Works 140

人事が変われば、社会が変わる。

2017.02-03
Recruit Works Institute

連載

頂点からの視座：服部幸應氏（料理研究家）
人事のジレンマ：MBA派遣で人材育成したい × 投資効果は期待できない
人事のリスクマネジメント新鉄則：従業員のメンタルヘルス
生き物のチカラに学べ：豊かな実りは、「仲間」と支え合ってこそ
本気の健康経営：日本生命保険／禁煙への取り組み
みんなが早く帰れる組織の「掟」：固定デスクから社員を解放せよ
成功の本質：結い2101／鎌倉投信
女性リーダーからの手紙：計画性のあるアサインメントを

第2特集

CSV経営時代の人材育成

リーダーシップは誰のもの？

リサイクル
この本は
リサイクルできます

RECRUIT

CONTENTS

Works
No.140 Feb - Mar 2017

4 第1特集
リーダーシップは誰のもの？

4 はじめに

5 Section 1
リーダーシップは全員が持つべきものである

5 全員が持つことで、アウトプットの質が上がる
7 COLUMN 日本企業のリーダーシップ開発の「今」
8 全員がリーダーシップを持つ組織は強い。4つの事例
8 リーダーシップを発揮してこそ最大のおもてなしができる／ザ・リッツ・カールトン東京
10 「宅配」を超えるサービスを生み出す一人ひとりのリーダーシップ／ヤマト運輸
12 指揮者のいないオーケストラ。全員が音楽を高める権限を持つ／東京アカデミーオーケストラ
14 リオ五輪団体優勝を支えた、個人技を磨くことよりも全員が優先させたこと／全日本男子体操チーム
15 全員がリーダーシップを発揮するために必要なこと

連載

36 頂点からの視座：服部幸應氏（料理研究家）
40 人事のジレンマ：MBA派遣で人材育成したい × 投資効果は期待できない
44 人事のリスクマネジメント新鉄則：従業員のメンタルヘルス
46 生き物のチカラに学べ：豊かな実りは、「仲間」と支え合ってこそ
48 本気の健康経営：日本生命保険／禁煙への取り組み

16 Section 2
個人のリーダーシップ開発と同時に組織開発を

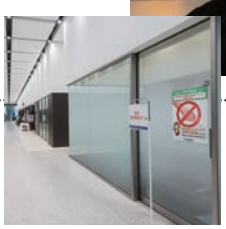
16 step 1　人事がリーダーシップの意味を捉え直す
17 step 2　リーダーシップ開発を開始する時期を決める
18 step 3　リーダーシップ開発の全体像を構築する
19 step 4　個人に自己認識、自己受容を促す
20 step 5　個人にリーダーシップ行動を促す
20 step 6　全員によるリーダーシップを組織に浸透させる
21 step 7　上司の役割を再定義する
22 step 8　個人がリーダーシップを発揮しやすい文化をつくる
23 step 9　リーダーシップを高め合う組織をつくる
22 COLUMN　若手が発揮するリーダーシップ

24 まとめ：人々の「Willingly Help You」を引き出す力をすべての人に／石原直子（本誌編集長）

26 第2特集
CSV経営時代の人材育成

49 みんなが早く帰れる組織の「掟」：固定デスクから社員を解放せよ
50 成功の本質：結い2101／鎌倉投信
56 女性リーダーからの手紙：計画性のあるアサインメントを

58 FROM EDITORIAL OFFICE



本誌に掲載されているデータは 2017 年 1 月 24 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。

リーダーシップは誰のもの？

はじめに

リーダーシップは誰のもの？　本特集において、私たちが掲げた大きな問いはこれだ。

リーダーシップとはどのような力か、と聞かれたら、字義のとおり「率いる（リードする）力」だと答えたくなる。だからこそ、リーダーシップを組織のなかのリーダーが涵養すべき力（行動特性）だ、と私たちは結論づけたがる。だが、近年の実践と研究にひもづく「リーダーシップ」の定義では、「率いる」という意味はむしろ希薄化されつつある。リーダーシップはもはやリーダーだけが持つものと限定すべきではない、という考え方が主流なのだ。「リーダーシップ≠リーダーの持つべき力」だとするならば、冒頭の問い、「リーダーシップは誰のもの？」の答えは何か。先に言ってしまえば、それは「全員」なのだ。なぜ、リーダーシップを全員が持つべきなのか、誰もがリーダーシップを持つことは可能なのか。そして、それはどのように実現するのか。これをひもとくのが本特集である。

Section1では、なぜリーダーシップは全員が持つべきかを、リーダーシップ研究者たちに聞いた。そして、リーダーではない“ふつうの人”が活躍し、高い成果を出す組織の実例に迫った。続くSection2では、組織全員のリーダーシップを開発し、全員がリーダーシップを発揮する組織をつくるためのステップを紹介している。リーダーシップをリーダーから組織全員のものへ。取材を重ねた今、思うことは、その道のりは厳しいからこそ、人事はすぐにでも取り組んだほうがいいということだ。

本誌編集／入倉由理子

リーダーシップは
リーダーが持つべきもの？

Section 1

リーダーシップは全員が持つべきものである

リーダーシップを全員が持つとはどういうことか。
リーダーシップ研究者と、全員がリーダーシップを持つ組織への取材を通じ、その意味を明らかにしていく。

全員が持つことで、アウトプットの質が上がる

今日的なリーダーシップの定義とは何か。米国ペンシルベニア大学ウォートンビジネススクールの人気講座「トータルリーダーシップ」を教えるスチュワート・フリードマン氏は、「自分の信念に基づく価値あるゴールに向かって、他者を巻き込んで突き進む力」だと定義する。フリードマン氏は、「Lead(率いる)」ではなく、「Mobilize(動かす)」という言葉を使っている。

価値あるゴールは全員が考えるべき

フリードマン氏の定義によれば、動かすことができるのであれば、それは引っ張っても後ろから支えても、どのような方法をとってもリーダーシップといえるということだ。

支えるのはフォロワーの役割だ、というのが一般的な考え方であろう。私たちがフォロワーという言葉を使うのは、リーダーとフォロワーという固定的な関係が成立しているときだ。このときゴールを描くのはリーダーであり、それを支えるのがフォロワーということになるが、フリードマン氏はこの関係のありように、「“価値あるゴール”はすべての人が考えるべき」と異議を唱える。「全員が価値あるゴールについて考え、大切な何かをよりよくするために行動を起こすこと、つまり、全員がリーダーシップを持つことが求められているのです」

なぜ、リーダー、フォロワーという区別なしに、全員がリーダーシップを持つべきなのか。「指揮者のいないオーケストラ」(12ページ)として有名な米国のオルフェウス室内管弦楽団のディレクターを務めたハーヴェイ・セイフター氏は、「全員がリーダーシップを持つほうが、圧倒的にアウトプットの質が上がる」と、その理由を述べる。オルフェウス室内管弦楽団の人気の秘密は、指揮者がいないことではなく、米国一格式が高いといわれるカーネギーホールで定期演奏会を開けるほどの演奏の質の高さだ。「演奏者全員が自分の持ち場で責任を果たし、音楽をよりよくすることについて、他人事としないで自分の責任として向き合い、人々に提案し、人々の提案を聞き、ゴールに向かって

Text=入倉由理子(5〜23P)　Photo=刑部友康(6P、12P、14P、22P)、鈴木慶子(10P、11P)、平山 諭(7P、8P、9P、17P、20P)

最善のものは何か、真剣に考える。これが、指揮者がいなくても質の高い演奏ができる理由です」(セイフター氏)

変化のスピードが加速するビジネスの現場でも、同じことがいえる。

全員のアイデアとスキルの集積が組織の成果になる

「厳然たるリーダー(指揮者)に常に指示を仰ぎ、その人のリーダーシップだけに頼るヒエラルキー型組織では、刻々と変化する状況への対応が難しい。全員がそれぞれの持ち場でリーダーシップを発揮することで、全員のアイデアとスキルの集積が組織の成果となります。そのほうが1人のリーダーのアイデアとスキルよりも量は多く、質が高くなるのは自明でしょう」(セイフター氏)

このように言うと、「ボトムアップ型の日本の企業組織のありようこそ、全員によるリーダーシップを具現化している」という異見が出てくるであろう。しかし、フィリップス エレクトロニクス ジャパンの水上雅人氏は、「日本企業が得意なのは、“決められたゴールと役割”の枠組みのなかで、全員が一丸となって取り組むこと。これは全員が目的を持ち、決められた枠を超えてリーダーシップを発揮する組織とは違う」と指摘する。

リーダーシップは“素質”ではない

全員がリーダーシップを発揮すべきということに違和感を持つのは、「全員にリーダーシップが“ある”わけではない」と考えることも理由の1つである。「リーダーシップとは、天から授かった素質や才能ではなく、誰もが持ち得、開発できる能力です」と、強調するのは、スイスのビジネススクールIMDでリーダーシップの研究と開発に携わり、2016年に『女性が管理職になったら読む本』(日本経済新聞出版社)を出版したギンカ・トーゲル氏である。リーダーシップは開発可能だ、といっても、一般的にイメージされるような“リーダー”としての立ち居振る舞いを身につけよう、と言っているわけではない。本人の真実の姿をありのままに見せ、心から実現したいと思うことについて人に協力を請えば、周りの人々は動かされる。これが、近年さかんにいわれている「オーセンティックリーダーシップ」という概念の基本的な考え方である。

スチュワート・フリードマン氏

Stewart Friedman_ペンシルベニア大学ウォートンビジネススクール教授

ハーヴェイ・セイフター氏

Harvey Seifter_Art of Science Learning 創業者、ディレクター

ギンカ・トーゲル氏

Ginka Toegel_IMD Organisational Behavior and Leadership 教授

オーセンティックとは、「真実の」「嘘偽りのない」という意味だ。この言葉にこめられているのは、リーダーシップを発揮するには、自分自身の素のままの姿をさらけ出すことが重要であるということだ。「その人が描いたゴールの達成に、他人が喜んで手を貸してくれるのは、その人を信頼し、共感するから。少しでも偽りを感じたら、その人に協力しようという気持ちを、人は失うのです」（トーゲル氏）

全員がリーダーシップを持つことの重要性にいち早く気付いたグローバル企業では、役職者や幹部候補者だけでなく、組織の構成員全員のリーダーシップを開発することが主流となっている。そして、全員がリーダーシップを発揮する組織は、確実にその成果をあげている。その実例を次ページから見ていこう。

日本企業のリーダーシップ開発の「今」

リーダーシップは、役職者のスキルの一部？

日本企業のリーダーシップ開発の現状について、企業人向け人材育成プログラムを提供する日本能率協会に聞いた。

「多くの日本企業では、管理職候補者向け研修や初任管理職研修など、階層別研修の一部にリーダーシップ開発を組み込んでいます。リーダーシップ開発のみを目的とした、しかも若手に向けた研修のニーズは多くありません」と話すのは、副島一隆氏だ。「具体的には、コミュニケーション、傾聴などのスキルを磨くといったものが多く、部下マネジメント力の開発とリーダーシップの開発をほぼ同義に捉えている会社もあります」（副島氏）

このほか、役員やその手前の部長クラスに対するリーダーシップ研修については、「著名な経営者や学者の話を聞いたり、文化、哲学などのリベラルアーツを学んだり、といった内容を取り入れる企業も増えてきています」（副島氏）

また、同協会では、リーダーシップ開発には知識獲得だけでなく実践も必要との考え方から、企業の依頼で研修プログラムを開発するときには、行動変容を促すフォローアップも含めることを推奨している。しかし、「行動変容を促すところまで熱心に取り組む企業は多くありません」と、石川忠央氏は説明する。

日本企業にもリーダーシップは重要という意識があるのは間違いないが、「リーダーシップは全員に必要だ」とは考えていない。また、リーダーシップの捉え方についても、欧米企業の認識とは差があるといえそうだ。

副島一隆氏

Soejima Kazutaka_日本能率協会経営人材センター　人事・マーケティングチームチーム長

石川忠央氏

Ishikawa Tadao_日本能率協会経営人材センター　マネジャー

case 1

リーダーシップを発揮してこそ最大のおもてなしができる

ザ・リッツ・カールトン東京

ザ・リッツ・カールトンの従業員が、同社の価値観を明文化したクレドに基づいて行動しているというのは有名な話だ。クレドのなかでも、「お客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命とこころえています」という第一条がすべての前提となっている。

「ホテルのなかにはたくさんの持ち場、部署があります。しかし、それは最高のおもてなしを実現するための“ツール”にすぎません。そのツールを使って、全員がその場その場でリーダーシップを発揮し、お客さまに感動していただく最高のゴールを考え、それを実現するために行動するのです」と、ザ・リッツ・カールトン東京の人材開発部ラーニングマネジャーである上島綾氏は説明する。

上島 綾氏

Ueshima Aya_人材開発部ラーニングマネジャー

全員が、ホテルは家であり家の主だと思え

そのとき求められるのは、「ホテルは自分の家であり、自らが家の主（あるじ）である」という感覚だ。「これは、経営トップから常に言われていること。お客さまを家に迎え入れるとき、お客さまが欲していることをなんとかかなえようとするのは、家の主であれば当然のことですよね」（上島氏）

同ホテルのスタッフは、ハウスキーピング担当であっても、バックオフィス担当であっても、ホテルの廊下で宿泊客が何かを探していたら、必ず声をかけ、問題解決にあたる。宿泊客の問題を解決することに主体性と責任感をもって取り組むオーナーシップと、そう行動する権限を持っているのだ。こうして、ホテルのそこかしこで「小さなリーダーシップを発揮する」従業員を見かけることができる。

重要なのは「自分で考える」こと

問題の解決は、1人ではできないこともある。そのときは、さまざまな部署に協力を仰ぐ。「連携をことのほか大事にします。問題が自分の手に余る

現場で発揮されているリーダーシップとは

常に全体を見て
最適な判断をすることを心がける

石田真里奈氏

Ishida Marina_宿泊部 コミュニケーションズ
スーパーバイザー

ホテルの代表電話番号にかかってくるお客さまからの電話への、総合案内業務を担当しています。さまざまなお客さまからのリクエストに、必要に応じて関連部署とコンタクトを取ってお応えします。アーリーチェックインのご希望であれば客室係に、ご予約であれば宿泊予約係に、というようにです。以前、「部屋で見たブライダル情報のパンフレットを手に入れたい」というご要望をいただいたことがあります。そのときは、ブライダル係に問い合わせ、パンフレットを特定して、お手紙を添えてお送りしました。お客さまからお礼状をいただいたのはうれしかったですね。「必ず手紙を添える」というルールがあるわけではありません。お客さま対応において、何をすべきかは自ら考えるのであって、上司に確認を仰ぐことは特にないのです。

ルールよりも大切なことは、最高のサービスを提供するための、他部署との連携です。たとえばランドリーサービス。お客さまには最も速く、かつ質の高いサービスをご案内すべきです。しかし、ランドリー部門がパンクしそうなとき、お客さまに最速サービスをお勧めしたら、時間に遅れてしまったり、質が低くなったりと、結果、お客さまに迷惑がかかります。お客さまの要望に柔軟に応え、最高のサービスを提供しようとするほど、ホテルの全部署の状況を把握することが求められるのです。

ときはいつでも、客室係、宴会係、ベルスタッフなど、必要な部署に依頼します。入社1カ月目の社員であっても、“主”として問題解決のために他部署を動かそうとするし、また、他部署も喜んで協力します」(上島氏)

もちろん、若手のうちは、自分より経験が豊富な先輩に対して、どのように依頼すればいいのかわからない。「経験が浅いため、自分が考えた問題解決のゴールが正しいかどうか、自信がないのです。それでも最初から答えを教えることはありません。そもそも、こういうときはこうすべきといった細かいルールがないため、とにかく最適な解を自分で考え、やってみて、たとえ失敗したとしてもそこから学ぶことが一番なのです」(上島氏)

そのとき重要なのは、フィードバック文化だ。その行いは適切だったか、失敗の原因は何か、ほかにもっとすべきだったことはないか。成功も失敗もその後の糧にできるのは、適切なフィードバックあってこそ、だ。同ホテルには、フィードバック推奨のルールがある。「フィードバックをするときには、失敗や足りなかったことの指摘から始めることはありません。お客さまのために動いてくれてありがとう、という言葉をまずかけるのです。でもここはこういうやり方もあったはず、と、クレドや行動規範という客観的な基準に照らして伝えます」(上島氏)

研修もある。たとえば新入社員に、エグゼクティブフロアのラウンジで宿泊客に「Wow！」(サプライズ)を提供するために何をするか、という課題を与える。「一定の枠のなかで、自らプランを考え、それを実現するために他者を巻き込み、結果を出す訓練です。早い段階から、このような経験を積むことが重要なのです」(上島氏)

case 2

「宅配」を超えるサービスを生み出す一人ひとりのリーダーシップ

ヤマト運輸

手ぶらでスキー場へ、を実現した「スキー宅急便」、地方自治体と連携して一人暮らしの高齢者の見守りと買い物代行を行う「まごころ宅急便」……。ヤマト運輸がつくった新サービスの多くは「現場発」。顧客接点にあるセールスドライバーたちによって提案されたものだ。日常の配達業務に対しても、顧客から感謝の声が送られてくる。「時間帯お届けを利用し、指定する時間帯を間違えたとき、『いつものご指定の時間帯ではないが大丈夫ですか？』と確認してもらえた」「迷子になった子どもに携帯電話を貸してくれた」など、宅急便を運ぶ役割を超えた仕事ぶりが垣間見える。

社訓にこめられたリーダーシップ

そうした仕事ぶりは社員に対してリーダーシップを常に期待しているからではないか、と問うと、「“リーダーシップ”という言葉では特に指導していません」と、同社育成戦略部長の高橋暢晴氏は言う。「しかし、セールスドライバーの仕事の性質上、一人ひとりが自ずとリーダーシップを発揮しています。会社や上司であっても、セールスドライバーが集配拠点であるセンターを出た後は関与できません。会社が求めていることは1つ。『お客さま一人ひとりに満足いただけるサービスを提供する』こと。この約束事を守ってもらえれば、あとはセールスドライバーに一任します」（高橋氏）

