧品では通過してしまう波長もカットできる世界初の商品を開発した。その効果を示すため、紫外線が当たると白色から紫色に変わるプレートに塗り、紫外線を当てても変色しない実験をして見せた。中村が話す。

「機能価値を可視化して見せると、女性の顧客は自分の肌と重ねてイメージし、ほかのメーカーにはない富士フイルムならではの感性価値を感じてもらえる。『なるほど、富士フイルムだからできるんだ』と。このとき、“Why FUJIFILM？”の問いに対し、“Because

「異業種のわれわれには取り放題の市場に見えました」

FUJIFILM”と顧客も合意できる。顧客にはむしろ、“Why FUJIFILM？”の最初の疑問がフックとなって逆に関心を持って目をとめ、手に取り、耳を傾けてもらえる。『FUJIFILM』であることがチャンスに結びつくことを、現場の声から知ったのです」

売り方も、あえて「FUJIFILM」を前面に打ち出した。2007年秋に発売後、販売チャンネルがないため、当初は通信販売から始めたが、2008年、店頭販売開始とともに冒頭のテレビCMの放映が始まった。並行して、技術者自身が登場し、技術を紹介する異色のCMも流された。「肌を美しく見せる化粧から、肌の機能を整える化粧へ」。独自技術が化粧の概念を変えようとしていることを、技術者の姿を通して訴えた。以降、“Why FUJIFILM？”“Because FUJIFILM”への共感が、アスタリフトを大ヒットへと押し上げていった。アジアや欧州への進出も始まり、グローバルブランドを目指す。

参入障壁が低く、大小2000社が乱立する化粧品市場は、熾烈な競争が繰り広げられる“レッドオーシャン”の世界に見える。しかし、中村は当初から、「レッドオーシャンとは全然思わなかった」と言う。「異業種から参入したわれわれから見ると、ある意味、取り放題の市場がそこに顕在化しているように思えました。勝つためのいちばんいい方法は、ルールを変えてしまうことです。そこまではできていませんが、ただ、今まで化粧品メーカーがやってこなかったやり方で、（競争の）ステージを変えるくらいのことはできたように思います。そのやり方に気づかせてくれたのは、市場の現場の声でした」（中村）



当初は通販のみだったが、最近ではドラッグストアでも販売されている。写真は、東京ミッドタウンにある「フジフイルム　ヘルスケアショップ」。

富士フイルムは創業3年目にX線フィルムを発売して以来、内視鏡、超音波画像診断など、診断領域で事業展開してきた。第二の創業以降、スキンケア化粧品やサプリメントなど予防領域に進出すると同時に、約20万種の化学物質のデータベースを活かし、医薬品の治療領域へも事業を拡大した。3領域合わせて現在3000億円弱の売上高を2018年には1兆円にまで伸ばし、「トータルヘルスケアカンパニー」を目指す。その過程では、同じように“Why FUJIFILM？”“Because FUJIFILM”への共感が多くの場面で見られることになるのだろう。

写真フィルムは「アナログ技術が集積された超ハイテク製品」（中村）であり、かつては汎用技術や別技術に置き換わることがなかった。世界中で富士フイルム、コダック、コニカ、AGFAの4社しかつくれなかったことがそれを物語る。富士フイルムは、そこにデジタル化の波が到来すると察知するや、蓄積した「知」の棚卸しを断行して新規分野の可能性を探り、会社のあり方を再定義すると、創業来のDNAを喚起して果敢に挑戦していった。企業としての知の連続性が、一見、非連続に見える新規分野においても、“Why-Because”を成り立たせた。デジタル化、汎用技術化の潮流が押し寄せるなか、成長を可能にする企業革新のモデルがここにある。

翻って、今の時代、業界の垣根が取り払われるなかで、“Why X？”と問われ、常に“Because X”と答えられる企業は、どれほどあるだろうか。米アップル社は間違いなくそうだろう。日本の家電各社も少し前までは可能だったが、今は危うい。はたして、あなたの会社は“Why X？”の問いに答えられるだろうか。（文中敬称略）

「知の構造改革」にまで踏み込んだ企業革新
コア技術のなかに次の事業の種を見つける

野中郁次郎氏　一橋大学名誉教授

コダックと富士フイルムの違い

不確実で予測不能な環境下でいかに企業革新を行い、成長を実現するか。その1つのモデルを示すのが、富士フイルムの化粧品事業である。

その企業革新にはいくつかの特徴が見られる。第1に、倒産した米コダックとの決定的違いである。1980年代にモノづくりにおいて圧倒的な強さを発揮した日本企業に対抗すべく、米企業は「選択と集中」を行ったが、モノづくりをベースとした「選択と集中」と、モノづくりを切り捨てた「選択と集中」の2種類があった。

コダックは1990年代、株主利益優先の短期収益志向に傾き、過去の知的資産（特許）で稼ぎ、そのために法律で戦うという防御戦略をとった。イノベーションにはアナログ技術が必要だが、モノづくりから離れたことで、アナログ技術が弱体化したコダックは、イノベーションによるデジタル化への変化対応が後手に回ってしまった。

一方、古森氏のリーダーシップのもと、富士フイルムはモノづくりにこだわりながら、中長期的に「アナログ・ハイテク」のコアテクノロジーを蓄積した。デジタル化の波が到来すると、それを水平・垂直に展開して、新規事業の戦略ドメイン（事業領域）を考え、変化に対応した。リストラも行ったが、防御しながらも同時に攻撃の手を緩めなかった。日本企業の中長期志向の1つの長所が表れたといえる。

第2の特徴は、新規事業の戦略ドメインを考える際、自社の知識体系にまでさかのぼり、「知の構造改革」に踏み込んだことである。写真フィルムと化粧品は商品としては互いに異質で非連続だが、知識体系においては地下水脈でつながり、連続性がある。戦略ドメインを知識ベースでとらえ、結びつかないもの同士を結びつけて「非連続の連続」によるイノベーションを実現し、変化対応を可能にした点に注目すべきだ。

競争の次元を変えて競合を超える

第3に、化粧品という熾烈な競争が繰り広げられる市場に参入しつつ、競争の次元を変えようとした点である。たとえば、コストリーダーシップを競うといった同じ次元で競争を続ければ、やがて同質化競争に陥り、組織は疲弊する。

