

「日本を企業から変えていく研究会」成果報告

「組織」「トップ」「個」の変革。 そのとき、人事の役割は

グローバル化が進むなかで日本の競争力の低下が明白になり、企業は終身雇用をはじめとした日本型の経営システムに限界を感じている。この現状を変えようと、2010年4月に「日本を企業から変えていく研究会」（リクルートキャリアコンサルティング主催）は発足し、有識者が集まり企業がとるべき方策を検討した。ここでは、研究会の中心メンバーである3人の研究者に、担当した分野の成果報告と、今後の人事の果たす役割について聞いた。

組織 の視点

環境変化に対応できる柔軟な組織をつくり、 企業の枠を超えた労働移動を可能にする



はじめに、東京大学大学院経済学研究科教授・柳川範之氏に話を聞いた。研究会において柳川氏は、研究会の発足の背景となった、現在日本が置かれている経済環境の全体像を捉え、経済学の視点から、組織の仕組みを構築し直すための方策を考案した。その主な論点である、チーム制による組織変革と今後の労働市場のあり方について語っていただく。

柳川範之氏

東京大学大学院経済学研究科 教授

Yanagawa Noriyuki 慶應義塾大学経済学部卒業。東京大学大学院経済学研究科修士課程修了、同博士課程卒業。経済学博士（東京大学）。慶應義塾大学経済学部専任講師を経て、1996年東京大学大学院経済学研究科助教授、2007年同准教授、2011年同教授に就任、現在に至る。専門は金融契約、法と経済学。主な著書に『戦略的貿易政策—ゲーム理論の政策への応用』（有斐閣）、『契約と組織の経済学』（東洋経済新報社）、『法と企業行動の経済分析』（日本経済新聞出版社）、『これからの金融がわかる本』（東洋経済新報社）、『独学という道もある』（筑摩書房）など。

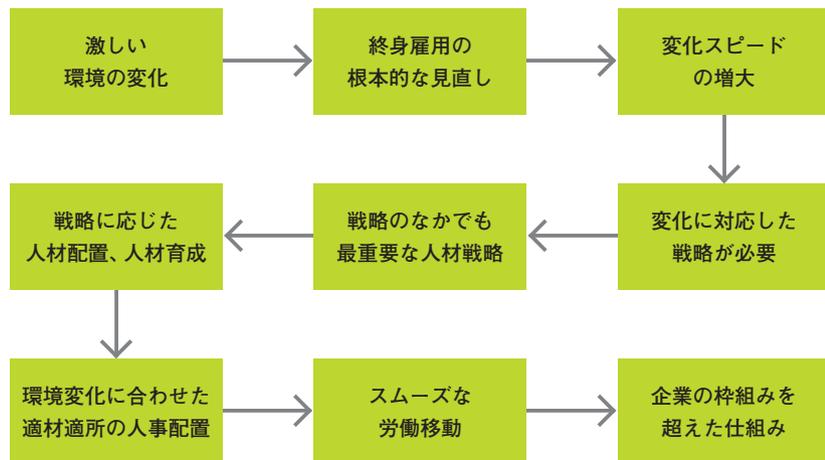
金融危機の発生、新興国の台頭、国内の少子高齢化など、現在の日本企業を取り巻く環境は激変し、変化のスピードも速くなっています。この環境変化のもとでは企業もそれを踏まえた戦略を実行する必要があり、特に重要になるのが人材戦略です。

こうした状況のなかでも、日本企業の多くは、従来通り長期雇用を前提とした経営を続けており、それが企業のなかに非効率を生んでいます。雇用を守るためにそれぞれの従業員の適切な働き場所を確保しようとすると、不必要な部署やポジションを意図的に残さざるを得ないからです。

今後、日本企業がグローバルな競争を勝ち抜いていくには、雇用維持のための策を練るのではなく、企業の枠組みを超えて、人材がより円滑に企業間を移動できるような仕組みをつくる必要があります。ある企業

！ 環境変化に対応した戦略の考え方

外的環境の変化に伴って、産業構造を大きく変化させなければならないが、産業間の人材移動がスムーズに行われないと、経済全体で大きな非効率が発生する。企業は終身雇用を前提とした長期雇用システムを見直し、企業の枠組みを超えた人材配置を行うことが重要だ。