この言葉の裏側にあるのは、セールスドライバーに対する絶大なる信頼である。その信頼を生み出すのは、「社訓を全員が実践してくれているという確信」（高橋氏）だという。

「ヤマトは我なり」「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」は、同社の社訓である。全員がヤマトの代表者として、顧客の気持ちになって宅急便を届けるということがセールスドライバーの意識に浸透している。このオーナーシップが、顧客の立場に立って、最適なサービスを提供していくという行動につながっているのだ。

「社訓は毎朝唱和するが、それだけで浸透するわけではない。自らお客さまの立場に立って考え、行動したことによって喜んでいただける。その繰り返しによって、社訓が社員に浸透するのだと思います」（高橋氏）

現場発のサービスは現場の意思決定で始まる

新しいサービスも、そうした意識の延長である。かつて宅急便は日中か夜間のどちらかでしか配達を指定できなかった。「１日中、待っていなければいけないの？」。顧客のこうした声に応え、現在は「当たり前」となった、1日を６つの時間帯に分けて指定できる「時間帯お届けサービス」を開始した。このサービスは同社の東北の営業所で提案され、最初は東北や近隣の地域限定で始まった。同社の新しいサービスは現場発であるだけでなく、本社が

現場で発揮されているリーダーシップとは

お客さまの満足のため、全員に声掛け

石田孝之氏

Ishida Takayuki_羽村支店羽村小作台センター

センターに到着した荷物の数、内容を確認するところから仕事が始まります。その日の荷物をお客さまのご希望に沿って、どのような順番でお届けするかを自分で組み立てるのです。

そのとき考えるのは、やはりお客さまのニーズです。たとえば、午前指定の荷物のなかに、洋菓子店向けのイチゴがあったとします。午前指定であったとしても、ケーキづくりのプロセスを考えれば、できるだけ朝早く届いたほうがいい。決められたことを守るだけではなく、その荷物を受け取るお届け先の仕事の効率も考えてルートを組み立てます。

そして、配達はチームワークでもあります。私が所属するセンターには12人のセールスドライバーがいますが、私が最年少で、経験30年のベテランまで、経験年数、年齢はさまざま。自分の担当だけではなく、お互いがサポートし合って、すべてのお客さまに満足いただける集配をすることが日々の目標です。配達する荷物の量はもちろん、天候やお届け先も日々変動します。私は毎日、全員に声をかけて、今日は誰が誰をサポートすべきかを明らかにするように心がけています。

毎日の仕事にそのように向き合えるのは、きちんと仕事をすれば、お客さまに喜んでもらえるからです。ご高齢のお客さまだったため、重いお米などをキッチンまで運び、感謝された。このようなことが日常的に起こるからこそ、誇りを持って仕事ができるのです。

追認する形で、地域の意思決定により地域限定で始まることが多い。「オフィス街、マンションなどの住宅街、過疎地など、お客さまのニーズは地域による。全国一律のサービスを導入したとしても、すべての地域にとってそれがいいとは限りません」(高橋氏)

たとえば、マンションが立ち並ぶ地域では、早朝など限られた時間帯に、地域の主婦が複数名でチームを組み、配達を担当する。「こうした地域では共働きも多く、早朝にしか受け取れないお客さまもいます。しかし、地域を担当するセールスドライバー1人では、早朝に配達できる量は限られます。そこで、地域の主婦の方を中心に短時間勤務で採用し、一斉に配達するようにしたのです」(高橋氏)。これも現場発の取り組みであり、採用もセールスドライバーが地域のお客さまに声掛けをすることもあるという。「地域によってサービスが違ってもいい。新しいアイデアをどんどん出してほしいし、その地域のお客さまのために、自分が良いと思うことをやってほしい、というのが会社のスタンスです」(高橋氏)

新しいサービスへの挑戦は表彰され、また、よりよいサービスを水平展開させる仕組みもある。これも「自らヤマトの代表として考えよ、行動せよ」という強いメッセージとなっている。

高橋暢晴氏

Takahashi Nobuharu_育成戦略部長

case 3

指揮者のいないオーケストラ。全員が音楽を高める権限を持つ

東京アカデミーオーケストラ

前述の「指揮者のいないオーケストラ」、オルフェウス室内管弦楽団の組織のありようは、「オルフェウス・プロセス」として知られる(右ページ図)。

東京アカデミーオーケストラ(以下、TAO)はオルフェウス・プロセスを模範としたアマチュアオーケストラとして1991年から25年の歴史を持つ。「演奏に指揮者がいないだけでなく、選曲や練習、組織運営にも明確なリーダーが存在しない。全員がリーダーシップを発揮する組織です」と話すのは、クラリネット奏者であり、広報を担当する室住淳一氏だ。

曲に応じて コアメンバーが変わる

どのように演奏が行われ、また、組織は運営されているのか。創立メンバーで、チェロ奏者の堀内大示氏は、「曲に応じて、コアメンバーやコンサートマスターを決める。一曲ごとの曲の完成には彼らが主要な意思決定をしますが、特徴はその人たちが常に入れ替わることです」と説明する。コアメンバーやコンサートマスターが意思決定をした後も、メンバーに対して方針を伝えるだけではない。「それぞれのメンバーも意見を言える“合議制”をとっています」(堀内氏)

TAOの舞台練習では、演奏者の誰かが舞台を降りて客席に回り、演奏にじっと耳を傾ける光景が頻繁に見られるという。舞台に戻って「この部分は、こうしたほうがいい」と意見を述べることが歓迎されている。試してみて、皆がなるほどと思えばその意見は取り入れられるのだ。

曲ごとにコンサートマスターやパートリーダーが変わり、また、演奏会の本番中も曲によって、奏者の席が入れ替わる。そして、全員がほかのパートを意識することも大きな特徴だ。全員が指揮者に注目する一般のオーケストラと異なり、視線の方向も一定ではない。「指揮者がいないところで曲を合わせるには、周囲の動きを観察する、ブレスを聞く、など全体に注意を払う必要があります」(室住氏)。演奏者はそれぞれ、自らのパートの譜面だけでなく、総譜を持っている。

室住淳一氏

Murozumi Junichi_東京アカデミーオーケストラ
クラリネット、広報担当

堀内大示氏

Horiuchi Daiji_東京アカデミーオーケストラ
チェロ担当

オルフェウス・プロセスの８つの原則

①	その仕事をしている人に権限をもたせる
②	自己責任を負わせる
③	役割を明確にする
④	リーダーシップを固定させない
⑤	平等なチームワークを育てる
⑥	話の聞き方を学び、話し方を学ぶ
⑦	コンセンサスを形成する
⑧	職務へのひたむきな献身

指揮者の役割を排除し、メンバー全員が指揮者と同じく責任を負うという組織を実現するための原則が上記の８つだ。５では、リーダーシップの役割を特定のポジションとして固定させないことを明言している。

出典：『オルフェウス・プロセス』ハーヴェイ・セイフター、ピーター・エコノミー著（角川書店）

TAOの演奏会の様子。中心に指揮者はいない（写真下）。51回目の定期演奏会（2017年6月25日、トッパンホール）の演目はバッハやメンデルスゾーンなど。リハーサル（写真上）では、それぞれの曲について、全員が意見を言い合う。

お互いが何でも言い合える組織へ

TAOも、創立当初からこのようにうまくいっていたわけではない。「年齢の上下や楽器ごとに必要な技術の違いから、ストレートにものを言いにくい雰囲気があり、それによって妥協する組織になっていました。その結果、音楽の質が落ちていってしまったのです」（堀内氏）

そこで、組織のルールを変えた。「たとえ自分ができていなくても、異なるパートに対しても、もちろん年齢が下でも、意見を言ってよいことにしようということになったのです」（室住氏）

若手やほかのパートからの指摘で、「はじめは対立することもあった」（室住氏）という。「ところが、録音したものを聞き客観的になると、確かに指摘は正しいと思えることがあるのです。こうした経験を積み重ねることによって、全員が何でも言い合える組織に変わっていきました」（室住氏）

オルフェウス・プロセスを実践するための組織の構成員のあるべき姿について、セイフター氏は、「その分野における高い専門スキルを持っていることが大前提。そのうえで、傾聴力を持ち、オープンな姿勢で人の意見を取り入れる態度によって、ほかのメンバーとの信頼関係を構築できること。そして、他者に対して状況に応じた適切なアドバイスや支援をするためには、スペシャリストであると同時にゼネラリストでなければなりません」と話す。

「もちろん、アマチュア楽団なので、“クビ”になることがないからこそ、オープンにものが言える、というところは差し引いて考えなければなりません」（室住氏）。とはいえ、TAOで身につけたスキルを勤務先の現場で室住氏が活用しているという事実を聞くと、「アマチュアだからできる」ということでもなさそうだとわかる。仕事で約50人のチームを率いる室住氏は、こう話す。「AI（人工知能）など最新のテクノロジーを活用し、企業のデータドリブン経営を推進するコンサルタントをしています。AIは類いまれな知識や才能を持つ専門家がいる領域。たとえ若手であっても、彼らの意見に耳を傾け、彼らが描くゴールを実現する支援を行うことが私の役割だと思っています」

case 4

リオ五輪団体優勝を支えた、個人技を磨くことよりも全員が優先させたこと

全日本男子体操チーム

技を成功させた選手を迎える選手たちの喜びよう、失敗した選手への勇気づけ……リオ五輪の全日本男子体操チームの結束は強かった。それもそのはずである。「リオ五輪の第１の目標は、“団体優勝”だったのです」と、男子体操チーム監督、水鳥寿思氏は話す。水鳥氏自身は、2004年、アテネ五輪で28年ぶりに男子団体で金メダルを獲得したチームの一員だった。リオでの団体優勝は、北京、ロンドンと栄光を逃した男子体操チームにあって、個人では常に結果を残してきたエース、内村航平選手の悲願でもあった。

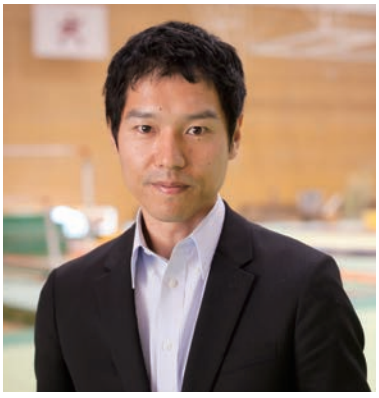
お互いが応援し合う希有のチーム

体操は、個人演技でそれぞれが獲得した点数を重ねることによって、団体戦の勝敗が決まる。つまり、個人が技に磨きをかけ、質を高めていけば、チームとしてのありようとは関係なく勝利をつかみ得る競技だ。五輪のように代表選手の人数が限られる場合、選考会ではお互いがライバルにもなり得る。「1960年代の“体操ニッポン”といわれた時代には、個人の技を突き詰めることに選手が力を注ぎ、チーム内で争いもあったと聞きます。そして私が選手として出場したアテネ五輪のチームも、ライバルとまでは言わずとも、練習でも試合でも、選手それぞれが自分の世界に入り、競技に集中することを大切にしていました。ですから、リオ五輪のような全員がお互いを応援し合うチームは、新鮮でした」（水鳥氏）

もともとは内村選手がカリスマ的存在

圧倒的に高い実力を持つ内村選手は、ロンドン五輪のころまでほかのどの選手から見てもカリスマ的存在だった。「皆、口数が少ない内村の背中を追いかけるような雰囲気でした。ところが、白井が代表チームに入って、それが一変したのです」（水鳥氏）。白井健三選手は、誰もが知る「床のスペシャリスト」で、弱冠20歳にして彼の名前を冠する技を床だけで３つ持っている。「床は、白井に絶対かなわない。内村には白井に対する尊敬がありました。そして白井には生来の天真爛漫さがあって、提案したり、教えを乞うたりと、内村に自然に切り込んでいったのです」（水鳥氏）

さらに、白井選手は卓抜した床の技を惜しげもなくほかの選手に教えた。その空気はほかの選手にも伝播し、進んで得意技を教え合う雰囲気になっ



水鳥寿思氏

Mizutori Hisashi_日本体操協会 男子体操競技強化部長、日本代表監督

た。監督就任直後の水鳥氏は楽しそうに笑いながら練習する彼らを見て、「よく集中できるなあ」と思っていた。「とはいえ、いくら私が金メダリストでも、12年も経てば技は驚くほど進化しており、私が彼らに技を直接教えられないのは当然でした。選手の自律性に任せたほうがいいと判断し、口を出すのをやめたのです」(水鳥氏)

監督は選手それぞれのリーダーシップを支援

その水鳥氏がやったこと、それは、選手それぞれのリーダーシップを支援することだ。「たとえば、“背中を見て学べ”というタイプの内村には、選手へのアドバイス役や合宿の計画作成を敢えて任せました。選手から信頼の厚い内村が話したほうが、私が話すより選手が動いてくれるからです。もっとも、白井は個人技を磨くことよりもチームの勝利を優先して行動してくれましたから、私が特別何かを言う必要もありませんでした」(水鳥氏)

それによって、「白井以外のほかの若手も変わっていった」(水鳥氏)という。

「内村がチームのメンバーに声掛けしてくれたことも奏功しましたし、内村と白井の関係を見て、ほかの若手も“自分も意見を言っていいんだ”と思えるようになりました」(水鳥氏)。何でも言い合い、チームの勝利に対して誰もがリーダーシップを持つチームへと変貌を遂げていった。

たとえ一人ひとりが「専門職」であっても、「個人技で勝負」するチームから「目標に向けて他者に働きかける」チームになれることを、全日本男子体操チームは教えてくれる。

全員がリーダーシップを発揮するために必要なこと

「リーダーシップの開発」というと、その対象は、組織に属する個人であるように思われる。しかし、全員がリーダーシップを発揮している4つの事例を見ると、個人がリーダーシップという能力を育み、全員がそれを発揮するための「文化」を組織そのものが備える必要があるとわかる。

まずは、徹底してオーナーシップを大事にする文化である。自ら最適なゴールを考え、決定する。そしてたとえ失敗してもそれを実行することを許容する文化が、ザ・リッツ・カールトン東京やヤマト運輸の事例から明確に見えてきた。「自分が良いと思うことをやってほしい」(ヤマト運輸・高橋氏)という言葉に象徴されるように、一定の権限を全員に与えていることも重要である。

そして、年齢や経験の多寡を問わず、たとえそれが厳しい指摘であっても言い合える文化の存在も、すべての事例に共通していた。発言することに対する安心・安全が担保されているため、進んでアイデアを口にし、また、他者に対してもフィードバックやアドバイスの言葉をかけられる。安心・安全の感覚は、リーダーシップの発揮に欠かせないオーセンティシティ(自分らしくいられること)ともかかわりがある。

全員のためのリーダーシップ開発は、もちろん個人の能力の伸長を目指して行われるべきであるが、同時に組織文化そのものを変えていく組織開発でもあるのだ。

全員のリーダーシップをどう開発する？

Section1では、全員がリーダーシップを発揮する組織はパフォーマンスが高い、ということが見えてきた。
では、どうすればそのような組織に変われるのか。
そのためには、前述の通り、個人のリーダーシップの開発のみならず、
組織文化そのものを変える組織開発が必要である。
全員がリーダーシップを持つ組織へ。人と組織を変える9のステップを紹介する。

step 1

人事がリーダーシップの意味を捉え直す

リーダーシップ研究の初期には、リーダーシップとは特別な人が生まれつき持つ資質であり、それを持った人にリーダーの役割を担わせるのがよいと考えられてきた。「この時代には、そもそもリーダーシップ、あるいはそのポテンシャルを持っている人は誰かを特定することに躍起になりました。その後はリーダーシップを細分化しようという時代になり、人を巻き込む力、発信力、機動力など、さまざまな“あらまほしき能力”が列挙され、そのリストがどんどん長くなっていきました」と、トーゲル氏は説明する。

「しかし、そうした“探す”アプローチには限界がありました。全部兼ね備えた人を探そうとしても徒労に終わります」（トーゲル氏）

さらに、リーダーシップの有無は、それまであげた成果や貢献によって判断されてきた。「ところが、事業環境の変化のスピードが速くなったため、過去の延長線上の問題解決では事足りず、先行きが不透明ななかでの対応能力が求められるようになりました。過去の成功を評価してリーダーに登用し、その人のリーダーシップに組織を委ねることの限界にぶつかっているのです」（トーゲル氏）

だが、いまだ多くの企業は、特定の基準に照らしてリーダー候補を選抜する、「リーダーを探す」マインドセットのなかにある。「まず、求められるのはこのマインドセットの転換」（トーゲル氏）だ。「誰もが持ち得るリーダーシップという能力を開発する機会を、すべての従業員に対して提供すること。それがベストだと人事が確信し、リーダーシップ開発の仕組みを再構築していくべきでしょう」（トーゲル氏）

→適切なリーダーを“探す”アプローチをやめる

Section 2

個人のリーダーシップ開発と同時に組織開発を

step 2

リーダーシップ開発を開始する時期を決める

「リーダーシップ開発は、管理職になってからスタートするのでは遅い。早ければ早いほどいいと考えています」と指摘するのは、早稲田大学の日向野幹也氏だ。日向野氏は、前職の立教大学経営学部で、2006年より全学部生のリーダーシップ開発に取り組んできた。1年生向けの「リーダーシップ入門」、2〜3年生向けの「ビジネスリーダーシップ(BL)」はどちらも必修科目。延べ1000人以上が受講する大規模プログラムであり、卒業生から起業家や提案力のある人材が生まれるなど成果も出ている。

年齢と経験を重ね、組織のヒエラルキー構造の上のほうに位置するようになってからはじめてリーダーシップを発揮しようとすると、どうしても権限によって人を動かそうとする。「組織上の権限を持たない若手のうちから行ったほうが、リーダーシップ開発の効果は高い」(日向野氏)というのだ。

「大学で教えているリーダーシップは“権限によらないリーダーシップ”です。その最小の要素を、目標設定とその共有、率先垂範、同僚支援という3つに私は分解しています。ゴール達成のためには、目標を全員で共有し、まずは自分がやってみせ、同じ方向を向いていない人や困難を感じている人の言い分を聞き、気持ちよく協力してもらうために支援することが求められるのです」(日向野氏)

