

メントを

視覚化する

はじめに

あなたの会社は共産主義か
それともリベタリアンか

編集担当 荻野進介（本誌）

ひと頃、職場のあちこちでも話題になった動物占いを憶えておられるだろうか。生年月日によって人間を12の動物キャラクターに分類するという他愛のないものだが、ライオンⅡ「おおらかで完璧主義。VIP待遇やヨイシヨに弱い」、猿Ⅱ「愛される無邪気な笑顔の人気者」、タヌキⅡ「返事がよくて、態度が好かれる世渡り上手」といった指摘が案外あたって盛り上がったものだ。

解説書によれば、12のキャラクターは、行動パターンにより、4つの星に分類される（図表a）。横軸は「自分」か「相手」か、縦軸は「目標志向」か「状況対応」か。これにより、太陽、新月、満月、地球の4つのグループに分かれるというのだ。

ここで何とも場違いな動物占いを話題に出したのは理由がある。この特集の骨格を形作る「人材マネジメント調査2005」によって、10の企業グループの存在が導き出されたのだが、グループごとの特徴を精査し、それぞれに当てはまる企業への説明と取材を重ねるうち、

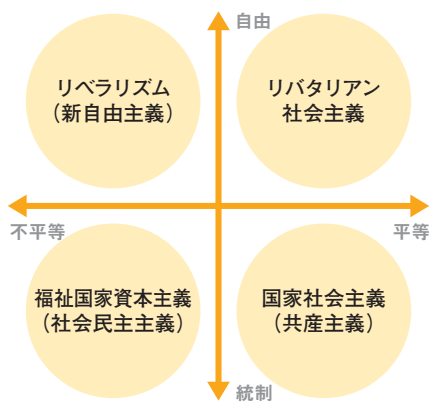
編集部内で「これって動物占いだよね」という話題で盛り上がったからなのだ。今回の調査では、調査対象企業を、コーポレート・ミッション型かセルフ・モチベーション型か、という横軸、組織が分権型か集権型か、という縦軸で分類しているのだが、これら軸の性格も動物占いに似ていないか。

物事を2次元上で表し、視覚化するという作業は色々な示唆を与えてくれるものだと思ふ。アメリカにノーム・チョムスキーという言語学者がいる。彼は1971年、「未来の国家」という講演で、産業先進国でとりうる国家形態は4つあると述べた。図示すると、横軸が平等と不平等、縦軸が自由と統制となり、それぞれリベタリアン社会主義、国家社会主義、福祉国家資本主義、リベラリズムである（図表b）。

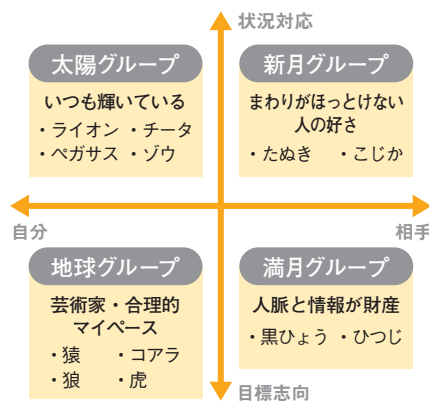
リベラリズムはハイエクの思想に代表され、小泉改革が目指す日本もここに入る。福祉国家資本主義はケインズ主義的な資本主義で、EUの多くの国はここに分類されるのかもしれない。国家

人材マネジ

【図表b】国家の4つの形態



【図表a】動物占い 4つの星の特徴



社会主義の典型が、今は亡きソ連であった。リバタリアン社会主義とは、リベラルな社会主義のことで、チョムスキーはアナキズム(無政府国家主義)をここに入れている。これが前の3つと違うのは、実際に存在したことがない、という点である(参考『世界共和国へ——資本主義のシミュレーション——』柄谷行人著、岩波新書)。

「統制」か「自由」か、「平等」か「不平等」か、という、ここで使われている軸も、人間の場合(動物占い)、組織の場合(人材マネジメント調査)と似ている。ごく大雑把にまとめると、人間であれば、組織(企業)であれば、国家であれば、自分(個人)を大切にするか他者(組織)を大切にするか、統制(目標設定、集権)か自由(状況対応、分権)か、という2軸で分類できるという仮説が浮かんだ。

特集の概要を述べよう。日米3人のアカデミシャンによる「調査をどう読み解くか」という論考を含め、まず冒頭、ワークス研究所の研究者が人材マネジメント調査の全貌を報告する。続いて、10の企業群のそれぞれの性格を詳しく解説し、代表的企業1社ずつから、それぞれコメントを寄せてもらった。さらに、同様の調査を実施した場合、自社はどこに位置するのだろうかという疑問を解消すべく、簡単な診断テストのページを付した。最後のパートでは、研究員を含め、分野の異なる5人に、調査の活用法や、ここから得られた示唆について、述べてもらった。

研究員も原稿で書いているように、この調査は「未来の人材マネジメントを探る研究プロジェクト」の一環であり、先の縦横の2軸だけではない、隠れたZ軸の解明も含め、分析もまた途上である。後ほど別の知見が得られれば、改めてご報告させていただくつもりである。



人材マネジメントの根本を解き明かす

制度や施策の実態ではなく、その背後にある各社に特有の人事思想そのものが探れないだろうか。そういう目的で実施されたのが「人材マネジメント調査2005」である。日本を代表する企業228社の「思想」と、その全体像を2次元のマップ上に視覚化することができた。研究員が具体的手法を含め、調査の全貌を報告する。

白石久喜 (ワークス研究所研究員)

【図表1】主成分分析の結果から12の価値軸を抽出(抜粋)

価値軸の番号と名称	①仕事のイニシアティブ	②本社人事との関与	③キャリアの方向性
回転後の固有値	2.7571	1.9127	1.7941
回転後の分散の%	8.1092	5.6256	5.2768
顧客接点を担う社員の期間評価には、顧客からの評価や声が反映されている	0.706	-0.126	-0.025
ベストプラクティスを社内で共有する公式の場や仕組みがある	0.621	0.054	0.028
能力開発の諸施策は、本社人事部主導で行われている	-0.178	0.725	-0.040
新卒採用者の最終決定は、本社人事部が行っている	-0.083	0.665	-0.029
本社人事部が、OJTの計画や実行に関与している	0.227	0.654	0.006
現場における判断・裁量の範囲が広い	0.167	0.122	0.717
プロフェッショナルとしてのキャリア育成を重視している	0.059	-0.208	0.616
昇進・昇格において、年齢・入社年次を考慮する	-0.303	0.163	-0.067
社員には、定められたミッションを、想定したレベルまで達成することを期待している	-0.267	0.157	-0.045
安定した精度の高い仕事が、最も評価される	-0.100	0.001	0.086

「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」。これがワークス研究所のミッションであり、同時にそこで働くわれわれのミッションでもある。今回、個人が生き生きと働くことができる次世代社会における人材マネジメントを考える上で「何が大事なのか」を探るべく調査研究を行った。

「人材マネジメント調査2005」と名づけられた今回の調査の特徴は、制度や施策の種類ではなく、その導入や運用を決定づける思想について詳しく調べた点にある。これまで、人材マネジメント調査といえば、実際の人事制度の導入状況や人事の課題など、目に見える実態を明らかにする調査が多かった。実際、われわれがかつて行った調査においても、同種の質問が中心であった。しかし、昨今の状況を見ると、あまたある制度や施策はそれぞれひとつの方向に収斂しつつあるように思える。そのため、そのような制度や施策の有無だけで、企

業ごとの特徴や違いを見出すことは困難になっている。

そこで、われわれは個々の制度の背後にある「思想」に着目した。例えば、成果給制度の導入はもはや全企業の8割に達し、年俸制についても5割を超える企業で導入されている。この8割、5割という数字自体の意味は薄れてしまったのだ。

「どのような考えに基づいて成果給を導入しているのか、その結果どんな効果を期待しているのか」という思想こそが、その企業の人材マネジメントの真の意味であり、制度の運用の巧拙にも影響を及ぼしているのである。同じ制度や施策を行っていても、思想の違いにより、企業ごとの特徴はまったく異なる。逆に、思想は同じだが、異なる制度や施策が実施されていることもある。こうした思想を明らかにすることが今後の人材マネジメントを考える上で極めて重要なことであると考えた。

合計34の質問に2つのアプローチ

分析に用いた質問は全34問である。それは、①人材マネジメントの基本スタンス、②採用・雇用の考え方、③仕事の進め方・任せ方、④成果向上・能力開発の施策、⑤キャリア支援、⑥動機付けの6つのカテゴリーに分けられ、例えば、A「人材は外部調達志向が強いのか」、B「内部育成志向が強いのか」、それぞれ対極の質問のうち、どちらにより近いか、「Aに近い」「ややAに近い」「どちらともいえない」「ややBに近い」「Bに近い」の5段階の尺度でたずねた。なお調査概要は文末に掲げてある。

こうして得られた答えに対して、われわれは2つのアプローチを行った。最初のアプローチは、全34質問の意味解釈である。34の質問は、そのまま

【図表2】12の価値軸

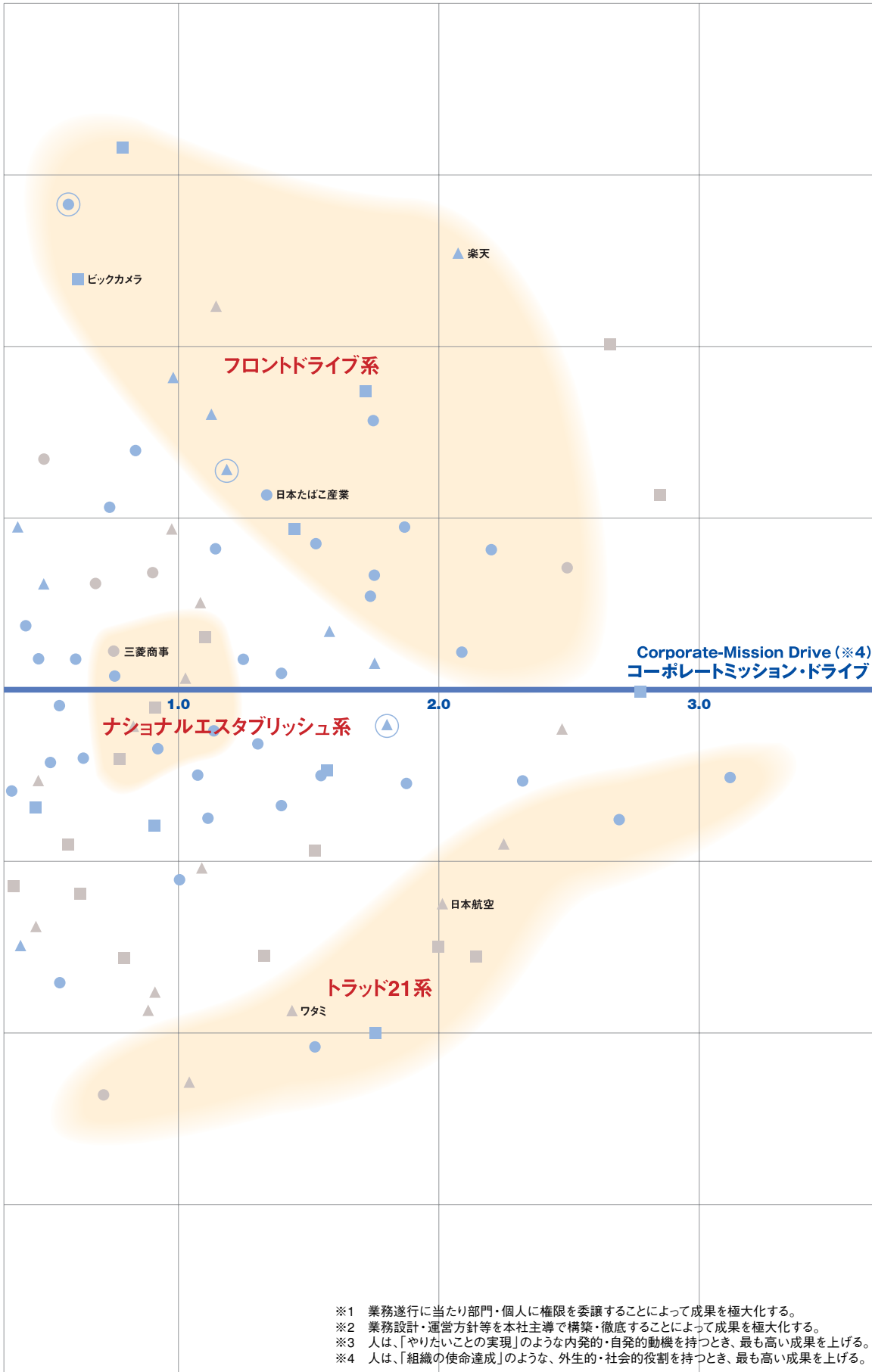


人材マネジメントの価値軸12

最初、「12の価値軸をどう導き出したか」という話から進めよう。34の質問が意味する人材マネジメント思想を、いくつかの「意味の塊」に集約しようと考えた。その際、使ったのが主成分分析である。この手法は、複数の質問に対する回答の共通性から、「主成分」としてはそれぞれが単独の意味しか持ち得ないが、質問の組み合わせを再構成することによって、新たな解釈が可能となる。これによって、人材マネジメント思想を構成する12の「価値軸」を浮き彫りにさせることができた。

2つ目のアプローチは、228社の関係性を視覚化することだった。34の質問における、228社の関係性は当然のことながら34次元の空間で構成される。しかし、それはさすがに非現実的なので、34次元の情報を可能な限り損なわない形で、2次元上で表現できる方法を模索した結果、各社の人材マネジメント思想の関係を俯瞰図にまとめることができた。

以上、2つのアプローチを重ね合わせた結果できたのが、人材マネジメント思想の地図「IDEA-Map(略してi-Mapと名づけた)」である。これによって、228社を人材マネジメント思想という観点から、10のグループに分類することができた。



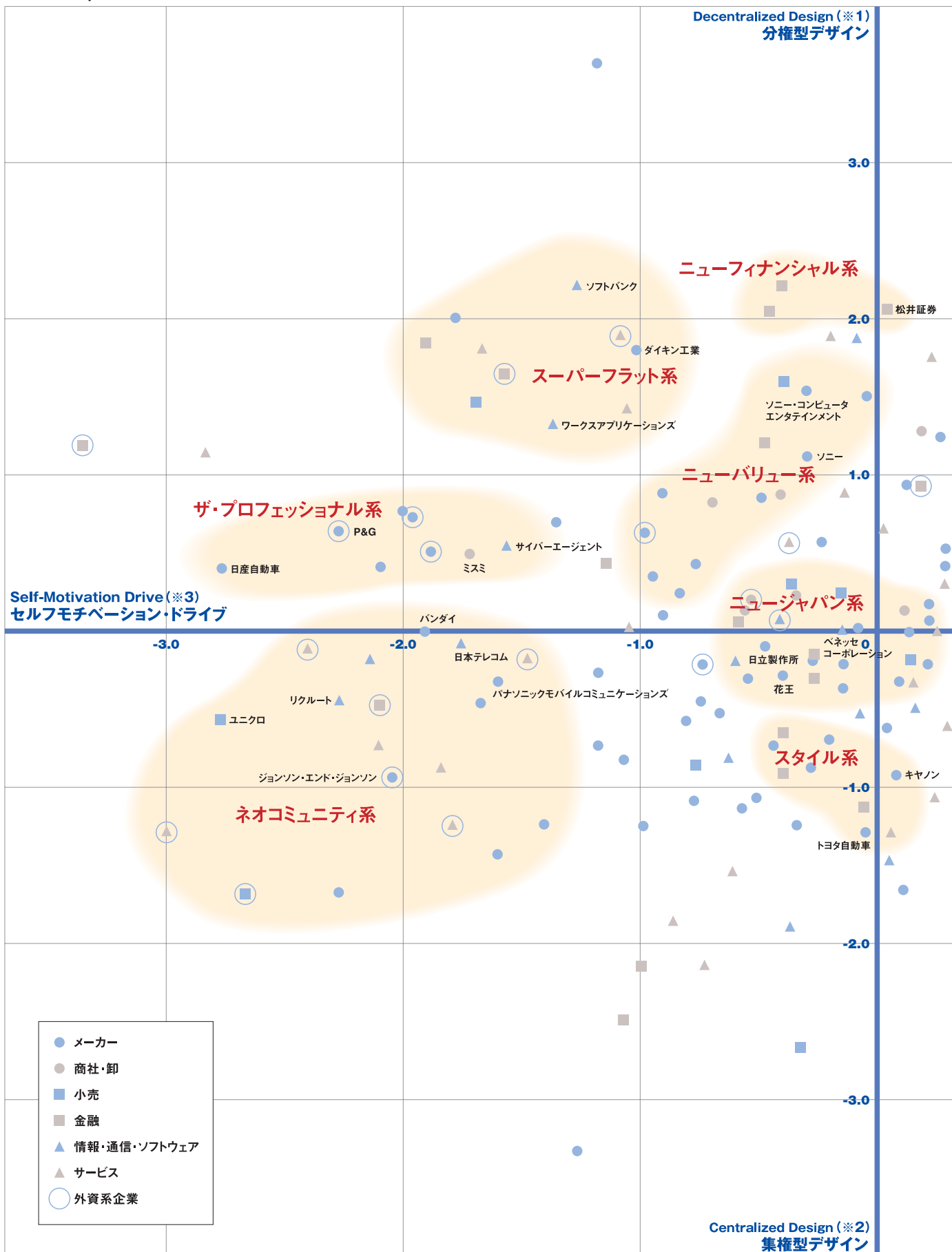
「意味の塊」を抜き出す手法である。この場合、34の質問に対する回答のうち、類似性の高いものをグループ化すると、12の意味の塊が抽出された。思想にお

ける意味の塊は、人材マネジメントの価値を表していると解釈し、これを価値軸と呼ぶことにした(図表1)。そして、おのおのの軸に対して、質問の影響力の

強さで意味づけを行った(図表2)。価値軸は、元の質問同様、互いに対極の意味を持つ1本の直線上に表現することができ、各企業は、その新たな軸

※1 業務遂行に当たり部門・個人に権限を委譲することによって成果を極大化する。
 ※2 業務設計・運営方針等を本社主導で構築・徹底することによって成果を極大化する。
 ※3 人は、「やりたいことの実現」のような内発的・自発的動機を持つとき、最も高い成果を上げる。
 ※4 人は、「組織の使命達成」のような、外生的・社会的役割を持つとき、最も高い成果を上げる。

【図表3】i-Map



上で、新たなポジショニングがされることになる。この価値軸という概念は、制度の導入や、施策の運用を聞くことでは明らかにできなかったものである。

いくつか例を見てみよう。例えば、5

番目の価値軸は「業務設計思想」である。これは「新たなチャレンジが評価されるのか、安定した精度の高い仕事が見られるのか」「教育投資の対象は限定的なのか、広範なのか」「人材が代替可能か、不可能か」などの意味が加味された「業務設計思想」に関する価値軸である。この価値軸の設定により、

● 個人によるイノベーションを重視するのか、日々の仕事を安全確実に行うことを重視するのか

● 抜きん出た個人の能力を開発するのか、組織全体の能力を一律に高めるのか

● ある人が抜けた場合、誰かが代役を務められるような設計思想か否か

といった、各企業の人材マネジメントの特徴を明らかにすることができた。

12番目の「人材の育成思想」は、「環境が人を育てると考えるか、教育が人を育てると考えるか」を表している。「OJTを重視するのか、OFF-JTを重視するのか」「採用の際、風土や価値観への相性を重視するか、しないか」「経営者に教育を行うか、行わないのか」などの意味が含まれており、

