



DRIVING  
FORCE

GAME-CHANGING



# INNOVATION

第1特集

## 流れを変える 中途採用

はじめに

7割の会社が、中途採用を重視するなかで

さて今回は、人事専門雑誌らしく、「中途採用」をテーマに据えてみたいと思う。重苦しい停滞が続く日本経済のなかで、「新たなビジネスモデルを立ち上げたい」「既存のモデルに再び磨きをかけたい」「淀みがちな社内の空気を一新したい」というように、何らかの形でこれまでの「流れを変えたい」会社は、あちこちに存在することだろう。そこで注目されるのが、中途採用による新戦力増強ではないだろうか。

最近の企業が中途採用を重視する姿勢は、データにも表れている。労働政策研究・研修機構が6月に発表した「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」によれば、今後の人材確保について、専門的な知識やノウハウを持った人の中途採用を

重視するという企業は70.2%に及ぶ。前回調査（2007年）の58.4%から、10ポイント以上上昇しているのだ。

この特集は、中途採用によってまさに流れを変えている5社のケース、研究者、実務者たちの知見紹介、そして人と組織のプロフェッショナルが「会社の流れを変えるための勤どころ」について語り合った鼎談と展開していく。流れを変えられるような中途採用を実現するには、組織としてどんなことに配慮すればいいのか。流れを変えられる組織と変えられない組織の違いは何かといった点に迫ってみたいと思う。

五嶋正風（本誌編集部）





[ケースで見る]

# 新戦力による新展開 成功させた5社

まずは5社における「流れを変えている」状況をレポートする。営業担当100人を一気に中途採用した会社もあれば、1人の中途採用された栄養士の活躍を足がかりに、新たな事業展開を実現した会社もある。そこから何が読み取れるだろうか。

CASE

ソフトバンクテレコム

営業200人、みんな中途採用  
スピード感を持って  
中堅企業の働き方を変えていく

■設立 / 1984年 ■本社所在地 / 東京都港区  
■従業員数 / 4900人 (単体、2012年3月末現在) ■売上高 / 非公開





法人モバイルインターネット営業本部の、東京のメンバーたち。「この集合写真の面々の、95%は中途採用者です」と、野村氏。

2011年10月1日、ソフトバンクテレコムは管理職以外すべて中途採用者という、ちょっと珍しい営業部門をスタートさせた。7月に人事部門に下った厳命は「途中で100人採用せよ」。9月中に100人の採用を決め、年末までに全員がそろった。そして2012年8月現在、その数は倍の200人体制となっている。

### クラウドやSNS 低価格化で新たな商機

設立の目的は中堅企業向けの新規開拓営業で、商材はスマートフォン

やPHSなどのモバイル回線だ。ソフトバンクが主力商品として販売するiPadやiPhoneなどのモバイル端末が普及し、これらを用いたクラウド、グループウェア、SNS、ストレージなどの多彩なサービスがそろった今、その価格は驚くほど安価になった。1つのIDから利用できるようなアプリケーションを使うサービスの登場により、中堅企業のIT投資に十分見合うようになったのだ。こうした環境が整ったことで、一気に中堅企業の新規開拓に本腰を入れることとなった。

ただ、なぜ中途採用者なのか。法人モバイルインターネット営業本部部長の野村厚夫氏が、その理由を語る。

「最大の理由はスピードです。社内から100人、200人も社員を異動させれば、彼らが携わる現在のビジネスが立ち行かなくなる。一方、新卒採用社員で構成すると戦力化に時間がかかる。ミッションを100%やり切るには、中途採用しかないと考えました」

ソフトバンクグループには、2016年にグループ全体の営業利益を1兆円にするという目標がある。この大きな目標に貢献するためにも、事業の立ち上げとその後のスムーズな運営は不可欠とされたのだ。

### 多彩な業界出身者が集結 勉強会で知識を交換・共有

100人も営業職を急遽集めれば、出身業界はさまざまで、通信やITに精通した者ばかりにはならないだろう。実際、入社した彼らの経歴は

多岐にわたっていたが、野村氏には想定範囲内のことだった。「商材が違って、営業に自信があれば活躍できる。商品の知識は入社後に覚えられても、営業スキルはすぐには身につけません。商材やサービスについては、3週間の実践的な研修プログラムを実施します」（野村氏）

社内から専門講師を招き、ロールプレイを重視するプログラムだ。研修後すぐに営業現場に出られるノウハウを徹底的に学ぶ。また、各講師の研修内容は受講者に評価され、その声を毎日経営陣にフィードバックする仕組みを取り入れた。これで講師と受講者の双方に緊張感が生まれるという。最終日には経営陣が審査するプレゼン大会が開催され、受賞者は表彰される。

この研修を、去年11月に入社した同本部第1営業部の新井剛氏が振り返る。新井氏は通信とは違う業界の営業をしていて、担当顧客の1社がソフトバンクだった。今回の募集を知り、ぜひにも応募した。

「研修中は参加者全員が切磋琢磨しあっていて、自然に闘志が湧きました。通信業界の出身で、豊富な知識を持つ人もいたので、『負けられない!』と感じたことも多々あります。そのためでしょうか、同僚との結束は固くなり、今では皆で知恵を出しあって仕事を進めています」

営業職は個人で動くものだが、顧客リストの作成などグループ内で知恵を共有しながら進める事案も多い。ここで生かされるのが各々の異なるバックグラウンドであり、営業に対する自信だ。週に1度は勉強会を開き、何十とある商材の情報を共有し





## 新井 剛氏

ソフトバンクテレコム  
法人モバイルインターネット  
営業本部  
第1営業部営業2グループ



## 野村厚夫氏

ソフトバンクテレコム  
法人モバイルインターネット  
営業本部  
本部長



## 佐藤和博氏

ソフトバンクモバイル  
人事本部採用企画部  
キャリア採用課課長

## ！ こうして流れは変わった！ 年表

- 2011.7 ● 中堅企業向け新規開拓営業の事業部構想がスタート
- 2011.10 ● **法人モバイルインターネット営業統括部が発足**  
約100人の営業担当者を中途採用
- 2011.11 ● **新井剛氏**が中途採用者の1人として入社
- 2012.2 ● 新井氏、本部内セールスコンテストで3位入賞
- 2012.5 ● **組織拡大によって、営業本部に昇格。** 大阪、名古屋にも拠点を開設
- 2012.8 ● 中途採用の営業担当者は**約200人**に。2012年度中に**600人への拡大**を目指す

ソフトバンクグループでは空白地帯だった、モバイル・インターネットソリューションの中堅企業向け営業。中途採用を活用することで、一気に新しい流れを軌道に乗せた。

たり、業界ごとの特性に合った提案について学びあったりしている。「こうした活動を全社的にバックアップしています。入社当初に商材の知識がないのは仕方ありませんが、やはりお客さまはICTのプロを求めていますから」(野村氏)

### 「ワークスタイル変革を」 iPadを駆使して提案

顧客への提案は主にiPadを使用する。プレゼンの内容は「ワークスタイルを改革しませんか?」。インターネットに接続できるデバイスの販売だけでなく、クラウド、グループウェア、SNS、ストレージなどを統合させたソリューションや業務の効率化を動画で提案し、必要があればデータをクラウドからダウンロードし即座に見せる。異業界出身の営業職だからこそ、顧客は彼らの話に耳を傾けると、野村氏は語る。「前職で自分たちが何に困っていたか、iPadやiPhoneの活用でそれがどう変わったか。彼らがいちばん実体験し

ている。『自分たちの体験をぜひ試してほしい』と説明できるのです」

新井氏が感じるソフトバンクテレコムの魅力は、「組織がしっかりしていること」。業界動向を聞ける営業サポート部門があり、商品知識を教えてくれるプロダクト部隊があり、キャッチアップ研修も充実していると言う。

「今、新井のような営業職が東京で約150人、名古屋と大阪で約50人います。彼らを縛るつもりはないが、個人任せでもいけない。そこで、横串でしっかり情報共有し、縦の営業ラインは自発性を尊重する。営業としてプライドのある人でないと新規開拓は難しいのですが、そんな人ばかりを採用しましたから、仕事自体は任せています」(野村氏)

### 年度末までに600人！ 管理職育成にも注力

今後の採用について、ソフトバンクモバイル人事本部採用企画部の佐藤和博氏が語る。「去年7月に中途採

用担当になり、すぐに『10月1日までに100人を採用』と言われたときは驚きました。中途採用はそれまで年間100人ほどでしたから、これまでで最もチャレンジングな仕事でした」

早く採用はしたいが、人材の質は落とせない。自社ホームページや転職情報サイトに加え、Twitterで認知度をアップさせたり、社員紹介を活用したりと、あらゆる手を尽くした。こうして100人の採用を成し遂げた佐藤氏は、去年の年末に人事責任者に呼ばれた。「『将来は1000人規模にしたい』と。驚くなんてものではありません。一段落したと思っただらもっと厳しいミッションです(笑)。まずは今年度末での600人体制を目指しています」(佐藤氏)

会社の数を考えると、中堅企業はボリュームゾーンであり、新規開拓

の余地も大きい。だがここまで組織の拡大を急ぐ理由は、「その先」を見越してのことだ。

「今でも回線の販売を通じて各種のソリューションを提案していますが、足場を築いた中堅企業マーケットに向け、さらなる商材を提供することが狙いです。ソフトバンクだからこそ、世界中で次々と生み出される最新のサービスも顧客の状況に応じて提案できます」(野村氏)

さらに組織強化のため実現させたいのが、中途採用者からの管理職輩出だ。現在は、部長職であるゼネラルマネジャー(GM)の下に課長職のグループリーダー(GL)がいて、10人ほどのメンバーを束ねている。今後、3人ほどのメンバーをまとめるチームリーダー(TL)という職位を作り、中途採用者を任用する。

少数のマネジメントを経験し、その後GL、GMへとステップアップさせる計画だ。

「設立の1年後、2012年の10月にはTL、あるいはGL昇格の第1号が誕生する予定です。ソフトバンクグループは現在約960社ですが、将来的には5000社を目標にしている。1社に4人の経営層がいるとすれば、合計で2万人が必要になる。組織づくりにもスピード感は欠かせないのです」(野村氏)

