

# Works

リーダーを育てる。

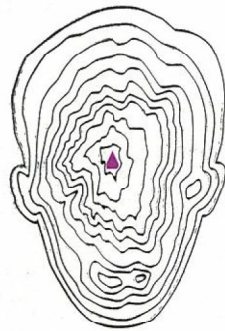
2001.08-09

ワークス研究所

定価700円 本体価格667円

47

RECRUIT



## リーダーを育てる。

古野庸一 桐野章 吉朝加奈(ワークス研究所 リーダーシップ研究グループ)

序にかえて

床屋談義と椅子取りゲームに終焉を

解明から開発へ

リーダーシップ研究の変遷

リーダーシップ開発に新機軸を確立したひとつの流れ

- 「一皮むけた体験」をもとにしたリーダーシップ研究
- リーダー候補が、空高くはばたくために
- マッコールへの10の質問

現実社会で有効利用されるリーダーシップ開発論

CCL[創造的リーダーシップ研究所]/シティグループ/マイクロソフト/モトローラ

日本におけるリーダーシップ開発の現状

- 「リーダーシップ開発論」日本への移植の試み ワークス研究所 リーダーシップ研究プロジェクト
- 成功へのノスタルジィを捨て、失敗の研究から未来を。三品和広(北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科教授)

構造改革が、雇用改革に結びつく日 黒木剛(エコノミスト) 海老原嗣生(本誌) 監修/遠藤公嗣(明治大学経営学部 教授)

次世代の組織システム: 将来の事業体は、小さな中核部分と、多くの外部ネットワークによって構成される

アラン・バートン=ジョーンズ Alan Burton-Jones (バートン=ジョーンズ・アンド・アソシエイツ 代表)

戦略的HRMへの提言: ソリューションビジネスへの転換における人材マネジメントのあり方とは?

野田耕助(野村證券 IB企画室長)/小川徹(富士ゼロックス 人材開発センター センター長)/守島基博(一橋大学大学院商学研究科 教授)/大久保幸夫(ワークス研究所 所長)

# リーダーを育てる。

0	序にかえて <b>床屋談義と椅子取りゲームに終焉を</b> ..... 2 ● 編集担当/海老原嗣生 (本誌)
1	解明から開発へ <b>リーダーシップ研究の変遷</b> ..... 4 ● 古野庸一 (ワークス研究所 主幹研究員)
2	<b>リーダーシップ開発に新機軸を確立したひとつの流れ</b> ..... 9 ● M.W.マッコール Morgan W. McCall, Jr. (南カリフォルニア大学 組織・経営学教授) C.D.マッカレイ Cynthia D. McCauley (CCL[創造的リーダーシップ研究所]バイスプレジデント) ■ 「一皮むけた体験」をもとにしたリーダーシップ研究 ■ リーダー候補が、空高くはばたくために ■ マッコールへの10の質問
3	<b>現実社会で有効利用されるリーダーシップ開発論</b> ..... 22 ■ CCL[創造的リーダーシップ研究所] ■ シティグループ ■ マイクロソフト ■ モトローラ
4	<b>日本におけるリーダーシップ開発の現状</b> ..... 32 ■ 「リーダーシップ開発論」日本への移植の試み ● ワークス研究所 リーダーシップ研究プロジェクト ■ 成功へのノスタルジを捨て、失敗の研究から未来を ● 三品和広 (北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科 教授)

特集2

1	<b>構造改革が、雇用改革に結びつく日</b> ..... 40 ● 政府統計に軍配！失業者数は年間27万人増 黒木 剛 (エコノミスト) ● 失業ミドル対策を大胆な発想で考える 海老原嗣生 (本誌) 監修 遠藤公嗣 (明治大学経営学部教授)
---	--

1	<b>次世代の組織システム</b> ..... 50 将来の事業体は、小さな中核部分と、多くの外部ネットワークによって構成される アラン・バートン= ジョーンズ Alan Burton-Jones (バートン=ジョーンズ・アンド・アソシエイツ 代表)
2	<b>戦略的HRMへの提言</b> ..... 54 ソリューションビジネスへの転換における人材マネジメントのあり方とは？ 野田耕助 (野村證券 IB企画室長) 小川 徹 (富士ゼロックス 人材開発センター センター長) / 守島基博 (一橋大学大学院 商学研究科 教授) / 大久保幸夫 (ワークス研究所 所長 主幹研究員)
3	<b>リーダーの軌跡</b> ..... 60 長谷川耕造 (グローバルダイニング 代表取締役社長 兼 CEO)
4	<b>交差点</b> ..... 64 杉村芳美 (甲南大学経済学部 教授) 【聞き手】古野庸一 (ワークス研究所 主幹研究員)
5	<b>人材マーケットの「論点」 甲論乙駁</b> ..... 68 中高年の雇用対策も、大卒未就労者対策も、「紹介予定派遣」が特効薬となる 平野勝久 (リクルートスタッフィング 紹介推進課主任) / 花木紀好 (リクルートスタッフィング 統括室室長) 前野一郎 (リクルートグループ IT業界担当部長) / 小林光夫 (リクルートエイブリック 事業企画部長)
6	<b>著者からのメッセージ</b> ..... 72
7	<b>時評</b> ..... 74

# 床屋談義と 椅子取りゲームに終焉を

序にかえて ● 編集担当 海老原嗣生（本誌）

大方の予想通り、都議選に続き、参院選でも自民党が圧勝し、新たな政治が始まりそうなか中、この原稿を書いている。

久しぶりに、一般民衆の心を惹きつける小泉純一郎という男が日本の首相となった。

まだ骨太の抽象論しかぶっつてはいないが、それでも道路特定財源やハンセン病裁判などで、慣習や周囲の声に流されない、強いリーダーシップの一端を彼は見せている。ひとまずは、みんなの期待と賞賛が集まって当然なのだろう。

ワークスでも久しぶりにこの話題を取り上げたい。リーダーシップに関して、再び論をもちたいのだ。

強い意志、社交術、親分肌、気前のよさ——。こうしたいわゆる、人物的魅力を語るリーダーシップ談義に、縄暖簾では、今晚も花を咲かせている。ただ残念ながら、それはリーダーの要件とはいえないようだ。件の小泉が、98年に2回目の総裁選出馬に際し、感極まって泣いていた、その言葉からもわかるだろう。いわく、「**シヤイで一匹狼でエキセントリックで——**」。

魅力に乏しいこの男を、神輿にかつぐと、何十人も代議士が集ってくれた。

● いったい、この抽象的な言葉は何を指すのだろうか？

端的にいえば、「集団を率いる力」——それは、以下の4要素になるそうだ。

● **組織の向かうべき方向を決める。**

**その方向へ、みんなの視線・足並みをそろえる。**

**その組織への参加意欲を増進する。**

**組織運営上の変化に対応・吸収する。**

(Cynthia D. McCauley/CCL)

後段で登場する、米国カリフォルニア大学のマツコール教授は、「自分も成長し、周囲の人にも成長を促す」という要素を加えているが、おおむね同じとらえ方をしている。

● これを日本語で表すと、「差配能力だ」と堺屋太一はいう。

今、アメリカでは、リーダーシップ開発熱が高まっている。「それって日本のお家芸じゃなかったの」というくらい、人材を長期的に育てていくことに力を注

# リーダー を

# 育てる。

リクルートワークス研究所 リーダーシップ研究チーム

古野庸一・桐野章・吉朝加奈

いでいる。一昔前に語られた「人ではなく、スキルを買う」という、短期的な人材獲得競争だけに注力しなくなり始めている。

なぜだろう？

答えは、「社会が変わってきた」からだ。工業社会で単純労働を繰り返す、または、マニュアル社会でルーティンワークを繰り返すだけでは通用しない、複雑さを増した知能社会に入った。

それと人材能力開発に何の関係があるのか？

工業社会・マニュアル社会では、上層に立つホンの一握りの人間が、カリスマ的リーダーシップを発揮し、あとのみんなはそれに従い、スキルという財産を切り売りするだけのこと足りた。ところが、今の複雑社会では、カリスマリーダーで物事は進まず、あらゆる階層で集団を率い、変化に対処していくリーダーが必要になってきた。つまり、リーダー需要が絶対的に拡大しだしたのだ。

● どうかの企業からリーダーをスカウトする。そんな椅子取りゲームではすまないほど、社会全体がリーダー不足に悩んでいる。そこで人材開発を、というわけだ。

● 特集では、まずこのあとすぐに「リーダーシップ研究の系譜」を説明したい。リーダーシップ開発にたどりつくまでのどのような研究が続けられたのかをざっと挙げる。

次に2章で、そうした流れに大きな

パラダイム転換を与えた、ひとつの考え方について説明する。それは、リーダーたちが有する特性・才能といった床屋談義の延長をやめ、どのようなメカニズムで彼らは育ったか(または失敗したか)という、プロセスを重視し、各白の中に萌えるリーダーの芽に対して、どのような経験を与えていくべきなのか、という帰納的な論を展開している。

● 3章では、そのメカニズムを現実社会で実践している企業・機関にスポットを当てた。2章が(本当にいい)ことはそうではないのだが)ともすると「後継者育成はこの観点で」という、上級リーダー開発に見えるのに対して、ここでは多くの人の中にある「リーダーシップの芽」をいかに育てるか、を説いている。

● そして、4章では、本来我が国のお家芸であった人材開発が、なぜアメリカにお株を奪われてしまったか、多少、シニカルな意もこめて、日本を見つめる作業を展開している。

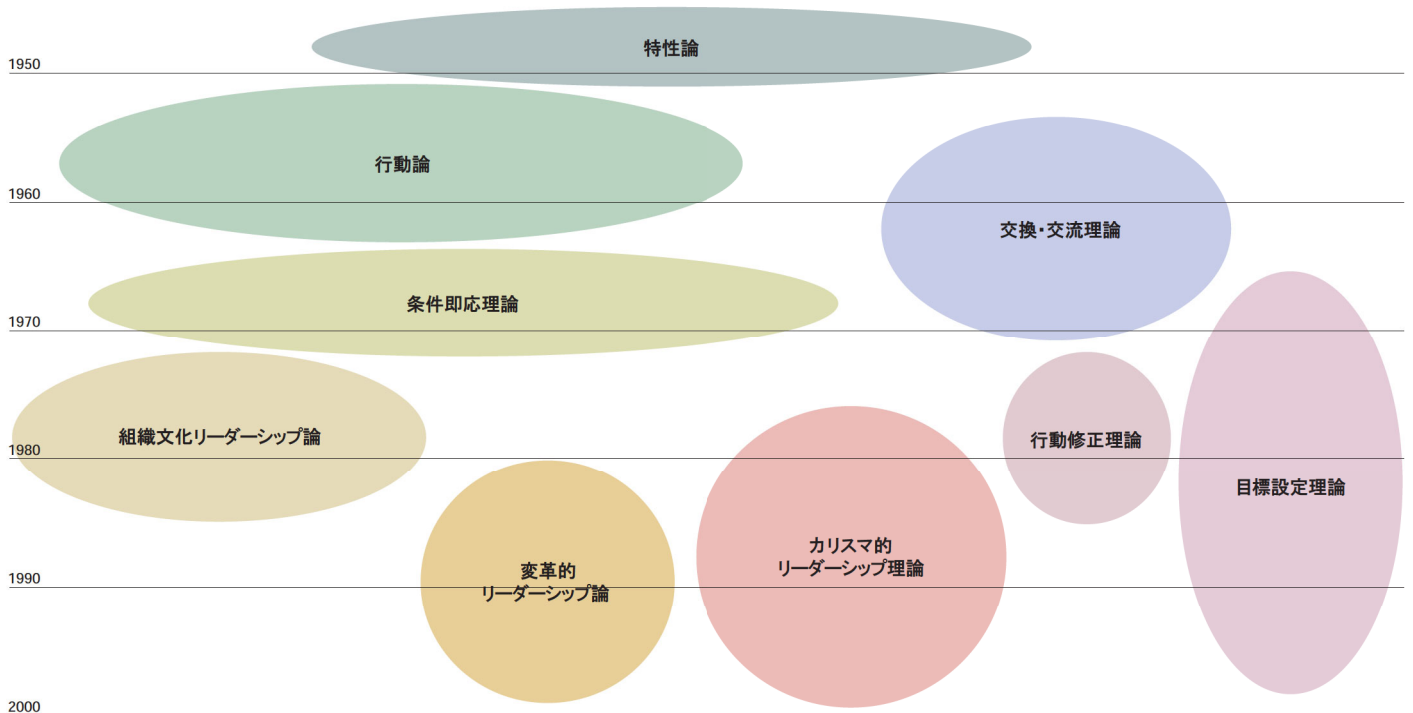
● 企業経営の立場からばかり話を進めているようだが、働く人にとっても、リーダーシップ開発は大切なことだ。時代の閉塞感。それは多分、時代に対応しきれない自分が閉塞していくことなのだ。毎日イキイキとしていたいなら、時代が望む自分になるしかない。おせつかいながら、それへのひとつの答えとして、この特集を読んでもいただくのも一興と考えている。

解明から開発へ

# リーダーシップ 研究の変遷

古来から、リーダーに関する研究は枚挙にいとまがない。  
国家論、修身論、君主論などの哲学・思想の域から始まり、  
目に見え実感できる指標で人物をとらえる特性論、  
リーダー特有の振るまいを探る行動論、  
置かれた条件や部下との関係を重視する状況論、  
さらには、提示するビジョンと変革力を重視する最新の理論へと、  
その研究は複雑さを増し、発展してきた。  
ここでは、リーダーシップ研究の大まかな流れを見てみよう。

ワークス研究所 主幹研究員 古野庸一 構成・文 萩野進介（本誌）



# 1

リーダーを育てる。  
リーダーシップ研究の変遷

■図表1 主なリーダーシップ理論

流れ	理論	提唱者と著作	内容	発表年
文学、哲学、政治学などの分野から、あるべきリーダー像を探る特性論	哲人リーダー論	プラトン『国家論』	英知をもったリーダーが国を治めよ	BC375
	人徳リーダー論	孔子『論語』	リーダーは人徳者たれ	BC2C
	権謀術数リーダー論	マキャベリ『君主論』	リーダーには権謀術数が必要	1513
	リーダーシップ偉人説	カーライル『偉人英雄の精神』	優れた資質をもつ偉人がリーダーになる	1841
反・特性論として、リーダーの行動に着目	オハイオ研究	シャートル "Studies of Leadership Styles"	リーダーの行動は、「配慮」と「構造作り」に大別できる	1950
	リーダーシップ3原則論	リッカート "New Patterns of Management"	リーダーは、組織への配慮と、高い業績目標、部下への影響力が重要	1961
リーダーが取るべき行動は、状況に応じて異なるとする条件即応理論と、その発展論	条件即応理論	フィードラー 『新しい管理者像の探求』	リーダーシップは、組織の受け入れ度、課題の明確さ、権限の強さで決まる	1964
	通路—目標理論	ハウス "A Path-goal Theory of Leadership"	リーダーの意志決定の手法が大切	1971
	規範的決定理論	ブルーム&ヤートン "Leadership and Decisionmaking"	リーダーの役割として、部下への目標提示と、部下の動機付けが重要	1971
	状況的リーダーシップ論	ハーセイ&ブランチャード "Management of Organizational Behavior"	変化する部下との関係にリーダーシップのスタイルを合わせよ	1977
リーダーと部下との関係を重視する交換・交流理論	相互依存論	ティボー&ケリー "The social psychology of groups"	リーダーと部下との交換状況によってリーダーシップの効果が決まる	1959
マックス・ウェーバーを祖とし、リーダーのカリスマ性に着目する	カリスマ的リーダーシップ論	ハウス "A 1976 theory of charismatic leadership"	高い水準の自己信頼と部下からの信頼がリーダーには必要	1976
		コンガー&カヌンゴ "Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings"	リーダーは、ビジョンを提示し、リスクを取り、現状を正しく評価せよ	1987
リーダーのビジョン提示力と実行力を重視	変革的リーダーシップ理論	ベニス&ナヌス 『リーダーシップの王道』	リーダーは、ビジョンを形成、維持、達成せよ	1985
		コッター 『ザ・ゼネラルマネジャー』	リーダーは、外向きで、エネルギーあふれる	1988
		ティシー 『現状変革型リーダー』	リーダーは、変革への推進者を自認せよ	1986
大切なのはビジョンでも性質でもなく成果である	成果主義的リーダーシップ論	ウルリッチ "Results—Based Leadership"	リーダーは、従業員、組織、顧客、投資家、それぞれの成果を重視せよ	1992
リーダーシップの解明から開発へ	リーダーシップ開発論	マッコール "The Lessons of Experience"	リーダーシップは仕事経験から培われる	1988

人間社会あるところに、必ずリーダー研究が存在する

「リーダーはどんな資質を備えるべきか」という問題は、洋の東西を問わず、古くからさんざん論じられてきたテーマである。古代ギリシャの哲学者プラトンは、『国家論』で、「英知をもったリーダーが国を治めよ」という哲人政治を唱え、東洋では、孔子が『論語』で、人を導くリーダーの資質として、「徳」の重要性を論じた。中世になると、孔子の人徳主義とは対照的に、権謀術数に長けたリーダー像を描いたマキャベリの『君主論』が世に出た。ちなみに、英語の「リーダー」は13世紀、「リーダーシップ」は19世紀になって出てきた言葉である。

このように、20世紀以前は、リーダーの資質やリーダーシップに関する研究は、哲学者や思想家が独自の見解を述べたものばかりだったが、なかでも、最も有名なものが、トーマス・カーライルが19世紀に発表した「リーダーシップ偉人説」である。「他より優れた何らかの資質をもち合わせた偉人だけがリーダーと成り得る」という考えで、長くリーダーシップ論の主流となった。

## 特性論から行動論へ

リーダーシップの科学的研究が始まった

のは、20世紀初頭で、1905年、心理学者のジネとシモンが知能テストの開発に携わり、個人の能力差を測定する試みが成功したことがきっかけとなった。以後、主流となった考えは、身長、体重、体格、知能、雄弁さ、外向性といった、偉大なリーダーに共通する「特性」を模索する「特性論」である。これは、さきほどのカール・ポパーの偉人説を汲んだ流れでもある。しかし、特性論における調査が精緻になればなるほど、その結果は特性論を裏切るものになっていった。

「特性だけでは、ある人物がリーダーたり得る理由が説明できない」として、1948年、特性論の限界を宣言したのがストツェルで、彼は、こう述べている。「人がリーダーになるのは、いくつかの特性をもっているからではない。リーダーの個人特性は、部下の特性、活動性、目的と何らかの関係をもたなければならぬ。よって、リーダーシップは、絶え間なく変化する諸変数の交互作用という点からとらえられなければならない」

特性からリーダーシップをとらえる試みに限界が見えたので、研究者の関心は、リーダーの行動スタイルに移った。この分野で、先駆的業績を上げたのが、1945年から、キャロル・シャートルが行った、いわゆるオハイオ研究で、リーダーの行動を細かに記述する質問票を使った調査の結果、リーダーが取る行動は、「配慮」と「構造作り」という2種類に分けられることを明らかにした。

「配慮」行動とは、部下と相互に信頼し合い、よりよい人間関係を維持しようという行動である。「構造作り」行動とは、組織が確実な成果を上げられるよう、インフラを整えたり、部下の課題管理を徹底するといった行動を指す。

以後、これら2種の行動のうち、組織の成果達成のためには、どちらがより重要か、という議論が展開された。例えば、1961年、リッカートは、良好な人間関係を築こうとする「配慮」行動の徹底が組織の好業績につながるとし、その上でさらに、高い業績目標の設定と、部下への影響力を維持することがリーダーには重要、と述べている。

## リーダーシップが発揮される「条件」に焦点をあてる 「コンティンジェンシーモデル」

しかし、一方で、こうした行動スタイルからリーダーの条件を探る研究もまた壁に突き当たることになった。わかりやすいたとえでいうと、例えば、幕末期に、坂本龍馬という人間が八面六臂の活躍ができたのも、彼の個人的特性や行動だけではなく、時代状況抜きでは語れない。特性や行動は大切だが、それが十分に発揮されるには、しかるべき状況が必要という意味である。そこで、「普遍的かつ絶対的なリーダーシップのスタイルなど存在しない、置かれ

ている状況が異なれば、求められるスタイルも変わってくるはずだ」と、1964年に「条件即応理論(コンティンジェンシーモデル)」を提唱したのが、フレッド・フィードラーだ。

彼は、リーダーシップが発揮される個々の状況は、①リーダーが組織の他のメンバーに受け入れられる度合い、②課題の明確さ、③リーダーが、アタとムチを通じて部下をコントロールする権限の強さ、の3つの変数で決まると定義した。これらの変数が高い状況こそ、リーダーにとって有利な状況であり、逆に、3つがすべて低い状況はリーダーにとって不利な状況である。この議論で行けば、リーダーシップの定型は存在せず、どんな人でも、適切な状況に置かれたなら、リーダーシップを発揮できることになる。

フィードラーの考えは、リーダーシップ研究に画期的な成果をもたらしたが、リーダーが取るべき具体的行動を示唆するものではなかった。そこで、彼の考えをふまえて、リーダーシップの具体的なあり方まで言及したのが、ロバート・ハウスの「通路―目標理論」(リーダーは、部下に目標を提示し、その達成に向かって動機付けをせよ、1971年)、ブルーム&ヤートンの「規範的決定理論」(意思決定の手法を重視し、状況によつてその手法を変えよ、1971年)、ハーセイ&ブランチャードの「状況的リーダーシップ論」(リーダーと部下の関係は時間とともに変化するから、その変化にリーダーシップのスタイルを合わせよ、1977年)の3つの学説であった。

## リーダーと部下の関係を重視する「交換・交流理論」

さて、「特性重視」から「行動重視」、さらに「状況重視」条件即応理論へと、リーダーシップ理論の移り変わりをみてきたが、「状況重視」のもうひとつの理論として、「交換・交流理論」があげられる。これは、先に紹介したキヤロル・シャートルの「配慮」の考えを発展させ、リーダーと部下の関係に、リーダーシップの本質的源泉を見ようとする理論だ。ある人物がリーダーたり得る第1条件は、彼に付き従おうとする部下がいることだから、両者の関係を重視するのは当然なこと、なかでも、1959年、ジョン・ネポールとハロルド・ケリーが唱えた「相互依存論」が有名である。

彼らによれば、リーダーと部下の間では、大きく次の3つの交換がなされるという。第1に、リーダーの管理能力や課題解決力と、部下の忠誠や努力で、第2に、部下の個人目標と、集団としての目標である。第3は、リーダーが、部下の報酬額を下げたり、罰を与えたりすることで、彼を管理しようとする時に行われる「負の交換」ともいわれるべきもので、この交換が行われると、部下は集団目標の達成に意欲をなくし、リーダーを困らせる行動に出ることがある。これら3つの交換がどのように行われるかによって、リーダーシップの効果が決定するという考え

である。こうした交換・交流理論においては、すべて「公平な交換」が大前提で、リーダーは、部下に与えられるメリットの分だけ、有効なリーダーシップを発揮できるといわけだ。

## 変革の時代はカリスマを要求する

1980年代、リーダーシップ研究の本場であるアメリカの経済は、非常に困難な時代に突入した。自動車、鉄鋼といったそれまでの基幹産業が厳しい国際競争にさらされ、特に日本企業の大攻勢を受けた。時のレーガン政権は、競争力強化のために、金融や通信などあらゆる分野で規制緩和を推し進めた。

こうした大変な時代にあつては、リーダーシップのあり方もまた変わらざるを得ない。

既成のルールのもとで、部下の動機付けと彼らの尻たたきとさえすればよかつた時代から、日々激変する環境で、組織の進むべき方向を指し示したり、将来のビジョンを描く資質がリーダーに求められる時代となつて出てきたのが、「カリスマ的リーダーシップ理論」である。

この理論の先駆けは、1924年に「カリスマ的リーダーシップ」を定義付けした社会学者マックス・ウェーバーである。彼によれば、あたかも神から授かつたような超

人的才能を保持する人間こそがカリスマ型リーダーであり、その才能を保持することで、リーダーは部下から大きな服従心を得る。長らく忘れられていたこの論に、改めて光をあてたのが、ロバート・ハウズだ。彼は、1976年、こうした先天的特性ではなく、「部下にカリスマと認知されることで初めてリーダーはカリスマ足り得」しかも、「きわめて高水準の自己信頼と部下からの信頼の双方があるからこそ、リーダーは部下を目標に導くことが可能である」と述べている。

さらに、ジェイ・コンガーとラビンドラ・カヌンゴは、1987年、「部下からの認知」という視点から、この理論をさらに発展させ、具体的に、どんな行動を取れば、リーダーはカリスマと認知されるのかを研究した。

その行動要素とは、①戦略ビジョンの提示、②リーダー自らリスタを取り、部下の規範となる行動を取ること、③現状の正しい評価、の3要素であつた。

## ビジョンの提示と実行を

## リーダーシップの要素とする「変革的リーダーシップ理論」

これらカリスマ的リーダーシップ理論については、以後、カリスマ性の中身が議論の的となり、いまだに論争が続いている。



そうした中、リーダーにおける最も重要な要素は、リーダーのカリスマ性ではなく、彼の掲げるビジョンであるという「変革的リーダーシップ理論」を唱えたのが、ウォレン・ベニス&バート・ナヌス(1985年)、ジョン・コッター(1988年)といった学者だ。ビジョンを形成、維持、達成するリーダーの役割を重視する理論で、よいビジョンとは、①現状より望ましい状況を指している、②取るべき方法を明確に指示している、③わかりやすい、の3つの条件を備えていることであるという点で、両者は一致しているが、コッターの理論はさらにリーダーの特性やスキルに焦点をあてている。

彼は、リーダーに必須の能力として、「対人態度」と「高いエネルギーレベル」をあげる。変革を起こすためには、組織の内外の多くの人間としかるべき関係を維持しなければならず、その意味では、内向的な人はリーダーになれない。それに、変革を起こそうという強烈なエネルギーがないと組織を率いてビジョンを達成することはできないというわけだ。また、リーダーとしての能力は、子ども時代、仕事の経験、身を置いた組織の文化などに大きく影響されるといふ。一方のベニス&ナヌスは、リーダーの生まれつきの性質にも、キャリアから得た経験にも言及していないので、リーダーの能力をどう発展させていくのか、説得力に乏しいという批判を受けている。

変革的リーダーシップ論者でもうひと

り重要な人物が、「現状変革型リーダー論」のノエル・テグシーだ(1986年)。彼は、日常の反復業務やルール通りの管理に長けたマネジャーではなく、企業組織の大きな変革を遂行する真の意味でのリーダーの条件として、①変革への推進者を自ら任じている、②勇気がある、③人を信じる、④価値によって動く、⑤学び続ける能力がある、⑥複雑さや曖昧さに対処できる、⑦ビジョンを追いかける――の7つの特徴をあげている。

もうひとつのリーダーシップ学説として、デヴィッド・ウルリッチの理論をあげておきたい。彼は、1992年、「大切なのはビジョンでも資質でもなく、成果である」として、①従業員②組織③顧客④投資家にとつての合計4つの成果からリーダーシップを定義する「成果主義的リーダーシップ論」を発表している。

## 演繹法から帰納法へ

### リーダーシップ研究の

### コペルニクスの転回

今回、特集の核として取り上げたマツコールのリーダー開発論(1988年)は、リーダーとしての特性や行動を明らかにしていく演繹思考ではなく、「リーダーシップは地位ではなくプロセスである」という考えのもとで、実際のリーダーはどんな経験を積んだからリーダーになつたの

かを探る帰納思考で貫かれている。仕事を通じたリーダー育成が可能であること、を唱え、成功しているリーダーに必要なものは、「チャレンジングな仕事に携わること」「きわめてよい、あるいは悪い上司が模範となること」「困難を乗り越えること」の3つの体験であることを明らかにした。

「特性重視から」行動重視」、さらに状況重視」、そして「成果重視」「経験重視」と、非常に大まかな形でリーダーシップ学説の移り変わりを見てきたわけだが、一言でリーダーシップといっても、非常に多面的であることがわかりただけだろうか。リーダーには、問題の設定や解決、部下の評価や鼓舞、組織の活性化など、さまざまな役割が要求される。こうした状況で、リーダーシップをひとつの視点から分析するなどということはとても不可能なのだ。

しかし、「どんな経験がリーダーを育てるのかを実証的に明らかにし、同じ経験を意識的に積ませることで、次世代リーダーを確実に育て上げる」マツコールの理論には納得できる点が多いのではないだろうか。リーダーシップの解明から開発へ……。リーダーシップ研究もようやくここまで来たという感がある。

# 2

リーダーを育てる。  
リーダーシップ開発に  
新機軸を確立したひとつの流れ



たくさんの将来ある人たちが、  
成長しきれず  
埋もれていくのを見てきました。  
そこから生まれるジレンマが、  
私をこの研究に  
専心させたと感じています。  
(Morgan W. McCall, Jr. <文中マッコール>  
カリフォルニア大学 組織・経営学教授)

# リーダーシップ 開発に新機軸を 確立した ひとつの流れ



本来、どんな人にも  
リーダーシップの芽はあり、  
それを伸ばすことは  
できるはずです。もちろん  
個人によりその成長に  
差はありますが、それぞれが  
よりよい人生を得られるよう、  
私たちは支援していきたい。

(Cynthia D. McCauley <文中シンデン>  
創造的リーダーシップ研究所 バイスプレジデント)

# 「一皮むけた体験」をもとにしたリーダーシップ研究

リーダーに関する研究は多く見られるが、リーダーを開発する、という理論は目新しい。

CCIL(創造的リーダーシップ研究所)はそのまったく新たな分野を切り開いた。

14年前に始まったその研究は、地域・事業・職域などさまざまな分野に調査を広げて、

脈々と理論を精緻にさせている。その間、研究対象となったリーダーは約10000人。

いったいその中身とは？ それに答えるため、

この研究に携わったマッコールとシンディにインタビューをお願いした。

構成・文 海老原嗣生(本誌)

逆転の発想といえれば  
簡単すぎてしまうだろう

CCILの研究が始まったころ、リーダーシップ開発は、溢路で立ち往生していた。

今から14年前のことである。

多少荒っぽいまどめにはなるが、それまでの研究は、「優秀なリーダーには、何が必要なのか」、そして、「それは生まれつきのものなのか、成長に応じて出来上がったものなのか」を俎上に載せ、収斂と拡散を繰り返す、という状態だった。

もちろん、その過程はすべて時間の空費ではなく、例えばリーダーに必要な行動特性(コンピテンシー)や環境・場面によ

ってそれがどう違ってくるか(コンテクス  
エンシー・モデル)といった、リーダーシップ

を説明する上での重要なモジュールをい  
くつか生み出している。リーダーとい  
うのはひとつの相似形をしているのではな  
く、環境によりまったく異なった形になる  
というところまでは行き着いたわけだ。で  
は、なぜそのように異なった形となるの  
か？ これに足を踏み入れたところで、  
袋小路にはまってしまう。

多分、そこには、何らかの真理・公理  
を見つけ出そうとする、学問でいえば「数  
学的」なアプローチがあったのだろう。

マッコールが4人の仲間とCCIL(創造  
的リーダーシップ研究所)で始めた調査  
は、本来の出発点に回帰して、「社会科

学」的な手法を取った。

出来上がった形はどうであれ、優秀な  
リーダーと広く認められている人たちは、  
その成長過程において、同じような「一  
皮むけた体験」をしているのではない  
か？ その経験から、事業体や会社規  
模に合うような(形の違った)リーダーシ  
ップを身につけたのではないかと。

この仮説が正しければ、リーダー研究  
で大切なことは、出来上がった形やその  
大もとにある公理ではなく、途中で経験  
したこと、およびそれから学んだものに  
なる。

演繹的手法から帰納的手法へ転回し、  
行き止まりから抜け出す一歩を踏み出  
した。

発想の転換で難局打開か  
というところ、ことはそれほど  
単純ではない

当然のことながら、こうした経験論をひとつの体系にまとめるには、多数の標本集めと、標本をコーディングしてまとめる作業、さらに、それらのデータを読み込み、仮説を立てる作業が待っている。

まず、最初の標本集めからして容易なことではない。何しろ、相手は「多くの人が認めるリーダーシップある人間」たちだ。市中のそこかしこにいるわけではない。そして、彼らはみな非常に多忙だ。その上、「皮むけた瞬間」を集めるわけだから、通り一遍なアンケート調査ではすまず、数時間に及ぶ対面インタビューから経験を掘り起こしていかなければいけない。こうした難条件に立ち向かい、彼らは1次調査で191人のインタビューを完了させた。

次に、インタビューから余分な部分を削ぎ落とし、エキスを抽出していく。一人の人間で作業を行うとどこには偏りが生じるため、複数の人が交互に同じ内容を聞き、討議のすえ、そこにあるエキスを確定していく。その結果、191人のエグゼクティブの人生には、のべ616の出来事(以下イベント)があり、そこからべ1547の学んだこと(以下レッスン)を得ている、という1次資料が出来上がった。

結局、23のイベントと  
13のレッスンの  
どれかに集約される

これらのイベントやレッスンは、類似したものが多く、上位概念を提示して何種類かの大きくくりに分類しなおすと、ようやく研究成果のアウトラインが見えてくる。この結果、1次調査の時点では、「エグゼクティブといわれる人たちは、ほとんどの人が、16種類にわたるイベントのどれか多くの場合複数)を経験し、その結果、32種類のレッスンを得た」と集約できた。そして、その組み合わせをマトリクスとして表している。

ここまでで3年の時間が過ぎていた。調査はその後も続けられ、標本数の増加とともにイベントやレッスンも改廃され(12P 図表1参照)23イベント13レッスンに。また、イベントから何をレッスンとして得たかの組み合わせ状況もマトリクスとして把握できた。さらに性別・人種などによるその違いもわかってきている。ちなみに、現時点で900を超えるリーダーたちのデータを、インタビューや帳票ベースのアンケートなどにより集積している。