● 人材は場で自ずと育つのか、会社が計画的に育成していくのかを明らかにすることができた。

調査手法「i-Map」

「i-Map」をどう作ったか

34の質問に対する回答を折れ線グラフにして、228社分並べると、228の波が並ぶ。この波形に注目して、形の似ているもの同士は集め、形の似ていないものは遠ざける。この作業を繰り返すことで、228社の分類が可能となる。

しかし質問は5段階ある。すべての質問で1と回答した企業と、同じく5と回答した企業が同じグループになり、1から5の距離が無視されてしまう。これでは都合が悪い。そこで、回答の「差」にも注目した。A社が1、B社が5と回答していれば、その「差」は4となる。この集計をすべての質問で行い、合計して、質問数である34で割り、これをA社とB社の回答の「差」とおく。

この作業を228社分行うと、各社間の回答「差」の距離を表した228社×34の質問に対する回答を折れ線グラフにして、228の波が並ぶ。この波形に注目して、形の似ているもの同士は集め、形の似ていないものは遠ざける。この作業を繰り返すことで、228社の分類が可能となる。

228社のマトリックス表ができる。新幹線の料金表のようなものだ。このデータに対して、N個の距離データが知られているとき、そのデータをもとにしてX軸、Y軸からなる座標平面に各点が占めるべき位置を決める方法である多次元尺度法という解析手法を用い、i-Mapを得ることができた。

次に、i-Mapの2軸を、先の12の価値軸で意味つける作業を行った。横軸、縦軸の数値を従属変数、12の価値軸の数値を独立変数とおいた重回帰分析を行った。これにより、i-Mapの2つの軸に対する、12の価値軸の影響度が明らかになった。

これで、228社のポジショニングが12の価値軸によって説明できるようになった。

これら12個の価値軸は人材マネジメントを考えるといくつかで、2つの機能を持つ。

まず、意見、態度、判断、行動などの基準となる枠組みとしての「準拠枠」の機能である。個別の人材マネジメント施策をランダムに考えるのではなく、12の価値軸それぞれを準拠枠として、どの価値軸において、どのようなマネジメントを考えるのかということだ。これによ

り人材マネジメント施策そのものの立ち位置がはつきりする。

次にメジャーとしての機能だ。それぞれの価値軸において選択したポジションがあり、そのポジション同士のフィット感を測定するという意味の、シンプルなメジャーである。価値軸Aの選択と、価値軸Bの選択に矛盾がなく、互いが適切にフィットしているかどうかの判断を助けるものだ。

この12の価値軸は、人材マネジメントを考える上で不可欠なものである。言い換えれば、現在の人材マネジメントは、この12の価値軸によって成り立っているとわれわれは考えている。

228社の位置関係を表す「i-Map」を作る

次に、228社の位置関係を視覚化してみた。今回の調査対象は日本のリーディングカンパニーであり、回収率も4割を超えている。そう考えると、このデータの視覚化は「2005年時点での日本の人材マネジメント思想を表した地図」の作成ととらえることができる。

分析結果は6、7ページのi-Mapがすべてを語っている。軸の意味づけに際しては、先の12の価値軸を用いた。マップの作成、軸の意味づけの統計的手続きについては別途コラムを参照していただきたい。

こうして、228社の相対的關係が2次元で表されたわけだが、その結果、各企業をあたかも星とみなす天空のようなマップが完成した。ここで、マップを成立させている横軸ならびに縦軸の意味を解説しておきたい。

横軸に大きな影響を与えている価値軸は、①仕事のイニシアティブ、⑨社内外を隔てる壁、③キャリアア方向性、⑥雇用のスタンス、④給与と評価の相関、という5つであった。これらの価値軸に

沿って軸を読み解いてみると、左側に位置する企業のほうが、個人の意思を尊重し、人材のプロフェッショナル化を志向している。組織の壁は低く、出入りが容易である。短期的な業績評価が中心で、給与が下がることがある。経営指標が重要とされ、経営環境によって雇用に影響が及ぶ。この横軸における左向きをセルフモチベーション・ドライブと名づけた。

右側に位置する企業は、組織の意思を尊重し、個人の力というよりは、組織の力を競争力に転換しようという人材観を持つ。ジョブ・ローテーションを前提とした能力開発によるゼネラリスト志向が強い。組織の壁は高く、帰属意識を重視する。長期的貢献を求め、期間ごとの評価と給与の相関は低く、成果が上がらなくても給与は下がりにくい。人材の内部育成を重んじるので、長期に安定的な雇用が保障されている。この右向きの力は、コーポレートミッシヨン・ドライブと名づけた。

縦軸に大きな影響を及ぼす価値軸も5つあった。⑤業務設計思想、⑦キャリア開発の責任、⑧仕事のスタイル、②本社人事部の関与、⑩人材調達の考え方、であった。

上側に位置する企業は、個人の能力の結果につながることを重視したマネジメントが行われている。個人が行動しやすいよう、個人の裁量権も大きく設定している。また、部門の自由度をできるだけ高くし、人材を外部労働市場に求

める傾向が強くなる。この縦軸上の上向きの力を分権型デザインと名づけた。

下側に位置する企業では、個人個人の能力を役割の中で活用し、組織としての結果を重視したマネジメントが行われている。

抜き出した個人ではなく、総合力としての組織力を高めるため、メンバー全体に比較的統一された行動を求め、そのために本部が強い主導権を持ち、行動をも統一するためにプロセスを重視する。人材資源を内部市場に求める傾向が強い。この縦軸上の下向きの力を集権型デザインと名づけた。

星雲のように配置された10の企業グループ

以上で、星空に方角の意味が付加され、各象限の説明が可能になった。ランダムに並んでいたかのように思えた企業の配置に意味が見えてきた。

10のグループを導き出すにあたって、われわれは象限にとどまらない分類を試みた。その結果がi-Map上に示された星雲状のグループである。12の価値軸における各企業のポジショニングの類似性と、60社あまりを対象にしたインタビュー調査によって得られた定性的な情報を付加し、10のグループに分類、それぞれ名称をつけた(詳しくは16ページからの解説参照)。以下に、価値軸から見た、それぞれのグループの特徴を記しておく。

ネオコミュニティ系

- 個人の意思を尊重し、貢献を引き出すことを重視している
- 人事は、社員のキャリア開発や採用・能力開発に関して主導的な役割を担っている
- プロフェッショナル志向が強い
- 結果よりも仕事の手続きを重視している
- 組織の壁が低いいため、転職しても会社との関係性を維持しやすい

ザ・プロフェッショナル系

- 個人の意思を尊重し、貢献を引き出すことを重視している
- 自律的に働くことのできるプロになることを、社員に強く期待しており、かつ職務主義的な傾向が強い
- 業績上位者に最適化された人材マネジメントを志向しており、育成投資も特定層に重点的に行っている
- 手続きよりも結果が重視されることが多い

スーパーフラット系

- 社員の採用や育成は、現場が主導的に行っている
- 雇用よりも業績維持を重視するため、業績次第でリストラや採用数の抑制を実施する
- 能力主義的な傾向が強い
- 教育という仕組みではなく、環境という場が、人を育てると考える傾向が強い

ニューバリュー系

- 知識創造的な仕事をするのが、社員に強く求められている
- 処遇はやや成果主義的である
- 必要に応じて人材の外部調達を行っている

ニューフィナンシャル系

- 社員の採用や育成・キャリア開発は、現場が主導的に行っている
- ゼネラリスト志向が強いが、業務自体は知識創造的なものが多い
- 非常に成果主義的であると同時に、雇用維持よりも業績の向上を重視している
- 必要な人材は、外部調達で賄うことを前提としている

フロントドライブ系

- 人材を資源として考える傾向が非常に強く、それを有効活用することを重視している
- 結果主義が徹底されており、手続きは重視されない
- 組織の壁が非常に高く、転職すると会社との関係は途切れやすい
- 採用や育成に際しては、風土や価値観の相性を比較的重視している

トラッド21系

- 採用・教育の主導権は人事が掌握している
- ゼネラリスト志向が非常に強く、処遇も能力主義で決定される

- 人材の代替可能性が高く、能力開発も一律である
- 業績よりも、雇用維持を非常に強く意識している

- 採用や育成に際しては、風土や価値観の相性を非常に重視する

スタイル系

- 人事は、社員のキャリア開発および採用・能力開発に対して非常に主導的な役割を担っている
- 業績の向上よりも雇用維持を重視しており、毎年一定数の計画的な新卒採用を行っている
- 仕事の手続きを重視するとともに、能力主義的な処遇を行っている

ナショナルエスタブリッシュ系

- 人材を資源として考えており、それを有効活用することを重視している
- ゼネラリスト志向が強い
- 業績中位者を重視しており、評価が低くてもあまり報酬は下がらない
- 業績低迷者の淘汰はあまり起こらない
- 内部育成指向で、教育を重視する

ニュージャパン系

- 採用・育成において自社の価値観・風土をあまり重視しておらず、どちらかというと業務遂行能力を重視している
- その他のポイントについては、すべて全体平均に近い

調査をいっしょに見る①

ネットワークでつながった個力の強い組織が勝つ

太田 肇氏 (同志社大学政策学部教授)



おた・はじめ
同志社大学政策学部教授
三重大学、滋賀大学などを
経て、2004年から現職。
専攻は組織論。著書に、『
プロフェッショナルと組織』
(同文館出版)、『個力』
(日本経済新聞社)、『外向
きサラリーマン』のすずめ
(朝日新聞社)など多数。

マップの左半分は、私の造語で「個力」という個人の力に依存する企業が並んでいます。対する右側は組織が経営のベースになっている企業群です。教育面でも、左側はすでに持っている能力を基礎にした自律型能力開発、右側は組織としての育成が主になっています。さらに産業の発展段階という観点から見ると、右側は少品種大量生産がさかんだった時代に出来上がった官僚的な組織、左側はソフトウェア、サービス化の時代に最も適合する非官僚的組織という感じもします。

別の視点から見れば、左側より右側のほうが歴史の古い、しかも規模も大きな企業が集まっています。規模が大きくなると、組織の論理が働き出し、市場や顧客を見る

よりも、内部の最適化を重視することを表しているのかもしれませんが。左側は欧米などの外資系が目につき、右側は日本企業が多いように思います。個人を前面に出す欧米系と組織力で勝負する日本企業と、両者の特色が出ているのかもしれませんが。

中国企業はどんな企業？

最近、私は中国企業の人材マネジメントに着目しているのですが、家電を中心にした中国企業は、マップでいう左上の象限に位置します。ハイアール(海爾)にしてもギランツ(格蘭仕)にしても、少品種大量生産のメーカーで、同業の日本企業の例でいえば右側の象限に来そうですが、ITなどを十分に活用できる時代に誕生した組織なので、組織のあり方が違っています。

中国人はもともと非常に独立志向が強い人たちです。台湾や韓国も同じ傾向があります。そういう人をうまく活用するために、個人の仕事をしっかり切り分けて、独立自営に近い働き方をさせることも影響しています。

昨今の日本でも、統計的な把握は難しいのですが、独立自営の人が増えてきたように思います。いつの時代も一定の割合でいたはずの人ですが、組織を出ることのリスクが大きく、なかなか一歩を踏み出せませんでした。ところが、情報化や知識経済化が進み、組織に属することが最善の選択で

はない例が増えていきます。

外向きか、内向きか

私は顧客や市場の動きを見て仕事をする人を「外向きサラリーマン」、組織の論理や上司のいうことに敏感に反応する人を「内向きサラリーマン」と呼んでいます。左側が外向きサラリーマンが多い象限、右側は内向きサラリーマンが多い象限です。右側と左側では、呼称は同じ制度でも、中身が異なる。例えば同じ成果主義でも、左側は絶対評価の市場運動型、右側は相対評価で、限られた資源を配分していくという意味になります。

今後、個人の力⇩個力が企業の力を決定的に左右する時代になると思っています。その場合の個人とは孤立した存在ではなく、社内外を問わず、豊かなネットワークでつながった存在です。右側の、より官僚的な組織は、個力を発揮させるのが難しい気がします。その場合は別会社化を進めるなどの方策が必要ではないでしょうか。

人事はこのマップから何を学ばべきか、ですが、同じグループに属する企業の中で自社のベンチマークになる企業を探して研究するという使い方ができると思います。近接するグループならともかく、距離が遠いグループにいる企業同士は、鳥と魚といった別種の生き物同士でしょうから参考にしにくいでしょう。

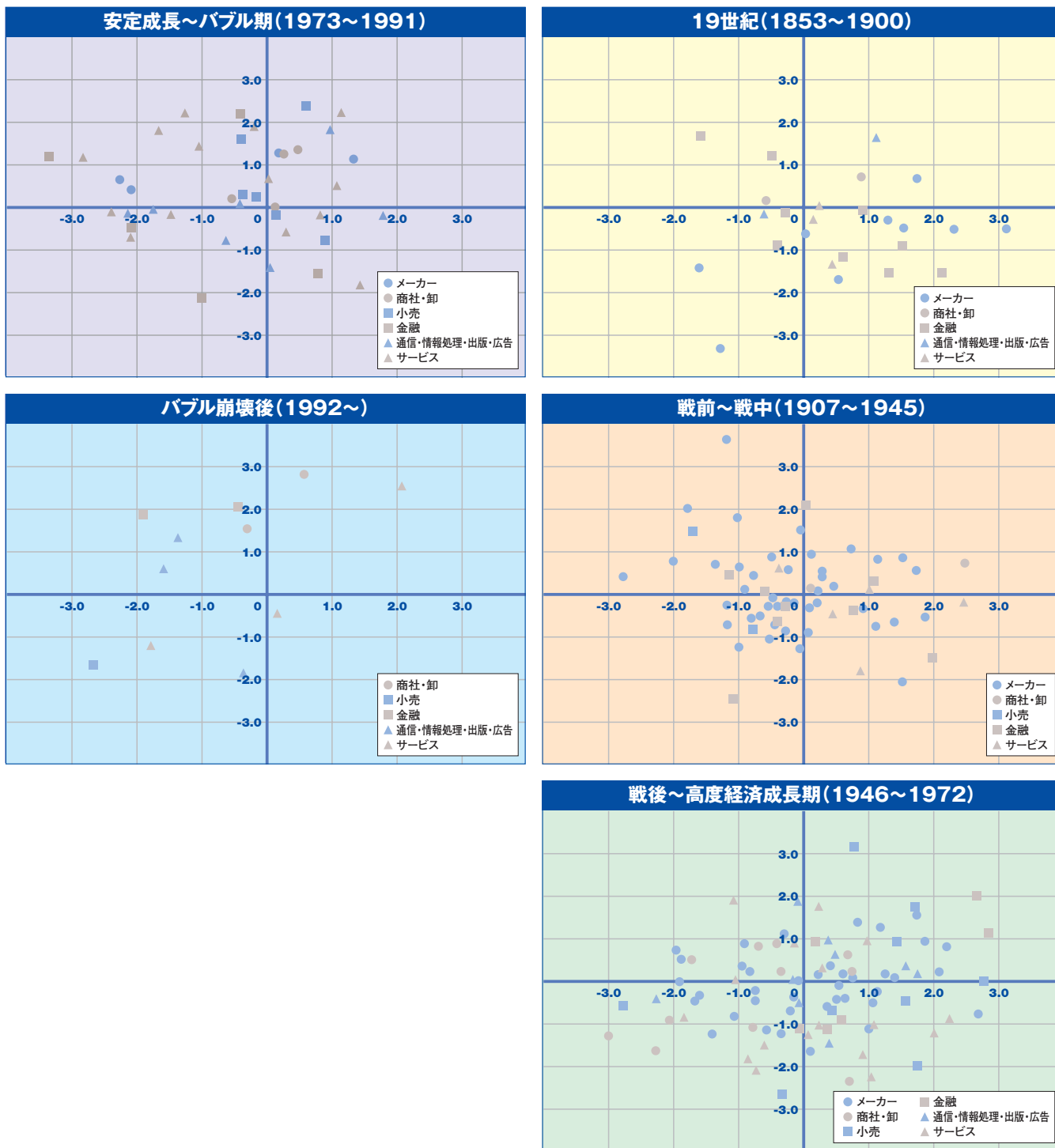
業種、資本の別 さらに設立年でも分析

さらに、横軸・縦軸以外に、企業のポジショニングを特徴づける根拠がないか、いくつかの指標で確認してみた。まずは業種であるが、結論からいえば規則性は見られなかった。ご覧の通り、特定の業種が固まっているところは見られない。人材マネジメント思想は業種によって類似しているわけではないようだ。例えば自動車業界であれば、今回、5社からご回答いただいたが、右端、左端の2社を筆頭に全体に散らばっている。コンピュータ・電気・電子分野では、社数も多かったが、散らばりも全体的である。

次に、外資系企業かどうかという観点である。外資系には若干特徴が見られた。横軸では左のセルフモチベーション・ドライブ方向に、縦軸では上の分権型デザイン方向に寄っている傾向がある。これは、そもそもアメリカを中心とした外資系企業の特徴として、分権型マネジメントと外部労働市場志向とがあり、その傾向が強く出ているものと考えられる。

設立年別にも少し差が見られた。設立年別に5つのカテゴリーで見ると、1900年以前に設立創業された企業群は右側寄りに分布しており、現在に近くなるほど、左側寄りの分布へと移動している(図表4)。設立した時代を支配

【図表4】企業の設立年別で見たi-Map



する通性があるようだ。これは、東京大学の岩井克人教授の論に答えを見ることとできよう。産業資本主義からポスト産業資本主義への変遷に伴って、人に関する考え方が大きく変わったと教授は論じている。50年代、60年代の高度成長期は産業資本主義時代を支配した人材マネジメント思想と、80年代以降のポスト産業資本主義時代を支配した人材マネジメント思想の差がここに表れていたのだ。

「i-Map」をどう読み いかに活用するか

i-Mapの2つの軸は、人材マネジメントを支配する10の「価値軸」からなり、コンピュータの比喩でいえば、組織のアクションをつかさどるOSと考えられる。ただし、ウィンドウズXPと異なるのは、このOSのバージョンアップや再インストールを丸ごと行うのが容易ではないことだ。それを実現するには、相当の労力とコスト、時間がかかり、なによりリスクが大きい。

横軸の読み方については、同志社大学の太田肇教授、山口大学の内田恭彦助教授から興味深いコメントをいただいたので、ここでは縦軸の読み方を書きたい。

組織デザインを表している縦軸は、人材観を表している横軸のように歴史的要因や企業の独自性に縛られたものではない。むしろ、戦略的な設計次第で、

調査をよむ②

ゼネラリスト（組織人間）養成の重要性

内田 恭彦氏（山口大学経済学部経営学助教授）

マップの左側は個人軸、右側は組織軸が強い企業ということですが、両者は単純な優劣関係にはないことがわかります。横軸の様々な箇所に業績のよい企業が存在しています。私の印象では、左側にサービス業、右側に製造業が集まっていますが、それぞれのアーキテクチャーから考えれば当然です。左側のサービス業各社は大量の営業やコンサルタントを抱え、彼らに権限委譲し、企業の基本商品・サービスを顧客に最適な形にして提供しています。大量の営業・コンサルタントによるリスク分散を図りながら彼らの個人的な努力で顧客価値を高めています。ここでは個人側に企業運営の軸を置くのが合理的となります。

