

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

68

2005.02-03
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



若手を活かす

- ◎若手を理解する—就業観と時代背景
- ◎若手を元気にするマネジメント

近い将来、人事は… 米国人材ビジネス最前線からの展望

野中郁次郎の 成功の本質：第18回 アシックス／三村 仁司のアスリート・シューズ
リーダーの軌跡：KIACON 澤田貴司

—最新アメリカ視察レポート—

イベントにとどまらない 継続したキャリア教育支援を

RECRUIT

育成もそれぞれに徹底的に向かい合う

巢鴨信用金庫 20

採用から教育まで

人に対する投資には手を抜かない

ブラン・ドウ・シー 22

新人を5タイプに分類

配属時に新人と上司の相性を重視

瀧定大阪 24

学生の希望を最優先する配属予約採用

入社後は10年間の育成計画を提示

三菱重工業 26

2-2.若手の成長実感醸成するための

3つのポイントと9つのヒント

豊田義博(ワークス研究所主任研究員) 28

おわりに

若手の採用・育成こそ日本のHRMの根幹を問う問題

佐野一郎(本誌編集長) 34

特集2 近い将来、人事は...

米国人材ビジネス最前線からの展望 35

■連載

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

成功の本質 監修 野中郁次郎

第18回 アシックス 三村仁司のアスリート・シューズ 45

■リーダーの軌跡

澤田貴司(KIACON 代表取締役社長) 50

著者からのメッセージ

『希望格差社会』『賃金とは何か』『プロ論。』 54

■カタリスト

與水精一(サントリー チーフレンダー) 56

■キャリア特集

—最新アメリカ視察レポート—

イベントにとどまらない 継続したキャリア教育支援を 57

編集後記 63

奥付 64



若手を活かす

Words of Works

「米国の大手企業は、募集、採用から育成、退社への一連の過程の細部まで、人事部の大手術を決断している。どこまでメスを入れられるか競っているようにも見える」

▶ P 36 「近い将来、人事は…」村田弘美・ワークス研究所主任研究員

「最後に問われるのは、本人の人格や価値観がどこまで反映されているか、背景にある全人格的なイメージだ。こうした高質の暗黙知は継承が難しく、多くの企業においても大きな課題になっている」

▶ P 49 「成功の本質」一橋大学大学院 野中郁次郎教授

Works No.68 2005.02-03

Contents

はじめに

今どきの若者論議を超えて

編集担当 荻野進介(本誌)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

1.若手を理解する — 就業観と社会背景

1-1. 世代別調査から若手の就業観を理解する・・・・・・・・・・・・ 4
まとめ考察 若手の就業観を表す5つの四字熟語

1-2.若手問題の悩ましき真相を探る

ファスト風土化した日本が使えない若者を生んでしまった

三浦展氏(消費社会研究家・マーケティングプランナー)・・・・・・・・ 10

若手を取り巻く労働環境の変化に着目しよう

上野直樹氏(武蔵工業大学環境情報学部教授)・・・・・・・・・・・・ 11

教育改革なくして「まともな大人化」はありえない

小浜逸郎氏(評論家)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12

1-3. 図解「今どきの若手」を生み出した社会環境の変質・・・・ 14

1-4. 米国におけるジェネレーションYの特性とマネジメント・・・・ 16

2.若手を元気にするマネジメント

2-1.採用から配属、育成まで、若手活性化のための取り組み

顧客と同じ目線で学生に接する



若手を活かす

はじめに

今どきの若者論議を超えて

編集担当 荻野進介（本誌）

どこか覇気がなく子どもっぽいい、こらえ性も希薄で、少々きつく言ったら会社を辞めてしまった……。入社直後の新人を含む20代の若手のマネジメントに苦心惨憺という話はこの企業でも聞く話だ。ある大手メーカーでの実話だが、新人研修が終わった直後、ひとりの男性新入社員がやおら携帯を取り出し耳にあて、辺りに聞こえるほどの声でこう言ったという。「あつ、ママ！ やつと研修終わったよ」。採用担当の人事部長もその場にいただろうが、「失敗」の二文字が頭をよぎらなかつただろうか。「今どきの若者ときたら……。」という物言いは、古今東西どこにも存在した。4000年前のエジプトの遺跡にも記さ

れていたくらいだ。戦後の日本でも世代論が幾つももてはやされた。日本人は世代論がよほど好きらしい。これは人の年齢に多大な関心を払う日本文化の性質からきていると思う。年功主義の成立もこの辺に事情がありそうである。

● 今まで何度となく、日本中の縄のれんでも繰り返されてきた「今どきの若手はね……。」といった論議をなぜ今回、正面から取り上げる必要があるのか。

ふたつの理由がある。ひとつはワークス研究所が昨年行った調査で、大手企業の人材マネジメント上の根本課題として「次世代リーダー育成」が挙げられ、「若手社員の早期戦力化」がそれに連な

る改革課題として浮き上がったこと。乱暴に言ってしまうは、日本の伝統的大手企業における「若手」とは、新卒入社20代の男子正社員を指す。彼らは企業の次代を支えるリーダー候補である。そうした人材が「育っていない」と認識され、自らも働く意欲をなくし、退職者も増加しているという事実があり、一方で、採用人材の質そのものが年々低下しているという議論もある。若手問題は事業や職場においては当面の業績に関わる問題だが、企業の存続と発展を左右する経営的にも極めて重要なテーマなのだ。

● もうひとつはもつとマクロの視点である。若手の「非」活性化は、ここ10年あまりの企業による総額人件費の抑制と大いに関係がある。採用数の減少によつて人員ピラミッドが崩壊し、減少した若手向けの教育研修費が削減され、一方で業務量は増えるばかりで、若手を「仕事のなかの曖昧な不安」(by 玄

田有史)が襲った。若手への人材投資が激減した結果、日本に未曾有の「人材不況」がやってくる予言する学者もいる。この問題は学校教育を含め、国家百年の計に関わるものなのだ。

● そんな視点を織り込んだこの特集は、本誌が最近取り上げてきた「新卒採用」「大卒フリーター」といったテーマに連なるものである。1章では、世代分析と社会環境の把握に加え、米国の新世代マネジメントに関する文献資料を紹介し、2章が企業事例を交えた現場での若手マネジメント論という構成になっている。「若手」とは20代の男性社員を指すものとしてお読みいただきたい。寒さが去り、桜がほころぶ頃、希望に燃えた新人が入社してくる。彼らが抱く「希望」は、企業の「希望」でもあり、それを「絶望」にしてはいけない。人事はもちろん、新人や若手を預かる現場の人にこそお読みいただければ本望である。

1

Part 1
世代別調査から若手の就業観を理解する

Part 2
若手問題の悩ましき深層を探る

Part 3
「今どきの若手」を生み出した社会環境の変質

Part 4
米国におけるジェネレーションYの特性とマネジメント

若手を理解する ——就業観と 社会背景

すべての物事は理解からはじまるべきだ。この章では若手=今の20代はどんな就業観をもっているのか、を世代別データで概観し、その就業観が形作られてきた背景を、オピニオンと図解で考察する。若手の就業観が変化したという現象は日本に限ったものではない。米国におけるジェネレーションY(ベビーブーマー世代の子ども)の問題を章の最後に取り上げたい。

文・構成 荻野進介 (本誌)

世代別調査から 若手の就業観を理解する

特集の冒頭で、仕事や会社生活、転職に関する意識を探ったワークス研究所オリジナルの世代別調査をご覧いただく。同じ世代に属する人たちは、生年をほぼ同じくし、時代経験が共通しているため、価値観や行動が似ることが多い。仕事と会社、プライベートの関係といった仮説の提示も交えながら、最後に若手の就業観を表すキーワードを考えてみた。

文・構成 豊田義博（ワークス研究所主任研究員）＋荻野進介（本誌）

なぜ世代別調査を 実施したか

「入社3年目くらいまでの若手のマネジメントに苦慮している。何が原因だろうか」。2年ほど前、ある大手メーカーからのこんな相談が舞い込んだことが、私たちを世代間にわたる就業意識調査へ向かわせた直接のきっかけだった。

多くの価値観と同じく、就業観も、各人が生まれ育った時代のできごと、経済状態、生活水準、同世代の数など、多くの変数によって決定されるのではないかと。そういう仮説のもとで、1945年から1979年生まれまでを5年ごとに「世代」とみなし、作成したのが左の図表である。

サンプル数をそろえるため、便宜上、最初の2世代は10年単位、後の3世代は5年単位でくくり、G1からG5と

いう名称を冠した。

今回、議論の中心に置きたいのは、現在26歳から30歳のG5世代、別名、就職協定廃止世代であるが、簡単に各世代が育った背景を概観してみよう。

G1からG5まで 世代特徴と就業観の変化

G1世代は、オイルショックという一時的な経済危機を経験しながらも、高度成長に代表される、日本が欧米へのキャッチアップに懸命だった時代に青春を送った。「しらせ世代」「新人類」と揶揄されたG2世代も豊かさへの欲求の強さは基本的に変わらなかった。さらにバブル絶頂期に就職したG3世代も加え、これらの3つの世代までは、「経済は右肩上がり成長する」という「神話」が健在で、企業とは「寄らば大樹」の存在だったといつてよい。

不倒とされた大企業の倒産、リストラという名の人員解雇、相次ぐ不祥事の発覚で、「神話」の崩壊を目の当たりにしたのがG4世代である。この世代は第二次ベビーブーマーに相当し、受験を

筆頭に、同世代の競争は大変激しいものがあった。就職時も企業の採用数激減のため、厳選採用という洗礼を受けた。エントリーシート・自己分析・応募動機という今に至る「就職版三種の神器」が必須になったのだ。一方で、企業は一生を捧げる存在ではなくなり、給料の高さや社会的知名度よりも、自分にとっての仕事の意味を考える若手も増えた。

きつかけは 企業観・就職活動の変貌

G4世代から若手の就業意識が急速に変化した。企業に対する信頼感の揺

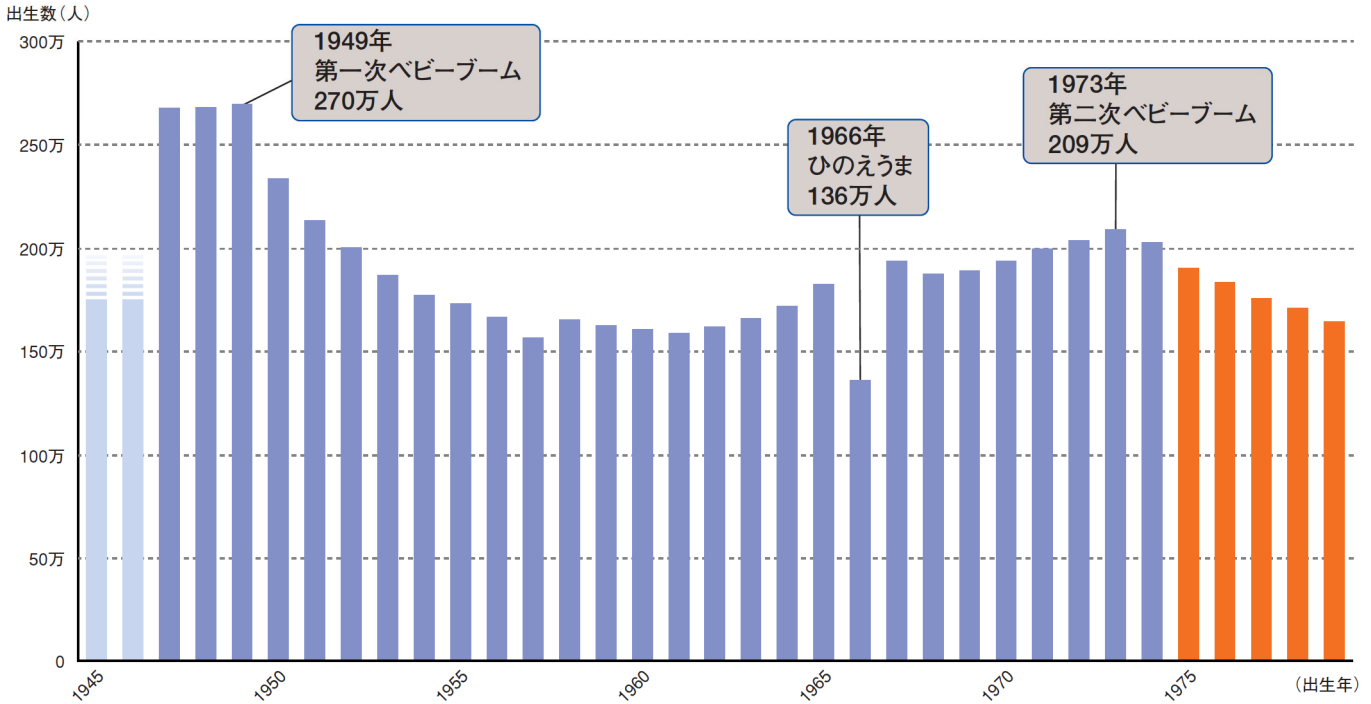
らぎ、就職活動の変貌。この2つが重要である。

G5世代とは、G4世代の弟たち、妹たちであり、基本的に同じ性向を受け継いでいる。

より豊かなニッポン社会に生を受け、幼い頃から何でも買ってもらえ、欲しいものは何もない状態で育ってきた。仕事選びの際も、出世や年収ではなく、自分らしさや個性にこだわる層がさらに増えた。

唯一の違いは、左図の出生数を見てわかるように、同世代間の競争が大幅に緩和していることだ。我慢や辛抱という言葉ほどこの世代に不似合いなものはない。一方で、この世代以下で、新卒無業、ニート、引きこもりといった現象も起き、社会問題となっている。

続く6ページから、世代間調査の紹介を中心に、G5世代の就業観、仕事観の本質に迫ってみたい。



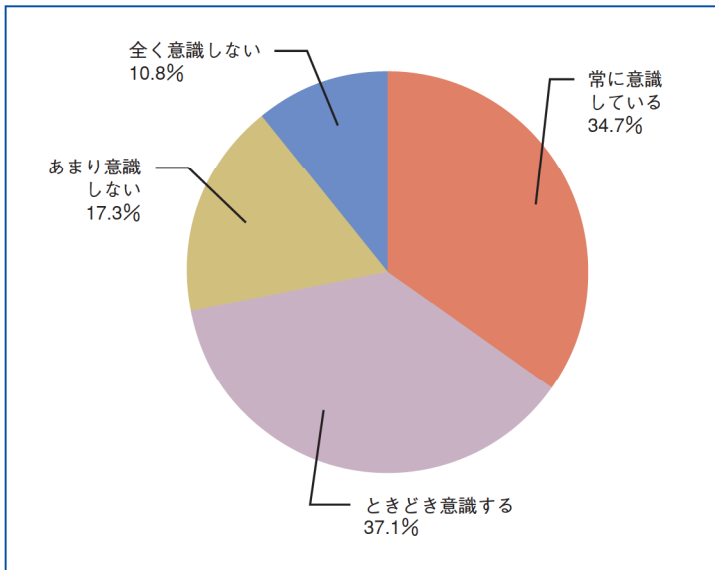
資料出所：総務省統計局。1945年と46年は資料不備のため正確な数字は不明

	G1		G2		G3	G4	G5
	全共闘世代	オイルショック世代	ジャパン・アズ・ナンバーワン世代	共通一次世代	バブル世代	バブル崩壊世代	就職協定廃止世代
各世代の背景	<p>別名「団塊の世代」。数を頼みに世の中を動かす。高度成長とともに企業生活を送った世代。現在56歳～60歳</p>	<p>就職時にオイルショックの影響を受け、右肩上がりのかけりを知っている世代。現在51歳～55歳</p>	<p>教育水準が高く、日本が絶好調時に就職。最も右肩上がりの価値観が支配している世代。現在46歳～50歳</p>	<p>前世代に類似。この世代で最も特徴的なのは、共通一次開始による偏差値教育のピーク。現在41歳～45歳</p>	<p>大学時代・社会人なりたての20代の大半をバブルで過ごした世代。各企業が最も大量採用に踏み込んだ世代でもある。現在36歳～40歳</p>	<p>別名「団塊ジュニア」。受験が激化したうえに、20代の大半をバブル後の不況時に過ごした世代。現在31歳～35歳</p>	<p>少子化による競争率低下があるものの、就職協定の廃止、就職情報のインターネット化という就職活動の変化に直面した世代。現在26歳～30歳</p>
	<p>出生時</p> <ul style="list-style-type: none"> 1945年～49年生まれ ピークは49年生まれで約270万人。 	<p>1950年～54年生まれ</p> <ul style="list-style-type: none"> 出生数はなだらかに減少。 	<p>1955年～59年生まれ</p> <ul style="list-style-type: none"> 出生数は160万人前後で推移。 	<p>1960年～64年生まれ</p> <ul style="list-style-type: none"> 出生数は160万人前後で推移。 	<p>1965年～69年生まれ</p> <ul style="list-style-type: none"> 170万人台。ただし、「ひのえうま」(66年生まれ=89年入社)で136万人と大幅に減少。 	<p>1970年～74年生まれ</p> <ul style="list-style-type: none"> 出生数が増加し、200万人台に。ピークは72年、73年生まれ(95年、96年入社)組で、約210万人。 	<p>1975年～79年生まれ</p> <ul style="list-style-type: none"> 出生数が減少。 1979年生まれは160万人に。
	<p>大学時代の世相</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学進学者はエリート時代 大学進学率15.4%(69年) 	<p>大学入学者は増加傾向。</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学進学率21.6%(72年) 	<p>このG2世代が、最も高い基礎能力をもつといわれている(中高での履修科目・時間が最も多い世代)。</p> <ul style="list-style-type: none"> 偏差値教育ピーク 		<p>大学時代にバブルが始まる。</p>	<p>人数が多いため、大学競争率は史上最高となった。</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学に入学直後にバブルの崩壊→資格取得のための、在学中のダブルスクールが増加する。 	<p>大学の増加と少子化により、大学受験の競争率が下がる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学進学率は39.7%(2000年)まで増加。短大卒も含むと半数以上が進学。大卒のコモディティ化が進む。 大学に入る前に、バブルが崩壊。
<p>入社時の世相</p> <ul style="list-style-type: none"> 1968年～72年入社。 大卒が少ない時代だったこともあり、高い大卒就職率。 就職シーズンに区切りがなく日常化。 	<p>1973年～77年入社。</p> <ul style="list-style-type: none"> 採用数が激減したため、熱心に活動した「就職志向型」とあきらめた「アンチ就職型」と2タイプに分かれた。 	<p>1978年～82年入社。</p> <ul style="list-style-type: none"> 理工系のニーズが高く、自由応募が目立つようになる。 安定からやりがい志向に。 	<p>1983年～87年入社。</p> <ul style="list-style-type: none"> 男女雇用機会均等法と新就職協定の施行で就職活動に変化。 	<p>1988年～92年入社。</p> <ul style="list-style-type: none"> バブル期に就職活動。 大卒求人倍率2.86倍(90年)、大卒男子の上場企業への就職率41.3%(90年)と史上最高であり、学生にとって売り手市場だった。 高い給料、手厚い福利厚生、会社としてのブランド力が会社選びの基準になる。 	<p>1993年～97年入社。</p> <ul style="list-style-type: none"> 大卒求人倍率1.08倍(96年) 学生の数の多さに対して、企業の採用数が少ないため、厳しい就職活動となる。 「会社(職)が安定しているか」「能力を活かせるかどうか」が選択基準の特徴。 	<p>1998年～2002年入社。</p> <ul style="list-style-type: none"> 大卒求人倍率1.33倍(2001年)と多少回復。 就職協定の廃止、求人情報のネット化など就職活動のやり方が大きく変わる。 	

会社に貢献するといふよりも
自分のためにだけ働くような
構えを強く感じる

(35歳 女性 金融)

Q1 転職を意識するか



●「仕事にまつわる意識」アンケート 調査概要

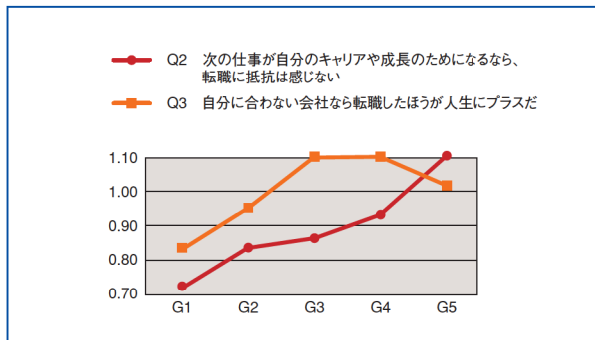
調査方法：インターネット上で回答
調査期間：2004年6月28日～7月7日
調査対象：社会人1年目から3年目の大学および大学院卒者を中心に構成されるリクナビCAFE会員1206名。就業形態は、正社員・正職員79.9%、契約・嘱託社員7.2%、派遣3.3%、フリーター3.1%、パートタイマー0.9%、離職中3.1%といった割合である。年齢は22歳が25.9%と最も多く、23歳23.5%、24歳20.0%、25歳12.1%。

すぐに転職する人間が多くて
会社との付き合い方がドライ

(42歳 男性 電気)

仕事に対して
早く結果を求めすぎている
(58歳 男性 官公庁)

Q2・3 転職意識の中身



※ 加重平均値
それぞれの回答に対して、「とてもそう思う」=+2、「まあそう思う」=+1、「あまりそう思わない」=-1、「まったくそう思わない」=-2の得点を加重し、それぞれのn値で除して求めた。

●「就業観・仕事のスタイルにおける世代間格差」調査概要

調査方法：インターネット上で回答
調査期間：2003年3月14日～15日
調査対象：男性1038名、女性611名、合計1649名
職業は会社員と公務員(経営者、自営業者は除く)、学歴は大学卒および大学院修了者のみ

高い転職意識 成長実感がキーワード

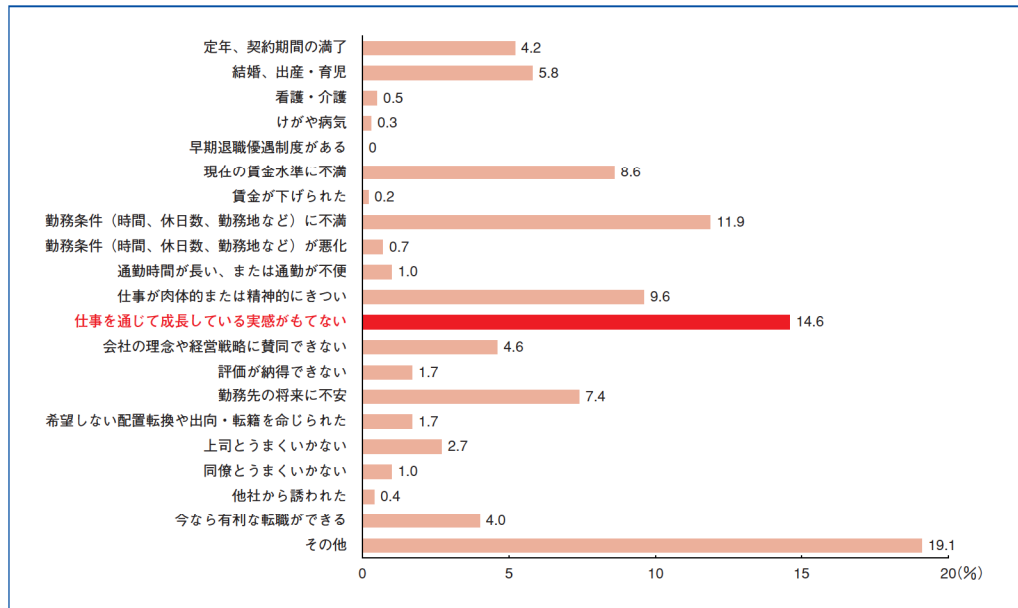
なお、世代別調査に関しては、若手とそれ以外の差を鮮明にするため、男性のみを分析対象とした。

Q1で転職意識を尋ねると、「常に意識している」が3割強、「ときどき意識する」を含めると、7割以上が程度の差はあれ、転職を意識していることがわかる。今回は紙幅の都合で紹介できないが、データを詳しく見ていくと、社会人1年目で6割、3年目で8割と、年数を経るたびに転職意識が高まる。

転職意識を世代間で比較した調査も見てみよう。Q2で明らかになように、若手ほど、成長やキャリアアップにつながる転職に抵抗感が少ない。Q3「自分

では今の20代の若手の就業観・仕事観をデータで見たい。今回掲げたデータは、リクルートの若手社会人向け就職情報サービス、リクナビCAFEの会員対象の調査と、世代別調査から抽出した。いずれも本誌独自のものだが、前者は65号の大卒フリーターの特集で既に紹介している。
リクナビCAFE会員が主に20代前半、G5世代が20代後半に相当する。誌面に散りばめたコメントは、世代別調査で、「今の20代をどう見るか」を上世代に尋ねた回答を掲載したものである。

Q4 転職を考える最大の理由



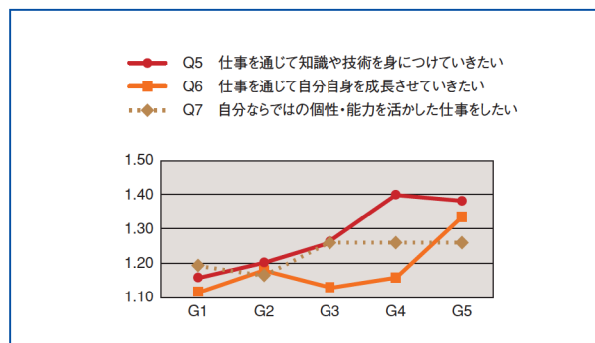
指示されないと仕事ができない人が多くなった

(34歳 男性 その他)

ハウレンソウ（報告・連絡・相談）がない。
挨拶をしない。
知らなかったと開き直る
(30歳 男性 製造)

企業家精神旺盛で
会社に頼らなくても
生きていけるといえる人が多い
(38歳 女性 サービス)

Q5・6・7 仕事に何を期待するか



仕事は真面目に
やりますよ

(52歳 男性 建設)

仕事に期待するもの 若い世代ほど自己本位

「仕事に何を期待するのか」というデータも見てみよう。Q5、Q6、Q7を見ると、いずれもG3世代以降で、「知識や技術を身につけたい」「個性や能力を活かしたい」といった自己志向が高まっていることがわかる。これは前ページで紹介した転職志向の高まりと裏表の関係にあり、いつでも転職できるよう、自分の市場価値を高めておきたいという意識の表れと見ることができよう。

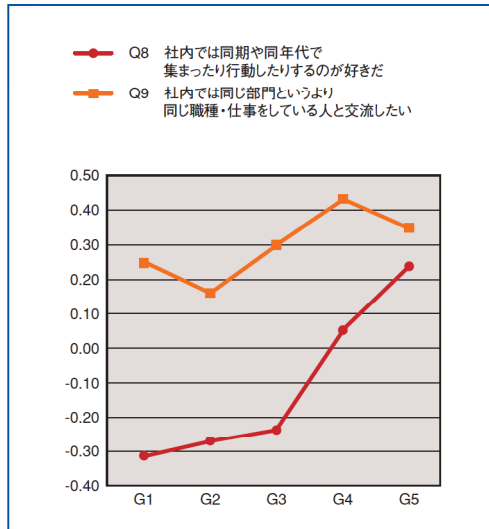
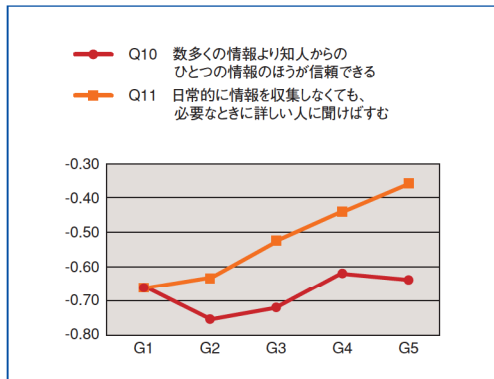
G5世代はさらに、「自分自身を成長させたい」という意識が大変顕著であることが、この調査からもみてとれる。

いつも群れている。
休憩も帰るのもいつも一緒
(38歳 女性 製造)

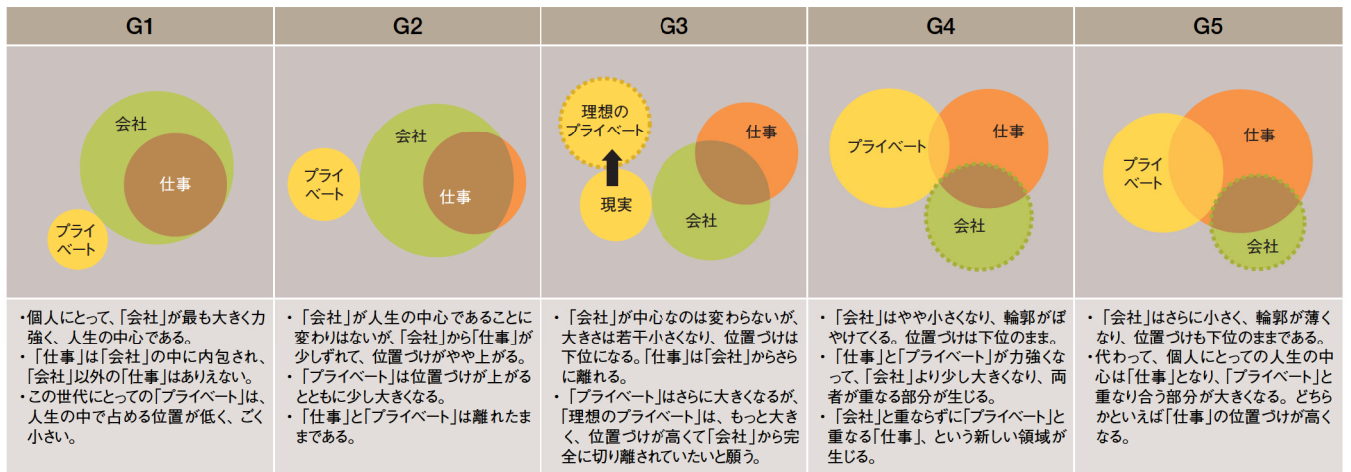
Q8・9 職場内の交流

割り切って仕事をしている。
仕事とプライベートの関係が同じ
(48歳 男性 製造)