こうした研究活動から、地域・事業・職種などによる違いも交えて、理論は精緻に再構成され、リーダーシップ研究はリーダーシップ開発論へと進化し続けて

いる。

理論の骨格となるのが、上記マトリクスとは別に3つほどあるので、それを述べておきたい。

- ①リーダーシップを身につけるのに必要な経験は、ほとんどが業務上の出来事である。個人的な自己啓発や読書・講演類、また短期の研修などは、多くを教えない(ただし、別の意味での効用は後述)。
- ②件の「リーダーに必要な素質」として一番大きなものは「イベントから適切なレッスンを得て、それを能力に変換する(II 経験から学べる)力」である。
- ③リーダーシップを育む経験は、適切な時期に適切な形で与えなければならない。

この3つと上記のマトリクスが骨格となつて、リーダーシップ研究は、リーダーシップ開発へと昇華していく(詳細は次章)。



さて、以下は蛇足となるが、この調査、いつになれば完成するのかをシンデレに聞いてみた。彼女いわく、

「マトリクスは、進化し続けるものなのです。それは、完全な定理みたいなものではなく、組織や時代により変化する『傾向』『パターン』のように考えてもらえませんか」

でも、それでは特定の企業向けに、リーダーシップ開発のロジックを作るには、その都度に、残りの部分を変えていかなくてはならない、という大変な作業にな

■図表 1

イベント(出来事)	自己認識	価値観および行動指針	部下への対処	自己のキャリア管理	上司への対処	周囲への対処	人種的帰属意識の影響	多様性の価値	組織内政治と組織文化の理解	職務遂行能力の開発	課題への対応力	変革への対処	シンジズム	合計	出現率(%)
ゼロからのスタート	2	2	0	8	2	4	0	0	0	5	4	1	1	29	2.3
立て直し	3	6	1	24	3	6	0	0	1	3	7	9	0	63	4.9
プロジェクト/タスクフォース	13	4	2	16	5	7	4	2	0	19	6	7	2	87	6.8
視界の変化	26	8	13	50	5	13	1	8	4	28	14	4	2	176	13.7
ラインからスタッフへの異動	3	0	0	1	1	1	0	0	0	3	2	1	1	13	1.0
既定路線からの逸脱	3	2	12	0	3	0	1	0	1	3	0	0	1	26	2.0
ビジネス上の失敗	13	17	3	45	12	4	1	2	2	8	5	8	3	123	9.6
降格/昇進の見送り/ひどい仕事	7	7	23	7	2	1	3	0	3	2	2	0	9	66	5.1
部下のパフォーマンス上の問題	8	9	0	66	3	1	3	1	0	2	1	3	6	103	8.0
個人的なトラウマ	5	4	7	1	1	0	1	0	0	3	0	0	1	23	1.8
ダウンサイジング	4	7	8	7	0	1	0	0	0	1	2	6	3	39	3.0
人種の問題	5	6	4	4	3	1	19	4	0	1	0	0	3	50	3.9
ロールモデル	7	20	6	33	11	1	1	0	3	4	2	2	6	96	7.5
価値観の対立/一瞬の出来事	5	26	7	30	11	3	2	5	2	4	11	1	8	115	9.0
メンター	2	0	10	5	2	1	0	0	4	4	2	0	0	30	2.3
同僚	1	3	2	1	1	5	0	0	3	0	2	0	5	23	1.8
教育訓練	14	7	4	10	0	0	0	1	1	8	0	1	0	46	3.6
初期の仕事経験	1	2	3	4	0	1	1	0	0	1	0	1	2	16	1.2
最初の管理者経験	3	0	5	14	0	0	0	1	0	7	2	0	0	32	2.5
仕事以外の経験	3	4	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	13	1.0
フィードバック	24	5	7	12	0	3	5	0	7	0	2	3	3	71	5.5
ビジネスの成功	8	5	4	9	2	4	0	0	0	1	6	3	0	42	3.3
合計	160	144	123	350	67	58	42	24	31	107	70	50	56	1282	
出現率(%)	12.5	11.2	9.6	27.3	5.2	4.5	3.3	1.9	2.4	8.3	5.5	3.9	4.4		

るのではないですか、と続けて聞いてみた。

「それはしかたがないでしょう。確かに、大方の部分は広く通用するとは思いますが、残りは時代や地域によつて変わるものです。まったく新しいイベントが必要になる場合もあるし、今まで重要だったレッスンが不要となったり、形を変えなければ通用しなくなったりもするでしょう」

さらに、じゃあ完成された理論とは呼べないのでは、と意地悪な質問を繰り返す。

「当たり前でしょう。みなさんのような『真理を追究するジャーナリスト』ではないのですから」

と微笑んだ。

今にして思えば、演繹から帰納に転回した研究」という基本を忘れた、とんだ質問だった。

このまでの文章は、レックス・オブ・エクス・ペリ・エクス (Morgan W. McCall, Jr. Michael M. Lombardo Ann M. Morrison 著) をもとに、シンジイ、ドナルド・ル西氏にインタビューを行い、再構成をしたものです。

内容・理論については、両者の承認のもと使用させていただきました。

# リーダー候補が、空高く羽ばたくために

マッコールは、前節の研究や個人的な調査などを進めるうちに、

「リーダーシップとは生まれつきの才能なのか」

「それとも後天的に身につくものなのか」という長年の疑問に対して、頭の中でもやが晴れていく気がした。

リーダーシップとは、生まれつきの才ではなく、

いくつかの資質のもと、成功や失敗を経て体得していくものだ、と。

そこから研究を始めて、どのような資質のある人間に、

どのような経験を、いつ、どうやって与えれば、

偉大なるリーダーが育つのかを、以下のようなロジックとして作り上げた。

M.W.マッコール著 High Flyersより●訳 構成・文 海老原嗣生（本誌）

「才能と選別」ではなく、「**経験と学習**」

みなさん、マトリョーシカという人形をご存知ですか。あの、人形のふたを開けると、その中と同じ形の小さな人形が入っている、あれです。

「リーダーもマトリョーシカと同じで、生まれた時にもう体内にほぼ原型ができている」と多くの研究者が考えがちです。そして、会社で与えられる「業務」とは、その失敗・成功を通してそういう才能あるリーダーを選別していくための手段だ

といわれたりもしました。「業務」は「ふるい」だと定義したのですね。

ところが私は、研究を始めるとすぐに、それは誤解だと確信しました。

なぜなら、多くの偉大なるリーダーは、たいてい過去のどこかで大失敗をしているのです。しかし、彼らはその失敗で「ふるい落とされ」はしなかった。彼らはその失敗を糧として、以前にもまして大きくなつていったのです。

確かに「失敗」でふるい落とされてしまう人もいます。なぜ彼らは、脱落するのかわ。それを観察していくと、失敗自体よりも、失敗を通して何かを学びとれな

った。そのためまた失敗を繰り返すことが原因だと判明するのです。そこで、問題は成功や失敗ではない、それを通して何かを学べるかどうか、の方が大切なのではないかと考えるにいたつたわけです。

**脱落の理由は、  
企業・本人両方にある**

大きな出来事から何かを学べないことの原因は、大きく分けて2つになると思

■図表1 リーダーシップ開発の見解の対比

仮説	適者生存的な見解	開発的な見解
リーダーシップ要件	限定された特性 (コンピテンシー)	さまざまな可能性、複雑なタペストリー
リーダーの特性	特性は決められていることが多い: それをもっているかもっていないか	特性は獲得されることが多い: 今はもっていないでもあとで手に入れることができる、あるいは、今もっていたとしてもあとで失ってしまうこともある
経験の役割	経験は、特性をテストしたりそれに磨きをかけるのに使用される	経験は、特性の源となる
↓	↓	↓
人材開発システムの意味	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成功者と挫折者を区別する特性を特定する</li> <li>● 個人の特徴を測る基準を開発する</li> <li>● リーダーの特徴をもつ人を探す</li> <li>● スキルをテストしたり、それに磨きをかけるために困難な経験を与える (適者生存)</li> <li>● ダーウィンモデル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リーダーが直面しなければならない戦略的な課題を特定する</li> <li>● 人々が直面する課題に準備できるような経験を特定化する</li> <li>● 経験から学習できる人を探す・学ばなければならないことを学ばせることを支援する (適者開発)</li> <li>● 農業モデル</li> </ul>
相違	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 困難に出会うと、人は自力で取り組む。実績によって、その人がリーダーの資質 (ライト・スタッフ) をもっているかどうか明らかになる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標は、人が成功できるように援助することである。困難な課題が与えられた時、学習するチャンスを利用できるように支援する</li> </ul>

■図表2 初期の成功要因(強み)にひそむ「影(弱み)」

強み	「強み」の影の部分
トラックレコード(実績)	過去の成功は、一般的に、狭い専門領域内にあることが多い。そのために、のちに、広い視野で見ることができないことがある。トラックレコード(実績)は誤解を招きやすい。つまり、他の人または他のやり方が、そのエグゼクティブよりも、もっとうまくやったかもしれないという可能性もある。また、その業績は建設的でないやり方で達成されたかもしれない。あるいは、そのエグゼクティブは、その行動の結果が追いつけないほど早く昇進してしまったかもしれない。トラックレコードだけを見るのは危険である。
聡明さ	聡明さ自体がほかの人を脅かすこともあるが、傑出した人は、自分より優れていない人を解任したり、他の人のアイデアや関与を低く見ることがある。
献身	貢献しすぎると、人生全体を仕事にささげてしまい、他の人にも同様のことを求め、事業のためなら問題がある行動にも関わってしまうほど何事も進んで実行し、他の人を目的に対する手段とみなしてしまうことがある。
魅力	魅力は、他の人を操ることを目的として、TPOに応じて使用される。
野望	野望は、他の人または組織を犠牲にすることがあった場合に、個人的な成功を達成するのに必要なことなら何でも実行し、陰鬱なものとなってしまう。

います。ひとつには環境や時期などの問題。失敗して退場していったリーダー候補たちは、業務の与えられる時期が早すぎたとか、失敗を許してもらえない環境で挫折したとか。2つ目は、本人の学ぶ姿勢・能力の問題。失敗を糧に学ぶことができなかった、という例です。

前者の「企業側の問題」は比較的わかりやすいですが、後者の方は多少わかりづらい。なぜなら、それまではいろいろと成功してきた。当然、経験から学ぶことができたはずなのに、なぜそれがうまく機能しなくなったのか、と愚痴を言うからです。

これに対しては、「今までの実績への畏怖から、周囲が本人に対し無批判となり

Source : Adapted from M. W. McCall, Jr., and M. M. Lombardo Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed, Technical Report 21 (Greensboro, N. C.: Center for Creative Leadership, 1983), 2-3

り、適切なサジェスチョンがしづらくなる」か、「本人が過去の成功で傲慢になり」、その結果、以下の2つのような失敗要因を引き起こしたのでしよう。

①変化への対応が鈍くなり、過去の成功をもとにした固定的な対処・判断しかできなくなる。

②強みであった部分に内包されていた弱みが、頭をもたげだす。

2つとも、端的にいえば、経験から学ぶという行為の低下にほかならない。このことがいかに大切か、おわかりいただけると思います。

ここまでをまとめると、企業は「失敗に対しては寛容、失敗から学ばないことには厳格」となるべきだし、「成功した人を畏怖しすぎない」という注意を払い、さらに、ある程度成功した人は、「今の強みが将来、弱みにならないか」神経をつかう。こうしていけば、脱落は防げるでしょう。

## 「戦略的・選抜的・選別的」業務経験が、リーダーを育てる

失敗を減らす方法の次に、どうやってら成功を増やせるか、をお話しします。

ここでの基本も、「あくまでもリーダーシップが育まれるような業務経験を積む」ということです。ただし、人を育てるよ

うな「業務経験」とは、日常ルーティンの積み重ねといった小さなカーブや直線道路ではなく、ヘアピンカーブや急勾配な坂のことです。前節の「二皮むけた経験」で示されたイベント群を見ればわかるように、おおよその場合、人間を成長させる経験というのはこうした大きな課題、それも、えてして逆境と呼ばれるものが多いですね。

ただ、自ら好んで逆境に飛び込む人は少ないため、現在リーダーとして名をさせている人も、彼らが経験してきた逆境は運命的・受動的に与えられる場合がまま見られます。自然の流れに任せていたら、そうした運命的な逆境は現れず（または時期を逸して現れ）、人生は終わってしまふ可能性もあります。そこで、こうした状況・経験をしよう、意識的に経営陣がリーダー候補者を促す。人事異動もからめて、最適な時期に最適な「業務経験」を与えていくということが、成功を増やす得策なのです。

これは日本のジェネラリスト育成の定期的異動と一見似ていますが、内実は異なります。日本の人事は、確かにある程度リストにあるような出来事を生み出すでしょう。しかし、それは、戦略的でも選抜的でも選別的でもない。不必要な経験を不要な時期に与えていることも多いはずです。人間の人生はそれほど長くなく、また、企業のリソースもそれほど余裕があるわけではないので、これは非効率となる。そこで、こうした「戦略」選

別「選抜」を精緻に考えていくことが、次世代リーダー育成に不可欠となるわけです。

ここで、戦略と選抜と選別という概念が登場してきました（選抜とは「誰に」、選別とは「何を」、戦略とは「どのように」といい換えるとうわかりやすいでしょう）。

まずはじめに「誰に／選抜」について、続いて「何を／選別」とどのように／戦略」について説明します。

## リーダー候補の選抜基準とは

リーダーシップを獲得するのに必要な能力をあげるとするならば、「経験から学習をする能力」に尽きる、と思つていきます。この能力は逆境に飛び込んでいく勇氣や「周囲の変化・フィードバックを受け入れる度量」などにつながるでしょう。

これらは、程度の差こそあれ誰にでも持ち得るものであり、また後天的に開発することも可能です。ただし、その育成には当然個人差があります。そこで、同じ経験を与えても、早く伸びる人と遅い人が出てきます。重要なポジションを司るリーダーは、レベルの高いリーダーシップが必要となるわけだから、成長の遅い人では時間が待つてくれません。そこで、成長の速い人を早期に見つけ出す、という選抜が必要となってくるのです。



■図表3 エグゼクティブの早期選抜に関する11の尺度(dimensions)

1. 学習機会を追求する	常に学習のやり方を追求すること。見方を変えたり学習機会を提供してくれるような経験を追求すること。新しいことに挑戦する機会が現れた時、それを利用すること。新しいスキルを開発し自分を変えていくこと。
2. 誠実に行動する	真実を話し、他人から正直だと評されること。自分を売り込まず、自分の行動に常に責任をもつこと。
3. 文化の違いを受け入れる	自分とは異なる文化を経験したり、そのような状況で働くことを快く受け入れること。文化の違いに敏感であり、それを理解するよう努力し、それに対応して行動を変えること。
4. 変化をもたらすことにコミットメントする	組織の成功に協力する態度を表し、その成功に貢献するために進んで犠牲になること。ビジネスに対して積極的に関わること。結果を求める闘志によって、情熱と貢献を示すこと。
5. 広範囲の事業知識を追求する	自分の領域を超えてビジネスを理解すること。製品やサービス、ビジネスの財務を理解しようとする。ビジネスのさまざまな分野がどのように相互関連しているのかを理解しようとする。
6. 人の最も優れた部分を引き出す	対人スキルをもつこと(成果を上げるチームに人を引き込むという能力において、明確に示される)。いろいろな人と一緒に働くことができ、人の最も優れた部分を引き出し、抵抗があってもコンセンサスを作り上げること。
7. 洞察力がある：新しい視点で物事を考える	他の人から知的だと認められること。特に、洞察力をもって質問し、問題の最重要点を認識し、異なる視点で物事を考えるという能力をもつこと。
8. リスクを冒す勇気をもつ	他の人の同意を得られない時でも確固たる見解を示し、現状維持に逆らい、反対にあっても強く主張すること。他の人が躊躇する時でも行動する勇気もち、個人的にもビジネスにおいてもリスクを冒すこと。
9. フィードバックを求めてそれを利用する	フィードバックを求め、それに対応し、利用すること。自分に影響を及ぼす情報を積極的に求め、フィードバックの結果として自分を変えること。
10. 失敗から学習する	失敗から学習することができること。現在の方法でうまくいかなかったら方向転換し、保守的になることなく事実に対応し、失敗を乗り越えて進み出すこと。
11. 批判に耳を傾ける	批判に効果的に対処すること。つまり、他の人(特に上司)から批判されても、恐れたり過度に保守的にならないこと。

では、どうやってその選抜をするのか？  
 ここで思い出されるのが、リーダーに必要な行動特性(コンピテンシー)を定め、それにより候補を選抜する、という方法でしょう。ところがこれには大きな落とし穴があります。定義されたコンピテンシーとは、リーダーになった時点で必要なものであり、さまざまな経験を経て育

まれる最終形(end state)にほかなりません。その最終形で潜在能力の高い人間を選抜すると、将来その形に育つ人を排除してしまう。  
 エグゼクティブ開発の国際コンソーシアムがスポンサードした私たちの研究により、グローバルリーダーの早期選抜として11の尺度(表3)が明確にされています。

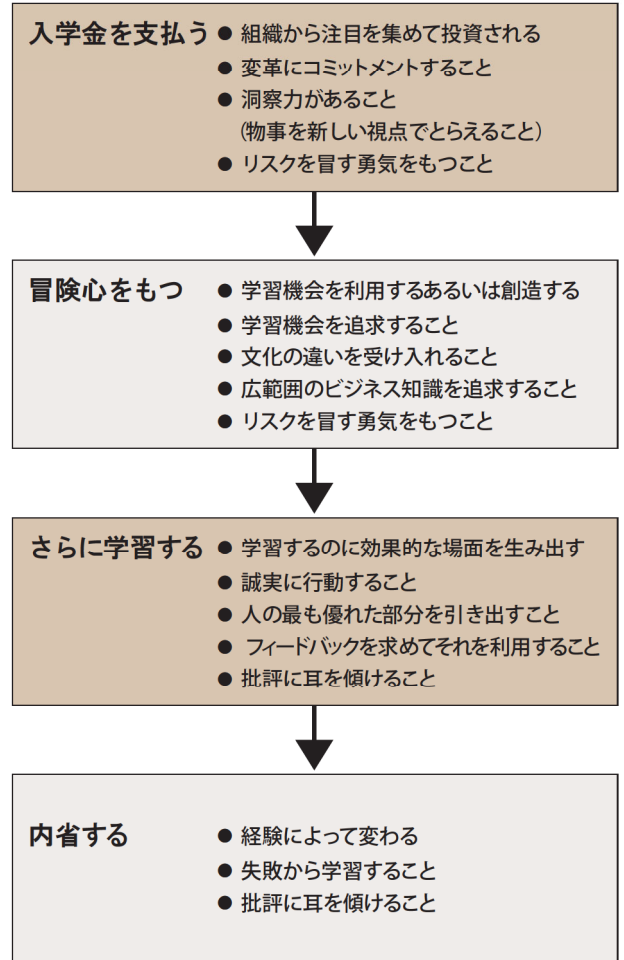
「学習を受け入れる能力」を測定するひとつの方法といえるでしょう。これは欧米豪のグローバルカンパニーに在籍する38人のマネジャーを上司がサーベイし、それをクラスター分析するという手法で、グローバルなマネジャーの中で将来性のある人間と平均的な人間を区別するためのポイントを、11に絞ったものです。上

Source : M.McCall, G. Spreitzer, and J. Mahoney, Identifying Leadership Potential in Future International Executives: A Learning Resource Guide (Lexington, Mass.: International Consortium for Executive Development Research, 1994)

# 2-2

リーダーを育てる。  
リーダーシップ開発に  
新機軸を確立したひとつの流れ

■図表4 11の尺度(dimensions)と経験による学習との関連性



級エグゼクティブの育成には、この観点での選抜がかなり有効と思われまます。

11の尺度は、一見コンピテンシー的な要素に見えますが、「学習機会を追求する」「フィードバックを求めてそれを利用する」「失敗から学習する」など、経験から学ぶというベクトルを反映した項目が多く、「コンピテンシーを開発する」ということに重きが置かれています。

11の尺度は、決して一つ一つが独立しているわけではない、と私は考えています(表4)。例えば、表の中の「入学金」にあたる尺度により能力開発のきっかけが作られ、「冒険心をもつ」という項目で促進されて機会となり、その機会が「さらに学習する」という項目で効果を生み、最後の「内省する」という項目で、自分の

中に能力として蓄積することになる。この連鎖がうまく取れている人が、経験からより多くのことを学べる人であり、早期選抜に値するかと考えています。

## 与えるべき経験は 事業戦略に結びつける

次に、何を与えるかについて考えてみましょう。

これには、まず事業戦略と照らし合わせる必要があります。事業をどのように展開していくか。それを現経営陣が考え、そこで起きることに対処できるように経験を事前に与えていくのです。

ここでいう事業戦略とは、リーダーが直面するであろう課題が明確に推測できるようなものでないと意味がありません。例えば、「世界一」とか「カスタマードリブン」といった汪洋とした戦略では、直面するであろう課題や、どんな経験をしておけばそれに対処できるのか、が到底わからない。対して、10%のROIを達成する、もしくは、中国に進出する、などの場合ならば、リーダーが置かれる環境などが比較的容易に推測できます。

この際、また注意したいのが、事業戦略に必要なコンピテンシーを考えないようにはすることです。そうすると、当然マトリョーシカの過ちを犯す。コンピテンシーよりも、どのような課題が待ちうける

かを考え、その人がその課題の扱い方を学ぶのに必要な経験を与えていけばよいのです。

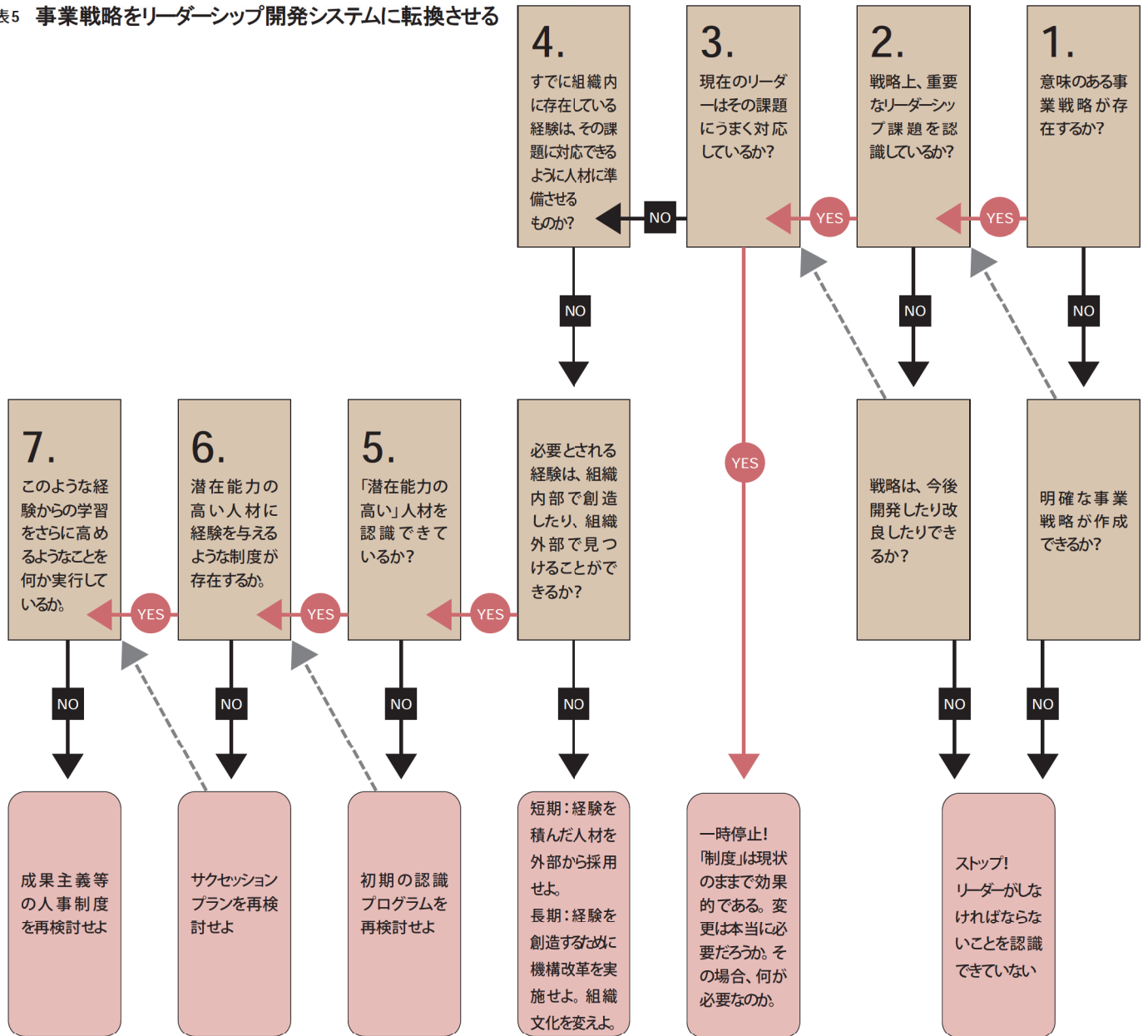
## どうやって、 その経験を与えるか？

必要な経験が確定すれば、それを実体験できる部署を探し、そこでリーダー候補に経験を積ませることになります。ただし、社内にとつたりな部署がない場合、どうしたらよいか。短期的にいえば、外部からそうした経験を積んだ人材を招聘するしかないでしょう。しかし、この繰り返しでは、企業は社内にはない経験を必要とする場合、常に社外にリソースを頼らなければならなりません。毎度毎度この状態が続くのは、問題です。

そこで、経験をえられるように新たな組織を作ったり、旧来の組織を改編したりすることを勧めたい。これは大きなパラダイム転換です。組織編成より人を育てることを優先させる、という企業文化の変更にほかならないからです。

さて、あなたの会社は今何が問題ですか？ それを把握しやすいうちに、表5(次ページの)フローチャートを用意しました。これにそって質問に答えていくと、次世代リーダー育成に必要なことがわかりたいだけではありません。

表5 事業戦略をリーダーシップ開発システムに転換させる



経営ボードに  
要望される決断

話がかなり大掛かりになってしまいましたが、有能なリーダーを育成するというのは、それくらい大変な決意を要するものなのだとおわかりいただけただけでしょう。

企業が才能ある人を首尾よく開発できない理由は、何をすべきか理解していないこととありますが、それよりも、こうした「人材開発の優先順位を上げる」ことに対して決断しきれないことが多いのです。

結論としていえるのは、人材開発に関していえば、適切な時期に適切な人物に適切な場所で適切な経験を与える、ということに尽きます。そのための戦略・組織・文化作り。こうしたことは、すべて経営トップに選択権があります。リーダーシップを企業の重要な資源と考え、その増大を目指すならば、経営トップは数ある経営課題の中で、人材開発の優先順位を上げるといつか、責任をもつべきではないかと感じていきます。

このまでの文章は、ハイフライヤー (Morgan W. McCall, Jr. 著) をもよび、マツコル氏にインタビューを行い、再構成をしたものです。内容・理論については本人に了解のもと使用させていただきました。読者の皆様3名に、同書(マツコルのサイン入り)をプレゼントいたします。詳細は巻末をご覧ください。

# 2-3

リーダーを育てる。  
リーダーシップ開発に  
新機軸を確立したひとつの流れ

# マッコールへの 10の質問

マッコールが唱えるリーダーシップ開発は、大胆であり、斬新であり、なおかつ具体的でわかりやすい。ただし、こうした経営例を余り日にしていない私たち日本人には、高級すぎる食材のためか、消化不良を起こしがちな部分も多少見られた。そこで直接本人に、疑問点を再確認してみた。

構成・文 海老原嗣生（本誌）

**Q1** 「リーダーシップ」とは  
簡単な言葉でいうと  
どういふことですか？

リーダーシップとは、自分を含めたそこにいる人たちが、もてる力を発揮できるようにする状況を作ることと考え、以下の4つをその要件としてあげたいと思います。

- ① 組織の方向性を決める。
- ② 組織のメンバーと、組織が進む上で関係してくる人たちをつまみ連携させる。
- ③ その組織において重要な価値を示す。
- ④ 自分が成長し、同時に、他人も成長させる。

**Q2** リーダーには  
誰でもなれるのですか？

上記の①～④という能力は誰でも身

ばすことができます。そういう意味で、リーダーシップを伸ばす＝能力開発は誰に対しても行えるはずであり、行うべきだと思います。

ただ、その伸び方には個人差があります。だから、誰でもが頂点まで上り詰める(グレートリーダーになれる)わけではないと思います。

**Q3** 今回の著書「ハイ・フライヤー」は  
上級のエグゼクティブ  
開発に関する言及が  
多いようですが、

それは以下の3つの理由からといえる  
でしょう。

まず、従来の工業化社会から脱工業化社会へと移行するにしがたい、企業はカリスマ的なリーダーが一人いればすべてことが足りるというわけではなく、上級リーダーがたくさん必要となっていくことが



ひつ。

2つ目は、上級リーダー育成はよく設計されていない場合がまま見られ、また、研究者たちもその育成ロジックをつまぐ提供できず、多くの才能ある人が成長しきれず埋もれてしまっていたこと。

そしてもうひとつ。経験から学ぶことにより人は育つ。その経験は業務の中にある。これは私が一貫して主張し続けていることです。では、そうした経験を与える機会が企業の中に無限にあるか、というと、それは残念ながら限りがあるわけです。そこで、その限りある「経験」「機会」が最大の効果を生み出すためには、それを上級エグゼクティブ候補に向けるべきではと考えたことが3つ目の理由です。

#### Q4 上級リーダーに必要な資質は何なのですか？

リーダーにとって役に立つスキルや能力は数多くありますが、最も重要な資質は、「より多くのスキルを獲得できる能力」です。これを私は「経験から学ぶ能力」と呼んできました。そして、これは前述の11の尺度により示されると考えています。

#### Q5 経験から学ぶ力の強弱はどう判断するのでしょうか？

これは、脳の構造とか、アセスメントとか、そういう機械的な言葉で表現するのは気が進みません。それよりも、何かを学びたいと思い、好奇心をもち、チャンスを前向きにとらえ、人の批判に耳を傾けるといったことが、できるかどうかで見るべきでしょう。前節の表4(17P)にあるような「入学金↓冒険心↓学習↓内省」のアウトラインが未完成でもできていれば、同じ経験から多くを学べる人だと思えます。

#### Q6 「経験から学ぶ力」と一言でいえば簡単ですが、それは多元的なものではありませんか？

たとえば、「語学方面のことは得意でも対人折衝はなかなかものにならない」といったように、複雑な組み合わせになっているのはありませんか？

その通りですが、あえて総合力という意味で一言にしています。勘違いしないでください、IQとかそういったことではありません。たとえば、総じて経験から学ぶ能力が高いが、こと語学だけは苦手、そういう人が、海外赴任をした場合を考えてみましょう。語学がなかなかうまくならない彼は、それを補おうと、いろいろ努力し、そこから何かを学びとる

#### Q7 上級リーダーを育成するために必要な経験を与えられる部署が社内にならぬ場合、組織改革を行い、新部署を作るべきだとまで主張されますが、それは、誰がどのように指揮するのでしょうか？ 実例も教えてください。

はです。語学が得意なら、かえって何も学べないかもしれません。こうした、ある方向に対する得手・不得手、で判断するのではなく、たとえ不得手であっても、それを通して何かを学べる力をもつ、というような能力を示したかったのです。



# 2-3

リーダーを育てる。  
リーダーシップ開発に  
新機軸を確立したひとつの流れ



著書にも書きましたが、これはもう人事だけの責任ではありません。明らかに経営ボード、なにかんづくトップ自らの指揮が必要だということです。経営には、ディベロップメントを目的に組織や社内文化まで変えてしまおう、という思い切りが必要だ、ということ再説したい。

**Q8** ニこうしたことを行うには、非常に時間がかかりますね。

放っておいたらもっと時間がかかる。それを少しでも早くすることが、リーダーシップ開発の意義です。ただし、あまり短期にころころ戦略が変わるような事業体ではこうしたことが無理でしょう。じっくり腰を据えて注力できるような、長期的なリーダー育成を目指す企業に向けられた言葉です。

**Q9** 近著の『フリークエント・フライヤー』では、国際的に活躍するエグゼクティブの研究を、発表なさるそうですが、基本的な考え方に違いはありますか？

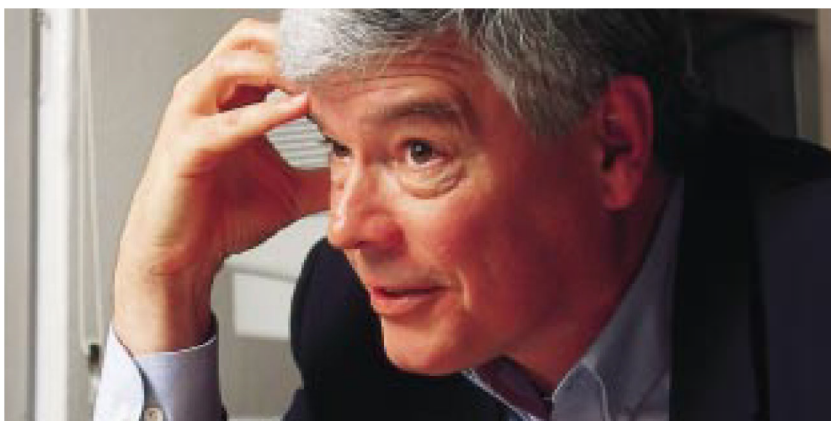
これは、ジョージ・ホレンベックと私が世界34都市に足を運び、16の国際企業で、国際的に活躍する101人の工

グゼクティブを対象に行った調査報告です。その結果、基礎となる理論は共通だと強く感じています。ただ、文化の差による葛藤や本社との距離等、困難で複雑な要素が増えているため、補強箇所があります。

**Q10** 途中で出てくる「天才ピアノ少女」のラストコメントに、感慨深いものがありました。天賦の才と努力、周囲の協力などを得て、名ピアニストとなった彼女。しかし、もしかすると彼女は、小学校でみんなと遠足に行っている方が幸せだったのでは、という一文です。

