

# Works

## キャリア カウンセリング の未来像

41

2000.8-9  
定価 700円  
(本体価格 667円)

ワークス研究所

RECRUIT



### キャリアカウンセリングの未来像

「戦略的キャリアカウンセリング」は日本に根付くのか 田中信彦(ジャーナリスト)

ワークスフォーラム●キャリアカウンセリングにおける企業と個人の関係 岡田昌毅(新日本製鐵 エレクトロニクス・情報通信事業部 企画調整部 人事・関連グループ マネジャー) 西田治子(KDD 人事部 社員相談センター 中級産業カウンセラー) 袴田 真(ソニー 人事センター社員部 労政企画グループ課長) 若月 誠(リクルート キャリアサポートセンター センター長)

「キャリアカウンセリング」とは何であるか 渡辺三枝子(筑波大学 心理学系 カウンセリング専攻 教授 哲学博士)

「コミュニティ・アプローチ」と「物語づくり」の重要性 新田泰生(桜美林大学 文学部 健康心理学科 助教授)

個人のキャリア開発とキャリアカウンセリングの役割 宮城まり子(産能大学 経営情報学部 助教授 臨床心理士)

米国レポート●「ユニット単位」から、「個人単位」のマネジメントへ 田辺明博(リクルート キャリア事業開発室キャリア・ディベロップメントグループ マネジャー)

キャリア・ワーク・コンピテンシー、その内容と重要性 デビッド・D・デュボイス(Ph.D, Licensed Professional Counselor)

国の仕組みとして行うべきキャリアカウンセラー活動支援 古野庸一(ワークス研究所 主幹研究員)

Employee Assistance Program(EAP)レポート:「個人の尊厳」の理念に基づき、「企業のパフォーマンス・アップ」を目標とするEAP 市川佳居(モトローラ アジア・パシフィック地域 EAPマネージャー)

インタビュー・レポート:“You have to figure it out.”——エドガー・H・シャイン博士 来日講演をアテンドして 金井壽宏(神戸大学大学院経営学研究科 教授)

最新レポート:日本における専門大学院・ビジネススクール事情 小林哲夫(フリーライター)

IIRAレポート:国際労使関係協会(IIRA)第12回世界会議レポート 小林誠一(フリーライター)

リーダーの軌跡:リーダーに必要なものは夢やビジョンじゃない。会社に関わってくれた人たちに対する「やさしさ」だと思っています 増田宗昭(カルチャ・コンビニエンス・クラブ 代表取締役社長)

交差点:イノベーションが伝統を創り出す歌舞伎社会のメカニズム 浅原恒男(日本俳優協会 事務局長)

# キャリアカウンセリングの未来像

「私が会社から退職勧奨を受けたのは約一年前。

『君の身の処し方を考えてくれ』と言われた後のあの感覚は、筆舌に尽くしがたいもので、  
絶望、疑心、憎悪がグルグルと駆け回り判断の糸がちぎれそうになるのを耐えている姿が、今でもよみがえります。」

これは、36歳のエンジニアの言葉である。組織と個人の関係が、激しく変化し続けている。

比較的安定した雇用関係から、急激なリストラクチャリングの時代を経て、

現在は、理念、事業・経営環境、組織・風土等、個々の企業がその状況に応じて、

組織と個人の間隔を模索しつづけている。

個人のキャリアを、組織ははたしてどう捉えるべきなのか？

キャリアカウンセリングを切り口に、正念場にある企業の迷いや専門家の理論を報告する。

キャリアカウンセリングの未来像	2
企業の現状と課題 「戦略的キャリアカウンセリング」は日本に根付くのか	4
田中信彦 (ジャーナリスト)	
ワークスフォーラム キャリアカウンセリングにおける企業と個人の関係	10
新日本製鐵/KDD/ソニー	
インタビュー 「キャリアカウンセリング」とは何であるか?	16
渡辺三枝子 (筑波大学 心理学系 (カウンセリング専攻) 教授 哲学博士)	
インタビュー 「コミュニティ・アプローチ」と「物語づくり」の重要性	18
新田泰生 (桜美林大学 文学部 健康心理学科 助教授)	
寄稿 個人のキャリア開発とキャリアカウンセリングの役割	20
宮城まり子 (産能大学 経営情報学部 助教授 臨床心理士)	
米国レポート 「ユニット単位」から、「個人単位」のマネジメントへ	22
田辺明博 (リクルート キャリア事業開発室キャリア・ディベロップメントグループ マネジャー)	
寄稿 キャリア・ワーク・コンピテンシー、その内容と重要性	26
デビッド・D・デュボイス (Ph.D., Licensed Professional Counselor)	
国の仕組みとして行うべきキャリアカウンセラー活動支援	32
古野庸一 (ワークス研究所 主幹研究員)	
Employee Assistance Program (EAP) レポート	34
「個人の尊厳」の理念に基づき、「企業のパフォーマンス・アップ」を目標とするEAP	
市川佳居 (モトローラ アジア・パシフィック地域 EAP マネージャー)	
インタビュー・レポート	38
“You have to figure it out.” エドガー・H・シャイン博士 来日講演をアテンドして	
金井壽宏 (神戸大学大学院経営学研究科 教授)	
最新レポート	44
日本における専門大学院・ビジネススクール事情	
小林哲夫 (フリーライター)	
IIRAレポート	50
国際労使関係協会 (IIRA) 第12回世界会議レポート	
小林誠一 (フリーライター)	
リーダーの軌跡	58
リーダーに必要なものは夢やビジョンじゃない。	
会社に関わってくれた人たちに対する「やさしさ」だと思っています	
増田宗昭 (カルチャ・コンビニエンス・クラブ 代表取締役社長)	
交差点	62
イノベーションが伝統を創り出す歌舞伎社会のメカニズム	
浅原恒男 (日本俳優協会 事務局長)	
人材マーケットの「論点」	66
IT労働市場 能力開発整備への処方	
藤井 薫 (テックビーイング 編集長)	
著者からのメッセージ	70
「スマート・カンパニー」	
ヘイム・メンデルソン/ヨハネス・ジークラー 訳者: 校条 浩 (マッケンナ・グループ パートナー)	
「コーポレートブランド経営」	
伊藤邦雄 (一橋大学商学部 教授)	
「トヨタを知ること」	
中沢孝夫 (経済評論家)/赤池 学 (ユニバーサルデザイン総合研究所 所長)	
時評	74
中高年雇用問題のボトルネックはどこか?	
豊田義博 (Works 編集長)	

# キャリアカウンセリングの未来像

「キャリアカウンセリング」に関する企業の関心は、急速に高まっているように感じる。関連するセミナー、シンポジウムには人が集まり、人事制度の中には「キャリアカウンセリング」という言葉、あるいはその概念を導入する企業も確実に増えている。しかし、リクルートリサーチの調査によれば、「『キャリアカウンセリング』に自身の企業で取り組む意義」を感じている人事責任者は、85%にのぼる(図表1)のに対し、同じ調査において、「『キャリアカウンセリング』の導入検討意向」を聞くと、前向きな回答は4割強にすぎない(図表2)。

この現実のギャップはなんなのだろうか。

「不必要な社員を効率よく合理的に放出するための仕組み」「やり方によっては退職勧奨とも受け取られかねない」

これは、「キャリアカウンセリング」という言葉から想起されるイメージについて回答された企業側のコメントの例である。他のコメントを見ても、同様の内容は決して少なくない。いわゆる「リストラ」、アウトプレースメント施策との緊密な連携が、この言葉の浸透と強い関連を持っている。

「余計なお世話、過度の支援」

「過保護な言葉(仕組み)が出てきたなあというイメージ」

一方、これらの企業コメントからは、キャリアカウンセリングが、雇用保障を前提に配属・異動を企業主導でやってきた多くの日本企業にとって、そのシステムの根幹を揺さぶりかねない事態を想起させ、組織と個人の関係における、大きな転換の予兆を前に困惑する企業側の姿も浮かんでくる。

以上のようなネガティブなコメントが、「キャリアカウンセリング」という言葉に纏わりつき、企業の導入意向に現在水を差している、とも読み取れる。

あらためて、「キャリアカウンセリング」が注目される社会的背景を整理してみたい。1つには、雇用保障を企業が放棄せざるを得なくなったことがあるだろう。「自由と自己責任」「個人の自立」という言葉が出てきたことと同様の文脈である。

2つ目の背景として、「フラット型組織」「プロジェクト型業務」形態への移行が挙げられる。「上司と部下の濃密なコミュニケーション」が緩やかに崩壊し、日常的な悩み、相談事の行き場が消

失しかけている。

3つ目に、「成果主義」「実力主義」型人事制度の導入が挙げられよう。先輩・後輩がライバル関係となることから、組織内に担保された「メンター機能」が薄れている。

そして、4つ目には、「裁量労働制」「フレックス勤務」といった働き方の多様化がある。個人の仕事状況はますます把握しづらくなっていく。電通過労自殺訴訟の例は記憶に新しいが、個人のメンタルヘルスに関する危機管理の側面は、今後さらにクローズアップされてくるだろう。

こうした状況に対して手段を講ずるうえで、今度は、外部環境に目を転ずれば、キャリアカウンセラーの絶対数が欠落しているという現状が浮上してくる。産業カウンセラー資格者は、初級でこそ9405名を数えるが、実質的なカウンセリングを行うスキルを持った中級以上の人材は419人である(2000年3月末現在)。また、臨床心理士の有資格者も7085名(2000年3月末現在)で、その多くは、医療、教育を活動の範囲としている。

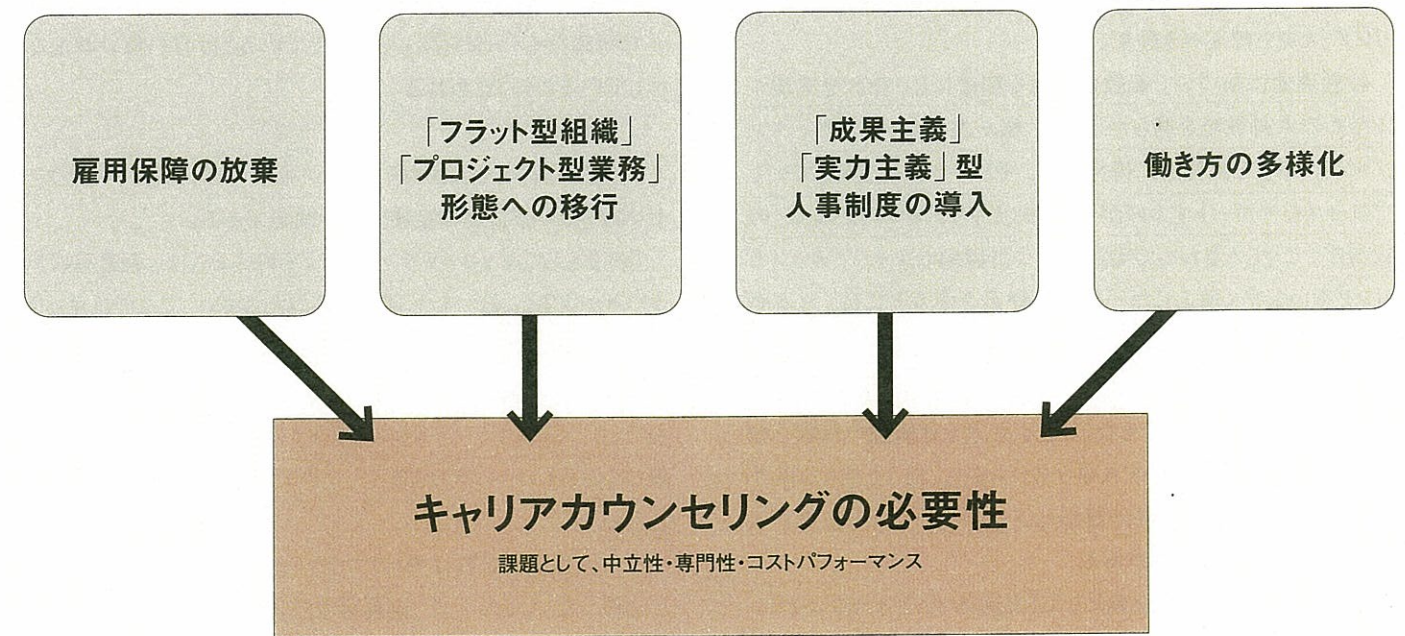
いずれにせよ、キャリアカウンセラーに必要なコンピテンシーは、心理学的メソドロジーから個人のキャリア開発・育成面まで幅広い。民間には、ほかに複数のキャリアカウンセラー資格・認定制度が存在するが、社会的インフラとして機能するレベルにあるものはないと言っても過言ではない。

また、キャリアカウンセラーにとってのクライアントが個人である以上、キャリアカウンセリングは、企業から自立したものでなくてはならない。しかし、企業内の人事・労務諸制度が企業主導である状況でそれをどのように担保するのか。さらに、キャリアカウンセリングは、経営・組織変革に伴うリスクヘッジのためのコストと考えるべきなのか。または、個人のパフォーマンスを引き出し、成果・業績を生み出すための投資となり得るものと捉えるか。そして、キャリアカウンセリングのシステムは単体で機能するか、それとも国としての大きなメカニズムがあって、その1パーツとしてはじめて機能するものなのか。課題は多い。

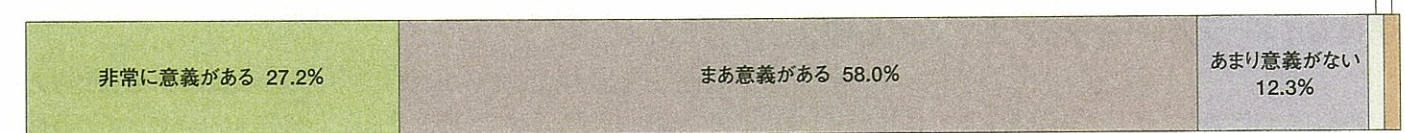
本論で多々指摘されているように、キャリアカウンセリングの必要性については言を俟たない以上、日本において、その未来像を描くときに今、来ている。

## キャリアカウンセリングをめぐる企業の状況

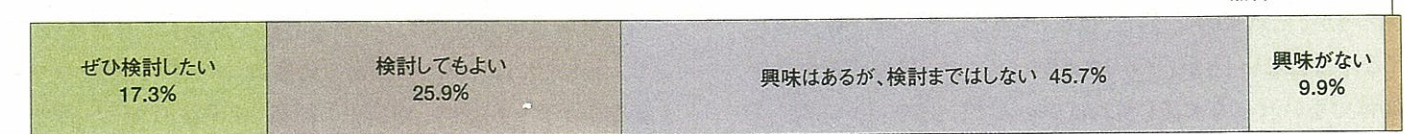
### 組織と個人の関係の変化



図表1 「キャリアカウンセリング」に自身の企業で取り組む意義 (全体/単一回答 N=81)



図表2 「キャリアカウンセリング」の導入検討意向 (全体/単一回答 N=81)



出所:リクルートリサーチ「キャリアカウンセリングに関する調査」1999年(調査対象:全国の従業員規模100人以上の企業の人事部長897名 回収数:81サンプル(回収率9.0%))

# 「戦略的キャリアカウンセリング」は 日本に根付くのか 社員の意識変革を後押しする仕組み

田中信彦

ジャーナリスト

日本企業の間で近年、キャリアカウンセリングの新しい流れに注目が高まりつつある。それはいわば「戦略的キャリアカウンセリング」とでも呼ぶべき動きである。

経営理念に基づいて組織の目的を明確にし、それを実現するための人材戦略を明らかにして、個々人のキャリアディベロップメントプランを具体的に構築する。そしてそれを実現していくプロセスをサポートするのが「戦略的キャリアカウンセリング」の役割だ。こうしたきわめて実践的かつ計画的なキャリアカウンセリングをいち早く導入した一部の外資系企業などには、日本企業からの問い合わせやコンサルティング依頼が引きも切らないという。

その背景には言うまでもなく、日本企業も従来型の組織を軸に人をコマのように動かす人事システムから、あくまで人を基準に目的達成に最適な組織を構築していく方向へとシフトせざるを得なくなっている状況がある。

果たしてこうした個人を軸にした「戦略的キャリアカウンセリング」は日本の企業社会に広がり、定着していくのだろうか。キャリアカウンセリングに高い関心を持ち、さまざまな独自の取り組みを行ういくつかの企業を訪ね、キャリアカウンセリングの今後を考えてみた。

## 明確なイメージ薄い「キャリアカウンセリング」

今回、キャリアカウンセリングの特集を組むにあたって、相当数の大手企業に「話を聞かせてほしい」とのお願いをしたのだが、その反応は芳しいものではなかった。

その理由は、もともと「カウンセリング」という語感がメンタルな部分を含む微妙な問題にも触れかねないイメージがあることもあろうが、それよりも「当社ではとてもカウンセリングと呼べるような中身はない」とか「キャリアカウンセリングとは何を指すのか明確でない」「何を話すればいいんでしょう?」といった「戸惑い」に近い反応が多かった。

むしろこうした対応だけで判断するのは無理があるにせよ、これらの反応はキャリアカウンセリングというものが日本企業の中で明確なイメージを持って存在しているとは言い難い状況を示しているように思われる。

ここでお断りしておかなくてはならないのは、「キャリアカウンセリング」という言葉の定義付けの問題である。

「何をもちてキャリアカウンセリングと呼ぶか」は、企業間のバラつきが大きく、統一した見方は見当たらない。ここではキャリアカウンセリングの概念そのものが日本の企業社会では萌芽期にあることをふまえ、「企業がキャリアカウンセリングと呼んでいるもの」もしくは「キャリアカウンセリングの機能を持つと企業が認識しているもの」をそのままキャリアカウンセリングと呼ぶことにしたい。

その理由は、「これはキャリアカウンセリングだが、これはそうとは呼べない」といった“定義論争”に陥ることを避け、現実のビジネス現場の視点から、「キャリアカウンセリング的なもの」がどのように広まり、定着していくのかを少しでも見極めたいと考えたからである。

## 「何でもアドバイザー」を新設

「しよせん、とってはなんだが、組織の事情との接点で考えなければならぬことで、それをカウンセリングと呼ぶのか自分でも疑問はある。ただわれわれ担当者としてはカウンセリングを受ける人のために思って本気でやっているし、カウンセリングマインドの面では共通部分は大きいと思う」。三和銀行 人事部 東京人材開発室調査役、大澤一雄氏は話す。

同行の人材開発室は主に中高年行員を対象にしたセッションで、基本的には社外への出向を前提に、本人のキャリアプラン構築をサポートしたり、出向先の開拓、出向後のフォローまでを一貫して担当する。典型的な「セカンドキャリア型」のキャリ

アカウンセリングである。

同行では45歳の段階で「セルフアセスメント45」という研修に全ての行員が参加、役職者は50歳の段階で「ライフプランセミナー」を受講する。そこではセミナー後、全員が面談を受けることになっている。面談を担当するのは人材開発室に所属する東京4人、大阪3人の担当で、主に支店長経験者の中から選ばれている。年間200～300人の面談をこの7人のメンバーがこなしている。

面談の内容は、銀行退職後、いつぐらいまで働きたいのか、家族の意見はどうか、健康状態、趣味など。出向に際しての希望や持っているスキルなどについても聞く。「カウンセリングのスキルや知識については、私も含めて各担当者は走りながら自己流で覚えてきたというのが正直なところ。セミナーに通ったり本を読んだり努力はしているが、カウンセリングの質に満足していない」と大澤氏の話は率直だ。

こうした課題を補い、より適切なアドバイスを可能にするため今年4月、「何でもアドバイザー」の制度をスタートした。これは一足先に社外に出向・転籍した同行のOBのうちから「世話好きで、人柄のいい人」(大澤氏)にアドバイザー役を委託、出向対象者がいつでも相談できるようにした。当初は関東と関西に5～6人ずつで、アドバイザーと出向対象者の双方に名簿が渡され、電話などでいつでも相談できるようになっている。

基本的に無給で「飲食代の実費程度」(同)のボランティアだが、OBたちは快諾してくれたという。「われわれ現役行員は他企業での仕事の体験がないし、年齢的にもカウンセリング対象者より下なので、どうしても説得力が弱い。その点、OBは行内と外の社会の双方を体験しているので客観的なアドバイスができる」と大澤氏はこの制度のメリットを語る。

出向が前提という制約はあるものの、可能な限り本人の満足度を高めたいという同行の姿勢がうかがえる。日本企業における「キャリアカウンセリング的なもの」のひとつの実践例と言っている。

## 「草の根発生型」のキャリアカウンセリングも

こうした「セカンドキャリア型」のキャリアカウンセリングに加えて、意外と多いのではと推測されるのが、「草の根発生型」のキャリアカウンセリングだ。たまたま心理学やカウンセリングに関心の高い人事担当者がいたとか、社員個々人のキャリア形成や人材育成に対して経営者の関心が高いなどの理由で、会社の人事政策とは別のところからキャリアカウンセリングが実質的にスタートしているケースである。

その中身は多種多様だが、人事担当者が自己負担でカウンセリング理論を学びに大学院に通い、その成果を職場で日常的に実践していたり、本来のミッションとは無関係に、いわば手弁で社員の相談に乗っているケース、また当初はある社員が個人的に始めたカウンセリング活動の重要性を会社が認識し、正式に制度化されたケースなどもある。

例えば新日本製鐵 エレクトロニクス・情報通信事業部人事・関連グループ、マネジャー・岡田昌毅氏は、社員の職種転換のための再教育に自身が人事担当者として携わった経験をきっかけに、職場内のいわば非公式なルートで社員のキャリア相談を依頼されるようになった経緯を語っている(11ページ「ワークスフォーラム」参照)。こうした岡田氏の動きが端緒になり、同事業部では2001年4月から個人のキャリア形成に力点を置いたキャリアカウンセリングの仕組みを導入する方向で検討している。

こうした個々の、いわばオフラインのキャリアカウンセリングは、現実には日本の組織内で大きな役割を果たしていると思われるが、実際のところはよくわからない。今回の取材の過程でも、「会社がオーソライズした活動ではないので、誌面での公表はちょっと……」(ある大手メーカーの人事担当者)といった反応が少なくなかった。しかしながらこうした「草の根」から発生したキャリアカウンセリングが会社に認知され、制度として定着していく流れが強まることは間違いなさそうだ。

田中信彦

(たなか・のぶひこ)

1959年東京生まれ。79年早稲田大学政治経済学部政治学科入学。早大在学中から日中学院別科(夜間部)で3年間中国語を学ぶ。83年卒業後、毎日新聞社に入社し記者として警察などを担当。退社後、中国語の通訳・翻訳者などを経て、88年からフリーで執筆活動に入る。主な分野は人的資源(Human Resources)の領域を中心にした中国および日本の経営やマネジメントについて。

# 市場メカニズムとITを駆使した コンピテンシーマネジメント

富士ゼロックス

## コンピテンスをモノサシに会社と向き合う

こうした従来のキャリアカウンセリングは、どちらかと言えばすでに発生した問題に対処する「事後対応型」の性格が強かったと言える。それに対して近年、キャリアに関するカウンセリング機能を企業の戦略を実現するための重要なツールのひとつとして積極的に活用しようという「戦略的キャリアカウンセリング」の動きが出てきている。

富士ゼロックスは99年1月、約4000人にのぼる管理職以上の職能資格制度を廃止、資格による任用からコンピテンシー基準による任用へと制度の根幹を変えた。管理職以外の一般層についても、同様の制度の導入を現在、組合と協議中で、できるだけ早く導入したい意向だ。

新制度の内容は多岐にわたるが、その核心は会社の戦略実現に必要な職務（同社では「役割」と呼ぶ）に求められるコンピテンシーを明確にする一方、個々の社員の持っているコンピテンシーも具体的に明らかにする。そして徹底した情報公開によって社内へ創り出したマーケットで、その両者をマッチングするという点にある。

「社員が一番望んでいるのは『成長したい』ということ。

にもかかわらず何を勉強したらいいのか、これまで会社は教えてくれなかった。職能等級要件基準を見ても、課長になるための要件は「課レベルの組織をマネジメントできること」などと書いてある。人材の能力というものをきちんとみていなかったというしかない」（コーポレートリソース部人事企画グループ長・原井新介氏）。

つまりこれまで資格や等級といったものを基準に賃金を払い、役職に任用してきたところへ、それらを廃止してしまえば、それに代わる新たな基準がなければならぬ。それがコンピテンシーであるということになる。

この構造を個人の側からみると、資格や等級が基準となっていたときは、とにかく一生懸命働いて資格や等級を早く上げる

ことに専念すればよかった。しかしコンピテンシーというモノサシを間に挟んで会社と個人とがマーケットで向かい合うことになれば、いったい自分はどこで、どのようなコンピテンシーを選択して高めていくのかを戦略的に考える—キャリアデザイナーが不可欠になってくる。

キャリアカウンセリングが重要性を持つのは、まさにこうした文脈においてである。

会社は経営目標を具体的な戦略に描き出し、その遂行に必要な人材像と持つべきコンピテンシーを広く公表する。そこでは重要な役割を果たせるコンピテンシーや会社にとって緊急性・希少性の高いコンピテンシーには高い値段がつく。

個人の側は、会社が出してくるコンピテンシーの“市況”をにらみつつ、自分の価値観や好み、その時々々の経済状況などさまざまな要素を勘案して、どのコンピテンシーを高めていくのが最も有利かを判断する。時には長く蓄積してきたコンピテンシーの“乗り換え”を迫られるケースも出てくるだろう。

多数の人材を抱え、経営のプロが豊富な情報をもとに戦略を決定していく企業に比べ、個人の側は情報収集や分析能力の面でハンデがあるのは否めない。そこで個人に対して的確なアドバイスを与え、キャリアデザイナーをサポートする存在が不可欠ということになる。これがキャリアカウンセリングに求められる役割である。

## 意識変革を後押しする二重三重の仕組み

ヒューレット・パッカード（以下HP）は、米国シリコンバレーのNPO、キャリア・アクション・センター（CAC）が提唱した、C.S.R（Career Self Reliance）というコンセプトを94年から全社的に導入している。C.S.Rとは、次の様な行動ができる人と定義している。—自分を正確に認識し、自らの価値観に基づいて行動できる—生涯学習を自ら実践している—常に将来に向けた行動ができる

富士ゼロックスのコンピテンシーマネジメントの核心はシンプルだ。それは「企業が戦略実現のために必要な役割（に就く人材）に必要なコンピテンス」および「個々の社員が持っているコンピテンス」の両方を具体的に明らかにし、それをマッチングするという仕組みである。そしてそのマッチングに必要なアセスメントや情報収集などはウェブ上で全て行えるようになっている。

まずコンピテンシー体系の作成については、同社では数百人の社員を動員し、650項目にのぼる専門コンピテンスを全て自前で作成した。原井氏は「世の中には個人のコンピテンスを評価するツールはあるが、『富士ゼロックスの経営戦略を具現化するために必要な能力』という観点からいうと、どれも物足りなかった。つまり個人と会社の戦略が結びついていない。そこで自社で作ってしまった」と話す。

こうして作成した専門コンピテンスに加え、ビジネスパーソンとして業種を超えて通用する「共通コンピテンシー」の部分では、「人と組織を効率的にマネジメントしていく力」など6つの象限からなる座標軸を設定（下図参照）、各々で6項目ずつ、計36項目を設けた。さらに人間としての基本的な能力を示す「プライマリー・コンピテンシー」の概念を加え、全体的なコンピテンシー体系を構成した。

これに基づいて個人は自分のコンピテンシーをアセスメントし、会社は個々の役割（職務）に求められるコンピテンシーを具体的に言語化していく。

## 社内ウェブ上の“バーチャル労働市場”

このように個人と会社の双方でコンピテンシー体系をデータベース化した結果、「役割」と「キャリア」の関係についてかなり具体的な議論が可能になってきた。

例えば、「自分は将来こうなりたい」という目指すべき役割と現段階の自分のコンピテンシーをウェブ上でぶつければ、その過不足が瞬時に明らかになる。そして不足しているコンピテンシーについては、それを獲得するためにどこかの教育研修に行けばいいのかをガイダンスする「ラーニング・リソースガイド」のページに飛んでいける。そこで社内

外の教育研修プログラムの受講申込まで行う計画とのことである。

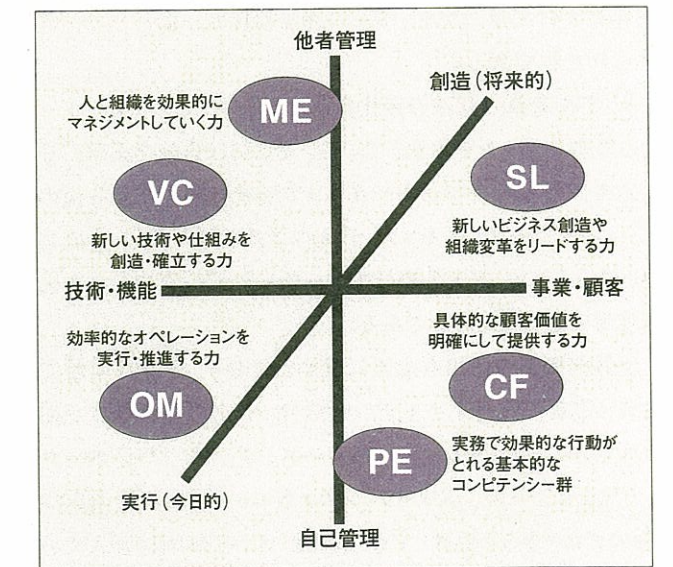
また経営サイドからみると、ある役割（職務）を現時点でこなすことができる人材は社内のどこに何人いるのかを瞬時に把握でき、事業計画も立てやすい。

さらに大きいのは社内に人材マーケットを創造する機能だ。経営が目指す方向において不足しているコンピテンシーについては、重点を置きたい役割を新設して任用要件を明示しておく。従業員はその“貼り紙”を見て、現状より有利になると思われるコンピテンシーを身につけようと自ら動いていく。

こうしたケースは従来なら人事異動や能力開発というプロセスを取るのが普通だ。しかしこうした従業員の自発的な意思による移動のほうが、はるかにスムーズでモラルも高まることは言うまでもない。

「企業の経営戦略は時とともに変わる。先細りの市場でパイの争奪戦をやるより、さっさと違うコンピテンシーを身につけたほうが本人と会社の双方にプラスという場合は少なくない。人材のミスマッチを防ごうと思えば社内に労働市場を作るしかない」と原井氏は話す。

共通コンピテンシーモデル



# 「Employee Owned, Manager Supported」 (従業員主導、マネージャ支援)

ヒューレット・パッカートのC.S.R

自律型人材育成の一貫として社内公募制度を日本HPが導入したのは92年。この時点ではトライアルだったが、社内の特定期間プロジェクトの成功のため、ふさわしい人材を集める目的で始まった。同社は事業部の独立性が高いこともあり、事業部間の人材のスピーディーな移動が難しく、社内公募制度の大きな狙いもそこにあった。その意味ではキャリア・ディベロップメントの推進という視点は薄かったものの、それ以後に続くC.S.R(本文参照)の第一歩となった。

93年にはセカンド・キャリア・アシスタンス・プログラム(SCAP)をスタートし、中高年を中心に新たなキャリア開発促進の仕組みを構築。95年には社内公募制度を本格的に導入。以降、応募者は順調に増え、現在は年間400人を超える。

96年には職務給制度を導入、職務記述書のウェブ上での公開も開始。職務給制度は、職務(役割)価値と対価(賃金)の等価に目的があり、職務レベルを上げない限り給与は上がらない。これにより社員のキャリア意識を高め、人材レベルの向上を意図している。同社の職務給は35歳まで年功で上昇するが、35歳から急激に上昇カーブが緩くなるような設計。これは外部市場とのにらみで、「若い頃まで米国的にフラットにすると、当社の給与が著しく低くなり人材が流出してしまう」(前田氏)ことによるものだ。職務給制度導入のインパクトは大きく、社員の間には「キャリアを上げないと給与が上がらない」という意識が定着する効果を生んだ。社員からキャリア育成制度に関する問合せが人事部門に頻りに寄せられるようになったという。

## グローバルな公募制度も導入

96年からマネージャ対象にコーチング・マネージング・パフォーマンス(CMP)をスタート。これは新任マネージャだけでなく、昇格していたマネージャにも全員に徹底した。さらに同年、ポジション・プラン(PP=トップの年度方針を受けた、達成すべき年度目標)およびディベロップメント・プラン(DP=今後どういったコンピテンシーを強化するか)の立案を社員に義務付け、キャリア面談の実施を制度化した。

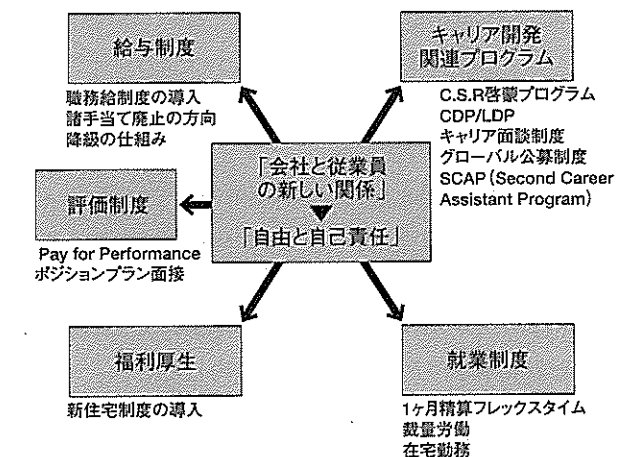
そして99年11月、C.S.Rのコンセプト(本文参照)を全面

的に導入し、ウェブ上で自分の価値観やスキルの棚卸しの基に適正職務を探し出す、セルフ・アセスメント・ツールを公開した。さらに2000年1月には、日本だけでなく、海外のHPグループ各社の公募にも応募できるウェブ上でのグローバル公募制度がスタート。これにより社員のキャリア・ディベロップメントの機会は一層拡大されたことになる。

日本HPでは、C.S.R導入は米国より4年ほど遅れたが、背景には2つの問題があった。ひとつは外部労働市場が未成熟で、オープンな仕組みを構築しても、他業界との給与格差等の問題でうまく機能しないと考えられたこと。もうひとつは、これまで優秀な人材は囲い込む傾向が強かったため、「当社だけがこうした制度を導入した場合、優秀な人材の流出を招きかねない」(前田氏)との判断である。

「Employee Owned, Manager Supported」(従業員主導、マネージャ支援)。キャリアについてのHPの考え方がこの言葉に集約されている。会社はキャリア・ディベロップメントのためのプログラムやツールを提供するが、自分のキャリアに責任を持つのは従業員自身。「HP WAY」のメッセージの根幹は「自由と自己責任」にある。こうした土壌が、変化にスピーディーに対応し続ける、柔軟な組織づくりに貢献しているのではないだろうか。

日本HPの人事制度改革  
—自律型人材育成をサポート—



セラーとかキャリアコンサルタントという存在が必要になる」と話す。

トップが明確な目標を掲げ、執拗なほどにその実践を求め、一方、従業員がその方向に向かうための多種多様なツールを用意する。そしてキャリアについてカウンセリングできる人材がその動きをサポートしていく。もちろんそこに会社のメッセージを理解し、実践する人材を高く評価し報いる評価システムが連動していることは言うまでもない。こうした二重三重の仕組みがあってはじめて意識の変革は進んでいくに違いない。

とはいえそのプロセスは容易なものではない。前田氏によると、「日本HPは長く日本的なマネジメントでやってきて、現場で成果をあげた人がマネジャーになるというやり方を続けてきた。しかし、93年の従業員満足度調査結果が引金となり、97年から、人に関心があり人(部下)を通じて結果を出せるタイプの人しかマネージャになれない仕組みに変更した」また前出の富士ゼロックスの原井氏も「当社はワークスタイルとか休暇・休職といった“外堀”部分では一定の成果をあげてきた自負があるが、評価とか等級といった“本丸”で意識を変えるのは、なかなか手ごわいものがある」と語る。

富士ゼロックスは88年から「NEW WORK WAY」を掲げて経営刷新運動に取り組み、大きな成果をあげてきたことはよく知られている。またヒューレット・パッカートと言えば「HP WAY」という確固たる企業文化の存在がその根底にある。「戦略的キャリアカウンセリング」もこうした土壌があってはじめて可能であるという見方もあるかもしれない。

しかし人材を社内に抱え込み、育成しつつ、基本的には現有勢力で戦うという日本企業のこれまでのやり方では、もはや現在の経営環境に対応できないことは明らかだ。業種や企業規模によって差はあるにせよ、遅かれ早かれ日本企業もこの両社が目指すような方向性に向かわざるを得なくなるはずだ。そのときこそ「戦略的キャリアカウンセリング」が日本の企業文化に本当の意味で根付くことになるだろう。

一人的ネットワークの開拓と活用ができる

—変化への柔軟な対応ができる

HPは80年代までほぼ順調に成長を続け、レイオフをしない会社ということでやってきた。しかし、90年代に入ってから事業環境の変化が激しく、雇用保証が極めて困難な状況になってきた。そこで92年に就任した、前CEOのルー・プラット氏は就任早々、社員の意識改革に乗り出す。同氏の社員へのメッセージは次の4つだった。

- ①早期の「気づき」の重要性
- ②変化を前向きに受け入れる
- ③会社と社員の責任の所在を明確化
- ④柔軟性のあるキャリア形成

ただ、トップが単にメッセージを発しただけでは組織は変わらない。ルー・プラットのすごさは、それを実現するための具体的な仕組みの構築まで踏み込んだことである。CEOの年度方針には必ず「キャリアの自立」を目標として掲げ、マネージャは年に2回、部下とのポジションプラン面談、評価面談の際にキャリアについてインタビューすることを義務付けた。そして、95～96年にかけては、マネージャの評価項目の一部として位置づけられた程である。

こうして従業員の意識の変化を求めると同時に、C.S.Rをサポートする多彩なツールを用意している。そこには自分を正確に知るためのアセスメントツールやキャリア形成に関連する各種のトレーニングコース、キャリア・ディベロップメント・プラン作成コンサルティング、本人希望社内ローテーション、グローバル公募制度等々といったものである。

また外部機関の活用も念頭に置かれており、中立な立場での教育・啓蒙の機会やキャリアカウンセリングの提供などが期待されている。ヒューレット・パッカート アジア パシフィック ヒューマンリソース スタッフینگマネージャ、前田恒夫氏は「各種のプログラムを用意しても、各人がバラバラに取り組んでいては効率的なキャリア形成につながらない。そこでキャリアカウ

# キャリアカウンセリングにおける 企業と個人の関係 入り口の広い「柔らかな仕組み」構築を

出席者氏名(50音順)

新日本製鐵 エレクトロニクス・情報通信事業部 企画調整部  
人事・関連グループ マネジャー

**岡田昌毅氏**

KDD 人事部 社員相談センター 中級産業カウンセラー

**西田治子氏**

ソニー 人事センター 社員部 労政企画グループ課長

**袴田 真氏**

コーディネーター  
リクルート キャリアサポートセンター センター長

**若月 誠**

**若月** 最近、キャリアカウンセリングという言葉がある種のブームというか、非常に注目を集めています。しかし反面、言葉だけが一人歩きを始めているような感じもいたします。人によって言葉の定義も非常にさまざまですし、そのこと自体が企業の人事が抱えている悩みというか、現状をよく表していると思います。

