

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

60

2003.10-11
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



取り残された福利厚生 —スクラップ・アンド・ビルドの視点

- ◎いま、そこにある危機～支え切れない企業年金、膨らむ法定福利費
- ◎歴史を振り返ると見えてくる“意味と役割”
- ◎戦略的福利厚生の実現に向けて

人材復興が日本再生に結びつく日

野中郁次郎の 成功の本質：第10回 海洋堂／食玩
リーダーの軌跡：イーディーコントライブ 代表取締役社長 川合アユム

RECRUIT

19世紀終盤から20世紀初頭のアメリカ企業で、従業員を採用、解雇、人事評価、教育、訓練の権限と機能を有していたのは、当時「職長」と呼ばれた熟練工のライン監督者だった。ところが、工場における住居、食事などの基本的な生活条件整備、ヨーロッパから大量に受け入れた移民への英語や生活様式の教育など、現在の福利厚生にかかわる仕事が広がっていった。その後、こうした福利厚生施策の実施が企業の収益につながると評判になり、「福利厚生運動」と呼ばれて全国的な広がりを見せるようになった。結果、それを専門とする担当者「福利厚生係」が成立する。その後福利厚生係は、職長の持つ人事労務権限を移管しながら発展的に拡張され、「雇用部」「労務部」そして「人事部」へと名称を変えていく。つまり近代人事部は、福利厚生係がその起源なのだ。

Why? 「福利厚生」

(「はじめに」より)

特集1 取り残された福利厚生 ——スクラップ・アンド・ビルドの視点

はじめに	福利厚生こそ人事の起源	2
	編集部	
序章	いま、そこにある危機 ～支え切れない企業年金、膨らむ法定福利費	4
	Part1 ●企業年金 財政問題の次に待つ問題	5
	Part2 ●再構築の努力まで削減していないか	8
	●福利厚生の見点から開ける新たな地平 守島基博（一橋大学 大学院商学研究科教授）	
第1章	歴史を振り返ると見えてくる“意味と役割”	11
	●女子工員対象の慈恵施設が端緒	
	●企業年金第一号は鐘紡から	
	●米国の福利厚生係 誕生と発展	
	●戦時期付加された新たな機能	
	●福利厚生から総合企業福祉へ	
	●福利厚生のみが実現できる価値	
	●社員が属するコミュニティは多様に ハレの場演出も工夫が必要 中牧弘允（国立民俗学博物館・総合研究大学院大学教授）	
	●日本とアメリカの企業年金、その前提の違い 森戸英幸（成蹊大学法学部教授）	
第2章	戦略的福利厚生の実現に向けて	18
	Part1 ●4社の事例から読み取る「これから」の要素	19
	Part2 ●これからの福利厚生 進むべき方向を探る	25
	西久保浩二（生命保険文化センター主席研究員）	
	●福利厚生の基本は教育に 浦野光人（株式会社ニチレイ代表取締役社長）	
	●経営が福利厚生ビジョンを示すべきだ 高橋俊介（應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授）	
おわりに	フリンジベネフィット（周辺の報酬）から インディスペンサブルベネフィット（不可欠な報酬）へ	29
	佐野一郎（本誌編集長）	

特集2	人材復興が日本再生に結びつく日	31
	I 人材ニーズ調査と産業人材能力基準	32
	II 知恵と希望を現場に求めて	36
	II-1 部門横断の課題が人と組織を蘇生させる	
	II-2 再生スペシャリストの利用と育成が急務	
	II-3 技術と経営の“二刀流”から新事業が誕生する	
	II-4 アントレプレナーは「失敗を許す組織」から羽ばたく	
	III 高度専門人材育成から始まる日本再生	44

■リーダーの軌跡	川合アユム（イーディーコントライプ株式会社 代表取締役）	48
■カタリスト 人と組織の新・論・点	長谷川 岳（YOSAKOIソーラン祭り組織委員会 専務理事） YOSAKOIソーランが北海道を変える	52
■連載	ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する 成功の本質 監修 野中郁次郎 第10回 海洋堂／食玩	53
	著者からのメッセージ	58
	『会社はこれからどうなるのか』『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』 『ビックリ! インド人の頭の中——超論理思考を読む』	
■英国政府「ランダイレクト」追跡レポート	軌道に乗った国家的生涯能力開発のしくみ （ワークス研究所 主任研究員／蔦麗華）	60
	編集後記	63
	奥付	64

福利厚生

・アンド・ビルドの視点

はじめに

福利厚生マこそ人事の起源 編集部

大学を出て多くの同期とともに会社

に入る。現役時代は独身寮、結婚すれば社宅に住み、社員食堂で食事をし、会社の保養所で遊ぶ。毎年行われる会社の運動会で汗を流し、社員旅行も同僚と一緒に。定年退職前に老後の過ごし方の教育を受け、退職すれば企業年金を受けて、OB会に参加する。こうして会社というコミュニティの中で人生の大半を送る。会社も右肩上がりで成長した。社員と企業の間はお互いのニーズがマッチし、見事に合意が成立していた。

日本の経営の成功を語る上で福利厚生の果たしてきた機能は計り知れないものがあり、その施策の多くを人事部がマネジメントしてきた。今となっては信じられない話だが、お歳暮・お中元の季節には、福利厚生担当責任者の家は様々な取引先からの付け届けで、一つの部屋が満杯になるほどだったという。それだけ福利厚生施策に大きな金額が動いていたし、人事も力を入れていた。ある大手銀行で毎年開催される運動会は、その成功に人事の威信をかけていたという話を伺ったことがある。80年代後半のこ

とである。

こうした時代が嘘のように、いま福利厚生が語られることが少なくなった。バブル崩壊以降の10年、企業の人材マネジメントはかつてないスピードで改革されてきたし、今もその流れの只中にある。職能主義からコンピテンシーを活用した成果主義人事制度への移行、採用では新卒の採用抑制と採用基準の厳選化、様々な改革を担う高度人材の中途採用の実施、中高年ホワイトカラーの生産性問題への着手、派遣社員をはじめとする非正社員活用の急激な進展など……。さらには次世代経営幹部や若手リーダー層の育成など、変革の時代に対応すべき人材開発が多くの大手企業を中心課題として浮かび上がっている。こうした中で「福利厚生」というテーマはフリッジベネフィット（周辺の報酬）という言葉の通り、人材マネジメントの主要な問題として取り上げられにくいテーマとなった。

取り残された ～スクラップ～

しかし、バブル崩壊後のデフレ経済の中、まず資産圧縮のため、寮・社宅・保養所が売却された。会計基準の大幅な変更で、退職給付の積み立て不足が表面化、年金問題が経営を圧迫……。このように福利厚生領域の問題は、一つ一つ表面化してきている。これらを見ると経営コスト削減という大きな流れの中、未来に向けたビジョンなき福利厚生施策の敗退ともみえる。だが、これから年金、保険、……と一つ一つの課題へ個別に対処していくだけでいいのだろうか？

へと名称を変えていく。つまり近代人事は福利厚生係がその起源なのだ。「人事の起源、福利厚生説」に触発されたわけではないが、企業における福利厚生の意味をもう一度問い直してみよう、そして本当に今後その必要性は薄れていくのか、それとも新たな意味付けや展開が可能なのかを探ってみようというのが、この特集の狙いである。働く人と企業の間に見えぬ形で現れる福利厚生に、もう一度光を当てることで人材マネジメントの新しい地平が見えてくるのではと思っている。

『日本型福利厚生の再構築』（西久保浩二著）によれば、19世紀終盤から20世紀初頭のアメリカ企業では、従業員の採用、解雇、人事評価、教育、訓練の機能を担っていたのは、当時「職長」と呼ばれたライン監督者だった。ある時から、工場における住居、食事などの基本的な生活条件整備、ヨーロッパから大量に受け入れた移民への英語や生活様式の教育などの、仕事が急速に広がった。その後、こうした施策の実施が企業の収益につながると評判になり、「福利厚生運動」と呼ばれて全国的な広がりをみせるようになった。そしてそれを専門とする担当者「福利厚生係」が成立した。

最後に全体の構成を紹介しておく。序章では現在「福利厚生」を襲っている危機とは何かを話題の企業年金と会計的な観点から取り上げる。これから厳しくなる個々の施策をどうするかという視点でなく、福利厚生全体を考えるとの必要性を提案したい。

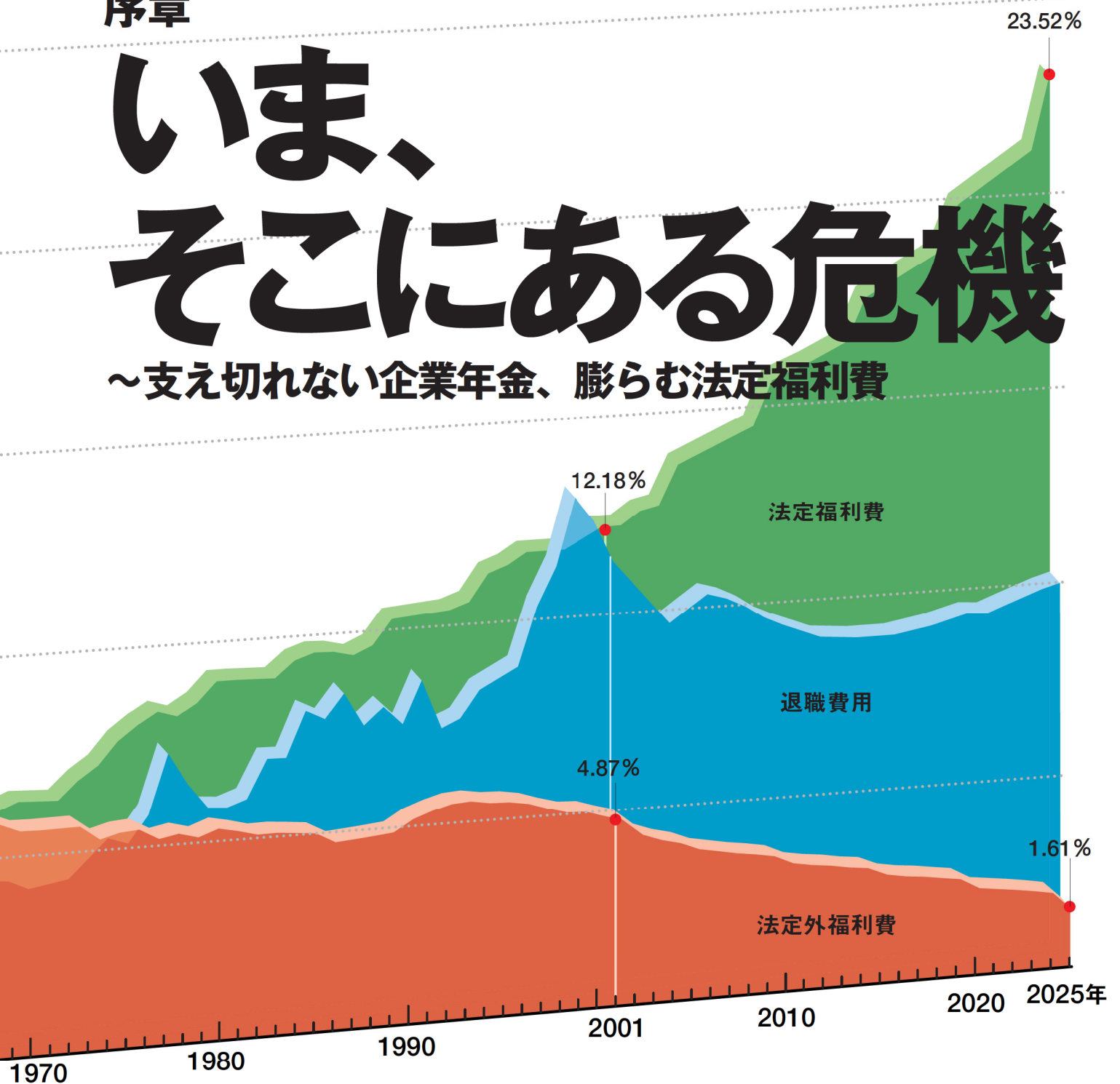
その後福利厚生係は職長の持つ人事業務権限を移管しながら発展的に拡張され、「雇用部」「労務部」そして「人事部」

続いて1章で、福利厚生の歴史を振り返り、そもそも福利厚生の施策がいつ生まれ、どんな発展を遂げてきたかを追うことで福利厚生の意味と機能について考察したい。2章では先進的な取り組みを続ける4社の事例を元に、研究者・経営者の視点からこれからの企業の福利厚生のあり方・方向性について展望する。そして今回の企画を通して我々の感じたことをまとめたい。

序章

いま、 そこにある危機

～支え切れない企業年金、膨らむ法定福利費



厳しい経営環境のなか、総額人件費の圧縮と変動費化は大手企業の共通課題だ。

そんな中会計基準の変更で浮上してきた退職給付の積み立て不足問題や、年金と医療改革に代表される社会保障費負担の増額による法定福利費の増加問題が、経営に大きな影響を及ぼし始めている。

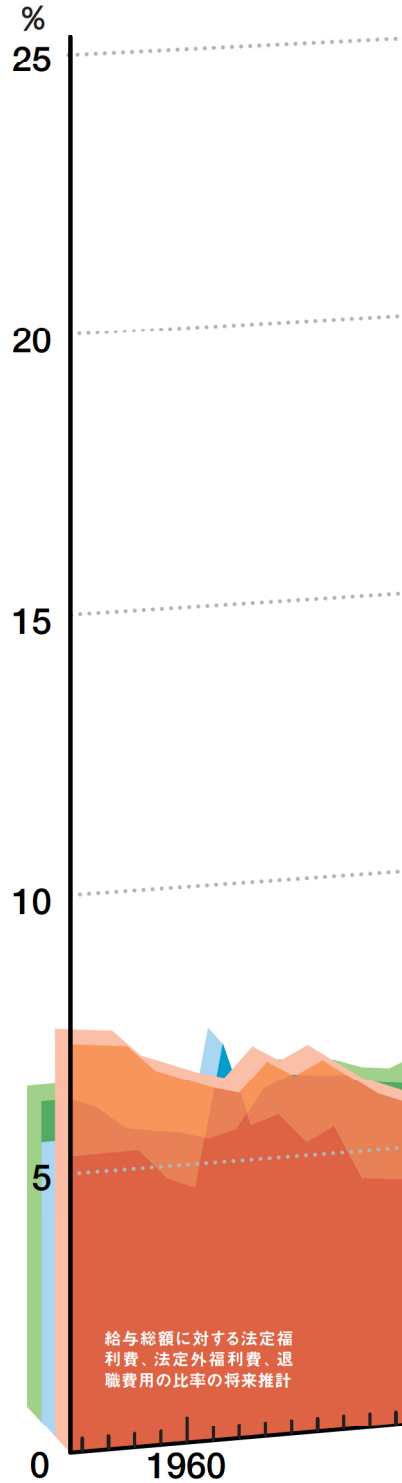
一方で雇用の多様化や人材の流動化が一層進行し、企業のマネジメントに変革が迫られている。

こうした動きの中、「福利厚生」はどこへ向かうべきなのか。コスト削減の視点だけで顕在化した問題に対応した結果、何か大切なものを見失ってはいないだろうか。パート1では話題の企業年金をとり上げ、急速な変革とその背景に潜む問題を探る。パート2では財務的な視点から福利厚生の危機に迫った。

文・構成 五嶋正風

Part 1

企業年金 財政問題の次に待つ課題



推計の前提

法定福利費、給与総額の実額は日本経済団体連合会の「福利厚生調査」を参照している。同調査は2001年度で回答企業636社中、従業員数500人以上が503社を占めるなど、大企業からの回答が多い。給与総額の推計では、従業員高齢化による平均給与の上昇分を考慮していない。
 法定福利費の推計については、2003年4月時点の各社会保険制度が、そのまま続くものとして計算している。ただ年金、健康保険における総報酬制の導入など、その時点で制度化が決まっているものは考慮している。
 法定外福利費推計は、その変動が法定福利費の動きによって大部分説明可能と見立て、予測のための推定式を作成。先に求めた法定福利費の予測値を式にあてはめ、法定外福利費を割り出している。
 退職費用は退職一時金部分と企業年金部分に分けて推計。退職一時金については将来の退職予定者の数を割り出し推計。企業年金部分については、掛金が概ね賃金水準に連動する点に着目して算出した。

前年度比39%増、23兆4188億円。

大和総研が国内の主要296社における、今年3月末の年金・退職金の積み立て不足をまとめた額だ。積み立て不足の大きな要因となっている企業年金に、これからの福利厚生を考える上での課題が見え隠れする。

年金・退職金の積み立て不足は、企業の財務にどんな陰を落としているのか。個別企業の例をみてみよう。加入人数約12000人、資産規模約500億円。次ページの図表1は、とある企業の厚生年金基金の将来推計を示したものだ。厚生年金基金は適格年金と並ぶ主要な企業年金制度の一つだ。「これまでに累積した積み立て不足で、2004年以降、運用利回り10%を7年続け

なければ積み立て不足は解消しない。この企業の基金ははとりわけ状況が悪い

わけではない。ほぼ平均像と言っている。数多くの企業に対し、企業年金に関するコンサルティングを手がける企業年金研究所（東京都千代田区）の村田純一社長は、なぜ企業年金はこれほど厳しい状況に追い込まれ、突然問題視されるようになったのか、3つの要因を示した。

(1) ここ数年の株価、金利低迷により、年金資産の実際の運用収益が期待運用収益を大きく下回った、予定利率割れ。
 (2) 掛金を支払う現役世代が減り、年金を受け取る引退世代が増える企業の人員構成高齢化。
 (3) 2001年3月期決算から導入さ

れた、新しい退職給付会計基準

利率10%で7年続けても埋まらない積み立て不足

まず(1)の予定利率割れを見てみよう。これまでの企業年金は、将来受給者が受け取る年金額を約束する「確定給付型」だ。約束した年金の原資を確保するため、企業は現役世代から受け取った掛金を運用する必要がある。原資の確保に必要な利回りが「予定利率」だ。ところが年利5・5%などと設定された予定利率を、ここ数年大きく下回る事態が続いている。

(2)の高齢化では、再び図表1を見てほしい。一番右の「掛金—給付収支

【図表1】ある大手企業の厚生年金基金将来推計

	年金資産	修正総合利回り	不足金	掛金収入	給付費	収支差(掛金-給付)
2000	67,000	12.95%	-5,782	3,600	2,600	1,000
2001	61,000	-10.11%	-18,946	3,700	2,800	900
2002	58,000	-4.39%	-26,217	3,800	3,000	800
2003推定	50,272	-14.00%	-35,774	3,870	3,414	456
2004推定	55,492	10.00%	-31,954	3,942	3,767	175
2005推定	60,990	10.00%	-27,631	4,015	4,061	-46
2006推定	66,828	10.00%	-22,760	4,089	4,327	-238
2007推定	72,961	10.00%	-17,296	4,165	4,664	-499
2008推定	79,372	10.00%	-11,189	4,242	5,046	-804
2009推定	86,075	10.00%	-4,390	4,320	5,443	-1,123
2010推定	93,156	10.00%	3,162	4,400	5,787	-1,387

企業年金研究所の推計を元に作成

差」が、プラスから年を経るに従い数字が減り、2004年以降は掛金の合計より給付の合計が多くなっている。「年金資産への入りが減り、出が増えるので」(村田氏)

そして(3)の新しい退職給付会計基準が追い討ちをかけた。企業が実質負担する可能性がある退職一時金や年金のうち、期末までに発生している金額を、退職給付に関する債務として財務諸表への計上が求められるようになった。この制度変更で生じた積み立て不足を、企業は15〜20年以内に償却することを求められる。

これらの危機に対応するため、
①公的年金の運用を厚生年金基金で肩代わりしていたのを国に返上する「代行返上」。

② キャッシュ・バランス・プランの導入
③ 現行制度を維持しつつ、予定利率と年金換算率の下方修正

④ 確定拠出型年金(日本型401k)への移行・導入。
などの対応に、企業が追われているのが現状だ。

財務で終わらない危機 流動化への対応が課題

こうした財政的問題さえ解決すれば、企業年金をめぐる問題は解消するのか。人材マネジメントの視点から、いくつかの課題を指摘したい。まずはこれまで企業年金が対象の中心としてきた、企業

と正社員の関係に関する点だ。

「ポータビリティ」(企業年金の持ち運びやすさ)という言葉がある。転職や退職をした際、前の企業で積み立てた企業年金の資産を、新しい企業に移すことや、転職後も前の企業の制度へ加入を続け、引退後、年金をその企業からも受け取ることが、どの程度可能なのかを指す言葉だ。従来からある確定給付型の厚生年金基金、適格年金について、企業年金制度に詳しい森戸英幸・成蹊大学教授は、「様々な企業年金制度が並存しているため、制度をまたぐ場合のポータビリティは非常に低い」と指摘する。

ある企業の厚生年金基金から他の企業の適格年金へ、またはその逆に、積み立てた資産は移せない。資産を移せないなら、転職前の企業の制度に資産を残し、引退後は前の企業からも年金を受け取ればと考えるが、これも容易ではない。それが認められるには、通常15〜20年の加入期間を要する。加入期間が満たない場合は一時金を受け取り、制度から脱退するが、一時金の最低支給額の規定はない。まるで「転職」という選択肢は想定されていないかのような制度だ。「厚生年金基金にせよ適格年金にせよ、年金支給額は一定の勤続年数まで長く働いた人が有利な企業が多い。これにポータビリティのなさがあいまつて、企業年金は転職経験者に不利な仕組みとなつているのです」(森戸氏)

特に大手企業においては、新卒を一括で採用し、定年までの長期雇用を前

提とした男性・正社員を制度の前提としている。右肩上がりの高度成長のなか、「会社人間を勤め上げる見返りに、老後の保障も含めて会社が面倒を見る」といった状況では、確定給付型の企業年金はその効力を発揮したであろう。しかし現状はどうか。リクルートワークス研究所のワーキングパースン調査2002によれば、約5割の正社員が転職を経験している。企業は長期雇用すべき人材をこれまで以上に厳しい目で選別し始め、個人の側もより良い仕事の場を求めて、転職を厭わない人が増えている。雇用の流動化という前提に立てば、確定給付型の年金制度を維持することは、大きな矛盾をはらむ可能性を秘めている。

確定拠出の制度ないと 中途採用の足かせにも

現在大手企業で急速に導入が進んでいる日本型401kはどうだろうか。確かに日本型401kでは、資産が個人別口座で管理されるため、移行は比較的容易だ。日本型401kを実施している企業同士なら、前の口座から新しい口座へ資産を移せばよい。独立して会社勤めを辞めるなら、個人型確定拠出年金の口座に資産を移せる。人材紹介会社、リクルートエイブリックのITグループマネジャー、遠藤泰弘氏は「ここ1年、IT系のエンジニアを中心に、転職先企業を紹介するときは確定拠出型

年金を活用している企業の中から紹介を、という登録者が急増しています。年金制度が候補企業の最初の選択条件に入ることはかつて無かったことです。IT業界など、流動性の激しい世界では、働く側も「持ち運べる企業年金」を求めている。企業側の視点に立てば、日本型401kを導入していないことがすでに優秀な人材の採用の足かせになっているということだ。流動化の時代、動きは想像以上に速い。

ただこの確定拠出型も、ポータビリティの観点から見ればまだ不備がある。転職先の会社が厚生年金基金、適格年金など確定拠出型ではない制度だけを実施している場合だ。個人型確定拠出年金に移行すればよさそうなのだが、転職先の企業が、なんらかの企業年金制度を持っている場合、個人型確定拠出年金への加入はできない。「確定拠出型さえ導入すれば事たれり」ではないことは留意すべきだろう。

やむなき不利益変更は 信頼関係維持に全力を

企業年金の変革でもう一点注意を払うべきことは、年金危機への対応を「従業員がどう受け止めるか」という点だ。将来の給付額引き下げや、確定給付型から確定拠出型への制度移行は、会社が従業員への約束を反故にしたととられかねず、そうなれば信頼関係に亀裂が

入る。「企業年金の現状はどうか、問題を放置するとどうなるかを、従業員に意を尽くして説明する必要がある。また、年金の運用を従業員に委ねる確定拠出型を導入したのなら、従業員への投資教育を充実させるなど、事後のフォローも大切になります」(村田氏)。

こうしたルール変更については一定の法的規制はあるが、実際は労働組合の同意や一定数以上の加入者の同意さえあれば、可能となる。従業員の側が不利益変更を受け入れる背景について、森戸氏は「日本の企業年金制度には厚生年金基金を除き、制度が破たんした場合に年金の支払いを肩代わりする支払保証制度が存在しない。その厚生年金基金でも全額が保証されるわけではない。つまり制度が破たんした場合、最悪の場合年金がまったくもらえなくなる恐れがある。それなら給付減額には目をつぶって制度の存続を願おうという心理が働くのは不思議ではありません」と解説する。

そもそも確定給付型年金は企業の永続的な存続を前提とした制度だ。これからの時代、その前提が揺れていることも含め、従業員への真摯な説明が大切だろう。

さらに企業年金の変革には、企業の中で存在感を急激に増している非正社員にも目配りが必要になってくる。経済産業省の人材ニーズ調査を始め、様々な調査で明らかになっているように、多

くの企業で正社員以外の雇用形態の人数が増加し、活躍している。その数は雇用者全体の3割を超え、これからも増加していくことが予想されている。サービス業では従業員にしろ非正社員が6割を超える企業も多い。生命保険文化センターによる企業調査(2003年)でも、4社に1社が非正社員中心の採用を打ち出し、一方で正社員比率を高めようとしている企業は4割に過ぎないことから、非正社員の採用が進んでいると報告されている。

増加する非正規従業員 遅れる多様化への対応

だが、実際は非正社員に企業年金加入の門戸を開く企業は、まだまだ少ない。前出の生命保険文化センターによる企業調査でも、企業年金における過去3年以内の制度変更、近い将来に予定する制度変更のいずれをとっても、「加入資格の見直し」を挙げる企業は3%台に留まっている。

雇用形態にかかわらず、これまで企業にいた従業員、これから企業に採用される従業員いずれに対しても、企業年金を通じてどんなメッセージを投げかけていくのか。それが企業に問われている。人材マネジメントの視野に立てば、企業年金における財政危機への対応は、問題の入口に過ぎない。

再構築の努力まで削減していないか

企業会計の視点に立てば、福利厚生費は「法定福利費」「法定外福利費」「退職費用」の3つに分けられる。法定福利費は、厚生年金保険、健康保険、雇用保険など社会保険制度における事業主負担分。法定外福利費は、住宅、健康増進、自己啓発など各企業が独自に展開する福利厚生制度のための費用。退職費用は退職金と、企業年金の掛金が該当する。これら3つの費用は、これからどうなっていくのか。(財)生命保険文化センターが1956年から2001年までを集計し、その後を推計した結果が序章冒頭のグラフだ。数字は年々の給与総額に対し、それぞれが何パーセントになるかを示している。

2025年の法定福利費 24%にまで増大する推計

グラフを見ると法定福利費の急増がまず目に飛び込んでくる。2001年ですでに12%だが、その後も増加の一途をたどり、2025年には24%に達すると推計されている。この24%に含まれるのは、社会保険料のうち事業主負担

分のみで、従業員負担分は含まれていない。それも合わせれば企業が従業員に支払う給与総額の半分近い額が、社会保険の負担へと回ることになる。その大きな理由は急激に進む少子高齢化だ。国連の定義では65歳以上の人口比率が7%を超えると「高齢化社会」と呼ぶが、日本は70年に7%台に到達。94年には2倍の14%を超えている(2000年時点では17%)。

企業と従業員の負担増に歯止めをかけようと、政府も対策を考えている。坂口厚生労働相は8月、現在年収の年金、医療、介護、雇用の4社会保険料率の合計を、2025年の時点で最大でも年収の32%(労使負担分合わせて。現在は約24%)に抑えることを目標に盛り込む考えを示した。(8月31日の朝日新聞朝刊による)だが、仮にこの発言が実現しても、年収の3分の1相当が社会保険料の負担となる。法定福利費の膨張が今後も続いていく状況に変わりはない。

法定福利費の膨張に、企業はどんな対処をしているのだろうか。特に中小企業での問題の深刻さを示す例として、福

利厚生問題に詳しい生命保険文化センターの西久保浩二・主席研究員は、「厚生年金の全喪届問題」を指摘する。法人事業所と、常時5人以上の従業員が働く個人事業所の事業主には、原則健康保険、厚生年金への加入義務がある。一方、事業所が解散、休業し、雇用者がいなくなった場合は「健康保険・厚生年金保険適用事業所全喪届」(全喪届)を社会保険事務所に提出することで、以後健康保険、厚生年金の適用から除外される。2001年度の会計検査院「検査報告 意見表示・処置要求」によると、解散、休業を理由に全喪届を提出した1048事業所のうち、270事業所が実際には事業を継続、28事業所に至っては提出後すぐに事業再開をしていたという。西久保氏は「大企業は法定外福利費を削減するため、福利厚生制度を縮小、再編している。余裕のない中小企業は全喪届の悪用によって走っている。それほど法定福利費の負担増が企業にとって深刻な問題ということだ。福利厚生費の推計を見ると、これから負担増の本番といってもよい。企業の視点からも、持続可能な社会保険

制度のありかたを考える必要がある」と話す。

独自性発揮する法定外 3分の1にまで削減か

膨張を続ける法定福利費の影響を受けるのが、企業が独自性を発揮できる法定外福利費だ。厳しい時代に企業独自の戦略が求められる中、福利厚生における独自戦略を実現するための原資は、2001年段階で4・9%だったものが、最も悲観的な推計では2025年時点で1・6%と、3分の1に縮小すると推計されている。これまでも特に大手企業は、保養所・独身寮、自前の住宅など福利厚生のための不動産の売却、借り上げ住宅、住宅手当などの見直し、様々な分野をアウトソーシングする等で法定外を縮小してきた。この流れが一層加速するかもしれないことを示す推計だ。