リーダーシップの授業を1年生から受講することで、「全員が確実に変わる」(日向野氏)という。「課題を与え、数人のチームでプロジェクトを組んでその解決にあたってもらいます。プロジェクトを進めるなかで、プランを立てる、リサーチする、人をモチベートするなど、それぞれ自らの強みを発見し、その強みを活かしてチームの成果を最大化すべく他者にも働きかけるようになります」(日向野氏)

日向野幹也氏

Higano Mikinari_早稲田大学大学総合研究センター教授

→リーダーシップ開発は早ければ早いほどいい

step 3

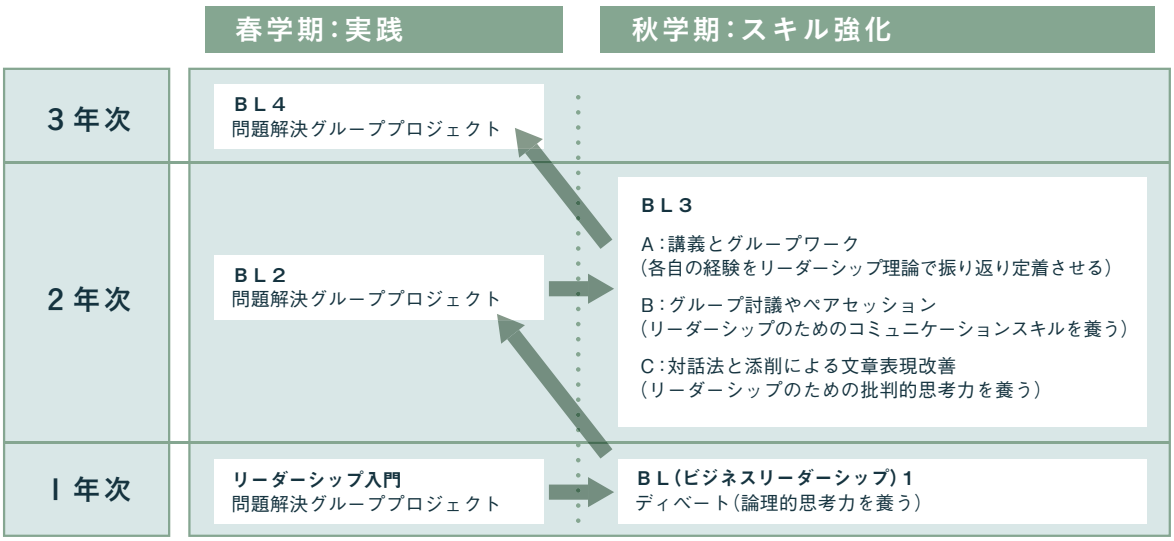
リーダーシップ開発の全体像を構築する

「リーダーシップ開発には、組織やプロジェクトのなかでの実践が重要である一方で、ロジカルで批判的な思考やコミュニケーション能力といったベースとなるスキルも必要」と、日向野氏は指摘する。このような考え方のもと、立教大学のリーダーシップ開発プログラムでは、実践とスキルを交互に繰り返して学ぶ。

下の図を見てほしい。新1年生として入学直後の春学期に、問題解決プロジェクトに半年間取り組む。これは「実践」だ。「実践によって、自分の強みはもちろん、不足する具体的なスキルが見えてきます。そのスキルや知識を秋学期授業で獲得します。2年生の春学期には、その知識やスキルを使ってまた実践型のプログラムに入ります。このようにPDCAを回す以外に、リーダーシップを身につける方法はありません。しかも、2年半という長い時間をかけてようやく、です。一朝一夕に身につくものではないことを理解する必要があります」(日向野氏)

実践の場であるプロジェクトでは、企業から課題を出してもらう。新商品のマーケティングプラン、新卒採用の新手法の考案など、その内容はさまざまだが、特に開講当初は日向野氏自身が奔走し、企業から案件を獲得してきた。「リーダーシップを発揮せざるを得ない状況を、意図的に作り出すことも、リーダーシップ開発を実施する人たちには求められているのです」(日向野氏)

実践とスキル強化によるリーダーシップ開発プログラム(立教大学の例)



実践と知識・能力獲得を繰り返す、2年半のプログラム。「現在は、早稲田大学で毎週立教の倍の授業時間で進むリーダーシップ開発プログラムを立ち上げている」(日向野氏)というが、それでも1年の時間をかけ、腰を据えたリーダーシップ開発が行われている。

出典:『大学教育アントレプレナーシップ』日向野幹也著(ナカニシヤ出版)

→リーダーシップ開発は実践とスキル教育の両輪で

step 4

個人に自己認識、自己受容を促す

6ページで述べた通り、オーセンティックリーダーシップという考え方が世界の主流となっている。「個人がオーセンティックであるために、まずは“自己認識”を促さなければなりません」と、トーゲル氏は主張する。

「人は自分のことを知っているように思えますが、実はそうとも限りません。自分が理解する自分と、人から見えている自分には差があるのです」(トーゲル氏)。それを示す実験がある。アーティストがモデルの顔を見ずに、本人から特徴の説明を受けて描いた似顔絵と、その人をよく知る第三者から説明を受けて描いた似顔絵では、まったく印象が異なるというのだ。

「また、時と場合によって、強みが弱みに、逆に弱みが強みに転じることがあります」(トーゲル氏)。たとえば、外向性が高いという性質を持つ人がいる。この性質は、社交的、積極的とポジティブな側面がある一方、場合によっては、目立ちたがり屋で強引だと感じられてしまうことがある。逆に外向性が低いという性質を持つ人は、ネガティブな見方では、冷淡、自己陶酔的と捉えられる一方で、控えめ、思慮深いなどとポジティブに受け取られることもある。「強みと弱みはもろ刃の剣であり、自分らしい振る舞いが相手にどのようなインパクトを与えるかきちんと理解しておくことが求められます」(トーゲル氏)

「自己認識」の後には「自己受容」が重要だ。「完璧なリーダーでいなければ、という呪縛を断ち切ること。自分はこういう人であり、完璧でなくていい、と心から思えるようになることがオーセンティックであることの出発点です」(トーゲル氏)

トーゲル氏が教えるリーダーシップ開発プログラムのなかで、ある受講者がこう言ったという。「I'm enough」(私は私で十分です)。「それは、すべてを兼ね備えているということではなく、現時点での自分を正しく認めるスタートラインに立ったということを意味していました。ありのままであっていいと自己受容することではじめて、“誰かのふり”をすることなく振る舞えるようになるのです」(トーゲル氏)

自分の弱みも認め、さらけ出せることの効果をトーゲル氏はこう話す。「“わからない”“間違えた”と素直に伝えることで、相手も居心地のよさを感じます。それは、相手のオーセンティシティを引き出すことにもつながります」

自己認識と自己受容のために人事にできることは何か。「アセスメントツールを利用して、自身の特徴を客観的に捉えることも助けになりますし、研修の場などで他者からのフィードバックを受けることも有効です。全員に対して、このような機会を設けることが人事の役割といえます」(トーゲル氏)

→自己を正しく認識させ、
強みと弱みはもろ刃の剣であると理解させる

step 5

個人にリーダーシップ行動を促す

次にすべきことは、日常のなかで個人のリーダーシップ行動を促し、リーダーシップを発揮する機会をできるだけ提供することだ。しかし、フリードマン氏によれば、「日本企業はもちろん、欧米企業ですらその機会を多くの人に与えるのは難しい」という。

「個人がリーダーシップを発揮するには、自由度の高い組織でなければなりません。ルールでがんじがらめにするのではなく、自らつくったゴールを達成するためのプロセス設計や意思決定の権限を渡す必要があるのです」(フリードマン氏)

しかしながら、特に大企業では、「今日から全員に、意思決定もプロセス設計も任せる。自由にやっていい」というわけにはいかない。権限を渡す上司も、渡された部下も、躊躇するのは間違いない。「だから、まずは“小さなステップ”から始めるといい」とフリードマン氏は言う。

やりたいことを仕事時間のうちの20%やっていい。ゴールまでのプロセスを自分で考えていい。「このように、個人に一定の自由を与える。本人が自らの意思で、ゴールやそこへ向かうやり方を考えてそれを実践したという実感を持つのと同時に、上司も、部下に任せても大丈夫、という成功体験を積む。この積み重ねによって、誰もが自らゴールを考え、その実現のために他者を巻き込めるような行動をとる組織に確実に変わっていきます」(フリードマン氏)

これを、組織に抵抗なく受け入れてもらうためには、「まずは実験です、というスタンスを貫くこと」(フリードマン氏)だ。失敗することがあっても、それが上司や本人の評価に即つながることではない、ということをしっかりと発信することが有効だ。

→まずは小さなステップから始める

全員による リーダーシップを 組織に浸透させる

全員によるリーダーシップを組織に浸透させるための有効な手段の1つは、組織の価値観や行動指針を明文化し、行動の変容を促すことである。

前述のフィリップス エレクトロニクス ジャパンは、医療機器と家電を扱うオランダの企業フィリップスの日本法人だ。同社が目指すのは「イノベーションを通じて、世の中をより健やかで持続可能にすること」だと、人事本部長の水上氏は話す。「しかし、それを実現するには、組織文化を変えていかなければならないと考えています。技術とイノベーションに強みがあり、特許出願件数では世界トップ10にランクされる当社ですが、“いいものをつくれば売れる”というプロダクトアウトの組織から、顧客中心、つまりユーザーであるお客さまが何に

水上雅人氏

Mizukami Masato_フィリップス エレクトロニクス ジャパン　人事本部長

step 6

困っているのかを理解し、有効なソリューションを提供できる組織に変わらなければなりません。そのためには、営業だけでなくあらゆる部門で、顧客と接する現場で働く全員がリーダーシップを発揮することが重要なのです」(水上氏)

同社では、「Eager to win(勝利にこだわる)」「Take ownership(自ら着手し責任を全うする)」「Team up to excel(卓越したチームをつくる)」という3つの行動指針の浸透に注力している。「明言こそしていませんが、これは“全員リーダーシップを持ちなさい”ということと同義です」(水上氏)

ザ・リッツ・カールトン東京においても、全員がリーダーシップを発揮するために、クレドが重要な役割を果たしていることは前述のとおりだ。同ホテルでは、その浸透のために、新入社員研修で学んだ後、復習の機会を設けたり、朝会でクレドを取り上げてその意味を再確認したり、従業員用エレベーターに掲示したりと、多大な努力を続けている。

→行動指針に埋め込み、行動の変容を促す

step 7

上司の役割を再定義する

若手に権限を持たせ、リーダーシップを発揮する機会を与えるには、上司の役割を再定義する必要がある。「日本の多くの企業では、上司はフォロワーを育てるという認識が強いのだと思います」と、水上氏は指摘する。方針は常に上司から部下へと伝えられ、部下は、その方針に沿うように自分で考えながら業務を遂行する。これを上手に行える部下を優秀であると捉え、そんな人材を育成することに、上司は力を注いでいるのが現実であろう。水上氏は、「そうであってはならない」という。

「当社が2014年に行ったエンゲージメントサーベイで、“社員から見てリーダーシップを発揮している上司とは”という問いに、“適切な指示をしてくれる経験豊富な人”だという回答が多かったのです。組織全体のマインドセットを変えなければ、と危機感を覚えました」(水上氏)。その後、同社では、“自分の成功体験を教える上司”ではなく、“全員に自ら考えリードさせることを組織に浸透させるリーダー”を育てるためのスキルと行動を学ぶプログラムを導入している。

ザ・リッツ・カールトン東京では、上司が部下に対してフィードバックをするとき、反省点の指摘よりも先に、宿泊客のための行動に対する感謝の言葉を発することを推奨している。このときの上司の役割は、「管理すること」ではなく、「部下のリーダーシップ開発の支援」だ。ルールに則っているかどうかを判断するだけではなく、自らゴールを考え、自らその達成のための行動をとったことを称賛し、さらによくなるためのアドバイスや手助けをすることが上司には求められる。

→フォロワーの育成ではなく、部下のリーダーシップ開発こそが役割

個人がリーダーシップを発揮しやすい文化をつくる

全員がリーダーシップを発揮するにあたって、邪魔になるのは組織のヒエラルキーである。ヒエラルキーを重視する組織では、「上司の意思決定は、部下のそれよりも重みがある」「先輩の意見は後輩のものよりも優れている」と意見や提案にも階層に応じた重みづけをしてしまうことになる。これでは、若手や経験が浅い人ほど、「自分が何を言っても仕方がない」と思うし、上位者は下位の者の意見や提案を軽視するようになる。

「最も効率がいいのは、部署全員のリーダーシップを同時に開発することです」と、日向野氏は言う。前述のとおり、特に日本ではリーダーシップ研修は、階層別研修に組み込まれることがほとんどである。しかし、部署のなかで上司１人、若手１人がリーダーシップの重要性を学んでも、部署のほかの人が理解していなければ、実践に

若手が発揮するリーダーシップ

コミュニケーションの量を増やし、参加意識を醸成

武田薬品工業

宜保友佳里氏

Gibo Yukari_東京支店 池袋営業所　第三チーム（循環器・糖尿病・代謝性疾患領域担当）

MRの宜保友佳里氏は、入社7年目。池袋営業所のMR約30名のなかでは若手で、役職には就いていない。それでも宜保氏は、循環器・糖尿病・代謝性疾患領域のうち、重点品の1つである降圧剤製品において、適正使用情報の収集と伝達（情報活動）のリーダーを任されている。また、同社では「患者さん中心」を浸透させる組織横断プロジェクトがあり、宜保氏は各支店に2名置かれるコミッショナリーの1人として、東京支店全体の活動の中心を担う。

「経験が浅いこともあって、いわゆる人をリードするリーダーシップは自分には難しいと思いました」と、宜保氏は話す。大切にしたのは、「問題解決にあたっては人とのコミュニケーションを重視する」という自分らしさだ。「MRとして個人の目標の達成こそ大事、と考えていましたが、リーダーの役割を担うにあたって、組織の目標をどう達成するかを意識するようになりました。業績をあげている先輩には、私やほかのメンバーの参考にしたいから何をしているか教えてほしい、と相談したりします。経験豊富な人たちを巻き込んでいくために、よりコミュニケーションの量を増やすことを心がけています」（宜保氏）

エリアでの情報活動戦略を立て、実行するプロセスのなかで、ほかのメンバーからアドバイスをもらい、それを施策に反映しようと努める。「全員の参加意識の醸成が、組織としてのゴールの達成につながるのだと思います」（宜保氏）

宜保氏らしいリーダーシップの発揮を助けるのは、同社の風土だ。「いい意味で“おせっかい”な人が多く、困っている人を見ると手を差し伸べてくれるのです」（宜保氏）

step 8

はなかなか至らない。「階層ごとのリーダーシップ開発よりも、組織ごとのように、普段から同じ場にいる人たちが同時にリーダーシップを学んだほうが早く変化が起こる、と考えています」(日向野氏)

フィリップス エレクトロニクス ジャパンには、その実例がある。step7で述べた管理職向けのプログラム終了後、その効果を高めたいという数名の参加者からの依頼で、その部の主要メンバーに同内容のワークショップを行った。「その後、興味深いことが起こりました。その部署の管理グループは大変多忙で残業が多くなっていたのですが、メンバーの1人が呼びかけ、部署全員の仕事のプロセスを見直して、時短と生産性の向上を実現したのです」(水上氏)。地位や権限にかかわらず目的の達成のためにリスクをとり、チーム内だけでなく部門を越えて周りに働きかけたとき、それを止めることなく全員が協力した。誰もがリーダーシップを発揮すべきとのマインドが浸透している組織では、このようなことが起きるのだ。

→組織全体で、一気通貫でリーダーシップ開発をする

step 9

リーダーシップを高め合う組織をつくる

全員がリーダーシップを持つという組織文化ができたならば、その文化を強め、互いにリーダーシップの能力を高め合う組織づくりに取り組みたい。「そのために欠かせないのは、フィードバック文化です」(トーゲル氏)

ザ・リッツ・カールトン東京や東京アカデミーオーケストラでは、誰もが、周囲の人に対して忌憚のないフィードバックをすることが、組織のなかで当たり前になっている。年齢の高低、経験の深浅にかかわらず、「ここに課題がある」という指摘や、「もっとこうしたほうがいい」というフィードバックが飛び交う。「全員が心を開き、たとえ目下の人からの指摘やアドバイスであっても学ぶ姿勢が重要です」(トーゲル氏)

立教大学経営学部でも、教員が学生からのフィードバックを常に受け、それによって授業内容や教え方を進化させるように努めたという。「そのような文化をつくるには、まずは上から“率先垂範”すべきです。フィードバックをください、と上司が言う。そして、直すべきところはきちんと直します、と宣言して実行する。すると部下が、たとえ相手が上司であっても『言っていいのだ』という意識に転換していくのです」(日向野氏)

→フィードバック文化をつくる

まとめ

人々の「Willingly Help You」を引き出す力をすべての人に

本誌編集長／石原直子

「船頭多くして船山に登る」という諺には、一歩“引く”ことをよしとする日本人的な価値観がよく表れていると思う。前に前にとしゃしゃり出る必要はない。父親の、親方の、社長のことを立て、その人をもり立てるべく陰に日向に働くのが、ふつうの人、すなわちフォロワーの役割だ。

こうした考え方に“美”や“善”を感じる私たちは、総じて自分でものを決めることに不慣れである。本特集では、私たちはこのままでいいのか、を敢えて問うたつもりだ。

もちろん、人の決めたことに文句を言わず従うのも、決して楽なことではない。フォロワーにはフォロワーの苦労がある。だが、フォロワーでいる間は、私たちは「自分で決める」「矢面に立つ」「責任を取る」といったことから逃れ続けられる。あまりにも「自分で決めない」人たちばかりが多くなってしまった集団。これがそこかしこに見られるのが、今の日本の姿なのではないだろうか。

