

個を活かす経営。組織が生きる経営。〈ワークス〉

works

No.25
1998

定価 700円
(本体価格 667円)

6

第4巻第3号通巻25号(1998年6月10日発行(毎月10日発行))



特集

進む制度改革、進まない制度運用

その「人事評価」は 企業成長を生み出せるか？

 RECRUIT

特集1 4 | 23

進む制度改革、進まない制度運用 その「人事評価」は 企業成長を 生み出せるか？

いまビジネス社会では、「実力主義的」人事制度の構築に向けた動きが活発化してきている。ただ、ここに見られるのは、いかんして厳密、客観、公平な「制度」をつくるかという「HOW」にこだわる姿である。企業の成長を支えるのが人であるのなら、なぜ、何のために評価をするのかという「WHY」、すなわち評価の目的・意義を確立するという視点が不可欠なのではないだろうか。本特集では、まず企業は何のために評価を行うのかという点に注目し、評価について考える際の視点を示す。さらに、明確な企業目的のもと、評価制度を機能させている企業3社の事例をもとに、制度運用の必要条件を抽出し、そこから浮かび上がってくるキーワード「働く個人の納得感」を生み出すための企業・社会の取り組みの方向性を提示する。

日本企業が「評価の目的」を考える際の視点

1. 「会社とはだれのものか」——「生活共同体」から「目的追求型機能集団」へ
2. 組織と個人の関係の変化——「抱え込み型」から「適時調達型」へ
3. シンプルな仕組み——「だれにでもわかる仕組み」こそが、国際的にも通用する

評価制度を機能させている企業事例

日本アイ・ビー・エム「社長が社員に期待していること」が具体的な評価基準に。世界164カ国、27万人の評価手法を統一
ワタミフードサービス「評価は教育のためにある」目標管理制度を教育プランに直結
ノーマディック「全員による全員の評価」が生む自己責任の感覚

評価制度を機能させるための必要条件

- ① 経営者が価値観を明らかにし、それをもとに評価基準が構築されている
- ② 働く個人が評価の目的を理解している
- ③ 企業と個人の双方に「仕事を軸に契約を結んでいる」感覚がある
- ④ 評価者と被評価者との間に信頼関係が存在している
- ⑤ 評価制度の厳密さ・整合性をいらずに追求しない

II
浮かび上がる
キーワードは
働く個人の
納得感

企業から個人に対する「フィードバック」と
個人から企業に対する「自己発表」が「働く個人の納得感」を高める

特集2 24 | 29

派遣法改正で広がる可能性 組織のパフォーマンスを高める 外部人材としての人材派遣

雇用形態の多様化が進むなか、人材派遣で働く人、派遣社員を活用する企業が増加してきている。今後見込まれている派遣法の改正が実現すれば、さらにマーケットが広がるだろう。企業は、組織のパフォーマンスを高めるための外部人材として、人材派遣をどのように活かしていこうか、現状と今後の可能性についてレポートする。



対談 30 | 32
交差点
小野学
(全日本スキー連盟ジャンプヘッドコーチ)
小笹芳央
(リクルート組織人事コンサルタント)

個性的なプロ集団を支える 実力主義のマネジメントを語る

マーケット 33

失業者の定義・算定方法でみる 主要国の失業率比較

失業者の捉え方が対照的なアメリカとイギリスの雇用状況を考察

エッセイ 34 | 35
ベイ・エリア便り——エマ・クロックフォード

米国の高齢者ケアは社会の課題

同じ高齢化社会の問題を抱える日米の高齢者と家族の意識の違いは？



寄稿 36 | 37
著者からのメッセージ
「なぜ会社は変われないのか」著者
柴田昌治
「人と人との向き合い方」を
変えることで体質は強くなる

世界が見た日本市場 コンラッド・ヘロウド

起業者インタビュー
ヘロウド・アソシエイツ プレジデント・ニュージージーランド出身

「イノベーションの意味と方法論を知ること。それが本当の改革を企業にもたらす」

経営実務 40 トップが考えるリスクマネジメント

中堅 中小企業の取締役こそ、株主代表訴訟への備えが必要

マーケット 41
今月の求人市況

4月の求人広告件数伸び率は前年同月比▲18・0%で6カ月連続のマイナス
読者の声・予約購読のご案内 42



山田英夫
(早稲田大学 ビジネススクール教授)
「何がよいことで何が悪いことなのか、モノサシを決められるのは経営者だけ」



宮本眞成
(日本アイ・ビー・エム 人事管理部長)
「ホワイトカラーの評価に客観的なものはない」



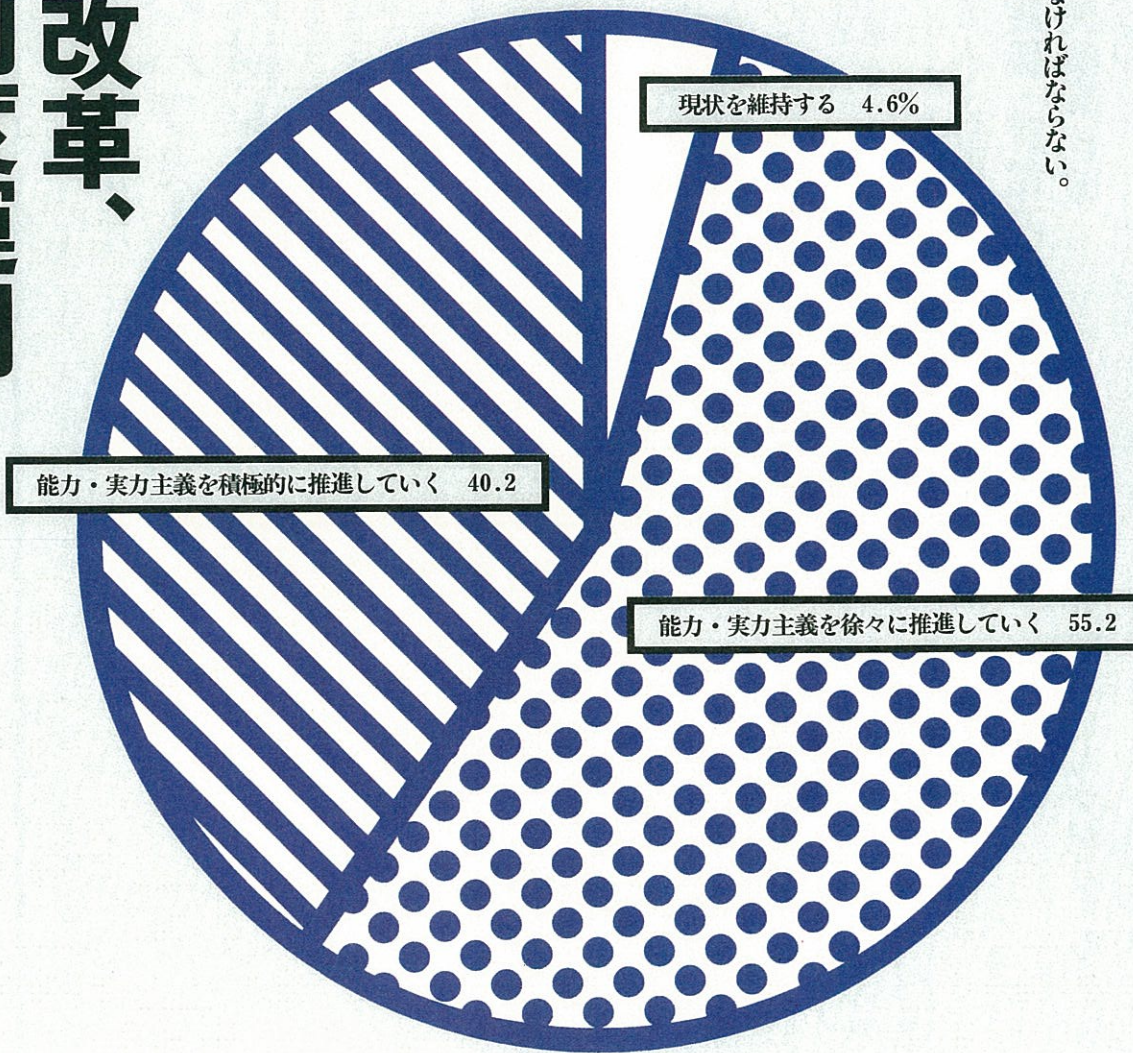
加護野忠男
(神戸大学 経営学部長)
「納得できる評価のカギは『評価する側の真剣さ』」



佐藤博樹
(東京大学 社会科学研究所教授)
「派遣のメリットは、人ではなく仕事・職業能力を要求できることにある」

「実力主義の錯覚『客観・公平』人事に潜むウソ」――。これは先般発行されたある有力経済誌に掲載された記事のタイトルだ。ここに表れているように、いまビジネスの現場では「実力主義的」人事制度に対する「揺り戻し」現象があらちこちで起きている。その原因を考えてみると、どうも「制度の構築」にのみ関心を奪われ、評価自体の目的や意義がなおざりにされていることが問題の核心と思えてならない。評価は企業活動の重要な手段である。そこには明確な目的意識と戦略性がなければならぬ。そうした背景が通っていけばこそ、初めて実力主義的な評価に社員が納得が得られるにちがいない。企業の成長につながる評価制度の条件とは何か。どうやったら社員の納得感を高められるのか。そもそも評価は、何のためにあるのか？ 独自の価値観に基づく評価制度が、根づく企業事例を核に、混迷する評価の現場に「組織と個人の関係」の視点からスポットを当てた。

進む制度改革、 進まない制度運用



今後の能力・実力主義の推進

リクルートHRD研究所「21世紀の人事管理に関する調査」1997年10月

その「人事評価」は 企業成長を 生み出せるか？

実力主義的評価をめぐり噴出する問題点

「HOW」あって「WHY」なき日本の評価制度論議

ノルマの宣告と変わらない

「目標管理制度」

「目標管理制度を導入したが、仕事のできる人間ほど自ら高い目標を設定し、やる気のない社員は達成しやすい目標にしたがるので、結果的に意欲の低い社員のほうが評価が高くなっていく」

「フィードバック面接だというのに、自分なぜこの評価になったのか上司は説明してくれない。しつこく理由を聞くと機嫌が悪くなる」

「目標管理制度と呼ぶようにはなったが、相変わらず『お前、今期は5000万』という調子で、現実には従来のノルマの宣告」と何も変わっていない

「具体的な成果の見えにくい本社スタッフ部門の業績も、とにかく数値化するように求められるが、どうみても無理だと思われるものもある。半ばこじつけて数値化することに本当に意味があるのか」

「目標管理シートの書式や評価項目がしょっちゅう変わる。だが、なぜ変わるのかハッキリした説明があったためしがない。会社は

いったい何を考えているのか」

「A+、A、A-、B+、B……などと評価が9段階にも分かれているが、債券の格付けじゃあるまいし、人の評価などそんなに厳密にできるわけがない。結局はほとんどがBの周辺に固まってしまう」

「社員を実力主義で評価するというのは大いに結構だが、それなら会社の経営陣も実力主義で評価してもらいたい。役員の評価を曖昧にしたままで社員にだけ厳しい態度で臨むのでは筋が通らない」

...

ここ数年、従来の年功的な人事システムを見直し、いわゆる実力主義的な方向に改定を行う企業が急速に増加している。仕事の成果によって報酬を決める年俸制の導入などがその端的な例だろう。しかし企業の現場では、この実力主義的な評価制度についてさまざま問題点が噴出してきている。なかには「年齢で賃金を決めてもらっていたときのほうがよほど公平だった」という極端な意見すらある。

いったい何が原因でこうした状況が生まれてしまったのだろうか。

実力主義的制度の「公平性」に8割以上が疑問

まずここで日本企業の評価に関する制度の見直しや改定の状況を数字で見てください。労働省が行った「平成8年雇用管理調査」によると、過去3年以内に人事考課制度の見直し・改定を行った「および」「見直し・改定を決定または検討中」と回答した企業は64%に達する(グラフ1)。その比率は企業規模が大きくなるほど高く、従業員5000人以上の大企業では実に86・3%の企業が「見直し・改定」を実施済みか決定または検討中と回答している。

そこで見直し・改定を実施した企業についてその中身を見てみると(表1)、うち8割以上の企業が「能力評価をより明確にし、処遇に反映させるため」と回答。6割近くの企業が「人材の活性化や社員のモラルアップを図るため」と答えている。また「企業への貢献度(業績)が高い者の処遇を上げるため」という回答も半数を超えている。

さらに同じ企業に、見直し・改定した事項を聞いた設問では(表2)、「評定項目・評価基準の見直し」が72・2%でトップ。「考課表の導入・充実」(34・6%)、「目標管理制度の導入・充実」(47・6%)、「目標管理制度の見直し」(33・9%)と続いている。このように日本企業は旧来の人事考課制度の変革にきわめて積極的だ。その意欲は大企業ほど高い。そしてその変革の狙いは明らかに「個人の評価を明確にし処遇に反映させる」

ことや「貢献度の高い者の処遇を上げる」とことで「人材の活性化や社員のモラルアップを図る」という方向に向けられている。

一方、従業員のほうも数字のうえでは実力主義的な評価制度の導入自体に消極的な姿勢を示しているわけではない。リクルートが行った「能力・実力主義社会での働き方に関する調査」(97年10月)で、年功給から能力給・成果給への移行について考え方を聞いたところ、「よいと強く思う」および「よいかとも思う」の回答が合計で71・4%に達している(グラフ2)。

しかし反面、「実力主義」に対する懐疑的な見方も根強い。同調査で「能力・実力主義になったときに人事評価・考課・昇進が公平になる」との見方をどう思うかを尋ねたところ、「そう思う」との回答はわずか8・1%。「まあそう思う」を加えても44・6%と半数にも達しない(グラフ3)。働く側が「実力主義」と「公平」の両立にきわめて疑い深い目を向けていることが読み取れる。

「他人との関係」で決まる自分への評価に対する満足度

実力主義的な評価への移行には賛成だが、公平性には懐疑的……。こうした従業員の意識はいったい何を示しているのだろうか。冒頭に紹介したさまざまな不満の声からもわかるように、働く側の不満は「客観的な評価基準のなさ」およびそれに起因する「不公平感」によるものが目立つ。やる気のない同僚と比べての不公平感、会社の経営陣との不公平感、何を基準に評価しているのかを示せない上司への不満……。

そこで特徴的なことは、自分に対する評価への満足度がつねに他人との関係で決まっていることである。まず他者と自分を比較して、自分が受けた評価の妥当性を判断しようとする。日本の組織で働く側の心情が、そこから浮かび上がってくる。

一方、企業の側はこうした問題点にどのような認識をもっているのか。社会経済生産性本部が一部上場企業の人事担当役員・部長を対象に行なった「日本の人事制度の変容調査」(97年11月)によると、自社の評価制度の現状が、程度の差はあるものの「改善の必要がある」との回答は77・4%に達している。また具体的な問題点については、「評価者間の基準の統一がむずかしい」(65・5%)、「仕事の質の異なる人たちを適切に評価することがむずかしい」(60・0%)との回答が多い。つまり企業の人事部門は「基準を統一すること」や「仕事の質の異なる人も公平に評価すること」が実力主義的な評価制度を運用するカギだと認識していることがわかる。

さらに成果主義賃金と評価制度の関係聞いた設問では、「評価制度が不十分なもの」は、早急に成果主義を導入すべきでない」が51・6%と過半数を占め、「不十分でも導入することが不可欠だ」を大幅に上回っている。ここからは、「厳密かつ公平な評価制度」の整備を優先する傾向が強い日本の人事部門の体質が窺える。

こうしてみると日本企業では、会社と個人の双方が揃って評価制度の厳密性や客観性、公平性にこだわる姿が浮かび上がってくる。まさに日本企業らしいといえようが、今後の人と組織の関係を考えたとき、はたしてこうした方向の努力が建設的な結果を生むのか、はなはだ疑問しいといわざるをえない。

なぜかといえば、そこには評価をどのように行うべきかという「HOW」の議論はあっても、なぜ評価をするのかという「WHY」の視点が欠落しているからである。本来、その企業が何のために評価をするのかという価値観を抜きにして、どんな評価手法を導入するかは決まらなはずだ。ところが現実にはそうした議論なしに、あるいは議論はあつたにせよ、その結果を現実の制度に十分に活かすことなく、過去の他社事例などを参考に評価尺度を練り上げて運用する例が多いように見受けられる。

実力主義の評価制度とは、従来の日本社会に根づいてきた年功的な仕組みとはまったく異なるパラダイムに属する。それを変えるのに単なる制度論で対応できるはずがない。当然、噴出するさまざまな問題に制度の客観性や公平性、厳密性をより強化することで対処しようとするのは無理がある。

いまここで必要なのは、「わが社は何のために評価をするのか」という価値観を経営者自身が社内につけ、自社に合った評価の仕組みとは何かを議論することだろう。一見遠回りなようだが、このプロセスなしに真の実力主義が社内に根づくことはありえない。

人事考課制度のある企業の64%が制度の見直し・改定を実施・検討

グラフ1 人事考課制度のある企業の制度見直し・改定状況

見直し・改定を行った 23.4%	見直し・改定を決定 6.1	見直し・改定を検討 34.5	見直し・改定の予定がない 36.0
---------------------	------------------	-------------------	----------------------

制度見直し・改定の目的は能力・業績主義的処遇の推進による社員のモラルアップ

表1 人事考課制度のある企業の制度見直し・改定の目的別企業数割合(複数回答)

目的	評価プロセスの納得性を高めるため	企業への貢献度(業績)が高い者の処遇を上げるため	能力評価をより明確にし、処遇に反映させるため	人材の活性化や社員のモラルアップを図るため
見直し・改定を行った企業における割合	36.5%	54.3	80.1	59.7

見直し・改定する事項で多いのは、評定項目・評価基準・考課表の種類

表2 人事考課制度のある企業の制度見直し・改定の事項別企業数割合(複数回答)

目的	考課表の種類の見直し	評定項目・評価基準の見直し	考課ウエートの見直し	評定ランク数の変更	目標管理制度の導入・充実
見直し・改定を行った企業における割合	47.6	72.2	33.9	20.2	34.6

グラフ1、表1、2 労働省「平成8年雇用管理調査」

年功給から能力・成果給への移行を歓迎する従業員は7割を超える

グラフ2 従業員の能力主義・実力主義受け入れ状況 年功給から能力給・成果給への移行

よいと強く思う 17.3%	よいかとも思う 54.1	ちょっと困ると思う 24.7	とても困ると思う 3.6	無回答 0.3
------------------	-----------------	-------------------	-----------------	------------

能力・実力主義になったときに、人事評価・考課・昇進が公平になると思う従業員は1割に満たない

グラフ3 能力・実力主義になったときの期待と不安(従業員) 人事評価・考課・昇進が公平になる

そう思う 8.1%	まあそう思う 36.5	あまりそう思わない 44.8	そう思わない 10.6	無回答 0.1
--------------	----------------	-------------------	----------------	------------

グラフ2、3 リクルートHRD研究所「能力・実力主義社会での働き方に関する調査」1997年10月

企業は何のために「評価」を行うのか 経営理念と事業戦略にリンクした評価基準を

従来の日本企業には

「評価」という文化がなかった

市中には評価制度について解説した書籍は数多くあるが、その大半が「どのような制度が優れているか」「どのように制度を設計、運用するか」といった議論が中心であり、そもそも何のために評価を行うのかを考えると、こうした明確な目的意識に裏付けられた人事評価が行われてきたかといえ、そこには大きな疑問符をつけざるをえない。

早稲田大学ビジネススクール教授・山田英夫氏は「日本の企業社会にはこれまで評価という文化はなかった。年功的な処遇システムはそれで十分に機能したので、評価がいらなかったからだ」と断言する。「従来の日本企業では『あいつが上でこいつはちよつと下、彼はそろそろ課長だな』といった具合に、先にまず評価があつて、後からもつともらしい理由付けをしていたにすぎない」と話す。

原則論からいえば、株式会社とは資本を提供した人(株主)が、その投資利回りを極大化するために経営のプロ(取締役)に会社経営を委託する仕組みである。したがってその投資行為で得られた利益を貢献に応じて分配する基準が評価だと考えるのが理にかなっている。会社は株主のもの」という考え方の強い米国では、こうした「成果の分配」を評価の目的とする色合いが濃い。

これらポイントに表れているように、評価とは企業が追求する価値を生み出すためのツールである、という明確な認識を経営者がもつことが必要だ。そのためにはトップ自らが企業の価値観とそれを実現するための戦略を明らかにし、そこにリンクした評価

しかし、それだけが評価の目的でないことも確かだろう。集団の中で人は、その規範で高く評価される行為をしようとする。したがってその集団が目指す方向に沿った評価の人材を育てることができ、つまり評価の目的は能力開発にもあるという考えだ。