生命保険文化センターが2003年5月に発表した企業調査では、半数近い企業が「法定福利費の負担増」を福利厚生制度の課題、問題点に挙げ、それらの企業が廃止・縮小を予定する福利厚生制度の数は、法定福利費の負担増を問題点に挙げていない企業の2倍近い。法定外福利費削減のため、福利厚生施策のリストラに努める企業の動きが感じられる。確かに「老朽化が進んだ保養所」「参加率の低い社内イベント」などを、その役割を終えたと廃止するの

は、企業と従業員のニーズが変化した中では正しい選択だろう。しかし、役割を終えた制度が不要だということ、福利厚生全体が不要だということは同義ではない。

雇用の多様化が進行 非正社員への対応は

これまでは正社員を前提に展開されてきた福利厚生施策だが、雇用の多様化という環境変化への対応はどうなっているのだろうか。パート1でも示したように、多くの企業で正社員以外の雇用形態の人たちが増加し、活躍している。これからも増加していくことが予想されている。ところがこのように企業の雇用形態が多様化し、福利厚生の対象も変わるべき状況になっているにもかかわらず、非正社員の利用可能な制度は正社員に比べて大幅に少ない。調査対象となった福利厚生施策32項目のうち、非正社員の利用可能率が2割を越えるのは「健康診断」と「慶弔・災害見舞金」の2項目のみとなっている。現実的には雇用の多様化への対応は、ほとんど進んでいないと見るべきだろう。現状の正社員に対する施策の再編を進めても、これから増加していく非正社員たちへの対応は視野から外したまま。それで良いのだろうか。

このように重く大きな課題を抱える福利厚生だが、これらの課題に企業はどう対応しようとしているのだろうか。前出

の生命保険文化センターによる企業調査によれば、福利厚生全体の再構築を「実施・検討している」企業はわずか15・9%に過ぎず、「再構築の予定はない」が49・7%、「再構築したいが困難」が9・9%という結果が報告されている。多くの企業で個別の課題への対応に終始し、福利厚生全体の再構築には取り組みが遅れている状況がうかがえる。

半数は「再構築予定なし」 全体への取り組み遅れる

人件費総額のコストが抑えられるなか、年金・医療保険改革、総報酬制度の導入など、企業単体では対応の難しい問題が次々と襲いかかる。「再構築したいが困難」が9・9%という数字からは、「いっそ、福利厚生などなくして全額給料で支払ってしまえば」「これだけ多様なニーズにどう対応すればいいのか」という声に代表される、人事の苦悩が感じられる。一方で、再構築の障害となる要因を尋ねた設問には「特になし」という回答が43・4%。他の理由を30ポイント以上引き離し、福利厚生への感心の低さが示されている。

法定外の福利厚生のなかで削減されるさまざまなメニュー。これらも創設時には何らかの意味、目的があったはずだ。新しい時代、環境下で効果を発揮する福利厚生は、本当に必要なのか。役割を終えた福利厚生メニューの削減と

ともに、新しい役割を考える努力まで削減してはいないか。そこそが福利厚生をめぐる最大の危機なのかもしれない。

福利厚生を法定福利費と法定外福利費、そして退職金という「人件費コスト」という枠組みで考えていくと、どうしてもこの枠の中でいかにスクラップ・アン

ド・ビルドするかという議論に終始してしまうだろう。それではトンネルの出口は、見えてこないのではないだろうか。

コスト議論に終始せず福利厚生本来の意味を考えるためには、「福利厚生とは、従業員に労働の対価として給付するもののうち、現金による給与以外すべ

て」というように、一旦福利厚生費という枠を取り払って考えた方が、これまでの問題点やこれからの方向性がより明確になるのではないか。次章ではもう一度全体を考え直すために、福利厚生

の歴史から振り返りたい。

福利厚生の視点から開ける新しい地平

守島基博氏（一橋大学大学院商学研究科教授）

福利厚生は、あるときから人材マネジメントの中で「あまり重要でない」と思われてしまったため、大きく変革が遅れた分野になってしまったのでしよう。だからいまだに会社がそのまま旅館に引越したような、旧態依然の社員旅行をしていたり、中途で優秀な人材を採用しようとしているのに、長期雇用の社員ほど有利な企業年金制度を持っていたりする企業があるのです。

成果主義の導入、雇用の多様化、流動化など人材マネジメントの他の分野ではガラガラと音をたてるような大きな変化があったのに、福利厚生だけが取り残された。企業年金の問題は、そうして昔のままの制度を続けていたら、積み立て不足の償却という形でコストにはねかえってきたのです。住宅ローン金利補助など住宅の問題も、コスト増

大が顕在化した例でしょう。福利厚生他の制度でも、同じ構図の問題が次々と出てくる可能性があります。

福利厚生の重要な特徴は、現金ではないということ。現金の支出はあっても少額であったり、やはり少ない金額を長期にわたり支払ったり、いろいろなバリエーションがある。給与は振り込んでしまえばそれまでですが、いったん、社員に対する現金ではない給付物をすべて福利厚生と置いてみると、人事部の工夫の余地はたくさんあります。

これまで取り残されてきた分野だけに、福利厚生の視点から人材マネジメントを見てみると、新しい地平が開ける可能性があります。人材マネジメントは給与や評価、処遇などを中心に見られてきました。福利厚生について、具体的内容や、誰に対してのものか、

もりしまもとひろ
一橋大学産業労使関係研究
研究所で組織行動論・労使関
係論・人的資源管理でPh.D.
を取得。カナダ国サイモン・
フレーザー大学経営学部一
ビジネス・スクール助教授、
慶應義塾大学総合政策学部
助教授、慶應義塾大学大学院
経営管理研究科教授を経て、
現在に至る。日本における
戦略人事研究の第一人者。



何のために実施しているかを見直して
みる。いわば人材マネジメントへの視点
の転換です。非正規社員の増加、少子
高齢化、女性の社会進出といったテー
マは福利厚生の視点から眺めると、よ
り整理できるかもしれません。

- ・女子工員対象の慈恵施設が端緒
- ・企業年金第一号は鐘紡から
- ・米国の福利厚生係 誕生と発展
- ・戦時期付加された新たな機能
- ・福利厚生から総合企業福祉へ
- ・福利厚生のみ実現できる価値

歴史を振り返ると 見えてくる “意味と役割”

ドイツ語でヴォールファルト、フランス語でピアンフェザンス・ソシアル、
イタリア語でベネセーレ・ソシアーレ、中国語で福利、
そして英語でウェルフェア、またはプリンジ・ベネフィット。
洋の東西を問わず、世界中の企業に福利厚生という考え・制度が存在する。
福利厚生というものは、日本固有ではなく、普遍的なコンセプトだ。
資本主義の勃興期は、人里離れた辺鄙な土地に工場が作られることが珍しくなかったから、
当然、働き手の衣食住はもちろん、時には娯楽施設まで企業が用意した。
そういう意味では、福利厚生の歴史は企業の歴史と同義であるといっても過言ではない。
この章では、20世紀初頭のアメリカの状況にも触れながら、
日本企業の福利厚生の歴史100年を振り返ってみた。

写真提供：朝日新聞社

文 荻野進介 文・構成 五嶋正風 (編集部)

女子工員対象の慈恵施設が端緒

長野県の諏訪湖畔に、浴場とサウナを備え、年間多くの客でにぎわう片倉館という西洋館がある。実は、この施設、1928年（昭和3）、シルク・エンペラーとして世界に知られた片倉製糸の社長、片倉兼太郎が自社で働く女子工員の福利厚生と地域住民の娯楽のために建てたものなのだ。千人風呂と呼ばれる大浴槽は水深の深さが特徴だが、これは激務で疲労困憊した女子工員が入浴中に眠らないようにという配慮からだという。

日本企業の福利厚生の起源をさかのぼると紡績業に行き当たる。日本の資本主義の急先鋒であり、新しく作られた工場に大勢の女子工員を供給する必要があったからだ。明治20年から30年代のことである。

最初は工場周辺の女性を女子工員として採用したが、人手不足になると、周辺の農村、さらに遠隔地にまで働き手を求めた。そのうち、出勤にムラがあり、通勤の時間も必要な通いの女子工員に対して、寄宿女子工員が尊ばれるようになった。当然、宿舍や食堂、日用品の購買施設などが不可欠となり、これらは当時、「慈恵施設」と称された。それらは労働効率を高めるとともに、女子工員たちの行動制限の意味もあった。つまり、慈恵（＝労働者に対する経営者の

温情）とはいふものの、労働強化を意味する労務管理の一端を担っていたのである。つまり人材の採用と従業員生産性向上という命題に対して、給与以外で支援する様々な施策が、福利厚生の起源だった。

一方、1905年（明治38）、日本で始めての企業年金が鐘淵紡績（鐘紡）に創設される。当時のドイツ最大の鉄鋼

企業年金第一号は鐘紡から

当時の鐘紡は三井財閥の一角を占めていたが、三井家といえは、1773年（享保7）、三井家二代目の八郎右衛門高平が、三井家憲（家訓を明文化したもの）のなかで、使用人の退職手当について述べている下りがあるという（財閥三井の新研究）〔松下伝吉、中外産業調査会〕。このことは、日本企業の退職金制度は江戸時代の暖簾分けに端を発すること、明治期に財閥系の大企業を中心に退職金制度が発展したこととよく符合する。しかも、企業年金の第二号をはじめた企業は当の三井で、1914年（大正3）、三井合名の理事長に就任した團琢磨がその年をはじめた制度であった。

メーカー、クルップ社の制度をもとに、当時38歳の少壮経営者、武藤山治が導入したものだ。疾病や負傷による退職、永年勤続などに年金を給付するという内容で、従業員が月給の3%、鐘紡が拠出総額の半分強を出して運営された。武藤傘下の鐘紡は、他の紡績工場が、低賃金・高密度で女子工員たちを働かせていたのに対し、高賃金・高能率の経営哲学を標榜、他より2、3割も高い賃金を支払っていた。さらにこの年金制度のおかげで、他の工場から転職してくる女子工員が後を絶たなかった。

和歌山市の紡織工場社員食堂。「芋飯デー」に芋飯を食べる女性工員たち(1939年)



大分県・九重高原の硫黄鉱山にあった草ぶき屋根の炭員社宅(1949年)





三重県の田舎にある紡績工場へ、東京からバレエ団が公演にやってきた(1951年)

米国の福利厚生係 誕生と発展

同じ頃のアメリカの様子を見てみよう。アメリカ企業での福利厚生は、マサチューセッツ州やニューイングランド地方の織物工場が発祥とされる。19世紀初頭のことだ。近隣の独立農民の子女を従業員にしようと、衣・食・住を供給する施設が用意されたのだ。工場は人里離れた未開拓地域に作られることが多く、病院や学校、図書館、銀行といったコミュニティ施設まで企業が建設した。

以後、大企業を中心に、福利厚生が普及した。1916年、同国労働省は福利厚生活動を8項目に分類している。その広範さ・項目の詳細さには驚かざるをえないが、企業の中には、これら福利厚生を専門に扱う人間が働いていた。福利厚生係である。アメリカ企業における、人事を専門とした最初の職種であった。例えば、当時の工場における福利厚生係の職務は、次のようなものだった。

- ①労働者の雇用、②食堂台所の管理、③不平の調査、④クロークと洗面所設備の管理、⑤雇用機関・条件の改善の指示、⑥労働者の人間的・個人的な問題についての援助と助言、⑦病人の見舞い、⑧園芸、クラブ、体操、休日の遠足、⑨応急手当の監督。彼らの前歴は、教師、医師、看護婦、牧師であり、採用・評価・教育といった人事業務とは

別に、労働者に対する広範なサービスを提供した。

1915年時点で、広範な福利厚生をすでに実施している企業として、ウェスタンエレクトロトリック(機械)、USスチール(鉄鋼)、ハインツ(食品)などがあったが、いずれも大企業である。当時たくさん女性の女性がこれらの企業で働いており、労使関係の円滑化と並んで、このことが福利厚生導入の引き金となったという。このように、労働力確保という目的で始まった福利厚生活動は、次第に労使関係の円滑化に焦点が移っていった。それとともに、福利厚生活動は、人事管理の色彩が強まり、1910年代後半になると、福利厚生係をおく企業が減少、近代的人事部に発展していく。

戦時期付加された新たな機能

再び日本に戻ろう。大正、昭和と時代は下ったが、鐘紡や三井といった先進企業がつくった企業年金制度に追随する企業は現れなかった。この時期までの日本企業の福利厚生は、現金以外の現物給付中心であり、実践すれば利益があがるという労務管理、いま風にいえば、広義の人材マネジメントの一環として発

達したが、それが大きな変質を遂げる事態が起こる。1940年(昭和15)から45年(昭和20)の戦時体制下に、社会保障システムの根幹をなす医療および年金という2大制度の実質的基盤がつくられたのだ。これは、いわゆる「1940年体制」としていまに至るまで存続しているものだ。



4社の社員が入居する初の「共同住宅」が東京・世田谷に完成(1955年)

日本とアメリカの企業年金、その前提の違い

森戸英幸氏 (成蹊大学法学部教授)

アメリカの企業年金の発達

日本の企業年金が結局は退職一時金であるのに対して、アメリカはもともと公的年金が薄いこともあり、企業年金が老後所得の重要な部分を占めている。アメリカで企業年金が本格的に普及したのは第二次大戦後の1940年代後半のことです。その後何度も深刻な危機に直面しましたが、最大の危機は70年代初頭のオイルショックでした。当時の米国経済は大変なインフレ状態にあり、インフレで膨らむ給付額に資産運用が追いつかないという事態に陥り、企業の業績も悪化、年金が次々に破綻していきました。支払い不能な企業年金が続出するという事態を重く見た米国政府は、1974年に企業年金の加入者と受給者の保護を目的にエリサ法を制定しました。

もともとエリサ法の目的は一応受給権保護ですが、実際に立法を後押ししたのは1963年のstudebaker事件といわれています。クリスマス直前、もうすぐハッピーリータイムメントを迎えるはずだった多くの労働者が解雇され、約束された年金ももらえず路頭に迷った。その悲惨さがマスメディアを通して報道され、全米で反響を呼んだ。この事件で、長い間会社社に勤めても工場閉鎖や人員整理が行われれば年金がもらえ

なくなる可能性があることに米国民が気づきました。一方その年金が自分のものになるまでの期間が長すぎることで働く人の意欲が阻害され、社会的な損失にもなっているという声も高まりました。また有名な消費者運動家のラルフ・ネーダーとウォール街との「奇妙な連帯」も立法化に寄与したといわれています。金融機関としては立法化されると大きなビジネスチャンスが広がります。このエリサ法の導入をきっかけに、企業に対してプロセス責任と時価主義を導入したディスクロージャーが強化されていきました。

しかしこうした一連の改革は企業に新たなコスト負担を強いることになりました。そこで企業側のニーズに応える形で発展してきたのが確定拠出型の401(k)プランです。現在では年金資産でみる限りはと401(k)プランと確定給付型プランの勢力は拮抗しています。

日本の企業年金は「脱退職金」へ

日本の企業年金は「退職」後の給付ですが、アメリカでは「引退」後の給付という考え方になっています。つまり老後の所得保障の意味合いが強いのです。日本でも企業年金にはさまざまな税制上の優遇があります。それは公的

もりと・ひでゆき
成蹊大学法学部教授
1965年生まれ。東京大学法学部専任講師、コロンビア大学ロースクール客員研究員、ハーバード大学ロースクール客員研究員などを経て法政大で現職。著書は「企業年金の法と政策」(有斐閣)。米国エリサ法の制定経緯やその内容解説、日本の制度との比較がわかりやすくされている。



な年金を補う老後所得を国民に確保させるという政策目的があるからでしょう。一方で、これからは公的年金に期待できない時代がきます。その意味では米国に近づいていくともいえます。老後保障という役割ならば、転職が多いと十分な年金が確保できない、あるいは勤めていた企業が倒産したら年金がもらえなくなるといったことはあってはならない。前者については個人型確定拠出年金を活用してポータビリティを高めること、後者については企業年金の情報公開度を高めることが必要です。将来的には、セーフティネットとしての支払保証制度の導入も検討されるべきでしょう。少子高齢化社会では企業年金の「退職金」としての性格を薄めていく必要があるのです。

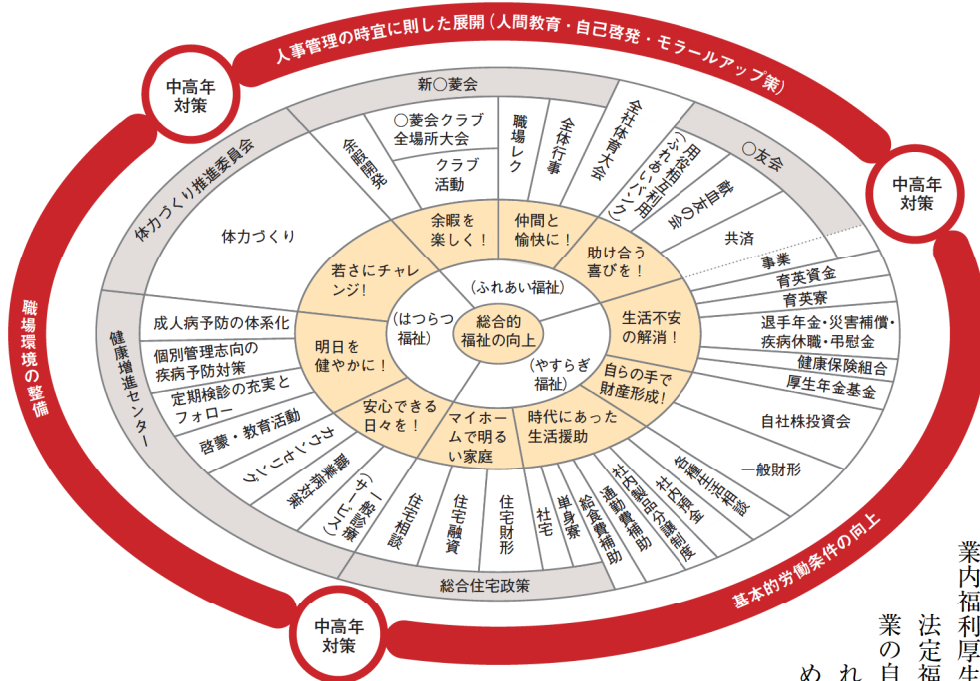
医療に関しては、1942年(昭和17)、大政翼賛会主催で、国民健康保険普及協力各種団体懇談会が開催され、国民皆保険運動が展開される。翌年末には、全国の市町村の95%まで国民健康保険が普及したが、本格的に国民皆保険が実現するのは、戦後となった1961年(昭和36)であった。

一方の年金は、1942年(昭和17)、工場などで働く男子労働者を対象にした労働者年金保険が、翌々年には、対象を女子や事務職員に拡大した発展形として、厚生年金基金が創設された。これも現在の厚生年金の基礎となっている。

さらに、1947年(昭和22)には労働者災害保険法、失業保険法が制定されている。これらの社会保障制度の主要財源として、企業からの保険料徴収が義務付けられ、法定福利費の領域が確定、以後、日本企業の福利厚生には、広義の人事マネジメントという機能に、社会保障のサブシステムという側面が新たに加わった。

その結果、「戦後の日本において、国民皆保険を中核とする社会保障システムは、いわば、日本株式会社(株)の福利厚生部」として機能した(『日本の社会保障』(広井良典、岩波書店))。福利厚生をめぐって、企業、従業員、その家族、組合、自治体、国家とさまざまなステークホルダーが関わることになり、福利厚生者の多面性が増した。

【図表1-1】企業内福祉の基本体系



福利厚生から総合企業福祉へ

1960年代の高度成長期を経て、70年代に入ると、高齢化社会到来の足音が高まり、経済から福祉へ、国全体の軸足が移っていった。そうしたなか、

当時、日経連などの考えでは企業内福利厚生とほぼ同義だった

法定福利だけでなく、企業の自発的意思に委ねられる法定外福利を含めた全体を、「総合企業福祉」ととらえ、その拡充を目指す企業が現れた。

1984年



会社の運動会のひとコマ。風船をお尿で割るのは社員か奥さんか(1979年)

(昭和59)に発行された『企業福祉新展開の理念と実践』(藤田至孝監修、労務行政研究所)から、三菱電機の事例を紹介してみよう。それによれば、同社では、「企業内福祉」企業が主として従業員を対象に、基本的労働条件の向上のみでは実現しえない、生活の安定、健康の確保・精神側面の充足等を、生活の側面でも実現しようとする労務管理上の「施策」ととらえ、1977年(昭和52)、同社の労使合同の研究委員会である「福祉ビジョン研究委員会」の答申が出された。ここで出されたのが、図表1-1の基本体系である。ふれあい福祉、やすらぎ福祉、はつらつ福祉という3つ

のスローガンのもとに、百花繚乱の具体的施策が展開されている。さらに、これだけでは十分な企業福祉とはいえず、各施策を横断した機能として、①職場活性化、②経営施策に対する緩衝、③自己実現、④リフレッシュ、⑤自立的人間育成(定年後の準備)の埋め込みが必要だと主張する。

この頃の日本企業は、従業員の人生のほとんどを引き受けていたことがよくわかる。まさに「家としての企業」である。当時、日本の経営に詳しいイギリスの学者ロナルド・ドーアが、「福祉企業主義(日本の労働者は自分の会社を通して福祉を充実しようとする傾向が欧米よりも強く、経営者も従業員およびその家族のニーズをできる限り満たすことを責務としている)」という言葉を使い、OECD第二次労働調査団

経営人類学者からみた福利厚生

社員が属するコミュニティは多様にハレの場演出も工夫が必要

中牧弘允氏

(国立民俗学博物館・総合研究大学院大学教授)

民俗学には「ハレ」と「ケ」という概念があります。農村社会などではお祭りや冠婚葬祭が「ハレ」、田んぼや畑仕事など日常生活が「ケ」です。この2つは現代の企業にも見られます。職場での仕事や「ケ」、会社の運動会、社員旅行などが「ハレ」にあたります。近代の解釈では「ハレ」は労働に向けた活力を蓄える場、労働によって鬱積したエネルギーを吐き出す場だとされています。

「無礼講」などはエネルギーを吐き出すほうの「ハレ」でしょう。企業の福利厚生の大切な役割のひとつが、会社におけるハレの場を演出することだったのです。

高度成長期の日本企業では会社の人間関係が社員の生活の大部分を占めていました。ハレの場も画一的なものでよかったです。最近では企業以外にも参加するコミュニティがあり、企業内でもコミュニティが分散するようになってきました。例えばある大手広告代理店の社員は「ファーストネームで呼び合う社内クラブの句会が、私にとってのハレの場だ」といっています。「大衆から分衆へ」という流れのなかで、画一的な福利厚生も変化していくでしょう。

これまで歴史的に企業の福利厚生が盛んだった時期をみると、2つの共通点があります。ひとつは高度成長期であること、もうひとつは共同体主義、家族主義が見られることです。高度成

長期は人手が不足しており、充実した福利厚生制度は人材確保に有利に働きます。共同体主義、家族主義の見られる会社では集住が起こる。人が集まって住むところにはレクリエーションが発達し、それが福利厚生に取り込まれるのでしよう。

英国にも19世紀末から20世紀初頭にかけて、企業の福利厚生が発展した時期がありました。あるビール会社など、十数両の列車を借り切り、リゾート地へ社員旅行にでかけていたのです。しかし、第一次世界大戦の影響で英国が戦時モードになると、社員旅行も衰退していき、復活することはありませんでした。

現在の日本をみると、福利厚生が盛んになる2条件は崩れつつあります。このまま企業の福利厚生はかつての英国のように衰退していくのか、それともIT時代、多文化共生時代に対応した新しい形の福利厚生が台頭してくるのか。注意深い観察が必要でしょう。

報告書は、「日本人にとって企業とは生活共同体である」と述べたのは有名な話だ。リストラ、合理化、自立化流行の昨今、隔世の感を禁じえない。

その後、バブル経済の発展とともに、ハコモノ重視の福利厚生が顕著になる。これは総合企業福祉の流れにも合致したし、他方で企業の資産形成という意味もあった。土地や建物を担保にした借金が新たな利益を生んだ。豪華な住宅や社員寮、リゾート施設と見まがう保養所、広大な各種スポーツ施設などが続々つくられた。そしてバブル崩壊。戦後ニッポン最大の転換点は、当然、福利厚生にとつても例外ではなかった。

バブル崩壊と踵を接し、いくつかの要因が、いままでの福利厚生の姿を根本から変え、あるいは変えようとしている。最も大きな要因は「少子・高齢化」であり、これは企業の社会保障費負担の増大を意味する。1979年(昭和54)に福利厚生全体の59・9%を占めていた法定福利費は、翌年、60%に達し、さらに2000年(平成12)に70・2%と7割の大きさに乗った。企業が自発的に使える福利厚生費が全体の3割まで大きく圧縮されたのである。

もうひとつは「日本的雇用の崩壊」である。これは主に大企業の男性正社員に顕著であるが、新卒時に一括採用され、定年まで働く終身雇用を前提としていたからこそ、先に述べたような人生丸抱えの企業福祉なるものが可能であり、また必要とされた。同じメンバー



なかまき・ひろちか
宗教人類学、経営人類学、国学的書会「PARTII」(共
著、東洋館出版)「企業人類学」(日
文版)など。
なかにし・ひろちか
宗教学、経営人類学、国学的書会「PARTII」(共
著、東洋館出版)「企業人類学」(日
文版)など。



六甲山頂付近に点在する保養所。
後方は神戸の市街地(2001年)



夕方6時半から社員食堂が居酒屋に早代わり。
ビールを飲む東京・銀座の日産社員(1986年)

で構成される共同体をうまく維持するには、社内運動会やサークル活動が効果を発揮した。「土地神話」という言葉に代表されるインフレ経済のもと、豪華な住宅や娯楽施設に投資しても効果が見込めた。

さらに、企業内組合も日本的経営の特徴であるが、これは、春闘とは異なり、組合と企業との福利厚生をめぐる綱引きが企業内で完結することを意味する。その結果、企業ごとに多彩な福利厚生メニューが生まれ、従業員も自分たちの要求が目に見える形で受け入れられて

福利厚生のみが実現できる価値

いる効力感をもつことができた。景気の低迷もあって、現在、福利厚生の大前提だった、こうした日本的雇用・経営が大きく揺らいでいる。企業内組合の組織率は下がる一方だ。一方で、「雇用の多様化」が進行、正社員以外の派遣・契約・パートといった人材がいまや全雇用者の3割を超えた。女性の社会進出も進み、今や全雇用者の4割が女性で占められている。必然的に、長期雇用の男性正社員を主な対象としてきた、これまでの福利厚生を根本的に見直す必要が出てきた。

日本企業にそれが加わってから約100年、現在「社会保障のサブシステム」と「広義の人事マネジメント」という2つの糸^①がより合わさってできていく福利厚生は、大きな転換期に立たされている。前者の「糸」が、少子高齢化による負担増で、ますます太くなる一方、後者はそのあおりを受けて、か細くなるとともに、糸の色(内容)をどうするか、材質(存在意義)をどこに求めるか、真剣に模索すべき時にきている。これらの難題に対して、日本でもいくつか部分的な方策は打ち出されている。1995年(平成7)からベネッセコーポレーションが導入したカフェテリアプランであり、2001年(平成13)から施行された確定拠出年金である。

後から加わった社会保障のサブシステムの部分はひとまず括弧にくくろう。企業人事にとって、より切実な問題は後者の「糸」にあることは確かだ。賃金以外で組織を維持し、期待する生産性を実現する機能、福利厚生という形でしか実現できないものが必ずある。「糸」をなくしてしまうという選択肢も含め、最適な答えは個々の企業ごとに存在するのだろう。

参考文献(本文で明記したもの以外)

①日本型福利厚生の再構築(西久保浩二、社会経済生産性本部)

②企業年金の歴史(右谷亮次、企業年金研究所)

③退職金と年金制度(藤林敬三編、ダイヤモンド社)
④労務管理の生成と展開(小林康助編著、ミネルヴァ書房)

Part 1

4社の事例から読み取る
「これから」の要素

Part 2

これからの福利厚生
進むべき方向を探る

2

戦略的 福利厚生の 実現に向けて

1章において福利厚生を振り返り、福利厚生とは「社会保障のサブシステム」と「広義の人事マネジメント」という“2つの糸”がより合わさってできていることを説明した。前者の“糸”が、少子高齢化による負担増で、ますます太くなる一方、後者はそのあおりを受けてか細くなり、糸の色(内容)をどうするか、材質(存在意義)をどこに求めるか、真剣に模索すべき時にきていると述べた。この特集のまとめとなる2章では、それぞれの企業によって最適解があるはずの「広義の人事マネジメントとしての福利厚生」について、その内容や存在意義を導き出すためのヒントや指針を示していきたい。

文・構成 五嶋正風 (編集部)

4社の事例から読み取る「これから」の要素

4社の経験には、今後重視すべき福利厚生の内容と存在意義が織り成されている。井筒屋は従業員との信頼関係を保ちながら、わずか1年半で企業年金改革をやり遂げた。ベネッセコーポレーションには「もう一つのカフェテリア」と呼ばれる能力開発制度がある。最後はリクルートにおける、将来社外へ羽ばたくことを前提としたキャリア開発支援の仕掛けを見る。そして、アウトソーサー最大手のベネフィットワン白石徳生社長に、最近の企業の動きと福利厚生の考え方を聞いた。

