

w o r k s

特集
脱皮する
ミドル

w

w

w

w o r k

変わる！人と組織の関係

ワークス
No.12
Mar - Apr 1997



あなたの会社では
フィットネスの法人チケットが
ムダになっていませんか。



利用率を100%に近づけます。

「せっかく、フィットネスの法人会員契約をしているのに、あまり使われていなくてもったいない」、
「契約を検討したいがどうせなら、より効果的に使
ってもらえる内容がいい」。ティップネスでは、そ
んなご要望にお応えする新しい法人会員システム
を開発しました。その特徴のひとつは、個人会員

と同様の会員証の発行。チケットの申請・配布と
いった手続きを簡略化し、利用したときにすぐ
に利用していただける環境を整えました。ふたつ
めは、インターネットを活用したメールボックス
サービスの導入。利用状況を的確に把握できると
ともに、情報コミュニケーションを活発にするこ

とで、より身近なフィットネスを実現します。さ
らに、きめ細かな料金体系を設定することで、各
企業ごとの規模や利用傾向にあわせた契約形態を
可能に。今後注目されるカフェテリアプランにも
対応した、もっともっと利用しやすい法人会員シ
ステムを、ティップネスは提案いたします。

◆ティップネス法人会員に関するお問い合わせはこちらまで◆ ティップネス本部 東京都渋谷区南平台町16-25 法人サービス担当 tel. 03-3464-3532

works NO.12 Mar/Apr.1997
CONTENTS

特集

組織の要だからこそ変革が求められる

脱皮するミドル.....4

第1部 戦略的リーダーへの脱皮

「全体の底上げ」から「個別対応」へ時代とともに変わるミドルの戦力化策.....6

- バブル期入社「ミドル候補」の強化に取り組む 富士銀行.....8
- 経営スキルのあるリーダー育成をめざす 三菱商事.....10
- 膨大なリソースを顧客のために活用できる人材を ウエラジャパン.....12

＜インタビュー＞新しいミドルへのカギは「学習力」 産能大学教授 小林 薫氏.....14

第2部 未来視点ミドルへの脱皮

ミドルと経営者の視点のズレが最大の課題「過去視点」から「未来視点」への転換が必要.....16

- 「職人集団」から「組織で動く会社」に 古磨電設.....18
- 大卒の採用をきっかけにミドルを強化 オオタ・ドラッグ.....20
- プロジェクト研修で社内体制づくり 葛西青果.....22
- 研修であえて修羅場を体験させる テンプスタッフ.....24
- マトリックス組織導入で意識改革と営業力強化 日本興業.....26

＜96年レビュー&チャレンジ (R&C) 追跡調査報告＞

アセスメントプログラムでマネジャーの将来性を予測できるのか?.....28

特別企画

コヴィー・リーダーシップ研修 導入企業の実例からレポート

いま問われるリーダーシップ.....31

＜インタビュー＞ジェームス・スキナー氏に聞く 「7つの習慣」とは?.....32

受講者の声「研修を終えて」アンケートより.....35

- 「7つの習慣」は企業変革の格好のツール 秩父小野田.....36
- 教育体系の屋台骨にしたい 日本電気.....38
- 「スターツイズム」を体系化して深く理解するために スターツ.....40
- 自分を変えるのは自分しかない ケアサービス.....41

人事マネジメントに関する調査がひと目でわかる DATA FLASH.....51

連載

人事・労務の疑問に答える 人事よろず相談Q&A.....42

あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る NEWS JUNGLE.....45

会員のページ ひといきといき/ウチのタカラモノ・日本タイプライター.....44

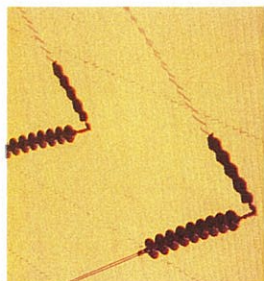
会員のページ 黙っちゃおれん!.....48

コラム 山端和仁/横西泰恵/渡辺 強.....30/50/61

寄稿フォーラム 亜細亜大学経営学部専任講師 築達延征.....62

インタビュー 境界線からの視点 リクルートシーガルズヘッドコーチ デイビッド・スタント.....64

From Editors works Information.....表3



©WILLIAM HUBER



表紙: 美空ひばり 1937年横浜市生まれ。48年天才少女歌手と評され世に出る。49年12歳で「悲しき口笛」に出演、主題歌が大ヒット。その後、「悲しい酒」「柔」などでレコード大賞をはじめ数々の賞を受賞。シングル盤レコード約300枚、歌った曲500曲以上という、戦後歌謡界の女王。88年、病床から再起を果たすが89年逝去。今年が生誕60周年となる。写真提供: マルベル堂

第1部 戦略的リーダーへの脱皮

過去に大きな成功体験をもつ組織ほど、その論理に忠実に育ってきたミドルの意識改革はむずかしい。上部の指示を確実に処理する管理職から、柔軟な判断力を備えた戦略的リーダーへ。その脱皮に必要な条件とは何か。改革に臨む有名企業3社の現状を報告する。

富士銀行

三菱商事

ウエラジャパン

第2部 未来視点ミドルへの脱皮

さらなる飛躍をめざす中堅・中小企業にとって、ミドルの強化は死活の重要性をもつ。「業務のベテラン」でしかない形式的な管理職から、経営者と共通の未来視点に立てるマネジャーへ。脱皮にはどんな手法が有効なのか。成長企業5社の経験を追った。

古磨電設

オオタ・ドラッグ

葛西青果

テンプスタッフ

日本興業

脱皮するミドル

組織の要だからこそ変革が求められる

「全体の底上げ」から「個別対応」へ 時代とともに変わるミドルの戦力化策

お手本や正解のない時代 自分で考えることを要求

「95年は戦後50年で初めて化粧品業界の売上高が前年を下回った」(ウェラジャパン代表取締役社長・水田恵夫氏12ページ参照)というように、環境変化の波は、否応なく企業活動に大きな変革を迫っている。過去の成功体験や経験則に従うだけでは、時代の先取りどころか、変化への適応すらむずかしい。まさに「お手本や正解のない時代」に入ったといえる。株式や不動産価格の長期下落や、終身雇用と年功序列を基礎とした雇用慣行の崩壊、出生率の劇的低下と社会の急速な高齢化など、バブル後の日本を取り巻く環境は、大きな地殻変動の始まりを告げている。

こんな時代には、従来なら当然だったことに疑問をもち、あらためて何が正しいことなのか、何が本質なのかを見極め、自分自身の判断の座標軸をもたなければならぬ。

これまでのように、与えられた目標

標の達成が求められた時代は、自身の判断基準はさほど必要ではなかった。しかし今後は「変化に対応して、この先何をすべきか考える」ことが欠かせない。そこでは自分の明確な価値観がないかぎり、何をしたらいいのか、その答えは見つからない。まさしく「自分の頭で考える時代」がやってきたのである。

人材の活用から開発へ 構造の改善から革新へ

こうした環境の変化を受けて、企業でのマネジャーの役割も変化してきた。リクルートHRD研究所・橋本ひろみ氏は、マネジメントの変化のポイントとして以下の6つを挙げている。

第1には、「組織の外の環境を見る目」である。

前述のように、組織を取り巻く環境は激しく変化している。そんな時代にマネジャーが組織内だけを見ていたのでは、組織の存続すら危うい。外の変化と自分の組織の関係を一段

高いところから眺め、広い視野で組織を位置付けていく視点がこれからのマネジメントには必要だ。

第2には、「組織の目的を自ら選択する」ことである。

これまでの考え方は、組織の目的は「もともと与えられたもの」との意識が強かった。しかし今日、未来は過去の延長線上にはない。マネジャーは上司である経営者の方針も含めた、組織外の状況を考慮したうえで「自分の率いる組織は何のために存在し、どこをめざすのか」を明確にし、メンバーに

欠である。つまり自らを経営サイドの一員と意識し、経営幹部に積極的に企画・提案していくことが求められる。

図は企業規模別にみた「管理職に強化したい能力」だ。それによると大企業・中堅・中小企業とも管理職には「部下育成・後輩指導力」「指導統率力・リーダーシップ」を求める声が圧倒的に強い。

しかし両者には違いもある。大手は管理職に「課題形成力」や「戦略立案力」への期待が強く、中堅・中小では「管理の基礎知識」や「課題遂行力」「人事評価能力」を重視する。前者は管理職に現場での処理能力を、後者は経営的感覚を期待する傾向がより強いことがわかる。

●第1部ケーススタディ

社名	課題	解決策としての取り組み
P 8 富士銀行	・金融の自由化、高度化にともなう課長職層のプレーヤーとしてのスキル不足 ・営業スタンスの変化に意識が変化しきれない	・個々におかれた状況に対応するために支店長との間で課題設定と達成度を確保するツール「取引先課長能力開発プログラム」を導入 ・マネジメント部分の教育として7~8年前からリーダーシップ研修(LDP)を導入 ・スキルについては「上級スキルアップセミナー」として自ら選択、希望して受講するコースを用意
P 10 三菱商事	・トップとして投資先へ出向する社員の経営スキル(人事管理能力)の育成 ・業績評価制度の導入で、評価スキルが必要に	・新任管理職(チームリーダー)研修として「リーダーシップ研修(LDP)」を導入、95年から課長訓練を組み合わせるものに変更。自己開発と同時に評価のしかたやメンバーとの関わり方を学習する機会として位置づけ。 ・40歳代の社員に、経営者育成を目的に「中堅マネジメント研修(経営戦略、人的資源管理などの経営スキル全般)を実施。
P 12 ウエラ ジャパン	・ひとりて完結するリレーシ ョン営業が主体だったが、ソフト重視の顧客がが増えてきたために限界が出てきた	・あらゆる場面で社長からメッセージ ・組織構造のプロジェクトを、10チーム以上発足 ・サービス(間接)部門のスタッフをローテーションで営業部門へ異動 ・ミドルクラスに対し創造的ミドルのためマネジメント研修(MINE)を実施 ・目標管理制度の徹底と給与制度の改定

打ち出していかななくてはならない。

第3は、旧来のマネジメントが効率性の追求に主眼があったのに対し、「効果へのこだわり、価値の創造」への視点が移っていることだ。

これまでは「どうやるか」というHow to doを追求し、効率アップに意味を見出してきた。しかしいま必要なのは、「何をするのか」というWhat to doであり、何を成し遂げることができるとかという効果へのこだわりである。

第4のポイントは、人を含めた組織の資源を「活用」から「開発」の視点に切り替えることである。

資源の有効活用はもろろん大切だが、組織にはマネジャーが気付かない資源が埋もれていることが意外と多い。自分にとって何が資源かを再認識し、効果的に開発していく視点が必要になる。

第5が、「改善」から「革新」への視点の置き換えである。

人はだれでも慣れ親しんだやり方がある。そのため「いまの延長線上でよりよい方法」を模索しなくなる。キャッチアップ型の問題解決法で済んだ時代は、それでもよかったが、今日では基本的な構造自体を見直し、革新的な発想で問題を解決しなければ、時代に置いていかれてしまう。

第6は、単なる職場の監督者ではなく、「経営的な視点をもったマネジャー」が求められているという点である。変化が激しく先の見通せない今日、現場の情報に精通したマネジャーの、柔軟でスピーディーな判断が不可

意図的・計画的・戦略的な マネジャーづくりが課題

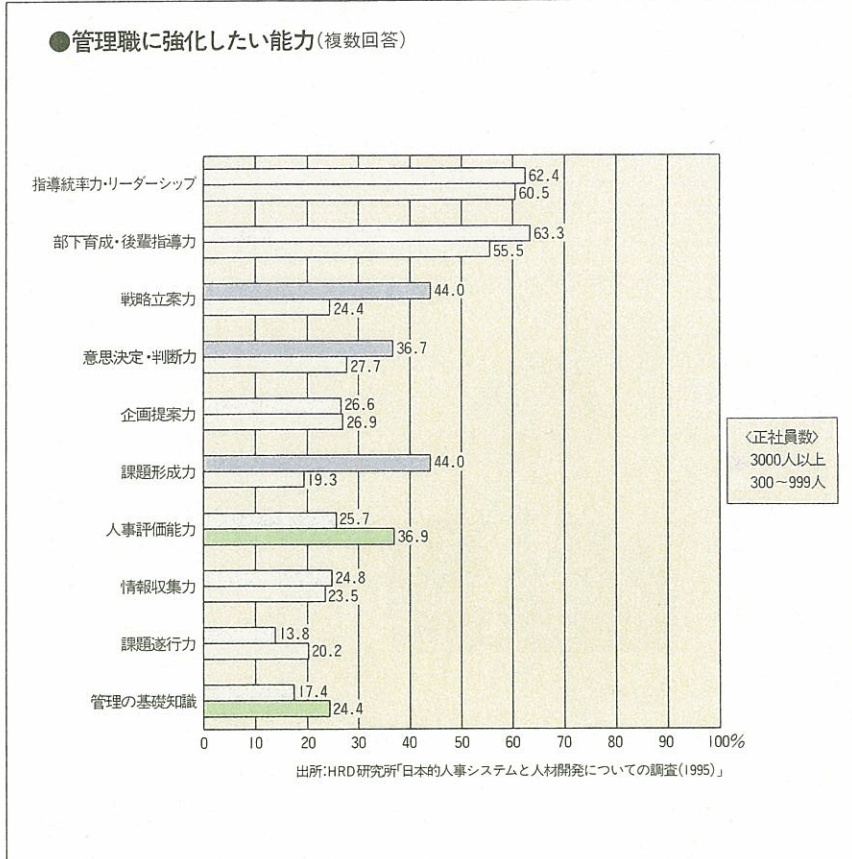
代になった」と話す。

リクルートは89年10月の「評価と育成を一体化した能力開発研修R&C」を皮切りに、「リーダーシップ開発研修LDP」(90年)、「経営幹部講座」(91年)、「マネジメント基礎研修MINE」(92年)とマネジャー向け教育プログラムの開発を進めてきた。

最近、これらの研修の導入意欲が企業の間で再び高まっているのはこうした背景あつてのことだ。

もちろん企業のみドル強化の対策は研修だけではない。年俸制や早期退職優遇制度などに代表される人事制度の改定もそうだ。橋本氏は「人事制度の補完策として、研修の場を借りて『管理職はかくあるべし』。さもないとこうなる」と間接的に伝えている面もある」と指摘する。

企業は組織のスリム化が急務となり、ミドルに望まれる業務の範囲が広がる。従来は「深さも増している。『従来の新任管理職研修は、全体の底上げを意図したもの。いまは『機会が会社と与えらる。やるやらないは個人の自由。ただし結果には自分で責任をもつてくさいね』という個別対応になりつつある。それが結果的に、ある種の選別の意味をもつことになるケースが増えている」と橋本氏は話す。



なりな判断が不可

こうしてみると、いまやマネジャーは企業革新の中核であり、企業に新たな意味や価値を創造していく役割をもっているといえる。そこでは経験が通用する余地は少ない。本質を見据えて、新たな発想で戦略を構築する能力が必要とされている。だとすればマネジャーの選別と育成を自然の成り行きに任せるとか、従来の徒弟制度的なやり方、おごりな新任マネジャー研修などでお茶を濁すことは不可能である。橋本氏は「意図的・計画的・戦略的なマネジャーづくりを考えねばならない時

全体の底上げから個別対応へ。戦略的ミドルの人材開発は、ミドル本人の価値観、人生観と密接に結び付いた方向へと動き出しつつある。

人員削減、業務の高度化で負担増す課長 バブル期入社社の「ミドル候補」の強化に取り組む

富士銀行



人事部教育研究室 調査役
高井祥臣氏

バブル期入社社の若手層が 支店課長に昇進する時期

急速な自由化の進む金融業界において、より顧客の立場に立ったサービスの実現をめざし、富士銀行は96年から新たな課長層教育を展開している。その背景には同行を取り巻くいくつかの環境変化があった。

その最大の要因は「バブルによって、人材教育の風土が壊れてしまった。収益至上主義が避けられず、職場のOJTが有効に機能しなくなってしまった」(人事部教育研修室調査役・高井祥臣氏)ことだ。

大手都銀各社の大学新卒採用数はバブル前まで、毎年おおむね2

00人前後で推移していた。ところがバブル期に相当する88〜91年入行の4年間は、各行とも5000人規模の大量採用を行った。

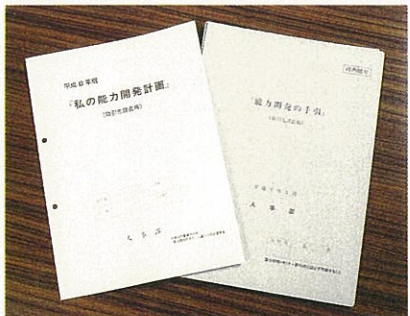
富士銀行でも、この層の行員が前後と比較し突出して多い。現在この層の行員が支店の課長代理クラスを形成しており、今後は課長に昇進する時期を迎えるが、行内では「彼らを指導する立場の課長層の強化が指摘されている」と高井氏は話す。

同行では、バブル崩壊後の93年から「お客様第一」の哲学に立ち返り、若手行員教育の見直しを実施。これ以降の新入行員には、「まずお客様を知る」ことからスタートする基礎教育を徹底している。

しかしバブル期に、「中堅社員として現場で育った現在の課長層は、銀行員として足腰を固めねばならない時期に、商品ありきのセールスに慣れて育ってしまった。お客様のニーズをつかむとか、厳しい競争のなかでどうやって他行と差別化を図るかというあたりに弱さがあるのは事実。ここをどう強化していくかが課題」

具体的に記述する。毎年4月に作成し、10月に中間レビュー、翌年3月に締める。

人事部からは、支援ツールとして「プレヤー」、マネジャー各々のスキルを補強する各種研修会が提供される。——これがプログラムの全体観である。



「私の能力開発計画」。その手引書は、同行のめざす人材像をメッセージするものでもある。

あくまでコミュニケーションツールという位置付けのため、現在人事部への提出を求めるといったことはない。高井氏は、「支店長が課長に課題設定し、1年間フォローすることに意味がある。『私の能力開発計画』の活用などプログラムの定着はこれからだ」と話す。

むしろこのプログラムの活用で、能力開発の議論が具体的に成果を狙っている面もある。同行は96年から「個においた教育」を掲げて各種施策を実施しているが、このプログラムを「だれが、何に強くて何に弱いのか」を把握し、個々の行員に効果的な能力開発を行う手立てにしたいという考えだ。

高井氏は「よく支店長は『ウチの課長は弱い』とこぼすが、具体的に何が弱いのか、必ずしも明確ではなかった。このプログラムの活用で、どこが弱いのかを明らかにし、抽象的な問題提起だけの議論をなくしたい」と話す。

と高井氏は話す。こうしたバブル期の「負の資産」を、管理職層に対する教育研修によってプラスに変えていこうというわけだ。

加えて営業店はスリム化で人員が減る一方だ。従来ならば支店長と副支店長のほか課長、課長代理、その下に3〜4世代の非役付き行員という重層的な構造があった。ところが人員削減で現在では課長代理のすぐ下が入行3〜4年目という構成が珍しくない。さらには課長自身の若年化で、自らもプレイングマネジャーとしての役割も同時に期待され、マネジメントに専念できる環境ではなくなっている。

こうした事情もあって、厳しい競争のなか、支店の核となる課長の強化が、大きな課題となってきたのである。

個々の課長に対応した 能力開発プログラム

従来から、若手行員は「プレヤー」の役割が中心なため必要なスキルの

マネジメント研修の 一翼を担うLDP

このほか同行は課長層に対して、昇格後できるだけ早い時期に受ける「マネジメントスキル」の研修、プレヤーとしていっそう高度なスキルを身につけるセミナー、そして組織内でのリーダーシップを開発し、リーダーとしての行動変革をめざすLDP (Leadership Development Program) などの研修を導入している。

マネジメントスキルの研修は、課長昇進後、なるべく早い時期に全員を招集して行う。組織運営や事務管理、与信管理、リスク管理、顧客とのトラブル処理など個々に理解を深めてもらう。

一方、プレヤーとしてのスキルは「原則的には非役付き行員のうちに身につけているはず。だからこそ課長になった(高井氏)」というのが基本的なスタンス。しかしその課長の育ってきたキャリアパスによって、すべてのスキルが揃っているとはかぎらない。その足りない部分を補うために課長向けの「上級スキルアップセミナー」があり、業務の各フィールドごとにスキルのフォローアップを行っている。

そして、課長昇進後ある程度の経験をこなし、自分を振り返るために導入しているのがLDP。同行では昇進後1年以上の課長のマネジメン

棚卸しがしやすく、銀行員としてもつべき水準とフィールドを明示しやすかった。

ところが課長層になると業務のspanは広がり、内容も深まる。加えてマネジメントも要求され、与えられたマーケットや上司、部下などの複雑な要因がからみ合っており、約300店ある支店で一律に「課長はかくあるべし」というスキルの棚卸しができないのが現状だった。

こうした状況をふまえ、課長を預かる各支店長が個々の課長の強み弱みを認識して具体的に課題設定しようとの目的で、96年4月に導入されたのが「取引先課長能力開発プログラム」である。

このプログラムは、いわば支店長と課長のコミュニケーションツール。課長のプレヤーとマネジャー各々のスキルについて支店長がその支店のマーケットや部下の陣容、扱う業務の幅などを考慮して課題設定をする。課長は課題をもとに、自分の強み弱みを認識したうえで、専用シート(「私の能力開発計画」)に実行計画を

ト研修と位置付けている。

LDPは、自分自身で考える自分と周囲に映る自分のギャップに気づき、職場で求められている管理者への行動変革を図るもの。具体的には上司に対するリーダーシップの2側面(上動性・統合性)と部下に対するリーダーシップの4側面(要望性・共感性・通意性・信頼性)について、上司、部下からアンケートをとり、その結果をもとに行動変革をめぐらしていく。

同行はLDPの導入は早く、すでに7〜8年の歴史がある。現在の支店長クラスも研修の受講経験をもっているという。「当初は人事考課との関係はどうかなど質問があったが、いまは完全に定着している」(高井氏)。

前述の「プログラム」同様、LDPもコミュニケーションツールではあるが、客観的なデータとして本人や上司、部下に対する説得力が高いという特徴がある。

高井氏は「業務研修はスキルが特定できるため確立した方法があるが、マネジメント研修はなかなか手段がなかった。LDPを実施するとコミュニケーションのとれない支店長ほどショックが大きく、コミュニケーションのとれている支店はその検証材料になる。参加者からも一定の評価を得ている」と話す。同行がめざすミドルマネジャーの強化に欠かせない研修として、その一翼を担っているといえそうだ。

*LDP (Leadership Development Program) 組織内のリーダーシップを開発するコース。上司に対するリーダーシップ2側面(上動性・統合性)と部下に対するリーダーシップ4側面(要望性・共感性・通意性・信頼性)について、上司、部下からアンケートをとり、その結果をもとに、行動変革をめざす研修。

インベストメント重視の戦略に向けて 経営スキルのあるリーダー育成をめざす

三菱商事



ヒューマンリンク株式会社
MC事業本部 人事事業部人材開発担当部長
藤井正嗣氏

「マネージ」するより 「リード」するミドルへ

マネジメントスキルとしてのリーダーシップ習得を目的に三菱商事は1988年からチームリーダー（課長職に相当）クラスの社員に課者訓練とLDP（Leadership Development Program）を導入、95年からはこれに課者訓練を組み合わせた。受講者は毎年100人以上、通算の受講者数は1000人を超えた。同社がこれほどミドル層のリーダーシップ研修を重視する背景には、総合商社の事業環境が近年大きく変化しており、それに対応できる人材の育成が急務との認識がある。

「上がってくる書類にハンコを押して、ふんざり返って『これやっつけ』というタイプのラインの長は、これからちょっと苦しい」。三菱商事100%出資の人事業務アウトソーシング会社、ヒューマンリンクMC事業本部人事事業部人材開発担当部長・藤井正嗣氏はこれからのミドルにはリーダーとしての行動が求められると強調する。

「マネージするより、リードする」という感じ。さらにいえばプロフェッショナルリーダーだろう。かつては部長といえればある程度「功成り名遂げた」イメージもあったと思うが、これからは組織の先頭に立ってプロフェッショナルリーダーとして走ってもらわないと、迅速な経営はできない」

走るのは若手だ中堅だ、というのは過去の話。組織内での役割期待は大きく変化しており、ミドルの範囲が広がっている。課にあたるチームはもちろん、その上位の部レベルでも管理職にリーダーとしての役割が期待されてきている。

「マネージするより、リードする」という感じ。さらにいえばプロフェッショナルリーダーだろう。かつては部長といえればある程度「功成り名遂げた」イメージもあったと思うが、これからは組織の先頭に立ってプロフェッショナルリーダーとして走ってもらわないと、迅速な経営はできない」

膨大な数にのぼる事業投資先の経営者として企業を切り盛りし、利益を上げられる人材の養成にある。従来、総合商社といえれば世界各地を股にかけて展開する貿易会社というイメージが圧倒的だった。しかしこれらトレーディングによる口銭ビジネスは成長性に乏しい。近年、総合商社は例外なく事業投資（インベストメント）部門に力を入れており、国内・国外を問わず積極的にいくには相当な知識とスキルが必要とされる。

また藤井氏は「社内でのリーダーと事業投資先の経営者とは求められるものがまったく違う」と話す。三菱商事は同じ企業文化を共有し、一定の教育研修も受けている社員の集団である。内部で育ったリーダーならば、「あれしてくれ」で通じる部分もある。ところが別の企業に行けば背負っているものが異なる。

出向者が意識を切り替えないかぎり、経営者として通用しない。

事業会社の経営幹部として必要なスキルを学ぶ場が必要な背景には、こうした大きな流れがある。

いきなりトップは無茶 苦勞する人事労務管理

「突然に経営幹部になった社員が最もとまどい、苦勞するのが人事・労務管理」と藤井氏はいう。

藤井氏自身、国内で油脂部植物油脂チームリーダーを務めた後、91年6月から95年10月まで、米国オレゴン州にある同社100%出資の油脂

精製・販売子会社の社長として赴任した経験をもつ。

商品や業界のことはわかっていて、会社の戦略的な位置付けもわかる。ところが会社の経営の核心を握る人事・労務管理が大変むずかしい。

「行ってみると社長はすべて自分でやらねばならない。日本人は自分ひとり。面接してはいけない質問が多い。社員に役割期待を説明し、課題をしてフィードバックし、問題があれば警告して、場合によっては懲戒解雇もする。そのプロセスのすべてを知っておかないと訴訟社会の米国では非常に危険が大きい」

訴訟リスクのほかにも、社員のモチベーションを高めるために、適切な評価・報酬体系をつくり、運用する能力も必要だ。

米国はもちろん、近年日本企業の進出が多いアジア諸国でも、明確な評価基準や的確なフィードバック、正当な報酬がないと市場価値のある人間ほど流出してしまう。

弁護士や公認会計士などと慣れない外国語で議論しつつ、これら制度をつくって運用し

同社がチームリーダークラスを対象にLDPを実施する根底にあるのが、こうした問題意識である。研修で受講者は「期待を明らかにし、明確な基準をもとに評価して次の課題設定に活かす」という一連の流れを体験し、自己開発を行うと同時に具体的な評価のスキルやメンバールとの関わり方を学んでいく。単に三菱商事のチームリーダーとして必要なスキルにとどまらず、世界中どこでも通じるスキルを学ぶという考え方で研修を行っている。

