



特別編集

知的資本とナレッジワーカー

いま、なぜ知的資本経営なのか？ 大久保幸夫 (ワークス研究所 所長)

90年代、日本の外では何が起こっていたのか？

第1章 「知的資本」の世界潮流 ●蔣麗華 (ワークス研究所 主任研究員)

株式市場は、「知的資本」をすでに評価し始めています ●平川昇二 (国際証券 エクイティ調査部 チーフ・ストラテジスト)

スカンディア社の知的資本経営 徹底研究

人的資本は、企業の外にあり、企業に未来を持ち込むもの ●レイフ・エドヴィンソン (ディレクター・インテリジェント・キャピタル)

寄稿 「知的資本の測定とマネジメント」へのアプローチ ●ゴラン・ルース (インダストリアル・プロフェッサー&チェアマン ICS) ●ステファン・バイク (R&Dディレクター ICS)

注目されつつある「個人が知を生む働き方」

第2章 スキルワーカーからナレッジワーカーへ ●笠井恵美 (ワークス研究所 研究員)

富士ゼロックス/CSK コールセンター沖縄/イオンフォレスト

知の流れを重視する9社のメカニズムを検証する

第3章 日本における知的資本経営の萌芽 ●蔣麗華 (ワークス研究所 主任研究員) 波田野匡章、酒井直子、小野晶子 (ワークス研究所 研究員)

メディカルサポート/未来工業/ユナイテッドアローズ/花王/クラヤ三星堂/日本アイ・ピー・エム/横河電機/松井証券/グローバルダイニング

寄稿 知的資本経営の観点で、ソニーの強さを分析する ●榛沢明浩 (デロイト・トーマツ・コンサルティング 戦略事業部 シニア・マネージャー)

次世代HRMへのパラダイム・シフト

第4章 知的資本経営が、経営と人事を結合する ●豊田義博 (ワークス研究所 主任研究員)

インタビュー 優れたナレッジプロデューサーの育成が企業を、日本を変える ●野中郁次郎 (一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授)

いま、なぜ知的資本経営なのか?

大久保幸夫 (ワークス研究所 所長) 2

第1章 90年代、日本の外では何が起っていたのか? 「知的資本」の世界潮流 6

● 蔣麗華 (ワークス研究所 主任研究員)
株式市場は、「知的資本」をすでに評価し始めています 9
● 平川昇二 (国際証券 エクイティ調査部 チーフ・ストラテジスト)

スカンディア社の知的資本経営 徹底研究 10

人的資本は、企業の外にあり、企業に未来を持ち込むもの 19
● レイフ・エドヴァインソン (ディレクター・インテレクチャル・キャピタル)
寄稿 「知的資本の測定とマネジメント」へのアプローチ 20
● ゴーラン・ルース (インダストリアル・プロフェッサー&チェアマン ICS) ステファン・バイク (R&Dディレクター ICS)

第2章 注目されつつある“個人が知を生む働き方” スキルワーカーからナレッジワーカーへ 28

富士ゼロックス/CSKコールセンター沖縄/イオンフォレスト
● 笠井恵美 (ワークス研究所 研究員)

第3章 知の流れを重視する9社のメカニズムを検証する 日本における知的資本経営の萌芽 34

メディカルサポート/未来工業/ユナイテッドアローズ/花王
クラヤ三星堂/日本アイ・ビー・エム/横河電機/松井証券/グローバルダイニング
● 蔣麗華 (ワークス研究所 主任研究員) 波田野匡章・酒井直子・小野晶子 (ワークス研究所 研究員)
寄稿 知的資本経営の観点で、ソニーの強さを分析する 50
● 榛沢明浩 (デロイト・トーマツ・コンサルティング 戦略事業部 シニア・マネージャー)

第4章 次世代HRMへのパラダイム・シフト 知的資本経営が、経営と人事を結合する 52

● 豊田義博 (ワークス研究所 主任研究員)
インタビュー 優れたナレッジプロデューサーの育成が企業を、日本を変える 60
● 野中郁次郎 (一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授)

海外HRMレポート 62 人事プロフェッショナルのネットワークは世界へと広がっている 田口力 (日本人材マネジメント協会 セネラルマネジャー)

座談会 66 労働需給における「官と民の役割」を考える

リーダーの軌跡 70
津田素子 (ディシラ 代表取締役社長)

交差点 74
青木 淳 (青木淳建築計画事務所 主宰) 【聞き手】古野庸一 (ワークス研究所 主幹研究員)

人材マーケットの「論点」 78
“Temp to Hire” 鈴木敦雄 (リクルートエイブリック 経営企画部 マネジャー)

日米職種別賃金格差の実態 土肥正和 (ワークス研究所 研究員) 82

著者からのメッセージ 86
時評 86

特別編集

知的資本と

ナレッジワーカー

新しい時代の経営モデル、人事モデルを求めて、
私たちワークス研究所は、
「知的資本経営」そして「ナレッジワーカー」という概念の中に
大きなヒントが隠されているのではないかと考え、
通常の誌面を拡大し、特集を組むことにしました。
今後、この特集を契機に、さらに深くこのテーマを研究していきます。

知的資本と

ナレッジワーカー

いま、なぜ知的資本経営なのか？

ワークス研究所所長 大久保幸夫

新しい能力主義を求めて

日本の人事制度は一貫して能力主義であった。古くは江戸時代の商家奉公人の昇進制度にはじまり、明治時代の

技量刺激的等級別能力給、昭和恐慌後に熟練II能力という前提から生まれた年功賃金、戦後の職務遂行能力による職能資格制度。どれも個人の能力を重視して、その能力を高めさせることを制度の基本に置いている。とりわけ、職能資格制度(職能制度)

は、日本の人事システムを象徴するものであり、1960年頃から80年頃にかけて完成されていったものである。徹底した能力重視の制度が日本の製造業の高い品質を生み出し、「JAPAN AS NO.1」(Ezra F. Vogel 79)といわれる繁栄を迎えることができた。しかし、職

能資格制度は、組織の拡大と業績の向上、ヒエラルキー型の組織構造に適したものであったために、今日においては過剰コストになりやすく、必ずしも最適な制度ではなくなってきた。多くの企業は職能資格制度から年功的要素をできる限り排除し、合わせて業績による評価をやや高めに加えることで急場をしのいでいるが、これからの時代に合った能力主義の制度という観点では、まだまだ落ち着きどころはみえないというのが実態であろう。もちろん、これからは徹底した能力主義なくしては、企業が競争力を高め続けることはできない。新しい能力主義的人事システムが必要になってきたのである。

知識の生産性が課題に

一方、社会全体の変化をみると、工業化社会から情報化社会へ、そして知識社会へと変化してきている。背景にあるのは、ITの進化と長寿化である。情報技術の進化によって、個人による情報収集の生産性は格段に上がった。また情報化によってビジネスチャンスも大いに広がった。その結果「個人の力」が高まり、優秀な個人によって、これまでよりも大きな成果がもたらされるようになったのである。個人の頭のなかにある「知識」というものが、企業の競争力を左右するようになった。

また、長寿化も知識社会を後押ししている。60年の男性の平均寿命は65歳だったが、98年には77歳と、12年延びている。これは、個人にとつて、職業生活時間が延長したことを意味する。学習投資を続けても、十分回収できるようになったのである。

このような社会の変化は、企業経営にも大きな影響を与えた。経営資源は、金や土地、モノから知識へと変わった。知識の生産性が、企業の競争力を決定するようになった。これによって、従来の財務的資本を記載したバランスシートだけでは、企業の価値や競争力をみることが困難になり、目に見えない資本、つまり知的資本 (Intellectual Capital) に注目が集まるようになった。

実際、財務的資本では、株価を説明することは困難になりつつある。株式市場が知的資本を十分に指標化して伝えているとはいえないが、すでに株主は、知的資本の要素を加味して投資行動を行っていると考えられる。株式時価総額と財務的資本との差は、知的資本が充実している企業ほど大きく、またそのことはキャッシュフローにも影響を与えるため、根底から企業経営の改革をもたらす力になってきている。

知的資本とは何か

知的資本の研究はまだ歴史が浅い。し

かし、おおよそ以下のように分類され定義される。

- ① 人的資本 (Human Capital)
人材または人材のもつ知識や能力。人材が能力を発揮しようというモチベーションの状態や、アジリティ(俊敏さ)などの組織能力も含めて語られることもある。
- ② 関係資本 (Relational Capital)
顧客との関係。いわゆるカスタマーリレーション。ドットコム企業の会員数やペーシビューなども該当する。その他、株主との関係、労使関係も含まれる。
- ③ 構造資本 (Structural Capital)
特許、著作権などの知的所有権、商標、データベース、システム、ビジネスモデルなど。業務プロセスなども含まれることがある。

これらの知的資本を継続的に高めていくことを中心にすえた経営モデルが知的資本経営 (Intellectual Capital Management) である。人材が知識・能力を最大限に発揮して、顧客の課題解決や知識創造を継続的に行うことを経営の中心的戦略とし、それをシステム化して実施することで、従業員、顧客、株主というステークホルダーの利益を一致させていこうというものだ。知的資本の内容はIR活動としてなんらかの指標に加工され株主にも伝えられる。このような知的資本経営を実践している企業はまだ少ないが、代表的な

図表1 スキルワーカーとナレッジワーカーの違い

	目標	報酬	モチベーションリソース	教育
スキルワーカー	量的目標 「いかにやるか」	職能資格 + 労働時間 + 業績	上司からの評価 昇進	OJT スキルトレーニング 階層教育
ナレッジワーカー	質的目標 「何をやるか」	ミッション重要度 + 業績(短期的成果) + 能力(長期的成果)	自分なりの納得度 社会への貢献	個人主体の継続学習

出所：リクルート ワークス研究所

はスウェーデンに本社をもつ金融保険サービス会社のスカンディアである。今日においては、ナレッジマネジメントを實踐している多くの企業が知識経営の延長線上でこの知的資本経営に関心を示しており、今後導入する企業が増えてくるだろう。

知的資本経営は人材の能力を基点としているため、これまでの日本の経営のイメージと近似したものがある。実は、知的資本経営の研究者の多くが、一橋大学の伊丹敬之教授の「人本主義」や野中郁次郎教授の「知識創造企業」「知力経営」の影響を受けている。日本企業が実践している経営に対して、日本の研究者の研究をもとに国外で展開が進み、システム化・指標化され、株式市場との連動が図られて日本に逆輸入されたとみることもできる。その意味からきわめて日本企業にも受け入れやすい経営モデルであるといえよう。

また、人材能力を基盤としたシステムという観点では、まさしく人事システム、ヒューマン・リソース・マネジメントと密接に関連したテーマであり、日本の雇用、人事制度の次なる展開の答えがこのなかにあるのではないかと期待される。日本型雇用の特徴である、職能資格制度、終身雇用、新卒一括採用、年功序列賃金、企業内組合などが、どのように変わるべきかという議論は、なかなか答えが見出せずにいるが、知的資本経営の概念を採用するならば、それに基づいて、

あるべき人事制度の姿を考えると方法も有効なのではなからうか。

スキルワーカーからナレッジワーカーへ

ドラッカーが30年前に予言したように、労働者は肉体労働者・スキルワーカーからナレッジワーカーへと変わりつつある。知識社会、もしくは知的資本経営の時代を象徴する変化が「働く個人がナレッジワーカーへと変わる」ということではないか。ドラッカーは、スキルワーカーとナレッジワーカーの違いを、「プログラムされたタスクではなく、期待成果により定義される労働者」であるかどうかと言っているが、企業が個人に求めるものは、まさしくそのように変わりつつあるのではないか。すでにある商品やシステムをもとに、量的な目標を与えられて、「いかにやるか」を考えるスキルワーカーから、顧客満足の向上などの質的目標を与えられて、知識を駆使して「何をやればその目標が実現できるのか」を考えるナレッジワーカーに変わらざるを得ない。多くの企業では求めている人材(人的資本)が、知識を駆使した仕事の結果は、顧客課題のソリューション(関係資本の強化)かもしれないし、新しい知識創造(構造資本の構築)かもしれない。ドラッカーは、ナレッジワーカーを3つに分類している。

① 質的な目標を担うナレッジワーカー

は、そのまま「ひとりひとりの個人(の能力)と正面から向き合うこと」を意味する。これは、個人のキャリア形成支援を促進することにつながる。期待される。直属の上司ではない「メンター」によるサポートや社内フリーエージェント制度などが必然的に検討されることになるだろう。

さらに、知識創造や顧客課題の解決という成果をあげるためには、継続的な学習が欠かせない。企業は機会提供や金銭的支援で学習を促進するように制度化を進めることになるが、これは個人のエンプロイアビリティの向上につながるだろう。これらの変化は個人にとっても歓迎すべきことにはちがいない。

知的資本経営と日本社会の変革

各社が知的資本経営を実践して、軌道に乗せるためには、企業外の環境整備も欠かせない。

まず、政府がなすべきことであるが、大きくは2つあると思う。ひとつは、規制緩和を推進するとともに、健全な競争風土を作ることである。すでに多くの業界では競争が促進されているが、まだまだ既得権益に守られている業界はある。

もうひとつは、市場のルール・知的インフラを整備することである。労働市場では、「能力」というあいまいなものが最

たとえば、研究者や編集者
② 質的な目標と量的な目標の両方を担うナレッジワーカー
たとえば、建設デザイナーや、デパートの店員

③ 質的な部分は制約条件であり、目標上は量的なものを持つナレッジワーカー
たとえば、ホテルのベッドメイキングや保険金の支払い事務担当者

そして、すべての労働者はナレッジワーカーになることを求められている、と語っている。
ベッドメイキングをナレッジワーカーに含めてしまうことには違和感があるかもしれないが、②の分類にあるように、顧客接点をもつ営業や販売、サービスなどの職業に従事する人が、従来の量的目標に加え質的目標も求められるようになり、ナレッジワーカーたることを求められるという現状は明らかではないだろうか。

また、ナレッジワーカーには、企業や経営者のビジョンを理解するとともに、常に高いモチベーションで仕事に取り組み、継続的に知識を高めていくことが求められる。そのため、社員として雇用し、しかも長期継続的に雇用する合理性がある。一方、従来のスキルワーカーについては、必要に応じて柔軟に外部から調達したいと考えるようになる可能性がある。それは、アルバイト・パートや派遣、業務委託などの多様な雇用形態になるためだ。

大のキーワードになるだろう。株式市場でも「知的資本」という見えにくいものがある。株価を決める重要な要素になる。そのようないままでの要素がきちんと伝わるようにするために、新たなルールや言語を整備することが必要であろう。官がコマーシヤル・パートナーとなつて、民の声やノウハウを取り入れて機能的な市場づくりを進めていくことだ。

教育界に求められるのは、「いつでも、どこでも、学びたいものを学べる」状況を作り出すことだ。ナレッジワーカーは、自分が最もよく知っている領域をもつことになるだろう。それ以上の学習や知識吸収をしようと思えば、社内リソースは不足、社外の教育機関に頼らざるを得なくなる。そのようなときに教育の受け皿となるような機関が数多く作られることだ。職業教育の場としての、専門職大学院からエクステンションプログラム(公開講座)のような手続なものまで、大学のリソースに期待するところは大変大きい。専修学校や各種学校のプログラムもさらに拡大していく必要があるだろう。企業が自社用に開発した教育プログラムを一般に提供していく企業大学のようなスタイルも考えられるかもしれない。

知的資本経営の導入は、日本に新しい能力主義を作り上げる大きな契機となるはずである。経営モデルとしての浸透とともに、新しい日本における能力主義社会の形成にもつながれば、と思う。

知的資本経営は個人にとっても歓迎すべき変化に

ろう。つまり、人材ポートフォリオの発想をもつて計画的に人材の質と量を管理することが必要になってくるだろう。質的な目標になれば、マネジメント手法も従来の管理スタイルから、管理と自由のバランスのとれたスタイルへと変わることになるだろうし、教育もトレーニング型からラーニング型に変わるだろう。このように、スキルワーカーからナレッジワーカーへの変化は、ヒューマン・リソース・マネジメントの全領域にわたって、革命的变化を求めることになるのである(図表1)。

多くの企業が知的資本経営を選択するということは、個人にどのような影響を与えるのだろうか。従業員重視の経営から株主重視の経営への変化は、リストラを促進し、個人にとっては歓迎すべきことではなかった。しかし、知的資本経営は人材を資源ではなく資本とみなし、経営の基軸におき、重視するところからはじめられる。まさしく株主偏重になることを回避し、かつ株主利益も考えるという解決策になっている。知的資本経営は新しい「人間重視の経営」といえるのではないだろうか。

また、個人にナレッジワーカー化することを求め、能力主義を徹底すること

90年代、日本の外では何が起こっていたのか？

「知的資本」の世界潮流

これまで「知的資本」「知的資本経営」は、日本では会計や人事のコンサルタントによってわずかに概念が紹介されるにとどまってきた。しかし、90年代、欧米のみならず通貨危機後のアジアでも、

「知的資本」をめぐる実践・研究は産・官・学の高い関心を集めてきた。この10年間の潮流を概観してみたい。
(ワークス研究所 主任研究員 蔣麗華)

「知的資本」というコンセプトの登場

「知的資本 (Intellectual Capital)」という概念が、最初にビジネス・メディアに登場するのは、1991年1月のことである。フォーチュン誌の編集委員トム・スチュアートによって書かれた記事で、「資本とは、単に財務資本をいうのではなく、頭脳II知的資本を指す時代がやってきたことを指摘した。同年6月の特集「Brainpower: 知力・頭脳力」で、「知的資本は、アメリカの企業の最も価値のある資産であり、最大の競争力の源泉だ」とメッセージし、「自社の知的資本は何か」という企業の問題意識に火をつけた。

さらに、94年の同誌の特集「企業の最も価値ある資産…知的資本」は、知的資本経営に取り組み先駆的企業を紹介し、爆発的な反響を呼んだ。「知的資本経営」

(自社の無形資産を明らかにし生かしていく経営)というパラダイムは世界の関心をさらした。

「知的資本経営」の先駆的企業

「知的資本経営」の先駆者は、早くから知的資産・知識創造の重要性に気づいていた企業だった。91年から93年頃、スカンディア社、CIBC(カナディアン・インペリアル・バンク・オブ・コマース)、ダウ・ケミカルなどの数社が、すでに知的資本経営に乗り出していた。スカンディア社は、ICディレクターを任命し、株主や社員に自社の隠れた価値を示すべく、知的資本の明確化と測定に着手した。CIBCは、「学習する組織」の実践から知的資本の創造のメカニズムの明確化に取り組んだ。ダウ・ケミカルは、知的資産マネジメント・

ディレクターを任命し、2万90000のバリエーションの有効活用に着手した。

これらの企業の先駆的な試みは、従来の会計手法の限界(知識経済のもと、今後いつそ企業の競争力の源泉になっていく、無形資産をほとんど表現することができない)の問題に取り組み人々に大きな刺激を与えた。

先駆的企業の試みは、以下の4つを示した。①企業の知的資産は見極めることができる、②マネジメントによって、知的資産を強化できる、③知識が生み出す付加価値を測定することができる、④知的資本をマネジメントすることにより資金調達力をあげることができる、である。

無形資産の評価・測定への挑戦

会計世界の動きはどうだったのか。91

知的資本とナレッジワーカー

図表1 知的資本 関係年表

国際社会	Intellectual Capital関連	国際会計基準関連
1973 (年)		国際会計基準委員会 (IASC) 発足
1986		証券監督者国際機構 (IOSCO) 発足
1989	7月 ● ビジネスウィーク誌「世界企業株式時価総額ランキング」を発表。上位10社中7位までが日本企業。トップはNTT	
1990	89年上位3社 (\$) 1位 NTT 163.86 Billion 2位 日本興業銀行 71.59 Billion 3位 住友銀行 69.59 Billion	
1991	1月 ● フォーチュン誌にて、トム・スチュアート「Intellectual Capital (知的資本)」を取り上げる	
1992	OECD 「職業技能および能力の評価、証明および承認についてのセミナー」	
1993		FASB (米SEC内、財務会計基準審議会) ストックオプションの正式な報告のための新ルールの策定を模索するが失敗。失敗に基づき、「無形資産」の研究に着手した
1994	6月 ● 世界で初めて、Intellectual Capital Network Dialogue=ビジネス界と学界との知的資本の共同会議が開かれる(カリフォルニア・ミルヴァレー)	10月 ● フォーチュン誌「Intellectual Capital」を特集。大反響を呼ぶ
1995		
1996		4月 ● ルービン米財務長官が、G7の議長総括で、国際金融市場の危機の未然防止のため、IASC、IOSCOによるIASづくりに期待することを表明
1997	7月 ● タイの通貨危機	6月 ● 韓国がIASをベースにした会計基準に転換
1998		7月 ● 米SEC内、財務会計基準審議会 (FASB) が、IASと米国基準との相違点の洗い出し作業を開始
1999	ビジネスウィーク誌「世界企業株式時価総額ランキング」。上位10社中8社はアメリカ企業。日本企業は13位 (NTT) が最高	
2000	99年上位3社 (\$) 1位 マイクロソフト 407.22 Billion 2位 GE 333.05 Billion 3位 IBM 214.81 Billion 13位 NTT 156.77 Billion	
2001	9月 ● ILO「世界最長の労働時間はアメリカ。日本は第2位」と発表	
		5月 ● IOSCO (証券監督者国際機構) が国際会計基準 (IAS) を承認。国際会計基準委員会 (IASC) が世界機関になることが決定
		6月 ● EU が欧州の上場企業にIAS義務づけを発表。実施は2005年から
		2000年秋 ● IASC、金融商品を全面時価評価する会計基準の草案を公開する見込み
		1月 新IASC発足

株式市場は、「知的資本」をすでに評価し始めています

平川昇二氏
国際証券 エクイティ調査部 チーフ・ストラテジスト



これまで企業価値は、バランスシートに掲載されている指標によって測定・評価されてきました。しかし、現在日本においては、B/S上の株主資本には簿価で測り得るものだけが載っているだけで、企業を多面的に評価するうえで決して精度の高いものではありません。ここに、「時価会計の導入」というムーブメントが押し寄せています。資産の現在価値をどのように評価・測定するか、あらゆる企業のなかで大きな課題になっているのは衆目の一致するところですが、アメリカのみならず、日本においてもPBR (Price Book Value Ratio 株式時価総額/株主資本)が30倍、40倍、あるいは300倍という企業が出てくるに及んで、既存の会計システムにおいて測定していないもののなかに、企業価値を決める要素があるのではないか、という模索が1997~98年頃からはじまっています。その中核として注目されているのが「知的資本」です。

潜在価値としての「知的資本」

知的資本にはのれん、ブランド、技術、特許などの知的所有権、そして人材の能力などが挙げられます。

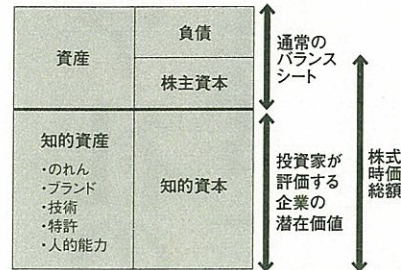
たとえば、「のれん代」と呼ばれるもの——トレードマークや商標——についての議

米国企業の時価総額上位企業

順位	企業名	時価総額 (百万ドル)	PBR (倍)
1	GENERAL ELECTRIC CO.	494,053	10.3
2	CISCO SYSTEMS INC	441,186	37.6
3	CITIGROUP INC	216,191	4.0
4	AMERICAN INTERNATIONAL GROUP	181,305	5.1
5	EMC CORP/MASS	162,744	32.9
6	DELL COMPUTER CORP	126,175	23.8
7	AMERICA ONLINE INC	118,890	39.2
8	BRISTOL-MYERS SWUIBB CO	107,013	12.4
9	BELLSOUTH CORP	86,080	5.8
10	BELL ATLANTIC CORP	85,784	5.2
11	THE WALT DISNEY CO.	84,151	4.0
12	BANK OF AMERICA CORP	79,444	1.8
13	AMERICAN HOME PRODUCTS CORP	77,600	12.5
14	AMERICAN EXPRESS COMPANY	75,062	7.1
15	APPLIED MATERIALS INC	72,276	16.7
16	AMGEN INC	71,812	23.8
17	CORNING INC	71,764	26.0
18	GTE CORP	64,946	5.4
19	ABBOTT LABORATORIES	63,623	8.6
20	CHASE MANHATTAN CORP	58,823	2.4

注)S&P500採用銘柄よりスクリーニング。2000年6月25日現在。出所:ブルームバーグ

時価会計の導入で明らかになる 知的資本の価値



論は以前からありました。通常会計では、ある企業を買収したときに、簿価200億の企業を、300億で買収したケースの場合、その差額100億をのれん代としてB/Sに載せていましたが、この金額がトレードマークや商標などをすべて反映したものを示しているかどうか疑問が残ります。そうした商標などの価値はB/Sには反映されていないが、市場の評価としては考慮すべきではないでしょうか。また、IT革命による変化も、知的資本への注目を集めるものです。たとえば、価格50万円のパソコンは、費用として減価償却される資産ですが、使用している人間がインプットしたデータなどにより、その価値は異なるはず。このような、機器としての価値ではなく、ソフトとしての価値を評価すべきではないか、という視点です。

「知的資本」は、何を生み出しているのか

では、こうした「知的資本」が価値あるものであれば、何を生み出しているのか。キャッシュフローや生産性の向上が起きていないと、これは絵に描いた餅ということになります。

米国のフリーキャッシュフローをみると、90年以降、黒字が続いています。もうけたお金で投資して、着実に手元に残っている。これは、アメリカ企業が大規模な設備投資を行ってモノを製造・販売しているというより

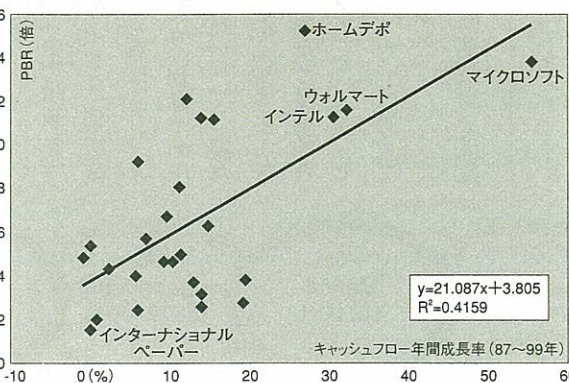
も、大きな投資を必要としない知的資本を活用して利益を上げているのではないかと発想されます。また、キャッシュフローとPBRには正の相関関係がみられるという分析結果もあります。生産性も向上しているわけです。

日本ではキャッシュフローと株価には関連性がみられません。利益率との関連がみられる程度です。これは、バブルの整理に追われ、時価換算での損益には敏感であっても、有形固定資産の時価にしかまだ関心が及んでいない、という日本の状況によるものでしょう。B/Sに載っていないものを評価するところまで意識が行っていないのです。

今後のIRはさまざまな 情報開示を促す

しかし、今後は変わるはず。たとえばネット関連の新興企業のアナリストは、バランスシートを分析しても何も得られませんから、トップのビジョンとかマネジメントなどに注目し始めています。また、企業の資本調達の間接金融から直接金融へとシフトしていき、環境会計などと同様に、知的資本に関する情報開示を行うことが企業にメリットをもたらす構造に変化していきます。見えない価値を自分で算定し、投資家に魅力的に見せることで、資本調達力に差が出てくるわけです。外国人投資家、個人投資家など投資家も多様化しています。彼らは多様な尺度をもっています。企業がさまざまなディスクリージャーを行う重要性は確実に増えていく、これは断言できることです。

米国企業—CF成長率とPBR



人的資本創造システムの再構築

知的資本のなかでも人的資本の評価・測定に取り組み動きが、OECD諸国にあった。従来の会計手法は「人間の能力

を資産として取り扱えない」という問題に早くから警鐘をならしていたのである。企業は、将来の競争力を増強するために資金を投下して労働能力を獲得し活用しなければならぬが、バランスシートを改善するために費用削減に努めなければならぬという矛盾を抱える。政府も、財政赤字の改善と、教育訓練への支出を要求する国民の圧力との間で板ばさみにあう。個人も自らの技能の資産価値を市場に示す手段をもっていない。OECDは90年代を通じて「職業技能および能力の評価・測定」についての研究を進め、OECD各国政府は、人材の流動化、再創造に不可欠のインフラとして「人的資本の評価・測定システム」の整備を進めている。

しかし、この10年間で公式基準となるような包括的な解決策は未だ生み出されてはいない。むしろ無形資産の指標の開発は、会計世界でも、先駆的企業を中心に、企業において、会計・HR・戦略分野に通じた人々により、実践のなかで進められた。また、国のレベルで知的資本を測定し、国家の知的資本を高めようとする動きも起こっている。

知的資本をめぐり、潮流は、いま知的資本の測定から創造へ、とりわけ「人的資本の創造」に向かっている。企業や社会が保有している知的資本をどうとらえ言語化するかは、必然的に、知的資本を生み出す人間の能力や能力を創造するしくみをどうとらえていくかというテーマにいきつくからだ。いま知的資本の指標化の研究から意志決定能力の研究へ、あるいは、知識創造のための場の研究へとシフトしてゆく研究者が出現している。その流れには、90年代の別の潮流——ラーニング・オーガニゼーション(学習する組織)や広義のナレッジ・マネジメント(知識資産の活用)のレベルからイノベーションのレベルへ——が合流し、能力・仕事・組織というものの概念を塗り替えていくにちがいない。

証言1 ナレッジ・イノベーションの専門家
デボラ・アミドン氏
エントヴェイション・インターナショナル
ファウンダー&CEO

イノベーション・コミュニティの創造

過去10年の動乱と混沌、ダウンサイジングとリエンジニアリングの過程で、多くの企業が方向感覚を見失いました。イニシアティブは分散し、さらには内部競争を引き起こしました。今日、企業を脅かすものは財源ではなく、企業のリーダーのマインド・セットやコミットメントです。企業は共通の議題にのみが向かい、お互いに補い合える能力を尊重する方法を見つけなければなりません。

イノベーションを実践するコミュニティを創造することはそういったプロセスを始めるひとつの道だと考えます。イノベーションは、そのシステムのすべての参加者の頭と心と手のなかにはなくてはならないものです。

しかし、それは、すべての人が技術者やマーケッターを同時にこなすことを意味するものではありません。重要なことは、すべての人がイノベーションの全システムについて知っており、そのプロセスのなかで自分の果たす役割を知っていることです。そこには共通言語があり、共有された目的があり、また機能、部署、業界、国の文化といった境界が消えゆくことを意味します。つまり学習を求め、エネルギーが文化に行き渡るということの意味するのです。

証言2 職業能力評価システムの開発コーディネータ
パトリック・ルブールレイ氏
全仏商工会議所連盟
ACCPコーディネータ

競争力を高める職業能力評価システム

全仏商工会議所連盟では、ACCP (フランス職業能力認証センター) という機関を設け、個人の職業能力を認定し、個人が自らの意思で自己の能力を市場評価でき、職業選択を自由にできる評価システムを開発しています。企業にとっては、自社の企業の社員の能力を把握できます。

このような制度を開発した背景には、やはり労働市場の流動化への高い問題意識があります。フランスでは、学位が一生の職業の選択をかなり左右しています。卒業時に得た学位が一生の仕事を決めてしまうため、流動性が低くなっているのです。

経済が流動化しているなかで、国内の労働市場の流動性が低いということは、競争力が低いということを示します。ACCPは、フランスの商務省と商工会議所連盟とそれに加わる企業からの代表によって組織され、実際のコンピテンスの評価方法などの開発も、企業の協力のもとに進めています。

を明らかにするためのプロジェクトが生まれた。同社は、企業活動全体を財務価値と非財務価値を総合した価値創造体系とみなし、その全体を「木」の生態系にたとえる。地上からは見えない「木の根」を「知的資本」とし、「健康な木の根」があつてこそ「実」(財務資本)が成るといふイメージが与えられた。

91〜93年、知的資本の定義・分類・指標を開発し、世界で初めて知的資本を視覚化する試みがなされた。スカンディア社では、「知的資本」とは「人間が未来の価値創造に生かすことのできる(capital)、経験から得たさまざまな知識(inter-tellectio)獲得した知識のつながり」と定義されている。人間が何かを経験し「ああ、こういうことか」と納得する瞬間に、知的資本が生まれているとする。知的資本は、図表1に示すとおり、「顧客資本」「組織資本」「人的資本」の3つにわけて捉えられる。このうち、組織資本の中心は「プロセス資本」と「革新資本」にわけられる。

さまざまなフェーズから知的資本のアイテムを発見し記述する活動は、結果として、スカンディア社の得意な知的資本とは何かを自覚化することにつながつた。その得意な知的資本とは、商品開発力とアドミニストレーション力であった。この得意な知的資本を最大限に生かすビジネスモデルが現在「スペシャリスト・イン・コーポレーション」と呼ばれているモデルである。図表2に示されるよう

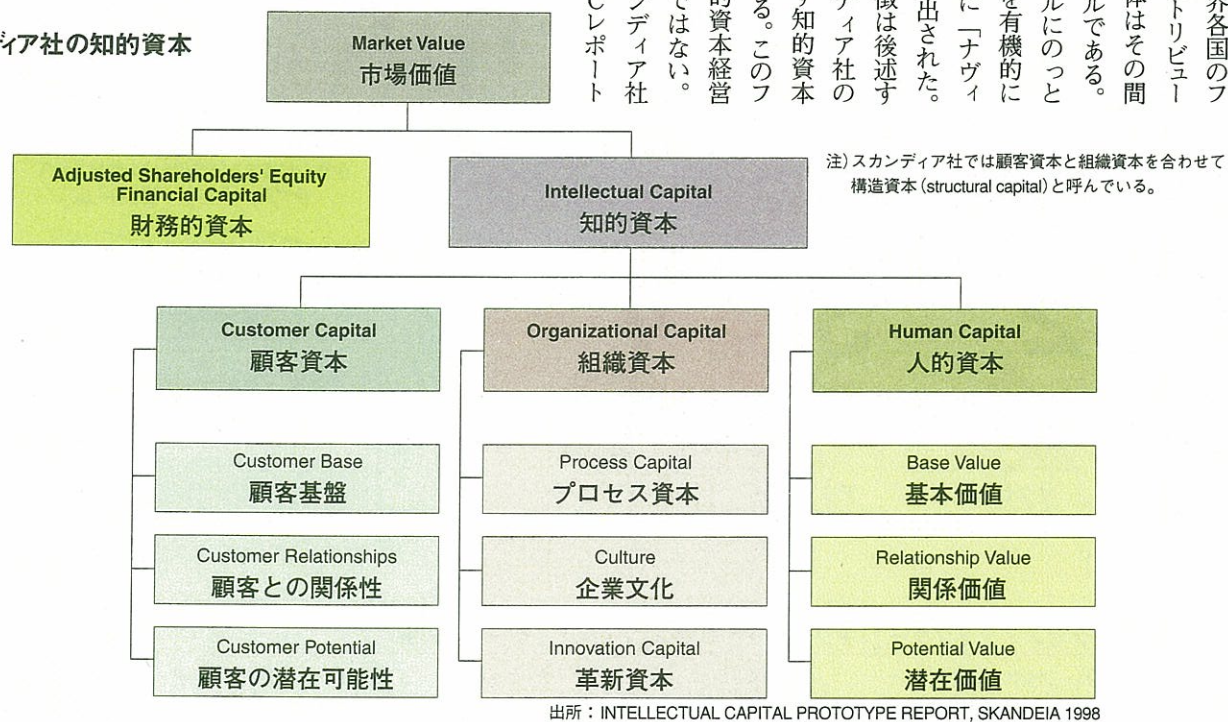
に、サプライチェーンのすべての機能を自前で抱えるのではなく、世界各国のフアンドマネジャーおよびディストリビュータと提携し、スカンディア自体はその間をつなぐ機能に専念するモデルである。

そして、このビジネス・モデルのつとりに、間にあるいくつかの機能を有機的に連結する筋道を発見するために「ナヴィゲータ」というフレームが考え出された。ナヴィゲータ・フレームの特徴は後述するが、このフレームは、スカンディア社の知的資本の指標化のみならず知的資本の創造活動にも活用されている。このフレームがスカンディア社の知的資本経営の成功の秘密といつても過言ではない。

このフレームに基づき、スカンディア社は、95年に世界ではじめてICレポートを発表し、以来、毎年アンニアルレポートとともにICレポートを発行している。株主のみならず、顧客も社員も、このICレポートによって、スカンディア社の社員が生み出す知的資本とその未来価値可能性を読み取ることができている。

エドヴィンソン氏によれば、財務的資本(FC)と知的資本(IC)の報告量の比率はこの10年間で大逆転した。91年/F.C.:I.C. = 99:1、99年/F.C.:I.C. = 10:90、そして、この間、株価は30億ドルから300億ドルへ、10倍になった。

図表1 スカンディア社の知的資本



図表2 スカンディア社の知的資本を最大限に生かすビジネスモデル スペシャリスト・イン・コーポレーション

世界中のトップ企業のファンド・マネジャー100人(A)と提携し、1000以上のファンドを管理。一方、世界のディストリビュータ計7万以上(B) (独立系フィナンシャル・アドバイザー、保険ブローカー、銀行)と提携し、エンドユーザーに長期貯蓄型の保険・金融サービスを提供。A-Bをつなぐ機能をスウェーデン国内外計6717人の社員が担う。財務実績(99年度実績): オペレイティング・リザルト SEK8575Million (98年度比136%)、セールス SEK134Billion (98年度比180%)。



「スカンディア社の知的資本経営」徹底研究

知のリニューアルが組織を持続成長させる
Skandia Insurance Company Ltd.

「隠れた価値」への問題意識

スカンディア社は、90年頃、同社の事業を、土地やモノの価格を査定することによって成り立つ損害保険事業から、人生の長期的な安心を支える保険/金融サービス事業へ大転換させることを意思決定した時期に、知的資本経営に着手した。

90年頃のスカンディア社の主軸は損害保険事業であったが、北欧では損害保険市場はすでに成熟期にあり、スウェーデンの株式市場でスカンディア社の株価は低迷し続けていた。当時のスカンディア・グループ社長のB・ウォルラス氏は、付加価値提供型のサービス事業へ事業構造の転換を準備していたが、スカンディア社内には存在する隠れた価値を視覚化し、将来の可能性を伝えることにより、資本調達力を改善できないかと考えていた。

現在AFSカンパニー(保険金融サービス事業のCEO)であり、85年から将来の成長事業である同業を率いていたJ・R・カレンディ氏は、それ以前から、社員の能力が生み出す無形資産をバランスシ

ートに記述することにより、革新的な組織をつくるためのマネジメント・プロセスを促進できないかと模索していた。

両氏は「スカンディア社のなかにある隠れた価値を指標化する手法」を探し求めていた。その実現のために、91年、世界ではじめてIC(インテレクチュアル・キャピタル)ディレクターという役職をもうけ、L・エドヴィンソン氏を同社に迎えた。

エドヴィンソン氏は、長年スウェーデンのサービス・情報産業で、経営・人材育成・コンサルティングに携わり、知識やサービスを扱う組織において「隠れた価値を評価し活用することによって、企業経営に長期的な成功をもたらす」というコンセプトを具現化したいと考えていた。

この3氏の問題意識が出会い、バランスシートに表すことはできないが「スカンディア社のなかに存在する隠れた価値」

スウェーデンを本拠地に世界20数カ国で保険事業を展開するスカンディア社は、1990年代当初に、自社の知的資本を最大限に生かす経営モデルの構築に着手し、10年間で変額年金市場世界第2位、株価10倍の成長を成し遂げた。スカンディア社が知的資本経営に取り組んだプロセスとその成功のメカニズムを明らかにしたい。(ワークス研究所 主任研究員 蔣麗華)

1 知的資本経営の実際

スカンディア社にみる

「ナビゲータ」へ ビジネス・プランニングの革命

スカンディア社は、自社の知的資本を指標化するに留まらず、93年頃から知的資本を生かす組織創造にも取り組んだ。AFSカンパニーで実験を重ね、その成果に基づき、98年、スカンディア・グループの経営陣は大決断を下した。グループ全カンパニーで、それまでの売上・コストの実績と予測値に基づく経営計画方式を廃止し、「ナビゲータ・フレーム」による知識創造を主体とする経営計画方式に一変させたのである。これにより組織の革新能力が一気に増大した。

99年のスカンディア・リンク(変額保険開発部門)の例を見てみよう。スウェーデン国内の投資信託市場の20%シェア獲得を目標に掲げ、99年2月に組織改変を行い、5月には新商品も開発し、マーケティングを展開した。しかし、投資信託市場の競争は激しく、急速に成熟し、8

月にこのままいくと12月末時点で93%の達成で終わってしまうことが判明。9月に即刻3つのアクション・プランを実行した。ディストリビュータに対し、①投資スタイルと投資する企業の規模の選択により簡単にポートフォリオが組めるツールを開発し提供、②ソリューション・プランやファンド・マーケットについてのトレーニングを実施、そして市場には③ファンド貯蓄のシンプルさとリターンの高さをメッセージする広告を投入した。これにより、12月に20%シェアを獲得した。市場の変化をすばやく感知し、アクション・プランを立てなおし完遂するまでのリードタイムはたったの5カ月だ。この柔軟性とスピードを実現する鍵が、ナビゲータ・フレームによるビジネス・プランニングにあるのだ。

「ナビゲータ」とは、企業の創造する価値の領域を5つに分類し、その関係を示したシンプルなフレームである。図表3の右側にある「ナビゲータ・フレーム」のように、「財務フォーカス」を屋根に、

「革新開発フォーカス」を土台に、「顧客フォーカス」と「プロセス・フォーカス」を中柱に置き、この4つを連結する「ビューマン・フォーカス」が中心に置かれる。そして、「財務フォーカス」は企業の過去の価値を表すエリア、「革新開発フォーカス」は未来価値を作り出すエリア、「顧客フォーカス」「プロセス・フォーカス」「ビューマン・フォーカス」の3つは現在価値を作り出すエリアを意味する。

この5つのフォーカスの各エリアのなかに、企業価値を実現するためのさまざまなインディケータ(活動指標)をポジショニングし、会社全体としての企業価値を実現するストーリー・ラインを発見していく。チーム、部門、カンパニー、グローバル・グループのあらゆる段階でこの作業が行われ、連結され、最終的に全部門の全社員が、「スカンディア社がどこに向かい、今どこにいて、そのなかで自部門や自分が今何をするとよいのか」という視界を共同で創造する。

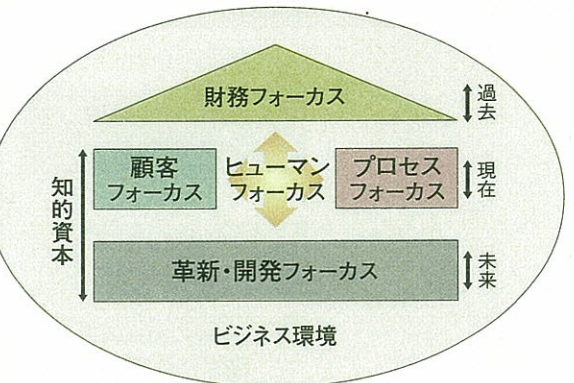
企業価値の実現のキーとなる活動指標を明確化するには、「プロセス・モデル」(図表3の左側)というフレームが用いられる。まず「ビジネス・ビジョン」を描き、次にビジネス・ビジョンを実現するためのキーになる「サクセス・ファクター」を明らかにし、さらにサクセス・ファクターを行動ベースにブレイクする「アクション・プラン(遂行方法や期限)」とその際の「キー・インディケータ(活動指標)」を設定する。

「ナビゲータ」に基づく アカウントビリティを支援する 「ビジネス・コントロール」

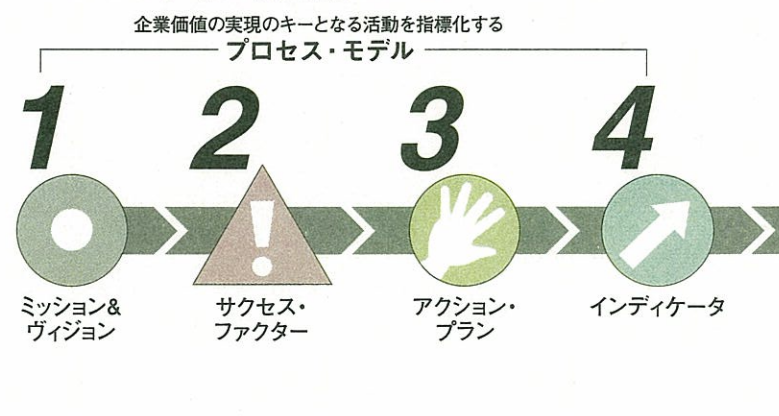
冒頭のスカンディア・リンクの例をよく見ると、販売ツール開発、ディストリビュータのトレーニングプログラムの開発、広告プランニングが短期間で一斉に準備されている。このためには、多くの部門の人間が連携しなくてはならないが、それができるのは、瞬時に動けるように準備がなされているということである。ナビゲータ&プロセスモデルによる、ビジネス・プランニングがその準備を可能にしているのだ。

同社には「ナビゲータ」に基づくプランニング・プロセスを促進し、フォロワーとする仕事を専任とする社員が存在する。「ビジネス・コントロール」という役職名をもち、各カンパニー内の各部門ごとに配置される。各カンパニーのCEOは、ビジネス・コントロールの主催で、年1回自カンパニー

企業の創造する価値の5つの領域を示す
ナビゲータ・フレーム



図表3 スカンディア社の価値創造フレーム



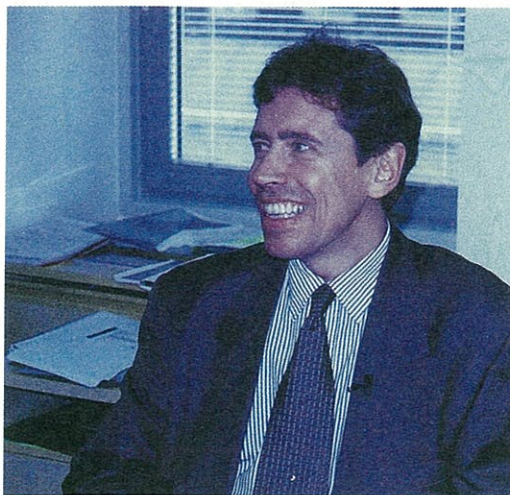
「ヴィジョン」「サクセス・ファクター」「アクション・プラン」「インディケータ」の例

- スカンディア・グループ全体の理念:「世代を超えた安心(Security for generations)」
- グループ全体のビジネス・ビジョン:「①継続的な株主価値を創造する。②長期的な貯蓄と資産運用の分野で活躍し、厳選された商品エリアでのグローバル市場でのリーディングポジションを獲得する。③革新的で世界レベルのサービスを提供することによりミッションを実現する。バリュー・チェーンを連結する仕事に集中し、その他のエリアはスペシャリスト・イン・コーポレーションのコンセプトに従い、スペシャリストと連携する」
- AFSカンパニー、ビジネス・ビジョン:「柔軟でパーソナルなソリューションを競争力のある価格で提供することにより、顧客に人生のあらゆるフェーズでの豊かさを提供する」
- ミッション:「顧客に奉仕するディストリビュータをより速くより賢くよりよく助けることにより、グローバル貯蓄市場での厳選されたニッチ市場においてリーディング・プレイヤーになる」
- ▲ AFSカンパニー、サクセス・ファクター:「スカンディアの4つのコア・コンピテンスに集中する:商品開発、マーケティング、マーケット・サポート、ファンド・アナリシス」
- ▲ 「これらのコア・コンピテンスをより強くするために、顧客サービス、スタッフの能力開発、情報技術、プロダクション/アドミニストレーション、フォロアアップ、コントロールにより力を注ぐ」
- ▲ AFSカンパニー・スカンディア・リンク(変額保険商品の開発を担う部門)・サクセス・ファクター例:「未来にフォーカスし、従業員の能力をあげ、生産的でビジネス・オリエンティッドなアプローチを組織全体でとる」
- スカンディア・リンク部門/革新フォーカス・インディケータ例:「新商品のセールス伸び率」「販売代理店数」「ニューファンドの数」「開発中のプロジェクト数」など。
- マーケットサポート部門/ビューマン・フォーカス・インディケータ例:「ブローカー教育評価指数」(スカンディアが提携している独立ブローカーの知識習得を支援する指数)。アクション・プラン例:「習得したい知識について、ブローカーに定期アンケートをとり、その知識教育のプログラムを提供する」

具体的な行動プラン・インディケータが立案される

スカンディア・リンク エコノミック・コントロール
ブー・ハルブダソン氏

売り上げ・コストの実績と予測でビジネス・プランニングをしなくなったからといって、売り上げ・コストの指標を見なくなったというわけではありません。大きな違いは、もしナビゲータ・フレームがなければ、私の仕事は売り上げ・コストの指標の管理だけになっているということです。ナビゲータのおかげで、他のあらゆる指標を構造的に、しかも同時に把握することができます。戦略に結びつくキー・インディケータがみえ、あるいは、インディケータを実現していくなかで、会社全体の戦略が組織全体で実現されていく姿がみえるのです。



スカンディア・アセット・マネジメント
アドミニストレーション・ヘッド
ロール・ダルグレン氏

ナビゲータ・プランニングのいいところは、各部門・チームが分離して活動プランを立てるのではなく、すべての人がアクション・プランをナビゲータに登録し、どんなリソースを使ってどう進めているのかを互いに理解できるようになっていることです。インディケータは静止的な尺度ですが、個々のアクション・プランがキー・インディケータにどのように向かい、サクセス・ファクターやビジネス・ビジョンがどのように実現するかを共有できるのです。また、われわれコントロールやマネジメント側が中央でインディケータを構築するのではなく、個々の部門のチームの話し合いのなかから発見していきます。その発見に基づいて、アセット・マネジメントの経営陣が全体のビジネス・ビジョンやキー・インディケータについて話し合っていくのです。ナビゲータ・フレームは、自分の仕事をやりやすく、楽しいものにしてくれます。



知的資本とナレッジワーカー

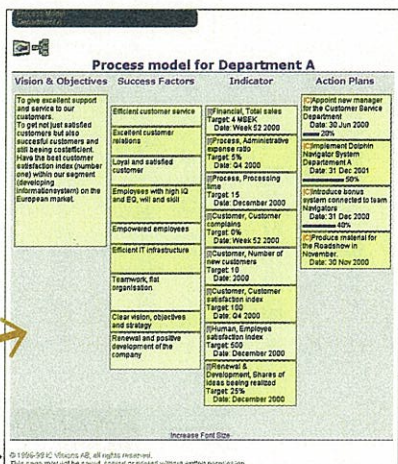
図表5 スカンディア・リンク
5つのフォーカスにおける各インディケータの実績表の例

	1997	1996	1995	1994
FINANCIAL FOCUS				
Gross premiums written (MSEK)	4,052	2,413	2,087	1,874
Operating result (MSEK)	293	179	176	132
Assets under management (MSEK)	14,163	9,202	5,699	3,670
CUSTOMER FOCUS				
Number of contracts	219,380	182,900	153,100	115,000
Surrender rate (%) ¹⁾	2.8	1.7	1.5	1.0
HUMAN FOCUS				
Number of employees	63	45	48	51
Human capital index (max. value = 1,000)	n.a.	426	493	534
Share of employees with secondary education or higher (%)	92	73	73	74
Share of employees with 3 or more years of service (%)	84	92	88	62
PROCESS FOCUS				
Administrative expense/gross premiums written (%)	3.3	4.1	5.0	4.5
IT expense/administrative expense (%)	36.0	26.3	27.1	28.0
RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS				
Number of contracts / employee	3,482	4,064	3,180	2,253
Fund Switches via Teletink (%)	42	50	40	22
Fund Switches via Internet, December (%)	23	n.a.	n.a.	n.a.