文・構成 五嶋正風

企業事例1 井筒屋 確定給付から確定拠出へ1年半で改革 新年金に現場支えるパート社員も加入

「このままだと年金倒産も起こりかねない」。2001年の夏、80億円を超える企業年金の積み立て不足を知ったときの衝撃を、井筒屋の総務・人事担当役員、江本幸二氏はこう振り返った。

北九州市を拠点に、九州北部と山口県でデパート6店を展開する井筒屋グループ。デフレの影響で厳しい業界環境

が続くなか、井筒屋の経営も楽観は許されない。2000年2月期までは9期連続で連結経常赤字だった。2001年からは3カ年構造改革計画に着手し、新規出店や不採算店の閉店など事業再編に取り組んでいる。

利益17億に対し不足87億 年金シヨックに襲われる

2001年3月期決算以降導入された、新たな退職給付会計基準（※）による「企業年金シヨック」が同社を襲ったのは、そんな折も折だった。「2003年2月期の単体経常利益は17億円。

それと比べても2001年度末で87億円という、積み立て不足の重みがわかるでしょう。企業年金コンサルタントから助言を受け、自らも研究を重ねた。その結果、将来の年金額を約束し、積み立て不足の元凶となっている「確定給付型」の適格年金と厚生年金基金を廃止し、拠出額のみを約束し、その後の運用は従業員に委ねる「企業型確定拠出年金」を新設することの検討を始めた。

2001年10月には「企業年金改革



井筒屋
総務・人事担当役員
江本幸二氏

株式会社井筒屋

- 事業内容：百貨店業
- 本社所在地：福岡県北九州市
- 設立年：1935年
- 従業員数：911人
- 売上高(単体)：926億5700万円
(2003年2月期)

※P.6本特集の1章パート1参照。

プロジェクト」を発足した。このプロジェクトには経営側だけでなく、従業員団体の「井和会」からも3人が参加した。同社には労働組合はないが、井和会が従業員労働条件について要望するなど、労組の代替機能を果たしている。「最初は別の手立てはないのかと思いました。老後保障の年金は給付額が決まっているに越したことはないですから」。適格年金と厚生年金基金廃止、確定拠出年金の新設という「3点セット」を初めて聞いたときの印象を、プロジェクトメンバーの一人だった井和会委員長の山口光司氏はこう語る。

改革検討プロジェクトに 従業員団体の代表も参加

確かに企業年金改革には、確定給付型の制度を維持したうえで的手法もある。その道を探らなかつたことについて江本氏は、「確定給付制度を温存することとは、結局企業の利益を積み立て不足



井筒屋
井和会委員長
山口光司氏

の補填に使う可能性を残すことになる」と説明する。同社は従業員と企業の業績に連動する人事・報酬制度を採用している。「会社の利益が減少することは、給与の減少を意味するが、それでも現行制度を維持するのか。会社が傾いてでも社員の老後を手厚く保障すべきなのか」ということを問いかけた。

経営側の積極的な情報公開もあり、井和会側も徐々に3点セット受け入れへ傾いていった。「黒崎、小倉そごうが閉店するなど、倒産を身近で多数見てきました。万が一うちの会社がつぶれていたらという不安は、社員の判断に影響したと思います。プロジェクトチームで年金制度の実情を知るにつれ、無責任な反対はできないと感ずるようになりました」(山口氏)。

最終的には2002年5月、経営側と井和会合同で従業員への企業年金改革に関する説明会が開かれることになった。従業員への説明の準備のため、経営側と井和会役員は合宿も開催した。約2時間にわたる従業員説明会の後、署名捺印による同意を求めたが、同意率は99%を超えた。こうして2003年4月、新しい確定拠出年金制度がスタートした。年金への加入は任意で、企業の拠出を給与として受け取ることもできるが、正社員の約8割が新年金制

度に参加した。

新たにスタートした確定拠出年金制度には、ひとつの大きな特色がある。1日6時間以上働くパート社員にも加入を認めた点だ。全パート社員のうち、約5割が加入する。「売り場などお客様との接点を多くのパート社員が支えている。パート社員なくして良質なサービスを提供はありえません。だから新年金にも加入いただけるようにしました」(江本氏)。

スムーズな移行の理由は 改革の必要性、意味の共有

「制度が始まってからは、投資対象の違いや選び方に関する質問が従業員から増えてきました。従業員への投資教育は会社が約束したことでもある。今後をもっと充実させてほしい」と山口氏は注文する。プロジェクト発足からわずか1年半で年金改革をやり遂げた要因について、江本氏は「中村真人社長から年金改革への理解とサポートを受けたこと、プロジェクト発足当初から従業員団体に参加してもらい、改革の必要性や意味を共有できたことがスムーズな改革につながった。改革の過程で出てきたさまざまな従業員との約束事をきちんと守ったこともプラスに働いたと思います」。



ベネッセコーポレーション
東京本部(東京都多摩市)
1階にある事業所内託児
所「たまkid'sクラブ」。今
年4月現在12人が在園中
だ。

企業事例 2

ベネッセコーポレーション

能力開発に「もうひとつのカフェテリア」
メニューとルールにメッセージ込める

1995年、日本で初めてカフェテリアプランを導入したベネッセコーポレーションには、企業の福利厚生研究者が「もうひとつのカフェテリアプラン」と呼ぶ能力開発ポイント制度がある。福利厚生のカフェテリアプランは1ポイント1000円、92ポイントを全社員一律で付与するが、能力開発ポイント制度のほうは20代後半から課長クラスにあたる2〜4等級に100ポイント(1ポイント1000円)、それ以外は75ポイントという傾斜配分になっている。

社宅縮小で生じる原資
人材開発の充実に活用

また、課長から部長クラスにあたる4〜6等級は、昇格時に200〜300ポイントのボーナスポイントがつく。同社の人財部人財サポートセクションの浅野祐二氏は「これからキャリアをつくる

若い時期とマネジメントのステージが上がったときという、まとまった勉強をしてほしい、能力開発に取り組んでほしい時期を手厚くしています」と説明する。このポイントは同社が用意するプログラムにも使えるが、社員が自ら探してきた学校や通信教育プログラムにも利用できる。語学の学校や通信教育、社外の財務、経理、経営管理などに関する研修でのポイント利用が多いという。「今後は自らのキャリア設計を支援するような研修も用意していく。自ら考え、必要な能力を身につけて、キャリアの選択肢を増やすことを応援したい」(浅野氏)。

同社では2002年から03年にかけて、「人の成長が企業の成長に結びつく」を理念とする人事制度改革を進めている。借り上げ社宅の縮小などで生じる原資を、人材開発制度のさらなる充実に振り向ける。「自助努力を応援する能力開発ポイント制度に加え、会社が指定

する研修や、新規事業に必要な知見を得るための海外留学など、より事業に密着した教育投資も充実します」(浅野氏)。

将来への備えが大事に
経営者の方針が生きる

事業所内託児施設、育児時短勤務、介護休職……。「ベネッセの福利厚生は女性にやさしい」といわれるが、「女性の優遇の特別対応とは考えていません」(浅野氏)。自助努力を基本に、万が一のときの救済と相互扶助、経営理念である「よく生きる」の積極支援をした結果なのだ。

また、カフェテリアプランでは年金財形補助、医療費補助、介護サービス利

**株式会社ベネッセ
コーポレーション**

- 事業内容: 通信教育事業・学校教育支援事業・出版事業・シニア事業・語学事業・その他事業
- 本社所在地: 岡山県岡山市
- 設立年: 1955年
- 従業員数: 1784人
- 売上高(連結): 2582億8900万円 (2003年3月期)

日本オラクル

仕事で成果を挙げるための施策 正社員・契約社員に均等付与

用補助など、将来への備え支援に重点がおかれている。93年ごろ、福武總一郎会長が同社の福利厚生について出した、「いざというとき、企業内で助け合う精神を大事にしたい。よりよい方向へ自助

努力する人を支援する。今後、医療・年金・介護分野で社会保障の枠組みが大きく変わっていく。特に若い人には将来に備えることが重要になるから、支援する」というコンセプトが受け継がれて

いる結果だ。「どのメニューも原則本人負担を求めることで『自助努力』、メニュー内容によって『将来への備え』というメッセージを社員に送っているのです」(浅野氏)。

日本オラクル本社8階に設置された、2屋のマッサージ室。長時間パソコンの画面を見つづける作業で肩こりや疲れ目を訴える社員たちが、続々と訪れる。「みなさん運動不足で、筋肉がこわばっていますね。シャワーでなくお風呂にかつて体を温めることや、運動を毎日続けることを勧めているのですが」とマッサージ師の渡辺明枝さんは話す。

種サービスの総利用回数のうち、半分以上を占める人気メニューとなっている。「マッサージを受けてリフレッシュすれば、仕事の能率も向上する。社内であれば仕事の合間にも行きやすい。仕事に集中しやすい環境を提供しているわけです」と同社の人事厚生部シニアマネージャー、大根田勲氏は説明する。

策を、なるべく均等に、社員に提供したいと考えています」(大根田氏)。この機会均等の考えに立っているため、カフェテリアのポイントは、正社員、契約社員にかかわらず、全員均等に付与される。

社内なら仕事の合間にも 総利用の過半数を占める

このマッサージ室、実は同社のカフェテリアアプランメニューのひとつだ。社外でのマッサージへの補助を加えると、各

方で、成果を挙げるための機会は均等に用意するという考えだ。「福利厚生では仕事で成果を挙げることに資する施

また「仕事で成果を挙げるため」に関係が薄いものはカフェテリアメニューから外され、企業の負担も極力減らして

ポイント消費の対象外で EAPはどしどし利用を

日本オラクル株式会社

- 事業内容:ソフトウェア製品の販売、その利用を支援する各種サービス提供
- 本社所在地:東京都千代田区
- 設立年:1985年
- 従業員数:1440人
- 売上高(単体):862億4900万円(2003年5月期)

企業事例 4

リクルート
キャリアはリクルートで完結しない
独立、転職、進学、次の一手を金銭でも支援



日本オラクルの本社に設置されたマッサージ室。2室で1日12人が利用できる。

いる。例えば宿泊施設の割引はベネフィット系のアウトソーサーと契約し、カフェテリアプランとは別メニューで実施されている。逆にEAP(社員のメンタルヘルス支援プログラム)は「成果を求められる厳しい仕事環境や家庭に関して心配や悩みがあればどんどん利用してほしい」(大根田氏)ため、これもカフェテリアメニューからは外されている。

現在、新たにカフェテリアメニューに

加えることを検討しているのは「社員の自宅でのインターネット接続への補助」だ。これは同社の方針として今後、在宅勤務を推し進めていくことと関係している。「在宅勤務を推進するのだから、自宅での仕事環境整備に会社としてできる協力をしたい。介護や育児のため在宅勤務を希望する社員のためにもなります」(大根田氏)。

最後に弊社の事例を紹介する。リクルートが用意する能力開発制度の一つに、RBC(リクルートビジネスアカデミー)がある。制度スタート時のキャッチコピーは「リクルートの中で偉くてもし

ようがなかったりして」。

「社内で偉くても仕方ない」
次のステップへ知識武装

年2回、毎回約15コースを開催する。講座内容には「ビジネスコミュニケーション」「問題解決の思考と技術」「経営戦略」などが並ぶ。このRBCを4月から

eラーニング化した。

eラーニング化により、受講定員は約750人からeラーニングのみで受講できる講座に限れば「事実上無制限」となった。それに伴い、受講対象者を社員からCV職と呼ばれる契約社員やアルバイトにまで広げた。もともと同社には社員の雇用形態にかかわらず、能力に応じて仕事を任せる企業風土があるが、能力開発まで雇用形態の垣根を取り払った形だ。同社人事部マネジャーの工代将章氏は「能力とキャリア開発サポートのため、刺激的な仕事環境と能力開発場を提供するのは、正社員

に限らない。当社に集うあらゆる人たちに機会を提供していく」と説明する。

同社では98年から99年にかけて、社宅、寮、家賃補助、社内預金、扶養家族手当、保養施設などを次々と廃止した。これらは生活基盤の保障が目的で、「これまでの福利厚生の考え方」だとして廃止対象とした。一方、冒頭紹介したRBCなど社員の能力開発にかかわる制度や、OPT、フレックス定年など手厚

株式会社リクルート

- 事業内容:人材、教育、住宅、旅行等の情報サービス業
- 本社所在地:東京都中央区
- 設立年:1963年
- 従業員数:3832人
- 売上高(単体):3081億400万円(2003年3月期)

福利厚生アウトソーサーに聞く

3つの契機で事業拡大、会員は3000社、110万人に

白石徳生氏（ベネフィット・ワン代表取締役社長）



ベネフィット・ワン代表取締役社長
白石徳生氏

い退職金が支払われる制度は、社員の自己実現やキャリアプランを支援する「これからの福利厚生の考え方」として、今後も拡充していく。「1つの会社でキャリアが完結するとは、ほとんどの社員は思っていない。だから仕事と能力開発の機会を提供し、さらには転職、独立、進学など次のキャリアステップへの金銭的な支援もするのです」（工代氏）。

正社員対象のOPT制度は30歳で1000万円を手にすることができ、フレックス定年は38歳からが対象だ。優秀な社員から流出が進みそうだが、工代氏は「経営に失敗し、つまらない仕事が増えれば社員はどんどん辞めるだろう。『会社と社員の対等な関係』という一見社員が厳しそうですが、実は会社にも緊張感を求めるものなのです」という。

これまでに当社のサービス利用が伸びた契機は3つありました。保養所など固定資産の福利厚生施設売却に対する、代替措置としての導入。成果主義など人事制度改革に伴い、福利厚生も見直したことによるもの、連結会計導入による関連企業の福利厚生制度統一の流れです。3つの契機によって、会員企業は約3000社、会員数は約110万人にまで伸びてきました。

現在当社は、宿泊施設等のメニューを通常よりも安い価格で会員に開放する、福利厚生のアウトソーシングサービスと、カフェテリアプランのオペレーションサービスなどを提供しています。今後は、特に来年度の税制改革によって、確定拠出年金における企業からの拠出に社員も拠出を追加できるマッチング拠出が認められれば、確定拠出型年金をカフェテリアプランのメニューに組み入れる企業が増えることが考えられます。

税制の仕組みが整備されることで、企業

は従来の福利厚生制度から「どのような形で報酬を支払えば、従業員に喜ばれるか」がより重要になってくるはずですが、これは「限られたコストのなかで、最大限のインセンティブを従業員に与える」というトータルコンベンション（総額報酬管理）から出てくる発想です。この考えに立てば給与、退職金、年金、福利厚生費をトータルに捉え、その配分を考慮することが重要になってきます。福利厚生とは、私は報酬の一形態にはかからないと考えます。1万円を賃金として社員に支払うか、福利厚生費用として支払うか。より生産性の向上につながるほうを選択すればよいのです。

例えば当社の場合、福利厚生制度もカフェテリアプランを導入し、「ポイントもすべて現金で受け取る」という選択肢を用意しています。ところが現状では現金給付をカフェテリアメニューに入れると、育児、介護サービスなど本来税制優遇を受けられるメニュー利用まで課税対象となる場合があります。こういう点が改善されれば、カ

フェテリアプランの利用はもっと広まるはずですが、今後は、福利厚生のカフェテリアメニューとして金融商品が購入できるようえ、WEB上で自らの年金や資産運用が社員ごとに関覧でき、かつ企業の事務処理負担が軽くなるサービスの提供を目指します。

当社のサービスを利用する企業は業種によらず、より新しいこと、変化に挑戦している企業が多いと感じます。また結果的に好業績の企業が多い印象もある。そんな企業ほど福利厚生の見直しに敏感なようです。

ベネフィット・ワンは、カフェテリアプランを中心とした企業の福利厚生制度の設計、実施、オペレーションなどを業務代行する。会員企業は約3000社で、会員数は約110万人。会員企業は社員1人あたり千円程度の月会費を負担。この会費を原資に格安の宿泊施設や、自己啓発のためのスクール料金、人間ドック補助など、幅広い福利厚生メニューが会員に提供される。

Part 2

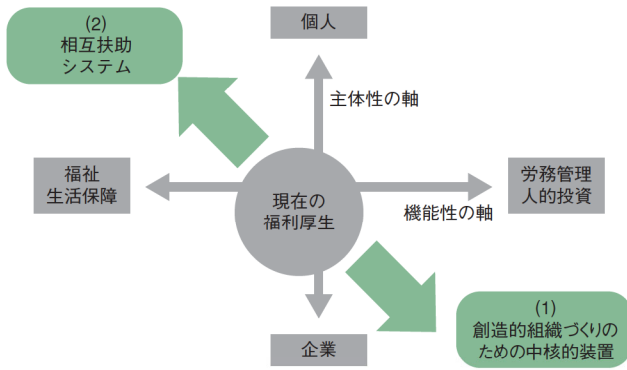
これからの福利厚生 進むべき方向を探る

福利厚生をめぐる論考もいよいよよまめと近づく。まずは生命保険文化センター主席研究員、西久保浩二氏が提示する今後の方向性を示し、パート1で紹介した4社の事例が、その方向性のなかでどう位置付けられるかを整理する。その上で、経営者が考えるこれからの福利厚生について、創業から60年以上経つ伝統企業でありながら、コーポレートユニバーシティ創設、EAP導入など、能力開発や福利厚生で先進的な取り組みを続けるニチレイの代表取締役社長、浦野光人氏に聞く。最後に高橋俊介・慶応義塾大学大学院教授の「新たな福利厚生ビジョンを経営が示そう」という提言を紹介する。

文・構成 五嶋正風

西久保氏は今後の企業の福利厚生マネジメントには4つの段階があるという。最初は(1)成り行き、横並び期。「同業他社と比べうただけ独身寮がない

【図表2-1】 これからの福利厚生の方向性



のはまずい」というように、採用で減点対象にならない配慮をするような福利厚生マネジメントだ。次に来るのは(2)効率的マネジメント期。「同じサービスをより少ない費用で実施する」など、福利厚生のリストラに取り組み多くの企業がこの段階にあたる。そして(3)効果的マネジメント期へと進む。この段階では従業員の満足の最大化や、企業として望む従業員となつてもらうこと、望ましい関係を築くために効果的な施策が実施される。そして最終的には(4)戦略的マネジメント期へ進む必要があるとしている。複数の福利厚生制度による効果のベクトルが、企業の戦略に向かって揃っている状態を指す。

福利厚生制度を効果的マネジメント、さらには戦略的マネジメントへと進めるために重視すべき方向として、次の2つを示している。(1) 創造的組織づくりのための中核的装置 (2) 高齢化社会

に対応するための、相互扶助システムだ(図表2-1参照)。

ポスト産業資本主義では意図的な差異創出が必要

(1)でいう創造的組織が求められる社会状況とは、どんなものだろうか。



西久保浩二氏
にしかほ・こうじ
生命保険文化センター主席研究員。大手生命保険会社勤務を経て、99年筑波大学大学院経営政策科学研究科博士課程修了。90年より(財)生命保険文化センター生活研究部に勤務。専門分野は人的資源管理論、経営組織論、企業福祉論。著書は『日本型福利厚生制度の再構築』(社会経済生産性本部)、『ライフサイクルとリスク(共著)』(東洋経済新報社)など。

岩井克人氏は著書『会社はこれからどうなるのか』で、安い賃金で労働者をいくらでも雇え、機械制工場を持つだけで利潤が確保できた「産業資本主義」から、「ポスト産業資本主義」へと移行が進んでいることを指摘している。ポスト産業資本主義のもとでは、意識的に新製品の開発、新技術の導入、新市場の開拓などで差異性を創出しなければ企業は利潤を生み出すことができない。

差異性を生み出す源泉は、経営者の企画力、技術者の開発力、従業員のノウハウであり、これらを生み出す人の知識や能力となる。人に知識や能力を自主的に蓄積してもらい、それらを自主的に発揮してもらおうのが創造的組織であり、組織づくりの装置として、福利厚生の諸制度にも役割を担わせていく。

創造的組織づくりの装置としてまず挙げられるのは、新たな知識や能力を生み出してもらうため、能力開発の基盤を充実

させることだ。職場で知識や能力を自主的に発揮してもらうことも視野に入れれば、仕事をやる環境の整備もこの範疇に入る。自由度の高い勤務形態、雇用形態や経歴などが異なる従業員による活発なコミュニケーション、社外の知との交流を進めることが重要になってくる。

上下ではない労使の関係 応分の負担が求められる

(2)の相互扶助システムは、企業と従業員の関係に変化を求めていく。これまでの福利厚生は企業が多くの費用を負担し、恩恵的に給付する面が強かった。企業が主で、従業員は従という関係がより明確だったのだ。ところが従業員側から見ても「会社人間」になりきるから、日々の生活から老後の保障まで面倒を見て欲しいという生き方は、必ずしも主流ではなくなってきた。企業側もそんな従業員との関係を変えようとしているのが現状だろう。企業と従業員が完全に対等とはいえないまでも、より対等な関係に近づきつつあるのだから。

相互扶助システムはこうした関係変化を前提に、福利厚生の諸制度の中で、従業員に自助努力を求めるものについては、従業員や労働組合にも、応分の負担を求めていく。共済会制度のような非営利型の共同組織が福祉的サービスの供給主体となり、企業はその中核として支援をする立場に移行する。高齢

化の進展によって企業負担が増大していく状況においても、相互扶助システムは費用の節約だけでなく、全体的な給付レベルの維持や向上につながる可能性をもっている。

非正社員も能力開発を 知識、能力の蓄積求める

ここからは4社の事例から読み取れることの整理をしてみたい。これまで何度か「福利厚生には現金給与では果たせない機能があり、だからこそ存在しつづけた」と述べてきた。4社の事例でもそのことは明確に浮かび上がってくるのだろうか。オラクルのマッサージ室は、本社で働く従業員たちにとって社内にあることこそ意味があるのだろう。仕事の合間に行けるから、仕事の能率を下げずにリフレッシュも可能になる。リクルートのRBC、ベネッセの「もう一つのカフェテリア」は、それにかかる費用を給与として渡すことも可能だ。だが、振り込んだ給与の用途を指定することは不可能だ。制度として提供するからこそ、「キャリアを自ら切り拓くことを応援する」というメッセージを送ることも可能なのだ。

次に(1)創造的組織づくりのための中核的装置(2)高齢化社会に対応するための相互扶助システムという観点から、4社の事例はどのように位置付けられるだろうか。ベネッセコーポレーションの能力開発ポイント制度や、リクル

ートの非正社員にまで対象を広げたRBCは、(1)の立場で、知識や能力を自主的に蓄積することを支援する取り組みといえる。リクルートにせよ、ベネッセコーポレーションにせよ、社内に必要な能力、スキルに限らず、従業員が次のキャリアステップに移っても役に立つ能力の開発が意識されている。この考え方は自主的な学ぶ姿勢を従業員から引き出すためにも大切だろう。

日本オラクルのカフェテリアプランにマッサージ室利用メニューがあることは、知識や能力を発揮できる環境づくりとして捉えられる。画面の見過ぎて肩こりや頭痛を抱えたままでは、知識や能力の発揮もままならない。在宅勤務支援の観点から自宅でのネット接続に補助をするのも、仕事をしやすい環境づくりの支援といえる。今回事例には取り上げなかったが、「ある百貨店で売り場対抗の綱引き大会を復活させたら、大変な盛り上がりを見た」「コンサルティング販売に力を入れる米国のスーツ販売業。1週間の新入社員研修のしめくりはビーチバレー大会で、そこには必ず社長が参加」といったエピソードも、心地よく働ける環境づくり位置付けられる。

さまざまな雇用形態の人たちが集まる職場の一体感醸成を考えた場合、雇用形態の違いイコール身分の違いとなつてよいはずはない。井筒屋が新しい年金にパート社員の加入を認めたこと、リクルートがRBCの門戸を契約社員や

アルバイトにも開いたことは「非正規社員も共に働く仲間だ」というメッセージを従業員に送ることになるだろう。

確定拠出型への移行で 企業責任を限定、明確化

(2)の観点では、相互扶助システムの推進は、企業の福利厚生に対する責任に一定の限定をつける試みともいえる。井筒屋の企業年金改革は、老後保障における企業の責任を限定、明確化した事例だ。同社は確定給付型の企業年金では、企業が負う責任が重くなりすぎることを従業員に説明し、拠出額のみを約束する新年金制度という形で、責任を限定、明確化した。従業員に対する十分な説明が前提となるが、「できない約束はしない」という新しい福利厚生のあるべき姿を示している。

相互扶助システムが機能していくには、従業員の自助努力が大切であることと示していくことが重要だ。ベネッセコーポレーションのカフェテリアプランでは、年金財形補助、医療費補助、介護サービス利用補助など、将来への備えの支援については、原則自己負担があり、企業はそれに対し援助するという姿勢を明確にしている。経営が破綻した、ある生命保険会社では、本体は破綻しても共済会は今も存続しているという。会社がなくなっても、自律的に活動するような仕組みこそが、自助の究極の姿なのかもしれない。

経営者の視点からみる

福利厚生の基本は教育に

浦野光人氏 (株式会社ニチレイ代表取締役社長)



株式会社ニチレイ
代表取締役社長
浦野光人氏

人は世の中での課題を解決するため、古来いろいろな組織をつくり、育ててきました。株式会社もその一つであり、課題の発見と解決に非常に適応した組織です。国、地方自治体、会社、NPO、家族など組織にはいろいろな形態がありますが、それぞれが異なった課題を解決していると考えることができません。例えばニチレイは、食の分野で人々の課題解決に取り組んでいます。

企業を取り巻く多くのステークホルダーのなかで従業員を考えた場合、彼らにとって幸せなことは、会社の目標と個人の目標が連鎖していることでしょう。会社で過ごす時間の長さを考えれば、そこで自己実現を図れることは素晴らしいことです。

従業員が能力を十分に発揮し、仲間を信じて仕事に取り組む。これが一番望ましい姿であり、企業はそのための環境を整えていく。福利厚生の原点に立ち戻り、賃金以外の報酬と捉えるならば、教育こそがこれからの福利厚生の基本なのです。こういった考えから、当社では自発的な学習を支援するため、企業内大学であるニチレイ・ユニバーシティを設立しました。例えば、従業員自身が選んだ大学院の学費補助も実施しています。

この考え方は、従業員のキャリア開発を支援していくことにほかなりません。そのなかで当社を辞める人も出るかもしれませんが、それはそれでニチレイ以外の場での課題に対して必要な人材が提供できたと考えることにしています。

日本の学校教育は大きな問題を抱えていると感じます。ですが「教育はこうあるべき」と企業の立場から国にあれこれ注文するよりも、企業として何ができるかを考え、解決策を実行するべきです。

「会社という場に集った仲間が自己研鑽する」という学習の形もあるはずですが、「教育は公の仕事」と決めつけるのは間違いですね。

教育以外にも企業が取り組むべきことはあります。さきほどニチレイは食の分野で課題解決に取り組んできたと思いましたが、例えば冷凍食品の普及を通じて女性の社会進出のお役に立てきたと自負しています。従業員に対しても、男女を問わず子育てをしながら働くことへの支援を考えています。当社は役割給を導入していますので、子育てしている人も、そうでない人もそのことで給与は変わりません。ある意味これは正しいことですが、少子化対策について企業としてできることを考えるならば、改めて「子ども手当」のような支援を考える必要があるかもしれません。ただし、「個人に対する手当」ではなく、「社会のための助成金」といった性格になります。

一方で、企業として撤退していく分野も出てくるでしょう。例えば年金に

ついて、ある有識者は「年金は個人責任であるべきだ」といっています。いまのところ少数意見ではありますが、個人的には私もその通りだと思っています。これからの企業は、従業員にとって「自己実現のためのコミュニティ」になっていければよいと思います。そのためにも教育とコミュニケーションの重要性を強く感じています。

×モ

ニチレイの能力開発、福利厚生施策

2000年4月以降、同社は成果主義を導入した。これに伴い「個人に成果を求めるならば、成果を生むための継続的な能力開発の環境が不可欠」として、ニチレイ・ユニバーシティ (NU) を設立した。eラーニングや研修で、企業人として必要な知識・技能、部門ごとの専門知識・スキルを習得するプログラム、経営幹部候補を対象としたニチレイ・ビジネス・スクールやMBA留学、キャリア開発への自律的姿勢を養うプログラムなど、構成されている。また、成果主義導入に伴うセーフティネットの役割を期待し、EAPも導入している。

株式会社ニチレイ

- 事業内容:加工食品事業、水産品事業、畜産品事業、低温物流事業、不動産事業、バイオサイエンス事業、フラワー事業
- 本社所在地:東京都中央区
- 設立年:1945年
- 従業員数(連結):6622人
- 売上高(連結):5634億4000万円 (2003年3月期)

なぜ、だれのため、何を、どのようにに 経営が福利厚生ビジョンを示すべきだ

高橋俊介氏
（慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授）

これからの福利厚生を規定する前提と、対応に必要な視点

前提1 少子高齢化	➔	育児・介護 働き方（時間、場所）年金
前提2 雇用の多様化、人材の流動化	➔	縛り付けない ホスピタリティ 契約社員・パート社員への対応
前提3 経営環境の厳しさ	➔	固定費を変動費に総額コントロール 資産でなく経費に 持たざる制度 コスト効果
前提4 成果主義	➔	セーフティネット メンタルヘルス
前提5 社員の自立	➔	自己負担 自己責任 キャリアデザイン

高橋氏作成の資料から編集部が作成

いまの福利厚生見直しの動きは「どのように」に終始していると感じます。「どうコストを下げるか」「どうやって固定資産を売却するか」などです。しかし、福利厚生は給与と違ってなくてもよい、全廃してもよいものだからこそ、福利厚生ビジョンを再考する必要があります。ビジョンとは「どのように」だけでなく、「なぜ」「だれのために」「何を」そして「どのように」を考えることです。福利厚生ビジョンは、経営陣が発信すべきでしょう。