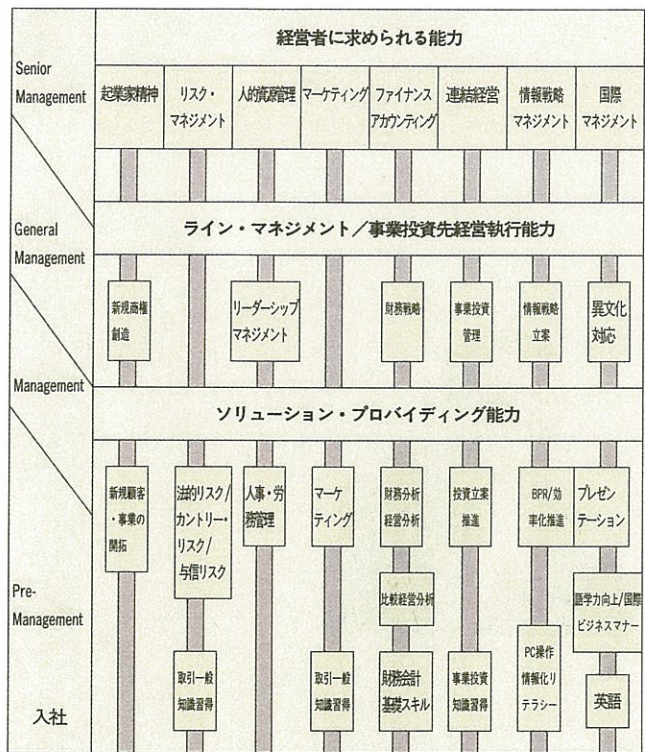
藤井氏自身、チームリーダー時代にLDP研修を受けた経験がある。現地の社長になって初めて研修の有効性を実感したという。「研修時の模造紙やビデオ、アドバイスカードを現地にもっていき、周囲が自分をどう評価してくれただか思い出して勇気づけられた。経営に不可欠なスキルを学ぶ場だったことが、自分が経営者になってわかった」と話す。

また、同社は94年から目標管理制度による成果主義の評価制度を導入



ヒューマンリンク運営のセミナーハウス「フォーシーズン」(世田谷区船橋)。研修所の設備とホテル並みのリラクゼーションを兼ね備えた新感覚の研修所として注目されている。

●能力開発/全社研修テーマ関連図



国際企業のもつ膨大なリソースを日本の顧客のために活用できる人材を育成

ウエラジャパン



代表取締役社長 水田恵夫氏

実力かグライダーか 従来の人の育成に疑問

ドイツのヘア化粧品老舗として知られるウエラの日本法人・ウエラジャパンの設立は1973年。美容室を中心に各種ヘアケア商品や美容器具、インテリア製品などを販売するほか、一般消費者市場でも高い支持を得ている。

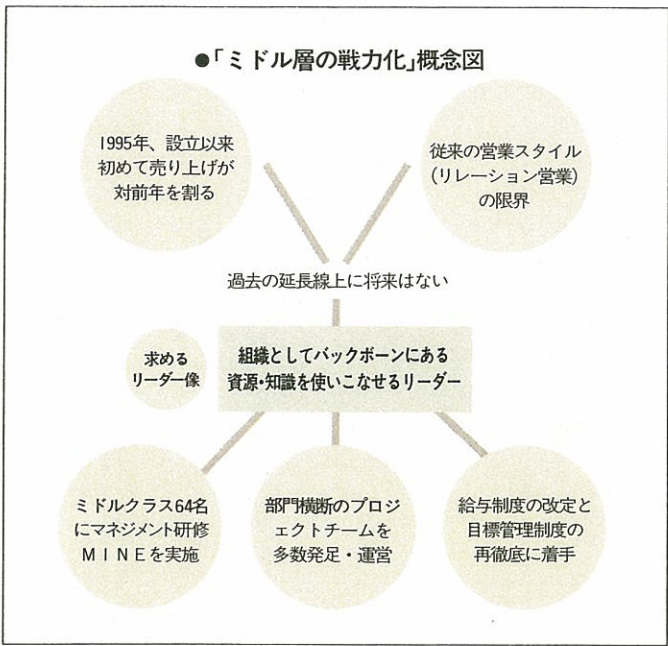
ウエラ社は1880年創業の老舗。世界50カ国に現地法人、140カ国に販売網をもつ。年間売上高2800億円のうちドイツ本国は約3割で、7割を海外での事業が占める。日本法人はドイツに次ぎグループ第2位の売上高を誇る。

ソースは膨大だが、それを活用する力が私たちに足りない」と話す。

研修に期待する第2の点は、「自分の経験したことがない事態に出合ったとき、その解決方法がどうすればわかるか、自分で探し出す能力」を身につけてほしいということだ。「ルートセールスをしていけば、そうとんでもないことは起きない。それでも何かの事態に遭遇したとき、問題を解決できる人を探してこるか、自分で手段を考えられる人になってほしい」と水田氏は期待する。

会社の目標を理解し 図面が描ける社員を

こうした考え方のもと、同社は95



同社は今年が創立25周年。事業はそれなりに順調に推移してきた。現在、サロン事業本部、リテイール事業本部など4本部体制で、茨城に工場、全国主要都市に営業拠点を置き、代理店網を展開している。社員数は560人で、商品は全国8万軒の美容室や一般消費者に愛用されている。しかし90年代に入り、いくつかの課題が出てきたことも事実だ。代表取締役社長・水田恵夫氏は「化粧品業界は戦後50数年、一貫して伸び続けてきたが、95年に初めて販売額が対前年比でマイナスになった」と語る。ひとつの大きなターニングポイントを迎えたとの認識は強い。

膨大なリソース(資源)を有効に活用できる人材になってほしい」ということである。会社が伸び盛りのころは、各々の営業活動は個人完結型だった。同社の事業は装置産業ではないから、1人で仕事をスタートし、ルートに乗って1人で商品説明をし、そのままで完結してしまう。ところが、事業が拡大して顧客である代理店なども成長し企業化してくると、営業社員1人では話が収ま

会社のリソースを 活用できる社員に

研修やその他の手段を通じて、社員に身につけてほしいと水田氏が期待していることは2つある。

第1には「会社が組織としてもつ膨大なリソース(資源)を有効に活用できる人材になってほしい」ということである。会社が伸び盛りのころは、各々の営業活動は個人完結型だった。同社の事業は装置産業ではないから、1人で仕事をスタートし、ルートに乗って1人で商品説明をし、そのまま

年11、12月、ミドルクラス64人の社員を対象に「創造的ミドルのためのマネジメント基礎研修(MINE)」を実施した。

「MINE」ではまずマネジメントの基礎的な知識や概念を学習し、そのフレームを理解する。続いて知識を使いこなすための視点の学習に移り、自分の従来の視点と研修で学んだ視点を比較検討することで、自分の「ものの見方や考え方」意思決定の姿勢」の特徴を探っていく。

そして最後に両者を統合することで、「自分がマネジメントを通じて何を實現するのか」という志(マネジリアル・アイデンティティ)を明確にし、主体的なマネジャーへの道を踏み出していくというものだ。

こうした研修の

ほかに、同社ではこの1、2年、人に関するさまざまな施策を実行に移している。たとえば、サード(間接)部門の社員に2年間の期限付きで営業を経験させる制度を2年前に導入。そこには「会社の目標を理解し、自分の仕事の位置付けや目標達成にはどんな役割の人が必要かを理解して、

研修の「正論」が新鮮に感じた

リーテイール事業本部 東日本エリア エリアマネージャー 藤 克也氏(41歳)



現在はリーテイール事業本部の東日本エリアのマネージャーとして、北海道から静岡までの地域を管轄しています。いわば東日本営業部長といったところですが、これからのミドルマネジメンの重要性は、世間でいわれるとおりだと思っています。自分でもそれを意識してマネジメントをしていくつもりです。

仕事の設計図を描ける人になってほしい」との水田氏の狙いがある。また社内にも多数のプロジェクトを誕生させたのも、自らシナリオを書ける力をもつ社員を生み出そうとの狙いからだ。プロジェクトチームは公式なものだけでなく10以上ある。部門横断的に人材を集め、ラインの長は上に立たず、自由に活動している。たとえば「パソコン委員会」は、パソコンに詳しい若手社員が中心となり、会社の目的に合ったパソコンの活用方法を提案。昨年、社内LANが稼働するなど実を結んでいる。

このように各種の施策で同社がめざすのは、要は「自分で主体的に動く人材づくり」にはかならない。「最近、お客様から当社の営業姿勢にソフト部分が多くなったと評価されるようになってきた。水田氏は手応えを感じている。変革の時代を乗り切る人材を育てようという同社の狙いが本格的な収穫期を迎えるのはこれからといえそうだ。

*MINE (Managerial Identity on Newstage) 創造的ミドルのためのマネジメント研修。ケースシミュレーションを通して、「現代に求められるマネジメント概念の学習」と「マネジャーとしての視点の学習」を行う。学習方法としては受講者自身が自分と向き合って「気づく」ことができるよう仕掛けがなされている。最終的にはそれらの学習を通して、受講者自らのマネジメントスタイルの確立または変革を狙いとする。

ミドルの働き方も複線化の時代 新しいミドルへのカギは「学習力」に

小林 薫氏

産能大学教授・国際経営評論家



PROFILE
 こばやし・かおる 産能大学経営情報学部教授(国際企業経営論)、国際経営評論家。1931年東京生まれ。世界のビジネス、マネジメント動向を構造的に捉え、最先端のトレンドをウォッチして30年。ベストセラー「時間の管理学」、「1分間マネジャー」シリーズなど著作活動も多彩。近訳書に「考える組織の経営戦略」(PHP研究所)、「インテル経営の秘密」(早川書房)などがある。

ノウハウマネジャーという 新しいミドルの存在

国際的な視点でミドルの問題を見てみますと、日本だけでなく米国でも欧州でも、旧来型のミドルが崩壊または変貌しつつあります。

その理由を考えてみると、まず従来のミドルは情報リレー型と呼ばれ、主として上からの情報を伝える役割をもっていました。これがインフォメーション・テクノロジーの発達で消滅してきました。

加えて従来の組織自体が脂肪太りだったのを筋肉質化することも重なっています。この点で日本は米国より深刻で、組織内失業者が200万人とも250万人ともいわれており、情報の吸収が遅く組織のフットワークが悪い。それが最近のダウンサイジングの波で、「日本のミドルは血みどろミドル」が現実化しつつあります。これらが日本のミドルの役割変化の根底ですが、日本だけでなく、これまで主流だった垂直のノック組織(ツール・オーガニゼーション)がどんどんフラット型になっていく

トレンドなども世界共通のもので、こうした展開のなかで、ミドル層に新しい要求がなされるようになってきました。それにはいくつかありますが、まず第1に挙げられるのは情報責任ということ。世をあげての情報洪水のなか、ミドルが単に上からの情報を流すだけでなく、その真の意味を理解し、抜き出して伝えることは非常に重要です。組織のタテ・ヨコ・内・外に對してミドルが自分で発信し、受信し、さらにその意味を明らかにする情報責任をもつことが強く求められています。

第2に、最近ではミドル層に自分の理念やビジョンを現実化するためのシナリオ力が要求されるとともに、ミドル一人一人が、いわば小さいCEO(最高経営責任者)としての企業家にならねばいけないという発想も出てきました。

第3に、旧来のラインマネジャーに加え、ノウハウマネジャーという新しいミドルを育てようとの動きも目立ちます。ノウハウマネジャーは日本語では「専門職」で、部下はいませんが豊富な情報と選択肢をもち、情報と行動の効果を高めるテコをどこに置いたら最も有効に作用するか、その動どころを熟知している存在です。

日本ではまだラインマネジャーが本流との意識が強いのですが、米国

では専門職化が進んでいるので、インテルなどのようにノウハウマネジャーを育てる方向が強まっています。日本でもその動きが進むと私は考えています。

「雇用の保証」から 「雇用可能性の確保」へ

米国の状況を見ますと、経済雑誌「フォーチュン」がこのところ毎年「尊敬される企業」のランキングを発表しています。そこで8つのガイドラインが出されているのですが、そのなかの最も重要なひとつに「有能な人材を引きつけ、逃げられないようにし、動機付けしてさらに能力アップする」という項目があります。このことが企業の必須条件になってきているわけです。

米国の企業は近年、壮絶なリストラに取り組み、それが米国の競争力回復の源泉になってきました。そのなかで雇用についての考え方も変わってきています。それは「雇用(Employment)」の保証から、「雇用可能性(Employability)」の確保へと、いう変化です。その根底には、雇用の確保は最終的には自己責任であって、企業には社員能力開発責任や能力発揮責任があっても雇用責任はないという考え方があります。

つまり企業は雇用を保証することはできないが、雇用可能性が高まる

よう最大限にサポートしましょうという。この考え方が次第に日本にも上陸してきました。自分自身はもちろん、企業や行政も一緒になって雇用可能性を高めるよう努力する時代になりつつあります。

日本は年功序列、終身雇用といわれますが、それは幻想とはいわなくても非常に限られた範囲だけの話です。日本の大企業は同心円的な雇用構造になっていて、フルタイムの年功序列で、終身雇用なのはコアの部分だけ。周囲にはパートや契約社員、派遣社員、季節社員などの多様な雇用形態があります。

また、最近の若い人の考え方は大きく変わっています。私のゼミの学生などは、就職してもひとつの会社に一生いようなどという感覚はサラサラない。悪い言い方をすれば「企業からどれだけ自分に役立つ知識や技術を盗めるか」をむしろ考えているといえます。

さらに中高年層では、日本でもポートフォリオワークの考え方が強まっています。財産運用と同じように、自分の働き方について月給仕事をどれだけ、家のことはどれだけ、能力開発はどれだけ、社会奉仕や自己実現はどれだけ、ライフステージに応じて複線的に分散していくわけです。従来のサラリーマンのように月給仕事一本ではありません。これからのミドルは否応なく自分の雇用可

能性を高め、ポートフォリオ的なワークスタイルを意識せねばならない時代になるでしょう。

マネジャーキャリアダーか 自分の生き方を選ぶ時代

こうした視点からミドルの今後の方向性を考えてみると、そこには3つのポイントがあるといえます。

第1は自分の強み、いま流行の言葉でいうとコア・コンピタンス(中核能力)を部下のものも含めて発見し見直し伸ばしたりすること。その意味での学習力(Learning Power)が非常に重要になっています。

第2には学習といってもただ漫然と勉強するのではなく、現実のアクションと学習を同時並行的に行うアクション・ラーニングの考え方を取り入れること。つまり現在の問題解決が次の問題解決にどうつながるかと同時に考える「ダブルループ(二重の輪)・ラーニング」の実践です。そして第3は常に「第2のSカーブ」を意識しておくこと。「Sカーブ」とは、もともと生物学の話なのですが、ハエが増殖していく過程で、それまで繁殖の促進要因だったことが、あるポイントを境に、繁殖の阻害要因に転化することがあることからきています。

社会現象にも同じ構造が存在するのではないかとこの観点から、未来学

者や経営学者が唱えているのがこの「第2のSカーブ」論です。つまり企業の発展過程で有効だったことが、ある時点を境にそのまま成長の阻害要因に転換することがある。したがって成長が止まる前、企業活動にまだゆとりのある段階で第2のSカーブを始めないと、低落傾向になってから着手したのでは間に合わないということです。

『1分間マネジャー』の著者、ブランチャードも最近「第1のSカーブのほうは日本得意の改善チームでやりなさい。第2のSカーブは革新チームでやりなさい」といっています。いまの日本では、この2つを同一のマネジメントでやることはむずかしいでしょう。この点からもマネジメントは機能分化していかざるをえないと見えています。

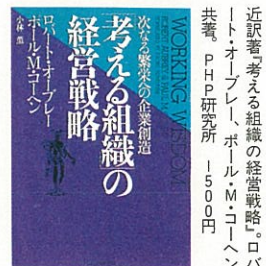
またある米国の学者は「いままでのマネジャーは昨日定められたことを、"To do the things right." (ものごとを正しく行う) する存在だったが、これからのリーダーは明日に向かって "To do the right things." (正しいことを行う) する存在でなければならぬ」といっています。マネジャー論とリーダー論は米国でも論争がありますが、今後は日本でもマネジャーだけではやっていけず、リーダーの資質を備えた人が必要になってきています。

な変化の兆候は明らかです。私の教えている大学院のクラスには、大手流通業の海外担当部長や大手自動車会社の主任研究員、建設省のミドル、外資系企業の課長といった人たちがいます。夜7時になると息せき切って教室に駆けつけてきて真剣に勉強している。一般の大学生とは気合いとねばりが違います。

大学院に通う目的も、会社が外資に買収されたが、リストラの嵐のなかを大学院に通っていたおかげでクビがなかったとか、自分の弱点であるシステムの知識を身につけたいとか、子会社の幹部として出向した場合のマネジメント力を養いたいなど非常に具体的です。自己投資と雇用可能性アップにかける熱意は大変なもので、正にミドル内部の構造変化を表しています。これこそ変貌するミドルの典型といえるでしょう。

考えてみれば、早期退職優遇制度やセカンドキャリア制度などで定年が一律でなくなってきたのは周知の事実です。そして最近では、新卒者の入社時から自分の働き方を選択できる制度を導入する大手企業も出てきました。

企業社会の出口と入口が複線化してきたのですから、残るミドルもそれぞれが自走力をもった車輛として複線化し、自分の生き方を選ばなければならぬのは当然の成り行きといえるかもしれません。



近訳者 考える組織の経営戦略。ロバート・オーフレ、ポール・M・コーン 共著。P.H.P.研究所 1500円

「ミドルと経営者の視点のズレが最大の課題 過去視点」から「未来視点」への転換が必要

「経営者の手足」から 主体的な存在へ

同じミドル層といっても、オーナーやその一族が経営するケースが多い中堅・中小企業の場合、大企業とはその中身が大きく違う。

大企業の場合すでに堅固な組織が出来上がっており、そのなかでのミドルの役割の変革——という問題であるのに対し、中堅・中小企業では組織自体が未整備である場合が多く、ミドル層の役割も明確に認識されていないことが少なくない。

リクルートHRD研究所主任研究員・梅村紀彦氏は「ミドルという位置付けの企業が多い。ベテランとして自分のやる仕事はハッキリしているが、それが組織上の職務としての役割かという怪しい」と指摘する。また職制としては部長や次長、課長といった肩書はあるものの、部長と課長の差が明確でない、本来の意味での管理職の仕事はしておらず

「ただ声が大きいとか、仕事をよく知っているというだけの例もある」梅村氏。

こうした段階のミドルの特徴を挙げると次のようなものがある。

- ・顧客を抱え込む傾向が強い
 - ・中途採用である
 - ・将来よりいまを回すことに執着
 - ・共有できる言葉にならない上層部の経験主義にウンザリ
 - ・部下の指導、育成をしていない
 - ・経営者が一層の事業拡大や事業レベルの質的向上を狙うとすれば、こうしたミドル層の課題を克服しにくい
 - ・かぎり不可能である。企業がマネジメントの概念を意識する最初の段階ということができる。
- 梅村氏は「経営者の視点からいうと、それまでいわば手足としてロボット同様に動いていた社員に主体的に組織の運営や部下の育成をしてもらうことを考える段階」と話す。

過去視点か 未来視点か

この段階のミドルの最も大きい課題は、多くは創業者やその「同志」たちである経営トップレベルとの視点のズレにある。

ミドルたちは、現状でも仕事は十分に忙しいし、このままのビジネスシステム（儲かる仕組み）で当分はやっていけると考えている。少なくとも新規事業に進出しないとうししようもない段階ではない。「これ以上忙しくしてほしくない」「慣れないことはやりたくない」という「過去（現在）視点」がミドルの本音であることが大半だ。

ところが経営者の視座は違う。これまでの事業の進め方は間違っていないが、いつまで伸びるか保証はない。競合相手よりも先に新しい仕掛けをして市場をリードしていかなくてはならない——と常に「未来視点」でものごとを考えている。

ミドルの過去視点を未来視点に転換させ、経営者との視座のズレを調整しないかぎり、企業の一段の飛躍は望めないといっている。そのために必要なのは、ミドルに組織をき

第2部 ケーススタディ

社名	課題	取り組み内容
P18 古産電設 電飾設備企画・設計・施工/100名	・将来に対する危機感に対する社長と管理職層の意識のギャップ ・職人集団で仕事は個人で完結。会社としての力をつけることが必要	・社内体制の整備と同時並行で研修を導入。「トップの本気を示すために」役員にマネジメント研修を実施した後、管理職にも順次実施
P20 オオタ・ドラッグ 医薬品小売り/120名	・初の大卒採用をきっかけに、従来の管理職層との意識のギャップから、問題点が浮き彫りになる	・新人事制度の構築に当たり、ミドル層自らが人事制度や評価項目、部下育成計画づくりなどに参加 ・人事制度マニュアルの作成
P22 葛西青果 パチンコ店経営、青果卸業/310名	・業界の将来のために組織としての力をつけることが必要 ・店長には売り上げUPの要求が強かったため、人材育成の役割意識が希薄	・店長クラスに「自分たちで考える」「参加する」かたちにこだわったゲーム型研修、店長研修を実施 ・総割りのプロジェクト研修として「業界探偵団」「店舗運営通信簿」チームを実施。さらに継続中
P24 テンプスタッフ 人材派遣/330名	・第3の創業期として急増してきた社員の価値観の統一が必要 ・マネジャーのポストが急増し、経験不足の管理職層が多い	・企業理念の再定義→キーワード化し、社長がことあるごとに言い続ける ・マネジャー（課長職層）に対してマネジメント研修を実施。「修羅場」を経験させる
P26 日本興業 コンクリート2次製品製造/727名	・公共事業の強打ちによって新分野へのシフトが必要に。社長は危機感を持っているが、ミドル層にはなかなか伝わらない ・地域ごとに管理者のレベルのばらつきがある	・地域×分野のマトリックス組織「営業専門者制」を導入。旧来の役職を廃止しフラット型組織に ・組織変更にもなって、戦略策定能力向上トレーニングを役員・エリアマネジャー等から選抜して実施

ちんと回していくスキルを身につけてもらうこと、そして経営的な視点をもってもらうことの2つである。

しかしこれを実現することは容易ではない。梅村氏は「たとえば部下の育成ひとつをとっても、ミドルにとって有能な部下が育つことは自分自身が不要になる可能性があることを意味する」と話す。

各々のミドルにはこれまで業績を上げてきた自分だけの成功体験があり、それを部下に公開することは、自らの社内の価値を下げることにつながる。既得権を容易には手放したくないという意識が働く。

自分自身の人生観や 価値観をもつことがカギ

ではどうしたら過去志向に陥りがちなミドルの目を未来に向けさせ、経営者と視点を合わせることができのだろうか。

- ① 会社の事業理念や社長の思いを共有する
- ② 現在の事業構造を理解する
- ③ 事業環境の変化を予測し、経営課題および戦略を理解する

といった点が必要だが、梅村氏は「最終的にはミドル自身が自分の生き方や将来のビジョン、価値観をもつことがカギになる」と指摘する。「自分自身が先行き不透明で、行き詰まり感がある部長や課長が部下を育成できるはずがない。自分がも

や「上がり」感があるのに、部下を引き上げるのが会社のためになると思えるだろうか」(梅村氏)

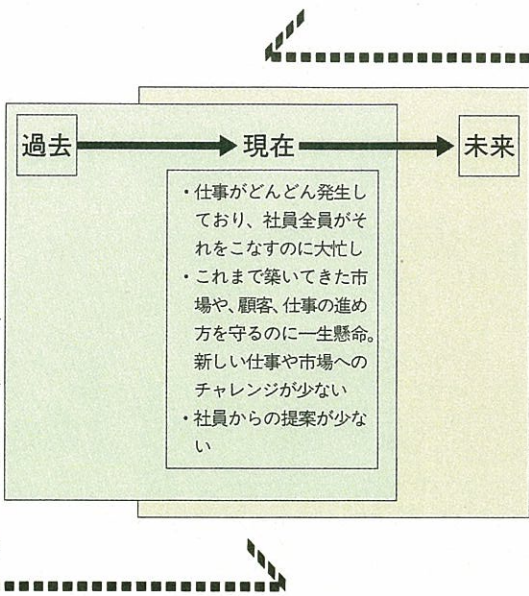
「自分は何かしたいのか」という自分なりの人生観や将来のキャリアイメージをもつ、初めて「何をすることが自分や会社の成長のためになるか」という未来向きの視点をもつことができる。自分の人生に未来視点をもてないかぎり、会社の仕事にも未来視点をもつことはできないのは当然だろう。

だが、現実問題として会社の日常業務は忙しい。同じ仕事を反復することも少なくない。そうした限られた範囲の生活のなかから、自分の明確なビジョンや価値観を得ることはむずかしい。そこに非日常的な手段を通じて穴を開けようという研修の意味がある。

加えて成長期の企業では、社内に確立された評価や報酬、昇進・昇格の仕組み自体が確立していない場合も多い。そうした企業ではミドル層のプレーヤーとしての面だけでなく、マネジメントの側面も人事評価システムに組み込んでいくことがテーマになる。

梅村氏は「どんな評価・報酬の仕組みをつくるかは、こんな社員を望んでいるよ」という経営者から社員へのメッセージといえる。経営者がミドルに期待するものを明確にし、それを実現するためのシステムをつくることは必ず成果を生むだろう」と話す。

●社長と社員の視点のギャップ



●社長の視点＝未来視点

- ・まだまだ大きな変化のなかにいる。これまでの事業の進め方は間違っていないが、変化の風向き次第では一気に収益力を失うおそれもある。常に進め方を見直して改善や新たなチャレンジをしていかなければならない
- ・競合相手よりも常に早い仕掛けをして、市場をリードしていきたい
- ・成長期においては社員に経営者の視点をもってほしい。事業の成長を持続させ未来の安定した収益基盤とするには、一人一人の層の努力とひとつ高いレベルの仕事が必要
- ・トップに集中したマネジメント機能、業務機能を、組織の拡大にもなって分散させたい

●社員の視点

- ・いまの仕事が忙しくて、部下育成や新しい仕事に取り組む暇がない
- ・これまでつくってきた事業基盤は強固で信頼できる。これまでもうまくできていた
- ・社長は頼りになる。社長に考えることを任せておけば、事業環境が厳しくなっても何とかしてくれるだろう。自分たちはいまの仕事を生懸命やればよい
- ・会社は儲かっているし、現在のままで問題なさそう

「職人集団」から「組織で動く会社」に マネジメント研修をテコに体質の変革を図る

古磨電設

会社PROFILE
創業/1952年
設立/1962年
資本金/3000万円
売上高/17億円
従業員数/120名
事業内容/電飾設備企画・計画・施工
所在地/東京都港区



代表取締役
古田 康氏

「光の仕掛け人」 独自の専門技術で成長

古磨電設はテレビや舞台、コンサート、テーマパーク、博覧会などの電気装飾（電飾）に高い技術をもつ専門企業である。

「電飾」とは耳慣れない言葉だが、テレビ番組のディスプレイや演劇・ミュージカルなどの舞台装置、テーマパークのアトラクションなどを彩る「光の仕掛け」を指す。

二代目社長に就任した。事業はその後順調に発展し、紅白歌合戦をはじめ、在京キー局の人気バラエティショーやニュース番組ハウステンボスなど有名テーマパークのパレードやアトラクションの装飾、劇団四季や東宝ミュージカル公演の舞台セットなど、華やかな光の演出を幅広く手がける。

96年3月期売上高は約17億円、従業員は120名。現社長が就任した85年の売上高は5億円、従業員50名ほどであり、まずは順調な成長といっただいだろう。

面ももつ。「狭い業界なので、人間関係を大切にして真面目にやっていたら、黙っていても仕事は来る」（古田 康氏）

同社の技術的な優位性は当然だが、古田氏が指摘するように「業界の成長とともに、背中に乗って伸びてきた会社」という色彩も強い。そのため「企業としての組織を整備するゆとりがなく、走っているうちにここまで来てしまった。仕事が天から降ってくるような状況に慣れ、危機感がない」（同氏）という感想は正直なところだろう。

仕事は天から降ってくる 危機感の薄い職人気質

しかし、企業規模の拡大とともに新たな課題も浮かび上がってきた。古田氏は「業界自体が新しく、市場が常に拡大してきたので、あまり苦労もなしに伸びてきたという感じ。いつもバタバタと忙しく、仕事を「取りに行く」というより「こなしていく」という感覚に近かった」と振り返る。