いずれにせよ、従来、多くの日本の組織ではこうした明確な目的意識に裏付けられた人事評価が行われてきたかといえ、そこには大きな疑問符をつけざるをえない。

早稲田大学ビジネススクール教授・山田英夫氏は「日本の企業社会にはこれまで評価という文化はなかった。年功的な処遇システムはそれで十分に機能したので、評価がいらなかったからだ」と断言する。「従来の日本企業では『あいつが上でこいつはちよつと下、彼はそろそろ課長だな』といった具合に、先にまず評価があつて、後からもつともらしい理由付けをしていたにすぎない」と話す。

日本アイ・ビー・エム人事管理部長で、日経連の年俸制研究会の主査も務めた宮本眞成氏は「日本企業は一般に、従業員のもっている人間としての能力全体を評価して給与を払う。その能力を会社が頼んだ仕事に活かせるかどうかにはあまり関心を払わない」と指摘する。つまり会社が実現したいこと(企業理念や事業戦略)と従業員に対する評価基

準がリンクしていないことになる。

「従来の日本の組織では、社員をなんとなく区別するためのツールが評価というもので、評価そのものを何の目的でやっているのか、何の用途に使いたいのか、それが明確になっていない。区別してもたいした使い道がないのなら、多分に人事部門の自己満足で終わっている可能性がある(宮本氏)」

これまで日本企業でも「人事考課」「態度評定」「給与の査定」などさまざまな言い方で従業員の評価が行われてきた。しかし、その狙いは何だったのか。その結果はどう活用されたのか。もし活用されたのなら、その効果はどうだったのか。こうした点を冷静に検証してみる必要がある。

「生活共同体」から

「機能集団」に変わる日本の組織

それでは、こうした指摘を踏まえて、日本企業が評価の目的を考える際にポイントとなることは何だろうか。そこにはいくつかの重要な視点が浮かび上がってくる。

まず第1は先にも挙げた「会社とはだれのものか」という問題だ。日本企業は形式上、欧米と同様の「株式会社」ではあるものの、多くはある目的を追求するために人々が自由意思で集まった機能集団とは言い切れない性質

格を併せ持っている。むしろそこには家族や国家といった先天的に所属する共同体に近いメンタリティが根づいている。

欧米企業の経営者もステークホルダー(株主や従業員、顧客、周辺住民など、その企業の利害関係者)全体を重視するという考え方はもっているが、それは日本的な組織の共同体意識とは明らかに別物である。

しかし経済活動がグローバル化するなか、いわばこうした「異端の株式会社」が生存できる余地は少なくなっている。日本でもそろそろ会社を「生活共同体」から「目的追求型機能集団」に変えていかねばならない。ここでは評価の意味はおのずと異なるはずだ。

第2のポイントは、こうした変化に伴って組織と個人の関係が「抱え込み型」から「適時調達型」に変わっていくことだ。人を長期にわたって抱え込むことが前提の組織では評価にメリハリをつけて、時として「進退を迫る」ような手法は賢明とはいえない。それでは明確な評価は行いようがない。

これからは組織の実現したい価値観や事業目的を明確にすることで、それに呼応する人材が集合離散する「浸透圧の低い」組織の構築を目指すことが評価のシステムを考える前提になってくるといえよう。

第3のポイントは仕組みのシンプルさだ。宮本氏は「異なる文化や価値観の人が理解す

るには、評価の仕組みはだれにでもわかるものでないといけない。それが国際化ということだ」と話す。いたずらに厳密さや整合性を追求するあまり、複雑で現場が運用しにくい仕組みは通用しないと考えたほうがいろいろう。

これらのポイントに表れているように、評価とは企業が追求する価値を生み出すためのツールである、という明確な認識を経営者がもつことが必要だ。そのためにはトップ自らが企業の価値観とそれを実現するための戦略を明らかにし、そこにリンクした評価

基準を設定していくことが不可欠になる。このような目的意識をもった評価が行われてこそ、初めて企業の成長が可能になる。

山田氏は「いわゆる『いい会社』は、いい会社にするために『どのモノサシを重視するか』を例外なく経営者自身が決定している。

トップは評価基準づくりを 部下に任せてはいけない



早稲田大学
ビジネススクール教授
山田英夫氏

おもしろいことに、日本には人事や賃金、教育等の専門家はいますが、「評価の専門家」は見当たらない。だから、評価のことをだれに聞きに行つたらいいか、わからない。その背景には文化の問題があり、年功序列で長年やってきた日本には、極端にいえば「評価」という文化が根づいていなかったのです。

ところが環境変化のなかで、横並び賃金を支給するのが困難な状況になってきた。そこで賃金に格差をつける制度はつくったものの、評価のほうは置いていかれたままだった。最

近評価に関してさまざまな問題が出てきているのは、制度はつくったものの、肝心の文化がない——ということが原因です。

たとえば米国で評価の仕組みが発達してきたのは、国内に多様な価値観の人がいて、できるだけ多くの人が納得できる制度を求めて試行錯誤を繰り返してきた結果です。それに對して日本で年俸制を導入して、ちよつと評価者訓練をやったくらいで、評価制度を機能させようというのは、出がよすぎる。さらにいえば、多様な価値の社会において

人を動かすには、「なぜなのか」と問われれば、「こうだから」という理由が必要だ。何に基づいて差をつけるのか、それを明確にしないで格差をつけたら、動きません。ところが日本の組織では、それがハッキリしない。

その原因を突き詰めていくと、評価基準をつくる作業を、経営者自身がやっていないという問題が出てくる。「ウチの会社ではここを見るんだよ」という基準をつくるのは経営者であり、その企業では何がよいことで、何が悪いことなのか、というモノサシを決められるのも経営者だけです。

しかし現実には、その基準づくりに関心が薄い経営者が多く、評価のみならず、評価基準の策定までも部下に委譲してしまっている。多くは、人事部が他社並みの評価基準をつくり、経営者は上がってきた総合評価の表を見るだけというのが現実です。これでは、経営者が最も大切な仕事を放棄したに等しい。

「測定できないものは改善されない」という言葉がありますが、少なくとも自分が望む方向に動いているのか、そうでないのか、それを把握するには、評価の核になるものを明確にすることが先決です。

欧米の企業では、その基準をつくりすぎて弊害が出ている例もあるようですが、日本ではあまりにそれがなすすぎた。人は評価基準に合わせて行動するので、戦略と評価はつねにセットで考えなければならぬ。日本企業には戦略を立てる人はいるし、評価をする人もいるのに、その両者を結びつける人がいないのが、問題なのだと思います。

やまだ ひでお

1955年東京都生まれ。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了後、三菱総合研究所にて事業領域の策定、新事業開発のコンサルティングに従事。現在、早稲田大学ビジネススクール(大学院国際経営学専攻)教授。著書に「デファクト・スタンダード」(日本経済新聞社)、「逆転の競争戦略」(生産性出版)、「経営戦略」(共著、有斐閣)など。

「社長が社員に期待していること」が具体的な評価基準に 世界164カ国、27万人の評価手法を統一 事例企業 ● 日本アイ・ビー・エム

客観性より合理性と
納得性が今後のポイント

「ホワイトカラーの評価に客観的なものはない。いまだに客観的・科学的な評価を追求している人もいるようだが、私はやめたほうがいいと思う。これからの業績評価制度は客観性より納得性がポイントだ」。日本アイ・ビー・エム人事管理部長・宮本眞成氏は日本企業に根強い「客観性志向」を否定する。

確かに1000走のように全員が同じ条件下で同じことをするのなら客観的な評価が可能だろう。しかしホワイトカラーの仕事は表面上は似たように見えても、実は各人の仕事内容や環境条件はすべて異なる。いわば各人が違った土俵の上で、違うスポーツをやっているようなもので、客観的な評価はありえない——というのが基本的な考え方だ。

そこでは客観的であるより、むしろ評価基準が事業目的に照らして合理的かどうか、そして何よりも評価に本人が納得するかどうか重要になる。そして「社員の納得を得よう」とすれば、次に必要になってくるのは公開性だ。評価の目的やプロセス、結果をすべてオープンにすること。それなしにだれも納得しない(宮本氏)。

れたPBCプログラム(後述)を導入している。さらに評価システムを補完し、より社員の納得感を高める仕組みとして、課長相当職以上を対象に多面的評価「360度アセスメント」を実施している。

同社がこうした方式をとる背景には、情報のビジネスがハード中心からソフトやサービスへとシフトし、グローバル化が急速に進展している事業環境がある。顧客の経営戦略に的確に対応したサービスを実現するには、市場で通用するプロフェッショナルの育成が不可欠であり、人事システムも専門性の高い社員に適切な役割を与え、応分の処遇を提供する仕組みが必要だとの認識がある。

各職位の責任や権限を 明確化し格付けを実施

同社の評価制度を特徴づけるのは「能力主義による処遇」と「ラインによる人事管理」の2つである。

同社の「能力主義」はあくまで「発揮された能力」に基づく。社員のもつ能力が職務遂行上で発揮されて初めて評価と処遇に結びつく。逆にいえば仕事に使われないかぎりどんなに高い能力も評価の対象にはならない。

味をもってくる。その仕事の重要度や責任の大小で能力の発揮度や会社の事業戦略における貢献度は大きく異なってくるからだ。

そこで同社は社内の仕事を目的や内容などで区分けし、1人分の仕事量にまとめた「職位」を単位に、それに課された責任や権限の大きさを明確化している。各職位を職種別に社内価値の大小の順に並べたものが「職位体系」(図1)であるが、これは「言い換えれば社員の格付け序列の体系でもある」(宮本氏)。社員は現在の職位で実績を積み、専門性を向上させれば、同じ職種の系列でより困難度が高く、責任の重い職位へと異動していくことになる。

また「ラインによる人事管理」は、社員が発揮した能力の評価、それに基づく処遇および社員の声を反映した人事管理等に最も適切に対応していきけるのは現場の管理職であるとの考え方に基いた人事の運営方法である。したがって部長クラスまでの人事管理の権限は現場の上司に与えられており、全社の人事部門の役割は以下のようなものに特化している。

- ・人事方針、人事施策、制度の策定
- ・人事管理諸制度を適正に運営するための管理職研修の実施
- ・管理職に対する専門的援助と勧告
- ・ラインの決定への参画と部門間の公平性の維持

図2 PBCフォーム

社員氏名	社員番号	CD	所属組織名	組織コード
目標設定時職位	IBM CONFIDENTIAL (When Filled In)			

I. 主要業務・人事管理目標と達成度

目標(実施項目)	達成基準(期待される効果)	重要度	達成度			
			1	2	3	4
COMMITMENT TO WIN						
COMMITMENT TO EXECUTE						
COMMITMENT TO TEAM						

達成度: 1. 達成基準を上回った 2. 達成基準どおり 3. 達成基準をやや下回った 4. 達成基準を下回った

II. 3つのコミットメント達成過程で期待される共通スキル・能力の活用度(全社員評価してください)

3つのコミットメントへの取り組み	活用度			
	1	2	3	4
COMMITMENT TO WIN お客さまや次工程のニーズ/ウォンツを正しく把握し、すばやい対応や最良の製品・サービスの提供を心掛け、常に満足度の向上に努めている。				
COMMITMENT TO EXECUTE 担当職務に対する職責を理解し、率先垂範して業務を遂行し、リスクには適切な対応をしている。				
COMMITMENT TO TEAM 部下の育成・指導・動機づけや異動・昇進・給与等を適切かつ公正に実施し、人事管理責任を十分に果たしている。(ライン専門職のみ)				

活用度: 1. 申し分なく発揮した 2. 常に発揮した 3. 時々発揮した 4. 改善を要する

目標設定の確認 所属長署名: _____ 社員署名: _____

目標設定年月日 1999 年 月 日

III. 部門目標への貢献度(部門内の同じ職責にある社員の業績と比較して評価ください。)

貢献度	1	極めて高い貢献であった
	2	平均的な貢献であった
	3	貢献は少なかつた
	4	貢献はほとんどなかつた

IV. 総合評価(社員の業績は、I~IIIの結果と職務の内容や責任と比べて次のどれにあたりますか)

総合評価	A	極めて優れた業績を示した
	B	職務の要求どおりの業績を示した
	C	いくつかの面で不十分な業績であり改善を要する
	D	不十分な業績で多くの面で改善を要する

V. カウンセリングのまとめ
所属長コメント

署名: _____ 日付: _____

社員コメント

署名: _____ 日付: _____

直属上長コメント

署名: _____ 日付: _____

総合評価結果記入欄

社員番号	CD	評価年月日	総合評価	所属社員番号	CD
		Y Y M M D D			

PBCフォームについて

目標達成度 年頭に掲げた「主要業務・目標」については、各項目ごとに「1. 達成基準を上回った 2. 達成基準どおり 3. 達成基準をやや下回った 4. 達成基準を下回った」の4段階で評価が行われる

スキル・能力活用度 社員全員に共通して期待している目標項目。能力があるか否かではなく、具体的に行動を示しているかという発揮能力を意味する。判定項目別に4段階絶対評価

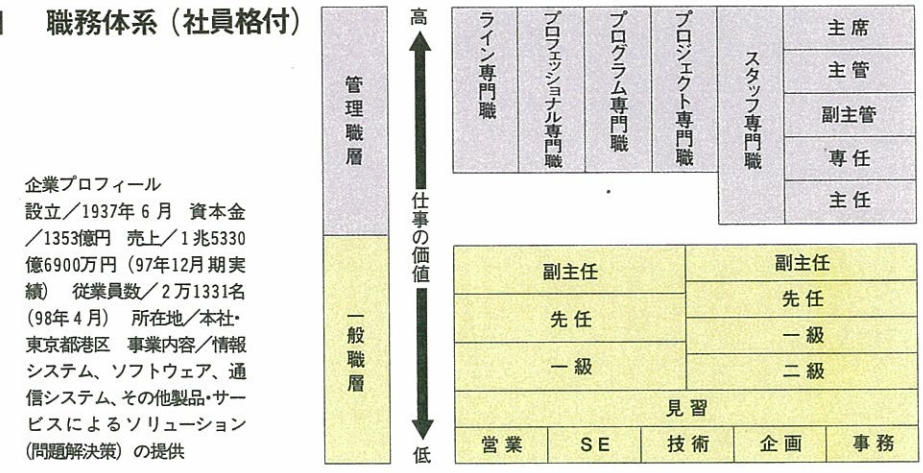
部門別目標貢献度 同職責者との業績比較による4段階相対評価

総合評価 上記、評価結果に職務内容や責任を加味して、総合評価(A~D)を決定する

図1 職務体系(社員格付)



人事管理部長 宮本眞成氏



PBCプログラムによる ビジネスとリンクした業績評価

これら2つの原則のもと、「発揮された能力・業績に基づく処遇」という方針を具体化する評価システムとして、目標管理の考え方を具体化した「PBCプログラム」を導入している。この制度は世界中のIBMでスタンダードになっており、海外外向中の社員の評価も「PBCの結果を送れ」という簡単な照会で電子メールですぐに届けられるという。「PBC」とは「Personal Business Commitment」の略で、期初に立てた主要目標の達成度に加えて、全社員に求められるスキルや能力の活用度、会社（部門）目標への貢献度でそれぞれ評価し、最後に総合評価を行う。給与や昇進、配置、教育などの基礎資料となるほか、仕事に対する社員の満足度を高め、社員と所属長の意思疎通を円滑にしたり、短所を改善し長所を伸ばすための話し合いの機会とする——などの目的をもつ。

PBCのプロセスは、

- ① 仕事の目標を明確にもつ
- ② 自分の能力を活かして目標を達成する
- ③ 仕事の成果を知る
- ④ 仕事を通じて自分の特徴を認識し、さらに向上に努める

の4つで、具体的には毎年1〜2月にPBCフォーム（図2）というシートを使用し、所属長と社員が主要業務と目標の達成基準を明確にする。そこで判断の基礎になるのが「3

つのコミットメント」（図3）。社員はこの3つの観点に即して目標を設定する。

また所属長と社員は業務遂行プロセスで、逐次進捗状況を確認し、意見交換する。改善やアクションが必要な場合は所属長が指示し、フォローアップの日時なども指定して実行する。そして毎年末にフィードバック面接を所属長と行い、目標の達成度等を確認する。

このプロセスで重要な点は、「トップマネジメントが社員に期待していることが評価基準に盛り込まれている」（宮本氏）ことだ。たとえばPBCフォームには「期待される共通スキル・能力の活用度」の欄があり、同社の北城社長が日頃、社員に期待している事柄が評価項目として並ぶ。「常にビジネスにリンクしたかたちで業績評価をしている。現場と関係のない積極性の意欲だの、人事が頭で考えたことを評価しているのではない」（同氏）。

またPBCの一部として、管理職および同等の専門職500人以上を対象に、多面的評価「360度アセスメント」を導入している。これは管理職以上は部門間の協業が重要だとこの観点によるもので、上位者や部下、同僚など最大6人から評価を受ける。データは所属長の評価の参考資料とされるほか、本人の成長に有益と判断される場合は、評価者を匿名にしたうえでフィードバックされる。

自分に対する評価に納得がいかない場合、再審査を要求する制度もある。一般職は納得できない理由を書式に記して提出すると、内容は所属長やその上司以外の管理職が加わっ

て再度検討される。評価が変更されるケースはそう多くはないが、第三者の目が入ること

で社員の納得感を高める効果は大きい。

さらに同社はPBC等の人事施策の機能をチェックするため、毎年「オピニオン・サーベイ」という社員の意識調査を行っている。全社員を対象に無記名で行われ、「自分の評価について満足しているか」の項目もある。

このように評価システムの運営主体自らが定期的に有効性をチェックし、評価や処遇に対する不満を吸収する場が労使交渉以外にも重層的に存在することが、「納得感のある評価」を生む前提になっている。

「他の人と比べて 評価してくれ」とは言っていない

同社の場合、総合評価はA〜Dの4段階だが、Dはいわば「不合格」なので、実質的には3段階しかない。つまり「だれが見ても優れているIIA」「議論が分かれるIIB」「だれが見ても劣っているIIC」の3つである。日本企業はもっと細かい段階に区分している例が多いが、宮本氏は「そんなに細かく区別しても正確に評価などできないし、評価結果を活用しようもない」と懐疑的だ。

さらに「よく日本企業の人に『主要目標の達成度のウェイトは何%か』とか『1〜3番の重要度は?』などと聞かれるが、そんなものはない。そのような指数による管理は評価の客観性を向上する手だてでもない。

「評価は教育のためにある」目標管理制度は教育プランに直結

事例企業 ● ワタミフードサービス

企業が若いうちに長期的な競争力を保てる仕組みを

仕事と同じなら給与も同じ。「居食屋 和民」を展開するワタミフードサービス（社長・渡邊美樹氏、本社・東京都大田区）は96年4月、職務給の制度を導入した。

それまで同社は職務給と職能給をミックスした複雑な制度だった。しかし店長の年齢が高くマネジメントがうまくない店は、売上高は伸びず従業員の定着率も悪い。残業や休日出勤が増えて結果的に店長の収入が増える。一方、若くて有能な店長がマネジメントする店は会社への貢献度は高いのに店長の給与は低いというアンバランスが出てきた。

また年功的な賃金体系をとる先発の外食企業をみると、店長が年齢を経るごとに、ベースアップや定期昇給などで人件費比率が上昇していき、ところが店舗当たりの売上高は毎年上昇を続けるわけではなく、経営の圧迫要因になっていた。常務取締役営業本部長・江村哲也氏は、「当社は若い企業なので、いまさらそうした事態を避けて長期的に競争力を保てる給与体系を構築できる。それにはどんなかたちが最適かと考えた」と話す。

またこの業界では店長が一定年齢になると独立を支援する制度を設けるのが普通だが、「年功的な給与体系をとってきて、いきなり独立しろといっても無理。独立制度をスムーズに運用するためにも給与体系をドラスティックにしたい」（同氏）という面もある。

企業プロフィール
設立/1986年5月 資本金/
5億3937万5000円 売上/
130億円（98年3月期実績）
店舗数/80店 従業員数/
770名 所在地/本社・東京都
大田区 事業内容/「豊かで
楽しい、もうひとつの家庭の
居食屋「和民」の経営



常務取締役営業本部長
江村哲也氏

社員の人間性の向上が 会社の存在意義 それを実現できるのは ハードワークだけ

この会社の目的は社員一人一人が人間として成長していくことです。社員の人間性の向上が会社の存在意義だと考えています。社員の人間性が高まれば、必ず結果としてお客様が来てくれて店は繁盛する。ですから創業からいままでもうやたら社員の人間性を高められるのかばかり考えてきました。

では人間性を高めるにはどうするか。それはハードワークしかないというのが私の持論です。怠けていたら人間性はみるみる落ちていく。年功的な制度をやめて職務給の制度を導入したのもそのためです。