ではそれぞれの項目で何がポイントになるか。まず「なぜ」。成果主義を前提としても3通り考えられます。（1）成果主義だから、福利厚生は全廃し給与で支払う。（2）成果主義だから、福利厚生も成果にに応じて。これらも考えとしてはありますが、私は（3）成果主義だからこそ、後顧の憂いをなくすセーフティネットを考えたい。

例えば家族に突然介護が必要になったとします。これまでは組織の余裕で

なんとかやりくりしていたものが、成果主義のもとではその余裕も持ちにくい。ならば制度としてフォローする必要があるでしょう。

「なぜ」のもう一点は、望ましい組織ビジョンを実現するための福利厚生です。例えば以前私のいたワトソンワイアットでは、家族ぐるみで社員旅行に行きます。旅行は「家族の様子を知り合っているような間柄で仕事をしたい」というビジョンのため実施されているのです。

次は「だれのために」。人材流動化、雇用の多様化を考慮する必要があります。流通業、飲食業など非正社員が戦略的に重要な顧客接点の場を支える業種はたくさんあります。正社員のみを対象にする福利厚生は、現実には合わないケースが出てくる。企業年金などは、転職を前提にした設計も必要になってくるでしょう。

そして「何を」。これも少子高齢化がカギとなります。子ども2人、専業主



たかはし・しゅんすけ
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授。プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワイアット株式会社勤務などを経て、ビーブルファクターコンサルティングを設立。主な著書に「自由と自己責任のマネジメント」「人材マネジメント論」「キャリアショック」「組織改革」など。

婦がいる核家族が多い状況では、社員の最大の心配事は住宅であったでしょう。ですが今は核家族が大多数とは言いつれなくなっている。心配事を中心に介護、育児に移っていくことに対応した福利厚生メニューの入れ替えが必要だ。

最後が「どのように」です。ポイントの1番目はバランスシートに優しいことです。将来が見通せない、負債となるリスクを負わないことが大切。住宅ローンの金利補助などはBSに優しくない制度の典型でしょう。

2番目はコスト対効果が高いこと。自己負担をどのくらいに設定するかは、基本ですが重要です。「どうセタダから利用しよう」では社員にとってのバリュー感は少ない。利用日程が限られ、事業への貢献度が高い忙しい社員が使えないのもいただけません。コスト対効果ではIT化の視点も必要です。福利厚生だけでシステムをつくるのは無駄ですから、他の社内システムと一緒に

おわりに

FRINGING BENEFIT (周辺の報酬) から INDEXABLE BENEFIT (不可欠な報酬) へ

佐野一郎 (本誌編集長)

福利厚生施策、
その意味の転換

福利厚生とは何か？ 辞書を引けば福利の意味は「幸福と利益」だ。社員の幸福が利益へとつながる策。厚生の意味は「健康を維持増進し経済的にも不自由の無い生活が出来るようにすること」とある。米国で使われる「FRINGING BENEFIT」、周辺の報酬という言葉からは、何か添え物的な印象を与えられる。「ウエルフェア」という言葉は美しいが、競争環境の厳しさのなかでリアリティが薄れているように感じる。

1章でも取り上げたように、福利厚

IT化する工夫が必要です。
3番目が旧制度からの移行をいかに実行するか。ここでカフェテリアプランが有効なツールとなる。まずはポイント数で総額に枠をはめ、メニューを新た

なビジョンに沿ったものへ順次入れ替えていく。移行については、企業年金改革、諸手当の見直しと同時に進めるべきでしょう。「不利益変更」がからんでくるからです。制度をなくすとき不利

益変更とみなされないためには、代替措置を講じることがポイントです。いくつかの制度を一気に見直せば、代替措置の選択肢も広がるはず。

生はそれぞれの時代の企業・働く人の双方に幸せと利益をもたらしてきた。どんな時代でも賃金・給与を払うだけでは組織を維持し、期待する生産性を実現できない状況があった。福利厚生にしか果たせない機能があった。お金ではないということ、施策を通じて企業のメッセージを従業員により伝えやすいことを意味する。それゆえ施策一つ一つの実施形態でなく、それらに込められた意味とメッセージを明確にすることが大切だ。

面倒見るよ。だから安心して定年まで仕事に打ち込んで欲しい。」男性・正社員中心、横並びが前提の日本の福利厚生施策に込めた、こうした一律的メッセージの終焉だ。大手だからといって会社が永続的な存在ではないことは、この10年で誰もが理解した。成果主義が入り、社員は横並びではないと企業はいいはじめている。早期退職制度を採用し、中年の退出マネジメントが進む。女性や正社員以外の人たちが企業の価値創造に大きく貢献し始めているが、その人たちにかけた施策は立ち遅れ、メッセージは届かない。施策見直しの前に、どんな人たちに何を求めたいのかを経営がはっきりと打ち出さなければならぬ。

24時間営業の社内食堂、シャワー付きの仮眠室、プロジェクト終了後の長期休暇。これらは大手ゲームソフト会社に共通している福利厚生施策だ。これらに込められた企業のメッセージは、「ソフトウェア開発はルーティンワークではない。根をつめるときは食事や睡眠のことに煩わされず、思い切り働いて欲しい。しかし仕事が終われば思い切りリフレッシュして欲しい。それを私たちは応援する」。こうした仕事への取り組み方をしなければならぬ激しい競争領域もある。そしてそれを望む人たちもいる。一つ一つの施策の、これからの「意味とメッセージ」を問い直すことが必要なのだ。

今後の重点は 能力開発とコミュニティ支援

今回、様々な企業取材と研究者との議論の中で、強く感じたことがある。戦略実現のための福利厚生は、形態としては過去の施策と大きく変わらなないかもしれない。だが、その意味付けと注力の配分が、これまでと違うのではないかととりわけ、自己啓発を超えた能力開発と、新たな意味でのコミュニティづくり支援の重要性が高まるのではないかと考えている。

生命保険文化センターの平成14年度調査によれば、人事の取り組み課題の1番目に挙げられるのが、人材の育成・能力開発だ。一方で従業員サイドも、重点を置いて欲しい施策として「自己啓発」がベスト3に入っている。先行きが不透明な時代だからこそ、何があっても「生きていける力」を仕事の中で身に付けたいというニーズは強い。企業が従業員をサポートできる施策としても、戦略を押し進めるためにも、継続的な能力開発は最重要項目だろう。

企業自体の先行きが見えないなか、働く人の将来の生活保障より「継続的な能力開発」に企業として責任をもつ方が現実的だ。むしろ国は、こうした能力開発への投資について税制優遇などを推し進めるべきではないかとさえ感じている。キャリアの蓄積につながる仕事と、能力開発施策と環境の整備。それらが

充実した企業に人は集まり、集まった人の力で競争力を高めていく……。昨年、コーポレートユニバーシティの特集で取材した英国ユニパート社CEOのジョン・ニール氏は「学習こそが競争優位の源であり、継続的な能力開発こそ当社の戦略そのものだ」と断言している。

一橋大学の守島基博教授は、現代を「会社の内側と外側が曖昧になっていく時代」と話された。雇用の多様化やアウトソーシングが進み、企業の価値を生む業務フローの中には正社員だけでなく、契約社員やパート社員、派遣社員やアウトソーサーなど多様な形態の人たちが含まれるようになってきた。さらに流通・サービス業では、従業員と消費者との境界さえ曖昧になっている。ある日、顧客が従業員になり、また別の日には従業員が顧客になる。こうした中では、仕事上の機能的なつながりだけでなく、一人ひとりの人間としてつながりたいと思う人は、増えているのではないかと。これは生命保険文化センター首席研究員、西久保浩二氏とのデイスカッションで伺った話だ。あるGMS大手が、共済会のホームページに書き込み自由の掲示板スペースを作った。その掲示板は、お店を辞めたパートさんも自由に書き込みができる。現在パートで働く若い奥さんが、子育てについての質問を投げかけた。それに退社したパートさんがアドバイスを送り始めたのをきっかけに、「子育てフォーラム」が生まれ、大変活性化しているという。

売り場の責任者はその掲示板を見ていれば、彼女たちの生活状況が把握でき、いつ子育てを終えて職場に復帰できるかまで予想がつく。また新しい商品の評価も、そこで入手できる。さらには、有益な情報を得られた多くの人たちが、スパーのファンとなっていくのだ。

コミュニティの重要性は、パートや契約社員に限らない。先日、大手のコンサルティング会社で、一流のプロフェッショナルが選ぶ組織・職場の条件には、「市場価値に見合った評価・報酬」とともに、「仲間との存在の大切さ」が筆頭に上げられていた。また、成果を生む研究所の条件には、「成果がでるかどうかわか誰も確信のもない仕事で、ポジティブに支えあえる同志のような存在」が、必ずあげられる。いまやパートさんからプロフェッショナル、管理職、経営者に至るまで、あらゆる職域で不確実な時代を乗り切るために、リスクを分かち合い、支えあう仲間が必要になっている。

この点について守島先生は、「会社であつて会社でない場所と時間でのコミュニケーション」の重要性を指摘された。これまで日本の経営が目指してきた、同質なコミュニティづくりから、バックグラウンドが多様でありながら、何らかの価値観を基盤にしたコミュニティづくりの支援が必要となっている。そのために使える装置は、これまでの施策と形の上

で大きく変わることはないかも知れないが、その意味付けが全く違う。それは企業ごとに違っていいし、むしろ違わなければならぬのではないかと。戦略実現のために行われる継続的な能力開発とコミュニティ参加の機会、これらは仕事を通して人生を切り開こうとする人にとつて、決して周辺的な報酬ではない。不可欠な報酬だと考える。

戦略を前に進める 人事に向けて

本文にあるように、近代的人事部の起源は福利厚生係であった。起源に立ち戻り戦略的人事となるか、コストだけを基準に人事の本質を放棄するか。福利厚生への取り組みが、そのメルクマールになるのではないだろうか。株式会社ニチレイの木谷氏が、「これまで人事の中で福利厚生といえば役職的には高いけれど、ルーティンで面白くない仕事だった。しかし今人事で最もやりがいがあり、面白い仕事が福利厚生だ」と思う」と語られたのが強く印象に残っている。今号では、福利厚生を未来に向けて考える、きっかけとなる視点を提供するとどまった。働く人のエネルギーを、戦略実現に向けて開放するユニークな施策は、身軽なベンチャー企業の中ですでに数多く生まれているかもしれない。今後も引き続き、新しい時代における福利厚生のあるべき姿を、追っていきたいと考えている。

人材復興が 日本再生に 結びつく日

太閤秀吉が、天下に最も数が多いものは何か、と尋ねた。

機知で知られた曾呂利新左衛門そろりしんざえもんがこう答えた。人、でございます。

最も少なきものは、と畳み掛ける秀吉に、曾呂利は即答した。人、でございます。

これは、いつの時代にも通用する話である。

昨今もよくいわれる、わが社に人手は足りているが人材がない、と。

今後どんな人材・能力が必要なのか。これを全国の企業に尋ねた「人材ニーズ調査」の結果が発表された。この特集は、その調査を“心棒”にし、調査結果の概観、新たな人材・能力を必要としている現場の声、第一線の実務家・専門家による鼎談という三層で構成されている。

いたづらな日本悲観論を排し、足元からの人材育成で、

21世紀に日本が世界のリーダーとして立ち上がる道を模索したい。

文・構成 荻野進介（編集部）

人材ニーズ調査と産業人材能力基準

今年7月、経済産業省から「人材ニーズ」調査の結果が発表された。この調査は、具体的な職種ベースと、能力ベース双方のニーズを探っているのが特徴だ。いま企業はどんな人材・能力を必要としているのだろうか、そして、それをどう確保しようと考えているのだろうか。調査結果を見てみよう。

今年実施の人材ニーズ調査 職種と能力でニーズを探る

経済産業省と株式会社リクルートは、今年4月から6月にかけて、全国の企

業を対象に、人材ニーズ調査（調査概要は図表2）を実施した。平成11年に次ぐ2回目の実施だが、今回の調査の目的は2つあった。1つは、現在、そして近い将来の職種別人材ニーズを明らかにすること、2つ目が、事業再生や新

たな起業・創業といった高度な専門能力および専門人材に対するニーズを明らかにすることであった。前者が現在の事業を日々廻すのに不可欠な人材であるとするれば、後者は、危機を回避し、新たなビジネスを創造する、いわば非常時

【図表1】産業人材能力基準

大項目	合計	内容
① 人的資本 管理	人材評価・育成	人材を適切に評価し事業戦略に沿った育成ができる
	人材管理	適切な人事制度をつくり運用することができる
	人材調達	必要な人材を惹きつけ、採用することができる
	ダウンサイジング	雇用調整を通じて、人材の量・質を最適な規模とすることができる
② 有形資産 管理	購買・調達	海外調達や共同購入など、原材料・資材・商品を効率的・経済的に調達する仕組みを構築できる
	在庫管理	事業状況を踏まえた効率的な在庫のコントロールができる
	設備管理	事業状況を踏まえた効果的な設備投資・設備稼働のコントロールができる
	不動産管理	不動産の効果的な投資・売却や有効活用ができる
③ 無形(知的) 資産管理	情報システム管理	情報システムを事業目的に沿って構築し、有効に活用させることができる
	データベース管理	顧客データベースなど、必要なデータベースを構築し、有効に活用させることができる
	特許・著作権・商標管理	特許・著作権等を戦略的に管理・活用することができる
	ノウハウ・知識管理	社内のノウハウ・知識を管理する仕組みをつくり、有効活用できる
④ 財務統括	金融資産評価	債権・債務や保有する有価証券等を適正に評価・管理できる
	バランスシート管理	財務状態を分析し、適正な財務状況に向けた課題抽出ができる
	資金調達	銀行あるいは株式市場など、最も適切な方法で資金調達ができる
	資産圧縮	資産売却や不良債権処理などの資産圧縮ができる
⑤ キャッシュ フロー管理	税務知識	“税”の知識を活用し適正な税務処理ができる
	コスト構造分析・改革	コスト構造の分析から、具体的なコスト削減を実現できる
	キャッシュフロー分析・計画	キャッシュの流れ・構造を分析し、適切なキャッシュフロー管理ができる
	P/L管理	売上・費用等の構造を分析し、適切に予算管理して収益を上げていくことができる
⑥ 企業評価 ・組織化 組織事業 改革	企業評価	企業の強み(事業価値)や弱み(事業課題)を適切に評価できる
	ビジネスプロセス分析・構築	事業目的・戦略に沿って、ビジネスプロセスを構築・改革できる
	プロセスマネジメント・コンダクト	ビジネスプロセスを効率的に管理・運営できる
	経営計画策定	具体的かつ現実的な経営計画を立案できる
⑦ ビジネス 開発 マーケット 開拓	マーケット・チャネル開発	新しい市場・取引先や事業パートナーを開拓できる
	サービス革新	既存のサービスを改革し、顧客満足度を高めることができる
	商品・サービス開発	新しい商品やサービスを生み出すことができる
	技術開発	新しい技術を導入あるいは開発できる
⑧ M & A 推進	補完事業・企業買収	必要な事業や企業を買収することができる
	営業譲渡・事業売却	不要な分野の営業権・事業を売却し、収益を上げることができる
	事業統合・合併	効率的に事業統合や会社合併を推進することができる
	会社分割	経営効率を上げるために分社化や持ち株会社化を推進することができる
⑨ CSR 推進 (企業の社 会的責任)	違法経営 (コンプライアンス)	違法経営によってリスクを回避し、社会的なイメージを高めることができる
	ソーシャルマーケティング	業界ルールや慣習を超えて、新たなビジネスチャンスを創り出すことができる
	企業統治(ガバナンス)	株主や取締役の役割を適切に設定し、健全な企業統治を行う仕組みをつくること
	資本政策	持ち株会社化や株式公開に向けて、適切な資本政策を立案・推進できる
⑩ パブリック リレーション (広報・PR)	ビジョン作成	企業のビジョンをわかりやすくすることができる
	社内広報	情報共有や発表を通じて、社内に活性化させることができる
	IR(インバスター・リレーションズ)	株主・社会に対して事業の状況や方向性を効果的に開示できる
	ブランドマネジメント	企業のブランドを構築し、維持・向上させていくことができる

【図表2】「人材ニーズ調査」調査概要

■調査母集団

日本全国の法人(全業種。個人事業主を含む)の本社100,000件

■調査対象

帝国データバンクに収録されている名簿から、300人以上は全件抽出、300人未満は、都道府県・従業員規模別のマトリクスで層化し、無作為抽出。

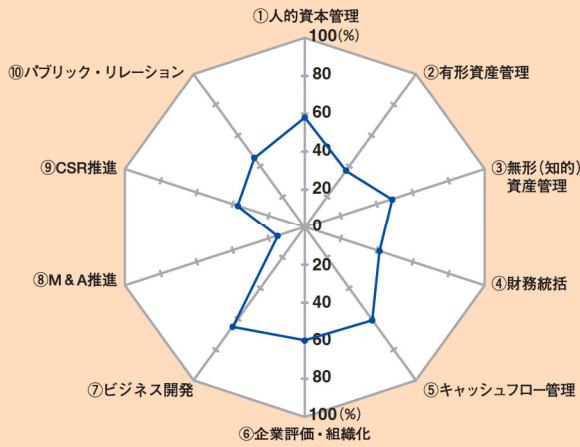
■集計

集計結果は、事業所・企業統計の県・従業員規模別に基づいてウェイトバックしている。

■回収数

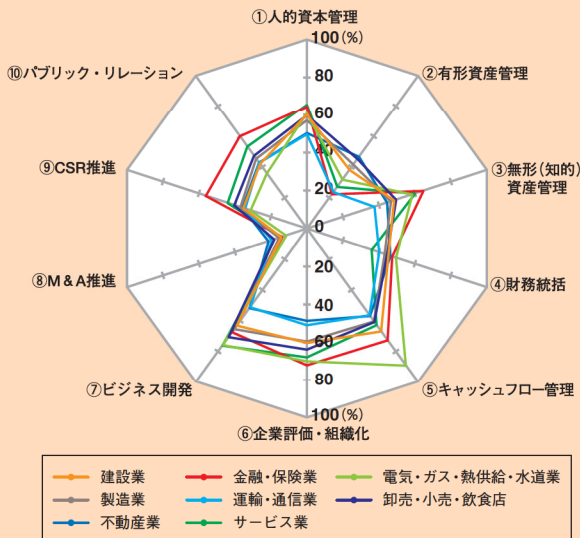
17,307件(回収率17.3%)
有効回答 16,704件

【図表3】産業人材能力基準に対する企業ニーズ

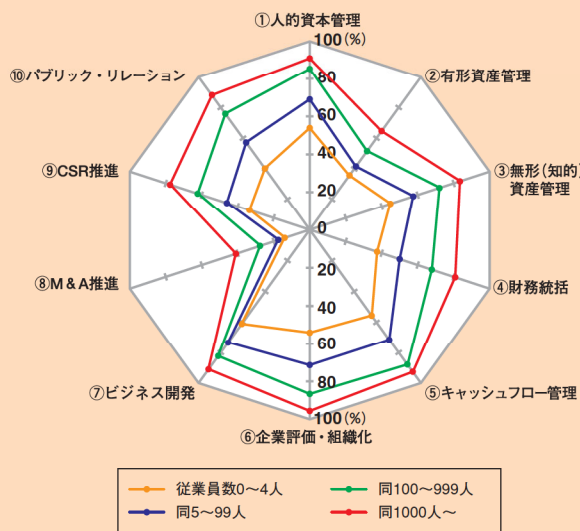


「とても重要」「重要」と回答した企業の割合(%)。図表4、5も同じ

【図表4】業種別にみたニーズ



【図表5】企業規模別に見たニーズ



企業が欲しいのは、「ビジネス開発」できる能力

の能力・人材である。経営環境が激変するなか、逆に、かかる能力や人材の育成・獲得が、どの企業にとっても喫緊の課題となりつつある。

早速、調査結果を見てみよう。今回、調査設計にあたり、そうした高度専門人材の能力を分析し、言語化する必要があった。「事業再生と創造を手がけた典型的な人物として、日産自動車のカルロス・ゴーン社長の保有能力と、こなしできた課題を想定して原型を作った。さ

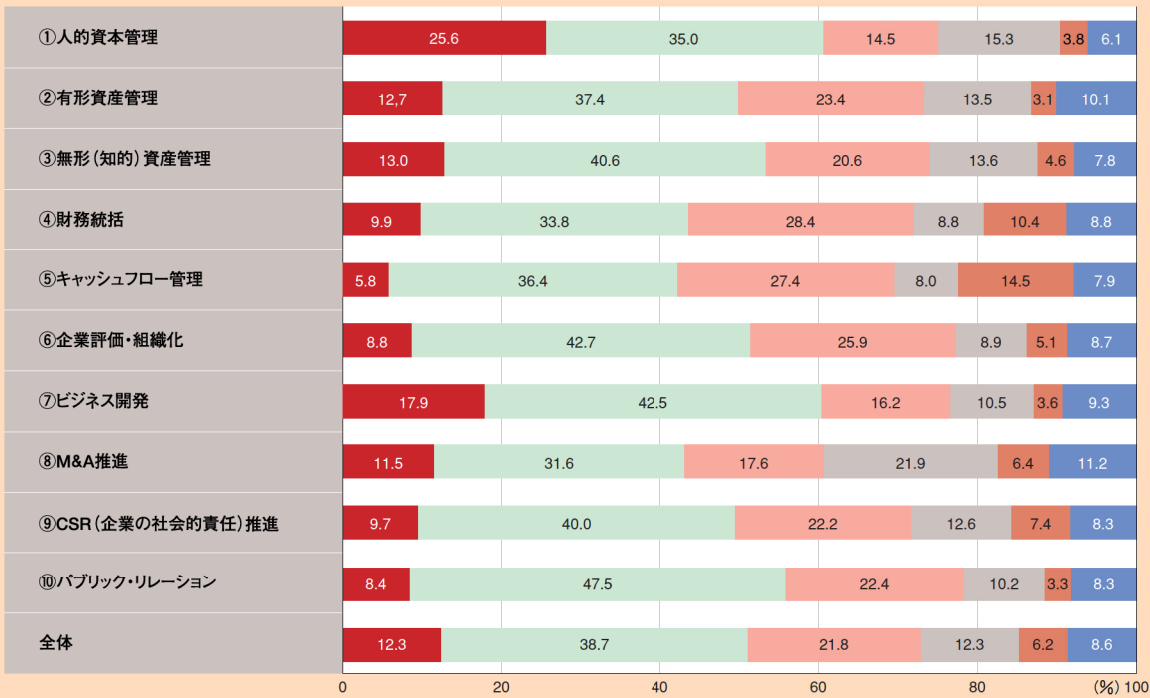
らに、リクルート内はもちろん、人事コンサル、弁護士、ベンチャーキャピタリスト、再生ファンドの代表、事業家など数十人に意見を聞いた」(ワークス研究所 所主幹研究員 角方正幸)。

その結果まとめられたのが、10分類ごとに4つの小項目、合計40項目で構成される「産業人材能力基準」である(図表1)。これをもとに、今後の経営方針として、「事業を拡大・再生させたい」「新規事業を起こしたい」「整理統廃合を含めて事業を縮小させたい」のいずれかを答えた企業に、今後、どのような能力が重要になるかを尋ねた結果が図表3である。「とても重要」「重要」「重要

ではない」の3段階で尋ね、「とても重要」と「重要」を合わせた重要度は、ご覧の通り、「ビジネス開発」(65・4%)、「キャッシュフロー管理」(61・1%)、「企業評価・組織化」(60・0%)が上位3つを占めている。

利益を生まない企業は存在意義がない。「ビジネス開発」が首位を占めるのは納得がいく。一方、重要度が低いのが、「M&A推進」能力であるが、これは、日本ではM&Aがまだまだ一般的ではないこと、アンケート回答者が企業内部の人間であるため、そうしたニーズの把握ができていないことが原因と考えられる。

【図表6】産業人材能力をもった人材の確保手段



※四捨五入をしているため、各項目の合計は必ずしも100ではない

■新たに採用する ■現社員を教育する ■既に社内にいる ■新たに外部の人材を活用 ■既に外部の人材を活用している ■無回答

業種・規模別に見るとどうなるか

ひとくちに企業といっても様々な違いがある。これを業種・規模ごとに見たらどうなるのだろうか。前ページの図表4は、①建設業、②製造業、③電気・ガス・熱供給・水道業、④運輸・通信業、⑤卸売・小売・飲食店、⑥金融・保険業、⑦不動産業、⑧サービス業の8業種で違いを見たものである。さらに、図表5は、企業の従業員規模ごとに見たものである。

ここから次のようなことが読み取れる。
●建設業と全体平均(図表3)の形が似ている。
●製造業と、卸売その他の形が似ている。どちらも、「有形資産管理」が他業種と比べて高い。

●金融・保険業とサービス業の形が似ている。どちらも「人的資本管理」ではなく、「無形(知的)資産管理」の能力が重視され、金融・保険業は、特に「CSR推進」が高い。
●電気・ガスその他、運輸・通信業、不動産業はそれぞれ独自の形をもつ。電気ガスその他の場合、「ビジネス開発」が高いのは規制緩和による競争激化の現れ、「キャッシュフロー管理」が高いのは、巨大プロジェクトなどの資金管理の重要性を反映しているものと思われる。

●企業規模が大きくなるに従って、必要な能力が増す(■面積が広がる)。
●運輸・通信業、不動産業の全体の面積が小さいのは、前者の場合、まだまだ規制に守られ変革を迫られていないこと(■新たな能力の必要性を感じていない)、後者の場合、企業規模が総じて小さいことが理由として考えられる。

まだまだ強い社内人材の教育志向

次に、企業は、こうした能力をもった人材をどう確保しているのか、あるいは確保する用意があるのか、現在と今後を聞いてみた(図表6)。かかる人材は「既に社内にいる」と答えた企業が最も多かった項目が、「財務統括」(28・4%)だ。これに、「キャッシュフロー管理」(27・4%)、「企業評価・組織化」(25・9%)が続く。また、「新たに人を採用する」項目として、「人的資本管理」が25・6%と最も高くなっているが、これは回答者の多くが人事であるため、そのあたりのバイアスがかかっているのかもしれない。

「既に外部の人材を活用」しているのは、「キャッシュフロー管理」(14・5%)、「財務統括」(10・4%)が高く、「新たに外部の人材活用」を考えているのは、「M&A推進」(21・9%)、「人的資本管理」(15・3%)が高い。総じていえるのは、10項目すべてで、

職業能力の明確化を実現 イギリスのNVQ制度

全産業の90%をカバー

サッチャー政権下の1986年にスタートしたイギリスの全国職業資格 (National Vocational Qualification : NVQ、NVQ) は、国が認定する職業能力の格付け資格である。その意図は、職業能力を客観的に評価し、公的な認知を与えることで、公正な労働市場と教育訓練体制の構築につなげることにあった。

当時のイギリスでは、伝統的な職業別労働市場の機能が弱まる一方、産業構造の変化や技術革新により、求められる人材のニーズが多様化、労働市場の整備に役立つ職業能力の明確化という要請がおきたのである。

現在、11の分野（農林水産、天然資源、建設、エンジニアリング、製造、運輸、製品・サービス、健康・社会・防衛サービス、事業サービス、通信、知識・スキル開発）で認定され、これで全産業の約90%をカバーしている。認定資格数は766、有資格者数（延べ）は335万55人である。有資格者が多い分野は、事業サービス、製品・サービス、エンジニアリングの3分野であり、これらで全体の73%を占める（2001年6月現在）。

現場での仕事能力を重視

NVQの仕組みであるが、まず、現場の仕事の分析により職務基準が作成され、同時にこれが職業資格の枠組みとして認定される。次に、職務基準に基づき訓練プログラムが設計され、プログラムの修了者にNVQの資格が授与される。この仕組みをまわすために、全体の管理、職務基準の設定、訓練の実施、訓練実施の管理および資格の授与、助成金支援、監察など、機能ごとに、公私含めたさまざまな組織が関与している。ちなみに、訓練を実施するのは、企業や訓練センターである。

職務基準は、現場での実際の仕事を、内容とレベルで整理したものである。これに従って作られる訓練プログラムは、「現場での仕事能力」を重視しており、その意味でNVQは即戦力人材の評価資格であるが、就業時に必須のライセンスの意味合いはない。企業は人事管理や事業展開に、労働者は求職、処遇の要求、キャリア構築に利用できるメリットがある。

参考文献：「諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究—イギリス—」（日本労働研究機構、2002年）

「現社員を教育する」が最も数字が高くなっていることだ。特に高いのが、「パブリック・リレーション」（47・5%）で、最も低い「M&A推進」でも、31・6%となっている。最近では薄れてきたといわれるが、日本企業の社内人材教育志向はまだまだ高いことがうかがえる。

ここまでをまとめてみよう。新たな能力をもった人材の必要性を日本企業は感じている。人材を外部から獲得しようとするのではなく、現社員の再教育を重視している。雇用の流動化が進むといわれる中でも、こうした人材の労働市場が未発達なのか、それとも景気の影響なのか、いずれにせよ外部人材の活用は「夜明け前」というところか？

日本版NVQの策定を 目指して

「人材ニーズ調査」は、経済産業省の高度専門人材育成システム開発事業の基幹をなす調査である。この9月以降、起業家、コンサルタント、会計士といっ

た個人事業主および「産業人材能力」を有すると思われる雇用者など、約2000名を対象にした個人面接調査が実施されている。調査内容は、創業や事業の立ち上げに必要な能力、スキル、経験などを、こと細かに明らかにするものだ。