またこの世界は、クロージドな側面

また特殊な技能を売り物にする業種だけに、ベテラン社員は現場からたたき上げてきた人が多い。テレビ局での裏方作業は時間との戦いであり、経験の蓄積による臨機応変な状況判断がモノを言う。そのため一種の徒弟制度的な雰囲気も残る。

また番組収録となれば電気仕掛けの失敗は許されないから、社員とテレビ局の担当者との信頼関係が重要になる。そのためいったん局の担当者の信頼を得ると、仕事の発注から現場での作業、収録時のオペレーション、撤収作業まで一切をその社員

●古磨電設の取り組み

1994年4月	11月	95年1月	4月	9月	96年4月	8月	97年1月
役員を含め4名が経営幹部 人材開発プログラム（E D P）を実施							
・賃金体系、人事考課の見直し ・経営管理、組織の見直し ・財務・営業・仕入れ・技術の強化							
課長以上の8名に 管理者基礎研修（MBC）を実施							
LDP 実施予定							
（若手クラスに中堅社員研修を実施）							
通年採用開始。技術 者6名を含め年間20 新卒3名入社 新卒2名入社 名を採用							

が取りしきる形になる。その結果、技術やノウハウの蓄積顧客との人間関係が個々の社員に帰属してしまい、会社としての総合力になりにくいという課題が鮮明になってきた。「ここまでみんなでワイワイやってきて仕事も増えてきた。でも5年ぐらい前から『これではまずいな』という感じになってきた」と古田氏は語る。

相変わらず忙しくて、他のマーケットに取り組めない。管理職はマネジメントよりも現場の仕事のほうが充実感がある。ノウハウを若い社員に教えるシステムがない。今年こそは教育体制をしっかりとしなければ——そう思いながらも、忙しくなると役員が現場を仕切っている。こんな状況がしばらく続き、古田氏は「このままでは限界だ。とにかく会社らしい組織にしよう」と決意する。

古田氏は「テレビ制作の現場では徹夜など当然で、また夜までリハ—サルと、人に対して使い捨てみたいな感覚があった。『嫌なら辞めろ』という世界で、本来必要なマネジメントを考える余裕がなかった。研修の結果、もちろん個人差はあるが『人は宝だ』と考える社員が出てきた」と話す。

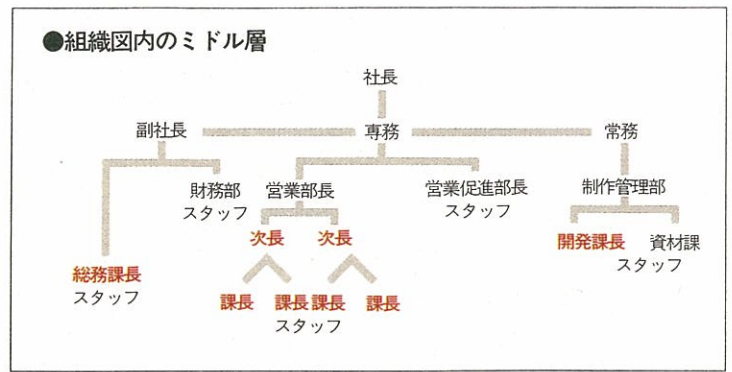
研修を実施する際に大切なことは、「トップの思いを先に伝えること」と古田氏はいう。単に研修に参加させればよくなるというものではない。会社のめざすものやトップの思い入れを訴え「だからこういう研修をするのだ」とメッセージを理解してもらおう。終了後に「実はこうだったんだよ」といって、実感してもらおう。

のはむずかしい。

95年4月からは新卒の定期採用も始めた。同年3名、96年4月2名、97年4月も2名が入社予定だ。マネジメント研修の実施も「新卒が来る前に格好をつけておかないと」（古田 康氏）という意味もあった。

同社では、まもなくミドル層対象の2回目の研修を実施する予定だ。古田氏は「やっとなんていけるところ。あとはトップがどう課題を投げかけるかの問題だと思ふ」

テレビや舞台のほかにも、イベント関連や公共ディスプレイなど潜在市場は大きい。2000年をメドに同社は「自分たちで何かを創造していける会社」への脱皮をめざす。



が取りしきる形になる。その結果、技術やノウハウの蓄積顧客との人間関係が個々の社員に帰属してしまい、会社としての総合力になりにくいという課題が鮮明になってきた。「ここまでみんなでワイワイやってきて仕事も増えてきた。でも5年ぐらい前から『これではまずいな』という感じになってきた」と古田氏は語る。

相変わらず忙しくて、他のマーケットに取り組めない。管理職はマネジメントよりも現場の仕事のほうが充実感がある。ノウハウを若い社員に教えるシステムがない。今年こそは教育体制をしっかりとしなければ——そう思いながらも、忙しくなると役員が現場を仕切っている。こんな状況がしばらく続き、古田氏は「このままでは限界だ。とにかく会社らしい組織にしよう」と決意する。

が担当していた経理事務も公認会計士と事務職員に委譲して月次報告をスピードアップした。

業務面でも、本格的に在庫管理を始め、作業日報を書くようになった。「すべて普通の会社をやっていることをやっとなんていけるいい時代だった」と古田氏は語る。

こうした各種の施策のなかで、最も大きな柱になるのは経営幹部や管理職社員に対する研修である。

手始めに94年11月、役員と部長クラスを中心に、社長も参加してEDD (Executive Leadership Development Program)を実施。社内「トップは本気だ」という雰囲気が出てきた。続いて95年1月に係長以上のミドル層を対象に、マネジャ—として基礎知識を学ぶMBC (Management Basic Course)の研修を実施した。

研修では役員から部長クラスが仕事を抱え込みすぎ、課長クラスに権限の委譲がない（担当トレーナー）といった問題点が指摘され、経営幹部とミドル層のマネジメントの役割分担の明確化が図られた。

「これが組織」と自らに言い聞かせる

営業部次長
恩田 恵造さん(43歳)

現在は、ある在京キー局を担当しています。営業部として、本番のオペレーション、撤収まですべてを受け持っています。入社以来20年、ずっと現場で走りまわってきました。

85年に課長になりましたが、仕事内容はそのまま。3年ほど前にやっと現場を離れ、局との営業活動に専念しています。

若い人を育てねばという考えはわかるのですが、どうしても個人の指名で仕事の依頼がくる傾向が強く、気心の知れた者が行かないとお客様も納得してくれない面がありました。結局、

私が何でもやってしまふ。しかし研修を受け、96年4月に次長になってからは、本気で若い人を育てよう努力しています。まずは30歳代の社員と同行して営業し、経験を積ませる。最近はお客様のほうにも若い担当者が出てきたので、だいたいやりやすくなりました。

最近では自分が担当する局以外の新年会や忘年会などの集まりにも積極的に顔を出し、情報を集めるよう努力しています。たまにイライラすることはありますが、これが組織というものです。だとなんていって聞かして、若い人に任せるようにしています。

*MBC (Management Basic Course) マネジャーとしての基礎知識を学ぶコース。管理の基礎、仕事の管理、人の管理について、演習問題やケース研究を通して学習する。受講者同士のディスカッションを中心に進める参加型研修。

大卒の採用をきつかけにミドルを強化 人事マニュアルと研修で競争を勝ち抜く

オオタ・ドラッグ



代表取締役社長 太田 宏氏

初めて新卒を大量採用 大卒のモラルに驚く

首都圏に19店のドラッグストア、4店舗の調剤薬局を展開するオオタ・ドラッグは95年4月、初めて本格的な大卒定期採用に踏み切った。採用は20名で、うち大卒が16名。社員120名ほどの同社では初めての大量採用だった。代表取締役社長太田宏氏は「ウチに大卒なんて考えてもいなかった」と語る。

それまで新卒は高卒を数名採用するのみ。あとは不定期の中途採用だったが、定着率は悪く、120名の会社で年に40名採用して40名辞める。最後の手段と思いついて情報誌で大卒を募集すると「こんな優秀な人が」と驚くほどの学生が集まった。配属先の店舗でも「社員がカルチャーショックを受けた」（太田氏）ほ

どのモラルと判断力の高さを見せ、店が急速に活性化してきた。

喜びの反面、太田氏の新たな不安になったのが、店長およびそれを管轄するブロック長の問題である。当時の店長やブロック長は、バブル期に「人がいれば売上高が伸びる」と採用難のなかをかき集めた社員が多かった。この層に対する太田氏の危機感強く、太田氏自身が幾度となく研修を実施し、コンサルタントを入れて職能資格制度を導入するなどの施策を打ってはいったが、思うような効果は上がってはいなかった。

「せっかくなのでこの体制ではいざいざダメになる。従業員の職能を明確にした、新しい能力主義的人事制度を導入するしかない」との判断のもと、95年7月からリクルートのスタッフを含むプロジェクトで、人事制度マニュアルの作成に着手した。

「相互成長主義」を 人事ポリシーに決定

人事制度の設計は、まず会社の人事ポリシーを明確化することから始めた。同社は68年の設立だが、製薬

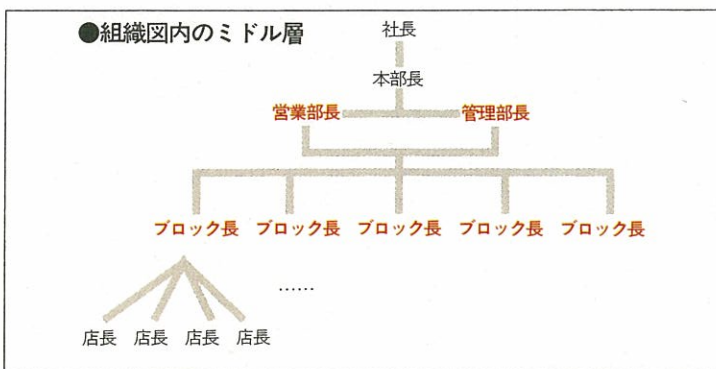
会社の営業マンだった太田氏が「数字を上げればすべし」とされるサラリーマン社会の論理に反発して起業した歴史がある。いまに至るも太田氏には「利益を追わない」という頑固なこだわりがある。

「社員は家族でなく、部下でもなく、同志である（互いにもたれ合うものでも、手足として使うものでもない。志を同じくする者である）」

「本気で『治ってほしい』と念じて薬を売ると本当に効く。要は『お役に立ちましょう』という接客と信用がすべてだ」

このような太田氏独自の価値観を文章化し、「個人の成長が会社の成長につながる。会社の成長が個人の成長につながる。したがって、会社は個人の成長に責任をもつ」とも、個人は自己の成長に責任をもつ」という「相互成長主義」を人事ポリシーとして決定した。

このポリシーを軸に、部長3名とリクルートのスタッフなど計7名からなるプロジェクトチームで職能等級の基準作成および等級別の考課項目・考課ウェイトなどを順次策定。96年3月に『新人事制度マニュアル



（営業部版）が完成した。またそれと並行して、同年8月から会社の中核となる管理職層に対する考課者研修を開始した。

同社の組織は社長の下に本部長が1名、営業部長と管理部長各1名、その下に各地域を束ねるブロック長が5名いる。そして1名のブロック長が3、4店舗を管轄するという構造になっている。

同社では店長は考課者にはなっておらず、今回の研修では部長3名、ブロック長5名、本部の課長など計17名を対象に、まずMBC (Management Basic Course)「管理の基礎と部下育成の基本を学ぶこと」からスタートした。

その後、同年9月に人事制度全体の理解、本部と店舗の役割の明確化、考課項目の決定、部下育成計画の立案と検討などの研修を実施。12月には実践的な評価実習研修を行った。

ブロック長の役割強化と 大卒社員の店長登用

こうした研修を進めていくなかで、太田氏が最も重視していたのが、店長をマネジメントするブロック長の強化だった。従来、同社のブロック長は「店の人手が足りない」と手伝いに来る。「月に2回ぐらいしか来ない」。よほどのことがないと相談はしない（ある店長）など、その役割が不明確だった。

新卒で入った大卒社員を積極的に

店長職に登用していく一方、このブロック長の役割を明確化し、ミドルマネジメントを強化しようというのが太田氏のもくろみだった。

研修の効果は目に見えて測れるものではないが、この年の秋口になると、早くも店長の間から「最近ブロック長が変わってきた。前は月に2回ぐらいしか来なかったのに、最近は週に1〜2回は顔を出して、商品のことや従業員のことを熱心に聞いていく」といった声が太田氏の耳にも入るようになった。

反面、それまで半ば好き勝手にしていた店長のなかには、ブロック長による「干渉」を嫌って退社する例も出た。太田氏は「改革にはついて来られない人も出る。仕方がない」と割り切っている。

また同年7月にはブロック長、本部署課長クラスに対し、より経営的な視点や戦略立案能力を養うための研修R&C (Review & Challenge)を実施。R&Cは管理者の評価と育成を一体化した能力開発研修で、変化の時代に求められる管理者像に照らして受講者がどの程度の力をもっているかを評価すると同時に、受講者の自覚を促し、管理者としての能力開発の方向を見つけていくものになっている。

97年2月末現在、同社の社員数は118名。4月入社予定の新卒を含めると130名を超える。新卒者の定着率は極めて高く、全体でも数名が退職した程度だ。ここ数年の社員総数の増加率は10%ほど。そのため

97年4月時点で社員のほぼ半数が入社3年目までの大卒社員になる。社内で急激な人材のリリースが起きていることがわかる。

太田氏は「ここ数年で店舗にいる社員の顔ぶれがガラッと変わった。いまいる店長はどこへ出しても恥ずかしい。ついこの間まで店と本部がバラバラで、組織以前の問題だった。まるで別の会社になったようだ」と語る。

ドラッグストア業界は、小売業界でも特に競争の激しい分野だ。すでに一部では淘汰が始まってきている。「逃げてはいけない。足下を固めるために研修、研修と騒いできた」太田氏の若い人材に賭ける期待は大い。

若手の素質を引き出して 自分を追い越させるのが仕事

営業部部長 坂本勝之さん (39歳)



この2年ほどの間に管理者基礎研修や考課者研修、R&Cなどさまざまな研修を受ける機会があり、非常に役立ちました。

たとえば考課にしても、これまでは何となく雰囲気流されがちでしたが、考課そのものを理論的に進められるということを初めて知りました。

管理職として社員を見るとき、これまでは悪い所には目をつぶって、いい点ばかりを見ようとしていました。いい点を評価することは必要ですが、同時に悪い点も客観的に明らかにすべきでした。それが相手の成長につながります。

これまでそれができなかったのは考課の基準がなく、観念化しやすかったのが一因だと思います。いまは根拠ができて自信をもって評価ができる。なぜダメなのか、どこをどう直せばいいのか、それさえ直せばいいんだ」と明確に指摘できます。

私以外の幹部たちも「人を育てることが一番重要だ」ということを認識させられたと思います。大卒の人たちは本当にいい素質をもっている。その素質を引き出して、私たちがサツサと追い越していくように育成すること。それが私の役割だと思っています。

*R&C (Review & Challenge) 管理能力の評価と育成を狙ったプログラム。ケースシミュレーションやグループ討議を通して、戦略的思考を学習しながら、12の能力要素について評価を行う。

会社PROFILE
設立/1968年
資本金/1000万円
売上高/44億9000万円
従業員数/118名
事業内容/医薬品小売り
所在地/東京都昭島市(本部)

自分たちで決めたことだから前に進むプロジェクト研修で社内体制づくり

葛西青果



代表取締役社長 田中幸也氏

まず目標をもつこと 店長のゲーム研修で効果

「景気が悪ければパチンコがはやるのが定説だったが、最近景気に左右される業種になった。不景気ならレジャー資金も減る。近頃、特にそれを実感する」。パチンコ店を中心に飲食店やスーパーなど20数店舗を展開する葛西青果の代表取締役社長、田中幸也氏は時代の変化をこう表現する。

パブルのころまでは、毎日同じことをやっていたら黙っていても売りが伸びた。だから結局、同じことの繰り返しになる。そのツケがパブル後にじわじわ出てきた。「これはまずいな。危機感をもった田中氏が感じたのは、社内のだれも明確な目標をもっていないことだった。目標がないから工夫をしない。

同じことの繰り返しに疑問を感じない。田中氏が研修に力を入れることを決めたのは、まず社員に目標をもってもらいたかったからだ。会社の核となる店長たちも同じだった。まず会議をする習慣がない。業務を改善する意識がないし、店舗間の情報交流がないから、会議の必要がなかったのだ。

93年9月から半年間、12名の店長を対象に月1度のペースでゲーム研修を実施。ビジネスゲームを通じて、組織的な仕事の進め方の基本的なノウハウを学ぶ。田中氏は「座学は私も嫌いだから、何か楽しみながらできるものがない。その結果、帰るまでに何かひとつ見つけてくれればと思った」と話す。

その後、2年の間にマネジメント基礎研修のMBCおよびリーダーシップ研修LDP、育成担当者研修のほか、新人受け入れ研修なども次々と実施。店長レベルでも、話し方や聞き方などコミュニケーション能力が向上したり、会議で議論ができるようになった。ものごとを論理的に考える習慣が身についた——などの成果が見られた。

プロジェクト研修を実施 上下の壁を取り払う

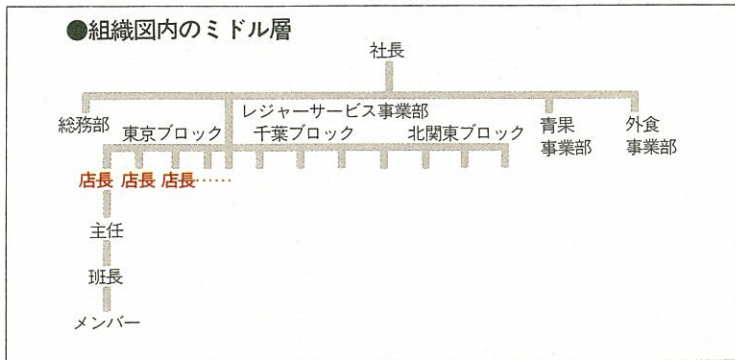
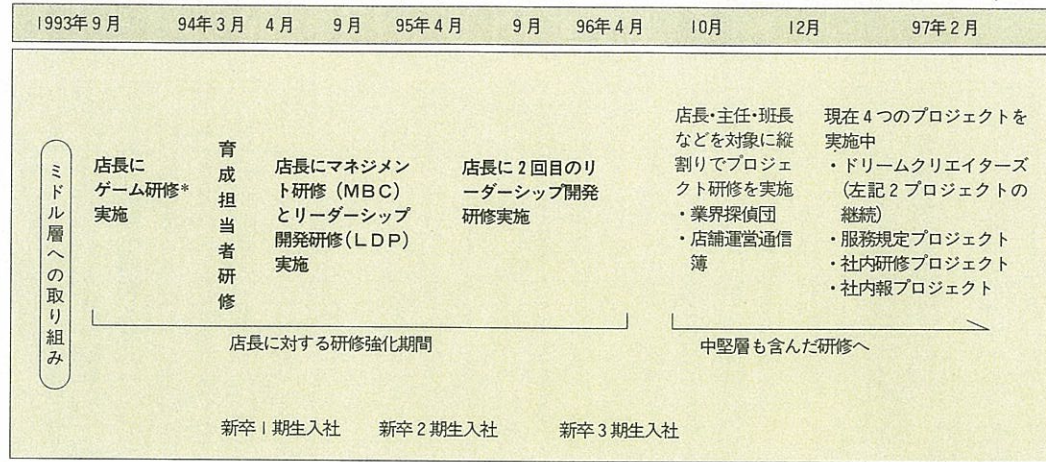
この間、同社は大卒定期採用を開始。94年4月には4名、翌年には10名が入社した。店長研修でヨコのつながりは多少なりともできてきたが、新卒という異質の存在の出現で、今度は社内タテのコミュニケーションの問題が出てきた。

「新卒を特別扱いすると周囲の者がやっかむし、放っておけば新卒がなぜ定期採用をしたのか」と突っ込む。このままでは社内上下の壁ができてしまう。そこで店舗の別や年齢社歴、役職などを意識せずコミュニケーションを進める手法として96年10月、プロジェクト研修を導入した。

研修で社内から選抜したメンバーで「業界探偵団」と「店舗運営通信簿」の2チームを組織する。各チームは店舗横断的に店長から主任、班長、新卒者などさまざまな階層からなり、1チーム7、8名。人選は問題意識がない人が研修を受けても意味がない」との考えから、業務への向きや知識の吸収力を考慮し

葛西青果の取り組み

*ゲーム研修：ビジネスゲームを通してグループ(組織)で仕事を進めるうえでの基本的なノウハウを学ぶ



実際の研修は半年間に8、9回行われ、1回はほぼ1日ばかり。そのほかに宿題も出る。「業界」チームは業界の人気店や近隣の繁盛店を実際に訪ね、その強みはどこにあるか、立地やサービスなどポイントを決定して採点する。また「通信簿」チームは、自社の各店舗を業績で点数化する。売上高だけでなく設備の台数、従業員の退職率なども勘案し、ランク付けしていく。

第1回は「業界探偵団」と「店舗運営通信簿」を発展的に統合した「全社的な目標づくりチーム(ドリームクリエイターズ)」。前プロジェクトで明確になった業界と自社の位置付けに基づき、会社や組織、個人の目標をつくる。田中氏は、このプロジェクトでできた目標を将来の企業理念やポリシー策定につなげる構想だ。

第2は「勤務体系や評価・給与制度、就業規則などの確立をめざすチーム」。この業界は一般に就業規則や社会保険、福利厚生、評価・賃金制度などの整備が遅れている。当社も例外ではない。ここでじっくり勉強して、末は職能資格制度にもっていきたい(田中氏)

「社長、研修なんて面倒臭いことをしないで、社長がやれといえやんじやないですか」田中氏は答えた。「確かにやるかもしれない。だが私の提案を皆がプロジェクトで揉む。『あ、あ、あ、こうしよう』と考える。私の思いどおりにいかないこともあるが、皆が自分で考えたことだから前に進むようになる。しかたなくやるのでは意味がない」

実務作業のなかで 組織的な仕事を学ぶ

第1回のプロジェクト研修の成功を受けて、同社では現在も4つのプロジェクトが進行中だ。

第1は「業界探偵団」と「店舗運営通信簿」を発展的に統合した「全社的な目標づくりチーム(ドリームクリエイターズ)」。前プロジェクトで明確になった業界と自社の位置付けに基づき、会社や組織、個人の目標をつくる。田中氏は、このプロジェクトでできた目標を将来の企業理念やポリシー策定につなげる構想だ。

第3は「社内研修のシステムづくりチーム」。研修制度の内容を検討し、より優れたシステムを開発するとともに、直接の研修担当者として社員のスキルアップを支援する。

第4は「社内報チーム」。社内報は96年1月の創刊で、発行は3カ月に1回。97年4月に第6号が発行予定。以前は社内報委員会と呼んでいたが、独立したプロジェクトとした。

計画を体系立てて考え、プログラムを組んで実行する過程がとても勉強になる。本社や他店の人との距離も縮まり、いい機会に恵まれ幸運だと思ふ」と話す。

「社長の研修なんて面倒臭いことをしないで、社長がやれといえやんじやないですか」田中氏は答えた。「確かにやるかもしれない。だが私の提案を皆がプロジェクトで揉む。『あ、あ、あ、こうしよう』と考える。私の思いどおりにいかないこともあるが、皆が自分で考えたことだから前に進むようになる。しかたなくやるのでは意味がない」



「報告会」だった会議が 議論の場になりました

レジャーサービス事業部
ビッグベアー西葛西店店長
石垣倉雄さん(53歳)

私は93年に店長として入社したのですが、最初のころはほかの店長とはまた話ができないう状態でした。皆とにかくクギにしか関心がありません。業界がそういう体質だったんです。入社した日から社内を変えなくてはダメだと思いました。サービス業なのに、なぜお客様に頭を下げるのかを教えていない。改革なんてではなくて、当然のことをやるだけです。

効果があったと思います。以前の会議はいつも決まり文句を繰り返して、「お疲れさまでした」で終わり。会議というより報告会です。最近は、研修のおかげで問題意識をもって議論する場になりました。最初の1年は本当に長く感じましたが、後の2年はその半分ぐらいの感じになっていきました。変化というものは勢いがつくと速いものですね。

経験不足の若いマネジャー層 研修であえて修羅場を体験させる

テンプスタッフ

●テンプスタッフの取り組み

1996年3月	5月	7月	9月	10月	12月	97年1月
経営思想の再定義 1. マーケット志向 2. コスト意識の徹底 3. 進歩・変革への挑戦 4. 人を大切にする 5. CSの大切さ			新人制度構築に着手。 ジョブディスクリプション (職務記述書) の作成		全マネジャーに人事 考課者訓練実施	
エリアマネジャー に対し職務的ミドル 養成研修(MINE) を実施			オフィスマネジャー にマネジメント基礎 研修(MBC) 実施		エリアマネジャー に対し能力開発プ ログラム(R&C) を実施	
ミドル層への取り組み			オフィスマネジャーに リーダーシップ開発研 修(LDP) 実施			



代表取締役
篠原欣子氏

追い風のときほど 組織固めを

「テンプスタッフのミドルはみな能力はあると思う。ただ事業の成長が速くて、本来ならば管理職になるまでに経験するであろう修羅場を経ずマネジャーになってしまっているのが現実。だから、研修であえて修羅場を経験する場をつくっている」

人材派遣のテンプスタッフ代表取締役、篠原欣子氏は研修の目的をこのように話す。

事業を取り巻く環境は追い風である。労働者派遣法の改正による規制緩和、リストラによる人材減少後の景気回復、企業業務のアウトソーシングの進展など、人材派遣業界にとっては好材料が目白押しだ。

しかし篠原社長の見方は冷静だ。「確かにいまの業績はいいが、これ

は実力が半分、いや追い風のほうが多いかもしれない。こういうときにこそミドル層を鍛え、組織を固めておく必要があると思う。順風は永遠に続くわけではない。成長のときこそ衰退の芽が出ていることを非常に感じる」

テンプスタッフは1973年、篠原氏らが六本木のマンションで創業。70年代後半から急成長を遂げ、ベンチャー企業として注目を浴びた。現在では首都圏を中心に契約企業2万5000社、11万人の登録スタッフを擁する。96年3月期売上高は335億円、従業員3500名。

同社の組織は、営業拠点となるオフィス(営業所)が全国に50以上あり、オフィスマネジャー(所長)が数名から15名程度のメンバーのマネジメントを担当する。また全国のオフィスはエリアにわかれ、各々のエリアマネジャー(営業部長に相当)が約10カ所のオフィスを統括する。

オフィスマネジャーは登録スタッフの募集と契約企業獲得の両面で最前線として活動しているメンバーとオフィス全体をとりまとめ、まさに同社の事業の要といえる。

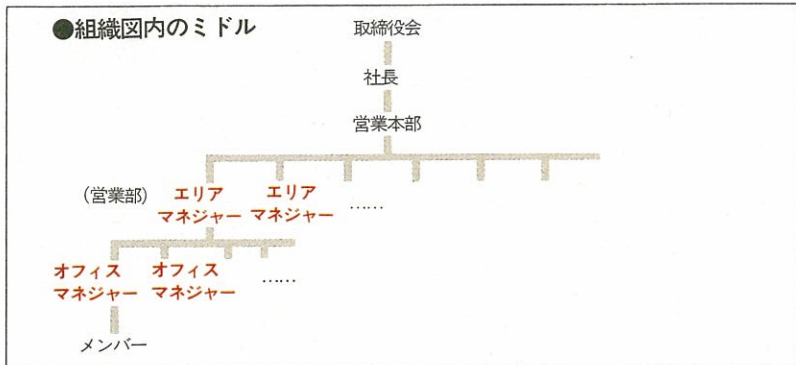
研修は相当にハード 涙を流す男性社員も

「修羅場を知らない」と篠原氏が表現する同社のミドルだが、年齢的には確かに若い。同社には篠原氏および創業期から在籍するごく一部の社員を除き、40歳代はいない。

わずか7名という部長クラスのエリアマネジャーですら多くは30歳代前半。オフィスマネジャーの場合、新卒で入社6〜7年、20歳代後半が普通だ。そのためどうしても篠原氏らから見ると「甘い」と思われる部分が出てくる。