一方、右側に多い製造業は、組織全体で製品を作り上げ、成果を出していきます。ひとりの失敗の影響が全体に及びます。例えば自動車では、電気系統の欠陥ひとつで車全体の商品価値を毀損してしまいます。組織側に軸を置く合理性がここにあります。

ゼネラリストと知識再活用

昨今、どの企業にも通用するスペシャリストの必要性が叫ばれていますが、改めて思うのは、逆に、「優れたゼネラリストを意図して育てる」ことの重要性です。

今日のような変化の時代には企業も絶えず変革する必要があります。アメリカ企業は、戦略変更し、それに必要な人材を外部

労働市場から獲得し企業変革を行います。多くの日本企業は企業内部に様々な競争力ある知的資産（コア・コンピタンス）を蓄積し、環境に合わせてそれを活用することで行います。競争力ある知的資産をその時々々の環境に応じ他の内外資産と再結合させ、新たな時代にも競争力ある素晴らしい商品・サービスを市場に提供するのは、こうした知識の再活用は、当該企業の強み・弱みを把握し、内部にある企業特殊的なキーマンのネットワークに精通した、信頼されるゼネラリストによりなされます。

このようなゼネラリストによる知識再活用を企業の持続的発展の要件とし、ゼネラリストに求められる知識が先のような企業特殊性の高いものであるならば、当然、組織運営は彼らの育成のために組織側に軸足を置いたものとなるでしょう。

官僚化と個人商店の狭間で

レイブとウエンガーというアメリカの教育研究者が「状況に埋め込まれた学習」という概念を唱えています。学習とは、学習者が1対1で教育者から何かを教え込まれるものではなく、実践共同体に参加し、様々な情報を享受しながら、自分を取り巻く様々な環境に順応していく過程そのものだという考えです。学習者は、「正統性」を付与された上で、その場に入っていく（正統的周辺参加）、実践の機会を与えられ



うちだ・やすひこ
山口大学経済学部経営学助教授
1962年生まれ。89年慶應義塾大学大学院社会学研究科修士課程修了。専門は組織論、組織行動論。ワークス研究所主任研究員を経て、2004年神戸大学大学院経営学研究科助教授。2006年より現職。

その中で組織独自の文化や、どんな人が優秀とされているのか、あるいはどんな争いがあるか、などを自ら学んでいくのです。

このマップに立ち返って考えると、右側の製造業では、正社員という形で毎年、多くの学生などを採用します。これはまさに正統的周辺参加です。彼らはOJTを基礎に、様々な部署を経験し、多様なものの見方を身につけ、企業の中核人材としてのゼネラリストになるのです。そして組織のことを知り尽くした上で、環境を読み、新たな知識再活用を行う。これが日本の製造業の教育システムなのです。

マップ上で、右側に完全に寄りすぎると組織が官僚化し、硬直化してしまいます。逆に、左側に寄りすぎても、知識の蓄積やシナジー効果がゼロになってしまい、組織の体をなさなくなってしまう。中央付近にトヨタ自動車やキヤノンといった日本を代表する優良企業があるのは、ゼネラリストが組織のことを知り尽くした上で、そこに個人の意思を入れ、知識再活用による不断の革新を起こすことの重要性を示唆しているのでしょう。

ポジションの移動は可能だと考えることができる。

今回、各グループの代表企業に自社のポジションニングについての感想を聞いたのだが、その中で、「縦軸上の位置を意識的に動かしてきた」と判断できるコメントは少なかつた。

マネジメント軸としての縦軸再検討が常に必要

ここでもう一度縦軸の意味を確認しておこう。それは、価値軸⑤「業務設計思想」、同⑦「キャリア開発の責任」、同⑧「仕事のスタイル」、同⑩「本社人事部の関与」、同⑩「人材調達の考え方」という5つの意味を内包している。

今、経営・人事で議論されていることはこの縦軸上の問題がかなり多い。たとえば、外資系企業は一般的に事業分権が進み、事業トップにその事業の人事、組織の全権限を委譲しているケースが多いが、今、上級管理職層については、後継者の発掘・育成、任用を全社的視点で行おうとしている。これは縦軸上で上から下の動きといえる。

一方、多くの日本企業では、この15年ほどの間、事業の自律性、責任性を強める動きがとられた。カンパニー制などがこの顕著な例で、これは下から上の方向性だ。また、結果重視を強める（上への方向性）企業もあれば、ウェイやバリュー、理念などに基づく行動規範（手続きを強めること）（下への方向性）

を意識している企業もある。このように、縦軸上の位置は常に再検討が必要だといえる。

今回の調査・分析で、12の価値軸、10のグループを明らかにしたが、それぞれのグループにおいて価値軸の構成がすべて合理的に形成されているわけではない。

いことに気づいた。たとえば、ネオコミユニティ系を見てみると、セルフモチベーション・ドライブで集権型デザインである。個人の意思を強く尊重し、プロ志向が強い一方で、手続き重視、人事が事業に積極的に関与し、キャリアの責任も人事がリードするというものだ。こ

れは一見矛盾しているかのように思えるが、実は企業独自の仕事の進め方や、強い価値観の共有などの手続きを身につけさせ、より早く、より効率的にプロを生み出すことを経験的に把握しているからだといえよう。

自社の「らしさ」を 組み込む

新たな人事制度や施策を導入したり、改革したりする際に、「12の価値軸」それぞれに基づき、どちらの方向へ向かうとしているのかを意識することが重要だ。それを行う際には、戦略との整合性だけでは判断せず、自社の歴史や経験に鑑み、見た目の矛盾やコンフリクトを積極的に飲み込んでいくことが求められる。それこそが「自社らしさ」を実現していくプロセスなのである。

今回の調査分析の成果は、ひとえに、極めて多忙な時期に本調査にご回答いただいた228社の人事責任者の皆様のおかげである。また、マップへの社名の公開を御快諾いただいた27社の皆様には特に感謝の念に絶えません。皆様のお許しがあつてこそ、このi-Mapの分析が日の目を浴び、意味を持つことができた。

このi-Mapが、きっと「一人ひとりが生き生きと働ける次世代の組織」の創造に貢献できるものと信じて結びの言葉にかえる。

調査をいっ見る③

「雇用保証」と「報酬の与え方」という軸で アメリカ企業を2次元マップに表す

ジェラリー・フェアー氏 (スタンフォード大学経営大学院教授)

私が、今回の調査と同じように人事の観点からアメリカ企業を2次元の地図上で表すとしたら、ひとつには「雇用保証の安定性」という横軸を設定します。つまり、非典型労働者を活用するのか、長期的で安定した雇用関係を築くのか、を表す軸です。もうひとつの軸は、「企業が従業員に報酬をどのように与えるのか」を表す縦軸です。個人単位で報酬を与えるのか、集団(事業部門だけでなく組織全体)に報酬を与えるのか(例えば、社員全員に利益の1割を与える)を表します。

アメリカ企業全体を概観すると、明らかに右側、つまり、非典型労働者の活用を重視する企業が多いと思います。縦軸上では、そんなに大きな傾向は見られないでしょう。個人報酬を重視する企業も、集団報酬を重

視する企業も、どちらも同程度、存在するということです。

鍵を握る「長期的な雇用関係」

私は1999年に、The Human Equation: Building Profits By Putting People First (邦題「人材を生かす企業」トッパン)という著書を発表し、その中で、企業収益を高めるための人事施策として、①雇用の保証、②徹底した採用、③自己管理チームと権限の委譲、④高い成功報酬、⑤幅広い社員教育、⑥待遇の平等化、⑦業績情報の共有という7つを挙げました。社員は競争優位の源であると考えた企業だったら、これら7つの施策を何らかの形で実行しているはずだ。

現時点では、①に関してだけ「長期的な雇用関係」に改めたいと思います。

「雇用の保証」と「長期的な雇用関係」は、人材をできるだけ長い時間、会社に引き留めるという意味では似ていますが、本質的な違いがあります。

前者は、景気変動など、個人の責任とは無関係の要因で解雇することは許されない、という意味です。後者は、「企業がその人を長く働いてほしい、かけがえのない人材だと考えている」ということであり、組織に対する不信感や疎外感を感じさせてはならない、というメッセージを含むものなのです。逆に「長期的な雇用関係」を志向しない企業なら、手厚い教育投資やキャリア支援を行うこともないでしょう。最近、アメリカ、イギリス、カナダなどで実施された



ジェフリー・フェファ
Jeffrey Pfeffer
スタンフォード大学経営大学院教授
専門分野は組織行動。カーネギーメロン大学で管理経営科学の理学士号と工業経営の理学修士を取得。スタンフォード大学大学院で経営学博士号を取得。その後、イリノイ大学、カリフォルニア大学、ハーバード大学ビジネススクールを経て現在に至る。日本では『隠れた人材価値—好業績を続ける組織の秘密』(翔泳社)の著者として有名。

究極の「コミュニティ組織」

多くの調査では、多くの社員が企業に対して大きな不信感を抱いているという結果が出ています。多くの企業が「短期的な雇用関係」を望んでいるからだと思います。

最近私が注目しているのは、腎臓透析センターの運営を行うダヴィータ(=Daviata、本社カリフォルニア州、セグンド)という企業です。株主訴訟を起こされ、社員の離職率も高く、1990年代末には破産状態だったのですが、コンサルティング会社出身の現・CEOが経営の建て直しに成功し、2億ドルに過ぎなかった時価総額が50億ドルを突破、社員の離職率が50%も減りました。この成功の要因は、社内の人間すべてが、自社の復活と成功に、個人的な感情のレベルまで完全にコミットする組織を作り上げたことに求められます。ダヴィー

タは単なる会社ではなく、コミュニティという考えが徹底しています。社員はチームメイト、あるいは市民(Citizen)と呼ばれ、「私たちは自分たちの会社をビレッジ(村)と考えている」とバイスプレジデントが話すくらいです。コミュニティとしての義務と責任を共有するため、「ひとりのみならずのために、みんなはひとりのために」という「三銃士」からとられたスローガンが共有されています。予期せぬ医療費など、チームメイトに経済的なニーズが生じた場合に備えて、全員の寄付金で成り立つダヴィータ・ビレッジ・ネットワークという基金もあるほどです。

このダヴィータは先に挙げた7つの施策をすべて行っています。私の2次元マップでは、長期雇用を重視し、報酬は集団向け、という象限に位置します。

同じ象限に位置するアメリカ企業は多くないのが現実です。

●調査概要

調査期間：2005年12月12日～2006年1月31日

調査対象企業：ワークスパートナーズ企業525社

発送回答者：上記企業の人事責任者(人事担当取締役、人事部長クラス)

回答企業数：228社(回収率：43.4%)

調査内容：経営環境、組織風土、人材マネジメントの分野に関わる内容

- ・経営環境：経営環境、戦略
- ・組織風土：経営のスタンス、理念に関する考え方、就業意識の認識、組織のスタイル、職場のコミュニケーション特性、非正規社員の活用
- ・人材マネジメント：人材マネジメントの基本スタンス、採用・雇用の考え方、仕事の進め方・任せ方、成果向上・能力開発の施策、キャリア支援、動機付け



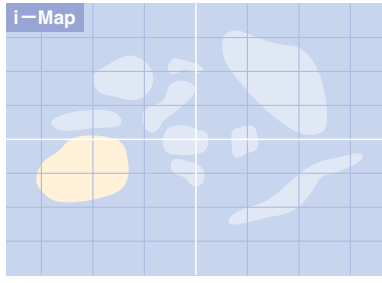
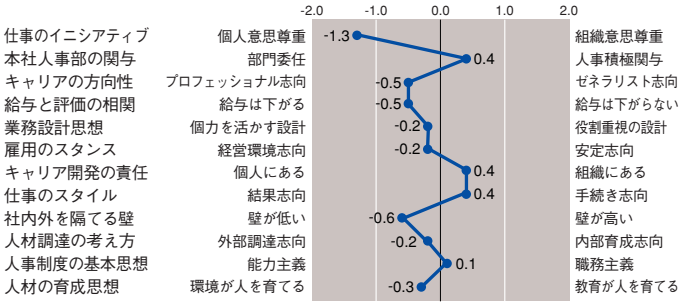
図解

各企業群の性格と企業別コメント

先に明らかにした企業群の特徴を詳しく解説し、群ごとに1社、人事の責任者からコメントを寄せてもらった。
ニューフィナンシャル系は、ニューバリュー系の亜群であると認識し、企業の数自体が少ないこともあり、ここでは割愛した。
編集部 (参考) 2015年。人材マネジメントはどこへ行く? 『ワークス研究所』

ネオ コミュニティ 系

ネオコミュニティ系の12の価値軸スコア



内外を隔てる壁の低さ 個人の意思とイズムの共有

外資系や社歴が浅い企業などが多く、カタカナ名が目立つ。比較的新しい分野におけるサービス業が主流である。個人の意思を尊重する面が強くあるものの、各人の能力開発やキャリア開発機会の提供といった面では、組織が主導権を握っている。ある種のイズムを全社で共有し、プロフェッショナル志向が強い。現場重視の業務が多いためか、成果によって給料の変動がある。内外を隔てる壁は低い開放的な組織である。

リクルート 顧客接点の重視と 仕事への参画意識がコミュニティを作る



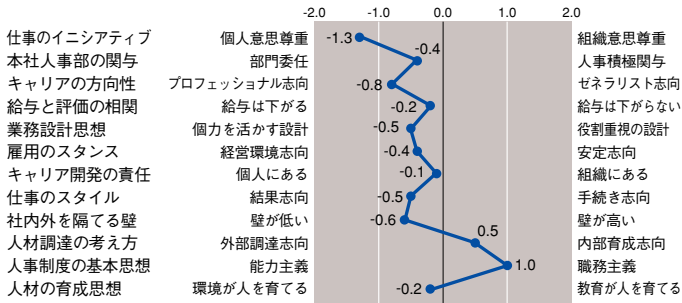
リクルート 執行役員
草原 繁氏

リクルートのポリシーのひとつに「すべては顧客接点から」があります。情報誌ビジネスは模倣されやすいにもかかわらず、リクルートのサービスが顧客から支持いただけるのは、例えば、結婚式場という顧客に、「こうしたら、(結婚式を)これから挙げようとする」お客様がもっと喜びますよ」という提案を出し続けられる人間が多数いて、会社側もそういう人材に対する支援を惜しまないからです。
「個人意思尊重」のスコアが高く出ていますが、これは、「わがままを聞く」という意味ではないと思います。基本はあくまで顧客

会社が好きな社員たち

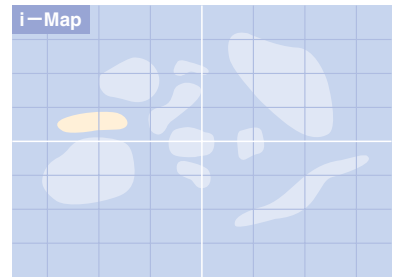
リクルートの人は自分の属する事業と会社が好きです。それは、きちんと自分の意見を出せて、個々の事業に参画している感じがあるからだと思います。だから各情報誌を自分が創刊させたという人が何十人もいる(笑)。事業を立ち上げる時も、「こういう世界を作りたい」という理念が先行します。それを「錦の御旗」とし、共感してくれる人と仕事をしますから、社員が、そうでないかはあまり関係ない。辞めた人ともすぐつながることが出来る。その御旗も顧客がベースです。そこがぶれない限り、もっともつと成長できると思います。

ザ・プロフェッショナル系の12の価値軸スコア



ザ・プロフェッショナル系

外資系メーカーが典型 個人優先で職務主義



組織よりも個人を優先する、プロフェッショナル志向が強い企業群である。そうした人材の育成・能力発揮に向けて、合理的な組織設計が行われている。人事給与制度は基本的に職務主義である。人事部門は大きな方針の決定には関与するものの、社員の評価・育成は現場に権限を委譲している。こうしたやり方は、グローバルな外資系メーカーによく見られるものだが、事実、そうした企業がこの群に分類されている。

以上のように述べると、組織と個人のドライな関係が想定できるが、ことはそう単純ではない。業績や環境に即して、臨機応変に人員計画を設計していくという雇用スタンスを持っているのは確かだが、人材活用の基本は、内部育成・内部登用である。さらに、組織を離れた人が自由に出入りできる風土を持つ。

サイバーエージェント

一流の人材がつくる一流のチーム 新卒採用と内部育成を重視

当社には「マキシムズ」という社員の行動規範があります。そこには「一流の人材がつくる一流のチーム」「行動者の方が、カッコイイ」「最強のブランドを目指す」といった言葉が並んでいます。これらはまさに、プロフェッショナルリズムとベンチャースピリットを求めるメッセージそのものです。新卒の合宿研修では、命じられもしないのに、このうち気に入った言葉を紙に書いて、壁に張ったりする新人もいます。

仕事の報酬は仕事

社長の藤田は仕事の成果に対して非常に厳しい姿勢で臨みます。成果を出す社員はそれに見合う報酬を約束されるべきだと考えていますので、社員のプロ意識は非常に高いと思います。給料は職務給というよりも、成果に対する評価を反映させる割合が強くなっています。起業家精神の発揮の場として、半年に1回、自らが事業責任者になることを前提とした事業プランコンテストも実施しています。



サイバーエージェント
人事本部 本部長
曾山哲人氏

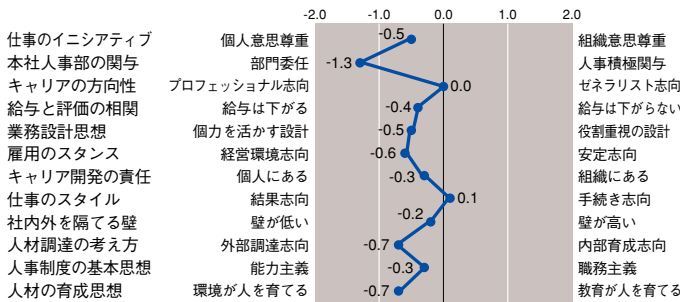
できる人に仕事を任せる傾向が強くなり、新卒入社2年目でマネージャーになる人間もざらです。3年目で子会社の社長になった人間もいます。経営陣がよくいうのは、「仕事の報酬は仕事」ということ。そうすると、より上位の仕事が任せられ、裁量権も大きくなります。一方で、成長しない限り、仕事の幅は広がらないので、それが原因で辞めていく人間がいるのも事実です。ある役員のお癖は「リミッターを外せ」。会社は急成長していますので、それに伴い社員にも早い成長を期待し、経験を積ませる場も用意しています。

21世紀を代表する会社に

人材は内部育成を非常に重視します。他のネット系企業が外部調達重視のところが多いのと対照的です。人数比率で見れば、新卒も中途も半々ですが、創業直後から新卒採用を実施しているくらい、力を入れています。現在650人いる社員のうち1割弱が新卒採用チームに所属します。藤田自ら最終面接を行うなど、とにかく力を注いでいます。これは人材の採用と育成、活性化が企業の競争力につながるかと考えているからです。

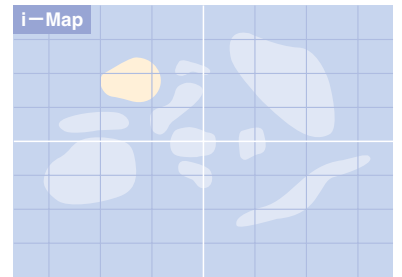
当社は「21世紀を代表する会社をつくる」というビジョンを掲げており、それに共感する人に「チーム・サイバーエージェント」の一員になってほしいと考えています。