Q10・11 情報収集のスタイル



仕事と会社、プライベートの関係



愛社精神あふれる年長世代、会社もプライベートも大切にすミドル世代、愛社精神は薄い、仕事の位置づけは高い若手世代という図式が見えてくる。

個人の人生で会社の占める割合が小さくなる一方、仕事とプライベートが大きく、しかも、プライベートと仕事は別物ではなく、重なり合う部分が増えている。

会社と仕事、プライベートの関係についての私どもの仮説も紹介する。5ページの図表とあわせてご覧いただきたいが、これは時代背景や就職環境の差で、各世代の会社観、仕事観がどう変化してきたかを表している。

Q8でわかるように若手になるほど同期や同年代で集まる傾向が強い。なかでもG5世代の数値が最も高い。Q9「同部門より同職種の人と交流したい」傾向も、総じて若手になるほど強いが、G5世代で数字の落ち込みが見られる。Q10、Q11で、日常的な情報収集行動の特徴を見ると、まず若手ほど、属人的な情報を重視していることがわかる。特に、「必要ときに詳しい人に聞けば済む」と答える傾向は、年代が下がるほどに高まり、G5世代が最もその傾向が強い。メールや携帯電話など、新しい通信手段の活用差が表れているのかもしれない。

今の若手は
同期・同年代が好き

まとめ考察

若手の就業観を表す
5つの四字熟語

ここまで若手の就業観、仕事観を示すさまざまな材料を提示してきたが、最後に、今の若手の就業観を5つの四字熟語で集約し、このパートの結びとした。

ひとつ目は、何といっても、

成長実感

である。見てきたように、彼らが働く際、「仕事を通じて、どれだけ成長できているか」が一番重要な指標になっている。それは正社員か、それ以外か、という雇用形態にはあまり関係がない。

本誌65号で紹介したように、日々、仕事を通じて成長実感を感じている層は、正社員よりも契約社員、フリーターなどのほうが多かった。会社とは「自分を成長させる場所」なのであり、そうでないと感じれば、今の若手はすぐ見切りをつけてしまう。

就業観も、生まれ育った背景の影響を色濃く受ける。今の若手は、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」というフレー

ズが世界を席巻した1980年代に子ども時代を送ってきた。経済の右肩上がり成長が続き、生まれたときから、モノ余り社会だった。家では小学生の頃から個室をあてがわれ、テレビやクーラー、パソコンと欲しいものは何でも買ってもらえた。一種の

満足臨界

の状態である。「何かを手に入れたい」という欲求水準が高くないのだ。だからこそ、自分自身の成長が気になるともいえるだろう。

以前は、働く個人にとっては、会社が最も大きく力強い存在だった。仕事は会社に内包され、会社以外の仕事はありえず、ましてやプライベートが占める割合はごく小さかった。しかし若手はそうではない。会社はぐっと小さな存在となり、位置づけも下がった。逆に仕事とプライベートの比率が高まったが、若手にとって、両者は相反するものではなく、

仕私融合

ともいうべきで、その多くが重なっている。

仕事と私生活の境界が曖昧なことも影響しているのだろうか、会社における

同期連帯

の意識が強いのである。仕事でわからないことがあると、先輩ではなく、別の部署にいる同期入社の人と相談することが日常茶飯事なのだ。こうした同期の横の結束は内定時から生まれる。誰が言い出すまでもなくメーリングリストが整備され、入社後もメールの交換が頻繁に続く。

毎朝、出社した途端、仲のよい同期に「おはよう」とメールを打つ若手も稀ではないという。

これは家庭や学校における縦の序列が弱まったことに加え、携帯電話やメールにより、一旦仲よくなった同年代とい

自己肯定

つまでも連絡がとれる状態になったことが大きいのではないだろうか。
最後の五つ目は

だ。小さな頃から大事に育てられたからだろう、自我が強く、自分が納得できたことしかやらない傾向が強い。思考回路が内向きで、自分が大好きなのだ。自分の能力や可能性を信じ、予想どおりの結果が得られなくても、「挑戦した」という事実で納得する。他人から認めなくてもいい、褒めてもらいたいという欲求も強い。同年代で、あるいは気の合った仲間と、お互いを褒めまくる「褒めあいコミュニケーション」がさかんだというのもうなずける話だ。

褒められる対象は些細なことでも構わない。その回数が多くなり、日常化すれば、やる気向上につながる。

彼らをマネジメントする際には、くれぐれもこの5つの熟語を拳拳服膺けんけんふくようされたい。

若手問題の悩ましき深層を探る

パート1で見てきたような若手の就業観が成立する背景には何があるのだろうか。

若者論・世代研究で知られるマーケティングプランナー、認知科学・社会学・文化人類学などで注目される「状況論」の第一人者、哲学・教育論の分野で健筆を振る評論家、以上3人に既出の世代別就業観調査を見ていただいたうえで、話をうかがった。

ファスト風土化した日本が 使えない若者を生んでしまった

三浦 展氏 (消費社会研究者・マーケティングプランナー)

先日、大学を出てフリーターをしている男性にインタビューしたのですが、驚いたことに、彼は今までいつもひとり

行動したことがなく、3人で群れていたらしいんです。高校時代からそうで、バイトを探すときも「3人で雇ってくれ」と頼んで断られたとか。そのうち、就職のときにもそういう3人組が会社に押し寄せるかもしれませんよ(笑)。

僕は大学でも教えていますが、女子もそう。着ている服から髪型までいつもお揃いで、絶えず携帯で連絡を取り合い、授業に出るのも学食に行くにもつるんでないと不安だという。そういう行動様式は今まではせいぜい中学生までじゃなかったかなと思いますが、家族や気の合う仲間以外とコミュニケーションする力が落ちてきているのだと思います。子ども時代と違う年齢の子どもと遊んだ経験が少ないと、携帯メールの普及で、仲良し

同士がいつでもつながっているせいではないかと思えます。

住む場所も同じです。首都圏に住む30歳前後を対象に行った僕の調査では、8割以上の若者が、5年、10年後も今と同じ地域に住むだろうと答えています。家を出る、親元を離れるという気持ちがないんですね。

狭い世界で育ち コミュニケーション力が低下

さきほどのフリーターは「こんなに機械が発達したんだから、週3日だけ働けばいいようにならないのはおかしい」とも言っていました。日本人は給料を倍にすれば、倍の時間働くが、南国の人は半日働いたら帰ってしまうと昔はいわれたものですが、一部を除き、今の日本の若者もそうなってしまったかのようです。

「今の若者は自分の好きなことにはとんとこだわる」といわれますが、ほとんどの人は所詮、自己満足のレベルを出ません。今の若者はイラストでも楽器演

奏でも、それなりに器用にこなしますが、もつとくまくなって人を喜ばせたい、それで食べていきたいと考えることがない。お金儲けをしようという「不純な」動機に至らないわけです。そして自己満足の世界に閉じている。みんな軽い引きこもりなんですね。

ストレス耐性もすごく弱くなっています。僕の知り合いの大学教授がレポートを提出した学生に「このへん少し直したら」と言ったら学生は泡を吹いて倒れたそうです(笑)。家庭では父親不在で、それまで人に注意されたことがなかったんでしよう。

マイナス面ばかり挙げましたが、決して特殊な話ではありません。ごく平均的な若者に共通する現象です。

ファスト風土化を食い止め 若者には旅をさせよ

こうした現象の背景には、郊外のマイホーム、マイカー、そして24時間営業しているショッピングセンターという環境



みうら・あつし
1958年生まれ。一橋大学社会学部卒業。マーケティング情報誌「アクロス」編集長、三菱総合研究所勤務を経て現職。団塊ジュニア、新人類、団塊世代などの価値観とライフスタイル、および郊外、家族、消費文化などを研究。主著『マイホームレス・チャイルド——今どきの若者を理解するための23の視点』(クラブハウス)、『「家族」と「幸福」の戦後史——郊外の夢と現実』(講談社現代新書)、『ファスト風土化する日本』(洋泉社新書)。

があると思います。僕は、日本の地域が固有の風土を喪失し、均質化したこの状態を、ファストフード化ならぬ「ファスト風土化」と呼んでいます。このファスト風土は子どもを社会力を育てるうえでは最悪の環境です。

ファスト風土化は米国も同じですが、米国には「一定の年齢に達したら子どもは家を出るべきだ」という文化が根づいているところが違う。日本の家には聞き分けのよい両親がいて、「家を出て自

活しろ」と子どもを放り出すことがない。

第一、わざわざ都会に出なくても、流通やメディアの発達で、同じ商品、同じ情報を地方で手に入れることができるようになっていきますから、生まれたときからずっと同じ街に住んで、そこそこ楽しく暮らせればいいと若者が思うわけ。そういう外の世界への無関心や、向上心や改革意欲のなさは、何か近代化以前の農民のような感じがします。

僕は今、旅行業界の仕事もしていま

若手を取り巻く労働環境の変化に着目しよう

上野直樹氏
〔武蔵工業大学環境情報学部教授〕

今どきの若者は……と、年長の世代が眉をひそめるのは昔から延々と繰り返されてきたことで、通俗的でもありませんし、こういう議論をいくら繰り返していても、何の解決にもつながりません。あわせて、職場やその周辺環境、ともに働く人たちの世代構成や仕事そのものがどう変わったかもきちんと考察すべきだと思います。

「新人や若手の元気がなく、定着しない」ということで、私は、勝ち組といわれるある流通業を思い出しました。その企業

ですが、20代の若者が海外旅行に出かけなくなっているそうです。異文化への関心が弱まり、自分のまわりのいこちのよい場所から外に出たくないんですね。

狭い地域の中で、見知った仲間とだけ付き合っ、目立つことを嫌う。「ムラとイエの遺伝子」が復活したような気がします。

海外旅行は、目標をもち、計画を立てて、面倒な手続きを実行しないといけない。旅先でもさまざまな不測の事態が

若手のやる気を殺ぐ雇用形態と仕事内容

この企業だけではなく、今の多くの日本企業では、正社員以外の雇用を増やし、末端の地道な仕事は若い人たちに任せて人件費を抑え、一方で、若い人たちには知識や技能が残らないというやり方が一般的です。企業の業績は上がるかもしれませんが、若い人たちに何が残るといえるのでしょうか。また、若い人自身も、こうした仕事にやりがいを感じているか、疑わしいものです。

彼らは自分たちの親の世代である今の中高年が、結局、企業から粗末な扱いを受ける惨状も目にしていると思えます。そうしたことが、「企業に命を捧げてまで働く必要はなく、そこそこ稼げれ

起こりますから、危機管理能力もいる。これは見方を変えれば、仕事をするのに不可欠な能力を培う非常によい機会なんです。それが今の若者にできなくなっているとしたら、それは問題だ。まず、そこから教える必要があるわけですから、企業も大変だと思えます。

昔から「可愛い子には旅をさせよ」といわれたように、旅で子どもを育てる、食育ならぬ「旅育」を旅行業界に提案しようと思っています。



うえの・なおき
1950年生まれ。北海道大学教育学部卒業。東京大学大学院教育学研究科博士課程中退。国立教育研究所 教育指導研究部 室長を経て現職。専攻は認知科学。主著「仕事の中の学習 状況論的アプローチ」(東京大学出版会)、『学校の再生をめざして』(共著、東京大学出版会)、『視点』(共著、東京大学出版会)。

ばよい」という若者の個人主義的傾向や、「若手の元気がなく、定着しない」という傾向を生んでいると考えられることができます。企業側が若手に期待し、もつと大切に扱えばもう少し違うはず。

企業が若手を粗末に扱えば、若手も企業に期待しないということにもなるでしょう。このように、「近頃の若者は」という議論は、実は「近頃の企業は」という議論でもある可能性を見ておく必要があります。

若手は孤立化していないか 「状況」を見る大切さ

もうひとつ考えられるのは、職場における若手のネットワークが弱く、孤立化しているのではないか、ということ。米国のウエンガーという認知科学者は保険会社で1年ほど働きながらフィールドワークを行ったのですが、その過程で、その会社の若手の離職率が高い原因を探り当てました。その保険会社では

入社直後の新人に数週間に及ぶ研修を行い、その後、実際の職場に配属させていたのですが、研修期間中に足りない部分を教え合いながら仲良くなった友人が当然いるわけです。ところが、配属時にはほぼ例外なく引き離され、新人たちは各々、孤立して配属されていたのです。ベテランは自分の仕事に忙しくて新人を見る時間がなく、それぞれの新人が職場から完全に浮いた存在になっていったそうです。仕事も十分にこなせず、相談に乗ってくれる上司も友人もいない。社内外のネットワークもない。こういう中で新人の離職率が著しく高くなっていったのです。

日本では不況の影響があつて若手の採用数はかなり抑えられてきましたから、同じような孤立化現象が起きている

可能性があります。もし新人の離職率が高いなら、このような新人を支えるネットワークの状態を調査すべきです。

さらに労働環境の変化という面で、コンピュータの影響はとて大きいはず。いくつもの企業をフィールドワークしてわかったのですが、例えば、営業マンが業務日誌をコンピュータに入力するとそれがデータベース化されます。これによって、平均的な仕事の仕方が直ちに算出されますし、そこからの逸脱という形で、「仕事のさぼり状況」も指標化され、モニター上で見ることが可能です。訪問件数が足りないとか、訪問時間が長すぎるとか、各人の仕事の内容とやり方が「可視化」されるわけです。これは一種の監視システムで、この影響は大きいと思います。やろうと思えば徹

底的に管理することもできますが、やりすぎると働く人のやる気を殺ぐことになるでしょう。いずれにしても、こうした徹底管理と監視が可能なテクノロジーが労働環境を大きく変えたのは確かです。こういうシステムの運用状況と労働意欲との関係も調査する必要があるかもしれません。

また若手の問題は職場の問題の反映と見ることも可能です。若手にとって、職場とは自分の10年後、20年後の姿があちこちに見える場であり、彼らはしばしば、それに大きく「幻滅」しているのかもしれない。

要するに、この問題を解き明かすには、若手を単体としてではなく、さまざまな状況や関係の中でとらえ、調査する視点が必要だと思えます。

教育改革なくして 「まともな大人化」はありえない

小浜逸郎氏（評論家）

今の20代は非常に大人しい。全体的に覇気がなく、ニート、引きこもりと呼ばれる若者が増えているのは一連の現象だと思えます。犯罪状況もそうです。どの国でも犯罪は10代後半から20代前半

まで急増し、30代、40代となるに従って減っていくのですが、日本だけはその山がなくなり、どんどん平たくなってしまいました。

若者意識の国際比較調査を見ると、

「先のことを考えたくない」という利己主義も顕著です。米国も中国も、韓国、台湾も、「将来のために頑張る」という答えが多いのですが、日本だけは違う。バブルの時、「苦労は御免、楽しければそれでよい」という意識が蔓延し、これが不況になっても変わっていません。フリーターやパラサイトシングルが増加という問題も根が同じです。職業スキルも上がりませんし、少子化も昂進するばかり。どうすればよいのか、学者を含め、みんな頭を抱えていますね。

その要因を解きほぐしていくと義務教育の問題が存外大きいのではないでしょう。私は、今後いわゆる「ゆとり教育」が生み出す弊害が同じように生まれてくるのではないかと、と危惧しています。「ゆとり教育」は、学習内容や授業時間数の削減、週5日制の実現という形で、2002年度から実施されていますが、広義には1970年代後半以降、進行していたと見るべきです。1976年、過熱する受験戦争や詰め込み教育への批判に対応し、当時の文部省が「ゆと



こはま・いづお
1947年生まれ。横浜国立大学工学部卒業。家族論、教育論、思想、哲学など幅広い分野で評論活動を展開。現在、国立大学客員教授も務める。主著『学校の現象学のために』（大草和書房）、『オウムと全共闘』（草思社）、『人はなぜ働かなくてはならないのか』（洋泉社新書y）、『正しい大人化計画——若者が「難民」化する時代に』（ちくま新書）。

りと充実」という表現で学習内容の削減を早くも掲げ、以降、削減の実施とともに、選択教科の拡大、「総合的学習の時間」の設置などが実行された経緯があるからです。今の20代もその影響を受けているということですが。

ゆとり教育の弊害は、勉強意欲の低下、ひいては学力の低下を生み出すことです。もともとそれは、「子どもは受験勉強や詰め込み教育で疲弊し苦しんでいる」という認識から来ていますが、そ

れは随分昔の話で、今の若者にはあてはまらない。

「受験勉強は心をゆがませる」というのも俗説で、逆に、目標を決めて、禁欲しながら、ある分野を集中的に学ぶ受験勉強という経験は仕事にいたときに必ず役立ちます。勉強と仕事はある面同じです。勉強意欲が低下して仕事意欲が上がるでしょうか。

教育の目的は子どもを大人化させること

「教育とは何か」に関する誤解がこうした事態を招いたと思えてなりません。よく「人間性を養う」とか「個性を育てる」という美辞麗句がありますが、本来の教育、特に義務教育の目的はそういうものではなくて、前の世代の知識や技術、社会性を伝達していくこと、言葉を替えれば、「普通の大人として生きることを子どもに強制すること」だと思えます。そのためには職業教育も充実させる必要がありますが、従来の学校教育の枠組みで行うのはよくありません。そういうやり方では、「報酬を与える」と

いう教育上好ましくない、しかし、まさに働くことの本質が排除されてしまうからです。

小学生には早すぎるので、中学1年生くらいから始めるべきでしょう。企業などが中心になって、中学生あるいは高校生のための職業訓練メニューを作り、学校、家庭、地域に呼びかける。もちろん強制ではなく自由選択です。これを通して、「つらさと楽しさを含め、働くことの意義を実感できる」「親ではない別の大人との付き合いが広がる」「単純にお金をもらえて嬉しい」「職業スキルが身につく」「自分に向いた仕事が見つかる」など、さまざまなメリットが考えられます。

当然、過酷な労働をさせないよう、未成年者労働基準法の策定・施行が必要でしょう。産業界の幅広い協力が不可欠です。

若者には法律感覚も植えつけないければならない

若者をまともな大人にするには、労働と並んで、法律に対する理解を進めるこ

とも大切です。まともな大人なら、「この世の中は、両親や兄弟あるいは友人、教師、同僚以外の見知らぬ他人同士のさまざまな欲求がからみあった関係の網の目によって成り立っており、各人の利害の対立や一致、妥協などが世の中を作り上げている」という認識をもつていきます。

だからこそ、法の存在意義が納得できるのですが、今の若者にはそういう感覚がひどく欠落しています。日本の法律では20歳を過ぎれば大人とみなされますが、これほど形骸化している基準もありません。

これは私の案ですが、中学卒業時と高校卒業時の2回、姓名、国籍、生年月日、両親などを記載し本人のサインがあつて発効するアイデンティティ・カードを作り、国法を犯した場合はどんな処遇を受けるかなどを記した文書を交付し、同意書にサインさせるといった「法的な通過儀礼」を実施すべきだと思います。

「まともな大人」社会的なつながりを意識的に構築できる大人を増やさない限り、この国の未来はありません。



「今どきの若手」を生み出した 社会環境の変質

今どきの若手はどんな環境から生み出されたのか、チャート化してみた。ここでは右側に、彼らが企業に入るまでの環境要因、左側に会社そのものに関わる環境要因をおいた。両者をつなぐのが採用であり、全体に影響を及ぼしているのがコミュニケーション環境である。「変わった」という記述は、それぞれ10数年から20年のスパンを念頭に置いている。特に左側に注意を向けて、この間、働く場としてのニッポンのカイシャが、いかにその姿を変えたか、認識していただきたい。

豊田義博（ワークス研究所主任研究員）＋荻野進介（本誌）

若者が変わった

- ・モノ余り状態に端を発する、若者の「欲求内容」および「欲求水準」の低下
⇒「欲求」を実現するための仕掛けや計画立案経験の希薄化
⇒ストレス耐性の弱化
⇒35歳成人説

親子関係が変わった

- ・「友だち親子」の蔓延
⇒子離れできない親・親離れできない子
- ・増える放任主義の親たち
⇒どちらの親も結果的に、子どもの社会的自立を阻害

教育が変わった

- ・大学進学率が5割に達する勢い
⇒無目的に大学に進学し、就業観が未成熟なまま社会に出る若者の増加
- ・競争や序列化を避ける風潮
⇒向上心や上昇志向が弱い若者の増加
- ・異なる年齢が集まるクラブ・サークルの不成立
⇒同年代だけで固まる傾向が強まる
⇒タテ社会の弱体化

コミュニケーション環境が
変わった

会社が変わった

- ・ 終身雇用(長期雇用)制の崩壊
⇒転職がごく当たり前になる
⇒愛社精神の減退
- ・ 事業多角化や組織再編がもたらした“業種という概念”の崩壊
⇒何の会社か、一言で括れないので、就職学生や働く人のリアリティが消失

仕事が変わった

- ・ 事業の高度化による仕事内容の複雑化/ブラックボックス化
- ・ 全体ではなく、部分を任せられることによる仕事の意義や価値の不明確化
⇒一人前になることの難易度が上昇。仕事の達成感を味わうことが困難になる
- ・ 人生における仕事の意味の変質/多義化
⇒ある人にとっては生活の手段、ある人にとっては自己実現そのもの、働く目的を喪失する人も

職場が変わった

- ・ 若手の減少による年齢構成の歪み
⇒若手への業務負荷の拡大
⇒年長者との対話・育成機会の喪失
- ・ マネージャーのプレイヤー化
⇒若手の育成より業績向上に関心が向く
- ・ 雇用の多様化
⇒正社員の減少と「いつまでたっても部下ができない」若手の出現
- ・ パソコンの普及によって激減した職場内の対話
- ・ 同じ要因で、仕事のブラックボックス化が進む
⇒人材育成「DNA」の消滅

採用が変わった

- ・ 採用数の抑制と厳選化が進展
- ・ “就職版三種の神器”ともいべき エントリーシート/自己分析/応募動機が必須に
⇒給料の高さや社会的知名度よりも、自分にとっての仕事の意味を考える学生が増加
- ・ 就職協定廃止による活動早期化と短期化
⇒就業観の形成がなされないまま、就職活動に突入せざるを得ない学生の増加
- ・ ネット採用の進展と、先輩訪問の減少、リクルーター制の消滅
⇒企業・仕事情報の質的低下
⇒企業の実態と情報内容の乖離も

- ・ メール、携帯電話の普及による対話機会の激減

⇒コミュニケーションの質的低下
⇒行間が読めない/人情の機微がわからない若手の増加
⇒暗黙知を伝承する機会の減少

米国におけるジェネレーションYの 特性とマネジメント

海の向こうでも、日本と同じ若手〓問題が起きていないだろうか。2003年末、ワークス研究所は、米国の若手世代〓ジェネレーションYの就業観を探るべく、現地のマーケティング会社、Jam Japan Marketingに調査を依頼した。このパートはその調査報告書の内容抜粋だが、そこには日本の若手と共通した特徴が浮かび上がっている。次章での日本企業の取り組み紹介の前にぜひお読みいただきたい。

文・構成 荻野進介（本誌）

現在の米国で、世代といえれば次の3つを指す。第2次世界大戦後に生まれた「ベビーブーマー」、その後生まれ、ある意味、ベビーブーマーの影の世代ともいえる「ジェネレーションX」、そしてベビーブーマーの子どもにあたる「ジェネレーションY」である。それぞれの年代区分は研究者やメディアにより若干異なるが、大まかにいって、現在、ベビーブーマーは40〓50代、ジェネレーションXが30〓40代前半、ジェネレーションYが20代半ば以下、という見方が一般的だ。

社会学者のジョナサン・ポントレル (Jonathan Pontell) の定義では、ベビーブーマーは1942年〓53年生まれ、ジェネレーションXは1966年〓82年、ジェネレーションYが1983年〓2001年である。また、『Managing Generation Y』という書籍は、それぞれ1942年から62年生まれ、1963年から77年生まれ、1978年以降

生まれと定義する（1963年と1964年生まれはベビーブーマーからジェネレーションXへの過渡期の世代とされる）。

現在、企業では、ジェネレーションXとYに属する従業員の割合が高まっている。両者で米国の成人労働人口の半数である5500万人を占め、そのうち、ジェネレーションYは1400万人に達し、その数は今後増えるばかりだ。彼らをどうマネジメントするかが、今後の企業の成長を占う重大な課題となりつつある。この稿では、職場の新たな台頭勢力であるジェネレーションY（以下、GY）にスポットをあて、彼らの特性とそれを育んだ環境、彼らを職場でマネジメントする際の留意点などをまとめた。

両親との仲がよく 楽観的で真面目、勤勉

GYは、米国で子どもが社会にとつ

ての重要な存在だと再び認識されるようになった時代は育った。楽観的だが、モラルを尊び、労働を厭わない勤勉な世代とされる。ドラッグが蔓延し、性道徳が乱れた時代に育ちながら、その多くは社会にうまく適合しており、以前の世代に比べて、10代の逮捕、酔っ払い運転による交通事故、ドラッグの使用、妊娠中絶、高校中退などに至った者の割合が低い。前の世代であるジェネレーションX（以下、GX）は政治的関心が低かったが、GYは逆に高い。

GYの両親はベビーブーマーにあたる

が、彼らとGYの関係は比較的良好であり、両親とレジャーや買い物を楽しむ傾向が強い。服装も似たり寄ったりで、両親の世代の文化、特に音楽に大きな関心を寄せる。「レトロな」というのは彼らにとって褒め言葉だ。GYの両親は子どもの話をよく聞き、彼らが独自の意見や感想をもつことを奨励して育ててきた。子どもにできる限りの援助を与

え、親子というよりは友人に近い関係を構築している。GYは他の世代に比べて豊かさを享受して育った者の割合が高いが、一方で、貧困者の割合も高い。GYの中で年齢が高い層、つまりすでに20代半ばに達した層は、ここ10年あまりの間で、華々しいドットコム（IT〓情報技術）企業の成功物語を目の当たりにしてきたため、大学でITやコンピュータ関連分野を専攻した者や、企業内で高い地位に上りつめ、高給を確保するために、MBA（経営学修士）を専攻した者が多い。

さらに大学を出て就職せず、起業するという選択肢をとる若者が多いのもこの世代の特徴である。

子どもの頃からIT漬け 知識や視野は広い

GXは職場でIT化の波を体験したが、GYはITに囲まれて育った。子ど



【図表1】ジェネレーションYがもっている主な価値観

価値観	その背景
自信 (Confident) 楽観的 (Upbeat) 自尊心 (Self-esteem)	<ul style="list-style-type: none"> ・彼らの多くが両親よりも経済的に成功すると考えている ・両親は自分たちのために多くの時間を割いていると考えている ・テクノロジーの発達により、従来の親がもつて「知識的な権威」を超えられると考えている
教育はカッコいい (Education is cool)	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでで最も教育に対する関心が高い世代 ・仕事と大学を掛け持ちし、パートタイムで大学に通う学生が増えている ・雇用主は教育をジェネレーションYに対するインセンティブとして活用している
より開放的で寛容 (More open, More tolerant)	<ul style="list-style-type: none"> ・歴史上、最も多面的で、反人種差別的な世代 ・身体上の条件や育った環境ではなく、自分の才能を信じる事が成功の鍵だと信じている
ボランティア精神 (Volunteerism)	<ul style="list-style-type: none"> ・1960年代以降、最も社会問題に関心をもつ世代 ・現在の高校生は以前の世代に比べて、ボランティア活動への参加率が高い

もの頃からインターネットやメール、チャットが当たり前の世界であり、このことは彼らの価値観や行動に大きな影響を与えている。GYの時代から、子どもの世界が従来の「遊び場」「近所」「学校」から、国境を飛び越えてグローバルに広がったのだ。さまざまな情報が図書館や書店に行かずとも、子ども部屋にいなながらインターネットで自由に検索・収集できるようになり、オンライン上の会ったこともない相手と友情を結ぶことが可能になった。友人と電話で話をしながら、チャットで別の友人と話をし、同時にオンラインのコンピュータゲームで別の友人と遊ぶといったようにコミュニケーションの形態も多元化・複雑化した。

こうした状況の中で育ったGYは、視野が広く、知識が豊富である。文化や考え方の異なる人々に対する理解も、前ほどの世代よりも深い。さらに与えられた情報を鵜呑みにせず、権威に由来する情報には一旦、疑問を投げかけるといふ賢明な態度も身につけている。彼らにとってコンピュータや情報テクノロジーは空気のような存在であり、それらに没入してしまう者が多いGXとは対照的である。

GYは、情報テクノロジーを自在に活用してすばやく情報収集を行い、課題を効率的に成し遂げることを好む。知識の幅は確かに広いが、深いかどうかは個人によって異なる。何ごとにもすばやいや反応を求め、飽きっぽく、ひとつの物事に対する関心が持続しない傾向もある。