これに対し、中村氏たちは、機能価値というモノ的価値を追求しつつ、富士フイルムは何のために化粧品をつくるのかという意味を顧客などとともに探った。そして、“Why FUJIFILM？”“Because FUJIFILM”のフレーズに象徴される、「富士フイルムならではの感性価値」というコト的価値を紡ぎ出した。単なるモノづくりでなく、コトづくりにより競争の次元を変え、より大きな関係性のなかで競合を超える。最もクリエイティブな競争のあり方が見える。

そして、第4は、「コアテクノロジーのなかにこそ次の事業の種がある」という原点を見失わずにいることだ。写真フィルムの売上高は現在、全体の1％程度だが、その知を多様な知と融合させ、新たな知を創出していくのが富士フイルムのDNAであり、化粧品もそこから生まれた。世界で80％のシェアを持つ液晶パネル用フィルムも同様だ。日本には中長期的に知を蓄積した企業が多い。戦略を知識ベースでとらえる知識創造企業のあり方を学ぶべきである。

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. 19　「本番」の「勝負どころ」をいかに設定するか

日常の仕事に「本番」を「マッチメイク」し、「練習」を積む。その蓄積が成長であり成果である



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）、『まとめる技術』（フォレスト出版）など、著書多数。

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

スポーツには、「本番」がある。単純に言えば「試合」だ。試合に勝つことを目標として、「練習」が行われる。本番でどうすれば勝てるのかを考え抜き、それを練習に落とし込む。それが指導者の役割である。

では、企業の現場はどうか。現実として、本番（試合）と練習は分かれていない。OJTを大切にする企業では、いわばすべての瞬間がトレーニングだと認識されている。それを否定するわけではないが、すべてをトレーニングだととらえたら、その成果は何かということが不明瞭になりがちである。あるいは「仕事は常に試合だからね」という人もいる。しかし、本当に区別はないのだろうか。仕事に試合と練習という意識を持ち込む、つまりマネジャーがメンバーのための「マッチメイク」をし、練習を積むという発想が本来的には重要ではないだろうか。

企業の営みのなかに、当然、試合はある。多くの企業では、売り上げや利益、市場でのシェアを上げようとする努力そのものが、試合であろう。その試合のなかで、マネジャーはチームに、個人に「勝負どころ」を決めていかなければならない。

具体的にはどういうことか。

たとえば、試合のなかの「チームトーク」を「本番」の「勝負どころ」として設定したことがある。チームトークとは、練習の合間や試合のハーフタイム、トライを取った・取られた後に選手だけで交わされる会話のことである。ラグビーにおいて、チームトークはとても大きな意味を持つ。試合中、監督は観客と同じスタンドにいて、選手に声をかけることがほとんどできない。だからこそ自律的に動ける選手の育成が欠かせないし、試合中のチームトークでどれだけ質の高い会話を交わせるかが勝負を決することもある。

評価は「勝負どころ」が機能したかどうか

チームトークが下手なチームがあった。試合中の彼らのチームトークは、僕の耳には届かない。しかし、チームトークの後の彼らが、それまでの悪い流れを引きずったまま動いていく、あるいはもっと動きが悪く

なることから判断すれば、その質が低いことは火を見るよりも明らかだった。そこで、練習中に彼らのチームトークに耳を傾けてみた。するとやはり責任のなすりつけ合い、ミスの追及に終始していることが多かった。リーダー格の選手のいない日は、てんでばらばらに言いたいことを言うだけで、コミュニケーションの体をなしていなかった。

「チームトークの質を上げれば次の試合は必ず勝てる」。僕はそう言い切って、試合前の練習で徹底してチームトークの練習をした。ハーフタイムにしても、トライ後にしてもチームトークの時間は短い。30秒で、1分で、と時間を区切る。あるいは、リーダー格の選手以外の選手、たとえば1年生が進行役を務める。ネガティブなことを一切言わず、ポジティブに活かせる点しか言ってはならない。このようなある種の「縛り」を設けて練習する。すると練習中の短い時間で、リーダーが怪我をして不在でも、どんなに試合の流れが悪くても短時間で修正でき、チームトーク後に新しい気持ちでプレーできるようになる。実際に、この練習が奏功して試合に勝ったことも少なくなかった。

このとき監督が選手を褒めるのは、試合に勝ったことはもちろんだが、練習したチームトークがうまくいったことに対してである。本番の勝負どころを「チームトーク」と定めたのであれば、そこが機能したことを評価しなくては練習そのものの意味が失われる。もし、試合に勝ってもチームトークがうまくいかなければ、その原因を振り返り、次につなげていかなければならない。

本番と練習の設定で、マネジャーの力量が試される

裏を返して言えば、チームトークがうまくいかなくても勝てたのであれば「ラッキーで勝てた」というとらえ方もあるが、そうではなくて、チームトークを勝負どころと位置付け、練習したことそのものに意味がない、ということもあり得る。つまり、マネジャーとして勝負どころの設定に失敗している可能性があるということだ。

もっと言えば、本番をマッチメイクし、その勝負どころをしっかり設定することは、マネジャーがマネジャーとして力量があるかどうかを測る指標になり、その成果を振り返ることによって、メンバーの成長だけでなくマネジャー自身の成長をも促すことになる。

チームトークの例に戻ろう。マネジャー自身にも勝負どころがある。チームトークの成果が本番の試合を左右するのであれば、メンバーにその練習をさせる場こそマネジャーにとっての勝負どころである。そこに向かって「練習の場で何をさせるか」「どう浸透させるか」を必死に考え、自分なりにロールプレイングし「練習」する。それぞれ本番があり、自らが勝負すべきところがあり、それを攻略するために練習する。

仕事も同じだと思う。営業でも、勝負どころは最初のプレゼンかもしれないし、契約書に判を押してもらうためのクロージングかもしれない。企画であれば情報収集かもしれないし、企画書の立案に知恵を絞る瞬間かもしれない。どうマッチメイクするかで、練習の仕方は変わる。やみくもに勝とうと思っても、それは無理だ。チームや個人のマッチメイクと、それに対する練習の蓄積が勝利へとつながっていくのである。