スーパーフラット系の12の価値軸スコア



スーパーフラット系

権限委譲が進んでいる 自立分散型組織



この群の最大の特徴は「小さな人事」である。採用の決定権、人材育成の主導権など、人材マネジメントの中核部分を人事部門が握らず、各部門に大きく委ねている。

比較的、流通業が多くなっているが、規模が大きくなるにつれて、拠点の分社化を推し進めることが影響していると思像される。流通業でなくても、カンパニー制を敷いたり、持ち株会社の下で多数の事業会社を運営したりといった傾向が強い。組織をいくつも分割するのが得意な企業群といえる。このように徹底した分権制がとられているため、新たな人材の需要が発生した時は、外部の労働市場から人材を採用している。

最後に付け加えておきたいことは、この群の経営トップには強烈なリーダーが多いということだ。

ワークスアプリケーションズ 社員700人を3人の役員で管理 将来は右方向へ移動が

われわれの今の組織構造はベストなものではありません。欠点のないものを選んでいったら、自然にこうなったのです。ベンチャーの段階で、社内を階層構造にすると大きなリスクが生じます。中間管理職の末端には限られた優秀な人材を置くことができず、三番手、四番手の人材になる。そうなると、後から入ってきた新人を潰してしまうのです。

そうならないのは完全年齢序列の組織です。年次を逆転して出世しないというルールがあるから、「後輩を育てよう」という麗しい気持ちが起こるので。

若手の成長が早い

ところが、ベンチャーは成果主義でなくてはならず、かくいうワークスもそうです。そういう組織でも、後から入った人間が自分を踏み台にしようとすると、先輩は面白くなって後輩を奇めてしまう。こうなると、優秀な新人から最初に辞めていきます。「(学校時代の)優秀な先輩が辞めるの



ワークスアプリケーションズ 代表取締役 CEO 牧野正幸氏

どい会社だ」という評判が広まり、採用市場でも評判が失墜します。ベンチャーでありながら、早くから階層構造の会社にはこういうデメリットが生じるのです。

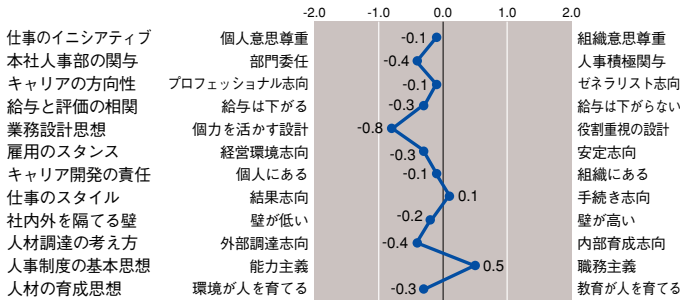
だからワークスはフラットなネットワーク型組織。現在、社員は700人いますが、中間管理職は存在せず、私とあと2人の役員で全員を管理しています。このメリットは、優秀な若手が上に潰されることなく、恐ろしいスピードで成長できることです。

組織形態は変わるべき

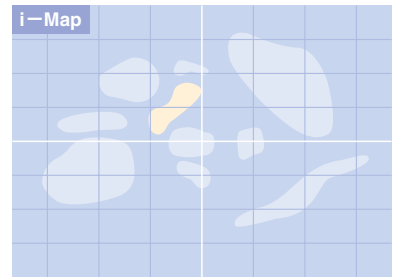
ただワークスがいつまでもこの位置にいるかといえば、そうではないでしょう。企業の成長とともに、分権型で、会社のミッション重視のほうに移動していくはず。個人のモチベーション重視のほうに行かないのは、ワークスがさらに成長し、仕事の難度が高まるにつれ、個人のモチベーションだけでは仕事をこなすことが難しくなるからです。そうすると、日本の多くの大会社がそうであるように、全体のミッションから派生して個人がなすべきことが決まるやり方に移行せざるを得ません。

組織の形は企業の成長段階に応じて変わるべきだと思います。そうなった時、ワークスにおいて、ひとつだけ不変なものといえば、「優秀な人材だけで構成される」という一点です。元々、そういう人たちのための会社なんですから。

ニューバリュー系の12の価値軸スコア



ニューバリュー系



業界初・日本初・世界初 いつも時代の先頭にいたい

新たな商品やサービスの開発に長けた企業が並んでいいる。人材マネジメントの基盤は制度にあるのではなく、業務設計にあるのが特徴だ。新しいモノやサービスを生み出すことに最大の価値を置く以上、個人の力に大きく依拠した業務設計になっているのだ。新たな挑戦を促進し、評価し、失敗は咎めない。そうした文化や風土が業務設計を下支えしているのではないかと思われる。

人事制度の基盤は職務にある。外部からの人材採用は積極的であり、仕事の成果によって給与格差が発生するという特徴もある。

なお、マップ上には存在するニューバリュー系（新興金融業3社が該当）は、この群とほぼ同じ特徴を持ち、亜群と見られる。ここでは説明を省略させていただきます。

ソニー

「技術者の理想工場」 新しさへの挑戦を何よりも尊ぶ

昨年、経営陣の顔ぶれが刷新され、現在のソニーは、もう一度、本業であるエレクトロニクス分野の強化を図っています。他社と違った画期的な技術やアイデアを基礎にした魅力的な商品づくりができるかどうか問われているわけですが、そのために、ソニーならではの人の使い方が大きな鍵を握っていると思います。

チャレンジを評価する

ソニーは、井深大という天才的な経営者が、「真面目な技術者ノ技能ヲ最高度ニ發揮セシムベキ自由豁达ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」設立趣意書」ということで作った会社です。規模は違いますが、この基本的な考え方は今のソニーにもしっかりと根づいています。たとえ新入社員でも、できる人材には最初から仕事を任せるカルチャーがあり、年齢に関係なく若いうちから活躍できる会社だと思えます。働く側も、自分がいいと思ったアイデアは根気よく試し、どうしたらもっと斬新で面白い商品が



ソニー 人事センター
採用部 統括部長
千種康裕氏

できるか、絶えず問いかけます。評価制度も、大きな貢献をした人に報います。まさに「個人の力に大きく依拠した業務設計」がなされています。

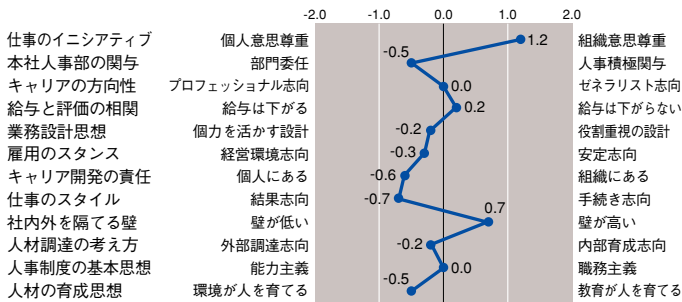
ソニーという会社は、業界に先駆けて新しいことにチャレンジする会社です。そこに皆さんが共感をしてくれるのですが、逆にいえば、大きなリスクも伴います。確かにニューバリュー系なんでしょう。社員一人ひとりが「こうやりたい」という意志を持って働く。それができている数少ない日本企業のひとつだと思います。

専門職制度を復活

トップが出井から中鉢に代わって、基本的な人事の考え方は変わってはいないのですが、エレクトロニクスの強化という中鉢の意向を受けて、現在、人事制度の見直しを行っています。例えば、2年前に一旦なくしたエンジニアの専門職制度を今年の5月から復活させました。一度、それまでの専門職制度を廃止し、すべての職種をひとつの基準で見る人事制度を入れたのですが、マネジメント層に比べ、活躍しているエンジニアが社内外から見えにくくなりました。新しい制度によって、技術の重点領域と、対外的にソニーを代表できる人たを明確にすることができそうです。それがエレクトロニクス分野の真の強化につながることを期待しています。

フロントドライブ系

フロントドライブ系の12の価値軸スコア

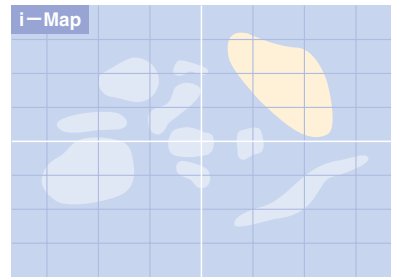


この群では、組織の意思が他のどの群よりも尊重される。社員の配置や異動を決めるのはあくまで会社なのである。しかし、その基本思想を受け入れると、自由度の高い環境が用意されている。仕事のスタイルは個人に委ねる結果志向、キャリアや能力開発も個人の裁量に委ねられる。人事部も、各部門に施策の意思決定から運営までを委ねている。

一言でいえば、究極の現場志向の会社群といえるだろう。実際、顔ぶれを見ても、小売・流通、IT系が多く、顧客接点や製造現場など、前線部隊が会社を動かしているイメージがある。

こうしたことの背景に、「現場においてこそ人は育つ」環境が人を育てる」という思想があるからだろう。内外を隔てる壁が高いのは、そのせいかもしれない。

究極の現場志向 根本では組織に主導権



日本たばこ産業 5%の「変な人ネットワーク」が 中小企業感覚で組織を動かす

私が初めて採用担当をやった80年代後半に、「いい加減な会社」という採用コンセプトを作りました。実感として、そうとしかいようがなかったのです。最近はおつと洗練されて、「リミットレスな会社」という言葉に代わっています。要は「力をつけていくと仕事の制限はなくなりますよ」ということですが、お堅いイメージからすると意外に思われるかもしれません。これは専売公社時代からあまり変わっていません。

変な人が5%いる組織

採用で重視するのは日本たばこ産業（以下、JT）との相性です。中学校くらいから、その人が何を考え、どんな道を行ってきたかという「流れ」を丹念に聞きます。言葉では明確に説明できないんですが、その流れがJTと合うかどうかは問題です。安定志向の人は大概JTと合いませんね。今回の調査で弊社と対極の位置にあるネオコミュニティにある会社とか、商社などとは、当時から、結構、人材の取り合いをし



日本たばこ産業
人事部長
米田靖之氏

できました。隠れたZ軸上では、近接した位置にいるのかもしれない。

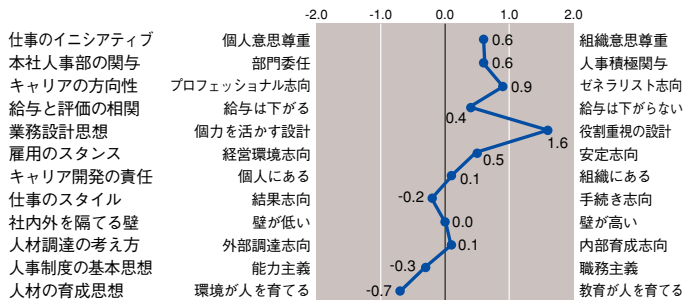
JTの社員は95%が真面目、残り5%にすく変な人がいます。普通の会社ならその5%は異端児になって浮いてしまう。ところがJTでは、うまく両者が融合できています。人事制度は割としっかりしているのですが、それが会社の文化を作っているかといえばそうでもない。特に、先ほどの5%の人は、ポジションや給与が上がることを望んで働くのではなく、「JTは自分の会社」という気持ちで働いています。JTは大企業ですが、自身は中小企業のイメージです。そういう意味で「究極の現場志向」だと思います。

後輩にちよっかい出したがる

後輩にすくちよっかいを出したがるのもJTの社風。新入社員から役員まで、一緒に仕事をすることがないのに、変な人間ほどお互いをよく見知っています。これが派閥にならず、1対1の関係なのがまた面白いところですね。

個人的には、こういう「変な人ネットワーク」がJTの一番の原動力ではないか、と思っています。ひとりのトップがリーダーシップを発揮するフロントドライブではなくて、社員の5%を構成する変な人が組織を引っ張るフロントドライブ。それがJTだと思っています。

トラッド21系の12の価値軸スコア



トラッド21系



日本の経営の21世紀版 雇用は安定、組織力を重視

どっしりとした存在感を示す大企業が集まっている。社歴の長い、伝統を背負った企業が多い。人材マネジメントの最大の特徴は、組織力を活かした業務設計である。

業務の安定性と信頼性を重視することで成果を上げ、業績を高めていくという考え方に基づき、OJTを中心として、社員全員のレベルアップを図り、精度の高い安定した仕事を評価する仕組みが埋め込まれている。

いずれの業務も、欠員が生じても、他の人材で対応できるよう、業務の標準化が行われている。こうした構造を保つために、安定的な雇用に重視し、ゼネラリストの育成を第一義に考えている。つまり、この群の人材マネジメント思想は、かつて日本の経営が賞賛された時代のマネジメント思想そのものなのだ。

ワタミ 「世のため」という価値観の共有 社員の夢にも投資する

ワタミは外食を中心とした企業グループです。ワタミグループに属する限りは共通の価値観を持つことが必要で、それはスロークアン、「地球上で一番たくさんのお客さんが集まるグループになろう」という「ありがとう」を掲げ、採用の際も、「世のため、人のために働き、人が幸せになる姿を自分の喜びにする」という価値観を持った人しか採用しません。ワタミに入ってから仕事の仕方、評価も、すべてその価値観に即してきます。そこには本音も建前もありません。

社員は家族という考え方

全員が共有すべき価値観は、理念集と呼ばれる冊子にまとめられ、社員は常に携帯し、毎月の早朝研修会などで活用しています。基本的に社員は家族という考えです。もちろん失敗したら降格もあるし、終身雇用が保障されているわけでもありません。でも、和気あいあいと、好きな仕事に打ち込んでほしいという「親心」があるのです。こうした価値観が組織運営の前提です。



ワタミ 取締役 人材開発本部 本部長
吉田 光宏氏

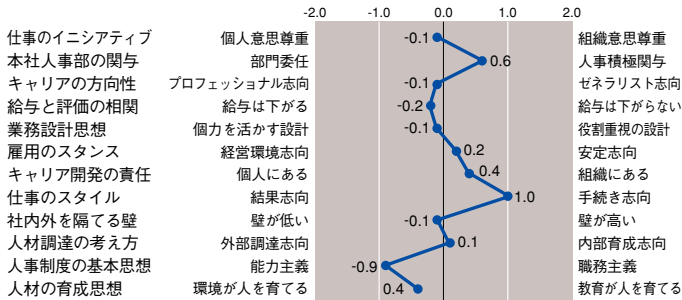
社員の夢もかなえる

「将来の仕事の夢は何か」、社員は常に問いかけられます。「新しい事業を起したい」という人にはサポートを惜しみません。そういう意味での個人の意思は十分に尊重します。新規事業といっても、例えば株式投資のようなものは認められません。額に汗して働き、目の前の相手に喜んでもらう事業こそワタミが取り組むべきものです。新入社員の発案によるカンボジアでの教育支援も、大きな事業になっています。

大きな事業のひとつ、介護事業もひとりの社員の「やりたい」という声でCEOの渡邊の思いを引き寄せ、形になったものです。FA（希望転任制度）もよく利用されており、異動という形で夢を実現する場を自ら作ることもできます。

スタイル系

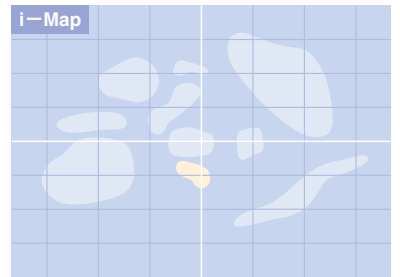
スタイル系の12の価値軸スコア



日本を代表するメーカーや、当該業界のナンバーワン企業が集まる。いずれも強い企業が顔を揃えた群である。強さの源泉は、「自分たちの仕事のやり方」を明確に把握していることだ。自社なりの流儀や型を持ち、それに即した行動を社員がとっている。

仕事をする上では結果ではなく、手続きを重視する。成果を上げるためには職務ではなく、個人の能力に注目する。さらに、人はしかるべき教育によって育つのだという信念。個人のキャリア開発に本社の人事部が積極的に関与する。これらがこの群の共通した特徴だ。これでもか、といわんばかりに、あの手この手で、社員に「型」を埋め込む。当然、人材に関しては、内部育成志向が強く出ている。こうして、社員は長い時間をかけて、自社の「型」を身につけていく。

独自の「型」にこだわる 「勝ち組」企業が勢揃い



トヨタ自動車 トヨタウェイを支える「型」の重視 100人の努力家を育てる

トヨタが重視しているのが、まさに仕事の「型」を社員に身につけさせることです。この「型」、つまり「トヨタの仕事の仕方」は、「問題解決」を基本としています。問題解決能力は、トヨタパーソンとしての基本的な戦闘能力だと捉えており、我々がトヨタウェイと呼ぶ「トヨタで働く人が持つべき価値観・精神」を根底から支えています。これは私が入社した25年前から変わっていませんし、トヨタのDNAとして創業以来引き継がれてきたものだと思います。

5回の「なぜ」を徹底

この「型」は、マニュアル的な問題解決の手法ではなく、もっと幅広い仕事に取り組む姿勢や考え方のようなものです。トヨタでは「なぜなぜ」を5回繰り返すということはよく言われる話ですが、実際に何事も徹底して問いかけます。事実に基づいて「なぜ、なぜ」を繰り返し返せば、複雑に見える問題でもひとつの真因に辿り着く。これを本当に黒直に実践し体感しています。



トヨタ自動車
人材開発部長 トヨタ
インスティテュート部主査
犬塚 力氏

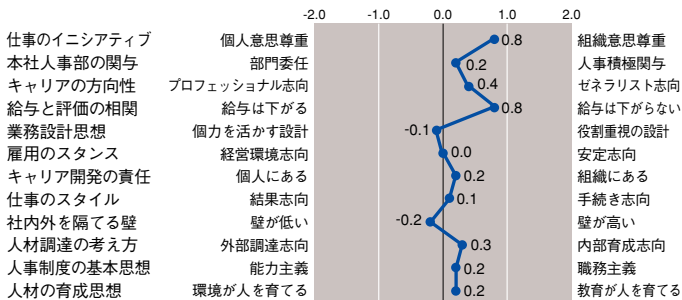
この「型」を身につけるには結局はOJTしかありません。研修で基本的な概念を教えた後、仕事の現場に戻ると自分の職場の課題に数カ月取り組み、職場で発表させます。この間、職場の先輩が日々指導にあたります。また直属の上司には、OJTをサポートするための研修を用意しています。この研修の特色は、「教える人」が「教えられる人」のことを徹底的に考え抜くことです。その人材の強みと弱みは何か、どう育てていくかを考える、いわば「部下育成の問題解決」をやるわけですね。

世界に展開して行く「型」

職場の皆が同じ「型」を持つことは、議論のための共通の土俵があることですから、どんな問題が起きてもひとつの真因に辿り着けるはずなんです。日本のトヨタだけではなく、世界中のトヨタの事業体に、この「型」を展開していきたいと思っています。実際、歴史が長い事業体は、すでにこの「型」が定着しています。ひょっとしたら日本よりも……。

トヨタはこれからも個人よりもチームを、結果よりもプロセスを重視します。1台の車が開発されてからお客様の手に渡るまでには多くの人が関わっており、そのチームワークこそが我々の成果の源泉です。ひとつの天才より、100人の努力家を育てる。「型」とはそのためのものなのです。