このケースでは、会社の進むべき方向に向けて、採用活動、採用後の育成、学習する組織化を促す仕組みなど、諸施策のベクトルが見事に一致していることが見て取れる。大きな流れを生み出していく中途採用とその他の施策の連携について、示唆に富む事例といえるだろう。

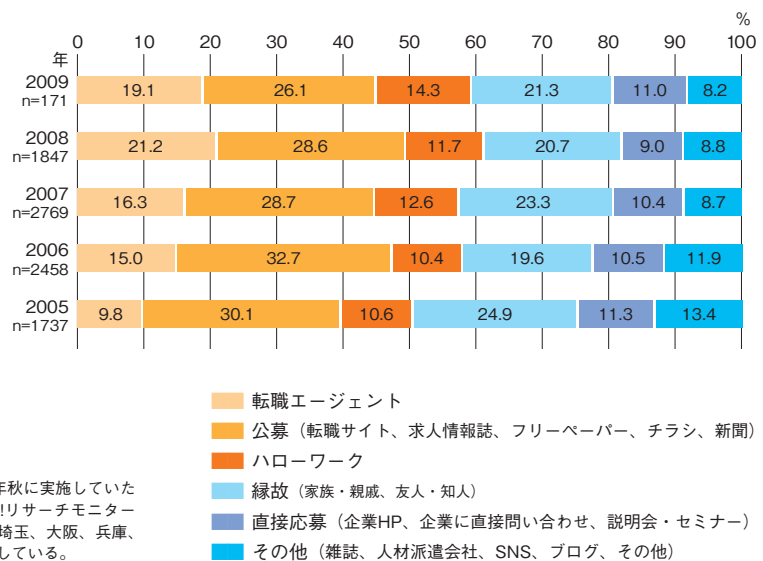
データで見る  
転職動向①

転職手段はどう変化しているのか

このコラムでは、最近の転職動向理解に役立つデータを紹介していく。最初のグラフは、転職者(正社員)がどんな手段を経て新しい職場を見つけたのか、その推移を2005年から2009年まで示したものだ。ここで読み取れるのは、転職エージェントやその多くが求人広告である公募といった、民間企業によるサービス系の転職手段のシェアが増えていることだ。2005年の時点では両者を合わせて4割程度だったものが、ピークの2008年にはほぼ5割まで伸びている。翌2009年に少しシェアを落としているのは、リーマンショックの影響だろう。

このコラムは、リクルートとリクルートエージェントが毎年秋に実施していた転職市場定点観測調査のデータをもとにしている。Yahoo!リサーチモニターを対象としたインターネット調査で東京、神奈川、千葉、埼玉、大阪、兵庫、愛知の7都府県に住む、過去2年以内の転職活動者を対象としている。

利用した転職手段







八木稔朗氏

海外市場開拓事業部 第3開拓部  
中米・カリブ・南太平洋グループ

森茂人氏

海外市場開拓事業部  
第1開拓部長

船外機と並ぶ海外市場開拓事業部（OMDO）の主力商品が、オートバイだ。発展途上国ではNGOの移動手段、バイクタクシーなどに活用されている。

## CASE

ヤマハ発動機は、1970年代から青年海外協力隊経験者を積極的に中途採用してきた。海外売上比率が85～90%という事業構造から、発展途上国を含む海外事業展開に適した人材ニーズが高く、協力隊OBの底力として、「タフさ」「チャレンジ精神」「好奇心」「広い視野」「ボランティア精

神」「主体性」を評価してきたからだ。累計で75人の協力隊OBを採用し、現在も55人が在籍している。

その1人である森茂人氏は、86年度の青年海外協力隊に参加して南部アフリカのマラウイに赴任した。「現地で隊員の足としてヤマハのバイクが採用されており、そのメンテナンス指導も私が担当していました。部品の供給が滞って困っているとヤマハ発動機本社に手紙を書いて訴えたところ、ほどなくして部品が届き、サービス対応の充実した企業という印象が残っていました」。88年に帰国後、89年に入社した。オートバイの海外サービス部門で中南米市場を担当、メキシコ駐在などを経て2008年から海外市場開拓事業部（Overseas Market Development Operation：略称OMDO）でアフリカ市場を担当する。

### ヤマハ発動機

## 好奇心・タフさ・広い視野で 新興国市場を切り拓く 青年海外協力隊OBが活躍

- 創立/1955年 ■ 本社所在地/静岡県磐田市
- 従業員数/54677人（連結、2011年12月末現在）
- 売上高/1兆2762億円（連結、2011年12月期）

## ！ こうして流れは変わった！ 年表

八木稔朗氏は、2002年度に中央アフリカ東部のタンザニアに派遣され、職業訓練校で自動車整備の指導にあっていた。帰国後、青年海外協力隊の同期生に誘われ、2005年に入社。現在は南太平洋地域の営業を担当している。

### 未開拓・未成熟な市場 140カ国が守備範囲

2人が所属するOMDOは、製品分野別の事業部制をとる本社にあって全製品を扱うというユニークな組織だ。対象とする未開拓・未成熟な市場では1ジャンルだけでは市場が小さく、製品ごとの事業部制では非効率だからだ。担当地域はアフリカ、中東、中央アジア、モンゴル、南アジア、インドシナ、中米、カリブ、南太平洋の140カ国に及ぶ。

現地密着主義をとり、情報収集や市場調査で現地に出張することもしばしばだ。僻地で自社製品がどのように使われているか、トラブルの詳細、要望内容などは、現地の代理店や商社任せではつかみきれない。ここで青年海外協力隊OBの、環境の変化に強いタフさ、文化や言語の壁を越えて相手の懐に飛び込み、親しくなる能力が発揮される。

地理的にも遠い新興国を担当し、ジャングルだろうと砂漠だろうと「現地密着」では苦勞も多いのではと尋ねてみたが、八木氏は「ないですわ」と言い切る。森氏も「特にメキシコ駐在時代などは、毎日仕事に行くのが楽しくて仕方がなかったですわ。『今日はどんな思いもつかな

いことが起きるだろう』と。本社にいと全体が見えにくいですが、現場だと全部わかりますからね」と話す。アクシデントもトラブルも苦勞と思わない2人に、協力隊OBの底力を見る思いだ。

OMDOはその名のとおりに、海外の市場を切り拓いている。カンボジア、ロシアなど、OMDOが担当することによって現地法人を置くまでに市場を育て、製品事業部の担当へと「卒業」させた国々もある。だが、OMDOが手がける開拓とは、地域的な意味にとどまらない。スポーツ・レジャー用途など趣味性の高い欧米市場とは性質の異なる市場として、産業や生活重視で社会貢献・経済協力の役割も担うBOP（Bottom of the Pyramid）ビジネス市場の開拓という意味もある。質的にも地理的にも、一つひとつは小さいが新しい流れを作り続けている部署といえ

るだろう。

### 担当国は自分がいちばん詳しい 自由と面白さのある仕事

八木氏はOMDOの仕事の醍醐味をこう表現する。「担当地域については、会社の誰よりも自分が詳しい。だから自分の判断が最適だという自信を持って業務を進められるし、人を説得できる。一人社長のような自由度と面白さがあります」

またOMDOは、ジョブローテーションによる若手教育の場としても機能している。新興市場の開拓をミッションとするOMDOは、製品別事業部に比べてビジネスの全体像を学ぶのに適しているからだ。

中途採用した個人の資質だけに頼るのではなく、その活力を生かしつつ、全社の流れを変える「仕組み」を作り出している好例といえる。

- 1971 ● 青年海外協力隊OBが初めて入社
- 1977 ● 海外プロジェクト室（海外市場開拓事業部〈OMDO〉の前身）が発足
- 1986-1988 ● 森氏、南部アフリカ・マラウイに青年海外協力隊員として赴任
- 1989 ● 森氏が入社
- 1991 ● OMDOが設置される
- 2002-2004 ● 八木氏、青年海外協力隊員としてタンザニアに赴任
- 2005 ● 八木氏が入社
- 2012.8 ● 青年海外協力隊OBの入社者は累計75人で、55人が在籍中。うちOMDOでは8人が活躍する

青年海外協力隊OBの初入社は1970年代のこと。新興国市場の開拓という流れは、長い時間をかけて育まれてきたことがわかる。



# CASE 3

タニタ

## レシピ本から食堂へ大展開 下地があったから 大きな潮流に育った

■創業/1923年 ■本社所在地/東京都板橋区 ■従業員数/1200人(連結、2012年3月末現在) ■売上高/130億円(連結、2012年度)

タニタといえば、体脂肪計、歩数計といった健康計測機器メーカーとして知られる。しかし最近、正統合わせて485万部を記録したレシピ本、『体脂肪計タニタの社員食堂』(大和書房)や「丸の内タニタ食堂」(東京・千代田区)のほうが有名かもしれない。

この新しい流れのキーパーソンが、中途採用で2005年に入社した栄養士、荻野菜々子氏だ。

荻野氏は女子栄養大学短期大学部を卒業して栄養士の資格を取得。保育園給食の仕事に就くが、産休代替で1年だけの勤務だった。次に外食産業で働いたが、「おいしいと思わせる食事」が最優先で健康が二の次になりがちなこと、しだいに疑問を抱くようになったという。

「私自身も、労働時間が長いなど生活のリズムが整わず、食生活も含めて全般的に不健康でした。そんな生活をずっと続けるわけにはいかないと、転職を考えました」

現場で調理できる職場へ  
23歳で中途入社

転職先の条件は、栄養士の資格が

「健康的でおいしい」を目指し、荻野菜々子氏らが日々メニューを改善しているタニタの社員食堂。取材で訪れた暑い日は、冷めんがメインだった。これだけ食べて、556キロカロリー。