本日はこのキャリアカウンセリングという言葉の意味を若干広げるとして、治療的な意味でのメンタルなカウンセリングというよりは、個人の仕事や将来に関する開発・育成を目指したカウンセリングという方向を中心にお話を進めていきたいと考えております。

まず新日鉄の岡田さんから、自己紹介も兼ねてお仕事の現状などをお話いただけますか。

**岡田** はい。私はもともと電気工学科出身なのですが、入社5～6年目頃からどうも自分はエンジニアに向かないのではないかと思ひ始め、ちょうどその頃から多角化経営ということが言われ始めたものから、社内公募に手をあげて、新たに立ち上がった教育事業のグループ企業に出向しました。

その後、社内教育を担当する関連会社を経て、本体のエレクトロニクス・情報通信事業部に戻り、人事で教育・育成に関する仕事に携わっています。

**若月** ありがとうございます。ソニーの袴田さんは、どんなご経歴ですか。

**袴田** 私は86年の入社で15年目になるのですが、入社時はまさか人事とは思いませんでした(笑)。以来ずっと人事関係なのですが、その中でも人材開発や育成、労務関係などを中心にやってきました。この春からは社員部という部署で主に賃金とか処遇まわりの企画、組合対応などを担当しています。

**若月** KDDの西田さんは先のお二方とはちょっと違うご経歴ですよね。

**西田** そうですね。大学卒業後、KDD国際電話局のオペレーターになりました。当時は花形の職種で、「蝶よ花よ」という感じで(笑)。それが10年ほど前からダイヤル直通電話の普及でオペレーターがつなぐ仕事が減りまして、しばらく営業部の仕事をした後、人事に参りました。

当社には診療所がありますが、その事務の仕事でした。ただそこにいますと社員がいろいろ相談に来るんですね。それで、私もカウンセリングを勉強しなくてはと思っていますところに、3年後に今私が所属しています人事部「カウンセリング&ライフプランニング・グループ」、通称「社員相談センター」に移りました。

**若月** どんなお仕事なんですか。

**西田** 診療的な相談が多いのかなと最初は思っていたんですが、特にここ5～6年前頃からでしょうか、キャリアに関する相談が増えました。終身雇用の時代が完全に終わり、自立を求められるように雇用環境が大きく変わってきたということで、今では全体の6割ぐらいがキャリアに関するカウンセリングです。今後の生き方に関する相談が多くなっています。

**相談室の利用件数は年間延913件**

**若月** 資料で拝見しますと社員が約4800人で、昨年1年間に延913件の相談が寄せられていますね(P.13 図表1参照)。こ



新日本製鐵 エレクトロニクス・情報通信事業部  
企画調整部 人事・関連グループ マネジャー

**岡田昌毅氏**



KDD 人事部 社員相談センター  
中級産業カウンセラー

**西田治子氏**



ソニー 人事センター 社員部  
労政企画グループ課長

**袴田 真氏**



コーディネーター  
リクルート キャリアサポートセンター センター長

**若月 誠**

れは非常に多くてびっくりしたのですが。

**西田** KDDの場合、通信業界の競争激化にともない、急に雇用環境が変わってきたものから、面食らっているという部分はあるかもしれません。個々の社員と会っていても、以前の考え方を変革していくのは本当に大変なことだと痛感します。それだけ教育が重要というか、日本の経済状況とか会社をとりまく雇用環境なども含めて、的確な情報を伝えることが大切だと思います。情報を十分に提供したうえで、最後に決めるのは自分ですよということですね。

**若月** 袴田さん、ソニーではどうなんでしょう。キャリア研修的なものも一部で導入されていると聞いていますが。

**袴田** ソニーには全員が必ず受けてくださいという研修は少ないのですが、その中でキャリアデザイン研修というのがあります。これは29～30歳の全社員が受講することになっています。目的は、これから社内外で自分がどのようなキャリアを積み重ねていくのかを自覚して、取り組みを始めてもらうということです。

内容的には、まず自分の過去の棚卸しをして、今の仕事と自分の現状を把握しをしたうえで、自分のどこに価値があるのか、どんな専門性があるかを見つめなおしてもらう。そしてそれを前提に今後10年ぐらいのキャリアデザインとアクションプランを立ててもらっています。

## 個人の自立をサポートする仕組みを

**若月** ありがとうございます。新日鉄の岡田さんは、事業部内の教育をご担当ということですが、今どんな動きになっていいますでしょうか。

**岡田** 今KDDの西田さんのお話をうかがって、そんなにたくさん社員の相談を受けるのかと正直、驚きました。ひるがえってウチの事業部のことを考えますと、そういうキチッとした

制度は持っていません。実は来年の4月にこの事業部は分離独立する形で新会社を設立するのですが、その中でこういうキャリアカウンセリング的な機能を持った相談センターのようなものをぜひ実現したいと考えていて、検討を始めたところです。

実は今年4月に新しい人事制度が導入されたのですが、ここでは成果主義や個の自立ということを非常に強調しています。それをサポートするため、なんらかのキャリア相談的な仕組みは必要だという点は会社も認識しています。

**若月** そうしますと、現在のところ正式な相談窓口というのはないと。

**岡田** そうなんです。じゃあ何か相談したいことがあるかどうかという、ラインの人事に上司経由で話があるか、たまたま人事の中に知り合いがいてというような形で相談に乗っているのが現実です。私のところにも時折、「岡田さん、ちょっと彼に会って見てあげてくれないか」という感じでオフィシャルでないレベルでキャリアカウンセリング的なものが始まっているケースが最近出てきたところです。

**若月** 相談の中身はどんな傾向があるのでしょうか。

**岡田** 部門全体が新規事業の部署なものですから、いろんな専門分野の出身者がいるわけです。例えば、機械やハードウェアが好きで会社に入ったのに職種転換をしなければならなかった人なども多くて、そうした再教育と意識付けを繰り返す時代が3～4年続いたんですね。

私自身、そういう人たちの再教育を担当していた経験があるのですが、当然ながらみんな相当に苦しみます。自分がやりたいことじゃないことをやれと。でもやらなければいけないので頑張って取り組む。そういう状況に接していると、これを放っておいてはいけない、組織としてなんらかのサポートをする仕組みを作らなければならないと思うようになりました。

## 組織のメリットになるキャリア支援とは

**若月** こうしてお三方のお話をうかがっていると、かなり早い時期からキャリアデザインという形で個人の側に自立の意識を根付かせようとするソニーのような考え方があり、経済構造の激変の中で職種転換などさまざまな変化が起き、多くの社員が相談センターを活用しているKDDの事例がある。そして会社のニーズに即した教育を行う過程で、もっと個人にフォーカスする必要があるのではないかと感じ、社員のキャリア開発をサポートする新たな仕組みを作ろうとしている新日鉄の岡田さんがいらっしゃる。それぞれ非常に興味深いお話だと思います。

そこでさらに突っ込んでうかがいたいのですが、袴田さん、ソニーがキャリアデザイン研修のようなものを全員に義務付けている背景とか問題意識はどのようなことなんでしょうか。

**袴田** この研修は実はさほど歴史が古いわけではなくて、ここ5~6年ほどなんですね。背景としては、やはりこれだけ動きが速いビジネス環境の中で会社がスピーディーに変わっていくためには、企業を支える人が変革していかなくてはいけない。それには自分がどのようなキャリアを積み重ねていくのかを考えると非常に重要だと思うんです。

ソニーという会社は人の個性とかユニークさの追求といったことを基盤に人事制度が成り立っているようなところがあって、会社としてはいろんなツールとか「場」を提供しましょう、それを使ってキャリアを築いていくのは皆さんですよというメッセージが人事制度の根底に流れていると聞いていいと思います。

ですからもっと枠を広げていうと、何もソニーの中だけでなくていいと思うんですね。もし自分が実現したい環境なり、「場」なりが社内になければ、それは外に求めるケースも当然出てくるでしょう。この研修も別に30歳という時期でなくても、例えばアメリカのようにもっと早いタイミングから自分のキャリアを意識

して、それなりに勉強もして、仕事も会社も選定していくという行動パターンがあってもいい。そういうことがあるから若い年代で企業のトップになっている人の比率が高いたと思いますね。

**若月** 岡田さんの事業部でも人に対する考え方はだいぶ以前とは変わってきているのでしょうか。

**岡田** そうですね。最近は事業がITの方向に急速にシフトし、黒字が定着する状況になってきた中で、今度は別のニーズが出てきました。つまり人が辞めていく。他社の引き抜きにあたり、ベンチャーに移る社員がいたりといったケースが増えてきました。

急激な構造変革が一段落して事業が安定してくると、今度は個人が楽しいと思って生き甲斐を感じながら仕事ができる環境を充実させていかないと人材が去ってしまうのではないかと、という問題意識が出てきたわけです。

だとすれば課題になるのは、個々の社員のキャリアや生活と会社の事業との両立です。組織としてそういう支援をすることが最終的には経営のメリットになるという説明がキチッとできて、実績をあげていけるか。そのための仕組みはどんなものなのかが今後のテーマだと思います。

**若月** 企業にとって人材の流出というのは非常にインパクトがありますよね。

**岡田** そうですね。特にこの事業部は人以外に何も資源がないんですよ。パソコンやワークステーション以外にたいした設備もいらないので、人しかないという意識は非常に強いですね。

## マーケットに任せるだけでいいのか

**若月** 今とても対照的なお話が出てきたと思うのですが、一方でやや極端に言えば出ていくなら出ていくのもいいじゃないかという事例があって、その一方で人材の流出がキャリア・ディベロップメントとかキャリアカウンセリングを考えるきっかけになって

図表1 KDD社員相談センター 相談内容別件数 (1999年)  
(単位:件、%)

区分調査計	調査計
今後の生き方等	545(59.6)
社会保険・社内制度等情報提供	56(6.1)
人事・仕事・人間関係等	90(9.9)
一般相談	163(17.9)
カウンセリング(狭義)	59(6.5)
合計	913(100)

注:1.今後の生き方等の中には、カウンセリング、社会保険等の情報提供と重複するものもある。  
2.人事・仕事・人間関係等の中には、カウンセリングと重複するものもある。

いるという話ですね。

これはその企業の風土ということもあるでしょうが、それ以上に組織の開放性みたいなことに関わってくると思うんですね。開放的な組織というと非常に響きはいいんですが、それは個人にとってはある面で非常にハードな、負荷の高い組織になるわけで、そのへんの捉え方はいかがなんでしょうか。

**岡田** 私個人の考え方ですけれども、IT業界は非常に華やかで成長が期待されている業界ですが、そういう表のイメージがある一方で、中で仕事をしている人は結構ハードな状況に置かれているのではないかと。確かに優秀な人間にはすごく高い評価がされるけれども、そうでないと非常に過酷な状況に追い込まれる。そういうIT業界の感覚というのが最近ちょっと気になっています。

マーケットの流れに任せるのは基本的にいいことだとは思いますが、それだけで本当にいいのだろうか。優秀な人が出ていって、また優秀な人を採用して、それが活性化された市場であるふうに言い切ってしまうのか疑問に感じているところはあります。

できることなら優秀で立派な人材は長く確保しておきたいし、もちろん社外から優秀な人は採用しますが、あまりギスギスしない環境の中で、精神的にある程度余裕を持った状態で仕事ができる環境を作らないといけないのではないかと。それではじめていい仕事ができるのではないかとというのが私の感覚です。

**若月** 確かにいくらマーケットに任せるといっても、会社から外に出ていく人の中には必ずしも幸せにつながらないケースもあるのでしょうか。

**岡田** そうですね。ただ最近、ちょっと事情が変わってきています。一時期は外資系を中心にコンサルティング会社に非常に高い年俵で移っていく人が多かったのですが、最近は必ずしもそうではなくなってきています。それよりもベンチャー企業にいくとか、自らビジネスを始めるといった例が増えていきますね。

**若月** なるほど。コンサルティングファームなどが典型的な例で

図表2 KDD社員相談センター 年齢別相談件数 (1999年)  
(単位:件、%)

区分	20代	30代	40代	50代	60代	合計
男性	7 (1.3)	53 (9.9)	172 (32.3)	281 (52.7)	20 (3.8)	533 (100.0)
女性	13 (3.4)	100 (26.3)	155 (40.8)	102 (26.8)	10 (2.6)	380 (100.0)
調査計	20 (2.2)	153 (16.8)	327 (35.8)	383 (41.9)	30 (3.3)	913 (100.0)

しょうが、収入は非常に高い反面、ハイレベルのパフォーマンスを常に求められ、激しく競争し続ける業界が幸せとは限らないぞという流れが出始めているのでしょうか。

**岡田** そんな感じがします。それともうひとつ、以前のように会社を出ていったらもう二度と会わないわけではなくて、辞めた人と一緒に仕事をしている例がかなりありますね。要するに好き嫌いとかの感情的なことで辞めていっているわけではないということでしょう。

## 個人にばかり要求はできない

**若月** ソニーではいかがでしょう、自分のキャリア開発とか、キャリアを変えようということ以外に出ることはかなり多いのでしょうか。

**袴田** 実際には世間でイメージされているほど多くはないと思います。流動性という意味でいうと、会社の外とはさほど多くないのですが、社内での流動性は非常に高いですね。社内公募制をかなり古くからやっております、そういうカルチャが根付いています。年によって差はありますが、毎年200~300人が社内公募で動いています。

**若月** やはり企業風土として、会社と個人の関係を、個人の側からもきちんと捉えておきなさいよということがあるのでしょうか。それでは西田さん、やはりKDDでも企業構造が大きく変わったことで、組織と個人の目指すものをバランスさせようという動きが出てきたのでしょうか。

**西田** そうですね。社員相談センター自体は40年以上前からあるのですが、その機能が本格的に変わり出したのはここ数年です。ずっと終身雇用が常識みたいな感じできたところに、急激な通信業界の変革、会社のスリム化、人の削減となれば、幹部から社員まで誰でも混乱しますよね。社員も自立し、自分の能力を磨く必要がありますし、会社側も優秀な人は欲し





いということであれば、その人たちからみて魅力的な会社であり続ける必要があるわけです。

ですから社員個人にばかり要求するだけでなく、会社もそれなりのものを出さないといけない。その意味で本当に個人と組織が対等というか、半々に考えなければいけないという意識改革を少しずつ着手しつつあるというところなんです。

**若月** これまでのお話を総合しますと、まず大前提として企業自体が変わっていく。組織のありようが変わっていく。当然そこでは個人と組織の関わり方も変わらざるを得ない。そういうプロセスの中では、一方で当然、事業に直結した部分で教育プログラムとか研修の場を提供するとかいうことはあるけれども、個人の側からみると、終身雇用が崩れて選択肢が無数に広がる中で、情報が足りないとか自分だけでは判断できないとか、そういう流れが出てくるわけですね。

そうした状況下で、企業の側も個人の変化を促進していくためには画一的なプログラムではなくて、多様な選択肢を用意して、個人のチョイスに任せる。そこにおけるサポート役というか、相談機能としてキャリアカウンセリング——名前をどう呼ぶかは別として——が注目されてきているということでしょうか。

### 学校の保健室のスタンスで

**若月** このへんで少し具体的な話をうかがってきたいのですが、西田さんのところでは、どんな方がお見えになって、どんな相談が多いのでしょうか。差し支えない範囲で結構なのですが。

**西田** 先程お話ししましたように、センターの機能を大きく変えたいと考えていたものですから、5~6年前頃から、いろいろな工夫をいたしました。その頃、相談センターに対して社員が持っていたイメージは、やはり治療的なことをする部署という感じが強かったものですから、それを変えなくてはとPRを始めました。

当時はOBの方がいらっしゃるが多かったんですね。定年退職された方が「ちょっと新宿まで来たから」と寄ってくださる。それはありがたいのですが、社員相談センターなのに肝心の社員が少ないんです(笑)。

そこで考えたのですが、ここは学校でいう保健室のスタンスでいいのではないかと。ちょっと疲れたらセンターに来て世間話でもなんでもして、スッキリして帰ってもらえばいいのではと。私は国際電話局出身ですので、当時の仲間などに会う度ごとに「社員相談センターに配属になったからお茶を飲みに来てね」と呼びかけたり、社内報でもPRをしてもらい、相談内容はなんでもいいから、とにかく来てくれと呼びかけました。センターのメンバーが動く広告塔になって、機会あるごとにPRをして歩いていました。

**若月** その結果が年間913件という数字になっているわけですね。

**西田** PRの効果はあったと思います。もう相談なんてものじゃなくていいから、わからないことはなんでも電話をください、どんなことでもお聞きくださいと。ですから新しい人事制度で不明な点があったりすると、すぐセンターの電話が鳴りますし、新聞にKDDの記事が出ると「これはどういう意味か」などの質問もきます。最近ではいわゆる治療的なカウンセリングは全体の1割に過ぎません。まさに「よろず相談」という感じですね。

**若月** ある意味では社内広報を補う機能まで持っているわけですね。やはり社員にとって「行きやすい」ということが重要なんでしょうね。

**西田** そうだと思います。やはり一般的には主管部門には行きにくいかもしれませんね。私たちは人事部の一部ではありますが、相談の傾向とか趣旨については報告しますが、相談者の名前や具体的な中身については一切伝えません。それがないと誰も来てくれなくなってしまいます。

**若月** ソニーの場合、個人に対して会社がさまざまなツールとか「場」を提供しながら、「自分で考えてね」という球を投げ、個人

もそれをちゃんと打ち返してきているという認識なのではないでしょうか。

**袴田** 全てが個人レベルで完結されるケースばかりではないので、悩みをかかえている人、サポートが必要なケースをバックアップする機能は設定されています。

例えば、自己申告の制度があるのですが、これまでの業務経験とか今後の希望などを毎年期初に上司に申告し、面談を通じて次のキャリアに結びつけていくやり方を取っています。その一方で、上司には話しにくい内容もあるかと思しますので、別ルートで直接人事のほうに情報を伝え、希望があれば会うて相談を受けられる仕組みを設けてあります。

### 入り口の広い「柔らかな仕組み」

**若月** 皆さんの話をうかがっていると、キャリアカウンセリングとは会社と従業員の間に入って、組織と個人のバランスを取る装置なのかなという気がします。岡田さん、来年春からの新会社に組み込みたいと考えていらっしゃるキャリアカウンセリング的なものの仕組みについて、個人的なもので結構ですから、イメージのようなものがあればお聞かせいただけないでしょうか。

**岡田** 先程の西田さんのお話を大変興味深くお聞きしました。確かに今の社内の感覚でいくと、カウンセリングという名称がついた途端にメンタルな面のイメージが突出して、ちょっと二の足を踏んでしまうと思います。やはり例えば、袴田さんのお話にあったキャリアデザイン研修的なものとか、個人がコンピテンシーのアセスメントができる最新のツールを提供するとか、西田さんのところのように個別課題の問い合わせにも応じますよというようなものにしていく必要があると思うんですね。

新人事制度の問い合わせにも答え、マネジャーの部下育成相談にも乗り、キャリア開発のための教育メニューも紹介する。また、「最近ちょっと疲れ気味で……」という話にも応じる。

そういう幅広い機能を持ったところを作って、「どうぞ、どんな入り口からでも入ってきてください」と呼びかけて、その中から軽いもの、深刻なもの、サポートすべき必要があるものなどを敏感に吸い上げて、的確な対応を取る。なんとなくオペラートに包みながらも本質的な機能は外さない「柔らかな仕組み」が必要なのではないかと考えています。

**若月** とても根本的なご指摘があったように思います。カウンセリングという言葉が日本では幸か不幸かメンタルな面から始まってしまったという経緯があって、もしかしたら最も受け入れにくいのは制度ではなくて、カウンセリングという言葉そのものではないか。そんな思いさえしてきました。

**西田** カウンセリングのお話しをする機会が時々あるんですが、必ず自分のサポーターをお作りなさいと申し上げているんです。自立して何かを考えようというときに、友達でも同僚でも上司でも誰でもいいんですが、自分を理解し支援してくれる人がいると、頭の中が非常に整理しやすくなる、問題が解決する様な気がします。

センターにいますと、1人でいろいろしゃべっていく人がいるんですね。私に向かって話しながら頭を整理して、私の反応などからも感じ取って、「これで自分の進む方向性が漠然だけれども見えてきた」という感じで帰られる方も多いです。それはそれですごくいいことなのではないかと思うんですね。

**若月** 今の西田さんのお話は非常に示唆に富んでいると思います。個人の中に自分を変える力があることを信じることからカウンセリングは始まるわけですが、誰かが話しに来て、カウンセラーの反応を見ながら頭を整理していく。漠然と「こうではないかな」と思っていたことを再確認したい気持ちがある。

個人と組織のバランスを取るうえで、実はそんなに大仰な制度が必要なわけではなくて、自分自身を整理・再確認する機会を、多様な形で提供することがこれからの企業にとって非常に重要なポイントになってくるのかなと感じました。

本日は皆さん、長時間ありがとうございました。

# 「キャリアカウンセリング」とは何であるか？

渡辺三枝子 筑波大学 心理学系(カウンセリング専攻) 教授 哲学博士

## キャリアカウンセリングの必要性と、定義

結論から申し上げますと、我々を取り囲む環境の現状と変化の方向を考え、キャリアカウンセリングはますます必要となると思います。現代社会の変化の激しさと特異性を社会学者 A・トフラー(1982)は、このように表現しています。

「われわれは、技術体系や情報体系、社会体系の崩壊だけでなく、心理体系の瓦解をも経験している。今日の高度な社会的、技術的混沌のなかでは、自己の生活を構造づけることは、本当に毎日に困難になりつつある。第二の波の正常な構造が崩壊し、生活様式、生活設計、教育の機会などの選択の幅が広がりすぎ、それらがあいまって困難さを増大させている。(このような状況下で)何より手っとり早い解決策として、人生相談の専門家か準専門家による指導者集団を作るべきではなからうか。イドやエゴなどの専門用語を人間の心理の地底からモグラのようにほじくりだす精神治療医は、もう十分である。もっと必要なのは、ほんのちょっとした手助けでいいから、われわれの生活を立て直してくれる人である」

人間の準備体制よりもはるかに社会の変化のほうが速いという状況が、現代です。

日本においては、働く個人は仕事場を選ぶ際に、“そこで何ができるか”ということよりも、“自分が安心して一生を託せる場所”であることが基準であり、企業も一生面倒をみましょうというような家族主義的メンタリティの中に生きてきたと思います。だから個人は、自分が選ぶというより企業に選んでもらうという姿勢になりがちです。それが、ここにきて、個人の責任を問う方向へと環境も企業も急変しました。

米国のように、個の自己選択が幼い頃からいわれ、その能力がまがりなりにも教育され、自己責任を問われる社会構造であってすら、社会の変化が激しすぎ個が対応できなかったために、100年前にカウンセリングが生まれました。米国で

すら、です。日本においては、ですから、それをカウンセリングと呼ぼうが、個人へのサポートと呼ぼうが、なんと呼ぼうとも、そういった個へのサポートは非常に重要なわけです。自分の足で立つというのは実はとても難しい時代なのです。

もちろん「キャリアカウンセリング(以下、CCと略します)」をどう定義するかによって、その内容・必要性は変わってくるでしょう。文字通り捉えれば「キャリア問題を中心とするカウンセリング」です。

まず、「キャリア」という点ですが、職業カウンセリングではなくキャリアカウンセリングというときは、単に職業や能力開発の分野の選択を援助することにとどまりません。CCでは、「個人の生活全体の中における職業生活・職業行動」「全人的発達の一部としてのキャリア行動」を捉えます。キャリアには、人が生きていくうえで大切にしている「work」をすべて含み、それは単に「昇進するキャリア」といった意味ではありません。「働くこと」は個人の経済的基盤づくりにも重要ですが、同時に精神的健康とも大いに関係することを否む人はいないでしょう。働くことで精神的健康は増進され、また精神的健康によって仕事は影響されます。さらに、働くことは個人と社会をつなぐ役割もします。CCでは、「職業問題に焦点を当てる」のではなく、「職業問題を持つ個人に焦点を当てる」のです。

さらに、「カウンセリング」の捉え方ですが、私の捉え方は下記のようなものです。実はこれは、アメリカカウンセリング協会が、最近、社会に向けてカウンセラーのアイデンティティを明確化するために提示したものです。

「専門的カウンセリング(一般の相談と区別して)とは、メンタルヘルスと心理的・全人的発達の原則に立って、認知的、情動的、行動的、システムティックな介入方策を通して、心理的健康、人間的成長、キャリア発達、そして病理的状态と取り組む過程」です。つまり、カウンセリングとは、問題を自ら解決しなければならない個人がカウンセラーの専門的援助を通して、解決していくことによって、問題解決能力を発達させる

過程と捉えています。さらにカウンセリングの特徴は、個人と環境との相互作用に焦点を当てていることです。ですから、社会の変化の、個人の行動への影響には敏感です。

日本の場合は、一般にカウンセリングというと、「心の問題」「個人の内面の問題」のみに焦点を当てたものと捉えがちです。キャリアカウンセラーと話していて、「カウンセリングの途中でガイダンスに切り替えた」とか「コンサルテーションに切り替えた」という言葉をよく耳にしてとまどいます。具体的に聞くと、“情報提供や助言、教示を与えること”をガイダンスとかコンサルテーションと呼んでいることがわかりました。では、カウンセリングでは、これらはしてはいけないと思われているのでしょうか。専門カウンセラーからすれば、情報提供や助言、教示も重要な援助方策です。

ここで、専門カウンセラーたる職務を遂行するのに必要な能力「コンピテンシ」を紹介してみたいと思います。図表1

図表1 THE PROFESSIONAL COUNSELOR: Competencies, Performance Guidelines, and Assessment Joseph D.Dameron, Editor (1980)

● CONTENTS

- ASSESSMENT OF THE COMPETENCIES OF PROFESSIONAL COUNSELORS
- PERSONALITY CHARACTERISTICS OF PROFESSIONAL COUNSELORS
- COUNSELING COMPETENCIES
  - Individual Counseling / School Counseling /
  - Play Therapy and Family Counseling / Group Counseling
- CONSULTATION COMPETENCIES
- COORDINATION COMPETENCIES
- CAREER DEVELOPMENT COMPETENCIES
- PLANNING AND DEVELOPMENT COMPETENCIES
- MEASUREMENT AND EVALUATION COMPETENCIES
- RESEARCH COMPETENCIES
- PLACEMENT AND FOLLOW-UP COMPETENCIES
- REFERRAL COMPETENCIES

を参照してください。CCだけでなく、全ての分野のカウンセラー全般に必要なコンピテンシの一覧です。

## キャリアカウンセリングが実現するもの

今、CCという言葉がもてはやされていますが、現代人にとって職業生活は不可欠の要素であり、全生活、全生涯に深く関わっていることが真に何を意味するかを考える必要があると思います。そうすれば、CCが決して易しい仕事ではないことに気づかれるでしょう。

カウンセリングの過程では、まず、自分が生きていくうえで、自分はどうしたいのか、今どのような問題にぶつかっているのかということへの自己認知の把握段階があります。さらに、単に自分ひとりが望ましいだけではなく、社会で生活していくうえでの社会適応や社会貢献として、周りにとっても望ましい方向、社会の一員として生きやすい方向の模索へ進みます。しかしこれは、個人にとってかなり葛藤を伴うことでしょう。人は環境を抜きにしては生きられませんし、自分自身を知るだけでなく、自分の置かれている家族・組織・環境や社会の変化の認識も深めなければなりませんから。そういったことを通して、自分も満足でき、問題解決にもなり、さらに組織なり、家庭なり、社会なりにおいて生き生きと自分が生きていける、生きやすい満たされた状況への道に近づきます。そして、究極的にカウンセリングは、ロジャースが主張した「人間として、最高に機能できる人間」となる状態を探すのを手助けするプロセスとなるのです。

CCをめぐる現状は、かなり混乱しているといってもいいでしょう。あらためて、個人が今どのような状況に置かれ、それゆえどのようなサポートが必要で、それを行うために必要な能力、その能力の育成システム、能力評価といったことについての本質の議論が重要なのではないのでしょうか。

渡辺三枝子

(わたなべ・みえこ)

上智大学大学院博士課程(臨床心理学専攻)単位満了。米国ペンシルバニア州立大学大学院博士課程(カウンセリング心理学、カウンセラー教育専攻)修了。哲学博士号(Ph.D)取得。主な著書に「最新カウンセリング入門」(共編・ナカニシヤ出版)、「さがそう相性のいい仕事」(共著・晶文社出版)、「カウンセリング心理学」(ナカニシヤ出版)など。

## 「コミュニティ・アプローチ」と「物語づくり」の重要性

新田泰生 桜美林大学 文学部 健康心理学科 助教授

### カウンセラーという仕事への誤解

私は、臨床心理学、中でも教育臨床と産業臨床を専門領域としてきました。また、産業カウンセリングの研究者・実践家として、また「臨床心理士」という資格で、企業におけるカウンセリングにも長く携わってきました。

企業と関わる中で、たびたび質問を受ける誤解のひとつに、「カウンセラーの仕事とは、部屋にこもって行う、個人対象の心理療法や心理検査だけではないか」という指摘があります。確かに、個人を対象とした心理療法や心理検査は欠くことのできないものではありません。しかしもうひとつ、「コミュニティ・アプローチ」という重要な関わり方があります。それは、コミュニティ心理学を基礎としてコミュニティとの関わりの中で生活している人々の社会心理的問題を明らかにし、その解決に取り組む方法です。ひとつの組織をひとつのコミュニティとみなして、その組織全体の心の健康をいかにレベルアップしていくかに、組織的に取り組んでいくのです。

もともと臨床心理学では「個人を対象にするだけでは限界がある」という認識があり、30年以上前から日本にも、コミュニティ・アプローチの理論が入ってきています。近年は、震災やスクール・カウンセラーの問題があって、地域や学校全体へのアプローチとして、「コミュニティ・アプローチ」のニーズが社会的に高まっています。もちろん、個人対象の重要性は変わらないのですが、予防という観点からも、組織へのコミュニティ・アプローチはカウンセラーの重要な仕事です。しかし組織ぐるみの取り組みといっても、カウンセラーが組織全体に関われる機会は、そう多くはありません。そこで、各種の教育研修を担当することが、貴重な機会になるわけです。私も、2日間16時間のメンタルヘルス研修や、1日間8時間のストレス・マネジメント研修、コミュニケーション研修、ソーシャルサポート研修などを、プログラム作成から企画し、講

師として実際の運営まで、工夫しながら実践してきました。このように教育研修を中核とする組織全体へのアプローチを行うことによって、1) 多人数へのメンタルヘルスの理解と、効率的な組織内への浸透を図ることができる、2) 参加者にメンタルヘルスのキー・パーソンとなってもらうことが期待できる、3) 相談室や相談員が、ともすればなりがちな閉鎖的なブラックボックスにならずに、開かれたものになる糸口となる、4) 参加者自身が来談したり、参加者の紹介による来談者が増える、5) 研修講師を担当することで、相談員の組織内での専門家としての認知が強化され、コンサルテーション等がスムーズに運びやすくなる、6) 参加者のメンタルヘルスやカウンセリング・相談室への「治療モデル・イメージ」を「開発、成長モデル・イメージ」へと変えることができる、7) 秘密保持をめぐる相談室への不信感を解いていくことができる、8) 相談室開設当初に教育研修を多用することで、開設当初に生じやすい来談者が少ない状況や組織での孤立状態を打開していける、9) 研修の企画・準備・運営などを通じて、人事・総務等との共同作業が生まれ、相互理解が進む、といった効果が得られると私は考えています。

例えばある企業から相談室を開いてほしいといわれたとします。その際大事なことは、その組織がメンタルヘルスをどのように考えていて、何を意図し相談室を開こうとしているのか、その企業のニーズは何であるのか、さらに従業員数、職種内容、男女比率や年齢層などをまずヒアリングします。そのうえで、その組織のメンタルヘルス上の課題とカウンセラーの対応能力(人数、開室時間等)とを見比べて、実際的で効果的なストラテジーを立案していきます。そして、それを実行していくうえで、何よりも大切なのが、人事・総務等の会社スタッフとのよい協力関係なのです。この点をないがしろにしている、密室の中でクライアントとだけ会っていたのでは、産業界、いやどの組織であっても効果は限られたものになってしまいます。そのために、企業のスタッフとの連絡調整会議も行

っています。この会議を私は、企業側とカウンセラー側との相互の文化を伝え合う勉強会と位置付けています。このような機会を通じて、カウンセラーは、経済動向、経営方針、労務管理や福利厚生等の産業の実態を積極的に学ぶ必要があります。このような協力関係を築くうえで重要なことは、我々が専門家としての守秘義務等の倫理規定をもちながら関わっていることをスタッフに理解してもらうことです。

### 「この組織は、自分にとって何だったんだろうか？」

私は、産業カウンセリングの中でも、キャリアについてのカウンセリングは今後需要が大きいと思っています。

特に、現在は、若者の組織離れ、中高年のリストラなどのように、組織にどのように関わるかをとまどったり、組織との関係が行き詰まったり破綻したりしている人が増えてきています。終身雇用、年功序列のゆらぎから、実力主義による年俸制への移行など、現在は個人の組織への関わり方が変化する過渡期にあります。一見、組織の中でごく普通に働いているように見えながら、実は、組織に関わらずに、組織の前に「立ちつくす人々」に私はたくさん出会っています。

日本的集団主義の中で与えられた役割を受動的に果たすことに終始しがちであった多くの働き手にとって、個人が組織の中において、自分の成長を視野に入れたうえで、「本当は」何をしたいのかを見つけ出すことは、かなり難しいことなのかもしれません。

私は、個人と組織との関係を考える際に、各人の組織との関係を、その人にとってかけがえのない「物語」として理解してみる視点を活用しています。

例えば、カウンセリングの始めのうちは、クライアントが、いかにも組織人らしく、努めて平静を装いながら慎重に自分と組織との間で起こった出来事について語ろうとします。もちろ

ん、これは実際の事例ではありません。カウンセラーは秘密保持が大切です。ただ、このような機会に理解していただくことも重要なので、私はサンプルのような事例を作ってお話ししたりします。さて、それでも語りつづけるうちに、どうしようもなく、組織に対する怒りや恨みがこみあげてくる。しばらくは、組織に対する怒りを表出したあとで、彼は否定感情の裏にある自分と組織との関わりについて目を向けるようになります。自分の専門性に未練を残しながらも、組織人として組織の指示に従い、管理職への路を歩まざるを得なかった葛藤があったこと。しかしその後、管理職の役割になじめず、気づいてみたら専門家としても中途半端な存在になっていた現在の自分の姿のこと。思い出してみれば、小学生のときから、人生は与えられた義務を必死で果たすことの連続だと思えなかった生き方のこと。もし、あのとき、妹のように、父親に対して「NO」と言っていたならば等々。さまざまに語っていく中で、次第に彼は、現在に至るこれまでの過去を何度となく繰返し物語として語り直し続けます。そしてついには、本当に彼自身の腑に落ちる納得できる物語を、語り始めるようになります。

私たちは組織に対する自分流の物語を無意識にもちながら生活をしています。この企業でこうなりたいとか、この職種で専門を深めようとか。ところが、仕事が行き詰まったり、予想外の異動や不本意な処遇が行われたときに初めて人は、「この組織って自分にとって何だったんだろう」と考え始めます。職場から期待されて「物語」を展開させていると思っていたのに、その物語がふいに壊れるわけです。

「組織との物語づくり」は、現在と未来に関してさまざまな多様性をもちます。自らの組織に対する関わりを意識化し、自分の価値観に基づいて個性的に物語り直し続ける作業は、組織における主体的な個のあり方を創造していくうえで、重要な手がかりになっていくと思われますし、今後のキャリア・カウンセリングにますます必要な視点ではないでしょうか？

新田泰生  
(にった・やすお)  
1949年函館市生まれ。早稲田大学大学院心理学修士課程修了。専門は臨床心理学と人間性心理学。室仙学園短期大学を経て現職。この間、臨床心理士として専門的活動を継続。現在、日本人間性心理学会常任運営委員、日本臨床心理士会代議員、日本臨床心理士会産業領域委員等。

# 個人のキャリア開発とキャリアカウンセリングの役割

宮城まり子 産能大学 経営情報学部 助教授 臨床心理士

## 労働者のサポートシステムが未成熟な日本

現在われわれは100年に一度なみの激しい社会環境変化の荒波に見舞われている。中高年のみならず、若年層も含めて、労働者は、今後自分が「何ができる」人材として変化の速い激動する労働市場にあって生き残り、絶えず先を見通しながら、いかに時代の多様なニーズや変化に適切に対応していったらよいか、漠然とした不安と当惑を抱いている。

その状況のなか、個人が企業・組織から何の具体的な支援もなく一方的に自立・自律を迫られ、あたかも親が子どもを突然突き放すかのようにされるだけでは、個人はただ戸惑い不安は増すばかりである。本来キャリア開発は自己責任に基づくものであるが、初めからそうした育成をされていないのが日本人労働者の特性である。加えて、日本においては米国のように個人が自律的にキャリア開発・管理し、自由に労働移動できるような社会的支援体制(企業の情報公開など)が未発達の状態である。

しかしそうしたなかでも重要なことは、組織ニーズと個人ニーズを最大限にすりあわせ、双方が納得のいくキャリア開発を行うことであり、そのプロセスをサポートする存在であるといえよう。なぜならば、大多数の労働者が組織で働く限り、自律的キャリア開発といってもそこには当然、組織ニーズとの整合が求められ、個人ニーズだけを優先させたキャリア計画は立てられないからである。

その支援策の有効な方策のひとつがキャリアカウンセリングである。キャリアカウンセリングは大筋次のようなプロセスによって行われる。ここでは行動科学的アプローチの方法の大筋を紹介しよう。

まず最も重要な第1ステップは「セルフアセスメント」である。正しい自己理解なくしてキャリア計画はなりたた

い。すなわち、いったい自分はどのような仕事がしたいのか(興味関心分析)、人生や仕事に対し何に価値を置いているのか(価値分析)、過去・現在の職務分析を通して自分の強み・弱みは何か(能力・スキル分析)、性格行動特性から見て自分の適性とは何か(パーソナリティ・適性分析)等である。

そのアセスメント結果を総合的にカウンセラーとじっくり話し合い、自己のコア・コンピテンシーを明確化し、キャリアアイデンティティを深めることからスタートする(アセスメントツールは最近さまざまに開発されており有効利用が可能である)。

その上で第2ステップは、今後のキャリアの方向性として考えられる選択肢をあげていく。当然、選択肢には社内のみならず、社外の選択肢をも考慮しながらキャリア転換・移動の可能性を検討する。

第3ステップでは、選択肢の一つひとつを具体的に(プラス・マイナス、予測される成果・結果、予測される障害)分析し、条件を満たす選択肢を絞り込み、キャリアゴールの意思決定を行う。