ナショナルエスタブリッシュ系の12の価値軸スコア

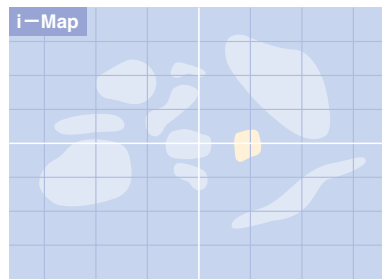


ナショナル エスタブリッシュ系

短期的には業績が振るわなくても、給与を下げたりはせず、長期雇用を保障する雇用スタイルが特徴だ。組織主導で個人のキャリアが決定される傾向が強いものの、個人へ配慮することも怠らない。各人をゼネラリストに育成していくジョブ・ローテーション制度やキャリア施策の存在も大きな特徴である。人材は内部育成志向がやや高くなっている。顔ぶれとしては、各分野で日本を代表する大企業が多い。なかでも、かつての高度成長を牽引してきた素材系の大企業が目立つ。

この群の企業には、昔から、霞が関の官僚顔負けの天下国家意識を持つ人材がたくさんいた。時代は変わっても、今でも国家や社会への貢献を果たしたいという使命感あふれる人が多いのかもしれない。

明治以来の日本を支えた 組織主導で伝統的な経営



三菱商事

ガンルームは今も健在

「国家への貢献」に代わる「働く動機」は

私が入社した1980年代後半、上司から「俺たちは民間の外交官なんだ。経済を通じて国を背負っているんだからそのつもりで仕事をしろ」とよくいわれたものでした。繰り返しわれるうちに、「俺たちが日本を背負って立つんだ」と、段々その気になっていった。「国家のため」というのが大きなモチベーションだったのです。ですから、短期的な業績で人を評価するというよりは、仕事を通じて経験を積み、能力の高い人から順に昇進させ、さらに大きな仕事を任せるといふ、比較的、中長期的な評価で会社がまわっていたように思います。

「社会」は弱い

海軍には伝統的にガンルームという部屋があるそうです。ひとたびその部屋に入れば、上下の差なく、誰でも対等な議論ができたそうですが、出入り自由になるには仕事ぶりを通じて認められる必要があります。限られた人しか入室が許されなかった。当社でも伝統的に、同じようなシステムで人



三菱商事
HRDセンター 採用・人材開発
リーダー
和光貴俊氏

の評価・育成がなされてきた面があります。「どのくらい稼いだか」だけで評価されるのではなく、能力、識見、人格といった人間そのものが評価され、条件をクリアできた人間には惜しみなくチャンスを与え経験を積ませる。弊社と同じ群にいる他の企業にも同じようなシステムがあるはずですよ。

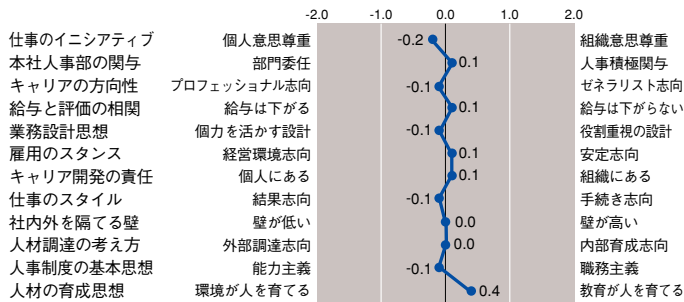
ただバブル崩壊から日本という国の権威が地に落ちてしまい、「国家のため」ということが働く上でのモチベーションたり得なくなってしまう。国ではなく、「社会」が新たなモチベーションになるかとも思ったのですが、どうもそこまでのものにはなりにくい。新たなモチベーションは何なのか、人事として頭を痛めているところです。

三綱領の意味を再確認

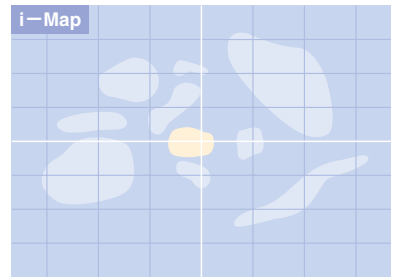
弊社には80年以上、連続と受け継がれてきた基本理念（スタンダード）があります。「所期奉公・処事光明・立業貿易」という「三綱領」です。それぞれ平たく「期するところは社会への貢献、フェアプレイに徹する、グローバルな視野で」としているのですが、3番目の解釈が特に難しい。本来の意味は、「島国・日本で不可欠な貿易を本業にしよう」だったはず。モチベーション問題とも大いに関係します。外国人社員やグループ会社の人を含め、この綱領の理解を深めるにはどうしたらよいか、今見直しを始めたところです。

ニュージャパン系

ニュージャパン系の12の価値軸スコア



中央に位置する 偉大なバランス企業群



今回の調査で、平均的なスコアを計上した企業群である。

かつての日本の経営には、「終身雇用・年功序列賃金・企業内組合」という「三種の神器」が組み込まれていた。しかし、バブル崩壊後の長い景気低迷の時期を経て、その古びた「衣装」は、徐々に新しいものに変わりつつあるように見える。今回の調査でも、終身雇用や年功序列賃金を、現在も保持している企業は非常に少なかった。そういう新しい人材マネジメントモデルの原型を模索しているのが、この群の企業なのかもしれない。

この群に属する企業の多くは、小手先ではない抜本的な人材マネジメント改革に取り組んできたに違いない。変化の激しい時代に中庸に位置するのは絶え間なく変化してきた証拠でもある。

ベネッセコーポレーション

変革し続けた結果としての中庸 今後は集権化が高まるか

「2010年、当社は2度の大きな変革の節目を経てきました。まず1995年を「第2の創業」と呼んでいますが、福武書店からベネッセへ社名変更し、「よく生きる」という経営理念そのものを社名に冠しました。教育だけでなく、介護や語学、出産・育児といった事業の多角化を進めた時期でした。

先進的な諸制度を導入

人事制度も、Pay for Performanceを謳い、会社と個人のコミットメントを重視する一方、個人の主体性を尊重するプログラムを導入しました。異動希望申告制度をはじめ、自主学習を支援する能力開発ポイント制、カフェテリアプラン、退職金ポイント制など、すべての人事制度や仕組みを刷新し、当時としては先進的な制度や仕組みを導入しています。業績も拡大し、効果は大いにあったのですが、環境変化とともにアンマッチな部分が徐々に生じてきました。次の変革は2003年の「第3の創業」です。社長を社外から招聘し、執行役員制



ベネッセコーポレーション
人財部長
川口公高氏

さらに下方へ移動する？

今回の調査では、当社は真ん中のグループに分類されていますが、以上のような状況を考えると、人材マネジメントの改革、改善を常に図ってきたからこそ、今の地点にいるのではないかと思われました。95年は現在よりも個人や分権化が進んだ上方右側に位置していたものが、2003年の変革を経て現在の位置に移行してきたのではないかと推測します。現在は2010年に向けて、新たな成長戦略を描き、変革のスピードが大切ですから、場合によってはトップのイニシアティブの度合いが強まり、さらに下方に移動するかもしれません。

導入するなど抜本的な経営改革を行っています。人事面でも、この時期いくつかの改革を行っています。たとえば、個人と会社のベクトルを一致させるべく、目標設定時に役割・職責をコミットする制度を導入しました。またこの時期、「ゆとり教育」の影響で顧客ニーズも従来とは大きく変化し、それに応じた商品、サービスの多様化を図らなくてはなりません。それには、質、量ともに新しい人材が必要となります。よって、従来の新卒中心の全社一括採用の方針を転換し、事業ニーズに臨機応変に対応すべく経験者採用に力を入れるようになりました。この流れは今も続いています。



編集部

あなたの会社のポジティブはどこか

診断の手順

① 下記の質問1~10について、Aの考え方とBの考え方を比較し、貴社の考え方を最もよく反映している数字(-2~2)に1つだけ○をつけてください。

質問	A	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	B
1	仕事やキャリアでは、個人の意思を尊重する。	-2	-1	0	1	2	仕事やキャリアでは、組織の決定を尊重する。
2	入社とは仲間になることで、退社後も接触が保てる。	-2	-1	0	1	2	入社とは組織への帰属であり、退社後は接触がなくなる。
3	プロフェッショナル志向で育成する。	-2	-1	0	1	2	ゼネラリスト志向で育成する。
4	雇用より業績を重視して、経営環境次第で人員計画は変わる。	-2	-1	0	1	2	業績より雇用の維持を重視し、人員計画は安定志向である。
5	評価により給与が下がり、昇進・昇格などでは年功を考慮しない。	-2	-1	0	1	2	評価によって給与は下がらず、昇進・昇格の際は年功に配慮する。
6	役割重視の業務設計で、安定した精度の高い仕事を評価する。	-2	-1	0	1	2	個力を生かす業務設計で、新たなチャレンジを評価する。
7	能力開発・キャリア開発の責任は組織にある。	-2	-1	0	1	2	能力開発・キャリア開発の責任は個人にある。
8	結果よりも、仕事の仕方や手続きを重視する。	-2	-1	0	1	2	仕事のやり方は現場に任せ、結果を重視する。
9	採用や教育に本社の人事は積極的に関与する。	-2	-1	0	1	2	採用や教育のことは、部門に委任している。
10	新たな人材の需要に対しては、内部人材の任用を考える。	-2	-1	0	1	2	新たな人材需要に対しては、外部労働人材の採用を考える。

ここまで記事を読んでも、「うちの会社はどのグループなのだろう?」と思うかもしれない。そこで、ここでは簡易版診断テストとして、貴社のポジティブはどこか診断してみよう。

② 手順①の質問1~10で○をつけた数字を、下記の式の質問番号が書かれている枠に入れてください。例えば、質問1で「(Bに近い)2」を選んだ時は、「2」を入れてください。

③ 計算式に従って、合計ポイント(X)と、合計ポイント(Y)を算出してください。

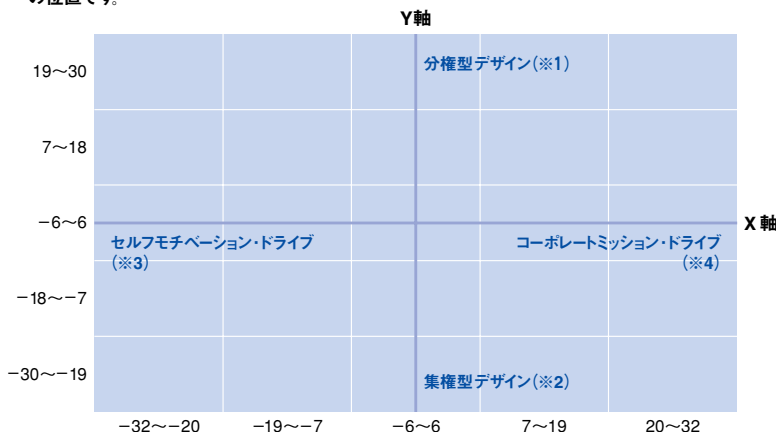
$$\text{質問1} \quad \text{質問2} \quad \text{質問3} \quad \text{質問4} \quad \text{質問5} \quad \text{合計(X)}$$

$$(\square \times 7) + (\square \times 3) + (\square \times 3) + (\square \times 2) + (\square \times 1) = \square$$

$$\text{質問6} \quad \text{質問7} \quad \text{質問8} \quad \text{質問9} \quad \text{質問10} \quad \text{合計(Y)}$$

$$(\square \times 4) + (\square \times 3) + (\square \times 3) + (\square \times 3) + (\square \times 2) = \square$$

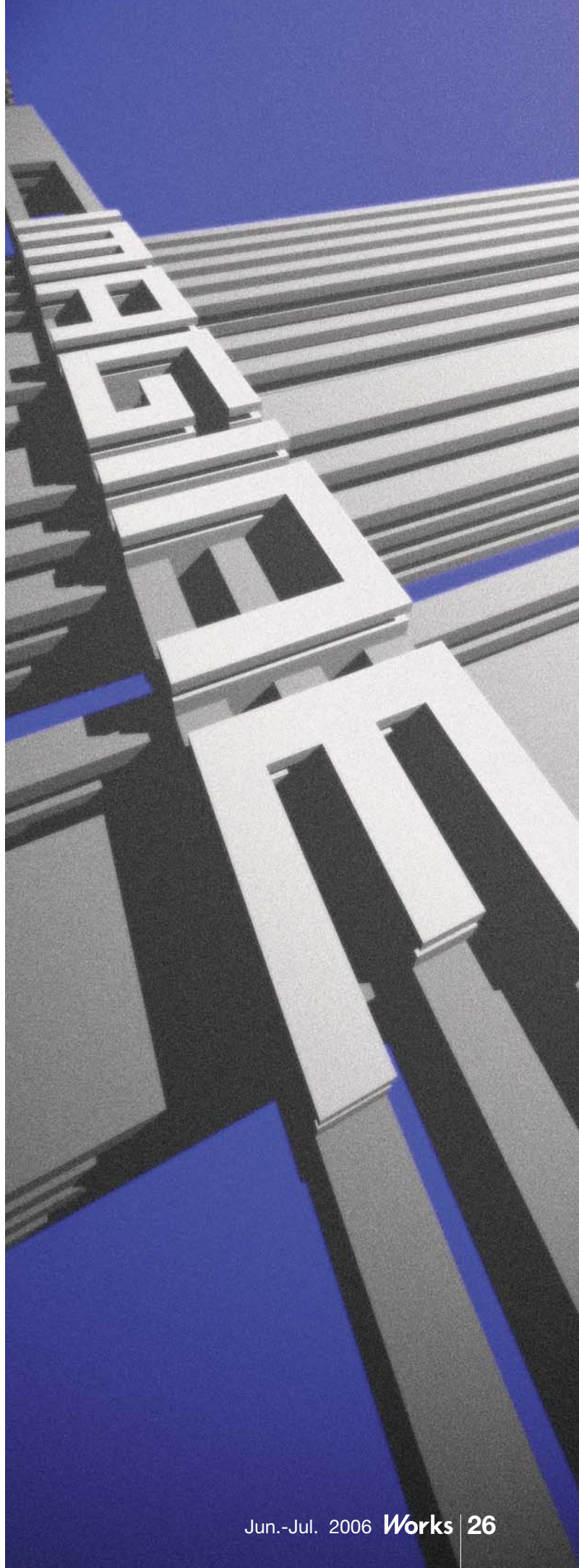
④ 合計ポイント(X)を、図表のX軸の目盛りの数値に合わせて置いてください。同じように合計ポイント(Y)を、Y軸の目盛りの数値に合わせて置いてください。X軸の数値と、Y軸の数値が交わるところが、貴社の位置です。



ただ実際の調査方法とは異なるため、厳密なグループ分けはできない。人はどのような時に成果を上げるとかという「人材観」を表すX軸と、成果を上げるために仕事をどう設計し、企業のガバナンス

ス体制をどうとっているかという「組織デザイン」を表すY軸上で、自社がどのあたりに位置するかという目安としていただきたい。

※1 業務遂行にあたり部門・個人に権限を委譲することによって成果を極大化する。
 ※2 業務設計・運営方針などを本社主導で構築・徹底することによって成果を極大化する。
 ※3 人は、「やりたいことの実現」のような内発的・自発的動機を持つ時、最も高い成果を上げる。
 ※4 人は、「組織の使命達成」のような、外発的・社会的役割を持つ時、最も高い成果を上げる。



提言

未来に向けて「調査」をどう活用するか

ここからは実質、特集の第2部となる。

調査で明らかになった、人材マネジメントの深層を規定する12の価値軸と、

各社の人事思想の位置関係を表した「i-Map」。

この2つから、人材マネジメントの未来に対して、どんな示唆が得られるのだろうか。調査担当の研究者ら5人に、それぞれの考えを述べてもらった。

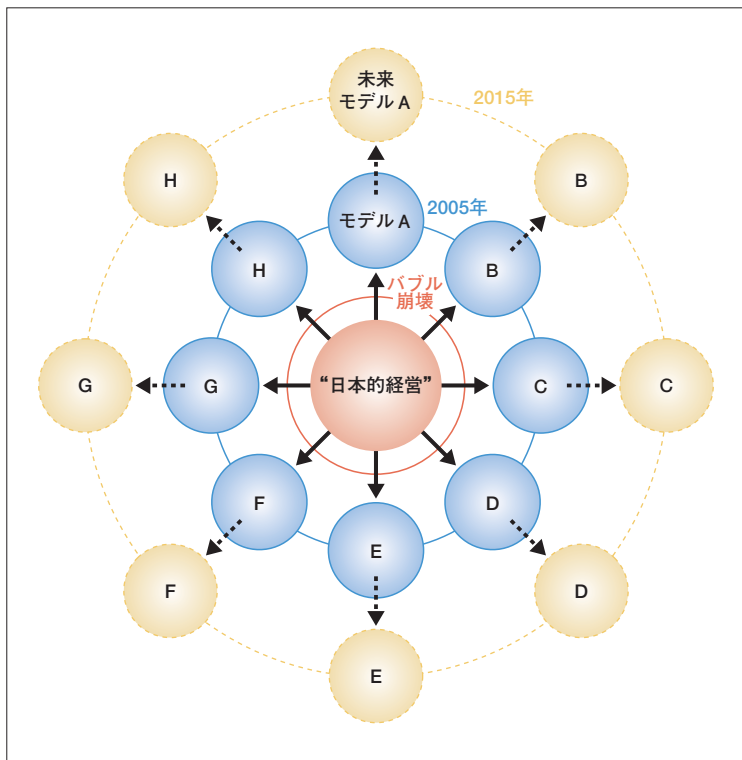
I

2015年を想像するための 「5つの潮流」と「3つのデザイン」

豊田義博 (ワークス研究所 主任研究員)

2005年。私たちが人材マネジメント調査を計画し、実施した年は、日本の人材マネジメントの未来を考える上

【図表1】人材マネジメントモデル仮説



で、エポックな年であった。景況の本格的な回復……「失われた10年」からの離脱を果たし、企業は攻勢モードへの転換を図り始めた。若年を中心に人材採用意欲が大きく高まり、人材に関する前向きな議論が増え始めた。そして、人事制度改定、定着が一段落し、見直し機運……その最たるものとして「成果主義」に関する批判的な議論が高まった。つまりは、未来に向けて新たな模索が始まろうとする年であった。ならば、2005年現在の人材マネジメントの状況をつぶさに観察する中から未来を思い描くことができるのではないか。「未来は現在の中にある」というドラッカーの名言に倣うことから今回のプロジェクトはスタートを切った。

**未来モデルはひとつではない
複数である、という仮説**

バブル崩壊前、日本の主要企業の人材マネジメント思想・スタイルは、「日

本的経営」をベースにした画一的なものであった、と聞いていいだろう。もし、1990年にi-Mapを作成したら、分散は小さく、特徴的なグループは見つけにくかったはずだ。それが、バブル崩壊を契機に、あたかもビッグバンが起ったかのように分散し始め、好むと好まざるとに関わらず多様になっていった。終身雇用、年功序列、企業内組合、あるいは職能資格、新卒一括採用……それぞれのシステムは企業内で微妙に、あるいは大きく変質し、それが企業間の差異となっていた。