「この調査結果を参考に、先の産業人材能力基準をより精緻にし、職種横断的に存在すると予想される『事業創造コンピテンシー』を策定する。これは、高度専門人材の能力を言語化し、企業の人材獲得・評価・育成に役立てようというものだ。もちろん、個人にとっても足りない能力を自覚し、身につけようと考えられる目安になるし、プロフェッショナルスクールやプログラム開発にも役立つと考えている。経済産業省から委託され、こうした一連の流れをリクルートが行っている」（前出・角方）

イギリスでは、ほとんどの労働者の能力・スキルをカバーする、より広範な職業能力資格（NVQ）が既に存在する。詳細はコラムを参照いただきたい。

知恵と希望を現場に求めて

さきの「人材ニーズ調査」の結果を携え、企業再生や事業創造関連の人材に詳しい現場の人たちを訪ねてみた。再生と創造を担う能力は、まさに、これからの企業人に求められる高度な専門能力である。そこで得た感想……知恵と希望は現場に宿れり。

II-1

部門横断の課題が人と組織を蘇生させる

小森哲郎氏（株式会社アスキー 代表取締役社長）

一時はITベンチャーの雄だったアスキー。その迷走を食い止めた「修羅場のマネジメント」について聞いた。

再生企業に必須の課題 ゼロベースで仕事を見直す

「人材ニーズ調査」の「産業人材能力基準」という考え方が、こういう切り口だと、普通の状態の企業と再生中の企業とで、調査結果に顕著な違いは出てこないと思います。企業再生には、あらゆる分野の業務をゼロから見直す能力が要求されます。あげられているようなスキルをすべてクリアしたうえで、問題解決の地頭ちあたまというか、もう一段上の能力が必要なのです。既存の業務を当り前にこなす力があった、そこに新しいやり方を持ち込む力です。

アスキーが不振に陥った背景は、多角化の失敗と本体の出版業におけるオペ

レーションの甘さがありました。マネジメントも現場と乖離し、経営の舵取り機能が麻痺し、その結果として巨額の債務超過に陥っていました。

再生のための課題は、①本業の収益改善、②不採算部門の償却、③資金調達達の3つ。外から新しく入った人材は、社長の私と秘書、それに副社長の3人で、基本的に現有勢力で立て直しの挑戦なのですが、方法は非常にシンプルでした。あらゆる部門で、仕事をゼロベースで見直すこと。課題を発見・分析し、優先順位をつける。解決のための仮説を設計し、実行してみる。うまくいったら本格展開してみる、駄目だったら、その理由を考え、もう一度挑戦する。この一連のサイクルをうまく回すことでした。

スキルはもちろん、ウィルが腐っていたら、再生は無理

その際、スキルのものだけでは駄目で、ウィル（意欲）が必要となります。落ち込んでいる企業はウィルが腐っている場合が多い。このウィルには2つの要素があり、ひとつは、仕事へのコミットメント。仕事への情熱ですね。それから出版のような成熟産業の場合に顕著ですが、部門を超えたクロス・ファンクショナルな思考と行動を取れるかどうか、です。事業のライフサイクルが初期段階にある企業は、研究開発力や技術だけで競争優位を維持し得ますが、業界が成熟し、企業規模が大きくなるにつれ、技術・生産・販売トータルで連繫力が

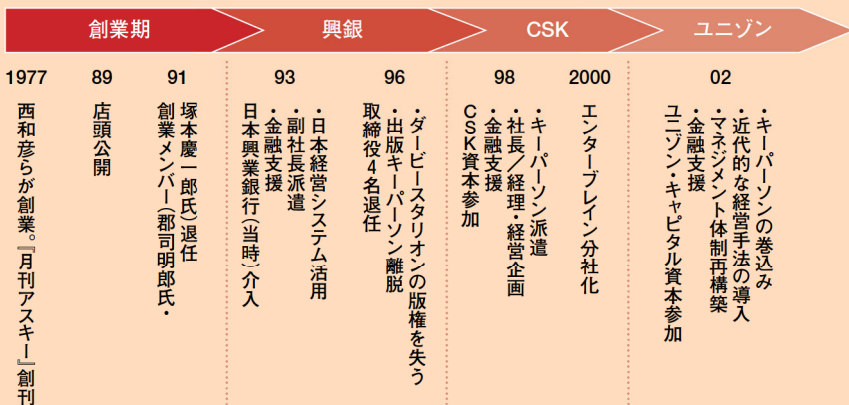


小森哲郎（こもり・てつろう）
1958年生まれ。84年早稲田大学大学院理工学研究科生産工学修士課程修了とともに、マッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社入社。93年同パートナー。2002年アスキー顧問。2003年6月から現職。

【図表2】アスキーの行動規範10カ条

- 一、雑誌は編集長のものにあらず
- 一、編集長はビジョナリーな人
- 一、「タコツボ」禁止
- 一、可視化の徹底
- 一、内く外
- 一、「できない理由」<「やれる方法」
- 一、何も判断しないことは悪
- 一、常にストレッチ
- 一、やりっぱなしは道半ば
- 一、「個人」≠「会社」

【図表1】アスキーの歩み



必要になるからです。企業という組織全体にコミットできる力、自分の職位より数段上、社長の目線で物事を発想・実行できる力ともいえます。

さらに、資金調達などの場合、外部の金融機関が相手ですから、チームマネジメントの力、人を説得する高度なコミュニケーション力も重要です。

頻繁な戦略会議で、課題・問題の可視化を徹底

アスキー改革の根本テーマは、「部門を超えて課題解決する組織をどうつくるか」です。そのために私が進めたのは、まず、主要誌の編集長、営業、広告といった各部の長、それに経営層がメンバーとなる「戦略会議」の定期開催でした。企画会議や営業連絡会議はありましたが、こうした部門横断的な会議は初めての試みでした。ここでは、商品(雑誌)別・機能別に、部数や利益といった数字だけでなく、市場や競合の状態といった経営的視点で、20人ほどの参加者が現状や問題点を赤裸々に説明します。その際、こまごました文字での説明は厳禁、わかりやすい絵や表を使っ

見えにくいものを見えるようにすればほとんどの問題は解決します。例えば、各雑誌1ページごとに、カメラマンやライターといった外注先への支払い額を集計し、コストの高低がひと目でわかるようにしたのですが、これで編集者のコスト意識がぐっと高まりました。はじめはやり方がわからなくても、誰かの発表が「型紙」になり、それに準拠すればいい。これを3カ月やっていると、新たな商品戦略、拡販戦略が生まれ、最近は、事業計画もここから生まれてきます。

クロスファンクショナルが再生のキーワード

次の段階として、プロジェクト・マネジャー(PM)制を導入、各誌の編集長をその任にあてました。広告、販売を含めて、一貫した収益責任を課したわけです。あわせて、取締役の資格要件の再定義を行いました。編集系、営業系というように、部門に紐付いた「縄のれん」式の役員を部門横断型に改め、部門長の時代に全社の課題に貢献したか、その再現性があるか、を資格要件としたのです。現在、当社には、チーフ・コンテツ・オフィサー(CCO)として、色々なコンテツを見ながら部門横断的に動く取締役がいます。技術系企業のチーフ・テクノロジ・オフィサーに近い役目です。

最後に、今年4月、一番難しい、社員の痛みも伴う人事制度の改革に本格着手しました。差がつかない金太郎飴型の、9段階もある職能資格制度を止め、職務・役割基準の成果主義と、360度評価を採り入れました。さらに、「アスキーの行動規範」(図表2)を作成。この規範の遵守いかにが定性的な個人

考課で大きな比率を占めています。このように、トップマネジメント体制、PM体制、人事システム、それから戦略会議と、クロス・ファンクショナルという思想がすべて貫徹しています。アスキーにおける改革がスムーズに進んでいるのは、人事システムの改編など、困難かつ他の諸制度との連動が重要である組織の仕組みづくりは最後に行ったということ。この順序を間違えてはいけません。そういう意味で、できるだけ視野を広く、経営全体を正しく認識したうえで、人事制度を設計しなければならぬ時代になっていると思います。

再生は少数精鋭で充分 課題が人を育てる

企業再生を成し遂げる尖った人材は、ひとつの企業に5人から11人いたら充分です。フットサルと本格的サッカーの間の人数でいい(笑)。そうした人材が、組織の中に埋もれているエネルギーに火をつけられれば、コミットして応援するグループができます。それではじめて、再生する組織の条件が整います。

高度な人材を育成する最良の手段は課題を与えることです。現状をゼロベースで見直させる。自分の中だけでなく、部門横断的な解決策を用意させ、実行させる。課題によって追い込まれない人は伸びません。優れた企業は、狭義の人事システムのみではなく、日々の事業運営の中でこれを実践しています。

再生ス。ベンチャーリストの利用と育成が急務

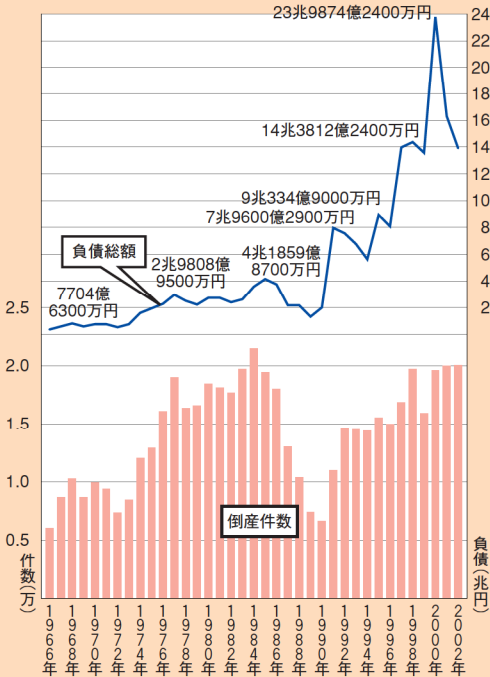
松嶋英機氏 (事業再生実務家協会代表理事・弁護士)

この4月、事業再生の専門家が集まる事業再生実務家協会が結成された。非常時の企業は外部の専門家をもっと活用すべきだと主張する。



松嶋英機(まつしま・ひでき) 1943年生まれ。71年弁護士登録後、30年あまりにわたり、企業再建・整理に関与。住宅金融専門会社の代表精算人、国民銀行の金融整理管財人、山一証券の破産管財人、そこの監督委員などをつとめる。著書「良い倒産 悪い倒産」(講談社)、「企業倒産の上手な対処法」(民事法研究会)。

【図表3】年別倒産推移グラフ(1966年～2002年)



※帝国データバンク調べ

事業再生には 外部の専門家を活用すべき

「人材ニーズ調査」のうち、「産業人材能力の確保手段」を見ますと、外部の専門家を活用する割合の低さが目立ちます。M & A 推進能力に対する需要の低さと合わせて考えると、これは企業の内部にいる人は、外からのドラスティックな変化を歓迎しないことの現れでしょう。しかし、事業再生という局面におい

ては、現・経営者を含めた内部の人材だけでは問題点が明確になりません。なったとしても、諸々のしがらみから改革を断行できません。日本の企業は、財務とか製造といった特定分野の専門家を含め、自社の弱点を指摘し、改善策を示唆・実行してくれる外部の専門家の活用を真剣に考えるべきだと思います。

私たちは、今年4月、事業再建の専門家が集まる人材バンクといった意味合いの事業再生実務家協会という組織をスタートさせました。弁護士や会計士、コンサルタントといった人たちが会員として登録しています。これまでは、人伝てに時間をかけて探すしかなかった、そうした人材を、詳細な経歴データとともにプールし、必要な時に企業に紹介する機能を整備しています(図表4)。

倒産という危機の渦中で 能力を開花させる人も

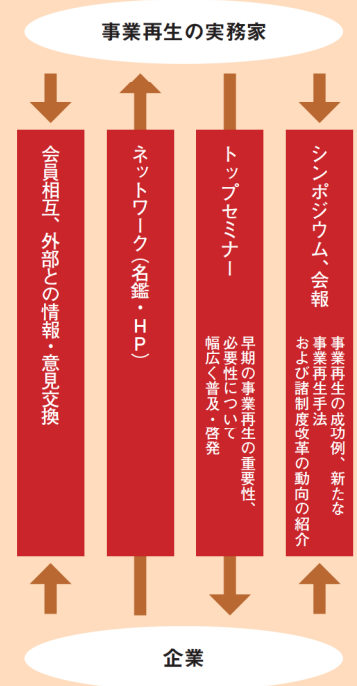
私は、30年以上にわたり、企業再建や整理案件に取り組んできました。企業再建は、外部の専門家だけで成し遂げられるわけではなく、現有社員の協力が

不可欠です。私は更生会社に管財人として入り、更生手続を進めますが、その際、倒産を機に、水を得た魚のように自らの能力を全面開花させる人材が必ずいます。戦場のような忙しさのなかで、的確に物事を判断し状況に対応できる人たちです。それまでの肩書きはあてにならない、むしろ、それまで干されていたような人が多く、会社が再建された後、経営陣に抜擢されることも珍しくありません。当然、会社を倒産に追い込んだ上層部の人ほど使い物になりません。危機というのは人が真の能力を開花させる絶好の機会と痛感しています。

倒産リスクを軽減する 仕組み作りも必要

大企業はともかく、日本の中小企業の場合、倒産することのリスクが非常に大きい。これには、金融機関が融資の際、家族はもちろん、親戚・友人を含めた広範な個人保証を要求すること、約束手形の利用が多いことが大いに関係しています。保証が広範↓会社を土壇場まで潰せない、手形決裁が多い↓倒産

【図表4】事業再生実務家協会の活動内容



行き先を指し示し、気持ちをひとつにできる人

ニーズ高まる再生人材の斡旋

リクルート・エックスが扱うエグゼクティブ・ゾーンの求人などで、事業再生を期す組織(企業に加え、医療・学校法人も含む)の経営人材ニーズは、ここ2年くらいで急速に拡大しつつあります。具体的には社長、CEO、COO、CFO、それに、人事、マーケティング、営業のトップ層。いずれも共通しているのは、技術革新が次々と起こるわけではない成熟(いわゆるロイテック)分野に属し、過去、製品やサービスに競争力があつた組織です。経営マネジメントの地道な努力によって、よみがえる可能性があるということです。

キャリア美人はいらぬ

こういう案件にふさわしいのは、一言でいうと、「人の気持ちを動かせる・やる気にさせられる」人。成功事例も少ないため、迷いながらの選考になっていきますが、この要件だけは明確になってきたようです。大



株式会社リクルート・エックス常務取締役 河野晴樹氏

きな組織で、比較的「見栄えのよい」部署を歩いてきた「キャリア美人」には向かない仕事だと思えます。

もう少し明確にいうと、求人側が求める条件が3つ(①②③の順に重要)ほどあります。

- ① 従業員に行き先を指し示し、気持ちをひとつにできる。
- ② 業務オペレーションの変化を推進できる。
- ③ 新たな製品やサービスの開発を推進できる。

「何をやるか?」よりも「どうやるか?」「何時までにやるか?」が大事な世界ですから、理屈だけは立派で、実行が伴わない人は向きません。

の際、負債総額が多く連鎖倒産を引き起こしやすい、よって、粉飾決算が当たり前になり、倒産被害を大きくする呼び水となるのです。アメリカでは、手形は使われず、現金決済が主流で、個人保証も日本ほどつきありません。

でもらうという発想にならないのです。このことで、もう少し早く対処できれば被害が少なかったのに、と嘆かざるをえない倒産案件が増えるという悪循環が起きています。そういう事情をよく認識したうえで、時には泥をかぶりながらも事業再生の仕組みを構築し、うまくまわせる人材の育成が早急に必要なのです。

マネジメント・インタビュアーで、人と事業を見極める

投資先の真贋を見極めるには

当社は、未公開株に代表されるプライベートエクイティへの投資を行っており、特にマネジメント・バイ・アウト(MBO)経営陣がファンドとともに自企業を買収すること)に注力しています。



日興プリンシパル・インベストメンツ株式会社 チーフオフィサー 舩添利晴氏

経営人材のこれから

投資候補先企業の人材能力を評価する手段は「マネジメント(経営陣)インタビュアー」で、これはデュー・デリジェンス(買収審査)の重要なプロセスです。当社の社長と投資担当者1〜2名で先方の経営陣一人ひとりと面談し、少ない人で1時間、時には半日に及びます。過去の経営状況は? 事業の問題点は? ビジネスプランや将来ビジョンは? 経営環境・資源をどう評価するか。典型的な質問分野はありますが、質問内容は、案件ごと・相手ごとに作り変えられる経営者かどうか。向こうから見れば、当社が成長を支えてくれるパートナーかどうか。資本主義そのものといえる、経営者と株主の真剣な「勝負」の場です。

企業再生という言葉が流行語になる一方、日本にはターンアラウンド・マネジャーが不足しているといわれますが、これは、より広義には、経営者人材の専門性と流動性が低いことを意味します。当社のような投資会社の活動は、将来的に経営人材の流動化に資する可能性が高いと思います。また最近、経営や再生の現場で経験を積みたいと、多くの就職希望者が当社の門戸を叩くようになりました。現場の仕事は、想像以上に泥臭くてハードなのですが、こういう世界をくぐり抜ける人たちが増えること、日本の経営人材の充実につながるのでは、と期待しています。

技術と経営の“二刀流”から新事業が誕生する

松本 毅氏 (大阪ガスMOTスクール長、大阪ガス株式会社人事部人材開発チーム課長)

MOT(技術経営)が人材育成の流行語となっている。大阪ガスが、民間企業初のMOTスクールを作った背景は何だろうか。



松本 毅(まつもと・たけし)
1981年大阪ガス入社。冷熱利用関連技術開発などに従事。83年から総合研究所特別プロジェクトグループリーダーとなるが、この間、開発した超高感度ガスセンサーは、環境技術研究所とロシア科学アカデミーとの国際共同プロジェクトとして注目され、シベリア湿原でのモニタリング用センサーとして採用された。基礎研究所研究企画リーダー、技術企画室課長、人事部などを経て、2002年MOTスクール設立。

【図表5】大阪ガスMOTスクール カリキュラム

経営学基礎	経営工学・経営情報科学
経営・技術戦略	知的財産戦略
技術マネジメント	ハイテク・ベンチャー起業論
リスクマネジメント	産学連携におけるイノベーション
プロジェクト&プログラム・マネジメント	
技術戦略論(特別講師・企業講師など)	

MOT(技術経営)教育は社内技術者向けが基本

「人材ニーズ調査」への感想ですが、MOT (Management of Technology) 技術経営) に直結する「ビジネス開発」「無形資産管理」といった項目で、新たな採用や外部の専門人材より、社内の人材育成を重視する結果が色濃く出ています。これはMOTスクールを運営している立場として非常に納得感があります。ある程度の専門知識をもった技術者に経営の知識を授けることで新しいビジネス開発に結びつけるのがMOT本来の趣旨であり、勢い、現社員の育成という性格を帯びます。日本企業は社内人材の育成に力を入れてきましたから、そういう意味でも、MOTは日本企業にフィットするのでしょう。

“異種格闘”を期し、社外にもプログラムを開放

大阪ガスは、昨年10月、民間企業で初の本格的なMOTスクールを開校し

ました。社外からも受講生を受け入れ、さまざまな大学や企業から講師を呼び、理論とケース双方が学べる柔軟なカリキュラム編成を実現しているのが大きな特徴です。期間は1年間で、週2回、計80回の講義があり、第1期は32名の受講生が参加しました。年齢は30代後半から40代半ばの人が多く、このうち、17名が大阪ガスの社員で、あとの15名が、電機、薬品、ゼネコンといった在阪企業からの派遣組、それに自費で参加した弁理士や大学教授で占められます。

社内の人間だけでなく、同じ発想になりがちで、議論も盛り上がりすぎずケーススタディの学習効果も半減してしまします。「異種格闘」から実践的な知が生まれるというところで広く社外にも開放したわけです。

技術マネジメントの強化が喫緊の課題

そもそも大阪ガスがMOTスクールを始めたのは、技術統括の松村雄次常務(現在は副社長)が3年前に発した、「わが社の競争優位を獲得するための戦略



大阪ガスMOTスクールの講義の様子

的な技術系人材育成のプログラムを開発せよ」という鶴の一声がきっかけです。大阪ガスは、エネルギー関連の技術を、さまざまな商品開発につなげてきた会社です。MOTという言葉はなくても、充分それが実践されてきたのです。たとえば、携帯電話用電池の電極材は世界シェア25%を占めていますし、新幹線「のぞみ」に使われている防音断熱材もほぼ100%、大阪ガスグループが供給し

MOTの源流は日本。 技術経営なくして日本の未来はない

リエゾンエンジニアとは何か

事務・管理系の従業員と技術・研究開発系との間に共通言語がなくて、情報の断絶があること。これは今の日本企業が抱えている宿痾ともいえるべき大きな問題です。組織を横断してプロジェクトを推進できる人材が圧倒的に不足しているのです。一方、最近の欧米企業には、「リエゾンエンジニア」という肩書きの人が増えています。本来は技術者なのですが、事業部に籍をおき、技術的視点から事業化・商品化の芽を探る人のことです。日本企業にも、この制度を真似る企業が増加しつつありますが、定着するところまで至っていません。「技術の視点から経営を見る」という意味が現場で共有されず、ひどい場合は、単なる営業の仕事を押しつけられたりして本人が腐ってしまうのです。

これを解決するには、いくつかの企業で試みられているように、しかるべき権限を備えた技術部門の最高責任者、CTO (Chief Technology Officer) をおく制度とを組み合わせて導入するのが一番の近道だと思います。

ています。しかし、90年代半ば以降、エネルギー業界の規制緩和と自由化が急速に進展、激化する競争を勝ち抜くには、技術マネジメントの強化と技術革新確率の向上が喫緊の課題となっていたのです。



株式会社三菱総合研究所 主任研究員 MOT戦略研究推進室 MOT推進統括 金子篤志氏

もう一度足元を固めよ

私も三菱総研は経済産業省から委託され、専門プログラムの整備など、日本にMOTを広める「先遣隊」の役割を担っています。実は、アメリカ式の経営手法のように思われがちなMOTの源流は、トヨタ自動車に代表される日本企業の優れた生産管理技術なのです。1980年代に、日本製品の質の高さに圧倒されたアメリカが、国家的プロジェクトとして日本企業の生産管理手法に学び、IT技術を付加して体系化したものが、いま言われているMOTの土台になっているのです。

そういう意味では、日本のお家芸をもう一度学び直しつつ、自ら考えそれを主張できるスキルと、チャレンジスピリットを兼ね備えた人材の育成に成功すれば、日本の再生と復活は近いと信じています。

その解決策のひとつとして、10年前に「社内スポンサーシップ制度」が導入されました。これは、それまでの研究開発部門に年間予算が独立でつく制度を改め、個々の研究員が事業部門に研究開発テーマを提案、それが認められなければ予算がつかない制度です。しかも、新素材開発の場合、サンプルを顧客メーカーに持参し、説明するまでを研究者のミッションとして課し、必然的に、研究内容が商品化・ビジネス化をより真剣に考えるものになってきています。しかし、こうしたOJTだけでは充分とはいえない、海外留学では一部の技術者に限定されてしまう、より体系的かつ根

本的な社内教育体制が必要だということとで始まったのが、このMOTスクールなのです。

社内ベンチャーが早くも発進 来春には東京進出も

嬉しいことに、早くもスクールの成果が生まれようとしています。第1期に学んだ大阪ガスの社員研究者が、天然ガスを吸蔵する金属材料を日用品材料に転化する事業を考え、外部の企業と組み、共同開発を実施することになったのです。研究者発のはじめてのベンチャー起業が実現したのです。

実は私自身、この会社ではずっと技術畑を歩んできました。学会からも大いに注目される研究成果を上げたことがあります。コストやアライアンス戦略など、マネジメントスキルの不足から、商品化の段階で大失敗をした苦い経験をもっています。その時の悔しさがこのMOT事業を進める原動力になっていて、今回のベンチャー立ち上げは、わがことのように喜ばしいです。

今年10月に開校する第2期は、技術系エグゼクティブを対象にしたアドバンストコースも開講する予定です。さらに、2004年4月にはMOTスクール東京校を開校しますが、ここではアメリカの教育機関などと連携した国際連携プログラムを計画しています。

MOTを、ぜひ日本の製造業復活の狼煙にしたいですね。

【図表6】主なMOT大学院

大学院名	大学院の専攻名	開設時期
東北大学大学院	工学研究科技術社会システム専攻	02年4月
早稲田大学大学院	アジア太平洋研究科国際経営学専攻	03年4月
東京大学大学院	工学系研究科テクノロジー・マネジメントコース	03年4月
芝浦工業大学大学院	工学マネジメント研究科	03年4月
同志社大学大学院	イノベーション・技術経営コース	04年春
九州大学大学院	経済学府産業マネジメント専攻	03年4月

アントレプレナーは「失敗を許す組織」から羽ばたく

吉田雅紀氏（ドリームゲート チーフ・プロデューサー）

社内起業家が育たないと嘆く企業が多い。原因はどこにあるのか、起業・創業支援のスペシャリストが自らの体験をもとに、語る。



吉田雅紀（よしだ・まさき）
1954年生まれ。同志社大学大学院総合政策科学研究科博士課程前期修了。76年小泉産業入社、家具事業部で商品開発に携わる。84年新規事業「ボムアレー」をスタート、事業責任者に。90年ボムアレー事業を小泉産業から分社。93年ボムアレー代表取締役社長。99年ベンチャー・サポート・ネットワークを設立、代表取締役社長。同年大阪産業創造館「あきない・えーど」の所長に就任。2003年4月より現職。

起業家に求められる4つの力とは

「人材ニーズ調査」への感想ですが、「いまの企業はアントレプレナー（起業家）を求めているんだな」と素直に納得しました。マーケットを開発し、組織や事業を改革する、人を評価・育成する。これ、起業家に必須の要素なんですね。

起業家に求められる力は4つあると思っています。ひとつ目は、「何もなしのところから価値を生み出す力」。2つ目が、人・モノ・金・情報という必要資源を獲得するための「説得力」です。それらはすべて他人が持っているものですから、説得して取り込まなければならぬわけです。そして最後が、「いまを辞める勇氣」。当然のことですが、いまそのものを否定する勇氣がないと新しいことは絶対始められません。

この3つがセットになり、さらに「ほとばしる情熱とゆるぎない確信」が加わらないと起業家にはなれない。逆にこの4つをセットにもっている人をいまの企業は切望しているんです。

社内ベンチャーがうまくいかない理由

そういう能力を獲得する手段として、「現社員を教育する」が一番高い割合を示していますが、これは大企業なら納得できます。でも、中小企業では社内育成よりも外から優秀な人を探ったほうがずっと効率がよい。たかだか20人くらいしかない組織では競争原理が働きませんから、人をうまく育成できるはずないんです。その点、大企業は人を育成できますが、特に起業家育成のために最も重要なのが、失敗が当たり前の風土をつくることです。

ある大企業で、「社内ベンチャーがうまくいかない」という相談を受けたことがあります。社内ベンチャー案の審査員は現・役員たちでした。これまでの事業に代わる新規事業を求めているのに、古い発想にこり固まった人に審査させれば、いまの事業、つまり、うまくいっていないもの、一番近い無難なものしか通らないのは当然です。当たり前ですね。僕はこういいました。「上がってきた

失敗を許容する文化がない人も事業も育たない

案は全部やらせればよい。まず、2カ月のビジネスプランを立て、最初の2カ月で目指す成果と資金額を決め、実行させる。2カ月ごとにこれを繰り返す。成果が出なかった時点でその案はストップし、自分の元の職場に戻る。

100のプランがあつたら、最初の2カ月で80が脱落するでしょう。つまり、社内には失敗が蔓延する、失敗を許容する文化が生まれるわけです。そして、失敗は早ければ早いほどいい。ずるずる続けるから致命傷になるわけで、早期の失敗は、それによるデメリットより、学べることのほうがずっと大きいんです。

2度目のチャレンジをする人は、1回目です学習しているから、前回よりも長く「生き延びる」。でもまた失敗します。そうすると、失敗者同士が、自分だけの力では無理だと学習しますから、連携してチームをつくる。そうなればしめたもの、そこから成功例が生まれなければその組織自体がどうかしています。

【図表7】ドリームゲートの具体的なプロジェクト

1.「ベンチャー・サポートウェア」事業

総額2億円 1社最高1000万円の助成金を支給する資金支援プログラム

◆実施概要

新しい技術・サービス・ビジネスモデルなどをもち、有望な事業発展の可能性をもつ企業に、助成金および評価書の交付を行うことで、当該企業の円滑な成長をサポート。

2.「DREAM GATE メールマガジン」事業

「事業アイデア発想力」「行動力」などが身につく無料の起業・独立教育プログラム

◆配信コンテンツ例

- ・アントレプレナーズ・エピソード
- ・起業・独立力養成講座

3.「DREAM GATE サポート」事業

民間の経営手法と顧客志向を徹底した起業・独立支援プログラム

◆サービス例

- ・利用者ランキング付き「オンライン専門家相談サービス」
- ・繁盛店の経営者が実技講習を実施「起業教習所」
- ・独立スタイル発見から事業立ち上げまで「セミナー&実務サポート」

僕は30代の時、当時勤めていた中堅企業で社内ベンチャーに大失敗し、会社に対して5億円くらい損させてしまいい、結局、会社を辞めました。僕がこの5億円で学んだことはたくさんあるのですが、退職したことでそれが会社に残りませんでした。いま考えると、これは大変な損失です。社内ベンチャーに失敗した人を会社は辞めさせてはいけませんね(笑)。社内起業家が片道切符の悲壮な決意で臨むのは、失敗を許容し共有する文化が社内には存在しないからであり、そういう企業では起業家の輩出など、所詮「高嶺の花」です。失敗を当たり前にした会社こそ、新しい価値の創造に成功するんです。