出典：柳川範之氏作成の図をもとに編集部作成

で評価が低い人材が、別の企業では活躍できる可能性は大いにあり、そうした人材が移動することで、企業は将来性があり、生産性の伸びが期待できる分野への投資が可能になるのです（図参照）。

作業チームを1つの組織とし 関係特殊性の及ぶ範囲で形成

そのための方策として、企業イコール1つの組織という発想を転換し、現場で共同作業をしているチームを1つの独立した組織として再定義することを提案します。企業を多くのチームの集合体と捉えるのです。

チームを1つの組織と定義するメリットは、仕事を進めるうえで不可欠な人達だけでチームを形成し、それを個人に認識させることで、チーム内での結びつきが強くなり関係特殊的投資が促進されることです。関係特殊的投資とは、関係者にとって有益となる知識やスキルを高めていくこと。これによってチームがプロ

フェッショナルの集団となれば、チームごと企業から切り離したり、接続することが容易になります。

また、チームが最大限そのメリットを生かすためには、労働市場を変えていかなくてはなりません。

従来の経済学では、個人で企業間を移動する場合だけを想定して、労働市場はどうあるべきかが議論されてきましたが、現実的には個人で移動するのはなかなか難しい。1人で会社を離れることへの心理的な不安もあるし、通常業務をチーム単位で行っている以上、個人の能力を正しく評価することは困難なのです。

とはいえ、多くの人は、“チームで転職”は考えたことがないと思います。しかし、現在でも、外資系企業や金融機関、企業のなかの研究開発部門では、チームごと移動するという話を聞きます。ある製薬会社では、優秀な研究者が移動してきた際、彼のもとで働きたいという優秀な部下を何人か連れてきたそうです。

もちろん、チームはいろいろな階層の従業員で構成されており、人の入れ替えで個人が別のチームへ移動することもあります。つまり、個人での移動とチームでの移動の二重構造になり、流動性は高くなるのです。

個人やチームでの移動がスムーズに行われるためには、チームやその構成員である従業員の適性や能力に関する情報が行き渡るように、企業間が連携することが大切です。また、従業員が環境変化に合わせてより望ましい技能や知識を持てるよう、企業が再教育の機会を提供する必要もあるでしょう。

今すぐ人事が着手できることは関係特殊性が働く範囲を各従業員に認識させることです。範囲が明確になれば、そのなかで有益となる知識やスキルが高まり、仕事の効率が上がります。また、人事がそれをもとに組織構造を再編することで、生産性が高いチームが多数生まれ、企業の柔軟性も高まるでしょう。

トップ の視点

人を生かす組織運営が第一歩 アウトサイダーを探してトップに育てる

経営戦略論が専門の神戸大学大学院経営学研究科教授・三品和広氏は、研究会において今後の経営者のあり方という視点で、大きな変革の必要性を提言した。ここでは今後のトップに求められる要件とその選抜・育成方法について伺った。



日本企業の長い低迷の元凶はトップにあると、私は考えます。

トップが果たすべき重要な役割は、経営戦略を立てることであり、環境

変化に適応して人や金などの経営資源を配分することですが、それがうまくいっていないために日本企業は硬直した状態に陥っているのです。

私は、戦略には、①事業として誰に、何を売るのかを決める「事業立地」②流通チャネルの選択や垂直統合の度合いなど、事業構造を設計する「事業デザイン」③製品の価格やプロモーションのやり方を決める「戦術的意思決定」④納期管理、品質管理、人事管理、労務管理などの「日常のマネジメント」の4つの次元があり、それらが重層構造をなしていると考えます(次ページ図参照)。

環境変化のなかで創業者が打ち立てた事業立地が陳腐化しているにもかかわらず、現在のトップの多くは「戦術的意思決定」や「日常のマネジメント」ばかりに意識が向かっているように見えます。今、トップに求められていることは、陳腐化した

事業立地を再定義することです。

トップの任期は最低10年 アウトサイダーから選抜せよ

しかし、事業立地を組み替えるような大改革は、現在のように短任期中でトップが変わるようでは難しい。事業立地の組み替えをやり遂げるには、最低でも10年以上の在任期間が必要になると思われます。