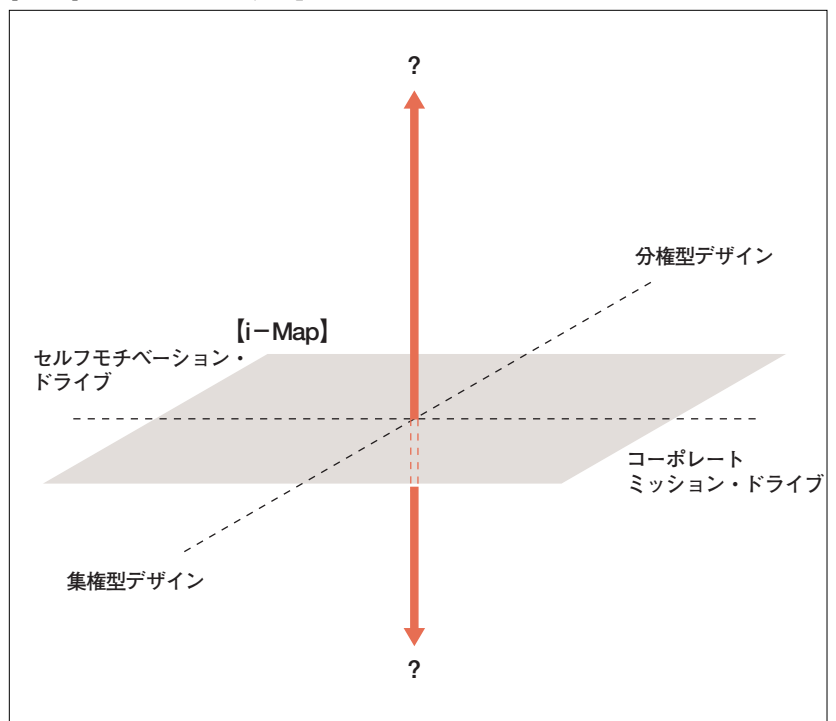
また、一方で日本のリーディングカンパニーの顔ぶれにも大きな変化が訪れた。倒産、廃業、あるいは統廃合などによるプレイヤーの消失が続き、いくつかの企業は、新たな資本家・パートナーを得て新しく生まれ変わった。さらに、ネットベンチャーなどを筆頭に新興企業がリーディングボードに名を連ねるようになり、外国企業・多国籍企業もまた続々と日本市場への参入を果たした。

このように、社会構造が大きく変わり、バブル崩壊とともに始まったビッグバンによって分散・多様化が進んだ今、目指すべき未来モデルは多様なものだろう。そして、今すでにある多様性の中に、未来モデルの萌芽・原型（私たちは「エッジ（企業、企業群）」と呼んでいたのだが）があるのではないか（図表1）。こうした考え方がリサーチ設計の根幹になった。

未来を想像する上で必要となるZ軸

こうした仮説のもとに得られたi-Map a pおよび人材マネジメント思想・10のグループ。これは、2005年現在の「人材マネジメントの分散・多様化の実態」と「エッジ企業群」であり、未来を想像する上での素材となるものだ。そして、10のグループは未来モデルの萌芽、あるいは原型であり、マップ上の各社のポジションは過去から現在に至るまでの施策・意思決定の集積値であり、短期的にはシフトできないものだとしても、中長期的にはその位置を変えることができる。あるいはとどまり続けることもできるだろう。では、その時に何を操作したらいいのか。i-MapのX軸（人材観）もY軸（組織デザイン）も、それに関連した価値軸（X軸にもY軸にも、それぞれ5つの価値軸、計10の価値軸が関連していた）も、意識的あるいは短期的に変えていくことが難しい要素はか

【図表2】未来想像の鍵となる「Z軸」



りだ。となれば、これまでに掲げた要素以外に、未来に向けてコントロールしていくことができる鍵が必要になってくる。

それは、たとえるならばi-MapのZ軸に当たるようなものだろう。i-Map a pは人材マネジメント思想を2次元で表したものであり、2次元のものとしては多様な要素を包含したものだが、それでも平面上に表しきれないものが少なからずある。Z軸座標となるべき視点を探

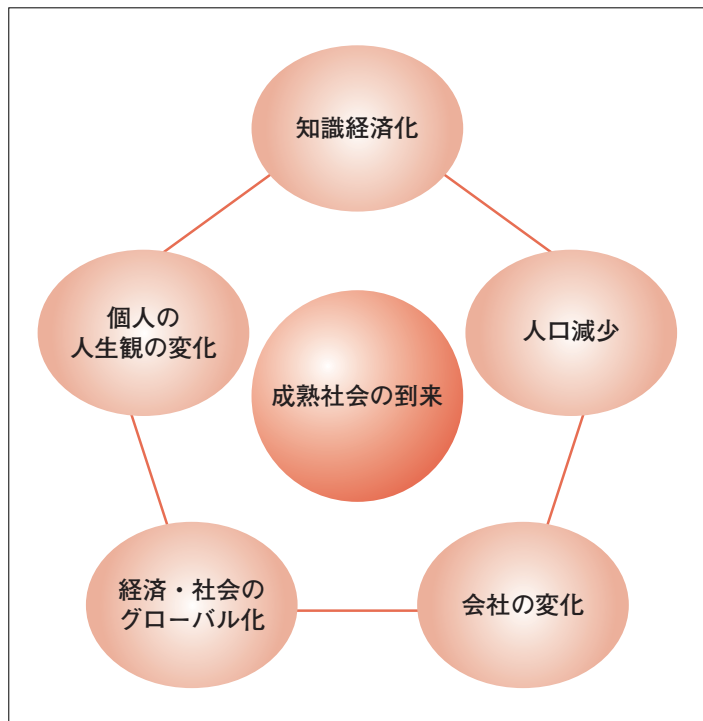
し、その現状を認知し、未来に向けてコントロールすることが必要になる。

未来に向けて勢いを増す5つの潮流

Z軸となる視点。それは、未来に向けての社会の潮流の中に見出すべきものだ。

21世紀に入り、日本を取り巻く社会構造は新たなパラダイムを迎えている。

【図表3】成熟社会・5つの潮流



第一の潮流 知識経済化

それを表す端的な言葉は「成熟社会」だろう。高度成長社会ははるか昔に終わりを告げたが、バブル崩壊後も国、あるいは企業は安定成長軌道への回帰を目指していた。しかし、90年代にはまた残っていた安定成長パラダイムは、ここ何年かの間に瞬く間に消失している。このパラダイム変化に対応するための視点を、未来想像の前提に置かなくてはならない。私たちは以下の5つの潮流に注目した。

「カリスマ店員」ブームをご記憶だろうか。

か。これは、店舗のロケーションや商品の品質以上に、そこにいた店員によって飛躍的に売り上げが変わってしまうという構造変化を端的に表す出来事であった。モノ・カネが重要な資産であった工業化社会から人材やブランドなどの無形資産が重要な知識社会へ、物質経済から知識経済へ。そのパラダイムシフトを顕著に表すケースである。そしてこの変化は、今後ますます影響力を増していく。ワークス誌でも「知的資本とナレッジワーカー」というテーマを2000年秋に大特集しているが、これらの重要度は以降さらに増し続けている。そしてナレッジワーカー（＝質的ミッションを与えられ、何をすべきかを自ら考え実行していく人材）の育成、マネジメントは、物質経済時代のそれとは大きく異なる。多くの目標管理システムはナレッジワーカーへのシフトを阻害し、顧客接点・仕事の最前線が学習の場へとその意味を変え、中間管理職の存在意義は希薄になっていく。組織の抜本的な構造転換が必要になるのだ。

第二の潮流 人口減少

日本の人口はすでに減少を始めているが、こうした人口動態は、人材マーケットに大きな影響を与えている。筆頭に挙げられるのが、若年労働者の減少だろう。私たちの試算によれば、15〜24歳の労働力人口は、2015年には2000年当時の69・5%にまで減少し、

25〜34歳の労働力人口も同様に79・9%にまで減少してしまう。昨年あたりから、大卒・第二新卒市場はさまざまいい勢いで売り手市場へとシフトしているが、これは、景気回復の一過性ブームにはとどまらないだろう。

高齢化への対応もすでに始まっている。60歳以上の労働力人口は、2015年には2000年当時より38・6%増加し、労働力人口の約20%を占めることになる。多くの企業は、60歳以降の再雇用制度を導入し、当面の問題を乗り切っているが、この本質はまったく解決していない。さらに、労働力減少に対応し、女性の活用はいうに及ばず、外国人の活用もクローズアップされることは間違いない。このような激変に対応するために、企業は多様な人材を活用できる思想・システムへの転換を図らなくてはならなくなる。

第三の潮流 会社の変化

会社とは、発足者に一定以上の資源と社会的信用があつてはじめて生まれる、そして未来永劫において存在する、安定的でかつ信頼性の極めて高い存在。そんな常識がついに消滅した。会社法に謳われている数々の条文は、「会社は、作りやすいもの」「会社の執行者が代わるのは頻繁に起こること」「会社の所有者である株主も頻繁に変わる」つまりは、会社は時限的に経営される流動的な存在であることを告げ、その自由度を大幅

に広げるとともに、内部統制に関するハードルを高めている。会社のパラダイムは180度変わった、といって過言ではないだろう。

一方で、会社の社会的役割もまた見直されている。環境への配慮、地域との共生……CSR（企業の社会的責任）は、成熟社会の中でこそ影響力を持つものだ。人口減少、少子高齢化などに絡んで、この問題は雇用の面にも強く及んできている。

第四の潮流 経済・社会のグローバル化

国境の意味が希薄化する中で、資本や人材が流動化し始め、地球をひとつのマーケットと見立てるグローバル化という概念が、現実になりつつある。閉鎖的といわれて久しい日本市場にも欧米の競争相手が次々に参入を果たし、BRICsに代表される新たなプレイヤーも急速に影響力を増している。一方で、国内市場は飽和し、持続的成長のためには日本企業も海外市場に進出していかざるを得ない。

こうした状況の中で、グローバルスタンダードへの対応が組織マネジメントに大きなプレッシャーをかける。国際会計基準、ISO、そして人材マネジメントシステムにおいても欧米基準は勢力を広げ、アジアの主要国は既にその勢力下にある。このような圧力は、企業内のコミュニケーションや意思決定システムに大きなゆさぶりをかけている。多様な人

材・顧客に対して、社会背景の違いを超えて、情報や意思、ビジョン・ミッションを共有していくシステム構築が急務になっている。

第五の潮流 個人の人生観の変化

社会、経済、あるいは人口。マクロな構造変化が同時並行的に進む中で、さらに大きな変化が個人の意識と行動、というミクロな世界で起こっている。

「何のために働くの？」という素朴な質問。以前であれば極めて大きかった「生きるための手段」の割合は、確実に減少している。生活レベルの向上によって金銭の持つ意味・価値は希薄化し、働くこと自体が「生きる目的」になっていく。それは、「働く」という生産活動・意識と「遊ぶ」「学ぶ」「暮らす」という消費活動・意識が融合していくことをも意味する。個人のワーク・ライフ・バランス感覚は多様化し、フレキシブルなワークスタイルに関する要請は強くなる。

さらに「人生80年」の時代を迎え、働く時間は長くなる。セカンドキャリアという言葉はネガティブな意味合いから普及したが、個人のキャリアステージはひとつではもはやなく、2つ、いや3つ4つへとシフトしていく。

「3つのデザイン」 ここからZ軸は生まれる

このような5つの潮流によって湧き上

がる現象・変化をつぶさに見ていく中で「未来に向けての3つのデザイン」が浮かび上がってきた(図表4)。

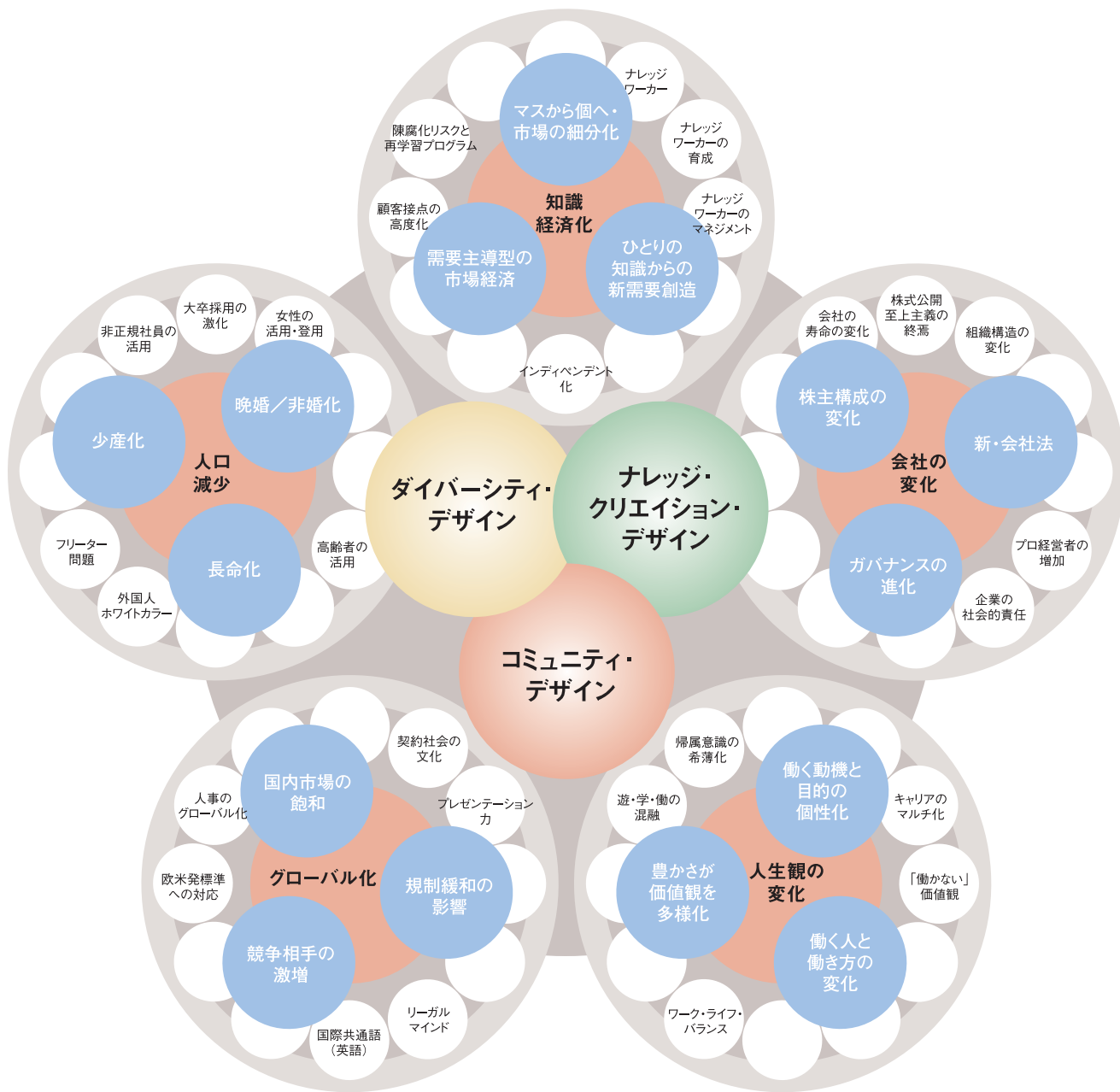
ひとつ目は「ナレッジ・クリエイション・デザイン」。主には「知識経済化」によってクローズアップされてくる。

2つ目の「ダイバーシティ・デザイン」は「人口減少」「グローバル化」「人生観の変化」によって、3つ目の「コミュニティ・デザイン」は「会社の変化」「人生観の変化」を中心に、すべての潮流が強い影響を与える。この「3つのデザイン」の中から、今回の調査結果の分析を踏まえて見えてきた「Z軸」となりうる視点」を提示したい。

ナレッジ・クリエイション・デザイン

新商品、新サービス、新事業……成熟社会にあつては、これらを生み出すニーズ、難度ともに極めて高い。そして、知識経済化という潮流を受けて、その担い手は現場に働く一人ひとりのナレッジワーカーになっていく。ナレッジワーカーとは、組織における一握りの高度専門人材や、いわゆるホワイトカラーを指すものではない。すべての仕事、すべての職種において、ナレッジワーカーの出現・輩出が待望されるのだ。彼らに、いかにナレッジ・クリエイションをしてもらうのか。様々な要因・装置を考える必要があるが、最大のポイントは「コミットしてもらう仕事とそのゴールの設定・設定」だろう。「仕事の与え方」「仕

【図表4】未来に向けての「5つの潮流」と「3つのデザイン」



事の任せ方」のメカニズムをどうリデザインするか。調査データを分析する中で3つの視点が見えてきた。

ひとつ目は仕事提供の枠組みの視点だ。個人の持つ能力に基づくジョブアサインか、職務や役割に基づくジョブアサインか、つまりは人に値段をつけるのか椅子に値段をつけるのか。人事制度の根幹の思想に基づくものだが、日本においては、職務・役割主義といえながら、実は個人の（業務遂行）能力にフォーカスしている企業が支配的だ。業務遂行能力だけではなく価値観・さらには全人格の側面までを各社が用いている「能力」という言葉の意味に組み込んであるかどうか。そうした視野で自社の現状と方向感を捉えてほしい。そして、この視点は、5ページで提示した人材マネジメント思想・12の価値軸の11番目の軸である。iMapのX軸Y軸双方への相関性が低かったことからZ軸の候補の筆頭になる。

2つ目は、提供する仕事・ミッションの性格の視点である。質的なミッションを提示するのか、それとも量的な貢献を期待するのか。これもまた、評価制度設計の際に常に議論される視点である。質的なミッションの提示は、ナレッジワーカー化を促す基本だと考えている。ビジョンや方針を提示し、ゴールは各個人が設定する。そしてその新しさや品質の高さを評価していく。絶対的な基準値を置けないという難しさはあるが、評価の方向性が社内でも共有されると、ナレッジ

却が肝要なのだ。

ダイバーシティ・デザイン

今後ますます多様化していく人材。彼ら、彼女らに活き活きと仕事をしてもらうためには、新たな働き方の提示だけではなく、組織の基本的な枠組みまでを見直す必要がある。

しかし、「べき論」先行で、多様性を高めるのは不健全だ。社会からの要請を受けてCSRの一環として行うというのは一見すると美しい企業姿勢であるが、間違いなく実態との乖離を起す。ダイバーシティへの対応を契機に組織風土・システムを刷新する、という経営の強い意志なき場合は、企業の生産性を維持しながら緩やかなシフトをしていくべきだろう。また、全ての企業がダイバーシティへの対応を迫られているとは思わない。労働市場において中長期的に強い立場を維持することができ、グローバル化への急速な対応を迫られることがない場合は、ダイバーシティ対応の優先順位を上げる必要はない。

こうした現実的な観点を踏まえ、ここでも視点を3つ提供したい。ひとつ目は数の問題、企業内ダイバーシティ比率、とも呼ばばいいだろうか。乱暴に定義すれば「男性・新卒・正社員・日本人・60歳未満」以外の人員の比率だ。

2つ目は、チャンネルの問題だ。新卒、中途、学歴別、あるいは雇用形態などの募集・雇用チャンネルをどのように設定

ジ・クリエイションのサイクルが高速回転し始める。では、量的なミッションを提示しながら、ナレッジワーカー化を促すことは不可能なのか。確かに売上目標や件数目標などの数値を設定すると、個人は「いかに達成するか」というスキルワーカー的思考になりがちだ。大切なのは数値の意味を共有すること。その数値が経営や事業、そして個人にとってどのような意味を持つかを共有することで、個人は「実現のために、何をしたいのか」というテーマを模索し始める。

第3の視点はゴールのタイムスパンだ。個人に寄せる期待が、四半期ベースなどの短期的期待なのか、それとも1年、あるいは数年というような中長期的期待なのか。事業特性によって決まるケースが多々あり、一企業の中でも仕事特性によって分かれるだろうが、成果主義的フレームが各社に浸透し、MBOによつて半期、あるいは1年というサイクルが全社一律に適応されていることに問題の核心がある。長期的な視野で業務の再構築をせよといながら短期での評価がインフラとして組み込まれていては未来志向のナレッジは閉ざされてしまっただろう。一方で、Plan-Do-Seeのサイクルが1カ月、1週間あるいはもっと短いような業務も少なくない。そして、こうした短サイクル業務の中こそ変化の兆しはいち早く表れる。サイクルに即した情報収集・共有・評価システムを明確に構築することが重要だ。人事評価システムまずありき、の発想からの脱

