

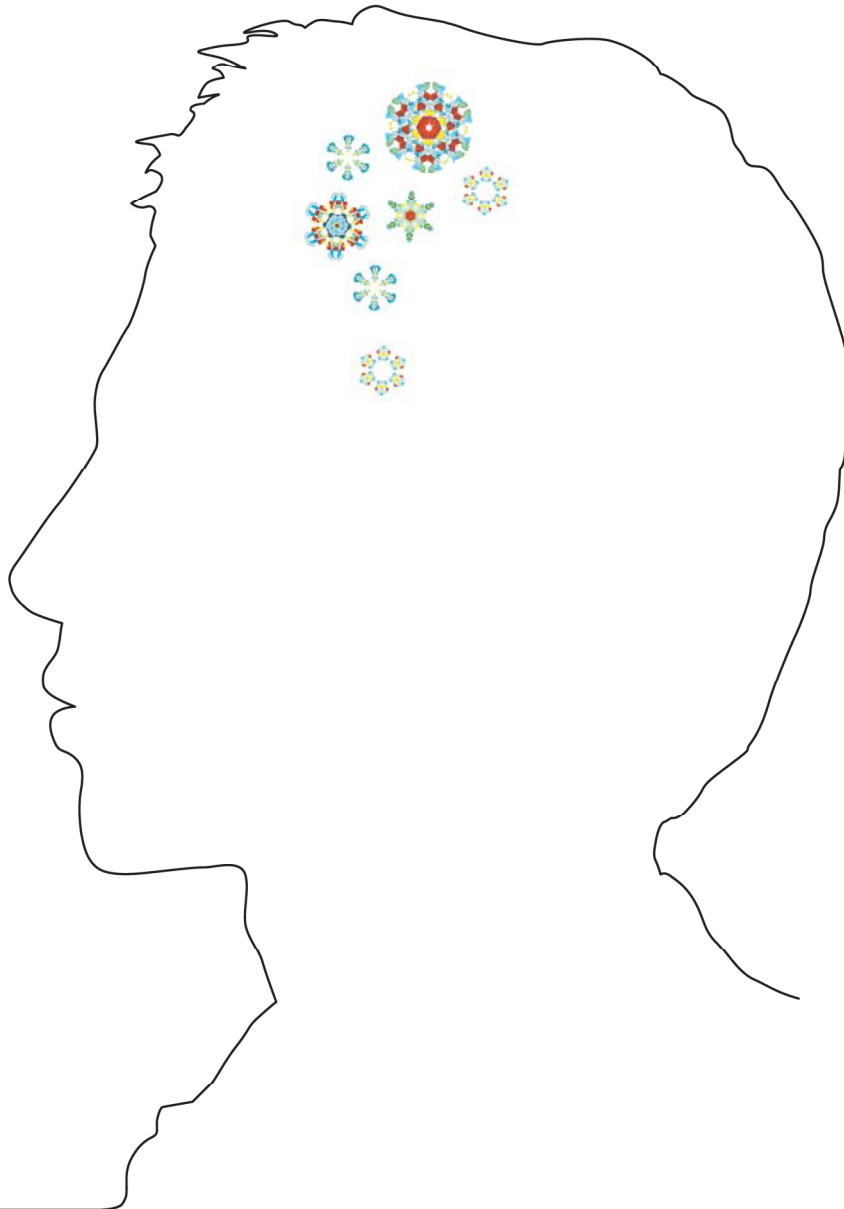
# Works

どうする、人と組織。こうする。

# 73

2005.12-2006.01  
Works Institute

## 人事部とは何か



# Words of Works

「それぞれの企業を、『この会社は働きやすい、この会社で働くことがハッピーだ』と働く人たちが感じられるような『ハイマート(ドイツ語で故郷)』にしなければならないと思います」

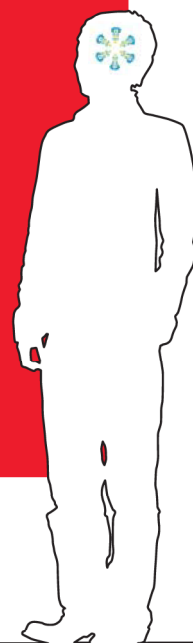
————— P9「人事部とは何か」高木剛氏 日本労働組合総連合会 会長

「クリティカル・ワーカーには常に、仕事で興奮できるフィールドを与え続ける必要がある。そうしないと彼らはうちから去ってしまいます。われわれと彼らとの競争ですね」

————— P22「人事部とは何か」牧野正幸氏 ワークスアプリケーションズ代表取締役社長

「世に言う“社員”が会社に何を提供し、会社はそれに何で報いるのか。ひとつの会社でひとつのパターンしかないのが通常でしたが、これからは、いくつかのパターンを用意しなければならないようですね」

————— P36「人事部とは何か」二宮大祐氏 イオン 人事本部人事企画部





# Contents

## 特集1 人事部とは何か

はじめに	なくても困らない? / 編集担当 荻野進介(本誌)	2
第1章	人事の機能を再点検する	3
Part1	バブル期から現在 人事の機能はどう変化したか 工代将章(本誌編集長)	4
Part2	日・米企業それぞれの人事の役割変化 淡輪敬三氏(ワトソン ワイアット代表取締役社長)	7
Part3	労働組合からの「人事への苦言と要望」 高木剛氏(日本労働組合総連合会 会長)	8
第2章	事例で見る人事の新たな機能	10
Part1	これからの機能① 事業会社の人事システム設計支援	11
Part2	これからの機能② 事業を加速する能力開発の実現 高津 尚志・太田 芳徳(リクルート HCソリューショングループ)	12
Part3	これからの機能③ 全社視点に立った組織・人材開発	15
Part4	これからの機能④ 多様な契約・雇用への対応	18
第3章	先進人材思想— 何で人を惹きつけるか	20
	最速の成長機会 新人には最も難易度の高い仕事を / ワークスアプリケーションズ 起業力 誰でもプロジェクトリーダーになれる / イーディーコントライブ 働きやすさ 休め、働くな、よきに計らえ! / 未来工業 仲間・キャリア 管理職なし、経営情報すべて公開、社長も任期制 / 21	
第4章	これからの人事部はどうあるべきか	27
Part1	人材市場2015年予測と人事の今後 豊田義博(ワークス研究所主任研究員)	28
Part2	濃密過ぎるネットワークの破壊と再創造を 沼上幹氏(一橋大学大学院商学研究所教授)	31
Part3	カギを握る『広い意味での報酬』設計 — 人事マネジャー座談会 有沢正人氏(HOYAグループ人事担当ディレクター HRDセンターゼネラルマネジャー) / 曾山哲人氏(サイバーエージェント人事部本部長) / 二宮大祐氏(イオン人事部人事企画部) / 和光貴俊氏(三菱商事人事総務部採用・研修チームリーダー) / 司会 工代将章(本誌編集長)	33

## 特集2 学校と社会をつなぐ「基礎力」

	どんな仕事においても、社会で働く上で必要とされる「基礎力」 / 辰巳哲子(ワークス研究所主任研究員)	41
--	--	----

■連載	ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する 成功の本質 監修 野中郁次郎 第23回 シャープ / ヘルシオ	45
■新連載	決断の瞬間 松井道夫(松井証券 代表取締役社長)	50
■著者からのメッセージ	『戦略の本質』『ダイバシティ・マネジメント』『チェンジメーカー』	54
■カタリスト	鎌田實(諏訪中央病院 名誉院長)	56
■連載	成長の危機 ひとと組織を救う多様なキャリア 高橋俊介 第4回 正社員以外の働き方での成長と戦略の結合	57
編集後記		63
奥付		64

# 人事部とは何か

## はじめに なくとも困らない？

編集担当 荻野進介（本誌）

人事部が果たす役割を考えるために、人事部のない会社を考えてみた。社員10人の会社なら可能だろう。50人でも何とかなりそうだ。では100人はどうだろう。うーん……1000人規模だと難しいかもしれない。なぜだろうか。

ひとつには人事がないと「処遇の公正さ」が保たれにくい。同じような仕事をしていても、部門ごとに評価や給料が違ったら具合が悪い。もうひとつは「内部労働市場」が機能しなくなる。ある仕事で成果を発揮できない人を別の仕事に異動させることが難しくなってしまう。あとは、社員の数が増えると「組合」ができるから、そうなると、会社と組合のパイプ役として人事が果たす役割が大きくなる。さらにこれは日本の特徴であるが、採用における新卒の比重が大きい。

部門ごとに採用するよりも、人事が「一括採用」し、その後、部門に振り分けたほうがずっと効率的である。よって会社の規模が大きく、毎年、人を採用する企業ほど、人事部があった方がよい。

消滅したら何が困るか、という乱暴な議論の結果ではあるが、以上、「処遇の公正さ」「内部労働市場」「（企業別）組合」「新卒一括採用」という4つが（日本企業における）人事部の存在理由を表すキーワードとして考えられる。

ところが、ここ10数年、「処遇の公正さ」はともかく、あとの3つは、その意味合いが急速に変化した。外部労働市場が発達し、組合離れは止まらない。中途や通年採用が活発化する一方で、「雇用の多様化」が進んだ。さらに、人事業

務を複数企業で管理するシェアードサービス化や業務のアウトソーシングにより、1社で抱える人事業務は確実に縮小している。組織を牛耳り、君臨する人事部というのがもはや遠い過去の話になった。人事部はどこに行くのだろうか。

特集の構成は以下の如くである。1章では、このところの人事機能の変化を、若干の未来展望も含みつつ、総論的に振り返ってみた。2章では、近年重要性を増すコーポレート人事の機能強化の実例を報告、続く3章は、「従業員に提供する価値」という点で、ユニークな実践を行っている会社を紹介する。最後の4章は、人事の新たな役割についてのまとめである。

この特集が走り出した当初、私の頭には「人事部不要論」があった。でも今は考えが変わった。人事部がない会社があってもよい。一方で人事部こそが必要な会社もある。そのあたりの感覚を読者の皆様と共有できればと考えている。



# 1

Part 1  
バブル期から現在  
人事の機能は  
どう変化したか

Part 2  
日・米企業  
それぞれの人事の  
役割変化

Part 3  
労働組合からの  
「人事への苦言と  
要望」



# 人事の機能を 再点検する

国内的にも国際的にも、ここ10数年、企業はかつてない大きな変化の波に洗われた。もちろん人事も例外ではなかった。

「人事とは何か」「人事には何が求められるのか」を考えるために、まずは、この間起こった人事の変化と、そこから導き出される展望を、人事の当事者、コンサルタント、労働組合のトップという3者に論じてもらった。

文・構成 荻野進介 (本誌)



# バブル期から現在 人事の機能はどう変化したか

人事の機能は、人材処遇、能力開発、人材資源設計、経営支援という大きく4つに分類できる。  
日本企業の人事を総体的に見た場合、それぞれがどう変貌してきたか、編集長の工代が報告する。

工代将章（本誌編集長）

1991年のバブル崩壊から現在に至るここ15年の年月は、日本の企業社会にきわめて大きな変化をもたらした。それは人事の世界でも例外ではなかった。私自身は88年から17年、人事の世界でキャリアを積んできたから、その変化を肌で感じてきた。

ここでは、左図にあるように、日本企業における人事の機能を、人材処遇機能、能力開発機能、人材資源設計機能、経営支援機能の4つに分け、それぞれがどう変わってきたか、振り返ってみよう。

## 職能資格制度の終焉と 成果主義賃金の導入

まず、人事が担う最も基礎的な機能といえる「人材処遇機能」である。最も大きな変化は、ほとんどの企業に浸透しつくした感があった職能資格制度の限界が明らかになったことである。70年代

のオイルショックを契機に広まったこの制度は、実態として「新卒採用中心」「40歳まで差がつかない横並び人事」「長期雇用」といった、それまでの日本的人事の伝統と、理念はともかく運用面で「年功性」を引き継いだものだ。

バブル崩壊以降、給与変動幅の拡大や降格制度、役職定年制の導入など、能力や成果に幅をつけ、既得権の見直しという形で、制度の変更が行われたが、小手先の改革に過ぎなかった感がある。その後、93年の富士通を嚆矢とし、経営側の要請により多くの企業で職務給を基礎とする制度が導入された。数々の試行錯誤を経て、現在では、ジョブポインタを細密に測定するというよりも、抱えている課題の大きさや、それに必要な能力要件を包含した役割期待給といった意味合いが強くなっている。米国でいうブロードバンド型職務給に似ており、その意味で日米の賃金制度は接近

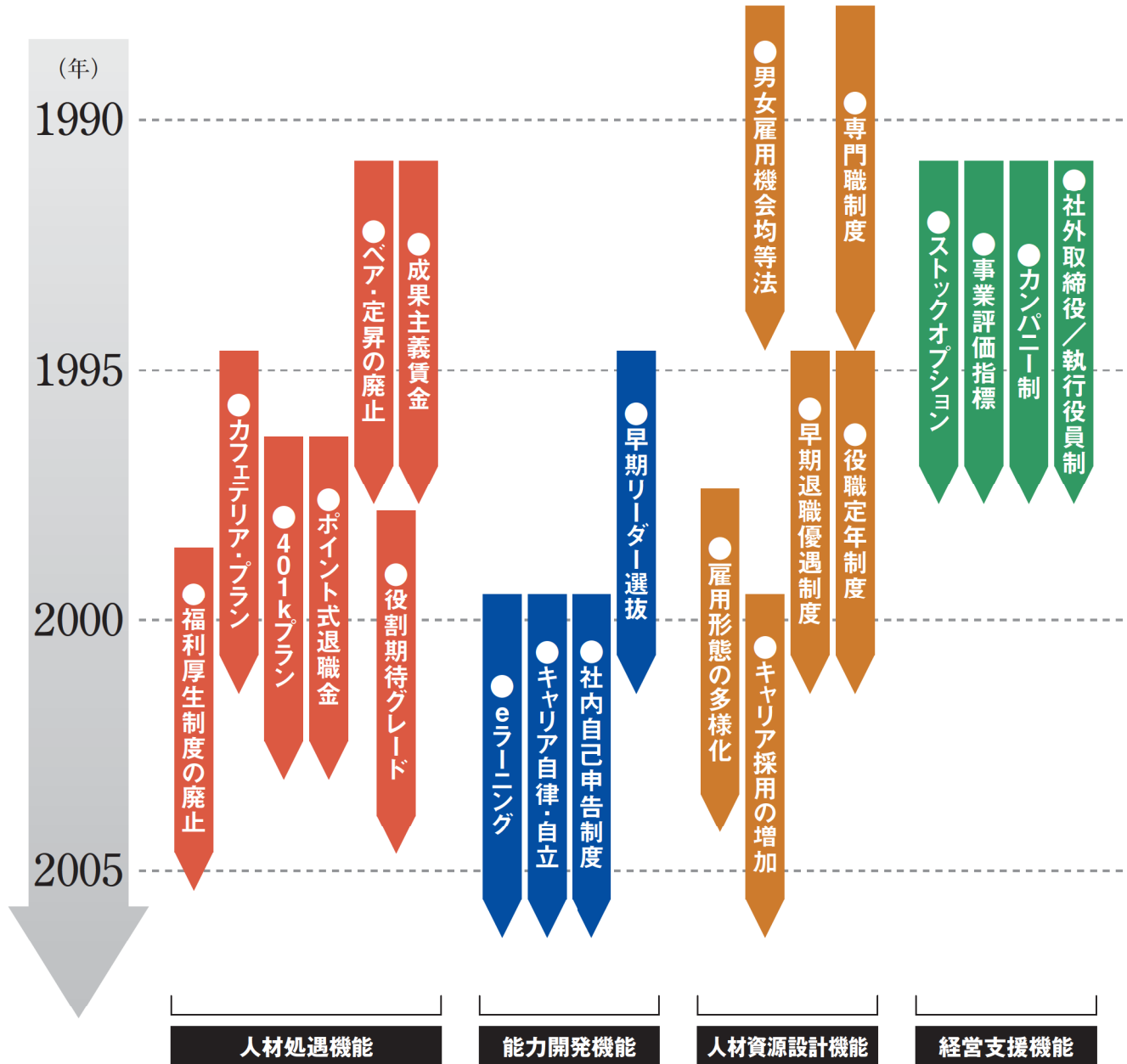
しているのだ。戦後の歴史を振り返ると、46年の「電産型賃金（生活給）」、55年頃からの「職務給」、65年頃からの「定期昇給制度」、75年以降からの「職能資格制度」、93年頃からの「成果主義」となっており、処遇・報酬制度は10年から15年周期で移り変わっていることがわかる。

さらに退職給付債務問題や経済の低成長を受け、年金や退職金制度を変更したり、毎年の賃金のベースアップや福利厚生を廃止したりする企業も現れた。

## 早期リーダー開発と キャリア採用の活発化

「能力開発機能」に移ろう。90年代初頭まで、新入社員向け、一般社員向け、部課長などの管理職向けと、階層別研修がすべてという時代だった。より実務に近いものは現場でのOJTがほとんど

【図表1-1】企業の人事機能の変遷



だった。ところが、メーカー系の大企業を中心に、早期におけるリーダーシップ開発の要請が高まったのが95年前後のことである。グローバル競争が激化する中、40代で課長、50歳前後で部長、社長になるのは60代半ばというそれまでの昇進ベースでは、激化する競争に勝ち抜けない時代がやって来たのだ。それは、ある程度の経験を積み、体力、知力ともに脂の乗り切った時期である40代からリーダーを出そうという動きとなった。これは最近になるにつれ対象年齢が若くなり、現在は選抜年齢が30歳前後という企業も珍しくない。あるいは新卒採用時から将来の経営幹部候補を選抜するという企業も現れた。

この分野でもうひとつの動きは、eラーニングなどの新しい教育システムや外部の教育研修機関の充実である。この結果、社員ひとりひとりが自分で手を挙げ、必要な時間に、必要な場所で、自分なりの学習をすることが可能になった。これは、先に述べた横一線の年次管理が成り立たなくなったことも背景にある。

社員それぞれのキャリア自律を促す研修もさかんに行われるようになった。

**単色の人材ピラミッドから  
多彩なモザイク型へ**

3番目は人材資源設計機能についてである。先に述べたように、80年代後半、日本の人事の根幹を支えていた職能資格制度がその限界を露呈し始めていた。

それは、能力の向上↓より高いポスト・職位の獲得↓賃金の上昇、という3つの要素循環がうまく回ってはじめて機能するシステムだった。ところが80年代半ばから、過去に大量入社した団塊世代が管理職になる時代に入り、能力が向上しても十分なポストが用意できなくなったのである。そこで、多くの企業で作られたのが、従来のポスト昇進コースとは別の専門職制度である。しかし、真のプロフェッショナルを育成・活用できたであろうか？ 中途半端なまま現在までひきずっているのが現状である。

90年代以前の日本企業は、年齢の若い人ほど数が多く、高い人ほど数が少ない、きれいなピラミッド構造を目指していた。入り(採用)はあくまで新卒中心で、出(退職)は、男性の場合、定年退職による自然減、女性は結婚と出産という2大イベントがその手段であった。さらに余剰な中高年に関しては、子会社への出向・転籍という措置があった。ところが企業の会計制度が変更され、子会社も連結決算の対象になった。男女雇用機会均等法が施行され、名目的には男女間の差別は一掃された。聖域だった人件費にもメスが入り、総額人件費管理が叫ばれるようになった。人材資源設計の仕組みがまるで変わってしまったのだ。そこで実施されたのが、役員定年制、早期退職優遇制度などである。いずれも最近になるにつれ、対象となる年齢が低下している。「採用はどうかあるべきか」に関しては、

各社で模索が続いている。「将来のコア人材は新卒で、その時々に必要な人材は中途で」というのが、採用に対する多くの企業の考え方だったが今では「新卒人材だけがコア人材」ではない。中途のキャリア採用が活発化した。ガバナンス体制の強化に伴い、財務やIRに関する専門人材が引張りだになり、情報技術(IT)の専門家、営業スペシヤリストなどの需要も高まった。今では、大手メーカーなどでキャリア採用の数が新卒を上回っていることもある。また各社は雇用の多様化を進め、正社員に代わって、派遣やパート、契約社員、業務委託などの外部人材や外部組織の活用を積極的に行うようになった。新卒採用を中心に、ひたすら美しい人材ピラミッドの形成に腐心していた90年と、多様な雇用形態の人材の組み合わせを試行錯誤している現在を比べるとまさに隔世の感がある。

## 経営の効率を急いだ15年 今後は社員への奉仕を

最後は経営支援機能である。90年代以前、関連会社を含め、社長や経営陣の人事は、それぞれの企業でそれぞれの事情があり、合理的な方針で行われることは非常に少なかった。しかし、グローバルスタンダードという名目で、米国の企業統治のあり方が日本企業に導入され、社外取締役や執行役員制が次々に採用された。この分野もその多く

を人事が担うことになったのである。また、社員に対するストックオプション制度も広がった。さらに事業部制を発展させた形のカンパニー制を採る企業が増えた。当然、カンパニー別の賞与や人事制度を採用する企業が増え、事業ごとの経営指標として経済的付加価値やROA(総資産利益率)などによるマネジメントも普及した。

ここまでは、直近15年の人事機能の変遷を足早に振り返ってきた。この時期は、経済および経営の環境から始まり、企業の仕組みまで、未曾有の変化の渦中で、さまざまな新しい仕組みの設計と導入が行われてきた15年であった。人事の役割転換を一言でまとめれば、「社内さまざまな利害を調整する人事」から、「経営の効率性を高める人事」への転換に他ならない。冷静に振り返ると、この期間を通じて、日本の人事はその術をうまく身につけたように感じる。

しかし反面、人事のもうひとつの顧客である社員への価値の提供が疎かになっていた。この15年、人事が社員に提供できた新しい価値は、リーダーシップ開発とキャリア自律を目指した研修にとどまる。しかし、この2つとも経営側の要請に応えたものという見方もできるのである。次の時代は、「社員へどんな価値を提供できるか」が人事の試金石になるかもしれない。続くこの特集では、経営機能のより一層の強化という意味では2章を、社員への提供価値については3章を読んでいただきたい。



## Part 2

## 日・米企業それぞれの人事の役割変化

外部労働市場が発達し、事業部門長への権限委譲が進む米国企業と、長期社内雇用の傾向が強い日本。企業の社会的意味の違いは人事の役割にも大きな影響を及ぼす。それぞれの人事部で何がどう変わったのだろうか。この分野に詳しいコンサルタントに話をうかがった。

淡輪敬三氏（ワトソン・ワイアット代表取締役社長）



たんなわ・けいぞう  
ワトソン・ワイアット代表取締役  
社長  
東京大学工学部航空学科修士  
課程修了、スタンフォード大学  
修士課程修了。NKK、マッキン  
ゼー・アンド・カンパニーのパー  
トナーを経て、1997年より現職。  
戦略、組織、人材を一体で改  
革する変革マネジメントが専  
門。

米国企業と日本企業では、人事の機能がまったく異なります。もちろん前者でも人事担当者はいませんが、職域が限られています。大きいえば、給与と退職金の管理、採用実務、教育研修、福利厚生などの対従業員サービス、の4つです。担当者はゼネラリストではなく専門職という点が異なりますが、根本的な違いは、人の採用や異動、解雇といった人事権をもたない点です。人事権はCEOや各事業部門のトップにあります。完全に現場主導で、人事は横からサポートする役割なのです。人事担当という肩書きのバイス・プレジデントもいますが、そういう人はプロ中のプロ。CEOから課題を与えられ、全社を回って、その解決を図る人事コンサルタントのような働きをします。

### まだまだ弱い 日本の人事のプロ意識

対する日本の人事部は組織にもっと

入り込んだ存在です。人事権をもち、内部の人間関係や人材ニーズといった個別事情をよく把握し、全体の調整を行います。米国では企業は株主のもの。従業員は、必要ときに必要な人材をあてはめ、時に入れ替えればよい、という考え方です。一方の日本では、企業はひとつの社会組織であり、基本は終身雇用、従業員に仕事を通じて幸せや生きがいを提供しなければなりません。こうした人材観、企業像の違いが人事にも表れています。

米国企業の人事に関して、ここ10数年の最大の変化は、グローバルという視点がますます強まったことです。例えば多国籍企業における退職金。以前は各国ばらばらの制度でしたが、会計基準の変更で、企業側の負担が増大する国が出てきた。そこで確定拠出型年金など、グローバルに通用する基準作りが進められました。最適な人員配置をグローバルで実現するため、独自のデータベースを作る企業も増えています。

一方、現場支援という方向性は日本企業でも強まっています。経営の透明性や事業部の独立性が高まり、人事が余計な口出しをできなくなったからです。今後もこの流れは変わらないでしょう。アウトソースされる業務も増えるでしょうから、これからの人事は、組織文化の維持・発展、特定スキルやコンピテンシーの継承、経営人材の育成といった経営に近い業務のみを担うことになるかもしれません。しかし日本では人事担当者のプロ意識がまだまだ弱く、どこまでの成果を上げられるかは正直、未知数です。

### 平準化は必須 一方で日本独自の機能も

また終身雇用慣行が薄まってきたので、さまざまな年代の優秀な人材を惹きつける「採用ブランド」作りが大切です。日本における新卒採用の重要性は今後も不変です。毎年4月に形成される新

## Part 3

# 労働組合からの「人事への苦言と要望」

ここ数十年、下がり続ける労働組合の組織率。これは「雇用の多様化」「経営効率の上昇」などで引き起こされた人事部機能の縮小と同根の現象という見方ができるかもしれない。傘下に700万人の労働者を抱える連合のトップに語ってもらった。

高木 剛氏（日本労働組合総連合会 会長）



©Don Mason / Corbis / CORBIS JAPAN

卒マーケットで、将来を担う人材を確保することが非常に大切です。どの企業でも、本当に優秀な人は周囲から目をかけられ、減多に辞めさせないので、新卒で採用するしかないからです。米国は大学の入学時期も卒業時期もばらばらで、そもそも新卒という概念がありません。大学出たての人でも職種別採用が当たり前で、技術を学んだ人はエンジニアになり、法律を学んだ人は法務を目指す。日本のように「就社」という感覚がありません。ちなみに、新卒マーケットが明確に存在するのは日本と韓国と中国で、儒教文化圏の特徴なのかもしれません。

日米の人事の違いを縷々述べてきましたが、今後を考えると、その差は、ある面で縮まり、ある面で拡大するでしょう。前者に関して、日本は少子高齢・人口減少社会に突入します。国内市場は先細りで、必然的に世界に出て行く企業が増えます。そうすると、企業の仕組みをグローバルなものに変えていかなければならない。無国籍、無性別、無年齢の人材マネジメントです。世界中から優秀な人材をどう獲得するか、彼らが難関に進んで挑戦する環境をどう作るか、そこから次のリーダーをどう抜擢するか、が問われるのです。ITなどのデジ

タル分野がまさにそう。一方で、これまでの人事のやり方が光る分野もある。自動車などアナログの製造現場です。集団主義で規律を尊び、技能を究めるといふ職人の美意識的なものは日本人の最大の強みですから、これを失ってはけません。

もの作りの分野では旧来の人事機能が残り、現場をきめ細かく支援していく。一方で、ソフトやサービスの分野では人事のプロ化、無国籍化が進み、経営支援の機能に特化していく。業界ごとでも、ひとつの企業の中でも、この2つの流れが強くなるはずですよ。

ベルリンの壁崩壊をきっかけに、急激なグローバル化の波が世界を席巻、あらゆる企業が「国際競争力の確保」を御旗として、「経営の効率化」に

邁進しました。本来、人事部は経営と従業員の双方を見て全体の価値創造に気を配るべき存在ですが、この間、経営者のほうばかりに目を向けていた感じが

します。日本企業の強みは従業員個人というよりチームにあるはずなのに、それを忘れて、成果主義や360度評価制などの、従業員を孤立させ、しかも現





2005年の春闘で、パート労働者の賃上げを訴え、デモ行進する人たち  
(写真提供=共同通信社)



たかぎ・つよし  
日本労働組合総連合会 会長  
東京大学法学部卒業後、1967  
年に旭化成入社。88年ゼン  
セン同盟(現UIゼンセン同盟)書  
記長、94年連合副会長、96年  
ゼンセン同盟会長。2005年10  
月、連合会長に就任。