さらに、トップを選ぶ際には、「人格者」「実績のある人」といった、従来から企業が大切にしてきた価値観に沿った基準を外す必要があります。なぜなら、その価値観から外れた「アウトサイダー」のなかに、トップとして必要な人材が埋もれている可能性が高いからです。アウトサイダーとは、現状を否定的に捉えることができる人材です。たとえば、文字通り「アウト」である社外から来た人、あるいは社内で育った人でも「本流事業」ではなく「傍流事業」を歩んできた人などがそうです。

私がアウトサイダーに注目する理由の1つは、新卒で入社し本流事業のなかで昇進してきた「インサイダー」は、既存の事業に対する愛着が強く、それが事業立地の組み替えの弊害となるからです。もう1つの理由は、アウトサイダーの精神構造にあります。アウトサイダーは将来のために自分の判断でリスクをとることができる可能性が高い。アメリカ



三品和広氏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

Mishina Kazuhiro_1982年一橋大学商学部卒業。1984年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1989年ハーバード大学文理大学院博士課程修了、同大学経営大学院助教授に就任。北陸先端科学技術大学院大学助教授などを経て、2002年神戸大学大学院経営学研究科助教授、2004年より現職。専門は経営戦略・経営者論。主な著書に『戦略不全の論理』(東洋経済新報社)、『経営は十年にして成らず』(東洋経済新報社)、『経営戦略を問いなおす』(ちくま新書)、『どうする?日本企業』(東洋経済新報社)など多数。

で、トップの要件としてMBA学位が必須となる理由も、このアウトサイダー的な精神構造を評価されるためです。アメリカのMBA取得にかかる費用は2000万円を超え、しかも、卒業生の1割は就職先がありません。それを覚悟で挑戦する者は、自らの財布でリスクをとったという点で、トップの適性を認められるのです。

アウトサイダーをどう探し、どう育てるか

アメリカのようにMBA取得によるトップの選抜が一般的ではない日本企業でも、アウトサイダーを採用する方法はあります。それは“デュアルトラック”です。採用方法を、トップを目指す社員と一般社員の2つに分けるのです。トップを目指す

人材は、年棒制の契約社員として採用して、新規事業や赤字子会社の立て直しなど試練の機会を与えます。結果が出なかった場合は契約を解除し、その試練に勝ち残った人からトップを選ぶのです。一方、労働法の保護のもとで雇用が保障された一般社員には、トップマネジメントへの道を閉ざします。

しかし、すぐにデュアルトラック採用を始めても、その仕組みで採用した人材がトップとして育つまでには時間がかかります。今すぐにできることは何か。それは、既に社内にいるアウトサイダーを発掘して育てることです。50歳でトップに就任するとすれば、入社して10年目くらいの30代の社員が発掘の対象になります。10年もアウトサイダーを貫いていれば、多くの企業では上

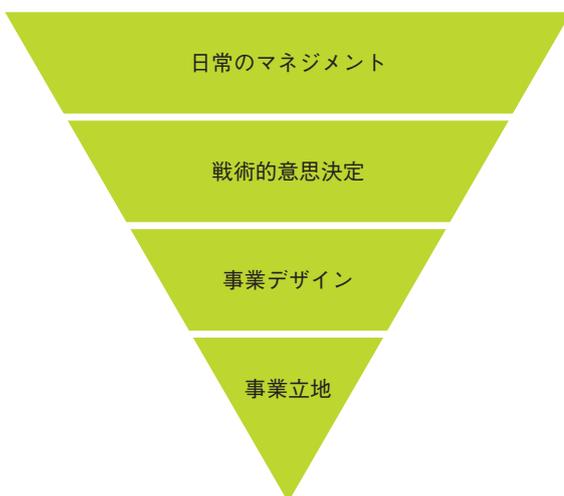
司から煙たがられ、日の当たらない場所に追いやられている場合も多いでしょう。同期社員のなかで管理職に登用される者が出る頃に、不遇に甘んじている人もアウトサイダーの可能性は高いといえます。そういう人材はこのタイミングで発掘し、10年間さまざまな試練を課し、見守ることが肝心です。そして、そこで生き残ったアウトサイダーは次の10年間で、低迷する既存事業の責任者に登用したり、企業の新しい柱になりうる事業を始めさせてみる。このような、アウトサイダーを発掘して育成するシステムがある企業は、長期的な発展が望めると思います。