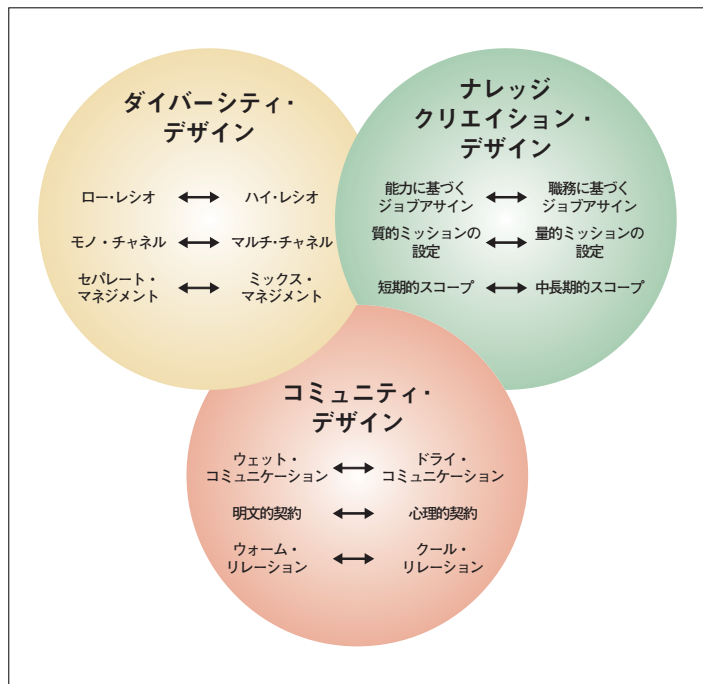
しているか、問口の種類をどれだけ設定するか、である。雇用関係にとらわれずに業務委託・アウトソーサーを活用することも当然視野に入れるべきだろう。

3つ目の観点は、多様な人材をどのように活用していくか、というマネジメントスタイルの問題だ。個人の属性の違いによって任せる業務を区別することはせず、ジョブアサインメントも能力開発の機会も各人の持つ能力に応じて同等に提供する「ミックススタイル」か、ある基準により個人に任せる業務を区分する「セパレートスタイル」か。ダイバーシティに関する議論では、女性の管理職を10%以上、というような数値の話が先行しがちだが、重要なのはここに挙げたような仕組み・スタイルの話だ。そして、仕組み・スタイルが明確になる前に数の議論を始めると、その話は砂上の楼閣と化すことも付け加えておきたい。

コミュニティ・デザイン

「日本の経営」は消失したのだろうか。このシステムを世に提唱したジェームズ・アベグレン氏は、長期雇用などの日本の経営の根幹はまだ生き続けている、という。確かに、特に米国系企業のスタイルやスタンスに比べればそうかもしれない。しかし、何かもつと本質的なものに変質しているのではないか。高度成長から80年代までと今とでは、商品・顧客が様変わりしていない企業であっても、実はまったく違う会社になってしま

【図表5】「3つのデザイン」の視点



っている……そういう例は決して少なくない。そして、変化の正体は、コミュニティの変質、ではないだろうか。「朝の体操」や「ノミニケーション」、「滅私奉公」という言葉の例に見られるように、日本企業は傍から（特には欧米から）見れば特異なコミュニティに映っただろうが、コミュニティの一員の多くが高いモチベーションとロイヤリティを持っていた。しかし、バブル崩壊に端を発する「人事のビッグバン」によって、組織内のシステムは大きく変容し、コミュニティの持つていた居心地のよさや信頼性は大きく損なわれた。そして、個人は会社というコミュニティからますます

距離を置きつつある。放置すればコミュニティは破綻するだろう。ではどうするか？（ここでも3つの視点を提示したい。

第1の視点は、ウェットかドライか、という「関係性の湿度」だ。社内イベントが今もさかんにあり、従業員同士で情報や知識を共有する活動が自然発生的に起こり、オフィスが常に騒がしいような湿度100%の組織は今の時代にフィットしないかもしれないが、その一方で、社内イベントなどは全くなく、情報は常にシステムティック、オフィスは常に静粛であるというような湿度ゼロ%の組織からは人は間違いなく離れていく。業務特性、従業員のメンタリティなどを勘案し、適切な湿度設定を考えるべきだ。

第2の視点は、関係があたかも明文化されたがとき「契約」に基づくのか、それとも暗黙の信頼に依存する「心理的契約」に基づくのかという「契約の拠り所」だ。公的な色彩が強く、昇進という公式的かつ明示的な評価のみが重視され、コミュニティの内容も仕事に関するものが大半を占め、個人と組織を媒介するのは仕事だけで、仕事の土台の上のみ成り立っている世界……そんな契約のみの組織もまたコミュニティとは呼べないだろう。仕事における情緒的な側面をどの程度まで重視するのか、職場のコミュニケーションに、どの程度までプライベートや「遊び」の話題を許容するか……最大成果を挙げるために、心理的契約レベルをどの水準にセット

するのか、という難しいコントロールが必要になる。

第3の視点は、ウォームかクールかという「関係性の温度」である。対面型コミュニケーションをとにかく重視し、従業員は中長期にわたって在籍し、その全てに昇進に期待を持たせるジョブアサインメントをしているようなウォーム過ぎる組織では今の時代に生き残ることは難しいが、文書やメールを通じたコミュニケーションに徹し、本人のやりたいこと重視のジョブアサインメントが特徴で、ワーカーホリックな状況に追い込まれるしかないようなクールな組織では、人は生きていけないだろう。ここでもまた、適切な「温度設定」が求められる。

未来を描く試みは 出発点に着いたばかり

ここまで、ずいぶんと大上段に構えて稿を進めてきたが、実は力不足を痛感している。議論する、あるいは想像するツールや視点は提供できたとは思っているが、研究が完了したとはいえない。特に「コミュニティ・デザイン」は、新たな研究テーマが確定した、というレベルにしかない。しかし、あえて公開すること、企業の皆様との対話の機会を増やしていく、ご批判や新たな視点・課題をいただく中から、さらに新しい価値を提供していきたいと考えている。調査の「第1章」はこれにて終了だが、未来を描く試みは、まだ始まったばかりだ。

II 人事・経営の「俺流」がますます広がってほしい

野田 稔氏 (多摩大学 経営情報学部 助教授、リクルートフェロー)



のだ・みのる
多摩大学経営情報学部助教授、リクルートフェロー
1957年生まれ。一橋大学商学部卒業後、野村総合研究所入社。一橋大学大学院商学修士。同社経営コンサルティング一部部長を経て、2001年より現職。著書に『コミットメントを引き出すマネジメント 社員を本気にさせる7つの法則』(PHP研究所)、『やる気を引き出す成果主義 ムダに厳しい成果主義』(青春出版社)。TBS「ブロードキャスター」などでも活躍中。

今回の調査結果を見て真っ先に感じたのが「日本の人事も一色ではない。きちんと『俺流』が行われているんだ」ということでした。互いに優劣があるわけではなく、それぞれの会社が創意工夫を凝らし、HRMの制度競争を繰り返しているイメージです。

私は人事部の役割は3つあると考えています。ひとつは、同じ費用を使いながらも、社員が最大限のやる気を発揮するような制度や仕組み、文化を構築することです。2つ目は、企業の戦略を実現するのにふさわしい能力やスキルを持った人材を、必要とされる部署に、必要なタイミングで供給すること、3つ目が、人材資源管理の専門家として、経営陣に戦略の立案・実現に有益な助言を提供することです。

この調査は、1番目の役割と密接に関連しています。言葉を換えれば、「人と組織の関係性」ということです。バリエーションが長く、ひとつの製品に多数の人間が関わるトヨタ自動車と、個別で立った強烈な営業がリードするリクルートでは、社員のやる気の出させ方が違って当然です。それを証明してくれたの

が今回のマップだと思えますね。

ある人事制度が間違っているか、正しいかが問題ではないのです。人事制度とは究極のところ「経営から社員に対するメッセージ」なのです。例えば、人事には成果主義とか能力主義といった「主義」がつきものですが、主義とはイデオロギーのこと。他人から正しい、正しくないといわれたくないでしょう。人事にも「何を信じて、社員にメッセージするか」という信念の要素が必要で、コンサルティングのいいなりになって、「正しい」成果主義といったものを無定見に入れるのだけは止めるべきです。

子離れ・親離れが前提のグループ経営を

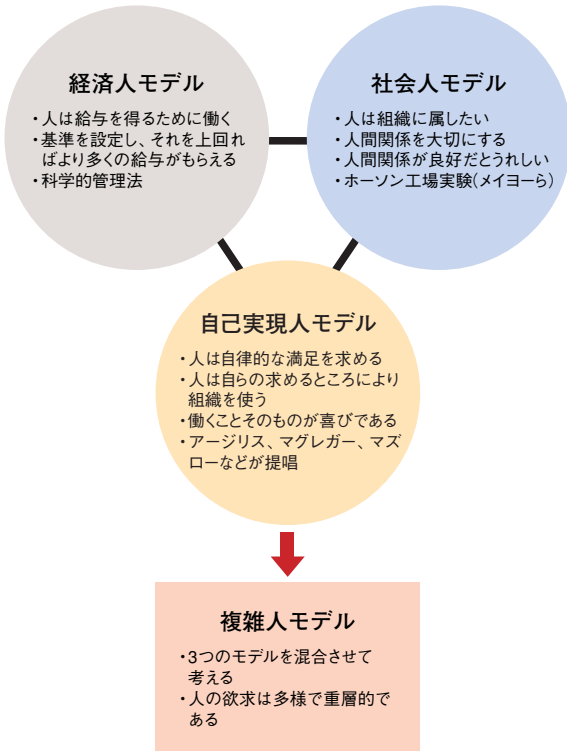
マップを見てもうひとつ思うのは、「組織が巨大化しすぎた会社があるので」ということです。トヨタ自動車は総体としての規模は大きいものの、自動車製造という事業がほとんどを占めているので問題ありませんが、なかには、シナジー効果もなさそうな事業をいくつか束ね、ひとつにしている会社もあります。

この場合、事業部ごとに同様の調査をした場合、それぞれの群に分類されるでしょうし、そうならないとおかしい。

日本のグループ経営の歴史を見ると、自然発生的なものが多く、きつちりとした戦略に基づいて形作られたものは少ないです。グループ経営のメリットは、資金や人材といった経営資源をまとめて調達できることです。1960年代のアメリカに巨大コングロマリットが次々に生まれたのはまさにそれが理由でした。ところが70年代以降、金融市場と人材市場が整備されたことで、メリットが減り、多くのコングロマリットは解体されました。日本もそういう状況になりつつあります。子会社はほとんど自立させ、単立たせるべきなのです。

グループ経営は人間の親子関係に似ています。最初の段階の親会社と子会社は、親子の一体感を尊ぶ母親と子供との関係がよい。長じてに従って、理を求め、自立を促す父親と子供の関係になるほうがよい。最初は親会社と同じ人事制度でもよいけれども、ある段階から変えていく必要があります。そうやって子会社が自立し、成長し、新たな子会社

【図表】組織論における人間観



を作っていく。こういうパターンは日本の経済にとっても歓迎すべきことです。

公平性の担保より まずコミュニケーションを

日本の人事は公平性の担保というところを重視しすぎではないかと思えます。事業部ごとに、人材に求める能力も、競争環境も、収益が出るまでの期間も、まったく違うのに、最大公約数の人事をあくまで貫こうとします。

給与の意味も、その人がお金の絶対額を重視する人か(経済人モデル)、組織に所属し昇進していくことを重視する人なのか(社会人モデル)、仕事そのものが目標なのか(自己実現人モデル)、すべてが混合しているのか(複雑人モデル)によって変わってくるのです。前の

二者が外発的動機付け、「自己実現欲求」が内発的動機付けです。同じ人間でもライフステージの変化に伴い、意味合いが変わってくる。「お金の要素も当然含んだ、社員にとっての見返りの総体は何か(「トータル・コンペティション」)

に人事はもつと敏感になるべきだと思います。それこそが真の意味の公平性です。あるアメリカの金融会社に話を聞きに行った時、「うちには給与テーブルも何もない」と言われ、大変驚きました。給与は毎年の個別交渉で決まり、子供

が生まれるとか、お金が必要な年には、その分の上乗せが個別交渉で可能かどうか?とたずねたら、「自分が逆の立場になった場合、そうしてもらえばよい。お互いさまで」という答えが返ってきました。人事制度のあるべき姿のひとつだ、と思いました。

公平性の担保を否定するものではありません。ただ、形式的な制度によるものだけではなく、会社と社員の密なコミュニケーションをまず前提にすべきでしょう。それによって個人と会社の双方が納得する意味空間が醸成されるのが理想的な状態です。

過度の競争が 全体最適を阻害する

先ほど、「事業部別に分かれたほうがいい会社もあるのでは」という話をしました。一方で事業部制の問題もありま

す。同じ会社なのに、事業部間の競争が激しくなり、資源の取り合いになってしまふことです。「内部は協力し合い、競争するのは外部とだけ」というルールを経営は徹底すべきですね。

英語で、コンペティション (competition) = 競争という言葉があります。このコン (com) は「みんな」、ペティション (petition) は「求める」という意味がある。みんなで求める、だから競争になるわけです。これに対して、私が造ったのが、サーペティション (sur-petition) という言葉です。サー (sur) は「上」という意味がありますから、サーペティションで、「上のことを求める」という意味です。これなら競争は起こりません。グループ経営や複数の事業部を運営する場合は、サーペティション戦略で行くべきなのです。同じ社内だからといって、異なる事業の期待収益率を同一化するような愚は犯してはいけません。

社員同士もそうですが、昔は競争による切磋琢磨がパワーになるといわれていました。しかし激化しすぎると、互いに足の引っ張り合いになってしまい、自滅してしまふ。そうならない、その会社にとって適正な競争レベルがあるはず。内部競争が全体最適につながる。それが明確な場合は除き、グループ間でも事業部間でも、さらには社員間においても、過度の競争を避けることが大切だと思えます。そこを考えると、このマップから読み取れる感じがします。

Ⅲ 人材マネジメントの第二フェーズ

「自己実現」を経営に取り込むために

淡輪敬三氏（ワトソン・ワイアット代表取締役社長）



たんなわ・けいぞう
ワトソン・ワイアット代表取締役
社長
東京大学工学部航空学科修士
課程修了、スタンフォード大学
修士課程修了。NKK、マッキ
ンゼー・アンド・カンパニーを
経て、1997年より現職。戦略、
組織、人材を一体で改革する
変革マネジメントが専門。

最近、人材マネジメントの第三フェーズというのを考えています。第一というのは、今の中国や東南アジアがそうです。個人はまだ貧しくて、生活の不安を抱えて働いていますので、会社に要求するものはお金を中心とした「満たすもの」になる。会社は、「あなたの仕事はこれです。こうやったら評価します。これをやったら罰則です」という非常にシンプルなルールでまわっています。

これが第二フェーズになると、会社の主導権はまだまだ強いものの、「働きやすい会社」「きちんと教育してくれる会社」とか、社員側の選択要素が現れ始めます。多くの日本や欧米の企業は今、このフェーズにいるわけですが、組織と人間が対等な関係にあるわけではありません。お金や「どこかに所属したい気持ち」など、満たされていない欲求のうち、経営上の優先度が高いものから順番に、会社側が「満たしてあげる」という図式が成立しています。

個人と組織の ジヨブ・エンゲージメント

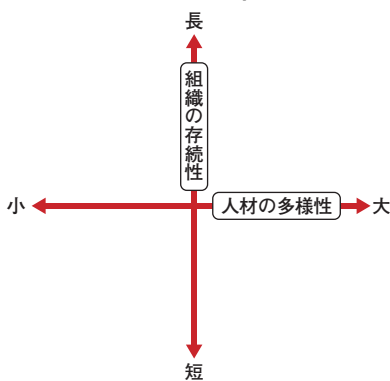
問題は次の第三フェーズです。ここで必要なのは、「個人の自己実現欲求を経営に完全に取り込む人材マネジメント」です。言葉を換えれば、会社と個人間のWIN-WIN関係が高次元で成立している状態で、私たちはそれを「ジヨブ・エンゲージメント」と呼んでいます。

今回の人材マネジメント調査で導き出されたマップを見ると、第二フェーズまでの説明にとどまっていますね。第三フェーズになると、人事部主導か、個人主導かという次元ではなくて、双方が高いレベルで関与し合うことになるでしょう。つまり、そこに移行するには、個人側の自立や成熟も必要なのです。このフェーズでは、そういうビジネスプロフェッショナルがわくわくしながら働く場として自社をデザインできない会社は生き残れません。

アメリカでいうグーグル、日本でも20代が主体でやっているベンチャーには、第三フェーズの匂いを感じます。彼らはお金を稼ぐことだけが目標とはいわれないし、株式公開も視野には入っていない。世代を下るに従って、就業観が確実に変わってきています。働く目的は自己実現であり、それがかなわない限り、どんなに有名な会社についても、どんなにお金を稼げて意味ない。そういう意識が、今の20代から下でどんどん色濃くなっています。

第三フェーズは会社の枠も超えてしまっています。ある種のNPOには、各人の自己実現に対する深い理解があって、それにふさわしい場が提供されるというマネジメントが行われています。こういったNPOやベンチャーは、経営の安定度はないし、財務価値も小さい、けれど粒のような存在ですが、ある人にとっては極めて大きな意味を持つ組織になる。LLP（有限責任事業組合）など、目的を達成したら解散するプロジェクト型組

【図表】第三フェーズのi-Map



組織も同様です。社会が成熟してくると、明らかにこういう動きが顕著になる。人材マネジメントも、内側に囲い込むのではなく、逆に解放していく第三の方向に進んでいくと思います。

最初に知識産業が移行する

第三フェーズへの移行が最初に必要なのは、ハイテクやデザイン、ソフト開発、コンサルティングといった脳みそが勝負となる業態です。こういった業態で人材マネジメントの中心にあるべきなのは、「われわれはこうやって世の中を変えていくんだ」という事業構想力です。それが素晴らしければ、給料や規模と関係なく、「身を置きたい」という人が集まってきます。自然にリーダーシップをとる人間も現れるでしょう。組織はあくまで柔軟、方向転換も容易で、メンバーは固定されず、外部から絶えず魅力的な人材がやってきて、逆に合わなくなつた人は去っていく。第一、第二と比べて、人事部の役割も劇的に変化し、その権限はどんどん小さくなるでしょう。

第二フェーズのまま残る会社はあるでしょうし、少なくともすべての会社が第三フェーズに移行するのはまだ時間がかかります。だからといって、「うちは第二のままでもいい」というわけにはいきません。先ほどお話ししたように、今の20代は第三フェーズのマネジメントを必要とする層が大変多くなっているのです。

ダイバーシティにも第三のマネジメントが必要

最近、20代前半の若者たちのグループと話をする機会がありました。名だたる民間企業や役所に勤務している優秀な若者たちです。彼らは「上司から100の成果を期待された時、いくつ出せばよいか」という話をしていました。「200出したら、嫌がられるから、1500あたりで止めておく」そうで、さらに、「150出すと、次に200とか500要求してくる会社と、80しか要求してこない会社がある」んだそうです。80の会社は在籍しても無駄と思い、ひとりの若者が退職したという。聞いてみたら、待遇も知名度も抜群の大会社でした。このように、規模や知名度ではなく、自分の能力を最大限、発揮し、自己実現ができる会社に行きたい若者が増えると思います。