入社したその日から問われるリーダーシップ

実は、「船頭多くして～」と意を同じくする諺は、英語圏やドイツ語圏にもある。英語圏では「Too many cooks spoil the broth（コックが多すぎるとスープはダメになる）」というのだそうだ。皆が好き勝手に自分の主張をし始めると、その集団は迷走する、というのは世界中で共通に見られる現象であるらしい。

だとしても、欧米と日本では「リーダーシップ」の捉え方が明らかに異なっている。入社したその日から、リーダーシップを発揮しろ、何をすべきか自分で考えろ、と言われ続けるのは欧米企業ではふつうのことである。管理職への登用にあたって、その人がこれまでにいかなるリーダーシップを発揮したかを問われるのも欧米では当然だ。

だが、多くの日本企業では、管理職になる人を選ぶときに、その人がどのようなリーダーシップを発揮したことがあるかを問うのは難しいに違いない。なぜならば、管理職になる前のヒラ社員は、そもそもリーダーシップを発揮することを求められていないからだ。

すべての人がリーダーシップを発揮することを求められる組織と、よきフォロワーであることを求められる組織には、大きな断絶が生まれることになるのは必定である。

「Willingly Help You」を引き出せるか

日向野氏はリーダーシップの要素

を3つとしたが、私自身はリーダーシップとは、大きくは「自分でゴールを決める」ことと、「人々の力を借りる」ことの2つに分けられると考えている。よきフォロワーであれと徹底的に刷り込まれている私たち日本人の多くは、実は後者の「人々の力を借りる」ことも、かなり苦手である。だが、1人では成し得ない目標の達成に向けて、人々に「Willingly Help You(喜んであなたを手伝いますよ)」と言ってもらえるかどうか、リーダーシップの肝はここにあるといっても過言ではない。

たとえば、子どもを産み育てながら仕事も続けたいという目標を持つワーキングマザー。この目標を成し遂げるためには、夫、夫の両親、自分の両親といった家族の協力がまずは必要である。学校や学童保育や保育園、近所のママ友に助けを借りねばならぬこともある。職場の上司や同僚にも、何かのときには迷惑をかけるかもしれない。少し大きくなったら、子ども自身にも協力してもらう必要があるだろう。このときに必要なのが「自分の成し遂げたいことのために、人々の力を借りる」力、つまりリーダーシップなのだ。

この状況で、夫に「なんで君のために自分が家事までしなくてはならないの」と言われたり、夫の両親に「このお嫁さんは、自分の子どもがかわいくないのだろうか」と思われたりするのでは、まったくもって幸せではない。「君(あなた)がやりたいことを、喜んで手伝うよ=Willingly Help You」と言ってもらう必要がある。

他者を助け、自分をさらけ出せる組織へ

人々から「喜んで手伝う」と言ってもらえるかどうかを決めるのは、日ごろの自分自身のありようである。まずは普段、ほかの人のゴールの達成に対して、自らが喜んで力を貸す人であるかどうかが問われるだろう。そして、自分自身を飾らず、本音と真心で目の前の人に向き合えているかどうか。率直にあなたの協力がほしいと請えるかどうか。これも重要な要素である。

前者は「サーバントリーダーシップ」の、後者は「オーセンティックリーダーシップ」の概念に重なる。最新のリーダーシップ理論でも、人々の「Willingly Help You」を引き出す力の重要性が強調されている、ということだ。

すべての人がリーダーシップを持つ組織とは、すべての人が他者を助け、また、素のままの自分でいられる組織でもある。

第2特集

CSV経営時代の人材育成

社会課題解決と経済的利益を同時に追求するCSV経営。
その実現のためには、課題を発見し、解決する実行力を持つ人材が欠かせない。
どうすればこのような人材が育つのか。新時代の人材育成を考える。

注目されるCSV経営。そのとき、人材育成は変わるのか

持続可能性を高めるCSV経営。その実現には高度な能力が必要

岡田正大氏

Okada Masahiro_慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。早稲田大学政治経済学部政治学科卒業。本田技研工業を経て、慶應ビジネス・スクールで経営学修士課程（MBA）を修了。アーサー・ディ・リトル・ジャパンを経て、オハイオ州立大学にてPh.D.（経営学）を取得。2013年より現職。

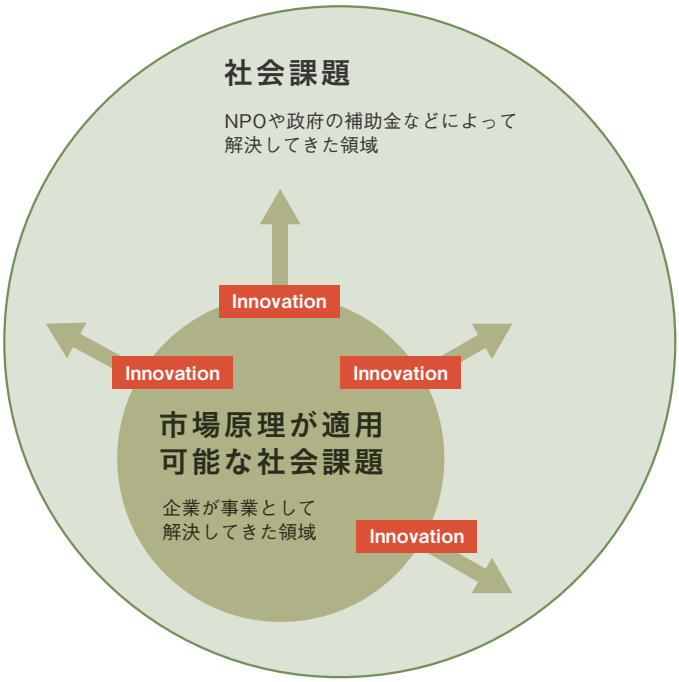
ネスレ、GE、ダノンといったグローバル企業が推進することもあり、今CSV経営に注目が集まっている。

CSV（Creating Shared Value）は、従来トレードオフの関係だと思われてきた経済的価値と社会的価値を同時に追求しようとする考え方だ。2011年にマイケル・ポーター氏らによって提唱され、一般的には「共通（共有）価値の創造」などと訳される。CSV研究を手掛ける岡田正大氏は、こう説明する。

「新自由主義のもとでは、企業の第一義的使命は利益の極大化にあり、公害など社会に対して悪影響を及ぼす贖（しょく）罪としてチャリティーや社会貢献活動が行われてきました。一方、欧州を中心に広まったCSR（企業の社会的責任）では、事業活動を通じて社会や環境に“マイナスの影響を与えない”ことが、企業の社会的責任であるとして、さまざまな規制や規範が整

Text=瀬戸友子　Photo＝刑部友康（31P、35P）、鈴木慶子（33P、34P）、平山 諭（26P、28P）　Illust＝友田 威

■社会課題と企業活動の関係性



企業が独自の強みを活かしてイノベーションを起こすことによって、これまで事業として成立しないと考えられてきた領域への進出が可能になり、社会課題の解決と新市場の創出との両立が実現する。

出典：岡田氏への取材をもとに編集部作成

えられてきたわけです。CSVはさらに進んで、企業が社会や環境に対してプラスの価値を生み出すことで、利益も増進させようというものです」

市場が解決できていない社会ニーズは多い

CSV経営への関心の高まりには、時代背景も影響している。環境問題の深刻化やリーマンショック後の金融危機などを経て、利益の極大化のみを追求する企業の姿勢に疑問を感じるステークホルダーが増えてきた。

さらには、CSVの推進が競争力強化につながるという期待もある。

「社会には、あまたの課題があります。そもそも企業がやっていることも社会課題の解決には違いありませんが、企業がカバーできているのは、市場原理が成立する領域だけでした。CSV経営においては、これまで利益が出ないと思われていた手つかずの社会・環境上の課題領域に対しても、企業がイノベーションを武器に切り込んでいけば、経済的利益と社会的利益の両立を可能にできる、と考えるのです」（岡田氏）

企業が独自の強みを活かして、競合のいない新市場を創出することによって、社会課題を解決しながら他社が得られない高利益を確保する。CSVの実現は、社会・環境面での持続可能性を高めるだけでなく、その企業の競争優位を持続的に維持することにもつながるのだ。

社会性と経済性を両立させる力を磨け

ただし、CSVの実現は簡単ではなく、極めて高度な能力が必要になると岡田氏は言う。社会に資する投資を行い、それが本業の利益として返ってくるようなビジネスモデルをデザインする能力だ。経済的な成果だけを求める場合とは違い、社会や環境に対する鋭い感受性や立場が異なる人への配慮など、繊細な感性が必要となってくる。しかし、「単に、心が優しいというだけでは十分ではない」（岡田氏）というのだ。

ある企業が新興国におけるCSV事業の開発プロジェクトで、社会活動経験者のグループと、ビジネスエリートのグループを現地に送り込んでビ

ジネスプランを立案させたところ、前者は実行部隊としてはいい働きをしたが、後者のほうが優れたプランを出してきたという。つまり社会課題の現場とマネーメイクのロジックの両方を発揮することが重要で、どちらか一方では不十分なのだ。

「ビジネス能力の高い人を、社会課題の現場にさらしてみるのが有効でしょう。厳しい環境に放り込まれ、日本での常識が新興国など社会課題の現場では通用しないこと、日本には当然あるものがないことを実感することは、CSV経営に必要な能力を磨く重要な第一歩となるはずです」(岡田氏)

まずは現場との接点を増やすこと 経験を積むなかで必ず人が育つ

東日本大震災の復興支援や、新興国の開発援助など、社会課題の現場に人材を送り込んでいる企業は少なくない。その経験が個人の成長につながるという期待から、研修の一環として取り組む企業もある。

しかし、ETIC.代表の宮城治男氏は、「単に現場に送れば人が育つとは限らない」と指摘する。「研修で行くという意識が強かったり、力を貸してやる、といった上から目線で入ったりすると、受け入れ側との軋轢が起こることも少なくありません。また、社会課題の現場は、人や物などの経営資源が不足し、混乱した状態だったりすることもある。そんなときに、与えられた仕事をすることに慣れた人は、何をしていいかわからない。その場その場で、何でもできることをやる、貢献する、と腹に落ちていない人が行っても、実際には役に立たないのです」(宮城氏)

受け入れ側の問題もある。送られた人をお客さま扱いしているだけで、うまく協業できていないケースも見られる。「行く側も受け入れ側も、『自分がやる』『自分たちが受け入れる』と決断し、自律的に状況を改善していく努力をして初めてうまくいくもの。双方のマインドセットをしっかりと醸成することが大切です」(宮城氏)

宮城治男氏

Miyagi Haruo_NPO法人ETIC.代表理事。1993年、早稲田大学在学中に、学生起業家の全国ネットワーク「ETIC.学生アントレプレナー連絡会議」を創設。2000年にNPO法人化、代表理事に就任。2011年、世界経済フォーラム「ヤング・グローバル・リーダーズ」に選出。

すぐに成果が出なくても 地道に投資を続けるべき

震災復興支援の現場でも、当初はこうしたギャップが多く生じていた。しかし、当初はあまり役に立てなくても、企業が社会課題の現場への理解を深め、その後の協働につながるなど、徐々に成功例も生まれている。試行錯誤しながらも、接点が増えることで双方が成熟し、経験値が高まるからだ。

「数を重ねれば、CSVの本質を理解する人は増えます。だから、たとえ今は確実な成果が見えなくても、接点を増やすための投資は今のうちから積極的にすべきだと思います」(宮城氏)

社会課題の真ん中に人材を派遣する企業に学ぶその目的と効果

アクセンチュア

幅広い課題に取り組める自己実現の場ビジネスの“種”も生まれつつある

ここからは社会課題の現場に人を送ることの効果を、実例から考える。まずは、多様なプロボノ活動が行われていることで知られるアクセンチュアである。2010年からは、コーポレート・シチズンシップ(企業市民活動)のグローバル共通テーマとして「Skills to Succeed(スキルによる発展)」を掲げて取り組みを進めている。これは同社が事業活動を通じて培った「人材のスキル発揮を高めるノウハウ」を活かし、それぞれの国や地域の事情に合わせて、その現場の人材スキル向上に取り組むというものだ。

武井章敏氏

Takei Akitoshi_執行役員　人事部長

人事部長の武井章敏氏は、「目的は社員の持つ知識や技能を活用した社会的な課題の解決が第一義であって、当社社員の人材育成が最優先ではない」と語る。

「日常的に課題解決に取り組んでいるにもかかわらず、守秘義務などもあり当社の事業はなかなか一般の人々には伝わりにくい。そこで社内にある知識やノウハウを社会課題の解決に活かしていくことで、世の中に我々の取り組みを知っていただこうとしています」(武井氏)

もう1つの目的は、Skills to Succeedというテーマ名にも表現されている知識や技能の伝承だ。社内を見渡せば、多様な知識や技能を備えた社員が多くいるが、実際のプロジェクトでそれを使う機会がなければ、廃れてしまう。幅広い社会課題の解決に知識や技能を活用することによって、人から人に継承され、さらなる進化を遂げることを期待している。

強制は一切なく社員が自発的に参加

「2015年度までに、世界中で120万人

以上に就業や起業にかかわるスキル構築の機会を提供してきた」（武井氏）という。現在は2020年度までに世界中で300万人という目標を掲げている。具体的な活動内容は国や地域によってさまざまだが、NPOや自治体、企業などと連携して、社員の持つ専門知識や技能を提供していくプロボノ型の貢献が中心だ。

日本においては、現在、「次世代グローバル人材の育成」「若者の就業力・起業力の強化」「人材ダイバーシティの促進」「イノベーション創出型STEM（Science、Technology、Engineering、Math）人材の育成」「チェンジメーカーとしての行動」という５つのプログラムが走る。

週に約２回の頻度で、各プログラムからさまざまな募集メールが全社員に届く。研修のファシリテーションやテキスト作成など、専門性を活かせる仕事もあれば、会場設営のような地道な作業もある。希望する社員は自由に応募し、フレックスタイムを活用したり、ボランティア休暇を取得するなどして活動に参加する。

この活動がグローバルで積極的に推進されていることは間違いないが、活動への参加は、あくまでも個人の自由意思に委ねられている。

「2010年の立ち上げ当初は、個々の参加を強く推奨することもあったが、今はそれも皆無。それでも多くの応募があります。受け手の気持ちを考えても、自発的に取り組みたいという強い思いを持った人に来てもらえるのがいちばんですから」（武井氏）

活動への参加が強制されたり、人事評価の対象になることは一切ない。それでも参加する社員は多く、年間で延べ数千人にのぼるという。なぜこれほど多くの人を惹きつけるのか。

「自らの時間と知識、技能を使って課題を解決するという意味では、社員にとってプロボノ活動も本業も変わらないのではないでしょうか。参加することに義務感も特別感もなく、日常的な自己実現の場の1つになっているように思います」（武井氏）

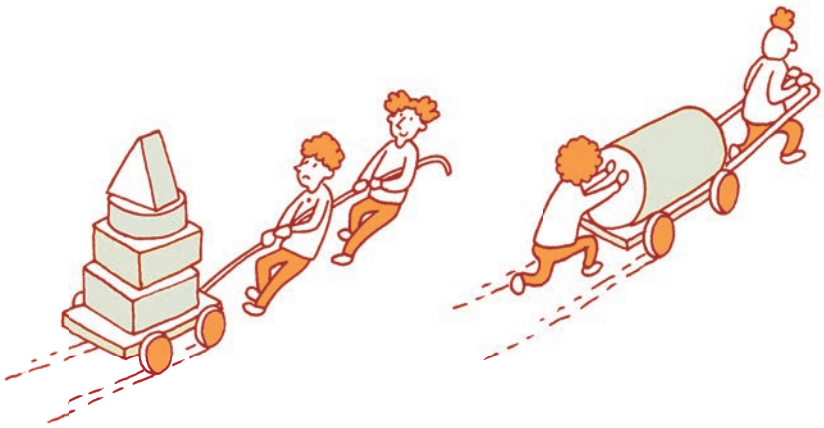
挑戦したいと思わせる魅力的なプログラム

さらに言えば、プログラムの魅力も大きい。いずれのプログラムも、本業でも高業績を上げているパートナークラスがリーダーとなって、高い問題意識に基づいて自発的に立ち上げたものばかりだ。

その内容は、イベント開催や募金活動など、単発の取り組みにとどまらない。たとえば、NPOと共同で新しい事業を立ち上げたり、賛同する企業を巻き込んで雇用を創出したり、ネットワークをつなげて継続性のある仕組みを作るなど、広がりのある活動となっている。

「それぞれの活動に壮大なテーマがあって、一つひとつのプログラムがよく練られている。そこに社会的な意義を感じている人は多いと思います。単にボランティアをやりましょうと言っても、長く続くものではない。誰かに貢献していることが実感できる魅力的な取り組みだから、皆が参加したいと感じるのでしょう」（武井氏）

プロボノ活動自体はビジネスを目的にしてはいないが、結果として社会性を持った新規事業が立ち上がったり、企業とのコラボレーションが進むなど、ビジネスに結びつく“種”も出てきている。社員のなかにも社会課題の現場に出て行くことによって、新たな気付きを得る人が生まれているようだ。特に最近では、若い世代を中心に社会貢献意欲の高い人材が増えているという。プロボノ活動は、仕事と並ぶ自己実現の場としてさらに盛り上がりそうだ。



日本アイ・ビー・エム

社員の成長とビジネスの発展を社会貢献をしながら促進する

「よき企業市民たれ」という創業当時の言葉が今も受け継がれているIBMでは、以前から社会貢献活動が盛んに行われてきた。社会貢献部長の小川愛氏は、「企業カルチャーのなかに社会貢献活動が入り込んでいる」と語る。「最近ではIBMらしい社会貢献として、資金を通じた支援ではなく、IBMが持つ技術や社員の専門性、スキルを活かした課題解決が中心です。より効果的な支援ができるように、教育、就労、ヘルスケアなどの領域で、データアナリティクスやIoT、セキュリティといったビジネス戦略上重点を置いている分野での社会貢献プログラムを積極的に展開しています」