アウトサイダー発掘のためにまずは、「人」ありきの経営を

このシステムを運用するにあたっては「組織に人が従属する」という従来の経営では難しいでしょう。組織決定が何よりも優先され、それに従順な人材を理想としていては、アウトサイダーを生かすことはできません。これからは、「人に組織が従属する」経営に変えていくべきです。それは人の持つ個性を大切にすると属人経営をすることです。たとえば、営業部長候補となる人材が2人いれば、どちらかを選ぶのではなく、優秀な人材の数に合わせて2つ組織をつくるという発想になります。

今後は人事も、会社全体の和を保つことにエネルギーを割くのではなく、個人を生かすことを優先に考えるべきです。人材の保有能力を信じ、生かすという発想に立てば、組織運営は変わります。「人」ありきの経営への転換が変革の一步です。

！ 戦略の次元



戦略は4つの次元が重層構造をなしている。戦略を立てるにあたっての重要度は、①事業立地②事業デザイン③戦術的意思決定④日常のマネジメントの順になる。今回、最も重要度の高いものから下に置き、逆三角形を形成する図にしたのは、土台であり強固なものであるべき事業立地がしっかりしていないと、企業が倒れてしまうイメージを出すためである。

出典：三品和広氏作成の図をもとに編集部作成

個

の視点

自律した「強い個」が育つために 個の視点に立つ支援が求められる

ここでは、本研究会の座長であり、人事制度と個人キャリア論の第一人者である慶應義塾大学総合政策学部教授の花田光世氏に話を伺った。研究会において花田氏は、個人の視点に立った変革を担当し、新しい「強い個」の再構築が必要と論じている。「強い個」が育つために人事が何をすべきかを中心に聞いた。

◆
今の日本企業には、「強い個」が必要だと考えます。私が考える「強

い個」とは、短期的に結果を出す、いわゆる成果主義型の「優秀社員」ではありません。困難な現場の状況のなかで、主体的に行動することを通して自己成長を目指し、キャリアチャンスの拡大を図る自律した人材のことです。個々人がそうした一連の行動を「働きがい」と捉えることで、組織は活性化すると思います。

これからの「強い個」には 大胆な自律が求められる

1970年代、1980年代の日本企業には、このような強い個が多く存在していました。しかも日本企業は強い個を現場で鍛え、育成するメカニズムを考案し、活用してきました。その仕組みがOJTです。OJTでは、個人の力を現場で開発しました。そして、その能力を人事の仕組みに取り込むために、職務を①補助業務②定型業務③非定型業務④判断・企画

業務あるいは指導の実施の4段階にレベル化し、特に第2段階から第3段階への移行において、「マニュアルに従って仕事を行う」から「自分の頭で考え、能動的に行動する」ことへ能力の向上を要請し、強い個を育ててきたのだと考えます。

しかし、1970年代、1980年代の強い個が持つ問題意識は、職場という枠内に限定されていました。職場の安定や職場の生産性を上げることへ力を注ぎ、企業のなかでの自己成長を目指していたのです。今求められるのはそうした一定の枠内の自律や成長ではありません。職場の外まで視野に入れて、キャリアチャンスの拡大を考え、実際に行動ができる人材が、これからの強い個なのです。

強い個が育つために 人事は何をすべきか

強い個の要件は、職務に必要なスキルや知識だけでなく、多様な仕事に対応できる柔軟性や、仕事上の問題を発見して解決できる力、良好な人間関係を構築する力、決断力などです。こうした力を育むためには、柔軟な仕事の仕方ができる仕組みを組織が構築できるかがポイントになります。個人の工夫や主体的な努力を日常業務で実践できるような場や機会を組織として提供し、その工夫や主体的な努力に対する支援を行うことがこれからの強い個の育成には