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。



あきらめたら負け。限界に挑んだ「最多勝大関」の土俵人生

浅香山博之氏 Asakayama Hiroyuki

元大相撲力士（魁皇）

大関魁皇として活躍し、現在は親方として土俵の外で相撲界を支える浅香山博之氏。現役生活は23年間の長きにわたり、戦後最年長の大関として史上最多勝の通算1047勝をあげた。度重なるケガを克服しながら土俵に上がり続ける姿は多くの人々の胸を打ったが、「入門当初はこんなに長く相撲を取り続けるとは思いもしなかった」と浅香山氏は振り返る。

新弟子時代に脱走。未遂に終わり、「やるしかない」と覚悟を決めた

そもそも相撲は嫌いだった。

「小学生時代から相撲大会に駆り出されてよく勝ちましたが、相撲を取るのは嫌でした。15歳で友綱部屋に入門したのは、周囲の勧めを断り切れなかったから。新弟子検査では、落ちればいいのにとさえ思いました」

入門後も相撲を好きになれず、半年目に脱走を試みたこともある。だが、翌日には連れ戻された。

「逃げられないなら、もうやるしかない。覚悟を決めて、相撲に真正面から向かい合うようになりました」

新弟子時代はすり足や四股（しこ）など基礎的な稽古に明け暮れた。体ができあがっていくにつれ土俵で勝てるようになり、番付も少しずつあがっていった。

「この頃から手ごたえを感じ、相撲を取るのが楽しくなりました」

持ち前の「怪力」を生かした豪快な取り口は幕下時代から注目され、20歳で新入幕を果たす。スピード出世だ。ところが、新入幕場所は4勝11敗と大敗を喫し、翌場所は幕内から陥落してしまう。

「右上手を取れば強いという自分の型は、入幕時にはできあがっていました。当然、対戦相手たちは研究済みですから弱点を徹底的に突かれ、歯が立ちませんでした」

自らの力不足を痛感したが、十両に戻って出直すしかない。この時点で同期生の曙が横綱、貴花田（のちの貴乃花）が大関と、水をあけられていた。切磋琢磨する相手が身近におらず、魁皇にはどこか闘争心に欠けるところもあった。ここでよきライバルに出会う。「平成の怪物」と呼ばれた武双山（現・藤島親方）だ。

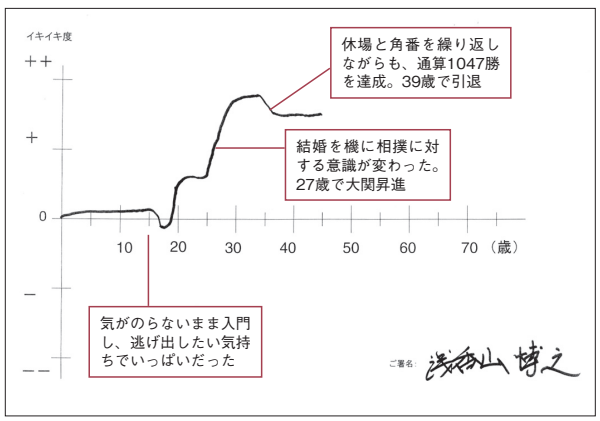
「武双山とは同じ昭和47年生まれですが、彼は幕下付け出しでデビューしたばかり。元横綱・輪島関以来の無傷での十両入りが話題になってはいたものの、自分が負けるはずはないと思っていました」

Career History 浅香山博之氏のキャリアヒストリー

1972年	0歳	福岡県直方市出身。体格は大きかったが、3人兄弟の末っ子で引っ込み思案な性格。中学で柔道部に入り、顧問の先生に相撲を勧められる
1988年	15歳	友綱部屋に入門。のちの若乃花、貴乃花、曙とともに春場所で初土俵を踏む
1992年	19歳	初場所に新十両に昇進。翌年の夏場所に20歳の若さで新入幕（十両の力士が初めて前頭以上の番付に入ること）を果たす
1995年	22歳	初場所に関脇に昇進、以降13場所連続関脇在位
2000年	27歳	夏場所で初優勝（14勝1敗）。翌名古屋場所後に大関昇進を果たす。横綱候補としても注目されるがケガに悩まされ、休場と角番（負け越した場合にその地位から陥落するという局面）を繰り返す
2006年	33歳	9度目の角番で迎えた春場所が不調で師匠から引退勧告を受けるが続行。勝ち越しを決める
2009年	37歳	11月の九州場所で元関脇・高見山の記録を更新する幕内在位98場所を達成
2011年	39歳	7月の名古屋場所で通算勝星史上単独1位・1047勝を達成し、10日目に引退を表明。引退後は年寄・浅香山を襲名し、後進の育成に尽力している



大関を決めた武蔵丸との一番



直筆の人生グラフ。自らの意思で選んだ道ではなかったため、入門当初はマイナスに。土俵で勝負を重ねるにつれ、相撲を好きになっていった。

Interview ＝ 泉 彩子、大久保幸夫　Text ＝ 泉 彩子（54〜56P）、大久保幸夫（57P）　Photo ＝ 臼田尚史
撮影協力 ＝ 東武ホテルレバント東京　取材協力 ＝ 日本相撲協会

だが、初対戦は完敗。武双山は翌場所での入幕を確実にし、その後も快進撃を続けた。その姿を見て奮起した魁皇は翌2場所連続で10勝し、再入幕を果たす。翌1994年春場所には横綱・曙に勝利して初金星を獲得。夏場所には三役（小結）昇進と、再入幕後は武双山の後を追うように番付を一気に駆け上がった。

ケガに悩まされ続けた30代。師匠からの引退勧告もあった

1996年春場所にははじめての優勝決定戦に出場。20代前半で体力的には絶頂期。以前は遠くを走っていた同期生とも同じ土俵で戦うようになると気力も充実し、その躍進ぶりに大関候補として周囲の期待が高まった。ところが、翌年の夏場所で全治2カ月の重傷を負い、引退までささやかれる状態に。結婚を機に意欲を新たにし、1999年春場所、夏場所と2ケタ勝利したが、大関昇進をかけた翌場所で負け越し。大関の座についたのは、新三役昇進から6年が経過した2000年秋場所だった。