「マネジャーから会社には『あれしてくれ、これしてくれ』という要望が非常に多い。要するに自分で解決できないから会社や他人に頼りたくないとき、部下をうまくマネジメントできないとき、部下の能力がないことにしてしまう」(篠原氏)

こうした傾向に対して、マネジャーの責任をハッキリさせ「他人のせいにはできない。今後はもう逃げられない」と悟らせるのが研修の狙いということになる。



95年10月、同社は組織活性化調査OBSを実施。管理者のリーダーシップと職場風土をリサーチした結果、会社に対する満足度は高いが、上司と部下の間でお互いの考えがうまく伝わっていないことがわかった。

「オープンな企業のつもりだったが、とても意外だった。この結果も要は自分の意見が会社に通らない、吸い上げられていないという不満だったと思う」と篠原氏は話す。

こうした状況をふまえ、96年3月にエリアマネジャー対象に戦略的ミドル養成研修MINEを実施。5月にはオフィスマネジャーにマネジメント基礎研修MBCを、9月から97年春までの予定でオフィスマネジャーにリーダーシップ開発研修LDPを実施している。

研修は「修羅場を経験させる」という篠原氏の言葉どおり、相当にハードなものだったらしい。なかにはトレーナーと同僚に容赦なく問題点を指摘され、ショックで涙を流す男性マネジャーもいたという。

入社6年目のあるオフィスマネジャーは、研修でやはり厳しく課題を指摘され悔し涙を流した。ところがその後のマネジャー会議で、部下の女性を引き連れ、オフィスの目標を高々と掲げ業績アップの具体的な計画を発表した。篠原氏は「以前なら頑張ります」で終わっていたところ。変わったなと思った」と話す。

この例にかぎらず、一連の研修を篠原氏は「大いに成果があった」と

語る。自分のいまのポジションは、これまで考えていたほど安易にこなせるものではない。もっと真剣に考えなければダメだ。すべては自分の問題だ——ということに受講者が気づき、自らの変革に取り組み姿勢が生まれたという。

その背景には2つの要因がある。

第1の要因は社員の年齢の若さ。経験に乏しいだけに研修の「正論」にも素直に反応を示す。「もつと上の年齢だと、スレてしまつて反発を感じるかもしれない。タイミングが良かったと思う」(篠原氏)

第2の要因は、参加したマネジャーたちが課題の解決策を真剣に求めていたことだ。参加したのはマネジャーになって1、2年の社員が多く、自分がどうマネジ

メントすべきか悩んでいるため吸収が速い。「水を飲みたくないうちに飲みますのは無理」と篠原氏はいう。

企業理念に基づく価値観のベクトル合わせ

こうした研修を重視する篠原氏の考え方の根底にあるのは、会社の理

念を明確化し、社員に強くメッセージしてベクトルを合わせようという強い意志である。

「会社は売り上げを伸ばし、利益を出すだけでなく、世の中に存続する意味が必要だ。大きくなければならないほどそれを浸透させておかないと間違つた方向に行ってしまう。この時点で篠原氏の価値観は明確だ。

雇用を取り巻く環境が激変している現在を、同社は「第3の創業期」と位置付けている。企業規模も大きくなり、社員数も増えた。そのためにもあらゆる機会を利用して企業の価値観を社員に伝える努力をしないとバラバラになる可能性がある。

同社の企業理念は「雇用創造」「人の成長」「社会貢献」の3つ。そして

研修で知った マネジメントの役割

営業本部マネージャー
中村 淳さん(29歳)



90年に大卒定期採用の第1期として入社し、東京・銀座オフィス、大阪・京橋オフィスマネジャー、本社経営企画室などを経て、95年から営業本部マネージャーをしています。

現在の仕事は一口でいうと営業のサポート業務で、営業現場に比べると仕事の成果が見えにくいところです。そこで部下をどう動機付けするかが課題です。また、部下といっても年齢が上の人もいるし、専門知識やスキルが私より高い人もいます。正直いってそこに引け目を感じている部分もありました。

研修で知ったのは、クリアになりました。つまりそれまでの私は自分のことに精一杯で、マネジメントをしていなかった。単に調整役をしていただけです。

それまでマネジメントをするには、すべての面で部下より上に立たないといけないと思っていました。でも別に自分の知らないことは知っている人に教えてもらえばいい。自分にできないことは力のあの人に協力してもらって、それを会社の方針や全体の施策のなかで力にしていけばいい。それがマネジメントの役割です。その発想の転換を学ぶことができました。

会社PROFILE
 設立/1973年
 資本金/6億1500万円
 売上高/335億円
 従業員数/350名
 事業内容/人材派遣
 所在地/東京都渋谷区(本社)

* OBS (Organizational Behavior Survey) 企業組織の最小単位である職場を対象とした組織の活性化調査 (調査内容) ①職場のリーダーのリーダーシップ (対上司2機能10項目、対部下4機能32項目) ②職場風土 (4機能20項目) ③会社、仕事への満足度 (各5項目) データはコンピュータ処理され、全社集計、事業部別集計など柔軟な集計分析が可能。

地域と製品別のマトリックス組織で マネジャー層の意識改革と営業力の強化を狙う

日本興業

●日本興業の取り組み

1994年8月	10月	11月	95年2月	5月	8月	96年4月	5月	9月
全国マネジャー研修で組織活性化調査の結果を発表。「マネジメントのバラツキと弱さ」が浮き彫りに			全国マネジャー研修で「できる人にやってもらいたい」と社長が実力主義宣言			新しい組織形態「営業専門者制」を導入。旧役職にこだわらずマネジャーを決定		
ミドル層への取り組み			部長、所長、課長にマネジメント基礎研修(MBC)を実施			ブロックマネジャー、専門分野リーダー、エリアマネジャーに戦略策定能力向上トレーニングとしてR&C(レビュー&チャレンジ)を実施		
所・課のナンバー2クラス(マネジメント予備軍)に中堅社員基礎研修(SBC)を実施								



代表取締役社長 菊澤徹士氏

公共工事の減少で 強まる危機感

香川県高松市に本社がある日本興業は、住宅外構用化粧ブロックや舗装材、土木用品などコンクリート2次製品に高いシェアをもつ企業だ。1956年にブロック製造メーカーとして創業以来、ヒューム管などの建設土木用製品メーカーとして急速に成長。70年代には住宅用の敷石や門扉用カラーブロックなどのエクステリア部門が順調に伸び、80年には首都圏進出を果たす。さらに88年にはパブリック・スペース(P・S II公園などの公共空間)の景観資材の分野に事業を拡大した。

93年2月には株式を店頭公開。現在では高松市のほか全国に11の工場、約30の営業・物流拠点を展開、化粧ブロック市場においては全

国トップレベルのシェアを維持している。96年3月期売上高は29.4億円、経常利益10億1500万円、従業員数は727名である。このように創業以来、順調に事業を拡大してきた同社だが、93年の株式公開以降、業績の伸びに頭打ちの傾向が出てきた。売上高はここ数年ほぼ横ばい状態が続いている。その背景には、売上高の約7割を依存する公共工事の伸びの鈍化がある。代表取締役社長、菊澤徹士氏は「今後ますます増税、緊縮財政の時代になる。とても公共事業に期待できる状況ではない」と話す。

対策として、菊澤氏はメンテナンスのマーケットに注目する。いまや全国各地に立派な庁舎やホール、図書館、学校などがある。こうした膨大なストックの維持・改修に対する営業戦略の策定を急いでいる。

公共工事の低迷と並び、菊澤氏が強い危機感を抱いているのが、同社の営業力が市場の変化に対応しきれない点だ。今後は大規模工事で一括受注を狙う営業は通用しない。具体的なニーズに対応した、きめ細かな取り組みが不可欠になる。

地域と製品別の マトリックス組織

そうした流れのなかで、現場の第一線に立つマネジャー層の意識改革と営業力の強化を狙って菊澤氏が導入したのが、営業専門者制である。この制度は、マネジャーを全国6ブロックを統括するブロックマネジャーと土木、エクステリア、P・Sなどの5事業分野を統括する専門分野リーダーとにわけ、この両者が役

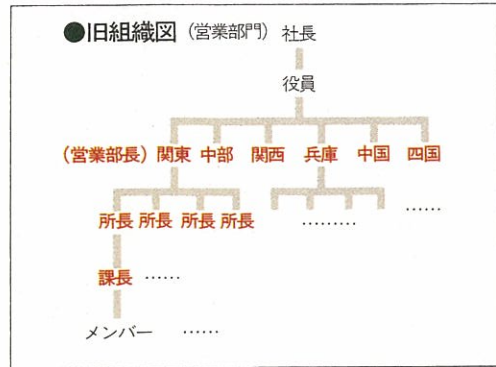
それに対し、菊澤氏は現状に不満を隠さない。「どの営業所に行っても仕事をキチンと教えていない。マネジャーが『ここをこうしろ』という話し方から営業スキルまで指導、トレーニングができていない。そういう所は決まって営業成績も悪い。これが当社が一番の問題だ」と話す。現場のマネジャーが営業活動の基本的な部分から指導、育成することができるか。「現場のマネジャーが自覚して本当にやるべき仕事をやったら当社の課題の大半は解決する」と菊澤氏はミドル層の強化がカギと認識している。

会社PROFILE
設立/1956年
資本金/12億8200万円
売上高/29.4億円
従業員数/727名
事業内容/コンクリート2次製品
製造
所在地/香川県高松市

●営業専門者制

*エリアマネジャーは分野ごとに各エリアを任される。1人のエリアマネジャーの上司はブロックマネジャーと専門分野リーダーの2人ということになる。

ブロックマネジャー	関東ブロックマネジャー	中部ブロックマネジャー	関西ブロックマネジャー	兵庫ブロックマネジャー	中国ブロックマネジャー	四国ブロックマネジャー
P・Sリーダー(パブリックスペース)	エリアマネジャー	エリアマネジャー	エリアマネジャー	エリアマネジャー	エリアマネジャー	エリアマネジャー
擬木リーダー	エリアマネジャー	エリアマネジャー			
エクステリアリーダー	エリアマネジャー					
環境土木リーダー					
一般土木コーディネーター						



割分担任してエリアマネジャー(各地域担当者)をマネジメントするシステムである(上右組織図参照)。従来の部長や課長、所長といった役職は廃止し、組織のフラット化を図った。ブロックマネジャーは、担当する地域の営業戦略の立案、ブロック営業部の業績や営業状況の把握と報告、輸送関係の調整など、ブロック営業部単位の経営全般に責任をもつ。専門分野リーダーは、P・S、擬木、エクステリア、環境土木、一般土木の5分野から各1人が任命される。担当分野の責任を負い、全社方針に基づいて各分野の事業計画と目標管理に徹する。専門知識を活かした営業指導、研修の企画と実施、ブロックマネジャーや他分野の専門リーダーとの調整、大口物件や開発営業などの特命事項も担当する。現場指揮官ともいべき各エリアマネジャーは、いわばラインの上司に当たるブロックマネジャーと専門分野の上司に当たる専門分野リーダーのマトリックス上に位置し、言い方を変えれば2人の上司が存在することになる。

この制度の狙いは、従来の小規模な営業所単位の管理を撤廃し、製品別、事業分野別の目標、実績数値の管理を徹底することにある。そしてその数値を生産計画と直結させ、より効率的な工場稼働をめざす。「従来は営業所単位での数値管理だったため、その時点で売りやすい製品だけを集中的に売り、全社の戦略

2人の上司の メリットを活用したい

福岡営業所エリアマネジャー
秋山修二さん(39歳)



新卒で入社後、土木部門の営業を姫路営業所で6年、神戸営業所で10年、その間に所長代理になり、96年4月から福岡営業所のエリアマネジャーをしています。マネジャーといっても、福岡営業所は営業が4人と所帯が小さいですから、仕事配分はマネジメント4割、プレーヤーの仕事が6割といったところですね。自分ではマネジメント業務を効率化して、営業にもっと時間を投入したい。新制度になって、エリアマネジャーは自分の目標数字をもっていますから、福岡営業所はいつもの四

長・所長クラス約40名を対象にマネジャー基礎研修MBCを実施。95年2〜5月には課長候補者クラスを中心に約60名に若手・中堅社員教育SBCを行った。その後、96年4月前述の営業専門者制の導入にもない、同年5〜9月、戦略立案能力向上を目的に、評価と育成を一体化させた能力開発研修R&Cを実施。対象者は役員およびブロックマネジャー、専門分野リーダー、エリアマネジャーのなかから菊澤氏が自ら選抜した。菊澤氏は「会社は間違いなくミドルで決まる。ミドルが強い企業は強い。そして、ミドルがしっかりしている企業は必ずトップマネジメント層もしっかりしている。しかし、ミドルが自主的に何でもやってくれるはずがない。ミドルに役割を明確にして評価するのは、私も含めたトップマネジメントの責任だ」と語る。菊澤氏は、年功的処遇をいっさい廃止し、完全な成果対応の賃金体系にすると言っている。「群れていると、自分に意欲がなくてもあるものと錯覚してしまう。社員には『これからは自分と日本興業という会社の関係をよく考えておかないと、あなた自身が困ることになるよ』と3、4年前から警告している」と語る。社内には研修の成果もあって、社員の経営参画意識が高まってきたとの声もある。しかし菊澤氏は満足していない。21世紀への生き残りを賭けた菊澤氏の変革の試みは、これから本番だ。

アセスメントプログラムで マネジャーの将来性を予測できるのか？

リクルートHRD研究所「96年レビュー&チャレンジ(R&C)追跡調査報告」

同研究所では、1989年に「変化の時代のマネジャー」に必要な能力要件を把握するアセスメントプログラム「レビュー&チャレンジ(略称R&C)」を開発した。96年7月までの、受講者は約2万人。今回の調査では、5〜7年前にR&Cを受講した方296名を対象に、現在の昇進昇格状況や仕事のタイプをアンケート調査し、R&Cでの評価結果が、マネジャーとしての将来の活躍状況とどのような関係をもつのかを検討した。

調査期間：1996年5〜7月
調査対象：1990〜92年のR&C受講者。メーカー4社から296名

職種	管理・企画 スタッフ	営業	研究・開発	製造	その他無回答
	23.8%	24.3%	14.9%	9.5%	27.5%

アセスメントプログラム「R&C」
マネジャーの能力を、いくつかの手法を使用することによって観察し、分析評価するためのプログラム。R&Cでは、受講者は突然ある職場に着任を命じられたマネジャーの立場になり、課題解決のシミュレーションを行い、アセッサ(評価者：R&Cでは研修のトレーナーでもある)が観察をして、受講者の課題解決能力を客観的に評価する。R&Cでの評価項目の構成と内容は、表1のとおりである。個人の評価結果は、12のディメンションごとに1〜5のランク得点で示される。

表1. R&Cにおける評価内容の構成と定義

側面	ディメンション	
課題展開能力	情報収集力	多くの視点から、問題解決に必要なと思われるデータを採り出し、確認する力
	分析力	問題の所在を把握し、事実関係から物事の本質を捉えていく力
	構想力	不確実な状況のなかで、先を見通し、方針やビジョンを打ち出していく力
	手順化力	課題解決に必要ないくつかの事柄を体系的に組み立て、具体的な手順を構成する力
	発想力	従来にはない新たな対応策をつくり出す力
課題遂行能力	意思決定力	いくつかの対応策のなかから、主体的意思をもってタイミングを失わず最善策を選択する力
	統率力	集団の状況を理解したうえで、集団の目標・規範を設定し、課題に向けて集団全体を引っ張っていく力
	調整力	集団の状況を理解したうえで、全体の調和をとってグループを運営する力
	説得力	自分の意思を的確に伝え、異なる意見をもつ相手にも柔軟に対応して、納得させていく力
	他者理解力	他者の気持ちや状況をつかんで、援助したり動機付けしていく力
課題発見・解決に向けて人と自らをリードする力	積極性	課題に率先して取り組み、活発な言動をとっていく姿勢
	強靱性	失敗や反論にくじけず最後まで粘り強く取り組んでいく姿勢

「昇進昇格予測力」と「役割」ことに求められる能力要件」

「昇進昇格予測力」と

今回の調査では、調査対象者のマネジャーとしての活躍状況を示す指標のひとつとして、R&C受講時と比べて役割/資格の上昇度を「昇進昇格度」として用意した。グラフ1は、296名を昇進昇格度によって3つの群に分類し、受講当時のランク得点を比較したものである。各群に該当するおおよその役割イメージは、表2のとおり。データ結果からは、昇進昇格度が高い群ほどランク得点が高い傾向が確認できた。

全体の傾向としては、R&Cで測定される能力の高さと、マネジャーとしての活躍度には関係があることが確認できた。

■R&Cの「昇進昇格予測力」
R&Cは将来のマネジャーとしての昇進昇格を予測するツールのひとつとしてある程度活用できる。

また、各群の特徴から、役職レベルごとに求められる能力要件も以下のように考察できる。

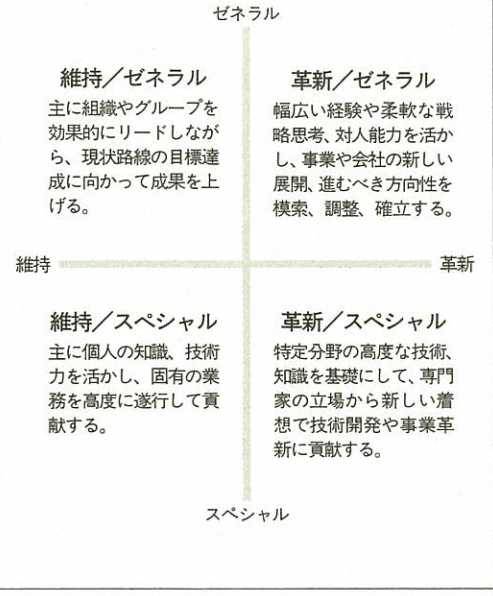
■「役割」ことに求められる能力要件
中位群(課長クラス)は、12の能力ともに、平均レベル(0・0)をほぼ上回っていることから、課長クラスにとって、12の能力は平均的に求められていると確認できた。高い群(次長・部長クラス)は、平均レ

表2. 昇進昇格度の分類

	定義	役職・資格
昇進昇格度が低い群(76名)	昇進せず	主任クラス
昇進昇格度が中位群(140名)	1段階昇進	課長クラス
昇進昇格度が高い群(67名)	2段階以上昇進	次長・部長クラス

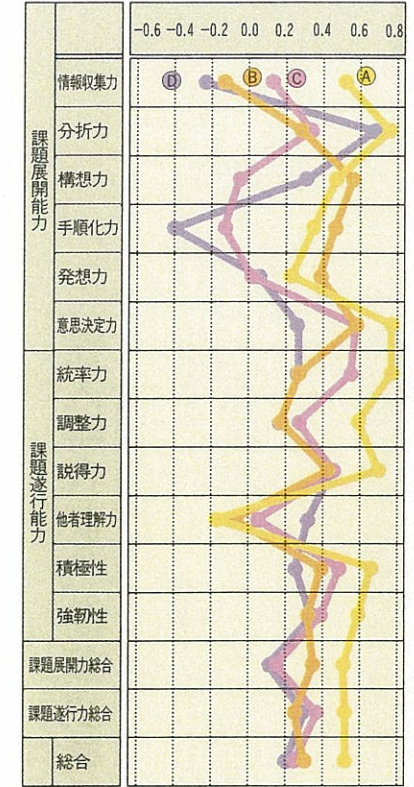
受講当時の、296名ともに主任クラスおよび新任課長クラスであった。

表3. 仕事のタイプの分類



グラフ2. 仕事のタイプ別特徴

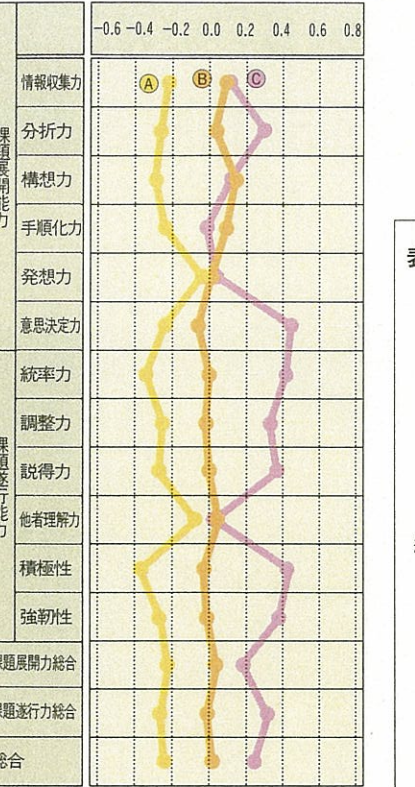
以下の4タイプで昇進度が高い群のみの比較
A=革新/ゼネラル
B=革新/スペシャル
C=維持/ゼネラル
D=維持/スペシャル
目盛は、296名全体のランク平均を0.0とし、そこからの差を示したもの。



・群間に差があるといえるかどうかを確認するために、統計手法のひとつであるT検定を使用し、その結果をふまえて解釈を行っている。

グラフ1. 昇進昇格度別の特徴

A=昇進昇格度が低い群
B=昇進昇格度が中位群
C=昇進昇格度が高い群



・群間に差があるといえるかどうかを確認するために、統計手法のひとつであるT検定を使用し、その結果をふまえて解釈を行っている。

「仕事のタイプ」ことに求められる能力要件」
革新/ゼネラル群
最もランク得点が高い。このタイプには、12の能力は特に高いレベルで求められる。企画実践型。

「適した仕事タイプ予測力」
12の能力のどの要素が得意かによって、向いている仕事のタイプのある程度予測できる。

以上のように、R&Cは将来のマネジャーとしての活躍状況を予測するのにある程度有効なということが確認された。また、役職や仕事のタイプごとに求められる能力要件の違いも見出すことができた。

昇進昇格の基準や、求められる能力要件は、環境によって、また、企業によって異なってくる。今後とも随時必要に応じた形で、今回のような分析・検証を行う必要があるだろう。企業や個人がマネジャー適性を確認する際に、また、個人の特性に応じたキャリアを本人が選択し企業がサポートしていく際に、とアセスメントの活用は広がりそうである。

今回は、仕事の種類を分類する切り口として表3のような4つの「仕事のタイプ」指標を使っている。この指標を使って296名を4つの仕事のタイプに分類し、タイプごとにグラフ1と同様の昇進昇格度別の傾向比較を行った。

結果としては、4つの仕事のタイプともに昇進昇格度が高い群ほどランク得点も高い、ということが確認された。また、それぞれの昇進昇格度が高い群を比べると、グラフ2のように傾向に差がみられた。それぞれの群の特徴から、求められる能力のタイプが考察できる。

これらの結果を参考にすると、各人の能力特徴に適した仕事のタイプへの配置、育成計画を立てることができるといえる。

「大道屋」代表

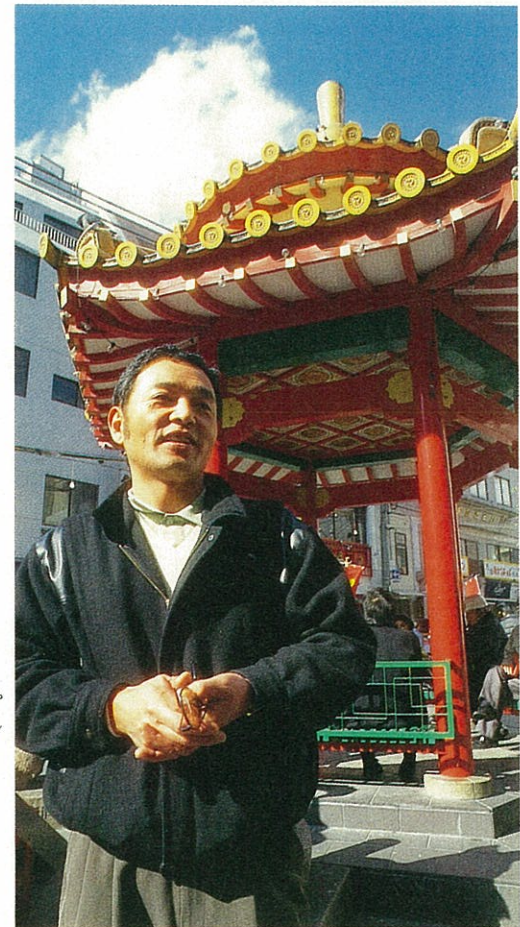
山端和仁

KAZUHIYO YAMAHATA

やまはた・かずひと 1951年兵庫県明石市生まれ。高校卒業後、明石市役所に就職。保険業務を振り出しに、都市計画・道路・下水道などを担当する。20歳のころ隠し芸にと大道芸を独学で学び始め、口上の独特の節回しや軽妙な動きなどに魅せられ、芸人を追って全国のお祭りを巡り、関係書籍を買い集める。市民芸能祭での披露や指導など二足のワラジをはいてきたが、予定どおり45歳で退職。96年12月「大道屋」の看板を掲げた。

<http://www.osk.threewebnet.or.jp/~daidoya>

役人時代から、前例主義は大嫌い。
人生二毛作の大道芸人で、気持ちよく人をのせたい。
大手イベント企業に肩を並べる
大道芸会社を5年以内につくってみせます。



撮影/楠谷紀夫

大道芸は本来モノ売りだし、極論すれば一人芝居。だから場所選びにこだわります。まず見るのは照明にあたる太陽の位置ですね。あと風向きや街の匂いなどで判断する。本職が選ぶ場所は必ず一致するんですよ。45歳からの人生二毛作は大道芸人や、と自信をもって決めたのも、「ここや」という場所がピタッと当たるようになったからなんです。

子供のころから香具師やトサ回りの芝居が好きで、祭り囃子を聞くと血が騒いだ。地面に穴を掘って小屋へもぐり込み、夢中になって見てました。だけど大道芸人は、客をのせても自分のつちやいけない。たしか売って威勢よく口上を述べながら、客の足がどっちを向いているか。バナナを売るタイムングはいつがいいか、客の心理を冷静に読んでいる。これは、生活がかかっ

てるパフォーマンスの、万国共通の基本です。昨年の暮れまで25年間市役所に勤めていましたが、前例のないことをやるのが好きで、上司とは衝突ばかりしていました。要は不器用でアマノジャクなだけで、人と同じことをしたらもつと不器用になるだけだもの。だけど中途半端で引き下がったことは一度もない。やるときはとことんやる。「なんてや」と疑問をもった事柄は、とことん調べます。たとえば、「ガマの油」のガマは筑波山麓ということになっていますが、なぜか「嵐山から落下の舞」の一節があるんですね。これが不思議でずいぶん調べたり、人に聞いたりして、滋賀県伊吹山にあった織田信長の薬草園の故事がこのたなか売りのルーツだとやっとわかったんです。私は大道芸の復刻家でも研究者でもない。でも、歴史的な背景から学んでいかないと、芸は応用が利きませんから。

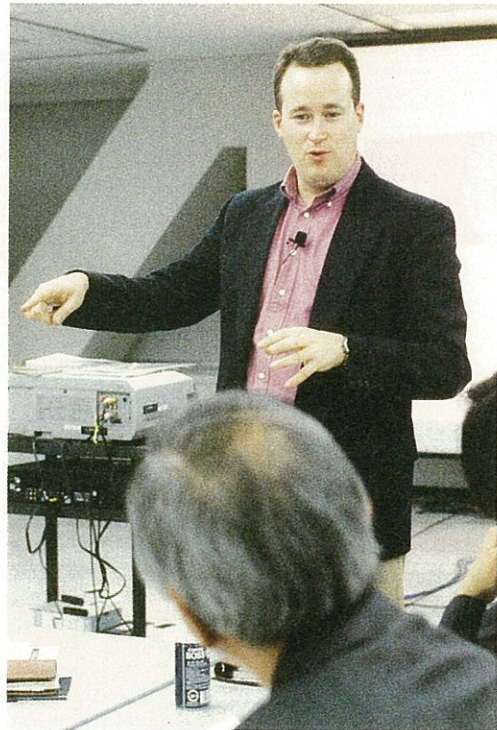
大道芸を企業化して大手イベント会社に對抗するパワーにすることが、私のいまの夢です。芸人が結束し、システム化すれば必ずできると思っています。ただ、指導者が生活苦じゃ人が育たない。インターネット上の通信販売で、玉すだれ付き実演ビデオを販売しているのもPRと資金確保の一つなんです。夢へのスタートを切ったばかりだし、ワガママを通して生きてますから、私には毎日が晴天。5年ぐらいで軌道に乗せたら、大学の聴講生になって大衆芸能に関わる民俗学の勉強をしてみたいですね。