同社の社会貢献プログラムは、全社共通のものから社員が自主的に行うものまでさまざまあるが、そのうちの1つが「コーポレート・サービス・コー(CSC)」と呼ばれる活動だ。世界中から選抜されたメンバーがチームを組み、新興国で課題解決に取り組むというものだ。

2008年に始まったこのプログラムの目的は3つある。第1は新興国の社会課題を解決し、経済発展を支援すること。第2に、参加した社員自身の成長を促すこと。そして第3に、その地域での自社の認知度の向上である。新興地域の発展を支えることは将来に向けた市場開発でもあり、地域に根差した活動を行うことにより、IBMという存在がその地域に広く認知されることにつながるからだ。

小川 愛氏

Ogawa Ai_マーケティング＆コミュニケーション
社会貢献　部長

塚本亜紀氏

Tsukamoto Aki_社会貢献　担当部長

多様な背景を持つ社員同士がチームを組む

CSCではこれまでに、ルワンダにおいて、貧困層の女性の経済活動への参画とICT活用の支援をしたり、南アフリカで自治体のためのデータアーキテクチャーの定義をしたりと、

多様な活動を行ってきた。

CSCに参加するには、年に１度の選考を通過しなければならない。勤続年数やパフォーマンスなど一定の基準をクリアした希望者は、上司の推薦状を添えて、エッセイを提出。これをまず国内で審査し、各国の候補者が確定する。その年の参加者が固まると、プロジェクトに応じて米国本社がメンバーをアサインし、10〜15人の多国籍チームが編成される。

渡航前の約３カ月は、事前準備の期間となる。電話会議システムなどを駆使してメンバー同士で連絡を取り合い、現地の事情やプロジェクトの背景について学習を進める。現地での活動は約１カ月だ。

参加者の年齢や経験はさまざまだが、本業でも実績を上げている優秀な社員が多い。「なかにはマネジメントに携わる人もいます。ハイパフォーマーが１カ月も本業を離れるのは職場にとってはつらいところでもありますが、人材投資として余りある効果を得られることを理解してくれています」（小川氏）

会社の豊富なリソースにあらためて気付く

参加者の感想として、「IBMのダイナミクスを感じた」「会社が持つリソースの価値に気付いた」といった声がよく聞かれる。

たとえばそれは、170カ国の社員をつなぐグローバルネットワークだ。実際、あるプロジェクトを進めるうえで、データアナリティクスの知識が必要になったが、メンバーのなかに専門家がいない。それぞれつてをたどって社内を探してみると、たまたま出張で現地に来ていた他国の専門家とつながり、協力してもらうことができたという。社会貢献担当部長の塚本亜紀氏はこう語る。「15人のメンバーだけでなく、その後ろにつながっている人たちがいる。ネットワークを駆使して、知識とスキルを総動員するわけです。あらためてIBMの持つスケール感に気付いたという若手も多いですね。日本のオフィスにいたら得られない経験と人脈を築く、またとない機会となっています」

また、十分なリソースもそろわない厳しい環境で、多様なバックグラウンドを持つ人々と、複雑な課題に取り組むことで、社会的な関心がさらに高まり、より積極的に社会貢献活動に取り組む人が多いという。

CSCのほかにも、高度な専門知識を持つエグゼクティブが都市の抱える課題の解決策を提言するスマーター・シティーズ・チャレンジ、本業で培ったヘルスケアの知見を社会貢献に活かすヘルス・コーなど、新しいプログラムが続々と生まれている同社。事業を通じた社会課題解決の可能性に気付く人が、確実に増えている。

これまで、日本からも約120名が世界各地に派遣されてきた。写真は、2015年にルワンダでのプロジェクトに日本人社員が参加したときのもの。

プログラムを提供するプロに聞く 社会課題の現場で 人を育てる要諦とは

100%課題にコミットすれば 成長は後からついてくる

社会課題の現場を経験することは、人にどんな変化をもたらすのか。どんな条件が整えば、より大きな成長を遂げられるのか。「留職」プログラムを提供するクロスフィールズ代表の小沼大地氏に聞いた。

小沼大地氏

Konuma Daichi_NPO法人クロスフィールズ代表理事。一橋大学社会学部・同大学院社会学研究科修了。青年海外協力隊に参加後、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、2011年、NPO法人クロスフィールズを創業。国際協力NGOセンター（JANIC）の常任理事、新公益連盟の理事も務める。著書に『働く意義の見つけ方 ── 仕事を「志事」にする流儀』（ダイヤモンド社）。

クロスフィールズの留職プログラムとは、企業の社員が社会課題の現場に飛び込み、新興国の社会的企業やNPOとともに、本業のスキルを活かして課題解決に挑むというものだ。これまでにアジアを中心に100人以上を送り出している。

「このプログラムの目的は人材育成と現地貢献ですが、派遣する本人には現地貢献とのみ伝えています。過去の100人の例を見ても、自分の成長のことなど考えず、社会課題の解決のために100%の力を注いで、初めて現地に貢献できる。現地に貢献してこそ成長があるのです」（小沼氏）

そもそも自分や自社の利益のために動くのであれば、既存の市場の論理と変わらない。どう稼ぐかではなく、目の前の社会課題をどう解決するか。市場の論理から抜け出し、社会課題を起点に発想することによって、これまでビジネスがフォローできなかった領域でイノベーションが起きる可能性が高まっていく。

社会課題の現場で 得られる効果とは

現地貢献のみを目的に置いて発想や行動を切り替えていくと、本人の成長も加速していくという。

大きな成果の１つは、自分の殻を破れること。これまでの経験やスキルが通用しない場に身を置くと、自分の枠を超えた挑戦をせざるを得な

い。経験者からは、「自分の領域から一歩踏み出して、挑戦する姿勢を見せたら周囲の信頼を勝ち得た」「得意分野に閉じこもっていると、逆に自分の成長を妨げることに気付いた」といった声が上がっている。

また、自分でゴールを設定する姿勢が培われる。日常の仕事では、個人の目標も会社や事業のKPIに基づいて設定されるが、社会課題の現場では、誰も自分の仕事や目標を用意してくれない。何をどこまでどのようにやるか、1から自分で考え自分で決めるというのは、リーダーを目指していくうえでも貴重な経験だ。

「そして最も重要なのが、自社の理念を手触りで感じられるようになることです。普段は日常の業務に忙殺されて見失いがちですが、社会課題の現場では自分たちの活動によって人々が笑顔になるのを目の当たりにするのです。自分たちのビジネスの意義を知り、情熱と誇りを持って仕事に取り組めるようになるのは、本人の成長はもちろん、周囲に与える影響も大きいと思います」(小沼氏)

本業への落とし込みを円滑に行うために

こうした効果を得られるのは、普段の職場とはまったく異なるタフな環境に飛び込んでいくからこそではあるが、体験が強烈であればあるほど、日常とのギャップも大きい。

重要なのは、現地で得た気付きや学びを、本業で活かしていくことだ。

留職プログラムの場合、派遣中、専属のプロジェクトマネジャーが

参加企業に聞く01　日本たばこ産業

とことん結果にこだわることを学んだ

日本たばこ産業では、リーダー候補の若手を対象に留職プログラムを導入。人事部次長の藤内省吾氏も、2014年、カンボジアに3カ月間派遣された経験を持つ。派遣先はコーヒーマシンの販売を通じて現地の雇用創出を目指す団体だった。「スタッフの意識向上を目標に、トレーニングやワークショップを立ち上げましたが、途中、視察にやってきた上司に、無難に終えようとしている姿勢や、本質的な課題への執着がないことを叱られた。そこから、目標を売り上げアップに切り替えました」

残すはわずか1カ月。結果を出すため、営業同行などできることは何でもやった。それまでは職場の和を大切にしてポジティブな態度を保っていたが、スタッフに対しても率直に思いをぶつけるようになった。

派遣先で学んだのは、どんな状況でも結果を出すことへの強いこだわりだ。そのためには強い思いが必要になる。時にはスマートなロジックよりも、泥臭い言葉や行動が人を動かすことを知った。

「言い訳抜きで、自分自身が泥臭く邁進していく。そうしなければ、高邁な理想は決して実現できないことを痛感する機会になりました」

藤内省吾氏

Fujiuchi Shogo_人事部　次長

毎週本人とテレビ会議を行い、現地で経験したことを本業でどう活かすかを話し合っている。最終的には総括として本業への落とし込みを明確にするとともに、帰国後もフォローアップ研修を実施して今後の業務につなげる機会を設けている。

貴重な経験を一過性のイベントで終わらせないためには、会社側のサポートも必要になる。きめ細かなコーチングやフォローアップを通じて、社会課題と自社の事業との結びつきを常に意識させていくことも、成長を促す重要なポイントといえる。

経営者の意識改革を早急に進めるべき

また、CSV経営時代の人材育成の課題として、小沼氏は「若手社員だけでなく幹部層の意識改革も重要」だと指摘する。CSV経営を実践するグローバル企業の経営者は、規制に対応するのではなく、自らルールを作る側に立っている。国際機関や政府、NPOなどと議論しながら、今後のあるべき社会の姿を描き、実現に向けた行動を始めている。「ダボス会議などで、欧米企業の経営者とソーシャルセクターのリーダーが熱い議論を交わしているのを見ると、そこに日本企業がいないことのリスクを感じる」と、小沼氏は強調する。

社会課題起点で自社の事業を語れる経営者は、今後ますます必要になる。そうした人材を数多く生み出すためにも、若手はもちろん、経営者や幹部にも社会課題の現場に行き、貢献する経験が求められるだろう。

参加企業に聞く02　アステラス製薬

自分の仕事の意義を再確認できた

大津友美子氏

Otsu Yumiko_人事部　組織人事グループ　採用・研修企画チーム

入社9年目の2016年、ヘルスケア活動を手掛けるインドネシアのNGOに派遣された大津友美子氏。自ら手を挙げた。「日常からは実感しにくい、自分の会社、自分の仕事が社会に貢献しているということを確かめたいと考え、応募しました」

現地では、医療というものの存在がいかに人の役に立っているかを目の当たりにした。また、派遣された団体の経営を安定させるための薬局の事業プラン策定に携わるなか、「仕事を与えられるわけではなく、自らメンバーに働きかけなければ何も動かないという経験はとても貴重だった」と振り返る。「地道な対話を重ねて、メンバーを巻き込んだ経験は大きな自信につながったと思います」

帰国後は人事部に異動となり、新しい領域でのチャレンジが始まっている。以前からの希望通り育成にかかわる仕事に就き、今は派遣者を送り出す側になった。「ゼロからイチを作る経験は、社会課題の現場にあってこそできること。派遣者には多様な価値観に触れて視野を広げ、心に火をつけて戻ってほしい。その火が大きく点るように、今度は私自身がきめ細かくサポートしていきたいです」

連載

究極の仕事人に聞く

頂点からの視座

食育研究家

服部幸應

食を通じて日本と外国を結ぶことは、僕の１つの役割だと思う

料理研究家、医学博士、教育者など、食の専門家として多彩な顔を持つ服部幸應氏。長きにわたる活動に対して国内外から授与された賞は50を超え、食の世界に多くの事績を残している。活動の根幹を成すのは、自らが提唱し、牽引し続けてきた「食育」だ。30年以上前から人の心身を健全に育む食育の必要性を訴え、「食育基本法」(*)の成立を導いた。食育をライフワークとする服部氏の活動は、今や縦横無尽に広がっている。

聞き手＝石原直子（本誌編集長）

――2015年、フランスの最高勲章である「レジオン・ドヌール勲章」のシュバリエ章を叙勲されました。服部さんは、ことフランスの料理や文化を日本に普及させる活動を長く続けていらっしゃいますね。

もう40年近くになるでしょうか、毎年、フランス人シェフや料理研究家を招き、日本の若手料理人の育成に努めてきました。たとえば、有名シェフであるジョエル・ロブション氏などを招聘して、講習会を開いたり、情報交換したり。日本の料理人の技術向上を願ってのことです。僕はたまたま、若い頃から父に連れられてフランスを何度も訪れ、“本場”を教え込まれてきたから、それをちゃんと伝えなくてはいけないと。

今では逆に、フランスから「和食の技術を教えてほしい」という話もけっこうあります。交流が始まった頃は相手にもされなかったんだけど(笑)、和食の価値の高まりとともに、非常に関心が高くなっている。フランスに限らず、食を通じて、日本と外国を結んでいくのは、僕の１つの役割だろうと考えています。

――服部学園の創立者であるお父様の下で、幼い頃から「食」を中心に厳しい教育を受けられたとか。

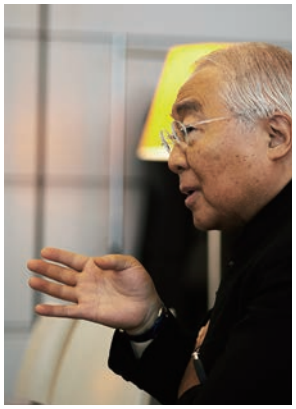
そうですね。父の影響で、母も祖母も、料理には本当に気を配っていました。僕自身、幼い頃から包丁を握らされていましたし。しつけ全般にも厳しくて、「本当にうるさい家だなあ」と思っていましたよ(笑)。

Hattori Yukio_1945年生まれ。1977年、服部栄養専門学校校長に就任。著書や講演活動を通じて食育を牽引し、内閣府、厚生労働省など、多くの公的機関の要職にも就く。

育った環境からすれば、この道に進んだのは自然な流れだとしか言いようがない。ただ、自分の行く道を明確に意識するようになったのにはきっかけがあります。大学生のとき、レイチェル・カーソンの『沈黙の春』を読んだこと。化学物質による深刻な環境汚染について書かれたもので、非常に影響を受けました。ここから食物連鎖であるとか、オーガニックに対する関心が高くなり、食の「安

Text ＝ 内田丘子（TANK）　Photo ＝ 橋本裕貴

（*）食育に関する基本理念、施策の基本事項について定めた法律。2005年に施行され、その後、小・中・高の学習指導要領にも「食育の時間」が組み込まれた。



心・安全・健康」が僕の最重要テーマになった。食を取り巻く環境問題は一層深刻になっていくという危機意識が強かったので、自分なりに学び、メディアやいろんな機会を通じて問題を提起してきたつもりです。

健全な心身を育む“共食”の重要性

――その流れのなかで食育を提唱され、世界に先駆けての食育基本法成立へとつながりました。

食育って「Eating Education」と言ったほうがわかりやすくて、つまりは食べ方の教育なんです。基本は3つ。安心・安全な食材を選ぶ力、家族と食卓を囲むことでマナーや社会性を身につける共食力、そして、食糧や環境問題などといった広く地球の食に対する関心。これらを培うことの重要性を訴えてきたなか、それが法律化されたことは、大きなステップになりましたね。

――なかでも、共食の大切さを強調されています。

食育のカギを握っているのは、家庭教育なんですよ。食事を一緒にし、コミュニケーションを取ることで、子どもは礼儀作法や多くの一般常識を学んでいきます。共食は、いわば健全な心身を育む場でもあるわけですが、高度経済成長による著しい核家族化で、そういう原点的な日常を維持するのが難しくなってしまったでしょう。

孤食、個食、小食などを指す「こしょく」が、生活リズムや精神面にも悪影響を及ぼすことは、昨今問題視されていますよね。単に食べる物のどの成分が体にいい、悪いという議論をする前に、そういう大元の、我々の生活を根本から見直さなければいけない時が来ているのです。

食育を柱に広がる活動領域

――食育が意味するものは大きいですね。

追究すればするほど深く、広くなっていくのです。その食育の原点として、僕が着眼しているものにオキシトシンというホルモンがあるんですよ。「幸せホルモン」「愛情ホルモン」などと呼ばれているように、これはスキンシップや家族団欒（だんらん）、リラックスをしているときに脳から分泌され、ストレスや不安を和らげてくれるといわれています。僕が家族で食卓を囲む大切さを訴え続けてきたのは、1つには、このオキシトシンの有用性を確信しているからです。

ところが社会は複雑になり、

「食」は、追えば追うほど広い世界と面白さをもたらしてくれる

大人も子どももストレスを抱えている。とかく「仕事が忙しい」「時間がない」と、食卓を囲むことのみならず、現代人はオキシトシンを分泌させる機会をわざわざ失うような生活を送っている。送らざるを得ない環境にあるのも事実です。だからといって、嘆き批判ばかりしていても先に進めないので、現状に正対し、失った部分を埋めていくというのかな……今後は、より実践的な施策を進めていきたいと考えています。

――現在、特に注力されていらっしゃることは何でしょう？

2020年の東京五輪に向けた「フード・ビジョン」策定です。開催時に、各国の選手にどのような食事を提供するかという“食の方針”決め。前々回のロンドン大会でも、前回のリオ大会でも方針の柱になったのは安全な食材、つまりオーガニックです。当然、日本もそれを掲げるべきなのですが、実はハードルが高い。日本での有機JAS認定を受けた有機栽培の割合は、農産物全体の0.27%しかないのが現状ですから。オーガニックの普及に努め、世界に恥ずかしくないビジョンを策定すべく、今動いているところです。

結局、食育をやっていると、あれもこれもと全部つながってきちゃうんですよ。大変なんだけれど、追えば追うほど広がるこの世界は、それだけ面白くもある。間違いなく、僕のライフワークだといえますね。

After Interview

1990年代に人気を博したテレビ番組『料理の鉄人』をはじめ、服部氏はメディアでの露出が多い。ある年齢以上の人ならば、黒のスタンドカラーのスーツを着て料理を評論する服部氏の姿を、容易に思い浮かべることができるだろう。華やかな舞台で、盤石な地位を保ってきた実力者というイメージは強い。

だが、今回お目にかかって、服部氏の「本願」を初めて垣間見た。本願とは仏教用語で、仏が人々を救うために起こした誓願を指す。服部氏の本願とは、豊かで安全な食とその場を通じて、人々が幸福になること。食育の重要さを提唱し続け、2020年東京五輪のフード・ビジョン策定に向けては、オーガニックの普及のために奔走するなど、地味で息の長い活動こそが、実は氏の活動の中心なのだ。70歳を超えた今なお、国内外を飛び回り、関係者をつなぎ、現場を見て歩く日々だという。本願は、個人的な願いを超えて、人々の安寧のために起こすもの。服部氏の活力の源も、自身を超えた日本人への思い、環境への思いにある。