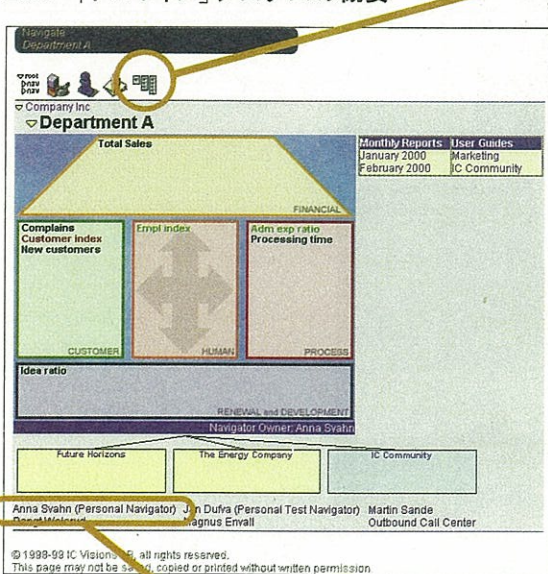
1) Number of repurchases and surrenders in relation to contracts in force at beginning of year.
出所：INTELLECTUAL CAPITAL PROTOTYPE REPORT, SKANDEIA 1998

「ドルフィン」は、このように変化をいち早く察知し、変化に対して準備をとることを可能にする。ナヴィゲータ・プランニングにより全体視界を養い、知的資本の種であるインディケータを全員で共有していることが、変化を察知する感度を高め、変化への機動力を高めているのだ。冒頭のスカンディア・リンクの例に見る革新スピードはここから生まれる。以上のプロセスを経て実現された知的資本が、5つのフォーカスで集計され、ICレポートに発表される。各フォーカス

ごと代表的な指標を抜き出し、経年での成長度を示される(各フォーカスにどのような指標を置くかは、各カンパニーごとに異なる。図表5の例を参照)



図表4 「ドルフィン」システムの概要

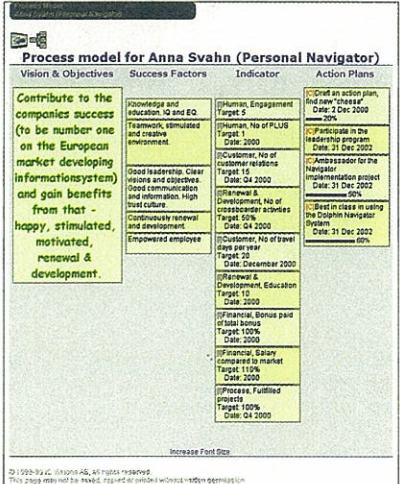


部門のプロセス・モデル画面へ

個人(この場合はAnna)のプロセス・モデル画面へ



左は部門レベルのナヴィゲータ。財務フォーカスに「売上」、顧客フォーカスに「苦情」顧客インデックス、「新規顧客数」、ヒューマン・フォーカスに「従業員インデックス」、プロセス・フォーカスに「運営経費率」「プロセス・タイム」、革新フォーカスに「アイデア率」といったインディケータが置かれている。各インデックスは遂行度を示すために色文字表示されている(例:顧客インデックスは赤、運営経費率は緑)。各インディケータをクリックすると「このままの達成速度で推移すると期末には目標値よりも何%下(何%上)となる見込み」という表示が現れ、グラフ化もされる。これにより各インディケータを全体視界でとらえ、遂行速度を全員で意識することになる。この画面からワンクリックで部門のプロセス・モデル画面(右上)へ、また個人レベルのナヴィゲータ画面(下)を開くことができる。



出所：THE DOLPHIN NAVIGATOR SYSTEM
(http://www.icvisions.com/d_demo/plsq/login)

一方、CEOは、各部門とのミーティング結果に基づき、自カンパニーのナヴィゲータ&プロセスモデルを作成し、経営ボードに対してプレゼンテーションを行う。

こうしてプランされたインディケータとアクション・プランは、方向・位置・速度が認識された行動知Ⅱ的資本の種となる。

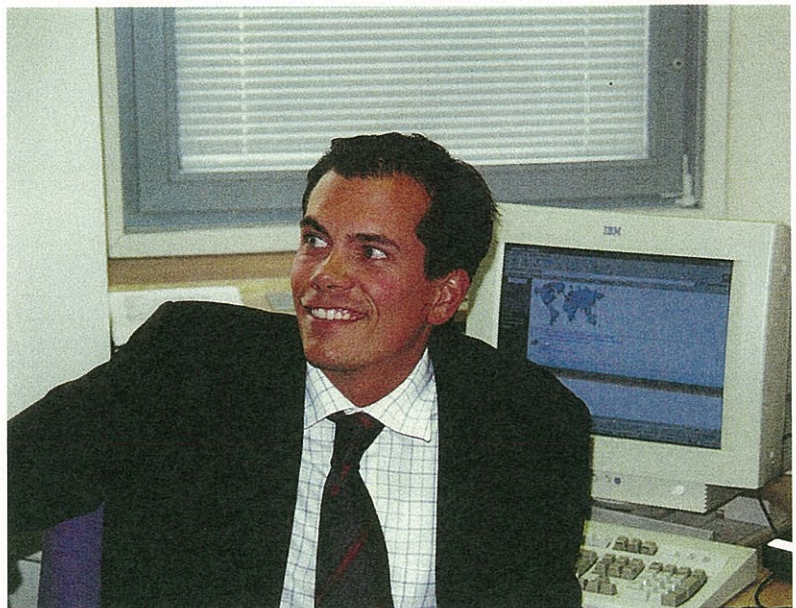
「ドルフィン」システムは、このミーティングを通じて、話し合われた内容をノートし、中立な立場で質問を投げたりする。終了後は、話し合われたプロセスと結果をレポートし、CEOと部門側の両方に内容確認を行う。すなわち、ビジネス・コントローラの最大の役割は、トップから社員まで、全員のアカウントリテイ(説明責任)を支援していることにある。

一方、CEOは、各部門とのミーティング結果に基づき、自カンパニーのナヴィゲータ&プロセスモデルを作成し、経営ボードに対してプレゼンテーションを行う。こうしてプランされたインディケータとアクション・プランは、方向・位置・速度が認識された行動知Ⅱ的資本の種となる。

変化をアラームする「ドルフィン」システム

ICヴィジョン プレジデント
マリアン・アックス氏

98年以前は、ナヴィゲータ・フレームに基づいたビジネス・プランニングを行うか行わないかは、カンパニーの自由選択でした。AFSと一部のカンパニーが導入していたにすぎません。98年に全カンパニー、グローバルレベルで導入することを意思決定したときが、経営陣の最大の賭けだったと思います。そして、私たちAFSの社員は、ナヴィゲータ・フレームに基づくビジネス・プランニングのしくみやドルフィンの開発に大きな投資をしてきました。この一連のプロセスにかかったコストは、すべて私たちの部門が支払ったものです。だからこそ、このコストをリターンに回すべく、ICヴィジョン(子会社)を設立しました。スカンディアの知的資本経営は、今、自分たちで生み出した知的資本を財務資本に転化するフェーズに入っているのです。



スカンディア・リヴ ビジネス・コントローラ
ジョナス・バイストロム氏

知的資本経営を成功させるために最も重要なことは、経営トップ層のコミットメントだと思います。スカンディア・リヴのCEOは、毎月1回、社員にレターを書きますが、ナヴィゲータ・ミーティングで話し合われたことに常に言及しています。それによって、リヴの全従業員は、リヴがどのように事業を行っているかを理解するようになるのです。ナヴィゲータは、正しい行動にフォーカスした話し合いを可能にし、ベター・ビジネス・コントロールを行うためのツールです。10年前は、コストはコストで話し合われていましたが、現在は、ビジネス・ビジョン、サクセス・ファクター、キー・インディケータが話されてからコストについてしっかり話し合う習慣になっています。

2 人的資本のリニューアル

ナヴィゲータのもうひとつの果実

スペシャリストは社外に存在する

革新フォーカスを未来、財務フォーカスを過去とみなすナヴィゲータ・フレームの最大の利点は、「自分たちの未来を養うもの(革新資本)は何か。それを育てるために自分たちのどんな能力を向上させる必要があるか」を意識するようになることである。ナヴィゲータで思考することは、仕事を半永続的にリニューアルすること、それはすなわち、人的資本がリニューアルしていくことも意味する。

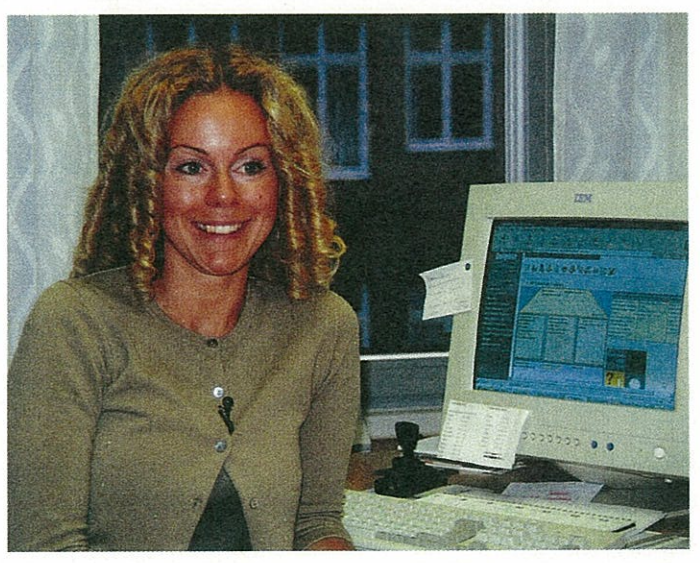
10年前までのスカンディア社はスペシャリスト(セールス、ファンドマネジャーなど)を自前で雇い、20、30年かけて彼らの専門能力を培っていった。現在、そのようなスペシャリストはスカンディア社の外に存在する。現在、スカンディア社に存在するのは、外のスペシャリストたちにさらにスペシャリストになってもらうべく、よりよく支援するしくみを作り出す人々である。5年前と同じ仕事をしている人は、現在はほとんどいない

であろう。ナヴィゲータ・フレームで次々新しい仕事を作り出し、必要な知識を自ら得て、実行していく人材がスカンディア社のなかに残っている。

しかし、すべての人間が同じペースで変化を求めていけるわけではない。そこで、スカンディア社では、社員が自分のペースで変化の準備ができるようにいくつかの制度を創設した。ひとつは「コンピテンス・ディベロップメント・プラン」で個人のコンピテンスをプランし、スカンディアの現在または近未来に求めるコンピテンスとマッチングさせる制度である。さらに、「コンピテンス・マーケットプレイス」として、いくつかの大学と提携し、仕事に必要なナレッジやコンピテンスを知ることのできるインターネット・プログラムがある。また、現在の仕事に関係なく能力を開発する支援として、「コンピテンス・インシユアランス」がある。社員が自己の能力開発のための資金を預け入れる貯蓄型の保険制度である。年収の5%を限度とし、スカンディア社が同額の資金を加算し運用する。将来、休職を伴う能力開発が可能になる。

AFSマーケットサポート マーケット・コントローラ アンシャーロット・ブリダハル氏

ナヴィゲータはストラテジー・メイキングを容易にし、ストラテジーの中身を全部フォローアップすることを確実にできるようにしてくれます。もし、これがなければ、財務フォーカスだけをみたり、顧客フォーカスだけをみて仕事をするようなことが起こるでしょう。ナヴィゲータはすべてのエリアを捉えるのを助けてくれ、全体ビジョンをもち、どこに向かっているのか、どこにいるのかを把握できるようにしてくれるのです。ナヴィゲータのおかげで、私たちは気持ちよく、よりよく働くことができ、顧客の満足もより実現でき、その結果がスカンディアにより大きな収益をもたらしています。スカンディアとは、私と私が一緒に働いている従業員全員のことです。



スカンディア・フューチャー・センター

96年オープンしたスカンディア社の組織創造の実験場。140年前に建てられたヴィラを改築し、居心地のよいソファ、キッチン、湖に面した桟橋の上のミーティング・スペース、数百年前の航海道具や会計簿、絵画など右脳・五感を刺激する仕掛けがそこそこにある。ナヴィゲータ・ミーティングもよく開かれる。未知の知の創造は、リラックスしている時にこそ起こる。



世界23カ国の支社も、ナヴィゲータにより独自にビジネス・プランニングを立てる スカンディア・ライフ・インシュアランス・ジャパン(日本支社)の場合



霜山純夫氏
スカンディア生命保険 代表取締役社長

本社からの指示命令は一切なし

日本支社では、会社レベルのナヴィゲータ&プロセス・モデルを部長職以上の10数人で立案し、年1回、世界の支社長会でプレゼンテーションしています。しかし、その場で何か修正を加えられたり批判されたりすることは一切ありません。各支社でバラツキがあってもいいということです。プランを実行するプロセスにおいても、本社から指示命令を受けることは一切ありません。「ハイ・トラスト・カルチャー」といって「プランニングも実行も自分たちでやりなさい。特別なコンタクトをとる必要はない」という最上級の権限が保証されています。

唯一制約があるとすると、会社経営の態を成すための財務指標(オペレーション・リザルト、ボリューム、RoNAV、経費)を財務フォーカス・エリアに含めることです。しかし、その指標の目標値をどう設定するかは、日本支社の自由なのです。

そのかわり、日本支社のナヴィゲータ&プロセス・モデルは、ドルフィン・システム上で公開することがルールになっています。もちろん、他国の支社も同様です。こういうやり方で何が起きているかという、本社や世界の全支社がお互いのナヴィゲータ&プロセス・モデルの閲覧権をもっていますから、定期的に進捗をのぞいて、他の支社ではこういうのをインディケータにしてうまく行っているのか……などというのがわかるわけです。すると、来年うちもこのインディケータを導入しようとなったり。あるいは、自分たちの立てたインディケータの達成度が停滞していると、他の支社の同じようなインディケータの達成度と比較して違いを聞いたりします。96年に、スカンディア日本支社長に就任する前に、日本企業の国外支店や外資

企業の日本支店を経験しましたが、ローカルの自主性をここまで認めている企業は経験したことはありません。日本支社では、四半期ごとに日本支社のナヴィゲータにのせた全インディケータの見直しをします。その際に、プロセス・モデルを逆方向にたどりま。各インディケータが本当にサクセス・ファクターからビジネス・ビジョンの実現に貢献しているのかを検証するわけです。また、ナヴィゲータの5つのフォーカス上で、どこをてこに全体を推し進めていくかをいろいろ話し合っていくうちに、方向性のイメージが浮かんでいきます。5つの各フォーカス・エリアには2つか3つのインディケータを入れるのがいいとされています。正直言って、最初はこんな簡単なことでもいいのかと悩んでいたのですが、今は「2、3の指標だから、いい」と考え方を変えました。

精緻に指標を設定しても結局共倒れになります。2、3の指標に集中して追いかけると全体がよくなるのです。現在、ヒューマン・フォーカスのインディケータ1つと革新開発フォーカスのインディケータ1つを社長直轄のプロジェクトとして進めています。ナヴィゲータは日本支社の戦略ドライバーが何のインディケータで、それは全体にどうつながっているのかを社員に見えるようにしてくれるのです。



関山潤一氏
スカンディア生命保険 経理企画部長

「全体視界」は非常に有益

98年にスウェーデン本社からビジネス・コントローラが数日間来日し、初めてナヴィゲータ&プロセス・モデルを作りました。日本支社のビジネス・ビジョンは「各世代にセキュリティを提供することにより、社会に貢献する」「日本でナンバー1の変額保険会社になる」などが置かれました。サクセス・ファクターは「流

通力」「商品革新力」「効率性と品質のコントロール」「従業員のモチベーション」「収益性」と設定されました。ここまでは、そんなに時間はかかりません。インディケータとアクション・プランを出していくのが、最も難しいし、最も時間をかけて話し合います。たとえば、マーケット・シェアをX%あげるために、ディストリビュータの教育に投資する時間や、その教育を実施する社員の教育の時間まで割り出します。そのような活動指標とその目標値を設定するために必要な情報は、自分たちで集めます。「これが正しい目標だ」ということは、誰も教えてくれるわけではないですし、自分たちが掲げた目標がそのまま公開されるわけですから、必死です。しかし、難産の結果、全体視界を得られるのは、毎日の仕事に非常に有益です。私の任務は、日本支社の戦略的なコスト・コントロールですが、カスタマー・サービス部門からディストリビュータの教育経費についていちいち説明を受ける必要はありません。ナヴィゲータによるプランニングのおかげで、削減していい経費と削減してはいけない経費、削減した経費をどこに投資すべきかなどの判断が自分でできるからです。



シシリア・ショグレン氏
日本支社担当ビジネス・コントローラ

国ごとの違いこそがリソース

日本支社のナヴィゲータ&ビジネス・モデルの内容について、本社の経営陣やビジネス・コントローラがプランを押しつけたり、修正を促したりすることは一切ありません。なぜなら、ローカルの戦略はローカルの人々が一番よくわかっているはずだからです。われわれにとって、最も重要なのは、日本支社と他国の支社の戦略の違いから学ぶことです。違いを生み出している何かが見えたときに、それは新しい商品開発のリソースになります。

3 スカンディアの未来像

個人レベルのナビゲータが作り出す

“エンプロイー”を超えて “カンパニー”を超えて

現在、ナビゲータ&プロセス・モデルの運用は、AFSカンパニーを中心に個人レベルでの導入が進んでいる。すでに導入している部門では、上司と部下の間でのナビゲータ・ミーティングが行われている。一見、目標管理によるマネジメントだが、話し合われるコンテンツがまったく異なる。

①個人ナビゲータでは、ヒューマン・フォカスのなかに、必ず自分への教育投資目標が置かれている。たとえば、ビジネス・コントロールであっても、金融の専門知識を向上させる指標を置いている。自分の意思で会社に自分への教育投資を交渉することを意味する。

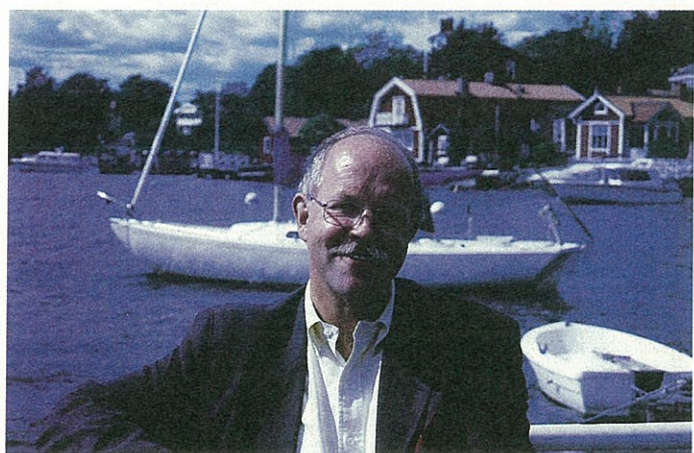
②革新開発フォカスのなかに、プライベートな指標を置くことも可能。たとえば、海外支社を担当するあるビジネス・コントロールは、ゴルフのスコアを向上させる指標を置いている。今、人生で最も取り組みたいことがゴルフであり、

人生で最も取り組みたいことをできるように仕事のやり方を革新したいという。趣味の時間を増やすというような単純な話ではない。

③ボーナスの20%をリンクさせるアクション・プランを上司と交渉する。個人レベルのナビゲータ&プロセス・モデルをプランする際に、個人は当然、カンパニー・レベルや部門レベルのナビゲータ&プロセス・モデルを視野に入れる。このときに全体に貢献でき、かつ自己の能力を高めるインディケータとそのアクション・プランをボーナス・リンクさせることができる。上司は部門のために最も力を入れてほしいインディケータとアクション・プランを個人に提案することができる。ボーナス・リンクされるインディケータとアクション・プランは個人によって異なるという点に注目したい。

スカンディア社には、管理という概念はない。個と企業が、共同で未来に「投資」していく姿が見える。ナビゲータのさらなる活用をめざすダンクワード氏は、「報酬」のあり方をも、変えていこうとしている。

人的資本は、企業の外にあり、企業に未来を持ち込むもの



レイフ・エドヴィンソン氏
世界初のICディレクター

91年にスカンディア社の知的資本の視覚化に取り組むにあたって、まず、あらゆる部門に行き、どのようなプロセスでビジネスを生み出しているかを話し合うことからスタートしました。この話し合いのなかで、「知的資本は財務資本を生み出すドライバー（推進力）だ。そして、知的資本の中核は人間の能力だ」というコモンセンスができていきました。しかし、だからといって、すぐに、知的資本を生かした経営体制が作れたわけではありません。多くのマネジャーは、財務指標の実績値と予測値を基準にして戦略プランニングし、業績管理するやり方になれています。

知的資本を豊かにするという発想からビジネス・プランニングしていくのとは、パラダイムが違うのです。ですから、最初は既存の戦略プランニングシステムの補助システムとしてナビゲータによるプランニングを稼働させました。アイデアを育てるのは9カ月でできましたが、体制化するには5年間かかりました(笑)。

ナビゲータ・フレームによるビジネス・プランニングは、ナレッジマネジメントとは異なります。ナレッジ・マネジメントは、「既知の知を効率よく生かそうとする管理の発想」です。

そういう意味では、アカウントिंगもナレッジ・マネジメントです。そうではなくて、「未知の知を発見し、その知を獲得していこうとする」のが、ナビゲーションの発想なのです。スカンディアのナビゲータ・フレームは、社員が自分で未来の価値創造のパターンを発見するのを助ける思考の道具です。ナビゲータ&プロセス・モデルでプランされたインディケータやアクション・プランは「視覚化された未来の価値」であり、私はこれを「知的資本の種」と呼んでいます。そして、この種を開花させるには、豊かな土壌が必要です。種を作る力が人的資本、豊かな土壌は、構造資本です。

人的資本がどんなにたくさんあっても、構造資本がゼロかマイナスの場合は、人的資本もゼロかマイナスということになります。ナビゲータ・フレームや、ドルフィン・システムは構造資本です。スカンディア・フューチャー・センターは、構造資本の捉え方を「ナレッジ創造の場」にまで拡大し、未来のワーク・プレイスのプロトタイプを作る実験でした。

知的資本経営は財務部門の人々にのみパラダイム転換を求めるものではありません。HR部門の人々の発想の転換も必要です。「人的

資源の割り当てと管理のパラダイム」から、「人的資本の成長を支援するナビゲーションというパラダイム」に転換しなければならないのです。「人的資本は企業の外にあり、企業に未来を持ち込んでくれるもの」と考えてほしいのです。

スカンディアは、知的資本を視覚化する活動に、さらに知的資本を生かしていく活動に人的資本を投資しました。知的資本経営には、新しいアカウントングシステムの開発、新しいリーダーシップの開発、新しいスクールの開発、新しい共通言語の開発が必要です。インダストリアル・マネジメントの習慣を知識の時代にあてはめることはできないのです。

PROFILE

1991年より2000年春まで、スカンディア社ICディレクターを務めた後、現在はスカンディア社のパートナー会社としてユニヴァーサル・ネットワーキング・インテリジェント・キャピタル社を設立。マネージング・ディレクターとして、知的資本経営の実践ツールの開発を担う。同時に、世界初の知的資本の取引市場KNEX、COMも設立。知的資本に関する多面的な活動をグローバルに展開する。



スカンディアAFSノルディック・ホールディング プレジデント
ヘンリック・ダンクワード氏

私は、すべての社員が自分の成長に責任をもち、自分の成長をコントロールでき、ドルフィンを使いナビゲータ&プロセス・モデルを立て、スカンディアがどこにいのかだけでなく、自分自身もどこへ向かっているのかがみえていて、自分で自分の成長に影響を与えられる人になっている姿をみたいと思っています。そうなったとき、報酬のあり方も変えたいと思っています。社員ひとりをカンパニーとしてみて、スカンディアは、カンパニーとしての社員に投資額とコストを設定し、社員の側はその投資額の使い道を、たとえば、どのくらいをサラリーにあて、どのくらいを自分への教育にあて、どのくらいを長期休暇の経費に使い、あるいは部屋の掃除からカンパニー・カーをどうするかまで、自分の意思で決定できるようにしたい。そうすることによって、個人は自分の成長に責任をもつことになるでしょう。会社はそのような個人の成長を支援し、ガイドする役になります。すると、自ずから会社なるものの定義も変わってくるでしょう。「1万人の社員を抱える会社」というのではなく、その周辺を含めて「10万人のコミュニティがある会社」というように。そこでは、個人は自分自身を雇う会社であり、同じコミュニティに属するメンバーであり、カスタマーでもあります。組織に何かのスピリットを持ち込み、社員をモチベートするリーダーのかわりに、社員自身が自分の成長や未来に責任をもつことができるしくみを作っていくことが、安心して働ける場を提供することになると考えています。



結論

スカンディア社の知的資本経営は、知的資本の測定と公開というインベスター・リレーションのフェーズに留まらず、人的資本への投資により、未知の知が生み出される循環を組織に内在化させる

ことに成功した事例である。何がこのような成功をもたらしたのか？ その要因は、①得意の知的資本の領域を明確化したこと、②得意の領域で、知識創造が正しい方向に自己増殖する原理を組み込んだナビゲータというフレーム(ヒューマン・フォカスを中心に置き、財務フォカスを過去にし、顧客フォカス、プロセス・フォカス、革新開発フォカスと合わせて計5つを全部視野に入れたこと)を作ったこと、③トップから社員まで、他の考えを分るまで聞き、自分の考えをわかるように語ることをルールにしたこと、④ITで共時化の範囲と速度を上げ、社員がより多く未知の知の探究に時間を使えるようにしたことだ。

「自分が何をしたらいいのかをインスパイアし、インスピレーションを実行し、失敗から学び、同僚とシェアすることが認められている」とスカンディア社の社員はいう。心からそう感じ考え行動できる文化を10年間かけて創り上げたのだ。10年前にそのイニシアティブをとった3氏は、社員の誰のなかにもあるその知的欲求を喚起し、実践することを励ますことに多くの時間を割いた。そして、その跡を引き継いだ人々も、そのことに最大のエネルギーを注いでいる。スカンディア社の知的資本経営は「木の根」のメタファーを現実のものにしたのだといえる。

企業の価値創造を真にサポートする

「知的資本の測定とマネジメント」へのアプローチ

インダストリアル・プロフェッサー&チエマン

ICSS

R&Dディレクター

ICSS

ステファン・パイク

企業価値を生み出す資本に関し、過去10年間にわたり、世界のいたるところで、目に見えなくとも組織運営のなかに確かに存在する「無形資産」あるいは「知的資本」といわれるものの重要性についての認識が急速に高まってきた。この無形資産・知的資本の存在やそれらの資本の取り扱い方を確立しようとするムーブメントは、同時に、企業経営の新しいあり方と企業の業績の新しい測定方法を求める潮流も生んできた。目に見えない資本の測定やマネジメントをめぐっては、これまで実に50冊以上の著書が多種多様な著者により書かれていた。しかし、その多くは互いに相容れない見解を示している。では、錯綜する見解を前に、企業経営に携わるマネジャーは、いったい何をすべきだろうか？ われわれの経験をもとに、今日までの、知的資本の測定とマネジメントをめぐめる問題点や成果をここで整理してみたい。焦点は、実際に企業の現場で知的資本を測定し、知的資本をいかした経営をめざす人々にとって、「真に企業の価値創造を支援する知的資本の測定方法とはどのようなものか」である。

そして、最後に述べられるわれわれのアプローチが、日本でこれから知的資本経営に取り組む方々の参考になれば幸いである。

1 知的資本の測定とマネジメントは、誰にとつての問題か

はじめに確認すべきことは、知的資本を測定し、記述しマネジメントする方法の開発」という問題は、IR（インベスター・リレーションズ）の視点から企業経営の透明性を高めようとする企業のみのものであるという点である。国のレベルの問題でもある。

現在、ビジネスにおける変化が人間の日常生活に及ぼす影響を鑑み、各国政府は「ニュー・エコノミー」時代の経済発展に強い関心を示している。文末リファレンス12, DTI, 1998参照、以下同。

ニュー・エコノミーにおいては、多くの企業、特にハイテク企業やドットコム企業にとって、企業価値の支配的なファクターが知的資本であることはよく知られた議論だ。アメリカでは、企業投資の5%（1兆ドル）がドットコム企業によって占められる。この評価は、営業利益や有形資本に基づくものではなく、その企業が語る「ストーリー」に基づいている（Lighthman, 2000）。この現象は、10年後も続くだろう。2010年にFTSE100（フイナシヤル・タイムズ・インデックス・エクステンジ）に載るであろう企業の25%は、現在はまだ存在しない企業であり、その25%に入る企業とはド

2 知的資本の測定とマネジメントの開発をめぐる成果

企業価値を生み出すのは人間であり、知的資本の核は、人的資本である。人的資本はすなわち、人々の行動特性や能力のことであるが、国が違えば、この行動特性や能力のとりえ方も異なる。しかしたとえば、それに関するアカデミックな研究成果をみても、人的資本を測る

しかしその一方で、知的資本を測定しマネジメントしていくにあたり共通言語が不在であるというこの問題は、多くのカンファレンスでも指摘され、また、バランススコアカードやヒューマン・リソース・アカウンティング、ニュー・エコノミーをマネジメントする方法論などもそれぞれに開発され発展してきている（Business Intelligence Skyme, 1998）。知的資本に関しては、幸い、この2年間で、カテゴリや言語が一つのモデルに収斂されてきている。図表1は最近の知的資本の定義を示したものである。知的資本の構成物をとらえるときの一つのガイドと考えていただきたい。

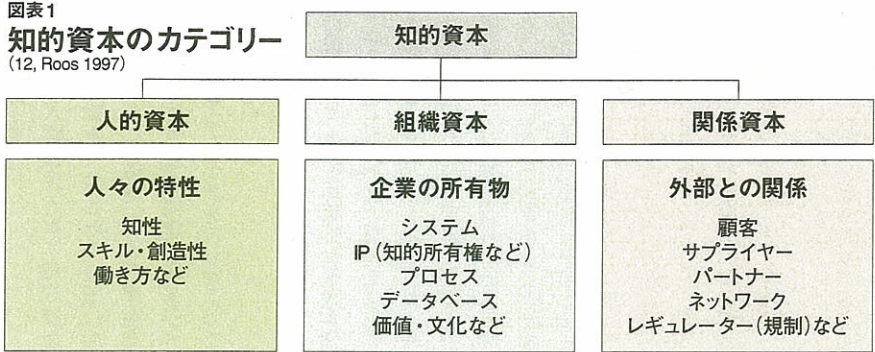
3 価値創造を真に支援する、知的資本の測定方法をみる基準

では、実際に知的資本の測定方法の開発には、どのようなアプローチがあるのか、真に求められるべきアプローチは何かを見ていきたい。それには、まず、人間の生み出す知的資本なるものの根本の特性について、共通認識をもつ必要がある。ビジネス社会の発展段階と、各段階を担っていた価値の特性をふりかえることで、知的資本の特性についての認識を共有しよう。

歴史的に人間の社会は、狩猟者集団から、農耕社会、産業社会、そして現在の知識社会へと発展してきた。ビジネス社会においては、この4つは並行して存在し、人間個人でみてもこの4つのフォームは現在も存在する。

興味深いことに、ビジネス社会が

尺度について透明性を証明できているものはほとんどない。同様のことは、ナレッジ・マネジメントのエリアでも起こっている。たとえば、よく使われている知識のカテゴリは多様にある（Von Krogh, Roos and Kleie, 1998）。経営モデルやその経営の成果やマネジメントのべき行動を語る言語も同様に、現状は透明性と明快なロジックを欠いている。



この方程式は、知的資本について語るべきに持ち出されるものだが、知的資本への注意を促すという意味で役に立つ一方、複数の視点でみると正しいものではない。この方程式をもとに構築された経営

市場価値=簿価+知的資本

いうことである。

では、人間の生み出す知的資本の価値は本来、使われる文脈に左右されるといふ前提にたち、現在存在する知的資本の測定とマネジメントへのアプローチをふりかえってみよう。

第1のアプローチは、従来の会計の厳格さを、その伝統的な手段を修正することによって、保持しようとするものである。第2のアプローチは、第1のアプローチは不可能だと信じる人々の間で行われているもので、新しいものを測定することに躍起になり、従来の会計はそのままにするものである。第3のアプローチは、伝統的な会計を完全に放棄し、知的資本の測定とマネジメントを、個別企業の価値創造プロセスの特性に基礎をおいて行おうとするやり方である。

ここで、問題となるのは、こうしたアプローチのどれが監査可能かつ有用で、安定したやり方であるかという点である。つまり、マネジャーに、まちがったものを測ることによって望ましくない行動習慣を普及させるリスクを与えずに、また、ほかにもっとやるべきことがあるなかで測定自体の負荷を負わせてしまいうことなく、ビジネスを導くこととなるような、知的資本の測定方法は何かということである。現在、そのようなニーズを満たす知的資本の

測定やマネジメントの方法論は多く存在する (B. ESPRIT, 2000)。それらの相対的效果を査定するための判断基準とは下記の4つである。

- ①それは監査可能で信頼できるものか？
- ②簡単に使えて、費用をかけずに測定することができるものか？
- ③それは戦略的・戦術的なマネジメントを促進するものか？
- ④それは、株主や投資家にとって必要な情報を生み出すものか？

基準1
監査可能で信頼できるものか

もしマネジャーたちが知的資本の測定をもとに経営判断できるとするならば、彼らは測定にあたって自分のもつ情報が信頼できるといふ自信をもつ必要がある。たとえ、そうした情報の解釈がマネジャーによって異なるとしても、情報源は非のうで「正しいもの」でなければならぬ。

まず、わかりやすい財務資本や有形資本の測定を考慮してみよう。一般的に、伝統的な会計は財務資本に關しては厳密なクオリティを、そして有形資本についてもかなり質の高い情報を提供している。

しかし、昨今、有形資本の評価方法がもつ問題が表面化している。

なぜなら、有形資本の本質的な価値は減価償却によって算出され、これは売却によって埋め合わせるのは困難であり、その付帯的な価値は企業のビジネス・プロセスに密接にからみあっているからである。有形資本や財務資本に伴う、マネジャーが経営判断を行おうとするときの危険は、マネジャーの意思決定がややもするとデータの妥当範囲を超えた推定に基づくものとなるという点だ。

よく見受けられる例は、R&D (研究・開発) のような投資コストとR&Dの価値を直接的に結びつけようとする点である。

では、無形資産の測定はどうか？
無形資産は、目に見えないものであり、その性質上加算的なものではない。その測定の本質は意味論的であるがゆえに、測定方法には厳格なアプローチがとられることが重要であり、測定の理論が厳格なアプローチを提供することが重要である。測定の理論を厳密に見出すことは (Grant, 1971)、非財務資本の測定システムが財務ベースの測定と同水準のあるいはそれ以上の厳密性を獲得できるような方法を手にできるということである。

そのような測定システムやその構成要素に必須とされる点は、以下の6つである。

- ①適応範囲の完全性
- ②知的資本の各要素がはっきり認識でき、重複しないこと

③互いの要素が独立性を尊重しあっていること

④観察可能なこと

⑤測定可能なこと

⑥この尺度は合意されたものであると認識されているかどうか

知的資本に関する文献には、知的資本の特性を分類したリストがいくつも紹介されている。しかし、ここで述べている測定システムとは、そのような知的資本の分類リストに基づいて知的資本を測定するという水準のことではない。

もし分類リストに基づいて知的資本を測定し、その結果をもとにマネジメント上の意思決定を行うとしたら、予期しない結果を招くだろう。

基準2
低費用であり、使いやすさを備えた測定か

実際に知的資本を測定する現場においては、知的資本の測定手法は次第にコントロール不可能な方向に向かう傾向がある。過剰な測定が、2つの危険を生んでいる。

危険の1つは、データをもつことのメリットをはるかにしのぐデータ収集の負荷が課されていることである。また、データの収集は、知的資本の測定を行う人々の間にも、測定される側の人々にもかかりの苛立

ちを引き起こしている。とりわけ、測定が重複して行われている場合に、これは顕著である。

2つ目の危険は、過剰な測定に基づいたマネジメントがミクロレベルのマネジメントについての非難を正当化し、望まない行動習慣を植えつける傾向を引き起こしていることである。この2つ目のポイントは、人々が業績改善を求める傾向にあればあるほど、そして過剰に精巧な測定システムであるほど、多数の些細な要素に目を向ける傾向が強まることである。このようなことを続ける、人々はより大きくより重要な視野を失うことになる。

基準3
戦略的マネジメントを促進するものか

戦略的マネジメントを促進するものかどうかは、真の知的資本の測定にとって、核心的な問題である。

ある1つの知的資本の測定とマネジメントの体系が、もし本当の価値を備えているものであるならば、その体系は、マネジャーに戦略の意図を適切な行動に置きかえる方法と、またそのような行動が確かに成果をあげているかどうかを示すフィードバックを提供するはずである。マネジャーは、2つのレベルで彼らのビジネス上の業績に影響をもつ

ことができる。

1つは、組織レベルでの影響力である。つまり、企業のなかのいくつもの価値創造プロセスをどのように相互に關係づけるかに影響を与えられる。2つ目は、オペレーショナル・レベルでの影響力である。個人やグループのビジネス・プロセスの改善の奨励である。組織レベルで影響を与える例は、戦略的提携や事業のポジションングを通して業績向上を図る試みであり、オペレーショナル・レベルで影響を与える例は、ソフトの資産や実行環境への投資である。このようなマルチ・レベルでのマネジメントを意思決定するための情報をフィード・バックしうる測定とマネジメント体系でなければならぬ。

もし、知的資本の測定がマネジメントを効果的にサポートするものであるならば、その測定のための尺度は、将来に向けた前向きなものでなければならぬ (Van Buren, 1999)。伝統的な財務会計をベースにした知的資本マネジメントの方法論の第1の弱点は、「会計」そのものが過去の結果を取り扱っており、後追いの後ろ向きな尺度が支配的となることである。

これに対して、ビジネス・アプローチに基づいた知的資本マネジメントの方法論は、財務会計ベースの知的資本マネジメント方法論のもつ本

質的な弱点にわずらわされるようなことはないはずである。しかしながら、ビジネス・アプローチに基づいた方法論にも、もともと備えている有用性の値打ちを下げるほどの深刻な欠陥がいくつかある。もっとも知られている欠陥とは、「無形資産のストック」(ストック)であるものの量を静止的にとらえる尺度。例：一定レベルの能力をもつ従業員の数)が価値の構成要素であると信じ、「無形資産のストック」を測定しようとするときに起こるものである。

「無形資産のストック」は価値創造の可能性をあらわすものである。よって、具体的かつ特定の使用目的に照らして無形資産のストックの価値可能性を測定するのではなく (Pulic, 2000)、そのような測定結果に基づいてマネジメントは誤った道を選択することになる。価値はストックが使われたときに創造されるのであり、使われずに放置しておかれると損なわれてしまう。ゆえに、測らるべき知的資本の特性とは、価値創造の道筋を重視することがゴールである場合の影響度であるか、相対的または絶対的価値を生むためのなんらかの試みが行われた場合の影響度やフロー(フロー)価値創造活動において、ストックを実際に使用する。例：一定の能力をもつ従業員を使った数とその効率性)である。ま

た、ここで言うべき重要な区別は、価値創造に必ずしも関係しないフローが何かということ、価値創造に影響する非常に重要な小さなフローは何かということだ (フローのコンセプトは、Roos and Roos によって97年に紹介された。

ビジネス・ベースの測定モデルは、マネジメントに多くの示唆を提供している。シンプルなストックのモデルでさえ、使い手がある。複雑なフアクターを排除することで、企業間のストックと業績結果のレベルをベンチマークすることができるところである。インフルエンス・モデル影響関係モデルは非常に有用である。インフルエンスに対抗するものはコントロールであるが、コントロールとファシリテーションはマネジメントの核心である。ヒュームのフォーク・リーズニング(人間の事象についての推論法 (Hume, 1902))にしたがえば、企業の戦略意図に關して求めらるべきこと(何をすべきかと、その企業が実際にやっていること)を何をしているかとの比較ができる。

知的資本の分類されたクラス間の重要な関係をマッピングした結果でさえあるインフルエンスの分布は、通常なウェイゲータ・フレームとして知られるが、経営陣が企業のどこで真実の価値が創造されているか、どこで破壊されているかを決定する際に使うことが可能なハワフルで視

図表2 知的資本経営の主要スキームの有用性比較

質的判断基準	判断のポイント	財務ベースのスキーム 例: EVA	第1世代 IC & BSC (バランス・スコアカード)	第2世代 IC 例: IC Index	第3世代IC 例: HVA(ホリスティック・ヴァリュー・アプローチ)
① 監査可能性と信頼性	データが基準を満たしているか	○	×	部分的	○
	データが正しい時間フレームでの概観を提出しているか	部分的	○	○	○
② 費用と使いやすさ	測定にかかる費用が少ないか	○	中程度	中程度	中程度
	始めやすく使い方が容易か	○	○	中程度	中程度
③ 戦略的マネジメントの実現性	複数のレベルのマネジメントに耐えるか	部分的	トレード・オフを許さない	○	○
	ストックとフローと影響度を測定しているか	ストックのみ	ストックのみ	ストック&影響度	ストックとフローと影響度
④ 株主に公開する情報の質の高さ	企業におけるあらゆるレベルのデータを提供しているか	部分的	○	○	○
	すべてのステークホルダーの価値特性の実現を約束するものか	×	×	部分的	○