コヴィー・リーダーシップ研修 導入企業の実例からレポート

いま問われるリーダーシップ

世界で1000万部を突破したベストセラー、『7つの習慣』の著者ステイブン・R・コヴィー氏率いるコヴィー・リーダーシップ・センターの研修は、アメリカの大手企業だけでも1400社以上に導入されている。ビジネスの成功のカギは「原則にある」と説くコヴィー氏の考え方が、なぜ世界中の企業で支持されるのか。同センター日本法人責任者へのインタビュー、およびコヴィー・リーダーシップ研修を導入した日本企業の実例からレポートを通じてその魅力に迫ってみた。





人が変わらなければ 組織は変わらない 「7つの習慣」は 人と組織の変革のプロセスだ

普遍的な原則が 人の生活を支配している

「今日は、コヴィー・リーダーシップ研修についてお話を伺わせていただきますと思っています。」

「ちょっと待っていただきたいのですが、個人的に私は、その研修という呼び方が好きではありません。というのも、コヴィー博士が提唱する7つの習慣にしても、それは研修ではなく、経営哲学であり人生哲学だからです。確かに7つの習慣には、教育や育成の要素が含まれているかもしれませんが。しかし本来、7つの習慣は研修と呼ぶべきものではなく、あくまで原則の理解とその応用を通じて、人や組織が成長し変革していくプロセスなのです。」

「では、まずその原則とは、具体的にどのようなものなのでしょうか。」「ひと口に言えば原則とは、人間の生活を支配している法則のようなものであり、「人格主義」の土台を構成するものです。誠意、謙虚、誠実、勇気、正義、忍耐など、これらは人が効果的に生きるための基礎的な原則です。」

「則であり、だれもが潜在的に意識しているものです。コヴィー博士は、アメリカ合衆国建国以来の『成功』に関するすべての文献を徹底して調べること、真の成功は原則に立ち戻る以外にないという結論に達しました。したがって7つの習慣を身につけることは、この永続的な幸福と成功を支える原則を、自分の中に深く内面化させることにはかなりまし

グローバル社会では 原則が普遍的なルールとなる

「原則が基礎になっていることはよくわかりました。しかし、それがどうして組織の変革と結びつくのですか?」

「たとえば今でも、多くの企業が上辺のシステムや管理手法を変えることで、組織を変革しようとしています。しかしこうした個性主義のアプローチは、『応急処置的なアウトサイド・イン』のやり方であって、決して根本的な変革につながるものではありません。これに対してコヴィー博士が提唱しているのが、原則に基

「それは徹底しています。そしてデイズニー社というのは、この原則をすべての従業員が共有化できているために、どのような環境下においても企業の方針が揺らぐことはありません。だからどこかの国の映画会社のように、単に儲かるからといって変な映画を作ったりはしないわけです。」

「それは徹底しています。そしてデイズニー社というのは、この原則をすべての従業員が共有化できているために、どのような環境下においても企業の方針が揺らぐことはありません。だからどこかの国の映画会社のように、単に儲かるからといって変な映画を作ったりはしないわけです。」

「それは徹底しています。そしてデイズニー社というのは、この原則をすべての従業員が共有化できているために、どのような環境下においても企業の方針が揺らぐことはありません。だからどこかの国の映画会社のように、単に儲かるからといって変な映画を作ったりはしないわけです。」

「それは徹底しています。そしてデイズニー社というのは、この原則をすべての従業員が共有化できているために、どのような環境下においても企業の方針が揺らぐことはありません。だからどこかの国の映画会社のように、単に儲かるからといって変な映画を作ったりはしないわけです。」

「それは徹底しています。そしてデイズニー社というのは、この原則をすべての従業員が共有化できているために、どのような環境下においても企業の方針が揺らぐことはありません。だからどこかの国の映画会社のように、単に儲かるからといって変な映画を作ったりはしないわけです。」

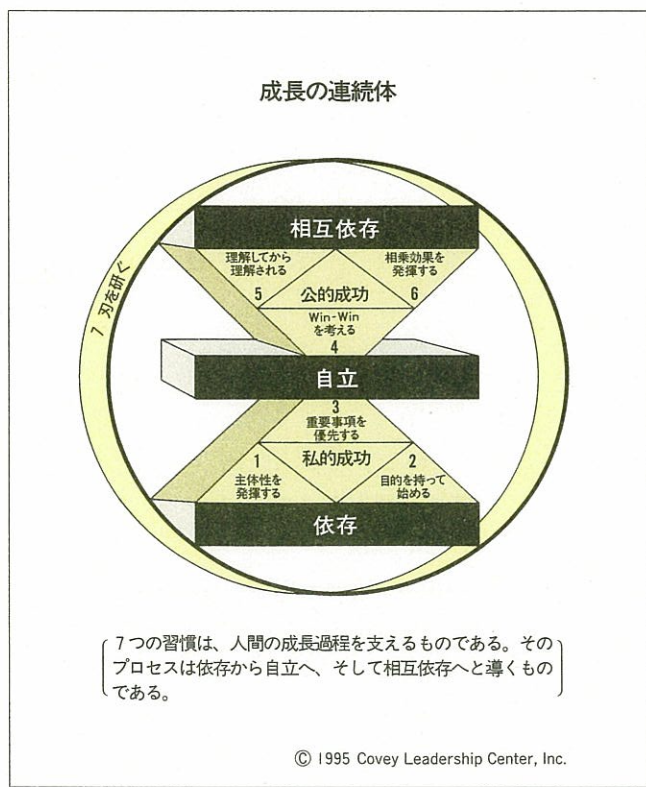
「それは徹底しています。そしてデイズニー社というのは、この原則をすべての従業員が共有化できているために、どのような環境下においても企業の方針が揺らぐことはありません。だからどこかの国の映画会社のように、単に儲かるからといって変な映画を作ったりはしないわけです。」

「それは徹底しています。そしてデイズニー社というのは、この原則をすべての従業員が共有化できているために、どのような環境下においても企業の方針が揺らぐことはありません。だからどこかの国の映画会社のように、単に儲かるからといって変な映画を作ったりはしないわけです。」

「それは徹底しています。そしてデイズニー社というのは、この原則をすべての従業員が共有化できているために、どのような環境下においても企業の方針が揺らぐことはありません。だからどこかの国の映画会社のように、単に儲かるからといって変な映画を作ったりはしないわけです。」

「それは徹底しています。そしてデイズニー社というのは、この原則をすべての従業員が共有化できているために、どのような環境下においても企業の方針が揺らぐことはありません。だからどこかの国の映画会社のように、単に儲かるからといって変な映画を作ったりはしないわけです。」

注1 自分自身の内面(インサイド)を変えることから始めるということであり、自分自身の根本的なパラダイム、人格、動機などを変えることから始めるということ。組織では、個人-人間関係-マネジメント-組織のレベルで変革を進めること



経営者はマネジメントより リーダーシップに専念すべき

「では日本企業が、原則に基づいて変革を進めていくには、具体的に何がポイントとなるのでしょうか?」

「一番のポイントは、経営者のリーダーシップです。これは日本の経営者に限らずよく誤解されがちなことなのですが、リーダーシップとマネジメントは明らかに違うということ

「そのとおりです。リーダーであるべき経営者に求められるのは、明確なビジョン、方向性を示すことです。いわゆるリストラヤリエンジニアリングというのは、マネジメントに関

「マネジメントの成功も、リーダーシップの失敗を補うことはできません。しかしながらほとんどの場合、私たちはマネジメントのパラダイムにとらわれすぎて、リーダーシップをおろそかにしてしまっているわけなんです。」

「すると現在の日本企業が直面している大きな変革を考えれば、先にリーダーシップ、後にマネジメントというアプローチが不可欠だということになりますね。」

「7つの習慣」公開コース 受講者アンケートより

●日時
1月27日(月)～29日(水) 通い3日間
全日 9:30～18:00

●場所
東京ファッションタウン(東京都江東区有明)9階 研修ルーム

●参加人数
92名(男80、女12)
社長・取締役・部長・課長・マネジャー・チーフなど管理職が大多数。その他エンジニア、研究員など

●参加社数47社

業種	社数	従業員数	社数
ソフトウェア	12社	3000～	11社
建設・設備・不動産	7	1000～2999	6
電気・電子・コンピュータメーカー	6	300～999	4
通信	3	100～299	6
商社	3	～99	13
製薬	2	不明	7
食品	2		
広告	2		
その他	2		
	8		

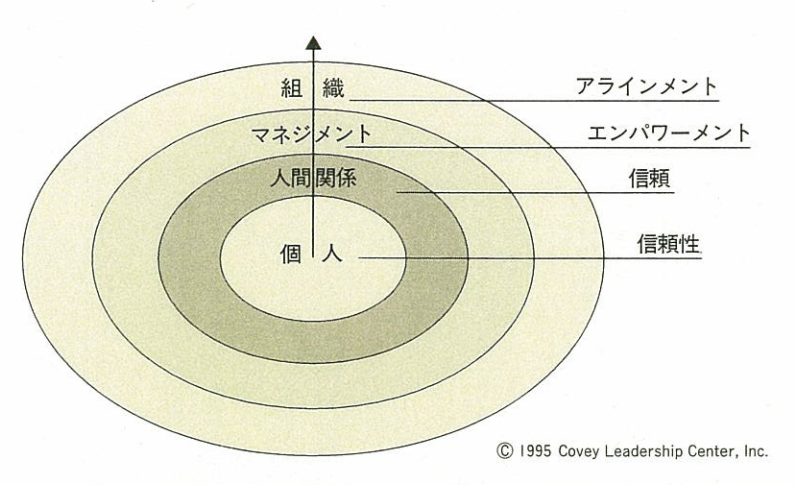
●学習プロセス
1グループ5～6人、服装自由、コーヒー・お茶・ジュース類を自由に飲みながら、リラックスした雰囲気の中で進められる。講師、ビデオ、OHPなどにより、「7つの習慣」に関する原則が説明され、その後、グループディスカッション、ロールプレイング、テキストの応用演習などを通じて、原則の適用・理解を促進していく。コース終了後は、オーガナイザー(手帳)やマニュアルによって、学んだことを毎日の生活において活用・実践していく。

・自分の人生の目標(ミッションステートメント)は何なのかを考えさせられ、それを言葉にできたことがとても有意義だった。
・自分の意志で「変えられる」ことを知り、勇気づけられた。
・自分の人生にとって何が一番大切な気付きができた。
・相乗効果を生み出すとは何かとい

うことと、相違点があることがすばらしいということを知ることができた。
・今回学んだことは、社内への応用に前に、自分自身の生活により効果的に応用していけそう。
・私は私の人生においてリーダーでなければならない、ということを感じた。
・当たり前なことなのだが、約束事は自分で決め、守るということをして後の仕事・生活において実行していきたい。
・お互いに理解しようとする努力を惜しんではいけない。
・学んだ考え方や社内の現状を比較すると、リーダーシップの少なさと、マネジメントへの傾斜が強すぎることを痛感した。
・講師の方が、幅広い知識をお持ちなのに驚きました。セミナーの進め方もリラックスしたなかに適度な緊張感をつくらせました。思ったよりも、エネルギーにあふれ、勇気を与えられた気がしました。
・不思議といういろいろな言葉が耳に残るコーチ(講師)だった。
・(講師が)私を眠らせなかったことは驚きである。

・講師のたとえ話がわかりやすく、3日間飽きずに受講できた。
・(講師は)感動する講義のできる数少ない人だと感じた。
・自分自身、3日間集中して取り組めたことは驚きである。できることなら全社員で受講するべきである。
・今後、今回学んだことによって、自分がどういう方向に進んでいるかを随時チェックする手段が欲しい。
・3日間非常に早く時間が過ぎました。
・スキルを一方的に教え込まれる研修と違い、グループディスカッション、ロールプレイング、ビデオ、頻繁な講師とのやりとりなど、双方向的の強い研修だったので、自然と意欲的に参加でき、貴重な時間を過ごすことができた。
・社員を引き続き参加させたい。
・ほかの人にも聞かせたい。
・全員(日本人、会社全体)が理解するには時間がかかると思う。しかし、その日をめざして自分自身頑張っていきたい。
・朝来るのが楽しみになったくらい素敵な3日間だった。
・「7つの習慣」が会社全体(特に経営層)に必要なと思う。

組織の4つのレベルと各原則



「組織を変革するためには4つのレベルで原則に戻る」
——確かにスキナーさんがいわれるように、現在の日本の多くの企業はビジョンを喪失してしまっており、経営者はリーダーシップを発揮するのではなく、マネジメントで組織の変革を試みているように思います。そこで先の「インサイド・アウト」の方法による変革に話を戻したいのですが、組織を構成する人が変わることによって組織も変わっていくという、その具体的なプロセスについて説明

は、学ぶことも、変えることも、捨てることもできます。しかし、そのためにはきちんとしたプロセスと強い意志が必要なのです。そして7つ

の習慣を身につけるということは、人を依存から自立へ、そして自立から相互依存へと導いてくれるプロセスにはかならないのです」

ていないということなのです。このことは、経営者だけでなく政治家にもいえると思います」
——というところ？
「最近さかんにいわれている行政改革がよい例です。行革というのは、まさにマネジメントであって、どうい国をつくらうというビジョンがないところで行革をやってもまったく意味がないのです。一体、日本の国民のどれほどが、何のための行革だということを理解できているでしょうか。リーダーである橋本総理が国づくりについて明確なビジョンも示していないのですから、理解のしようがありません(笑)。だから行革も遅々として進まないのです。私にいわせれば、先にビジョンがあれば行革も達成されます。つまり、アプローチの順序がまったく逆なんです」

してられませんか。
「 Covey・リーダーシップ・センターでは、企業や職場といった単位に限定せずに、あらゆる組織を、個人、人間関係、マネジメント、組織という4つのレベルでとらえていきます。そして、組織を最も望ましい方向に変革していくためには、それぞれのレベルで不変の原則に立ち戻ることが不可欠だと考えています。すなわち、個人レベルでは信頼に足るヒューマンクオリティー(能力・人格からなる「信頼性」)をもつこと、人間関係においては個人の信頼性に基づいた信頼関係があること、マネジメントにおいてはエンパワメントを行うこと、組織においてはアライメント(ベクトル合わせ)されていることです。これら4つのレベルの原則はそれぞれが連動しており、信頼性が結ばれた人間関係が築かれていれば、マネジメントレベルで従業員の主体性を引き出すエンパワメントができるようになります。さらにエンパワメントができていく組織において、全員がミッション(使命)やビジョンを共有化することで、組織の戦略やシステムも自然と同一の方向に向かって動くようになり、これがアライメントであり、組織として最も望ましい状態だということができます」

「確かにこの4つのレベルで原則を理解して応用していくのは、決して容易なことではありません。しかし、インサイド・アウトの成長を遂げるには、それは絶対に必要なことであり、このプロセスを踏む以外に組織を変革することは不可能なのです。私も経営コンサルタントとして、長年にわたり数多くの企業の組織変革を見聞きしてきました。しかし私の知るかぎりにおいて、アウトサイド・インの手法で本当の組織変革に成功した事例はひとつもありません。逆にインサイド・アウトの方法を用いることで、企業や組織が根本から変わってしまった事例は数えきれないほどあるのです。具体的な事例は、 Covey博士の著書『7つの習慣』にたくさん紹介されているのでぜひ読んでみてください(笑)」
——最後にあらためてお聞きします。人や組織が原則に立ち戻るにはどうすればいいのですか。コツみたいなものはあるのでしょうか？
「その質問の仕方、あなたの基本的なパラダイムが表れているような気がしますね。つまり、アウトサイド・インの方法で、手っ取り早い応急処置的な回答を求めておられる(笑)。人間の成長、あるいは組織の変革においても、そこにはかかるべきプロセスがあるのです。そのプロセスを踏まずして、望む結果は決して得ることはできません。昔の格言に『思いの種をまき、行動を刈り取

注2 すべての従業員が、激しく変動する環境のなかで顧客のニーズに対応するために、主体的に自分で判断して行動がとれるように環境を整えること
注3 組織のビジョンや価値観を明確にし、全員で共有すること。組織のシステム・戦略・構造の整合性がとれ、全員がベクトルを合わせて主体を発揮できている状態

「旧来の常識や発想では取り組めない」「イノベート21」 7つの習慣」は企業変革の格好のツールだ



取締役人事部長
亀井忠晴氏

合併後に生き残っていくには 「内なる変革」が不可欠

国内需要が横ばいに推移する一方で、市況が国際化して競争が激化するなど、セメント業界は構造的な問題を抱え厳しい状況に置かれている。そうしたなかで94年10月、セメント専門メーカー同士の合併によって誕生した秩父小野田は、「21世紀に向けてたくましく生き残っていく」という方針のもと、96年10月から「イノベート21」と名付けた企業変革運動をスタートさせた。

同社は21世紀に向けて、環境マネジメントサービス事業への全力投入、海外事業の基盤強化、主力のセメント事業の抜本的な体質変革、経営の要請に即応できる研究開発部門の見直し・強化など重要な課題に取り組んでいる。そしてこれらの課題はい

ずれも「旧来のセメント産業で培われた常識や発想では到底取り組めないものばかりである」と、取締役人事部長の亀井忠晴氏はこう続けている。

「業界、会社ともに長い歴史があるだけに、社員には古い常識や発想が体質として身につけています。ですから社長もイノベート21を打ち出した際、『これは社員の意識変革が前提になければ、とても達成は不可能だ』という認識をもっていました。組織やシステム、あるいはマネジメントを変えていくのではなく、社員一人一人の『内なる変革が不可欠だ』と常々口にしてきたわけです」

この「内なる変革」をキーワードにあらゆる研修を調べ模索していた亀井氏にとって、まさにそのコンセプトと一致したのがコヴィー研修だった。つまり「内なる変革」イコール、「インサイド・アウト」の考え方である。そこで部長クラス数人とともにコヴィーの公開セミナーを聴講し「深い感銘を覚えた」亀井氏は、早速この研修の導入を役員会に諮ることにした。

持ち込み、これにまず社長、会長が大きな関心を示してくれました。次に取締役会で実際にスキナー氏を招聘して説明を受けたのですが、このときはやはりビデオの数の効果がありませんでした。特に、当社が直面している課題が「4つのレベル」にピタリ一致していたことで、全役員が共鳴したわけなんです」

方針管理に基づいた 業務実施計画に取り込む

こうした経緯によって今年1月、同社では「7つの習慣」コースをベースにした「イノベート21管理職セミナー」を実施し、まず部長、工場長、支店長クラスを中心に65名の管理職が受講。続いて3月には、課長クラス約180名が同セミナーを受講する予定となっている。

同社では、毎年4月にその年の社長方針が「方針管理」としてブレイクダウンされていき、全社員はこの各職位ごとの方針管理に基づいて自らの課題や目標などを明らかにした「業務実施計画表」を作成することになっている。そこで亀井氏によれば、

業界や会社の常識ほど 非常識なものはない

業界として構造的な問題を抱えながらも、21世紀にたくましく生き残

- 注1 P33注1参照
- 注2 P34図参照
- 注3 第4の習慣「自分も勝ち、相手も勝ち」ために、当事者同士が互いに満足する結果を得るまで、コミュニケーションを続けるという考え方
- 注4 個人あるいは組織の憲法、信条。そのなかで自分または組織がどうなりたいたいか、何をしたいのかという目的や目標を見出し、行動の基礎となる価値観や原則を明らかにすること
- 注5 第5の習慣。人間関係における効果的なコミュニケーションの鍵

るために「イノベート21」で企業変革に取り組んでいる秩父小野田。同社にとって7つの習慣は、「古い業界の常識や発想を打ち破って変革を遂げるための格好のツール」なのだ。亀井氏はいう。7つの習慣の内容は、

を痛烈に知らされる。それがこの7つの習慣の最大のポイント」と話す亀井氏自身、なかでも一番感銘を受けたのが「WinWin」の考え方だという。

ですが、近頃は職場でも自然にWinWinが口に出るくらい、その考え方が自分の中にも浸透してきたように思います。私自身、業界や会社の古い常識が身に染みている人間だということには自覚しています。また

付かせてくれたのが、7つの習慣だったんです」

この3月、課長クラス全員がセミナーを受講することで、同社の全社員の1割強が7つの習慣を学ぶことになる。そして、すべての受講者が、亀井氏のようにパラダイム転換を果たすことができれば、それは同社の変革の何よりも大きな推進力となることだろう。

ミッションステートメントを 作成して全所員に伝達

中央研究所長
下田 孝氏

7つの習慣をベースにした「イノベート21管理職セミナー」を受講して最も共感を覚えたのは、ミッションとパラダイム転換ですね。受講後は中央研究所でも早速、ミッションステートメントを作成して、電子メールを使って全所員に伝達しました。またパラダイム転換についても、その必要性とかがどう転換していったらよいかという点に関しては、すぐにはわかりにくいので、所員に対して、ことあるごとに事例を交えながら、話をできるように心がけています。

これについてはこれまでも社内では告知されてきたはずなのですが、受講後に参加者同士で議論したところ、全員が本心に理解しているかといえども怪しい(笑)。この点は今後のセミナー実施のあり方として、もう少し工夫していきたいのではないかと思います。私個人としては、初日にミッションとパラダイム転換の話が聞けたので、それで8割方は元が取れたという感じです。講師の方には大変申し訳ないのですが、2日目からは話を聞くよりも研究所のミッションステートメント作り懸命に励んでいました(笑)。

毎朝職場で7つの習慣の ワンポイントレッスンを

取締役生産部長
木村知幸氏

「7つの習慣」に関して私が最も素晴らしいと思ったのは、だれもが断片的には気付いている原則というものを、非常に理論的、体系的にまとめているという事です。同様にセミナーにしても、この種の人の内面に触れるような研修はとすれば精神論になりがちなのですが、コヴィーの場合はシステム化されておきわめて合理的。この点は日本人にはなかなか真似できないことであり、欧米人というのはアイデアをシステム化してビジネスに結びつけるのが実にうまいとあらためて感じました。

実はこの十数年来、ずっと海外勤務を続けていまして、2年ほど前にアメリカから帰国したばかりなんです。そこで帰国してからは、国際的な常識に照らして職場をこういうふうにしたと日々常々思っていたのですが、

7つの習慣にはそうした漠然とした思いが明確に言葉として記されていました。たとえば「相互依存」という言葉もそうです。私の見るところ、日本人は「自立」のレベルで満足していて、相互依存にまではなかなか行きません。理解してから理解される」ことを実行するためにも、大きなパラダイム転換を行っていくことがまさに必要なんです。

ただ、言葉だけではやはり通じにくい面もあるので、7つの習慣を職場に定着させるためには、実際の仕事の事例に照らして説明していく必要があると考えています。そこで生産部では、マネジャーが受講を終えるこの4月から毎朝、仕事をベースにした7つの習慣の「ワンポイントレッスン」を、受講者が中心となって実施していく予定です。

「組織の風土改革」を最大の狙いとして いずれば教育体系の屋台骨にしたい



C&Cシステムカスタマーリレーシ
ョン本部人材育成・CS統括部長
百瀬和徳氏

もはや技術教育だけでは
人材育成はできない

日本電気C&Cシステムカスタマーリレーション本部では、95年度からコヴィー・リーダーシップ・プログラムのひとつである「7つの習慣」コースを導入している。同本部は、全社的な階層別教育や目的別教育を行う本社人事教育部とは別に、SI事業を展開するC&Cシステム事業グループの人材育成活動を企画立案する部署である。

あらゆる業界のなかでも、技術の進歩や環境の変化が最も激しいといわれるコンピュータ業界。それだけに同本部の人材育成活動においても、その激しい進歩や変化に追いつくために、これまではもっぱら技術教育のみに目が向けられてきた。同本部で人材育成・CS統括部長を務める

百瀬和徳氏が、「ここ数年、人材育成に関していろいろな問題、悩みがありました」と、続けてこう打ちあける。

「数年前から人材育成とともにCSの仕事にも携わっているのですが、それを通じて顧客の声から確信を深めていったのは、もはや技術だけでは問題は解決しないということでした。急激な環境変化によって、SEが自分の仕事をどのように行ったらよいかを、見失い始めてきている状況でした。そんななかで、彼らができる気をもつて、主体的に仕事に取り組んでいけるような環境づくりを、人材育成面からもサポートしていかなければならないと考えていたわけ

です。」
そうした問題意識を抱えていたとき、百瀬氏が出会ったのがコヴィーのリーダーシップ・プログラムだった。セミナーに参加して「これはおもしろい」と実感した百瀬氏は、早速C&Cシステム事業グループの部長クラスで構成する育成部会に導入の検討を提案し、セミナーとスキナー氏の講演会を実施。それぞれの参加メンバーにアンケートをとって

たところ、「通常、こうした教育プログラムの評価は中位がほとんどなのですが、コヴィーに関しては大半が最高位の評価だった」という。

組織のアライメントの環境設定が最大の課題

C&Cシステムカスタマーリレーション本部では、その後、あらゆる階層にコヴィー研修を試みている。なかでも意外と思えるのが入社2年目の社員の評価が高かったことで、百瀬氏は「学生から社会人となり、大きな環境変化によって自分を見失いがちな彼らに心の安定を与えられたのではないかと分析する。」

こうした経緯を経てC&Cシステム事業本部では現在、公募を通じて社員が自主的に研修に参加する一方で、事業部の体質を変えたいという意識の強い2つの事業部がより積極的な普及を図っている。百瀬氏によれば、「そのうちの1つの事業部は、管理職以上が泊まり込みで研修を行いました」というほどの徹底ぶりだ。C&Cシステムカスタマーリレーション本部がコヴィー研修の活用を

通じて最大の狙いとしているのは、「組織全体の風土改革」と百瀬氏は明言する。そのためには「公募だけでは散発的な効果しか期待できず、事業部単位で実施することで組織がアライメントされなければなりません。」そして、「いずればC&Cシステム事業グループの全員に受講させたい」というのが、同本部の意向だ。百瀬氏は言う。

「最近の社内の傾向として、個人ベースの仕事が目立ち、組織の方向性となかなか一致しないという問題があります。その意味でアライメントの環境設定は大きな課題であり、そのためにまずは中間管理層のチームリーダーシップを強化していきたいと考えています。具体的には今後彼らに対して部門の責任者としてミッションをつくり上げられるような教育を実施していくつもりです。」

コヴィーの共通語を使えば話が早く通じやすい

コヴィー研修の最大の狙いを組織の風土改革と定め、いずればグループの全員に受講させていく。このC

注1 P34注3参照
注2 P37注3参照
注3 第7の習慣。自分の中にある4つの側面（肉体的側面、精神的側面、知的側面、社会・情緒的側面）を、定期的に、一貫して、懸命に、バランスよく、磨き、そして向上させること
注4 P32～35参照

&Cシステムカスタマーリレーション本部の積極的な意向は、とりも直さず「将来的にはコヴィー研修を、教育体系の屋台骨として組み込んでいきたい」という方針の表れにはかならない。

