

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

64

2004.06-07
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



企業内プロフェッショナルの時代

- ◎なぜ、いま、必要とされるのか
- ◎日本企業の専門性処遇を振り返る
- ◎育成、評価、処遇の試み

ナレッジワーカーと組織—北米現地レポート

野中郁次郎の 成功の本質：第14回 トヨタ自動車／新型プリウス
リーダーの軌跡：日本サッカー協会 キャプテン 川淵三郎

RECRUIT

サッカーと仕事、二足のわらじを履くといえど格好がいいけれど、結局どちらにも逃げ場を求めることができる立場。

日本サッカーのプロ化という大テーマに挑もうというときに、逃げ場をもっていてはいけないと思った。

そもそも逃げ場をなくすことがプロ化だったんだからね。

▶P66「リーダーの軌跡」財団法人日本サッカー協会 キャプテン 川淵三郎氏

時には密室から飛び出して、クライアントとともに求人開拓や、クライアントの上司と掛け合うことも必要になってくる。

そこまでやっているカウンセラーは極少であり、そこまで求められていると感じているカウンセラーも少ない。

▶P73「キャリアカウンセラーが創り出す未来」ワークス研究所 主幹研究員 古野庸一

Words of Works

ワーズ オブ ワークス

表現できない実力は
ゼロに等しい。

▶P72「カタリスト」日本大学大学院芸術学部 佐藤綾子教授

感服するのは、人の選び方だ。

いつ誰をどこへもっていくか。

こうした人の選び方は実に見事だ。

常に誰かがさまざまな角度から人材を見ている仕組みがトヨタでは機能しているのだろう。

▶P61「成功の本質」一橋大学大学院 野中郁次郎教授

特集1 企業内プロフェッショナルの時代

はじめに	現場監督だけで名建築は生まれない2 編集担当 五嶋正風(編集部)
第1章	なぜ、いま、必要とされるのか4
Part1	●発明訴訟問題とHRM～知財責任者緊急アンケート5
Part2	●求められる専門性と環境変化9 ●コラム 日本でも求められるサイエンティスト 生田 哲(作家、科学者)
Part3	●企業内プロフェッショナルと教育問題12 矢野眞和(東京大学大学院教育学研究科教授)
第2章	日本企業の専門性処遇を振り返る15
	●米国「現代企業」が人材の専門職化を推し進めた ●科学的経営は日本で根づかず 専門職の多くは自社内育成 ●職業観・雇用慣行の違いが彼我の差を生んだ ●三菱電機の制度変遷に専門人材処遇の歴史を見る ●コラム 本心に機能する専門職制度とは 俵 実男(帝京平成大学情報学部教授)
第3章	育成、評価、処遇の試み21
Part1	●研究者が語る問題への視点22 プロの起源は職人集団だった 人を尊敬しない悲しい日本人 ●阿部謹也(一橋大学名誉教授) プロ社員を支えるインフラ型組織 創造性が専門的能力の核になる ●太田 肇(同志社大学政策学部教授)
Part2	●4社の先進的取り組みに学ぶ26 ●日本アイ・ビー・エム ●三菱化学 ●博報堂 ●伊勢丹
終章	新しい関係を築くために36
	非必要経済はスペシャリスト活躍の主舞台 ●宗定 勇(日本知的財産協会専務理事) プロフェッショナル人材とは何か 上昇から水平のキャリアアンカーへ ●佐野一郎(本誌編集長) ●コラム コンティンジェンシー理論・自己組織性とプロフェッショナル人材 永井隆雄(AGP行動科学分析研究所所長)

特集2	ナレッジワーカーと組織～北米現地レポート43
Part1	●概観 機械の一部から知識の源へ44 ●デイビッド・クリールマン
Part2	●研究 新たな特徴、企業との関係46 ●ダニエル・ピンク 『フリーエージェント社会の到来』著者 ●ロッド・フランツ (リチャード・フロリダ・クリエイティビティ・グループ代表) ●ロジャー・マーティン (トロント大学ロットマンスクールオブマネジメント学長) ●ピーター・キャベリ (ペンシルベニア大学ウォートン・スクール教授)
Part3	●企業 知識創造を活性化する3社54 ●SEI(米国・フィラデルフィア近郊) ●ワークブレイン(カナダ・トロント) ●S. A. アームストロング(カナダ・トロント)
Part4	●ナレッジワーカーと共に繁栄できる組織とは59 ●デイビッド・クリールマン

■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14回 トヨタ自動車／新型プリウス61
■リーダーの軌跡	川淵三郎(財団法人日本サッカー協会 キャプテン)66
	著者からのメッセージ70
	『仕事のための12の基礎力——「キャリア」と「能力」の育て方』 『休むために働くドイツ人、働くために休む日本人』『男性の育児休業』
■カタリスト	人と組織の新・論・点
	佐藤綾子(日本大学大学院 芸術学部 教授)72
■キャリア特集	キャリアカウンセラーが創り出す未来73
	編集後記79
	奥付80

はじめに

現場監督だけで

名建築は生まれません

五嶋正風（編集部）

早期選抜、次世代経営者候補、次世代リーダー、変革型リーダー、マネジメントプロフェッショナル……。ビジネス誌や人材マネジメント誌を開き、人材育成をテーマとした記事を拾っていけば、これらのキーワードが数多く登場する。「今後さらに重要性が増す経営者やマネジャーをいかに育てるか」という視点に立ったものだ。日本企業の弱みは、リーダーシップをとれる経営者やマネジャーが少ないことだといわれるのを思えば、それが特集のテーマに数多く登場するのはもったいなことかもしれない。だが、リーダーだけが企業組織に必要な人材でないことは確かだ。

ペンシルベニア大学ウォートンスクールのピーター・キャペリ教授は「会社組織は、建築現場の様相を呈してきている」と指摘する。建築現場には熟練の大工や腕のいい電気工が集まり、仕事をひとつ終えるごとに次の現場へ移動す

る。企業でも雇用の流動化が進み、必要とされる知識やスキルをもった社員や社外の人材が、プロジェクトごとに離合集散を繰り返すようになってきている。キャペリ教授は米国で起こっていることを念頭にこの話をしているのだが、日本でも同じような状況が進行していると考えていいだろう。例えば日本アイ・ビー・エムが取り組むITを活用したソリューションを提供するビジネスなどは、まさに離合集散を繰り返すプロジェクトチームによって、顧客の課題を解決している。

建設業界のように外部労働市場が発達し、必要な知識やスキルをもつ人材をすぐ集められればよいが、実際の企業ではそうはいかないケースも多い。メーカーの研究職など、外部労働市場も未発達で、長期にわたる育成が必要な人材が求められるプロジェクトがたくさんあるからだ。企業はこの「建築現場化」に、

シヨナルの時代

どう対応していけばよいのだろうか。

建築現場の例えでいえば、マネジャーはさしずめ建設会社から派遣される現場監督だろう。今回の特集では「熟練の大工や腕のいい電気工」に当たる人材をテーマの中心に据えたい。同志社大学政策学部の太田肇教授が「企業内プロフェッショナル」と定義する人たちだ。経営者やマネジャーにも、高い専門性が求められるようになっていく。MBA（経営学修士）が注目されていることをみても、それは明らかだが、「経営やマネジメントのプロフェッショナル」に関する論考は、別のビジネス誌や人材マネジメント誌に譲りたい。今回の特集は主に経営やマネジメント以外の部分で、社会的に一定の価値を認められた専門的能力を活用し、企業で仕事をする人たちが主人公だ。

企業内プロフェッショナルとはどんな人たちか。太田教授によると、職業社

企業内プロフェツ

会学的分類の定義による伝統的プロフェツショナルは、公共に奉仕する仕事であること、高度な専門的能力を身につけていること、長期にわたる教育訓練を受け、専門的能力と職業倫理をチェックする専門職組織をもつことなどが条件に挙げられる。医師、法律家、科学者などがその代表例だ。一方、伝統的プロフェツショナルと対極に位置し、これ

までの終身雇用、年功序列を基調とする日本企業の社員像に近いのが「組織人」だ。組織に対してコミットし、組織への貢献を通して欲求を充足しようとする。意識や行動は市場や顧客といった組織の外側より内側に向けられ、組織内での競争を勝ち抜くことに最大限の努力を続ける。

組織人と伝統的プロフェツショナルという両極の間に立つのが、社会的に一

定の価値を認められた専門的能力を持ち、企業内でそれを活かして仕事をする「企業内プロフェツショナル」だ。彼らは尊敬、自尊、自己実現といった高次の欲求を、自らの仕事の成果で充足しようとする。組織内部で高い評価を得るより、専門家社会で評価されたり、仕事の業績で直接報酬を得たりすることを望む場合が多い。

一方、組織へのかかわり方は組織人と比べて限定的だ。彼らが組織に期待するのは一定水準以上の生活や地位の保障、仕事に必要な資金、設備、情報、権限など、仕事に専念し能力を発揮するための条件を整備してくれることだ。企業内プロフェツショナルとは、組織より仕事に対して一体化し、仕事を通して自らの目的を達成しつつ、組織の利益にも貢献する人たちなのだ。彼らは会

社組織と専門家社会という、2つの拠り所を持つ。そのことによって企業と葛藤や衝突が起きることも予想される。

冒頭紹介したキャベリ氏も「企業内プロフェツショナル」という言葉こそ使わないが、「最も興味深い対立軸のひとつは、社員と会社、社員と社外の専門家集団との結びつきの強さの対比だ。過去20年に大きな変化が見られたのは、この対立軸上だ」と指摘する。ピーター・ドラッカー氏も約50年前に著書『現代の経営』の中で「あらゆる企業において、今日最も急速に増大している階層が、高度の専門職である。(中略)至るところで専門職をいかに組織すべきかについて悩みを聞かされている」と述べている。「企業内プロフェツショナル」は古くて新しいテーマなのだ。

知識社会や脱工業化社会の進展は、企業内プロフェツショナルに求められる資質や能力に変化をもたらすのか。彼らを育て、評価し、処遇するため企業はどんな仕組みを用意するべきか。彼らを活用できる企業組織とはどんなものか。今回の特集ではこれらの問いかけに答えていきたい。歴史を振り返り、研究者の考えを聴き、企業の取り組みを明らかにしていく過程に、ぜひ最後までお付き合いいただきたい。

Part 1

発明訴訟問題とHRM
～知財責任者緊急アンケート

Part 2

求められる
専門性と
環境変化

Part 3

企業内プロフェッショナルと
教育問題

矢野眞和氏
(東京大学大学院教育学研究科教授)

1

なぜいま、 必要と されるのか

企業内プロフェッショナルをめぐる顕在化している問題を掘り下げることから特集を始めよう。

パート1では企業研究者による発明訴訟の問題を、大手企業の知財関連責任者への緊急アンケートを見つ
人事・雇用の視点から考える。求められる専門性に変化は起きているのか。

パート2でいくつかの職種や業界を取り上げ検証する。

パート3では社会全体の教育問題という視野に立ち、専門職が求められる背景に迫る。

文・構成 五嶋正風 (編集部) 文 荻野進介 (編集部)

さまざまな職人たちの仕事風景 (13世紀、フランス)
© Gianni Dagli Orti/CORBIS/Corbis Japan

Jun.-Jul. 2004 Works 4

発明訴訟問題とHRM

知財責任者緊急アンケート

企業研究者による発明訴訟の問題がマスコミをにぎわせている。企業内プロフェッショナルの評価という面で、今一番ホットなこの問題に焦点を当て、企業約800社の正会員で構成される日本知的財産協会にご協力いただき、大手企業の知財関連の責任者へ緊急アンケートを実施した。同協会の正会員800社で日本全体の年間特許出願件数40万件的8割強をカバーしており、その正会員の中から、役員等を協会に派遣している大手企業60社を対象とし、そのうち29社から回答を得た。

【図表1-1-1】特許法35条（職務発明）

- ① 使用者、法人、国又は地方公共団体（以下「使用者等」という。）は、従業者、法人の役員、国家公務員又は地方公務員（以下「従業者等」という。）がその性質上当該使用者等の業務範囲に属し、かつ、その発明をするに至つた行為がその使用者等における従業者等の現在又は過去の職務に属する発明（以下「職務発明」という。）について特許を受けたとき、又は職務発明について特許を受ける権利を承継した者がその発明について特許を受けたときは、その特許権について通常実施権を有する。
- ② 従業者等がした発明については、その発明が職務発明である場合を除き、あらかじめ使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ又は使用者等のため専用実施権を設定することを定めた契約、勤務規則その他の定の条項は、無効とする。
- ③ 従業者等は、契約、勤務規則その他の定により、職務発明について使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ、又は使用者等のため専用実施権を設定したときは、相当の対価の支払を受ける権利を有する。
- ④ 前項の対価の額は、その発明により使用者等が受けるべき利益の額及びその発明がされるについて使用者等が貢献した程度を考慮して定めなければならない。

今年の1月30日、東京地裁101号法廷。満席の法廷は水を打ったように静まり返っていた。元従業員である中村修二・米カリフォルニア大学サンタバーバラ校教授に対し、日亜化学工業が200億円を支払うよう命じる判決文が言い渡された瞬間だ。ご存じのように、ノーベル賞級の発明、青色発光ダイオードの特許権譲渡に関する「相当の対価」（特許法35条3項、図表1-1-1参照）の額をめぐる争われた裁判である。地裁は中村教授の発明貢献度を50%と見なしたうえで、日亜による「特許独占の利益」1208億円にその数字をかけて604億円とし、彼が日亜に請求していた満額の支払いを求めたのだ。

尋常な金額ではない。サラリーマンの生涯賃金あるいはトップクラスのプロ野球選手の年俸の数百倍、ある程度の規模をもつ企業の年間売上げに匹敵する数字である。「原告の発明は将来の売上

げが大きい特殊な例であり、巨額の対価をただちに一般化することには議論がある」と裁判長は付け加えたが、この判決が、特に企業の研究開発の現場に与えたインパクトは計り知れない。

特許法35条とは 人事・雇用問題だ

企業にとって困ったことに、昨今、同様の訴訟が相次いでいる。特許法35条の淵源は1921年制定の旧特許法にまでさかのぼれるが、実際の裁判での運用は80年代まで非常に少なかった。最近になって訴訟が多発している背景には、日本企業の終身雇用の崩壊が色濃く影を落としている。賃金以外に、長期雇用の保証、手厚い福利厚生、気の合う家族のような仲間を企業がワンセットで提供していた頃、発明に対する「相当の対価」を企業に求めることは職場人生を棒に振る行為でしかなかった。画期

的な発明も、仲間からの賞賛と少しばかりの報奨金がもらえればよしという、ある意味牧歌的な時代だった。

しかし、時代は移り、終身雇用は崩れつつある。処遇に不満を抱きつつ退職した人間が、この法律を楯に、「もう一度、業績を正當に評価せよ」と言い出して何らかおかしくない。現に、原告のほとんどが、訴えた企業を退職している元従業員である。

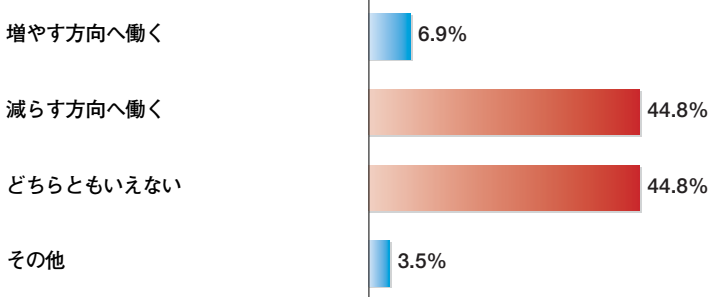
特許法の中身そのものが時代に合わない、そもそも「相当の対価」額を裁判所が算定できるのか、という議論もある。しかし、現在の法律を前提にする限り、発明報奨をめぐるこの問題は、研究者の適切な評価・処遇という、人事・雇用の問題抜きには語れないのだ。

こうした訴訟を企業はどう受け止めたか、そもそも研究者・技術者のマネジメントはどうあるべきか、調査の結果をご覧いただく。下段のフリーコメントもぜひお読みいただきたい。

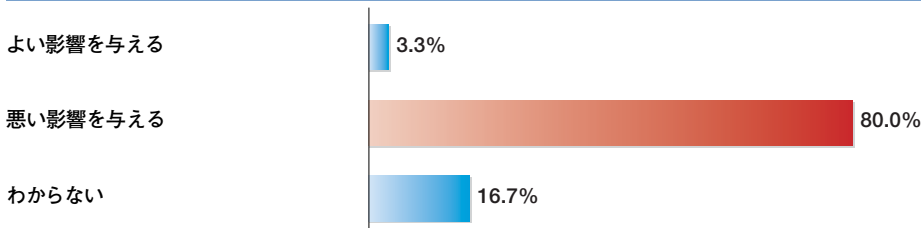
I

相次ぐ元社員の叛乱を 企業はどう受け止めているか

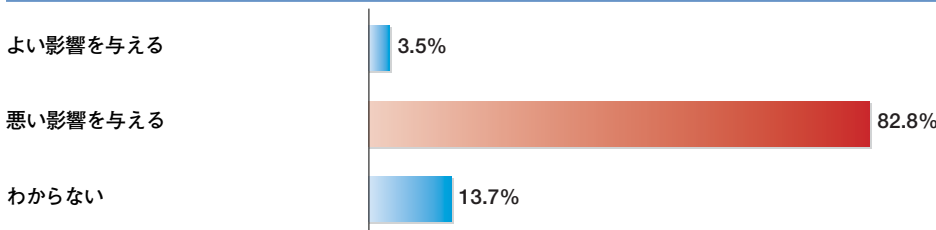
①元従業員の訴えを認める判決が続くことは、今後、企業から生まれる大きな価値の発明の数に、どんな影響を与えると考えますか？



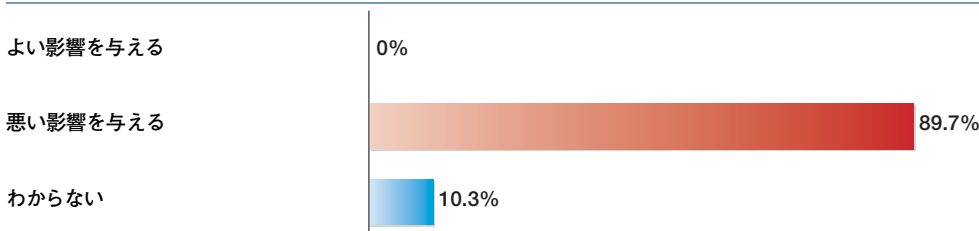
②これらの訴訟が特許や発明と縁のない技術系人材にどんな影響を与えると考えますか？



③営業職の人材にどんな影響を与えると考えますか？



④経営全般にどんな影響を与えると考えますか？



知財責任者アンケート フリーコメント

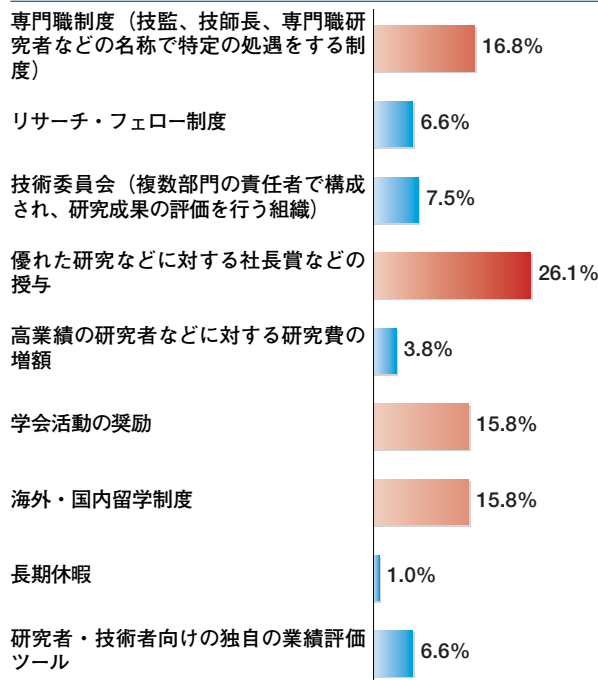
▼リスクを抱えながらも新たな投資資金を確保するという経済サイクルの実態を無視したもので、日本の競争力の発展に支障をきたす（化学）
▼特許法の目的は産業の発展に寄与することであり、経営側と従業員との対立構造は目的に反する（電機）
▼退職し、解雇等のリスクがなくなっただけから裁判に訴えるのは恩義を仇で返すようなもの（その他）
▼大きな価値を生む発明の数は企業の技術開発投資と相関するもので個人への発明対価の多寡とは関係ない（電機）
▼優れた発明は金銭では生まれないという企業の現場を知らない裁判官の無知が招いた判決（化学）
▼企業はリスクを減らす動きをとり、大学との共同研究、海外への拠点移動などが加速する（その他）
▼もらえない従業員への扱いが非常に難しくなり、労働問題に発展する可能性もある（その他）
▼訴訟へと発展する特許発明は非常にまれ（輸送機械）
▼発明者が明らかに不利を被ることのない限り、企業の裁量を認めるのが最低賃金など労働法的な考え方である（化学）
▼発明者に対して正当な評価を行う体制を整えていくことは、長期的に見れば経営的にプラス（医薬）
▼直接的な不満に対しての訴訟が容易でないため、職務発明の問題で会社を訴える。その意味で特許法は他の法規に比べて抜け穴がある（その他）
▼発明の生まれにくい部署には配属されたくないという研究者も出てきている（医薬）
▼自己の評価に不満をもつ技術者に対する決定的な反会社行動への誘因を与える（電機）
▼35条について再度議論を行い技術的な改正を望む（電機）

II

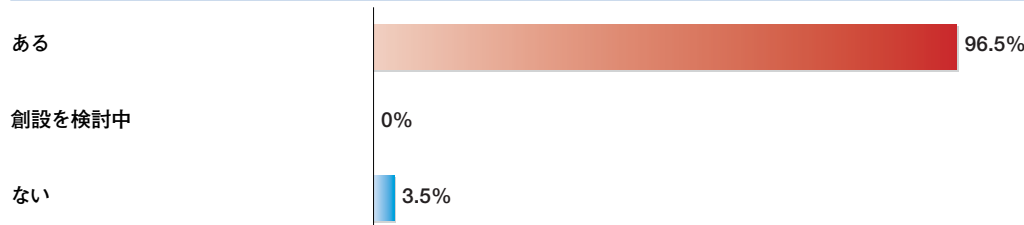
知財部長が考える 研究者・技術者のマネジメント

⑤ 御社では研究・技術者の評価・処遇のためのどんな制度がありますか？

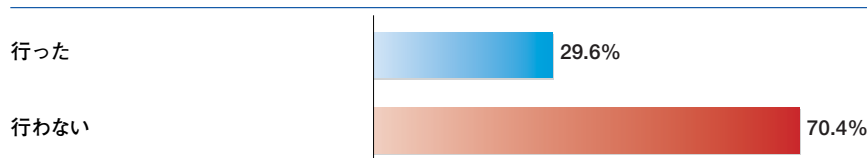
(複数回答)



⑥ 御社には技術・研究特許への特許報奨金制度 (特許発明にかかわる売上げもしくは利益を基準にして一定の金額を発明者に支払う制度) がありますか？

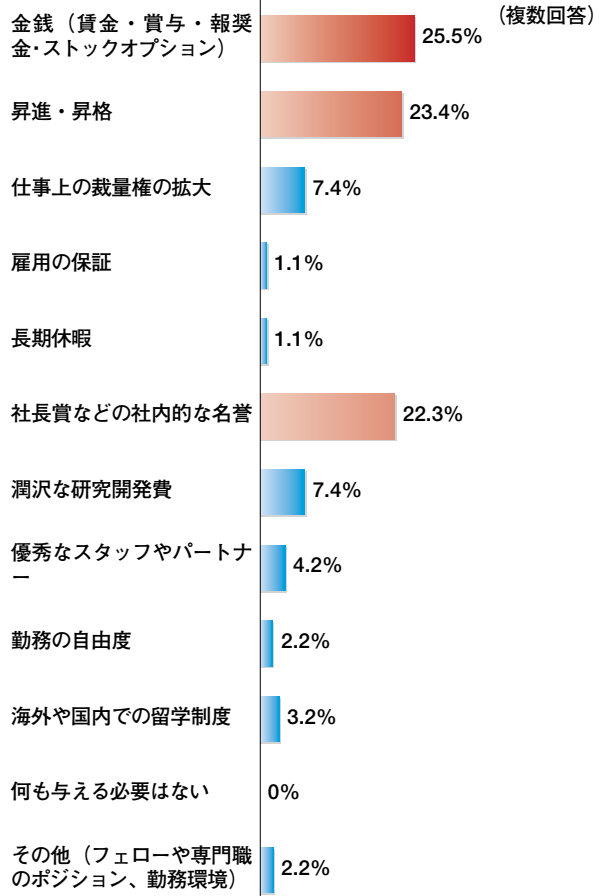


⑦ 報奨金制度の金額改定を最近行いましたか？



▼ 高度に専門化した研究者がモチベーションを保ちつつ成果をあげられる制度や環境については答えが無く悩ましい (医薬) ▼ 研究者・技術者に対する適正な評価システムが重要 (その他) ▼ 成果に対する公平かつ適正な業績評価を行い、その成果に応じて金銭・職位で処遇すること (その他) ▼ トップダウンによる明確な指示、費用の付与、優秀なスタッフなどの提供。経営・研究開発・知財の三位一体化。オープンで合理的公平な評価の一層の充実 (電機) ▼ 社員が納得して働ける職場を提供できるかどうかが会社業績向上の基本 (化学) ▼ 賞金、昇進・昇格等の人事制度の充実、社長表彰等の全社的評価を行うことが有益 (機械一般) ▼ ハイリスク・ハイリターンを望む人向けの制度拡充 (輸送機械) ▼ 新しい価値を生み出す発明者は、自身の価値観、行動基準による研究活動でないと真価を発揮できない。業績に応じて、そのような裁量を認める処遇制度を設ける。 (化学) ▼ 各企業が生き残りを考え、創意工夫を行えばよく、国や司法が介入すべきではない (電機) ▼ 人材の流動化が激しい現在、発明報奨を出願からより早い時期に与えることが重要 (電機) ▼ プロジェクトの外部評価、発明者以外の会社業績への貢献者の評価が行われるシステムが必要 (医薬) ▼ 会社の業績向上に寄与した発明者を他の従業員にも納得してもらおう範囲内で報奨すべき (化学) ▼ 研究投資・研究環境の整備、処遇・報奨・表彰などインセンティブ付与のための総合的施策 (電機) ▼ 通常の研究開発者と新しい価値が期待されている者との処遇を変えるべき (その他) ▼ ルーチンワークに溺れない程度の業務負荷とし、創造的な仕事を援助する (輸送機械) ▼ 優秀な人材を評価・処遇できる制度とすべく、今後具体的に検討を開始する (化学)

⑧一般論として、画期的な発明・技術成果に対して、企業は研究者・技術者に何を与えるべきでしょうか？



※「特許法35条と研究・技術者マネジメント」調査概要
 調査対象：日本知的財産協会加盟の大手企業60社の知財責任者に調査票を送付し、うち29社から回答を得た
 調査期間：2004年4月19日～30日
 調査方法：調査票による記入方式

▼新規研究チーム推進（継続）の裁量権を研究者・技術者に与えるべき（化学）▼実績に応じて、社内評価だけでなく、社外の評価も配慮した名誉を与えることが大切（化学）▼優れた発明者を評価・処遇する場合は、優れた営業マンや優れた製造技術者、優れた保守者の評価・処遇と同じ基準で行うことが必要。これは経営の裁量範囲内で行われるべき（その他）▼画期的な発明については格段の金銭報酬を与え、同時に昇進・昇格のチャンスも明確にする。ラインではなく専門職として厚遇する（電機）▼現行の制度では裁判所の認定する評価額がすべてであり、裁判を行わない限り、正確な評価がわからないのが実情。客観的な評価の方策、ないしは報奨金が充分であることを保証する一定の基準が必要（化学）

調査結果の考察

知識社会に即した法制度・マネジメントを

宗定 勇氏（日本知的財産協会専務理事）

調査結果を見て、発明報奨の問題は各社とも相当深刻に受け止めていると思えます。現に、退職した元社員からの訴訟が増えています。法律の再改正も視野に入れ、早急な対策が必要です。そもそも、企業が発明者に報奨金を払う制度は、20世紀初頭のドイツが発想したものです。遅れた資本主義国であったドイツは、先を行く英米仏に追いつくには画期的な発明に頼るしかなく、そのために発明者個人に大きな金銭的インセンティブを、と考えたのです。ところが20世紀後期になるとこの発想は時代遅れになりました。エジソンによる電球、ベ

ルによる電話（いずれも19世紀末の発明）といった、卓越した個人による発明がビジネスに直結する例がどんどん減ったからです。個々の発明を成し遂げるのは個人ですが、多くの発明が事業には必要になってきたし、知財やマーケティングなど組織での機能分担も不可欠になったのです。こうなると、発明者ひとりを取り上げ、金銭で報いるやり方が意味をなさず、チームワークも阻害しかねない。しかも、緻密な報奨金ガイドラインが完備しているドイツと違って、日本では「相当の対価」を裁判所がケース・バイ・ケースで判断する。

非常に納得性が低いですね。こうした法制度が存在しない米国、中途半端な制度が存在する日本、きちっとした制度をもつドイツとで、20世紀後半の先端産業技術の発展度を比べると、明らかに米国がトップ。次が日本でドイツは明らかに遅れている。歴史がすべてを物語っていますよ。次に、マネジメント全般に関する問題ですが、現在の施策と、そもそも実施すべき施策を見ると、前者は社長賞などの「名誉」、後者は「金銭」が最も重視されています。どちらも必要ということでしょう。

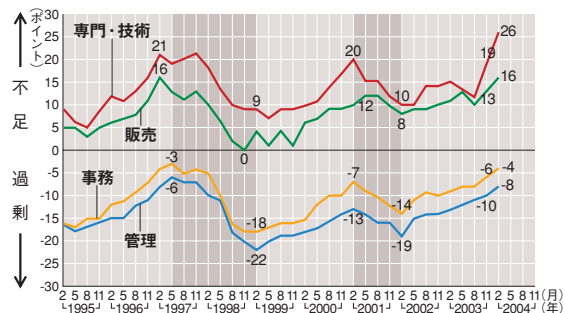
でも、先述の特許法のように国家が法のもとで各社一律に金銭を支払わせることは意味がないですし、それにより研究者がすごく元気になるかといえは否でしょうか。マネジメント云々の前に、日本社会全体が疲弊し意欲を失っているように感じるのはです。安価で良質の規格品を大量に作る工業社会では最適だった平等主義・集団主義からの脱却がまず必要ではないでしょうか。人の処遇のメリハリがきちんとなされる今の中国ではこれらがすべて、効く、ように思えてなりません。

企業内プロフェッショナルに求められる専門性に変化は起きているのだろうか。
このパートでは「技術・開発」「研究」「法務」「金融」など個別に焦点を絞りながら、それぞれの分野でどんな専門性が求められ、その背景にどんな事業環境の変化や要請があるのかを探る。

求められる専門性と環境変化

半導体技術者の需要は1・4倍 企業内プロへ求める条件高度に

【図表1-2-1】労働者過不足判断D.I.の推移



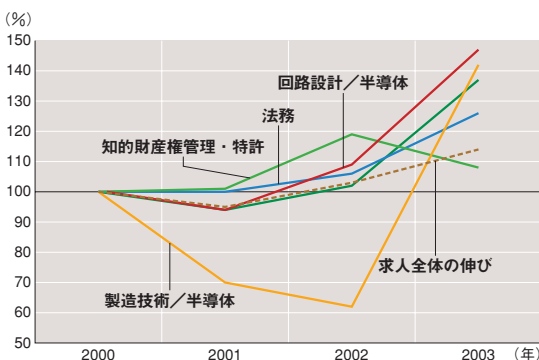
「労働者過不足判断D.I.」とは、不足と回答した事業所の割合から過剰と回答した事業所の割合を差し引いた値のこと。
出典：労働経済動向調査（平成16年2月）の概況

まず専門性に対するマクロな需要をみてみよう。厚生労働省が年4回実施する労働経済動向調査※では、企業に対し職種ごとに人材が不足か過剰かを聞いている。図表1-2-1は1995年以降の推移を示したものだ。「高度の専門的知識を応用し、技術的な業務、研究等に従事する者」と定義される専門・技術職は、ある程度波はあるものの、終始「不足」の領域を上下している。景気回復の影響を受けてか、去年半ば以降の需要の伸びは、他の職種を大きく上回っている。「リストラ、中高年」のイメージがつきまとう管理職がずっと過剰であるのとは対照的だ。

次はややミクロな視点で専門性に対する需要を追ってみよう。人材紹介会社リクルートエイブリックには、企業からさまざまな中途採用の求人情報が寄せられている。図表1-2-2ではそのうち、全体の伸びを上回る求人がある専門職からいくつかをピックアップした。いずれも2000年の求人数を100%として、年ごとの増減を20003年まで示したものだ。技術系である半導体分野の回路設計技術者、製造技術者は2000年から2003年で1・4倍を超える伸びを示している。事務系では法務が1・26倍。知的財産権管理・特許の専門職は2003年こそ全体の伸びを下回るが、2002年は10ポイント以上上回っている。

このように専門職が求められる背景には、どんな環境変化があるのだろうか。技術系の中途採用に詳しいリクルートエイブリック事業企画部プランニングマネジャー、鬼頭伸彰氏は「技術系で求められる人材は、技術の高度化、細分化を背景に専門特化したスペシャリストと、全体を見通せるゼネラリストに二極化しています」と説明する。

【図表1-2-2】人材紹介会社における専門職求人の伸び



出典：リクルートエイブリック提供の資料から編集部が作成

※労働経済動向調査 生産、販売活動およびそれに伴う雇用、労働時間などの現状と今後の短期的見通しなどを把握するため、全国の常用労働者30人以上を雇用する、約4500の民営事業所を対象に実施されている。

メカニズムを解明できる研究者に 金融プロが必要な流れは変わらさず

と近い要素技術が必要になっています」（鬼頭氏）。そうなる途中採用では自動車業界より家電業界で活躍していた人材を探したほうがよいということになる。「これまで製品と職種のかげあわせで求人マッチングさせていた仕組みが、徐々に意味をなさなくなっているのです」（鬼頭氏）。一方で一つの製品を完成させるには、細分化された多数の分野を組み合わせる必要がある。やはり自動車内装の設計の仕事に、釣りざおの商品開発職から転職した人がいた。

商品開発に向け、部品メーカー、営業部門、特許部門などの間を調整するコミュニケーション力が評価された転職だったという。「ゼネラリストの技術者については、同じ業種の経験が問われないケースも出ています」（鬼頭氏）。同社の事業企画部長、大垣憲之氏は「これは技術系、事務系どちらの専門職にもいえませんが」と前置きしつつ、専門性の高い人材に求められる条件が高くなっていることを指摘する。例えばマーケティング分野なら統計学を基礎から

学んでいて、マーケティングの具体的な手法も熟知し、かつそれらで得た情報や知識を具体的な商品開発に結びつけられる人材が求められるという。「ところがそんな人材は市場のどこにもいない。そこでいくつかの条件のうち、一部をもっている人材を内部で育てるようになっていきます」（大垣氏）。このところ第二新卒の需要が高まってきていることも、この自社に必要な専門性を育てる動きの表れだという。

研究開発の分野では、どんな専門性が求められているのだろうか。かつて大手半導体企業に在籍し、半導体製造プロセスの研究開発に携わった経験を持つ一橋大学イノベーション研究センターの藤村修三教授は、「日本には『ボタン



藤村修三氏
一橋大学イノベーション
研究センター教授

エンジニア」が多い。装置や機械はボタンを押せば何かしら結果や数値が得られる。目的に対してその装置や機械を使うことが可能か、適正な状態になっているかなどを考えず、とにかくボタンを押して作動させ、表面的な結果を出してしまう。これからはメカニズムなどの本質を踏まえ、新技術を目指すサイエンティストやエンジニアが必要だ」と説く。例えば大量で複雑な計算を命じられた場合、すぐに電卓を叩き始めるのがボタンエンジニアだ。あるべき姿はコンピュータでプログラムを組み、短時間に