店長の平均年齢が25歳だった96年に、「いまから28歳の給料にするが、その代わりここで昇給は止まるんだよ」と言いました。すでに28歳を超えていた店長には、「1年間ゲタを履かせるが、1年のうちに課長にならなければ給料は下がるよ」と言いました。

つまり28歳で昇給が止まるということは、一生懸命仕事をして課長になるか、独立するしか道がないのです。ずっと店長をやりたい人間には「独立しろ」と言います。会社のもとで店長をやって、年功序列でたいした

「隣の人と違って問題はないのか?」とも言われるが、あなたはどうかと聞いていたのだから、本人がOKと言えはいいのであって、隣の人と比べて評価してくれとは言っていない。

このへんが理解しにくいようだと話す。なかには「そんなに管理職の裁量の大きい制度の運営で問題が起これないのは不思議だ」と言う人事担当者もいると宮本氏は苦笑する。「社員と現場の管理職の間で納得性の維持できる範囲の裁量はあつて当然と考えている。もちろん運営上細かい点で課題はあるが、大きな支障は出ていない。だいたい世界164カ国、27万人のIBM社員が同じことをやって問題ないのに、日本だけ問題が起きるとしたら、日本人はよほどこの制度を運営する能力がないのかということになってしま

う。」

図3 3つのコミットメント

- 1 COMMITMENT TO WIN
組織目標達成のために分担すべき主要目標は何か(=WHAT)
- 2 COMMITMENT TO EXECUTE
主要目標をどのような方法で達成するか(=HOW)
- 3 COMMITMENT TO TEAM
目標達成のためにどのような協業が必要か(=WITH WHOM)



代表取締役社長
渡邊美樹氏

責任もなくノホホンとしていたら、人間性が高まるわけがありません。アルバイト学生に対する姿勢も同じです。20歳前後の、人生で最も輝く時代を時給1000円で買うことはできないと私は思います。でも経営上そんなに高い賃金は払うことはできない。だからお金でないもので雇おうとしています。

それは共に働く仲間の友情とか挨拶をすること、約束や時間を守ること、笑顔の大切さなどです。これは社会人になったとき大きな財産になる。お金を払えない分、いい習慣を身につけてあげたい。そう思っています。

最近、起業家を目指す若い人にたくさん会いますが、株式公開でキャピタルゲインを目指すのも、それがエネルギーの源泉のひとつならいい。または自分ひとりで商売するのならそれでもいいのです。でも事業は人を集めなくてはできません。そうなったとき「金持ちになる」というだけでは人はついてこない。何のためにこの事業に命を賭けるのか、経営者の「志」がないと、本当の仲間はずれだと思えます。

「全員評価」が生む自己責任の感覚 独立した個人が集う会社を目指す

事例企業 ● ノーマディック

自由と自己責任の感覚からしか 納得感は生まれない

「ボーナスを払うとき、社長は借金までしてカネを工面しているのに、社員は必ず不満を言う。それなら、どうせ入った金額以上に払うことはできないのだから、入ったカネ、出たカネがいくらのだから、すべて教えてしまわなければならない」。ノーマディック(本社・東京都国立市)社長・本間俊雅氏は全社員の相互評価によってボーナスの額を決める制度導入の動機をこのように言う。

同社は賞与の原資や分配率の根拠、社長や全社員の賞与額をすべて公開している。その前提として、入社段階で会社の仕組みを詳細に説明し、決算書や損益計算書の読み方を教えただうえで、全員に月次決算書を配布して売上高や経費、負債、当月利益、累積した利益などを明らかにしている。経営情報を共有したうえで自己評価と全員評価によって各人の賞与を決めようという仕組みだ。

こうした手法には創業者・本間氏の価値観が強烈に反映している。「束縛されるのは嫌だし、やむをえない規制はされるにしても、そ

の割合は減らしたい。資本主義という限られた土俵の上で個人と組織はどんな関係にあるのがいちばん幸せなのか。会社の中の自由はどこが限界なのか。その実験室になつてもいいと思った。利益や資産の分配方法はその実験の核になる部分と考えている」。

経営者の理念や経営数値を積極的に告知し、社員はそれを承知で入社して、全員の評価で利益の分配を決めるとなれば、会社の業績に對して社員にも一定の責任が生じる。会社での働き方の自由と、そこから生じる自己責任の感覚からしか評価や報酬に対する納得感は生まれえない——という考え方がこの制度の根底に流れている。

グラフの形式で アナログ的に評価を実施

具体的な評価方法は以下のようなものだ。まず自己評価は社長を含む全員が自己評価表(図4)に記入して行う。そこには「気持ちのよい挨拶をしますか?」「自分の仕事以外の雑事を進んでやっていますか?」「同僚の仕事が忙しいときや遅れているとき、手伝いを申

しましたか?」など26項目の「着眼点」が並ぶ。それを「シナイ/フツウ/ヨクヤッタ/リップパ!」といった段階を目安に評価する。ユニークなのは数字ではなく、図上に線を引いて評価を示すことだ。だから「よくやったの少し手前」といった具合にアナログで表現できる。「人の評価を数字でやるのはつらい。人間は感情の動物だから、初めからデジタルで評価できる人はいない」(本間氏)という考え方による。線グラフは後で測定してデジタル化し、コンピュータで全員の「自己評価データ」にまとめていく。

全員評価も同じく評価表(図5)の形式で行うが、同時に次の資料も配られる。

- ・全員の出勤データ(勤務時間、残業時間)
- ・前年度との実質年収比較
- ・87年からの累計年収比較

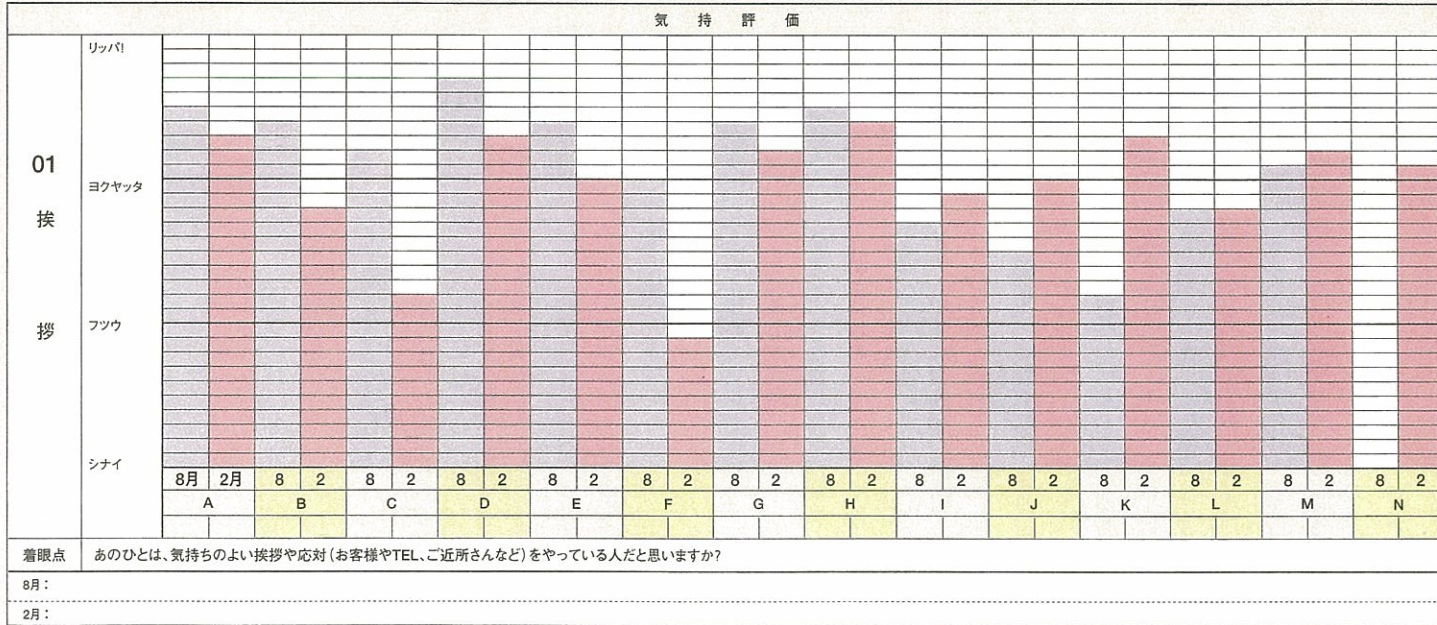
評価項目は自己評価とほぼ同様で、主語が「あなたは」から「あのひと」に変わり、上司と部下の立場によっても表現が一部異なる。評価尺度は「シナイ/フツウ/ヨクヤッタ/リップパ!」といった表現を目安に、やはりグラフ上でアナログ的に評価していく。さらに期末賞与では「全員評価」の前に、

図4 自己評価表 (G氏の気持評価の部分抜粋)

着眼点/コメント	評価グラフ			
	シナイ	フツウ	ヨクヤッタ	リップパ!
01.挨拶 あなたは、気持ちのよい挨拶や応対(お客様やTEL、ご近所さんなど)をやっていますか?	8 2			
02.職務以外の雑事処理 ※この項目は×200%評価 あなたは、自分の業務をこなしつつ、そのうえ自分の仕事以外の会社での雑事(社内の自分の役割でやるべき)を進んでやっていますか?	8 2			
03.人間関係の潤滑油 あなたは、職場の雰囲気をもっと明るくしていますか?	8 2			
04.仕事だけでは表現できない+α表現 あなたは、自分の業務をこなしつつ、そのうえ、積極的に仕事以外のイベントを企画し、実行、又は、協力していますか?	8 2			
05.仲間に対する気働き あなたは、嬉しくなるようなちょっとした気働きをしていますか?	8 2			
06.仲間に対する気配り あなたは、同僚が仕事で、忙しい、遅れている、困っているときに、気配り(手伝い/アドバイス等)をしましたか?	8 2			
07.アドバイス あなたは、同僚に仕事を進めるために必要なアドバイスや専門知識を教えましたか?	8 2			
08.自己給与満足度 あなたの給料は仲間と比べて少ないと思っていますか? どちらかやめんどくさい理由は別として。	多い 2	妥当	少ない	とても少ない
09.チームワーク あなたは、ノーマディック全体の目的・動きを知り、その中で積極的、前向きに自分の役割を果たしていますか?	シナイ 8 2	フツウ	ヨクヤッタ	リップパ!
10.親切・丁寧 あなたは、お客様や仲間に対して、安心・信頼を与える姿勢・態度・言葉遣いをしていますか?	シナイ 8 2	フツウ	ヨクヤッタ	リップパ!

注:コメントは、枠をはみ出してもかまいません。どんだん書いて下さい。注:半角はダメ!

図5 全員評価表 (G氏に対する気持評価の「挨拶」を抜粋)



注:コメントは、枠をはみ出してもかまいません。どんだん書いて下さい。注:半角はダメ!



社長 本間俊雅氏

長が必要と判断した経費は、経営会議の了承を経て実行するという取り決めをつくらせた。このように同社の根底に流れる精神は全員が対等の立場で経営に参画する共同組合的な感覚に近いものを感じさせる。本間氏は、「会社が将来への投資をすれば、いまの社員に払える人件費は減る。つまり会社と社員の利害は究極には対立するわけで、それを避けるには全員が出資者になって、利益にも借金にも責任を負う体制にするしかない」と語る。

実際、本間氏は会社の資産の総合計を算出したうえで、自己評価や全員評価の得点の総合計によって社員に株式の割り振りをしている。さらには社長に対する業績評価によって、社長と従業員の持ち株比率が変動するよう仕組む必要も考えている。最終的には経営的に独立した個人が集まってリスクを担い、梁山泊のような会社をつくりたい。そこへ行くまでの過渡期と考えてもらえば、ウチの会社はわかりやすいかもしれない(本間氏)。

評価の議論を会社の資産の分配にまで及ぼせる本間氏のような経営者はごく少数にしかない。しかし評価とは何かを突き詰めて考えると、話は会社の存在意義にまでさかのぼらざるをえない。評価の納得感はどこから生まれるのか、本間氏の試みはこのテーマに興味深い示唆を与えている。

独立した個人が集まる梁山泊 のような会社をつくりたい

社内の雰囲気にも変化が表れている。他人を評価する以上、責任もついてまわる。仕事に対してシビアにならざるをえないし、評価する過程で責任や権限、自由といった意識が自然に高まってきた」と本間氏は言う。

また社員に経営感覚が生まれてきたため、最近では本間氏が「経費を下げる」と言う必要がない。反面、長期的な投資に対して社員が消極的な反応を示す傾向も出てきたので、社

企業プロフィール
設立/1979年7月 資本金/1000万円 売上/5億9214万円(97年実績) 従業員数/28名 事業内容/移動(トラベル、スポーツ、リゾート、ステーションナリー)をテーマとした生活雑貨の企画、製造および販売

キーワードは働く側の「納得感」 経営者と社員、お互いが相手を知る努力を

評価の目的を 働く側が認識しているか

評価制度の改定・見直しを行う企業は少なくないが、実力主義的な評価制度がうまく機能している例はさほど多くないのが実情だ。今回取り上げた3社はそれぞれ独自の考え方に基づく評価制度を構築し、効果をあげている事例といえよう。こうした企業の経験からそこに共通するポイントを考えてみることは今後の評価制度について考える大きな手がかりとなるにちがいない。

まず第1のポイントは、経営者が評価の基本的な軸となる価値観を明らかにし、それをもとに評価基準が構築されていることだ。日本アイ・ビー・エムは「北城社長が社員に期待していること」が評価項目に活かされている点に特徴があり、ワタミフードサービスはまさに渡邊社長の価値観がストレートに反映した評価基準になっている。

この点を明確にすることで、組織としてのベクトルを合わせる効果を生み、長期的に企業の価値観に沿った人材育成が可能になっていく。また社員の進むべき方向性がおのずと明らかになるので、それだけ評価の基準も明らかにしやすい。

第2のポイントは、働く個人が評価の目的を理解していることだ。従来、日本企業では「前述したように客観的で厳密な評価が可能なのは全員が同じ条件下で同じ仕事をこなす場合に限られる。この条件は当然ながらホワイトカラーには当てはまらない。」

ホワイトカラーの評価の妥当性は、客観的か主観的かといった議論とはまったく別の視点から議論される必要がある。ホワイトカラーはある意味でその仕事のプロフェッショナルであり、その評価は会社対個人の相対取引でのみ決まる。そこで問われるのは「当事者がどう思うか」だけであり、他人がどうであ

「人事考課」という名のもとに企業の一方的な判断で社員の評価がなされるケースが一般的だった。しかし評価の基準が抽象的で、結果も本人には知らされず、その意図も定かでない評価にしたいどれほどの意味があったのか、非常に疑わしい。

評価をする目的は何で、その判断根拠は何か。結果はどのように活用されて、どんな結論になったのか。こうした一連のプロセスが明示されないかぎり、評価が有意義な結果を生むことはありえない。事前にルールが示されないスポーツが成立しないのと同様に、事前に評価基準を聞かされず、後になって結果だけがわかるほど理不尽な話はない。

3番目には、企業と個人の双方に「仕事を軸に契約を結んでいる」感覚があることだ。日本の企業社会では、これまで仕事を軸にした契約よりは、その組織に所属することに重点があった。「所属」が前提になるかぎり、そこには合理的な評価が存在する余地は少ない。ノーマディックの本間氏の試みに見られるように、自立した個人が自己責任において仕事を請け負うという発想こそが、評価に対する最終的な納得感を生む。

もちろんそのためには、経営者の側も自立した個人が責任ある判断が下せるだけの十分な情報を公開し、仕事の目的や達成した場合の報酬などについて、具体的に明らかにする必要がある。この点については、関係がない。

こうしてみると、評価制度が機能するかどうかのカギは、最終的には「本人が納得しているかどうか」にかかっているようだ。そして個人の納得感が生まれるのは、自分自身のやるべきことが明らかになっており、かつ会社の側も個人に対して期待することが明確な場合である。

言い換えれば、自分自身の仕事に対する評価と、社員の仕事に対する会社の評価が一致しているときに、お互いに納得感が生まれる

ことが求められる。

評価者の「真剣さ」が、評価に 納得できる基本的な条件

第4には、評価者と評価される者との間に信頼関係が存在することだ。神戸大学経営学部長・加護野忠男氏は、「評価する側の真剣さも基本的な条件だ」と話す。評価は最終的には人の主観による判断にならざるをえない。全員が納得できる評価はありえない。「だからこそ評価者が真剣にやってくれたという姿勢が大切」と加護野氏は指摘する。

確かに日本アイ・ビー・エムでは「ラインによる人事評価」が基本にあり、ワタミフードサービスは店長など直属の上司による月1回のカウンセリングがルールになっている。これは「日頃近くにいる者が最も精度の高い評価ができる」という考え方による。

日本企業は、年次管理を基本にした人事制度では機能しても、能力や成果を中心にした評価制度では現場に評価の権限を委譲せざるをえない。それだけにマネジャーと部下の関係が重要であり、評価能力を備えた管理者の育成が急務であるといえる。

5番目のポイントは、いたずらに評価制度の厳密さや整合性などを追求しないという点。評価制度がうまく機能している企業は、経営者と社員がさまざまな手段で互いの評価を一致させる努力をしている。経営理念の明示や評価に関する情報公開による共有、適切な目標設定、評価のフィードバックなど、すべてそのための方策にはかならない。

要するに、評価の納得性を高める最大のポイントは、企業と個人の双方がお互いのことをもつとよく知る努力をすることにあるということができる。

もうひとついえることは、日本には誤解があつて、努力すればなにか客観的に評価できる制度が実現できるかのように思われている傾向があります。しかしそれは間違いのもとで、客観的な評価というのは実はありえない。評価とは主観的なもので、主観的だからこそ評価があるともいえる。また主観的であるがゆえに評価する人の真剣さが問われるわけです。

このように真剣な評価を行おうとすると、非常に時間と手間がかかります。しかしこれまで日本企業は、評価にあまり時間と手間をかけてこなかった。長期雇用の下では人の能力は自ずとわかるということがあつた。しか

「評価する側の真剣さ」が 納得できる評価のカギ

いったいどうすれば評価の仕組みができるのかを常々考えているのですが、ポイントは本人の納得性ではないかと思えます。その納得性を実現するカギは「評価する側の真剣さ」です。

米国の人事システムを調査したとき、ヒュレット・パツカード（HP）を訪ねたことがあります。HPは米国では珍しく長期雇用のポリシーを貫いている企業ですが、この会社ではマネジャーは部下一人一人についてA4サイズで10ページの評価報告書を書かなければなりません。それも簡潔書きは許されず、



神戸大学経営学部長
加護野忠男氏

文章にしくなくならないようです。私も試しに研究室の大学院生を対象にやろうとしたが、これは絶望的にむずかしい（笑）。

そのとき気づいたのですが、このレポートを読めば評価する側のマネジャーの能力が一目瞭然に見えてしまう。ABCの評価だけではなぞで、その指導の結果がどうであったか——と明確に分析して説明できる能力がないといけません。