最近、さかんに登場するダイバーシティですが、女性や外国人のマネジメントを考えた場合、第三フェーズマネジメントの要素が必ず入ってくると思います。「自己実現」という人間の本质ともいえる部分への動機付けが不可欠ですから、そこがうまくできないと、彼らはすぐに辞めますし、成果も期待できません。ダイバーシティやグローバル経営を考えた場合、第三のマネジメントがますます重要になるわけです。

人材の多様性と組織の存続性

採用の重要性はますます高まるはずですが、今までは、性別や学歴、年齢、国籍といった会社側が一方的に決めた一定の基準があつて、それに合う人だけ探っていた。そうではなくて、その人の価値観や自己実現の傾向を見定めるほうがよほど重要になるのです。

仮に今、第三フェーズの人材マネジメントのマップを作る場合、次の2つの軸が考えられます。ひとつは人材の多様性の軸で、もうひとつは組織の存続性に関する時間軸です。その中で、人材の多様性を重視し、組織の存続は重視しない象限にいる会社ほど、第三フェーズのマネジメントが必要になります。

第三フェーズということでは、日本は世界の先頭を走っています。アメリカは大量の移民や社会格差を抱えていますので、実は第一フェーズ、第二フェーズの国なんです。第三フェーズに移行している分野はごく一部に過ぎません。日本はアメリカに比べれば平均的で均質な社会。しかも、第二次世界大戦で負けて上層部がいなくなり、最大のボリュームゾーンであるミドル層が全体を引っ張っていく経営が実現できました。そのミドル層が自己実現という、人間の本质を目標して働くようになってきたのが現在ではないでしょうか。この動きは個人的にも応援したいと思います。

IV

従業員のやる気を高める

「働きがいのある会社」をどう作るか

斎藤智文氏（日本能率協会コンサルティング グレートプレース・ツー・ワーク・ジャパン チーフプロデューサー）

この調査結果を見て一番驚いたのは、日本の企業もかなりばらけているなという事です。日本企業も随分多様化したということなのででしょうか。人ほどのような時に最も高い成果を上げるのがX軸になっていますが、この調査は人事部が回答したとことですので、従業員はどう認識しているのかが気になりますね。もしかしたら人事部と従業員は異なった認識をしているかもしれません。

会社にとって人が大切である、ということ否定する人はいないでしょう。しかし、従業員を本当に大事にしている会社はどれだけあるでしょうか。また大事にするとはどういうことでしょうか。人事制度を設計する時に何が大切かといえば、その制度で社員がやる気になるか、元気になるか、仕事に集中できるか、働きやすいかです。この人事制度の目的を考えた時、これからは「働きがいのある会社」であることが、従業員の成果を高める重要な鍵になると私は考えています。

「働きがい」の追求が経営成果につながる

米国経済誌「フォーチュン (Fortune)」が、毎年1月号に掲載している「最も働きがいのある会社ベスト100」(100 Best Companies to Work for) リスト(図表1)が、1998年の掲載開始以来、年々注目度を高めています。

理由は、「働きがいのある会社」が従業員のやる気を高めて能力を発揮させ、企業の業績向上につながると証明されたからでした。例えば8年連続でリストに入っている企業の97年から04年までの売り上げ伸び率は、平均233%。「ベスト100」企業の株価上昇率は、05年までの年率換算でS&P500企業が4・81%であるのに対して、14・75%となっています。

アメリカ企業の中には、働きがいを追求する企業が増えています。「ベスト100」に入ることをHR部門の目標に

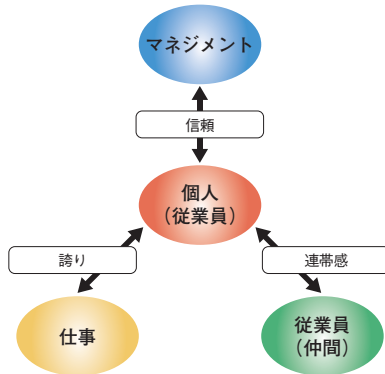
しているフェデックス社は、「People - Service - Profit」というフィロソフィーを掲げています。従業員を大切にすれば顧客サービスが向上し、ひいては利益につながる。そして、再び従業員に投資ができるというのです。従業員への敬意と感謝を表す表彰制度が設けられ、その中にはセレモニーに家族や友人も招待される「パープルプロミス」や「ヒューマニタリアン」という賞があります。従業員にとっては誇らしい場に家族や友人を招待できるのはうれしいことですし、家族らが会社のことを知る場となっているのです。

「ベスト100」に常に入っているビジネスインテリジェンスソフトの世界的企業であるSASインスティテュートのCEO、グッドナイト氏は「最も大切な資産である社員は、毎日夕方になればゲートから出ていってしまふ。彼らが翌朝ちゃんと戻ってきてくれるようにしなければいけない」と話しています。社員が成果を上げられる環境づくりに取り組



さいとう・ともふみ
日本能率協会コンサルティング
グレートプレース・ツー・ワーク・ジャパン チーフプロデューサー
1984年社団法人日本能率協会入職。人事革新センター部長などを経て、2003年に日本能率協会コンサルティングに転籍。HR革新センター・チーフコンサルタントを経て、2005年より現職。

【図表2】「働きがいのある会社」モデル



【図表1】フォーチュン誌「最も働きがいのある会社ベスト100(2006年1月発表)」上位20社リスト

順位	会社名	順位	会社名
1	Genentech	11	Boston Consulting Group
2	Wegmans Food Markets	12	Plante & Moran
3	Valero Energy	13	Quicken Loans
4	Griffin Hospital	14	HomeBanc Mortgage
5	W. L. Gore & Associates	15	Whole Foods Market
6	Container Store	16	Edward Jones
7	Vision Service Plan	17	Republic Bancorp
8	J. M. Smucker Company	18	Baptist Health Care
9	Recreational Equipment (REI)	19	Alston & Bird
10	S. C. Johnson & Son	20	Kimley-Horn and Associates

んでおり、平均離職率20%以上とされるIT業界において、同社は3・5%に過ぎません。

信頼、誇り、連帯感が従業員のやる気を高める

それでは一体、「働きがいのある会社」とはどんな会社でしょうか。アメリカで20年以上にわたり優れた職場を研究してきた「働きがいのある会社研究所(Great Place to Work® Institute)」(※)は、「働きがいのある会社」を、①従業員が勤務する会社や経営者・管理者を信頼し、②自分の仕事に誇りを持ち、③一緒に働いている人たちと連帯感を持つ場所としています(図表2)。そしてこれら3つの関係を向上させれば、すべての会社は「働きがいのある会社」になりうると断言しています。最も大切なのは、信頼を基礎にした組織を作ることです。その上で「売り上げ」や「利益」など企業にとっての「価値」を、従業員の仕事へのモチベーションを高める「意義」に翻訳していく必要があります。

世界最低水準となった日本人の会社への帰属意識

ここで、日本に目を向けてみましょう。かつて日本企業は、長期的な視点で能力開発された人材こそ強さの源泉であ

るとされてきました。また「過労死」という日本語が世界に知れわたったように、日本人社員の企業への忠誠心の高さと仕事への熱意は驚きをもって受け止められていました。

ところが2005年に欧米・アジアの13カ国で実施されたギャラップ社の調査によると、今や日本人の会社への帰属意識や仕事への熱意は世界最低水準にあるのです。仕事への熱意と会社への忠誠心が「高い」と判定された人は、最も高かったアメリカの30%に対して、日本はわずか9%。その一方で、「ない」人は67%にのぼり、「まったくくない」は中国の20%を上回って、24%となっています。

報酬や肩書を与えれば、それなりに仕事への熱意を引き出せますが、限界があります。むしろ現在の日本は、成果を厳しく問うあまり、従業員のやる気を失わせてしまったことに問題があると私は見えています。

今の日本企業こそ、「働きがいのある会社」となることが必要でしょう。ただ、働きがいがある(Great Place to Work)ということは、よい給料や楽な仕事といった甘い環境を指すものではありません。従業員が成果を出すという責任を伴いながらも生き生きと働けることを意味しています。「働きがいのある会社」は、ワークライフバランスを重視する企業であり、同時に仕事に熱中する社員が集

まる企業であるといえるのです。

働く喜びの再構築が人事の仕事になる

「働きがいのある会社」となるために、どの企業にも通用する万能な方法はありません。フエデックス社やSASインステイテュート社の真似をしても、「働きがいのある会社」になれるわけではなく、実現していく方法や道筋は各企業の人材マネジメントの思想や事業特性によっても様々にあります。自社にとって「働きがいのある会社」とは何か、そのために必要な施策とは何か、どのように実行していくのか。ここにこれからの人事部の仕事があるのです。

※「働きがいのある会社研究所(Great Place to Work® Institute)」は、「働きがいのある会社」モデルをもとに企業の働きがい度を調査し、すぐれた企業を発表している。フォーチュン誌の「最も働きがいのある会社ベスト100」(100 Best Companies to Work for)のリストもそのひとつである。1990年にアメリカでの研究を開始して以来、世界26カ国で実施しており、27カ国目として今年から日本で実施する。全世界共通の基準で審査されるため、他国の企業との比較も可能である。調査では、会社のプロフィール、従業員に関する基本的数値、働きがいのある職場づくりの制度などを聞く会社へのアンケートが配点ポイントの3分の1を占める。また、従業員へのアンケート調査が配点ポイントの3分の2を占め、「上司は常に重要な課題や変更事項をあなたに伝えている」「上司は良い仕事や特別に努力した時に感謝の意を示してくれる」といった57の設問が並ぶ。

経営・人事のスタンスを

自ら再設計するきつかけに

工代将章 (本誌編集長)

要素分解型 アプローチの限界

今、日本企業で、人事・組織の課題や検討テーマの「種類」はさほど多くはない。理念重視の経営／人材調達の多様化／リーダー開発への投資／プロフェッショナルの開発／継続的成長に向けた人材育成／成果主義の真の実効性／多様な雇用形態の開発・活用／組織のフラット化／グローバル視点でのダイバーシティ・マネジメント……しかし、それぞれのテーマは大変重く、また相互に深く関連している。

これまでの、戦略的HRMの教科書や企業事例の研究など、巷には多くの情報があるが、前述のような広大なテーマは個別の人事制度の検討だけではなかなか解決できない。

例えば、次世代リーダーの開発というテーマでは、従業員の数%程度の人数を全社選抜し、コーチングやアセスメン

トも用いながら、世界中のクリティカル・ポジションをローテーションさせることで事業経営者の育成を図る。その際にコーチングや、アセスメントなどの運営手段も重視される。そこまではいたいわかつている。問題は、「残りの90数%は?」「ポスト昇進以外の価値観を提供できるか」「どうやって従業員に安心感を与え仕事への意欲を引き出すか」「プロフェッショナルを尊重する仕組みにしたら……」などという具合に、ひとつの課題から引き起こされる他の複数のテーマのほうがか手ごわいことだ。

人事制度は、その目的である事業の競争力をどこで実現するか、どうやって継続するかという、事業経営とセットで出来上がっており、切り離して考えることはできない。したがって、業界地図やテクノロジーの動向、その中で自社の競争優位性を人材・組織面でどう発揮するか、ということを経営合理的に考えていく必要がある。

HRM思想は不変か 変えられるのか

当然、姿勢だけでものごとは進められない。

また一方では、価値を生み出す主体が人である限り、従業員の納得感やモチベーションを維持・向上できる仕組みや運用が実践されなければ、笛吹けど踊らず、せっかくのプランが画餅に帰す。この2つが同時に検討される必要があるが、後者が特に難しいと感じる。というのは、「過去から現在」を基準にするならば、「自社に合う／合わない」ということは容易に判断できるのだが、問題は、自社のポリシーという判断基準自体までをチューニングする必要もあるからだ。「制度だけ変えても何も変わらない」という嘆きはしばしば聞く。例えば、成



キヤノン
グローバル人事企画部
部長
藤井康弘氏

「三自の精神」で徹底した経営改革

キヤノンとトヨタ自動車は最近よく比較されることが多いのです。個々の人事制度にはかなりの違いがあると思いますが、社員を大切にすると点など、人事の基本思想が似通っていると常々、感じていました。この調査結果を見て同じグループでしたので、納得しました。

同じスタイル系ということですが、トヨタのスタイルは確固たるものがあって永年それを受け継いできたもの。キヤノンの場合は違います。10年前に社長に就任した御手洗の影響が非常に大きかったと思います。

果主義的な制度を設計しても、人材登用が硬直的で、細かく年次の昇給を繰り返せば、それは形を変えた年功主義だ（そういうことは少なくない）。この場合、制度以前に、「なぜ成果主義か」「どれだけ他のシステムに影響を及ぼすか」「それも含めて実施する覚悟がある

か」という人材活用や組織設計のポリシーやシステム全体の再検討が必要であり、従来の価値観からのジャンプがあったり、場合によっては過去の否定をしなければならぬ。

結論的にいうと、HRMの思想は、どこかで変えなければならぬ場面があ

それによって、キヤノン流のスタイルがようやく確立したのが現在ではないでしょうか。トップの求心力は昔より今のほうが強いと思いますので、10年以上前はニュージヤパン系だったかもしれません。

社長自ら改革をリード

御手洗が社長に就任したのが1995年10月。翌年から、グローバル優良企業グループ構想という5カ年計画を2回繰り返ししました。フェーズ1では、事業の選択と集中やキャッシュフロー重視など、財務体質改善のための改革を徹底して実行しました。従来から使われていた「三自（自発・自治・自覚）の精神」の再徹底を図ったのも御手洗です。御手洗をはじめ、現在の役員の中には海外で現地法人の経営に携わった経験がある者が多く、日本企業の伝統的な良さや欧米企業の強みを加えて改革を行ったという点で、こうしたことを功を奏して

いるのだと思います。

具体的には、実力終身雇用という概念を打ち出し、職能給に代わる役割給の導入、定期昇給や諸手当の廃止、フレックスタイム・寮社宅制度の見直しなど、一連の人事制度改革をフェーズ1の最終年にあたる2000年から行いました。こうした改革が大きな混乱もなく実行できた背景として、労働組合と会社が常に緊張感を持ち事前協議を徹底してきたことで、両者の信頼関係が永年にわたって築かれていることが非常に大きいと思います。誇っていいことだと思えますが、キヤノンでは過去一度も労組による争議が起こったことがありません。

昔から変わらない技術優先という考え、それに利益志向と全体最適、そして三自の精神。この3つが現在のキヤノンのスタイルを決めている3要素です。これは後代まで長く受け継がせなければいけないと考えており、そのための方策を今、考えているところです。

る。今、人事・組織が抱えている問題の大きさ・深さに対峙して、制度／運用／ポリシー／理念、というレベルの深さのどこまで、どのように変えるのか、いったん、ゼロベースで検討するということが必要なのだ。その際に、今回調査のX-Y軸上でのポジショニングの事前想定や、10タイプの「系」の特徴を知っておくことは検討プロセスを相当容易にするだろうし、具体的な討議を行いやすくするだろう。

2社に見る 変革のプロセス

キヤノンと日産自動車は、現代の日本企業の人事・組織において、どちらも明けの明星だ。この2社の近年の動きをコラムで紹介しているのでお読みいただきたいが、両社ともに、意識的に自社のポジショニングをシフトしてきたことがわかる。

キヤノンでは、まず経営改革の5年間があり、その次に人事・組織の改革にとりかかった。そしてそれらは、「三自の精神」を立脚点に置き、それをより本質的に尊重していくことに妥協なく取り組んだものだ。その結果、給与システム、退職金制度、福利厚生制度など、人事のほぼすべてにわたり変更を行った。これらが、人件費削減やコストダウン要請からでなく、自社の理念に素直であろうとし、それが企業と従業員の競争力を高める道筋であるという信念か

日産自動車

ゴーン改革を経て、ポジション移動

日産は左端のザ・プロフェッショナル系に分類されましたが、おそらく20年前は右下のトラッド21にいたと思います。10年前は業績が低迷し、伝統的な日本の人事では到底持ちこたえられず、人事は人減らしに駆けずり回り、方針が定まらない状態でしたから、図中に描けなかったでしょう。

きっかけはルノーとのアライアンスと、やはりゴーン改革です。その結果、それまでの「年功序列・新卒中心・日本人主義」

ら来ているのは賞賛に値する。

ゴーン氏以降の日産自動車の改革は非常に有名であるが、人事面で見ると、実は制度変更は主ではない。例えば「仕事ランク制度」は、職務型・役割期待給型の仕組みとしてはかなり早く、15年前に導入している。しかし、当初は、卒年・年次式の運用が中心であった。こ

の約10年の改革は、制度変更というよりも運用面、特に人材活用に関する柔軟性や思い切りのよさがポイントとなっている。役職任用や、有名なクロス・ファンクショナル・チームなどのプロジェクトへの人材登用、キャリア採用や女性活用、社員のグローバル活用などである。従来のいわゆる日本型の比較的硬直的

なスタイルから、個々人の能力や期待値、成果を最大限に反映する方向へ一気に切り替えている。

タイ・ポロジ（類型学）より
自社オリジナルを

「日本型」「アメリカ型」という表現は、ある時には成功モデルとしていわれ、ある時には諸悪の根源のように扱われる。しかしそんなにステレオタイプなものでもないだろう。

キヤノンには、「終身雇用」だから日本型か？しかし、求められる自律性と自己責任の大きさからは「キヤノン型」というしかない。

日産は、欧米型の一言ですませられるか？ 役職やプロジェクトへの任用など、縦横に個人の力を引き出しており、クロスファンクショナル・クロスカルチャーという、多様な個の尊重をベースにしている。こういうことは日本企業は苦手だというのがあれば、「日本型」というのは個人の働く場としての魅力を諦めた企業群の別称ということにならないか。

日本型、欧米型、あるいは今回の調査の10タイプ。誤解を恐れずにいえば、タイプ分類が大切なのではない。教条主義に陥らず、まずは自社を取り巻く現実をつぶさに見つめ、将来をとことん考え抜き、気宇壮大にビッグ・ピクチャーを描くことこそが、今の人事の一番の責任ではないか。



日産自動車
常務執行役員
川口均氏

ダイバーシティが進んだ

が大きく変貌しました。年功序列は崩壊し、同じ業界の他社と比べても、20代後半から課長になる人が出るなど、昇進が非常に早くなりました。給与は成果を出した人に多く報いる制度となり、ボーナスの額やストックオプションの有無で給与格差の幅も大きく広がりました。

の人事委員会が社内にあります。専門のキャリアコーチが参加し、将来を担う人材をどう発掘し、育てるかという人材サイド、さらに、枢要ポストの後継者をどう育てるかという役職サイド、これら両面から、グローバルでの人材開発を担当する委員会です。会のトップはカルロス・ゴーンです。まだ3年の歴史しかありませんが、これが結構うまくまわっています。

こうした件も含めて、ゴーン改革以降、日産で一番変わったのは、ダイバーシティが進んだことでしょう。NAC (Nomination Advisory Council) と呼ばれる世界レベル

の約10年の改革は、制度変更というよりも運用面、特に人材活用に関する柔軟性や思い切りのよさがポイントとなっている。役職任用や、有名なクロス・ファンクショナル・チームなどのプロジェクトへの人材登用、キャリア採用や女性活用、社員のグローバル活用などである。従来のいわゆる日本型の比較的硬直的