場の納得感も低い施策を次々に導入したのです。

さらに人件費の削減を推し進め、業務のアウトソーシングや正社員以外の雇用を増やしました。その結果、ブルーカラー、ホワイトカラーを含め、現場のOT・ITの力が信じられないほど落ちています。最近多発している災害や事故もこのこととは無関係ではありません。どんな組織でも3年も教育をしないと、その影響はボデイブローのように利いてガタガタになります。第一、働く人の意欲が大きく低下します。若い労組員に聞いたところ、彼らが一番がっかりするのは、「お前なんかいてもいなくても同じだ」と平気でいう上司や先輩がいることだそうです。「上の人たちはわれわれを育てようという意識があるのでしょいか？」と肩を落としていました。

### 人事は現場をスポイルしてきた

大変きつい言い方ですが、人事は働き手を励ますべきなのに、逆に、働き手をスポイルしてきたのがこの15年ではないでしょうか。

日本企業の最大の力は現場の人材力です。しかし、ニッポン放送とライブドアから始まった最近の企業買収合戦にはそうした話が全然出てきません。困ったことです。その意味で、あえて終身雇用をうたい日本の経営のよい面を積極的に残そうとしてきたキヤノンの御手洗

富士夫さんが日本経団連の次期会長に決まったことはひとつの救いですね。

一方で、組合側の課題も山積しています。「暗い、ダサい、企業に弱い、飼いなされた労働組合」というイメージをぜひとも払拭しなくてはなりません。大きな課題として、企業の内部留保の問題に取り組みなければいけないと思っています。留保をどれくらい認めるのか、認めないのか、果敢に切り込んでいかなければなりません。米国の組合はそこまでやっています。1955年に労・使・学が協力して日本生産性本部(現・社会経済生産性本部)を発足させたとき、①(生産性向上運動の目的としての)雇用の維持・拡大、②労使の協力・協議(の厳守)、③成果の公正配分という3原則が決まりました。今でも立派な内容ですが、この10年、生産性は明らかに向上したのに、雇用が減り、労働側への配分も明らかに減少しました。生産性の向上が働く側に仇になって返ってきており、これでは話が違います。もう一度、③の成果の公正配分を中心に、この原則を再確認することが必要です。

### 人的資本の絶えざる向上を企業はハイマートたれ

もうひとつ、米国に見習うべきなのが組合活動における「公正代表義務」という考え方です。これは企業との団体交渉資格をもつ人は、同じ職場の非組合員や別の組合に属している人すべての代

表として交渉に当たらなければならないという義務です。日本ではパート労働者、契約社員、派遣労働者などと正社員との均等処遇の問題が大きく取り沙汰されており、こうした米国のやり方は大いに参考にすべきだと思います。悪平等はもちろん排除しなければなりません。職場内の「公正・公平」がますます求められ、その面で組合の活動に大きな期待がかかっています。

また大企業と中小企業との処遇格差も憂慮すべき事態になっています。例えば、以前の格差は、給料の額で100対80、賞与で100対60、退職金で100対20といわれていましたが、現在はそれぞれ100対70、100対40、100対15になっています。これを生涯賃金に直すと、差がもっと広がります。

こうした企業内あるいは企業社会の二極化をぜひとも食い止めなければなりません。人事の本来の役目は、人的側面において、自社がもっとレベルの高い企業になるにはどうしたらよいかを四六時中、考えることです。ILO(国際労働機関)の事務局長、ファン・ソマビア氏は人間らしい尊厳を保ちながら自己実現目指して働く「ディセント・ワーク」という働き方を提唱しており、その通りだと思えます。そのためには、それぞれの企業を、「この会社は働きやすい、この会社で働くことがハッピーだ」と働く人たちが感じられるような「ハイマート(ドイツ語で「故郷」の意)」にしなければならぬと思います。



- Part 1 これからの機能① 事業会社の人事システム設計支援
- Part 2 これからの機能② 事業を加速する能力開発の実現
- Part 3 これからの機能③ 全社視点に立った組織・人材開発
- Part 4 これからの機能④ 多様な契約・雇用への対応



# 事例で見る 人事の新たな 機能

この章では経営や事業運営の側面から、人事の新たな機能のあり方を探っていきたい。  
企業で分権が進む中、事業会社や事業部に対し人事はどんな形で彼らをサポートすべきか。  
一方どれだけ分権が進んでも、コーポレートが担うべき人事機能とは何か。  
そして雇用・契約の多様化にどう対応していくのか。3つの観点から報告する。

文・構成 五嶋正風 (本誌)



Part 1

これからの機能①

# 事業会社の人事システム設計支援

事業プロセスの回転を速め、顧客の要望に素早く応えることや、自立を促すことを狙い、事業会社や事業部への人事機能の分権が進んでいる。分権の流れの中、事業会社へのコンサルティングという役割は、これからの人事の大きな役割の一つとなってくるだろう。

五嶋正風（本誌）

文具、ビジネス向け家具の製造販売などを展開するコクヨ（本社大阪市）は、2004年10月から持株会社へ移行。持株会社であるコクヨ株式会社と15の事業会社で形成されるコクヨグループとなっている。今年10月、各事業会社の独立性をさらに高めるため9つの事業会社にコクヨ社員を転籍させた。一部はほぼ同一の人事制度をもつ会社があるものの、16の事業会社がそれぞれ異なる人事制度に移行。実に11種類の人事制度がグループで同時に存在する。

## 15の事業会社に11の制度が並立

文具の製造販売、オフィス向け家具の製造販売、インターネットによる文具の通信販売、グループ流通を担う……。各社の事業内容は多彩だ。各社がそれぞれの事業特性に合った制度を志向した結果、11種類の人事制度が出来上がったというわけだ。例えば各期の個人の業績に応じて給料にメリハリをつけようとする会社は、等級を少なくして同一等級内でも給与の幅が大きくなるようにした。経験に応じて職能が高まっていく職種が多い場合は等級を細かく設定し、社員が成長を実感できるようにした。ある会社は一般職をなくして総合職に統合、別の会社はそのまま残す。研究開発職と事務職はテーブルを分ける……。各事業会社の人事担当が、自社の人事



コクヨビジネスサービス  
人事サービス部課長  
中村憲悟氏

課題を把握した上で制度を設計していった。旧コクヨの人事制度をベースにしたが、一年半くらいで形にしていきました」と人事総務部門の事業会社、コクヨビジネスサービスの人事サービス部課長、中村憲悟氏は振り返る。

事業会社の人事担当といっても、総務課の中に人事担当が一人いる場合が多いという。企画や総務の経験しかない者が、いきなり人事担当に任命されたケースもあった。そこで頼もしいコンサルタント役となるのがコクヨビジネスサービスの人たちだ。「人事経験者でなければ、そもそもコクヨの人事制度の思想や仕組みを知らない場合が多い。そこで事業会社の人事担当者向けに、コクヨの人事制度を説明する研修を聞くところから始めました」（中村氏）。

こうして人事制度の基本を学んだ上で、各社の人事課題を抽出してもらった。その課題や、各社のあるべき人材像を実現するには、どんな制度を設計すべきかアドバイスをした。いったん作り上げた人事制度の組合への説明でもコクヨビジネスサービスが協力したという。

# 事業を加速する能力開発の実現

経営戦略と人材マネジメントをいかに実りある形に結び付け、能力開発を進めていくのか。

これもこれからの人事が積極的に取り組むべき大テーマの一つだろう。

日米における注目すべき2社の取り組みを、リクルートHCソリューショングループの2人が報告する。

高津尚志・太田芳徳（リクルート HCソリューショングループ）

人事部にとって、常に大きなテーマとして存在するのが「戦略人材マネジメント」だ。一橋大学の守島基博教授はそれを「経営戦略と人材マネジメントをリンクし、経営戦略の達成や企業の競争力を確保するために人材マネジメントを行うこと」と定義してきた。とはいえ、それが実現できていると自信を持っていえる人事担当者は少ないだろう。「経営戦略と人材マネジメントのリンク」についていえば、ラインと人事、または経営企画と人事の間での人事交流をしたり、クロスファンクショナルチーム(CFT)を組成したりという形で担保するくらいではないだろうか。本稿では、強い意志と創造的な仕組みをもって、戦略人材マネジメントの実現に、特に能力開発の側面から取り組んだ日米2社の例を紹介したい。

ネクステル・コミュニケーションズ社(※1)は、1700万人のユーザーと

2万人の従業員を擁する、米国第5位の携帯通信キャリアだ。多人数との同時通話が可能なブツシユ・トゥー・トウ(トランシーバ型通話)など独自の機能を持つ高性能端末を、メーカーと共同開発して提供し、通信料で収益を上げている。利用者一人あたり収益は米国のキャリアの中でも最高となっている。

## 戦略の根幹は顧客教育 成人教育部隊が担う

端末は高コストだが、競争上そのコストをすべて価格には転嫁できず、通話・通信料で回収する必要がある。そのためユーザーに様々な機能をフルに活用してもらう必要がある。そもそも同社の用意する機能は個人単位よりも組織・団体単位でメリットがあるため、大口の法人ユーザーをどう取り込み、活用してもら

うかが、事業モデル上のカギになっている。

このため同社は、「自社の事業戦略の根幹は顧客教育である」と大胆に定義。2002年に「プリエンプロティブ(先制攻撃的)・ラーニング・オーガニゼーション」というコンセプトに基づく抜本的な組織改変に着手した(図表2-1-1)。「顧客教育」は通常、マーケティングや営業部門が担うのが定石だろう。しかしネクステルでは、この機能を人材開発本部(HRD)に置いた。訓練されたトレーナーや成人教育の学位取得者など、「大人を教育すること」に長けたメンバーを集め、以下のようなミッションを与えた。

### ①見込み顧客の開拓

営業部門と協働し、大企業の役員など大口の見込み顧客における意思決定者をリストアップ。ネクステル大学と称するセミナーに隔月20人程度を招待し、

通信分野の最新動向や、企業経営への影響などについて講義する。セミナー終盤にネクステル導入のメリットを、企業の生産性やコスト優位などの観点から紹介し、商品デモも見せる。講師はHRDのトレーナーだ。営業部門は、参加者のうち強い関心を示した人たちをフォロー。結果として参加者の2割がネクステル導入を決定するという。

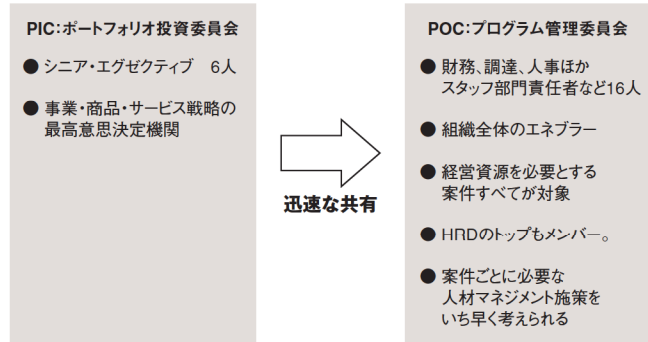
### ②教育ツールの編集や設計

ユーザーマニュアルを、エンジニアやデザイナーではなくHRDが編集する。さまざまな機能を分かりやすく「学べる」形を、成人教育の知見を生かしながら作るのだ。全米に広がる代理店の教育プログラムの設計・提供もHRDが行い、質の高い顧客教育の実現に取り組んでいる。

なお、HRDは顧客教育においても、携帯電話などの新商品の市場投入に際し、発売直前といった後期段階からで

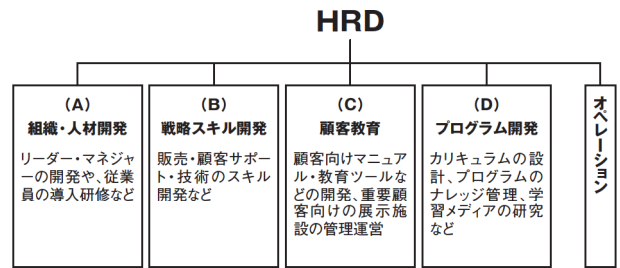


【図表2-2-2】ネクステルの全社的意志決定における2つの重要な会議



出典：ネクステルの講演内容をもとにリクルートHCソリューショングループが作成

【図表2-2-1】ネクステルの人材開発本部(HRD)の構成



出典：ネクステルの提供資料をもとにリクルートHCソリューショングループが作成

HRDの「本業」である従業員教育の領域では、戦略とのリンクをどう実現しているのだろうか。ここでカギを握るのがビジネス・トレーニング・マネジャー(BTM)の存在だ。

同社ではかつて、トレーニング担当者が各事業部門に所属していた。しかし、事業戦略に関する理解も一朝一夕には身につかず、ましてや人材教育に関する知見は積み増しにくく、むしろ失われがちで、事業トップにプロとして対峙できず「御用聞き」に陥ることが目立っていたという。そこで2002年の組織改革後は、トレーニング担当者はHRDに籍を置き、各事業に派遣される形を

**戦略を知り教育を知る BTMという仕組み**

はなく、商品コンセプトの策定など最終期から参画する。見込み顧客開拓を通じて市場のニーズを把握しており、最終的に教育ツールやユーザーマニュアルに落とし込むという視点ももっていることから、商品やサービスのあるべき姿について一家言をもっているのだ。HRDがエンジニアやデザイナーと協働することで、より競争力のある商品やサービスを生もうという試みだ。このような取り組みを始めたところ、HRDの担当者が費やす時間は、後期段階から関わっていた頃に比べて半分は減った。作業の手戻りが少なくなるからだ。彼らのモチベーションも高まったという。

ここまでネクステルのHRDが、戦略の根幹である顧客教育を自ら担うことと、BTMという仕掛けを設けることで「戦略人材マネジメント」の実現に踏み出したことを見てきた。では、「プリエンティブ(先制攻撃的)」とはどういう意味なのだろうか。

ネクステルは、全社的な意思決定のプロセスにおいても、戦略と人材マネジメントを最初期につなげる仕組みをもっている。ネクステルには、2つの重要な会議体がある。ひとつは、役員会にあたるポートフォリオ投資委員会(PIC)。

**プリエンティブとは 早い段階で課題を特定**

ミッションを設定した上で、「成人教育の知見の維持・更新」と「事業戦略の理解」の両立促進を仕組み化した、各事業部のバランス・スコアカード(※2)の策定プロセスに、トレーニング担当者をファシリテーターとして参加させた。この仕組みによってトレーニング担当者は、事業と求められるパフォーマンスの両方を理解した、戦略的パートナーへと育っていった。BTMの誕生である。

続いて日本のアサヒビールにおける取り組みを紹介しよう。同社はこれまで「アサヒスーパードライ」を中心に、ほぼビール単独で著しい成長を遂げてきた。しかし、2つの大きな環境変化に直面した。ひとつは「総アルコール市場の成熟化と多様化」。背景には高齢化による飲酒人口と飲酒機会・消費量の減少や、嗜好の多様化などがある。もうひとつは「営業先の変化」だ。これは、飲食店のチェーン化や、酒類販売免許の自由化に伴う大手資本(スーパー、コンビニ、ドラッグストアなど)の参入によってもたらされた。これらの変化に対応すべく、同社は2001年、「総合酒類戦略」への転換を決定。M&Aや販売提携を通じて、ウイスキー、焼酎、ワイン、スピリッツなどの品揃えを構築していっ

**ビールから総合酒類へ 企業戦略を大きく転換**

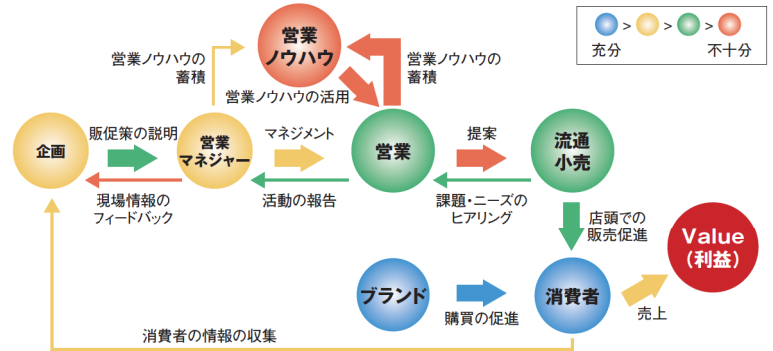
員会(POC)で、財務、調達など種々の経営資源を管理するスタッフ部門の責任者たちが集まる。HRDのトップもその一員だ(図表2-1-2)。

PICでの決定は迅速にPOCに示される。このためHRDでも、今後の事業や商品の計画を踏まえて、早い段階で人材マネジメント上の課題を特定して取り組むことができる。事業部門に対して、まさに「先制攻撃的に」戦略人材マネジメント上の提案をすることが出来るのだ。



たかつ・なおし  
リクルート HCソリューション  
グループ エグゼクティブコン  
サルティングディレクター  
銀行、戦略コンサルティングフ  
アームを経て現職。顧客企業  
の持続的競争優位確立に向け  
て、「戦略」と「人と組織」の整  
合性・一貫性に着目した課題  
解決を行っている。企業ビジョ  
ン・ミッション・バリューなどの  
組織内浸透支援の経験が豊富。  
仏・INSEAD経営学修士。

【図表2-2-3】VCPによる戦略の可視化例(本稿向けに簡略化したもの)



出典：アサヒビールとリクルートHCソリューショングループが共同で作成した資料

同グループは、戦略と人材マネジメントのリンクを図るため、「VCP」(※3)というコンサルティング手法を活用して、まず総合酒類戦略における「価値創造の道筋 (Value Creation Path)」

総合酒類戦略の推進は、同社の酒類本部が担う。同本部は商品開発・宣伝から営業までを管轄する。営業部門の人材育成機能を担う営業サポートグループは、提案力強化に向けた「戦略人材マネジメント」施策を構築する責任を負うことになった。同社ではこれまでも営業部門の人材育成については事業部側が主導してきたが、営業サポートグループとなつて人員を増やすなど、さらに陣容を強化した。

## 価値創造の道筋 明確化を進める

幅広いカテゴリーの商品を、これまでとは違う顧客に販売する。このためには、新しい営業スタイルを確立し強化しなければならぬ。飲食店に対しては、「焼肉に合うワイン」といった組み合わせメニューの提案や、一括納入をセールスポイントにした酒類の総合提案が必要になった。量販店に対しては、酒類の調達・保存法、陳列やクロスマーチャライズなどの売り場作りでの提案が必要になった。こうした提案力の強化が、新戦略実現に向けた最も重要な課題となった。

可視化された戦略マップを囲み、役員も交えて、「どの知的資本が、どの人的資本によって開発・活用され、利益創出につながるのか」を、今までの違

これらの成果を、「絵に描いた餅」ではない真の戦略実現に資するものとするべく、営業サポートグループは、次に以下の2点に取り組んだ。

## 戦略実現に向けた 2つの具体策とは

①全国の営業部長・支店長との戦略共有ワークショップ

次いで、組織内の各職種・階層が担うべき役割や業務範囲を明らかにし、現状とのギャップを把握。業績管理の方法や能力開発計画を見直した。ナレッジ・データベースの整備などといったハードウェアに頼ったものではなく、営業マネジメントや会議のあり方、業績管理能力開発など、「価値創造の道筋」をつなげていく施策群を次々と打ち出していった。

ここでパート1のまとめをしておく。90年代以降、企業には資本の効率的な活用が求められ、事業部や事業会社は、それぞれの分野で力強く生き残ることが求められてきた。そうすると「ひとつの会社にひとつの人事制度」という手法は最大公約数的で、各事業の経営にとっては足かせになる場合が出てくる。それぞれの事業モデル、人材像に合わせた人事システムの構築ができなければ、人的資本の効率的活用はおぼつかないだろう。そこで人事が、プロとして事業部や事業会社をサポートすることが求められる。パート1-1、コクヨのケースはまさにこうした要請に応えたものだろう。

「営業マネジャーが担当エリアごとに営業戦略を立案、行動化する」「営業担当が分析や企画立案スキルを高める」など、戦略実現に向けて顕在化した人材開発ニーズについては研修を企画・提供し、必要なスキルや知識の獲得を促した。

## ②人材開発施策への具体的反映

いや現場感覚なども踏まえて徹底的に議論した。

戦略共有ワークショップは全国の拠点で実施され、戦略転換の核である「営業提案ノウハウ」の重要性の認識が深まって、その蓄積・活用に関する議論も活発化した。現在、さまざまな酒類の営業手法が各拠点で開発、共有され、具体的な実績へとつながり始めている。



## Part 3

## これからの機能③

## 全社視点に立った組織・人材開発

パート1、パート2では人事が事業部に対して今後どんな役割を果たすべきかを見てきた。一方コーポレートの人事機能としては、独立心の強い事業部に横串を通し、企業（グループ）の求心力を働かせて全体のレベルアップを図ることが重要だ。このパート2ではこの観点から企業の取り組みに注目する。

五嶋正風（本誌）



おた・よしのり  
リクルート HCソリューション  
グループ コンサルティングデ  
イレクター  
人材総合サービス事業での大  
手法人向け営業、メディア開発  
業務を経て現職。知的資本  
(IC)の枠組みを活用したコン  
サル手法「VCP」を開発し、戦  
略策定や戦略人材マネジメント  
施策の設計・運用支援を数多  
く手がける。名古屋大学工学  
部航空学科卒。

業経営をサポートしている事例だ。今回紹介したケースも、どちらも事業に寄り添った能力開発を目指しているが、ネットワークでは中央のHRDが中核となっており、アサヒビールでは営業部門の人材育成機能を担う営業サポートグループが主導する形になっている。

だがどのような形態であっても、事業ミッション実現のために、事業モデルに応じた人材のスキルやコンピテンシーを策定し、それらを向上させるプログラムを設計・実施することが求められる。事

業部長の側において、事業のCLO (Chief Learning Officer) となることが求められるのだ。

※1 本稿のネットワーク社に関する記述は、6月のASTD国際会議での同社の講演内容をもとに作成した。同社は本年8月、米国の通信大手のプリント社と合併し、米国三大携帯キャリアの一角を占めるようになったが、本稿では合併後の状況には触れていないことをご了承いただきたい。

※2 企業のビジョン、戦略に基づいて各階層の意識・方向性を具体化していくため「財務的視点」「顧客の視点」「社内ビジネスプロセスの視点」学

習と成長の視点」の4つの視点から業績評価指標を設定し、目標管理と連携させる考え方。1992年の「ハーパー・ビジネス・レビュー」に掲載されたロバート・S・キャプランとデビッド・P・ノートンの論文をきっかけに世界に広く知られるようになった。

※3 リクルート HCソリューショングループが提供するコンサルティング手法。知的資本 (Intellectual Capital) の粒で戦略を整理・可視化し、価値創造の道筋を明らかにする。

高機能なガラス製品を製造、販売するH O Y A (本社・東京都新宿区)。一口に高機能ガラス製品といっても、ハードディスクの記録媒体や光学機器など

法人向け中心の製品から、主に一般消費者を対象としたメガネやコンタクトレンズ、さらにはクリスタルまで、その幅

幅広い事業形態を受け、同社の人事権や予算編成権は大幅に事業部やカン

パニーに委譲されている。例えば給与決定の運用。マネジャー以上は年俸制で、

各人が担う仕事や責任の大きさに応じて決定するという大枠は決められている

が、運用は年俸交渉をする事業部長に任されている。また事業部や事業会社

で、手当やインセンティブにおいて独自の報酬制度を作っているケースも多数見られるという。

このように事業部の独立性が非常に

強いHOYAだが、再び全社横断的に人事を考えようとする動きも始まっている。同社のグループ人事担当ディレクター、有沢正人氏は現在、国内の全マネ

## 8人中5人は社外取締役 HOYA取締役会とグループ人事

HOYAのコーポレートガバナンスのあり方を端的に示しているのが、同社の取締役会の構成だ。取締役8人のうち、鈴木洋社長を筆頭に、いわゆる社内出身者はわずか3人しかない。日本アイ・ビー・エム最高顧問の椎名武雄氏、キッコーマン会長・CEOの茂木友三郎氏、日産自動車相談役名誉会長の塙義一氏、リクルート前会長の河野栄子氏、日本情報処理開発協会会長で元通産省次官の児玉幸治氏と、社外取締役が5人を占めている。

「月1回開催される当社の取締役会は、まさに根回しなしの真剣勝負です」と有沢氏は説明する。各事業部の重要な投資案件などは取締役会の議題となるが、各事業部の「社長」である事業部長が、たいていは単身で取締役会に乗り込み、社外取締役に投資の内容や意味、重要性を説得していく。

同社はハードディスクの記録媒体製造など、社外の人にはなじみの薄いハイテク事業も展開しており、高度な技術の説明が求められる場合もある。だが説明責任は事業部側にあり、難しい技術もわかりやすく社

外取締役に説明することが求められる。もちろん鈴木洋社長は事業部長の「援護射撃」に回るのだが、社外取締役たちを納得させられない場合は「否決」となる案件も時にはあるという。

最近では、業績が振るわない一般消費者向けクリスタル製品事業を売却することが社内取締役側から提案されたが、「クリスタル事業はHOYAのルーツ。企業ブランドの観点から見れば売却すべきではない」という社外取締役の反対で、売却が取りやめになったこともあった。

社外取締役は社長以下、3人の社内取締役の任免権をもつほか、報酬委員会として3人の報酬を決定する役割も担っている。

「どれだけ新しい価値を創出できたか」を主な基準に、人事が報酬額の素案を作成、報酬委員会が討議して3人の報酬が決定される。「報酬決定の基準自体も数年に一度、人事でたたき台を作った上で、見直しをお願いしています」（有沢氏）。このような緊張感にあふれた取締役会の存在が、HOYAの好業績を後押ししているのだ。

ジャー以上の「仕事の責任の重さと成果の大きさ」に横串を通すランク付けに取り組んでいる。「狙いは、第1に全社的な位置づけを明らかにして、より大きな貢献をする人により多くの報酬で報いること。第2に下位にランクされた社員の奮起を促すことです」（有沢氏）。

### 全マネジャーの仕事 をランク付け

全役職者の360度調査も活用しながら、事業部内での相対的位置づけを、全社での絶対的位置づけに読み替える作業を進めている。評価に横串を通すことで、評価の恣意性を抑え、公正さとモチベーションの担保を狙っているのだ。

有沢氏はかつて在籍した銀行の人事が中央集権側の極端とすれば、これまでのHOYAの人事は分権側の極端だという。「制度にせよ育成にせよ、会社ごとの最適な状態が両極端の間どこかにある。その状態を探っていくのが、人事の役割だと考えています」

### 自ら決める「本籍地」 育成には会社も責任

2003年の人事制度改革以降、役員以外のほぼ全社員が11のグループ会社へと転籍した丸井（本社・東京都中野区）。転籍に合わせて、人事・賃金制度では退職金制度を廃止、3カ月、半年といった短期の成果主義を志向した。こうした人事制度改革を進めた理由

について、同社のグループ人事部長、松井修氏は2つの理由を挙げる。第1は業界全体で右肩上がりの売上拡大が難しくなっている中、人件費を業績に応じて変動費化すること、第2には「高い販売力をもった専門集団」を目指して、専門性の向上を後押しするということだ。社員たちは転籍先のグループ会社によって「本籍地」が決まる。紳士服のSPA（製造小売）事業会社を本籍地に選んだ社員は、「紳士服販売のプロ」を目指すことになるわけだ。本籍地は本人の希望で選べるし、自ら申し出て変更することも可能だ。

だが、ただ社員を転籍させただけでは、小さな領域のプロに萎縮してしまい、大成が妨げられるという恐れがある。紳士服が「本籍地」だが婦人服も経験するといったことで磨かれるコンピテンシーやノウハウもあるだろう。そこで、会社間の異動（出向）の自由度を担保するため、グループ会社ごとに違っていた職務等級のテーブルを、グループ全体で一



HOYAグループ人事担当ディレクター HRDセンターゼネラルマネジャー 有沢正人氏



【図表2-3-2】サラトガの測定指標（一部抜粋）

<b>組織への影響</b>	<b>リソース確保</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員1人あたり収益</li> <li>・従業員1人あたりの付加価値</li> <li>・報酬の収益に占める比率</li> <li>・人的資本ROI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部採用率</li> <li>・採用1件あたりの費用</li> <li>・雇用承諾率</li> <li>・社内異動率</li> </ul>
<b>給与・その他給付</b>	<b>教育・能力開発</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・平均報酬額</li> <li>・変動給与の割合</li> <li>・管理職専門職に占める高インセンティブ給受給者比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員1人当たり投資額</li> <li>・従業員1人当たり能力開発時間</li> <li>・1人あたり教育・能力開発セッション数</li> </ul>
<b>行動</b>	<b>組織体制</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員1人あたり欠勤費用</li> <li>・自己都合退職率</li> <li>・在職期間別退職率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総費用の中の人事部門費用率</li> <li>・人事外注率</li> <li>・従業員1人あたり人事部門費用</li> <li>・スタッフのITリテラシー</li> </ul>