化し取り扱う洗練された方法論であるといえる。

ホリスティック・ヴァリュー・アプローチ(HVA)は、ゴラン・ルースによる「C Index」とフィリップ・M・フィアソンによる「IVM(包括的価値マネジメント)」を結合し、ステファン・バイクからかなりの貢献を得て完成されたものである。

HVAというアプローチの最大の特徴は、それによって生み出される企業の知的資本を測定するインデックスとマネジメントの体系が、「財務的なもの」と無形のものとの貢献を測り、双方を関係つけて把握することを可能にする。多面的な「会計システム」であるかのように機能することである。また、HVAは、自社の知的資本を検証する拡張性のあるフレキシブルなフレームワークとしても、財務資産や無形資産のためのデータベース、ビジネス・ヴァリュー・モデルとしても活躍するものである。さらには、自社の価値創造に関するすべてのステークホルダーの多様な視点を多面的に取り扱い、環境変化を積極的に吸収しながら価値創造を可能にする。次ページの図表3は、企業の価値創造におけるHVAというアプローチの概要を示すものである。順をおって、説明しよう。

1 ステークホルダーの明確化

HVAアプローチの第1ステップは、主要なステークホルダーを明確化することである。このステップはシニア・マネジメント・レベルがステークホルダーの情報をインプットし、組織的な戦略の意図、すなわち、戦略の役割と戦略が生み出す価値を描くプロセスである。

2 価値特性の明確化

第2ステップでは、個々のステークホルダーの求める個々の価値の重みづけと価値の特性を測定しうる尺度に置きかえる作業が必要だが、このプロセスはオペレーショナル・スタッフ(現場で実行に携わる社員)によってのみ完成することができ、なぜなら、その作業は、日々のビジネス・オペレーションに精通していることが必要だからだ。

この作業は、ステークホルダーについての2つの変数を特定するために使用する。①各ステークホルダーの求める価値を実現する目的行動を明らかにし、それらの重要性の度合いをウエイトつける。②その目的行動を測定可能な尺度に置きかえる。

3 価値創造の道筋を発見

一つとして、実現する個々の価値特性が明確化できたら、個々の価値特性間のつながりと相互に影響しあう現象をあきらかにする第3ステップの作業をスタートする。すなわち、事業プロセスのなかで価値創造が行われる道筋を特定する作業のことである。このプロセスの産物は、価値がその組織のなかで実際にどのように生み出されているかを視覚化する「ナヴィゲータ」である。

4 戦略実現の明確化

ここまでのフェーズで導き出されたさまざまなインディケータ(価値創造の実現を測る尺度群)が、価値創造の道筋にそって配置される段階が、第4ステップの戦略実現の明確化段階である。これは、そもそも戦略がどんなものであれ、その戦略実現の鍵となるサクセス・ファクターやパフォーマンス・インディケータが存在し、その組織が日々、価値を創造しているやり方で結びついているということを示すことができることである。このことはナヴィゲータ・フレームのなかで示される。ナヴィゲータ・フレームが、戦略の実現、および価値創造の道筋の実現という、2つの実現の確認を可能にするのである。

ここで、多様なフォームの価値とコストの交換関係性を理解するには、価値創造を表現するビジネス・モデルが前提にならなければならない。ビジネスモデルが明確になっていることにより、価値実現のプロセスや日々のアクティビティや組織のアウトプットをヴァリュー・ジェネレーター(価値を創造させるもの)とみなし、組織的な活動により内的に

「監査可能性と信頼性」低費用と活用のしやすさ「戦略的マネジメントの実現性」株主への公開情報の質の高さの4つが、真に包括的な知的資本の測定とマネジメントの体系に求められる必須の基準である。いくつかのアプローチはこの4つの基準を満たそうとするものだが、HVAだけが完全に4つの基準を満たしている。これに関しては、次ページの図表2、主要スキームの有用性の比較表を参照されたい。

HVA
(ホリスティック・ヴァリュー・アプローチ)

知的資本という目に見えないものをいかに測定し記述し、マネジメントし、企業全体の価値創造の流れを構築していくかという課題をめぐり、代表的な問題を認識しながらここまで述べてきた。次に、現在これらの問題を解決しうるアプローチとして、われわれの研究グループが生み出したホリスティック・ヴァリュー・アプローチ(HVA)について紹介しよう。

このアプローチは、経営学を扱う社会科学の分野ではなく、数学と物理学を扱うエンジニアリングの分野から生まれたものである。その特徴をひとりで形容するならば、複雑で多面的な特性をもつ実在物を視覚

二ヶーションするために、コミュニケーションすべき情報をもたなければならぬし、株主が理解する形式や言語において、その情報を提供しなければならぬ。

長きにわたり、多くの企業で標準化された形式で報告され、株主から求められてきた情報は、財務用語による企業業績の情報であった。例外は、公共サービスに携わっている企業や公的団体である。公共サービスに関わる企業や公的団体にとって財務の安定性は重要な業績指標であったが、同様にサービスの質やレベル、範囲についての情報も重要とみなされ提供されてきた。

知識時代においては、株主という存在のとならえ方、さらには株主価値というもののとならえ方に極めて重要な変化が起ころいつつある。株主に提供するものはシンプルで財務的業績指標レベルであった時代から考えれば、とんでもない変化といえる。現在、株主とコミュニケーションするためには、ステークホルダー・グループ(利害関係者)の視点で自社の実現する価値の特性を深く理解することが求められている。企業の内部において、このことは、経営戦略がさらに洗練されなければならないことを意味し、経営陣がビジネスを改善するための手段がもっと増えつつ複雑になることを意味する。この点についての深い議論は参考文献リスト

の論文(6 Rylander, a. Jacobsen, K and G Roos 2000)を参照されたい。

自社の実現する価値の特性を理解しコミュニケーションするために、価値論に基づき、経営と経営手段を再認識することが必要である。価値論とは、19世紀のドイツとオーストリアで発展した哲学の一派である(7 Rescher, 1986)。その主張は、「よく定義されたコンテクストのなかでこそ、価値についての議論が可能である」とするものである。この価値論の有用性を測定理論の厳密さと連結することが、株主に自社の価値創造についての情報を提供していくキーステップとなる(8 M Peterson, 1996)。

価値論と測定理論の結合は、マネジャーに対して、意思決定された戦略がステークホルダー・グループにもたらすインパクトを、その戦略の導入前に事前にマネジャーが評価することが可能となる有用な方法論をもたらす。しかしこれは、すべての問題が解決され、ただ未来が待っているという状態を意味するのではない。データの不確かさや、規制や、サプライヤーやパートナー、政府などの外部者との行動や、いままでもなくコンベンティオナルな行動によってもたらされるリスクはすべて予測不可能な結果を生じさせるものである。ここに戦略的経営のアー

トが存在する余地がある。

「監査可能性と信頼性」低費用と活用のしやすさ「戦略的マネジメントの実現性」株主への公開情報の質の高さの4つが、真に包括的な知的資本の測定とマネジメントの体系に求められる必須の基準である。いくつかのアプローチはこの4つの基準を満たそうとするものだが、HVAだけが完全に4つの基準を満たしている。これに関しては、次ページの図表2、主要スキームの有用性の比較表を参照されたい。

References

1. UK Department of Trade and Industry (Future Unit) Converging Technologies: Consequences for the Knowledge-Driven Economy, 1998.
2. UK Department of Trade and Industry Our Competitive Future: Building the Knowledge-Driven Economy, 1998.
3. A. Lightman The Myths that Support Massive Internet Market Caps, IntellectualCapital.com 2000. <http://www.intellectualcapital.com/>
4. UK Department of Trade and Industry, Foresight Financial Services Panel Financing the Enterprise Society, HMSO, 2000.
5. G. Von Krogh, J. Roos, D. Kleine Knowing in Firms, Sage, 1998.
6. D. Skyrme Business Intelligence Report: Measuring the Value of Knowledge, 1998. <http://www.business-intelligence.co.uk/>
7. A. Justice Treatise on Monies and Exchanges, 1707
8. EUI/ESPRIT, KnowNet: Knowledge Management with Intranet Technologies, Project EP28928, 2000 <http://www.know-net.org/>
9. D. Krantz, R. Luce, P. Suppes, A. Tversky, Foundations of Measurement, Academic Press, 1971
10. M. Van Buren, A Yardstick for Knowledge Management, American Society for Training and Development, 1999
11. A. Pulic, VAIC™ An Accounting Tool for IC Management, University of Graz, 2000. <http://www.measuring-ip.at/Papers/ham99bxt.htm>
12. G. Roos, J. Roos, Measuring Your Company's Intellectual Performance, Journal of Long Range Planning, Vol 30, No. 3, 1997
13. D. Hume (An Enquiry Concerning Human Understanding, Edited by L. Selby-Bigge, Oxford University Press, 1902).
14. Roos G and K. Jacobsen "Management in a Complex Stakeholder Organisation: A case study of the application of the IC-Process to a Branch of the Common wealth Public Service", Monash Mt. Eliza Business Review, Vol 2, Number 1, July 1999
15. Roos, G. and F. Lövingsson "El Proceso CI en el (Nuevo Mundo de las Telecomunicaciones)" in Güell, A. M. (ed.), Homo faber, homo sapiens La gestión del capital intelectual, Ediciones del Bronce, 1999.
16. Rylander, A., Jacobsen, K. and G. Roos "Towards Improved Information Disclosure on Intellectual Capital", International Journal of Technology Management, Forthcoming Summer 2000.
17. N. Rescher, An Introduction to Value Theory, Prentice Hall, 1969.
18. P. M'Pherson, Business Value Modelling, Globalisation of Information: 48th Conference and Congress of the International Federation for Information and Documentation, Graz, Austria, 1996.

る。企業の全体価値は「財務価値」と「非財務価値」の2つに分類する。「財務価値」を測る尺度は完全に習慣的なもので、コストの現在価値がキャッシュフローかオプション・コストのいずれかの尺度を使う。「非財務価値」を測る尺度には、運営上の目的(指標)に係って実現されるパフォーマンス・ヴァリユート、外部のエンジニアシ-の評価がもたらす価値の2つに分けられる。外部のエンジニアシ-は、独自の指標に照らしてその組織のシステムの達成度をシャッジンする。

6 財務・非財務の測定を区別
次に、財務次元での測定と非財務次元での測定を分けて行う。財務次元の計算に使われる要素は加算可能な性質をもつので容易であるが、非財務次元での計算は容易ではない。無形価値は、測定理論と価値論の両方を満たす測定ルールを置くことにより測定が可能になる。そのような測定ルールとは、「0」、「評価である。」「0」は、無形価値の供給が全くなくホストに何の価値も登録していないということを意味し、「0」はすべての無形価値の

供給がその目標値を完遂したことを意味する。「0」と「1」の間に、1つの価値の供給、あるいはいくつかの価値の結合のなかで、変化の増大に向かう秩序をもったシフトを示す適切な尺度が存在する。

7 財務価値と無形価値の結合
最後のステップは、財務価値と無形価値を「価値の結合の次元」で結合したのち、財務会計の次元に投影して、キャッシュ・フローに対する無形価値の貢献分を財務価値で示す作業である。そうした財務価値と無形価値の結合を視覚化するために、われわれは、標準的な財務価値をY軸に、無形価値をX軸に、結合の結果もたらされるすべての価値を結合付加価値としてZ軸に作り、3次元の図で示すことにしている。結合価値は、財務価値と非財務価値を結合するための基準的な結合ルールをおくことにより測定が可能になる。

以上のようなHVAのアプローチで、かなりの範囲のアウトプット分析が可能になる。たとえば、無形価値、財務価値、それらの結合価値

の相対貢献度、投資に対するリターン、の推定、ダイベロップメント・オプションについてのステークホルダー価値の効果、コスト・ベネフィットに対する価値などである。すべてのビジネスは、なんらかの形で価値を創造している。でなければ、そのビジネスは存在しないだろう。シンプルにいうならば、価値とは定義の問題である。もし、価値を部分に分けて定義しようなら、価値は測ることができる。価値論の研究が示すことは、価値とは合意されたコンテキストとの関係で定義されるものであるということだ。

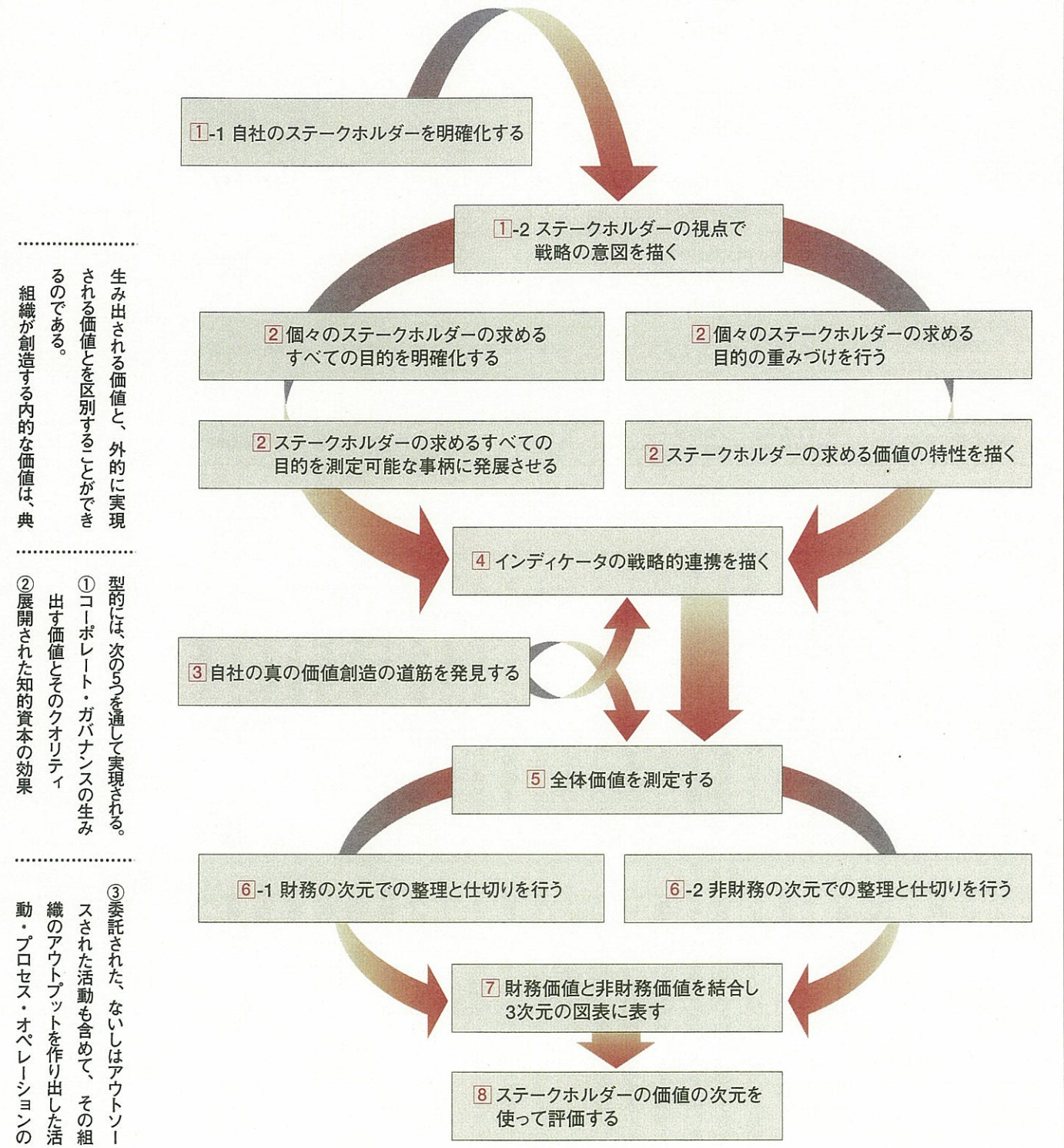
われわれの研究は価値の測定に對して、「現在の遂行と完全な遂行との距離を測定する」という科学的アプローチを提供してきた。HVAモデルは、知的資本のアセスメントプロセスというよりも、「包括的な測定の道具である」ということにおいて、ほかのすべてのモデルとは異なる。その測定理論は一貫したプロセスを保証し、透明性をもち、価値の原理に準拠した現実的なものである。そして、監査可能性であること、誰が行っても同じ結

果が導き出されるという利点をもっている。実践状況では厳密なアプローチよりも、パレート最適のパ-ジョンが適切な場合がある。その紹介は、別の機会に譲りたい。

まとめ
東洋と西洋の企業では、経営の仕方や働き方に大きな違いがある。これらの違いは、個人の文化の違いや、企業価値の違い、企業と企業との関係創造のあり方の違いや、国ごとの会計方針の違いなどから生じるものである。「知的資本」というコンセプトは、これらの違いについていかなる偏見のない仮説をおくことなく適用可能なコンセプトである。だからこそ、特別な制約条件をもちずに適用することが可能である。

さらに知的資本の測定とマネジメントが包括的なアプローチによって行われたならば、ステークホルダーの求める無形価値の特性についてグローバルな水準で比較可能になる。その結果として、必然的に、企業の生み出す価値の評価をめぐる情報は、グローバル・レベルで通用するものとなるであろう。

図表3 HVA(ホーリスティック・ヴァリュー・アプローチ)の概要



生み出される価値と、外的に実現される価値とを区別することができるのである。組織が創造する内的な価値は、典

型的には、次のうちを通して実現される。
① コーポレート・ガバナンスの生み出す価値とそのクオリティ
② 展開された知的資本の効果

③ 委託された、あるいはアウトソースされた活動も含めて、その組織のアウトプットを作り出した活動・プロセス・オペレーションの

- 効果
- ④ 規制的な基準の受け入れ方のクオリティ
 - ⑤ コスト(負の価値)・包括的資本と内的に創造されたすべての価値のオペレーションナル・コスト十外的環境へアウトプットした情報や外的環境からインプットした情報のコスト十負の環境的社会的インパクトのコスト
 - また、外的に実現される価値は、次の8つを通して、もたらされる
 - ① 商品やサービスの営業収入
 - ② 購入後の顧客にとつての付加価値(商品・サービスの利用のライフサイクルにわたる)
 - ③ 給与やそのほかの金銭的報酬を受け取った後の従業員にとつての付加価値
 - ④ 株主の付加価値
 - ⑤ レギュレーターや専門家の示す関心の査定、特に金融アナリスト
 - ⑥ その組織の存在そのもの、その活動、アウトプット、排出物などが結果として環境や社会に与えるインパクトの査定
 - ⑦ 世論形成者や特別な利益団体による倫理的・環境的な問題に関する意識の高まり
 - ⑧ メディアの報道や世論
- 次に、内的価値と外的価値をグループ化し、すべてを統合して全体価値として把握するプロセスに入

注目されつつある”個人が知を生む働き方“

スキルワーカーから ナレッジワーカーへ

「プログラムされたタスクではなく、期待成果により定義をされる」ナレッジワーカー。

では、ナレッジワーカーという観点で見た場合、現実には、それにあたるような働き方は、広く起こりつつあるのだろうか。また、そのような働き方を生む、組織とはどのような組織か。企業の現状を報告する。

(ワークス研究所 研究員 笠井恵美)

ナレッジワークの必要性とは？

ナレッジワーカーが、今後の知識社会をリードすると予測されている。企業や個人は、ナレッジワークをどの程度意識しているのだろうか？

企業が照準を合わせ始めた「ナレッジワーカー」

ナレッジワーカーという概念はまだ一般化していない。そんななか、「ナレッジワーカー」という言葉を使い始めた企業がある。富士ゼロックスである。「今後は、なんのために、社会に何を生み出すのかを考えながら働くことが必要となります。そして、その考えた思想を付加価値として商品やサービスに生かし、多少価格が高くとも、その価値を理解・評価して消費者がそれを購入するというような、価値や知の創造を行うナレッジワーカーの役割が、非常に重要となります」と富士ゼロ

ックス常務執行役員・庄野次郎氏は語る。富士ゼロックスは92年に「ドキュメント・カンパニー宣言」を行い、早くから「知識」に取組み始め、同時に「強くやさしく面白い」企業であることを意識した企業経営を行ってきた。財務的に強い企業であるだけでは不十分とし、80年代後半から90年代にかけては社会貢献や地球環境を視野に入れた行動基準を策定、「やさしい企業であること」に取り組み、現在は、「ここで働くことは面白い」という従業員満足の実現に注力している。

「企業としては、『強くやさしく面白い』の、3つが等分にバランスよく合わさって初めて『よい会社』となると考えていますが、3つ目の従業員の『面白い』を満たすことが『強くやさしい』を結果的にも満たすエッジ

ンになる、との認識が社内で強まっています」(コーポレートコミュニケーション部広報グループ長・浜井賢次氏)。

そのような企業風土に加え、99年には自社で作成した650項目に上る専門コンピテンスをベースとするコンピテンシーマネジメントをスタートさせた。

ナレッジワーカーとコンピテンスの関係については、コーポレート戦略部ナレッジ・デザイン・イニシアティブの野村恭彦氏はこう述べる。

「ナレッジワーカーを語るときに、プロフェッショナルリズムやコンピテンズといったスキルが最近強調されます。しかし、ナレッジワーカーが本当に社会に対して価値を提供するためには、高度な専門性はもちろんのこと、その人が社会や企業内のコミュニティとの間でどれだけ目的に応じた関係性を作り出し、そこで新しい価値を作り出しているかという、もうひとつ高いレベルの能力が求められます。この点に関し米

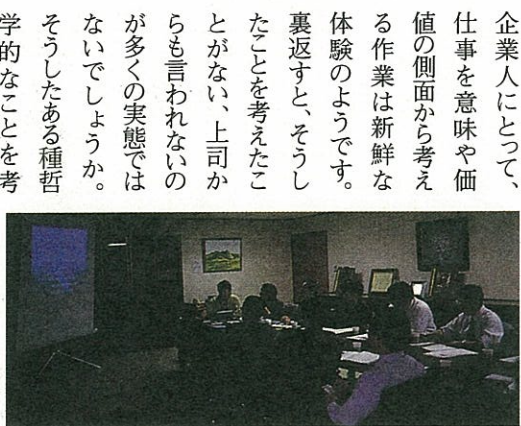
ニティ・オブ・プラクティス^{※1}を中心に企業を作り直す動きが出ています。ウェブを使い多様なコミュニティを作れるようにしたり、インフォーマルなコミュニティが時間や場所を自由に使えるようにするといったことが、企業のトレンドでもあります」

富士ゼロックスでは、企業内のコミュニティや場のあり方を非常に重要視している。商品の構想段階でCADを使いながら営業やSE、開発など関連する人間が集まり自由に意見を戦わせる「全員設計思想」や、顧客を巻き込み知の創造のあり方をやりとりする場である「コーポララム」、インフォーマルに長期的で広い視野のテーマを議論する「創造知フォーラム」などいくつかの場が企業内に作り出されている。

個人にとって新鮮な「仕事を価値づける」体験

一方、個人の状況はどうか。外部・未来志向の仕事デザイン研修「WORK QUEST」^{※2}受講後の声からは、仕事の価値・意味を考えると働き方への期待と迷いが感じられる。

「今まで曖昧だった仕事の意味が明確になることで、前向きになりました」「価値ある仕事をしたい。しかし死ぬほど忙しくて、中途半端になりそうだ」この研修を開発したリクルートHRD企画室主任研究員・嶋村伸明は、「多くの



▲9月5日の「創造知フォーラム」。月に1回のペースで開かれる、富士ゼロックスの経営陣を中心とするインフォーマルな勉強会である。この日は、国立教育研究所・上野直樹先生を招き「コミュニティ・オブ・プラクティス」についての議論が行われた。

企業人にとって、仕事を意味や価値の側面から考える作業は新鮮な体験のようです。裏返すと、そうしたことを考えたことがない、上司からも言われないのが多くの実態ではないでしょうか。そうしたある種哲学的なことを考えるよりも、今直面する仕事をどう完遂していくかに関心が向くのが現実だと思えます。ですから、研修の場で自分の仕事の意味を考えると、作業は、普段とは違う頭の使い方をするという点で、多くの人々にとって少々苦痛を伴う思考作業のようです。しかし、考え抜いた末に自分の仕事がより大きな価値創造につながっていることや、自分が仕事を通じて本来やりたかったことに気がついた人は、自分の仕事についてそれまでとは違った捉え方ができるようになり、仕事の優先順位づけも変わってきたと言います」と語る。

※1 IRL(Institute for Research on Learning)で91年に発表された、「どんな組織にも必ず「人々が学ぶための単位」がある」というコンセプト。業務ではなく、知識によって定義される。
※2 これからの企業人に求められる「ものの見方・考え方」を養う研修として99年にリクルートHRD研究所が開発。現在約50社の企業が展開している。

知識社会において競争の源泉を生み出すナレッジワーカー

庄野次郎氏
富士ゼロックス 常務執行役員
コーポレート戦略部 経営管理部 ニュー・ビジネス・センター

「働く人々をどのように考えていくべきか」という重要な問いが企業経営の現場で生まれてきています。

今企業は、社会的に、企業が生み出す価値に消費者と生産者の合意形成を得るといふ新しい価値創出の流れに置かれています。そのために企業は、供給者マインドと消費者マインドがつながった健全なマインドを企業内に作り出さなければなりません。

また企業人に対しては、「自社の技術をベースに世の中に価値をもたらすものを作る」というCompany Outの行動ではなく、社会に対し新しく何を生み出すかという目的がまずあり、それに対して必要な形を後から考え、作り出していく、という社会目的的な働き方が求められます。この社会目的的に働く人がナレッジワーカーであると私は考えます。つまり、従来の「知を使い、与えられたタスクを達成するスペシャリスト」に対し、「社会に新しい知を生み出すミッションをもつナレッジワーカー」です。ナレッジワーカー

がコミットする社会目的的な商品やサービスは、価格や機能のみで売られるのではなく、機能以外にも、その商品やサービスを形にすることで社会に実現しようとする、見えない思想・知が売られることによって顧客との契約が成立するようなビジネスを意味します。このとき重要な鍵となるのが、健全な思想、人としての教養です。このようなビジネスを行えば、結果として企業は社会から尊敬され、社員もプライドをもつことができ、経済合理性だけでなく、コミュニティとしての魅力をもった企業として、長く存続していきけるのだと思います。

ナレッジワーカーには、健全な思想や高度な専門性に加え、自分の仕事が誰にどのように役に立つのかを常に考え続け、自己啓発し続けていくことが要求されます。そこには仕事というものの考え方の改革を求める難しさがありますが、あらゆる現場でナレッジワーカーが存在するという状態を今後、実現していきたいと考えています。



知や知識といったものは、今後経営を行ううえで、創造性を生み出す唯一の経営資源であると認識し、経営戦略のなかに位置づけるべきだと考えています。この知や知識を経営資源として扱う際、忘れてはならないのは、それらが個人の頭のなかで生み出されるということです。

20世紀にはマネジメント・テクノロジーが出現し、効率性の高い社会が形づくられました。21世紀、知識社会の最大の経営テーマは、トップダウン的なマネジメント・テクノロジーではなく、個人をベースにした知の創造にあると考えます。その観点で「企業

広がりつつある「質の高い働き方」

今、本当に、ナレッジワーカーのような働き方があらゆる現場で生まれ、それが企業価値を生み業績をあげる原動力となりつつあるのだろうか？

従来の仕事の多くが、主に「量的な」目標を与えられ、専門スキルをいながらそれを達成するという「スキルワーク」中心だったとすれば、今焦点となっている「ナレッジワーク」とは、主に「質的な」何をやるかにテーマが置かれた働き方である。

ここで2つの疑問がある。あらゆる仕事において、そのようなナレッジワークは可能なのか。そして、はたして本当にナレッジワークは企業の業績を高めるのか、ということである。2つの疑問とも今後、ナレッジワークの実現に伴って検証されていくはずだ。

ここでは、従来の「量的な」目標が主に重視されていた仕事に、「質的な」働き方重視の流れが強く入り込み、その結果、企業の業績もあがり、個人も満足している状況を2社取材し報告する。

量と質。相反する2つを満足させる仕事とは？

98年4月設立。2期目にして黒字、2001年3月期の売り上げ予測は前年比約3倍増の12億円、経常利益は約15倍増の2億6500万円を予定と好調を維持し、今期中に新興市場へ2年早

事を行います(川本社長)

自分ひとりが大変だと思わないお客様が一番大変です

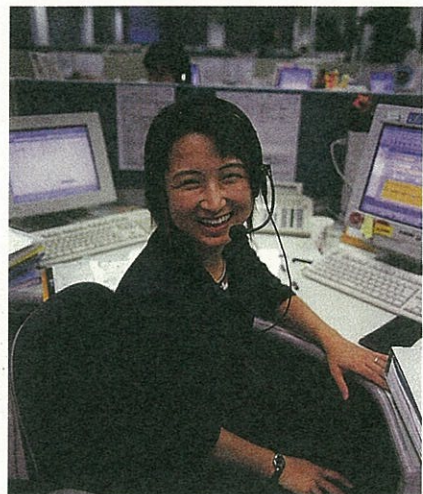
エンジニアはソフト制勤務である。それ以外の時間をどう使うかは自由だが、コールが長引いて時間外になったとき以外の残業は認められていない。コールをとってお客様に対応することが労働時間であつて、たまたま自分がわからなかった問題を勉強するのは労働時間ではないとの考え方だ。その一方で、目安のコール数を超える課題解決を行えば、インセンティブが支払われるというシンプルな報酬体系だ。課題解決のコール数以外に、対応の質については、発注元企業による顧客満足度調査により、エンジニア1人につき月に2〜3回は抜き打ちでチェックされている。

「入社ときに強く印象づけられたのは、『やるのは自分しかないんだ』ということ。自己学習中心で、研修という研修はありませんし、パソコンのスキルがなかったので不安でしたが、沖縄にいて全国レベルの仕事ができるというのは魅力です。また毎日新しい発見があつて、そこまでのいい」といことがない会社です。大切なのは、自分ひとりが大変だとは思わないこと。聞いてもらえるお客様の方が本当は大変なのだと思えます(小袋さん)

CSKコールセンター沖縄は、すべてゼロから、立ち上げメンバーが作り上げ

く上場を計画中の企業が沖縄県那覇市にある。「CSKコールセンター沖縄」だ。

この企業は、自社のホームページ上で、「コールセンターの生き甲斐」と題し、コールセンターでの仕事を「医者のようなもの」「いやいや、そんなクールな仕事じゃありません。もっとホスピタリティのあるものだと思っただよ」といった社員同士の座談会を展開している。定型業務のイメージが強い仕事はすなわに、それを



「医者」や「ホスピタリティ」と楽しそうに話す現場では、いったいどんな仕事のパラダイム転換がされているのだろうか？ 沖縄のコールセンター産業は有名だ。すでに14社が事業展開をしているが、通信コスト補助、若年者雇用に対する人件費助成といった支援策が同一条件として

てきた。何度説明しても、電話番号案内業務と間違われ、当初は県の助成施策もコールセンター誘致も何もなかった。採用も、採っても採っても辞めてしまう試行錯誤の段階を経て、「ITリテラシーよ、人間性、人柄の素直さ」を今では最も重視している。

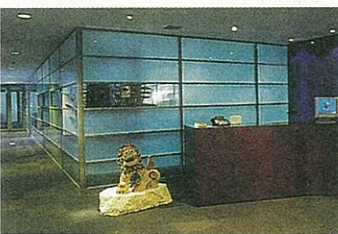


「1年目は東京の別会社に研修に出していただきました。技術力は高いけれど、詰め込みの講義形式でした。今は、テキストを渡して自習というのがわれわれのやり方です。自習形式の弊害もありますが、それを補ってあまりあるものがある。それは、電話をとる本番の状況で試されることになる自主性の育成です。この仕事は本当にハードです。クレームでもなんでも、かかってきた電話には対応しなければならぬ。社員は本当によくやってくれていると思います(豊永氏)

量から質へコールセンターが急激に変化するなか、CSKコールセンター沖縄における人と組織の好循環・好業績を支えているのは、ハードな仕事の意味の理解と、シンプルなルール、お互いへの信頼である。ここでは4ページで言及されたナレッジワーカーとしての働き方がさまざまなレベルで実現されている。



▲広々としたオフィス。電話中心の業務であるがコール音はそれほど目立たない。「一番リラックスできる服装で、電話をとるのも立ったままでも座りこんでもなんでもいい。ただ、仕事はプロフェッショナルに」(統括マネージャー・中島英也氏)



▼「こんないいオフィスを作る必要はないんじゃない？」と言われるが、居心地よくしよう、それがキーポイントになると考えた。実際、居心地のよさに惹かれて人が来ます」(代表取締役社長・川本久敏氏)



▲採用面接での、「結果しかみない」という言葉が本当に嬉しかった。大学卒業後、仕事に迷いながらバイク屋を手伝ったりして、履歴書がめちゃくちゃだったから。しかも何回も説明書を読んだんですが、技術の筆記試験に落ちてもう1回同じ試験にトライできると書いてある。早くも努力の成果をみていると感じ、すぐ参考書を買って行った」と語る、サプリーダー・小野常太郎さん(右)。

「採用面接での、『結果しかみない』という言葉が本当に嬉しかった。大学卒業後、仕事に迷いながらバイク屋を手伝ったりして、履歴書がめちゃくちゃだったから。しかも何回も説明書を読んだんですが、技術の筆記試験に落ちてもう1回同じ試験にトライできると書いてある。早くも努力の成果をみていると感じ、すぐ参考書を買って行った」と語る、サプリーダー・小野常太郎さん(右)。

「うちはITに特化したコールセンターです。パソコンやソフトのサポート業務が中心です。170名中150名の社員は、オペレーターではなく『テクニカルサポートエンジニア』という職種です。スーパーバイザーはいません。エンジニアが自分たちで、持ち込まれた問題を解決しようとするからです。問い合わせの課題が難しい等の理由で、発注元企業へ電話を回す『エスカレーション』はまずありません。自分が受けた電話は最後まで自分で対応します。

エンジニアには、2人のお客様がいてることを意識してくださいと言っています。電話をかけてくるユーザーと、コールセンター業務を依頼している企業です。前者の顧客は時間をかけた対応を望むかもしれませんが、後者の顧客はある程度の課題解決本数という量を求めます。相反する質と量を任されてエンジニアは仕事を行います(川本社長)

沖縄で、沖縄の人材で事業を展開する意味

川本久敏氏
CSKコールセンター沖縄
代表取締役社長

「あんなにのんびりしているところじゃ商売にならないよ」と言われ、事業の決断がしにくかった沖縄の人の、マイペースであまり細かいところを気にしないという点も、逆にこの仕事には向いていたともいえます。

それとは逆に、よく言われる「沖縄は人が豊富で人件費が安くすむ」という利点は、実はそれほど利点ではありません。人は豊富ですが優秀な人材が豊富かどうか。極端な話、採用試験にビーチサンダルとTシャツで来た人もいます。確かに東京で採用するよりも人件費は70%と低くすみますが、ITリテラシーが低い状況のために、キーボードが打てるレベルから教育をスタートし、電話に出るようになるまでに3カ月、6カ月たつてやっと利益が出る段階です。結果的には、驚くほど安いというわけではありません。

むしろ重要なのは、投資した技術者に長く働いてもらえることです。長くいてもらうた



この事業を行うに際しては、労働集約路線でいくのはやめよう、知的集約型で、質の高い人たちが質の高い仕事をしようと考えていました。そのうえで沖縄という場所がプラスになれば一番いいんじゃないか、と考えていたわけです。

沖縄に来て何よりもわれわれが魅力を感じるの、時間がゆっくり流れることです。このオフィス自体は東京とまったく同じやり方・雰囲気ですが、一歩外に出ると時間がゆっくり流れ、人がリフレッシュするところがたくさんある。コールセンター業務はかなりのストレスが人にかかります。むしろ、ストレスのかかっている人が力を発揮しないと、成果が出ない事業です。ですから、沖縄はこの仕事には非常に向いていました。また、これ

ナレッジワーカーを生み出す組織

生まれながらのナレッジワーカーはいない。なんらかの組織、仕事、ビジョン、ミッションといった文脈を得て、ナレッジワーカーは生み出される。

次に紹介するのは、販売の現場である。販売の現場は、えてして価格競争と売り上げ追求が大きな力を占める「量」重視の場である。そこでは、店舗経営のやり方に加え、ひとりひとりの販売員の力が売り上げを左右する。販売員の仕事は、その基本を言葉にすると実にシンプルで内容である。日本ショッピングセンター協会が毎年、全国SC接客ロールプレイングコンテストを開催しているが、その地区予選審査基準をみてみると、「服装はお店の雰囲気や扱い商品に合ったものか?」「身だしなみ」

「お客様へのアプローチ、接客のタイミングはよかったですか?」「お迎え」

「お客様の話を聞いているか?」「会話力」といった項目が並ぶ。特別な技術や高度なコンピテンスといった感じがしないが、では実際に行われている接客は、とみてみると、時に「カリスマ店員」と呼ばれるほどのストーリー性をもった販売が行われている。

置き物である商品を生きた商品に変える力

「どうしてそこまで熱意をもって取り

サンプルを家に持ち帰り自分なりに試して、その体験と知識を生のお客様にお伝えする。置き物である商品を、使ったときのイメージが浮かぶよう「生きた商品」に変えて伝える。それが販売の喜びでもあり、大変さでもありましたし、今でも大変です」

99年10月に導入された強力な権限委譲制度、オーナーマネージャー制が個人のナレッジワークをさらに加速させた。

「オーナーマネージャー制導入以前は、店長赴任は通常開店の数週間前でした。私も豊橋店に赴任したのは、開店2〜3週間前、すでに店舗がほとんどできて開店を待つ状態のときでした。しかし、今回のイクスピアリ店店長の内示は、新店舗開店の9カ月前です。毎日お店にてお客様の流れを感じているわれわれです。ここで、ここがもうちょっとこうだったらいいの、というこだわりをもちます。それが自分の権限を越えた範囲のどうしようもないことでもこだわりをもちます。今回のオーナーマネージャー制は、そのこだわりを実現していきけるという醍醐味を味わえて幸せだと思いますね」(山口氏)

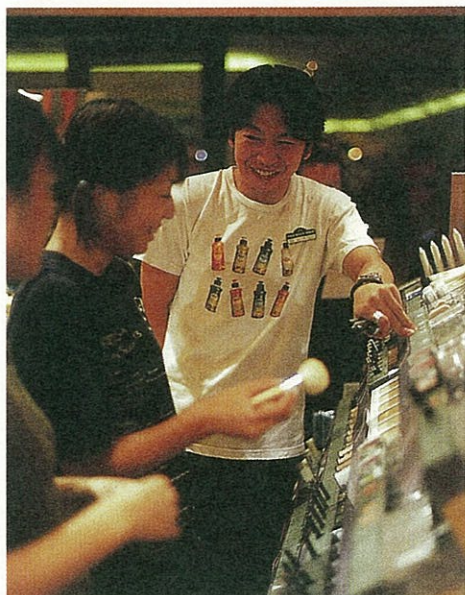
あらゆる仕事でナレッジワークが生まれる

驚きと発見を刺激として、ナレッジワークは日々の仕事のなかに生まれる。富士ゼロックスの庄野氏が「尊敬され

組めるのかとよく聞かれて、私もなぜだかわからないのですけれど」と、販売の仕事をするのは、ザ・ボディショップ・アクアシティお台場店デビュティマネージャー・清水舞さんである。

「ザ・ボディショップ」は、76年、「環境を破壊しない原料を使った化粧品」販売店として、アニー・ロディックにより英国で創業された。以後、世界49カ国1760店あまりのフランチャイズショップが展開されている。日本ではイオンフォレストが、10年前よりザ・ボディショップのフランチャイズ展開を行っている。

ザ・ボディショップは、自然の材料をベースとしてフェイスからボディまでのトータルケア製品をそろえ、それらが1店で購入できるという特徴に加えて、「人権尊重」「動物愛護」「環境保護」「コミュニティ」(「支援を必要としている地域の人々たちを原料などの公正な取引を通じてサポートする」という理念をもち、社会と環境の改善を



▼「今自分自身、楽しい時期だと思っています。自分が考えたことを伝えてそれを指導してもらえる上司がいて、それを一緒に実践してくれるアルバイトさんたちがいる。上からも下からもいい刺激を受けている」と語るアクアシティお台場店デビュティマネージャー・清水舞さん(99年4月入社)。



▲イクスピアリ店マネージャー・山口潤氏(96年4月入社)。お客様に扮した調査担当がお店を回る調査「ミステリーショップ調査」で全国1位に輝いた、フレンドリーな接客技術の持ち主。お客様からも「男性のスタッフが親切でよかった」との感謝の言葉が届くという。

▼現在日本のザ・ボディショップの店舗数は114店舗(うち直営店24店)。昨年6月、蟹瀬令子氏が、博報堂を経て独立5年後、イオンフォレストの社長に就任。



「今月の売り上げは、目標を超えて、138%アップを記録しています。6月のときのように売り上げが厳しいときはこちらもちなべーションが下がりがやすいのですが、そんなときこそ逆に、普段できないこと、陳列の見直しや、時間もたっぷりあつて人手も余ることから、たとえばスタッフの育成、トレーニングなどを行います。研修後、はじめて売り場に立ったときの実感は「知識がない!」でした。以来、日々商品

る企業」への考えを深めたのは、15年前、ヨーロッパ企業と企業戦略論を戦わせたときだった。彼らが当然のことのように企業戦略をコミュニティへのコミットといった文化議論で捉え、文化遺産である「最後の審判」の修復について堂々と語ることにショックを受けたからだ。

CSKコルセンター沖繩の取締役管理本部長・新堀義之氏も言う。

「電話での対応が非常にすばらしい。孫の嫁にどうかと思うので、できればこれから渋谷でお会いしたい」という電話を受けて返答に困ったテクニカルサポートエンジニア(もちろん彼女たちは那覇にいます)が少なくとも3人はいます。これは冗談ではなく、われわれが考えていることはそれだけ、ただ、よりよく、よりよく、ということだけなのです」

ザ・ボディショップの清水さんは、手にとったひとつの商品が導く、広く深くつながるストーリーに魅了され、少しでもお客様の生活を楽しく豊かなものとなるよう、自分が受けた刺激や感じたことを伝えようとしている。

人が他者からの期待を感じながら自分なりに取り組むとき、その仕事は質的に変化を遂げる。その変化が価値となり、よりよい文脈を企業に創造したとき、業績へと導かれていく。それらはナレッジワークの特徴であるが、同時に人としてよいと思う普通の働き方でもある。ここに、今後、あらゆる仕事でナレッジワーカーが生まれる可能性を感じる。

徹底した権限委譲が個人の能力と企業業績の好循環を生む

蟹瀬令子氏
イオンフォレスト 代表取締役社長

いう特徴をもたない集団、与えられた自分の仕事は全部完璧にやりこなすけれど、専門家のいない会社となっていたのです。

100人から話を聞いた後、ある日突然、内示もなくすばつと私は組織を変えました。社員ひとりひとりをまずプロフェッショナルとするために、17分で聞いた内容とそれまでの実績をもとに、人を配置しなおした。非常に管理主導型だったこれまでの組織から、ビジネスを生み出す組織への変更を行ったのです。

ビジネスを生み出すというのはクリエイティブなことだと考えます。ザ・ボディショップの理念は、人にも楽しく自分も楽しく、地球にも楽しく。地球にも動物にも余計な負荷をかけないという理念であり、それを生かしながらお金をもうけるというクリエイティブなことを行うには、頭と心が必要です。問題は、誰にでもあるその力を、どう柔軟に引き出すかです。その手始めは、抜擢人事とオ

ーナーマネージャー制です。銀座5丁目店の店長を、売り上げも広さも倍の池袋メトロポリタン店の店長に抜擢した。どういう店を作りたいか、どんな人々を雇いたいか、どんな人々に売りたいのか、だからどんな商品をそろえたいのか。好きなようにやりたいようにやってよし。社内には彼女にできるのかと不安を訴える人もいました。できなければ3カ月後に代えればよいと私は意に介さず、彼女をバックアップした。結果は見事なものです。イクスピアリの山口店長もそうです。数字の読みが弱いとの声もありましたが、あの毎週毎日お祭りをやっているような店には、あれくらい明るい、カリスマ店長となるようなマネージャーがいいのです。本人は緊張していましたが、売り上げ達成は160%です。

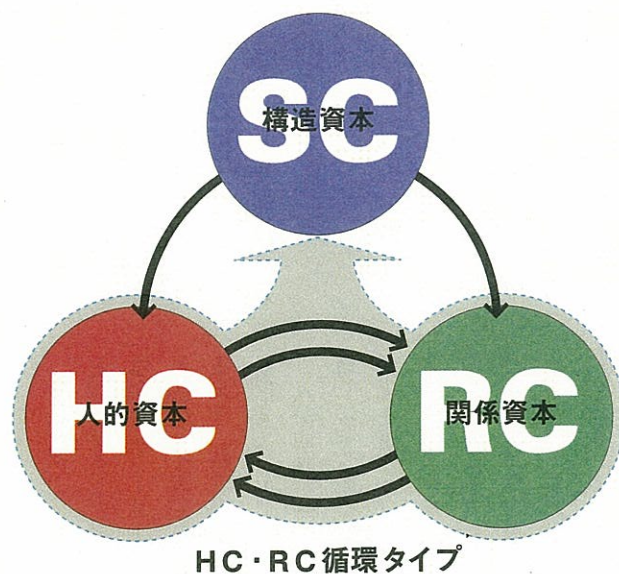
好循環をこの会社に生み出し、数字の結果につなげていくのが、社長としての私の責任だと思っています。



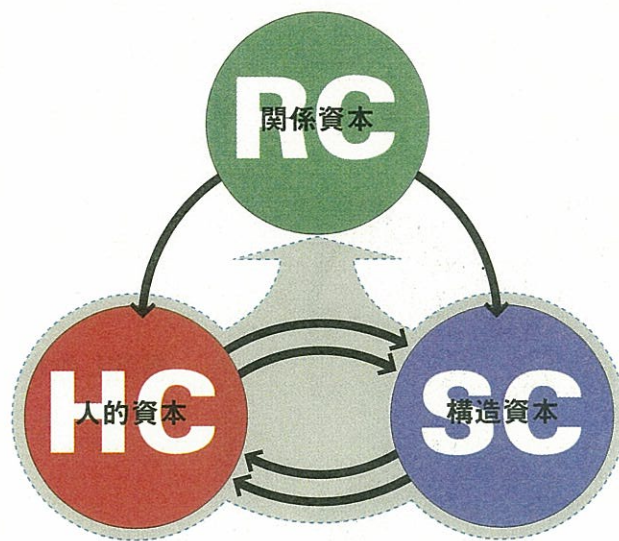
昨年6月、社長就任後、私はこの会社の弱点に気づきました。社員はみな素直で優秀。しかし、「自分で自分を教育しよう」という弱点をもっていたのです。会社が教育をしようとしなければ「自分で勉強すれば?」と思うのですが、そういう動きも起こっていませんでした。