カウンセリングプロセスでは社外の労働マーケット、社内のキャリアパスと今後の経営・人事情報など幅広い情報を考慮し環境分析することが不可欠であり、その上でキャリアゴールは設定される必要がある。当然、場合によっては複線型のキャリア設計もあろう。

第4ステップは目標達成のための具体的行動計画・戦略を立てその期限も設定する。その達成に至るステップをシミュレーションするなどしながらキャリア達成へ向けての意識・行動を強化・明確化する。

第5ステップでは目標達成に向け行動する実際のプロセスにおいて、キャリア行動計画がうまく機能しているかのフォローアップを行い、うまくいかない場合にはその原因分析を行い問題解決の支援カウンセリングをさらに行う。

宮城まり子

(みやぎ・まりこ)

慶應義塾大学文学部心理学科卒業後、早稲田大学大学院で心理学修士号を取得。その後、病院、教育研究所でカウンセラーとして実績を積み、1991年から産能大学経営情報学部助教授。97～98年カリフォルニア州立大学大学院カウンセラー養成課程にてキャリアカウンセリングを研究。専門はカウンセリング心理学、生涯発達心理学、キャリア心理学。大学教育のほかに、企業の管理者の研修も行っている。

## 上司、メンターのキャリアカウンセラーとしての役割

キャリア発達のプロセスは直線的ではなく螺旋状に発達する。個人のライフステージとキャリアステージは複雑に絡み合っており、その発達ステージごとに安定と不安定を誰もが繰り返す。むしろ予期せぬ出来事のなかで不安定になり揺れ動き、迷う時期(クライシス)があるからこそ自己を見つめなおし、キャリアゴールとその過程を再確認することができるのである。従って、ことにライフ・キャリアの各ステージの節目、節目には一度立ち止まってじっくり自己を見つめなおす時間が必要である。社員の自律的キャリア開発支援のためにはこうした時間を与え、自己を振り返り、必要に応じてキャリアカウンセラーのサポートを受けることができるようにすることが求められる。変化のスピードが激しい現代には、一度立てたキャリア設計も時間の経過のなかで修正を必要とする場合が多い。

今後どの企業・組織にもキャリアアセスメントを行い相談ののってもらえる部署(キャリア・マネジメントセンターなど)が必要である。キャリアカウンセリングの担当者としては人事、労務、教育、能力開発にかかわる企業内部の実務担当者、または外部のキャリアカウンセリングの専門家が適当であるが、組織内の情報に詳しい内部のキャリアカウンセラーと組織外の労働市場に詳しい外部のキャリアカウンセラー2名が役割分担を決め機能し合うことが望ましいと考える。

しかし、日頃から社員のキャリアを育成する重要な役割を果たすのは上司またはメンターである。上司が部下を観察し、率直に本人の適性や優れた能力、努力すべき課題などをフィードバックしながら、部下のキャリアに関する相談にのり、目標達成に向けて励まし動機づける役割をもつ。上司が部下のキャリア育成に無関心であってはならない。えてして、上司は優秀な部下を手放したくないものだが、本人のキャリア開発

を考え全社的視点から部下に対応しなければならない。こうした問題を解決するためには、全社の人事キャリア委員会などを設けることが有効であろう。

## 個と組織のキャリア開発のパートナーシップ

希望退職を募ると優秀でむしろ残ってほしい人から先に辞めていくと聞く。今後はこうした他社でも通用する高い能力を備えた社員が継続して働きたいと思うような魅力ある企業組織を創る努力を企業側もしていかなければならない。

今後企業側は個人がキャリアアップするために必要なコンピテンシー(能力・スキル・知識・行動など)を明確にしたモデルを提示すること、そしてそのための教育・訓練の機会をできる限り与えると同時に、職務に求められるアカンタビリティ(成果責任)を提示することが必要である。

個人は絶えず長期に自分の人生を展望し、組織にいる時から、組織からいずれ出ることを前提にした準備を行い継続的自己啓発に努め、ライフキャリアの危機管理を怠らないようにすることが必要である。大切なことは、こうして個人と組織がキャリア開発努力を相互にし合いながら、成長し合いWIN-WINの成果を生み出すキャリア開発パートナーとして機能し合うことである。

不確実の時代、変化の激しい現代はだれのキャリアゴールも決して固定的ではない。しかし、絶えずその目標に到達しようとするプロセス・流れのなかに人の発達と成長は生まれる。人は皆自分の人生の主人公であり、自ら人生設計(ライフキャリアプラン)をするなかで、自己の人生の質を高め(Quality of Life)、人間的成長をはかるための継続的学習努力のなかにこそ意味が存在すると考える。すなわち、目標達成されるかどうかだけが問題ではなく、そこへ至る全過程そのものに本質的な価値が存在するのではないだろうか。

# 「ユニット単位」から、「個人単位」のマネジメントへ

田辺明博

リクルート キャリア事業開発室キャリア・ディベロプメントグループ マネジャー

## 米国大手銀行・深夜のインタビュー

今年6月22～24日、米国ピッツバーグで開催されたNCDAカンファレンス<sup>1</sup>に出席した。そのカンファレンスで出会った22名の、主に企業内を対象としたキャリア・カウンセラーに、「企業内における米国のキャリア・カウンセリング<sup>2</sup>の実体」について取材を行った。

今回の原稿では特に、23日の深夜に無理矢理お願いし、快くインタビューに答えてくれた6名の方々との会話を中心に、その内容をレポートしていくことにする。6名の内訳は、

**A:** 米国本社だけで6000名強を抱えるきわめて有名な銀行(以下、X銀行)の部長。彼はそこで、責任者として、さまざまな雇用者のキャリア・ディベロブメント に対する施策を作成・実施している。  
**B:** Aとともに働くHRディビジョンのスタッフ。

**C・D・E・F:** HR系コンサルティング・ファームでX銀行と契約を結び、キャリア・カウンセリングをはじめとしたサービスを行っているカウンセラー<sup>3</sup>。

## キャリア・カウンセリングを知らない!?

まずは、キャリア・カウンセリングをどのように捉えているのか、その定義を含めて聞いてみた。

**田辺:** 「米国において、企業で働く人々は、キャリア・カウンセリングをどう捉えているのでしょうか?」

**A:** 「どう捉えている、というよりも、そもそも知らない。どんなサービスを提供してくれるのか、全くわからない人がほとんどじゃないかなあ。1回でもキャリア・カウンセリングを受けた人じゃないと知らない。入社時のキャリア・ガイダンスで必ず誰かが、『キャリア・カウンセラーは何をするんですか?』と質問をする。精神的原因で組織に不適合を起こしてしま

た人が利用するサービスだと思っている人も多い」  
**B:** 「お金が必要なんですか!?と聞いてくる人もいれば、お金を払うんだから、望むことを全てしてほしい、例えば自分の就職先を探してほしい、なんて人もいる」

**A:** 「一般に相談に来る人々は、どのキャリアに進めばいいのかわからないし、カウンセラーに何を望んでいいのかさえわからない人が多いかもしれないなあ」

**B:** 「ある30歳の男性は、『今まで10年ほど働いてきたけれど、このままのキャリアをさらに進んでいいのかわからない』と相談にきた」

**A:** 「私は先日、40～50歳くらいの管理職の人の相談を担当したよ。今の仕事や仕事環境はとても気に入っているんだけど、これからも昇進し続けるには、あまりにやらなければならないことがあり過ぎて、と彼は悩んでいたね」

**D:** 「100人いれば、100人のそれぞれ違うキャリア・モデルがあって相談がある。その意味では、NCCC<sup>4</sup><National Certified Career Counselor>をはじめとしたキャリア・カウンセラー資格は重要だ。十分な訓練を受けた人でないと、一般論や自分の意見の押し付けになってしまい、それぞれの人にあった的確な援助ができなくなってしまうと思う」

## 8割がダウンサイジングの転職者

最初の話を聞いただけで、頭が混乱してきた。「米国のキャリア・カウンセリングとは、きわめて開発的・前向きなもので<sup>5</sup>、しかも、米国人はみな強い独立心を育てているから、積極的に自分のキャリアを考え、キャリア・カウンセラーの援助のもとに自分のキャリアを計画しているんじゃないかな?」。そこで、今度は、次のような質問を試してみた。

**田辺:** 「大雑把に分類するのは危険かもしれませんが、どんな人々がキャリア・カウンセリングに来るのでしょうか?」

**A:** 「ダウンサイジングで転職をしなくてはならなくなった人たちが一番多

くて、約8割かな」  
**B、C、D、E、F:** 「その通り」

**田辺:** 「……。」  
**A:** 「やはり、職場を去らなければならないのは一番辛いことだから。相当、困惑している人が多いね」

**田辺:** 「……。私は、米国ではキャリア教育を幼稚園から受けていて、皆しっかりと自分を持っているから、ダウンサイジングがあっても人々はすぐに気分を切り替えて就職活動に突入していくと聞いていたのですが」

**A:** 「そんなことはない。そういう人もいるけれど、そんな人ならキャリア・カウンセリングを受けには来ないだろうね。人間、『悲しい、つらい』時は、誰でも『悲しい、つらい』と感じると思うよ」

**B:** 「残りの2割は、キャリア・カウンセリングを受けた知人から、『いいサービスを受けられる』と紹介を受けて来る人たちが多いいね。だから、相談内容はまちまちだ」

**C:** 「多くはアセスメントとキャリア・ディレクションかな」  
**A:** 「ダウンサイジングの波は大きく、うちのX銀行も実施している。特に金融業界はこれまで恵まれていたのが、反動は大きいよ。多くの人が混乱しているように思える」

**B:** 「ええ、ほとんどの人が恐怖におののいていますよ。次は自分の番じゃないかと」

**C:** 「いつも怖がっている。その結果、仕事のパフォーマンスは低下するし……。それだけではなく、当然、企業に対する忠誠心は異常なまでに低下しているし、自己のアイデンティティも崩壊しているようにみえる」

**A:** 「その通り。あるクライアントで、先日、東南アジアへの転勤を命じられた人がいるんだけど、悩んだ挙句に断った。いままでの金融業界ならば、断るなんてことはまずなかった、というより、できなかった。忠誠心は相当なくなっていると私も痛感している。しかもその人は、いわゆるトップレベルにいる人だったんだよ」

**B:** 「やはり、金融業界で働く人の多くは、ほかの業界にくらべると、企業に依存し過ぎてきたんじゃないかな。企業ありきのアイデンティティから、自分自身のアイデンティティへと方向転換していかなければならない時代だ」

**田辺明博**  
(たなべ・あきひろ)  
1987年慶應義塾大学卒業後、リクルートに入社。8年にわたり人材関連事業に従事したのち、通産省設立の戦略会社、対日投資サポートサービスに2年間出向。その後、リクルートに戻りキャリア事業開発室でキャリア・ディベロブメントの研究を行い、現在に至る。99年4月には、米国CDF< Career Development Facilitator<sup>6</sup>>の資格を取得。E-mail: jimmy@r.recruit.co.jp

**田辺:** 「日本でも同じ言葉をよく耳にします」

**A:** 「真剣にうなづく」[50・60歳代では、フルワークでは働きたくないとか、いままで歩んできたものとは違う分野に進みたい、休日休暇を充実させたい、という人も増えている」

**B:** 「かと思えば、58歳の役員で、外国から戻ってきたかと思ったら、また半年後に海外転勤。子どもも小さいから、結局、妻が米国内に職を見つけて、夫が単身赴任。しかし、この決断は相当厳しかったらしく、彼は7～8回もキャリア・カウンセリングを受けにきていた」

**C:** 「女性のクライアントも増えているよ。50歳を過ぎると年金ももらえるし、子育てや家庭のことも一段落する。やっとなりたいことができる、って生き生きとする女性が多い」

**B:** 「実際、52歳の女性が、事務職からインテリア・デザイナーにキャリア・チェンジ<sup>7</sup>したクライアントがいる」

**A:** 「そういえば、先日40歳になる専門職の女性が相談にきた。誰もがうらやむX銀行に入社して20年くらいがんばってきて、実際に評価も高い人だが、自分のやりたいことがここにはない、やめたいと悩んでいた。扶養者もいるし、年金はまだだし、今ここで退職すれば相当のデメリットもある。しかし、高い地位の職につくと、プレッシャーも相当きつい。自分の望んできたものと実際の職とのあまりにも大きいギャップから、悩んだ末に退職を決意した」

**B:** 「管理職より、専門職のほうがそういった悩みで相談に来る人は多い。自己コントロールの経験があまりないから」

**田辺:** 「いままでお伺いしていますと、企業に対する忠誠心とか、年金、会社をやめるまでにいろいろと悩み、というような言葉がよく出てきますが、米国でも終身雇用は一般的なんですか?」

**A:** 「終身雇用は一般的ではなくなりつつあるが、仕事保証< Job Security >という概念はある。つまり、一生、雇用を保証してくれなくてもいいが、少なくとも今の職は保証してくれ、というもの。契約書に雇用保証に関する規定を明示して、保証している企業が多い。X銀行でもついに、1993～94年にかけて『終身雇用終了宣言』をした。今では、連邦政府も終身雇用は行っていないはず」

**C:** 「たしか、社会経済状況によって企業が終身雇用を放棄し始めたのは

1 今年で9回目を迎えたカンファレンス。今回は、場所柄からか、参加者は550名弱と、比較的小規模のなかで行われた。NCDAはNational Career Development Associationの略で、設立は1984年である。全米のキャリア研究を行う教授陣やキャリア・カウンセラーなどが、日々の実績・調査・研究の発表を毎年行っている。いわば、実践家が集うカンファレンス。なお、NCDAの前身はNVGA<National Vocational Guidance Association>で、設立の1913年から1983年までこの名前が使われていた。  
2 キャリア・カウンセリングの定義は、日本同様、米国でも様々な解釈・定義がなされている。  
3 以前は日本でいう正社員として、多くのキャリア・カウンセラーを雇用していたが、近年では、ダウンサイジングの一貫として、キャリア・カウンセラーを社外に求める企業が米国では増えているという。なお、この現象は企業だけでなく、大学等の教育機関でも見受けられているようだ。  
4 米国では、キャリア・カウンセリング向けの資格は、NCCC(National Certified Career Counselor)がある。それ以外に、キャリアには限定していないが、NCC(National Certified Counselor)やLPC(Licensed Professional Counselor)などがある。なお、最初の2つは「認定資格」で、3つめは各州政府が発行する「免許資格」である。CDFという資格も1997年に発足された。詳細は脚注6を参照。

5 本文を読んでいただくとおわかりと思うが、米国では、キャリア・カウンセリングには、いわゆるメンタル・ケアも(積極的に)含んでいる(というよりも、切り離しては実行不可能だと筆者は考える)。日本では、とくくキャリア・カウンセリングとカウンセリングの違いは「メンタル・ケアの有無」だとか、「キャリア・カウンセリングは開発的カウンセリング、それに対してカウンセリングは治療的」とよく耳にする。  
6 CDFとは、Career Development Facilitatorの略称で「キャリアディベロブメント促進者」という意味である。米国で97年に発足し、この2年間で有資格者が700名を超える勢いの、キャリア関連の職業領域の中でも最も新しい、人気を博している資格である。現在のところ、主に各教育機関やアメリカ州政府が運営する「One-Stop-Career Center」(日本の職業安定所に相当する機関)で、CDFは求職者に対して個人のキャリアプラン設計から就職活動の指導まであたっている。  
7 「キャリア・チェンジ」は、「ジョブ・チェンジ」と共によく耳にする言葉。業種や職種の変更など、あるいは自身の生活を大幅に変えること(たとえば、活躍の舞台を日本から米国に変える)を「キャリア・チェンジ」といい、同様の仕事で単に職場を変えたり会社を変わることを「ジョブ・チェンジ」といっている。米国では、5～6回の「ジョブ・チェンジ」と3～4回の「キャリア・チェンジ」が一般的と言われている。

15～16年くらい前からじゃないかな。それと大規模なダウンサイジング。企業内のキャリア・カウンセリングが結構メジャーになってきたのは、そのころからだと記憶している。いままで述べてきたように、さまざまなことが働く現場で起きている。ダウンサイジングや、終身雇用の終焉、それによって混乱したり喜ぶ人々。銀行では、長年にわたって守られてきた伝統がくずれ去ろうとしている。多少なりとも、みなが不安を感じている。そんな中で、今、優秀な人材が退職していくことが一方で大きな問題になっている。若い人の約2割が会社を去った。そのうちの46%は管理職。エリート中のエリートも多い。

だから、「ダウンサイジングで不安を感じている人に対するための」個別カウンセリングだけでなく、若い人材のキャリア選択を含めた『キャリア・マネジメント(管理)』に対しても、今後はキャリア・カウンセラーは積極的に関わっていかねばならないと思う」

**A、D、E、F<sup>8</sup>**：(全員がうなづく)

**田辺**：「なるほど、ダウンサイジング対応の次にくるキャリア・カウンセラーの任務が、キャリア・マネジメントなんですね」

## 個人にとってのキャリア・マネジメントへ

**C**：「ええ。現実の職務状況に対して、自分がこういう内容・状態であれば心地いいだろうな、と思っていることと比較しながら、自分のキャリアを自分でマネジメントしてもらう」

**D**：「だけど、企業が一方的に明日から自分自身の責任でキャリアをマネジメントしろ、というのも無理な話ではある」

**C**：「だから、そのためのサービスを企業は提供し始めている。いわゆる開発的な立場で、従業員に生き生きと働いてもらって、結果として企業にも貢献してもらおう。もちろん、従業員のモチベーションもあがる。そのようなための、キャリア・マネジメントやキャリア・チョイス、それに現在のポジションでパフォーマンスをいかに上げるか、などのワークショップも必要だ。実際、そのようなワークショップは多くの企業で行われているよ」

**田辺**：「そのなかで、現場におけるカウンセラーの役割は？」

**A**：「カウンセラーは各職場の管理者と協働して、部下はもちろん管理者自身のキャリア・マネジメント方法とか目標の立て方、管理者としてどんなフィードバックをしたらいいのか、あるいは人事査定方法などのトレーニングおよび援助をしている。

だけど、実際に部下とそれらを一緒にやっている管理者は、そんなにいない。熱心な人は、定期的にさまざまなワークショップをやってくれと依頼したりもしてくれけど」

**田辺**：「従業員側からの反応はどうか」

**A**：「結構反応はいいよ。特に、年間の査定で年収が決まるため、管理者とのやりとりに真剣な人が多い。結果に不満を持つ人や、来年こそと思って、どうすればいいかを聞きに来る人もいる。また、結果だけじゃなくて、年間の目標も立てるわけだけど、どんな目標を立てればいいのか、とか、自分の強み・弱味を把握したうえで、それを補完・強化するにはどんな研修・教育プログラムを受ければいいのか、なんていう相談も多い」

**E**：「カウンセラーは、企業の人事制度や出来事・トレンドも常にキャッチ・アップしていなければならないし、ワークショップや教育・研修プログラムの設計や運営もできなければならない。あと、人事部をコンサルテーション<sup>9</sup>できるくらいじゃないと……」

**田辺**：「ずいぶん大変そうですね」

**全員**：「(笑いながら)その通り」

**D**：「だから日々の勉強はもちろん、カウンセリング場面だけでなく、人事部や教育研修部ともさまざまな形で協力していかななくてはならない。さらに、いままでの人事部やそれと同様の機能を持ったセクションは、どうしてもマクロな組織として従業員を扱いがち。個々人のキャリア・ディベロプメントを標榜しているけれども、実際には、各職場上長の意識とテクニックと熱意に大きく左右されてしまう。上司も自分のキャリア・ディベロプメントで精一杯だから、先程Aが言ったように、キャリア・カウンセラーは各管理職と協働して、個人に焦点をあわせた細かな支援をしているわけ」

**C**：「それに、みんな忙しくて、査定する書類がきてから部下の行動観察を始める上司がほとんどだから、一度、部下に厳しい査定をつけると、その印象はずっと引きずられがち。前進・向上したくても、十分な話し合いはなかなかできない。でも面談をすると、優秀なコンピテンシーを持っている人は

案外多い」

**A**：「そういう意味でも、キャリア・カウンセリングは今後ますます発展するでしょう。技術の急展開に伴い、仕事内容や働き方はますます変わっていくし、ジョブ・チェンジやキャリア・チェンジも増えていく。そんな際に、『自分の売りはなんなのか』、もっと明確にしておかなければならない。忙しさにかまけてそのことを振り返らない人は多い。特に、あるひとつの企業ですと頑張ってる出世してきたような人ほど、何かあったときには危険だ。そうならないためにもキャリア・カウンセリングは役立つ」

**E**：「そう、企業と契約をかわすにしても、自分をしっかりと把握していないと、ろくに交渉もできないしね(笑)」

## 終わりに

ふと気付いたら、午後の11時を回っていた。時間が過ぎるのは早いものである。それにしても、今回のインタビューは、実に印象的なものであった。確かにX銀行という限定取材ではあるが、第一印象は、「なんだ、日本もアメリカもそんなに変わらないじゃないか」というものである。とかく、キャリア・カウンセリングについては、「米国ではこんなにすごいのに、日本では……」とか、「日本と米国では文化が全く違うから……」と耳にするので、米国びいきの状態インタビューに望んでいたのかも知れない。

しかし結果は、まさしく日本でも叫ばれているような状況とほとんど同じではないか、というのが正直なところだ。しかも、キャリア・カウンセリングの主たる目的は、企業側からいえば、依然としてアウト・プレースメント。優秀な人材が逃げる現象が顕著になってからは、「社内プレースメント」のためにCDP<sup>10</sup>のバリエーションを増やしている。

しかし、その一方で、学生中心ではあるが、米国のキャリア・カウンセリングの歴史は長く、100年以上にも及ぶ(図表1 参照)。

企業におけるキャリア・カウンセリングも発展途上ではあるが、少なくとも15～16年の実績がある。さまざまなケースや、アセスメント等のツール・インストゥルメントの種類・数は、極めて豊富である。有名大手企業を中心に、キャリア・センター<sup>11</sup>を持つところも多く、年間数千名の従業員がさまざまなプログラムを利用しているそう

うだ。先にも触れたように、米国の大手企業では<sup>12</sup>、「ユニット単位の従業員マネジメントから、各個人単位の、いわばより小回りのきくマネジメントへ」と移行している。通常、日本であればその任務は管理職のすること、となるのであろうが、管理職の仕事量の多さ、管理職自身の危機、それに組織形態の変化(フラット化)や勤務形態の多様化(Mobile Work/日本でいうサテライト・オフィスなど)などから、上司 V.S. 部下の関係も薄れてきている。その点だけでも、十分に米国から学べることは多いと思う。機会があれば、今回は、米国企業のCDPモデルを紹介してみたい。

図表1 米国におけるキャリア・カウンセリングの変遷

NCDの会報誌に掲載されているMark Pope氏のレポートによれば、米国のキャリア・カウンセリングの歴史は、以下のように分類される。
第1期：職業紹介サービス(1890～1919)
第2期：学校における教育ガイダンス(1920～1939)
第3期：大学とカウンセラーの教育(1940～1959)
第4期：意義ある仕事と組織的キャリア・ディベロプメント(1960～1979)
第5期：実践キャリア・カウンセリングとアウト・プレースメント・カウンセリング(1980～1989)
第6期：学校から勤労への移行、キャリア・カウンセリングの国際化、多文化のキャリア・カウンセリング、技術利用の際のさらなる複雑化(1990～)

<sup>8</sup> B氏は、この時点ですでに離席していた。

<sup>9</sup> カウンセラーが直接クライアントに援助活動を行うことをカウンセリングといい、クライアントに関係する人々に対してクライアント援助活動の指導をする、つまり間接的にクライアントを援助することをコンサルテーションという。事実、C、D、E、Fのカウンセラーは、全員X銀行に対してコンサルテーションを行っている。

<sup>10</sup> Career Development Programの略。Career Programともいう。個別カウンセリングだけでなく、「キャリアとは」「キャリア・ディベロプメントとは」等のワークショップや、「自己理解・自己評価」「キャリア探索」「キャリア設計」「キャリア選択」「キャリア・マネジメント」などの援助活動・ワークショップ、さらに「能力開発研修」等を含む総称。

<sup>11</sup> 社内にキャリア・センターを設置している企業もあれば、社外に設置、あるいは専門にその種のサービスを提供する外部機関に委託している企業もある。

<sup>12</sup> 米国でも、キャリア・カウンセリング・サービスや多様なCDP、あるいはキャリア・センターを持つ企業は、大手・有名企業が中心で、中小企業などにはあまりないようだ。ただし、企業がそのようなサービスを提供していない場合には、公共サービス機関である「One-stop Center」(23ページの脚注6を参照)や民間キャリア・センターおよびキャリア・カウンセラーなどがその機能を果たす。

# キャリア・ワーク・コンピテンシー、その内容と重要性 ～キャリアカウンセリングの根底に流れるもの

デビッド・D・デュボイス (Ph.D, Licensed Professional Counselor)

## 序論

本論文は、生活と仕事は相互に影響し合うものだと観点から、執筆している。

一度きりのチャンスである人生において、私たちが仕事(例えば、親、医師、友人、秘書、ウエイターなど)によって成し遂げるものは、地球に存在する生命に限りがあることを考えれば、非常に価値のあるものである。同時に、仕事によって成し遂げるものは、「エネルギーと努力を注ぐに値すると、私たちが考えるもの」でもある。これは、社会において、「自らの成果を残す」ための方法のひとつであり、私たちの魂が自ずから望むことでもある。

生活と仕事の両面で私たちが満足を得るためには、一定の行動を伴った段階を踏まねばならない。この一定の段階を通じて(必ずしも、順序通りではないが)、人生の「キャリア・ワーク」は進展していくと考える。

「キャリア」という語は、幅広い意味を持っている。最も広い意味においては、キャリアは、「人生を通じて個人が選択した道、または旅」として定義することができよう。この旅を進むにあたり、個人は多くの役割を果たすのである(例えば、親、介護・治療奉仕者、インテリア・デザイナー、友人、経営幹部、パートナーなど)。

本論文で使用される「キャリア・ワーク」とは、「人生を通じて、この旅を追求しつつ、生活と仕事における要求をどのようにマネジメントするのかを決定するプロセス」である。したがって、「キャリア・ワーク」は決して軽んじられるものではない。

「キャリア・ワーク」には、後述する7つの段階がある。さらに、「キャリア・ワーク」に関わる仕事、段階を効果的に行うためには、必要な種々のコンピテンシーを所有し、それらを適切に使用しなければならない。コンピテンシーとは、「成

果をおさめるために根底となる個人的な特質”を意味する。「キャリア・ワーク」において成功をおさめるために個人が使用するコンピテンシーのほとんどが、組織における日常業務の遂行にも役立つという、二重の利点を持っている。それゆえ組織は、従業員が、重要な「キャリア・ワーク・コンピテンシー」を習得し、それらを適切な方法によって使用できるように援助することへの投資の重要性を認識するにいたってきている。

これらの状況をふまえて、「7段階のキャリア・ワーク・プロセス」から述べよう。

## 7段階のキャリア・ワーク・プロセス

本論文で定義される「キャリア・ワーク」は、公私を問わず、以下の7つの発展段階を通じて個人が前進することを示す。すなわち、1.探究、2.自己評価、3.分析、4.意思決定、5.計画、6.実行または開発、7.ライフワーク・マネジメントである。これらの段階を通じて個人が発展していく過程は、単純ではない。したがってこのモデルを個人が理解し適用するには、柔軟な対応が必要であろう。

では、まず第1の「探究」段階であるが、「大人になったら何になりたいか」という個人の幼少時の思いもこれには含まれる。個人が自分自身のキャリア・ワークを実際に開始するまで、これらの「なりたい思い」には継続して変更が加えられる。この段階は通常、家族や重要な人物から受けた言葉や暗黙のメッセージに、非常に影響を受けるものである。

個人が正式にキャリア・ワークを開始するときには、職業(看護婦、シェフなど)、生活や仕事上の役割(学生、主婦、専門学者、介護・治療奉仕者など)、専攻分野(化学、数学、栄養学など)といったことを考慮に入れる。この第1段階で、「生活と仕事に関する選択肢リスト」といったものを手にしてい

る人もいるかもしれない。しかし、人によっては、考慮すべき選択肢がほとんどないままキャリア・ワークを始める場合もあるだろう。

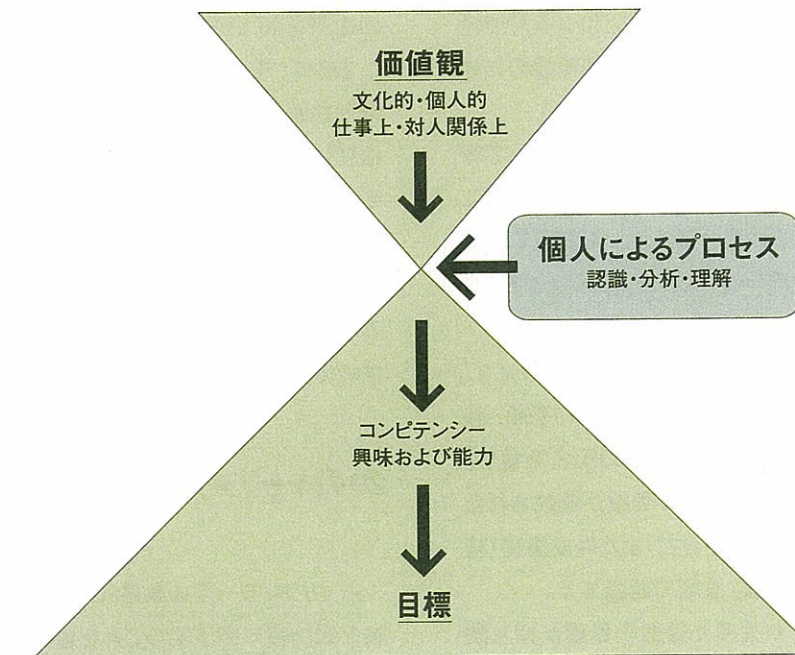
第2段階の「自己評価」、アセスメントにおいては、個人は通常、公私を問わない種々の評価文書、チェックリスト、シミュレーション、インタビューなどを受けることにより、自らについての詳細なデータ・情報を得る。コンピュータ・ベースのキャリア・ガイダンス・システムを使用して個人評価情報を取得することは、効果的かつ効率的なアプローチであろう。第1の探究段階の選択肢を修正するために、個人は、この自己評価段階を通して得た情報を使用する。

第3の「分析」段階では、個人は、第2段階で得た自己評価情報を理解したうえで、今後のキャリア・ワークについての分

析を行う。情報を細部にわたって検討し、それらの情報の過去、現在、または未来の因果関係も理解したうえで、自身のキャリア・ワークの全体像を構築する。

この「分析」段階以降は、個人の持つ文化的価値観が重要な影響を及ぼす。文化的価値観は、人生の行程、キャリアにおいて、重要であるもの、価値あるもの、注目しエネルギーを注ぐべきものが何かを決定する際の助けをし、何の目標が組み込まれ、また組み込まれないのかという点に影響を与える。これに関しては、同僚であるリンダ・K・ケンプ氏によって作成された図表1をご覧ください。図表1は、キャリア・ワークの目標設定において含まれるべきいくつかの情報に注目する前に、個人が、自身の文化的、個人的、仕事上、対人関係上の価値観をまず精査するという事例を示してい

図表1 キャリア・ワーク目標設定のための第1次考慮事項としての価値観



※リンダ・K・ケンプ氏の許可を得て印刷

る。この事例のように、個人がまず最初に価値観に注目し、それがキャリア・ワークの目標設定プロセスの主要原動力となるような方法を選択する者にとっては、価値観が、キャリア・ワークにおいて、自身のコンピテンシー、興味、能力以上の重要性を持つものと考えられる。

分析の結果、一連のキャリア・ワークの目標(または目標の候補)が生まれる。個人はこの目標を、キャリア・ワークの次段階である意思決定段階において使用する。

第4の「意思決定」段階においては、分析段階で明らかになったキャリア・ワークの目標候補を検討し、どの目標を追求し、またその期限をどのように設定するかを意思決定する。個人は、それぞれの目標を追求することがいかに重要であるか、またそれぞれの目標に関するおおよその達成希望期限を決定する。決定は、可能な限り、「現実に基づいて」行わなければならないため、これはキャリア・ワークの中でも大変重要な段階といえよう。現実には即していないのならば、あとになって個人は、フラストレーションや失望を経験することになる可能性が強い。その場合には、個人は意気消沈し、目標達成のためのさらなる努力を放棄してしまう可能性も生じる。

第5の「計画」段階は、キャリア・ワークの目標に対して行われる。目標達成に関する「計画」を作成することは、詳細にわたるプロジェクト管理計画を作成することと大変似ているだろう。各目標ごとに、キャリア・ワーク・“プロジェクト”が生まれるからである。

個人は、目標達成のために遂行しなければならないタスク、各タスク遂行に必要なおおよその時間、タスク遂行の手順、各タスクを達成する過程で発生する他者(複数の氏名を含む)との関係、各タスク遂行完了の目標期日、目標が達成された場合に期待される結果(複数の結果を含む)または成果物(複数の成果物を含む)を、この「計画」段階で認識する。

計画を進めていくと、「自分が立てた複数の目標が相互関係において合致しない」、または「内部的な一貫性を相互によ

り深めるためには修正が必要である」ことが発覚してくることもある。これらの調整は、キャリア・ワークのあとの段階ではなく、この計画の段階で行うことが、きわめて重要である。

第6「実行(または開発)」段階において、個人は、プロジェクト計画の実行へと進む。複数の目標達成を追求するためにとられる手順は、それぞれの目標の複雑性、および各目標間に存在する依存関係によっても異なる。ほかの目標と同時に達成可能な目標もあるし、順番に達成しなければならないような目標もある。

キャリア・ワークの最終段階、第7段階は「ライフワーク・マネジメント」である。これまでの各段階は、「ライフワーク・マネジメント」の一部であるともいえる。目標達成をすることによって得られる報酬を個人が追求できるのは、この最終段階である。この「ライフワーク・マネジメント」段階では、目標達成(マネージャー、パートナー、労働者としての成果の成就など)の結果として得られるワーク・パフォーマンスの成果を個人が維持していくことが、要求される。

さらに、未達成の目標を追求したり、個人生活における予期せぬ難題(親や友人に対する介護の必要性など)、あるいは新しく発生する役割(親になるなど)に対応する一方で、生活の全要素間のバランスも維持しなければならない。当然のことながら、このような出来事は、キャリア・ワークのいずれの段階においても発生する可能性がある。変化は常に生じる。「ライフワーク・マネジメント」は、個人のキャリア・ワークの中で、最も難しい段階であるといえるであろう。

## 20のキャリア・ワーク・コンピテンシー

キャリア・ワークを無事に完了することは、人生を通じての旅を成功裏に完了することを意味する。そのためには、適切な方法によって、個人が完了に必要なコンピテンシーを所有

し、これを利用することが要求される。

コンピテンシーは、“成果をおさめるために根底となる個人的な特質”であることを思い起こしていただきたい。コンピテンシーは、それがパフォーマンスの成功に寄与することを証明できない限り、必要なコンピテンシーである、ということとはできない。キャリア・ワークのために、あるひとつのコンピテンシーのみ必要な場合もあるかもしれないが、一般には、個人は複数のコンピテンシーを使用しなければならない。

以下は、キャリア・ワークの実施において成功をおさめるために、少なくとも各個人が使用しなければならない主要コンピテンシー20項目について記載したものである。

### 1.達成志向

パフォーマンスを高め、個人的な満足感を将来より得られるように、生活や仕事の状況に関して、継続的に改善し高めるような行動をとる志向がある。

### 2.分析

情報または状況要因を細かく分類することによって、自身が置かれたキャリア・ワークの状況を理解し、その要因間の因果関係を追跡調査することができる。

### 3.評価/査定

自己への評価活動を行うことで、例えば、自分自身の関心の対象、好み、能力、コンピテンシー、実績、価値観、個人的要因に関する情報、およびキャリア・ワークの完成に有益なその他の情報を提供するようなデータを入手することができ、またそれらを検討することができる。

### 4.認識

キャリア・ワークの成功の鍵となるような情報、データ、事実、状況などについて認識することができる。

### 5.チェンジ・マネジメント

自らのキャリア・ワークの達成に影響を及ぼす変更あるいは移行を、それが予測可能か否かを問わず、生産的にマ

ネジメントすることができる。

### 6.コンピュータ・リテラシー

必要なパソコン、ハードウェア、ソフトウェア・アプリケーション・プログラムを使用し、キャリア・ワーク達成の手助けとなるインターネット上の情報検索、情報送信ができる。

### 7.意思決定

好ましい意思決定モデルやプロセスを選び、適用し、キャリア・ワークを進めるにあたって援助となるように、これらの意思決定モデルやプロセスを使用することができる。

### 8.探究

キャリア・ワークを始めるために、生活および仕事についての自身の関心事、可能性、オプション、価値観、興味、業績を見極めることができる。

### 9.目標設定

生活または仕事を行ううえでの現実的な目標を設定し、それらを達成するために自ら責任をとることができる。

### 10.情報の選定・収集

自らのキャリア・ワークを達成するにあたって助けとなるような主要情報を選び、収集することができる。

### 11.対人関係のスキル

他者を理解しようとする意思を示すことができる。また、自分自身が、他者の感情、懸念事項または思考について、言葉で伝えられなかった場合および一部伝えられた場合でも、正確にそれらを認知し、把握していることを第三者に実証することができる。

### 12.ネットワークキング

自らのキャリア・ワークを達成するために有益な情報の流れを促進するような、他者との関係を構築することができる。

### 13.口頭によるコミュニケーション

アイデアや思考を明瞭な方法によって表示することができる。また、効率的に他者の話を聞き、話し手の意図を理解したことを明示できる。



#### 14.不屈の努力

自らのキャリア・ワーク達成にあたっては、明確な目的を持ち、確固とした思考、感情および行動をとることができると、積極的に表明できる。

#### 15.紛争解決

自らのキャリア・ワーク追求において必要な場合に、紛争解決方法を効果的に適用することができる。

#### 16.計画

自らのキャリア・ワークを達成するために講ずべきステップ(または行動)を特定し、その遂行のために、論理的順番または最適順序にて、そのステップをリストアップすることができる。

#### 17.レジュメ/ポートフォリオの開発

個人的なレジュメやポートフォリオに適切で重要な要素を選ぶことができる。さらに、読みやすく魅力的であるよう、それらの要素を整理しまとめることができ、キャリア・ワーク達成にあたって役立つような形の文書に印刷することができる。

#### 18.セルフ・マネジメント

自らのキャリア・ワーク達成までの間、セルフ・マネジメントの技術(例えば、積極的な期待感を抱き、それを維持することや、発展していこうとする態度を持ち、これを維持すること、感謝を表明すること、感情をコントロールすることなど)を効果的に使用したり、それらの技術を理解していることを示すことができる。

#### 19.戦略的な考え方

自らのキャリア・ワークの達成に影響を及ぼす、企業環境上の傾向、変化、機会、脅威、長所および短所を認識し、それらを理解し、その環境状況に対する適切な対応策をとることができる。