「型に持ち込めば大勝するのに、プレッシャーに弱く、ここ一番で大敗する。マスコミから『強い魁皇と弱い魁皇がいる』と評されましたが、自分でもその通りだと思いました」

同じもどかしさを横綱への挑戦でも味わった。2001年の春場所で優勝し、横綱候補として注目されるが、夏場所は重度の腰痛で休場。その後も横綱挑戦のチャンスが巡ってくるたび故障で休場を繰り返した。それでも挑戦し続けたのは、ケガをのりこえて横綱として闘い続ける同期・貴乃花の存在に発奮したのも大きかった。その貴乃花も2003年に引退。残された時間の少なさを感じ、集中力が出たのだろう。2004年の九州場所（11月）では、11勝3敗で迎えた千秋楽で横綱・朝青龍に勝ち、横綱昇進がささやかれた。だが、取り組み直後に相撲協会から昇進見送りが発表された。

「事実上最後の綱取りとなりました。文句なしの成績を残せなかった自分が不甲斐なかったです」

その後は度重なるケガで休場が増えた。2006年初場所では6日目時点で2勝4敗と負けが込み、師匠から「もうダメか？」と言われた。事実上の引退勧告だ。

「でも、まだ納得がいかず、『負け越したらやめますから、そこまでは相撲を取らせてください』と答えました。ありがたいことに、師匠も理解してくれました」

通算最多勝達成を花道に引退。最後まで優勝をめざして闘った

「まだやれる」という思いは間違っていなかった。千秋楽で勝ち越し、引退の危機をのりこえたのだ。その後は腰、肩、太ももと故障を繰り返し、満身創痍だったが、あらゆる治療を施して闘い続けた。

「休場しか考えられないような体調でも、治療によってある程度改善され、また相撲を取れるというのが楽しみでした。そのうちに、自分の限界に挑戦してみたい、あきらめたくないという気持ちが強くなっていったんです。体力的にも精神的にも負荷は大きく、『もう引き際か』とくじけそうになったことは何度もあります。でも、応援してくれる人や治療をしてくれる人たちが自分以上に必死だったんです。その姿に励まされました」

引退を表明したのは、2011年7月の名古屋場所10日目。5日目に千代の富士の記録を超える1046勝の通算最多勝を達成。7日目に通算1047勝をあげた後、黒星が続き引退を決めた。後悔は何もなかった。当時39歳。昭和以降の最高齢大関であり、「幕内通算879勝」「幕内在位107場所」は歴代1位。記録到達までの道のりは注目されたが、「記録に興味はない」と言い続けた。

「記録を意識すれば、足がすくんでしまう。だから、目の前の一番のことだけを考えていました。最後までただ勝ちたかった。横綱昇格はもうなくても、常に優勝はするんだという思いで場所を迎えていました」

現役後期はひと足先に親方の仕事をする同世代の姿を見て、焦りを感じたこともある。でも、現役をやり切って経験した紆余曲折も指導の糧となると考えた。どっしりした体で穏やかに「自分の経験も生かしつつ、一人ひとりの弟子に合った指導をしたい」と語る浅香山氏。親方としてどんな手腕を発揮するか、今後が楽しみだ。

After Interview

自分の「心」と「体」と闘い続けた史上最強の大関・魁皇

大久保幸夫　ワークス研究所　所長

私は魁皇という関取の永年にわたってのファンだった。それは、魁皇がとてつもなく強いと同時に、とても弱い側面を持っていたからだろうと思う。だからたまらなく応援したくなるのだ。右上手を取ったら、上手投げ・小手投げで相手が横綱でも平気で放り投げる。まさしく「怪力」。そのくせ「今場所○勝したら大関」「今場所優勝したら横綱」となると、プレッシャーに負けて序盤でつぶれてしまう。もう無理となると開き直ってまた強い勝ち方をする。その繰り返しで、歯がゆいのだがたまらなく心惹かれるのである。

今回お会いして実感したのは、やはりその心の弱さと闘ってきた相撲人生だったということだ。晩年は千代の富士が持つ通算1045勝の記録を破るかどうかに相撲ファン誰もが注目した。現役を続けていればあと○場所くらいで到達するのできっとできるという声と、いやいやその前に大関を陥落して引退することになるという声とで、外野は大いに盛り上がった。しかし、彼自身は「数字には興味がない」というコメントを繰り返していた。相撲界の歴史に燦然と輝く大記録である。興味がないわけがないのだが、興味を持たないように自分自身に言い聞かせていたのだろう。それは1045勝という大記録を意識すると体が動かなくなるとわかっているからであり、仮に記録を達成してもその瞬間に脱力してそれ以上相撲を取り続けるモチベーションが働かないと知っていたからだ。

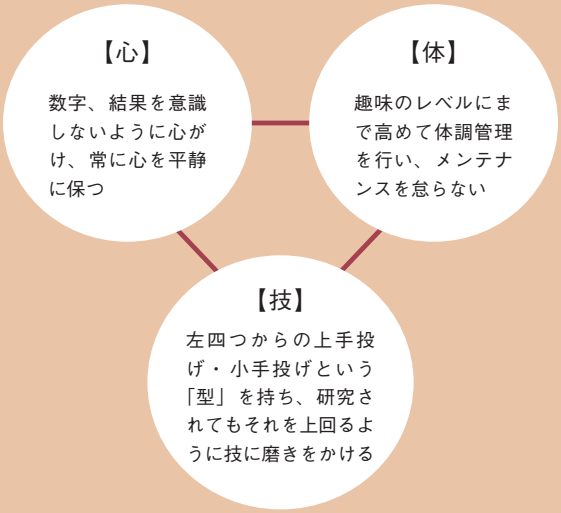
しかし、あと1勝というところまで来たときに、はじめて記録を意識して、どうしても勝ちたいと思った。そして「あの1勝が1047勝したなかでいちばん難しかった」と思うことになり、「達成したことでもう何もめざすものがない」と感じて引退したのである。