生かして、長く勤められ、現場での調理もあり、自分を成長させられる職場。タニタの中途採用を見つけて応募し、23歳のときに入社した。

荻野氏は「社員食堂のメニューはタニタの歴代の栄養士が作り上げてきたもので、たまたま注目されたときの栄養士が私だけだけのことで」と言うが、「社外の人と付き合うことも、商品や事業を作るプロセスに参加できることも、経験値を上げてくれますし、自分の人間の幅を広げてくれていると思う」と話す荻野氏の積極性が、「流れ」を変えることに寄与したのは間違いない。また、その明るさや平明な語り口が人をひきつけ、巻き込んでいったという要素もありそうだ。

### 以前から志向されていた 提案型企業への脱皮

確かに、流れを変えようという下地は、荻野氏が入社する以前からあった。1992年に乗るだけではかれる体脂肪計を発売したころから「体重、血圧などをはかる」機器製造だけではなく「健康をはかる」提案型企業へという方向性は示されていた。90年には肥満解消のための会員制施設「ベストウェイトセンター」を東京・板橋区の本社に併設。食事・運動・休養という健康の3要素に対応し、食堂・トレーニングスタジオ・クリニックが設けられていた。残念ながらセンターは99年に閉鎖したが、その厨房・食堂設備を「社員の健康のために」と転用したのが、社員食堂だ。ベストウェイトセンター時代から社員食堂の初期にかけては、カロ

リーと塩分セーブを特に重視したメニューだったため「おいしさ」の面では好評とはいかなかったという。

「減量メニューを続けるコツは、おいしくて満足感もあることだと思うので、献立のルールは守りながら、そうしたメニューづくりを心がけています」（荻野氏）

献立のルールとは、①カロリー500キロカロリー前後、塩分3グラム前後②原則ごはん・汁物・メイン料理・サイドメニュー2品の計5皿で構成③野菜は150～250グラム、というもので、ベストウェイトセンター時代から受け継がれている。この基本ルールさえ守っていれば、さまざまな工夫は基本的に荻野氏の裁量範囲で、コストについてもそれほどうるさく言われることはないという。荻野氏はタニタでの仕事のしやすさについて、「穏やかな社風」にあると表現している。

### 社食がテレビで紹介され 編集者の目にとまる

流れが変わり始めたきっかけは、あるテレビ番組だった。2009年1月、NHK「サラリーマンNEO」の「世界の社食から」コーナーで、この社員食堂が紹介されたのだ。豪華でおしゃれな社食、グルメ志向の社食などに交じって、「おいしく、お腹いっぱい食べていたら、知らないうちに体が変わる」ヘルシーな社食、しかも外注ではなく3人ほどのメンバーで調理を担うユニークな社食として取り上げられた。それが書籍編集者の目にとまり、2010年1月のレシピ本出版につながっていく。もちろ

ん誰も大ヒットなど予測していなかったが、メディアで取り上げられたことをきっかけに売れ始め、同年9月に100万部を突破、11月には続編が刊行された。

こうして新たな流れは加速していく。2012年1月には「丸の内タニタ食堂」をオープン。レシピ本で知れ渡った「カロリー控えめなのに、おいしい」定食が味わえるとあってたちまち大人気となり、朝から整理券を配布する盛況が続いている。

「もともとアンテナショップのようなものを作りたいという構想はあったのですが、商品をずらりと並べるだけでは成り立たず、実現しませんでした。レシピ本が話題になったことで、食堂という形での展開が可能になったのです」と、広報室の横田洋子氏は言う。

荻野氏が本の出版にあたって苦労したのは、普段、社員食堂では数十人分を一度に調理しているレシピを、2人分に書き直すことだった。大量調理用のレシピは材料自体から出る水分などを織り込んでいるため、そのまま分量を2人分にスケールダウンしたのでは、おいしいレシピにならない。時には自宅で調理してみ



荻野菜々子氏

社員食堂 栄養士



## ！ こうして流れは変わった！ 年表

- 1990-1999 ● 一般の方向への肥満解消施設（クリニック・運動・食事の提供）「ベストウェイトセンター」を運営
- 1999 ● ベストウェイトセンター跡地の設備を活用し、**社員食堂がスタート**
- 2002 ● 荻野氏、短大卒業。栄養士の資格を取得。短大卒業後、バンド活動の傍ら、保育園、外食産業などで勤務
- 2005 ● **荻野氏が入社**
- 2009.1 ● NHK「サラリーマンNEO」で社員食堂が紹介される
- 2010.1 ● **レシピ本『体脂肪計タニタの社員食堂』発売**  
番組を見た編集者が企画を持ち込んだ
- 2010.9 ● 100万部突破。11月には『続・体脂肪計タニタの社員食堂』発売
- 2012.1 ● **丸の内タニタ食堂を東京・丸の内にオープン**
- 2012.3 ● 茶碗に盛ったご飯の重さや摂取カロリーをはかりやすいデジタルクッキングスケールを発売

レシピ本ベストセラーから食堂オープンへという流れの変化は華々しいが、「モノづくりからソリューションへ」という志向が脈々と続いていたからこそその結実だろう。

ほどよい分量を確認したという。

丸の内タニタ食堂では逆に、1日300食の大量調理になる。そのため分量の計算をやりなおしたり、調理のポイントを確認して大量調理には不向きな献立を差し替えたりした。

るごと！タニタ生活 体感ツアー」を休暇村協会、読売旅行と共催するなど、コラボレーションの展開も相次いでいる。

レシピ本ベストセラーから食堂オープンに至る流れの変化ぶりは華々

しいが、本業である健康計測機器メーカーへの波及効果は「今後の課題」と、横田氏は言う。だが「ダイエットや健康増進に素晴らしい提案をしてくれる会社」というイメージづくりを進められたこと、さまざまな社外とのコラボレーションによって会社全体の経験の蓄積が進んだこと、知名度の上昇に伴って社員の士気が高まったことなど、目に見えるプラスの変化はいくつでも挙げられる。

タニタの社員食堂は、あくまで社員の健康管理が当初の目的であり、もともとレシピ本や食堂（外食産業）に展開していこうという戦略が明確にあったわけではないだろう。たまたまNHKに紹介され、その番組がたまたま編集者の目にとまったといった偶発的な要素も多く、自ら流れをまき起こしたとはいえない部分もある。だが、会社全体として「単なるモノづくりからソリューション提供へ」と、流れを変えようという意思があったからこそ、荻野氏を中心とした社員食堂の思いがけない活躍を、うまく変化のきっかけに活用できたのではないだろうか。

### デザート、体感ツアー… 他社とのコラボも相次ぐ

丸の内タニタ食堂のメニューは日替わり定食、週替わり定食の2つだけだが、食事の提供に加え、プロ仕様の体組成計を設置したカウンセリングルームでは管理栄養士からアドバイスを受けられるというのが特徴だ。2011年には森永乳業より「タニタ食堂の100kcalデザート」シリーズの発売、2012年には1泊2日の「ま



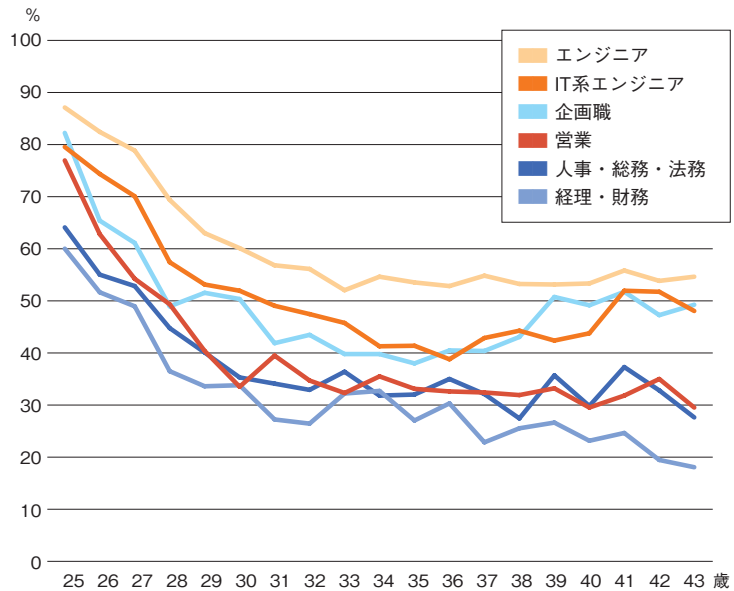
左／荻野氏が監修を務めた『体脂肪計タニタの社員食堂』。シリーズ合計で485万部のベストセラーとなっている。  
右／タニタの社員食堂の献立を一般の人たちにも味わってもらおうと、2012年1月にオープンした「丸の内タニタ食堂」。平日ランチのみの営業だが、1日約300食を提供する。

データで見る  
転職動向②

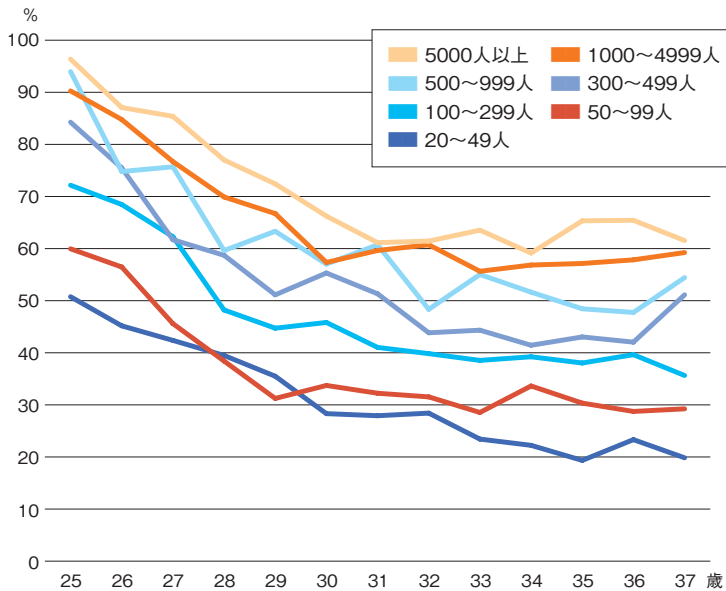
職種や企業規模と転職率の関係は

右のグラフは職種ごとの「生え抜き率」、つまり転職未経験者の比率が年齢に応じてどのように変化していくのかを示したものだ。エンジニアを除けば、31歳から38歳の間はすべての職種で生え抜き率が5割を切っている。人事・総務・法務や営業では30%台前半になっているし、最も低い経理・財務に至っては3割を切って2割台に突入している。この世代でいえば、エンジニアを除けば転職を経験した人のほうがマジョリティなのだ。エンジニアの生え抜き率が比較的高いのは、長期雇用がメーカーにおいてはまだまだ維持されていることによるものだろう。