解決する方法はないかを考え始めることなのだが、「日本企業では取り組みが素人目にもわかりやすい、前者のほうが上司から評価されてしまう場合が多い」（藤村氏）。

藤村氏は自らの研究開発経験を例に「なぜボタンエンジニアではだめか」を説明する。藤村氏はかつて、半導体の製造過程で必要な、有機高分子膜を除去する方法の研究開発に携わった。酸素を用いたプラズマ中で除去する方法が一般的だったが、除去に必要な温度を下げるため、酸素にどんなガスを添加すればよいか探るのが研究テーマだった。

ボタンエンジニアがとる方法は「使えそうな添加ガスを片端から試す」だが、藤村氏らのチームはそうしなかった。有

日本でも求められるサイエンティスト

生田 哲氏 (作家、科学者)

サイエンティストとは、サイエンスやハイテク分野で活躍する研究者を指します。まずよく混同される「サイエンス」と「エンジニアリング」の違いを説明しましょう。サイエンスとは「現象がどのようにして起こるのか」という問いに答えるプロセスです。まずある現象が起こるメカニズム(仮説)を考え提出します。次にその仮説が正しいか実験で検証する。サイエンスとは、概念の正しさを証明することです。

エンジニアリングは、サイエンスの成果を用いて人のため有用なものを作ることであり、テクノロジーもほぼ同じ意味で用いられています。ハイテクが必要な分野ほど、サイエンスとエンジニアリングの関係は強まっています。例えば、電子顕微鏡でウイルスやDNAを直接見られるようになりました。電子顕微鏡はエンジニアリングの成果ですが、それでウイルスやDNAの構造を調べるのはサイエンスです。さらにそこで得た知識はウイルスを撃退する薬の研究に活用できます。

21世紀は自由貿易と、それによる世界的な競争激化が進み、競争に打ち勝つため特許として保護される知的財産がますます重要になる時代です。日本企業も欧米のもつ強いサイエンスのモノマネをエンジニアリングに利用するだけでは、今後生き残っていくことは難しくなるでしょう。日本でもサ

イエントイストの重要性が高まっているのです。サイエンティストには知識も大事ですが、ユニークな発想が求められます。えてして人と群れない、常識がないなど、「変わった人」がユニークな発想をもっているものです。「変わった人」が寝食を忘れ研究に没頭できる環境作りが必要です。

日本ではサイエンティストを目指す大学院生が生活できないことも問題です。博士号はサイエンティストとなるための「免許」ですが、取得には学部卒業後、5年程度の研究が必要です。日本には奨学金(奨学貸付金)はあるが、返済義務もあります。一方、米国では大学院の教育を手伝うと給与が出るTA (Teaching Assistantship) 制度があり、学費と生活費をまかなえます。だから世界各国から最優秀の人材が集まるのです。わが国もこの点を改善すべきです。優秀な学生にはサイエンティストになるまでの期間生活を保障し、借金も背負わせないようにすることで、優秀な人材を集めることができるのです。

いくた・さとし 作家、科学者
カリフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)博士研究員、イリノイ工科大学助教授(化学科)などを経て現職。生命科学、創造性、聖書をテーマに研究、執筆している。著書は「脳と心をあやつる物質」(講談社)、「最新」ウイルスと感染のしくみ「日本実業出版社」サイエンティストを目指す大学院留学」(アルク)など。

機高分子膜を除去する際のメカニズムを解明しつつ、新技術を開発することを目指した。こうしたアプローチには、基礎的、科学的な知識が多く必要だったが、最終的には水蒸気を添加するというまったく新しいプロセスの開発に成功した。「研究を進めるうえで利用した知識には、工業的な応用は意図しないような、純粋科学論文誌に掲載されたものが多かった。ポタンエンジニア的方法でも、有機高分子膜の新たな除去方法という目的には到達できたかもしれない。だが、私たちの手法はプロセスの本質が理解できるため、後にさまざまな応用や発展につながるという長所をもっています」(藤村氏)。

特にハイテク分野でイノベーションを実現するには、研究開発の過程で基礎と応用、科学と技術の行き来が必要だという。藤村氏を取り組んだ、半導体の製造工程改善に直接結びつくという応用的な開発であっても、基礎と応用の行き来が必要だったのだ。「ポタンエンジニアでは、基礎と応用を行き来してメカニズムを解明することは難しい。ポタンエンジニア的の手法に頼っていないか、研究開発職の仕事は結果の評価だ

けでなく、どうやって結果に至ったか過程の評価が大切なのです」(藤村氏)。

最後は大手邦銀の状況を中心に、金融分野に注目しよう。「法人顧客を中心に、経済合理性を追求したサービスへの対応が求められたことが、大手の邦銀で金融のプロに注目が集まったきっかけでした」。三和銀行で人事部長代理の経験があり、現在は外資系エグゼクティブサーチ、エグゼンダーインターナショナルでコンサルタントを務める佃秀昭氏は説明する。

金融のプロでまず注目が集まったのは、1980年代末から90年代にかけて、デリバティブ分野などの高度な金融理論を駆使した金融商品の研究・開発職だったという。「これらの金融商品の基礎研究には、これまで銀行とは縁のなかった確率・統計の科学者や研究者が必要だったのです」(佃氏)。続いて焦点が当たったのはインベストメントバンカーと呼ばれる人たちだ。事業戦略実行のための資本政策や資金調達に関する課題発見や解決策の提案などをするコーポレートファイナンスの専門家だ。「邦銀の法人担当営業も役割は外資系のインベストメントバンカーと同じですが、スキルの差は歴然としていました」。このほかファンドマネジャー、アナリスト、債権を証券化する専門家などの需要が高まったという。

専門性への需要の高まりに対応するため、大手邦銀では二つの大きな変化が起きた。ひとつは成果主義や職務主



佃 秀昭氏
エグゼンダー
インターナショナル
金融分野担当
コンサルタント

企業内プロフェッショナルと教育問題

「これからの社会に必要な専門性を育てる」という観点に立てば、企業内プロフェッショナル育成を、教育問題という社会全体のテーマとして捉える視点も重要になってくる。東京大学大学院の矢野眞和教授は「日本で今後重要性が増すのは専門職と販売職だ」と説く。なぜそれらが重要になるのか。日本の教育機関はそれらの人材を育成するため、どこに重点を置くべきなのかを聞いた。

義の導入など企業内プロフェッショナルを処遇できる人事制度改革が進んだこと、もうひとつは終身雇用、純血主義から中途採用の活用が一部の部門で増えてきたことだ。「例えば銀行系の証券会社には、中途入社組がたくさんいます」（佃氏）。

しかし、法人顧客への対応を主眼とした専門性処遇の動きは、99年以降現在までやや弱まっているという。これには不良債権問題の深刻化が影響している。「不良債権問題が経営の足枷となる中、選択と集中を求められた銀行の多くは、経営の軸足をリテール部門の充実

に移したのです。だが佃氏は、今後金融のプロが重視される流れは変わらないう。」「外資を含めた競合と差別化を図るには、金融技術力や提案力を高める必要があることに変わりはない。高い専門性をもつ人材の重要性はますます増していくでしょう。」

「学校教育と職場訓練の投資量によって所得が規定される」。このことは、アメリカの経済学者、ミンサーによって理論化されている。ミンサーの所得関数に日本の調査データ（95年、65年のSSM（社会階層と社会移動）調査、95年の賃金センサス）をあてはめて計測したものが、図表1-3-1だ（労働経験年数は、職場訓練投資量の代理指標として使われている）。いずれも統計的に有意という結果がでており、日本でも「所得は学校教育、職場訓練とともに上昇

する」といえることを示している。教育年数の係数を見ると、SSM調査は0・08、賃金センサスは0・07。教育年数が1年増加すると、7〜8%、所得が増加することを意味する。計測結果によれば、大卒は高卒より4年長く教育を受けるため、28〜32%、所得が高くなる計算となる。同様に労働経験（職場訓練）を1年積むと、所得は7%増加するといえる。「所得は学校教育、職場訓練とともに上昇する」という前提に立つと、専門職、



やの・まさかず
東京大学大学院
教育学研究科教授
工学博士。国立教育研究所研究員、東京工業大学大学院社会工学専攻教授などを経て現職。著書は『教育社会の設計』（東京大学出版会、2001年）『高等教育の経済分析と政策』（玉川大学出版部、1996年）『生活時間の社会学』（編著、東京大学出版会、1995年）

【図表1-3-2】職業別の人間資本形成

	教育年数	労働経験年数	決定係数
専門職	0.057**	0.098**	0.578 (0.563)
管理職	0.083**	0.028	0.202 (0.156)
事務職	0.061**	0.086**	0.512 (0.501)
販売職	0.083*	0.074**	0.356 (0.311)
製造作業者	0.082**	0.046**	0.336 (0.320)

注：* $\rho < .05$ 、** $\rho < .01$
出典：『教育社会の設計』（東京大学出版会、2001年）

【図表1-3-1】学校と職場の教育効果

	教育年数	労働経験年数	決定係数
SSM95（10人以上）	0.085**	0.073**	0.460 (0.457)
賃金センサス（10人以上）	0.070**	0.070**	0.949 (0.945)

注：* $\rho < .05$ 、** $\rho < .01$
出典：『教育社会の設計』（東京大学出版会、2001年）

専門職の所得アップ 教育と訓練が決め手

管理職、販売職など、職種によって学校教育、職場訓練が所得に及ぼす影響は、それぞれどんな違いがあるのか。この点を明らかにしようと、矢野氏は職種別に所得関数を計測した。その結果が図表1-3-2に示されている。学校教育と職場訓練の影響には、職種ごとに大きな違いがあった。

まず専門職を見てみよう。決定係数は56%と最も大きい。これは専門職の学校教育と職場訓練によって所得水準が決まる度合いが最も高いことを示す。専門職は知識集約的な職業であることを考えれば、理解しやすい結果だ。また他の職種と比べ、労働経験の係数が最も大きい。専門職は、職場での経験や訓練によって所得が大きく上昇する職業だということだ。

対照的なのが管理職だ。決定係数は16%で最低となった。労働経験の係数も低く、管理職の経験年数は所得上昇をもたらさないことを意味する。ちなみに管理職の所得を最もよく説明するのは企業規模で、大会社の管理職ほど、所得が高い。「管理職の経験が所得と結びつかないということは、管理職としての専門性を高めていないということでしょう。『どんな仕事ができますか』と聞かれて『部長ができます』と答えるような人が転職に苦労するというエピソード

と関連付けると、興味深い結果です。

高度化する販売職 学校教育の効果大

営業を含む販売職では、職場訓練の効果よりも、学校教育の効果が所得上昇に対して大きいことがわかる。「事務職とは逆の傾向です。セールスエンジニアが登場するなど、製品や技術に関する知識がますます必要になり、販売職や営業職が高度になっていることと符合します」。

さらに矢野氏は、各職業に就くときの参入障壁として、教育年数と労働経験年数が与える影響も推計した（図表1-3-3）。まず管理職だが、職に就くには教育年数と労働経験年数の両方が必要とされ、参入障壁は高い。ただ、図表1-3-2の計測結果で、管理職になった後の経験と所得の上昇は、関係がほとんどなかったことがわかっていく。「つまり、なるのは大変だが、なつてからは管理職に必要な専門知識の蓄積をしていないのです」。

次に専門職はどうだろうか。就職には学歴が必要とされる。さらに所得の上昇には職場訓練を積むことが必要であることも先に示されている。最後に営業を含む販売職に就く場合を見よう。販売職では労働経験、学歴ともに参入障壁とはなっていない。いわば「誰にでも開かれた職種」だが、所得の上昇には学校教育と職場訓練の両方が必要だ。

従来の日本の教育 A型とB型に焦点

図表1-3-2、図表1-3-3の結果をまとめ、「就職後における教育・訓練の必要の有無」を縦軸（After軸）、「就職前における教育・訓練の必要の有無」を横軸（Before軸）として、専門職、管理職、販売職を位置付けると図表1-3-4のようになる。

「就職前も後も教育・訓練が必要」であるA型は専門職。「就職前は必要ないが、就職後に教育・訓練が必要」となるA型は販売職が該当する。「就職前に教育・訓練が必要なのに、就職後は必要ない」のは管理職のB型だ。最後に就職前も後も教育・訓練が必要ないO型はフリーターとなる。

「これまで日本の教育訓練は、A型とB型に焦点を当ててきた」と矢野氏は説明する。入るのは難しいが入学後は勉強しないですむB型大学で学歴をつけた者が、B型の管理職になっていた。A型の販売職は、企業が採用後の充実した社内教育やOJTで、必要な人材を育てていたという見方だ。「これからの知識基盤経済ではA型B型の専門職が主流となる。管理職も『なつてしまえば管理職の専門性は問われない』では動まらないでしょう。つまりB型からA型へと焦点を移す必要があります。A型B型の教育機関に求められるのは、入るのも難しいが、入った後もしっかり勉強し、専門

【図表1-3-3】 職業に参入する条件 (ロジスティック回帰分析)

	教育年数	労働経験年数
専門職	0.484**	-0.0019
管理職	0.379**	0.537**
事務職	0.165**	0.011
販売職	0.016	-0.078
製造作業	-0.363**	-0.030

注：* $p < .05$ 、** $p < .01$ 数字はロジスティック回帰係数。
出典：『教育社会の設計』（東京大学出版会、2001年）

職に必要な知識を身につけられることです。

米国はABとOに引き裂かれた社会

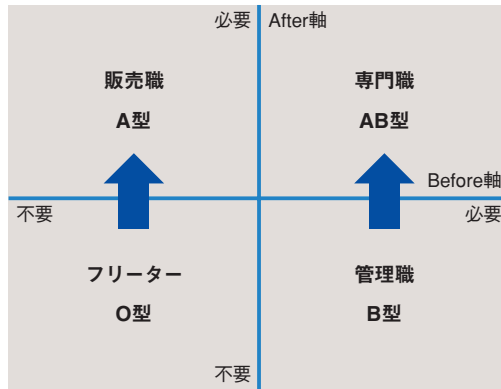
矢野氏はA B型に加え、A型も今後一層重要性が増すとみている。ひとつはO型のフリーターをA型へ導く道をつくるという必要性。もうひとつは高度化する販売職の仕事に対応するため、製品や技術に関する知識を身につける場としての必要性だ。前者については学力やスキルの低いフリーターでも受け入れられるような体制、後者については仕事を続けながら通えることや、必要な知識を身につけたらすぐ仕事に戻る出入り自由な仕組みが必要になる。「いずれにしても入りやすく、入った後は勉強できるA型の教育機関が求められるでしょう。最近は入学が易しくなって、O型大学が増えていますが、そんな大学は生き残れません」。

矢野氏が危惧するのはA B型とO型に引き裂かれた社会に、日本がなってしまうことだ。「米国の問題は一握りのA

B型と大多数のO型が存在するという、教育訓練の不平等にあります。B型をA B型に、O型をA型へと導く教育訓練への重点投資が、日本が同じ不平等に陥ることを避ける道です」。

1章パート1では、マスコミをにぎわす企業研究者の発明訴訟の問題も、企業内プロフェッショナルである研究者の仕事に対する適切な評価・処遇という、

【図表1-3-4】 教育訓練が必要な時期と職種の関係



人事・雇用の視点抜きには解決できないことを見てきた。またパート2では彼らに対する需要の高まりや求められる専門性の変化、その背景にある社会や事業環境の変化について検証した。パート3では社会的な視野に立ち、専門職の育成に必要な教育のありかたについて研究者の考えを聞いた。企業内プロフェッショナルはますます存在感を増し、活躍が求められている。その一方で企業組織との関係、育成のための環境づくりなど、多くの課題があることがわかりいただけたと思う。

いよいよ次章から企業内プロフェッショナルをめぐる問題を解きほぐしていきたい。2章では、現在起こっていることを理解する手がかりとして、日本における専門職制度の変遷を振り返る。そして3章では2人の研究者の語る企業内プロフェッショナルの論点を押さえて、先進的な4社における育成、評価、処遇の試みに迫る。そして終章で、企業内プロフェッショナルと企業組織のこれからのあるべき関係の枠組みについて、私たちの考えをまとめた。

2

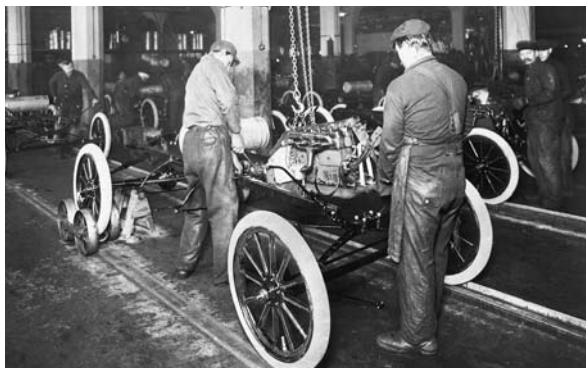
日本企業の 専門性処遇を 振り返る

専門職といわれる人々が歴史上、いつ現れたかを特定するのは困難である。政治組織における官僚、軍隊における参謀や軍事技師などは組織内で古来最初の専門職能を発揮した人たちといえるが、本章では、産業革命以降、現代に連なる企業組織における専門職処遇の歴史を振り返ってみたい。19世紀後半から20世紀初頭に次々と巨大な企業組織を生み出した米国の状況を瞥見しながら、それとの対比で、わが日本の経営史を紐解いてみる。

文・構成 荻野進介 (本誌)

2人のガラス吹き職人たち (15世紀のヨーロッパ)
© Archivio Iconografico, S.A./CORBIS/Corbis Japan

米国「現代企業」が人材の 専門職化を推し進めた



フォード社飛躍のきっかけとなったT型フォードの生産風景、1913年
© Bettmann/CORBIS/Corbis Japan

19世紀後半から20世紀初頭、広大で未発達な領土と右肩上がりの人口を擁し、進取の気象に富んだ米国では、経営史の泰斗、チャンドラー(※1)によれば、①市場メカニズムに代わる内部取引制、②内部取引を効率化するための複数職能を備えた組織、③内部取引や経営資源を管理調整する経営層や本社機能の存在、という特質をもった「現代企業」が出現した。製造から販売まで巨大な垂直統合組織を作り上げた火薬

企業デューボン社が代表格だが、このような組織でこそ、技術開発や製造、販売、人事、法務といった各職能における専門職化と、現業にはかわらずに全社的な資源配分に注力する責任者という意味での経営者の専門化が同時に起こったのであった。

同じ頃、生産現場では、テイラー(※2)が唱えた、工場での作業を細分・統合化し、各工程の標準化・専門化をうたう科学的管理運動が始まった。これにより、それまで曖昧だった職種や職位が固定された。彼によれば「すべての偉大な仕事は、各人が自己に最適の職能を遂行し、各人が自己の個性を生かし、その特定の職能において最も優れており(中略)しかも多くの他の人によって統制され、彼らと調和して働かなければならない」といった種類の協働によってなされる時代が到来している(「科学的管理法」)。この過程で、彼自身がインダストリアル・エンジニアという独立専門職とされ、同じ意味の企業内専門職も多数生まれたのである。

テイラーの科学的管理を、製品の標準化という意味で純化させたのが、フォードであった。同社の単一商品の大量生産流れ作業では、ラインの労働者は単純繰り返し作業に従事し、経営の頭脳である管理・技術・分析・調査などの業務はすべて専門職としてのスタッフ部門に集約された。その業務も専門に応じて狭い分野に分業化された。このように、ベルトコンベアを生んだフォード・システムが本格的なスタッフ専門職を企業組織に位置付けたのであった。

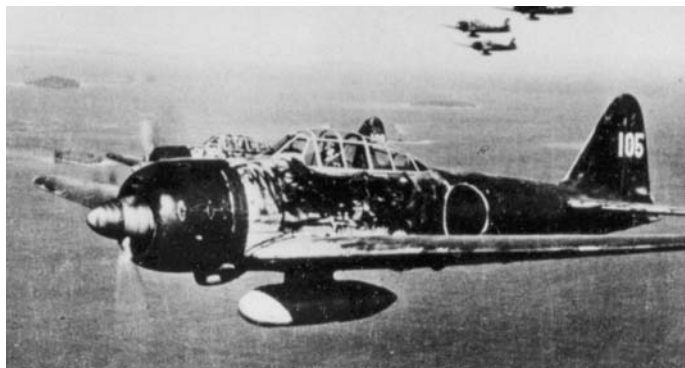
米国における専門職隆盛の背景として大学の存在を忘れるわけにはいかない。20世紀に入ると、企業における新技術やノウハウが何年後かに大学のカリキュラムに組み込まれ、毎年それを専攻・習得した卒業生が企業の門をくぐるのが常態化した。大学教育と企業の現場が直結し、専門職という存在が社会的に広く認知されていったのであった。両者の結合の象徴がビジネススクールである。ペンシルベニア大学に1881年

に開設されたウォートン・スクールを嚆矢とし、1908年、米国の経営大学院、ハーバード・ビジネス・スクールが産声をあげた。企業内に専門知識や技術をもった人材が多数雇用されるようになったのは第2次大戦直後からだ。ドラッカー(※3)は1954年当時こう記している。「専門スタッフといえれば化学者やエンジニアのことだと思っている人は今でも多いが、最近10年の間に企業には物理学、生物学その他の自然科学分野の専門技術者、さらに法律学、経済学、統計学、会計学、心理学などの専門分野の専門科学者が大量に雇用されている」(「現代の経営」)。



19世紀当時のハーバード大学の様子
© Bettmann/CORBIS/Corbis Japan

※1 アルフレッド・D・チャンドラー(1918)。米国の経営史学界の第一人者。主著『経営戦略と組織 米国内企業事業部制成立史』(実業之日本社)
※2 フレデリック・W・テイラー(1856~1915)。近代的経営管理の創始者にしてエース。主著『科学的管理法』(産業能率短期大学出版部)
※3 ピーター・F・ドラッカー(1909)。経営学者・思想家。主著『現代の経営』(断絶の時代)(いずれもダイヤモンド社)



太平洋戦争で活躍した零戦22型
共同通信社

科学的経営は日本で根づかず 専門職の多くは自社内育成

科学的経営管理は、ほぼ同時期、戦前の日本でも導入が試みられた。1912年にはテイラーの著書が翻訳され、1923年には日本能率研究会、1925年にはテイラー協会日本支部が設置されている。

しかし、当時の日本では、これらは生産現場における作業能率の向上という域を越えず、作業分析を担当する専門技術者も、測定屋や分析屋といった、いわゆる「能率屋」にとどまり、とても米国流の専門職という位置付けではなかった。経営側がこうした先端管理技術を現場のテクニクとしてしか扱わない以上、せっかくの技術を身につけた人材もラインの管理者としての出世の道を望むのは当然であった。

こんな中でも科学的経営を実践しようとした経営者もいた。代表的なひとり、川崎造船などの社長を務めた松方幸次郎(※4)がいる。松方は、「米国では資本家だけでなく、労働者までが科学的方法により産出の増大を図っている」として、科学的経営の必要性を熱心に説き、自社の社内教育学校の修了者が他社に流れても本人または広く国家のために役立つなら是とする考えをもっていた。彼のような経営者が主流であったなら、日本にも米国のようなスペシ

ヤリストが数多く育ったかもしれない。

もちろん戦前の日本企業で専門職能をもった人材がいなかったわけではない。第1次大戦の前後に、三菱長崎造船所の船形試験場、東京電気の材料試験室などが相次いで作られ、第2次大戦前になると、日立中央研究所など、大企業が独立した研究所をもつのが普通になっていった。当然、そこには多くの専門人材が働いていたのである。

戦前の日本企業では、学歴別の身分制が構築され、特に製造業の場合、社内にて熟練技術者養成のための学校(多くは小学校卒を採用)を擁し、そこで育った人材を企業内専門職として活用していた。そもそも大学進学率が低く、高学歴の技術者は企業内に一握りしかなかった。

例えば、当時の工業技術の粋を集めた戦闘機、零戦が、1938年当時、

三菱航空機の、どんな組織で開発されたのかを、柳田邦男著『零式戦闘機』を通じて見てみる。

設計主務者は東京大学工学部航空学科を出て新卒で入社した当時34歳の堀越二郎(※5)で、その下に、計算班、構造班など5つの班があり、総員は29名、平均年齢は24歳という若さであった。このうち大卒は堀越を含め3名のみで、メンバーの大半は旧制中学と同じ工業高校出身、中には夜学で設計の実務を身につけ、入社試験にパスした者もいた。同社の機体設計課では、大学卒は入社間もなく技師になったが、社内養成所である三菱工業学校や工業高校などから入った者は簡単な製図を行う図工、そこから技手(技師の助手)に昇格。数年から10年の年俸を積むと技師になれたが、こうした叩き上げ組が設計主務者にまで出世するのはまれだった。このように戦前の日本企業にも専門人材は存在したが、米国のように高等教育を受けて入社してくる人材は非常に少なく、自社内で養成する人材が大半だった。

職業観・雇用慣行の違いが 彼我の差を生んだ

戦前はもちろん、戦後に至っても、日本で専門職の人材が一段低く見られがちなのは、日本人と欧米人の職業観

の違いに求められよう。よくいわれるように、日本人は自らの仕事について尋ねられると、まず勤務先の社名を答える。

※4 松方幸次郎(1865~1950)。宰相経験者の松方正義の三男。川崎造船所初代社長。その後、神戸瓦斯、神戸新聞など多数の企業で社長および役員を歴任。神戸政財界の巨頭といわれた。
※5 堀越二郎(1903~1982)。零戦をはじめ数多くの傑作軍用機的设计主務者。戦後は三菱重工参事、東京大学講師、防衛大学教授などを歴任。

技術者や人事マンといった職種を答えるのはまれである。これには、終身雇用・年功主義・企業内労働組合といった言葉で語られる日本的雇用が大いに影響している。

つまり、多くの日本人は学卒後、就職ではなく「就社」をする。社内異動を繰り返し、その会社で力を発揮するため仕事の経験を積む。仕事の実績より在社期間が重視される年功システムのもとでは自己の職務に対するプロフェッショナルリズムも生まれにくい。職種別組合ではないから同じ職種同士のつながりも弱くならざるを得ない。しかも、肩書きや部下の数で人の価値を判断する、管理職重視の風潮がある。社会人類学者の中根千枝(※6)はこう書く。「(日本の)会社は個人が一定の契約関係を結んでいる企業体であるという、自己にとって客体の認識ではなく、私の、またわれわれの会社であって、主体化して認識されている。そして多くの場合、それは自己の社会的存在のすべてであり、全生命のよりどころというようなエモーショナルな要素が濃厚にはいつてくる」(『タテ社会の人間関係』。社員と会社が一心同体、仕事に人がつくのではなく、人に仕事がつく日本企業では、限られた職種を除き、専門職という概念が発達しにくかったのは当然であった(しかし、一方でドラッカーによれば、かつての米国でも、一部の大企業では仕事を聞かれて企業名の下にマンをつけて答える人が多かったという)。

しかし、戦後になり、高度経済成長期を経てオイルショックを経験すると、低成長時代に入った。単純にモノをつくれれば売れる時代ではなくなり、あらゆる面での技術革新が重要になった。そうになると、これまでのような「人」中心主義から、「職務」「能力」中心主義への転換が必要になる。職場のOA化も進み、

三菱電機の制度変遷に 専門人材処遇の歴史を見る

深い専門知識をもった人材が必然的に要請される。こうした中、多くの企業が競うように創設したのが専門職人制度である。

ここでは、数ある企業の中から、先駆的存在であった三菱電機の専門職制度の内容とその変遷を詳しく追ってみたい。

三菱電機において専門職制度が導入されたのは1962年だが、その原型は1949年に誕生した専門部課長制度であった。それは技術面の知識が豊富で第一線の営業活動にあたるセールス・エンジニアを専門部課長に任命したもので、人数はごく少数だった。

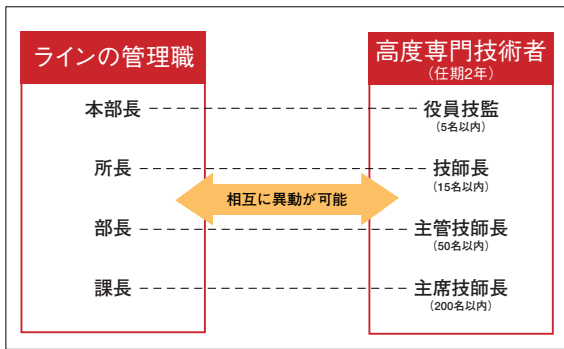
専門職制度の狙いであるが、1962年当時、「技術革新の推進役」と「組織の純化」という二本柱が掲げられた。前者は専門人材の育成と活躍の場の拡大を表したものであり、後者は管理職とは別の昇進ルートを作ることにより、処遇面の配慮とは別の、機能的組織の追求を意味していた。具体的には、処遇のために組織を細分化する不合理、および優秀な技術者を管理職に任命することによる技術力の損失と、組織管理に向かない管理職を作り出してしまう二重の愚を回避する目的があった。制度

では、専門職の体系として専門部長、専門課長、専門係長の3段階を設置し、人事権を含め、管理職としての権限をもたないとされた。賃金などの待遇は同一職階の管理職と同等だった。

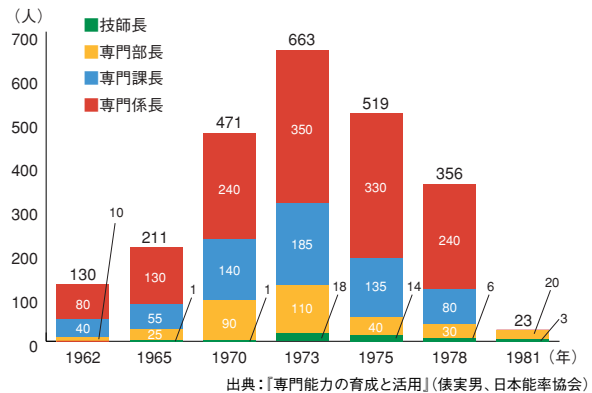
こうして開始された同社の専門職制度だが、「組織の純化」は実現したものの、「技術革新の推進役」という狙いがかなか実現せず、1965年には制度の見直しが行われた。内容は、①専門職は与えられた職務の計画と決定に常に参画し、勧告・提案・協力等を行うという「責任と権限の明確化」、②上長の専門職活用義務の明確化、③部下なし状態を改善するための、補助者・協力者の設置、④最上級専門職としての技師長の設置、⑤専門職任命の厳正化、⑥専門職のプロジェクトチームへの積極活用という6点だった。これにより制度がうまく廻り始めるか

※6 中根千枝(1926-)。東京大学名誉教授。研究対象はインド・チベット・日本の組織。著書『タテ社会の人間関係』(講談社)

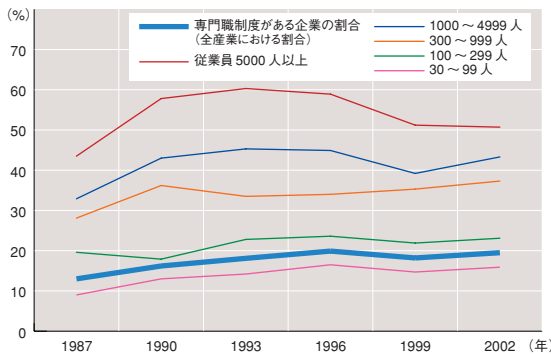
【図表2-2】三菱電機の高度専門技術者制度



【図表2-1】三菱電機の専門職制度における専門職人員の推移

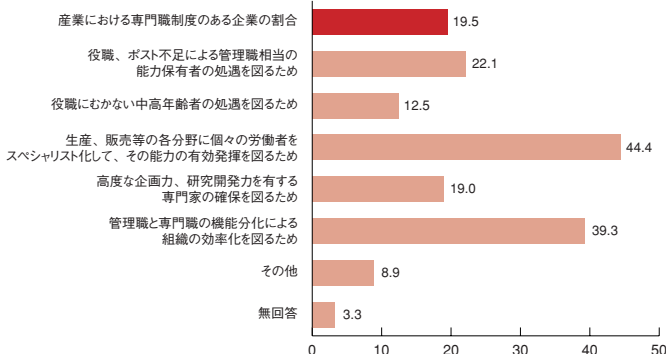


【図表2-3】専門職制度の企業規格別導入状況（単位：％）



のように見えたが、1974年、2回目の見直しが行われた。原因は専門職の数が増大しすぎたことだった。図表2-1にあるように、スタート時と比べ、1973年には数が5倍にも膨れ上がっている。この背景には、採用数の拡大と高学歴者の増加があり、急増した人材の活用と処遇策のひとつとして専門職の数が増えたのである。一方で数の増加は専門職の権威の低下を招いた。そこで、高度の専門性を有するとはいえない専門部長、専門課長は、それぞれ「担当部長」「担当課長」として専門職から除外し、「専門」の中身を、技術の系譜が今後発展の見込まれる分野に限定する改革が行われ、その結果、大幅な数の削減が行われた。このように同社では

【図表2-4】専門職制度の導入理由（複数回答、単位：％）



専門職制度のひんぱんな見直しが行われたが、それは裏を返せば、専門職活用の難しさと、ともするとライン管理職に重きがおかれた制度運用となる傾向がいに強かったかの証左でもあった。時代は下り80年代に近くなると、同社では専門職制度の存在意義そのものが希薄になってきた。1970年の課制廃止後、実質的に課長と専門課長との区別がなくなり、専門職制度をおく意味がなくなってきたのである。この結果、1980年に専門係長が、翌年に専門課長が廃止され、職能資格制度を基盤とし、「全員プロフェッショナル化」「役職から役割への意識転換」をうたった新制度に専門職制度は発展解消された（技師長制は除く）。

しかし、ここで話は終わらない。時代の流れとして専門人材活用の必要性がますます高まり、現在の三菱電機では専門職制度が新たな形で復活・運用されている。2002年に形になったばかりの高度専門技術者制度である。最大の特徴は、専門職の対象を高い能力を有する技術者に絞り、そうした人材の処遇ではなく、活用的に絞ったことだ。図表2-2をご覧いただきたい。高度専門技術者は、上から役員技監、技師長、主管技師長、主席技師長に分かれ、待遇はそれぞれライン管理職と同じである。以前の専門職制度との違いだが、まずは2年の任期制であり、固定した身分ではなくラインとの行き来が行われること、さらに、それぞれで人数枠が決められていることだ。任命要件も格段に厳しくなり、取得特許の数、論文発表の本数、社外表彰の数、トップ人脈の多寡など計14項目のうち、役職ごとに決められた項目をクリアしなければならぬ。任命にあたっては、具体的な役割が決められたうえで、主席技師長は事業所長、主管技師長は人事担当役員、技師長以上は社長の決裁が必要になっている。

活用に重きを置いた制度を目指し、高度専門技術者の詳細な経歴やミッションをイントラネットで公開、必要に応じて、メールでの相談が可能になっている。また、社内イントラネット上のウェブサイトである「技術相談窓口」を通して、全社員が高度専門技術者のアドバ

本当に機能する専門職制度とは

俵実男氏

(帝京平成大学情報学部教授)

イスを受けられる仕組みも構築されている。昨年10月には、専門技術者が集まり、同社のコア技術やエンジニア教育のあり方、技術面からの全社戦略支援について話し合う技師長会も作られた。長年、専門職制度の設計と運用に関わってきた同社だけに、過去の轍を踏まない数々の工夫がこらされており、今後の成果が注目される。

●
ここまで、その萌芽から数えれば半世紀近くにわたって試行錯誤を続けてき

た三菱電機の専門職制度の変遷を見てきた。それは他の日本企業をも象徴する試行錯誤であったのかもしれない。

結論としていえば、日本企業は専門人材を欧米、特に米国企業とは違ったやり方で処遇し、活用してきた。戦後の焼け跡から復興を遂げ、世界有数の経済・貿易大国にまで上りつめたという事実が何よりもそれを物語っている。見てきたように、問題は人事処遇制度としての専門職制度である。厚生労働省の雇用管理調査によれば、専門職制度

をもっている企業の割合は全体で2割以下と非常に低い(図表2-3)。しかし、残り8割の企業で専門人材がいなかといえはそうではない。経営あるいは知財的観点も考慮し、あくまで活用に重きを置いた新しい専門職活用の方

法が今こそ求められている。

参考文献(本文中で明記したもの以外)
『スペシャリスト』(中川俊一郎、技報堂出版)
『経営革命の構造』(米倉誠一郎、岩波書店)
『日本雇用史』(坂本藤良、中央経済社)
『専門職制度の考え方と実際』(高山透編、日本経営者団体連盟弘報部)