まず100人の社員全員に面談を行い、20分間時間を与え、過去の話と3分、未来の話と17分してもらいました。そこで見事にみえてきたことは、社員が自分の将来の方向性、青写真がみえていないかということです。

自分にとって足りないものは何か、どの方向を目指したいかが各人に不明確であった結果、この人だからこの仕事を任せたいと



HC・RC循環タイプ



HC・SC循環タイプ

copyright©2000 by Recruit Co.Ltd.
 ※3つの知的資本の詳細については3P参照
 ※知的資本の先行研究では、顧客資本(または関係資本)と組織資本(organizational capital)を合わせて構造資本(structural capital)と捕らえられている。ワークス研究所では、日本と欧米での個人と組織の関係性の違いを鑑みて、先行研究で組織資本と呼ばれているものには「構造資本(structural capital)」という呼び名を付した。

知の流れを重視する9社のメカニズムを検証する

日本における

知的資本経営の萌芽

知的資本経営の先行事例は、欧米には散見されるが、日本においても、無自覚ながら、知的資本経営と呼ぶにふさわしい企業がある。知の流れを重視し、新たな価値創造を続ける企業には、どのようなメカニズムが潜んでいるのか。9社を例に検証する。(ワークス研究所 主任研究員/蔣麗華 研究員/波田野匡章・酒井直子・小野晶子)

社名	事業内容	強みとなる知的資本	知的資本をいかすしくみ	ステークホルダーに対するアカウンタビリティ
メディカルサポート	医療機関(病院・医院)および福祉施設(老人保健施設・特別養護老人ホーム・ケアハウス・授産施設)の給食受託業務	・患者が食べたいおいしい食事を「一円にこだわってつくる」ための創意工夫する力	・お客様を喜ばせるサービスに関する、自由度	・従業員:ストックオプション制度、「利益は還元する」(業界トップレベルの給与、ここ数年2桁の昇給率) ・顧客(病院経営者):給食管理業務のコスト削減 ・お客様(患者):食べることの喜び
未来工業	電気設備資材・給排水設備・ガス設備機材の製造・販売など	・ユーザーの仕事「早く」「簡単に」する商品を考える力 ・無駄を省く力 ・業務効率を上げる取り組みを考える力	・「常に考える」ためにルールを作らない ・「常に考えた」行動は失敗しても評価 ・細かい決まりによるコスト管理	・従業員:全員一律のストックオプション ・ユーザー:仕事の効率化 ・顧客:ユーザーの求める商品の取り扱いによる売り上げアップ
ユニテッドアローズ	紳士服・婦人服及び雑貨等の企画・販売	・トレンドの移り変わりの速い20代の顧客の旬のテイストをつかむ力	・「価格変更・スーツなどのバラ売り以外は、お客様の要望に可能な限り応える。邪魔をしない。お役に立つ」	・顧客:商品コンセプトを壊すこと以外の要望にはすべて応える ・従業員:顧客の顔が見える経営。店は24店舗まで
花王	家庭用製品、化粧品、工業製品の製造、販売	・意図をくみ取る力	・「よきモノづくり」のビジョン浸透	・花王の使命:顧客の立場に立って、心をこめた「よきモノづくり」を行い、喜びと満足のある、豊かな生活文化の実現に貢献すること
クラヤ三星堂	医薬品、医療用具などの総合卸売り業	・医療機関の経営に踏み込んだ顧客の課題解決を支援する力	・CS営業、CSプロモーター、MS営業の3階層構造	・顧客:今までにない新しいサービスの提供 ・従業員:市場シェアの確保
日本アイ・ピー・エム	情報処理システム、ソフトウェア、通信システム、その他製品サービスによるソリューションの開発・提供	・「市場シェア・顧客満足度NO.1であり続ける」ための600のコンピテンションの開発・提供	・社内システムに沿ったプロジェクト運営	・顧客:専門性の担保 ・従業員:専門性育成支援
横河電機	計測器・制御機器・情報機器などの開発・製造・販売	・長期的な経験でしか身につかない深い技術・知識	・雇用確保を前提とした実力主義 ・100%情報公開 ・生涯福祉人事政策	・従業員:雇用確保 ・顧客:雇用確保を通じた長期的な品質保証
松井証券	インターネット取引による証券業	・「広く情報を収集し、自分の頭で考え」、新たな仕組みをつくる力	・IT技術などによるスピーディな意思決定システム	・従業員:ストックオプション
グローバルダイニング	レストラン経営	・顧客に感動を売る力	・申告ボードによる店舗全員での昇給・昇進合議制度	・カジュアルレストランで海外の高級レストラン並みのサービスを

どんな企業も独自の知的資本をもっている。そして、独自の生かし方で企業価値を創造している。ワークス研究所では、「知的資本経営」とは、「自社の得意の知的資本を自覚し、よりよく生かしていく」ことを整備していくことと定義して、日本企業のなかにその萌芽を探ってみた。萌芽の発見のための事例研究として、9社にご協力いただき、以下のフレームで分析を試みた。

①その企業の活動をめぐり、財務資本につながるであろう知の流れ(価値創造活動の連鎖)は何か?
 ②その知の流れを持続させている知的資本の特徴は何か?
分析フレーム
 その知の流れは、
 ①3つの知的資本:「人的資本」「構造資本」「関係資本」のうちのどの知的資本をテコにし、
 ②3つの知的資本をどのように循環させて行われているのか?
 ※前提:どの企業も3つの知的資本:「人的資本」「構造資本」「関係資本」をもち、かつ活用している。その循環のさせ方には一定のパターンがある。
 「協力いただいた企業を選び出した条件」
 人的資本が中心に置かれている企業(多くの社員の能力を生かすことで持続成長をめざすと思われる企業)

※コンサルティング企業は除外した。
分析結果
 上記の一覧表は、9社の知的資本経営の特徴を整理したものである。いずれも、得意の知的資本をもち、自覚的に生かすしくみを作っていることがはつきりみえた。いずれの企業も「知的資本」や「知的資本経営」という言葉で自社の価値創造の特徴を語っているわけではない。しかし、その実態は知的資本経営と呼ぶにふさわしいものであった。

さらに、企業経営を「知的資本」のフレームで捉えなおすことにより、これまでビジョン、ビジネスモデル、人事制度などの一側面的にしか語れなかった企業の特徴が、存在全体性を同時に語りうることもよくみえた。
【タイプ分類】
 取材企業を選んだ基準(前ページ)により、必然的に9社は次の2つのタイプにわかれた。

HC・RC循環タイプ
 人的資本と関係資本との強力な増幅関係を創造する企業。構造資本はそれを促進するためにある。

HC・SC循環タイプ
 人的資本と構造資本との強力な増幅関係を創造する企業。関係資本はそれを促進するためにある。

※論理的には左記のタイプが存在する。
RC・SCタイプ
 関係資本と構造資本との強力な増幅関係を創造する企業。人的資本はそれを促進するためにある(このタイプは、M&Aなどにより急速に規模の拡大を追求する企業が例として挙げられるが、今回は取り上げていない)。

「お客様」に喜びを与え、自分も感動する「こと」が、**創意工夫の源泉**
● **メディカルサポート**

「おいしい病院食の提供」と
「業務効率化・コスト削減」を
同時に実現

「食事はおいしいもの」という常識にこだわらぬ。メディカルサポートは、これまで栄養管理重視でおいしくないと言われてきた病院食を、メニュー豊富なおいしい食事へと変革している。

創業者の代表取締役・小野寺眞悟氏は、病院経営コンサルタント時代に培った病院業務の深い知識をもとに、従業員の創意工夫を最大限に発揮させ、「患者・施設入所者の声を反映したおいしい食事による、食べる喜びの提供」と、病院・施設経営者への給食栄養管理業務の効率化とコスト削減の提供」を実現し、事業上の強みを構築している。

従業員一人一人の創意工夫が、**お客様の喜びを生み出す**

メディカルサポートならではの強みを生み出すために、多くの工夫が行われている。なかでも重視しているのが、現場の栄養士・調理師・調理員による、患



そば打ち実演会。
ひき立て、打ち立て、ゆで立てのそばを患者に提供



代表取締役
小野寺眞悟氏



手書きのメッセージカード。
患者から食事の感想を聞くための工夫のひとつ

の提供や、効率的なコスト管理を通じて、患者・施設入所者のみならず病院・施設経営者の満足度も高め、関係資本をよりいっそう強固なものにしている。

アイデアの共有にも力を入れている。現場の評価は、オーナー（病院経営者）評価、お客様（患者）評価、衛生管理、食材費・人件費など、10項目を指数化して行うが、特にオーナーやお客様の評価は、「お客様の喜び」メニュー開発のヒントとして生かしている。

同社では、「お客様を喜ばせるために、考えたことを自由に実行させる」のが、人的資本を高めるための最も重要な取り組みであることは間違いない。ただ、これが促進される背景には、理念「お客様に喜びと感動を、従業員に成長と幸福を、社会に貢献を」の強い浸透がある。

小野寺氏は、「私は月曜日しか本社にいません。後は各現場を回って、お客様に食事・業務の評価や要望を聞き、従業員とサービス内容について話しています」

「有名なお店で働いていた、腕のいい調理師を採用しても、入社後半年から1年くらいは現場リーダーを中心に、理念や仕事を徹底して教えます」と語る。

患者・施設入所者の声を直接聞くための工夫である。「月一度、ひとりひとりに『メッセージカード』を書き、食事の感想を聞く」「食事アンケート」を月1回実施し、味付け・盛り付け・色彩・スタッフの対応・希望献立を聞く」など。

これらの取り組みについて小野寺氏は、「以前、余命幾ばくもないと宣告された、末期がんの患者さんのご家族から、お寿司が大好物だと聞き、現場スタッフが工夫して提供したところ、普段ほとんど食事を口にできなかった患者さんが、ペロリと平らげてしまった。患者さんもご家族も大変喜ばれ、患者さんは残念ながら亡くなりましたが、3カ月ほど延命された。そのとき、患者さんの好きな食事を提供するこの重要性をあらためて実感しました」と語る。

こうした思いを原動力に、従業員の創意工夫が積み重ねられ、現在では、200種類の基本メニューや、献立を選べるセレクトメニュー、元日やひなまつりなど特定日のイベントメニュー、患者ひとりひとりの好み、病状に合わせた微妙な味の変更、さらには、調理師が患者の前に腕を振るう「手打ちそば実演会」に「ぎり寿司実演会」といったイベントなど、これまでの給食受託事業にはなかったサ

ービスを実現している。

「1円にこだわる」コスト管理

コスト管理について、小野寺氏は「味だけでなく、作る手間や食材コストを徹底分析して年間1億円の給食コストを8000万円に抑えたい」という病院経営者のニーズに応える。そのために1円に徹底的にこだわる」と語る。

その取り組みについて、経営企画室室長の石橋友子氏は「病院食では、入退院時の食事の追加・取り消しへの対応がカギです。入院時の追加に備えた予備食の数を各病院の特徴を分析して個別に決めたり、退院時の取り消しについても、調理前に食材発注のこまめな見直しや早期保存を現場で考え行っています。水は出しっ放しにしない、火は鍋の大きさに合わせるなど、基本も意識して実行しています。また、患者さんの嗜好に合ったメニューを提供し、無駄な食事を作る手間も省け、食材費や人件費を削減できます」と語る。

このように、現場スタッフの日々の細かな工夫によって、メディカルサポートの強みが生み出されている。

それでは、知的資本経営の観点からみるとどうなるだろうか。

メディカルサポートの
知的資本経営

特徴は、人的資本・従業員の創意工夫と関係資本・患者・病院経営者の満足との結びつきの強さ・深さである。

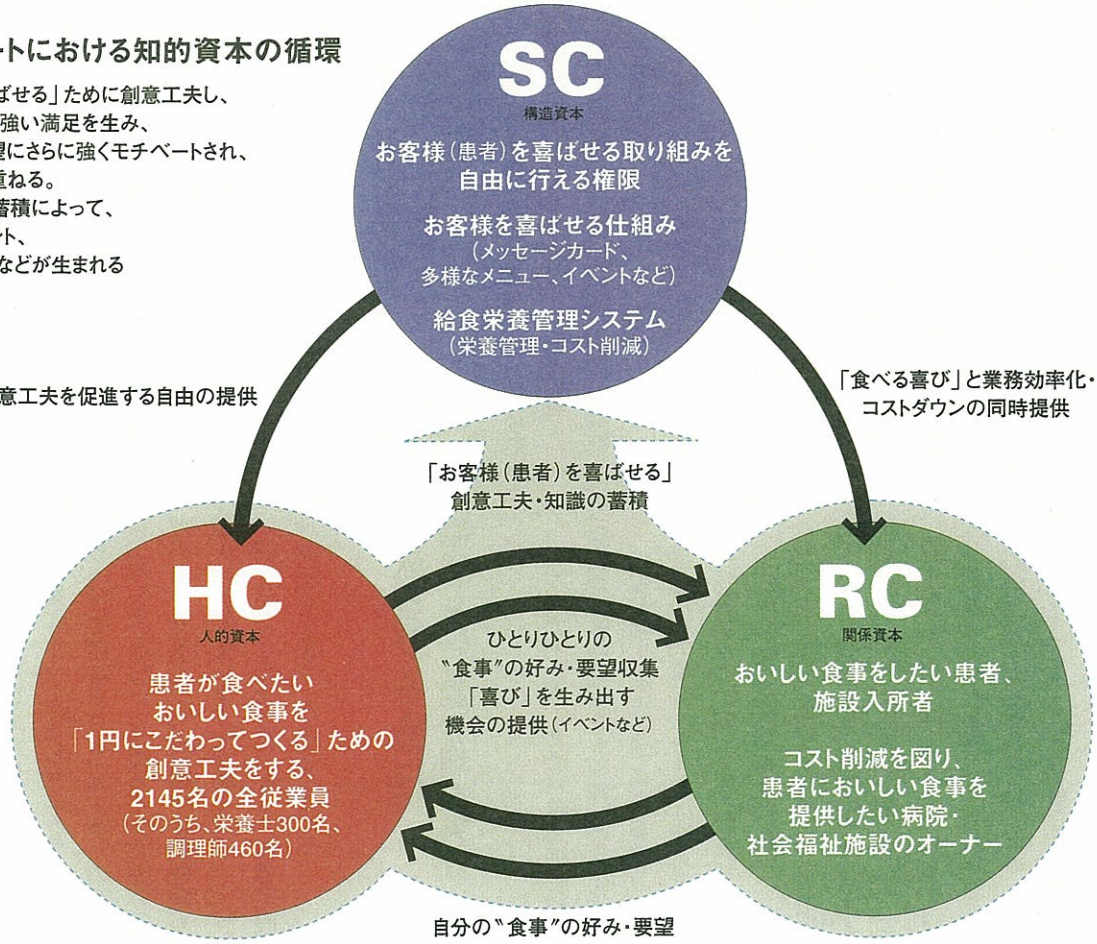
その代表が、数々のメニューやイベント、栄養士の知識・経験を生かして構築された、食材発注・栄養分析・患者の個人情報などを一元管理する給食栄養管理システム、オリジナル衛生管理マニュアル、契約農家からの食材一括購入システム、自社ブランドの米と味噌、自社生産のパンなどである。これらが、従業員を強力にバックアップしているだけでなく、個々の患者・施設入所者に対応した栄養管理・食

知的資本とナレッジワーカー

さらに、栄養士、調理師など職種ごとの研修会や、特定の病状の患者を想定して、各現場が工夫した献立を披露するコンテストなどを頻繁に開催し、各現場の

メディカルサポートにおける知的資本の循環

従業員が「お客様を喜ばせる」ために創意工夫し、それがお客様（患者）の強い満足を生み、お客様からの感謝・要望にさらに強くモチベートされ、いっそうの創意工夫を重ねる。このような創意工夫の蓄積によって、数々のメニューやイベント、給食栄養管理システムなどが生まれる



●会社概要
創業：1983年
資本金：5億517万円
売上高：90億3800万円
(2000年3月期)
従業員数：2145名
(社員575名、パート1570名)
所在地：北海道札幌市
事業内容：医療機関
(病院・医院)
および福祉施設
(老人保健施設・
特別養護老人ホーム・
ケアハウス・授産施設)
の給食受託業務

顧客が欲しいものを「常に考える」そのために決まりは極力作らない
●未来工業

「常に考える」ことで
大手企業と肩を並べる

「常に考える」。未来工業の理念であり、従業員の行動規範である。

この理念の背景には、前社長・山田昭男氏の創業時のエピソードがある。創業当時、電気配線ボックス市場では、数社の大手企業が大きなシェアを占めており、電気設備資材問屋に売り込むのは難しかった。そこで、ユーザーの電気設備工事業者の使いやすさを考え、他社と異なるアイデアを反映した商品を作ったところ、後発にもかかわらず売り上げがとてつもなく伸びた。

その経験から、「ユーザーの使いやすさ」商品の開発・改良「業務改善・改革」に向けて、「常に考える」を実践するようになった。

赤字商品を増やすことで、
黒字を生み出す

未来工業の営業は、本来の顧客である電気設備資材問屋への営業活動には、約50%の時間しか割かない。後の50%

未来工業の知的資本経営とは

では、知的資本経営の観点からは、どのように捉えられるだろうか。

東京営業所主任・若目田智氏は、「お客様の要望を形にして、応えられたときに最も喜びを感じます。だから、お客様のために商品をもっとよくしたい」と語る。このように、人的資本の強い働きかけによって関係資本が高められ、お互いに影響を与え合いながら強化されているといえる。

その人的資本と関係資本との関係を、さらに促進しているのが、「常に考える」という理念、企業文化、商品群などの構造資本といえるだろう。

構造資本によって、人的資本はさらに自由に「常に考える」、関係資本は、ユーザー（電気工事業者）であれば、仕事を効率化できる商品と満足感を、顧客（問屋）は、ユーザーに好評な商品を扱うことによる売り上げアップを得ることができる。

人的資本と関係資本の強い連関を構造資本が促進し、さらに人的資本と関係資本が高められている。

どんな提案でも1件500円
1000万円の失敗も評価する

人的資本を高める（常に考える）ことを促進するために、唯一制度化されて

は、ユーザーの電気設備工事業者への徹底したヒアリング活動に費やす。工事現場などに赴き、作業現場を見て、電設工事業者に「改良すべき点はないか」「どんなものがあつたら便利か」などさまざまな情報を収集する。必ずメモ帳に、ユーザーから得た情報や、ユーザーが仕事を「簡単に」「速く」できる商品アイデアを書きとめ、それを「要望提案書」に記して、開発スタッフとアナログ情報を重視したコミュニケーションを行い、商品化している。

その結果、毎年新商品が200〜300点開発され、現在の商品数は1万3000種類、特許・実用新案などの取得済み工業所有権も1802件（2000年3月時点）に及ぶ。

ただし、すべてがヒット商品というわけではない。実際に、電気配線ボックスでは約100種類中採算に合うのは3〜4種類、滑車類では約400種類中3〜4種類程度である。この点について、総務部長の渋谷雅之氏は、「ユーザーひとりひとりの身になって考えることが原点です。ですから、他社が敬遠するような採算に合わないものでも作らなければ、未来工業の存在価値はありません。多品種を揃えることによって、ユーザー

いるものに、「提案制度」がある。会社・仕事に関して、どんなものでも（人事・給与以外）、従業員が「常に考えた」成果を提案する制度である。

提案は、1件500円で会社が買い取り、内容によって1000円〜3万円の報奨金を出す。提案件数は、従業員1人あたり平均月1件、年間で合計1万件にも上る。工場の設備・作業の合理化提案など、社内の業務改善に関するものが多い。提案されたもので、効果的だと判断されればすぐ実行される。

その他の人材への取り組みについて、渋谷氏は、意識しているのは、チャレンジを評価することです。前社長の山田も「失敗しても、何か新しいことをやったヤツには給料を上げる」と言っていました。実際に、1000万円かけて開発した商品が作動しなかったことがあります。失敗を責めるより、次はすいものを作ってくれ、という期待の方が大きかった」と語る。評価に関しては、考えて行動した結果の失敗であれば、それは認めて次に期待する、という徹底した性善説のスタンスを取っている。

さらに注目すべきは、取締役も含めた全従業員に、付与株式数一律のストックオプションを採用していることである。これは、全員に「常に考える」を求め、成果に応じていくことに他ならない。

このように、「常に考えて行動すれば評価する」というのが、人的資本に対する最大の取り組みといえるだろう。

の信頼を生み、「じゃあ、これも未来で買おう」と他の商品も買っていた。赤字商品を増やすことで結果的に黒字を増やすことになるのです」と語る。

このように、ユーザーの声に忠実な商品開発の結果、顧客・ユーザーからの厚い信頼を築くことに成功している。

ある電気設備資材問屋の経営者は、「未来工業は現場の要望をすぐ製品に反映する。未来工業の製品を扱っていれば安心だ」と語っており、また、電気設備工事業者には、「こんな物が欲しい」と思ったら、未来工業に聞く。未来工業になければ他にはない」とまで言わしめている。これらの声には同社への信頼の強さが反映されている。

「常に考える」ことを
妨げる決まりは作らない

それでは、「常に考える」ために、どのようなルールを設けているのだろうか。

渋谷氏は、「ルールがあると、『考える』ことにブレーキがかかってしまう。だから決まりごとは極力作りません。管理で防げる額よりも、管理する費用の方が高くなりますから」と語る。

無駄を省くためには、
徹底した行動管理を實行

同じく東京営業所所長の小川本雄氏も、「営業に売り上げノルマはありません。売り上げで縛るよりも、ユーザーの要望を、たくさん形にして応える方が売り上げが伸びますから。目標や行動管理も個人に任せていきます」と語る。

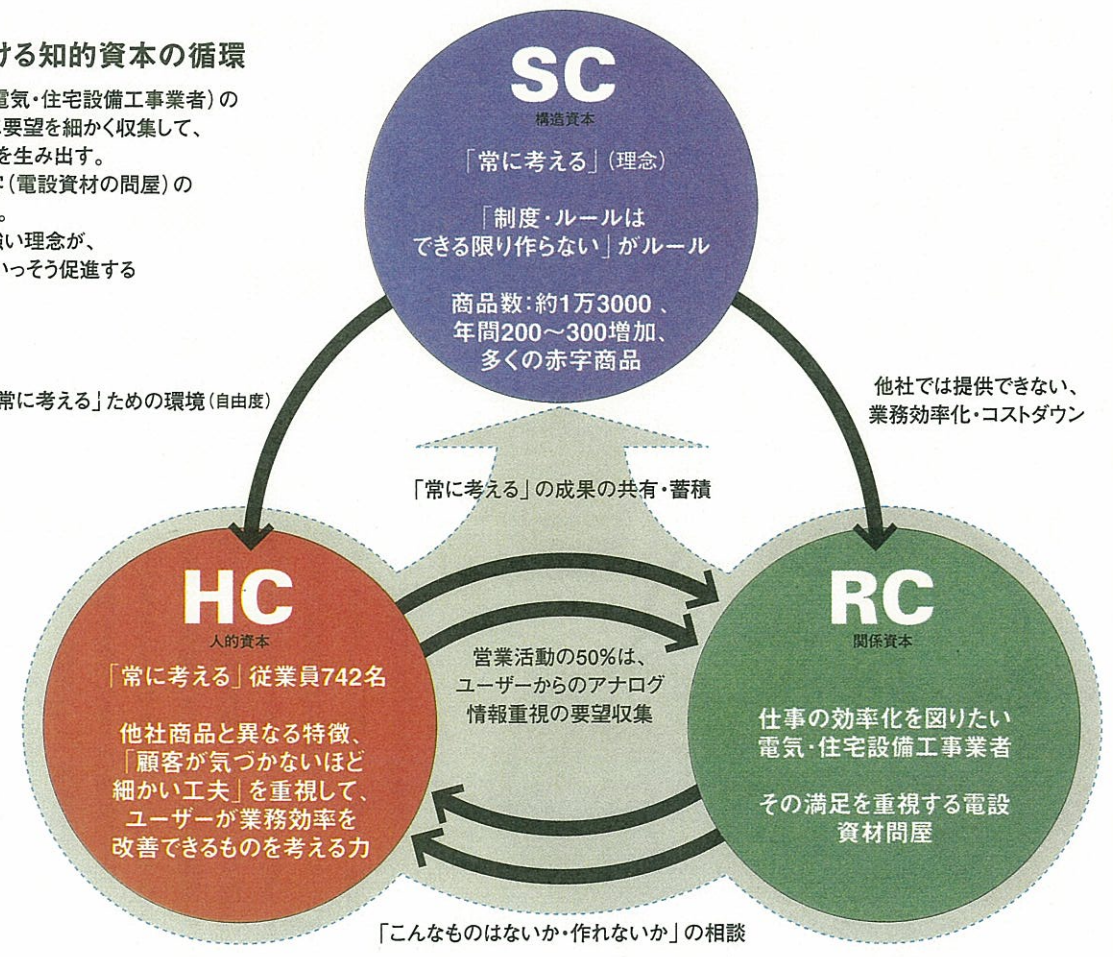
同社ではこのように、ルールを極力設けないことがルールとなっている。

一方、無駄を省くためには、従業員の「常に考えた」成果をしくみ・ルール化して、徹底的に行動管理している。

自家発電で電気代を半額に抑える、蛍光灯に名札をつけ個人が消灯責任をもつ、出張時の指定席利用は行きのみ、コピー・ファックス用紙の表裏使用、営業活動でタクシー利用厳禁、賀状の類なし——など、数え切れないほどある。

以上のように、「ユーザーの使いやすさ」商品開発と「無駄を省くため」に、従業員が「常に考える」「無駄を省くため」の行動については、ルール化して徹底管理しているところに、未来工業の強さがかうがえる。

●会社概要
創業：1965年
資本金：70億6700万円
売上高：219億2200万円
(2000年3月期)
従業員数：742名
(男528、女214)
所在地：本社 岐阜県大垣市
事業内容：電気設備資材・
給排水設備・
ガス設備機材の
製造・販売など



未来工業における知的資本の循環

従業員が、ユーザー（電気・住宅設備工事業者）の利便性を高めるために要望を細かく収集して、そこから数多くの商品を生み出す。それが、ユーザー・顧客（電設資材の問屋）の満足度・期待を高める。「常に考える」という強い理念が、従業員の創意工夫をいっそう促進する

HC-RC 循環タイプ 3 ケース

さりげない観察と問いかけで顧客の「アナログ情報」を掴む ●ユニテッドアローズ

セレクトショップとしての生命線

ユニテッドアローズは、1989年に「新しい日本の生活・文化の規範となる正しい価値の創造」を目指し設立された。セレクトショップの生命線は、旬の商品をどこよりも早く調達・編集すること。ユニテッドアローズは、様々な業態の店舗を展開しているが、その中の一つ「ユニテッドアローズ」の中心顧客は20代の男女。この年代のファッショントレンドの移り変わりは大変早く、その時々ニーズをキャッチするのは至難の業である。ユニテッドアローズは、確実にニーズを捉え商品作りに生かし、顧客をつかんでいる。

価格変更やコンセプトを壊すこと以外に顧客の要望に応える

その秘訣は、顧客の要望、アナログ情報を徹底して収集すること。そして、「店はお客様のためにある」という理念だ。経営戦略部の齊藤秀彦氏によると、「価格変更やセレクト商品（スーツなど）のバラ売り以外のお客様の要望にはすべて対応する」。

実際には、店舗スタッフが顧客の声や行動などのアナログ情報を収集し、「デイリーレポート」に記録。たとえば商品購入時に、「お手持ちの服に合わせやすいですよね」などさまざまな問いかけをして、顧客の反応を引き出し、購入理由を確かめていく。このようにして、商品や店舗への要望をもらえず記録する。あらゆる機会を捉え顧客ニーズを引き出し、自分の考えをニーズとぶつけ検証しているのである。

ニーズを先読みするためのスタッフ採用の基準

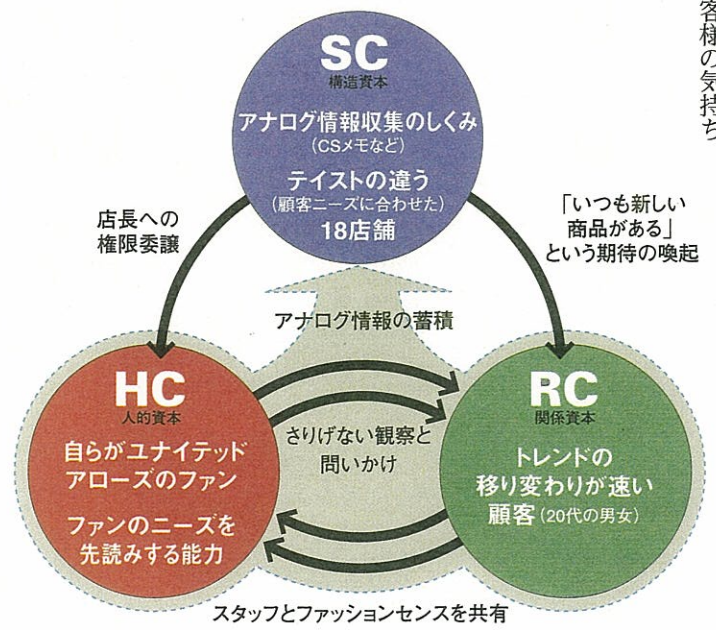
人的資本である店舗スタッフは約600名（正社員約290名、アルバイト310名）。採用基準は、「服が好きでこだわりがある」「ユニテッドアローズらしさ」もてなができる素養。つまり、自らがユニテッドアローズのファンであり、顧客の感覚を共有し、ニーズを先読みできる。そして、商品提案を考えていくことや、お客様の喜びが自分の喜びとなる人材。このような人材が、ユニテッドアローズの関係資本（顧客を作る人的資本なのである）。

店舗に権限を全任し、変わり続けるニーズに対応

ユニテッドアローズの店舗は、現在直営で18店舗あるが、店舗経営は店長に全権が委任されている。店舗ごとに違う顧客層や刻々と変化するニーズにスピーディに対応するため。原宿本店店長の見上耕氏は、「自分もスタッフもお客様に喜んでいただくことが一番嬉しいこと」と話す。接客にマニュアルはなく、「お客様の気持ち

ユニテッドアローズにおける知的資本の循環

ユニテッドアローズのファンである店舗スタッフが、顧客とファッションセンスを共有し、一歩先のニーズをつかむ。接客の中でそのニーズ把握力を向上させ、より顧客との関係を強める。そして、アナログ情報が蓄積され、アナログ情報を把握するしくみやテストの違う店舗がレベルアップし、さらに人的資本と関係資本を強める。



になつて考えているか」「迷惑をかけていないか」などをチェック、指導する。また、顧客の声をダイレクトに商品に生かせることもスタッフのやる気につながっている。原宿店舗スタッフの岩野徳郎氏は、「ひとつひとつの業務がお客様に喜んでいただくことに、つながっていると思う。上司からの注意やお客様からのクレームなども、ポジティブに捉え、よりよい接客や商品につなげることが大事だ。自分が絶対正しいと思ったら終わり」と話す。

HC-RC 循環タイプ 4 ケース

●花王 消費者の声を「解決まで見届ける」花王の付加価値創造サイクル

「苦情処理」の定義を否定する 花王の消費者相談センター

「苦情処理」の定義を否定する。花王の消費者相談センターは1934年に設立され、今日まで66年の歴史をもつ。

「花王の消費者相談センターの相談窓口には、1日に400件、年間になると約9万件の相談が全国から寄せられるが、私は、「苦情処理」ではない、と言いつつ、「解決まで見届ける」のは消費者相談センター所長・中曾根弓夫氏である。

花王エコシステムを媒介にしたスピーディな消費者情報の共有

花王は、1978年から蓄積している過去の40万件に上る消費者情報をもとに、「花王エコシステム」を導入する。新たに寄せられた消費者の声は、このシステムを通して翌日の朝には全部門に送られ共有できる。各事業部や研究所で自由に検索可能で、品質保証担当はもちろんのこと、

商品開発、マーケティング担当者は前日の相談内容をチェックするのが日課となっている。「これらのデータは言葉通りに読むだけでは本質的な問題を見失ってしまいます。あくまでも消費者の「意図」を読み取らなくては意味がない」と言うのは、パーソナルケア事業部マーケティングディレクター・齊藤喜道氏である。

消費者の声を「解決まで見届ける」

消費者の声を受け止めるフロントラインにいる消費者相談センターの相談員には、自分の裁量で対応方法を決める権限が与えられている。必要だと判断したら、訪問を願い出て、他部門にも同行してもらつた。たとえば、花王のブローネヘアマニキュアシリーズなどは、数えきれないほどの改良を加えた商品だが、「白髪を隠す感覚から髪の色を変える」という感覚の人までユーザーの感覚が幅広い商品でもある。梁まらなというひとりの指す意味は多様である。このひとことから、消費者の意図が「実感」でなければ判断はできないのだ。また、相談員には、消費者の声を「解決まで見届ける」責任がある。消費者の

声をもとに、部門別の月例会では改善提案をし、改良品ができたら消費者に送る。あるいは着手できない場合は、理由を報告するまで見届ける。

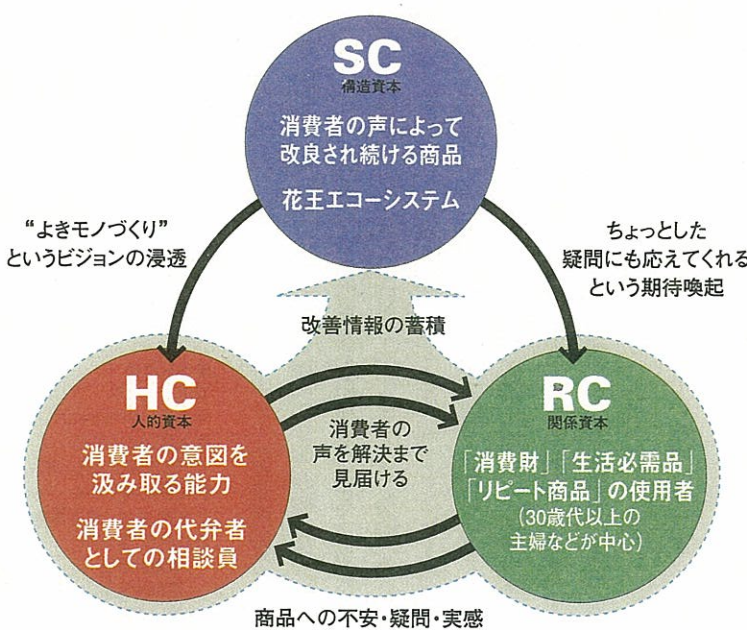
消費者の意図を「実感」続けてきた花王の歴史

エコシステムというツールができる前

から、消費者と地道にコミュニケーションし、花王の人材が感じ取ることで重ねてきた「改良」が花王の創造性である。社員は、「最良のモノづくりの姿勢がなければ消費者はすぐにそっぽを向いてしまう」という言葉を頻りに口にする。「商品開発」や「利益追求」といった水準を超えて、関係資本と人的資本が一体となった、よきモノづくりが花王の付加価値創造サイクルである。

花王における知的資本の循環

消費者（関係資本）との地道なやりとりによって、消費者の意図を汲み取る能力（人的資本）を高め、商品改善への意識が高まる。エコシステム（構造資本）がこれらのプロセスをサポートし、商品の改良が重ねられる



消費者相談センター所長 中曾根弓夫氏

●会社概要
創業：1989年
資本金：30億3000万円
売上高：170億1600万円
従業員数：732名
／正社員377名・
アルバイト355名
(2000年9月現在)
所在地：本社 東京都渋谷区
事業内容：紳士服・
婦人服および雑貨等の
企画・販売

●会社概要
設立：1940年
資本金：851億円
売上高6671億8600万円
(2000年3月期)
従業員数：6086人
所在地：東京都中央区
事業内容：家庭用製品、
化粧品、工業製品の
製造、販売

3階層体制で収集する医療機関の経営課題が人材を育成する
クラヤ三星堂

医薬品卸業界の環境変化
と新しいビジネス構想

今年4月に三星堂、クラヤ薬品、東京医薬品の3社が合併し、医薬品卸業界第1位のクラヤ三星堂が誕生した。医薬品の卸に留まらず、医療機関の経営をサポートするサービスを開始している。「医薬品業界では、少子化や景気の悪化の影響を受けて、市場の縮小が見込まれる。今後再編が急速に進み、業界全体が変わっていくだろう。変化を予測し、それに備えなければ勝ち残れない」とカスタマーサポートセンターセンター長の高橋一巳氏は話す。

「より良い医療の適正価格での提供」を目指し、厚生省による薬価の引下げ、薬価差ゼロなどを背景に業界全体が動いている。いままでのように医療品の販売で得る利益だけでは、医薬品卸は勝ち残れなくなってきたのである。

いち早くその環境変化を察知し、顧客を医療機関、医療品メーカー、医療を受ける患者と捉え、医療業界の全体最適を目指すというビジネス構想を作り上げた。つまり本業に加えて、クラヤ三星堂が持っている医療機関情報、患者情報、医薬

情報を有効に流通・サービス化するということである。

CS(カスタマーサポート)センターの誕生

新しいビジネス構想に向けて、いままで無償で提供していた医療機関への支援サービスをブラッシュアップし、本格的にビジネスとしてスタートしている。

医療機関の売り上げ向上(下よりよい医療の提供、患者の獲得)と経費削減(薬の在庫管理などの効率化)の両方をサポートするサービスを提供し、クラヤ三星堂がコンサルティングフィー、システムフィーとして受け取るという考えだ。

3年前、旧クラヤ薬品内に「カスタマーサポートセンター(以下CSセンター)」を設立。顧客情報を収集し、経営をサポートする「カスタマーサポートサービス」以下CSサービス」の開発、リニューアルを行ってきた。現在、以下のようなサポートサービスがある。

- ・「KSwab」web上で薬の発注が可能
- ・「STARS/KOS」薬歴、患者管理
- ・「デビットカードシステム」診療費の会計を効率化

顧客把握の視点を生み出すと同時に、より顧客にマッチしたCSサービスへリニューアルされ、新しいサービスが生まれるのである。

これが、顧客課題にこたえるサービスを開発し、着実に提供していく「フォーメーション」である。つまりは、この一連の動き構造資本が、関係資本である顧客へのサービスを形づくり、関係性も変えていく。

階層システムや新ビジネス構想が営業担当を育成

CS営業・CSプロモーター・MS営業のフォーメーションや新しいビジネス構想という構造資本が人的資本を豊かにしている。

3階層のシステムは、つまり能力向上の階層である。MSには、医薬品に加えてCS商品の売り上げ・利益が個人の目標として与えられている。CSサービスを売ることができないと、ある一定レベル以上には昇格できない。「問い合わせ

などシステム提供の他、旧三星堂で開発してきた院内研修や開業のコンサルティングなどを行っている。

このCSサービスを顧客である医療機関の経営課題解決に的確につなげるためには、顧客の課題を捉え、どのサービスを提供するかを考えた営業担当の能力が重要。今までMS(マーケティングスペシャリスト)医薬品卸の営業担当は、顧客への定期訪問による営業活動が中心だったが、今後はそれに加えて「顧客課題把握力」「課題解決力」などのコンサルティング能力が必要になってくる。

CSサービスの拡販を行うためにどのような組織体制、社内システムを組んだのだろうか。

階層別で役割分担し
顧客情報の収集

クラヤ三星堂が選んだ戦略は、顧客探索からサービスの提供すべてをひとりに任せるのではなく、それぞれの役割を設定して顧客情報を収集・拡販していく方法であった。具体的には、CSセンター内に「CS営業」20名弱を配置(営業所内長クラスでCSのプロ)、そして営業所内

●会社概要
設立:1923年
資本金:109億6900万円
売上高:9200億円
(合併後連結売上高)
従業員数:6272名
所在地:本社 東京都中央区
事業内容:医薬品、
医薬部外品、
医療用具などに
関する総合卸売業

には「CSプロモーター(営業所内のCSサービス販促担当)260名を置いた。今まで医薬品の販売活動を主に担当していた「MS」が3000名弱。それぞれで役割分担する体制をとっているのだ。MSは、医薬品を顧客に届けながら、薬以外の顧客の要望にこたえて、「問い合わせカード」にその問い合わせ内容を記入する。「医薬品の効率的な管理の方法は」「新しく開業したいが、どこが良いか」「院内の研修を考えているが、プログラム講師はどうしたら良いか」などさまざまな問い合わせが寄せられる。そしてこの情報は、すべてCSセンターの顧客管理システムに入力される。そして、問い合わせに対してCS営業がCSサービスのプロとして、営業活動を行い、「足跡履歴」としてその内容、契約内容を顧客管理システムに入力していく。その営業活動は、CSセンター内のシステム担当や開業コンサルティング担当も一緒に行う。CSプロモーターは両者のつなぎ役になっている。つまりCS営業が行った成功事例をもとに、MSに対して、見込客の探索、指導、事例の広報などを行うのである。

現在、MS営業が収集した「問い合わせカード」の情報は2万件入力されている。これらの顧客情報を分析し、新しい



上席執行役員
CSセンター センター長 高橋一巳氏

カード」や「足跡履歴」や、CSプロモーターやCS営業からの指導、やり取りのなかで能力が向上していくのである。今まではMSは顧客に毎日顔を出し、「薬を届ける」ことが主業務だったのが、「病医院及び薬局経営にまで踏み込んで課題解決のサポートができる」というレベルアップへの喜びもある。

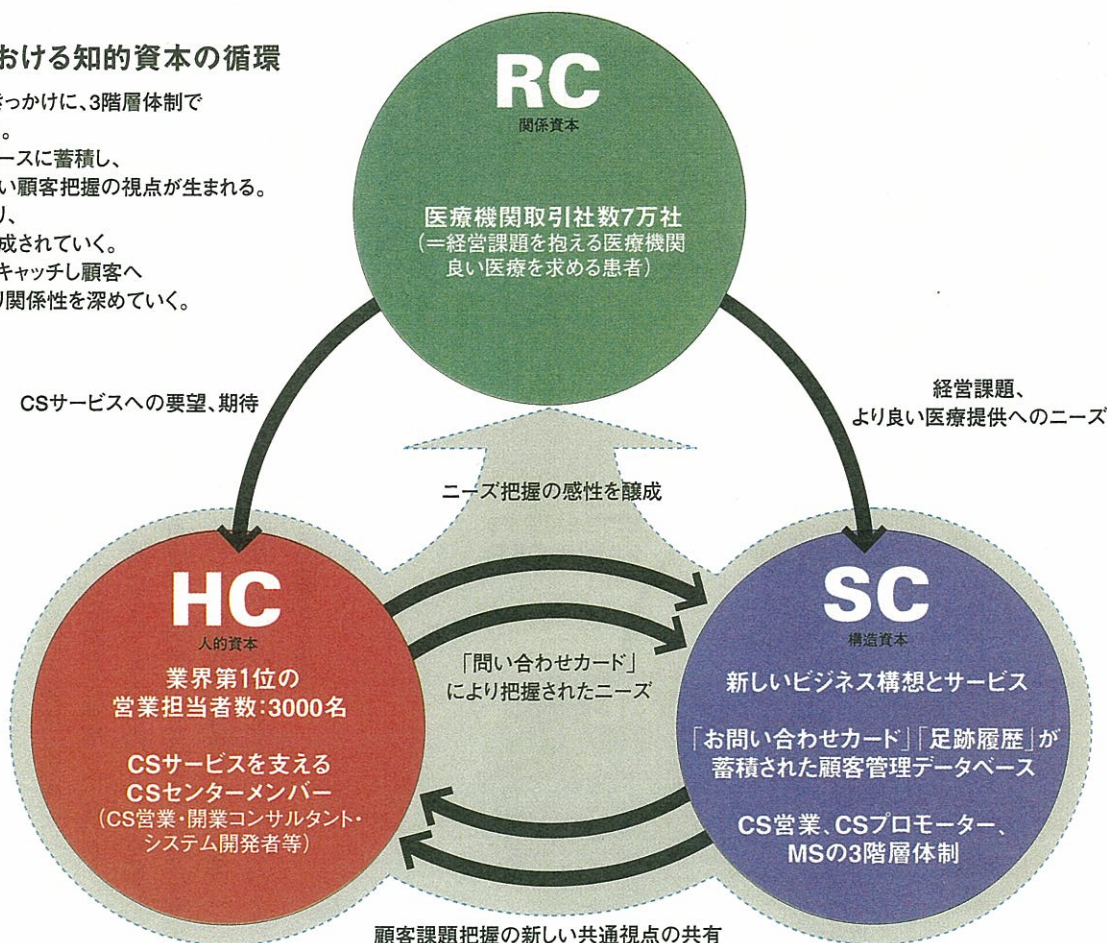
さらにこの流れを牽引し、影響を与えているのが「新しいビジネス構想」と「将来を予測し、それに備えること的重要性」を常にメンバーに伝えていることである。メンバーが集まる最初の会議や営業所の朝礼などで、CSセンター長や上司から伝えられる。病院の経費削減が、優秀なドクターの採用や最新の医療機器の購入費の増加などにつながる。「最新の医薬品・医療情報を手軽にwebで収集できれば、ドクターや薬剤師の役に立つ」と、つまり、「CSサービスは結果的に患者が最良の医療を受けられることにつながっている」ということがモチベーションにもなっているのだ。

「共通の目標はあるが、いろいろなタイプの人間がいていい。ただ、社内外の環境に敏感になって将来を予測し、それに備え個々が能力を伸ばしていつてほしい」と高橋氏は話す。

このような個人に対するスタンスが、CSサービスを拡販していくことの必要性、そのために自分の能力を向上させていく必要性を理解するための重要な後押しとなっているのである。

クラヤ三星堂における知的資本の循環

「問い合わせカード」をきっかけに、3階層体制で顧客の経営課題を収集。CSセンターのデータベースに蓄積し、分析することにより新しい顧客把握の視点が生まれる。これをくり返すことにより、ニーズ把握の感性が醸成されていく。その感性で経営課題をキャッチし顧客へ対応することにより、より関係性を深めていく。



600のコンピタンスがソリューションの精度を高める
●日本アイ・ピー・エム

顧客志向のさらなる向上

1990年代、日本アイ・ピー・エムは、メインフレームメーカーからソリューションビジネスへ転換を果たし、現在も「お客様中心」へのカルチャーチェンジを続けている。市場の変化のスピードが速くなり、商談数が増加、顧客の要望も多様化していく。この環境に適応し、「お客様満足度・市場シェアNo.1」を目標に、社内システムの変革を推し進めている。