ドリームゲートは、創業や起業を目指している人たちに支援や情報提供を行う目的で、経済産業省とその外郭団体

ベンチャーエンタープライズセンターが作った組織です(図表7)。メールマガジンは、この7月に始めたばかりですが、会員数は8万人になろうとしています。

“好き飯”ができると働くことが楽しくなる

いま、高校や大学を卒業して就職しない若者が問題になっていますよね。彼らは、創業や起業以前の問題として、「働くこと」に対して、全然興味をもっていないわけですが、そういう若者も、音楽とかバイクとか、自分の好きな趣味の時間はすごくいきいきしているはずで、このギャップがすごく問題だと思っています。仕事が面白いという人と、そうでない人に、同じ仕事をさせて、どちらの生産性が高いかといえば、前者に決まっていますから。

こういう状況に対して、「起業というのは、好き飯(好きな仕事で自己実現する)すること。仕事と趣味の境目がなく、人生、倍楽しめるんだ」というメッセージを出し続けることで、「働くこと」への意識を高めてもらうというのが僕らの基本的なコンセプトなんです。

全体の9%がもつ遺伝子を発現させたい

同世代の若者が100人いたら、将来、起業家になれるのは、そのうち1人しかないと思います。ところが起業家

のDNAは、全体の10%ぐらいの若者がもっているはず。子どもが、放課後に「何して遊ぶ?」となった時、缶蹴りとか探偵ごっことか言い出す子がいきましたね。実は、そういう「言い出さず」が起業家のDNAを備えているんです。その時、「缶蹴り? 面白そう」といつてすぐ缶を探しに行く子は、いい番頭になるんですよ。言い出しつべは、探しに行かない(笑)。

ところが、これまでの日本の教育は、人と違うことが悪とされ、ひたすら勉強することが一番幸せとされてきた。起業家精神みたいなものは発揮されずに眠ってしまっていたんです。だから僕らが目指しているのは、起業家精神を植えつけるということではありません。100人のうち、将来、1人は起業家になるだろう、素質をもっているあとの9人が眠ったままになるから、この9人の遺伝子を起こしたらいいい、と思っています。

あとの90人は、缶蹴りの缶を探してくればいい。僕はよくいうんです。「ビジョンをもってるやつ、要するに『缶蹴りしよう』とか『自転車であそこに行こう』とか言い出すやつをそばにいて、そいつと夢を共有するほうが、大企業に入って、いわれたことをきっちりやるより、面白と思うよ」。こう口説くと、90人のうち3割ぐらいが、間違っってこっちにつかないかなと思っって(笑)。そういう人たちもつと増えないと、日本はよくならないですよ。

高度専門人材育成から始まる日本再生

いま日本にどんな人材が不足しているのか、それはなぜか、そうした人材をどう育成すればいいのか。国や企業の役割から教育の問題まで、経済産業省審議官、産業再生委員長、そして弊研究所代表が、官、民、さらに半官半民の立場から、自由に意見を交換した。

桑田 始氏（経済産業省経済産業政策局審議官）、高木新二郎氏（株式会社産業再生機構産業再生委員長）、大久保幸夫（株式会社リクルートワークス研究所所長兼司会）



桑田 始（くわた・はじめ）
1952年生まれ。1976年通産省に入省し、立地公害局工業再配置課に配属。89年産業政策局サービス産業官、91年外務省在ヴァンクーバー総領事館領事、94年機械情報産業局情報処理振興課長、96年産業政策局業構造課長、98年JETROバンコックセンター所長、2000年中小企業庁長官官房総務課長などを経て、2001年7月より現職。

いま日本に どんな人材が必要なのか

大久保 多くの企業で、「変革」や「再生」の必要性が叫ばれています。このような課題を遂行するために、今どんな人材が日本に求められているのか。まず、産業政策をされてきた立場から、桑田さんにお話しいただきたいのですが。

桑田 この5、6年で、経済活性化に向けての法律改正や規制緩和、政府横断の取り組みといった制度整備は相当進んでいます。現在は、それを使いこなす人材を育成する段階に入っています。いま経済産業省が取り組んでいる人材施策は、①人材ミスマッチの解消を目指す「人材ニーズ調査」の実施、②日本をリードしていく高度専門人材の育成、③失業や無業状態にある若年の就業促進の3つです。人材ニーズ調査によれば、全国で280万人を超える大きな顕在ニーズがあるのですが、求人

側のニーズが必ずしも明確になっていないため、適切な応募者が来ない状況にあります。この状況を改善するために、企業がどんな人材を求めているのかを明らかにしたいと考えています。

高度専門人材の育成についてですが、経済活性化の要となるのは、やはりヒトです。国際競争が激化するなかで、高い付加価値を生み出せる人材がこれまで以上に重要になっています。そうした人材を育成するのに必要なカリキュラムや教材などの整備を図ります（図表1）。

高木 私の立場から見ると、圧倒的に不足しているのが、事業再生を遂行できる経営者と、それを助ける人材です。アメリカでいう、ターンアラウンド・マネジャー（＝再建のプロフェッショナル）ですね。日産自動車のカルロス・ゴーン氏に代表されるように、傘下に収めた会社を見事に再建した人々は結構おられますが、会社を再建する役目が終わったら出て行く専門家が少ない。欲をいえば、流通なら流通、あるいは製造と事業分



高木新二郎（たかぎ・しんじろう）
1935年生まれ。63年弁護士登録。88年東京高裁判事に転じ、新潟地裁所長を経て、98年東京高裁判長。退官後、協栄生命保険や大成火災海上保険など、数多くの企業破綻・再建案件に携わる。2000年獨協大学教授。01年経団連などがまとめた「私的整理のガイドライン」作成の座長をつとめる。2003年産業再生機構の産業再生委員長に抜擢された。著書「企業再生の基礎知識」（岩波書店）、「私的整理の実務」（共著、金融財政事情研究会）。

野ごとの再建スペシャリストが欲しいですね。これまでの日本は人材の流動性が低かったため、外部の会社の立て直しをやる人があまり育たなかったのです。ところが、大銀行や保険会社も倒産する時代ですから、大急ぎで、環境の変化に適應する人材を拾い上げるか、または育成しなければならぬわけですね。

【図表1】経済産業省の高度人材育成の取り組み(平成14年度補正予算)

1.趣旨	2.具体的な事業構成		
経営、ベンチャー、IT、事業再生等、ニーズが高く重要な人材分野について、求められる能力・スキルの体系化やスキル標準の策定、カリキュラム・教材開発等に取り組むことにより、効果的な育成の環境を整備する。	人材ニーズの明確化 人材ニーズ調査(全国10万人アンケート)	先行12分野における人材育成プログラムの整備	
		技術経営(MOT)人材、 事業再生人材、 プロジェクト・プログラム マネジメント人材、 リスク・マネージャー	IT人材、 バイオ産業人材、 ファッション人材、 デジタルコンテンツ人材
			ベンチャーキャピタリスト人材、 地域金融活性化人材、 地域商業活性化人材、 高度営業・マーケティング人材
3.事業内容	4.事業状況		
<p>スキル標準の策定研修</p> <p>↓</p> <p>研修カリキュラムの開発</p> <p>↓</p> <p>モデル講義の実施</p> <p>↓</p> <p>公開・利用促進</p>	人材ニーズ調査 全国10万社にアンケート調査を実施 ・膨大な埋もれた求人(人材ニーズ)が281万人 ・雇用の流動化。正規雇用比率が5割を切る ・若年層にも堅実な人材ニーズ。しかし若年者失業率が高い ・IT、バイオなど高度専門人材のニーズが伸びている ・高い経営スキルを持つ人材は業種横断的に高く、しかも不足	高度専門人材育成プロジェクト 高度人材ニーズ調査を実施し、スキル標準の枠組みを整備 IT ITスキル標準に沿った研修事業を実施中 バイオ ニーズに沿ったスキル標準の枠組みを策定 事業再生 モデル研修を開講、シンポジウム等も開催 MOT 大学、大学院と企業が連携したカリキュラムを開発 地域金融 中小企業に不足感あり。九州地域をモデルに研修コースを開発	
		能力開発・就職促進プラットフォーム 個人、企業、専門学校等が、求める(提供できる)「人材の能力・スキル」を基準に情報登録できる基盤を整備	

【図表2】アメリカにおける事業再生人材の組織

TMA (Turnaround Management Association)

- ◆創設：1988年(本部：イリノイ州シカゴ)
- ◆活動内容：多種多様な問題を抱え、状況の改善や再建を目指す企業を対象とするさまざまなコンサルティング活動をサポート。また、会員を対象にセミナーを開催し、継続教育を実施
- ◆会員数：約6300人(2002年時点)
- ◆会員の主な職業：
ターンアラウンド・マネージャー、弁護士、ファイナンシャル・アドバイザー、生産管理アドバイザー、司法関係者、金融機関職員、学者

AIRA (The Association of Insolvency and Restructuring Advisors)

- ◆創設：1987年(本部：オレゴン州メッドフォード)
- ◆活動内容：倒産企業や支払不能に陥った企業を対象とする会計実務における活動をサポート。倒産法制や倒産企業会計などについて、政府や会計原則制定機関などに意見を答申する
- ◆会員数：約800人
- ◆会員の主な職業：
公認会計士、弁護士、倒産専門コンサルタント、管財人、学者

(出所)経済産業省「事業再生人材育成プログラム導入促進事業」
産業・金融再生のための事業再生人材育成講座資料

**再生プロフェッショナルが
多数活躍するアメリカ**

大久保 アメリカには、そういう人がどのくらいいるのですか。

高木 「ターンアラウンド・マネジメント協会」と、「リストラクチャリング・アドバイザー協会」という組織があり、前者には6000を超える会員が登録しています(図表2)。この職業がアメリカで生まれたのは1980年代前半で、90年代後半に大きく花開きました。アメリカでの歴史もまだ浅いんです。

大久保 どんな経歴の人たちですか。

高木 会計士やコンサルタント、銀行員、経営者、弁護士と前職はさまざまです。業種ごとに部署がわかれた専門のファームもあり、MBAを取得したばかり

りの実務経験の少ない若者も働いています。経営者として再建会社に入る人のスタッフとして現場でOJTの経験を重ねるのです。

驚いたのは、彼らがもらう報酬の高さです。ひとつの会社を再建すると、何年も働かないで過ごせるくらいのお金ももらえるんですよ。私は負債規模が世界最大といわれた生命保険会社の更生管財人を引き受け、15人の管財人代理や補佐のスタッフとともに再建しましたが、成功報酬は向こうの常識からすれば遥かに少ない額のはずです。会社再建という成果をあげて債権者や株主などの関係者にリターンを生み出した場合には、そのリターンに相当する報酬を払う文化が必要だと思えます。

大久保 能力を評価して、しかるべき報酬を払う市場が成立していないとい

う指摘は大変重要だと思います。これは経済産業省が進めている高度専門人材育成事業にも大いに関係しますよね。

桑田 そうですね。事業再生人材というのは、会社の存続がかかったギリギリの瀬戸際で必要とされますから、卓越した能力が要求される。こういう人材を育成する仕組み作りで成功すれば、CTO(チーフ・テクノロジ・オフィサー)やCIO(チーフ・インフォメーション・オフィサー)の育成にも適用できると思えます。

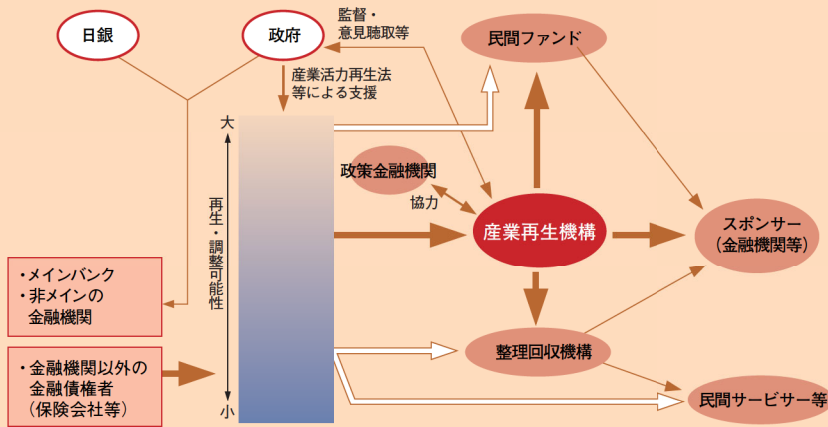
**利益体質を植えつけられる
熱い情熱をもった人間**

大久保 企業再生を担当する人は、どんなスキルや経験を持っている人なのか。具体的な教えてください。

高木 利益が出せる体質に会社を変えることです。何十年前にも小さな上建屋の再建を手がけたことありましたが、再



【図表3】産業再生機構による企業・産業再生の仕組み



大久保幸夫(おおくぼ・ゆきお)
1961年生まれ。83年リクルート入社。人材総合サービス事業部企画室長、地域活性化事業部長などを経て、99年ワークス研究所を立ち上げ、現職。法政大学大学院(政策科学専攻)客員教授。専門は人材マネジメント、労働市場政策、キャリアデザイン。著書『新卒無業。』(東洋経済新報社)、『能力を染む社会』(日本経済新聞社)。



建計画を作って債権者の同意を取り債務を削減しましたが、会社の収益はあがりませんでした。原因がどうしてもわかりませんが、毎朝7時に現場に行ってみて、ある日突然わかりました。

道路舗装の工事現場に行きましたが、アスファルトが運ばれてきても労働者が来ていないので作業ができず、冷えて無駄になる。翌日は労働者が来たがアスファルトが来ないので日当が無駄になる。段取りが悪いという、ごく簡単なことだったのです。ずっと同じ会社で働いてきた人は、そんなことでは驚かないのですが、はたから見ると、どんなに無駄なことかがわかる。長年かかって会社をダメにした人にはわからないことも、外部から入った人にはわかるんです。

会社を外部から再生する人には、強い意志と行動力、情熱が必要です。去年、アメリカで一番大きいターンアラウンド・マネジメント会社のトップを呼んでシンポジウムをやりました。大変な腕利きとして知られている人物ですが、その人は20代前半からビジネスをはじめ、いま40代後半です。話してみたら、非常に涙もろい情熱家でしたよ。

足りない人材の育成・獲得をどうするか

大久保 最近の日本企業では、次世代リーダーを早期選抜して、重要な仕事を任せる動きが顕著になっていますが、企業の体質や文化はそのまま、若いリ



リーダーだけ選抜するから、なかなかうまくいかない企業も多いようです。そもそも、リーダー育成は企業だけでできるのか、それとも、政府による施策が必要なのか、桑田さん、いかがでしょうか。

桑田 最近の企業は、終身雇用も崩れはじめ、即戦力人材を求める傾向がどんどん高まっています。そうすると、人を評価し、育てる別のメカニズムを社会の中に作らないと回らなくなりますね。

我々は、今後、4分野で高度専門人材育成を進めていきます。最初が事業再生人材。これに関しては、高木先生にもご尽力いただき、人材育成の拠点を作りました。3年後くらいをめどに、アメリカにある、ターンアラウンド・マネジャーの評価・資格制度のようなものも作りたいと思っています。2番目が、ベンチャーキャピタリストをはじめとする、起業や創業を支援する人材です。3番目が、技術と経営の両方がわかるMOT人材や、ITをうまく事業に取り込み、経営能力を高められる人材。

4番目が、バイオ、ITといった重点成長産業を担う人材です。

高度な実学を教える 専門職大学院に期待する

高木 人材育成という面では、日本の大学も随分変わり始めていますね。来年から市ヶ谷に開設される中央大学のロースクールで事業再生法の講義をもつ予定ですが、現在はそこでビジネス・スクールが開校され、たくさんの方が来ています。よい会社に就職したら一生安泰という時代は終わって、自分の腕を磨かなければいけないと思う人が多くなっていますが、よいことです。

大久保 実務経験が大事なのは確かですが、大学院のような場所では、理論をきちんと学ぶことも必要ですね。どちらかといえば、今までは片方だけという感じだったので、専門職大学院には非常に期待するところが大きいと思います。

桑田 MOTに関しては、産業界のニーズがますます高まっており、現在、経済産業省は、46の教育機関とタイアップし、実験的カリキュラムを作ってモデル事業を進めています。中小企業のCFO育成カリキュラム作りも、産業界主導でやっています。そういう意味では、産業界のほうから、具体的なニーズをどんどん出していただきたいと思います。

高木 私が担当する事業再生法の講義では、実践的な法学教育をやりま。今の法律学の主流のように、重箱の隅を



突っつくような訓古学だけではだめで、時代に合わない法律は、どんどん改正する方向に進むべきです。学者にも、実社会でのある程度の経験が必要で、現実から遊離した、屋上屋を重ねる議論はもうやめるべきですね。

官民一体で 高度な専門人材育成を

大久保 日本には、まだまだ高度な専門能力をもった人材を必要とする分野がたくさんありますよね。あるファンドの人から聞いた話ですが、アメリカには10万単位でプロ経営者の労働市場があり、EU各国だと数万人、日本はたった数100人だそうです。

私は、経営者の労働市場はどうしても必要だと思っています。日本企業はずっと内部昇進が主流でしたが、最近では、連結対象の子会社の再生をやりたいけど、自社には人がいないので、外から採りたいという企業が大変増えています。株式会社だけでなく、医療法人や学校法人、特殊法人にも、優秀な経営者を外部から招聘したいと考えているところが多々あります。経営ができる人材のニーズは、これからもっと高まると思うんですね。

高度成長期以前の時代を経験している人たちのほうが経験は豊富だし、腹もすわっていますから、第一線を引退した高齢者のなかから、経営人材を発掘することも考えられます。若い人に早くから経営の経験を積ませて、経営者とし

て育てあげることが欠かせません。

高木 アメリカではターンアラウンド・マネジャーはCEOやCOOやCFOなどの執行役員になっていましたが、2年くらい前からCRO（チーフ・リストラクチャリング・オフィサー）という言葉も使われるようになりました。再建を専門にやるという役割を直接的に表現した言葉です。それくらいに専門化が必要なのかもしれません。

これからは、一人ひとりが独立心を持ち、個性を大切にして能力を磨く努力をする社会、創造力を大切にする社会にしなければならぬと思います。「和をもって尊しとなす」という聖徳太子以来の伝統も大切ですが、一人ひとりが今の会社だけを頼りにするだけでなく、どこへ行っても通用する能力を身につける努力をする必要があると思います。

強者連合のチームワークを 働き盛りに高いハードルを

桑田 従来、日本でのチームワークには、弱い人を周囲が助けて、チーム全体として成果をあげるといって弱者救済の意味がありました。これを、専門性の高い人が集まる強者連合がチームであるというふうに変えないといけません。それに見合った教育体制や、そういう人材を育成・評価する仕組みの整備を急がないと、日本は生き残れないと思います。決して悲観はしていませんよ。あとは一刻も早く成功事例を作ることですね。成



功事例が増えることで、産業界主導による人材育成の大きな流れができると思います。事業再生は、そういう意味でも期待をしている分野なんです。

高木 若い人に期待しています。思い出してみると、30代の後半から40代の前半までが一番働いた時期です。この頃、一生懸命働いたことがいま、役に立っています。失敗もあるかもしれませんが、この年代の、活力がある人々をもっとも活用する必要があると思います。

大久保 確かにビジネスマンにとっても30代後半から40代前半の過ごし方はとても大切ですね。一方で、これからの人材育成に関しては、企業任せではなく、社会的な仕組み作りが必要なことは間違いないと思います。本日はありがとうございました。

ベンチャービジネスの創業者に対するマスコミの注目度は、移り気と思えるほどに変化が早い。ある時期にひんばんに同じ人物が取り上げられたかと思うと、会社がつぶれたわけでもないのに誌面から消え去ったりする。経営者さえも「消費」の対象になったかと思われるほどである。

だが、イーディーコントライブの川合アユム氏は、大阪が生んだベンチャービジネスの旗手として、長いあいだ注目され続けてきた。あるときには若さが、あるときには手がけた商品や技術の優位性が、そしてまたあるときには経営の着眼点のユニークさによって。最近では管理や査定を排除した組織作りに興味が集まっているといえようか。「会社はこの自己実現を支援する『場』にすぎない」というプロジェクト・ドライブ・システム（PD制度）は、これまでの組織運営の概念への挑戦として話題を呼んでいる。会社は、個性的な小企業群として数多くのプロジェクトを機能させるための「役割動機場」の提供に徹するという新しい考え方である。

21歳で創業してから変わらない童顔のまま、川合氏は38歳になった。だが、彼の経歴はテクノロジ系のベンチャービジネス経営者としては異例で、起業してからの有為転変は人生を凝縮したかのような激しさである。いわば、転機の連続だった。

「PD制度を最終結論として考えてみると、このもともとの原因となったのが24〜25歳のころの悩みごとですね。これが第一の転機です。自分が好きに創業して思うようにいろいろと開発を始め、結果も出て表彰され、外から見れば何もかもうまくいっていた。ところが自分では全然楽しくなかった。何が楽しくないのかも説明できない、でも空しさとか寂しさにとらわれていました。こういうことっていつまでやり続けるんやろ、と。

Lessons リーダーの軌跡 Experience 川合アユム

KAWAI AYUMU

イーディーコントライブ株式会社 代表取締役社長

**リーダーシップの多くは、仕事上の“ひと皮むけた経験”を通して培われる。
今回は人事部、管理、査定を撤廃したイーディーコントライブの川合アユム氏だ。
異端の哲学を持つ経営者、川合氏の波乱万丈といえる軌跡をたどる。**

当時はきちんと利益が出ていたものの、開発投資をいろいろとやっていたためにキャッシュフローがものすごくしんどかったんです。鮫みたいに泳いでいないと呼吸が止まってしまうような状態。とにかく拡大していかなければいけなかった。創業期は売上げ規模なんて気にせずにお客さんに喜んでもらえるように一生懸命やっていたんです。純粹やったわけ。それを実現するための手段として会社がある、という感じ。それが創業して3〜4年目になると年商も3億円を超えたころは開発投資のために借金もしたし、社員にいい給料も払いたいで、がむしゃらに走るようになった。なんのためにやるのかってことがぼやっとなってきたんです。

10代の営業マン時代には、いろいろな矛盾には気づいていました。ちょうど地球温暖化や産業廃棄物の情報などが流れるようになってきた時期だったことも意識が変わる原因だったと思います。営業マンとしてひたすらものを売る。商品が使われるかどうかは二の次。オーダーがあればそれを作って納めるだけ。どう考えてもおかしい。膨大な無駄が存在して、そのために環境が悪化したりするわけでしょう。経済を基準にモノを考えていると、どうしてもおかしいことが出てくると思うようになったんです。

矛盾に気づいたものの、社員に対する責任や借金を返すという現実の問題もあって、すぐに行動を変えることはできなかった。

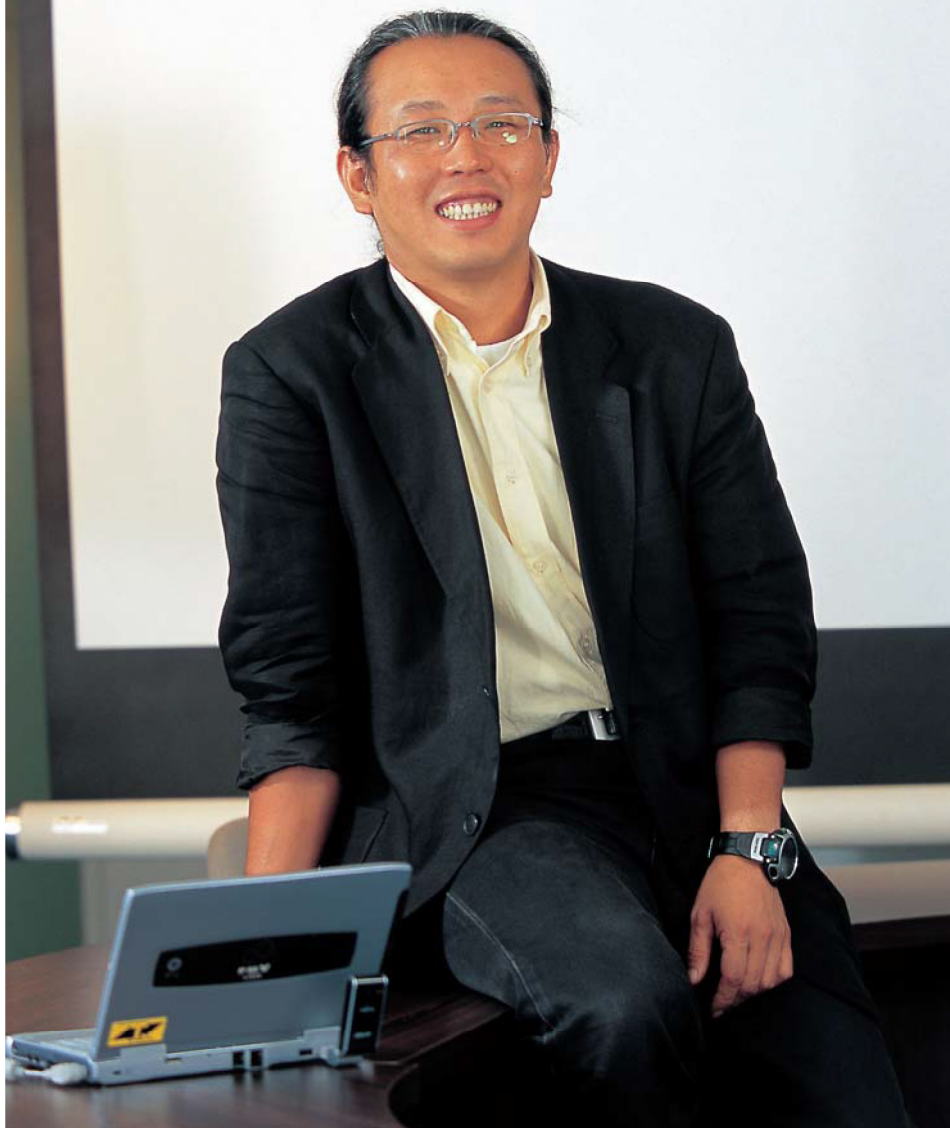
「結局、自分ひとりではできないことを上手くやるために組織作りもやりました。そうしたら、いつの間にかお客さんのためではなく、組織中心に物事を考えるようになってしまっただけで、楽しくなくなっただけです。おまけにだんだん僕だけがスーパーマン化した。川合教祖と信者たち、みたいに。社員は僕の言うことを信じきって、ロボットみたい

完成とは変化のない姿。 いかに大きく 「未完成」で終わるか

川合アユム

かわい・あゆむ

1964年大阪生まれ。高校中退後、さまざまなアルバイトや営業の仕事を経験。86年、フロッピーディスクのプロテクション技術などを武器に(株)イーディーコントライブを設立。関西ニュービジネス協議会よりNBK大賞を、ニュービジネス協議会よりヤングアントレプレナー大賞を、「日経ベンチャー」のベンチャーオブザイヤーをそれぞれ受賞。2003年5月、東京証券取引所マザーズに上場を果たす。



になっていたんです。その事実気づいたときは本当に恐ろしかった」

それでも当時の川合氏には、解決方法が見つけれなかった。人に対して必要以上に厳しい、「いやな人間」になっているという自覚があったにもかかわらず。理想と現実のすれ違いは、川合氏の心身に強いストレスとなってふりかかっていた。

変化することが 命の証と 教えてくれた人

閉塞状況にあった川合氏を救ってくれた人物がいる。仮に、M氏としておこう。川合氏はM氏とある会合で知り合った。戦後は闇市で儲けたという噂もあったM氏だが、そのころはもう柔和な好々爺という雰囲気だった。

「そのおじいちゃんが、会社のそばの公園に来ては、突然電話で呼び出しはるんです。公園で日向ぼっこして、缶コーヒー飲みながら、ちよつと話をしては、『じゃあ』って去って行きはる。僕に何かを一生懸命に伝えるに来はるんですよ。あるときおじいちゃんに『川合君、アンタは完成を目指してるやろ』と言われたんです。そのころ、僕は焦ってました。能力ないところから始めてるんで、あれもできてない、これもできてないと帳尻あわせに奔走してた。当時の僕はあるところまでいくと完成するというイメージを持っていました。それを自分は目指すんやと」

M氏との問答を再現してもらおうと、実に哲学的である。たとえば「命あるものとないのとを、君はどうやって分けるんや」と問われる。川合氏は必死に考えてみるものの、まっとうな答えは出なかった。ある日、M氏は「山は変化する。たとえば、このライターはどうか？ 変わらんやろ。自ら変化する力の

あるものこそが命あるもんなんや」と川合氏をさすと。川合君、完成とは変化のない姿やで、と。

「完成を目指すなんてばかなことをするな、いかに大きく未完成で終わるかを考えながら生きよ、というてくれたんです。その当時の僕には本当にスカッとするすごい話やったですね」

カリスマ社長として課題を一身に背負い、走ってきたが、気づいてみれば社員はロボット化していた。責任も重くなる一方だった。M氏の一言によってめざめた川合氏は、少しずつ方向転換を模索し始める。役員立候補制を取り入れたのもそのひとつである。

取締役すべてを立候補制にする。やりたい人がやればいい。反対する声は社内からも社外からもきこえてきた。だが、川合氏はそれを振りきる。自分だって能力もないのに会社を創り、今までなんとかやってきた。それなら、後がないという役員立場で物事を判断していかうとする気概のある人物が手を挙げればいい。一時期は、社員の半分が役員だった時期もあったほどである。だが、組織の根本的な矛盾に手をつけたわけではなかったから、経営は情性に陥っていた。心の中にはいつも辞めたいという気持ちがあくすぶっている。本当に経営者として脱皮するには、まだしばらくの時間が必要だった。