自尊心が高く 将来は理想的な労働力に

GYに人気があるキャリアは、教育、医学、IT、ビジネス、法律、心理学などだ。学者ピーター・ドラッカーは、「最近、米国において採用数が増えている分野は、公共サービス、宗教、教育、非営利組織などであり、これは、楽観的で理想の高いGYに馴染む分野である」と語っている。自尊心が高く、「やればできる」というのが彼らの信条であり、将来的には理想的な労働力になる可能性も指摘されている。集団行動の意義をよく認識しているのもGYの特徴であり、勤勉に働き、目標設定がうまくいけば、自分の夢に到達することができる。30歳までには高い収入を得られる地位に上りたいと考え、それだけではなく、仕事の意義や満足感など、非金銭的な報酬も得たいと考えている。

GYは、尊敬に値する人と仕事をしたいと考え、彼らと親しくなり、楽しく仕事をしたいのだ。GYは生活時間の2割を自分ひとりで過ごしているが「孤独を愛する若者」ではなく、コミュニティに参加する意欲が高い。ある企業はひとつの大学から同時に20人の卒業生を採用したが、これは「同じ大学の同期」という横のつながりを提供することで、新人をサポートする意味があったという。

GYは思考力を要する仕事、挑戦しがいのある困難な仕事を好む傾向が強い。GYは職場において、毎日、常に以下の4つを知りたがっているという。

① 今日、自分は会社(仕事)にどんな価値を付与できるか、② 今日、自分は何を学べるか、③ 今日、他のメンバーは自分に何を提供してくれるか、④ 今日、自分はどうのように報われるだろうか。

GYの部下は こうマネジメントせよ

こうした特徴をもつGYを、企業はどうマネジメントすべきなのだろうか。まず、上司がGYに属する部下に対してなすべきことを、以下に、箇条書きで述べる。

- ① チャレンジングで、意味ある仕事を与える(例えば、問題を解決し、仕事内容を改革する機会を与える)
- ② 仕事の中で、言われたとおりにやることと、彼らの裁量に任されることとのバランスをうまくとる(時間を管理する方法を教えるのも意味がある。GYは細かいマネジメントを嫌うが、時間管理の経験が乏しいからだ)
- ③ 仕事をうまく達成した場合、見返りとして、より多くの責任を与える(彼らから、その仕事を通じて何を学んだかというフィードバックを得たうえで、彼らにふさわしい責任を与える)
- ④ 彼らを知り、彼らの能力を知るための時間を作る(自分たちにとって何が大切

なのかを彼ら自身が積極的に話すように奨励する)

⑩継続的なトレーニングや学習の機会を提供する(必要なスキルと知識を明確に定義したうえで、彼らのレベルをデーターベース化しておく)

⑪メンター・システムを作る(組織内にメンターのネットワークを作る)

⑫心地よい、ストレス度の低い仕事環境を提供する(お互いを配慮する雰囲気や人間関係を作る)

⑬フレキシブルなスケジュールを許容する(病気でなければ休めない、従来の「病欠制度」をやめ、「パーソナル休暇」を設定し、個人の必要に対応できるようにする)

⑭仕事の達成に重点を置きながらも、個人的な関係結び、ユーモアのセンスを忘れない(上司である自分から、仕事や人生を楽しんでいる姿勢を見せる)

⑮「ボス」としての役割とチームの「プレイヤー」としての役割のバランスをとる(いつもボスの地位に在るのではなく、時にはプレイヤーとなって働く)

⑯GYを、インターンや子どもとしてではなく、同僚として扱う(彼らの仕事に大きな影響を与える決断を下す際は、彼らの考えを聞く)

⑰彼らを尊敬し、彼らからの尊敬を期待する(「尊敬」を、職場における大切な価値観にする)

⑱常に建設的なフィードバックを提供する(提供する方法は「FAST」であるべきだ。Fはfrequent=頻繁に、A

はaccurate=正確な、Sはspecific=個別の、Tはtimely=時宜に合った、をそれぞれ指す)

⑲よい仕事をしたとき、報酬を与える(報酬は仕事の結果のみに与えるものと、明確なガイドラインも提供する)

GYの部下にはこう接してはいけない

一方、GYに対しての「禁句・べからず集」は次の如くである。

⑳彼らの意見を聞かない(GYは「自分の上司はまったく話を聞いてくれない」と感じる。上司たる者、複数の考え方を受け入れるべきである)

㉑仕事の任せ方が効率的ではない(GYは「意味のある仕事を任せてくれない」と感じる。彼らは自分たちが組織に貢献し、組織に価値を与えていると常に感じていたい若者である。下働きの仕事ばかりで満足感が得られないと成長機会を逸すると考える)

㉒上司自身が知識の欠如や組織運営力のなさを露呈する(GYは「上司は自分が何をしているのかわかっていない」と感じる。GYにとって地位や肩書きはあまり意味をもたないが、能力のある人物は、彼らの忠誠心と尊敬を勝ち取るこ

とができる)

㉓教育研修の機会を提供したり、便宜を図ることができない(GYは「上司は仕事の教え方を知らない」と感じる。彼らには直接、教育研修を提供する必要

はなく、その機会を提供すればよい)

㉔若い人を尊敬しない(GYは「上司は私を馬鹿にしている」と感じる。彼らは高い自尊心をもっており、「年齢より能力が大切」と考えている)

㉕威嚇するような態度をとる(GYは「そんな人とは一緒に仕事をしたくない」と感じる。短気な人、怒鳴る人、横柄な人は嫌われる)

㉖服装を気にしすぎる(GYは「彼らは本を管理しているのか?それとも本のカバーが大切なのか?」と感じる。彼らにとって、刺青や染めた髪、ピアスなどは普通のことである)

今回の調査報告書では、ジェネレーションYの価値観・就業観に関して、ITの及ぼした影響が強調されていたことがとても印象的だった。それほどITが米国社会に与えたインパクトは大きかったに違いない。

また、上の世代が彼らの長所を積極的に認め、自らのコミュニケーションの方法を変えてまで、それを伸ばしていこうとする姿勢も強くうかがえた。一方の日本では、残念ながらネガティブな側面ばかりが強調されがちだ。

彼らに対して、われわれはどんな心構えと方法で接すればいいのかわからない。次章では日本企業が模索する若手マネジメントの実例を報告する。

参考文献・資料

- GENERATIONS AT WORK by Ron Zemke, Claire Raines, Bob Filipczak (2000)
- Managing Generation Y by Carolyn A. Martin, Ph.D., Bruce Tulgan (2001)
- When Generations Collide by Lynne Lancaster & David Stillman (2003)
- 「ネクスト・ソサエティ」 by Peter F. Drucker (上田博生訳) (2002)
- The New Workforce Reality: Gen Y — Are You Connecting?
<http://www.versantsolutions.com/EmployerBranding/Views20010727.asp/>
- Here Come the Kids: Gen Y Invades the Workplace
<http://www.beyond.com/LearnEnglish/BeAD/Readings/GenXYWorkplace.html>
- Rainmaker Thinking, Inc. — the Xperts on Young Talent
<http://www.rainmakertesting.com/keysblt.html>
- Managing Generation Y
http://www.businessweek.com/smallbiz/content/sep2001/sb20010928_113.htm

- Managing the Generation Gaps in Your Call Center
http://www.vanguard.net/DocLib_Docs/Managing_Generations_ALS_0311.pdf
- The Private Sector: Energetic Generation Y bores easily, needs coaching
<http://www.post-gazette.com/businessnews/20011120forumsujansky1120bnp5.asp/>
- Recruiting and Retaining “Generation Y and X” Employees
<http://www.chartcourse.com/articlegenxhacker.html>
- COACHING: RETAINING YOUR GENERATION Y WOKERS
<http://www.nacmnc.com/Creditorial/DisplayStory.asp?Story=26/>
- What Research Tells Us About Generation X
<http://www.wmich.edu/teachlearn/winter1999/teaching/genx.html>
- Managing Generation X (USA Today Magazine) by Brien Smith
http://www.findarticles.com/cf_dls/m1272/2666_129/67328801/p1/article.jhtml

2

Part 1
採用から配属、
育成まで、若手
活性化のための
取り組み

Part 2
若手の成長実感を
醸成するための
3つのポイントと
9つのヒント

おわりに
若手の採用・育成こそ
日本的HRMの
根幹を問う問題

若手を 元気にする マネジメント

若手の理解の次に求められるのが、しかるべき対策である。

1章の内容を踏まえながら、2章では若手を元気にするマネジメントを考えたい。

それも大所高所からのものではなく、現場で実際のマネジメントに苦闘している人の目線で。

模索を続ける企業現場の実例を探るとともに、

2年越しでこの問題を追いかけている研究員からの渾身のレポートを掲載する。

文・構成 荻野進介 (本誌)



採用から配属、育成まで、 若手活性化のための取り組み

以前の企業では、採用・配置・育成・評価というそれぞれの局面で、新人・若手の活性化策をとることが可能だったが、最近はそうではない。役割と期待を明確にし、新人一人ひとりから合意を得ることがまず必要だ。さらに職場全体もそれを理解し、育成に取り組みむという人事施策の一貫性が不可欠となってきた。今回は、そうした点で、注目すべき取り組みを実施している4社を取り上げた。

CASE 1 巢鴨信用金庫

顧客と同じ目線で学生に接する 育成もそれぞれに徹底的に向かい合う

昨年9月、雑誌『日経ビジネス』が全国の大卒新人を対象に行った「採用活動満足度調査」で、栄えある首位に輝いたのが巢鴨信用金庫だ。「どこに入りたいか」という就職希望調査では知名度が決定打となり、大手企業が軒並み上位を独占するのが常だが、実際の採用活動に関してはそうではなく、2つのランキングはまったく異なっている。

「若手の活性化」というテーマは、採用活動から内定、研修、配属まで、すべてに関わるものであり、入口となる採用活動の大切さはいまでもない。同信金の採用活動は、自社ホームページでのエン

トリー、大学内セミナー、自社による説明会の開催、筆記試験、面接と、ごく一般的な流れである。昨年度のエントリー数は1700名、説明会への出席者は1000名、採用数は40名だった。信金という性格上、全国から多くの応募者を集めるといふ発想はなく、支店のある地域や周辺に住んでいる学生が採用ターゲットだ。母数が限定されたうえで満足度が1位だから、なおのこと価値がある。同信金常務理事 人事研修部長の北澤章氏はこう話す。「当信金の経営理念は、お客様に喜ばれることに喜びを感じる金融サービス業でありた

い、ということですが。これが採用にも徹底している点が学生から評価されたのでしよう」
その中身を具体的に見ていこう。まず説明会および面接の予約だが、メールではなく本人による電話でのみ受け付ける。電話を取るのには人事の職員である。出席率を上げ、志望動機の高い人だけに来てもらう効果があるという。しかも学生の都合を優先的に配慮し、いずれ

巢鴨信用金庫

- 事業内容：金融業(預金・貸出・為替・その他)
- 本店所在地：東京都豊島区
- 設立：1922年
- 従業員数：1199名(2004年9月現在)
- 預積金残高：1兆3033億9500万円(2004年9月現在)

巢鴨信用金庫
常務理事 人事研修部長
北澤章氏





巢鴨信用金庫
人事研修部 主任
齋藤誠志氏



巢鴨信用金庫
人事研修部 調査役
日下田邦夫氏

も複数の日時を提示する。店舗見学も歓迎し、そこでの職員の応対に感激して受験を決める学生が多い。面接時にはできるだけ学生の顔を覚え、名前で呼ぶようにしている。興味深いのは役員による最終面接が終了した後だ。ロビーで必ずお茶を出し、人事職員が声をかけるのだ。話の中心は、「面接どうでした？」から始まり、採用活動全般の感想、他社の動向など、さまざま。ここでの意見や要望は次年度の採用活動にも反映される。極度の緊張状態の後だけに、学生にとっても一杯のお茶は大いにありがたいはずだ。

綿密な入社前研修 入庫式でフォトスタンド

採用したい人物像について実務担当の人事研修部主任の齋藤誠志氏は話す。「学力が高いにこしたことはありませんが、一番重視するのは、人への感謝の心があつて、きちんとそれを表現できる人です。最終面接で、理事長が必ずする質問は、『あなたが感動した体験を話してください』というもので、結構これが決め手になります」

4月下旬に内定が出て、10月に内定式だが、その間、同期の横のつながりを強化するため、月に一度、人事が主導し内定者の集いが企画される。さらに内定式の直後から各種の通信講座を受講させ、翌年2月から入社前研修が始まる。マナー教育（4日間）、就業規則教

育（1日間）、実務教育（4日間）の3種類が2月中に実施され、習得不足の事項を3月に復習したうえで、4月の入庫式を迎える。式の後、理事長を囲んで新人全員で写真を撮り、その写真を収めるフォトスタンドも配られる。自宅通勤の新人が多く、両親にその写真を見せ、ひとしきり盛り上がるという。配属後の店舗でも新人歓迎が続く。食堂に横断幕を掲げ、歓迎の意が盛大に表される。

このように、巢鴨信金では、ある時期まで多くの日本企業が実践していた、新人を迎えるための一種、泥臭い「儀式」がきちんと残っている。

研修と実務の繰り返し 支店長との交換日記も

同信金には現在42の店舗があるが、育成には手間と時間がかかるため、新人は人数に余裕のある中規模以上の店舗に配属せざるを得ない。新人同士が互いに相談しやすいよう、極力、男女ひとりずつ、計2名のペアでの配属を心がけているという。入庫後の3カ月間が新人育成の一番重要な期間であり、この間、新人は、1週間から3週間単位で、支店業務を通じてのOJTと、本部でのOFF-JTを繰り返す。以前は、指導によるマンツーマンでのOJTが主流だったが、店舗側の負担が大ききこと、業務範囲が拡大し習得すべき知識やスキルが膨大で、OJTだけでは間に合わ

ないことなどから、現在のやり方がとられていた。なかにはこんな「儀式」もある。新人に経営理念をまとめた冊子の通読を予め義務づけ、研修時に、その感想と白らの決意を理事長の前で全員がスピーチするのだ。スピーチ内容は人事が保管し1年後に返却するという。

特筆すべきは、入庫後、3カ月の間、各人に課せられる日記である。1冊の大学ノートにその日の出来事を綴るもので、指導担当である上司と支店長が赤ペンで励ましや助言を書き込む。今どき何とアナログな、と侮ることなかれ。人事研修部調査役の日下田邦夫氏はこう語る。「時には家族が目にして『頑張れ』と励ます材料になりますし、最終的には本人の手に残るので、初心忘るべからず、という戒めにもなります。人事にとっても極めて重要な資料で、定期的に関連し、各人の弱みはどこにあるのか、どんな研修を受けさせればよいかをこれによりチェックします」。つまり、OFF-JTも、この日記の活用で、より個別対応になるというわけだ。ちなみに、3年以内の新人の離職率は男女で11%、男性のみでは5%未満だ。

採用時から始まり、入庫、研修、そして配属に至るまで、あらゆる機会を通じて、若手ひとりひとりに向き合い、関わりをもつ。「喜ばれることに喜びを」という究極の顧客密着ならぬ、「若手密着」がこの事例の本質ではないだろうか。その徹底がなければ顧客密着も実現できないということだろう。

採用から教育まで
人に対する投資には手を抜かない

株式会社プラン・ドウ・シー
クオリティコントロール室
マネージャー 三原 直氏

ホテル、レストランの経営やコンサル
ティンクを行うプラン・ドウ・シーは、
「ソフト業の最大の商品は人である」とい
う考えのもと、採用から教育にまで、人
に対する投資に熱心な会社として知られ
る。採用に限っても、昨年はひとり当た
り400万円という巨費を投じ、5カ月
かけてほぼ全社員で選考した。何に使わ
れるのかといえは、こんな具合だ。

昨年、同社の採用説明会に出席した学
生は度肝を抜かれたに違いない。会の半
ばで、突如、壇上にラーメン屋台が出現
「ギャグ99連発」というコントが始まった
のだ。演じる10数名は同社の社員で、吉
本新喜劇から直々の指導と台本を受け
た。

人事全般の責任者であり、クオリティ
コントロール室マネージャーの三原直氏
は語る。「うちが欲しいのは、一見、バカ
なことでも本気になる人で、そうした
人をふるいにかける意図もありました。
会社説明会にコントかよーという学生は
いらないうことですよ」

華やかな仕事が登場されるため、規模
はまだ小さいものの、説明会には400
0名が集まる。そこから採用に至る数は

毎年10名前後という狭き門だ。

入社時に
期待と要望をすり合わせる

採用基準は3つある。ひとつ目は、自
分の部下ではなく、上司にしたい人物で
あること。2番目は、家族や友人から多
くの愛情を受けて育ってきた人物である
こと。3番目が、会社に幸せにしてみら
う人ではなく、会社の成長に貢献する自
立型の人材であることだ。

いくら優秀でも、一見華やかで、自由
そうな社風に惹かれて来る学生はお断り
である。「苦い経験があつて、そういう人
は結局、定着しませんし、たとえ残つて
も伸び悩みます。勘違い入社をなくすた
め、入社直後から何度も、お互いの期待
と要望をすり合わせるのです。こちらか
らは、3年後の自分の夢を描くことの重
要性、仕事は量でなく質であること、一
人前になるまで私生活と仕事の切り分け
はやるべきではないといった考えを伝え
ます」(三原氏)

新人は入社後1カ月間、各部署をたら
い回しにされ、先輩の一挙手一投足を学

ぶ。「すべては会話から始まる」というの
がトップの考えで、既存社員は新人とで
きるだけ多く、会話の機会をもととす
る。平均年齢28歳の若い会社だが、「新
人は弟や妹のような存在」(三原氏)で、
先輩が先輩に食事をおごる文化も根づい
ているという。

今年度の人事のテーマ
「夢と愛情」

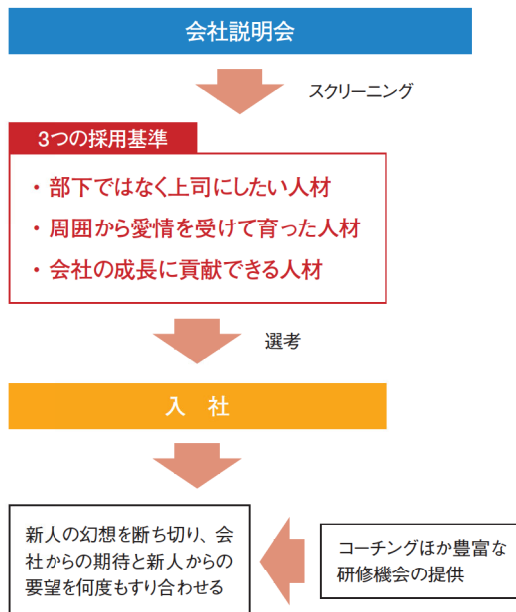
さらに「ソフトにお金を払わなくなつ
たら、ソフトでお金を取れなくなる」と
いう考えのもと、新人にもさまざまな研
修が待っている。最近、全社的に力を入
れているのがコーチングだ。物事の成果
は、アイデアの秀逸さでもプロセスの正
確さでもなく、コミットメントの強さに
よる、と考えるからだ。外部の研修会社
に協力してもらい、コーチングの専門家
も社内でも育てている。

創業以来、年末には社員の家庭(多く

**株式会社
プラン・ドウ・シー**

- 事業内容: レストラン・バンケット・ホテル
などの総合プロデュースおよび経営
- 本社所在地: 東京都渋谷区
- 設立: 1993年
- 従業員数: 454名(2004年10月現在。
内訳は正社員64名、契約社
員140名、アルバイト250名)
- 取扱高: 89億円(2004年10月期)

【図表1】採用から入社までの流れ



は両親）向けに歳暮の贈与を欠かさなかったが、2年前から新しく作った会社紹介のビデオやパンフレットも送ることに

した。「子どもが勤務している会社への理解を深めてもらいたい」という意図だったが、思わぬ効果があった。時間も不規則で、長時間労働が続き、転職を勧めていた新人の両親が、「あなたは何てよい会社で働いているの。応援するからもっと頑張らなさい！」と言い始めたという。今の親子関係は総じて緊密で、親からのこのようなサポートも新人の仕事に大きな影響を与えるという。

創業から10年が経ち、従業員規模も450名を超え、トップのカリスマ性だけで乗り切れる状態ではなくなった。業務内容も、当初のウエディングだけでなく、ホテルのマネジメント全体をサポートする方向へ舵が切られている。「今年度の人事のコンセプトを『夢と愛情』にしました。目標達成シートにも、各人の3年後

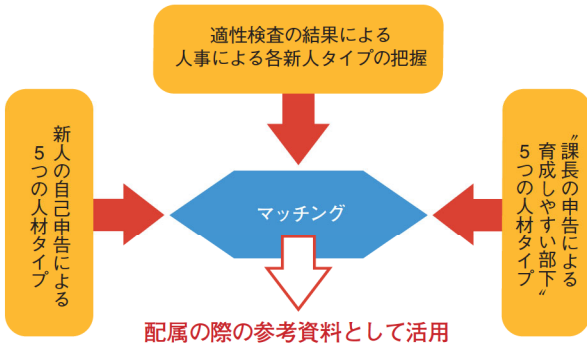
の夢を書くようにさせたんです。私は最古参の社員のひとりですが、創業間もない頃は、みんな夢ばかり語っていました。最近はどうも違うので、その頃の状態に戻したい。最近痛感するのが、かけがえない社員ひとりひとりの存在を認めることの大切さです。もっと『愛情』が必要なんですよ」（三原氏）

自社にふさわしい人材を徹底的に見極める。入社後は幻想を断ち切り、期待を明確にする。自分の夢や将来のあり方を意識させる一方で、ひとりひとりの存在を認め、愛情をもってマネジメントする。その際は、コーチングの手法が役立つはずだ。

これがうまく廻れば、「若手の活性化」どころか、同社は次のステージに移行できるかもしれない。

新人を5タイプに分類 配属時に新人と上司の相性を重視

【図表2】配属マッチングの仕組み



繊維専門の老舗商社、瀧定大阪は、昨年、新人の配属に関して新しい試みを開始した。同社は昔から完全な課別独立採算制で、他の企業と違い、人材育成から大口取引の決裁まで、課長が絶大な権限をもっており、新人は、社ではなく課に就職する意識が強い。現在37の課がある。

新卒の募集職種は総合職（営業職）と一般職（事務職）に分かれる。毎年の採用人数は前者が15人から20人、後者が15人前後で、この数はここ数十年変わらない。営業職には仕入れから企画販売までこなすマルチな能力が要求され、スペシャリストに近い。一人前になるには最低5年の歳月が必要とされる。そのため、人事異動は比較的少なく、最初に配属された課で実力を発揮できなければ、会社と本人双方にとって大きな損失となる。

こうしたミスマッチを避けるため、1年目は仮配属で、2年目から本配属となる。しかも1年目は半年ずつ合計2部署を経験してから、本人の希望と課の希望を勘案し、最終的に2年目からの本配属が決定される。

5つの人材タイプによる 新人と課長のマッチング

冒頭に述べた試みとは昨年の採用から始まったもので、上司（課長）は、自分が育成しやすい部下の人材像を、新人は、自分の人材タイプをそれぞれサーベイし、配属の際の参考資料に使うというものだ。

人材のタイプは5つで、競争心、創造欲求、開放性など、物事への指向性や価値観を軸に分類したものだ。適性検査の結果をもとに、人事も各新人のタイプ分類を試みる。「他社と同じく、ここ4、5年、若手が定着しない、活性化しないという傾向が出て、人事面でも何か手を打ちたいと思っていたのです。人の相性ってありますよね。うちでは配属の問題が重要ですから、新人と課長とのマッチングの精度をもっと上げようと考えました」と、同社人事課課長代理の篠原英則氏は語る。

その資料は、営業職の場合、現在のところ、仮配属決定の際に活用されている。2年目の本配属は、本人の希望

（第1希望から第3希望まで記入）と面接、現場の希望を総合的に判断して決定される。一方の事務職は4月入社とともに本配属されるため、これまでは本人の意向を聴取する機会がなかったが、本年度からこの資料が活用されている。

人事課長の高橋宣之氏が語る。「ある課の課長から、しっかりと4大卒の事務職が欲しい、という要望があったので、資料を精査し、課の人員構成も参考にしながら、短大卒と4大卒の新人を配属させたところ、よい人が来た現場から感謝されました。各課長に、自分が望んだタイプの新人が来たから、何とか一人前に育て上げよう」という意識を今まで以上にもってもらうことがひとつの到達点になると思います」

同社の課長は40代が中心だが、実際、若手のマネジメントに関して大きな危機感を抱いているという。「今までは転職が一種のタブーでしたが、今はそうではありませぬ。しかも、多少のスパルタ教

瀧定大阪株式会社

- 事業内容：各種繊維製品の元卸売ならびに一般輸出入
- 本社所在地：大阪市中央区
- 設立：1940年（創業1864年）
- 従業員数：663名（2004年1月現在）
- 売上高：855億円（2004年1月期）



瀧定大阪株式会社
人事課 課長代理
篠原英則氏



瀧定大阪株式会社
人事課長
高橋宣之氏

新人は入寮が義務 次世代の課長育成にも着手

採用活動についても触れておこう。面接を重視する同社では、1次面接から

育をしても部下はついてくるものでしたが、今の若手はそうではない。さらにマーケットの変化が激しく、仕事内容は複雑化するばかりです。以前の課長はデスクに座って全体をコントロールしていたがよかったのに、今ではプレイング・マネージャーとして自ら飛び回り、新人を教育する時間が作れないのが現状です。「部下全員をマネジメントする効率を上げたい」という現場の要望に応え、管理職研修を全社で実施する必要性を感じます」（高橋氏）

学生ひとりに対し課長クラスが3名出席する。参加学生は毎年700〜800名にのぼるといふから大変な手間だろう。

1次面接の通過者に対しては近年「ふれあいセミナー」というイベントを実施している。これは、夕方から飲食店を貸し切り、入社3〜5年目の若手社員10数名の話をじかに聞く、いわば「集団OB訪問会」だという。「ミスマッチをなくす」意味もあり、このイベントに出席して、「合わない」と、その後の面接を辞退する学生もいる。その後、2次面接（部長クラス）、最終面接（役員クラス）と進み、晴れて内定となる。

総合職の場合、入社後1年間は全員、独身寮への入寮が義務づけられている。今の企業としては珍しい人事施策だ。

「昔から実施しているのですが、年齢の近い先輩社員がいますから、本配属のことや仕事の悩みを気軽に相談できるメリットがあります」（篠原氏）

同社は新人と課長とのマッチングに加え、課長の育成に関する調査も始めた。これまで偶発的に行われてきた課長育成を意図的に行えないか、という意図からだ。具体的には、高業績を上げている課長に、よくも悪くも、自分の転機となった仕事経験を語ってもらい、それをもとに今後の若手の育成モデルを考えていくという。

この瀧定大阪の事例は、配属に関して新人と上司の互いの納得性を高めることの重要性はもちろん、採用と配属、そして育成はひとつながりであるべきだ、ということを実感させてくれる。

学生の希望を最優先する配属予約採用 入社後は10年間の育成計画を提示



三菱重工業株式会社
人事部 人材開発グループ
主任 衣川昌宏氏



三菱重工業株式会社
人事部 人材開発グループ
グループ長 伊藤輝彦氏

希望に燃えて入社したはずの新人がどうも元気がない。原因を探ると、意に沿わない部署や地域へ配属されたから、という例が最近、多くなっている。特に技術職の場合、異動が稀で、一人前になるまでの10年は同じ部署という例が多いため、最初の配属は当人にとって極めて重要な問題である。こうした状況を鑑み、三菱重工業は、2003年から、毎年300から350名採用する大卒の技術系人材に対して、全国に20カ所以上ある初任配属先事業所（研究所を含む）を自分から決められる配属予約採用を実施している。その仕組みを説明しよう。

学生は、各事業所がブースを設け、採用PR活動を行う「ジョブコン」という社内イベントに参加し、自分が希望する事業所の情報を収集したうえで、最大5つまでの希望先にエントリーする。一方、各事業所側は学生の登録情報や志望理由などを読み込み、接触したい学生に工場見学および面談に招待する旨の返事をする。この時点で、すべての学生が招待の返事を受け取れるわけではない。学生が訪問できるのは最大3事業所で、往復の交通費は会社が負担する。終了後、配属

予約の可否が学生に連絡されるが、複数の事業所からOKをもらった学生はそのうち1カ所を選ぶ。これで配属予約が決定したことになるが、内定を意味しないため、改めて筆記テストと面接を受け、合格まで至らなければならない。

自由応募で配属先予約が不成立の場合、その時点で不採用が決まるが、学校推薦の学生が予約不成立の場合は本社人事部による面接が別途受けられる。ここで合格すれば配属枠に余裕のある拠点での面接に再度、挑戦できる。このところ、学校推薦と自由応募の学生は8対2だといふ。

この制度を企画した同社人事部人材開発グループ主任の衣川昌宏氏はこう話す。「制度を作ったきっかけは、4、5年前、当社の就職志望ランキングの順位が凋落したことです。トップから、『原因を探れ』という指示があり、社内でも若手座談会を開いたのですが、そこでわかったのが、今の若者は自分の慣れ親しんだ環境から離れることや、希望とは別の製品担当になるのを非常に嫌がるという事実でした。その影響があるのでしよう、各事業所の役職者にも、『担当業務へのモ

チベーションが低い新人が増えて困っている』と言われました。なるほど、と思いい、この仕組みを作ったのですが、志望ランキング（リクルートワークス研究所調べ）は、2000年の159位から2004年には127位まで回復し、大学院生に限ると12位につけています」