反対に体については徹底して意識して、体のメンテナンスを趣味の領域にまで高めた。

結果を意識しないという「心」との闘い、徹底して意識するという「体」との闘い。自分との闘いに勝って、魁皇は大記録を相撲界に残したのである。

彼の相撲を同じ時代にいて見られたことをとても幸福に思う。

大記録を生んだ元大関・魁皇の心技体



人事の far east

東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ❸

日本企業の先延ばし体質をどうすべきか

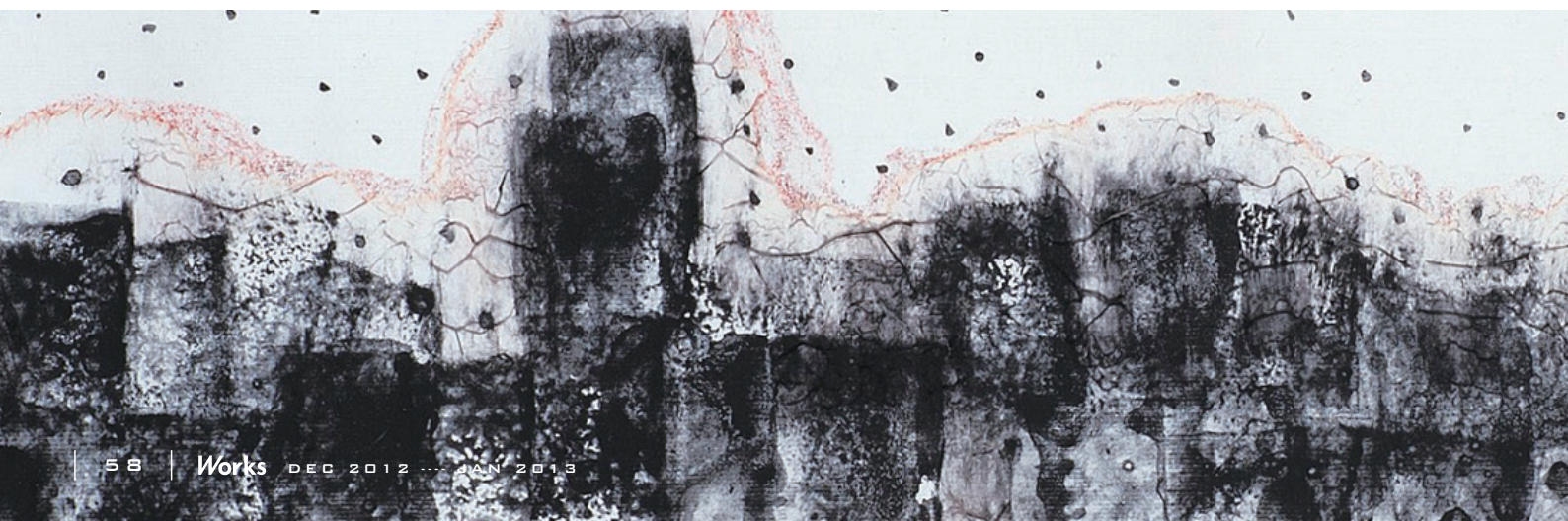
この10年、世界市場のバランス構造がめまぐるしく変化しているが、日本企業の変化は遅い。グローバル化、組織改革、スピードアップなどを早くから課題に掲げながらも、欧米・アジア企業に後れをとるばかりである。日本企業・日本人は、なぜ危機感を持ちながらも変われないのか、変わることを避けたがるのか、日本の先延ばし体質に対して、東洋思想はどのような指摘をするのか。

×

孟子

中国の思想家（B.C.372－B.C.289）、あるいは『論語』『中庸』『大学』に並ぶ四書の1つ、『孟子』を指す。孔子の孫、子思の学派で儒学を学び、群雄割拠の戦国時代、仁義王道による政治を説いた。

Text = 千葉 望　　Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）　　題字・書画 = 岡 一艸



田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。株式会社イメージプ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、1万名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。



孟子は、孔子に比べ、義や筋道を重視した人でした。日本では吉田松陰が信奉し、その「孟子の教え」を受けた志士たちの手によって維新が成し遂げられました。今日本では明治維新に対する関心が高いので、その源にある孟子の思想もぜひ理解してもらいたいと思います。さらにこの孟子こそ、日本企業の問題とされている「先延ばし体質」を改めるうえで、最も学ぶべき思想家なのです。

> 先延ばし体質の根源には
> 「人の和」の喪失がある

日本企業の先延ばし体質や決定の遅さはつとに指摘されるところです。私がつきあいのある東アジアの急成長企業は、経営トップが例外なく非常に速い決定を下し、それに従って一気に戦略を実現していきます。なぜ、日本企業だけが先延ばし体質を指摘されるのでしょうか。

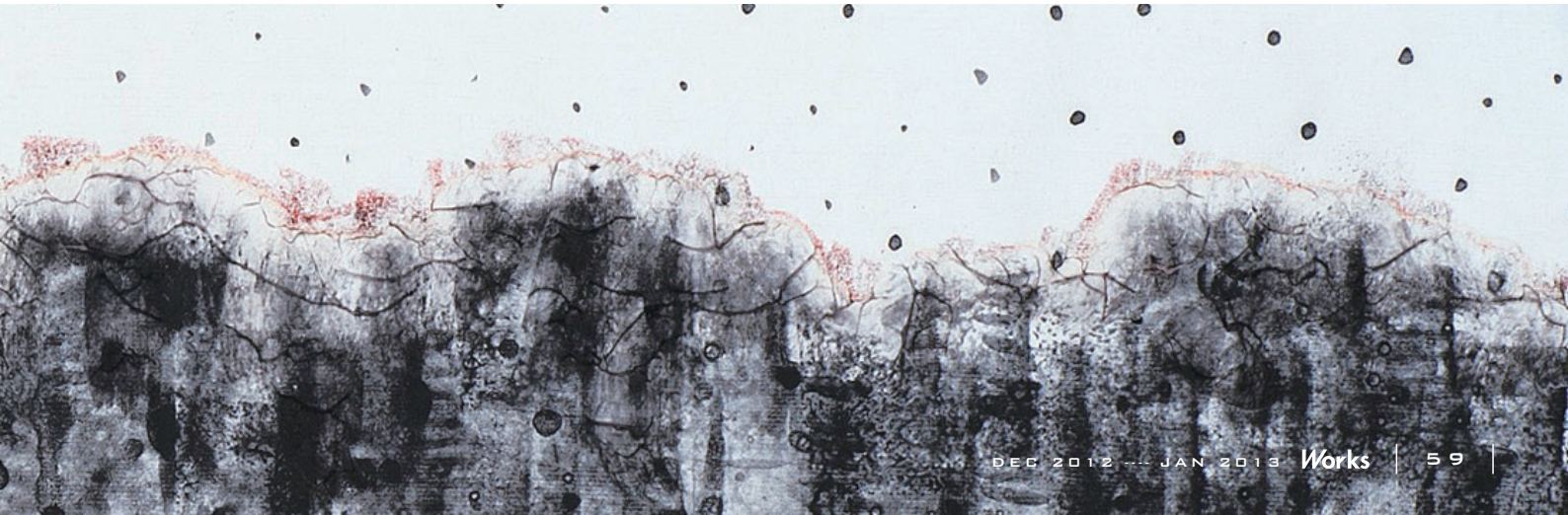
孟子は「**天の時は地の利に如かず。地の利は人の和に如かず**」(公孫丑上) と言っていますが、これは、天の利を得ても地の利がなければ事は成し遂げられない、しかし人の和がなければ地の利も活かせないという有名な言葉です。