No.1であり続けるための専門性の追求

営業プロセスの変革であるが、今までひとりの営業担当がすべての窓口となっていたビジネス案件の遂行について、顧客対応のスピードと質の向上を目指し、大きく2つのフェーズに分割した。「お客様のニーズを理解・確認するフェーズ」と「最適なソリューションを提案し、提供していくフェーズ」である。

そのフェーズごとにスペシャリストがスピードをもって質の高い提案、サービスの提供を行っている。

ソリューション感覚を醸成するシステム

また、この専門性を担保し、業務を効率化するために、データベースを構築し、情報の共有を計っている。ビジネス案件に関する情報案件を効果的に遂行するために必要なサポート情報のデータベースである。

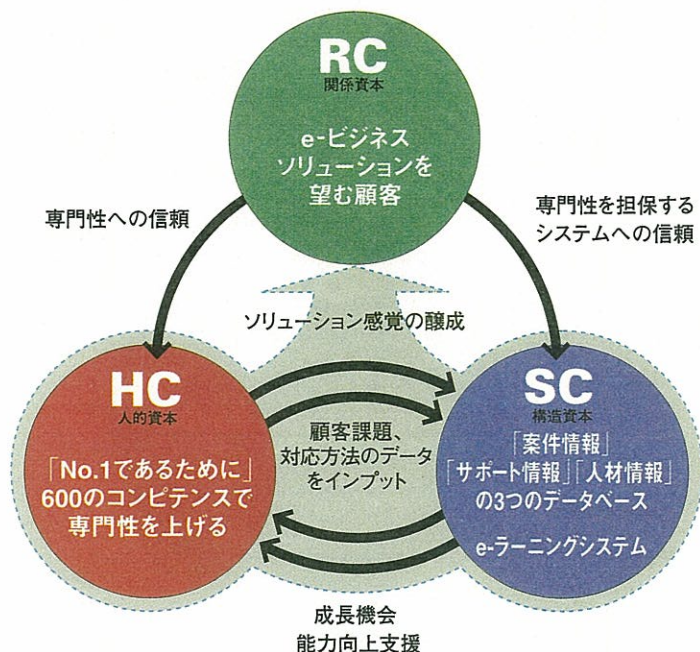
そのフェーズに要求されるスキルや能力を持つ人材を、「人材情報データベース(S KILLS)」などを活用し、抽出している。全員共通のコア・コンピタンスと専門コンピタンス、600あまりが設定されており、特定のコンピタンスが優れている人材をすぐ検索できる。

社員は、プロフェッショナルとして自分に必要なコンピタンスを向上させていく。web上のeラーニングシステムなどの能力開発の機会も与えられている。

加えて、社員の間には「市場シェア・お客様満足度でNo.1であり続けたい」という風土が根づいており、そのためには、専門性を追求することが必要であるという認識を共有できている。これが、能力向上の後押しをしているのである。

日本アイ・ピー・エムにおける知的資本の循環

顧客満足度、市場シェアNo.1であるために、600のコア・コンピタンスおよび専門コンピタンスに基づいて専門性を上げていく。「案件情報」「サポート情報」「人材情報」の3つの情報データベースを駆使し、より迅速なサービスを目指し、人材や情報をどのように組み合わせ、顧客課題(ソリューション提供)にあたるかを繰り返す。その中で、ソリューション感覚を醸成していき、顧客との関係を強めていく。



内容をデータベースの充実に役立てている。この徹底した業務の効率化により、顧客対応時間が3割増しになったという。社員はこのような社内システムを使い、情報収集や間接業務などを徹底的に効率化し、顧客課題の解決に時間を割く。これが、スキルの向上のスピードを上げている仕組みである。

●会社概要
創業：1937年
資本金：1353億円
売上高：1兆4770億円
従業員数：2万1083名
所在地：本社 東京都港区
事業内容：情報処理システム、ソフトウェア、通信システム、その他製品サービスによるソリューションの開発・提供

「雇用確保」が「人財」の知の蓄積を促し、顧客の信頼感を強める
●横河電機

「雇用確保」が起点的知的資本経営

「雇用確保」「横河ファミリー」……。昨今、人員削減を行う企業が多いなかで、横河電機の「人財」に対するスタンスからは、強いインパクトを受ける。「人財」とは、「人」はコストでも材料でもなく、「財産」であることを意味している。

言うまでもなく、横河電機の経営における根幹は、「雇用確保」である。全社に浸透したこの経営ポリシーこそが、人的資本を充実させ、関係資本を強化している。その意味で、「雇用確保」は、確固たる構造資本といえる。

横河電機のように、計測器・制御機器・情報機器といった、製造業向けの生産財を開発・製造するメーカーの生命線は、「品質保証」と開発力である。

横河電機の製品は、顧客へ納品後も長期的に使用される場合が多い。そこで大切なのが品質保証である。特に生産技術には、人財の蓄積した技術・スキルが重要となる。製品開発についても、製品特性から、5年から10年のスパンで開発されるものが多い。開発担当者の長期的な能力発揮は不可欠となる。

いずれの場合も、「雇用確保」が、人財の高いロイヤリティやモチベーションを生み、それが人財の技術・スキルを高め、優れた製品の開発・品質保証を可能にしている。つまり、人的資本を充実させているのだ。

また、「雇用確保」の関係資本に対する影響も大きい。顧客は、自社の生産設備が安定的かつ長期的に稼働しなければ、自社製品の品質低下を招く。だからこそ、長期的に自社の設備・技術を理解し、問題を迅速に解決してもらええるパートナーを求めるのは当然だ。その点、「雇用確保」が保証されている横河電機の人財は適している。実際に、横河電機ではこれまでそのようにして、顧客に安心感を提供し、信頼を獲得してきたのである。

まさに、「雇用確保」という構造資本と人的資本が関係資本を強めている。

人事情報システムによる人的資本の強化

横河電機では、グループ企業全体の人的資本を充実させるために、先進的な人事情報システムを導入している。このシステムによって、人財情報のデータベースが構築され、個人の職歴・技術な

どに関するグループ企業全体の人財マップを描くことが可能になった。さらに、このシステム上の自己申告システムを活用することで、人財の適材適所を迅速に実現している。

また、eラーニングへの活用も進んでおり、能力向上に必要な学習プログラムを、web上から自分で選んで受講することもできる。

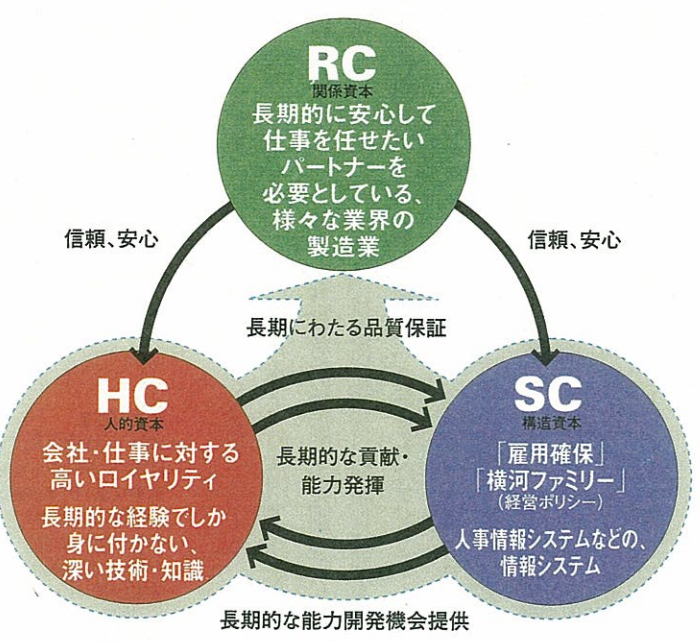
その他、ドキュメント類の削減や、人財配置・異動に伴う変更手続きの軽減、人

事・人財情報のスピードな共有など、業務効率も向上させている。

以上のように、横河電機では、言語化された経営ポリシーや、情報システムといった強固な構造資本が、人的資本を充実させ、それによって関係資本が高まり、関係資本を高め続けるために、さらに構造資本・人的資本を充実させていく、といった循環が生まれ、企業の強さを持続させている。

横河電機における知的資本の循環

「雇用確保」が、人財のロイヤリティ・モチベーションを高め、技術・知識の創造・蓄積が強化される。その結果、顧客に、長期的な品質保証などによる信頼感・安心感を提供する



社内LANによるコミュニケーションで新サービスを即断する
●松井証券

快進撃を続ける
松井証券のビジネスモデル

現在、インターネットでの株取引で取引額1位、シェア24.1%※1を占めるに至っている松井証券。本業での収益性を表す営業収益率の伸びが目覚ましい。

また、信用取引※2については、野村證券に次いで第2位の売買株数を誇る。99年10月の証券手数料自由化によって、1日3回までで30000円(取引高3000万円まで)という手数料が市場に圧倒的なインパクトを与えたことである。(現在は更に、1日何回売買しても3000万円までなら30000円としている)ちなみに、自由化前の手数料率は取引高の1%だったため、3000万円取引した場合の手料は3万円。松井証券は一気に手数料を10分の1にしたことになる。



松井社長のアンテナにひっかかった情報がダイレクトにフロアで披露されることもしばしば



松井証券の情報源は、業界誌に限らずとにかく幅広い

もうひとつのきっかけは、インターネットで完結する独自の株取引システム「ネット

トストック」のカットオーバーである。現物取引だけでなく、個人顧客にとって証拠金額のハードルが高かった信用取引も、この「ネットストック」を介し、低い証拠金で取引できるようになったことが人気の要因だ。

社内LANによるスピーディな決済プロセス

松井証券の好業績を生むサイクルを作り出し、今後も持続していくためにはどんなしくみが整備されているのだろうか。

社内LANを使った松井証券での企画立案から着手までの決済ストーリーを追ってみると、次のような流れである。

ネットストック運用部長・日沼徹氏は、今年3月に始まったメールマガジンを企画開発した。日沼氏はまず企画案を全社員150名にメールで提案した。すると、約4〜5時間で10名程度の人から「コンテンツアイデア」に関する質問が「コストに関する質問」が返信されてきた。日沼氏がそれらをクリアにする回答をしたところ、その後はレスポンスがつかなくなった。「レスがつかなくなる」とは、もう質問も異論もないという承認の合図だ。

まず、松井証券の新たな付加価値は80年の松井証券の歴史のなかで長年培ってきた顧客(関係資本)を起点としている。現松井社長の入社により、これらをもとにして広告の反響による電話対応営業で自由化後に対応しうるコストを抑えた新たなビジネスモデル(構造資本)を構築した。

そして、次にこの通信販売の実績を生かした「審査ノウハウ」や「顧客情報」の蓄積から、98年にインターネット取引に本格参入する。参入に際して、国内に模範となるインターネット完結型システムがないことを知り、まったくオリジナルのシステム「ネットストック」(構造資本)を最短で構築した。

そして99年10月、株式委託手数料自由化によって、そこまで着々と進めてきた社内改革を土台にして、破格の手数料「1日3回まで30000円」を打ち出し、顧客獲得競争に勝負をかける。この設定額は、インターネット株取引における松井証券の圧倒的な強さを見せつけた。

トップの強烈なリーダーシップの印象が強い同社だが、インターネット取引システムのプログラミングや手数料設定など、他社に先がけた新しい仕組み(構造資本)の構築は、社内LANのサポートで育つあらゆる部門の人材(人的資本)によって生み出されている。

うだ。このときの企画は、社長からの正式なゴーサインもなかったそうだが、リスクが少なく顧客にとっていいことであれば、ゴーサインと受け止めていいのだそう。結局日沼氏は、発案して24時間後には発行準備をはじめていたのだ。

「自分の頭で考える」力をサポートするコミュニケーションシステム

同社が、イントラネットを使つての稟議・提案・決済制度を導入したのは、95年だ。社長から全社員へのメールで、「今後、稟議・提案・決済の連絡方法は社内LANを最優先とする。発言する人は、新人も役員も同じ土俵に立てるようになる場がイントラネットです」という通達があったのははじまりだった。

現在は、社内LAN上での発言や提案にひとりひとりが敏感に反応するという場が機能しており、知識が豊富な人にメールが集中したり、的確な指摘や知識を提供すると、周囲の信頼が一気に高まるのだという。入社5年目で課長に昇進したネットストック運用部の村田高宗氏もそのような、判断力の的確さで周囲の信

頼を獲得したひとりだ。

こういったLAN上の社内市場評価は、通常の査定などの評価とも連動している。つまり、積極的な発言、的確な議論を促す力や判断力、公募されたプロジェクトに立候補するなどの姿勢が「自己申告」と「上司の評価」で査定結果となる。また、発言の数は少なくても、知識や判断力が評価されて、他の部署やプロジェクトから「あの人が参加してほしい」と言われる人は査定の上でもポイントが高い。

社内外からの情報により判断のスピードが加速する

「広く情報を収集し、自分の頭で考える。」この言葉は、松井証券に浸透する言葉だ。「証券業界にどっぷりつかった情報で視野が狭くなっていた文化を変えるため、業界誌の購読をやめてしまったのもこのためだ」と取締役の元久存氏は語る。現在スタッフが集める情報は、社内LANによる多部門からのアドバイス、広く一般雑誌からネットビジネス・システムに関する雑誌、ウェブサイトと幅広い。これに加え、松井道夫社長の鋭いアンテナにひっかかった海外情報や最新の話題が、突然の

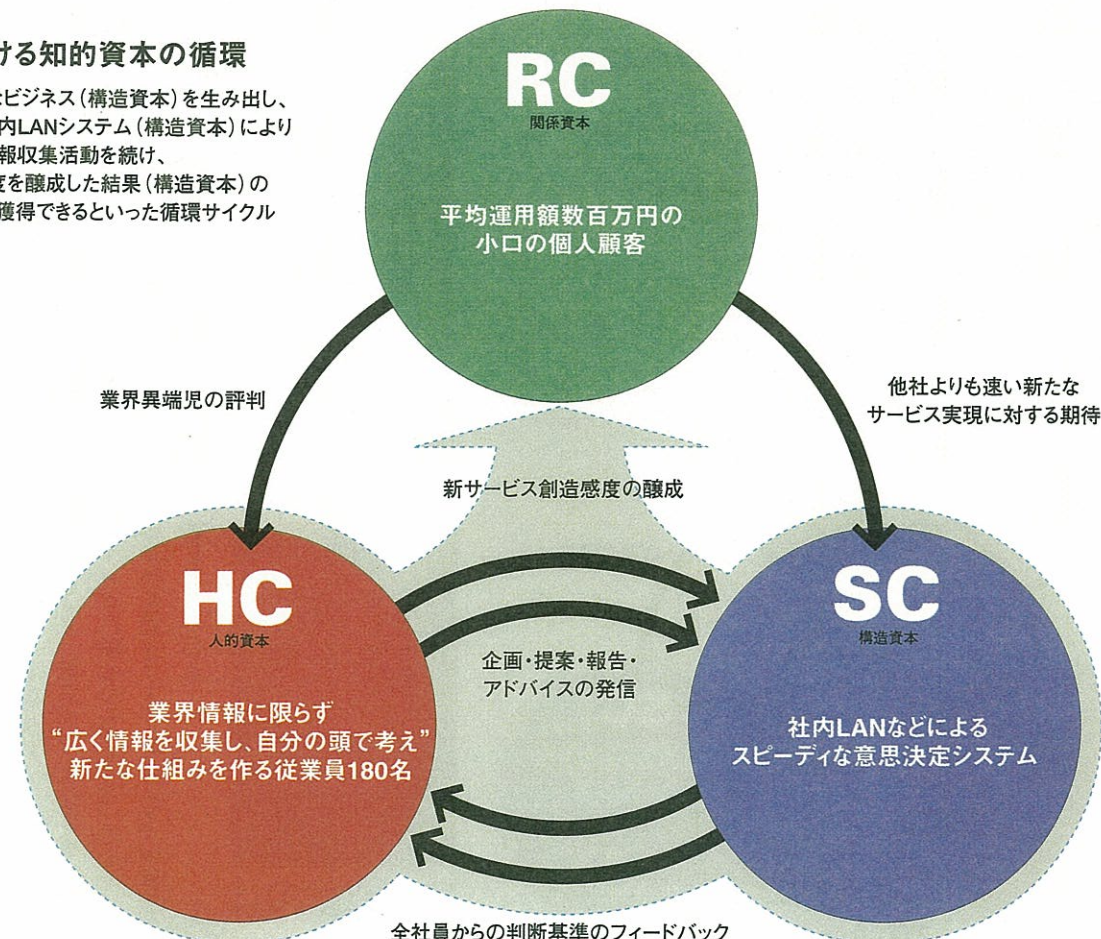
では、IT技術を活用して価値を生むこのようなくみだが、どのように循環して付加価値を生んでいるのだろうか。

新たなしくみを生み出した松井証券のICMサイクル

※1 99年10月〜2000年3月のインターネットによる売買(週刊東洋経済より)
※2 顧客が証券会社に一定比率の証拠金(保証金)を担保として預託し、買付代金、売付株券を借りて売買を行う取引のことをいふ。

松井証券における知的資本の循環

業界に先行して新たなビジネス(構造資本)を生み出し、人材(人的資本)が社内LANシステム(構造資本)によりコミュニケーション・情報収集活動を続け、新サービス構築の感度を醸成した結果(構造資本)の新市場(顧客資本)を獲得できるといった循環サイクル



●会社概要
設立：1931年3月
資本金：6億1000万円
営業収益：64億7000万円
(2000年3月期)
従業員数：180名
所在地：東京都中央区
事業内容：インターネット
取引による証券業

「自己申告ボード」によって顧客の感動を生む感性を磨く ●グローバルダイニング

2桁成長を続ける グローバルダイニング

都心部の住宅街、いわゆる繁華街ではなく閑静な地域にあえて出店し、自分たちの店を中心に「人が集まる街」をつくる戦略で2桁成長を続けるカジュアルレストラン経営のグローバルダイニング。昨年には、遂に東証2部上場も果たした。

「広い店舗」「天井の高さ」「豪華な映画セットのような内装」などで、味だけでなく雰囲気こだわりの顧客の満足を満たし人気を集めている。

自分の能力以上の力を 引き出す「自己申告ボード」

グローバルダイニングでは、「顧客に感動を与えるためには、顧客に合わせるのではなく、こちらからの積極的なアプローチが必要だ」と言われている。では、顧客に感動を与えるという能力は、どのように開放されているのだろうか。

「上司や会社に言われたことをやるのではなく、自分からやる仕事というのは自分の能力以上のものを引き出すのでは

ないか」と言うのは、取締役の中川克司氏である。

グローバルダイニングの自己申告制度は、こうした自分からの行動を大事にしたしくみである。時給850円〜2000円の幅の中で、1000円までは50円刻み、それ以上は250円刻みで昇給の申告をするルール。申告の流れは、時給850円の人が「900円に昇給したい。ついでには次は重点的にこういうことをがんばります」という具合に、「申告額」と「目標」を「申告ボード」に書き込む。スタッフのシフトが一巡するのに5日間かかる店舗だと、その申告が5日間貼り出される。異論があれば厳しい一言がメンバーから書き込まれ、何もなければ満場一致で賛成を受けたことになり昇給する。スキルレベルや役割は、決められた全社統一の基準があるわけではなく、「自分たちのチーム」が認める評価の基準なのである。従って、店舗ごとに基準となるレベルは異なる。こうした合議制度にしたことで、表情など評価しづらい「感性」の評価も「メンバーが認める」という形で担保されるようになった。

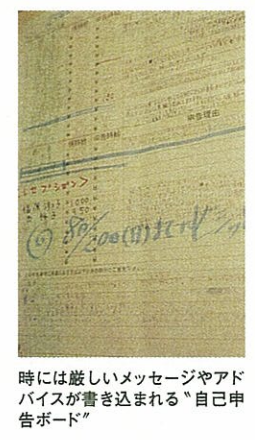
グローバルダイニングではマネージャがほとんどない代わりに、「こうやった方がカッコいいよ」というコミュニケーションなアドバイスが活発に飛び交う。

エンターテイナーとしての人材は 一般的な人事制度で動かない

かつてグローバルダイニングは、独自のコンセプトを持つ同社の店舗に一般的な人事制度を導入して失敗している。悩んだ末に社長の長谷川耕造氏は、「インセンティブ制」「昇給・昇進の自己申告制」というしくみを生み出した。店舗の魅力に惹かれて集まった感性豊かで負けず嫌

いな人材は、新制度によってエネルギーを開放させ、彼らがつくりだす雰囲気やサービスに顧客が集まった。このサイクルが現在のグローバルダイニングの付加価値を生んでいる。

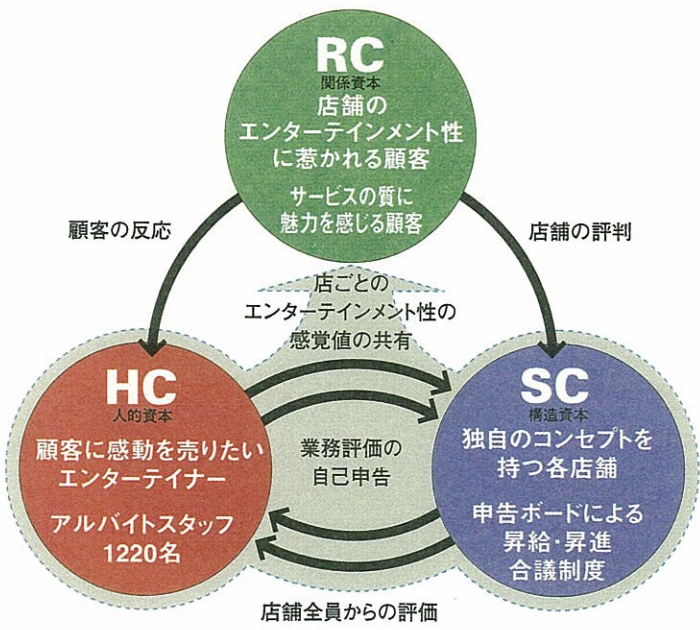
- 会社概要
- 設立:1973年
- 資本金:12億500万円
- 売上高:73億1200万円(99年12月期)
- 従業員数:約1400名
- 事業内容:レストラン経営。
「ゼストキャンティナ」(メキシコ料理)、
「カフェラ・ボエム」(テックスメックス料理)、
「モンスーンカフェ」(エスニック料理)
「権八」(焼物、そば)他



時には厳しいメッセージやアドバイスが書き込まれる「自己申告ボード」

グローバルダイニングにおける知的資本の循環

エンターテインメント性ある店舗(構造資本)に、自己申告制度(構造資本)を入れたところ、エンターテイナーとしての人的資本が活き活きと感性を働かせ始めた。これに顧客(関係資本)が反応し、人的資本が顧客の反応を通じて益々活性化していくという循環を生み出した



「価値創造」と「知的資本の循環構造」

まとめ

9社の企業の価値創造の特徴を3つの知的資本の循環の構造として捕らえなおしたときに、業界・業種・規模の差を越えて、持続成長を可能にする組織創造のヒントが得られるように思われる。垣間見えるヒントを整理してみよう。

関係資本をテコに使う時、 顧客接点での 大幅な権限委譲に伴う 「これだけは」ルール

関係資本をテコに使う企業に共通してみられるのは、「顧客接点での社員の創意工夫を自由に行う権限がはつきり明文化されている」ことである。しかし、自由を与えるだけでは権限委譲はうまくいかないのはマネジメントの共通の悩みである。何かシンプルな制約「これだけは」ルールの明文化を伴うことがキーになってくるようだ。

メデイカルサポートでは「1円のコストダウン、1分の効率化にこだわりさえすれば、あとは、患者さんが喜ぶ食事ならばどんな工夫もOK。未来工業は「電気」の消灯まで1円でも無駄なコストを省くことさえすれば、あとは、電気工事業者が求める工夫であればどんな工夫でもOK。ユニティッド・アローズは「価格変更やスーツなどのバラ売りさえしなれば、顧客の要望にすべて応えてよい」。

3社の例は、付加価値提供とコスト・ 効率の折り合いのつけ方という側面も あるだろう。しかし、ナレッジ・ワーク を活性化するという視点でみると、 重要なのは、「これだけは」ルールのもと ら安心の効用ではないだろうか。ナ レッジのシーズを顧客から吸収すること は、複雑性の高い終わりのない作業で ある。これを不安にならずに行えるた めに、この複雑性を縮減する制約ルール が必要なのだ。

さらに、花王の例を考察すると、この複雑性はエコシステムという構造資本によつて、範囲とスピードがカバーされ、「消費者の声を解決するまで見届ける」という文化が実現されていると見ることもできる。

構造資本をテコにする時、 「価値創造の仮説を 全員で検証する」 緊張のしかけがあるか

構造資本をテコに使う企業は、顧客

からナレッジのシーズをもらうことでナレッジを培っていくというよりも、自分たちの得意なあるいは追求したいナレッジがあり、それによって価値創造の仮説を立て顧客のニーズと照合していくスタイルの会社だ。このタイプの企業の共通点は、ナレッジを内部で創造するしくみをもっていることだが、そのとき、「互いのナレッジを全員の見点で検証し合う」しかけが鍵を握っているようだ。

クラヤ三三堂は新しい病院経営のサポートシステムの提案やコンサルティンク事業にむけて、それらを顧客がどのような文脈で必要とするかの仮説を3段階の営業プロセスで検証している。日本アイ・ピー・エムは、ソリューション・プロジェクトの運用力が商品とおくと、その運用力が顧客のどんなニーズに適應できるのかを2フェーズ6000のコンピタンスで検証していく。松井証券は新しい企画提案を社内LANで発信し社員180名の視点で疑問出しがなくなるまで精査される。グローバルダイニングは、接客のセンス

の良さを店舗の全社員の視線で50円刻みの市場価値で審査される。

ナレッジを内部で醸成し、かつそれが市場で受け入れられるには、市場に出す前に、複眼の視点で仮説が精査され成功の確率を高める必要があるということだろう。

さらに、横河電機の例をみるならば複眼の視点で、一生という長期の信頼を得るといふ緊張に置き換わった例と見ることができよう。だからこそ、終身雇用と実力主義が共存するのではないか。

「1円のコストにこだわる」「ケチケチ経営」「アナログ情報収集」「よきモノづくり(ビジョン)」「CSセンター」「プロジェクト・データベース」「社内LANコミュニケーション」「自己申告ボード」「雇用確保」……個々の企業の特徴ある施策は、その中身をそのまま真似ても意味がない。運用のメカニズムを紐解くことにヒントがある。3つの知的資本の循環構造というフレームで企業を見てみると、そのメカニズムがより深く見えってくる。

知的資本経営の観点で、ソニーの強さを分析する

デロイト・トーマツ・コンサルティング 戦略事業部シニア・マネージャー
横沢明浩

はじめに

優れた企業は自社が持つ土地、建物、設備など、会計帳簿に表される資産が通常持つ価値以上の収益を実現することができる。公開企業であれば株価にも反映される。

こうした現象が起る源泉は当該企業が持つ知識に求めることができる。とりわけ今日の企業は、企業価値に占める物的価値よりも知識価値のウエイトが高まっている。そこで、収益に転換し得る知識を持ち、現在や将来の収益を生み出す能力がある企業には「知的資本」があるということが出来る。

知識に由来して企業価値に直接的・間接的に貢献するものとして、たとえば企業のアイデア、技術・ノウハウ、ブランド、販売ルート、優れた従業員、ソフトウェア、データなどを挙げることができる。このような知識には資産性が認められるので、「知識資産」と呼ぶことがある。本稿ではソニーのコンピュータ事業に焦点を当て、企業が知識資産

を形成するプロセスを概観する。ソニーのコンピュータ事業は長期にわたる失敗の連続であったが、それを今日の成功の糧として開花させるまでの経緯を振り返る。

ソニーの知識に由来する価値

ソニーの企業価値は大きく物的価値と知識価値に分けて把握することができる。

周辺データの入手可能性を考慮しつつ、筆者は比較的株価が安定していた1999年3月末時点に基づいてソニーの企業価値を試算した。その結果、同社には約94兆円の企業価値があるとの結果を得た。時価総額ベース。ただし、その後株価が急騰したため2000年3月末の企業価値はこれより大幅に増加している。一般にどの時点を基準にして計算するかによって企業価値はかなり左右される。

この94兆円のうち、いわば物的価値に基づくと思われるものは約63兆円、知識価値に基づくと思われるものは約31兆円と試算された。さらに、知識価値を分解すると、そのおよそ3分の2はブランド価値であることがわかる。ブランド価値以外では技術価値が大きな割合を占める(図表1)。

図表1 ソニーの知的資本 (単位:十億円)

その他: 384
特許等: 672
ブランド: 2,041
合計: 3,097

1. ソニーの知的資本は1999年3月末時点での貸借対照表と株価(12,000円、千円未満四捨五入)に基づき、(株式時価総額)-(簿価純資産)として概算。ただし時価主義による修正などは行っていない。
2. ブランド価値は田中&狼山(1999)試算による。

今日、ソニーはわが国で最もブランド価値が高い企業のひとつと見られているが、それが実際に同社の企業価値に大きく貢献していることをこの結果は端的に示しているといえるであろう。

ソニーにおけるコンピュータ関連事業の推移

ソニーはパソコン業界では新規参入組と見られがちだが、コンピュータへの取り組みは意外に古い。そして、何度となく市場に参入し、ある時はかなりのシェアを確保するところまで行くのだが、結局市場の壁に跳ね返される、という歴史を繰り返している。

ソニーによる最初のコンピュータ市場への参入は電卓からだった。同

パソコン開発者と知己であり、属人的な縁にも助けられて技術提供に結びついた。

そして、95年の社長就任以降、いち早くパソコン市場への再参入を唱えた出井伸之氏(現会長)その人が、かつて一敗地にまみれたMSXパソコンの事実上の責任者であった。彼は当時の部下、伊藤進氏をVAIO505の開発リーダーに任命し、捲土重来を期した。また、後藤禎祐氏はプレイステーションなどを手がけたソニーのエースデザイナーだったが、出井氏は彼を自ら任命してVAIOの開発にあたらせた。その他、UNIX開発者、MSX開発者とAV技術者がVAIOシリーズのパソコン開発に参加することとなった。

「ソニーらしいパソコンを開発せよ」

VAIOシリーズの開発の基本命題は「ソニーらしいパソコン」である。しかし、何がソニーらしいパソコンなのかは現場に委ねられた。

ただし、出井氏は「デジタルドリムキッズ」という新しいソニーのコンセプトを掲げ、「AVと融合した娯楽性の高いパソコンを作り、エンタテインメントの核にする」という路線を打ち出していた。こうして、全社コンセプトがパソコンの開発ベクトルそのものであった。

そこで、VAIO505では薄さやデザイン性・実用性を両立させ、携帯性が高く、持って楽しいパソコンを基本コンセプトとして、ソニーのデザイナーカと小型化技術の粋が集められた。

また、VAIOCではAV技術との融合をより強く打ち出し、内蔵カメラを搭載して差別化を図った。開発責任者のもとハンディカメラの開発者であり、その他も「パソコンの素人」のメンバーばかりで開発チームは編成された。この異文化・異能融合的なプロジェクト構成により、当時のパソコンの常識を覆すパソコンを次々と生み出していった。

おわりに

知識価値は企業の物理的制約を解き放ち、大きな価値をもたらし得る。コンピュータ事業での苦難の経験から、ソニーは着実に関連分野の技術・ノウハウを蓄積していた。これらはかつて組織の中に散逸するおそれすらあったが、ソニーのトップ・マネジメントによって力強く方向性を与えられてから、「ソニーらしき」を追求する組織の中で新しい柱に成長しつつある。

このように、知識価値の向上を志向した経営のあり方がいかに大切かをソニーの事例はわれわれに教示しているといえるのではないだろうか。



横沢明浩 (はるさわ・あきひろ)
東京大学法学部卒業。デロイト・トーマツ・コンサルティング 戦略事業部シニア・マネージャー。主な著書に『知的資本とキャッシュフロー経営』(生産性出版、第12回日本公認会計士協会中山MCS基金賞受賞)、『日本型ABCマネジメント』(共著、生産性出版)、論文に「競争優位に立つ業績評価部門別業績評価制度の構築」(『企業会計』1998年7月号、中央経済社)、『VBM-キャッシュフロー重視の経営』(『旬刊経理情報』1998年11月1日号、中央経済社)がある。

れ88年、92年には撤退している。89年に発売した32ビットAXパソコンQuarterシリーズも目立った結果を残すことなく、やがて市場から姿を消した。

それ以外にも、ワープロ専用機、パームトップ、マジックリンクなどをさまざまな製品を投入するが、いずれもはかばかしい結果を残すことなく撤退するか自然消滅という結果に終わっている。

こうしたソニーのコンピュータ事業の中で、エンジニアリング・ワークステーション(EWS)の分野では比較的長い期間にわたって好業績を残した。当時、米デジタル・イクイップメント(DEC)社のスーパーミニコンピュータVAX11シリーズは1台1億5000万円もしていたが、これにまずEWS(エンジニアリング・ワークステーション)という新しい分野を開拓して挑戦したのが米サン・マイクロシステムズ(SUN)社の「SUN」である。「SUN」は「VAX」の「SUN」と同様UNIXを採用し、価格は100万円くらいだがそれでもミニコンの10分の1以下だった。

86年10月、わずか1年の開発期間を経てソニーはUNIX搭載EWS・NEWSシリーズを発表する。得意の小規模技術を活かして回路基板をコンパクトにまとめたNEWSは従来のミニコン以上の性能で、価格

は「VAX」の100分の1、「SUN」の10分の1だった。翌年から出荷を始めたNEWSシリーズは最盛期には20%程度のシェアを確保した。

しかし、91年頃から、「ダウンサイジング」と呼ばれる小型化の波を捉えるべく、日本IBM、富士通、NEC、日立製作所などがワークステーション事業に本格的に取り組みようになつてからは次第にソニーは劣勢に立たされ、やがて市場の表舞台からは去ることとなった。

しかし、これらの失敗の経験が96年にVAIOシリーズでパソコン市場に再参入する時に大きく活かせることになる。

コンピュータ技術の蓄積と人材

知識は人に蓄積される、というが、ソニーにおけるコンピュータ事業でも同様のことがいえる。

電卓開発者の植村三良氏の薫陶を受けた加藤善朗氏は10年後英文ワープロを開発したが、その当時の部下は15年の歳月を経てやがてVAIOシリーズの開発に製品企画として携わることになる。

EWSの開発責任者の土井利忠氏はCDの開発に功績のあるデジタルオーディオの専門家でもあった。彼が中心となって88年にコンピュータサイエンス研究所が設立されるが、この研究所の研究員はVAIO

知的資本経営が、 経営と人事を結合する

「知的資本経営」は、旧来の、あるいは最新の経営モデルと何が根本的に異なるのか。

そして、組織・人事の視点から

これを捉えたときには、どのような

パラダイム・シフトがみえてくるのか。

ワークス研究所が「仮説」に基づき議論を

重ねてきたなかから得られた

構想の端緒を提供してみたい

（ワークス研究所 主任研究員 豊田義博）

「戦略人事」を実現する 手段の模索

「人事戦略」とは、人材マネジメントをどう行っていくかの方向を決定することであり、戦略人事とは、企業の戦略目標達成のために、人材マネジメントを行っていくことである。（中略）これまで、人材マネジメントの方向を議論することは十分やってきた。でも、それが企業の戦略達成をどうサポートするかを考えていたか。

これは、「Work40号」において、人材ポートフォリオの概念を提示した際の冒頭の一文である。企業経営を取り巻く環境の激変に伴い、人事部門に求められる視点・行動が変わり、そのキーワードとして「クロズアップされてきた」「戦略人事」が共有された。しかし、手段がみえない。それが今の状況ではないか。

人材ポートフォリオという概念は、それに関する私たちがのひとつの回答であった。だが、すべての問題を解決するものではない。では、「戦略人事」を推進するうえで何が必要なのか。既存の経営モデルのなかで、それは明快に描けるのか。そんな試行錯誤のなかで、私たちが着目したのが「知的資本経営」というモデルである。

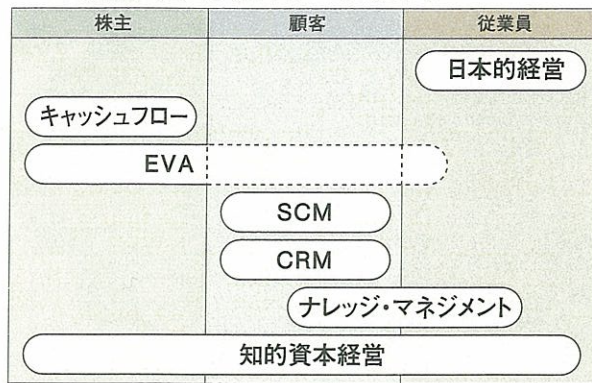
「人材の能力」を最重視するのは、日本にとつては何も新しいことではない。「人本主義」と呼ばれた日本の経営は、その象徴だ。しかし、ステークホルダーは「従業員」に限られていた。株式持合いに代表される日本の株式市場の構造要因を考えれば、「株主」が主たるステークホルダーにならなかつたのは自明であり、また、製造業主体の産業構造で、新たなモノを世に送り出せば、それが受け止められる社会では、「顧客」は大きな意味では「景気」に影響されるものでしかなかった。しかし、その社会構造が変わったときに、日本の経営の栄光は、緩やかに終焉を迎えた。

「知的資本経営」が「戦略人事」を推進するうえで有用だという「仮説」、その根拠はこのモデルが「知的資本、そのなかでも、すべてを生み出す源泉である」「人材の能力」を最重視し、「株主・顧客・従業員」とすべてのステークホルダーの利益を一致させることを目的とする」と定義できると考えたからだ。

「ROA・ROE」「キャッシュフロー」「EVA」など、旧来の財務指標に替わる存在、およびそれを核にすえた経営スタイルが模索され始めた。IRを重視し、株主に対するアカウンタビリティの向上を目指す動きもある。「サプライ・チェーン・マネジメント」のように、顧客・取引先を重要なステークホルダーにすえ、ビジネスモデルを描き

知的資本とナレッジワーカー

図表1 経営モデルとステークホルダー



換える動き、「ワン・トゥワンマーケティング」「CRM」に代表される、顧客を基軸としたマネジメント手法もブームの観がある。これに、ERPを中心としたITシステムが絡み、日本企業は新たな武器を得て、再生へと向かっているようにも思われる。だが、今ひとつ納得感がない。空しささえ感じる。それは、「日本の経営」が最大の資産としていた「人材の能力」が、片隅に追いやられているから、ではないか。人件費という名の「コスト」ばかりが問題視されるからではないか。流行の「ナレッジ・マネジメント」も、人材の知識を核とする本来の趣旨とは異なり、形式知を共有するシステムづくりに傾いている。株主を、顧客を重視する動きのなかで、日本の最大の資産であった「人」が主役でなくなっている。新たな経営モデルのなかで、「人事部門」の存在感が相対的に低下している。

しかし「知的資本経営」の根幹にあるのは、「人材の能力」だと捉えられる。「人的資本マネジメント」を中心に置き、株主・顧客というステークホルダーへの接続を考えていくモデルだとの解釈が成り立つ。それはまさしく「戦略人事」といえないだろうか。

「ナレッジワーカー化」により キャリア選択権は 個人側へと移行していく

「知的資本経営」に着目したもうひとつの

視点、それが今号のタイトルにもある「ナレッジワーカー」というキーワードに込められている。モノ・カネから「知識」と資産の中心がシフトし、働く個人が、経済社会からの要請によつて、あるいは自発的な意識変化によつてナレッジワーカーを進めていく。この事態の進展によつて、今後の人事管理のパラダイムが劇的に変わっていくと考えられるからだ。

「日本の経営」においては、人材の中核とは、「スキルワーカー」であった。例を挙げよう。工場でのQC活動「カイゼン」運動など、ブルーカラーを含む現場の人間が生み出したナレッジの蓄積は、企業の重要な財産であったが、彼らはタスクを与えられ、「如何にやるか」にコミットした優秀な「スキルワーカー」であった。一定水準以上の「スキルワーカー」を数多く抱えることが、企業成長の源泉そのものであり、「日本の経営」を支える人事管理のすべての原点であった。新卒一括採用、階層別研修、年功的報酬体系、職能資格制度、退職金制度などなど。そして、約束された有形・無形の代償として、従業員の「キャリア（＝配属・異動・選択権）を企業が握る。これが、終身雇用・年功序列システムを機能させていた最大のポイントであった。

しかし、「ナレッジワーカー」とは、企業が求めることによつてのみ「ナレッジ」を発揮するのではない。組織人としての前に、まず個人としてのビジョンやバリュー（自分は何を成し遂げたいのか、何を自らの専門性としていくのか）を自覚的に認識し、そ

の自覚に照らし、自らの「知」を最も発揮できる、あるいはしたくなる場を選択する。そこで「何をやるか」を主体的に考え、行動する。また、ナレッジワーカーは、自分オリジナルのナレッジつまり「専門性」を重視する。それが職業選択行動にも如実に現れる。「今後働きたい企業のイメージ」を聞くと、上位に「専門能力が身につく・生かせる」という回答が来るデータもある（図表2）。「セルフナレッジ・マネジメント」の意識・能力をもった個人が、急速に増大しているのだ。キャリアの選択権は、「ナレッジワーカー」であればあるほど、また「ナレッジワーカー」であつてほしいと望めば望むほど、個人の側に移行せざるを得ない。個人は、もはや企業所有物ではない。

「ナレッジワーカー化」は 組織構造さえも変革していく

組織における意思決定も、大きく変わってくるはずだ。かつての日本企業は、経営幹部という名の「ごく一部のナレッジワーカー」が、戦略策定などの重要事項から細目に至るまで決定権をもち、多くの「スキルワーカー」を支配する形をとっていた。海外現地法人の役職者が頻繁に使う「本社に聞いてみます」というフレーズが、現地の従業員から失笑を買うという話はその象徴だ。しかし、マーケットが変化するスピードとか、グローバルゼーションという文脈によらずとも、最前線にい

図表3 経営モデルの比較

	従来の経営	将来の経営(5~10年先へ向けて)
経営モデル	「人本主義」に象徴される日本型経営	知的資本経営
重視するステークホルダー	従業員重視	株主・顧客・従業員の利益を一致させる
重要な資本	財務的資本	知的資本
経営資源	土地・金・人材	人材の能力
労働者	スキルワーカー(いかにやるか)	ナレッジワーカー(何をやるか)
組織形態	ヒエラルキー型(官僚型組織)	フラット型(有機的組織)
雇用思想	終身雇用を前提とした絶対的雇用保証	長期的継続雇用を前提としたエンタリー型



知的資本の最大化こそが人事管理の目的です

釘崎広光
人事測定研究所 代表取締役社長

私は、すべての企業経営に共通する目的は企業価値の最大化であると、そう捉えています。そして人事管理とは、その目的に向かって、財務的資本と組織的資本と人的資本を効率的かつ効果的に使い、顧客価値を創造するために、人事管理を構成する諸要素を全体として統一性のある機能を営むよう合目的的に組み合わせたシステムであると、そのように定義しています。

企業の値段である企業価値の最大化は、財務的にいえば、MVA(Market Value Added=市場付加価値)の増大によって実現していくこととなりますが、そのMVAの別称が実は知的資本なのです。

MVAとは株式時価総額から株主資本(簿価)を減じたものですが、したがって、市場価値であるところの時価総額は、株主資本とMVAの和ということになります。また時価総額の理論値は、将来の期待収益を資本コストで割り引いた現在価値です。

ここで、MVAを知的資本と言い換えれば、市場価値は株主資本と知的資本とによって構成され、その知的資本は、資本コストを上回る期待収益の現在価値とイコールということになります。

ですから、MVA最大化経営といっても知的資本最大化経営といっても、その意図するところは同じなのですが、ただMVAの最大化というと、どうしても財務的指標を偏重しているように感じられます。

一方で知的資本の最大化経営というと、非財務的な指標も重視し、すべてのステークホルダーの利益を視野に入れた戦略的経営という色合いを帯びてきます。ならば、知的資本の最大化を目的として、その実現戦略をマネジメント(経営)は策定・実行していく、とのアナウンスが各種ステークホルダーの

理解を得やすくします。

もちろん、それは口先だけのものではならず、真にそのことを具現化していかなければならないわけですが、その支援ツールとして有効なのが、バランス・スコアカードの概念ではないかと考えます。

●
バランス・スコアカードとは、企業が各種ステークホルダーの期待する成果をあげているかどうかをモニターするために、複数の重要な業績をバランスよく採点するツールであると、そう定義されますが、その提唱者は、企業がそのバランスを保つためには、「財務的視点」「顧客の視点」「社内ビジネス・プロセスの視点」「学習と成長の視点」という4つの視点を含んだ業績指標が必要であると主張しています。

バランス・スコアカードに定める指標は、知的資本の最大化へとつながる戦略から導き出す必要があります。またそれらは、企業のビジョン実現に向けてあげるべき成果を表現したものでなければなりません。そしてそこに定められた非財務的指標は財務的成功を取っていくための先行指標との位置づけになりますが、その起点にあるのが「学習と成長の視点」、私なりに言い換えれば「人と組織の視点」です。

●
そして私は、人事管理とは、バランス・スコアカードに定められた指標すべての達成水準について責任を持つ、そういうマネジメントであるべきだと考えています。

●
知的資本という概念は、広義にはバランス・スコアカードの4つの視点すべてに通じるものですが、狭義に捉えればそれは、「学習と成長の視点」のフレームに入ります。そしてそのフレームにおいて高い成果を

あげているかどうかは、人的資本指標と組織的資本指標の2つの指標において高水準にあるか否かで判断されます。

バランス・スコアカードにおいて指標の達成水準は定量的に把握される必要がありますが、人的資本指標の定量化のベースはコンピテンシーであると考えています。自社において成果を生み出すうえで求められる能力を定め尺度化し、それぞれにおいて個々の従業員がどのレベルにあるかを評価します。そして、その総和をもって自社の人的資本指標とするのです。

一方の組織的資本指標については、従業員満足度指標とナレッジ増幅度指標に要素分解して捉えるのがよいのではないかと考えます。組織が個々人を生かしているかどうかは、その2つの指標として表現されていると思われるからです。

人的資本指標と組織的資本指標の両方において高い水準を達成できれば、社内ビジネス・プロセスの各指標においても高い成果が期待されます。そしてその成果は、顧客満足や顧客ロイヤリティの向上へと発展し、財務的成功へとつながっていき、さらにそれは、人的資本指標と組織的資本指標の向上要因となって還元されます。