仕事を通じていつか「本願」を持ち得るか。そしてその成就のために全力を注ぐことができるか。服部氏からの問いは、私たち働くすべての人に向けられている。

今号の「ジレンマ」

MBA派遣で人材育成したい × 投資効果は期待できない

遠藤 功氏

Endo Isao_ローランド・ベルガー東京オフィス会長。三菱電機在職中にボストンカレッジでMBAを取得。米系戦略コンサルティング会社を経て現職。著書に『結論を言おう、日本人にMBAはいらない』（角川新書）など。

柴田英寿氏

Shibata Hidetoshi_日立製作所在職中にワシントン大学オーリンビジネススクールでMBAを取得。2016年に退職し、現在はIT／IoTコンサルタント。アントレプレナーシップ論講座主催やビジネス書執筆など多彩な活動を展開。

連載 人事のジレンマ

グローバル人材育成の一環として、海外のMBAコースに社員を派遣する企業は多くある。一方で、帰国後、その社員が別の活躍の場を求めて転職・起業してしまう例も少なくない。MBA派遣は、人事施策として効果があるのか。ともに社費留学でMBAを取得後、外資系企業へと活躍の場を移した遠藤功氏と、長くもとの企業に留まりつつも社内外で多彩な活動に携わってきた柴田英寿氏の対談から、MBA派遣の是非とあるべき姿を考える。

MBA派遣の本当の目的は新たな価値観を得ること

遠藤：私は、新卒で入社した三菱電機に在職中、20代で社費留学してMBAを取得しました。私は留学よりも海外駐在を希望していたのですが、会社が「まずはビジネススクールに行ってこい」と送り出してくれました。

柴田：私は29歳のときに同じく社費で留学しましたが、人生を変えるような貴重な経験でした。正直、教わった知識は本を読んでも学べる程度のものでしたが、世界中から集まった能力と情熱に溢れた人々と交流することは、日本で働いていたら難しかったでしょう。

Text ＝ 瀬戸友子　　Photo ＝ 刑部友康

MBA派遣の目的は、「経営の体系的な知識の獲得」ではない。ぶっ壊して新たに創造するパッションに点火すること。

柴田英寿氏

経営トップに40代で就くとしたら、その10年前、20年前から連続的なキャリアプランを考えるべき。

遠藤 功氏

遠藤：確かに、世界中の優秀で上昇志向のある人たちとともに学び、自分のパッションに火をつけるという点では、留学する意義は大きいですよね。

柴田：当時、留学先でよく言われました。「自分たちの手で新しいものを創り出すんだ。それはここに来た君の使命、君のパッションだろう？」と（笑）。とにかく「自分が行動を起こさなければ何も始まらない」というメンタリティが植え付けられましたね。

ところが最近は、MBA取得の目的として、「経営の体系的な知識を身につけるため」と宣伝する学校や、本気で言う志望者がいます。これは私が大事だと思うこととずいぶん違います。

遠藤：体系的な知識だけを身につけても、行動にはつながりませんからね。私も、そんなことを言う人や会社はMBAの目的を勘違いしている気がしてなりません。

柴田：同感です。ただ、それでも私は、留学したいと思う人は行ったほうがいいと思いますし、世界中の未来のリーダーとのネットワークはとても重要です。本人の将来の可能性も広がるし、企業、ひょっとすると日本社会にとっても意味があるのではないでしょうか。

遠藤：日本の国としてはその通りですが、会社としてはもっと冷静に考える必要があるでしょう。私自身もそうでしたが、このままでは帰国後に辞めていく社員は後を絶ちません。

獲得した新たな価値観と旧来の組織文化がぶつかる

遠藤：辞めてしまう理由の１つは、多様性のなかで自らの価値観を醸成することは、将来の経営リーダーにとって必要なことであるにもかかわらず、その新しい価値観を組織に持ち込もうとしたとき、旧来の企業文化とぶつかってしまうからです。

柴田：日本で教育を受けて、優秀な成績を収めてきた人は、出る杭になると損をすると刷り込まれていますからね。私は学生向けのアントレプレナーシップ論講座を主催していますが、「まずは一歩踏み出せ」ということを徹底的に伝えています。これはまさに私がビジネススクールで言われてきたことです。

遠藤：０から１を創造できるのは、まさにそういう人ですよね。１を10にできる人はたくさんいても、まったく新しいものを生み出していく起爆剤となれる人は多くはいません。せっかく点いた種火を、会社が消してしまうような真似をしたら、辞めてしまうのは当然のことです。

柴田：遠藤さんは、なぜ会社を辞めたのですか。

遠藤：留学先で刺激を受けて意欲満々で戻ってきましたが、海外駐在どころか、手応えのある仕事もなか

なか回してもらえない。会社から「そんなに焦るな。あと20年も待てば好きなようにできるから」と言われました。「さすがに20年も待てない」と思ったのが退職の引き金でした。多くの日本企業の場合、派遣前と同じような仕事に就いて、責任ある役職に就けるわけでも、給料が上がるわけでもない。これが、辞めていく理由の２つ目です。

柴田：私も、辞めていく人の気持ちはわかります。起業したり、外資系に転職したり、自分にはもっといろいろな可能性があるはずだろう、と考えるのでしょう。

MBAを取得すれば なんとかなるという幻想

柴田：ただ、私の場合は、会社の風土もあって相当自由にやっていました。技術者が多いので、普段は遊んでいるようでも、10年に一度、素晴らしい特許技術を生み出してくれればいいという空気があるんです。

また、ちょうど事業も、単なるモノづくりから資産ビジネスに移行しつつある時代でしたから、MBA的な発想ができる人は、希少性もあってそれなりに重宝されました。

遠藤：確かに昔はMBAホルダーの希少性が高かった。ところが今や国内ビジネススクールも増え、日本でも年間5000人のMBAホルダーが生まれています。

私はそもそも、ほとんどの日本人にはMBAは必要ない、と考えています。欧米のような肩書き社会では、トップスクールのMBAを取得していれば、その学歴によって箔が付いて実際にキャリアの選択肢が広がります。ですから、日本人でも海外で働きたい、外資系企業でキャリアを築いていきたいと希望している人であれば、MBAを取得する価値は大いにあるでしょう。

柴田：日本はそこまで肩書き社会ではありませんし、日本の企業では入社時以外は学歴を重視しませんね。

遠藤：私が危惧しているのは、とりあえずMBAを取得すればなんとかなるかもしれない、という幻想が蔓延していることです。それでは時間とお金の無駄でしかありません。

長期キャリアプランの なかで多様な手段を活用

柴田：派遣者が戻ってきたあと、辞めないようにするために企業は何をすべきでしょうか。

遠藤：まず、あらためてMBAの位置づけを考えることが重要です。

社内の選抜を勝ち抜き、ハーバードやスタンフォードのMBAプログラムに入学を許されて、素晴らしい成績を収めて学位を取得できる人は、そもそも優秀なのです。その後も活躍するのは当たり前のこと。MBAを取ったから活躍しているわけではないのです。

その因果関係を客観的に見つめ直すことから始めるべきでしょう。

もう１つは、人材育成の全体像を再構築することです。日本のトップは若くても50代。果たしてこの先も、そのようなスピード感でいいのか。名だたるグローバル企業のトップには、40代がたくさんいます。今後、日本企業で、新しいことを生み出す立場に40代で就くとしたら、その10年前、20年前にどのような経験をさせるのか、連続的なキャリアプランを考えるべきです。

柴田：その１つの選択肢としてなら、MBAプログラムもあり得るということですね。もちろん、何のために派遣するか明確にすべきです。

遠藤：おっしゃる通りです。必要なのは、若い人を早く戦力化する全体戦略。長期的な視点に立って、優秀なこの人を若いうちにMBAプログラムに送り出そう、帰国後はこの仕事で成長の機会を与え、マネジャーになる前のタイミングでは、こうした経験をさせようといった、長期的なキャリア支援が必要です。

広がるMBA以外の選択肢も視野に入れる

柴田：そのときにMBA以外の選択肢もありますよね。最近はデザインスクールに行く人も増えています。

遠藤：日本ではまだデザインといえばモノのデザインですが、近年、企業経営においてデザインの力が重要になってきているのは間違いありません。コーポレートデザインを含めて、新しい１つのジャンルとして出てくると思います。

最近ではビジネススクールも変わってきています。ハーバード大学もそうですが、人間教育というか、いくぶん教養的なもの、倫理的なものを増やしている。経営の知識を教えることでマネジャー、管理者を育てることはできるけれど、リーダーを生み出すことができるのかという問題意識が米国では強くあって、「マネジメントスクールからリーダーシップスクールに変わっていくべき」という考え方が出てきました。

柴田：日本の場合、大学に楽しい授業が少ないから若い人がかわいそうですよね。「学生起業家をやってみたら」と、ちょっと学生の背中を押してあげると、成長軌道に乗るのです。実は、日本ならではの仕組みが可能で、私のアントレプレナーシップ論講座では始めています。日本には、事業の現場で経験を積んだ企業人がたくさんいるのですから、企業人が教える場をもっとつくるべきです。

遠藤：そうですね。あるいは、こんな方法もあります。当社はクライアントから１年間人を預かったり、逆に若手社員を預かってもらったりする取り組みをしています。新卒で入社し、数年間コンサルタントの経験を積むと、このあたりで事業会社の経験をしてみたいからと優秀な社員が辞めていく例があったのですが、それはもったいないと。実際やってみると、本人も異なる世界に触れて視野が広がるし、意欲のある若い人が来てくれれば預かる会社にとってもポジティブな刺激が大きい。

柴田：ビジネススクールに限らず、いろいろな人材の育て方、活用の仕方を考えて、新しい場をもっとたくさんつくっていく。それがこれからの人事の役割だと思います。

今号の「リスク」

従業員のメンタルヘルス

連載 人事のリスクマネジメント新鉄則

予防に加えて整備すべきケア体制とは

働く人のメンタルヘルスは数年来、社会的にも大きくクローズアップされている問題だ。2015年12月にはストレスチェックも義務化された。

過重労働や職場のいじめによってうつなどの病気になった場合、日本では労災として扱われ、自殺にまで至った場合は賠償金が1億円超となることもある。同時に企業評価の低下も招く。企業は厚生労働省の指針に従い、予防の取り組みを進めてきたが、今のところ効果は不透明だ。

EAP（従業員支援プログラム）を通じて企業をサポートするピースマインド・イープの代表取締役社長、西川あゆみ氏はこう指摘する。

「実は東日本大震災以降、日本国内の自殺者総数は減少しています。一般的に、大災害後にはこのような傾向が見られるといわれています。しかし、全体の傾向と比較して、雇用されている人の自殺の減少は緩やか。いっそうの取り組みが求められる状況といえます」

ストレスチェックに関しては、義務化されている内容以上に項目数を増やし、予防や組織改革につなげていく動きがある。しかし、どれだけ予防に力を入れても、従業員がメンタル不調に陥る事態を完全に防ぐことはできない。だから、人事にとっては、予防と同時に事後対応も非常に大きな課題となる。そして、この事後対応によって問題をこじらせてしまうケースが、実は少なくないのだ。

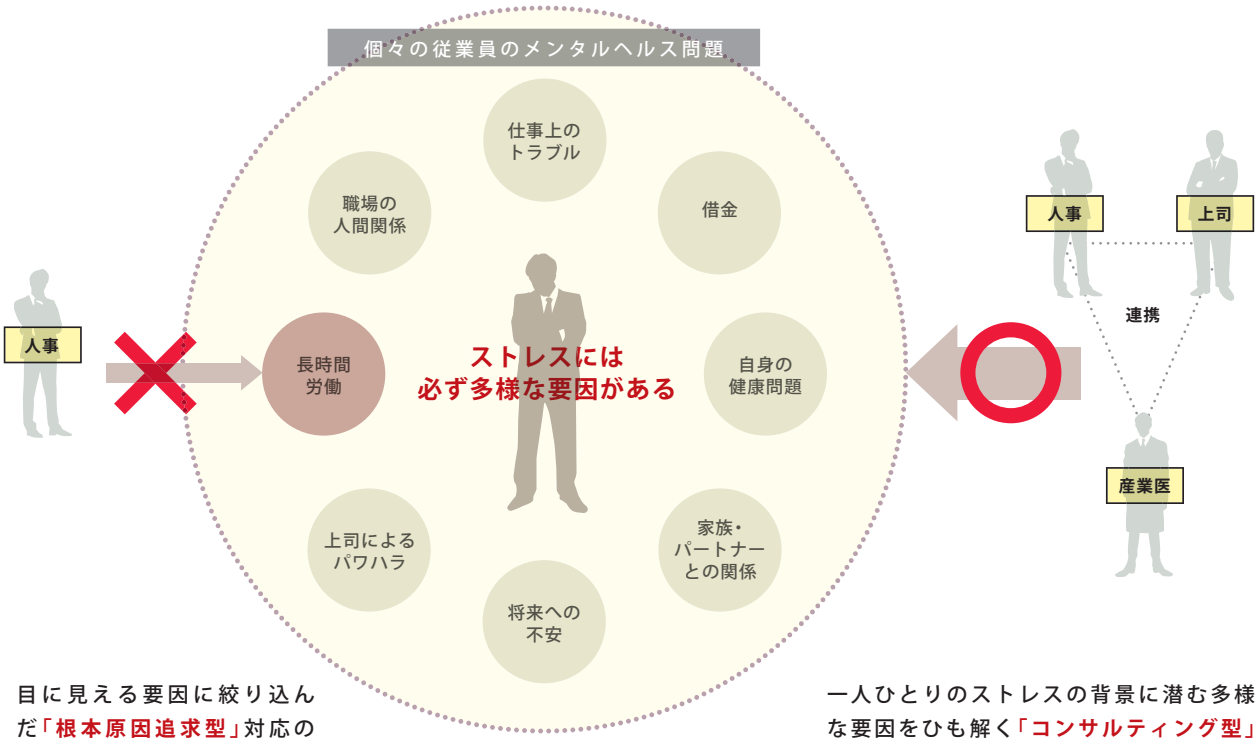
たとえば、ある従業員にメンタル不調の兆候が見られたとしよう。本人へのヒアリングや周囲への調査を重ねた結果、彼が長時間労働を強いられていたことがわかったとする。すると、次ページの図の左側に示したように、目に見えるその要因のみに絞って、「問題解決」を図ろうとしてしまいがちだ。

根本原因追求型対応はメンタル問題に不向き

「心の問題というのは個別性が高く、また、背景にはプライベートも含めた多様な要因が絡み合っていることが多いのです。そのため、客観的に問題をとらえて最大の要因と思えるものを取り除いたとしても、必ずしもメンタル不調の改善につながるとは限りません」

ストレスのありようも、解決策も一人ひとり異なる。大切なのは、問題解決のフレームワ

Text = 伊藤敬太郎　Photo = 勝尾 仁



目に見える要因に絞り込んだ「根本原因追求型」対応の効果は限定的

一人ひとりのストレスの背景に潜む多様な要因をひも解く「コンサルティング型」対応が求められる

ークを一様に当てはめることではなく、問題を抱えた従業員としっかりと向き合うことだと西川氏は言う。そこで求められる方法が、図の右側に示した「コンサルティング型」の対応だ。

長時間労働だけでなく、上司によるパワハラや、職場の人間関係の問題もあるかもしれない。また、家族や健康などプライベートな面で問題を抱えているかもしれない。本人の話を聞きながら、このように多様で複雑な背景をひも解いていくことでしかメンタルの問題は解決できない。

もちろん、人事だけで抱え込める問題ではない。内部または外部の心理専門職が心理的なカウンセリングを担当し、産業医は本人の体調面の変化を把握、上司が現場での働き方に関する相談に乗り、人事が会社としてのサポート体制を伝えるといった役割を、相互に情報交換をしながら担うことが求められる。

管理職の負荷を高めすぎないこと

問題が発生したらすぐに人事に届く仕組み作りも必要だろう。「産業医が個々の健診データの経年変化を分析し、課題があれば人事に伝えるという取り組みも有効です」

なお、当然ながら現場の上司もキーパーソンだが、注意が必要だ。「上司が“よく見る”ことだけで部下のメンタルの状態を完全に把握するのは現実的には難しいでしょう」と西川氏。

ただでさえ忙しい管理職の負荷や責任を高めすぎることは、彼らを精神的に追い詰めることになってしまう。自殺者が最も多いのは、まさに管理職世代である中高年の男性。彼らへのケアも、人事にとって重要なリスクマネジメントの１つである。

西川あゆみ氏

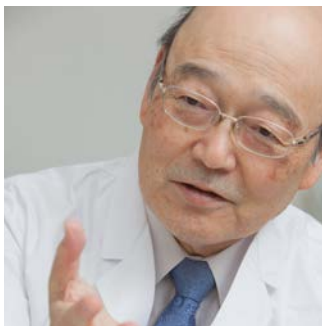
Nishikawa Ayumi_ピースマインド・イーブ代表取締役社長。一般社団法人 EAPコンサルティング普及協会理事。EAPコンサルタントとして企業のメンタルヘルス対策などに取り組んでいる。

今号の「フォーカス」

豊かな実りは、「仲間」と支え合ってこそ

連載　生き物のチカラに学べ

生き抜くため、子孫を残すため、植物は実に巧みな仕組みを備えている。こう解説するのは植物生理学のエキスパートである田中修氏だ。まず前提として、「植物は動物のように動き回ることができないから、下等な生物と見る向きも多いのですが、そもそも動き回る必要がないのです。あのシンプルな体のなかで、すごいメカニズムが機能しているから」と言う。



田中 修氏

Tanaka Osamu_甲南大学特別客員教授／名誉教授。米・スミソニアン研究所博士研究員、甲南大学理工学部教授などを経て現職。数多くの著書、講演会、NHKラジオ番組『夏休み子ども科学電話相談』などを通じて、植物の世界を親しみやすく解説。近著に『ありがたい植物』（幻冬舎新書）がある。