出典：中央青山PwCHRS提供の資料から編集部が作成

【図表2-3-1】丸井グループの事業分野とグループ各社

	丸井事業（テナント事業など）	丸井
<b>小売り事業</b>	SPA（製造小売）・専門店事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マルイエムズモード</li> <li>・マルイバレット</li> <li>・マルイファッションナビ</li> <li>・マルイアクセス</li> <li>・マルイシーズンング</li> </ul>
<b>カード・金融事業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カード・小口金融事業</li> <li>・カード事業</li> <li>・消費者金融事業</li> <li>・債権回収事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・丸井</li> <li>・マルイカード</li> <li>・ゼロファースト</li> <li>・エムアールアイ債権回収</li> </ul>
<b>小売関連サービス事業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物流事業</li> <li>・店装・広告・PM事業</li> <li>・情報システム事業</li> <li>・シェアドサービス事業</li> <li>・ビルメンテナンス・賃貸事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ムービング</li> <li>・エイムクリエイツ</li> <li>・エムアンドシーシステム</li> <li>・マルイスマートサポート</li> <li>・シーエスシー</li> </ul>

出典：丸井提供の資料から編集部が作成

### 全社視点に立つため 人事制度の現状を知る

本化した。会社ごとに等級や賃金制度が違っても、グループ全体の視点に立った異動の障害となるからだ。

出向・転籍の運用は通例とは逆だが、プロ集団を目指す上で「本籍地」を定めるのはわかりやすく、社員へのメッセージ性も強い。この狙いに沿って会社間の異動（出向）が実行されやすいように、機能的に人事制度が再整備されている。「これまでも当社は多数の異動を通じて人を育ててきた。それはグループ会社体制になっても変わりません。自らのキャリアの方向性は本人が決めるが、どこに配置し、どう育成していくかには会社も責任をもっていきたい。今後も人材育成はグループ全体で考えていきます」。事業特性に合わせた人材モデルを構築し、従業員にもキャリアを提示する。丸井の取り組みからは、これらがコーポレート的重要な人事機能だと伝わってくる。

ここまで見てきたような全社視点に立った組織・人材開発を進める前提として、組織や働く人、人事制度の現状を正しく把握する必要があるだろう。それらの参考事例として富士ゼロックス（本社・東京都港区）の「モラールサーベイ」やライスイーターハウスグループ（PWC）が提供するHCM（人的資本マネジメント）効率測定システム「サラトガ」を紹介しよう。



丸井グループ人事部長  
松井修氏

富士ゼロックスのモラールサーベイがスタートしたのは1978年。80年代後半からは54問中49問の質問項目を固定。時系列での比較を可能にしている。回答するのは全社員約1万4000人。年1回のサーベイで回答率は例年9割を超えるという、サーベイに対する社員の関心の高さがうかがわれる。

同社が「コアモラール」とする、仕事のやりがい、職場の働きがい、上司・マネジメントへの支持、人事制度・運用への支持、組織と経営への支持に関する質問のほか、顧客満足、科学的思考、キャリアや働く意識に関する質問などが用意されている。

2004年の調査ではコアモラールの平均点数が前年に比べて低下した。「予測はしていましたが、この年から続く経営構造改革の影響がスコアに出ることを予測はしていません。この結果を経営やマネジメント、関係スタッフが受け止め、スコアから読み取れる本質的な指摘に、適切な説明をし、対話することを重視しています。会社やマネジメントがスコアから何を読み取り、真摯な対応や姿勢



富士ゼロックス  
人事部木村人事グループ  
平野陽一氏

勢を示すかどうかに、社員は注目しています」。同社人事部本社人事グループの平野陽一氏は説明する。

部門長、マネジャーたちは自部署のサーベイ結果を知らされる。各組織が様々な課題を解決するためのデータとして活用されるという。「例えば広報宣伝部では、サーベイ結果からも部内のコミュニケーションを活性化させる必要性を読み取り、広報、宣伝、ブランド、ウェブサイトの各担当が横断的にプロジェクト参加できる組織体制を実現しました。結果、メンバーの仕事への関わり方で意識が変化してきています」（平野氏）。

サーベイ結果を放置せず、結果に込められた社員の声を読み取り、社員との対話やその後の施策に反映していく。このサイクルが成立していることが、同社におけるサーベイへの高い関心や高回答率につながっているのだろう。

富士ゼロックスのモラールサーベイが自社の変化を時系列で追うものとするれば、PWCの「サラトガ」は自社の人事施策の現状を、他社との比較で明らかにしようとするものだ。このシステムは

## これからの機能④

# 多様な契約・雇用への対応

派遣社員、契約社員、パートタイマー、インディペンデント・コントラクター……。契約・雇用形態の多様化が急速に進み、これらの人材の導入やマネジメントにおける現場の負担感が増大している。人事はこうした状況にある現場を、人材サービス会社の協力を得ながら支えていくべきだと考える。

五嶋正風 (本誌)



中央青山プライスウォーターハウスコーポレーション  
ウスクーパーズHRS  
マネージングディレクター  
山本紳也氏

米国のジャック・フィッツェン博士が設立したサラトガ研究所が開発。80年代半ばからサービスを始め、現在はPWCが改良を続けながら提供している。必要なデータを入力すると、「パソコン製造

販売」「小売スーパー」といった事業部門単位で、図表2-2-2で示したような指標の値を知ることができる。自社の数値だけでなく、選択した10〜20社程度の競合企業と比較もできる。米英では約1000社がこのサービスを利用し、約1万事業部門分のデータベースが蓄積されているという。中国などアジアでも今年からサービス展開を始めた。今年6月、ロンドンで開催されたあるコンファレンスで、英国BBCの人事部門責任者が講演した。「サラトガのシステムではじき出される指標の活用方法が、明確に示されていた」と中央青山プライ

スウォーターハウスコーポレーションのマネージングディレクター、山本紳也氏はいくつかの講演では、まずBBC全体の事業戦略がバランス・スコアカード(※)などで示され、そこでの人事の役割も明示されていた。さらにはその役割を達成するための人事のKPI(企業目標やビジネス戦略実現のために設定する指標)が決定され、KPIを期間内に目標値に上げるための具体策が説明されたという。「KPIにはサラトガで示されるような指標があてはめられる。こうした戦略志向が、今後日本の人事にも必要になると感じています」(山本氏)。

コーポレートの人事機能として事業における人材マネジメントのガイドラインを示し、横串を通すことで、事業ごとのマネジメントレベルが保たれる。そして「モラルサーベイ」や「サラトガ」のような仕組みで、組織や働く人の現状をモニターし、自社が目指す水準にリードしていくことも重要だ。またそのほかに、事業評価や、賞与など人件費の再配分機能、経営幹部・次世代リーダーの直接掌握。この3点もコーポレート機能として担保されなければならない。

※15ページの(※)を参照。

これまで事業部が担うことが多かった派遣社員の採用や管理業務。数年前から再び人事に集約しようとする流れが強

まっているという。パソナ(本社・東京都千代田区)で大手企業向けサービスを手がける営業本部営業推進コンサル

ティング担当の神林元氏は「その流れには2つの大きな要因があります」と説明する。

要因の第1はコンプライアンス(法令順守)や危機管理の側面だ。契約を事業部に任せきりにした結果、派遣元が





パソナ  
営業本部営業推進  
コンサルティング担当  
神林 元氏

100社を超えた、さらには何社から派遣社員が来ているか把握できないような企業も出てきたという。そんな中、派遣元に違法業者がまぎれたり、悪質な派遣社員が情報漏洩などを働いたりといったことを企業もリスクとして認識するようになってきた。また2004年の派遣法改正で、派遣社員が3年以上同じ業務を続けた場合、その同一業務で新規採用する場合は、まずその派遣社員に直接雇用を申し込むことが義務付けられた。長年働いている派遣社員がいることを知らずに、ほかの正社員を採用することは違法となるのだ。「これまで現場任せだったことが、全社の採用方針にも影響するようになったのです」(神林氏)。

第2に挙げられるのは、派遣社員を多数受け入れているメーカーなどでの、事業の進め方の変化だ。開発、試作、生産といったラインに、製品ごとに横串を通して業務を遂行するプロジェクト形式が増えている。「プロジェクト単位で

派遣社員は活用されることが多いが、契約上の指揮命令者であるラインのマネジャーは、多数いる派遣社員がどこで、どんな仕事をしているか管理できていない事態も起こりやすくなっています」(神林氏)。

### 全体の把握助ける 派遣デスクを設置

こうした状況を受け、パソナは派遣社員を多数活用する大手企業に対して、全社の派遣社員がどの部署で、どんな仕事を、どのくらいのコストで担当しているかを把握できるデータベースの導入支援、さらには派遣先の人事部に派遣会社の社員が常駐し、派遣社員の労働時間やメンタル面、契約の管理などを引き受ける「派遣デスク」設置などのサービスを提供している。

神林氏は派遣会社をうまく活用している会社の特徴を「派遣社員にも研修受講の門戸を開く、職場の親睦活動に派遣社員も参加するなど、会社内で一般社員と派遣社員の間を壁を作っていない」と指摘する。

次にキャブプラン(本社・東京都港区)が展開する、高い専門性をもつ個人事業主であるインディペンデント・コントラクター(ICC)の仲介事業に注目しよう。同社はICC仲介事業を2004年10月にスタート。現在、業務分析、

ISO取得、人事制度の立案・改定、IT分野のプロジェクトマネジャーなどさまざまな分野の専門家であるICCが約100人登録している。これまでに約20件の契約を仲介したという。

同社のICC登録で注目すべき点は、登録にあたって必ず同社の担当者がICCと面談をすることだ。面談によってICCの得意分野やスキルを明確にするだけでなく、人柄や性格も観察するという。同社のIT派遣・ICC推進部長、長堀健司氏はいう。「ICC活用にあたって企業側が最も困るのは、外注したい業務に合った人材が見つかりにくいこと。またICCが困るのは、自分の得意を生かせる契約先を見つけ出す営業が難しいことです。このギャップを埋めるためにも面談は欠かせません」

給与明細などのプリント、発送を代行する事業を展開するアイシーエクスプレス(本社・東京都大田区)は、キャブプランの仲介でICCと契約。印字、発送代行の業務改善を視野に入れながら、まずはICCに業務マニュアル整備を依頼している。

当初は社内の人材でマニュアル作りに取り掛かったが、本来の業務の合間に、プロではない人がやってみても、遅々として進まなかった。「そこでICCの活用を考えていたが、ふさわしい人材がなかなか見つからなかった。キャブプランの仲介がなければ、実現は難しかった。

た」。同社の常務、渡辺一隆氏は語る。

### 内外の人材が渾然一体 現場だけで対応は負担

パソナの神林氏は、メーカーの現場などでは正社員、派遣社員、ICCなどが渾然一体となった職場が現実になっていると指摘する。「仕事の依頼の言い方ひとつとっても、契約形態の違いから派遣社員、ICCに、それぞれ言っつてよい表現、悪い表現がある。これらをすべて現場に押し付けるのは、かなりの重荷となります」(神林氏)。外部人材の契約形態ごとの導入プログラム作りや、多様な人材を同時に活用する際のマニュアル作成などでも、人事が主導する場面があるだろう。

今日現場では雇用・契約形態の多様化が加速度的に進んでいる。これらの人材をどのようにマネジメントするか、導入時の職場ルールや業務フローの教育、人材の質の確保など現場の負担は大きい。

さらには個人情報や営業秘密の保護などリスクマネジメント策も講じていく必要がある。これらを現場のマネジャー任せにせず、人材サービス会社の支援も得ながら「外部人材活用の仕組み」を構築することは人事の新たな役割のひとつだ。





# 先進人材思想

# 何で人を惹きつけるか

20世紀の後半、会社と社員の間には、「労務の提供＝年功賃金＋終身雇用」という“価値交換”の仕組みがうまく働いていた。ところが現在、この方程式がどんどん成立しなくなっている。つまり、「その会社で働いたら、どんな価値がもたらされるのか」を働く側が厳しく選別する時代に入っている。「価値」とは、高い給与、能力アップの機会、働きやすさ、仲間、仕事の面白さ、仕事を通じた社会貢献、ワークライフバランスなど、多種多様だ。こうした独自の人材思想をもつ会社が、今後はもっと増えるだろう。ユニークな4社の事例を取り上げる。

文・構成 荻野進介（本誌）



【図表3-1】クリティカル・ワーカー vs. ルーチン・ワーカー

	クリティカル・ワーカー	ルーチン・ワーカー
定義	前例のない仕事にチャレンジし、根本的な問題解決をブレークスルーによって実現できる人材	やり方の決まっている業務において、常に高い生産性を出せる人材
仕事の性質	従来の仕事のやり方を問い直し、誰もやったことのない新しいやり方を見出す	従来の仕事のやり方を踏襲し、より速くより正確にこなす
個人の能力への依存	個人の能力に依存する	個人の能力に依存しない
仕事の結果	やる人によって結果が違いう失敗する確率が高い	誰がやっても結果は同じ失敗する確率は低い
知識、経験の効用	知識、経験はほとんど役に立たない(弊害になることもある)	知識、経験が役に立つ(あるほど生産性が上がる)
活躍の範囲	幅広い仕事で活躍が可能	特定の企業や業界の中でしか活躍しにくい

「クリティカル・ワーカーの仕事力」(赤堀広幸著、ダイヤモンド社)より引用

代表取締役の牧野正幸氏が話す。「ワークスの創業理念は、『日本企業の情報投資効率を世界レベルへ』と並んで、『日本のクリティカル・ワーカーに活躍の場を』というもの。米国のITベンチャーを見て痛感していたんです。なぜこんなに優秀な奴らばかり集まっているんだらうって。当然ですね、米国では優秀な学生ほど『自分をいかに成長させてくれるか』という視点で就職先を選びます。日本とはまるで対極です」

「クリティカル・ワーカー」(編注・同社の用語)だ。前例のない仕事に取り組み、問題解決力と創造的思考力を兼ね備えた人材のことで、対極にあるのがルーチン・ワーカーである(図表参照)。

現在、新卒に限れば同社の採用方法はインターンシップのみである。内容はこうだ。入社意思不問で、期間は1カ月、しかも有給で、一定以上の成績を収めた学生には、最長で5年間有効な入社パスを発行する。大学や大学院に在学中であれば、卒業予定でなくても受験が可能だ。「単なる就業体験ではなく、知識や経験だけでは解けない課題を解決する、いわば難易度の高い選抜研修です。例えば、限られた時間で、コンピュータ上で動く時計を作ってもらおう。思い通りに進みませんから、複数の仕事の道筋や作業の優先順位を考えなければなりません。成果は不完全でもよい。むしろ思考過程や発想力を評価します」(牧野氏)。

2005年度卒の参加者は約500人、そのうち90人が入社した。現場の負担も大変で、約50人もの第一線の人材が関わる。

最近では中途採用にも力を入れている。

今年から営業および管理部門の人材を対象に、MBAプログラムを活用した採用を実施している。人材教育会社のグロビースと提携、対象者は給与を受け取りながら、通常2年かかるプログラムを3カ月で受講し、高評価を得た人材が採用される仕組みだ。この方式で今年7月、11人が入社し、同様の試みが来年2月にも実施される。同じ2月には29歳までの若手社会人を対象にした「社会人インターンシップ」も始める。参加者は在籍企業の仕事を続けながら平日の夜間や休日にワークスで働き、4カ月後、成績優秀者には3年間有効の入社パスが付与される。

### 常に興奮できる仕事を会社と社員との競争

## 最速の成長機会

### ワークスアプリケーションズ

## 新人には最も難易度の高い仕事を

大手企業向け統合基幹業務(ERP)のソフトウェアメーカーとして業績を伸ばすワークスアプリケーションズ。1996年設立と社歴はまだ浅いが、昨今、短期間で人を成長させる企業として知られる。「最も優秀な人材に、成長に与って無駄な時間を過ごさせないことが経営目標」という同社で求められるのが「クリティカル・ワーカー」(編注・同社の用語)だ。前例のない仕事に取り組み、問題解決力と創造的思考力を兼ね備えた人材のことで、対極にあるのがルーチン・ワーカーである(図表参照)。

### インターンシップを通じてクリティカル・ワーカーを

アップの活用だった。

### 株式会社ワークスアプリケーションズ

- 事業内容: 大手企業向けERPパッケージシステムの開発・販売・サポート
- 本社所在地: 東京都港区
- 設立: 1996年
- 従業員数: 590名
- 売上高: 115億9300万円(2005年6月期)



ワークスアプリケーションズ  
代表取締役  
牧野正幸氏

が与えられるからだ。必要な知識やスキルの習得も本人の意思に任されている。「新卒を含め、新しく入った人に最も難しい仕事を与える」のが同社の教育方針だ。ほとんどの人が与えられた仕事を遂行できない。「できたら儲けもの、できなかつたら仕事の難易度を下げた方がいいのです。最初にやさしい仕事から与えていくと成長速度は遅いままで。失敗してもよいからチャレンジすること。ワークスには失敗を許容する文化があります。そうでなければ人は育ちません」(牧野氏)。

組織はフラットで、中間管理職は存在せず、牧野氏ともうひとりの役員が約600人の社員全員をマネジメントしている。人事評価の仕組みもシンプルで、毎年2回、社員同士の相互多面評価で決められる。このような組織だから、当然人事の役割も、先述したような人材獲得機能とメンター機能に限定される。ワークスには、「他責NG(II)あらゆる問題を他者や環境、時間などのせいにして、問題の本質を見出す」といった文化があり、ともすれば必要以上に自分を追い込む社員が出るため、メンタリングが必要なのだ。

退職率はさほど高くない。入社後1年以内に退職するのは、思った成果を上げられなかった人材が多い。起業などのために辞めていく人もいるが、仕事の関係が続いていく例が多い。牧野氏はこう話した。「クリティカル・ワーカーには常に、仕事で興奮できるフィードバックを与え続ける必要がある。そうしないと彼らはうちから去ってしまいます。われわれと彼らとの競争ですね」。

## 起業力

### イーディーコントライブ

# 誰でもプロジェクトリーダーになれる

今までの会社の常識を180度覆したやり方だ。東証マザーズ上場企業で、コンピュータソフトの不正コピー防止技術の開発で有名なイーディーコントライブの根幹をなす「プロジェクト・ドライブ(PD)制度」のことである。会社そのものが複数のプロジェクトの集合体という位置づけで、誰もがプロジェクトのリーダーに立候補でき、社長を含め全社

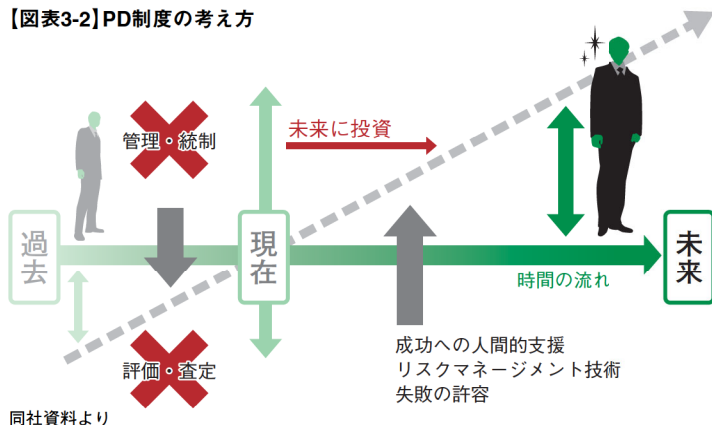
員の給与から会社全体、プロジェクト単位の経営数字まで、あらゆる情報が社員に公開されている。現在、ソフトウェアの製造支援からWebを使った販売代行サービスまで、13のプロジェクトが稼働している。

同社は1986年、弱冠22歳だった川合アユム氏によって設立された。ベンチャーの常として幾つかの浮沈を繰り返したが、ウィンドウズが市場に出回り始めたとき、流れを見誤り、創業以来の危機に陥った。そのとき、資金繰りから信用補填まで、救いの手を差し伸べてくれたのが先輩経営者たちだった。

### イーディーコントライブ 株式会社

- 事業内容：セキュリティプロダクト事業、EC・デジタルコンテンツ流通事業、アウトソーシング事業、SI・コンサルティング事業
- 本社所在地：大阪市
- 設立：1986年
- 従業員数：73名
- 売上高：25億7000万円(2005年3月期)

【図表3-2】PD制度の考え方



同社資料より

イーディーコントロールタイプ  
代表取締役社長  
小椋量友紀氏

## 利潤動機から役割動機へ 究極のアントレプレナー組織

自らの無力を悟った川合氏はある結論に達する。企業はもともと、ある役割を担うために作られたはずなのに、いつの間にか、自己の存続が第一義となり、「利潤動機」が支配してしまふ。その多くはトップへの権限集中が原因だ。そうではなく、トップが権限を放棄した上で、自立創造型のアントレプレナーが本当にやりたいプロジェクトを推進する「役割動機」の場に会社をすればよい、という考えだ。その答えが95年からスタートしたPD制度なのである。

この制度では、社員であれば誰でもプロジェクトを企画立案できる。事業計画を記した申請書を書き、月に1回開かれる役員会で発表する。数字面や事業としての有望性はもちろんだが、一番重視されるのが本人のやる気だ。役員の間半数が賛成すると正式なプロジェクトとなる。現在は年間約10のプロジェクトが新規に発足する一方で、統廃合や、目的を達し解散するプロジェクトもある。プロジェクト申請者とリーダーは基本的に同じだ。リーダーは人事権もすべて掌握し、割り当てられた予算に従って、メンバーを募り、個々の報酬や働き方については、各人と交渉して決定する。プロジェクトへの参加は本人の自発的

意思によるもので、兼務も認められている。

現在は6カ月間の「雇用」契約を結ぶことが基本だ。報酬は年功でいくか成果主義か、月給か年俸か、成功報酬をどう支払うか、に關してもリーダーに全責任が委ねられている。頻繁ではないが、人間関係の問題でメンバーの入れ替えもある。新しい社員の採用もリーダーの権限で実行できる。人事部はこの会社には存在しない。

## PD制度は人への投資 そこに惹かれた人が来る

社員の自発性を尊重する制度はこれだけではない。90年から実行されている役員立候補制がある。社員の希望者が役員に立候補し、役員会メンバーの3分の2以上の賛成が得られれば就任できる制度だ。

同社代表取締役社長の小椋量友紀氏（こむかすゆき）はこう話す。「PD制度も役員立候補制も、社員の評価や査定が一番の目的でした。PD制度が会社側に与える直接的なメリットはありません。会社にとつてのPD制度とは人への投資に他なりません。プロジェクトが失敗した場合、会社側の責任です。自立創造型の人間が育ち、彼らが事業を成功させることで利潤が生まれる。会社は得るのは、それを享受するという間接的なメ

リットに過ぎません。小椋氏はイーディーコントロールという会社はプロジェクトという舞台を提供する「場」に過ぎないと考える。独立して事業を起こすとすると、資金や財務の問題が大きな負担となるが、この場にいる限り、やりたい事業だけに没頭できる環境が用意されている。経理や総務などの業務は「経営支援プロジェクト」が担当してくれ、失敗しても次の機会が用意されている。「全社員誰でもが自分のやりたいプロジェクトを提案して実行できる。それこそ当社が社員に提供している最大のものです。実際、この制度に惹かれて入社してくる人が多い」（小椋氏）。

同社の創業者で、現在は名誉社員という肩書きの川合アユム氏は会社案内にこう書く。「利潤動機の組織の共通項は、自己の存続そのものが目的である点です。（中略）人は手段であり道具であつて、効率よく働いてもらうためには、マインドコントロールしたり、仲間意識を過剰に植え付けたりして、組織に対する環境依存度を高めていきます。そういう組織が心地よくなると、次第に自分の考えをもてなくなり、組織に従順なロボットとして活用されることになりません」

「利潤動機」から「役割動機」へ。イーディーコントロールという会社そのものが、常識への挑戦という意味の、ひとつのプロジェクトなのだろう。



# 働きやすさ

## 未来工業

### 休め、働くな、よきと計らえ！



未来工業  
取締役相談役  
山田昭男氏

年末年始休暇は20日前後、夏休み、ゴールデンウィークは10連休、土日を入れた飛び石連休は4連休に。年間140日と、通常の会社比べて20日あまりも休日が多い。日本一、休みが多い会社。それが岐阜県に本拠を構える電設資材メーカー、未来工業だ。しかも残業は禁止。1日の労働時間は7時間15分で、午後5時過ぎには社内はもぬけの殻になる。しかし1965年の創業以来、経常利益率は常に2桁以上の高収益を維持し、赤字決算は一度もない。従業員数は800人、売上200億円を越す中堅企業である。

91年には名古屋証券取引所第二部に上場するが、現場主導のやり方を貫いていたため、そのときまで経理部や仕入部がなく、旧大蔵省の指導でそれらを作った。「課長を増やせ」という指示も出て、社員の名前を書いた何枚かの紙片をお盆にのせて扇風機の前に置き、遠くまで飛んだ順に建前上の課長に昇進させた。現在も給与支払いなどを担当する社員が一人いるだけで、人事部という組織はない。

「ほんれんそう」禁止  
1件5000円の提案制度

今も現場主導の仕事のやり方は変わっていない。部下から上司への「ほうれんそう」（報告・連絡・相談）は、時間の無駄として禁止されている。現場を与人間が一番よく状況を認識している、という判断からだ。会議時間も少ない。権限委譲が徹底し、物品購入も3000万円までなら、現場の提案が却下されることはない。前述したように、未来工業の労働時間はきわめて短い。集中して仕事をこなすことが要請されるため、「本当にこの仕事をする意味があるのか」「ほかの人に任せようがよい仕事はないか」「どの順番で片付けたらよいか」、いちいち考えるクセが生まれるのだ、とある社員が話してくれた。

<b>未来工業株式会社</b>
●事業内容：電気設備資材、給排水設備およびガス設備資材の製造販売
●本社所在地：岐阜県輪之内町
●設立：1965年
●従業員数：783名
●売上高：236億円（2005年3月）

### 休みの多さも、メセナも社員のやる気のため

創業社長で現在は相談役の山田氏は



## 仲間・キャリア

21

## 管理職なし、経営情報すべて公開、社長も任期制

広島市に本社があり、直営、フランチャイズを含め、125のメガネチェーンを展開する21（トゥーワン）。社長も現場で営業をこなす、任期4年の交代制だ。部課長や店長などの管理職はゼロで、人事部もない。細かな経営数字から社員の評価、給与まで、すべて社内のネットで公開されている。なぜこんな

ことが可能かといえば、「人事破壊」が経営に組み込まれているからだ。同社は地元の大手メガネチェーンを退職した人たち4人が作った。現在、社員190人のうち、全株式を39人の社員が保有、取締役が21人もいる。銀行借入はゼロで、開店や改装資金は社員による社内預金で賄っている。それに

はもちろん利子がつく。社長の役員報酬に上限（1231万円）があり、社長を含め全社員が現場で働き、チラシ作りや対外対応など、バックヤードの仕事

## 株式会社21（トゥーワン）

- 事業内容：メガネの販売
- 本社所在地：広島市
- 設立：1986年
- 従業員数：190名
- 売上高：49億6956万円  
(直営店のみ、2005年2月期)



同社の社屋には至るところに「社是」が掲げられている

こう話す。「売上1000億にならない中小企業の社長は自分も含め、自分をバカだと自覚すべきだ。だからこそ、社員が100%の力を発揮してくれる『働きやすい場』を作ること。それがトップの仕事。私の口癖は『休め、働くな、よきに計らえ』。大切なのは何より、社員のやる気、それしかない」。

営業マンのノルマもタイムカードもない。「ノルマ制で、成果に応じた給料を払うと、『働かなければ、その分給料が下がればいい』と社員に権利意識が芽生えてしまう。給料が固定ならば、自分で創意工夫して行動し、『見合った成果を上げよう』と義務感に駆られる。私は