あれは私の仕事における内省の言葉でもあるわけで、どんなに素質のある人間でも、本人が望まないことを、周囲が無理に勧めるべきではない、と思っっています。ただ、これがまた複雑な面をもつわけです。たとえば、生涯エンジニア筋、という人がいたとします。そして彼が、リーダーとしての素質をもっていた場合、どうしますか？ 本人が希望しないから機会を設けない。これはかえって不親切になる可能性があります。なぜなら、彼はエンジニア以外の世界を

見たことがなく、知らないからです。何か他のことに渡来する機会があったら、そちらの方が楽しかったと気づくかもしれません。そうした意味で、可能性がある人には機会を設けるべきでしょう。それは、人事異動のような固定的なものでなく、たとえば小さなタスクフォースを任せるとか、Off-JTとか。そうしたチャンスで彼が変われるか見届け、その後に育成プランを練ればいいのではないのでしょうか。





# 現実社会で 有効利用 される リーダーシップ 開発論

人材能力開発を、理論ベースで戦略的かつ大胆に実行するとなると、やはりアメリカは日本よりもかなり進んでいる、といえるようだ。教育よりも採用、採用よりもリストラ、という安易な営利追求ではなく、長期的視点に立った、企業力アップを目指して能力開発が行われている。前章で説いたロジックが、現実社会ではどう具現化されているか、そんな例を4つほどあげておきたい。



# 「業務経験から人は多くを学ぶ」は「Off-JT」といかに融合できるのか？

構成文 海老原嗣生（本誌）

NPOながら、リーダーシップ開発プログラムにおいて、名門ビジネススクールを押さえ全米No.1の評価を得るCCL。彼らは一方では「業務経験がリーダーシップを育てる」論の生みの親でもあった。その持論と研修をどう結び付けたのか。

エアコンディショナーが強めに利用して多少肌寒さを感じるロビーを抜け、森や川の中に立体的なオブジェが立ち並ぶ中庭に面した回廊にさしかかったところに、一枚のプレートが下がっていた。そこにはCCLに対する24社の協賛企業名が刻まれている。医薬品業界や電機メーカーなど、アメリカだけではない世界中の大手企業がそこに連なっている。協賛金は年間に2万5千ドルだそうだ。

CCLはすごい人気ですね、と対応してくれた広報のシェリーに語り掛けると、彼は笑顔でいくつかの数字を列挙した。いわく、

- ◎年間2万7000名以上のリーダートレーニング
- ◎毎年世界1000企業・団体からのプログラム参加
- ◎フォーチュン100のうち77社がプログラム参加(98年)
- ◎リーダーシップ教育に関する評価全米

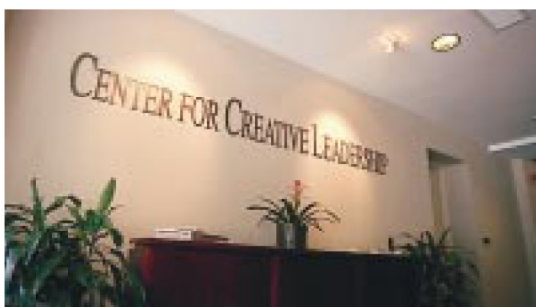
トップ(99年度)ビジネスウィーク調査……。

そこには、24社の協賛企業など当然といわんばかりの数字が並んでいた。後段で研究所長アレキサンダーのコメントにもあるが、CCLという組織は、企業ではない。

リーダーシップ研究・開発を目的としたNPOだ。つまり営利を追求しない団体にもかかわらず、多くのビジネススクールを押しさえて全米トップの売上を記録している。

「何かを経験する」ための研修でないことが人気の秘密

人気の秘密とはいえば、確かにマッコールをはじめとするリーダーシップ研究の大家を輩出し、常に進歩的な研究発表を続けてきた、という名声と実績がひ



## CCL (創造的リーダーシップ研究所)

事業内容：リーダーシップに関する研究、その研究に基づいた教育研修の提供、企業へのHRコンサルティング、エグゼクティブコーチング等 設立：1970年 スタッフ数：約500名 事業所：本拠地／米国ノース・カロライナ州 グリーンズボロ、他4つの拠点 売上：5060万ドル(約55億6600万円) <98年度>

※5年間の成長率 売上高120%UP





※1 上司だけでなく、同僚や部下など周囲全体が自分をどう見ているかを事前サーベイションし、その結果から「周囲に映る自己像」を議論させる。

※2 専門のカウンセラーが、一対一で個人対して研修やサーベイションの結果を伝え、そこから協同でいろいろな考察をしていく。CCLの場合、同一のコーチが研修プログラムもフォローし、その後のアフターフォローも行い続けるため、非常に効果が高い。

とつにはあげられるだろう。

ただそれよりも、研修の内容が優れている、ということの方がやはり大きいと思われる。

それは、こんなユニークな言葉からもわかるだろう。

「私たちは、研修で何かを学ぶ、という立場でプログラムを開発していません。何かを学ぶのは、常に研修を終えた後の職場においてです。研修は、そのためのヒントを提供する場と考えています」(ジョン・アレキサンダー／研究所長)

研修という、実務と関係のない場で短い期間を過ごすだけで、現実の仕事に通用するノウハウなどが身につくと考えるのは確かに無理があるだろう。また、一個人であるトレーナーが、多種多様な研修参加者を相手に何かを教えるというのも困難なことだ。「私たちは特別な知識体系を教えるわけではありません。みなさんが、各自自分の中にあるものに気づき、今後どうしていくか、という設計をする。変化を起すこと

とができるのは、本人だけなのです。それに対するサジェスションを行うことが、私たちの役割です」(シンジヤ)

「360度FB、コーチング」  
が1セット。  
アフターフォローもついてくる

さて、ではプログラムはどのようなものなのか？

これは、大まかにいって、以下のような3ステップからなりたっているといえる。

《step1》

- ・経験から学ぶという基本を知る。
- ・それには何が必要なのか、という知識を得る。
- ・現在の自分を知る。
- ・これは出発点。

《step2》

- ・なりたいたい自分(ならねばならない自分)を

知る。

それにはどのような経験が必要なのかを知る。

自分が目指す像、自分のすべき経験を宣言する。

ここまでは研修で終えること。研修は講義形式の座学をほとんど用いず、グループダイナミクスや360度フィードバックをもとにディスカッションが行われ、随所に効果的なコーチングが加わる。

さらに

《step3》

・あなたは、その「なりたいたい自分」になれましたか？

・何が足りないのですか？

・宣言した経験は、ちゃんと積みんでいますか？

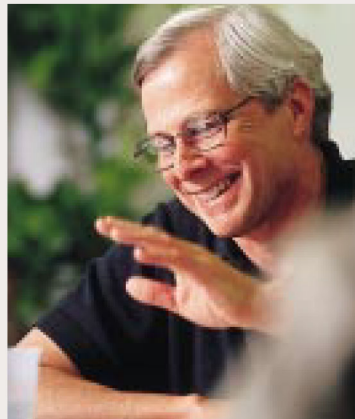
というアフターフォロー機能がついてくる。これは定期的な対面コーチングや電話、e-learningでも行われる。さらにカンファレンスやミーティングなども多数開催され、啓発が続けられるのだ——実社会で学ぶ、という



シンシア D.マッカレイ  
(Cynthia D. McCauley)  
CCL Vice President

グループがあれば  
そこに必ずリーダーが必要

私たちの考えるリーダーというのは、偉大なる経営者のことではありません。どんなに小さくてもグループがあれば、そのグループの方向を決め、皆の動きをそろえ、心を団結させ、変化に対応させていく、といった能力が必要になります。企業でいえば、リーダーとは全階層・全部署において、求められるものなのです。こうした能力を伸ばすことは、その上達のスピードに差こそあれ誰にでも可能です。つまり、リーダーシップ開発は、後継者育成などの大目標だけでなく、広く個人の能力開発に役立てられると考えています。



ジョン・アレキサンダー  
(John Alexander)  
CCL President

## NPOだからできた 研究⇔実査のよい循環

もともとこの組織は、ヴィックス社創始者である、スミス・リチャードソンとその息子であるJrが、リーダーシップ開発のために偉大なる関心と意思をもったことから始まります。

彼らは、20世紀前半の激動期を通し、企業が拡大とともに硬直化を起こしていくことを、親子2代50年以上にわたり経営者の立場で見えてきた。そのことに何か解決策を見出せたら社会に貢献できる、と私財を寄付し、この研究所を1970年に作ったのです。

当時はまだリーダーシップを研究する機関は類がなく、優秀な研究者がここに集まってきました。そして、そうした研究の成果として、リーダーシップ開発のプログラムができてきたわけです。

ビジネス目的ありき、ではない純粋な研究活動を続け、その中のいくつかが還元できるから

とプログラムにし、そのプログラムの受講結果をもとに、また研究を充実させる、というサイクルが、CCLの強みでしょう。研究とビジネスのよい循環になっているのですね。研究に力点が置かれ実査が乏しい大学や、ビジネス目的で基礎研究がおろそかになりがちなビジネススクールよりも、CCLが支持を得られる理由のひとつはそこにあります。

## CCLは秘密の練習場

私はよくCCLでの研修を、ピアニストの秘密のレッスンとたとえています。ピアニストが新しい曲を練習する場合、実際に鍵盤をたたいて試行錯誤を繰り返すのは、いつもの稽古場に他ならないでしょう。ただ、その前に曲のウィットやエキスなど、どう弾くべきかを知っていれば、上達も早いはず。そんなことを学べる秘密のレッスンが、CCLという存在だと考えています。

大切な部分をケアするために。この部分がつりわけゴッドといえるだろう。  
こうしたことが効果的にできるよう、ポジションや職種などに分けられ、プログラムは作られている。その数は現在244(カスタムプログラムを含む)。これだけあれば、確かにきめ細かなヒント提供ができるだろう。ただし、現在でもプログラムは拡充中

で、これからまだまだ増えるという。  
ちなみに、それでも飽き足らず「CCLのメソッドをもつて、自社専用効果的なりーディング開発プログラムを作ってくれないか」という企業も多い。そうした要望にこたえ、各社別プログラムの設計・コンサル・運営なども手がけている。ベリゾン、シグナル・運用など、コンピュータホダ技研、ソト、モトロー

SAP、アメリカンエキスプレス……。  
そこにはエクスレント・カンパニーとして名高い企業の顔ぶれが並ぶ。こうした独自プログラム開発は、現在CCLの売上約半分(47%)を占めるにいたっている。

● 施設内のいろいろな工夫個所を見せてもらうために、見学は続いた。例えば、ある教室は鏡の向こうにもうひとつ暗室がついている。この鏡は、ジック・ミラーでできていて、教室の中で起していることが外から見られるようになっている。コーチがそれを見たり、チームメイトがそれを見たりして、各人の本当の姿に迫ることができる。  
もちろん、ビデオ採録できる部屋は当たり前のようにある。あとで自分自身を振り返る時には効果的だろう。

そんな各施設の説明を受けているうちに、話はWebサイトに及んだ。

プログラムの紹介やスケジュール広報、研修後のアフターフォローメニューなど各種機能の話も聞いている時、今後e-learningがこのプログラムをそのまま配信する予定はあるのですか?と質問すると、広報のシエリーは首を横に振ってこう答えた。  
「今の段階では考えていません」

なぜ? 技術面の問題なのですか?  
「ひとつにはそれもあるでしょう。ただ、

もっと大きい理由があります。それは、私たちが提供するプログラムは、小さなデバイスプレイと電子音ではとても伝わらない、と考えているからです」

なるほど、それが人気の源泉に他ならないのだろう。

# 「仕事経験より学ぶ」という幹に、 研修と個人的学習を交えた実践的リーダー開発



**Herb Harback**  
(Vice President, Director of Global Executive Staffing and Development)  
27年間米国防軍でリーダーシップ開発を担当。最後のポジションは、ストラテジックコマンド、上層部へのリーダーシップ&マネジメントディベロップメントの担当ディレクター。97年に、シティグループに移り、エグゼクティブディベロップメントや社長のディベロップメントタスクフォースを担当。(2000年12月インタビュー 役職・所属は当時)

大規模なM&Aを繰り返すアメリカ社会。ともすると、企業文化の混在により、向かうべき方向が見えなくなることがままある。シティグループは、向かうべき方向を確かめ、そのための戦略を練り、そこから必要なリーダーシップを、業務重視で開発するプログラムを作り上げた。まさに、マッコールの説く理論がここで実践されている。

構成・文 吉朝加奈(ワークス研究所研究員)

組織的な成果を出せる  
リーダーを育てること  
それがシティグループの勝ち  
残り戦略である

1998年に、Citicorpと保険大手のトフヘイズが合併し、現在のシティグループが誕生。この融合を促進するために、組織を結束させるものが必要だった。その方法として、「シティグループのカルチャー」を定義しなければならないという声も出た。しかし、シティ側のCEOはこう判断したという。「カルチャーを作るには数年かかる。まずは、シティグループの進む方向

と自分たちの仕事は何であるかをはっきりさせよう。足元の仕事とビジネスに専念し、顧客に価値を与え続けること、それがシティグループである」と。

では、シティグループの進む方向を伝えるには、20万人以上の従業員をひっぱっていくのは誰か。それは、実際の現場をひっぱっていくビジネスリーダーたちである。CEOをはじめとする経営陣は、コーポレートレベルの視点をもったリーダーたちが必要であると判断。そこで、リーダーシップディベロップメントを強化することになった。

グローバルエグゼクティブの配置と開発を担当するハーバック氏は、シティグループにおける人材育成に対する考えを以下のように語った。「人材育成は、コーポレー

## Citigroup, Inc.

CEO : Sanford Weill 本社 : New York 売上 : 820億ドル\*「フォーチュン」7位(1999年度)、1118億ドル\*「フォーチュン」6位(2000年度) 経常利益 : 98億ドル(1999年度)、135億ドル(2000年度) 社員数 : 23万人\*「尊敬すべき企業ランキング (Most Admired Corporation)」1位(1999年度)

\*リテール・投資信託・保険を含む金融総合サービスの最大手。Citigroupの中に、シティコープ、ソロモン・スミス・バーニーグループ、トラバラスグループが含まれる

# 3-2

リーダーを育てる  
実社会で有効利用される  
リーダーシップ開発論

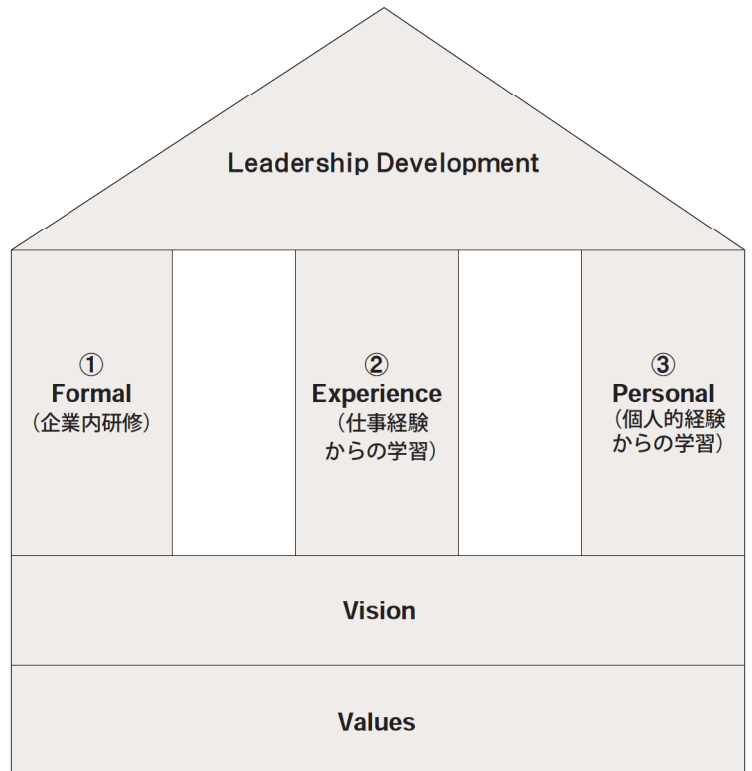
トの戦略や事業戦略とつながっていないければならないと考えています。そして、そういった戦略を遂行し組織的な成果を出せる人材を育てることが、シティが勝ち残るための戦略なのです。特に、シティグループのビジネスは形ある商品をもたないフィナンシャルサービスであり、ビジネスの結果は人材で決まってしまうから、これはとても重要なのです」

## シティグループの リーダーシップ開発、3つの柱

シティグループにはハードワーカーが多い。朝の6時半から夜中まで仕事づけ、というような従業員たちに、どのようにリーダーシップ開発の機会を与えているのか。

ハーバック氏はこう答えた。「一般的に、好業績組織の従業員は、リーダーシップ開発が必要と理解していても忙しさのあまり『開発する機会、時間』を逃しがちです。特に研修などは、上司も目前の仕事を重視するあまり、あえて機会を提供しない傾向に。だからこそ、こういったスピードの速いビジネス環境にある従業員に、より効果的に学ぶ機会と学ぶ時間を与えなければいけないと考えています」そこで、シティグループでは、リーダーシップ開発の方法として、3つの柱があることを示すモデルを作成した(右下図)。

Citigroupにおけるリーダーシップディベロップメント概念図



- ① Formal (企業内研修)**  
 エグゼクティブ用のプログラムは、シティのビジネスにそったオリジナルものを使用。例えば、新エグゼクティブディベロップメントプログラムでは、プログラム作成のアドバイザーは事業側のエグゼクティブ、講師は自社のトップエグゼクティブたちである。シティにおける実際の成功・失敗両方のケースを使用するのが特徴。実際にそのケースの当事者から、なぜその判断をしたか、そこから学んだことは何かを聞き、討論する。
- ② Experience (仕事経験からの学習)**  
 リーダーたちが多様なビジネスの視点やリーダーシップスキルを学べるように、意図的にクロス・ファンクショナルな異動や、特別のアサインメントを与えることを表している。これは、CCLのメソッドをベースにしている。
- ③ Personal (個人的経験からの学習)**  
 会社が、個人に対して、学ぶための時間や自分自身を振り返るための休暇を与える方法。例えば、社外の人や家族との会話による新しい発見、読書やE-Learning等の個人学習、ボランティア活動など。

このモデルをもとにリーダーシップ開発を行っている。

もちろん、一番力を入れているのは、2番目の柱である。

いわゆる開発を目的とした仕事経験のアサインメントといえば、一般的には「ローテーション」があるが、シティグループでは「短期間の特別アサインメント」も同様に重視している。これはビジネスのスピードと人転出のサイクルが早いシティならではの、といえるかもしれない。

短期のアサインメントとして代表的なものに、「Audit Review Team」への参加がある。これは、プロフェッショナルな

材で構成され、シティグループがビジネスを行っている100カ国以上の異なるビジネスを視察し、様々な調査のもと将来への提案を出していく特別チームである。

ここに、育成ニーズのあるエグゼクティブたちを「ゲスト調査員」として招聘。招聘された彼らは、通常の仕事から離れ、約2〜3週間このAudit Review Teamに参加する。例えばあるエグゼクティブは、チームと一緒にペルーへ行き、ペルーにおける競合市場調査を行った。このエグゼクティブは、チームメンバーと一緒に仕事をし生活をすること、彼らから様々なことを学んだ。また、自分が所属するビジネ

スと全く違うビジネスに、新しい価値を与えなければいけないという経験から、新しいものの見方、違った文化・メンバーの中で成果を出していく方法を学んだと思われる。

ハーバック氏が直接担当しているのは、トップマネジメントクラスからそのすぐ下と、2つ下の3階層である。それより下の層の開発は、それぞれのカンパニーと部門で行っている。その際の原則は2点。第1に、リーダーシップ開発はビジネスにそったものであること。第2に、「リーダーシップ開発の3つの柱」を使用することである。

# 次世代リーダー育成の優先順位を高め、「人事異動」「研修」に、全社をあげて注力。



Liz King

(Director of Executive Development)

1988年入社以来、ワード&エクセルのプロダクトマネジャーから、社内広報を経て、Windows95の立ちあげに携わる。日本でのキャンペーンも担当し大きな成功を取めた後、教育ビジネス部門でセールスとマーケティングのトップとして活躍。HRの経験はないが、マイクロソフトのビジネスと企業文化をよく知る人材として、2000年8月に現職に抜擢される。現在、マイクロソフトを担う将来のエグゼクティブたちの育成を担当。(2001年1月インタビュー)

コングロマリットのリーダーになるためには、

枝分かれした各事業部での業務経験だけでは、十分な力が養われない。90年代のアメリカ経済の象徴ともいえる、

大成長のラスト・デイケイドを送ったマイクロソフトは、

従来の機動力重視の事業部内リーダー育成を捨て、

短期的成果目的の人事異動を捨て、

経験学習理論に基づくリーダー開発を行っている。

構成・文 吉朝加奈(ワークス研究所 研究員)

企業が若く、成長するだけの時代は終わった今こそ、意図的に次のリーダーを育てなければいけない

学生寮でスタートしたマイクロソフトは、ここ20年で最もビジネス社会に大きな変化をもたらす企業となった。現在も、売上・利益率ともに成長を続けている。

2000年8月、マイクロソフトに初めてエグゼクティブ・後継者育成を専門

とする部署ができた。初代ディレクターになったキング氏は、その背景をこう語った。「今までのマイクロソフトは拡大し続け、絶えず新しい仕事・プロジェクトがあったため、人事側が何もなくても成長できる環境がOrganic(自然に)社員に与えられていたのです。しかし、マイクロソフトも成熟期に入り、取り巻く環境も大きく変化している中で、意図的に次世代のエグゼクティブを、コーポレートが責任もって育成しなければ、マイクロソフトは勝ち続けられない、と経営トップたちが気づいたのです」

## Microsoft Corporation

設立：1975年 会長兼チーフソフトウェアアーキテクト：Bill Gates

最高経営責任者(CEO)：Steve Ballmer 本社：ワシントン州レドモンド(シアトルの郊外)

売上：229億ドル「フォーチュン」79位(2000年度) 経常利益：94億ドル 社員数：3万9000人

# 3-3

リーダーを育てる。  
実社会で有効利用される  
リーダーシップ開発論

現在、キング氏は、マイクロソフトコーポレートでトップ5%（トップ約2000名）の育成を担当している。2000名とは、現バイスプレジデント100名、次期バイスプレジデント候補500名、数年後に次期バイスプレジデント候補群になるであろう1400名であり、これらの候補者の大半は各部門からの推薦である。

・ 自社・成功企業を研究し、リーダーの特性を定義  
・ 次期リーダーは  
コーポレートが集中育成

キング氏が最初の半年で取り組んだことは大きく2つ。1つは、「マイクロソフトのリーダーシップモデル」の作成。「すばらしい(Great)マイクロソフトリーダーは何によって生まれるか定義しなければならぬ」と言うゲイツとCEOバルマーからのオーダーで始まった。それぞれの部門で活躍するリーダーたちを調査すると同時に、モトローラ・GE・シスコ等をベンチマークし、リーダーの行動特性は何かを定義している。

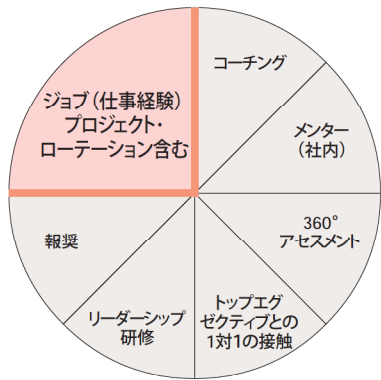
2つ目は、今まで部門ごとに行われていたリーダーシッププログラムを、コーポレートでまとめたこと。キング氏はこう語る。「従来マイクロソフトとは小さな独立した企業の集合体であり、『分権化』し

た方がよりうまく物事が進んだのです。人材育成に関しても同じように『分権化』で各部門ごとに行っていました。ただ、90年代前半まではそれでもよかったです。今やビジネスが多岐にわたる、ソリューションベースに変化している、部門を超えた全事業を通したリーダーシップが必要なのです。だからこそ、次世代のリーダーの育成プログラムはコーポレートでしなければならないと判断しました」

やはり仕事経験が能力を育てる。  
研修は、その促進剤

マイクロソフトでは、リーダーシップ育成の方法を次のように示し、様々な取り組みを行っている。

マイクロソフトのリーダーシップ育成方法



ここでは、彼らが最も重視している方法「ジョブ・ローテーション」つまり仕事経験による開発について紹介したい。

キング氏は、「人材開発は70%がOJT、20%が人間関係、そして10%が研修プログラムが源泉であると、様々な研究が示しています。まさに我々は、その70%である仕事経験にフォーカスしているのです。マイクロソフトのリーダーたちを見た時に、様々な経験をベースにして学習がなされているのがわかるでしょう。」

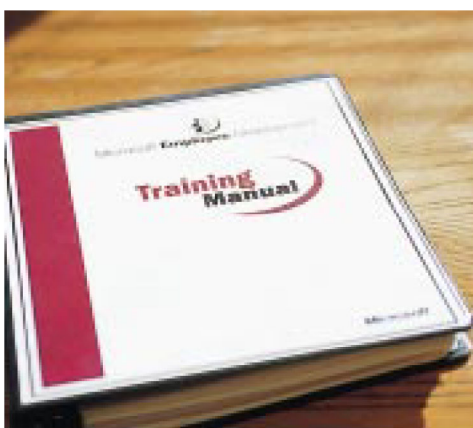
もともとマイクロソフトでは、自らやりたい仕事を探し、各プロジェクトのリーダーも自らメンバーを探す。そのために、個人にとつて、成長につながるような全く新しい経験、視野の広がる経験をするチャンスが多かったといえるでしょう。しかし、ここまで会社が大きくなると、それだけでは、ベストな人材が成長するためのベストな機会を得ることが困難になっている。だからこそ、次世代のリーダー候補者たちに、彼らのニーズに合わせた経験を与えるような仕組みを作る必要があったのです。そこで我々は、後継者育成を考慮した、ジョブアサインメントミートラングに力を入れることになりました。

ポストに空席ができた場合、えてして後任は、必要なスキルをすでに有している人になりがちだ。しかし、それでは後任は、その業務から新しいことを学び成長することはできないだろう。多少能力不足でも、その仕事を通じてリーダーシップを大きく磨ける人を後任に選べば、グロウアップメント

という観点では大きな成果が得られる。こうした考えのもと、短期の実利優先ではない、ジョブアサインメントを行うようにした。そのためにミートラングを設け、今与えるべき経験と与えるべきリーダーを選抜するようになっている。

このような形で育成目的の仕事を与え、期間は約2年と、本人が学習し、戦力として部署に貢献できる長さにした。

マイクロソフトが会社全体として戦略的に次世代リーダーの育成を始めてからまだ半年しかたっていない。これから勝負。様々なことを作り上げていかなければなりません。キング氏が2001年の前半に取り組んでいくものは、ゲイツやバルマーをはじめとする経営トップによるコーチングの制度、また前述のリーダーシップモデルの完成、そしてそれをもとにしたリーダーシップダイベロップメントコースである。



# CEO直轄で、リーダー候補の選抜と、能力開発のための職務付与を行う

分社化という成功体験が招いた、90年代後半の低迷。その業績回復に向けて、組織改革を行うだけでなく、リーダー育成に力を入れた同社。その努力は確実な形で、企業の実力となり、実を結びつつある。

構成・文 吉朝加奈（ワークス研究所 研究員）

## モトローラにおける リーダーシップ教育変革

ここ数年のモトローラは、市場の変化にともない、大きな組織再編成を行い、同時に教育方針も大転換を図った。

何がモトローラに変革をさせたのか。この疑問に対して、モトローラのチェンジマネジメント、エグゼクティブデベロップメント担当のキヤナバン氏に話を聞いた。

「90年前半のモトローラは、分社・分権化を進めることで機動力が高まり、前代未聞の躍進を遂げました。しかし、90年代も後半になると、環境に大きな変化が起きます。携帯端末の普及・浸透・競争激化、大手通信キャリアの合従連衡、ハイテクをもとにした各種サービスの開発競争。これらの変化に対応するには、全社を挙げて

のリソースの集中と、変化対応が必要です。ところが私たちは、分社での成功が足かせとなり、後れをとってしまったのです。」

業績が落ち込み、再び中央集権で決断力を強めることの必要性に気づいたのが96年。このときにCEOのクリス・ガルピンは、変革に必要な4つのレバレッジポイントを提示した。その2番目にリーダーシップが顔を見せている。

### 変革のための 4つのレバレッジポイント

1. ストラテジー
2. リーダーシップ
3. ストラクチャー
4. ガバナンス

このときから組織の集中・再構築を開始し、各部門に任せていたリーダーシ



Patrick Canavan

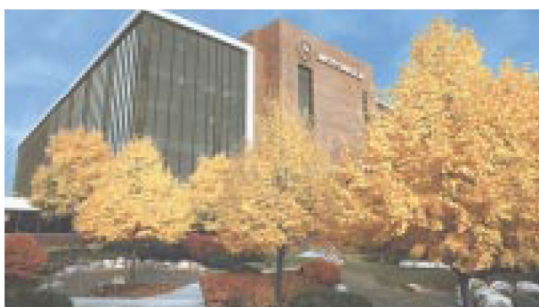
(Senior Vice President and Director Global Organizational Development, Corporate Offices)

1986年より、モトローラのリーダーシップ開発、OD、チェンジマネジメント、エグゼクティブデベロップメントを担当。

前CEOの時代から、ボードメンバー選抜・採用のコミュニティメンバー。

現在は、CEOのクリス・ガルピンと共に、モトローラのエグゼクティブデベロップメントの再設計に着手。

(2000年12月インタビュー)



## Motorola, Inc.

設立：1920年

CEO：Christopher Galvin（文中クリス・ガルピン） 本社：Shamberg, IL（シカゴ郊外） 売上：309億ドル「フォーチュン」37位（1999年度）、375億ドル「フォーチュン」34位（2000年度） 経常利益：8億1700万ドル（1999年度）、13億1800万ドル（2000年度） 社員数：12万1000人

# 3-4

リーダーを育てる。  
実社会で有効利用される  
リーダーシップ開発論

ップ開発も、コーポレートで対応していくことへと舵を切った。

## リーダーシップ・サブプライ

「クリス・ガルピンは当時、こうした大きな環境変化に対応し方針を示せるリーダーが、絶え間なく生まれる必要性を痛感していました。そこで、『リーダーシップ・サブプライ』という概念を提示したのです。これは、モトローラにとってなじみの深いSCM(サプライ・チェーン・マネジメント)をもじった造語で、リーダーとなる人材のSCM(採用・育成・リテンション)を行う、というコンセプトです」とキヤナバン氏は語る。

そのとき、ガルピンはこう決意した。

「我々が市場でうまくいかなかった主因は、変化対応力のあるリーダーの供給に遅れたことだ。この過ちを再びおかさなために、CEOの私が自ら責任をもつてリーダーシップ・サブプライの活動に力を注ぐ」  
そして、この「リーダーシップ・サブプライ」プロジェクトが、CEOの指揮下で始まる。

プロジェクトでは、まず、対象となるべきリーダー候補の選択と、彼らがつくべきポジションの想定を行った。候補は、同社のバイスプレジデントクラス600名と、その下に位置するハイポテンシャル人材約400名の計1000名。与えるべきビジネス上の重要なポジションも同様に約1000がピックアップされた。選ばれた人材とポストの「採用・配置・昇進」はCEOが決定権を

もつと定めた。

## リーダー候補は

ボードが選出し能力開発のための業務を与える

この決定によって、今までリーダーシップ開発担当(HR)主導で行っていたタレント・レビュー・ミーティングがCEO主導に変わる。2000年より同ミーティングは、CEO、COO、各部門・各地域のトップ、HRのトップが参加して行い、リーダーとポジションの最適配置が、経営ボードで決定されるようになった。

キヤナバン氏はミーティングについてこう説明してくれた。

「誰がリーダー候補となるか、その人物には何が必要か、それを学べる経験をどのようにするかを、じっくり話し合います。最も深い学習ができるのは、未経験の全く新しい仕事に挑戦すること。そうした能力開発の観点で人・ポストを選択しています」

例えば、全く海外経験がない日本のエグゼクティブが英国のプロジェクトに半年参加、製造部門一筋のエンジニアがマーケティングに、といった按配だ。

「若いうちに違う部門・地域へ異動させるとするのは、日本企業が得意としてきた方法でしょう。我々はそのよいところを抽出しアレンジした、といえるかもしれません。ただし、“ゼネラリスト”にするため全員を同様にローテーションさせるのではなく、

リーダーシップ開発に必要な経験を与えるために、“意図的かつシステムチックな異動”を設計しています。以前の、日本企業の品質管理を研究してきたシックス・シグマのようなものになるかもしれませんがね(笑)」

## 次世代リーダーの要件5E そしてすべての従業員に リーダーシップを

では、モトローラとしてどのようなリーダーを育てようとしているのか。これは左のコラムに示す「5E」として、全社員に向けられた言葉となっている。

現在、モトローラの360度アセスメントツールや、研修プログラムはこの「5E」をベースに作成されている。

キヤナバン氏はこう語った。

「我々のいるIT産業は非常に変化が早く複雑です。そんな中で勝ち残るために

は、周囲の人を励まし、正しい方向にリードし、現在の仕事に対してやる気をもたせることができるリーダーが多数必要なのです。それが、5Eの3番目のE、“Execution”。この要件を満たすリーダーは、何もトップ1000名だけだと思っ  
ていません。12万人の従業員全員がそれぞれのレベルで、それぞれの場においてリーダーとなつてほしいのです」

ここまでは次世代リーダー候補者の開発を中心に紹介したが、氏の言葉が示す通り、同社はミドルマネジャー以下のリーダーシップの開発にも力を入れている。  
例えば、全従業員対象のモトローラ大学での様々なリーダーシップ開発プログラム。各部門・事業部が、独自のビジネスニーズに合わせて運営しているミドルマネジャーまでのリーダーシップ研修。プログラムの詳細には違いはあるが、ここでも「5E」のコンセプトは共通である。