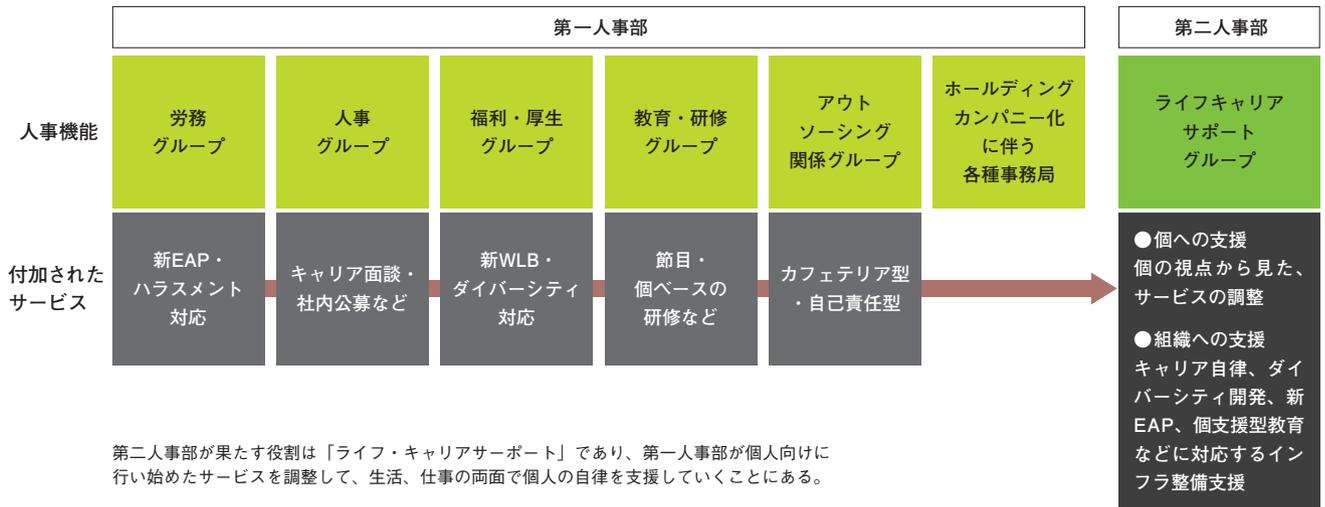


花田光世氏

慶應義塾大学総合政策学部 教授
同大学SFC研究所
キャリアリソースラボラトリー代表

Hanada Mitsuyo_慶應義塾大学文学部心理学科卒業。社会学博士(南カリフォルニア大学)。産業能率大学教授、同大学国際経営研究所所長を経て、1990年より現職。企業組織、特に人事・教育問題研究の第一人者である。日本企業の組織・人事・教育の問題を研究調査、実践活動の支援を行うキャリアリソースラボラトリー代表。人材育成学会常任理事、産業・組織心理学会理事、ネオアウトソーシング開発研究フォーラム代表。著書に『グローバル戦略を支える人事システムの展開法(上・下)』(ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス)など。

人事業務と個への支援業務



第二人事部が果たす役割は「ライフ・キャリアサポート」であり、第一人事部が個人向けに行い始めたサービスを調整して、生活、仕事の両面で個人の自律を支援していくことにある。

出典：花田光世氏作成

重要になってくるのです。

ここで人事に求められるのは個の視点に立つことです。そのうえで、社員自身がキャリアチャンスや成長を実感できるように支援することです。そのためにはキャリアアドバイザーやコーチなど専門的な人材が必要になります。さらに、個人が仕事を通じて、主体的に能力開発を行うOJD（オン・ザ・ジョブ・ディベロップメント）を仕組み化し、その運用を支援することも重要です。

もちろん、従来通りのOJTや強い組織をつくるための人事機能も重要で、それに加えて個の立場に立った支援に取り組むとすれば、現在の人事部のなかに、独立した第二人事部をつくる必要があります。というのは、人事部が組織側の立場に立ち、組合員と交渉するという役割を担っている限り、個の視点に立った支援を完全に行うことは困難だからです。

第二人事部を創設し 個人の資産価値拡大を支援

既に、人事の各グループは従来からの役割に加えて、それぞれが個人向けのサービスを始めています（上の図参照）。たとえば、労務グループは、メンタルヘルス対策が中心だったEAP（従業員支援プログラム）に変えて、生活相談やキャリア相談、ES（従業員満足）の領域までを含んだ新EAPに取り組んでいます。また、人事グループは、社内FA（フリーエージェント）や社内公募によって、組織の任用に頼らずに自己責任で自分のキャリアや仕事を求める機会を提供しています。しかしこれらの多様な活動は、個の視点に立ってみると、窓口が異なり不便なサービスになっています。