同本部では、これまでもコヴィー以外にさまざまな研修を導入してきた。「それらをインテグレートして体系化されたものとするためにも、ベ

百瀬氏は認識している。

しかし、一口にコヴィー研修を教育の屋台骨として組み込むといっても、並大抵のことではない。仮にグループの全社員が受講するとすれば、まずコスト的な問題がある。そこで同本部では現在、スタッフをインストラクターとして養成しているとい

う。またコヴィー研修は、他の技術研修などと違い、すぐに目に見える効果が表れるというものではない。

加えて「何がどういいのか、なかなか説明しづらい」とものだけに、普及の最初の段階ではかなりの苦勞を強いられる。実際、積極的な普及を図っている先の2つの事業部においても、「管理職以上は受講しても、それ以下がなかなか続かない」のが現状だ。それでも2つの事業部では、最近では職場の会話のなかで、「その仕事はWin-Winでやっていないじゃないか」などの言葉が飛び交うようになったという。またこうしたコ

ヴィーの共通言語を用いることで、「内容をいちいち説明しなくても話がはやく通じるようになった」と、職場のコミュニケーションも深まったように思っています。

部下であるSEに対して 刃を研ぐ重要性を説く

製造業システム開発本部
ソフトウェア生産技術部長
鳥山康見氏(49歳)

私自身、管理職として部下であるSEの人材育成を重要なミッションとして担っているわけですが、現在は教育に対して飽食の時代とでもいえますか、教育を受けようという人間が絶対的に少ない。理由はいくつかあると思いますが、やはり「忙しくて時間が無い」という声が圧倒的です。コヴィーの7番目の習慣に、「刃を研ぐ」というのがありますが、いまのSEは、まさに刃を研ぐ余裕もなく必死で木を切り続けているようなものなんです。同時に、木を切ることで仕事の達成感ももってしまっていることに本質的な問題があるわけなんです。

刃を研いでから木を切るほうが効率的であることは、彼らもわかっていると思います。なのに実行できないのは、われわれのこれまでの指導や教育の仕方にも問題があったことは否定できません。コヴィーの研修を実際に受けてみて、絵やビデオ、テキストカッションなどの手段を用いたインタラクティブな手法は、これまでの研修のやり方とはずいぶん違いまして、反省もさせられました。また私自身、日頃SEに伝えなかったことが体系化され論理的にわかりやすく説明されていたので、もやもやしたものがすっきりと整理された感じがしましたね。

受講後はSEの世界を描いた本を書き、また刃を研ぐことの重要性を説いた資料を作成するなどして、社員の意識改革に努めています。現在は課長職以上の受講を提案しているのですが、コヴィー以外の研修あるいは資格の取得などについても、ともかくやれる人からやりなさいと指導しているところで

人生の目的を問われても 迷いをもつ人も

流通・サービス業システム開発本部
交通システム開発部
プロジェクトマネージャー(部長待遇)
金光節夫氏(42歳)

一説によると、人間というのはある程度の知識があることについて、別の切り口から語られると「なるほど」と納得するらしいですよ。コヴィー研修もまさにそんな印象で、内容自体に目新しさは感じなかったのですが、その体系化された論理的

な切り口には、確かに目から鱗が落ちるような新鮮さを感じました。コヴィー氏の説く原理原則というのは、いわばキリストの時代から教え伝えられているものですよ。それをコヴィー氏は言葉だけでなく、現実のビジネスに結び付けていかに実践していくかを論理的に説いているわけで、その点は私も大いに評価します。ただ現実問題として、たとえばWin-Winがビジネスで実践できるかといえば、これがなかなかそうはいかない(笑)。特にわれわれが携わっているようなソフト開発の場合、受注した製品が完成した瞬間に顧客とのトラブルが発生することが日常茶飯事なんです。一言でいって一品生産の受注ソフトというのは、できて実際に動かしてみなければわからない。それがちよっとねえ(笑)。

会社の思想「スターツイズム」を 体系化してより深く理解するために



人事部 育てるチーム
青柳達尚氏

第一領域から第二領域へ 社員の意識変革に期待

注1 時間管理のマトリックス上における領域。緊急度と重要度という2つの軸によって時間の過ごし方を4つの領域に大別。第一領域・緊急かつ重要 第二領域・緊急ではないが重要 第三領域・緊急であるが重要でない 第四領域・緊急でも重要でない

注2 P37注4参照

「総合生活文化企業」を企業コンセプトに掲げ、土地活用をはじめとする不動産・建築業を柱に旅行や出版など幅広く事業を手がけるスターツは、96年春、主任昇格に伴う研修としてコヴィー研修を導入した。人事部育てるチームの青柳達尚氏は、導入のきっかけについて「この研修によっていまの組織を変えるのではなく、これまでの会社の方向性の正しさを裏づけたかった」と言う。それは一言でいえば、社長の村石久二氏が常日頃会社の思想として説くスターツイズムというものを、コヴィー研修によってあらためて整理・体系化し、社員により深く理解・浸透させることになった。

例えば同社では、有給休暇をとると手当をもらえる制度を設けているように、「社長はこれまでも一貫して、仕事と同等に遊びも重視することを社員に奨励してきました。しかし社長がなぜ、会社の方針とするまでに遊びにこだわるのか。多くの社員は、その意図をいまひとつよく理解できないまま、結果として日常の大半の時間をいわゆる「第一領域」に使ってしまったという。「ですから受講者の声として最も多かったのは、公私を含めたバランスの重要性をあらためて認識したというものでした。仕事、家庭、健康、勉強とあらゆる日常のバランスがとれてこそ、自分自身が本当に成長できて会社にも貢献できる。受講者が研修で実感したそのことは、まさに社長が意図するスターツイズムと一致していたわけなんです」

スターツでは昨年、コヴィー研修を段階的に行う一方で、より戦略的な目的で建設部門に焦点を当て、常務以下部長および課長全員に実施した。建設部門に焦点を当てたのは、「他の部門に比べて、内部での問題が最も顕在化していた」からであり、特に設計者は図面の締め切りや打ち合わせなどに追われ、肝心の技術力を磨くことがおろそかになる傾向がみられました(青柳氏)。

そこで研修後は、第二領域の時間を管理するために、常務を筆頭にミツシヨーン・ステートメントを記入した手帳を持ち歩く管理者が増えてきたという。また日常の会話のなかでもコヴィーの用語が飛び交うなど、「まだ小さな一歩かもしれませんが、これから社員の意識が第一領域から第二領域へと大きく変化する予感がしています」と青柳氏はその効果を語る。

注1 P34注2参照

注2 P32~34参照

注3 P33注1参照



代表取締役
福原敏雄氏

自分を変えるのは自分しかいない そのことに気付いてくれればいい

「当社の場合、社員の教育以前に、私自身の教育が一番必要だと常に考えているわけなんです」

在宅介護をはじめ、シルバードビジネス分野で次々と新たな事業を展開するケアサービス。その代表取締役である福原敏雄氏は、開口一番、社員教育に対する考えを自戒を込めてそう語る。昭和45年、布団の消毒乾燥を事業化して脱サラを果した福原氏は、以後「これはと思った事業には迷わず手を伸ばしてきました」。

その結果、手がけた事業を次々と成功させ会社も急成長させてきたが、その過程では、やはり人の問題で幾度か苦い経験を味わったという。福原氏は言う。

「会社が急激に伸びて事業が拡大すれば、おのずと社員を頼りにすることが多くなります。特に私の場合、全面的に人に任せるタイプですので、これと思う社員には、自分より高い給料を払って事業を任せていったわけです。しかしそこで問題だったのは、トップである私自身が、事業や会社経営についてよく理解しないままに人に任せてしまっていたということです。そのため任された社員は、すべてが自分のものだという錯覚に陥ってしまったわけなんです」

福原氏は、具体的なトラブルについては多くを語らないが、その内容についてはおおかた想像がつく。もともと、人に任せること自体が悪いわけではなく、コヴィー流に言えば、エンパワーメントの実践は、人材活用における最も効果的かつ波及効果の大きい方法である。しかし問題だったのは、「その前提として、会社としてのあるべき姿、つまり原理原則を社員に示せなかった」ということ。96年春、コヴィー研修に初めて参加した福原氏は、そこでインサイド・アウトの考えに触れ、「すべては自分自身を変えることから始まるということに思い至った」のだという。

リーダーとして育成する 人間を選抜していく

自ら率先してコヴィー研修を受講してその効果を確信した福原氏は、これをすぐに社員にも受けてもらうことにした。対象となったのは各部署のリーダークラスで、26~27歳の社員約15名である。当初はもともと若い社員から受講させようとも考えたが、福原氏は自ら受講した実感から「この研修から何かを受講できるのは、ある程度の社会経験を積んだ人間に限られる」と判断し、リーダークラスを選んだという。

「コヴィー研修は、確かにすばらしいものです。しかし、これが全従業員に効果的かといえば、私にはいささか疑問なんです。必要最低限の条件として、自分から動く意思がなければならぬと考えています」

また福原氏自身、コヴィー研修を通じて社員に多くのことを期待しているわけではない。「唯一、自分を変えられるのは自分しかいないということに気付いてくれれば、それで十分だと考えています」

その一方で同社では、コヴィー研修の導入をきっかけに、それまで実施していた外部研修をいっさい取りやめた。「人材育成のすべての原点がここにある」というほどコヴィー研修に全幅の信頼を寄せている福原氏は、人材育成に対する考え方も大きく改めたという。

「これまでは単にキャリアが長いからという理由で、現場の人間を管理職に登用してきました。しかし、そのなかには本当はマネジメントに向いていない人間もいて、彼らがいれば社内の流れを止める石のような存在になってしまっていたのです。実際、コヴィー研修を受講したリーダークラスの社員のなかにも、そこから何も感じ取れない者もいました。酷な言い方かもしれませんが、そうした自分を変える必要性を敏感に感じ取れない人間を、いくら教育してリーダーとして育成しようとしても無駄だということに気付いたわけなんです」

本心にリーダーとして育成するのにはふさわしい社員なのかどうか。同社では、ある意味でそれを判断するためのリトマス紙としても、コヴィー研修をこれからも活用していく方針である。

人 事 よ る ず

相 談 Q & A



コーナー担当
中小企業診断士
社会保険労務士
西山徹也

「人員計画・採用」の虎の巻
ついに完成。就職協定はな
くなるは、各種の法律は変
わるは？程度も修正を余儀
なくさせられ、遅れに遅れ
てしまひ申し訳ありません。
採用計画の立案から、新卒
・中途はもちろん、パート、
派遣・アウトソーシングま
でかなり広範によくばった
ものになっています。ぜひ
ご感想をお寄せください。

お問い合わせ先

0120・74・5858

(月・水・金13:00〜17:00開設。お問い合わせは会員企業に限らせていただきます)

今号の報告

人事相談窓口・情報検索へのお問い合わせ・ご相談が多かったものは以下のとおりです (12/1~1/31)

- 1位 新卒採用・就職協定**
ついに、就職協定がなくなりました。お問い合わせが集中しましたが、どうなるかは始ってみなければ(終わってみなければ)わかりません。早期化の程度は？という横並び・戦術的発想ではなく、「採用力」の向上という戦略的な発想が必要です。
- 2位 賃金・手当**
それでも気になる、ベースアップ。増税によって賃金は目減りしてきています。ホントに物価も下がっているのでしょうか？「能力と成果は上がっているのか！……やぶへびでした。」
- 3位 労働時間・休日休暇**
なんだか玉虫色の着着です。今回まとめておきましたのでご参考に。週休2日(月2回)などの文字を見るとドキリとするのは職業病ですかね？有給休暇についても、11号で決着をつけたつもりが、よけいに複雑なご質問が集まりました。
- 4位 社会保険**
ホントに複雑ですね。労働省と厚生省が行革で一本化してついでに税務署も……、そんな「夢」のような話はやめましょう。介護保険と健康保険の2割負担のほうが先ですね。こうして本質的な議論はどこかに消えてゆく。せめて情報公開をもっとしてほしい！
- 5位 各種法改定**
派遣業法、有料職業紹介など改正が続きます。速報性は新聞に、正確性は専門誌にお任せして、私たちは「わかりやすさ」を追求したい。「ようするにどういうこっちゃ？ なんぼもうかるんや？」が、きっと民間活力の源泉でっしゃろ？(大阪は本音の街だ！)

Q U E S T I O N

内緒ですが、来月から週法定労働時間40時間の対応がまだできていません。違反しているところはうぢぢやないですか？何か猶予措置もあるんでしょうか？

A N S W E R

残念ながら、来月から間違いなく労働基準法違反です(表一参照)。ちなみに気になる罰則は、6カ月以下の懲役または30万円以下の罰金です。労基法は両罰規定ですから、場合によっては人事課長も事業所長も社長も対象になります(しつぽ切りも、シャッポ切りもできません)。しかし、4月に入ったらいきなり労働基準監督官(実は、国税検査官などと同じ司法警察官です)が来たり、出頭を求めてきて、罰則を適用するという事はなく、2年間の指導期間については「懇切丁寧な指導する」そうです。時短奨励金に代わる新たな助成金制度もできま

Q U E S T I O N

事情聴取、指導、それでもいいことを聞かなければ「重大悪質な法違反として当然司法処分」とされるそうですから、その前に改定を急ぎましょう。

会社が知らんぷりを装っても、労基法は労働者に違反の申告を認めていますし、なんらかのトラブルがあつて、裁判所にかけ込まれた場合にはアウトです。勝ち目はあまりありません。

表1 平成9年4月1日からの法定労働時間

業種	規模	301人以上	101~300人	31~100人	10~30人	1~9人
製造業(1号)	40	40	40	40	40	40
鉱業(2号)	40	40	40	40	40	40
建設業(3号)	40	40	40	40	40	40
運輸交通業(4号)	40	40	40	40	40	40
貨物取扱業(5号)	40	40	40	40	40	40
林業(6号)	40	40	40	40	40	40
商業(8号)	40	40	40	40	40	46
金融広告業(9号)	40	40	40	40	40	46
映画・演劇業(10号)	40	40	40	40	40	46
通信業(11号)	40	40	40	40	40	40
教育研究業(12号)	40	40	40	40	40	40
保健衛生業(13号)	40	40	40	40	40	46
接客娯楽業(14号)	40	40	40	40	40	46
清掃・と畜業(15号)	40	40	40	40	40	40
官公署(16号)	40	40	40	40	40	40
その他の事業(17号)	40	40	40	40	40	40

※□=平成9年4月から週40時間制となる事業場、■=特例措置

表2 変形労働時間制・裁量労働制の弾力的運用について

1年単位の変形労働時間制	裁量労働制の対象業務	
	現行のもの	追加されるもの
1. 隔日勤務に従事するタクシー運転手の特例	1. 新商品・新技術の研究開発などの業務	1. コピーライターの業務
	2. 情報処理システムの分析・設計業務	2. 公認会計士の業務
	3. 新聞・出版の取材・編集業務	3. 弁護士の業務
2. 積雪地域の建設業に従事する屋外労働者等の特例	4. 放送番組制作の取材・編集業務	4. 一級建築士の業務
	5. 衣服、工業製品などのデザイン考案の業務	5. 不動産鑑定士の業務
	6. 放送番組などのプロデューサー・ディレクター業務	6. 弁理士の業務
3. 1週1日の休日確保できる場合には、同一週を超えた振替休日と認める		

A N S W E R

有料職業紹介については、大幅に規制緩和され、ネガティブリスト方式が採用される予定です(表3参照)。ちなみにネガティブリスト方式は、原則自由で制限・禁止対象のものだけリストアップする方式のことで、語感とは反対の意味です。職安法の施行規則改正などを行い、4月から実施です。以下に、有料職業紹介などの人材サービスを利

Q U E S T I O N

1日の労働時間を8時間から7時間30分に短縮して1カ月単位の裁量労働時間制を採用すれば毎月8日の休み(28日の月は7日)を設けるとクリアできます。土日祝、盆暮れ休暇等も勘定して年間休日95日です。ある月の休みを1~2日増やせばクリアできるのでしょうか？でも1日の30分が短縮できないです。拘束時間を減らすと、昼食休憩を15分前倒しして延長(11:45~13:00)し、茶飲み休憩15分ぐらいは設定できませんか？

A N S W E R

一方民間の人材サービス会社の最大のメリットは、当初は転職を考へていないような人材を含めて、必要な人材を斡旋してもらえらることです。そして、このなかには貴社のニーズにマッチした人材をスクリーニングするという採用業務のアウトソーシングがビルトインされているわけです。しかし、それだからこそ、「その条件では、ご紹介・お引き受けできません」などと断ってくることもありえます。採用の可否や難易度などの旬の相場感をもって、安請け合いしないのがプロだからです。

Q U E S T I O N

また、今回の改正でアウトブ

A N S W E R

また、今回の改正でアウトブ

A N S W E R

人材サービスは派遣、アウトソーシング、請負、配膳・マネキン、人材銀行、スカウト、アウトブレースメント、そして求人広告媒体(インターネット)など新旧入り交じって多岐にわたってきており、総合化と特化の二極化が起きそうです。

表3

有料で紹介できる現行の29職業	改正後の ネガティブリスト (取り扱いきない職業)
(1) 美術家	(1) 新規学卒後1年未満の者が行う事務的職業
(2) 芸術家	(2) 新規学卒後1年未満の者が行う販売の職業
(3) 科学技術者(いわゆる技術系の職種)	(3) サービスの職業(左記の18~28を除く)
(4) 医師	(4) 保安の職業
(5) 歯科医師	(5) 農林漁業の職業
(6) 薬剤師	(6) 運輸・通信の職業(左記の29を除く)
(7) 助産婦	(7) 技能士、採掘・製造・建設の職業および労務の職業(左記の17を除く)
(8) 看護婦	
(9) 医療技術者	
(10) 歯科医療技術者	
(11) 服飾デザイナー	
(12) 映画演劇技術者	
(13) 弁護士	
(14) 公認会計士	
(15) 弁理士	
(16) 経営管理者(いわゆる管理職)	
(17) 生菓子製造技術者	
(18) 家政婦	
(19) 理容師	
(20) 美容師	
(21) 着物着付師	
(22) 酒蔵人	
(23) モデル	
(24) 調剤師	
(25) パーティンダー	
(26) クリーニング技術者	
(27) 通訳	
(28) マネキン	
(29) 観光バスガイド	

ひととき

営を実践しているピー・ユー・ジーの服部社長はすばらしいと思った。

(東京都・管理部長・35歳)

編集部に届いたみなさまからの声をご紹介しますコーナーです。11号にもたくさんのご意見、ご感想をいただきました。

●小集団がその組織的強さをどのように維持するのか、その各社の方法がかなり具体的に記述されており、おもしろかった。

●「強い組織のつくり方」の記事に、「元気度曲線」というグラフがあった。数字は、売り上げや利益について示されるケースが多いが、会社には明確な「元気度」という観点も、とても重要だと思ふ。そこを意識して経

(東京都・人事部長・33歳)

●「根っこ」になる部分の共有化浸透させる方法（トップがどのような方法で、語り口で）をもつという知りたいたいと思ふ。興味ある事柄だったので大変参考になりました。

●「根っこ」になる部分の共有化浸透させる方法（トップがどのような方法で、語り口で）をもつという知りたいたいと思ふ。興味ある事柄だったので大変参考になりました。

（東京都・事務部長・42歳）

を、全体の10%(500人)を目標に実施しているのは驚きである。石油業界から見ると、2年後の人員を倍に増やす計画自体も信じがたいが、500人の人事配置の内容も興味がある。ぜひ2年後に、フォローアップ記事もぜひ載せてほしいと思ふ。

(東京都・石油・人事部長代理・58歳)

●大庄の独立支援制度というのは、フードビジネスマンにとっては、大変やりがいのある制度だと思ふ。教育に関する記事もぜひ載せてほしいと思ふ。

(神奈川県・食品・人事部長代理・27歳)

●works全体について、もう少し読み物があっても良いと思ふ。具体的事例は多くて良いのですが、あるテーマについて突っ込んだかたちの読み物があれば、さらに理解が深まるのではないだろうか。

(愛知県・事務部長代理・39歳)

——みなさまからいただいた意見は次の反省点として編集に反映させていただいておきます。今号のご感想もぜひお寄せください。

＊同封のFAXアンケート用紙、またはどんな形態でも結構です。ご意見・ご感想をお送りください。FAX 03(3575)6551
＊電子メールでいつでもご意見を受け付けております。疑問点・質問などについては、編集部がメールでお答えいたします。
E-mail: watanuki@r.recruit.co.jp mahatano@r.recruit.co.jp

ウチのタカラモノ 日本タイプライター(株) 〈邦文タイプライター〉



大正11年当時の邦文タイプライター。まだ印字可能である



埼玉工場工場長・池田正孝氏

邦文タイプライターが、日本の大発明家の一人に名を連ねる杉本京太によって開発されたのは、大正4年のこと。欧文タイプライターの誕生から数える、約半世紀の遅れであった。

杉本が、邦文タイプライターの研究に着手したのは大正3年のはじめ。必要最低限の活字を選定することから始めようと考えた彼は、従弟の基之助の協力を得て役所の公式文書などを集め、それに使われた文字の使用頻度を分析。これをもとに選ばれた2400字を平面上の文字庫に分類整理して配列し、前後左右に動くタイプバーによってつまみあげ、円筒型の紙保持具に向かって印字するというアイデアが生まれたのだ。こうして、欧文タイプライターとはハードの形状がまったく違った、邦文タイプライター独自のカタチが完成した。

この後、タイビスト養成学校の設立、個人向けの小型機の開発などによって、日本におけるタイプライターの普及を常にリードしていった。昭和50年代前半には月に約7000台を製造するほどになる。しかし、近年のワープロの普及が、需要の急激な落ち込みをもたらした。当然、日本タイプライターはタイプライター生産の減少を余儀なくされ、パソコン用プリンターの生産を本格化することになる。でも、月に1000台の邦文タイプライターを生産しています。文字の保存性が高いこと、文字を打ち込む場所が決まっていることが評価されて、役所、設計事務所、行政書士事務所などで利用されています。現在のモデルも、第一号機の原理とほとんど変わっていません(池田氏)。現在では、主力商品はタイプライターからパソコン用プリンターに移り変わったが、「きれいな文字」へのこだわりは、今も昔も変わらない。

「総合職を取り込み」 OLに忍び寄る 社内派閥

総合職を選択するキャリア志向のOLが増え、管理職もいかに能力をひき出すかが勝負になってきた。そのため、総合職を自らの社内派閥や学閥に取り込むケースが多くなった。これには派閥に無縁だったOLもとまどう。実力だけでは通用しないのも男女差がなくなった証?



★★

サテライトキャンパス 駅前「背広ゼミ」開講 30歳までに自分磨き

新しい技術を習得したい、キャリアアップのため、とサテライトキャンパスと呼ばれるアフターファイブの大学院が人気だ。郊外に脱出した大学の都心での分校だが、30歳までに仕事上の能力に付加価値をつけた社会人が主な受講生。自分に投資する人が増えてきた。



★★

インドのマクドナルド 顧客至上主義で 「牛肉は使いません」

インドのニューデリーとボンベイに登場したマクドナルド。ヒンズー教徒が8割を占める土地柄から牛肉は使用しない。価格的に利用できるのは中産階級以上ののだが、開店反対派だった人も含めて大人気。牛肉にこだわってきたマクドナルドだが、顧客至上主義で売り上げ伸ばす。



★

米エリートに蔓延 燃え尽き症候群に 生き残り症候群

米国では腰痛を抜きストレスが労災のトップに。ハイテク企業や政府高官など、日本以上にモーレツな仕事漫から「燃え尽き症候群」が増え、退社するエリートが相次ぐ。また、リストラに生き残った者にも罪悪感で悩む「生き残り症候群」が蔓延。仕事より家庭は古くて新しいテーマ!?



★★★

NEWS JUNGLE

ニュースを見れば世の中の動きがわかる...works編集部では、特に人と人、人と組織との関係の変化が見えるニュースを厳選してお届けします。

★はニュースの「おもしろ」度。編集部が勝手に判断しましたので悪しからず。

お役立ちアイコン



法律・行政トピックス



組織・制度改革



マネー



雇用・採用環境



ニューウェーブ



★

迷惑電話防止
画期的サービス開始
政治家、官僚は反対？

迷惑電話防止に役立つような、NTTの「発信電話番号通知サービス」が開始される。着信側の電話機に相手の番号が表示されるのだが、プライベートの侵害につながるおそれもあり、匿名表示も可能。「ストーリー」はモチロンだが、総会屋や政治家、高級官僚も匿名希望！



★

学生社長を支援
筑波大学の
シリコンバレー化

筑波大教授の出資で大学院生が社長に。眠っている特許の事業化を図るなどハイテクベンチャー企業が設立される。国家公務員法の制限で個人投資家としての支援になるが、成果が上がるれば第2、第3の学生起業家を育て、筑波のシリコンバレー化を図るといふ。経済活性化の切り札か。



★★★

有森選手プロ宣言
JOC
収入減に頭抱える

マラソンの有森選手のプロ宣言が波紋を広げている。JOCは「がんばれ！ニッポン」キャンペーンがCM収入源。約1割を出演選手に払うが、プロ選手続出となれば全額選手のものに。とはいえ、プロ化の波は必至。もはや組織のためでなく自分のため働くのは、自然の流れなのデス。



★

日本の中学生
数理の実力トップ
複眼的思考力弱い

国立教育研究所がまとめた国際比較調査によると、日本の中学生の数学と理科の実力は世界のトップレベルだが、柔軟な思考や表現力に欠けるという結果がでた。「ものを多面的にみられない」と、複眼的思考力のなさを嘆く声もあるが、マニュアル人間を育てた教育システムが問題！



★

児童福祉法改正へ
保育所に競争原理
お受験低年齢化拍車？

厚生省の児童福祉審議会は、半世紀ぶりに児童福祉法改正を提言。従来の「割り振り」ではなく、利用者が保育所を選べる競争原理の導入や料金体系の見直しなど。ライフスタイルの多様化で要望の多い保育時間の延長も期待できる。ただ、競争過多で「お受験」の低年齢化が心配。



★★

TDL開園15周年
延べ1億9000万人
経営姿勢に学べ

開園15周年を迎える東京ディズニーランド。昨年末までの累計入場者数約1億9000万人、売上高1兆7000億円。国民1人が1.5回行き、1万3600円使った計算。「TDLに完成はない」というため、まぬ努力や地元との共存共栄の結果。一般企業も参考になる。



★

無精ヒゲ
女にモテないうえに
出世もできない

ヒゲ剃り業界トップのシツクが管理職、OL各1000人に調査。ヒゲの剃り残しを「だらしなく感じる」のは54%だが、66%のOLは「一緒に仕事はイヤ」、46%の管理職が「出世に影響する」と答えた。外見だけでも有能でなくてもやっばり無精ヒゲはね。



★★★

マナー悪化
問われる
「成人」式

市町村主催の成人式。明日の日本を担う若者に未来を託して「なごい」の成人にはシラけるようだ。歌手やお笑い芸人などを呼び寄せしさをなくす努力をしているが、ワイワイガヤガヤ、途中退席で收拾がつかない会場も多い。「いっそ中止すべきだ」「徴兵制でも復活せよ」の声も……



★

経済優先見直し
人間とのあり方探る
「道具学会」発足

日常にあふれる道具。これまでの技術や経済優先の傾向から原点に戻り、人間との関係や環境との調和を考へる「道具学会」が発足。広く一般会員も求め、学術研究だけでなく世界の道具探検ツアーや博物館建設もめざす。古き良き道具が見直されれば、後継者不足も解消する？



★

発明にみる男女差
女性は実用化
男性は一発屋

発明学会が月1回で開く「日曜発明学校」。発明の数は男性が多いが、商品化まで行き着く割合は女性の方が圧倒的だ。台所用品など生活密着型が多く単価も安く実用化に強い。男はロマン、女は現実的をここでも証明しているが、やはり「必要は発明の女(母)」？



★

昨今の独身バリ野郎
浪費もせず自炊生活
女より友人が大事！

日本でもシングル族が増えているが、フランス・パリでは全世帯の半数が単身世帯。しかも贅沢もせず自炊生活者も多い。打ち込める仕事と趣味に友人を大切に、恋人がいても結婚は望まない。背景に自己主張が強いバリ娘と失業率の高さがあり、失業と家庭崩壊の二重苦は避けたい。