#### 20.文書によるコミュニケーション

文書によって、自分が意図する意味を他者が正確に把握

できるよう、自分の思考、感情およびその他の情報を効果的に伝達することができる。

20のコンピテンシーの定義を読んでいくにつれて、読者の皆さんは、それがキャリア・ワークを成功裏に完了するために有益であることにお気づきになったであろうか。キャリア・ワークとは、皆さんが理解し、希望するところにしたがって、自身の生活を、成果を得ながら有意義に送ることを意味するものである。そのためには、これらのコンピテンシーは必要な要件である。

しかし、ここで2点の疑問が残る。社員が自分のキャリア・ワークを達成する支援として、組織としては何ができるのだろうか。従業員は、自身が所属する組織において、自らのキャリア・ワークの達成を、どのように進行させていくことができるのだろうか。

### 組織内におけるキャリア・ワーク

組織内の仕事は、複雑であり、職務遂行の方法は、国際的な事業、政治、経済の状況の変化に伴って変化するものである。これらの難問に対処するためには、組織は有能な従業員を雇用せねばならず、その有能な従業員は、その組織に“投資”をしなければならない。それゆえ彼らは、将来にわたって、その組織での仕事で消費するであろうエネルギーを見通さなければならない。これは社員にとっては雇用維持の問題である。とはいえ、組織のリーダーと従業員は、お互いの利益のために、これに関しておのおのなすべきことがあるのである。

はじめに、組織のリーダーがなすべき事項を述べよう。

○「キャリア・ワーク」、ならびに社員および組織の成功に対してキャリア・ワークが「相互に重要であること」を理解すること

- 「キャリア・ワーク」とは、リーダーを含む全ての者が、有意義で生産的な生活を送ろうと思う場合には、避けて通れない継続的なプロセスであると、認識すること
- 従業員の満足度および雇用維持にとっての主要な要因として、「キャリア・ワーク」を理解すること。この観点から従業員の満足度に、継続的に留意していくこと
- 主要キャリア・ワーク・コンピテンシー20項目を習得し、これらを使用するために、従業員に機会を提供することは、組織の事業目的を達成するために、組織にとって利用可能な従業員のコンピテンシー・プールを拡張するものでも同時に、社員および組織の双方にとって満足のいく状況につながることを認識すること

そして、組織のリーダーが実際にとることができるイニシアティブには、例えば以下のような事項が含まれる。

- 職務割り当て、ジョブ・ローテーション、外部への職務割り当てなどを通じて、社員にとって利用可能なコンピテンシー開発の機会を創案、設定すること
- ライン機能として、正式にキャリア・ワーク促進プログラムを実施し、そのサービスを全社員に提供すること。トレーニングを重ね、熟練したキャリア・ディベロップメント・ファシリテーター(facilitator/推進役)をスタッフとして配属すること
- 組織が必要とし、かつ同時に社員のキャリア・ワークをサポートし、社員のコンピテンシーを向上させるような革新的な、カスタマイズされたジョブ・コンピテンシー開発およびその応用の機会を設定すること
- 社員に財政上の援助を提供し、社員が、外部コンピテンシー開発の機会を利用できるようにすること
- ランチタイム・セミナー、学習サークル、および類似する人材開発活動といったかたちで、非公式なコンピテンシー開発活動をサポートまたは主催すること

では、社員は、自らのキャリア・ワークの遂行を進行させるために何をすべきであろうか。以下にその提案例を記する。

- 自らのキャリア・ワークを実行することに対して、自身で完全な責任を負う
- 自らのキャリア・ワークの遂行におけるガイダンスとして、先の7段階のモデルを使用する
- 目的を達成するために手助けになる、社会的リソース(図書館、人材銀行、コミュニティー組織、キャリア・センター、学校、カレッジ、大学など)を使用する
- 社員は、経営幹部や、リーダーシップ的役割を有するか、または組織で非公式な影響力を有する組織内の他の者に、自身の関心の対象および意図を伝えなければならない
- 社員が、自らのキャリア・ワークを達成するにあたって手助けとなると考えている職務機会を利用できるようになった場合には、他の者に、自身の関心の対象について伝えなければならない、また、自らのキャリア・ワークに合致する新規または異なる職務割り当てを進んで引き受けるようにすべきである
- 降格が、自らのキャリア・ワークを遂行するために、必要な道程であると判断される場合には、社員はその降格を受け入れることを検討すべきである
- インターネット上で入手できる無料または安価な、生活および職務に関するリソースを使用する
- 離職することが、より生産的、かつより有意義な方法によって、自らのキャリア・ワークを追求することを支援してくれる場合には、離職も考える

「キャリア・ワーク」は生涯にわたる難しい課題だからこそ、簡単な解決方法や仕掛けなどは存在しないのである。皆さんがキャリア・ワークに勇気を持ち、その行程において決して一人きりではないことをぜひ認識していただきたい。皆さんのキャリアに、多くの恵みがありますように。

# 国の仕組みとして行うべき キャリアカウンセラー活動支援

古野庸一

ワークス研究所 主幹研究員

キャリアカウンセリングに関して、企業人事の方々の意見をうかがうと、さまざまな答えが返ってくる。「個人の力を十分に発揮できる環境を整えることが重要であり、その意味で、キャリアカウンセリングを実施しようと思っている」というような肯定的な意見もあるが、「社会的意義はわかるのだが、企業としてそこまでやる意味が見出せない」「自分のキャリアは自分で切り開いていくもの。制度としての必要性は感じない」というような否定的な意見も、かなりあった。

さらに、興味深いこととして、「キャリアカウンセリング」という言葉でイメージするものが、企業ごとにさまざまであることが挙げられる。アウトプレンメントサービスの中で実施している相談をイメージしていたり、福利厚生で実施している相談サービスであったり、マネジャーが行っているフィードバックやコーチングをイメージするものであったりする。また、幹旋会社や派遣会社が行っている職業相談をイメージする人もおり、「キャリアカウンセリング」は、言葉の概念、普及といった観点でまだ市民権を得ていないと言えるだろう。

企業内において、キャリアカウンセリングは必要なのだろうか？ 個人のキャリアまで企業が面倒をみていくという観点では、確かに、過剰サービス、過保護、不必要なコストと思われるかもしれないが、「個人の志向を考え、個人の能力を最大限に発揮させることが、企業のパフォーマンスを上げることにつながる」というふうに考えれば、キャリアカウンセリング機能は十分にベイするものであると考えられる。

その場合のキャリアカウンセリング機能とは、「個人のスキル、コンピテンシー、志向を十分に把握できること」「企業内の仕事内容を把握していること」「その仕事では、どのようなスキル、コンピテンシーが必要か把握していること」「また、そのような仕事で、どのようなスキル、コンピテンシーが開発されるのか把握していること」「どのような人が、どのようにキャリア・ディベロップメントをしていったのかという過去のデータベースを持って、客観的なアドバイスができること」「上司、同僚との関係、仕事上

のストレスといったワークストレス、メンタルヘルスに関する対処ができること」というような機能である。

このような機能のすべてを、一人のカウンセラーが受け持つのは到底無理である。自己申告制度、コンピテンシーモデルの有効活用、社内ジョブマッチングの仕組み、能力、志向把握のためのアセスメントツール・プログラムの充実、ミドルマネジャーのコーチ化、メンター制度の実施というような枠組みの中での、専門キャリアカウンセラーの配置と考える必要がある。このような枠組みは、単にキャリアカウンセリング制度を取り入れていきたいと思いますというレベルでなく、従業員一人一人の能力を十分に発揮させるために、知的資本経営 (Intellectual Capital Management) をどのように構築していくのか、というレベルの問題である。

キャリアカウンセリングの問題は、企業内だけでなく、大学、高校も視野に入れる必要がある。大学の就職部、高校の進路指導担当の方々とお話しをすると、キャリアカウンセリングの必要性を訴える人が多いことに驚かされる。「いい大学に行って、いい会社に就職することが共通認識としてあった頃は、キャリアカウンセリングは必要なかった。しかし、今は、すべての人に当てはまるような『いい会社』という概念そのものが存在しない。一人一人に『いい会社』があり、一人一人に対応せざるを得ない」というのが、代表的な意見である。グローバルコンペティション、規制緩和の時代、大企業の倒産、合併、リストラが日常茶飯に起こってくると、「名のある大企業へ行きなさい」的な就職指導はできない。職業観をきちんと醸成させ、「働くこと」の意味付けを行い、本人の「やりたいこと」をみきわめ、個人の能力、志向、価値観に応じた就職指導が必要になってくる。

しかしながら、それは、進路指導担当、就職部だけで対応できる問題ではなく、高校あるいは大学全体でバックアップしていかなければいけない問題と考えられている。

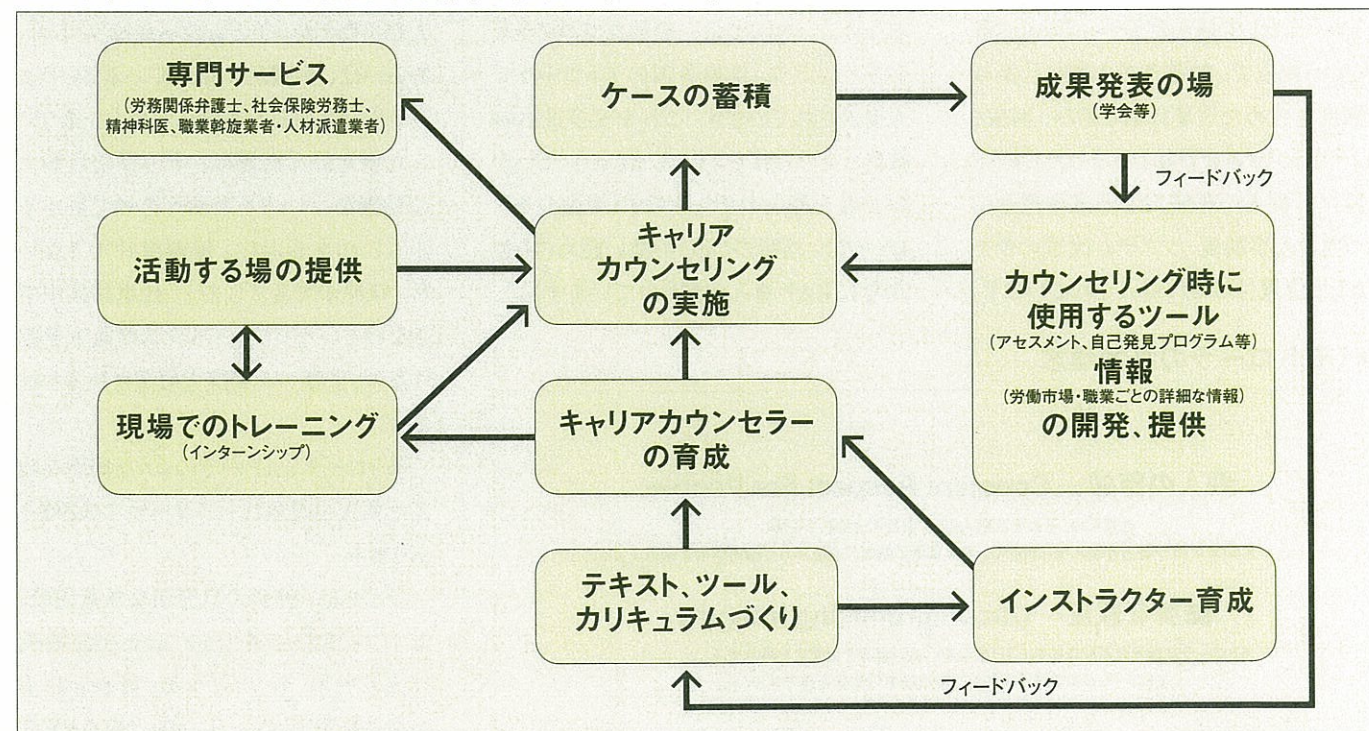
ここまで、企業内あるいは教育現場の話をしてきたが、社会全体でキャリアカウンセリングのニーズはあると考えられる。つまり、企業間をまたがる転職をするとき、出産・育児のために

前の会社を離職していた専業主婦が仕事に戻るとき、介護休暇、病気療養していた人が仕事に戻るとき等の場合に、きちんと対応できるキャリアカウンセラーが社会的に必要である。このようなカウンセラーも、企業内、教育現場と同様、ただ単に、カウンセラーを育成していけば解決できる問題ではない。カウンセラーの活動を支援していく仕組みが必要である。その仕組み全体を、一企業が行うことは不可能であり、国のインフラとして行うべきものではないかと思われる。

キャリアカウンセラー活動を支援する社会的仕組みをまとめてみると、図表1のようになろう。このような仕組みは、医療システムとの対比で考えるとわかりやすいだろう。つまり、クライアントに対する治療のために医師を育成すればすむというのでは問題解決にはならない。病院という場が必要であり、薬、レ

ントゲン、血液検査のようなツールが必要であり、臨床例を蓄積していく仕組み、最新情報が常にアップデートされる仕組み、あるいは、そのようなものがカリキュラムやテキストにフィードバックされる仕組み、すべてが必要である。そのような大きな枠組みで考えることなく、ただ、キャリアカウンセラーを育成していけばいいという安易な考えでは、最終的にはうまく機能しないだろう。では、このような大がかりな仕組み、インフラは国としてベイするだろうか？ 医療の果たしている貢献と比べると、現段階では理論も浅く、間接的な成果かもしれないが、天然資源に乏しく、人的資源に頼らざるを得ない日本にとって、働く個人の志向・価値観を重視しつつ、その能力を最大限に発揮するためのキャリアカウンセリングに関する仕組みは、国として十分に投資する価値があるものであると思う。

図表1 キャリアカウンセラー活動を支援する仕組み(インフラ)



# 「個人の尊厳」の理念に基づき、「企業のパフォーマンス・アップ」を目標とするEAP

## 市川佳居

モトローラ アジア・パシフィック地域 EAP マネージャー

### ●EAP導入の背景

日本のモトローラにEAPが導入されたのは1996年です。背景には、「日本にあるモトローラのカルチャーはどうあるべきか」という議論がありました。その議論を率先していた久留が社長に就任した91年当初は、米国と日本のカルチャーを交ぜていい組織、風土を作ろう、和洋折衷でやろうと試みていたのです。

しかし、2、3年やってみてどうもうまくいかない。そこであらためて、そもそもあるモトローラの2つの基本理念「個人の尊厳」、「誠実な態度」(図表1)に立ち返り、米国だから、日本だから、というのではなく、われわれは、この理念のもとでモトローラとして何をどうやっていくべきかという視点で、95年から人事の仕組みや制度を含めた改革に取り組み、図表2のようなシステムを作り上げました。EAPは特に、「個人の尊厳」という基本理念に基づき、人事制度・システム改革のひとつとして位置付けられ導入されています。

図表1 モトローラの基本理念

<p><b>個人の尊厳—Constant Respect For People</b></p> <p>社員には、それぞれ個人として尊敬の念を持って接し、一人一人の人が持つ能力を最大限に発揮し、企業目標の達成に貢献できる職場環境を創造すること。</p>
<p><b>誠実な態度—Uncompromising Integrity</b></p> <p>モトローラが様々な活動をする上で、最も高い倫理基準と誠実さを維持すること、かつ、モトローラが活動する国または地域社会の法律を遵守すること。</p>
<p>Human Resource Revolution Nov 9th, 1999</p>

今回の95年からの改革のように、例えば年功的給与体系からパフォーマンス・マネージメント・システムとして業績対応型給与に変更するなど、企業の中に変化・改革がもたらされると、社員は動揺します。不安になったりもするでしょう。EAPは、モトローラが95年から行ってきた大きな改革を社員の心が受け入れていくときに起きるであろう動揺等への対応、そして社員への企業側の今後必要な基本的サービス提供のために、あらかじめ人事制度改革のひとつとして設計・導入されたのです。

さらに、EAPは、「プレミア・エンployヤー」、いちばんいい雇用者と認められるために、米国では一般的なプログラムのひとつです。世界各国のモトローラでも提供されています。これをぜひ日本の社員も受けられるようにしましょう、というのが導入理由の2つ目です(米国のモトローラは、当時のCEOの強い勧めのもと79年にEAP導入が図られています)。

### ●EAPとは何か?

EAP (Employee Assistance Program)とは、一般に「従業員支援プログラム」と記される「心の健康の回復を促すサービス」で、もともとは米国で誕生したものです。社員が、家族も含めて、個人的な問題に直面すると、企業としてはその社員のパフォーマンス低下という危機に直面します。そのため、そのような個人的な問題が起きたときに元の勤務状態に戻ってもらうために、個人が問題解決をするうえでのサポートを行うプログラムがEAPです。

個人的問題とは、具体的には、対人関係や、家族にアルツハイマーを発症した人が出たとか、子どもの不登校・いじめ、あるいは、金銭的に困っているというような場合もあるかもしれません。そういった個人的な問題は、その従業員個人の健康を、メンタルな面も含めて害するかもしれませんし、毎週出社できない日・時間ができてしまう、仕事に集中できないというパフォーマンスの低下を招くような事態への発展も想定されるわけです。

モトローラEAPがそのような問題を抱えた個人を対象に行うサービスは2通りあります。

ひとつは、社員の自発的な任意相談、セルフ・リファラル (Self Referral) の受け入れです。もうひとつが、ほかの日本企業の産業カウンセリングとは異なりますが、EAPとしては当たり前である、上司

の相談に応じるマネージメント・リファラル (Management Referral) です。上司が部下を見ていて、部下が何か個人的な問題が原因でパフォーマンスが落ちている場合、「なぜこの頃こんなにミスが多いのか?」など、まず本人と話し合います。それがスキルの問題やジョブマッチングの問題であればそれへの解決が図られますが、それでもパフォーマンスや行動が元に戻らないときには、上司はEAPに相談にきます。EAPではその上司と、「パフォーマンス」という観点から問題を定義します。問題は、勤務状況の改

善であるのか、同僚とのチームワークか、顧客対応か、などです。問題を定義したあと、ゴールを決めて戦略を練り、その戦略としてEAPが妥当と判断された場合は、その上司がどのようにその部下にEAPを紹介するか、今度はその方法を考えます。例えば、「あなたのパフォーマンスを元に戻すために」、あるいは、「パフォーマンスは上がっているけれど行動面で前と違う何かが起こっていて心配だからEAPを使ってみたら」というような説明を上司が行い、納得すればその部下はEAPにきます。

そのあとは、社員の任意相談と同じです。ここで重要なことは、EAPを利用したことについて社内に知られることは絶対になく、人事考課にも何ら影響は及ばない、「秘密厳守」の原則<sup>2</sup>があるということです。マネージメント・リファラルについても、訪れた社員の了解においてのみ、EAPの進み具合やそれによる業務への影響のみについて上司に報告され、決して社員の個人的相談の詳細を報告することはありません。

### ●だれがEAPを行うのか?

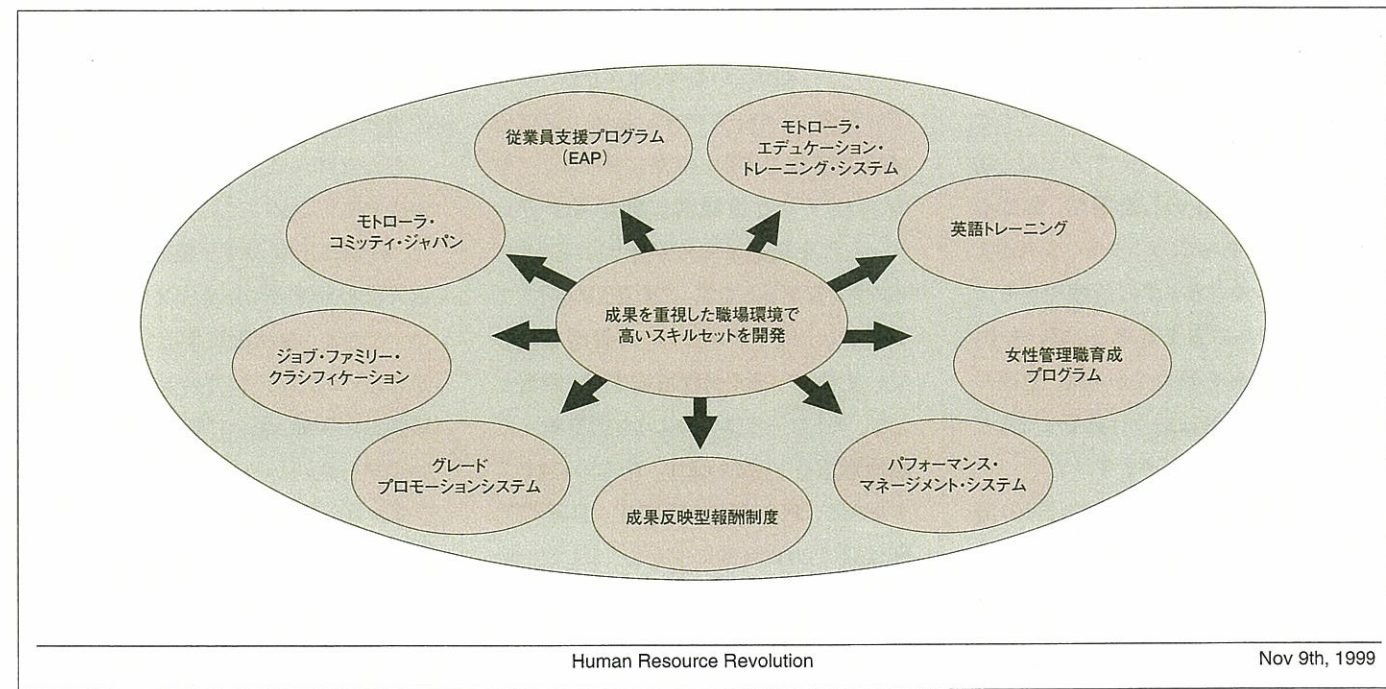
私の経歴を例にとると、米国でソーシ

1 1970年代の米国ではアルコールや薬物への依存が大きな社会問題となっており、その問題は働き盛りのビジネスパーソンをも巻き込み、業務成績の低下のみならず、退職にまで発展するというような深刻な状況を抱えていた。この解決策として、米国の先進的な企業に導入されたのがEAP (Employee Assistance Program) である。その後、社会も多様化し、個人が抱える問題はますます複雑化し、EAPのサービスもそれに応じて広がっており、現在はアルコールや薬物依存の治療はむしろごく一部となっている。

2 EAPは、人命の危険に関わる場合などの例外を除いて、クライアント(社員)の書面による同意のない場合は情報を開示しない。この守秘義務および守秘義務の例外事項については来談の最初の15分以内に本人に伝えられることになっている。また、EAPの記録を人事やほかの管理職が見ることができないのは社内秘密保持規定の中に明確化されている。地方にちらばるEAPオフィスなどは孤立感から守秘義務を破りやすいという人的危険もあるため、世界各国にちらばる50カ所ほどのモトローラEAPオフィスは米国本社直轄管理下に置かれ、電話でのスタッフ・スーパービジョンを定期的に行っている。

3 米国ではフォーチュン500のうち90%の企業がEAPを導入し、EAP会社の数も12,000社を上回ると言われている。EAP会社とは、EAP専門家が、契約に基づいて雇用者にサービスを提供するもの。EAP導入企業の8割以上がこの外部EAP会社を利用している。逆に、モトローラのように社内にEAPの専門家を雇うケースは少ない。

図表2 モトローラの人事制度・システムの改革



キャリアカウンセリングという点では、この図表にある「ジョブ・ファミリー・クラシフィケーション」という職務給制度があり、社員は自分のキャリアアップの際のロードマップとして活用している。社員からすると、目標とすべきキャリアと、それに必要な仕事の内容や能力が樹状にわかる仕組みである。これに加え、会社全体としての目標、個人の1年の業績ゴールを見据えて、年4回、会社の目標と個人の目標を一致させるような上司と部下の話し合いがもたれている。その際、目標達成のために必要なスキルが洗い出されれば、海外研修やトレーニング計画の作成の話につながる。

ナルワーク専攻の修士を修め、5年間ほど米国のクリニック(外部EAP会社)<sup>3</sup>でセラピストをしていました。同時にカリフォルニア州のライセンスド・クリニカル・ソーシャルワーカー(LCSW)や米国のサティファイドEAP(CEAP)という資格を取得しています。その後、96年から、モトローラに内部EAPとして勤務しているわけです(日本の臨床心理士の資格も保有しています)。

別にCEAPでないとEAPの仕事ができないというわけではありません。

先日、中国のモトローラ法人のために、中国でEAPを行う社員を雇いましたが、中国にはカウンセラーについて国家資格はありません。医師を除き、カウンセラーに国家資格を与えている国は、アジア地域ではオーストラリアのみです。ですから、アジア地域でEAPとして人を雇う場合、マスターレベルの行動科学、臨床心理の専攻者であって、メンタルヘルスおよびアルコールやドラッグの治療やアセスメント経験のある方を基準としています。EAPとして仕事を始めてからは、米国のCEAPの倫理基準に沿う行動をするなどの職務要件も加わってきます。

また、「そんなに他人の相談ばかり聞いていてご自分は大丈夫ですか」とよく聞かれます。その点では、自分自身もカウンセリング(サイコセラピー)をしっかり受けています。一人前のカウンセラーになるまでに何年も受けますし、カウンセラーとして仕事を始めてからも定期的

に受けます。また、カウンセラーはスーパービジョンが命です。スーパービジョンとは、相談上困ったと感ずるときに上司であるEAPスタッフに相談することを指します。そうしていかないと自分自身が専門家として伸びませんし、“バーンアウト”しても気づかないこともあります。私の場合、モトローラに入社後最初の2年間は週に1~2回、各約1時間半ずつ、電話で米国の上司にあたるEAPスタッフにスーパービジョンを受けていました。今は逆に、日本とマレーシアのEAPスタッフに、私が週に1~2時間ずつスーパービジョンを行っています。

モトローラの場合、EAPスタッフは全世界で60人います。そのEAPスタッフのトップは、米国にいるモトローラのバイスプレジデントの1人です。私はアジア地域の責任者ですが、ほかにヨーロッパや南アメリカなど地域別に責任者が分かれ、それを統括するのが米国のEAPバイスプレジデントです。このEAPバイスプレジデントはカウンセラーの資格を有しています。ライセンス保有者が就く職務として、モトローラはこのような国を越えた組織形態をとっています。日本のEAPスタッフは、私の下に1人です。日本の従業員数は2000人強ですから、1人で十分です。

#### ●EAPの、広い職務範囲

EAPの仕事として、前述のセルフ・リファラルとマネージメント・リファラル以外に、組織全体へのアプローチとして、適

切なワークショップの開催があります。EAPの利用傾向をもとに、問題が集中しているエリアでワークショップを組みます。例えば、東京地区では社員全員を対象に“ストレスマネジメント”のワークショップを行いました。また、上司に対して自分がはっきりともの言えないような相談が多い場合は、“上手な自己主張の仕方”のワークショップを、ワーキングペアレンツ向けには“子育て”のワークショップを開催します。アメリカには、EAPのワークショップ・ツールが多数あるので、それらを若干変更して使用したりします。

さらに私のアメリカでの経験から言っても、組織が大きく変化する時には、不安をおぼえる社員が増えるんですね。本当は組織変化が終了したときこそ、社員の方々はパフォーマンスを発揮していたただかなければならない時期であるにもかかわらず、次はどんな変化がくるのかと、社員に不安が増し組織変化がうまく進んでいかずパフォーマンスも上がらない。このような状況に関して、現場社員からトップマネジメントのレベルまで、階層別に2時間、場合によっては8時間くらいのワークショップを開きます。例えばトップマネジメント層には、「あなた方は組織変化を進められてハッピーかもしれないが、自分で選んだ変化ではない従業員の場合は、その変化を身体で納得して対応していくには時間がかかるのです。ですから、あなた方は従業員とのコミュニケーションをこのようにとるよう

意識を変えていかなければいけません」といった具合にです。

リストラクチャリングやM&A、リーダーシップやビジョン変更といった組織変化に対する心の対処についての理論は主に3つあります。モトローラはそのうちのWilliam Bridges氏のTransition Management理論を元に対応しています。

しかし、このような経営戦略と密に係るマネージメントへのコンサルテーションを行うとすれば、企業の内部にEAP専門家を置かないとできないわけです。米国企業でも、外部のEAP会社と契約している場合のほうが約8割と多いのです。しかし、外部のEAP会社へは、マネージメント・リファラルやマネージメント層を対象としたワークショップの効果的な依頼はしにくいでしょう。

#### ●EAPの効果は?

結果的に、95年から始まった日本のモトローラにおける改革は無事終了しました。ただ、EAPについて、事前に個人的に悩みを抱えていた社員がどれだけいたかという統計がないこともあって、EAPの効果を厳密には計れないですね。例として、傷病休暇を理由に休む人の日数が、EAP導入前に比べ、3分の1ぐらいになったという報告はあります。

セルフ・リファラルとマネージメント・リファラルの利用数は取締役会等で常に報告していますが、社外秘なので残念ながら今回はお伝えできません。ワークショップは年間20回以上開催しています。

パフォーマンスの観点でのEAPの効果については、マネージメント・リファラルにおいて、相談後、「初めに定義したパフォーマンスの課題が解決できましたでしょうか」という設問を5段階で評価してもらっているのですが、「解決ができた84%」という結果が出ています。セルフ・リファラルも、同様の質問をしてい



モトローラのEAPサービスについて、その目的、内容、利用方法、連絡先等に関して丁寧に説明されているパンフレット。

るのですが、「問題が解決できた」が90%くらいと高い回答結果が出ています。もし、EAPがなければ、そういった“個人的な問題”は“個人で”または上司との間で解決が図られるにとどまっていたでしょう。

EAPを導入して今年で5年目になります。社内に浸透もし、気軽な相談内容もかなり増えてきました。モトローラで言え

ば、91年頃イギリスに導入したときも、定着には5年ほどかかったようでした。

#### ●今後の課題について

米国のEAPの特徴でもありますが、カウンセラーがすべての問題を1人で解決することはできないという思想があります。カウンセラーによっては、子どもの専門家もいれば、ティーンエイジャーの専門家もいる。大阪、仙台、東京と、地域によっても違う。そういう専門家のプールをわれわれはもっていて、プロバイダーの契約を結び、社員の相談内容に応じて社外の専門家を紹介します。費用は、ある程度まで(現在は、カウンセリング10回まで)モトローラが負担します。その後も、EAPがフォローアップします。

日本における産業精神衛生、メンタルヘルスとEAPは大きく異なるものではないと考えます。ただ、日本の場合は福利厚生という意味合いが強いです。EAPはあくまでも、企業の経営やパフォーマンスにフォーカスをおいています。しかも個人の尊厳、自主性の尊重を基本としています。

今後の課題としては、モトローラはアジアに多く工場がありますので、そちらへのサポートをどうするかということ。さらに、勤務形態も今後さまざまに変化していくでしょうから、それへの対応も課題です。また、Eコマースの発展のように、インターネットを利用してEAPのコンサルテーションをするための技術といったことも考えようと思っています。

# “You have to figure it out.”

～エドガー・H・シャイン博士 来日講演をアテンドして～

## 金井壽宏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

### 盛況であった

#### エドガー・シャイン博士来日講演

今年5月下旬に、経営行動科学学会の創設者で会長でもある名古屋大学大学院教授若林満先生の呼びかけをきっかけとして、経営行動科学学会が招聘母体となり、組織心理学で大きな足跡を残して来られたマサチューセッツ工科大学(MIT)経営大学院(スローン・スクール)名誉教授のエドガー・H・シャイン先生(42ページに略歴紹介)を、日本にお招きすることができました。私は、その招聘実現にあたって、シャイン先生の日本での10日間の来日スケジュールを多くの仲間とともにサポートしました。今回は、シャイン先生の来日講演のアテンドを通してあらためて感じたことをお伝えしたいと思います。

#### ●シャイン先生の教え

シャイン先生は、1984年から3年間のMIT経営大学院博士課程時代の私の恩師の一人です。気軽に、しかし厳しく実に多くのことを教えていただきました。

中でも、シャイン先生のキーワードとして心に残っているのは、“You have to figure it out.”です。私たち学生に対して、“You have to figure it out.”、つまり、「自分で考えなさい」ということをシャイン先生は博士課程の演習のはじめから実践されました。

MITの博士課程には、毎年10人程度しか入学できません。その博士課程の2

年目に、少人数の組織論の演習をシャイン先生は担当されていました。当時、私と同期でその演習を取った人は、なぜか4人もいました。1人は入学時点で40歳、人生経験豊富で子どもが2人いる女性、スーザン。それから、アルゼンチン人の精神科医レジーナと、韓国・ソウル大学を出てシカゴ大学でMBAを取ったピオン・チャル・リー、そして日本から来た私です。私たちに会うなりシャイン先生は、「たった4人だけれど、こんな多様なグループははじめてだ」と言われました。通常米国の大学では、日本の大学以上に授業計画書(シラバス)を、非常に詳細に設計します。読むべき本や論文なり取り上げるべき論点などについて半年なり1年分の内容がしっかりとシラバスに書かれているものですが、シャイン先生の演習は全く違いました。一見“手抜き”(?!?)にもみえるほどシラバスは簡潔で薄く、あまり構造化されていませんでした。しかし、一人一人の受講生が博士論文を単独で仕上げなければいけないというのに、一人一人の要望も聞かず最初から厚いシラバスが出来上っていたら、それは“拘束的”であったかもしれません。

「組織ということ自体、非常に曖昧ですから、組織の定義を考えるために自分で文献を探して読んで、レポートを書いてください。それをもとに次から議論をしていきましょう」。シャイン先生がシラバスをあえて詳細にしなかった意図はここにありました。これは、ある意味で、ストラクチャー

がなくても指導ができるほど、先生が経験豊富で自信があるからこそできることでしょし、またこれは、決して、“大先生の手抜き”ではまったくなく、シャイン先生がデジタル・イクイップメント社(DEC)に対して行ったこと、「プロセス・コンサルテーション」としてやってきていらっしたことと同じであると、今、私は気づいています。

つまり、本当に相手を助けたい、相手に役立つことを行いたい、相手にヘルプでありたいならば、相手に、「ここところは自分でやるんだぞ」というような要素がないと、本当に助けたことにならない、ということだと思えますね。組織論の演習でいえば、何を学びたいかは、院生である私たちが考えるべきである、と。

つまりは、“You have to figure it out.”です。本当に何を知りたいか、自分たちで決めるんだと、シャイン先生は演習のはじめに方向付けられたわけです。

#### ●成熟した自立的な個人を作るために

実はこの姿勢は、エドガー・シャイン先生がMITの新任教官として新たな職場に適応されていくことにまつわるエピソードにもみることができます。少し長くなりますが、昨年「組織変革過程における新人の適応と育成」<sup>1)</sup>という大学院生たちの論文に私も書き添えた内容を下記に引用したいと思います。

「エドガー・シャインをMITに助教授として呼び寄せたのは、ダグラス・マクレガーである。マクレガーは、(中略)理論そのものを学んできた(今や大御所だが)当時

は駆け出しの心理学者をふたりMITの組織論グループにリクルーティングする。それが、シャインとウォレン・ベニスであった。シャインのそれ以前の研究歴と言え、ハーバード大学の博士論文のために行った実験社会心理学的な研究と、陸軍のウォルター・リード病院にいたときに行った洗脳にまつわる臨床的なインタビュー調査による研究が主たるものであった。ビジネスや経営の分野では、研究も教育もしたことがなかった。とはいうものの、『理論面』を補強したいと思ったマクレガーの人事における選択は、同時に経営学という応用領域よりも心理学や社会学といった基礎学問領域をたえず重視してきたMITスローン・スクールの伝統に沿ったものであった。

シャインは、MITに「入社直後」、新人ながら社会心理学の理論はよく知っていたはずだ。しかし、経営やビジネスのことはまったく知らなかった。だから、はじめてビジネス・スクールで教えるのに際して、マクレガーを含め先輩たちのシラバス(授業計画書)を入手して内容面のアドバイスを得ようとしていた。これに対して、マクレガーの実際のアドバイスは、『そんなことをせずに、自分で考えろ』だった。(中略)心理学者として一人前なのだから、自分で考えたほうが、新人教官とはいえ、否、新任の若い教官だからこそ教育面でも自分なりの工夫によってイノベーションができると判断した上でのマクレガー流の『個別化された社会化』<sup>2)</sup>

であったとも解釈できる」

さらに、プロセス・コンサルテーションの始まりは、デジタル・イクイップメント社を作ったケン・オルセンという創業社長——よく怒るカリスマタイプの社長から、母校MITにビジネススクールがあるのなら、そこからコンサルタントを雇おうと声をかけられたのが、きっかけです。当時、シャインはまだ31歳でした。経営戦略の専門家ではなかったシャインがそのときにオルセンに出した答えは、「あなた方は創業者であり経営の専門家でしょう。エグゼクティブ・チームも有しています。デジタル・イクイップメント社にとって本当に正しい戦略や組織を作るのは、私ではなくあなた

がたのはずです(金井注:ここでも、You have to figure it out.です)。しかし、私は、みなさんがそれを作るプロセスを助けることはできます。“どうすればいいか”という経営上の答えを差し上げることはできません。内部者がいちばんいい答えを見つけられるでしょうから。ですが、内部者だけで議論して煮詰まったり、勘違いが生じたり、怒り出したりというような正しい解に至るプロセスで障害物があつたり障害が生じたりした場合、それを取り除くための“プロセスのコンサルテーション”であるならば、私はできます。なぜならば、私は『プロセス』についての専門家であるからです。

### エドガー・H・シャイン博士 来日講演 概要

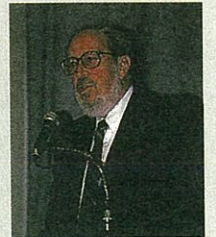
- 5月22日 現代経営学研究会/神戸ヒューマン・クリエイティブ共催講演会  
「組織変革とリーダーシップ —企業文化を創り変えていく」(神戸にて)  
※この講演会内容については、今秋発行の神戸ヒューマン・クリエイティブ編集・発行「CREO」において、掲載予定。詳しくは、電話(078)801-2015「CREO」編集部まで。
- 5月24日 産業・組織心理学会/経営行動科学学会  
「組織心理学の発展とわたくしの研究キャリア」(慶應義塾大学三田キャンパスにて)
- 5月26日 主催:産業能率大学 協力:日本経営行動科学学会 後援:神戸大学現代経営学研究会  
“これからの時代のキャリア・マネジメント”  
基調講演 「キャリア・ダイナミクス～組織ニーズと個人ニーズの調和・統合を求めて～」



5月26日 品川・高輪プリンスホテルにて



当日は、450名の定員が満員となる盛況ぶりであった



講演をされるシャイン博士

1 松嶋 登、上野山達哉、木村水早子、金井壽宏「組織変革過程における新人の適応と育成 —ホームオフィス制度実施下の組織における事例研究—」神戸大学大学院経営学研究科研究年報XLV,1999  
2 社会化は、人を錫型にはめる側面が濃い概念であるが、基本や原理・原則では、人に強く影響を与えながらも、それらの基本をどう実現するかにおいては大きい個人の創意、工夫を尊重するのが、ここでいう「個別化された社会化」である。