そこで、第二人事部がコンシェルジュ的な役割を果たし、個の視点に

立ってそれぞれの人事グループが持つ個人向けのサービスを調整していくのです。社内公募を例にとると、従来の人事・教育機能は、現場と応募者の面接の調整など、事務局の役割に徹します。そのとき、キャリア自律の視点で「本当に社内公募に応募すべきか」「応募して通ったが、自分が貢献できる仕事とは違うのではないか」というような個人の相談に乗ったり、不安を解決するのが第二人事部の仕事になります。

企業にとっての「人」の価値は、経営の基盤となる「資源」から、直近で成果を出すことが求められる「資産」へとシフトしています。そして、その価値の拡大は個人の責任とされています。このような状況を念頭に置いたとき、人事には、「人的資産」を個人が自己の責任で開発し、拡大するための支援が求められているのです。

これからの個人と企業の新しい関係

「組織」「トップ」「個」の変革が進めば、流動性が高い労働市場になる。そのときの個人と企業の新しい関係について、研究会事務局長であるリクルートキャリアコンサルティング事業開発室室長・黒川賢一氏に話を伺った。

本研究会では、「良い流動性」を生むための新しい個人と企業の間を、「求心力」と「遠心力」というキーワードで捉え直した。ここで言う「遠心力」とは企業が個人を辞めさせる力ではない。本研究会では「企業が個人を組織外でも通用する人材に育てる力」を「遠心力」と定義している。そのうえで、黒川氏は「遠心力を高めることが、これからの企業にとって新たな求心力となります」と語る。

「求心力」と「遠心力」 2つを備えた企業が求められる

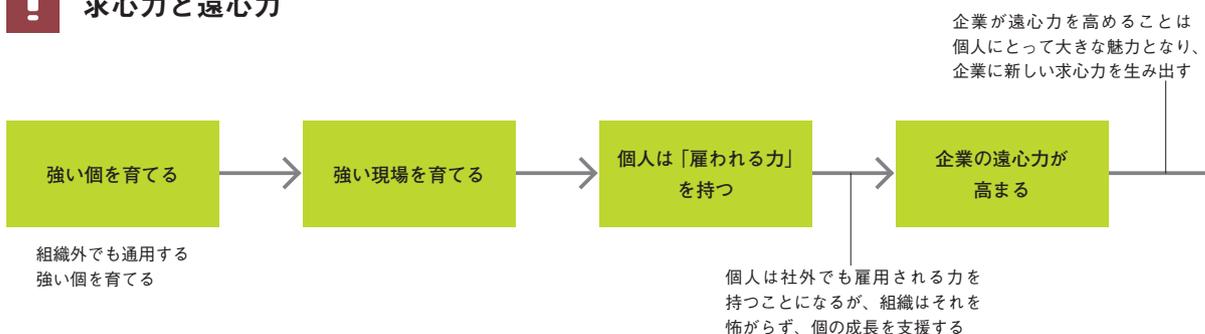
日本ではこれまで内部労働市場が発達し続けてきた。労働者は1つの企業内で職務につきながら能力を高め、その結果が昇進や昇給に結びつ

いた。そうしたなかで、労働者は同一企業に勤め続けることに意義を感じ、企業もそれを活用して成長してきた。しかし、柳川氏が語る通り、環境変化のスピードが速い現在、長期雇用を前提とした経営は限界にきている。個人は一度身につけた技能や知識だけで定年まで高い価値を発揮し続けることは困難であり、産業構造の再構築やグローバル対応への変革が求められるなかで、企業はその企業で価値を生み出さない従業員を抱え込む余裕を失ってしまった。「これからの日本が強くなるためには、労働者が成長を見込める産業や魅力ある企業に移行できる市場をつくるのが必須条件です。企業に求められるのは、雇用を約束して安心感を与えるのではなく、人が安心し

て、企業間を移動できる仕組みをつくることです」(黒川氏)