欧米における従来の専門職は、専門技術者(エンジニア)と科学者に総括されます。専門分野に枝分かれしている高学歴職種で、階層の上下とは無関係、一担当者もいればプロジェクトリーダーや部長になる人もいます。資格認定を行うのは産官学共同の公的団体で、専門性と並ぶ重要な基準が、職業倫理(公共奉仕・良識・道義的責任)です。専門団体は倫理綱領を遵守させることで専門職の社会的地位の高さを保証します。私利私欲を追求する経営者やエンジニアは高度の専門職としての資格認定に欠ける存在なのです。

これに対して、日本企業の専門職は、①社内資格が管理職級、②専門分野は

企業が指定する分野に狭く限定される、という特徴があります。

日本企業の専門職制度は三菱電機の過去の例が象徴しているように、多くは人事処遇上の要請だったんです。例えば、日本のセネコン各社には設計技師の方がたくさんいますが、社内では専門職ではない。一方、機電関係の技術者は専門職とされる。要は、会社の主力分野の専門人材は、欧米では専門職でも、日本では専門職ではないのです。専門職は刺身のツマのような特殊分野の少人数に限られているのです。一方で、専門人材の育成法として、これと見込んだキーマンを、その分野で先端を行く教授のもとに派遣させ、

成功した例がよくあります。その人が先生になって社内にそれを広める。戦略的に重要で、緊急を要する技術はどこのようやり方をしていたわけですが、この人はその後、専門職になるわけではなく、むしろ管理職となる例がほとんどでした。

企業が専門人材をうまく運用するには、例えば全員をいづれかの専門職にし、昇進評価を思い切り厳しくすることです。適任者がいなければ空位にして能力向上競争を奨励するべきです。もうひとつは専門能力を評価する指導体制の問題です。小グループ研究会や社内ゼミも有効ではないでしょうか。日本の専門職が駄目になるのは、専

門の新陳代謝が早いからです。その人ならでは知識・技術が最初のうち役立ったとしても、皆がその技術を出番たり、より優れた技術が出てきて出番がなくなる。雇用の多様化が進むこの時代、企業もすべての人材を自社で抱え込む必要はありません。専門職に関するアウトソーシングという選択肢も考えてはどうでしょう。



俵実男氏(帝京平成大学情報学部教授)
1935年生まれ。早稲田大学大学院全学総合研究センター教授。1959年法政大学卒業。同大学経済学部長。1963年早稲田大学経済学部長。1968年早稲田大学経済学部長。1971年早稲田大学経済学部長。1974年早稲田大学経済学部長。1977年早稲田大学経済学部長。1980年早稲田大学経済学部長。1983年早稲田大学経済学部長。1986年早稲田大学経済学部長。1989年早稲田大学経済学部長。1992年早稲田大学経済学部長。1995年早稲田大学経済学部長。1998年早稲田大学経済学部長。2001年早稲田大学経済学部長。2004年早稲田大学経済学部長。2007年早稲田大学経済学部長。2010年早稲田大学経済学部長。2013年早稲田大学経済学部長。2016年早稲田大学経済学部長。2019年早稲田大学経済学部長。2022年早稲田大学経済学部長。

3

Part 1

研究者が語る問題への視点

Part 2

4社の先進的取り組みに学ぶ

育成、評価、 処遇の試み

企業内プロフェッショナルをいかに育て、評価し、処遇するか。

3章では先進的な企業の試みにその答えを探したい。

具体的事例を見る前に、二人の研究者が語る企業内プロフェッショナルの論点を紹介する。

研究者たちの意見と企業のさまざまな試みの間には、

多くの共鳴する点が見出せるはずだ。

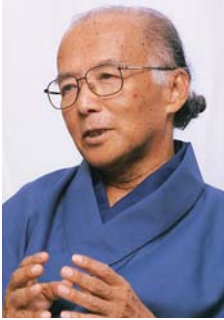
文・構成 五嶋正風（編集部） 文 荻野進介（編集部）

研究者が語る問題への視点

企業事例に先立ち、二人の研究者にご登場いただき。一橋大学名誉教授の阿部謹也氏には、プロフェッショナルの起源であるヨーロッパ中世の状況と、日本社会特有の「世間」が専門性への尊敬に与える影響をお聞きした。同志社大学政策学部教授の太田肇氏には「はじめに」でも触れた企業内プロフェッショナル論をさらに展開いただく。二人へのインタビューから、現代の企業内プロフェッショナルを読み解く視座が得られるだろう。

プロの起源は職人集団だった 人を尊敬しない悲しい日本人

阿部謹也氏（一橋大学名誉教授）



あべ・きんや
一橋大学名誉教授
一橋大学学長、共立女子大学学
長を歴任。専攻は西洋中世史。
著書は「阿部謹也著作集」(筑摩書
房)「日本人の歴史意識―「世間」
という視覚から」(岩波新書)「ヨー
ロッパを見る視角」(岩波書店)など。

12―13世紀にかけ、欧州各地で大学が創設されましたが、例えばポロニア大学はその頃神学、法学、医学、自由学科を教える予備的学部で構成されていました。学位をもつ人がプロフェッサーと呼ばれるようになるのは1400年頃ですが、当初プロフェッサーと呼ばれたのは神学の学位をもつ人だけでした。法学や医学の学位をもつ人はマギステルと呼ばれました。ドイツ語なら職人の親方を指すマイスター、英語ならパチエラーとなる言葉です。

大学は最初、職人組合になぞらえて作られました。例えば中世の同職組合の祭りでは、組合員が華美な服装をし、行列を組みましたが、ポロニア大学でも新しい学頭の就任式には、楽隊を先

頭に華美な行列が生まれ、学生や役員は特別な礼装で行列しました。また同職組合は規約に背いた者を裁く権利をもっていました。大学も同様で、学生牢が置かれていた。欧州におけるプロフェッショナルの出発点は職人、手工業者だったのです。

職人の作品を見ても 署名は見当たらない

現代のプロフェッショナルは医者や弁護士など、その資格をもつ個人というイメージが強いですが、プロフェッショナルの出発点である中世においては、職人という概念は個人を指すものではありませんでした。職人の集団として仕事を引き受け、集団で仕事を実行していたのです。ですから当時の職人たちが作った教会などの建物を見ても、個人の署名はどこにも見当たりません。職人の署名が制作物に入れられるようになるのは、ずっと後の時代のことです。プロフェッシ

ョナルとは職人集団を指していた。現代のプロフェッショナルのイメージから考えると興味深い点です。

さて、職人集団を率いていたのが親方です。親方となって初めて一人前のプロフェッショナルといえるわけですが、親方になるにはまず弟子入りし、厳しい修業を積む必要がありました。技能を磨き、修業の旅にも出て、親方による試験をパスして、ようやく一人前となる。親方になれない職人は給料も少なく、住み込みだから結婚もできない。そのまま老いてしまう人もいました。一人前のプロフェッショナルとなるまでの道のりは、現代よりも厳しかったのです。

世界の教授と学生に 開かれたドイツの大学

ドイツの大学図書館の入館規則は「本学の図書館は、全世界の大学教授と学生のために開かれている」となっています。一方日本の大学は通常、「本学の

教授と学生が利用できる」でしょう。この違いは欧州と日本における学問観の違いから出ています。

日本における学問の目的というと、正確な知識を探索し、身につけるといったところでしょう。欧州では、正確な知識は学生でなくとも、一般の人もたなければならぬと考えられています。では学問の目的は何かといえば「理性を駆使し、世界の構造を明らかにする」という見方が根底にあります。さらにその源流は中世の神学における「神の知恵に最も近づくにはどうすればいいのか」という問いかけにさかのぼります。学問に携わる世界中の教授や学生は「世界の構造を明らかにする」という使命を帯びた仲間だと考える。だから大学の図書館も全世界の教授や学生に開かれるわけです。

日本で目立たない 専門以外での発言

マサチューセッツ工科大学にノーム・チョムスキーという言語学者がいます。彼は専門の言語学でも高い業績をあげていますが、一方でベトナム戦争以降、米国の外交に関する発言も続けています。日本では自分の専門分野はともかく、社会問題などについて幅広く自分の意見を表明できる学者は非常に少ないのです。「日本の国立大に世界に開かれた研究所を作りたい」という意見を聞きますが、私は非常に難しいことだと考えています。日本の学者が米国に行く場合は、専門分野についてしか発言できなくても無視されるだけです。日本の研究所に米国人が来た場合はそうはいきません。彼が専門以外の幅広い話題について議論しようにも、日本の学者たちは誰も話し相手ができないということが起こるでしょう。

研究者たちは専門分野以外にも関心を持ち、一般社会との関係も開こうとする。その意識がない日本の研究者は社会のことを知ろうとせず、自分たちの分野を理解してもらおう努力もしないのではないのでしょうか。

世間を超える仕事は 存在自体が見えない

一方で日本企業では専門職制度がうまく機能しないなど、プロフェッショナルが尊敬されない問題があります。これには欧米にない、日本独自の生活の形である「世間」が影響しています。世間とは人を取り巻く人間関係の枠です。会社、役所、大学の学部、趣味の集まり、クラブや同窓会などがみな世間をなしており、日本人一人ひとりの行動を拘束しています。

世間で暮らす人は世間の人々にのみ視線を向けており、自分の世間以外に関心を向けることはほとんどありません。世間の範囲では理解できないような高い専門性を持ち、世間を超えて仕事をしているような人たちは、多くの日本人からは存在が見えていない。見えないものに対して評価や尊敬はできないでしょう。

ある企業の研究者の方が「日本人は人を尊敬しない」といつていました。例えば欧米では学者、政治家、歴史上の英雄にちなんだ町や通りの名前がたくさんありますが、日本ではほとんど見られません。日本人に尊敬する人を聞くと「お母さん」という答えが返ってくるのがありますが、これは尊敬というよりは親しみの感情です。尊敬する人がいない日本人は、悲しい存在だと感じます。

プロ社員支えるインフラ型組織 創造性が専門的能力の核になる

太田 肇氏（同志社大学政策学部教授）



おおた・はじめ
同志社大学政策学部教授、滋
賀大学文学部助教授、滋
賀大学経済学部などを経て
2004年4月から現職。専攻は組
織論。著書は『プロフェッショナルと組織』（同文館出版、1993
年）『「個力」を活かせる組織』（日本経済新聞社、2000年）
『選別主義を超えて』（中公新書、
2003年）など。

社員にプロ志向を 求める動き広まる

プロフェッショナルとはどんな職業の人たちを指すのでしょうか。まず職業社会学的な分類による定義があります。公共に奉仕する仕事であること、高度な専門的能力を身につけていることが最初に挙げられるプロフェッショナルの条件です。専門的能力を身につけるため長期にわたる教育訓練を受けること、専門的能力と職業倫理をチェクする学会、協会など専門職組織をもつことも条件に加わります。これらを完全に備えた職業としては、医師、法律家、科学者などが代表的プロフェッショナルに挙げられています。

企業の中を見ると、公共への奉仕の側面は制約を受けたり薄められたりする場合があります。専門的能力の面に注目すると、厳密に定義されたプロフェッショナルに近い職種がかなり存在します。コピーライター、アナリスト、コンサルタント、デザイナー、研究者、技術者、さらには一部の営業職といった職種の人たちは、社会的に一定の価値を認められた専門的能力をもち、企業内でそれを活かして仕事をしています。私はこれらの人々を「企業内プロフェッショナル」と定義しています。

日本はキャッチアップの段階を終え、グローバルな競争に生き残るため、新しい価値を生み出す専門的知識や能力が一層重要になっています。社員には組織への一体化や忠誠心より、プロとして能力を発揮し、その成果を通じて組織に貢献することが期待されます。一方で低成長と高齢化のもと、長期雇用、年功序列、手厚い福利厚生制度といった日本の雇用慣行を企業が維持することは難しくなっています。また環境変化に敏感に適応し、労働力を効率的に活用しようと、ストック型の正社員から、フロー型の契約社員、派遣社員、パートタイマーへと雇用形態を切り替える企業も増えていきます。組織に囲い込まれ、ぶら下がるのではなく、社員にプロ志向を求め、動きが企業側に広まっているのです。

個人の側にもプロ志向は強まっています。日本の雇用慣行がゆらく中、仕事や組織に対するかわり方やキャリア形成において「仕事と会社を区別」「専門とする仕事に全力を尽くす」といった態度で臨む人が増えています。こうしたプロ志向は若い人により顕著です。1996年から99年にかけて、関西の複数の大学で、経済学部、経営学部の学生に簡単な意識調査を実施しました。「組織には属するが、専門職として能力を発揮

したい」という回答が半数を占め、「組織内で昇進し、高い地位に就きたい」という回答は4分の1にすぎませんでした。このほか個人の側のプロ志向を後押しするのは、会社が描いた枠の中で職業生活を送るのではなく、実力次第で地位も名誉も手に入り、キャリアを青天井で設計できること、仕事の評価が組織ではなく顧客によってなされ明確であること、自らの裁量で仕事と私生活の両立が図りやすいことなどです。

「大きな組織」の会社 企業内プロには非効率

工業型、少品種大量生産の時代では、仕事の標準化と均質な労働力の確保が不可欠でした。だから企業は社員の勤務時間、勤務態度や働き方、さらには私生活まで管理しようとしてきました。こうして社員の生活に深く関与し、給与格差をあまりつけないことで富の再分配もするという、「大きな組織」が完成したのです。しかし大きな組織は、プロ志向の社員が仕事をする環境としては大変非効率です。「仕事はみんなで取り組む」という前提だから、社員個々の成果への貢献がわかりにくく、大きな利益をもたらす発明をしても報奨金は2万円になっってしまう。社員の生活に深く関与することが、プロとして自律的に働きたい社員の反発も招きます。

組織より仕事に対して一体化し、仕事を通して自らの目的を達成しつつ、利

益にも貢献する。こうしたプロ志向の人材を活用するため、企業は「大きな組織」から「インフラ型組織」へと転換する必要がある。その具体的要件は(1)組織に対する強いコミットメントや一体化が要求されない(2)移動の障害が少ないオープンな組織である(3)個々人が専門の仕事を継続でき、仕事上必要な権限や自律性が保障されている(4)ハード、ソフトの両面で個人の仕事を支援する体制が整っている(5)個人が仕事で成果をあげ、目的・目標を達成する仕組みがある(6)個人間、部門間の調整機能がある。企業にとって本当に必要なのは組織への一体感や忠誠心ではなく、仕事の成果であるはずだ。プロ志向の人材が成果をあげるためには、企業と個人双方が、組織を仕事のための手段と位置付けるべきです。

組織と個人双方によるプロへの志向が強まるだけでなく、求められる専門的能力の本身も変化しています。これからは資格や学歴によって表される知識や技術の量ではなく、創造性が専門的能力の核になってくると考えます。変化にはIT(情報技術)の進展が大きく影響しています。単純作業や定型的な仕

事は、人手からITを活用したシステムへと取って代わられていきます。そうなると既存の知識や技術をいつまでも応用し、問題を解決していくことがあまり価値を生まなくなっていくと思います。その結果、資格の価値も相対的には下落していくと考えます。資格は運転免許証のように、ある専門分野について最低限の知識や技能をもつことを証明するものになりすぎなくなるでしょう。

いくらIT化が進んだとしても、それに取って代わられない能力とはいったい何でしょうか。広い意味での創造力、交渉力、判断力、感性といったものだと考えます。人間特有の能力、パターン化できない能力と呼ぶこともできます。これから求められるのはデジタル的能力ではなく、アナログ的能力なのです。

今後の能力開発に3つの誤解がある

パターン化できない創造性が専門的能力の核になってくるとすると、企業内プロフェッショナルを育てるために必要な能力開発についても、いくつかの誤解が生じていることに気がつきます。ひとつ目は「これからは専門知識が重要な

だから、資格や学歴が最も大事だ」という誤解です。

さきほど「資格とは運転免許証のようなもの」と例えたように、知識や技術は専門的能力のベースとして必要ではあるが、その上に人間特有の、パターン化できない能力を積み上げていくことがポイントになります。そう考えるとひとつ目の説は正しいとはいえなくなり、誤解の二つ目は、「経験や古い知識を学んでも新たな課題に対応できない。OJTはもう古い。これからはOFF-JTが重要だ」というものです。しかしOFF-JTや学歴、資格で得たベースの上に創造性を積み上げることは、質の高い実務経験、すなわちOJTを通じてしか実現しないと思います。

最後は2番目とも関連しますが、「企業特殊な仕事のやり方は外部に通用しない。これからはどの会社でも通用する知識やスキルを身につけるべきだ」という誤解です。パターン化できない能力である、創造力、交渉力、判断力、感性などに関する暗黙知は、ある会社に特有で、どこも真似できない仕事にこそ宿っています。オンリーワンを目指す仕事によって得たものが、他の場所でも通用していくのです。

4社の先進的取り組みに学ぶ

先進的な4社における企業内プロフェッショナル処遇の試みを見ていく。
日本アイ・ビー・エムは事業構造の転換を独自のプロフェッショナル認定制度で推進した。
三菱化学は報奨金の大幅アップなど研究者の処遇改革に取り組み、伊勢丹らしい社員の育成と高い専門性には、
どんな接点があるのか。博報堂は別会社化などを通じて、多様な専門性を活用する試みを続けている。

日本IBM

サービスへの転換支えた原動力 「問題解決のプロ」認定制度とは

東京の日本IBM箱崎事業所、1階ロビー。「会社の顔」であるこの場所に、同社が認定する企業内プロフェッショナルたちの肖像写真が、それぞれの専門分野の説明とともに飾られている。プロフェッショナルの最高位であるフェローと、その次に位置するDE（ディステイングイッシュユド・エンジニア）たち。実績をあげてきた彼らの高い専門性を、同社がいかに尊敬し、高い処遇で応えているかを象徴する光景だ。

同社は開発・製造部門と、営業・サービス部門の2つに大きく分かれる。このうち主に営業・サービス部門のプロフェッショナルを認定するのがICP

(IBM Certified Professional) 制度だ。冒頭述べたDEのうちおよそ半数が、ICP制度によって「営業・サービス部門におけるプロフェッショナルの頂点」と位置付けられている。

サービス・ソフト 6割まで増加した

ICP制度の仕組みや実際の運用を理解するために、まずは制度の生まれた背景から見てみよう。1990年代初め、IBMは大きな事業構造転換に直面し、それをやり遂げた。メインフレームなど製品主体のビジネスから、「シス

テム構築からアーキテクチャの決定、コンピュータの管理・運用に至るまで、文字通り顧客の側に立って、すべてを引き受け、行動する」(『巨象も踊る』ルイス・ガースナー著)という、サービス主体のビジネスへの転換だ(図表3-2-1)。この結果、IBM(グローバル)の売上高構成比は大きな変化を遂げる。1990年、6割を超えていたハードウェアの構成比は、2002年には4割を切るまでに低下。かわってサービス

日本アイ・ビー・エム 株式会社

- 事業内容: 情報処理、ソフトウェア、通信システムなどのソリューション提供
- 本社所在地: 東京都港区
- 設立年: 1937年
- 従業員数: 20,656人
- 売上高(連結): 1兆4,979億円
(2003年12月期)



一階ロビーに飾られたフェロー、DEの肖像写真

ICP認定後も第一線 信頼獲得に不可欠

とソフトウェアの合計が6割となった(図表3-2-2)。ICP制度がスタートしたのは92年。ICP制度の浸透とサービス主体のビジネスへの転換は、軌を一にしていることがわかる。

問題の所在も明確でないような状況から顧客とパートナーシップを結び、一緒になって高度な問題を解決していく。そのためにはどんな体制が必要なのだろうか。図表3-2-3を見てほしい。顧客との接点に立つ営業、セールスやシステム構築にかかわるITアーキテクトやITスペシャリストと呼ばれるSE、プロジェクトマネジャー、プロダクトサービスマンなど、さまざまな専門性をもったプロフェッショナルが課題解決には必要となる。彼らは社内では機能ごとに別の部署に所属しているが、顧客に対してはひとつのプロジェクトチームとして活動する。プロジェクトチームを動かすのがICP制度の役割だといえる。

「多様化するお客様のご要望に、より一層お応えするためには、お客様の経営上の課題を一番理解している営業担当者や技術者が継続的な信頼関係(パートナーシップ)を持たせていただくことが重要であり、その意味でもプロフェッショナル認定後も現場の第一線としてビジネスの責任を持つICP制度は必要不可欠と考えています」と日本IBM人材企画リソースチームリーダーの中村充範氏は説明する。顧客が信頼している営業担当者やシステム技術者が社内での昇進等でライン・マネジメントとなり、現場から離れてしまうことを、社員の処遇アップを図りつつ回避できるという点も、ICP制度の特長といえる。

また、技術の高度化、細分化も影響している。例えば顧客のビジネスの仕組みを把握し、最適なシステムを構想、設計するITアーキテクト(SE)も、現在はミドルウェア、データベース、セキュリティなど、7つの専門分野に分かれている。「かつては一人のSEでカバーできていた分野が高度化、細分化し、何人もの専門家で取り組む必要が出てきている。社員それぞれがいったいどの分野のプロフェッショナルなのか、明確にする必要性が高まっています」(中村氏)。

このような状況で整備されたのが、図

【図表3-2-1】製品主体からサービス主体へ

製品主体のビジネス	サービス主体のビジネス
<ul style="list-style-type: none"> ●課題解決支援(サポート) ●自前主義(フル・ラインアップ指向) ●類似性の指向 ●改善 ●ピラミッド型組織 ●トップダウンとボトムアップ ●中央統制 ●規格/画一性 ●組織の協調性重視 ●人材育成:ライン志向 	<ul style="list-style-type: none"> ●課題解決実施(パフォーマンス) ●提携・補完主義(オンリー・ワン指向) ●独自性の追求 ●改革 ●ネットワーク型組織 ●トップと担当責任者の直結 ●自立分散 ●多様/独創性 ●組織の創造性重視 ●人材育成:専門家指向

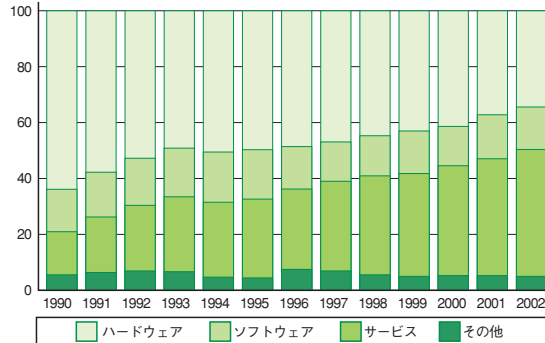
✓今までは異なったコンピテンシーをもった人が求められる。
 ✓今までは異なったマネジメント・システムや指標が必要となる。
 出典:日本IBM提供の資料から編集部が作成

表3-2-4に示した職階制度だ。プロフェッショナルはライン専門職とは異なる評価によって昇進する「デュアルラダー」となっている。右上の「認定プロフェッショナル」の部分がICPで認定された企業内プロフェッショナルたちの位置だ。さらにこの中にはライン専門職と同様に、職責により3段階程度に分かれている。一番下はライン専門職という次長クラス、最高位が冒頭登場したフェロー、DEで、ライン専門職では理事、役員クラスに該当する。企業内プロフェッショナルとして第一線のプロジェクトチームで顧客の課題を解決する仕事を続けていっても、役員クラスまで昇進できる道が開かれているわけだ。

次にICPとして認定されるための、4つの要件を見てみよう。第1はビジネスの規模だ。「課長クラスのICPは○

【図表3-2-2】 サービスへの事業構造変革

IBMの売上高構成比 (Global)



出典：日本IBM提供の資料から編集部が作成

○万円、DEなら×万円」と、取り組む仕事の予算規模が明確な数字で規定されている。また、ひとつの専門分野が今後どのくらいの成長を見込めるかという形でも、ビジネスの規模は計られる。分野の成長性によって「その分野に必要なICPの数」に枠がはめられるわけだ。「ICPが増えれば当然人件費は上昇する。会社に利益をもたらすビジネスの規模を一つの基準とすることでICPの真の必要性をコントロールすることができます」(中村氏)。日本企業では専門職の認定基準が甘くなり、人件費増加を招くケースがよく見られるが、それを未然に防ぐ仕組みが組み込まれているのだ。

第2はスキル。設定された専門分野ごとに「ネットワークのデザイン能力」「提案書の作成能力」など70〜80項目の

要件の最後は業務以外の場面での、プロフェッショナルとしての貢献だ。ひとつは論文執筆や外部での講師など、自らの専門性に関してどれだけ知識や情報を対外的に発信したかという点、もうひとつは自分より後輩のICP育成に、どれだけ貢献したかという点だ。これら4つの要件をクリアしなければICPにはなれないし、より上位のICPへ昇進もできない。また、ICPは「終身資格」ではない。3年に1度、ビジネスの規模は基準をクリアしているか、専門的知識やスキルの貢献度はどのような状況か、後輩の指導に取り組んでいるかなどが再審査される。その結果「ICPにふさわしくない」となれば、認定取り消しや格下げとなってしまう。

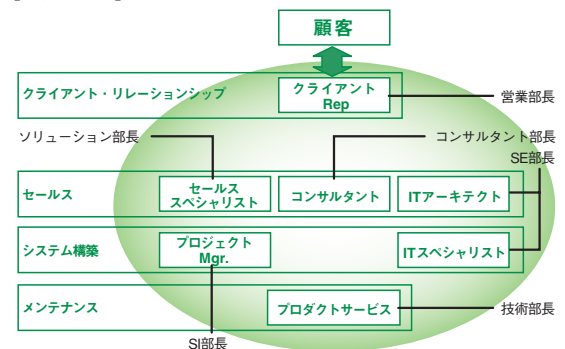
必要なスキルが定められ、5段階評価のうちICP認定には何点必要かが設定されている。これをクリアしないとICP審査には挑戦できない。第3は専門性の観点から評価できる仕事の経験だ。同じICPの目から見て戦略性が高く、新規性のある仕事を、リーダーとしてどれだけ経験できたかが問われる。さらに取り組んだ仕事によって顧客の満足を得られたかも審査の対象となる。顧客満足度アンケートの結果、顧客から寄せられた感謝のメールなど、満足度を証明するものの提示も求められる。

後輩育成への貢献は認定への重要な条件

先輩ICPが後輩ICPを育てる仕組みは、制度が機能するひとつのカギとなっている。ICP候補者には1年か2年の実務経験期間に入る。この時点で候補者にはひとつずつ、目指す専門分野の先輩ICPがメンター(指導役)につく。まるで職人の徒弟制度のようだ。

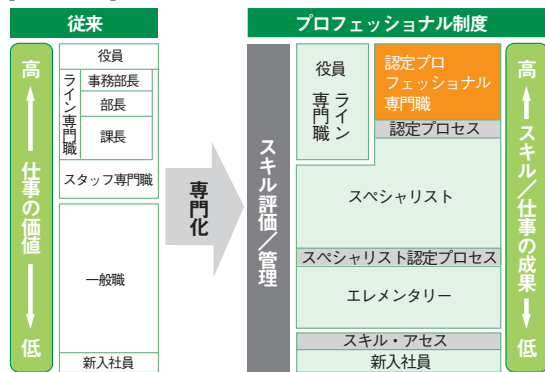
実務経験期間には、少なくとも3件程度のプロジェクトに参加し、自分が目指す専門分野での実績を積み重ねていく。実務経験を終わると書類と面接による認定審査へ進む。メンターの添削やアドバイスを受けながら、厚さ数センチにもなる提出書類をまとめる。「プロの目から見て評価できる仕事を、リーダーとして経験してきたか」を的確に書類にまとめ、面接で先輩ICPの厳しい質問に答えて、ようやくICPとして認定さ

【図表3-2-3】 ダイナミック・チーム・オペレーション



出典：日本IBM提供の資料から編集部が作成

【図表3-2-4】IBMプロフェッショナル制度への転換



出典：日本IBM提供の資料から編集部が作成

**続く「師弟の関係」
直属上司にも意見**

メンターとの「師弟関係」はICPとなつた後も続く。ITアーキテクトのDE、長島哲也氏は現在、5人の後輩ICPのメンターをしている。同じ専門分野で直接利害関係のないICPのメンターをすることになっている。「そのため、5人のうち1人は、大阪で働いているICPです」。DEクラスになると、自分の専門分野の先輩ICPが国内にはおらず、メンターはアメリカ人ということもあるという。「後輩の現状とあるべき姿を考えながら、これからどんな経

れる。

験を積んでいくかといったことなどについてアドバイスします」。直属の上司に対し、メンターをしているICPに今後任せるべき仕事について意見を伝えることもあるという。人材育成に直接責任を負うのは直属の上司だが、ことプロフェッショナルに関しては「師弟関係」も育成の役割を担っているのだ。

さきほどITアーキテクトは7つの専門分野に分かれていると説明したが、7人のDEが専門分野ごとのリーダーを務めている。長島氏は「ミドルウェアエンドサービスアーキテクト」分野のリーダーであり、その分野全体のICP育成も重要なミッションとなっている。最新の知識を身につけさせるため、ワークショップ形式の研修を実施しているが、「どんなテーマでどんなワークショップを実施し、そのために誰に講師をお願いするかなどを決定しています」。

**相互に教えあう社風
ICP制度が後押し**

長島氏にICP制度のポイントとなる特長を尋ねてみた。「後輩を指導することや、論文執筆で社会へ知識を発信するなど、業務以外で貢献することがICPのミッションとして定義されていることでしょう」という答えが返ってきた。社員が互いに教えあうことは、日本IBMの企業風土として根付いているよう



ITアーキテクトのDE
長島哲也氏

だ。だがその風土に頼るだけでなく、「後輩の育成」がICP認定、昇進の条件となっているように、制度によってより風土が強まるよう図られている。論文執筆や外部での講師を引き受けるためには、自分の専門領域について常に最新の知識を吸収する必要がある。「特にITのような変化の早い領域でプロフェッショナルとして活躍するためには、新しい知識を身につけていくことは不可欠です」と長島氏はいう。だから評価のなかなか難しい対外的な活動も、「ICPの条件」に加えられているのだ。

ICP制度をいろいろな角度から見てきたが、日本IBMは、「プロがプロを育て、評価する」「プロと認めるためには厳しいハードルを課す」「いったん認めたプロには高い処遇と尊敬の念で応える」といった点の実現に、大きな時間と労力を払っていることが伝わってくる。90年代初めという時期からICP制度を機能させることに時間と労力を振り向けてきたことが、サービス主体のビジネスへの転換という荒波を乗り越える原動力を生み出してきたのだろう。

研究と事業の同期化を目指す プロジェクト制下の研究者マネジメント

米国からCTO人材招く 研究と事業の同期化を

三菱化学は石油化学や機能商品、バ
イオを主力事業とする総合化学企業で
ある。3年前から研究開発体制の改革
を進めてきたが、その旗振り役となつた
のが、同じ時期、米マサチューセツ工
科大学教授から同社に招聘され、最高
技術責任者（CTO）となつたジョー
ジ・ステファノポラス氏（現在は常務
取締役）である。研究者やマネジメン
トに向けた彼の口ぐせが「ジョー・ミー
ザ・マネー」。その意味は、「その研究は
事業化できるのか、いつ実績が出るのか、
研究のための研究は要らない」というも
のだった。

海外からの導入技術が中心で、設備
が順調に稼動していれば収益が確保でき
た時代は、当然、研究活動も、事業化
を目指し期日はつきりしたものという
よりは、より高い成果を旨とするものが優
先されがちだった。しかし、時代は確実
に変化した。ひとつの発明や研究成果が
企業の命運をも左右する時代になった。
そこで求められるのが、研究と事業の同

期化、両者の足並みをそろえることであ
る。

中央研究所を株式会社化 巨額の報奨金制度も創設

2001年、三菱化学本社内に、新
規事業の創出と基盤技術の強化を受け
もつ科学技術研究センター（STRC）
が設置され、さらに、事業を進展させ、
直接支援する研究所として、石化研究
センターと機能化学研究センター、グル
ープ全体の技術戦略を立案・推進する
科学技術戦略室を設置した。昨年、S
TRCが分社化して株式会社となり、
名称も三菱化学科学技術研究センター
（MCCR）となった。こうした中央研
究所のプロフィット・センター化は日本
企業としては初の試みだ。三菱化学お
よびグループ各社からの研究受託に加
え、投資という形で研究資金の提供を
受け、研究の事業化成果に対しロイヤ
リティ収入を受け取る形で運営されて
いる。さらに同社には1971年に設
立された、ライフサイエンス分野の先駆
的な研究所、三菱化学生命研究所も
ある。

また2001年、研究組織の改革と
ともに行われたのが、一案件につき最高
2億5000万円を支給する特許報奨
金制度の創設だ。卓越した事業利益を
生み出した発明者に報いる「表彰」と
いう意味をもち、S級（2億5000
万円）とA級（1億5000万円）の
2種類がある。当時の知的財産部長と
ステファノポラス氏が中心となつて作
り上げた制度だが、「研究者の強いモチ
ベーションを引き出すのが主眼」という
氏の強い主張から、当初予定していた
報奨金額が大幅に引き上げられた経緯
がある。

さらに卓越した成果をあげた研究者
に対するチーフ・サイエンティスト制度
およびシニアリサーチフェロー制度も設
けられた。

研究はプロジェクト制で ステージゲート方式

現在、同社には、MCCRに700

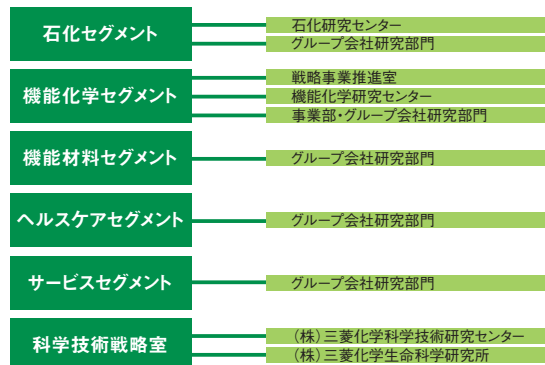


三菱化学株式会社
執行役員
科学技術戦略室長
田中栄司氏

三菱化学株式会社

- 事業内容：石油化学製品、
情報電子、医薬品、
機能材料などの製造・販売
- 本社所在地：東京都港区
- 設立：1950年
- 従業員数（連結）：3万7,633人
- 売上高（連結）：1兆8,875億円
(2003年3月期)

【図表3-2-5】三菱化学グループのR&TD体制



名弱、三菱化学の2事業部門研究センターあわせて約1000名(全社員の約7分の1)の研究者が在籍している。MCCRを中心とした研究者のマネジメントを行っている科学技術戦略室の室長であり、執行役員の田中栄司氏はこう話す。「コーポレートの研究はプロジェクト制で運営されています。MCCRの運営上の組織は階層型ではなく、MCCRのR&TD(リサーチ&テクノロジードイベロプロメント)事業部門長の下にいくつものプロジェクトがぶら下がる文鎮型組織で、プロジェクトリーダーが大きな権限をもっています。プロジェクトリーダーは組織のいわば課長にあたるが、それまでは40代前半から50代の研究者がその職位に就くことが多かった。プロジェクト制になってからは、30代の若いリーダーが何人も生まれ、組織の活性化が進んだ。

次の年度の賃金と賞与額に反映される仕組みだ。「特許面、他社技術との競争力といった4つのカテゴリーで判断する独自の評価指標があり、基礎研究プロジェクトには、また別の指標があります。人事権のある部門長がプロジェクトリーダーの評価をこの指標で行い、メンバーの評価はリーダーにほぼ任せます。当然、評価が高いプロジェクトほど、所属メンバーの評価も高くなります。評価によっては進行中のプロジェクトの解散もありますよ。事業化のスピードが確実に上がっていると確信しています(田中氏)

- 他にも以下のような表彰制度がある。コーポレートの表彰として
- 研究を含む大きな事業的成功に対する「社長表彰」および「セグメント長表彰」
- 技術レベルの高い研究成果に対する「R&TD表彰」
- MCCR内の表彰として
- 特許取得の数の多さで表彰される「特許表彰」。金・銀・銅の3種類がある
- プロジェクトの内容で表彰される「優秀プロジェクト賞」
- 在籍10年までの若手が対象で、研究者同士が推薦しあう「若手優秀研究者賞」