動かずとも生き抜ける植物の優れた仕組み

動物が動き回る理由は大きく3つ。食べ物を探すため、暑さ・寒さなどといった厳しい環境から体を守るため、そして、子孫を残すために生殖の相手を求めて動くのである。対して植物は、知ってのとおり、光合成でもって必要な栄養を自分でつくれる。「体を守るという点においては、植物は、自分に都合の悪い季節は種となって厳しさをしのいでいる。加えて、ビタミンCやEなどの抗酸化物質をつくることができるので、紫外線によって発生する有害な活性酸素を抑える力も持っています」（田中氏）

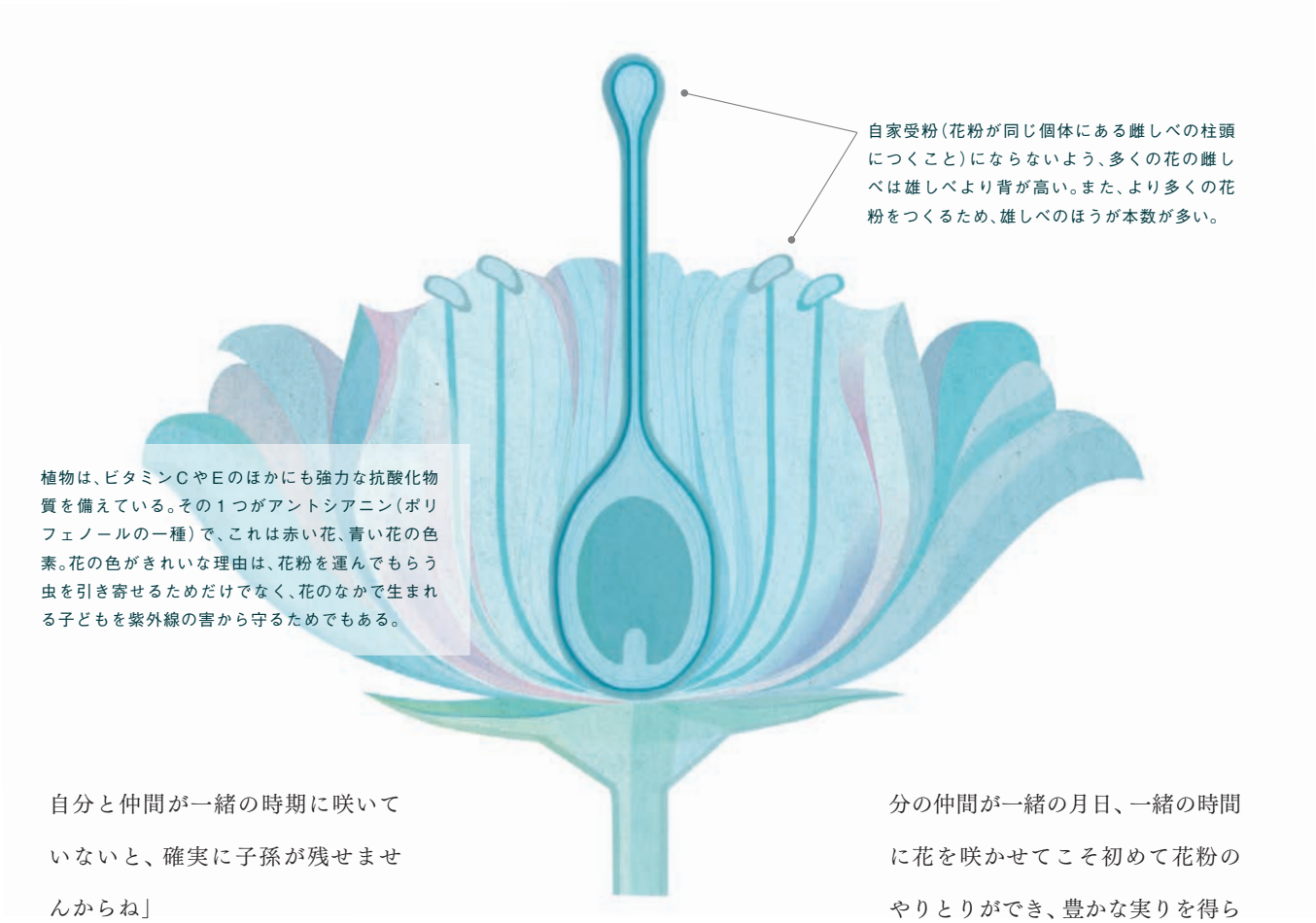
最後の「生殖の相手を求めて」も、花という生殖器官を持っているから、自分で子孫を残すことができる。なるほど、植物は動き回る必要がないのである。

「それでも植物は、子どもが同じ性質になる自家受粉を極力避け、種の多様性を保つべく努力しているのです。自家受粉しないよう、多くの花の雌しべは雄しべより背を高く伸ばし、また、花粉を託す虫類を呼び寄せるために花を色づかせ、特有の香りや蜜まで用意しているというわけです」（田中氏）

植物は、時を知って花を咲かせている

しかしながら、大切な花粉を風や虫に託すにしても、どこに運ばれるかはわからない。本当にすごい仕組みはここからだと、田中氏は続ける。「1つには、花粉を大量につくる。花粉症の季節になると周りが白く曇るほどに花粉を出す杉などは、その代表例。そして“仲間と一緒に咲く”です。せっかく虫が花粉を運んでいっても、あるいは運んできても、

Text ＝ 内田丘子（TANK）　Photo ＝和久六蔵　Illustration ＝ 寺嶋智教



自分と仲間が一緒の時期に咲いていないと、確実に子孫が残せませんからね」

ここでいう時期とは、日単位、時間単位のかなり厳密的なもの。たとえば、キンモクセイは秋の花とはいっても、開花するのは10月上旬の約10日間。また、１日でしおれるような花の場合、アサガオなら朝一斉に、ツキミソウなら夕方一斉に咲くという具合に、時刻まで合わせてくる。「時計盤状にしつらえた花時計ってあるでしょう。あれは本来、開花時刻の異なる草花を、その早い順に並べて時間を知るようにしたもので、時計の針は必要ないんですよ。植物は季節や時間を知って、花を咲かせているのです」（田中氏）

植物は、太陽による温度変化、明るさ・暗さを刺激にして、時を計っているそうだ。田中氏はこう解説する。「朝の気温の上昇や光に反応するものがある一方で、咲く直前の環境にはいっさい反応しないグループもあります。その筆頭がアサガオで、日没後、約10時間経過したのを合図に咲くのです。光を感知するのはフィトクロムという色素ですが、時の長さを計れるのは、動物と同じく、いわゆる体内時計があるためと考えられています」

仲間とのつながりを大切にしてこその“実り”

植物は気まぐれにではなく、外部環境を感知し、ちゃんと目的を持って「一花咲かせている」。しかも、自分の仲間が一緒の月日、一緒の時間に花を咲かせてこそ初めて花粉のやりとりができ、豊かな実りを得られることを知っているのである。

「それも、棲み分けながらね。前述の花時計からもわかるように、植物はほかの花とは少しずつ開花時期や時間を変えている。また、差別化するために、色や匂いなどといった特有の魅力を高める努力をしています。生存競争をしつつも横並びの無駄な競争は避けるという、実に賢い生き方をしているのです」（田中氏）

実り、つまり“成果”を確実にあげるには仲間とのつながりが大切だということだ。そして、その豊かさは、いたずらな競争からではなく、自分が生きる場所で、ともにある仲間と支え合ってこそ得られることを、植物は教えてくれている。

全社禁煙デーの喫煙ルームの様子。施錠され、写真のように「本日は"全社禁煙 DAY"です」というポスターが貼られ立て看板が置かれる

上／禁煙体験談にはやめたくても吸っていた人が禁煙補助剤で成功した事例もある
下／全社向けイントラネットのトップページ。全社禁煙デーを大々的に取り上げている

禁煙への挑戦に補助金 組織や同僚の支援体制も

ガラスで囲まれた明るい喫煙室。ただし、様子がいつもと違う。存在感を放っているのは、全社禁煙デーのポスターだ。

日本生命では、2014年から禁煙補助制度を実施し、3カ月間の禁煙成功に対して補助金を支給している。個人が禁煙方法を選ぶ仕組みで、通院の場合は5000円、禁煙補助剤を活用した場合は3000円が上限だ。

禁煙のモチベーションを支えるのは、同僚や組織の支援である。同制度では、エントリーする際、身近な同僚や上司に禁煙を宣言し、成功後の申請には彼らの承認が必要だ。途中、同僚や上司に経過を報告するが、「禁煙を続けている」と伝えたときの、「頑張って」の一言が大きな励みとなる。喫煙が歓迎されない昨今、周囲を気遣いながら喫煙する人も多い。そのため、応援されることで「つらくても頑張ろう」と思えるのだろう。社内報では、組織で禁煙を推進する支社や、禁煙体験談を紹介。こうした活動で、累計841名が挑戦し、244名が成功した。

冒頭の全社禁煙デーは、月3回。当日は全社に告知され、喫煙室は施錠される。こうした日も、禁煙の契機になるはずだ。

Text ＝ 池内由里　　Photo ＝ 宮田昌彦

今号の「掟」

固定デスクから社員を解放せよ

日本航空

社内でも残業が多かった「調達本部」。その本部では、限られた人員で高い成果を上げるためにワークスタイルの改革を行った。

従来の働き方からの脱却を目指して最初に手がけたのは、業務のムダを洗い出すことだったと、調達本部の埋金洋介氏は語る。

「社員がどれくらい出張・会議・お客さま訪問を行うのか検証しました。すると『羽田空港で会議を終えた後、帰社してレポートを書く』『お客さまに電話するため、オフィスに戻って固定電話を使用』などのムダが浮かび上がったのです。自分の机以外でも仕事をできる環境が整えば、移動時間を削減してもっと創造的な業務にあてられると考えました」

そこで調達本部では、文書の全面電子化と、デスクトップPC・固定電話の廃止を実施。また、フリーアドレス制を導入することで、社員の「デスクからの解放」を目指した。さらに、定時退社も徹底。

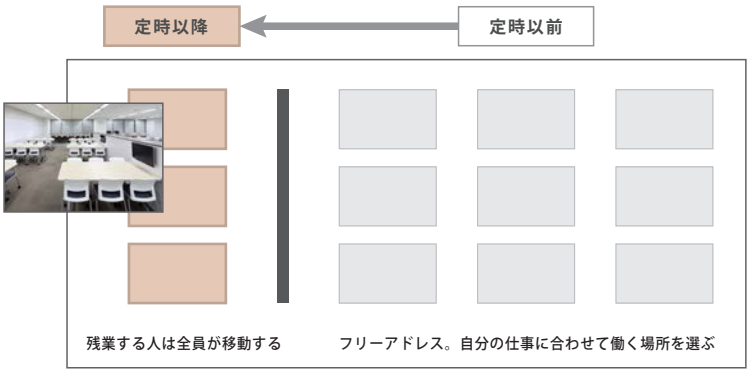
「定時になったら、10分以内に退社するのがルール。それ以上残業する場合は、所属長の事前申請が必要です。また、残業する場合は特定の席に移動し、それ以外のエリアは消灯する決まりにしました」

定時から30分以上過ぎたオフィスは、残業エリアを除いて消灯される。遅くまで残業する社員が見える化されたため、ダラダラ働かずに早く帰ろうという雰囲気が生まれた。

「調達本部の１人あたりの残業時間は減少し、時間あたりの生産性が大きく向上。定時退社が実現でき、変革前は72.2%だった社員の職場満足度も、98.2%まで高まっています」

自席以外でも働ける環境を整備したことで、日本航空は「職場に長くいる人が偉い」という古い価値観から脱し、堂々と定時に帰ってプライベートを充実させられる労働環境を実現できたのだ。

フロアのイメージ図



フロアの一角には、6人掛けのデスクが置かれたエリアがある。定時を過ぎるとほとんどのエリアは消灯され、残業する社員はこのエリアに集まって仕事を続ける。なお、「グループ長が毎日交替で、メンバー全員に帰宅を促す」「本部内の管理職が月1回集まり、メンバーの残業時間確認を行う」などの地道な取り組みも実施され、定時に帰る雰囲気作りを後押ししている。

埋金洋介氏

Umegane Yosuke_日本航空
調達本部　調達第一部　企画グループ
グループ長

Text ＝ 白谷輝英　　Photo ＝ 平山諭

連載　みんなが早く帰れる組織の「掟」

連載

野中郁次郎の

成功の本質

「いい会社」に投資して「資産×社会×心」の形成を目指す

鎌倉投信の本社。自然や伝統文化に恵まれて、日本のナショナルトラスト運動の発祥地という革新性も備えていることが鎌倉を選んだ理由だ。

それは独特な空気感の商品説明会だった。古都鎌倉。駅から20分ほど歩き、閑静な住宅街にある築85年の日本家屋に着く。大手金融グループに属さない独立系の投信委託会社（投資信託の運用会社）として注目を集める鎌倉投信の本社だ。

投資家から集めたお金を資金とし、運用会社が株式や債券などに投資して運用する商品を投資信託という。同社が設定・運用する投資信託「結（ゆ）い２１０１（にいいちぜろいち）」は銀行などを通さずに直販され、誰でも１万円から購入できる。

訪ねたのは祝日を利用した説明会。スツールが並べられた８畳間は17名の参加者で埋まった。30代が中心で20代の姿も。女性が半数。セーター姿の鎌田恭幸社長が説明に立った。

「投資信託の多くは目先の利益が目的ですが、結い2101は世の中にある『いい会社』を探し出し、いい会社であり続ける限り長く投資し、その成長とともに資産を増やしていくことを目指します」

「日本は多くの社会課題を抱えています。いい会社とは、モノやサービスを増やして価格競争をするのではなく、本業を通じて課題を解き、社会に価値を提供していく会社だと考えています」

Text ＝ 勝見 明　　Photo ＝ 勝尾 仁（50P、52P、54P）　鎌倉投信提供（53P）

野中郁次郎氏　一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro_1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。

説明会には、和室が醸し出す空気も手伝い同志を募る草の根集会の雰囲気が漂う。

「『結い』の意味はみんなで力を合わせていくこと、『2101』は22世紀につながる価値をつくる思いを表します。投資でお金を増やす過程で『つながり』の多い社会をつくる。直販にしたのも顔が見えて信頼できるつながりをつくるためです」（鎌田）

２時間に及ぶ説明会で最も多く聞かれたのは「つながり」という言葉だった。説明会の帰り道、東京から参加した30代夫婦と道連れになった。

「投資信託でも、お金を増やすことだけが目的ではどこかさびしい。自分たちのお金が世の中をよくするために使われればと思って、参加しました」

この会社を支えるのは、そんな個人投資家たちなのだろう。鎌倉投信では「投資はまごころ」という理念を掲げ、投資のリターンを「資産の形成と社会の形成と心の形成のかけ算」と定義する。すなわち、投資先のいい会社が社会を豊かにすれば、結果として投資家の資産だけでなく、心も豊かになると。

外資系出身の金融プロ４人で起業

翌日、改めて鎌倉を訪ねた。同じ和室で鎌田と資産運用部長の新井和宏と向き合う。２人とも日系の信託銀行から同じ外資系資産運用会社に転じ、資産運用に携わった金融のプロだ。

ただ、鎌田は「自社利益優先の金融機関は社会のためになっているのか」と疑問を抱き続けた。2008年1月、副社長職を辞した後、社会貢献活動への参加を模索するなかで、「社会をよりよくするために頑張っている人や組織、企業を応援する金融」の可能性に着目する。そして起業を決意。新井に声をかけた。

新井には別の事情があった。外資系運用会社には「投資は科学」という理論があった。人間の曖昧な判断を排除し、金融工学に基づく数理モデルで運用を行う。その手法は顧客に利益をもたらすと信じて疑わなかった。ところが、親会社の意向で、顧客に適した商品より、収益優先の商品を販売する方針に転じてから、疑問を感じ始めた。ストレスが原因の難病を発症。退社を決意したとき、鎌田から誘いを受けた。

同じ会社にいたほかの２人と計４人で2008年11月に鎌倉投信を設立し、準備期間を経て2010年３月から結い2101の直販を開始した。この間、リーマン・ショックにより、世界中で膨大な資産が失われた。新井によると、すべての問題は１つの原因に行き着くという。

「それは『分断』です。投資手法の効率化やリスク分散などを理由に、投資対象が細かく切り分けられ、混ぜ合わされ、運用者でさえそれぞれの関係性が見えなくなってしまった。結果、お金の出し手も、お金の受け手も、お金を循環させるべき金融機関も分断されてしまったのです」

連載

野中郁次郎の

成功の本質

「分断」から「つながり」へ。鎌倉投信が目指しているのは、金融をめぐる関係性の再構築でもある。まず、運用会社と投資先企業とのつながりだ。一般的に運用担当者が投資先を選ぶときは、業種別に株価の評価などに着目する。すべては数字が基準。「以前は投資先の社長に会ったことなど一度もなかった」（新井）。一方、鎌倉投信では「社会課題」という切り口から入る。運用責任者の新井が話す。

「たとえば、障害者雇用に関わる人々の集まりに参加し、飲み会に出ると、どんな会社がどんな取り組みをしているか、本音の情報が入ってきます。これはと思う会社は直接訪ね、現場を見ます。特に重視するのは社員たちとの対話で、経営者と社員との間に考え方のブレがないかを見るのです」

鎌田恭幸氏
鎌倉投信　代表取締役社長

評価基準は「人・共生・匠」

評価の基準として「人・共生・匠」の３つを掲げ、「人材の強みを活用しているか」「共生社会を目指しているか」「独自の技術・サービスを持っているか」の観点から、特徴を見きわめる。株価の評価も行うが、いい会社かどうかは「最後は主観で選ぶ」（新井）。投資先は現在60社。ほとんどを上場している中小企業が占め、ソーシャルベンチャーも多い。最近はCSR（企業の社会的責任）を重視した投資の手法であるSRI（社会的責任投資）も注目されるが、「SRIとは一線を画す」（新井）という。