救われた体験が信頼を基盤にするPD制度に結実

イーデーイコントラライブが売上げ上最大の危機に直面したのは、Windowsの日本語版が市場に出てこようとする時期だった。それまではDOSが中心。非常に小さなDOSというソフトに、それぞれが開発したアプリケーションを乗せて使いこなすというのが日本の市場特性だった。ところが巨大なOSが



組織は目的に対してもっと純粋であるべき



登場すれば、OSをベースにコンピュータが動くことになる。劇的な変化の時期に、イーデーイコントラライブの顧客であるソフトウェアメーカーはMicrosoftへと対応する開発体制作りを目指していた。すべてが待ちの姿勢となり、イーデーイコントラライブの作品の受け入れも停止してしまったのである。

「それまでもさんざん資金繰りに苦しんだことはありましたが、売上げだけは伸び続けていたんです。ところが、そのときだけは売上げが三分の一に落ちこんでしまいました。最初は業界のせいにしていましたが、そのうち状況の変化に対応できない会社にしていくことをすごく反省するようになりまし。やはり、売上げが上がることを前提とした経営にしてたんですね。仕入れ先にも支払いを待たせたり、ほんまに迷惑をかけた。

当時の経営者は会社の負債に応じた額だけ生命保険をかけていたものです。僕もそうでした。万が一のとき、まわりに迷惑はかけられないと思うから。それを使用しようと考えたのは後にも先にもそのときだけでですね。中央分離帯にオートバイを激突させるなど、死ぬ方法を具体的に考えましたよ。

そんなとき先輩経営者の人たち20人ぐらいが手を差し伸べてくれたんです。中心となっていたのがAさんでした。この方もベンチャー企業を上場させた人なんです。それまでイーデーイコントラライブの資

本は「閉じた資本」だったんですが、この人が資金だけじゃなく信用補填までしてくださって、助けてくださった。それでうちは生き返りました。僕らの状態はあの段階で大きく変わりましたね。もうほんまに能力の限界を感じました。偉そうにしてきたけど、俺はなんにもできへんわ、って思えたんです」

それまでの自分は張子の虎だったと川合氏はいう。どれだけ背伸びをし、「ええかっこ」をしながら、できもしないことをできるといつてきたか。社員にも不遜な態度で接してきたと気づく。あのタイミンで気づいてよかったのだと川合氏は今でも思っている。それからの自分は自然体だとも。

大きな「気づき」に出会った川合氏が取り組んだのは、組織のやり直しだった。もういちど、自分がやりたいことはなんだったのか、それを実現するとすればどんな組織がふさわしいのか。つきつめて考えたときに浮かんだのがPD制度の原型だった。

組織は自己目的化したときから腐敗が始まる。会社は存続することがすべてのようにいわれてきたけれども、本当にそうだろうか。存続にこだわるほどに、社会がよくなるということからは遠ざかっていくのかもしれない。

「もっとグローバルに、パラダイムを違う次元でとらえようと思って。だから、自分の会社を変えるにしてももっと純粋な組織であるべきだと考えまし

Lessons of Experience

■ 川合アユム氏のリーダーシップを育んできた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
創業以来の売上げ危機に直面する	20人の先輩経営者に、資金から信用補填まで助けられる。自分のしてきた「ええかつこ」に気づき、組織のやり直しに着手。PD制度の原型が出来上がる
閉塞状況に陥っているときに、好々爺、M氏に出会う	「命あるものとは何か」を問われる。自分の目指しているものが、いかに変化のない、つまらないものかと気づかされる
人を信じられなくなっていたときに、留置場に拘束される。同室の銀行強盗犯と話しこむ	人を信じるということの大切さを思い知らされる。自分も信用されてここまで来たことを改めて実感する

た。目的に対して手段として組織が機能する。それが理想でしょ。目的をいつも問うていくという会社であれば世の中にそれほど害も出えへんやろうし、役目を終えたらいらなくなるという組織でええやと思ってる。こう考えてみたら、人との関係性においても評価とか査定なんていう概念もいらないうと思いはじめました。そもそもうまく評価できたと思っ

となんか1回もないですし(笑)。だから評価や査定という概念をやめて、投資という概念に置き換えよう。だって、助けてもらったあとのイーディーコメントライブは、まさに信頼され、投資を受けたんです。社員に対しても投資をする概念でいい。

管理もやめよう。どうせ管理なんてしきれない。管理するほど僕のストレスもたまつたしね。だから下からの支援という概念に変えました。経営危機を体験して自分が全部裸になれたからこういう発想ができたんやと思います。それがぼろぼろ言葉になり始めたものをまとめたのがPD制度なんですよ。

人というのは大きく扱えば大きくなる。小さく扱えば小さくなってしまふ。僕自身はすぐまわりの人にやさしくされてきたと思っっています。困っているときも助けてもらえた。信頼されたから、少しはましな人間になれた。もともとやんちゃな人間やったから、もしも悪い人間として扱われていたらどんどん悪くなっていったかもしれない。僕がやさしくされたんやから、そのバトンをまわりの人にも渡したい。基本的に性善説で生きていきたいんです」

人を信じきろうと もういちど思えた 銀行強盗犯との出会い

5年ほど前のこと。この気持ち裏づけるようなことを川合氏は体験した。飲酒していないのに飲酒運転だろうと疑われ、不快な態度をとった警察官に反論して酒気帯び検査に抵抗しているうちに飲酒検知拒否罪で現行犯逮捕されてしまったのだ。警察署に連行され、検査の結果飲酒の疑いは晴れたものの、そのまま留置場にとめおかれる。牢屋に入るときに、おまわりさんに「ええ人やから」といわれて同室になったのが、なんと銀行強盗犯だった。

銀行強盗をやるぐらいだから相当の確信犯だろうと思いがちだが、ひまにまかせて話しこんだ彼は違った。ついていない、孤独でかわいそうな人生を送ってきた人物。それが川合氏の印象だった。

「留置場のおまわりさんも『ええ人やから同室で大丈夫』っていうんですよ(笑)。確かに悪い人とは思えなかった。彼はお金が欲しかったわけじゃない。ほんまに孤独で、まわりの人ともことごとく不幸な別れ方をしてる。クリスマス時期にもう行き場がなくなつて、どうでもいいやという気持ちで銀行強盗しただけ。彼だけやない、留置場にいた他の人もたしかにややこしそうではあるんやけど、よう見るとそんなに悪いやつはない。再犯ばっかりするやつも、寂しくて行き場がないから留置場に舞い戻つてきたりするんです。僕はそのとき、Aさんが以前いつた『盗人もしたことがない人間が盗人のことを悪くいうな』って言葉がよくわかつた気がした。Aさんて、詐欺まがいのことをされた人間のこともまた助けたりするんですよ。それをまわりが批判したときにほんとに怒って、そういつたんですけどね」

PD制度を「夢物語」と批判する人がいる。川合氏自身人間を信じられなくなることもあるという。そんなとき留置場体験をした。もういちど人間を信じきろうと思えたのは、銀行強盗と出会って、A氏の言葉がすっと腑に落ちたからである。

「ベンチャーで急成長した会社って、たいがい色々な問題を経験してます。持ち逃げされたりね。幸いこの会社は18年になるのにそんなことはありません。何かそれってとても大事なことのよう気がする」

銀行強盗も人生の先生だった。この根っから前向きな経営者は、PD制度という挑戦の真っ最中である。この挑戦を、あなたはどうか受けとめるだろうか。

人と組織の 新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

長谷川 岳

北海道活性化の目玉「YOSAKOIソーラン祭り」の名仕掛け人

YOSAKOIソーランが 北海道を変える



主役を大切にすることが 参加意識を引き上げた

206万人。初回の10倍。今年12回目を迎えた「YOSAKOIソーラン祭り」の参加者と観客を合わせた数です。北海道の総人口568万人からすると、かなりの数ですね。

きっかけは、私が学生時代に観た高知の「よさこい祭り」です。多くの若者が数万円の自腹を切って参加していると知り、悔しさで一杯になりました。当時の僕は、日当6500円で盛り上がらないお祭りに嫌々参加していましたからね(笑)。そこで自分の街、札幌でも“心底参加したいと思えるお祭り”を実現させようと思ったのです。

まず、主役は参加者。舞台は街一番の大通りと決めましたが、警察は首を縦に振りませんでした。直前になっても私が学生という理由で信用されません。そこで思いついたのがデモ行進です。「表現の自由」を理由にして申請し、デモ行進に準じた形で許可されたのです。

YOSAKOIソーランの特徴は、

参加者の参加意識が非常に高い点です。現在は、チームごとに踊りや衣装、音楽を決め、それに対して審査員が順位を決定していますが、はじめは基準などなく決まった衣装もありませんでした。そこで、ルーツの高知からレベルの高いチームを呼び、彼らの踊りや衣装を見せることで、一気に祭りの基準を引き上げることができたのです。翌年、参加者は、彼らを見本にYOSAKOIソーランに挑んできました。今では、日常的に練習も盛んで、生活の中心になっている人もいます。

YOSAKOIソーランが生む 北海道の新しいリーダー

以前、リオのカーニバルに行き、運営マニュアルを入手しました。そこで知ったのは、事務局と参加者組合との対等な関係です。事務局収入のうち、7割は順位に応じて参加者に賞金として傾斜配分していました。もうひとつは教育で、チームリーダーをブロードウェイで学ばせるなど、本格的なものでした。

リオが200年以上続いているのは、これだと確信したのです。

YOSAKOIソーランでも、協同運営方式をとり、先生など教育面では、倉本聰氏ら一流の講師陣にお願いし、合宿形式の「YOSAKOIアカデミー」を立ち上げました。チームごとにいるリーダーとプロデューサーは、演出・演技・メイク・リーダーシップをここで学んでいます。彼らの職業は漁師、公務員、主婦と多岐にわたります。ある日突然、経験も資質も高くない普通の人々がチームのトップに立つのです。選抜方法は様々で、立候補もいれば頼まれる場合もありますが、面白いことに、そこでリーダーとして力を発揮し、なんと町長にまでなった人が4人もいるのです。また、音楽や踊りのプロデューサーも生まれ、劇団四季に入団した人もいます。将来、YOSAKOIソーランの枠にこだわらず、衣装や音楽、ディレクターなどが、北海道ならではの職業として認知されればいい。YOSAKOIソーランを通して北海道全体の可能性が広がっており、20年後が本当に楽しみです。

文/正木美穂子 (編集部)

PROFILE はせがわ・がく

1971年生まれ。YOSAKOIソーラン祭り組織委員会専務理事、株式会社yosanet取締役。北海道大学経済学部卒業。92年、学生仲間とYOSAKOIソーラン祭りを立ち上げる。著書に「YOSAKOIソーラン祭り～街づくりNPOの経営学」。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

“成功の本質”を、“人と組織”の観点から探ってみよう。
この連載では、知識創造経営の第一人者、
一橋大学大学院の野中郁次郎教授が提唱する
「クリエイティブ・ルーティン※」の考え方をもとに、
優れた創造活動のエッセンスを抽出する。

※知識創造のダイナミズムを可能にする、個人や組織がもつ創造的思考・行動様式のエッセンス(=型)のこと

第10回 海洋堂 食玩

最も売れなかつた商品が
食玩になると一億個突破！
動物、戦車、恐竜……
最大公約数的志向からは
大ヒットは生まれえない！



© KAIYODO

なぜ、食玩なるものが大ヒットしているのか。中でも、大阪・門真市の拠点を構える海洋堂という造形集団の製作したものが、なぜ、群を抜く売れ行きを記録しているのか。

食玩とは菓子に付くおまけのことだが、菓子はわずかでおまけがメイン。いまやひと月に百数十アイテムが店頭と並ぶ過熱状態。「中にどの種類が入っているかわからないギャンブル性」「おまけの楽しさ」「150〜300円と手頃な値段」……等々、ヒットの理由はさまざま指摘される。

ではなぜ、海洋堂の作る食玩に人気が集まるのか。戦車の模型が入った「ワールドタンクミュージアム」(タカラ)は1シリーズの出荷が35

0万個、1950〜60年代の日本の風物を再現した「タイムスリップグリコ」(江崎グリコ)は同じく1200万個と、50万個を超えればヒットといわれる業界で、ケタ違いの強さを見せる。

ブームのきっかけとなった「チョコエッグ」(フルタ製菓)に至っては、発売3年間で累計1億1000万個に達する(チョコエッグ終了後に引き継いだタカラの「チョコQ」を含む)。卵型チョコカプセルの中に入っているニホンザルやタヌキなどの「日本の動物」は、海洋堂が過去フィギュアとして売り出した中で最も売れなかつたシリーズだ。それが食玩になった途端、大ブレイクしたのだ。

東京・秋葉原にある同社の展示即売所。ずらり並ぶ作品を見ると、「これなら買う」と感覚ではわかる。おまけとは思えない見事な造形、細部にわたるこだわり、精巧さ……ただ、それだけではない何かを感じ、言葉で表現しきれないもどかしさが残る。実はそこにヒットの本質は隠されていた。なぜ、ファンは「KAIYODO」のロゴに引かれるのか。この造形集団の生い立ちを振り返ると浮かび上がる。

ドン・キホーテと「造形狂の梁山泊」

スタートは1坪半の模型店。職を転々としてきた宮脇修・現社長、通称「館長」が、一人息子の小学校入学を機に開業した。64年のことだ。店は順調に拡大したが、館長は、チリ地震による津波の被災地へ、「他人事ではない」とリュック一杯の物資を背負い単身救援にかけつけるほどの、思い込んだら一途の人間。「子供たちの夢と創造力を育てる」という店の目標を掲げると、軒下には「創るたのしみをすべての人に」と書いた看板をつるし、店内には子供たちがもの作りを楽しめるように工作台も置いて、自分なりの理念を追い求める経営を行った。

それは、自らをドン・キホーテになぞらえるほどで、その後も日本初のプ



株式会社 海洋堂 代表取締役
ホビー館館長
宮脇 修氏

ラ模型作品展、業界初のPR誌発行、自ら開発した工作道具をもって技術向上のための全国一周キャラバン……等々、理念のままに活動した。

やがて、広さ200坪の空き倉庫へ移ったのを機に、中に模型の船や車、戦車を走らせたり浮かべたりできるプールやコース、ジオラマを作り、作品展示コーナー、模型作りの製作室なども備えた「ホビー館」を設立した。「学習塾があるなら、感動する心と創造する頭と技術の手を育てる遊び塾があってもいい」。開業時からの夢だった。館長の呼び名はここに由来する。

海洋堂とユニークな館長の評判は、マニアの間に広まっていった。そして、80年代に入ると、ホビー館を目指して各地からマニアが集まるようになる。模型作りを始めたら寝食を忘れるような若者たち。遠方から来る者

作っては考え、考えては作る 「脳みその半分は手にあります」

は何日も泊まり込む。さながら、「造形狂の梁山泊」。既製品に飽き足らなくなった造形狂たちが、簡単な成形装置を使って自分たちの欲しい模型を作り始めるのに時間はかからなかった。

これが発展し、海洋堂としてのオリジナル商品を企画し製造販売するようになる。「ガレージキット」。ガレージ程度の部屋で作業を行ったことからこう呼ばれた。販売業から造形メーカーへ、海洋堂は次なる段階に入った。

この新しい仕事で中心となったのが、20代半ばに成長していた館長の息子、宮脇修一・現専務だった。「模型と説明書が僕の教科書だった」と語る根っからの模型人間。中学時代から、忙しい館長に代わって店を仕切り、そのまま高校へは進まず、15歳で店の経営をすべて任された。「館長」に対し「専務」と呼

ばれるこの人物こそ、後に食玩の仕事掛け人となる。本人が話す。「ホビー館に集まったのは、僕をはじめオタクと呼ばれる若者たちです。もの作りができればよく、別に理念も信念もあるわけではない。ただ、館長が掲げる理想に何かを感じ、ここなら自分のやりたいことができる、館長が提供した場に吸い寄せられるように集まった。そして、こんなもん作ったらおもしろいやらなと思うものをとんとん作っていったのです」

活動家として内外を飛び回る館長、実質経営者の専務、プロとなった造形師たち。若き造形集団は、既存の商品とは異なる、画面から飛び出てきたようなゴジラやウルトラマン、アニメ主人公のフィギュアを作った。稼働しながら、動物や恐竜など、売れなくても作りたいものも手がけた。海洋堂は80年代から90年代にかけて快進撃を続け、その世界ではメジャーな存在となる。ただそれは、「いい職人がお客も選べる高い素材を使って大作を作る高級料亭の世界でした」(専務)。

その一方で、幼いころから館長が熱く語る模型論を横で聞いて育ち、強く影響を強く受けた専務には、あ

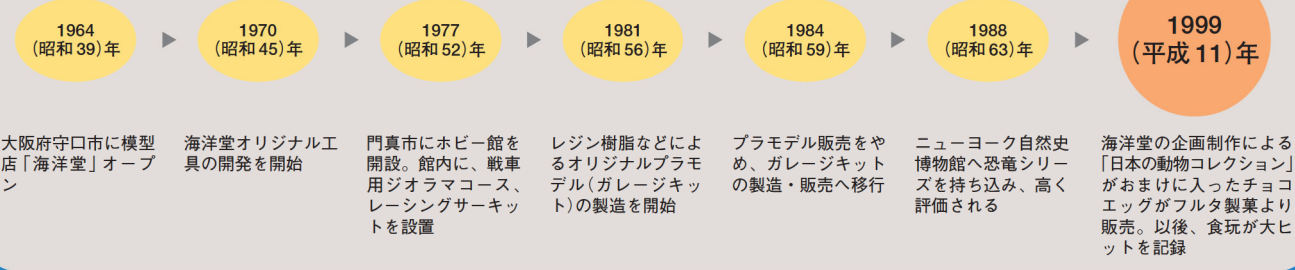
アトムヴィネットコレクション(タカラ)より、「お茶の水博士とウランちゃん」。本質を凝縮した絵画的な世界を3次元で表現できるのが海洋堂の強みだ。



© Tezuka Productions・SPEJ
© TEZUKA PRODUCTIONS

海洋堂の軌跡

参考：『創るモノは夜空にきらめく星の数ほど無限にある』（宮脇修、講談社）



る思いがあった。「欧米のように、立体物のフィギュアを部屋に飾る文化を日本にも広めたい」。そんな造形集団に一般市場と接する機会をもたらされる。

クライアントの案は誰もが悪くもものばかり

99年、つきあいのあったフルタ製菓が、卵形チョコの中に入れる中身で悩んでいることを知った。通常なら人気キャラクターを考えるが、専務はあえて、売れない「動物シリーズ」を提案した。「小学校でもクラスの1割くらいは、僕らみたいなやたら虫や動物が好きにな変わったヤツがおったから、普通の子供は相手にせずに動物をやりましょう」。先方も「いろんな動物の種類を伝えることも立派な仕事でしょう」。リスク覚悟で応じた。

動物を作らせたならピカ一の造形師は、作品があまり売れず、なかなか腕を振るえる機会がなかった。ようやく力を試せる本格的な出番。かくしてチョコエッグが誕生し、爆発的ヒットを飛ばす。他社はキティちゃんなどの人気キャラクターで後追いが、まもなく生産終了したりと、チョコエッグの人気にはとても及ばなかった。「誰にもわかる間違ったの回答を求めぬならば、人気キャラクターでしよう。ただ、それで勝つても企画の勝利でも何でもなく、キャラクターの勝利



©1966 円谷プロ

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する



株式会社 海洋堂 専務取締役 宮脇修一氏

でしかない。僕らの食玩の最大のポイントには、あえて動物というノンキャラクターを使ったことでした（専務）。以降、海洋堂はさまざまなクライアントと組み、戦車、レトロもの、恐竜、妖怪、魚……と次々と製作。「アルプスの少女ハイジ」や「赤毛のアン」などのアニメキャラクターものでも、物語の1シーンをそのまま抜き取り、小世界に凝縮する絵画的手法で高度な造形力を見せつけていった。

現在、食玩市場は年間600億円規模に達し、今後も拡大するとの見方が強い。購買層も子供から大人へと広がっている。新たな取引を求め、門真市の本社を訪ねるメーカー担当者は後を絶たない。ただ、一般にもその名を知られるようになったいまも、「海洋堂そのものは変わっていない」という。

典型が、メーカー側と一緒に企画作りだ。ほとんどすべてが海洋堂の案で決まり、メーカー案が通ることはまずない。あるコンビニと飲料会社が同じ日にもってきた企画は半分がダブっていた。誰でも考えつくものばかりで、「ガレージキットスピリッツ」

とは相容れなかった。専務がいう。「最大公約数的な発想ではなく、僕らはどこか突出した自分たちなりの方法を強引に突き進めていく。ベースにあるのは、自分たちの作りたいもの、いままで誰も見たことのない素晴らしいものを新たに作り出すという、作り手としてのピュアな部分です。それがガレージキットスピリッツなのです」

企画は専務ともうひとりの担当者で考える。相手は「かなりねじ曲がった否定的な人間」（専務）。対照的な2人が対話をしながら企画を生み出していく。そして、メーカーとの間で決まると、造形師たちと「共通言語」をもつ専務が指示を出し、製作が始まる。

造形師たちは夕食が一年中ホカ弁でも文句いわず、休日も仕事をし、模型作りの疲れを模型作りでとるような「オタク」たちだ。ひたすら原型作りに打ち込み、「高級料亭」の品質をいかに手のひらサイズの世界に凝縮するか、「10しか入らないところに50の情報量を投じよう」と苦闘する。作っては寝かせ、また手を加える。考えながら作り、作っては考える。「彼らの脳みその半分は手にあります」

例えば、サッポロビールのキャンペーン用に企画した「北海道物産展シリーズ」。時計台、クラーク像、札幌ラーメン、毛ガニ、ジンギスカン鍋、エゾナキウサギ、クリオネ、流水砕氷

船ガリンゴ号……と、揃えたときの色合いの違いまで考え、好評を博した。専務と造形師たちは、ラーメンひとつ作るにも本物に迫ろうとした。地元の名店に聞くと、「ラーメンの一番の持ち味は熱さだ」。いかにうまいラーメンでも、熱くなければ食べる気は起さない。しかし、さすがに湯気は作れない。どうすれば熱さを演出できるか。専務と造形師たちは苦心の末、スープレの表面に微妙な透明感を出して表現する方法を考え出した。おまけのラーメン1個のために、「ここまで追求する造形集団はまずない」という。

理念なき市場隷属 VS 理念をもったオタク

こうして見ると、模型店、ホビー館、ガレージキット、そして、食玩と進化しながらも、40年前の開業以来、「創造の楽しさを追い求める」という理念では一貫してきたことがわかる。発信源はいうまでもなく館長だ。この理念がある限り、動物造形師が売り上げに貢献できなかつたときも「無駄飯が食えた」(専務)。造形師たちはそんな場の居心地のよさを感じ、もの作りに打ち込んだ。ただ、それだけでは食玩のヒットは生まれなかつた。カギを握ったのは専務の存在だった。

自らも戦車が好きで、車体表面のゴツゴツ感やサビの色合いにまでこだわりの、仕事の疲れを模型でとるオタク的

世界をもつ。同時に、父親である館長の理念に強い影響を受け、フィギュア文化を日本に広めたいという夢を抱く。そして、ガレージキット以来のプロデューサーとして企画力ももつ。際だつのは、その発想法だ。

動物シリーズは過去一番売れなかつた。もし、誰にもわかる最大公約数的な発想をするなら、やらなかつたはずだ。実際、市場調査を行っても、ニホンザルが好きだと答える子供がどれほどいたか。しかし、「僕のように変わったヤツも1割ぐらいはいる」「はやりすたりのあるキャラクターと違って動物なら20年後、30年後も売れる」と迷わず考えた。それは、「理念をもったオタクの発想」とでもいおうか。

結果は大ヒット。マーケティング的な発想なら、ここでまた、「いまの顧客は自然志向」「おまけにも癒しがトレンド」といった分析をするのだろう。専務は、「食玩というおまけ菓子の世界なら、自分たちが長く求めてきた好きな模型を好きなように作れるのではないか」と、自分に引きつけて学んだ。そうでなければ、「戦車」は出てこなかつた。ここにも特有の発想が見て取れる。以降、突出した企画力と本質を凝縮する造形力でヒットを連発。「KAIYODO」ブランドが確立する。

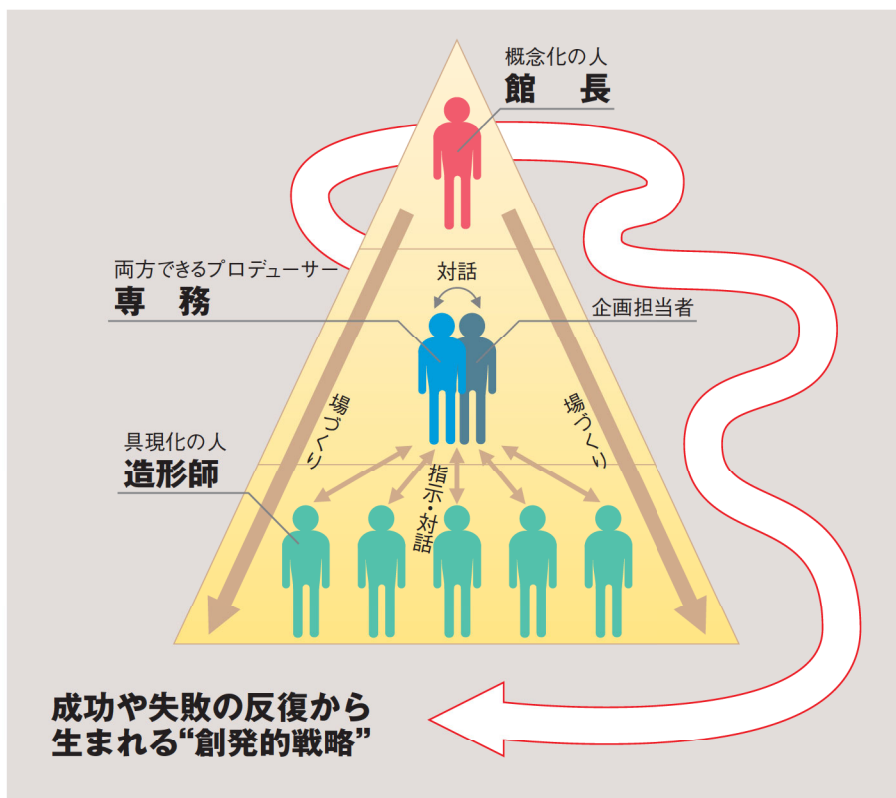
「自分の好きなものが本当に世の中をつかめるかどうかは、(学校で)お

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する



海洋堂のクリエイティブ・ルーティン



勉強してわかるものではありません。顧客に聞いてもダメです。顧客は自分の目線でしか考えないから、見たことがないものは考えられない。結局、模型好きのピュアな部分が変わらずあり、これに、実践して成功や失敗を繰り返しながら、世の中はこういうものかと学ぶ、ちよつと邪心な部分がミックスしている。それがうちの強みでしよう。

理念なき市場隷属のマーケティングと、理念をもち実践しながら学ぶオタクとは、どちらが強いか。顕在化したニーズは顧客に聞けばわかるが、答えは同じになる。顕在化していない潜在的ニーズの地下水脈は、自らを掘り下げていくことで見いだす時代であることを、海洋堂の躍進は物語っている。(文中敬称略)

戦略は論理分析的に立てるのではなく 成功と失敗の反復の中から「創発」する

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



この事例は、創造における「概念化」と「具現化」を対置させるとよくわかる。前者の代表は理念の人、「館長」だ。「創るモノは夜空にきらめく星の数ほど無限にある」。「本人が最近書かれた著書のタイトルは、海洋堂のキャッチフレーズに使っていたものだ」という。こうしたビジョンをどんどん発していく。それも、競争を前提とした相対価値ベースではなく、自らの存在理由を問う絶対価値ベースのビジョンを提起する。ビジョン先行型リーダーシップの典型であり、その存在により「場」が提供され、組織に求心力が生まれる。

一方、後者の代表が「脳みそが半分手にある」造形師たちだ。普遍的な概念を作る、言語で表すといった分野は得意ではないが、もの作りについては深い暗黙知を持ち、造形物を生み出していく。

ビジョン先行型リーダーが生み出す「場」と求心力

概念化能力と具現化能力、両方を有しているのが、すぐれたプロデューサーとしての「専務」だ。造形師たちと同じもの作りのノウハウをもち、同時にガレージキックトスピリッツも語れる。専務の存在により、館長の唱える理念が実践とうまく噛み合い、造形師の手で理想が具現化されていく。私自身、「ワールドタンクミュージアム」の戦車に感動するように、海洋堂の食玩に人々が強く引かれるのは、見事なまでに本質が凝縮された造形物から立ち現れる理念や理想に共感するからだろう。

おそらく専務の最も高質な暗黙知は、プラモデルとその説明書を教科書として、幼い頃から身体知として蓄積してきた、現実と想像の反復の中から理想のプロダクトを直観し、即時に三次元に凝縮できる能力ではなからうか。これこそが、他社が模倣困難な海洋堂の知識資産のひとつである。

もうひとつの特徴は、戦略のあり方だ。最近では、市場や競争を分

析し、自社にとっての最適なポジショニングを探るアメリカ型の論理分析的な戦略、いわゆる競争戦略が流行りだが、専務は市場も競合も分析しているわけではない。

理想を実践に移し、成功や失敗を反復する中から、戦略が湧き上がっている。これを私は「創発」と呼んでいる。論理分析的に導き出す戦略は、どの企業が行っても同じようなものになり、結果、戦略では企業の差はつかなくなる。これに対し、海洋堂は、創発的戦略により自分たちの絶対価値を作り出している。