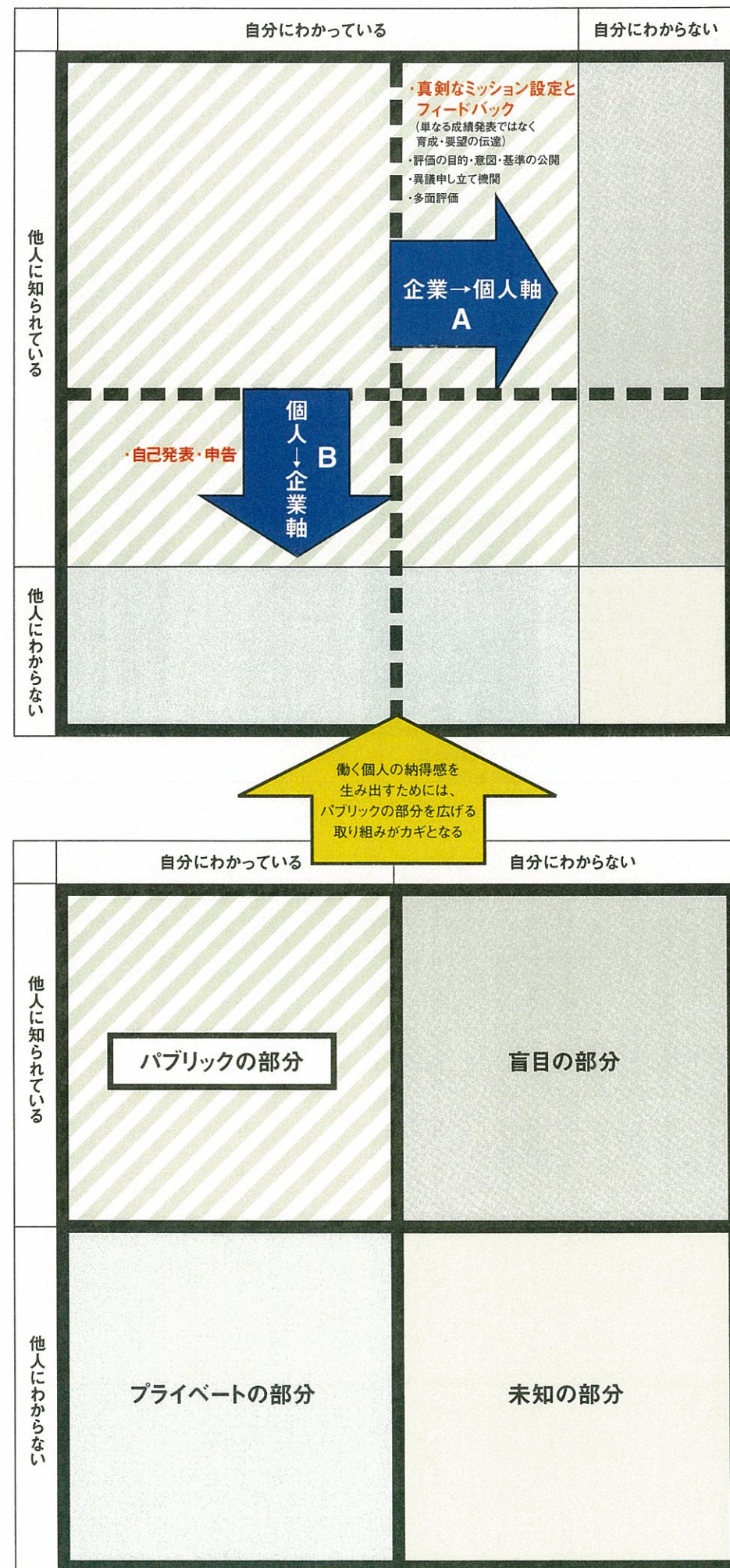
要するに管理職の最大の仕事は部下を評価し、育成することなんです。身近に接して

しそれでは育つ人の歩留まりは悪くなっていく。50歳になっても自分の食いぶちすら稼げない大量のホワイトカラーを育ててしまった。まずその反省から始めなくてはなりません。評価をもとにした処遇の差が大きくなっていきますから、企業の現場には評価への不満が渦巻いています。しかし先に述べた評価の本をどれだけ大切にできるかが分かれ目で、元へ戻す企業も出てくるだろうし、処遇の格差を小さくする企業もあるでしょう。基本的に則つたうまい仕組みを考え出す企業もあるはず。ここでどう対応するかで、次の時代の企業間格差がつくことになるでしょう。

かこの・ただお
1947年大阪府生まれ。70年、神戸大学経営学部長卒業。現在、神戸大学経営学部長。専攻は経営学、経営組織論。主な著書に「企業のパラダイム変革（講談社現代新書）」、「日本型経営の教訓（共著）／P・H・P研究所」。「ものづくり」を忘れた国は滅ぶ（共著）／P・H・P研究所 など。

納得感はどこから生まれるか 有効な「フィードバック」と「自己発表」

図6 評価に対する個人の納得感を高める取り組み(「ジョハリの窓」を用いて)



組織と個人の信頼関係を 説明する「ジョハリの窓」

これまで見てきたように、評価をする側

信頼関係が増す効果が期待できるからである。こうした会社と個人の信頼関係の概念を整理し説明するうえで有効な考え方に「ジョハリの窓」がある。「ジョハリ」とはジョセフ・ラフトとハリー・インガムという2人の学者の名前を組み合わせ命名されたもので、自分と他者との関係を、正方形を4つに区切った窓の広さの変化によって説明しようというものである。

図6を見てほしい。この図で外枠の大きな正方形の横線は左にいくほど「自分にわかっている」状態を、右にいくほど「自分にわからない」状態を示している。また正方形の縦線は上にいくほど「他人に知られている」状態を、下にいくほど「他人にわからない」状態を示している。

このように定義すると、大きな正方形の内側にできる4つの窓はそれぞれ次の4つの性格をもつことになる。

- ①「自分にわかっている」うえに「他人に知られている」パブリックの部分
- ②「自分にわからない」ものの「他人に知られている」盲目的部分
- ③「自分にわかっている」ものの「他人にわからない」プライベートの部分
- ④「自分にわからない」うえに「他人にわからない」未知の部分

組織と個人の関係を考えたとき、この4つの領域のうち、「自分にわかっている」うえに「他人に知られている」パブリックの部分が増えれば、評価の納得性を高める効果を生むと考える。そしてそのためには「フィードバック」と「自己発表」という2つのプロセスが有効であるとされている。

される側の双方が評価に対する納得感を高めるには、できるかぎり多くの情報をお互いが共有することが重要だ。それによって評価材料となる事実が増えるばかりでなく、互いの

フィードバックは「自分にわからない」と他者から指摘してもらったことで「自分にわかっている」状態にするプロセスといえる。つまり四角形の中央の縦ラインを右方向に移動させる行動である(図6A)。

評価に即していえば、上司や周囲の評価結果を本人に伝えて一層の努力と改善を促すこと、さらには会社が企業理念や経営者の価値観、業績などの情報を社員に伝え、社員の仕事へのコミットメントを深くすることがこのプロセスに相当する。

一方、自己発表(ディスクロージャー)は「他人にわからない」ことを自ら発表すること。「他人に知られている」状態にするプロセスといえる。つまり四角形の中央の横線を下方向に移動させる行動に相当する(図6B)。評価に即していえば、自分がやりたい仕事の希望や自分の好きなこと、将来へのキャリアプラン、人生観などを上司などに伝え、自分に対する組織の理解を深めて、活躍の場を広げることがこのプロセスになる。

このように「フィードバック」と「自己発表」を効果的に実施することで、「パブリックの部分」が大きくなればなるほど、それは自己評価(自画像)と自分に対する会社の評価のギャップが小さくなることを意味する。そしてこの「パブリックの部分」の大きさと、その個人の職場での有効(有能)性とあいだには、強い相関関係がみられることが指摘されている。

このように「フィードバック」と「自己発表」の2つのプロセスによって組織と個人の情報共有を進めることは、評価に対する双方の納得感を高めるうえで非常に有効であると考える。

経営者の「期待」を 明示することが 評価に対する納得感を生む



エイコンサルティンググループ
代表取締役社長
田中 滋氏

評価の納得感を生む条件は2つあって、ひとつは経営者なり上司なりに自分の仕事に対して何を期待されているかが明確であること、もうひとつは評価の結果が本人にフィードバックされること——この2つです。

仕事に対する期待とは、イコール評価基準ということができます。組織の仕事は本人が勝手にやるわけではなく、そこで何をやってほしいのか、組織は必ず期待をもっているはず。だからそれをきちんと実行できたかどうか、それが評価基準になります。

評価のフィードバックについても、上司が結果をきちんと伝えてくれるということは、評価になんらかの根拠があつて自信をもっていえるということでしょう。だから堂々と部下に伝えることができます。したがって評価された本人も納得できることになります。

ところが日本の組織は往々にしてこの期待を明確にしないまま仕事をやらせている点が大きな問題です。働くほうは自分が何をやるべきか自覚していないから、仮に後で「よくやってくれた。いい点をつけよう」と言われてもなんとなく釈然としない。嬉しいけれどもスッキリ納得できないんです。

時には上司のほうが頭が整理できていなくて、報告を受けながら「予想外の成果だが、甘く見られても困るからちょっと文句をつけ

ておっか」といった話が非常に多い。これは評価としては最悪のケースで、何を求めているのか事前に明らかにしないからこういうことが起きる。

日本ではよく「成果を評価するのか、能力を評価するのか」という議論があります。これにしても要は組織の期待次第です。たとえば若いうちは組織の文化の体得を重視しようと考えれば、成果というアウトプットで評価するより能力向上というインプットで評価したほうが合理的です。能力を高めることが組織の期待だよ、ということなら能力を報酬に結びつけてもなにも問題はありませぬ。

要するに何か大事かという、評価する側の経営者なり組織なりが、各人にこういう期待をして、皆がここまでやってくれれば全体として会社の戦略は実現する。それによってこんないい会社になる——という明確なビジョンをもつことです。その考え方が評価基準にリンクしていて、それに基づいて評価し、評価されているとなれば、評価する側もされる側も納得できることになります。

これからは、個々の社員に対する会社からの期待は何か、その大きさはどの程度かを明示して、その期待を評価に結びつけられる経営者が、社員がついていける経営者ということだと思います。

アピールの機会の存在が 納得感を生む

投資顧問会社
ファンドマネジャー(35歳)

給与は基本年俸プラス会社と個人の業績を反映した利益配分ボーナスから構成されていて、ボーナス部分については毎年1月に目標を設定、12月の初めごろに達成度合いを所定のシートに記入して自己申告します。そのシートが部長から担当役員、社長へと回って、社長から直接に評価結果と来期の年俸を伝えられることになっています。

「この人ならわかってくれる」 安心感がすべての出発点

外資系生命保険
営業所長(37歳)

評価に対する納得感という面では、自分を評価する上司への信頼感がどれだけあるかに尽きると思います。その信頼感はどこから生まれてくるかといえば、日々の仕事の身や成果について「この人ならわかってくれる」という安心感が出発点だと思います。

上司との 日常の信頼関係に 評価の納得感を 高める力がある

アミューズメント機器メーカー
経営企画(34歳)

前に在籍していた会社で入社間もないころ、私のいたグループでは前年より格段に高い目標が設定されたことがあります。そのときはグループ戦略の立案は私のミッションではなかったのですが、そういうことを考えるのが好きだったので、戦略をつくって先輩に話してみました。

あつて、評価されていないと思うこともあり

そういうときには、自己申告シートのフリオコメント欄を使ってアピールします。それでもわかってもらえないと思えば、自己申告の場で率直に言いますし、社長に直接言うこともあります。実際、それで給料が上がったこともあるし、こういう機会が認められなければ納得感は得られないでしょう。

人数が少ない会社なので、部長や取締役もすぐ身近にいて、普段の仕事ぶりもわかっています。もらえている安心感がある。それも評価に納得できる大きな要因だと思います。

そこから得られたものは何か、次回からはどう改善したらいいのか、一緒になって考え、ヒントを与えてくれるような上司もいます。そういう人の評価なら、具体的な査定の数などさほど気にせずに納得することができたように思いますし、「今度は頑張ろう」というやる気も高まるように思います。

現在は自分も部下を評価する身になっていますが、メンバーから信頼を勝ち取ることがすべてのベースだと肝に銘じています。

この上司は、「この仕事はおまに期待しているぞ」というサインを発してくれたのだと思います。このようなことがあると評価に対する納得度は非常に高くなりますね。単に「今

「自分で決めたこと」が

評価の納得感の最終的な源泉

組織と個人の情報共有と並んで評価の納得感を論じる際に欠かせないのが、「自由と自己責任」という視点である。

評価の納得感の根源を突き詰めていくと、最終的には「自分で決めたことだから」という考え方に行き着く。十分な情報に基づいて自由意思で選択したことならば、たとえ結果が不本意であろうとも自分の心に折り合いをつけることができる。

ところが逆に他人に指示され、やむをえず行ったことが不本意な結果に終われば、「なんで自分がこんな目に」と考えるのが常だ。他者を恨んだり、責任を転嫁するといった行動に走りがちである。

そういう観点で見ると、日本の企業社会には自分の意思で選べないことが非常に多く存在している。

の将来を左右する決定を下す仕組みは決して自然なカタチとはいえない。ましてや理科室学生や短大生の就職にはいまだに「学校(教授)推薦」という古風な習慣が健在で、「自由応募」という不思議な単語が流通している。いわゆる中途採用の世界でも、最近でこそ大手企業も門戸を開くようになってはいるが、まだまだ本格的な労働市場が機能する段階には至っていない。日本を代表する大手企業が初めて「中途採用」を行ったのがつい最近といった話を米国人が聞いたなら、にわかには理解できないにちがいない。

要するに日本では事実上、自分の選んだ時期に希望する職業を選択できる余地は非常に少ないのが現状といえる。この「職業選択の不自由さ」が、自己責任の感覚を薄くし、ひいては評価への納得性を低めていることは否定できない。

労働市場の確立が評価の 納得感を高める必要条件

こうした会社の「入り口」での不自由さに

加え、会社からの「出口」でもまったく同じ状況が存在している。

評価については、さまざまな手段で組織と個人双方の納得感を高める努力をすることが必要だが、人間が行うものである以上、どうしても納得できないケースは必ず出てくる。

まして今後、企業が自らの価値観や事業戦略に基づいた明確な評価基準を打ち出すようになれば、それに合わないと感じる人間は社外に新たな活躍の場を求めるのが自然な選択ということになってくる。

ところが現状では社外の人材マーケットは限られているから、仮に評価に不満でも組織にとどまらざるをえないケースが非常に多い。最近では社内公募の制度を導入し、希望する部署に移れるチャンスを増やしている企業が増えているが、そうした制度で希望がかなう社員はほんのひと握りなのが現状である。

一方、組織の側でも同様の理由から、あまり評価を明確にして社員に進退を迫るような状況に追い込むと、社会的な非難を浴びかねないという危惧もある。そうした配慮もあって評価はおのずと無難な線にとどまらざるを

えないという状況もある。

こうした点からもわかるように、評価の納得性を追求していくと、だれもが自分の得意な仕事を選べるチャンスがあり、会社の評価が不満な場合に他の選択肢を取りうるような社外の労働市場が存在することが不可欠の条件であることがみえてくる。

もちろん、これは日本社会の構造的な問題であり、一朝一夕に解決することではないが、真の意味で評価の納得性を高めようとするなら、この問題をクリアする必要はあることは認識しておかねばならない。

とはいえ、今後、日本社会の雇用流動性は急激に高まり、それに伴って雇用形態も一段と多様化が進むことは確実な情勢だ。そうした多彩な働き方が存在する社会では、個々の仕事に対する適切な目標設定と評価のフィードバックを的確に行えることがマネジメントにとって不可欠の能力になってくることは間違いない。

そのためにも、いま一度このあたりで評価の目的とその重要性について考えてみることは有意義なことにはちがいない。

派遣法改正で広がる可能性

組織のパフォーマンスを高める 外部人材としての人材派遣

今年2月発表の、平成8年度労働者派遣事業報告集計結果によれば、派遣労働者数は72万人、売上総額は1兆2000億円に上っている。雇用形態の多様化が進むなか、人材派遣で働く人、派遣社員を活用する企業が増加してきている。今後見込まれている派遣法の改正が実現すれば、さらにマーケットが広がるだろう。企業は、組織のパフォーマンスを高めるための外部人材として、人材派遣をどのように活かしていったらよいのだろうか。

増加する人材派遣 80年代とは異なるニーズも

派遣システムは、派遣先・派遣元・派遣スタッフの三者間で、派遣先と派遣元は派遣契約関係、派遣元と派遣スタッフは雇用契約関係、派遣先と派遣スタッフは指揮命令関係がそれぞれ結ばれている。派遣スタッフには、人材会社にスタッフ登録し、派遣される場合のみ派遣会社と雇用契約を結ぶ「登録型」の一般労働者派遣事業と、人材派遣会社と期間の定めのない雇用契約を結んで「常用雇用型」の派遣労働者だけで事業を行う特定労働者派遣事業の2つのタイプがあり、前者は許可制、後者は届出制となっている。

派遣登録者も多様になり 法改正でさらに可能性が広がる

「1996年には業界全体で過去最高の業績でしたが、97年下期から98年上期にかけては、景気の動向が不透明なため、契約更改を控えた企業も少なくないよう、やや伸び悩みの傾向がみられています。しかし、大手派遣企業は変わらず30%前後伸びており、人材の確保や教育に差が出る大手と中小での業績の明

暗が分かれてきているといえます」と言う。労働者派遣事業法が制定された80年代は、派遣はおもにバブル好況下での人手不足で追いつかない人員を確保する補充のための人材調達手段として利用されていた。90年代に入りバブルが崩壊、正社員の雇用維持のために人材派遣もいったん大きな需要後退をするが、本格的なリストラが進むと、固定されない労働力の獲得手段として派遣は再び評価、業務のピークに合わせた定期的な人件費削減、経営効率を上げるための減量経営にも大きな役割を果たした。また、急速な技術的進歩に社内専門職・技術職の人材育成が追いつかない業務への派遣へのニーズが高まっている。

「すでに企業側のニーズは欠員補充、一時的増員のものから、組織のスクラップ&ビルドを踏まえた一種のアウトソーシング的役割を、派遣元に期待することが増えてきています。今回の法改正は、派遣のコンセプトの抜本的な変化にもつながり、証券・金融に強い、ク

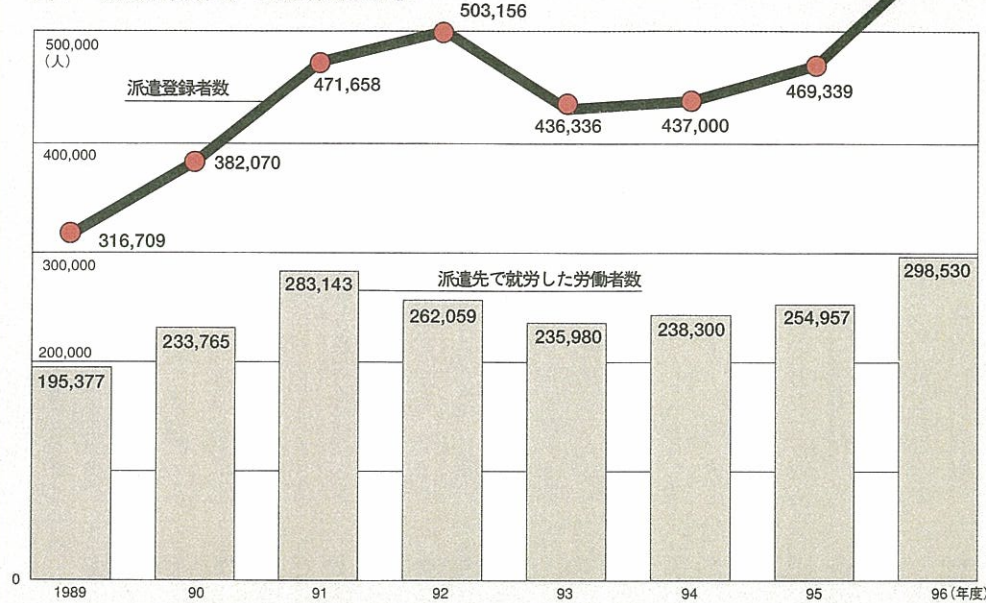
や業種別に特化した派遣会社、事業が生まれるでしょう。すでに販売サービス分野をターゲットにして、各種大手量販店が派遣業の免許を取りはじめています。また、これまで技術的分野が中心だった男性の派遣分野も拡大することが予想され、男女の登録比率は変化するでしょう。さらに雇用法の改正で、企業もあえて女性を欲しいといえなくなり、あくまで仕事の内容ベースでの明確なオーダーが必要になります」(三浦氏)



オビニオン
代表取締役編集主幹
三浦和夫氏

派遣で働く人はここ1、2年で急増

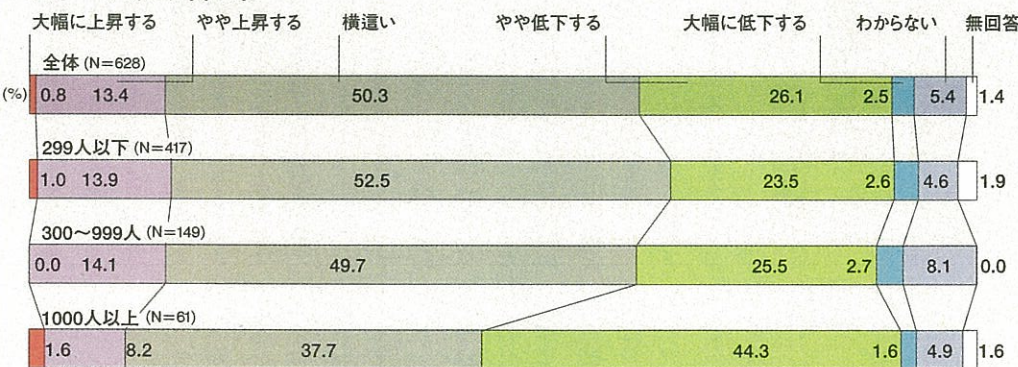
図1 派遣労働者数・登録者数の推移



* 派遣先で就労した労働者数とは、一般派遣事業の労働者数と特定派遣事業の労働者数の合計とした。
出所：労働省職業安定局民間需給調整事業室「労働者派遣事業報告集計結果」(1997年度版)