❗ 職種×年齢別「生え抜き率」



❗ 企業規模×年齢別「生え抜き率」



左のグラフは、企業規模ごとの「生え抜き率」の推移を示したものだ。企業規模が大きくなるに従って、転職未経験者の比率が高まっていることがわかる。5000人以上の企業規模では、37歳の6割が転職未経験。グラフには示されていないが、この数値が1万人以上では7割、2万人以上で8割というように高まっていく。「日本では新卒で就職した会社に、長く勤め続ける」という、実態とは異なるイメージは、非常に規模が大きく知名度も高い企業によって形成されているようだ。

リクルートとリクルートエージェントが2009年11月に実施した転職市場定点観測調査のデータをもとにしている。1次調査、Yahoo!リサーチモニターの正社員10万人のデータを使用した。





**渡辺尚武氏**

マーケティング部  
商品開発研究所長

**出井和人氏**

マーケティング部  
商品開発研究所  
新商品開発グループ

ワインを炭酸水で割ったスプリッツァ。ワインらしい香りや味わいを、カジュアルに楽しめる飲み方を提案することで、新たな飲酒層の開拓を目指す。

# CASE 4

2012年2月に発売された「キリン ワインカクテル ワインスプリッツァ」。ワインを炭酸で割る今までにないワインカクテルを開発したのは、2006年に中途入社したマーケティング部商品開発研究所の出井和人氏だ。

この商品のポイントは3つある。第1はワイン。度数の低いワインを

炭酸で割ると、種類によっては「水っぽい」と感じる人もいる。そこで、グループ企業のメルシャンの協力も得て炭酸割りに合うワインの開発を依頼した。第2は爽快感だ。ソーダのガス圧をただ上げても爽快感は増さない。最適な酸味と甘みのバランスを探りぬいた。第3が香り。ワイン自体の香りをさらに引き立たせるため、わずかに柑橘の香りを加えた。「私のような転職者のいいところは、プロパー社員よりも異業界を知っていること。また、この会社では当たり前のことであっても、それを違うと感じられる視点を持っていることだと思います」（出井氏）

それはまさに、キリンビールが中途採用を続ける理由でもある。商品開発研究所長の渡辺尚武氏は語る。

「キリンで育った者は技術にも商品にも自信があるので、自分がよいと

## キリンビール

### 異能だから見えてくる 「わが社の常識」の、非常識 混成部隊がお客を驚かせる

■ 創立 / 1907年 ■ 本社所在地 / 東京都中央区 ■ 従業員数 / 40348人 (連結、2011年12月末現在) ■ 売上高 / 2兆717億円 (連結、2011年度)

思う商品はお客さまもそう感じるはずだと錯覚してしまう。しかし、お客さまも市場も、常に、確実に変化しています。中途採用の目的は、お客さまを驚かす『異能の集団』を作ることにあります」

実際、出井氏のいる新商品開発グループは約3割が中途入社であり、キリンビバレッジやメルシャンなどグループ内出身者を含めると、半数以上がプロパー社員ではないという。出井氏も大手印刷会社の出身で、電子ペーパーなどの商品開発をしていたという「変わり種」だ。

### 中途とプロパーを チームで組み合わせる

ただ、中途採用者はプロパー社員より専門知識では劣る傾向がある。そのため、渡辺氏はこんな工夫をする。「案件ごとに2〜3人でチームを組むのですが、異なる経験を持つ者、たとえば出井ならビールに精通するプロパー社員と組み合わせます。こうすることで出井には足りない知識が加わり、プロパー社員のほうも新しい見方に刺激を受けられます」

出井氏は異業界出身のデメリットは感じないという。ビールの知識は先輩社員とのディスカッションのなかで吸収することが多いようだ。「種類の豊富なヨーロッパのビールを置く店に連れて行ってもらって、飲みながら話を聞きます」(出井氏)

出井氏の「異能」は、2007年発売の「スパークリングホップ」で早くも発揮された。この第3のビールの特徴は、フルーティで華やかな香りにある。しかし同社では「香り立ちが強すぎるのは、邪道」とされてい

た。当時28歳の出井氏がそれでも意見を曲げなかったのは、「若者は香りがよい飲み物を好むとわかっていました」からだ。

「ビールを飲むメイン層の40代ではなく、若者にアプローチしなかった。『草食系男子』という言葉も流行り始めており、時代の流れは来ていると思いました」(出井氏)

この商品は、同社の「物事は計画的に進める」というルールにも反した。スパークリングホップは2008年の発売予定だったが、ニーズの高まりに合わせ2007年の10月発売に急遽変更。だが10月は必ずしもビールが売れる時期ではない。

社内には「本当に売れるのか？」との疑問の声もあったが、発売と同時に若者層の支持を受け、スパークリングホップは売れ続けた。「『ソーダで割ったワインがおいしいの?』という驚きがお客さまの最初の反応だと思うのですが、それが興味に変わると信じられたのは、この経験があったからです」(出井氏)

ワインスプリッツァの開発で出井

氏が注意したのは、関係者とのコミュニケーションだという。たとえば、密に連携をとる営業部門への説明だ。チューハイ、ハイボールと原酒のソーダ割り商品の成功が続いていることを数字とグラフで示し、次はワインのソーダ割りもありうるという流れを見せた。また、ワインに興味を持つ人が増えることで、ワインの売り上げ増につながる可能性も説いた。

### 成功の秘訣は「理系出身」 周囲を巻き込む説明力

「ワインスプリッツァの成功の秘訣は、出井の理系の能力でしょう。マーケティングのプロセスをうまく翻訳して、ロジカルに組み立て、人に説明できる。我々の仕事は社内全部署、メルシャンなどのグループ内企業、そして社外の広告代理店などに物事をうまく伝えることが大切なのです」(渡辺氏)

出井氏は現在、3つの案件を担当し、再び「新たなカテゴリー」を生み出そうとしている。

## ！ こうして流れは変わった！ 年表

- 2006.10 ● **出井氏が中途入社。**前職は印刷会社で、電子ペーパーなどの商品開発を担当
- 2007.10 ● 出井氏が担当した**「スパークリングホップ」発売。**ビール類では邪道とされていたフルーティで華やかな香りが、若者層から支持される
- 2009.4 ● やはり中途採用者が開発を担当した**「キリンフリー」**発売。大ヒット商品に
- 2012.2 ● **「キリンワインカクテル ワインスプリッツァ」**発売
- 2012.8 ● **ワインスプリッツァ75万ケースを出荷、ヒット商品に**

スパークリングホップ、キリンフリー、ワインスプリッツァ——。中途とプロパーの化学反応が、キリンビールの商品開発の流れを変えてきた。



# 5 CASE

## ライフネット生命保険

### 「今までなかったネット生保」は 多様な専門性の 相互作用から生まれる

■設立/2006年 ■本社所在地/東京都千代田区  
■従業員数/86人(2012年6月末現在) ■保有契  
約高/1兆2486億円(2012年度7月末現在)

ライフネット生命保険は、2008年5月に営業を開始した若い企業だ。「特約なしのシンプルな商品」「ネットで販売」「手頃な保険料」といった特色が評価され、契約件数を伸ばし続けている。若い企業だけに、約80人の社員はほぼすべて中途採用。「生え抜き」のなかに入った中途採

用者が流れを変えるという図式には、当てはまらない。ここでは、中途採用人材を主力とする同社が、戦後初の独立系生命保険会社として市場に参入し、新しい流れを作ることに成功したポイントを探ってみよう。

まず挙げたポイントの1つは、「多様性を保つ」こと。代表取締役副社長の岩瀬大輔氏が例として示したのは、取締役会の構成だ。「社長の出口治明は保険会社出身で60代、僕はコンサルティング・投資ファンド業界から来た30代。あとの2人は、いくつかの業種を経験してきたマーケティングのプロで40代の女性、中央官庁出身で50代の男性。年齢も性別も専門性もかなり違う4人だから、いい議論ができる」。社員の前歴も多様で、生命保険業界での職務経験を持つ人は半分ほどだ。

マーケティング部のウェブライタ

生保業界に限らず、消費財メーカー、教育業界などから、保険の契約事務、コンタクトセンターの企画運営、ウェブサイト編集、マーケティングなど、多様な経験と専門性を持つ人材が集まっている。



一、川端<sup>ますみ</sup>麻清氏は「入社時、保険の知識はゼロでした」と言う。前職の英会話学校では主にウェブサイトやメルマガなどの自社媒体を担当するライターとして経験を積んできた。保険の内容を一般の人に文章で説明するという職務内容なのに、「保険の素人」であることも、多様性の1つということなのだろうか。この点について岩瀬氏は、「素人の視点は重要だとよく言われますが、単なる素人の無責任な感想にはあまり意味がない。それぞれの専門性に裏付けられた確かな視点があり、それが多様なことがポイントなのだと思います」と言う。川端氏に求められているのは、保険の素人であることではなく、「素人にわかるように書くプロ」であることなのだ。

**専門性のぶつかり合いは  
マニフェストで解決する**

コンタクトセンター長の森山裕之氏も、生命保険業界未経験で入社した。前職の外資系企業ではコールセンターの統合プロジェクトや効率化・サービス向上のツール導入を手がけた。そこで身につけた能力と、「コンタクトセンターはかくあるべし」という確固としたビジョンが買われた。森山氏も、この会社でなら自分の手でビジョンを現実にできると直感し、転職を即決したという。

そんな森山氏は「上が下を縛らない」ことを同社のよさに挙げる。「コンタクトセンターによって会社の評価が決まるのだから、最高品質のサービスを作り上げてくれと、ミッションとして言われています。けれど