採用権限を各事業所に委譲 全事務職も4年目に異動

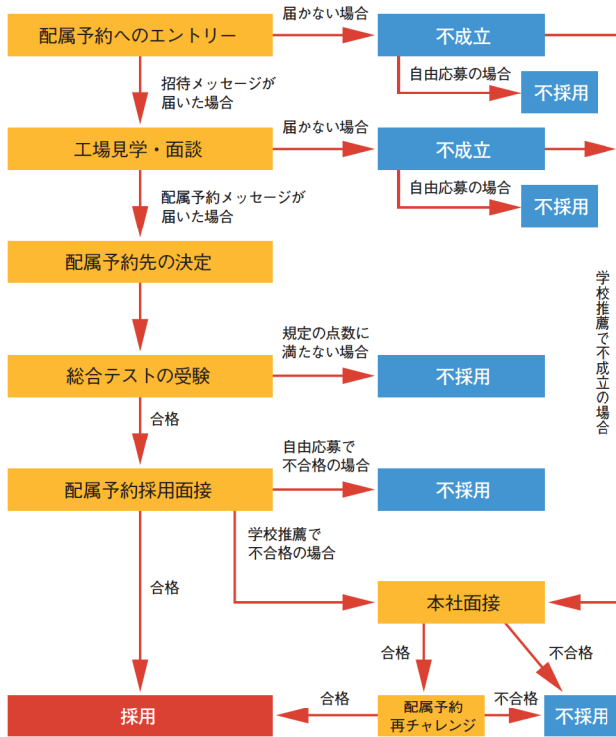
この仕組みのもとでは、従来は人事部長にあった採用権を各事業所に委譲したことになる。「当社の求める人物像を明確にしたうえで、採用マニュアルを整備し、実際の実務は現場に一任しました。これまでは人事から新人を『あてがわれる』という意識が強かったのですが、新人の採用と育成に対する意識込みが非常に強くなりました」（衣川氏）

年間、約100名採用する文系事務職に関しては、配属予約採用は実施されて

三菱重工業株式会社

- 事業内容：船舶、鉄構建設、原動機、原子力、航空宇宙、産業機器、冷熱、印刷などの分野の機械・機器の製造および販売
- 本社所在地：東京都港区
- 設立：1950年
- 従業員数：3万4096名（2004年9月現在）
- 売上高（連結）：2兆3734億円（2004年3月期）

【図表3】配属予約採用の仕組み



いらない。ただし30年以上前から、同社では、入社4年目の8月1日に、事務職全員が異動するシステムがとられている。事務職全体の6割を占める営業職の場合、担当製品が変わる。これには、ゼネラリストの育成と、仕事に対する納得性を高め、やる気を引き出すという2つの目的がある。

これまでは本人の希望を人事が聴取するにとどまっていたが、3年前から、部署ごとに仕事内容や求める人物像をインターネット上で公開するやり方に改めた。若手はそれを読んで希望部署を決め、応募者が多い場合は面接で選考される。本

人の希望がより通りやすくなったのだ。いずれにせよ、同社では「採用や配属は人事の専権事項である」という「常識」がもはや過去のものとなった。

10年目までの育成計画 モノ作り力の衰退を改善

同社は新人を含む若手技術者の教育に
関しても注目すべき施策を行っている。
その中核に位置するのが、入社後10年間
の個別育成計画の作成である。「マーケッ
トが変化し、業務の複雑度と繁忙度が増
すなか、新人育成教育がうまく機能して
いない」という反省から作られたもので、
職種の数だけモデルが存在し、その数、
全社で250もあるという。どんな仕事
につき、いかなる能力が身につくのか、
必要な知識は何か、OJTとOFF-J
Tの別などがこと細かに記されており、
もちろん本人にも公開する。入社3年目
までは、これとは別に単年度の育成計画
表も作成される。実施にあたっては、①
指導責任者（課長クラス）、②育成推進
者（実務に精通し、①を補佐する）、③
指導員（マンツーマンで指導、入社5年
くらいまでの先輩社員が担当）、④エルダ
ー（何かあった場合の相談役、複数）と
いう明確な体制がとられている。

この仕組みは2000年から実施されて
いるが、背景について、人事部人材開
発グループ長の伊藤輝彦氏が話す。「設

計技術力が弱体化しているのではないか、
という認識が全社であり、早急な改善を
目指して作られた仕組みです。特に図面
を描く力が落ちていきますね。今の大学教
育は、パソコンに頼りすぎたり、巨大な
研究の一部分だけを任せられたり、実
際に手を動かして、ひとつのモノを作ら
せる教育が不足しています。最近は大
学側も危機感を募らせています。技術力低
下の打開という緊急課題から生まれた育
成計画だが、冒頭の配属予約採用とセッ
トになることで、より本人のコミットメ
ントが高まるはずだ。

設計技術力強化のため、1999年か
ら、入社3年目までの若手に実施してい
るのが「モノ作り一貫講座」である。仕
様から設計、業者への部品発注、製造、
試験、トラブル解決まで、1カ月半をか
けて、モノ作りの過程を体験させるもの
で、受講者の評判も上々だという。

「この問題は非常に根が深く、本人と
教育機関だけの問題ではないのです。現
場でも効率が悪先され、昔のように若
手を一から指導する人手も時間もなくな
っています。それに加えて、技術の高度
化・複雑化は加速するばかりで、製品の
開発サイクルもどんどん短縮しています
から、状況はますます厳しくなっていま
す」（伊藤氏）

これは三菱重工という一企業だけで
なく、モノ作り国家、日本の将来に影響
する大問題でもある。

若手の成長実感を醸成するための 3つのポイントと6つのヒント

「こんなことして、いいのかな？」という疑問符が、すべてのスタートなのだという。担当業務に埋没しながら、ある日、ふと感じてしまう素朴な想い……今の仕事をしています、私は成長できるのだろうか？という極めて本質的な疑問に彼らは真正面からぶつかってしまう。そして、明確な回答を上司や同僚から得られず、気がつくともちベーションは低落している……そんな悪循環を阻止できない構造が、今の社会、今の職場にはある。

昔の上司はよかった、部下の面倒を見、叱り、褒めるなどして、彼らの成長に責任をもっていた。そんな意見がある。しかし、この言説を私は信じない。その時代は、部下が自動的に育つ仕組みが組織内に組み込まれていたのだ。程度の低い上司の下でも、彼らは「組織や職場のもっている人材育成DNA」の力によって自立できたのだ。そして、今のDNAは瀕死の危機に陥っている。

つまり、「若手の活性化」という問題は当人だけの問題でも、上司と部下の

問題だけでもない。組織の問題である。本人の自覚を促すだけでは、上司にコーチングスキルを身につけさせるだけでは決して解決しない。組織そのものにメスを入れないと、いつの間にか致命傷を負ってしまいかねない、という脅威がこの問題には潜んでいる。

「成長実感」という キーワードの正体

9ページの「まとめ考察」にも挙げたが、彼らのモチベーション・リソースは「成長実感」という言葉に集約される。では、「成長実感」とは何なのか。数々の材料を通して浮かび上がってくるのは、それが「目標達成」や「高い成果を挙げる」といった大きなスケールの経験によって獲得されるものとは異なる、ということだ。無論そうした経験が彼らに成長実感をもたらすこともあるが、多くのトリガーは、結果・成果を出すうえで「プロセス」でのささやかな成功体験である。例えば「会議・打ち合わせの場

で、意見が言えた」ということも、成長実感を得られるものだ。そのミーティングの成果にいかほど貢献したか、という観点が本質的には重要なのだが、そうした「大人の視点」では見過ごしがちな出来事に、彼らの心は動いている。

しかし、このように高いレベルに設定されているわけではない成長実感を、彼らは感じられないという。仕事、職場の中で普通に、自然に得ることができないものになっている。そこにこの問題の根深さがある。組織の側、上司の側から見ると、たいした問題ではなく見え、また「成長している」とも認識しにくく、結果的に放置されてしまう。彼らのモチベーション・リソースはそんな危ういところにある。

「成長実感」醸成のための 3つのポイント

では、「成長実感」を職場や仕事の中にどのように埋め込み、また、感じさせるのか。施策を考えるうえでのポイント



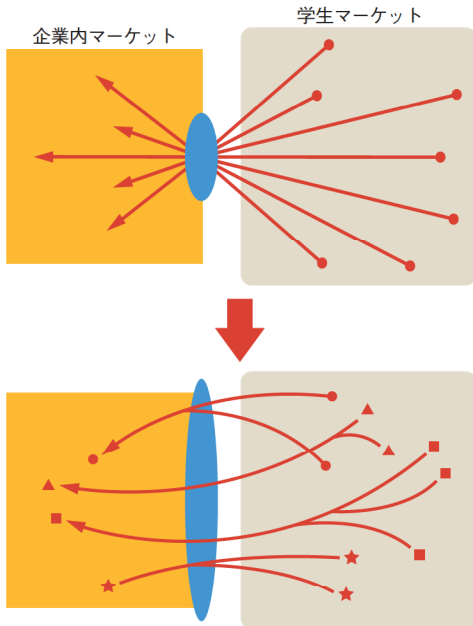
とよだ・よしひろ
1959年生まれ。東京大学理学部卒後、リクルート入社。主に就職情報誌の編集に携わり、「就職ジャーナル」「リクルートブック」「Works」編集長を歴任。現在、組織・人材マネジメントの未来形、若年層のキャリアデザイン、教育界の変革などが研究テーマ。著書「新卒無業。なぜ、彼らは就職しないのか」(共著、東洋経済新報社)

は、以下の3点にまとめることができる。

①採用からひとり立ちまでのグランドデザイン
②採用からの企業事例にもあるとおり、若手の活性化は採用だけ、教育だけではなく、「採用」「教育」「配置」「評価」という人材マネジメント要素の施策のコンビネーションによって実現する。

③「会社」「仕事」というブラックボックスの解体

【図表1】新人エントリーシステムの再設計



14、15ページのチャートにもあるとおり、高度化、複雑化した「会社」「仕事」を、学生・若手社員に理解・実感できるように加工することが重要である。

③オンザジョブで自律的に動くシステムの導入

OJT機能のボトムアップ、レベルアップが肝要なことは言を待たないが、能書きだけを垂れていても、多忙な現場は変わらない。各部門の管理職、メンバーが自発的にコミットしてしまおう仕組み、「疎」であるコミュニケーションが自律的に「密」になる仕組みを導入しなくてはならない。

以下では、そのヒントから施策例までをいくつか挙げてみたい。即座に活用できるものばかりではないだろうが、その

背景となる思想やメカニズムをご理解いただければ幸いである。

どんな枠組みで採用するか エントリーシステムの再設計

なお、本稿の視界整理に当たっては、天理大学人間学部講師の原田孝史氏の思考フレームが大変参考になった。「有能感(できる)」「統制感(できそうだ)」「受容感(仲間の中にいる)」という3つの切り口でやる気を高めるというフレーム(30、31ページのコラムを参照)に大いにインスパイアされ、氏との再度のディスカッションから新たなアイデアもいただいた。誌面を借りてお礼を申し上げます。

「採用すべきではない人材を採用してしまった」というミスマッチが、本人に上司に、そして職場に与える影響は小さくない。そして、採用活動の早期化やインターネットの普及によるOB訪問などの「リアルな情報」獲得機会の減少によって、ミスマッチリスクは増大している。

であれば、エントリーの仕組みに何がしかの変革が必要ではないか。入社しても、何をやるかがよくわからない、というこれまでの正社員採用のパラダイムを大きく変える変革が。

三菱重工の「配属先決め採用」は、その好例だろう。「三菱重工に入る」「三菱重工のエンジニアになる」のではなく、「三菱重工○○事業所の○○部門の一員になる」と、間口を細分化・明確化した。事業部別採用は、外資系企業を中心に決して珍しいものではないが、このシステムは、「実態をよく知らない学生」「わがまま」を優先するシステムでは決してない。実態がよくわからないからこそ、間口を明確化することで学生の視界を鮮明にし、明確な応募動機を形成することに意味がある。

間口を明確化する方法は他にもある。正社員以外の雇用形態・活用形態による若手活用も、そのひとつだ。何をやらせてもらうのが不明確な正社員ではなく、職種、領域、期間といった「成長のゴール」を明確にした雇用機会の提供を、各企業が、そして社会全体が考えねばならない(図表1)。

採用コミュニケーションに 「一人ひとりの物語」を

インターネットの登場によって様変わりした採用活動。しかし、巢鴨信用金庫や瀧定大阪の採用活動は、そうした変革をまったくといっていいほど感じさせない「手作り感」が残っている。電話での連絡、一対多の面接、飾らない対話の場……そこには、ITシステムやソーシャルアップされた場では得られないリアルなコミュニケーションがある。そして、おそらく、応募者の多くに「自分ひとりだけの出来事」が創造されているに違いない。

「進化した採用活動」によって軽視されたもの、失ったものは、まさにこの「応募者一人ひとりの固有の物語」なのではないか。

学生が、企業の理念や事業内容をよく理解し、強く共感して入社してくれば、こんな嬉しいことはない。しかし、抽象的で、社員の多くでさえ認知・共感できていないものがメディアだけで伝わるはずがない。

伝わると思ったら、それは就職活動中に出会った人物が語ってくれたエピソードや、あるいは面接終了後に声をかけ、心を落ち着かせてくれた採用担当者ふりまのまに理念や行動指針が埋め込まれているからだ。さらに、それは自分ひとりだけに語られたものであるときに、限りなく増幅する。「就職活動のプ

ロセスにおいて、応募企業についての自分独自の良質な一次情報を収集することが重要である」。これは、筆者が就職情報誌の編集業務についている頃から一貫して学生に語りかけてきた考えだ

が、裏を返せば、ひとりひとりに独自の出会い体験を演出することで、その企業は学生の心の中に強く残るのだ。

そして、それを演出できるのは、個々の従業員に他ならない。菓嶋信用金庫が「採用活動満足度調査」でトップだったことから学ぶものは大きい。

本人と現場が主役となった 配属システムの創出

初任配属は、日本のビジネスパーソンにとつて昔から悲喜こもごものドラマを生んできた。思わぬ地域への辞令、期待とは違う業務、職種への配属など。人事部門が入社者を決定し、社内の人材需要に即して適材をあてがっていく…

えでは、このような配属システムが必要だった。しかし、さまざまな人事システムの崩壊とともに、このシステムも終了させなくてはいけないときに来ている。「就社」ではなく「就職」という考え方には、仕事フィールドは「会社に提供してもらおう」ものではなく「自ら選択する」ものであるという意識が強いからだ。そして、「人が自立的に育つ仕組み」が組織の中で減衰している今、配属によるモチベーションダウンは、致命傷になりかねない。

三菱重工の「配属先決め採用」は、この問題を設計段階でクリアしているものだ。そして、このシステムは新人が配属されるまさにその当事者が採用権限を有し、採用活動のフロントに立つ、という点でも意味がある。自らの部門に入ってくる人材を、自ら選抜することによって、入社後の期待のかけ方、人材育成に対する姿勢が間違いなく違ってくるからだ。

こうした採用・配属システムは事業部、事業所が明確に分かれた組織構造をもつ企業には一律に検討の余地があるが、単一事業企業や中堅企業に馴染むものではない。そうした企業には、瀧定大阪の事例が参考になるだろう。本人の人材タイプをもとに、組織、上司との相性を模索する。アセスメントの精度によって、今後の成果につながるのだから、会社が自分のことを見てくれる、という「受容感」を本人に抱かせることは十分にできる。部門、上司のコミットメント意識も高めることができるはずだ。

褒めて叱ってやる気にさせる 「がかわり」が若手活性化のキーワード

原田隆史氏 (天理大学人間学部講師)

20年間、大阪の市立中学校の陸上競技部の指導にあたってきたのですが、その時に大切にしていたのが生徒一人ひとりの内発的動機づけでした。

それは、「何かができた、結果を残せた」という有能感、「もう少し頑張れば自分もできそうだ」という統制感、「仲間

間に受け入れられている」という受容感、この3つで構成されます。これらを各部門が強烈に味わえるよう工夫したのです。

重要なのは生徒とのかかわり（ストローク）をできるだけ多くすることです。日誌を書かせ赤ペンを入れる、

3年生に1年生をマンツーマン指導させる、保護者会を強固にし、子どもに部活に責任をもって関与してもらおう…

…この特集で紹介されている企業の実践をもっと徹底してやりました。なかでも効果があったのは、卒業生に「コンピテンシー」を発掘させたこ

形骸化した新人導入研修を 意味ある儀式に変える

新人導入研修を行う企業は実に多い。実施率は84・6%、従業員1000名以上の企業では95%超に及ぶ（「人材マネジメント調査2003」ワークス研究所）。ITや金融機関のように、専門知識を身につける場と位置づけている業界



はらだ・たかし
1960年生まれ。奈良教育大学卒業後、20年間、大阪市内の中学校に勤務。松虫中学校では陸上競技部を7年間に13回、日本一に導いた。荒れる学校を次々と立て直し、「生活指導の神様」と呼ばれる。最近では企業の人材育成にも関わっている。著書『本気の教育でなければ子どもは変わらない』（旺文社）、『カリスマ体育教師の常勝教育』（日経BP社）。

とです。卒業生全員に、3年間の部活動で得た、後輩にぜひ伝えたい、成績向上や勝利につながる技・工夫を書き出させ、後輩が内容を詳しく聞きたい場合に備え、作者の名前と電話番号もわかるようにしたのです。電話を受けた卒業生は嬉々として学校に教えにやってきました。高校3年生が中学1年生に親身に指導する姿は微笑ましいものです。

この結果、卒業生が常時、学校を訪れるようになり、陸上部の強化はもちろん、生活指導上も大きな効果がありました。

現在、私は企業の人材育成支援の仕事もしています。学校を企業、陸上競技を仕事に置き換えると、若手活性化のために、「内発的動機づけと、人と人

とのかかわり強化」という同じ実践が可能で

若手の褒め方、叱り方を もっと工夫せよ

ある企業でこんなことをやりました。新入社員の両親を入社式に呼び、一人ひとりに自分の1年後の姿を発表させ、「家でもそれができるよう励ましてください」と言いました。さらに1年後、両親臨席のもと、自分の成長ぶりを発表する会まで開いたのです。家庭がしっかりしなければ仕事の成果は挙げられません。かかわりの薄い時代だからこそ、子離れの反対で、両親が仕事を通じて子どもに「かかわる」必要があると考えたのです。これは効果がありましたね。その企業の人事はとも喜んでいました。

かかわり方の基本は、「褒める」「叱る」「遊んでやる」の3つです。困ったことに、若手の上司となる今の30代、40代の人たちはやり方をよく知らないんです。「褒める」には、彼らをよく観察し、小さな変化を見逃さないことです。ネクタイがよかつたら褒める、お茶の出し方がよかつたら褒める、弁当を作ってきたら褒める……。若者はネクタイを毎日取り替えて、お茶もどんだんおいしくなります（笑）。

社内で「褒める会」を真剣にやるのも効果的です。ディズニールランドには、誰かがよい行いをする時、それを目にした人がカードに書いて所定のボードに貼っておき、翌日の朝礼で表彰する仕組みがあります。「万一失敗しても、俺が全部責任とるから全部やれや」と

いう太っ腹を見せることも重要です。若手はこれで安心し、すこく元気になれます。

働く人の元気が 企業を成長させる

一番難しいのが「叱る」です。若手が一番やる気をなくすのは、人格を否定するような言葉で叱られたときです。典型的なのが「ボケ、アホ、カス、死ね！」指導です。これをされたら今の若手は一気にやる気が失せます。彼らは言葉に心のチャンネルを合わせるからです。「死んでまえ」「帰ってまえ」という言葉の裏に、「しっかりしろ」「帰らんと頑張り」という上司の真意があるのに、彼らはわからない。ですから、今の若手には、心の中で思っていることを上手に言葉にして伝えなければなりません。

働く人のやる気や元気がこれほど大切な時代はありません。「数をこなした分、金銭的な報酬が増える」というものから、「知識や創造力が不可欠で、頭を使う」ものへ、世の中の仕事の主流が変化していることが大きいと思います。当然、働く人の関心は、お金よりも自己実現、充実感、満足感にいきますから、「達成発表会」や「頑張り慰労会」など、職場で、それらを実感できる仕組みをたくさん作る事が大切です。私が将来経営者になったら、若手を含めみんなが元気で、生き生きしている、新人の両親はわが子の成長に涙を流す、おまけに誰も辞めたくないから定年退職しても教えにきて生き生きしている、そんな会社を作りたいですね。

もあるが、多くは「企業概要」「事業概要」「仕事の実態」「ビジネスマナー」などのインプットの間である。そして、その内容は十年一日のものが多いようだ。一方的な知識の詰め込みの中で、本質が見失われ、形骸化しているという感はない。この機会をもっと活かさないか。

ある人事担当者に聞いた話だ。導入研修の中身を一新したところ、現場での新人の評価がなくて高まった。新人たちの意識も高くなったという。やり方はこうだ。

- 現在の知識をもとに、自社のビジネスプロセス（商品、サービスが顧客に届けられるまでのさまざまな仕組み）がどのようなになっているかを想像させる
- 現実はどうなっているか、各現場の人たちに取材し、検証させる

これを、数名のグループワークで実施した。文字にしてしまえば何ともあつけないが、これが効果を上げるであろうことは容易に想像できる。入社前までは、会社概要や事業内容は情報をインプットする……資料を読む、人の話を聞く……ことによって理解してただけで、理解の深さはないし、偏りもある。また、読みっぱなし、聞きっぱなしだから、頭の中で体系化されていない。そこでまず、限られた知識でイメージーションさせる。形にしていくなかで、新人たちははじめで自分の頭で考え、想像し、断片をつなぎ合わせる。そして、出来上がった「答案」を片手に、現場に飛んで話を

【図表2】能力開発行程表の例

	I期	II期	III期
あるべき状態			
身につけるべき能力・知識			
必要な経験			
OFF-JTの機会			

聞き、たくさんの無知、間違いに気づきながら、その実態を自分の目と耳で確かめていく。自分独自の一次情報による、自分オリジナルの会社・事業理解プロセスが展開されるのだ。

「能力開発行程表」という新人・若手育成のインフラ

自分のキャリアは自分で拓く。会社と個人の対等な関係。そんな聞こえのい

いフレームに乗って、企業は個人のキャリアを描く役割を放棄し始めた。エンブレイアビリティという言葉が流行語になったのも記憶に新しい。そして、会社と個人の関係は迷走し始めた。

何が間違っていたのか。以前は「言うとおりにすれば成長させてやる」だったのが、今は「自分で成長してくれ」になっているだけ。つまり、会社側はあることをやめただけで、新しいことを何もしなかったからではないか。

では、何をすべきなのだろうか。キャリア自立を促す研修などのシステムを整備することだろうか。それもあろう。しかし、その前に、すべきことがあるはずだ。それは、成長機会の提示である。「この部署で、3年間の間に、〇〇の仕事経験と××の教育研修機会を提供する。それにコミットすれば、3年後に▲▲な知識、能力を獲得することができる」という内容提示だ。

三菱重工が実施している「能力開発行程表」は、その秀でた例である。エンジニアだけにそのスパンは10年と長い。どの程度の時間軸で個人を見ているのか、という情報を開示することは意味がある。また、知識体系だけではなく、業務機会、経験を計画し、企業と個人で共有することも意味が深い。個人の側に立てば、「受容感」とともに、成長できそうだという「統制感」を感じることができる。企業の側に立てば、育成当事者が個人ごとに育成プロセスを設計することにより、新人・若手育成が自分

のミッションであることに気づくし、必然的にOJTのクオリティを高めるものになる。「能力開発行程表」というひとつのツールによってオートマティックに個人と現場がコミットしていく。つまりは「新しいインフラ」として機能するのだ(図表2)。

今こそ効力を発揮する「日記」という古臭いシステム

ここまでご紹介してきたような仕組みは個々に意義があるが、必要条件が揃った、というところだ。日々の現場、つまりオンザジョブでこのモチベーションを維持し、さらに高めるようなストロークが加えて重要になってくる。つまりは「人とかかわり、コミュニケーション」の活性化に向けての仕組み、場の提供を考える必要がある。

まずは上司と部下のコミュニケーション活性化。ここでは、巣鴨信用金庫の「日記」に注目したい。昔は多くの職場で実施されていた古臭いものと考えられるが、今こそこのシステムもたらず意義を再認識したい。日々の行動を文字にすることで、人は自らの意識について「考える」。さらに、記述内容に対するコメントを上司やさらにその上の上司が書き込む。これは受容感を高める効果が高い。先にご紹介した原田氏が陸上のトップアスリートを輩出するうえで用いた手法も、「書かせて書かせて書かせまくる」であったという。実は、筆者も日記

システムの愛用者であった。年次の如何にかかわらず全員に提出させれば、マネジメントクオリティを上げることにつながる。ちなみに、私自身の新入社員から3年目までの日誌は、今も私の財産である。

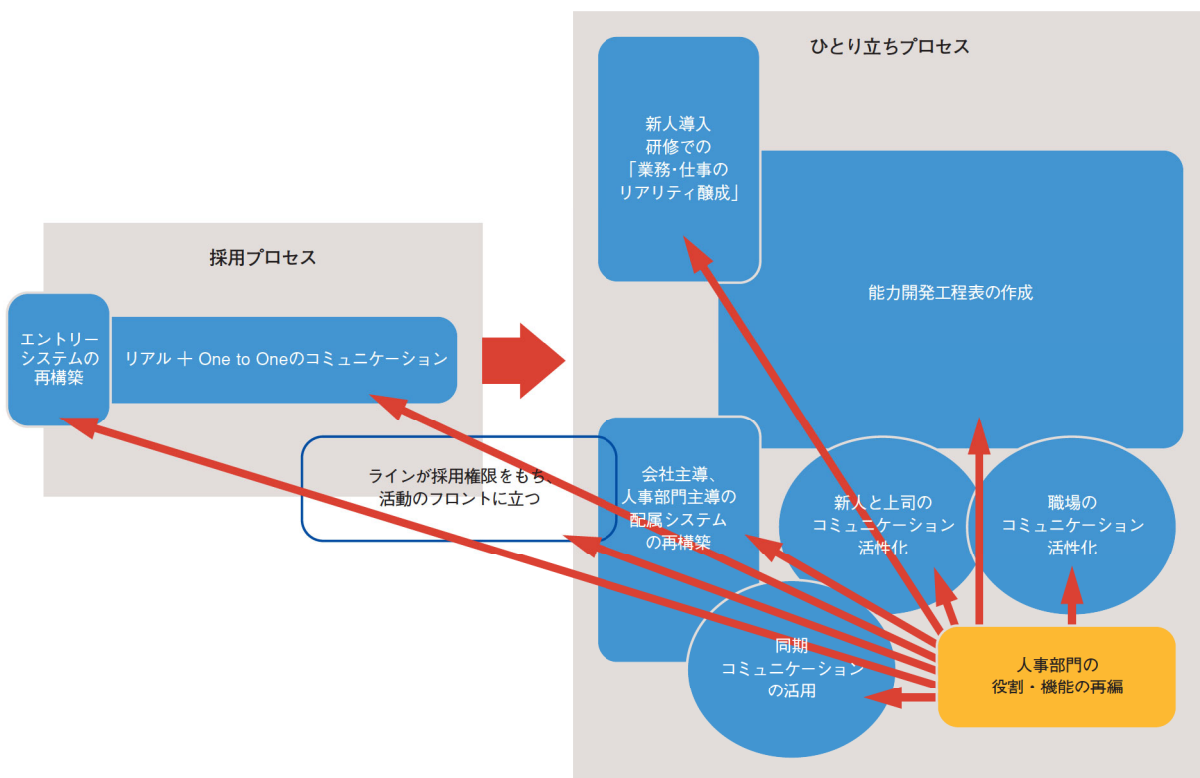
同期意識を活用したコミュニティの設計を

今の若手は、歳の離れた上司、先輩とのコミュニケーションは総じて得手ではないが、同期、同年代とのつながりも大切に、コミュニケーション頻度も高い。しかし、多くの職場では、若手の数は圧倒的に少ない。そのため、知識や情報の交換が減少し、受容感や有能感を喪失しがちだ。

こうした状況を補うものとして、瀧定大阪の担当者は「独身寮」の存在を挙げた。もはや「流行らない」ととらえる向きもあるし、すでに廃止してしまった多くの企業にその意義、価値を問うても詮ないことだが、職場というコミュニティの機能が変質している今、「独身寮」のような何がしかの代替手段によって、コミュニケーションの機会、場を作る必要がある。

リクルートの人材サービス部門には、部門に配属された新人だけの課がある。部門内に分散させて配属するのではなく、あえてひとつの組織に全員を集め、お互いに対話させ、競争させることで成長スピードを高めよう、という狙いだ。

【図表3】若手活性化のための採用からひとり立ちまでのシステム



以前、大和証券には「第二営業部」という新人だけで構成された部署があったが、これも同様の狙いであった。

このような「リアルな同期コミュニケーション」を作れないまでも、「非公式／パワチャルな若手コミュニティ」を創るような仕掛けはできるのではないか。そんな「現代版『独身寮システム』」を構想するのもおもしろい。