通常、コンサルタントに仕事を依頼する場合は、巨額のフィーを払って、経営戦略や組織構造の内容面でのアドバイス、解をもらうことを主眼に置くことが多いと思います。しかし、エドガー・シャインは、解を差し出して、その後、さらに解を求める可能性をクライアントに生んでしまう依存関係としてでなく、本当に顧客に対してヘルプフルであるための「プロセス・コンサルテーション」を、デジタル・イクイップメント社に提案したのです。プロセス・コンサルテーションとは、文化によって変わるこのあるコンサルティングの技術や技術の適用法を提供することではありません。態度として捉えるべきコンサルテーションであり、それが顧客に価値をもたらすものであるのです。

シャイン先生に会う都度に感銘を受けるのですが、“You have to figure it out.”は、多くのことに通ずる考えだと思えます。シャイン先生自身の理解によれば、「自分自身の学習に学習者自身が関与しなければならない。そして究極のところ、人は、人々に対して、彼ら自身が自分たちを助けるのを助けることしかできないのだ」という哲学です。これは、企業についてのことだけではなく、親友同士や、恋人同士、夫婦、親子、師弟といった、人間の関係において重要な原則であると考えます。もちろん、この社会で生きていくための自明の理である社会的なルールは、“教える”必要があるかもしれませんが、しかしそれ以外は、プロセスを

意識して、各人が考えて決めるプロセスを手伝うほうが、成熟した自立的な個人を作ると、私は思います。

これが、今回10日間、シャイン先生と行動をともにしてあらためてすばらしいと感じた最大の教訓でしょうか。

● プラグマティズムの哲学

それからもう一点、シャイン先生のお考えでなるほどなと思ったのは、「プラグマティズムの哲学」とでもいうのでしょうか。

例えば、今回の来日講演での空港でのエピソードがあるんです。今回、シャイン先生ご夫妻は、UA809便で16時30分という到着予定時刻よりさらに20分ほど早く関西国際空港に到着された。私たちは、早くにお迎え申し上げるつもりで準備をしていたのですが、旅行代理店の手違いで、18時30分到着と知らされていました。当然、空港にお迎えに行っても先生は到着ロビーにはいらっしやらない。インフォメーションに確認したら、UA809便は16時10分に到着していますという返事が返ってくる。高名な先生がお越しになるのに、2時間以上も迎えがなかったらどうなるか。いくら旅行代理店の手違いだとしても、怒って国に帰ってしまったとしてもおかしくない。私は非常にあせりました。それで、パニックになって空港中を走り回っていたら、シャイン先生ご本人に声をかけられた。「トシ!」と。その顔がニコニコしているわけです。それで私が正直に、「I panicked!」と説明をすると、シャイン先生もニコニコしながら「We

panicked because you were not here.」と。「おまえがいなくてパニックをした」と。「でも、おまえが2時間間違えたおかげでテレビで相撲も見れたし、その前には野球も見れた。この空港は快適だし、そうこうしているうちにおまえが来たからOKだよ」と付け足して、事情とその間の気持ちを説明してくれました。私は本気でパニックになっていたのに、シャイン先生は怒ってもいなかったことをあらためて大いに不思議に思って、帰国の2~3日前の夕食の後、「空港でのトラブルにかかわらず、スマイルだった先生は本当にいい人なんですね。だいたい組織論の先生は皆、人間の問題を扱っているの、ナイスでないとダメだとよくいいますが、先生はそうなんですね」と質問しました。その私の言葉に、シャイン先生はニコニコまた笑って、「それは違うんだよ」と。「それはプラグマティズムだよ。自分が怒っても何かプラスがあるだろうか? 怒ったとしても、いいことがひとつもないのに怒ってもしようがない。それに実際私は怒っていません。もしあり得たとしたら、本当に疲れていて私はニコニコせずに疲れたという顔をしたかもしれないけれど、それは本当に疲れているからで、何もそれでトシに怒るつもりは全然なかったはずだよ。実際にはそう疲れていたわけでもないのにニコニコだったけれど」と。これには、びっくりしました。こんなに優しくいいプラグマティズムはないと驚きました。もちろんシャイン先生の性格は無視できませんが、やは



りプロセスを大事にするという人ならではのことはあると感じたエピソードです。

シャイン先生はハーバードのご出身ですが、長く勤務されてきたMITの校風がやはり「実務的であること」なんです。MITの建学の理念は、科学と技術の産業界への応用というところにあります。

今回の来日講演でもお話しされていた先生の「論文についてのエピソード」があります。ウォルター・リード研究所で洗脳の研究を行った結果を、1954年にシャイン先生は50ページの論文に書き上げられました。中国で捕虜となっていた人々が語る個人に起こった出来事を生の面接データとしてよく分析された物語に蒸留し、まとめた論文です。しかし、20名の1人約2~3時間におよぶ集中的な面接と数百人の短い面接による論文50ページは、通常掲載すべき権威ある社会心理学の雑誌「*Journal of Abnormal and Social Psychology*」には、「論文が長すぎて」当初掲載してもらえませんでした。そこで、56年に、ときどき長い論文を載せることもある「*Psychiatry*」誌に掲載しました。「*Journal of Abnormal and Social Psychology*」には、50ページの論文を短くしデータを中心としたものを投稿し掲載されました。ここで興味深いことが起こりました。雑誌掲載後の抜き刷り請求が、長文掲載の「*Psychiatry*」誌には100以上寄せられる一方、本来名誉ある雑誌である「*Journal of Abnormal and Social Psychology*」誌に対しての抜き刷り請求はたった2件だけ

だったのです。つまり、人々は、実験という手続きにおいて厳密で優れたものよりも、粗削りで長文であっても、「ものすごく興味深いけれどあまり知られていない、みんなが知りたいと思っている内容であれば、その発見にはひかれる」ということを、シャインは体験したわけです。50ページの論文は、内容そのもののよさで人々にアピールし、さらに、「洗脳された人がもう一度アメリカに馴染むため」に役立つ内容でもあったわけです。

シャイン先生がよくお使いになる「臨床的」という言葉があります。つまり、「役に立つ」「ヘルプフルである」ということですね。例えば、私が、学問の作法としてたくさんの変数で組織人の行動や態度を測定し多変量解析し、例えば因子分析や重回帰分析をやった英語の論文を先生に渡すと、シャイン先生は、「この内容を、おまえは信じているのか?」と言われました。「数字で何かを測定して、リーダーシップは、リーダーが配慮をとっている度合いと部下の満足の間に、34の相関があるみたいな話を、信じているのか?」と先生はまじめに問いかけられました。シャイン先生は、学問は好きではあるけれど、学問の厳密なやり方だけを大事とは思っていないように見受けられます。もちろん、いろいろなやり方があるのも思っている、質問票調査に反対しているわけではありません。その使い方です。それが臨床的で役に立てば、サーベイもOKです。先生のおっしゃる「臨床的」と

いうことは、「現実として、目の前の人間丸ごとを見る」重要性を大事にしている感じがします。

「わたしのキャリアを振り返ったときに、ふたつのことを思います。一方ではいいときにいい場所にいたという意味で、びっくりするほど運がよかったように思えます。他方で、機会を創造的な成果に結晶させるために、その瞬間をつかみとるすべすべに学習していたのではないかとも思います」(「*The Academic As Artist.*」)と、ご本人も書いておられます。また私とのインタビューの中でシャイン先生は、「組織心理学」という言葉を作った人ではあるけれど、自分として自然にやってきたことを臨床的に突き詰めていって組織論に大きな足跡を残した結果になり、自分のアイデンティティは、「研究者」や「教授」といろいろあるけれど、最近は「著述家」という役割が大事であるように思うようになった、とおっしゃっています(『CREO』1999, No.2 神鋼ヒューマン・クリエイト)。

日本は今、キャリアをめぐる「節目の時期にある」と私は考えています。キャリアの領域を探っていくと必ずシャイン先生の足跡に行き当たります。しかしながら日本ではこれまで、直接ビジネス・パーソン向けにシャイン先生が語りかけられる機会がありませんでした。今回の来日をきっかけとして、シャイン先生のこれまでの、そしてこれからの豊かなお仕事を、そのお人柄とともに知るひとつのきっかけをここに提供できれば幸いに思います。



エドガー・H・シャイン(Edgar H. Schein) 略歴

1928年チェコスロバキアで、チューリッヒ大学に勤務していた実験物理学で博士号を有する父と、やはり物理学に関心を抱いていた母の間に生まれる。33年に、科学の基礎を固めるべき若い学者にいい職を与えていたソ連に父親が移住。一家もソ連へ。しかしスターリン時代の36年に再びチェコへ逃れ、シャインはそこで学校に通い出す。シャインはドイツ語を母国語とし、遊び場ではロシア語を学び、チェコ語もかなりできたそうである。

ヒトラーの台頭とともに、38年にシャイン一家は米国に移住。父親はシカゴ大学でフェローシップを得て、10年後に同大学の正教授となる。

シカゴでは、シャインは英語ができなかったため、一学期だけ2年下の学年に入ったが、それから一気に語学が向上して3年下の学年に入った。米国への社会化は、運動、特に野球がうまくいったので、順調だった。ハイド・パーク高校に進学し、父親の勤務するシカゴ大学に入学した。父を倣って物理学に手を染めるが、高名なエンリコ・フェルミ教授の授業で落第しそうになり、物理学から、静かにはっきりと決別する。そのころ、カール・ロジャースが教えていた心理学の授業をとっている。当時の非指示的アプローチにはうんざりし

ていたが、心理学には興味を抱いた。社会心理学がまさに自分がもともといるものだと思ったが、シカゴ大学の心理学は深さがあまりなかったため、スタンフォード大学に移った。シャインの心理学の知識において核となる基礎は、このとき履修した学習理論のコースであった。組織文化に関する最近の研究も、このときに学んだ学習理論にいまでも大きく影響されている。

シャインのスタンフォードでの修士論文は、閉じた箱の中のものを持ち上げて、その重さを推測させる実験で、それはサクラが「アンカー(係留点となる重さ)」を提供し、その影響を見ようという意味で、「社会的領域」にある実験だった。次に、シャインの言葉では「スタンフォードにある資源を使い果たした(先生や科目からは全部吸収してしまった)」ので、博士号の研究はほかでやろうと考える。49年の時点でベストの選択と思えたミシガン大学とハーバード大学双方に合格し、結局後者の社会関係学部を選んだ。ハーバードは学際的で実験的な博士課程を提供しており、そこでシャインは広範な教授陣に触れる。それ以降のシャインの「組織心理学」の領域につながるもの見方は、この時期に形成されていった。例えば、文化そのものの定義について

は、文化人類学者C.クラックホーンの影響が濃厚なのは周知の通りだ。このようにして、社会心理学にどっぷりとつきながら、同時に大学院生の仲間や教官を通じて、臨床心理学、社会学、人類学への造詣も深めた。

1950年代当時はまだ徴兵される可能性があった時代で、大学院2年目のときには、ハーバードと陸軍両方のプログラムから1年間のインターンシップを必須として課せられ、ウォルター・リード陸軍研究所でインターンとして過ごした。52年にはハーバードに戻って博士論文を執筆する。その際、組織論学者アレクシス・ベイブラスのコミュニケーションの研究に触れる。ベイブラスは、それまで会った中で最も刺激にあふれた創造的な研究者の一人であり、MITのビジネススクールに彼がいたことも、後にMITにシャインが長く勤務する遠因となったかもしれないと、シャインは回想している。

シャインの人生の見逃せない大きな出来事は、ウォルター・リード研究所の神経精神医学部門に配属されたことである。研究所にいた当時、米国と北朝鮮・中国の間で停戦協定が結ばれ、捕虜の交換が行われることになった。シャインは、軍から、洗脳された(かもしれない)3000名もの捕虜を米



国に送還する際、船で返すことにして、航海で時間をかける中で、心理学者、精神科医、ソーシャル・ワーカーのチームで彼らを診断し治療する任を要請されたのである。シャインの言葉によれば、「私は、彼らに彼ら自身のやり方で物語を語ってもらうよう促し、だれにも脅威を与えることなく、膨大な量の非常に個人的な情報を、気がつけば引き出すことができていた。彼らは、実際に何が起こったのかをだれかに話すことができたので、どちらかという、ほっとしているようだという印象をもった」そうである。

その後、数年は、このときのデータを分析し尽くすことに使われる。

ウォルター・リード研究所勤務のあと、MITのできたての経営大学院に就職する。MITでは、ダグラス・マクレガーに教育面で指導を受けた。また、マクレガーは、コンサルティングの世界をシャインに経験させ始めた。MITに勤務しはじめた50年代には、米国企業が、新任の管理職を教化して(その企業の価値観やイデオロギーを注入して)、創造性にマイナスの影響を与えているのではないかと非難する書物が多く出版されていた。シャインは、会社が管理職の人たちを教育しているのなら、そこに自分が取り組むべき

テーマがありそうだと考える。そこで、模倣、強制的説得(洗脳)に続いて、それまでの研究に関係のありそうな教化(インドクトリネーション)を研究することにした。MIT経営大学院の卒業生が会社に入り、その会社の価値観にどのように教化されていくかについて、パネル・データを集め始めた。しかし、研究の結果は満足のいくものではなかった。人々の態度の変化にパターンはみられなかった。5年後、さらにまた数年後にも調査を行うが、教化の観点での結果は出てこなかった。

しかし、これら卒業生の詳細な継続的なインタビューを通じて生まれたのが、「キャリア・アンカー」という新たな概念だった。シャインの当初の関心であった教化(つまり、組織の価値観に個人が染まっていく)のとは逆に、個人は自分らしさを貫いている、探しているという面を、調査結果は照射していたのである。どのようにしてキャリアが進化していくか、個人の欲求と組織の要望を適合させるのがいかに難しいかについて分析を重ねた研究の全貌は、78年の『キャリア・ダイナミクス』に結実する。

さらにその後、シャインは、「コーポレート・カルチャー」「プロセス・コンサルティング」「キャリア・ダイナミクス」などの概念の提唱をはじめとして、社会心理学のクルト・レビンやダグラス・マクレガーの後継者として、MITの組織論研究をリードしていく。NTL(National Training Laboratory)の設立にも参画し、Tグループや感受性訓練にも関与、アメリカ心理療法士協会の資格ももち、組織研究における臨床的アプローチの提唱者でもあり、多くの企業のコンサルティングも実践している。2000年の今年には、米国教育訓練協会(ASTD)功労賞を、P.F.ドラッカー、C.アージリスに次いで受賞した。

最近(1999年)の著書として、*Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*(Addison-Wesley)、*The Corporate Culture: Survival Guide*(Jossey-Bass)。ほか『キャリア・ダイナミクス』(白桃書房)など著書多数。

※『キャリア・サバイバル——職務と役割の戦略的プランニング』(白桃書房)が近刊予定。

出所: 今回の来日に際してシャイン先生よりお送りいただいた資料の中から、主としてEdgar H.Schein『The Academic As Artist: Personal and Professional Roots』に大きく依拠し、併せて1999年のケーボットのセミナーでの発表内容と、そのときに金井が行ったインタビューの結果に基づいて補足をしながら、金井壽宏教授が作成した文書に基づき、『Works』が作成したものである。

# 日本における専門大学院、 ビジネススクール事情

## 小林哲夫

フリーライター

### 1990年代以降の 大学院新增設ラッシュ

#### ●青山学院大学MBA、開学!?

2000年7月14日、大学設置・学校法人審議会は文部省に、大学院研究科の新增設についての諮問を行った。このなかで青山学院大学国際マネジメント研究科(国際マネジメント専攻、入学定員70人)が含まれている。私立大学では、最初の専門大学院となるビジネススクール(MBA取得課程)だ。年内に大学院認可がおりれば、2001年度から学生受け入れが始まる。青山学院大学ビジネススクールの教員には多くの実務経験者が就任する予定だが、アカデミズムからも大物研究者を迎え入れる。例えば、東京大学教授であり、先端経済工学研究センター所長でもある野口悠紀雄氏。来年3月に東京大学を退官したあと、青山学院大学に専任教員として教壇に立つ予定だ。研究科長には国際政治経済学研究所教授の伊藤文雄氏が就任する。伊藤氏は、MBA教育の理念を次のように説明する。

「グローバル企業を担う人材を育成する教育を行います。そのために、事例研究、討論、調査を中心に多種多様な授業形態を取り入れる予定です。特にケーススタディにこだわらないで、実践的な専門教育のカリキュラムを考えていますが、グローバルティという視点から英語による授業も取り入れる予定です」

1990年代以降、大学院をとりまく環境は大きく変わった。ひとことで言えば、大学院の新增設ラッシュである。そしてそれに伴い、これまで、日本の高等教育ではあまりなじみがなかったキーワードが頻繁に登場するようになった。

専門大学院、社会人向け昼夜開講、MBA、プロフェッショナルスクール(ビジネス、ロー、メディカル、デンタルなど)、高度の専門性を要する職業能力の育成、実務経験がある教員……などである。

本稿では、企業の人材育成、能力開発、産学協同、社会貢献という観点から、新たな展開を見せようとしている日本の大学院(特にビジネススクール<MBA>)のあり方について、最新事情をもとに考えてみたい。

#### ●文部省の専門大学院構想

まず、文部省の大学院政策について簡単にまとめておこう。

90年代前半、大学院重点化構想のもとで、多くの大学院研究科(修士、博士課程)が生まれた。高度な専門分野における研究者養成機関を拡充するためである。「日本も研究分野で国際競争力を持たなければならない」——わかりやすくいえば、日本人にノーベル賞をとらせようという産業界からの要請を受けた文教政策とっていいだろう。

90年代後半になって、研究者養成に加えて実務家(高度な専門性を持った職業人)の育成についても、国は力を入れていきたいという政策が打ち出された。そ

れが、専門大学院構想である。

専門大学院の主な定義(必要条件、位置づけ、役割など)は次のとおりだ。

○高度の専門性を要する職業等に必要高度の能力を専ら養うことを目的とする修士課程

○その目的を達成し得る実践的な教育を行うよう、専攻分野に応じ事例研究、討論、現地調査その他の適切な方法により授業を行うなど適切に配慮しなければならない

○教員のうち、相当数は専攻分野における実務の経験を有する者となるよう配慮しなければならない

○教員の数について、大学院設置基準に掲げる資格を有する教員(以下「研究指導教員」という)の数の2倍以上の「研究指導教員」を置く。また、研究指導教員1人当たりの学生の収容定員を2分の1として算出される学生の収容定員に応じて、必要な数の研究指導教員を置く(大学院設置基準<1999年11月>から抜粋)

以上のような要件を満たして、日本で最初の専門大学院として開学したのが、一橋大学、京都大学である(ともに2000年4月開学)。

もちろん、一橋大学が日本で最初のビジネススクール(MBAコース)というわけではない。実際、文部省の専門大学院構想以前から、日本にはビジネススクールを名乗る大学院が存在しており、企業に対して一定の役割を果たしていたが、

一橋大学は文部省認可の専門大学院として、最初で、しかも、現在では唯一のビジネススクールであるといえる。

ならば、専門大学院認可とそうでないビジネススクール、たとえば、一橋大学と慶應義塾大学の位置づけはどう違うのか。

結論からいえば、学生の受益(教育内容、資格、修了後の進路選択など)に差はそれほど出てこないだろう。文部省関係者は、その違いをこう話す。

「専門大学院のほうが実務経験豊富な研究指導教員が多い。また、研究指導教員数が学生当たりの人数で多いことでしょうか。これによって、より高度な職業専門性を身につけることができるということになります」

文部省は専門大学院の条件として、実務経験豊富な教員数を4割近く求めている、と大学院関係者は言う。現実には、これまでビジネススクールとして教育を行ってきた大学院の多くが、文部省の専門大学院の認可を受けられるように準備を進め始めている。

21世紀の最初の10年間は、大学の生き残り戦略という意味においても、ビジネススクールに限らず、さまざまな分野で専門大学院の開学が続くことが予想される。

#### ●ビジネススクール5校の経営戦略

それでは、日本を代表するビジネススクールを何校か紹介しながら、その現状と今後の課題や展望について報告したい。

以下、設置年代順に、慶應義塾大学(1978年)、神戸大学(1989年)、関西学

## 慶應義塾大学大学院経営管理研究科

教授 小野桂之介



自分の頭で総合的に考えさせることによって、ゼネラルマネジメントの育成をはかることをめざしています。もし、ファイナンス、ストラテジー分野においてある特定の狭い範囲で即戦力になるスペシャリストをめざすならば、アメリカで学んだほうがいい。しかし、それでは議論が浅くなり、日本の企業を深く洞察することはできないでしょう。その点、日本型の企業社会のあり方をケースメソッドを用いて日本語で深く議論できるという強みがあります。修了後の即効性というより、卒業後に長くじわじわと役に立つような教育といえます。その一方で、グローバル化の時代に役立つ議論を行うために英語など国際感覚を養う機会も必要で、これは今後の大きな課題になります。

院大学(1993年)、法政大学(2000年)、一橋大学(2000年)を紹介する(以下、法政大学を除き、「～大学ビジネススクール」と表記)。

#### ●慶應義塾大学大学院経営管理研究科

2000年4月、慶應義塾大学ビジネススクールは、国際的なビジネススクール評価機関であるAACSB(American Assembly of Collegiate School of Business、現在はThe International Association for Management Education)の認証を受けることになった。

AACSBはビジネススクールの教育内容の質の保証および持続的な改善努力を促すことを目的として認証制度を設置している。AACSBの評価項目には、ビジネススクールにおける使命と目標、教員構成と質、カリキュラム、教育のための資源と責任、学生の選抜方法、就職支援、卒業実績、教員の知的貢献ならびに研究・教育実績などがある。慶應義塾大

学ビジネススクールは、これらについての自己評価レポートを提出。大学訪問、学生や教官へのインタビューや意見交換などの審査プロセスを経て、2000年4月、AACSBの認証を受けることになった。

AACSBから評価された内容には、慶應義塾大学ビジネススクールの教育理念が反映されている。大学院経営管理研究科委員長 教授でビジネス・スクール校長である小野桂之介氏が、AACSBが評価した慶應義塾大学ビジネススクールの教育理念について、次のようにまとめた。

1.既存の組織や社会システムの改革、新たな組織活動の創設などに率先して取り組んでリードするトップマネジメントをはじめとするゼネラルマネージャーを育成している。卒業生の活動の場は、企業、非営利組織、公的機関などを含み、その規模の大小は問わないが、当面は企業活動のリーダーを志す者に主眼を



## 神戸大学大学院経営学研究科

教授 加護野忠男



わたしたちの理念は「井のなかの蛙、天を知る」です。1つの問題を深く追究することで、経営全体のことを考えます。たとえば、マーケットで欠品をおこさないシステムを作るために、ケーススタディやプロジェクト研究を用いて問題解決をはかるわけです。ビジネスのグローバル化に伴い、国際舞台で活躍できる人材を育てなければなりません。ここで大切なのは国際感覚を身につけること以上に、日本の企業の取り組みや考え方を世界に発信できる能力を身につけること。そのために、日本の文化、教養、もっというと土着性みたいなものを知らなければならない。なんでも、アメリカに倣うばかりで、日本のことをなにも知らない無国籍人は、ビジネスの世界でも国際人になれません。

おいている。

2.教育・研究活動における有効性を高める研究を重視している。

3.教育・研究面においてグローバルな視野に立ち、社会に開かれた活動を積極的に展開している。

以上のような理念、使命を果たすために、慶應義塾大学ビジネススクールでは講義の3分の2が企業事例に関するディスカッションにあてられている。いわゆるケース・メソッドだ。小野氏は解説する。「学生が企業の経営当事者の立場になって、どう状況判断するか。そして、ケースの案件についてどのような経営戦略を立てるかが主眼です。これらについてディスカッションをしながら学びます。ケース(2企業以上)を読んで理解するだけで3時間、そして戦略を立てるのに3時間、合わせて6時間の予習が1ケースについて必要になるでしょう。かなりハードです」

●神戸大学大学院経営学研究科  
社会人コース(MBAプログラム)

神戸大学ビジネススクールの大きな特徴は、

- 1.日本型MBAプログラムの確立
  - 2.プロジェクト方式による教育で、「経営戦略・マーケティング」「組織・人的資源管理」「会計・ファイナンス」に分かれ、毎年テーマが設定される
- ことである。大学院経営学研究科長であり経営学部長、教授である加護野忠男氏はこう説明する。

「神戸大学が考えている日本型MBA教育とは、日本の経営方式やビジネス慣行の合理性と限界についての知識を持ち、それを土台にしながら国際的に活躍できるビジネス・エリートを育成することです。そのために、わたしたちはプロジェクト方式による教育に力を入れています。これは、オン・ザ・ジョブ。企業でのトレーニングに近い方式で、学生1人1人が

仕事で直面している問題を持ち寄り、よく似た問題に直面している人々が共同でその問題を分析、解決策を探る方法です」

講義内容の一端を紹介しよう。1999年度の経営戦略・マーケティングコースでは、次の3つのプロジェクト(研究グループ)に分かれ共同研究がなされた。

1)ビジネスシステム研究…アスクル、近畿コカコーラボララーズなどへ調査、施設見学。生産、営業、物流、顧客のあいだの関係に注目する。

2)顧客満足研究…定量的研究=病院、広告サービス、議員サービスなどについてその顧客を調査。サービスへの信頼や顧客の満足度を探る。定性調査=マクドナルド、リッツカールトンなど、顧客が企業に定着するための条件を探る。

3)ブランド研究…P&G、花王、サントリーなどの企業について組織の違いを分析。加護野氏はこう補足する。

「事例から学ぶことは実に多いのですが、これらがすぐに役立つというわけはありません。考えるためにヒントが得られるのです。プロジェクト研究のよさは、単なる教育のための方法論であるだけでなく、すぐれた『知の創造方法』といえます」

●関西学院大学大学院商学研究科  
マネジメントコース

関西学院大学ビジネススクールの理念は、「働きざかりのビジネスマン、ビジネスウーマンが、大学で学ぶ内容よりもより一層高度な専門知識・技能や考え方を

身につけることのできる、リカレント(反復)の場」という位置づけである。すでに仕事に就いている人たちが、自分のキャリアに必要な知識や技能を習得する場として、カリキュラムが組まれている。特徴的な教育方法・内容として、ケースメソッド、グループによる自主研究、学生がかかえている問題の解決、経済・国際関係など最新テーマへの対応、基礎的なマネジメント教育への配慮などがかけられている。

また、アドバイザー・コミッティー制度を設けて、学外実務者から経営戦略に関する講義が行われている。それらの講義の講師は、シャープ相談役、ミズノ副社長、ミノルタ相談役、富士ゼロックス副会長、オリックス会長などが担当している。

また、科目履修を系統的に行えるように、研究分野ごとに「証明書プログラム」が組まれていることも大きな特徴だ。「マネジメント基礎」「経営」「会計」「流通・マーケティング」「ファイナンス」「ビジネス情報」「国際ビジネス」といった分野の証明書が、修了とともに発行される。

以上のようなプログラムは、MBA取得後にビジネス現場にどのような教育効果をもたらすのだろうか。関西学院大学ビジネススクールでは、修了生に対してアンケートを行っている。以下、教育効果についての修了生の意見である。

「大きな問題が発生した場合、足して2で割る解決法でなく、原理原則を前面に出して議論し、その中から調整をはか

## 関西学院大学大学院商学研究科

教授 平松一夫



大阪証券取引所のなかにナスダック・ジャパンが誕生しました。将来、とくにIT産業分野において地元関西の企業が世界に進出することが予想されます。わたしたちの主なターゲットは関西の企業です。とくに、さまざまな業種をかかえ規模もまちまちな大阪の企業を活性化させるためのノウハウを作り、ビジネスリーダーを作っていきたいと考えています。そのために、解決ツールを徹底的に勉強することを主眼におき、学生が持っている勤務先のデータをどう分析、問題解決したらいいかを探ります。もちろん、国際舞台で活躍できる人材を育てるカリキュラム(英語による講義など)も考えています。今後の課題としては、IT分野の教育、ベンチャー企業家の育成に力を入れることです。

るくせができた」

「統計学的手法を用いて、業績分析や将来予測が立てられるようになった」

「中小企業論、マーケティング論は融資対象を分析、検討するうえで役立つ」といった声が、アンケートでは散見された。

●法政大学ITプロフェッショナルコース

2000年開校の法政大学ITプロフェッショナルコース(以下法政大ITPC)の応募に際し、受験生が「殺到」し、定員40人のところへ170人が集まった。通常の大学院では、応募者は多くて定員の約2倍である。しかも、新設される大学、学部、大学院研究科は応募をかけるとき、かなりのハンディを背負っている。文部省から正式認可を受けるのが年末。ようやく社会に告知できると思いきや、2月の入試までは正月がはさまれ1カ月あまりしかない。広報担当者の腕の見せどころであるが、その意味でも法政大ITPCの反響は凄かったといえよう。

法政大ITPCは大学院修士課程だが、MBA(経営学修士)ではない。工学研究科電気工学専攻・修士課程で、ITに特化した1年制コースである。同研究科教授の大森健児氏にお話をうかがった。

「工学修士ですが、ビジネススクールという性格も持っています。いま、多くの企業でIT分野の技術者が不足しており、優秀な人材が求められています。法政大ITPCは、電気、機械、化学、数学、哲学などの分野からのコンバージョン(転換)教育と位置づけており、ビジネス即戦力になる実務教育をめざしています。応募者が多かったのは、それだけIT技術が必要とされているからでしょう」

授業は午前中は講義(90分)、午後はワークステーションなどを使った演習が行われる。科目の一部に英語による授業がある。また、IT分野は起業が多く見られることから、ベンチャー企業社長と交流する機会を作っている。すでに、学内で

## 法政大学ITプロフェッショナルコース

教授 大森健児



現在、日本の企業はかつてないほど社内技術の転換が求められており、その結果、技術者の流動性が増えています。とくに、これまで工学、理学系の技術担当者がIT分野を受け持つようになりました。ところが、こうした技術者を養成する場を企業内に作るのは、コスト面でなかなか許されない状況があります。法政大ITPCはこうしたIT技術者養成の場を先取りしたといえます。学生はITの高度な知識を求めています、実際にはかなり高いレベルなので、授業に取り組むにあたって相当きつ方もいます。ITがテーマになっているので、起業をめざす学生もおり、ベンチャー企業の育成も視野に入れています。

は学生起業家が誕生するところである。

## ●一橋大学大学院国際企業戦略研究科

一橋大学ビジネススクールはMBAを国際経営戦略コース(昼間)と金融コース(夜間)に分けて、次のような教育理念を打ち出してプログラムづくりに取り組んでいる。

- 1.国際ビジネスの舞台で活躍する人材を輩出するMBAプログラムを日本で実施。
- 2.日本発の研究内容を世界に発信。
- 3.優秀なアジアの学生が欧米に流れているので日本に呼び戻す(国際経営戦略コースは英語による授業を実施)。
- 4.日本の教育制度を抜本的に改革。

今年10月開校の国際経営戦略コースの学生数は21人(外国人7人、また企業派遣は3人)。講義の進め方について、同大学大学院国際企業戦略研究科長の竹内弘高氏はこう語る。

「専門大学院では、修了後その分野ですぐに戦力となる人材を育てなければなら

りません。そのためにわたしたちは、欧米で得意とされるケーススタディ、シミュレーション、ディベートと、日本が強いゼミナール、グループ・プロジェクトを合わせた教育を考えています。また、すべての科目について、毎回、必要な内容、テキストに沿った、論文指導、リーディング、シミュレーション、エクササイズ、スピーカーの招聘などといったプログラムを綿密にコーディネートします。これぐらい徹底しないと優秀な人材を育成することはできません」

4月からスタートをしている金融コースは定員20人。2000年度は100人の受験があった。合格者の年齢は27～45歳。平均は31～32歳で、女性が3人。所属機関は銀行、証券で6割ほど。教育目標について、同研究科教授の三浦良造氏は語る。「これまで、金融分野の人材を育成する専門機関はほとんどありませんでした。そこで、金融工学、企業金融、財務戦略

分野を中心とした教育、研究を行い、金融業務の解析的な能力を備え、問題処理手法を開発できる人材を育成します。ファンドマネージャー、商品開発担当者、金融機関や事業会社の財務担当者、高度に証券市場を分析できる人材など、高度な専門的職業人です。一橋大学MBAという、結果として存在感をもったブランド力を身につけさせたいと考えています」

ビジネススクールに  
入学者が期待することとは？

## ●在学生の実感

ビジネススクール入学希望者の目的は、

- 1)キャリア・アップ
- 2)キャリア・チェンジ
- 3)問題解決
- 4)ネットワークづくり
- 5)起業準備
- 6)自分探し(自己啓発)

の6つのタイプに分類されるように思われる。慶應義塾大学ビジネススクールに通う榊原正章氏と古田孝子氏にお話をうかがった。2人とも会社を退職しての入学である。榊原氏は、証券会社出身である。

「これまでの仕事に限界を感じたということもありますが、20歳代の若さはキャリア的に財産なのでこの時期にファイナンスをきっちり勉強したかったというので、入学しました。修了後は金融機関への就職を考えています。いま、少しずつ就職活動をしているのですが、前職の内

容とMBAというのが、どれだけ評価されるかがカギになると思います」

古田さんは銀行出身だ。

「夜間大学院も考えたのですが、仕事と勉強と中途半端になると思って全日制を選びました。会計に近い知識を得たかったということもありますが、キャリアチェンジ、自分探しという側面もあります。視野が広まり、ビジネス上で有効な考え方のフレームワークを身につけたことが、自分にとっては大きいと思います。クラスではさまざまな業種の人と知り合うことで、ものを考える引き出しが増えました。将来は、文化、芸術を社会に広める仕事に就きたいです」

田辺製薬・薬事業本部に勤務する小林泰正氏は、今年、関西学院大学ビジネススクールを修了したばかりである。

「ビジネススクールではさまざまな業種の方と知り合うことができ、営業戦略を考えるうえでずいぶん参考になりました。いまでも、ときどき集まって勉強会を行っています」

同じく田辺製薬・開発計画部に勤務する木曾誠一氏は現在、神戸大学ビジネススクールに通っている。

「もともと薬学部出身の研究職系だったのですが、社内で何人かの部下を持つ身となり、会社のために組織を動かしたり、営業戦略を立てたりするにはどうしたらいいか。それを学ぶために通っています。経営概論、組織論、人事戦略、日本型経営のあり方など、勉強になること

## 一橋大学大学院国際企業戦略研究科

教授 竹内弘高



わたしたちのミッションは、日本発のコンセプトを発信し、MBAを修了した翌日からその分野でグローバルに通用するプロフェッショナルを育成することです。そのために、Best Of Two Worlds という考え方で教育を行っています。アメリカの最先端分野であるEコマース、TOM、日本が最先端分野といえる生産管理、ナレッジマネジメントを合わせて、ケーススタディを学ばせてあげます。今回、入学審査にあたっては、ギアチェンジしたい人を積極的に受け入れました。企業派遣は少ないです。MBA取得者を望む企業に、「お墨つき」でない優秀な人材を送りたいと考えたからです。就職については、入学後にガイダンスを行い、希望の業種に合わせたインターンを実施する予定です。

はたくさんあります」

ここまでビジネススクールを評価する意見を紹介したが、問題点、課題の指摘も少なくない。ビジネススクールのある学生はこう話す。

「一度、会社を辞めてしまった場合、就職先を探すのは非常に大変です。企業はMBAについてあまり理解を示さない。大学はもっと就職の面倒を十分みるべきでは？」

また、ある修了生はこう不満を言う。「実務未経験者は机上の空論だけになっておもしろくない。実務経験者も自慢話に終始する。講義の進め方、議論の舵取りがヘタ。そんな教授が見受けられます。学生からの評価を徹底させたほうがいい。私は起業目的でMBAに在籍しましたが、なんの役にも立ちませんでした」

特に、ビジネススクール修了後の就職、職場復帰の待遇や地位などの処遇については、各大学のビジネススクールが共

通してかかえている課題といえる。アメリカのトップスクールのような高い収入、高い地位に結びつくMBAのあり方は、企業のシステムや風土が異なる日本にそのまま通じるわけではない。しかし、その一方で、企業のなかに高度な専門性を持つ人材を求める現実もある。社内で専門人材の教育、研修を行うにはコスト、質の面で限界があるからだ。

日本の企業がビジネススクールに対してなにを求めているのか。金融工学のような数理系などの高度な専門分野への期待度は高い。しかし、マーケティング、人事、営業戦略などについては、ビジネススクールで学んだ専門性の生かし方についてはまだ未知数の部分がある。

企業はなにを求めており、ビジネススクールはなにを提供できるのか。まず、お互い、情報交換から始めることが大切であろう。企業とビジネススクールの交流は、人材の産学共同事業といえよう。

# 産業・企業・労働が直面している 新たな潮流とは？

～国際労使関係協会 (IIRA) 第12回世界会議レポート～

## 小林誠一

フリーライター

### 世界60カ国から1,121名の 労働問題、HRMの専門家が参加

#### ●300以上の論文発表がなされた5日間

去る5月29日から6月2日までの5日間、東京の新宿京王プラザホテルを主会場として、国際労使関係協会 (IIRA) の第12回世界会議が開かれた。IIRAは、1966年設立の労使関係研究に関する唯一の国際的組織で、本部はジュネーブの国際労働機関 (ILO) の中にある。主な構成員は、世界38カ国の労使関係協会、45の研究機関、1,300の研究者・実務家などであり、今回の第12回世界会議には、世界60カ国から1,121名 (内、国内577名) の労働問題や人的資源管理 (HRM) の専門家が参加した。参加者のほとんどは、大学などの研究機関の研究者であるが、その所属地域は、北米、南米、欧州、アジア、アフリカときわめて多彩だった。

会議は、全体が 1. 21世紀の雇用関係と新たな労働のあり方を探る、2. 国別、地域別雇用・労使関係システムへのグローバル化の影響、3. 変化する労働者参加・代表制：新しい労使関係システムへの模索、4. 柔軟性、公平性および繁栄を求めて：21世紀の雇用政策の選択肢、5. 21世紀のアジア：労働の課題と可能性、の5つのトラックから構成され、各トラックごとに全体会議と、より細分化されたテーマを論じるワークショップ、およびスペシャルセミナーが設けられていた。

会議では300以上の論文が発表された。今回のレポートでは、主要な研究者が、急激な労働環境の変化をどう捉え、どのような労使関係の課題を挙げているかを述べる。そのうえで、雇用主側が、今後の人的資源管理の指針を立てる際ヒントとなるであろう、いくつかの論文の概要を紹介することにしたい。

### IT革命とグローバル化が生んだ 新たな現実

#### ●急増する非典型雇用労働者

世界60カ国から、多様な価値観を有する研究者が集まった今回のIIRA会議では、当然のことながら、それぞれの国や地域に固有な事情に基づく問題提起や解決に向けての方向性が提案され、論点が多方面に拡散する傾向が顕著だった。しかし一方で、世界のどの国、どの地域でも、21世紀を目前に控えた現在、雇用・労働をめぐる状況が急速に変化しており、それに伴い労働者、雇用者、社会各々が雇用や労働に対してもつ意識や期待が変化している実態が指摘された。これは言うまでもなく世界規模で伸展するIT革命と市場のグローバル化がもたらした影響である。グローバル化とIT革命が、雇用や労働をめぐる状況にどのような変化を世界規模でもたらしているか、会議ではさまざまな論者が変化の質や規模に関する分析を披露している (次ページの図表1、図表2は、複数の論者が会議の中で指摘したIT革命とグ

ローバル化が及ぼす影響を単純化してまとめたものである)。

IIRAの会長であり、会議初日に基調報告を発表した花見忠氏 (上智大学名誉教授) は、報告の中で「雇用の安定性と保障の低下、不安定労働力の増加、労働組合の弱体化は、ほとんどの国で見られる一般的な傾向であり、所得分配の不均等の拡大は先進経済圏諸国にも多く見られる共有な現象である」と述べている。こうした新たな状況の出現は、従来の労使関係の枠組みを根底から揺さぶるものであり、「我々が現在経験している変化は過去の如何なる時期よりも本質的であり、激しいものであると言えるのではなかろうか？」と疑問を投げかけている。

従来の労使関係の枠組みとは、製造業における大規模雇用、安定したゆるぎない国営産業、そして強力な組合運動を基本とするものであり、その最盛期は1960年代～1970年代とされる (トラック1の総括報告を行ったシドニー大学教授Russell D. Lansbury氏による)。この時代の雇用や労働のあり方を労働者側の視点で見れば、「勤勉、よい成果、忠誠心を示せば、見返りとして保障、公正な処遇、尊厳と地位が与えられる」ということになる。将来への不安に怯える必要もなかった過去のよき時代の労働者の姿である。しかし、「OECD諸国のなかで厳格な雇用保護法制 (EPL=Employment Protection Legislation) を実施してきた国々で、1980年代の初頭以来継続的に

高失業率が定着し、厳格なEPLが高失業の主要因ではないかという考え方が台頭してきた」 (花見) 。そしてサッチャーやレーガンに代表される新自由主義的経済政策を取るリーダーが出現し、80年代から90年代にかけて国営企業の民营化や、大胆な規制緩和を実施し、その結果、社会保障システムは弱体化し、労働組合の影響力も弱まった。さらに90年代後半に一気に押し寄せ、伝統的な労使関係の崩壊に追い討ちをかけたのが、IT革命と製品・資本市場のグローバル化という2つの大きな潮流である。

80年代初頭から労使の力の均衡は、次第に使用者側に傾きつつあったのだが、IT革命と市場のグローバル化により、労働者と使用者の力の不均衡はさらに大

きくなった。企業間競争が激化する中、多くの企業はその地位を保つために、経営管理部門のスリム化を進め、その結果、パートタイムや、請負労働、派遣労働、有期労働といった多様な非典型雇用労働者が急速に増加した。こうした非典型雇用形態で働く労働者は、かつての組合のような自らの利益を代表し使用者側との団体交渉に臨んでくれるような代表機関を持たない場合が多く、ニュージーランドのように組合が事実上、団体交渉権を失った国<sup>1</sup>では、組合の存在すら知らない若者が出現しているという。

IT革命、市場のグローバル化の影響に曝された現在の雇用・労働環境では、かつては見られなかった不安定要因 (変数) が急増し、しかも各々の要因が複雑に関連

し合っているため、労使関係の研究者にとっては、調査・研究のフレームワーク構築が非常に難しくなっている。そのため新たに出現するさまざまな問題を目前にしても、明確な解決策を示すことがかつてほど容易でなくなっているのだ。特に非典型雇用労働者の急増により、労使関係の一方の当事者である労働者側が集団から個人レベルに分断されることで著しく弱体化し、関係自体が成り立たなくなっている点に、今回の会議の問題意識のかなりの部分が集中していた。「労使関係のたそがれ」といった表現や、「このままでは労働問題の研究者もリストラの対象になるのではないか？」といった冗談半分の質問も、今回の会議では深刻なトーンを帯びているようにも思われた。

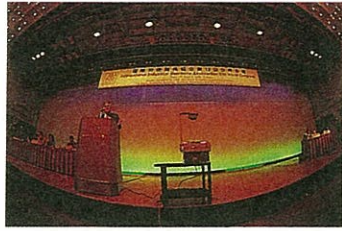
図表1 IT革命とグローバル化がもたらしたもの

A. 進みつつある歴史的な変化
<ul style="list-style-type: none"> <li>●IT革命の進行+製品・資本市場のグローバル化による競争の激化</li> <li>●第3次産業への労働力の大幅なシフト</li> <li>●株主利益優先の価値観の台頭</li> </ul>
B. それによって生じた全般的状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>●経営の効率化 (リストラチャリング、ダウンサイジング)</li> <li>●経営資源の集中による業務の専門化・分業化 (アウトソーシングの台頭)</li> <li>●雇用主側の柔軟な労働力調達に対する要求 (各種規制の緩和と要求)</li> <li>●雇用主と労働者間の、力の均衡の崩壊</li> <li>●組合の弱体化</li> <li>●団体交渉による労使問題解決の終焉</li> </ul>
C. 労働市場に生じた変化
<ul style="list-style-type: none"> <li>●雇用の不安定化</li> <li>●非典型雇用の増大</li> <li>●定型的な製造・サービス業務に従事する労働者需要への大幅な減退</li> <li>●高度な技能を有する技術者と専門職への需要の集中</li> <li>●産業構造の急速な変化による雇用のミスマッチの拡大</li> <li>●労働者の二極化 (勝ち組・負け組) と貧富の差の拡大</li> <li>●多様な就労スタイルを望む労働者の意識の変化</li> </ul>

図表2 それぞれに、解決を迫られている課題

A. 労働組合
<ul style="list-style-type: none"> <li>●組合運動の再活性化のための施策・戦略 (組合員比率低下の歯止め策)</li> <li>●多様な労働者のニーズに応えるマーケットリサーチと、多彩な選択メニューの提供</li> <li>●非典型労働者の要求に対応する新しい労働者利益代表の仕組み</li> </ul>
B. 政府
<ul style="list-style-type: none"> <li>●国際競争力と公正さ、繁栄と社会正義のバランスの見直し</li> <li>●職業紹介所規制の再検討など労働市場の流動化に即した規制緩和</li> <li>●海外の高度専門技能者 (IT関連技術者など) の国内労働市場への導入に関するコンセンサスの形成</li> <li>●より効果的な失業者の再雇用支援プログラムの創造</li> <li>●経済のグローバル化に伴う国際的な労働基準確立の動きと、各国・地域の個別事情との調整</li> <li>●Employabilityを高める高等教育改革の実現</li> </ul>
C. 企業・産業界
<ul style="list-style-type: none"> <li>●非典型労働活用の弊害に対する対応策</li> <li>●労使による情報の共有化、労働者の職場運営参加によるモラルの向上</li> <li>●知識基盤型企業における大学 &amp; 研究機関との柔軟な協力関係の構築</li> <li>●雇用者の二極化 (勝ち組と負け組) への対応</li> <li>●従業員が発明に対する知的所有権の帰属などに関するルールの整備</li> <li>●女性就労の台頭に伴う仕事と家庭生活の両立への配慮</li> <li>●能力考課モデルなどの西歐的HRM技術・手法の導入 (非西欧諸国において)</li> </ul>

<sup>1</sup> ニュージーランドでは1991年に成立した雇用契約法 (Employment Contracts Act) により、個人は企業と直接雇用条件を定めなければならないとされ、労働組合が労働者から委任された交渉当事者となる場合でも、使用者側の承認を必要とするようになった。その結果、組合の財政は破綻し、司法が組合に対して非常に敵対的となり、集団交渉権を有する労働者も1991年以前の60%から25%へと低下。しかしこの法律も施行後9年を経て、2000年、組合の団体交渉権を復活させた新たな労使関係法が施行される。行革先進国として日本では一部で理想化されている傾向もあるニュージーランドだが、あまりにもドラスティックな改革が生んだ弊害故に、ここに来て揺り戻しの時期を迎えているようだ。



事前に346もの応募論文があり、うち110が発表論文として選定された。それ以外の応募も含め、発表論文以外に300強の論文がIIRAでは紹介された。

## ユートピア主義的見方と 悲観主義的見方の、2つに分化する

### ●米国VS欧州大陸：イデオロギーの対決

メガコンペティションとIT革命によって生じた新しい雇用・労働状況の未来を基本的にどう捉えるかについては、現状肯定的なユートピア主義的見方と、否定的な悲観主義的見方の2つに分化する傾向が顕著だった。ここで前者の代表的な論客であるハーバード大学の講師で研究者のJay S. Siegel氏の現状肯定的な楽観論と、後者の立場を代表していると思われるルーヴェン・カトリック大学(ベルギー)教授のRoger Blanpain氏の悲観的見方をそれぞれ紹介しよう。この両者の見解には、米国と欧州大陸のイデオロギーの対立関係が明瞭に反映されている。

### ●中・高年齢労働者に対する、日米の労働市場政策の相違が生んだ対照的な結果

Siegel氏は、現在、雇用不安と労働市場における価値の低下に怯える日本の中・高年齢労働者は、80年代から90年代前半にかけて“slash and burn”(木を切り倒して焼く=焼畑農法的)と形容された猛烈なリストラの嵐に曝された米国の中・高年齢労働者と同じ立場に置かれているという。しかし日本の中・高年齢労働者は日本経済が混迷に陥って5~10年経った現在でもいまだ大きな将来不安を抱えたままなのに対して、米国の中・高年齢労働者は、経済のグローバル化が生んだ新たな状況に適応し、第二の繁栄を謳歌しており、

両者の違いは、中・高年齢労働者層に対する両国の労働市場政策の相違にあるとSiegel氏は指摘する。

日本政府は、中・高年齢労働者層の雇用維持を奨励するために各種の助成プログラムを提供する一方で、年齢差別を合法化している。米国では、1967年に制定した雇用における年齢差別禁止法(ADEA)などのいくつかの法律以外には、市場介入的な中・高年齢労働者保護施策を一切取らずに、問題の解決を労働者個人のイニシアティブと訴訟、さらには市場メカニズムに委ねた。その結果、米国の中・高年齢労働者は苦難を乗り越えて、多くの人々が大企業の管理職からコンサルタントや独立自営業者に転身し、新たな活路を見出したという。一方でリストラにより国際競争力を取り戻した企業は、外部労働市場を通して新たな仕事を中・高年齢労働者に提供し、それがこの層にさらなる繁栄をもたらしているとSiegel氏は主張する。他方、リスクを回避し問題を先送りしている日本政府および日本企業が、痛みの伴わない外科手術をこれ以上続けければ、「日本企業がグローバルな市場経済の中で競争力を維持するためには、やがて既存労働力の大量解雇など、現在では考えられないような非常手段に訴えざるを得なくなる日が来る」と警告する。

Siegel氏は、日米の文化、伝統の決定的な差異を十分に認識していると述べながらも、結果的に米国流の対応策を賞賛し、日本もそれに従うべきと明確に主張し

ている。米国人らしい、きわめて明快な論旨だが、当然のことながらワークショップでは、その自文化中心主義的発想に対して批判が出た。Siegel氏もそれに対して「確かに米国の中・高年齢労働者全員が、自らのキャリアの“リサイクル”に成功したわけではなく、現在でも80年代のリストラ・ショックから脱却できず苦しんでいる人々もいるが……」と、米国流の解決法にも限界があることを認めていた。しかし、現状を肯定し、新たな課題に挑戦して勝者となった個人を賞賛したほうが、結果的にシステム全体の健全性が確保され、公共の利益を増進するという論旨は一貫していた。

### ●“Cheap social systems chase good social systems.”(安手の社会制度がよき社会制度を駆逐している)

Siegel氏の米国流イデオロギーと真向から対立する議論を展開するのは、ベルギーの教授Roger Blanpain氏である。同氏は、「先進国における情報化社会が労働に与える影響について」という論文の中で、現在まで策定された多くの労働政策が失敗に終わっているのは、政策策定者が、自分たちが工業化社会から情報化社会へ“否応なしの情け容赦のない”移行を迫られているという事実を過小評価しているからだという。その理由は、情報技術が労働の世界にもたらす影響が、人々の想像を超えて大きなものだからである。同氏は、IT技術が雇用に及ぼす影響の中で、この技術が産業の第3次産業化の傾向をさらに極端な形で推進させる性格

を有することに注目している。サービス産業は、それ自体として発展するだけでなく、農業・工業自体がサービス産業化する産業の相互乗り入れ現象が進行し、経済的価値の源泉が物質から非物質、“目に見えないもの”=情報、に急速にシフトしているという。例えば車の全製造コストに占める部品に類する原価や、製造ラインの労働者への賃金の割合は減少し、コンセプトづくり、デザイン、R&D、知的所有権管理、マーケティング、流通、ライセンス、資金調達、保険などのサービス分野の占める割合が増加している。そしてこれらサービス分野の仕事は、すべて情報通信ネットワーク上で処理できるものであり、IT技術の進歩が、全産業のサービス化の趨勢をさらに加速化させている。またロボット技術の進化によって、工業製品の組立工程はもちろん、清掃や介護といったサービス分野の“工業化”も進む。

その結果、IT技術のスペシャリスト、IT技術を活用して付加価値の高いサービス業務を提供しうる労働者以外の、ルーティンまたは反復的な職務での雇用は劇的に減少し、「高い付加価値を生み出すことができるクリエイティブな労働者だけが繁栄を楽しめる」状況が出現する。

一方で、伝統的な労使関係が崩壊した現在、労働者勢力は個人に分断され、政治的な力で社会的公正を是正する手段を奪われつつある。そのため社会は、ひと握りの富める者と、それ以外の貧しき者たちに二極化し、これが健全な社会構

成員間の力の均衡を崩壊させ、社会の不安定要因が増すと

いう。Blanpain氏は、その発表論文の中では、こうした新たな状況に対して特に悲観的な見解を示しているわけではなく、「経済と社会政策の新たなバランスを求める試みを再び始めなければならない」と述べているだけだが、ワークショップでは、「Cheap social systems chase good social systems.(安手の社会制度がよき社会制度を駆逐している)」と発言し、IT革命による生産性向上に対するあまりに楽観的な見解や、株主利益優先主義などのアメリカ流のイデオロギーに真向から異を唱えていた。特に、「ベルギーの労働者の10%は、再教育を施しても知識や情報を基盤とする産業への適応が難しい人々であり、私自身も彼らを目の前にして、新しい状況に対応するためにどうすべきかと言えずに、絶句してしまう」というBlanpain氏の発言は、おそらくどの国、社会にも存在する、資質的に情報社会に対応することが困難な人々に対する厳しいが現実的な認識が反映されていた。

## 新しい状況のなか、 企業が直面している課題

Siegel氏とBlanpain氏の議論は、ともに今現在全世界で起こっている状況をその分析・考察の対象とし、独自の価値判断を色濃く反映したものである。しかし今回の会議の中で発表された論文の多くは、対象を地域・産業分野・機能などの



ワークショップの中には、120人以上の参加があり、通路まで人があふれ、床に座り込んで聞く参加者がでるものもあった。

点でより限定した実証的な研究であった。その中から、企業経営や人的資源管理に関連したトピックスをいくつか選んで、以下、簡単に紹介していきたい。

### ●技術研究開発力強化のための、 産業界と大学の新しい関係の構築

英国ケント大学のAlice Lam氏は、「知識基盤型経済におけるスキルの形成：ヨーロッパのハイテク産業における圧力の変容」と題した論文の中で、知識基盤型経済の要である最先端分野の企業のR&D活動と、大学などの研究機関の関係を論じている。先端技術分野では知識進化のスピードが急激に加速化しているために、既存の知識・スキル形成方法や、それらを身につけた人材を組織的に活用する仕組みでは十分な対応が難しくなっている。そのため高等教育機関と企業の間で、より流動的で柔軟な知識(または人材)移転・活用の仕組みが求められているとLam氏は論じる。実際に英国のハイテク企業の間では、高等教育機関と密接な協力関係を結ぶことで「拡張された内的労働市場」(EILM= Extended Internal Labour Market)を形成し、進化の只中にあり、いまだ体系化されていない知識を迅速に移転したり、該当分野での人材の確保・育成に役立っている企業が増えているとLam氏は指摘する。より具体的には、優秀な人材やアイデアに早期にアクセスしうる環境を整えたり、将来採用ターゲットとなる学生の大学教育に企業側の意向を反映させるほか、半年から1年のインターンシップ



スペシャルセミナー「高等教育から職業への移行」の発表・質疑の様子。このセミナーでは、日欧の調査に基づき、両者の状況を対比しつつ、議論が行われた。

プログラムを経験しR&D業務の現場のニーズを知っている学生を選考の際に高く評価する傾向が、ハイテク企業の間で広がっているという。

●日本の高等教育と職業の未来像

一方、今回の会議では日本の大学関係者による、大学教育と職業の関連に関する調査研究の成果発表とそれに基づく提言もみられた。これは、欧州11カ国と日本で、1988～90年と1995年に大学を卒業した学生に実施したアンケート調査(有効回答は、欧州34,145名、日本は6,006名)に基づく研究である。その結果明らかになったのは、欧州の大卒・有業者の中では圧倒的多数が「専門的職業」に従事している割合が多いのに対して、日本では専門的職業に就く者の割合が低く、「事務的職業」「サービス職および販売職」の比率が高いことが挙げられる(図

表3参照。特に95年卒業者の比較で顕著であり、88-90年卒業者に関しては、日本でも昇進などを通してより高度な専門性が求められる職業的地位に移動した者が多いことがわかる)。これに関してこの調査研究活動に参加した東北大学の秋永雄一氏は、日本では「『大学で学んだ知識を活かす場』がすぐには得られない制度的仕組みになっている」と指摘し、特に法学系・理学系の分野を含め、大学教育が実社会で活かす知識や能力を備えた人材を育成しているか否かを論じる一方で、「大学が学部段階において特定の職業に就くことを想定して専攻分野の教育をおこなうために不可欠の前提条件が、労働市場側に整っていないともいえる」と指摘している。

また、現在専門職に従事している大卒者に大学の専攻分野と現在従事している

職務との関連性を質問したところ、全体的には日欧に大きな差はみられないが、欧州諸国と比較して、法学系と理学系の分野で、「大学の専攻分野は“仕事と無関係”あるいは“それほど重要でない”」と答えた日本の大卒者の比率が極端に高かったと秋永氏は指摘している。これは「この2つの専攻分野は、日本では、専門職としての職務遂行に不可欠な専門的知識が大学で十分に教育されていないことを示している」と秋永氏は述べている。

日本の大学教育も最近では、社会からの人材ニーズに積極的に応えることを目的としたカリキュラムを打ち出しているが、今後は大学院教育とのタテの役割分担によって質的な転換をはかり、大学の学部構成もドラスティックに変化するような可能性もありうると秋永氏は論文の最後で予測している。

●従業員発明における知的所有権は?

Lam氏、秋永氏双方の論文ともに、知識基盤型経済における高等教育と産業界の関係の再定義に有効なフレームワークを提供するものとして注目されるが、会議ではそのほかにも知識基盤型経済で重要な問題となる「従業員の発明に関する知識所有権の帰属」に関する研究論文もシンガポール国立大学のVai lo Lo氏により発表された。日本、米国、ドイツなどの法システム比較の中で、日本では、従業員の発明に関しては、「職務発明」と「自由発明」各々の権利の帰属先が特許法で明確に規定されており、この点では米国やドイ

図表3 大卒者の現在の職業(国際標準職業大分類) (択一回答、%)

	日本88-90卒		日本95年卒		欧州95年卒	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
管理的職業	10.3	2.0	6.1	2.3	11.2	10.4
専門的職業	49.9	56.5	38.8	39.6	63.4	53.8
準専門職業、テクニシャン	2.5	2.7	3.7	3.2	17.0	23.1
事務的職業	19.0	27.0	22.1	37.3	2.9	4.9
サービス職および販売職	12.9	6.1	20.3	10.7	1.0	1.8
農業、漁業の熟練作業員	0.3	0.2	0.5	0.2	0.2	0.1
職人および関連職務の従事者	1.1	0.3	1.4	1.1	0.5	0.2
装置ないし機械の運転作業員	0.1	0.0	1.6	0.1	0.4	0.1
単純作業の従事者	0.5	0.5	5.5	5.6	0.7	0.7
その他(自衛官を含む)	3.5	4.6			2.8	4.9
有職者数(職業無回答を含む)	1,297	586	1,573	1,290	10,342	11,989
有職者比率	84.4	55.9	87.0	80.0	85.4	77.2
対象総数(無回答を含む)	1,537	1,049	1,808	1,613	12,115	15,520

※欧州対象国は、ドイツ、スウェーデンを除く。設問：現在の仕事(主要な仕事)の職業は何ですか。



全体会議やワークショップの合間には、ここここで、専門家同士の活発な情報交換が行われていた。

ツなどと比較しても雇用者の権利がよく守られていると論文は指摘している。今後日本が取り組むべき課題があるとすれば、職務の中で行われる「職務発明」についても、従業員側が特に大きな功績を残したものについては、帰属を従業員と明記することだけにとどまらず、雇用者が従業員に適切な報償を与えることで、従業員の知的生産活動を奨励してはどうかとLo氏は提言している。

二極化する労働市場におけるモラルの維持

先のベルギーのBlanpain氏が指摘する、「高い価値を生み出すことができる創造的労働者」と「それ以外の労働者」の二極化現象が起こるとすれば、企業の人材資源管理において、中核的な役割を担う正規雇用社員と、それ以外の従業員のモラルをそれぞれどのように維持し、向上させていくかという新たな問題をも提起されることになるだろう。次に、この問題に関して論じた3つの論文を紹介しよう。

●従業員経営参加型システムの有効性

米国のノース・カロライナ大学のArne L. Kalleberg教授らは、「ハイ・パフォーマンス・ワーク・システムは有効か?」と題した共同研究の成果を発表した。ハイ・パフォーマンス・ワーク・システム(HPWS)とは、現場レベルの業務推進上の意思決定に従業員が直接参加する機会を与え、労働者のスキルをアップし、効果的に参加した者にはインセンティブを与えることで、工場や

現業職従業員のパフォーマンスを向上させようというものである(学術論文なので抽象概念による定義付けが多くわかりにくい)。品質管理に限って言えば世界的に有名になった日本メーカーのTQC活動や小集団活動もHPWSのひとつだといえるだろう)。激化する競争やスピーディーな技術革新に対応するために、先進国、さらには開発途上国の製造業の中にもHPWSを導入する企業が増えていると論文は指摘している。この研究の目的は、HPWSがその名の通りのハイパフォーマンスを実際に実現しているか否かを、米国の鉄鋼、アパレル、電子医療機器の44のプラント、4,300名以上の従業員への調査で明らかにすることであった。その結果、HPWSは、主に売り上げや利益の拡大によって経営側にプラス効果をもたらすこと(ただし必ずしも生産性を高め、労働コストを下げるわけではない)、さらには、管理職への信頼、仕事の本質的な満足感、組織との一体感が高まる等のプラス効果が従業員にも及ぶことが判明した。

一部には、HPWSは、従業員経営参加の美名に隠れた経営側の労働強化の企みであるという批判もあるが、Kalleberg氏らのチームは、HPWSが、労働強化による従業員の不満やストレスの増加を招いていることを示す証拠は何も見つからなかったと述べている。一方で、HPWSは、ワークシステムの根本的な再構築であり、多大な時間や資源を要するために、株主利益の最大化のため短期的な利益を求

め、経営者の関心がコスト削減に偏る場合、従業員の経営への不信感が増して、長期的にはモラルや競争力の低下を招く危険性があると論文は警告している。

●ハイテク分野におけるスキルの二極化

HPWSは、労働力のボトムまたはミドルアップを促進するシステムだが、産業分野がハイテクの場合、トップとボトムの労働者のスキルレベルに二極化の傾向がみられると論じるのは、カリフォルニア大学バークレー校のClair Brown氏とBen Campbell氏である。2人は23の半導体製造プラント(米国、日本、韓国、台湾)を調査対象に、情報の取り扱いに関する業務(作業進捗状況の確認、生産計画およびスケジューリングなど)と材料の取り扱いに関する業務(材料の次工程への搬送など)が自動化されることで、労働者の構成、スキルの発達、研修制度、報酬などにどのような影響が生じるかを明らかにしようと試みた。

技術革新の成果を取り入れ、情報・材料の取り扱い業務に、以前より洗練された自動化システムが導入される。すると、以前はシステムが不完全であったために、オペレーター(装置操作者)に委ねられていたスキルや判断力を必要とされる職務(生産スケジュールの決定など)も、システムの下す判断に全面的に従うよう要求されるようになる。その結果、オペレーターの職務はシステムの稼働状況のチェックに限定されるようになり、そのスキルレベルは停滞、または低下する。一方、システム構成



発表論文を含むすべての論文に関して、IIRA参加者には、あらかじめ、全文または要約が印刷され配布されている。

が複雑化することでインターフェイス開発などエンジニア(生産技術者)が担当する仕事は増え、エンジニアの役割の重要性は増す。さらにIT技術の応用など、求められる技術要件も高度化することから、そのスキルレベルも上昇する。このようにして社内労働力のスキルレベルの二極化が進む傾向があると、Brown氏らは指摘する。

加速する技術革新、激しい価格競争や品質管理要求への対応などに曝されている半導体製造業にとって、パフォーマンスの向上には注力しても、それが雇用に与える影響にまで十分な配慮をする余裕はほとんどない。そんな中で、Brown氏らの研究は、ボトム層労働力のスキル低下という技術革新が、特定の層の労働者のエンプロイアビリティにもたらす負の影響を浮き彫りにしている。

また今回の会議では、ITの伸展にとめない雇用層として成長しているテレフォン・センターでも、その精神的・感情的に苛酷な勤務条件が原因となり、労働者の「燃え尽き現象」や高欠勤率を招いているといった、オーストラリアからの報告もあった。

#### ●正規雇用 VS 非正規雇用

組織内労働力の二極化は、正規雇用と非正規雇用労働者の共存という形を取ることもある。この点に注目して、派遣社員、パートタイマーなどの非正規労働者の活用が、正規雇用者の経営への信頼やモラルにどのような影響をもたらすかを、日米の比較で探求しようと試みたのが、慶應義塾大学の守島基博教授とイリノイ

大学のPeter Feuille教授の調査・研究である。守島氏は、正規従業員が企業による非正規従業員の活用を、市場の需要変動から自らの雇用を守るバッファと捉える場合、正規従業員の経営に対する信頼感が高まる傾向があると指摘する。その一方で、非正規従業員の存在故に、自らの正規従業員としてのポジションも非正規なものに代替されうる脆弱なものであると正規従業員が捉えた場合は、経営への信頼感やモラルにネガティブな影響を及ぼす可能性があるという。特に、非正規従業員と正規従業員に職務内容や賃金の差異がはっきりと認められない場合、正規従業員の不満が募る危険性があるという。IT技術者など需給関係が逼迫している職種では、非正規従業員が正規従業員よりも高い賃金を得ているケースも珍しくない現在、職場における正規労働者と非正規労働者の力関係が、人事管理に新たな課題を提起する可能性も十分にありうるだろう。

#### 経営のグローバル化に対応したHRMのあり方とは?

事業の国際化は、人的資源管理(HRM)システムのグローバル化も要求する。今回のIIRA会議では、トラック2においてグローバル経済が雇用に及ぼすさまざまな影響が討議された。なかでも多国籍企業の雇用や人的資源管理のあり方について興味深い研究がいくつか発表された。

#### ●人事管理の統一化か、分散化か?

筑波大学の永井裕久助教授は、EUに進出した日系多国籍企業の人的資源管理の実際が、域内で統一化に向かっているのか、分散化に向かっているのかを、詳しく分析している(調査対象となった企業はすべて製造業であり、EU圏内の12の地域本部と10の子会社が調査の対象となった)。不況や、諸外国の不安定な経済状況などを理由に日本企業が海外に新たに設置する事業拠点数は、全体的に減少傾向にある。そんな中でEUだけは、日系多国籍企業の事業拠点数が増えているという。これは、EUが通貨統合、法人税の減率などの点で域内の経済条件を統一化し、多国籍企業にとって魅力的な広域経済圏を創出しているためである。しかし、一方でEU圏内には、国によって法制度や従業員の職業観、言語、民族性などによる多様性が存在しており、人的資源管理に関する意思決定においても、地域統合のメリットを活かすための統一化と、各々の国の事情に対応した分散化の配分をどのように調整するか、的確な判断が求められることになる。

永井氏は調査の結果、EU内の日系多国籍企業の地域本部が行う人的資源管理の範囲は非常に狭いもので、多くの業務は各国の子会社が担っていると述べている。特に労働時間の管理や報奨システム、ローカルスタッフの採用方針の策定などに関しては、子会社の意思決定が大きな役割を担っている。一方で管理職の国

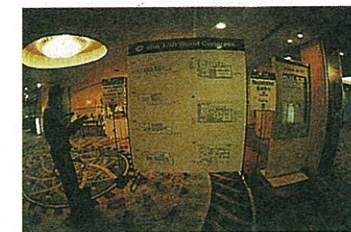
際配置転換に関する意思決定については、地域本部が関与している場合が多く、管理職の教育などについても、地域本部が統一プログラムをコーディネートすることが多いという。

また多くの日系多国籍企業の地域本部が、現在EU内統一のHRMガイドラインを策定中であり、上級管理職層の育成や採用におけるコンピテンシー・モデルなどでは、HRM意思決定の域内統一の傾向が表れていると永井氏は指摘する。国際企業の人的資源管理では、その管理領域によって、意思決定の域内統一化と分散化のいずれが賢明な策であるのかを個別に判断しなければならず、管理の王道は存在しないようだ。

#### ●民族的・人種的に多様な専門職の管理のあり方

最近、米国のハイテク産業を支える存在として注目を集めるインド人、中国人(IC)の国内労働市場への導入が、日本の情報通信事業の発展にも不可欠だとする議論を目にすることが多い。しかし、すでにIC勢力をはじめとする多様な国籍・人種の専門職を雇用している北米のグローバルカンパニーには、人事管理上どのような課題が提起されているのだろうか?

この点に焦点を当てた研究が、カナダ・オタワ大学のA.V. Subbarao教授の「グローバル企業における多様な労働者からなる専門職人事管理の発展について」と題した論文である。この論文の中で、ITやバイオテクノロジーなどの成長分野のグ



次回、ベルリンでの第13回IIRA世界会議のコンタクト・アドレスは、<http://www.fu-berlin.de/iira2003>。

ローバルカンパニー(北米の)では、開発途上国出身の専門職の割合がこの20年間で飛躍的に増大し、多様な国籍・人種の専門職をいかに管理するかが、グローバルカンパニーの競争力に大きな影響力を及ぼすと氏は指摘する。北米のグローバルカンパニーでは、開発途上国から科学技術分野で高等教育を受けた人材を調達しなければ、事業自体が成り立たない状況が出現している。したがって企業も開発途上国から高度な専門的知識・技能を身につけた人材を採用するのに積極的だが、一方で彼らを管理するマネージャー層は、依然として国際本部(International Headquarters)の所在国の人材が登用されるケースが多く(北米の場合は、米国・カナダ出身の白人が上級管理職レベルのポストを占める割合が高い)、これが企業内で勢力を伸ばしている開発途上国出身の専門職のモラルにマイナスの影響を与えているとSubbarao氏は指摘する。氏は、出身国や民族的・文化的背景にかかわらず、透明で平等な人事評価システムを確立し、開発途上国出身者にも、地域拠点の管理職レベルで行き止まりのキャリアパスではなく、国際本部の上級管理職にまで至る、本国出身者と同等のキャリアパスを示す必要があると述べている。また国籍や民族などの点で多様な専門職を管理するには、国際的な職場で人事管理の経験を有する人材を国籍や性別に関係なく積極的に登用すべきであると氏は提言する。

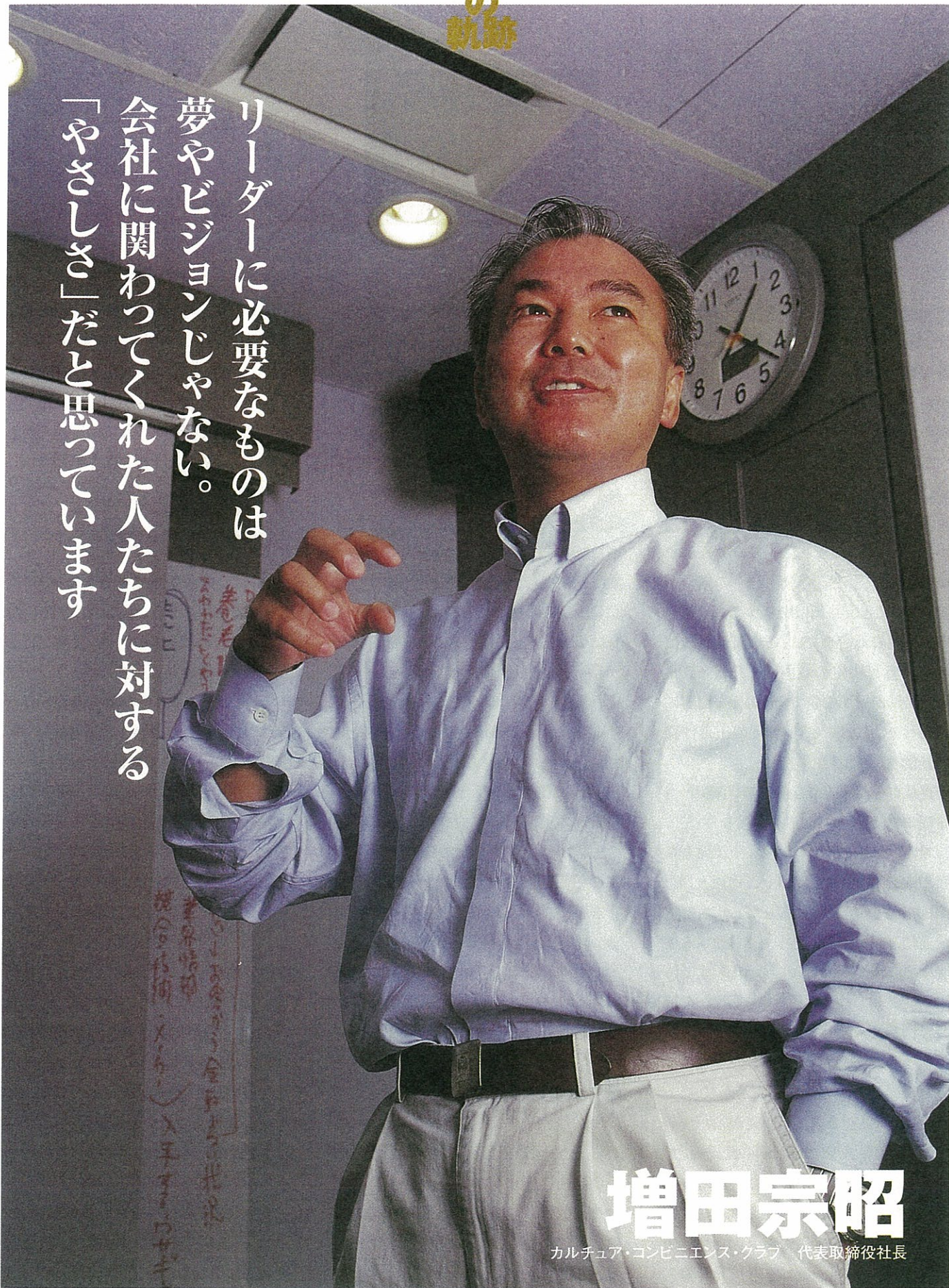
日本のグローバルコーポレーションにとっても、地域拠点で雇用した開発途上国の人材に、管理職としてどれほど魅力的なキャリアパスを用意できるかが、世界的な頭脳争奪合戦で優位に立てるか否かのポイントとなる可能性は十分にあると思われる。

#### 第13回会議は2003年にドイツで開催

第12回IIRA会議で発表された300以上の論文の中から、ここでは約10の論文を紹介したにすぎないが、会議ではこれ以外にも開発途上国や女性、アジア諸国など多様な立場からの論文発表が行われた。しかしIIRA会議への参加国は、経済の発展レベルが比較的高い国が多く、きわめて国際的なこの会議の視野さえも、世界全体の雇用・労働をめぐる状況を論じるには、狭いものと言わざるを得ない。

先進国だけを対象としても、絶えず変化するおびただしい数の変動要因を把握し、未来の方向性を提言しなければならぬ労使問題の専門家にとって、21世紀は、さらに困難な時代になるのかもしれない。しかし世界的な視野で雇用や労働をめぐる諸環境を考察する機会を与えてくれた今回のIIRA会議は、特定の領域だけに心が限定されがちな企業人にとっては、視野を広げ、発想を豊かにする機会を与えてくれるものであった。

次回、第13回のIIRA世界会議は、ドイツのベルリンで2003年9月8日～12日を会期に開かれる。



リーダーに必要なものは  
夢やビジョンじゃない。  
会社に関わってくれた人たちに対する  
「やさしさ」だと思っています

**増田宗昭**

カルチャ・コンビニエンス・クラブ 代表取締役社長

増田宗昭氏が、ベンチャービジネス経営者の雄といわれてすでに久しい。今年4月には株式公開も果たした。しかし、増田氏の足跡をたどってみると、歩んできた道は平坦とはいえないのも事実である。さまざまな転機を経て、増田氏自身のリーダーシップはどのような変化を見せてきたのだろうか。

## 「企画が得意」の自信を喪失後 左脳系の仕事に打ち込むことで 得た体験が今の基礎になった

—増田さんがリーダーとして成長した転機についてお聞きしたいのです。

**増田** リーダーですか？ 僕はずっと、自分にリーダーシップってないと思ってたんです。ファッションが大好きで大学に行きながら洋裁学校に通ったり、音楽に夢中になって、ラジオ番組に出演したり大学祭でトリをつとめるほどがんばるタイプ。もともと企画が好きなんです。大学を出て鈴屋さんに入社しましたが、最初に任されたのが青山ベルコモンズのプロジェクトで、70人いた新入社員の中から2人だけが選ばれました。それから5年間ずっとそのプロジェクト。

当時鈴屋さんの本社は湯島天神の近くにあったんですけど、僕らは地下のオフィスに隔離されてたね(笑)。その頃からネクタイは締めない、形式は嫌う、夜はコルドンブルーや芝のクレッセントといった身分不相応なところで食事をするという具合。ある種の反抗精神の表れやったと思うけど、何しろ自分たちが新しいライフスタイルを創ってみせるのだという気概にあふれてた。だから自分は企画に向いていて、マネジメントには向いていなくて、命令するのもしられるのも嫌なんやと思ってたね。—それが変わったのはいつ頃ですか。