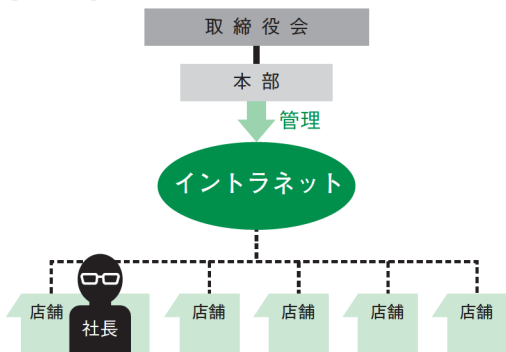
性善説ですから、後者のやり方をとる」(山田氏)。服装も自由で女子社員の制服もない。それでも給料は「地域で上位」(山田氏)の水準を保ち、女子社員にも働きやすい職場になっている。産休が3年まで認められているのだ。産休実績のある女性だけで構成される電話営業部隊もある。

未来工業のユニークな点はまだある。まずはポリシヨイバレエ団や中国の京劇など、国内・海外の一流芸能組織を地元にも招くメセナ活動を積極的に行っている。また5年に一度実施している社費による海外社員旅行がある。昨年は全社員をあみだ籤で3つのグループに分

け、行き先のわからないミステリーツアーを実施した。「いずれの活動も、会社の評判を高めることで、社員の仕事への意欲を醸成する仕掛け」(山田氏)。

同社には「社員のやる気醸成のマネジメント」が満ちあふれている。労働は苦痛だ。少しでも短くしたい。人間誰もが思うこの願いを実現させ、そのことと引き換えに「社員のやる気」を高めるやり方である。それは、「人生は有限。仕事はすべてが人生など味気ない」と言い放ち、現在は、百数十枚にもなる日本全国の演劇のチラシを部屋の壁に貼り替えることが日課という山田氏の生き哲学そのものでもある。

【図表3-3】21の組織イメージ



21 池本 龍氏

## 会社に利益を残さない社員には4つの職制

を行う本部はわずか3人で運営されている。さらに物品購買などの際に必要な稟議書もなく、要望のある人がインターネット上に提案し、社員の賛否を仰ぐ。反対がなければ認められたもののみなされる。きわめて合理的なシステムだ。

こうした合理化政策で、21の商品は市価の6割が当たり前だ。社員や店舗にノルマはない。売上目標の設定は顧客満足度を下げるから、「不必要なものは販売しない」がモットー、修理も無料である。販売マニュアルもなく、「自分の身内だと思って、顧客に接する」という。社是は「社員の幸福を大切にします。皆様の幸福を大切にします」である。同社本部の池本龍氏が話す。「会社に利益を残さず、お客様と社員に利益を還元します。社員、お客様、取引先の3者がすべて喜ぶ経営を目指しています」。しかも販売にとどまらず、同社はグッドデザイン賞と特許を獲得したオーダーメイドのメガネフレームも開発している。

21には4つの職制がある。①10年以上の勤務を前提にし、共同経営者を目指す共同出資コース、②7年から10年勤務し、将来のフランチャイズ独立が目標の独立コース、③店舗での接客販売を行う主に女性向けの一般職コース、④3年勤務を目安とする家業のメガネ店を継ぐ前の跡継ぎコースである。本部

が社内預金を募るのが①②③で、利益分配を受けられるのが①②である。③の一般職には評価がない。1年ごとに本給が40000円上昇し、30歳で昇給が止まる。給与の支払い体系は時給月給、日給月給、月給の3種類がある。

①②の社員には評価がある。「リスクの負担力」と「労力の提供度」という側面から社長以下、全員がランク付けされる。評価は本部が行い、現在の担当者が池本氏だ。「評価は正確ではありません。異議申し立てでも歓迎で、社員にもアバウトだといっています」と池本氏。これで果たしてうまく回るのか。「もともと人事評価に関わる諸費用を社員全員で分配したほうがよいという考えです。から、多少の曖昧さが残るのは仕方ありません。その替りに全員に賞与を多めに渡すんです。自分の想像以上に厚遇されれば、とやかく言う人はいません」。合理性を追求しつつ、人間性もよく理解して作られたシステムである。

## 情報公開の徹底が人を育てる

新卒採用で重視するのは人柄と接客能力だ。最終的な合否は配属先店舗の同年代の社員が決める。内定後、時給10200円のインターンが課される。迷ったまま入社しても長続きしないから他社受験は大歓迎だ。入社後は自宅から通勤できる店舗に配属される。会社側も経費の削減になるからだ。

21では、経営内容がすべて社員に公開されている。各人の給与・賞与額に始まり、社内預金残高、人事情報、人事評価のポイント、部門別損益、稟議内容、クレーム、さらに商品の仕入原価、税務調査の詳細まである。前提にあるのは間接部門のスリム化に他ならないが、それとは別に「経営者と同じ情報があればキャリアと関係なく人が育つ」という考えがある。「顧客へのクレーム対応などもすべて閲覧できるので、生きた教育材料です。社員の力量も一日瞭然(冥々)。メーカーの技術者も参加する掲示板があり、生きた教育研修の場になっています」(池本氏)。ある新人の女性が勇を鼓して「上司である50歳過ぎの男性の店舗責任者の接客態度がよくない」と掲示板に書き込んだ。取締役の一人が彼女の言い分を認め、男性を別の店舗に異動させ、その女性を店舗の責任者にすえた。男性は自分の非を認め、異動した店舗で頑張り、ほどなく取締役

に昇進したという。現在は上司・部下双方からの「ギブアップ宣言」が認められている。双方の言い分を聞くと手間がかかるので、どちらかをまず異動させる。部下は新しい上司に好かれようとし、上司も新しい部下の扱いに気を配るので一石二鳥の教育効果がある。

仲間主義で、社員の幸福を第一義に考え、一方で、リスクとリターンを明確にし、合理性と人間性を両立させた。21方式はこれまでの会社の常識をことごとく破るやり方である。



# 4

Part 1  
人材市場2015年  
予測と人事の今後

Part 2  
濃密過ぎる  
ネットワークの  
破壊と再創造を

Part 3  
カギを握る  
「広い意味での  
報酬」設計—  
人事マネジャー座談会



特集のまとめとして、3つの視点を用意した。第1は「人口減少社会による人材マーケットの変容」、第2は「組織論の観点から見た人事機能の焦点」、そして最後に、当の人事マネジャーたちが「人事のこれまでとこれから」をどう見、何を思っているのかをぶつけあってもらった。だが読者の皆さんの会社における「人事とは何か」は、皆さん自身が答えを見つけなければならない。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

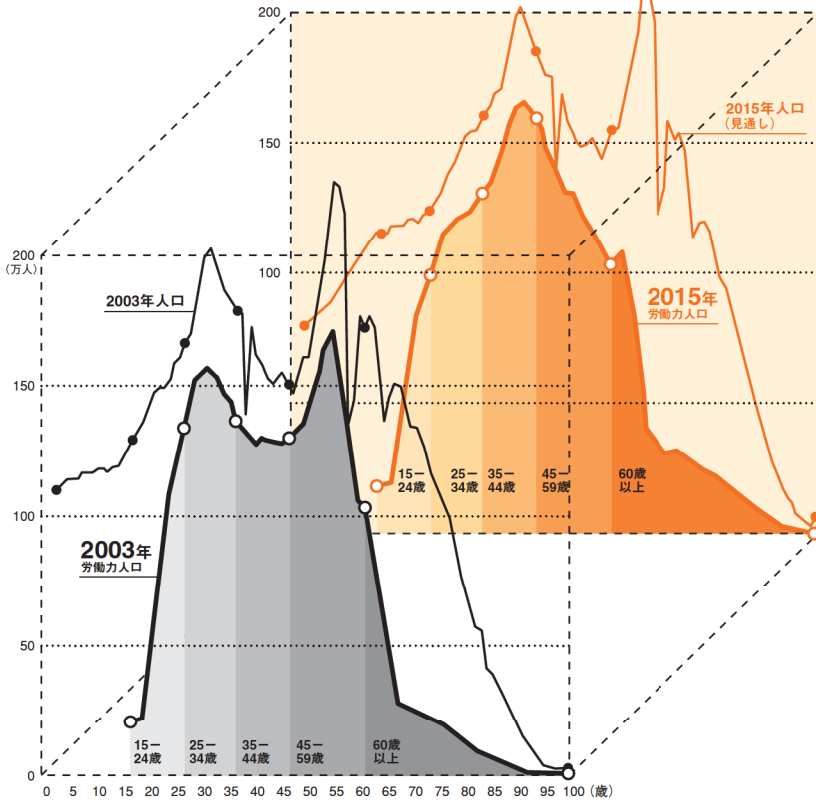


# 人材市場2015年予測と人事の今後

人口減少社会の幕が開こうとしている。総人口・労働力人口の構成変化が経済・産業に与える影響は極めて大きい。10年後、2015年の雇用の実態はどう変容していくのか。90年代初頭から始まった雇用システムの激変を踏まえ、その延長上にどんな姿が待ち受け、人材マネジメントにどんな影響を及ぼすのかを予測する。

豊田義博（ワークス研究所主任研究員）

【図表4-1-1】2003年と2015年の人口と労働力人口



※この推計値は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成14年3月推計)」の低位推計による。これまでも、中位推計ではなく、低位推計の値が実態に近いものであった。  
出典：2015年予測・どうなる、人材マーケット。こうなる。

## 数の減少ではなく 年齢構成の激変に注目

まずは人口の変化を見ておこう。2003年の年齢別人口構成グラフを見ると(図表4-1-1)、50歳中盤から後半にかけて団塊世代(47年〜49年生)のピークが、そして30歳前半に団塊ジュニア(71年〜74年生)のピークが存在している。この人口構成は、2015年に向けて、その波形を保ちながら右にスライドするように推移する。

労働力人口はどうか。2003年の労働力人口グラフでも、団塊世代、団塊ジュニアの2つのピークの存在感は大きい。だが、2015年の労働力人口の波形は大きく変化する。ピークは40代中盤の団塊ジュニアだけだ。中高年、高齢者層は厚くなっており、30代、20代と労働力人口は減り続けている。

しかし、労働力人口を比較すると、2015年のその数は、2003年か

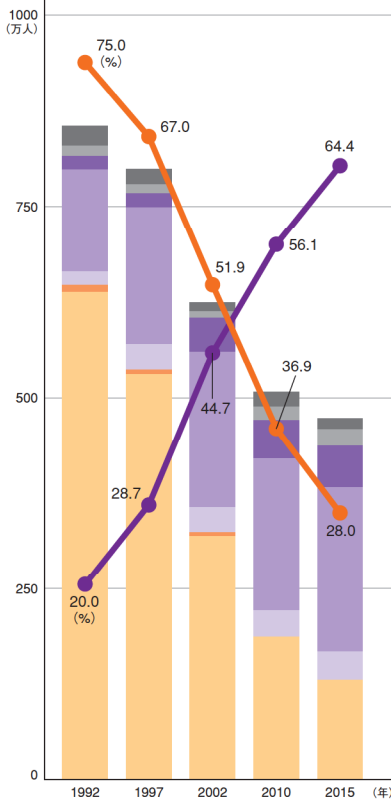
ら1116万人、1・7%減るに過ぎない。総数の減少は、今後10年においてはさほどのインパクトをもたない。だが年齢構成の変化は、人材マネジメントの未来に重い課題を突きつけている。

## さらに減少する正社員 非正規社員は増加する

就業形態の多様化が進行したのは、日本経済のありようがサービス経済化へ大きくシフトしていった80〜90年代である。雇用者に占める正社員の割合は82年の83・1%から02年の68%へと、15ポイントも下がっている。ことに97〜02年の5年間に起きた変化は劇的で、約400万人の正社員が姿を消した。

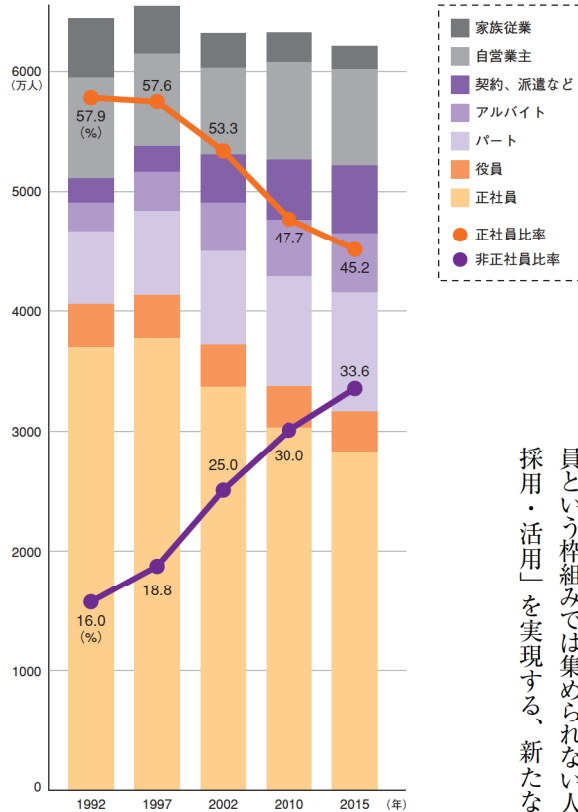
この流れはさらに続くと言われる。今回の推計では、2015年に正社員比率は45・2%となり、あとは多様な「非・正社員」で占められる(図表4-1-2)。特に学卒カテゴリーである15歳〜24歳ゾーンの変化は特筆すべきも

【図表4-1-3】就業形態の変化(15~24歳)



出典：2015年予測・どうなる、人材マーケット。こうなる。

【図表4-1-2】就業形態の変化(全年齢)



のだ(図表4-1-3)。労働力人口の減少以上のペースで、正社員数は劇的に減少していく。92年には75%と高い水準にあった正社員比率は急速に低下し、2015年には28%まで落ち込む。増大してゆく非・正社員の中では、契約社員、派遣社員の動向が注目される。全体に占める割合は2015年も9・3%に過ぎないが、「旧来の正社員という枠組みでは集められない人材の採用・活用」を実現する、新たな就業

**転職には前向きだが絶対数が減る若者**

モデルが次々に生まれてくる領域だ。現在も揺れ続けている「正社員」という位置づけは、若年雇用から瓦解するのかもしれない。

この10年間で、人材流動化は大きく進んだ。今や雇用されている人の約6割が転職経験者だ。この潮流は、今後どう推移するのだろうか。

まずは転入率を見てみよう(「転入率」とは、1年間にある組織に別の組織から転入してきた人が、全体に占める比率)。「15~24歳」の転入率は現在も高水準だが、さらに急速な勢いで上昇していく。このゾーンの転入率は、2015年にはなんと19%にまで跳ね上がる。「25~34歳」も上昇、2015年では11・4%になる。

しかし、転入率の急上昇にもかかわらず、2001年から2015年にかけて、15~34歳の転入数はほとんど増えない。若年層の意識は転職に対してほとんど前向きになるが、絶対数が減少するから転入数はさほど伸びないのだ。

一方「35~59歳」の転入数は急増する。これらの年齢ゾーンは従来「転職35歳限界説」に堰止められていたが、今後は動き出す。転入率の上昇角度は比較的ゆるやかでも、労働力人口が増加することから、5年後・10年後の人材マーケットの主役になっていく(図表4-

114)。

**採用困難になる若手 どう乗り切るのか**

こうした変化は、今後の人材マネジメントにどのような影響を及ぼすのか。ポイントを4つ挙げてみたい。まずは「若年減少への対応」だ。

組織の持続的成長・社内活性化の源泉である若手が採用できない、という事態は現在も頻発しているが、今後さらに多くの企業で深刻化していく。処方箋として考えられるのは、以下の3つだろう。

◎採用システムの変革

採用人員やコストを積み増して体制強化を図るだけでなく、「優秀な人材を惹きつけるインセンティブの考案」「正社員に限らない、多様な「若年対象」の雇用システム「整備」「採用オフシーズンの活動」「インターンシップ等の間接的採用活動」「大学生以外のチャネルへのアプローチ」を検討する必要がある。

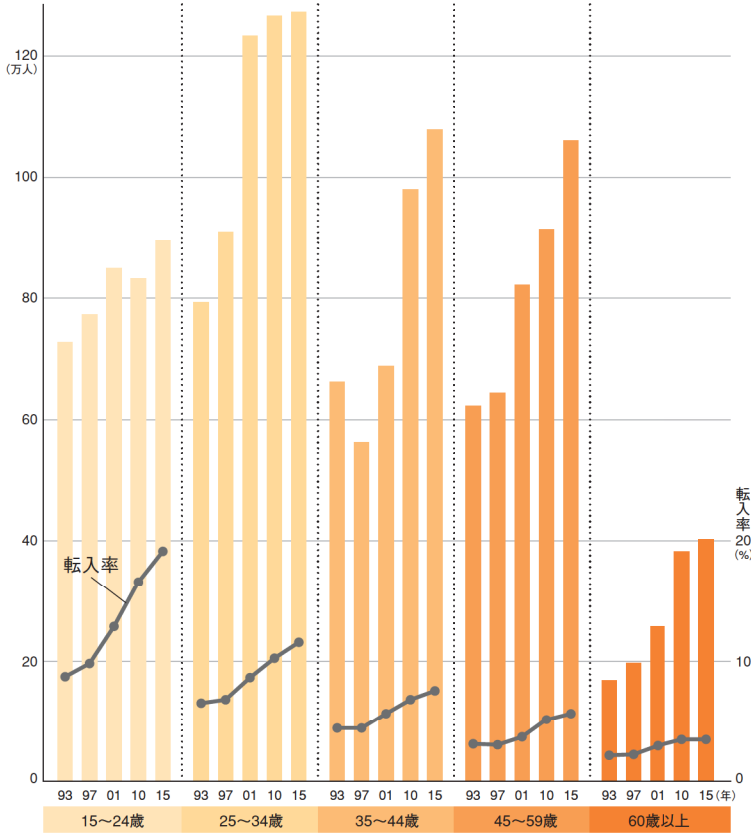
◎若手育成システムの変革

若年マーケットが縮小する以上、採用レベルを落とさざるを得ない企業は続く。ひとり立ちするまでの育成システムの整備・強化は待たないだ。Off-JTだけではなく、若手が育つように現場・仕事のシステムそのものを変革することが必要だ。

◎若手以外の活性化源の発掘

若手の存在意義は数多くあるものの、

【図表4-1-4】転入率と転入者数の推移



出典：2015年予測・どうなる、人材マーケット。こうなる。



とよだ・よしひろ  
1959年生まれ。東京大学理学部卒業後、リクルート入社。『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任。現在は組織・人材マネジメントの未来形、若年層のキャリアデザイン、教育界の変革などが研究テーマ。著書は『新卒無業。なぜ、彼らは就職しないのか』(共著、東洋経済新報社)。

### 増える中高年・高齢者 どう活用していくのか

「職場の活性化」「育成による先輩社員  
の能力開発」に関しては、「新入社員」  
である必要があるが「若手」「正社員」  
である必要はない。高齢者、主婦層、フ  
リーター等の活用などを通じて、職場の  
フォーメーションを一新することも有力  
な手段だ。

若年が増える代わりに、中高年・

高齢者は増加する。この年齢層の活用  
方法の再デザインが急務だ。3つの方向  
性を挙げておきたい。

◎ **多様なキャリアコース設計**  
既存のコース別人事制度にとどまら  
ず、ポスト不足への対処という観点から  
離れ、既存中高年社員の働く動機が多  
様性を見つめながら、もっと大胆な多様  
性をもつシステムを導入する必要がある。  
それは、60歳以上まで一貫したもの  
であるべきだろう。

◎ **BPR (ビジネス・プロセス・リエン  
ジニアリング) の推進**  
パート・アルバイトなどが現在担って  
いる業務を高齢者に遂行させるような  
施策を行ってはならない。現状の業務フ  
ローをリセットし、人員に合わせて再構  
築することを考えたい。

◎ **適正な代謝システムの実現**  
人員の滞留が起こりがちなこの層だ  
が、今後は35歳以上マーケットも動き出  
す。「リストラ」ではなく人員配置を常  
に適正に保つために、流動性を高める施  
策を考えたい。退出だけではなく、中高  
年の積極採用も重要だ。今後このマー  
ケットは、リストラ人材のプールではな  
く、玉石混交の有望市場になるのだ。

次世代リーダー育成、早期選抜、40歳  
代役員の輩出、昇進年齢引き下げ……。  
日本企業はここ10年間、常に「若返り」  
というテーマと戦ってきた。その施策は、  
少しずつではあるが奏功しているように  
見える。しかし、人材マーケットの変化  
はその流れとは逆行する。近未来のある

べき姿は「若いうちから責任あるポスト  
を任せる機会があり、同様のポストに中  
高年・高齢者が自らの意思によって就  
くこともある」という相矛盾する思想が  
同居するものになる。多様なキャリアコ  
ースの実現と併せ、大いに頭を痛めるテ  
ーマとなるだろう。

### 過程は容易でないが 階級意識の解消を

ワークス研究所は、かねてから「正社  
員時代は終焉する」と指摘してきたが、  
数字の上でも正社員が半数を切るとき  
が目前に迫ってきた。しかし、多様な雇  
用形態を活用している企業の多くで、  
まだ今も正社員は特権階級だ。この「  
階級制度」、そして「階級意識」を解  
消しなくてはいけない。その過程は容易  
ではなく、やり方によっては著しいモラ  
ルダウンを引き起こす。また正社員偏重  
の社会システムも、歩調を同じくして変  
更されなければならない。険しい道のり  
ではあるが、もはや後戻りはできない。  
人口減少社会の入り口に立ち、来るべ  
き未来社会を「ひとりひとりがいきいき  
と働ける社会」とするために、私たちが  
なさねばならないことはたくさんある。

※本稿の詳細につきましては、ワークス研究所の  
ウェブサイトに掲載されている報告書「人材マーケ  
ット予測2015」をご覧ください。  
[http://www.works-i.com/flow/survey/2015/en\\_yosoku.html](http://www.works-i.com/flow/survey/2015/en_yosoku.html)



## Part 2

## 濃密過ぎるネットワークの破壊と再創造を

研究開発、製造、販売のサイクルをより速く回すため、いったん濃密になり過ぎたネットワークを切った上で、再び結合するべきだ。再結合をいかに設計していくかに、人事の力量が問われる。沼上氏は組織論の観点から、「人事のこれからの役割」をこのように説く。

沼上 幹氏（一橋大学大学院商学研究科教授）



ぬまがみ・つよし  
一橋大学大学院商学研究科教授  
1960年生まれ。一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。専攻は経営戦略論、経営組織論、経営学方法論。著書は『液晶ディスプレイの技術革新史』『白桃書房』『行為の経済学』（同）『組織戦略の考え方』（筑摩書房）。

日本の大手企業が高い業績をあげるためには、強力なリーダーシップを発揮し、明確な方向性を打ち出せるトップが存在していることもさることながら、そのトップに連動して活躍するミドルマネジャーの存在も無視できません。

例えば中村邦夫社長が「破壊と創造」を掲げて改革を進めた松下電器産業でも、ミドルマネジャーたちが魅力的な「V商品」の企画を大胆に打ち出すことで、業績回復は実現されました。このようにミドルマネジャーを中心としたネットワークが、日本企業で重要な役割を果たすことは、これまでも、そしてこれからも変わらないでしょう。

### 関係がしがらみとなり サイクルの回転鈍らす

ただ、近年の日本企業ではこのミドルマネジャーを中心としたネットワークが、あまりに濃密になりすぎ、しがらみとなって事業のサイクルを回すスピードを落としてしまっていたのではないかと

思っています。図4-2-1のように、

開発、生産、営業の3部門に分かれた組織があるとします。それぞれの組織内で、従業員はメンバー、ミドルマネジャー、部門長と昇進しながら、部門内外に広がるネットワークを構築していきます。適度なネットワークは部門をまたぐ協働をスムーズにします。ですが関係があまりに濃密過ぎると、職務権限やレポートラインを超えてまで、他事業や他レイヤーの人の合意を得なければ、仕事が円滑に進まないといったことが、度々起こってしまいます。

### 価値生むための注力点 物量から時間に変化

そこで今の日本企業では、まずトップが「しがらみにとらわれず、部門内の上下関係を重視して、仕事をきちんとやり切れ」と号令をかけるなどして、濃密過ぎるネットワークをいったん断ち切る必要があります。その上で再びネットワークを結びなおす必要があると考えていま

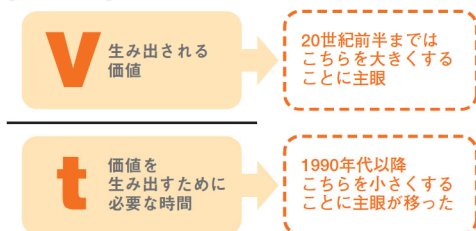
す。

このことは、企業組織が生み出す価値を大きくするため、何に注力するのかが変化してきたことも関係があります。ある事業部が単位時間内に生み出す価値は分子V（価値）、分母t（価値を生み出すのに必要な時間）で表されます。おおむね20世紀前半までは、分子のVを規模の経済で大きくしようと、組織の大型化、専門分化を進めてきました。

ところが90年代くらいからITなどを活用し、価値を生み出すのに必要な時間の短縮、つまり研究開発し、製造し、販売するという一連のサイクルをいかに早く回すかに焦点が移ってきました。私たちはこの問題に関連して、去年日本の大手企業18社の部門長、ミドルマネジャー、メンバーへの調査を実施しました。「ミドルマネジャーが感じる組織の重さ」を調べる調査です。

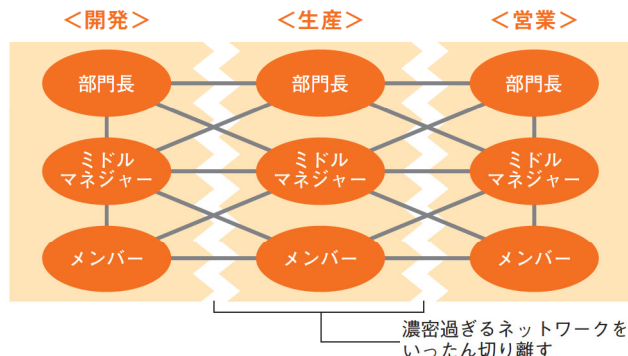
この調査でわかったのは、研究開発、製造、販売のサイクルを速く回すためには、横のネットワークよりも上下の緊密なコミュニケーションがより重要な役割

【図表4-2-2】単位時間内に生み出される価値



出典：沼上氏作成の図をもとに編集部で作成

【図表4-2-1】濃密過ぎるネットワークの切断



出典：沼上氏作成の図をもとに編集部で作成

を果たしているということ。例えば「部門長が考える事業部の進む方向性と、20代後半のメンバーが日々の仕事で感じる問題点を、それぞれが互いの肉声で聞いている」というような関係が、サイクルを速く回すためには大きな意味をもちます。調査結果はさきほど述べた、「いったん横のしがらみを断ち切り、部門内の関係を強める必要がある」ということを裏付けていると見えています。

### 関係再構築における人事の最重要な役割

本当に上下の緊密なコミュニケーションが実現できる事業部の規模は、人数でいえば数十人、売上でも数十億円程度が理想的ではないかと考えています。もちろん実際には巨大な生産設備を抱える事業部などもあり、すべてをこの規模に分割するわけにはいきません。事業部内にヴァーチャルな事業部として行動できるプロジェクトを設ける、生産部分は手を付けずに製品開発組織を上下の緊密なコミュニケーションができてプロジェクトとして運営するなど、いろいろな手が考えられます。現実的にどのような組織に設計していくのか、人事の知恵の絞りどころでしょう。いったん濃密になりすぎた関係を断ち

切り、再びネットワークを構築するときにも、人事は重要な役割を演じることにあります。例えば日産のクロスファンクショナルチームのように、各部署の優秀な人材を集め、重要な経営課題の解決策や新規事業を検討させるプロジェクトがあります。また研修と銘打ってコア人材を集め、プロジェクトと同じような重要課題の解決策を求める取り組みも目立ってきています。これらのプロジェクトや研修を通じてネットワークの再構築はなされますが、ポイントはこのテーマにどの人材を集めるかということです。

例えば全従業員が1万人いる企業に、上記のようなプロジェクトや研修への参加候補者が1000人いるとします。この1000人について「どんな仕事をしてくいて、どんな考え方をし、どんな議論をする人物か」、頭の中までのぞいたことがあるような情報がなければ、適切な人物の選出は難しいでしょう。1人の人物評に複数の意見を揃えるには、5人程度の人材データベースが必要です。こうした「生きた人材データベース」が、「あのプロジェクトには〇〇と××を参加させたらこんな議論になるはずだ」というようにプロジェクトや研修の適格者を推薦していく。本来の人事の仕事に立ち返ることが、今後求め

られるのです。一方でコア人材になりえない人たちへの目配りも必要です。人は仕事でほめてもらったり感謝されたりすれば意欲も湧き、成果を上げることへもつながってきます。コア人材に該当する人もそうでない人も、より多くの人材を、他人の役に立てる構造の中に配置できれば、より多くの人が感謝されることになるのです。

### 事業がうまく回れば顧客がほめてくれる

そのためには、やはりトップが勝てる戦略を立て、実行できることが大切です。「勝てる戦略」で事業がうまくいけば、上司がほめなくても顧客が感謝してくれます。より幸せを感じられる人が増える確率が高まるわけです。ですが、今の日本には「勝てる戦略」を立てて実行できる人材はまだ少ないのが現状です。サクセッションプランなどで一握りの人を選抜し、経営能力のある人材に育成していくことは、一見格差をつけて民主的ではないようですが、勝てる戦略を描ける人材が増えることが、結局幸せな人を増やすことにつながるのだと考えるべきです。



## Part 3

## カギを握る「広い意味での報酬」設計

## 人事マネジャー座談会

人事の役割はこの十年どのように変化してきたのか。そして今後何が人事の中心テーマとなっていくのか。業界、規模、そして歴史……それぞれ異なる4社の人事マネジャーにお集まりいただき、「人事のこれまでとこれから」を語り合ってもらった。

有沢正人氏 (HOYAグループ人事担当ディレクター・HRDセンターゼネラルマネジャー) 曾山哲人氏 (サイバーエージェント人事本部本部長)

二宮大祐氏 (イオン人事部人事企画部) 和光貴俊氏 (三菱商事人事総務部採用・研修チームリーダー) 司(会) 工代将章 (本誌編集長)

工代 この座談会には4社の人事マネジャーにお集まりいただきました。高機能ガラス製品を中核とした製造業、HOYAの有沢さん、インターネット総合サービス企業として急成長中のサイバーエージェント曾山さん、流通小売業大手、イオンの二宮さん、そして総合商社、三菱商事の和光さんの4人です。まずはこの10年間でどのように変化したかというお話からお聞きしたいと思います。

## 権限強大な集権から現場への分権が進む

有沢 10年前ということですので、まずは私がかつて勤めた都市銀行の話をしたいと思います。当時の銀行は年功序列で、人事制度は完璧な職能資格制度でした。同一年次ならほとんど差がない賃金体系です。また人事部は行員個々の評価、昇進、昇格に絶大な権限

をもっていました。それが10年間にどのように変わったのか。まず人事制度は人の能力を評価する職能資格制度から、務めるポストによって給与が決まる職務資格制度に変わりました。これには総額人件費の抑制という狙いがありました。

職能資格制を年功的に運用すると、社員の平均年齢上昇に応じて人件費が膨らんでいきます。それが職務資格制なら、ポストごとの給与額とポストの数を決めることで、総額人件費に枠をはめられる。その背景には不良債権問題による銀行の収益悪化がありました。他業種と比べても人件費抑制というネガティブな面は強かったと思います。

強大だった人事部の権限も営業店へと分散されました。顧客の要望に素早く対応するには、中央集権では機動的に動けないということです。象徴的だったのは勤めていた銀行の人事部の名称が人材サービス室に変わったことです。

行員の人事すべてを管理する立場から、能力開発にせよ昇進・昇格にせよ、行員個々のキャリア形成を支援する立場になった。銀行は人事部の役割が最も急激に変化した業種のひとつだと思います。

工代 二宮さん、流通小売業はどうだったのでしょうか。

二宮 人事の役割は、変わらない部分と、変わった部分があると思います。変わった部分ですが、小売流通業界ではこの10年で大きな再編がありました。他社との合併、買収などが繰り返される中、グループで人事を考える流れが強くなりました。業績でも単体の決算うんぬんより連結決算が重視されるようになったことと同様に、人的資源についてもグループ全体で考えることが求められるようになったのです。

また人材に関わる業務で、人事だけでは物事が進まないことが増えてきまし

た。例えば教育研修では、階層別研修、マネジャー向け研修などは今も本社の人事が中心で進めています。売り場作り、商品知識など現場で必要なスキル・知識に関するトレーニングは、営業、商品など各セクションが主体となって実施しています。「人材に関わることは何でも人事」というのは無理だと、人事の側も気づいてきています。

一方変わらないのは人、モノ、金、情報といわれる経営資源のうち、最も重要なのは人であり、人材マネジメントが会社の明日を担っているという点です。そう思っていないと人事の仕事はやっていられない面もあります(笑)。

和光 有沢さん、二宮さんが指摘されたことは総合商社でも実感が重なる部分が多いです。ただ、なぜ変わらなければならなかったか」という点はおふたりと少し違う部分があります。

80年代末から90年代にかけて、特にバ

ブル経済崩壊以降ですが、世の中が大  
きく変化しました。ITの進展、ソフ  
ト・サービス経済化、デファクトスタン  
ダードの登場などに象徴される変化で  
す。バリエーションという言葉が一般  
化し、川上から川下まで一貫したビジネ  
スへの取り組みも求められるようになり  
ました。こうした中、過去の成功体験が  
反復継続できないビジネス分野が登場  
してきました。これから重要度が高まり  
そうな、成長の見込める分野ほど過去  
の成功体験が通用しない傾向が多く見  
られるようになったのです。

## 成功体験通用しない 年功制に猛烈な危機感

経験が増えれば業績への貢献も大き  
くなるなら年功主義も悪くありません  
が、この図式があてはまらなくなっ  
てきた。年功主義を変えなければ新しい分野  
で生き残れないという、猛烈な危機意識  
が当時ありました。こうして職務等級制、  
当社では「時価主義」と呼ぶ制度へと  
移行しました。時価主義は「過去の成  
功体験の踏襲だけではダメだ」という会  
社から社員への強いメッセージとなりま  
した。また福利厚生を大幅に見直し、  
給与や賞与の変動部分をさらに大きく  
するなど、将来に社員との貸し借りを残  
さない、なるべく現時点で、お金で報酬  
を払いきることに心を砕いてきました。  
組織面では、2001年春から損益  
単位を200近いBU（ビジネスユニ

ット）に分割。人材に関する権限も大  
幅にもたせました。その結果BUマネジ  
ャーは、イメージ的にはかなり強大な権  
力を有する存在になり、部下の中には  
「ボス・イズ・オールウェイズ・ライト」  
という反応をするような者も出てしま  
した。また一握りのファストトラック層に  
焦点を絞った登用を進め、若手の抜擢  
を印象付けました。意識的に「あの社員  
を目標せ」というマネジメントを進めた  
わけです。これには若手優秀層のモチベ  
ーションを高める効果もありましたが、  
逆に2番手以降の社員のロイヤリティ  
を下げってしまうケースもあつたよう  
です。また好業績は上げているのに、社員  
には漠然とした疲弊感や喪失感が広が  
っているというのも、懸念される点です。  
有沢「ボス・イズ・オールウェイズ・ラ  
イト」は、私の今の会社も同じですね。  
当社では10年前に人事部が解体され、  
事業部長にその権限が委譲されました。  
当時本社の人事担当は1人にまで減ら  
されたそうです。現在は5人に戻りまし  
た。今でも各事業部の人事担当は事  
業部長のほうを見て仕事しています。本  
社の人事担当ゼネラルマネジャーである  
私がお願いをしても、事業部長がウンと  
いわなければ担当はニコッとするだけ  
でなかなか動いてくれませんよ（笑）。

二宮 当社では人事権を本社人事部は  
手放していません。手放せないのです。  
カンパニー制は事業別カンパニーではな  
く、事業形態をほぼ同一とする中、地  
域別に分けたカンパニーとなっていま  
す。同じ事業形態だから、カンパニーを  
またぐ人事交流も必要です。ですから通  
常の会社では課長クラスに相当する店  
長以上は、本社が人事権を持つていま  
す。カンパニー制、事業本部制という  
もどんな権限をもっているかは業種によ  
って違いがありますね。

和光 当社の場合各拠点の長や役員  
クラスといったレベルについては、人事  
権を手放していません。

有沢 HOYAでは各事業部門の部長  
クラスまでは事業部長が決めます。社長  
の承認は必要ですが、私の承認は必要  
ありません（笑）。事業部長に関しての  
み、社長と私で決めています。

工代 さて、1998年の設立から10  
年たっていないサイバーエージェントさ  
んは、少し様子が違うと思いますが、曾  
山さんいかがですか。

曾山 皆さんのお話は分権化を志向し

象徴的なのは、銀行の人事部が  
人材サービス室に変わったこと。（有沢氏）  
人材マネジメントが会社の明日を担う。  
それは変わらない。（二宮氏）



二宮大祐氏  
イオン 人事部 人事企画部



有沢正人氏  
HOYA グループ人事担当ディレクター HRDセンタ  
ーゼネラルマネジャー



昇進を望まない社員もいる。  
 どう評価、処遇するかは悩みどころ。(曾山氏)  
 社員がどこで「誉」を感じるのか。  
 探っていく必要がある。(和光氏)



和光貴俊氏  
 三菱商事 人事総務部 採用・研修チームリーダー



曾山哲人氏  
 サイバーエージェント 人事本部本部長

たものが多いように感じましたが、当社はむしろ人事に権限を集中しようとしています。例えば7月から人事グループを人事本部に改組しました。採用と異動をコントロールできるようにすることや経営幹部の育成などに担当役員と取り組んでいきます。これまで中途採用に関しては各事業部が権限をもっていました。どんな人材が採用され、辞めてしまっているのがまったく把握できていない

か。辞めさせるべきではない人材が辞めているのではないかと、他の部署なら活躍の場があったのではないかと、このように、まったく把握できなかったのです。グループ全体で従業員が1200人を超え、経営陣もさすがに全員に目配りできなくなってきました。そこで人事本部を経営陣の目や耳にしたいと考えているようです。

在籍してきましたが、この10年間は経営側からの要望にこたえてきた一方、もう一方の人事の「顧客」である従業員の声にこたえることは後回しにしてきたのではないかと思います。従業員の立場に立ったキャリアアップや動機付けの仕組みの設計がただでできたかと問われると、あまり自信はありません。皆さんはどうでしょうか。

### 低成長か高成長維持か 大前提の議論が必要

和光 従業員の立場に立ったキャリアプランを考える大前提として、「自社がどんな成長モデルを採用するのか」についての議論が欠かせないと思います。社会は成熟しているし、縮小均衡もやむを得ない「足るを知る」でいく「低成長モデル」か、世界各国と伍して戦っていくため「高成長維持モデル」を続けるか。どちらを選ぶかによって、従業員にどのようなキャリアを積んでもらうかも違ってくるからです。私個人としては、少なくとも総合商社は、成長を放棄した時点で、会社の未来はないと考えています。

工代 「低成長モデル」か、「高成長維持モデル」か。二宮さんどうお考えですか。

二宮 総合スーパー業界は現在、既存店売上高が前年比マイナスという状況が続いています。つまり全社単位での業績を維持するには、常に新規出店や店舗の統廃合を進めなければいけない。またこれからさらに進出しようとしている

アジア諸国は明らかに高成長モデルです。つまり会社としては「高成長維持モデル」でいかざるを得ないのですが、問題は、従業員は自らのキャリアに必ずしもそれを求めているという事です。

例えば年収600万円くらいのマネジャーにこんな人がいます。お客様は好きだし、仕事上の責任も果たす。会社へのロイヤリティも強い立派な企業人です。ただ「店長になってこれ以上責任が重くなるのは勘弁してほしい。このままのポジションでもいいから、定年まで今の仕事で貢献し続けたい」と考えている。私たちの事業にはこうした人材も重要であり、必要なのです。このような人が定年まで働く意欲を持続しながら、成果も上げていくにはどのような処遇をしていけばいいのか。難しい問題です。お金やポストだけではない、仕事そのものや勤務条件・働き方といった、広い意味での「報酬」で応えていくことが必要だと考えます。

工代 会社全体としては「高成長維持モデル」を前提としながら「管理職としての出世よりも、この仕事を極めたい」というような個人の要望にどう応えていくのか。経営幹部を目指す一部の層を除けば、そんな人たちに管理職ポストやそれに見合う報酬をいくら用意してもピンときてもらえないかもしれませんね。製造業のHOYAではどのように取り組まれていますか。

有沢 技術者を中心にお話ししたいのですが、当社では新卒をほとんど採用せ



ず、中途採用が大半を占めます。そのため技術者も「この分野を極めたい」という意思がはつきりしている方が多く、マネジメントや後輩の指導よりも、技術を高めたい、研究に専念したいという方も多数存在します。こうした技術者はシニアエキスパートとして処遇する道があります。シニアエキスパートは事業部長、技術担当部長と「〇〇の新技術を開発する、××の小型化を進める。だからこれだけの年俸で契約を」というように交渉をします。プロがプロと契約をする仕

組みになっているのです。

また技術者のヘッドハンティングを依頼することがよくありますが、有能な技術者の場合、「〇〇社の××さん」というように、獲りたい人材が固有名詞まで決まっていることも多いのに、なかなか来ていただくのは難しい。それはお金や地位よりも、自由に研究できる環境を仕事に求めている場合が多いからです。

**曾山** 当社の場合、事業分野の成長が見込めてポストの増加も予想できることから、管理職として昇進するチャンスを狙う人が集まり、新卒社員でもマネジャーを目指す人が多数います。ただ、ウェブデザイナー、IT技術者などには管理職としての昇進を望まない社員もおり、こういった人材をどのように評価、処遇するかは悩むどころです。これらの職種の人たちには、成果の発表を条件に、勤務時間の10%を自由な研究活動に使える制度を用意しています。

**二宮** 日本では「辞令一枚でどんな仕事も引き受けてくれる」「社員」を採用するのが基本であり、当社でも新卒を採用し育成していくスキームがなくならない限り、H O Y Aさんのようなやり方だけでいくのは難しいですね。一方で「高い専門性を持つプロが欲しい」という職種も当然あります。そういった仕事はこれまでの「社員」と同じなのか、たとえば無期雇用でいいのかという

議論も起こっています。

ワークス研究所の「2015年予測。どうなる、人材マーケット。こうなる」に、証券会社のファイナンシャルアドバイザーとして活躍する40代の主人公が「かつこ悪いもんな、マネジメント」と呟く場面があります。このような場面があちこちで現実になったら、私たちは大変困りますね（笑）。

**和光** 「マネジメントがかつこ悪い」という表現ではありませんが、当社でも「旧来の出世コースに魅力を感じない」という若手は出てきています。「部長から役員という出世コースの何が魅力なのか？株主代表訴訟などのリスクはあるし、1年契約だし、給料は部長と大きくは違わない。それなら事業投資先の経営者として社外で思いっきりやってみよう」といった声です。こういう声を聞くと今の役員たちは「そもそも、この待遇で何の文句があるのか」となるわけですが、会社を背負って立つ、市場価値の高い若手・中堅層を、いったい何で動機付けしていくのか。マネジメントする側とされる側にずれが生じてきているように感じます。

**有沢** お金と地位によって処遇するだけだすむ時代は、個人的には終わったのではないかと感じています。お金だけでなく、自由にやりたい仕事に打ち込める、独立に必要な専門性を身につけられる、

多くの自由時間が得られるなど、社員それぞれに応じたトータルコンベンション、トータルリワードを設計していく必要があると思います。とはいえ、社員全員分のパターンを用意することは不可能なのですが（笑）。

## 個々人の「誉」はどこにカギはやはり仕事に

**和光** ワトソン・ワイアット社長の淡輪敬三さんは「誉（ほまれ）」という言葉を使われています。晴れ舞台と思う場面、この会社についてよかつたと思うときに「誉」を感じるわけですが、個々の社員がどこで「誉」を感じているのか探っていく必要がある。そのときも仕事がかギになっていくのでしょうか。

**曾山** 淡輪さんのいう「誉」、会社での自分の存在意義、それらを会社に認めてほしいという思いは当社の若い人たちにも強いと思います。

**二宮** これまで世に言う「社員」が会社に何を提供し、会社がそれに対して何で報いるのか、ひとつの会社でひとつのパターンしかないのが通常でしたが、これからは一つの会社でいろんな人たちにいくつかのパターンを用意しなければならぬようですね。「多様性」という、化け物と戦っているのが今の状況ではないでしょうか。



# 学校と社会をつつなぐ

## 「基礎力」

学校から社会に出るとき、何が必要だろうか。

知識？ 経験？ 学歴？ 社会に出て、働く上で必要なのは、

それだけではないだろう。その必要なものを「基礎力」と呼びたい。

例えば、人と一緒に何かを作ったりする、その名のとおり

社会で働く上で基礎となる力だ。今、その重要性に気づき、開発に

取り組んでいる人たちがいる。本特集ではそうした取り組みを

紹介し、ワークス研究所の「基礎力」研究の一端をお伝えする。

文・構成 内田美代子（本誌）

1980年代前半まで、学校と社会の接点は限られていた。生徒が社会を垣間見るのは、せいぜい社会見学や工場見学くらいだったのではないだろうか。

だが、そうしたお互いに門戸を閉じていた学校と社会の関係も徐々に変わりはじめた。フリーターやニート、若者の早期離職が問題視される中、キャリア教育の必要性が叫ばれ始めたのだ。学校は、試行錯誤しながら、勤労観や職業

観を育てる教育を始めた。「働くこと」の意味や楽しさを通して、学校の先にある「社会」を見せようとするものだ。また、企業も教育現場に乗り出し、学校と連携して人材育成に関わり始めた。

最近では、さらにもう一歩踏み込み、学校と社会をつなこうとする試みが始まっている。学校から社会へスムーズに移行できるよう、社会で必要になる力を在学中から子供の成長に合わせて、少し



2005年10月27日に行われた、田園調布雙葉中学高等学校での授業の様子

ずつ身につけさせようというものだ。

ここではその事例として、田園調布雙葉中学高等学校（東京都世田谷区）、立命館大学大学院（京都市）、根木名小学校（千葉県富里市）の取り組みを紹介する。いずれも挑戦は始まったばかりだ。



## ① 田園調布雙葉中学高等学校 幸せと成功を切り口に 社会で必要なものを考える

「人生の中で重要だと思うものは何ですか？ 漢字一文字で表してみよう。田園調布雙葉中学高等学校情報科小林潤一郎教諭の質問から授業は始まった。

同校高校3年生の選択科目「プレゼンテーション実習」の「マネー&ライフ」で、26歳のありたい自分を表現する」がテーマだ。この日の授業は将来社会に出るときに必要なものを、成功や幸せを切り口に考えようというもの。生徒9人の教室に社会人約30人が招かれ、生徒1人に社会人3人のグループが作られた。



田園調布雙葉中学高等学校  
情報科教諭  
小林潤一郎氏

冒頭の質問に生徒が答えていく。「金、人、力、愛、夢」。答えを聞いて小林教諭は再び質問を投げかける。「どれも大切だね。では、幸せや成功って何だろう」。生徒は一人で考えた後、グループの社会人に相談し、最終的に生徒が自分の幸せや成功の定義を発表する。

「幸せとは、自分らしくやり残したことがないように生きること」「成功とは、尊敬できる人と働いて一生かけて打ち込める何かをもっていること」

これらの発表を聞くうちに、生徒は幸せや成功の定義は人それぞれであること、しかもやりたいことをどう実現するかが重要だと気づき始める。

次に取り組むのが2軸を使って人生を考えるワークだ。生徒と社会人が話しやすいよう、軸になるのは、その仕事がお金になるかならないか、自分がやりたいかやりたくないかだ。2軸を掛けると、「やりたくてお金になる仕事」「やりたくなくお金にならない仕事」など4つのタイプの仕事ができる。

この4つのタイプの仕事から、生徒は自分が歩みたい人生を年代ごとに描く。社会人はこれまでの人生がどこに当てはまるか書き込む。そしてグループの社会人と見せ合い、生徒は自分が歩みたいと思った人生を発表する。

一通り発表がすむと、小林教諭は切り出す。「ここまで、幸せや成功というゴールを定義し、幸せをつかむにはお金とやりたいことのバランスが必要だと学んだ。このことを実行するために必要な

のが基礎力だ」。

## 強みと弱みを知り 行動へつなげて克服を

ここでは基礎力として、反応力、愛嬌力、楽天力、目標発見力、継続学習力、文脈理解力、専門構築力、人脈開拓力の8つが取り上げられた。

まずはチェックシートで、いま自分にどれだけ力があるかを調べる。例えば反応力なら、「おしゃべりの場では人からの話題に関心をもち、状況を読んで対応できる」「道を歩いていると、よく道を尋ねられる」など5つの質問に○×で答えると、その強弱を判定できる。そして生徒は自分の弱い力について、社会人に強くする方法を尋ねる。

その後の発表では、「私は楽天力が低いんだけど、悩みを抱え込むのではなく、どうすればいいのか考えることが大切だとわかった」「継続学習力を強くするには、小さい目標を立てて確実にこなすといいとわかったので、早速やってみようと思う」と生徒が発言していく。

偏差値や大学名ではなく、自分の幸せから将来を考え、社会人と話し必要な力を具体的にイメージするようになった生徒。彼女たちは今、キャリア検討のスタートラインに立ったばかりだ。

「君たちはまだ10代だ。今から基礎力を少しずつ身につけて、自分の成功と幸せをつかんでほしい」。小林教諭のメッセージで授業は締めくくられた。

## ② 立命館大学大学院

### シラバスから読み解く 必要な力の身につけ方

現在、立命館大学大学院修士2年生の石川梨絵子さんは、2年前、同大学法学部に在籍し、法曹の道へ進むようと司法試験合格を目指していたが、試験制度が変わり進路の変更を決定。別の切り口から法律を学ぼうと、法学研究科への進学を決心した。しかし、学部時代に就職活動をしなかったため、働くことや社会へ出ることに不安が募るばかりで、2年間の大学院生活をどう過ごせばいいのかわからなかった。

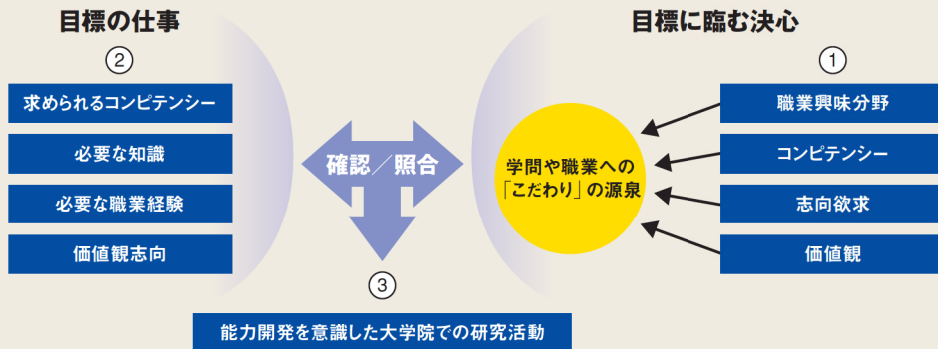
入学を2カ月後に控えた2004年2月、石川さんは大学院生の就職支援のために実施された2日間のキャリアアデザインプログラム(CDP)を受ける。対象研究科は文・法・経済・経営学研究科など、理工学研究科と法科大学院を除く11の研究科。CDPは選択制で、石川さんを含め28人が参加した。

参加者はまず診断テストやグループワークで自分の志向性や価値観、コンピテンシーなど、自分のやりたいことの源泉となるこだわりを見つめ直し、目標とする職業を選ぶ(図表1の①)。次にその職業に必要な知識やコンピテンシーについて考え、①で確認した自分のキャリアデザインの方角性と照合し、目指す職業候補を決める(②)。最後に、必要なコンピテンシーを身につけるには大学院





【図表1】立命館大学大学院キャリアデザインプログラム



立命館大学大学院  
法学研究科  
石川梨絵子さん

どの講義を受講すべきかをシラバス（講義の概要をまとめたもの）から考える（③）。その際、シラバスを読み解くキーワード集が用意されており、例えば、「分析力」を身につけるには、シラバスに「多くの要素が絡み合っている複雑な問題の構造を分析する方法を学ぶ」とある講義を、また「判断力」なら、「講義の最後には、扱った問題に対する現時点での自らの立場を明確にし、まとめる」といった記述のある講義を選ぶ。

石川さんはCDPで、「法律を学びたい」という思いの根幹に、「人に提案すること世の中の役に立ちたい」という自分の価値観を発見。そこで自分の志向性やコンピテンシーと照合し、コンサルタントを目指そうと決意した。そして実際に講義を履修するときも、CDPのシラバスの読み解きのワークを参考にし、コンサルタントに必要な分析力や遂行力を高めるため、院生主体の調査・報告活動が中心の授業を受講してきた。

1年秋からの就職活動で、石川さんは多くの内定を獲得し、損保会社に就職することを決めた。決め手は、損保会社にはお客様へのリスクマネジメントの方法提案など、「提案したい」という思いを実現する場があることだった。

### 専門知識の活かし方 進学前から意識づけ

CDPが導入されたのは2年前。その背景を、同大学大学院部長の目下

吉信教授は次のように語る。「大学院進学者が増加し、本学でも高度専門職業人を目指す院生が増えましたが、1999年度から2001年度にかけて就職率が低下していました。特に進路を意図していない人ほど就職が困難でした」

また大学院教学推進課長の嶋津雅彦氏は次のように指摘する。「修士課程は2年間です。学部時代に就職活動をしなかった人も、1年目の秋から就職活動をしなければなりません。大学院で学んだことをどう活かすのか、進学前から意識づけをする必要がありました」

そこで2003年度に1回目のCDPを2004年度大学院入学予定者として、修士1年生25人に実施した。2004年度入学者は現在修士2年生であるため、CDPの成果の検証はこれからだ。だが、修士1年生時に受講し、今年3月に修了した就職希望者は、ほぼ全員就職先を確定した。またある研究科の受講生の就職率が、その研究科全体の数字を大きく上回るなど、成果を示すデータもある。こうした状況を見て、同大学はCDPを今後も実施する予定だ。

これらの取り組みからは、大学院教育が抱える課題も明らかになってきた。中央教育審議会の「新時代の大学院教育」に関する答申（2005年9月発表）にあるように、大学院は従来の研究者に加え、高度専門職業人や大学教員、知識基盤社会を支える人材の養成が求められる。研究者中心の教育をしてきた大学院にとって、多様化するニーズ

に迅速に対応するのはたやすくはない。特に講義を提供する側の意識転換には時間がかかる。

目下教授は、「これからは、講義を提供する側の都合ではなく、社会から何が求められるのかという視点で、カリキュラムを考える必要があります」と述べる。その上で院生にも、講義に加えて、知見を豊かにする活動に自ら参加するなどして、2年間の大学院生活を十分に生かし、社会に通用する力を身につけることを意識してほしいと訴える。嶋津氏は言う。「そもそも、専門知識と基礎的な力は切り分けて養えるものではないでしょう。2年間の研究活動で専門知識を得る中では、課題発見力や論理的な思考力なども同時に養われており、こうした力も社会で評価されるのです。今後は、こうした観点から総合的に力を身につけることを重視していきたい」

### ③ 根本名小学校 働く人の声を届けて 仕事を考える場づくり

成田空港まで車で30分の所に位置する根本名小学校。11月16日、5年生の社会科学の授業は工業生産と貿易がテーマ。この日、生徒35人の教室に、三井物産の川島康敬氏がやってきた。これから5時間にわたり、川島氏によるリアルな貿易の授業が始まる。

3時間目の授業の目的は、貿易の仕組みとそこに関わる人たちの仕事を知る

こと。ミャンマー赴任時にエビの貿易に  
関わっていた川島氏は、この日、エビが  
引き上げられ、冷凍されて成田空港に  
運ばれ、エビフライになるまでを写した  
6枚の写真を用意してきた。川島氏は  
児童に写真を配り、エビフライになるま  
での順番に並べてみようと呼ぶ。児童はエ  
ビフライが出来るまでに、多くの人が関  
わっていると気づく。

自分と仲間が感じた貿易の仕事のや  
りがいや喜びも伝えたいと思った川島氏  
は、ミャンマー人のスタッフからも集め  
てきたメッセージを児童に聞かせ、自分  
の気持ちを語った。

「友達と遊ぶと楽しいように、仕事でも、  
同じ目標と一緒に向かう仲間が大切な  
んだよ。話す言葉は違っても、仕事をす  
るときの気持ちは同じで、お客さんの喜  
ぶ顔がみたいんだ」

授業の最後、感想を書く児童のノー  
トには「仕事も協力してやるのが大事  
だと思った」「川島さんは、エビを食べ  
る人が喜んでくれることを大事に仕事を  
している」という言葉が並んでいた。



三井物産株式会社  
人事総務部人材開発室  
川島康敬氏

普段は人事採用担当として会社で働  
く川島氏が学校教育に協力したいと思  
うようになったのは、就職説明会がきつ  
かけだった。各地の大学を訪問するうち  
に、よく勉強し資格も取ったりするのに、  
自分の将来像をうまく描けない学生が多  
いことに気づいた。学生は内定を得る  
ことに真剣だが、もつと先のことを見据  
えているのだろうか。ニートやフリーター  
が問題視される中、こうした学生の姿  
勢が若者の早期退職につながっている  
ように思えた。

川島氏は考えた。会社で働く人の声  
を学校に伝えて、仕事や将来を考える  
きっかけをつくれないうか。だが、  
自分たちの伝えたいことをそのまま学校  
現場に持ち込むことはできない。企業人  
の川島氏には、授業づくりや子供に教  
えるノウハウがないからだ。

この課題を解決する糸口になったの  
が、企業教育研究会（ACE）との出  
会いだ。ACEは千葉大学教育学  
部藤川大祐助教授が理事長を務めるN  
PO法人で藤川研究室の学生約20人を  
中心に企業と協力した授業づくりをし  
ている。既に読売新聞社や千葉ロッテ  
マリーンズなど約20社とともに、千葉県  
内など約30校で授業を開発・実施して  
きた。

ACEの強みは、教授学習理論など  
の理論と実践授業の両方を知っており、  
学校の実情に応じた授業づくりをでき  
ることにある。藤川助教授は言う。「企  
業に伝えたいことがあっても、教育効果

を上げるには生徒にとって何が重要で、  
どうしたら生徒に考えさせ、行動につな  
げられるか考える必要があります」

こうした授業には学校や企業の関心  
も高く、ACEへの問い合わせも多いと  
いう。だからこそ、と藤川教授は次のよ  
うに注意を喚起する。

「企業には、短期的には広報にならない  
と承知した上で長期的な視野で取り組  
んでいただきたい。学校には、企業が学  
校に来ることに対する抵抗感や偏見を  
払拭し、時代の変化を受け止めて意識  
改革をしてほしい。一方で、安易に外部  
に頼らず、主体的な授業づくりをしてほ  
しい」

## 企業で働く人こそ その喜びを伝えられる

川島氏の思いから始まった今回の授  
業。1回で終わらず継続することが一番  
のポイントだという。実は、川島氏が学  
校教育に関わろうと決めたとき、他企業  
と連携することも考えた。だが、賛同は  
得られても、すぐに実行するのは難しい  
という返事がほとんどだった。そこで、  
まずは自分で動いてみて実績を残そうと  
考えたのだ。

実際に授業をし、児童の反応を見た  
今、川島氏は企業の人にもつと学校に  
入り込んだほうがいいと確信している。

「授業の前までは、ホワイトカラーの仕  
事は見えにくく、伝えるのは難しいので  
はないかと心配していました。しかし、

授業を終えた今、仲間と一緒に目標に  
向かうこと、それが誰かの喜びにつなが  
ることはどの仕事でも同じで、そのこと  
を伝えられるのは企業で働く人たちに  
感じています」

学校から社会に出て働くとき、必要  
なのは学歴や知識だけではないだろう。  
実際の仕事では、仲間と協力する力や、  
問題を発見できる力が必要になる。時  
には、学歴や知識よりも大切なものにな  
る。

こうした力の重要性に気づき始めた  
企業は、入社してくる学生に対して、そ  
の身を明らかにしようとして試みている。  
一方の学校も、授業を終えた学生が充  
実した社会生活を送れるよう、社会で  
必要となる力を、在学中から身につけさ  
せようとしている。

ここで取り上げた3つの事例からわか  
るように、企業が求め、学校が育もうと  
している力は、特別な授業を受けなけれ  
ば身につかないものではない。力を獲得  
する機会は、日常生活の中にあるのだ。

問題は、学校と社会が、必要な力を  
共通の言葉で語ることが不可能という  
点である。必要な力が整理され、定義  
されて初めて両者が同じテーブルにつ  
き、議論をすることができるようになる  
だろう。

ワークス研究所では、社会に出て働  
く上で必要になる力を「基礎力」と定  
義している。次ページからは、その「基  
礎力」研究の一端をお伝えする。





# どんな仕事においても、 社会で働く上で必要とされる「基礎力」

辰巳哲子（ワークス研究所主任研究員）

ワークス研究所では、社会で働く上で必要な力を「基礎力」とし、基礎力にはどんな力があるのか、どのように身につけられるかについて研究を進めている。そこで明らかになったのは、「基礎力」は、学校や日常生活の中で、子供の発達に応じて少しずつ身につけることが可能ということだ。

## 米国版の基礎力とその波及効果

まず、この分野で日本に先んじる米国の例を見てみよう。1991年4月、前ブッシュ大統領の「世界レベルの教育水準達成を目指す」という方針のもと、当時の連邦労働省長官の指導で、「必要なスキル獲得に関する労働省長官委員会」作成のレポート（SCANSレポート）が発表された。ここでは、今後50年、産業構造がどんなに変化しても必要になる職業能力を基礎力の条件とし、それは、Resources（資源の活用）、Interpersonal（人間関係）、Information（情報）、Systems（システム）、Technology（テクノロジー）に関わる5つのコンピテンシーと、Basic Skills（読み書き計算な

求める新入社員像を言語化する取り組みは、どこの企業でも行われている。しかし実際に聞いてみると、各社の違いはほとんどなく、「行動力のある人」「自立した人」「コミュニケーション力のある人」「チームで仕事をできる人」といった言葉が並ぶことが多い。

一方、教育現場においても、昨今のフリーターやニートの増加を受け、社会に出て通用する力を子供に身につけさせる取り組みが少しずつ始まっている。一部の教師は手探りでコミュニケーション力や課題解決力などを児童や生徒に身につけさせる授業を行っているが、総じて、教育現場が頭を抱えがちなのが、社会に出て通用する力の中身がよくわからないことだ。

企業が学校教育に関わる機会は年々増加してきている。ところが、両者の間

で共通の目的がもてない場合、企業は基礎となる力をもった人材を採用できず、学校は企業の協力があっても生徒に対し効果的な学習機会を提供できないといった悩ましい状況も散見されるようになってきた。

ワークス研究所では、このような状況を受けて基礎力の研究に着手した。どんな職種・業種であっても、社会で働く上で不可欠となる力を「基礎力」と定義し、その研究を進めてきた。詳細は後述するが、「基礎力」は、「5つの力」で構成される。対人基礎力、対自己基礎力、対課題基礎力、処理力、思考力だ。この「基礎力」を、教育現場と企業との共通言語とすることで、子供は社会で生きていく力を少しずつ身につけ、学校から職場へのスムーズな移行が実現できるのではないかと考えている。

たつみさとこ  
関西学院大学卒業後、92年株式会社リクルート入社。組織人事コンサルティング室を経た後、既卒未就業者を対象としたキャリアカウンセリングに携わる。2000年に小学生を対象としたキャリア教育を開始。現在は、発達段階別のキャリア教育の進め方について地方自治体や学校と共同研究を進めている。



どの基礎スキル)、Thinking Skills (思考スキル)、Personal Qualities (人間的資質) に関わる3つの基本スキルとして定義された。

レポート発表後、各州の教育庁が中心となり、幼稚園から高校まで、基礎力を少しずつ身につけるためのカリキュラムが開発された。これらのカリキュラムは、学校現場で実際に運営されており、地域によっては、その実施で高校の退学率が下がり、就職率が向上したというデータもある。一方、このレポートは、学校による企業への要求という波及効果も生んだ。その内容は、「職場で必要となるスキルをより明らかにすること」「学校教育に社会的視点を加えるためには、企業の役割が重要であること」「どの働き手にも生涯学び続けることの重要性を伝えること」などであった。

## 働く上で必要になる基礎力とはどんな力か

ワークス研究所では、採用時のアセスメントツールの分析、人事部や現場の管理職、キャリア教育に携わる学校教諭、大学教授などへの取材を通じて、「基礎力」の定義を行った。職務能力は、職種ごとに開発が必要な「専門力」と、どの職種にも共通する「基礎力」に分けられる。さらに、能力と相互に影響を及ぼしあう「態度」も重要である(図表2)。具体的な「能力」を身につけたいという意欲があるからこそ「能力」が開発され、

新たな「能力」が開発されれば、仕事に取り組む「態度」は変わるからだ。基礎力は、5つの力で構成される。

以下、この5つの力を解説する。

●対人基礎力——親和力、協働力、統率力によって構成される。

### △親和力▽

他者との豊かな人間関係を築く力である。営業現場で顧客と良好な関係を築いたり、職場の先輩や同僚から必要な情報を得たりする場面などで必要になる。

### △協働力▽

目標に向けて協力的に仕事を進める力である。チームで仕事をする際、メンバーと良い関係を築き、共通の目標に向かって協働するために欠かせない力である。

### △統率力▽

場を読み、組織を動かす力である。会議を仕切ったり、集団の中で自分の意見を主張したり、他人の主張も取り入れながら、意見をまとめていく場面などで必要になる力である。

●對自己基礎力——感情制御力、自信創出力、行動持続力によって構成される。

### △感情制御力▽

気持ちの揺れをコントロールする力を指す。この力があると、職場でストレスを感じても自分なりにうまく処理することができるとができる。

### △自信創出力▽

ポジティブな考え方やモチベーション

を維持する力を指す。自己に足りない力を認識した上で、自己を成長させる力である。

### △行動持続力▽

主体的に行動すること、良い行動を習慣づける力である。さらに、そのような過程で、学習の習慣化を可能にする力である。

●対課題基礎力——課題発見力、計画立案力、実践力によって構成される。

### △課題発見力▽

問題の所在を明らかにし、必要な情報分析を行う力である。与えられた課題を解決するだけでなく、自ら課題を見つけ出し解決に取り組む力である。

### △計画立案力▽

課題解決のため、効果的な計画を立てられる力である。仕事全体の流れをとらえ、複数の関係者のスケジュールにも気を配りながら、計画を立案・調整していく力である。

### △実践力▽

効果的な計画に沿った実践行動をとる力である。机の前で長時間考え続けるのではなく、他の人に相談する、まずやってみるといった行動を起こす力である。

●処理力——言語処理力と数量処理力に分けられる。

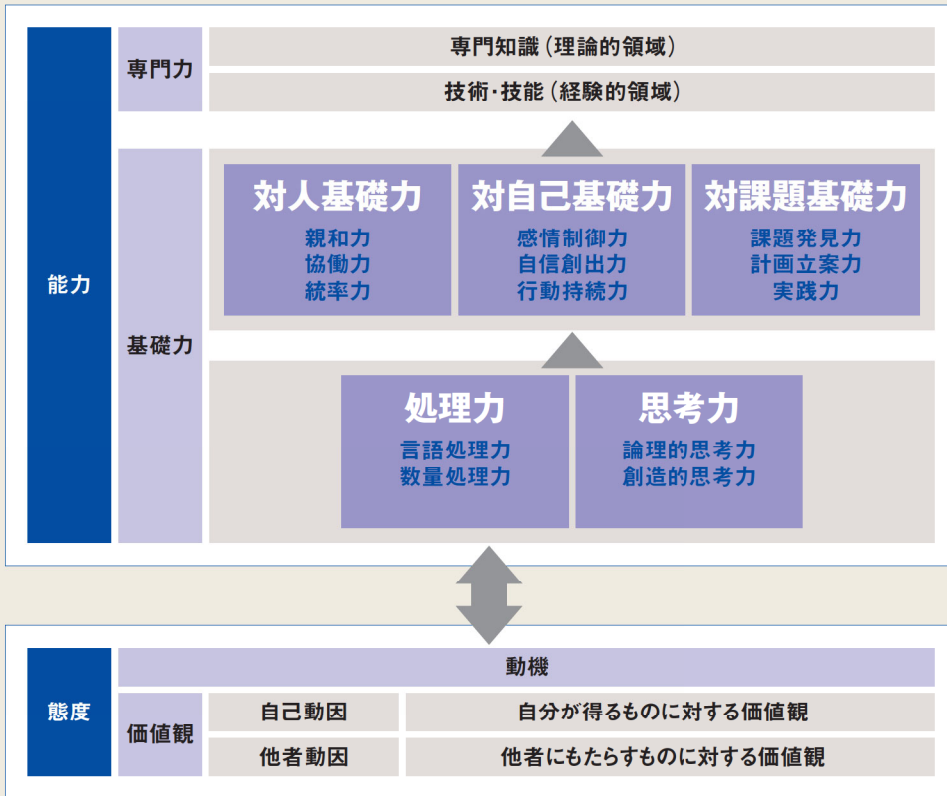
### △言語処理力▽

言葉の意味を正しく把握し、文章の構成や要旨を的確に理解する力を指す。システムの指示書を依頼先に意図が伝わるようにまとめる、顧客からのメール





【図表2】働く際に必要となる能力と態度



に書かれた内容の背景を読みとるといった場面で活用される。  
**△数量処理力▽**  
 加減乗除の計算能力や、グラフ・表を正確に解釈する力である。営業場面で顧客に対し、売り上げに与える効果を即座に計算して示したり、調査結果

をわかりやすく表現したりするなど、数量処理力を使う仕事場面は多い。

●**思考力**——論理的思考力と創造的思考力に分けられる。

△**論理的思考力▽**

知識や情報を組み合わせ、構造的に物事をとらえ、的確な判断を導き出す力である。論理の構造を把握する力はあらゆる仕事の場面で必要となる。

△**創造的思考力▽**

既存の物事を別の視点で見ること、決まったやり方で進められていた仕事の中で新しいやり方や考え方を生み出す力である。

### 3つの事例で読み解く基礎力の活用方法

こうした基礎力の視点から、先にあげた3つの事例を読み解いてみよう。教育現場で基礎力をどのように活用し、どのように身につければよいのかイメージできるはずだ。

立命館大学大学院のキャリアデザインプログラムの特徴のひとつは、職場で求められる力と学生生活を結びつけようとしている点にある。現在、この大学院ではコンピテンシーという考え方を活用しているが、それは私たちの基礎力の考えと共通している。

このケースの場合、職場と大学院はシラバスを媒介してつながっている。「協働力」を身につける授業シラバスには、「グループの中では、テーマごとに

担当者を決め、その問題に関しては、ほかの学生に教えることが出来る程度に学習を深める」とあり、「実践力」を身につける場合は、「特定分野における自らの研究をまとめあげる」とある。

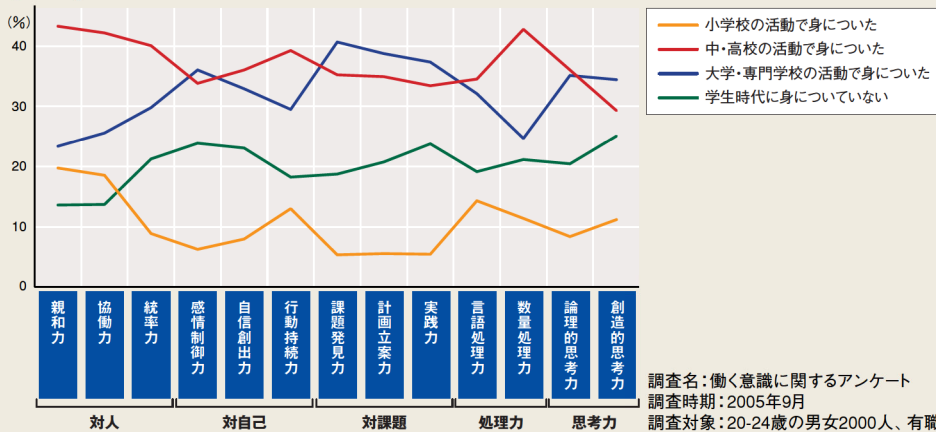
学生は、職場で求められる力とシラバスのつながりを示す表を見て、自分に必要な力に身につく授業を選択する。大学院の目的のひとつである「職場で活躍できる高度人材の育成」を目指すには、専門分野の知識を身につけるとともに、それら知識を活用するための基礎力を身につける機会が必要である。

田園調布雙葉中学高等学校の授業では、高校生が社会で必要となる力を知り、その力を自分が保有しているか否かを自己評価している。今回の授業では、「感情制御力」「自信創出力」について、社会人へ質問していた学生が多かった。社会人からは、「営業活動で断られ続けると落ち込むが落ち込んでいる人には仕事を任せたくないだろう」と気持ちを切り替えた。その後、人に会うときは、明るい表情を心がけた」と、基礎力が必要になる具体的場面の説明を受けていた。

この授業によって、生徒は社会で求められる力を知り、これらの力が開発可能であること、また開発の方法を実際に働いている人に聞き、日々の活動を変えていく必要性に気づく。このクラスでは、3月の卒業式前に基礎力を身につけるための行動計画を立てることを目的とした授業を実施する予定だ。

三井物産が関わった根木名小学校の

【図表3】基礎力を身につけた時期



授業づくりには、筆者もプロジェクトのスタート時から関わっている。授業では、貿易のプロセスに多くの人が関わることを示すことで、児童は社会で必要となる協働力に気づく。

また、貿易に関する一連の授業の最後には、課題発見力を身につけるため、「戦争で貿易ができなくなり、車の材料の一部である鉄鉱石が輸入できなくなったらどうなるか」と問いかけ、課題とその解決策を考える場面を設けた。

### 働く動機付けに必要な自己動因と他者動因

今回の3つの事例では触れられていないが、能力開発に重要な価値観と動機について触れておきたい。企業人事部への取材では、新入社員に求めるものとして、業界に対する興味、向上心、意欲、積極性など、価値観や動機にあたる項目が多数あげられている。

価値観には、自己動因と他者動因がある。自己動因とは自分が得るものに対する価値観を指す。労働の対価として得る報酬や成長実感などがこれにあたる。他者動因とは、他者にもたらすものに対する価値観を指す。部下や後輩の成長、提供したサービスの受け手が感じる喜びなどだ。

大学生が就職活動前に行う自己分析では自己動因が中心になることが多い。今回、事例にご登場いただいた三井物

産の川島氏から、自己動因と他者動因について次のような興味深い話を伺った。

「昔は自分の成長や獲得したいスキルなど、自己動因を面接でよく聞いていました。しかし、他者動因が不足していると、働くことの動機付けは維持できないとわかってきました。現在は他者動因も確認するようにしています」

他者動因については教育現場でも見落とされがちな視点である。基礎力と同時期に自己動因や他者動因を考える機会も積極的に作る必要がある。また、自己動因や他者動因を表現するときに必要なのが「動機」である。動機は対象物に対する好奇心や向上心、競争心などによって変化するものである。

### 学校、企業、家庭、地域は基礎力を共有して対話を

これまで見てきたように、基礎力は子供の頃から、発達段階に応じて少しずつ開発されるものである。小学校教諭に、学内で基礎力を身につける機会について調査したところ、協働力は朝会の進言や校外学習での係り担いによって、感情制御力は運動会の団体競技や他学年の児童との共同活動の中で自分より小さい児童の活動を我慢強く待つ機会によって培われる、という結果が出た。このように基礎力の開発機会は既存の学内活動の中にも多く含まれている。

実際、今年9月にワークス研究所が行った調査（20〜24歳までの社会人・学生2000人を対象）では、基礎力を「保有している」と答えた人の大半が「各基礎力を中学校や高等学校の活動で身につけた」と回答している（図表3）。基礎力の各項目は色々な呼び方ができる。大切なのは基礎力を職場と学校で共有し、実際に活用することだ。先に見たように、教育現場において、少しづつではあるが基礎力を開発する仕組みや授業の開発が始まっている。

基礎力が明確になれば、就職を希望している既卒の未就業者にとっては能力開発の指標となる。企業にとっては、入社予定の学生が保有している基礎力と不足している基礎力が明らかに、各人に合わせた能力開発機会を提供できるようになる。家庭や地域においては子供たちが基礎力を身につける機会を大人が奪わないことが大切だ。

ワークス研究所には、「出口からの視点をもった教育を実践したい。世の中で今求められている力はどんな力なのか」「コミュニケーション力や課題解決力以外に必要とされている力は何か」といった、教育現場からの問い合わせが急増している。次の時代を担う子供たちが学校を卒業した後、社会の一員として存分に活躍できる環境を作るために、学校、企業、家庭、地域社会それぞれが、「基礎力」を共通言語に対話を進める必要がある。





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の取材同行・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。

第23回 シャープ  
ヘルシオ



技術探索チームが  
掘り起こした  
画期的なシーズは  
調理家電の歴史に  
新たなページを加えた！

「水で焼く」。そんなことが可能なか、と誰もが最初はキャッチコピーに疑問を抱いた。シャープのウォーターオーブン・ヘルシオ。2004年9月に登場すると、「水で焼くから、脱油、減塩、ビタミンCの保持が可能なのか」と、疑問が次々と納得に転じ、中高年家庭を中心に一気に支持が広がった。

10万円以上の高価格オーブン・レンジの販売台数は業界全体でも年間3万台ほどしかなかったが、ヘルシオ（希望小売価格12万円）は発売1年間で10万台を突破。経済産業省のものづくり日本大賞優秀賞をはじめ、数々の賞に輝いたのも先進性が高く評価されたからだ。05年に入ると他社も次々と競合機種を出して追随。白物家電に新たな市場を生み出す画期的商品となった。

「目のつけどころがシャープです」という企業スローガンを地でいくようなヘルシオ。その開発過程は大きく2つに分けられる。ひとつは基礎技術を確立し、原理モデルを作り上げるまでの基礎開発の段階、もうひとつは、それを受けて商品として完成させた事業化の段階だ。両方あつての成功だが、本稿では特に前段にスポットを当てたい。新たな技術の種を見つけ、育て上げるまでに大きなドラマがあったからだ。

## 「健康調理器」の コア技術を探る旅へ

ヘルシオのコア技術は実はシャープ内部にはなかった。外製のものを買ったわけでもない。外の世界で別の形で使われていたものを、“宝”を探し求めて日本中を歩き回ったひとりの「トレジャーハンター」が見つけた出したの

だ。その嗅覚は、社会に埋もれた知的資産と市場の潜在的ニーズを見事に結びつけた。それはどのようにして実現されたのか。とある地方の研究機関での一場面から物語を始めよう。

「そのフグの一夜干しは、外はこんがり、中はとてもジューシーで、調理の仕上がりのよさに驚かされました」

シャープで白物家電を担当する電化システム事業本部（大阪・八尾市）の中で新商品のための新技術の研究を受け持つ電化商品開発センターの井上隆・第二開発室長は、過熱水蒸気と初めて出会った印象をこう語る。場所は山口県の産業技術センター。名産の海産物を、過熱水蒸気を使って干物にする乾燥システムの研究が行われていると知り、自分の目と舌で確かめに行ったのだ。2000年の暮れのことだった。

白物家電の世界で基礎技術の研究一筋30年の井上が山口まで足を運んだのは、大きな危機感からだ。白物家電は今や成熟産業。景気低迷に加え、海外からは低価格商品も押し

寄せる。業界を取り巻く厳しい状況はシャープも例外ではなく、90年代半ばから売り上げ、収益ともに下降線をたどった。このままでは将来的に事業として成り立たなくなる事態さえ予想された。

そうした中で国家レベルでも、21世紀に向けた社会ニーズのあり方として、「環境」「健康」「安全」「安心」といった方向性が模索された。白物家電もこの流れに沿って考えれば、新たな可能性を見出せるのではないかと「環境健康家電」への転換。中でも調理家電は食と直接関連するため、「健康調理器」のコンセプトが打ち立てられた。だが、それはどんな商品なのか。コアになる新しい技術が早急に求められた。井上が話す。

「既存の商品を改善するならば、顧客の要望を反映させるユーザー・オリエンテッドな方法でいいでしょう。しかし、方向性を思い切り変え、需要創造型の商品を作り出そうと思ったら、まったく考え方の異なる技術を使ったテクノロジー・オリエンテッドな開発をしなければなりません。その技術が社内にあつたら、とっくに検討がはじめていたはずですが。中になければ外に見つけに行く。技術探索を行う専門チームが開発センター内につくられたのです」

井上はその一員となり、社外のみならずさまざまな研究機関を訪ねて回る日々が始まった。意外にも「大学はシーズ

## 「水で焼く? 何かうさんくさいな……」 事業部の反応は案の定、気乗り薄だった

（技術の種）の宝庫」だった。学者はそれをいかに活用するかを知らずにいた。

ある国立大学の教授は、抗酸化作用のあるビタミンCと油脂を化学結合させた物質を作り、油の酸化を防ぎながら、ビタミンCも体内に摂取できる仕組みを研究していた。ここから井上は、調理器についても、単に食品を加熱するだけでなく、やり方次第では、身体にとってよい成分に変えていく反応を起こすことも可能ではないかという着想を得た。頭の中で漠としていた健康調理器の輪郭が少しずつ見えてきた。そんなとき、過熱水蒸気に関する研究がいくつかの機関で行われているのを文献で知り、強く興味を引かれ、訪ねたのが先の産業技術センターだった。水蒸気の連想から井上も「ベチャッとした感じ」を予想していたが、仕上がりのよさはうれしい誤算だった。

### 大学と共同研究を開始 関門だった「社内顧客」

なぜ、水で焼けるのか。水は摂氏100度まで熱すると気化して水蒸

気になるが、さらに加熱すると温度がどんどん上昇する。これが過熱水蒸気だ。調理に用いる場合は300度くらいまで高める。この過熱水蒸気が食品に触れると温度が下がり、液化して水に戻る。気化するときは熱を奪うが、液化するときは逆に熱を与える。これを凝縮熱といい、普通の熱風の約8倍もの熱量で食品を熱することができる。

既存の熱風式オーブンは、食品内の水分を熱で奪いながら、徐々に加熱していくのに対し、過熱水蒸気は食品に水を与えながら、短時間でその温度を上げることができる。ここに大きな特徴がある。そして、食品の温度が100度を超えると、今度は表面が乾燥して、焼け目や焦げ目がつく。こうして外はこんがり、中はしっかりと仕上がりになる。

業務用は大きかりな装置で、鯛の尾頭付きを焼くときなど、大量かつ均一に加熱できることから過熱水蒸気が使われていた。「家庭用としても面白い」――井上はそう直感した。

母校の大阪府立大学を訪ね、交流のあった工学部の教授に意見を求めると、その口から出てきたのも「過熱



シャープ株式会社  
電化システム事業本部  
電化商品開発センター  
第二開発室長  
井上 隆氏



## ヘルシオ 成功の軌跡

2000  
(平成12)年  
12月

井上隆氏が山口県の産業技術センターで、業務用のフグの干物を作る過熱水蒸気に出会い、家庭用への転換に大きな可能性を感じる。その後も技術の探索活動が続く

2001  
(平成13)年  
10月

試作機を作り、大阪府立大学と共同チームを組んで研究に取りかかる。魚を焼き、肉を焼き、パンを焼き、データを取る日々が続く

2002  
(平成14)年  
12月

毎月、製品化の提案を繰り返す中で、調理事業部が興味を示す

2003  
(平成15)年  
4月

ウォーターオープン事業推進プロジェクトが調理システム事業部に発足。鶏肉、豚肉、サバなど、さまざまな食材調理の実験が繰り返された

2004  
(平成16)年  
6月

当初、「水で焼く」を前面に出したネーミングを考えていたが、町田勝彦社長の鶴の一声で、ヘルシーをイメージする「ヘルシオ」に正式決定。一方で、大学に協力してもらい、データ検証の日々が続く

2004  
(平成16)年  
9月

発売開始。以後、3カ月で3万台、1年間で10万台を突破。同年、経済産業省のものづくり日本大賞優秀賞、日本電機工業会会長賞など数多くの賞を受ける

水蒸気」だった。その教授は農学部の教授と一緒に、ゴミの焼却時に出る有害物質を過熱水蒸気で分解する環境技術の研究を進めていた。家電に活用されれば、認知度は一気に高まる。教授たちも井上のアイデアを強く支持してくれた。

「加熱のメカニズムが今までの調理器とまったく違っていて、未知の可能性を秘めている。何より熱媒体が水であることが、健康や環境のコンセプトとマッチする。メーカーとしてこの技術をぜひ手がける必要がある。そう決意したとき、最後には全社を巻き込む取り組みが始まったのです」

井上は母校の両教授に共同研究を提案すると、家電への応用が可能かどうかを検証する原理モデルづくりに取りかかった。実験を続けるうちに、過熱水蒸気で焼いたときの効果もはっきりしていった。食品の温度が短時間で上昇するため、脂肪分がすばやく溶け出し、表面に付着した凝縮水により洗い流され、余分な脂肪が落とされる(脱油)。余分な塩分も同様に凝縮水とともに落下する(減塩)。また、庫内が過熱水蒸気で充満されるため、酸素濃度が急激に低下し、ビタミンCの酸化分解が抑えられることも確かめられた。そして、必須条件である調理機能と味についても、かなり幅広い料理が可能で、しかも、「今までにないおいしさ」を



ヘルシオの過熱水蒸気システム。300度の水蒸気で、食品内部の脂分や塩分を溶かして洗い流す。

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

実現できる見通しがたった。自分たちで探してきた技術を使い、まったく新しい調理器を消費者に届きたい。しかし、井上が率いる基礎開発部隊がそれを叶えるには大きな関門があった。同じ事業本部内で商品化を手がける調理システム事業部が、受けるかどうか。開発センターと事業部は毎月定期的に技術開発に関する会議を開く。その席で提案すると事業部側は、

「水で焼く? うーん、何かうさくさいな……そんな感じでした(井上)」

事業部側が簡単には首を縦に振らないのも無理はなかった。シャープは電子レンジの国産第一号を1962年に開発して以来、次々と世界初の技術を発信し、今も世界シェアではトップを堅持している。事業部には自負とプライドがあった。

**立ち上がった事業部社内に広がった「共感」**

過熱水蒸気の技術は、過去数十年にわたって蓄積した知識ノウハウとはまったく異なるものだ。それを商品化するには、ハード、ソフトすべてを新たに開発することになる。事業部側の承諾を得るには、十分に納得してもらわなければならない。社外の顧客より前に、自分たちの「社内顧客」を満足させるための努力の日々が続いた。

毎月の会議ではデータだけでなく、料理を実演し、目と舌で実感してもらおう。準備のため、昨日は魚、今日は肉、明日はパンに野菜にと、膨大な食材を買い込んでさまざまな料理を試し、データを測定していった。シャープには調理ソフトを開発するハイクックレディと呼ばれる専門部隊がいるが、アドバイスを求めて、通い続けた。

会議を繰り返すうちに、事業部側も「ならば今度はこんな調理ができるかやってみてほしい」「こういう実験はできないか」と次第に興味を示すようになり、それに応えて実績を積み上げていった。議論は半年以上も続いた。

「これはやっぱり面白い! ぜひ商品化しましょう」。事業部がついにプロジェクトを組んだのは、フグの一夜干しの一件から3年余り経った、03年4月のことだった。井上が話す。

「事業部としても思い切った決断だったと思います。背景にはやはり危機感と切迫感があった。電子レンジの世界シェア1位といっても、実は電磁波を出すマグネトロンという基幹部品は外製で、トップからはずっと、マグネトロンを使わない調理器を作れ」といわれていた。ブラウン管を自社製作していなかったことが液晶テレビへのシフトを後押ししたのと似た判断が、調理器でも行われたのです」

「火を使わない20世紀の夢の調理器」として電子レンジを送り出したシャープが40年ぶりに、「水で焼く21世紀の夢の健康調理器」を世に問う。プロジェクトが進むにつれ、井上の思いが伝播するように、あらゆる部門を巻き込んだ全社的な取り組みが沸き上がっていった。事業部内の技術部と商品企画部の混成部隊は、家庭用にごうコンバクト化するか、高いハードルに挑み続けた。水蒸気を加熱するヒーターはどうしても大きな構造になってしまふ。業務用は200ボルト電源を使うが、家庭用の100ボルトではパワーにも限度があった。これを電子レンジの開発で鍛えられた技術力でカバーしていった。メニューごとに適切な温度、水蒸気量、加熱時間をプログラミングする調理ソフトづくりでは、ハイッククレディと技術スタッフが、約130のメニューひとつひとつについて、何十回もテストを繰り返した。

## シーズ探して大切なのは肯定から入る。プラス思考

デザイン部門は、画期的な商品であることをアピールするため、既存の調理器にはなかったシンメトリック（左右対称）な外觀を考え出し、色も常識破りの赤色のパージョンも用意した。これが結果的には人気を博した。宣伝部はネーミングにこだわり、

シンブルにコンセプトを表現できる「ヘルシオ」の商品名を編み出した。

広報担当も、本当に水で焼けるのか、どんな効果効能があるかを訴求するため、マスコミ発表を著名な調理師学校で行ったり、大阪府大の教授の登場も仰ぐなど情報発信に知恵を絞った。営業部隊は全国1000店の家電量販店で実演して回るキャラバン隊を編成するなど、前例のない大規模な取り組みを企画した。そして、井上の基礎開発部隊は共同研究先の協力により精緻なデータを出し、効果効能の信頼性を高めて顧客に示す「アカデミック・マーケティング」により後方支援を行った。

「各部門がこれほどこだわりを持って関わった商品は過去にありませんでした。それは、どの部門もこの商品のよさに共感してくれたからです。関係した人間たちが共感した商品は、市場に出たとき、ユーザーも同じように共感してくれる。共感の連鎖。ヘルシオの開発で私が得た最大の発見でした」と、井上は振り返る。

過熱水蒸気の技術そのものは100年前からあった。調理への活用も業務用では行われていた。大学や研究機関ではさまざまな応用法が研究されていた。しかし、ひとりのトレジャーハンターがいなければ、調理家電の歴史に新たなページを加える商品は生まれなかった。なぜ、井上にはそれができたのか。

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

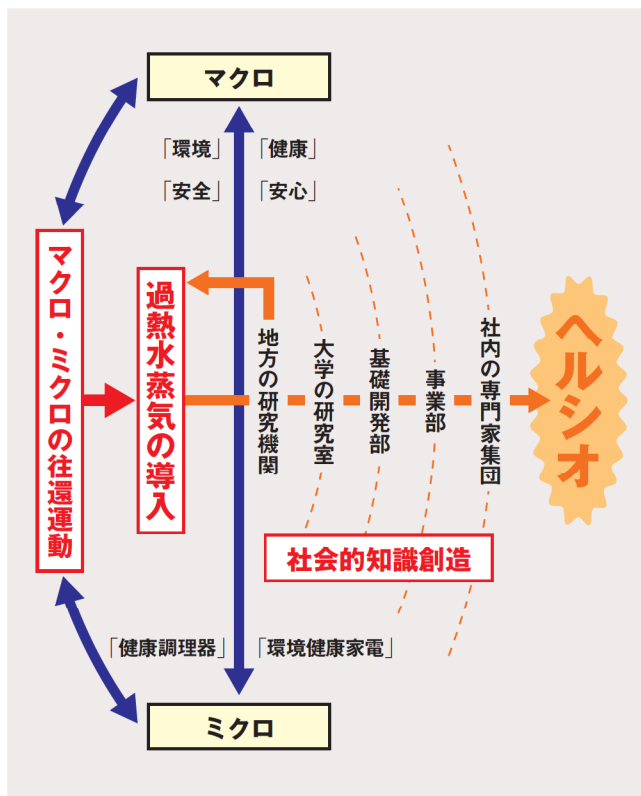
今も週の半分は技術探索に出かける井上は、「常に20やそこらの課題意識をしつかり持って回るから当たる確率が高くなる」という。冷蔵、空調、ランドリー、調理の4事業部を社内顧客とし、主要商品の課題をすべて掌握できる「いいポジション」にいるからそれができる。いわば、「必殺よろず請負人」。ただ、誰でも宝を見つめられるわけではなく、「技術探索には向き不向き」があると、こう話す。

「いくら頭がよくて優秀でも、自分の思考や知識の範囲から外れているのは、理論的におかしいと否定から入り、外してしまう人は向きません。最近の若い人にはこのタイプが目立ち

ます。大切なのは自分の知らない技術でも、現場で現物を見て触って面白さを感じ、肯定から入るプラス思考です」

「まねされる商品をつくれ」——創業者早川徳次の精神を受け継ぎ、世界の電卓や液晶ディスプレイ商品化など「ナンバーワンよりオンリーワン」を求める企業DNAが、井上のような人材を育てたとすれば、ヘルシオの成功をもたらした過熱水蒸気との出会いも、約束された偶然かもしれない。リビングにアクオス（液晶テレビ）、キッチンにヘルシオと、フラッグシップ商品を次々と送り出したシャープの次の一手が注目される。（文中敬称略）

### ヘルシオ 成功の本質





# 社外の知を巻き込んだ 「社会的知識創造」の典型だ!

●一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授  
野中郁次郎氏



なぜ、「水で焼く」というまったく新しい技術の家庭用調理器が生まれたのか。そこには、垂直の思考と水平の展開という縦横のダイナミックな連携が見取れる。

シャープの白物家電事業は、「環境」「健康」「安全」「安心」といった社会的なマクロの潮流をとらえて、「環境健康家電」や「健康調理器」のコンセプトを導いた。これは演繹的な思考（「アイデアクション」）だ。ただ、この思考は誰でもある程度はできる。難しいのは商品というミクロの次元に落とし込むことだ。一般的にマクロの潮流はわかっても、ミクロが見えないことが多い。

その点、井上氏はマクロの流れ

## 「垂直思考」と「水平展開」の連携

を吸収しつつ、同時に現場に足を運び、現物を見て触るというミクロの世界に徹底してこだわり、そこから普遍性を持った商品モデルを見つけ出すという視点を持っていた。これは帰納的な思考（「アイデアクション」）だ。マクロとミクロ、演繹と帰納をいかにリンクさせていくか。ここに、垂直の思考が求められる。

このとき、何とも論理分析的に考える分析派の人間は、自分で論理的に説明できないことは否定し、排除していくため、なかなかマクロをミクロに落とし込むことができない。これに対し、何らかの可能性を見出して、「面白い」と肯定する「気づきの能力」がある人間はマクロとミクロを往還できる。この気づきは、論理を超えて、仮説を生成する発想力（「アイデアクション」）から生まれる。井上氏の場合、いわゆる専門バカ力ではなく、白物家電のあらゆるアイテムに触れ、複眼的な経験を積む中でそれが培われたのだろう。

一方、商品化を実現していくプロセスでは、見事なまでに水平の展開が行われている。山口県で新たなコア技術を見つけると、大学

の研究陣も巻き込んで、家庭用への応用の実現可能性を検証しながら、原理モデルを作り上げた。

## 会社を飛び出し 社会の知を探せ!

感服するのはこのあとの展開だ。過熱水蒸気の導入は、事業部にとって、国産初の電子レンジの開発以来、培ってきた知識ノウハウをいったんは否定することになる。相手側の抵抗や逡巡は百も承知で、毎月毎月、ねばり強く説得を続けていく。そして、過熱水蒸気の面白さを納得させ、乗せていく。結果、事業部が持つ潜在的な能力が発揮されて短期間で商品化が達成された。そして、最終的には全社を挙げたプロジェクトへと発展していった。

「オレがオレが」と「私」が前面に出て他者を支配する主語論理ではなく、「場」をつくり、まわりを巻き込み、乗せていくという吸引力を持ったリーダーシップが発揮されたからこそ、幅広い水平展開が可能になったのだろう。

社会的潮流の大きなマクロとキツチンの白物家電という究極のミ

クロをリンクさせる垂直思考の深さ。地方の研究機関から大学の研究室、自身の基礎開発部隊、そして、本丸の事業部、多様な専門集団へとつなげていく水平展開の広さ。そのダイナミックな連携は、井上氏のような人材がいたからこそ可能になった。個別の企業を超え、社会の知も巻き込んでイノベーションが惹起されるというソーシャル・ナレッジ・クリエイション（社会的知識創造）をここに見ることが出来る。

井上氏が実感したように、企業の外にある大学などの研究機関には、膨大な知が眠っており、研究者たちはその使い方を知らない。そのことに企業側もあまり気づいていない。しかし、垂直思考と水平展開をバランスよく行うことのできる人材が一步、社外に出て、探索を行えば、そこに「潜在的な知の貯水池」を見出し、新たなイノベーションが実現できることを示す典型的な事例として、学ぶべき点が多い。



皇居・半蔵門前に立つ新しいビルの6階に、松井証券のオフィスがある。好天に恵まれた取材日は、窓の外に見事な眺望が広がっていた。松井証券発祥の地・兜町からここに移ったとき、「松井道夫も好業績に浮かれて焼きがまわった」と揶揄されたのも当然かと思えた。泥臭い兜町から、有名ブランドの

オフィスが入居する洗練されたビルへ。華やかな話題を振りまいてきた松井社長へのやつかみは、頂点に達した。証券業界の「常識」に真っ向から異議を唱える松井氏の言動に、不快感を募らせていた人々は少なくない。だが、それらの施策が売り上げ増に結びついていく限り、声高な反論はしにくかった。

「1996年 株式保護預かり料無料化」

「1997年 店頭株式の手数料半額化」

「1998年 日本初の本格的インターネット取引

ネットストック」開始」

「1999年 新手数料体系」ボックススレート」開始」

現在の証券取引市場の活況は、ネットを通じた一般投資家の参入が大きな要因となっている。彼らと呼び込んだのが、パソコンを通じて簡単に株式売買ができるネット取引であり、安くなった手数料なのだから、松井証券の果たしてきた役割は大きかった。松井道夫社長自ら「証券業界ブレイク企業」と呼ぶかつての松井証券は、大胆な改革によって成長を実現した注目企業なのである。その点では「決断の瞬間」より、「決断の連続」「決断の連鎖」と名づけたほうがわかりやすい。そこで、数ある決断のうち、どれが決定的なものだったかと問うてみたが、「ひとつの決断をあげるのには難しい。ただ、〃加える決断〃よりも、〃捨てる決断〃をしたときのほうが間違いなく成功していますね」

という答えが返ってきた。

新しい施策によって急成長し、知名度も以前に比

べるとはるかに上がった松井証券だが、社員が自信をつけるにつれ、よけいなアカがこびりつき始めた。

## 業績好調・社員の増加が大企業病への第一歩だった

仕事が増えれば個人にかかる負担は当然大きくなっていった。

「忙しいから人を採用してほしいといわれれば採用しました。新卒が必要だといわれれば、何十人も採りました。人数がどんどん膨らんで、会社は一見大きくなっていく。しかし、だんだん新しいアイデアが生まれなくなっていったんです」

松井証券は、松井道夫氏で四代目。1918年に創業された当初は、社名も「松井商店」だったが、泥臭い営業を武器とする会社だった。長い間採用に苦勞してきたことは想像に難くない。ところが、知名度が上がるとともに応募してくる学生も増えた。それは社長にとっても、社員にとっても心地よいことである。人数が増え、売り上げが増え、「これぞうちの会社も大企業への道が開けた」と思い始める。だが、一人当たりの生産性は伸びたといえるのだろうか？ 松井社長の頭に浮かんだ疑問である。

忙しいから社員を増やすという言葉は、バブル時代どの企業でもさんざん聞かれた発想だ。各部門から忙しい、人が足りない悲鳴が上がリ、希望配属数を人事部で積み上げた結果、大手企業は1000人単位の学生を採用するようになった。当時、企業の中にそれだけの新卒学生を抱えることへの懐疑の声は聞かれなかった。きちんとした議論の結果、採用数を確定した企業は少なかったと思う。バブル崩壊後、「バブル期採用」などと、その時代に入社した社員の質の低さを嘆く言葉が一般化した。そこには自省の視点がない。誰に頼まれたわけでもな

# 松井道夫

松井証券株式会社  
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。第1回は松井証券社長の松井道夫氏だ。「個の自立」を基礎に、ビジネス構造や会社と社員の関係まで変えていく「捨てる決断」とは。

文・千葉望/写真・栗原克己

決断の瞬間



く、自分の会社が採用したはずなのだが。

松井社長は自省した。そのきっかけは、思うようなアイデアが生まれにくくなった企業風土を「大企業病」と感じたことだった。

「1999年までは次々にアイデアが生まれましたが、その後ぱたっと止まってしまいました。結局2003年に『無期限信用取引』がスタートするまではだめでしたね。その間、加える決断はいろいろ下したのですが、すべて失敗。人を採用するとか、新規で何かやるとか、そういうものはうまくいかなかったんです。社員が増えれば会社が成長したと思う人がいるかもしれませんが、私はそう考えません。失敗続きの中で思い出したのは、私が大学卒業後勤めた日本郵船の菊地庄次郎社長（当時）のことでした」

菊地氏は、松井社長が日本郵船に入社する前年の1975年、高収益を上げていたタンカー船隊を大整理した人物である。大もうけしていたタンカーを売り払うという決断は、まわりの大反対に遭った。「菊地さんは30代で会社のトップに座った人物です。売り払おうと決意したタンカー船隊は、菊地さん自身が作ったものですが、それを捨てた。当時ローマクラブが成長の限界を唱えていましたが、低成長時代がくるとはつきり見越していち早くタンカーを捨てることができたのは、菊地さんだからです。ほかの人間は、まだ高度成長が続くと思い込んでいました。彼はある種の天才だった。すごい哲学を持ち、サラリーマン社長でありながらオーナー経営者のような発想と決断ができたんですから。」

一般的に言って、サラリーマン社長は思い切った決断をするのが難しいものです。たくさんのしがらみがあって、なかなか切り捨てることができない。サラリーマン社長の決断は「加える決断」になりがちだから、改革が進まないのです」

## 退職金、ボーナス。 個を立たせるため 捨てる決断をした

まつい・みちお  
1953年長野県生まれ。一橋大学経済学部卒。1995年より現職。外交セールス廃止、株式委託手数料の大幅引き下げ、ネット取引への特化など大胆な経営改革を進め、プービークラスの地場証券を個人の株取引でトップクラスの存在に変革した。2001年には東証一部上場を実現。著書に「おやんなさいよ でも つまんないよ」「みんなが西向きゃ俺は東」「好き嫌い的人事」など。



結局、他社に先駆けて高度成長期を支えたタンカー船隊を売り払うという決断が、低成長時代に必要な体力を備えさせ、その後の成長を可能にした。松井社長は菊地氏と直接言葉を交わしたこともある。尊敬する経営者のことを思い出した松井社長は、思い切って「捨てる」決断に出た。不採算の事業を捨てる。会社組織の規模を捨てる。兜町のオフィスを捨てる。退職金制度を捨てる。完全年俸制にしてボーナスを捨てる。この決断の背景にあるのは、徹底した「個」の思想である。

もともと松井社長は、組織に向かない性格だと自認している。大学4年で就職活動を始めるとき、一時は金融業界も考えたが、結局日本郵船に入社した。日本郵船は同期の総合職社員が10人ほど。全社員が1000人に満たない。社員全員の顔と名前がわかる規模で、上下関係のゆるい家族的な社風だった。だがそれでも、組織の中に納まらなかった。「私は子供のころからシャイで、おとなしかったんですよ。いつも人の背中に隠れてた。だけど、先生に頭を撫でられることに関心もない。褒められてもそれがどうしたの？と思うタイプ。だから先生には嫌われてました(笑)。上司に対してもそうですね。組織の中でうまくやれない性質なんでしょうね」

松井証券トップの一人娘と結婚し、松井家に入ったことで人生は変わっていく。日本郵船を退社し、松井証券の経営陣に加わり、やがて社長になる。実質的に社長を務めていたとき、義父に「私を名実ともに社長にしてください」と言いに行った際の義父の答えは有名だ。

「つまらないよ」

組織の一員ではなく、トップに就いたことが松井社長の大きな転機となる。子供のころから先生にもなびかなかった松井社長は、ある意味では小さな個人主義者だったということもできよう。それが、現在の決断に結びついていく。大雑把に言えば、決断の多くは「個」が立つためのものである。

### 退職金制度は「奴隷装置」。 真っ先に廃止に踏み切った

退職金制度の廃止は代表的な例である。松井社長は退職金制度を「奴隷装置」と呼ぶ。

「まだまだお金をあげないよ。これからも減私奉公しないとだめだよ。でも、退職するまで頑張ったら、まとめてお金を渡してやるよ。退職金制度が言っているのはこういうことです。途中でやめたら不利に



なる。奴隷製造装置であり、人間侮辱装置ですよ」

2002年3月末で退職金制度を廃止する代わり、全社員に清算払いを行い、それ以後は退職金相当額を毎月の給与に上乘せして支払う。一方で、死亡弔慰金を増額して遺族補償を充実させる。この決断の波紋は小さくなかったはずである。社員が損をするわけではないが、老後に備えた貯蓄や運用は個人の責任となる。この『個人の責任』は、未だに多くの労働者をおびえさせるものではないだろうか。

本社を半蔵門に移転したのも、組織を縮小する「セクシヨン・ポスト」を徹底して減らした。減らされることに慣れていない社員の心理的抵抗は、退職金制度廃止と同様に大きかったと想像がつく。

「だけど、私は個を前提とした社会のほうがハッピーだと思っんですよ。個を中心にした新しいビジネスを創る。ひとつの会社を大きくするのはなく、無数の会社に展開させていけばいろんなビジネスができるし、経営者も増えるでしょ？ 存続を目的としない会社を増やし、必要がなくなればためばいい。それぐらい自由な発想をしたほうがいいじゃないですか。」



## 21世紀はアナログ時代 個人の感性が 全ての価値を規定する



今、少子高齢化社会がくると問題になっていきます。子供が少ないのは社会に活力が失われるという問題はあるかもしれませんが、高齢化でいいじゃないですか。国のGDPで計算していたら、いずれ中国やインドに追い抜かれるに決まっています。本当に大切なのは一人当たりのGDPでしょう。頭数が減れば一人当たりのGDPが増えると思えばいい(笑)。活力がなくなっても、老人が増えていけば知恵や感性は研ぎ澄まされていきます。それで新しい価値が生まれると考えるべきです。すべて単位を「個」に置き換えれば、まったく違う国の姿が見えてくるはず。評価基準を変えると、見えてくるものも変わるもの。たとえば共産主義は究極の拝金主義です。富が平等になればみんなが平等に幸せになるという考え方ですから(笑)。誰もそんなことは思っていない。資本主義では『お金はないよりあったほうがいいが、すべてではない』と考える」

## 全体の数字ではなく一人当たりの数字が大切になる

最近の松井社長の発言でもしろいのが、著書のタイトルにもなった「好き嫌いで人事」である。縁故で人を採用したっていいじゃないか。信頼できる人物が連れてくるのであれば。「個」のネットワークを可能にするには、組織が大きすぎではダメですね。人間同士で付き合える、コミュニケーションできる単位でないと向きません。だって、500人や1000人単位の会社で、好き嫌いで人事をやられたらたまらないですよ(笑)。人間は何を考えているのかをみんなが共有できる人数には限界があります。日本では社員の数を増やすと成功者とみなされます。だけど割る数が多ければ不利なんです。兜町からここに移るとき、私は『徹

底して小さくしてやるからな』と宣言し、2000人いた社員を130人にしました。もちろんアウトソーシングの人数は含みませんよ。

私がこういうことをいうと、大企業経営者ほど不愉快そうな顔をします。当然です。彼らは組織から報われてきた人たちなんですから」

一見きわめてドライに思える松井社長の決断だが、その背景にあるのは「日本人よ、「個」として自立せよ」という激しい思いである。もつと自立していたら、ここまで組織の論理に振りまわされ、人生の決定権を他人にゆだねることはなかったのではないかと思う人も多いことだろう。自分らしく生きることへの強い欲求は、松井社長が単なる「勝つか

負けるか」というデジタル的価値観の持ち主とは一線を画していることを感じさせる。

「私はアナログ人間ですよ。人を評価するときの基準も、感性があるかどうかです。21世紀は実はアナログの時代だと思う。ピカソの絵を包み紙に使う人もいれば、自分の命と交換する人もいるでしょう。そこに存在するすごい差は、これからますます大きくなっていくと思います。私の経営を一言で表現するなら、『美意識のある経営。美意識がすべての価値を規定していく時代がやってきますよ』」

この言葉を聴いて、気障と思うか絵空事と思うかはたまた共感するのか。おそらくその違いは「捨てる決断」への共感と、正確にリンクするはずである。

## 時代を先取りしたリーダーたちの姿からこれからの日本の姿が見えてくる

工代将章 (本誌編集長)

1990年代後半、金融改革、経済構造改革、行政改革、社会保障制度改革など過剰資産の圧縮が日本の各界で進められました。

しかしこうした改革は、21世紀の世界を描くことに繋がるものではありませんでした。実際、我々は新世紀を迎える準備をしないまま、突入してしまっただけではないでしょうか。

今年4月、政府の「日本21世紀ビジョン」が出されました。そこでは2030年の日本の姿として、生き生きと生活する国民、小さくて効率的な政府、魅力ある文化や技術で世界に対す

る存在感が高まる国家、個人が主役になり夢の実現や再挑戦がしやすい社会が描かれています。しかしそれを待たなくても、既に規制の撤廃や旧態依然とした業界秩序の破壊、新産業の創出は始まっています。その中心にいるのは、時代を先取りしたビジョンと信念をもち、決断をしてきたリーダーたちなのです。

本企画では、そうしたリーダーたちの決断の瞬間を取り上げます。彼らの姿を通じ、これからの日本を考える場となつてほしい、そんな思いから連載を企画しました。

## 『戦略の本質 戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ』

著者／野中郁次郎、戸部良一、鎌田伸一、寺本義也、杉之尾宜生、村井友秀（日本経済新聞社 2200円税別）

組織論の名著として読み継がれる『失敗の本質』（1984年刊）。本書はその研究メンバーが再集結し、「勝者の戦略」について検討を重ね成果をまとめたものである。

近現代の戦史を分析し、そこから命題を抽出する手法は前著と同様だ。しかし「失敗の本質」は過去の成功体験への過剰適応という明快な結論を出した前著に対し、複合的な要素が絡み合う戦略の本質の分析は難航した。「侃々諤々、議論したのですが、やっぱりこのテーマを切るコンセプトが見えなかった。勝者の戦略とは何か、率直に言ってみたらなかった」（野中談、以下同）議論は、お蔵入りを余儀なくされ、再び畑上に載せるまでには10年以上の月日を必要とした。

## なぜ現代の戦略には人の顔が見えないのか

現代の戦略論は、戦略とは何かを哲学的に問う潮流と、ミクロな分析を重ね科学的に最適解を求める潮流がせめぎ合う。

「しかしそこには、戦略を生み出し、実践する人間の顔が見えない。戦略 (strategy) の語源は、ギリシア語で将軍を意味する『ストラテゴス』であるように、戦略はもともとリーダーシップと深く関わっているものだ」

そこから導かれたキーワードが戦略の本質としての「政治的判断力」だった。この概念の起

源はアリストテレスにさかのぼる。それは、エビステメ（形式知）とテクネ（暗黙知、そしてこの2つを弁証法的に統合するフロネシス（賢慮、実践的知恵）の3つの知を核とする。

リーダーがこのフロネシスを十分に発揮すること。すなわち賢慮型のリーダーシップこそが、勝者の戦略の共通項であり特質ではないか。そう仮説を立て改めて検証してみると、見事に議論が整理されたのだという。

「ここまで到達するには、知識創造理論の考え方が不可欠だった」。毛沢東の反「包囲討伐」戦、バトル・オブ・ブリテン、スターリングラードの戦い、朝鮮戦争、第4次中東戦争、ベトナム戦争という6つのケースで、賢慮型リーダーシップがどう戦略に生かされ、逆転勝利に結びついたかは、本書を参照されたい。