「言葉」を失った職場に、対話を生む仕組みを

職場そのもののコミュニケーション活性を向上することも、もつと考えたい。

サントリーは、廃止していた朝礼を復活させたという。少し以前には、キャノンがフレックスタイム制を廃止した。狙いはいろいろあるだろうが、全員が朝、一堂に会し、情報交換するという「日本的」なシステムの復活は職場のコミュニケーション活性を上げるだろう。オフィスレイアウトを見直し、「対話スペース」を作るような取り組みも散見される。片隅に作った喫煙スペースがフロアの中で最も活性化している、という話をよく聞くが、改めて何が必要なのかを考えさせられる事実ではなからうか。今の職場は、若手だけではなく、中堅社員や管理職のコミュニケーション総量も減っている。全体の対話を増やす施策の中から、「若手が自立的に成長する組織DNA」

が再生できるかもしれない。

「若手活性化」に欠かせない 人事部のパラダイムシフト

ここ数年の組織変革、人事変革は、理論的、理性的な「左脳のパラダイム」によって推進されてきた。そこで起こったことは、感情的なミスマッチだ。これからの変革は、感情、モチベーションに直接働きかける「右脳のパラダイム」の中で推進すべきだろう。若手の問題は、その最たるものだ。人事部は、発想を新たにしなければならない。

原田氏はこんな話も紹介してくれた。「欧米企業の人事部門には心理学専攻のプロフェッショナルがいるが、日本にもそういう人が必要です。彼らは、統計的手法を用いて人材アセスメントをしていますが、さらに『人が生き生きと働く仕組みやアイデア』を考えてもいるはずですよ」

つまり、経営視点の制度設計組織としての人事部ではなく、人的資本を活性化させる現場視点の支援組織としての人事部が必要なのだ。カンパニー制を敷いている会社であれば、カンパニー人事の役割は、まさしくここにあるだろう。若手の問題は、若手を変わらせるのではなく、管理職、そして組織が変わること。そのためには、まず人事部が変わらなくては！

おわりに

若手の採用・育成こそ 日本のHRMの根幹を問う問題

佐野一郎
(本誌編集長)

冒頭で述べたように、伝統的大手企業の経営幹部を担う人材はかつて、そして現在も正社員・男性・新卒・日本人であり、そうした人的資源を前提に日本企業の人材マネジメント体系が整備されてきた。留学生を含む外国人や女性の活用などにチャレンジしてきた

企業も多いが、残念ながら、日本国内でこうした人材を育て、活かすことに成

功し、それを次世代リーダー候補として定着させた大手企業はほとんどないといつても過言ではないだろう。

問題の根源にあるのは 日本企業の特長性

昨年11月、中国ビジネスの人材マネジメントをテーマにしたシンポジウムが開催された。その中で、パネラーとして出席したソフトブレイン社の宋文洲社長は壇上から参加した人事関係者300人に語りかけた。「中国でのマネジメントがうまくいかないといいますが、そもそも、今の日本企業で本当に日本の若者たちが頑張れると思っていますか？あるいは皆さん自身が満足して働いていますか？こんなことを続けているは絶対に日本企業は駄目になりますよ」。会場は水を打ったように静かになった。それは参加者の多くが心のどこかで感じていたことだったからに違いない。

昨今、中国市場が経営の最重要課題

に挙げられてはいるが、多くの日本企業が中国での人材マネジメントに苦しんでいるのが事実である。しかし、労働政策研究・研修機構が2年ごとに行う人材マネジメントのグローバル調査を見ると、中国に進出している日本企業が挙げるHRM課題は中国だけで起きている問題ではない。欧州、北米、南米、アジアと、それぞれの国に進出した日本企業が、まったく同じ課題に直面している

のである。いわく、本社と現地の乖離、現地に派遣された人材と現地人材の間の意思疎通不全、育てた人材の早期離職……。つまり、中国および中国人が特殊なのではなく、日本企業のHRMの根本にある考え方が特殊なのだと考えるべきではないだろうか？

評価・報酬体系に表れる人事制度上の問題だけではない。そもそも人材観からはじまり、採用・配置・育成・代謝に対する考え方やコミュニケーションのあり方こそが特殊なのだ。

女性より男性。非正社員より正社員。

外国人より日本人。就職ではなく就社という意識。仕事や勤務地を限定せず、役割と期待が不明確な採用。入社間もない時期は責任や権限がある仕事を与えないという方針。成果を個人に帰結させず、業績を報酬にリンクさせない評価制度。一旦採用した人材を内部に抱え込む風土。人材の採用・配置・評価の権限を事業・現場に委譲せず、本社・人事でコントロールするスタイル。こうしたHRMにおける数々の前提が海外ではことさら機能せず、問題が露呈しているのではないだろうか。

若手活性化を糸口に 大きなパラダイムシフトを

国内では、総額人件費の圧縮と変動費化という大義のもと、成果主義が導入され、結果として「雇用の多様化」が進むなど、さまざまなHRM変革が進んできた。しかし、その前提となる価値観やコミュニケーションが根本から見直され、現場の運用に乗るまでには至っておらず、改革は端緒に終わったばかりだ。

大手企業の経営者の間にここ数年広がってきた「ダイバーシティ」という考え方も、こうした流れを深いところで受けたものだろう。今回の特集で取り上げたような、これまでの前提が通じない若手人材に対する「現場で起こすHRM改革」を糸口に、日本のHRMのパラダイムをより一層速やかに変えていく必要があると考えるが、いかがだろうか。

⑨





近い将来、人事は……

米国人材ビジネス最前線からの展望

多様な従業員で構成されるようになった組織、進む海外との協働、そしてテクノロジーの進化……。こうした環境変化を受け、米国企業の人事部はその機能の大きな見直しを進めている。進化する人事部の要望に因應るかのようには、人材ビジネスも多彩に展開している。米企業の人事部と人材ビジネスの現状から、私たち日本企業の人事部の「近い将来」も占めるのではないだろうか。

文 村田弘美 (ワークス研究所主任研究員)

藤川恵子 (ワークス研究所客員研究員) 文・構成 五嶋正風 (編集部)

人事部の機能再編と新サービスの展開

村田弘美 (アイクス研究所主任研究員)

「アメリカよりも5年遅れ」と揶揄されてきた日本の人材ビジネス。先進諸国における大手企業の人事部の機能は進化を遂げ、人事管理や採用手法において特に差異が顕著になってきている。人事部を時にはコンサルティングとして牽引し、黒子となって支える人材ビジネス。米国では人材ビジネス分野で、次々に新しいサービス形態が生まれて人事部の進化を支えている。特集の導入部として、その背景を追ってみたい。

昨年11月、全米各地から大手企業の人事担当役員、リクルーター、人材ビジネスのリーディングカンパニーのトップなど、HR関係者約500人がニューヨークに集まった。現在の人事の機能を今までとは全く違う視点で組み直し、10年後に企業が生き残るための選択肢となる新たな人事施策に早急に取り組みまなければならないという議論が、活発

に交わされた。

中国やインドなどへのオフショアリング（海外への業務委託）による雇用喪失は、単純作業のみならず銀行や他業界にも波及し、海外など直接目の届かない場所への業務の分割、ジョブセパレーションが各所で起こっている。シリコンバレーで生まれたITビジネスも、今やもぬけの殻と化し、オフショアリング

による構造変化は進展する。一方、人事部は優秀で人件費の安い国外の人材の発掘に躍起となり、リクルーターはインドや中国を駆け回る。

黒人、アジア人、ヒスパニックなどの労働力で構成されるダイバーシティへの対応や、国外へのジョブセパレーションに対応した人事など、人材ポートフォリオを平面から立体化させた制度やシステムの設計に取り組みなくてはならない。課題は拡がるばかりだ。米国の大手企業は、募集、採用から育成、退社への一連の過程の細部まで、人事部の大手術を決定している。どこまでメスを入れられるか競っているように見える。

「もう、レジュメは見ない」。2003年11月、マイクロソフトのワールドワイドスタッフインング部ゼネラルマネジャーが発した言葉は衝撃的だった。システムを駆使すれば、検索技術で自社に最適な人材を発掘できる。1年後、それが現実となった。多くの企業が、バックオフィス業務は求人応募者の管理・選別・

分類機能を統合し、レジュメ（職務経歴書）の検索機能や面接管理まで取り込んだATS（アプリケーション・トラッキング・システム）などのテクノロジーに任せ、リクルーターには重要な業務に専念させている。常にベストプラクティスを目指し新しい技術や商品を追いかける。マイクロソフトはその言葉どおり採用業務を一新し、優秀な社員の「DNA」と、採用候補者の共通点を検索する自社作成のツールや、採用候補者との関係構築にブログを駆使している。

ATS導入は今や人事の常識となり、どの企業がどのツールを導入したかという話題は尽きない。非正社員の採用や人事管理を特定の業者に任せるインソーシングサービスや、バックオフィスサポートを見事に活用し、「人事部の手術」を進めている。テクノロジー導入は採用コストにも影響する。米調査会社SIAによると、フォーチュン1000社のうち2割が非正社員を管理するベンダー管理システム（VMS）を利用、10%

【図表1-1】米国の人材ビジネスマーケットの現状と今後

単位：10億ドル

業界	2000	2001	2002	2003 (予測)	2004 (予測)	2005 (予測)
人材派遣	84.8	80.2	76.1	76.0	80.6	87.1
商業	39.2	36.0	35.0	36.3	39.0	42.3
事務	21.4	20.3	19.3	19.7	21.4	23.5
工業	17.8	15.7	15.7	16.5	17.6	18.8
IT	22.0	19.2	15.2	14.6	15.3	16.1
医療	7.2	9.1	11.4	10.4	10.6	11.6
専門	11.4	10.8	9.7	9.9	10.8	11.8
法律	0.8	0.9	0.9	1.0	1.2	1.3
会計	9.1	8.2	7.2	7.3	8.0	8.7
その他	1.5	1.7	1.5	1.5	1.6	1.7
技術/エンジニア	5.0	5.2	4.8	4.8	5.0	5.3
職業紹介	15.9	13.8	10.3	9.4	9.9	10.6
成功報酬型	8.4	7.2	4.9	4.3	4.5	4.8
前受金型	4.5	3.8	3.0	2.7	2.9	3.2
テンプレーパーム	3.0	2.8	2.4	2.4	2.5	2.6
PEO	5.4	6.3	7.2	8.0	9.0	10.2
アウトプレースメント	1.1	1.3	1.4	1.2	1.2	1.2
業界総計	107.2	101.6	94.9	94.7	100.8	109.1

出典：Staffing Industry Analyst

II

注目の米国人材ビジネスモデル

このパートでは米企業人事部における機能見直しに呼応して、新たな展開を見せる人材ビジネスのうち、4つの題材に注目する。またカナダのインディペンデントアナリスト、デイビッド・クリールマン氏からいただいた、北米におけるHRM部門のアウトソーシングの現状と今後の展望についての寄稿を紹介する。

【図表1-2】米国と日本の人材ビジネス領域

キャリアガイダンス	募集	採用・選考	人的資源管理	福利厚生	退職
<ul style="list-style-type: none"> ● キャリアセンターOS ● 就職フェア ● キャリアアセスメント ● キャリアサイト ● キャリアカウンセリング ● 給与サイト 	<ul style="list-style-type: none"> ● 求人・求職サイト ● 求人広告 ● 募集採用コンサルタント 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材紹介 ● エグゼクティブサーチ ● 人材派遣 (ハローワーク・学校・Jカフェ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● (採用前) テスト ● 経歴調査 ● ドラッグテスト ● ASP ● PEO ● 組織の計画開発 ● HRM 業務コンサルティング ● 能力アセスメント ● 管理能力開発 ● セミナー・教育プログラム・通信教育・eラーニング ● 企業大学 ● カレッジプログラム 	<ul style="list-style-type: none"> ● 引越し (転校) 支援 ● 健康促進 ● レクリエーション ● 職場改善 ● 年金教育 	<ul style="list-style-type: none"> ● アウトプレースメント ● リタイアメントプログラム ● 起業・独立支援 ● 仕事紹介

● 日米で活発化しているビジネス
● アメリカで活発化しているビジネス

15%の経費を削減したという。人事部の切実な要望に応え、人材ビジネスは常に成長を続ける。SIAは人材ビジネスの米国市場は2005年、1109億ドルと8・8%の成長を見込む(図表1-1)。人材ビジネスの規制が少ない国では、PEOをはじめ新しい発想のビジネスが次々に生まれていく。単純な比較はできないが、HRに関わる一連の流れにおける日米のサービス展開は異なっている(図表1-2)。テクノロジーの発達で人材ビジネスは大きな成長を遂げた。ソフトウェアのATS参入以降、マッチング技術の向上が著しく、求人・求職サイトや紹介、派遣の手法も進化した。オフショアリング時代に入り、人事部と人材ビジネスの関係が交錯するなかで、人事部が思いもつけない価値の高いビジネスが創造されているのだ。

ATS 応募者を管理・選別・分類 人事管理全般へ機能を拡大

「ATS・エンタープライズ」「リクルートマックス・ビヨンド」「ALEX・ビジネス・カード・ソリューション」「HRロジックス」「ピープルソフト・エ

ンタープライズHRMS8・9」……。これらが分かるのはかなりのATS通だろ。昨年10月から12月に発表された最新ツールの名称だ。

将来の空きポスト予測 獲得手段や日程を提示

ATSは、1990年代後半の求人求職サイト繁栄期に、ソフトウェア会社が開発したインターネットの軌跡を記録するシステムから始まり、その後はタレントマネジメント、スキルアセスメント、スクリーニング、レジユメのランキングなど、求人応募者の管理・選別・分類

機能へと派生した。現在はさらに進化を遂げ、人事全般の管理機能をもつようになっている。将来、企業内で発生する求人や空きポストを予測し、適正な人材を社内外から獲得する手段や、そのスケジューリングまで包括的に遂行する。さらに最近では面接のオートメーション化が進んでいる。これらの多様な機能をまとめてATSと呼ぶ。サービスを提供するプロバイダーが現在開発を進めているのは、人材のマッチング能力を

【図表2-1】ATSの主なサービス機能

企業人事向けのATSサービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 求人情報代筆 ● スクリーニング ● ハイタレントマネジメント ● 社内の求人 ● 社外の求人 ● 従業員による紹介管理 ● 身元照会 ● レジューメ（職務経歴書）管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 給与計算 ● ベンダー管理 ● 複数のジョブボード掲示管理 ● ジョブボード査定 ● システム間円滑機能 ● 求人先読み機能 ● 面接用リスト作成
リクルーター／サードパーティ向けATSサービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 申し込み者のトラッキング ● 自動Eメール返信 ● プロファイルへのレジューメ取り込み ● インターネット上のレジューメ探し 	<ul style="list-style-type: none"> ● レジューメのランキング ● スケジュール管理 ● リクルーターの仕事管理 ● 人事マネジャーの仕事管理
求職者向けのATSサービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 面接オークション ● 求人情報ランキング ● 検索キーワードをハイライト ● 求人情報の保存とEメール 	<ul style="list-style-type: none"> ● インターネット遅延なしでの絞込検索 ● 保存した求人情報内での検索 ● 簡単インターネット検索 ● ビジネス便利情報検索

作成：リクルートワークス研究所2003

超える、完成度の高いものを作れるかという点に尽きるようだ（主な機能は図表2-1）。

リクルーター、ヘッドハンター、企業の人事部のあらゆる業務は、ATS上に置き換わっている。また、多機能化によってユーザーも変化した。当初は人材紹介会社の強力なライバルと位置づけられていたが、今やATSプロバイダーは、求人求職サイトや人材紹介会社のビジネスパートナーになった。

代表的なATSはハイヤーダットコム（「ハイヤーエンタープライズアタレントマネジメント」）や、アイシムズの「アイ・リクルーター」などで、前者は代表的な20000の企業、従業員2000人以上の企業にターゲットを絞り、1億件以上のレジューメを自動検索して質の高い候補者を押さえ、短時間、低コストを売り物にしている。後者は①あ

らゆるフォームのレジューメを受信し一括管理 ②企業サイト内でキャリア情報を開設し、求人情報の掲示や申し込みの受付を管理 ③従業員のキャリアセンター ④従業員からの人の紹介管理 ⑤ベンダー管理 ⑥人事情報システムの6メニューから必要な機能を選択し利用する。

また、インフォジストやエリオンが提供するロボットシステムは、MRIやケリーサービスなどの人材紹介会社や大手派遣会社が活用する。個人のホームページやニュースなど、あらゆる情報源に載った個人名と連絡先を自動収集するデータマイニングと、企業のホームページや求人サイトに掲示されている求人情報を収集し、無料の求人サイトを作成するといった、隠れた情報を見つけ出す方法として利用される。

別名はスパイダー、クロウラー。米国

ス派遣（企業が100%出資の派遣子会社を作り、親会社のみ派遣する）とは違うものだ。

派遣会社がデスク設置 人材配置コンサルも

インソーシングを一言でいえば、顧客企業である派遣先企業内に派遣会社が社員を置き、第二人事部として、主に非正社員の採用や管理などをマネジメ

インソーシング

派遣を管理する「第二人事部」 現場の要望を受けて急拡大

インソーシングという用語は日本では定着していない。アウトソーシング（外部への委託）の反対語と捉えがちだが、HRインソーシングは、米国をはじめと

する大手派遣会社が受託するサービス名称で、1980年代から実施されている。インハウス、社内スタッフインギとも呼ばれる。日本企業でいうインハウ

ではモンスター系列のフリップドックがロボットを利用した求人サイトとして知名度が高いが、日本でも2003年に2つのジョブボードがこのような自動収集でビジネスを始めた。ロボットは、HR業界以外でも多く利用されている。日本の身近な例では、航空会社の情報サイトでホテルや旅館予約の際、日時と地域などの検索項目を入力すると、複数の予約サイトを一齐に自動検索し、結果を一覧にして比較するものがある。米調査会社EREが毎年発表する「ATS2005 Industry Analysis & Buyer's Guide」は、1000人のリクルーターにATSの評価を聞いていたが、シティブの「ソニックリクルート」がシステム・パフォーマンス、実績、機能の全てにおいて昨年最も優れた商品だと評価された。

（文 村田弘美）

ントすること。米国の人材派遣は平均4から6週間と比較的短期間の契約がほとんどだが、大手派遣会社は、自社の従業員を顧客企業に出向させる内容を含む契約を増やしている。企業の人事部の周辺に派遣会社のデスクを設置し、従来の派遣社員の採用や管理から始まり、現在は企業内にある職務について、正社員、契約社員、パートタイマー、人材派遣、業務委託員など、どの就業形態の労働者が担当するのが適切か、人事部

に提案する人材ポートフォリオのコンサルティングまでしている。人事部は正社員のみを管理し、非正社員は派遣会社やインソーシングする。非正社員は人事部門が関係せず、ラインが直接採用、管理するため、現場の負担が大きかった。インソーシングは負担を減らしたいという企業の要望から生まれたサービスだ。

現在インソーシングは、顧客企業の中で第二人事部やスタッフセンターとして機能しているが、当初は派遣社員が一定規模以上の契約をした際、顧客企業内にマネジャーを駐在させ、派遣社員を管理する付加サービスとして始まった。

今や企業の人員は、少ない正社員と多くの非正社員で構成され、従来とは構造が変化した。拡大するアウトソーシングによる影響は大きく、企業内部のしくみに最も詳しいのは請負会社という逆転現象が起こっている。人事管理の分散化はコアビジネスを見失う可能性も高く、リスク回避のためインソーシングによって二次的な集中管理をしたいという意図にマッチしたサービスだ。オン

サイトマネジャーは、自社から派遣する派遣社員だけでなく、他社の派遣社員も監督するケースが多い。大手派遣会社の多くはインソーシングを提供してお

PEEO

顧客に代わり社員の使用者に 労働条件改善で働く側も満足

PEEO（プロフェッショナル・エンプロイヤー・オーガナイゼーションズ）は1980年代に出現し、1990年代半ば頃から急速に成長した人材ビジネスの一形態だ。PEEOとは「プロの使用組織」であり、顧客企業に代わり、当該企業で働く労働者の使用者となり、人事管理や賃金の支払いなどの業務を担当。例えばA社が自社の従業員に対してPEEOを活用する場合、A社で働

く人にとって就業場所や仕事内容はこれまでと変わらないが、賃金を支払うのはA社ではなく、PEEOになるというわけだ。当初、PEEOは従業員のリクルーティングや訓練などはしていなかったが、最近では採用・募集、訓練、評価・査定まで「フルサービス」するPEEOもある。PEEOの全米業界団体NAPEEOによると、同団体に加盟するPEEOの数は約350社だが、実際には

り、ランドスタッドのインハウスサービス事業の2003年度の事業収益は、前年比30%増と大幅に増加している。ベルギーでは総売上の10%を占めるまでに成長した（同社・ヤン・デニス氏）。

こうしたアプローチによって、人材派遣会社は短期派遣から、高度専門職や海外の人材紹介に至るまでのワンストップ・サービスを確立させ、さらに事業領域を拡大した。こうした動きはさらにブリッジパスという新たな人材ビジネスモデルを作り出した。求人独占的に請け負う契約を結ぶ場合、自社の派遣会社だけでの人材調達には難しいため、特定

その倍以上のPEEOが活動し、200万人から300万人を雇用、業界全体で年間約420億ドルの売上高となっているという。

PEEOと派遣の違いは、米国の派遣は登録型のみで短期契約でさまざまな顧客企業に配置されるのに対し、PEEOは多くの場合、もともと顧客企業で働いていた従業員がPEEOに移籍し、PEEOの正社員として顧客企業（特定の1社）で就労する形をとるという点にある。リクルーティングや訓練もするPEEOは、日本の特定派遣を顧客の事業所全体という大きな規模で実施していると考えるとわかりやすいだろう。

PEEOを利用する企業のほとんどは従業員100人未満の中小企業で、N

のヘッドハンターなどと提携関係を結ぶ。例えば、会計関係などニッチ分野に関しては精通する他者に依存するが、受注管理は自社が行うという二重構造だ。

日本においても、「雇わない経営」が増えるなかで、企業で働く人々を人事部で把握しきれないケースが増えてきている。解決策のひとつとして、インソーシングのような非正社員マネジメントサービスの需要は高まっていくだろう。新しい技術やアイデアを契機に人材ビジネス市場は大きく変化している。（文 村田弘美）

APEEOに加盟するPEEOの顧客規模は、平均従業員数16人。中小企業のほうがPEEOに魅力を感じているようだ。「人事管理」という本業に直接関係ない部分はその道のプロに任せ、自らは本業に専念したいという経営者の本音に沿ったサービスをPEEOが提供しているからだろう。中小企業と大企業を比べると、中小企業は福利厚生で劣り質の高い従業員を長期雇用しにくい傾向がある。その点、PEEOは一般的に規模が大きく、健康保険やその他の付加給付も充実したプランを従業員に提供し、従業員にとっても中小企業よりPEEOに雇われるほうが労働条件も良くなることが多い。PEEOが広く米国社会で認められているのは、従業員の満足度が比較

的高いからでもあるだろう。

企業がどうPEOを活用するかは、企業とPEO間の契約で自由に決められる。従業員に対する権限をなるべく維持し、賃金計算や税管理といった事務作業のみをPEOに任せるとも可能だし、逆に懲戒・解雇権といった使用者として重要な権限をPEOに任せることも可能だ。通常はPEOが労働者の法的使用者となるが、顧客企業が一

定レベル以上使用者としての権限を保持する場合、企業もPEOとともに「共同使用者 (joint employer)」としての責任を負う。団体交渉に応じる義務が発生し、差別行為の法的責任を負わされることもある。PEOの利用で企業が最も注意を要するのがこの点だ。PEOの顧客が中小企業だけでなく大企業に拡大しつつある理由のひとつに、本社機能を最小限に抑えるという

トレンドが全産業界に広がっていることが挙げられる。加えて、主に健康保険料の高騰による労働コストの上昇、従業員や元従業員による訴訟の増加など、米国独自の問題も見え隠れする。米国の雇用差別禁止法は、採用時の質問まで細かく禁止事項を設けており、ちょっとした不注意が数万ドルの損害賠償に発展することもまれではない。PEOという人事のプロに人事労務管理の一切

を任せ、コストとリスクを最小限に抑えようというのがPEOを利用する企業の意図するところだろう。米国でのPEOの発展をみる限り、近い将来「人事部のない会社」も珍しくなくなるのではないかと予感させられる。それが会社や働く人々にとって本当に望ましいことかどうかは、また別の問題だが。(文 藤川恵子)

HR関連注目ネットサービス

OBサイトやソーシャルネットで辞めた人の動向も把握する

注目されているWeb上のサービスから、これからの人事に求められる機能を予感させるものを紹介しよう。

グループウェアの「ノーツ」、表計算ソフトの「ロータス1-2-3」などを世に送り出してきたロータス社。1995年、IBMに買収された同社だが、元従業員の有志が1997年に設立したサイト、Association of eX-Lotus Employeesは、今も活動を続けている。登録会員数は約2600人。米国、イギリス、フランス、ドイツ、日本など世界各国の「元ロータス社員」が登録する。元従業員だけが登録できる名簿に

は、現在の勤務先、ロータス時代の職種、その後の経歴、近況などが紹介されている。サイト上での「元ロータス社員」同士の交流が、仕事に必要な人材探しにも活用されているようだ。

アンダーセン、プライスウォーターなど米国五大会計事務所の元従業員、現役従業員限定の転職支援サイトもある。Big Five Talentだ。五大会計事務所や、その前身の事務所で1年以上職務経験があることが、会員登録の条件だ。税務、コンサルティング、金融サービスなどの求人情報が約3000件掲載されている。求人情報には五大会計事

務所からのものも含まれるという。

上記2サイトは特定企業出身者に会員を限定したもののだが、より幅広いビジネスパーソンが利用するサービスもある。LinkedIn.comはビジネスのためのネットワークづくりを支援するサイトだ。会員は名前、メールアドレスに始まり、住んでいる地域、働いている業種、雇用形態(従業員、経営者、コントラクター、フリーランサー、求職中、在学中)、職歴、学歴、所属協会や団体、受賞歴までプロフィールに登録できる。プロフィールを検索することで、必要な技能、経歴をもつ人を探し出し、仕事を依頼したり、リクルーティングしたりできる。同サイトの登録者は84万人となっている(2004年7月時点)。

このサイトは互いに知り合いの会員を「友人」として登録する。検索結果にリストアップされた、自分が求める技能や経歴をもつ人に連絡を取りたい場合、

「友人」「友人の友人」「友人の友人の、そのまた友人」など、間に立つ友人が紹介を許可した場合のみ、該当者と連絡が取れる。

働く人の流動性が高まり、「仕事に必要な知識を学ぶため、一度会社を辞めて学校に行く」「子育てのためしばらく家庭中心の生活を送り、子育てが落ち着いたら仕事中心に戻す」といったことが可能になると、人事の仕事は「今働いている社員」の把握だけでなく、「今後当社のため働いてくれそうな人、当社でかつて働いていた人」の把握も重要になってくるだろう。自社の出身者向けにAssociation of eX-Lotus Employeesのようなサービスを提供する、Big Five TalentやLinkedIn.comのような仕組みを活用して、プロジェクトごとに必要な人材に声をかけるといったことも、人事の仕事として求められてくるのかもしれない。(文 五嶋正風)

アウトソーシングとHRM部門の今後 ディビッド・クリールマン

ブリティッシュ・ペトロリウム(BP)が1999年12月に、自社の人材管理業務部門(HRM部門)をエグザルト・アウトソーシングしている事実を発表したとき、多くのHRM専門家はショックを受けたものだ。HRM部門のよな会社の中核機能を外部委託するなど、問題外といった受け止められ方だった。しかし、BPは風変わりな会社ではなく、HRM部門アウトソーシングの先駆的存在にすぎなかった。エグザルトの初期の顧客には、バンク・オブ・アメリカ、プルデンシャル、インターナショナル・ペーパーといった企業も名を連ねている。最近ではプロクター&ギャンブル(P&G)がHRM部門の機能の一部をIBMへアウトソーシングし始めた。

人材管理の専門家には、最初に受けたショックの払拭が必要だ。同時に、企業がHRM部門のアウトソーシングに踏み切った、その背後の意図の十分な理解も必要だ。この作業は必ずしも容易ではない。HRMは規模が大きく複雑に絡み合った業務で、同時にアウトソーシングの取り決めにもさまざまなタイプが存在するからだ。

本論文ではHRM部門のアウトソーシングに関して、現実は何が起きているのか、そしてその背景と将来の展望を明らかにする。

丸投げをしているのか？

HRM部門はここ何年もの間、さまざまな業務を外部委託してきた。給与の支払い業務の外部委託は一般化しており、各企業は一部の教育研修の実施も委託してきた。人材紹介会社は数多くの採用活動を企業から受託している。これらはHRM部門が外部の業者に委託してきたさまざまな業務の、氷山の一角にすぎない。

このところ世間の注目を浴びているHRM業務アウトソーシングの目新しい点は、プロジェクト規模の大きさと。例えば、最近P&GがIBMと結んだアウトソーシング契約は10年間で4億ドルに達し、9万8000人の従業員に影響する。だが契約の規模がいくら大きくても、P&GがHRM部門の業務をすべてアウトソーシングしているわけではない。その一部にすぎないのだ。通常このような大規模契約でアウトソーシング対象となるのは、HRM部門のITシステム、従業員を対象とした定型的なコミュニケーション、管理報告や運営で、一方でプランニング、方針決定、専門サービスなどは社内に温存している。

HRM業務のアウトソーシングは、字面だけを追って実状を見落とすこ

とになりかねない。例えば業界大手のヒューレット・パッカートは「報酬全体を取り扱う」と謳っているが、各企業が給与規定の権限をHRM部門からもぎ取り、ヒューレットに丸投げしているわけではない。ヒューレットが提供しているのは最新のソフトウェア・システムであり、各社のHRM部門は依然として、報酬プログラムの設計や従業員給与の決定を担当しているのだ。