そもそもすべてのことには天の利があります。「このチャンスをこう活かさなければ！」と直感的につかむ能力が何よりも必要です。それは経営者だけではありません。社員全体に浸透していれば、社内に生存意欲がみなぎり、それが環境適応に対する敏感さを生むのです。ところが往々にして、「まだ体制が整っていない」などと言い訳をし、挑戦を回避してしまう。「人の和」が薄く社員の心がバラバラになっているからです。

それはなぜでしょう。孟子は「**人皆、人に忍びざるの心有り**」と言っています。人は皆、心の奥底に危険や危機を見過ごせない心を持っているもの。そうした状況を見れば、と

我善く吾が浩然(こうぜん)の気を養う。(中略) 其の気たるや、義(ぎ)と道(みち)とに配す (公孫丑上)

私 (孟子) は浩然の気を養う。この気は、正義と道理に合わなければ失われてしまう



っさに駆け寄って助けるはずです。今問題なのは、その心が劣化していることです。自分がやらなくても、誰かがやってくれると、どこかで思っているのでしょう。

孟子はこうも言っています。「**狗彘人の食を食えども、検するを知らず。塗に餓莩有れども、発するを知らず。人死すれば、則ち我に非ざるなり、歳なりと曰う**」（梁恵王上）。凶作の年に王家の犬や豚が人間の食糧を食い漁っていてもそれを防ぐことをせず、人々が餓死しても国の蔵を開いて救おうとしない。為政者の立場にありながら、人民が死んでも自分のせいではない、天候不良の年のせいにするという意味です。

これを現代に置き換えてみれば、いろいろと思い当たるでしょう。いくら不景気だ、円高だ、デフレだと事業がうまくいかない理由をあげたところで、同業のなかには好業績をあげた企業もあるもので、言い訳にもなりません。要は、やるべきことをやっていないだけ。自社が困難にぶつかっているのに、「自分たちのせいではない」「誰かがやってくれるはず」と考える社員が多い企業は、ずるずると改革を先延ばしにするような体質になってしまいます。

「正義」と「道理」に従い気概を持って事に当たるべき

それでは、「人の和」はどのようにして作られるのでしょうか。

「**自ら反して縮ければ、千万人と雖も、吾れ往かん**」（公孫丑上）。自ら省みて恥じることがないなら相手が千万人いても立ち向かう気概、それが今求められています。幕末の志士の凄さはここにあるのです。無謀ではない、気概を持って事に当たりました。その気概とは、「浩然の気」だと孟子は言います。

「**我善く吾が浩然の気を養う。（中略）其の気たるや、義と道とに配す**」（公孫丑上）

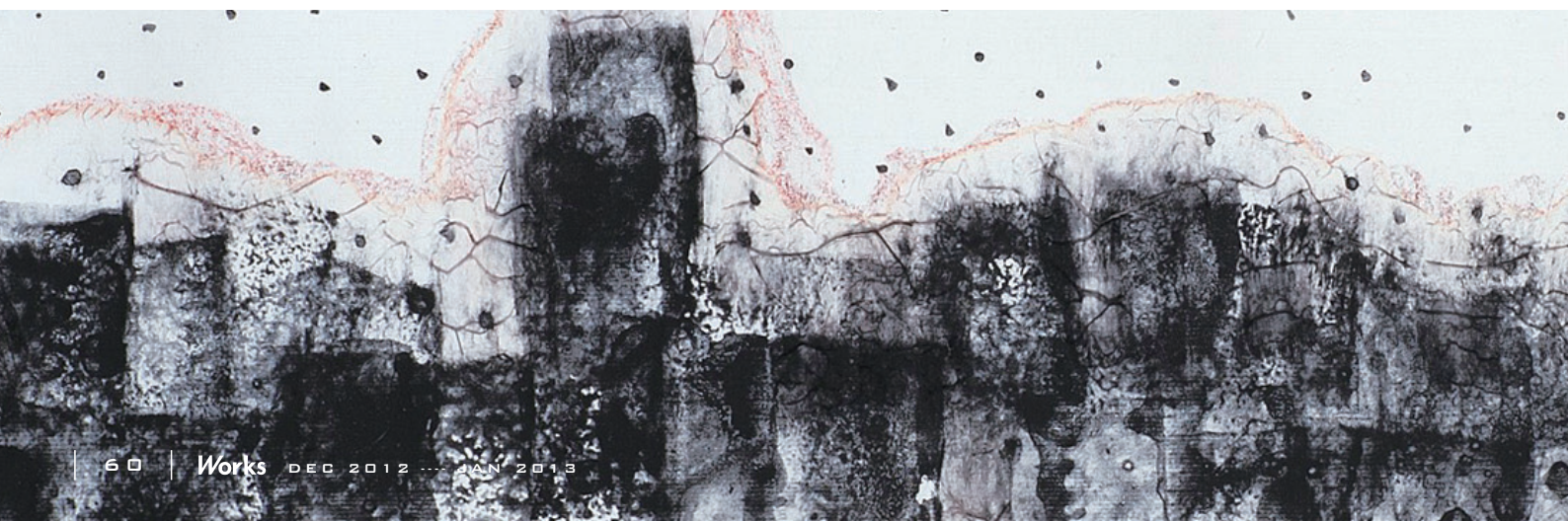
孟子は「自分は浩然の気を養うようにしている」「その気は、どこまでも大きく強く、たわませることなく養っていけばやがて天地に満ちていくだろう。その気は、正義と道理に従っているものである」と答えました。正義と道理は孟子が最も重視したことです。人間は私利私欲だけで頑張れるものではありません。正義とは、社会や他人のために働くこと、道理とは、人として行うべき正しい道です。だから他人のためなら、困難なことでも頑張れるものです。そのような気が社員にみなぎれば、人の和はおのずと生まれることでしょう。そのためにはまず経営者が正義と道理について語ることです。