ムチだけでは成果は出ない 多くの表彰制度が存在

通常の仕事以上に、研究開発に必要なのは、携わる研究者のモチベーションである。三菱化学でも、そのための表彰制度がいくつか設けられている。その代

ユニークなのは、メンバー外でありながら、有益な助言や協力をした人に贈られる「アクトレジット表彰」で、入社間もない若手研究者の発案によるものだ。研究者は自分の知識や情報を抱え込みがちだが、それをオープンにし共有財産として活用することを狙いつけている。

三菱化学でも、そのための表彰制度がいくつか設けられている。その代表格が先述した特許報奨制度だ。「今までに2件のA級報奨が出ています。事業化された大きな利益を生んだものが対象であるため、特許取得後、ある程度の期間が必要で、30代以下の若い人がなかなか対象になりにくいんです。でも、若い人の間で、いずれオレももううぞと、よい雰囲気が出ていますね(田中氏)。

この三菱化学の例は、事業化を最終目標に、プロジェクト評価を研究者の評価に直結させ、一方で、成果をあげた研究者に数々の表彰で報いる点が特徴だ。評価をあげるには、自らがプロジェクトリーダーとなり、毎年の厳しい評価を経なければならぬが、在籍する研究者にとっては納得度の高いマネジメントだと思われる。

プロの真髄は顧客起点の発想 求められる人材を計画的に育成



店頭で販売担当者と話すバイヤーの山下卓也氏（左側）

伊勢丹新宿店のメンズ館は2003年9月、紳士部門としては35年ぶりの全面改装を経てスタートを切った。改装前、伊勢丹紳士部門では購入客のうち、実に65%を女性客が占めていた。夫や息子、または彼氏の身につけるものを、妻や母、彼女である女性客が選ぶという構図だ。そこでこの改装では、「ファッションに関心が高く、自ら商品を選び、コーディネートするこだわりをもっている」残り35%の男性客の比率アップを狙った。こうした男性客が満足できる品揃え、店舗環境、販売サービスをメンズ館で実現した結果、改装後はメンズ館全体の男性客比率が45%、紳士用品・雑貨、スーツなど一部のフロアでは5割を超えるところまで男性客が増えたという。

これまでならデパートを素通りし、ブティックやセレクトショップに行ってしまうような「こだわりのある男性」をいかに伊勢丹へ引きつけるのか。引力の中心となっているのはやはり品揃え、新たな商品の企画力だ。紳士靴を例に「こだわりに応える品揃え、商品企画」を見てみよう。

あるイタリアのブランドの紳士靴がある。紳士靴担当のバイヤー（仕入れ担当、

山下卓也氏は、デザインと品質に優れたそのブランドで、日本人の足型に合った伊勢丹独自の商品企画を考えた。だが、その独自商品をイタリアで生産するとコストがかかり、日本での小売価格が大幅に上がることがわかった。「そこでイタリアの現地事務所の協力も得ながら、イタリアでデザインした靴を、東欧で生産する計画を立てました」（山下氏）。

コストかかる独自商品 東欧で生産して実現

靴作りにこだわりをもつイタリアの靴メーカー社員を東欧の工場に連れていき、彼らのこだわりが東欧でも実現できることを説明するなどして、この計画は実現した。このほか、イギリスのあるブランド紳士靴を、改装前の倍以上の50点に増やして、「ロンドンの本店に次ぐ、世界で2番目の品揃えにした」（山下氏）、日本で2店しか扱っていない高級文具の取扱いに成功するなど、顧客の期待を読み、その期待を超える品揃えを次々に実現している。

こうした「お客さまの期待を超える」企画の数々を実現していくには、並外

れた担当分野に関する知識や、メーカーとの交渉力、関連部署の協力を得るコミュニケーション力が必要だろう。MD統括部紳士統括部長の大西洋氏は「生きた情報や知識を身につけ、交渉の経験を積んでもらうためにも、紳士部門のバイヤー24人を年間延べ約30人、海外出張に出しています。また、お客さまは一度満足しても、満足した瞬間に次の要望をもち始めるものです。その期待に応えるためにも、店頭の品揃えを変更する場合は少なくとも全体の4分の1は、何か新しい試みを入れるようにしています」と話す。

知識や交渉力も必要だが、「一番大切なのは顧客起点で発想し、お客さまが何を求めているかをつかむことだ」と山下氏はいう。そのためには販売データといった定量的データから論理的に顧客の要望を読み取る力と、「お買い場」（伊勢丹は売場をこう呼ぶ）での顧客とのやりとりから得られる定性的データをキャッチする感性の両方が必要だという。「お

株式会社伊勢丹

- 事業内容：百貨店業
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1930年
- 従業員数：4,267人
- 売上高（単体）：4,384億円
(2004年3月期)

客さまの声は販売員などお買い場の全員が聞いています。聞くのは私だけではありません。その情報を共有するチームワークも重要です。お客さまの求めるものをつかめなくては、その期待を超える商品を提供することは到底不可能です」(山下氏)。

プロである山下氏 認められる理由は

伊勢丹は現在、社員に求められる人材像を「市場性のある専門性と、自律性を併せ持つ人材」と規定している。人事キャリア部長の近藤洋氏はバイヤーの山下氏について、「社内だけでなく、社外でもその名を知られている。伊勢丹の求めるプロフェッショナル、人材像にぴったり合致した社員です」と評価する。さらに焦点が当たるのは、「山下氏の持つ能力や資質のうち、周囲の人たちは何によって彼をプロフェッショナルと認めているのか」という。

近藤氏はバイヤーの役割を、顧客を起点に考え、顧客の期待を超える商品を提案し、その提案によって顧客や周囲の人たちにインパクトを与えていくことだという。「お客様を起点に提案をし、何よりもそれがお客さまから支持されているから、山下はプロのバイヤーと認められているのです」。

では伊勢丹は今後、どのように山下氏のような人材を育てようとしているのだろうか。「学校でいえば基礎教育にあ

たる、入社から6年目くらいまでが最も重要になる」と近藤氏はいう。同社では3年前から、正社員について入社から6年間を対象とした、「キャリア形成期のキャリアパス」という新たな人事ローテーション制度を始めた。

新制度では、正社員の新入社員は全員、新宿店の紳士、婦人といったファッション衣料領域の部門に配属される。「伊勢丹が伝統的に強みをもっている領域であること、マーチャングデザイン等に移り変わりが早く、お客さまの要望に応えるにもスピードが求められる部署であることが、最初に配属する理由です。まずここで顧客起点の発想や、時代の変化を読んだ半歩先の提案などを実行する方法を学んでもらいます」

次の節目は3年目によってくる。そのまま新宿店のファッション衣料領域で働きつづけるグループ、領域は同じファッション衣料だが、支店に異動するグループ、リビング、食品などファッション衣料以外の領域に異動するグループの3つに分かれる。「1人の責任範囲が広い支店で、組織の全体像を見ながら仕事をしてもらうことが狙いです」(近藤氏)。さらに5年目には本人の適性や能力に応じて後方部門、外商など異動先を広げる。またキャリアインタビューを実施し、個々の社員に応じた「市場性のある専門性」を育てていくキャリアプランづくりの相談に乗る。

この仕組みの狙いは、6年間が終わった頃には伊勢丹の10年ビジョンを構

築できる人材を育成することだ。「その時自分の専門性が、伊勢丹内だけでなく外部にも通用するぐらいの力を身につけてほしいと考えています」(近藤氏)。

企業特有のやり方を まずは身に付ける

同志社大学の太田肇教授は「企業特殊な仕事のやり方は他社で通用しない」という考えは誤りだと指摘する。IT化、機械化が進む中、機械やITでは取って代われない創造力や交渉力、判断力、感性など、パターン化できない能力が求められるようになる。それらの暗黙知がたまっているのが「企業特殊な仕事の進め方」というのだ。「どこかの会社でも通用する知識や技術は、どこにでもあつて差別化にはならない。逆説的だが、ある会社で特有な、どこも真似できない仕事をした経験や能力は、そのままでも価値があり、通用するので」(太田氏)。

伊勢丹における「企業特殊な仕事の進め方」とは、顧客起点で発想し、顧客の期待を超える提案を次々と発信していくことだろう。同社では「市場性のある専門性」を育てるため、入社から6年の間にまず「企業特殊な仕事の進め方」を身に付けさせることを狙ったローテーションを実行している。これからの時代に求められる専門性を育成する、新たな試みといえるだろう。

環境変化に対応する多様な専門性 個性を活用するため別会社化も

企業の合併や事業統合が相次ぎ、社名や商品名が変更される、知的資産として自社の持つブランド価値の確立や向上が求められるなど、企業のブランド戦略をいかに構築していくかが、経営レベルの問題として関心を集め始めている。こうした状況を受け、博報堂のグループ会社博報堂ブランドコンサルティング社は2001年4月に設立された。同社は企業のブランド戦略構築に対するコンサルティングサービスを提供する。日本航空と日本エアシステムの統合後における統一ブランド「JAL」に関するコンサルティングは、同社が手がけた代表的ケースのひとつだ。

ブランド戦略に関するコンサルティングは広告領域にとどまる問題ではない。マーケティング、広告、店舗活動、販売促進、人材育成、それらを統合する経営の視点も必要だ。そのため同社は博



博報堂ブランドコンサルティング
代表取締役社長
首藤明敏氏

報堂からの出向者に加え、経営コンサルタント出身者を多数採用してきた。現在20人の社員は、出向者とプロパー社員が半々となっている。同社の首藤明敏社長は、「ブランド戦略策定には、組織運営にかかわる経営の知識と、消費者の意識を把握するマーケティング能力の両方が必要。企業経営への理解力、広告会社の強みである顧客理解のノウハウを融合したサービスの提供が私たちの特長です」と説明する。日本の広告業界では、現在はコミッション取引が主流だが、さまざまな環境変化に対応しようとして、博報堂では従来の広告ビジネスとは違ったモデルの確立も模索している。同社はブランドコンサルティングという専門サービスに、フィーとして対価を受け取るという新たなモデルを導入しているのだ※。

社員が専門性高め 自立できる組織に

ブランドコンサルティングという領域自体が新しく、同社も事業形態を模索している。それだけに「この分野におけるプロフェッショナルとは」について、

同社では何度も議論を重ねているという。「若い社員も多いため、社員と会社がキャリアイメージを共有しながら、それぞれの専門性を高めてほしいと考えている。その結果、社員が自立できる組織にしたいと考えています。そのためにも質の高い仕事ができ、ここにいればブランドやマーケティングのプロとしてより短期間に、深い知識やスキルを身につけられる場になりたい。それから、できれば博報堂よりも給料のよい会社になりたいですね」（首藤氏）。

高度化、効率化する 広告会社へのニーズ

博報堂ブランドコンサルティングの取り組みは、博報堂グループ全体の中でどう位置付けられ、同社のプロフェッショナル処遇に対する考え方とどう関係しているのだろうか。

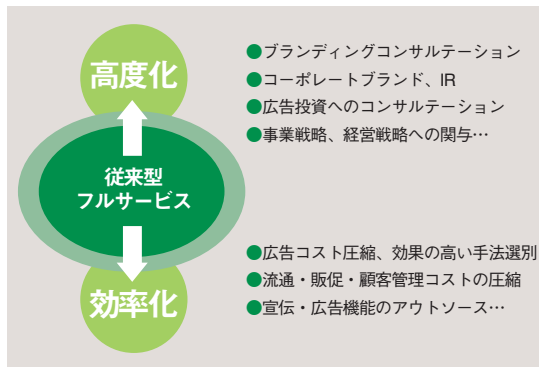
それを理解するには、まず広告会社に対する顧客ニーズの変化を知る必要が

※フィー方式とコミッション方式
コミッション方式は新聞、テレビ、雑誌など媒体から仕入れた広告枠の費用、マーケティング、広告制作の費用など、広告にかかったコストに対し、通常15〜20%程度の手数料を得る形態。これに対しフィー方式では直接コストに加え、コンサルティング、調査、マーケティング、制作など、広告会社が担当した業務について、それに広告主と協議して決めた役務に対する対価を請求する。

株式会社博報堂

- 事業内容：マス媒体などに関する広告取扱、マーケティングリサーチ&プランニング、広告制作、セールスプロモーション、パブリックリレーションズ業務取扱
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1895年
- 従業員数：2,677人
- 売上高(単体)：7,097億円
(2003年3月期)

【図表3-2-6】顧客ニーズの変化



出典：博報堂提供の資料から編集部が作成

ある(図表3-2-6)。

広告会社における従来型サービスとは、(1)ある商品の広告キャンペーンとして予算を獲得したとすると、(2)媒体の買いつけ手数料や制作に関わる管理費として予算から一定の比率をコミッションというかたちで受け取り、(3)そのコミッションをベースにキャンペーンの進行に関わるさまざまなサービスをフルパッケージで提供するというものだ。博報堂人事局の上原直人氏は、「従来型の商品広告キャンペーンなどの範囲では、すでに十分な経験が蓄積されていますので、クライアントの課題に対応するメニューやノウハウも確立しています」という。

しかし、顧客は右肩上がりの経済成長が望めない中、資源の選択・集中や、投資対効果の徹底した追求を始めていく。広告についてもどんなことをどれだけ要望するか、どれだけの効果があったのかを見極める動きが出ているのだ。「サービスについても高度化と、効率化という新たな2つのニーズが強まっています」と説明する。高度化としてはコーポレートブランドやIR、広告投資自体へのコンサルティングなど、効率化には

広告コストの圧縮やより効果の高い手法の選別、宣伝・広告機能のアウトソースなどが挙げられる。

博報堂ブランドコンサルティングが手がけるブランド戦略に対するコンサルティングは、この中で高度化のニーズに該当する。「この分野はまだノウハウが確立されておらず、サービスのメニューも固定化されていません。顧客の要望に応じて、顧客と一緒に複雑な問題を解決しながら、事業開発を進めることが求められます」(上原氏)。同社ではこの分野に必要な人材を、高度プロフェッショナル人材とし、組織・人材のKFSを、(1)少数精鋭の高度プロフェッショナル組織(2)自律的人材が集まる自律的で自由な環境(3)徒弟制度による価値の伝導だと考えている。

人材マネジメントの新しい仕組みを模索

こうした組織・人材イメージの具体化策のひとつが、博報堂ブランドコンサルティングのような別会社化といえる。同社のほか、クリエイティブブティックと呼ばれる、高い専門性を持つクリエイ

ターを中心としたグループ会社も4社設立されている。中にはすでに博報堂とは別の人事制度をもつ会社もある。「コンサルタント、クリエイターなど、幅広い専門性をひとつの人事制度にまとめることは難しくなっています。これらのグループ会社は新しいビジネスモデルを創造しながら、それに合った人材マネジメントの仕組みも模索している段階です。枝分かれしたグループ会社が、新たな事業形態に合った人材マネジメントについて試行錯誤した経験が、幹である博報堂の人材マネジメントにもよい影響をもたらすはず」(上原氏)。

別会社化は、その会社の専門性が市場から認められなければ、経営が成り立たないという形で企業内プロフェッショナルたちに厳しさを突きつける。一方で親会社とは一線を画すことにより、さまざまな個性をもつ企業内プロフェッショナルに対応した処遇や育成が可能になる。別会社化という手法は、クリエイターやコンサルタントなど、常にその専門性を厳しく問われる企業内プロフェッショナルの処遇に対して、効果的な選択肢だといえるだろう。

非必要経済は
スペシャリスト活躍の主舞台

宗定 勇氏 (日本知的財産協会専務理事)

プロフェッショナル人材とは何か
上昇から水平のキャリアアンカーへ

佐野一郎 (本誌編集長)



終章

新しい関係を 築くために

企業内プロフェッショナルと企業はこれからどんな関係を築いていくべきなのか。

本誌編集長に加え、まとめの章にはお2人に登場いただく。

日本知的財産協会専務理事の宗定勇氏は「非必要性経済」の観点からこれから必要な専門家像を説く。

AGP行動科学分析研究所所長の永井隆雄氏はコンティンジェンシー理論を踏まえ、

プロフェッショナルを処遇する組織の姿に言及する。

最後に本誌編集長が今後の研究テーマを明らかにし、特集をまとめる。

構成 五嶋正風 (編集部)

働く職人たち (14世紀のヨーロッパ)

© Archivo Iconografico, S.A./CORBIS/Corbis Japan

非必要経済は スペシャリスト活躍の主舞台

宗定 勇氏 (日本知的財産協会専務理事)



そうじょう・いさむ
日本知的財産協会専務理事
1944年生まれ。京都大学法学部
卒業後、1966年三菱化成(現・三
菱化学)入社、特許部に配属。同
社知的財産部長、執行役員を経
て、2003年退社。同年より現職。

知識社会化が用意した スペシャリスト活躍の機会

私が考えるスペシャリストの定義は、「特定の分野において、高度にして広範な情報・知識をもち、それに基づいて、高度な判断（＝情報操作に基づく行動の意思決定）を下すことができ、事業遂行を行うゼネラリストと経営者に対し情報提供と進言を行う人材」です。事業結果に直接の責任は負いません。その反対概念がゼネラリストです。一方、プロフェッショナルとは、「平均的な人材（アマチュア）が成しえない技能（知的または肉体的）を発揮することで報酬を得る人材」のこと。知識社会化の進展により、スペシャリストもゼネラリストも、さらには経営者もプロフェッショナル化が進んでいます。さらにいえば、指導・監督・評価を行い、人事権をもつ人間という意味でのマネージャーはスペシャリスト、ゼネラリスト双方に存在します。

なぜ今スペシャリストなのか、プロフェッショナルなのか。これを半世紀も前に予見していた人物がドラッカーでした。彼は1954年に『現代の経営』、69年に『断絶の時代』を著し、世界が有体物中心から無体物中心の社会に変化していくことで、マネジメントの方法が一変することを見抜いていた。現に70年あたりから日本をはじめ先進国の経済成長率が鈍化し始めました。必需品が広く行き渡り、モノ余りの社会になってしまったからです。

私は、必需品経済の縮小化とは、「非必要経済」（必ず要るにあらざる経済）化であると捉え、そうした経済は次の3つの特性をもつと考えました。①あらかじめ需要が存在しない（↓需要創造型企業が強い）、②需要と供給の結合が弱い（↓不確定性原理が支配する）、③価格・乗数・政策効果が低い（↓近代経済学の前提が崩壊）。経済を成長させるには、これまでの常識が存在しない不確定性が支配する中で、新たな需要を作り出すほかなくあります。しかも、知識や知恵が最大の支配因子となり、仕事の本質がモノではなく情報の操作になる。そうになると、分野は限定されても、深い知識と独特の感性、洞察力をもつ人間が不可欠になる。それこそスペシャリストの出番です。

スペシャリストが増えたと雇用の流動性が高まります。終身雇用が崩れ、ライバル企業間、異業種間、官と民、学と官、学と民、経営者からオペレーターまで、人の移動が激しくなるでしょう。その人ならではの知識や能力が問われる時代です。よいことだと思います。

日本企業と欧米企業 スペシャリスト活用の違い

興味深いのは、日本企業（特に財閥系）と欧米企業ではスペシャリストの活用の仕方が異なっていることです。図表1をご覧ください。欧米ではゼネラリストとスペシャリストそれぞれが経営者に情報提供と進言を行います。経営者は各部署から上がってくる情報をもとに、全体最適化の意思決定を行います。すべての情報を入力でき、全体を見て意思決定できるのは経営者だけです。非常に合理性の高い組織といえます。

一方、日本企業では、まず、法務、人事、知財といった異なるスペシャリスト

プロフェッショナル人材とは何か 上昇から水平のキャリアアーンカーへ

佐野一郎
(本誌編集長)

プロフェッショナル。この言葉はもとも職業をあらわす「プロフェッション」から生まれた言葉だ。だが日本でも海外でも、ゼネラリスト、マネージャー、エキスパート、スペシャリスト、アマチュアなどの対語とともに、さまざまな文脈で意味を与えられてきた。専門性を持つ人材であることは共通なのだが、実用的な定義が難しい言葉だ。特集の中でもさまざまな名称を使ったため、読者のみなさんを混乱させたかもしれない。正直なところ私たちも、最後までどういう

統一的定義をおくか悩んだ。どうかご容赦いただきたい。それでも、あえて今回は「企業内プロフェッショナル」という言葉を掲げて、企業で実際に活躍するプロフェッショナルの人たち、人事の方そして研究者の方々と議論を進めてきた。成果主義の導入に際して多くの企業が、「プロフェッショナル人材」という言葉を用いてこれからのホワイトカラーのキャリアを示そうとしているからだ。

バブル以前に大手企業に入社した日本人ビジネスマンの心の奥底には、どこ

かに「出世」という二文字が潜んでいる。受験競争を勝ち抜き、偏差値上位大学を卒業し、誰もが知っている大手企業に入社する。最初は現場、そして主任係長、そして本社の課長ぐらいまでは昇進したい……。これは戦後経済成長の中で育まれた価値観だ。

世間が一人ひとり監視 『出世』のメカニズム

この「出世」という言葉は、ビジネスパーソンに特別な意味を喚起させ、20代には理不尽ともとられる長い仕事上の我慢や努力を支える力があつた。顧客や市場より内部規範の維持に価値をおき、上からの指示や方針に沿って行動する。その積み重ねによって、社内で培われた人脈と経験を頼りに、比較的苦勞のない仕事と世間からの評価、そして生涯にわたる安定的な報酬がもたらされるという暗黙の了解があつた。その間、阿部謹也氏のいう「世間」というシステムが働き、一人ひとりを監視してきた。そして専門職制度は成果をあげられな

かつた。だが、この「出世」のメカニズムは、社会・市場の安定と、経済成長に基づいた会社の発展による企業組織の膨張なくしては成り立たない。そこで『出世』に変わる何らかのキャリアアーンカーが待望されている。それこそが「プロフェッショナル人材」という言葉であり、社外にも通用する新たな個人と組織の役割期待関係だろう。

これは年功主義から成果主義への人事制度転換と連動する。『出世』はまさしく年功主義を支えたキャリアシステムであつた。終身雇用が崩れていく中、プロフェッショナル志向の確立は、成果主義に対応するためにもどうしても必要だろう。

顧客や市場からは 高度な仕事の要請

また、顧客や市場は企業と働く人に「高度なプロフェッショナルの仕事」を求めている。企業は厳しい環境変化の中にあり、事業の再編や統合による絶え間なく持続的に革新しなければ生き

残れない。『出世』の実態も変わってきた。グローバルな戦いと資本や労働市場の急速な変化という大きな課題の中、企業を方向付け、決断し、結果に対して厳しく責任が問われる経営が求められている。『出世』して経営幹部になることは、決して安楽で安定を約束されるものではなくてきている。

一方、働く人も今日まで身につけた知識や技術が明日には不要となるかもしれないという現実にとさらされている。それでもある年齢以上には、『出世』のパラダイムは根深く残っているが、若い世代は『出世』というキャリアアンカーが自分の人生を切り開くものでないと理解している。昨今ベンチャー企業に多くの優秀な学生が入社し、第2新卒とい



(写真:世界文化フォト)

われる入社3年目程度の若手社員が大企業から続々と転職するのは、長期的な育成システムに対する抵抗や反発だけでなく、企業の『出世』パラダイムがなかなか変わらないことへの苛立ちと抵抗に思えてならない。

社員に企業内プロフェッショナルであるかと求めることは、コミットメント低下、人材流失にともなう企業ノウハウ、顧客基盤や関係パートナーの喪失などさまざまなリスクをとまなう。それでも企業は後戻りできない。前向きに、組織運営のパラダイムを変革しなければならぬのだ。

プロに求められるのは 安定した成果出すこと

専門知識や技術もつことがプロフェッショナルの特徴といわれるが、プロフェッショナルにとって最も重要なことは、顧客の期待に対して安定した成果を出し続けることではないか。さまざまな企業で働く企業内プロフェッショナルの方々や人事担当者、研究者たちとの議論を通じて、最も強く感じたことだ。専門的な技術や知識は大切だが、それは安定した成果を実現するために必要なものに過ぎない。医師や弁護士など、プロフェッショナルを象徴する専門家に期待するものは、困ったときの問題の解決であり、専門家なら何とかしてくれる、専門家なら適切なアドバイスをもたらせるという期待だ。それに応えるため、彼ら

は特殊な言語体系で現実を見つめ、課題を見つけ出し問題を解決する。アマチュアはたまたまよい仕事もするが、失敗も多い。プロフェッショナルは違う。期待に対して安定もしくはそれ以上の成果を約束する存在、それがプロフェッショナル人材なのだ。

しかし現代のように顧客の期待が多様化し、高度化する中にあるのは、安定的に成果をあげるプロフェッショナルは生まれにくい。コンピュータの世界では、大型汎用機はパソコンへ細分化され、パソコンはネットワークで結ばれ(統合され)、インターネットの時代になった。集中処理から分散処理へ、また大規模集中処理へと変化する。限らない細分化と統合化の繰り返しが起きている。ビジネスの世界でもマーケットの変化に合わせ、企業も分割化、再編そして統合があらゆる領域で恐ろしい速度で起こっている。

企業独自の言語体系 修得した人材が人気

こうしたなかでプロフェッショナルが安定した成果をあげるためには、常に「顧客は誰か」を問い、「何が期待されているか」を明確にし、あらたな知識や技術という課題発見・問題解決の方法を磨き続けなければならない。まさに『プロフェッショナル』受難の時代だが、だからこそ期待された成果をあげる真のプロフェッショナルがあまねく求められる

コンティンジェンシー理論・自己組織性と プロフェッショナル人材

永井隆雄 (AGP行動科学分析研究所所長)

日本企業を取り巻く状況には閉塞感がある。その組織の行き詰まりの根底には何がしかの組織ディシプリンの問題がある。パソコンでいえば、OSの部分にバグがあるか、OS自身が重くて起動しにくいのか、いわゆる言いがたい軌みがあって、人事と組織のアプリケーションの円滑なオペレーションを阻害している。

従来の日本企業の組織は、心のどこかでお役所を原風景にもつ官僚制を基調とし、ジェネリストを育成するため、幾重にも階層化されてきた。強い統合力、統制力のある組織は、精度の高いメカニクスや、クオリティあるサービスを効率よく生産・供給するには優れていた。しかしその一方で、クリエイティブイティを生み出す異質さ、自由度を犠牲にしすぎていたという反省が、時折経営トップの口の端にも上るようになってきた。どうもピラミッド的階層の頂点に威信を与え、過度に尊重する「統合の論理」は、時に強く機能しすぎてきたのではないか。

組織戦略論でよく登場するいにしへの論議にコンティンジェンシー理論がある。唯一最善の組織構造は存在せず、組織を取り巻く環境と、組織自身の構造の適合関係によって組織の成果が向

上することを前提にするものだ。ここでは、安定した環境下では機械的組織が有効だが、不安定な環境下ではその不確定性から有機的組織が有効だと提唱された。

ところが、状況対応的な発想に立つても、日本の組織は自己保存的な均衡維持型の組織ディシプリンを重視することもあり、結局どこかで強すぎる統合や統制のうねりに巻き込まれてしまう。そして異質分子の取り扱いや、特に育て上げることにはたびたび失敗してきた。そこで、当事者たちも開き直るか、内心で卑屈になるか、はたまた超然とするか、時には組織の重圧に圧殺されてしまふか、いずれにしても潜在的なプロフェッショナル人材にはまっとうな尊厳がなかった。その処遇にはどこかで不具合や違和感が出てしまっていた。

プロフェッショナル人材の処遇について、日本の組織はジェネリストを生み出す階層化原理と過剰な行動統制の呪縛をどこかに背負っている。本来、そこには階層化ではないネットワークのような組織ディシプリンが必要だ。それは自己組織性であり、環境に適應するのでもなく、他律的に決定されるのでもなく、「自分自身が自前のメカニ



ながい たかお
1963年生まれ。慶應義塾大学文学部卒業。企業同大学院、外資系日本大学を経て多数の大学の講師も務める。

ズムに依拠して自律的に自ら行動する」ものなのだ。つまり、個人を不適応や未適応のまま容認し、中途半端な認知や称賛もせずに放置できないか。そんな大胆な発想が必要だ。「何とか認めて然るべき処遇を」という発想を持ちすぎること自体、統合の論理から派生している。また「評価されないではないか」と後押しや応援を期待すること自体、過剰依存的なメンタリティを感じる。絶妙なバランスで均衡維持しつつ、異質で多様な分子を活かし、できればどう活性化するか。時に放置し放任し、生み出された創発的なアイデアだけに巧みに取り込む。組織と個人の新たなインターフェイス作りが求められているのかもしれない。

のだ。

前述したように、もともとプロフェッショナルは顧客の課題を発見し、成果を実現する独自の行動スタイル、メソッド・言葉の体系を持っている。化学者は化学式で、マーケティングは4P3Cを駆使し、経理担当者はP/L、BS、キャッシュフローで事象をみつめ、課題を見つけて解決への道筋をつける。彼らは専門分野ごとに独自の言葉の体系を使って、一般人が見えないものを見るのだ。

一方、優れた企業には、現場で課題を発見し、それを解決する企業独自の言葉の体系がある。例えば大手自動車メーカーは製造現場の改革に日々その言葉の体系を用いているし、いくつかの飲料メーカーや食品メーカーは、マーケティングに独自の方法を持っている。形式知化していなくても暗黙知として保有する企業も多数ある。

こうした企業特長な言葉の体系、言い換えれば知識や技術を習得した人材は、転職市場で高い価値をもっている。すでに〇〇分野なら△△企業の出身者という評価は、いたるところで生まれている。こうした企業独自の問題解決体系を使って成果を生むプロフェッショナルは長期雇用である必要はないかもしれない。暗黙知を蓄積し、それを言語化して体系化するような人材は長期雇用、企業独自の強みに直結しないテーマや、ある時期だけに必要な高度な専門性や技術は、外部のプロフェッショナルの力

を借りるなど、今後は育成期間の長さ
と成果の大きさとの関係で、雇用形態
を検討する必要があるだろう。

事業戦略なくして プロ育成は不可能

社会が複雑・高度化した現代では、
よほど深い洞察力を持った人材でなけ
れば、従来の専門知識や技術だけでは
課題は見えないし、見えない課題は解決
できない。かといって時間をかけて深い
洞察力を持った人材の暗黙知を新たな
知識の体系に作り上げ、安定した問題
解決のレベルに磨き上げるには、社会の
変化が激しすぎる。体系化した途端に
陳腐化する可能性もある。また5年後
という課題が生まれてくるのかさえ予
想がつかない。企業としてはこうしたリ
スクを最小限に押さえるため、独自の戦
略に基づいたプロフェッショナルの育成
がどうしても必要となる。戦略なきとこ
ろにプロフェッショナルの育成はないの
だ。

プロの起源は職人集団 創発的連携が価値生む

今回の議論の過程で、もうひとつ印
象深かったことがある。個人を意味する
と思い込んでいたプロフェッショナルの
起源が、中世欧州では職人集団を指す
という阿部謹也氏の指摘だ。中世の手
工業者は、顧客に対して全責任を負う
親方による仕切りで、職人の相互行為
で磨き上げられた技術をくみ上げ、価値
を生む集団だった。日本知的財産協会
専務理事の宗定勇氏が指摘するように、
研究開発分野といった極めて高度で複
雑化した問題への対処は、個人だけの
力では限界にきている。今回取材に協
力いただいた多くの企業でも顧客の課
題、事業の課題に対し、さまざまな分野
の人材がチームワークで取り組んでい
た。人間の創造性は価値観の違う人間
同士のコミュニケーションの中で育まれ
る。専門的な人材がタコソボ化せず、課
題解決のために連携することの重要性

を改めて認識し、今日のプロフェッショ
ナルを捉える大きなヒントになった。

やや議論が拡散した感はあるが、今回
の特集は「プロフェッショナル」や「専
門性」をさまざまな角度で考えるヒント
集のような仕上がりになったと思ってい
る。最終的に体系化したメッセージは発
信しえなかったが、プロフェッショナル
に対する考察は深められたのではないかと
自負している。ワークス研究所は今年、
「プロフェッショナル人材」を研究テー
マの中心に据える。顧客接点で起ころ
さまざまな変化を察知し、新たな価値創
造を担うプロフェッショナル人材、独立
や自営も視野に入れた、個人の視点か
ら見たプロフェッショナル人材のキャリ
ア形成、人材ポートフォリオを推進する
ための有期契約・業務委託としてのプ
ロフェッショナル人材の活用など、次の
時代の働く人と組織のあり方を示唆す
る研究を深めていく。研究成果は本誌
の中でも随時報告していきたい。





ナレッジワーカー と組織 ～北米現地レポート

高度な専門知識を有し、「いかにするか」ではなく「何をすべきか」を考えて、仕事を組み立て実行するナレッジワーカー。第一特集で取り上げた、企業内プロフェッショナルのあるべき姿や組織との関係を考えるためにも、ナレッジワーカーという概念に注目することは意味があるだろう。第二特集では北米のナレッジワーカー像がどう変化しているのか、彼らと企業はどんな関係を築くべきなのかを探るため、米国、カナダを取材した。ナレッジワーカーをめぐる現状の課題と、未来への展望をレポートする。

文 デイビッド・クリールマン
構成 五嶋正風 (編集部)

概観 機械の一部から知識の源へ

デイビッド・クリールマン

パート1は導入部として、17世紀ヨーロッパまで時代をさかのぼる。労働者観の変化、ピーター・ドラッカー氏によるナレッジワーカーの発見、ドラッカー氏以降の研究の紹介を概観する。

米国、カナダにおける労使関係に依然として影響を与えているのが、今からおよそ250年前、ヨーロッパで起きた劇的な思考の転換だ。

17世紀のヨーロッパにおいては、兵士となる者は、広い肩幅、長い腕、抜け目のない敏捷な物腰、そして姿勢の良さなど、ある種の生得的特徴を備えているのが当然と考えられていた。しかしフランスの哲学者ミシエル・フーコーが著書『規律と処罰』で記しているように、18世紀までにはその考え方はすっかり様変わりしてしまう。18世紀には、どんな農民でも兵士として通用すると考えられる

デイビッド・クリールマン
ヒューマンキャピタルマネジメント領域を専門とするインディペンデントアナリスト。元HR.com編集長。定期的にHR.com、南カリフォルニア大学、その他のベンチャーに対し、今後のHRを鋭い視点で分析したコラムを寄稿している。無形資産としてのヒューマンキャピタルについてのワークショップも主宰する。カナダ・トロント在住。



ようになったのだ。重要なのはもって生まれた資質ではなく、荒削りな素材を型にはめ込むという、単なるプロセスの問題として認識されるようになったことだ。

これは過去500年間にわたり、社会で発生した大きな転換のひとつを例証するものだった。すなわち、フーコーのいう「規律社会への転換」だ。規律社会の眼目は人々に機械のような役割を担わせ、個人的な嗜好に従うのではなく、規律によって行動することを求めるものだ。こうした思考の転換があつてこそ、近代の大規模な軍隊が可能になった。学校の運営方法もこれに倣い、学生に知識を伝授することよりも、規律に従わせる訓練により重きを置いたものになった。こうした思考の転換が、18世紀末の工場の出現を可能にしたのだ。

指示に従わせたい 上に立つ者の欲求

17世紀の兵士は、単に自らの武器を手を取ればそれで事足りたが、1776年ともなると、兵士がライフルを肩に担

ぐの23もの個別の指示がなされた。任務を達成するため、ここまでの細かさはほとんど必要なかったが、この例は機械のような正確さで人を動かしたいという欲求、上に立つ者の指示に完全に従わせたいという欲求を示したものだといえる。これこそまさに、工場の所有者たちが望んだことにほかならなかった。工員たちは容易に取り替えのきく歯車のひとつとされたのだ。

人間を機械の一部と捉える見方を職場に導入するうえで、科学的管理法を考案し、先進的役割を果たしたのがフレドリック・テイラーだ。テイラーはある課題を注意深く研究・観察すれば、その最善の達成方法を見出せると考えた。そしていったん最善の方法を編み出せば、労働者を訓練し、その方法に従わせることが出来ると説いた。

テイラーの関心はもっぱら単純な肉体力労働に向けられた。彼は著書『科学的管理の諸原則』（1911年）で、銑鉄を扱う労働者をその格好の例に挙げている。1776年の兵士のように、テイラーは労働者に対してシャベルの持ち方や手押し車の押し方を厳密に教示した