●
さて、バランス・スコアカードにおいて高いスコアを獲得するために人事制度は、論理的で透明性に優れ、説明責任を果たしうるシステムでなければなりません。そして企業は、アカウンタブルな(説明のつく)人事管理を行っていく必要があります。

●
企業にとってアカウンタビリティの対象とはステークホルダーのすべてであり、その責任内容を指標化し明示したものがバランス・スコアカードであるといえます。

「能力調達」とは、端的にいえば「求める能力をもった個人の採用」ということ

① 資本調達としての「能力調達システム」

こうした状況認識および「仮説」を前提にしたとき、今後の「人的資本マネジメント」は如何にあるべきだろう。資本という言葉に準えて、フェーズを3つに大別する。

① 資本調達としての「能力調達システム」

② 資本増強としての「能力開発システム」

③ 資本活用としての「能力発揮システム」

以下、順を追って私たちが考える「現時点での方向性」について述べてみたい。

能力体系と同時に設計を考えたいの

「人材ポートフォリオ」による調達ルールの多様化

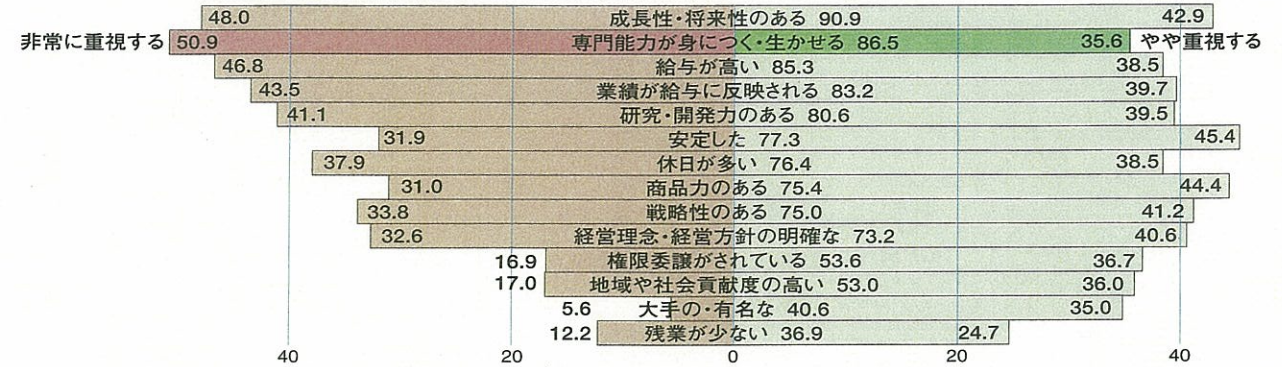
この「求める能力」体系は、職種ないしはそれに準ずるカテゴリによって分けられるものかもしれないし、その能力レベルは、何段階かに分けられるものかもしれない。個々の企業が自社用にカスタマイズすることが当面は考えられるが、「職種ないしはそれに準ずるカテゴリ」によって、ナショナルスタンダードができることが、健全なモビリティ社会を構成するうえで望まれる。国の施策に期待もしたいが、業界等のくくりで、共通言語体系を作っていく動きがあつてほしい。過去にも日本のスタンダードは、産業から生まれてきたのだ。

「資本調達手段」となるだろう。企業が継続的成長のために長期的雇用をベールにすることは「知的資本経営」の観点から理にかなったことである。ただし、雇用・契約ルールの刷新は必要だ。雇用形態の多様化を進めることが目的ではなく、能力の適正な調達方法の開発という視点を忘れてはならない。

しかし、「正社員」は今後も主たる「資本調達手段」となるだろう。企業が継続的成長のために長期的雇用をベールにすることは「知的資本経営」の観点から理にかなったことである。ただし、雇用・契約ルールの刷新は必要だ。雇用形態の多様化を進めることが目的ではなく、能力の適正な調達方法の開発という視点を忘れてはならない。

図表2 今後働きたい企業イメージ

B-ing編集部調べ 99年10月



「求める能力」体系が人的資本マネジメントの原点

で、現場の変化を最もよく知り、かつ、個々に異なった専門性をもつ「ナレッジワーカー」こそが、これからの意思決定者にふさわしい。そうした個人の集合体へと組織そのものがシフトしていくとき、ヒエラルキー型の組織構造は必然的に崩壊し、多くのナレッジワーカーを「活用(≠所有)」できる組織能力をもった企業だけが生き残る。こうした変化の先にあるものは、「知的資本経営」がもつ枠組みに合致したものであるのか。これが、私たちの2つ目の「仮説」である。

この「求める能力」体系は、職種ないしはそれに準ずるカテゴリによって分けられるものかもしれないし、その能力レベルは、何段階かに分けられるものかもしれない。個々の企業が自社用にカスタマイズすることが当面は考えられるが、「職種ないしはそれに準ずるカテゴリ」によって、ナショナルスタンダードができることが、健全なモビリティ社会を構成するうえで望まれる。国の施策に期待もしたいが、業界等のくくりで、共通言語体系を作っていく動きがあつてほしい。過去にも日本のスタンダードは、産業から生まれてきたのだ。

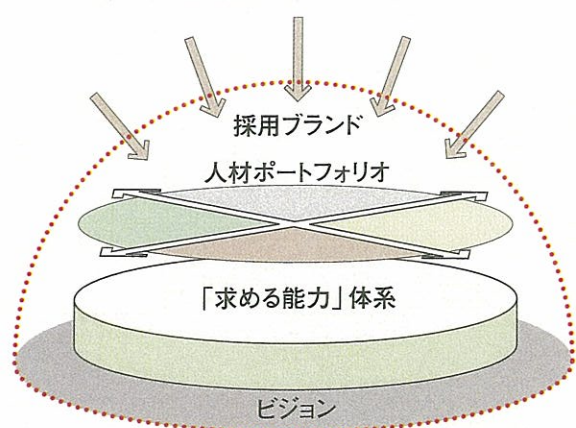
「能力調達」の設計を進めるうえでは、その企業が「求める能力」の明確化が必要となる。それは、人的資本を測定することにもつながる原点である。人事測定研究所・代表取締役社長の釘崎広光はこう語る。「人的資本の指標化のベールはコンピテンシー。成果を生み出すうえで求められる能力を定め、尺度化することが必要になる」。

「人材ポートフォリオ」(図表4)の枠組みである。「求める能力」をカテゴリごとに整理し、社内外労働市場の状況を踏まえて、おのおのの雇用・契約ルールを策定する。能力の特徴ごとに、調達手段を多様化するということだ。私たちが以前に提示したモデルは「知的資本経営」を推進していくためのひとつのツールとなるかもしれない。また、当然のこととして、一部のカテゴリには、「ナレッジワーカー」ではなく、「スキルワーカー」を望むこともあるはずだ。また「ナレッジワーカー」であっても、必ずしも「いわゆる正社員としての雇用」に限らないケースも出てくる(正社員というポジション・処遇では「資本(能力)調達できない」ケースはすでに各所に起こっている。これは「ナレッジワーカー」化の進展とともにさらに進むものである。それは、単に給与面だけでは決してなく、もっと多様な「働く意識」が表出してくるということだ)。

図表6 能力開発のパラダイムチェンジ

能力開発の場面	クラスルーム → On the Job
能力開発のスタンス	企業が指示 → 個人の選択を企業が支援
能力開発の対象	ひと握りの個人 → 数多くの個人

図表5 人的資本を調達するメカニズム



「採用ブランド」という概念にも注目したい。企業イメージに近いが、私たちはこれを以下の関数で定義できるのではないかと考えている。

この要素に「Power（採用戦略・体制）」というパラメーターが組み込まれて「採用力」が決まるのであろう。Powerは人事部門が独自に変動できるものだが、Fact&Communicationは多様な要素によって構成される。Factがあっても、Communicationが機能していない、あるいは、商品や株価など一部のFactのみがCommunicationされることで、歪曲した「採用ブランド」が形成されることもある。商品や核としたブランドから、コーポレート・ブランドへと「ブランド・マネジメント」の概念は進化しているが、次期従業員をステークホルダーとした「採用ブランド」は、IRと共通する課題、解決アプローチをもつことも想定され、今後さらに重要になるものと考えている。

「ナレッジワーカーは、個々に専門化していきます。その企業にあつては、ある分野でその人が最高のスペシャリストである……という状況が次々に生まれてくるはずだ。そうなる、企業が用意している『職種・職位に応じたお仕着せ型の研修』だけでは不十分といわざるをえません(同)。「ナレッジワーカー」個々人が、今必要なのは何かを一番よく知っているし、それは社外にある学習コンテンツや機会」かもしれない。教育を施す、というスタンスから、「個人の能力向上意欲とチャンスを提供する」というスタンスへのシフトが必要になる。「さらに、「ひと握りの人材」ではなく、数多くの個人に能力開発機会を提供する」ということも求められます。「すべての人材がナレッジワーカー化していく」という前提に立てば、毎年ごく一部の人材に教育の機会を提供する、というスタイルのみでは十分たりえませんが(同)。

このパラダイム転換の方向性は、「ラーニング・オーガニゼーション(学習する組織)」が標榜しているものと重なるところも多い。「知的資本経営」の潮流がラーニング・オーガニゼーションとも関連している(アペーシ)以上当然なのかもしれない。

また、こうした考えの延長上には、「アクション・ラーニング」「メンタリング・コーチング」「キャリアアカウンセリング」「e-Learning」などのキーワードが当然のように浮上する。そして、これは「人材開発担当者」の仕事が、「スポット」に対応する



能力開発のしくみが、企業競争力そのものになる時代です

多和泰美
リクルート HRD企画室 エグゼクティブプランナー

知的資本というのは、いうなれば未来創造のエネルギーとしての知(ナレッジ)だと思えます。「未来の創造」が、「キャッチアップ」という他律的なものによって制御されていた時代、つまりは先行企業の真似をしていけばよい時代は、モノ・カネが重要な資産であって、知的資本は大して重要ではなかった。マーケットの変化ということだけではなく、日本企業の置かれている状況の変化からも、知的資本の重要性が高まっているのだと考えています。

個人の意識変化も、これを助長するものです。自らのミッション・ビジョン・バリュー(何を成し遂げたいのか、大事にすべきことは何か、どのようなところで実現可能か)を明確にもつ個人が確実に増えてきています。無償にもかかわらずNPOで働く人の急増をみても明らかです。個人は、自らのミッション・ビジョン・バリューに照らし、コミットできる企業を選択していく。かつての日本企業において、企業と個人の間には育まれていたロイヤリティとは、立脚点の違いです。また、優秀な個人から、シフトチェンジが始まっているように感じます。若年

労働人口の減少といった構造変化が進みますから、「求める人材」を採用する難易度は急速に上がるはずだ。

「組織は戦略に従う」という言葉がありますが、この言葉の狭義での解釈がもたらす硬直化を、過去にいくつもみてきました。

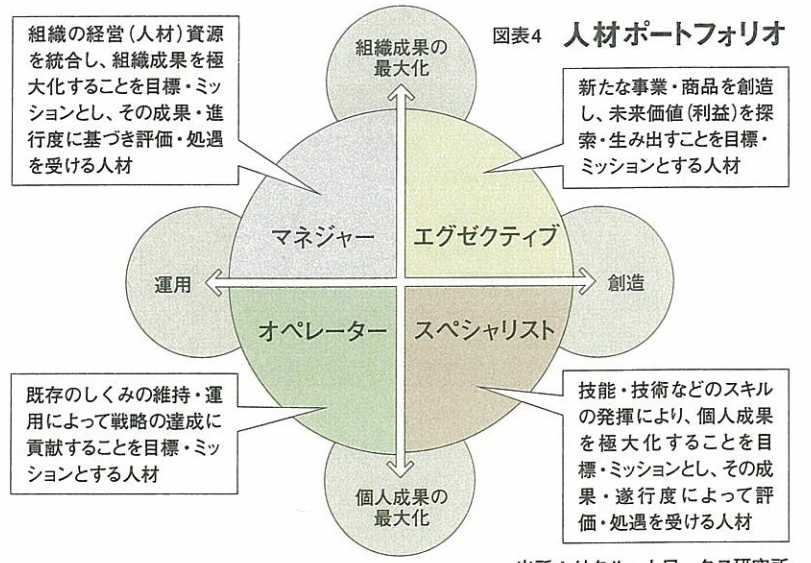
そのときの戦略、それにふさわしい組織というのにはあるわけですが、それに則した短期的視点での採用・能力開発システム構築は、環境変化に弱い組織を生み出しがちです。

たとえば、「組織図を見せてください」と言うのと拒む企業があります。組織図、あるいはそこから見える戦略が競合他社に漏れぬようにという意図なのでしょうが、たとえて言えば、組織図はあるタイミングにおける「足場」のようなものから、その時点での「建物の完成度合い」を示すだけです。それだけでは何も参入障壁は築けないはずだ。真の優位性(参入障壁)を築けるのは「考える知的資本」=人的資本のみであって、持続的な企業成長のためのHRM(Human

Resource Management)とは「環境によって求められる戦略が変わっても、自社のミッション・ビジョン・バリューに基づきそれを実現できる人・組織であり続けられるように投資・開発を続ける」ことでしかありえません。

これからは、人的資本の「利回り」(個人のケイパビリティ向上度)をタイムリーに把握する必要性があります。そのためには、能力開発システムの抜本的見直しが必要となります。もはや「ごく限られた対象者に、たまにOff-JTで集合研修を実施すればいい」といった時代ではありません。

「職種・職位に準じた研修システムの構築」のみならず、「専門化する個人主体による自立的な能力開発の支援」へ、そして「ひと握りの人材育成」から「数多くの専門家への能力開発機会提供」へとパラダイムを転換することが求められます。「知的資本経営」を行ううえで、人的資本を高め続けることが欠かせません。能力開発のしくみが企業競争力そのものになる時代が、すでに到来しているのです。



出所：リクルートワークス研究所

採用ブランド

Fact
経営指標
商品理念
労働条件
...

×

Communication
広告宣伝
パブリシティ
採用広報
...

能力調達力の指標となる「採用ブランド」

最後に、「採用ブランド」において大きなウエイトを占めると想定され、能力調達活動において、これをはずすしてはならないという根幹の話をしておきたい。それは「採用」する人材への、企業のもつ「ビジョン」の提示、および共感の醸成である。これは、今までも重要なものといわれてきた。しかし、過去にいわれていた文脈は、「採用ミスマッチの解消」つまり、誤解して入つてすぐに辞めてしまうことによる「コスト・機会損失」をなくすためであった。今必要なのは「理念・ビジョンをはつきりと提示しないと、それに共感する優秀な「ナレッジワーカー」が門戸を叩かない……優良な人的資本を調達できない」という理由による。彼らが自身のなかにもつ「ビジョン・バリュー」に照らし合わせる材料がない限り、彼らがその企業に関心をもちつことはしないのだ。

「ビジョン」提示は、人的資本調達の必要条件

最後に、「採用ブランド」において大きなウエイトを占めると想定され、能力調達活動において、これをはずすしてはならないという根幹の話をしておきたい。それは「採用」する人材への、企業のもつ「ビジョン」の提示、および共感の醸成である。これは、今までも重要なものといわれてきた。しかし、過去にいわれていた文脈は、「採用ミスマッチの解消」つまり、誤解して入つてすぐに辞めてしまうことによる「コスト・機会損失」をなくすためであった。今必要なのは「理念・ビジョンをはつきりと提示しないと、それに共感する優秀な「ナレッジワーカー」が門戸を叩かない……優良な人的資本を調達できない」という理由による。彼らが自身のなかにもつ「ビジョン・バリュー」に照らし合わせる材料がない限り、彼らがその企業に関心をもちつことはしないのだ。

② 資本増強としての「能力開発システム」

数年前までの日本企業は、あまりに自身のもつ「人的資本」の時価に鈍感だったといわざるを得ない。10年、20年という長いタームで、昇進昇格のタイミングに合わせたアセスメントを行つたり、形式的な座

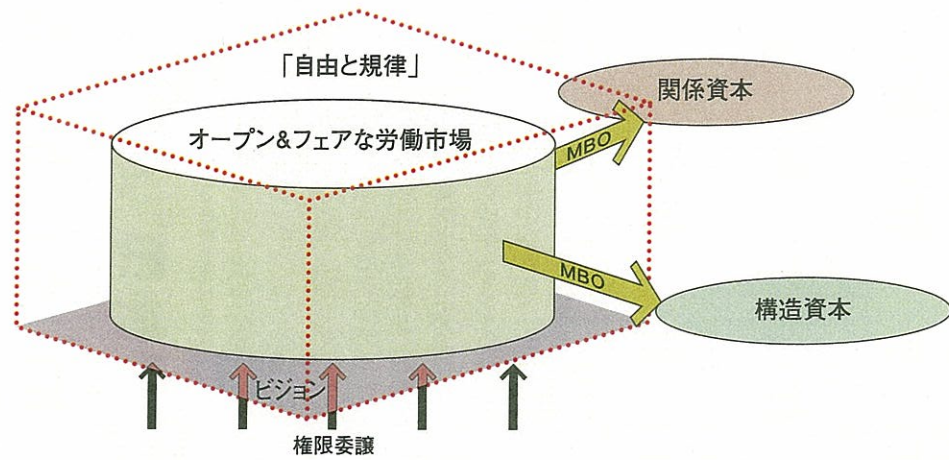
学の研修で能力の向上を図っていたのがせいぜい、といえはばいすぎだろうか。また、OJTにかなりの部分を委ねながらも、仕事現場での能力開発をしくみ化・体系化することもなかった。徒に時間を費やしたツケが、優良な人的資本を脆弱化させ、痛みを伴う「リストラ」という名の「人員整理」を招いてしまったといえるだろう。「人材が最大の資産である」という言葉は、いつの間にか形骸化してしまつた。

「これからの能力開発を考えるうえで、大きなパラダイム転換が必要に思われます」と語るのは、リクルートHRD企画室エグゼクティブプランナーの多和泰美である。「まずひとつは、「能力開発の主たる場面を、再びOn the Jobに戻す」ということです(多和)。

昨今のように変化の激しい局面においては、能力開発は、継続的にオンタイムで行われなければならない。仕事そのものなかにも学ぶものが多く含まれている。クラスルーム型のトレーニングは、あくまでも側面からサポートする役割に止め、仕事の現場そのものなかに「継続学習のシステムティックなサイクル」を組み込んでいく必要がある。

2つ目は、「専門化した個人主体による自立的な能力開発を、企業が支援す

図表7 「能力発揮」のメカニズム



課題解決型の育成メニューの調達・開発から「恒常的かつ自律的に個人あるいは組織が能力開発をしていくシステム(しくみ)の開発」へとシフトすることを意味している。必然ではあるが、人事部門の人材にも新たな能力が求められている。

③ 資本活用としての「能力発揮システム」

「能力発揮」におけるキーワードは、「ビジョン」と「コミットメント」に集約されると考えている。両者が相互作用するなかから、ナレッジが次々と生み出される自律的サイクルを作り上げる、それが即ち「能力発揮システム」であろう。

「ビジョン」が生み出す「自由と規律」

53ページにも書いたように、意思決定の権限はひと握りの上層部から、現場の「ナレッジワーカー」たちに開放されなくてはならない。つまり、徹底した権限委譲が必要になってくる。しかし、すべての人間が好き勝手にしては会社という体をなさなくなる。そこで、まず必要になってくるのは、「ビジョン」の浸透である。採用プロセスでもキープアクターとしたが、ここでは「ビジョン」をお互いを惹きつけ合うコンセプトとして機能し、能力発揮の場では、「フェアウェイ明示システム」OBライン策定

システムとして機能することになる。権限という大きな自由を提供する代わりに、「向かうべき方向はこっちだ」「これだけは守れ」「これをやってはならない」という規律を提示・共有することである。この「自由と規律」システムをどのように埋め込むのか。GE流に、全員にカードをもたせるやり方、それをアレンジし、評価指標に組み込んだ日立製作所の方法、あるいは未来工業(38ページ)のように、ゲーム的なくみを作り、インセンティブと絡めながら自然に組み込んでしまう手法など。その形はさまざまであるが、ただ言語化してあるだけでは、何も浸透しないことだけは確かだ。

「仕事の提示の仕方」が「コミットメント」を高める

「コミットメント」を高めるしくみとは、ひと言でいえば、やりたい仕事、得意な仕事をやらせてもらう、という状況をシステム的に作り上げることだ。ミスマッチに代表されるプロジェクト公募制は、その最たる例になるだろう。また、「社内公募制度」「社内FA制度」なども当然に有効な手段だ。事例企業として紹介した日本アイ・ピー・エムや横河電機が導入している「人材情報データベース」も、こうした発想のもとに運用されている。つまりは、社内労働市場をオープン・アンド・フェアに構成し、仕事に対する「コミットメント」を強化す

人事情報システムの機能はすでに「人的資本マネジメント」を包括し始めています



山田裕一
リクルート HRSディビジョン エグゼクティブプランナー

更したいという声もあります。継続的な制度変更の可能性を感じ、フレキシブルなシステムを要望する声です。人事情報システムは、「人事オペレーションのサポート機能」という部分的な役割から「人的資本マネジメントのサポート機能」というトータルな、かつ経営の根幹のシステムへと移行しつつあるのです。

● ピラミッド型組織から、自律型組織への移行を目指すべく、「事業部門ごとの管理」「事業部門への権限委譲・機能移管」が始まり、また「グループ横断的な人材活用」を考える動きが出てきています。ひと言でいうと、「人事機能の本社分散化と集中化」です。カンパニーへの人事機能移転に伴う「人事機能の分散化」、グループ全体を視野に入れた「人事コア機能・人事オペレーション機能の集中化」が進んでいるのです。言い換えれば、人材をグループ全体で一元的に管理しつつ、業務プロセスは事業部門ごとに自由度を高めることが求められてきているわけです。また一方で、人材の適材適所配置を実現するためのシステム化の動きも盛んになってきています。「コンピテンシー」をベースとした個人データベースを作成し、採用、配置、発掘、育成、選抜、代謝……という人材フロアマネジメントの一連のプロセスをシステム的にサポートする動きです。さらに人事制度改定に伴って人事情報システムを柔軟に変

近年、人材マネジメントあるいは人事管理に対する考え方の変化に伴って、人事情報システムに求められるものも確実に変わってきています。以前は、ダウンサイジングというキーワードに象徴されるように、企業内の人事関連業務の効率化を主眼としたシステム化が主な目的でした。その結果、「給与計算」などに代表される労働集約的業務が人事システムとして構築され、また外部パワーの活用という観点で一部業務がアウトソーシングされてきました。無論、今でもこうした流れはあります。ESS(Employee Self-Service)の思想に則り、人事業務のなかの「チェック・管理機能、オペレーション機能」「サービス、情報提供機能」をシステム化していく流れです。以前と違うのは、業務効率化が最終目的ではないということです。労働集約的な業務を効率化することで、人事部がより付加価値の高い戦略的な業務にシフトすることが目的です。たとえば「持ち株会社化・カンパニー制導入に対応した新しい人材マネジメントの枠組みづくり」といったことが挙げられます。

るため、モチベーションを向上させるための施策である。ベネフィットやインセンティブに頼るのではなく、こうした「仕事の提示の仕方」でコミットメントを高めるのだ。そして、労働市場の流動化を効果的に運用するうえで、「採用」の項で述べたように「人材の能力」を社内共通言語化し、個人に「セルフ・アセスメント」ができる状況を作り出すことが肝要である。

こうしたしくみを実質的に運用するうえで、「個人を支援する個人」としてのメンター、あるいはコーチの存在・機能は欠かせない。これまでの「役割行動、業績を管理するマネジャー」が、「ナレッジワーカー」が自発的に行動していくことを推進するリーダーへとシフトすることで実現するだろうし、組織内にそういった役割の人材を配置することもあろう。さらには、「キャリアアカウンティング」機能を組み込むことも有用だ。

また、こうしたしくみのうえで「能力発揮」された業績の評価を考えるにあたっては、スカンディアのナビゲーター・インディケータのメカニズムが、最大のヒントを与えてくれる。全社のフレームと、そこから導き出されるインディケータは、顧客、株主と密接に関連しており、それが組織、ひいては個人のインディケータも導き出す。いかなれば、個人の目標管理(MBO)が、このフレームのうえで必然的にかつ明確に経営へと結びついているということになる。自らの行動が「関係資本」「構造資本」を生み出している、そしてそ

の結果はアニュアルレポートにクレジットされ、投資家のもとへと届けられる。明快なアカウンタビリティのもとに、個人のコミットメントを引き出す一連のしくみには脱帽せざるを得ない。

人事にとっての「壮大なチャレンジ」

「エンプロイメンタビリティ」「優秀な人材を継続的に雇用・活用していける企業の能力」という概念。これは、「知的資本経営」を指向する企業において、生命線となるものだろう。個人に「エンプロイアビリティ」を求める以上、そしてその個人がナレッジワーカー化する以上、持続的な企業成長に欠くべからざるコンセプトである。ベストプラクティスといえる企業は、日本においては残念ながら見出せないが、これまで述べてきた方向性は、その指針となるものだと考える。また、先に挙げた事例企業9社には学ぶものが少なくない。そして、スカンディアこそは、現状におけるベストプラクティスと呼べる。しかし、スカンディアの「部分」を真似ても効果は得られないだろう。経営と人事を本質的に結びつけるためには、全社を巻き込んだ「大規模なシステム(しくみ)の転換」が必要となる。そしてそのリーダーシップは、日本においては「人事部」という組織が担うべきである。壮大なチャレンジのチャンスが、今まさにやってきている。

優れたナレッジプロデューサーの育成が 企業を、日本を変えていく

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
野中郁次郎

知識の源泉は「主観」
形式知化された情報は
その一部に過ぎない

最近、日本でも「ナレッジマネジメント」の重要性が随所で語られています。私はこの「ナレッジ」と「知識」という言葉の意味を、「情報」と取り違えているような気がしてなりません。

西欧の伝統的認識論では、知識を「正当化された真なる信念 (Justified true belief)」と定義します。私は「これを発展させて、知識には「暗黙知」と「形式知」という2つの側面があると考えています。情報は形式的知識の中に含まれますが、これは科学的知識のように客観的、普遍的であり、言葉で分析、伝達できるものです。それに対して暗黙知とは、言葉では表現しきれない視点や信念などの「思い」「熟練」や「勘」といった「経験知」を指します。暗黙知である個人の信念やスキルが真実に向かって形式知に転換する正当化

プロセスこそ本来の「ナレッジ」であり、知識の源泉は極めて主観的なものだとこのことをまず理解せねばなりません。しかし、アメリカでひいては日本でチームとなったナレッジマネジメントで対象とした知識とは、前者の極めて客観的な情報、つまり形式知のみです。そして、残念ながら、「形式知の管理」だけではイノベーション型の強い組織は生まれません。

私が暗黙知の重要性に気が付いたのは、1985年ごろ、ハーバード大学の70周年記念シンポジウムのために、同僚の竹内弘高と日本企業のイノベーションについて調査したことがきっかけです。主に新製品開発の現場を対象に調査していた私たちは、イノベーション型の組織は、言語化、共有化された情報とは無縁の「夢」や「信念」、つまり個人の暗黙知が基盤になっているのを目の当たりにしたわけです。自分の夢や信念をなんとか「実現したい」と悪戦苦闘するプロセスの中で、思

いや勘や熟練といった暗黙知が、形式知として言語化されることにより、多くの人に伝わる。現場の経験から生まれる暗黙知、つまり単なる個人的な「勘」が、組織的に共有されて大きな力を生み出す。このダイナミックな知識創造のプロセスこそ、当時の日本企業の強さの源泉だったのです。

哲学的な議論の場は 主観⇄暗黙知をもつ 人材輩出の温床だった

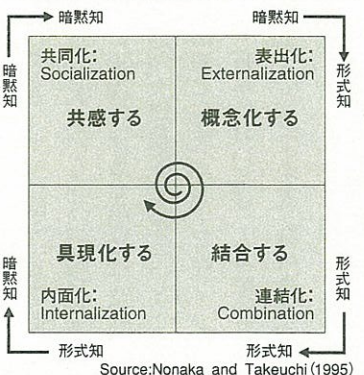
この知識創造のプロセスを概念化したのが、私が90年に提唱したSECI(セキ)モデルです。まずは、個人の暗黙知を他者に暗黙知として伝える。言語を媒介としないので、体系を共有するいわばOJTです。顧客の身になって考えるといった、共体験もこれと同じです。

次に、その共有した暗黙知を言語化、つまり形式知化する。基本的には、対話がベースになる。現在でく、国家についても同じことが言えます。I-T構想の前に、「こうあるべき」という内なる信念を持つリーダーの存在が必要なのです。また、アメリカが暗澹たる80年代を経て、90年代に復活を遂げたその背景には、国家戦略の産業への強力な後押しがありました。日本は、国家戦略を持たない国です。韓国、シンガポール、北欧諸国など、ナレッジ・ベースド・カンパニー(知的資本国家)を目指す国々が増える中、日本も国家レベルで知識創造モデル、「知の創造」を軸とする国家モデルを構築することが急務と言えます。

今、日本に、そして企業に必要なのは、SECIプロセスを高速回転させ、知識創造のプロセスをマネジメントできるナレッジプロデューサーです。皆が共体験し対話する場を創出できる、どのタイミングで元方向付ける、どのタイミングで元気付ける——こうした状況判断が、リーダーシップに不可欠なのです。ホンダの「ワイガヤ」のような即興、ジャミングといった暗黙知の共鳴を生み出すような、そんなリーダーはどんな人間なのかを分析的にとらえなおさなければならぬのです。知識創造のあるべき姿を突きつめていくと、それは「人間学」の領域にまで行きつづけます。

ですから、同じベンチマークをす

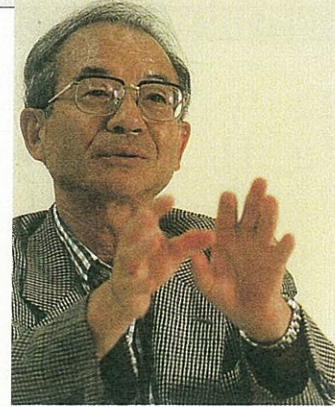
SECI: 知識変換のプロセス



も、元気な企業にはこの風土がある。例えば、本田技研工業の「ワイガヤ」。皆でワイワイガヤガヤやりながら、「あれをやりたい」「こうしたほうがいい」という主観を言語化するための対話がなされています。

そして、形式化された知を体系化する。新しく生まれた形式知と既存の形式知をより効率的に連結化するために、ここでようやくI-Tが重要な意味合いを持つのです。最終的には、この体系化された形式知を実践することによって、個人の中に新たな暗黙知が生まれます。この暗黙知と形式知の絶えざる循環運動が、イノベーションを生む。このスパイラル構造が知識創造の本質であり、これによって組織内に「ナレッジ・セット(知識資産)」が蓄積されるわけです。

日本が90年代、欧米企業に大きな遅れをとったのは、欧米の企業が「なんとなく」日本の企業がやってきたSECIモデルを徹底して研究したからです。これを効率的に行うなら、イノベーション型の人材はどんな行動パターンをとるのか、という彼らの知の創造プロセスに焦点をあてるべきでしょう。先に述べたSECIプロセスの疑似体験——とともに体験し、対話し、言語化するというプロセスを教育に取り入れるべきなのです。例えば、今チームになった感のあるコンピテンシーの概念の研究・導入にしても彼らが「何をしたか」ではなく、「どんな場を作り、そこにどんな知識創造プロセスがあったのか」という観点を中心に、「知のリーダー」としての行動をあらためて見直すことをすれば、学ぶことは多いはず。確かにこうした研修や研究は、一朝一夕に枠組みができるものではなく、また一連のベンチマークと違って、すぐに数字として効果が現れるわけではありません。また、導入するとしても非常に大きな時間的・金銭的コストが伴います。経営トップ自身が知的で、このプロセスの有効性を理解し、こうした知的教育システムに踏み切る英断を下さなければ、ナレッジ・ベースド・カンパニーになることは難しい。日本企業のトップに、優れたナレッジプロデューサーは少ないように思います。まずは「この会社はここに向かうのか」「何をもち、何を創造すべきか」と深い思索を繰り返すべきではないでしょうか。



のなか・いくじろう

早稲田大学政治経済学部卒業。富士電機製造株式会社勤務のうち、カリフォルニア大学経営大学院(パークレー校)にてPh.D.取得。南山大学経営学部教授、防衛大学校教授、一橋大学イノベーション研究センター教授、北陸先端科学技術大学院大学教授を経て、現在、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、カリフォルニア大学パークレー校ゼロックス知識学特別名誉教授を併任。著書に『知識創造の経営』(日本経済新聞社)、『知識創造企業』(共著、東洋経済新報社)など。

ために、暗黙知をI-Tによってデジタル化するシステムを早々と作り上げてしまったんです。それに反し、日本企業はあまり高ぶり、他者から学ぶ謙虚さを失っていたのでしよう。それが今になって、表層にあるI-T化の遅ればかりに危機感を覚え、ナレッジマネジメントという本質の欠けた情報管理にばかり着目する。かつて、戦後の日本や日本企業では、「この国をどうつしていくのか」「この会社をどうしたいのか」という議論が、毎日のようになされていた。そんな議論をする場がなくなつた今、暗黙知を形式化するスパイラルモデルが存在する企業は、とても少ない。どうしたいという主観、つまり暗黙知を持つ人が減ってしまったのです。

ベンチマーキング、 目標管理制度が日本企業の 知識創造を阻害する!

各社こそ導入している目標管理制度も、これに悪しき影響を及ぼしていると思います。目標の達成度によって評価されるなら、人は達成できそうなゴールを設定するようになり、大きな夢や挑戦をしなくなる。昭和30年代の企業では、会社に入ると仕事はふたつわいてきて、達成できなくてもチャレンジングなゴールが常にあった。課題を解決し

と、谷底に蹴落とされ這い上がるために試行錯誤し、この経験知から高質の暗黙知は生まれていました。こうした修羅場体験は、現状の目標管理制度のもとでは生まれようもないのです。確かに、コーポレートユニバーシティが盛んに作られるようになり、人材の教育に対する意識は高まっているかのように見えます。しかし、ここで教えられるのは、他企業のベストプラクティスを学ぶベンチマーキングがほとんど。ベンチマーキングというのは、他者の知識の活用、すなわち合法的なモノマネです。アイデアを生み、具現化するの、主体的かつ創造的な行為であり、モノマネの対極にあるのです。ベンチマーキングを繰り返すことは、自ら創造する行為ができない人材を育てることにはかたまりません。

日本に、企業に必要なのは、知識創造を高速回転させるナレッジプロデューサー

これは、企業だけの問題ではな

人事プロフェッショナルの ネットワークは世界へと広がっている

日本人材マネジメント協会の視座から見えてきたもの

日本人材マネジメント協会 セネラルマネジャー
田口カ



今年4月に開催された日本人材マネジメント協会設立総会の記念シンポジウム。約200人の参加者が講演やパネル討議に耳を傾けた。

一昨年の11月、社会経済生産性本部は、世界人材マネジメント協会連盟の要請を受け、同連盟に加盟する日本代表組織を作るべくプロジェクトを発足させた。一年半の準備期間を経て今年4月、日本人材マネジメント協会として正式に設立され、その活動を開始した。事務局として設立準備の段階から設立後現在に至るまで、本協会の会員の方々や世界各国の協会事務局およびその役員や会員である人事専門職プロフェッショナルの方々の交流を通じて、感じたことについて述べてみたい。

世界の一員としてのニッポン

まずこの世界連盟について、その概略を説明したい。設立は1976年。現在、54カ国の協会が加盟し、延べ会員数は約45万人。アジア・太平洋、ヨーロッパ、中南米、北米の4つの地域連盟で世界連盟が構成されている。大きな活動としては2年に1度開催される世界大会があるほか現在、人事のコンピテ

ンシー調査を行っている。また各地域連盟、各国協会主催の大会などへの相互参加も盛んで、国や地域を超えた知的・人的交流が活発に繰り返されている。

各国協会のトップから役員、会員のほとんどは人事に携わる実務家である。各国における、人事専門職の自己のキャリア形成や知識・スキル向上に対する取り組み、そしてそれらをサポートするために様々なプログラムやネットワークの機会を提供する協会の活動を知らなければ、彼らの差を痛感すると同時に本協会の果たすべき使命の重みというものを実感する。

当然、ビジネス・パーソンとしてのキャリアを特定専門領域に絞って積み重ねていくということがホワイトカラー、特に人事において少なかったわが国に、本協会のような専門団体がなかったという事は理解しやすしい。しかしこれからは専門性、いわば知識と知恵の勝負の時代にグローバルな競争という要因が加わってくる。実務家を中心としながら研究者や人材ビジネスに携わる人々もともに、

これからの人事について考え行動していく基盤となるネットワークとして、国際的な職能別専門団体の重要性は増してきているものと確信している。

迷走する日本が気づくべきこと

日本の90年代を称してよく、「失われた10年」と言われるが、このまま手をこまねいていけば、10年後に振り返って「失われた20年」になりかねないのではないかと、いらぬ心配をしてしまう。人事についても、バブル期における不可思議な時期を加えれば、すでに20年が経過しているともいえる。このバブル崩壊後のわが国全体に漂う喪失感なり閉塞感の中で、どこかに活路を求めようと、欧米で成功している企業の人事システムの断片だけを取り入れてかえって全体の整合性を欠いてしまったり、あるいはそのシステムが生かされる組織文化に着目せずに導入して混乱している日本企業を数多く見受ける。

田口カ (たぐち ちから)

1960年生まれ。早稲田大学教育学部卒業。83年日本生産性本部(現・社会経済生産性本部)入職。人事関連セミナー・研究会の企画担当、若手・中堅社員教育のインストラクターを経て、生産性新聞の記者に。98年、日本人材マネジメント協会設立準備室プロジェクトマネジャー。今年4月の協会設立に伴いセネラルマネジャーに就任。世界人材マネジメント協会連盟日本代表組織事務局を務める。

大変皮肉な現象であるが、国際会議などで欧米アジアの人事専門職と話をすると、彼らは「過去の」日本型経営・人事システムに学び、その良いところを取り入れて現在うまくいっている、という話が必ず出る。「多くのことを学ばせてもらったよ、サンキュー」などとお礼まで言われてしまう。その次に来るフレーズがまた決まっています、「今の日本企業は一体どうしたの?」

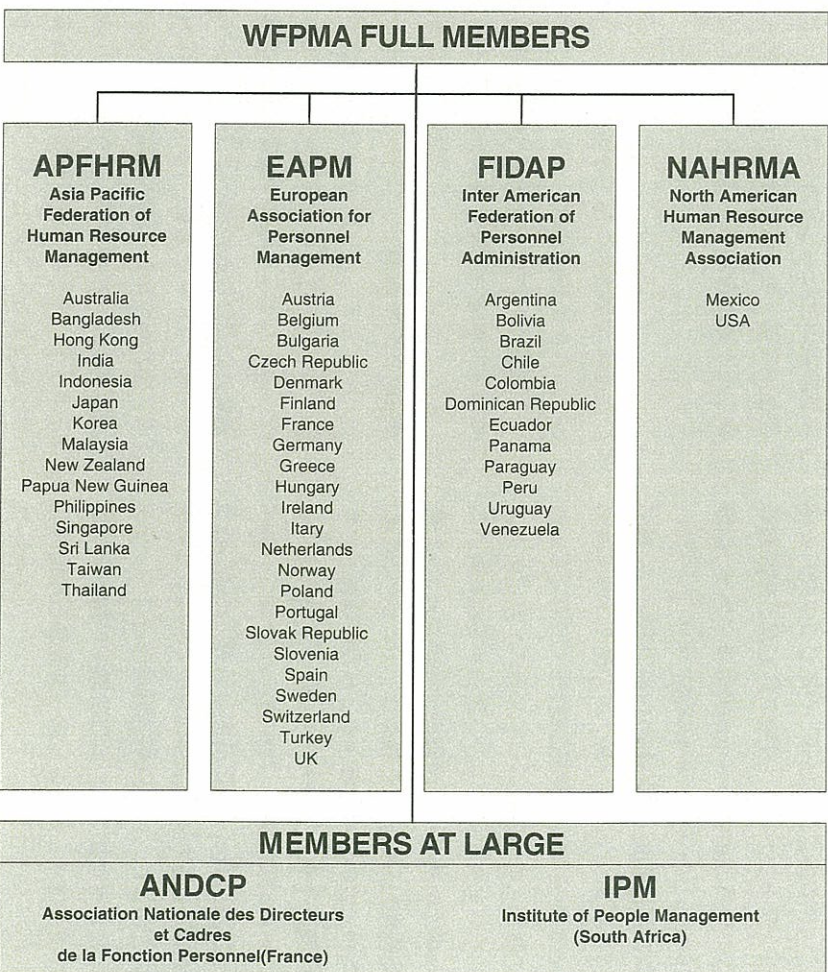
こうした人々との話し合いや、海外の人事に関する専門誌や文献などを通じて浮き上がってくるキーワードは、いつの間にかわれわれが忘れてしまったのではないかとと思われる言葉が多い。例えば「自己実現」「企業や社会への貢献」「モラル」「献身」「信頼性」「企業文化・風土」などなど。

いつの間にか
忘れてしまったキーワード
懐かしがってはられない

こうしたことについて、今年参加した世界大会、SHRM年次大会でのトピックスなどとともに述べてみたい。

今年5月にパリで開催された第8回世界人材マネジメント大会には、世界77カ国から約2000人の人事専門職が参加した。全体セッションや分科会のテーマを概観すれば、ITをはじめとした新たな技術革新が職場に与える影響や、人事専門職に必要とされるであろう将来的な役割やスキルをどう考えるか、と要約できよう。

図表1 世界人材マネジメント協会連盟の加盟国



大会初日に開かれた全体セッションではマンパワー社の会長兼CEOであるジェフリー・ジョレス氏が、日本、アメリカ、イギリス、ドイツ、イタリアなど7カ国で、人事マネジャー約2800人に対して実施した調査結果を基に、問題提起を行った。

「従業員は自分たちの考えを表明し、能動的な役割を演じたい」とより強く思い、そしてその資格があると考えているか」という問いには、西ヨーロッパの国々およびアメリカで4分の3の人事マネジャーが「イエス」と答え、

日本は2分の1が「イエス」としている。日本だけが低かったのはわが国ではもう十分その意見を取り入れているからだろうか?