**増田** そのプロジェクトを5年やったあと、社長じきじきに鈴屋京都店の店長に任命されたんです。内心自分には向いてないなと思ったまま赴任してみたら、集団の長が実におもしろいってことがわかった。新人の育成、パイヤーの育成、トラブル対

応、どれをとってもおもしろくて、「自分は長向きの性格なのかもしれない」と、瞬時に自己認識が変わった(笑)。おじいちゃん(増田組(土建業)の組長)やっしたしね(爆笑)。

—20代のハードワークがビジネスマンの基礎を作ると言われますが、ベルコモンズのプロジェクトに参加したことで、その後の増田さんを決定づけるような何かを得たのではないのでしょうか。

**増田** それはある。僕が最初に担当したのはあそこの駐車場の企画でした。本当にきちんとやろうとすると駐車場の企画ってむずかしいんですよ。だからあちこちの立体駐車場に行ってみると、ターンプールから降りてくる人は何人連れで、どんな動きをするのか、降りるまでに何秒かかるのかなんてことまで検証しました。その努力は結局、126台入る駐車場として形になったけど、使いやすい駐車場として口コミで広がり、それが集客に結びついていく。結果的に僕は使いやすい駐車場のマーケティングを教わったことになったんです。

—そういった仕事の手法は誰から学んだのでしょうか。

**増田** 当時プロジェクトには、フジテレビから移ってきた先輩がいて、その人がめちゃくちゃプレゼンがうまかった。僕はそれまで自信があったんです。ところがその先輩は、僕よりもはるかに深く濃い情報を持っていた。

さあそれで僕は自己嫌悪になってしまった。企画という仕事がDNA的に得意だと思ってきたのに、その人にはかなわない。彼へのコンプレックスが、僕のベースになってると思います。

—自信を叩き潰されたあとで、増田さんはどのように立ち直っていったのですか。

**増田** 僕は本来右脳系の人間です。だけどそのときは、左脳系の仕事に打ち込もうと思った。ベルコモンズの投資採算計画を作ったりね。自分は数字のわかるクリエイターになろうと思ったから。たとえば建築資材が暴騰したとき、テナントに貸す面積を増やして回収を早めるとか。面積や建築費の変動につれて計画は変えるべきだから、いろいろな予測を立てて、50年分の回収計画を作った。作ったファイルは2メートルぐらいになったかな。当時のことだから、それをすべて電卓で計算してた。専門の人について、見習いから始めて。実はその仕事

## 増田宗昭

(ますだ・むねあき)

1951年大阪府枚方市生まれ。同志社大学経済学部卒。ファッションに興味を持ち、洋裁学院に通った経験もある。アパレルの鈴屋を経て、「蔦屋書店」を創業。85年にカルチュア・コンビニエンス・クラブを設立し「TSUTAYA」ブランドでフランチャイズ経営の先端を行く。最近では渋谷のスクランブル交差点前に「SHIBUYA TSUTAYA」をオープン、映像と音楽の巨大なライブラリーとして話題を呼んだ。



めのリーダーシップかってことです。本当に人がゆたかに生きられるためのリーダーシップでなければいけないんですよ。これからは集団の長として、世の中を変えていくだけの見識が求められるのだと思う。

リーダーにはやさしさがなければならない。リーダーにはビジョンなんてなくてもいい。この人らをなんとかせなあかん、とやっていく気持ちが大事なんだろうと思う。社員なんかどうでもええワ、と思っていながらかっこいいビジョンを語ったり、派手な場所に登場したってしょうがないでしょ。関わってくれた人をどれだけ大切にするか、なんです。僕は鈴屋さんの京都店時代、入ってくれた人たちにとっておもしろい職場にしようと思ってやっていたけど、それは今も同じ。リーダーシップを語るなら、まずなんのためのリーダーシップなのかを考えることから始めなければいけないのではないかと思いますよ。

いつも人の思いがけないことを言ってはっとさせる増田氏。今回は、「リーダーシップとはやさしさだ」という本質論に帰結した。この本質論を軸にさまざまな経営者を見なおすとき、新しい価値判断の基準が生まれてくるものと思う。

### 増田氏のリーダーシップ年表

1973年	鈴屋に入社。新規店舗のプロジェクトにたずさわリ、店舗開発の基本を学ぶ。その後店長職を経験、人をまとめるおもしろさにめざめた。
1983年	蔦屋書店(現TSUTAYA)を創業。1985年CCC設立。初めて社長の肩書きを得て、経営のイロハを体験する。その後、TSUTAYAをフランチャイズ展開し、オーナー社長として存分に腕を振るう。
1996年	ディレクTV代表取締役社長に就任。アメリカで出合ったCS放送に衝撃を受け、日本にもこの文化をもたらそうとヒューズ社や三菱商事らとともに事業を起こしたが、挫折。99年、実質的に解任の憂き目に遭う。
2000年	CCCをマザーズに上場。オーナー企業から真の株式会社に脱皮させるべく奮闘中。

## 若い世代が持っている 大きな倫理観こそが 次の時代を創っていく

——今日本の企業社会が変革を迫られています。増田さんがお考えになる変革のキーポイントは何でしょうか。

**増田** 30代前半の社員に権限をまかせることでしょうか。それが大きなポイントだと思います。僕らはモノ社会で頑張ってきた世代だけど、その延長線上に未来はないんだもの。僕らはいわば利益共同体を生きてきた。今の若い人たちはNPOなんか使命感を持っている。僕はそっちの価値観が正しいのだと思う。そのNPO的なことがわかる限界が30代前半じゃないかな。その人たちが権限を持つようになったら、社会も変わりますよ。20代が駄目っていうんじゃないけど、まだ経験が不足してるからね。常識とかね。30代に入れば、新しい価値観に加えて、それも身につけてくる。

残念だけど僕らは若い人たちと違う。一つ例をあげれば、車が右ハンドルで左側通行だということになんの疑問も持たないし、自然に対応する技術を身につけている。なぜそうなのかという議論もしない。でもそれは、本来人として今やるべきことを意識させられないという問題をはらんでいると思う。人の目の前に人参をぶらさげると、これまでは是非を考える前にとりあえず人参の研究をしていた(笑)。

——とりあえず走っているうちに崖に落ちるとか(笑)。

**増田** そうそう。僕らの世代はもう身体についているものがいっぱいありすぎて、世の中を変えられない。

今の若い子に問題があると言われるけど、彼らには僕らと違う倫理観があると思っていますよ。僕らよりも大きな倫理観が。今あなたたちはリーダーシップについて質問している。でもリーダーに求められるもの、なくてはならないものをひとつだけあげるとすれば、なんだと思いますか？

——「夢」とか「ビジョン」でしょうか。

**増田** 僕はそれを「やさしさ」だと思っている。結局なんのた

起業家人生で初めて味わう大きな挫折である。マスコミは事実上の“解任”に至るプロセスや背景をあれこれと憶測したが、その当時当然あったであろう出資企業どうしの軋轢や人間関係の問題を、増田氏は一切語ろうとしない。「人の悪口を言うのは自分の美学に反する」とも、「それよりも未来のことを考えたい。そのほうがおもしろい」とも言う。

——ディレクTVの社長をつとめた体験は、増田さんにどんな影響を及ぼしていますか。

**増田** あの体験があったから今の僕があると思うほど。ディレクTV以前の僕は、たとえて言うなら中小企業のオーナー社長にすぎなかった。人事権まで持っているいわゆる株主権のある社長なんです。でもディレクTVは、本来の意味での株式会社やった。社長といえども、取締役会の議長、つまり議決権と提案権は持っているけど人事権はない。

ディレクTVでは、「調子が違うなー」と思うことの連続。「自分は能力がないかもしれない」と思ったりもしました。自分のやっていることに明るい未来が見えないままというのは初めての体験だった。結局自分で始めたプロジェクトに自分で疑問符がついたんだから。「オレって駄目な人間なのか」とさえ思ってしまった。

——それで今度はCCCに専念されましたね。会長から社長へ復帰されましたが、以前と現在とでは、どのような違いがありますか。

**増田** CCCをマザーズに上場させるプロジェクトに取り組んだことは大きかったですよ。以前のオーナー企業から、開かれた会社に脱皮するプロセスだから、いろいろな「気づき」があってね。今は株主とのコミュニケーションが楽しくてしょうがない。

結局、開かれた会社で成功するには、一般的に言われるリーダーシップだけじゃうまくいかないってことです。リーダーシップを親分になることだと思ってる人が多すぎるよ。リーダーがある種の見識とかスキル、ノウハウまで備えていなければ、人はついてこないんだ。でも僕が今ようやく獲得できたリーダーシップの本質について、若い人に教える場が日本にはなさ過ぎると思う。

で1回計算ミスをして、経営会議で社長のOKをもらったあとで気づいたんやけど、9億円も経費を低く出しちゃったこともある(笑)。全部で60億円経費が必要だったとすれば、51億円でできますって言ったの。それはまずいつて？ たしかにまずいけど、結局それでなんとかなるもんよ。

賃貸借契約書も作ったね。そのときはいろいろなところから契約書のコピーをもらってきて、パーッと壁に張るわけ。そして大切だと思われるポイントに赤丸をつけて、それをつないで契約書を作ったり。そうそう、宅建もとりました。自分はファッション屋だというのにね。どれほど苦手だと思っけても、入り込んでしまえば所詮人間の仕事なんだからなんでもやったらええやん、と思えるようになった体験です。

——その次の大きな変化はなんでしょう。CCC創業ですか。

**増田** 会社を設立したときです。株式会社を自分で創るってすごく嬉しいことなんです。そのときいろいろと悩んだ挙句、社長は親父に頼もうと思ってね。そうなったら親父は嬉しいやろうし、僕は親父が好きやったから喜んでもらいたかったし。でも、相談に乗ってもらっていた税理士の先生が、「増田さん、それは違う。絶対にあなたが社長をやるべきです」と言う。なぜならば、社長という肩書きに情報もリスクも集まるものだと。社長という肩書きが人を育てるのだということです。そのアドバイスを受けて社長になってみると、「会社の社長っておもしろい」って思うようになった(笑)。

## ディレクTVでの経験が CCCをオーナー企業から 開かれた会社に脱皮させた

増田氏の足跡を語る上で、どうしても触れておかなければならない「挫折」がある。5年前、アメリカのテレビで出合ったディレクTVのサービスに衝撃を受け、衛星デジタル放送という国際事業に乗り出したが、ライバルであるスカイパーフェクTVに視聴者獲得競争で敗れ、社長を辞任した。順調過ぎる



## 浅原恒男

社団法人日本俳優協会 事務局長



聞き手

蔣麗華

ワークス研究所 主任研究員

## イノベーションが伝統を創り出す歌舞伎社会のメカニズム

今、グローバル社会では、次世代の企業社会や企業経営のあり方をめぐって、アメリカ型の是非論や、アメリカ型ではないヨーロッパ型を模索するユーロ諸国の動きなどが注目されている。そんな中で、次世代の日本型社会や日本型経営を構築したいという思いをもつ企業人も多い。今回の交差点では、歌舞伎という伝統の世界をバックアップしている日本俳優協会事務局長の浅原恒男氏にご登場いただいた。浅原氏は、ポーラ伝統文化振興財団の助成を得て「歌舞伎の舞台を支える技術者の実態調査研究プロジェクト」を指揮し、最近その研究成果を『歌舞伎の舞台技術と技術者たち』という本にまとめて出版したばかり。その研究プロジェクトにボランティアとして参加したワークス研究所主任研究員・蔣麗華が、4年間にわたる研究プロジェクトを浅原氏とともにふりかえりつつ、400年続いている歌舞伎社会のメカニズムから、次世代の日本型社会や経営のヒントになる視点はないかを探った。



歌舞伎は文化遺産を継承し、しかも現代のお客様に感動を与え、その興行収入で成り立っている。

蔣 まず、歌舞伎になじみのない読者のために、ほかの伝統芸能と比較して、歌舞伎の特徴をご紹介します。

浅原 歌舞伎は伝統芸能とか古典芸能といわれていますが、経済的には商業演劇として成立しています。国立劇場はあるんですが、あくまで興行の収入で成り立っている。お能や日本舞踊というのはだいたい教授業の収入が主だし、舞楽・雅楽は宮内庁所属の公務員ですね。だから伝統を伝えることが第一になる。しかし歌舞伎は、とにかくお客さんが入らなければ成り立たないし、お客さんさえ来れば何でもあり、というわけにもいかない。伝統とか、先人たちがずっと積み上げてきた文化遺産をきちんと継承する責務があり、しかも現代のお客さまに感動を与えて興行しなきゃならない。そういう意味で非常に難しい芸術です。

蔣 そうですね。その歌舞伎社会を裏で支えている舞台技術者の方が約1200人もいらっしゃる。その方々がその技術をどう身につけているのか、なぜその仕事に就いたのか、全体のシステムがどうなっているのかを調査しよう、というプロジェクトだったわけですね。浅原さんがこの調査をしようと思いついたのは、いったいつ頃だったのですか？

浅原 昭和60年前後、ちょうど高度成長の時代に歌舞伎のわき役のベテランの俳優たちが、ばたばた亡くなられた時期がありました。それと同時に、裏方さんたちの会社や熟練の職人さんたちも、どんどんいなくなった時期があった。戦前から頑張ってきた方たちがいなくなって、戦争によるブランクが一気に出てきた。これから歌舞伎をやっていくうえで、いわゆるスタークラスの俳優がどんなに頑張っても、どうしてもなくな

るのではないかという危機感がありました。こういう状況になったときに、誰もどうしていいかわからなかった。松竹さんは興行の都度、必要なものが間に合えばそれで手一杯。国立劇場もその都度雇えばいいという考え方です。だから俳優から裏方さんの状況まで、全体を正確に把握できるデータがなくて、今どの部分がどうなっているのか、間に合っているのかいないのか、今は間に合っているけれども近い将来どうなるのか、といった実態を把握している人間がいなかった。それで、こういう調査をしておかないと困りますよ、という問題提起を含めて、日本俳優協会の仕事として取り組んだんです。

蔣 私はこのプロジェクトに参加するにあたって、戦後の企業社会は50年だけど、歌舞伎社会は400年\*。400年続いている社会のメカニズムを自分なりに感じ取って、そこから戦後の日本の企業社会を考えてみたいという思いがありました。企業社会がすべてであるかのように思ってしまう……ほんとうにそうだろうか……そうじゃないのではないか……ということがここ数年ははっきりしてきていると思うのですが、いったい企業社会って何なのだ！ということを考える絶好の機会だと思ったのです。



歌舞伎の舞台技術者は  
就社でも就職でもなく、就・物語。  
「物語」が組織を束ねている。

浅原 それでその目的は果たせましたか？ 歌舞伎の舞台技術に関しては専門的な研究者も学者もないし、「歌舞伎の照明」とか「歌舞伎の音響」という本もない。だからとにかく、現場でフィールドワークをするしかなかったわけですが……。なにせ口の重い人たちが多く中で……いかがでしたか？

蔣 目的は十分果たせました。驚きの連続！ いちばん驚いたのは、歌舞伎の世界の人たちが、劇場ではなく「物語に就いている」ということです。就社でもなく、就職でもない！

浅草にある扇屋さんを取材させていただいたときのことで

\*1603年、出雲阿国が京都にて念仏踊りを興行。阿国歌舞伎から2003年で400年となる。



あさはら・つねお●昭和46年日本俳優協会に入り、歌舞伎とそれを取りまく世界をさまざまな角度から見聞してきた。このほど現代の歌舞伎を支える舞台技術の全貌を紹介する『歌舞伎の舞台技術と技術者たち』を企画・編集。伝統の奥深さとそれを支える技術者集団の姿をわかりやすく伝える。

（『歌舞伎の舞台技術と技術者たち』は八木書店刊。B5判布製上製本・全472ページで14800円）

す。扇の絵を描いている扇絵師の方が、歌舞伎座で2カ月前の興行に「勸進帳」が出るらしいと聞くと、まだ正式の注文も来ていないのに、以前に描いた絵型を出してきて、今回の役者さんは誰それさんだから寸法はこうしようとか、あれこれ工夫しはじめのわけです。扇の竹を削っている方も同様。彼らは扇を作りながら舞台の上を想像して、俳優さんと一緒に舞台の上の「物語」を生きてほとんど一体化している、という不思議な世界。

浅原 舞台を想像できるんですね。また、想像できない人は続かないんです。それはひとつには、昔から何百回何千回と演じられているたくさんのお客さんがありますが、それが単に1つのストーリーとか1つの戯曲ではなくて、いわば神話みたいにこの世界の人は誰でも知っている。みんなの生活の中に共有されていて、生活の中に密着している。しかもそれが菊五郎とか吉右衛門といったある俳優の身振りや声音をとまなび、みんなの身体に染みついていく。「娘道成寺」のような有名な舞踊でも、玉三郎さんが踊れば扇をこういうふうに使おうとか、小道具でもこう使うだろうな、というのが想像できて、それを楽しむことができる。

逆の例では、例えば「助六」という芝居で使う傘は、ずっと江戸川区の藪田武さんという方が作っていらして、ぴかーなんです。この人が病気になるって作れなかったときには大変だったんです。小道具の担当者が代わりに作れる人を必死になって探して、長野県の特産地に行って説明したけど、なかなかわかってくれない。「助六」のビデオを見せたり、演じて見せて、花道で傘をポンと開いたときの傾きとか、役者さんの体に合わせて大きさも違うとか、紙の色合いとか、必死になって教えてやっとならした。俳優さんには藪田さんが作ったことにした（笑）。安心して舞台に出てもらうためにね。

蔣 ある1つの演目の、1回の公演をめぐって、大道具から小道具、照明・衣裳・かつらなど、実にたくさんの方々が、すみずみまでそういう調子で動いているというのは、凄いですね。ある演目のある役を今回演じる役者さんの身長が5センチ高いというだけで、関係者の頭の中で、まるで精密な



コンピュータが高度な演算を行って、たちどころにジャスト・フィットの舞台をつくりあげてしまう……。どうして、こういうことが毎月可能なのか？ 企業でいうと30年くらい歴史のある会社で、どこかの部門が何か革新を起こそうとしても、そんな案配には絶対になりません。硬直した企業の問題をさまざま見ていると、歌舞伎の技術者たちの動き方は、奇跡的としか言いようがないのです。

**浅原** そんなふうに見えるのですね。でも彼らはそれをごく自然にやっている。



### 歌舞伎の舞台づくりでは、役者と裏方さんは対等です。

**蔣** 俳優も裏方さんも皆さん実に過酷なスケジュールで動いている。ひと月25日間の興行を終えてすぐ翌月の準備にかかる。皆さん不満はあるはずなのに、なんで辞めないのですか？と聞くと、おもしろいのは、俳優さんと対等にやりあった話がいっぱい出てくるんですね。勲章的な仕事のエピソード。

**浅原** 非常に厳しい条件の中でも、彼らはすごくやり甲斐を感じてる。それは自分たちに任せられている部分が大いからでしょう。西洋の演劇だと舞台美術家や演出家が絶対権力をもってるでしょう。こっちはそうじゃない。玉三郎さんが来月どんな衣裳を着ようかと、衣裳屋さんを呼んで前回の写真や資料を見せてもらいながら、これは誰か着たことある？ 以前誰々さんがこれ着てやりました、とか、こっちのほうが似合うでしょうとか、教わる事ができる。彼らも蓄積してきたものを出せるんです。新作の場合は演出家もいるけれど、だいたい俳優と裏方さんは芝居を創るときには対等です。そういう点で彼らもやり甲斐がある。自分が行かなきゃ芝居ができないんだ、皆そう思ってますよね。

**蔣** 一回として同じものがなくて、自分の持っている知識を総動員して工夫ができて、意見も言える。



### 継承とは革新の中で行われるものなんです

**蔣** 私はこの調査プロジェクトで、110年続いている大道具会社の技術者に取材させていただきました。そこではじめて「継承とは革新の中で実現するものなのだ」ということを教わりました。この会社がTV番組のセットの製作を請け負ったがために、歌舞伎の大道具の技術が昭和40年代にTV番組のセットづくりに移植された。それでこの会社も生き残り、江戸時代の大道具の技術が現在まで継承されている……。「8時だよ、全員集合！」という番組です。その仕事を担当した技術者によれば、毎週、無理難題の注文が来るので、いつも歌舞伎の仕掛けを思い出して工夫するのに必死だったそうです。それを聞いて思ったことは、一回一回の舞台づくりで役者と丁々発止やっこなければ、そこまでできなかったんじゃないかと。蓄積してきた過去の知識を、新しい環境の中で生まれ変わらせる何か目に見えないインフラストラクチャーがあるのじゃないか……。もし、そういうものがあるとすれば、それは何なのでしょう。

**浅原** それは2つあると思うんです。1つは歌舞伎というものは、親代々、あるいは親以外の先輩たちから伝えられてきたわけですが、ただ型を守っていくということではない。その中に込められた心がわかると、やっていておもしろい深いものらしいのです。やればやるだけおもしろい。同じ演目を子役時代から80歳になるまで繰り返し演じて飽きない。例えば有名な「忠臣蔵」なんて話の中身は誰でも知ってるし、型も決まっている。それがやればやるだけおもしろいらしいんです。

**蔣** そこは、どういうメカニズムなのでしょう？ 歌舞伎の何が、そのような人間の創造性を掻き立てるのでしょうか？

**浅原** それは歌舞伎というものが、人間のもつ五感や無意識な領域まで含めて、非常に深いところまで喚起する力をもっているからではないでしょうか。例えば物には必ず「マチエール」というものがある。これは美術の言葉なんですけど、「質感」という意味ですね。それを非常に大切にしているのです。例えばシルクの着物を

着ているのと化繊を着ているのでは、絶対違いますよね。それは人に与える印象も違うし、着ている人の心持ちも違う。歌舞伎はそういう微妙な味わいというのをとても大事にしている。そういう微妙な感覚を幾重にも積み上げていったときの、忘れがたい感銘というものがあると思うんです。人間の感覚って実は自分自身で意識していないほど敏感で、たくさんの情報を無意識のうちに受け取っているんですね。セリフのちょっとした間とか……。歌舞伎の魅力は、そういう微妙な感触や無意識の世界にまで強烈に働きかけてゆく、喚起していきこうとするところがあるんですね。

**蔣** なるほど、それは観客としての体験から非常に納得できます。五感が思いもよらぬ瞬間に解放される体験が必ずあります。

**浅原** もうひとつは、先程言ったように商業演劇として成立しているという点です。それはお金の問題というだけではない。歌舞伎役者というのは、江戸時代に「役者評判記」という出版物が200年のあいだ毎年出ていたように、「評判」というものにとっても敏感なんです。舞台上で演じているときも、たえずお客さんの反応によって力づけられている。だから古い形にとらわれて減りてしまうようなことは、彼らは本能的に避けるでしょう。今、舞台上で輝いてお客さんに受けたい、という気持ちがあるからこそ必死で研究するし、柔軟になれるんですね。今度はこうしよう、ああしようって、実に熱心に工夫してやっていますよね。

**蔣** おうかがいしていると、外からは400年変わらずに何かを守っている世界に見えるのに、中に入って見てみると、いたるところで、イノベーションが起こっている世界なんですね。

**浅原** 結局、その人自身の創造性がきちんと立ち上がってない人間が何人集まっても創造的な仕事はできない。まずAならAという役者の創造性がどう立ち上がって、それがBという役者とぶつかったときに、1+1じゃなくて3になるにはどうしたらいいか、という世界じゃないですか。それには俳優でも裏方でも、いろんな個性の人間がそれぞれのポジションで自分を活かすことができ、創造性を発揮するシステムがなければならぬ。1+1は3になれば終わりじゃなくて、さらに4にして5にして……。というサイクルができあがっているのですね。

**蔣** 歌舞伎社会は、外からは思いもよらないメカニズムが働いています。興味の尽きない話を本日はありがとうございました。

## 個々の働く人のイノベーションの連鎖反応を起こす組織へのヒント

歌舞伎を観る人の愛読雑誌に「演劇界」という月刊誌があり、俳優の舞台写真や舞台評に交じって、「築地だより」という連載コラムがあった。毎号、半ページほどのそのコラムには、歌舞伎世界について客席からはうかがえない課題が書かれていた。

歌舞伎の世界を組織として見て、何かと問題提起している人がいるんだなあ……といつも愛読していた。あるとき、その小さなコラムに歌舞伎の舞台技術者の実態調査研究を行うので研究者募集という記事が載った。その募集主が「築地だより」の書き手であった浅原氏であった。

対談で4年間の調査をふりかえり、歌舞伎社会の400年は、(一部のスタープレイヤーの特別な行為ではなく)舞台づくりに関わっているすべての人の毎回の無数のイノベーションの賜物であることが、はっきり見えた。このイノベーションの連鎖反応を支えているものをよく見ていくと、一部の社員が支える企業ではなく多くの社員の創造力を活かして成長する企業づくりへのヒントが見えてくる。①全員が夢中になれる顧客価値がある(歌舞伎の全従事者が「観客の五感の解放」という顧客価値の実現にとりつかれている!)②顧客価値を実現するための視界が共有されている(歌舞伎では、

「物語」が視界図)③顧客価値の実現に向けて、個々の働く人が得意分野をもち、各々がもっている知識を総動員し工夫や意見を交わすことが対等に行える(歌舞伎では、舞台づくりに関しては俳優と裏方さんが対等)④全員が顧客の反応に敏感である(歌舞伎では「評判」が命)

さて、参加者全員が夢中になれる顧客価値とは?あるいは、一つの顧客価値の実現に参加者全員が夢中になれるとは?参加者全員が得意分野を持ち、対等になれるとは?歌舞伎の世界からの逆質問状を得た対談であった。

浅原氏がお勤めの日本俳優協会は、歌舞伎と新派と東宝の女優さんが所属している協会であり、興行主でも俳優さんや裏方さん個人でも解決できないような課題を引き受ける組織である。氏は早稲田大学で演劇を専攻され、大学院に進んだが、大学に残るよりも現場に出る道を選ばれた。約30年間、歌舞伎社会全体を支える仕事に携わってこれ、どの立場の人がどんな悩みを抱えているかをいつも把握されている。裏方中の裏方をなさっている浅原氏にとって歌舞伎社会とは?「歌舞伎の社会は、私の生きる支え。私が死んでもなくならないものを構築しているのだから」。最後の質問への答えは、またしても深い納得感を与えてくれるものだった。



**蔣麗華**  
(しょう・れいか)  
ワークス研究所主任研究員。90年、ニューヨーク大学コミュニケーション学部メディア・エコロジ学科にてMA修了。一貫して、価値創造の視点での人・仕事・組織の研究に携わる。現在、知的資本経営および職業能力の言語化を研究中。

## IT労働市場 能力開発整備への処方

藤井 薫 テックビーイング 編集長

### IT労働市場における エンジニア人材争奪戦の限界

「ウォー・フォー・タレント」。今、産業・雇用のエンジンとして期待されるIT(情報技術)の主役であるエンジニアの人材争奪戦が激化している。

争奪戦を演じるのは、半導体、デジタルAV&機器、自動車(ITS)、移動体通信、ISP(インターネット・サービス・プロバイダ)、キャリア(通信事業者)、コンピュータメーカー、パッケージソフトメーカー、システムプロバイダ、ネットワーク機器メーカーおよびユーザー企業など。

いずれも99年から本格化したインターネット、携帯電話、ECなどのITインフラ普及、いわゆる「e革命」に対応した次世代開発を背景とする採用強化。各社平均で50名前後のITエンジニアの募集に乗り出している。中には、マイクロソフトの500名採用、モトローラの200名、日産自動車の282名など、3ケタに上る大量採用を打ち出している企業も多出している(ちなみに、『TECH B-ing』の掲載社数は、約150社/月から約300社/月と、昨年同期比で2倍近くに拡大している)。

そして求められるスキルは、「インターネットに関する幅広い知識」「WindowsNT、Windows2000の知識」「Java」「IP知識、IPアドレスの設定経験」「LAN/WAN構築経験」「UNIX、Linuxの知識」「Webサーバーに関する知識」「VPN、セキュリティに関する知識」「電気通信、無線通信方式の知識」などである。

当然、こうした新しい技術スキルや知識を持ったエンジニアの絶対供給数は、市場の人材需要に追いついていない。特に、以前にはみられなかった大手メーカー、ユーザー企業、ベンチャー企業の参加で、IT人材争奪戦は激化の一途をたどっている。

こうした人材争奪戦は、いずれ限界に達してしまう。業界内エンジニアの能力開発は急務であり、併せて業界外のエンジニア新規供給インフラの強化なしでは、ITは産業のエンジンとして機能しない。

### 表面的能力主義の導入で 本質的技術開発ができないエンジニアの憂鬱

『TECH B-ing』編集部では今年5月、IT職種を中心に400名のエンジニアにアンケート調査を行った。テーマは、①「能力主義導入の実態と評価アップへの対応」、②「技術進化への追従感と変化対応への自己投資の実態」。そこで見えてきたのは、表面的な能力主義の導入で、本質的な能力開発ができない現場エンジニアの現状であ

った。

ここで、アンケート結果の一部を紹介しよう。

“3年前と比較した給与に対する実感の変化”に対しては、「上がった(17%)」「変わらない(62%)」「下がった(21%)」であった。また“現在の会社の評価基準”については、「社長や上司のさじ加減(22%)」「年功や社歴の長さや連動(23%)」「一定期間の目標達成度(21%)」「売上など明確な数字を基にする(7%)」「どんな評価基準か謎だ(27%)」となっている。

実力主義人事システムは、現場で働くエンジニアにも、確実に広がっているといえる。しかしながら、実力主義でより重要度を増すはずの評価基準が、「さじ加減」や「謎だ」で半数を占められているのは見逃せない。給与に対する実感が「変わらない」「下がった」と解答したエンジニアが8割以上を占めている背景には、この評価基準の問題がある。

次に、そうした不透明な評価基準で運用される表面的な能力主義人事システムの中で、エンジニアは給与・評価アップのためにどんな努力をしているかを調べてみた(図表1)。評価者に気を使い、当座の仕事を大量に抱え込み、肉体労働(時間・量)で「価値提供」をしようとするエンジニアの努力が窺える。市場に対して「技術を武器にして価値を提供」し、成果・報酬をあげる本来のエンジニア像とは程遠い姿がそこにある。歪曲した現状の評価現場の実態をいち早く是正しなければ、IT産業の未来は展望できない。

次に、技術進化への追従感(図表2)と新技術の習得意欲(図表3)、変化対応への自己投資の実態(図表4、5)について調べてみた。

多くのITエンジニアが、技術進化のスピード感を2~10倍以上に実感し、その変化に何とか追従しているのが現状である。悩ましいのは、危機感も強く、そのための新技術の習得には73%が前向きな反面、自己投資では1カ月に10時間以下(金額では1万円以下であった)の量しか投下できていない現実である。

その阻害要因の多くは、現業の仕事と時間の調整である。やはり、本業以外の能力開発では、時間的・資金的限界がある。企業で行われる能力開発インフラは、本業との切り離しという観点で、特に時間に焦点を当てて整備したい。

### IT時代の経営資本投下の対象は スキルアップ・オポチュニティー

工業化社会・大量生産時代には、生産設備とその生産技術が、競

合価値優位となってきた。一方、ネットワークを前提とした情報化社会におけるIT産業では、競争力優位の源泉は工場ではなく人となる。新技術を生み出し、ソリューション提供できるエンジニアこそが、IT産業における生産設備といえよう。

メーカーが工場整備に、数千億円を投資するように、外資系IT企業が、エンジニアの能力開発に数億円の投資をしているのもこのためだ。

同アンケートによると、エンployアビリティを会社選びの視点として持ち始めたエンジニア自身も、スキルアップ・オポチュニティーのある会社とない会社を選別し始めている傾向が見えてきている(会社選びの視点、1位:最新技術が学べる会社)。

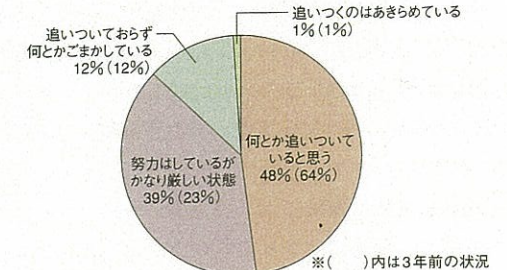
社会全体の資本投下を、IT産業に参加したい人材への能力開発機会に振り向けるのも重要だ。前述したように、業界内のIT人材の能力向上だけでは、絶対数に限界がある。しかし、このときにも、スキルアップ・オポチュニティーには、時間提供の観点と習得後の市場価値相場の提供が必要になるだろう。今の能力開発の現状は、「メニューは充実、しかし食べる時間が3分で、しかもおいしいかどうか分からないレストラン」に例えることができる。

また、「e革命」による新しいビジネスモデルの出現で、ITエンジニアにも、工場設備としての生産機能(システム開発・構築)だけでなく、コンサルティング、ビジネスモデル構築、マーケティングなど、ストラテジーレイヤー(経営戦略)上のビジネスロジックの知識・スキルが不可欠になってくる。シリコンバレーのトップエンジニアが、コンピュータサイエンス修士とMBAを併せ持つように、経営、技術の双方を持ち合わせる人材開発が求められると思う。

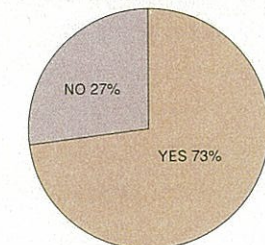
図表1 給与アップのための努力 (複数解答)

より数字が出やすい仕事をする	7%
上司や評価者に好印象を持たれるようにする	16%
同僚や仕事先に好印象を持たれるようにする	19%
仕事量を増やす	16%
仕事(残業)時間を増やす	13%
公的な資格取得を目指して勉強している	15%
社内資格(昇進テストなど)取得を目指す	3%
副業をしている	2%
何もしていない	5%
その他	4%

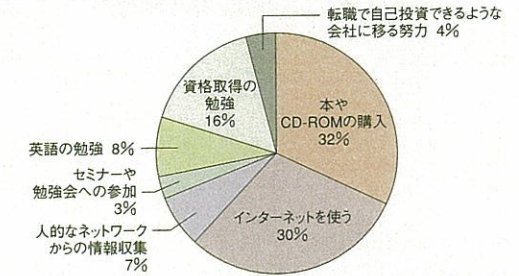
図表2 技術力の進歩に対する追従感



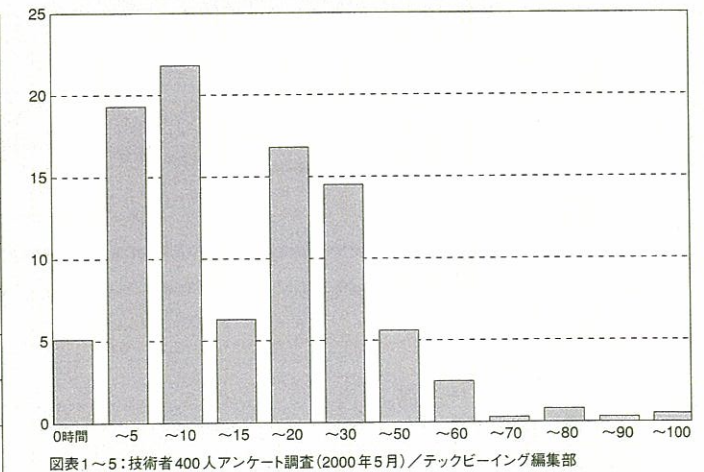
図表3 新しい技術の習得に意欲的である



図表4 主な自己投資の手段 (複数解答)



図表5 1カ月間で自己投資にける時間



図表1~5: 技術者400人アンケート調査(2000年5月)/テックビーイング編集部

# 首都圏の求人広告件数、11カ月連続で前年比プラスの伸び

～ITの進展を背景に、業界枠を超えて活性化する求人需要

## 好調に推移するコンピュータ関連業

6月は、全ての業種で前年同月比プラスの推移を示した。実勢をみる3カ月移動平均でも、5カ月連続で全ての業種が前年同月比プラスの伸びとなっている。中でもコンピュータ関連業は、今年1月の+1.7%→5月時点の+27.6%（3カ月移動平均）と急速に伸びており、IT技術者・関連職を中心とした求人需要が拡大を続けている。コンピュータ関連業の求人需要増加の背景には、通信などのインフラ整備の見込みがたちインフラ上で動くプロダクトの開発・生産、サービス・営業・サポートの開始に向けて業界全体が動き始め、「緊急かつ大量な採用」を行う企業が増えていることがある。さらにメーカーにおけるリストラも一段落し、社内調達だけでは人材の確保が困難になってきたことも大きく影響している。

SE関連職では、IPネットワーク技術者、認証システム、セキュリティ、データベースといったインターネット、通信、ソフトウェア関連業界の求人需要増加に加え、製造業におけるソフトウェアエンジニアのニーズが急増。コンサルファーム・SI・通信・電機・自動車・半導体・ネットベンチャーといった異業種間の人材獲得競争も激化している。

<Works Market-Data 2000.7.31発行より>

# “IT進展と雇用活性化”を考える視点

土肥正和 ワークス研究所 研究員

ITと雇用問題を考える際、対象となる人材マーケットは決してひとくりに捉えられるものではないことに注意する必要がある。人材を軸にしてみると、概ね図A～Cの3つの領域が考えられる。

IT産業である“領域A”は、いわゆるITの商品やサービスを生み出している領域で、まさに優秀な人材の獲得競争がみられる領域である。“領域B”は、非IT産業でありながらIT技術を取り込んでいく必要のある領域。“領域C”は、IT産業の商品やサービスを利用して新たに雇用が生まれる領域である。求められる人材のスキルは、個々の領域でそれぞれ異なっている。