も、そこから先の細かい指示はありません。まあ、細かい指示があってもきっと聞きませんが(笑)」

多様性を認め、上が下を縛らなかつたら、会社としての統一性はどうかと疑問を抱く向きもあるだろう。実際、川端氏は「保険について周りに質問すると、それぞれ持論を展開し、答えも多岐にわたります。みんなプロとしてのプライドと自信があるから、簡単には引きません」と言う。そこは多様な社員の誰もが会社の理念だと認識する「マニフェスト」で、かなり解決すると森山氏は説明する。

「たとえば『ネットではなく紙の書類で申し込みたい』というお客さまの要望に応えるべきか。マニフェストに立ち返れば、高コストにつながるサービスはしないという答えが明確になってきます」

岩瀬氏は「どうやって挑戦する組織であり続けるか」が、今後の課題

**！ こうして流れは変わった！ 年表**

- 2006 ● 生命保険準備会社「ネットライフ企画株式会社」を設立
- 2008.3 ● **森山氏入社**
- 2008.5 ● **ライフネット生命保険として営業開始**
- 2009.2 ● **川端氏入社**
- 2009.4 ● コンタクトセンターの体制を一新
- 2011.12 ● **保有契約10万件を突破**
- 2012.3 ● 東京証券取引所マザーズ市場に上場

多様な業界から集まった多様な専門性が協働することで、「今までにないネット生保」という新しい流れは大きくなった。



**森山裕之氏**  
コンタクトセンター長



<sup>ますみ</sup>  
**川端麻清氏**  
マーケティング部  
ウェブライター



**岩瀬大輔氏**  
代表取締役副社長

だという。多様な専門性を持っている優れた人材を集め、1 + 1が3や4になるような協働ができる環境を整えていく。それに加えてチャレンジ精神を維持していくことが、業界の流れを変えるようなイノベーションを起こす組織には求められるのだろう。

# 流れを変えるため 組織は何ができるのか

「流れを変える中途採用」を実現するため、組織サイドでできることは何なのか。3人の実務家、研究者にお話を聞いた。「学習知」「組織内専門人材」「2つの覚悟」といったキーワードに注目して読み進めてほしい。

## INTERVIEW

## 1

## 中途採用での新たな「学習知」獲得に 大学院の人的ネットワークは、狙い目

同志社大学大学院ビジネス研究科教授の加登豊氏は、日本企業ではビジネスの現場における「経験知」が重視され、その一方で教育・研修、読書や自己啓発などによる「学習知」が相対的に軽視される傾向があると説く。ビジネススクールをはじめとする、社会人大学院における人的ネットワークを中途採用に活用することは、こうした経験値偏重を修正する、1つの道筋となるかもしれない。

### 新製品のコストを 見えにくくする会計ルール

加登氏は経験知ばかりを重視し、学習知に目を配らないことによる問

題の一例として、「顧客の多様なニーズにきめ細かく応え、多品種少量生産を徹底して売り上げ確保を狙う」という、ありがちな企業行動に疑問を呈する。

企業の会計では、本社費や共通費といった製造間接費は製品ごとに分配され、製造原価に上乗せされる。これを「製造数に応じて按分する」など、既存製品に比べて新製品に有利になるよう分配する実務が、多くの企業で観察されるという。新製品は通常、最初から利益を出すのは難しいもの。その立ち上がりを少しでも容易にするなど、そうした手法にはそれなりの理由もあるのだが、「一方で、新製品の製造コストを見えに

くくするという副作用を生じます」

たとえば、1つの製造ラインで5000個の既存製品と500個の新製品を作るとしよう。途中でラインを止めて段取り替えをする必要があるが、その手間は、製造量が500でも5000でも、大きくは変わらないものだ。ことほど左様に「製造間接費を製造数で按分する」というのは実態を反映しておらず、既存製品はより高いコスト、新製品は低いコストしか負担しないことになる。「製造間接費が製造原価に占める割合が高いほど、この影響は大きくなります」

多品種少量生産が求められる場面として、コンビニやスーパーの棚取り合戦がある。「季節限定」「数量限



定」といった新製品を次々に出し、陳列棚をできるだけ占拠して売り上げ確保を図ろうというものだ。

営業担当者としては他社製品がみるみる棚を奪っていくのを見れば、「わが社も新製品を」と大声で要望することになる。だが、棚を取るために新製品を次々と送り出すことに、いったいどのくらいコストがかかっているのか正確に把握できなければ、「棚をどんどん取ってくる優秀な営業担当が、実は会社の利益率を下げる元凶だったということにもなりかねない」と加登氏は言う。

そういう事態を防ぐためにも、営業担当が見聞きしてくる「経験知」だけでなく、このケースでいえば管理会計の「学習知」に基づいた、別の見方を提供できる人材が必要なのだ。「会社の流れを変えていくには、前例やしがらみにとらわれない、『学習知』を持つ人材の中途採用も有効でしょう」

## 大学院で学びながら 互いにじっくり知り合う

関西は東京に比べて外部労働市場が小さいという事情もあるが、と前置きしつつ、「こちらではビジネススクールを介した人的ネットワークが、『学習知』を持つ人材の中途採用に活用されている」と、加登氏は指摘する。

加登氏が教えてきた関西のビジネススクールには、「転職のステップ」という学生より、「学んだことを働いている会社に持ち帰り生かしたい」という人が目立つという。だから所属企業が中途採用者を探してい

るとき、会社の意も受けて「これは」と思う学友を「君のような人材を求めている」と、じっくり口説く学生がいるというのだ。「誘われたほうも最初は転職する気はありません。ただ、何かのきっかけで転身を考えてとき、『前の話、もう少し詳しく聞かせて』と話が展開する。何人もそんなケースを見聞きしています」

流れを変えるような中途採用の実現ならなおのこと、採用企業側が求めるものと転職者のそのギャップ解消が重要だと、加登氏は言う。「ビジネススクールで長時間、濃密な人間関係を構築することが、ギャップ解消に貢献するでしょう」

ビジネススクールではレポートや論文の発表はあるし、同じプロジェクトで共同研究の機会もある。採用したい側はアウトプットの質だけで

なく、「手抜きしない人物か」など、仕事ぶりまである程度推測することができる。「飲み会の機会も頻繁にあります。相手の人となりを深く知ることができるし、会社がどんな人材を求めているのかを伝える機会にも恵まれているのです」

次ページで法政大学大学院講師の石山恒貴氏は、組織内専門人材は社内外の人的ネットワークとのかかわりを通して自らの能力開発を進めていく意識・行動である「越境的能力開発」を重視していることを明らかにしている。ビジネススクールなどの社会人大学院に、「学習知」を高めようとする組織内専門人材を快く送り出すことは、そうした人たちの流出を防ぐだけでなく、新たな「学習知」を持つ人材の獲得にも、貢献するのではないだろうか。

## 加登 豊氏

同志社大学大学院  
ビジネス研究科教授

Kato Yutaka\_1953年、兵庫県生まれ。1978年、神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。博士（経営学）。専門は管理会計、戦略的コスト・マネジメント、事業創生戦略など。大阪府立大学経営学部助教授、神戸大学経営学部教授などを経て、2012年から現職。著書は「インサイト管理会計」（中央経済社）、「管理会計入門」（日経文庫）など。



## 2

## 流れを変えられる「組織内専門人材」 越境的能力開発の保証で獲得・定着を

日本の企業、とりわけ大企業には、中途採用者をうまく迎え入れられない傾向がある。流動性が低く同質性を好む企業文化が形成されていることが多く、異質な価値観が喜ばれない風潮があるためだ。また、中途採用者が再転職してしまったり、生え抜き社員の転職意識を高めてしまったりすることを警戒して、必要以上に会社に縛りつけようとする側面も見られる。

### 必要以上の束縛は かえって人材流出を招く

しかしこのような組織では、中途採用の人材を定着させて有効に活用することができないだけでなく、新卒から10年20年と育て上げた優秀な人材の流出さえ起きてしまうと、法政大学大学院講師の石山恒貴氏は言う。なぜ、意図とは逆に人材をスポイルし、企業力まで損ねてしまうのだろうか。

石山氏はその理由を、「組織内専門人材」に注目して読み解く。組織内専門人材とは、「個別企業へのコミットメントを有しながら、特定の専門職種よりはゆるやかな範囲において自らの専門性の発達を志向する人材タイプ」と定義される。伝統的な知的専門職である弁護士・会計士などが、明確で高度な専門性を持ち

独立自営することが多いのとは異なり、ゆるやかな専門性を持ちながら企業などの組織に所属している、「企業内プロフェッショナル」と呼べる人たちだ。CASE5のライフネット生命保険に見られた、前職の組織などで磨いた専門性を発揮しながら同社に所属する人たちは、組織内専門人材の一例に挙げてもいいだろう。

石山氏の研究は、組織内専門人材は業務の裁量性が高い職種により多く存在していることを明らかにしている。このことから、企業が「流れを変える」ことを期待して中途採用する人材の多くは組織内専門人材だといえるだろう。

石山氏の研究はまた、組織内専門人材の「組織コミットメント」（組織に在籍したいという性向）のありかたを分析している。組織コミットメントを規範的（Normative Commitment：NC）、情動的（Affective Commitment：AC）、継続的（Continuance Commitment：CC）の3つの次元で見たとき、組織にとどまらなければならないという規範意識や義務感を表すNCが強く、経済的理由から組織に在籍する必要のあることを表すCCは弱いというのが組織内専門人材の特徴だ。「伝統的な人事管理では、在籍年数が長くなるほど賃金や退職金といった経済的メリットが大きくなるよう

に設計するというように、CCを重視しがちですが、こと組織内専門人材に関しては、実是的な外れな施策だといえます」

### 組織内専門人材を 特徴づける2つの要素

石山氏は、組織内専門人材を特徴づける「専門領域コミットメント」「越境的能力開発」の2つに着目するほうが、組織内専門人材の流出を防ぐ有効な人事管理施策になると示唆する。

「専門領域コミットメント」とは、仕事上の専門領域を確立したいという性向で、「仕事上の専門領域を作っていきたい」「仕事上の専門領域は、一生続けられる価値のある分野だ」といった意識を持ち、「仕事上の専門領域の確立のために努力を惜しまない」などの行動をとっていることを示している。