孟子はこうも言います。「**太山を挟みて以て北海を超えんとす。人に語りて曰く、我能わず、と。是れ誠に能わざるなり。長者の為に枝を折らんとす。人に語りて曰く、我能わず、と。是れ為さざるなり、能わざるに非ざるなり**」（梁恵王上）

泰山を小脇にかかえて渤海を飛び越えることは人間業では不可能ですから、本当にできないことだといえ

是れ為さざるなり、能わざるに非ざるなり（梁恵王上）

「自分にはできない」というのは、できないのではなく、しようとしていないのである



王何ぞ必ずしも利と曰わん。亦仁義有るのみ（梁恵王上）

どうして利益を問うのか。国を治めるに大切なのはただ仁義だけである

ます。しかし、目上の人のために木々の枝をはらうことを『自分にはできない』というのは、できないのではなくて、「しようとしないだけだ」と言っています。その区分が、今とても甘くなっています。生まれたときから恵まれた環境で甘やかされて育った現代の日本人は、自分にできることさえ何かと理由をあげて、やろうとしないのです。

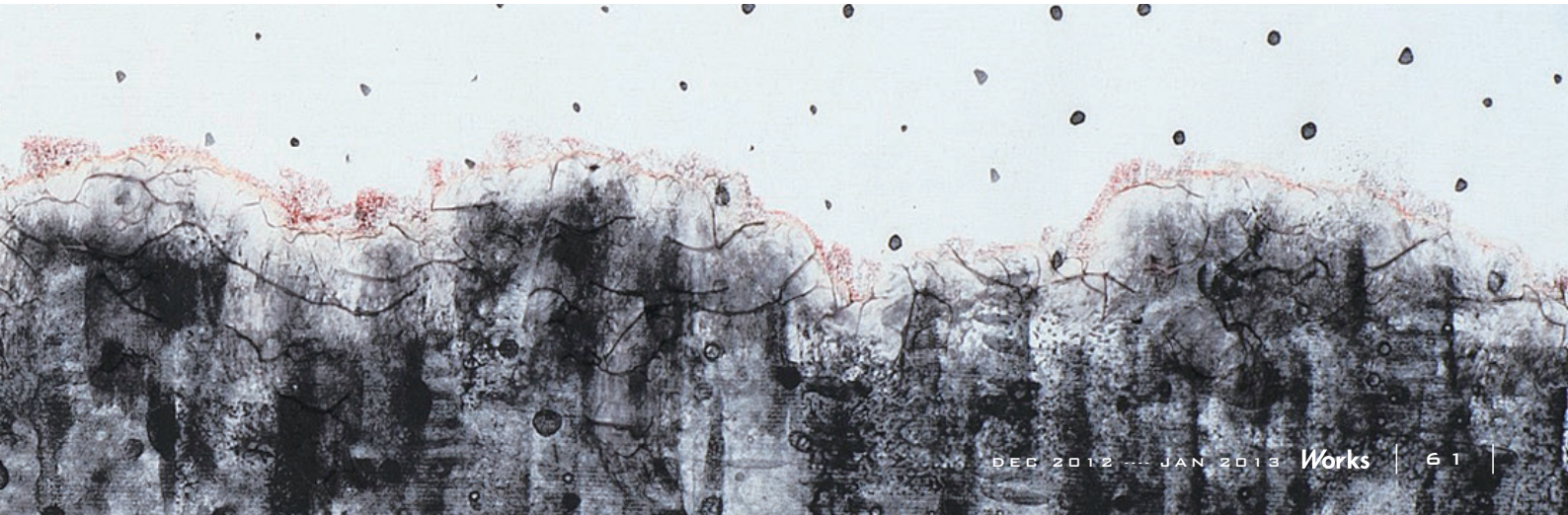
経営者が「覇道」ではなく
「王道」を語るときが来た

このように育ってきた社員を受け入れた企業はどうすればよいのでしょうか。孟子はこう言っています。**「天の将に大任を是の人に降さんとするや、必ず先ず心志を苦しめ、其の筋骨を労せしめ、その体膚を餓えしめ、其の身を空乏にし、行うところ其の為さんとする所に払乱せしむ」**（告子下）

天は大任を下そうとする人間には、まず必ず労苦を与えます。苦しめ、飢えさせ、当てどのない気持ちにさせ、本来やるべきことになかなかたどりつかせないものなのです。しかしそれは必要な労苦。大任に耐えられるよう、真の力を付けさせているのです。だからそれを乗り越えたとき、人は大きく成長しているはずです。

問題は甘やかされて育ってきた社員にだけあるのではありません。戦後、利ばかり追求してきた経営の責任も大きなものがあります。**「王何ぞ必ずしも利と曰わん。亦仁義有るのみ」**（梁恵王上）。どうして利益を問うのか、国を治めるに大切なのはただ仁義だと孟子は言います。孟子は、利ばかりを要求していると、結局は、**「奪わずんばあかず」**（梁恵王上）、他人のものを奪わないと済まないことになる。強奪を奨励し、仲間を蹴落とすように追い込むことになるから、人間としてあるべきでない状態を要求していることになる、それは「人の和」を失うことになると説いています。したがって要求するべきは「仁義のみ」。経営者は正統な活動により顧客から絶賛される商品やサービスこそを要求するべきです。「先義後利」、つまり義（やるべきこと）をしっかりやれば利益はおのずから付いてくるという考え方こそが「人の和」を生み長期間の安定をもたらす「主道経営」なのです。