のだ。ただテイラーの問題は、労働者を一段低い存在として見ていたことにある。彼はこう記す。「銑鉄を取り扱う者は、探し出すのが難しいほど非凡な人間ではない。彼は頭も体も愚鈍な、いわば雄牛のような存在に過ぎない」。テイラーはまた、仕事を遂行するうえで最善の方法を決定するのは労働者ではなく専門家の役割であると説く説を譲らず、「仕事に見合う報酬を受け取る」とする（よい労働者）なら、言われた通りのことを朝から晩までしなければならぬ」とまで述べている。労働者を動物と機械をかけ合わせたような存在として扱ったことで、テイラー主義に基づく管理手法は長年日の目を見ることはなかった。

だが実のところ、テイラー主義が広く受け入れられなかったことには、仕事の性質が容易に観察・測定可能な単純肉体力労働の世界から、知識労働の世界へと変化したことも影響している。

機械から思考する存在へ ドラッカー博士の考察

50年前、ピーター・ドラッカー氏は著

書『現代の経営』で、次のように言及している。「米国において…実数の上でも割合からみても急激に増えている社員階級は、優れた専門的技術・技能を有し、きちんとした訓練を受けた人々である。」

人々を機械の一部として扱うテイラー主義モデルが、高度な訓練を受けた労働者に対して機能しないのは明らかだ。知識労働への転換は、その影響が多方面にわたることから、ドラッカー氏がその重要性を明確に指摘して50年を経た今日でも、経営者らは依然としてナレッジワーカーをいかにマネジメント、処遇すべきかについて論争している。

何年にもわたり、ドラッカー氏は知識労働に関して示唆に富む考察を数多くしてきた。テーマのひとつは、多くの点で知識労働が肉体労働と大いに異なり、肉体労働を管理するには有用な考え方が、知識労働に対しては役に立たないというものだ。例えば肉体労働の場合、重要な指標となるのは効率（労働量）だが、知識労働ではどれだけの効果があるか、労働の質がより重要になる。このテーマと同じ流れを汲むものとして、仕事の遂行自体と同様に仕事の設定が重要だとする考えもある。また、マネジャーは肉体労働者に対して仕事のやり方を具体的に指示することができるが、ナレッジワーカーに対しては、仕事上の目標と優先順位を示すことくらいしかない。ビジネス社会で多くの教訓が明らかになってきているものの、今なおナレッ

ジワーカーに対して肉体労働者並みの管理手法を用いたという、時代に逆行するような傾向は見られる。

ドラッカー氏の主張のもう一つのテーマは、トレーニング、学習、および革新的姿勢が知識労働の中核をなすという点だ。テイラーが肉体労働について主張した概念には、こうした要素はほとんど関係してこなかった。企業はこの教訓に学び、現在では一様に高等教育を受けた人材の採用に力を入れ、同時に能力開発に重点投資をしている。革新的姿勢をいかに保ち続けるかは依然として問題のひとつだが、大きな関心と呼ぶには至っていない。

権力は経営者からナレッジワーカーへ

ドラッカー氏は権力が経営者からナレッジワーカーに移った点にも言及する。企業にとって最も重要な資産は、もはやプラントや機械設備ではなく、毎日夕方には会社を後にする労働者の頭に詰め込まれた知識だという。こうした見地から博士は、企業は社員をコストとしてではなく、資産として取り扱う必要に駆られると考えた。このテーマに関して、米国の企業社会はそのレトリックを信奉したが、実際のマネジメントに取り入れることは総じてなかった。ウォールストリートは企業がコスト削減になるレイオフを実施すれば歓迎し、社員を資産とは捉えていないことを示している。本

当に資産と考えているならば、企業がレイオフという「資産」処分に踏み切るときに、ウォールストリートがこれほど歓迎するとは考えられない。

ドラッカー氏が強く主張したのは、ナレッジワーカーは常に高度な専門知識を有する存在であること、それ故にチームを組んで働くことや、組織の一角を担って働くことが求められるという点だ。ナレッジワーカーの多くは行動に制約を受けることなく自由に働いており、企業のため減私奉公では働いていない。もちろんチームは重要だが、知識労働は個人的取り組みによるところが大きい。これはプログラマーであれ、ビル設計に従事する建築家であれ、病気の診断に携わる医師であれ事情は同じだ。ナレッジワーカーの1日の大半は個人が抱える仕事の遂行に費やされるのだ。

ドラッカー氏によってナレッジワーカーに対する社会的関心が喚起されたにもかかわらず、経営管理で最も人気のある本は、知識を有する人材ではなくナレッジマネジメントシステムに関するものだ。ピーター・センゲの『最強組織の法則』に始まり、ラーニング・オーガニゼーション（学習する組織）については絶えず関心が寄せられてきた。現在ではナレッジマネジメントについて、一大ジャンルが形成されている。だが、知識労働が思ったほどの注目を集めていないのは確かだ。

知識労働に関して最も興味深い解説を行っている人物のうち、二人は組織研

究の分野では門外漢だ。ダニエル・ピンクはそのひとりだが、著書『フリーエージェンツ社会の到来』で次のような指摘をしている。「ナレッジワーカーの大半は、独立したフリーランスの立場で働くことを好み、組織から完全に離れる道を選択してきた。すなわち自由な立場で働くことを好んできたのである」。二人目の人物はリチャード・フロリダだ。彼はチームを好み、社会の一階級としてのナレッジワーカー（彼らはクリエイティブ・クラスと呼ぶ）が巻き起こす社会現象について研究を重ねている。

組織から離れる道選択 自由に働くことを好む

17および18世紀ヨーロッパで育まれた規律社会の価値観は、現在も依然として広くいきわたっている。プロシアの將軍が閱兵場で多数の兵士を一糸乱れぬ規律で行進させたように、またテイラーが銑鉄を扱う肉体労働者を厳密に管理したように、ナレッジワーカーを管理できるといふ考えに経営者の多くが心を奪われている。その問題が認識されてから久しいにもかかわらず、ナレッジワーカーをいかに管理するかは、依然として新しく、手腕を問われる課題だ。ドラッカー氏が一貫して強調しているのは、ナレッジワーカーの生産性が、企業を経営する側にとって未解決の重要問題だという点だ。

研究 新たな特徴、企業との関係

脱工業化社会、知識社会の進展はナレッジワーカー像にどんな変化をもたらすのだろうか。その変化によって企業とナレッジワーカーの関係、マネジメントのあり方はどんな影響を受けるのだろうか。米国、カナダの研究者4人の見方を紹介する。

MBAのスキル・価値観から 芸術学修士の説くアートへ

ダニエル・ピンク氏（「フリーエージェント社会の到来」著者）

経営者が組織内で起こっている出来事を目を向ける一方、ダニエル・ピンク氏が大きな関心を寄せているのは、一人ひとりのナレッジワーカーだ。ピンク氏が対象とするのは米国だが、その洞察の多くはどの先進国にも関係している。ナレッジワーカーに起こっている出来事を、ピンク氏は二つの視点から洞察する。ひとつは、「多くのナレッジワーカーがフリーエージェント化している」と



ダニエル・ピンク氏

いう点。もうひとつは、「分析的スキルが最も重要視される情報時代（インフォメーション・エイジ）から、感情と全体的思考が経済繁栄の源泉となる概念の時代（コンセンチュアル・エイジ）へと先進世界は動いている」という点だ。

被雇用者から脱出する ナレッジワーカーたち

ナレッジワーカーについては過去50年、多くのことが書かれてきた。しかし、ほぼすべてのケースで暗黙の前提があった。それは、ナレッジワーカーは結局会社の被雇用者であり続けるだろうということだ。大方の人にとって驚きであろうが、米国の状況は予想を裏切る結果と

なっている。総労働人口のうちかなりの割合（ピンク氏の推定では25%）が組織のために働くことをやめフリーエージェントになっている。

ピンク氏というフリーエージェントとは自営する個人で、プロジェクト単位で組織と契約を交わし仕事を請け負う。フリーエージェントの職業は、プログラマー、グラフィックデザイナー、ライター、コンサルタント、ウェブデザイナー、フォトグラファー、会計士など多数ある。

多くの人は選択の結果ではなく、やむを得ずフリーエージェントになっている。しかし興味深いのは、フリーエージェントというライフスタイルを好んで選択している人たちだ。お金のために組織を去ったというケースはほとんど聞かない。よく聞くのは、自分で仕事の優先事項を決め、独立したいという声だ。

ピンク氏はまた、フリーエージェントとして働くことは比較的容易になってきたと指摘する。その理由はフリーエージェントとして働くことが社会的に受け入れられたことにある。知識労働のかなり

の部分が、家庭でパソコンを使ってできるようになり、オフィスや工場で仕事をする必要がなくなった。また24時間営業のDPEショップなど、ひとりで働く人々のニーズを効率よくサポートするインフラが整ってきたことも重要だ。

才能供給の豊かな源泉 組織にとってプラスに

フリーエージェント化するナレッジワーカーの大幅な増加から、企業が学べるものがいくつ也存在する。ひとつはフリーエージェントが、さまざまなプロジェクトに才能を供給する豊かな源泉となっていることだ。企業は概して、フルタイムの長期雇用より、必要に応じて才能ある人材を活用する柔軟性の高い雇用形態を好む。こうした才能のプールが手短かに利用できる状況は組織にとって大きなプラスで、長期雇用に代わる選択肢として考えるべきものだ。

またフリーエージェントの存在そのものが、「多くの企業が有能な社員に対し、

あまりに多くの要求を課しすぎている」ことを企業に警告している。過度に管理されているという感覚は、職場を去ることでその不満をはっきりと示す者ばかりでなく、組織に留まる者のモチベーションにも影響する。会社組織は、有能な社員が抱く独立への欲求を満たすために、彼らに対する管理の手綱を緩める必要があるだろう。

フリーエージェントは「コンフェデレーション」という同盟を組み、立場が同じ者と共同して働くことがよくある。その一例を挙げよう。ある企業が広告素材の準備の一環として、「シカゴ・デザイン」という組織に仕事を依頼したとされているのだが、実は「シカゴ・デザイン」は法人ではなく、コピーライター、グラフィックデザイナーそして事務スタッフから成る緩やかな集合体にすぎない。「シカゴ・デザイン」で働くフリーエージェントの面々は、同時に他にもコンフェデレーションを組んでおり、異なる名刺を4〜5枚持ち歩いていることもある。

働き方が、これまでとはまったく異なってきた。その時々に応じて、働く側が仕事のアレンジメントをデザインするのだ。従来の雇用形態、個人によるフリーエージェント、そして多様な形式で結ばれたコンフェデレーションと、いろいろなアレンジメントの間を個人が自由に歩き来す。そこではこれまでの確固とした境界は消滅している。

こうした状況変化に対し、ピンク氏は経営陣に具体的なアドバイスは提示していない。ただ、「社員や会社に関する従来の定義が現状とずれ、破綻を来した際に生じるチャンスと脅威に対して、注意を怠らないようにすべきだ」と呼びかけている。

情報の時代は終わり 高度な概念の時代へ

ピンク氏の洞察のもう一点は、「我々は情報の時代からハイコンセプト・エイジ（高度な概念の時代）へと進んでいる」という考えだ。氏によると、情報の時代には直線的で分析的な活動が重用されたが、ハイコンセプトの時代では緊密な人間関係を築き、大局を見通せるスキルがものをいうようになるという。

これは重大な変化だ。かつてエンジニアや科学者、ビジネスパーソンはみな、感情やアートを解する心を切り捨てるよう教えられた。ピンク氏は「これまでは重要でない切り捨てられてきたものこそ、これから企業や個人が成功する原動力となる」という。

この動きを推し進める一因となっているのが、経済上のさまざまな変化だ。決まったやり方に体系化できる仕事や、一連のステップとして自動化や海外へのアウトソーシングが進んでいる。会計士の仕事やコンピュータ・プログラムに奪われ、フィリピンやインドへ大量に流出

しているのはその一例だ。こうした変化の中最終的に残るのは、容易に体系化できないクリエイティブなものや、クライアントとの密な関係がものをいう仕事になる。

経済的な変化に加え、長期にわたる米国の物質的豊かさを背景とした社会の変化も見落とせない。例えば30年前のアメリカ人は頑丈なトースターを求めた。現在では丈夫さで劣っていても、デザイン性に優れたトースターに喜んで大金を払っている。これは、人々の関心事が「払ったお金に見合うだけの十分な機能」を手に入れることから「見た目の美しさに優れたもの」を買うことにシフトしたことを反映している。

感情、精神の満足へ 新しい欲求の登場

同様に、今重視されているのは人との感情的な結びつきだ。例えばハリ、マッサージ、漢方薬などの代替的な医療がもつ大きな競争優位性のひとつは、人間味に欠け、冷たい印象を受ける従来の医療に比べ、患者一人ひとりに細かい注意が払われる点にある。従来の医療は（代替的な医療に比べ）安く済み効果的かもしれないが、感情的および精神的に満足できる経験への新しい欲求の前に、情報時代の価値観は屈する形になっている。

西側諸国のビジネス社会では長い間タブーだった精神性という言葉が、企業

経営と消費の両面で重要な要素となってきた。意義あるものを求める人は増えている。素晴らしい何かに参加できる機会を顧客に提供できる企業は、他の企業を凌ぐことになるだろう。こうした傾向は非常に重要な現象で、ビジネスのあらゆる面で幅広い影響を及ぼすと、ピンク氏は見ている。

ここまで見てきたピンク氏の主張に沿うなら、ナレッジワーカーとは何かについて、企業はその見解を大幅に改める必要が出てくる。一例を挙げるなら、マーケティング・アナリストの場合、数字に強いだけでは通用しなくなる。クリエイティブな切り口で分析し、従来の殻を破った取引関係の開拓に手腕を発揮する必要に迫られるだろう。企業が採用・開発・報酬の対象として社員に求めるスキルには、その質的变化が求められる。ピンク氏は次のように簡潔に言い表している。「今後ますます重要になってくるのは、経営学修士(MBA)プログラムが教え込むたぐいのスキルや価値観ではなく、芸術学修士のプログラムが説くタイプのスキルおよび価値観である」。このように、何が価値観を構成するのか、新しい価値観が今後どう生み出されていくのかについて大幅な見直しが進んでいる。巧みに計画・実行することにフォーカスした唯物論的世界に、米国ほど染まっていないヨーロッパや日本は、こうした価値観の変化から恩恵を受ける面があるだろう。

(文 デイビッド・クリールマン)

クリエイティブをひきつける寛容 社員の創造性をいかに引き出すか

ロッド・フランツ デイビッド・クリールマン

(リチャード・フロリダ・クリエイティブティ・グループ代表)

クリエイティブ・クラスと名づけた新たな社会階級の出現は、単なる経済上の現象ではなく、社会現象を意味する。社会のどんな重要な変化も、経済になんらかの影響を及ぼすのは当然で、ワークス研究所の方が我々と議論するためピッツバーグを来訪された理由もそこにあると考える。

我々の研究は、クリエイティブ・ワーカーに焦点を当ててきた。社会には芸術家、作家、ミュージシャン、デザイナー、建築家そしてソフトウェア・エンジニアといったクリエイティブな人々が常に存在した。我々はこの人々をスーパー・クリエイティブ・コアと呼ぶ。現在彼らは、総労働人口のおよそ10%を占める。クリエイティブ・クラスには教師、医師、弁護士、管理職、証券アナリストやマーケティングの専門家などを含めた、さらに大きな集団が存在し、全体で労働人口の30〜35%を占める。重要なのはこの集団が米国の労働人口の中で急激に数を伸ばしている点だ。クリエイティブ・クラスの階級意識は産声をあげたばかりだ。今後労働者間の連携が強まるにつれ、社会、経済における一大勢力

として重要性を増していくだろう。

ナレッジワーカーと クリエイティブクラス

ナレッジワーカーとクリエイティブ・クラスは多くの面で異なる。ピーター・ドラッカー博士のいうナレッジワーカーの典型は、従来のな組織人間だろう。彼らは頭脳労働に従事するが、依然として制服のような上質のグレイスーツを着る。そして、1950年代の米国企業に見られた厳格なヒエラルキーが支配する世界を、今もホームグラウンドにしている。

クリエイティブ・クラスの価値観は多様だ。そして経済に最も大きな影響を及ぼすのは、その多様な価値観だ。彼らは保守的価値観が支配的なハートランド



ロッド・フランツ氏
リチャード・フロリダ
クリエイティブティ・グループ代表

郊外にある中産階級の白人居住区より、多様な人種や文化が混じりあうマンハッタンでの暮らしを選ぶだろう。クリエイティブ・クラスは、個人への寛容さを尊重する。イヤリングをつける、髪を紫に染める、ベリータンスのレッスンなど、何でも自由になりたいと望み、そのことを職場で隠す必要はないと考えている。自分本来の姿を評価し、認めてほしいと考え、会社や社会の枠組みに無理に自分をはめ込みたくないのだ。

こうした価値観がクリエイティブ・クラスを駆り立てる。それでも「スーツを着なければ雇わない」という会社もある。しかし、有能な人材の多くが「結構です。御社にはお世話になりません」と言い出したら、苦境に陥るのはそんな会社だ。

仕事の境界はすでにない 社員に求められる工夫

ナレッジワーカーとクリエイティブ・クラスの違いがあることは、すでに述べた。ナレッジワーカーの典型例に会計士が挙げられる。従来の会社はナレッジワーカーに対し、会社の規則が定める職務の遂行で価値を生み出すよう求める。会計士に求められるのは、企業組織をスムーズに動かすため、基本的には同じことを何度も繰り返すことだ。しかし、価値は創造的な活動から生み出されるもので、規定通りの仕事からの創造は難しいと考える。

かつて労働者に期待されていたのは、

職務を規定通りにこなし、仕事の「境界」をはみ出さないことだった。しかし今や仕事の境界など存在しない。会社は絶えず革新的姿勢を保ち、社員が常に職務での工夫をしなければ、会社は生き残れない。我々は誰もが創造的な仕事をする潜在能力を秘めていると考える。重要なのは、社員が能力を発揮する環境を整えられるかどうかだ。

我々の研究チームを率いるリチャード・フロリダのアイデアは、トヨタの生産システム研究から着想を得た。トヨタでは業務の改善運動を通して、一般的にクリエイティブ階級に分類される人々に留まらず、社員全員を対象にその創造的能力を大いに活用した。その結果米国の(自動車)メーカーを向こうに回した競争に打ち勝ったのだ。

「3つのT」で測定する クリエイティブな都市

我々の研究は、都市のクリエイティブティ度を示す指標作りに注力してきた。指標で注目しているのは、3つの主要分野だ。経済発展のための「3つのT」と名づけ、技術 (technology)、才能 (talent)、寛容 (tolerance) を指す。これらの指標で上位にランクされる都市は経済的に恵まれ、革新色がより濃い。

都市の寛容さを測るひとつの指標は、その都市に確固としたゲイ人口が存在するかという点だ。この指標はこれまで大きな物議をかもしってきたが、この指標

【図表1】ヨーロッパ・米国のクリエイティビティ指標

クリエイティビティ指標		才能指標			技術指標			寛容性指標		
		人的資本	科学的才能	革新性	ハイテク革新性	R&D	考え方	価値	自己表現	
ランク	スコア	クリエティブ・クラス	人的資本	科学的才能	革新性	ハイテク革新性	R&D	考え方	価値	自己表現
1. スウェーデン	0.81	8	7	2	2	3	1	2	1	1
2. 米国	0.73	1	1	3	1	1	3	n.a.	13	4
3. フィンランド	0.72	4	6	1	4	2	2	3	5	10
4. オランダ	0.67	3	2	10	6	4	8	5	4	2
5. デンマーク	0.58	9	15	4	5	5	6	7	3	3
6. ドイツ	0.57	11	4	7	3	6	4	12	2	9
7. ベルギー	0.53	2	8	6	7	9	7	13	8	8
8. 英国*	0.52	5	3	8	9	6	9	8	9	6
9. フランス	0.46	n.a.	11	5	10	8	5	11	7	11
10. オーストリア	0.42	12	14	11	8	10	10	9	10	5
11. アイルランド	0.37	6	10	9	11	12	11	5	15	7
11. スベイン	0.37	10	4	12	13	13	13	1	12	14
13. イタリア	0.34	13	12	13	12	11	12	4	11	12
14. キリシャ	0.31	7	9	15	14	14	15	14	6	13
15. ポルトガル	0.19	14	13	14	15	15	14	9	14	15

注：左から3～11列に記入された数字は、列の見出しにある指標に関して各国の相対的な位置を示すものだ。(例えば、人的資本の列に“1”と記入してあれば、人的資本指標でその国が一番にランクされることを示す)
*英国の価値指標および自己表現指標のスコアについては北アイルランドを除く。その他の指標スコアは北アイルランドを含む。

出典：Europe in the Creative Age

はなぜ重要なのだろうか。クリエイティブ・クラスの人々にインタビュすると、同性愛者に理解のある会社で働きたいという希望が聞かれた。それがゲイでない人にもなぜ重要かを聞くと、「同性愛者に理解ある会社は今どきの一歩進んだ会社だし、自分自身も本来の姿でいられる」と答えた。ゲイの人々はひどい差別を受ける集団のひとつだから、都市であれ会社であれ、ゲイに寛容ならゲイ以外の人々に対する寛容も期待できる。個々人の違いに対する寛容こそ、クリエイティブ・クラスの中核を形成する価値観のひとつなのだ。

「企業を誘致すれば雇用創出につながる」というのが、各都市に見られる従来の発想だ。しかしこの発想は、クリエイティブ・クラスには当てはまらない。ニューヨーク・タイムズ紙の記事によると、大卒者の4分の3はまず住む場所を決め、それから求職活動を始めるといふ。各企業は有能な人材が集まる都市へ進出するのが常だ。都市が経済的繁栄を謳歌したいなら、年齢、性別、民族、宗教や性的嗜好にかかわらず、あらゆる人にとって魅力ある街づくりに励む必要がある。同様に、企業が繁栄するにはクリエイティブな都市に進出する必要がある。そうでなければ、才能ある人材を集めることに苦労するのは目に見えている。

現在我々は119カ国を対象に、クリエイティブ性の指標を基にランク付けをしている。すでにヨーロッパ諸国はランク付けを終えた。その結果、上位5カ国は、上からスウェーデン、米国、フィンランド、オランダそしてデンマークの順になった。ランキング下位にはイタリア、ギリシャが名を連ね、最下位はポルトガルだ。(図表1)

経営管理への影響に いくつかのアドバイス

我々はすべての問題に対する答えは用意していない。しかし、経営陣にとつて差し迫ったある種の問題に対し、的確なアドバイスができると思われる。以下に、

経営陣が考慮すべき事項について示した。

・才能ある人材へのアクセスを確保するため、オフィスはどこに構えるべきか？

・さまざま異なる個性に寛容な社内の雰囲気はどうつくりあげるべきか？

・クリエイティブな人々が居心地よいと感じ、最も生産性を発揮するのはどんな職場か？

・どのように社員全員のクリエイティブティを活用し役立てるか？

・職務の範囲内で仕事するよう社員に強制するのではなく、新たな方法を工夫しながら仕事を遂行し付加価値を高めていく環境を整えるにはどうすればよいか？

問題のいくつかはそれほど難しいものではなく、適切な措置をとってきた米国企業の例を数多く見てきた。比較的自由な服装規定、フレックスタイム、ITを利用した在宅勤務は、どれもクリエイティブ・クラスにとって魅力的だ。社内にはびこる官僚主義やヒエラルキー増長を最小限に抑えることは、クリエイティブな側面を引き出す一助となる。

創造性の結集に成功 ロード・オブ・ザ・リング

クリエイティブ・エイジにおいていかに成功を収めるか。その好例を映画監督ピーター・ジャクソンの「ロード・オブ・ザ・リング」製作プロジェクトに見

ることができるといえる。ジャクソン監督は、プロジェクトのビジョンを売り込むと同時に、世界で最も優れたスタッフに接触し、ニュージーランドのウェリントン(小規模だが映画に関連するコミュニティがずっと存続してきた場所)へ結集することに成功した。監督はこう呼びかけた。「プロジェクトは少なくとも1年半はかかるだろうが、ロード・オブ・ザ・リング撮影の一翼を担ってみたいか」。こうしてジャクソン監督は類まれなチームの結集に成功したのだ。

クリエイティブな人々は大都市に引き寄せられることが、我々の研究で明らかになった。不思議なのは、大都市に満ち溢れるある種の多様性や刺激を、巨大な規模を誇る各企業はどうして創り出せないのかという点だ。

米国は寛容さを失いつつあるのではないかと懸念している。国土安全保障省の新設後、米国の大学へ留学を希望する学生の申請数は大幅に落ち込んでいる。現政権を最後に、不寛容さの時代は終わってほしいと願っている。

クリエイティブ・クラスの勃興は、世界で最も重要なトレンドのひとつだ。産業革命による転換と同じくらい影響は大きい。この階級の出現で、価値観や富を生み出す新たな方法、これまでにならぬ組織化がもたらされるだろう。政府、企業はこうした変化を受け入れ、この新世界で成功を収める方策を見出す必要に迫られている。

多くの報酬求めるタレント 苦しくなる資本家の立場

ロジャー・マーティン氏

(トロント大学ロットマンスクールオブマネジメント学長)



ロジャー・マーティン氏
トロント大学
ロットマンスクールオブマネジメント学長

ナレッジワーカーの勃興は、労働と資本の関係に変化を及ぼしている点で、エコノミストにとつて興味深い現象だ。ロジャー・マーティン氏は古典的マルクス主義の見方で、企業と労働者の関係を次のように説明する。企業は労働者に機械設備などを提供し、労働者はそれを使って付加価値を生み出す。会社は利益という形で、その価値の分配を受けるといふ仕組みだ。機械設備の助けで労働者は非常に生産性を上げ、25ドル相当の価値を生み出したとする。企業は労働者に対し、賃金として10ドル支払ってもよいと考える。すると、会社は利益として差額である15ドルを手にすることになる。これが経済学における伝統的な企業の捉え方だ。

利益をどう分配するかは、会社を所有する資本家と実際の仕事を担う労働者の間で、これまで絶えず交渉が繰り返されてきた。20世紀初頭には、企業側は交渉で絶大な力をもっていた。それは労働側が相対的に似通った、同質的存在だったからだ。仮に労働者が15ドルを要求しようものなら、会社はその人間を解雇し、代わりをいくらでも雇うことが

できた。こうした状況に劇的な変化をもたらしたのが、1935年の全国労働関係法の成立だった。労働組合は労働者のための賃金引き上げを求めて交渉することが可能になったのだ。

労働者たちの間には 大きな差異はなかった

このように資本と労働は20世紀の大半を通じ、利益の分配をめぐるしごきを削ってきた。マーティン氏はこの闘いには重要な特徴が二点あると説明する。第一は労働者の間に大きな差異が存在しなかったこと、第二は、労働者が効率のよい巨大な工場や、マーケティングおよびブランド確立のための資本投資ほどには、重要な存在として認知されていなかったことだ。しかし、肉体労働者がナ

レッジワーカーへと変わったことですべてが一変した。

マーティン氏にとっては、ナレッジワーカーと資本、すなわち「才能」と資本との関係に関する自身の研究こそが、新たな領域を切り開ききっかけとなった。「脱工業化経済へと移行するにつれ、労働者の頭脳に蓄積された知識が、(会社にとつて)競争上の優位を保つうえで、重要性をだんだんと増していった」とマーティン氏は語る。こうした状況の変化にともない、労働者一人ひとりの質に関する比較的小さな差異が、その価値を大きく高めていったのである。かつてマーティン氏が経営していたコンサルティング会社では、年齢、学歴が似通っていても、その収入格差が3倍まで広がることがあった。そこでマーティン氏は、社員一人ひとりの能力のわずかな差異に注意を払う必要性に思い至ったのだ。

投資バンカーたちは 変化を早くから認識

ナレッジワーカーの多くは、旧来の雇用モデルが一般的であった環境で育った世代だ。パワーバランスが自らに有利な状況へとシフトしていることに彼ら気がつくには、しばらく時間がかかりそうだった。しかし、この状況をいち早く認識していたのが投資バンカーたちだ。彼らの多くは、この機に乗じて金を稼ぐことをためらわない面々だ。他の産業では、事態の進展はもう少しゆっくりしている。

「製薬会社の研究員らは、いまだにその能力に見合う十分な報酬を手に入れない。そしてこれこそ、製薬業界があれほどまでに収益性が高い理由のひとつだ」とマーティン氏を見る。ただ製薬会社の研究員が、そのもてる力を発揮してきたひとつの方法がある。バイオテクノロジー会社での起業だ。バイオテクノロジー企業は、大規模な製薬会社と事業面でそれほど違いがあるわけではない。バイオテクノロジー企業を際立たせているのは、そこで働く研究員が、大手の製薬会社から一律の給与を支給される道よりも、起業し創業に成功したあかつきには、600億円を手にする道を選んだという点だ。

利益のさらなる分配について、ナレッジワーカーがその権利を初めて主張した意義深い例が、メリー・ピックフォード、チャリー・チャプリンそしてダグラス・フェアバンクスが1919年に創設したユニテッド・アーチストだ。彼らは、大きな映画制作会社のためにわずかな固定給で働くことに嫌気がさし、自分たち自身の映画スタジオを設立したのだ。この出来事から、ゆっくりと、しかし確実にハリウッドは様相を変えていった。設立に関わった面々は、当時、映画業界でいわば最も熟練した腕をもつ労働者であり、新会社設立という方法でさらなる価値を手に入れようとしたのだ。現在では映画業界の大スターたちは軒並み自分の制作会社を所有しており、映画制作会社から20億円以上のギ

ヤラをもらい、自身の制作会社からも利益を得る仕組みになっている。

映画会社に損失出ても巨額の利益を手にする

資本は依然として、組織で働く労働者から一定水準の利益を引き出すのは当たり前だと考えているが、ナレッジワーカーに対してはその考えが当てはまらない場合が出てきている。映画業界では、才能あるナレッジワーカーが映画会社に損失をかける形で、巨額の利益を手にしている。数年前、パラマウント・ピクチャーズは大スターを起用しない低予算映画を制作することで、才能との闘いに打ち勝とうとした。しかし数カ月前、パラマウントの親会社バイアコムがサムナー・レッドストーン会長はその戦略が機能せず、パラマウントは路線変更する計画であることを示唆した。スタジオ各社は、自分たちがあらゆるリスクを引き受け、その一方でスターが巨額の金を稼いでいることに不公平感を抱いている。しかし実際に不公平かどうかは別に、今や力を握っているのはスターの側なのだ。

「か？」から「自分の能力を活かして最大限のくらしい手にできるか？」へとシフトしていることだ。ゼネラル・エレクトリックの元会長ジャック・ウェルチ氏は同社を去るに当たり、およそ900億円強相当のストックオプションを手にした。彼のライフスタイル維持のため、どんなに見積もったとしても100億円以上の資産が必要だったとは想像しがたい。この800億円の差は、とてつもなく大きいものだ。ウェルチ氏がこうした巨額を手にしたのも、彼がこう考えたからにはかならない。「株主たちから、自分はいったいどれだけの報酬を得られるのだろうか」。他の役員たちが彼のように目覚め、同じことを考え始めたら、株主たちは青くなるに違いない。

労働側と同じ手法で資本が巻き返し図る

1935年以前は資本に有利な状況が展開し、労働側は不利な立場に置かれていた。1935年から1960年ごろにかけては、労働者の組織化が進み、労働側にとって有利な方向へと動いた。そして60年以降はアドバンテージが資本側に揺れ戻った。現在では、ナレッジワーカーがアドバンテージを手に入れたつあり、資本側に対してさらに多くの利益の分配を求めて声を上げ始めている。

今後は資本側が巻き返しに出ることが予想されるが、マーティン氏は、資本側はかつての労働側と同じ手法に頼ると見ている。集団化による連携の強化だ。例えばカナダでは、合わせて50兆円を超える規模の投資を扱う年金基金および機関投資家がCCCGという組織を結成した。彼らの目には過度に映る経営陣への報酬削減を、優先課題のひとつに掲げている。米国では90年代初めに年金基金が連合し、経営陣の報酬について最初の1億円だけを所得税控除の対象とする法律の制定を求め、ビル・クリントン大統領に対してロビー活動を展開した。このように資本が付加価値の分配に関して攻勢をかけてくることは間違いないさそうだが、それでも多くの場合でナレッジワーカーが優位に立つのは確実だと思われる。

出しているのは、ナレッジワーカー一人ひとりではなく社内のシステムであり、このシステムはP&Gに帰属しているためだ。

新しい（雇用形態の）世界で最も成功を収めるのは、自ら経営管理に深く関与する資本家だとマーティン氏は考えている。典型的な例がビル・ゲイツ氏だ。資本家とタレント（ナレッジワーカー）が組めば、これほど強力な組み合わせはない。しかし資本家はタレントの存在なくしては、困難を強いられることになるだろう。

日本の置かれている状況は、米国やカナダとは異なると思われる。日本のナレッジワーカーはまだ「最大限のくらしい手にできるか」ではなく依然として「どれくらいなら十分か」を自問する段階に留まっているというのが、マーティン氏の見方だ。しかし、ナレッジワーカーに利益をより多く分配する潮流に逆らおうとする企業は、よく考えたほうがいいだろう。マーティン氏はこう警告する。「日本の企業がナレッジワーカーに対する報酬を抑制すれば、最も才能あるナレッジワーカーが、米国などのよりよい環境に恵まれた場所へ去っていくリスクを負うことになる」。

（文 デイビッド・クリールマン）

社員と会社の結びつきは弱体化 柔軟な雇用モデルに3つの課題

ピーター・キャペリ
(ペンシルベニア大学ウォートン・スクール教授)

デイビッド・クリールマン

労働者の分類にはさまざまな方法がある。最も興味深い対立軸のひとつは、社員と会社の結びつきと、社員と社外の専門家集団との結びつきの強さの対比だ。過去20年にわたって大きな変化が見られたのは、この対立軸上においてだった。

典型的な組織人（サラリーマンやホワイトカラー管理職）と会社の結びつきの強さは明らかだ。彼らは、自身をソニーやシティバンクの社員として認識し、自分の存在を会社と重ね合わせて、指示に従うことを厭わない。その対極にあるのが、弁護士、会計士、医師をはじめとする知的専門職だ。彼らは法的な規制を受けて仕事を遂行する。開業には試験を経て資格認定を受ける必要がある。彼らは働いている会社や組織より、職業そのものや専門家団体との結びつきが強い。

興味深いのは、両極の中間に位置する人々だ。例えばIT（情報技術）の世界では、プログラミングやシステム構築をはじめとする仕事には標準が存在し、会社によって左右されることはない。社員と会社との結びつきは、知的専門

職と同じというわけではないが、自分の仕事について上司よりエンジニア仲間の評価を気にするなど、組織人の場合とも異なる。会社との結びつきを含めた社員の働き方は、次第に知的専門職の方向に近づいており、社員と会社との結びつきは弱体化している。その一因は、キャリアの質の変化にある。

上司の評価よりも 同僚の評価に関心

米国で終身雇用が終焉を告げ、キャリアは転職しながら積み上げるといふ考えが人々に広まり始めた。直接の上司による評価には関心が薄く、同じ専門分野の同僚による評価が関心の的となる。会社に貢献する仕事だったと管理職が評価してもしなくても、あまり重要

ではなくなった。キャリアの次のステップは、その会社を離れることがほぼ確実だからだ。エンジニアにとつての死活問題は、自身の技術的な業績を同僚のエンジニアがどう評価しているかになっている。

20年前の会計士なら、働いている会社に強く引き寄せられたらう。当時のキャリアアップは社内での昇進にほかならなかったからだ。現在、ナレッジワーカーのほとんどは、会社外のつながりに非常に強く引きつけられている。格好の例が、人事の分野でも見られる。人事の専門職に正式な資格認定を与えるプロセスの創出に向け、真剣な取り組みが続いている。以前は組織人の典型だった人事の仕事も、専門職の色彩が濃いものにしてしようとするものだ。

壊れた労使間の信頼 ほとんど修復不可能

米国の企業社会が、長期的な雇用責任を負うシステムから現在のモデルへ転換した理由のひとつは、意図的なものだった。すなわち、企業は社員のマネジメントにより大きな柔軟性を手に入れることを望み、変化する状況により素早く適応できる体制を整えたかったのだ。しかし転換の別の理由は、概して意図せざるものだった。80年代および90年代に吹き荒れたダウンサイジング（組織のスリム化とそのため的人员削減）の嵐で、ほとんど壊れた労使間の信頼関係は、ほ