### モトローラにおける 次世代リーダーの要件「5E」

#### 1. Envision : 未来を描く力

自分が担当しているビジネスの今後を描ける力。どのようにしたら業績をあげられるかを考え、周囲の人たちにそれを伝えられる能力。

#### 2. Engage : 人を動かす力

周囲の人間と、ビジョンの共有をし巻き込んでいるか。  
顧客は、モトローラが彼らの成功を導く何かを提供してくれることを期待しているか。

#### 3. Execution : 結果を出す実行力

従業員全員がリーダーシップをとって“Execution”(実行)しなければならない。

#### 4. Edge : 鋭さ

従来のモトローラは、全員のコンセンサス一致を求める、いわゆるファミリー的な文化だった。しかし、変化の早い時代においては、エッジを立てたすばやい決断が重要。

#### 5. Ethics : 倫理感、正しいことをする力





# 日本における リーダーシップ 開発の現状

アメリカで注目を浴びている、  
経験学習によるリーダーシップ開発手法は、  
果たして、海を越えた日本でも通用するのか？  
この章ではまずそのことを取り上げてみたい。  
続いて、「無意識のうちにある程度まで  
レッスン・オブ・エクスペリエンスができるのが、  
日本的人事のいいところではないのか？」  
本来ならこうしたことを体系化し、  
もっと早く国内で取り組むべきではなかったのか？」  
という疑問に対して、この分野の専門家に意見を聞いた。

# 「リーダーシップ開発論」日本への移植の試み

職務経験によるリーダーシップの開発、一皮むけた体験は、日本でも当てはまるのか？

この問いに答えるために、興味深い2つの調査がある。日本の旧来型リーダー層（大手企業役員クラス）と

ニューリーダー（大手企業のハイパフォーマンス）に対してレクソン・オブ・エクスペリエンスの手法で行った調査だ。

アメリカおよび日本の3調査を比較して、地域・年代を超えた「リーダーシップ開発」のあり方を見てみよう。

ワックス研究所 リーダーシップ研究プロジェクト

古野庸一・桐野章・嶋村伸明・吉朝加奈・門野友彦・西山徹也・小野晶子

構成・文 荻野進介（本誌）

## アメリカ生まれの理論が 日本企業に通用するの

私たちワックス研究所は、3年前から、アメリカのリーダーシップ開発の中心的存在であるCCL(2章—1参照)の理論に注目し、実践的な学習を積み重ねてきたが、今回、この理論が日本企業にも適用できるかどうか、実地に調査してみることにした。具体的には、企業の次世代リーダーと目されるミドル層の人たちに、これまでの仕事の中で、自分を大きく成長させた「一皮むけた経験を語ってもらい、コンテンツ分析を行う」というもので、CCLの数ある調査の中で、最も有名なもののひとつである。

調査期間は、昨年7月から1年間で、神戸大学大学院経営研究学部の金井壽宏教授との共同調査として行われた。同時期に、金井教授の音頭取りで、同じ手法に基づいた、関西経済連合会加盟企業の経営トップ層対象の調査が行われ、

この結果、本家アメリカの調査と、日本においてはミドルおよび経営トップの調査と、3つの異なるデータを比較対照することが可能になった。ここでは我々が

行ったミドルの調査結果を軸に、これらの調査を適宜比較対照しながら、リーダーシップ開発論が日本で通用するの、見ていきたい(本調査との比較参照のために、調査結果を快くご提供いただいた関西経済連合会の人材育成委員会のご厚意に、この場を借りて深く御礼申し上げたい。なお、その報告書は「豊かなキャリア形成へのメッセージ」経営幹部へのインタビュ調査を踏まえて「一皮むけた経験と教訓」というタイトルで、2001年5月に出版された。

## 調査対象とその手法

ミドルの調査対象は、日本を代表するリーディングカンパニー9社の次世代リ

ダー候補26名。年齢は36歳から47歳で、平均年齢は41・2歳。企業9社は、株式時価総額、ROE、ROAを勘案して、選出した。関経連の経営トップ調査は18人を対象とし、年齢は46歳から65歳、平均年齢は56・5歳。2つの調査で、15歳程度の年齢差がある。調査手法に若干の違いがあったが、基本的には、「自分が一皮むけたと思う仕事経験を3つと、それぞれの経験で何を学んだか」を語ってもらった。

その発言内容を、具体的な出来事を示すイベントと、そこから得たレッスンのつまり教訓に分けて、コード分類し、それらをデータベース化した。そのコードの部分だけを集計したのが図表1である。ある特定のイベントから、いつも同じレッスンが得られるわけではない。表中にあるように、例えば、新規事業立ち上げのような「ゼロからのスタート」というイベントに対して、それが自信になったというふうに「自己認識」した人、部下や協働会

社を巻き込むやり方といった「周囲への対処」を学んだ人、ビジネスの全体の流れがわかったという「職務遂行能力の開発」あるいは曖昧な状況に耐えられるようになったという「課題への対応力」を身につけた人など、さまざまだ。ただ、ある程度、どういったイベントからはどういったレッスンが得られやすいかという傾向があることが見てとれる。

## フレームは共有できるが、 イベントとレッスンの 出現具合は日米で異なる

結論からいえば、アメリカ生まれのリーダーシップ開発論のフレームは、十分、日本企業にも適用可能である。ただ、今回、提供していただいたCCLの調査は、23のイベントコードと13のレッスンコードだったのに対して、日本人向け調査では、6つのイベントコードと1つのレッスンコー

リーダーを育てる。  
日本における  
リーダーシップ開発の現状

4.1

■図表1 イベントとレッスンの関係(ワークス研究所調査・ミドル)

注:★印は今回の調査で追加したコード

レッスン(学んだこと)	自己認識	価値観および行動指針(姿勢の真き方)	自己のキャリア管理	★仕事の意義を深める	部下への対処	上司への対処	周囲への対処(同輩・同僚・外部の個人)	人種的帰属意識の影響	多様性の価値	組織内政治と組織文化の理解	職務遂行能力(仕事マネジメント)の開発	課題への対応力	変革への対処	システム	小計(ワークス研究所・日本人ミドル)	小計(関経連・日本人トップ)	小計(CCL 2000年版)			
ゼロからのスタート	4						2				3	5			14	6.8%	9	12.7%	29	2.3%
立て直し					1						1	4	1		7	3.4%	1	1.4%	63	4.9%
プロジェクト/タスクフォース			1			1	5				3	7	1		18	8.7%	7	9.9%	87	6.8%
視界の変化	2		2		4	1	3		1		7	2			22	10.7%	9	12.7%	176	13.7%
ラインからスタッフへの異動(人事異動)	3	1	1		1		2				11	6			25	12.1%	7	9.9%	13	1.0%
既定路線からの逸脱															0	0.0%	0	0.0%	26	2.0%
★幾つもの職務を同時に兼務		1													1	0.5%	0	0.0%	—	—
★厳しい上司と厳しい指導											1	2			3	1.5%	1	1.4%	—	—
ビジネス上の失敗	3	2								1	2	2			10	4.9%	3	4.2%	123	9.6%
降格/昇進の見送り/ひどい仕事		1	2								1	1		1	6	2.9%	3	4.2%	66	5.1%
部下のパフォーマンス上の問題															0	0.0%	0	0.0%	103	8.0%
個人的なトラウマ		1													1	0.5%	0	0.0%	23	1.8%
ダウンサイジング		2	1												3	1.5%	1	1.4%	39	3.0%
人種の問題															0	0.0%	1	1.4%	50	3.9%
性別の問題															0	0.0%	0	0.0%	—	0.0%
ロールモデル	2	2			3	7				1	5	2			22	10.7%	7	9.9%	96	7.5%
価値観の対立/一瞬の出来事	2	1			2										5	2.4%	6	8.5%	115	9.0%
メンター	2						1					2			5	2.4%	0	0.0%	30	2.3%
同僚															0	0.0%	0	0.0%	23	1.8%
★顧客		1										1			2	1.0%	1	1.4%	—	—
★まじめな議論の場											1				1	0.5%	0	0.0%	—	—
教育訓練		1					1				3	1			6	2.9%	1	1.4%	46	3.6%
初期の仕事経験	6	2	1				1				7	6			23	11.2%	3	4.2%	16	1.2%
最初の管理者経験	1				1		1								3	1.5%	0	0.0%	32	2.5%
仕事以外の経験			3	1								1			5	2.4%	1	1.4%	13	1.0%
フィードバック		1													1	0.5%	0	0.0%	71	5.5%
ビジネスの成功	1				1		1			2	3	1	1		10	4.9%	3	4.2%	42	3.3%
★大学時代		1					1								2	1.0%	2	2.8%	—	—
★過去の総括	1		2		1		2			1	1	1	2		11	5.3%	5	7.0%	—	—
小計(ワークス研究所・日本人ミドル)	27	17	13	1	14	9	20	0	1	5	49	44	5	1	206	100%				
	13.1%	8.3%	6.3%	0.5%	6.8%	4.4%	9.7%	0.0%	0.5%	2.4%	23.8%	21.4%	2.4%	0.5%	100%					
小計(関経連・日本人トップ)	4	7	3	1	7	3	8	0	3	1	18	13	3	0			71	100%		
	5.6%	9.9%	4.2%	1.4%	9.9%	4.2%	11.3%	0.0%	4.2%	1.4%	25.4%	18.3%	4.2%	0.0%			100%			
小計(CCL 2000年版)	160	144	123	—	350	67	58	42	24	31	107	70	50	56					1,282	100%
	12.5%	11.2%	9.6%	—	27.3%	5.2%	4.5%	3.3%	1.9%	2.4%	8.3%	5.5%	3.9%	4.4%					100%	

ドを付け加えた(図表1の★印がついているコード)。インタビュをコーディングする際、どうしてもCCL調査のイベント、レッスンに該当しない経験が存在したからである。

新設したイベントコードは、「幾つもの職務を同時に兼務」「厳しい上司と厳しい指導」「顧客」「まじめな議論の場」「大学時代」「過去の総括」の6つ、新設レッスンコードは、「仕事の意義を深める」である。詳しく数字を見ていくと、まず、イベントについては、新設した6コードに当てはまる数値は、合計9・8%だから、CCLのコードで91・2%をカバーしている。新しく新設したレッスンコードに当てはまる数値は0・5%だから、CCLのコードで99・5%をカバーしている。

CCLのシグマによれば「調査対象者の国籍が変われば、この程度の改編は当然のこと。今、私たちが行っているグローバルリサーチの場合、共通するコードは8割程度で、あとの2割は新たなコードを付加しています。それからすると、このアプローチが日本でも十分通用すると考えてもいいのではないのでしょうか」とのことだ。

6つの新設イベントコードのうち、CCLが興味をもったのは、「まじめな議論の場」だ。夜の10時頃まで残業したあとで、職場の先輩たちと、酒を酌み交わしながら、深夜まで議論することを通じて、仕事のイロハから事業部長的なものの方まで、さまざまなお話を教わったというような内容がここに該当する。CCL

# 4.1

リーダーを育てる。  
日本における  
リーダーシップ開発の現状

■図表2 3つの調査間のχ<sup>2</sup>検定の結果

\*\*危険率1%

	イベント	レッスン
ワークス研究所・ミドル-CCL	360.68**	131.13**
関経連・経営トップ-CCL	258.44**	84.68**
ワークス研究所・ミドル関経連・経営トップ	20.66	11.18

の関心は、このイベントが今後も有効であり続けるのかという点にあった。というのも、現在、CCLは、物事の様性や新しい試みに対して寛容であり今後ますますグローバル化する企業社会をリードしていく存在として、ポストベビーブーマー世代に相当する、いわゆる「ジェネレーションX」のリサーチに力を入れていたのだが、彼らは別名、「しらせ世代」と形容されているからだ。

また新しいレッスンコードとして、「仕事の意義を深める」を新たに追加した。これは、「阪神大震災の直後、成人式で晴れ姿の写真を撮影しながら、その2日後の震災で亡くなった娘の写真を引き取りに来た夫婦に、震災でつぶれてしまった自分の店の中を懸命に探し、何とか見つけ出してお届けした。その夫婦の感激ぶりに、自分の仕事は単に写真という、ものを売っているのではなく、出来事“を売っているのだと、改めて、仕事に誇りを感じた」というように、仕事を生活のための単なる手段ではなく、社会的意義などの深いレベルでとらえなおすことを意味する。このように、調査フレームに関しては、若干のコードの追加を施せば日米間の移植が可能であることが確認できた。次に、イベントとレッスンそれぞれの出現度合いに関して、3つのグループ間に差があるかどうかを統計的に検証した結果が、図表2である。これは、ミドルと経営トップの間にはイベントとレッスンの出現度合いに関する差はないと考えられる一

方、日本の2つの調査とCCLの間では、大きな差があると考えられるということを示している。そこで次に、その違いを具体的にみていくことにしよう。

## 日米の企業システム、社会システムの違いがわかる

ミドルとCCLを比較すると、日米の企業システムや社会システムの違いから来ていると思われる現象がいくつか現れており、なかなか興味深い内容となっている。

例えば、「人事異動」というイベントの集計値は、日本が12・1%と、全イベント中、最も高い数値であるのに対して、アメリカはわずか1・0%。これは、古くから人事ローテーションに代表される「横」方向の異動を活発に行ってきた日本と、専門領域を定め、その中で技能を深めていくアメリカとの違いだろう。それは「視界の変化」という「縦」方向の異動がアメリカでは13・7%と最も高いことから窺い知れる。

また、「初期の仕事経験」というイベントも、日本が11・2%に対して、アメリカは1・2%。これは、シリコンバレーとスタンフォード大学との関係がよく引き合いに出されるように、アメリカは、大学と企業の垣根が低いのに対して、日本は、大学まで一般教養が中心で、実質的な専門教育は企業に入ってからという教育システムの違いか

ら来ているような気がする。

次に、レッスンを見ると、一番高い数字を示したのは、日本の場合、23・8%の「職務遂行能力」で、次が21・4%の「課題への対応力」だった。アメリカの場合、前者が8・3%、後者は5・5%に過ぎない。

それと対照的に、アメリカの方が日本より高い数値になっているのが、「部下への対処」というレッスンで、アメリカが27・3%と、全レッスン中、一番高い数値であるのに対して、日本は6・8%に過ぎない。

こういった対照的な結果を示す原因が、志向性や価値観といった国民性の違いに起因するののか、はたまた別の理由があるのか、現時点では不明だが、非常に興味深い現象であると感じている。

同じような傾向を示すのが「部下のパフォーマンス上の問題」というイベントで、アメリカ8・0%に対して、日本は0・0%となっている。これについて、CCLのシグマとも話したが、アメリカでは、一定の地位以上の人間は、業績を上げられない部下に対して、解雇を宣言するという何とも後味の悪い職務をこなさなければならず、そのことが、「皮むける経験につながるのだぞうだ。日本でそういった経験につながる可能性があるとすれば、「ダウンサイジング」というイベントで、現に経営トップの中に部下の解雇に直面した経験を、「皮むけた経験」にあげている例があった。

これなどは、企業や社会のシステムの違いによって、イベントやレッスンへの現れ方は

異なるものの、根底に流れている人間の本性のようなものは日米で共通であるということの証左ではないだろうか。

## 日本人ミドルとトップの比較

次に、同じ日本人で、トップとミドルとで、世代間の違いがあるのか、見ていく。図表3は、「一皮むけた経験」をした時点の年齢を、全体傾向を見るために3歳ごとに区切って、分布を見た表だ。ミドルの調査(平均年齢41・2歳)では、28〜30歳でその件数が最も多く、全体的に20代後半から30代前半に集中している。一方、それより15歳ほど上の世代の経営トップ(平均年齢56・5歳)を見ると、20代後半から30代前半までは同じような傾向を示しているが、さらに34〜36歳に最も多い山ができてるのが特徴である。今回の調査はサンプル数が非常に限られているだけに、このデータだけで結論を出すのは難しいが、入社して4〜5年の仕事がかつてきた頃、ならびに30代半ばの比較的大きな仕事を任されるようになるタイミングでの「一皮むける経験」が重要であることを示しているような気がする。これは、リーダーたちが「一皮むける経験」を積み重ね、そのたびに大きく成長しているという、インタビューを通して得た感触とかなり一致している。

次に、イベントとレッスンの出現度合いを見る。が、経営トップとミドルの間に大き

な差が見られなかったことはすでに述べたが、実をいうとこれは我々にとって意外な結果であった。というのも、各企業の人事の現場から、昔は高度経済成長の波に乗り、海外赴任や子会社設立など、リーダーシップを伸長させるポストや機会が豊富に存在したが、今やそういった機会自体が減少し、リーダーの育成が困難になってきているという嘆きを多く耳にしていたからである。

少なくとも今回の集計結果は、時代が変わっても「一皮むける経験」は変わらず存在するといつことを示している。このことは集計データだけではなく、その内容を比較することで、さらに明らかになる。

ひとつずつ例をあげたい。

### ミドルの例

「大きなトラブルに直面した時、一担当者がやればよい小手先の対処に没頭してしまい、顧客から、責任者として、まったくなっていない」と、きつい一言を受けた。この場では自分は会社の代表で、すべての責任を負うべき存在であること、リーダーとして部下を動かすことが自分の本来の役割であることに一瞬にして気づかされた」

### 経営トップの例

「非常に恐い上司のもとで働いていた時、完璧さを求めすぎて何でもお伺いを立てていたが、あるお客様から、”上司と相談しない”と決められないなら、あなたを通さずに直接、上司とやりましょうか?”といわれて、大変シヨクだった。その後、上司に

相談すべきことと、そうでないことを区別し、これは自分が何とかします。”といえるよう、頑張るようになった」

こうして並べると、状況や場所など細かい部分ではまるきり違う経験が、骨組みとしては、大変似通っている。

確かに海外赴任や子会社設立などの「ゼロからのスタート」をリーダーに課す機会が減少したかもしれないが、それを補うだけの別の経験が企業内には豊富に存在しているということではないだろうか。こうしてみると、他者の巻き込み方、顧客との接し方、部下の育成法、ビジョンの描き方といったリーダーシップの基本となるスキルの開発は、時代が変わっても不変なのかもしれない。

## 今後に向けて

この調査はサンプル数の少ない予備調査の域を出ないが、調査フレームとしては、日本企業でも十分、活用できることがわかった。

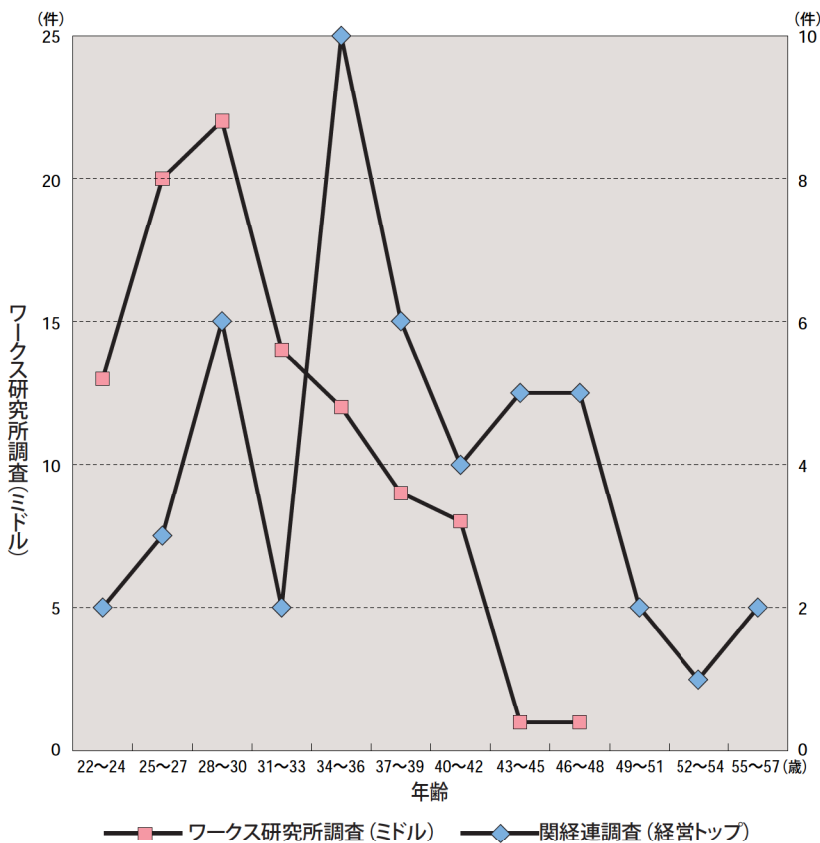
今後この調査結果を活用していく方向性は大きく分けて2つある。

ひとつは、企業の人事担当者に向けてのもので、図表1に示したイベントとレッスンの相関表を、どんな能力開発をするためにはどのような仕事経験を積み持たなければならないかを考えるガイドマップとして利用する方法だ。

# 4.1

リーダーを育てる。  
日本における  
リーダーシップ開発の現状

■図表3 「一皮むけた経験」の年齢による件数分布



そのためには、もっと多くのサンプルを用いた日本オリジナルの調査が必要になる。また、統制群として、非リーダーのデータも集めることができれば、リーダーを育てるイベントとレッスンについて、より正確な研究が可能となるし、前述した30代のジェネレーションXに絞った調査や年代を下げた調査では異なる結果が導かれるかもしれない。さらに、職種別、企業別、あるいは企業規模別といった、より細かな調査も必要である。こうしてでき

た各企業ごとの「仕事(イベント)―学習(レッスンマップ)があれば、より効果的に次世代リーダーを育成することが可能になるのではないだろうか。もうひとつの活用方法は、従業員側に向けてのもので、リーダーたちの「一皮むけた経験」の内容を、ひとつのエピソードや一連の物語として参照してもらい、自分のキャリアマップを考える機会や材料にしてもらう方法だ。例えば、アメリカのボーイング社は、自社のリーダー層の調査から明らか

かになったイベントとレッスンの具体的な生話の組み合わせを、ウェブ上で公開し、社員誰もが見ることができ、必要があれば、本人に詳しい話を聞いたり、アドバイスを受けたりできるようにしている。

しかし、こういった仕組みを導入するだけで、ある日、突然、魔法のように、リーダーが現れるわけではない。「一皮むけた経験」とはある種、リーダー候補者に与えられる試練であり、それが乗り越えられずつぶれてしまいうリスクも同時に存在する。今回の調査に協力してくれた企業の中で、配属されたばかりの新人に会社の看板商品の全体コーディネートを任せたり、何の経験もない部門に異動させたりといったふうに、図らずも挑戦的な職務の割当てを行っている企業には、困っている人間がいたら、部門が違って誰も快く協力してくれる雰囲気や、失敗を許容しつつ、困難な仕事経験を通して人を育てようという強い意識、また、「試練を乗り越えられないリスク」を軽減してくれる企業風土のようなものがしっかりと根付いていたことが印象的だった。

当たり前の話だが、人事の諸機能はお互いに緊密に連携していなければ意味がないし、それらはそもそもその企業の未来戦略に向かって統合されている必要がある。そういう意味で、欧米のリーディング企業が例外なく、リーダーシップ開発を経営トップの問題としてとらえている理由がわかったような気がする。

# 成功へのノスタルジイを捨て、失敗の研究から未来を

北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科 三品和広談 構成・文 海老原嗣生（本誌）

## 日本型人事への警鐘

間口の限定された専門家教育をせず、ゼネラリストとしていろいろと関連部署を異動させながら、一つの技能について、バリエーションを豊富に経験させる日本型人事というのは、あくまでも経験学習重視で一見理想的なレスン・オブ・エクスペリエンスに見えてしまいます。

でも、それは誤りでしょう。日本型人材育成のままでは、この先は絶対うまくいかないとは私は痛切に感じています。

## 80年代の成功が失敗の素

ジャック・ウェルチは、80年代に日本企業に辛酸を味わわれたアメリカ企業を見て、ずいぶん日本対策を考えたと語っています。

当時、アメリカがTQCなどを行ってもまるで機能せず、日本の同業者に話をすると、即座に答えが返ってくる。「ああ、それは現場無視の絵空事です。そういう

場合には……」

その確さに羨望と嫉妬が生まれるくらいの知識と洞察力が日本企業の前線には備わっていた。一企業に長くいて、その上職場や部署の移動が頻繁に行われる日本の場合、一つの事業に対する造詣が深くなり、とらさのときにも適切な判断ができる幹部が育っていく。

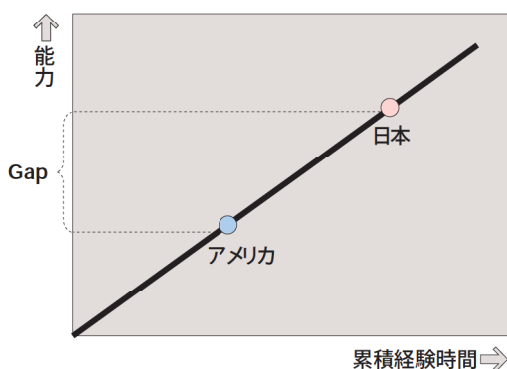
対して、能力で企業を渡り歩くというアメリカ企業では、日本ほど現場の実情に深く入り込むことができなかった。これでは勝てない、と痛感したのでしょう（図1参照）。

しかしそのことが現在の日本に失敗をもたらし、そして、そこから先を考えたウェルチには勝利が訪れたのです。

## 偽もののゼネラリスト

確かに日本の経営幹部は、自らの事業と組織をよく知っている。ただ、それは本当の意味での「リーダーになる経験の積み重ね」とはいえないのです。たとえば業務

■図表1



用エレクトロニクスの事業部に長かった営業マンは、日本中の地域を異動し、また、小型飲食店からGMSや大工場まで、幅広いスタイルで営業を経験する。規模・地域に応じてソリューションを展開できる腕が磨かれます。しかし彼は、業務用エレクトロニクスの何を知っているのでしょうか？ 狭い範囲で半歩先の変化に対応するくらいのことしかできないのです。80年代ならそれでもいいでしょうが、現在のように、「来年は業務用エレクトロニクス事業部をなくす」

# 4-2

## リーダーを育てる。 日本における リーダーシップ開発の現状

という時代に、彼ら是对処法を考えられるほどの経験をしてきたとはいえないのです。

### 失望した日本版レッスン・オブ・エクス・ペリエンズ

私も実は、金井さんやワークス研究所同様、レッスン・オブ・エクス・ペリエンズの調査を日本で実施しています。超大手メーカーの事業部長・役員クラス30人に対して、まるで同じ手法で行いました。確かに彼らは鮮烈で教訓深い経験をたくさん語ってくれた。ただ、私は話を聞きながら、果たして、今後も彼らのような人がリーダーになっていいのか、と疑問が生じてしまいました。インタビュー中に「戦略とは何か」と投げかけると、「目標達成のために筋道を立て、それを実行するのに必要なリソースを明確にし、指揮していく」といった答えが返ってくるのです。目標達成のため、これが変ですよね。目標を立てることが戦略なのです。出来上がった目標に対してしか頭が働かないのでは、ためなのです。

### 経験学習能力への触媒

ウエルチはこのことを見透かしていたのでしょう。私と同じ結論をもち、クロトンビルなどのCスクール(コーポレートスクール)を作りました。

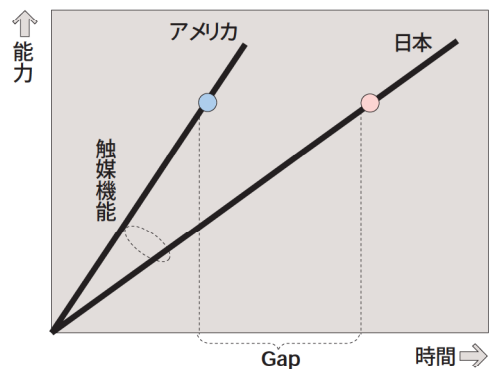
結論は、こんな言葉になります。「狭い範囲で深く事業を知るタイプのリーダー育成では、日本にかなわない。ただし、今後は、そういう従来パターンの経営では、企業はもたない。そのときに備えたリーダー育成を行おう」

そのためには、より広く社会を知ることが必要です。たとえば、まるで違う事業を見る、まるで違う国に行く等々。しかし、実際にそのような経験を重ねていたら、社長になるのに100年はかかってしまう。そこで2つの要素を取り入れたのです。

- ① 経験から学ぶ速度を飛躍的に早くする。
- ② 早期選抜により、徹底的にリーダー教育をする。

前者に関しては、能力開発の触媒となるような「研修」を開発したのです。日本の研修がともすれば実技指導や自己啓発にほかならないのに対し、彼国は、研修では、実務からより効率的に学べる方法を教える、つまり、経験から学ぶための文法や構文を教える場となっていたのです(これはCCLの主張するところとも重なる)。海外に行かずとも、日常業務から

■図表2



大きな変化や戦略策定に役立つエピソードを見抜き、そこから何かを学べるように鍛える、という作業に注力したのです。この結果、経験学習スピードが飛躍的にアップし、よりレベルの高い経営を行うリーダーが育成可能となりました。

後者の早期選抜ですが、これはあくまでも次世代リーダー育成という目的に絞ったものです。日本の場合、平等の名のもとに、「選抜を先送りしてきたのが失敗の原因でしょう。」

その結果どういことが起きていますか? 営業しか知らない営業部長と、管理部門しか知らない財務部長と、技術しか知らない製造部長の中から、順繰り、もしくは適時適任で事業部長を選ばず、という無茶な状態になっているのです。

もし、次世代経営者を育てるなら、はじめから「経営者の卵」を選び、育てなければなりません。営業部長の延長

で経営ボードになれるほど、時代は甘くないのです。それをいち早く形にしたのが、クロトンビルだといえるでしょう。

### 選抜先送りが失敗を生む

ともするとリーダーの早期選抜が、差別や人間疎外につながると思われるかもしれませんが、それこそ大きな間違いです。なぜなら、人間には多様な可能性があるからです。エンジニアとして技を極めたい人に対して、リーダーシップ開発を行ったら、彼は象牙の塔にこもるのにためにらいをもつでしょう。優秀なエンジニアは、エンジニアとしての育成法があり、リーダー開発とは違うのです。そうした意味では、選抜されないことが幸せな人があるのです。そして彼らは、「エンジニアコース」に選抜されればいいじゃないですか。その他の人もそれぞれのコースに選抜され、適応していく。別に経営候補だけがえらいわけではありません。これが真の人間的なキャリア開発ではないでしょうか?