HRM業務アウトソーシングのもうひとつの重要な側面は、リクルートメント・プロセスのアウトソーシング(RPO)だ。RPOはさほど目新しいものではない。RPOが提供するサービスは、基本的にこれまでの人材紹介会社が提供するものと同じだが、人材を紹介するたびに料金を請求する形ではなく、数年の間に、一定数の人材紹介を請け負う形が多い。RPOプロバイダーの大手は、従来の各種人材紹介サービスを提供しながら、これらサービスをパッケージとして提供する新たな手法として、RPOを付け加えたにすぎない。アクセンチュア、IBM、ヒューレット・パッカートをはじめとするHRM業務アウトソーシング大手は、顧客企業に対しHRM業務をバラバラにしてそれぞれ個別の業者に委託するよりも、まとめて1社に任せよう提案している。そうすることで、業務を委託する側

も受託する側も、これまで以上にマネジメントが容易になると考えられる。また同時に、両者の関係は重要性を増し、買い手と売り手の関係とは異なる、純粹なパートナーシップへと至る可能性も拓けてくるだろう。

なぜアウトソーシング？

このところHRM部門アウトソーシングが盛んになっている背景には、いくつかの要因がある。第一に、現在米国ではコア・コンピタンスに軸足を置くべきだという企業理念が多くの企業に浸透してきていることが挙げられる。これは中核的業務とみなされない仕事は積極的に外部委託する姿勢にほかならない。各企業は「どうしてアウトソーシングなのか？」というより、「どうしてアウトソーシングしないのか？」と問いつける傾向が強くなっている。

HRM部門アウトソーシングの原動



ディビッド・クリールマン
ヒューマンキャピタルマネジメント領域が専門のインディペンデントアナリスト。元HR.com編集長。定期的にHR.com、南カリフォルニア大学、その他のベンダーに今後のHRを鋭い視点で分析したコラムを寄稿している。無形資産としてのヒューマンキャピタルについてのワークショップも主宰。カナダ・トロント在住。

力となる要因はさまざまだが、特に「プロセスの標準化推進への欲求」と「新しい技術に対する需要」という2つの要因が複雑に絡み合って作用している。カナダの大手ビール会社モルソンは、最近タワーズペリンに各種手当ての管理を委託するようになった。このプロジェクトは、さまざまな業務活動にまたがる各ビジネス・プロセスを標準化したいという意図から着手された。新たなソフトウェアを導入し、一元化したコールセンターを立ち上げるというものだった。モルソンはこれらの点について慎重に検討し、外部委託のほうが業務の簡素化につながるかと判断したのだ。

同社のような状況は、各社にかなり共通して見られる。合併や分社化によって各業務の間で異なったシステムやビジネス・プロセスを採用する事態は、最近の企業ではありがちなことだ。プロセスの標準化は大きなプロジェクトで、新しい技術導入を迫られる場合が多い。そこで企業は、これらの分野で経験豊かな外部の企業を頼るのだ。モルソンの場合、ビジネス・プロセスのリエンジニアリングと標準化でかなりの恩恵を受けており、典型的なケースといえる。

企業がHRM部門アウトソーシングへと踏み出すもつひとつのきっかけは、ヒューマンリソース情報システム(HRIS)のソフトウェアをアップグレードする必要に迫られたときだ。大規模なHRISの導入は、コストと時間の面で当初見込みをかなり上回るものだと多くの企業は感じている。アップグレー

ることから、HR部門の管理職たちは「この仕事を任せられる会社はないか」と考え始めるのだ。

機能しているのだろうか？

南カリフォルニア大学(USC)のエドワード・ローラー教授は最近、デイビット・ウルリッチ、ジャック・フィッツェンズおよびジム・マッデン各氏との共同研究の成果を「ヒューマン・リソース・ビジネス・プロセス・アウトソーシング」にまとめた。HRM部門アウトソーシングで先駆的存在である4社、BP、バンク・オブ・アメリカ、プルデンシャルそしてインターナショナル・ペーパーについて検討した。ローラー教授の報告によると、4社はHRの管理コストを推定で15〜30%削減し、HRM業務の処理スピードがアップしたと感じている。また、従業員の満足度も一様に高い。しかし、4社ともサービスは実施されてまだ1〜2年にすぎず、実際にどの程度機能しているか判断するのは時期尚早だろう。とはいえ4社は楽観的で、アウトソーシングの最大の利益を享受するのはこれからだと考えている。

HRM業務のアウトソーシングは機能しているのか。慎重に答えるなら、「判断には時期尚早」だが、この問題に関する予測は、いくつかが挙げることができ。ひとつは、企業が時には予期せぬさまざまな問題(場合によっては最悪の事態)に遭遇することは必至だというものだ。仮にベンダーが倒産し、委託

された業務を台無しにすれば、クライアント企業が被る影響は計り知れない。もうひとつ確実にいえるのは、HRのどの部分をアウトソーシングするか、ベンダーを何社使うか、ベンダーとの関係をいかに円滑に運営するか、各企業が今後もさまざまな試みに挑むだろうという点だ。最後に、HRM業務のアウトソーシングは道理にかなったもので、初期の実績から見ても見通しは十分に明るい。私は、この分野は今後長期にわたって伸びると見ている。

企業がすべきことは？

問題は「HRM部門をアウトソーシングすべきか」というより、「HRM部門のどの部分をアウトソーシングしたいと考えているのか。その最善の方法はどんなものか」といえる。バンク・オブ・アメリカはアウトソーシングの対象業務を、エグザルトとフィデリティの2社に分配した。「アウトソーシングするなら全体を1社のベンダーに」という理論に反するが、同時に企業はどのようにも取り決めを決定できるといふ現実を反映したものだ。

企業は、ビジネスプロセス・アウトソーシングの管理能力を磨く必要がある。これはHRM部門にとどまる話ではない。財務、調達、ロジスティクスなどさまざまな業務にもアウトソーシング可能なものがある。ベンダーをうまく管理するには、状況の変化に即応できる能力、契約管理に優れた能力、そしてベンダーとの関係を継続的に管理する能

力が必要であり、またどういった物事が失敗しそうか、あるいはアウトソーシングが機能しないのはどの部分かといった点を見抜く力を培うことも必要となる。

HRM部門の将来は？

アウトソーシングの増加は、HRM部門にとってタイムリーなものだが、それをするしないにかかわらず、複雑な技術に関わる部分や運営の仕事と、人的資本のさらなる活用を進めるための仕事は、切り離して考える必要がある。組織の発展、企業風土、学習そして社員の人材管理に関心のあるHRM部門幹部にとっては、HRM業務をアウトソーシングしても、大きな影響を受けることはない。HRM部門担当の副社長にとっても、アウトソーシングの実行は、数多くの業務管理報告が手元に上がってくる代わりに、ひとつ、あるいは複数のベンダーと連絡を取り合うだけで済み、仕事の大幅な簡素化につながるだろう。

これまで企業が社内でこなしていた仕事を専門に引き受けるスペシャリスト・ベンダーが、今後も多数出現することは、経済の本質から見て必然だろう。企業組織は、社内に対処すべき業務と外部ベンダーに任せたいほうがより効率的な業務を見極め始めている。HRMの技術、運営に関わる業務のアウトソーシングが盛んになっている現状はその証左であるとともに、今後ますます盛んになるであろうプロセスの序章にすぎない。

8つの「焦点」から予測する将来像

村田弘美 (ワークス研究所主任研究員)

最後のパートは「日本の人材ビジネスの全体像」へと少し視座を移そう。「ワンストップ・サービス」「グローバル化」「高機能マッチング」など8つの「焦点」から、人材ビジネスのそう遠くはない将来像を予測してみたい。これらの人材ビジネスの展開は、日本企業における人事部の再編とどのように連携していくのだろうか。

【図表3-1】日本の就業構造の変化予測 (単位:万人)

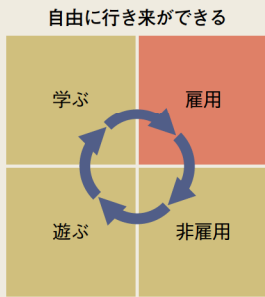
	2010年	2025年
総人口	12762	12092
労働力人口	6788	6225
完全失業者	387	461
雇用者	5719	5623
正規職員	4071	3655
パートタイマー	931	1110
アルバイト	490	614
嘱託など	110	116
派遣社員	50	71
その他	67	57
自営・家族従業者	747	206

出所:リクルート ワークス研究所2001

- 非典型雇用の増加
- 専門・技術職の増加
- 生産性、経済成長の停滞

労働力人口減少
高齢化
高学歴化
:

【図表3-2】望まれる未来社会とは?



「その時々自分の環境・志向に合った働き方ができる」

日本の人材ビジネスはどのように変化していくのだろうか。ワークス研究所が予測した20年後、2025年のキーワードは、「非典型雇用の増加」「専門・技術職の増大」「生産性、経済成長の停滞」の3つ。就業構造はさらに変化を遂げるだろう(図表3-1)。また、現在は

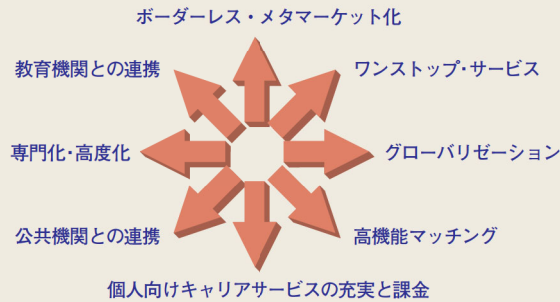
年功序列や終身雇用 固定化した制度は崩壊

労働に対する価値観が変化するなかで、望まれる未来社会はどのようなものか。旧来の年功序列や終身雇用、正社員といった固定化された制度が崩壊する一方で、今まで分断されていた「正社員」と「非正社員」、「学ぶ」と「遊ぶ」といった領域の壁がなくなり、自由に行き来ができるようになる。その時々自分の環境や志向に合った働き方が選択

世界の人口の5人に1人が中国人であり、2050年には6人に1人がインド人となると推計する機関もあるが、日本においても人口減少や少子高齢化に伴う労働力人口の減少や、高学歴化、産業構造の変化がさらに進む。多層化した社会の中で、新しい働き方を求める個人や、企業の人材ニーズに合った外部労働市場のサービス機能を、リ・デザインする必要があるだろう。

可能になる。そんな社会を求める声はさらに高まるだろう(図表3-2)。それまでにすべきことは既存のビジネスの障壁を取り除き、諸外国のように自由な発想に基づいた商品やサービスを次々に生み出せる環境を整えなくてはならない。未来社会に向けてひとりでも多くの人材ビジネスが活躍できる舞台を創り出すことを、人材ビジネスが支えなくてはならない。 昨今、日本の人材ビジネスの成長は規制改革によつてなされたものといっても過言ではない。しかし諸外国からの遅れを完全に取り戻しているとはいえない。市場化テストをめぐる攻防を見ても、取り組むべき課題は多い。10年前の規制改革と声を上げ唱えることも難しいなかでは、派遣社員がこれほど増大すると誰が予想しただろうか。職業安定法や派遣法の改正による原則自由化に至るまで、実に8年の期間を要している。 ここからは今後の人材ビジネスの展開について、起こりうる事象と求められるサービスを予測したい。(図表3-3)。

【図表3-3】人材ビジネス8つの「焦点」



1) 人材ビジネスのボーダーレス、メタマーケット化

規制緩和の進展によって人材派遣・人材紹介が完全自由化し、既存の法律による商品サービスの枠を超えてビジネスが融合し、新たなビジネスが生まれる。

多種多様な人材ビジネスの登場に伴い、個人や企業がケースに応じてどんなサードパーティを利用するのが最適かを案内する代理店やシステムへの要望がでてくる。

- (人材ビジネスのポータルとしての)ブリッジパス
- 人材ビジネスの融合による多様化(新卒紹介・パートタイマー仲介・IC<インディペンデント・コントラクター>紹介・プロジェクト仲介・副業紹介・オークション・就業形態の異なるキャリア接続と人材紹介)
- 職業紹介の代理店業務

2) ワンストップ・サービス

人材ビジネスは「大手」と、専門領域に特化し深耕する「ブティック」の二極化が進み、それぞれが多様化に対応するビジネスを模索する。

大手は人事部の要望に合ったワンストップ・サービスを提供するため、M&Aと業務提携による事業強化やインソーシングにシフトする。同時に弱い事業領域の補強や売却、同業他社との部門トレードや業務提携を進める。ブティックは専門性の強化に加え、自社では対応できない異業種や高度専門領域について他社と、接続、連携する。

- 収益の高い分野を中心とした異業種融合
- (自社案件と他社案件を接続する)ブリッジパス
- スーパーバイジング(企業の求人案件を複数のネットにつなぐ代理店の機能)
- ブティック(専門)企業の提携、FC化
- 地域間の提携(全国紙と地方紙の新聞求人広告)
- インソーシング
- 日本に適合したPEO

3) グローバリゼーション

ジョブセパレーションによって国際間コラボレーションが進展する。

日本以外の英語圏ではすでに国際間の人材移動が標準化されている。さらにインド・中国との接続を確立した人材ビジネス会社が勝ち組となる。

また、高学歴化による専門人材の増加や、語学力の向上に伴い国際間ビジネスが拡大する。国際間のブリッジパスや多国間での職業紹介が行われる。海外企業から高い知識をもち専門性の高い日本の人材を調達したいという要請に応えられる機能が必要となる。

- (国際間)ブリッジパス
- 多国間での職業紹介(海外の人材ビジネス企業との連携)

4) 高機能マッチング

ASP、HR-XML、アセスメント技術が進化する。

短時間で質の高いマッチングが可能になる。ブラックボックス化している個人のスキルや企業風土、ビジネス環境が言語化、映像化される。縁故などのヒューマン・ネットワークの手法が確立される。

- ASP、HR-XMLの進化
- スキルの言語化、認証化
- RJP(Realistic Job Preview)に対応した表現手段の確立(映像による体験など)
- 転職潜在層の開拓を目的としたサービス
- 企業退職者、大学・OBなどの縁故による仲介

5) 教育機関との連携

教育と雇用が密接化する。
就職率が重視され、キャリアセンターの運営に力を入れる教育機関が増加。教育機関自らの人材ビジネス進出や、人材ビジネスとの提携が増える。企業内の職業教育が減少し、個人自らが専門性を

維持するために職場と教育機関を行き来する。

- 派遣会社や人材紹介会社との提携
- MBA、Ph.D、専門大学院などの人材紹介
- オンキャンパスリクルーティング形式のマッチング

6) 専門化・高度化

大手とブティックに二極化する。
大手とブティックの分化が進み、専門人材が集積する場と人材ビジネスとの接続が活発化する。

- 大手企業を中心とした現・元従業員の集積サイト
- 専門領域の個人リクルーターとの個別契約、FC化
- スキル別ハイタレントネット(TOEIC900点以上など)
- 金融業界など、専門や職種別ネット
- フリーランサー紹介
- プロジェクト単位の仕事紹介
- ソーシャルネットワークによる人材紹介

7) 公共機関との連携

公共機関の民間委託がすすむ。
公的機関で十分な成果があげられない領域で、民間の人材ビジネスのノウハウを活用するケースが増える。
●国や地方自治体が提供するサービスの受託

8) 個人向けキャリアサービスの充実と課金

個人からの手数料徴収規制が緩和され、個人への有料サービスの提供が可能となる。
●個人のためのエージェントビジネス(仕事紹介や交渉)
●レジュメ作成代行
●面接トレーニング、ビデオ面接
●求人企業のサーチ、企業情報収集
●応募手続き代行

時代に即したサービス
創り上げていく必要

2000年以降、海外の人材ビジネス各社の競争はさらに激化した。リアルな世界では、M&A合戦や業務提携によって、アデコ、マンパワーなど24社の大手と、その他の多くのニッチ、専門に特化した中小の人材紹介と派遣に分割された。求人求職サイトの世界では、モンスターコム、キャリアアドバイザー、ヤフー・ホットジョブズの3社があらゆる機能を自社のサイトに搭載し、熾烈な競争を勝ち抜いたことは周知のことだ。

しかし、インターネットの歴史は一般化が進んでまだ10年と始まったばかりだ。現在は上記3社が他社を圧倒し、勝ち組・負け組が鮮明化してきたように思えるが、ATSやソーシャルネットワークのように、新しい技術やアイデアを契機に市場の構造そのものが大きく変化する可能性は十分にある。将来の覇権をめぐっての競争は続き、来るべき未来社会に向けて、先駆的な提案をした人材ビジネス会社が勝利するだろう。これまで提供してきた商品やサービスを、時代に即したものに変化させることが不可欠だ。これからの経営スタイルや、働く人々の多様なあり方、存在を想定し、さらには固有の文化や制度をも考慮した人材ビジネスを、私たちの手で創りあげなくてはならない。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。
知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、
その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。
本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授監修のもと、
優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、
それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。



第18回 アシックス 三村仁司のアスリート・シューズ

デジタルデータだけでは
金メダルシューズは生まれ
ない
世界のミムラが明かす
勝つための「もの作り」の感性

アテネ五輪女子マラソン金メダルの野口みずきと、米大リーグ年間最多安打記録を84年ぶりに塗り替えたイチロー、2人の共通点は何か。常人を遥かに超えた身体能力、不屈のチャレンジ精神……がアスリートとしての天賦の才であるとすれば、それに加え、どちらも1足の靴を手に入れたことが栄光の道へとつながった。2人に勝利をもたらした、もうひとつの足を授けたのは、野口が「靴の神様」と呼ぶ三村仁司^{ひとし}。総合スポーツメーカー・アシックスで特注靴を手がけて30年、その名を世界に知られる靴職人だ。

「三村さん、いい靴作って。お願いします」

アテネ五輪前、野口は採寸のため、「神様」を神戸の職場に訪ね頭を下げた。

「野口から頼まれたのは、そのひと言だけで、ほかに何の注文もありませんでした。野口はものすごい努力家で、

一番走り込みせにゃあかんときにはひと月で延べ1350キロも走っていた。149センチ、40キロの小さな体で毎日フルマラソンを走っていたわけです。これは、本当にいいもの作らなあかん。ものすごく責任を感じました」と、三村は振り返る。

現地のコースを選手と試走した。路面は大理石混じりで硬く滑りやすく、アップダウンが激しかった。グリップ力を高めるため靴底にモミ殻を混ぜ、素材はスピードの出るウレタンよりクッション性に優れたスポンジを使った。真夏のレースでは靴の中の温度は43〜44度にもなる。上側はメッシュにして通気性を高め、37度くらいまで下がるようにした。中敷きも汗を素早く吸収し、拡散させるものを開発した。重さわずか118グラムと軽量化にも挑んだ。五輪史上最も過酷といわれたレースを制した野口はゴールと同時に、右足の金メダルシューズを脱ぎ、感謝のキスを三村に捧

げた。

米大リーグ。昨年10月、イチローが偉業を達成したとき、その足にも三村特製のスパイクが履かれていた。重さは片方が280グラム。通常なら450グラムはする。40%も減量された超軽量スパイクは、昨季の総安打数262本中、4分の1近くを占める59本の内野安打に結びついた。そのスパイクを見て、「日本の技術力」に大リーガーたちは目を見張った。三村が言う。

「イチローの場合、走りに重点を置いた野球ですから、僕が約束したのは、可能な限り軽い靴で応援します、と。底のピンも金具ではなくチタンです。野球のスパイクでここまで完成度を追求したものはありません。究極の靴です」

「金」に輝いた高橋尚子 「金」に潰された瀬古利彦

「ミムラシューズ」はこれまでも、世界のトップアスリートたちを表彰台へ



株式会社アシックス
フットウェア事業部
パーソナル対応
グランドマイスター
三村仁司氏

と導いてきた。特に五輪女子マラソンでは4大会連続で日本にメダルをもたらしている。2000年のシドニー大会で、高橋尚子は「自信をくれる魔法のシューズ」を履きゴールドを切った。1992年バルセロナ、レース直前に「走れない」と足の激痛を訴えた有森裕子は、三村が神に祈る思いで応急処置を施した靴で痛みを忘れ、銀メダルに輝いた。「途中棄権もあり得る」と覚悟した三村はゴールして満面の笑顔で客席に両手を振るその姿に、こみ上げる涙を抑えることができなかった。有森は続く96年アトランタでも銅メダルを獲得した。

一方、三村の靴よりジンクスの方を選んだ選手もいた。男子マラソンの瀬古利彦だった。84年ロス五輪。暑さ対策を求められた三村は、通気性ゼロで、選手が水をかぶって濡れると縮む欠点があった綿に替え、ナイロン素材を使った。片方210グラムあった重さも70グラム軽くなり、この軽量化により、マラソンの総消費カロリーの4分の1前後を節約することが可能になった。これは「素材革命」と呼ばれた。

しかし、「金」への期待を担った瀬古は調整の失敗から体調を崩していた。重圧から精神的に追い詰められた瀬古は、綿の靴では負けたことがなかったためゲンをかっこうとした。マラソンは心理戦でもある。三村は「これで負けたらナイロンに替える」と約

元の靴に戻したら必ず足に故障が起きる 左右厚さの違う靴を黙って高橋に渡した

東させ承諾した。結果は14位で、惨敗だった。瀬古は翌日の練習から新しい靴に履き替えた。

敗因は直接的には体調不良による。靴の選択がどれほど影響したかはわからない。それでもなお、靴をめぐるアスリートの「明と暗」を思わざるを得ない。三村の靴作りへの取り組みにはそれほど奥深いものがあるからだ。ミムラシューズはレース本番の表舞台で当然、威力を発揮する。しかし、靴職人として本当に目指すものはむしろ、裏舞台での選手たちの地道な努力を支えることにあると、本人はこう話す。

「今の選手たちの練習量はかつての比ではありません。毎日、練習で四十何キロも走った野口のように、優れた選手ほど、こんなしんどいことのようにやるなどという練習を、隠れてもやっていきます。だから自信をもって試合に臨めるし強い。僕の役割は、練習を重ね、努力する選手たちが故障を起こしにくい靴を作つてあげることです。故障もせず、疲労も残さず、本当に気持ちよく練習できる環境を靴で作つてあげたい。いつもそう思っているのです」

対話を重視し 選手の肉面に入り込む

それは三村の仕事ぶりを見ればわかる。靴作りは採寸し、足型をとることから始まる。足の形状は、CAD（非接触三次元形状測定装置）と呼ばれる機械を使えば、コンピュータが自動測定してくれる。重要なのは、足の形態（アライメントと呼ばれる）を調べることだ。足首の硬さ、足アーチ（土踏まず部分）の高さ、左右の脚の長さの違い、O脚かX脚か……等々、形態上の特徴を細かく把握する。数値的なデータを取りながら、実際に選手の足を触り、硬さ柔らかさ、筋肉のつき方などをその手で確かめていく。

超一流選手であつても、「完ぺきな足”を与えられているわけではない。どこかに問題を抱え、そのまま走り続ければ必ず故障を引き起こす。高橋尚子は足首が柔らかすぎる問題点があった。柔らかすぎると着地がぶれる。ぶれを少なくするため、靴底は硬く薄くする。逆に硬すぎる場合はヒールを高くして可動範囲を広げる。

三村仁司 マラソンシューズ作りの軌跡

1974 (昭和49)年	1979 (昭和54)年	1984 (昭和59)年 8月	1991 (平成3)年 8月	1992 (平成4)年 8月	1996 (平成8)年 8月	2000 (平成12)年 8月	2001 (平成13)年 9月	2004 (平成16)年 8月
社内でひとりだけ特注シューズの担当になるが、君原健二、宇佐美彰朗といった一流選手の要求を実現するだけだった	この頃になると、7割方、選手にアイデアを出せるようになる	ロサンゼルス五輪。暑さ対策のため、はじめてナイロン素材を使用。しかし瀬古利彦に履いてもらえなかった	世界陸上東京大会男子で谷口浩美が三村氏のシューズで金メダル	バルセロナ五輪。ワレンティナ・エゴロワが女子金メダル。有森裕子が銀メダル	アトランタ五輪。有森裕子が女子銅メダル	シドニー五輪。高橋尚子が女子金メダル	ベルリンマラソン。高橋尚子が世界記録更新で女子金メダル	アテネ五輪。野口みずきが女子金メダル

野口みずきは左の足首が柔らかく、アーチも左の方が右より低く、もっぱら左足を使って走っていることを示していた。アーチが低いと着地からキックまでの間に足が内側へねじれ込み、膝を傷めやすい。そこで中敷きのアーチ部分を高くして、これを防ぐ。

さらに三村の真骨頂は練習で故障を防ぐだけにとどまらず、選手たちの私生活にも入り込んでいくことだ。矯正用の靴を作り、日常的に履いてもらうことで歪みを治し、バランスを取り戻して故障をしない足をつくるのだ。こうした過程で最も大切なのは、「相手と対話を重ねること」だという。

「僕の中にも理想的な足の形態や靴のイメージがあります。一方、相手にもイメージがあり、そこには選手の微妙な心理も絡んでくる。だから対話が重要なのです。対話を重ねる中で、選手自身はもろろん、監督やコーチ、お医者さんでもわからないようなこともわかってきて、どういう靴にするか、どんな練習をすべきか一緒に考えていく。私生活にまで入り込んで、歪みやバランスの悪いところを矯正することができるのも、対話がベースにあるからです。選手には年に何回か測定に来てもらいたい、もし、言うても治っていないかったら、もう来るなど怒鳴るくらい叱ります」



アテネ五輪金メダリスト、野口みずき選手のマラソンシューズ。靴底にかすかに浮かび出た黒い微細な粒がモミ殻だ。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

自身は「口が悪いもんで」と自嘲するが、選手たちがそのストリートなものの言いさえ慕うのは、バランスの取れた「新しい足」をもたらしてくれることを信じているからだだろう。

高橋尚子の左脚は右より8ミリ長かった！

三村が、選手たちの舞台裏での努力を支えようとするのは、自身の陸上歴とも関わりがある。中学までは野球少年。陸上を始めたのは地元兵庫で強豪として知られた高校へ進学してからだ。陸上部に入り、レベルの高さに驚いた。同期20人中、「実力はどう見ても17〜18番目」。それでも、「自分でできることを一杯やろう。それで負けても悔いはない」。そう考えて、1学期で新入部員の半数が退部するほどの「並外れて厳しい練習」をこなしているうちに、少しずつ実力がつき、ついにはキャプテンに選ばれた。「努力次第で這い上がることもできる」。そう実感した。

陸上用の靴は40年前で1足900円近くもした。素材が悪く、石ころだらけのグラウンドでの猛練習ですぐに壊れ、出費はばかにならなかった。丈夫で長持ちする靴を作りたい。そんな思いも手伝い、親戚の紹介で入社したのがアシックスの前身オニツカ

だった。5年間、製造現場で靴作りの基礎を叩き込まれたのち、社内初の特注靴専門の開発担当に抜擢された。

君原健二、宇佐美彰朗といった当時の一流選手を受け持ったが、最初は「要求を受け止めるだけで精一杯」だった。やがて、あることに気づいた。一流選手は恵まれた肉体をもち、トレーニング技術も進んでいるはずなのに、意外なほど故障に悩まされていた。「選手の要求をそのまま鵜呑みにしてはいけないんだ。こちらも言うべき」とは言い、相手と対話しながら言葉の奥にある心理もつかんで最適な靴を作っていく。それができるようになるまで、5年から10年はかかりました(三村)

故障を防ぐためには相手の要求も突き返す。高橋尚子の金メダルも、その信念がもたらしたものであった。「左脚がちよっと長いんちゃうか」。シドニー五輪の前、走り方からそう見抜いて測定すると左脚の方が8ミリ長かった。前年の世界陸上をレース当日、棄権せざるを得なかった急な故障も、左右の長さの違いに起因した。

シドニーで勝つには右足の靴底が左より厚く、クッション性は左右変わらない靴が必要だった。三村は苦心して開発した。

ところが、練習で履いた高橋が、「違和感があるから両方同じ厚さに戻

してほしい」と言い出した。望み通りにすれば、世界陸上の二の舞になる。三村は口では承諾しておき、左右厚さの違う靴を黙って渡した。誰にも言わず、机の中には辞表を用意した。三村が話す。

「高橋は肉体的な違和感ではなく、厚さが違った靴を履く違和感を頭の中で感じていた。だから、黙って渡すしかなかった。結局、高橋は最後まで気づかず、金メダルを手にしたのです」

自分にとって最適な靴を必ず作ってくれる。その信頼が頭の中にあつた違和感を払拭した。

「感性」を次世代に いかに継承させるか

「自信をくれる魔法のシューズ」と高橋が称賛する匠の技、それはどこから生まれるのか。

足の形態もコンピュータを使えば、忠実にそれをなぞった数値データを出せる。走る路面も現場を見れば誰でも特性がわかる。練習や矯正用の靴作りも、どのような歪みに対してどんな対処をすればいいのか、教えられれば誰でもわかる。問題は得られた情報をどう解釈し、どう判断するかだ。ここで力量が問われる。

「例えば、靴底はどのくらいのクッション性にするか、路面はどのくらい滑らないようにするか、数値データもど

のくらいまでは大丈夫で、どの線を超えたら問題があるのか、足首が硬すぎたら、どのくらいまで柔らかくして可動範囲を広げるか……等々、重要なのは総合的なバランスです。このバランスで大きな違いが出てくる。これは数字ではわからなくて、感性としか言いようがありません」

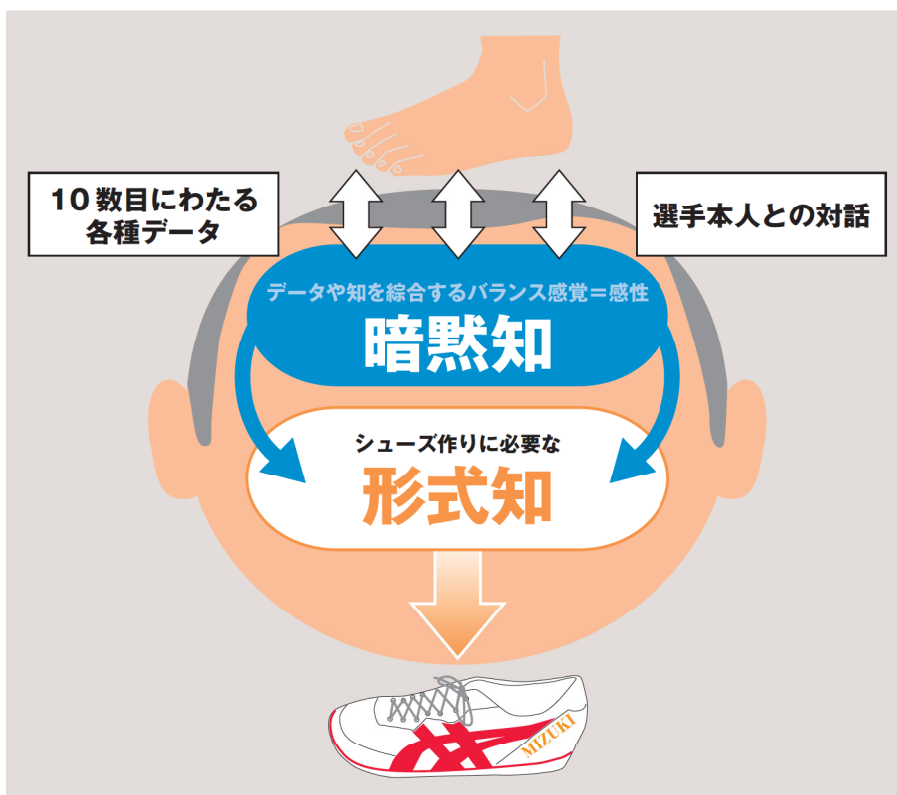
と、三村は話す。であるからこそ、自身も今、大きな課題を抱えている。この「感性」を次の世代にいかにかに受け継がせるか。継承は日本陸上界の今後に関わる問題でもある。特注靴開発チームのメンバーは現在30人。うち何人かを後継者として、五輪などの大舞台を一緒に体験させるなど人材の育成を進めているという。ただ、そこから先、「各自が自分の感性をいかに磨いていくかがカギを握る」と、こう続ける。

「僕の場合、選手と対話を重ねる中で、これやったらこうした方がええな、それならああしようかと、感性が身についてきたのが大きかった。ワシもこういう靴を作ってみるから、オマエも、こない姿勢悪いところを治していかなあかんぞと、一緒になって高い次元を目指してきたことで感性が磨かれた。だから、厳しくも言うし、怒りもする。また、選手の方もまわりをさういう気にさせていくことができる者ほど強い。他メーカーの靴なんか、僕は全然、関心ないし、みんなも意識する必要はありません。大事なのはやはり対話

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

三村仁司のアスリート・シューズ “成功の本質”



です。僕の後継者たちも選手たちと対話を重ねることで感性を磨いていけば、相手に自信と安心感を与えられるようになるでしょう」

ミムラシューズは「匠の世界」の話ではあるが、われわれはここから何を学ぶことができるのか。誰もが出せる数値やデータに従っている限り、同じものしか作れず、差別化はできない。

それらをいかに組み合わせ、絶妙なバランスを生み出すか。ここで、論理よりも「感性」が問われる。多くの共鳴を得られれば、ひとつのブランドが生まれる。

この感性をなおも磨くため、「神様」になっても、若いアスリートたちとの対話を続ける靴職人の姿が印象的だった。

(文中敬称略)

究極の暗黙知はバランス感覚に表れ そこには全人格が反映される

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



企業にとって重要な知識は、主観的な「暗黙知」と客観的な「形式知」の循環により生まれる。形式知偏重への反省から暗黙知が見直されているのは、直接体験の回復により体化される暗黙知こそ、知識創造の源泉であると再認識されてきたからだ。では、暗黙知にはいかなるものがあるのか。さまざまなあり方の中で、誰も真似できない差別性をもった知を生み出す究極の暗黙知とは、優れた「バランス感覚」に表れることを「靴の神様」三村氏は示している。

足の形態を測定すれば数値データは出てくるが、それだけではなく、相手と対話を重ねる中で互いの暗黙知を共有し、最後にそれらを総合的にまとめ、具体的に靴を作っていくための数値（形式知）に落とし込んでいくときの度合いや程度がわかる。ここにバランス

感覚が表れる。いかに精巧な機械やコンピュータでも実現できないという意味を含めて、三村氏はそれを「感性」と呼ぶ。

企業でも今求められているのが、このバランス感覚だ。多様な要素、複雑な対立項、ハードとソフト、すべてを総合し価値を生み出していくバランス感覚。それは単なる妥協からは生まれないことをミムラシューズは物語っている。

「感性」を磨くには「対話」が重要

このバランス感覚＝感性を磨くため、「対話」が重視されている点特に注目すべきだ。暗黙知は特定の文脈、すなわち、特定の時間・場所・人との関係性の中で決まっていくため、一般化も普遍化もできない。それぞれの文脈を探り続けるには、対話によって互いの暗黙知を共有し、共感していく場がどうしても必要になってくる。

三村氏の場合、さらに選手との対話を通して、一緒になってより高い次元を目指すとする。このプロセスがあるが故に、靴を媒体として選手に自信を与えていくこと

ができる。一方、選手の方も、自分を支援してくれる人々との間にそうした場を作れる謙虚さをもった人間ほど伸びていくと語っている点は非常に興味深い。

こうしたバランス感覚は誰でも身につくのかといえば、そうではない。自分なりに目指す理想型が必要であり、それがバランス感覚の源泉となる。三村氏は他のメーカーの靴には一切、関心をもたないという。他社製品を見れば、それと比較した相対価値が目向きがちだが、三村氏はあくまで絶対価値を追求する。選手たちの私生活にまで入り込み、厳しい口調で直言するのも、自らの絶対価値に自信をもっているからだ。

「守・破・離」で暗黙知を継承する

ところで、このケースは、高質な暗黙知をいかに継承していくかという問題も提起している。三村氏は、選手の私生活にまで踏み込んだ全人格的な付き合いをベースにしている。「ここから、「ミムラシューズを履いていけば大丈夫」という絶対的な信頼が生まれる。

一方、個人の優れた暗黙知を数値化し、デジタル化する試みはさまざまな分野で行われている。有名シェフの味でさえすべて計測し、デジタル的に再現できる。しかし、最後に問われるのは、本人の人格や価値観がどこまで反映されているか、背景にある全人格的なイメージだ。こうした高質の暗黙知は継承が難しく、多くの企業においても大きな課題になっている。

結局、後継者たちは、「三村さんだったらどうするか」と文脈ごとに問うていくことになるのだろうか。そして、三村氏自身、最初は言われた通り作っていたが、そこから脱して自らバランス感覚を身につけていったように、後継者たちも最初は師のやり方を獲得し、自分なりに工夫してこれを破り、新しい型を生み出すという「守・破・離」の自己超越プロセスを繰り返すほかない。そして、第2、第3の「魔法のシューズ」が生まれたとき、知識創造の型が組織に定着することになるのだろうか。



ファーストリテイリングを率いていた柳井正社長（当時）が次期社長として期待していた澤田貴司氏が、その座を断つて自らの会社を起こしたというニュースは、「なぜ？」という驚きとともに関係者の間を高速で駆けめぐった。柳井氏が会長に就任し、次期社長を立てるということは、ファーストリテイリングが次の時代に向かって大きな舵を切ったと満天下に示すことになる。澤田氏にとっても、世間に対し自分をアピールするよい機会であったはずだが。

「ファーストリテイリングはやっぱり柳井さんの会社ですから。柳井さんのことは大好きだし、感謝の気持ちでいっぱいだけど、僕は自分の足で立ってみたかった」

と澤田氏は言う。事業再生会社KIACONを設立した現在は、「社長は自己完結できる仕事。何があっても僕のせいというのはとつても気持ちいい」とのびのび働く。そんな澤田氏は伊藤忠商事を経てファーストリテイリング、現在の会社と、華やかな経歴をもつ。しかし彼の根っこは、自然に恵まれた石川県の吉野谷村にあった。

石川県の過疎の村ではいつもリーダーだった

石川県石川郡吉野谷村。山間の緑あふれる集落に澤田氏は育った。小学校は12人、中学で26人しか仲間がないという典型的な過疎地である。村のホームページの写真を見ると、童謡「ふるさと」に出てくるような光景が広がっていた。

「ほんとに田舎ですよ。僕は小学校では児童会長、中学校では生徒会長をやりました。中学校では野球部のキャプテン。運動会では旗をもって、先頭に立って行進する。親は喜んでいただけけど、人数も少な

Lessons リーダーの軌跡 Experience 澤田貴司

Takashi Sawada

株式会社 KIACON 代表取締役社長

リーダーシップの多くは、仕事上の“一皮剥けた”経験を通して培われる。今回はKIACONの社長澤田貴司氏だ。ファーストリテイリングの社長の座を断り、事業再生会社を設立した話題の経営者。氏のリーダーシップは幼少期から始まり、まさに、数々の経験によって磨かれたものである。その軌跡を辿った。

いし誰かがリーダーをやらなきゃいけないから結果として僕がやっていただけ。スポーツは野球だけじゃなく、相撲、水泳、スキー、陸上とんでもやらなきゃいけないかった。だって選手が足りませんから（笑）。僕は最近つくづく思うのですが、吉野谷村で生まれたことが自分の原点なんです。『あんなところから出てきたんだ』と思うことで、どういふときでもがんばれるから」

成績のよかった澤田氏は、金沢市内の進学校・金沢桜ヶ丘高校に進む。進学校とはいえ野球の強豪校でもあった。家からは通学できないので、先に金沢に出ていた姉と一緒に下宿し、勉学と野球の両立をめざしたが、練習のきつさにはやばやと音を上げた。村の中学校では才能を認められていたし、体格もよかったけれど、強豪校にひしめく部員とは基礎体力や技術で大きな違いがあったのである。

「一応進学校ですからね。勉強をしなければいけないという理由をつけて部をやめました。でも結局は僕に根性がなかったからです。辛かったです。やめてはみたものの、すべてがいやでね。同級生は甲子園出場を果たし、甲子園のスタンドで応援歌を歌いながら、仲間たちは立派だな、それに引き換え自分は情けねえなあと思っていました。自分に負けて退部したんだから、自分がださく見えるわけです。勉強もさっぱり盛り上がりませんでした。その情けなさあまりにも辛くて、『一度と中途半端なことはいらない』と心に決めました」

商社入社後6年間下積み それが爆発力になった

1年浪人の末、上智大学に入学。そこで、澤田氏は中学以来ふたたびリーダーシップを発揮する場に

「人を育てる」には まず、自分が日々 成長しなくてはならない

澤田貴司

さわだ・たかし

1958年石川県生まれ。上智大学卒業後、伊藤忠商事に入社。化学品やリテール分野の仕事を手がける。伊藤忠商事を退社後、97年にファーストリテイリング(ユニクロ)入社。同年常務商品本部長、98年副社長を務めた後、2002年に退任。営業部署の責任者として、ユニクロの急成長に貢献した。2003年2月(株)KIACONを設立し、現在に至る。



出会う。アメリカンフットボールを始めたのである。上智大学とスポーツというイメージはあまり強くない。体育会の活動も盛んとはいえなかった。澤田氏も得意だったスキーをやるうとスキー部入部をめざしていた。だが、キャンパスで勧誘する部員と話をしてみたところ、どうも雰囲気になじめない。その隣で異彩を放つ猛者たちがいた。それがアメフト部の面々である。

「すっかり欲待されて、焼肉を食わせてくれました。僕は池袋の汚い下宿に住まいを定めたばかりの貧乏学生でしたから、こういう人たちいたら食うには困らないだろうな、なんてことを考えまして(笑)。上級生になったときにはキャプテンを務めました。これがとつても勉強になりました。僕が立派なキャプテンだったというわけではありません。やたらめったら練習して、部員がけが人だらけになり、人が足りなくなつたなんてこともあるぐらいで、バランス感覚を欠いていましたね。『とにかく気合と根性だ!』というタイプです。反省することだらけですよ」アメフトに打ち込んだ結果、当然のように成績は低迷していた。偶然部の先輩が入社していた伊藤忠に引き上げることができたのはラッキーだったという。だが、はたから見てもラッキーだったといえたかどうか。化学品を扱う部門に入社して6年間はずっと下積み仕事の連続だった。華やかな営業現場には出られず、普通なら2年で卒業するタンクのチェックのような地味な仕事を続けたという。もちろんそのときはくやしかった。同期が「今からロンドン出張だ」と、いかにも華やかな商社マンらしい姿でさっそうと出かけて行っても、澤田氏は相変わらず裏方の仕事ばかり。だがこの時期に物の流れや、ビジネスのポイントを理解することができた。どのような商品を扱うにしても、物流はキーポイント

トである。売れた後、買った後の仕事を知っていたから、ファーストリテイリングのような流通重視のビジネスに入っても戸惑いがなかったのだろう。

「6年間も裏方の仕事でしたから、7年目に営業に出て行ったときは爆発力がありました。1年で営業のトップの業績を上げましたから。それがとても自信になりましたね。それからセクションをリードしていけるようになったんです。リーダー役として、数値目標を提示され、それに対して戦略を立て、実行し、結果を出していく。必要な人材についても考える。いつもそれらすべてを考える習慣が身についたと思います。以前は僕が同期の中でも遅れてるってことはみんなわかっていたし、くやしかったけれど、腐ることはなかったですね。入社4年目に結婚もしましたし、いつかここを出たら大きな仕事をやってやる、だからオマエら今に見てろ、俺をなめんなよ、という気持ちでした(笑)」

リテール・ビジネスを社長に直接提案

11年目に社長の匿名プロジェクトを拝命。それがセブーン・イレブン・ジャパンの米国サウランド社(米国のセブーン・イレブンを運営していた)買収だった。子供が親を買収したとして、大いに話題になったプロジェクトである。

「これはすごく刺激になりましたね。イトーヨーカドーグループの総帥・鈴木敏文氏と、伊藤忠の室伏稔社長に直接お会いする機会が増え、企業のトップがどのように考え、決断していくのか目の当たりにできたからです。それまでとはまったく違う世界に接しているという実感がありました。

それがきっかけとなって、いろいろなことに興味



すべての
スタッフに対し、
真剣、同等に期待すること



が湧き、おもしろそうな人がいると聞けばどんどんアポをとって会いに行きました。サミットストアの荒井伸也さんやライフコーポレーションの清水信次さん、日本マクドナルドの藤田さんなど、いろいろな方が、僕みたいな若造に時間を割いてくださったことを、今でもありがたいと思っています」

サウランド社買収のプロジェクトは結果的には成功した。だが、澤田氏の心には小さな不満が残った。結局このプロジェクトの中心となったのは、当たり前だがセブーン・イレブン・ジャパンである。伊藤忠はサブ的な存在に過ぎない。最終的な判断を下してもらうための手伝いはしたものの、自分で判断をしたわけではない。判断を下す人たちが、とても格好よく見えた。

なんとか自分たちの手でリテールのビジネスをやりたい! そういう気持ちで募り、澤田氏は36歳ぐらいいのとき、自分でプランを書いて社長に談判におよんだ。事業戦略から人事、予算まですべて提案し、事業の成功に必要な人物を指名した。今も澤田氏はその提案書をもっている。澤田氏が熱い気持ちを込めて書き綴った事業ビジョンは、翌年(96年)年頭の社長メッセージにそのまま反映された。社長も認めてくれた! 念願のリテール・ビジネスをいよいよ自分たちの手でやれる。

喜んだ澤田氏だったが、残念なことに思いどおり

に事は進まなかった。既存の組織では、そのビジネスはできないと判断が下されたのだ。

「結局97年の3月に退社を決意しました。今は我慢してくれ、10年後にはできるようになると慰留されましたが、僕の決意は変わりませんでしたね。がっかりはしましたが、リーダーシップに関していえば、その時期に相当勉強したと思っています」

自分たちが中心となったビジネスを。その気持ちだけが澤田氏の支えだった。

柳井氏との出会いが人生を変えた

柳井氏との出会いは偶然である。先に人材紹介会社に登録していた後輩から、「澤田さん、柳井さんには1回会っておいたほうがいいですよ」と言われ、対面するために自分もその会社に登録したのである。初対面で「すごい人だな」と思った。純粋で、夢があつて、とてもチャーミングだった。

「もう事を起こしちゃった人で、こんなに迫力があつてチャーミングだなんて、本当に素敵だと思えました。以前お会いしたスターバックスのCEOハワード・シュルツさんに似たような雰囲気を感じましたね。シュルツさんはカジュアルウェアを着こなし、スターバックスのコーヒーを飲みながらミーティン

Lessons of Experience

■ 澤田貴司氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
総合商社に入社。同期の華やかな仕事を横目に、6年間裏方仕事に従事する。	入社7年目に念願の営業へ。1年でトップの成績を上げる。それが自信となって、セクシオンをリードするようになる。
自分たちの手でリテールをしたいと、自分でプランを書いて社長に談判する。社長は認めてくれたが、既存の組織では、ビジネスが成立しないことが判明する。	慰留されるも退社する。社長や役員を巻き込み、大きな事業プランを企画、提案したことでリーダーシップを勉強したと実感する。
会社の後輩の紹介で、当時、ファーストリテイリングの社長であった柳井氏に会い、入社を決意する。	毎日、「もし自分が社長だったらどうするか」という判断に迫られる。経営者の感覚を体験する。

グをするんです。かつこいいいなあと思いましたね。そういう憧れの気持ちに尽きますね」

こういう人のもとで働きたいとファーストリテイリングに入社。それ以降はとんとん拍子だった。入社した97年には経営計画企画室長からスタートしてすぐに常務商品本部長、98年に副社長に就任する。

営業部署のトップとして、伝説的なユニクロの成長を支えた。サブではなく、願ったとおり自分たちが中心になって育てていくビジネスを体験できた。毎週5〜6店舗ずつ店舗をまわり、週末には家族と一緒にユニクロで買い物をした。消費者の目で店舗や商品の問題点をチェックした。店では必ず店長と話し合い物をする。店舗がマニュアル頼みの運営をしているときはいかにすれば本場の顧客満足を実現できるのかを一緒に考えました。

「こんなことがありました。ある店舗で、お昼の弁当を床に座って食べているスタッフがいる。理由を訊ねると店舗における椅子の数が決まっているからだという。そんなことおかしいよね。食事は座って食うものですよ。何か不思議に感じるものがあつたから自分のこととして考えられるかが大事なんです。コスト意識も必要だけど、もつと当たり前のことを当たり前に考えることが大事なんです。」

店をまわると、デスクの前では見えないことも見えてくる。たとえば、既婚の店長とパートのスタッフがつきあっていて、まわりもそれを知っていたとする。定型どおりだとパートスタッフを首にするところだが、澤田氏はそんな単純なものではないという。彼らはなぜお互いが好きになつたのか？ 本当に好きあつているのか？ まわりにもどんな影響を与えているのか？ それら全てを考えた上で判断しなければ、大きな過ちを犯すと考えているのである。

「僕はルールが重要だということは理解しているつもりです。ただし一旦ルールを決めるとそれが二度と変わらない憲法のように一人歩きしてしまう。それが大嫌い。ルールを決めると、みんなそれに頼って考えなくなりますから。考えなくなるのがとてもこわい。」

リーダーシップ感覚は、ファーストリテイリング

という場でいよいよ磨きがかかった。もしも自分が社長だったらどう判断を下すだろうか？ そう考える訓練を、日々積んでいたようなものだ。まわりが「ポスト柳井」の筆頭候補として澤田氏を見るようになったのも当然のなりゆきだった。

だが、澤田氏は柳井氏の社長就任の打診を断る。自分で会社を起こしたいという気持ちが募っていたからだ。もちろん、玉塚元一氏（現ファーストリテイリング社長）という存在も関係していたらう。

「彼のほうが間違いなく優秀ですから。玉塚君とは彼が旭硝子にいたころからのつきあいで、もう18年くらいになりますね。夫婦ぐるみで親しくさせていただいています。彼のほうがユニクロの社長には適任と考えました。それに僕が社長を受けたら、柳井さんはいろいろなことが心配になるでしょう。つい意見も言いたくなる。そういうとき、僕はいやな顔をしてしまう性格なんです。柳井さんに対してそんなことはしたくなかった。だから、退職することにしました。」

会社の名は「気合」と「根性」から「KIACON」と決まった。社員にやる気とやりがいを与え、小売の現場が幸福になるように経営陣のリーダーシップを育成し、小売業を再生したい。そんな気持ちで日々の仕事に取り組んでいる。

「よく、人を育てるにはどうすればいいかと訊かれるのですが、自分がまず日々成長しなくてはならない。メンバーに対して真剣に期待すること、年齢や国籍、性別などで一切差別をしないこと。すべての人に対して同等に期待し、できる人間を正しく評価していれば人はやる気を出します」

長時間労働や低賃金問題などを潜在的に抱える小売業。澤田氏の考える小売業の再生が実現し、やる気に輝いた現場の人々が増えることを願う。

『希望格差社会』

著者／山田昌弘(筑摩書房 1900円＋税)

リスク化と二極化が
人びとの質的格差を生む

パラサイト・シングル論で注目を浴びた家族社会学の俊英が次に取り上げたのは、人びとの希望というテーマ。今、日本社会に起きている諸問題が、希望格差というキーワードで分析されていく。

「高度成長時代には、職業、家族、教育の社会システムが安定的に働き、多くの人が『頑張れば報われる』という希望の中で豊かさをめざして生きていくことができました。しかし、ここに来て、その三位一体が機能しなくなってきました。」

社会の不安定化、リスク化が進み、同時に二極化が進行する影響は、収入などの量的な格差が拡大することにとどまりません。「ごく一部の勝ち組以外の人がびとから、仕事や人生そのものに対する意欲が失われるという質的な格差の拡大が一気に進行している。こちらのほうがより本質的で深刻な問題なんです」

著者によれば、こうした現象の背景にはグローバルなポスト工業社会化、知識社会化の進展がある。それゆえ「ニューエコノミーに翻弄される人々」の問題は先進資本主義国に共通するが、日本ではその転換のスピードが速かったため、きしみもまた大きいのだという。

長期的に見れば、こうした状

況の放置は社会秩序を混乱させ、活力を奪うことにつながっていく。すぐにもでも公共的なシステムで弱い個人を支える地道な取り組みに着手すべきだ、というのが著者の見立てだ。

「夢を追う若者」が
社会の不良債権に?

こうした認識に立ったとき、企業に求められる役割とはどのようなものなのだろうか。

「かつてのように生産性の高い人を正社員で抱え込むような人事政策に無理があるという事情はよくわかります。しかし、だからといって人を使い捨てるように扱うのはどうなのか。そのことが社会にかけている負荷を考えていただきたいと思うのです。みずからの手で世の中の元気を失わせてしまっただけ、結局のところ企業も大きく伸びることはできないでしょう。」

さほど優秀な人でなくても、そこで働くすべての人がそれぞれの希望をもてるよう、上手に使いこなしていく知恵がほしい。なんといいてもかつての企業は人びとの『希望の場』だった歴史があるわけですから」

一方で著者は、働く個人の側、とりわけ夢を追う若者とそれを支援する親というパラサイトの構図にも厳しい見方を示す。

「夢をもって頑張れ」という言い方が、あまりにも安易に肯定的な意味で使われてしまう問題

があるように思います。現実の社会を見れば、夢だけが広がったまま何者にもなれず年だけを重ね、社会の不良債権化してしまふ人の悲劇が増えている。本来これは家庭と学校と社会の接続という広がりのある問題なのですが、頑張ってもどうにもならない壁の前で絶望している若者に、自己責任ばかりを問う風潮があるのは心が痛みます」

「わが子の困難」に
大人たちが気づく意味

「このところ、著者が企業や学校に招かれて若者向けに講演を行うと、会の終了後にじつと話聞いていた主催者側の企業人や教師に呼びとめられ、自身の子どものようす、進路などについて相談を持ちかけられるケースが増えたという。」

「公の場で若者を育てる立場にいる人も、わが子のことになると冷静に考えられない、思うようにいかないという悩みがあるようですね。しかし、親世代の大人たちが、若者たちはかつての自分と同列に語れない新しい困難を抱えて生きているということを理解するようになったのはいいことだと思えます。」

『バトル・ロワイアル』のように、99人が死んで1人が生き残るような世界をつくっていいのか。『ソコソコ』に努力しながら生きていく「人」を支え、見守る視線はとても重要だと思えます」

プロフィール
山田昌弘

やまだ・まさひろ

東京学芸大学教授。1957年、東京都生まれ。東京大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。著書に『家族のリストラクチュアリング』『パラサイト・シングルの時代』『パラサイト社会のゆくえ』他多数。

『賃金とは何か』

著者／楠田 丘 監修・解題／石田光男(中央経済社 3600円＋税)

人間本位の賃金体系を求め徹底して現場を歩んだ人生

私は、賃金問題を一生の仕事と定め、すべてを賭けて取り組んできた。私の人生は、戦後日本の賃金の歴史とともにあった。本書は、その歩みの全体像を振り返ったものである。

労働官僚としてGHQに賃金論の理論的基礎を叩きこまれた私が、労働とは何か、人間とは何かに本格的に開眼したのは、30代なかばに視察で訪れたインドでの体験だった。人間の本質的な価値は皆ひとしく同じである。すべての人間のマインドを豊かにし、幸福な人生を実現するための人間本位の賃金体系をつくらねばならない。のちに私が構築した職能給制度は、そんな思いに対する回答だった。

私はこれまで、おびただし数の企業で、経営者、人事担当者、労働者、組合関係者などに会い、細かく話を聞いてきた。そして今、あらためて思うのは、人事労務に関する真実は常に現場にあったということである。私の賃金論は、細部に至るまで現場から学び、それを体系化したものにすぎない。

どのような人事制度を導入するにせよ、その会社固有の事情、現実を現場からしっかりとみ上げる必要があるのである。昨今の日本企業の混乱は、この基礎を手抜きした結果のように思

え、残念でならない。

もう一点強調したいのが、人事考課は賃金に差をつけるためのものではないということだ。企業は、そこで働く人間のやる気と行動によって発展していく。人間には誰しも必ず長所と短所があるのだから、よい点を伸ばし、悪い点を直していけば、個人も企業も幸福になる。現場の長による労務管理に属するこの機能が、あまりに軽視されすぎてはいないだろうか。賃金論も、もう一度この原点に立ち返って考えられなければならない。

最近、賃金＝人間をコストとみなす議論が散見されるのは悲しい。人間は将棋の駒ではない。賃金論の前提となる人間論について、より深い洞察と議論が必要だと考える。(楠田談)



楠田 丘
くすだ・きゅう

社会経済生産性本部理事、同雇用システムセンター所長。1923年、熊本県生まれ。九州帝国大学理学部数学科卒業。労働省、経済企画庁、アジア経済研究所などを経て現職。

『プロ論。』

編者／B-ing編集部(徳間書店 1600円＋税)

50人のトップランナーの軌跡から見えてくるもの

本書は、企業経営者、学者、クリエイター、スポーツ選手、芸能人など幅広いジャンルのトップランナーたちが、みずからの駆け出し時代から現在までの軌跡を振り返ったインタビュー集である。通読いただければ、「プロとは何か」という問いへのヒントが見えてくるはずだ。

登場する50人が語るプロ論、プロとしてのありようにはそれぞれ個性豊かな味わいがあるが、ある程度まで共通している部分もある。

まずひとつは、あきれるほどの前向きさ、具体的にいえばピンチをチャンスに変えてしまう強烈なパワーだ。これは生来の性格の問題というより、実際に壁を乗り越える経験を何度も積むことで身についた思考と行動のパターンであることが多い。

さらに、自分のために働くのではなく、世のため人のためとといった、一種の大きな使命感につき動かされるように働いている人が多いのも特徴的だ。超がつくほど多忙な日々を送っているながら、あえて新しいチャレンジをすることさらに一歩先の自分に到達する。与えられた課題、義務感からではなく、みずからが本心にやりたいテーマを追求しているという「苦しいけど楽しい」充実感が、彼ら彼女

らのエネルギーとなっている。

視点を変え、こうしたプロたちの成長過程、育ってきた環境に注目すると、自分の能力を少し超える程度の高いハードルが課せられた状況で実力を伸ばしてきたケースが目立つ。本人がもつとできるはずと感じ、それをアピールしていったことも重要だが、周囲がその芽を摘まなかったことも重要だ。「必死だ」といっきき働いた」時代が、結果的にプロとして一皮むける経験につながっている。

本書にはなまなましいエピソードが多数盛り込まれており、人の数だけ働き方があるという豊かさを感じさせてくれる。どれかひとつでも、読者がプロへの階段を上る参考になれば幸いである。(B-ing編集部談)



人と組織の 新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

輿水精一

世界最高賞を受賞した「響30年」を作ったブレンダー

香りひとつで 原酒作りの工程が遡れるか

見えないものを 利き分ける技

ウイスキーの材料となる原酒は、樽ごとに色や香り、味が異なります。ブレンダーの仕事は、性質の異なる原酒をブレンドしてよい製品を作ること。そして毎年同じ味わいの製品を作るためにレシピを考えることです。原酒が製品の品質を決めてしまうため、ブレンダーは原酒作りの工程も知らなくてははいけない。どんな作り方をすると、どんなお酒ができるのか。自分の目と鼻と口で確かめながら、原因と結果を結び付けます。

例えば北米産のホワイトオークの樽を使うとすっきりとした気品ある香り、北海道産の水楢なら香木を思わせる東洋的な香りの原酒ができあがる。蒸留器の形状を変えれば、味わいに深みが出てくる。

こうした体系付けができること、狙い通りに原酒の熟成が進んでいるか、何年後に最高の時期を迎えるか予測できるようになる。問題があれば原因が推測できる。逆に、

ある特徴の原酒が欲しいときには、作り方や貯蔵の方法を指示できるようになります。

このようにブレンダーには原酒作りの知識が不可欠なため、ブレンダーの候補者は、研究所や工場に働いている人たちの中から選びます。まず彼らにはお酒の評価の仕方を教えます。しかし香りや味の評価の仕方は、文字に書いて教えられないものではありません。

一緒になって原酒をテイastingし、感覚を共有しながらそれをどう評価するのかを伝える。「華やかな」とか「まろやかな」といったらどういうお酒か。「フルーティー」「ウッディー」といえば、どんな香りを指すのか。この作業を数年続けて、評価の言葉と感覚をひとつずつすり合わせていくのです。

樽に詰められた無色透明な原酒が、熟成して一人前の原酒になるまでには平均10年ぐらいかかります。原酒の熟成が進む様子を実際に追わなければ、時間とともに変化する原酒の姿は捉えられません。そのため、ブレンダーが一人前になるのにも、最低でも10年は必要に

なるのです。

チームワークが生む 和の国のウイスキー

スコッチウイスキーの産地であるスコットランドでは、ひとつの会社にブレンダーは1人か2人しかいません。香りや味は感覚的で主観的なものなので、ブレンダーが大勢いたらレシピが決まらないと考えているからでしょう。

サントリーにはブレンダーが8人おり、それぞれブレンダーになる前の仕事に応じて蒸留や貯蔵などの得意分野があります。8人が共通の評価の言葉をもつことで、個人の強みを生かしながら連携し、製品を作ることができるのです。

どの原酒をどれだけ使うのか、8人の意見が異なることもあります。しかし私たちは狙いの味のコンセプトや品質に対する適合度を高めるために、よりよいレシピを求めて意見を出し合います。さらにはその製品の品質を10年後も守れるかを考えて、8人でひとつの答えを導いていくのです。

文/内田美代子(編集部)

PROFILE こしみず・せいいち

1949年、山梨県生まれ。1973年サントリー株式会社入社。研究センター、山崎蒸溜所などを経て、91年よりブレンダー室勤務。99年よりチーフブレンダー。「山崎」「響」に代表される既存のブランドの品質を維持しつつ、「臙」や「北社」などの新しい味わいの世界を追求する。





—最新アメリカ視察レポート—

イベントにとどまらない 継続した キャリア教育支援を

昨年より、企業が学校の教育現場で協力する支援策についてお届けしている。

ここでは一旦、これらの活動を「キャリア教育支援」と置いてみたい。

では、「キャリア教育」先進国のアメリカでは、どんな企業が何のために、どのような支援施策を展開しているのだろうか。今回は、ワークス研究所の辰巳主任研究員の米国視察レポートを中心にお届けする。アメリカ企業が紆余曲折ながらも、日本より一足先に進んだ「キャリア教育」支援に取り組む姿にヒントを得ていただけると幸いである。

編集担当 **正木美穂子**（編集部）

アメリカ視察最新レポート

なぜ、今、企業が「キャリア教育」に関わる必要があるのか

ワークス研究所 主任研究員 辰巳哲子

企業がキャリア教育に関わるとはどういうことなのか。企業が関わる必要性とは何か、どんな関わり方があるのか。キャリア教育を10年以上前に開始したアメリカへの視察レポートをもとに、これらの問いを解決するヒントをまとめた。

キャリア教育をめぐる国内の環境

キャリア教育元年の今年、3カ年計画で全国45地域にキャリア教育推進指定地域が設けられ、文部科学省からは各地域にキャリア教育を推進していくための予算がついた。文部科学省の定義によるとキャリア教育とは、「児童生徒一人一人のキャリア発達を支援し、それぞれにふさわしいキャリアを形成していくために必要な意欲・態度や能力を育てる教育」。端的には、「児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てる教育」とされている。各指定地域では教育委員会を中心として小学校、中学校、高校からなるキャリア教育を実践するための組織を作った。初年度の今年は、関係者間で「キャリア教育とは何か」といった言葉の定義と各校で実践する際の年間授業計画の素案づくりが行われている地域が多い。各校では数年前から職場体験授業、インターシップなどが実施されている。しかし、こういった取り組みが単発で終わってしまい、児童生徒のキャリアはつながっていないのに、各学校間の取り組みがつながっていないことなど抱える課題は多い。

『分断されたキャリア教育をつなぐ。』

ワークス研究所では『分断されたキャリア教育をつなぐ。』という提言書を2004年6月に発行し、キャリア教育を一過性の取り組みに終わらせない基本的な考え方をまとめた。この提言書は、キャリア教育を一過性の取り組みに終わらせない3つの視点を提示している。

・視点① 小中高間で分断されているキャリア教育をつなぐ

・視点② 職場体験やインターシップなどのイベントを学内の授業とつなぐ

・視点③ キャリア教育に関わる関係機関（学校、教育委員会、地域の大人、産業界など）をつなぐ

この提言書の発表による各県の教育委員会やキャリア教育指定地域からの反響は大きく、ワークス研究所への問い合わせも急増している。勉強会で各地を訪問するたびに、学校現場の先生方のもとで、学校現場での課題を目にする機会も増えている。

視点①と視点③については、各地域でのキャリア教育推進プロジェクトの組織づくりが影響を与えることが多い。一方、視点②については組織の作り方に工夫をこらすだけではなく、実際に授業の中で活用できる教材の開発や教員のトレーニングといった実務に関わる支援策が必要である。10年以上も前にキャリア教育を開始したアメリカでは授業の中で実践できる児童や生徒の発達段階に応じた教材の開発が進んでいるが日本では授業の中で実践できる教材は少ない。

ワークス研究所ではこの支援策の一環として、小中学校での実践を支援する教材の開発を行い、県の教育委員会と共同研究を行いながら小中学校の教員に授業運営のノウハウを伝えるよう、教員自らが教材を使った授業を実践し、指導案を作成するといったプロジェクトも行っている。

10年以上前に開始した米国のケースに学ぶ

クリントン政権下のアメリカでは、1994年から2001年までの間、School-to-Work Opportunity Actという時限立法が制定された。連邦政府からは多額の予算がつき、各州オリジナルのキャリア教育の取り組みが進められた。

この取り組みが開始した当時は、各州でキャリア教育が実践されていた。しかし、国の予算分配が終了した2002年以降、キャリア教育に力を入れなくなった州と継続している州が存在して



日本のキャリア教育について各州の代表者に説明しているところ



従業員向け、生徒向けなど、それぞれにあわせたテキスト

事例 1 Marin County

キャリア教育のノウハウを企業に蓄積する

いる。継続してキャリア教育を行っている州には、予算がついた初期段階で主に2つのことを実践しているという特徴がある。ひとつはキャリア教育の目指す姿を企業の知恵も借りながら言語化し、各発達段階に応じて求める力、その力を身につけるための方法などを「ブレイムワーク」としてガイドラインを固めていたことである。もうひとつの特徴は、初期段階で関係者を積極的に巻き込み、

関係機関のネットワークづくりを促進していたことである。

今回、2つの目的をもって12月に渡米した。ひとつは日本でスタートしたばかりのキャリア教育の取り組みを一過性のもので終わらせまいよう、アメリカの取り組み方を学び、特に10年経った今でも活用されている初期段階の「資産」を把握することである。もうひとつは日本には少ないキャリア教育教材のあり

方、学校現場への導入方法を知ることである。学校現場にノウハウを残していくための教員向けトレーニングのあり方についてもあわせて把握するということが今回の目的の2つ目であった。

今号では渡米した際に得たキャリア教育を継続、実践していくための各地の事例を3点紹介したい。

Marin Countyはサンフランシスコ国際空港から車で40分ほどのゴールデンゲートブリッジを渡ってすぐにある地域である。ここには政府によって保護された自然が多く残されており、海沿いの豪邸にサンフランシスコで働く富裕層が多く住んでいる。他方で、メキシコからの移民も多く住む。

この地域の教育委員会にあたる、Education Boardを訪れた。このEducation BoardにはSchool-to-Career Partnershipという組織があり、学校と企業の活動をつなぐ役割を負っている。この組織は3人で運営されており、活動は大きく3つの分野にわたる。

・企業の関与を促進するための活動

企業が学校に関わることでできる活動を具体的に提示し（2004年12月の資料では15種類の活動があげられている）、関与の程度や関与の仕方を企業が選択できるようにしている。3時間の職場訪問の受け入れから、教育委員会へのアドバイスマまで企業が関わることでできる領域は多い。また、業界団体

とに定期的なイベントを開催しており、企業は各社の教育への取り組みについての情報を共有することができ、ため、次年度の学校教育への取り組みについてのプランを立てやすい。

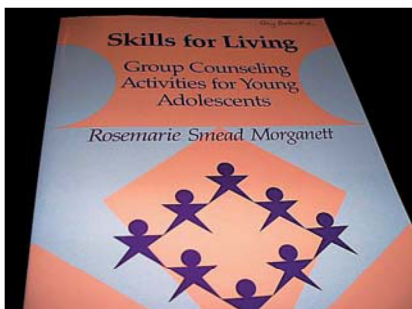
・学校の関与を促進するための活動

School-to-Career Partnershipのもとに、高校で働くキャリアアカウンセラーが7人配置されている。School-to-Career Partnershipが立てた方針や企業が関与するイベントのスケジュールはキャリアアカウンセラーを通じて各高校に伝えられる。キャリアアカウンセラーは自分の進路の方向性が具体的に固まりつつある生徒には、その進路に合ったインターンシップ先を紹介し、まだ進路が漠然としている生徒に対しては、職場見学プログラムを紹介するといったように生徒の状況を把握しながら、各々に合わせたプログラムの紹介を行っている。

・企業と学校をつなぐための活動

企業が関与するイベントの開催を軸にしながら、このイベントのアレンジ、生徒とのマッチングを実施。またイベント終了後には企業と生徒とのネットワークづくりが行われている。

12月2日に建設業界中心のイベント



カウンセラー向けのテキスト(オレゴン州)

事例 2

Oregon Education Board

キャリア教育のノウハウを学校現場に残す

プログラムが実施された。午前中にこの地域の建設業界20社と中学校から大学までの生徒が参加したインターンシップ、ジョブシャドウイング、フィールドトリップ、職場インタビューを開催。午後からこのイベントに参加した企業と生徒が教育委員会の建物に集合してランチをとりながら午前中の活動を振り返った。この場に参加した全員がひとりずつプレゼンテーションを行い、企業側からは企業が学校教育に取り組みることの

難しさ、その日の活動を通して得た知見などが発表された。生徒からは活動を通じて学習したことが発表された。その中で特に多かった感想は、日々の学習と職場との経験のつながりがわかったという内容だった。

この地域はこの活動を開始して今年で3年になるが、毎年参加する企業数は増えている。すでに参加している企業が、新規に参加する企業にプログラムを進め方についてなどのノウハウを伝える

ているのが特徴的だ。日本では個々の学校と一企業とのつながりの中でイベント活動が行われていることが多いが、このケースの場合、業界ごとに分けたイベントの実現が、企業間のネットワークづくりの実現にもつながっている。1社だけでこういった取り組みを継続するには困難が伴う。複数の企業で支援する体制が整っているために単発の取り組みで終わらないように、企業の関与を促していることがよくわかるケースであった。

オレゴン州の Education Board (州の教育委員会にあたる) はアメリカでキャリア教育への取り組みの必要性がいわれ始めたときに真っ先に取り組んだ組織のうちのひとつである。

前述の School-to-Work Opportunity Actにも影響を与えたといわれている。この州では10年以上も前に、地域の商工会議所と連携して必要な基礎力(問題解決力や意思決定力など)を定義し、それにそってキャリア教育の実践を行ってきた。この組織の現在のミッションは「校長や教員が自主的にキャリア教育を進めていくような場を作り、提供するこ

と」とされている。

このミッションを実現するための方法として以下のガイドラインを設けている。

- ・ フレームワーク(前述)を定期的に改定すること
- ・ スケジュールを決め、ベンチマークを設けること(1年ごとにアンニアルレポートを作成している)
- ・ 直接キャリア教育に関わる人たちが情報を共有できる場(研修、Web)を作り、ベストプラクティスの共有を促進すること
- ・ 予算権限を含め、教育現場の権限を

増やし、必要なときだけキャリアカウンセラーや教育委員会のメンバーが関与するという役割分担を促進すること

・ 一方で教育委員会のメンバーと学校とのコミュニケーション量を増やすこと(どんな課題がいつ発生したか、解決のために必要な人員は誰かといった情報をオンタイムで把握する)

オレゴン州のケースでは初期の予算がついた段階でキャリア教育のフレームワーク(前述)に取り組んだことが現在の継続・改定を促進している。小中高各々の段階で求める力を明確にした上でキャリア教育の手法を例示したり、ベストプラクティスの共有に取り組んだりした。この初期の段階で作成されたフレームワークにその後現場のニーズを汲みながら手を加え続けているのである。

事例3 ノースカロライナ州・ダーラム観光協会

地域の危機感を企業と学校が共有

ノースカロライナ州のダーラムは全米屈指の研究都市。飛行場が程近く、郊外の国立公園や観光地、市内の巨大研究都市へのビジターが多い地区である。この地域は全米平均と比較しても失業率は低く、観光業界が強い雇用吸収力をもっている。

この地区の観光協会の理事長が2年前に発言した以下の内容から観光業界のキャリア教育への取り組みがスタートした。

「観光業は伸びているがこのままでは長期的な人材不足が予想される。ホスピタリティスキルは一朝一夕で身につくものではなく、長い時間をかけて少しずつ育てていく必要があるものである。観光業の衰退はこの地域の産業そのものの

衰退を招くだろう」

この発言を受けて、観光協会では地域の学校にホスピタリティを軸とした体系的なキャリア教育プログラムの作成と運営を打診した。これを受けて学校側は生徒と保護者のニーズを把握する調査を実施。調査結果からホスピタリティというテーマや観光業に興味をもつ生徒が多く存在していることがわかった。

まず、最初にこのプロジェクトの枠組みを決める組織を作ることからスタートした。観光協会内に学校と企業とをつなぐ役割をもったコーディネーターを配置し、コーディネーターが中心となってメンバー集めをした。

このプロジェクトの参加者は以下のとおりである。

- ・学校側…小学校2校、中学校1校、高校1校（注…日本のキャリア教育推進指定地域と同じ規模。各学校の校長、理事長、キャリアカウンセラー
 - ・企業側…ホテル、小売業、輸送業、スポーツ団体、エンターテインメント業界
- プログラムの内容は現在大きく4つの分野に分かれている。ひとつは「職場で役立つ教科の知識、アイデア集の作

3つのケースから学ぶこと

3つのケースに共通して見られるように、キャリア教育を継続して行うためには、企業の関与が不可欠である。企業が関与するには、教育界と産業界をつなぐためのハブとなる組織と人を配置すること、企業単体ではなく、企業が団体で関与できる仕組みを作ることが必要だ。

キャリア教育で示されている、コミュニケーション能力、課題解決能力、役割把握・認識能力といった能力が求められるのは子どもに限ったことではない。これらの力は発達段階に応じて長い時間をかけて育成されるものだ。今回の事例にもあるように「なぜ社会でこれらの力が必要とされているのか」ということを教育現場に伝えていくのは企業の役目なのである。



各協力企業が同じテーブルにつき、課題と向きあう

成」だ。料理レシビを使って、「2人前、6人前にするために必要な分量は？」といった数学の知識を使った授業が行われ、美術の時間には、レストランで実際に使用することを想定したメニューのデザインなどが行われている。これらのアイデア集は小学生向けと中学生向けに教科ごとに分かれて用意されており、教員は学校で教えた知識が現実社会の中でどのように活かされるのかといったコンテンツを伝えながら、生徒に知識を教えることができる。その他生徒が職場を体験する前の学校訪問を企業人が行ったり、インターンシップや職場体験授業のアレンジ、高校生が授業の中で作った料理を小学生に提供しながら小学生は食事のマナーを学習するといった授業プログラムの開発が行われている。

観光協会ではこのプロジェクトが成功したのは、学校と産業界との間でコミュニケーションボードを作ったことが成功に大きく寄与していると当時を振り返っている。

学校現場と企業では組織文化も使用する言語も異なるため、初期の段階で1カ月に1回の定例ミーティングを設け、共通言語と共通の目標を設けることからスタートした。このケースでは、関係者が同じ目線をもって子供に向き合うことがキャリア教育に必要な要素であるということを示している。

打ち上げ花火的行事支援を 超える教育支援を目指して

藤田晃之（筑波大学大学院 人間科学総合研究科助教）



ふじた・てるゆき
1993年筑波大学大学院博士
課程教育学研究科単位取得退
学。95年筑波大学より博士
（教育学）取得。中等教育制度
およびキャリア開発教育を支え
る理論および関連政策が主な
研究テーマ。著者に「キャリア
開発教育制度研究序説」など。

学校から職業への移行システムをめぐる日米比較研究は、大学院時代からの重要なテーマであり、年に2〜3回はアメリカへ現地調査に出かける。

現地調査の醍醐味はなんといっても教育現場である。フォーマルな聞き取り調査を終えた後、「授業に支障が出ない範囲で誰にインタビューをしても結構ですよ」と許可をいただいていたのが面白い。

企業や地域社会との連携によるキャリア教育の実践について話を向けると、相手が誰でもあれ、必ずといっていいほど同じ内容の質問を向けられる。

「なぜ、日本からはるばるこんなところまで調査に来たんだい？ 企業と学校の連携、教育支援といえば、日本企業だろ。日本での調査はしたのかい？」

彼らが前提としている日本企業とは、日本のいわゆるビッグネームである。アメリカでは、日本の大企業が多く、学校でのキャリア教育に非常に深く関わっている。財政支援から関係委員会への参画、教材提供、ゲスト・ティーチャーとしての授業参画、キャリア・フェア等のイベントでブースを設けるなど、その形態は多岐にわたる。ところが、これらの日本企

業、肝心の本国日本では、このような教育支援への取り組みは大幅に立ち後れている。もしくは手つかずなのである。なぜ、アメリカでは参画するのに、日本ではしないのか。なぜこのような事態が起こっているのだろうか。

SRIが深く 根付く欧米社会

日本でも教育支援が企業の社会的責任（CSR）の重要な一部であると指摘されるようになってきたが、企業の腰は重い。その一因として、日米の企業評価の違いが挙げられる。アメリカでは、企業が収益に応じた社会的責任を果たさなければ、投資家からの信頼を得ることは非常に難しい。いわゆる、社会的責任投資（SRI：Socially Responsible Investment）という考え方である。欧米諸国では、「金持ちの社会的地位は、その金をどう使っているかで決まる」とよくいわれるが、企業に対する一般市民の眼差しもまた同様である。学生が就職する企業を考える際にも、収益をどうやって社会に還元しているのか、「社会への貢献度」を企業を選ぶ基準として取り入れている。

日本でも近い将来、このような企業評価の

あり方が一般的に浸透していくであろう。教育支援が企業にとって「当然の義務」となる日は遠くないと考えている。

企業も学校も まずは、お互いを知ることから

現在、日本での企業による教育支援は、職場見学・職場体験などの生徒受け入れが中核となっている。学校側は生徒を送り出すまでのプロセスに時間とエネルギーを奪われ、企業側もその受け入れに汲々とするケースが多い。無事終わってよかった——学校側も企業側も共通の感慨でその終了を迎える。まさに無事終わったこと自体が「よかった」であり、生徒がそこで何を学んだのかを検証し、次回に活かそうとする事例は極めて少ない。まるで、単発の打ち上げ花火のように、一瞬のイベントとして過ぎ去っていく。

なぜこうなってしまうのか。学校が企業を知らず、企業が学校を知らないことが、すべての改善努力の障害となっているのである。

例えば、教員は多忙だといわれる。実際に多忙である。しかし、学校にふだん関わらない大多数の人々は、「生徒は早く帰るし、夏休みはあるし、センセイは楽なものだ」と思っている。一方で、企業による教育支援を販路拡大戦略として、懐疑的に捉える教員は少なくない。こういった誤解を解きほぐすためにも、日常的なコミュニケーションは不可欠である。

企業組合・協会ベースで学校や教育委員会とのコミュニケーションの場を構築する時期に来ている。

編集後記

昨年12月、商社、証券、コンサルティングが合同で開催した理系学生のための就職セミナーに参加した。私の役割は若手社員たちが登場するパネルディスカッションのコーディネーター。理系の出身の彼らが、なぜ文系就職といわれる企業を選択したのか？現在の仕事で学生時代の学びがどう役に立っているか？というテーマを話してもらった。セミナーには200名を超える理系の学生が参加した。印象に残ったのは彼らの純粋で真剣なまなざし。何とか進路を決めるヒントを探そうという強いエネルギーを感じた。時折、外部セミナーなどで講師を務めるが、こんなに迫力を感じたのは久しぶりだった。彼らの就職に対するエネルギーをうまく仕事に転換する方法の開発が早く必要だと強く感じた。(佐野)

年末「ハウルの動く城」を見て、久々に心を奪われてしまいました。ハウルとヒロインの空中散歩、花が咲き乱れる草原のシーンなど、あまりの美しさに涙が出そうでした。年は明けて2005年。某国営放送の再放送番組で、宮崎アニメを絶賛するフランスの映画配給会社の方のインタビューを見ました。「宮崎アニメのメッセージを、私たちはすべて理解はできないかもしれない。でもその美しさは理解できる」。日本人の発信する文化は、世界の人の心と心を動かすことができる。人材マネジメントでも、もう少し「日本流」に自信をもってよいのでは？というオチは、ちょっと無理くり？(Shinji O)

北海道の襟裳岬の手前にある浦河町に、精神障害者のための社会福祉法人「べてるの家」がある。普通の企業では働けない、心を病んだ人たちが、日高昆布の直売や病院の清掃、妄想や幻覚に悩まされる日常を綴った書籍「ビデオの販売などで自活を図っている。キーワードは「安心してさばれる会社」。

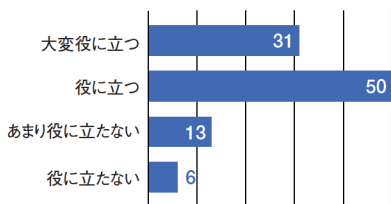
行ってみて驚きだった。前向きで明るく、誰も病気を隠さない。「自分はどの誰兵衛で、病名は統合失調症で……」という具合に自己紹介をきっちりやる。時には暴力をふるうメンバーがいても、改善策を考え、皆で受け入れる。「組織の強さは個の強さではない。絆の強さなのだ」と思いながら、初冬の北海道を後にしました。(荻野)

6年ぶりにフランスに行きました。フランス製品といえば、靴にバッグに香水、フランス料理と、どれもハイセンスなイメージがします。しかし、実際にパリを歩いてみると、そんなに思っていたほど、オシャレな人はいないし、地下鉄は薄汚れ、道はガタガタ。そして、今回気になったフランス製品は「トイレ」。風情があるといわれれば、そんな気もしてしまいますが、どこも見事に流れが悪い。紙切れ1枚がこんなに流れないと分かっていながら、トイレを販売してしまうメーカーが成り立つ国なのかと、お手洗いに行く度に思いました。やっぱり日本のメーカーはすごいですね。新年早々、お手洗いの話で大変失礼いたしました。(正木)

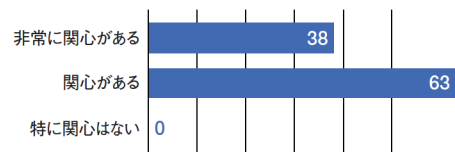
年の瀬も迫り気分もせわしくなった頃、カタリストの取材で京都は山崎を訪れました。水を決め手にウイスキーの蒸溜所を開いた地だけあって、自然豊かな空気がきれいなところです。取材のあと蒸溜所の見学ツアーに参加しました。原酒作りの工程を一通り勉強し、貯蔵庫では高く積まれた樽の中に自分と同じ年齢の原酒を発見。ブレンドは、年上の原酒も数多くありました。10年単位で過去と未来を考えて仕事をするという興水氏の言葉を思い出した。時間がもつ重みを強く感じた瞬間でした。自然と時間がもたらした恵みと、ブレンドの技に感謝しながら、ツアーの最後に出された「響」の味を堪能させていただきました。(内田)

前号『Works No.67 イタリア企業のネットワーク』2004.12-2005.01へ寄せられた読者の声 (2005.1.20時点)

◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、「組織のネットワーク」に



◆印象に残った記事・発言内容・事例

特集 イタリア企業のネットワーク	12	おわりに	2
はじめに イタリア人とファンタジア	5	成功の本質／新横浜ラーメン博物館	6
1.産業区立国、イタリア	7	リーダーの軌跡 小林陽太郎	3
2.競争と協調はなぜ両立するのか	7	著者からのメッセージ	2
3.産業区を支える信頼と紐帯の未来は	2	カタリスト 平井伯昌 (東京スイミングセンター ヘッドコーチ)	3
4.柔軟、迅速な変化対応 —イタリア産業区に学べること	3	キャリア特集／次世代を担う人材の育成 —企業が教育現場に乗り出した(下)	7
5.企業フィロソフィーとHRM施策	7	編集後記	1
6.イタリア人と「働くこと」の関係	5		

そのようにお答えになった理由

- 日本では、多様性の重視が言われながらも、結局は集団としての方向性が重視される、という風潮に変化がないように感じます。そうした風潮との対比を頭に置きながら興味をもって読みました。
- イタリア人のスタイルに共感するところ、非常に多くありました。うらやましい、と感じつつ、ますます真似ができないのはなぜなのだろうと考えさせられました。
- アメリカ型の考え方や制度に多くの疑問が浮かんでいる中に、イタリアに着目されたことに敬意を表します。多くのヒントがあると思います。かつてのオリベッティ社のように商品が文化を語りだすような感触を思い出しました。(専門サービス)

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)

ご購読料 1冊 700円

(消費税込み・送料無料)

年間購読料 6冊 4200円

(消費税込み・送料無料)

バックナンバーもご購読いただけます。

(No.1～22については送料1冊100円のみで送付いたします。)

お支払い方法

【クレジットカード】

JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

【振り込み】

商品初回発送約1週間後に、請求書(振

込用紙)を別送いたします。郵便局またはコンビニエンスストアよりお支払いください。なお、いずれのお支払い方法も代金は一括払いとさせていただきます。

*宅配便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございますのでご了承ください。

『Works』最新号の内容について、インターネットでご覧いただけます。

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

お申し込み方法

以下の項目をご記入のうえ、お送りください。

- ①〈個人の場合〉お名前・ふりがな〈法人の場合〉企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな
- ②送付先住所(〒)
- ③電話番号
- ④FAX番号
- ⑤誌名(『Works』)
- ⑥定期購読開始号および回数(1～6回)またはバックナンバー号数および冊数
- ⑦

お支払い方法(クレジットカードまたは振り込み)

*以下クレジットカード支払いの場合

⑧カード番号(16桁) ⑨カード有効期限(年月) ⑩カード名義

【FAX宛先】0120-270-112(24時間OK)

【ハガキ宛先】

〒060-0062 北海道札幌市中央区南2条西2丁目 住友生命札幌南2条ビル2F

リクルート予約購読係コールセンター

【電話】☎0120-022-844

月～金(土・日・祝休)9:00～17:30

『Works』次号(69号)のテーマは「プロフェッショナル人材」
発行は4月11日(月)です

■バックナンバー 一覧



No.58 2003.6-7
就職を科学する



No.59 2003.8-9
揺れる正社員



No.60 2003.10-11
取り残された福利厚生



No.61 2003.12-2004.1
新卒採用の新たな潮流



No.62 2004.2-3
人件費マネジメントの未来



No.63 2004.4-5
中国一競争とマネジメントのダイナミズム



No.64 2004.6-7
企業内プロフェッショナルの時代



No.65 2004.8-9
大卒フリーターの未来を探せ



No.66 2004.10-11
教育研修の成果－何を、いかに測るべきか



No.67 2004.12-2005.1
イタリア企業のネットワーク

No.47 2001.8-9
リーダーを育てる。

No.48 2001.10-11
明後日の定年制

No.49 2001.12-2002.1
企業と大学の新しい関係。

No.50 2002.2-3
人事アセスメント再生

No.51 2002.4-5
知識伝達の方程式

No.52 2002.6-7
採用ブランド再挑戦

No.53 2002.8-9
グローバルCU現象

No.54 2002.10-11
人事リスク新局面

No.55 2002.12-2003.1
日本の人事、失敗の本質

No.56 2003.2-3
ワークスプレイズ・ラーニング

No.57 2003.4-5
コンピテンシーとは、何だったのか

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886