んど修復不可能の状態となった。経済がオープンな労働市場モデルへ移行する流れがいったん形成されると、その流れに逆らうことは、どの会社にも困難になった。社員に対し長期的に多額の投資をして戦力に育てても、競合他社がその果実を横からもぎ取っていくようになったのだ。

依然として終身雇用システムに近い形態を採用している業界もある。石油業界もそのひとつだが、これは単に業界を構成する会社の数が少なく（米国では3大企業に絞られる）、非常に長期のプロジェクトを手がけていることによるものだ。製薬業界も同様の状況だったが、現在では変わりつつある。二つの業界以外でも、特に人材の採用にあたって社内でのキャリアが取りざたされることが多い。しかし、社員がキャリアをどう積み上げているかをよく見ると、ひとつの会社で出世街道を進むのではなく、さまざまな会社を渡り歩きながら、ステップアップしているのが現実だとわかる。

会社組織の現状は 建築現場のように

我々はまったく新しい世界（人々は組織のために働きはするが、組織との結びつきはこれまでより弱くなっている世界）を経験している。会社組織は、建築現場の様相を呈してきている。建築現場には熟練の木工や腕のいい電気工が集まり、仕事をひとつ終えるごとに次の



ピーター・キャペリ氏
ペンシルベニア大学
ウォートン・スクール教授

現場へと移動していく。このようなシステムなら、雇用の柔軟性は確かに高まる。しかし、プロジェクト単位でさまざまな専門技能や能力を有する労働者を集めるだけで、社内コンピテンシーを高めていくことはできるだろうか？ 会社そのものが得意とする分野を極めることができるだろうか？

現在、経営幹部の多くは、雇用の柔軟性と、長期にわたって献身的に働く社員を抱えることで実現される社内コンピテンシーの維持を、両立できるかのように取り繕っている。しかしそれは事実にはそぐわない態度だ。そこにはトレードオフが存在し、雇用の柔軟性を手に入れた陰ではその代償を支払っている。会社側は依然として、ナレッジワーカーに減私奉公を期待しているが、労働者には、会社より自身の専門分野に忠勤を励んでいるのだ。

長期勤続求められなくても 次の職場狙い虎視眈々

現在の企業には、こうした欺瞞が満ちている。例えば、ある組織で働く社員

に話を聞けば、そこで2〜3年以上勤め続けている者などほとんどいないことに気づくだろう。しかし社員は皆、長期間にわたって働き続けるかのように振舞い、そうすることを会社から求められている。経営幹部は、組織の利益のため社員が一丸となって働く必要性について熱心に説くが、その一方で社員は（実は経営幹部を含めて）自身の履歴書に手直しを加え、キャリアアップにつながる次の職場を虎視眈々と狙っているのだ。企業は雇用の柔軟性と社内コンピテンシーの間に、トレードオフなど存在しないかのように振る舞っている。このことは米国の企業社会が、終身雇用後の新しいモデルがもたらす影響と異なると、完全に折り合いをつけられていないことを、如実に物語っている。

コミットメント、知識 ネットワークが課題

新しく柔軟な雇用モデルには、マネジメントの必要がある重要な課題が少なくとも三つ存在する。コミットメント（社員と会社との結びつき）、（社内に集

積した）知識の維持、そしてインフォーマルな社内ネットワークに関するものだ。

これまで論じてきたように、ナレッジワーカーと会社との結びつきは弱まりつつある。新しいモデルでは、これまでとは異なるマネジメントの問題が生じる。新しいモデルでは、社員に減私奉公を期待することはできない。会社に対して忠誠を尽くせば、いつの日か社内昇進の道が開けるが、逆にいえば転職しながらキャリアアップを図る道が閉ざされることを知っているからだ。

もうひとつの問題は、社内に集積した知識をいかに維持するかという点だ。社員が常時入れ替わるような状況で、学習する組織を築き上げるのはかなり困難だ。企業はよりフォーマルな知識管理システムを必要とするようになるだろう。これまでのように、長期勤続する社員の頭脳に詰め込まれた情報に、頼ってはられないからだ。

最後の問題は社内のインフォーマルなネットワークだ。勤続年数の長い社員を抱える企業には、インフォーマルだが豊かな人間関係ネットワークが存在す

る。管理職は互いに知り合いで、社員についてもその存在の多くを把握している。社内ネットワークがいかに重要かは、いくら言葉を尽くしても足りないが、社員の回転が速い組織では、こうしたネットワークが崩壊するのは自明のことだ。経営幹部はこの問題に対応できる体制作りを迫られるだろう。

終身雇用モデルへの回帰を望む企業もあるが、労働市場を向こうに回して闘うのは非常に難しい。今や我々は、経済のひとつの転換点に足を踏み入れてしまった。もはやナレッジワーカーの完全な忠誠をあてにできない新しい世界で、米

国企業は人材マネジメントの新たな実態を見据え、対処する必要性に迫られている。

社員の誰もが会社の長期的な成功を目指して仕事に力を入れていると、経営幹部が独り合点するのは容易なことだ。社員は幹部が聞きたくないことは口にしようにしないのだから。賢明なマネジャーならば、先に挙げた三つの点に関連して、さまざまな問題が生じている現実を受け止め、問題に立ち向かっていくことだろう。

企業 知識創造を活性化する3社

ナレッジワーカーのマネジメントで先進的な取り組みをする米国・カナダの3社をレポートする。
SEIは「働く環境」、ワークブレインは「採用と能力開発」、S.A.アームストロングは「企業戦略」がキーワードだ。

SEI（米国・フィラデルフィア近郊）

ナレッジワーカーを刺激する職場 明確な目的意識と細部への配慮と

SEIのオフィスは、これまで見てきたどんな会社とも一線を画している。訪れる者の目をまずひくのは、フィラデルフィア郊外の農園地帯という魅力的な環境に広がるいくつもの建物群だ。次に目に飛び込んでくるのは、芸術作品あふれるロビー。ここでは受付ではなく、企業コンシェルジェが対応する。

しかし、本当に驚かされるのは実際にワークスペースに足を踏み入れた後だ。広いオフィスには柱もパーティションもなく、オープンスペースに数多くの机が配置されている。天井には数メートルおきに、ネットワークの接続ケーブルと電源ケーブルの大きな束（パイソン）がぶら下がっている。机は縦横にきちんと並べられてはいない。やや行き当たりばつたりの感もあるが、有機的という言葉がふさわしいかもしれない。机の間には、

座り心地のいい椅子やソファを備えつけたエリアが設けられ、オフィスもロビー同様、興味深い芸術作品であふれている。SEIの職場環境は、ナレッジワーカー優位の企業が、ひとつの組織として革新性と高いパフォーマンスを武器に張り合おうという戦略を、最も劇的な形で映し出したものといえる。

SEIがどんな事業に取り組んでいる会社か、言い表すのは難しい。「金融サービス業」という何ひとつ助けにならない広義の言葉以外に、どれひとつとして既存のカテゴリーでくくることができないからだ。同社が提供するのには、金融・財務上のアウトソーシング・ソリューションであり、その顧客はウエルズ・ファルゴをはじめとする大企業から市民の富裕層まで幅広い。

この業界における重要な要素は、S

SEI Investment Company

設立年：1968年
従業員数：1800人以上
収益：63600万ドル(U.S.S.)
所在地：米国 ペンシルベニア州 オークス（フィラデルフィア近郊）
事業内容：資産運用、投資における技術的解決策の提案

EIが取り組んでいるように高水準のサービス（結局のところ、他人のお金を預かっているのである）、技術力（現在金融の世界ではすべてのものが、堅牢で高性能のコンピューターシステム構築の上に成り立っている）、そして金融の専門知識だ。こうしたビジネスの文脈のなか、SEIが選択したのはスピード、目新しいアイデア、そして「他社とは一線を画す姿勢」だった。

CEOの机も車輪つき 秘書も個室も持たない

優れた技術力、金融の専門家による助言、そして質の高いサービスを提供す

るために、SEIには優秀なプログラマーや金融のスペシャリストがあふればかりに数多く揃っている。オフィスを歩くと、30歳前後と見受けられる社員の誰もが、コンピューター画面に一心に向かっている。

事務員であふれる部屋や管理者用のオフィスに通じる廊下などもたないSEIは、優秀なナレッジワーカーでほぼ100%構成される極端なケースといえる。同社の設立者でありCEOのアール・ウエスト氏さえも、専用のオフィスをもっていない。車輪が取り付けられた彼の机は他の社員に囲まれ、天井から釣り下がったパイソンに接続されている。社内には秘書もいなければアシスタントもない。現代的なナレッジワーカーが自分のPCを駆使し、かつて秘書がやっていた仕事をこなしているのに、どうしてアシスタントを雇う必要があるのかという論法だ。しかしもっと重要な理由がある。アシスタントがいらないということは、最下層に位置する労働者が存在しないことを意味する。こうしてSEIは、ナレッジワーカーの管理にもつばら集中できるのである。



オフィス内に多数のモダンアートが飾られている。

アシスタントの排除は、組織内のヒエラルキーを効果的に取り除くことにつながっている。ワークフォース・プランニング、開発および戦略部門のリサ・パイン・エス氏によれば、組織の階層はわずか三つしかない。ナレッジワーカー、その監督にあたるユニットリーダー（ユニット数は合わせて86）、そしてユニットリーダーの上に位置する1株当たり利益委員会（CEOのアル・ウエスト氏および12人のメンバーから成る）である（規模の大きい部門ではもうひとつ階層が増え、チームリーダーが存在する）。

経営理論、特にエリオット・ジャック博士の研究に従えば、800人の社員を抱える組織なら、さらに幾つか階層が増えてもおかしくない。しかし階層の数をいくつ設定するのがよいかという議論より、企業文化を物語る組織図のほうが大事だ。SEIが育んできたのは独自の企業文化であり、これは特有の市場で成功するための同社独特の戦略を支

えるためのものだった。SEIは、トップクラスのナレッジワーカーを活用することで革新性を維持し、目まぐるしく変わるビジネス環境に対応しながら、価値ある商品を提供していきたいと考えている。ヒエラルキーの欠如は、仕事のスピードアップにつながると同時に、ナレッジワーカーが楽しんで働ける職場環境の整備にもつながっている。

オフィスに表われる 知識創造の理想環境

オフィスの実際のレイアウトを見ると、SEIの企業としての本質に迫ることができる。床を這うケーブルの束や壁が取り払われているため、状況に応じて常にプロジェクトチームの再編が可能だ。これは仕事の大幅なスピードアップと新しいアイデアの創造につながる。同社のオフィスレイアウトの長所として、ナレッジワーカーが自ら気に入るようなワークスペースを整えることができ、同時にそこで働くことで生産性も上昇することが挙げられる。またこのオフィスを目にした人々はぜひそこで働きたいと思うため、才能をSEIに引きつけるツールとしても非常に有効だ。

机に車輪を付けるというのは「一歩進んだ」アイデアだが、今までこうしたアイデアを思いついたのはSEIだけに限らない。しかし、こうした形態のオフィスを実際に上手く機能させるのは容易ではない。第一に、天井から垂れ下がる



SEIのオフィス。天井からネットワーク接続ケーブルと電源ケーブルがぶら下がる。

パイソン（ケーブルの束）がなければ、ケーブルは床を這わせるしかなく、そうしなければ文字通り各社員をその場所に縛り付けることになる。この種のオフィスが上手く機能するように、SEIが細部に至るまで最大限の目配りをするのと多大なエネルギーを費やしているのが、明らかに見てとれる。

SEIの取り組みをどう総括したらいいだろうか？ 具体的な教訓のひとつは、さまざまな形に構成可能なワークスペースは、確かにイノベーションを大幅に推進するものだということだ。同時に、オフィスとして非常によく機能しており、ナレッジワーカーの大きな集団に対しイノベーションを要求する企業では、これをオフィスの規範とすることも可能だろう。より一般的にいえば、重要なのは何を達成しようとしているかの明確な目的意識をもつことと、細部に対して払われる並々な注意と関心だろう。

ところでオフィスの壁に飾られる多数

の芸術作品は、SEIが会社で所有するものではない。CEO自らがそのポケットマネーで購入したものだ。これは「自らが支払ったキャッシュユア（壁を飾る芸術作品のような）本来の仕事と関係ないものに使われているとは思えたくない」という顧客の立場を配慮したことだ。また、これらの芸術作品は社員同士の会話を刺激し、その関係構築に一役買うようにと期待されている点でも興味深い。

SEIが社員に求める資質のひとつは、優れた専門性や知性だけでなく、あふれるようなエネルギーだ。細部に至るまできちんと仕事をこなすために多大なエネルギーを傾注し、アイデアをまとめる能力を自ら育むには、桁外れの努力と知性が必要とされる。このことはまた、一夜にして成るものではない。新しい部門に配置されたMBAを有する社員がいくらやる気満々でも、2年のうちにSEI流の仕事のやり方を身につけ、次の任務に異動となることはまずない。この種のナレッジワーカー中心の職場は、しっかりとした目的をもち何年にもわたる努力を重ねた末に、発展を遂げることができるとだ。

ヘンリー・フォードが、組み立てラインの考案によって製造業の未来を指し示したように、SEIは革新的かつ知識労働集約的なビジネスの未来のあり方を、我々に示しているのかもしれない。

（文 デイビッド・クリールマン）

新たな企業文化とアイデアは チームワークで生み出される

ワークブレインは、まだ若いが成功したソフトウェア会社であり、社内に抱えるナレッジワーカーのエネルギーと能力に大きく依存している。同社の取締役副社長で共同設立者のデイビッド・シユタイン氏に人材マネジメントの仕組みを質問すると、シユタイン氏はすぐにビジネス環境のダイナミクスへ話題を移し、こう続けた。「ビジネスの文脈を把握していなければ、当社の人材マネジメントは理解できません」。同社は大企業向けに高性能の労働力マネジメントのソリューションを製造・販売している。急成長しているが、ナレッジワーカーの仕事へ多くを期待する顧客企業の要求に応える必要に迫られている。

知性的かつ情熱的 楽しい人材を求む

ワークブレインは、この業界で競合他社と互角以上に渡り合うため、強力で統一された企業文化が必要だと判断した。それも偶然に発生を待つのではなく、積極的に自ら築き上げる必要があった。企業文化構築は、どんな人材を採用するかから始まる。ワークブレインが求め

るのは、楽しい雰囲気にあふれ知性的で、情熱をもって仕事に取り組むことができ、絶えず新しいアイデアを求め、しかもチームワークを乱さない人物だ。最後に挙げたチームワークに長けているという特徴は、要素として重要だ。優秀なプログラマーは、仕事に精神的に集中するあまり、グループを組んで協力しながら仕事をできない場合もあるためだ。

チームワークに欠けることは組織の脆弱さにつながるため、同社は看過できないと感じた。採用にあたってチームワークを強調するのは、何を今さらの感があるかもしれない。しかし再度この点についてよく考えると、同社のいうチームワークの強調は、どのように価値が創造されるかについて、ある理論を反映したものだと思われる。科学的な管理手法を考案したテイラーの世界観では、価値はそれぞれの仕事をこなす数多くの人間が創造するもので、生み出された価値の総体は、個人的努力の総計にすぎないと見られる。チームワークは結構なことだが、価値の創造に中心的な役割を果たすものではないという考えだ。

一方、ワークブレインの世界観では、チームワークこそ企業文化や新しいアイ

デアを生み出す役割を担うもので、問題解決を容易にし、組織的学習環境を整える源泉だとする。これは、戦略実行のうえでチームワークは必須だという考えで、新規採用の際に望ましい性格として単にリストアップすることより意味をもっている。

知性、情熱、新しいアイデアの持ち主であることを強調するのも、同社における価値創造を反映している。同社は社員が規定された職務の中で小さくまとまるのとは反対に、自己の能力を多方向に発揮するよう求める。「この仕事をどうこなすか」から一歩踏み出し、「どうしたら前回よりうまくできるか」と、社員に創意工夫を求める。創意工夫を凝らしたくない企業はどこにも存在しない。だが多くの米国企業は、創意工夫より仕事を数多くこなすことに主眼を置いている。

社員推薦で採用なら 企業文化に適合する

新入社員の選考過程で重要な部分を占めるのが、社員による推薦だ。ワークブレインは、就職希望者を紹介した社員に褒賞を出している。社員の友人や知人なら、彼らとよい意味で似ており、企業文化にも適合するだろうという考え方に基づいている。

就職希望者には、論理的思考、言語能力、論文、数学のテストを実施し、次に矢継ぎ早の面接へ進む。この面接プ

ロセスでは、就職希望者は6人から8人の人物と、次々と面談する。面接時間は1回あたり15分から1時間。この面接でさまざまな質問をして、就職希望者の企業文化への適合性を評価する。具体的には「あなたの趣味についていくつか話してください」「仕事のないとき何をして過ごしたいですか? 家にいてコンピュータで遊びますか、それとも外に出かけて友人と遊びますか」「仕事のほかに、あなたが好きなことは何ですか?」といった質問だ。

社員による紹介、適性検査、面接は、適切な人材を選ぶために有用だが、それ以上の狙いがある。ワークブレインは意識的に多くの社員を面接の過程に巻き込み、採用決定に際して社員間の合意を重視する。そうすることで多くの社員が新規採用者に深く関わり、両者は急速にひとつにまとまるのだ。急成長を遂げ、企業文化構築を重要な課題と捉えている企業にとっては戦略的な要請という一面もある。

同社では過去4年間、およそ350

Workbrain Inc.

設立:1999年
従業員数:350人以上
収益:3400万ドル(U.S.\$)
所在地:カナダ トロント
事業内容:従業員管理ソフトの開発、販売

人の新規採用のうち希望退職したのは約20人にすぎない。これとは別に、およそ75人について労働契約を解除しており、人材採用の成功率は約70%ということになる。

社員のチャレンジに 社内の異動を活用

ワークブレインは、部門間の社内異動を大いに活用している。例えば現在コミユニケーション担当取締役のブラッド・エルダー氏がキャリアをスタートさせたのは、営業、採用部門で、次に事業提携チームを経て、マーケティング部門に



デイビッド・シュタイン氏
ワークブレイン
取締役副社長・共同設立者

配属された。社内異動で特筆すべきは、個人と組織の能力開発と引き換えに、社員に何度も同じことを繰り返させることから生まれる、短期的な効率を犠牲にしている点だ。このプロセスは、社員を新たな領域に置き未知の課題を与えることで、その能力を育む。同時に、全社的な知識と部門縦断的な人間関係を有する社員を育てることが、組織全体の強化につながっているのだ。こうした社内異動は、クリエイティブな人々が熟望する多様性とチャレンジをいくらか満足させるが、仕事内容の変化をすべてのナレッジワーカーが望んでいるのではない。しかし、同社のこうした慣行は、クリエイティブ・クラスの一般的な価値観と重なる。

同社は、社員に弱点を直すよう指示するのではなく、優れた点をさらに伸ばすよう指導している。こうした姿勢は、そもそも仕事をどう捉えるかというコンセプトの違いを反映している。仕事ができ

ちんと定義されている場合、機械操作をひとつひとつ覚えるように、定義どおりに必要な能力を獲得しなければならぬ。このフレームワークなら、弱点の是正は正しい。しかし、仕事や組織が柔軟性に富んでいる場合には、社員の強みを活かしてこれを伸ばすほうが理にかなっている。

必要な知識を理解して 研修を自ら提案する

同社は最近、研修を奨学金基金のように扱いはじめた。社員は何らかの研修を受けたら提案書を提出するよう求められる。会社が提案に資金を提供する確率は、かなり高い。ここでも社員に対する概念が転換していることがわかる。これまで社員といえは、管理職の指示を受けて仕事をする存在だったのが、自分が何を必要なのかを理解するナレッジワーカーへ変化しているのだ。

ワークブレインは、高等教育を受けた社員を動員し、厳しい市場の要求に 대응するソフトウェアを開発している。社員に対して会社が望むのは、負けないために働くのではなく、勝利するために働くことだ。従来の企業で働く社員にとってベスタの戦略は、頭を垂れて指示された仕事を黙々とこなし、過ちを咎められずに退社できるよう、ひたすら努めるというのが相場だろう。

同社では企業文化に適合する人材を採用し、適切なプロセスで彼らを支援することに注力している。また社員の能力開発に継続して投資しているが、そこには明確な企業文化の構築、適切なプロセスの開発、そして社員のスキルアップが含まれる。これこそ、勝利するために働くうえで必要なのだと同社は考えており、現在までのところ、一貫して勝利を収め続けている。

(文 デイビッド・クリールマン)

S・A・アームストロング (カナダ・トロント)

歴史の中に企業価値を見出す 25回続く戦略構築会議で発案

S・A・アームストロングは家族経営による老舗的存在の企業で、ポンプ、

バルブ、熱交換器などの製造に携わる。このエンジニアリング会社はナレッジマ

ネジメント専門のコンサルティング会社も所有するが、同社のオーナーらが会社の成功の原動力である仕事のプロセスや企業文化に、いかに深く思いを馳せているかを理解すれば、それも納得がいく。同社は、経営管理に優れた会社としてカナダ国内で常に上位50社にランク入りしている。

S.A Armstrong Ltd

設立年:1934年
従業員数:600人
収益:未公開
所在地:カナダ トロント
事業内容:ポンプ、バルブ、熱交換器製造、
ナレッジマネジメントに関するコンサルティング

自社の価値の意味を 退職社員にも聞き取り

同社は、サービス、コミュニティ、そして学習&革新という三つの価値にその基盤を置く。こうした価値を基盤とするに至った経緯もユニークだ。10年前、オーナーらは同社の歴史に立ち戻り、退職した社員および現役社員にインタビューした。45年の勤続する者も含め、一人ひとりに、同社の価値が自分にとって何を意味するかを尋ねた。つい最近も、顧客や社員の考えを広く知るため調査を実施した。彼らが会社の価値についてどう考えているか、さらに洞察を得るのが狙いだ。一般的に北米の企業では、会社組織の価値を定義付ける作業には、経営陣だけが集まるのが普通だ。多くの場合、発表される価値はそれが中身の無い軽薄なものでない限り、誰よりもCEOの考えを強く反映したものとなる。

同社では、戦略を「絵に描いた餅」ではなく、社内ですべての者が遂行する際の積極的なプロセスだと考えている。1年に2度、全社員の10%（60人）が一同に集しセッションを催す。つい最近開催されたセッションは、25回目を数えた。これは特筆すべき点だ。北米の企業に対し戦略構築のプロセスについて聞くと、通常返ってくるのは「2年前に始めた」とや「今回で2回目のセッション」といった答えだからだ。こうした企業がほとんどを占める北米で、同社における戦略構築プロセスの息の長さは、目を見張るものがある。



チャールズ・アームストロング氏
S.A.アームストロング CEO

セッション開催中に、さまざまな戦略プロジェクトが発案される。各戦略プロジェクトには、スポンサー、チームリーダー、さまざまな部署出身の通常は正社員でない社員が複数配置される。それぞれのプロジェクトは、60日以内に完了するものとされる。また参加者にはセッション終了後、会議で話し合われた内容を組織内のすべての者に伝える役目が待たれる。

伝統的職務組織に 部門横断チームも

こうした戦略プロジェクトは組織構造の重要な部分を占める。書類上は伝統的職務組織が存在する一方、実際には常に、特定のプロジェクトに従事する部門横断的チームが複数、期間限定的な活動を展開する。これにより、同社は企業として、非常に高度に統一された組織を誇っているのだ。

同社が協動的ネットワーク構築に関して、連携のとれたアプローチを用いている別の取り組みがある。職場での高いコミュニケーション能力を有し、同僚や部下のアイデアを自らの職権でサポートする能力に優れた「知識スチュワード」の存在だ。知識スチュワードはサブプライヤー関係、注文調達、革新および戦略的製品をはじめとする重要な分野で、知識の共有という同社の企業文化の擁護者として働く。この重要な役割を担う社員を見極めるのに使われるのが、KNETMAPSMと呼ばれる組織ネットワーク調査ツールだ。組織内で一定分野の専門知識を有する「頼れる人材について、各社員の意見を求めるものだ。こうした調査でカテゴリーごとに判明した周囲が認める「エキスパート」は、組織全体に価値ある情報を提供する役割を果たす。

S・A・アームストロングが他社と一線を画す点は、深く揺るぎない知的な枠組みにある。同社は価値について本腰を入れて取り組んでおり、それが会社の掲げる目的といかに深く関連しているかも真剣に考えている。S・A・アームストロングは収益をあげているが、存在意義が利益追求一筋でないことは明らかだ。同社のCEOで設立者の孫にあたるチャールズ・アームストロング氏は、この点についてこう表現する。「わが社の社員はその能力増強に努めます。でもそれは、自分たちだけのためではなく、会社組織や顧客のためでもある。社員は単に仕事をこなすだけの存在ではなく、偉大なものを構築する作業を担っているのです」

(文) デイビッド・クリールマン

ナレッジワーカーと

共に繁栄できざる組織とは

ダイビッド・クリールマン

「ナレッジワーカーのマネジメントを上手くやっている会社を挙げてください」。さまざまな専門家にこの質問を投げかけることから、我々は今回の取材を始めた。質問に対する答えは、たいへい長い沈黙だった。人材マネジメントに優れた会社はあっても、ナレッジワーカーのマネジメントについて真剣に検討している企業は非常に少ないという状況なのだろう。しかし、今回取材した3社のように、ナレッジワーカーのやる気を刺激し、彼らをサポートするシステム創りに多大なエネルギーを投資している企業も存在するのだ。

取材の過程で浮かび上がってきたのは、次の四つのテーマだ。

- ・ ナレッジワーカーは何を望んでいるのか
- ・ 価値を創造する要素の変化
- ・ ナレッジワーカーをいかに組織化するか
- ・ 米国企業で懸念されること

雇用保障と引き換えに社員の個性を犠牲に

ロッド・フランツ氏、ダニエル・ピシク氏、訪問先の企業の話から、まず

ナレッジワーカーが望まないことが明らかになった。彼らは「組織人間」にだけはなりたくないと思っている。服装や行動について会社が決めた型にはまりたくないと考え、指示されたことをやるだけの存在にはなりたくないと思っている。

「従順に仕事に励めば、一生面倒を見よう」こうした取り決めを企業側が提示していた間は、社員の多くが雇用の保障と引き換えにそれぞれの個性を犠牲にすることを厭わなかった。しかしこうした取り決めが破綻すると、人々はやりがいのある充実した仕事を求め始める。そして仕事が目白くないとき、職場の環境が気に入らないときは転職するようになった。ナレッジワーカーの個人主義的欲求に応える傾向は、

ドットコム企業が隆盛を極めた時代は、頂点に達した。服装規定の廃止や、職場でバスケットボールに興じる、ペットとの同伴出勤などが新たな規範となった。ドットコムバブルはいかにもばかけた現象だったが、リチャード・フロリダ氏やロッド・フランツ氏の研究論文に接すると、あのとき我々が目撃したことは、新たなクリエイティブ・クラスのさまざまな欲求が、早

い時期に提示されたものではなかったかという感慨にとらわれる。

クリエイティブ・クラスの人々は何を望んでいるのだろうか？ 彼らがまず望むのは、自分自身の個性を思うままに探求し、それを自由に表現できる環境だ。これに関連して、米国やカナダでよく使われる言葉に「自然体(authenticity)」がある。期待されている規範に沿うため本来の自分を押し殺すのではなく、自分の感じるままに振舞うことができる状態を指す。クリエイティブ・クラスは、会社組織が機械のような存在から脱却し、協調の場となるよう強く求めるだろう。会社が自由を与えなければ、彼らが会社を見限りフリーエージェントとなるのは確実だ。

彼らは職場に多様性と刺激も求めている。ワークプレインのスタッフは、さまざまな部門間で頻繁に異動を経験し、SEIでは、スタッフは多様なチームを絶えず渡り歩く。S・A・アイムストロングでは、スタッフはたびたび部門横断的な戦略開発プロジェクトに配属される。スタッフの知識を全社的に結集するというビジネス上のニーズと、面白い仕事をしたという社員

のニーズを上手くかみ合わせている。

多くのお金より使命を求める

クリエイティブ・クラスは、何か素晴らしい仕事の一翼を担いたいと常々思っている。今回の取材で訪れた企業の中で、お金について滔々と語ったところはなかった。彼らが熱心に説いたのは使命についてだ。何か素晴らしいものを築き上げるうえで大いに貢献してほしいというオファーこそ、企業が社員に提供できるものとしては、最も魅力に富むものだろう。このことはまた、キャベリ氏が懸念する常習的な転職の軽減にもつながる。知識労働を通じて価値を創造しようとする組織にとって、やるべき価値あることを見出すことが最も重要な課題だ。それはまた、才能を引きつけ、やる気を喚起し、ずっと社内にも留めるための、ユニークで強力な方法だ。

ナレッジワーカーに彼らが望むものを提供することは、それほど難しくはない。だがここで問われるのは、「マネジャーは知識と規制をすべて握る立場にあるべきだ」という考え方を本当に

捨て去れることだ。フリーカーは『規程と処罰』で、規範社会の円形刑務所的狀況について言及している。円形刑務所とは、文字通り刑務所を円形に設計したもので、工場や学校にも適用される。ここでは、囚人・社員・学生は絶えず監視下に置かれる。マネジャーは看守は円形の建物の中心に陣取り、各人が規定の規則に従って動いているか、絶えず確認するのだ。クリエイティブ・クラスにとって、こうした状況は腹立たしい以外の何ものでもない。また、人の頭の中で何が進行しているか把握できないまま、知識労働をマネジメントするのは的外れであり、生産性の面から見れば逆効果だ。

とはいえ、労働者をコントロールしたいという欲求は、米国の経営陣に根強く残っている。しかし取材した各企業では、マネジャーが社員をマネジメントするのでなく、高い成果を生み出すような環境整備に腐心していた。これこそナレッジワーカーが望むものだ。

重要要素は効率から有効性と革新性に

マネジャー、エコノミストは伝統的に、規定された仕事を可能な限り効率的に社員がすることで、価値は創造されると考えてきた。だがあらゆる仕事は三つの要素、効率性（物事を適正に遂行する）、有効性（適正な物事を遂行する）および革新性（物事をよりよい方法で遂行する）から成る。フロリダ、フランク両氏は、このうち有効性と革新性が、仕事のクリエイティブな構成要素だと考える。

その割合は異なるが、仕事はみな効率性、有効性、革新性という三つの要素を備えている。過去、仕事の多くは規定に従い効率的に仕事をこなすことに主眼が置かれていた。今では経済は、有効性と革新性に報いるシステムに移行している。我々が取材した企業は、この新しい状況を受け入れ、スタッフに対する日常業務の一環として、有効性や革新性に重点的に投資していた。仕事の重要な要素が転換しているという認識をもった企業は、そうでない企業を凌駕することになるだろう。

社内のナレッジワーカーを組織化する方法では、取材した3社に類似点が見られた。これら3社はすべて明確な目標を掲げ、その目標達成を支える企業文化を構築している。また、革新的取り組みや能力強化にいずれも全社的な努力を払っている。3社は確かに会計報告にも目を配ってはいるが、彼らを突き動かすのは利益以上の何か大きいものだ。やり方はそれぞれ異なるが、部門横断的な結びつきの強化に重点的に投資する姿勢は共通していた。このような労働環境はナレッジワーカーにとって大きな魅力だ。やりがいのある多様性に満ちた仕事に従事するチャンスを得るだけでなく、興味深い人々と共に意義ある仕事を成し遂げる機会も手にすることにちなうからだ。

米国で懸念される短期的すぎる視点

経営学者として教祖的存在であるヘンリー・ミンツバーグ、アリーデ・グリス、フレッド・ライクヘルド、ピー

ター・キャベリの各氏は、米国企業に対する社員の忠誠心の喪失を懸念している。しかし企業第一の関心事は四半期決算にあるのが実情だ。誰もが入社後1~2年で転職しようという状況では、長期的に会社を構築しこれら担っていく人材は不足するばかりだ。

今回取材した3社は、終身雇用制をとっておらず、社員も組織人間タイプではない。しかし3社とも社員の在籍期間はかなりの長期にわたり、個人が能力の増強に取り組んでいる。興味深いことに、これらの企業はすべてその創業者あるいは創業者の家族によって経営されている。これは、外部から招聘されたCEOがウォールストロートの動向を気にしながら、四半期ごとの野心的収益目標達成に腐心している大企業とは大きな違いだ。米国企業が直面するリスクは、四半期ごとの収益にばかりとらわれては、ナレッジワーカーと共に繁栄する組織を構築できないという点だ。これが事実なら、巨大な上場企業は創立者が経営する小ぶりの企業の前にますますその地歩を失っていくことになるだろう。

ロジャー・マーティン氏の意見は、企業にとって悲観的だ。ナレッジワーカーは今や生産手段を所有し、今後は利益の分配をさらに多く手にすることだろう。企業がこれに対抗する方法は、社員一人ひとりよりも高い能力を組織として築くことだ。ブランドの立ち上げおよびブランド・マネジャー育成に見るP&Gのシステムを思い浮かべるといい。しかしその実行には、キャベリ氏が言及する会社の将来に思いをめぐらすと同時に、履歴書の校正に余念

がないような社員ではなく、献身的な社員の存在が不可欠になる。

共に繁栄できる組織 非営利組織にヒント

ピーター・ドラッカー氏が50年間にわたって説いてきたように、我々はナレッジワーカーの問題を真剣に検討する必要がある。彼らは労働人口の中で最も重要な部分を占める存在だからだ。またナレッジワーカーの生産性向上は、肉体労働者のそれとは異なる問題だ。なぜならナレッジワーカーの場合、効率性よりも有効性と革新性がより重要な役割を果たすからだ。ドラッカー氏は、NGOなどの非営利組織について研究すべきだと示唆している。そこでは、マネジメントの方法として一方的支配と円形刑務所的体制がベストであるという考えを、とうの昔に捨て去っているからだ。

今回取材した3社を見ると、ナレッジワーカーをうまくマネジメントするモデルが存在することがわかる。しかしこのモデルを導入することは、西洋諸国では200年以上にわたり揺るぎないまでに確立された、経営管理、価値創造についての我々の考えを変える必要があることを意味する。だが18世紀の急速な規範社会への移行のように、クリエイティブ・クラスが台頭するなか、ナレッジワーカーをうまくマネジメントする企業が当たり前の存在となるのは、予想以上に早いことかもしれない。



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14回

トヨタ自動車
新型プリウス



トヨタのクルマは
なぜ買われるのか？
「環境と燃費のプリウス」を
「売れるクルマ」へと変えた
トヨタ流商品開発の極意

トヨタの突出した強さの源泉はどこにあるのか。多くの人は、製造現場において徹底して生産性を追求するトヨタ生産方式を挙げるだろう。日本企業として初の純益1兆円突破(2004年3月期連結決算)の偉業は、確かに「飽くなきカイゼン」の賜物だ。

では、トヨタのクルマはなぜ買われるのか。あらゆるニーズに対応する豊富なラインナップ、中でも売れ筋への注力、品質の高さ……等々、数々の理由が考えられるが、最も大きいのは、「売れるクルマをつくることへの飽くなき執着」ではないか。そう実感させるのが、トヨタのハイブリッド車「新型プリウス」の商品開発だ。売って稼ぐというよりは、社会的使命を帯びたクルマのイメージが強いプリウスだが、開発プロセスの裏側をのぞくと、

逆に売ることへの執念が浮かび上がるのだ。

「21世紀に間に合いました」——シンボリックなキャッチコピーとともに、世界初の量産ハイブリッド車、初代プリウスが登場したのは1997年のことだった。エンジンと電気モーターの2種類の動力源をもち、走行条件に応じてどちらか一方、あるいは、両方の駆動力を合わせて高効率の走行を可能にし、ガソリン車では到達できない高燃費により環境負荷を大幅に低減する。発進や低中速時などエンジン効率が悪い領域はモーターのみで駆動するため、音もなぐスルスルと走る姿は、クルマの新しい時代の到来を告げた。

それから6年経った昨年9月、フルモデルチェンジをして誕生した2代目は環境性能をより高め、世界最高レ

ベルの燃費35・5キロ/ℓ（ガソリン1リッターあたりの走行距離）を実現。ハイブリッド技術の高さを証明した。

環境性能と高燃費では普及に限界があった

ところが、開発責任者であるチーフエンジニア（以下CEと略す）に42歳で就任し、最年少のリーダーとなった井上雅央は、環境性能はあえて前面に出さず、「走り」「スタイリング」