専門領域コミットメントの強い組織内専門人材にとって、まったく違う仕事への異動は受け入れ難いものだ。専門性の活用法についても、その領域における能力開発法についても、いちばん情報を持ち理解しているのは本人であり、異動の決定権を持つ上司や人事部門などの判断より、本人の意思が正しいことが多いからだ。まして「昇進・昇級するんだか

## 石山恒貴氏

バイオ・ラッド ラボラトリーズ  
執行役員人事総務部長  
法政大学大学院政策創造研究科  
兼任講師

Ishiyama Nobutaka\_法政大学大学院  
政策創造研究科博士後期課程修了。博士（政策学）。大手電機メーカー、外資系金融会社で一貫して人事・人材開発を担当し、2008年から現職。ASTD  
グローバルネットワークジャパン理事。  
著書は『上司の教科書』（洋泉社）、『後悔しない転職』（ダイヤモンド社）。



ら仕事領域が少々変わっても文句あるまい」といったスタンスで人事発令すれば、専門性を理解されていないという失望は大きく、転職の強い動機となりかねない。

「専門領域が確立していない若手は、企業側の決定で異動させてもいい。30代、40代の転職経験者へのインタビュー調査でも、若いうちは言われるままに異動しながらさまざまな仕事を経験したことが、キャリア形成に役立ったという意見が多く聞かれました。組織内専門人材との違いを認識して、ジョブローテーションや人事管理を個別化していく必要があります」

「越境的能力開発」とは、社内外の人的ネットワークとのかかわりを通して自らの能力開発を進めていく意識・行動のことで、具体的には、社外での研修・勉強会への参加、社外での仕事上の人脈形成などを指す。

日本の企業が越境的能力開発を好まないことは、社会人大学院の学生数低迷などに表れている。社外に目を向ければ転職意向が高まり、機会も増えるのを警戒するのが理由の1

つと思われるが、これも組織内専門人材にとっては逆効果だ。社外でのスキルアップを抑制することが、「越境的能力開発を容易にしたい」という転職理由を生んでしまうからだ。

また越境的能力開発は、組織内専門人材への対応のみならず、「流れを変える」ために必要かつ有効な方策といえる。企業内に単一の価値観しかなければ、「流れを変える」ことは難しい。異質性を取り込むことが必要になるが、その手段の1つが中途採用であり、もう1つの手段が越境的能力開発なのだ。

### 「裏コード」を減らせば 中途も活躍しやすくなる

とはいえ、越境的能力開発を抑制してきた企業がすぐに推進に転じようとしても、組織側にも個人側にも無理が生じてしまうだろう。そこで石山氏は第一歩として、社内の複数部署による勉強会やクロスファンクショナルチームを提案する。部署の境界を「越境」するだけでも、ある程度の効果は期待できるからだ。

「部署を超えた社内の勉強会は、業務の透明度を高め『裏コード』を減らすことにもつながる。『裏コード』とは社内用語やファイリングの仕方といったささいなことなのですが、中途採用者がこれを理解できずに仕事がかまうまわらず、定着に失敗することもある。『裏コード』の解消は、中途採用者が活躍しやすくするために必要なことなのです」

石山氏は、「労働者個人の立場からいえば、ハッピーにキャリアが積めるのなら、転職はしてもいいし、しなくてもいい」と言う。

それに倣っていえば、企業は社内の組織内専門人材を活用することで「流れを変えられる」なら、中途採用はしてもしなくてもいいことになる。専門領域コミットメントに配慮しない人事異動、越境的能力開発の抑制など、縛りつけ・押さえつけ・囲い込みの人事管理を見直すことによって組織内専門人材を呼び込み、引き留めることに成功するならば、流れを変えられる組織に近づけるはずだ。



## 3

## 中途採用者に求められる「覚悟」とは 組織には「素直な聞く耳」が求められる

今回、CASE4のキリンビール、CASE5のライフネット生命保険で見られたように、異質な才能を中途採用で迎え入れることによって「流れを変えていこう」という会社は多数見られる。これまで経営幹部、シニアマネジメントなど、経営にインパクトを与えられる人材の斡旋を数多く手がけてきたリクルートエグゼクティブエージェントのエグゼクティブコンサルタント、森本千賀子氏も「そんな意図を持って中途採用を活用しようとする企業は少なくない」と同意する。

### 日々「当たり前」なことに 疑問を投げかけられる

たとえば教育産業から介護施設運営に進出したある企業は、約200カ所ある施設の長に、異業種からの中途採用者を多数迎え入れている。機械メーカーで雇われ社長をしていた人、航空会社の地上職マネジメントを経験した人、求人広告企業の人事担当や営業担当、IT企業のCFO（最高財務責任者）……。「みなさん人材にしっかり向き合いながら、働く人のモチベーションを最大化することを実践してきたり、実践できる可能性を持っていたりする点は共通している」と言う。

こうした異業種からの中途採用者

は、ユーザー目線に立ち、事業によって本質的に大事なことを見出し、指摘できる点が評価されているという。また、どんな会社にもその会社の常識のようなものが存在するものだが、そうした常識に、簡単に迎合しない提案ができることも、中途採用者の特徴だという。「日々の施設運営で当たり前になっていることに、外部からやってきた新鮮な目線で疑問を投げかけることができるということです」

### 採用意図が現場には 伝わっていない

ではなぜ、この介護施設運営会社は、中途採用者をうまく「流れを変え、新しい流れを生み出す」ことに活用できているのだろうか。森本氏は、もともと本業とは異なる分野に参入した企業で中途採用者も多く、「新しく来た人の意見に、素直に耳を傾けようという風土がある」と言う。また、顧客のほうを向いて、大事にしようとする同社のスタンスも、いい影響を与えているという。「お客さまではなく、まず自分たちが大事となると、自分たちの立場や既得権をおびやかすことになるような発言を、素直に受け入れるのは難しくなるのではないのでしょうか」

逆に中途採用者が活躍できない、

うまく受け入れられない会社には、どんな傾向が見られるのだろうか。「経営陣は新しい発想や見方を持ち込んでくれることを期待して中途採用をしているのに、そうした意図が現場にしっかり伝わっていないことが多いようです」。そういう職場で中途採用者が何か新しい提案をしても、「新しい提案が、自分たちがこれまで現場で積み上げてきた努力を否定するものと受け止められてしまうのです」。こうなると負の連鎖が始まることになる。新参者によって自分たちのポジション、既得権が奪われるのではないかと疑心暗鬼になり、「何を提案しても反対」の抵抗勢力になってしまうのだ。その点、前述の介護施設運営会社の場合は、「なぜ異業種から中途採用者を受け入れるのか、彼らに何を期待しているのか」が、現場レベルまで浸透しているという。

経営幹部・シニアマネジメントの中途採用で、森本氏が最近依頼をよく受けるもう1つのパターンが、「社内に競争を生み出したい」というものだ。

こうした依頼は、ベンチャーなどがある程度の規模に成長してきた段階でよく寄せられるという。「企業が成長するプロセスのなかで、かかわってきたメンバーには、たいいてい社内序列のようなものができていき

ます」。こうした序列は組織に安定感をもたらすが、一方で競争や緊張感がなくなり、企業の一層の成長を鈍らせてしまうことがある。「そこで、社内序列で『お山の大将』になっている人の、ライバルとなりうる人材を外部から採用し、もう一度社内競争を活性化させようと経営者は考えるのです」

これも、競争の活性化によって「よんでいた社内の流れを変えよう」という動きと捉えられるだろう。このパターンでは、社内により大きなインパクトを与えるためにも、経営者が社内には内緒で、独断で中途採用を決めてしまう場合がある。「そんなときは注意が必要です。突然やってきた中途採用者が急に前の会社のやり方を持ち込もうとして、他の経営陣や幹部の総スカンを食ってしまうことがあります」

### 本人、受け入れ企業 双方に求められる努力

「異質な視点や考え方を持ち込みたい」にせよ、「社内競争を活性化し

たい」にせよ、中途採用者で流れを変えていくには、本人と受け入れ側双方の努力が必要だと森本氏は説く。

まず中途採用者本人には、2つの「覚悟」が必要だという。1つはプライドを捨て、過去の成功体験をゼロリセットする覚悟。もう1つは、新しい会社の人たちや、彼らの仕事の進め方に敬意を払う覚悟だ。

この2つの覚悟を持って、経営者や経営者が重視している社内のキーパーソンと、互いに信頼しあえる関係をまず築いていく。「たとえばそういう人たちと飲食を共にして、どんな人生を歩んできたのかを語り合い、共有できる価値観や志向を確認すればいいのです」

2つの覚悟をしっかりと持てない人は、経営者やキーパーソンと信頼関係を築けないまま、自分の過去のやり方を新しい会社で強引に押し通そうとして、孤立してしまう可能性が高いという。

受け入れる企業側ができるのは、そうした中途採用者が社内のキーパーソンと人間関係を構築していくことの支援だ。また会社としてその人

材に何を期待し、どんな活躍をしてほしいのかを社内に周知することもできるだろう。

森本氏は「創造の創という字には、創り出すという意味に加えて、壊すという意味もある。つまり、イノベーションのためにはこれまで積み上げてきたものを壊すことも求められるのですが、そこで中途採用者が果たす役割は大きい」と言う。

どんな事業でも、それにずっとかかわってきた人たちが過去の積み上げを自ら全否定し、破壊することはなかなか難しいことだ。過去のいきさつやしがらみにとらわれずにすむ中途採用者だからこそ、顧客の目線でニーズや環境の変化を素直に読み取り、破壊すべきものは躊躇せずに破壊できるのだろう。

だが中途採用者が、元からその会社にいる人たちに敬意を払わず、いきなり自分のやり方を押し付けては、破壊の大なたは振るえない。「創造につながる破壊」を実現するため、まずは森本氏のいう2つの覚悟を持って、信頼関係を築くことが、中途採用者には求められるのだろう。