「日本の動物」を中に入れた「チヨコエッグ」のヒットは、専務もいうように「偶発的な要素」が多かったかもしれない。専務はここでヒットの自身を分析的に捉え直し、自分たちの本当の競争力の源泉は何かを考え抜いた。そして、手のひらサイズの小さな世界に本質を凝縮するため、「10しか入らないところに50の情報量を投じようと苦闘」した。それが、一般の顧客だけでなく、プロも納得させる造形を生み出し、群を抜く売れ行きとなって表れた。創発的戦略の勝利といえるだろう。

理念と対話と実践 三位一体の「型」

今回は詳しくは触れていないが、専務ともうひとりの企画担当者間で、企画を考えるための対話が行われている。相手は専務とは対照的なキャラクターだ。スタジオジブリにおける宮崎駿監督と鈴木敏夫プロデューサーのように（連載第5回・本誌55号参照）、この2人の間でも知識創造のための弁証法的対話が繰り広げられていることは想像に難くない。

会社としての理念があり、概念化と具現化の両方の能力をもった人間が理念を実践に結びつけていく。その過程で対話を通して企画を生み出す。そして、現場部隊の能力を開花させ、具現化していく。理念と対話と実践の三位一体。その中から戦略は創発する。トップはこれを支援する場を用意する。ここに、絶対価値創造の時代のひとつの成功の「型」がある。



『会社はこれからどうなるのか』

著者／岩井克人（平凡社、本体1600円＋税）

資本主義論と法人論から
わかりやすい状況論を導く

編集者から受けたインタビューをもとに構成された本書は、まさにタイトルどおり、「会社はこれからどうなるのか」という不安に揺れる読者にささげられたものだと著者はいう。

80年代のジャパン・アズ・ナンバーワン論、日本型経営礼賛論から、90年代のグローバルスタンダード論、アメリカ型資本主義礼賛論への手のひら返し。21世紀に入り、エンロン事件等が起きると、今度はアメリカ式株主権論に基づくコーポレート・ガバナンスの本質的矛盾が声高に論じられてきた。

「たった20年ほどの間に、ジャーナリズムにおいてもアカデミズムにおいても、経済社会に対する視点が右から左に極端に何度も振れました。実際にその中で生きて働いている人は、時代に翻弄されるばかりだったのではないのでしょうか。本当にたまたまのものではないですね。」

サラリーマン、サラリーウーマン、学生に、短期的な現象に振り回されず、今、いったい何が起きているのかを見とおす枠組みを示したい。インタビュアーとの対話の中で、次第にそんな問題意識が育っていった。その成果がこの本です。

結果的に、これまでの著者の仕事の中でも大きな位置を占め

ていた「資本主義論」と「法人論」が、クロスする形で焦点を結んだのが本書の最大の特徴だ。

資本主義の大きな流れの中で、産業資本主義からポスト産業資本主義への移行という事態。そこであらためて法人会社という「不思議な存在」をどうとらえかえせばいいのか。展開される議論は「現実への処方箋ではない」（著者談）というが、ビジネスの最前線にいる読者にも示唆に富むことは多い。

株主権論は
なぜつまづくのか

「かつて産業資本主義体制下では、お金を持ち、機械を持つ資本家が、いくらでも利益を生み出すことができました。しかし現代のポスト産業資本主義体制下においては、差異、新しさが価値の源泉ですから、お金の力、資本家の力は相対的に弱まる。」

かわって浮上するのは、まさにその新しさ、差異を継続的に生み出す人間そのもの、すなわち人的資産ということになります。こういう時代には、会社をただのハコ、入れ物とみなす株主権論的経営はうまく適応できないうのが、私なりの理論的帰結です。

戦後、従業員管理企業のな色彩を強めていった日本企業の歴史を、あくまで批判的に検証しつつも、そこから学ぶべきことは学ば作業も必要になってきて

いるのではないのでしょうか」

ひたすら利益の極大化をめざし突っ走ってきた資本主義体制下の会社法人。その存在を原理的に考察しぬぎ、現実との接点をウォッチしてきた著者は、しかし、これから大きな逆説が生まれる可能性を指摘する。「人間が価値を創造するといっても、一人で行うことには限界がある。だからこそ、組織、チームづくりが企業経営の重要なテーマとなるわけですが、そのためには単なるお金儲けではない、それを超えるなんらかの理念が必要になるのではないのでしょうか。」

たとえば、企業活動を通じて、社会にこうした貢献ができるといったメッセージを明確に打ち出した会社には、優秀な人材が集まってくる。そんな時代がやってくるのではないかと気がします。

最後に、冒頭の問題意識に戻って、働く個人へもメッセージをひとこと。

「会社という装置は、まだまだなくなることはないでしょう。むしろ別の意味で、その組織としての意味あいは重要になるはず。人間は組織でもまれて、そこから学ぶことが大きい。組織に身をまかせつつ、それを利用してぐらいの心構えを持つことが、個人にとっても、実は会社側にとっても、幸福な関係のカギになるのではないかと思います。」

会社は
これから
どうなるのか

岩井克人

プロフィール
岩井克人

いわい・かつひと

東京大学教授、同大学院経済学研究科長、同経済学部長。1947年生まれ。東京大学経済学部卒業、マサチューセッツ工科大学Ph.D.著書に『ヴェニス商人の資本論』『貨幣論』『二十一世紀の資本主義論』他。



『会社と個人を元気にする——キャリア・カウンセリング』

編著者／金井壽宏（日本経済新聞社、本体1500円＋税）

経営学や心理学の成果から多様なヒントを提供する

キャリア・カウンセリングへの関心が高まり、経営や人事の責任者の側からもポジティブな模索が始まっている。先日もある機会で、経営戦略と組織変革をつなげる実践をされている伊藤藤忠の丹羽宇一郎社長が、私のキャリアに関する前著をとりあげて紹介してくださっているのを見て驚いたところである（同社は浅川室長を先頭にキャリア・カウンセリングにも熱心に取り組んでおられる）。また、厚生労働省もキャリアにまつわる支援専門職の養成に取り組みもうとしている。

本書では、このテーマについて、金井篤子（名古屋大学、産業組織心理学とキャリア・ストレス）、岡本祐子（広島大学、中期のアイデンティティの心理学と生涯発達）、渡辺三枝子（筑波大学、カウンセリング心理学と産業への応用）、倉光修（大阪大学、臨床心理学）の4名のすばらしい研究者に執筆をお願いした。私のコラム、関連論文も付け加え、さらにキャリアの問題を考える上でベストと考える南隆男（慶應義塾大学、組織におけるキャリア形成）論文も収録させていた。

今の時代、とくにミドルの世代で、なぜキャリアが問題になつてきたのか。中期までほん

とうの自分らしさが探求されてこないとしたら、そこでアイデンティティ問題にどのように向き合えばいいのか。キャリアに戸惑うひとたちに、キャリア・カウンセラーはなにができて、なにができないのか。今のキャリア・カウンセリングをめぐる混乱はどこからきているのか。がんばりすぎていざ鬱病になったときに、ゆったりと生きるためにはどうすればいいのか。がんばり抜いて、（単なる出世ということではなく）成人になってからも続く発達のひとつの筋道として心ある経営幹部になるにはどうすればいいのか。これらの課題について、有益な視点を提示できなかったのではないかと思う。

みんなまで書いた本だけに、広く読まれ、なんらかの意味のあるインパクトがあれば望外の喜びである。（金井記）



金井壽宏

かない・としひろ

神戸大学大学院経営学研究科教授。1954年生まれ。マサチューセッツ工科大学Ph.D.（経営学）。神戸大学博士（経営学）。著書に『はげましの経営学』（宝島新書）、「仕事で「一皮むける」」（光文社新書）、「キャリア・デザインガイド」（白桃書房）他。

『ビックリ! インド人の頭の中——超論理思考を読む』

著者／宮元啓一、石飛道子（講談社、本体1500円＋税）

「あたりまえの哲学」としてもつひとつの思考体系を紹介

グローバルなIT革命のなかで、優秀な技術者を大量に輩出しているインドの存在があらためて注目を集めている。なぜインドなのか、疑問はさまざまに分析可能だろう。しかしこの現象のひとつの大きな背景として、インド哲学の伝統を知り、文字通り「インド人の頭の中」の構造を探ってみることもおもしろいのではないだろうか。

これまでインド哲学本といえは、ともすれば特殊性や神秘性の紹介、あるいは仏教研究にかたよりがちであった。本書では、その背後にある、「あたりまえの哲学」としてのインド哲学を、項目ごとに読みきりの形で、わかりやすく解説しよう試みた。

インド哲学の基礎としては、精緻な論理学、および強烈な公理体系志向があげられる（冒頭に述べたインド人とIT技術的なものの親和性、あるいはインド人の「理屈っぽさ」も、これとかかわりがあると考えられる）。西洋近代思想的な、いわば外部からの視点では、この独特の論理性を十分に理解することはなかなか難しい。しかし、フィルタをはずし、ひとたびインド的な思考体系の内部から考察すると、汲めどもつきぬ魅力的な世界が広がっていると感ぜられるはずだ。



宮元啓一

みやもと・けいいち

國學院大学教授。1948年生まれ。東京大学文学部卒業。インド哲学、インド思想史。

石飛道子

いしとび・みちこ

日本福祉リハビリテーション学院講師。1951年生まれ。北海道大学文学部卒業。インド哲学。

また、インド哲学においては、知、論理を突き詰めていくと、最終的には「いかに生きるべきか」という問題に突き当たる。真理の追究と、解脱論的な心の静けさ、平安の追求とが一致しているのだ。科学と倫理という現代的なテーマについても、インド哲学から学ぶところはたくさんあるように思う。

極東の小国に生まれ育った日本人の目からは、「西洋的なもの」と「インド的なもの」が、ちょうど等距離に、客観的に見えるのかもしれない。ひるがえって、その両者との距離感から、現在の日本、日本人の姿を再認識することもできるような気もしている。

テーマは「哲学的」であり、実用をめざす本ではないが、一読、なんらかのヒントを得ていただければ幸いです。（石飛談）

英国政府「ラーndirect」追跡レポート

軌道に乗った 国家的生涯能力開発のしくみ

ワークス研究所 主任研究員 蔣麗華

全英で、社会人大学でもなければ、職業訓練校でもカルチャースクールでもない、「大人のための学習センター」が展開されている。

それらは、「ラーndirect」と呼ばれ、図書館、教会、ショッピングセンター、スタジアムなどの一角にある……
いったい、誰が利用し、成果はどこまであがっているのか？

2002年6月に続いて、2003年6月にその後のラーndirectの動向を追った。

職業人の学習を支援し、競争力のある産業を担う能力開発のしくみは着々と成果をあげていた。

ラーndirect (learnirect) とは、英国の国民 (総人口約5950万人) が生涯にわたり継続的な能力開発を行えることをめざす国家的な学習支援サービスであり、全英に2000以上の学習センターを展開する。英国政府が出資するUfi Ltd. (ユー・エフ・アイ) によって運営され、2000年10月にサービス開始以来、利用者数は88万人 (2003年9月現在) に達し、2004年には当初5年間の目標100万人を達成する見込みである。しかも、英国の成人 (16歳以上) の72%が、「ラーndirect」とは生涯学習支援サービスのブランド名である」ことを認知しているという。ラーndirectについては、変化の時代に安心して働ける社会構造を継続的能力開発の観点から構築しようとする動きとして着目してきた。これまでも本誌「グローバルCU現象」(53号特集)、「ワークプレイス・ラーニング」(56号特集) で取り上げてきたが、今回はこれまでの成功のポイントと、次の発

ラーndirect年表

年	Ufi / learnirectの事業展開
1994	シャドウ・キャビネットメンバーでUfiのアイデア誕生
1997	ブレア政権誕生: Labor Party Manifesto 97でUfi創設を宣言
1998	Ufi Ltd.設立 (完全自立までの支援省庁は教育技能省とする)
2000	learnirect をサービスブランドとし、サービス開始
2003	中小企業就業者支援サービス本格化 learnirect Learning through Work (仕事を通しての学習および学位取得支援サービス) 開始
2005	完全自立

展を予感させる興味深い動きについてレポートしてみたい。

職業能力の開発は、今、転換期にある。生涯現役を可能にする継続的能力開発のしくみとは？ 産業や地域経済の発展に資する人材の早期開発とは？ 教育における産官学連携のしくみとは？ 従来型の企業内階層別研修、職能別スキル習熟型職業訓練、学歴による基礎能力証明などの限界を超える新たなしくみのヒントを求めて、英国政府の実験を検証してみよう。

ブレア政権のマニフェストに 掲げられたUFI構想

ラーndirectは、94年、メージャー首相保守党政権下でのシャドウ・キャビネット (労働党、影の大蔵大臣ゴードン・ブラウンと影の教育雇用大臣デイヴィッド・ブランケット) による「University for Industry構想」に端を発する。University for Industryは、

義務教育後の教育訓練について全英国民が生涯にわたりアクセスでき、産業の競争力を担う能力の革新をコーディネートする学習ネットワークを意味する。UFI構想は97年の総選挙時の労働党のマニフェストに織り込まれ、ブレア政権誕生とともにパイロット・プロジェクトがスタート、98年には運営母体となる組織として株式会社方式のUFIが創設された。欧州構造基金から能力格差の解消を対象とした基金を調達し、教育技能省がサポートを行い、5年で完全独立する計画である。

ラーndirectは、16歳以上で英国およびEU加盟国に3年以上在住していれば誰でも学習IDを取得でき、全英約2000カ所の専用学習センター、職場、家庭で利用できる。オンラインで提供される最新の職業能力開発コース群 (ラーndirect独自コース) と、全英の大学機関・専門学校・コミュニティカレッジなどの教育機関で提供されているプログラムのデータベース60万コースを連携させ、その人に合った生涯能力開発が可能である。独自コースは637あり (2003年9月現在、常時更新)、①基礎能力 (読み書き・算数など)、②ITスキル、③ビジネス&マネジメント、④業界特有知識スキルの4分野にわたる。独自コースの延べ受講数は186万コース、現在1週間に20万コースのペースで利用が進んでいる。利用者の年齢層は幅広いが、最も利用しているのは25〜45歳の層で、就業者約

ラーndirect HP トップ画面



ラーンダイレクト——ブランド認知度調査結果



2002年秋、TVCMの全国放送に加えて、ラーンダイレクトは人気クイズ番組「Who wants to be a Millionaire?」の スポンサーとなり、高いブランド認知を一気に獲得。

75%失業率25%である（ロンドン統括センターによる概算）。受講料は、その人が失業中であれば教育技能省の生涯学習基金からのフルサポート、また就業者でも、政府が重点を置いている分野のコースなら部分サポートが受けられる。さらに、企業向けサービスもあり、利用企業の従業員であれば会社負担で受講できる。

TVのゴールデンタイムに45億円のプロモーション

立ち上げ3年でこれだけの普及を達成できたポイントは、マーケティングの成功にある。最初に普及の状況を知ったときにすぐさまイメージしたのは、米国のゴア元副大統領によるスキル・キャンペーンだった。英国でも「高い能力の獲得は高賃金の仕事につながる」という謳い文句でプロモートしているのだら

う、と。ところが、「そのようなことは一切宣伝していない。われわれがメッセージしているのは、ただ1点。『学びたくなったら、ラーンダイレクトがあなたをサポートしますよ』なんです」（Ufi 国際マーケティング担当ミック・ブラッド氏）という。Ufiはこの3年間、TVのゴールデンタイムに年間約45億円を投じてCMを流している。彼らには、勉強が苦手な人、勉強したくても時間に余裕のない人など、大人のちよつとした学習への抵抗を解除することが生涯学習の第一歩という認識があるのだ。英国政府は「その人に合った学びの楽しさや容易さ」をコンセプトに継続的能力開発を軌道に乗せようとしている。これは生涯現役時代に能力開発の意欲を長続きさせる重要なポイントではないか。

日本のコンビニ数に迫る学習センター網

スタートから3年間でラーンダイレクトが構築したものは、「学習の容易さを実現する環境」である。ラーンダイレクト学習センターは、人が集まるありとあらゆる場所に設けられている。図書館、ショッピングセンター、教会などの一角、さらにはサッカーの試合のある日にPCを搭載した移動型センターをスタジアムに横付けするなど、「ちよつとした時間に学習機会にアクセスできる場所」にあることが特徴である。学習センターの運営は、Ufiとフランチャイズ契約を結

んだ全英各地の民間企業、経済団体、大学機関、民間の訓練サービス会社、Learning and Skills Councils（16歳以降の教育訓練支援基金および政策立案を担う教育技能省関連機関）、自治体、図書館、労働組合、スポーツ団体や地域コミュニティが当たっている。

利用者や利用目的は、地域の特性により多種多様である。ロンドンの中心部に位置するカムデン地区ホルボーン・ライブラリー内の学習センターの場合、同地区は人口7万5000人でかつ4万8000人が働くビジネス・エリアでもあり、仕事の合間に立ち寄るビジネスピープル、ジョブセンターから送られてくる求職者、子育てしながら職場復帰を準備したい主婦、孫にメールしたい老人、英語を習得中の移民など、利用者は多彩である。センターには学習アドバイザーが常駐し、利用者の一人ひとりが求める学習成果に合った学習プランをアドバイスする。最初から何を学習したかがはつきりしている人は少ないもの。また学習そのものによくない体験をもち、学習に自信がない人も多い。そうした学習の壁を取り除く支援が、口コミによる利用者の拡大につながっている。利用者の83%が満足と答え、なんと90%が友人知人に薦めているという。人口1万8000人、若者の失業率の高いキルバーン地区のセンターでは、25歳までの若年のキャリア教育・就業促進に向けたコース構成とアドバイスを力を入れている。このセンターは、同地



ホルボーン・ライブラリー内ラーンダイレクトセンターの学習アドバイザーとコーディネーター

区の教会内にある。お化け屋敷の地下室を思わせる入口の扉を開けると、中はステンドグラスから明るい光が注ぎ込むフロアリングのスペース。そこには、DJ用のターンテーブルや、サウンドクリエーションやビデオプロダクションのためのコンピュータが壁伝いに配置されており、毎週、マルチメディア人材育成のためのコースが提供されている。インストラクターも、若者のコミュニケーション・スタイルがわかるかどうかが採用条件になっている。このコースを受講した若者のうち60%が修了後就職、20%が進学という高い成果をあげている。その陰には、やはり学習アドバイザーの心憎いサポートがある。マルチメディア・コースで学習への関心を高め、将来のオンラインアビリティを高めるために読み書き算数能力やITスキルコースの受講をさりげなく促すのだ。

キルバーン地区のセンターは、もともととはデジタル・デバイドを解決するため

の電子政府プロジェクトであるUKオンラインセンターのひとつである。2003年4月、全英6000のUKオンラインセンターがラインダイレクトのネットワークに加わることが決定した。UKオンラインセンターでインターネットの扱いや基礎能力の獲得を促し、さらにそれをラインダイレクトのビジネス&マネジメントコースなどの職業能力の開発に連動させていくことをめざしている。日本の交番が約6000、セブーンイレンは約1万……ラインダイレクト学習センターのネットワークは8000とイメージしてみると、学習で困ったことがあつたら駆け込める、忙しい時間のなかでも気軽に立ち寄れるというように、学習がごく自然に日常生活に組み込まれていく姿が見えてくる。

CU(企業内大学)と ラインダイレクトの連携

こうした学習センターのネットワークの有用性に着目した企業が自社のCU(コーポレート・ユニバーシティ・企業内大学)とラインダイレクト学習センターを連携させる動きが始まっている。そ



キルバーン地区の学習センターで若者に人気のサウンドクリエーションを教えるインストラクター

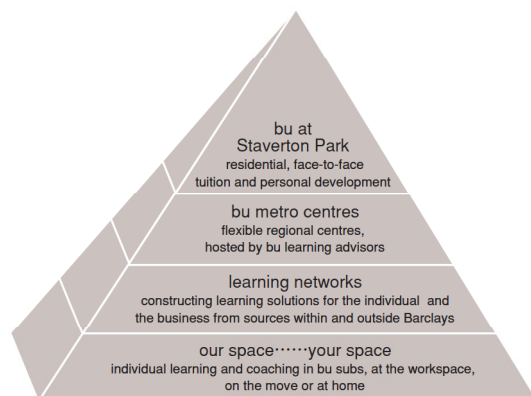
のひとつが、英国大手金融グループのバークレイズ銀行(Barclays PLC: 1690年創業、英国内2080支店、海外499支店、従業員7万4700人)である。バークレイズ銀行は、富裕層へのリテール・バンキング、投資銀行業務、クレジットカード事業を重点分野とし、2000〜2003年の経営計画で10億ポンドのコスト削減と純利益の倍増を掲げるなか、よりコスト・イフェクティブな能力開発のしくみの構築が急務であった。2000年、同社はまず、各部門ごとにバラバラに行われていた能力開発を統合し、グループ全体の連携を促進する能力開発環境の整備と従業員が自ら学習にチャレンジする文化の醸成をめざし、バークレイズ・ユニバーシティ(通称bu(ビー・ユー))を創設した。

まずはジュニアレベルの従業員を対象に導入。ラインダイレクトの人気コース12コースとバークレイズ銀行が自前で開発した銀行業務の基本6コースを組み合わせたジュニア社員向けパッケージプログラムが、buハブの専用端末でアップロードされる。数カ月先まで予約が埋まっている。つまりバークレイズ銀行はラインダイレクトに対して、学習センターの利用、自前コンテンツのホスティング、ラインダイレクト・コンテンツの利用の3つに対して対価を支払っている。今後は、中堅社員層以上の能力開発にもラインダイレクトの活用を広げていく予定だという。

バークレイズ銀行のケースから、グローバル競争に通用する能力をCUとラインダイレクトの連携で構築していくこととする試みが見える。学習機会の拡張機能と88万人の利用実績からクオリティ水準が証明されたビジネス・スキルの供給をラインダイレクトが担い、「戦略実現上の問題解決プログラム」の供給をCUが担うのだ。

本質をついた徹底したマーケティング戦略、学ぶ目的の設定や学び方をアドバイスしてくれる学習センター、継続的な能力開発を競争力の源泉とおく企業との連携……これらの成果を土台に、ラインダイレクトは今後本格的に英国の産業の競争力を担う様々な人材育成テーマに取り組んでいく。向こう3年間の最重要テーマは、中小企業就業者の能

バークレイズ銀行「buピラミッド」



力開発支援だ。英国企業の99%が中小企業であり、企業のダウンサイジング、業務のアウトソーシング化、サービス経済化の流れのなかで、彼らの能力開発が産業の革新を促すとの認識がある。ほかに、質の低下が大問題になっているNHS(National Health Service: 国民医療サービス)の全従業員160万人の能力開発を支援するパイロット・プロジェクトもスタートする。

難事業ばかりだが、Ufi本部や学習センターのスタッフの表情は明るい。自分自身にも必要でかつ社会の多くの人が求めているものを創っている、そんな自然な自信が伝わってくる。ラインダイレクトの可能性は、「生涯働ける能力をその人に合ったスタイルで楽しく開発していく」というコンセプトにこそある。

編集後記

年金問題は総裁選の論点になり、雑誌やテレビで連日取り上げられている。将来への備えは、日本中の主要関心事となった。アメリカでも80年代前半から90年代に「その道を曲がったら何が起るかわからない」という機運が高まり、18歳人口の減少で苦しむ大学改革と重なり、生涯学習ブームが起きた。様々な大学で社会人向けMBAコースやエクステンションセンターなどが新設、拡充され、「ノーエデュケーション、ノーフューチャー」という看板が高速道路の脇に掲げられた。産学連携が進んだだけでなく、失業すると多くのビジネスマンが大学にいき、継続的に学びつづけることが当たり前になった。その結果、「大学は最大の成長産業」とクリントンが語るまでになった。今の日本、不安な時代ともとれるが、前向きにチャレンジしようとする人には、チャンスに溢れたエキサイティングな時代である。改革を楽しめるのか、環境に適應するために仕方なく頑張るのか、この立ち位置によって結果に大きな違いが出るような気がしてならない。(佐野)

「模型の疲れは模型で取る」。取材に行くことと実感に満ちた金言にしばしば出会った。今回、「成功の本質」でうかがった海洋堂の専務が漏らしたこの言葉は、近來稀な出色ものだ。昼間は模型の企画を考え、クライアントと打ち合わせをし、造形師に具体的な指示を出す。ああ疲れた。深夜、自宅に帰ると、自室にこもり、抽斗から作りかけの戦車の模型を取り出す。忘我の境地でパーツを組み立て、色を塗る。造形師たちも同じだ。休みの日も出社し、ひたすら模型を作る。モノになるかは未知数だが、自らの意思で作る「密造酒」的仕事をみな持っている。仕事「趣味」

生きていく価値そのもの。久しぶりに、「好きこそものの上手なれ」という言葉を思い出した。ところで、自己を省みて、「編集の疲れは編集で取る」……それはかなりの難題である。(荻野)

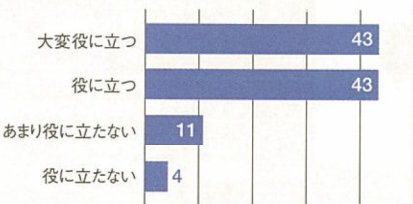
物心ついて以来の阪神ファンだ。18年ぶりのリーグ優勝という快挙に酔いしれたかったのだが、優勝決定日は入稿日の前日。原稿に追われ、優勝は会社のパソコンで見たヤフーのスポーツページで知るといって、悲しい展開だった。ちなみに18年前は高校生。試合前で部活動が忙しく、やつぱりじっくり味わえなかった。次いつチャンスが到来するかはわからないが、どうやらその瞬間はあつけないか迎える運命のようだ。さて福利厚生特集は「優勝ライオン」に達したかどうか。読者の皆様の評価を待ちたい。(wafel10)

先日、ボストンに住む友人を訪ねた。彼女が勤める大手IT企業に数日お邪魔した。おおよそ米国内企業について知っているつもりだったが、実際、目にしてみると面白い。従業員は、コールセンターでマネジャーを務める韓国人女性など、実に多様。働き方は、各自のブースや個室で猛烈に集中し、帰社時間をゴールに見立てた「レース」をしているようだった。昼食時に、簡単な調理ができる場所やくつろげる空間など、オフィス環境も新鮮だった。そして、17時には一斉に帰宅。また、金曜日には16時にオフィスから人が消えた。不思議に思い、尋ねると「16時以降に仕事？なぜ？金曜日だよ」と返された。

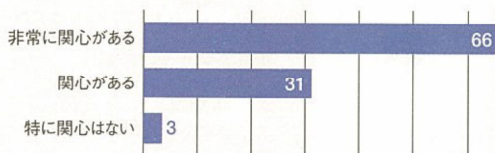
昨夜、日付も変わる頃、会社を見上げた。まるで不夜城。あの「レース」の仕組みはどうなっているのか。非常に気になった。(正木)

最新号「Works No.59 揺れる正社員」2003.8-9へ寄せられた読者の声 (2003.09.18時点)

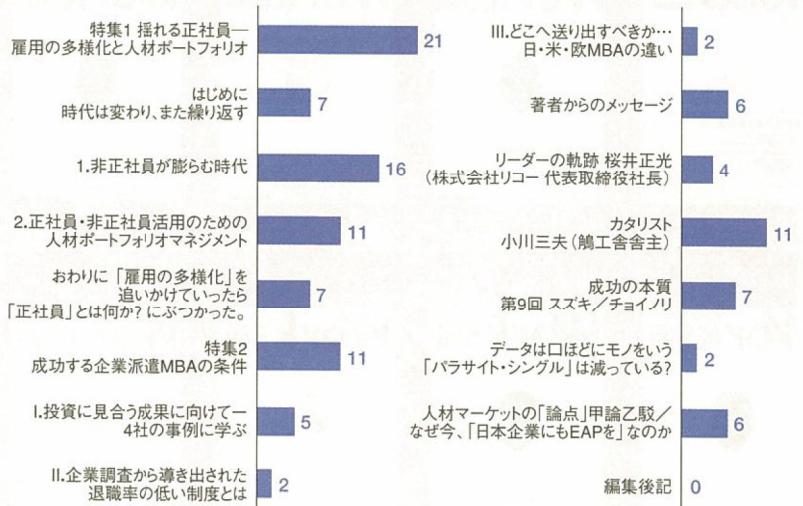
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、「正社員・非正社員」に



◆印象に残った記事・発言内容・事例



そのようにお答えになった理由

- 日本もはや、正社員以外のキャリアパスがあたりまえの、「仕事の中身を自分でデザインしていく」のがあたりまえの風土が根付いてほしいと思います。(機械)
- 雇用の多様化が持つ暗部(賃金、保険など)に踏み込んでほしかった。
- 大きなテーマである「揺れる正社員」。総論としての方向性は感じられるものの、各論に至るまでは非常に多様な質の異なる要素が絡んできます。今回はタイムリーな問題提起であったと思います。有期雇用が常態である外国の事例などさらに深く知りたいと感じました。(流通)
- 正社員と非正社員が同じ部門の中に所属するケースが増え、両者の融合、人間関係、管理、モチベーションからの記事が多く欲しい。(金属製品)



カドナキタイ

どうなる、人・組織。こうなる。

Works

Works No.60 2003.10-11

発行人：大久保幸夫

編集長：佐野一郎

編集制作：荻野進介 五嶋正風 正木美穂子

アートディレクター：岡田武志(株式会社アレフ・ゼロ)

表紙クリエイティブディレクター：柏本郷司

表紙アートディレクター：森谷健久

デザイン：株式会社アレフ・ゼロ

表紙デザイン：永井雄二(有限会社デザインハウス)

イラストレーター：ネモト川筆

編集協力：勝見 明 千葉 望 松田尚之

カメラマン：勝尾 仁 栗原克己 大江隆晴 早草紀子 石田理恵 富取正明

校正：ディクション DTP制作：株式会社アレフ・ゼロ

株式会社リクルートメディアコミュニケーションズ

印刷：株式会社北斗社

©株式会社リクルート
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます