

# Works

どうなる、人・組織。こうなる。

66

2004.10-11  
ワークス研究所  
定価700円 本体価格667円



## 教育研修の成果—何を、いかに測るべきか

- ◎米国の経験から読み取る教訓
- ◎日本の企業はどう行動すべきか

### フリーエージェントは企業社会を変えるか

野中郁次郎の 成功の本質：第16回 三鷹光器

リーダーの軌跡：東京スター銀行 取締役兼代表執行役頭取 タッド・バッジ

RECRUIT

暗黙知とはきわめて主観的なもの。  
それゆえに、自分で深く考え、自分で作るという  
主体的な経験を重ねていかない限り、  
高質な暗黙知は蓄積されないことを、  
三鷹光器における職人の育て方は端的に示している。

▶P49「成功の本質」一橋大学大学院 野中郁次郎教授

「企業と学校の時間感覚は違います。  
ただ、これからは、学校もスピードが大切。  
そうでないと子供たちにとって  
本当にいい情報をつかみ損なってしまう」

▶P58「企業が教育現場に乗り出した」東京都墨田区立本所中学校 校長 森本芳男氏

# Words of Works

## ワーズ オブ ワークス

僕が父や先輩を見て学んだように、  
僕はみんなに見られている。僕の姿をみんなが見て、  
音楽を“ごく日常”として取り入れ、  
夢を実現させる楽しさを味わってほしい。

▶P56「カタリスト」りんけんバンド リーダー 照屋林賢氏

私には6人の子どもがいます。彼らにもよく話すんですよ。  
『私はきみたちが何をやっても、自分の子どもだから愛するだろう。  
でも信頼するかどうかはきみたちの行動が決めるんだよ』って。  
従業員もそれと同じです。

▶P53「リーダーの軌跡」東京スター銀行 取締役兼代表執行役頭取 タッド・バッジ氏

<b>特集1</b>	<b>教育研修の成果 何を、いかに測るべきか</b>	
<b>はじめに</b>	もう一度、このテーマを組上に載せる .....2 編集担当 五嶋正風 (本誌)	
<b>第1章</b>	<b>米国の経験から読み取る教訓</b> .....4	
	●トレーニングのROI評価は必要か 米国における理論と実践の歩み デイビッド・クリールマン (人材コンサルタント) 寄稿 トレーニング実効性の評価と実証 BSCと4段階評価の融合 ジェームス・D・カークパトリック (First Indiana Bank企業内大学副学長)	
<b>第2章</b>	<b>日本企業はどう行動すべきか</b> .....13	
	Part1 ●研修のPDCAは回っているか〜79社調査で見えた問題点 .....14 ●教育プログラムの品質保証を 堤 宇一 (人材開発協会企画推進部マネジャー)	
	Part2 ●目的が明確なら測る対象も明確に〜3社の教育と効果測定 .....16 ●豊田自動織機 多面的な計測が目指すものは 継続学習による正しいプロセス ●富士ゼロックス コンピテンシーと教育メニュー メリハリある効果測定でつなぐ ●日産自動車 「学ぶ環境の整備こそ最高の投資」社長の言葉はどう実行されているか	
	Part3 ●どう考えるべきか〜研究者・教育者の見方 .....22 ●効果測定に力が入らない理由は OJT測定には日の丸モデルが必要 高橋 潔 (神戸大学大学院経営学研究科助教授) ●育てたい人材像は企業と学校で共通 3つの切り口で「やる気」を測定可能に 原田隆史 (天理大学人間学部講師)	
<b>おわりに</b>	OJTが成立する前提は変化を続ける 現場の育成力低下がこれからの焦点に...26 佐野一郎 (本誌編集長)	
<b>特集2</b>	<b>フリーエージェントは企業社会を変えるか</b> .....27	
	I. 雇われない、雇わないという選択をした人たち .....28	
	II. 800人調査から見えてくる、個人事業主 働き方の実態 .....31 笠井恵美 (ワークス研究所主任研究員)	
	III. 外部人材を積極活用 “雇用信仰”から脱却した企業 .....35 ●横河キューアンドエー ●IBMビジネスコンサルティングサービス	
	IV. 企業がICを活用するための7つのポイント .....38 秋山 進 (インディペンデント・コントラクター協会理事長)	
	V. フリーエージェント社会にはこんな法制度が必要だ .....40 鎌田耕一 (流通経済大学法学部教授) ●コラム 日本とほぼ変わらない フリーランスを巡る米国の法事情 藤川恵子 (ワークス研究所客員研究員)	
	むすびにかえて 雇われない働き方とカイシャの未来 .....43	
<b>連載</b>	<b>ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する 成功の本質</b> 監修 野中郁次郎 第16回 三鷹光器 .....45	
	■リーダーの軌跡 タッド・バッジ (東京スター銀行 取締役兼代表執行役頭取) .....50 著者からのメッセージ .....54 『スローキャリア——上昇志向が強い人のための生き方論』 『ニート——フリーターでもなく失業者でもなく』 『ボスと上司——「プロ」サラリーパーソンvs.「アマ」サラリーマン』	
	■カタリスト 人と組織の新・論・点 照屋林賢 (りんけんバンド リーダー) .....56	
	■キャリア特集 次世代を担う人材の育成——企業が教育現場に乗り出した(上) .....57	
	編集後記 .....63	
	奥付 .....64	

はじめに

# もう一度、このテーマを組上に載せる

編集担当 五嶋正風（編集部）

私が編集を担当した『Works』で、教育研修の効果測定を組上に載せるのは、実はこれで2回目になる。1度目は62号「人件費マネジメントの未来」においてだ。この時メッセージしなかったのは、おおもむね次のような趣旨だ。

株主、投資家からの圧力が強まり、教育研修費を含む人件費も厳しい目にさらされる。教育研修費が人材への投資ならば、投資に対してどんな効果を上げたのが問われるようになる。その問いに答えられるよう、教育研修の目的を会社の事業戦略に沿って明確にし、目的をどれだけ達成できているかしっかりと効果測定をするべきだ。

「メッセージしなかった」といつておきながら無責任ではあるが、教育研修の効果も、本当のところどこまで測定できるのか、明確なイメージをもていたわけではなかった。例えばいくら研修を通じて商品知識を身につけ、商品の価値を伝えるプレゼンテーション法を学んだとしても、その商品の売り上げがアップしたことには、どれだけ研修が貢献したかを割り出すのは難しそうだ。また研修中、夜の飲み会で知り合った同僚が、新規

事業を実現する仲間になったとか、別の部署へ異動になってから、初めて研修で得た知識が役立ったとか、そういった現象の効果を知るのには、ますます困難だろう。

では「教育研修の効果など測れるわけがない」と居直ることが正解なのだろうか。これは先日、ある大手SI会社の人事シニアマネジャーからお聞きした話だ。その会社ではかつて、コーポレートが握っていた教育予算を、権限とともにカンパニーへ移譲したことがあった。すると教育予算は、たちまちカンパニー予算の中で、別の項目で困ったら削られてしまう「バッファア」として扱われるようになってしまった。「これではまづい」と、教育予算は再びコーポレートが管理するようになったという。

また2章パート1でも紹介するが、ある大手流通企業の通信教育プログラムは、利用者から高い評価を得ていたにもかかわらず、交代した人材育成担当部長の「通信教育は好きではない」の一言で集合研修に変更されてしまったという。

予算がいいように削られたり、上司の

一言であつさり方針が変わってしまったりするのには、教育研修の効果測定があまりいまいで、事実の積み重ねではなくカンや感覚に頼ってしまっているからではないだろうか。

62号「人件費マネジメントの未来」では、教育研修費に割けたのは2ページだけだったこともあり、私としてもここまで書いてきたような疑問に決着をつけられないでいた。今回の特集はこの疑問に決着をつけようとする、いわば「延長戦、再試合」のようなものだ。

特集は1章と2章で構成される。まず1章では、教育研修のROI測定に強い関心が寄せられているという米国の動きを追いたい。日本企業でこれから起こることを予測し、対処法を考えるうえで参考になると考えるからだ。そして2章で日本へと視点を移す。教育研修の効果測定に関する企業調査を俯瞰し、人材開発とその効果測定へ意欲的に取り進む3社をケースとして紹介。最後に教育者、研究者の意見を聴いていた。延長戦、再試合の結果、決着はついたかどうか。「判定」は読者の皆さんに委ねたい。

## 何を、いかに測るべきか

# 成果

効果を測ること自体が目的ではありません。

戦略に結びつく重点目標があり、それに対しX-SMAP研修のような施策を打つ。

その結果どうなったか、私たちは経営陣にも、社員に対しても説明責任を負っています。

学習することは大切だ、人材育成に投資することは重要だと

確信してもらわなければならない。そのためにも効果測定は必須なものと考えています。

▶P19 芳澤宏明氏(富士ゼロックス営業力強化推進グループ長)

人材育成担当者が、人材育成のプログラムについてきちんと

PDCAのサイクルを回し、教育研修の品質を、

研修対象者やその上司、経営陣に対して保証できるようにしたい。

そのための仕組みを構築したいと考えています。

▶P15 堤 宇一氏(人材開発協会企画推進部マネジャー)

これまで測れないといわれていた人のやる気に、

有能感、統制感、受容感という3つの尺度があること。

やる気を高めるには3つの尺度の値をバランスよく高めることが大事であること。

上司である人たちがこれらを知って、実践すれば、

人材育成への取り組みも大きく変わってくるのではないのでしょうか。

▶P25 原田隆史氏(元中学校教諭・天理大学人間学部講師)

日本企業で、これまでと比べてその重要性がやや下がっているとはいえ、

まだまだOJTが重視されていることを考えると、

「OJTの効果測定」が今後問題となってくる可能性があります。

▶P23 高橋 潔氏(神戸大学大学院経営学研究科助教授)

私は、見識ある企業が特にトレーニング変数を

分離することが可能な場合に、ROIを算出するのは

大いに賛成する立場だ。しかし、こうした算出結果は

たいていの場合不正確なだけでなく、

不必要だと考えている。

▶P11 ジェームス D. カークバトリック氏  
(First Indiana Bank企業内大学副学長)

# 教育研修の



トレーニングのROI評価は必要か  
米国における理論と実践の歩み  
デイビッド・クリールマン

寄稿

トレーニング実効性の評価と実証

BSCと4段階モデルの融合

ジェームス・D・カーグバトリック

1

# 米国の経験から 読み取る教訓

米国の人材育成部門は、教育訓練のROI評価に大きな関心を寄せてきた。その理由の説明はデイビッド・クリールマン氏のレポートに譲るが、米国の企業や研究者たちは教育研修のROI評価について何を考え、どんな試行錯誤をしてきたかを知るのには、私たちのこれからを考えるうえで、意味のある作業だろう。必要なのはやみくもな崇拜ではなく、冷静な観察眼だ。

文・構成 五嶋正風 (本誌)



# トレーニングのROI評価は必要か 米国における理論と実践の歩み

デイビッド・クリールマン

## 4段階評価の登場から現在まで

ドナルド・カークパトリックがJournal of the American Society of Training Directors に「トレーニング有用性の評価方法について論文を書いたのは1959年のことだ。彼はその中で4段階評価に言及した。これは今でも関心の高



デイビッド・クリールマン  
ヒューマンキャピタルマネ  
ジメント領域が専門のイン  
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  
のベンダーに今後のHR  
を鋭い視点で分析したコ  
ラムを寄稿している。カ  
ナダ・トロント在住。

い問題だが、カークパトリックの初期の研究以降、取り巻く状況にさしたる変化は見られない。また、トレーニングコストを正当化する圧力が絶えず存在するにもかかわらず、アメリカ企業の場合、いまだ費用便益分析に真剣に取り組もうとしないのが常だ。レベル1の分析はほとんどの企業がやっているが、有用性の点で限界があるのは衆目の一致するところだ。スキップ・トゥイッチェルの研究によると、より測定容易なテクニカル・トレーニングでさえ、レベル3あるいはレベル4の評価を実施しているプログラムはほんの一握りに過ぎない。

トレーニング担当者はカークパトリックの4段階評価を理解しており、同時に費用便益分析にも精通している。したがってレベル4の評価(ROI)の欠落は、取り組みの努力不足が原因では

ない。各企業に今こそ必要なのは新しい考え方であり、トレーナーにROIを測定するよう奨励することではないのだ。幸いにして、新しい考え方はすでに生み出されている。ここではトレーニングに対する考え方がアメリカ国内でどのように変化していったかを振り返り、ROIの算出努力という袋小路から救い出してくれる4つの新しいアプローチについて論じたい。

### 60年代から80年代 あまり問われぬ短期成果

カークパトリックの初期の研究が発表された時代の頃から、トレーニング・プログラムの評価についてはずっと関心が寄せられてきたが、トレーニングを正当化するプレッシャーはそれほど強いものではなかった。ひとつには従業員は当該の会社に長期間在職するのが当然という時代であり、トレーニングの短期的成果をそれほど追求める傾向が強くなか

#### カークパトリックの4段階トレーニング評価

- 1. ユーザーの反応を評価する**  
参加者は当該のコースに好感を抱いたか?
- 2. スキルを評価する**  
当該のコースが教授しようとしたスキルあるいは知識についてテストする。
- 3. 行動の変化を評価する**  
当該のコース終了後、仕事上の行動が変化したかどうかを見る。
- 4. 成果を評価する**  
当該のコースに起因する経費節約分あるいは収益増加分を特定する。

った。長期的に見て恩恵があればよしとする考えが根底にあったといえる。

1973年から2000年にかけてCGUやその前任の会社で人事部門の上級副社長を務めたデイビッド・グーラー氏によると、トレーニングの評価は主として管理職からのフィードバックとい

う形をとっていた。あるコースが社員にとって有効であると管理職が感じていると、トレーニングを正当とする理由としては十分だったのだ。

## 80年代から90年代 逃れたい部門の廃止

1980年代、アメリカのビジネス界は大きな変革を遂げ、財務状況の向上が会社経営の中心に据えられる。マネジャーの多くはMBA取得者だった。ビジネスに対して戦略的なアプローチをとるよう訓練された彼らにとって、意思決定に至る正しいアプローチとはROIを算出することであった。社内のあらゆる部門が、適切な収益を生み出していることを証明しなければというプレッシャーにさらされた。その結果80年代後半と90年代初めに、ダウンサイジングの大きなうねりを引き起こすに至る。この動きは、雇用者と被雇用者の間に連綿として続いてきた温情主義的な関係に終止符を打つものだった。

同時に、トレーニング部門には逆風の時代となった。企業がコストを削減しようとする場合、真っ先にその対象となる存在がトレーニングだ。さらに各企業とも、具体的なトレーニングの成果を短期間に、しかも目に見える形で求めるようになっていた。この時トレーニング担当マネジャーが懸念したのは、その有用性について納得しない経営者が、トレーニング部門を廃止する事だ。トレーニング

グの専門家らが単なる評価よりROIを取り上げ始めたのにはこうした背景があった。それらの専門家にとって幸いなことに、90年代に入るにつれ、財務指標をひたすら強調する動きに対して異なる別の考えが台頭し、両者の間にバランスが形成されようとしていた。

## 学習する組織を目指せ 新たなパラダイムの登場

1990年、ピーター・センゲが著した『The Fifth Discipline』（邦訳：最強組織の法則）は大きな影響を及ぼした。「ラーニング・オーガニゼーション（学習する組織）」こそ競争力の源泉だというアイデアだ。トレーニングは組織にとって決定的に重要なという考えがあまり取り入れられた。

その後、経済が活況を呈するようになると、各企業は適任のマネジャーや専門家を見つけ、定着させることが困難となった。企業が「社員」という代わりに「人材」という言葉を用い始めたのはこの時期だ。コンサルティング会社マッキンゼーが刊行した『The War for Talent』（邦訳：人材育成競争）で、経営陣は社員を会社に引きつけその能力を育成することが最優先課題だと確信したのだ。その後経済が冷え込んだり、会社の成功の鍵を握るのは人材だという考えは生き残った。

アメリカ企業がROIやコスト管理に重きを置くことをやめてしまったので

はないが、担当マネジャーがトレーニングや人材育成の重要性を主張する必要はなくなった。トレーニングという重要な任務を遂行していることを示さなければ済むようになったのだ。

## 注目のeラーニング ROI革命には結びつかず

90年代後半にみられたもうひとつ重要な進展は、eラーニングの出現だ。90年代後半までには、大方の会社員の机にはインターネットに接続されたパソコンが配置されるようになり、その実施は以前に比べずつと容易になった。eラーニングはトレーニングのROIに革命をもたらすことを約束するものだった。理論上eラーニングは、教室でのトレーニングに比べ格安であり、誰がどのコースを受けたか、またあらゆるテストの結果について追跡が容易だとされた。しかし悲しいかな、eラーニングはその素晴らしい約束を果たせずに終わってしまう。設計されたコースはお粗末なものが多く、大方のケースで教室でのトレーニングと同じ経験をどうしても生み出せなかった。

アメリカでは依然としてトレーニングのROIに強い関心が寄せられている。最近フォートヒル・カンパニーが有名企業16社のトレーニング指導担当者を集めたところ、参加者の誰もがトレーニングの成果を測定数値として示すようプレッシャーを感じており、それが高まっ

ていると報告した。

同時に、才能ある人材の育成は、企業にとって決定的に重要だと考えられている。各企業では現在、トレーニングを独立した機能と捉える傾向が薄れ、目的を達成するための全体的な戦略の一環として位置づけられている。アメリカの企業は、ビジネスを成功に導く重要な要素のひとつとしてトレーニングを考えているが、同時に、投資に見合うだけの価値があることを納得できる形で示してほしいと考えている。だがどんな形であれ、納得のいくレベル4の評価を行なっている会社は稀だ。そこにはそれなりの理由が存在する。ROIの算出はたいてい、実際的でないのだ。

## 明らかになってきた 4段階評価の限界点

ROIの算出が不可能な理由のひとつは、トレーニングが、会社の収益に一体となって影響を及ぼす多くの要素のひとつに過ぎないという点だ。新製品に関するトレーニングは販売拡張に役立つはずだ。しかし通常、販売増がトレーニングの成果によるものか、あるいは広告がうまく機能した結果か、競合他社による何らかの行動がこちらを利する結果になったか、新たな価格設定が功を奏したのか、それとも他の要因によるのか、見極めるのは困難だ。これは、トレーニングの有用性を評価しようとした人なら誰でも身に覚えのある話だろう。



こうした複雑さは避けて通れない。したがって、レベル4の評価はしばしば不可能だと受け入れることが、この場合正しいといえる。「トレーニングによってROIがどうなったか？」と尋ねるより、むしろ「どんな合理的根拠があって、投

入した経費や労力に見合うだけの価値がこのトレーニングにあると考えるのか？」と自問するほうが当を得ている。これはマネジャーが日々の業務（チームミーティングの召集であれ、空路によるクライアントへの訪問であれ、はたまた

コピー機の新規購入であれ）で、意思決定の際投げかけている疑問だ。  
上級マネジャーがトレーニング担当マネジャーにROI提供を求める場合、彼らは「このトレーニングが経費や労力に見合っているとは思えない」と言おう

としているのだ。だがROIの算出には通常、推測という作業が絡むため、誰をも納得させることはありえない。担当マネジャーはむしろ、トレーニングの有用性を示す合理的証拠をどのような形で提供するかを考えるべきだろう。

## 袋小路を避ける4つのメッセージ

次にトレーニングの有用性を示す説得力ある証拠の提示方法について4つのアプローチを見ていく。これらは互いに相容れないものではなく、組み合わせることもできる。

いった質問を投げかける。こうしたアプローチは必ずしも「会社の収益にトレーニングがどの程度影響を与えたか」について回答を示さない。だがこれによって担当者はトレーニングが意図する達成目標をはっきり示すことが可能になるのだ。

者が6つのステップを挙げることでできるかどうかテストする)  
2. 詳細を調査する能力を育成する。(クラスでのシミュレーションでスキルを観察する)  
3. コンピテンシーで高いスコアをあげ能力を育成する。(サンプルケースで参加者をテストする)  
トレーニング専門家の大半は、こうした目標を達成するプログラム設計についてノウハウ（理論、実践、グループ・デイスカッションを組み合わせて提供するなど）を十分わきまえている。

く、社員はテストされることを嫌う。したがってトレーニングのより適切な設計とは、トレーニング成果の測定向上を図るといふより、むしろコースの目標が明確になっていること、コース設計がよく考え抜かれたものであることをマネジャーに示すことであり、コースが価値あるものかどうか判断するための合理的根拠を彼らに提供することだといえる。

### メッセージ1 コースの適正なデザイン

トレーニングにおける主要な進展のひとつは、教育設計の分野におけるものだ。この考えは公教育の研究分野で始まったもので、ビジネス界では1970年代にボブ・マーガターのゼロックスにおける研究に続いて急速な勢いで広まった。教育設計はトレーニングに対して分析的アプローチを採る。教育設計者は、「具体的に何を達成したいのか？」また「達成結果をどのように測定するのか？」と

トレーニング成果の測定に関する問題は、たとえ継続的に測定を実施しなくとも重要な意味をもつ。測定の問題を考えることで、トレーニングの目標が参加者にとって非常に明確になるからだ。例えば面接担当者トレーニングコースの目標を、「このコースは面接スキルの向上のためのものだ」というのは好ましくない。コースの目標は以下のように参加者に具体的に示すべきだろう。  
1. 面接を実施する際の適切なプロトコル（手順）について教授する。（参加

目標が明らかなら、レベル2（コースを構成するテスト）あるいはレベル3（仕事上の行動変化を見る）の評価で何をその対象とすべきかの理解も容易になる。レベル1の評価にしても、単に「このコースが気に入りましたか？」と聞く代わりに、「A、BそしてCについて学習しましたか？」と聞くことで詳細な評価が可能となる。  
実際にはレベル3の評価実施は難し

### メッセージ2 質的フォローアップ

デイビッド・グルー氏が言及するように、トレーニングの有用性評価の方法としてここ何年も用いられてきたのは、管理職に対してコースが役立っているかどうか聞くことだった。この種の評価のための新しいツールとして、フォートヒル・カンパニーが考案した「フライデー5s」がある。6週間から8週間かけて実施されるプログラム期間中、参加者やその管理者に毎週金曜日、インター

ネットを通じて調査を実施する。この調査にかかる時間は毎回5分間で、コースの成果を職場で実際に応用できているかどうか、参加者に報告するよう求める。この種の簡便なツールは、質的評価をより正確なものにするうえで大きな前進といえる。マネジャーは、トレーニングが所期の目的を達成しているかどうか詳細な情報を得て判断することが可能になるだろう。

## メッセージ3 ROI測定可能にする条件

レベル4の評価を行っている企業は稀だが、興味深い例としてユニクロ社のロバート・イエレックス博士の研究がある。彼の担当するクライアントは、計15



「フライデー5s」を紹介するWebサイト

カ所のコールセンターに500人以上のスタッフを抱える。センターによってはトレーニング時間が32時間のところもあれば、40時間のところもあった。そして、クライアントからは次のような疑問が寄せられた。「トレーニングを延長することに合理性はあるのか?」「その場合ROIはどうなるのか?」

コールセンターのスタッフは短期間で仕事を辞めていく。そのため、この会社は採用やトレーニングにかかるコストを取り戻すチャンスにほとんど恵まれず、高コストに悩まされていた。さらに退職者面接の結果、辞職理由のひとつにトレーニングの不適切さが指摘されていた。

こうした事情から、まず博士は標準的なスタッフの「ライフサイクル」について研究を始めた。その結果スタッフの学習能力が増すにつれ、会社にとってより価値のある存在となることが示された。この場合の価値は、「学習能力が所定水準の半分に達しているスタッフは、水準を満たしているスタッフに比べ半分の価値しかない」と考えることで定量化できる。そこでスタッフの学習能力が十分な水準に達するまでどのくらいの期間がかかるかマッピング可能なように、スタッフの成績のデータを収集した。こうしたデータをカバリーする十分な価値を生み出すため、スタッフ1人当たりどれほどの期間を要するかの判断を可能にした。同時にスタッフの在職日数が1日延びれば、会社にとってどれだけ価値が生じるかも特定できるようになった。

次に博士がすべきことは、トレーニングを延長するとスタッフの在職期間がどれだけ延びるか見極めることだった。40時間受けた場合と32時間しか受けなかった場合を比較して導き出されたのは、時間延長が投資として有利だったのだ。

「ライフサイクル」というアイデアは非常に優れたものだが、ここで最も注意すべきは、これがトレーニングの有用性を評価するうえで一般的なアプローチではないという点だ。これは特定の事例のために用いられた個別のアプローチなのだ。このケースがうまくいったのは、重要視された問題（スタッフの定着率）、早期離職の原因（不適切なトレーニングによる業務上の困難）、そしてデータの入手（コールセンターは一般に多数の成績項目を追跡記録しているため多くの情報が収集可能）が上手くかみ合った結果なのだ。

この研究はトレーニングの利点をすべて定量化したものではないが、マネジャーが詳細な情報を得たうえで判断できる十分な情報を提供していることは確かだ。「トレーニングの評価について包括的な方法を探し当てようとしてもうまくいかない」というのが博士の主張だ。実際のところ、マネジャーにトレーニングのコストと利点のすべてについて考えるよう求めても、くじけそうなほど困難なため、試みようとする場合が多

い。それより個別のケースに対してちょっとした定量分析を適用するだけで大きな進歩が得られる場合もある。完全な回答を見つけ出すことが目的ではない。トレーニングの価値について合理的な見識を得るような取り組みそのものが、目的にかなっているのだ。

## メッセージ4 戦略上の効果を追う

困難を伴うROIの算出に対処するアプローチとして興味深いのが、南カリフォルニア大学のジョン・ブードロー教授とコンサルティング会社PDIのピート・ラムスタッド副社長による研究だ。彼らは次のようなフレーズをよく使う。「戦略遂行上、人材への投資が最も大きな効果をもたらすのはどういった点か?」

戦略上のさまざまな問題について議論を尽くすことから、彼らのプロセスはスタートする。次に来るのが、「戦略の遂行に効果を及ぼすのはどのような職務か?」という質問であり、続いて「投資の対象とすべきはどのような職務か?」と問う。これは、「生産ラインをスピードアップするためにどの部分に投資すべきか?」と自問する製造担当マネジャーの立場によく似ている。ポイントはこの職務（あるいはどの機械）が最も重要かではなく、戦略遂行のうえでネットワークとなっている部分を特定することだ。ケースとしてよく知られたものに、デ

イズニーを対象とした研究がある。ディズニーは、来場者がテーマパークを再訪したくなる体験ができるよう、何らかの措置を講じたいと考えていた。ミッキーマウスなどのキャラクターが来場者の体験にとって重要なものはいくつまでもない。しかし同社はすでに、各種キャラクターの選定やトレーニングに多大な時間を費やしており、そこへの追加投資はあまり大きな効果を及ぼすものではなかった。一方、テーマパークの清掃担当者は道案内やアドバイスなどを通じて来場者と直接交流する機会に恵まれていたが、人事部門ではそれまで清掃担当者にとって注意を払ってこなかった。戦略上の効果を分析した結果、清掃担当者への投資が来場者の体験に大きな効果をもたらしていることが明らかになった。スタッフへの投資がどのような点で戦略的効果をもたらすか明らかになった後は、ROIの算出に取り組み必要性はまったくなかった。経営陣はトレーニングの重要性についてすでに納得していたからだ。

まず戦略を立てるのが先で、トレーニングはそれに沿うというのは言わずもがなのようなのだが、こうした手順は必ずしも一般的なことではない。会社によっては「社員すべてが40時間のトレーニングを受けるものとする」といった方針を決定したり、前例や他社の例にならってトレーニングの全体予算を設定したりしている。こうしたケースでは、トレーニング担当グループはどの部分にトレーニング

が最も大きな効果をもたらすか明確に意識しないまま、実施しているのが現状だ。別の興味深い例として、プライスウォーターハウスクーパーズ(PWC)のマネージャーが、

「エネシスパークがある。これは同社のトレーニングセンターの名称で、全社的に少数精鋭のコンサルタントを集め5カ月のプログラムを実施している。このプログラムはディスカッション、実際のプロジェクトへの取り組み、そして上級マネージャーとの交流を特に重視する。内容は約50のモジュールで構成され、各モジュールには具体的な目標が設定されている。参加者はコースの個別の内容を学習することに加え、参加者同士、上級マネージャーとの間に長く続く関係を築くことを求められる。エネシスパークの担当重役は「20年から30年先を見据えた指導者育成に向けた取り組みだ」と語る。

「この投資の価値をいかにして評価するか」と問われた担当重役が挙げたのは、定着率の向上だった。さらに重要な点として、「経営の上層部がこのプログラムにさまざまな面で深く関わっており、彼らは直接の体験からプログラムの有用性を理解する」と指摘している。このプログラムは、トレーニングに関する一般的な考え方を反映している。第1に、重要なのは人材であり、人材こそ投資に値するという考えに基づいていること。第2に、グローバルな指導集団の構築という、明確な戦略上のニーズに基づいていること。第3に、プログラムの

目的と設定に関して周到に考え抜かれていること。そして最後に、プログラムの正当性を示す定量分析の使用を定着率に限定し、同時に質的評価を、上級マネージャーのプログラムの直接体験などに拡大していることが挙げられる。このプログラムは費用がかかるものだが、「投資に見合うだけの成果を得ることができ」という自信を経営陣がもてる証拠が各種示されている。そして、PWC経営陣は具体的なROIを算出するように求めているのだ。

## 具体的に示しにくい成果も存在し得る

トレーニングの評価で見失いがちなのは、これまで論じてきた4つの評価メソッドのうち、どれを用いても具体的に示すことのできない重要な成果が存在するということだ。トレーニング実施は、個別のコースがいかにうまく設計されているか、あるいは戦略上いかに巧みに位置づけられているかに関係なく、大きな効果をもたらすものとしてその価値を会社が認めていることを示している。トレーニング実施は社員を大切にしていること、会社が長期的な視点に立って経営に取り組んでいることを伝える。また社員は全社的な人との交流の機会を得られ、同時に職場から離れて自分の仕事について振り返る時間的余裕を与えられるのだ。

PWCのケースが示すように、アメリカ

カの上級マネージャーはトレーニングの目に見えない成果に気づいていないわけではない。だがトレーニング担当マネージャーが今回示した4つのメソッドのうち、いくつかを組み合わせて適切な評価をするなら、企業にとってトレーニングへの投資が容易になるばかりでなく、それによって目には見えない成果をも享受することになるだろう。

最後に、特筆すべき事実を紹介したい。ローリー・バツシーはトレーニングに対する全般的な投資が企業の業績にどう関係しているか研究してきた。それによると、平均してトレーニングへの1ドルの投資は3ドル30セントから6ドル70セントの利益を生み出すことが示されている。トレーニングへの投資は、一般に利益をもたらすという確たる証拠があるのに、上級マネージャーがそれをカットしようすれば、理由についてある程度の説明責任を負うことになるだろう。だからといってトレーニング担当マネージャーは、どのプログラムが最適か一生懸命考えなくてよいことにはならず、トレーニング部門が生き残るかどうかが心配しないですむというところに過ぎないのだ。

最も大切なのは、ROIの測定という出口のない試みに陥らないようにすることだ。トレーニングへの投資が価値あることを会社に保証するための一助として、トレーニング担当マネージャーは遂行可能な実際の仕事に取り組むことが重要だろう。

# トレーニング実効性の評価と実証〜BSCと4段階モデルの融合

## ジェームス・D・カークパトリック



ジェームス・D・カークパトリック  
First Indiana Bank  
企業内大学副学長  
インディアナ州立大学カウンセリ  
ング心理学博士(Ph.D.)。臨床  
心理学者。組織開発分野を中心  
にコンサルタントとしても活躍す  
る。ASTD 国際会議&EXPO  
2005のプロダクト開発委員。  
2005年春に、父ドナルド・カーク  
パトリックとの共著「Transferring  
Learning to Behaviors: Using  
the Four Levels to Improve  
Performance」を出版予定。

トレーニングに関してはこの8年間、さまざま機会を捉えて上司と議論を重ねてきた。1997年、上司から「社員がトレーニングを心から楽しむようにしてもらいたい。彼らが次のトレーニングを心待ちにするようになってほしい」との指示を受けた。99年には、「社員があなたのトレーニングを楽しみながら受けているのはいいことだが、実際の仕事に少しでも有用なことを学んでいるのか」という疑問が投げかけられた。2001年、私は上司と次のような会話をもった。「楽しみながらトレーニングを受け、しかも仕事に関連したスキルを数多く学んでいるという社員たちの報告に満足している。でも、彼らは学んだことを現場で応用しているのか」。そして今年、上司から私

へのメッセージは次のようなものだった。「目に見える業績をあげるよう株主から大いにプレッシャーを受けている。社員がトレーニングを楽しみながら学び、その成果を仕事に活用しているのは承知しているが、それがわが社の収益にどんな影響をもたらしているのか」

4度にわたるやり取りを通して、上司である彼女はほとんど無意識のうちに、私の父、ドナルド・カークパトリックが考案した反応（1997）、学習（99）、行動（2001）、成果（今年）という「トレーニング・プログラムの4段階評価」をなぞっていたのだ。この評価法は今でも世界中で採用されている。インド、オランダ、カナダ、マレーシアそしてコロンビアへ旅行した際、トレーニングの指導者たちがこの評価法に非常に精通しており、程度の差こそあれ実際に採用していることを知った。ASTD（米国教育・開発協会）による最近の調査では、評価段階が上がるにつれて、その評価を実施する会社の数が減少していることが明らかになっている。段階が上がるにつれ評価に要する時間と労力が増大することを考えれば、この結果は何ら驚くに値しない。

### 成功の鍵は経営陣の関与

トレーニングを成功に導くには、その実施において戦略との緊密な連携が必要不可欠だ。ハーバード大学のロバート・カプラン氏とデイビッド・ノートン氏が2000年に著した

「戦略に主眼を置いた組織（The Strategy-focused Organization）」は、戦略の実行がその定義や開発よりもずっと大きな課題であることを前提に書かれている。ハーバード大学を通じて数年前に実施された調査では、トレーニングの、そして最終的には、戦略の成功の鍵を握る第1の要因は、経営幹部の責任ある関与であることが示された。8年前、私はこの点について自らの苦い経験を通じて教訓を学んだ。当時私は、ファースト・インディアナ・バンクで組織効率担当の管理職として働き始めたところだった。経営コンサルタントとしてのバックグラウンドがあったため、総合的品質管理（TQM）プログラムの企画と実施に関しては、いくばくかの経験があった。私はTQMプログラムの実施に向けて熱意をもって取り組んだ。銀行で働く750名の社員の大半が数カ月間で6セッションからなるプログラムに参加できるよう日程を組んだ。私は参加者にフォーチャートの作成、業績基準の設定と評価、そしてデータに基づくアクションプランの策定を熱心に教えた。参加者も積極的に、学んだことを現場で応用したいという意気込みが、ほとんどの者から伝わってきた。

その取り組みはしかし、「手術は成功したが患者は亡くなった」という結果に終わる。シヨックを受けたのは、トレーニング終了から1年半を経過しても、私が教えたことが実際の仕事にはほとんど活用されていなかったことだ。間違っていたのは、経営幹部によるサポートが欠落していたことだったのだ！ 上級マ

ネジャーはトレーニングには協力的だが積極的な関与はみられなかった。それもこれも私の不手際によるものだ。再度トレーニングをやり直すなら、私は次のような手順を踏むだろう。

- ・ 上級マネジャーにTQMについての教育を実施する。
- ・ そもそもTQMが要請される理由とニーズを明らかにする。
- ・ トレーニングコースの企画と実施に、上級マネジャーを積極的に関与させる。
- ・ 上級マネジャー自身にコースを受けさせる。
- ・ 社員が学んだことを現場で実行していることを確認するため、トレーニング後のフォローアップ・セッションを計画する。

### 学んだことを実行に導く

ここ数年、明確さを増している世界的な傾向と課題がいくつかある。そうした課題のひとつが、指導者や社員を含め、参加者がトレーニングで学んだこと（レベル2）を実際に応用（レベル3）できるように導くことだ。こうした課題に対処するため、現在いくつかの方法が用いられている。経営幹部および各事業部門長を、トレーニングの企画、実施、およびフォローアップに積極的に関与させることも、そうした方法のひとつだ。もうひとつは、既存の認定プログラムに変更を加える方法だ。指導者か社員に対し、学習成果の実証（レベル2）とともに仕事上の行動変化（レベル3）を示す証拠資料の提示を義務付けただうえで、トレ

【図1】トレーニング用バランス・スコアカードの一例

No.	戦略	カテゴリー	毎月の結果			
			実績	目標	状況	変化
A		財務/生産指標:				
1		収益性(EPS)	1.62	1.72	-	
2		顧客維持	88%	94%	-	
3		顧客忠誠心(自発的問い合わせ)	72%	85%	nc	
4		社員の定着	92%	92%	+	
5		社員の忠誠心(社にとどまる意向)	95%	95%	+	
6		社員一人当たりのトレーニング費用	\$230	\$200	-	
7		部門全体の経費	\$320k	\$300k	nc	
B		顧客指標:				
1		クロスセル率	6.1	4.1	-	
2		プロフィール・クオリティ	65%	90%	new	
3		トレーニング後の管理職対象フォローアップ	90%	95%	-	
4		on-boarding 面接回数	40	42	+	
5		レベル3評価スコア		TBD		
6		業務コンサルティング・リクエスト	14	12	nc	
C		内部システム指標:				
1		コーチング・セッションの観察	16	14	+	
2		管理職向けコーチング・セッション実施回数	16	15	nc	
3		内部ニーズ評価実施回数	9	6	+	
4		喪章回数	12	18	-	
5		90日Delinquent(新規コース)	20%	10%	-	
6		キャンセルのあったコース	5	6	nc	
D		学習および成長指標:				
1		コーチの認定を受けた管理者	40%	50%	+	
2		認定を受けた社員-プロフィール	40%	40%	nc	
3		コンピテンシー・テスト合格者割合	95%	95%	nc	
4		参加者反応スコア	4.80	4.50	+	
5		新規コース開発				
6		a. アップワード・コーチング	98%	100%		
7		b. 新規統括者	80%	80%		
7		トレーニング追跡プロジェクト	70%	80%		

■ 目標突破 + 改善  
■ 目標達成 nc 変化無し  
■ 要注意 - 悪化  
■ 要支援 new 今四半期導入の新規指標

【図2】業務用バランス・スコアカードの一例

No.	戦略	カテゴリー	毎月の結果						
			実績	目標	状況	変化	実績	目標	状況
A		財務/生産指標:							
1	1a	手数料収入	55,000	59,000	nc		450,000	550,000	
2	1b	当座預金	400,000	410,000	-		430,000	400,000	
3	1c	直接純収益	500,000	200,000	+		300,000	1,500,000	
4	2a	# R M s per Support Employee	4	4	+				
5	2c	営業経費	80,000	90,000	-		850,000	800,000	
B		顧客指標:							
1	1a	新規D D口座数	50	40	+		380	450	
2	1a	新規D D口座残高	6,500	8,000	+		37,000	49,000	
3	3a	社内内部照会	6	20	-		75	150	
4	3a	社内照会 closed	8	10	+		90	100	
5	3a	顧客照会	4	5	new				
6	4a	業務コンサルティング・リクエスト	84%	97%	-		90%	97%	
C		内部システム指標:							
1	3b	社外照会	25	20	nc		16	14	
2	1a-c	潜在顧客との接触	25	45	-		16	15	
3	1a-c	顧客との接触	45	25	+		9	6	
4	1a-c	管理職との共同営業電話	15	10	new		12	18	
5	1a-c	顧客プロフィール・クオリティ	84%	90%	-		75%	100%	
6	5a	24時間以内に問合せの電話があった顧客の比率	84%	98%	+		75%	100%	
7	5c	顧客インパクト・エラー	5	3	-		5	6	
D		学習および成長指標:							
1	3a	内部ニーズ評価実施回数	2	1	nc		40%	50%	
2	1,6a	参加者反応スコア	4.5	4.5	+		40%	40%	
3	1,6a	コンピテンシー合格者割合	1	1	-		95%	95%	
4	7a	社員忠誠心スコア	4.5	4.3	nc		4.5	4.5	
5	7b	社員離職率	1	1	nc		75%	100%	
6	7a-b	トレーニング・プラン目標達成率	75%	100%	new		80%	80%	

選択指標および対応するトレーニング評価レベル  
 図2D2 参加者反応スコア(レベル1)  
 図2D3 コンピテンシー・スコアで合格基準に達した参加者(レベル2)  
 図1D1 コーチとして認定されたマネジャー(レベル2および3:認定は学習と行動に左右されるため)  
 図1C2 実施されたマネジャー向けコーチング・セッション(レベル3:この行動はT&D部門のメンバーによるものであるため)  
 図1C1 観察およびコーチング・セッション(レベル3)  
 図1B1 クロスセル率(レベル4)  
 図1A1 収益性(レベル4)

ーニング修了を認定するものだ。給与および昇進を修了認定とリンクさせている企業は、そうでない企業に比べて成功の度合いが高いとされている。

学習成果を実際の行動に転換するという課題の第3の解決法は、新しい行動の適応を促す方策を新たなトレーニング・プログラムのプランに組み入れることだ。カリフォルニア州ロサンゼルスにある企業内大学、トヨタ・ユニバーシティは最近、トヨタの新車購入の財務面に関する顧客満足度を高めるプログラムを立案した。このプランは10のステップから構成されている。ステップ1〜3は、トレーニングのための準備作業を含み、ステップ4は2日間わたるトレーニングで構成される。そしてステップ5〜10はすべて、学習成果を新しい行動へと確実に転換させるための支援とアカウンタビリティからなる。トヨタ・ユニバーシティやその他多くの企業は、新しい適応行動が現場に確実に根付き日常的なものとなるため、多くの努力が必要であることを十分認識しているのだ。

もうひとつ重要な課題として、経営最高層に対するトレーニング有用性の実証が挙げられる。これを2番目に取り上げたのは、第1の課題に首尾よく対処しなければ、トレーニングが実際に具体的に重要な成果をもたらすことはないからだ。

**戦略的問題を見極める**

企業内大学やトレーニング部門は、今やビジネス・コンサルティングモデルへと移行している。単にトレーニングの企画や実施を中心に据え、ソリューションに飛びつく前に、経営幹部や各事業部門の管理職との協議に十分な時間をかけたうえで、彼らが業務上の戦略的

問題や課題をどう捉えているか見極めることを第1に考えている。問題がいったん特定されれば、適切なトレーニングを企画、実施することが可能となり、重要度の高い結果報告に結びつく。この結果は戦略と連動したものであるため、その戦略がどの程度首尾よく実施に移されているか、トレーニングの実効性がどのほどあったかを示す測定可能な指標として、経営幹部にわかりやすい形で報告することが可能となる。

**不正確で不要なROI算出**

この分野では投資収益率(ROI)という言葉が、トレーニング実効性を表すものとして取り入れられている。トレーニング結果の測定および評価における顕著な動向は、このROIの導入だ。有用性を立証するためROIを算出することが趨勢となっており、多大の努力が傾注されている。私は、見識ある企業が特にトレーニング変数を分離することが可能な場合に、ROIを算出するのは大いに賛成する立場だ。しかし、こうした算出結果はたいいていの場合不正確だけでなく、必要だと考えている。結果が不正確なのは、算出式がトレーニング変数を分離していないためだ。また不必要だと考えるのは、経営幹部の多くがトレーニングの有用性の立証を求めていないからだ。そこで「立証」と「証拠となる資料」を区別することが効果を発揮する。私がいづつも上司や他の経営幹部に尋ねることがある。それは、「このトレーニングの有用性をどのような形で目にしたのか?」もしくは、「あなたがたの戦略がどの程度首尾よく実施に移されているか、どんな形で示してほしいのか?」というものだ。たいいていの場合、彼らが求めるのは、トレーニングと学習結果・新し

い行動・そして収益との間の関係性を、原因と結果の形で示した証拠となる資料だ。私たちがこの要請に対し、主としてバランス・スコアカード(BSC)によって応えてきたが、この点については後で詳述する。

ROEについては私は次のように強く提唱したい。第一に、あなたが説明責任を負う経営幹部がどのようなタイプ、そしてどのような程度の立証もしくは証拠資料を求めているのかあらかじめ見極めること。次に適切な学習目標を立て、それに対応する測定基準をトレーニング・プランに組み入れること。もし社内の経営幹部がROEの算出を望むなら、できるだけ変数を分離するよう確実を期し、その上でこの分野のエキスパートを活用するよよい。

私の父、カークパトリックの4段階トレーニング評価は、ここ何年間大いに私を助けてくれた。私の父は何年にもわたり、もっぱらトレーニングの評価に取り組んできた。私は父の4段階評価を取り入れ、戦略的な成功を収めるためにそれを活用した。2005年春に刊行予定の父と私の共著では、4段階評価を通じてトレーニングと戦略をいかに成功に導くかを詳しく解説している。この本ではまず、成功のための必要条件について論じている。a 戦略の眼目 b 望ましい類のリーダーシップ c 効果的な経営変更モデル d 適切な測定/報告システム、そして e レベル1(反応)およびレベル2(学習)における成功である。次に、トレーニング指導者が業務管理者や統括者を導き、支援とアカウンタビリティのバランスを程よくとったうえで部下である社員に接することの必要性に話題を移し、これについて詳述するとともに具体例を引いて説明している。

私は、カプランとノートンによるBSCに修

正を加えて使用しているが、上記のプロセスで先の4段階評価がこの修正BSCと見事に適合していることを見出した。ここからは我々が使用しているBSCの基本について概略を述べる。二つのBSC——ひとつはトレーニング用、もうひとつは実際の業務用を示し、4段階評価が両者にどう織り込まれているかを説明したい。

## 四つのカテゴリーを設定

現在使用しているBSCには、次の四つのカテゴリーが設定されている。すなわち「財務/生産」「顧客」「内部システム」「学習と成長」である。「バランス」という語が使用されている理由のひとつは、こうした複数のカテゴリー設定にある。

財務/生産: このカテゴリーの指標は、財務もしくは生産面での会社の収益を示す数字であり、株主が強く望むか、要求している指標だ。このカテゴリーには、生産量、収益、予算、生産効率を示す指標を含むこともできる。

顧客: 顧客の購買もしくは関与パターン(顧客の行動)、そして顧客調査情報(顧客の意見)に対応する指標だ。顧客忠誠心、トレーニング反応スコア、顧客からの照会、そして新規口座の開設数を含めてもよい。

内部システム: 優れた品質の製品やサービスを顧客に提供するために同業他社に勝るべき点。これには、主要な2タイプの指標が含まれる。そのひとつが行動面の指標で、潜在顧客とのアポイントメント設定回数、新規顧客のプロファイリング、コーチング・セッションの実施など、業務遂行に関しては首尾一貫した姿勢が必要不可欠だ。もうひとつのタイプである品質指標には、ターンアラウンドの回

数、顧客インパクト・エラー、そして手数料が変動された回数割合などが含まれる。

学習と成長: このカテゴリーの指標は、現在と将来において会社が成功を収めるために実施すべき土台形成の役割を担うプロジェクトに関連している。これらの指標は4グループに分けることが可能だ。新しいマーケット情報など戦略的情報、新しいリーダーシップ・スキルなどの戦略的コンピテンシー、新規ローン創設システムなどの戦略的テクノロジ、そして社員満足度や離職率指標など行動を左右する社内風土である。

## 学習と成長からプラン実行

ここで選択すべき指標は、戦略上の目的から引き出されたもので、かつ行動やさまざまな資源の投入や、財務面での成果を報告するうえで最もインパクトのあるものでなければならぬ。また指標のうち、最上段の財務/生産からスタートする必要があるのは明らかだ。こうした戦略上の目的や目標は経営幹部から与えられたものだからだ。だが、ここで挙げた4つのカテゴリーを貫くロジックが最も明確になるのは、最下段から上へとステップを進めていく場合だ。ロジックの流れをみてみよう。まず、学習と成長カテゴリーで示された目的および指標によって、効率的な方法(内部システム)で業務を遂行し、顧客を満足させるためには何を実行・実施すべきかが示される。このことが財務および生産面での成果につながるのだ。言い換えれば、戦略を決定し、それをどう実行するか決める場合にはカテゴリーの最上段からスタートすべきだが、実際に実行すべきプランを策定した場合には、最下段からスタートすべきだろう。

図1はトレーニング・スコアカードの一例を示したものだ。容易に4段階評価を示すそれぞれの指標を見分けることができる。

このシステムで、トレーニング担当マネジャーはトレーニングから結果まで一貫して、原因と結果をフローチャートの形で視覚化することが可能となり、トレーニングの有用性を経営幹部に説明するうえで適切な手段を得られる。上記の例では、トレーニングを実施し、さらにフォロアップのコーチング・セッションを設けることが、クロスセルの増加と収益の増大につながることを明確に示されている。

企業内大学を設置し、BSCについてトレーニングするのもひとつの方法だ。インディアナ・バンクもそうしている。だが私のこれまでの経験によれば、トレーニングの実効性を最大限に引き出すうえで重要な鍵となるのは、学習とトレーニングに関する複数の指標を業務用スコアカードに組み込むことだ。具体的にはカークパトリックのモデルを構成する4段階すべての指標を盛り込むことで、図2はそれを示している。

この例の事業部門マネジャーは新規事業開発が担当で、スコアカード全体を通してトレーニング関連指標を組み込んでいる。指標に含まれるものとして、トレーニング参加者反応スコア(レベル1)、合格基準に達している参加者コンピテンシー(レベル2)、潜在顧客および顧客との接触(レベル3)、管理職と共同した営業電話(レベル3)、そして顧客および財務関連のすべての指標(レベル4)が挙げられる。

人材開発という、苦勞の多い分だけ得る喜びも大きい分野で、本論文をお読みの方々が好機を逸することなく、さまざまな課題を克服されることを願っている。

# 2

Part 1  
研修のPDCAは  
回っているか  
— 79社調査で見た問題点

Part 2  
目的が明確なら  
測る対象も明確に  
— 3社の教育と効果測定

Part 3  
どう考えるべきか  
— 研究者・教育者の見方

# 日本企業は どう行動すべきか

ここからは日本に舞台を移そう。最初のパートでは企業調査の分析を通じて、教育研修の効果測定がはらむ問題点を俯瞰する。続いて3社のケースを見ることで、それぞれの人材育成部門が何を課題と感じ、どんな行動を起こしたかを明らかにしたい。最後に特集のまとめとして、研究者であり教育者であるお2人の意見に耳を傾けていただく。

# 研修のPDCAは回っているか

## 79社調査で見えた問題点

日本企業の人材育成プログラムにおいて、計画(P)、実行(D)、評価(C)、改善(A)というPDCAのサイクルはうまく回っているのだろうか。人材開発協会が設置した教育プログラム改善・最適化研究会準備委員会が7月、企業の現状を探ろうとアンケート調査を実施した。79社82事業所の回答から浮かび上がった問題点をレポートする。

調査では人材育成プログラムのテーマについて「今期新たに取り組み始めたもの」「継続して実施しているもの」を、それぞれ3つまで挙げてもらった。回答をまとめたのが図表2-1-1だ。継続テーマではやはり「階層別」が目立つ。一方で教育プログラム改善・最適化研究会準備委員会は、新規テーマとして「研修以外の方策」が10項目挙がったことに注目している。ここで挙げられたテーマは「経営と社員のオフサイトミーティング」「人材のローテーション」「新規事業の構築」などだ。同委員会事務局で人材開発協会企画推進部マネジャーの堤宇一氏は、「組織が成果を上げるために必要な社員の行動変化を促すには、単発的な2泊3日の研修だけでは不可能。人材育成部門が研修以外の方策にも総合的に取り組もうとしていることは、よい方向への動きではないでしょうか」と解説する。

人材育成方針に関する回答を見てみ

よう。同委員会は、これだけ事業環境が激しく変化し、それに対応する企業の事業戦略も常に見直しを迫られるなかでは、うまく機能している人材育成方針は常に見直されているはずだという仮説を持っていった。しっかりと人材育成方針は、計画(P)に必須だろう。まず最新の人材育成方針が発表されてからの経過年数を聞くと、回答した70事業所中、最も多いのは1年の45事業所。また人材育成方針を定期的に見直しているのは47事業所にのぼった。仮説に従えば、頻繁に見直されていることから見て、多くの企業の人材育成方針は機能していないのだが、問題は見直しの「質」だ。

調査では見直した人材育成方針の内容に、どんな変化があるかも聞いている。22事業所は「変わらない」、10事業所は「わからない」と回答。言い回しや表現方法も20事業所が「変わらない」、11事業所が「わからない」と答えている。「定期的に見直しをしている企業は多くても、見直しは表面的、形式的になっていることがわかります。このよう

な人材育成方針のもとで、事業戦略にマッチした教育研修の計画が立てられているのかは疑問です」(堤氏)

### 実施後の結果報告 経営幹部へは3割

人材育成プログラムの実施結果報告は、経営幹部にもなされているのだろうか。それらのプログラムが事業戦略を実行するため明確な目的をもっているものなら、経営幹部にも「研修がどのような成果を上げたか」が報告されるはずだ。PDCAサイクルでいえば、評価(C)に関わる部分だ。だが調査からは違う実態が読み取れる。経営幹部へ実施結果を報告している企業は、3割に過ぎなかったのだ。「報告の中には単に研修の内容や日時、参加人数だけを知らせるものも含まれているはず。それらも考

え合わせると、適切な評価がなされ、それが経営幹部に報告されていると見るには、とても心もとない数字だと感じます」(堤氏)

もうひとつ、評価(C)に関係するデータを紹介しよう。図表2-1-2は各社が人材育成プログラムの評価に際し、採用している方法と、その採用率をまとめたものだ。カークパトリックの4段階モデルでレベル1にあたる参加者アンケートは、ほぼすべての企業が採用している。しかしレベル2にあたる知識確認テストでは約6割、レベル3にあたる職場での活用度調査、参加者の行動観察はそれぞれ29%、24%と、さらに採用率は下がっている。

82事業所と限られた回答数に基づいたデータという限定はつくもの、「人材育成プログラムについて、PDCAサイクルは問題なく回っている」とはいいがたい結果が示されたといえるだろう。





人材開発協会  
企画推進部 マネジャー  
堤 宇一氏

# 教育プログラムの品質保証を 堤宇一氏

(人材開発協会企画推進部マネジャー)

人材育成担当者が、人材育成のプログラムについてきちんとPDCAのサイクルを回し、教育研修の品質を、研修対象者やその上司、経営陣に対して保証できるようにしたい。そのための仕組みを構築したいと考えています。今回実施した調査もその活動の一環です。

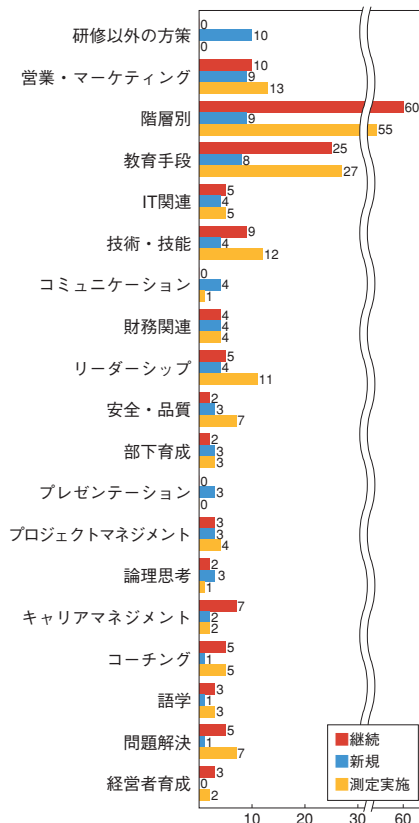
なぜ人材育成プログラムのPDCAにこだわるようになったのか、私自身の苦い経験も影響しています。かつて教育プログラムの設計を担当しており、1995年ごろ、ある大手流通企業の通信教育プログラムを設計しました。通常通信教育というと、問題文の空欄を埋めるような暗記型、知識詰め込み型が思い浮かぶと思います。ですが私が開発の依頼を受けたプログラムは、通信教育でありながら、課題に答えるため実際に店舗を見学に行ったり、文献を調べたりするなど、自ら考え、行動する力を身につけることを狙ったものでした。これまで集合研修で実施し

ていたプログラムを、通信教育に置き換えようとしたのです。新しいプログラムは受講者からも、先方の人材育成担当者からも高い評価をいただき、メニューとして定着すると思っていたのですが、わずか1年で元の集合研修に戻ってしまいました。先方の人材育成担当部長が交代し「通信教育は好きではない」の一言で元に戻ってしまったのだそうです。いま振り返ると、この時はPDCAのPとDしかできていませんでした。通信教育の目的と、それに対する成果を客観的なデータで示していれば、結果はまた違っていたかもしれません。

米国の人材育成担当者比べ、日本の担当者はまだまだ、人材育成プログラムの設計や結果の評価に必要な調査技術、認知心理学、統計学などの知識が不足していると感じます。そこで研究会では、それらに関する知識の提供と、その知識を用いて簡易に研修プログラムやアンケート、その集計が設計できるようなツールを提供したい。またデータベースを構築することによって、PDCAのサイクルをどのように回しているか、他社との比較ができるようなサービス、また欧米の成功事例なども提供していきたいと考えています。

これらを実現するため、現在準備委員会には企業の人材育成担当者、認知心理学、統計学、インストラクションデザインなどの研究者や専門家にも参加いただいています。10月には教育プログラム改善・最適化研究会準備委員会の「準備委員会」として、正式に研究会を発足する予定です。そこにはぜひ多くの企業の人材育成担当者に参加していただきたいと考えています。

【図表2-1-1】人材育成プログラムのテーマ



出典：人材開発協会提供の資料から編集部が作成

【図表2-1-2】用いられている測定手段

測定手段	回答数	回答者に占める比率
参加者アンケート	78	98.7%
参加者インタビュー	31	39.2%
知識確認テスト	45	57.0%
ケース試験	6	7.6%
論文試験	4	5.1%
シミュレーションテスト	1	1.3%
ロールプレイング	17	21.5%
参加者追跡調査	30	38.0%
職場での活用度調査	23	29.1%
参加者の行動観察	19	24.1%
その他	15	19.0%

出典：人材開発協会提供の資料から編集部が作成

●調査の概要  
調査名称は「研修・教育プログラムに関する実態調査」。人材育成部門での教育研修の運営と改善の取り組み実態を明らかにすることを目的に、人材開発協会の教育プログラム改善・最適化研究会準備委員会が2004年7月に実施。従業員500人以上の民間企業と、協力団体の研修プログラム設計に関する講座への参加企業、合わせて約1000事業所に調査票を郵送。79社の82事業所から回答を得た。

# 目的が明確なら測る対象も明確に

## 3社の教育と効果測定

パート1では日本企業における人材育成プログラムが抱える問題点を実感いただけたことだろう。このパートでは3つのケースを見ることで、これらの会社が教育研修の目的をどこに置き、その効果測定をどう位置づけているかを明らかにしていく。

### 豊田自動織機

#### CASE 1

## 多面的な計測が目指すものは 継続学習による正しいプロセス

ミシガン大学ジェフリー・K・ライカー教授は著書『サ・トヨタウェイ』の中で、トヨタウェイの真髄のひとつとして「正しいプロセスが正しい結果を生む」という考え方を挙げている。トヨタグループの一員、豊田自動織機が技術者向けに実施する「SQCCシニアスタッフ研修」(以下SQCC研修)は、まさにこの「正しいプロセス」を身につけることを目的とした研修プログラムとなっている。この取り組みには、同社が「いったい何のために教育研修の効果を測定するのか」が体现されている。

SQCC(統計的品質管理)とは、さ

まざまな課題解決に当たり、統計的な考え方を活用する手法だ。部品を生産する場合、部品の完成度には必ずばらつきが出る。このばらつきをなるべく小さくすることが、品質向上につながる。「まずは規格に必ず合格するように。さらには規格ギリギリで合格ではなく、より余裕をもって合格するように」と、ばらつきを小さくしていく必要がある。またある製品の性能を上げるため、いくつかの設計変更方法があるとする。この場合どの方法を探ることが最も性能向上につながるか考えるにも、統計の手法を使って順位付けがされる。こうした課題

解決に必要な「実験計画法」「多変量解析」などの手法が体系化されたものが、SQCC(統計的品質管理)と呼ばれる。

### SQCCは定着している? トップの指摘がきっかけ

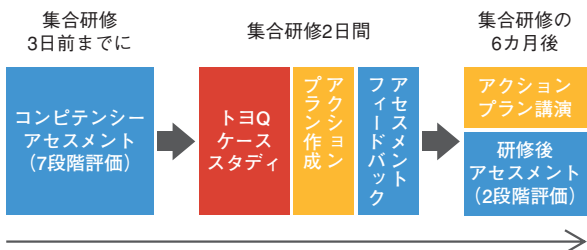
トヨタグループではこのSQCCを活用した生産や開発事例を競い合う技術発表会がある。近年、こうした発表会での豊田自動織機の技術者による発表が、他社と比べて減っていたという。「SQCCがきちんと定着し、実践されていない

から、発表も少ないのではないかとトップから指摘されたのが、研修を新設したきっかけです」とTQM推進室SQCCグループリーダーの久保田享氏は説明する。SQCC研修は2000年からスタートし、今年で5回目。研修対象者は係長クラスを数年経験している技術者たちだ。すでに「実験計画法」「多変量解析」などSQCCを構成する各手法を一通り学んでおり、「SQCCを現場で

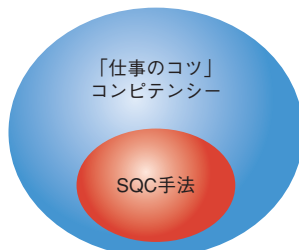
### 株式会社豊田自動織機

- 事業内容: 輸送用機器関連製品・エレクトロニクス部品等の開発、製造、販売
- 本社所在地: 愛知県刈谷市
- 設立年: 1926年
- 従業員数(連結): 27,431人  
(2004年3月末現在)
- 売上高(連結): 1兆1643億7800万円  
(2004年3月期)

【図表2-2-2】SQC(統計的品質管理)シニアスタッフ研修の流れ



【図表2-2-1】



TQM推進室  
SQCグループリーダー  
久保田孝氏

**先達の手法実行には  
思考プロセスが重要**

応用するための総仕上げ」的な位置づけの研修となっている。対象者は例年約60人となっている。

**おもちゃの自動車開発  
ケーススタディで経験**

らいコンピテンシーをすでもっているかを評価してもらおう。

SQCにはトヨタグループの先達が、これまで成功を取ってきた手法が凝縮されている。「ですが、その活用には、SQCにたどり着くまでの思考プロセスが大切だと考えました」(久保田氏)。ここでは、継続的に成果を上げている技術者たちに、仕事の進め方についてインタビューし、「仕事のコツ」と呼ぶコンピテンシーにまとめた※。久保田氏はSQCの手法と「仕事のコツ」の関係を図表2-2-1のように表現している。

このためSQC研修には、

- ・「仕事のコツ」コンピテンシーを、研修を通じて成長させる
- ・ケーススタディによってSQC方法論の活用を習得する
- ・今自分が取り組む仕事の課題を、SQCを活用して解決する

といった目的が複合的に織り込まれ、さらにこれらがどれだけ達成できているかを測定する仕組みまで組み込まれている。

次に具体的なプログラム内容を見てみよう(図表2-2-2参照)。プログラムは、研修対象者と、その上司に対する「仕事のコツ」コンピテンシーのAssessmentで始まる。7段階で、どのく

続いて2日間の集合研修によるケーススタディに取り組む。「トヨQ」というおもちゃの自動車を設計、生産するという設定で、5人一組となり、「新製品開発の全体プランを策定する」「構造を詳しく調べ、最適な工程を決定する」などの問題を通して、SQC方法論の典型的な応用場面を経験していく。ケーススタディの後、集合研修前に実施された「仕事のコツ」コンピテンシーのAssessmentの結果が伝えられる。上司と自分の評価のどこに差があり、それはなぜかを自ら考え、一緒にケーススタディに取り組んだグループの仲間とも意見交換する。2日目の最後にはSQCを活用して、職場の課題を解決する「アクションプラン」を作成する。

集合研修から半年後、作成したアクションプランについて、上司や同じ事業所の研修参加者らを前に講演する。「どう考え、どう行動し、その結果どうなったか」を発表し、上司からはよいと感じた行動の背景について質問。「なぜこうしなかったかと、問い詰めたり尋問したりは禁じています」(久保田氏)。講演と並行して、上司と本人に対する2度目のコンピテンシーAssessmentも実施される。1回目と違い、2回目ではそれぞれ

のコンピテンシーについて「成長があったか、なかったか」の2段階評価のみで聞く。また、アクションプランの実行に、研修で学んだことが何パーセント寄与したか、アクションプランによる業務の改善は、金額に換算するといくらになるかも算出してもらおう。「研修スタート時の「研修寄与率」は20%くらいでしたが、去年は平均で50%程度にまで上昇してきました」(久保田氏)

一連の研修プログラムで何が計測されているかを、カークパトリックの4段階モデルに沿って振り返ってみよう。まずレベル1(ユーザーの反応)は、集合研修終了後、研修参加者にアンケートを実施している。レベル2(学習の程度)は「アクションプラン」の完成度によって、SQCの理解度を見ている。レベル3(行動の変化)には、コンピテンシーのAssessmentと半年後の講演が対応している。最後にレベル4(成果)は「研修の寄与率」やアクションプラン成果の金額換算が挙げられる。

**プログラムの目的は  
学ぶ動機づけに焦点**

だが豊田自動織機の取り組みで本当に注目すべきなのは、4段階モデルすべてのレベルを計測しているという点ではない。冒頭、トヨタウェイの真髄のひとつは「正しいプロセスが正しい結果を生む」だと紹介した。今回のケースで正しいプロセスにあたるのはSQCと「仕

※「仕事のコツ」  
正式名称は「技術部門の課題解決コンピテンシー」。10のコンピテンシーと、それにぶら下がる80のアイテムで構成される。コンピテンシーは「納得した取り組み」「本質の追及」など10項目。アイテムには「たとえ与えられた仕事でも、自分なりに目標設定して主体的に取り組む」「プロジェクトや案件に対し、自ら果たすべき役割を考えて臨んでいる」「いずれもコンピテンシー「納得した取り組み」のアイテム」などが挙げられる。

事の「コツ」であり、一連のプログラムは正しいプロセスを身につけるため、学ぶ意欲をもち続けてもらうこと、学習への動機付けに焦点が当てられている。それを助けるため、あらゆるレベルの数値が計測されるよう設計されているのだ。アクションプランを自ら考え、実行し、講演で発表するのは、その過程で「SQCや仕事のコツを学ぶことが、確かに自らの仕事に役立つ」ことを体感してもら

うためだ。「成果を金額に換算し、研修の寄与率を聞くのも実感に役立ててもらうためです」と久保田氏は説明する。またコンピテンシーアセスメントでは、研修前は7段階評価をするのに、研修後は2段階にとどめている。コンピテンシーの変化を社員同士で比較することより、受講者個々が研修を通じてどれだけ行動が変化したのかを、把握してもらうことが目的だからだ。測定された社

員個々のコンピテンシーを業績査定には使わず、本人の気付きの材料として使っていることも、こうした考え方を裏付けている。

「いったい何のために教育研修の効果を測定するのか」を考え抜き、導き出した考え方を研修プログラムに反映していく。SQC研修の取り組みからは、そのことの重要性がよく伝わってくる。

## CASE 2

### 富士ゼロックス

# コンピテンシーと教育メニュー メリハリある効果測定でつなぐ

富士ゼロックスの教育研修における効果測定は、3つのポイントからその特徴を見出すことができる。①戦略的にメリハリをつけた効果測定 ②人材開発と研修プログラムの効果測定の関連付け ③教育体系に社員のニーズを取り込む努力の3点だ。

まずメリハリをつけた効果測定から見てみよう。同社は2004年度、営業・販売部門における社員教育の重点目標の一つに、マネジメントプロセスの改革を挙げている。この場合のマネジメ

ントとは管理ではなく、「仕事のやり方」そのものを指す。「お客様の立場で常に発想し、当事者意識を持ち自らの責任で変革に取り組む」人財の開発を目標としているのだ。

## マネジメント変革へ 5000人対象の研修

この目標に向け、同社は富士ゼロックス本体および販売会社の営業担当者に計約5000人を対象にXISMAMP

(クロスマップ)と呼ぶ研修を実施した。研修は「中期の視点をもつ」「お客様の視点をもつ」「科学的営業手法をもつ」「プロセスの視点をもつ」の4つの目的を持つ。

バランス・スコアカードなどを駆使して上位戦略の理解、戦略立案をできるようにするSM研修、市場分析、施策展開を学ぶMM研修、お客様の財務構造や事業戦略の分析を可能にするAM研修、営業プロセスの再認識や商談管理を学ぶPM研修で構成されており、

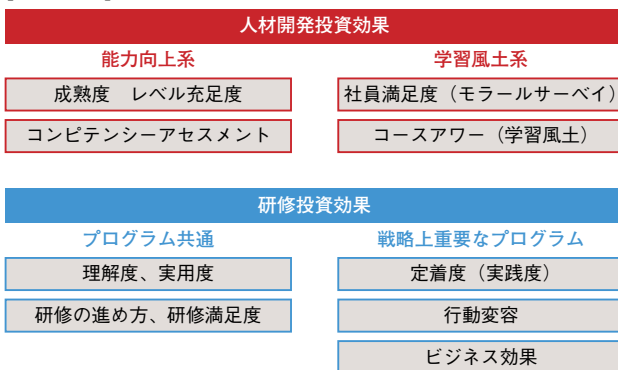
### 富士ゼロックス 株式会社

- 事業内容：複写機、情報通信機器などの研究・開発・製造・販売・サービスほか
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1962年
- 従業員数(連結)：34,017人  
(2004年3月末現在)
- 売上高(連結)：1兆22億6900万円  
(2004年3月期)

大手企業担当者はSM、PM、AM研修を、中小企業担当者はSM、PM、MM研修をそれぞれ6日間から7日間かけて受講する。受講の手順にも特徴がある。まず各部門の部門長が受講し、一カ月以内に、その部門長が講師となつて部下の研修が実施される。同社のマーケティングプランニング部営業力強

※コースアワー  
富士ゼロックスでは会社の用意する研修メニューやeラーニングだけでなく、社外のセミナー参加、社員同士の勉強会なども「社員の学習時間」として記録しており、これを「コースアワー」と呼んでいる。社員個々が上記のような学習を積んだら、自分でweb上の記録システムに記入する。コースアワーの時間数も、能力開発の目標数値として扱われる。

【図表2-2-3】



富士ゼロックス提供の資料から編集部が作成



マーケティングプランニング部  
営業力強化推進グループ長  
芳澤宏明氏

化推進グループ長の芳澤宏明氏は「いくらマネジメントの変革を唱えても、部門長が自ら部下に教えられないようなことは絶対定着しません。部門長が変わることが最も大切だと、この方法を採用しました」と説明する。

### 経営陣と社員への説明責任を果たす

このように重点目標に関わる研修のため、効果も手厚く測定することを予定している（図表2-2-3）。研修終了後のアンケートで満足度や進め方に対する意見を聞くだけでなく、カークパトリックの4段階モデルにおけるレベル3（行動変化）、4（成果）も測定する。マネジャー層に対しては研修の3カ月から半年後、本人と部下に対してwebアンケートによる行動変容調査を実施。営業担当者に対しては本人に対し、やはりwebで活用度把握アンケートを実施する。レベル4については商談の成約率、商談期間などの変化を把握する。「効果を測ること自体が目的ではありません。戦略に結びつく重点目標があり、それに対しX-SMAP研修のような施策を打つ。その結果どうなったか、私たちは経営陣にも、社員に対しても説明責任を負っています。学習することは大切だ、人材育成に投資することは重要だと確信してもらわなければならない。そのためにも効果測定は必須なものと考えています」（芳澤氏）

次は人材開発と研修プログラムの効果測定の関連付けだ。同社は人事制度にコンピテンシー（行動特性）を導入している。年に1回、1人50項目程度を選択したコンピテンシーアセスメントに、上司と本人が回答。その後両者で話し合い、コンピテンシーのスコア（1〜5）を決める。コンピテンシーによって、それを伸ばせる研修やeラーニングのメニューが示されるようになっていく。

例えば人材開発のグループ長という職種には、36の共通コンピテンシーのうち、10程度が必須のコンピテンシーとレベルとして定められている。「これによって人材開発グループ長に会社が求めるものと、自分のコンピテンシーのギャップが把握できる。さらにギャップを埋めるための研修やeラーニングのメニューも示されるのです」（芳澤氏）。また同社では営業担当者の営業成熟度レベルを5段階で設定している。レベル設定の要件には業績や経験のほか、コンピテンシーのスコアも含まれる。「97年から導入されたコンピテンシーですが、はじめの数年は何に活用されるのが明確でなく、社員もなんとなくアセスメントに答えていました。ところが研修や成熟度レベルと結びつけられるようになり、自らの能力開発に役立つことがわかってきて、社員もより真剣にアセスメントに答えるようになってきた。これらのデータが教育の投資効果を見るときという形で生かせるようになってきたのです」（芳澤氏）

### 社員の要望取り込み 学習する風土を育む

同社ではコンピテンシーや成熟度レベル、コースアワー※を、人材開発の効果測定指標と位置づけている（図表2-2-3）。人材の開発は会社の用意した研修メニューだけでなく、OJTや自主的な学習も含めて総合的になされるものと考えているからだ。「コンピテンシーは人事制度ですが、それをうまく教育にリンクさせることで、高くなりがちな人事と人材開発の壁を低くしているのです。研修の目的を明確にし、キャリア開発にもつなげられるというメリットがあります」（芳澤氏）

ここまで、同社では教育の投資効果を研修だけでなく、人材開発全般の投資効果も含めて捉え、研修と人材開発の投資効果を関連付けて考えようとしていることを説明してきた。最後はこうした取り組みのベースとなっている、教育体系に社員のニーズを取り込む努力を見てみたい。同社では年1回、社員の満足度をwebアンケートで調査するモラルサーベイを実施している。ここで「所属組織における人材開発の効果性」「十分な教育、学習機会の提供がなされているか」など教育研修に関する項目も質問される。

また、社員が上司と相談の上、年1回作成する「キャリア開発シート」の存

在も大きい。キャリア開発シート作成は、コンピューティングアセスメントから出発する。まずアセスメントで自分の強みや弱み、現職の適合性を把握したうえで、キャリア開発計画を作成。上司との面談

を通じて、何を自己啓発、OJT、OFF F-JTで学ぶかなどを含む年間計画まで落とし込む。このようにキャリア開発シート上に現れる社員個々の要望も、教育研修全体の計画や予算に織り込ま

れていくという。「例えばX-TEAMの研修でもプログラム設計にあたって『戦略の立て方を学びたい』『自分が担当する市場の、優先順位をつけたい』といったマネジャーたちの声が反映されていま

す。会社が学んでほしいことだけでなく、社員個々が学びたいこととの接点を見出していかなければ、学習する風土、自分で自分を磨くキャリア開発風土は育たないと考えています」(芳澤氏)

### CASE 3

## 日産自動車

# 「学ぶ環境の整備こそ最高の投資」 社長の言葉はどう実行されているか

日産自動車のカルロス・ゴーン社長は今年4月、2003年度決算を発表する記者会見において「日産の社員にトレーニングや知識、常に学び成長する機会を提供することが、私が知りうる最善の投資であり、それにより、確実に継続的なバリエーションアップを目指します」と発言した。この言葉は研究開発、生産、セールス&マーケティングなどの各部門で、どのように具現化されているのだろうか。そして投資効果の測定には、どんな取り組みがなされているのだろうか。

今年度、一気に新型モデル6車種を世に送り出すなど、研究開発への期待と負荷が高まるなか、同社の研究開発部門は人材育成制度を見直すため、2002年にタスクフォースを立ち上げ

た。「新卒、中途で多くの人材を採用しているが、採用してすぐ一人前のエンジニアになるわけではない。今、人材育成に力を入れることが重要だと考えたので」。R&D人事部R&D人材育成グループ課長の栗原憲二氏は説明する。

## スキル・知識だけでは 技術者として通用せず

研究開発部門には「日産技術講座」という、18年の歴史をもつ社内教育プログラムが存在する。先輩社員が講師となり自動車開発に必要な要素技術の知識を若手技術者に教える。「スキル・知識の充足は日産技術講座で対応できるが、それだけでは技術者として通用し

ないと考えました」(栗原氏)。エンジン、シャシーなど分野ごとの30代技術者が集まり、説明・説得力、分析・洞察力、計画立案力などエンジニアに必要なコンピテンシーを出し合い、それらを高める研修メニューを新設していった。こうした新設メニューは去年で20講座、今年は19講座にのぼる。

新設講座では本人に感想や満足度を聞くほか、研修ごとに関連付けられたコンピテンシーについて、受講者の上司に対しアンケートが実施される。受講前と受講六カ月後で、関連するコンピテンシーが高まったかどうか聞かれる。本人の満足度と、上司に聞いたコンピテンシー上昇が一定レベルに達しない研修は、見直しや廃止の対象となる。

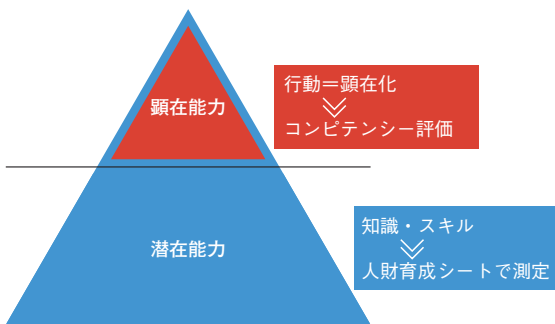
## 潜在能力と顕在能力 どちらも評価したい

生産部門に目を転じてみよう。やはりコンピテンシーに関連してはいるが、研究開発部門とはまた違った課題に直面している。同社では今年4月から全社に導入されたコンピテンシー評価だが、生産部門エンジニアには8年前から、知識スキルについて「人材育成シート」と呼ばれる能力評価制度がすでに存在していた。

### 日産自動車株式会社

- 事業内容：自動車およびその他の輸送機器の開発、製造・販売
- 本社所在地：東京都中央区
- 設立年：1933年
- 従業員数(連結)：123,748人  
(2004年3月末現在)
- 売上高(連結)：7兆4292億1900万円  
(2004年3月期)

【図表2-2-4】人財育成シートとコンピテンシー評価の関連



出典：日産自動車生産人事部の資料から編集部が作成

例えばプレス技術分野では「工程設定」「型材料」「加工設備」など25項目の能力要件がある。それぞれの項目に、日産でのトップレベル～レベル5から、リーダーの指示で業務遂行できるレベルの5段階があり、どんな仕事ができるレベルに相当するか、レベルを達成するため必要なOJT、OFF-JTの教育メニューを指定している。レベル評価は給与とは直接結びついておらず、人材育成の基準として使われてきた。現在担当している仕事とは直接関係ない項目も評価されるため「今は型設計の担当だが将来加工担当に移るかもしれない。では今のうちから加工に必要なスキルを学んでおこう」といった、社員の自発

的な学びを支えてきたのです」と生産人事部長の橋本哲也氏は説明する。

一方4月から導入されたコンピテンシーの評価は、顕在化した行動を評価の対象とするが、評価の結果は給与にも反映される。現在生産部門では、コンピテンシーと人財育成シートを並行して運用している。「共通」「役割等級別」「専門スキル」からなるコンピテンシーのうち、「専門スキル」と人財育成シートの評価項目を共通化しているのだ。

まず人材育成シートの評価を実施し、そのうちの項目が現在の仕事に関連するコンピテンシーかを本人と上司の話し合いで決めた上で、別途コンピテンシー評価について面談を持つようにしているという。「コンピテンシーだけでは『給与に結びつく能力だけ伸ばせばよい』となりがねない。それでは自ら学ぶ姿勢を醸成することに反してしまいます」（橋本氏）。コンピテンシーと人財育成シートの役割分担をマネジャーが正しく理解し、部下を評価できるようにすることが現状の課題だという。

**対象限定、効果測定より  
行動起こす意識を醸成**

グローバルセールス&マーケティング企画部人事グループ課長の飛田裕司氏は「マーケティング&セールス部門の役

割が変わり、新たな役割に対応する教育体系を整備しているのが現状です。選抜教育で目的と対象を絞り、その効果を測定するよりも、まずは部門全体に、能力を開発するため自ら行動を起こすことが大事だという意識を醸成したいと考えています」と率直に語る。

2000年に国内、国外の営業部門がマーケティング&セールス部門に再編される以前は、海外営業は自動車を無事外国へ送り届けること、国内営業は販売会社の管理が仕事の中心であり、それらに必要な実務を身につける教育メニューしか用意されていなかったという。マーケティング&セールス部門に再編されることで、市場をマーケティングし、いかに日産の車を消費者に訴求していくかが重要な役割となった。「まずはマーケティングの基礎から部門の全社員が学ぶことが課題となったのです」

またかつては上司から指示された仕事に懸命に取り組み、「仕事ができる」と認められれば早く昇進できていた。上司の評価がすべてともいえるような状況で、「教育を受けたい、能力を開発したい」という意識は社員には希薄だったという。こうした現状もあって、まずは学習のため自ら行動を起こす習慣を定着させようと、意識的に指名制ではなく、自ら希望し参加する形の研修メニューを増やしているという。

**キャリアポータル  
12月をメドに新設**

最後に部門横断的テーマに取り組み本社人事部に注目してみよう。12月をメドに、全社を対象とした「キャリアポータル」と呼ぶ仕組みを新設しようとしている。「キャリアポータル」には社員の評価やキャリア開発に必要な情報、コンピテンシーでみた本人の強み、弱み、業績、面談の記録などが蓄積され、web上で随時見ることができるようになる。例えば自らのコンピテンシーで評価が低い項目について、それを向上させる研修メニューが表示され、さらに参加の申し込みができるような機能が予定される。将来的には社内各部署の仕事内容について公開し、その仕事に必要なコンピテンシーや経験なども把握できるようにしていくという。

人材開発グループ人材開発担当部長の西沢正昭氏は「社員個々の視点だけでなく、会社側からの視点に立てば、部門ごと、組織ごとのコンピテンシーの変化なども容易にデータを引き出せるようになる。あるコンピテンシーの平均値を上げる目的で実施した研修が、実際にどれだけコンピテンシーを上げられたかなども測れるようになるでしょう」と「キャリアポータル」の狙いを説明する。

# どう考えるべきか——研究者・教育者の見方

最後のパートには経営や人材マネジメントに心理学の側面からアプローチしている高橋潔・神戸大学大学院助教授と、荒れた公立中学を立て直し、陸上競技部を何度も日本一に導いた元中学校教諭の原田隆史・天理大学人間学部講師に登場いただく。研究者、教育者である両氏は、企業教育とその効果測定に、どんな視点をもっているのだろうか。

## 効果測定に力が入らない理由は OJT測定には日の丸モデルが必要

高橋 潔氏（神戸大学大学院経営学研究科助教授）

わが国の企業ではOJTはもとより、OFF-JTを含めた教育研修における効果の測定があまり熱心にされてきていませんでした。その理由には、まず日本の教育研修がOJT中心で来ていることが挙げられます。OJTであれば、働きながら必要なスキルを習得する。「習うより慣れろ」で、研修の質がどうか、効果があったかをあらためて問い直す必要はないでしょう。一方、OFF-JTはあくまでOJTを補完するものに過ぎなかったのです。さらにそのOFF-JTも、階層別研修と呼ばれてきた年次管理によるものを中心だったと思われま

す。新入社員研修に始まり、20代は専門スキルに関する研修、30代でリーダーシップ研修、40代で管理職研修、50代でシニアマネジャー研修、60代には定年退職前研修と続いていきます。特定の年齢になれば「みんなで研修を受けるもの」という意識が強かったので、必要に迫られてメニューを選択する欧米企業のOFF-JTに比べ、目的意識はあまいがちです。要するに補完的な役割しか担っておらず、目的があいまいだったことがOFF-JTの教育研修の効果測定を甘くしたのではないでしょう。

### 採用と教育研修の配分 戦略的観点は見られず

また人件費という観点から見ると、日本企業には採用と教育研修、どちらに投資を配分するかという戦略的観点はあまり見られません。欧米企業では「研修では戦力強化に十分でないから、お金を使って採用に力を入れる」という十分だから研修に投資しよう」といように人件費の配分に戦略性が見られ、採用におけるアセスメントを重視するのと同じ土俵に立って、教育研

修の効果測定にも力を入れる必要がありました。日本では採用と教育研修は別個のもので、「景気が悪化したから教育訓練費を削る」というように企業の景気動向や社会情勢には連動してきませんが、人材を活用するために採用と教育研修のどちらへ費用の配分を重くするかという観点で変動することはあまりなかった。このことも、費用対効果のベースとなる効果測定が重視されないことに影響しています。

したがって、多くの日本企業で教育研修の効果測定は、ごく一部に限られています。カークパトリックの4段階モデルに沿って見れば、多くの企業で実施されているのはレベル1（参加者の反応）止まりでしょう。これは「同じ研修を来年も継続して実施するのか」という意思決定のためには最低限必要な情報です。レベル2（学習の程度）については、研修でのディスカッションに向け、レポー



トなどを事前に課すことはなされてい  
ますが、研修後のテストやアチーブメント  
の確認などはあまり見られない。比較的  
実行しやすいレベル2ですらあまり実施  
されていないのです。レベル3以上とい  
うとほぼ眼中にないのが実情でしょう。  
ただしOJTならば、そばにいて行動の  
変化を見ることができると、研修内容  
の現場への移行を検討する必要性は高  
くないでしょう。したがって、カークパ  
トリックの効果測定モデルが、OJT重  
視のわが国の実情にマッチしているとい  
えないことも注意すべきです。

効果測定があまりなされていないの  
は、企業教育に限ったことではありません  
。例えば大学が提供する高度職業専  
門人養成のためのMBAコースでも、学  
生による授業評価(レベル1)、テスト  
やレポート提出(レベル2)などは測定  
してはいますが、卒業後学んだことがどう  
仕事で生かされているか(レベル3)、  
卒業生の収入がどう変化したか(レベル  
4)などはまったく調べられていません。  
企業にせよ学校にせよ、「教育の効果測  
定はあいまいでよい」という暗黙の了解  
があるかもしれません。

## 揺らぐOJTへの自信 OFF-JTの重み増す

しかし、こうした状況にも徐々に変化  
が見られます。定型的、日常的業務は  
外部化、非正規化し、重要な業務のみ

コアとなる人材が担うようになってきて  
います。OFF-JTも「階層別に広  
くまんべんなく」ではなく、コア人材へ  
と対象者を絞り込むようになり、「次世  
代リーダーの育成」など目的も明確にな  
ってきています。一方で、教育研修の中  
心であったOJTへの自信が揺らいで  
きていることも影響しています。確かに  
OJTは第一線の社員を育成するには  
今でも有効です。ですが管理監督層、  
コアとなる人材となると、会社全体を見  
渡してビジョンを構想し、計画を立案す  
る能力の育成が求められます。ビジョン  
や計画立案といったコンセプチュアルな  
スキルは、OJTだけで身につけること  
はもともと難しいものであり、その能力  
開発には、外部の専門機関や大学が提  
供するOFF-JTを積極的に活用し  
ていくのが適当だと思われる場合も少な  
くない。このようにOFF-JTの目的  
が明確になり、重要なスキルの獲得に対  
するOJTの重要性が下がって、研修  
の外部化が進展するにつれて、その効果  
測定に注目が集まってきているのです。

OFF-JTの効果測定を日本企業  
が実行するにあたり、私はカークパトリ  
ックの4段階モデルに加えて、ゴールド  
ステインの「訓練妥当性の4基準」に  
も注目すべきだと考えています。第1と  
第2の基準はカークパトリックの4段階  
のレベル2、3にそれぞれほぼ対応して  
います。ゴールドステインのモデルで特  
徴的なのは、第3と第4の基準です。

実施された訓練の妥当性について、第  
3基準は「同じ組織内の新しい対象者  
にも、同様に有効か」第4基準は「ひと  
つの組織内での訓練が、別の組織(事  
業所)でも有効か」を問うています。例  
えば前者は「営業1部のAさんに対す  
る研修は、同じ営業1部のBさんにも  
妥当か」、後者は「札幌支店のCさん  
に対する研修は、大阪工場のDさんにも  
妥当か」といったことを明らかにせよと  
いつているのです。

## 成果の測定に向け 「妥当性」に注目を

組織全体でのOFF-JTでの効果  
測定を考えた場合、カークパトリックの  
4段階モデルでは、特にレベル4など、  
どのように測定するか具体的にイメージ

たかはし・きよし  
神戸大学大学院経営学研究科  
助教授  
米国ミネソタ大学(University  
of Minnesota)経営大学院博  
士課程修了(Ph. D.)。専攻は心  
理学。採用面接、適性検査、目  
標管理、360度多面評価などを  
含め、人事アセスメント技法が  
いかに誤りなく実施されるかに  
ついて研究している。共著に  
「組織行動の考え方」(東洋  
経済新報社)「会社の元気は人  
事がつくる」(日本経団連出版)。



が湧きにくいはず。そこでゴールド  
ステインのモデルを活用すれば、「妥当  
性」という心理測定概念を援用した  
がゆえに、「研修に参加したAさんとB  
さんについて、研修前と研修後の知識  
量を比較する」とか、「人事評価と研  
修後の知識量を比較する」というよう  
に、測定対象のイメージがしやすくな  
ることもあるでしょう。

日本企業で、これまでと比べてその重  
要性がやや下がっているとはいえ、ま  
だOJTが重視されていることを考  
え、OJTの効果測定が今後問題  
となってくる可能性があります。OJT  
がうまく回っている間は問題ありませ  
んが、先ほど述べたようにOJTへの自  
信が揺らいでいる状況があります。OJT  
の実態は、実は人や部署によってバラ  
バラです。教育係である先輩との相性や、  
教育熱心な先輩に当たるかどうかによ  
って成果はまちまちですし、「自分とは  
合わないから」と、教育係を替えても  
うわけにもいきません。海外に工場を  
移転した際など「アメリカではうまくい  
ったが、中国ではうまくいかない」とい  
ったことも想定されます。このようにも  
しOJTの効果測定が必要になっても、  
OFF-JT中心である欧米の効果測  
定モデルを応用することは難しいでし  
ょう。OJTに関しては、日本独自の効  
果測定モデルを考える必要が出てくる  
かもしれません。

# 育てたい人材像は企業と学校で共通 3つの切り口で「やる気」を測定可能に

原田隆史氏 (天理大学人間学部講師)

まず企業における教育と学校教育、違う点と共通する点を明らかにしたいと思います。最初に違う点ですが、企業における教育は、インプットはできるだけ効率的に少なくして、その制約の中でアウトプットをいかに大きくしていくかを考えるでしょう。例えばなるべく少ない教育訓練費で、社員への教育効果ができるだけ大きくしようとするわけです。これに対して学校教育は、たとえ生徒一人ひとりのアウトプットが雀の涙のように小さくても、生徒へのインプットをできるだけ大きくしようと考えます。「できない生徒は足切りして、できる生徒に資源を集中する」というのは、本来の学校教育とはいえません。この前提をきちんと踏まえていなければ、企業教育の成果から学校教育が学ぶことも、その逆も難しくなると思います。

## 4つの要素から成り立つ 生きる力持つ自立型人間

では企業教育と学校教育が共通する点はいったいどこなのでしょう。私は「教育によってどんな人材を育成するか」と考えています。今日本に必要なのは、

未来を引っ張っていくリーダー、「生きる力をもった自立型人間」の育成です。私の考える生きる力は、4つの要素から成り立ちます。最初は目標設定ができることです。夢が描け、夢を実現するために目標を設定し、目標に到達する方法を自ら考えて実践でき、仮に失敗しても人のせいにならないということ。2番目は素直、真面目で一生懸命であること。私はこの状態を「心のコップが上を向いている」と表現しています。心のコップが上を向いていれば、夢と誇りを思い切り注いでやるのが可能になります。3番目はさりげない優しさをもち、それを表現できること。最後は命と健康を自ら守れることです。これら4つの要素を生きる力と考え、20年間、これら自身につけた人を中学校の現場で育ててきました。最近は企業の研修に講師として招かれることも増えてきました。そこで社長さんや人事の方とお話しして、「どんな人材を求めているのか」と聞く、私の考える4つの要素と、奇しくも同じことをいわれます。つまり企業教育も学校教育も、育成したい人間像は同じだということなのです。

育やマネジメントの最終目的だということとを忘れないことも大切です。「ダメな社員、ダメな先生にいか仕事させるか」など、管理すること自体が目的となっていることが学校でも企業でも見受けられます。それでは心のコップを上向きにはできませんし、目標に到達する方法を自ら考えて実践することも到底かなわない。最終目的を見失わないことが肝心です。

## 長所を職場で活用 自己肯定感高める

次に問題となるのは、どうやって生きる力の4つの要素を身につけた人材を育てていくのかということ。それぞれの個人がもつ長所を人材教育の中で認めてやり、長所を職場の中で活用できるようにしてやること。そうして自己肯定感を高めることが、生きる力をもった人材育成のコツのすべてだといえるのです。

私は人の長所を大きく3つに分類しています。ひとつは父性的能力です。厳しくけじめをつけて、会社のルールや、社会的規範の中で、厳しく物事を管理

するのに長けている人がもつ能力です。次は母性的能力。人の話を聞いてやる、納得させる、仲介役をすることが得意な人、人の心を開かせる能力です。最後は子供的能力。社内を盛り上げ、明るくして、エネルギーに組織の向かう方向を設定し、みんなで力を出し合っていくようにする能力を指します。優れた教師は、この3つの能力に対する感性をもっているのです。これまで数多くの生徒や教師を観察してきてわかったことですが、人は3つの能力のどれかが優れている。それぞれの優れた能力を生かせる仕事にあてはめてやればよいのです。

学校の先生でいえば、父性的能力の高い人は生活指導担当が向いています。母性的能力の高い人は、保健室の先生やカウンセラー的な役割。子供的能力の高い人は、クラブ活動の顧問がいいでしょう。社員個々の3つの能力を見極め、能力を生かせる仕事を任せて、自己肯定感を高めようという手順は、企業でも同じことだと思えます。

## よい教師の能力は 二つに分けられる

次に教育研修においていったい何を測るべきなのか、いかに測るべきなのかという点に話題を移しましょう。よい教師がもつ能力は、2つに分けて考えることができます。ひとつは、生徒の技能を向上させられる能力です。〇〇先生にかかったら、クラスの英語の平均点が75

点から90点上がった、△△先生が教えたなら、走り幅跳びの平均記録が50センチ伸びた、ダンスのフォームがよくなったなど、生徒たちの技能を測る客観的数値を上げられる力のことです。

ですが生徒たちの計測可能な技能を向上させるために、何が先に立つかといえば、モチベーション、動機、やる気が大切になります。よい教師のもうひとつの能力は、目に見えない、心に対してのアプローチができることなのです。ところが、これまでは人の心の中の、物事に対しての興味、関心、意欲は、測定できないといわれていました。

目に見えないやる気の高め方には、三つ切り口があります。一つ目は有能感。その人の長所、本質に触れる部分で「できる」を高めるといふことです。

「○○、おまえバレーボール初めてなのに、アタックうまいやないか。おいみんな、○○に今からアタックさせるからみんな見てくれ」

(模範演技でアタック)

「拍手！ すごいなあ。できるやん」  
例えばこういったアプローチです。

2番目は統制感。簡単にいうと「これはできそうだな」という感覚でやる気高められるのです。

生徒 「先生、僕来年、砲丸投げの全国大会で優勝したいんです。どうすればいいでしょうか」

先生 「1年前の優勝者、先輩の○○がおまえの学年の時、ベンチプレスは70キ



はらだ・たかし  
天理大学人間学部講師  
1960年大阪生まれ。奈良教育  
大学卒業後、大阪市立中学校  
教諭として20年間勤務。松虫  
中学校では陸上競技部を7  
年間に13回、日本一に導いた。立  
また荒れる中学校を次々と  
て直し、「生活指導の神様」と  
呼ばれ教師たちの信頼を集め  
ている。2003年4月から現職。  
著書は『本気の教育でなければ  
子どもは変わらない』(旺文社)、  
『カリスマ体育教師の常勝教  
育』(日経BP社)。

ロだった。今のおまえはどうや」  
生徒 「先生、僕ベンチプレス今は60キロですけど、70キロ上がるようにがんばります」

といった、具体的データを示したやり取りで統制感が高められます。

### やる気測る3つの尺度 仕事の成果との関係は

3つ目は受容感。癒し感とも呼べるものです。仕事の成果には直接関係はなくても、「君がおるからこの職場は明るい」「君のその笑顔が元気の素だ」「君のお茶の入れ方がええから嬉しい」といった形で相手を認めることで、受容感が高めることができます。

やる気の3つの切り口である有能感、統制感、受容感。これらと仕事の成果の関係を、ある大手企業の社員を対象に調査しました。するといくつかのことが明らかになりました。まず仕事で成果が出ていない社員は、3つの尺度のうち、

いずれかが極端に低かった。また女性の場合、他の尺度がいくら高くても、受容感が低いと仕事の成果が出ていないことがわかったのです。またこの結果は、教育の現場で生徒を対象とした調査の結果と同様のものだったのです。

これまで測れないといわれていた人のやる気に、有能感、統制感、受容感という3つの尺度があること。やる気高めめるには3つの尺度の値をバランスよく高めることが大事であること。上司である人たちがこれらを知って、実践すれば、人材育成への取り組みも大きく変わってくるのではないのでしょうか。

父性、母性、子供性の中から長所を見つけてやり、自己肯定感を向上させてやる。有能感、統制感、受容感をバランスよく高めて、生きる力をもった人材を育てていく。その土台の上に知識やスキルを身につけさせる研修を実施すれば、土台がしっかりしているから、上にどんなノウハウが来てもやっていけるはず。

おわりに

# OJTが成立する前提は変化を続ける現場の育成力低下がこれからの焦点に

佐野一郎 (本誌編集長)

教育研修の効果測定について、これまでの研究者の議論や企業の取り組みを整理し、誌面で伝えるだけでも価値があると考え、この特集を企画した。何を汲み取っていただけたかは読者の皆さんに委ねるが、私自身が編集を終えて感じていることを伝えて、まとめとしたい。

研修の効果測定を含め、人事の仕組みづくりの議論は飛躍的に進化している一方、現場の人材育成力が急速に落ちているといわれていることに、私は懸念をもっている。「現場の育成力低下」は、バブル期に入社し、その後の景気低迷の影響で部下をもったことのない世代が数多くミドルとなり、事業の中枢を担っていること、職場でうまくコミュニケーションがとれず孤立して退職していく若い世代が増えていること、また今後、団塊の世代が大量に定年を迎えたとき、管理職層が一気に不足することが予想される企業が多いことなど、さまざまな形で人事担当者の研究会において話題となっている。

この懸念は、今回神戸大学大学院の高橋氏による「OJTの効果測定」への指摘で、一段と強くなった。また豊田自動織機の取り組みのように、現場での人材育成力そのものを強化する狙いも組み込まれたプログラムを見て、教育と仕事の現場が見事に融合していることと、その効果測定的手法に感銘を受けた。そして教育と仕事の現場が、これまで以上に連携する人材育成体系が必要なることを強く感じた。

高橋氏が指摘するように、日本企業にはOJTで、仕事を通して教育をするという考え方が根強くある。わが身を振り返ってみても、日々の仕事を通して、顧客や、職場の仲間、そして上司との対話から多くを学んできた。仕事をよりよくするためどうしたらよいか考え、頭と身体で試行錯誤を繰り返してきた。定期的人事異動というメカニズムも、成長の機会として有効に機能していたと感じる。私が参加している研究会では、大手流通の人事の方も「違う店舗に異

動し、マーケットの違いに起因する仕入れやオペレーションの違いを学ぶことは、その後のキャリアのために、大変貴重な経験になる」と述べておられた。

私自身幾度となく異動を経験してきたが、その都度、ゼロから顧客や職場での信頼関係を構築し、業界知識や仕事の進め方を新人のように身につけ、結果を出そうともがいてきた。異動の当初は苦しく、業績もすぐには上げられなかったが、その経験から得られたものは計り知れない。

こうした異動は短期業績だけを見れば非効率的だが、人材の育成と長期的な業績向上のためには合理的なメカニズムであった。

雇用の多様化は進み、成果主義が導入され、現場の人たちの関心は短期的な成果に集中しがちになっている。働く人の意識を筆頭にOJTが成立する前提が変わっていく中、かつてと同じやりかたを望むことはできない。しかし環境変化のスピードが高まっているからこ

そ、現場の仕事の中で人を育てることは、これまで以上に重視されるべきではないだろうか。

組織の拡大を前提にしないで、現場のなかで働く人の能力を広げる仕事の機会や、仕事の質を高めるコミュニケーションを実現するにはどうしたらいいのか？ かつて多くのマネジャーは部下に対し、常にひとつ上の視点で仕事をすることを要求していた。部下を引き上げることはマネジャーの役割のひとつと理解し、部下と接していたはずだ。こうした関係は多くの人が社内昇進を前提に働いていることでしか成り立たないのだろうか？ 結果だけにとらわれず、人を育てることに主眼をおいて仕事を任せるという方法は、長期雇用者を中心にした企業でしかうまくいかないのだろうか？ そもそもOJTとはなんだったのか？ 現場での育成と成果主義はリンクできないものか？ この特集はこれから取り組むべき、多くの課題を我々に残してくれた。

# フリーエージェントは 企業社会を変えてくれるか

米国で『組織のなかの人間—オーガニゼーションマン』が発表されベストセラーになったのが1956年。

2001年、今度は『フリーエージェント・ネイション』

(邦題『フリーエージェント社会の到来』)が大きな話題となった。

その間の約半世紀、人々の働き方や、雇用に対する企業の考え方は

何と激変したことだろう。もちろん日本でも例外ではない。

オーガニゼーションマンからフリーエージェントへの移行が確実に起きている。

フリーランサー、インディペンデント・コントラクター、独立業務請負人、

委託労働者ホワイトカラー職人……。

さまざまな言葉で総称される「雇われない人たち」の実態を紹介し、

今後、企業や社会は、そうした人材をどう生かせばよいか探ってみた。



# 雇われれない、雇われないという 選択をした人たち

冒頭で、3人のフリーエージェントのキャリアと今の仕事内容を紹介したい。得意分野はそれぞれ異なるが、各人に共通しているのが、企業で働いた経験や人脈をもとに現在の仕事を獲得していることだ。

## ネットバレーの寵児は 経営者ではなく創造者だった

### 池田順一氏

世の中には物事をゼロから始め、形にすることに長けた人がいる。また形になったものをより大きくするのが得意な人もいる。池田順一氏（40歳）は完全に前者の人間だろう。

大学卒業後、パソコンのマックやDTP関連機器の専門商社に入社、最初の3年間は新事業部の立ち上げに参画し、自らも営業を経験、その部署をトップセールス部隊に育て上げると、今度は自ら志願して、売り上げが低迷する部署へ移籍、ここの見事に蘇らせた。「3年で辞めよう」と思ってた企業だったが、気がつけば7年が経過していた。独立するなら今だと、かねて温めていた「デザインとシステムの融合」というアイデア

を形にすべく、ガリレオゼストというデザイン制作会社を作る。1995年、29歳のときだった。

### 社員のガン発見をきっかけに フリーで働くという選択を

折からのネットブームに乗り同社は急成長し、渋谷にあった同様のITベンチャーとの共同事業が立て続けに生まれ、池田氏はいつしか「ネットバレーの寵児」とマスコミで紹介されるようになった。2002年には、携帯電話を飲料や菓子のセールスプロモーションに活用するデジタルマーケティングの手法を編み出す。資金調達にも成功、社員も

倍増させ、これを機に大攻勢をかけようとした。菓子や飲料などのプロモーション活動は季節に左右され、仕事の繁閑が激しい。仕事が大量に舞い込むと人手不足に陥り、少ない社員が昼夜兼行でフル稼働せざるを得ない。池田氏が話す。「ある社員が体調を崩し、健康診断を受けたんですが、そこでガンが見つかったんです。幸い命に別状はなかったのですが、その時、つくづく思いましたね、経営者として自分は失格だと。一歩間違えば人を殺していたわけですから」

これまでのように企業経営に強い気持ちを抱けなくなっていた矢先、知人が役員を務めていたネット広告代理店のセプテーニが、ガリレオゼストの株式買い入れを申し入れてきた。渡りに舟と乗った。今年2月には、株式交換により、ガリレオゼストはセプテーニの完全子会社となった。しばらくは会長職にあった池田氏が、現在は経営の一線から退き、セプテーニとは別に、2社のIT企業、それにアパレルと飲食関連企業、合



池田順一氏

計5社と業務委託契約を結んで仕事をする毎日だ。

### 緊張感のある働き方 企業側にも大きなメリット

「役割は新規事業開発のプロデューサーですね。ITはどんな事業にも不可欠ですから、これを入口にどんな現場にも入れる。顧問と違うのは、ミッションが明確で実務を担当するという点です。経営トップの直下に入り、予算も任せてもらう。社員の人たちと侃々諤々やるわけですが、組織に入った瞬間から能力を問われる。緊張感があつてすごくいい」。



蔭野かおり氏

## 仮説構築と検証を繰り返して 各駅特急は今日もひた走る

蔭野かおり氏

「組織で偉くなるよりも、自分の専門性を高めることに興味がある。そのほうが自分に向いていると思うんです」。職人はもの作りの現場にだけいるわけではない。ホワイトカラーにも職人が存在する。蔭野かおり氏（33歳）のような人物がそれだ。

大学で専攻した化学の知識を生かそうと、卒業後、メナード化粧品に入社する。商品企画部で統計データを駆使

契約期間は3カ月ごとがほとんどで、ストックオプション獲得や売り上げの一定割合を報酬として受け取る契約もある。池田氏のような「傭兵」を活用する企業側には、どんなメリットがあるのだろうか。「大きな刺激を社内に与えるは

ずです。トップと対等に話せ、実務もわかる人間が、社員とトップの間につくのでコミュニケーションも密になる。また新規事業開発には失敗もつきものです。そんな時、社員に「詰め腹」を切らせるのは難しいですが、僕のような期間限

して既存ブランドの立て直し業務に従事、マーケティングという仕事の面白さに開眼した。同社には4年間在籍したが、27歳のとき、医薬品専門のマーケティング会社に転職。営業企画部に所属し、戦略立案から広告・宣伝ツール、社内報の作成までを担当。水を得た魚のように働き、トップに近い成績を収めた。

しかし、2年目、3年目になると、仕事のやり方に疑問が生じてきた。営業企画という仕事そのものが属人的で、会社内でのシナジーが生まれにくい、売り上げも上がらない。当時の上司が「一緒に独立しよう」と誘ってくれたが、ネットマーケティングという新しい世界への興味が湧いていた。99年、2度目の転職を

定の外部の人間ならやりやすい」

池田氏は現在のような働き方が一生のものであるとは考えていない。「気心の知れた仲間たちと長く一緒に働きたいという気持ちも一方である。今のデジタルマーケティング業界は、江戸幕府末

### 仮説構築・検証力を武器に さまざまな業務経験を蓄積

転職先は、システムインテグレーターのベンチャー企業だった。当時、社内をカンパニー制とし、ネット事業を支援する新サービスを立ち上げようとしており、その初期メンバーとして採用された。「私得意とするのは、仮説を立て、検証することです。ネットビジネス立ち上げを考えているベンチャーや中堅企業のプロジェクトに最初から加わり、議論する仕事でしたから、正直キツかったけど、大いにその力が磨かれたと思います。事業としても、うまく回っていました」

しかし、他のカンパニーの業績が悪化、会社は方向転換を宣言し、蔭野氏はBPR関連のコンサルティング業務に回された。ここでも貴重な経験を得た。「現場のオペレーションが、こんなに泥臭くて、こんなに大変だということを知らなかつたのです。いくら立派な戦略を描いても現場が動かなくなったら絵に描いた餅になってしまう。戦略と人や組織の

期のように雄藩が割拠している状態です。それらを統合し「薩長連合」を作るために、坂本龍馬のような動きを今やっているんです」。薩長連合実現の晩には、龍馬のように、池田氏の視線は別に向かうことだろう。

問題は車の両輪なんだと気づきました」

その後、昨年末に同社を退社、同じ会社の先輩がプロジェクト請負型の会社を立ち上げ、そこに社員第1号として入社した。組織や人事への興味はますます深まっていた。今年になり、前職時から付き合いのあった、組織コンサルティングを行うインタービジョン・コンソーシアムの仕事に巡り合う。蔭野氏の個性をよく理解してくれ、プロジェクトごとの業務委託である。「この時、初めて、こういう働き方があることに気づいたんです。正社員として就職して専門能力を磨く、という以外の道ですね」

### 社員だけでは変革は無理 フリーが求められる理由

現在、蔭野氏は先輩の会社とはプロジェクトごとの契約に切り替え、合計5つの企業と契約している。「ネット調査会社、ホテル運営会社、それにフリーペーパーの発行元が新しい契約先です。今までのしがらみがあるから、社内の人間だけでは変革を起こせない。プランだけ

出して実行はしないコンサルティング会社にも限界がある。予算も限られている。だからこそ、現場に入って、手を動かす

「汗も流す、私のようなフリーの人材が求められているんだと思います」

蔣野氏はある人から「各駅停車の特

急電車」といわれたことがある。目の前に立ちほだかるひとつひとつの仕事、パスすることなく猛スピードでこなし、

そこから新しい経験と学習を得る。こんな人にとって、フリーランスはまさにぴったりの働き方なのだろう。

## 後戻り不能のルビコン河に 小さくても橋をかけたい

### 平田史明氏

ルビコン・クロス。元日本興業銀行マン、平田史明氏（43歳）が、2002年に作った社員たったひとりの会社の名称だ。古代ローマの英雄、カエサル  
のルビコン渡河の故事に因んで名づけられ、もちろん「賽は投げられた。後戻りはない」という意味である。平田氏は現在、業務請負という形で、アパレルブランドの立ち上げ、流通会社のITシステム統合プロジェクトのリーダー、育児支援サービス会社の営業代行と幅広い領域の仕事をこなしているが、どんなキャリアを経てきたのだろうか。

### 営業からシステム構築まで 幅広い仕事を経験

大学卒業後の1985年、日本興業銀行に入行し、融資事業部に配属される。債券部、ロンドン支店での業務研修を経て、金融商品開発部で法人向け

カスタマーディレクターの仕事に就き、その後もデリバティブシステムの開発プロジェクト担当、シンガポール証券現地法人の取締役と、息つく暇もない異動が続くが、いつしか「システムの平田」と異名をとる。98年はシステム入れ替えの時期だったが、突然、3行合併の話が降って湧いた。システム開発は凍結され、平田氏は一時、社内失業を経験するが、まもなくコンピュータ2000年問題対応のシンガポール拠点担当にシフトし、3カ月の遅れを無事挽回させた。2000年の年頭、本社の国際業務



平田史明氏

部に呼び戻され、海外拠点システムの統合に関わる3行間調整の仕事を命じられた。平田氏は述懐する。「不惑を迎えようという時期で、これから3年間かけてやるプロジェクトではない、と思った。ビジネスマンとして一番脂の乗り切った時期にもつたない、と。もともと、組織での昇進より、自分の力をどれだけ伸ばせるかに関心がありましたから」

2000年11月末に退社し、次の日からベンチャー企業で商品開発、事業開発担当として働き始めた。携帯電話を活用した新商品開発、ベンチャー企業との業務提携、資本提携交渉などを担当し、後に大手企業のeビジネス戦略のコンサルティング業務なども手がけた。結局、同社には1年あまり在籍し、2002年3月退社、「最小単位に戻り、自分の中にある『芯』を確認すべく」、ルビコン・クロスを立ち上げた。

### 今年の目標は 「河に橋をかける」こと

現在、平田氏が所有する名刺は7枚。業務委託契約書を取り交わし、毎月一定額の入金がある企業のもの3枚、他は「そのうち、仕事をお願いするかも

しれない」と、もたせてくれた企業のものだ。銀行時代の人間関係を利用した仕事はゼロ。「人に会い、情報を収集することが非常に大切と考え、いろいろな集まりのメンバーになっていきます。日本ベンチャー学会、日本知財学会、失敗学会……合計10くらいかな。こうした幅広い付き合いから生まれたものがビジネスになりかけています」

今、平田氏が最も力を入れているのが、病氣予防のプライマリーケアを行う顧客起点のクリニックを立ち上げることだ。「今の医療はあまりにも患者のニーズを無視している。この状況に風穴を開けたい。実現できたら、その時はフリーではなく、チームで動きますね」。平田氏は独立した年の年賀状に「ルビコン河で立ち泳ぎ」と書いた。翌年は「手漕ぎ舟の渡し守」、そして今年「力を集めて小さくてもひとつ橋をかけたい」。計画は順調に進んでいる。

サラリーマン時代の幅広い知識や経験をもとに起業したいと考える人が増えているが、いきなりはハードルが高すぎる。平田氏のように、業務委託ベースで仕事を受け、人脉と経験の幅を増やしたうえで起業するという選択が今後増えるかもしれない。



# 8000人調査から見えてくる、 個人事業主働き方の実態

そもそも、「雇われない働き方」とはどんな働き方なのか。

ワークス研究所で実施した「個人事業主(サービス業)の独立開業に関する実態調査2004」のポイントを紹介する。

笠井恵美 ワークス研究所 主任研究員

【図表1】自営業主(非農林業)の産業別内訳

自営業主とは、個人で事業を営んでいる人を示す労働統計上の言葉である。

産業	従業上の地位	自営業主			
		総数	うち雇人のある業主	うち雇人のない業主	うち内職者
非農林業 計		5,596,000	1,658,900	3,608,300	328,800
建設業		871,000	324,800	546,200	-
製造業		743,500	155,300	319,200	269,000
電気・ガス・熱供給・水道業		-	-	-	-
情報通信業		50,200	7,400	42,800	1,190
運輸業		172,800	22,200	150,600	4,170
卸売・小売業		1,061,400	320,700	740,700	20,530
金融・保険業		63,700	12,300	51,400	1,420
不動産業		181,900	29,200	152,700	4,230
飲食店、宿泊業		570,000	299,300	270,700	7,500
医療、福祉		228,400	139,100	89,300	2,470
教育、学習支援業		289,900	41,000	248,900	6,900
複合サービス事業		4,000	1,500	2,500	0,070
サービス業(他に分類されないもの)		1,359,200	306,100	993,300	27,530
公務(他に分類されないもの)		-	-	-	-

出所：「平成14年 就業構造基本調査」

雇われない働き方の全体像を数字で捉えたい。それが、本調査、「個人事業主(サービス業)の独立開業に関する実態調査2004」実施の発端である。

企業の業務委託ニーズ(※1)は増えている。しかし、仕事を請け負う側の人材がどんな意識、どんな環境下で働いているのかわからない。個人側も独立自営で働いてみたい気持ちはあるが、雇用関係で結ばれていない世界の実態は把握しづらい。

果たして、どのような職域で業務委託・独立自営が進んでいるのか。働く人のモチベーションは何か。企業との取引の実態はどうか。そもそも、雇われないという働き方は広がりつつあるのか。これらを網羅的に調査した結果(※2)の一端を今回ご紹介したい。

今回の調査では、個人事業主を対象とした。これまでの独立開業や創業に関する調査は、法人を設立して独立した人

(法人経営者)と、個人で事業を始めた人(個人事業主)を分けられないことが多い。これは、「創業者」という括りで分析しているからだ。

しかし、業務を委託する企業と、受託する個人という「非雇用」の契約関係に着目する場合、法人経営者を対象にすると、個人への業務委託という関係性よりも、企業へのアウトソーシングという要素がデータに強く反映される恐れがある。

## 雇われない働き方分析のため 個人事業主を対象を絞る

そこで今回は、個人の就業形態のひとつである「雇われない働き方」を分析するという趣旨に沿って、個人事業主に対象を絞り調査を行った。

また、建設・製造・卸売小売・飲食・不動産などを除く情報・金融・サービス業関連を主たる対象とした理由

であるが、知識社会への移行、経済のサービス化の進展、人件費の変動費化、働き方の多様化を背景に、個人の能力を資本とする新しい働き方が、金融・情報・サービス業関連において顕著に生まれているのではないかと考えたからである。個人事業主全体の業種分布は図表1を参考にさせていただきたい。なお、雇われない働き方という定義はさまざまであるが、時に、「雇われない、雇わな



かさい・えみ  
1988年日本女子大学卒業。リクルート入社。キャリア・人材マネジメント関連の専門誌の編集・執筆を経て現職。現在、「雇われない働き方」や「プロ意識」に関する研究を行っている。

【図表2】調査対象者の職域

		調査数		
全 体		800		
職域	設計 (機械・建築)	25	3.1%	
	メンテナンス、クリーニング	26	3.3%	
	情報技術 (IT)	147	18.4%	
	システム開発・保守 SE/プログラマ/開発など	107	13.4%	
	PCサポート	40	5.0%	
	営業	82	10.3%	
	営業販売	39	4.9%	
	保険代理	43	5.4%	
	クリエイティブ	デザイン/ウェブ制作/コンテンツ制作/クリエイティブ企画/映像制作/音楽制作/音響・照明/作家/作画/執筆・編集など	220	27.5%
	塾・スクール経営	46	5.8%	
	専門職	211	26.4%	
	経営管理職	マネジメント/人事・労務/経営コンサルタントなど	20	2.5%
	専門職	イベント企画/ケアサービス/トレーダー/牛豚蹄師/造園/ピアノ/調律/広告宣伝/損害調査/調査/通訳翻訳/校正データ入力など	149	18.6%
	講師	42	5.3%	
	士業	司法書士/税理士/公認会計士/社会保険労務士/中小企業診断士/行政書士/整備士/速記士/土地家屋調査士など	43	5.4%

※主な事業内容・仕事内容を自由回答で尋ね、その回答結果をもとに12の職域に分類した。職域が近いものは、それをまとめる区分をつけた(例、情報技術(IT))。

※1 「人材ニーズ調査」(経済産業省)によると、企業の人材需要の中で業務委託が占める割合は、潜在ニーズ・顕在ニーズ合わせ、平成11年は7・5%、平成15年は9・5%と増加している。  
 ※2 「個人事業主(サービスマン)の独立開業に関する実態調査2004」は、ワークス研究所のウェブサイト(<http://www.works-i.com>)に全文を掲載している。  
 ※3 調査対象である自営業・S O H O・士業・弁護士・行政書士・会計士・税理士等) 5804人に対し、クリーニング調査を行い、2974人から回答を得た(回答率51・2%)。そのうち副業者は301人(副業率10・1%)であった。

## 働き方の選択は「自ら進んで」が75%

「働き方」として使われることもあるので、図表1では、参考までに雇い人の有無のデータも掲載している。  
 調査にあたっては、副業者(※3)を除いた。副業で仕事を請け負うという働き方も増加していると思われるが、まず本業での働き方の全体像を捉えることが必要と判断した。

- まず、見えてきた特徴を列挙してみる。
- 三大職域は、情報技術(I T)関連・クリエイティブ関連・専門職関連である(図表2参照)。
- 平均年齢は33・8歳で、7割が男性

である。

- ひとり事業を行っている割合は62・6%で、従業員を雇っている割合は23・6%。法人化を考えている割合は28・5%にとどまる。
- 1日平均8時間以上働く人が6割強。その一方で、3〜8時間未満の人も3割いる。

- 事業内容や商品・サービスの独自性については、半数強が、「ある」と答え、そのうちの8割強が自分でそれを作り出したと答えている。
- 事業・仕事を行う際は、「納得できる仕事であること」「能力・専門性の活用」「生活できる収入の確保」「顧客や関係者に喜ばれること」「次の仕事につながることを重視している」。

- 独立開業の決断は、「自ら進んで」が75%、「やむなく」が25%。雇われることへの抵抗感は、「ある」が55%、「ない」が20・9%。「どちらともいえない」は24・1%。

- 職業人生を送るにあたって何を一番重視するかを、3つの選択肢で尋ねたところ、「自分の専門能力を磨き生かすことを重視する」が56・6%で最も多く、次いで「生計が立てられることを重視する」が36・0%、最も少ないのは、「事業を立ち上げたり、大きくしたりすることを重視する」で7・4%であった。

これらのデータからは、①個人の能力を発揮しやすい職務が多く、②納得できる仕事であることを重視し、法人化を

考えたり、事業を拡大する志向をもつ人は少数派である、③自ら進んで個人事業主という働き方を選んでいるが、一方で雇用されるという選択肢を避けているわけではないという傾向が見えてくる。

## 社員時代の仕事経験が大きな鍵を握る

次に、個人事業主になるまでのキャリアについて見てみよう。

- 独立する前に就いていた職業のうち最も長いものは「管理職以外の正社員・公務員」が最も多く55・6%。平均勤続年数8・2年。
- 契約社員や派遣も含むと、社員経験のある人が約9割にのぼる。5人に1人は1000人以上の従業員規模の企業で勤務経験がある。

- 個人事業主になる前に、同様の仕事を経験したことがある割合は73・8%。「経験あり」が最も多い職域は「システム開発・保守」、最も少ない職域は「営業販売」。

営業販売の場合、「商品に関する知識は主に本などをと勉強し、最終的には詳しい人を探し、その人について勉強した」という自由回答もあった。

● 複数の法人と取引をしている場合、売上高に占めるそれぞれの割合は、1位の法人が50・3%、2位の法人が21・7%、3位の法人が12・3%である。売上げの半分を占める1位の発注元は、独立前の取引先や知

【図表3】営業活動の状況

《単一回答：％》

	A 自分／自社内のみで 行っている	B 外部の専門家や専門 業者に有料で相談や 依頼、外注をしながら 行っている	C 行っていない	A+B 行っている・計
(1) 営業計画・営業戦略の作成	53.6	1.5	44.9	55.1
(2) 日々の営業状況（受注、売り上げ、取引先など）の把握	70.8	0.9	28.4	71.7
(3) 月次などの、営業結果の見直し	57.0	1.8	41.3	58.8
(4) 営業上の課題を考え、解決する	65.1	1.5	33.4	66.6
(5) 顧客の声についての情報収集（商品・サービスへの満足度、要望など）	69.6	1.4	29.0	71.0
(6) 競争相手についての情報収集	53.8	2.8	43.5	56.6
(7) 事業や商品・サービスの独自性についての積極的なPR	47.0	4.9	48.1	51.9
(8) 事業や商品・サービス以外についての積極的な情報公開 （例 設立趣旨、ポリシー、沿革、売上高、取引先実績、技術力）	36.6	3.1	60.3	39.7
(9) 仕事の能力、実績の積極的な紹介活動 （例 作品ファイル、表彰歴、資格、商品・サービスの利用事例）	50.6	3.5	45.9	54.1
(10) 積極的な新規開拓	44.6	3.8	51.6	48.4
(11) 商品やサービスについての案内作成（パンフレット、チラシ、資料など）	43.0	7.1	49.9	50.1
(12) 個別営業（個別の顧客への電話や訪問での営業）	43.0	1.3	55.8	44.3
(13) ホームページの作成	46.0	4.0	50.0	50.0
(14) インターネットにおける広告掲載（バナー広告など）	15.6	3.3	81.1	18.9
(15) インターネット以外での広告掲載（新聞、雑誌、折込チラシなど）	18.6	5.1	76.3	23.7
(16) ニュースレターやメールマガジンなどの発行	14.0	2.0	84.0	16.0
(17) 人脈やネットワークの利用	67.0	4.3	28.8	71.3
(18) 商品・サービスの利用後の満足度調査（アンケート・ヒヤリング）	23.1	3.0	73.9	26.1
(19) 現在の発注元や顧客への紹介依頼	50.0	3.9	46.1	53.9
(20) 自分の営業力やマーケティング力を高める努力	51.0	4.0	45.0	55.0
(21) その他の営業活動	3.8	0.4	95.9	4.2

り合いが4割強を占める。  
● 独立前に、「事業経営の経験なし」は92・6％、「営業・マーケティング経験なし」は70・5％であった。  
これらの回答から見えてくるのは、社員時代に職業能力を磨き、独立後も、その時代に培った人間関係で仕事を得ている割合が多いということである。  
逆に、社員時代に事業経営能力や営業・マーケティング能力をなかなか磨けなかつたためか、希望する新規開拓が進まないという声も散見された。

## 黒字傾向が強いが業績にはまだまだ不満

取引の状況や業績についてはどうだろうか？

● 複数社と取引している割合は、81・1％。1社のみの取引は18・9％。

● 契約書については、「作成しないことが多い」が最も多く35・8％。ただし、業績への満足度が平均よりも高いのは、「契約書を「常に作成する」層19・9％と、「まったく作成しない」層27・8％であった。

● 現在の採算状況は、黒字基調がやや多く52・9％、赤字基調は47・1％。  
● 一方、現在の収入（個人の所得）は、「かなり不十分である」が31・6％で、「かなり十分である」3・1％の10倍である。

● 現在の業績の満足度は、「不満」が最も高く38・0％。次いで、「どちらともいえない」が24・0％、「とても不満」が21・9％、「満足」は14・0％、「とても満足」が2・1％。総じて、不満を感じている傾向が強い。

● 営業活動の状況であるが、事業や仕事の積極的なPRや実績の紹介活動、新規開拓を行っている割合（7）（10）は50％程度。外部の専門家や専門業者に有料で相談や営業活動に関する業務を委託している割合は、数パーセントに過ぎない（図表3参照）。しかし、外部サービスの利用意

向に関する別の質問では、適切な発注元や顧客を見つけ紹介してくれるサービスがあれば利用してみたいという割合は42・8％にのぼる。

業績は事業の継続性を左右する。業務を委託する側の企業にとっても、業務の安定性・発展性を見る観点で業績は重要となるであろう。

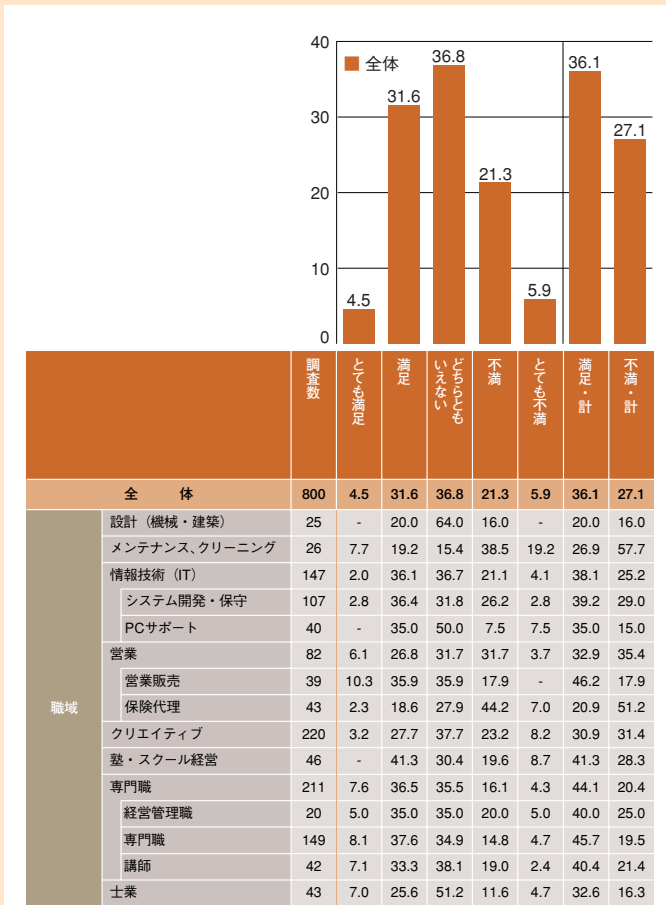
企業経営であれば、業績を上げることとは最優先課題である。そのために、事業活動のすべてが選択・集中・統合される。個人事業主であっても業績が悪化してよいわけではない。悪化すれば、事業を継続できなくなるどころか、ライフスタイルの大きな変更へも影響する。

しかし、個人事業主にとっての業績とは、追求したい価値のひとつでしかなく、希望するライフスタイルや専門分野の仕事への専念といったものとバランスをとる形で存在する。先述したように、事業や仕事を行ううえで重視する項目として、「納得できる仕事であること」「能力・専門性の活用」「生活できる収入の確保」「顧客や関係者に喜ばれること」「次の仕事につながる」と「上位にくるが、「利益を最大化すること」や「事業経営ができること」が下位にランクされていることから、それがうかがえる。

業績に不満を感じてはいるものの、営業戦略を立てたり、積極的な新規開拓を行ったり、外部の力を活用するまでには至っていないことがわかる。個人事業主には、企業経営と異なる

【図表4】働き方の満足度

《単一回答：％》



個人事業主(サービス業)の独立開業に関する実態調査 2004

- 調査の目的…個人事業主(雇われないで働く人々)の働き方、キャリア、取引実態、外部サービスの利用状況を明らかにする。
- 調査対象…個人事業主を本業とするもの/業種は、サービス業中心(建設、卸売・小売等、飲食店・宿泊等除く)。独立初期者(1998~2003年独立)と、ベテラン独立者(1989~1993年独立)の2層。
- サンプル数…800サンプル(男性575名、女性225名、回答率73.4%)
- 調査方法…インターネット調査(株式会社インテージ・インタラクティブのリサーチモニターの自営業・SOHO・士業データ、約5800サンプルを対象にスクリーニングを経てサンプリング)

「私的な勉強会」が最も多かったのは、「私的な勉強会」が最も多かったのは、「私的な勉強会」が最も多かったのは、

このような働き方は、これからますます増えていくのだろうか？

働き方の満足度は、図表4にあるように「どちらともいえない」が一番多く、次に「満足」が多い。満足しているが、まだこの働き方をよしとするかどうか、揺れ動いている意識が見えるようである。

ひとついえることは、就社(雇用)か、独立ベンチャー(起業↓経営者)かという二者択一の就業形態ではなく、自分の仕事を自分で決めていくという選択肢(自己雇用、Self-Employed)が出現していることであろう。この選択肢は、一度それを知ってしまったら、もうそれ以前のパラダイムには戻り難いのではないだろうか。

個人事業主に業務を依頼する企業も、人材活用の選択肢のひとつとしてこの動きを理解しておく必要がある。個人事業主はある専門分野に特化し、さまざまな企業・事例にまたがって仕事をすることで、その専門知識・経験を深めている。こうした人材をうまく活用することによって、企業側も自社内の人材だけでは短期間で蓄積できないノウハウや業務のやり方を、社内の業務プロセスに移植し、生かしていくことができる。

企業、個人双方にとって、今後が注目される働き方だろう。

業績向上の方法や営業戦略の立て方があるはずだが、今回の調査では探ることができなかった。

**ひとりの限界はあるものの勉強会参加という打開策も**

こうした状態で働いている個人事業主の課題を一言でいえば「ひとりであることの限界」である。

たったひとりですべてをこなすため、調査の自由回答では、

- 仕事のオフアワーを受けられない。
- 新規事業開拓がなかなかできない。
- 誰かとディスカッションしながら仕事ができない。

● 自分のやる気にすべてが左右される。

● 能力開発の継続性を強く意識することが必要。

といった声が寄せられた。これらは個人事業主という働き方そのものに付随するジレンマといえよう。

一方、外部の組織や集まり、ネットワークに参加している割合は30・8％という結果である。興味深いことに、業績や働き方への満足度が高い層は参加している割合が高い。

具体的にみると、参加率が高いのは、「私的な勉強会」が59・8％、「専門家」が主宰するセミナーや講座、勉強会」が50・0％、「異業種交流会」が41・9％で、実際に仕事を得ることに結びついた

今後の人材マネジメント

雇われない働き方の未来と

# 外部人材を積極活用 “雇用信仰”から脱却した企業

企業退社→個人事業主という流れだけでなく、個人事業主の活用を最初からビジネスモデルに組み込む企業、あるいは既存の社員を個人事業主化する企業も出てきた。以下、代表的な2社の事例である。

## CASE 1

### 横河キューアンドエー

## 2000名の業務委託契約スタッフ 現代版・町の電器屋を目指す

職場にも家庭にも普及し、いまや大衆商品となったパソコン。しかし、まだまだ誰もが簡単に使いこなせる商品ではないのも事実である。故障やトラブルで悩まされ、多くの人が「今この場に、詳しい人が来てくれれば」と痛切に感じた

経験があるだろう。

横河キューアンドエー(以下、YQA)は、まさにそうした需要に応えるべく設立された。いずれもパソコンのテクニカルサポートを業務にしていた、97年設立の独立系ベンチャー、キューアンドエーと、96年設立の横河電機の子会社、横河マルチメディアが統合してできた会社だ。

業務は電話・電子メールでのサポート、訪問サポートに大別され、それぞれ月間4万コール、7000通、2万件の利用がある。パソコンのトラブルに遭

遇した人が直接、YQAに連絡してくる割合は全体の2割で、残りの8割はパソコンメーカーや販売店、プロバイダーを通じた顧客である。

### 客先を訪問するのは 業務委託スタッフ

YQAは人材活用に大きな特徴がある。出張サポートに関して、2000名の業務委託人材を活用しているのだ。同社では、雇用や契約の形態にかかわらず、業務に関わる人間はすべてスタッフと呼ばれ、その内訳は7つに分かれる(図表5)。同社代表取締役社長の金川裕一氏は話す。

「当社の企業理念は、『最高の接客サービスを提供する』というものです。技術力があるのは当たり前で、その向こうにある、頼んでよかったとお客様に納得していただける『現代版・町の電器屋』

を目指しています。当社には3つの顧客がある。エンドユーザー、クライアント、そして業務委託のスタッフです。これらを大切にする企業文化を何とか根づかせたい。同じような業態が出てきますが、それこそがうちの最大の競争優位となるでしょう」

委託スタッフの年齢は20歳から55歳で、中心は30代半ばから40歳だ。2000名のうち、95%が男性で、常時稼働している人が800名、沖縄を除く

### 横河キューアンドエー株式会社

- 事業内容: パソコンに関するテクニカルサポート
- 本社所在地: 東京都渋谷区
- 設立年: 1997年
- 従業員数: 120名(契約スタッフ2000名)
- 売上高: 24億6080万円(2003年度)



横河キューアンドエー株式会社  
代表取締役社長 金川裕一氏

【図表5】横河キューアンドエーの人材タイプ

Type1	業務委託契約（個人事業主または法人）		登録 2000名
Type2	派遣契約	社会保険あり、時間給	10名
Type3	雇用契約 (案件指定) (期間の定めあり)	社会保険 なし	時間給 130名
Type4		社会保険 あり	月給 50名
Type5			70名
Type6	雇用契約 (期間の定めなし)	一般職	月給制 70名
Type7		専門職	
		総合職	年俸制

全国に散らばっている。YQAでの仕事を専属にしている人、副業にしている人の割合は半々だ。

応募から登録の流れ、そして実際の業務手順を見てみよう。情報誌などで人材を募集し、応募者にはウェブ上でスキル試験を行う。合格者には面接が課せられ、これも通った人には5日間の研修が待っている。料金は10万円（内訳は、登録料・研修費用・在宅学習教材）で、終了後、晴れて業務委託契約が結ばれる。委託スタッフの採用および教育を担当する人財センターの長、金田康嗣氏が話す。

「研修を有料にしたのは今年6月からで、以前は無料でした。その結果、応募人材の質が変わりましたね。以前は企業を早期退職した50代の人が多かったの



横河キューアンドエー株式会社  
人財センター センター長  
金田康嗣氏

ですが、今は30代後半あるいは40代半ばの起業希望者が増え、本気度が増した感じですよ」

実際の業務だが、サポートスタッフが予め作業可能な日時をシステム上に登録し、それに応じて本部スタッフが依頼案件を当てはめる。1日に3件の訪問をこなし、年収400万〜500万円という契約スタッフが中心だが、なかには800万円稼ぐ人もいる。訪問時のスーツ着用は必須である。顧客は契約スタッフにその場で料金を支払い、スタッフは全額を本社に振り込み、翌月に報酬を受け取る仕組みだ（顧客がサポート費用を既に販売店などに支払っている場合は除く）。

金田氏は続ける。「以前は契約スタッフが自分個人の連絡先を教えるのはご法度でした。YQAを通さずに仕事をとってしまう可能性を危惧したからですが、最近はその解を解禁しました。お客様は、気に入った人にもう一度サポートを頼みたいと思うだろうし、その場合はスタッフが会社事後報告すればよい、と判断したからです。また、パソコンソフト

トやハード、機材の販売など、サポート業務以外のサービスメニューも充実させ、お勧め可能なお客様に提示できるようにしました。サポート業務以外での仕事の可能性が広がったのです。これはスタッフの大きなモチベーション向上につながっています。一般に業務委託は使われないイメージがありますが、何とか払拭し、WIN-WINの関係を作りたい」

## 感謝され、お金がもらえる ストレスのない仕事

岩間隆氏（38歳）は、2001年11月から契約スタッフとして働いている。建築設備会社で設計を担当していたが、退職し、自営業をしていた実家で同じような仕事をこなしていた。しかし、バブル崩壊で建築需要は下がるばかり、他の仕事への転身を考えてとき、頭に浮かんだのがパソコンだった。岩間氏は言う。「パソコンは多少得意で、好きでもあったので、これを使った仕事ができないか、と思ったのです。まずは自治体のIT講



岩間 隆氏

習会の講師に応募して採用され、さらに自宅でもパソコン教室を開いた。YQAは講習会の講師仲間を教えられ、登録してみえた。この仕事のメリットは、自分のペースで仕事ができ、ストレスが生じないことですね。サラリーマン時代は、組織に、仕事に縛られているという感じが濃厚でした」

しかし楽なことばかりではない。契約スタッフの仕事だけでは収入が足りない。パソコン教室とIT講師の仕事も続けている。また、客先ではパソコンのプロと見なされるから、幅広い情報集が不可欠だ。時には身銭を切って未知の機材、ソフトを試すこともある。

「建築関係にいましたから、元請け・下請けの関係は全然違和感がなかったのですが、この仕事は「ケガと弁当は自分もち」といわれる建築現場とは大違いですね。お客様からお金をもらい、さらに「ありがとう」と言ってもらえる。その瞬間が最高にうれしい」（岩間氏）

たとえそれが社員でなくても、顧客に直接の価値をもたらす人材を大切に扱わなければ、サービスの質は落ちるばかりだが、一方で、顧客から預かった支払い金の確保など、社員を活用すればあまり生じようがない、さまざまなリスクも存在する。「結局、人材の見極めが大切で、今後も実直に選別をしていきたい」という金田センター長の言葉が耳に残った。

# IBMビジネスコンサルティングサービス トップコンサルタントを業務委任に 個人と企業の新たな関係を模索

坂本正樹氏（34歳）は、今年2月、前身のPWCコンサルティング時代を含め、約12年勤めたIBMビジネスコンサルティングサービス（以下、IBCS）との雇用契約を解除し、新たに同社と2年間の業務委任契約を結んだ。同社が開始した新人事制度に即したものだ。制度の本身は本誌62号で既報したが、概要を記すと以下ようになる。



坂本正樹氏

同社社員であるおよそ2000人のコンサルタントについて、①雇用期間の定めのない従来からの社員に加え、②2年もしくは3年契約の有期雇用社員、③業務委任契約を結ぶ個人事業主の3つの選択が可能な制度で、坂本氏の場合は③にあたる。この選択ができるのは、同社内のコンサルタント能力基準（1〜6）のうち、高いほうの5、6レベルの人材に限られ、実際に選択したのは30人だった。業務委託という身分を家族から反対された、家のローンが組めなくなるなどの理由による辞退も多かった。

同社の賃金は個人業績と組織業績によって決定されている。従来からの社員の場合、業績に応じた変動部分の割合は15%程度だが、業務委任の場合、これ

が40%となり、ハイリスク・ハイリターンの世界となる。会社負担分の福利厚生費、社会保険料が報酬に加わるので、業績にかかわらず、年収ベースでは従来に比べ平均2割以上高くなる。社員ではないので、他の仕事を請け負うことも可能だが、IBCSでの業務に重なる仕事は、知的所有権保護の関係上、遂行できない、と契約書にあり、同種のコンサルタントの仕事は実質不可能だ。

## 正社員中心の人事制度を破壊せよ

この制度を作った同社執行役員の松永達也氏は背景をこう解説する。「社会がモノ中心からサービス中心に、仕事の目的も収入の安定から自己実現に、いろいろなることが大きく様変わりしている

の、企業の人事制度が依然「正社員」中心なのがおかしい。たとえ社員でなくても、能力の高いプロフェッショナル人材を活用できない企業は生き残れない。しかも、そうした人材ほど企業に抱え込まれるのを嫌はずです」

坂本氏は業務委任を選択した理由をこう話す。「コンサルティング会社の場合、仕事の実績を積んでパートナーになるという「出世モデル」があるわけですが、PWCからIBCSになった時点でその選択肢の魅力が薄れてしまった。同じ職種はあるのですが、権限や責任が異なるのです。でも、同じコンサルティングをやるならIBCSだろうと思っていました。なので、これまでのようにIBCSの知的資産を存分に使い、世界の第一線の企業を相手に仕事ができ、やった分だけ成果が評価されるこの制度は、まさに願ったりのものでした」

## 対等なパートナーだからこそ臆せずモノがいえる

坂本氏の業務の中心は、ERP関連のプロジェクトリーダーだ。企業訪問から提案書作成、人員の確保、進捗管理、



IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社  
執行役員  
松永達也氏

納品までを一貫してこなす。「正社員時代と仕事内容は変わりません。教育研修のプランニングや講師を務める仕事もあります。毎月、請求書を出さないとお金が振り込まれなかったり、入館証の色が「外注業者」扱いだったり、業績の説明など、社内通知事項が知らされなかったり、最初は戸惑うことも多かったのですが、最近は慣れました。仕事へのスタンスとして変わったのは、会社の方針とか仕事の進め方について、おかしいと思ったら口に出さなければならぬと強く思うようになったことです。IBCSと私は対等のパートナーであるという意識が芽生えたのかもしれない」

制度が走り出してまだ半年。何らかの結果が出るまでは少なくとも2、3年が必要だろうが、この制度下では、毎年すべてのコンサルタントが選択を迫られる。たとえ「社員」を選択し続けたとしても、今まではなかった緊張関係が生まれるはずである。企業と個人との新たなパートナーシップを模索する実験はまだ端緒にすぎないばかりだ。

### IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社

- 事業内容：ビジネスコンサルティング
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：2002年
- 従業員数：2500人

# 企業がICを活用するための 7つのポイント

今年1月、専門性の高い仕事を期限つきで請け負う独立業務請負人(インディペンデント・コントラクター)を支援するNPOが立ち上がった。企業はそういう人材をどう探せばよいのか、想定できるリスクは、どうしたら最大の成果を発揮してもらえるのか……。

理事長の秋山進氏にうかがった。

秋山進氏 インディペンデント・コントラクター協会理事長

## Q1

**ICが活躍しやすいのは  
どんな分野でしょうか**

私たちは、専門性の高い仕事を期間限定で請け負い、雇用契約ではなく業務単位の請負契約を複数の企業と結んで働く独立・自立した個人のことを「インディペンデント・コントラクター(IC)独立業務請負人」と呼んでいます。ホワイトカラー的な業務を担う「21世紀の職人」とお考えください。雇う側の企業から見ると、必要な時に必要なだけ、専門人材を活用することができ、コスト面でのメリットもあります。

そういう人材に任せるのは、社内各部署との頻繁にコミュニケーションを行わなくてもいい「飛び地」的な業務が最適です。具体的にいえば、まず新規事

業開発ですね。最終的には社員の協力が不可欠ですが、最初のアイデアを出して事業戦略を練るまでは独自に進めることができます。

母集団形成から1次スクリーニングを行う初期段階の採用業務も適しています。株式公開、プライベートマーケットといった手続き関連の業務もICに頼みやすい。あとは各種の顧問的な業務です。会社に入ってくる情報は偏っているので、外部のフラットな視点からアドバイスするこの仕事もICが活躍できる分野です。商材が定まっているタイプの営業も適しています。

もちろん本業に関しても、最近では業務の切り分けが進んでいますから、ICが活躍できるフィールドはどんどん広がっています。

## Q2

**IC人材をどうやって  
見つければ  
よいのでしょうか**

実際の人材うんぬんの前に、ビジネスのゴールを明確にしたうえで、「欠けている能力は何か」をしっかりと認識することが必要です。能力のある人材が社内であれば異動させればよいわけですが、組織が大きくなればなるほど内部手続きに手間取りスムーズに行きません。時間を争うプロジェクトの場合これでは困りますね。そういう時に初めてICの出番となります。

自社にふさわしいICを探すのは非常に難しい。IC協会には現在130人ほどの会員がいますが、最近、企業規模を問わず、「こんなICを紹介してほしい」という問い合わせが頻繁に寄せら

れるようになっていきます。IC先進国の米国では、企業とICとのマッチングを図るサイトやエージェントが現れていますが、日本でも徐々にそういう動きが出てきています。

現実に一番仕事を頼みやすいのは、気心の知れた元の社員でしょう。組織の体質や仕事の進め方をよくわかっていますからね。同じ意味で、元の取引先で仕事をともにしていた人も協力を仰ぎやすい存在です。

## Q3

**ICをうまく活用する  
方法を教えてください**

企業とICの間を取りもつプロジェクトマネージャーの働きが肝となります。プロジェクトのゴールは何か、全体の中でどんな役割をICが担うべきか、



あきやま・すすむ  
1963年生まれ。京都大学経済学部卒業後、リクルート入社。事業・商品開発、戦略策定などに従事。98年からインディペンデント・コントラクターとして、エンターテインメント・人材関連のトップ企業でCEO補佐を、その後、IT企業の経営企画担当執行役員も務める。現在は複数企業の事業開発・マーケティング戦略立案と実行、コンプライアンス教育、CEO補佐などを請け負っている。著書に、「社長!それは「法律」問題です」(共著・日本経済新聞社)がある。



【図表6】インディペンデント・コントラクター協会の会員向けサービス概要

生活安心サポートサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>○長期傷病時休業補償団体保険へ自動加入</li> <li>○3カ月以上の休業に5万円の補償金が毎月支払われる</li> <li>○協会主催の税務相談会への無料参加</li> </ul>
商売安心サポートサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>○協会ホームページ上での各自の業務内容の紹介</li> <li>○契約ならびに法務関連相談会</li> <li>○事務所用オフィス不動産仲介会社の紹介</li> <li>○各種講演会・勉強会</li> </ul>
ICスタートアップ支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>○スターターバック研修</li> <li>○ICスターティングセミナー</li> </ul>
各種書式ダウンロード	<ul style="list-style-type: none"> <li>○各種契約書の雛形ダウンロードサービス</li> </ul>

※当協会ホームページより抜粋

をよくわかっていて、ICが活躍できる場作りができる人をこれにあてるべきです。サッカーと同じですよ。戦術やチームメイトの癖などの学習がないまま、移籍した選手をすぐ試合に放り込んで、成果が生まれるはずがない。組織と個人の間での、しかるべき「すり合わせ」が不可欠なんです。例えば、細かいことですが、プレゼンの場合の言葉使いといったレベルのアドバイスが必要なんですよ。ワンマンのオーナー企業で、当のオーナーを目の前にし「何々すべき」などと口にしたなら、いくらよいプランも通りませんからね。

逆にいえば、ICを選ぶ際は、個別最適に陥ることなく、企業の全体戦略をよく認識して仕事をしてくれる人材を選ばべきです。

## Q4 IC活用の際のリスク回避はどうすればよいですか

その人が本当に成果を出してくれるか、これが最大のリスクになります。最初からいきなり大きな業務を任せずに、3カ月とかの短めのプロジェクトでお試しをする、双方が合意してよければ引き続き継続するというやり方がよいでしょう。

あとは情報漏洩の問題ですが、もちろん、業務契約時に契約書を取り交わしてリスク回避に気を配るべきです。

しかし、今は社員が次々に転職する時代です。退職時に競合企業への転職を禁じる文書を取り交わしても、憲法の職業選択の自由との兼ね合いで有効期間はずいぶん短い。ICが情報漏洩するリスクはゼロではありませんが、大抵、露見しますし、第一、そうしたことを繰り返すと仕事を得る機会を失ってしまう。プロ意識の強い人ほど、そんなことは割に合いませんから、やらないと思います。

## Q5 ICが活躍できるようにした最も大きな社会的条件は何ですか

人件費の変動化を考えている企業、人々のライフスタイルの多様化、仕事の専門分化が進む時代……ICが活躍するようにした要因はいろいろ指摘できますが、一番大きなきっかけは、高速の

インターネットが定額で使い放題になったことです。あらゆる情報を低コストで入手できるし、メールを出せば担当者が質問に答えてくれるというネット文化も普及してきました。電話では相手がその場にいるとは限らないし、なかなかこはいきません。

## Q6 ICの隆盛は「雇用の多様化」という文脈か？ それとも……

ICの増加により、法定の最低賃金を割り込む契約が出てくるから規制すべし、という声がありますが、正しい認識ではないでしょう。ICは労働三法が適用されるべき雇用ではなく、優勝劣敗のビジネスなんです。カメラマンやライター、あるいは弁護士や会計士といった元祖ICも売り上げゼロなら廃業を余儀なくされてきたわけですから。

契約内容についても、期間や報酬額はもちろん、関わった新規事業の粗利の何パーセントをもらえるとか、ストックオプションの権利をもつとか、両者の力関係に応じて自由に決めることができます。ビジネス契約そのものなんです。もちろん一部で、本来は雇用であるべきところを、無理にIC化するようなこともあるでしょうから、そういったものと普通のICを混同しないことが大事だと思います。

## Q7 ICを使いこなせる企業、こなせない企業とは

企業には2種類あります。「カンパニー」と「エンタープライズ」です。前者は「決まった仲間が集まり、その仲間です仕事する」ことを重視する組織、後者は、構成メンバーにはこだわらず、何かを「企てる」ことを主眼にした組織です。企業が生まれる以前は、ひとつひとつのプロジェクトごとに人が集まり、契約をし、完了すれば解散するというやり方でした。プロジェクトが継続的になり、契約も長期包括的のものになった。これが企業のおこりのはずですよ。もともとエンタープライズなんです。この場合、利潤を上げ、企業を持ち主である株主とその企てに参加したメンバーに対して適切な還元をすることが何よりも大切で、ある仕事を社員がやるのか、外部人材が担うのか、は大きな問題ではない。ふさわしい人に任せればよいのです。

日本企業はこれまでカンパニー意識が濃厚でしたが、ICをうまく使いこなせるのは、エンタープライズ的な考え方をもっている企業でしょう。カンパニーには大変素晴らしいところもあるので、すべての企業がエンタープライズになることがいいとは思いませんが、今は変化が激しいので、ともすれば仲間の既得権を守るものが優先されるカンパニーよりもエンタープライズのほうが時代にマッチしているかもしれませんね。

# フリーエージェント社会には こんな法制度が必要だ

フリーエージェント社会では、オーガニゼーションマンが中心の社会とは違った社会システムが必要になる。労働者でもあり、事業者でもある、そんな中間存在がフリーエージェントだからだ。

労働法と民法の立場からこの問題を研究している鎌田耕一氏へのインタビューを紹介する。

鎌田耕一氏 流通経済大学法学部教授



かまた・こういち  
1952年生まれ。中央大学法学部法律学科卒業後、同大学大学院法学研究科博士前期課程修了。釧路公立大学経済学部を経て現職。主著として、『講座21世紀の労働法第2巻 労働市場の機構とルール』（共著・有斐閣）、『契約労働の研究—アウトソーシングの労働問題』（編著・多賀出版）などがある。

フリーエージェント、あるいはインデペンデント・コントラクター、独立請負人というように名称はバラバラですが、私が「契約労働者」と総称する人が急増しています。請負または委託契約を結んで、他人からの指揮・命令を受けず、労務やサービスを自ら提供し、報酬を得ている人たちですね。

一般の労働者に比べ、法的地位が曖昧で、怪我や病氣、あるいは仕事上で死亡など、不慮の事故に遭った場合、きわめて不利な立場に立たされてしまう人たちがいます。労働法と民法の双方を研究する法学者として、私は以下の3つの論点での早急な改善が必要だと考えています。

ひとつ目には（これが大前提になるわけですが）、こうした人たちの存在を法的に認めようということ。『働く』

という点から考えると、これまでの日本の法体系には、労働者と事業主、この2つしかありませんでしたが、私は今こそ、「契約労働者」という第3のカテゴリーを作るべきだと思っています。

## 比較均衡の原則に即して 契約労働者に適切な保護を

法的地位を認めるとはどんな意味か。2つ目の論点ですが、一部については労働者と同じ保護を彼らに与えようということ。私はこれを、労働者と契約労働者の社会的待遇のバランスをとるという意味で、「比較均衡の原則」と呼びます。

例えば、労働災害保険制度です。労働者の場合、過失、無過失に関係なく、事業主が掛け金を負担し、業務上で負

った怪我に対して、国から給付金や休業補償を受けられる仕組みがあります。ところが、契約労働者にはそれがなく、働けないほどの大怪我を負った場合、次の日から路頭に迷ってしまう。事業者という形で、労働者を雇用している社長なら話は別ですが、自ら労働し労務を提供している契約労働者に対して、労災が認められないのは明らかにおかしい。しかも多くの契約労働者の収入は一般労働者より低いのですよ。

実際、俳優やスタッフ、カメラマンなどの芸能実演家たちが労災制度の適用を求めて活動しています。フリーランスの著名カメラマンがロケ中に過労で亡くなり、労災申請を巡って遺族が労働基準監督署を相手に訴訟を起こした事件がきっかけです。これは十数年かけ高裁まで争われ、結果的に遺族の勝訴とな

【図表7】労働者性を判断する基準

- (a)「労働者」性の有無は、雇用契約、請負契約、といった契約形式のいかんにかかわらず、労務提供の実態をふまえて「使用従属関係」の有無に基づいて実質的に判断する。
- (b) 使用従属関係の有無の判断にあたって、具体的には、(1)「指揮監督下の労働」と(2)「報酬の労働対償性」を基準として判断し、さらに、(1)を判断する要素として、
- ① 仕事の依頼、業務従事等に対する諾否の自由の有無
  - ② 業務遂行上の指揮監督の有無
  - ③ 勤務場所、勤務時間の拘束性の有無
  - ④ 労務提供の代替性の有無を考慮し、これに加え、(3)労働者性の判断を補強する要素として、
  - ⑤ 事業者性の有無（具体的には、機械、器具の負担関係、報酬の額など）
  - ⑥ 専属性
  - ⑦ その他（採用、委託などの際の選考過程が正規従業員のそれと同様であるか。給与所得として源泉徴収しているか、労働・社会保険が適用されているか、勤務規律が適用されているか、退職金制度、福利厚生が適用されているかなど）の諸点を総合的に考量する。

出所：労働省労働基準局編「労働基準法の問題点と対策の方向」(日本労働協会、1986)

※(2)の「報酬の労働対償性」とは、報酬が時間、期間で算定されているかどうか、予定された期間や時間を超えて働いた場合、残業代など追加的な補償が支払われるかどうかということ。

りました。

また、報酬の支払い補償の問題があります。労働者であれば、報酬を支払ってもらえない場合、労働基準監督署に駆け込み、正当と認められれば、企業からお金を取り立ててくれます。賃金支払い確保法に基づき、企業が倒産した場合、国が立替払いをする仕組みです。ところが契約労働者の場合は、一般債権者と同じ扱いで、倒産した企業にお金が必要ならば支払ってもらえない。これは、普通の事業主と同じ意味で、「自己責任だから仕方ない」ことでしょうか。こうしたことがないように、一般の労働者に適用される仕組みを契約労働者に適用してもいいと思いませんか。

よく誤解されるのですが、同じ仕事をしている社員と同じだけの報酬を契約労働者にも払うべきだという意味の「均等待遇」の主張ではありません。保護は必要な範囲にとどめるべきで、例えば労働時間の規制は契約労働者には関係ないことです。

あとは契約書の問題があります。今、厚生労働省が在宅で仕事をしている契約労働者向けのガイドラインを作り、仕事の身と報酬を明確にする意味で、契約書作成の徹底を呼びかけています。効果が薄いようです。もともと仕事の発注などもクチコミの世界ですから、「契約書なんて堅苦しいことは……」という意識が双方にある。作成コストはどちらが負担するのかという問題もなかなか厄介です。

契約書がなくて問題が発生した場合、契約労働者に有利なほうに解釈するというルールの確立が必要ではないでしょうか。こうしておけば企業側も防衛意識が働きますから契約書を作成する方向へ自然に向かっていくはずですが。

下請法という法律が昨年改正されたのですが、これにより、資本の額または出資総額が1000万円を超え5000万円以下の企業が、同じく1000万円以下の企業に情報作成業務を委託する場合、契約書の作成が義務づけられるようになりました。契約労働者保護のため、適用企業を広げてもいいですね。

以上に述べた「労災」「報酬支払いの確保」「契約条件の明確化と契約書作成」といった点を、まずは契約労働者の保護条項として認めるべきです。

### 仕事探しと能力開発 社会インフラの門戸を開け

3つ目の論点は、一般の労働者が利用できる社会的インフラへの門戸も開くべきだということです。一般の労働者向けには、仕事の紹介という意味で、民間の人材紹介会社や公共の職業安定所がある。教育という面では、社内研修があるし、職業訓練校もある。契約労働者はこうしたインフラが使えないんですよ。スキルアップ、活動資金や仕事の確保の面で大きな不安を感じるのも当然です。

こうした不安を解消するために、例え

ば、事業協同組合という組織を同業者で作る方法があります。営業の動きをする専従の人を置き仕事の共同受注をとる形式にし、税金や保険の相談、事業資金の貸与など、さまざまな付加価値も提供しています。

私は、こうした組織の存在意義も十分認めたいので、やはり正面から契約労働者の地位改善を射程に入れた社会インフラの再構築が必要だと思います。

### 「労働者性」を 役所はどう判断するのか

契約労働者を使う企業側のメリットは、各種保険料、年金、税金などの負担が免除されることですが、逆にいえば、この点のみを露骨に追求する企業は手ひどいしつぺ返しを食らいます。

仕事中に死亡したカメラマンの例のように、不利益を被った契約労働者側が企業を訴えることがあります。裁判までいかななくても、働く側からの通報があれば労働基準監督署が企業に立ち入り調査をし、たとえ契約労働者であっても、監督署が「労働者性」を認めれば、雇用労働者とみなされる。業務委託契約書で、「これは労働契約ではない」と明記しても、労働者性の判断には関係ありません。労災が認められれば、企業は保険料の支払いを命じられ、同じような働き方の契約労働者が他にもいれば社員と同じ扱いを義務づけられます。監督署だけではなく、社会保険庁が保険料

の徴収に、税務署も税金の取立てにや  
つてきます。

監督署の立ち入り検査の結果、すべ  
ての契約労働者が社員と同じ働き方を  
していると判断され、追徴金を含め多額  
の税金を徴収された企業を知っていま  
す。以後、その企業は契約労働者の活  
用を全廃したそうです。

では、労働基準監督署は、何を基準  
に「労働者性」を判断するのか。図表7  
をごらんください。これは、1985年  
に労働省・労働基準法研究会報告が、  
「判断」の枠組みを示したもので、以後  
の判例はこの考え方を踏襲し、労働基  
準監督署もこれをチェックリストとして  
活用しています。

これに従って、自社の契約労働者の  
働き方をチェックしてみてください。た

だし、裁判例を見ると、この表を使っ  
てチェックしても、労働者かどうかの判断  
はかなりバラバラです。心配な企業は、し  
かるべき専門家に尋ねるべきでしょう。

今は発注者の企業の立場が強いこと  
が多いので、契約労働者が泣き寝入り  
というケースが多いのですが、コンプラ  
イアンスや社会的責任を大切にしよう  
という機運が高まるなかで、企業の自覚  
がますます問われてきます。裁判を起こ  
され、敗れでもしたら社会的名誉の失墜  
を含め、膨大なコストが企業収益に跳  
ね返りますから。

## 日本より先を行く 欧州の動向

最後に、諸外国の動向にも触れてお

きましょう。「契約労働者の法的地位」  
という問題は、日本より欧州で先に話  
題になりました。

問題点は、①彼らの保護策、②税金  
および保険料徴収を巡る行政と企業の  
闘い、この2つに集約されます。199  
7年と98年、ILO（国際労働機関）  
が法的地位を明確化する国際条約の制  
定を進めたのですが、経営側の猛反発  
で実現しませんでした。

その結果、国ごとにバラバラの制度が  
混在していますが、例えばドイツやイ  
ギリスは、既に契約労働者という第3の  
カテゴリーを認めており、これに刺激さ  
れ、EUも統一見解を作るべく準備し  
ています。2006年にはILOが何  
らかの勧告を発表するでしょう。このよ  
うに契約労働者の保護を認める流れが

世界の主流となりつつあるなか、日本は  
現行法の枠内で、「わが道を行く」状態  
です。

今までの社会システムを一から作り直  
す必要があるだけに悩ましい問題です  
が、事態が一変する可能性が2つ考え  
られます。

ひとつは契約労働者が大同団結し、  
保護策を自ら求めた場合と、欧州で実  
際に起こっていることですが、官庁と企  
業の間で税金や保険料支払いを巡るト  
ラブルが頻発した場合です。日本でも、  
起こるとしたら後者の可能性が高い。保  
険料や税金の減少に頭を悩ませた社会  
保険庁や税務署が企業に立ち入り検査  
を行い、両者間で頻繁にバトルが起こ  
ると、問題の所在が国民にも明らかに  
するのではないのでしょうか。

# 日本とほぼ変わらない フリーランスを巡る米国の法事情

藤川恵子氏（ワークス研究所 客員研究員）

米国においても個人事業主の法律上の  
定義は存在しません。彼らはコンサルタン  
ト、フリーランサー、自営業者、アントレ  
プレナー、オーナーなどと名乗ることが多  
く、州ごとに取り扱いが異なっています。  
税務上などでは、インディペンデント・コ  
ントラクターと分類され、数は850万8

60万人。直近の10年で大きな変動はあ  
りません。総労働人口の約6%にあたりま  
すが、ひとりで会社を経営している人も含  
めれば、数はもっと多くなるはず。

個人事業主たることのメリットは、労働  
者よりも高収入を得られる可能性が高い、  
上からの指示ではなく自分で仕事ができ

る、連邦税・州税を報酬から控除されな  
い、経費を計上できるので収入が多くなる、  
といった点です。デメリットは、仕事の継  
続的保証がない、自営業者として税金を  
支払う必要がある、企業の福利厚生が受  
けられない、労災補償がない、労働法上の  
保障が適用されない、などが挙げられます。



ふじかわ・けいこ  
大阪大学大学院法学研究科博  
士課程修了（法学博士）。2001  
年4月より現職。専門は労働法と  
社会保障法で、米国の労働市場  
に詳しい。主な著作に、『IT時代  
の雇用システム』（共著・日本評論  
社）、『雇用政策の経済分析』（共  
著・東京大学出版会）、『働き方  
の未来—非典型労働の日米欧比  
較』（共著・日本労働研究機構）  
がある。

むすびにかえて

# 雇われれない働き方と カイシャの未来

荻野進介（本誌）

福利厚生に関してですが、米国では健康保険は民間のものが多くて保険料が高く、全額個人で支払うとなると大きな負担です。

## 労働者が、個人事業主か 国内歳入庁による厳格な審査

個人事業主となるか、労働者として働くかは、企業との契約によって決まりますが、日本の国税庁にあたる国内歳入庁が審査に入り、働き方の実態と契約内容を

調査したうえで、（契約上の）個人事業主を「労働者」と認定することもあります。

その場合、企業は罰金を科せられ、社会保険料、健康保険（メディケア）税、失業保険税などの追徴もあります。最近ではマイクrosoft社のケースが有名です。歳入庁により同社で働いていた個人事業主らが「労働者」であると認定され、同社は裁判和解金として9690万ドルの支払いを余儀なくされました。

歳入庁が判断の拠り所とするのが、仕事

の内容や就業形態、法的責任の有無などを詳細にチェックする20項目のコン・ロ―審査です。さらに、①行動に関する指揮命令権の有無、②経済的従属性の有無、③契約内容（書面による契約を締結しているか、福利厚生提供の有無など）のチェックからなる「3つのコントロール審査」も参考にされます。これらを総合的に考慮したうえで、実質的な雇用関係の有無を決定するので。

1990年代、1社専属に近い状態で

働いている個人事業主の保護をうたった法案が次々と連邦議会に提出されたのですが、成立しませんでした。最近の連邦議会は、テロ対策、同性間結婚の是非といった問題への取り組みに忙しく、個人事業主の保護は忘れ去られた感があります。個人事業主となった人は、あくまで自分の意思でそういう働き方を選んだ人たちであり、自由と責任を重んじる米国では、国による保護策が実現するまでにはもう少し時間がかかる気がします。

東京は飯田橋に、シニア旅行カウンセラーズという企業組合がある。旅行会社OBである現・理事長の星勇夫氏が、「人件費ゼロの組織にしよう」と、2001年に仲間6人と立ち上げた。今や26人まで膨らんだ組合員は旅行会社を定年退職した人が中心で、いずれも個

人事業主である。組合本部は大手旅行会社からの商品の仕入れと各種契約の代行を担い、組合員は加入時に出資金30万円と加入手数料10万円、毎月の組合費1万円、さらに売り上げの粗利10%を支払う仕組みだ。

「私たちは長年旅行業に携わってきたプロ中のプロで、お得意さんをたくさんもっている。お腹を切ってフルーツバスケットをホテルの部屋に届けたり、自筆のファックスを送ったり……大手はこまでのサービスができないからこそ、私たちの存在価値があるんです」。星氏はにやりと笑った。



そもそも企業組合とは、1949年制定の中小企業等協同組合法に準拠するもので、4人以上の個人が共同出資し都道府県の認可を経て成立する。出資額に定めはなく、構成員全員が有限責任で、ひとり1票の平等な議決権が保証されている。

「雇われない、雇わない働き方」ができるインフラとして、高齢者介護、託児所、中小企業の営業代行、ソフトウェア開発などの分野で、企業をリタイアした世代、女性、SOHO経験者などが活用する例が増えているという。

## 個人事業主が集まる LLCという会社制度

さらにLLCという会社制度を「存じだろ」か。Limited Liability Companyの略で、「人的会社」とも訳される。

発祥の地は米国で、90年代の10年間にLLCが70万社も増加した(株式会社は100万社増加)。株式会社と同様に、出資者全員が有限責任という法人組織でありながら、会社の内部ルールは、組合と同じく法律での強制がなく、自分たちの自治が貫ける点に特徴がある。取締役を置く必要もないし、出資者会

(株主総会)の開催も強制されないのだ。

米国では、投資銀行、ファンド会社などの金融サービス業、ソフトウェア開発などの情報産業、事業再生コンサルタントなどの経営支援サービス業など、高度専門人材の共同事業にLLCが活用されている。知識社会の所産なのだ。そこで働く人たちは個人事業主に他ならない。

ニューヨークで、ロバーツ・ミタニというLLCの投資銀行を経営する神谷秀樹氏は自著『ニューヨーク流 たった5人の小さな会社』にこう書く。「当社のようなモスキート(蚊)ほど小さい投資銀行で働く一番の理由は『自分で自分を雇いたい』からである」

## 日本版LLCは 会社の意味を変えるか

前置きが長くなった。実は日本でも、このLLC制度創設の法案が2005年の通常国会に提出される予定で、早ければ2006年度には実現する。

企業組合との違いは、設立に際して行政庁の認可が不要、理事・幹事などの設置も不要という点で、組織の柔軟性ははるかに高い点である。実際には税

制、出資形態など、米国のそれとは微妙に異なる方向で話が進んでおり、名称は「合同会社」になるらしい。

これが順調に走り出すと面白いことが起きるかもしれない。社員として経験を積んだ後に独立した人が、その身分のまま、同じ志向をもつ人たちと一緒に新たな企業を起こす。恒星が惑星を生み、その惑星同士がいくつも結びつき、再び輝き出すようなものだ。その星は、「顔見知りによる親身なサービス」を売り物にするシニア旅行カウンセラーズや、「顧客と投資銀行家と投資家の利益の一致」を目指すロバーツ・ミタニのように、個性の強い特異な光を放つはずである。

日本で最初に「会社」という言葉が使われたのは、福沢諭吉の『西洋事情』においてであった。「商人の会社」「学校を作る会社」「宗教の会社」という記述があり、「仲間」「結社」という意味を含む、今よりもずっと豊穡な言葉だった。カイシャに雇用される労働者だけでなく、カイシャを構成する個人事業者もいる。学校を出たらカイシャに就職して経験を積み、その後は独立して仲間同士のカイシャを作る。日本版LLCは会社の意味を変える可能性がある。



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

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授監修のもと、

優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。



## 採用試験は模型飛行機作り 学歴も資格も不問 「世界一」の町工場が実践する 型破りな人材育成法

世界に類を見ない製品を生み出し、それが顧客の強く求めるものであれば、間違いなく成功は約束される。そのためには何が必要か。知識経営の時代に入って最も緊急な課題は、誰も思いつかないような製品を作り出せる人材を育て、確保することに他ならない。多くの企業がその方法を模索する中で、ここにひとつの事例として紹介するのは、社員数わずか35人の町工場、その名を「三鷹光器」という。

日本には、ある部品について卓越した技術をもつ町工場は多々あるが、三鷹光器の最大の特徴は光学機器メーカーとして、扱分野ごとに「世界一の製品」を送り出していることだ。その範囲は宇宙空間からナノ（100万分の1ミリ）の世界にまで及ぶ。スペースシャトル搭載用特殊カメラの選定では、他の大手の製品をいとも簡単に退けた。宇宙から一転、人体に目を向けて開発した脳外科手

術用顕微鏡は使いやすさと成功率の高さから、欧米では「Mitaka」の名を知らぬ者はいないほど圧倒的なシェアを誇る。産業分野でも精密技術を駆使。半導体などの微細な形状を触れずに測る非接触三次元測定装置で、ナノの精度を出した製品は他にはない。

### 煮魚定食を食べさせ 手先の器用さを見る

それ以上に驚かされるのは、東京・三鷹のはずれに建つ本社屋を訪れる誰もが、「何故こんなところでそれができるのか」と目を疑うほどの小さな工場ですべてを実現していることだ。秘密は独自の「職人育成法」にある。型破りではあるが、「創造性とはこうして生まれるのか」と気づかされる点が数々ある。まずは機材や製品が所狭しと並ぶ独特の雰囲気。三鷹ワールドに足を踏み入れ、その育

第16回 三鷹光器

成法を段階ごとに見てみよう。

**【採用段階】** この会社でもの作りを志望する者は学歴も資格も問われない。社員には中卒も大学院出もいる。音大出身の女性が技術職で在籍していたこともある。条件はひとつ。ユニークな入社試験をパスするだけだ。

筆記試験は事前に問題が教えられない。簡単な三角関数、「ACアダプターの自身の説明」といった内容で文系出身者は簡単な説明でもよい。5問中1問正解でパス。重要なのは「実技」だ。午前中は自分の顔の絵を描く。設計には絵が描けることが必要だからだ。昼食は定食屋で煮魚定食を食べ、箸使いで手先の器用さが試される。そして、午後は模型飛行機作り。学業成績がよくても、これが飛ばなくては合格できない。創業者でユニークな試験の発案者であり、今も現場に立つ会長の中村義一（73）がねらいを話す。

「模型飛行機を作るときの竹ひごの曲げ方、糊のつけ方、翼の位置決め……どれも手で考え、目で考えなければうまく飛びません。ひとつひとつ見れば小さいときからの作りが好きだったかがわかる。われわれは頭の知識ではなく、体で覚え、体で考える力があるかどうかを何より重視します」この採用試験にはこんなエピソードもある。ある大手企業が「うちでもおたくのような社員を採りたい」と真似したところ、しばらくして成果を感謝



三鷹光器株式会社 代表取締役会長  
中村義一氏

する言葉が届いたようだ。

**【導入段階】** 体で覚え、体で考える。その言葉通り、入社しても最初の1年ほどは、ドリルの刃研ぎやハンマーの振り方といった基本的な単純作業を朝から晩まで行い、仕事漬けの日々を送る。危険を体で覚える安全教育の意味もあるが、若い社員にはやはり辛い。

## おしゃかたを恐れたらものは作れない

「僕も初めのころは、大学を出たのに毎日ドリル研ぎをやっている自分は何なんだ、と辞めようかと思いましたが、こう話すのは入社5年目の内山慶二（26）だ。大学は社会学部を卒業したが、もの作りがしたいと志望した。「開発設計をやりたいたなら、今はこれをこなさなければならぬ。辞めるのは簡単でも、1年続かなかつたらどこでも続かない。とにかく1年はやってみよう」と思って5年目になりました」一般的に、描かれた図面をもとに

# 「うちの製品はすべて天文学がベース。それを各分野に応用しているだけです」

製造で技を見せるのが職人と呼ばれるが、三鷹光器では開発設計から製造までひとりで一貫してこなして初めて職人として認められる。内山は現在、非接触三次元測定装置の製造をひとりで1台すべて担当し、「ナノ精度の装置を自分で一から作り上げるのはすごくやり甲斐がある」というが、まだ開発設計までは任されていない。「設計はやらせるタイミングが重要」と中村はいう。

「優秀な人でも最初は図面を描かせません。何年かすると人の設計図が気に食わなくなり、口を出し始める。図面に興味をもち始めた表れです。興味が高まれば本能的に自分から学ぼうとする。そうやって初めて描かせられる。今の若い人たちは、よく、教えてくれればやるといいますが、とんでもない。教えてほしければ学校へ行けばいい。給料払って教えるなんておかしい。



三鷹光器株式会社  
第一製造課  
内山慶二氏

な話です。われわれが教えるんじゃない。自分で考え、自分で学ぶのです」教えられるのではなく自分で学ぶ。これを徹底するため中村はムダを承知であることを行う。内山の上司で自身も中村に育てられ、今やエースとなった第一製造課課長の三浦勝弘（45）が話す。

「あえて失敗を経験させるのです。このままいくと失敗するとわかっていても黙って最後までやらせる。ここまできていけばいいじゃないかと思ってもダメです。作り直しを命じ、なぜ失敗したのか自分で考えさせる。でき上がった後で文句をいわれるのは正直、辛いものがあります。でも、失敗を経験しないと技術は身につかない。おしゃかたを恐れたらものは作れません」

失敗すれば納品できないため、中村は途中から別途、納品用をベテランに作らせておく。失敗して製造装置が壊れてもいとわない。そのための時間と出費を「職人を育てる投資」と考えるのがMitsuka流だ。

**【職人への成長段階】** 自分で考える力がつき、設計を任せられるようになると、今度はいっそう厳しい課題が課せられる。他社が思いもつかないような独



## 三鷹光器の歩み

1966 (昭和41) 年

三鷹光器設立。第8次南極観測隊の観測機器を製作

1978 (昭和53) 年

設計・製作した特殊カメラがスペースシャトルに搭載される

1990 (平成2) 年

脳外科用手術顕微鏡の量産開始。世界特許を獲得。各国の脳外科医が絶賛

1994 (平成6) 年

公共天文台用としては日本一口径の大きい103センチ望遠鏡を納品

1996 (平成8) 年

非接触三次元測定装置の量産開始

2002 (平成14) 年

ライカ社と業務提携する

2003 (平成15) 年

日本マイクロサーチャリー学会に高解像度高倍率の0.05mm血管縫合用顕微鏡を展示、医師から絶賛される。またエネルギーソリューションワールドに太陽光追尾システムを出品、大きな注目を集めた



自のアイデアを求められるのだ。前出の非接触三次元測定装置は三浦が設計を担当したが、中村から与えられた課題は次のような無理難題だった。「ナノの単位を測るといっても、温度が一定なクリーンルームでない精度が出ないような測定器を作ってはならない。そんな設備投資ができる企業は限られる。一般企業がどんな環境で使っても精度が出る製品を作れ」

要は三鷹光器と同じような環境でもきちんと使える測定器を作れという。温度コントロールもしていなければ、窓も開放して外気が入り込む。工場に訪ねてきたある大学教授が、「ここでナノ精度の測定器を作るなど不可能だ」と呆れたほどだ。それを解決したのも、独自のアイデアだった。

例えば、温度上昇による金属材料の膨張の問題。温度が10度上がると、使用する材料が長さ1メートルにつき1ミリ膨張するとする。そのままでは精度は出ない。そこで、別にその材料より膨張率が2倍で長さは逆に半分、材料の材料を用意する。長さが50センチなら10度上昇で1ミリ膨張する材料だ。どちらも温度が上がれば同じだ

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

け膨張するので、長さの差は温度変化にかかわらず一定となる。これを利用して精度を出す。こうしたからくりを中村は「仕掛け」と呼び、「これが他に類のない製品を生み出す」と語る。

「大学の先生が考えると、温度センサーをつけておき、膨張分はコンピュータで引き算をすればいいとか、そんなに膨張する材料を使うのが間違いで低膨張のを使いなさいという。それでは値段が高くなってしまう。私は小学校しか出ていないので、長年のもの作りの経験の中で、体で覚えた技術で考える。普通の材料でよい製品を作るのが職人の仕掛けで、大学で学ぶ知識ではなかなか考えつきません」

こうした「職人の仕掛け」について中村はしばしば、日光東照宮の「眠り猫」などで知られる江戸時代の彫刻職人、左甚五郎を引き合いに出す。

例えば、こんな逸話だ。あるとき、ニセの甚五郎と鯉の彫り物で腕を競うことになった。ニセ者は本物そっくりの見事な鯉を彫ったが、甚五郎の鯉は一見、不格好な代物だった。ところが、泉水に入れた途端、ニセ者の鯉はすぐ腹を見せて浮かび上がったが、甚五郎の鯉は泳ぎださんばかりの活き活きとした姿を見せた。鯉の腹におもりを入れ、水中でこそ活きる仕掛けを考えただった。

「もの作りに必要なのは、製品が使われる環境や条件まで考えた、甚五郎のアイデア」です。大手企業の人には



三鷹光器株式会社  
第一製造課課長  
三浦勝弘氏

## 彗星を選別する原理でICの不良品も選別

なぜ三鷹光器では「職人の仕掛け」や「甚五郎のアイデア」が次々と生まれるのか。それには、この会社の今に至る経緯を知る必要がある。

会社の隣に広大な敷地をもつ国立天文台がある。子どものころからの作りが得意だった中村は17歳のとき、父親が勤めていた天文台に就職した。そこには戦争で焼け出されたドイツ製の観測機器が山ほど残っており、分解しては高度な技術を身につけた。

その後、民間企業に移って望遠鏡の製作に携わり、昭和41年、独立した。三鷹光器製の望遠鏡や宇宙観測機器は高く評価され、その技術力はスペースシャトル搭載カメラでも発揮された。大手の製品が実験で零下120度で故障してしまったのに対し、

合格基準を超える零下160度でも  
 作動した。これも独自の仕掛けによ  
 るものだった。続いて精密技術を活  
 かし、医療機器、産業機器へと進出  
 した。宇宙に、医療に、産業にと一  
 見、脈絡がないように見えるが、これ  
 はひとつにつながっているという。  
 「うちが作る製品はすべて天文学がベ  
 ースになっているのです。それを各分  
 野で応用しているだけです」  
 と中村。前出の三浦も天文学が趣  
 味で、望遠鏡作りをしたくて入社し  
 たが、当初はコメの中に混じった石を  
 取り除く選別機も作ったと、話す。  
 「望遠鏡で彗星を発見するには、そ  
 れ以外の光と選別しなければなりま  
 せん。その原理を応用すれば、コメと  
 石の選別もできる。さらにはIC（集  
 積回路）の不良品を見つける選別機  
 も作れます。私の設計した三次元測  
 定器がどんな環境でも動くのも望遠  
 鏡の応用です。望遠鏡は星を正確に  
 観測する精密器械ですが、ホコリが  
 舞い、温度差の激しい野天でも動か  
 なければならぬ。非常に高度な技術  
 が入っているのです」

とアイデアが生まれやすくなる。  
 さらに、開発設計や製造にとど  
 まらず、顧客との営業打ち合わせ、  
 納品調整、そして、修理までも本人  
 が担当する。修理に「こ次なるニーズ  
 が表れ、「アイデアの宝庫」になるか  
 らだ。  
 こうして縦横に多様な経験を積み  
 中で、独自の仕掛けが生み出されて  
 いく。コンピュータ万能の時代にあつ  
 て、コンピュータに頼らず動かすもの  
 が多いのもひとつの特徴だ。それが逆  
 に、他社が考えつかないアイデアとな  
 る。自身も研磨の超人技をもち、高  
 性能の研磨機でも不可能な究極の平  
 面を手で磨いて作り出すことのでき  
 る三浦がいう。  
 「そこそこの製品を作り、後はコンピ  
 ュータやセンサーでデジタル処理する  
 方が早いかもしれません。しかし、手  
 術用顕微鏡にしても、医師にとつて  
 の本当の使い易さは手の感触でわか  
 るものです。それには重力という自然  
 の力をうまく利用して誠実に作るこ  
 とが大切です。コンピュータではそこま  
 で制御できない。六本木ビルズで事故  
 を起こした回転ドアにしても、うちが  
 やるなら、死角を生じやすいセンサー  
 は使わず、ドアを動かすモーターに一  
 定以上の負荷がかかったらそれがス  
 リップする仕掛けを考えましょう」  
 今や設計の常識とされるCAD  
 (コンピュータを利用した設計・製図)  
 も、データ保存や外部とのやりとり以

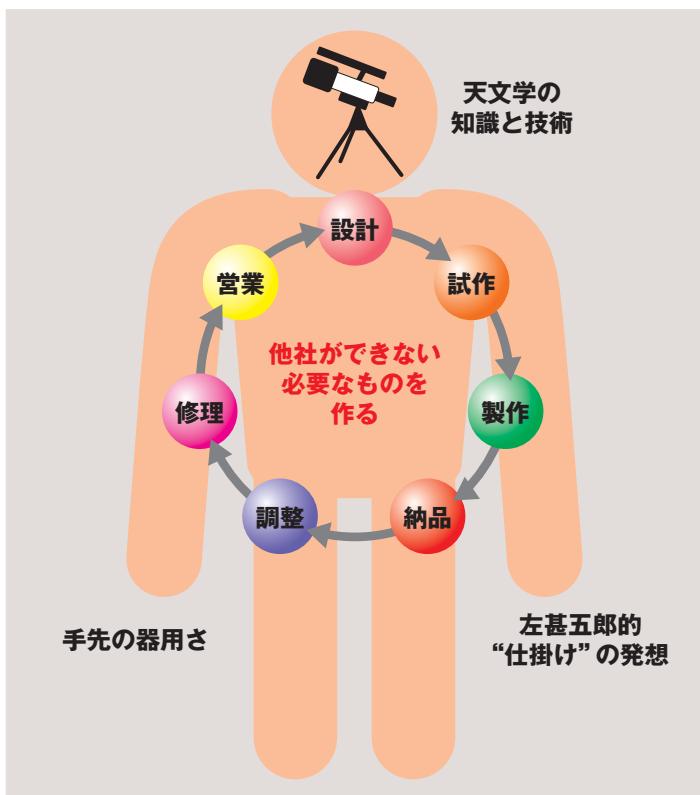
## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

外、使わない。ドラフター(製図機)  
 に向かつて手で図面を引く。「コンピ  
 ュータに合わせて仕事をする必要が  
 なく発想を自由に入れられる」という。  
 現在、三鷹光器では、光線を当てて  
 ガン細胞だけを死滅させる治療法や、  
 太陽エネルギーを使って燃料電池用  
 の水素を作り出す技術など、「ほかに  
 誰もやっていなくて必要とされるも  
 の」(中村)の研究開発を続けている。  
 この事例からわれわれは何を学ぶ  
 べきか。会社は小規模。量産せず値  
 引きにも応じない。小規模ゆえに人  
 が気軽に出入りし、超一流の研究者  
 が集まっては情報交換する場が作ら

れている。さまざまな面で大企業とは  
 条件が異なるのは事実だ。それでもな  
 お示唆するものは大きい。自律的で  
 創造的な人材はいかにして育つのか。  
 三浦は納品先の大手企業に行くと、  
 「自分が何をやっているのかよくわか  
 らない」と話す人が多いのに驚かされ  
 るという。  
 「製品の一部品の設計だけで200  
 人もいて、自分はいく一部を担当す  
 るにすぎない。他業種になると全然わ  
 からない。うちではひとりですべてを  
 こなし、天文学の応用でいろんな挑  
 戦ができる。この違いです」(文中敬  
 称略)

### Mitaka流 すべてのをこなす“究極の職人”



# アイデアを生む高質の暗黙知は 主体性重視の経験により蓄積される

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

野中郁次郎氏



## 「大学で学ぶ知」 vs. 「職人の知」

もの作りにおける暗黙知の重要性が見直されてきたが、経験知や身体知としての暗黙知はどうか、個人の中に蓄積されていくのか、その重要なポイントをこの事例は物語っている。

三鷹光器は徹底してもの作りの理想を追求するが、それを支えるのは、他社には容易に真似できない「仕掛け」を生み出す職人の創造性だ。それはきわめて高質な暗黙知だ。一方、中村氏がいう「大学で学ぶ知識」の多くは形式知だ。大学の学問は、文脈を問わないコンテキスト・フリーな普遍性や標準化を求められる。これに対し、職人の知は「こういう状況ではこれが必要になる」といった、個別

の文脈に応じたコンテキスト・スペシフィックな自在さが勝負となる。左甚五郎の逸話でいえば、本物そっくりの鯉の彫り物ではなく、「鯉は水の中にあつてこそ鯉」と考えるのが職人の創造性だ。

こうした高質の暗黙知はどのようになれば蓄積されるのか。暗黙知は経験知であり、ならば、誰でも何かを経験すればいいのかというところ、そう単純ではない。問題は経験のあり方だ。「教えてくれればやります」といった、教えてもらうのが当然と考えるような非主体的な姿勢では、乾いた砂に水をまくようなものだ。暗黙知とはきわめて主観的なもの。それゆえに、自分で深く考え、自分で作るという主体的な経験を重ねていかないうち、高質な暗黙知は蓄積されないことを、三鷹光器における職人の育て方は端的に示している。

の中で完全に一体化する。

トップからは「こういうものを作りたいたい」という大きなWHATが与えられるだけで、HOWは自分で考えなければならず、追い込まれることでいつそう主体的になっていく。さらにはひとつの仕事を極めるのではなく、1人最低3役にこなさなければならぬ。まさに多能工として、縦にも横にも、深く広く経験知を蓄積していく。

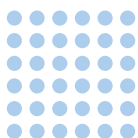
注目すべきは、この過程で失敗が許容されることだ。こと細かにHOWが上から指示されれば失敗は起こりにくい、それでは創造性は育たない。痛い思いをして初めて体で覚え、体で考える力がつくという、もの作りの本質をトップが知り尽くしているのだろう。

## 直感的な連想が生む アイデアの連鎖

もうひとつ特筆すべきは、こうして多様な経験を積む中で、発想の横展開ともいえるべき連想から、次々とアイデアが生まれていることだ。なぜ、連想が活発に行われるかといえば、源泉として、天文学という根幹となる知識や技術が

あるからだ。彗星の選別からコマやICの選別が連想されたように、天文学をベースにコンテキストに応じてアイデアの連鎖が生じる。ある分野を垂直に深めながら横に展開していくとき、論理分析だけではアイデアは生まれにくく、直感的な連想が大きな意味をもつことを再認識すべきだ。

大企業ではとかく、分業化や標準化が進み、論理分析が跋扈し、失敗を恐れる風土が定着しやすい。そうならないように、企業として規模の拡大は追わず、職人の育成にすべてを注ぎ込む。大手が追随してきたら、その製品はあっさり捨て、一歩先を進む製品を開発する。そこまで職人の創造性にこだわるのは、「よそがやっていないと必要とされるものを作る」という企業の理念が、トップ自身の日常の生き方と一体化しているからだろう。その姿に感服すると同時に、徹底した創造性重視の経営に、日本におけるもの作りのあるべき姿を学ぶことができる。



新聞の最終面で、預金金額に応じてローン金利が下がるという東京スター銀行の預金連動型住宅ローン「スターワン」の広告を見つけたとき、おもしろい商品が出てきたものと思った。それと同時に、「東京スター銀行って前はどの銀行だったろうか？」と考え込んでしまった。銀行業界の再編が立て続けに行われると混乱も生まれる。

経営不振に陥っていた東京相和銀行が破綻の申請をした後、資産を譲り受け2001年6月に開業したのが東京スター銀行である。開業後は次々に新しい方向性を打ち出し、24時間利用できるATMやインターネットなどを活用し顧客の拡大を図ってきた。大手の都市銀行とは一味違う銀行であろうとする姿がそこには浮かび上がってくる。

タッド・バッジ氏は、2002年に取締役オペレーション本部長として東京スター銀行に入社。昨年6月には同行のCEOに就任した。日本在住14年。日本語に堪能で、日本人行員ともほとんどコミュニケーションをとっていく。「ユニークでなければ大手都市銀行と競争はできない。存在意義のある仕事をしなければならぬ」がモットーだという。

## リーダーシップの 基本を学んだ 宣教師体験

バッジ氏は59年アメリカ・カリフォルニア生まれ。敬虔なモルモン教徒として育ち、モルモン教徒のための大学ブリガム・ヤング大学に入った。そして19歳のときに宣教師として日本にやってきた。派遣される国や地域は自分では選べない。日本の熊本県が赴任地で、来日が決まったとき慌てて勉強した日本語はほとんど役に立たなかった。キリスト教、ましてその中でも戒律の厳しいモルモン教の布教

# Lessons リーダーの軌跡 of Experience タッド・バッジ

L. TODD BUDGE

東京スター銀行 取締役兼代表執行役頭取

リーダーシップの多くは、  
仕事上の“一皮剥けた”経験を通じて培われる。  
今回は、東京スター銀行のトップ、タッド・バッジ氏だ。  
宣教師として訪れた日本で、銀行の頭取にまで昇り詰めた氏の軌跡をたどる。

は、日本では困難を極めた。

来日したのは80年。熊本県では安アパートに住み、汲み取り式トイレのある生活。銭湯にも通った。一年中暖かく乾燥したカリフォルニアから来た青年は、日本の蒸し暑さにも閉口した。何より、まったく文化的バックグラウンドの違う国にやってきて、言葉は通じない、看板も読めないという体験は大きなカルチャーショックだった。だが、バッジ氏はただの留学生ではない。宣教師としての信仰と使命感が彼を支えた。

「宣教師の仕事は無報酬ですから、深い信仰があって自分の果たすべき役割にパッションを感じていなければ続けられません。宣教に関わる仲間みんな同じようなボランティア。彼らを引っ張っていくためには心の中に深い動機をもち、それを相手にも感じさせる必要があります。そしてこのことは頭取の仕事に通じるのです。

人は誰も給料のためだけに働くわけではないでしょう。深い目的をもち、やっていることについて深く信じていること。また、それによって従業員を引っ張っていきける人がリーダー。リーダーシップとはパッションだともいえますね。

リーダーは他の人を信頼することも重要です。仕事はひとりではできない。他の人の能力を信じ、まかせなければなりません。そのためにも自分が信じていることによって社員の心にタッチし、パッションを表さなくてはなりません」

宣教師とビジネスマン。およそ関係のなさそうな仕事だが、リーダーシップの本質は同じである。はっきりとした目的意識をもち、そのために必要な戦略と戦術を立て、スタッフのやる気を引き出しながら実現していく。神の教えを日本に広めたいという若者の使命感は強かった。



# 「やればできる」 リーダーとは。パッションを 表現できる人です

## タッド・バッジ

1959年生まれ。ブリガム・ヤング大学で経営学と日本語を専攻。14年間日本で暮らし、ビジネスマンとなって日本に駐在したときも、都心の高級マンションに住まず、ラッシュ時の混雑で有名な小田急線を使い、新宿から1時間をかけて通勤したというエピソードをもつ。2002年3月、東京スター銀行取締役オペレーション本部長。6月、代表取締役専務、03年1月、代表取締役副頭取(COO)、6月、取締役・代表執行役頭取(CEO)就任、現在に至る。今も日曜日には教会に通う敬虔なモルモン教徒。著書に「やればできる You can do it 日本初・外国人頭取の銀行改革」がある。

「深く信じるのが目標の達成につながるという例をお話ししましょうか。熊本にいた頃、沖縄県の石垣島に教会を設立しようという仕事をしたことがあります。しかし当時は石垣島にモルモン教の教会員はいませんでしたから、私ともうひとりの宣教師と必要な土地を探しました。でもそのために確保できる予算は月額たったの6万円！ リゾート地として有望視されていた石垣島では、こんな金額で手ごろな不動産を見つけないのは無謀だといわれました。案の定現地ではまったく相手にしてもらえませんでした。土地探しは教会員のご夫婦にも参加してもらっていましたが、話がまったく進まないもので、そのご夫婦はもうあきらめて観光に行こうとでかけてしまいました。しかし私たち宣教師はそうはいきません。お祈りをしてから、やみくもに走り出しました。そこで一等地にある土地を見つけ、大家さんと交渉することになりました。大家さんは石垣さんといって島でいちばんの資産家です。何しろ一等地ですから、地代はこちらの予算とは遠くかけ離れたものでした。ところがいろいろと話していくうちに、石垣さんが島の若者のために英会話ビジネスをやっていたことがわかりました。そこで、土地を安く借りる代わりに、私たちがただで英会話を教えるということになって、いい場所に教会を設立することができました。これは奇蹟です(笑)。

実は昨年12月、家族みんなまで石垣島に旅行しました。石垣さんはもうだいぶお歳だろうから会えないかもしれないと思っていましたが、86歳でまだお元気だったんです。子どもたちも引き合わせ、会話が弾みましたよ。深い信仰とパッションをもち、『やればできる』と信じて行動すれば実現するんです。『やればできる』は、私の著書のタイトルですが(笑)。

初めて漢字を見たときはとうてい理解できないだろうと思った日本語もできるようになったし、なんでもあきらめてはいけませんね」

思い出多い宣教活動を終え、バッジ氏はアメリカに戻った。大学を84年に卒業。翌年ベイン&カンパニーの日本人に入り、1年後にはシテイバンクに転職し、アトランタで新たな生活を始めた。

## 自分のスタイルに こだわって 大きな成果を上げる

ベイン&カンパニー時代はアソシエイト・コンサルタントとして活躍。日本語力と日本文化への理解を買われて採用されたのだという。ここでビジネス、特に戦略的な仕事を経験したが、シテイバンクではまったく違うタイプの仕事に取り組んだ。それが日本での宣教に続く第2の転機となった。

「私はそれまでバックオフィスの仕事を経験したことがありませんでした。アトランタではオペレーションセンターで回収の仕事を担当することになったんです。本当の現場ですね。リーダーとして現場を経験しないと、スタッフとの信頼関係はもてないものだと思いますので、仕事としては願ってもないものだったのです。しかしカルチャーとしては大変厳しかったんです。ヒエラルキーがあつて、回収をしている人たちを子ども扱いするんです。従業員にとっても厳しくて、ちょっと遅刻するとクビになったり、1時間に何回電話するか細かくチェックしたり、トイレ・ブレイクまで決まっていたんです。私のスタイルとは違います。そこで、私のセクションだけ違うやり方を取り入れました。周りのリーダーからはずいぶん反対されましたよ。私のセクションだけ違うやり方をするのはいけない、って。



## リーダーは 他の人の能力を 信じるのが大切

私はまず目標をはっきりさせます。回収の仕事なので、回収金額を多くすることが目標ですね。それを実現できたかどうかを問えばいい。ですから私はスケジュールを自分で決めてもらい、仕事をする時間帯にも制約を設けませんでした。自分のライフスタイルに合わせてもらう。服装も自由です。目標をはっきりさせ、よい環境を作ればみんながんばります。実はこういうやり方が最も厳しいんですけどね。私は信頼を裏切った人をクビにしたこともありますから。

成果は大いに上がりました。実はアトランタのオフィスは半年後にクローズされることが決まっていた。全米にある十数か所のオフィスを4つに統合することになっていたのです。そうすると、いざれ仕事がなくなくなるとはわかっていましたので、厳しいカルチャーのリーダーがいるセクションではもうみんな働こうとしない。いくらクビや減給をちらつかせたところで、いざれやめるんだからというわけです。ところが私のセクションだけは最後まで回収金額の新記録を作り続けました。仕事がなくなるのはわかっているけれど、『タッドのために』とがんばってくれたんです。リーダーのパワーは目標を示し、よい環境を作って、模範を示すことに尽きます」

大いに業績を上げたバッジ氏はGEキャピタルに移る。いろいろな話はあつたが、アトランタが気に入ったので、そのまま働ける場所としてGEキャピタルを選んだのである。

## リーダーに必要な 4つの「GE」を GEで学ぶ

GEといえばジャック・ウェルチ。すぐれたリーダーとして、バッジ氏も彼を尊敬している。

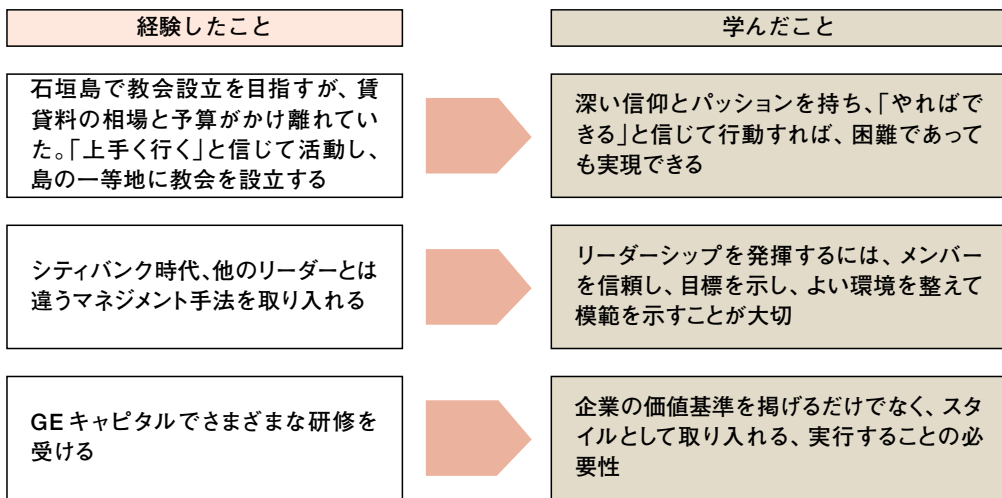
「すばらしいパッションをウェルチ氏はもっていました。またGEキャピタルは人材育成のために投資をしていて、リーダーシップ研修やマネジメント研修も盛んに行っていました。とてもいい研修で、私はいろいろなことを学んだと思います。

リーダーに必要なのは3つのEだといわれました。ひとつはエナジーがあること。2つ目はエナジヤイス。他の人にエナジーを与えられること。3つ目はエッジです。いつも前向きで最先端のことを追求できる。毎日改善する意欲をもつ。さらにもうひとつのEが加わりました。実行するというエクスキュートです。

私がGEキャピタルにいて感心したことがあります。それは価値基準がはっきりしているということ。企業における価値基準とは、ともすれば社内には貼り出すポスターに書いただけで終わり、ということになりがちですね(笑)。しかしGEキャピタル



## ■ タッド・バッジ氏のリーダーシップを育んできた「経験と学習」



ルでは実際にスピードやパッションという価値基準がきちんと評価制度にも組み込まれていました。それがないと昇格できないわけです。銀行でも同じですね。価値基準をきちんとスタイルに表す必要があるのです」

バッジ氏は自分のスタッフに深い信頼をもつこと

が大事だと説く。だが、その信頼は人柄だけから生まれるものではない。人格に加えて能力がなければならぬというのは経営者として当然の要求である。

「私には6人の子どもがいます。彼らにもよく話すんですよ。『私はきみたちが何をやって、自分の子どもだから愛するだろう。でも信頼するかどうかはあなたたちの行動が決めるんだよ』って。従業員もそれと同じです」

バッジ氏は東京スター銀行が最も厳しい時期に取締役になった。銀行業務で最も大切なのは人材の質だという信念をもっている。経営者は誰もが同じことをいうが、実際に人生を育てるため先頭に立っていると思える経営者はそれほど多くない。

だがバッジ氏の場合、暇があればどどんフロアを回って自分で情報を集める。またバッジ氏の発案で、月に2回、サンドイッチを食べながら何でも話し合うランチミーティングを開いている。役職者はもちろん、一般社員も参加し、支店からも人が集まってくる。直接プロジェクトの相談をするなど、コミュニケーションを楽しんでいるという。直接質問をメールすると、秘書や周りのスタッフが返答してくることはまずないという。バッジ氏本人が調べ、一般の社員にも返答してくる。たとえささいな質問であってもである。東京相和銀行時代は自分から何か提案するということはありえなかったが、今ではいろいろなことに挑戦しようという雰囲気生まれできた。その結果としてさまざまな商品やアイデアが具体化している。

「この仕事は優秀な人がいないとうまくいきません。彼らが高い目標を達成していくこと、チームビルディングすること、これは私にとっても楽しいことなんです。優秀で信頼できるスタッフと成果を作

ることは大きな喜びです。もともとは破綻してしまった銀行が変化していくのを見られるのですから。今はみんなが仕事に目的をもっています。

東京スター銀行は「ファイナンシャル・フリーダム」というスローガンを掲げています。さまざまなサービスを提供することによって、お客様のお金のわずらいをなくすお手伝いをしていく。

そのためにも私たちはユニークな存在でなければいけません。大手銀行は日本にたくさん存在しています。今度東京三菱銀行とUFJ銀行が合併したら世界最大の資金量をもつ大銀行が生まれます。そういう銀行とまったく同じことをやっても意味がないでしょう？ 必ず失敗しますよ。私たちの銀行にはそれなりの存在理由がないといけない。

従業員が皆ユニークで、先進的なことを考えられる銀行じゃないとおもしろくないでしょう。他がやっていないことにチャレンジするのはおもしろいですし。ですから私たちはやること、やらないことをきちんと決めていきます。経営のやり方も大切です。経営スタイルだつてずいぶんユニークだと思いますよ。それを全て組み合わせれば、東京三菱&UFJの銀行とも競争できる。大手銀行よりも柔軟でスピードがあれば、お客様は支持してくださるはずですよ。

今の私のパッションは行員、お客様、株主、社会、それぞれのステイク・ホルダーに対して付加価値をつけることですね。どのようなニーズにもこたえていくことはチャレンジですが、やりがいがあります。今後は社会貢献活動も積極的に考えていきたいと思っています。子どもたちに金融の原則を教える財団を作ろうかとも考えているんですよ」

バッジ氏の話には、強い説得力がある。宣教師時代の経験はこんなところにも生きているのだろうかと思えた。

## 『スローキャリア——上昇志向が強い人のための生き方論』

著者／高橋俊介（PHP研究所 1300円＋税）

出世や報酬を目標とせず  
仕事のプロセスを重視する

「スローフード」という考え方が注目されている。ゆっくり食べるという意味ではなく、ファーストフードのように効率や数字など上昇志向的なものさしを持ち込んだ食生活とは決別して、人間らしい食のスタイルを取り戻そうという意味だ。著者の造語である「スローキャリア」もこれに近い。仕事はほどほどに、のんびり会社生活をすることではない。

「上昇志向をもち、出世や報酬の目標に向かって計画的にキャリアアップしていくのではなく、自分なりの働き方などプロセスやポリシーを重視する考え方は、自分の次の目標や最終的なゴールにはこだわらない。実際、もともと強烈な上昇志向があり、それが仕事のエネルギーになっている人がいる一方で、そうでもない人も目立ちます。早くからトップに立つことは別の部分に生き甲斐を見出し、充実したキャリアを送っている人だって少なくありません」

最近では、上昇志向のない人間はダメ人間である——という世間の風潮がある。例えば「勝ち組」「負け組」という対比だ。これが企業間の競争に使われるならまだしも、年収や社内での地位をポイントに個人の会社員を色分けするキーワードにもな

っている。これに対して著者は「上昇志向が強くなっても、人生の『負け組』になることはない」と本書の中で繰り返し説く。

「勝ち組」「負け組」の  
メッセージで不安に陥る

「勝ち組」に残らないと幸せにされないという幻想を抱かせるメッセージが、上昇志向をもたない人を不安にしているのです。しかし収入と幸福度に相関関係がないことは心理学で明らかになっていますし、キャリアアップや出世に具体的な目標をもつ人が、実は誤りを犯している可能性もあります。変化の激しい時代の中で、いま目指している仕事やポストが10年先にあるかどうかもわからないからです。

だから「上昇志向がないからダメだ」「明確な目標が見つからない。どうしよう」などと悩む必要はありません。むしろ目標にこだわらず、目の前の仕事に主体的に日々、取り組んでいると「これは面白い」と思う仕事が出てきます。それを繰り返すうちに、振り返ると自分らしいキャリアができていくのです。上昇志向が強くない人にとっての自律的キャリア形成は、そうやって実現できると思います」

問題は、多くの企業が「序列」を重視したり、上昇志向型の社員を優秀と見なしたりする人事制度を採っていることだ。「スローキャリア」の思考をもつ人を

企業がきちんと受け入れていない、という現実がある。

「でも」ビジネスは上昇志向型の社員だけではうまくいきません。上昇志向はなくともよい仕事をするプロフェッショナルな社員をどう育成し、動機付けするか。それが今後、企業の課題となるでしょう。どの企業でも、若年層を中心に「スローキャリア」の思考をもって自律行動をとる優秀な社員が増えていますから、彼らをもっと活用しないと企業は競争力を発揮できない時代になってきています」

「スローキャリア」人材を  
企業が使いこなすために

では、優秀なスローキャリアの人材を惹きつけるには、企業は何をどうしたらいいのか？

「序列のサインを排除すること。等級という上下関係を重視して給与を決めたりしない。そんな仕組みは上昇志向の人には効果的でも、スローキャリアを目指す人にはほとんど意味がありません。給与は職種やその人が生み出す価値で決めることです。

もうひとつは、ビジョンを示すこと。売り上げ目標のビジョンだけでは、上昇志向型の人とは求心力となりません。彼らには求心力となるビジョンを示し、価値を感じるビジョンを示し、末端の社員にまできちんと伝え、実行できるかどうか。それが重要だろーと思えます」

プロフィール  
高橋俊介

たかはし・しゅんすけ

人材マネジメントコンサルタント。日本国有鉄道（現・JR）、マッキンゼー・ジャパン、ワトソンワイアット代表取締役社長を経て、97年にピープル・ファクター・コンサルティングを設立。慶應義塾大学大学院政策メディア研究科教授も務める。著書に『キャリア論』『キャリアシックス』など多数。



## 『ニート——フリーターでもなく失業者でもなく』

著者／玄田有史、曲沼美恵（幻冬舎 1500円＋税）

### 働くことに希望をもてない 40万人の若者たちの実態

失業者やフリーターの増加が注目される若者の就職問題だが、いま、それ以上に深刻化する問題がある。失業者は仕事にこうと、具体的な行動をしている。フリーターはパートでもアルバイトでも、仕事をしている。いま深刻化する問題とは、失業者やフリーターという一群からこぼれ落ちた若者——仕事についていけないだけでなく、仕事にこうと希望すらもせず、働くことも学ぶことも放棄してしまつた層が急増しているのだ。

そんな「ニート」(NEET: Not in Education, Employment, or Training)と呼ばれる若者は、25歳未満で40万人はいる。1997年には8万人だったのが、この数年で5倍に増えた。就職や進学にこぎつけられる若者と、そんな希望すら失ってしまった若者の二分化が進んでいる。

ニートはなぜ増えたのか？背景には、厳しさを増した若者の就職環境やゆとり・個性重視の教育改革の弊害、家庭の問題などがあるだろうと思うが、根本的な理由はわからない。ただ、ニートが仕事にこうとしないのは、働く意欲が低いからではない。学校時代から他者と出会ったりがつたりした経験が少なく、それが原因で「職場でうまくやっていく自信がない」

などと心理的に追い詰められている例が目立つ。「働かない」というよりも「働けない」のだ。

ニートという言葉はすでに立法・行政・メディアでは知られるようになり、これから様々に議論されることになるだろう。「やる気のないダメな奴が親のマネをかじっているだけだ」と片づけられるかもしれないが、それでは何も解決しないと思う。

本書では、曲沼美恵さんとの共同作業でニートの実態に迫つた。背後にあるのは本人の甘えだけではない。大人の側は理解しにくい彼らを「やる気がないだけ」と捉えずに、理解しようと試みる。彼らが動き出すように背中を押してやる。解決策を見つけるには、何よりそうした姿勢が必要だろう。(玄田談)

### 玄田有史 げんだ・ゆうじ

1964年生まれ。東京大学社会科学研究所助教授。著書に「仕事のなかの曖昧な不安」「ジョブ・クリエイション」など。

### 曲沼美恵 まがぬま・みえ

1970年生まれ。日本経済新聞社を経て、フリーライター。主に働く女性や教育の分野で執筆。



## 『ボスと上司——「プロ」サラリーパーソンvs.「アマ」サラリーマン』

著者／梅森浩一（ちくま新書 680円＋税）

### 成果主義時代に求められる リーダーシップのあり方

伝統的な終身雇用・年功序列を堅持してきた日本企業の多くが、グローバル・スタンダードを追求する外資系企業に倣って「成果主義」に基づく人事制度を導入し始めた。そこでは「私」と「他人」がハッキリ区別され、仕事では何より「結果」が重視される。性別、年齢、国籍などに関係なく、社員は自分が仕事の結果を出して、それを認めてもらわない限り、生き残ることができなくなってきた。

このような状況の中で、当然、そのリーダーに求められる資質も確実に変わりつつある。社内のチームを率いて結果を出せるリーダーとは、どんな人物か？本書では、「ボス(外資系企業のリーダー)」と「上司(日本企業のリーダー)」を対比しながら、成果主義時代の優れたリーダーの条件を具体的に挙げた。

例えば、部下が進むべき方向をビジョンとして指し示す能力が必要だ。「上司」はノルマを課すのは上手だが、コンセプトを自らまとめて部下に伝えることについては頼りない。上層部からいわれたことを部下に押しつけるだけの「上司」も少なくないだろう。それでは部下が無理難題に疲弊してしまい、結果も出ない。いま求められるのは、会社の方針を理解したうえで、

自ら積極的・自律的にリーダーシップを発揮する——そんな「ボス」のほうだ。部下はリーダーのビジョンについてくる。「お前たちはオレの言う通りやればいいんだ」などと命令するやせに、会社の未来を語ることでできない「上司」はリーダー失格である。

最近では、成果主義を導入する一方で、部下はいないのに「上司」だけは大勢いる頭でっかちな組織の日本企業も目立つ。そんな会社の「上司」には、退職金や年金を手に入れるまでの地位にしがみついているような人が多い。彼らに、変わりつつある時代のリーダーシップを期待しても無駄だ。「ボス」と交代させるためにも、早めに退場してもらおう以外にない。(梅森談)

### 梅森浩一 うめもり・こういち

1958年生まれ。チェース・マンハッタン銀行、ソシエテ・ジェネラル証券などで人事部長を歴任。現在、エグゼクティブ・人事コンサルティング「アップダウンサイジング・ジャパン」主宰。著書に「クビ!」論。」「査定!」論。など。



CATALYST\*

カタリスト

# 照屋林賢

元祖沖縄ポップ。りんけんバンドのリーダー

## 音楽の世界に出口はない。 勉強し続ける 人だけが残れる

### 「援助ゼロ円」が 父の大激励

「なぜ、米国人はこんなに自分たちの音楽が好きなんだろう」

実家は沖縄、コザの商店街で三線店を営んでいます。外国人向けの店が立ち並ぶ町に、突如現れる三線屋さんです。米国人は、珍しそうに店を覗き込むのに入っていない。ただ通り過ぎて行く。

「日本人は米国の音楽や映画、食べ物も取り入れているのに。いつか逆転させて、僕の音楽を買わせてやろう」と、幼いながらに思った記憶があります。本当の意味でのグローバル、世界で通用するには、自分の文化を自分のものにする。他人の文化のモノマネじゃ通用しないと思いました。

80年代、初めて「りんけんバンド」が本土でCDを出すとき、レコード会社から「日本語で歌ってください」といわれました。しかし、生まれた場所の言葉を大事にしたいと主張し、ウチナーグチ（沖縄弁）で発売しました。すると、意味

が分からないという声も上がったものの、次第にTV番組のテーマソングに使われたり、国語の教科書に歌詞が掲載されたりしました。当時、全国の子供たちが沖縄の言葉を国語の時間に勉強するなんて、夢にも思わず、自分の文化を大事にすることの重みを実感しました。

私は祖父の代から続く、音楽一家に育ちました。高校卒業後、もっと広く音楽を勉強したいと、親の猛反対を押し切り、家出同然、実家の2階から飛び降りて、パスポート片手に那覇から東京行きの船に乗り込みました。一世一代の大決心でした。当然、親からの援助は1円もなし。しかしこの決断で、自分で道を切り開くことを身につけました。今思うと、「援助なし」は父なりの大激励だったのです。

現在、プロデュースする約20名のレッスン生にも、「自分で考えて決めなさい」とアドバイスをしています。放任主義ですよ。自分で決めてこそ、ステージで力を見せつけられる。人から決めてもらってできるほど、音楽を生業とする人生は甘くないのです。

彼らをオーディションで選ぶのですが、僕の選考基準はひとつ。歌に心がこもっているかどうかです。技術は教えてやれるけれど、心の込め方なんて教えてあげられない。発声練習でも、違いが分かります。

### 夢を与えることは 見られる立場の責任

父、林助は日本が戦争に負け、米兵が大挙してきたとき、彼らの姿を見て、ホッとしたといいます。聞くと、「右手に銃をもっていたけれど、左手にはギターをもっていたから」(笑)。音楽をするんだと安心したそうです。そんなユーモアのある父を見て、音楽を日常のものとして身につけました。今でも、朝起きて、シャワーの前に、まず作曲といった具合です。

僕が父や先輩を見て学んだように、僕はみんなに見られている。僕の姿をみんなが見て、音楽を“ごく日常”として取り入れ、夢を実現させる楽しさを味わってほしい。

常に「見られる立場」であることを肝に銘じているんですよ。

文/正木美穂子(編集部)



#### PROFILE てるや・りんけん

1949年戦後沖縄芸能の大スター、照屋林助の長男として沖縄に生まれる。沖縄ポップスを全国に広めた先駆け、「りんけんバンド」のリーダー。20カ国でコンサートを開催。プロデューサーとして、人気デュオ「ティンク ティンク」を始め、4歳から20歳までの歌手約20名を育成。その手腕に注目が集まる。

1+1=3

製鉄工場に、新聞の印刷工場見学……。

昔、誰もが行った「会社見学」は姿を消しつつある。

最近では、学校と企業が連携して

“見学”だけにとどまらないプログラムが実施されている。

「働くこと」の意味や楽しさと学校の先にある「社会」を見せてあげようとするプログラムだ。

「大切だとは思いますが、とても当社は子供の教育までする余裕はない」という

弱気な声も聞こえてきそう。そう思っている方にこそ、是非お読みいただきたい。

次世代を担う人材の育成

# 企業が 教育現場に 乗り出した **上**

文・構成 正木美穂子 (編集部)

# 生徒・教師・社員 全てのの人に自信を与えるプログラム

「GEEさんのプログラムには驚いた」——東京・墨田区立本所中学校を訪れた日、校長の森本先生は言った。  
社員が朝来たかと思うと、すごいスピードで子供たちを連れて街に出かけた。行く先で課題を見つけては、  
解決方法を発見し、おまけに資料の作り方、人を説得するプレゼンテーションのやり方まで教えてくれたという。  
校長先生も驚くプログラムとはどんなもの？

## 社会貢献は 当然の流れだった

1928年——今から70年以上前、GEEアメリカ本社では、社内のボランティア組織「GEEエルファン・ボランティア」が立ち上がった。日本支部が発足したのは1992年。現在までに社員と退職者の900人以上がメンバーになった。メンバーは航空機エンジン整備工場見学や、尾瀬清掃プロジェクト、発電所ツアーなど、ボランティアイベントを企画、実施した。

「どれも成功しましたが、毎回、社員の参加人数は30人程度でした。ここ5、6年で日本におけるGEEグループの社員が3000人から1万人規模の企業になった以上、もっと多くの社員が仕事の時間を利用して社会に貢献すべきだ

というのが、子供たちへのプログラム、そのものの始まりです」とGEE広報部 社内広報・社会貢献担当マネジャー、高澤知子氏は言う。

2002年、GEEアメリカ本社では役員を、CC担当副社長に就任させた。CC (Corporate Citizenship) とは、「よき企業市民」とGEEでは訳されている。欧米では企業にCSR (Corporate Social Responsibility / 企業の社会的責任) を問う風潮が高まっていた。GEEでもCSRをGEE独自の言葉「CC——よき企業市民」に噛み砕いて表現し、これまで以上に力を入れ始めた。

## 地域に役立つ発明家になろうプロジェクト

「日本人はボランティアにあまり慣れていません。そのためボランティアを、や

りたい人が自分の時間を使ってやるもの」ととらえている人が多い。だから、全社的に機会を作って取り組まないと浸透しないと思いました」と高澤氏は言う。

そこで、GEE社員として普段仕事で使っている方法を用いて、子供たちが継続的に活用できる知識を与えられるもの、また仕事の時間を利用して取り組めるプロジェクトを考えることにした。さらに「社会貢献」と「社員の満足度向上」、両方の要素を取り入れるために、広報と人事の担当者が知恵を絞った。

「GEE社員は、問題解決の手法である『シックス・シグマ』に代表されるトレーニングを数多く受けています。日頃の業務から問題点を見つけ、いろいろなツールを使って解決していく手法を学んだら、いかに多くの人の意見を上手に引き出すか、といった訓練も受けます。こう



① ゲートボールを楽しむ、お年寄りにインタビューする。本所中の生徒  
② 付箋をフル活用し、課題解決に挑む  
③ GE社員と生徒たち

## ゼネラル・エレクトリック

- 事業内容：電力、航空機エンジン、医療機器、金融サービス、メディア事業
- 日本法人所在地：東京都港区
- グループ：1万人

したトレーニングで培った社員の強みを活かすプログラムを考えました」

出来上がったのは、その名もGEの創始者になぞらえ「地域に役立つ発明家になろう」プロジェクトである。プロジェクトの趣旨説明と参加者の募集は、社長から直接、社員へのメールで送られた。GEにとって、それだけ大切なイベントなのである。その結果、昨年は約150人、今年は312人が参加した。

## 何気ない「日常」から課題を見つけ出す

朝8時50分。墨田区立本所中学校の体育館でオープニング・セレモニーが始まった。GEの社員40人と、中学1年生がここで初めて顔を合わせる。実は、社員同士の顔合わせも、ここが初めて。知らないもの同士いきなりチームを組ん

# 「学ばないと、働くと」の意義 今こそ、企業には協力してほしい

宮下和己氏 (国立教育政策研究所 生徒指導研究センター 総括研究員)

「なぜ、今、勉強しているのか、働くことの意味とは何なのか——子供たちは、いつか学校の向こう側にある複雑な社会の中で生きていかねばなりません。ですから、子供たちが、社会の仕組みや働くことの大切さを知ることが、学ぶことの意義を認識することにもなりません。」

例えば、職場体験などいろいろな社会人と接し、仕事を体験できた子供は、「今日は、漢字を書けずに困ったな。もっと国語を勉強しよう」など、体験から学ぶことの意義を見出すことができます。また、こういった経験から、自分の進路をしっかりと見詰め、社会の厳しい現実を乗り越えられる実力を少しずつ蓄えられるのです。そのためには、企業の方々の協力が必要です。

また、子供たちだけでなく、教育現場以外と接点が少ない教師にとっても、企業の方々と交流は、「仕事の楽しさ」や「荒波」を子供たちにリアルに教えるためのヒントを得る貴重な機会になります。

企業の方々には、今、企業が必要としている人材の育成という視点だけではなく、子供たちひとりひとりの能力や資質を伸ばし、そして社会でどう活かすのかを、子供たち自身が考えることのできる機会をもつと与えてほしいと思っています。

今、勤労観、職業観を育み、子供たちが社会人・職業人として自立していくことができるようにする教育が求められています。だからこそ企業の方々に、教育現場にどんな人入ってきていただきたいですね。

でプログラムを運営しなければならぬが、トレーニングによってGEの「共通言語」を使えるもの同士、違和感はない。社員同士が相手の得手、不得手を察知し、短い時間で自分が何をすべきなのか、考えながらプロジェクトを進めていく。

5、6人の生徒に対し、2、3人のGE社員がつき、グループを作った。

あるグループは、街の課題を探そうと、本所中学から程近い親水公園に歩いて行った。そこでは、お年寄りたちがゲートボールを楽しんでいた。いつもの何気ない光景。子供たちは普段なら素通りする、お年寄りのグループに近づき、メモを片手にインタビューを始めた。はじめは緊張気味だったが、大人たちがきちんと質問に答えてくれると分かった、すぐに自信をもった。

「何か困っていることはありませんか」と話しかけるとお年寄りたちは、声をそろえて言った。

「特に困っていることはないけれど、この公園が汚いのと、若い人と交流する機会やきっかけがないのが、本当に寂しいねえ」

## 問題の本質を 見抜く力を養う

早速、学校にお年寄りたちの意見を持ち帰り、グループの話し合いがスタートした。

公園を掃除して、お年寄りと話をする

【図表1】「地域に役立つ発明家になろう」当日のスケジュールの例

① 8:50~9:00	オープニング・セレモニー (体育館)
② 9:00~9:30	GEの社員と一緒に今回の課題や、調べたいもの、歩くコースを確認
③ 9:30~10:30	「なぜだろう? どうしたら?」地域に出かけ、街の課題を探し出す
④ 10:40~12:30	街に役立つ発明を企画書にまとめ上げる
⑤ 12:40~13:40	給食、昼休み……作戦会議
⑥ 13:40~15:00	学級で発表会。社員より講評
⑦ 15:00~15:30	今回の学習に対する感想文

ればいいのではないか、という意見が出た。しかし、話し込んでいくうちに、それだけでは問題の解決にならないことに彼らは気づく。①1回限りでなく、継続的にのお年寄りや若者が交流できること、②掃除をして綺麗にするより、そもそも公園自体がいつも綺麗で魅力的な場所であればならない。この2つの課題を同時にクリアしようと、生徒たちは給食を急いで食べ、お昼休みを返上し、話し合いを続けた。彼らが出した答えは、公園でお年寄りや若い人たちが一緒に、花を植えるイベントを催すことだった。

花を植えれば綺麗な公園になる。一緒に作業すれば、共通の体験から会話も生まれる。そして公園が綺麗になれば、きっと地域の子供たちも遊びに来る。

彼らの発明は、その後GE社内の人気発明投票で賞を獲得した。

このグループ以外にも、子供たちの多くのアイデアやその頑張り、社員や先

生など大人たちは驚かされた。中学校1年生が、打ち合わせ、課題の発見、議論、解決策の考案、資料の作成、プレゼンテーションに至るまで、頑張った。

課題を見つけて解決策を生み出すまでわずか、4時間ほどだった。実は、このプログラム、本所中学が知ったのは、実施の2週間前。通常、学

## 《アメリカ・レポート》製鉄の町から保険の中核へ 成功を支えた「キャリア教育」

辰巳哲子とくしこ  
ワークス研究所 研究員

昨年、アメリカ・コネチカット州の州都、ハートフォードに、1990年代に実施されたキャリア教育とその後を調べるために訪れた。この町は、2000年前に始まった保険産業発祥の地で、「インシユアランス・キャピタル（保険の町）」と呼ばれている。現在では、35社を超える保険会社の本社が、この町にある。しかし、以前は製鉄が盛んで、工場が立ち並ぶ街。80年代前半には20万人以上が雇用されていた。ところが80年代後半に、不況によって多くの失業者を出した。そして製鉄から保険へと主要産業が入れ替わるなか、必要な人材と現実のギャップに苦しんだ。

その経験をもとに州政府は産業界と協力し、将来の労働力を地域ぐるみで育むことに力を注いできた。それは以下の2つに集約される。

1つ目は、「産業界で必要とする力」を子供たちにつけさせる教育の仕組みづくり。産業界に協力を仰ぎプログラムを作った。今後の重要分野であるビジネス&ファイナンス、小売・観光・娯楽・環境・天然資源・農業などの9分野について、①学力基準②態度や能力③コミュニケーション力な

どの基礎的な能力④専門スキル（物理・PCスキル、環境科学についての知識など）を子供の発達段階にあわせて作成した。

2つ目は学校の授業運営への企業の協力である。州政府が作成した企業向けのガイドブック（Employer's School-to-Career Pocket Guide）には、小学生には「キャリア探索」、具体的に進路を選択し始める高校生には「インターンシップ」、企業で実際に仕事を体験する教師には「エクスターンシップ」など、発達段階と協力対象にに応じて企業の役割や心構えが細かく記されている。このガイドを基準のひとつとし、各企業が授業運営に携わっている。

「なぜ、企業が学校教育に対してこれほどまでに協力的なのか？」と、コネチカット教育庁のアソシエイト・エデュケーション・コンサルタントのジューディに聞いた。「企業にとって長期的に労働力を補完できることなのです。将来の労働力育成のために、学校教育に投資することは企業にとっても喜ばしいことなのです」と彼女は答えた。

80年代の苦い経験を教訓に、長期的な目的と視野を共有した行政と産業界の活動が根付いているという印象をもった。

校が検討するのに比べると桁違いに短い期間で、プログラムの開催を決断した。森本校長は「企業と学校の時間感覚は違います。ただ、これからは、学校もスピードが大切。そうでないと子供たちにとって本当にいい情報をつかみ損なってしまう」と言う。

## 本当に学んだのは社員

「もっと勉強して、大人になったらGEに入ってみよう」「発明なんて考えてなかったけど、そこらへんに落ちているもんだなあと思いました」「自分たちでもこんな素晴らしいことが考えられるんだ——終了後の感想文には、誰もが『街の発明家』になれた自信をのぞかせた。

「いいプログラムだったと、お褒めの言葉をいただくのですが、本当は、一番勉強させていただいたのは、社員かもしれません」と、高澤氏は言う。社員は、「仕事ではうまくいっているのに、子供の反応は大人と全く違っていて、コミュニケーションに苦労した」「先生が子供を静かにさせるのを見て、いろいろなおチャレンジ・スキルを学んだ」など社員にとてもよい刺激になったという。

また、今年のプログラム終了後GE社内で行われる「人気発明投票」でも盛り上がった。ある小学校の3年生のグループが考えた発明は、人が痛みを感じているところにあてると、痛みが数値

化される装置。「お客さんが痛いといっても、どれくらい痛いのか分からない。とくに、赤ちゃんの場合は困っている。痛みが度合いが分かると、もっといい対応ができるんだけど」という薬局でのインタビューで聞いた薬剤師の一言からこのアイデアは生まれた。社内の医療部門では、「痛みを数値化するのはまさに、今我々が取り組もうとしていること。薬屋さんの話からこれを思いつくとは発想が素晴らしい」と、医療機器部門の社員の間で評判になった。

その他、生徒から届いたお礼の手紙を社内で見せ合ったり、体験談を交わしたりし、仕事へのモチベーションも上がった。社員同士のネットワークも一気に広がり、事後アンケートでも90%以上が来年も是非参加したいという結果が出ている。

「おかげ様でこのプログラムは、とても好評でした。先生方も生徒さんの集中力に驚いていました。小学校2年生でもこのプログラムを難なくこなし、私たちがとっても自信になりました。昨年は6校の小中学校、今年は14校で実施しました。この14校は、本当に先生方が熱心で、『是非、うちで実施してください』という学校です。しかし、本当にこのプログラムを必要としているのは、むしろ消極的な先生の向こう側にいる子供たちです。その子供たちにどうやって、届けられるか。それが、これからの課題です」（高澤氏）

# セコムが 社会貢献に熱心な理由

単なる会社見学ではなく、実際に仕事を手伝いながら、「働く」意味や楽しさを理解してもらおう「ジョブシャドウ」。  
その実践に協力したセコムのケースを紹介する。高校生を受け入れた背景とその効果とは？

## 「いいことだったら、やろう」 社員が一致団結した

2004年2月、セコムに東京・都立豊島高校の生徒たちが42人集まった。「ジョブシャドウ」に参加するためだ。

ジョブシャドウとは、影のように社内に密着し、普通の職場の様子を観察し、簡単な業務に携わりながら、特定の仕事について学ぶ職場体験である。

セコムでは事業の中核である「セキュリティ」を、社会貢献のうちのひとつと考え、社員は日頃から「社会貢献」とは何かを強く意識しているという。



セコム株式会社  
執行役員 現送事業統轄  
高岡 実氏

生徒の受け入れに際して、社内からの抵抗はなかったのだろうか。

「よく分からないけれど、いいことであれば、やってみよう」とすぐに、社員が一致団結しました。反対意見は全くなし」と執行役員・現送事業統轄の高岡氏は語る。

## トップシークレット以外 何でも見せます

広報や企画など、人気のある部署に限らず、トップシークレットを保有している部署と営業現場以外は全て生徒に開放した。警備など、高校生にとって分かりやすい仕事だけでなく、一日中パソコンに向かっているような、理解しにくい仕事も体験させた。社員は日常を知ってもらうために、ありのままの姿を見せる。本当の姿を知って「面白くなかった」といわれたとしても、それが分かったことが、その子供にとっての成果だと、

高岡氏はいう。

では、当日の様子はどうだったのか。ひとりの女子高生を担当した広報室の井上まなみ氏に聞いた。

「実際にジョブシャドウをしている生徒たちと一緒に取材しました。その取材をもとに、社内報の記事を作成しました。広報というと、対マスコミの華やかな部署と思われがちです。しかし、封筒の整理など、社内向けの地味な作業もたくさんあることも知ってもらいました」（井上氏）

後日、女子高生は社内報に掲載する原稿を携帯メールで送って来たという。なんとも今どきの若者らしい。

## 社会貢献を通して 自分の仕事を再確認する

約10年間人事を担当した高岡氏は、大学生の面接のたびに、つくづく物足りなさを感じていた。

「暗記した業績の数字を出してくる人や、御社の健全な経営に関心が……という人も多くいます。ところが肝心のやりたいことを聞くと出てこない。挑戦したいこともない。しかし、彼らの大半は職場に行ったことも、見たこともないのだから仕方ないことです」

このような経験から、小さいころから実際に働く「体験」をさせたいと、感じていたという。

社員からは、「限られた時間の中で、子供たちに自分の仕事を理解させるため、自分の会社での役割が整理された」「入社したときには感じていたのに、消えかけていた素朴な思いや疑問が蘇った」との声が寄せられ、参加した全員が、「何のための仕事か」「誰のための仕事か」を考え、セコムの中核事業が、社会にとってどんな意義があるのかを身をもって確認した1日になった。

### セコム株式会社

- 事業内容：セキュリティ事業
- 本社所在地：東京都渋谷区
- 設立：1962年
- 従業員数：11,856名
- 売上高：2,884億円（2004年3月期）

# 社会的責任投資の視点から見た 企業と学校教育の連携

秋山をね氏 (株式会社インテグレックス代表取締役)

学校教育を企業が支援することは、企業にとってどんな価値があるのか？  
「ここ数年話題となっている企業の社会的責任(CSR)の観点から、秋山をね氏に意見を聞いた。



あきやま・をね  
株式会社インテグレックス代表  
取締役  
慶應義塾大学経済学部卒業。  
在学中に米国ブラウン大学に  
留学。大学卒業後、米系証券  
会社で米国債トレーダーを務め  
る。1998年青山学院大学大学院  
でファイナンス修士取得。米  
国駐在後、2001年6月に社会  
責任投資(SRI)の普及および  
企業の社会的責任(CSR)の推  
進を目的に同社を設立。

【図表2】インテグレックスの4つの  
企業評価軸

- ① 経営トップのコミットメント  
ガバナンス・トップコミットメント評価
- ② 企業の透明性  
アカウンタビリティ・透明性評価
- ③ 倫理・法令遵守のマネジメント体制  
企業倫理・法令遵守体制評価
- ④ 企業独自の取り組み  
ステークホルダー対応評価

## 本業の中で行うことと 適切な情報の提供

企業が子供たちの教育に協力することは、果たすべき社会的責任のひとつと考えられます。それは私どもが考える企業の社会的責任に関する4つの評価指標(図表2)の中で、4つ目の「企業独自の取り組み」として区分することができ、こうした企業の教育支援活動が社会的な貢献として成功するかどうか、言わば、企業価値向上につながるかどうかには次の2つが大切だと思います。1つ目は本業の中でできること。もうひとつは子供たちを将来の重要な労働力と考え、適当な情報を提

供することです。例えば最近では、証券会社

が小中学校、高校の授業で、金融の知識を与えるプログラムを提供し始めています。これは金融という証券会社の本業の中で行われており、金融を理解する適切な情報を提供し、将来の金融ビジネスを担う人材を輩出するための基盤づくりとしても期待できます。

## 調査の回収時に垣間見える 企業の素顔

企業の社会的責任について面白いエピソードがあります。私どもの調査対象である上場企業に対する調査票の回収状況についてです。例えば、調査を依頼しても回答をいただけない企業が社会を揺るがすような大不祥事を起こしたことが何度かありました。依頼して「そんな調査をやる暇はない」といわれた直後に、破綻してしまった企業もあります。社内の実情を公にできる企業は、まずはある程度評価できると思いますが、こうした調査で透明性が高いという評価を受けている企業ほど、社内の風通しがよいのか回答がスムーズに行われているようです。調査への対応という小さな取り組みひとつひとつに、実は企業の実情が

表れているといえるかもしれません。

企業がどう社会的に責任を果たすかは、経営者のコミットメントが強く影響しています。失敗をやむやむにせず、たとえ企業にとってマイナスとなる情報でも社会に対して説明ができる組織を作り、その上で、どう社会貢献に取り組むかは、経営者の手腕次第です。調査結果で現在、CSRについて高い評価を受けている企業の中に、意外にも、過去に不祥事を起こした企業がいくつもあることは驚きでした。過去の失敗に学び、着実に社会の信頼を取り戻しているという事です。

## 誠実な経営で 企業価値を高める

「直接利益に結びつかないから、社会貢献などに投資をする余裕はない」などという声もちらほらと聞こえてきます。しかし皆さんが株主なら、そんな余裕のない経営をしている企業に長期的な投資ができるでしょうか。企業の不祥事が続くなか、投資家たちはいまだかつてない厳しい目で企業を見ています。財務や経営状況だけでなく、いかに誠実で透明性の高い経営をしているのか。社会責任投資(SRI)は、それを評価する仕組みです。この仕組みが浸透することで、「正直者が馬鹿を見る」ことは確実に減少します。最近の欧米諸国では、特にSRIを重視しており、日本でも今後、グローバルに資金を集め、企業価値を高めるには「誠実な企業」であることは必須です。

こう考えると日本ではあまり進んでいない、企業が行う学校教育への支援は、投資の観点からも十分評価できます。これからは、誠実な経営が確実に「競争力」になる時代です。



# 編 集 後 記

サッカーアジアカップの決勝戦や中国人サポーターに関する報道を見て、私は本当によかったと思いました。一連の報道で、ありのままの現実を多くの日本人が、わかりやすく理解できたと思うからです。彼らの行動には63号中国特集の取材で私たちが感じた中国人が抱いている日系企業イメージの根底にある、ネガティブな日本および日本人観が強く表れていると思います。アジアカップの後、中国に進出している日本企業のみなさんは、現地法人のマネジメントのあり方を再考されたのではと推測しますがいかがでしょうか？大変悲しい現実ですが、現実を知らないでコミュニケーションを間違えようより、現実には真正面から対峙するほうがよほど次につながります。(佐野)

かねて願っていた「三国志」全訳を通読してみた。登場人物3000人というスケールの大きさ、知も勇も情もある多士済済、リアルな戦闘場面、裏切り、果てはオカルト、魔術まで、まさに巻をおく能わずの面白さだった。ひとつ気づいたことがある。蜀の軍師として鬼神のごとき働きをした有名な諸葛孔明だが、ボスだった劉備亡き後、まったく冴えないのだ。小手先の戦さには勝つものの、肝心な戦いで部下の起用を誤り、兵站も心許ない。天才的な参謀ではあるものの将の器ではなかったのだろう(でも日本人はそんな孔明が大好きなのだ)。経営や人事の人、特に中国ビジネスに携わる人にはぜひ全巻通読を勧めたい。(荻野)

息子が夏祭りでお金をすくって来たため、わが家でも飼いはじめました。水槽、水をきれいにするフィルター、底に敷く砂利、水草、金魚1匹ではさみしそうなので、水槽内に生えてくるコケ類を食べてくれる魚やエビも一緒に購入しました。すべて合計すると1万円を超える投資です。妻が

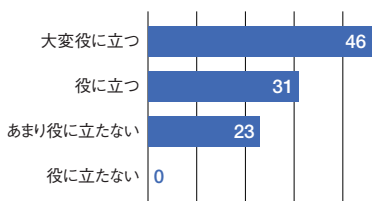
そのことを近所の人に話したところ、「たかが金魚すくいの金魚に、そんなにお金をかけるなんて」とあきれられてしまったそうです。確かに安く上げられるなら千数百円の飼育セットもあったのですが……子どもたちに生きとし生ける物を大切に心が芽生えてくれるのなら、安い投資だと思ってくれました。(Wstc110)

本当に強烈でした。沖縄の台風。取材で行ったものの、本土復帰後、一番勢力が強かった18号に遭いました。飛行機は全便欠航になり、外にも出られずホテルに缶詰。前日に書店で珍しいと思購入した、高校の琉球史の教科書を読破してしまいました。レストランもないビジネスホテルだったため、帰るまでプチ断食。自宅に戻ると2・2キロも体重が落ち、大満足でした。羽田行き飛行機はキャンセル待ちで2558番目でした。「羽田への直行便に乗れるのは、2日後でございます」と非情な案内に、呆然としています。宮古島、関空経由が1席だけ空席だと、友達から朗報が。ありがとう！やっとの思いで帰京しました。(正木)

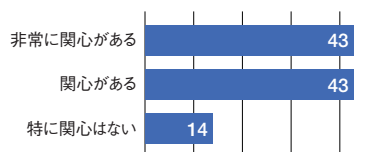
はじめまして。新しくワークス編集部の一員となりました。ワークス研究所のミッションは、二人ひとりが生き生きと働ける、次世代社会を創造すること。そんなミッションに惹かれて、当研究所に参りました。といっても入社して1カ月あまり。編集者のひよっ子として、先輩方の後について勉強の毎日です。見る、聞くこと、なすこと、すべてが新鮮で、ドキドキワクワクの日々を過ごしています。でも一番の驚きは当研究所の研究員・編集者の働き方なのです。「生き生きと働いてる！」と思わせる職場だからこそ、先のミッションを実現できる。そんな思いを抱きました。どうぞ、よろしくお願いたします。(内田)

## 前号『Works No.65 大卒フリーターの未来を探せ』2004.8-9へ寄せられた読者の声 (2004.09.09時点)

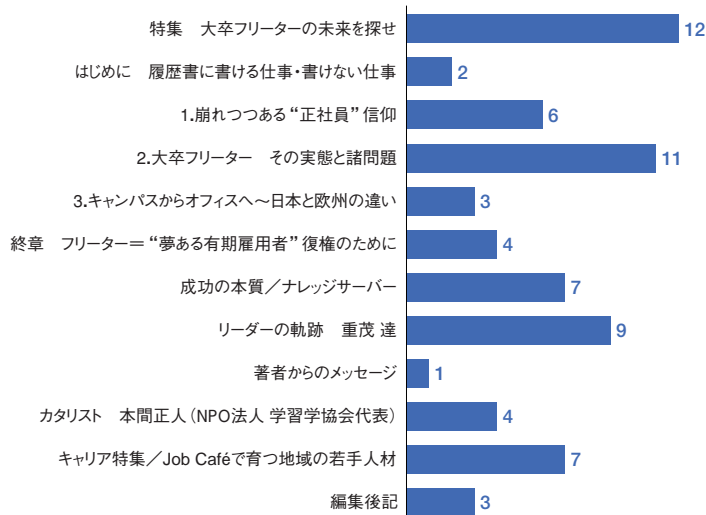
### ◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



### ◆貴殿は(または御社では)、「大卒フリーター」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

- フリーターが否定的に語られることが多い昨今、なぜ、そう語られがちなのか？本当にそうなのか？が分析されていること、解決策を見出すきっかけを多く与えてくれていることが、非常によい。単なるインタビュー記事、研究、分析にとどまっていないことが大変ありがたい(キャリアセンター・センター長)
- リーダーの軌跡の重茂 達氏の生き様は、大変刺激になりました(総合研究所勤務)
- 単に仕事が嫌というフリーターは仕様がなければ、企業と学生(大学)双方ともにズレを修正していくと努力をしなければ、本質的な問題解決にはなりえない。その意味で諸外国の実例や企業事例を交え率直な問題提起をされたのが今号の内容であると理解しています。大変参考になりました(出版/教育事業出版局)

## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)

ご購読料 1冊 700円

(消費税込み・送料無料)

年間購読料 6冊 4200円

(消費税込み・送料無料)

バックナンバーもご購入いただけます。

(No.1～22については送料1冊100円のみで送付いたします。)

## お支払い方法

### 【クレジットカード】

JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

### 【振り込み】

商品初回発送約1週間後に、請求書(振

込用紙)を別送いたします。郵便局またはコンビニエンスストアよりお支払いください。なお、いずれのお支払い方法も代金は一括払いとさせていただきます。  
\*宅配便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございますのでご了承ください。

『Works』最新号の内容について、インターネットでご覧いただけます。

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

## お申し込み方法

以下の項目をご記入のうえ、お送りください。

- ①〈個人の場合〉お名前・ふりがな〈法人の場合〉企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな ②送付先住所(〒) ③電話番号 ④FAX番号 ⑤誌名(『Works』) ⑥定期購読開始号および回数(1～6回)またはバックナンバー号数および冊数 ⑦

お支払い方法(クレジットカードまたは振り込み)

\*以下クレジットカード支払いの場合

⑧カード番号(16桁) ⑨カード有効期限(年月) ⑩カード名義

【FAX宛先】0120-270-112(24時間OK)

【ハガキ宛先】

〒060-0062 北海道札幌市中央区南2条西2丁目 住友生命札幌南2条ビル2F  
リクルート予約購読係コールセンター

【電話】☎0120-022-844

月～金(土・日・祝休)9:00～17:30

『Works』次号(67号)のテーマは「イタリア企業のオリジナリティ」  
発行は12月10日(金)です

## ■バックナンバー 一覧



No.56 2003.2-3  
ワークプレイス・ラーニング



No.57 2003.4-5  
コンピテンシーとは、何だったのか



No.58 2003.6-7  
就職を科学する



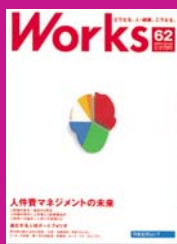
No.59 2003.8-9  
揺れる正社員



No.60 2003.10-11  
取り残された福利厚生



No.61 2003.12-2004.1  
新卒採用の新たな潮流



No.62 2004.2-3  
人件費マネジメントの未来



No.63 2004.4-5  
中国一競争とマネジメントのダイナミズム



No.64 2004.6-7  
企業内プロフェッショナルの時代



No.65 2004.8-9  
大卒フリーターの未来を探せ

No.45 2001.4-5  
「顧客接点」のマネジメント

No.46 2001.6-7  
採用ブランドを解析する

No.47 2001.8-9  
リーダーを育てる。

No.48 2001.10-11  
明後日の定年制

No.49 2001.12-2002.1  
企業と大学の新しい関係。

No.50 2002.2-3  
人事アセスメント再生

No.51 2002.4-5  
知識調達の方程式

No.52 2002.6-7  
採用ブランド再挑戦

No.53 2002.8-9  
グローバルCU現象

No.54 2002.10-11  
人事リスク新局面

No.55 2002.12-2003.1  
日本の人事、失敗の本質

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp) TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886