また同氏は調査結果から、「従業員自身はもっと戦略的に会社に貢献したい」と願っている。これを受けて人事担当マネジャーは従業員がより積極的に企業の意思決定プロセスに関与できるよう、意見交換の真の促進者になる必要がある」との見解を述べた。

同セッションのもう1人のパネリストであ

日本人材マネジメント協会に関するお問い合わせは同協会事務局まで。
 電話：03-3409-1162
 E-mail：info@jshrm.org
 ホームページ：www.jshrm.org



SHRM 年次大会で同時開催されたエキスポには、人材ビジネスに関連する1145のブースが出展。



フランス大統領のジャック・シラク氏が、世界大会の開会式で約30分にわたり講演。「人が第一」はヨーロッパの心であるとした上で、人事は従業員の意識や仕事の変化をガイドする役割を負うと熱く語った。



世界大会の最後のセッションを飾った米・ミシガン大教授のウルリッヒ氏。変化の時である今こそ、人事にとってGreat Timeであるとエールを送った。



第8回世界人材マネジメント大会が開催された国際会議場「パレ・デ・コングレ」。

ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE）のデレクター、アンソニー・ギディング氏は、「インターネットの普及により若い層の価値観や自己表現方法が多様化している。人々はアイデアを交換したがっている。企業の人事はコミュニティを作り、これらの従業員の技術経験や言葉による自己表現方法を戦略的に使うべきである」とし、これからは従業員が何をしたいかを考慮にいたれたキャリアプランを考えることが重要であると強調した。

もう一人のパネリスト、プリンス・オブ・ウェールズ・ビジネス・リーダーズ・フォーラムのディレクターであるジェーン・ネルソン氏は、「企業は価値を生み出すことを約束する。レスポンス・ビジネスであるべきだ。profit making economy 対 social responsible economy の両極があつて、これからは人事がこのバランスをとる役割を担うだろう。経済的、社会的、環境的な価値を生み出す企業。このような社会への企業貢献は従業員レベルのコミットメント、つまり従業員がどのように自己表現をするかによるのだ。企業は社会的、経済的成功のためにはすべてにおいて、今後、人事部門が組織の中で重要な立場を占めることになる。人事はもっと戦略的になるべきであり優秀な人材確保のためにリーダーシップを発揮するべきである」と述べた。

ミシガン大学・ウルリッヒ博士とスピード、リザルト、価値創造

同じ世界大会で最後の全体セッションの舞

いは、世界大会とともに本協会のホームページ（www.jshrm.org）でその概要を公開しているのをご参照いただきたいが、今回の米国での滞在で強く印象に残ったことを2つ述べておきたい。

ひとつは、大会全体を通じて感じたこと。ダイジェストだが、①コンピテンシーは業績評価・処遇につなげるようになってきていること、②従業員は「エンプロイー」から「アソシエイツ」と呼ばれるようになり、企業はリーダーとアソシエイツで構成されていると考える傾向が見られること、③特に若くて異能人材を集めている企業では、「ファミリーフレンドリー」をキーワードに、ユニークな方法で従業員の引き留め策を講じていること、④人事のミッションは付加価値の創出、企業業績向上への貢献であり、「いかになすべきか、どのようなことをなすか」から「何が達成されるのか、すなわち「パフォーマンス」から「リザルト」へシフトしていること、⑤リーダーシップは企業の最終成果に向けて、チーム内にコラボレーションを起こさせながら、戦略とリンクしていなければならないこと。

人事は人々の人生にかかわる仕事 SHRM 理事長からのメッセージ

もうひとつは、わが国の人事専門職の皆さんへのメッセージという意味を込めて。
 SHRM のルシー理事長は今年末で同協会を引退するため、彼にとっては6月の年次大会が最後の舞台となった。そのため大会初

台に立ったのは、アメリカの人事専門職たちの指導者として著名なディビッド・ウルリッヒ博士（ミシガン大学ビジネススクール教授）。企業にとって他社がマネできないものは「チームスピリッツ」だと強調し、この「チームスピリッツ」を社内に確立するために人事部門が果たすべき役割として、

- ①コーチ（ビジネスリーダーとしてのコーチの役割）
- ②アーキテクト（オフィス環境を整える建築家としての役割）
- ③デザイナー（人事諸制度、システムインフラを整備するデザイナーとしての役割）
- ④ファシリテーター（変革促進者として、あるいは、部門間の円滑な業務連携推進者としての役割）

の4つを挙げた。

すでにウルリッヒ博士の著書を読んでいる方々も多くいることと思うが、彼は人事の役割を4つの相互依存的、すなわち複合的な役割として、表現している。その前提として、人事専門職は戦略を推進し、インフラストラクチャーを築き、従業員からの貢献を引き出し、企業変革を推進するという4つの段階を通じて企業に付加価値を生み出すと主張する。その役割とは、①戦略パートナー、②変革推進者、③従業員のチャンピオン（旗手、代表者）、④管理のエキスパートである。

人事専門職に求められるコンピテンシーとして、セッションの中で同博士は、調査結果を基にしたデータを示した（図表2）。図表にある数字は、それぞれの領域のコンピテンシーが人事専門職の総合的な業績に貢献する比

日の前夜、彼の友人たち約300人が集まって「びっくりパーティー」を催し、彼の功績を称えた。お礼のスピーチのためにステージに立った彼が強調していたのは「人事は人々の人生にかかわる」（HR touches people's lives）ということだ。「われわれ人事専門職は、その行動を通じて人々の人生にかかわり、彼らの人生、将来そしてキャリアの成功に影響を及ぼす。さらには彼らの家族にまでその影響が及ぶだろう。ポイントはわれわれは、そのことを正確に、そして高度なスキルをもって行わねばならないということだ。なぜなら人々の人生についていえば、第2のチャンスはないからである。技術者は誤りがあつたなら製品を直すことができるし、経理のスタッフは帳簿を直すことができる。われわれ人事専門職は過去に遡って彼らの人生を修復することはできない。だからはじめから正確に行わなければならないのだ」

大会期間中にルシー氏と雑談をしている時、彼はこのメッセージについて触れて、「アメリカにおけるアフリカ系アメリカ人やマイノリティーの人々に対して行ってきた雇用差別の歴史を考えると、よく分かることだろう。はじめから正しく行わなければならないかつたのだ。日本について心配なのは、企業における女性の役割の問題だ。おそらく数年後には、なぜあのようなこと（現在に至るまで行ってきた差別的処遇や仕事の役割分担）をしたのだらうかと思うだろうし、いかに女性の人生にネガティブな影響を与えたかを悟ることになるだろう」と警鐘を鳴らしていた。重く受け止めたい。

率を示す。

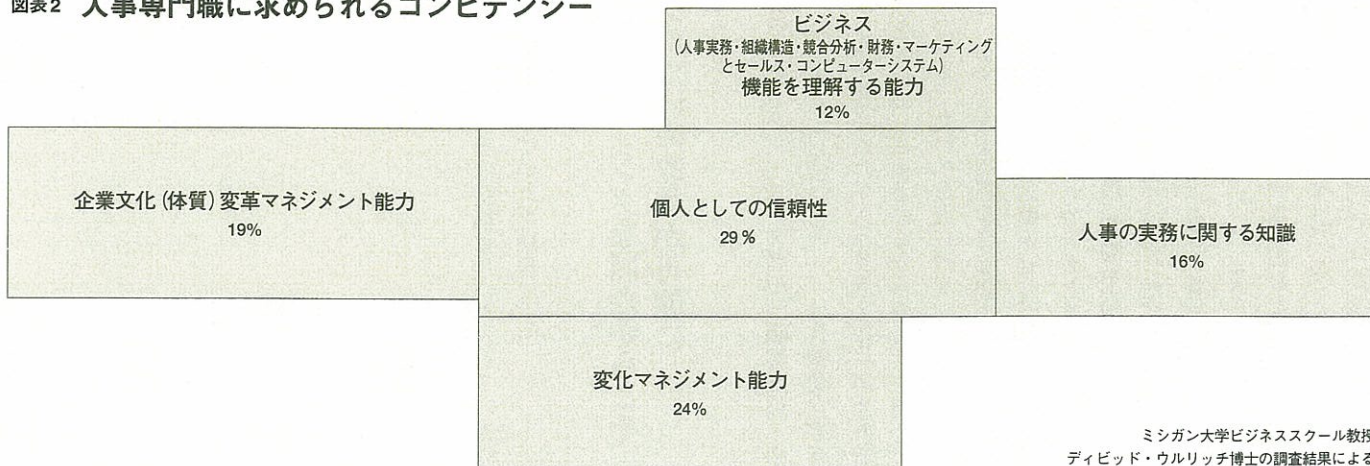
大会での講演終了後、ウルリッヒ博士とお話する機会を得たので、この役割やコンピテンシーについて説明を受けた。これらの役割やコンピテンシーは、かつちりと固まったものではなく、環境の変化によって当然変わってきているという。例えば、「変革推進者」という役割においては、「スピード」が新たな側面として求められていると感じているし、また「戦略パートナー」の役割においては、「価値の創造」がより重要な要素として考えられるようになるだろうと語った。

さらにコンピテンシーについても、前述したもののほかに、「人事の影響を測定する能力」を加えようと思つているとのこと。人事の諸施策が、組織の能力を創造し、業績結果に与えたインパクトを測定するというものである。最近、アメリカの企業では人事部門のあるいは諸施策の効果を測定しようという動きが盛んになりつつあるのはご承知の通りだ。

米国に浸透しはじめた新しい人事の潮流

SHRM の第52回年次大会&エキスポが6月、ラスベガスで約1万7000人の参加者を得て開催された。セッションの総数は約200で、①人事と関連法規、②優秀な人材の特定、採用、雇用維持、③従業員への報酬と認知、④戦略的思考ツール、⑤人生にとって仕事よりも重要な事柄、といった5つの領域に分かれている。参加したセッションにつ

図表2 人事専門職に求められるコンピテンシー



労働需給における「官と民の役割」を考える

職安を完全民営化した豪州の事例を踏まえて



学生援護会 理事 **木ノ内博道氏** アルバイトタイムズ 代表取締役会長
 日本労働研究機構 副主任研究員 **佐野 哲氏** 大阪大学大学院法学研究科 教授
 全国求人情報誌協会 顧問 **満井義政氏** リクルート 人材総合サービス事業部審査室エグゼクティブマネージャー
米川一充氏 司会 **吉田 修**

経済社会の急激な変化により、各国で雇用問題が深刻化しており、その解決に向けての取り組みが進められている。史上最悪レベルの失業率が続いているわが国も例外ではないが、先進各国に比べて対応が遅れている観は否めない。規制緩和による労働市場の改善が急務の課題となっているといえよう。

全国求人情報誌協会では、こうした現状を踏まえて、今年の5月にオーストラリアに視察団を派遣した。オーストラリアでは国民のチーフガバメントに対する強い思いを背景に、公共職業安定所を民営化、労働力需給調整における官と民の役割を明確にするなどの先進的な雇用政策で大きな成果を上げている。もちろん、国情の異なるオーストラリアの例をそのままわが国にあてはめるわけにはいかないだろうが、わが国の今後の方向性を考える上で参考になることも少なくないはずである。

視察を踏まえて、わが国の労働市場改善に向けてどのような提言を行っていくべきか、視察団に加わった方々とオーストラリアの現状も大胆な改革を行っているというので注目してきましたが、職安の民営化、業務の入札、官の中立性などその内容を見るにつけ、こんなことが日本でもできるのか、彼我の違いを痛感させられます。オーストラリアは人口でみれば日本の7分の1、GDPは10分の1です。しかも、国土は圧倒的に広く、求人市場をみると新聞の影響力が極めて大きいなど、わが国とは異なる要素が多すぎるというのも事実ですが。

佐野 そうなんです。オーストラリアは労働力人口約1000万人に対して、職安の職員及び関係者は約1万人でした。日本は労働力人口は約7000万人、それに対する職安の職員数は約1万3000人十アルバイト職員です。労働力人口に対する比率をみると5倍の差があるわけです。とはいえ、職員数を5倍にすればいいというものでもないし、その分、民にもっと頑張ってもらわなければならない。その意味でさらなる規制緩和は不可欠です。そのためには強い政治のリーダーシップが必要で、その点では学ぶべき点は多いと感じます。

職安業務の効率化、費用対効果をもっと明確にする必要がある

吉田 私も担当大臣のリーダーシップの必要性に同感です。視察から帰ってきて改めて感じるのは、日本でオーストラリアのような職安の民営化を行うには、現業部門としての職安がいかに重いなあということ。それ

状に詳しい方々にお集まりいただきその方向性を話し合っていたらいい。

チャレンジングな国だからこそあれだけの改革が可能に

吉田 ピーター・リース雇用・職業関係・中小企業大臣にお会いしたり、公共職業安定所から民営化されたEN (Employment National) 社をはじめ、さまざまな方々のお話を聞くことができ、たいへん実りの多い視察だったと思います。まずは視察に参加された皆さんの率直なご感想からお聞かせください。

木ノ内 空港に降り立ったときから民営化の植音を感じました。空港や高速道路で盛んに工事が進められていました。すべて民営化の影響なんですね。あらゆる分野で積極的に改革が進められていて、まさに国そのものがチャレンジングな国なんだと痛感しました。労働市場の改革もその一環であり、こんなチャレンジングな国だからこそできたのだと思

注：「オーストラリア労働市場視察団報告～公共職業安定所の完全民営化の経緯・現状・評価～」は、本年9月に(社)全国求人情報誌協会TEL:03-3288-0881 E-mail:jobinf02@red.an.egg.or.jpより発表されました。

います。インタビューに応じてくださった関係者の皆さんもたいへんな自信を持っておられるという印象を受けました。しかも、改革への評価機関を作っていて、そこで評価結果を聞いてくれとおっしゃる。相当な自信がないとできないことで、まったく驚きの連続でした。

満井 今回の視察では、リース大臣へのインタビューがひとつの目玉だったわけですが、お会いしてみるとたいへんエネルギーが、おで、政治のリーダーシップがあれば世の中は動くんだと実感させられました。わが国にそんなリーダーシップを発揮できる人がいないのが残念です。それとオープンマインドといえましょうか、誰もがなんでも答えてくれる。その開放的な国民性も改革がうまくいっている背景にあるのではないかと気がします。

米川 大英帝国から太平洋国家へ、保護貿易から自由貿易へと、国の体制が大きな変化をしつつあるのを肌で感じました。強い労働組合をバックに成立していた特異な労働市場も、企業単位で労働契約を認める職場関係法を制定したり、失業者サービスを高めるために国の職業紹介業務を民間にアウトソーシングしたり、避けて通りたい労使問題にも本腰を入れていく姿勢は印象的でした。

吉田 おふた方は今回は一緒にできなかったのですが、オーストラリアの改革には強い関心を持っておられると聞いています。視察してこられた方々の感想をお聞きになっていかがですか。

小島 私も97年に訪問したことがあり、その

図表1 豪州の労働需給調整政策の改革の概要

- 豪州は世界に先駆けて公共職業紹介所 (CES) を廃止し、株式会社「Employment National (EN社)」として再編して民営化した。
- 政府は、各地のEN社を含む民間の有料職業紹介事業者や社会福祉団体によって「Job-Network (J-N)」を組織し、職業紹介・職業教育訓練を入札制度によってアウトソーシングした。政府は就職困難度とマッチング人数に応じて出来高払いで助成金を支払う。
- 雇用・職場関係・中小企業省は、インターネットを活用した「Australian Job Search」という求人情報サイトを設置し、Job-Networkへの参加・非参加を問わず、求人情報の公開を行っている。
- 改革にあたって政治的リーダーシップを発揮したのは、ピーター・リース雇用・職場関係・中小企業大臣である。

図表2 豪州における労働政策の変革の歩み

- '90年代 公共職業紹介所 (CES) の“高コスト・低パフォーマンス・非効率”の独占的職業紹介が社会問題になる。
- '96 ハワード自由・国民連合政権が「雇用サービス法案」の中で、“職業紹介への市場原理の導入”“民間と公共団体の同一条件下での競争”を謳う。
- '97 公共職業紹介所 (CES) の業務の民間への一般競争入札を決定。「連邦サービス機関法」の成立により、失業給付と社会保障業務を行う独立行政法人「Centrelink」が発足。
- '98 公共職業紹介所 (CES) を廃止し、政府出資の株式会社「Employment National社」に再編。Job-Network スタート。第1期一般競争入札の実行。
- '99 改革推進。リース大臣来日。第1段階の施策評価の発表 (効果ありとの評価)。
- '00 第2期一般競争入札の実行。



学生援護会 理事
木ノ内博道氏



アルバイトタイムス 代表取締役会長
満井義政氏



全国求人情報誌協会 顧問
米川一充氏



日本労働研究機構 副主任研究員
佐野 哲氏



大阪大学大学院法学研究科 教授
小島典明氏



リクルート 人材総合サービス事業部審査室
エグゼクティブマネジャー
吉田 修

を乗り越えるには相当なパワーが必要で、オーストラリア以上に強いリーダーシップが求められるような気がします。たとえば、「リー・ス大臣は公共職業安定所から民営化したEN社に厳しすぎるのではないか」と指摘されるほど、行政は中立の立場を貫いています。これが日本でできるかといえば、現状では悲観的にならざるを得ませんね。そうした違いだけではなく、さまざまな面でオーストラリアでの改革を、そのまま日本に生かせるというものではないということでしょうね。とはいえ、オーストラリアから学ぶべき点が多いという点では意見が一致しています。具体的に、どんな点が参考になるでしょうか。

木ノ内 職安は行政サービスですから税金で運営されています。その費用対効果がみえにくいという問題があります。それに対して私たち民間企業では常に利益を出しながら、その結果についても明確にして公開しています。職安業務についても結果をもっとハッキリすべきだと思います。オーストラリアではその点が実に明確で、参考になるのではないのでしょうか。

小島 ENには一切の特権を与えないで、民間企業と同一のレベルで競争させています。この考え方は日本でも必要だと思いますね。OECDの報告書でも人材市場に市場原理を導入して活性化を促進するべきだとしています。オーストラリアがその典型で、先進国ではイギリスも90年に職安を独立法人化する改革を行っています。

満井 私もやはり成果主義は重要な点だと思います。仕事につくための教育を行っているの考え方についてキッチリ議論がなされませんでした。その法案はそのときには成立しなかったのですが、このときに議論されたことが、後の改革への重要なステップになりました。わが国でも橋本内閣の行政改革会議の最終報告で、「(官は)民間でできるものは民間に委ねる、市場原理と自己責任原則に則り、民間活動の補完に徹する、との基本的な考えをとるべきである」という理念が提示されていますが、十分な議論はなされず、その原理原則が反映されていないのが現実です。

小島 たしかに基本的な部分での議論が不足していますね。たとえば、職業紹介と失業給付を同じところで行うのには無理があるという議論もあります。職業紹介の実績をあげるためには、職安はひとつの分野に特化したほうがいいのかもしません。それがむしろかしいなら独立法人化する、民営化するのもひとつの選択肢だと思えます。

佐野 私は失業給付と職業紹介の分離には必ずしも賛成できません。失業給付では失業の認定が重要な問題になりますが、職業紹介から得られた情報を認定の審査に生かすのは意味のあることだと思いますが。

小島 それもありますが、2つを兼ねているから身動きが取れない面があるのも事実です。ですから、実験的に分離してみるのもいいのじゃないでしょうか。ダメだったら元に戻してもいい。わが国は失敗を恐れて結局何もしないというケースがあまりにも多すぎます。

佐野 わが国でも部分的にみると、各分野ですぐれた仕組みを持っているところもあり

は同じでも、日本ではどうも画一的な傾向があります。それで果たして何人のマッチングを図れているのか。もつときめ細かく、その人の条件に合わせて教育しないと、成果につながらない。何をもって成果とするのか、それを明確にすれば、もつときめ細かな対応がとれるように思いますね。というのも、いまの職安をみていると、職業紹介することが成果であると考えているフシがあります。でも、紹介は決して成果ではありません。紹介の結果、マッチングすることこそが大切で、そのためのノウハウが重要なことです。それが職業紹介のサービスということであり、オーストラリアではそのサービスの濃度を高める競争が展開されています。その点を日本でもぜひ参考にすべきでしょうね。

佐野 たしかに競争意識が高まれば、職安の現場に携わっている人のモラルも高まるでしょう。でも、基本的に、現在の職安の職員の方々は忙しすぎるのです。失業者等が多く来所するだけでなく、本省からの通達も沢山届きます。マッチングに力を入れようにも、とてもその余裕がないという現場の声も強いのです。

吉田 日本の職安では年間何人マッチングさせるとか目標を持っているのでしょうか。職安単位での目標設定などあるのですか。

佐野 意識はしているはずですが、でも、それもマッチングの件数をみているのか、行列を処理する件数をみているのかという問題があります。ただ、マッチングにはある程度の指導力が必要。一部の「甘えた求職者」を叱咤するような……。しかし、これもやり方と

木ノ内 そのためには、まずは市場原理を導入していくべきなんです。それがサービスの多様化をもたらすのは、オーストラリアの例からみても間違いありません。しかし、いま官がいつている官民協力というのをみると、まずは行政が中心になってやるから、民もそれに協力してくれという話が多すぎます。これは民にとっては実に不本意な話。本来、官民協力というのは民に自由をやらせて、それで足りない部分を官が補うという方向であるべきです。

官民協力、官民協力のあり方から考え直していく必要がある

満井 官民協調という場合も、官のいう官民協調と私たちが考えている官民協調とは違っていますよね。たしかに、高度経済成長時代までは政府が中心になった官民協調がうまく機能していましたが、いまはそれが発展を阻害する要因になっています。にもかかわらず、官の人たちは、官は民を「指導する立場にある」という意識を捨ててきていません。まずそれを変えなければ。

木ノ内 考えてみれば、人材市場の先進国であるオーストラリアやアメリカをみると、

相手により、クレーム問題となります。行政サービス機関ですから、こうしたクレームの可能性が出るやりとりには、どうしても及び腰になりがちですね。

米川 国がジョブネットワークのサービスで対象としている求職者は、失業手当を受ける若年者や長期失業者などに限られており、民間人材ビジネスにマイナスの影響が出ていない。むしろプラス効果が見られます。また内容が、職業紹介の前提となる求職技術訓練や集中援助などに重点が置かれ、民間の長所を積極的に活用している点にも注目したいですね。

佐野 わが国でも職安が求職者に近隣の公共職業訓練施設を斡旋するシステムがあります。この2つの機関がキッチリ連携できているかという問題があります。求職者側からみても職業訓練を受けることが失業給付の条件になっているから仕方なく受けるという意識が残っている面もあるでしょう。その点、たしかにオーストラリアの仕組みでは訓練がマッチングに近づくための手段として明確にセットされているように感じますね。就職させようと指導し、その結果を出すことが利益につながるんだという意識が強いことは非常に参考になります。

労働市場に関する国をあげての議論がまだまだ不足している

吉田 オーストラリアでは本格的に改革に取り組む以前、96年に雇用サービス法案が国会に出され、人材市場における競争原理に関する中世を経験していません。中世は「お上」第一主義で、なんでもお上を中心の社会です。わが国でもまだそんなDNAを引きずっているような気がします。それに比べると中世を経験しなかったオーストラリアやアメリカではこんなこともやってみよ、あんなこともやってみよと自由を実験できる。そんな違いを感じます。

米川 現実に人材市場のシェアは、職安が20%、広告が30%を推移しており、民間の機能は無視できないと思います。また、民間ビジネスの展望がまとまっていない、聞こえてこない、みえないという現状でしょう。

吉田 民間の立場からすると、なかなか発言の場がないという問題もありますよね。もつと積極的に情報発信していくべきです。それが霞が関レベルの問題だけではなく、都道府県等地方レベルでも同様です。

米川 今後労働条件や求職条件の多様化が進めば、対応した個別サービスの充実が課題になり、これにこたえるのは、ミニマムレベルで合わせる官のシステムではなく、個別のニーズに柔軟に対応できる民のシステムでしょう。

吉田 目指すべきは、「官主民補」ではなく、「民主官補」でなければならぬ。政府は「規制緩和は終わった」と思っているフシがありますが、人材分野の規制緩和はまだ4合目にすぎません。そしていまは官民協力のあり方を含め、もつとオープンな議論が必要だと思います。今回はさまざまなお立場の皆さんのお話をお聞きでき、改めてそれを痛感しました。本日は長い時間どうもありがとうございました。

リーダー の軌跡 津田素子

株式会社ディシラ 代表取締役社長



組織の中でステップを踏むことで
新しい出会いが生まれる。
それが今の私をつくっています

一介の社員からスタートし、徐々に組織の階段を上って社長になる——日本において、このステップを上りきった女性はまだ数少ない。たまに女性社長がいても、オーナー社長であることが多く、企業で働く女性たちのロールモデルにならないケースはごくわずかである。かといって、アメリカなどに例を求めると、現在のところ非現実的である。だが、ここに格好の実例がある。

今回登場していただくディシラの津田素子社長は、高校卒業後資生堂にビューティコンサルタントとして入社し、職種を変えながら働きつづけて、グループ企業のトップに就任した女性である。しかも、最初に入社したのは故郷の資生堂佐賀販売株式会社(現・佐賀支社)。大都市勤務でさえなかった。

与えられたチャンスを生かし、ステップアップを重ねて企業経営者となった津田氏の足跡からは、女性社員の活性化や登用のあり方、リーダーシップ育成のポイントなど、さまざまなヒントが見えてくる。特に、津田氏がのんびりした「ビューティコンサルタントから飛躍した第1の転機は、若い社員に期待をかけ、権限を与え、教育することの重要性をあらゆる組織人に示していると思われる。

20歳・支社勤務の 女子社員に本社教育の チャンスを与えた 上司たちの英断

津田氏は1962年、県立佐賀高校を卒業。佐賀県きつての進学校だったが、大学進学は選択せ

ず、就職の道を選んだ。だが、人気企業である資生堂を、最初から希望していたわけではない。就職に対する意識は低く、まわりが次々に就職先を決めていっても、まだのんびり構えていたという。

「卒業が近づいて学校が2月から休みに入ってから、市役所でアルバイトをはじめましたが、そのときまわりの方から、『8月になったら市役所の試験を受けて、正規の職員になったら?』と勧められてはじめて採用試験があったことを知ったほど、私はのんきな生徒でした。資生堂からもちゃんと求人が出ていたようですが、それも知らなかったのです(笑)。定期採用試験の終了後に2名欠員が出たため急遽試験が行われ、私はある人の勧めでそれを受けることにしました。ただしビューティコンサルタントの仕事だとは気づかず、ずっと事務職の採用だと思っていました。その試験は既卒者も集まりますので、まわりは綺麗にお化粧をした人ばかり。私はうぶな高校生のままで、ただただ圧倒されたことを覚えています」

そのとき採用されたのは、津田氏とバスガイド経験者の女性だったという。当時、バスガイドは華やかな職業で、津田氏の目には彼女がとても洗練された存在に映った。100名ほどの応募者から採用された対照的なふたりの社員。化粧つ気もない津田氏に採用担当者は何を見出したのだろうか。

「化粧品会社は外からは大変華やかに見えると思いますが、入ってみるととても厳しい職場でした。教育訓練が頻繁に行われ、私はただ一所懸命についていくだけ。その後64年に本社組織が大幅に改革され、それにつれて支社組織も変更されることになりました。私たちがさまざまな知識や技術を身につけてお客様の要望に応えられるように、教育担当などの担任制が設けられ、先輩たちが担任とし

て指導するようになったのです。それと同時に、まだキャリアのない私が補助担任に指名されました。小さな組織ですからほかの仕事と兼務のままでしたが、あるとき先輩の担任と本社に教育を受けに行くことになりました。結局、それが最初の転機となりましたね。本社としては兼務は許さないという方針で、自分の責任をきちんと自覚してビューティコンサルタントを指導してほしいし、責任をまっとうしてもらいたいという姿勢で、結局本社で行われる教育にひとりしか参加できないといわれてしまいました」

そのとき、佐賀支社から派遣されることになったのは津田氏であった。まだ経験の少ない20歳。先輩の担任ではなく、彼女が選ばれたという事実が上司たちの期待の大きさを窺うことができる。採用職種がなんであるかも知らなかった少女を発見し、チャンスを与えたのは、いずれも男性上司だったという。この上司たちが年功重視で先輩社員を派遣すると決めていたなら、現在の津田氏は生まれなかったかもしれない。

支社での立場は補助担任のままであったが、本社の教育訓練を受けるチャンスを得て、津田氏のモラルは向上した。

「訓練を受けるたびに、素晴らしい会社だと実感することができました。両親も、これだけ教育をしてくれる会社ならおそろしく素晴らしい人がたくさんいるのだから、娘を任せられると安心したようです。このできごとは、私が仕事好きになったきっかけですね。その後教育担任になり、新入社員の訓練を担当することになりましたが、いちどきに15名もの採用が行われた時期もあって、教育は大変でした。新人と1カ月間過ごすわけですが、私も短いキャリアしかありませんので、一



津田素子(つだ・もこと)
佐賀県出身。1962年県立佐賀高校卒業後資生堂に入社。販売の第一線を経験。68年本社の教育部門に異動。71年から21年間広報室に勤務し、この間広報課長、次長に昇格。92年コンシューマーズセンター所長(部長格)に就任。95年資生堂化粧品販売取締役CS推進部長に。98年6月からディシラの代表取締役社長に就任した。今秋のディシラのフェースワーク(スキンケア分野)イノベーションを控えて準備に忙しい毎日である。

緒に学ぶというスタンスをとっていました。それにしてもしも若い私にポジションを与え、責任感を育てた手法は思いきったものだったと思います。結局佐賀支社には6年ほど勤務しました。常に新人や資生堂のチェインスストア教育を担当し、その途中で何度か本社勤務のお話があったようですが、68年になって本社の教育部門である推販部に異動することに――

一本釣りで東京へ異動して 社員教育や広報を担当。 社長の経営学を学ぶ機会も

当時資生堂では、人事部長が全国の支社をまわって社員とディスカッションする「パトロール・チェック」が行われていた。ちょうど佐賀支社にも巡回の順番がきて、津田氏は人事部長と直接話をする機会に恵まれたのである。おそらくそのときの印象が強かったであろう。津田氏は一本釣りのような形で本社への異動が決まった。そもそもパトロール・チェックは、人材発掘の目的もあったと思われる。それが第2の転機である。親元から仕事に通い、故郷の町で暮らしていた環境が一気に変わった瞬間だった。移動先は推販部教育課。全国の社員を教育する部署である。

「推販部には3年間勤務しました。ここでは企業活動をするための教育を預かっていましたので、エリア教育、職掌教育などのために全国へ出張しておりまして。教育内容は化粧品品の知識、美容技術、皮膚の知識を習得するプログラムのほか、ビューティコンサルタントからチーフ、主任と昇格するたびに必要になる後輩指導の方法なども含まれました。当時は女性が地方出張するケースはまだ珍しかったですね。また、教育用のテキスト作成などの仕事もずいぶん勉強になりました。当時の推販部長は、年齢は一切関係がない。若い人がどのように育っていくかが大切で、それだからこそ、仕事を任せなければならぬ」という考え方で、プレゼンテーションも若い社員にやらせるようにいわれました。当時私は若手でしたので、プレゼンテーションをしばしば担当させられたものです。課題が大きければ必死で勉強しますから、そのときの経験はのちのちずっと役立ちました。部長は和を大切にしながら、それを考えつつ若い人の新鮮な目を引き上げるべきだという意見だったのだと思います」

東京で思う存分仕事をするようになった津田氏は、71年、広報室へ異動することになった。この組織は、日本が豊かになり、それとともに消費者の意識も高まってきた社会のうねりを受けて立ち上がったばかりで、結局津田氏は広報室の草創期から21年間も勤務することになる。

「それまでは社員とともに成長することを目的に頑張っていました。広報室では社外の人々に対応していかなければならない。特に私はマスメディアを担当し、女性誌やテレビ、新聞などのパブリシティ全般を扱いました。広報室では、仕事の奥深さにめざめたような気がします。新製品が次々に発売されて、PR戦略を練ったり、編集長懇親会を企画・推進したり、ときにはテレビ出演までこなしたものです。撮影に立ち会って、気づいたら空が白んでいたなんてこともよくありましたね(笑)。編集者やカメラマン、スタイリストなど、たくさんの人たち

「前の会社では役員といつても上に社長がいましたから、数字の方は社長にお任せでした。しかし今は、すべてが私の責任となります。その違いは大きいですね。

私が就任してまず力を入れたことは、社員のモラル向上のため、コミュニケーションを円滑にすることでした。そこで全国のプロックをまわりまわした。組織の中には、モラルの低い人や組織目標に対して不満を持つ人もいました。そこで何はさておき、彼らの話を傾け、議論を重ねました。組織の透明性を高めるためには、すべてコミュニケーションが基本だからです。

就任後3か月かけて全国をまわり、翌年4月には全員を一カ所に集めて、私の考えを話す機会を持ちました。当社では各ブロックの営業担当者はすべて女性です。女性の場合、不満や愚痴で表れるものを突き詰めていくと、相談相手がないことに不安を感じていることがよくあります。そこで、現場の不安を取り除くことを重視しました。話し合っていくうちに気持ちも整理され、自己責任意識を持つて前向きに取り組むことが多くなってきました」

女性である津田氏自身が体験したこと、また教育の仕事で学んだ人材育成の手法と視点、さらに広報室時代に培った人脈などが統合され、現在のリーダーシップを形成してきた。要所要所でメンターの存在の上司に出会ったことも大きい。

また特に指摘したいのが、津田氏自身の「自分に限界を置かない柔軟性」である。女性の場合、異動に抵抗を示すなどのこだわりを見せることがままあるが、専門職以外でこだわりが強すぎると、結局チャンスをつぶすことになりかねない(むろんこれは、異動させる側の適材適所の観点が前提であ

とひとつの仕事を上上げていく大切さも学びました。また、取材に陪席するという形で代々のトップの話聞くことができたのも大変よい経験でした。経営者の話を直接聞く機会を得たことで、津田氏の視野は大きく広がったものと思われる。整理された印刷物などではない、生の声。ときにはオフレコの話や、主題とは違っても興味の尽きないエピソードを知ることでもできたはずである。人の上に立つ者として、身の処し方や経営学を知らず知らず学んだことだろう。

21年間勤務していた間に、津田氏は何度か異動希望を申請している。30代の間は体力のあるうちに海外勤務をしたいと願ったし、商品開発をやりたいたいという希望もあった。しかしすべて叶わず。組織の中で働く以上、自分の希望がそのまま通らなくても仕方がないという割り切りが津田氏にはあった。92年、久々の異動で本社コンシューマーズセンター所長に就任。顧客や生活者の視点に立つて、顧客の声をマーケティングに反映することが仕事になった。「お客様塾」をつくって顧客満足(CS活動)推進のために全国を講演してまわったり、セミナーを企画するなど、企業と社会の関わり、消費者との関わりを考えた時期である。

異動希望は一度も叶わず。 だが与えられた 仕事を遂行し、 社長就任のチャンスを得た

津田氏をはじめ経営に連なっていたのは95年。資

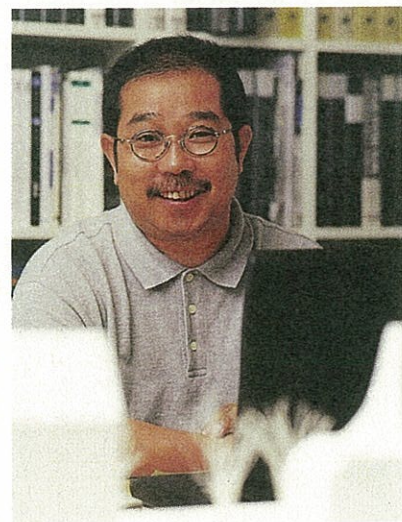
る。津田氏の場合、異動すればきっとキャリアが形成できる、大変なことがあっても必ず何かが見えてくると常に言い聞かせてやっていたという。教育では社内との接点、広報では社会との接点、コンシューマーズセンターでは消費者との接点というように、全方位で視野を広げられたことも幸いである。歴代の社長や上司に学ぶ機会があったというが、それを含めれば、本人が希望したかどうかにかかわらず、きちんとしたキャリアアップを踏んだことがうかがえる。

「女性たちには自分の殻に閉じこもらず、柔軟性と根気、たゆまぬ努力で頑張ってもらいたいと思います。そして常にまわりへの感謝の気持ちを忘れないこと」と言う津田氏の歩みから、女性社員活性化の可能性が感じられた。

津田氏のリーダーシップ年表

1962年	資生堂に入社。教育研修を受けることによって、仕事に対する意識が高まる。
1968年	本社へ異動。教育部門を経て広報室へ。在任中は新聞、雑誌、電波などのマスメディアへの広報活動を推進。パブリケーション、東京コレクションなどの関連業務に携わる機会を得て、視野を広げた。
1992年	本社コンシューマーズセンター所長として消費者に接する。
1995年	資生堂化粧品販売の取締役CS部長に就任。はじめて役員として経営に参画する経験をつむ。
1998年	ディシラ代表取締役社長に就任。

人が入ったのちに完成させる 余地のある建築物こそおもしろい



青木 淳(あおき・じゅん)
1956年神奈川県生まれ。東京大学工学部建築学科卒。同
修士課程修了。83~90年磯崎新アトリエ勤務。91年青木
淳建築計画事務所設立。東京芸術大学、日本女子大学非
常勤講師。94年、平成5年度東京建築士会賞を「H」で受
賞。このほか馬見原橋で第5回くまもと景観賞、新潟博物
館で99年度日本建築学会作品賞を受賞など受賞歴多数。

青木 淳

青木淳建築計画事務所 主宰

聞き手 古野庸一
ワークス研究所主幹 研究員

今回のゲストは建築家の青木淳氏。建築物のデザインが、キャリアのデザインになんらかの意味で通じるものがあるのではないかと、編集部の仮説に基づいて話をうかがうことになった。個人の住宅や学校、美術館、さらには橋梁とさまざまなデザインを手がけてきた青木氏のキャリアは、氏自身に独自の「言語」を与えたようである。ホストの古野庸一(研究員)との会話は、「H」と名づけられた個人の住宅設計からスタートした。

古野 青木さんの作品を雑誌でいくつか拝見しましたが、私がおもしろいと思ったのは個人の住宅「H」でした。「H」は部屋を細かく分けずに、寝室も、食堂も、居間もない。すべてが廊下でできているような家ですね。日本の住宅は多くが「nLDK」という機能分化していったユニットで構成されていますが、この空間が逆に行為を束縛しているという現象もあるのではないかと思います。なぜ、青木さんは「H」のようなデザインを発想されたのか、まずおうかがいしたいのですが。

青木 人間がモノを考えたり作ったりするときには、まず物事がある程度分節してみないとうまく行きませんね。「nLDK」も、そういう人間の行為の、ひとつ分節の仕方なんだと思います。でも、「食堂」は食事をとるための部屋ということになっていますが、実際にそのシーンをずっとビデオで撮影していたら、食べるということ以外の行為がたくさん映っているはずなんです。実際に食べている時間は短くて、話をしたり、テレビを見たり、箸をもてあそんでいたりと、音楽を聴いたりする時間のほうが長いんじゃないでしょうか。食べるということ

食べることは一対一対応ではない。とりあえずひとくくりにして考えられているだけで、そのくくり方が絶対的なものとはいえないわけです。それなのに、「食べる」という言葉で、ついついくくりたくなってしまう。「nLDK」自身は悪い方法ではないけれど、これが普及し固定化してしまった背景には、そういうことを考えなくなるような、何と言ったらいいか、怠惰があるのではないかと、思っています……。

古野 それはよくわかります。しかし、そこには正解はないですね。

青木 そうですね。生活に正解なんてものはないと思うんです。それに本当に生活しているなあ、と思うときというのは、今まで前提にしていた生活の枠組みが「あれっ、もしかしたら違うかな」と、揺れ動いているときだと思っんです。テレビゲームでも、あらかじめ用意されているプログラムの上で遊ぶ楽しさと、プログラムを作る楽しさはまったく違うでしょう。テレビゲームにもきつとある種の楽しさはあると思うけれど、僕にはそれは結局お釈迦様の掌の上で動かされているだけのようには思えるんです(笑)。「nLDK」の家に無自覚に住んでいるのもそれと同じような状況で、その中でずつと暮らしていて、ふと気づくと誰かが創り出したものの中にしかないってことも感じてしまっているのではないですか。僕は、それより住む人にとつても自分でプログラムを作ったほうが、おもしろいと思うんです。

古野 日本で「nLDK」がこれほど浸透した背景には、なんらかのメリットがあったからだと思いますか？

青木 メリットという側面から見るとはどうでしょうね。むしろ、こういう浸透は、理想的な家族像があつて、それに合わせた形態としてそれがイメージされ、それがまた理想的な家族像に結びついて、というある種のイメージ・ゲームの循環の結果に過ぎないと思います。

古野 物事は、分解したほうが論理的に説明しやすいという側面があります。

青木 ええ、そういうことでしょね。ただ、どちらにしてもなんらかの形式は必要なんです。から、「nLDK」自身が問題ではないんです。「H」ときは、たまたま住む方が、食べるのと風呂に入る間の時間や、本を読むのと昼寝をする間の時間のような、名付けようのない時間に「生活」を感じていらつしやる度合いが強かったので、できあがつてみたら部屋という単位がなくなっていたんですね。でも、次の「S」という家のクライアントは、部屋に分けたいという希望をお持ちだったので、タイプとしては「nLDK」です(笑)。

古野 僕自身は、住宅というものは設計段階では住み手と作り手のコラボレーションがあり、完工したときでさえも未完成であると思うのです。住み手がその中で暮らしながら自分の生活に合った空間を作りあげていくものだと考えています。

小さなエネルギーで大きな変化を 起こす建築デザインとは

青木 そうですね。どこまで作る側が踏み込んでいいのか、という問題が、いつも建築にはあります。一般にはデザインとは、その人の内的イ

ンスピレーションを実現するものだと思うのですが、建築というのは、そもそもそういうことが不可能なところで何かを作る仕事なんです。僕たちは、自分の内面の世界を現実化するということではなくて、つねに僕以外の人のために作っているわけですから。でも、僕はこれをけつして制約と思っていなくて、だからこそ建築がおもしろいと思っんです。これこそ本来のデザインだと思っくらしい(笑)。で、こういうデザインというのは、つまり、僕たちのまわりに既に存在している世界を、ほんのわずかなエネルギーで変えようということを実証することなんだと思っんです。

古野 何か実例で教えていただけますか。

青木 そうですね。たとえば、前に熊本県蘇陽町にある橋を作りました(次ページ写真参照)。馬見原橋という名前です。これは技術的にはほとんど普通の橋と変わりません。違うのは、アーチ橋の上も下も歩けるようになってることだけですね。上は車や人が通れて、下の木の板が張られていて部分は人だけが通れます。普通の橋と同じお金でできますし、普通の土木工事できます。ところができあがつてみると、全然違う世界が生まれたんです。この橋は山の中にあるのですが、そこに近所の人たちが集まって宴会をするようになったんですよ(笑)。

古野 宴会ですか。たしかに板の上で川風に吹かれながら酒を呑むのは楽しそうですね(笑)。

青木 近くにある焼き鳥屋からロープを伝わって出前が届く(笑)。住民から苦情がきたんだけれど、それは「コンセントがないのが不便だ」と

いうもの。みんなそこでカラオケがやりたかったわけです。

古野 それは思いもよらない結果ですね。

青木 昔は道で遊んだり、演劇を披露したりしていたわけでしょう。今は交通の場だけになってしまったけれど、馬見原橋のケースでは、建築という仕事を通じて、ほんのわずかなことで、その生活を変えられたのだと思っっています。

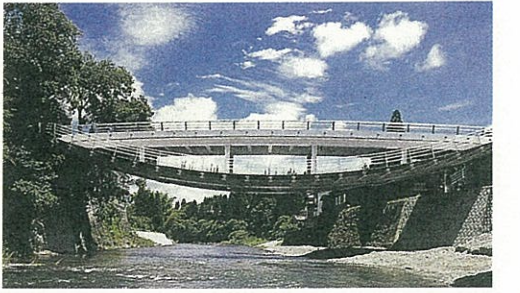
古野 逆に、家が家族を変えてしまう例もありますね。3年ほど前、芥川賞作家の藤原智美さんが書いた「家をつくる」ということがベストセラーになりましたが、あの中で藤原さんは、本来前向きな行為であるはずの家づくりが、夫婦仲を壊したり、家族関係をゆがめていく例を掘り下げていました。特に、凶悪な少年犯罪と家の間取りの関係を考察した部分が興味深かったです。日本では子ども部屋が、親の踏み込めない領域になっているケースが多いようですが、アメリカでは親は子ども部屋に入る権利があるという話ですね。

青木 個室イコール子ども部屋に無自覚になってしまったというところに問題がありますね。アメリカでは、子どもが子ども部屋にいていいのは寝るときだけとしつけているでしょ。それ以外は同じ空間で家族と過ごす。こういう話をしていると、結局は教育論になってしまいますけれど。僕は弟の家を設計したとき、子ども部屋を幅1・2メートル、奥行2・4メートルの空間にしたんです。

古野 なるほど。それは部屋というより……。

青木 そう、ベッド(笑)。彼らといる、ど





●馬見原橋
緑に映える美しいアーチ橋だが、橋の上部は車や人が通行し、下の板張りの部分は人だけが渡れる。川風に身を委ねながら、酒盛りを楽しむ人々が絶えない。

ういうふうな子どもを育てたいの、という話を
してそうしたわけだけど、それを知らないで見
に来た人はみんな「狭い」って驚くんです。

クライアアントの希望を類推し 論理化することから始まりませう

古野 馬見原橋はともうまくいったケースだと思
います。ところで、私には建築家に関するひと
つの不信感があります。建築家によっては自分
のデザインの押しつけがあつて、自然の中で異
質な存在になったりしますね。それについて、青
木さんはどう思われますか。

青木 いや、僕も同感です(笑)。でも僕は何か
を作ることはどうしたって、何かをやり変え
ることだと思つてます。もともとあるものに溶
け込むことだけが正解だとはいえない。たとえ
ば地平線しか見えない大平原に100平米の家
を作るとしますね。環境を変えないために地下
に作ればいいのでしょうか。小さくポンとし
た家を作ったほうが実はマッチするかもしれま
せんね。結局、こういう建ち方をすることがい
いのかどうか、それに対してどう責任をとるか
が大事なのです。

古野 建築家に家の設計を依頼しても、建築家の
価値観の押しつけになるとしたら問題ですね。か
といって、主張のないクライアアントも困るでし
ょうが。

青木 どちらも困りますね。クライアアントの方と
は何カ月もかけて話をしながら案を作っていく
わけです。その間、もちろん、クライアアントが

どう住みたいのか、最初からわかるわけではな
くて、最初は誤解だらけです。でもとりあえず
の案を作つて、それに自由に意見を言つてもら
いながら、また最初から案を作り直して、最後
に「これが欲しかったもの」というところまで
行つて、それが結果としてクライアアントの希望
の実現なんだと思います。これはとても論理的
な作業で、僕がいいと思つたことは、きちんと
論理化できなきゃダメ。クライアアントになぜそ
れがいいのか、きちんと伝えなくてはいけませ
ん。たとえばある椅子が好きで、それに合わせ
てテーブルを選ぶなら、椅子をいいと思つた理
由を考へるんです。でも、持つていったテーブ
ルが気に入られないときは、クライアアントがそ
の椅子を好きな理由をぼくが間違えて解釈して
いたということ、もう一度そこに立ち返つて
考え直します。

古野 たとえば私がアルフレックスのAソファが
好きだとしたら、その理由を言葉で伝えるわけ
ですか。

青木 いえ、クライアアントはただ「好き」と言っ
てくれればいいんです。判定は感覚ですが、作
ることは論理的なものです。

古野 たとえば「くつろげる空間がほしい」とク
ライアアントが言うと思います。でも「くつろぐ」
という言葉に持たせている意味は、クライアン
トと青木さんは違うでしょうか。そのすり合わ
せをなさるわけですか。

青木 結果としてはそうなるのでしようね。で
も、そもそも僕は「くつろぐ」というような
言葉を信用してません。大切なのは、その人に

とつてその言葉が意味している内容ですね。
古野 でもそこまでする建築家は少ないのでは。
青木 少ないかもしれませんが、でも、クライアン
トの方は建築家にそういうことを要求する権利
があるし、建築家にもそういうことをする義務
がありますね。

人にとつての快適さとは 心理的・文化的なものだ

青木 「nLDK」のユニットが日本に定着した背
景には、数十年前に大量に作られた公園アパ
ーメントがあると思つています。その当時の団地
は単純な論理で作られていて、南に窓があり、エ
レベーターが必要ないように四層になつていま
した。ある意味では、退屈な配置です。ところ
が今では、団地と団地の間に植えた木が大きく
育つたりして、とつてもいい環境になつてい
る。建物は古いけれど、うまく改装すれば素晴らし
いものになると思う。

古野 古い団地が時間と共に素晴らしい環境にな
つたのはなぜでしょうか。

青木 それは作る時に考えるパラメータが少
なかつたからだと思います。作る側が、住む人
のところまでほとんど踏み込んでいなかった。
だからいけないというのが大方の意見ですが、
ぼくはそう思いません。そもそもある人が
他の人の生活を完全に把握できると考へるほう
が傲慢だと思つてます。ここまでは踏み込める。
ここから先は踏み込んでしまえば、余計なおせ
つかいかもしれない。昔の公園の団地は、住む

人が入居してそれから完成させていくものがい
っぱい残つていた。僕たちが子どもの頃遊んだ
原っぱみたいなものですね。何もなければ、
そこで遊びを創り出していける空間でした。今
はそういう自分の知への謙虚さがなくなつて、
商品化住宅はパラメータをどんどん増やしてい
る。「団欒」など、本当に余計なおせっかいであ
るはずのパラメータまで入れてしまつたわけだ
らうか？

古野 あるハウスメーカーの社長さんは、カンフ
アタブルを徹底して数値化せよと、社員に命じ
たと聞きます。どういふときに人は快適と思
うのかを分析するんです。

青木 でも、カンファタブルというのは、今で

は、郊外の住宅地によく現れているように、他の
人がカンファタブルと感じるだろうものを自分
でも体験することのカンファタブル、というこ
ころまで来ているわけです。カンファタブルの
定義をするときにカンファタブルが入つてしま
うこのようなき、その分析は奇妙なものだと
言わざるを得ません。それでは、どこまでいっ
ても定型化されたカンファタブルから出ること
はできない。ドイツニerlandはそれを徹底化
したひとつの姿ですね。原っぱの対極にある。ぼ
くはドイツニerlandが嫌いなんです(笑)。