「SRIは第三者機関の格付けをもとに投資先を選ぶため、調査項目のすべてでハイスコアを出せるような大企業が名を連ねます。総じて書類上の形式的な判定であるのに対し、われわれが見るのは実質です。赤字でも、いい会社であれば投資します。それでも投資信託としてリターンが出るようにするのがわれわれプロの仕事で、そこは徹底して金融工学を駆使する。いい会社は主観で選び、市場ではサイエンスで戦う。結い2101の独自性はその両面を持っていることです」（新井）

結い2101の投資収益率は、運用開始以来６年半で年率換算8.1％。同じ期間のTOPIX（東証株価指

横浜港の大さん橋ホールで行われた受益者総会の様子。

同じく受益者総会。結い2101の投資先企業のトップらが壇上にのぼる。

「いい会社訪問」の一コマ。林業を再生し森林価値を高める多角的事業を展開するのは東京に本社のあるトビムシだ。その活動領域にまで足を運ぶ受益者たち。

数）の平均上昇率5.8％を上回る。注目すべきは、リスク（変動率）とリターンの関係だ。TOPIXの変動率が20％程度だったのに対し、結い2101は10％程度に収まっている。つまり、リスク１単位あたりのリターンが大きいのが特徴で、国内格付会社から賞を授与されたこともある。

「リスクを小さくし、リターンの安定性を確保するためには、いい会社への投資が実は効果的なのです。普通のベンチャーは利益が出なくなると株主は去ります。一方、ソーシャルベンチャーでは逆に株主は株を買い増して支えようとするので、リスクが下がります」（新井）

投資先の「社会価値」を高める

鎌倉投信では、投資先企業の「社会価値」を高める働きかけも行う。結い2101は投資先をすべて公開しているため、受益者と呼ばれる約１万6000人の顧客から、「この会社にはここをこうしてほしい」という要望も寄せられる。その声を投資先企業に届け、改善を求める。

「もし、相手がそれを面倒くさがったならば、僕らはその会社への投資をやめます」（新井）

そんな鎌倉投信を投資先はどうとらえているのか。不要になった服やプラスチック製品を集め、「地上資源」として活かすリサイクル事業で脚光を浴びる日本環境設計は「共生」の観点から選ばれた。岩元美智彦会長は、「鎌倉投信とつながることで多くの個人投資家とつながり、その人たちがわれわれの活動に賛同し、協力してくれる。そのつながりが大事だと感じています」と話す。

鎌倉投信は投資先企業と受益者（顧客）をつなげる場も設けている。ほぼ毎月行う「いい会社訪問」では参加者を募って投資先企業を訪問し、直接事業を見て、社員と交流する。その会社のファンになった受益者はユーザーになり、情報発信者になる。

「顔の見える金融」

最も特徴的な取り組みは、年１回開催される受益者総会だろう。運用状況と決算の報告会だが、毎回、投資先の経営者が受益者に直接語りかける。2016年９月に横浜で開かれた総会には、全国各地から約1000人が自費で参加。ベンチャー企業の若手経営者たちが登壇し、創業の思いを熱く語った。場内には投資先企業の展示ブースも用意され、家族連れの参加も多い。総会運営には受益者もボランティアで加わる。こうした関係性を「顔の見える金融」と呼ぶ。鎌田が話す。

連載

野中郁次郎の

成功の本質

鎌倉投信の社内。都心の高層ビルで働いていたのでは浮かばないようなアイデアも出そうだ。

「お客さまもいい会社と接するなかで、今度は自分も社会のためにできることはないかと前向きな活動をされるようになる。そんな価値観を共有する同志が年１回集まり啓発し合う。起業時にわれわれは、鎌倉投信と投資先とお客さまのつながりをつくることを存在意義としました。いざ始めたらもう１つ、お客さま同士のつながりも生まれた。いい会社に投資し、応援するという取り組みが、個人の活動にまで影響を及ぼすとは想像しませんでした」

2010年３月に販売を開始する前、鎌田らは投資家向け説明会でこんな怒号を浴びた。「お前ら、人の金で社会実験をするつもりか」。この非難は「ある意味、間違っていない」と鎌田は話す。

「日本株はバブル崩壊後、20年間下がり続け、リスクに見合ったリターンがないという、投資理論では説明不能な事態が続きました。日本だけです。一方で、日本は多くの社会課題に直面しています。このことからわれわれが導き出したのは、社会課題を解いていく会社に投資しない限り、日本株の長期的な上昇はありえないという仮説です。その意味で結い2101は社会実験でもあるのです」

それから7年、結い2101の純資産総額は約３億円から約249億円（2016年12月末現在）へと拡大。顧客の多くは30〜40代で、全体の６割は将来を見据えた積立（定期定額購入）型が占める。

冒頭の商品説明会に、高校１年の息子を連れて参加していた40代の父親がこんな話をしていた。「参加理由は投信への関心もありますが、息子が将来、就職で会社を選ぶとき、いい会社とはどんな会社か、この子にも勉強になるかと思いまして」

鎌田らの「社会実験」は、そんな選択肢が現実になる近未来を目指しているのだろう。課題先進国と呼ばれる日本。鎌倉投信の試みは日本発の新たな投資モデルを示している。（文中敬称略）

新井和宏氏
鎌倉投信　取締役　資産運用部長

「賢慮資本主義」を志向する「投資のイノベーション」はどうあるべきか

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

結い2101の最大の特徴は、両立しがたいと思われていたもの同士を両立させたことにある。一般的には個人の資産形成と心の幸福感や共通善の追求は別次元のものと見なされるが、投資のリターンを「資産の形成と社会の形成と心の形成のかけ算」と定義したことでそれを可能にした。

問題は、社会をよりよくする企業への投資によって、いかにリターンを獲得するか、である。

そのために、鎌倉投信はアートとサイエンスの融合を図った。投資先を財務内容や株価といった数字だけで判断するのではなく、運用責任者が直接訪ね、現場・現物・現実のなかで、本質的な価値を見きわめる。そのうえで、「いい会社」かどうかの判断は主観で行う。これがアートの世界だ。

一方、金融市場に対しては、株価変動という客観的な数字をもとに金融工学というサイエンスを駆使して収益を得ていく。

このモデルでは、投資先と鎌倉投信と受益者の間に強い絆が生まれる。投資先と鎌倉投信は企業としての成長を、受益者は資産形成と共通善の実現に寄与するという幸福感を志向できる。根底にあるのは、それぞれの当事者が持つ共感力だ。そこから生まれる信頼が目先の利益優先ではない「長期的に勝つ」というビジネスモデルを成立させる。

金融を知り尽くし、その限界も見きわめたプロ中のプロだからこそなしえた「投資信託のイノベーション」といえる。

私自身はそれぞれの当事者が抱く「世のため人のためになりたい」という思いに共感する。鎌倉投信の躍進が物語るように、そう願う人々が増えているのも事実だろう。人間は本質的にはソーシャルな存在だ。マズローの欲求５段階説では「自己実現欲求」が最上位とされるが、晩年のマズローは、その上にもう１つの段階、「自己超越」があると述べた。それこそ「世のため人のため」という崇高な使命感にほかならない。

既存の資本主義がある種の限界を迎えている今、キャピタリズムとソーシャリズム（社会性）をハイブリッド化した「賢慮資本主義」へと進んでいくべきだと私は考える。

そのとき、金融には境界を超えて多様な当事者をつないでいく役割が求められる。鎌倉投信の挑戦は、これからの時代に求められる金融のあるべき姿を示している。

連載

女性リーダーからの手紙

女活に悩む人事に宛てた

No.1

人事部御中

女性リーダーを育てるために配慮すべきことは何か。私の経験が役立てばと筆を執りました。

私が入社した1980年代初頭、髙島屋では既に多くの女性が売り場で活躍しており、女性取締役も誕生していましたが、大卒女性はまだ店舗のフロアに1～2人でした。少数派だった大卒女性に積極的に機会を与え、育てようという考えが会社にあったのでしょう。同期の男性と比較すると、女性はスポットライトを浴びる機会が多かったように思います。

現在の当社では仕事の割り振りに性別による偏りは見られませんが、当時は、大卒女性は企画や開発など現場から少し離れた注目されやすい仕事を担当する傾向がありました。また、全館あげての企画といった部署横断プロジェクトには必ず女性もアサインされ、意見を求められました。一方、同期の男性の多くは売り上げ管理や在庫管理といった現場の業績に密着した地道な仕事に日々取り組んでいました。

企業で働く女性がまだ少ない時代に活躍の場を与えられたことにはとても感謝しています。ただ、振り返ると、女性への「特別なアサインメント」には課題もありました。女性だからということで注目されることにやりにくさも感じましたし、経験した職務の差は管理職になった時点でのスキルの差にもつながったように思います。たとえば、私の場合、現場の数字を見る能力が欠けていたため、入社16年目にセールスマネジャーになったとき、財務知識のキャッチアップに苦労しました。女性に積極的に機会を与えようと注目されやすい仕事に配置する企業は多いと思いますが、現場での基幹業務も経験しないと管理職に必要な能力やスキルは身につきません。リーダーとして必要な能力をいかにして培うかを熟考した計画的なアサインメントが重要だと思います。

一方で、「特別なアサインメント」にはポジティ

計画性のあるアサインメントを

安田洋子氏

Yasuda_Yoko　髙島屋　執行役員
日本橋店長
奈良女子大学文学部卒業。1983年髙島屋入社。2009年3月、執行役員企画本部広報・IR室長に就任。タカシマヤ・シンガポール取締役社長などを経て現職。

安田氏の Profile

・入社	学卒の同期の約半数が女性。東京店(現日本橋店)営業第6部に配属され、売り場での販売に携わる。
・入社 5 年目	東京店営業第 6 部フロアコーディネーターに。
・入社 23 年目	東京店紳士雑貨・婦人雑貨部長に。
・入社 27 年目	執行役員 企画本部広報・IR室長に。
・入社 28 年目	執行役員 人事部長に。
・入社 30 年目	タカシマヤ・シンガポール取締役社長兼店長に。
・入社 34 年目	執行役員 新宿店長を経て執行役員 日本橋店長に。

短いサイクルでの異動で、経験の幅を広げた

入社 10 年目までに販売、フロアコーディネーター、大型新店の開発を担当。入社 23 年目の管理職就任後も店舗のほかに営業企画や広報・IR、総務・人事、海外店の経営とさまざまな部署・職務を経験した。短期間での異動に戸惑いを感じたこともあったが、「新たな組織で周囲と協力し、自分に求められた役割を果たす」という経験を繰り返すことで変化対応能力が身につき、視野や人脈も広がった。

No.2

ブな側面も多くあったことをお伝えしておきたいです。なかでも私のキャリアに影響を与えたのは、入社 5 年目にフロアコーディネーターという職種に配置されたことです。ちょうど、部署横断プロジェクトで考えたアイデアをいざ売り場に提案すると「現実的でない」と一蹴され、行き詰まりを感じていた時期でした。フロアコーディネーターとは、フロア全体の営業展開プランを立て、複数の売り場をまたいで実現していく仕事で、当時は女性がよく登用されていました。自分よりも役職が高く、経験豊富な人たちの協力をとりつけるのは大変でしたが、企画を実現するときに誰にどう動いてもらうべきか、相手に論理的に物事を説明して納得してもらうにはどうすればいいかを学びました。

アイデアを考えるだけでなく、「チームのメンバーの協力を得て、物事を実現する」という経験ができたこと。これが、後にリーダーとしての仕事を務める礎になったと感じています。私のキャリアは異動が多く、入社 27 年目に執行役員に就任してからも広報、人事、海外店の社長兼店長など未経験の分野のマネジメントを次々と任されました。そのたびに新たな仲間と手をたずさえ、なんとか目的を達成できたのは、若手時代のこの経験があったからだと思います。

性別を問わず、リーダーを育てるには、単独プレーではなく、「リーダーシップを発揮して他者の力を借り、チームで目的を達成する経験」をできるだけ早く、たくさん積ませることが必要です。ただ、日本企業の多くはまだまだリーダーシップの発揮が求められる仕事やポジションを女性にあまり与えないのが現実です。女性を積極的に登用して男女の格差を調整することも、時として必要でしょう。それは女性をただ「優遇」することを意味しません。現場に密着した地道な仕事も同時に与えるというような、バランスを考慮したアサインメントが求められると思います。

安田 洋子

Text = 泉 彩子　　Photo = 刑部友康

FROM EDITORIAL OFFICE

特集『働く人の新しい“安心”を求めて』に関するご意見、ご感想

●働くこと＝収入を得ること＝生活を成り立たせること、という意識に大半の勤労者は立っていると思います。やりたいことや有意義な人生を送ることを考えていくうえでは、ベーシックインカムという考え方は、より挑戦的に人間的になれる方向性の１つではないでしょうか（繊維）

●「安心してチャレンジできる環境」を社会・企業内のエコシステムとして考えていくことが大切だと改めて感じました。課題をポイントで押さえるだけでなく、さまざまな課題の関連性を考えて、システム全体の改善を進めることが必要と思います（電気機器）

●日本に古くからある運命共同体的考え方の払拭が大事。企業と労働者ともに変わっていく必要があると感じました（水産）

読者の声

前号『Works』139号（2016.12－2017.01）に寄せられた読者の声です。

連載に関するご意見、ご感想

●本気の健康経営：65歳以上の働き方を考えるには、健康であるほど選択肢が増えます。給与にまで反映させるのは、経営の意思表示であり、ユーモアも兼ね、興味深い取り組みでした（電子部品）

●女性リーダーからの手紙：大塚製薬が常に従業員の能力をはるかに超えたハードルの高い仕事に挑戦する機会を与えてきたということは、非常に重要。日本では、女性を男性の部下よりも甘やかす管理職がまだまだ多いと思います（人材）

NEXT

『Works』次号（141号）のテーマは

シリーズ雇用再興４

正社員システムにかわるもの（仮題）

機能不全に陥る日本型雇用。その内側にいるのは無限定で働かざるを得ない正社員たちであり、外側にいる非正規社員の“安心”は失われている。このシステムにかわる新しい社会、雇用の近未来像と、実現のためにすべきことを提言する。

発行は、2017年4月10日（月）です。

Works

No.140　Feb - Mar 2017

編集後記

多様性について語るときに、私が強調したいのはインクルージョンの大切さです。すべての人が、自分はこの場に100%受け入れられていると思える状態。これなしには、多様性が増した組織には無理解や不信ばかりが増えかねません。インクルージョンの実現には、実はオーセンティシティが必要です。素のままの自分を、まずは自分が許し、それを他者にもさらけ出さねば、100%の受容を感じることも叶わないからです。いろいろなものが次第につながってきているのを感じています。　（石原）

第１特集でご登場いただいたフリードマン教授は、リーダーシップを「仕事だけでなく自分の人生全体で発揮すべきもの」と定義し、仕事、家庭、地域社会、自分自身という４つの領域に調和をもたらすことが重要だとおっしゃっています。幸せなことに、若手のころ、仕事を任せてくれる会社にいましたが、やりたいことをやり続けた結果、長時間労働が常態化しました。リーダーシップ開発と同時に、社員の人生全体の調和を意識するという、難しい舵取りを人事は担わなければなりません。（入倉）

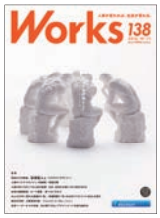
組織心理研究の出発点は、1924年、E.Mayoらが行ったホーソン実験に遡ります。米W.Electric社ホーソン工場で行われた照明実験では、当初の仮説を裏切り、照度を下げても作業効率は逆に上昇。彼らはその理由を「非公式な人間関係」に求めました。人々の行動を支配するのは、上司の命令といったフォーマルな規制力ではなく、職場のインフォーマルな集団規範である。その教訓はリーダーの在り方を問う契機となりました。リーダーは集団の無意識にたゆたっています。　（藤井）

BACK NUMBERS

No.139　2016.12-2017.01

働く人の新しい“安心”を求めて

No.138　2016.10-11

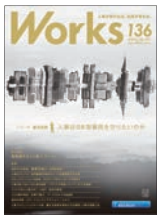


人事評価なんてもういらない

No.137　2016.08-09

同僚は、人工知能

No.136　2016.06-07



人事は日本型雇用を
守りたいのか

No.135　2016.04-05

組織開発の底力

No.134　2016.02-03

転勤のゆくえ

No.133　2015.12-2016.01

人事部の、今、あるべき形

No.132　2015.10-11

日本型雇用によって
失われたもの

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（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。

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）

※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。

［購読料］

◎1 冊　700 円　（消費税込み・送料無料）

Works 編集アドバイザー

有沢正人（カゴメ　執行役員 経営企画本部 人事部長）
大谷友樹（ヤマトホールディングス　上席執行役員）
古寺猛生（ソニー健康組合　理事長）
菅原明彦（日立キャピタル　執行役常務 CHRO（兼）人財統括 本部長）
曽山哲人（サイバーエージェント　執行役員 人事統括本部長）
二宮大祐（イオンリテール　執行役員 人事・総務本部長）
三浦卓広（エイベックス・グループ・ホールディングス 執行役員 総務人事本部 本部長）
和光貴俊（三菱商事　人事部 部付部長）

※50 音順・敬称略

STAFF

発行人／大久保幸夫
編集長／石原直子
編集／入倉由理子、池内由里、泉 彩子、伊藤敬太郎、内田丘子（TANK）、
荻野進介、白谷輝英、藤井 薫、金井あかり
執筆／勝見 明、瀬戸友子
アートディレクター／相田俊一（／A）
デザイナー／相田俊一、寺嶋智教
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
表紙デザイナー／中村理絵、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
フォトグラファー／刑部友康、勝尾 仁、鈴木慶子、橋本裕貴、平山 諭、
宮田昌彦、和久六蔵
イラストレーター／寺嶋智教、友田 威
校正／ディクション
印刷／北斗社

［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：03-6835-9256　FAX：03-3575-5229

Recruit Works Institute

140 2017.02-03 リーダーシップは誰のもの？

第22巻 第6号 通巻140号2017年2月10日発行（隔月10日発行）
発行人 大久保幸夫　編集人 石原直子　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
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
TEL 03-6835-9256（編集部）
定価700円 本体648円