社員にこだわらず労働力は多様化の方向へ

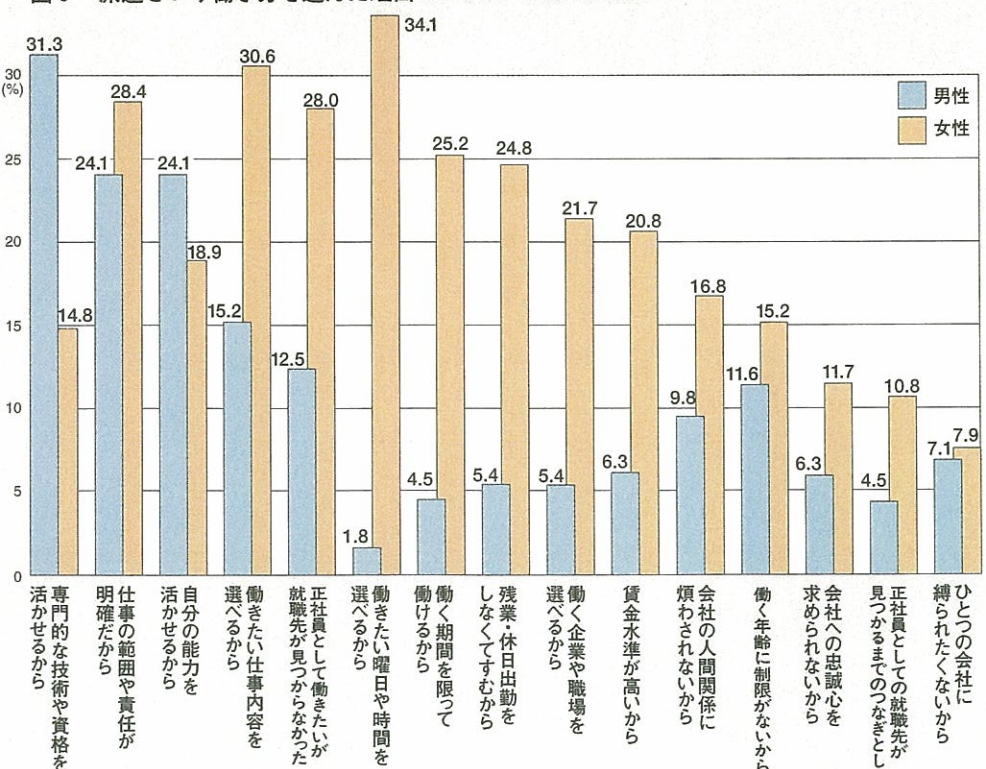
図2 今後の社員比率



出所：リクルートリサーチ「企業の労働力多様化に関する調査」(1996年)

派遣で働く理由は「専門性や能力を活かす」「仕事内容・働き方が選べる」など目的が明確

図3 派遣という働き方を選んだ理由 (N=男性546 女性1459) 複数回答



出所：労働省職業安定局民間需給調整事業室「労働者派遣事業実態調査結果報告」(1997年)

派遣に関する法改正の動き

1986年7月 労働者派遣事業法施行

- 適用対象業務を16業務に限定
 - ①情報処理システムの開発
 - ②機械の設計
 - ③放送機器の操作
 - ④放送番組のディレクターなどの業務
 - ⑤コンピュータ、ワープロなどの操作
 - ⑥通訳、翻訳、速記
 - ⑦会社の代表者などの秘書
 - ⑧文書・磁気テープなどのファイリング
 - ⑨新製品開発などについての市場調査
 - ⑩財務諸表などの作成など
 - ⑪貿易関係の文書作成など
 - ⑫コンピュータ、自動車などのデモンストレーション
 - ⑬旅行の添乗
 - ⑭建物の清掃
 - ⑮エレベータや冷暖房の点検、整備
 - ⑯受付、案内、駐車場整理
- 派遣期間を最長1年に限定、2回までの更新可

1994年11月 高齢者の派遣業務の原則自由化

1996年4月 派遣事業の許可手続きに関する簡素化が図られる

12月 労働者派遣事業法の一部改正および労働者派遣事業法施行令の改正

- 適用対象業務に11業務が加わる
 - ①手配旅行の添乗(範囲拡大)
 - ②研究開発に係る業務
 - ③事業の実施体制の企画・立案
 - ④書籍等の制作・編集
 - ⑤広告デザイン
 - ⑥インテリアコーディネーター
 - ⑦アナウンサー
 - ⑧OAインストラクション
 - ⑨テレマーケティングの営業
 - ⑩セールスエンジニアの営業
 - ⑪放送番組などの大道具・小道具
- 更新の場合の有効期間を3年から5年へ延長
- 育児・介護休業代替要員派遣の原則自由化

1998年 許可対象業務を列挙するポジティブリスト方式から許可対象とならないもののみを列挙するネガティブリスト方式への移行などのさらなる規制緩和へまた、従来の適用業務以外の派遣期間は1年間に限定する方向へ

人材派遣の現状と新たなマーケットを探る

ここでは、人材派遣の現状と、新たなマーケット、それに対する人材派遣会社の対応をさらに具体的にみてみよう。

新卒から男性、高齢者まで 広がる派遣登録者

派遣登録者数や派遣先企業数の増加についてはすでに触れたが、最近の大きな特徴のひとつに、これまで中心となってきた20代半ばの女性に加え、新卒女子、あるいは幅広い年齢層の男性までが登録し、派遣労働者の属性が広がっていることが挙げられる。技術革新や雇用管理戦略の変化のなかで、一般職の置き換えに加え、即戦力となる人材や専門性の高い業務や職種に積極的に派遣労働者を導入している影響であろう。

パソナのエグゼクティブバイスプレジデント・上田宗央氏は、こうした最近の派遣ニーズの広がりと高まりに対し、「雇用側は、生き残り競争のなかで、仕事の効率と質、つまり成果をより厳しく求めるようになり、仕事のスペシャリスト化が進んでいきます。日本流のリエンジニアリングによって切り分けられた専門的な仕事は、専門的に特化した人材を必要とし、そうしたなかには、採用するより借りたほうが効率も質もいい人材を確保できると考える企業が増えています。一方、働く側は、もはや会社は頼りにならないと感じて、自立のための教育やOJTを受けたいと考えており、そのインフラとして派遣を希望するのではないのでしょうか。以前は当社のスタッフの97〜98%が女性でしたが、最近では男性が全体の10%を占めています。グループのパ

ソナソフトバンクは男性派遣を中心に事業展開しており、全年齢層にわたるさまざまな分野のスペシャリストが登録しています。登録者数は96年で全国で6万2000名、うち常時稼働者数は6500名で、特にここ2〜3年は20代、30代の登録者が増加傾向にあり全体の76%を占めます」と語る。

登録理由は、20代から40代では「資格を取るための勉強時間が欲しい」「自分の能力を高めるために、特化した働き方ができる」「派遣でさまざまな仕事を体験し、職種・業種の適性を見極め、再就職に備えたい」などが多い。50代では定年退職前後で「これまでのキャリアを活かし好きな分野でのびのび働きたい」という人が増えている。

また、60歳以上の人の派遣を行うパソナオールマスターズには60歳以上の登録者も約6000人いて、月間約500人が就業しているが、このうち約25%は営業職として、サービス業やリース業の中堅・中小企業で働いている。フルタイムで仕事をしてもらうほどの量はないが、知識や経験が必要な業務をつないで働くコントラクターとしての高齢者ホワイトカラーのニーズも増えているという。

高い専門性をもった即戦力が 求められる技術者派遣

専門性の高い業務や職種に積極的に派遣労働者を導入している一例として、技術者派遣

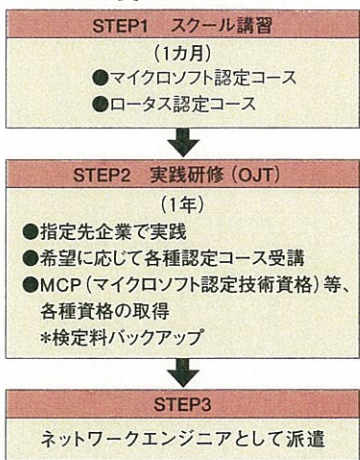
実務経験のない新卒者採用の ミスマッチを減らす新卒派遣

人材派遣の新しいかたちとして2〜3年前から注目されているものに、実務経験のない新卒者に3カ月程度の各種研修を施し、新卒派遣として送り出すシステムがある。

キャリアスタッフの営業管理部・部長代行の猪浦信一氏は、「新卒派遣を望む企業がメリットを感じているのは、採用のミスマッチのリスクが避けられるという点です。また、基本的なビジネスマナーやOA機器については研修を積んでいますので、一から教育をしなくてすむということも大きいようです」と語る。

同社の新卒派遣部門では、現在3期生募集

テンプスタッフのオープンシステム エンジニア養成コース

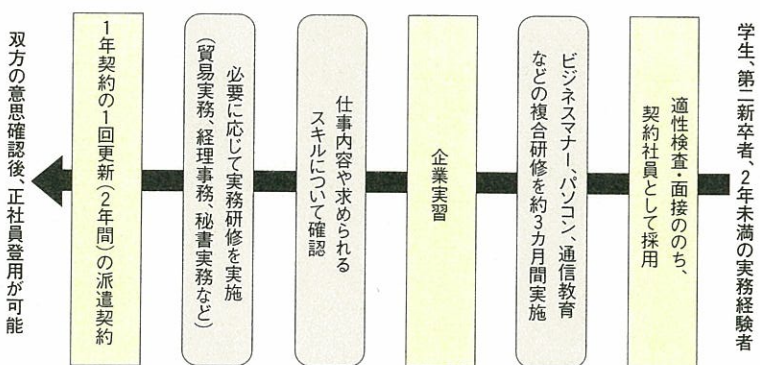


機能や、より技術力を高めるための教育研修に期待して当社に応募してくる人も確実に増えています。このように派遣をプロセスとして正社員になる技術者が増えれば、派遣元としてはそれまでの採用コストや教育投資額を考えると採算割れになってしまうのが正直なところ。しかし、優秀な人材を輩出してくれることで、高い技術をもった派遣スタッフを提供できる派遣元であるという企業からの評価や、またその元派遣技術者の方を通じてビジネスネットワークとしての広がりへの先行投資と思っています。当面は、本人手取りの月収ベースで75万円程度取れるような専門性の高い人材を一人でも多く育成していきたいと考えています。企業が相応のコストを支払ってでも、供給力や教育コスト、選択の幅などを含めたトータルなコストパフォーマンスの高さで、派遣を選んでもらえればいいのですから(和田氏)



テンプスタッフ
テクノサポート営業部
エリアマネージャー
和田孝雄氏

キャリアスタッフの新卒派遣システム



がある。特に技術進歩が早い新規分野では、育成の間に合わない即戦力を、派遣で確保しようとする要望が高い。また、測定や分析などのルーティン業務を派遣技術者に任せ、正社員の研究者は付加価値の高い研究開発業務に集中させるといった役割分担をするための派遣ニーズも高い。

90年にテクノサポート営業部を設立してエンジニア派遣を専門に行っている、テンプスタッフのエリアマネージャー・和田孝雄氏は最近の傾向について次のように語る。

「需給の関係でいえば、相変わらず派遣技術者へのニーズは高く、特にネットワーク関連分野では、ますます枯渇感が高まっています。人材確保のために派遣できるレベルまでへの育成教育に、派遣先企業が積極的に参加するケースも出てきています。たとえば最近のある企業の例では、派遣予定の当社の技術者を自社のプログラマー育成研修に自社負担で参加を認め、半年間にわたる模擬開発を含めた言語研修を行い、自社業務に必要な技術を身につけた派遣要員を確保しています」

一方、登録者の多くはスキルアップに貪欲で、教育研修制度や専門分野に特化した業務を経験できるので派遣を選んだという人が多く、事業部全体の30%は男性で、彼らも含めて、派遣期間はより高い賃金で再雇用されるためのプロセスとして捉えているため、派遣に対しての抵抗は少ないようだ。

「自分の技術を高くなるためのエージェント

の段階。学生、第二新卒者などが対象で、試験を経てキャリアスタッフの契約社員として採用し、ビジネスマナー、パソコンなどの研修を3カ月実施し、学生など実務経験の少ない人は、ビジネスインターンプログラムという企業実習を行う。さらに派遣先企業の要望に応じて経理、秘書などの実務研修を施したあと、1年間の派遣契約を結び、1回更新で2年、契約期間満了後は正社員登用もできるというシステムだ。

新卒派遣を担当する営業本部プロデューサー室課長の花塚恵さんは、次のように語る。「2年の契約期間を終了したパイロットケー

外部人材でいかにパフォーマンスを上げるか

パソナのアプリケーションソフトで名高いロータスでは、現在社員450名に対し、100名強の派遣社員が働いている。開発部門、技術サポートセンター、インフォメーションセンター、受発注業務、さらに管理部門までほとんどの部署に配属されている。

「当社では、まず正社員は、つねに各セクションでの企画、プランナー、マーケットであることが明確に求められています。当然評価もその業績で行われますので、それ以外で必要な業務はできるだけ、社員以外で処理しようと考え、派遣社員や契約社員を積極的に導入しています。派遣社員でも派遣中は、お客様からみればロータスの一員ですから、ユーザーに対するメーカーとしての責任として、派遣会社に出すスキルのオーダーはかなり細かいですし、長いときには2週間程度の自社教育研修が必要な場合もあります。そのため



パソナ
エグゼクティブバイスプレジデント
上田宗央氏

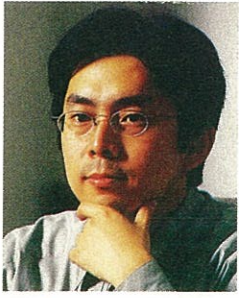


キャリアスタッフ
営業統轄本部
営業管理部 部長代行
猪浦信一氏



キャリアスタッフ
営業本部
プロデューサー室 課長
花塚 恵さん

レベルも高く、社内では特に派遣社員と意識しないほどスムーズに業務が行われています。ただ、本人および現場の自主性を重んじているため、はたして派遣社員としてのコストパフォーマンスを考えた最適なマネジメントが行われているかの確認はありません。今後の人事の課題として、再度現場の業務とマネジメントの見直しを行い、より高いコストパフォーマンスでの活用を目指します(金子氏)



ロータス
管理本部 人事部
採用教育課 課長
金子隆吾氏

ス5名のうち、4名が契約企業への正社員登用が決まりました。現在、1期生、2期生合わせて約300名を60数社に派遣中です。2年目を迎えた1期生70名も例外的に辞めたり更新しなかった4名以外全員が更新しており、派遣先企業側の評価も高く、派遣先20社中半数がすでに正社員登用を希望しています。もちろん、正社員志向の人はかりではありません。2期生には新卒男子も4名いて、新卒就職ではやりたい職種に就けない、資格を取りたい、留学までの期間限定で実務経験を積みたいなどの理由で、就職の選択肢のひとつに新卒派遣を選ぶ学生は確実に増えています。

組織のパフォーマンスを上げる外部リソースとしての活用へ

さらに新しい分野のビジネスも始まっている。パナナでは、企業のアウトソーシング化支援事業としてPEO（プロフェッショナル・エンプロイヤー・オーガニゼーション）事業を開始した。アメリカでは雇用流動化の受け皿として、雇用者250万人、2兆円規模の産業に成長している分野だ（下段コラム参照）。企業の従業員は組織単位でパナナに移籍、または在籍出向をする。しかし、働く場所や仕事内容は一切変わらない。採用、評価、給与など雇用管理はパナナが一括して請け負い、使用者責任は企業がつく。企業にとっては間接部門のコストを削減、本来業務に専念でき、従業員の流動化も促進できるが、アメリカと違い就社意識の強い日本でのモデルをつくるために、現段階ではまだトライアルの段階だ

という。PEO事業までではないにしても、企業が効率的な経営のために人事・組織を抜本的に見直し、単なる人材の穴埋めでスポット的に派遣を求めるのではなく、組織づくり、仕組みづくりからの提案を派遣会社に要求するケースが増加している。また、新卒派遣での実績を評価、採用代行への期待や、インターシッピング的な派遣や実務研修の実施、強化についての希望も高まっている。従来の派遣業務でも雇用責任ばかりでなく、使用者としての管理的業務も移行しようという動きで、業務に精通した派遣リーダーに派遣チームすべて、派遣会社も派遣のみではなく、グループ企業で、アウトソーシング事業として総合的に業務を受けはじめています。

いづれにせよ、組織のパフォーマンスを上げるための雇用形態の多様化はますます進んでいくが、そのためにまず必要なのは、それぞれの仕事を切り分け、標準化・定型化し、だれにそれを任せればいいのかを検討することだろう。

「企業側の多様なニーズに応えられる派遣人材の流動化を促進するためには、その職務の専門性を明らかにしなければならぬ」と思います。特に自由化で対象業務が広がったときにニーズの高い職種、たとえば営業職のこれまで属人的だったスキルを切り分けて専門性として確立していく試みを行っています。同時に、これまで市場になかった、たとえば在宅派ができるような新しいスペシャリティやネットワークをつくりだすことで、働く側のいろいろな働き方が可能になるように開拓していこうと考えています」（パナナ・上田氏）

企業は市場を含めさまざまな環境変化に迅速に対応することをつねに求められているわけですが、現在は、環境変化の予測がますますむずかしい時代です。市場の先行きが不確定かつ急角度で変化するため、当然、企業活動に必要な労働力の量と質の変化の不確実性も高まり、予測がきわめて困難となっています。日経連の提唱する「雇用ポートフォリオ論」もこうした市場変化への適応能力を向上させるための人事戦略のひとつとして提起されたものです。イギリスの研究者・アトキンソンの用語を借りれば、市場環境の変化に迅速に対応するために、人事戦略として雇用の量的柔軟性、技能の質的柔軟性、時間管理の柔軟性、労務コストの柔軟性を高めることを真剣に考えなければならぬ時代にあります。

雇用の量の面では、長期的に雇用する正社員の人員をどれくらいにするのか、あるいはどの業務をパートなどの非正社員や派遣などの外部労働力で処理し、アウトソーシングを適用するか。必要とされる労働サービスの質を考えながら、正社員やパートや派遣、外注の利用を評価していかねばなりません。

なぜ「派遣」なのかを明確にする

ここでは、どのようなポイントを考慮して派遣社員の活用を決めるべきかということを検討してみよう。



なぜこの人材が必要なのかを人事戦略上きちんと考えなければ労働力ニーズの不確実な変動に対応できない

東京大学 社会科学研究所教授 佐藤博樹氏

まず、第1に仕事に必要とされる技能の企業特殊性の程度がどの程度なのか。特殊性が高い場合は、人材の内部育成で対応せざるを得なくなります。第2に、人材やサービスが外部から調達できる可能性が低い場合は内部育成を選択せざるを得ません。自社が欲しい人材は他社も欲しい人材ですから、外部調達がむずかしい場合が少なくありません。第3にセキユリティ面も重要です。仕事そのもの

は単純でも、たとえば個人情報入力業務などについてはセキユリティの確保が必要となり、外部化や外部労働力の活用がむずかしくなることもあります。第4には社内人材育成のためのエントリージョブも社内に残す必要があるため、単純な業務であっても残したほうがよい仕事も少なくないのです。以上のポイントからみて社内正社員が行う必要がなければ、次にはその業務を外部化

アメリカの人材派遣最新事情

派遣労働者を含む雇用形態の多様化が支えるアメリカの低失業率維持と好景気

派遣先進国アメリカは、労働者派遣に関する規制がほとんどなく、派遣労働者の数は全米で240万人を突破している。また、派遣労働者として就業したあとに、常用雇用へ移行するケースも多い。4月にアメリカの人材派遣事情を視察した千葉大学法経学部教授・中窪裕也氏に話を伺った。

派遣の仕事で自分を磨き、立派に働いたという実績で履歴書に箔をつけ、教育訓練も受けてキャリアにプラスにするのがアメリカの派遣という考え方です。個人では得にくい労働給の情報も、派遣に登録していれば得やすいし、転職の際の一時的なつなぎにもなり、人材流動化にプラスになっています。テンポラリー・ヘルプ・エージェンシーというくらいですから、全般的に派遣期間は短期で、せいぜい5〜6カ月程度です。企業にとって派遣業者は、日々変わる短期の需要に応える人材をすぐに送り出してくれる便利な存在で、最近では好景気で仕事は多いのに人材採用できない企業からの需要も増えています。こうした対応は、企業がそれぞれの仕事に求めている要件が明確だからこそ可能だといえます。

アメリカでは正社員でも解雇自由が原則なので、派遣社員の身分の不安定さというデメリットはさほど目立たない。その一方で、正社員・派遣社員を問わず、人種・性別・年齢障害などあらゆる差別への規制が徹底しているため、確固たる理由なしに解雇すると大変なことになり、結果的に労働者の保護に役

立っている。採用に関する差別についてもたいへん厳しく、また派遣先が雇用差別で訴えられた場合、派遣業者にも共同責任があるので、派遣先企業が差別をしないように教育的な機能も果たしている。待遇面では、健康保険や医療保険を給付する派遣業者はまだ少ないが、派遣労働者の多くは派遣で長居するつもりはないので、給付を求めていることが多い。

また、派遣と同様に急成長しているのが従業員リース事業。他の企業のために人的資源に関する使用者の法的および管理責任を継続的に引き受ける事業形態でPEO（プロフェッショナル・エンプロイヤー・オーガニゼーション）とも呼ばれている。中小企業を中心に、企業を複雑な雇用関係法や採用・解雇をめぐる重圧から解放し、従業員よりよい給付付加実現を可能にするものとされ、保険会社など他の業界からの参入も活発である。

「差別は許されないと緊張感と、フルタイムと派遣との壁の低さ。これが現在のアメリカの派遣の盛況を支えています。『多様性が力』と、多様な人材と雇用形態の混在を積極的にプラスと考えるアメリカに比べ、日本では正社員への入口があまりに狭く、能力より年齢や性による障壁があります。企業が多様な人材に活路を見出し、正社員と派遣労働者の壁を物理的にも精神的にも取り去らなければ、アメリカのように派遣を自由化しても、使用者のコスト削減のための流動化にとどまらねないのではないのでしょうか（中窪氏）」

適職探しに派遣を活用する

これからの派遣の可能性として、インターシッピング的なものやトレーニング期間としての派遣があつていいし、実態として職業紹介の機能を果たす派遣なども増えるかもしれません。働く側からいえば適職探索の、企業側からいえば人材スクリーニングの機会として派遣システムが活用されるわけです。アメリカでいうtemp to permの考え方で、実務経験がない人も派遣によって職業経験を蓄積し、派遣を通じて職業能力を向上させて正社員の仕事を獲得するというキャリアがあつてもいいでしょう。日本の大企業では、初任配属後に異動があるにせよ、新卒の多くのキャリアを見るときに初任配属がその後のキャリアを決定している場合が少なくありません。初任配属の仕事が必ずしも適性のある仕事とは限らないことから、適職探しに派遣を活用することも意味があるわけです。

ところで派遣会社と利用会社の関係では、無理をいろいろいってくれるといったことではなく、要望した職業能力のスペックを満たすことができる人材を迅速に提供できる派遣会社を企業側がもっと評価するようにならないといけないでしょう。派遣システムのメリットは、必要とする職業能力を備えた人材を必要とするときに提供してくれることになり、これが派遣会社が本来提供すべきサービスの内容だからです。

さとうひろみ 1953年生まれ、一橋大学大学院博士課程単位取得、雇用労働総合研究所研究員（現・日本労働研究機構）、法政大学大原社会問題研究所教授、経営学部教授を経て96年8月から現職。共著に『労働組合は本当に役に立っているのか（総合労働研究所）、日本企業の品質管理（有斐閣）など。

「こうしろ」という結論は言わない そうすれば 変化に対応できるから

全日本スキー連盟ジャンプヘッドコーチ 小野 学

予想以上のプレッシャーに 身震いした長野オリンピック

小野 日本中を熱狂させた長野オリンピックが終わっておよそ3カ月。日本ジャンプ陣のコーチとして金メダル2、銀メダル1、銅メダル1という成果をあげられました。いまどんなお気持ちですか。

小野 ジャンプは特に期待されていた競技ですから、期待どおり、あるいは期待以上の成果を地元開催のオリンピックであげられてほっとしているというのが本音です。

小野 やはり相当なプレッシャーがあったのでしょうか。

小野 そうですね。実は事前にプレッシャーのことはあまり心配していませんでした。選手たちは皆、ワールドカップで世界を転戦してきた百戦錬磨の者ばかり。世界選手権も数回経験しています。むしろオリンピックのほうが実力的には楽な試合かと思っていました。しかしこれが本番になると違うんですね(笑)。なにしろ観客の熱狂が違います。地響きのような歓声が迫ってきますし、日本語だからみんな何を言っているかわかるし。オリンピックを準備してきた役員や白馬村の皆さんの期待も伝わり、身震いするような緊張感でした。

小野 トだったと思います。個人戦もノーマルヒルの11位が最高でした。なにしろ当時はジャンプの技術も用具もすべてだめだったんです。小野 僕などは、あの札幌オリンピックの「日の丸行隊」のメダル独占が目に見えていた世代です。あのあと、日本が低迷してしまった原因はどこにあるのでしょうか。

金メダルへの道は10年前の 惨敗からスタートした

小野 カルガリーで惨敗したけれども、それを10年で立て直された。ジャンプも科学の目によってずいぶん技術が解明され、進歩したと聞いていますが、日本の場合、何がいちばん進歩したのですか。

小野 何といってもキーワードは「国際化」にあると思います。札幌オリンピック当時は国内強化でも世界一になれました。独自の力で勝った時代だったからです。その感動が刺激になって、今度はいろいろな実業団がジャンプチームをもつようになってきました。また同時に、民間テレビがスポンサーとなった大会もあちこちで開催されるようになり、テレビ放映も増えたと。ジャンプチームは実業団の広報活動の一翼を担っていたので、できるだけ国内大会でよい成績をあげ、テレビでアピールしなければならなくなりました。黒獅子杯を目指す都市対抗野球みたいなものです。

小野 そうなると海外には行きづらくなりますね。

小野 そうなんです。海外よりも日本で勝て、という企業論理になりますからね。それに札幌での成功があらたになって「日本だけで何と



特別注文で作った屋内練習用ジャンプ台と小野氏 (撮影/海原修平)

小野 チーム力は抜群だったと思います。でもその分だけプレッシャーがきつい。こんなことをいうとほかの競技の人に申し訳ないけれど、長野オリンピックはジャンプがだめならだめだったと思うんです。あれほどの成功にはならなかったでしょう。ですから勝つべき人がきちんと勝ったことがよかったですね。

小野 日本ジャンプ陣がこれほどの力をつけるには、どのような道のりがあったのでしょうか。

小野 1988年のカルガリーオリンピックで初めてジャンプ団体競技が正式種目になったんです。そのとき日本は11位と惨敗し、最下位に終わりました。それがスター

体をすらすらと空気の抵抗力が高まって、飛距離が伸びるということ。保守派はだめだと

小野 X字がだめなら、V字はもっと大変ですね(笑)。小野さんも、最初見たときは首を傾げられた

小野 はい、確かにカッコ悪いと思っていました。船木みたいに体が板の中に入るほど前傾すると美しいですけども、あれがいちばん効率がいいんです。

小野 企業も同じですが、新しい技術が入ってきたときにすんなり適応する人と、それがむずかしい人がいますね。

小野 そうなんです。V字ジャンプもそうです。頻繁にあるルール改正でもそういうことが問題になります。たとえばビンディングの位置を変えるとき、ビンディングの位置が先端から57%に決め

れたときは、葛西選手などがたいへん苦労したものです。彼はそれまで60%のところとどめていたので、3%変わっただけでバランスが崩れ、不調に陥りました。

小野 微妙なものですね。

小野 そうなんです。ウエアの通気量も決められていきます。V字飛行でみんなの飛距離が伸びてくると、今度は助走路のスピード

が落とされます。するとそれまでの技術が古くなる……。大会運営のやり方でもずいぶん変わりますね。ジャンプ選手は毎年技術改良していかなければならないんですよ。

小野 その点も企業社会と同じですね。成功体験があると、どうしても前のやり方にしがみついてしまったりする。

小野 そのこだわりが邪魔になることもありますが、早く適応したほうがいいともいえないところが、おもしろいですね。苦しんだほうが、結果的には技術を自分のものにしたります。やはり自分のよさはしつかりとっておかないといけない。V字ジャンプのようにドラステックな変化の場合は大変ですが。

小野 海外の選手でも苦しんだ人は多いのですか。

小野 トーマ、ニコラなど、名選手が苦しみました。ただし、一度消えて復活した場合は、前にもまして強くなったりしますけれども。どうも海外のチームでは、コーチのメソッドにこだわる場合が多いですね。私は原田は原田でいい、船木は船木でいいと思っているので、「こうしろ」という結論は言わないことにしています。そうすれば変化に対応できますから。

小野 でも、個人ことにトレーニングをするので非効率になりませんか。

小野 確かに個別にトレーニングメニューをつくるのは大変です。ですからある部分は共通のものを残しておく。そうしないとただのわがまま集団になってしまいますから(笑)。

* X字ジャンプ

空中で両スキーは平行にびたりと描るものの、両スキーの先端を上体の外側に、斜めにずらして飛ぶというテクニック。真上から見るとスキーと体が、まるでX字のように見えるが、真横から見ると従来のジャンプと同じように、板を揃え真っすぐ正面に伸ばしているように見える。そのため、飛点で大きく減点されることもなく(当時)、空気抵抗を多く受けて飛距離も伸ばせる。小野氏が命名。

かできる」と思っているうちに、外国チームの技術がどんどん進歩していったわけです。

小野 鎖国していたようなものですね。

小野 日本のスポーツはほとんどそうでしょう。バレーボールだって昔は国際大会で強かったのに、最近では国内リーグでの争いになってしまっていますね。ヨーロッパみたいに地続きで試合もできるし情報も早いというのであれば別ですけどね。

小野 日本では、最近ようやくサッカーが開かれはじめてきたという感じでしょうか。

小野 ヨーロッパでは1972年以降、オーストリアを中心に技術革新が急速に進みました。日本とはトレーニング環境が違いましたね。当時は夏でも飛べるジャンプ台なんか、日本にはなかったですから。だから夏は陸上トレーニングのみ(笑)。勝てるわけがない。

小野 そこで国際化を目指した……。

小野 そうです。まずは思考・意識の国際化ですね。とにかく国際大会に出る。負けてもいいからワールドカップで戦う。昔は連戦なんかしなかったのですが、いまは年間通じて参加しているでしょう。そのうちいい成績があげられるようになり、それにつれて海外の用具メーカーやワックスメーカーもいろいろのくれるようになってきました。さらにコーチに優秀な外国人を招いてスタッフの国際化を進め、どんどん新しい情報を取り入れるようにしています。ですから日本チームのなかでは、英語が飛び交っ

ていますよ。

小野 先程、札幌オリンピックの功罪のうち罪についてお話しいただきましたが、功のほうはいかがですか。

小野 まず何よりも、あの感動をもたらしたこと。それが北海道を中心にジャンプ少年団として残ったんです。そのメンバーが大人になったのが長野ジャンプ陣。やはりそこにはつながりがあったわけですね。少年団の受け皿としての役割を

実業団チームが果たしたことも大きい。確かにカルガリーではビリでしたが、そこでお山の大将争いをして

いても、だめだということにみんなが気づいて反省し、その後の努力が今回の成果につながったと思います。

小野 成功体験に

小野 成功体験に

小野 成功体験に



小野 学 おの・まなぶ

1950年長野県生まれ。慶應義塾大学卒業。小学生のころからスキージャンプで活躍。高校・大学・社会人を通じて多くの優勝経験をもつ。1983年長野県スキージャンプコーチを振り出しに、指導者として多くのオリンピック選手を育てる。現在、北野建設スキー部監督、全日本スキー連盟ジャンプヘッドコーチ、国際スキー連盟ジャンプ小委員会委員などを兼任。

小野 日本が強くなった背景には、あのV字ジャンプを取り入れたことも大きかったのではないですか。初めの方はX字ジャンプをしていた選手がいたと、著書の中で書いておられますが、足は揃えているけれども、上からは体とスキーがXに交差しているように見えるというんですね。

データにみる人と組織

図表2 主要国の失業率(季節調整後)

月	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
96年10	3.4	5.3	7.2	10.7	12.5
11	3.3	5.4	6.9	10.8	12.5
12	3.3	5.3	6.7	10.9	12.5
97年1	3.3	5.3	6.5	11.2	12.5
2	3.4	5.3	6.2	11.2	12.5
3	3.3	5.2	6.1	11.2	12.5
4	3.3	5.0	5.9	11.2	12.5
5	3.5	4.8	5.8	11.4	12.5
6	3.4	5.0	5.7	11.4	12.6
7	3.4	4.9	5.5	11.5	12.5
8	3.4	4.9	5.3	11.7	12.5
9	3.4	4.9	5.2	11.7	12.5
10	3.5	4.8	5.2	11.8	12.5
11	3.5	4.6	5.1	11.8	12.4
12	3.5	4.7	5.0	11.8	12.2
98年1	3.5	4.7	5.0	11.6	12.1
2	3.6	4.6	4.9	11.5	12.1
3	3.9	4.7	4.9	11.5	12.0

出所：総務庁統計局「労働力調査」
各国公表値
注1：失業率の把握方法
・アメリカは、日本と同様に、毎月実施する労働力調査の結果による。
・イギリス、ドイツおよびフランスは、失業給付登録者数、職業紹介機関の登録者数、労働力調査結果等による。
注2：労働力人口の範囲
・日本、イギリスおよびフランスは全労働力人口であり、アメリカ、ドイツは軍人を除く労働力人口である。

図表1 主要国の「失業者・失業率」の概要

調査期間	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
	1週間(毎月の末日に終わる)	1週間(毎月12日を含む)	1日(原則として毎月第2週の木曜日)	1日(毎月末)	1日(毎月末)
失業者の定義	就業者以外で仕事がなく、調査期間中に少なくとも1日仕事をした者が、①就業者が可能なことを希望していた者、および②仕事があればすぐ就ける状態を過去に行った求職活動の結果を待っている者	調査期間中に労働しなかった者のうち、就業が可能で、過去4週間以内に求職活動をした者	失業保険給付申請者(失業保険事務所から失業証明を得ている者を含む)	仕事がなく、少なくとも3カ月間、週18時間以上の労働を望む者で求職登録した者	仕事がない者のうち、就業が可能で、かつ常用雇用を希望する者で、雇用事務所に登録した者
対象年齢	15歳以上	16歳以上	18歳以上	15歳以上65歳未満	16歳以上
一時解雇者	含まない	含む	含まない	含む	含む
初めての求職者	含む	含む	含まない	含む	含む
失業率の算式	$\frac{\text{完全失業者}}{\text{労働力人口}} \times 100$ (自衛隊員を含む)	$\frac{\text{失業者}}{\text{労働力人口}} \times 100$ (軍人を除く)	$\frac{\text{失業者}}{\text{労働力人口}} \times 100$ (軍人を含む)	$\frac{\text{失業者}}{\text{雇用者} + \text{失業者}} \times 100$ (軍人を除く)	$\frac{\text{失業者}}{\text{労働力人口}} \times 100$ (軍人を含む)
備考	原計数、季節調整後の両計数を公表	原計数、季節調整後の両計数を公表 1983年1月以降国内軍人を含むベースの失業率も公表	原計数、季節調整後の両計数を公表	原計数、季節調整後の両計数を公表	失業者数(原計数、季節調整後の両計数)、失業率(季節調整後)を公表

出所：日本銀行国際局「国際比較統計」
注1：労働力人口=就業者+失業者
注2：*一時解雇者はレイオフを指す

個性的なプロ集団を支える 本当の実力主義マネジメント

小笹 日本ジャンプ陣の顔ぶれを見ると、ずいぶん個性が強い、コーチとしてはむずかしいのではないかと思います、その点はいかがですか。

小野 選手はみな、個性的な職人だと思います。それぞれプライドもありますしね。でも、チームワークを重視する協調型の選手より、多少わがまま勝手なほうが伸びるんですよ。選手たちもそれをよく知っていて、半分じやじや馬を演技しているようなところもあるんです(笑)。「俺たちはチンピラだ」と言ってます(笑)。「俺たちはチンピラだ」と言ってます。小笹 団体戦では劇的な勝利を収められましたが、苦闘はそこにあったのですか。出場選手を決めることですか。

対談後記

リクルート組織人事コンサルタント
小笹 芳央

今回の対談で最も興味深かったのは小野氏命名によるX字ジャンプの存在である。一見したところ板を平行にするクラシカルジャンプと変わらない飛型のだが、体を少し斜めにずらすために、真上から見るとX字に見える。V字ジャンプが脚光を浴びる前に、一部の選手はその飛び方のほうが、飛距離が伸びることを知っていたというのだ。クラシカルからV字への技術革新の手前にX字という過渡的な段階が選手たちの暗黙知

小野 それもありますが、彼らはスポーツのことをよく知っています。ですから緊急事態のときに船長が決断したことにはパッと従うものですね。団体戦で葛西をはずしたのも、あの時点でメダルを獲得するため最善の人選をしたからです。4位になったらビリと同じですよ。

小笹 原田選手の本音。あの失敗ジャンプを見てどう思われましたか(笑)。

小野 いやもう、愕然としました(笑)。スポーツは冷酷です。一時は言い訳が通用しても、年月がたてば結果だけで評価されてしまう。あの原田のジャンプは、猛吹雪のときで物理的に飛べるようなものではなかったんですけれどね。ああ、もうメダルはないんだな、と覚悟しました。

として存在していたことがたいへんおもしろい。単純に考えればX字によって空気抵抗を高めることが滞空時間を長くし、飛距離を伸ばすことがわかっていたのであれば、V字の発見やそれへの移行は容易なはずである。ところが現実には、V字ジャンプを初めて試みたスウェーデンのポークレブ選手の飛び方を見て小野氏自身も、「変な飛び方だな」程度の認識だったらしい。当時の常識からするとあまりに奇異な飛び方だったせいで、ほとんどの専門家はV字ジャンプに対して技術的な検討を加えるにも至らなかったというのだ。同様のことが企業社会におけるさまざまな活動にも当てはめて考えることができる。各活動は技術的観点から3つのレベルに大別できるだろう。従来のやり方を確実に遂行

するオペレーションのレベル、それに改良を加えるインプリメントのレベル、そして旧来のパラダイムを変革するイノベーションのレベル。これらは連続してつながっているようだが、実はインプリメントのレベルとイノベーションのレベルの間には断層がある。つまりパラダイム自体の変換が必要なのだ。国際化、規制緩和、情報技術の革新、個人の価値観の多様化と激しく変化する環境に迅速に組織を適応させていくためには、リーダーがいかにイノベーションの芽を発見し、放置すれば強力な慣性が動く組織を変容させつづけることができるかにかかっている。皆さんの組織にもV字への大変革をもたらすX字ジャンパーたちがごろごろいるのかもしれない。

小笹 でも最後はこれ以上ないドラマでした。

小野 もう、伝説になるでしょうね。天気さえよければ大勝するとは思っていましたが、ああいう結果になるとは。

小笹 僕たちにとっても、大変な感動でした。今後また、少年たちが原田選手や船木選手に憧れてジャンプを始めることでしょう。

小野 彼らがワールドカップで活躍しはじめたら、もうその傾向は出ています。今年の3月のワールドカップには高校生も参戦させて、育成にも力を入れていきます。

小笹 それでも、ベテランを大切にされているそうですね。

失業者の定義・算定方法でみる 主要国の失業率比較

国際基準はあるものもの 各国で微妙に異なる 失業率の算定方法

日本の完全失業率は、昨年10月から4カ月連続3.5%で推移し、98年2月には3.6%、同3月には比較可能な1953年以降、過去最高の水準(3.9%)に達し、引き続き雇用環境の悪化が指摘されている。

この失業率に関しては、ILO/OECDガイドラインに基づく「標準化失業率」(失業者/労働年齢の者で、就業しておらず、就業可能で、かつ、求職活動を積極的に行った者をいう。失業率/軍人を含む全労働力人口に占める失業者の割合となっている)が国際基準として存在する。

しかしながら、ガイドラインでは失業者の対象年齢等にまで言及するものとはなっていないこともあり、日本およびアメリカをはじめとする主要各国の失業者の定義と失業率算定方法は、それぞれ微妙に異なっているのが現状である(図表1)。

アメリカと比較して 数値以上に厳しい状況が 類推されるイギリスの雇用環境

97年後半以降のアメリカとイギリスの失業率は、見かけ上は4%後半から5%台の拮抗した推移となっており、失業率の単純比較ではそれほど大きな雇用環境の違いはないようにみえる(図表2)。

一方、主要国の失業者定義のなかでは、アメリカとイギリスは、失業者の範囲の捉え方が対照的なものとなっている。

失業状態にある者の年齢別構成条件により、一概に言い切れるものではないが、アメリカ・イギリスそれぞれの失業者定義の違いを考慮すると、アメリカ型の失業率算定方法では、失業者の範囲をより広く捉えるため、失業率は高く算出される傾向となり、イギリス型の算定方法では、反対に低く算出される傾向になると考えられる。

前述したように、一見してそれほど大きな開きがあるように見えない両国の失業率推移だが、98年4月には4.3%と回復傾向を示すアメリカに比べイギリスの雇用状況は、失業率が示す数値以上に厳しい状況であることが類推される。

同様の見方をする、ドイツ・フランスも、若干、改善されているとはいえず、数値どおりの厳しい状況にあることが読み取れる。

また、日本の場合、主に離職した女性のうち、一定期間(20代後半から30代前半)は、再就職のための求職活動を行わない傾向があり、他の主要各国に比べて失業率が低く算出されるという見方もある。

おざさ・よしひさ
1961年大阪府生まれ。86年早稲田大学政治経済学部卒。現在、リクルート組織人事コンサルティング室のエグゼクティブマネジャー。企業の組織戦略・人事戦略に関するコンサルタントとして講演・顧問活動など幅広く活躍中。主な著書に、「脱マニュアル宣言・キミの就職活動は間違いだらけ」(日本実業出版社)、「成功の扉をひらく27章・自己発見の瞬間」(日本能率協会マネジメントセンター)など。

米国の高齢者ケアは社会の課題

エマ・クロックフォード (文・写真)

ひとり暮らしの老人が求める “room-exchange”

最近日本では、高齢化社会の到来に伴い、老人の世話をどうするかといった話題が飛び交っているようだ。日本にいる私の友人も、みな高齢になっていく親の面倒のこと、特に配偶者に先立たれてひとりになってしまった親の面倒をどうするかといった心配で頭がいっぱいようだ。またある友人のところでは、配偶者に先立たれひとり残った痴呆症の姑を抱え、家族全員がその世話に疲れ切って、果ては夫婦の危機まで迎えたという話も聞いた。高齢化社会といえば、米国でも同じで、いまや60歳以上の人口が社会の大きな比重を占めている。しかし、ここ北カリフォルニアでの高齢者の老後の過ごし方は家族に頼りっきりの日本でのそれと少し違っている。

先日、ある友人が下宿を探していたために、Room Wantedの広告をコミュニティ新聞に掲載した。この地域では賃貸物件を探すときに不動産屋の世話になることはまれで、通常 Palo Alto WeeklyやMenlo Park Country Almanacなどといった、その市にあるコミュニティ新聞に貸したい、あるいは借りたい物件のリストが載っているのを、貸し主、借り主の当人同士で連絡を取り合って賃貸物件を決めていくのが普通のやり方だ。

彼女は「きれい好きで、責任感のある30代の女性が静かな環境に部屋を求め、家賃月

800ドルまで可能」といった広告を出した。この広告には多くの返答があったが、驚いたのは、付近にひとり住む中産階級の高齢者からroom-exchangeのオファーがたくさんあったということだった。room-exchangeとは、部屋を無料で使わせる代わりに簡単な家事などのヘルプをしてほしい、といった交換条件での下宿のことだ。

数多くあったroom-exchangeのなかから彼女はアスレトンという高級住宅地に住むイタリア系米国人のおばあさんに会いに行った。このおばあさんは82歳、求めているヘルプとは週に一、二度のドライブ（1回は病院へ、もう1回は買い出し）、簡単な家の掃除、そしてたまに話の相手をしてほしい、といった交換条件にすることを言った。おばあさんには3人の子供がいて、1人は南カリフォルニアに移住しているが、50代の娘さん2人はそれぞれこの付近のロスアルトス、メンロパークという住宅地に住んでいて、たまに孫をつれて遊びに来る、ということだった。

日本的な感覚からすると、近くに娘がいるのなら、なぜあえて他人に自分の面倒をみてもらうことを頼むのだろうかという疑問が湧く。

米国での家族の感覚

日本で育った私は、子供がそばにいるのに親の面倒をまったくみないため他人にへ

ルプを求めるという、この話にいささか驚いた。そこで、なぜ米国人は親の面倒をみないのかと米国人の夫に聞いたところ、「自分は子供に自分の面倒をみてもらおうとは思っていないし、自分も親の面倒をみるつもりはない」というあっさりとした答えが返ってきた。

米国でも現在のような核家族化が進む以前50年から100年ほど前の農村などでは幾世代もひとつ屋根の下に同居していたらしく、そうしたときには、現在の日本のように子供が年離れた親の面倒をみるといった風習もあつたらしいが、現在ではそうしたパターンは都市部または都市周辺の郊外ではすっかり消えてしまっている。

親が子供と同居するのは、だいたい子供たちが高校を出るまで、そして金銭的には大学を出るまで親が子供の面倒をみる、というのが普通のミドルクラス家庭の感覚だ。その後子供たちはすべての面で完全に一個の個人として「巣立ち」をし、クリスマスやサンクスギビングといった機会に親元へ帰る以外には、基本的には別所帯を保つ。

そして親のほうといえば、子供を育て上げた後は夫婦での時間を楽しみ、引退後は夫婦で旅行をしたりして老後を楽しむ。ある程度の年齢を迎え、大きな庭のある家などの手入れが大変になると、家を売って小さな集合住宅に移ったり、それも面倒になるとリタイアメントホームというところに移る。

先に述べたroom-exchangeの例などは、こ

さである。高級なリタイアメントホームではリゾートライフと銘打って、スポーツ施設や観劇などの券の手配もするし、なにかのときには病院と密着して健康管理の心配もない、といったところで、同じ世代の人たちに囲まれて快適に過ごしているようである。

日本にありがちな、家族がヘトヘトになって高齢者の世話をし、高齢者も家族に遠慮して過ごすといった悪循環はここにはない。

高齢者ケアは社会の課題

いまや老人がどのように過ごすかはどの社会でも抱える課題なのだが、日本と米国で大きく違うところは、日本ではそれを家族内の問題として抱え込んでいるのに対して、米国では社会の課題として、社会がその施設を提供し面倒をみるスタンスにあると思う。

教会やあらゆるボランティア活動の募集欄には「高齢者ケア」がとて多く、スタンフォード大学病院などでも、ボランティアセンターを設けて、広く一般からの奉仕活動を募っている。通常そうしたところでは、まず未経験者にトレーニングセッションを行い、その後各々割り当てられた高齢者の家庭へ無料サービスを施したり、時にはリタイアメントホームに行く。ボランティア活動の内容は、高齢者の話し相手、散歩相手、そして、たまに車で買い物へ連れていく(車社会

のリタイアメントホームに入るまでもないが、ひとりではなにかと不自由なので、人手が欲しい、といった段階の人々である。リタイアメントホームは朝食に歩いていくなど、基本的な生活ができる高齢者が対象だが、寝たきりになると今度はナースングホームという完全看護の施設に移る。子供たちはたまにそうしたホームに親を訪ねていくこともあるかもしれないが、面倒はホームの従業員がみる。

米国の個人主義的な発想からすると、家族は個人の集まりという考えがあり、子が独り立ちするまでは親に養育義務があるが、それ以後は、親も子ども一個の独立した個人として互いにリスペクトを保ち、適度に距離を保ちながらつきあっているようだ。

「老人ホーム」と「リタイアメントホーム」

日本では老人ホームというと、いまだになにかよくないイメージがあるようで、家族に見捨てられた感じも否めないという人もいる。

米国ではリタイアメントホームというとまったく当たり前な人生コースで、暗いイメージどころか、ある程度の年齢になり、身の回りのことを自分でするのが大変になるとみな喜んでリタイアメントホームへ行く。

世代も感覚も違う縦(親子)のつながりよりも、横(同世代)で同じような境遇の人たちと一緒にあったほうが心地よいという感覚

なので車が運転できないと、とても身動きがとれない)、または病院の定期検診へ連れていく、などの内容である。

もちろん家族が「ほうっておく」わけではないが、家族には家族の役割があり、社会に任せるところは社会に任せろのだ。

たとえば、ある日家族のなかに病気で医者のケアを必要とするメンバーが出れば、当然専門医の手に任せ、場合によっては入院する。家族の役割は、病院に見舞いに行き精神的なサポートなどはするが、専門スキルのある医者ではないのだから、患者を自宅におき必死に看護し、家族がみな看護でヘトヘトになっていくという話はいらないだろう。

高齢者ケアは、このような病人のように肉体的に専門医のケアを必要とするものではなくても、精神的に、また社会的に「専門家」に相当するプロフェッショナルケアを必要とする分野であるという自覚が必要ではないだろうか。

日本では文化的に家族が面倒をみないと「冷たい」といった風潮もあるが、ある意味では「専門家」を必要とする人々を、素人である家族が面倒をみて、本人も家族もヘトヘトになっていくというのは「冷たい」といった情緒的な問題以前のものではないかと思う。

高齢者ケアは社会の抱える課題で、家族内で処理する問題ではない、ということが現在の米国の現状なのである。



Emma Crockford

シリコンバレー在住のマネジメント・コンサルタント、エッセイスト。東京都出身。スタンフォード大学で修士号取得後、オックスフォード大学大学院で経営学を専攻。その後、東京、ニューヨーク、ロサンゼルスで投資銀行業務を歴任し、後に東京の米国大使館で産業担当の商務官として勤務した。E-mail: emma@gtsinc.com

「人と人との向き合い方」を変えることで体質は強くなる なぜ会社は変わらないのか」著者 柴田昌治

体質の問題が日本を減ぼす

昨年の末以来、企業人であると同時に生活者でもある私たちがいちばんイライラしているのはなんとといっても景気対策の遅れだろう。このままでは本当に行き着くところまで行ってしまうのではないか、そんな不安を多少世の中の動きのわかる者なら、たいていは感じている。

昨年来、橋本政権が小出しにしてきた対策案は、いずれも経済活動の現場の声とかけ離れた机上の施策ばかりであった。国民はその背後に見え隠れする「このタイミングでは何が必要か」を判断するもとなる実態把握の甘さに対して強い不信感を抱いている。内外の市場も重度の不感症というべき状態で、すでに口先だけの刺激策にはビクリとも反応しなくなった。

いまの政府は経済の悪化に対して明らかに後手に回ってしまっている。つまり、必要なときに必要な手立てを察知し、速やかに動いて、タイミングよく適切な手を打つことができないという機能不全の状態にある。同じ財政支出動をしても時期を間違えれば効果は激減する。なぜこんなことになるのだろうか。私はこの

持ちは動かないという問題が最後まで残る。それでは、どういうときに社員の共感が得られるのかというと、上が「変えたい」と思う気持ちのまま自分に向けて、上に立つ人間自らが一緒に変わる姿勢を示したとき、などがそのひとつである。一緒に変わるといのは、相手の意見や言い分に耳を傾ける、話し合う、一緒に考えるというような、ほかの人との向き合い方のところで自分の姿勢を変えていくことだと私は思う。つまり「変わる」とが大切だ。「変わらねばならない」を口先で繰り返すだけでは社員の気持ちは動かないのである。

もうひとつの問題は、トップが切実に危機感を感じていればいるほど、改革に目先の「即効性」を求めてしまうことである。

もちろん、状況によってはトップダウンで行われるリストラや、制度、システムの改革が即効性をもつ場合もある。しかし、最終的にこれらのハードをどう活かすか、どう運用するかといったときに立ちほだかるのがソフト面の問題である。社員の気持しが会社をよくしようという方向に向いていなければ、どう器を変えても、内実としてそのなかで繰り返り広げられる行動は変わっていかない。

その意味で、「よし一緒にやろう」と社員の気持ちに向くような下地をつくることは、いままでもあまり意識されてこなかったが、改革の重要なプロセスである。それは種をまく前の土壌開拓のようなものだから、当然、忍耐と時間を必要とする。つまり、風土がすでに病んでいる土壌にくら種をまいても、収穫は得られない。病気の体にむち打って生産性を上げるといっても、しよせん無理なのだ。急がば回れ、なのである。

問題の本質は単に政策当局の能力の問題にあるのではなく、世紀末の日本社会をむしろんでいる体質的な問題の象徴的な表れであるように思っている。

同じような構造をもつ体質的な問題は企業の社会的な信用の失墜や大型倒産など、もとはといえば体質の問題が引き起こしたともしいような最悪の結果だろう。また、そういう結末にこそ至っていないが、お役所的な意識や仕事の仕方が企業のスピードを殺している例は少なくない。

では、そのことに対して企業が無自覚かという、新聞の紙面を賑わすような問題が起こるたびに、そこに自分の会社を重ねて、少なくとも個人的なレベルではいろいろ問題を感じている人は少なくない。しばしば聞かれる「自由に物が言えない」「現場の声が上に届かない」といった社員の不満や、「変化に疎い」「反応や動きが遅い」といったトップの不満の声にも、このままでは会社はだめになるという不安や危機感がにじんでいる。

みんななんとなく病果がそこにあることを察知していて、風土や体質を抜本的に改革しなければならぬと感じてはいるわけだ。

相談しあえる関係がスピードを生む

今日のように複雑で変化のめまぐるしいビジネス環境においては、組織行動のスピードを上げることが経営における重要な課題になる。同時にそれは風土・体質改革の具体的な目標のひとつでもある。

なぜいまの組織の動きが遅いのかを考えてみると、多くの場合、前に述べた「スピードを殺す体質」の問題が大きな障害になっている。管理階層を減らして形態上、組織をフラット化してもスピードの問題が必ずしも解決されないのはそのためである。

不健康な体質をよくする具体的方法は、対立的であったり牽制的であったりする、人と人との向き合い方を変えて「相談しあえるような関係」をつくることである。

スピードを上げるためには、個人がひとり考えて判断、決定し、責任をもって仕事を完遂させるやり方がいちばん早い。が、その反面で、組織で仕事をする場合、個人に仕事を任せるやり方というのは、間違いや失敗も起こりやすいし、リスクも伴う。

しかし、そこにお互い同士が相談しあえる関係が土壌としてつくられていけば、つねに知恵を出しあったり協力しあったりリスクを軽減していくことができる。また、たとえ壁にぶつかっても相談しあえる仲間がいれば、なんとか乗り切ろうとする前向きな力も生まれやすい。そういう環境は、個人が働きやすい環境なのである。

多くの企業改革は、そういう認識のもとに行われている。ただし、そこには整理して考えなければならぬ問題が2つあるように思う。

ひとつは、「体質をよくする」というのは何を变えることなのか」ということである。

企業の改革は通常、目に見える制度やシステムなどのハードに属する部分を変える活動に重点が置かれることが多い。ハードに属する部分というのはトップダウンで変えやすいし、風土・体質を変えようなどといったも捕らえどころがないからである。要するに、実際に何かをやるとなると、リストラ、リエンジニアリングという具体的なものしか思い浮かばないのだ。

「社員の意識を変えたい」というのは多くのトップが考えている。しかし、それは人の気持ちや思いが絡むソフトの部分だから、変えようとするトップの意思の強さだけでは変わらない。そのことだけは一度やってみたらすぐわかる。いくら上から大きな力をかけても、そこに共感、共鳴するものがなければ人の気

もそもも体質そのものが言葉で表現しにくいものであり、なんとなくそのあたりに問題があると思うことはあっても、ではどうすればいいのかについて具体的な処方論が論じられることはほとんどなかった。理論や理屈で説明しても、わかったような気持ちにはなかなかなれない。それだけこの問題は複雑だし、曖昧なのだ。

それだからこそ、「なぜ会社は変わらないのか」で試みたような「ストーリーで描く」という方法が非常に効果的である、と私は思っている。理屈を説くのではなく、頭で理解してもらおうと同時に心でも理解してもらえよう表現方法が、捕らえどころのないこの種の問題には最も適しているように思える。これらのことを理解しやすくするのは、できるだけ具体的なイメージを描きやすい方法を探し出すことなのだ。

人と人が力を合わせるこの意義については疑問を差し挟む余地はない。相談しあえる関係の大切さもまた、しかりである。それはことさらに言うには当たり前すぎて、今日ではある種の盲点になっている。

われわれがやっている体質改革というのは、その盲点である「人と人の関わり方」に光を当てての仕事だといってもよく、発想としてはコロンブスの卵のようなものだと私は思っている。

撮影/岩瀬陽一



スコラ・コンサルト代表 柴田昌治



『ビジネス戦略ストーリー なぜ会社は変わらないのか』 柴田昌治著 (日本経済新聞社 定価1600円+税)

しばた・まさはる 1944年、神戸市生まれ。79年、東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。大学院在学中にドイツ語学院を始めた学生起業家のひとり。83年、ビジネス教育の会社を設立、85年より大企業の「新規事業の立ち上げと人材育成のサポート」という仕事を始め、これをきっかけに企業風土・体質の改革に本格的に取り組むようになる。独自のプロセスデザインという方法論を確立、数々の企業の現場で実践している。現在、(株)スコラ・コンサルト代表および(株)エデュコンサルト代表。著書に『コリアネットワーク・変革する哲学』(ダイヤモンド社)など。

イノベーションの意味と方法論を知る人と それが本当の改革を企業にもたらします

ヘロウド・アソシエイツ プレジデント コンラッド・ヘロウド

17歳のときの日本遊学が 留学と起業のきっかけ

消費者は確にお金をもっている、とマーケッターは言う。欲しい商品がないだけだ。モノがあふれる日本。あふれているのは店頭だけではない。家の中も、だ。将来の生活設計が不安な時代に、財布の紐を解くためにはよほどの理由がなければならない。だから経営者は社員に発破をかける。「クリエイティブ

であれ」独創性の豊かな社員を探れ。この間に食い込もうとするのが、ニュージーランド人、コンラッド・ヘロウド氏である。

ヘロウド氏は、1959年生まれ。17歳のとき、貿易商だった父の取引先の家にホームステイするため初来日。学業を中断し、大阪府茨木市のステイ先から、毎日のように京都に通う。日本語と水墨画を学びながら、日本文化に触れるというゆとりた遊学だった。「最初に東京じゃなくて、京都に触れたこと

がとってもよかったです。当時は若いニュージーランド人がアジアに行くことは少なかったし、いい経験でした。僕の家にはいまも当時描いた水墨画がかかっています。友人が訪ねてきたときに『これは僕が描いたんだ』と見せても、すぐには信用してもらえませんが(笑)」

帰国後、大学で心理学を勉強し、卒業してからは1年間カンタベリー病院でアルコール中毒患者の研究に従事。大学院で心理学の修

士号を取得したのち、ヘロウド氏はふたたび日本にやってくる。日本がすっかり気に入ったからだ。文部省から外国留学生向けの奨学金を受け、まずは広島大学で日本語を学び、次に岡山大学に移って研究を続ける。すでに自分で研究のプランをもっていたヘロウド氏は、自分なりのペースでクリエイティブティ

とイノベーション・シンキング(革新的思考法)というテーマを磨いた。その成果はやがて、自分で研究し開発した能力開発のテクニックを、日本で応用してみたいという夢につながっていく。

「僕は子供のころからいろんなアイデアを考えるのが大好きでした。それに、人に教えることも大好き。その2つを活かしたのが、いまのビジネスです。いま僕がやっているのはどうすればイノベーション・シンキングが可能になるかというテクニックを教えることなんです。企業の中でクリエイティブとかイノベーションという言葉はしばしば使われますが、実はイノベーションってどういう意味なのか、みんなよく理解していないんですよ。だからいくら社長がイノベーションしろといっても、変わらないわけ。意味もわからないし、方法論だってわからないんだから、無理ですよ」



取材・文/千葉望 撮影/岩瀬陽一

テクニクを覚えればだれでも イノベーターになれる

ヘロウド氏は研究を終えても、ニュージーランドに帰ろうとはしなかった。ニュージーランドは確かに進んだ国だが、日本とは市場が違う。なにしろ日本はGNPがアメリカの半分もある、世界第2位の経済大国なのだ! 東京には世界中の優良企業が集まっている。「もちろん日本が好きだったから」というのが大きな理由です(笑)。最初の1年間は日本企業で働いて経験を積みました。週4日働き、1日は自分の事業を始めるためのマーケティングに使う。翌年は3日働き、2日事業に費やす。急に起業するのではなく、徐々に日本の企業文化に慣れていったのがよかったと思います」

ヘロウド氏の現在の主たる事業は、管理職中心の教育プログラムの提供である。いまのところ講師は自身が務めている。イノベーター・シンキングを本当に身につけるためのさまざまなプログラムを、上限10名程度で進めていく。プログラムの一部を見せてもらったが、わかりやすく整理され、だれでも日常業務のなかで応用できるようにしているところがポイントに見えた。

「僕が進めるプログラムは7つのテクニクと4つのステップに整理されているのが特徴です。だれでもしっかりテクニクを覚えれば、必ずイノベーターなアイデアを出せるんですよ。実際、イノベーター・テクニクはむずかしいものではないんですから。ただし、多人数ではだめなんです。新しいことを学ぶだけならいいのですが、僕のプログラムはマスターしてもらわないといけないから受講者が『いままでのやり方とは逆です』と言えば、きちんと議論しなくてははいけません」

各々アイデアを出してもらいます。それをやるためには少人数であることが大切なのです。またヘロウド氏のプログラムは、一回研修をやったら終わりというシステムではない。間を置いてフォローし、本当にテクニクが身について成果があるところまで繰り返して行われる。研修終了後1週間しか効果が持続しない、というパターンに陥らせないことが大事という。