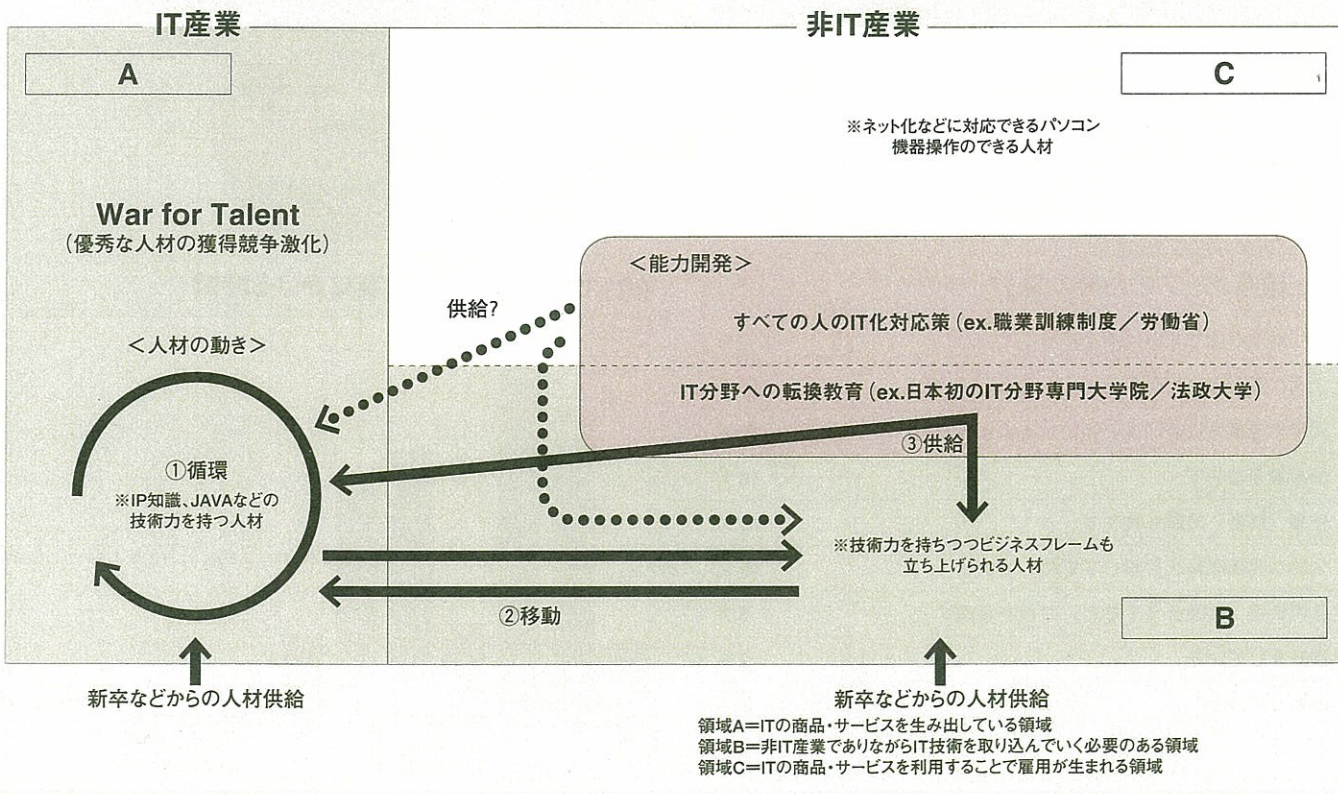
たとえば、領域Aでは人材獲得競争の対象となる“ハイスベックな技術者”（ex.マイクロソフトの支度金付き募集）。領域Bでは“技術力を持ちつつビジネスフレームも立ち上げられる人材”（ex.テレビ業界初のフジテレビジョンのASP事業参入）。そして領域Cでは、急速にEC化するサービス業界や流通業界などで新たに必要とされる端末オペレータなど“パソコン機器操作のできる人材”である。

## 人材供給の鍵を握るのは“能力開発”

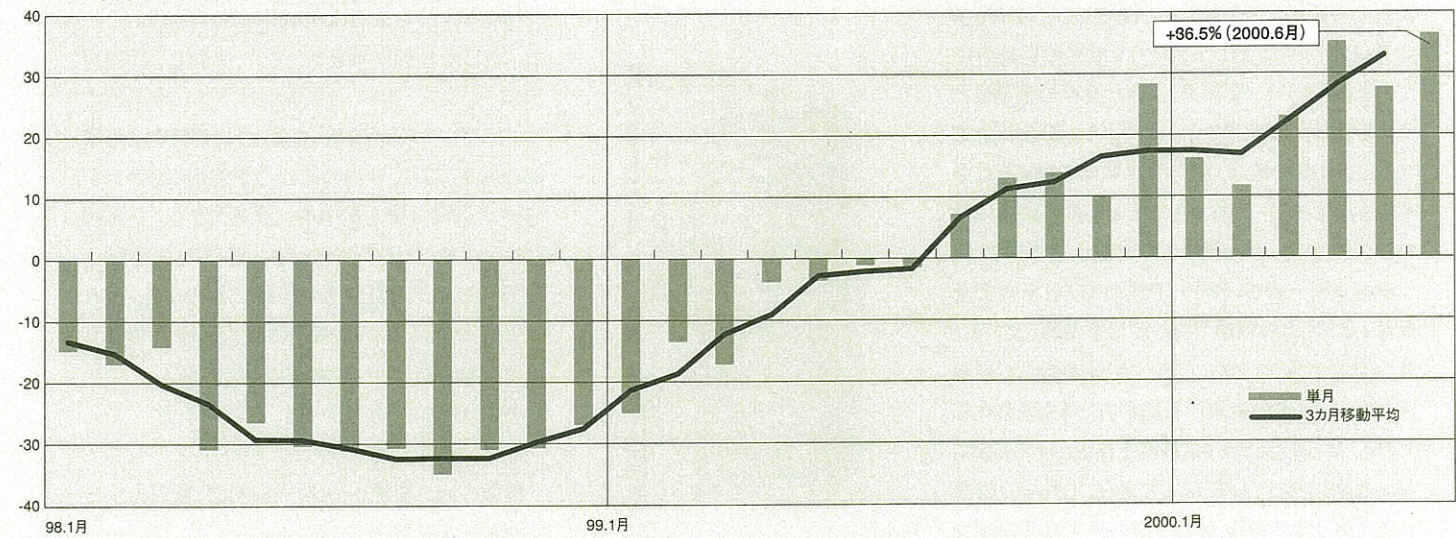
今後のITと雇用を考えるうえで、重要なのは言うまでもなく能力開発である。（P66・67）で述べられているのは、領域Aにおける能力開発に早急に手を付けなければ、早晩、業界全体がひいては日本が立ち行かなくなるという警鐘である。

労働市場全体でみても、ITの進展と雇用の活性化をうまく連動させるためには人材供給源が早急に整備され機能することがポイントとなる。ただし、前述したようにそれぞれのマーケットサイズや求められる人材スキルの違いを踏まえたうえで個々の領域に向けた効果的な施策をうつ必要がある。労働省の謳うパソコンソフト操作習熟を中心とした“すべての人のIT化対応策”では領域A・Bへの“IT技術者”供給は期待できない。また、法政大学による日本初のIT分野専門大学院は、領域A・Bへの人材供給を視野においたものと言え、大きな期待が寄せられるが、こうした能力開発の試みはまだ緒に就いたばかりのものも多く、実際には量的にも質的にも現実の求人需要に追いついていないのが現状である。

## ITを軸としてみた日本の労働市場の俯瞰



図表1 首都圏の求人広告件数の動き (前年同月比)



図表2 首都圏人材マーケットの動き

	求人広告件数 ( )内は前年同月比		R.I. ( )内は前月増減、前四半期増減	
	単月	3カ月移動平均	単月	四半期(00.1-3)
2000.4月	12,476件 (+35.2%)	13,024件 (+28.2%)	97.8 (-14.3P)	12,476件 (-0.8P)
2000.5月	12,804件 (+27.7%)	12,987件 (+33.0%)	122.8 (+25.0P)	-
2000.6月	13,081件 (+36.5%)	-	-	-

図表3 業種別の動き (前年同月比)

業種	00.04		00.05		00.06	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
コンピュータ関連	708	35.1%	808	23.0%	745	26.0%
ファッション関連	378	41.6%	420	24.9%	371	39.0%
ホテル・フード・レジャー関連	513	21.3%	721	21.4%	802	21.6%
広告・出版・印刷関連	994	54.6%	1,084	43.9%	1,062	35.4%
建築・土木・住宅関連	1,675	60.1%	2,452	57.9%	2,319	51.4%
自動車・運輸・倉庫	716	52.3%	1,001	24.1%	987	29.4%
製造業	572	10.4%	745	17.1%	661	4.9%
金融・証券・保険	218	42.5%	185	▲3.5%	208	24.2%
商社・卸	706	51.2%	744	24.9%	753	35.4%
小売り	502	43.4%	573	24.5%	600	38.9%
サービス	5,300	26.6%	5,803	20.1%	5,784	29.9%

図表4 職種別の動き (前年同月比)

職種	00.04		00.05		00.06	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
SE	419	26.6%	481	13.6%	465	27.0%
SE以外のソフトウェア	318	27.7%	325	3.0%	329	14.7%
電気・電子・機械設計	107	▲7.8%	147	▲2.5%	148	26.1%
建築・土木設計	115	30.7%	131	32.5%	166	92.3%
建築・土木施工管理	176	70.9%	213	0.4%	245	5.0%
建築・土木工事業者	761	55.6%	1,337	39.8%	1,078	4.3%
生産・製造・メンテナンススタッフ	386	22.2%	618	21.9%	584	28.8%
財務・会計・経理	436	53.5%	450	27.7%	431	38.1%
総務・人事	169	70.7%	206	122.8%	205	92.7%
一般事務	1,768	38.9%	1,993	33.3%	2,012	51.1%
企画・販売・マーケティング	225	74.4%	224	46.4%	227	70.6%
営業	2,095	37.5%	2,274	35.2%	2,235	29.7%
広告・出版・アミューズメント	537	58.9%	570	44.4%	526	23.4%
印刷・製本関連	123	33.7%	143	17.3%	122	7.9%
ファッション・デザイナー関連	155	29.2%	179	27.9%	144	27.0%
販売・サービス・フード関連	1,025	29.6%	1,537	38.2%	1,439	27.3%
ドライバー・デリバリー関連	815	57.6%	1,248	39.6%	1,200	23.6%
医療関連	1,142	22.8%	1,138	13.2%	1,192	32.7%
理美容関連	1,088	▲8.6%	1,087	▲9.1%	1,142	6.8%

<求人広告件数>  
集計対象:週刊ピーニング(関東版)、週刊とらばーゆ(関東版)、ガテン、テックピーニング  
<リクルーティング・インデックス(R.I.)>  
求人求職動向指数(1995=100)で数字が大きくなると求人>求職をあらわし、小さくなると求人<求職をあらわす。算出方法は(求人広告件数/応募者数)/(95年平均値)×100

## 『スマート・カンパニー』

eビジネス時代の覇者の条件

共著/ヘイム・メンデルソン+ヨハネス・ジューグラー 訳/校條 浩(ダイヤモンド社、本体2400円+税)

### 新しい時代に有効な組織のあり方とは

eビジネス時代を生き抜くためにはなぜ高IQ企業「スマート・カンパニー」にならなければならないのか、その条件とは何か。本書は、その具体的指針を示した書である。eビジネス化による新しい経済出現の特徴は、先の見えない混沌とした試行錯誤の連続だということだ。このような激変の環境の中で、今までビジネスを確立してきた既存の企業はどうしたらいいのだろうか？ このような既存の企業にとって重要な鍵は、eビジネス戦略を練りそれを素早く意思決定・実行できる能力を組織が身に付けることである。私が勤めるマッケンナ・グループは、シリコンバレーのベンチャー企業および日米の大企業にeビジネスの戦略立案、実行を援助している。多くのコンサルティング・プロジェクトを経験して痛感するのは、既存の企業の組織が古いまま硬直化しており、せっかくeビジネス戦略を作り上げても絵に描いた餅になってしまうことである。これらの組織体質を変えない限り、eビジネスへの対応はおぼつかない。しかし、今まではこのような問題はとかく感覚的あるいは総論的に語られすぎて、具体的な改善の処方しなかった。組織のどの能力が他の企業よりどの程度劣っているのか、あるいは逆に勝っているのか。もっと具体的かつ定量的に組織の能力を分析する方法はないものか。そう思案していた時に、本書の主題である「組織IQ」と巡りあったのである。共著者のヨハネス・ジューグラー氏と初めて会い説明を聞いた時、「これだ!」と思った。

### 組織IQで明らかになる企業の課題

組織IQは、ハイテク業界をはじめとするいくつかの業界において広範に調査・分析を行った結果、開発された分析手法である。中でもパソコン(PC)業界の分析例は見事だ。PCの開発サイクルが短くなるにつれて、組織IQの高い企業と低い企業との間に業績の差が歴然と出ている。どの業界も遅



ヘイム・メンデルソン  
スタンフォード・ビジネススクール教授

ヨハネス・ジューグラー  
ヒューレット・パッカド、シスコなどの組織IQ測定や支援を行うコンサルティング会社シネシス社共同創業者

校條 浩  
めんじょう・ひろし。マッケンナ・グループパートナー。東京大学理学部修士終了後、MIT工学修士。コニカ、ポストン・コンサルティング・グループなどを経て現在、シリコンバレーを本拠に日米ハイテク企業の事業開発およびコンサルティングを行う。

かれ早かれeビジネス化が進む。その時に組織IQの低い企業が真っ先に淘汰されることは火を見るより明らかだ。組織IQの大きな特徴は以下の2点に集約される。

- 1) eビジネス時代に要求される組織の能力をいくつかの鍵となる課題分野に分け、それぞれにおいて「IQ」という定量的な評価が示されること。
- 2) これらの分析結果をデータベース化し、社内部門間、企業間、あるいは業界間で、さらに時系列でベンチマークできること。組織IQの客観的、定量的な分析により、社内の政治力や感情に流されずに重点課題分野を集中的に改善できる。具体的には、以下に示すような6つの分野のIQを測定し、定量的な結果を経営者と社員で共有する。それにより、重点課題を浮き彫りにし、言い訳を排除して具体的なアクションに移すことができる。

組織IQの6つの分野:

- ・外部情報への感受性
- ・情報の内部組織へのフィードバック・吸収力
- ・効果的な意思決定メカニズム
- ・戦略的にフォーカスされた組織構造
- ・ITを軸とした事業ネットワーク
- ・組織のラーニング能力

例えば、実際にある日本の大企業で行った調査では、従業員が外部との付き合いが広い一方で、個人または部署それぞれがタコソボのようになっており、社内でもそのような情報を共有化していない、という結果が出た。さらに、その根本原因には経営のビジョンが事業の前線まで伝わっていなかったことが判明した。この企業では、これがきっかけで現在戦略の再確認と組織・人事も含めた改革が進められている。技術を導入すればeビジネス化ができるという幻想を正し、まず組織を見直しeビジネス戦略を立案・実行できるようになることが先決だ。これからeビジネス化を推進する経営者・マネジャーが本書を参考に、組織IQを指針として、スマート・カンパニーを目指していただければ、これほど嬉しいことはない。(校條・筆)

## 『コーポレートブランド経営』

個性が生み出す競争優位

著者/伊藤邦雄(日本経済新聞社、本体1800円+税)

### 21世紀型経営モデルを探して

90年代に入ってから7~8年間にわたり、筆者は3000人を超える企業人とかなり濃密に対話を重ねてきた。そして、わかったことがある。それは、答えの出ない命題を一生懸命問い続けてきた、ということだった。その問いとは何か。簡単に言えば、「日本型経営と米国型経営のどちらが優れているか」というものである。どちらかと言えば、前者が従業員重視型、後者は株主重視型。しかし残念ながら、この問いに明快な答えを出せた企業人はいなかった。もちろん筆者もそうだ。そこで筆者は発想を転換することにした。「対立」から「融和・統合」型の新世紀の経営モデルはないのか。こうした発想に立って著したのが本書である。コーポレートブランド価値を高めることで、顧客、従業員、株主の利益を同時に満足させる。つまり、顧客価

値と、往々にして対立的に捉えられる従業員価値と株主価値の3つに連鎖をもたらす「ゴールデン・トライアングル」を実現するのである。本書の出版後、各方面から予想をはるかに超えた反響をいただいた。なかでも、10社を超える日本の代表的な企業のトップが記者発表(光栄なこと、その中で筆者の名前や本書を引用してくれた会社もある)などを通じてブランド経営の導入を表明し、他の多くの企業もそれを検討中である。また、マーケティングの専門家からも、こうした視点が従来欠如しており、蒙を啓かれたとの感想を多くいただいた。本書の第6章では、筆者が温めていた人材像を「価値創造型リーダー」というコンセプトのもとに提示している。コーポレートブランドとともに、「パーソナルブランド」価値を高めることが人材マネジメントのうえで喫緊の課題である。人事の専ある読者諸賢にご一読いただければ幸甚である。



伊藤邦雄

というくにお。一橋大学商学部教授。1951年千葉県生まれ。1975年一橋大学商学部卒業。1984年一橋大学商学部助教授。1987~1988年スタンフォード大学フルブライト研究員。1992年より一橋大学商学部教授、現在に至る。商学博士。主な著書に「グループ連結経営」「ゼミナール現代会計入門」「企業評価と戦略経営」(日本経済新聞社)など。

## 『トヨタを知るといふこと』

共著/中沢孝夫+赤池 学(講談社、本体1800円+税)

### 普通の生き甲斐の場所

好き嫌いは別として、日本を代表する企業は、と問われたとき「トヨタ自動車」と答えてもそれほど不自然ではなくなったのは、せいぜいここ10年である。もっと具体的に言えば、どこことなくスマートさに欠けるといふか、企業市民としての公共的な負担を避け「社業にのみ専念する会社」といったイメージが強かった。つまりホンダとソニーのようには、うまく企業イメージが作れていなかったのである。私がトヨタを定点観測し始めて10年以上経つが、いつも気になっていたのは、そうした世評との落差であった。特に自動車部品などを加工する協力メーカー(下請け)から聞き取り調査をしていると、支払条件など取引内容で圧倒的にト

ヨタを評価する声が高かった。またそうした下請けの技術力も明らかに粒がそろっている。もちろんそこで働く勤労者の労働条件もよい。だから定着性が高く、継続性も高い。そうしたことから「勝ち組には勝ち組の根拠があるな」と思えたので、トヨタという会社の、組織、人事、技術、企業戦略といったものを、バイアスをかけずに、第一線で働く個々の具体的な技術者なり、担当者の日常的な働き方を通して描こうということになった。それはそのままわが国の一般性を書くことにもなると思えたからだ。結果、私(と赤池学)にとってかなり満足のいく本ができたが、取材を通して改めて痛感したのは、現場を歩くことの大切さである。「先端技術」や「系列」など通説とは異なった内容となった。(中沢・筆)



中沢孝夫

なかざわ・たかお。1944年生まれ。経済評論家。全通中央本部勤務を経て立教大学法学部を卒業。大企業から中小企業にいたるまでの製造業の実態調査、労使関係論では第一人者として知られる。

赤池 学

あかいはけ・まなぶ。1958年生まれ。ユニバーサルデザイン総合研究所所長。

# バックナンバーのご紹介

雇用・労働に関する研究組織  
ワークス研究所機関誌 Worksでは、  
研究活動を通し、オピニオン・オリジナル調査・  
研究成果などを掲載しております。  
バックナンバーの詳しい情報、  
宅配サービスのお申し込みは右記または  
ワークス研究所ホームページをご覧ください。



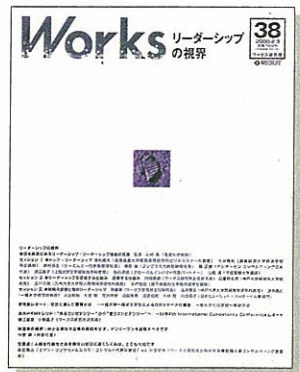
## No.40 2000.6 - 7 戦略的HRMを生み出す人材ポートフォリオ

波田野匡章(ワークス研究所 研究員)  
守島基博(慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授)  
鳥取部真己(慶應義塾大学大学院・守島研究室)  
イントロダクション  
戦略人事のツールとしての人材ポートフォリオ  
CASE-1 ●メーカーからソリューション型企業への大転換  
CASE-2 ●急成長するビジネスモデルを支えるしくみ  
CASE-3 ●ニーズ創造型企業で「勝ち組」となる条件  
CASE-4 ●チェーンオペレーション企業の進化を探る  
エンディング  
「戦略タイプ」と「人材ポートフォリオ」「HRM施策」の有機的関連  
調査研究レポート  
雇用政策の転換点を象徴する「総合的人材ニーズ調査」  
～人材需要の正確な実態把握が新たな雇用施策を生む～  
HRMレポート  
「選択と選抜」の人材マネジメント



## No.39 2000.4 - 5 職業能力のアーキテクチャ

大久保幸夫(ワークス研究所 所長/主幹研究員)  
企業事例●採用の現場で重要視される「職業能力」とは?  
ソニー/ワークスアプリケーションズ/モトローラ/日本オラル 他  
個人事例●「仕事をする力」をめぐる、6人の持論  
石井 至/本間 毅/佐藤龍哉/中村 晋/大谷由里子/村上達朗  
藤井 薫(TECH B-ing 編集長)  
入倉由理子(フリーライター)  
堀 茂樹(大阪府立東淀川高等学校 進路指導部)  
吉田健一(日本プロジェクトセンター 代表取締役)  
宮田秀明(東京大学大学院 工学系研究科 システム創成学科 教授)  
本田一成(日本労働研究機構 研究員)  
山田礼子(同志社大学 文学部 助教授)  
特別レポート  
ボランティア体験を職業的キャリアに生かす道  
青年海外協力隊の現状と可能性を見る



## No.38 2000.2 - 3 リーダーシップの視界

日本経済にみるリーダーシップ  
リーダーシップ理論の変遷  
セッション I ●トップ・リーダーシップ  
次に求められるリーダーシップ—その条件と資質  
高木晴夫(慶應義塾大学大学院経営管理研究科<ビジネススクール>教授)/他  
セッション II ●リーダーシップを促進する仕組み  
阻害する仕組み  
次世代リーダー/リーダーシップを発揮できる組織の要件  
内田恭彦(ワークス研究所 主任研究員)/他  
セッション III ●組織の変容と個のリーダーシップ  
セルフ・リーダーシップの回復—企業と個人の境界線をとらえ直す  
蔣 麗華(ワークス研究所 主任研究員)/他  
海外HRMトレンド  
“作るコンピテンシー”から“使うコンピテンシー”へ  
99年4th International Competency Conference レポート

## No.37 1999.12 - 2000.1 “雇用創出”その時企業は…

## No.36 1999.10 - 11 進化する労働市場

## No.35 1999.8 - 9 キャリア動線を育むもの

## No.34 1999.6 - 7 Self-Employed 自営業の復権

## No.33 1999.4 - 5 日本的雇用システムの未来デザイン

定期購読は1回から6回までご指定になれます。  
(隔月偶数月10日発行)  
ご購入料 1冊700円(消費税込み・送料無料)  
年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)  
バックナンバーもご購入いただけます。  
(No.1～22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

お申し込みは、ワークス研究所のホームページより、  
または下記フリーダイヤルでもお申し込みいただけます。

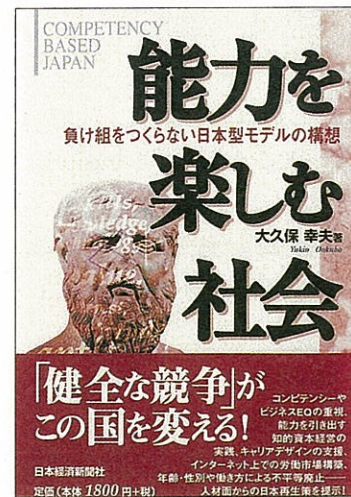
**0120-022-844**

月～金9:00～17:30(土日祝休) リクルート 予約購読係

## ◆リクルート ワークス研究所の書籍のご紹介

### 『能力を楽しむ社会』

負け組をつくらない日本型モデルの構想 大久保幸夫 著(リクルート ワークス研究所 所長)



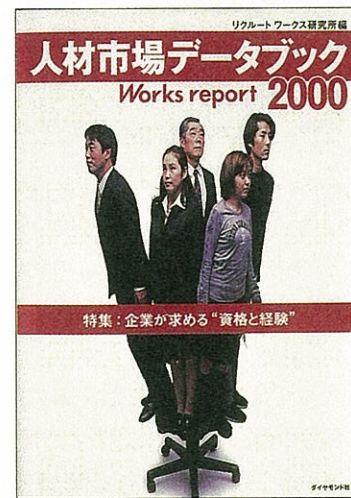
2000年6月23日発行  
定価：1800円+税 発行：日本経済新聞社

【目次】まえがき 負け組をつくらない新しい能力システムの構築を  
第1章 失われた20年——人材立国・日本の危機  
第2章 「能力」を測定する技術、評価する技術  
第3章 知識労働者と企業経営  
第4章 自分の「能力」をマネジメントする  
第5章 「能力」を高める教育システム改革  
第6章 「能力」を取引する労働市場  
第7章 多様な「能力」を活かす日本型能力社会  
おわりに 能力を楽しむ社会

【ご購入方法】  
お近くの書店でお求めいただくか、日本経済新聞社にて購入・宅配をお申し込みください。  
日本経済新聞社出版案内 <http://www.nikkei.co.jp/pub/>  
※全国一律、送料380円です。代金は配達時に商品と引き換えます。

## 『人材市場データブック2000 Works report』

特集：企業が求める“資格と経験” リクルート ワークス研究所編



2000年1月14日発行  
定価：2500円+税 発行：ダイヤモンド社

【目次】第1部 企業が求める資格と経験  
第1章 求人誌にみる資格と経験  
第2章 職種別の状況  
第3章 ジョブマッチングにおける資格と経験  
第4章 資格と能力開発の現状  
第5章 まとめ  
第2部 データ編  
I.働き方の多様化/II.労働市場の流動化/III.日本の人事システムの変化/  
IV.賃金/V.能力開発/VI.福利厚生/VII.国際比較

【ご購入方法】  
お近くの書店でお求めいただくか、ダイヤモンドブックショップにて購入・宅配をお申し込みください。  
ダイヤモンドブックショップ TEL:03-3817-0711 FAX:03-3818-5969  
※全国一律、送料380円です。代金は配達時に商品と引き換えます。

ワークス研究所ホームページのご紹介

<http://www.works-i.com>

人的資源管理、キャリアデザイン、職業紹介、雇用政策等に関する最新のデータおよび研究成果を掲載しています。ぜひご利用ください。

◆研究所概要および研究プロジェクト内容・進捗状況紹介 ◆Worksバックナンバーを含め、研究所の出版物、論文・報告書などをそのまま随時掲示し、分野別・人名別に検索が可能  
◆労働力人口、失業率推移など、最新雇用データの随時掲示 ◆研究所へのお問い合わせ・機関誌Works宅配サービスお申し込み等。

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所

E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

# 中高年雇用問題のボトルネックはどこか？

Works 編集長

豊田義博

(とよだよしひろ)

(株)リクルート入社後、新卒採用事業に長く身を置き、企業への採用広報提案、就職情報誌の編集に携わる。「就職ジャーナル」「リクルートブック」編集長を経て、98年4月より本誌編集長。

「『より少ない若年とより多い中高年』がともに生きる道はこれだ！」

官庁が発信したのものとしては十分に“センセーショナル”なコピーが腰巻きに付いた「平成12年度版労働白書」が発行された。「高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス」というショルダーフリーズにもある通り、失業率・無業者などを含め、雇用に関する二大テーマへのアプローチは、時流を捉えたものである。論点について、共感できる部分もある。ここでは、「中高年」にフォーカスして雑感を述べてみたい。

限定された求人件数。年齢という障壁。中高年問題を語る時、必ず出てくる言葉だ。ジョブマッチングを考える上で、避けては通れない問題である。白書では、9割の求人に年齢制限があり、平均は41.1歳であるとしている。この数字は、公共職業安定所に求人を出している企業の平均であり、我々が人材ビジネスを通じて実感している数字は、それより低いものとなる。巷間に言われている通り、35歳を過ぎると、求人が激減するというのは、決してオーバーな物言いでない。

図1は、「求人年齢要件設定の理由」を問うたものだ。一番の理由として挙がっている「体力的な問題」は、「体力」を求人要件として問うことの是非は置いておくとしても、年齢と職業的体力の相関がリニアであるということには納得感が乏しい。二番目に挙がる「賃金」の問題は、本質的には「年功的(年齢給的)給与体系」の問題である。その構造的課題につ

いては、ほぼ議論がし尽くされており、これは時間が解決するであろう。いちばんの問題は、三番目に挙がる「年輩者は職業能力的に対応できないから」という社会的認識ではないだろうか。

「あなたは何か出来ますか」

「部長が出来ます」

このジョークが流通し始めたのは、いつのころからだろう。大企業の中高年者をして、揶揄する上では恰好の材料となったこのフレーズに、敢えて異を唱えたい。

確かに、年功的な処遇の中で、いつのまにか役職者となってしまった人材がいないとはいえない。しかし、多くの人材が、決してぬきんでていなかったとしても、それまでに然るべき仕事を仕上げ、業績をあげ、今日のポジションにいる。大企業の中にも、緩やかではあれ「競争・選抜」のシステムはこれまでも存在し、ネガティブな評価を受けた人材は、然るべきポストを手にはしていないはずだ。しかるに、そうした人材(「部長」という言葉が象徴的に使われるのは、それが中高年者と重なるからであろうが)に対し、判で押したように「無能」のレッテルを貼るのはどうしてだろうか。

思いつくままに挙げてみよう。「実務を離れ、マーケットや顧客のことを知らない」「現状に必要な技術・スキルを持ち合わせていない」「組織のフラット化が進み、ITの進化の中で、企業内の上位下達的コミュニケーションが崩れ、中間管理職という存在が無用化している」「右肩上がり時代」のマネジメントでは、イノベーションは生み

出せない」などなど……。

理由はいくらでも挙げられそうだ。それがその人材を「無能」呼ばわりすることとは直結しないはずだ。

10年、20年という年月をかけることによって培われる能力というものが、あるはずだ。ある種の経験を積むことによって、着実に蓄積されていくような職業能力。若年でも、いや、であるからこそすぐに身に付く最新の技術やノウハウとは一線を画するようなものが、あるはずだ。少し前に以下のような求人があった。

「個人を対象とした住宅の仲介営業。信用を大切にしたいので、60歳以上の方を募集」

新聞記事にもなったので、ご記憶の方もいるだろう。これは確かに、現時点ではレアケースだと言える。しかし、この不動産仲介という仕事を、「因数分解」すると、

- ◎人間的信頼構築力
- ◎極めて個性の高いニーズに合ったコンサルティング力

- ◎粘り強い情報収集力
- ◎数多くの「人生」に対する知識
- ◎突飛なオーダー、思わぬクレームに対する対応力

……どうだろう、私見による解釈ではあるが、住宅営業の専門的知識・スキル以外に、汎用性のある、かつ長い年月によって蓄積されそうな能力の集積によって、この仕事が構成されていると言えないだろうか。

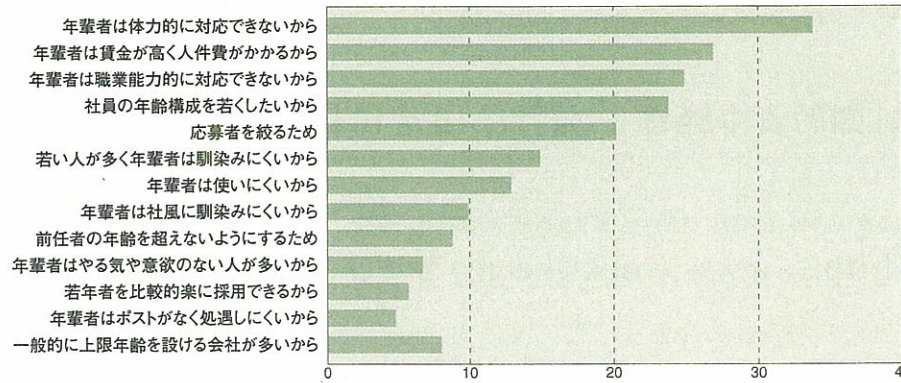
また、因数分解した要素に改めて注目すれば、それぞれの能力は、住宅営業以外の仕事によっても、当然培うことが出来る。即ち、職種、経験という限定的なマッチング要素を抜け出した、新たなマッチングロジックによって、中高年人材が身に付けている能力を活かした「セカンド・キャリア」の設計は、必ずや可能である。「大企業の部長」をしている人も、「キャリアの棚卸し」という作業を丁寧に行えば、改めて自身の能力を把握できるはずであり、新たな職業選択の視点が生まれるはずだと思うのだ。

こうした議論において、必ず出てくる「企業特殊的能力」についても、反論しておこう。多くの中高年者は、特定企業に長くいるあまり、その企業内のみで通用するような能力・スキルしか身につけていない……というまことしやかな意見は、上記のような因数分解、あるいは同様の概念であるコンピテンシーの前には、無力であろう。極端に言えば、上司にごまを擦ってポストを獲得してきた人にも、その過程で得られた「汎用的能力」がないはずはないのである。

しかし、「キャリアの棚卸し」という作業は、容易に出来るものではない。社会人生活を初めからひも解き、成してきた仕事を整理し、一つ一つの体験から身に付いた自身の能力、スキル、あるいは経験を通して把握した自身の適性、あるいは不適性を抽出していくことは、難易度のとても高い作業に違いない。今号の特集でも取り上げた「キャリア・カウンセリング」のノウハウ、もっと言ってしまえば、優秀な「キャリア・カウンセラー」の存在なしでは、長期かつ複雑なキャリアを持つ中高年の棚卸しは容易ではないだろう。そして今、マーケットには、残念ながらこのキャリア・カウンセラーが決定的に欠落している。

アウトプレースメントの現場の「良からぬ話」を聞く度に、信頼し、尊敬できるとはとても言えない仲介者と対処し、自身の今後に何の希望も持てなくなっている中高年の姿が目につく。人材ビジネスに携わるものとして、忸怩たる思いが消えない。

図表1 求人年齢要件設定の理由 (単位%)



資料出所:「求人年齢制限に関する実態調査」(労働省職業安定局委託調査、1999年) (注)複数回答。

読者の皆様より

Worksにお寄せいただいているご意見のなかから一部をご紹介します。今後も多数のご意見をお待ちしております。また、ワークス研究所および研究テーマに関するご意見やご感想なども歓迎いたします。同封のアンケート用紙、あるいは電子メールにてお寄せください。

- ▶ No.40号「戦略的HRMを生み出す『人材ポートフォリオ』」について。「人材ポートフォリオ」の考え方は、自社の事業戦略を遂行していくために、どのような人材を採用・育成していくかを体系的に考えていくのに役立つ。(半導体・電子・代表取締役社長)
▶ 同号「経営者の視界／野田 豊氏」(株式会社プラン・ドゥ・シー 代表取締役)について。ベンチャー企業を起し(その苦労話、人材、

- 資金両面において)現在成功している事例として、今後の課題として、私共サービス産業、レストラン、ゴルフ場における接客、フロント、レストラン、キャディの接客業のニーズ——などの面で野田氏のコメントは非常に参考になりました。(レジャー・常務取締役)
▶ 日本がアメリカと再逆転するシナリオを描く時、モノづくりが考えられる。しかしモノづくりでのアッセンブラー(部品サプライヤー)にみられる動向

は、人材の流れでもモノづくり立国に伴うが、産と学の連携(人材育成面でも)が要されると考えている。(コンサルティング・取締役社長)
▶ 古くて新しいテーマですが、評価のもつ意味あいは従来以上と考えます。評価制度自体は企業の方により異なりますが、評価者訓練をとりあげてはいかがでしょうか。(人材派遣業・本部長)

ワークス研究所の書籍のご紹介

『能力を楽しむ社会 負け組をつくらない日本型モデルの構想』

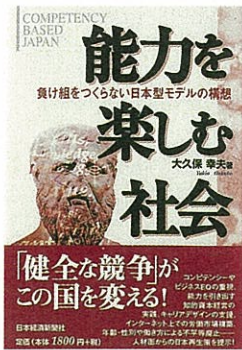
大久保幸夫 著(リクルート ワークス研究所 所長)
発行:日本経済新聞社 定価:1800円+税

“勝ち組”という言葉が流行しているが、単線的でトーナメント型の競争を日本社会が繰り返していれば理論的にはほとんどの個人が負けることになる。その結果としての、年間30万人を超える新規無業者。それだけではない。学力低下や、IT技術やグローバル化による、企業が求める職務遂行能力の変化。日本の能力主義が、あちこちで行き詰まりを見せている。個人の持つ能力という「重要」かつ「あいまい」なものについて、もう一度正面から向き合う必要がある。その問題意識のもと、「新しい、能力を基軸としたシステム」を提案するのが本書である。

コンピテンシーやEQ登場の意味、「能力」を引き出す知的資本経営、知識労働者と企業の新たな関係、自分の「能力」のマネジメント、職業能力を高めるシステムづくり、ネット上での労働市場構築、年齢の平等廃止など、日本の雇用・教育システムの変化の本質、とるべき具体策、あるべきビジョンを7章に分けて提示。

「新しい能力社会」は、高齢社会とも馴染みやすい、個人にとって楽しみのある社会である。

- 【目次】 まえがき 負け組をつくらない新しい能力システムの構築を
第1章 失われた20年——人材立国・日本の危機
第2章 「能力」を測定する技術、評価する技術
第3章 知識労働者と企業経営
第4章 自分の「能力」をマネジメントする
第5章 「能力」を高める教育システム改革
第6章 「能力」を取引する労働市場
第7章 多様な「能力」を活かす日本型能力社会
おわりに 能力を楽しむ社会



【ご購入方法】
お近くの書店でお求めいただくか、日本経済新聞社の出版案内サイト<http://www.nikkei.co.jp/pub/>よりお申し込みください。

『Works』42号のテーマは「知的資本経営」。発行は10月10日(火)です。

最新雇用データ、論文・報告書(分野別・人名別)、研究内容、研究所概要、出版物一覧を掲載

ワークス研究所ホームページ(http://www.works-i.com)をぜひご利用ください。

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所

E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

Works

No.41 2000.8-9

- 発行人 大久保幸夫
編集長 豊田義博
ワークス研究所研究員 大久保幸夫
古野庸一
豊田義博
蔭 麗華
藤江嘉彦
村田弘美
土肥正和
波田野匡章
笠井恵美
酒井直子
小野晶子
杉浦 舞
編集制作 石井恵美
アートディレクター 若田友康
表紙アートディレクター 柏本郷司
デザイン WKT
表紙デザイン 永井雄二
編集協力 田中信彦
千葉 望
石黒淳子
小林哲夫
小林誠一
カメラマン 海原修平
幡谷正樹
校正 ディクシオン
DTP制作 (株)リクルートコンピュータパブリッシング
印刷 (株)北斗社
©株式会社リクルート 本紙記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)
ご購入料 1冊700円(消費税込み・送料無料)
年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)
バックナンバーもご購入いただけます。
(No.1~22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

お申し込み方法

- 以下の項目をご記入のうえ、お送りください。
①<個人の場合>お名前・ふりがな
<法人の場合>企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな
②送付先住所(〒) ③電話番号 ④FAX番号 ⑤誌名(『Works』)
⑥定期購読開始号および回数(1~6回)またはバックナンバー号数および冊数
⑦お支払い方法(クレジットカードまたは振り込み)
\*以下クレジットカード支払いの場合
⑧カード番号(16桁) ⑨カード有効期限(年月) ⑩カード名義
【FAX宛先】 03-5560-6699
【ハガキ宛先】 〒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
【電話】 ☎0120-022-844 月~金(祝休)9:00~17:30

お支払い方法

- 【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。
【振り込み】 商品初回発送約1週間後に、請求書(振込用紙)を別送いたします。郵便局またはコンビニエンスストアよりお支払いください。なお、いずれのお支払い方法も代金は一括払いとさせていただきます。
\*宅配便にてお届けします。最新号は発売日以降のお届けになる場合がございますのでご了承ください。

『Works』最新号の内容について、インターネットでご覧いただけます。

http://www.works-i.com