「装備」に次ぐ4番目のアピールポイントに「燃費」を置いた。実は、ここにトヨタの売れるクルマづくりの巧みさがあり、かつまた、井上が起用された意味合いがあった。本人が話す。

「初代プリウスは、トヨタの環境に対する姿勢を世界に広めました。ただ販売台数は6年間で12万台とけっして多くはなかった。技術が優れていても、大勢の方に使っていたかなければ公害を減らす効果は生まれません。次のプリウスは、普通のお客さんに買ってもらえる普通のクルマにしなければならぬ。いかに普及させるか。それが私に課せられた一番の課題でした」

「普及」というテーマのもつ重みを、井上は痛感させられたことがあった。経営陣も顔を揃えたある会議でのことだ。豊田章一郎名誉会長が発言し、「この新型プリウスの販売計画台数はなんでこんなに少ないんだ」と営業担



トヨタ自動車株式会社
車両技術本部
先行車両企画部 主査
井上雅央氏

当役員を強い口調で問い詰めた。初代の実績の倍ぐらいの台数を計画していたが、豊田には満足できなかったのだ。しばらくして同様の会議がある

と、また同じ質問を繰り返した。「創業家としての環境に対する強い思い。ハイブリッドはコストが高く、けっして儲かる技術ではありませんが、これを広めて初めてトヨタの使命が果たせるのだと納得させられました」と井上は語る。ただ、これはCE

として、矛盾した課題を抱えることを意味した。初代はトヨタの環境技術の高さを前面にアピールした。結果は販売台数が示すとおり、環境問題に関心の強い層やちよつと変わったクルマに乗りたいたい層、イメージアップを図る企業などの需要が中心で、一般には広がらなかった。一般顧客を対象にするには、環境への姿勢をアピールするだけでは限界がある。高い燃費も、給油回数が減って後で実感するもので、クルマを買いたい理由にはなりにくいところがあった。

特別な意味をもったクルマを「普通のクルマ」として商品化する。井上が困難な課題を抱えて着任したの

「自分でこのクルマを買うとしたらどうだ」 技術者たちを「殺し文句」で納得させた

は、発売が1年半後に迫った02年4月。前任のCEが別の車種に移るこ

「ハイブリッドだから」の 言い訳を徹底して払拭

なぜ、落ちたのか。ハイブリッド技術そのものは完成に近づきつつあったが、商品としての方向性が定まっていなかった。予定価格は220万、270万円。井上は、「環境性能のプリウス」から「普通の顧客がそれだけのお金を払ってもほしくなるセダン」へと大きく舵を切っていた。

開発チームには、初代のときからCEの下で技術面の製品企画を担当していた1期下の小木曾聡がいた。井上自身、初代プリウスのユーザーであり、その技術に感銘したが、「ガソリン車と比べて劣っている部分」も多

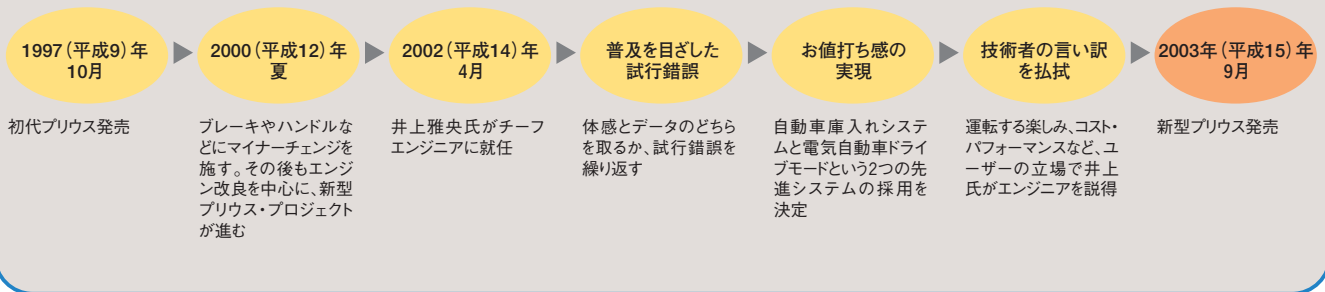
した。

第1の壁は、ハイブリッド技術の優秀性そのものだった。例えば、走行性能。井上は高燃費と同時に走りのよさも求めた。こだわったのはアクセルを踏んだときの加速感など体感で

きる走りだった。データを見ると確かに加速は優れているのだが、それが体感で感じられない。そこで、体感が出るようプログラムを変えようと、逆にデータが悪くなった。数値か、体感か。この矛盾を解決したのは、小木曾との絶妙なコンビネーションだった。井上が話す。

「私は技術面でよくわからない分、あ

新型プリウス 開発の軌跡



とにした。縦列駐車や車庫入れの際、ハンドルを握らなくてもクルマのほうがかステアリングを操作してくれる「インテリジェント・パーキングアシスト」、いわば「自動車庫入れシステム」と、スイッチひとつでモーターのみの「電気自動車」に変身し、早朝深夜でも隣近所への騒音に配慮できる「EVDドライブモード」、いずれも世界初だ。ハイブリッド車は電気仕かけの部分が多いため、特別なコストをかけなくても装備できた。これらの機能により、「未来感」という、顧客にとって乗る楽しさを打ち出すことができる考えた。

これに立ち上がったもうひとつの壁は、技術者たちの「言い訳」だった。同じ価格帯の他の車種ならあつて当然の機能がなくても、「これはハイブリッド車なんだから許される」「その分価格が高くなって当たり前」と、環境性能の高さを免罪符にする傾向が見られたのだ。新たに加えるようにした装置も、技術者たちは「ギミック」（人目を引く細工）と見て、「技術の本道ではない」「なんでこんなものがあるのか」と軽視するきらいがあった。

「技術者の満足と顧客の満足の間にズレがあったのです。メンバーが言い訳を始めたら、自分でこのクルマを買おうとしたらどうだ、ユーザーの立場で



中央の画面がインテリジェント・パーキングアシスト。プレーキ操作のみで、縦列駐車や車庫入れなどを自動で行う。1999年に開発開始。

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

考えたなら、こういう装置があればうれしだろう、お客のクルマを楽しむ気持ちを軽視すべきでない」と繰り返す話しました。お客は二百何十万円かを払うわけで、お金に見合うものを提供するのがエンジニアの良心ではないか。最後はこれが殺し文句でした（井上）

与えられた期間はわずか1年半。チームは生産開始ギリギリまで設計変更を重ねた。内装のデザイン変更も、本来許される時期を数カ月遅れても実行に踏み切った。操作が煩雑でこれでは顧客に喜ばれないと判断し、インパネをはじめ、すべての設計をやり直した。最後は生産ラインの現場にまでプログラムの書き換えに行ったりもした。通常はそこまで引つ張れないが、プリウスは「トヨタとして社会から絶対に評価してもらいたいクルマ」だけに、よくなることからかかっていけばやってよいと上層部から許可を得た。

こうして普及という課題に対し、試行錯誤を繰り返しながら誕生した2代目プリウスは、記者発表の場でも初代とは違ったインパクトを投げかけた。ホテルなどで行う発表会では、場内でエンジンを回すことはできないが、張富士男社長自ら運転するプリウスは、EVDドライブモードで音もな

くステージに現れ、続いて紹介されたインテリジェント・パーキングアシストの実演が終わるまで、場内からどよめきが消えなかった。

「環境と燃費」から「未来感のある先進のクルマ」へ。挨拶に立った若きCEは、自分の手がけたプリウスが一歩進化を遂げたことを確信した。それは、発売から6カ月あまりの累計販売台数が国内だけで約3万台という数字にも表れた。

失敗を経験してひと皮むけたリーダー

井上はなぜ、会社の威信をかけた開発の責任者に抜擢され、そして、困難な課題を達成できたのか。それは本人のプロフィールを見ると納得できる。

子どものころから無類のクルマ好きで、小学5、6年の夏休みには、バッテリー、モーター、鉄パイプなどを集めてカートをつくり、作品展で優秀賞に輝いた。早稲田大学時代は解体寸前の自動車を安く買っては分解修理し、組み立て直して乗るのを楽しんだ。

出身地岐阜に近いトヨタに就職した後も、週末は社内サークルで燃費競争用車両の製作に没頭した。土日で爪の先が真っ黒になり、月々金の会社の仕事できれいに戻るような日々を繰り返した。結婚して、子ど

もができてからも熱中しすぎて、妻から「2週間口を利用してもらえなかった」ほどだ。

ただ、技術者としては一度「失敗」を経験している。数年前、ピスタの製品企画を担当したときだ。5ナンバ1ーとしては最大級の広い室内を実現し、その分、外観は四角張ったデザインになったが、「これはいいクルマだ」と自分では自信満々だった。ところが、妻から「本当にこれがカッコイイと思っているの」とズバリ言われ、ショックを受けた。井上が言う。

「しまったと思いました。いいクルマだと思っただけは技術者の満足にすぎなかったことを、妻は気づかせてくれた。同じことを二度と繰り返してはいけない。そう肝に銘じました」

根っからのクルマ好きが失敗を経てひと皮むけ、リーダー人材へと成長した。そして、発売1年半前という異例な時期での起用。「何か新しいことをもう少しやらなければいけないと思ったとき、役員の頭に私の顔が浮かんだのではないだろうか」と自身は語る。

井上のCEとしての仕事の仕方、もうひとつ注目すべきは、役員層との関係だ。社長、会長による試乗をはじめ、役員に対するプレゼンの場を毎月のように設定し、毎週の定期報告のほか、何か決定事項があればすぐ役員室に行き、方向性の確認を怠らなかつた。

こうして役員層との連携を密にしながら、井上は巧みに役員の力を活用していった。例えば、通常、生産技術部門に対しては変更の申し入れは簡単には通りにくい。そこで、「プリウスは特別なクルマであり、役員層も自分がネックになることは避けたいはずだ」と読んだ上で、上層部を通して相手側を動かす、最後には相手側が「自分たちは何をすればいいのか」と聞いてくる関係にまでもつていった。

サプライヤーに無理な変更を頼むときも、役員のサポートにより円滑な協力関係を得た。現場で課題を解決するリーダーにとって、役員も有効な資源として活用すべきことを示したのだ。

世界トップを狙うトヨタの開発ビジョン

ものづくりは、まずコンセプトがあり、具現化する技術力があり、さらに商品として磨き上げる感覚と手法があつて成り立つ。プリウスの場合、初代は「環境と燃費」というコンセプトと、ハイブリッド技術で世界をリードした。しかし、それだけでは普及に限界があると見るや、2代目では斬新な人材を投入し、商品としての完成度を高めようとした。井上は期待に応え、「未来感」という新たなコンセプトを生み出すと、上は役員層、

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

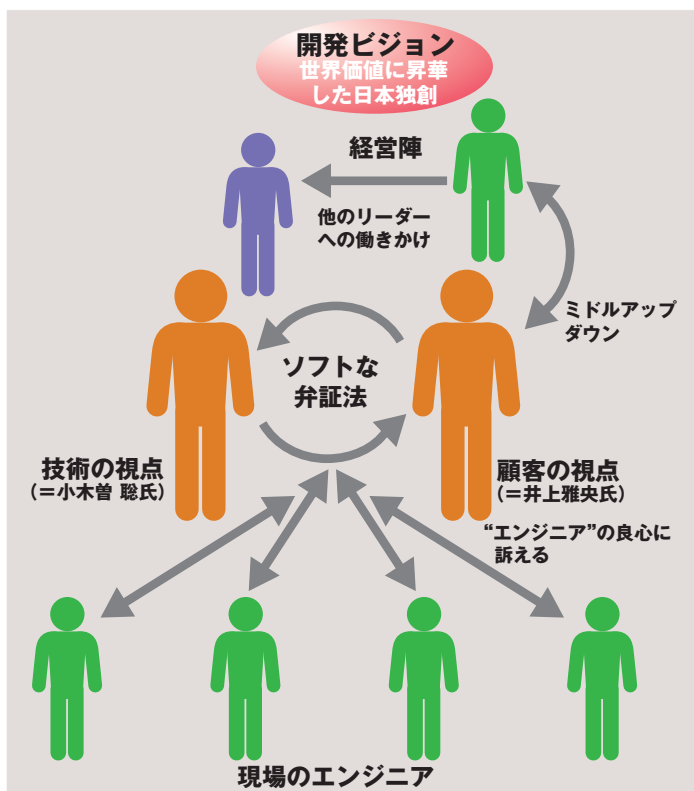
下は開発メンバを巻き込んで短期間で困難な課題を成し遂げた。ここに、技術開発だけでなく、売れる商品づくりにも万全を期すトヨタの強さが垣間見える。

トヨタは先ごろ、商品開発に関して、「世界価値に昇華した日本独創」という新しい概念を策定した。北米依存から、欧州・アジア市場も視野に入れ、世界的な共感を呼ぶトヨタならではの新しい価値を生み出していくという一歩踏み込んだ開発ビジョンだ。井上によれば、「ハイブリッド技術はまさに日本独創の技だが、これをいかにお客さんに使ってもら

い、感動を伝えていくかがこれからの課題になる」という。プリウスは、急速な経済拡大で環境破壊が懸念される中国市場への投入も計画されており、期待は大きい。

また、トヨタでは従来、一人の開発責任者が同一車種を何代にもわたって担当し、継続性を重視してきたが、昨年から1代ごとに交替し、革新性や創造性を打ち出す方式へと切り替えた。製造現場での生産性の追求に加え、新たな開発ビジョンを策定、マネジメントのあり方も転換する。世界トップを目指す道筋をトヨタは歩み始めている。(文中敬称略)

新型プリウスのクリエイティブ・ルーティン



どこに適材がいるか常に把握し 適時適所に配するトヨタ流「人の選び方」

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



プリウスにおける「環境と燃費」のテーマは一見、社会的コンセプトに見え、実は環境性能を追求するエンジニアリング・メンタリティが生んだ技術的コンセプトの域を出なかった。消費者の心に訴えるには、所有する楽しみという、本当に顧客の立場に立った社会的コンセプトが必要であると見抜いたのは、トップ企業たるトヨタならではの気つきだろう。

「ハイブリッドだから（許される）」という技術者の言い訳も、「顧客にとってはハイブリッドだろうとなかろうと関係ない」と消費者の視点から払拭した。技術的コンセプトをあえて一度否定した上で、顧客が感じる「未来感」というコンセプトに転換する中でまた活かししていく。ここまで踏み込んだ商品開発ができるのも、トヨタだからこそだ。

技術的コンセプトを 社会的コンセプトに転換

技術的コンセプトが消費者の心に響かないのは、分析的であるからだ。例えば、技術者も走りのよさを追求するが、目指すのは、データ上の理論的で分析的な走行性能だ。これに対し井上氏は、消費者の体感ベースの加速感を求めた。

顧客の立場に立った社会的コンセプトはきわめて主観的で直感的だ。だから、インテリジェント・パーキングアシストなどの機能も、技術者は「ギミック」として軽視しがちだが、顧客から見れば、未来感を体感できる楽しさとなる。

理論・データと体感のバランスをいかにとるか。技術的理想を追求する小木曾氏と顧客の理想を体現する井上氏が、現場でせめぎ合いながら、ソフトな弁証法によってバランス点を見いだしていくという仕かけが用意され、ハイブリッド車を普通のクルマとして普及させる矛盾が解決されていたプロセスは非常に興味深い。

この事例もミドルアップダウン・マネジメント（ミドルマネジ

ヤーがトップと第一線の結節点に立ち知識創造プロセスを回している）の典型といえる。井上氏は創業家の環境に対する思いを担いつつ、普及という課題を実現するため、第一線部隊を「自分が買う立場だったらどうだ」という殺し文句で動かしていった。

前号のヤマハの「光るギター」でもそうだったように、いい意味でのポリティクスを駆使できることも重要で、井上氏も必要に応じてトップに働きかけ、トップダウンを巧みに活用し、ボトルネックの発生を未然に抑えている。状況に応じたたたかさもリーダーには不可欠だ。トップとの緊密な連携が不在のミドルアップダウンは部分最適に陥る危険性がある。

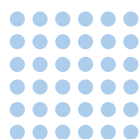
意図的に異端異能も採用 組織の同質化を避ける

それにしても感服するのは、人の選び方だ。いつ誰をどこへもっていくか。小木曾氏をキープすることで技術の蓄積は持続しながら、マーケットサイドの視点を入れ込む必要が生じれば、新たなCEを投入する。井上氏も元はエンジニ

アリング・メンタリティの塊だったが、失敗を経験して暗黙知に深みを増した。その人材を見逃さず、機を見て抜擢した。人の選び方が実に見事だ。常に誰かがさまざまな角度から人材を見る仕組みがトヨタでは機能しているのだろう。

トヨタは本社が地方にあり、「井の中のかわずになりやすい」（張社長）ため、異端異能も含め、意図的に多様な人材を採用しているといわれる。本文では触れていないが、井上氏もただのクルマ好きではなく、父親が心臓病を患っていたことから、大学時代は人工臓器を研究するなど、バリエーションに富んだ異才だ。

多彩な人材を擁し、適材を適時適所に配していく。プリウスも普及面で問題があれば、2代目では適材を投入しカイゼンを重ねる。同じ業界でもホンダは組織全体がダイナミックな運動体であり、ときに業績が波打つのに対し、トヨタはひとつひとつ着実に成功を積み上げていくところに底力がある。



川淵三郎氏の転機を語るには、幾通りものやりかたがある。サッカー選手としての転機を語るもよし、人間としての転機を語るもよし。だが今回は、ビジネスマンとして、またリーダーとしての転機に的を絞ってみたい。東京オリンピック・サッカー日本代表選手として銅メダル獲得に貢献し、古河電工サッカーチームでもプレーし、というあたりはサッカーファンにおなじみの経歴。Jリーグの初代チェアマンとしての活躍もまたしかり。だが実は、川淵氏の人生とはビジネスマンの人生でもあったのだ。

早稲田大学を卒業し、古河電工に入社したときのことを川淵氏はこのように振り返る。

「当時古河電工は、入社するのがなかなかむずかしい人気企業だった。そういう会社に僕はサッカー選手の枠で社員として入社することができたものだから、どこかに負い目があったんだね。その分、ほかのやつには負けないぞと気負っていたもの。同期は100人いて、日光と横浜に50人ずつ配属されたんだけど、僕は横浜配属。入社して間もなく総務部長と会食する席があつて、『好きなことを言いなさい』と部長が言うものだから、僕はすぐさま手を挙げて『工場での事故が起こつてから対策を考えていてはダメだ』と発言した。そしたら怒られてね。『そういうことは文書にして出すものだ！』って。言いたいことを言えと言つたのは部長じゃないか！と腹を立てたことを覚えてる（笑）。まあ、こんなふうになんでも率直にモノを言うタイプの社員だった」

建前をそのまま真に受けちゃった、と笑う。

立て直しを通じて 商売のしくみを学んだ 課長時代の特約店出向

サッカーに打ち込む一方で、仕事にも一生懸命だ

Lessons リーダーの軌跡 Experience 川淵三郎

SABURO KAWABUCHI

財団法人 日本サッカー協会 キャプテン

リーダーシップの多くは、仕事上の“一皮むけた”経験を通じて培われる。
今回は、日本のサッカー界をリードする川淵キャプテンだ。
サッカーにかかわりながら、どうやってビジネスマンとしての
リーダーシップを磨きあげたのか。氏の軌跡をたどる。

った。入社したときの決意そのままに営業部門で頭角を現し、取引先の評価も高かった。

「僕の人生のうちでは、課長時代の特約店出向がとて大きな意味をもっている。当時、僕はバリバリの課長でね。出向先は担当していた一指定問屋だった。その問屋さんが連鎖倒産しかかって、僕の上司に『なんとかうちの会社に川淵さんを出してくれないか』と泣きついたらしい。でも僕はそんな話が動いているとは知らなくってね。

その頃、サッカー部OBの大阪支店長からゴルフに呼ばれてね、ゴルフが終わって食事をしているときに『川淵もいろいろ大変だなあ』と言われた。『出向だつてね』って。ところが僕は何にも知らされてない。もう、頭にきちゃってね（笑）。新幹線で東京に戻る途中もカッカしてるんだ。翌日出社するとさつそく部長に嘸み付いた。『出向なんていけばんだ切なことを直接部下に言えない部長なんて、俺は一生信用しねえー』って啖呵をきつた。そのときの上司はとってもいい人で、僕にどう伝えたものか逡巡していただけなんだけど……。『君しかいないんだよ』となだめられて、それなら仕方ないと覚悟を決めました。僕の場合、いちどは言いたいことをぶつけても、あまりごちゃごちゃ言わないんだ。3年で立て直してくれといわれて、その気になった」

川淵氏はその前にも会社とちよつとしたぶつかり合いを演じていた。会社の仕事をしながら日本サッカー協会の強化部長を兼務してほしいという話が持ち込まれ、会社にお伺いを立てたところあっさり却下されてしまったのである。それでも食いが下ると、「仕事に差し支えない程度なら」となんとかお許しが出た。ところが出向する段になって、仕事に打ち込むため強化部長を辞めようとする、今度は「辞めないでくれ」と言われた。日本サッカー協会の強

リーダーとは、 常日頃から先のことを 考えている人



川淵三郎

かわぶち・さぶろう

京都府生まれ。早稲田大学在学中から日本代表選手として活躍。ワールドカップ、東京オリンピックに出演。昭和36年古河電工入社。平成3年11月に同社退社と同時に日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)チェアマンに就任。2002年7月に日本サッカー協会キャプテン就任、現在に至る。

化部長という肩書きがあれば、出向先の特約店やその取引先の信用も上がるという判断である。「正直なところ、会社ってずいぶん勝手だなんて思ったものです」

出向すると、川淵氏はフル回転。3年という期限を待たず、2年で特約店を立て直した。最初は不満をもっていたが、立て直して奔走するうちにすっかり夢中になり、期限を待たず2年で名古屋支店営業部長に栄転することになったときも、「約束が違うじゃないですか!」とまたもや噛み付いたというのがおかしい。

「僕はのめり込むたちなんだねえ(笑)。このときは実にいい体験をさせてもらいました。それまでは古河電工という大きな組織しか知らず、社内の専門家に支えられながら仕事するのが当たり前だったけれど、特約店では全て自分で動かさなければいけない。たとえば同じ営業でも、古河時代は製品を納め、代金を回収するなんていう役目は、他部署の仕事。しかし特約店ではメインバンクの支店長と直接折衝して、手形の金利を割引してもらうなど、少しでもこちらの有利な方向に取引をもっていくように自分で努力しなければならぬ。この時期にビジネスのさまざまな場面を体験し、商売のしくみを理解できたことが、Jリーグ時代にも生きたと思います」

栄転後も仕事人間としての日々は続いた。同期入社の中でも出世が早かったし、いずれは経営陣の一角に食い込むことも現実的な姿として川淵氏の脳裏に浮かんでいた。

**出世の夢が破れたとき
人生の転機を
サッカーに求めた**

その夢が崩れたのは名古屋支店にいた1988年

のこと。51歳での古河産業出向だった。

「自分ではもつと会社で偉くなれると思っていたし、部下や取引先の人もそう思っていたと思う。人間って、自分のことはどうしても2割ぐらい高く評価してしまう。だからいつも人事には不満が出るんだ。」

ある休日、突然支店長から電話がかかってきた。「電話では話せないから会社に来てくれ」と言われたんだけど、僕はちょうど中日クラウンズ（ゴルフトーナメント）を観に行く予定だったので、いいから電話で言っただけでいいとねばったんだ。そうしたら、出向だというんだね。女房が今でも言いますよ。『あのときあなたは心臓を引っこ抜かれたような顔をしてたわよ』って。彼女の言うとおりで、僕があれだけの思いをしたのは、出向を言い渡されたときとドーナハの悲劇の2回だけ（笑）」

部下たちからは「川淵さん、絶対出向なんて断ってください！」と懇願されたが、もう悪あがきはしなかった。だが、サラリーマン人生の先は見えた、自分の夢は破れたと心底自分を納得させるまでにはしばらく時間がかかった。出向先の古河産業も売上高1500億円近い大企業。世間相場から見れば悪くはなかったが、古河電工とは比較にならない。

そんなとき川淵氏の支えになったのはサッカーだった。古河産業にはサッカーの仕事もやらせてくれと頼み込んだ。「仕事になるのか？」と訊ねられ、「なります！」と答えた。結局、88年8月に日本サッカーリーグ一部総務主事、10月からは財団法人日本サッカー協会の理事として二足のわらじを履いた。

「最初の2年間こそなんとか会社でもがんばったけれど、あとの1年は手抜きだったね。もう気持ちが悪くてしまったんだ。だから90年の終わりに、会社を辞めさせてほしいと頼んだ。サッカーと仕事、二足のわらじを履くといえは格好はいいけれど、結



プロ化とは、 逃げ場をなくすこと



局どちらにも逃げ場を求めることができる立場。日本サッカーのプロ化という大テーマに挑もうというときに、逃げ場をもっていないと思っただってそうでしょ？ そもそも逃げ場をなくすことがプロ化だったんだからね」

川淵氏は91年10月、古河電工を退社。それとほぼ時を同じくして社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）初代チェアマンに就任する。

よいリーダーとは 常に先を考える トップダウン型

チェアマンに就任後の活躍はよく知られている。リーダーとしての心構えは「次のことを常に考えておくこと」だと答える。サッカー選手としても、ビジネスマンとしても、Jリーグのキャプテンとしても要諦は同じ。その場その場の思いつきで物事を始めるのではなく、長い積み重ねがあつてこそ大きなプロジェクトをうまく進めることができる。

「僕がキャプテンになってから、一気にいろいろなプロジェクトが動いていますよ。下には迷惑かもしれないね（笑）。しかし、上に立って『みなさん、やりたいことを出してください』なんていうのは馬鹿なリーダーのやることだ。常日頃から先のことを考えている人間のみがリーダーたりうらと思えます

よ。副社長と社長の違いだってそこにあるのではないかな。命令系統が両者ではまるで違うからね。

リーダーがきちんと方向性を出せないと組織は動かない。僕はそういう信念をもっている。方向性を示せば部下からリアクションが出てくるから、万一間違っていてもそれがわかる。動かなければリアクションはない。ボトムアップを待っていてもダメですよ。トップダウンが初めになくちゃね。もつとも、それが過信につながってはいけないけれど。部下にはいつも、『何か別の意見があつたら、議論して俺に勝て』と言ってますよ」

山も谷もあつたビジネスマン人生だが、それがJリーグのチェアマン、キャプテンとなつたときに生きている。ときには手痛い敗北も、長い目で見ればプラスになるといふことだろう。さしずめ、ドーナハの悲劇などはその好例。あのときすんなりとアメリカ・ワールドカップに出ていたら——川淵氏は勝利を目前にしていたとき、「こんなにうまくいっているのだろうか？」とどこか不安に駆られていた。

「イラクに追いつかれてワールドカップ出場を逃したときも、『そんなにうまくいくわけではないよな』とどこかで納得していました。あのまま出場していたら、かえって日本サッカーのためにはよくなかつたかもしれない。もちろん僕だって、出場できたほうが嬉しかったですよ（笑）。でも、ドーナハの悔しさが

Lessons of Experience

■ 川淵三郎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
課長時代に連鎖倒産しかけた特約店へ出向する	特約店を2年で立て直す。大きな組織では経験できない、何から何までを自分で動かすことを経験。商売のしくみを理解する
古川産業に出向しながら、サッカーの仕事をする	日本サッカーのプロ化という大テーマに挑むのに、逃げ場があってはいけない、逃げ場をなくすことこそがプロ化と考え、退職を決意。初代チェアマンに就任
恩師、児童文学者の吉岡たすく氏と、日本サッカーの父であるクラマー氏との出会い	人間としての生き方や、人前で物おじせずにはしゃべることを学ぶ。敗北したときに訪ねてきてくれる人こそが本当の友人であることを身をもって知る

あったからこそ、その後の進歩があったと思っているんです。野球には九回裏二死から満塁ホームランで逆転負けするってことがあるけど、サッカーにはないなんて言う人がいるんだ。しかしドーハの悲劇

を経て、日本人はサッカーにも劇的な負けがあることや、敗戦がもたらす痛みを学んだ。長い歴史から見たら、その意義のほうが大きいかもしれない」

おそらくこの言葉には多くの人がうなずくのではないだろうか。ドーハの時代の日本サッカーは、あまりにも脆弱だったから。悲劇をバネに体制作りや強化を進めたことが、フランス・ワールドカップの苦しい予選を勝ち抜く原動力となった。

人との出会いに導かれた人生の夢はサッカーだけじゃない

スポーツ少年だった川淵氏だが、実は少年期における重要な出会いはスポーツとは別世界の人物によってもたらされた。児童文学者の吉岡たすく氏が、小学校の教師として赴任してきたのである。そのとき川淵氏は小学4年生。吉岡先生と一緒にNHKの放送劇に出演したこともある。

「先生に導かれた演劇活動は、僕に自己表現の方法を教えてくださいました。コントを作ったり、人前に出て喋ったり。先生の指導はすばらしく、そばにいたのがとても楽しかった。ものない時代ではあったけど、吉岡先生の背中を見て育った僕は、人間としての生き方を学んだと思います。僕が人前でも物おじせずに話せる人間に育ったのも、吉岡先生のおかげ。まさに恩師です」

もうひとり恩師といえるのは、日本サッカーの父であるドイツ人のクラマー氏。クラマー氏は東京オリンピックに出場した日本代表チームの監督を務めた。クラマー氏はいつも、「勝利の女神は存在する」と話していた。「最後のところで、女神はそれに値するだけの努力をした人に微笑むものだ」という人生訓は、川淵氏の胸に刻まれている。

「だから、それだけの努力をしなさい、と。それからクラマーさんは、必ず僕たちに『ジェントルメン』と話しかけたものだ。人間として尊重してもらっているという実感がありません。選手を子ども扱いした某監督とは正反対だね（笑）。

東京オリンピックで日本がアルゼンチンから金星を挙げたとき、クラマーは沸き返るロッカールームで、『今日は君たちのところには友人がたくさんいる。だから僕はアルゼンチン・チームのところに行くよ』と言って、出て行った。その意味がわからなかったのだけれど、やがて僕たちがチェコに4-0で負けたときに理解できた。大敗すると寂しいんですけど、ロッカールームに続く通路にスパイクの音だけが響く。そのときクラマーさんは『今日はよくやった。私は君たちの努力を知っている。サッカーは人生のすべてではない。今日の敗北はもう忘れよう。それから、今日訪ねてきてくれる友人こそが本当の友人だ』と言った。金星と大敗を経験して、僕はクラマーさんの言ったことがよくわかったんです」

人生の谷に落ちたとき、いつも川淵氏はクラマー氏の言葉を思い出すという。サッカーとビジネス。車の両輪のように、川淵氏はこのふたつから多くのことを学んだ。これから、キャプテンとしての目標は、と訊ねるとこう答えた。

「僕はサッカー振興のためだけに仕事をしようとは思わない。国民の心身の健全な発展に寄与できるような、地域の人が楽しめる施設を作るう、スポーツを通じてサッカーだけではない、人々の豊かな暮らしのベースを作ろうというも言っている。え、文句が出ないかって？ 『文句を言いたいなら、俺と議論して勝ってみろ！』ですよ」

子どもの頃はガキ大将だったという面影が垣間見える、向こうっ気の強そうな表情だった。

『仕事のための12の基礎力——「キャリア」と「能力」の育て方』

著者／大久保幸夫(日経BP社 1500円＋税)

キャリアを考えると
支えとなる能力を考えると

「キャリアというあいまいな言葉めぐることは、大きな誤解があり、そこからさまざまな混乱が生まれているように思います。キャリアについて考えるなら、それを支える能力について考えなくてはならない。まずはこの点をはっきり認識する必要があります。」

著者は望ましい「キャリア」を、「仕事で高い成果を上げることと、仕事を楽しむことの二つを両立させながら職業人生を過ごすこと」と定義する。本書は、そんな「キャリア」のために必要な12の本質的な能力を解説したものだ。記述は平易かつ具体的に、相互に深く関連するそれぞれの能力をライフサイクルのどの時期で身につけるべきかが構造化して示されている。

これからキャリアをスタートさせる若者、セカンドキャリアを考える時期のミドルをはじめ、すべての働く人にとって参考になる内容となっている。

「現実の人生を考えればわかることですが、キャリアは不確定で、偶然によって左右される側面が非常に大きい。だとしたら、その表面的な部分で悩んだり考へたりしてもあまり意味はありません。

むしろそのプロセスでいかに経験を吸収し学習するかが、納

得し、満足できるキャリアを築くうえで重要な意味をもつのである。本書で述べた12の基礎力は、そんな「キャリア」という螺旋階段を踏み外さずに進む助けとなる、手すりのような役割を果たしてくれるはずだ。

それぞれの能力を身につける
旬の時期がある

本書で語られる12の能力は、大きく「対人能力」「対自己能力」「課題能力」に大別される。いわゆるコンピテンシーという用語によって示される内容に対応しているといってもいい。

「私は、コンピテンシーのメインは対人能力だと思っています。専門性を築くにしても、知識を身につけるにしても、仕事をしていくための能力のほとんどすべての基礎になるのが対人能力だからです。

若い人に、反応力、愛嬌力といった対人能力の大事さを強調するのはそのためです。これらはちょっとした心構え、ものの見方の転換で身につけられるものでもありますから」

一方で著者は、キャリアデザインにおける「筏下り」から「山登り」への転換点の重要性も説く。

「20代あたりまでは、キャパシティいっぱい課題を負わされ激流に漕ぎ出す時期で、全力でそれを乗り切ること自体が非常に重要な経験になります。」

ただし、30代あたりでいったん立ち止まり、みずからの登るべき山を定めなければなりません。専門構築力を身につけ、さらに順を追って委任力、相談力、教授力へとつなげていく。こうしたステップ、積み重ねがあれば、年齢を重ねたことによってセカンドキャリアの選択肢が狭まる、なくなるといった心配もまったく不要なのです。

企業の人事担当者の方も、このあたりをよくふまえた能力開発プログラムを考えるとよいのではないのでしょうか」

「自分にとって」の
楽しく生きる力

本書の内容は、個人の働き方、キャリアプラン、ライフスタイルが多様化・転換した状況に対応したものだと言えよう。

「たとえば正社員というあり方がスタンダード、マジョリティであった時代は終わりを迎えています。『標準崩壊』とでもいうべき環境の変化、価値観の変化があるわけです。」

本書の書名は「仕事のための12の基礎力」なのですが、内容は仕事の局面に限定されるものではありません。『自分らしく楽しく生きるための12の基礎力』としても十分通じるものです。

一気に全体を読めるように書きましたので、年代や立場によってさまざまな形で参考にしていただければ幸いです」

プロフィール
大久保幸夫
おおくぼ・ゆきお

リクルート ワークス研究所所長。1983年一橋大学経済学部卒業、株式会社リクルート入社。1999年ワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。法政大学大学院政策科学研究科客員教授。著書に『新卒無業。』『能力を楽しむ社会。』

『休むために働くドイツ人、働くために休む日本人』

著者／福田直子(PHP研究所 税込1260円)

知られざる社会保障大国 「経済の優等生」ドイツの今

20年前、ドイツにはじめてやってきたときのドイツ人の印象は「ドイツ人はよく休む」ということだった。

当時、サラリーマンの有給休暇は年間4週間だった。90年代に入り、休みはさらに増えて6週間が保証された。カトリックなどの休日を加えるとドイツはヨーロッパ諸国の中で一番の「休暇天国」となった。

ドイツ人の勤勉なイメージがすっかりゆらぎ、働きバチ日本人の姿との落差にとまどったものである。

しかし、そんな社会保障大国もウラを見ると大変だ。労働時間の短縮や社会保障制度の肥大は、少子化と高齢化により現役世代にかかる負担を増大させた。時間給の低い職種では、失業して社会保障手当を受けていても手取り所得に大差はないという矛盾も出てくる。

日本でも景気低迷のために失業者が増え、年金制度が危機に瀕している。しかし、「単純に社会保障を増やすことは安直すぎる。ドイツの社会を見よ」と思う。失業者が放置されれば社会不安になるが、かといってただらだと援助の手を差し伸べるだけでは解決にはつながらない。日独ともに社会の抜本的な構造改革を必要としている。