日本の場合、この点でまだまだ問題があります。なぜなら、経営者が一番らしい、役職がある方がよい、という概念が染みついていてからです。それぞれが自分に合うコースに向かい、そして、そのコースで花が咲けば、たとえば一エンジニアでも経営ボードより高給がもらえる——そんな社会にならないと、本当のキャリア開発は行えないと考えています。



# 構造改革が、 雇用改革に 結びつく日

小泉改革が進む中、いよいよ「痛み」の部分に注目が集まりだした。

多くのシンクタンクが、100万人単位の失業を予測し、テレビ・マスコミは、その数字のインパクトから、改革へのとまどいを報じる。

さて、ではその実情はどのなのだろう。前半では、  
乱立する失業予測を詳細に比べてその巧拙を比較検討してみたい。

後半では、そうした結果出現する、失業者、

とりわけ再就職が困難となるミドルに対する、「書生論」的施策を提言する。

# 政府統計に軍配！失業者数は年間27万人程度

■図表1 民間シンクタンク発表の「構造改革による雇用への影響予測」

データ出所	規模	評価ポイント	疑問点
第一生命経済研究所	2.7兆円処理 →58.5万人 31.8兆円処理 →146.7万人	●業種別不良債権額を日銀発表のリスク管理債権比率で算出 ●再雇用吸収率を97年以降の非自発的差失業比率でカウント	●業種別の倒産負債当たり従業員数を未使用 ●業種別の整理後の再建比率を未使用 ●主要行貸し出しがその他金融機関貸し出しと同一企業に重なる場合を未考慮 ●非金融の企業間信用額を未考慮
日本総合研究所	165万人に影響するが、再建・転職で111万人が雇用。失業は54万人	●再雇用率をそごうのケースでカウント ●不良債権処理、公共投資削減、輸入浸透による影響の3つを合わせてシミュレーション ●追補として構造改革による成長促進で雇用創出を別記	●上記に加え、業種別不良債権額を未使用
ニッセイ基礎研究所	260万人に影響、うち半分が転職・再雇用されるため、失業者は130万人	●いち早く試算を発表	●同上
ドイツ証券	30.5万～101.8万人	●従業員1人当たりの負債権額を業種別で算出・使用 ●業種別不良債権残高を使用 ●再雇用比率を0%・50%・70%と3本立てで算出	●業種別従業員当たり負債額は、健全企業も含んだものであり、倒産企業のみ状況が把握できない ●再雇用比率が仮置きでしかない

作成：ワークス研究所

出揃った感のある各種シンクタンクの「失業者予測数」。ただし詳細に見ていくと、当然勘案されるべき統計や数字が反映されていない場合が多々ある。対して、しんがりが出てきた内閣府の予測は、疑問点は残るが、かなり正確な試算の上に作られていることがよくわかった。

文 黒木 剛

1951年生まれ。東京大学経済学部卒。大手都市銀行調査部・民間シンクタンクを経て現職。金融・経済関連を得意とするジャーナリスト。

「大量失業」は、  
実態から乖離した過大推計

不良債権処理は、6月に発表された経済財政諮問会議の「基本方針」(いわゆる「骨太の方針」)の冒頭に掲げられ、財政構造改革と並んで、今や「小泉改革」の最重要課題となった。口米首脳会談でも大きく扱われたとされる。「いつまでたつても減らない不良債権」が金融システムへの不信感を生んでいる以上、その最終処理が経済再生の第一歩たるべきだというのはもつともだろう。

だが、この最終処理の結果、100万人を超える大量失業が生み出されるとの民間研究機関による推計が、このところ相次いでいる(図表1参照)。このため、構造改革の断行に伴い、向こう数年に

わたる低成長はやむをえない」との首相や竹中経財相などの発言と相俟つて、たださえ「元気がない」わが国勤労者は、新たな雇用不安を感じ、いつそう財布の紐を引き締めようとしているようだ。世界的な景気後退下での、こうした消費マインドの萎縮は、わが国経済のスパイラル的な下降をもたらす恐れが大きい。

果たして不良資産処理はそれほど多くの失業者を生み出すのだろうか。本稿では、その推計手法の妥当性について吟味してみたい。

就業者数×不良債権比率＝  
失業者数？

民間研究機関の推計方法は、いずれ

も、各業種ごとの就業者総数に、その業種向け貸出総額に占める不良債権比率を掛け合わせた人数を、最終処理から影響を被る従業員数としている点で、ほぼ共通している。

川崎真一郎氏(第一生命経済研究所)の推計を例にして説明しよう(『週刊ダイヤモンド』2001・6・16)。最終処理の対象となる不良債権は、主要行の破綻懸念先以下の12・7兆円だ(これは、2000年9月末残高で、2001年3月末残高は11・7兆円に減少しているが、本稿では各推計に合わせ12・7兆円を基準に議論する)。まず、これを日銀が公表した2000年3月時点でのリスク管理債権における業種別ウェイト(建設11%、不動産26%、サービス23%、卸・小売17%など)をもとに、各業種に割り振る。たとえば建設業では、12・7兆円×11%≒約1・4兆円を、

最終処理の対象となる不良債権とみなすわけだ。ついで、これをもとに各業種における貸出残高に占める不良債権の比率を、建設4・7%、不動産5・9%、サービス4・5%などと算出する。そして、「この比率に応じて倒産やリストラのリスクが及ぶと考え、たとえば建設業の場合、就業者数653万人×4・7%≒約30万人が影響を受けるとする。

他の民間研究機関もほぼ同様の手法によっているようだが、主要行ベースか全国銀行ベースかといった違いや、業種別

ウェイトの取り方(2000年3月ベースか9月ベースか)などの違いにより、多少の差異が生じているようだ。たとえば、森田長太郎氏(トイエ証券)の場合は、建設業で約15万人の雇用に影響が及ぶとしている。[「Global Market Research」] April 13, 2001)

影響を被る就業者数の推計まではほぼ同じでも、失業者数の推計に違いが出てくるのは、そのうち何割が実際に失業すると仮定したかによる。実際には、倒産した企業のすべてが整理・清算されるわけではない。特に、民事再生法などによる倒産では、企業の存続・再建が目指されているので、かなりの従業員は職を確保される。そこで、これまでの債権放棄による企業再建の場合、30%程度の従業員が削減されたという実績をもとに、上記の各数値に、50%といった比率をかけて、最終的な失業者発生数を推計している。この雇用削減率を何%と置くかによって、バツキが出てくるわけだ。森田氏の例でいえば、先ほどの15万人は、最終処理対象企業の雇用が100%失われると仮定した場合で、これが50%なら7・6万人といった計算になる。

日本総合研究所では、詳しい説明はないが、全国銀行ベースで15・3兆円の危険債権の最終処理により、潜在的には165万人が雇用削減の圧力を受けるとしている(日本総合研究所調査部 2001・6・26)。ニッセイ基礎研究所は、全国

銀行ベースの分類債権26兆円を、全国銀行貸出残高460兆円を割り、これを全雇用労働者数に掛けて260万人という数値を算出。再就職や再建などにより半分の雇用は確保されるとして、130万人が失業するとしたところ。

### 倒産負債額に 従業員数は比例しない

だが、以上のような推計は、不良債権の大きさと従業員数との間には一定の比例関係があるとの前提に立っている点で、現実には倒産に伴って発生した失業者数の実態とは大きく乖離している。

東京商工リサーチの倒産統計をもとにこの点を指摘したのが、澤山弘氏(住友ライフ)だ(『金融財政事情』2000・6・4)。同氏は、「負債総額が大きいからといって、従業員数も多いとは限らない」として、不動産業を典型例として挙げる。昨年度の不動産業の倒産負債総額は4・9兆円と、全倒産負債総額26・1兆円の約2割(3生保の8・4兆円を除けば、約3割)に達したが、倒産によって被害を受けた従業員総数はわずか2808人にすぎなかった。しかも、「トップ4は、日本ビルプロジェクト(5600億円)、西洋環境開発(5175億円)、イ・アイ・インターナショナル(4764億円)、飛栄産業(4500億円)で占

められており、負債総額は計2兆円に達したが、日本ビルプロジェクトの従業員数は20名、西洋環境開発は206名、飛栄産業も15名にすぎなかった」というのである。

図表2は、業種別に倒産企業の負債総額と、それによって被害を受けた従業員総数を見たものだが、業種によってかなり大きな違いがあることがわかる。不動産業では負債総額1兆円当たりの被害者数は1000人にすぎず、金融・保険業では1900人、サービス業他でも8600人に留まっているのに対し、製造業や建設業ではそれぞれ3・3万人、2・4万人もの倒産被害者数が生じている。これは、不動産業就業者の圧倒的多数は「街の不動産屋さん」で、上述のような巨大な負債額とは無縁であること、また、金融・保険業やサービス業で不良資産を抱えていた企業の多くは、バブル時に不動産投資にのめり込んでしまったノンバンクやリース、ゴルフ場などのリゾート会社であり、投資金額の割に従業員数は多くないことなどを考えれば、容易に納得できよう。

そして、同表によれば、不良資産処理が本格化した96年度から99年度までにおける実際の倒産被害者総数は、年間12万人台から16万人台にすぎなかったこともわかる(2000年度は22・4万人に急増しているが、これには生保3社の破綻に伴う3・0万人もの被害者数が例外的に含まれている)。

■図表2 業種別倒産企業の負債総額と従業員総数(倒産被害者数)

年度	製造		建設		卸・小売		金融・保険		不動産		運輸・通信		サービス他		総計	
	兆円	万人	兆円	万人	兆円	万人	兆円	万人	兆円	万人	兆円	万人	兆円	万人	兆円	万人
1996	0.96	3.49 (3.64)	1.01	2.94 (2.91)	1.44	3.36 (2.33)	2.62	0.08 (0.03)	2.31	0.25 (0.11)	0.10	0.76 (7.60)	0.79	1.51 (1.91)	9.26	12.48 (1.35)
1997	1.20	3.95 (3.29)	2.57	4.44 (1.73)	2.70	4.18 (1.55)	3.28	0.37 (0.11)	1.90	0.28 (0.15)	0.16	0.84 (5.25)	2.66	2.13 (0.80)	14.52	16.34 (1.13)
1998	1.71	5.09 (2.98)	2.01	4.17 (2.07)	1.95	3.86 (1.98)	2.20	0.07 (0.03)	3.05	0.31 (0.10)	0.21	0.88 (4.19)	3.92	1.98 (0.51)	15.13	16.49 (1.09)
1999	1.11	3.65 (3.29)	1.32	3.89 (2.95)	1.77	3.72 (2.10)	1.69	0.06 (0.04)	3.85	0.41 (0.11)	0.20	0.99 (4.95)	1.31	1.66 (1.27)	11.29	14.49 (1.28)
2000	1.29	4.32 (3.35)	1.55	4.47 (2.88)	4.54	5.90 (1.30)	10.43	3.31 (0.32)	4.94	0.28 (0.06)	0.40	1.53 (3.83)	2.80	2.56 (0.91)	26.13	22.48 (0.86)
平均	1.25	4.10 (3.27)	1.69	3.98 (2.35)	2.48	4.20 (1.70)	4.04	0.78 (0.19)	3.21	0.31 (0.10)	0.21	1.00 (4.67)	2.30	1.97 (0.86)	15.27	16.46 (1.08)

注：各年度下段の( )内は、1兆円当たりの倒産被害者数 東京商工リサーチ資料

倒産負債総額は  
年平均15兆円

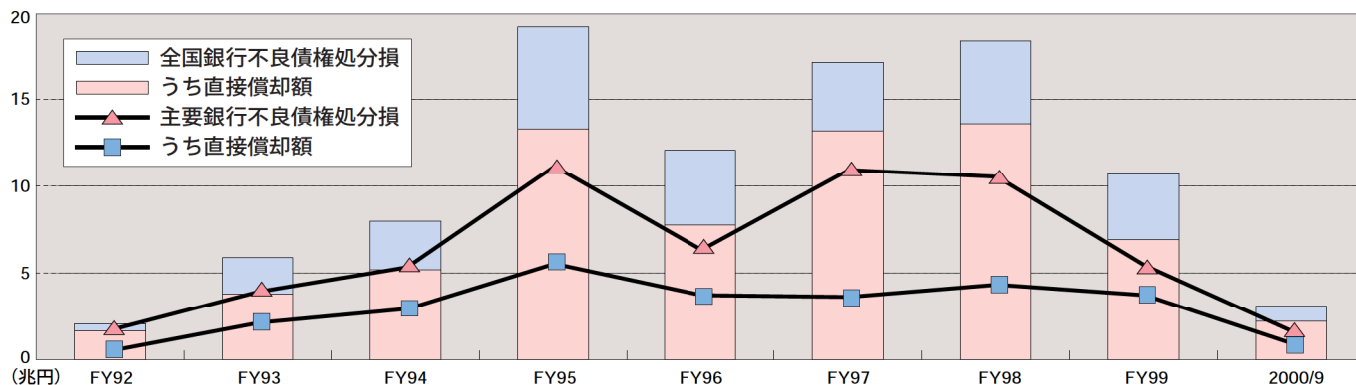
一方、96年度以降の倒産企業の負債総額は、年平均15・2兆円に達している(ただし、2000年度は3生保の計8・4兆円もの負債額が含まれており、3生保を除いた5年間の平均は13・6兆円となる)。

これは、全国銀行ベースで、92年度以降累計68兆円の不良債権処分損が計上され、そのうち54兆円がすでに最終処理に至っている結果だ。主要行だけを取ってみても、公的資金の注入が行われた97・98年度には、それぞれ10兆円を超える不良債権処理が行われた(図表3参照)。ただし、通常、当初は引当金の計上といったいわゆる「間接償却」とどまり、倒産などの最終処理までには平均1〜2年はかかる。これが、両者の間に時間的なズレが見られる原因だ(なお、倒産企業の負債総額には、銀行貸出以外に売掛金などの企業間信用も含まれるので、さらに3割がた大きくなる)。

より現実的な内閣府推計

すでに述べたように、個々の業種、企業により、倒産時の負債総額と失業者数との関係は千差万別だが、それでも、業種ごとの就業者数に不良債権比率を

■図表3 不良債権処分損と直接償却額



■図表4 内閣府の失業者試算方法

推測プロセス	処理金額	内容	疑問点
主要行の直接償却額を試算	12.7兆円(A)	3・4分類再建を業種別に積み上げ	2分類企業での大型倒産が起きている
▼ 主要行の償却額が、 その他金融機関に及ぼす影響を換算	28.5兆円(B)	業種別金融機関貸出を、主要行シェアで 割り直し、全金融機関の貸出総額を推算	地銀・信金・信組などでは、主要行とまるで 重ならない不良債権の貸出先がある。それが 未算入
▼ 企業間信用を含めた、 直接償却による負債総額を算出	41.7兆円(C)	業種別に「負債に占める金融機関貸出シェア」 を算出。それにより割り直して、倒産負債総額 を推算	
▼ 連鎖倒産を含めた負債総額を算出	42.8兆円(D)	業種別に、「連鎖倒産負債額」を算出。 それをプラスして、倒産負債総額を推算	
▼ 負債総額から 倒産企業従業員数を算出	①業種別・倒産企業の従業員1人当たり負債額を算出(E) ②DをEで割り、倒産企業従業員総数を算出／61.3万人(F) ③倒産企業を私的整理・法的整理に分け、それぞれの再雇用率を算出(G) ④Fから再雇用者を引いた数を、直接処理による離職者推定数とする。この数が53.8万人(今後2年間で発生)		

作成：ワークス研究所

掛けただけの推計に比べれば、現実には起こつた倒産企業の負債総額と倒産企業従業員総数とを対比する方が、また現実的だろう。この視点に立つて、ごく大雑把に全産業ベースでいえば、負債総額1兆円当たり1万人強の倒産被害者が生まれてきた程度のことはいえよう。

それでは、主要行がこれから2年間に最終処理しなければならぬのは12・7兆円だから、新たに発生する倒産被害者数はせいぜい10数万人大ましかといふと、これでは逆に過小推計になつてしまふ。なぜなら、これらの貸出先に対する主要行のシェアは半分以下にすぎないので、ひとたび主要行が12・7兆円の最終処理を実行に移せば、残りの地銀、第2地銀、信金といった様々な中小金融機関も、最終処理せざるをえなくなる。このため、実際にはこの倍の規模の不良資産処理が、全国銀行ベースでは実施されることになるからだ。

内閣府(2001・6・29発表)は、こうした点も含めて、極めてきめ細かく推計している。すなわち、まず、主要行における12・7兆円の最終処理は、倒産企業の負債総額としては、全国銀行ベース及び企業間信用なども含めると約43兆円に相当すると推計。次に、この業種別負債額に、それぞれ1兆円当たりの平均倒産被害者数を掛け合わせて集計し、61万人という数値を算出する(業種ごとに集計すると、製造業や建設業での被害者数が多くなるので、全産業ベースの平均

均である1兆円につき1・08万人という数値よりは多くなる)。そして、他と同様、企業再建の場合の雇用削減率などを考慮して、最終的には54万人が倒産被害者になるとしている。

主要行の12・7兆円が実は倒産負債総額43兆円に相当するとの推計には、やや過大な感がないでもなく、年間に直せば平均27万人の倒産被害者発生というのも、これまでよりやや多いが、ほぼ妥当な推計といえるだろう。

なぜなら、これまでも主要行だけで10兆円を超える不良債権処理を行った年度はあり、それでも倒産被害者数は最大で2000年度の22・5万人だったことから考えれば、今後主要行が行う12・7兆円の処理が、年間27万人程度の倒産被害者を生むというのは、比率的にも合点がいくからだ。

いづれにせよ、これ以上細かい議論に立ち入る意味はさほどないだろう。重要な点は、業種別の就業者数に、その業種における不良債権比率を掛け合わせ、そのかなりの部分が失業のリスクに晒されるところの推計は、あまりにラフすぎるということだ。すでに、一般週刊誌などでもこうした推計に基づき「100万人を超える大量失業発生」との文字が躍っているが、いたずらに不安感を煽っているのは、由々しき事態といえるだろう。

# 失業ミドル対策を大胆な発想で考える

雇用に関する年齢差別撤廃法案が、形だけでも成立する気配を見せている。

しかし、現実はその裏腹、中高年での転職には冷たい風が吹く。

構造改革に伴う失業者、とりわけ40歳以降のミドル世代の転職について、ここでは考えたい。

監修 遠藤公嗣 (明治大学経営学部教授) 文 海老原嗣生 (本誌)

## 元祖&最大規模の 構造&雇用改革「ドッジ・ライン」

「戦後の大きな構造改革と、それに伴う失業者問題としてすぐに頭に浮かぶのは、ドッジ・ラインでしょう」(明治大学経営学部教授・遠藤公嗣氏)

ドッジ・ラインは、今日の構造改革と類似点が見られる。戦後復興をかけて、復興債や各種企業補助金といった形で産業育成に取り組んだ結果、財政は完全に破綻状態となった。そのことに對する建て直し策としてマッカーサーの財政担当顧問のデトロイト銀行頭取ドッジが行った、緊縮財政を基本とした各種政策が、ドッジ・ラインといわれる。財政建て直し、助成金の大幅削減、規制・保護の

撤廃と、小泉改革に類似する点が多々見られる(ただし、当時はこうした財政破綻や戦中債の償還などにより、年率5倍というハイパーインフレの真つ最中だった点は、現在と異なる)。

その結果はどうなったか?

「まだようやくヒヨコ歩きを始めたばかりの産業界に、いきなりひとり歩きを強要した同政策は、膨大な解雇者を生みました。当時の労働省統計でも1年間で43万5466人の失業者を生んだ、となつています。この他に統計にもれた人も多くおり、また、離職後運よく仕事につけた人、あきらめてリタイヤした人などもいるため、実際の離職者数は100万人に届くのでは、と推測されています」(前出 遠藤教授)

企業体力もセーフティネットも整わな

い中での構造改革はどのような帰結となつたのか?

「かなり悲惨なものです。今でいうところの超大メーカーといえどもそのころはまだ余力がなく、結果、20〜50%ものリストラを行う例がまた見られました。解雇に對する4要件(後述・判例法)もない中で、反対運動を繰り返す組合員を中心にリストラが敢行され、この流れはGHQの逆コース(レッド・パージ)とあいまつて、大きな渦になつていきます」

さて、ではその渦はどのように終息したのか?

「ご存知の通り、朝鮮戦争特需(1950年6月〜)の神風に頼つた、以外のは答えがありません。確かに49年後半には緊急失業対策法が施行され、雇用創出やセーフティネットが画策されていますが、

■図表1 戦後の主な雇用問題とその対策

↑規模			石油危機		石炭産業		ドッジ・ライン	
	小泉改革?	NTT	国鉄	鉄鋼業	造船産業			復員軍人 軍人寡婦
	2000	1990	1980		1970	1960	1950 (年代)	
主な対策 →				整理解雇概念定着 雇用調整給付金制度		雇用促進事業法 雇用促進事業融資 雇用相談室開設	炭鉱離職者 臨時措置法 朝鮮戦争特需 失業対策法	生保受入

公園・道路清掃などの乗数効果の低い労働しか用意できず、まるで意味をなさなかつたと考えられます」

### 雇用調整・促進策が比較的成功した60～70年代

その後の失業は、財政政策というよりも、産業構造改革により起った面が強い。

「1950年代半ばからの石炭産業の衰退(総量で約70万人の離職)、73～79年にかけての石油危機とそれに伴う減量経営がそれです。この2つに関しては、ドッジ・ラインと比べて政策的にもかなりよい点があつた、といえるでしょう」

まずは、石炭産業対策の場合、54年に離職者臨時措置法が策定され、職業訓練・住居施設の用意・地域をまたいだ再就職斡旋・海外炭鉱への再就職などの措置がとられた(なお、この施策を担当した炭鉱離職者援護会が、61年に雇用促進事業団へと発展解消し、同事業団は領域を過拡大したために、99年の特殊法人整理により、能力訓練事業団などに分散解消している)。

石油危機においては、2つのことが挙げられる。ひとつ目は、雇用保険法の拡充による「雇用調整給付金制度」(74年)の策定。これにより、企業が解雇せず一時帰休を行った社員に対して、その帰休期間に応じて、雇用保険から給付がな

されることが可能となった。要するに、リストラをせずとも生産調整が企業内で図れるようになったのだ。

もうひとつが、前述の「解雇に関する4要件」の概念の一般化だ。①人員削減の必要性(赤字の継続等)、②整理解雇の必要性(解雇回避努力義務を尽くす)、③非解雇者選定の妥当性(差別はないか)、④実施手続きの妥当性(労使協議)がその4要件となる。

### かつての労働異動の成功要因が当てはまらない現在

これらの政策により、比較的スムーズに労働調整が進んだのが、50～70年代といえるだろう。ただし、この点に関して、現在の環境の違いを遠藤教授は力説する。

「大きく、4つくらい違いがあると思います。第一に、高度経済成長下であり、雇用の受け皿となる産業がたくさんあつた、ということ。2つ目は、その結果企業も国も比較余力があつたこと。雇用保険の積み立て過剰や、企業内失業の許容などです。3つ目は、労働が比較的単純であり、産業間の移動にストレスがなかつたこと。その結果、職業能力訓練が、いわゆる実務体験を伴わない『Off-JT』で可能だったので。たとえば石炭産業の離職者への能力訓練とし

て、運転免許の取得などが挙げられています。当時は自動車を運転できるだけで、ずいぶん雇用機会が増えたのでしよう。そして、4つ目が、自営業を中心とした起業チャンスの豊富さです。失業しても『街の飲食店・小売店』などを起こすことができたのです」

この4条件を現在に当てはめて考えてみると、2つ目の国・企業の余力のみが、わずかに現在でも当てはまる、と考えられる。雇用保険会計の逼迫が叫ばれてはいるが、その費消を見ていくと、またまた「余力はある」からだ。たとえば勤労福祉施設への抛出(全国2000カ所)、移転就職者用住宅への抛出(全国約15万戸)、移転就職者利用は20%程度)、ワクを広げすぎた勤労者教育助成金などで、年間数千億円の費用がかかつている。また、企業側でも、早期退職優遇制度や、定年までの「つなぎ年金」支給などが行われている。これらの資金を活用すれば、労働異動に関する社会負担の一翼は担えるだろう。

それ以外はそのまま今回の雇用改革には結びつきづらい。

まず、4番目の個人起業だが、70年代までは都市労働力の急増期であり、それに反して流通・サービスインフラが脆弱だったため、店を構えるだけで売れる、という状況だった。対して現在では、安売りバーガーや牛丼、大手GMSなどにより流通改革が進み、素人の起業では太刀打ちできない。現代ではセーフティネットとなり得ないだろう。

## IT・介護より 流通サービスが受け皿に

では、3番目の教育はどうか。これも、技能訓練を主流に置いた旧来手法では、各企業・業界により実務部分が大きく変わるような、現在の複雑化した社会では通用しづらいと思われる。

1番目の受け皿としては、最近の雇用問題では「IT・通信」「介護」「新サービス・流通」などが挙げられているが、これら産業を受け皿とすることには、疑問の声が寄せられる。

「介護ビジネスで活躍できるのは、主に主婦を中心とした介護・育児経験者でしょう。そうした経験のないビジネスマンやエンジニアの雇用受け皿とはなりえないと考えます」(往友生命総合研究所・山上俊彦氏)

「長年、建設産業に従事していた人に、短い期間教育を施したからといって、すぐにIT業界へ移動ができるでしょうか？ 大型免許をとるだけで引く手あまただった昔の雇用促進施策が、今でも通用するわけではないと思います」(遠藤教授)

「IT業界でエンジニアとして生きていくのは難しいことです。コボル能力に長けたプログラマーでさえ、『もう古い技術』としてなかなか再就職ができない状態ですから。保守・メンテ・インストラクション職も同様でしょう。唯一、販売職なら、可能性はあると思います。ただ、この業界は非常に繁

閑の波があるものです。一社に長くいることは難しいでしょう」(リクルートエイブリティック・IT担当マネジャー・浅野和之氏)

とすると、受け皿はどこにあるのか？

「たとえば、40代で管理職をしていた人なら、そのマネジメントノウハウを活かして、FC独立・外食勝ち組み・Eコマース/コールセンター/派遣/アウトソーシングなどのスタッフ管理、パチンコ/ゲームなどの遊興産業・冠婚葬祭関連・製造販売などのスタッフ管理などができる」(リクルートエイブリティック・コンシューマ業界担当・菅沼昌文氏)という。

中でも未経験者が比較的に入りやすいのは、①生鮮品を扱わないか、扱う場合センターキッチン方式である、②オペレーションマニュアルがある、③スーパーバイズ機能がある、こととされる。長期的な話はさておき、短期的な意味ではこうしたところが受け皿の候補となるのだろう。

## 待遇ダウンで未経験分野に 移る覚悟ができています

しかし、こうした未経験が入り易い業態でも、座学中心の従来型Office・ITは通用しないことを主張したい。平均採用年齢41歳、店長候補の7割が40代採用、そのうち約半分が未経験者という、急成長居酒屋チェーンの採用担当は語る。

「当社独自のノウハウがあり、価格・鮮

度・ネタなどが差別化できているのです。その部分に違いがあるわけで、フード業界出身でも、最初の半年は当社のやり方を覚えるのに精一杯。未経験者とは差はないのです。未経験でも伸びる人は、苦勞しながら1年程度で業務を覚え、店長になります。まあ、苦勞して年収は500万〜600万円。40代でこうした修業や待遇に満足いただける方なら、採用を行っています」

企業別に異なった高度なオペレーションが必要な現在、やはり、教育はOJTにまかせるのが一番なのだろう。

それでは、失業したミドル世代の人たちが、そこまでして新しい業界に飛び込む決心ができるかどうか、を考えてみたい。この面については、シニア世代の再就職支援に実績がある、イーストウエストリソーセスマネジメントの栗山通夫氏に聞いた。

「ビジネスマン全体の考え方が、ここ数年でかなり変わってきました。一昔前は、リストラがショックで精神的に落ち込んだり、また次の会社の地位・待遇・知名度に納得がいかず、踏ん切りがつかない、という人が多かった。ところが最近、積極的に考える人が増えています。それも、会社から猶予期間を与えられて在籍しながら当社を訪れる人はまだ余裕がありますが、離職後の人はかなり真剣です。異業界への転出や、待遇の変化なども甘受する、という姿勢が見られます。とりわけ、メーカー系の人たちは、金融



や商社系の人たちほど退職優遇措置もないため、待遇・状況の変化を受け入れる心構えができていない。そうした人たちに対して、彼らのもてる能力・人柄・生活設計・体力などを考慮して、仕事を探していけば、かなりの確率で次の職場が見つかります」

実際に、同社を通してシニア層が約4カ月で再就職を実現している。中には、大手通信会社から介護事業、大手商社から中堅メーカーに、といった異分野への転出も少なくないという。平均的な年収は600～700万円。前職よりも30～40%の年収ダウンを受け入れている。

## 「座学より、まずはOJT」 職能訓練のパラダイム転換

異業界に飛び込み、年収などが下がってもよいというミドルは増えてきた。それも失業後だとその割合はさらに高くなる。しかし、実務に慣れるまでに半年以上の時間がかかる。

とすると、結論が見えてこないだろうか。異業界への転職をかなえるには、訓練校に通うよりも、うまくいきそうな企業に入って実務研修を受ける方が得策なのではないか？

この、「OJTによる職能訓練」についての効用を、前出の遠藤教授は語る。

「60～80年にかけての大きな労働移動

の流れの中では、この役割を企業が担っていたのです。実年世代になってから始めたのではうまくいかないと思われる業務を、OJTを通して一步一步覚えていった、というのが実情です。体力的に余裕のあった受け側企業が負担覚悟で、OJTという形でこれを行っていたわけです」

②彼らに対して、メンタルケア・適性マッチング、集合研修での業界勉強・実地事前研修、場合によっては「体力増強プログラム」を施す。

③その後、適合企業に、「特定派遣」という形で勤務。

④半年程度勤務後、企業・求職者ともに納得いった場合、転職をする。

⑤だめな場合、また半年程度、他企業に特定派遣を繰り返す。

⑥こうして、2年間に4～5社程度を実地研修し、仕事を見つけた。

⑦なお、この間の派遣先企業は、アルバイトなみの低賃金で彼らを雇用できるようにし、正社員雇用や派遣に比べ、非常にリーズナブルになるようにする。

● 生活的・体力的・精神的に見て、適合するだろう事業・企業をリサーチする。

● 技能教育のみにとどめず、即効性のある職能教育を行う。

ただし、これでは収益が成り立たない。そこで、以下のような雇用保険法の改正、または運用改定を行えることを、前提として掲げたい。

● 座学だけではなく、実体験で業務を学ぶ。

● 当機関を職業能力開発校と同等と認め、機関在籍中も失業給付を行う。

この3点セットで教育を行える職能訓練機関を、以下に提案したい。

● もし、これが可能になると、

## 特定派遣によるOJT型 職能訓練の提案

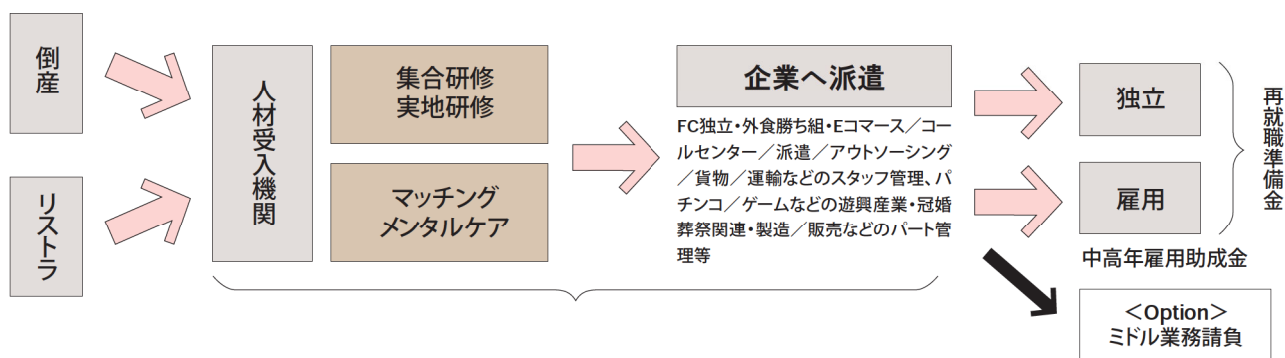
ここで挙げる職能訓練機関（P45図表2参照）は、非自発的失業者を受け入れ、特定派遣によるOJT教育を行う、というデザインである。詳細は以下のようになる。

①在籍者の給与は雇用保険で賄われ、  
②その給付期間は最長2年となり、  
③1年以内に再就職した場合、再就職準備金が支払われ、  
④正式雇用に至った企業には、中高年雇用助成金により年収の3分の1相当額が2年間にわたって支払われる。

①倒産・リストラなどによる非自発的失業者を一括で引き受ける。

という運営を円滑にする大きな要素が追加される。

■図表2 人材受入機関



「ミドル業務請負」というダブル・セーフティネット

こうした機関を設定したとしても、異業界転職を志向しない人、異業界転職が果たせなかった人が、当然現れるだろう。そこで、この部分に対して、現状の能力を活かした「業務請負」という方向性をオプションとして考えておきたい。機関にオフィスを用意し、そこで請負業務を行う。これならば、同年代の人とともに今までの業務を行えるので、ストレスは少ないだろう。

料金も、スベシヤリスト業務であり、請負のため、依頼企業側は机・パソコン・通信などを用意する必要もないので、通常派遣より高い料金設定が可能と思われる。問題は業務に偏りが生じるのではないかと、ということだろう。確かに給与・保険業務や経理・決算業務などは容易に請負が可能だが、大多数を占める営業スタッフの仕事というものはあるのだろうか？ これについては、NPO的にシルバー世代の業務請負を行っている全国組織「ビジネスライフの会」の井上大三事務局長に話を聞いた。

「意外なことに、私たちへの依頼に占める割合としては、『営業』系が一番多いのです。やはり、人と人の結びつき部分は、まだまだ先達の知恵を必要としているのです」

たとえば、若手しかいないベンチャー企業から「大手の役員と商談を進めるのについてきて欲しい」などの依頼から、「商

品をA社に売り込みたのだが、どの部署に掛け合えばいいかわからない」といった質問に答えるような場合まで、まちまちだそう。ただ、こうした依頼については料金カウントが難しく、またNPO的な性格も強いので、多くの場合、成功報酬という名の無料奉仕にしまっころが多いという。そうした部分をきちんと請求するようにできれば、それなりの収入確保が可能だろう。

多方面への取材を重ねている中で、最後に登場した「ビジネスライフの会」の井上氏の言葉が耳に残った。

「私たちへの依頼は、少なくありません。時おり、マスコミに取り上げていただいた次の日などは、電話が鳴りつづけます。ただし、非常に困ったことがあるのです。現在私たちが事務所を構えているのは大阪だけで、その他の地域は、各支部長の自宅が連絡先となっているのです。そのため、文部長が留守であったり、また、在宅していても多忙で、対応しかねる場合があるのです。そのために、机ひとつ・電話ひとつでもいいから、各所に事務所が設けられたらな、とよく思います」

雇用創出という名のもと、毎年数千億円の間連事業が行われている。今後は加えて、抜本的な産業育成という名のもと、多額の資金が投入される。そうした資金の使途を多少見直すだけで、より確実に簡易に、雇用のセーフティネットは創れるはずだ、という気がした。

# 将来の事業体は、 小さな中核部分と、 多くの外部ネットワークに よって構成される

アラン・バートン＝ジョーンズ

実務経験に基づき生まれた  
著作『知識資本主義』

——ジョーンズさんが『知識資本主義』を書かれるに至った経緯は、どのようなものなのでしょうか？

ジョーンズ（以下、J）：1970年代半ば、私は英国ブリティッシュ・オキシジェン社でコンピュータサービス部門のディレクターをしていました。そこでIT関連業務のアウトソーシングに関する意思決定に携わったのですが、この分野の取引には、改善の余地が大いにあると感じました。内部と外部の知識供給源をいかに戦略的に使い分けるのか、当時は適切なモデルも理論も確立されておらず、手探りの状態だったからです。

その後オーストラリアでITとマネージメントのコンサルティング会社を創業し、業種内及び異業種間の電子トレーディングネットワーク構築するコンサルティングに携わりました。この仕事を通して、伝統的な企業の枠組みを超えて、組織と組織、組織と個人が知識を供給し合う関係をどのようにしたらよりよく管理できるかをさらに考えるようになりました。

——『知識資本主義』の中で提示されている知識供給モデル（図表1）も、そうした実務経験に基づき考案されたものなのですね？

J：ええ、そうです。第1世代の知識供給モデルは、そうした実務経験に基づき1991年から1992年ぐらいに確立され、その後10年間で大きな進化を遂げました。

——どのような進化があったのですか？

J：現在の知識供給モデルでは、企業にとつての知識の供給源として内部、外部の7つの



アラン・バートン＝ジョーンズ氏  
Alan Burton-Jones

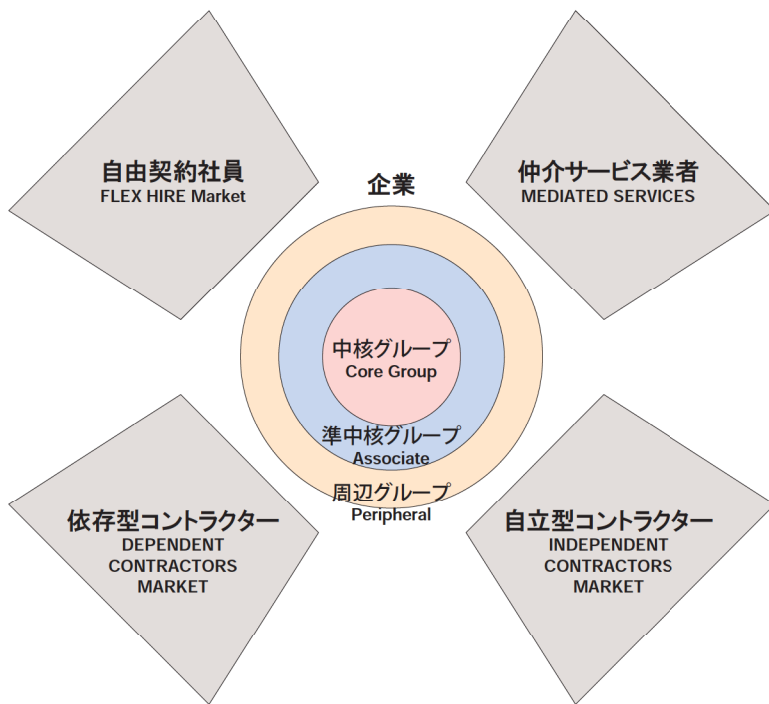
国際経営とITに関するコンサルティングファーム、バートン＝ジョーンズ・アンド・アソシエイツ（拠点はオーストラリアとイギリス）の代表。本年4月に著作『知識資本主義（Knowledge Capitalism, Oxford University Press, 1999）』が日本経済新聞社から出版され、話題を集める。7月には、ワークス研究所主催の“第2回知的資本経営シンポジウム”にプレゼンターとして参加するため来日された。より詳細なプロフィール、活動内容は、氏のウェブサイト <http://www.burton-jones.com/> で参照することができる。