### 森本千賀子氏

リクルートエグゼクティブ  
エージェント  
エグゼクティブコンサルタント

Morimoto Chikako\_1970年生まれ。獨協大学外国語学部英語学科卒、1993年リクルート人材センター（現リクルートエージェント）に入社。リクルーティングアドバイザーとして主に経営幹部・管理職クラスを求めるさまざまな企業ニーズに応じ、2000人超の転職に携わる。2012年から現在の会社に転籍。8歳と3歳、2男の母でもある。著書は「リクルートエージェントNo.1営業ウーマンが教える 社長が欲しい「人財」！」（大和書房）。





## 変革を起こす採用よりも、 変革の芽を育てる採用を

“人と組織のプロフェッショナル”お三方による鼎談をお送りする。「会社の流れを変える」ということに、中途採用はどう位置づけることができるのか。興味深い議論に耳を傾けよう。

### 会社とは何なのか？ 取引コストから読み解く

**海老原** 「会社の流れを変える」という話の前に、そもそも会社とは何か、を考えてみたいです。なぜ、会社は必要なのでしょう。

**中島** 社外の取引業者と社内スタッフを比較した場合、社外に対しては取引コストをかけ、相手をコントロールすることで、関係が成り立っています。一方で組織内のスタッフでは、取引コストのあまりかからないスムーズな関係を作ることが、1つの妙味となります。そのために、たとえばものの考え方を一緒にするとか、コミュニケーション手法をそろえる。それが組織の内と外の違いでしょう。

**田籠** 年々、外との関係はシビアになっていますよね。この10年間、金融との関係もそうだし、外注先ともより厳しくなっています。

**中島** いわゆる「系列」と呼ばれる日本の下請け制度は、取引コストを下げるために、とても有効な手段だったわけじゃないですか。ところが今はそうではなくて、発注元も受注

先もお互いに、多様な関係を作っています。改めて内と外との関係ははっきりしてきたのでしょうか。

**海老原** 社内で完結すれば、取引コストもかからず、コネクションも強くなる。ただし、切れない。一方で、社外との関係は取引コストがかかるけど、選別でき、関係の清算もできるということでしょうか。

**田籠** そう。それを社内にも広げてきた。雇用チャネルを含めて正規一本槍でなくしてきた。

**海老原** 雇用だけでなく、社内組織もおっしゃるとおり、アメリカ型のように会社の機能をどんどんモジュール化して、いつでも、出し入れできる形に進んでいますね。それを突き進めると、会社はいったいどうなるのでしょうか。

**中島** 外資はそこを、大本は契約で縛っているのですが、それを補うためにけっこうバリューとか、理念とかを強く求めています。

**田籠** 象徴的なのがGEではないでしょうか。ずいぶん昔に調べたのですが、GEのマネジメントを掘り下げていくと、「Integrity（清廉）」という冊子に行き着きます。これは判例集なんです。GEグループが世界

中で起こしてきた失敗を集め、社員全員に読ませる。不祥事のマイナスインパクトを糧に、価値観を深める。理念というとプラスの啓蒙を考へがちですが、マイナス面をはっきりさせるところは、GEのすごい点です。

**海老原** 組織をモジュール化して、離合集散を容易にしていくと、何かしら問題が起こりやすくなる。だから理念という形で再教育する。これも取引コストでしょうか？ 簡単にリストラできるけど、その分、組織維持にコストがかかりませんか。

**中島** そんなにかからないですよ。バリューの内容にみんな同意し、自発的にサインしていて、あとはそれを基本に、バリューに沿った行動なら褒める、反するなら一罰百戒で示すことで保持できますから。

**田籠** それを失敗するとギスギスした組織になってしまう。だからきっちりプロセスに落とし込んで実行できているGEなどの取り組みは、学ぶに値します。

### 入れ替え自由な組織と 積み上げ型連続組織と

**海老原** では、そんな出入り自由の





雇用・組織を作り、それを理念とルールでつないでいくと、会社はどうなっていくのでしょうか。頭のいい経営企画がいて、伸びそうな企業をM&Aし、能力の高い人をスカウトして、あとは、理念やルールづくりを人事や法務に任せたら、それで会社ができあがるのでしょうか。

**田籠** 私はよくスポーツに例えるのですが、サッカーや野球の代表チームはそんな組織ではないですか。みんなインディペンデント・コントラクターのようなもので、別のチームにも所属しつつ、代表という1つのビジョン、スキームに応じて離合集散する。

ただ、会社というものは、やはりある程度のサイズで暗黙知を維持し、効率的にノウハウを共有していかないと、組織として体をなしません。だから、寄せ集める力と、積み上げて保持する力とのバランスが重要になってきます。

**海老原** 積み上げと寄せ集めはどちらが似合うかというのは、業界特性はありませんか？ たとえばGEのなかでも重電やエンジンの部門は、M&Aにしても、1つの幹を太くするための積み上げとして実行している。

逆に、ITや金融、メディカルは、モジュールみたいに入ったりするというように。

**中島** 確かに、金融は離合集散傾向が強いかな。M&Aでチャネルを確保できたら、ドカンと業績が変動します。しかし、日系証券会社や銀行だと個人営業でコツコツ手数料を集め、一方で投資銀行部門や法人営業が一発何千億のM&A等の大型案件に挑んで、という両面がある。そのバランスだったりします。

**田籠** そうです。今、業界によらずに、両面持っている企業が非常に多い。連続性のなかでコツコツやっていた業態でも、競争がグローバル化した瞬間に、様相はまったく異なることになる。だから、連続性のなかで変えてはならないものと変えていくべきことを整理し、改革を中長期にデザインしないと、気付いたら最も重要なDNAまで変えてしまったということになりかねない。

**中島** 国内でコツコツ利益を積み上げていても、その程度の利益は円高で全部吹き飛んでしまう。世界を見た瞬間に、コツコツ型だけではやはり間尺に合わなくなってしまうでしょう。



**田籠喜三氏**

TAGS-Talent growth support 代表 WORKS JAPAN 常務取締役

Tagomori Kizou\_1962年、福岡県生まれ。慶應義塾大学法学部政治学科卒業。1987年、富士通に入社。人材採用センター長、連結での組織デザイン、ビジネスリーダー研修開発などを担当し2011年に退社、個人事務所を設立。文部科学省大学の世界展開力強化事業「キャンパス・アジア」中核拠点支援・2010年度採択事業委員長。



**中島豊氏**

中央大学大学院 戦略経営研究科 特任教授

Nakashima Yutaka\_1961年、広島県生まれ。同大学院総合政策研究科博士後期課程修了。総合政策博士。ギャップジャパン人事部長、楽天執行役員人材本部長などを歴任。現在は外資系金融機関の人事担当役員も務める。著書は「人事の仕組みとルール」(日本経団連出版)など。



**海老原嗣生氏**

ニッチモ代表取締役 リクルートキャリア (旧リクルートエージェント) フェロー

Ebihara Tsuguo\_1964年、東京生まれ。リクルートエイブリック(現リクルートキャリア)で新規事業の企画・推進、人事制度設計などに携わる。2008年にHRコンサルティング会社ニッチモを設立、同社発行の人事雑誌「HRmics」編集長。21世紀研究所コア研究員、京都精華大学講師、広島県雇用顧問。著書は「雇用の常識「本当に見えるウソ」」(プレジデント社)など。



人は容易に変わらない  
その集合体の会社も然り

**海老原** ここまで、「会社というものの仕組み」が見えてきました。「積み上げ型」に力点を置く日本企業にはやはり、「変革が必要」という議論になってきました。さて、ではこれから日本企業が変わるとき、その変革はコントロールして起こせるのか、それとも過去との経緯のなかで漸進的に変わらざるを得ないのかを次の話題にしたいと思います。

**田籠** 私は両面あると思います。仕組みなど形式的な側面はポンと変えられるが、結果的に連続のなかでしか、会社は真に変わらない。組織が人の集まりである以上、全構成員が今日の明日で、マラソンから短距離走に変われと言われても、それは無理です。

**中島** behavior、行動は変わるんです。それなりの仕組みを作っていけば。ただ、根っこにある態度、attitudeは変わらない。持って生ま

れ、培ってきたattitudeに影響を及ぼすのは大変です。だから“変える”ことを標榜する企業でも、attitudeまでやる必要はないと思います。behaviorレベルで変わってくればいい。

**海老原** お二人の話に共通するのは、突き詰めると人はなかなか変わらない、特に根っこは変えられない。だから、その集合体の会社も容易には変わらないことになりそうですね。

**中島** 大胆な企業変革には、経営陣の入れ替えが必要でしょう。ユニクロがグッと伸びてきたのは、代替わりして、先代からいた古参の幹部に退いてもらい、代わりに澤田さんや、玉塚さんなどの新しい世代が入ってきた後からでしょう。日産もそう。ゴーンさんが来られて、古い役員がみないなくなった。

**田籠** 社長1人変わっただけでは難しい。経営者チームを刷新しないと。その次に、若手人材のマインドセットの変換を、「上澄みの100人だけ」とか、「10%だけやってます」ではなく、全員を対象に進める。それを

5年10年と続け、ようやく大変革は起きるのではないのでしょうか。

**海老原** その間のミドル層は人数も多いじゃないですか。しかも職歴も長いからなかなか変わりにくい。対してトップ層は、会社全体における構成比が少ないから入れ替えやすく、また、若い層は思考が柔軟だから、こちらに変えやすい。この2つでミドル層を挟み撃ちにしていくと考えればいいのでしょうか。

**田籠** 基本の考えはそうですが、挟み撃ちにしてもミドルがそのままだと、そこから次の経営陣が出るわけですから、彼らが昇格すれば、また元に戻ってしまう。それを防ぐためには人事異動のやり方を変えなければいけません。たとえば指名委員会なども取締役の選任に限らず、執行役員から事業部長クラスまでの指名、アサインをする機能を持たせるべきではないでしょうか。

**海老原** ダメな役員による、「俺に合うから」という引きは絶対に通用しないような仕組みにするとということですね。

**田籠** グローバルリーダーになっていくためには、まず3年間でこれこれの経験を積んでもらう。積んでもらった人のなかから一定の成果を挙げた人に360度評価なども実施し、「では、この人がふさわしい」と。そういう仕組みを用意すべきです。

**中島** 欧米の場合でも、マネジャーレベルは肌の合う人を引っ張りがちだと言われますが、エグゼクティブになるとやっぱりスクリーニングをかけているようですね。

**海老原** 会社を変えるには、変えられる仕組みを作り、それを固定化し



て長い時間をかけないとだめだということですね。

**変革の流れがあるから  
象徴的人材が現れる**

**海老原** だとしたら、経営者がよく言う「変革のため、イキのいい新しい人材を採れ」というのはどう思いますか。それで会社は変わるのでしょうか？

**田籠** 確かに「尖った人材が欲しい」「元気なやつが欲しい」という声はよく聞きます。「いやいや事業部長さん、あなただって別に尖ってないじゃないですか。でも、根っこには執着心があるでしょ。責任感があるじゃないですか」と返していました。尖って元気な人がすべてを変えられるわけではなく、組織風土に応じた人材をきちんと育て続けることが、最もコアなのだと思います。

**海老原** あまりに奇抜な人が入ったら、定着もできないですからね。

**田籠** 富士通では、陸上のオリンピック代表や女子バスケット選手が引退後に現業で活躍しています。でも、彼・彼女らは入社後スポーツに打ち込む間、仕事はほとんどしていなかった。それを引退後に管理部門で預かり、育てて活用してきた。そうやって結果的に、多彩な人材が会社に残っていく。スポーツ選手に限らず、異能人材は潜在的に存在しているわけで、採用で取り込むこともあるでしょうが、どう発掘し活用していくかが重要だと思います。

**中島** そもそも外資だと、会社の停滞を脱したいとき、「変革人材を採ろう」などとは考えません。刺激を

与える人を入れても、合わなければ組織はぐちゃぐちゃになりますから。そういうとき何をするかというと、まずはあるべき社風に合わない人の入れ替えに取り組みます。

**海老原** 本気で流れを変えるなら、長年かけて連続的に異質な人材を採り、彼らがドロップアウトしない仕組みも作る必要があるんですね。

その筋に沿って、今号の特集の事例をいくつか解説していただきたいと思います。1つはタニタ。ヘルスマーターや体組成計で知られてきた会社です。社員食堂にたまたま入った栄養士が体にいいメニューの改善を重ね、それが『体脂肪計タニタの社員食堂』という本になった。シリーズで485万部も売れて、「丸の内タニタ食堂」という新事業にもつながった。これなど1人の中途人材の活躍で、会社が大きく変わったようにも見えます。

第2はキリンビールです。ラグー一本槍だったのがしばらくライバルの後塵を押し、ここ10年くらい商品開発部門で積極的に中途採用者を増やしてきました。今回のケースでは印刷会社から中途採用した理系人材が、ワインスプリッツァというお酒でヒットを生み出しています。

**ベクトルを強化できる人を  
得ることで変革は結実する**

**中島** タニタの従業員規模だと、1人の加入はやはりインパクトがあるのでしょうか。ですが、加わったのは栄養士で、タニタが進めていることは原点重視ですよ。

**田籠** タニタはずいぶん前から変革

を進めていました。たとえばモバイルを使った健康チェックとかね。日常生活のなかの事実をたくさん数値的に吸い上げ、それを通じて健康サポートにつなげていこうと。そうした変革の線上に起こった出来事だと思います。

**海老原** 島原の乱における、天草四郎のようなものでしょうか。彼が乱を起こしたわけではなく、そういう土壌があり、そこに象徴的に彼が現れたと。

**田籠** そう。下地があったから、パッと事業化に進めたのだと思います。

**中島** キリンビールもそう。個人と組織の変革に持続的に取り組んでおられたのは有名ですね。共通するのは主役と目される人は、変革の象徴ではあるが、その背景には地道な努力が続いていたということです。

**海老原** 会社を大きく変えるため、注目すべきは象徴ではなくて、基礎の動きのほうですね。最後に、まとめさせていただきます。

会社はなかなか変わらない。変えるためには、まず、経営層の補強や、若手人材の抜本的・長期的変革が必要。そうして「流れ」が変わってきたなら、そのベクトルを象徴し、強化していける人を外部から得ると、変革は結実していく。つまり、本当に「流れを変えたい」のなら、まずはエグゼクティブの補強と継続的な若手の採用・育成で流れを変えること。そして変革の芽が生まれたなら、奇をてらった異能者ではなく、変革の流れを体現する適材を採用していく。こんなところになるのでしょうか。お二方、本日はどうもありがとうございました。



## 真に流れを変える中途採用は 「木を見て森を見ず」では実現できない

中重宏基 本誌編集長

中途採用をきっかけに会社の「流れを変えたい」のに、流れを変えられないどころか、中途採用者は実力を発揮できず、不適応を起こしてしまう。こうしたジレンマはなぜ生じるのか。流れを変える中途採用を阻む問題は、組織そのもののなかにあるのではないだろうか。自分たちの組織への過信。組織外部の声に耳を傾けない閉鎖的な発想。「皆で決めているのだから」という画一性や同調への圧力。こうした組織ぐるみの浅慮が、中途入社した人を茫然とさせてしまっている会社は少なくない。

### 組織内専門人材を いかに獲得し定着させるか

どんな会社にも、大半の社員が当然のことと確信している“常識”のようなものが存在するが、伝統のある企業であればあるほど、そうした常識が強固になってしまう。同志社大学大学院教授の加登豊氏は、「会社の流れを変えていくには、前例やしがらみにとらわれない、『学習知』を持つ人材の中途採用も有効でしょう」と示唆している。そうした人材を獲得し定着させ、組織内専門人材として組織の流れを変えることに生かすためのポイントを、3つ提示したい。

ライフネット生命保険のコンタクトセンター長、森山裕之氏は「最高品質のサービスを作り上げてくれと、ミッションとして言われています。けれども、そこから先の細かい指示はありません。まあ、細かい指示があってもきっと聞きませんけど」と語っていた。この

コメントが、同社の人材の生かし方を象徴している。森山氏はコールセンターの企画・運営に関する組織内専門人材といえる。その領域における専門性の活用法について、最も情報を持ち理解しているのは森山氏本人だろう。中途採用の組織内専門人材で構成される同社では、業務の裁量性をできるだけ大きくすることが当然の帰結となる。仕事の裁量性を高めるマネジメントが、組織内専門人材を惹きつけ生かす第1のポイントだろう。

### 中途採用者を孤立させず 組織の進化に生かす仕組み

第2のポイントは、新たに加わった中途採用者の声を聞き、顧客志向で生かす仕組みだ。リクルートエグゼクティブエージェントの森本千賀子氏は、流れを変える中途採用を実現できている企業の特徴として、中途採用者の意見に耳を傾けようという素直さと、顧客志向を挙げていた。ある介護施設運営会社では、中途採用の意図を現場まで浸透させることで、彼らの意見に耳を傾ける風土を作り出しているという。中途採用者本人には、過去の成功体験をゼロリセットする覚悟と、新しい会社の社員や彼らの仕事の進め方に敬意を払う覚悟がある。その一方で、受け入れ側の社員も中途採用者の抵抗勢力になるのではなく、顧客のため、彼らとともに会社の流れを変える当事者になる覚悟が必要なのだ。

キリンビールでは中途採用者の声を聞き、顧客志向

で生かすための制度的な工夫が見られた。商品開発研究所長の渡辺尚武氏は、「キリンで育った者は技術にも商品にも自信があるので、自分がよいと思う商品はお客さまもそう感じるはずだと錯覚してしまう」と言う。キリンビールのように伝統ある組織ほど、「その会社の常識」は強固なはずだ。そうした常識にとらわれずに、別の視点を提供できる人材を中途採用する。さらにプロパー社員とチームを組ませ、「異能の集団」を作り上げている。こうすることで、中途採用者はその会社が蓄積してきた知識を吸収できるし、プロパー社員はプロパー社員で、中途採用者から別の視点を示されることによって、長年かけて培ってきた「わが社の常識」を一度相対化する機会を得られる。キリンビールには、中途採用者を孤立させることなく、組織の進化に生かす仕組みがあった。

最後に挙げたいのは、中途採用活動を、採用後の育成や、学習する組織化促進の仕組みと連動させることだ。ソフトバンクテレコムに中途入社した新井剛氏が感じる同社の魅力は「組織がしっかりしていること」だった。入社後すぐに3週間の実践的な研修プログラムを実施し、現場にすぐ出られるよう商品・サービスの知識を学ばせている。業界動向を聞ける営業サポート部門があり、商品知識を教えてくれるプロダクト部隊があり、キャッチアップ研修も充実している。

多様な業界から集まった営業担当同士が、週に1度は勉強会を開き、何十とある商材の情報を共有したり、業界ごとの特性に合った提案について学びあったりす

る。こうした活動を全社的にバックアップしている。このような施策の連動があって、初めて多くのICTのプロ営業が育ち、「中堅企業の働き方を変える」ことがスピード感を持って実現できるのだろう。

### 人事が取り組むべき 重要な変化に向けて

人事が取り組むべき、特に重要な「組織の流れを変えること」とは、「組織に所属する、大半の人々の発想と行動の変化」ではないだろうか。そうした変化を起こすためには、まず会社として向かうべき方向を、折に触れて社員に示し続ける必要がある。たとえばタニタは、単なるモノづくりからソリューション提供へと、会社全体で向かうべき方向を示しながら、事業を通じて挑戦を続けてきたからこそ、1人の中途採用者の活躍を、うまく流れを変えることに生かせるのではないだろうか。

また中途採用に限らず、さまざまな人事施策の方向を「会社の進みたい方向」にベクトル合わせしていく必要がある。鼎談で語られたように、幹部登用の仕組み化や若手の意識変革など、中長期的な施策と中途採用を連携させていく。連携させながら、ベクトルを象徴し、強化していける人を外部から得られて初めて、変革は結実していく。木一本一本だけでなく、森全体を眺める視野が求められる。己を知り、流れを変えようとする覚悟と準備を持って中途採用者を迎え入れられる組織だけが、大きな変化を起こせるのだ。