経営者にとって世界共通の テーマがイノベーション

取引企業は外資系企業を中心に大手どころがずらりと並ぶ。このすがすがしさを残した

青年起業家はどうやって取引先の開拓に成功したのだろうか。

「僕はいま、オーストラリアやニュージーランドの企業が日本でつくっているビジネス・コミットメントの議長を務めているんです。ここでは各企業の日本支社長たちとも知り合いになるし、ほかの国の外資系企業とのつきあいもある。直接トップと話ができるわけです。そこで僕のイノベーター・シンキングについて話すと、みんな興味をもっているテーマですから、すぐにビジネス・チャンスが生まれる。世界中でイノベーションは大テーマですからね。結局、会社の利益とはどこから生まれるのかということなんです。具体的には商品であり、サービスであるわけですが、それらが生まれる背後にはアイデアを出してくれるスタッフがいます。スタッフがイノベーターであればあるほど商品がよくなっていく。少し前までのように、社員が会社に張りついてプロセスワークをやる時代は終わりました。そういうことはもうコンピュータがやればいい。社員には本当にイノベーターであってほしいと、どの経営者も考えているのです」

「それはまさに、いまの日本企業のテーマでもある。一生懸命プロセスワークにいそしんできた人たちの忠誠心よりも、アイデアのほ
うが欲しいのである。しかし、急にこれまでの生き方を変えてイノベーターになれと言われても、戸惑う人が多いのではないだろうか。ヘロウド氏はこう説明する。
「日本では、選択式のテストをよく実施しますね。ニュージーランドでは、記述式のテストがほとんどで新しいアイデアやオリジナリティのある意見が述べられると高いグレードが与えられます。それから、若年層からイノベーター教育を重要だと考えていて、ダイベイトインクスを身につけて、自分の意見を言うことが、学校だけでなく家庭でも教育されます。日本では正しい答えはひとつ、という考え方が根づいている分、『こんなことはできない』前例がない』という不可能概念をもつ人が多いかもしれません。でも、この概念をなくすこと、ダイベイトインクスを身につけることによって意外と簡単なんですよ(笑)。テクニクを学びさえすればいいんです」
いま、日本経済は確かに苦しんでいる。この苦しみは、成功したかに見えていた時期に真摯な反省を怠ったことも原因のひとつだろう。原資が潤沢にあるときにこそ、イノベーターを進めるチャンスなのだが。
「そうですね。うまくいっている会社はイノベーター・シンキングが必要ないと思っていられるんですよ。かつてのIBMがそうでしたね。僕のプログラムに興味をもってくれるのは、厳しい競争を繰り広げている業種の企業であることも特徴だと思えます。そういう業種なら、イノベーターにならざるをえないんですよ」
確かにいまの日本は大変。しかし、規制緩和が進めば必ずよくなると思う、とヘロウド氏は、最後に明るい笑顔を見せた。

トップが考えるリスクマネジメント

中堅・中小企業の取締役こそ、株主代表訴訟への備えが必要

未公開企業には無縁か？

「株主代表訴訟は、不祥事が発覚した大企業の話で、株主未公開の中堅企業以下には無関係」と考えていいのでしょうか？

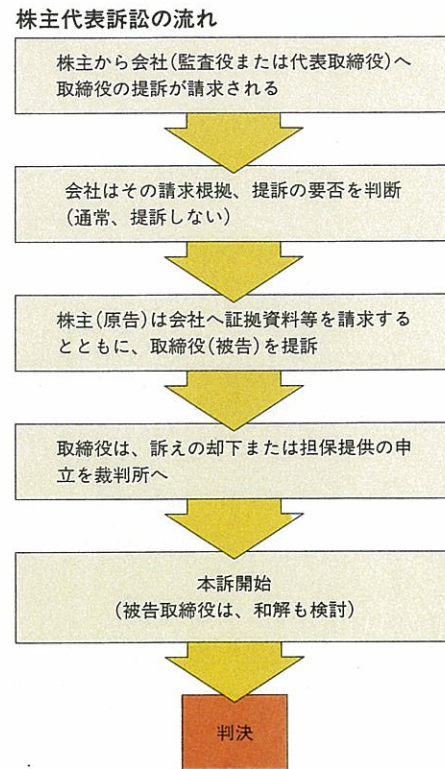
1993年の商法改正の背景には、一連の会社不祥事や日米構造問題協議を通じた株主権の強化、不正監視のための会社制度の見直し・強化の要請等がありました。このため改正の目玉となったのは、監査役機能強化と今回取り上げる株主代表訴訟でした。

株主代表訴訟は93年に94件だったものが、96年には188件と倍増しています。注目すべきは、訴訟のうち中堅・中小企業の割合が7割を占めているという事実です。マスコミによる報道がないのは単にニュースバリューがないからであり、取締役（代表取締役を含む）の皆さんにとっては、たとえ未公開企業であったとしても無関係とはいえません。

株主代表訴訟とは？

それでは改めて株主代表訴訟とは何かを、被告になる可能性のある取締役の立場から考えてみましょう。

株主代表訴訟は、株主が「会社に成り代わって」取締役等の責任を追及し、損害賠償を請求して行くものです。したがって原告株主が勝訴しても、勝ち取った利益は会社に帰属し、当該株主が報酬などを与えられるわけではありません。また「財産権上の請求に非ざる請求に係る訴」であるため、訴訟申し立て費用は損害賠償請求額の多さにかかわらず、一律わずか8200円です（弁護士報酬等の訴訟費用は勝訴しなければ、原告の自己負担）。自らが次のものに近いと思つたら、株主代表訴訟に対して無防備だと思つてよいでしょう。



- ① 取締役は社長が幹部のなかから選び、社長の命令に従って担当業務を遂行している。
- ② 取締役会は社長の独演会となることも珍しくなく、自分の知らないうちに重要な案件が決済されている。
- ③ 株主総会は親族会議か、開かれていない。

未公開企業における訴訟の特徴

株式公開企業では、複雑な手続きや困難な資料収集、長期の時間と多額な訴訟費用などを要する株主代表訴訟で争うよりは、むしろ株式を売却して縁を切ることのほうが株主に

- ① 総会屋への利益供与や贈収賄などの法令違反があれば、まず勝ち目は無い。
- ② 取締役の忠実義務違反等の債務不履行や故意または重過失でない場合には責任を問われない（経営判断の原則）ことが多い。
- ③ 不当目的など「悪意」の疎明による担保提供が認められ、濫訴には対抗できる。

訴えられたら勝ち目は薄い？

訴訟では原告株主に、取締役の債務不履行や損害の立証責任があり、社外にいる株主に難題です。しかし中堅・中小企業では長期にわたり身近で接していた株主が原告となりますから、会社の内情や会社資金の個人流用などの公私混同の証明は、その気になれば実に容易だといえます。「飼犬に手を噛まれた」と怒るよりその原因をつくったことを後悔せざるをえなくなるかもしれません。「D&O（会社役員賠償責任）保険」だけでも入っておきたいものですが、加入を断られることもあるそうです。その理由は、教えてくれな

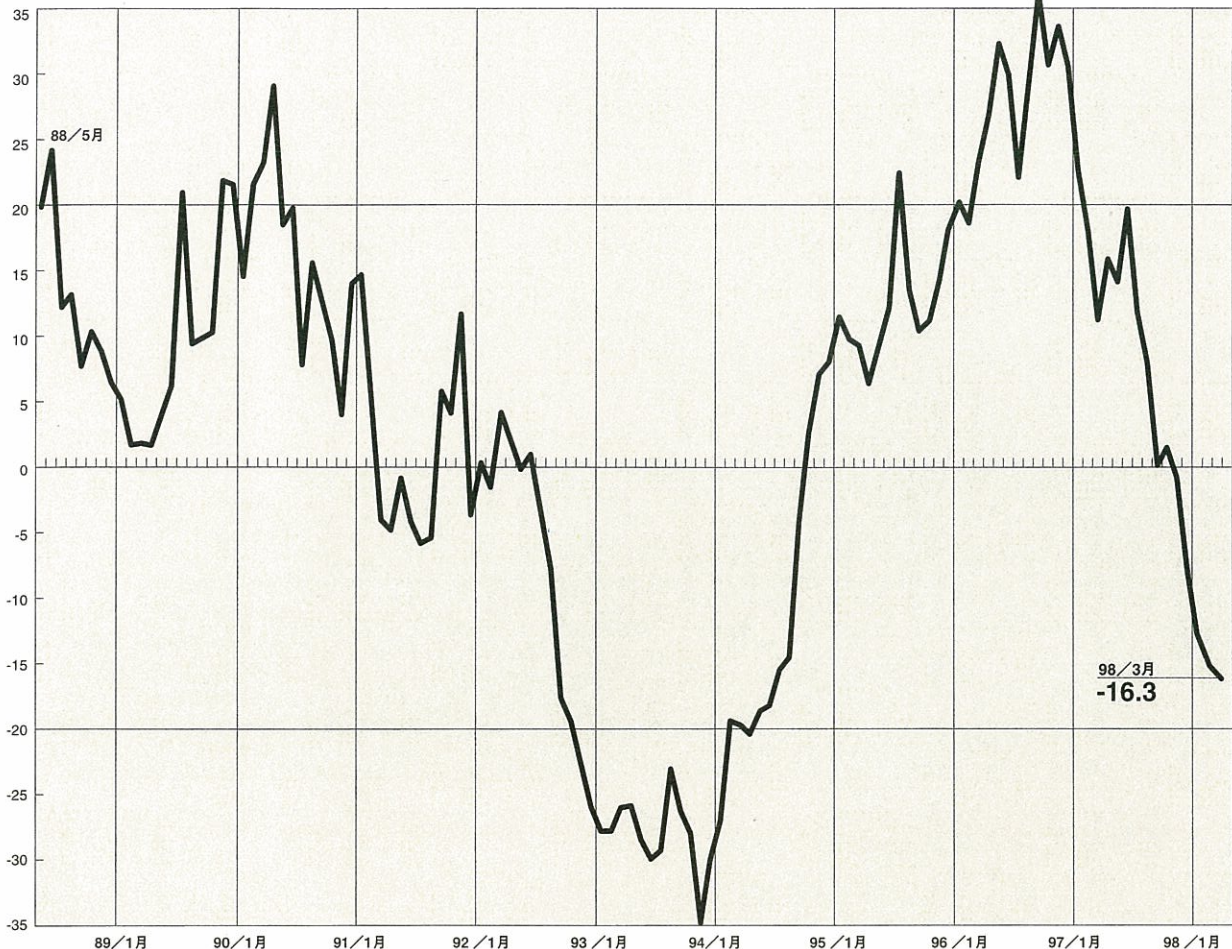


リクルート
組織人事コンサルティング室
中小企業診断士
社会保険労務士
西山徹也

マーケット 今月の求人市況

4月の求人広告件数伸び率は前年同月比▲18・0%で 6カ月連続のマイナス

首都圏求人マーケット動向 3カ月移動平均（前年同月比）



集計対象：週刊ピーニング・とらばーゆ・ガテン、およびテクノロジーピーニングに掲載された求人広告

求人広告件数伸び率とリクルーティング・インデックス(R.I.) (件、%)

月	97年		98年		R.I. (四半期)
	単月値 実数	3カ月移動平均値 伸び率	単月値 実数	3カ月移動平均値 伸び率	
1月	16,178	37.8	14,138	22.7	(1~3)
2月	16,022	1.6	15,994	18.0	115.4
3月	15,783	20.1	15,231	11.1	(4~6)
4月	13,889	13.6	14,610	15.9	103.7
5月	14,158	13.6	13,992	14.1	(7~9)
6月	13,929	15.2	14,810	19.7	128.9
7月	16,343	30.1	14,182	11.8	(10~12)
8月	12,274	-8.4	14,986	8.0	118.7
9月	16,341	4.5	15,034	0.0	
10月	16,486	2.7	15,147	1.6	
11月	12,614	-3.1	12,999	-0.7	
12月	9,898	-3.1	12,098	-7.9	

関連指標 (%) とともに季節調整値

月	有効求人倍率 (除学卒)	完全失業率		
		合計	男	女
97年 8月	0.73	3.4	3.4	3.4
9月	0.72	3.4	3.5	3.3
10月	0.70	3.5	3.4	3.5
11月	0.69	3.5	3.5	3.5
12月	0.67	3.5	3.4	3.5
98年 1月	0.64	3.5	3.7	3.2
2月	0.61	3.6	3.7	3.4
3月	0.58	3.9	3.9	3.8

読者の声

*ご意見・ご感想
 歓迎いたします。
 FAX03-3575-6886
 『works』編集部
 またはE-mail:
 mahatano@r.recruit.co.jp
 まで氏名、住所、電話番号
 をお書き添えのうえ、お送
 りください。

▼23号 (4月号) 特集「高齢化社会における新たな経営の仕組み」について。高齢者が特殊能力を発揮して生きておられること(活用されていること)は素晴らしい。が、一方で、高齢者の大半を占めるであろう特殊能力をもたない人々の活用はあるのだろうか。これからの高齢化社会(減少する若年労働者対策としても)の対応策に必要なのはむしろそういった方々の活用ではないか。また、現在、「人と組織」に関して思うこととして、組織の中ではうまく活用されないが、組織外では素晴らしい活躍をする個人もいる。こういった人々をどう評価していくのか(必ずしも組織の長がエラいわけてはいないのでないか)。技術系の方が役員になりにくいのはそのあたりの偏見のようなものがあるのではないか。

(メンテナンス・総務部人事課長・45歳)
 ▼23号の特集「高齢化社会における新たな経営の仕組み」については、私も団塊世代の代表選手みたいで、深く考えさせられた。また、同号の特別企画「企業内ゼミ」「志塾」VS「女将塾」の特別講演録にもあるように、ミドルはまさに人生の中間地点であり、まだまだ成長が期待され役割を果たす場面は多いはず。
 ▼23号の経営実務・トップが考えるリスクマネジメント「辞めてしまう新入社員、育たない新入社員」について。新卒採用における各企業の採用担当は、意識を変えるべきです。いくら優秀な人材でも途中で辞めるといふことは、その企業に入るべきではなかったのだと思います。学生は入社するまでは外からの情報でしか企業を判断することができません。ジャッジできるのは採用担当者だけです。自分が合格を出して入社した人が本文にあるような採用時におけるミスマッチ等の要因により辞めたとき、その採用担当者はひとりの新入社員の人生活ぶを壊した犯罪者です。学生ひとりの人生をもっと真剣に考えてあげるべきではないでしょうか。そういう意識で採用活動を行えば素晴らしい人材が入社してくれるのだと思います。やはり採用は「企業のビジョン」との契約であり、採用担当者との「心の契約」であると思います。
 (L)ジャー・人事教育部人事担当・32歳)

●最近、小説を読む気が起こりません。どうしてだろうと思えば、外の世界で起こっていることが、あまりに「面白すぎる」からなのではないかと。ビジネス社会に絞って見ても、たとえば「タイムラー・クライスラー」は、背景をもっと探りたいという好奇心をそそり、5年後の世界の自動車産業界に思いを馳せるだけで、刺激的な時間を過ごすことができます。傍観者であるのにもったいない時代。あつと驚くシナリオを書くことに貪欲でいたいものです。
 (豊田)

●目的を達成するために行動している過程で、離間に直面するとその問題解決に注力するあまり、本来の目的を見失ってしまうことがあります。今回の特集で見つけた「評価」に關しても、制度をつくること自体が目的化された、いったんつくってしまえば動く個人の意識も制度に伴って変わるという幻想を持ってしまいがちです。まさに、目的の明確化とそこに向けた日々のプラン・ドゥ・シー(チエック)の大切さを感じました。
 (波田野)

●意思のトップダウン・ボトムアップの双方向の構図がうまく形成されている組織は理想的な姿であると思います。これは決してただの理想像に終結することではなく、組織を取り巻く環境や問題は、どれも多かれ少なかれこの構図のあり方、問われ方が背景に絡んでいないかと思えます。編集部にも異動して早や2ヶ月。自分なりに、組織があるべき姿ってどんなものだろうと、日々探求していければと思っています。
 (石井)

works

今後の特集テーマ (予定)

7・8月合併号 (26号)

7/10発行予定

特集1
インバース・人材を活かすための7つの条件(仮)

特集2
企業倫理を考える(仮)

9月号 (27号)

9/10発行予定

特集1
「新卒採用」に未来はあるか(仮)

特集2
裁量労働制をめぐる課題を探る(仮)

*記事テーマは変更する場合があります。あらかじめご了承ください。

表紙の人：釜本邦茂
 1944年京都府生まれ。山城高校時代、ユース日本代表に選ばれる。早大2年 のとき東京オリンピック代表。関東大学リーグでは3回優勝、史上初の4年連続得点王に輝いた。67年ヤンマーディーゼルに入社。翌68年メキシコ五輪にて銅メダル獲得、同大会の得点王となる。78年より監督兼任、84年選手を引退し、監督に専念。85年辞任。91年から94年松下電器(現・ガンバ大阪)監督。現在、参議院議員・日本サッカー協会理事。写真提供:フォート・キシモト

個を活かす経営。組織が活きる経営。

works

1998 Jun. ● No.25

- 発行人 木村義夫
- 編集長 豊田義博
- 編集スタッフ 緒貫陽子、波田野匡章、小野晶子、土肥正和、石井恵美
- アートディレクター 若田友康
- 表紙デザイン SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- デザイン WKT
- ライター 田中信彦、千葉望、阪本淳子
- カメラマン 海原修平、栗原克己、岩瀬陽一
- 校正 ディクシオン

[works]次号(No.26)の発行は7月10日(金)です

worksについての
 お問い合わせは
TEL03-3575-5849
 works編集部

©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。

予約購読のご案内

予約購読は1年間10冊単位で承ります。

(月刊毎月10日発行：7・8月、1・2月は合併号)

ご購入料 1冊800円(送料100円および消費税込み)
年間購読 10冊8000円(送料1000円および消費税込み)
 No.1~22については送料のみのご負担で送付いたします。

お申し込み方法

電話 ☎0120-022-844 月~金(祝休)
ハガキ 官製ハガキに以下の項目をご記入のうえ、お送りください。

- ①名前・ふりがな
- ②送付先住所(〒)
- ③電話番号
- ④情報誌名(『works』)
- ⑤予約購読開始号またはバックナンバー号数
- ⑥お支払い方法(郵便振替)またはクレジットカード

リクルート版労働白書 works report '98

リクルートリサーチ編

リクルートがつくるわかりやすい民間版労働白書
 98年版では3万人の職種別賃金を一挙公開!
 この1冊で日本の賃金がわかる

*以下カード支払いの場合
 ⑦カード番号(16桁) ⑧カード有効期限 ⑨カード名義

宛先
 〒105-0021 東京都港区東新橋1-2-5
 リクルート東新橋ビル (株)リクルート 予約購読係

お支払い方法
郵便振替 商品発送後、振込案内をお送りします。
クレジットカード JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

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

リクルート版労働白書

**works
 report
 '98**

発行日 6月15日(月)発売
 定価本体1200円(税別)

発行 **メディアファクトリー**
 ☎0120-169-005

リクルートリサーチ編

**薬を飲んだら病原菌が死んでしまう。
 ほんとうにそれでいいのかと
 学生たちに聞くんですよ。**



環境問題を考えるときとどいつも生命の問題につきあたる。たとえば、人間が食べるために、動物を犠牲にしてよいかと問うてみます。なかには肉食に徹すべしといふ学生もいます。しかし植物にも命があります。木々を命あるものとして見る時、大規模な森林伐採は、樹木の大虐殺です。生命とは何かという根本に立ちもどって考えないと、環境教育はつわつ面だけで終わってしまいません。

土の中にも多様な生物が生きています。『きみたちは、歩く時、足の下の数え切れないほ

どの生き物を踏みつぶして「るんだ」と常々いっています。学生たちを一度手も足も出なくなるような状態に追いこんで、目を開かせる。それが「環境倫理」という哲学的な領域を考へる出発点になると考えられます。

風邪をひいたら薬を飲みますが、これは菌を殺すことになります。ほんとうにそれでいいのかと学生に聞くんですよ(笑)。何を馬鹿など笑われま

すが、そういう行為を続けた結果、抗生物質が効かない病原菌が続々とあらわれていきます。欧米では、可能なかぎり抗生物質を使わないで、耐性を身につける治療法がとられるようになっています。

国際学部教授
藤原英司
 EIJI FUJIWARA
 慶應義塾大学文学部卒。環境科学文化研究所長、国際自然保護連合(IUCN)環境教育委員会委員、エルザ自然保護の会長。「動物と自然保護」「アメリカの動物滅亡史」「野生のエルザ」など訳書・著書多数。

常磐大学

- 人間科学部/人間関係学科、組織管理学科、コミュニケーション学科
- 国際学部/国際協力学科、国際ビジネス学科
- 大学院/人間科学研究科(修士・博士課程)
- 短期大学部(男女共学)/教養学科、経営情報学科、幼児教育学科、生活科学科

☎310-8585 茨城県水戸市見和1-430-1 ☎(029)232-2511(代)
<http://www.tokiwa.ac.jp>