日本人がドイツ人に学ぶことがあるとすれば、まずは「儉約の精神」だろう。「いかにオカネをかけずに生活するか」ということをドイツ人はよく心得ている。ドイツ人はブランド物はおろか、新しい洋服もめったに買わず、外食を控え、友人は家でもてなす。

そして週末には近くの公園や森で散歩したり、庭の手入れをしたりして過ごす。日曜の午後などは自家製のケーキを囲んで家族や友人たちで集まるということが、ドイツ人にとっては最高の贅沢である。

戦後、「経済の優等生」として一時は机を並べたドイツが、困難に直面しつつもたくましく生きていく姿は、日本人にとっても参考になると思う。(福田記)



福田直子

ふくだ・なおこ

ジャーナリスト。東京都生まれ。上智大学文学部卒業。エアランゲン・ニュランベルク大学などで政治学、社会学を学ぶ。著書に「大真面目に休む国ドイツ」他。

『男性の育児休業——社員のニーズ、会社のメリット』

著者／佐藤博樹、武石恵美子(中公新書 税込777円)

ライフスタイル変化の中 両立支援は「新しい報酬」

これまで日本の企業の多くは、男性の子育て参加に特別な関心を払ってこなかった。実際に育児休業を取得した男性は極めて少ない。しかし子育て期にある男性を対象にした調査結果によれば、実に半数近くの人が育児休業を取得したいと考えている。仕事と生活のバランスがとれたライフスタイルを求めながら、職場でそれがかなえられない。これが働く人の現実なのだ。

企業が社員の能力発揮を進めようとするれば、働く人の変化に対応していく必要がある。その意味で両立支援は、「新しい報酬」として今後の戦略的人事政策の重要なポイントになる。優秀な人材を確保し、意欲的な働き方を引き出す視点から、男性の子育て支援、その象徴である育児休業制度の活用は企業にとってメリットがあるのだ。

実際の状況を見ると、男性の育児休業取得には、制度的なハードルに加え心理的なハードルも高い。しかし、数週間の出張なら周囲のサポートで対応できるのに、同じ期間で育児休業を取得すると相互に抵抗感があるというのもおかしな話である。工夫次第でギブアンドテイクの関係をづくりだすことは十分に可能なはずだ。育児休業とは、単に制度の問題ではなく、

柔軟な働き方を可能にする企業文化の大きな枠組み中に位置つけて考えるべきものである。

言うまでもなく、男性の育児休業というテーマは女性にとっても大きな意味をもつ。妻の育児負担の軽減、男性の育児休業取得が職場内での男女均等を推進し、また、男性同様に基幹的な仕事に就く女性への対応にもつながるからである。このように、男性の育児休業というテーマは、個人や家庭、個々の企業を超えた社会的な広がりをもつ。

本書では、男性の子育て支援を促進するために企業がとるべきプログラムを、企業の段階ごとに詳細に記した。人事担当者のみならず、管理職や労働組合幹部の必読図書としてもおすすめしたい。(佐藤、武石談)



佐藤博樹

さとう・ひろき

1953年生まれ。東京大学社会科学研究所教授。著書に「変わる働き方とキャリア・デザイン」(編著)など。

武石恵美子

たけいし・えみこ

1960年生まれ。ニッセイ基礎研究所上席主任研究員。著書に「少子社会と自治体」(共著)など。

人と組織の
新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

佐藤綾子

日本のパフォーマンス学の第一人者

日常生活を舞台として
考えるパフォーマンス学



表現できない実力は
ゼロに等しい

「今、テレビを観ていた人、トイレに立ってしまったのじゃないかしら？」ある国会議員の演説をテレビで観ていたときのことです。彼の演説は、惜しいの一言に尽きました。今までにない、斬新な公約と政策を掲げているのに、無表情。おまけに息の漏れたような話し方。一生懸命であることは伝わってきても、実力を表現できない典型です。案の定、その人は落選していましたけれど。

ここでいうパフォーマンスとは、様々な社会関係の中で、自分という“役割”を演ずることです。たとえ、どんなに日本一素晴らしいことを語っても、パフォーマンスが低ければ、人の心をつかむチャンスは下がります。

A氏が「俺についてこい」って言うのと本当かと信用したくなるのに、B氏が言うのと嘘っぽい。こんな経験ありますよね。

人の信憑性は、過去の実績、力

強さ、専門性、社会性、個人的魅力から判断されます。経営者でカリスマといわれる人は、言葉だけでなく、非言語部分のパフォーマンスに長けています。話の間にする瞬き、声の強弱やトーン、身体表現、自分にあった色彩や服装も知っています。

“32秒以上”の視線で
相手の心をつかむ

今からすぐにできるパフォーマンス？まずは、相手に「興味がありますよ」という意思表示をハッキリとすること。たとえば、部下のコミットメントを引き出したいという状況で考えてみましょう。部下は上司が自分のことを見ているかどうか気がなります。誰しも、自分が気にされていない状況でコミットメントは生まれません。まずは対人距離を縮める、近寄ってやります。日本人は平均1分間に32秒、相手の目を見て話しています。その平均より少し多く相手を見て、話をしてみてください。平均より長く見

られると、ハッキリ「あなたのことをとても気にしているのですよ」という意思が伝わります。実際、私の研究室の実験結果では、32秒以上相手から視線をうけた人から、「自分に関心をもっている」「あの人は自分自身の考えに自信がある、確信をもっている」と、好意的な回答が多く上がっています。とはいえ、何事にも限度が必要です。初対面の人に60センチ以上近づかれたり、極端にじっと見つめられると気持ちが悪いですからね(笑)。

日本人は表現がヘタ？そんなことはありませんよ。細かいところまでよく観察して、状況を把握するのが得意ですから、先天的にヘタではないのです。ただし、今までの日本は集団主義で目立つとまずかったので、経営者や政治家など、特定の人にしかパフォーマンスを求められなかった。それが個人主義に変わってきたことで、ひとりひとりにパフォーマンスが求められるようになってきました。

経営者である前に、部長である前に、自分がどんなパーフォーマーなのか。是非、考えてみてください。

文/正木美穂子(編集部)

PROFILE さとう・あやこ

ニューヨーク大学大学院修士課程修了。パフォーマンス学・心理学博士。日本大学大学院芸術学部教授。今までに書いた著書は125冊。「佐藤綾子のパフォーマンス学講座®」主催。

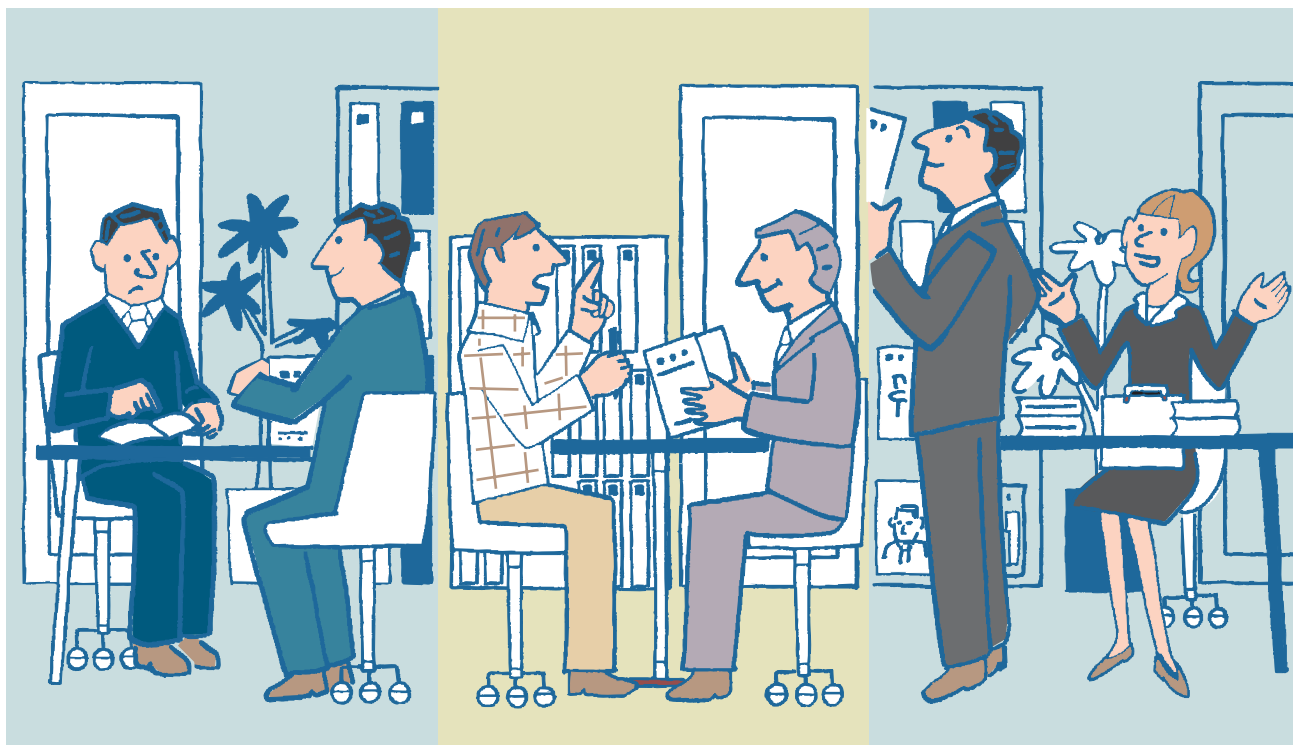
キャリアカウンセラーが 創り出す未来

今までにした転職、3回。

その度に、自分は何をやりたいのか、何ができるのかと悩み続けた——
「あのとき、自分の苦悩を受け止めてくれる相手が身近にいたらと、今でも痛切に思う」と、
あるキャリアカウンセラーはアンケートに思いを寄せてくれた。

自分の業務経験ではなく、ただ、自分を受け止めてくれる人がいてくれたら……。
このシンプルな思いに強く共感した。こんな人にだったら、相談してみたいかも、とも。

キャリアカウンセラーとは、近年、社会問題化する若者、フリーター、中高年のキャリアを担う
当事者である。高まる期待の中で、彼らにどんな変化が起きているのだろうか。
カウンセリング協会と、キャリアカウンセラーとして活躍する方の現状をうかがった。



文・構成 **正木美穂子**（編集部）

急増するキャリアカウンセラー、動きはじめた自治体・企業

寄稿

田中春秋（特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 事務局長）

どんな人が キャリアカウンセラーなのか

厚生労働省は、キャリアアカウンセリングの基本部分を「キャリア・コンサルティング」と日本独自に命名し、育成のために最低レベルの基準を定め、基準を満たす資格試験を実施している。現在、この基準を満たしている試験が12あり、それぞれが異なる基準・名称で資格を発行している（図表1）。これにより、名称やその資格のレベルも含め混乱が生じている。現在このキャリア・コンサルタント対応試験の合格者は約5000人である。

キャリアアカウンセリング協会は、これらの資格の中でも世界的にプログラム内容に定評があり、そのトレーニングに人材サービス企業から評価が高い「GCDF」の日本窓口だ（資格発行は米国

CCCE社）。GCDFの受講者でキャリアアカウンセリングを学んでいる方の勤務先は人材サービス（派遣・斡旋・OPS・就職情報等）が約4割、企業の人事・教育担当が約3割、教育関係が約1割、その他が約2割である。男女比はほぼ半々、年齢は30代が約4割、40代が約3割、20代と50代がそれぞれ約1割である。GCDFの受講者・資格者の数も毎年1・5倍以上のペースで急拡大を続けており（図表2）、さらに今年度もそのペースは続くと思われる。

GCDFの資格者を中心としたアンケートでは、キャリアカウンセラーを目指したきっかけは「自分の仕事に必要」が54%、「会社の要望」「何か新しいことをしよう」が各11%と、自分あるいは会社がこうした能力を必要だと思っていることがうかがわれる。更には、資格習得時にはほとんどが在職しているにもかかわらず、23%が「資格取得後転職した」

と答えており、エンプロイアビリティ向上にも役立つと思われる。

自治体が有資格者を 求め始めた

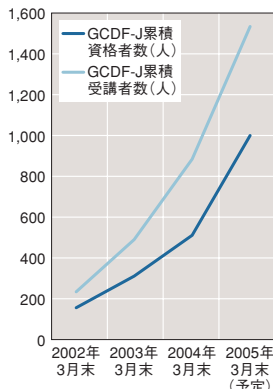
今年四月、経済産業省、厚生労働省、文部科学省の連携による「若年者のためのワンストップセンター」（通称・ジョブカフェ）（※1）事業のモデル地域が全国14カ所決定した。これは、カウンセリングから研修までを一貫して行う事業で、キャリアカウンセラーを必要としている職場である。今後、モデル地域の事例をベースに全国拡大が予定されている（このモデルの16年度予算52・5億。例えば岐阜県は5センター、若年失業者を半減し2・5万人減、若年層で2・5万人の人材育成を3年間の目標に設定）。

また、文科省ではさらに「若者自

【図表1】厚生労働省が認定したキャリア・コンサルタント能力評価試験一覧

試験名	試験機関名
人材開発協会キャリア・カウンセラー認定試験	有限責任中間法人人材開発協会
DBMマスター・キャリアカウンセラー認定試験	日本ドレーク・ビーム・モリン株式会社
CDA資格認定試験	特定非営利活動法人日本キャリア開発協会
キャリア・コンサルタント試験	社団法人日本産業カウンセラー協会
NPO生涯学習キャリア・コンサルタント検定	特定非営利活動法人NPO生涯学習
財団法人社会経済生産性本部認定キャリア・コンサルタント資格試験	財団法人社会経済生産性本部
財団法人関西カウンセリングセンターキャリア・コンサルタント認定試験	財団法人関西カウンセリングセンター
日本キャリア・マネージメント・カウンセラー協会認定キャリア・カウンセラー資格試験	特定非営利活動法人日本キャリア・マネージメント・カウンセラー協会
GCDF-Japan試験	特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会
ICC委員会認定キャリア・コンサルタント検定	株式会社エスジーケイ
HR総研認定キャリア・コンサルタント能力評価試験	株式会社ヒューマン・リソーセス総合研究所
株式会社テクノファ認定キャリア・カウンセラー（キャリア・コンサルタント）能力評価試験	株式会社テクノファ

【図表2】



立・挑戦プラン」（※2）の一環として、従来の教育の在り方を幅広く見直し、キャリア教育の推進を図る動きである。小学校から高校まで、学校全体でキャリア教育を推進することになっており、ひとりひとりのキャリア発達への支

※1 <http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0005153/0/040420job.pdf>
 ※2 http://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/wakamono/

アメリカのカウンセラー事情

日本では、いまだ約5000人といわれているキャリアアカウンセラー。アメリカではどうか？

連邦政府の統計によると教育や職業、そして学校カウンセラーと呼ばれる人が約22・8万人。キャリアアカウンセラーの多くがここに含まれる。

彼らの所得平均は4万4100ドル、日本円でおよそ573万3000円（\$11130円の場合）。平均額はこの通りだが、約半数の方の収入は3万3160ドルから5万6770ドルの間に分布している。

日本とアメリカではカウンセラーと名乗れる難易度に大きな違いがある。厚生労働者は、キャリアコンサルタントを認定する際、120時間の研修の受講を条件としているが、日本ではこうした研修を受講していなくとも、自称「キャリアアカウンセラー」を名乗ることに問題はない。一方アメリカでは、大学院で修士号を取得した上で、教官

援が基本方針として打ち出されている。そのため「キャリアに関する個別あるいはグループ単位でのカウンセリングの機会の確保と質の向上が必要である」と報告書（※3）には書かれ、「キャリア・カウンセリングを担当する教員の養成」と、学校外の教育資源活用として

「キャリア・アドバイザーの確保と活用」が提案されている。全国の小中高の先生向けキャリア・カウンセリング研修も、キャリアアカウンセラーの仕事のひとつになる予定である。個別の市区単位の施策でもカウンセラーの仕事に既に変化が見られる。浦安

市では、現在7校にいるスクールライフカウンセラーを18年度末には25校に拡大する。その背景には、生徒・保護者にとって相談者が必要であること、これまでは資格者と指定しなかった学校の相談員を、今後はカウンセリング資格者に変えて内容の拡充を図ることである

の指導のもと数年間のキャリアアカウンセリングの実務経験を積まなければ「キャリアアカウンセラー」という名称を用いることは出来ない。

彼らの中心的な活動の場は学校である。キャリアに関するさまざまな授業や、アセスメントがキャリアアセンターを中心に行なわれている。興味深いのは資格取得のために実習を必要とする大学院生が、カウンセリングを学生や地域の住民に無料、もしくは安価で提供していることだ。これは内容をビデオに収録し、教官に指導してもらうことを許諾した上でのことだ。

では、民間が行なうキャリアアドバイザーの現状はどうなっているか？ キャリアアカウンセリング協会の田中春秋氏によると「米国では個人や法人を対象にカウンセリングサービスを提供している企業が数多くあります。私が訪れたある企業では、30分のカウンセリングがついた履歴書の評価とアドバイスを

79ドル、「市場価値を増大する10の戦略」という構造化セッション119ドル、1時間のセッションがついたアセスメントテスト219ドルなどさまざまなメニューが用意されていました。契約した法人社員に対してキャリア相談は主に電話で行なっていますが、企業専属カウンセラーとして職場への訪問も行なっています。企業が従業員のリテンションを目的に、こうしたサービスを導入するケースも増えてきた。」

最近ではネットによるオンラインキャリアアセンターも増加してきたそう。GCDFはクリントン政権下のアメリカで生まれた。不況によって失業率が高止まりした際、「ワンストップセンター」（日本でいうハローワーク）の職員のキャリア支援サービスの質を向上させる目的で、国をあげて開発されたプログラムであり、この普及とともにキャリアアカウンセリングに携わる人の数が増大した。

市では、現在7校にいるスクールライフカウンセラーを18年度末には25校に拡大する。その背景には、生徒・保護者にとって相談者が必要であること、これまでは資格者と指定しなかった学校の相談員を、今後はカウンセリング資格者に変えて内容の拡充を図ることである

る。厚生労働省から自治体へ、資格についての指導はなかったが、最近では「資格者が望ましい」と表現されている。まだ地域によって資格者が確保できないこともあり、義務にはなっていないが、資格をもつことはキャリア支援の仕事に就業する上で有利になりつつある。

階層別からキャリア軸に企業研修が変わった

富士通、NEC、IBM等大手メーカーを中心に社員が自主的にキャリアの相談をできる仕組みを作る企業が増えてきている。また、多くの企業が階層別研修からキャリアを軸にした研修に教育体系を改め、キャリアデザイン研修を導入し始めた。ただ、まずは社員カウンセラーの育成とマネジャーのキャリア支援力向上から着手したいとの話が大半で、社外の専門カウンセラーによるサービスについてはまだこれからである。

実際に職業斡旋や派遣等を行っている人材サービス企業にも動きはある。例えば、昨年派遣協会が行った派遣スタッフへのアンケートの「キャリアアカウンセラーがいたら相談したいか」という質問に、80・1%が「したい」と回答している。そういう現状に答え、人材サービス各社では、自社サービスの向上のために、キャリアアカウンセリングの技術の導入を図っており、GCDFをはじめとし

※GCDF (Global Career Development Facilitator)

てキャリアアカウンセラ―養成研修を社員に提供する企業が増えてきた。実際、キャリアアカウンセラ―ング研究所（インテリジェンスグループ）、テンプスタッフ、パソナ、ピープルスタッフ、マンパワ

ー・ジャパン、リクルート、リクルートスタッフフィンク等の人材サービス企業が、技術・地位の向上を目的としてキャリアアカウンセラ―ング協会を後援している。

キャリアアカウンセラ―ングは、今日の社会問題を改善するのではないかと「期待」されている状況である。決して結果が認められたわけではない。ここ数年で本当に実績が出せるのか、成果を問われてい

る。そのためには、私たち自身が、自己研鑽をする必要がある。キャリアアカウンセラ―ング協会としても、より高い技量の獲得を支援すべく一層の努力をしたい。

キャリアアカウンセラ―という仕事の現場

企業・大学・スポーツ界。それぞれ全く違う業界で、活躍する3人に現場の話を聞いた。彼らはなぜキャリアアカウンセラ―を目指し、取得後に何が変わり、何を感じたのか。

大切なのは 自分が学生に歩み寄ること

学生が自分の言葉でどんどん話をするようになった——カウンセラ―になつてから、一番の収穫です。

カウンセラ―ングの技術を身につけてから、学生の話をよく聞けるようになりました。すると、学生もよく話す。今まで

は話の途中に長い「間」があると、ついつい、こちらから色々と言いたくなったものです、しかし、この「間」が重要なことに気づきました。彼らは話すつもりがないわけではありません。自分の思いを言葉にしようとして、必死に頭の中で考えているのです。

就職や進路の悩みに、質の高いアドバイスで応えるには、単純に「就職」についてではなく、家族関係や、本人の希望、対人関係など複雑な要因を受け入れて支援する必要があると感じていました。その技術を身につけるには、キャリアアカウンセラ―しかないと思い、勉強して資格を取得しました。

就職活動の際、学生は国体出場などの華やかな実績がないと不利だと思ひ込

みがちです。そんな焦りからか、つい中学生のときにとつた英検の準2級でさえ履歴書に書いてアピールしようとしてしまう（笑）。そんな悩みをもった、学生が自信なきげに相談に来たときのことです。ゼミで真面目に勉強してきたけれど、部活動などの目立った功績のない、ごくごく普通の学生です。しかし、よく話を聞いてみると、アルバイト先では他のアルバイトの取りまとめ役で、皆のやりこぼした仕事をチェックしては処理し、誰も掃除しないところを見つけては毎日掃除しているというのです。「単なる潔癖性なんですすよ」——重たい口からやっと出た彼の言葉に、「これだ」と感じました。そこで「会社はきらびやかな資格とか経験より、そういうA君の考

え方のほうを求めないのかなあ」と尋ねてみたのです。すると彼は、あつと急い何かを発見したような顔をして帰っていったのです。学生は社会を十分に知りません。まだ、足を踏み入れたことのない世界へ出るために、日々、自問自答しています。そんなときにかかる一言には、彼らの一生をガラリと変えてしまうような、とてつもない強烈なパワーがあるように思います。我々は、そこにもつと神経を使わべきだと思っています。キャリアアカウンセラ―の更なる必要性を感じています。

玉川大学・大学院
●所在地・東京都町田市 ●学部・文学・農学・工学・経営・教育・芸術 ●創立・昭和4年 ●学生数・7330人 ●通信教育部学生・9775人 ●教員・職員数・1456人



玉川大学 就職部
就職課長補佐 大機利行氏

憤り、安堵、怒り、脱力。全てを受け入れ、黒子に徹する

クラブの仲間には言えない。そして友達にも、家族にも言えない——突然の契約未更改通告に、選手の心は大変不安定になります。

私にも同じような経験があります。サッカー選手として、3年で結果を出してやろうと人生を賭け、やっと、よい成績を残せた矢先の出来事でした。怒り、憤りや脱力、「もう戦わなくてすむ」という安堵感など、人間のもつさまざまな感情が一気に自分の中で噴出し、入り乱れました。

意外かもしれませんが、カウンセリングのときには「サッカー選手だった自分の」の気配を消します。なぜなら、サッカーの世界とはいえ、対峙した選手はひとりひとり違うバックグラウンドをもっているため、「サッカー選手だった自分」という基準だけで接してしまうことが誤りになることがあるからです。「サッカー選手」を軸にするよりも、ひとりひとり

と向き合うことを心がけています。

大学院での研究テーマが「プロサッカー選手のセカンド・キャリア到達過程」なんです。とはいえ、G C D Fの研修は、どうしてもカウンセラーになりたいなどといった、崇高な目標があったわけではありません。毎年、新たな職業の選択を迫られる、登録を抹消された約100名を支援するためJリーグから派遣されたのです。120時間もの受講時間と仕事の両立はたいへんでしたが、人の話の受け止め方、企業がどういう人を求めている、どういう人が求職者なのかを整理することができました。

選手を経験したからこそ、「見えてくるもの」と「見えてこないもの」がある。そこをいかに自覚できるかが、自分の強みだと思っています。

将来的には引退した選手が、サッカー以外の人生を自分で選択できるようなくみを作りたい。一方で、彼らが身につけた技術や経験を、サッカー界にしっかりと還元できるような環境づくりも進めていきたいと考えています。

社団法人 日本プロサッカーリーグ（Jリーグ） キャリアサポートセンター
 ●設立：2002年 ●所在地：東京都文京区 ●活動内容：選手引退後の就職支援（就職・就学情報収集・提供、インターンシップ実施、個別相談受付、キャリア教育など）、情報誌「ニューズレター」の発行



社団法人 日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）
 キャリアサポートセンター
 重野弘三郎氏

クレームが2時間であがってきたとき、組織の変化を肌で実感した

48歳で受けた会社のキャリア研修で、初めて自分のキャリアに目を向けました。当時は「資格をさらに取って、技術を磨こう」とお粗末なもの（笑）。

そんなある日、ふと会社を見渡すと、活躍し切れていない人たちがいることに気づいたのです。高度経済成長期には世界中を飛び回り、引っ張りだこだった敏腕技術者たちでした。そこで、「技術の進歩」と「人間の能力を上げるスピード」の違いを目の当たりにしたのです。

しかし、それは企業が競争力を保つのに起こりうる事態で、働く側と企業の要望がズレるのは当たり前。だとすれば、そこを勉強することは自分や社会、会社にも意味があるのではないかと、キャリア

アカウンセラーを目指しました。その頃、人事部には数人のカウンセラーがいましたが、なぜかG C D Fのカウンセラーがいなかったのです。聞いてみると「あれは、難しいから」って。じゃあ、一番難しい資格をとってやろうと（笑）。

最近では、「カウンセラーモード」と告知して部下や同僚の相談に乗ることもしばしば。クチコミで広がって、相談に乗ってほしいと来る人も増えてきました。

カウンセラーになってから、「人の気



日本電気システム建設株式会社
 ファシリティ&サービス
 事業部長 佐々木良氏

持ちを知る」ということに敏感になりました。例えば東北地方の山奥の現場には、一番辛い極寒の時期に足を運ぶようになりました。季節のよい時期に行っただけでは、彼らが求めている問題の本質は、決して見えませんからね。

アメリカの法人に勤務していた時代には、人材マネジメントも仕事でした。急に辞められたり雇ったりの連続で、アメリカ人の行動には驚かされました。彼らには会社にしごみつこうなんて気は毛頭ありません。辞めることと引越すことが、ひとつのセットになっていました。そんなキャリアの転換が受容されるのがアメリカの社会です。日本でもこれくらい積極的に自分の人生を選べるような仕組みが欲しいと思います。

以前、読んだ『Repacking your bags』という本もキャリアを考えるきっかけになりました。人生半ばで、自分の背負っている荷物を、全部机の上に出してみる。すると案外これからの人生に要らないものが多く、必要なものが不足していることに気づく。こういうくだりにとても共感しました。多くの中高年は、若いときには必要でしたが、今はも

う、必要のないものをたくさん抱えたまま、混乱しているのかもしれない。そこを紐解いてあげるのが、カウンセラーの大事な仕事です。

現場の人の気持ちが変わることで、組織が変わっていくことを毎日実感してい

ます。ひとりひとりとじっくり話せば、

どんな人にも変わっていく。人が相手に一番求めているものは、自分を受け入れてもらうこと。と、自分の話を聞いてもらうこと。です。恥ずかしながら、今までクレームの報告がなかなか事業部長

まで届かない事業部だったので、

最近では当日、2時間以内に報告がきます。クレームが恥ずかしいのではなく、それを隠すことこそ恥ずかしい。まだまだ変われる。変わっていきますよ。

にまで届かない事業部だったので、

時にはクライアアントと一緒に走り回る。カウンセラーだけが職場じゃない

古野庸一（ワークス研究所 主幹研究員）

4〜5年前は皆無だったキャリアアカウンセララーが、急増している。特に、企業、学校、地方自治体において顕著だ。企業や学校で、前からキャリアや進路の相談を受けていた人が、キャリアアカウンセラリングの勉強をして、専門家として働いているケースに加え、専門家を派遣で迎えるケース、業務委託するケースも増えている。しかしながら、その質は必ずしもよいといえる状態ではない。下手をすると一過性のブームに終わってしまう危険性もあり、私自身は大きな危機感をもっている。「キャリアアカウンセララーって何をやってくれるんですか?」「キャリアアカウンセラリングって役に立つのですか?」という質問をよく受ける。キャリア

カウンセラーの説明および役に立つたケースを一生懸命に話す、ピンと来ないことも多い。そのときには、「体験してみたいか?」「ただし、冷やかしくはやめてください。」「自身でキャリア上の問題があつて、解決したいならば、有効ですよ」と促している。しかし、本人が体験して、有用性を認識しても、それを本人の上司あるいは第三者に説明できずに終わってしまうことが多い。

「満足感を与えるのではなく「課題解決」が使命

よいキャリアアカウンセラリングとは、終了したときのクライアント個人の満足感を得るのではなく、クライアントの課題が解決されるカウンセラー個人である。就職したいと思っている人には、就職できることが課題であり、業績を上げたい人には、業績を上げることが課題である。私たちは、病院に行く

き、いい治療をしてもらいたいと思うが、それは過程であつて、病気が治らなければ意味がない。キャリアアカウンセラリングも同様である。時には、密室から飛び出して、クライアントとともに求人開拓も必要になってくるし、その上司と掛け合うことも必要になってくる。そこまでやっているカウンセラーは極少であるが、そこまで求められていると感じているカウンセラーも少ない。

いずれにせよ、効能の明確化、カウンセラーが向上していく仕組みを整えていくことは私の仕事であり、それをやらなければ、キャリアアカウンセラリングの未来はないと感じている。



古野の・よういち
ワークス研究所 主幹研究員
1962年生まれ。86年東京大学工学部船舶工学科卒業、同年リクルート入社。南カリフォルニア大学MBA取得。ビジネスマンのキャリア形成を中心に研究活動を行っている。

日本電気システム建設株式会社
●事業内容・ネットワークシステムに関する企画・コンサルティングや設計・構築などのネットワークソリューションの提供。24時間365日対応のネットワークシステム保守・運用・監視
●本社所在地・東京都品川区
●設立年・昭和28年11月 ●従業員数・43331人(連結)
●売上高・2024億円(連結)

編集後記

最近、人事の方とお会いすると力強いなど感じるが増えました。それは特定の業界に限りません。「課題はまだ山積みだが、何を進めていくかはっきりしてきた」「いろいろ取り組んでみたけど、結局自分たちのやり方を磨いていくのが一番ですよ」「すべての社員が市場と向き合って向かい合えないんですよ」こうした言葉の端々にHRMの足場が固まってきたような印象を受けます。好決算の影響もあるのですが、一時の混沌とした状態が整理され、企業変革のステージが確かに上がってきたと感じられます。4月に弊社でも新しい人事制度が導入されました。われわれ一人一人に厳しい現実を突きつける改革です。当初、さまざまな批判も出ましたが、経営の戦略共有の場がもたれたあとはマネジャーがしっかりと人事制度に込めた経営の意思を受け止めたと感じました。弊社でもこれからHRM改革の本当のスタートです。(佐野)

本誌連載「成功の本質」が単行本になりました。「イノベーションの本質」と名を変え、発行は日経BP社です。詳しくは次ページの奥付をご覧ください。きたいたのですが、日本独自の経営学、野中理論の平易な解説書にもなっていますので、ぜひ一読をお勧めいたします。最近、野中教授が気に入っていただけるフレーズがあります。本号の「成功の本質」でも掲載したトヨタ自動車の、商品開発に関する新しいビジョン「世界価値に昇華した日本独創」という言葉です。願わくば、この書籍にもそんな栄誉が与えられんことを……。人事の世界で、日本独創といえは、今は満身創痍となった職能資格制度で、どうか。成果主義からの揺り戻しで、当該制度が結果的に招いた年功主義に一部で脚光があたっています。もはやそちらに戻りきれないのは明らかです。両者の折衷による新たな日本独創

を望みたいところで。

(荻野)

今回、1週間という駆け足スケジュールの取材旅行で、初めてアメリカとカナダに行ってきました。印象に残ったのは4日間といえは長く滞在したトロントです。取材を共にしたデイビット・クリールマンの本拠地でもあり、彼のデイブなガイドによって、メープルシロップ、カウチンセーター、カナディアンロッキーズという私の貧困なカナダのイメージは打ち砕かれました。圧巻は食事でした。中華、韓国、和食、パキスタンと、滞在中の食事はアジア一色でしたが、みんなおいしかった！(ちなみにベストは、カレーがうまいパキスタン料理でした)多くの移民を受け入れ、移民たち固有の文化を尊重するからこそ、各国のおいしい料理へ食べられるのでしょ。多様な文化への寛容。虐待で大騒ぎのどこかの大国と違って、トロントはクリエイティブ・クラスに好かれる街に違いありません。(Wister10)

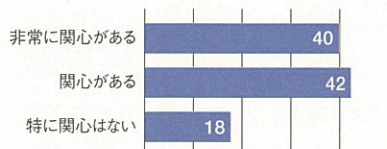
毎回楽しみなのが、発行後に届く皆さんのからの読者アンケートです。必ず、全部に目を通して、勝手に一喜一憂しております。中には感銘を受けたり、お礼を言いたくなったりすることもあるのですが、私からお礼の返信としては薄気味悪いので、ぐつと我慢(笑)。心の中で感謝感謝です。さて、今回の企画では、キャリアカウンセラーの方々にアンケートをお願いしました。3日と経たない内に90通もの返信をいただき、嬉しい悲鳴！しかも、多くの方がびっしりと書き込んでくださり、中にはメールの調子が悪いからとFAXしてくださった方も。本当にありがとうございます。というところで、キャリアカウンセラーを始め、読者の皆様、ご意見・ご感想をお聞かせください。楽しみにしております！(正木)

前号『Works No.63 中国—競争とマネジメントのダイナミズム』2004.4-5へ寄せられた読者の声 (2004.05.13時点)

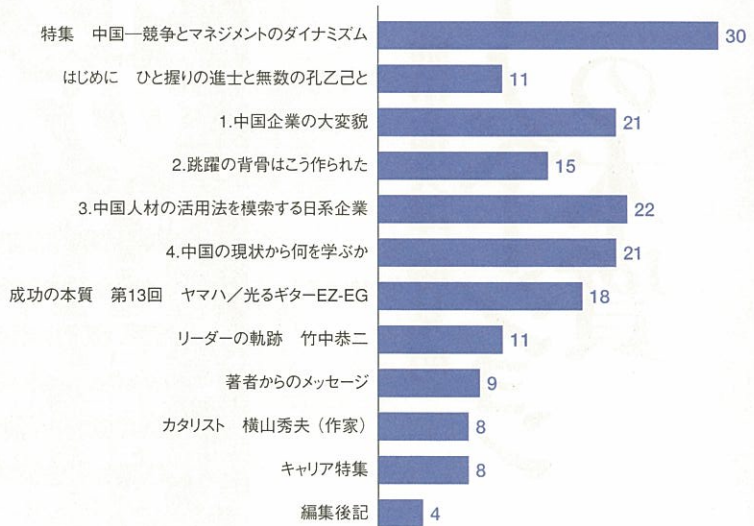
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、「中国ビジネス」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

- 中国企業の大躍進を支える人事制度とその徹底した実行に脱帽。その勢いの源泉を見た思いがした(化粧品製造・販売)
- よく見えない国のかなりの部分を捉えた記事というのは読み手にとって、新しい情報という意味で十分価値のあるものでした(教育)
- 中国における限りの可能性を見たような気がする。産業の発展といい、市場としての可能性といい。その一方で、働く者の福祉の問題を研究する者として、社会保障はどうなっているのか、また、どうなりつつあるのか、さらに勤労者福祉のネットワーク作りの芽はあるのかなどが気になった(大学)



プロフェッショナル

どうなる、人・組織。こうなる。

Works

Works No.64 2004.06-07

発行人：大久保幸夫

編集長：佐野一郎

編集制作：五嶋正風 正木美穂子 荻野進介

アートディレクター：陽奥武志（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）

編集協力：勝見 明 千葉 望 松田尚之

カメラマン：栗原克己 勝尾 仁 富取正明 石山慎治 虎谷和彦

イラスト：米迎純子

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