★★

疎外感、会話したい
日本では難産？
サテライトオフィス

欧米では通勤時間縮小、余暇時間拡大に威力を発揮しているサテライトオフィス。NTTが自社の神奈川、千葉、埼玉に設置した利用状況を調査したが、仲間ができない疎外感が強く利用者が減少。組織、チームワークで動く日本ではむずかしいのか。「亭主元気で留守がいい」も原因？



★★★

内政安定と秩序維持
造反新聞停刊相次ぐ
やっばり怖い中国

市場経済導入で自由圏と変わらないと、中国を甘くみてはだめ。北京政府は政策批判を載せた政府直属の経済誌を停刊させたのを手始めに、全国2000あまりある新聞、雑誌の3分の1を廃刊しないし停刊にするという。政府批判をドーンと受けとめるのが「大中華国家」だと思っけ。



★★

東京都の教職員に
ボーマス査定導入
生徒の査定も入れて

東京都が教職員ボーマスに成績率を導入する方針を決めた。都側は「頑張った先生が報われる制度」と主張、組合側は「校長の顔色ばかりうかがう教師が増える」と反発。テストの点取り競争などを行えば、結局しわ寄せは子供たちにくる。子供の評価査定も加えたらまったく違う結果に？



★★★

総会屋、PL法から
セクハラ対策まで
企業行動憲章を改定

経団連が企業の不祥事防止の指針に「企業行動憲章」を改定した。政治家との癒着や献金の自粛、暴力団・総会屋との関係を断つ、PL法遵守、セクハラ対策も唱えた。憲章違反をしたら懲罰委員会での除名などの処分もあるという。ここまでしないと経済倫理が守れないのも情けない？



★

ペットとは
オフィスでも
いっしょです

キーホルダー型ゲーム機「たまごっち」が大流行。小さな画面上で卵をかえし、食事、トイレ、しつけなどの世話をしてペットを育てるといふもの。頻りに世話をしないと死ぬこともあるため、肌身離さず持ち歩くケース多し。これでオフィスへのペット持ち込みも解禁！



★★

企業の声

絶対反対！ 人と人の対話が失われ、自分さえよければよいという人間が増える。いまの教育制度で育てた若者層に在宅勤務が広まると**日本は滅びます。**
(常務・♂・37歳)

通勤に使うエネルギーと時間の有効利用を考えれば推進すべき。自分の仕事も週5日のうち**3日は在宅で処理できる**と思う。
(人事課長代理・♂・39歳)

だれの指図を受けなくてもガンガン仕事をこなすような**優秀な社員ばかりなら可能かも。**うちの会社じゃあ土台無理だね。
(社長・♂・55歳)

在宅勤務に賛成？ 反対？

情報ネットワークの発展により在宅勤務の可能性が取りざたされている。いまのところ導入している企業は2.1%にすぎないが、今後の導入を予定・検討している企業は4社に1社にもものぼる（さくら総合研究所調べ）。そこで今回は在宅勤務の是非を聞いてみた。

職種によっては可能だが、特定の社員にだけ認めると**不公平感**が生じる。その問題をどう解決するか。
(コンピュータ関連社長・♂・47歳)

建設業ではごく一部の職種を除き、**かぎりなく不可能である。**
(建設会社・♂・32歳)

研究職、技術職、企画開発職においては**早急に導入すべき**だと思います。事務職については可能かどうかは専門家の皆様に意見を聞きたい。
(専務・♂・39歳)

社員同士の結びつきや企業としての**一体感が薄れる**のは否めないはず。導入には十分な検討が必要。
(部長代理・♂・58歳)

いまの若者は、自由な環境に置いたほうが力を発揮する。この際、**腹をくくって試してみる**のも手だと思う。
(専務・♂・51歳)

フレックスタイム制が普及しても通勤ラッシュがなくなる気配はない。**日本人の性格**では、在宅勤務の定着はむずかしいのではないかと。
(人事部係長・♂・35歳)

その人の**資質および仕事内容**次第では、在宅勤務に適しているケースもある。雇用形態、給与形態、評価制度などの見直しとあわせて検討していきたい。
(メーカー総務部長・♂・45歳)

働く人の声

身支度を整えるのにも時間がかかるので、自宅でこなせることはすべて**自宅でやりたい。**そのほうが絶対、効率的です。
(管理・♀・35歳)

毎日とはいわない。週**の半分**でもいいから認めてほしい。それなら社員間のコミュニケーションという点でも問題ないと思うけど。
(事務・♂・24歳)

よっぽど**意志が強くないと無理**でしょう。私は意志が弱いので、決まった場所（会社）に行かないと仕事にならないかも。
(人材開発室・♂・25歳)

基本的には賛成ですけど、**子供が走りまわる家のなか**で、はたして仕事ができるかどうか。非常にむずかしいと思います。
(総務・♂・33歳)

通勤途中に車窓から町の移り変わりを眺めたり、会社帰りに上司や同僚と酒を飲む。こうしたことも大切だと思う。在宅勤務になると**失うモノが大きすぎる。**
(人事・♂・26歳)

在宅勤務が普及すれば、いままで以上に**仕事内容や実績を重視した評価制度**になるはず。その点では賛成です。
(人事・♀・24歳)

仕事とプライベートのメリハリがつかず、結局**仕事用の部屋を借りる**人が増えるのでは？ それなら通勤するのと同じしよだと思えますけど。
(総務・♂・26歳)

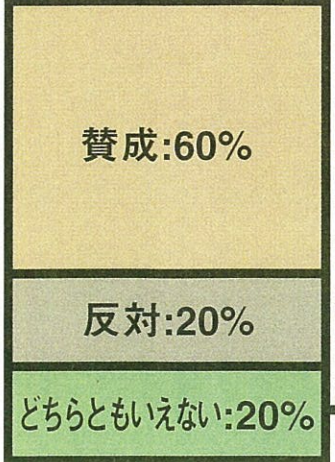
個人的には、**家庭に仕事を**を持ち込みたくない。会社と家庭は別のものです。
(次長・♂・45歳)

同僚や上司と顔を合わせなくても仕事を円滑に進められるかどうか。一人一人が組織の一員であることを意識しなくなったら**会社は分裂する**と思います。
(採用担当・♂・26歳)

私は往復3時間かけて通勤している。その時間を仕事にまわせば、ゆうに**1・5人分くらいの仕事**をこなせる。早く実現してほしい。
(営業・♂・26歳)

いまの仕事では**どうあがいても無理**。一部の連中だけ家で働くなんてオレは許さないぞ。
(販売・♂・23歳)

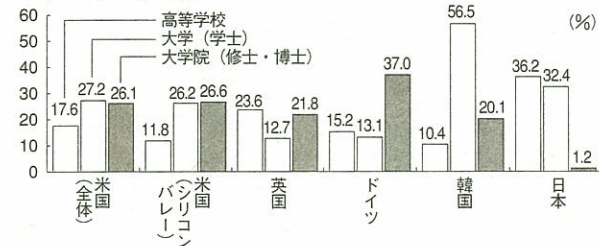
黙っちゃおれん!





人事マネジメントに関して発表された
 各種データが一覧になっています。
 より詳しい内容をご希望の場合は、
 調査データを提供いたします。
 お問い合わせの方法は
 60ページをご覧ください。
 ただし、お問い合わせは
 リクルートサークルの
 会員の方に限らせていただきます。

●独立起業家の最終学歴



●独立起業家の従事した業務 (%)

経験職種	米国 (全体)	米国 (シリコンバレー)	英国	ドイツ	韓国	日本
営業・マーケティング	26.3	26.7	23.2	39.6	40.9	51.1
生産・管理	6.6	14.4	19.6	8.3	13.5	10.8
研究開発	1.9	7.1	5.4	16.7	10.1	3.8
会計・財務・人事・総務	6.6	4.2	3.6	4.2	6.3	2.1
経営・管理	34.7	17.6	30.4	2.1	19.1	6.7
コンピュータシステム	1.2	1.1	3.6	10.4	0	4.8
パートタイマー	1.9	2.7	0	4.2	0	0.3
学生	0.4	2.1	1.8	4.2	0	1.1
その他	20.5	24.1	12.5	10.4	10.1	19.4

Works Eye

大学院卒の起業家 1.2%

「世界の独立起業家の実態調査」早稲田大学アントレプレヌール研究会 96年10月 A4判20頁

日本では起業家、ベンチャービジネス（VB）が育ちにくいといわれている。既存企業の巨大集団化（系列化）や、先行投資を抑えてきたからである。しかし、起業家側にも問題がある。日米英独韓5カ国の起業家実態調査により、このことがくっきりと浮かび上がってきた。

調査は85年以降に設立された5カ国900社あまりが対象。設立平均年齢はドイツが最も若く34・1歳で日本が最も遅く42・3歳。また女性起業家の割合

合でもドイツが32・4%、シリコンバレーが28・5%もあるのに日本はわずか4・9%と5カ国中最低である。独立までの転職回数は米英独が3回以上に対して日韓は2回、特にアメリカでもシリコンバレーでは5回近いのが目立つ。

前の職業は日本は「営業・マーケティング」がトップで51・1%。米英は3割以上を「経営・管理」が占めるが、日本は6・7%にすぎない。また「研究開発」従事者はドイツが最も多く（16・7%）、次いで韓国（10・1%）、日本はわずか3・8%。アメリカは日本より低い（1・9%）が、シリコンバレーに限定すると7・1%に跳ね上がる。

これに関連しているかもしれないが、日本が他国と際だって異なるのが起業家たちの最終学歴である。大学院卒がドイツの37・0%を筆頭に、アメリカ、イギリス、韓国が20%以上であるのに、日本はわずか1・2%しかない。高学歴層が起業家を生み出す国際的な流れから、日本だけが取り残されているというところになる。

つまり、日本はVBといってもまだ営業中心で、マネジメントやコンサルティング、あるいは高度な専門知識を必要とする研究開発分野は少ない。裏を返せば、これらは大企業や系列グループで「内包」されているというところであろうか。

5人が1人が大学院卒の米英独韓
 日本は100人に1人だけ

C O L U M N

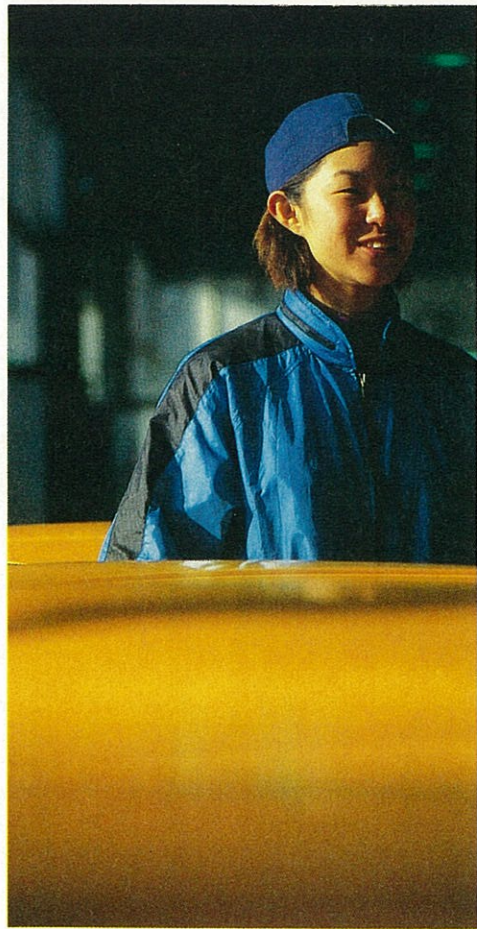
競艇選手

横西 泰恵

KANAE YOKONISHI

わが道を語る②

よこにし・かなえ 1974年生まれ。徳島県出身。埼玉県立川口青陵高校卒。体育大学進学を志していたが戸田競艇場でレースを見、プロを志す。数十倍の競争率を突破し、競艇選手候補生になる。本郷湖研修所で14カ月の訓練を受け、76期生としてプロデビュー。第76期修了記念競走で女生では通算4人目のチャンピオンになる。若手の成長株として期待されている。



撮影/橋谷紀夫

時速70キロメートルで水面を走るスピード感に魅せられている。アウトを一気にまくって、かっこよく勝つ強い選手をめざしています。

ピットに入ってエンジンをかける前は、心臓の鼓動が自分でも聞こえます。昨夜考えた作戦が断片的に浮かんできたり、風音が気になったり。でも、いよいよレースが近づいてくると、だんだん無心になる。空っぽになるというのかな、雑念はすっぽり消えていますね。経験が浅いせいか、私の場合はレース中もそう。勝ったレースは、あとでVTRを見て「こうやったんだ」と

初めてわかることが多い。細かい駆け引きまで覚えているときはますます負けています。競艇はインコース有利、スタートで勝負がセオリーですが、私は外から強気にまくって決めるのが一番気持ちがいい。なかに「オンナには抜かせない」と突っ込んでくる選手もいるけど、怖いとは思いません。同じ一着なら、かっこいい勝ち方がしたいし、内容のあるレースがしたい。そのほう

があとあとうまくいける気がしますから。怖いのはやっぱりフライングと落水ですね。リミット1秒でスタートを切り、コンマ何秒の勝負だから、どうしても気持ちはやりやります。私はデビュー戦の最終日最終レースで、フライングをしてしまったんです。しかも、ほかの5艇を全部引つ張って出ちゃったからレースは不成立。舟券は全額返還になり、開催委員長はしばらく口を聞いてくれませんでした。30日間の出場停止よりも、勝負をかけたわけでもない、意味のないフライングをしてしまったことのほうが悔しかった。しばらくは、スタート直後に「もしかして早かったのでは」と、「スタート正常」の表示を確認するクセがついてしまいましたね。

競艇選手は全国どこへでも行きますが、やはりホームグラウンドの鳴門競艇場で乗るときが一番ほっとします。海水のレース場のほうが艇へのあたりが柔らかいし、先輩たちがプロペラの調整法などいろいろなアドバイスをしてくれたりします。開催中は合宿生活だから、ライバル意識は水の上だけなんです。

競艇のボートは、1秒間に20メートル走ります。そのスピードが快感だし、練習で水面が朝日にきらめいているのを見るとキレイだなんて思う。好きで選んだ仕事だもの。水に乗って水面を走り、一気にまくれる強い選手をめざしたいですね。

EMPLOYMENT

雇用

若年層を中心に
自発的離職が
高い失業率の背景

「日償銀レポート」
日償銀総合研究所 96年11月
B4判1頁

失業者を離職理由別にみると、解雇などの非自発的な失業、自発的な離職による失業、学卒未就職者、その他など4つに分類される。この4グループの失業率の上昇への寄与を比較することで、失業率へのそれぞれの影響を探った。

円高不況期のピークである87年（失業率2.8%）と比較すると、「自発的な離職による失業者」の上昇幅が最も大きく、失業率の押し上げに強く影響していることがわかる。この自発的な失業者の多くが35歳以下の若年層で占められ、「能力・適性重視の就職観」浸透が失業増加の背景の一つとしてある。

外国人労働者の
雇用は事業所、
雇用者数とも増加

「外国人雇用状況報告」
労働省職業安定局 96年11月
A4判20頁

下請けなど「間接雇用」をしている事業所を含めた約1万8千事業所の外国人労働者の延べ人数は、約15万5千人に及び、95年に比べると外国人労働者数は10.7%増、事業所数は8.9%の増加となった。

直接雇用の外国人労働者は「中南米」出身者が6割を占め、職種は「生産工程作業員」が約6割が最も多い。前回と比較すると「生産工程作業員」や「専門・技術・管理職」が増加している一方で、「運搬労働作業員」が減少している。

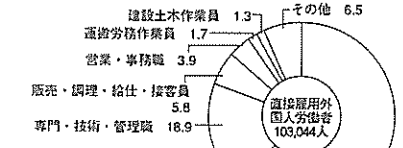
情報BOX No.254375

●失業率の推移

	87年	96年	上昇幅
完全失業率	2.8	3.4	0.6
A	0.94	1.29	0.35
B	0.95	0.91	△0.04
C	0.13	0.22	0.09
D	0.69	0.84	0.15

* A=自発的な離職による失業者/労働力人口×100
B=非自発的な離職による失業者/労働力人口×100
C=学卒未就職者/労働力人口×100
D=その他の自発的失業者/労働力人口×100
完全失業率(世帯主)=完全失業者(世帯主)/労働力人口(世帯主)
96年の数値は1月から8月の平均値

●職種別外国人労働者数の割合(直接雇用)



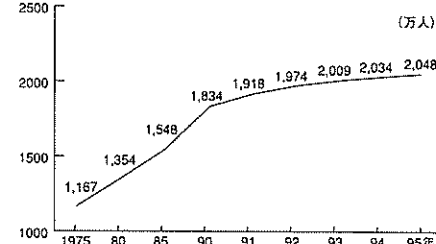
多様な働き方に対応する
就業環境や条件整備が必要

「働く女性の実情」
労働省 96年12月 A4判20頁

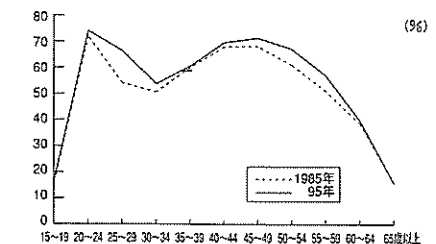
毎年、既発表の各種統計資料を編集し、働く女性に関する動きを「働く女性の実情」としてまとめている。働く女性の状況の特徴として、①近年、上昇幅が縮小しているものの、女性の雇用者数は200万人台を維持し、増加している。②完全失業率は男女とも過去最高の水準にあるが、男子の3.1%を女子の3.2%が上回る。③96年3月卒の女性の新規卒就職率は、男性の減少幅よりも大きく引き続き低下している。④雇用管理面で女性の管理職が増加している一方で、「運搬労働作業員」が減少している。⑤依然として男性のみ、女性のみの募集・採用がみられる、などを指摘している。

情報BOX No.254845

●雇用者数の推移(女性)



●年齢階級別女性の労働力率



2025年には
25.8%を占める
65歳以上の高齢者

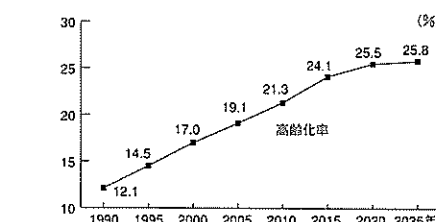
「高齢社会白書」
総務庁 96年10月 A5判274頁

今後、65歳以上の高齢者人口および高齢化率は、平均寿命の伸びや出生数の減少を反映して、上昇を続ける。2025年には総人口のうち、65歳以上の高齢者が25.8%を占め、本格的な高齢社会が到来する見通し。

現在、高齢層の労働力は供給過剰であり、労働市場の需給は年齢のミスマッチが目立つ。こうしたなか、若年労働力の増加を前提とした従来の雇用システムの見直し、高齢化や労働力人口の減少に対応していくことの重要性を、白書は指摘している。

資料 No.Z8243

●65歳以上人口の将来推計



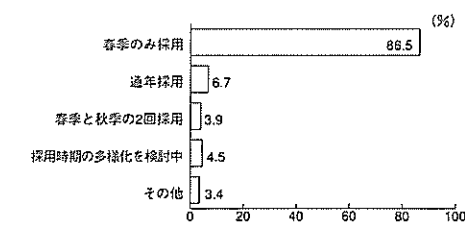
ホームページ開設企業3割
リクルーター制は廃止へ!?

「新規学卒者の採用活動に関する調査」
産労総合研究所 96年12月
A4判6頁

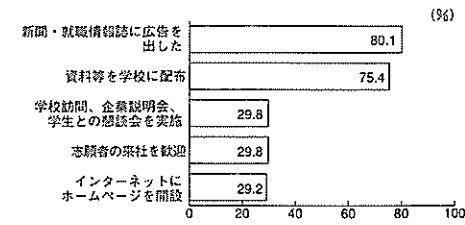
これまで新規学卒者の採用時期は、「春季のみの採用」が一般的であった。現在でもこの傾向が主流を占めていることに変わりはないが、「通年採用」「春季と秋季の2回採用」など、新しい動きが顕著になっている。「通年採用」企業は6.7%、「春季と秋季の2回採用」企業は3.9%に及び、「採用時期の多様化を検討中」を含めると、「春季のみの採用」以外の企業は15%を超え、採用時期の多様化が進んでいることがわかる。

採用の多様化の動きは時期の広がりだけでなく、採用方法にも表れている。インターネットにホームページを開設

●新規学卒者の採用時期(複数回答)



●応募者を募るための施策(複数回答上位5項目)



賃金

WAGES

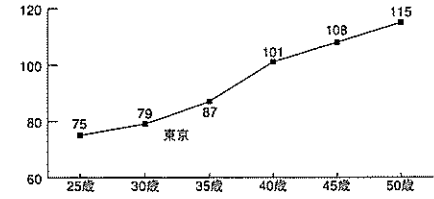
40歳前後で
ニューヨークを
東京が上回る

「海外駐在員給与の96年度最新水準」
労務行政研究所 96年11月
A4判4頁

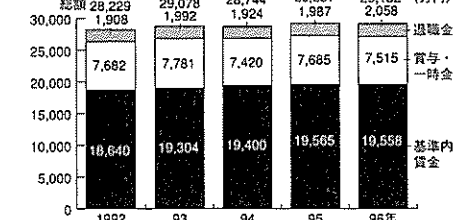
ニューヨークなど世界主要都市における海外駐在員のモデル給与水準は、おむね物価上昇率にリンクしている。ニューヨークの96年度モデルでは、30歳の3015\$、40歳では3827\$、50歳では4556\$と、比較的給与の上昇カーブが緩やかになっている。

ニューヨークを100にした東京の水準は25歳や30歳では大幅にニューヨークを下回るものの、40歳でニューヨークに迫り、45歳、50歳ではニューヨークを上回っている。年功序列的な色彩の強い日本の給与体系を色濃く反映した結果となっている。

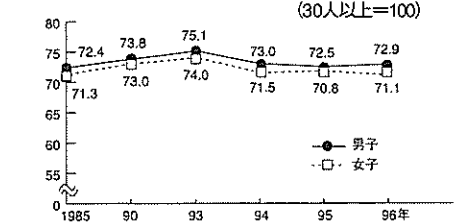
●東京とニューヨークのモデル給与格差(ニューヨーク=100)



●生涯賃金額の推移(大卒)



●事業所規模1~4人の給与水準の推移



大卒の生涯賃金は
わずかに減少し
2億9132万円

「生産性モデル賃金実態調査」
社会経済生産性本部 96年11月
A4判10頁

入社から定年(60歳)までの年間賃金に退職金を加算した大卒の生涯賃金の推計は2億9132万円。賞与・一時金が減少したこともあり、大卒生涯賃金は前年の推計をわずかながら下回る結果となった。

一方、大卒以外の生涯賃金は短大・高専卒2億7411万円、高専・事務2億6712万円である。大卒、短大・高専卒、高専の順に生涯賃金は少なくなっているが、規模別にみると1000人以上の大企業の高卒・事務の生涯賃金は300~999人の企業の大卒よりも高く、学歴よりも規模優位の傾向がみられる。

情報BOX No.254407

零細企業の賃金は
30人以上規模の
7割程度

「毎月勤労統計特別調査」
労働省 96年12月 A4判13頁

常用労働者5人未満の小規模事業所における月間の現金給与額は、前年比1.8%増加の19万8667円。男子は27万4270円(1.6%増)、女子は14万1957円(2.4%増)となっている。

常用労働者30人以上の事業所を100にしたときの規模格差は、男子72.9、女子71.1にとどまる。93年には男子では75.1の格差であったので、規模間格差は2年連続して広がっていた。ここに至り格差は3年ぶりに縮小に転じたものの、依然として賃金の規模間格差は大きい。

情報BOX No.254407

大卒の内定率
男子 76.87・0%
女子 76.87・0%

「平成8年度大学等卒業予定者就職内定状況調査(平成8年12月1日現在)について」
労働省 97年1月 A4判5頁

大学の内定率は83・5%で、前年同期を1・5ポイント上回った。男女別にみると、男子は87・0%、女子は76・0%で、それぞれ前年同期を1・1ポイント、2・3ポイント上回った。短大の内定率(女子学生のみ)は61・6%で前年同期を5・1ポイント上回った。
●情報BOX No.254349

高校新卒者
求人倍率1・59倍
内定率は80・3%

「平成9年3月高校新卒者の就職内定状況等(平成8年11月末現在)について」
労働省 97年1月 A4判4頁

高校新卒者の求人倍率は1・59倍で前年同期を0・05ポイント上回った。内定者は24万8000人で、内定率80・3%、前年同期に比べ1・0ポイント上回った。
中学新卒者の求人倍率は1・41倍と前年同期を0・12ポイント下回った。
●情報BOX No.254206

有効求人倍率
0・74倍
前月より微増

「一般職業紹介状況(平成8年11月分)について」
労働省 96年12月 A4判4頁
●情報BOX No.254306

男子 66・9%
女子 48・0%
20代未婚率最高

「平成7年国勢調査による総人口の確定数(第一次基本集計結果)」
総務庁 96年11月 A4判9頁

96年10月1日現在の総人口の確定数は1億2557万246人。人口増加率は低下を続け、この5年間は戦後最低。都道府県別では埼玉県(5・5%)が最高。人口減少率の最高は鳥根県と長崎県(ともに1・2%)。未婚率は男女ともに上昇、男性が32・1%、女性が24・0%となった。なかでも25〜29歳では男性66・9%、女性48・0%と、調査開始以来最高に(東京都では男性75・8%、女性59・4%とさらに率が高まる)。
●情報BOX No.254711

所定外労働時間
前年比8・2%増
建設、製造業が好調

「毎月勤労統計調査」平成8年11月分確報
労働省 96年11月 A4判12頁
●情報BOX No.254407

マーケティング選挙の時代でも、名前を覚えてもらわないと選挙には勝てない。「見知」「聞知」「接知」の度合いをあげ、票に結びつける作戦を立てていく。

C O L U M N
選挙PRマン
渡辺 強
TSUYOSHI WATANABE

わが道を語る③

わたなべ・つよし 1961年生まれ。北海道出身。株式会社ニチエン勤務。駒澤大学在学中、放送局のアルバイトで忙しく、就職活動に乗り遅れる。バイト先のデスクに普通の仕事よりもしろいかもかもしれないと勧められ、鹿児島県出身の代議士の秘書を3年間務める。その後、イベント会社のニチエンに就職。代議士秘書の経験を活かして選挙PRを数多く手がける。著書に「当選!選挙術」(七賢出版)。

立候補者のポスターは、かつこよく、美しく仕上げることに気を取られすぎてはいけません。好イメージづくりは当然大事ですが、名前を覚えてもらうことが最大の目的。候補者のイメージカラーの明るい黄色を使おうと、冬場の選挙だから暖色の温かい感じといった観点で決めていきます。投票イコール名前を書くこととして、有権者に名前を知らせる「見知度」、候補者の所属政党や政見を知らせる「聞知度」、個人演説会などで本人を知らせる「接知度」の順に認知度を上げていかなければならない。逆にこのステップを踏んで候補者を覚えた人の8割は票になりますね。アメリカの大統領選と違って、日本の選挙は公職選挙法の枠組みで、PR活動としてできることが細かく規制されています。昔ながらのやり方から脱却しづらい反面、もう完全にマーケティングなしには勝てない時代になっていますね。僕の場合も、まずマーケティング調査から入ります。専門の調査会社に依頼し、地域別・性別・年齢別・職業別の知名度と支持率をクロス集計