その仕組みを示したのが下の図だ。まず企業は、組織外でも通用する人材を育てる。組織外でも通用する人材とは「自己成長を前提に、組織外も視野に入れてキャリアチャンスの拡大を図る人材」、つまり花田氏が言う「強い個」である。多くの「強い個」が育てば、現場は自律的な問題解決能力を高め、「強い現場」となる。「強い個」が育つことで、人材が流出する可能性が高くなるが、企業はそれを恐れず、個の成長を支援する。それが遠心力を高めることであり、また「自分の力が社外でも通用する」という安心感によって、その力を与えてくれる自社への求心力が高まることにもなる。

！ 求心力と遠心力



こうして、常に社外を意識した高い能力を持つ個人が生まれ、同時に強い求心力によって自社への成果貢献も最大化していく。

キャリアステージごとの支援 成長を約束し安心感を与える

「このとき、求心力の核となる安心感を醸成する仕組みを設計するのが、人事の役割です」（黒川氏）

その仕組みを設計する際のポイントとして、黒川氏はキャリアステージを基軸にすることを提案する。

1段階目は、管理職の第1次選抜が始まるまでの時期だ。年齢でいえば35歳くらいまでだろう。「企業のなかで職業能力を開発するときであり、失敗を許容し、多様な経験を積ませることが大切です」（黒川氏）。この時期の安心感の源は「自らの成長実感」。自分がどの程度成長しているかを実感し、自信を深めていく。

2段階目は、組織生活の折り返し地点でもあり、自分のキャリアを本気で考え始める45歳くらいまでの時期である。「この期間は専門領域を定めて、磨き、組織貢献を最大にしていく。また専門領域を通じて社外との接点を持つ機会を増やし、自

分の能力が社外でも通用することを自覚させます」（黒川氏）。この時期の安心感の源は「自らの社内外での価値の高さに気付く」ことだという。

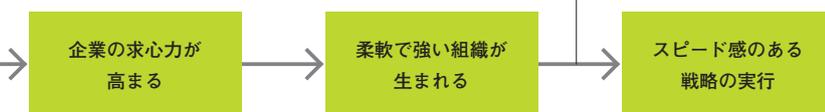
3段階目は、45歳から55歳。それまでに深めた専門領域と社外価値をもとに、社会での仕事貢献の場に視野を広げる時期だ。自分ができる社会貢献の機会を多く持つことが安心につながる。

このように、これからの企業は、自己成長を求める個人に最大限、成長の機会を提供することを優先するものでなければならないのだ。

「こうした人材投資は、従来の長期雇用を前提とした年功序列の仕組みに比べても遜色なく、自社の社員が社外でも通用する能力や思想を獲得できる投資です。人と組織の最適なマッチングを各々が調整できることになります」と黒川氏は語る。

これまで見てきたように本研究会の提言は、「終身雇用という幻想を捨て、経営のあり方を抜本的に変え、人の育成と活用を改め、組織を変貌させる」ことだ。そのうえで、個人と企業が求心力と遠心力でつながったとき、日本の労働市場には良い流動性が生まれるのだろう。

日本企業の人材の流動化が進み、スピード感がある戦略実行が可能になる



出典：黒川賢一氏作成の図をもとに編集部作成

研究会の集大成として シンポジウムを開催

2011年11月21日、六本木アカデミーヒルズにて「日本を企業から変えていく研究会」によるシンポジウム“NEXT JAPAN 2020—幻想を捨てよ。グローバルに勝つ道はこれしかない。”が開催された。当日は、企業の経営者、経営企画や人事部門の責任者など約300名が参加した。

最初に三品氏が「トップが変わらなければ、企業も国も沈没する」と題して講演した。三品氏は、経営者にパラダイムの転換を求め、「事業立地の再定義」と、人を生かす「属人経営」を提唱した。続いて、今後の個人と組織はどうあるべきかについて、花田氏、柳川氏、リクルートキャリアコンサルティング代表取締役・青山銀二氏の3名がパネルトークを行った。そこでは「遠心力を備えた強い個を創ることが、これからの企業にとって、求心力となる」という認識を共有した。

シンポジウム後のアンケートでは、今後の経営や人材育成を考えるうえで新たな視座を与えられたとの声が多く、変革に向けての出発点となったようだ。



会場はほぼ満席で、シンポジウム終了後の交流会では、登壇者に質問するシンポジウム参加者の列ができた。