人材育成についても同じことがいえるでしょう。一時、経済効率に偏った成果主義が日本企業の間で流行しました。確かに短期的には業績が上がったかもしれません。しかし私が見聞した限りでは、結局社内の風土がぎすぎすし、若手社員が育たず、制度を元に戻した企業が数多くありました。やはり、長い目で見て人を育てることが大切です。今、企業人は過去に学び、「人の和」を重視し、「正統な企業とは」「正統なビジネスとは」という問いかけを、真剣にすべきです。これこそが先延ばし体質を改める最良の方法なのです。



読者の声

前号『Works』114号（2012.10－11）に寄せられた読者の声です（2012.11.6時点）

特集『流れを変える中途採用』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



●中途採用者を選ぶだけでなく、実際に機能させるところまで網羅して、1つのストーリーにして受け入れる必要性を強く感じました（製造）

●流れを変える中途採用の特集記事は読み応えがありました。私自身、転職経験者ですが、日頃大企業をコンサルティングする機会が多く、純粋培養された社員の方々に不満を漏らす人事部の方と多く接します。考え方を変えるのは、まさに中途採用された社員ではないかと確信しています（情報）

●キリンビールの事例「転職者はプロパーよりも異業界を知っている」は、その通りなのですが、やはりその会社に入ってしまうと、そこの文化に染まってしまったり、採用、人事、経営者の意図とは違ってそのポテンシャルを発揮できないことや、つぶされてしまうこともあります。しっかりとその強みを生かす、引っ張り出す土壌も大事だと思います（販売）

●中途採用のデメリットも詳しく記述されるとよいと感じました（あるいは失敗した企業の事例）。中途採用が大事というのは多くの人が感じることですが、メリット・デメリットの両方を押さえておきたいところです。生え抜き率のデータは参考になりました（コンサルティング）

第2特集・連載に関するご意見、ご感想

●第2特集：65歳まで雇用の記事で紹介されている調査結果が非常に興味深かったです。自己選別で退職していく社員が大半を占め、今後も自己選別という行為が残るという話は、自分の身に置き換えても納得できます（サービス業）

●進化する人と組織：異質の集合は無限大の効用、同質の集合は収束への始まりと思いました（繊維）

●成功の本質：伊那食品工業の経営手法は非常に魅力的だが、社員数が限定されているために可能なのか、大企業になり社員数が増えても同じ経営手法で継続できるのか、可能性を検討してみたいと思います（サービス業）

●成功の本質：経営とは「顧客の創造である」とピーター・ドラッカーは言っていますが、この会社は経営の本質を買いているすばらしい会社と感じます。なぜなら、創造の原点は、研究開発型である、モラルがモラールを高めている、ミーティングが頻繁に行われている、社員一人ひとりが自立化を目指しているなど、理想的経営が現実化しているからです。一度訪問してみたい企業です。 野中郁次郎先生は「コモンセンスの経営」と評していますが、まさしくその通りだと思います（コンサルティング）

●若手を腐らせるな：「全員が手放しで喜び、モチベーションを高く持つ」ということが間違いであるというコメントは、なるほどと思いました（建設）

●Career Cruising：谷村氏のこれまで知らなかった一面を知り、共感を覚えることができました（電気機器）

編集後記

人は目指したい役割、そこに到るスピード感がそれぞれ異なります。ある側面だけを切り取って、強者、弱者、勝ち、負けというように二元論で人について語ることはできない、けっして人と組織の本質にはたどりつけないと、改めて実感しました。社会に生きる以上、私にもこびりついているこの“構図”から、意識して脱していきたいと思います。自戒の念を込めて。（中重）

「尖った部分がある風景を撮影しましょう」。この私の依頼に沿って、フォトグラファー・刑部友康さん景色を必至に探して撮影してくださいました。デザイナー・高瀬薫さんにその写真を加工していただき、抜きんでた優秀人材であるタレントを、スイスの景色を使って表現しました。そして、今回の取材に関して、IMD日本代表・高津尚志さんに大変お世話になりました。いろんな方のご協力あってのWorksです。（入倉）

バンドで演奏する曲のコード譜をネットで探していたら、「ウクレレでアニソン」という面白いサイトを見つけました。昔なつかしのアニソンを初音ミク（Works104号参照）に歌わせ、ウクレレで伴奏をつけています。キャシャーン、ガッチャマン、母をたずねて三千里など、おっさんには涙もののラインナップ。コード譜も揃っているので、私も練習してレパートリーに加えようと思います。（wsfer510）

明治時代の森や建造物が息づく北海道大学。キャンパスも177万平米と広大ですが、実は、単一キャンパスの面積では日本の全国立大学中4位だそうです。ちなみに、1位は九州大学の伊都キャンパス。筑波大学、広島大学と続きます。こうした大学では、キャンパス内の移動手段は自転車。授業間の大移動は圧巻でした。学力だけでなく脚力も鍛えられそうです。（湊）

［お詫びと訂正］
114号2ページの目次、同志社大学大学院ビジネス研究科教授のお名前が、加藤豊氏となっていますが、正しくは加登豊氏でした。ご迷惑をおかけしました関係者の皆さま、ならびに読者の皆さまにお詫びして訂正いたします。

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]

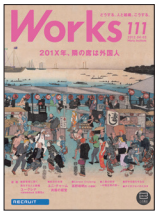
◎1冊　700円　◎6カ月間・3冊　2100円　◎1年間・6冊　4200円（すべて消費税込み・送料無料）
※バックナンバーNo.1～22はフリーペーパーですが、管理手数料代100円を頂きます。

バックナンバーズ

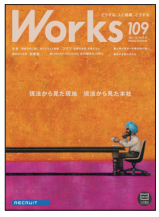

No.114 2012.10-11
流れを変える中途採用


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

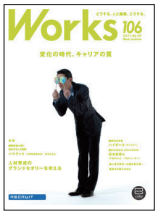

No.111 2012.04-05
201X年、隣の席は外国人

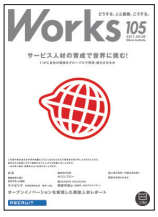

No.110 2012.02-03
ミドルの自己信頼が会社を救う


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、キャリアの罠


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「けじめ」

●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

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（116号）のテーマは

越境が人を強くする（仮題）

発行は、2013年2月8日（金）です。



Recruit Works Institute

115 2012.12-2013.01 タレントマネジメントは何に効く？

第18巻 第5号 通巻115号 2012年12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