古野 私も初めて行つたときは、入つたとたん
違和感を感じました。

青木 でも現実には年間1000万人以上が入場

建築デザインとキャリアデザイン

キャリアデザインというものを考へていくと、
いくつかの根本的な問題にぶつかる。先行研究や
文献はキャリア先進国である欧米のものが多い
が、それを、文化的なバックグラウンドが違う日本
にそのまま適用するのは無理がある。日本的にア
レンジしようとしても、根本に近い部分で違う価
値観があるせい、これも納まりが悪い。それな
らいつて、まったく日本的な考へ方を生み出すこ
とはできないものであるか。そう思つて、実際
に働いている人にインタビューしてみたが、どう
しても、頭に刷り込まれた欧米的なキャリアデザ
インの枠組みが発想の邪魔をするのである。その
フレームを取り払わないかぎり、新たなものは作
れない。

今回の対談は、そのフレームを取り払うこと
の試みである。建築家が作品をデザインする手
法・考へ方と、キャリアデザイン論を構築する手
法・考へ方には、共通点が多いのではないと思
いついたのだ。「家に住むこと」と「働くこと」は、
さまざまに意味で人生にとって重要であり、ど
ちらも選択肢は無限にあるように見える一方、制約
条件も多い。それならば、建築デザイン論からな
らなかの示唆を得られるのではないかと。
実際、本文を見てわかるとおり、多くの示唆を
受けた。「nLDK」という固定観念は、「会社人
間」「サラリーマン」という固定観念とタフって
る。一方、「nLDK」文化はまたほびこっている
が、SOHOに見られるように、「会社人間」は過
去のものになりつつある。しかしながら大方のビ
ジネスマンにとっては、社会は依然として企業を
中心に回っており、新しい働き方、組織と個人の
あり方の模索を続けざるを得ないのが現状である。
「H」邸のケースを含め、青木氏の発想の根底に
は、作り手と住み手がコラボレーションして建て
た後に、住み手が独自にデザインしていく部分を
残すことという考へ方があるように思ふ。住み手の
行為すべてを規定することは傲慢であるというス
タンスに立っているのだ。実際、初めの意図を超

えて、「馬見原橋」の上で宴会が開かれていた。
程度の差はあれ、人は、仕事をやる意味を考
え、将来を考へている。だが現実には、思いが
けないきっかけ(たとえばスカウト)によつて、
キャリアチェンジを行うものだ。もちろん自律
的に動いている人もいるが、描いたデザインを
超えてダイナミックに、衝動的に動いている人
も多いし、そのほうが自然だと思ふ。
建築家に家のデザインを依頼する人は全体の
一部である。ハウスメーカーで家を建てる人も
いれば、マンションを購入する人、変化を楽しむた
めに賃貸を選ぶ人、住むところをまったくかわ
りを持たない人と、さまざまである。同様に、キ
ャリアをデザインしたい人、デザインを依頼した
人、デザインの必要性を感じない人、働くこと
に深い意味を持たない人がいるというこを前提
に、何を提示していけばいいのか、何が支援でき
るのかということ考へて考えさせられた対談で
あつた。



(ふるの・よういち)
1962年生まれ。86年東京大学工学部船舶工学科卒業後、リ
クルートに入社。南カリフォルニア大学ビジネススクールで
MBAを取得。現在はビジネスマンのキャリア形成を行うかた
わら、経営企画分野にもタッチしている。

採用・就職の失敗を回避する
Temp to Hire

改正職安法と改正労働者派遣法が施行された昨年12月に、企業と個人を対象に「紹介予定派遣」(Temp to Perm) / 「Temp to Hire」——派遣先に雇用されることを予定して行われる派遣)に関する調査を実施した。今年12月に解禁されるこのシステムについて、その阻害要因や促進要因を探るためである。

計画的にはないにせよ、過去3年以内に派遣労働者を活用した企業では、3社に1社がその派遣労働者の採用を検討した経験があり、うち3分の2の企業で実際に採用できたとの回答があった(図表1)。それら採用者の評価について、「期待以上」「おおむね期待通り」とした企業が9割を超えている。これは、新卒正社員、中途正社員の採用レベルで「満足」と回答した比率が

それぞれ43%、30%であったことと比べても、かなり高い評価ともいえる。

この結果は、企業がTemp to Hireを利用したい理由とも符合する。つまり、「本人の資質や能力が見極められる」「仕事内容や社風に合うかどうか見極められる」などに加えて、4割強の企業が「採用の失敗を回避できる」ことを利用理由として挙げているのである(図表2)。

他方、個人側の意向はどうだろうか。派遣社員としての就業意向が4割程度であるのに対して、Temp to Hireに関しては7割が活用意向をもっている。派遣はチョットという人でも、このようなシステムがあれば就職の手段として考えてみたいという人が少なくないということになる。「仕事内容を理解してから就職できる」「会社の雰囲気や理解してから就職できる」

良質な出会いの
確率を高める
“Temp to Hire”

リクルートエイブリック経営企画部(元ワークス研究所)
鈴木敦雄

社前の説明だけで決めてしまうのは不安」といった回答が支持される理由として挙げられており、企業側と同様、失敗を回避できる可能性が高まること、つまりそのことによつて、適職選択の機会が高まる点に期待が集まっているといえそうだ。

採用に慎重・消極的な企業でも
利用意向あり

Temp to Hireの利用意向は、対象者が新卒者の場合と実務経験者の場合とで大きく異なっている。

実務経験者の場合、「ぜひ利用したい」「利用してもよい」と回答した企業があわせて56%であったのに対して、新卒者の場合にはこの比率が27%にとどまる。これは、Temp to Hireの非利用意向理由として、実

務経験者では「社員を増やしたくない」「こちらの意向に沿った派遣労働者を派遣してくれるとは限らない」という回答が1位・2位を占めたものの、新卒者では「他の手段の方がよい社員を採用できる」との回答が1位だったことも関係する。

しかし、他の採用手段との有意な差は確認できなかったことから、調査時点でのTemp to Hireに関する認知度の低さ(内容までよく知っていた)15%、「聞いたことがある」47%が影響を与えていたのではないかと考えられる。この点、派遣・紹介会社が今後、企業や個人へのどのようなニーズにこたえるかを明らかにするなど、積極的な認知戦略をとることが望まれているといえそうだ。

利用意向は、回答企業の属性によつてもいくつかの特徴がみられた。たとえば、正社員の比率により、構成比の平均である76%以上を「正社員型」、50%〜平均値までを

「バランス型」、50%未満を「非正社員型」と3つに分類してTemp to Hireと派遣に対する意向の差を比較してみた。

その結果、実務経験者のTemp to Hireでは「非正社員型」が他の2タイプに比べて積極的な活用意向が高く(15%)、「正社員型」(5%)に対して統計的に有意な差が確認できた。また、派遣労働者の活用意向では、「積極的に活用したい」「活用してもよい」の合計比率において、「バランス型」(61%)が「非正社員型」(47%)に対して有意に高くなっている。

さらに、今後の人事戦略において、「非正社員の比率を高めたい」とする企業が、「正社員の比率を高めたい」「現状維持」「わからない」とする企業に比べて、より強い活用意向をもっていた(図表3)。

ちなみに、中途正社員の採用を「減らしたい」とする企業の49%、「採用の予定はない」とする企業の47%が、実務経験者のTemp to Hireに対する活用意向をもっている点は注目したいところである。

適切な派遣期間は
マッチングの手腕に影響される

新たに認められた派遣職種の1年の期間制限に対して、企業はどのような行動をとるのだろうか。これを、派遣労働者の標準的な活用期間との関係でみたのが図表4である。改正派遣法の狙いのひとつは派遣労働者による正社員の代替を防止することにあつたわけだが、なるほど「優秀な人材なら社員として採用することも考えたい」とする

回答が少なくない。しかし、たとえば派遣期間が1年を超える企業では、「1年以内で終える形態で依頼する」(36%)、「派遣以外の方法で人材を調達したい」(23%)とする回答がこれに続き、改正法が雇用を促す側面と、派遣の活用を制限する側面とが拮抗していることがわかる。

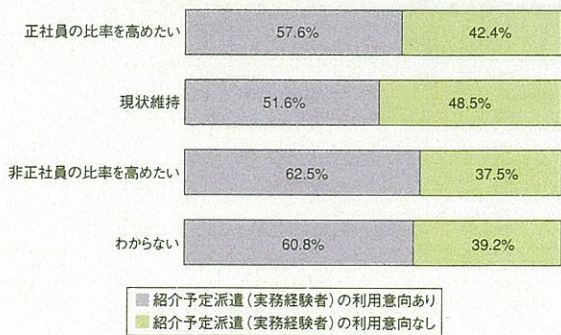
個人の側でも、「とても困る」「困る」の合計が53%となり、期間制限の影響を懸念する層と影響はないだろうと感じる層が二分する結果となった。

また、企業や個人はいわゆる見極め期間をどの程度と考えているのだろうか。見極めに適当な派遣期間として、企業側は実務経験者の場合で6カ月以内が64%、新卒者の場合で60%となった。

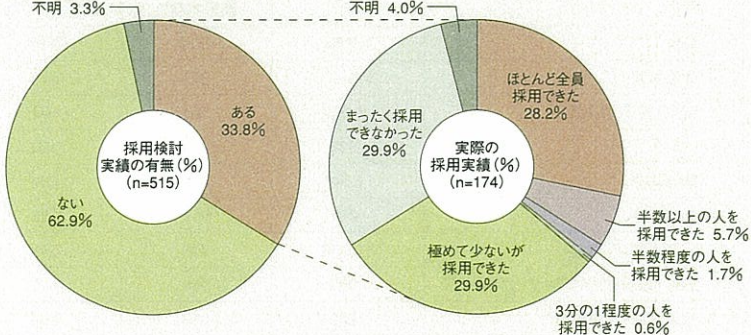
個人側では、転職情報誌読者が同じく77%、大学3年生が64%となっており、いずれも企業の方がやや慎重な姿勢をみせている。このことは、Temp to Hireの非利用意向理由として、「派遣受け入れの段階で書類選考や面談ができない」とする回答が5位に挙げられていたことと無縁ではないかもしれない。

派遣期間の制限や、見極め期間のあり方は、派遣・紹介会社のマッチングの手腕により解決していくべき課題ともいえる。Temp to Hireのシステムは、判断を当事者同士の手に委ねるといふことでは決してないからである。両者の「蜜月」期間をいかにコントロールし、よりよい出会いの場を作っていくのかは、派遣・紹介会社の本質的な機能にかかっていると思うのだがどうだろうか。

図表3 今後の人事戦略とTemp to Hire(実務経験者)利用意向との関係



図表1 派遣労働者の採用検討実績の有無と実際の採用実績

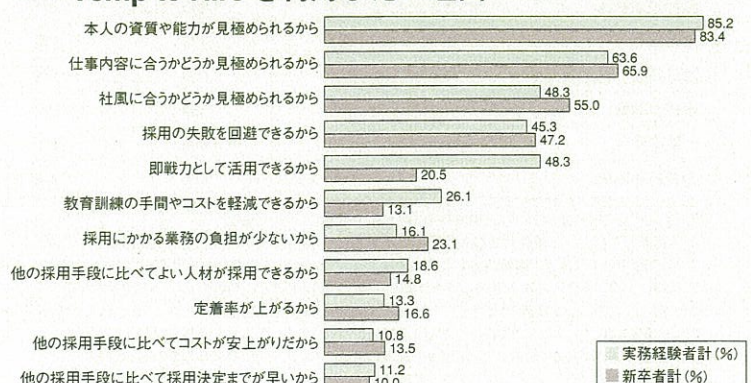


図表4 派遣労働者の標準的な活用期間と上限期間1年への対応(複数回答)

	1~3カ月以下	3~6カ月以下	6カ月~1年以下	1年を超える
派遣以外の方法で人材を調達したい	11.3	5.8	③16.3	③23.0
1年以内で終える形態で依頼する	③28.3	①50.0	①57.0	②35.5
優秀な人材なら社員として採用することも考えたい	②34.0	②40.4	②43.0	①49.3
期間制限のある職種は活用しないので影響は受けたくない	7.6	13.5	7.0	9.9
短期間で十分なので特に問題はない	①56.6	③30.8	8.1	1.3

※それぞれ上位3項目(①~③)順位表示
図表1~4:「派遣とTemp to Hire」に関する企業と個人の意向調査
有効回答(企業844、個人1,841) / リクルートワークス研究所

図表2 Temp to Hireを利用したい理由(複数回答)



首都圏の求人広告件数、13カ月連続で前年比プラスの伸び ITの進展に伴い幅広い業種へ波及する求人需要

5カ月連続、2桁増で推移するコンピュータ関連業

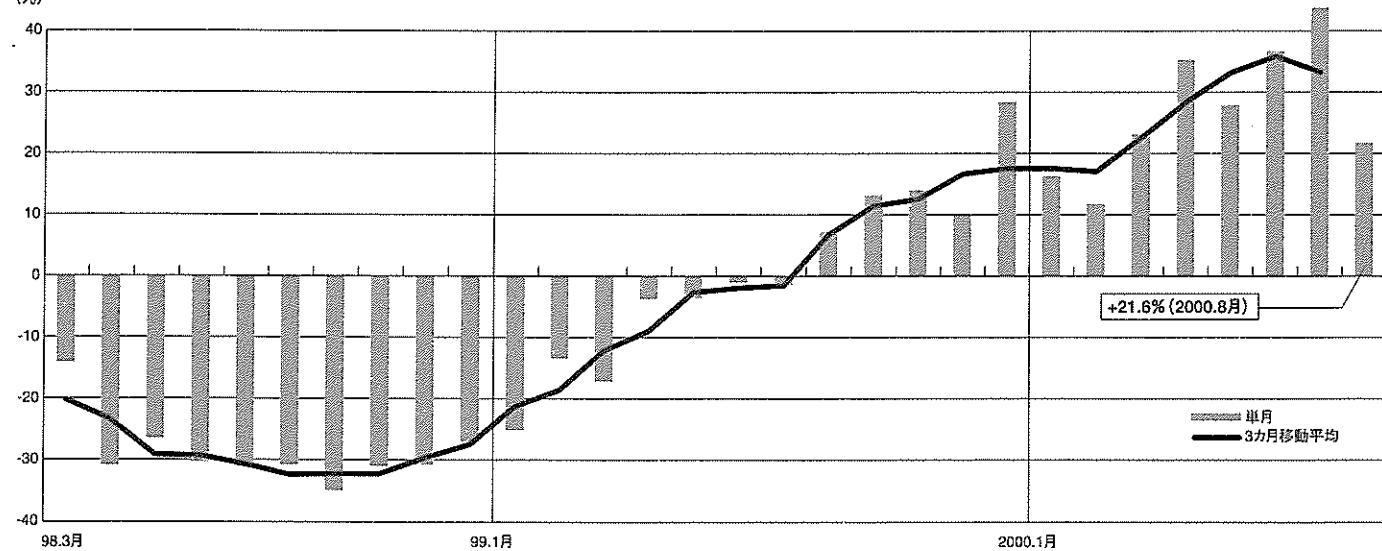
8月は、業種ごとの求人広告件数の伸びにややバラツキがみられるものの、ITの進展を背景にコンピュータ関連、製造業、広告・出版・印刷などの業種における求人需要は依然として好調な推移を示している。実勢をみる3カ月移動平均では、全業種での前年同月比プラスが7カ月連続となっている。

コンピュータ関連業は、5カ月連続で前年同月比2桁増。特にインターネット関連企業での募集が目立っている。また、ITの進展を背景にコンピュータ関連業界だけではなく、製造業や流通業などにおいても、Eビジネスの立ち上げを行っている企業が多く、技術者を中心とした募集が引き続き活発化している。

こうした動きを受け、電気・機械・設計分野を中心に、製造業における研究開発関連職の募集も伸びてきている。生産関連の募集も求人件数が伸びているが、これは製造業において、生産管理強化の動きが強まっている影響も大きいといえる。

(Works Market-Data 2000.9.29発行より)

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

年月	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(00.4-6)
2000.6月	13,081件 (+36.5%)	13,077件 (+35.7%)	138.6 (+15.8P)	119.2 (+11.0P)
2000.7月	13,346件 (+43.6%)	13,398件 (+33.1%)	141.9 (+3.3P)	-
2000.8月	13,767件 (+21.6%)	-	-	-

図表3 業種別の動き (前年同月比)

業種	00.06		00.07		00.08	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
コンピュータ関連	745	26.0%	830	29.6%	818	35.5%
ファッション関連	371	39.0%	486	37.0%	378	▲9.2%
ホテル・フード・レジャー関連	802	21.6%	770	18.7%	815	8.3%
広告・出版・印刷関連	1,062	35.4%	1,124	88.7%	1,159	▲53.6%
建築・土木・住宅関連	2,319	51.4%	2,476	65.2%	2,416	15.8%
自動車・運輸・倉庫	987	29.4%	1,234	68.8%	1,206	28.0%
製造業	661	4.9%	639	26.5%	874	27.6%
金融・証券・保険	208	24.2%	210	14.8%	170	▲26.2%
商社・卸	753	35.4%	825	33.6%	839	27.5%
小売	600	38.9%	648	35.4%	598	14.0%
サービス	5,784	29.9%	5,920	39.1%	6,210	19.2%

図表4 職種別の動き (前年同月比)

職種	00.06		00.07		00.08	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
SE	465	27.0%	565	63.3%	562	58.2%
SE以外のソフトウェア	329	14.7%	327	8.6%	311	18.6%
電気・電子・機械設計	148	26.1%	196	59.1%	223	86.0%
建築・土木設計	166	92.3%	162	69.7%	144	19.4%
建築・土木施工管理	245	5.0%	256	30.6%	238	5.3%
建築・土木工事作業	1,078	4.3%	1,271	28.3%	1,327	▲5.4%
生産・製造・メンテナンススタッフ	584	28.8%	585	43.3%	664	16.6%
財務・会計・経理	431	38.1%	445	64.8%	533	30.2%
総務・人事	205	92.7%	227	149.5%	197	96.5%
一般事務	2,012	51.1%	2,038	49.4%	2,173	35.3%
企画・販売・マーケティング	227	70.6%	179	30.7%	204	11.2%
営業	2,235	29.7%	2,403	57.8%	2,254	14.7%
広告・出版・アミューズメント	526	23.4%	527	74.2%	588	55.4%
印刷・製本関連	122	7.9%	168	84.8%	126	7.7%
ファッション・デザイナー関連	144	27.0%	192	22.8%	121	12.5%
販売・サービス・フード関連	1,439	27.3%	1,538	30.2%	1,528	13.4%
ドライバー・デリバリー関連	1,200	23.6%	1,396	68.7%	1,400	22.9%
医療関連	1,192	32.7%	1,157	18.7%	1,306	21.6%
理美容関連	1,142	6.8%	1,106	13.4%	1,269	▲12.0%

<求人広告件数>
集計対象:週刊ピーニング(関東版)、週刊とらば一ゆ(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

1999年10月に実施された「通産省」総合人材ニーズ調査の職種別賃金データとアメリカの「CURRENT POPULATION SURVEY 1999」の職種別賃金データを対比させることにより、日米の職種別賃金比較を試みた。

99年の日米のビジネスパーソンの年収比較では、全体ではアメリカ100(391万円)に対して、日本(541万円)が138となり、日本の方がおよそ4割弱年収が高い結果となった。

職種別では総じて「技術・エンジニア系」の年収は、アメリカより日本の方が低く、反対に「事務系ホワイトカラー・現業職系」で日本はアメリカの1.1~1.5倍以上の水準となっている。これらの職種群に関しては日本の年収の高さが際立っている。

また、それぞれの国ごとの職種間における賃金格差については、アメリカはトップの「電気・電子・機械設計」755万円に對し、最下位の「食品関連職」は285万円、格差はおよそ2.6倍。日本では、集計対象とした職種のすべてが400万~500万円台に集中しており、トップと最下位の賃金格差は、トップのソフトウェア開発563万円に對し、最下位の「広告・出版・マスコミ・クリエイティブ」が441万円、格差はおよそ1.3倍としかならない。

日米職種別賃金格差の実態

その職種やポジションごとに求められる役割や、能力・評価基準が比較的明確な、いわゆる「職務給制度」が幅広く導入されているアメリカに比べ、日本は最近になって実力主義・能力給制度が浸透しつつあるとはいえ、賃金事情はまだまだ硬直化しているのが実情のようである。こうした差異のない賃金体系と、これまでの日本における「結果の平等を求める」思考とは決して無縁とはいえない。

今後は、日本においても賃金の職種間格差に加え、同一職種内格差も徐々に広がりをみせていくと思われる。いたずらに賃金格差が拡大すればよいというわけではないが、的確な評価基準に基づいた適正な賃金格差の存在もまた、柔軟な労働市場を形成するうえでは、必要不可欠な要素となるのである。(ワークス研究所 研究員 土肥正和)

賃金の日米比較

職種*	週給	購買力平価換算年収**	日本の年収**	アメリカを100としたとき
単位	ドル	万円	万円	-
労働者計**	549	391	541	138
電気・電子・機械設計	1,060	755	497	66
プログラマー	898	640	450	70
研究開発	1,041	742	524	71
医療関連	861	614	450	73
ソフトウェア開発	1,008	718	563	78
広告・出版・マスコミ・クリエイティブ	686	489	441	90
施工管理・現場監督	720	513	499	97
営業職	650	463	455	98
機械・電気関連職	625	446	450	101
経理担当事務	678	483	538	111
総務人事	595	424	482	114
購買担当	643	458	558	122
事務管理職	603	430	540	126
一般事務	433	309	481	156
食品関連職	400	285	448	157

※1 Bureau of The Census "CURRENT POPULATION SURVEY 1999"
「総合的人材ニーズ調査(通産省)」での職種分類に、「CURRENT POPULATION SURVEY 1999」の職種をあてはめた。複数該当するものは、職種の人数の重み付けをして新たに平均を算出。
※2 購買力平価(対ニューヨーク)1ドル=137円(「物価レポート99」経産省)とし、52週分を換算。
※3 「総合的人材ニーズ調査(通産省/1999年)」の職種別賃金の月額給与中位数を18カ月分で換算。月額給与は、「人材ニーズ調査」における「アンケート調査」に回答した全国76,804社(本社事業所)に対して行われた「追加聞き取り調査」による「当該職種の募集時賃金」の集計結果(有効回収数は5,056社)。
※4 アメリカは16歳以上、日本は労働者「平成11年賃金センサス(速報)」より引用。

『企業維新』 ネットワークリーダーシップが組織を変える

高木晴夫・大久保隆弘(ダイヤモンド社、本体1500円十税)

組織の閉塞感を打破する 新しい理論を物語で説く

この本は物語形式で書いた組織論である。企業小説とは異なる。企業小説は一般庶民に見えない組織の中の人間模様や権力争いを描くことが多い。読者にとつての「やっぱりそうか」という納得性が企業小説のおもしろさであろう。

小説組織論としての本書はネットワーク組織とリーダーシップの最新理論を物語形式で描く。これを読者に知ってもらい、理解してもらい、どのように使えるかの知識化を目指す。

この理論は現在多くの企業で実感する閉塞感を打破するのに役立つはずである。事業計画を立てても環境変化が速すぎ、すぐに役に立たなくなる。会社の制度や文化を変えるべきという声があっても、それ自体大きすぎて結局手付かずになる。外部コンサルタントに発注して組織変革を導入しても、提言通りに実現できなかった。この閉塞感の突破口は、組織を「複雑系」として見直すことにある。そこから本書で提示する新しい組織とリーダーシップの理論が生まれている。

しかし、この理論をそのまま説明しても読者の理解が促せない。なぜなら組織の捉え方が従来と異なっているからである。従来の組織の捉え方は「経営を計画し実行させていく」のが基本であった。これは「正しい原因を与えると求める結果が生じさせる」もの見方、「直線的因果律」である。経営組織の実態はこれにはまらない。ことの方が多く生じる。計画した通りに実施しても計画通りに事は生じていかない。事前の分析で正しいと考えられた組織変革を開始しても、すぐに予想外のことが生じて計画変更を余儀なくされる。

この現象は実は当たり前である。人間(働く人々)は機械のように動かない。相手(経営者)の動きを見て自分の動きを決める。何だつたら全社に導入された新しい制度に単に機械的に合わせ、同時に動機付けを下げることをさえ人間はいとも簡単にやっつける。だからまた新しい制度が必要になる。「ああするからこうなるのであって、こうするからああなるのだ」。これを「循環的因果律」と言う。社内LANや電子メールの活用で組織の情報ネットワーク化が進展すればするほど循環的因果律の組織となる。

この物語は次のように進行する。ある狙いをもって組織にゆらぎを与える。わざと突つのである。すると組織内に波紋が生じる。その波及を読みつつ別の所をまた突つていく。この繰り返しが組織に大きな流動性を生じさせ、方向性と運動性を与えていく。これが本書で提示したい新しい組織とリーダーシップの理論である。

知らなかつた理論を持ち込むための工夫

15世紀の頃に、海で怪物(海坊主)を見たという記録がたくさん残っている(注)。当時は蜃気楼の科学原理がわかっていなかった。海面に顔を出したセイウチなどが、特定の気象条件下で、水蒸気のレンズ効果のため縦に大きく伸びて怪物のように見えるのだ、とは理解していなかった。本場に怪物がいると思つていた。組織を直線的因果律で観てきた今の時代に、循環的因果律で観る理論を持ち込むのは難しい。海で怪物を見た人々に蜃気楼の科学原理を説くのに似ている。この困難さを小説の力で乗り越えてみたい。それがこの本の挑戦である。

(注)「蜃気楼文明」ヘルムート・トリブツチ著、渡辺正訳、工作舎、1989年。



高木晴夫
たかぎ・はるお/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。1973年慶應義塾大学工学部管理工学科卒業。同大学院工学研究科修士課程ならびに博士課程修了。84年ハーバード大学経営大学院(ビジネススクール)博士課程卒業。同校より経営学博士号を授与。専攻は組織行動学。

大久保隆弘
おおくぼ・たかひろ/日本板硝子ビジネスブレインズ(株)MH事業部チーフコンサルタント

『日本の競争戦略』

マイケル・E・ポーター・竹内弘高 協力/榊原隆子(ダイヤモンド社、本体2400円十税)

日本と日本企業は 変わるのか

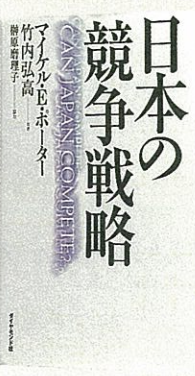
我々は、この本において今まで広く信じられてきた日本の成功要因に関する通説に疑問を投げかけている。その通説は、次の2つの議論から成るものである。ひとつは政府の政策に関する通説であり、もうひとつは日本企業に共通してみられる経営手法に関する通説である。

10年にわたる実証研究から、これらの通説は間違っているという結論を我々は導いた。

まず、官僚主導の日本型政府モデルは、日本の奇跡的成功の源泉ではなく、むしろ失敗の原因であった。問題の核心は、政府が競争戦略原理を信用していないことである、と我々は指摘する。

一方、日本企業の過去の成功に関する通説の方は、的を射ている点もあるが、危険なほどに不十分である。過去の競争において通用した品質とコストを追求するオペレーション効率型の手法も、もはや通用しなくなつてきている。日本企業は、明確な戦略を打ち出し、真の収益性を追求しなければならぬ。そのためには、ベスト・プラクティスを追いかけ、漸次的な改善を目指すだけでは不十分である。真のイノベーションが製品レベルだけではなく、競合他社とどう競争するかというアプローチにおいても必要なのである。

我々は、この本を森首相に直接手渡す機会を得た。日本の指導者は、日本の独自の新しい戦略を策定し、それを具現化する責任と同時に好機をその手に握っている。今や、日本は安定性に基づく経済に転換しなければならぬ。日本の指導者の意志が問われている。



竹内弘高
たけうち・ひろたか/一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。国際基督教大学卒業。カリフォルニア大学バークレー校経営大学院で修士号、博士号を取得。ハーバード大学ビジネススクール助教授、一橋大学商学部助教授、同教授を経て現職。

マイケル・E・ポーター
ハーバード大学ビジネススクール教授

『21世紀企画書』 日本型インターネットの可能性

橋川幸夫(富士社、本体1500円十税)

変わるか消えるかを 要求される時代

私は1972年に学生だった頃、「ロッキング・オン」という音楽の投稿雑誌を創刊しました。78年には、全面投稿誌「ポンプ」を発行しました。この雑誌は、最初から最後まで、普通の人の投稿で埋められたもので、毎日、数百人からの読者投稿を読んで整理するという仕事を3年間やりました。この時、プロのライターよりも、普通の人の素直な意見の方が、どれだけパワフ

ルでリアリティがあるかを確認しました。ただ、紙メディアだと、どうしても「没」が出てしまうので、「没のない投稿雑誌」というイメージを膨らませるなかで、80年代、コンピュータの世界に入りました。

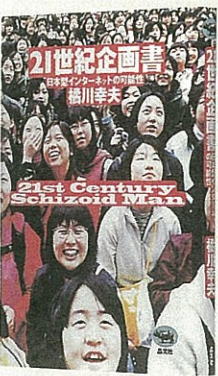
私は、基本的に、システム設計する側の人間ではなく、一投稿者の立場から、システムエンジニアに「こうして欲しい」「こうだと良いの」という意見を言ってきた。メディアの現場にいながら、読者(生活者)の視点を失わないように努めてきたつもりです。

電子メールが普及してから出した本なの

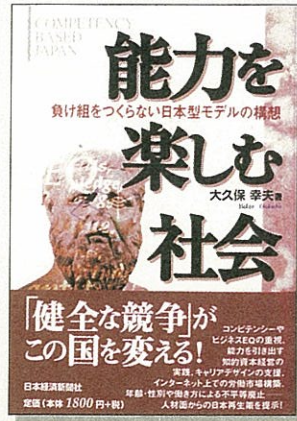
で、読者からの反応もほとんど電子メールからで、これは新鮮でした。「近視になつて、はじめてかけた眼鏡のような本だ」とか「これは、知り合いに読ませたくなる本だ」とか、嬉しいメールをたくさんいただきました。

この本によって生まれた新たな出会いの中で、次の時代を一緒に作っていければ良いなあと思つています。

「よせがきドットコム」
<http://www.yosegaki.com/kit/>では、友人たちが感想を書いてくれました。



橋川幸夫
きつかわ・ゆきお/(株)デジタルメディア研究所代表。1950年東京生まれ。國學院大学文学部中退。新規メディア開発、マーケティング調査、企業コンサルティングなどを行う。72年に音楽雑誌「ロッキング・オン」創刊、78年、全面投稿雑誌「ポンプ」創刊ほか多くの雑誌創刊に関与。著書に「企画書」(宝島社)、「メディアが何をしたか?」(ロッキング・オン社)、「生意気の構造」(日本経済新聞社)など。



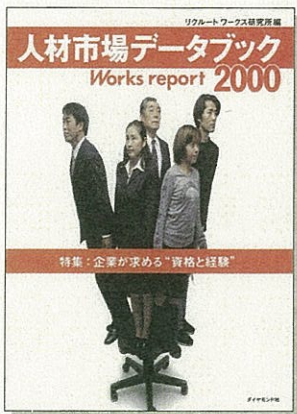
『能力を楽しむ社会』 負け組をつくらない日本型モデルの構想

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 発行：日本経済新聞社 定価：1800円+税

- 【目次】まえば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、何冊でも、送料380円です。代金は配達時に商品と引き換えます。

“勝ち組”という言葉が流行しているが、単純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組になるだろう。年間30万人を超える新規無業者もその結果かもしれない。それだけではない。学力低下や、IT、グローバル化の波を背景にした職務遂行能力の変化をめぐる議論など、日本の能力主義が今あちこちで行き詰まりを見せている。人の持つ能力という「重要」かつ「あいまい」なものを、もう一度正面から見据え、個人、企業、社会における「新しい、能力を基軸としたシステム」を多角的に提案した書。



『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 発行：ダイヤモンド社 定価：2500円+税

- 【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、何冊でも、送料380円です。代金は配達時に商品と引き換えます。

能力の客観的評価を考えるうえで重要な位置づけであり、企業における求人要件でもある「資格と経験」。個人の価値を最大限に発揮できる社会の実現を前提として、その「資格と経験」が実際の採用や昇進の現場でどの程度有効に機能しているのか、を明らかにする。そのうえで、資格の今後のあり方や能力評価のあり方を展望する。
*ピーニング / とらばーゆ / ガテン / テックピーニングの求人広告に記載されたデータから、企業が求める資格や経験の現状を職種別に集計。
*派遣・昇進の登録者データから、転職に資格・経験がどのように影響しているかを分析。

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。

- ◆研究プロジェクト報告
- 事業戦略とポートフォリオ研究報告
*以下、近日WebUP予定

10月初旬●雇用創出へのインプリケーション 10月中旬●調査レポート：主要諸国の公共職業紹介 10月下旬●労働移動・労働市場に関する機能研究報告

- ◆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揭示し、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揭示
- ◆研究所へのお問い合わせ・機関誌Works宅配サービス申し込み 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

(隔月偶数月発行)

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、ワークス研究所ホームページをご覧ください。

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



No.41 2000.8-9 キャリアカウンセリング の未来像

企業と個人の新たな関係づくりに向けて
富士ゼロックス/日本ビューレット・バックカード/
新日本製鐵/KDD/ソニー

寄稿：インタビュー
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)
新田泰生 (桜美林大学 文学部 健康心理学科 助教授)
宮城まり子 (産能大学 経営情報学部 助教授 臨床心理士)
デビッド・D・デュボイス (Ph. D. Licensed Professional Counselor) / 他

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)

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
人材マーケットの「論点」
IT労働市場 能力開発整備への処方



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)

インタビュー
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/日本オラクル 他

個人事例
「仕事をやる力」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 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に見る

No.33 1999.4-5 日本の雇用システムの未来デザイン

No.34 1999.6-7 Self-Employed 自営業の復権

No.35 1999.8-9 キャリア動線を育むもの

No.36 1999.10-11 進化する労働市場

No.37 1999.12-2000.1 “雇用創出”その時企業は…

No.38 2000.2-3 リーダーシップの視界

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

働く女性が感じている 子供を持つ「リスク」を 軽減するカギは？

マスターズ水泳という競技がある。年代別に競泳のタイムを競うのだが、40歳代女性の日本記録保持者は、都内のスポーツセンターで水泳の指導員をしているAさん(42歳)である。彼女は子供の頃から水泳が好きだったわけでも、ましてや競泳の選手だったわけでもない。キャリアの出発点は滋賀県のごく普通の小学校教諭だった。しかし夫の転勤で「大泣きしながら」教壇を去り、転勤先の千葉県でスポーツ指導の職についたときに水泳に目覚めたのだ。その後、富山県、愛知県、静岡県と夫の転勤は1年〜4年ごとに続き、その間に子供を2人出産する。にもかかわらず水泳の仕事を続けてきた。続けていくうえで必要だったもののひとつが、マスターズ水泳の日本記録だったのだ。

女性がキャリアを中断せざるを得ない最大の要因は、いうまでもなく出産・育児である。そしていったんキャリアを中断した女性の再就職事情は依然として厳しい。子供が小さいうちは子供の預け先がネックになり、かといって子供の手が離れてからとなると年齢制限とスキルの陳腐化が壁となつて立ち足はだかる。

Aさんの場合はそれに夫の転勤が加わったのだ。夫の転勤のたびに、頼る人のいない新しい土地で、保育園を確保しながら好きな水泳の仕事を見つけたことは至難の業だ。30代後半になると年齢制限が気になり不安が増したという。少しでも就職活動を有利にするために、できることは

何か。そう考えたときに、水泳指導員の資格取得、体型の維持、そして日本記録の3つを目標にして、「隣がはえてくるんじゃないか」と夫に言われるほどの涙ぐましい努力で全てを達成したのである。さらにその後東京に転勤になつてからは、水泳雑誌で小さい頃からの夢だったライターの仕事も獲得し、転勤というハンデは取材先のネットワークとして逆にプラスに活かしているという。

育児・夫の転勤という2つのネックを自力で乗り越えてきたAさんの情熱と賢明さは素晴らしい。が、逆になぜ好きな仕事を続けるというシンプルな望みのために、女性だけがここまで苦労をしなければならないのかと思わずにはいられない。しかもAさんは「仕事をする自分を認めてほしいから、家のこともしつかりやらなきゃ、と頑張ってきた」というのだ。

こうした実態は未婚の働く女性たちの価値観にも大きな影響を及ぼしている。今年「とらばーゆ」が実施した出産後に希望する働き方に関する調査では、「子供の手が離れてから再就職する」というパターンは26%の支持にとどまった。とはいえ、「今の仕事を続ける」というのも20%。再就職も厳しそうだが、今の職場で育児と両立するのも困難そう、というわけだ。現実性はさておき、一番人気を集めたものは「子供を持つと決めたら、育児と両立できる仕事に転職する」という働き方で38%だった。

あなたは子供を持ったら今の仕事をどうしますか？ とらばーゆ調べ(2000年3月)

0	10	20	30	
退職し、育児と両立できる仕事に転職				38.7%
退職し、一段落したら再就職する				26.4%
会社は辞めず育児と両立させる				20.2%
専業主婦になり、育児に専念				6.1%
子供は持たない				4.9%
その他				3.7%

同時に寄せられたコメントをみると、いかに子供を持つことが「リスク」で「デメリット」と捉えられているかに驚かされる。少子化の要因と言われる「子育てコストの増加」に加えて、女性ひとりに責任のしかかる「肉体的・精神的負担」。このあたりは、まだまだ少ないながらも出産をしても辞めない女性が職場に登場してきたことにより、「職場や家族にあそこまで気を遣ってまで……」「私だったらとても身体が持たない」とリアルに感じているようである。さらには子供の虐待や少年犯罪を頻繁に耳にするようになったために、「自分のことで精一杯なのに、子供を問題なく育てられる自信がない」「孤独に子育てをしていたら自分も虐待してしまうかもしれない」「今の保育園の質では安心して預けられない」といったコメントも多々みられた。

しかしそれでも「子供は持ちたくない」という回答は4%、子供を持ったら専業主婦になる」も6%とかなりの少数だ。女性たちは子供も欲しいし、仕事もしたい。その両立のしかたが見つかからないのだ。その結果、結婚や出産を先送りしていたり、産んでも1人と考える人が増え、現在の少子化現象を引き起こしている。

そもそも子供を持つか持たないかは個人の選択であり、少子化すなわち問題とは言いきれない。子供を持ちたくないという女性は前述のようにかなりの少数派にもかかわらず、社会システムや慣行によってリスクでデメリットが大きいため踏み切れないというところが問題であり、その解決が労働力人口を維持し市場規模を拡大するわけだから、行政の努力は当然のこととして期待される。今年4月導入の介護保険制度でこれまで女性の肩にかかっていた介護の負担を社会システムで担っていく仕組みが一応は整ったように、保育サービスについても同様に新しい仕組みが必要だろう。

一方で人材ビジネスに携わるものとして注目しているの

は、企業の変化である。すでに新しい流れが始まっている。いわゆる日本型雇用慣行を脱し、多様な個人の価値観や能力を活かせ人材の流動性の高い仕組みへ、という変化は、子供を持つことも働きたい女性たちのチャンスを増やし、少子化の進行に歯止めをかけることにつながるだろう。特に期待したいのは、企業内での働き方の自由度が拡大することである。先に紹介した調査でも、育児と仕事を両立させるための効果的な対策として最も望まれていたものは、「働く時間・スタイルの自由度が増すこと」(68%)だ。育児休業の取得のしやすさはもちろん、復帰後のフレックス勤務や子供の通院などに対応するための有給休暇の取得のしやすさ。これらの自由は、個人の能力を活かし個人の成果で評価する新しい人材活用の仕組みの中では、当然のこととして認められるはずだ。同時に、こうした新しい仕組みの中では、付き合い残業や人材調達難による男性の慢性的な長時間労働も解消され、男性の育児参加も可能になってくるはずである。女性たちが「行政の経済的支援」(51%)や「保育サービスの拡充」(50%)、「再就職のネックとなる年齢制限の撤廃」(46%)よりも、「働く時間の自由度の拡大」を求めている理由は、他の施策が主に女性の負担を軽減する策にすぎないのに対し、この施策が男性の育児参加を引き出し、女性を孤独な戦いから解放する可能性があるからではないか。

男性の働く価値観も変化しつつある。求人マーケットが急速に回復し、各企業がよりよい人材の確保にしのぎを削っている今こそ、新しい人材活用の仕組みが普及するチャンスなのだ。従来の雇用慣行を打ち破り、働き方の自由度の拡大や年齢制限の撤廃などによって、優秀な人材を確保できたというケースはよく聞く話だ。いずれにしても、現状のままでは少子化現象が「改善される」と考える女性は5%しかない。「現状が続く」が40%、「さらに深刻になる」が54%だ。

読者の皆様より

Worksにお寄せいただいている「意見のなから一部を」紹介いたします。今後も多数の「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「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。」

▼41号「キャリアカウンセリングの未来像」について。能力主義／年功の減価によって選択されなかった従業員モチベーション・モラル維持は非常に重要な課題となっているが、これまでこの部分にふれたものが少なかったのではとつづつの方を与えてもらった。カウンセリング等ということで、業務での解決は難しいということか。社会が高齢化して会社も複雑化してきて、従業員のマネジメントが過去の経験からだけでは処理しきれないものになってきた。センスのある限られた能力者に依存するスタイルにどんなんてきていて、勝ち負けがはっきりしてきている。カウンセラー等ができる者は限られていて、アウトソースで対応する必要があるかもしれない。人事というその会社の風土に根ざした個性豊かなところにも、ソリューションはパッケージ化という方向なのだろう。

(ソフトウェア・常務取締役) ▼同号「IIR Aレポート／国際労使関係協会第12回世界会議レポート」について。従来の「労使関係」の概念からいけば、確かに労働者側の結束が弱まり「労使関係のたそがれ」なのかもしれない。しかし全てが多様化していく中で、そもそも労働者を集団として捉えることが現実から遊離してきているのではなからうか。労働者を「個」として捉えた場合、有能なスキルを持った労働者は、むしろ「使用者側より強くなってきた」とも言える。これまで労働者集団として扱われていたために、能力・実績にふさわしい処遇を受けられなかった労働者が、ふさわしい処遇をだんだんと受けられるようになってきた。また、ベンチャービジネスを起業するなか、昨日までの労働者が、能力さえあれば若いうちから従来よりはるかに容易に経営者側に移れる時代になりつつある。そして、小企業が大企業をしのぐ業績をあげることも可能になってきた。従来の「労使関係」という概念で考えてはいけないのではなからうか。

GCDF[®]セミナー
『教育機関におけるキャリア支援』～米国ケースを交えながら、これからのあり方を考える～
 主催：(株)リクルート HR-D キャリア事業開発グループ

■日時 **2000年10月20日 13:00～17:05(セミナー) 17:15～19:00(レセプション)**
 ■場所 **品川プリンスホテル新館12階「彦根」**(レセプションは10階「大津」)
 ■参加費 **無料**(レセプション含む)
 ■定員 **220名** ※お申し込み多数の場合はお断りさせていただくこともございます。

■プログラム
 ・内容 ●キーンノート・スピーチ：「キャリア選択における意思決定と、その支援」講演 ジェラット博士<Dr. H.B. Gelatt> 『積極的不確実性を用いて意思決定を創る』で一躍、大きな話題を呼び起こしたジェラット博士<Dr.H.B.Gelatt>を招き、学生のキャリア意思決定の過程と、どのようなキャリア支援が必要なのかに焦点を当てて講演していただきます。

●ケース・スタディ：「大学におけるキャリアガイダンスの現状」
 各大学が学生のキャリア支援のあり方を模索している昨今、日本の大学のキャリアガイダンスの現状を共有します。

●パネルディスカッション：「日本の学生キャリア支援の将来」
 産業界から見た学生に対する教育・指導の要望や、企業で抱えているキャリア的問題などを取り上げながら、これからの日本の学生キャリア支援のあるべき姿を探っていきます。

●レセプション

※ Global Career Development Facilitator の略。GCDFとは、全米のキャリア・ディベロップメントを促進する人々(日本におけるいわゆるキャリア・カウンセラー)のための公式資格であるCDFの、グローバルバージョンであり、その日本版がGCDF JAPANです。

■参加お申し込みについて
 E mailにて、必要事項(1.氏名 2.勤務先および住所 3.連絡先 TEL&FAX 4.レセプション参加の有無)をご記入の上、お申込みください。
Email: jimmy@r.recruit.co.jp
 お問い合わせ Tel: 03-3575-1037 ※欠席の場合は、こちらまでご一報ください。

ワークス研究所では、研究員を募集しています
 ワークス研究所では、次世代HRMモデルの提唱を目指し、今号で特集した「知的資本経営」あるいは「職業能力」等の研究を推進しています。さらに研究を深めていくにあたり、私たちの視点、テーマに強い関心をもたれる方を、研究員としてお迎えしたいと考えています。多くの方々からのお問い合わせを、心よりお待ちしております。

■募集要項
【職種】研究員(社員・業務委託) **【資格】**大卒以上35歳まで、経営・財務または組織人事の分野での実務またはコンサルティングの経験のある方 **【勤務地】**東京都中央区銀座座 **【勤務時間】**(社)フレックスタイム制/月間所定労働時間(年間平均)150時間、標準労働7時間32分 **【給与】**(社)24万2000円以上(別途残業手当・職種手当・通勤交通費支給)マネージャーモデル年収1100万円、リーダーモデル年収800万円※前給を考慮のうえ、経験・専門能力に応じて個別で決定します。(委)固定報酬制 年額450万～1000万円 **【待遇】**(社)昇給/年2回(4月、10月) 賞与/年2回(6月、12月) 休日休暇/週休2日制(土日)、祝日、夏季休日、年末年始休日、年間休日126日、年次有給休暇 保険/雇用・労災・健康・厚生年金保険

■応募方法
 履歴書(写真貼付、メールアドレス明記)、職務経歴書(A4縦の用紙、書式自由)、志望動機書(希望の雇用形態を左上に明記)を以下の連絡先に郵送

■連絡先
 〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17リクルート銀座8丁目ビル 株式会社リクルート 人材マネジメント室 採用グループW係
 電話 ☎0120-355-935 10:00～18:00(平日のみ)

(株)リクルート ワークス研究所
http://www.works-i.com
 E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

Works宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になります。
 (隔月偶数月10日発行)
 ご購読料 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)
 バックナンバーも購読いただけます。
 (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。
 まれに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

Works

No.42 2000.10-11

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
 中沢弘子
 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 千葉望
 石黒淳子
 入倉由理子
 山下和之
 カメラマン 海原修平
 幡谷正樹
 栗原克巳
 黒瀬通男
 校正 デイクション
 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

『Works』次号(43号)のテーマは「ウォー・フォー・タレント」。
 発行は12月11日(月)です。