撮影/幡谷紀夫

して、徹底的に分析する。それに基づいて女性に弱いからソフトなイメージを強調しよう、商工業者の支持が低いから経済政策をもっと政見に盛り込もう、と戦略を立てます。これが、選挙PRのプロとしての僕の本来の仕事ですが、依頼の中心はケース・バイ・ケース。トータルに請け負うこともあれば、演説の草稿だけを頼まれることもある。後援会に配付するマンガの台本を書いたこともあります。仕事ですから政党にはこだわりませんが、市議会から国政選挙まで規模もいろいろ。そういえば、まだ共産党からの依頼はきたことがないですね。地方ですと、後援会青年部の幹部は50〜60代が当たり前です。「俺たちがいるのに、なんでよそ者の若造が」という顔をされたりもしますよ。でも、支持者あつての選挙でしょう。まず後援会の幹部と仲良くなるのが、僕の作戦。仕事をスムーズに進めるための知恵ですね。ただし、どんなに仲間扱いされても、絶対に「金」には触りません。僕は、選挙のPRのプロであつて、選挙のプロじゃないですからね。



会員情報検索サービスのご利用方法

DATA FLASHのコーナーからより詳しいデータをお知りになりたい場合には、ファクシミリ情報BOXまたは、情報検索サービス窓口をご利用ください。

- 「情報BOX No.」のついているデータ
ファクシミリ情報BOXからお取り出してください。情報BOXセンターにお電話いただき、説明のアナウンスに従って情報BOX No. ID番号(サークル会員番号)等を、プッシュホンの番号ボタンで入力してください。ご指定のFAXにお届けします。(詳しくは、「ファクシミリ情報BOXのご利用マニュアル」をご覧ください。お持ちでない方は下記のTEL No.にお電話いただきお申し付けください。)
- 「資料No.」のついているデータ
情報検索サービス窓口までお電話ください。窓口担当にワークスの号数と資料No.をお申し付けください。(資料No.のないデータにつきましては、著作権上、ご提供できる情報に制限があります。予めご了承ください。)

情報検索サービス ☎0120-74-5252
月～金13:00～17:00開設

築達延征

亜細亜大学経営学部専任講師
NOBUYUKI CHIKUDATE

「ただ、やっている」ことが通じる日本

蟻地獄のような状態から這いあがるためには

「ただ、やっている」ことが通じる日本

バブルの真つ最中に、フランスのクレツソン首相が「日本人は蟻だ」という発言をして、日本の閣僚が「蟻のほうにキリギリスに最後には勝つんだ」みたいなことを言い返したことを覚えているだろうか？

いまの日本をみているとまさに蟻で、それも蟻地獄にどっぷりはまっているように思える。この蟻地獄に「はまった」状態をつくる原因は、「できている」ではなく「ただ、やっている」が世の中で通じてしまうことなのである。学問を追究し、それを人々に教え、社会に送り出す役割を担うはずの大学でも、それが横行している。

たとえば、学界での「ただ、やっている」、「できている」は、先日、お茶の水で開かれた欧州とアジアの国際経営に関する学会でもオンパレードだった。日本人の教授陣による司会進行、質問、報告、それに加えて縦社会の論理など、あらゆることが、欧州・アジア（儒教圏以外）からの学者の目にはもの足りない

い、おかしなものに映ったようだ。

もっと言えば、発表内容に対してかみ合わない質問をしてドイツ人の司会者に「あなたの質問内容は、すでにきちんと定義されて説明されています。あなたは、自分の質問していることが理解できてますか」と言われてしまふようなことが少数の人に限ったことではないからたまらない。

よく日本の大学の先生は研究ばかりしていて、きちんと授業をしないとと言われるが、研究らしきことを「やっている」、「できている」が見えてしまうのだ。日本を代表するような一流大学の教授たちが物笑いの種になっていくという事実は、儒教圏独特の「年長者を敬う」とか日本独自の学歴信仰にしがみついていると、自分もいつか「しっし」と追い払われる人間になってしまふという教訓であった。ではなぜ、海外とこのような差ができてしまふのだろうか。それは、「できている」ことを評価するシステムがあるかないかの違いなのだろうと思う。

たとえば、国際レベルの学界にはそれぞれ

わけだ。

また、ある先生の提案で、学生にアンケートをとり、これも一覽表にして出された。学生の評価はかなり正確で、授業自体がきちんと構成されている先生、成績評価はきびしくても評価システムがはつきりしている先生は「良い」、まともにしゃべれなくて意味もなく10枚レポートを書け、と試験だけ与える先生は「良くない」、などと具体的な意見が出てきた。これによっても、授業が「できている」「できていない」がはっきりした。ここまでくれば、もう「ただ、やっている」「できている」人たちは評価されない。研究に対しても、授業に対しても、いままでの意識が変わりつつあるように思う。

企業は「できる人」を見極める採用を

いわゆるブランド企業数社に採用・教育に関するフィードバックをやってみると、おじいさん教授に教えられてきた体験をもつ人たちが、専攻・成績をみずに自分たちの基準で採用し、いまだに「会社の色に染める」教育をしているという現実が見えてくる。そしていまもって「努力・態度」による評価が中心に行われている現実が、「仕事をやっただけ」「仕事ができていない」「人が多いからだ」というメカニズムも明らかになってくるのだ。

知識集約型のシステムでは、大学、大学院でのきちんとした専門教育が物を言う。ところが、往々にして、「できていない」大学教育を受けてきた企業の人たちは、それがよくわかっている。そればかりか、「できている」とをきちんと評価しない採用・配置で日本の大学教育の低レベル化を助長し、さらには、それが、企業での人材の枯渇を制度化してい

の分野で知識をリードしていく学術専門誌

（レフェリージャーナル）がある。これに掲載されなければ、研究者は評価されない。理系で有名なものでは『サイエンス』や『ネイチャー』などで、これらに何度も掲載されることの実績として評価されて、ノーベル賞候補になったりするものだ。経営の分野でいえば、『ASQ』『AHJ-R』『JMS』『OS』あたりだ。掲載されるには、各分野の権威が集まったエディトリアルボードによって、どの大学のだれが書いたかわからないようにして審査されたうえで、その内容が評価されたものだけである。そしてそれらは学界の知識として蓄積されていって、さらにレベルの高い研究へと役立てられていくわけだ。

日本においては、大学の紀要、一般の雑誌に書いている論文が論文として扱われるし、巷の本屋のビジネスコーナーにならべられるレファレンスが一般的に書いているとちやほやされる傾向にある。知識集約型のアカデミズムの水準で言えば、決して高くない研究を「ただ、やっている」ような研究者や学

る。大学教育と研究活動の重要性を否定する正当性が、日本から一歩外に出れば、「しっし」といわれる大学教授がのさばるような遊園地と化したいまの日本の大学にしてしまったのだ。

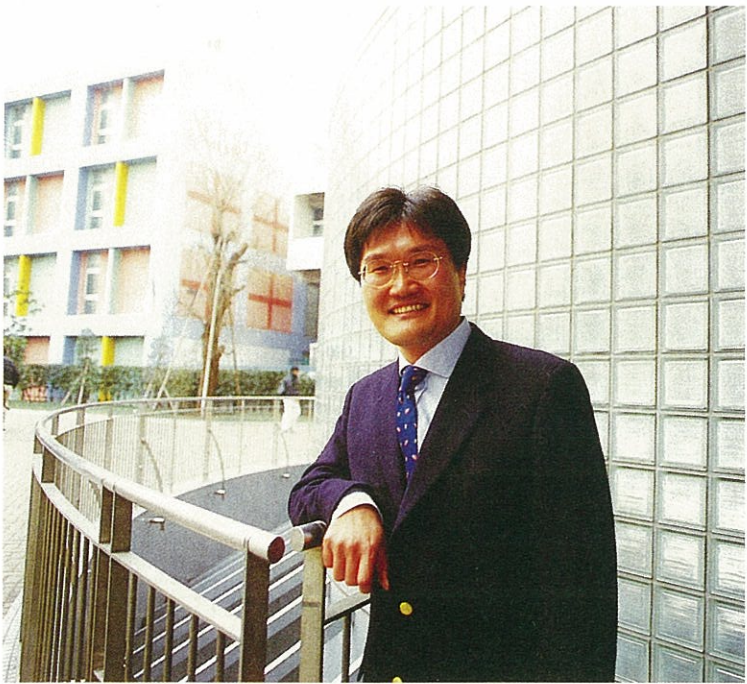
もちろん、学歴社会というのは、日本に限らず先進国の常識であって、それ自体が否定されるべきではない。学歴社会の正当な姿というのは、学校歴ではなく、その人の専門分野・技能が労働市場の需要によって「値段」がつけられるというものだ。

これが浸透している英語圏では、たとえば、オックスフォードの古典語専攻の卒業生は職にあぶれて、技術専門学校でコンピュータをいじれる技能を学んだ人は、年俸約1000万円から始まったりする。また大学を中退しても、専門分野でのきちんとした単位と成績があれば、職にあぶれることはない。

ところが日本の場合には、「できる人」と「ただ、やっている人」が学歴で区別されていないから、採用と人事が正しく行われず、人件費がかさむし、判断ミスによる不祥事が続出することになる。

80年代までの単純な労働集約型経済では、なんとかやってこれたのだから、もうだめだろう。もうだめなんだけれど、自分のこれまでの生き方を正当化する「おじいさん」たちがパワーを握っているし、そのレールに乗ってしまつたから「いまさら、変えられるわけないじゃない」という「若年寄」がマジョリティーを占めていて、行き着く先は、全員で蟻地獄になるんだと思う。

そこで、おじいさんたちにお願ひしたい。若い世代や別の価値観をもっている人間に、自分たちの正当性を押しつけて、蟻地獄のなかに引き込むことだけは止めてほしい、と。



亜細亜大学内にあるひとときを味わうカラフルな校舎を望んで。

ちくだてのぶゆき 1963年山形県生まれ。1990年、ニューヨーク州立大学バッファロー校大学院コミュニケーション研究科博士課程修了ならびに博士号（Ph.D.）取得、91年ジョンズ・ホプキンス大学公衆衛生大学院研究科課程修了。ニューヨーク州立大学バッファロー校社会科学部コミュニケーション学科助手、東京外国語大学外国語学部英米科非常勤講師を経て、現在、法政大学経営学部兼任講師ならびに亜細亜大学経営学部専任講師。専門分野は組織論、組織行動論、組織社会学、組織コミュニケーション、異文化コミュニケーション、質（量）的調査法および質（量）的組織診断法など。

者が多いのではないだろうか。

間違っていることは本気で変える

「ただ、やっている」「できている」ことが罪とならない世界は、大学の現場にもある。おそらくどの大学でも同じだろうが、おじいさん教授は「若いうちは、研究と教育よりも、雑用に精を出すことが大事だ」と言う。自分たちもそうしてきたのだから、というわけだ。

これはだれが考えても間違っていると思うはずだ。間違っていることは間違っているんだ！と言いつつ続けなければ変わらない。それを実行しているうちに、仲間が増え、いままでの不可解な評価のしかたから意思決定のシステム、倫理規定に至るまで、徐々に変わってきている。実は、会社

における制度改革も、同じようにだれかが言い続けて行われていることがフィードバックをしてみてもわかった。大学の新しい評価

のしかたとしてまず始めたのは、「研究業績発表会」だ。これは研究内容の報告会ではなくて、学部長から、だれがどんなことを研究したかについて定期的にオープンにするもの。これをやることで、「できていない」先生と「やってない先生」の区別がつく。そしてそれが評価につながってくる

リクルートシーガルズ ヘッドコーチ

デイビッド・スタント

DAVID STANT

取材文/千葉望
撮影/栗原克己

プレイヤーとコーチだけでは
チームは強くなれない。
スタッフを含めて全員の目標が共有できて
初めてパフォーマンス・チームになれる。

「ワーク」ではなく「ゲーム」だから
クリエイティブになれる

今回は、『works』編集部のごく身近な
場所にいる「境界線の人」を紹介したい。1

がみえた言葉であった。

ハワイに生まれ、来日して6年になる。日本語も会話ではほとんど不自由がなく、抽象的な内容の質問でもよく理解する。それが、6年間の彼の努力と、コミュニケーションにおける格闘を感じさせる。

デイビッドは当初、選手としてシーガルズに加わるつもりで来日した。アメリカンフットボールの発展途上国・日本で、存分に力を発揮したい。しかしそう思ってオーディションを受けた直後に、日本アメリカンフットボール協会が、外国人選手の選手登録を禁ずる規定をつくり、その夢はかなわなかった。その代わりシーガルズは、彼にコーチの仕事をオファーする。

「当時のシーガルズはまだレベルが低かったですね。特にスピリットの部分が遅れていたと思う。でも、それがわかっていても1年目は何もできませんでした。アメリカでちょっとコーチをやったことがあったけれど大した経験ではなかったし、日本語ができなかったから、これ、すごい問題でした」

その後日本語の問題はクリアしていったものの、スピリットの改善には時間がかかった。アメリカンフットボールの世界でも、実に本格的な障壁が存在していたからである。体育会的なタテ社会。試合を「ゲーム」ではなく「ワーク」ととらえる鈍重な雰囲気。プロ野球でさえ試合後のインタビュで、

「今日はいいい仕事」をしましたね」

と聞く国では、当然の帰結かもしれないが、それにメンバーの考え方が、思いのほかコンパティブでしたね。たとえば強いチームのときの隊形(フォーメーション)をみんながやりたがる。なぜかと聞くと、彼らが強いからそのまねをするんだ、と言う。でも、それ

月3日のライスボウルで優勝し、ついにアメリカンフットボール日本一の頂点に立ったリクルートシーガルズのヘッドコーチ、デイビッド・スタントが、その人物である。

ビューに答えてデイビッドはこう答えている。「勝利はうれしいけれど、喜ぶのは今日だけ。だって明日からは忙しいんですから」
躍り上がるほかのメンバーをよそに、自分だけは気持ちを引き締めなければという思い

をやっているうちは強くなれないのにな。僕が新しいやり方を提案しても、すぐに『ムリだ』と言う時期もあった。でも僕は思うんです、やってみてから判断すればいいのにな。やる前からできないなんて、気持ちが弱いね。だからどうしても試合中に精神的な波があるんです。ちょっとリードされるとパニックになったり。これは、チームの組織力が弱いことに原因があったと思います」

Game is not work.これがデイビッドの考えである。楽しければJust(義務)ではなくなるし、イメージも広がる。

体が小さくてパワーのないチームは、普通のパワーチームと同じ戦術をとることはできない。あらゆるスポーツのなかで最も戦術がモノをいうスポーツ、アメリカンフットボールでは、まず戦力に見合ったトレーニング方法を確立することからスタートする。デイビッドがとったのは、パワーとスピードの両方を同時に強化するトレーニングであった。

「ウェイト、スピード、コンディショニング、メンタル(スピリット)。この4つがバランスよく強くなっていくようにしたかった。日本人は我慢強く走るようなトレーニングは得意です。でもメンタルの部分は遅れる。だから考え方も並行して強化していききました」

デイビッドが来日してからも2年間は社会人リーグでピリが続く。3年目によくプロク2位になった。

「でも僕はうれしくなかった。だってチームはあいかわらずバラバラだったから」

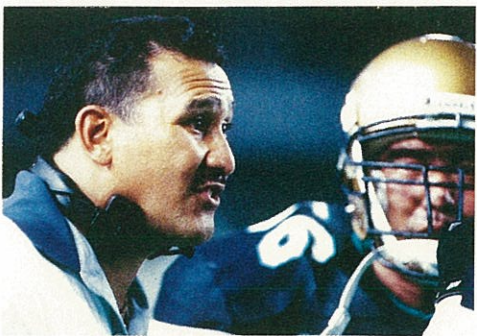
プレイヤー、コーチ、スタッフ。三者の思いがひとつになったときがパフォーマンス・チームとはなんでしょうか。

「それはグレイト・スタッフ・ワークがあった、プレイヤーやコーチと考えが共有できているチームです。スカウトもメンタルトレーニングもすべてチーム。その3つの立場の人たちが同じ考えになったとき、初めてパフォーマンス・チームといえると思います」

組織では常にオーガニゼーションが必要だと、デイビッドは説く。常日頃からオーガニゼーションがうまくいっているチームは、シーズン中、あるいは試合中のピンチにもうまく対応していくことができるからだ。役割分担がしっかりしていて、しかも情報伝達がうまくいっている状態。理想像はみえていた。

そこでまずスタッフを徐々に増強。科学的なチーム練習、短い練習時間を補うための個人トレーニング、そしてコンディショニングコーチやメンタルトレーニングコーチの指導による心身のコンディショニングを強化していった。さらに個人の目標意識に照準を当てた。「ライスボウル直後のインタビュで『忙しい』と言ったのは、来年のスケジュールを考えなくちゃいけないから。うちのチームではメンバーとの面談を重視しているんです。シーガルズでどうしたいのか、どんなプレーをしたいのか。たとえば新人が入ってきたら、5年先、10年先にプレイヤーとして、あるいは人間としてどう生きていきたいのかを聞きます。3年だけアメフトをやった、あとは仕事に打ち込みたいって人間もいますからね。そういう人間に長期のトレーニング計画を示してもしかたないから、すぐに役立つような別のやり方を一緒に考えます。ときどき何も考えてないヤツもいるけど(笑)」

面談にはスタッフも加わって、1人1時間はかけるという。その対話のなかから、互いの目標を共有し、意識的トレーニングが可能



©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

- Publisher 田畑 千秋
- Editor-in-Chief 松永 真理
- Cover Design & Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- Art Director 市川 敏明
- Editors 綿貫 陽子 波田野匡章 岩瀬美都理
- Designers 伊藤 定幸 村山 利夫 小野 麻理 林田たつや
- Proofreader デイクシオン
- Media Planning Managers 橋本ひろみ 大久保幸夫 西山 徹也
- Special Thanks to 田中 信彦 海原 修平 千葉 望 栗原 克己 山田 丙吾 大藪 友和 国府田昌史 スポーツニク パイ ク

フェアのご案内

第14回「独立・転業・フランチャイズフェア」

- 関東 4月11日(金) 12:00~18:00 4月12日(土) 11:00~17:00 会場：池袋サンシャインシティ・コンベンションセンターTOKYO(展示ホールA) ●お問い合わせ先：フェア事務局 03-3575-6070
- 関西 5月11日(日) 10:00~17:00 会場：ハービスOSAKA(西梅田) ●お問い合わせ先：フェア事務局 06-455-5201
- 東海 4月20日(日) 10:00~17:00 会場：吹上ホール第1ファッション展示場 ●お問い合わせ先：フェア事務局 0120-041-314

第2回「グローバルジョブフェアin東京」

第2回を迎える今回は、「バイリンガルもしくは海外勤務経験のある日本人」をメインターゲットとしたフェアといたします。在日外資系企業、業務上海外とのやりとりが頻繁な企業ほか、日本企業の海外事務所勤務要員の募集や、海外進出を計画している企業の皆様のご来場をお待ちしております。

日時：4月19日(土) 11:00~17:00
会場：池袋サンシャインシティ・コンベンションセンターTOKYO 展示ホールA 2 (ワールドインポートマートビル4F)
お問い合わせ先：フェア事務局 03-3575-6070

worksが 4月から月刊になります

95年4月に創刊して以来、隔月で発行してまいりましたが、97年4月より月刊(年10回の発行)に移行します。雇用機会均等法の改正、就職協定の廃止など雇用をめぐる活発な動きをよりタイムリーにお伝えしていきます。

次号の発行は4月10日の予定です。

From Editors

●今回初めて研修をテーマに特集を組んでみました。取材すればするほど企業の個別の課題が浮かび上がり、一般解を見つけにくいものでした。ところが、特集を機にいくつかの研修に個人として参加してみると、個人の課題には共通のものがあることがよくわかりました。10年ぶりに体験した研修は、プログラムの内容もやり方も様変わりでした。(松永)

●なかなか意識を変えられないのは、過去の成功体験が邪魔をしているから……。今回の特集で一番感じたことです。入社して10年そこそこの自分を顧みても、「なぜこうするのか」の答えが「前からこうだったから」というものが少なくない気づきました。まずは疑問をもって、「こうする理由」が現状に合っているかを考えるところから、でしょうか。(綿貫)

●コヴィー研修をオブザーブして一番印象に残ったことは、「自分が行う(行って来た)行為はすべて自分の選択の結果である」という講師の言葉でした。口に出さなくても「○のせいだ」と責任転嫁しそうなことが日常生活のなかでどれだけあることか。何気なく使っている「主体性」という言葉について改めて考えさせられました。(波田野)

●ビジネス書販売ランキングにも登場した「7つの習慣」を読みました。全てのことが多様な複雑だと言われた今、表装に惑わされないシンプルな原理原則には心を動かされます。しかし「失敗」に向けて努力する毎日から抜け出す「主体性の発揮」はなかなか難しいと溜息も出てしまいます。(西山)

●速読の講習を受け、少しずつ成果を上げはじめています。夫に影響され、私も速読のトレーニングを開始しましたが、一番の目的は脳を活性化させてさまざまな感覚を磨くこと。どれだけ変わっていくか、毎日楽しみです。時間も手間もかかりますが、自分磨きは快感です。(岩瀬)

worksについてのお問い合わせは

03-3575-6204

works編集部 綿貫・波田野

リクルートサークルについてのお問い合わせは

03-3575-7244

リクルートサークル事務局 竹田・田中

情報検索サービスへのお問い合わせは

0120-74-5252

FAX 03-3575-5254

リクルートサークル情報検索担当 酒井

人事相談窓口へのお問い合わせは

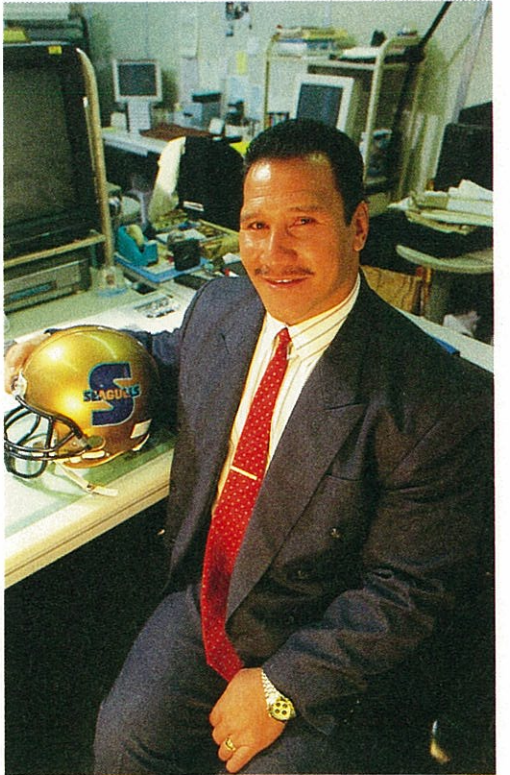
0120-74-5858

FAX 03-3575-5254

リクルートサークル人事相談窓口 西山

*情報検索サービスは月~金曜日、人事相談窓口は月・水・金曜日の、それぞれ13:00~17:00に開設。お問い合わせは会員企業に限らせていただきます。

PROFILE ディビッド・スタント 33歳。ハワイ州出身。ハワイ州のアマチュアレスリングのチャンピオンで、ベンチプレス240kgという怪力の持ち主。来日直後に独身寮の鍵を落とすとき、素手の一発でドアを壊して入ったという伝説が残っている。20世紀の間はシーガルのヘッドコーチを務めるつもり。夫人と2児の家庭をこよなく愛するナイスガイだ。



「負けたのは全部僕の責任。優勝をかけた最後の試合で鹿島に負けるとき、『どうして、どうして?』と理解できなかった。できるだけのことはしたつもりだったから。僕の努力はもう満タンなのに、結果が出ない」

そこで彼はどうしたか。

「日本人は笑うかもしれないけれど」と前置きして、言った。

「彼にお祈りした」

もちろん、彼とは大文字の「He」。神様である。ディビッドはモルモン教徒なのだ。いま自分が「満タン」である以上、器を大きくするしかない。それを神に祈ったのである。

「その代わり、いろんなことを僕もあきらめました。以前はモルモン教徒のくせにお酒もたくさん飲んでたし、ワルイ言葉も使ってたけど(例の四文字言葉である)、それをやめました。でもそれからは、変わったと思います。神様との約束どおり、ゲーム中でもインスピレーションがもたらえる」

ディビッドの「神様」に首をひねっていたメンバーたちも、彼の真摯さは理解したことだろう。日本人は一神教の厳しさとは遠いところにいるけれども、目の前にある誠実さにはすばやく感応する。ライスボウルに出場する前のリーグ戦で、シーガルズは初戦を落とした。しかしそこから反省すべき点をくみ取って、徐々に力を発揮し始めた。ビジョンを共有し組織力を高めたチームは、かつての「サーファー(波乗り)」から脱却したのである。

「ディビッドが来日してから、ほかのチームにもずいぶん影響を与えたと思います。普通の日本のチームはプライベートにまで踏み込まないものですけれども、彼は人生の目標とアメフトを一緒に考えさせながら、ビジョンの共有を図る。それが特徴でしょうね」

と語るのは、大橋誠アシスタント・ヘッドコーチである。彼はディビッドの来日以来、よき相談相手となって来た。

ディビッドは自分自身でも、現状維持を嫌う。コーチングスタッフも新しいものを探していかないと、成長が頭打ちになるからだ。コーチとして大成するなら、きちんとマネジメントを勉強しなければならぬと感じている。そのためたくさん本を読み、より効果的なトレーニング方法を求めて、同郷の力士・小錦関が所属する高砂部屋に出かけて、スモウ・レスラーの稽古を体験したりする。

「コーチが頑張ったり、まじめに反省していれば、周りも信じてくれると思うんです」

ディビッドはシーガルズの活動だけでなく、ボランティアにも熱心である。コーチのいない大学チームのプレイヤーを集めてクリニックを開いたり、障害者にアメフトを楽しんでもらうイベントにも参加している。

「日本一になって思ったのは、これからほかのチームの手伝いもしなければいけないということだった」

と語るだけに、日本のアメフト全体のレベルアップを願っている。

「試合は楽しいよ。自分の考えた動きを実際にチャレンジできるでしょう。ドキドキする。ずっとそうやっていけたらすごいでしょう? それをできるだけ多くの人に体験してもらいたいし、プレーする喜びを感じてほしい」

将来の目標はハワイ州のgovernor(知事)になること、家庭ではgreat fatherになることというディビッド。彼の話は一つ一つがマネジメントの本質に迫るものである。そう言ううと、彼ははにかんだ。

「その前にはまずgood coachになるという目標があるけどね(笑)」

「語るには全部僕の責任。優勝をかけた最後の試合で鹿島に負けるとき、『どうして、どうして?』と理解できなかった。できるだけのことはしたつもりだったから。僕の努力はもう満タンなのに、結果が出ない」

そこで彼はどうしたか。

「日本人は笑うかもしれないけれど」と前置きして、言った。

「彼にお祈りした」

もちろん、彼とは大文字の「He」。神様である。ディビッドはモルモン教徒なのだ。いま自分が「満タン」である以上、器を大きくするしかない。それを神に祈ったのである。

「その代わり、いろんなことを僕もあきらめました。以前はモルモン教徒のくせにお酒もたくさん飲んでたし、ワルイ言葉も使ってたけど(例の四文字言葉である)、それをやめました。でもそれからは、変わったと思います。神様との約束どおり、ゲーム中でもインスピレーションがもたらえる」

ディビッドの「神様」に首をひねっていたメンバーたちも、彼の真摯さは理解したことだろう。日本人は一神教の厳しさとは遠いところにいるけれども、目の前にある誠実さにはすばやく感応する。ライスボウルに出場する前のリーグ戦で、シーガルズは初戦を落とした。しかしそこから反省すべき点をくみ取って、徐々に力を発揮し始めた。ビジョンを共有し組織力を高めたチームは、かつての「サーファー(波乗り)」から脱却したのである。

「ディビッドが来日してから、ほかのチームにもずいぶん影響を与えたと思います。普通の日本のチームはプライベートにまで踏み込まないものですけれども、彼は人生の目標とアメフトを一緒に考えさせながら、ビジョンの共有を図る。それが特徴でしょうね」