知識市場を想定していますが、第1世代のモデルではそれほど多くのマーケットを想定していませんでした。

また現在は、この知識供給モデルを実際に活用するための一連のモデルとして、①戦略プランニングモデル、②プロセスモデル、③組織能力モデル、④社会ネットワークモデルのさらに4つの知識モデルを確立しています。これらはすべて組織の知のあり方を異なる観点から見るとは異なりますが、これらのモデルに照らし合わせて、組織の弱み、機会を分析し、その結果得られたデータを知識供給モデルにフィードして、内部、外部のどの知識供給源を活用するのが最適かを定めることになります。

また知識供給モデルは、様々なビジネス状況で実際に適用されることで、アプリケーションの範囲を広げています。採用やアウトソ

図表1 知識供給モデル：企業と7つのサプライヤー



『知識資本主義』より  
 Source: Burton-Jones, A., 'Knowledge Capitalism: Business Work and Learning in the New Economy' (OUP 1999, Nikkei 2001)

ーシングの分野だけでなく、ジョイントベンチャーやM&A、さらには組織文化の変容戦略などにも応用され、役立っています。最近では医薬、バイオテクノロジー、公共セクターなど特定の業種に的を絞った知識供給モデルの開発も推進しています。

### 公共部門での知識供給モデルの応用例

——最近手掛けられたコンサルティング業務を実例に、モデルの応用方法を具体的に教え

ていただけますか？

J: このモデルが実際にどのように活用されるかを示す実例として、オーストラリア・クインズランド州政府における応用の実例をご紹介します。ご存知のように公共部門には様々なサービスを提供する多くの部門があり、そのひとつひとつが知識の容器(ナレッジサイロ)を形成しています。しかしクインズランド政府の場合、部門間の知識交換が充分ではありませんでした。知識経済においては、教育、労働、産業革新などの各部門がバラバラに動いていたのでは、政府の仕事の有効性も低下してしまいます。そこで各部門がどんな仕事をしているかを互いに知り合えるような仕組みを創出するプロジェクトに私たちは着手しました。

次に実際のプロセスですが、これは3つのレベルに分かれています。第1のレベルでは、政府内におけるナレッジのマップを作成し、そのナレッジをカテゴリー分けします。カテゴリーには名称を与えますが、これに関しては関連する全部門で意味を共有化できるように充分な話し合いを行います。そしてカテゴリーに基づき組織内の知識を分類し、それを体系化します。こうすることで、あるカテゴリーに分類される特定の知識の所在が誰にもすぐに分かるようになります。

第2のレベルは、多部門間の戦略的対話の促進です。これには様々な手法がありますが、代表的なものは、各部門が関心を共有している議題を選び、それに関して対話を促すという方法です。たとえばコミュニケーションサービスの向上というような議題を設定し、教育

を提供しているグループ、道路建設に携わっているグループ、住宅政策を推進しているグループなどで話し合ってもらうわけです。このプロセスを経て、部門を超えた共通知識や共通言語が生まれ、人的レベルで部門間の知識移動が促進される素地が生まれます。

第3のレベルは、主に情報技術を活用した技術インフラの確立です。具体的には、人々が組織内外に存在する知識の供給源を即座に見出すことができる高度な検索エンジンであるポータル、さらには人々のコラボレーションを促進するグループウェアなどの導入が検討されています。

こうしたプロセスを経てたらされるメリットには、様々なものがあります。まず政府にとつては、知識の再利用が可能になることで時間と資金を節約できるという実際的なメリットの他、ベストプラクティスの共有による業務の質の向上、より多くの人々が議論に加わることによる政策立案能力の向上などがもたらされます。また外部ネットワークを通じて州住民も政府内の知の所在を効率よく突き止めることができるようになり、社会全体がメリットを享受することができます。

——組織内外で知識を共有し、管理する仕組みを創造するプロセスの中で、知識供給モデルは具体的にどのように活用されるのでしょうか？

J: 各々の部門には戦略があり、その戦略を遂行し結果を出すことに責任を負っています。そこで我々は各部門の戦略遂行に必要な知識要件を明確にし、それをその部門が現在有している知識ポートフォリオと比較しま

す。これをニーズ&ギャップ分析といいます。この分析の結果、知識が不足している分野が明確になり、そこを補強するための知識の供給源として、知識供給モデルの中の7つの知識サプライヤーの中でどれが適切かを議論するわけです。

たとえば道路建設部門は、部門の戦略として戦略的ネットワーク管理能力の強化を掲げていました。ところが彼らは道路建設に直接関わる知識は充分過ぎるぐらいあっても、戦略的プランニング能力や、外注の活用方法などの知識が不足していることが分かりました。戦略上彼らに期待されている戦略の提案や標準の設定などのコア能力を高めるために、民間のエキスパートから知識の供給を受けるなど、知識供給モデルの中から適切な知識供給源を確保することになりました。

## 知識供給源の創出には 官民一体の取り組みが必要

——7つの知識供給源となる市場がすでに存在する場合はよいですが、市場が未成熟で供給源が確保できない場合、市場自体を創造することもあるのですか？

J: ええ、オーストラリアの小規模な地域開発プロジェクトでそうした知識供給源の創出にすでに着手しています。このプロジェクトを推進するに当たり、我々が研究し、大いに参考になったのが英国のケースでした。ブレア政権は、“University for Industry”（産業の

ための大学）というコンセプトを提唱し、知識供給市場の整備を推進しています。たとえば鉱工業や農業が未だ産業の中心でサービス業が思うように発展しない北部イングランドで、彼らは、地元の人々を再教育することで、知識供給源を創出しようとしています。具体的には、地域のコミュニティーセンターにオンライン学習の設備を整え、“マイクロコース”と呼ばれる教育レベルが高くない人々でも無理なく履修できる教科を設けて、知識供給源の人材を育てようとしています。この方法は、従来古い産業が集約されていた地域が、新産業を育成する際に、有効ではないかと私は考えています。

また米国でもフォード、クライスラー、GMの競合自動車メーカーが地域政府や大学と共同して、自動車業界に必要なスキルを備えた地域の人材を育成する教育機関、Michigan Virtual Automotive Collegeを設立するなど、知識供給源創出の試みが行われています。

——日本には残念ながら未だ確立されていないのですが、そうした知識供給源の創出のためのインフラとして、全国的な職業資格認定制度も必要なのではありませんか？

J: おっしゃる通りです。英国にはNVQ (National Vocational Qualifications) という職業資格認定制度がありますが、多くのOECD諸国で同様の国家資格認定制度をすでに確立しています。学習の機会があらゆる人に平等に開かれており、しかも在宅でも学校でもどこでも好きなような形態で学ぶことが仕組みを作ることも重要ですが、その一方で、全国統一の標準を設け、承認されたプロ

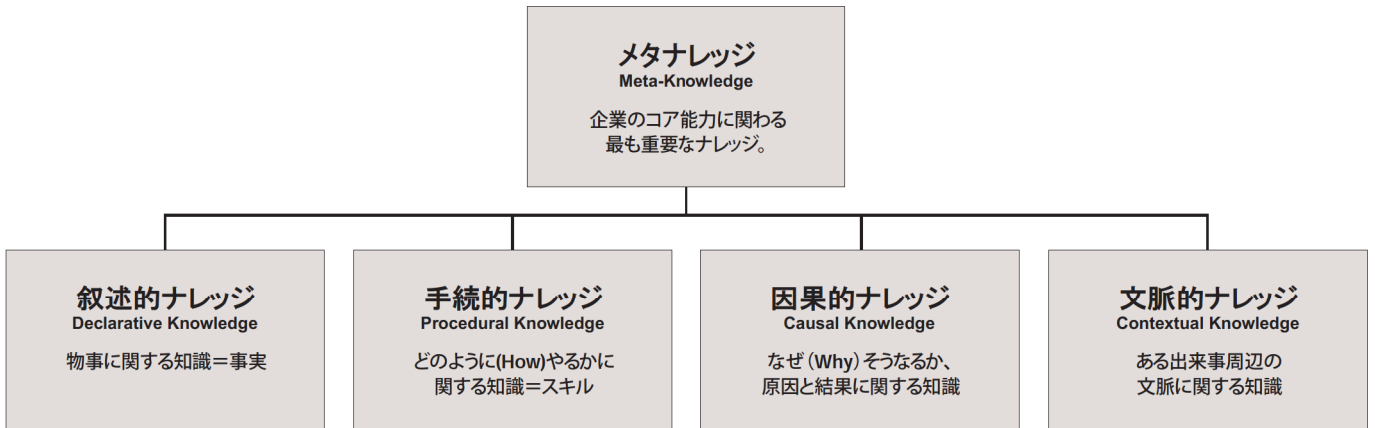
セスを経て資格を取得することで、知識やスキルレベルを証明できる仕組みを作ること、知識供給市場の創出のためには重要なインフラです。日本でそのような仕組みが存在しないなら、誰かがリーダーシップを取って、確立すべきだと思います。また知識供給インフラを整備するためには、政府、教育機関、ビジネス、人材仲介サービス業者などのコラボレーションが求められます。

## 長期的な競争優位性は メタナレッジから生まれる

——ジョーンズさんは、ナレッジ(知識)をどのような構造で捉えていらっしゃるのでしょうか？

J: 私はナレッジには、その内在する性質に従って主に4つの種類があると考えています。ひとつは、「これは〜である」といったような叙述的ナレッジですが、これは事実ともいえます。2番目は、物事をいかに行うかに関する手続きの知識で、これはスキルともいうことができます。3番目は、ある状況と状況の因果関係に関する因果的知識、なぜそうなったか、あるいはなるのかといった知識です。4番目は文脈的知識と称すべきもので、事実だけを述べるのではなく、その周囲の状況に関する詳細な知識です。たとえばコンサルティングファームなどのプロフェッショナルサービス企業では、顧客にコンサルティングを提示した際に、ケースヒストリーと称する、いかにして顧客にサービスを提供したかに関する

図表2 アラン・バートン= ジョーンズ氏が捉えるナレッジ(知識)の構造



る詳細な記録を担当コンサルタントが書き記し、それを他のコンサルタントに伝え、文脈的知識を共有しています。

そしてこれら4つの主要なナレッジの上に位置するものが、メタナレッジと呼ばれるナレッジのヒエラルキーの中で最上位にあるナレッジです。これは、組織がそのコア能力を生み出すために知識をいかに組織化するかに関する知識です。特定の製品や顧客に関する知識ではなく、生産全体、顧客サービス全体の基本的構造をなぜ、どのように形作るかという点に関する、企業の中核的能力を形成する上で非常に重要なナレッジです。

メタナレッジが、企業の競争力の源泉であるということですか？  
 J: ええ、そうです。メタナレッジは、企業内部の暗黙知であり、企業に長期的な持続可能な競争優位性をもたらす源泉だといえます。このメタナレッジを競争優位性の源泉として急速な発展を遂げている組織形態が、フランチャイズビジネスです。フランチャイズビジネスの場合、本部が暗黙知であるメタナレッジを所有し、それを外部から保護することで競争優位性を保っています。その一方で彼らは、メタナレッジに基づきマニュアルやルールブックを用意し、ディストリビューションチャネルに流通します。これは断片的な手続的ナレッジですが、加盟者はこれに従えば店舗経営に成功することができるため、彼らにとっては十分なレベルのナレッジだといえることができます。また、たとえば彼らが手続的ナレッジからメタナレッジを推測しようとしても、本部のメタナレッジを完全に自分たち

のものにすることはできません。なぜ、どのようにして、なぜそのようなメタナレッジが得られたのかは、本部内部の中核に位置する人間にしか知ることができないからです。

つまりフランチャイジーは、本部のメタナレッジに依存することで自らの事業を成功に導くことができる依存型コントラクターなのです。一方本部は彼らを外部の事業パートナーとすることで、企業の境界線を越えて、事業を無限に発展させることができます。これは、両者にとって利益となる理想的な関係です。私はこのフランチャイズビジネスにおける、本部と加盟者の関係は、将来の企業像の一形態を予言するものだと考えています。つまり、企業内にすべてを抱え込むのではなく、小さな中核部分だけが企業内に残り、それ以外の大部分は外部とのネットワークにより成立するような関係が、将来の事業体になつていくのではないかと、いうことです。

メタナレッジは、外部から保護しなければならぬとしても、その優位性をブランド価値に転化するなどの方法により外部にコミュニケーションしなければ、優れた知識サプライヤーを引きつけることはできないのではないのでしょうか？

J: その通りです。重要なのは、ブランドは見えるが、ブランドの背後にあるメタナレッジは、外部からは理解できないということなのです。メタナレッジが簡単にコピーできるビジネスモデルは、急激にコモディティ化してしまい、その価値を失います。その実例を我々はインターネットバブルの崩壊で目の当たりにしました。

# ソリューションビジネスへの転換に おける人材マネジメントのあり方とは？

法制度の改正や会計基準の変更、経済環境の激変などを背景に、企業経営も戦略転換を余儀なくされている。こうした変化に対応して、人事部門の位置付けや役割はどう変わるべきか……。本連載では、企業で起きている戦略転換を架空のケースとして取り上げ、それをもとに新しい人材マネジメントのあり方を、6回にわたって考察する。毎回、一橋大学大学院商学研究科の守島基博教授をむかえ、人材マネジメントにおけるリーディング企業のキーパーソンをゲストとしてお招きし、議論を重ねて解決の糸口を探る。第3回はソリューションビジネスへの転換の問題を取り上げた。今回のゲストは、野村證券IB企画室長の野田耕助氏と富士ゼロックス人材開発センター・センター長の小川徹氏。お二人には企業を代表する発言ではなく、個人としての率直な意見をうかがった。

## CASE

自動車部品メーカーS社

設立/1950年 社員数/3,000名 資本金/100億円 労働組合/有 事業/完成車メーカーの系列だが、非系列への売上げを3年で現在の2割から5割まで拡大する方針を打ち出した。欧米に設立した合弁会社を通して世界中の完成車メーカーに部品を調達できる仕組みの構築を模索中である。

### S社の組織改革

S社では企業競争力をつけるため、スピードの追求をキーワードに組織改革を行い、責任と権限を明らかにしたカンパニー制を導入した(本誌45号参照)。

カンパニーのトップである執行役員には、納入価格を決める権限、一定の枠内であれば設備投資を自由裁量で決定できる権限などが与えられた。

### 産業機器カンパニーの課題と方針

産業用ロボット/建設機械など受注生産の事業で、業績は安定しているが、競争は厳しくなっている。事業の柱としては、自動車部品製造で培った製造技術力をベースに、部品を特殊加工する工作機械が、主力商品のひとつになっており、主な顧客は同業他社である。問題は、企業の設備投資の波を受けやすく、国際的な価格競争の激化で、収益が厳しくなりつつあることだ。とりわけ価格競争に関しては、劣勢に回っており、コストダウンのためにこれ以上の手が打てない状況である。

一方、顧客側は、工作機械を購入したあとの保守・管理、生産設備の技術の提供を求めており、そのニーズは高まっている。プロセス全てをアウトソーシングできないか、という声もあるが、これまではそのニーズに応えられなかった。

そこで、同カンパニーでは、工作機械の制御システムに、自動的に消耗部品の交換の必要性や故障の可能性などを判断する機能を組み込んだ製品を開発。情報技術を活用して、顧客の工場で稼働している工作機械の情報が、インターネットで同カンパニーの保守サービス部門に送信され、実際に故障が発生する前に顧客の工場を訪れてメンテナンスを行う仕組みを構築した。顧客側は保守・点検要員を削減することができ、ラインが止まるリスクも軽減される。

全社のボードミーティングにて、上記案件が報告された際、産

業機器カンパニーにおいては、将来的には、アフターサービスも含めたこの製品を、収益の柱のひとつとして育てるとともに、顧客との関係を密にして、工作機械を単体で売るビジネスから、生産設備の技術を含めて提供するようなソリューションビジネスに転換することを検討すべきなのではないか、という意見がトップから出てきた。顧客も、同業他社中心ではなく、他のメーカーに広げていくことも可能ではないか、という意向のもとに、産業機器カンパニーのトップである執行役員・井上氏は、ソリューションビジネスへの転換の青写真を、2カ月後のボードミーティングに提案することになった。

### 産業機器カンパニー長からの相談

鈴木人事部長は、次のような相談を、井上氏から受けている。「ソリューションビジネスへの転換は、近未来の産業機器カンパニーにとって、避けて通れない選択肢だと思う。顧客のニーズもある。また、転換をするならば、競合に先んじて体制を作らねばならない。しかし、現状の人員や組織で推進することは難しいと感じている。これからは、営業部門が対応する相手を、購買部門だけでなく、生産技術や製品設計の担当者など上流に広げていく必要がある。話す内容も製品の説明や価格交渉だけでなく、生産上にある課題を把握し、他製品も含めたトータルサービスが必要だが、現状の営業マンには、そうした課題発掘・解決能力は期待できない。こうした変化についていけない人材もいるだろう。新たな組織編成や、教育についてどう考えていくべきか、相談に乗ってほしい」

### S社の人事システム

人材の採用については、新卒、中途採用とも、本社の人事部と各カンパニーが協力して行いが、最終決定権はカンパニーに委譲している。

従来は、階層別教育をベースとする内部育成型の人材開発が行われてきたが、現在、カンパニー固有の知識やスキル教育の実施、人材のローテーションなどは、各カンパニーに権限を委譲しつつある。

報酬は、個人の成果を目標達成度とプロセスで評価し、基本給と賞与に反映させている。

職能資格の見直しも含めて、昇格については現在検討中である。

処遇のフレームワークは全社共通だが、カンパニー内の配置転換や運用に関しては、各カンパニーに大幅に権限を委譲している。

※これは、今回の議論のために作成した架空のケースです。

## Discussion Members

野村證券株式会社 IB企画室長

野田耕助氏

富士ゼロックス株式会社 人材開発センター センター長

小川徹氏

一橋大学大学院 商学研究科 教授

守島基博氏

ワークス研究所 所長 主幹研究員(司会進行)

大久保幸夫

## ソリューションビジネスへの 転換は本当に必要か

大久保 S社では、ソリューション営業のスタイルに転換しようとし、それが役員会で最終決定される直前の段階で、担当の執行役員から人事部長が相談を受けています。まず、人事部長として考えるべきポイントは、どこにあるのでしょうか。

野田 急に、生産設備の見直しや、ソリューションビジネスを導入するのは難しい。果たしてS社にそれができる人材がいるかどうか問題です。

急に新しいことをやらせて、営業の自身を変えさせるのは、まず無理と考えます。自然発生的に誰かが始め、それを皆がフォローして大きな波になるという形では、新しい営業のスタイルは

生まれません。

大久保 このケースでは、危機感から、無理を承知で可能な範囲でやらざるを得ないというところでの相談と考えることもできます。その場合はどうでしょう。

野田 保守の人員が150名いますから、ソリューションというより、メンテナンスを中心としたアウトソーシングに近い事業であればできるかもしれません。そのビジネスがペイするかどうかという別の問題もありますが。

守島 メンテナンスビジネスタイプのソリューションビジネスなのか、本当にカスタマーのバリエーション、暗黙知レベルのものを形式化して、それをビジネスにつなげていくのか。それによって多少違ってきま



野田耕助氏  
野村證券株式会社 IB企画室長

### 自動車カンパニー

サスペンションシステム/ブレーキシステム/その他の関連機器業績の短期的な見通しは好調だが、長期的には完成車メーカーの動向に左右され、厳しい。メーカーへのモジュール納品を進展させ、他社との業務提携も視野に入れた低コスト、高付加価値の製品開発で競争力をつけ、非系列への拡販目標の達成を目指す。

### 産業機器カンパニー

産業用ロボット/建設機械など受注生産の事業で、業績は安定しているが、競争は厳しくなっている。ソリューション・コンサルティングがどれだけ追求できるかが今後の課題。

産業用ロボット・工作機械/建設機械など  
売上高:500億円、人員構成:1,000名-製造400名/  
営業150名/開発200名/保守150名/その他100名

### コンシューマ部品カンパニー

自動車修理工場、サービスステーション向け修理用部品をインターネット等で販売するほか、消費者向けの部品のネット直販にも取り組んでいる。ユーザーのニーズを直接取り込み、ブランド力のある部品を開発して供給する仕組みを模索中。ネット直販は今後、爆発的な成長もありうるが、投資が回収できないリスクも抱えている。

### 研究開発本部

「新しい営業スタイルは、急に新しいことをやらせるのではなく、自然に誰かが始め、皆がフォローすることによって生まれます」

す。

小川 当社も、S社と似たような課題を抱えてきましたが、カスタマーバリエーションにフォーカスすればするほど、「お客様」「お客様のお客様」「お客様のお客様」という、この3Cの関係を分析して、仮説を導き出す必要があります。

しかし、顧客を取り巻くこの3Cを理解するのは非常に難しい。自社を取り巻く3Cは理解しても、向こうの3Cは理解しにくい。要求されるコンピテンシーの差は非常に大きいのです。渡るのが困難な深い川があることは確かです。

守島 人材的に難しいとなると、S社は、これだけのテクノロジーをもっているのですから、先ほど野田さんがおっしゃったようにメンテナンスに特化するか、ソリューションビジネスよりもアウトソーシングに近い事業への展開を、人事部が進言することも考えられますね。

野田 人がいないとなると、システムインテグレーターにアウトソーシングするとか、アライアンスを組むとか、リーダーを外部から獲得することも考えられます。しかし、どこまでやれば利益が出るのか、コストがプラスになるリターンが望めるのか、まずはそれを見極める必要があります。

大久保 営業、開発、保守の人間がお客様からいろいろなることを伺い、それに応えたいというマインドはあるが、そういうサービス体制もなく、仕組みもない……。こういう声が聞こえてきたことが、ソリューションビジネスに進出しようという議論の前提にあったとも考えられます。

野田 センスのいい人が2割ほどいるのであれば、何とかなるかもしれません。大久保 2割の人からはそういう声があがり、数値的な問題、戦略的な問題がある程度クリアになってきた段階で、井上氏が鈴木部長に相談したという設定だとすれば、人事部としては何をすべきでしょうか。

小川 ソリューション型へ脱皮する鍵は、社員にあります。このケースでは特に営業、開発、保守の人たちです。彼らの現場には知見が蓄積されています。この知見を活かすマネジメントスタイルに変えることが重要です。

野田 変革を起こすのは、純潔主義の生え抜きの人たちだけでは無理です。金太郎船の中で内部改革することは難しい。小川 実は、最近疑問に思うのは、果たして社員は金太郎船なのか、ということですね。

当社でも実践しているバーチャル・ハリウッドの中では、通常では出てこないシーズ、技術、事業、プロセス、マネジメント、アイデアがポロポロと出てきます。何かを解き放ち、変えてやるこ

## 本社 経営戦略部門

## ソリューションへの扉を 開く鍵はどこにあるか



とによって創造性が生まれる。

個の能力をどう結びつけるのか。我々はHR部門としてそこにかけたいという思いがあります。

守島 人の可能性にかけるという戦略人事ができる企業は、ある程度余裕がある企業かもしれませんね。

## マネジメントスタイルの変革に必要なリーダーシップとは

大久保 先ほど、野田さんからリーダーを外部から連れてくるという話がありました。マネジメントスタイルの変革をする場合、変革を仕掛ける人間が、マネジメントを手がける者としてひとり入ることにより、全体がガラリと変わる可能性もあると思います。

小川 オレの後ろには社長がついているといつて、何か大きなことを打ち上げて周囲は反発するだけです。徐々に周りを説得して、いつの間にか変わっているというスタイルのプロデュースをする人だと、うまくいくと考えています。

野田 井上氏が経営者としての資質をもつていれば、外から人をヘッドハントするなどして、化学反応を起こすように、人間のポットフォリオを考えるのでしよう。

守島 それが、ある意味ではこういう会社に必要なリーダーシップですね。

小川 いずれにしても、戦略に応じた人材像と現状とのギャップや、どう行動が出てくればいいのか事前にわかっていないと、仕掛けのしようがない。綿密な準備が必要ですね。経験上、それがないと、戦略的に変革を起こすのは難しいと思います。

## コンピテンシギャップをどう埋めるか

大久保 仮に、リーダーがヘッドハンティングで見つかり、求める人材像も明確になったとして、多くの人たちのコンピテンシギャップは、どう埋めていけばいいのでしょうか。

小川 通常、サクセスストーリーをもっている人を徹底的に分析することから始めます。社外も含めてベンチマークし、我々独自のユニークなものを加えてオリジナルリティをつくる。最初から100点の人間がいることはありませんし、クラスルーム的な教育研修で育てられるということもありえない。現場で動いて商売していく中で育つてくると考えています。ある程度の時間軸は必要です。大久保 2割の人がお客様から課題を



小川 徹氏  
富士ゼロックス株式会社 人材開発センター センター長

「多くの人たちのコンピテンシギャップを埋めるために、サクセスストーリーをもっている人を分析することから始めます」

# ソリューションビジネスの強化・導入に伴う人材マネジメント施策事例

## 【評価・処遇】

### 日本NCR

日本NCRでは、職務の変化と拡大に対応して、SEをソリューション・コンサルタントと呼称している。顧客のニーズが年々多様化・複雑化しているからである。以前は技術より能力に重点がおかれていたが、最近では、顧客の抱えている問題の分析とそれらを解決するためのソリューションの提案、設計、開発、導入、顧客との折衝など、広い範囲にわたる職務遂行能力が求められるようになった。

こうしたソリューション・コンサルタントの能力を適正に評価するという視点から、同社では新しい評価・報酬制度を導入している。

年俸額は、コンピテンシー・モデルの各バンドレベルにどれだけ到達できたかを評価する「コンピテンシー・アセスメント」と、アカウントビリティを基軸に運用する「目標管理」での評価結果で決まる。

ソリューション・コンサルタントの職種は、ITエンジニア、プロジェクト・マネジャー、コンサルタントの3つに分類し、各職種とレベルごとに要求されるコンピテンシー・モデルを定義して、キャリアパスの指針として役立てている。

### 富士電機

重電市場の縮小を受け、SCMシステム構築など、ITを活用して顧客の要望にきめ細かく対応するソリューションビジネスを強化している。2002年度までに重電部門9500人のうち、2000人をIT関連事業や環境事業に配置転換する計画。社内公募を繰り返して、IT部門への配置転換を進めている。

同社の社内公募は直属の上司を説得することが条件となっている。上司をうまく説得したり、同僚に迷惑をかけないよう異動時期をずらすなど、所属部署と折り合いをつけて異動することが求められる。

## 【組織】

### 日立物流

物流のアウトソーシング需要が拡大していることから、荷主に総合的な物流戦略を提案するサード・パーティー・ロジスティクスを目指している。

提案ビジネスを強化するため、4つの本部を統括してロジスティクスソリューション統括本部を設けた。営業、情報技術、物流技術に分かれ

ていた人材を集結し、サービスの質を高める。

## 【業務提携】

### 東芝／日本オラクル／アクセンチュア

3社はERP導入を請け負う共同出資会社を設立。東芝はオラクルのERP製品を使用し、グループ内の業務効率化を図る。このノウハウに、アクセンチュアのコンサルティングやプロジェクト管理の能力、オラクルのソフト開発を組み合わせる。

### 横河電機／NTTコムウェア

両社は、製造業向けの情報システム構築で提携した。顧客企業の工場や事務所で別々に稼働している生産・情報システムを統合し、本社で生産状況や物流を一括管理できるようにするサービスを共同で展開する。

両社は「ビジネスソリューションセンター」と呼ぶ共同オフィスを開設。それぞれ25人の社員を常駐させ、共同の窓口とする。2003年には両社合わせて500人を提携事業に従事させる予定である。

聞いて、それに応えたいと思っていたとすると、そのうちの一部は、守備範囲を超えて、ソリューション的な動きをしてきたかもしれない。その人をモデルにして分析する方法もありますね。

守島 80点の人間が何人で、60点の人間が何人いるかは把握しなければいけないと思いますが、ビジネスでそれほど利益を出していない60点の人間に対しては、どう対処すればいいのでしょうか。

小川 例えば、1月1日をもって、今までのやり方をやめますと、今まではできません。現実には、ボックスといわれているような販売やサービス、修理も必要ですから。営業も保守も一律にバーを設定して評価するという画一的な方法を改めなければいけません。ビジネスの進化度によって、要求されるコンピテンシーは異なります。それに応じたタイプ分けが必要でしょう。

## 変革のシナリオに 人事はどうかかわるべきか

大久保 人事部としては、今の人材を考えると、営業、保守部門の全員がソリューションビジネスをやるのではなく、その中の20名程度がテスト的に実行してみるといふ提案をする考え方もあります。

野田 経済特別区のようなフリーゾーンですね。ソリューションという課題で

期間は1年。パフォーマンスを出し、ラインの仕事ははずして好きにやらせる。すると、新しいスタイルでやる人が出てくるかもしれません。

小川 S社のビジネスのパターンからすると、営業だけが動いてもできない。営業、開発、保守のメンバーでチームをつくってチャレンジするというのも、ひとつの方法です。

大久保 しかし、こういう会社がソリューション、ビジネスに転換するときには、大革命に近いくらいの発想の転換や価値観の転換、マネジメントの転換が必要ですから、抜本的な風土改革が必要ではないかと思えます。

小川 誰が発信者になるかです。例えばそれが井上氏



守島基博氏  
一橋大学大学院 商学研究科 教授

なのか、その下のカスタマーのことが実体験としてわかっていいる人なのか。誰かが発信し始めないと難しいでしょうね。その伏えた人の周囲にイノベーターたちが集まってくる。そういうチームづくりが必要なんです。

もうひとつは、先ほども触れましたが、顧客を取り巻く3Cを見ることは、視点を変えることですが、言葉で理解しても体は動きません。例えば、さっきのフリーゾーンを使って、視点が変わることを見せる仕組みが必要なんです。

そういうことをやっていると、イノベ

「計画的につくったカオスも戦略が明確であればビジネスプロセスと統合されます」

ーターと守旧派がぶつかり合い、葛藤がおきます。そのときにプロデューサーの中で仕掛ける。インフラを変えていくには、綿密に設計したストーリーが必要なんです。

大久保 脱しきれない価値観と新しい価値観がぶつかり合って、混沌とするフェーズがあるわけですね。

野田 しかし、このS社はそういうカオスに耐えられるでしょうか。

守島 戦略が明確で、プロセスもある程度は見えているという状態であれば、計画的につくったカオスですから、いずれビジネスプロセスとして統合されるでしょう。

ただし、確かにS社の場合、トップのコミットがどうやら不十分であり、ビジョンもクリアでない中で、カオスをつくってしまったら、本当のカオスになってしまうかもしれません。

野田 その場合、鈴木人事部長としては、この会社は変化には耐えられませんが、止めに入らなければなりません。

例えば、S社がオーナー会社で創業社長が健在だとすると、その社長が好きなようにやってみるといえば、やる人もいるでしょう。

小川 イノベーションの因子が隠されているとしたら、オーナーが背中をトンと押すことで花開くこともあるかもしれません。

守島 オーナーがコミットしていて、戦略が明確であれば、鈴木人事部長が同

じことをしてもいい。あそこにはああいう営業担当者があるから、あの人を焚きつければやるだろうという認識を、鈴木部長は常にもっていないといけません。この規模の会社の人事部長なら、できるはずなんです。

野田 ここに刺激を与えたら反応するという人間を、人事部長は把握している必要がありますね。

## 組織の縦の動きと横の 動きのバランスをどうとるか

小川 自動車カンパニーと産業機器カンパニーを横断的にして、フリーのチームをつくるのもひとつの方法ですね。

カンパニー制にすると、とかくカンパニー間の壁ができがちですが、S社の場合、自動車カンパニーの生産技術や、その部品メーカーとの関係やノウハウを取り込む方がいいのかもしれない。

大久保 組織にはメッセージ性があり、組織化することで実行することを示すことができます。特にカンパニーをまたいだような組織はメッセージ性が強いです。

一方、そういう組織ができると、お客様の声が届くが、自分では解決できないという人が組織に駆け込み、学習のプロセスとして機能するかもしれません。

守島 カンパニー制で  
独立色が強くなれば、  
意図的に横の動きをつ  
くっていかなければい  
けません。

大久保 この会社は、お客様からの多  
様な要望に対して解決しようとする  
とき、横の動きが機能していればいい仕事  
ができそうです。

そもそも、ソリューションというテー  
マは、カンパニー長が起案する話ではな  
い。横の動きがあつてこそ価値を生み出  
すのがソリューションで、本来はコーポ  
レート起案の問題です。

## 評価制度に 経営のメッセージが どこまで織り込めるか

小川 ビジネスモデルが変わったとき  
に、人事部として考えなければならな  
いのは、評価のポイントを変えること  
です。管理項目から評価項目、指標ま  
で全部変えないと、社員は信用しま  
せん。

大久保 制度ありきではないといつて  
も、制度は大事で、そこに思想が反映  
されたものであれば、変革への促進剤  
になることは確かです。

小川 経営の意思決定がなされると、  
社長がいった言葉などをスローガンと  
して流すわけですが、それ以上に明確

なメッセージは、評価制度への反映なん  
です。こうするのだということが具体  
的に決定されて下りてくると、社員は  
信用しますから。スローガンだけあつて  
人事が動かないと、社員は信用しな  
いし、行動も変わりません。

野田 本来、人事制度のメッセージは、  
経営のひとつの重要なツールですから。  
守島 経営のメッセージがどこまで織り  
込めるかは、人事にそのコンピテンスが  
あるかの問題と、どれだけ自由度があ  
るかにかかっています。この2つは、日  
本の会社の人事部の大きな問題です。

野田 もうひとつ  
の視点としては、  
システムインテグ  
レーターやコンサ  
ルタントの報酬で  
す。マーケットの  
報酬よりも低くし  
てしまうと、皆辞めてしまうかもしれ  
ません。ソリューションビジネスのため  
につくったフリーのチームが丸ごとヘッ  
ドハンティングされてしまうというこ  
もありえます。その点も視野に入れて  
人事のメッセージを出す必要があるで  
しょう。



大久保幸夫  
ワークス研究所 所長 主幹研究員

「思想が反映された制度は変革  
への促進剤と考えられますね」

大久保 職務が変われば、マーケットバ  
リユーも変わりますから。このケース  
で、評価制度を変えるとき、具体的に  
何をどう変えるのがポイントですか。

小川 結果評価のタイミングの問題じ  
やないでしょうか。一般的にボックス販

売は売ったときに評価をします。とこ  
ろがソリューションというのは、そのシ  
ステムを入れて、6カ月目くらいから、  
お客様のレビューを行って初めて結果が  
出ます。ボックス販売と同じ手法では、  
売るとそれっきりで、お客様はリピー  
トしてくれません。ソリューションして  
ほしかったことではなく、それを聞いて  
いるふりをしてモノを売っていたのでは  
困るのです。お客様のフィードバックを  
どう評価につなげるかです。

守島 人材リソースを人事が理解して  
いれば、ソリューションへの転換にも対  
応できますね。皆さんの議論を聞いて、  
今の人事に求められているのは、まさ  
に人材マネジメントなのだと感じまし  
た。

制度や組織をマネジメントするより  
以前に、どういう人材がこの企業の中  
にいて、どういうポテンシャルがあつて、  
それをどう使えば何ができるのか。も  
しくは、何かをやるためにはどう人を  
使つて、どういう人間が必要で、そうい  
う人間がいるのかいないのかを人事が  
把握しているかどうか。

新しい戦略が出たときも人事の理解  
があれば、このようにやりましょうと  
いう提案ができるのだと思います。

大久保 人材という資産を経営の中に  
どう活かすか。経営の意思決定から人  
事部として戦略的な仕組みをつくる段  
階に至るまで、さまざまなシチュエーシ  
ョンにおける、ご意見をいただきましたし



た。ありがとうございました。

# 変革支援の延長線上にある 戦略的マネジメント

守島基博氏 一橋大学大学院 商学研究科 教授

今回は、ソリューションビジネスへの転換を図るS社における人材マネジメントのあるべき中身はもちろん、組織変革と人材マネジメントの関係までを論じることができた。戦略的人材マネジメントとは何か、どうあるべきかを考える材料が豊富に議論され、面白いものとなった。

頻りに議論された話題の中で、企業変革の際に、人材の保持するポテンシャルを顕在化し、企業が活用することの重要性と、組織変革のプロセスとして、「プロデューサー型」と「リーダーシップ型」の2つのあり方が指摘された。どちらも、人材マネジメントにとって大きな意味のあるポイントである。

まず、人のもつポテンシャルを發揮させることについて、日本の組織では個性が殺され、創造性が死んでいるような印象を受けるが、本来職場にいる人は、ひとりひとりが、極めてユニークな個性をもっており、それを解き放つよう導くことが人材マネジメントの重要な役割である。これまで、個性を尊重しない人材マネジメントをやってきたならば、それをやめる。やめるだけでなく、個性をリードし、ひとりひとりのアイデアを引き出すことのできる仕掛けをつくる。そのためには、個性やユニークネスをプラスにとらえ、評価や処遇などで支援しなくてはならない。

もうひとつのトピックとして、組織

変革のあり方について、強いリーダーが引っ張っていく「リーダーシップ型」と、少しずつ周りをその気にさせていく「プロデューサー型」があることが議論された。日本の企業では、やや古い意味での「プロデューサー型」が重要視されてきた。つまり、根回しなどの方法である。しかし、「リーダーシップ型」

が受け入れられる土壌ができてきた。今、「新しいタイプのプロデューサー型人材」を考え、「リーダーシップ型」と対比させる必要があるだろう。「新しいプロデューサー」とは、根回しという方法を使わず、周りの人々をアイデアと熱意で同調させ、組織を変革するタイプである。2つの変革タイプのうち、どちらが有効かは、企業や状況によるが、こうした人材を見つけ、彼らに活躍の場を提供することは、人材マネジメントの仕事である。

2つの議論に共通している、戦略的人材マネジメントとは、戦略達成の支援だけでなく、日頃から能力の高い人材を企業として獲得し、また、いつでも外部から獲得できるようにしておくことである。ソリューション企業への変革の際には、そうした能力の高い人材を提供できることが重要な条件として含まれることだろう。未来の戦略を見越しての、適応力のマネジメントである。

組織変革への支援がいちばん戦略的な人事マネジメントなのかもしれない。

# 自社アセットの把握が ソリューションビジネスを左右する

大久保幸夫 ワークス研究所 所長 主幹研究員

どの企業も、経営環境が厳しくなり課題が複雑化していく中では、抱えている課題を解決してほしいという気持ちが強くなる。そのため、コンサルティングビジネスも含め、いわゆるソリューションビジネスというものが、自分の会社の事業を進化させるものとして大きなうねりとなってきている。今回のケースのようなソリューションビジネスへの進出は、多くの企業が抱える検討課題である。ソリューションビジネスへの進出を検討する際に、特に重要なことは、自分の会社のアセットをきちんと調べ、把握することだろう。

また、次に述べる2つの点についても重要考えている。

ひとつ目は顧客との関係である。どんなにソリューションビジネスの展開を図ろうとしても、顧客が、我々のことを戦略的なパートナーだと認識してくれなければ、単なる「業者」でしかない。ソリューションビジネスにおいては、顧客にとって自分たちがパートナーであるかどうかという観点から、つまり我々に顧客に課題解決への参加を期待させるだけの下地があるかを見ていかなければならない。

2つ目は、従業員のコンピテンスの問題である。他社の課題を解決することは大変難しいことで、深い知識と技術を

必要とする。果たして我々の従業員の中にそれが持ち合わせているのかどうか振り返ってみる必要がある。もちろん、それは営業だけのことでなく、開発を担当する人もかもしれないし、保守の人かもしれない。社内全体を見渡して、ソリューションビジネスに必要な知識と技術をもっている人が、数は少なくてもいるかどうかということを見る必要がある。仮に、該当者が全くないのであれば、ソリューションビジネスを行うことは不可能である。

人事部とは、このような大きな知識を必要とされる事業転換に直面したときに、ひとりひとりの従業員の能力をいかに把握しているかが問われる組織である。例えば、ソリューションビジネスを導入する際の手法を開発できる人間は誰なのか。経営に直接携わる上層部の人間に課題解決を提案するといった、コンサルティングに近いコミュニケーション能力をもっているのは誰なのか。誰がどのような力をもっているのかを整理した上で、戦略的な人事配置を行い、不足しているときは外部から採用する。そのようなフレームを「人材ポートフォリオ」と呼んでいるが、まさしく、このような戦略的人材マネジメントが、今回のケースを通して重要であると実感した。

リーダー  
の軌跡

# 長谷川耕造

株式会社グローバルダイニング 代表取締役社長 CEO

おのれを抑え、人の心を知ることのできる経営者として成長してきた



7月14日、グローバルダイニングが出店する最新の店舗「モンズーンカフェ 恵比寿店」のオープンパーティーが開かれた。セミフォーマルのドレスコードにのっとり集まった人々が、次々と、アジア風にしつらえられた店内に吸いこまれていく。ロサンゼルスも含め、現在9店舗となった既存の「モンズーンカフェ」の成功に続くかどうかは未知数だが、幸先のよさがうかがえる集客ぶりだった。

この「モンズーンカフェ」のほか、「カフェ ラ・ボエム」「ゼスト キャンティーナ」「タブローズ」「ステラート」「権八」など、イタリアン、メキシカン、アジアン、和食へと広がるレストラン事業を展開するグローバルダイニングの総帥が、長谷川耕造氏である。これまで、さまざまなマスコミに頻繁に登場してきた長谷川氏だが、経営者としてどんな転機を経験してきたのだろうか。その問いに対する答えは、20代のつらい離婚体験の話から始まった。

長谷川氏は早稲田大学に在学中、北欧で暮らしていたことがある。皿洗いのアルバイトなどで生活の糧を稼いでいた氏が日本に帰国したとき、ひとりの金髪のフィンランド人女性を伴っていた。その女性は長谷川氏と結婚するために、遠い日本にやってきたのである。そして長谷川氏が最初に経営に手を染めた高田馬場の喫茶店「北欧館」の若きオーナー夫人として、一緒に店にも立った。だが、ふたりの蜜月時代は長くは続かなかった。「僕の転機といえば、なんといっても最初の女房と離婚したことです。彼女に逃げられるまで、僕は人の痛みがわからない人間でした。でも自分が傷ついたときに初めて、痛みとはどういうものなのかがわかったのです。それまでの自己中心主義から脱却させてくれた経験だったんでしょね」

## 最初の妻に逃げられて 初めて僕は 獣から人間になった

「北欧館」を経営していた頃の長谷川氏は、店を成功させたい一心から1日16時間は店にいて、二人で暮らすアパートに帰宅してからも帳簿をつける毎日。新婚生活の甘きとも無縁で、若い二人の間には摩擦が絶えなかった。

「とにかく毎日喧嘩ばかりです。お互いに気が強いしプライドも高いから、店でも衝突していました。たぶんアルバイトの人たちも困っていたでしょうね、オーナー夫婦が喧嘩ばかりしているんだから(笑)。僕もフラストレーションがたまっていて、いつときは『もうこいつには惚れていない、ひとりになりたい』と思ったこともありませう。逃げられて初めて、彼女がいない状態に耐えられない自分に気づきました。でも、もう遅かったですね。このときのつらさは一生忘れられません。アパートに戻っても、毎日バスタオルを抱えて泣いていました。それまで涙を流したことなんかなかった男なのに」

摩擦が昂じた原因はいろいろあるだろう。当時の夫人がモデルのアルバイトを始め、月に150万円もの収入を得るようになったこともそのひとつ。店の利益の3倍も軽々と稼ぐ妻に、長谷川氏のプライドは凍りついた。直接、嫉妬をぶつけることさえままならず、若い長谷川氏は心を閉ざした。彼だけを信じて日本にやってきたのに、夫と会話もできず苦しんでいた妻の心を思いやること

もできず――。

「今から思えば、あの頃の僕は獣でした。まだ人間の心をもつまでには至らなかった。今は、自分でもあの頃は勝手だったんだろうな、と思えるようになりました。感情の起伏は激しいし、思いやりはないし。でも自分の心が痛んでようやく、人の痛みというものがあった。痛みつて、どれほど推測したところで、本質的には理解できないものだから、自分の経験が貴重なんです。ただ、自分でその体験を葉にできたことは本当によかった。失敗したときに本心から反省できるかどうか人間の分かれ目ですね。自分の人生の目標をもっていないと、なかなか反省できないものです。僕はあのとき、生まれて初めて反省しました。つまり、それほどひどかったってことです」

いつときは彼女を憎みかけた。だが、憎んでしまえば一緒に過ごした4年間を抹殺することになる。砂をかむような思い出に貶めることになる。それだけはしたくない、と長谷川氏は思った。いつもオレがオレだと先走るだけだった自分から、脱却しなければならぬ。まわりの人間あつてのおのれの人生なのだ、ようやく思えるようになっていた。

**自分が悪ければ  
相手が誰であつても  
あやまる勇気を  
もてるようになった**

その後、長谷川氏は、1976年に「六本木ゼスト」を開店。怒涛のような快進撃の始まりであ

る。次々に新しいコンセプトのレストランを開店、独自の経営戦略があたつて、時代の変化に敏感な人々をどんどん魅きつけるようになっていった。新しい人材やアルバイトも増え、急成長を続けていた83年、次の転機が訪れた。

「前の女房に逃げられて、痛い思いをした僕でしたが、だからといってすぐに人間が変われるわけもない。83年、当時33歳の僕は、スタッフの声など一切聞かずに現場に雷ばかり落としていました。あるとき、店に顔を出すと、若いアルバイトが決められた前掛けをつけずに仕事をしている。それを見た僕は、お客の目の前でアルバイトを怒鳴りつけました。彼に言い訳の時間も与えずにです。ところがその後、店長に事情を聞かされて恥ずかしくなりました。そのアルバイトは外に買い物に行かされ、戻つてみたら店が大忙しになっていたの、前掛けをつける間もなく現場で働いていただけなんです。そんな事実を知ることもなく、僕は彼を怒鳴りつけてしまった。

そこで、ちよつと外で頭を冷やして、公衆電話から彼に電話をかけ、店の外に出てきてもらった。きつとまた怒られるんじゃないかと、彼はおびえていたでしょうね(笑)。でもそのとき僕はあやまつたんです。自分が悪かつたと。そうしたら彼の顔がパツと明るくなつた。ああ、人間って素直にあやまれはこういう反応をしてくれるんだ、と気づいた瞬間でした」

完璧主義者の雰囲気漂わせる長谷川氏は、いったん間違いを発見すると、「白黒つけるまで」徹底的に社員を追及してしまうのだという。そのときに言い返すようなキャラクターであればよいが、性格や立場によってはそれができないこともあるだろう(アルバイトであればなおさらだ)。

長谷川氏は、いい加減なやり方では進歩は望めない、あくまで仕事上の問題点を追及しているつもりなのだが、それが行き過ぎると人格そのものを全否定されたような気にさせてしまうことがあつたらしい。

前掛け事件をきっかけに、長谷川氏は自分が間違つたと思つたらすぐにあやまることを実行するようになった。今では時折、「長谷川さんって、あやまればいいと思つてるんじゃないですか」ときついひと言を浴びせられることもあるが、「それ、当たつてます」と笑う。グループの総帥が頭を下げることに価値があるのだ。

## 同族経営の芽を 摘み取つて 社員の潜在能力に賭けた

3番目の転機は、90年に自ら同族経営の芽を摘み取つたときに訪れたと長谷川氏は思っている。最初のうちは父が監査役を務め、弟が右腕として頑張つてくれた。だがそのうち、弟と長谷川氏はぶつかることが多くなる。長谷川氏の弟であれば、おそろしく兄に劣らず気も強かつたことだろう。結局、彼は兄から離れていくことを選ぶ。

「それまでも別に同族経営をしているつもりはありませんでした。でも、社員から見ればそうは思えなかつたかもしれませんね。そうすると優秀な人間ほど辞めていくんです。いい人間が残るにはどうするか、社員のベストの部分を引き出すにはどうすればいいのか。結局、家族という単位を捨てるしかないと思つたのです」

すべて社員たちでやつていくと決めたときに、会社は新しいスタートを切つた。グローバルダイニングの人事制度は徹底した実力主義に基づいている。自己申告がない限り、異動もなければ昇進もない。自分で目標を定め、それを達成すれば高い給与という見返りがある。達成できなければ給料は伸びないし、自分から降格を申し出る社員もいる。ちなみに今の取締役は長谷川氏を含めて3人だけだが、少し前まではもっと多かつた。

「みんな自分から降りちゃうものですから。うちの会社は自己申告が徹底しているので、役員としてうまく仕事ができないときは、もう一度修行し直したいといつてくるわけです。最近、僕が、うちの役員は英語もコンピュータもできて、MBAももっているのが理想だと、しきりにいつていたので、それがよくなつたのかもしれない(笑)。今年の春、そういう人間が入ってきたので、今はCFO(最高財務責任者)を任せています」

70年代の終わり頃までは、社員教育の仕組みや人事考課制度らしいものはほとんどなかつた。その後、マニュアルを作つてみたり、社員の人事考課のために等級表を作つてみたり、専門書を読み漁つてはさまざま工夫を凝らしてもみた。完璧と思えた等級表作りのあとで、「この作業を続けていくと、結局、求めるのは欠点は何ひとつない神様みたいな人間ということになつてしまう」と気づいた。

「弱いところがない人間を求めても無理がありませんよ。個人の強みをどんどん伸ばしていつて、弱い部分は許すようなマネジメントでなければ、社員の本当の力を引き出せないと徐々に理解していつたんです」

また、初めのうちはすべての従業員に昇進試験



長谷川耕造 (はせがわ・こうぞう)

1950年横浜市生まれ。湘南高校を経て早稲田大学商学部に進むが、71年に中退、欧州を放浪する。帰国後の73年に長谷川実業(現グローバルダイニング)を設立。高田馬場に喫茶店「北歐館」をオープン。25歳で最初の妻と離婚。その後は、斬新なレストラン経営の発想を業界にもち込み、次々に事業を成功させている。高校時代の親友、フランス文学者の鹿島茂氏がプロデュースした自伝『タフ&クール』(日経BP社)が評判を呼ぶ。アメリカ人の妻と3人の娘との5人家族。

を課していた。だがそのうち、古株の社員(等級は上)に大きな店をまかせてもうまくいかないという現実にあふつかった。等級制度を維持していくと、各等級に具体的業務を対応させることになるが、それが実効性のないことが証明されてしまったのである。結局、等級制が意味をもたないことを、長谷川氏は身をもって悟ったのだ。そこから生まれたのが自己申告制度の徹底である。

「日本の人事異動は奴隷制ですよ。会社のいうなりにどこにでも行かなければならない。それよりも自分で手を上げさせたほうがいい。もし手を上げる人間がいないのであれば、それは魅力のない仕事です。給料を上げてもう一度募集し直す。市場原理に任せるわけです。実は、あるテレビ番組で新しい人事制度を取り入れている企業として、うちの会社と、ある外資系企業が取り上げられたのですが、その外資系企業はもうよりも徹底した自己申告制度を実施していました。それを見たとき、考えれば考えるほど向こうのほうが正しい気がしてきました」

現在は定期的な試験もなく、昇格の際にだけ試験を行う。基礎的な知識や心構えの有無を問う内容である。完全に等級制や定期試験制度をなくしたのは99年。だが、思いのほかスムーズに、こうした新しい仕組みは機能した。

「もともとアルバイトは自己申告制でしたから、アルバイトの仕組みに正社員も近づいていったわけです。当社ではアルバイトも大切な戦力ですから、彼らのやる気を徹底して引き出さなければなりません。それを社員に活用してみたらうまくいった。より効率的なシステムになったと思っています。定期試験制度をやめました。弊害は、入社後1年たつても社訓を知らない社員が現れたら

いで、大したことはありません」

以前、長谷川氏は「社員みんながフランチャイズになればいい」と話していたことがある。店長はグローバルダイニングの戦略に基づいて自分の店舗を自由に運営する。そこで業績が上がれば自分の給与もぐんと上がる。それがわかっていたら頑張れるだろうというのが、長谷川氏の論理である。日本の会社の多くは社員の頑張りには報いていない。権限も十分には委譲していないというのが当時の考えだった。それが徹底してきたのが、現在のグローバルダイニングといえるだろう。

99年12月、グローバルダイニングは東証2部上場を果たした。その後、期待していた優秀な社員がずいぶん辞めたという。上場した結果、手持ちの株を売り払えば独立資金が手に入ったからである。ある程度の予測はできたものの、長谷川氏にとって痛手でなかったわけではない。だが、社員に独立心を植え付けてきたのは長谷川氏自身である。

「上場後、しばらく大変な時期がありました。赤字の店舗が多かったし、社員も辞めていった。このままじゃ会社も終わりだと思ったこともありますが。しかし、その後入ってきた人間が優秀で、十分、その穴を埋めてくれました」

採用では何度か失敗もしている。20代半ばの優秀な銀行出身者を採用したが、花が咲かずに辞めていった。経歴は素晴らしかったが、長谷川氏の言葉を借りれば、「すぐにヘリコプターに乗って上上がったが」から、毎日の地味な仕事に本気で取り組むことができなかったらしい。無駄と思えるような日常業務も真剣にこなさなければ、現場をまともな力など身につくはずはないのだ。

「今は組織論が革命的に変わっている時期です。組織が、より有機体になろうとしているといってもいい。仕事を人に任せるのは難しいことだけど、今みたいにITが浸透してくるとそれも容易になります。ポイントポイントで何が起きているのかチェックできるんですからね。当然ですが、今、勝とうと思うなら絶対にITを武器にするべきなんです」

その言葉どおり、グローバルダイニングはIT化を推進し、全社の情報公開を徹底している。会社の情報はもちろん、長谷川氏の給料や日々の行動もすべてオープン。スケジュール表もアドレス帳も、知ろうと思えば社員全員が知ることができる。徹底した情報の共有と、ドラスティックな人事制度。「徹底的に白黒つけてしまおう」という長谷川氏の性格がかいま見える。企業経営にはリーダーの人格がそのまま現れることを、改めて痛感したインタビューであった。

### 長谷川耕造氏のリーダーシップ年表

- 1975年 「北歐館」を経営していた頃、最初の妻と離婚。  
自分の思いやりのなさを痛切に反省するきっかけになる。
- 1976年 「六本木ゼスト」をオープン。  
レストラン事業のスタートを切る。
- 1983年 事情を知らないまま、あるアルバイトを怒鳴りつけるが、  
すぐ反省してあやまる。  
人に頭を下げることの大切さに初めて気づく。
- 1990年 事業を手助けしてくれていた実弟が退社。  
すべて社員で会社を運営しよう決心。
- 1999年 等級制度や定期試験制度に見切りをつける。  
社員からの徹底した職務自己申告制を実現。  
12月、東証2部に上場。



# 自己実現を求め続けても 本当の「良い仕事」には出会えない



聞き手 古野庸一  
ワークス研究所 主幹研究員

## 杉村芳美

甲南大学経済学部教授

神戸・甲南大学で

杉村芳美(すぎむら・よしみ)

1948年京都府生まれ。東京大学経済学部卒業。同大学院経済学研究科理論経済学専攻博士課程修了。甲南大学講師、助教授を経て、87年から現職。専攻は、労働の社会経済学と現代社会における労働・仕事のあり方および意味の研究。著書として、『脱近代の労働観』(ミネルヴァ書房、1990年)、『「良い仕事」の思想』(中公新書、1997年)がある。「仕事観」をテーマに、「個人の働き方」「企業のあり方」などを定期的に話し合う「OWL (Original Working Life) 仕事研究会」の世話人もつとめている。

企業と個人の関係が激変しつつある現在、働く人々の中には「会社のために働くなんて時代遅れ。これからは自分のために働くことこそ大切だ」という価値観が少しずつ浸透しているかのように思える。だが果たして、それは本当に望ましい変化といえるのだろうか。企業にとつただけでなく、個人の幸福を考えるうえでも、今こそ、よりバランスのとれた「仕事観」が求められているのではないだろうか。

一方的な滅私奉公でもなく、自己中心主義とも異なる仕事倫理を詳しく分析した著書「良い仕事」の思想（中公新書）を著した甲南大学の杉村芳美教授は、「良い仕事」というシンパルな言葉に新しい価値観を見出そうとしている。ワークス研究所主幹研究員・古野庸一がお話を聞いた。

**古野** 先生が出された『良い仕事』の思想は、私も仕事柄、すぐ手にとつて拝読しました。「良い仕事」を新しい理念として打ち出された背景をまずお聞かせください。

**杉村** 私は初め、経済学を学びましたが、その中では人間の労働力は商品であり、人間はその商品と交換で貨幣を得ると扱われています。しかし実際には、それほど単純な話ではありません。人が懸命に就職活動をするのは、給与のいい会社を探すためだけでなく、仕事のやりがいを求めるからです。私は、このように仕事の重要な要素としてある、人間にとつてのやりがいや意味をテーマにしようとしてきました。人間は何をめざして働くのか考えてみると、ひとつには労働倫理という言葉に行き着きます。以前は、「勤勉」が大きな倫理でしたが、現在のように脱工業化が進んだ豊か

な社会ではそれに代わるものが求められています。その問題をたどる中で生まれたのが「良い仕事」という考え方です。

## “自己実現”に 惑わされて 公を忘れてはいけない

**古野** 最近、私は若い人にインタビューすることが多いのですが、彼らはしばしば「努力するのはかっこわるい」といいますね。

**杉村** 大人たちも「そんなことはないぞ」と若者にいうのを遠慮している（笑）。世の中が変わつたんでしようが、さりとて勤勉に代わる労働倫理があるかどうかは問題です。「自己実現」がふさわしいかどうか。

**古野** 自己実現はマズローの5段階欲求説の一番上にありますけれども、ある種の個人主義、自己中心主義みたいな印象もつきますね。

**杉村** 自己実現という言葉は、マルクス主義を引かずついている部分がある。マルクスは、労働とは何かを作るといふ形で、自己の能力を対象化することだと、とらえるわけです。その作られたモノが自己表現でもあることが、労働の理想とされま。職人、画家や彫刻家などがその理想のイメージです。そしてマルクスは、資本主義社会での実際の労働はそうじゃないといいました。自分の意思で作るわけではないし、自分の所有物にならないわけです。そこに自己疎外が生じると。

しかし、現代のホワイトカラーの仕事は一面では自己表現の要素があるともいえますが、自分の頭

の中にある考えを、そのまま形にして、外に出すわけではありませぬ。マルクスがいう自己対象化とは、モノを相手にする仕事のこと、ホワイトカラーの仕事とは、人がいるんです。今はモノではなく人を相手にする仕事が多いし、組織やチームで仕事することがほとんどです。

**古野** 相手がいることなので、自分が頭に描いたとおりに進まないことがほとんどですね。

**杉村** 逆に、その妙味もあるわけです。お互いが関係していく中で自分も変化していくから、自分にこだわりすぎても意味がない。人間関係が大事といわれるのも当然なんです。

**古野** そうすると、自己実現だけを目的とすれば矛盾が出てきますね。

**杉村** そう思います。自己実現というイメージで望ましい仕事像を考えてしまつてはいけません。自己実現という話が出てくると、必ずマズローが引き合いに出されるのですが、そもそもマズローは「究極の自己実現とは自分を超越するような使命感や献身的行動の中にある」という趣旨のことを書いていて、自己実現タイプの人間の例としても、歴史上、非常に大きな仕事をした人たちがあげられています。彼のいう自己実現とは、自分の満足を越えたところにあるわけです。一般の企業人も、組織の中での献身という行動では共通しています。それなのに、狭い範囲の自己実現を主張してしまつと個人主義的な偏りを免れない。

**古野** ハイパフォーマンスと評価されている人々にインタビューをすると、みんな「組織のため」とか、「フオア・ザ・チーム」とかいいですね。マイケル・ジョーダンや巨人の松井のような超一流選手も、自分の成績よりはチームの勝利へのこだわりが強いと

聞きます。

**杉村** “公”といつのもそのことで、会社で仕事をしている場合、会社の観点に立つてものを考え、行動することでしょう。

**古野** 単なる会社人間とは違いますね。

**杉村** 会社人間はすっかり悪いイメージになっているけれども、それだけじゃない要素もあると思うんです。我々には個としての側面と集団の成員としての側面がある。自分の利益だけを追求してはいけないし、自分の役割を理解して動くことが大切です。滅私はいけないにしても、私と公のバランスは必要ですね。たとえば、サッカーはチームスポーツなので、それぞれの選手が自分の役割を果たすことが大事ですが、ひとりひとりが個性的プレーヤーでなければチームが動かない。それがバランスなんです。

### 会議は個と公の バランスをとり 信頼を醸成する場

**古野** 先生は会議の効用に注目されていますね。

**杉村** 日本では会議の評判がなぜかよろしくない(笑)。だから時間だけかけて、中身がないといわれがちです。しかし実際には、効用は高いはずなんです。会議では、誰もが共通の課題をもつて参加しているし、その課題の解決のために発言する。会議を活性化させるためには、アイデアを出す者として、地位は関係なく全員が対等という立場を貫かなければならない。その場で自分の利益だけを考えた発言をすれば響きを買った

けです。その意味では、公と個のバランスがうまくとれば、会議を、組織全体の信頼感が形成され、共有され、新しいものが引き出されていく場にすることができるようなんです。

**古野** 滅私奉公という言葉には、自分を殺してまでも会社の意向に従うという意味がありましたね。しかし終身雇用が崩れてから、自分のやりたことをちゃんと貫こうという方向になってきたと思います。そこで、どんな会社に入れようまくいくのかということが問題になる。

**杉村** 自分に合う会社うんぬんといつても、実際には入社してみないとわからないのが現実です。そもそも自分のことだつてよくわからないのに(笑)。結局、自己実現といいなから、その“自分”も、他者によって新しい可能性が引き出されることが多いのではないのでしょうか。

**古野** 自分に合ったものを見つけること自体が、実は狭い殻に閉じこもることにもなりかねない。

**杉村** そのとおりです。仕事をやるならお客が満足することが目的であつて、自分の満足が先にあつたら誰からも相手にしてもらえなくなります。

### 天職とは求めて 得るものではなく 実感するもの

**古野** 『良い仕事』の思想』を拜読していますと、西洋のお話が中心という印象を受けました。

**杉村** あまり望ましいことではありませんが、今の我々は外国のことはよく知っているのに、日本のことを知らない傾向がある(笑)。この本でも、

よく西洋の労働観とされてきたものを問題にしたのですが、人間の労働や仕事を考えるうえで、そもそも西洋と東洋で違いがあると頭から決めこむ必要もないでしょう。西洋人にとって労働は苦痛でしかなく、日本人にとってはそうではないと考えがちです。しかし、それは本当なのでしょうか？ 西洋では仕事は苦痛とする部分もたしかにあるけれど、その意味の“労働”はかなり限られて、仕事全体がすべて否定的に見られているわけではない。積極的に意味のある行為として仕事をとらえようとすれば、どうすればよいのかという見方を、この本で展開してみました。仮に、ある仕事に苦痛だとしても、本人にとつて全く意味がないわけではない。仕事も楽しいばかりでは実はあまりおもしろくなくて、辛い仕事を引き受けてうまくいったときの充実感もあるでしょう。

**古野** たしかにそうですね。先生は日本人の労働観についてはどのようにお考えですか。

**杉村** 日本人はやはり勤勉だといわれていますね。変わってきているともいわれるけれど、外国人から見れば今でも勤勉に見えるでしょう。

**古野** 私がアメリカに留学していたとき、工場長が、ある従業員の働きがいいから時給を倍にするといったら、仕事の量を半分に減らして、その分、工場に来なくなつたという例を聞いたことがあります(笑)。ビジネススクールに来るような人たちはよく働きますし、欧米をひとくりにするわけにはいかないけれども、一般論でいえば日本人は勤勉でしょうね。

**杉村** 日本人の勤勉さは、やはり長い時間をかけて身につけた抜きがたい体質になっているのだと思います。それを捨てるべきだというようなことを、

# 人の存在意義は、 組織への貢献を通して、 はじめて認識されるもの

古野庸一

ワークス研究所 主幹研究員

我々はなぜ仕事をするのだろうか。食べるためという人もいるかもしれないが、一般には、それ以上の意味を、自分の仕事に求めている人が多いはずだ。その証拠に、調査を行うと、「自分のやりたいことを仕事にしたい」「自分の能力を最大限に生かしてくれる仕事をしたい」という項目に高い点がつくし、仕事をしている人にインタビューすると、マズローの欲求段階説のことを知らなくても、「自己実現」や「自分らしさ」という言葉がよく出てくる。

さて、これらどちらの言葉も、実は自己中心的なものであることに気づかれただろうか。たしかに、自分の好き嫌いで職業を決めることは悪いとはいえないが、果たして、その基準が絶対なのかを悶々と考えていた時期があった。21世紀という時代を考えれば、環境問題、高齢社会ということが視野に入ってくる。そのような時代においては、自分さえよければそれでいいという働き方は、どこか間違っているような気がしていた。

そんなときに、杉村教授いうところの「良い仕事」の概念に出会った。自己中心的でない仕事の概念が説かれていて、救われたような気になり、さっそく会いにでかけた。多少、硬い内容の本だったので、最初は少々、ピクピクしていたが、実際の教授は、やわらかい物腰のやさしい人で、懇切丁寧に、「良い仕事」の概念を解説してくださった。

教授がいうように、私たちの仕事のほとんどは、ひとりでは完結しない。多くの人と関わりながら仕事をしているので、自分の意見ばかりを通し続けるのは難しく、意見の異なる人とは調整を図らなければならない。そうした調整が、単なる妥協で終わる場合もあるが、意見を戦わせているうちに、新しい見解に行き着くことがある。そこに組織の妙があり、組織の存在理由がある。また、そこにこそ、他者との関係の中で仕事をする喜びがある。当たり前のことかもしれないが、チームや組織、そして社会に貢献していくことを通して、はじめて自己の存在意義というものが浮き彫りにされてくるのではないかと改めて感じた対談だった。



(ふるの・よういち)

1962年福岡県生まれ。87年東京大学工学部船舶工学科卒業後、リクルート入社。南カリフォルニア大学ビジネススクールでMBA取得。現在はビジネスマンのキャリア形成を中心とした研究活動を行うかたわら、同社の経営企画にも参画している。

観念的というのはやめたほうがいいですね。

**古野** 農耕民族だから、ちゃんと働かないと食べられなかったのかもしれないね。でも現代の若い人たちは、努力はかっこわるいとさえいう。私は、そこに危機感をもってしまつのです。

**杉村** 豊かな時代だからこそ働く理由が要るんじゃないかね。自分に合った仕事を見つけたというのもそれ。結局、やりたいことが見つからないと早々にあきらめてしまつて、フリーターの人生を送る若者もいるわけです。私も、やりたい仕事をしなさいと学生にいつていますが、それは、自分に合った仕事にすることが重要だからというよりも、生きるうえで、もちろん、職業を決めるにおいても、能動的であれ、という意味で話しているのです。そして、自分がどんな職場で働くのか、いわば自己を選択するわけですから、どこかで決心しなければいけない。自分で、自分の願望をスバツと切らなければならぬときもあるでしょう。それをやつてはじめて「我」が定まる。言い換えれば、自分を限定づけることではじめて自己充足が可能

になるともいえます。

**古野** ご本の中にある、「召命」という概念はどれほど受け入れられるとお考えですか。「天職」を求め続ける人が、最近、とても多いようですが。

**杉村** ユダヤ人の精神学者であるV・E・フランクル(収容所での体験を著した作品『夜と霧』で知られる)は、「自己実現は目的にしてしまつとおかしいことになる」という意味のことをいつています。自己実現とは結果である、というのが彼の考え方です。だから、その意味では天職を直截に求めるといふのもおかしい話です。ある課題が課されて、自分にできるかどうかはわからないけれどもやるしかないと思つて、取り組んでみる。いろいろな苦労の末に、自分の成長を、ふと実感するときに訪れる。そのときに天職としての仕事を、はじめて意識できるのではないかと思ひます。

**古野** 我を忘れるほどの仕事は、求めてできるものではないのかもしれない。

**杉村** 求めてもダメといつてはいいすぎかもしれないけど、意識しすぎはいけない。「良い仕事」とは、

自分にとつてだけではなく、仲間とか家族とか会社とか、複数の価値基準が入ってくるでしょうし、バランスが大切ですから。

**古野** 能力開発の問題もありますね。仕事が楽しいといつている人は、そこで新しい発見や成長がある。つまらないという人はそのための機会がない場合が多いのです。機会があつてはじめて我を忘れて仕事ができるのではないのでしょうか。

**杉村** 目的を実現すればいいという狭い考えではなくて、そのプロセスの中で、いろいろな問題にぶつかり、物事を調整したり、他者と対立したりしながら仕事を進める。目の前の仕事は、次への重要なステップであり、自分自身との対話の作業でもあると考えてはどうでしょうか。結局、今そこにある仕事で自分の成長につながるわけです。ですから、自己実現というよりも自己成長とか自己形成という言葉のほうがあつている。若い人だけじゃなく、我々だつて同じだと思つてますよ。そういう意識で、日々の仕事に取り組みたいものですね。

# 甲論 人材マーケットの「論点」 乙駁

構成・聞き手／海老原嗣生(本誌)



平野勝久(34歳/文中「平」)  
リクルートスタッフィング 紹介推進課主任

花木紀好(36歳/文中「花」)  
リクルートスタッフィング 統括室室長

前野一郎(39歳/文中「前」)  
リクルートエイブリック IT業界担当部長

小林光夫(39歳/文中「小」)  
リクルートエイブリック 事業企画部長

## 中高年の雇用対策も、 大卒未就労者対策も、 「紹介予定派遣」が特効薬となる？

紹介予定派遣——言葉は難しいが内容はいたって簡単。派遣社員として働いてみて、企業側も就労者も、お互いにいいなと納得できたら、その時点で正式雇用を行う、という採用(転職)方法をいう。派遣(テンポラリー)から雇用(ハイヤー)へというところで、テンポ・トゥ・ハイヤーと呼ばれるこの就労形態が、ゆっくりと浸透しはじめている。その実態について、派遣・人材紹介の最先端にいる4人に話を聞いた。

守旧的マスコミ論調が、  
スタート時点で混乱を生んだ。

もともと、労働者派遣事業法以下派遣法が大幅に改正されたのは99年の12月でしたよね。そのときに、紹介予定派遣も同時解禁されるはずだったのではありませんか？

平 正確にいうと、法律改正があったのが99年の6月。その後、6カ月の周知期間を経て、12月から施行されたわけです。おっしゃるとおり、この時点で紹介予定派遣も解禁されるはずだったのでしよう。ところが、各方面から厳しい意見が寄せられ、紹介予定派遣についてはさらに1年、解禁が延期されたという経緯があります。厳しい意見、とはどのようなものなのでしょう。

花 その多くが、「正社員としての採用が減る」というものでした。実際には、正社員として雇うかどうか迷った

挙句、面接で落ちてしまう応募者が多い、という事実から考えると、「まず派遣で試してみ、それから」という形にすれば、明らかに雇用拡大につながるはず。そのあたりの現実が見えていないのでは、と多少憤りを感じましたよ。雇用の流動化が必要な現在、ナショナル施策として不可欠という大局に立つと、この就労形態が機能する可能性は高いでしょう。そこに理解が得られなかったのですね。

花 同様な誤解が、「派遣は最長1年しかできないように法律改正がされる」というもの。これ、従来からの派遣対象職種には適用されないルール。つまり長期派遣も可能なまま。にもかかわらず、「派遣として働けるのは最長1年という過酷な時代になった」というような風聞が流れましたよね。

小 たしかに、直接派遣業に携わっていない私たちも、最初は思った。

花 従来からの派遣対象職種の期間に関しては法改正

## ■テンプレtoハイヤー実績

単位(名)	男性	女性
T to H希望登録者	726	3843
T to H派遣数	157	32
T to H入社数	26	48

※リクルートスタッフィング社 2001年4～6月期

はなく、新たな解禁職種に限り1年という規定でした。新たに解禁となった職種は、もともと直接雇用ばかりの職種です。そこで、1年以上派遣を続けるなら、直接雇用にする努力をしないことになっている。その結果、派遣社員が増えて正社員の職域を侵さないよう安全弁となっているわけです。同時に、働く側からすれば、正規社員になる前に、最長1年までなら派遣として職を得られる、という猶予が生まれた。こうした状況をマスコミは真摯に理解してくれてはいなかったと思いますね。

**正社員採用は狭き門。**  
ただ、間口はけっこう広がっている。

この辺で、人材バンクの側から意見を聞きたいのですが。派遣企業が正社員紹介も行う、となると、競合関係になるわけですね。多少、辛らつな感想はありませんか？

**前** いや、辛らつどころか、私も花木の意見に同感です。私たち人材バンクは、正社員としての就職・採用の斡旋をしています。正社員採用となると、いくら終身雇用が崩れたとはいえ、まだ企業は慎重になる。そのため、かなりいい人が採用にいたらず、不本意な結果となっている。こういうとき、紹介予定派遣があったらなあ、とよく思いますね。面接で迷ったら、まずは試しに派遣で勤務させてみて、と。



**小** そういう状態への苦肉の策として、人材バンクではかなり前から、まずは「契約社員」もしくは「アルバイト」という形での採用を行い、その後、実績を見て正社員とする企業が多かった。

具体的にはどのような企業でしょうか？

**小** エンジニア系の仕事が多いですね。なかでも、外資やベンチャー系にその傾向が強かったと思いますよ。

**前** そういう、契約社員・正社員などのケース以外にも、エンジニアの場合、能力が高ければいろいろな形で直接応募以外の正社員雇用が開けています。たとえば、特定派遣として常駐しているエンジニアで、派遣先の企業の業務に精通し、そのうえ、同僚の派遣社員をまとめてリーダーシップを取るようなタイプの人がいたりする。そうすると、派遣元に交渉し、何とか正社員として雇用できないか、と打診することが多いです。

**小** 口下手で履歴書を書くのも慣れていない多くのエンジニアの場合、正門をたたいの応募だと不利になることが多いから、こういう実務を見てもらえる形のほうが、入職経路として合っているともいえるでしょう。もちろん、その逆に面接や履歴書がよくできていて、中に入ったらさあ大変、というケースも減るし。

**花** こういう「紹介予定ではないけれど、派遣での働きぶりを見て、よいから採用に至ってしまった」というケースは、特定派遣に限らず、事務職の一般派遣でも非常に増え出した。

採用率は50%を予測。  
問題は、企業への浸透度。

さて、では実際にどのような企業やどのような職種で、この紹介予定派遣は活用されているのでしょうか？

**平** 職種でいうと、紹介予定のない派遣と比べて営業が圧倒的に多いのが目立ちます。



他の顔ぶれとしては経理・販売・設計などでしょうか。契約自体は増えていきますか？

**平** ご依頼件数でいうと、月間2000〜3000件がコンスタントに入るようになっていきます。ひとつの契約が数ヶ月に及ぶから、常時稼働契約数は、早々に500を突破しました。開始半年足らずでこの数字だからなかなかでしょう。さらにいうと、派遣期間終了後の社員採用率は1〜3月が平均約20%弱、4〜5月が50%強でした。企業への浸透度が高まれば今後この数字はまだまだあがるでしょう。

**小・前** 今の数字でも悪くはないですね。そのうえ、紹介予定派遣は、採用に至らなくてもその間、派遣料金が取れるわけだから、ビジネスとしては悪くないと思えますね。

**平** とはいえ紹介予定のない通常の派遣は稼働企業数が5000社以上あるわけです。その数に比べると、テンプ・トゥ・ハイヤー契約数は10分の1程度であり、その浸透にまだまだ力を入れなければならないでしょうね。

### 雇用問題の特効薬となる可能性。

次に、今度は就労者を見てみたいのですが、どのような人がこの形態の就労を希望するのでしょうか？

**平** 属性的にいうと、男性2対女性8。一般の派遣に比べて男性が増えています。さらに実際、派遣就業にまで至った数になると、男性4対女性6。「正社員」への入り口という意味だと、男性もかなり派遣に前向きとな



つてきています。実際に実力があって、引く手あまたな人材は、何も派遣を経なくても、いくらでも

いい就職先が見つかるでしょう。もちろん、企業も、のどから手が出るくらい欲しい人材なのだから、紹介予定派遣なんてまどろっこしい、と思ったりしませんか？

**花** そう。それは確かです。だから、紹介予定派遣を希望する人というのは、大きく3つのタイプになると思います。①本来、能力があるのに、何らかの理由で、普通に応募したのでは採用に至らないケース。②キャリアに対して明確な方針をもっていて、その方向以外の仕事をしたくないケース。③ポテンシャルは高いのだが、まるで職歴・経験等がなく、通常ルートの転職活動では、書類アウトになるケース。

**平** 象徴的なケースはたくさんありますよ。①のケースでは、経理・財務ハイスキルの40代の方が、残念なことに年齢的なことからほとんど多くの企業で採用に至らなかった。そこである企業で派遣として働き、その知識、能力が余すところなく発揮され、経理として社員登用された、というケースです。②は、エンジニア系に多いのですが、たとえば「私は今、絶対JAV AとかXML系の仕事がしたい」という人がいるじゃないですか。派遣ならそういうこだわりが許されるわけです。そういう形で企業に勤め、そのきわだった能力が買われて正社員となる人。ある大手ソフトウェアメーカーで、このタイプの人

がシステムコンサルタントとして採用された実績がありますね。③のケース、これは、新卒も含めた若手がありがちです。ポテンシャルはありそうだが、働いてみなければわからない。本人も、やりたいことが茫洋としてわからないといったケース。いずれも、正面からの応募では採用に至ることが難しかったと思われま

す。**花** ミドル層で、①と③のハイブリッド型も増えていますね。たとえば、すぐ腕の営業部長だった40代の人。彼が転職を希望しても、同業・同規模・同製品・同職種・同職位でないと、なかなか転職はおぼつかないものです。ただ彼は、対人能力、折衝能力、話術、リーダーシップなどの汎用的な能力をもっている。そこでそれらを転用して、研修のトレーナーになれるかと派遣先企業に打診しました。試しにその企業で働き、双方とも大満足。こんな例もあるのです。

**前** わかるなあ、そのケース。私も、車が好きでメカ知識も並のドライバー営業マンより自信がある。だから、今の職を失ったら、外車ドライバーでトップセールスになれると思ってますが、でも業界未経験なので、年齢的に正社員採用は厳しそう。もし、派遣でそこに入れば、実力で認めさせて、正式雇用、なんてありえますからね。



ということ、①中高年社員の新たな可能性発見  
②若手未経験者のポテンシャル採用 ③経験豊富な若年層のネックで書類アウトがあった時への対応と3つの活用にとめられるわけですね。これ、そのまま、今の雇用上の課題解決につながるじゃないですか。

**花** あとは実績でしょうね。紹介予定派遣でいい人が採用できた、いい転職ができた、こういった事例が常識化していけば、企業も人もこの手法を認めるでしょう。今では市民権を得た派遣という事業も、10年前は理解が少なかったことを思い出しますよ。

**小** 今でも、外資やベンチャーに関していえば、どんな経路であれいい人がいれば採用するという気風があるから、案外そうしたところが突破口となり、先ほど挙げた①と③の部分については、けっこう早く浸透が進むと感じています。

## 求人広告の前年比伸び率 0.1%に。 採用環境は大幅改善。RI20p以上の緩和。

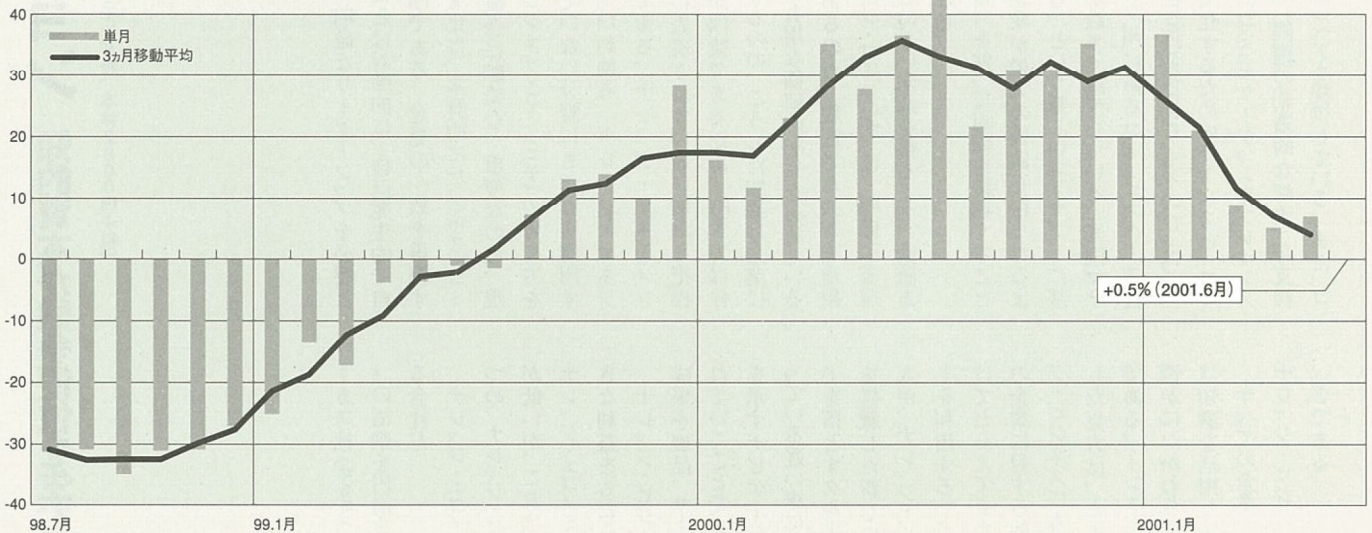
不況の足音とともに、求人広告出稿料に頭打ち感が見えてきた。

本来、景気遅行場面では、景況よりも約半年くらい遅れる求人広告の出稿トレンド。今回も、1月の景況ダウンから、ちょうど半年遅れのトレースであり、従来に近いトレンドとなっている。景気後退に遅行する理由としては、「大手・外資などの採用実力企業の出稿減少により、それまで採用困難だった中堅・中小が採用可能となり、出稿を下支えする」ことが挙げられる。その裏づけともいえるように、採用環境を示すRIがここ2ヶ月急激に急好転を示し、売り手市場感が薄らいだ。

ただし、中堅中小の場合、採用量が少ないために、充足も早く、そろそろ出稿量全体がマイナスに転じることが予測される。

(Works Market-Data 2001.5.28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

	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ヵ月移動平均	単月	四半期(01.4-6)
2001.4月	13,114件 (+5.1%)	13,933件 (+7.0%)	167.1 (-10.0P)	145.3件 (-21.3P)
2001.5月	13,096件 (+6.9%)	13,300件 (+4.0%)	138.4 (-0.0P)	
2001.6月	13,689件 (+0.1%)	-	130.4 (-8.0P)	

図表3 業種別の動き (前年同月比)

業種	2001.4		2001.05		2001.06	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
コンピュータ関連	726	1.1%	782	▲2.2%	724	▲5.3%
ファッション関連	391	2.4%	423	1.7%	401	10.8%
ホテル・フード・レジャー関連	836	9.0%	923	20.1%	963	14.5%
広告・出版・印刷関連	1161	3.8%	1174	▲11.9%	2183	▲12.7%
建築・土木・住宅関連	2165	▲9.8%	2347	6.3%	2165	▲9.8%
自動車・運輸・倉庫	1474	17.1%	1475	45.4%	1347	29.8%
製造業	786	19.0%	874	22.0%	795	26.4%
金融・証券・保険	187	▲18.3%	194	3.0%	203	▲3.7%
商社・卸	774	1.0%	845	11.4%	746	▲2.7%
小売	702	4.2%	696	12.8%	738	16.0%
サービス	6151	8.5%	6247	7.4%	6172	▲6.8%

図表4 職種別の動き (前年同月比)

職種	2001.4		2001.5		2001.6	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
SE	445	6.0%	417	▲13.5%	418	▲11.1%
SE以外のソフトウェア	309	▲3.5%	332	2.3%	283	▲11.1%
電気・電子・機械設計	181	53.7%	190	31.1%	150	0.4%
建築・土木設計	159	24.3%	144	6.4%	130	▲24.5%
建築・土木施工管理	206	▲21.6%	217	1.1%	219	▲4.2%
建築・土木工事作業員	1342	▲10.2%	1537	14.5%	1403	30.4%
生産・製造・メンテナンススタッフ	635	2.5%	682	8.8%	606	2.0%
財務・会計・経理	467	7.1%	492	9.5%	479	4.4%
総務・人事	178	5.3%	177	▲13.7%	168	▲27.3%
一般事務	2153	21.4%	2369	18.8%	2206	8.2%
企画・販売・マーケティング	213	▲6.0%	237	5.9%	233	▲1.6%
営業	2042	▲5.8%	2310	1.1%	2148	▲4.6%
広告・出版・アミューズメント	603	11.5%	496	▲13.5%	456	▲17.7%
印刷・製本関連	130	▲27.6%	121	▲19.3%	122	▲4.2%
ファッション・デザイナー関連	167	5.2%	148	▲15.2%	157	▲1.4%
販売・サービス・フード関連	1628	18.0%	1746	12.3%	1736	12.2%
ドライバー・デリバリー関連	1908	21.4%	1923	54.3%	1747	44.2%
医療関連	1337	17.1%	1288	13.2%	1370	▲22.0%
理美容関連	1218	11.7%	1119	2.9%	1085	▲72.1%

<求人広告件数>

集計対象:週刊ピーニング(関東版)、週刊とらばーゆ(関東版)、週間ガテン、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



# 『ナレッジ・エコノミーの 知的資本が競争優位を生む』

著者/ジム・ボトキン 監訳者/米倉誠一郎 訳者/三田昌弘(ダイヤモンド社、本体2800円十税)

## ナレッジ・エコノミーの 将来像を示す地図として

私が本書を書いた目的は、ナレッジ・エコノミーにおけるビジネスの将来像を示すことにある。ある批評家は次のように書いている。「ナレッジ・エコノミーに黄金があるのだとすれば、『ナレッジ・イノベーション』はそれを見つかるための地図を示してくれる本である」

本書では、ナレッジ・エコノミー全体を形成する3つの重要な要素について詳しく述べた。3つの要素とは、ナレッジ・コミュニティ、ナレッジ・マネジメント、ナレッジ・ビジネスで、第一のナレッジ・コミュニティとは、助け合いながら具体的なビジネス目標を達成するための新しい知識を創造し、活用し、それによって大きな成果をあげることに情熱を注ぐ人々の集団を意味する。その代表例はセロックスの「ユーリカ」というシステムで、これは公式のサービスマニュアルは書かれていない、「役に立つ助言」で世界中のサービステクニシャンを結びつけるものである。

## 日本文化は本質的に ビジネス・コミュニティに馴染む

ビジネス・コミュニティは、経営者から委

託を受け、明確なリーダーシップを必要とするチームとは対照的に、自己発生的で自治的な集団である。意見の一致を重視する日本の文化は、本質的にビジネス・コミュニティの概念に馴染む。重要なのは、現時点ではビジネス・コミュニティの考え方を取り入れていない分野にもこれを適用することだ。いわゆる「ナレッジ・マネジメント」である。ナレッジ・マネジメントは明確に表現されていない知識を把握することが困難であるため、欧米では停滞しているものの、こうした知識は企業にとって最も有用な価値の80%を占めている場合さえあるのだ。親密さと共有を重視するナレッジ・コミュニティは、明確に表現されることのない知識を得る上で、価値ある資産となる。

コミュニティを使つて組織を統括することにより、企業が最大の価値を得られるよう支援する、という新しいコンセプトに基づく会社が数多く誕生している。米国マサチューセッツ州にあるコミュニケーションスペース社(www.comunispac.com)もそのひとつで、業務を円滑化するためのサービスト、コミュニティ内のコミュニケーションやブレインストーミング(問題の創造的な解決)を支援するソフトウェアを提供している。また、コ

ーカス社(www.Caucus.com)もコミュニティの活動を円滑化するためのツールを有する会社だ。

ナレッジ・エコノミーを形成する要素の3つめ、ナレッジ・ビジネスは、比較的注目度が低い。これは損失といえる。これにはナレッジ・エコノミーにおいて企業に最も大きな利益をもたらす可能性がある。

ナレッジ・ビジネスとは、知識や学習の成果を製品、サービス、プロセスに組み入れていくことである。目的地までのルートを示すナビゲーションシステムや、前を走っている遅い車に近づく自動的スピードを落とすクルーズコントロールシステムを搭載した新しい車がその例だ。多くの人が、ナレッジ・ビジネスを、インターネットを利用する「ドット・コム」企業と結びつけてとらえてきた。このため、昨年これらの企業に対する評価が急落すると、ナレッジ・ビジネスにも同じことが起きた。こうした見方は、あまりにも単純で近視眼的である。インターネットを利用しているか否かにかかわらず、ほとんどすべての製品は知識を活用して改善される。

すべての企業は「自社ビジネスにとって、ナレッジ・ビジネスとは何か」と自問するべきである。



ジム・ボトキン

インタークラス(国際企業学習協会、米国マサチューセッツ州ケンブリッジ)代表。企業における学習や知識の専門家として、世界的な論客である。Ph.D.、フォーチュン500企業会員の国際的学習組織インタークラスで、会員企業の組織内学習向上、知的資産拡大のサポートを行う。ナレッジ・ビジネスに関する主な著書に「マルチメディア社会の知識ビジネス」(共著)など。

# 『ザ・ゴール 企業の究極の目的とは何か』

著者／エリヤフ・ゴールドラット 訳者／三本木亮 解説者／稲垣公夫(ダイヤモンド社、本体1600円十税)

## 革新的経営手法TOCを小説仕立てで紹介

本書はアメリカで15年前に出版され250万部という空前のベストセラーになりながら、つい最近になって日本語に翻訳され出版された。本書がなぜ日本で出版されなかったかという謎は数年前に著者のゴールドラット博士の口から直接聞くことができた。博士は「ザ・ゴールの日本語での出版を許可すると、世界経済が破壊する。部分最適では天才的な日本人に全体最適の

手法を教えると、日本の競争力がさらに強まり貿易戦争が再発するからだ」と語っていた。

しかし博士も最近の日本経済の状況を見て考え方を変えたのだろうか、ようやくこの幻の名著が日本語で出版された。

本書はビジネス書としてはめずらしく小説という形式の中にTOCという革新的な経営手法の説明を織り込んでいる。筋書きは、数カ月以内に工場の業績を大幅に向上しなければその工場を閉鎖すると本社から通告された工場長が、大学時代の恩師の指導を受けながらTOCの改善手法を導入し

ていくというものである。改善を行う中で、工場長はいかに従来から使われてきた工場の評価指標や原価計算手法が工場での改善を阻害していたかを思い知らされる。

TOCの考え方は、システムにはその究極の目的達成を阻害する制約条件が必ずあり、全体最適化のためにはその制約条件を最大限に活用する方向で改善を行い、制約条件以外の要素は制約条件の活用に従わせるべきであるということである。経営手法を読みやすい小説の形で解説する本書はアメリカだけでなく、日本のビジネスマンにとっても必読書であろう。(筆 稲垣公夫)



エリヤフ・ゴールドラット  
イスラエルの物理学者。TOCの提唱者。

稲垣公夫(解説者)

いながき・きみお/NEC America, Inc. バイス・プレジデント兼ゼネラル・マネージャー。著書に『アメリカ生産革命』『TOC革命』『TOCクリティカルチェーン革命(いずれも日本能率協会)など。

# 『ニューヨーク流 たった5人の「大きな会社」』

著者／神谷秀樹(亜紀書房、本体1700円十税)

## 自立した個人が創った究極の企業のあり方を模索

読者の皆様には、人事を担当している方が多いかと思う。いずれの方も雇用者として社員に「活き活き」と働いてもらう人事制度を追求しているのだと思うが、本書が採りあげているロバーツ・ミタニという会社は「自分で自分を雇いたい人」の集まりであり、そもそも人事部長を必要としない。財やサービスの生産要素の中で、知的資産が最も重要な要素となる時代であるが、知的

資産とはもともと個人に属し、企業が個人の頭脳を所有することはできない。

企業が有能な人々を自社にとりこもうとするならば、とどのつまり、「自分で自分を雇う人」との働き方を身につけなければならぬ。ニューヨークにある「たった5人の大きな会社」は、5人の「自分で自分を雇いたい人」が集まった投資銀行であり、このような時代の雇用のあり方について、ひとつの処方箋を示している。

本書はまた、真に豊かな人生を過すようにする時、いったい何に価値を見出すのかを考える一助となることを目標とした。あなたが

毎日睡眠も惜しまず働き、結果「金持ち父さん」になるのはいいが、反抗期を迎えた子育てについて悩む奥様は、何の相談にも乗ってくれないあなたより、家庭の団欒をもてるまともな「貧乏父さん」を望んでいるかもしれない。

最後に、今の職場や日本の将来に悲観している人々に「我々はそんなに不幸な時代と場所には生まれただろうか」とお尋ねしたい。私には世界は機会に満ちているように思える。ただ「改革」は上からは降りてこない。あなたが始めるべきものだ。

本書はそんなことを考える、あなたとあなた「雇い主」に贈る書である。



神谷秀樹

みたに・ひでき/ニューヨークに本拠を置く投資銀行ロバーツ・ミタニ創業者。1953年東京生まれ。59年父親の転勤でタイ・バンコクへ。62年東京に戻り、75年早稲田大学第一政治経済学部経済学科を卒業し、住友銀行入行。ブラジル研修を経て国際融資部と国際企画部。84年ゴールドマン・サックスに転職。92年にミタニ&カンパニーを創業し現在に至る。また、フランス国立ボンゼシヨセ大学国際経営大学院でコーポレート・リストラクチャリングの講義を受け持つ。

2003年から学年進行で導入される新カリキュラムの趣旨に賛成の立場をとり、「総合的な学習の時間」設計のための連載企画を2000年より開始。「これからの進路指導」をテーマに高校教師対象の講演多数。

## ホントに大事な こととは…… 「円周率 $\pi$ 約3」に 反対ですか？

もしかして、読者の方々もそうだろうか？

でも、10年前には、3・14なんかかんとかと、わけもわからないのに暗記させる日本の教育は間違っていると思っていなかっただろうか。「自分で考える力」をつけさせることのほうが大事だと……。

新カリキュラム(新学習指導要領)に基づく新教育課程。以下、新カリ)が不評だ。円周率は、新カリが日本人をバカにする例としてよく取り上げられている。経済界はじめ社会の要請を受けた形で、これまで進められてきた教育改革。その代名詞「ゆとり教育」は最近の「学力低下論争」ですっかり悪者になっている。当然その延長線上にある新カリも同じだ。みなさんそんなに知識詰め込み主義が好きだったとは。今後はゆとり教育反対を売り物にする私立校や予備校に希望者が殺到してしまうのだろうか。こんな逆風のなか、せつかく体験学習を導入するなど従来型の授業から脱皮し、問題発見・解決能力を身に付けさせようという趣旨で創設される、新カリの目玉「総合的な学習の時間」の役割が、削減される他の教科の補完的機能にすりかわってしまったら、と心配でならない。具体的には「補習」に使われてしまうということだ。

「補習につぐ補習。それでも効果はあがらなかった」  
「教師も生徒も疲弊していた」

最近取材させていただいた福岡の県立高校2校。どちら

も7年前の状況をこう語る。現行の学習指導要領で学んできた生徒たちが、すでに暗記に価値を置いていないという変化もあり、大学合格だけを目標とする受験勉強第一主義は行き詰まっていた。そこで先生方が考え、実践に移したのが、生徒の興味・関心に基づき、志望分野についてさまざまな調べ学習や体験学習をさせていくというもの。遠回りかもしれないけれど、結局は生徒自身の学習の動機づけとなり、希望進路の実現につながるはずだと考えた。実は本当に補習より効果があるのかどうか怖かったと聞く。でも信じてやってみた結果、合格実績の大幅アップという数字はもとより、「将来の仕事や働き方を考えたうえで進学先を吟味、選択するようになった」「第一志望校に合格する者が増加した」「進路希望を曲げない生徒が多くなった」という成果を得た。

城南高校の「ドリカムプラン」、久留米高校の「セサミプラン」。どちらもいまでは「総合的な学習の時間」先取り実践例として全国的に有名だ。両者とも現実の問題を打開しようと考え実行に移したが、その後旧文部省の打ち出した「総合的な学習の時間」の趣旨と方法に合致していたことになる。旧来型の熱心な補習指導で知られる九州の公立の進学校から、しかも校内の教師発の取り組みとして生まれたことにも注目したい。現在ではその内容も、ライブ、論文、高大連携出前講座、インターネット

図1 「新カリキュラム」の理念と施策

キーワードは【ゆとり】と【生きる力】	
1. 完全学校週5日制導入により卒業必要単位は 現行80単位以上から74単位以上になる。 ⇒高校生の学習量の減少	
2. 保健体育以外全教科で選択必修導入。 学校設定教科・科目は都道府県教育委員会の認可なしで設定。 ⇒高校生の学習の選択幅の拡大	
3. 生きる力をねらいとした「総合的な学習の時間」の創設。 ⇒体験学習の導入	
4. 情報教育科目の導入と3科目からの選択必修化。 ⇒情報教育の重視	

図2 総合的な学習の時間 先行事例

福岡・城南高校ドリカムプラン 実施内容例	
調査の1学年<自己理解> 進路適性検査 職業人講演による職業研究 インターネットによる学部学科研究 シラバス研究 シラバスレポート「わたしの聞いてみたい講義」	
行動の2学年<自己啓発> 体験活動 就業体験 大学オープンキャンパス参加 企業見学 大学教員による出前講座「ジョイントセミナー」	
実現の3学年<自己実現> 大学オープンキャンパス参加 大学教員による出前講座「ジョイントセミナー」	

活用などバリキションを広げ、進化を続けている。

私は異動することなく、高校教育と高校進路指導に関わる編集の仕事で20年以上続けてきたが、ここ数年ほどおもしろいときを迎えるとは思っていなかった。新しいことを始めた先生にたくさんお会いできるようになったし、甲子園出場以外で盛り上がりつつある高校におじゃまできるようになった。素晴らしい教育を実践していらつしやるなあと取材者として感銘を受ける学校や先生は、以前は中退者や不登校経験者を主な対象とするなど、特別な例であることが多かった(学校という形でないこともあった)のだが、いまではごく普通の高校で出会える。志のみ語り、「やろうと思ってもほかの先生がつぶすんですよ」とグチる先生とお会いすることも少なくなってきた。面倒くさがらずに「改革」に取り組み、自分の仕事に誇りをもっている先生がひとつの高校に複数いらつしやるようになってきた。

そういう先生方は「生徒の学力が低くて困る」とはおっしゃらない。「どうすればその生徒の力が伸びるのか」を日々考え、試行錯誤の毎日を送っている。「教育改革のせいで学校教育がへんになった」のではなく、「社会が求めるものが変わっているのだから教育も教師も変わらない」という認識をもっている。

採用ミス代表といわれた私は、仕事にはどういうことが重要で、しかも日々その連続なのだ、どうして今までだれも教えてくれなかったのか、入社後何度も叫びたい気持ちにかられた。レジュメやレポートの書き方、自己管理、日々のコミュニケーション、勝負のプレゼンテーション……。そして何より、問題の発見と解決方法の組み立て、人を巻き込んでの実行がキモという。知らなかった。さらに会社は新しい価値の創造とかも求めてきた。それでお給料も決まる。困った(いまも困っている)。「ホン

トにアタマを使うこと」と、「インプットとアウトプットのスキルをもつこと」がいかに重要か。このことを高校生に伝えなきや、だから高校の先生に伝えてもらわなきや、と記事編集のほか苦手の講演もしまくるようになった。

それが、今度の新カリのねらいそのものになっているのではないか。「総合的な学習の時間」は社会が求める力を育成するためにわざわざ確保された時間だと考えられる。そのために絶対使ってもらいたい。小誌の「キャリア教育を行う『総合的な学習の時間』設計のために」はそんな思いで連載を開始した。ここでは先行事例として、全国のいろいろな高校が自ら必要性を痛感し、新しい教育方法を開発していったプロセスと中身そのものを伝えようとしている。

増えてきた元気な教師と高校現場に数多く登場してもらったことよって、誌面もアクティブに変化してきた。しかし(新カリ賛成の)編集方針や記事内容が、「甘い、性善説に立ちすぎだ、キレイごとだ」と批判されることがある。円周率をまずは大きくとらえることのどことが悪いといつてケンカを売る気はないけれど、私はここのほうが好きだ。もちろん日本人としての教養の基本が失われることに危機感をもち議論していくことは必要だが、以前は軽視されていた「本心に大事なこと」に取り組み始めたのが、いまの流れではないか。問題点を指摘しもつと検討を、と発言するだけの人より、少しでも実践し始め、その後変更しながらも進んでいく人のほうが有能で正しいことを、企業の方たちこそ実感していると思う。わたしはそんな教育現場を応援したい。

インターネットを自在に活用、ものおしせず発言でき、既成概念にとらわれない発想ができる——こんな若者たちが、いずれががんに入社してくるようになるのだろうか。せめて漢字や年号の知識などでは勝ちたいものですね。