## 賢慮型リーダーシップに不可欠な絶対的価値

「フロネシスは東洋的な中庸の概念とも通じる。すなわち個々の状況の中で価値・倫理についての思慮、判断を踏まえ最善の決断を下せる知のあり方を指す」

重要なのは、この賢慮型リーダーシップには、「義」「善」「美」といった価値概念が不可分のものとして含まれることだ。

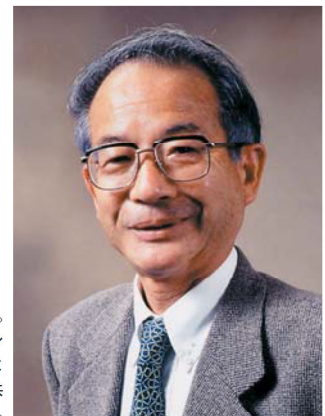
現実には、人と人の相互作用により生み出される複雑性の世界だ。そのつど異なるコンテクス

トの中では、真理を科学的分析から導くのは難しい。個別と普遍をダイナミックに往還し、実践の中で統合するには、揺るぎない価値の軸が必要なのである。「歴史を振り返ると、不利な状況を克服し勝利を得た陣営は、必ず「人間は、社会はどうあるべきか」という、それ以上手段に還元できない絶対的価値を掲げて戦っていたことがわかる」

本書では扱っていないが、賢慮型リーダーシップを発揮した例として野中氏があげるのが、ホンダの創業者本田宗一郎氏だ。「氏は常に現場に足を運び、体を屈め技術者やライダーの目線に細部を見つめ、本質を直観的に見抜く努力を欠かさなかった。同時にその直観をすぐに概念化・普遍化し、現場に白墨で文字や図を書いて、対話の中で知の共有と創造を行っていた」

個人の人格に埋め込まれた賢慮を、実践の中で伝承・育成し、組織を自律分散的な「賢慮の体系」につくりかえる。それによって、状況が変化しても弾力的に対応できるし、組織が構築される。こうした育成能力も賢慮型リーダーシップの重要な要素のひとつだ。

「いずれにせよ戦略構築には、リーダーの歴史的想像力、人間存在に対する洞察力、教養が必要になる。こうした要素が軽視されがちな現在の状況は、見直される必要があるでしょう」

プロフィール  
野中郁次郎

のなか・いくじろう

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。1935年生まれ。カリフォルニア大学（バークレイ）経営大学院卒業。Ph.D.。著書に『組織と市場』『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、他多数。本誌連載「成功の本質」を監修。





# 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』

著者／谷口真美(白桃書房 4700円税別)

企業経営におけるダイバシティ、すなわち「多様な人材の活用」を考える上で重要なのは、パフォーミング向上との関係でとらえることである。

多くの日本企業でダイバシティは女性の活用・登用問題といった程度にしか考えられていない。ダイバシティをうまく生かすことは、利益を上げ競争優位を築く可能性がある。その機会に気づいていない企業が多いのは残念だ。

## パフォーミング向上の視点で 目的に合った多様性を導入

一般にダイバシティにより、業績・創造性・問題解決能力・モチベーションなどのパフォーミング向上効果があらわれやすいのは、トップマネジメント、マネージング、人事の3領域である。

重要なポイントのひとつは、組織をすべて多様にする必要はないということだ。例えば某メーカーでは、世界中の工場長にはすべて日本人を任命している。コミュニケーションの口スをも最小限にし、新製品の世界同時発売をスピーディに実施するにはそのほうが効率的だからだ。一方で各国の販売会社のトップには現地人材を起用し、地域特有のマーケティング戦略を実現させている。

同質と多様を使い分け、何のためにどの部門でどのダイバ

シティを生かすのか、力点と優先順位を決めて実行することが重要だ。

もうひとつのポイントのは、ダイバシティを組織変革の一環に位置づけ、多様性のため多様性の必要がある組織をそのままにダイバシティを導入しても、混乱だけが生じる。例えば、情報共有や意思決定のしくみを整備すれば、コミュニケーションの齟齬といったダイバシティのデメリットが最小化され、そのメリットを享受することができる。

多様な属性を持つひとりひとりの違いを認めつつ、共通した価値観を持つことができる組織へ。そんな変革の一環として導入されたとき、はじめてダイバシティはパフォーミングの向上につながるのである。(谷口談)



## 谷口真美

たにぐち・まみ

早稲田大学大学院商学研究科助教授。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。組織変革に関わるテーマに取り組む。

# 『チェンジメーカー』

著者／渡邊奈々(日経BP社 1600円税別)

福祉、医療、教育、環境その他、社会の公共的事業領域に、先端的な経営戦略、ビジネスモデル、マネジメント手法をとりいれ、効果的に問題解決をはかる。いま世界で、そんなソーシャル・アントレプレナーシップ(社会起業)の動きがさざ波のように広がっている。

ソーシャル・アントレプレナー(社会起業家)とは、よりよい社会の実現のため、現実を変革する活動を、最終的に自立できる収益構造を確立することを視野に入れて実行する人たちである。

慈善活動と一線を画し、高度な職業的知識、スキルを自分の人生のためだけでなく、世のため人のために生かしながら報酬を得ている。

## よりよい社会実現のため 先端的経営手法を活用

例えば、マンハッタンの廃墟をホームレスの心安らぐ住まいとして再生する。貧困が原因で失明につながる白内障を患う人向けに格安の眼内レンズを開発し手術を実施する。敵対する民族の子どもを集め交流キャンプを行う。さらにこうした諸活動を支えるファンドをつくり、投資をする人たちがいる。

本書では、こうした生き方をしている18人のソーシャル・アントレプレナーたちの肖像と活動の概要を紹介した。

私は1975年からニューヨークを生活の本拠にし、外部から日本社会の変化を見てきた。バブルの繁栄から崩壊の過程で、次第に日本人の表情から輝きが失われたのが気になっている。

いまこそ日本人には、「幸福」と「仕事」の再定義が必要ではないだろうか。自分の価値観に従い、幸せを作り出す働き方、生き方をすることは十分可能はずだ。本書に登場するアントレプレナーたちの人生は、そのひとつのロールモデルになる。

日本人は、独特の洗練された創造性を持つ。例えば微細なニーズの差異にこだわった商品開発を行うような能力だ。こうしたセンスを生かすことで、日本から新時代のソーシャル・アントレプレナーが生まれることを期待している。(渡邊談)



## 渡邊奈々

わたなべ・なな

写真家。東京都生まれ。慶應義塾大学文学部英米文学科卒業。ニュージャージー州シートンホール大学バイリンガル教育修士課程修了。

## 人と組織の 新・論・点

# CATALYST<sup>※</sup>

カタリスト

# 鎌田 實

地域の患者も来ない赤字病院を、地域医療モデルとなる病院に変えた

## 「がんばらない」

日本人は「がんばる」ことが好きだ。子供は親や先生から、大人は上司からがんばれと言われ続けている。でも、がんばるってどういうことだろう。仕事なら人の倍働くか、半分の時間で終わる効率を指すのだろう。でもそれは今の延長線上を要領よく行こうとするだけで、新しい世界には行けない。

31年前、医者がいなくて困っていると聞き、僕はこの諏訪中央病院にきた。古い木造の病院は4億円の赤字を抱え、地域から信頼されず、患者さんは来なくて今にもつぶれそうだった。しかも地域は不健康で、国民健康保険も赤字だった。

### 三重苦からの病院再建 患者の家族や地域も見る

その三重苦から、僕と4人の医者で病院再建に乗り出した。そのとき僕は、病んだ臓器だけでなく、一人の人間全体を見よう。それに一緒に生活している家族や地域も見ようと考えた。効率よく治療するには、患部だけを診ればいい。でも例えば、脳卒中の患者さんが退

院後もその人らしく生活するには、地域の受け入れ体制と、家族の介護の知識が必要だからだ。

この地域は脳卒中の死亡率が長野県一高かった。そこで僕らは仕事の後、地域の公民館に行き、脳卒中で死なないために、という講演会をボランティアで始めた。地域が健康になれば病院に来る患者は減ることになる。でも僕らは地域の人を本気で健康にしたいくて、80回も続けた。そうしたら、地域の人が病院を信頼してくれようになった。病気になったとき、以前なら東京や長野の大病院に行った人たちが来てくれるようになったんだ。

地域に出たら、大学では見なかった寝たきりのお年寄りを僕は初めて見た。病院から見放され、家で寝たきりになっていた。しかも介護している家族も疲れ果てていた。

そんな悲惨な状態を見て、僕たちは往診や訪問介護を始めた。体が不自由でお風呂に入れない人がいると知れば、“お風呂に入れちゃう運動”をした。デイケアサービスも、そんな言葉が生まれる前に始めた。僕らが日中だけでも預かれ

ば家族が楽になると思ったからだ。

### コストでも制度でもない 何ができるかから考える

当時、こうした制度はなくコストはすべて病院の負担になる。でも目の前で困っている人を放り出さないために、何ができるかだけを考えてきた。こうしたものが、後になって国の制度になっていった。

今、病院の財政は安定し、地域は長寿で健康になった。健康だから医療費も抑えられている。三重苦がすべて良い方向に変わった。

もし僕が、単に病院を黒字にしようと「がんばる」だけだったら、病院は黒字になっても、地域は不健康であり続け、保険は破綻状態になっていただろう。でも僕は、「がんばらず」、でもあきらめずに、全体のバランスの中でどうすればいいかを考えてきた。

今、日本は構造改革が進んでいるけれど、少数の勝ち組が生まれる社会にはなってほしくない。なぜって、独り勝ちの豊かさは長続きしないからね。

文/内田美代子(編集部)

#### PROFILE かまた・みのる

1948年、東京生まれ。74年、東京医科歯科大学医学部卒業。その後、諏訪中央病院にて地域と一体になった医療や、患者の心のケアも含めた医療に携わる。88年、同病院長に就任、2005年から同病院名誉院長。著書に「がんばらない」「あきらめない」など多数。





# 成長の

# 危機

ひとと組織を救う  
多様なキャリア



たかはし・しゅんすけ  
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授  
プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワイアット勤務などを経て、ピープルファクターコンサルティングを設立。主な著書に『スローキャリア』『人材マネジメント論』『キャリアショック』『組織改革』など。

高橋俊介 (慶應義塾大学大学院教授)  
ワークス研究所  
共同研究プロジェクト

## 第4回

# 正社員以外の働き方での 成長と戦略の結合

高橋俊介 文・構成 向江睦

いま、企業とそこで働く個人を「成長の危機」が襲っている。

“お家芸”であったOJTの機能不全、成長実感の持てない若者の早期離職、

中年を突然見舞うキャリアの陳腐化……。あちこちで危機の顕在化は進んでいる。

個人における成長の停滞は、所属する企業の停滞に直結する。

この連載では、新しいビジネス環境のなかで人はどう成長しているのか、

その分析を糸口に「成長の危機」を乗り越えられる組織のあり方を考えていきたい。

## サービス経済化で活用に焦点

正社員以外の働き方を選択しながら成長を続けている個人と、彼らに成長機会を提供する仕組みを備えた企業を紹介しよう。これまで企業は、人材育成の対象をほぼ正社員に限定してきた。こうした従来型の人材育成の枠組みのなかでは、即戦力の中途採用社員でさえ育成の対象にはならず、アルバイトは使い捨てにされることもあった。だが、日本を含む先進諸国の産業構造が変化し、サービス業の占める割合が高くなるにつれて、企業が正社員以外の労働力を活用することは重要なテ

マとなってきた。

正社員以外の人材であっても長期安定的に確保できれば、企業は人材の採用コストを抑制できる。また彼らの雇用安定は、職に対するコミットメントを向上させ、結果的に会社の収益力を高める良循環を生み出す。スターバックスコーヒーの顧客接点人材によるブランドینگ、IBMビジネスコンサルティングサービスのプロがプロを育てる人材育成システムは、正社員以外にも成長の機会を提供することが会社の戦略とも有機的に結びついた好例なのだ。

スターバックス コーヒー  
ジャパン  
シフトスーパーバイザー  
永井真紀さん

もりが、すっかり居着いてしまいました。  
た。

やりがいと成長実感  
働く人すべてに用意

スターバックスの一員となった永井さんはすぐにあることに気づいた。アルバイトの先輩パートナーが2年、3年と仕事を続けているのだ。なぜ長く働き続けることができるのか。そこには、アルバイトと社員の差を感じさせない職場が存在し、すべての従業員が成長できる仕組みが用意されていた。学びの場と社内資格に挑戦する機会が、アルバイト、社員の区別なく提供されるのだ。

**深** 緑のエプロンを身にまとった店員が、矢継ぎ早に入ってくる注文をさばく。ミルクを豆乳に変えて、エスプレッソショットを追加、キャラメルソースは少なめに……。客が次々と注文する細かな要求にも対応していく。コーヒー好きで賑わうスターバックスコーヒーの日常だ。永井真紀さんは経験豊富なパートナー（スターバックスコーヒーでは雇用形態にかかわらず、すべてのスタッフをこう呼ぶ）だ。

スターバックスで働き始めたのは2002年夏のこと。前職はテレビ番組の制作会社で、1カ月間休みもなく働くことも珍しくはなかった。激務をこなす日々、スターバックスは身近にある癒しの場だった。転職を決めたとき、南青山骨董通り店が開店すると聞いて応募。「次の仕事を探すまでのアルバイトのつ

すべての従業員に取得が義務付けられているのがバリスタという社内資格だ。これに例外はない。アルバイトの大学生も、役員としてヘッドハンティングされてきた人も、一様にOFFEーJ Tの研修と現場研修の両方を経験し、バリスタを取得する。

スターバックスには接客マニュアルが存在しない。永井さんもバリスタ取得後、仕事を覚えながら自分なりの接客法を作り出してきた。バリスタになりたての頃は、記憶できる注文数を増やすことに必死だった。続けていくうちに、常連客が新しく入った店員に「何かあったら永井さんに聞きなさい」というほど認められるようになった。

ひとつひとつは小さなことだが、確実に成長している自分が感じられ、それが



永井真紀  
ながい まき

1970年生まれ。茨城県出身。フェリス女学院大学卒業。番組制作会社の社員を経て2002年よりスターバックス南青山骨董通り店に勤務。シフトスーパーバイザーを務める。仕事のモットーは「笑顔で楽しく、Let's do some good!」。放送作家の横顔を持ち、アロマテラピーもたしなむ。

仕事の励みになった。マニュアルのない接客では商品説明やクレーム対応など、学ぶべきことや工夫の余地はつきないとも感じた。

ファシリテーターで  
教える楽しさ実感

バリスタの仕事に充実感を持って取り組んでいた2002年末、ピアコチ（所属店舗のパートナーの指導・育成担当）に認定される。これをきっかけに、人に教える楽しさにも目覚めた。さらに2003年12月、ファシリテーターの資格を取得した。

ファシリテーターはOFFEーJ Tのバリスタ向け研修で講師を務めるために必要な社内資格。ストアマネジャー（店長）、ディストリクトマネジャーの推薦で受検できる。約100人いるファシリテーター

メモ

スターバックスコーヒーの  
人材育成

スターバックスコーヒーは、株式会社1995年、米国スターバックスコーヒーグループと株式会社サザビーの合併会社として設立された。日本全国で580店舗を展開する（2005年11月現在）。

スターバックスのキャリアパスは、バリスタ→シフトスーパーバイザー→ストアマネジャー→ディストリクトマネジャーの4段階。各段階で育成プログラムによる研修が実施される。プログラムは店舗の日常業務を通じて学ぶ「インストアラーニング」と「クラス」と呼ばれる集合研修の2つに分かれる。

ストアマネジャー以上には正社員になる必要があるが、アルバイトのパートナーにも道は開かれている。シフトスーパーバイザーとして経験を積んだ後、正社員登用試験を受けることができる。これ以外にも、アルバイト・パートナーでも取得できる資格に、所属店舗のパートナーを指導する「ピアコチ」や社外研修を指導する「ファシリテーター」がある。つまりアルバイト・パートナーが正社員パートナーを指導することもある。

コーヒーの知識を深めることを目的とした「コーヒーマスター」資格試験も実施。ストアコーヒーマスター→ディストリクトコーヒーマスター→エリアコーヒーアンバサダー（国内に9人）→ジャパンコーヒーアンバサダー（国内に1人）の4段階がある。





# 大きな魅力は 後輩が育つことで 私の成長を感じることに

1の4割をアルバイト・パートナーが占める。

スターバックスのキャリアパスで、バリスタの上位に位置付けられているのがシフトスーパーバイザーだ。その役割は店長代行業務。店舗によっては、数十人いるパートナーの勤務シフトの管理や資材、食材の発注業務なども担当する。永井さんは2003年7月にシフトスーパーバイザーになって以来、その責務を担ってきた。

シフトスーパーバイザー資格を取得すると、時給もアップしやりがいもある。だが永井さんがより魅力を感じているのは、時給には直接反映されないファシリテーターの仕事だという。新人バリスタの成長が自分の成長として実感できるからだ。

## 後輩のバリスタと共に考え、学ぶ場

ファシリテーターが講師役を務める、OFF-ITのバリスタ育成プログラムでは、20人以上の参加者を4、5人ずつ4つから5つくらいのグループに分け、4時間のプログラムを5回にわたって実施する。参加者は顧客への応対を再現したロールプレイングやディスカッションを通して学ぶ。プログラムの中で、永井さんからファシリテーターは、「なぜできないかではなく、なぜ自分で考えようと思わないのか」と問いかける。自主性を持って働くことの大切さを教えなが

ら、後輩のバリスタと共に考え、学ぶことが出来る貴重な場だ。

商品知識を深めることを目的とした「コーヒーマスター」という資格もある。永井さんは国内に9人しかいないという、エリアコーヒーマンバスターが主催している勉強会に参加している。こうした勉強会もバリスタである自分を成長させる絶好の機会と捉えているからだ。

## あつという間の3年 正社員でなくとも充実

「1年くらい充電しよう」と、なんとなく始めた仕事だが、気がつけば3年以上も続けてきた。思っていた以上に面白くやりがいのある仕事だったからだ。この間、バリスタに始まって、シフトスーパーバイザー、さらにはファシリテーターの資格を取得。日々の接客業務を通じてパートナーとして成長を続けてきた。

現在担当しているシフトスーパーバイザーがスターバックスにおけるキャリアの終着点ではないことは、永井さんもわかっている。社員になり、ストアマネジャーを目指すこともできる。しかし、いまのところ雇用形態を社員に変更して、ストアマネジャーに挑もうとは考えていない。社員でもアルバイトでも仕事に対する充実度は変わらないからだ。週に約38時間のシフト勤務をこなしながら、放送作家の仕事が続ける、現在のワークスタイルが気に入っている。

IBMビジネス  
コンサルティングサービス  
コンサルタント  
坂本正樹さん

個

人事業主として、これまで雇用されてきたIBMビジネスコンサルティングサービス（IBCS）と業務委任契約を結ぶことは、コンサルタントのキャリアを活かし、プロフェッショナルとして成長を続けるために選んだ働き方だった。完全な独立ではなく、同社との関係を維持することにしたのは、プロジェクトリーダーという役割の性質上、会社の看板を背負うメリット、社内であって来た人間関係の大切さ、コンサルタントが個人で事業展開する難しさを感じたからだ。きっかけは2002年の会社統合。キャリア目標のひとつだったパートナー制度が変更してしまった。そのとき提示されたのが業務委任契約だった。より重責を負い、プロとしてのスキルと報酬を高められると考えた。就職活動をしていた90年代前半、コ



坂本正樹  
さかもと・まさき

1970生まれ。福岡県出身。筑波大学第三学群社会工学類卒業。93年プライスウォーターハウスに新卒入社。2004年2月、IBMビジネスコンサルティングサービスを退社、同社と業務委任契約を結び、引き続きコンサルタントとして活躍中。

仕事への思い入れは  
社員時代より強く

ンサルティング会社は人気の就職先ではなかったが、人とは違うことがしたい、経営に近い場所で働きたいという思いからコンサルタントになった。上司からは「自分で成長を勝ち取っていけ」といわれる環境。自律志向の強い坂本氏には向いていた。当時は漠然と同社のパートナーを目標に、コンサルタントとしてスキルを高めることに専念した。

入社3年目、チームリーダーの役割を担うようになっていた。担当していたプロジェクトの納期が守れなくなる問題が発生。ひとりでの課題解決に限界を感じるとともに、チームプロジェクトの

大切さを認識するようになった。顧客の期待と提供するサービスのギャップにも気づいた。「コンサルタントには顧客の期待に応えねばならないという切迫した思いがある。それを乗り越えられれば結果的に成長する」（坂本さん）。

入社6年目、リーダーを務めるプロジェクトのメンバーに、快適にパフォーマンスを発揮してもらうよう働きかけるために、休日に自費でコーチングや人材管理の研修に参加した。人を動かすのに必要なのは、お願いや命令ではなく、本人にやってみたいと思わせることだと、現場の経験や研修から学んだ。8年目

降は自ら仕事を受注してプロジェクトの全責任を負うようになり、仕事への思い入れもさらに深まった。

会社員の立場を離れ、「今までは会社に守られていたのだ」と感じることもある。だが仕事へのこだわりや思い入れは、会社員時代よりも強まった。メンバーへの信頼と一体感も高まったと感じている。時には慰労をかねてポケットマネーで彼らを旅行に連れて行くこともある。大きな責任を負って仕事をし、自らの裁量でメンバーを動機付けできる。「会社を持ってこんな感覚かも」と、起業の疑似体験をさせてもらっているとも感じている。業務委任契約は坂本氏とIBCS、双方に恩恵をもたらしているようだ。

メモ

IBCSのコンサルタント

IBCSは日本IBMのビジネスソリューションサービス部門とPWCのコンサルティングが統合、2002年に発足した。入社するコンサルタントは、正社員かプロフェッショナル・コントラクト社員、いずれかの雇用形態を選択する。後者は有期雇用で、期間は2〜3年。2005年入社の新卒社員のうち40%が有期を選択。現在、正社員は約700人、プロフェッショナル・コントラクト社員は650人。坂本さんのような業務委任契約コンサルタントは35人で、社内で実績を積んだ人がこの働き方を選択している。



## 野口さとみ

のぐち・さとみ

1958年生まれ。兵庫県出身。1978年株式会社リクルート入社。1986年MSC(マネジメントサービスセンター)入社。同社を退社後も研修インストラクターとして活躍。2000年知恵プラスを設立、代表取締役社長を務める。IC協会会員。



# お客様志向が 当たり前になった

## Various careers Case 3

### インディペンデント・ コントラクター 研修トレーナー 野口さとみさん

## 研

研修トレーナーとして20年近いキャリアがあり、現在はインディペンデント・コントラクター(ICC)として活躍する野口さんだが、初めからトレーナーを志していたわけではなかった。短大卒業後入社したリクルートでは編集制作業務に携わり、コピーライターを目指していた。「クリエイターになる」と、20代後半で会社を辞め、フリーのコピーライターに挑戦したが挫折。就職先を探していたときにたまたま新聞の求人欄で見つけたのがトレーナーの募集広告だった。

「たいした考えもなく会社を辞め、いざ

再就職を考えたときには30歳手前まで来ていた。当時、28歳以上の女性が応募できたのは1社だけ。迷うこともできず、とにかく飛び込みました」と振り返る。

### 偶然の出会いが 一生の仕事に

こうして研修プログラムを提供する会社に就職した。それからというもの、研修トレーナーという仕事の持つテーマ性に惹かれて、今日まで続けてきた。当初は教える側という立場に違和感はなかったが、スキルや知識が伴わず苦労することも多かったという。トレーナーになったために、一番嫌いだった勉強を積み重ねる羽目になったが、新たなテーマに取り組み続けるうちに、知識も蓄え、少しずつ仕事の楽しさも見出しつつあった。研修プログラムで伝えたいことを絞り込んでいく作業も好きだったという。

トレーナーとして仕事のコツもつかみ、収入にも満足していたが、入社して5年ほどたったころ、社内の関係者ばかり見て仕事をしている自分に違和感を持ち始めた。上司や担当営業、同僚講師にだけ受けのよい研修を続けていても意味がないのではないか。そんな思いから会社を離れることを決意。新たな展開を求めて独立した。

ICCになって仕事への姿勢が変わった。「お客様のことをよく勉強するようになり、お客様志向で考えることが当た

## メモ

### IC

インディペンデント・コントラクターとは、専門性の高い仕事を有期で請け負う独立・自立した個人のこと。ICCという働き方の拡大は米国で先行したが、日本でも雇用の流動化ともあいまって注目され、2003年にはICC協会が設立された。同協会は、日本のプロフェッショナルなICC人口が数万人にのぼると推定している。

り前になった。若手社員向けの研修の依頼が来たなら、『どうして若手が育たないのか、一緒に探りましょう。調査させてください。背景や本当の問題点を見極めるために現場を見ましょう』といった話ができるようになった。上司にいわれるままに仕事をしていた社員時代にはわからなかった、仕事の奥深さに気がついたのだ。

顧客の抱える問題を見極め、真の要望に合うように研修をカスタマイズしたり、課題に対して仮説を立てたうえで研修内容を組み立てたりする。仮説を立て、プログラムを改善していく過程は、野口さんにとって仕事で最も楽しい部分だという。また研修を発注する企業や人事が顧客であると同時に、実際に受講する現場の社員たちも顧客だと意識している。両者を満足させる研修を企画、実施することがリピーターの獲得には大切な視点だと思っている。

## 収益高める良循環を生み出す 個の成長と人材活用の有機的結合

冒頭述べたように、正社員以外の人材にもさまざまな成長機会を与えることは、①雇用の安定を確保し、②すべての従業員のコミットメントを向上させ、③会社も成長させるという良循環を生み出すことができる。スターバックスのケースには、こうした良循環が顕著に見出せる。会社の事業戦略と正社員以外の人材活用が有機的に結びついているからだ。

店舗業務の80%にマニユアルが存在



しないとされるスターバックスでは、上から下へと機械的に教える・教わるのではなく、自主的に教えあう環境が仕組みとして提供されている。永井さんも「後輩バリスタを指導し、彼らが成長するのを見ることで自分も成長できた」とその成長実感を語っている。すべての従業員に同じ研修をしても、アルバイトの定着率が高いため、採用コスト削減にもなっている。バリスタに始まり、フアシリテーター、ディスプレイマネジャー、コーヒーマスターなどへと続く成長の道も、従業員の顧客志向を高めるためにデザインされたもので、従来型の昇進モデルとは異なる。そのため、あからさまに昇進に有利だからと資格を狙う者には、資格を与えないこともあるという。

IBMビジネスコンサルティングの場合も正社員以外の人材の活用が会社の戦略と合致している。業務委任契約という新たな働き方を導入することで、坂本さんのような優秀な人材を社内に留

まらせることができる。正社員で囲い込むことが難しい、自立した人材を活用するための仕組みといえよう。業務委任契約を結ぶ対象を「コンサルタント」として実績があり、人を育てられる人物」に限定することで、経験豊かなコンサルタントに人材育成の役割も担わせることができる。プロがプロを育てる環境の創出だ。業務委任契約を結ぶ個人にとっても、自分で会社を運営することの疑似体験ができたり、後輩コンサルタントを教えたりと、継続的な成長が望める好ましい環境だ。コンサルタントには上昇志向よりも自由に仕事をしたい志向が強い人が多いため、自律性の高い業務委任契約は受け入れられやすいと考えられる。

### 自ら切り開く成長に 健全な圧力は必要

坂本さんは、コンサルタントの成長過程について興味深い見解を示している。「コンサルタントは成長しようと思っ

仕事をやっているわけではない。顧客の厳しい要求や納期などのプレッシャーに負けずに、結果を出していくなかで成長をしていく」。また、頼んだり命令したりするのではなく、相手のプライドをうまくくすぐりながら意見やスキルを引き出すこともコンサルタントを育てるコツだと指摘する。上下関係による指導・育成ではない、自分で切り開く成長には、健全な範囲での業績に対するプレッシャーが必要なことがわかる。

野口さんのケースからは、働き方を変化させることによる成長の可能性が見られた。会社員時代は、上司が部下を教えるというピラミッド組織のなかで仕事をしていた。そこでは上からの指示に従うことが最優先であり、顧客に合わせて研修内容を改善していくようなことはなかった。野口さんはICになって初めてトレーナーの仕事の深みに気づいたと語っている。ICという雇用形態によって、初めて成長機会が広がり、持続的な成長も可能になったのだ。



# 編集後記

先日、ある方に教えてもらったのですが、「日本語で『開発』と言っているけど英語では『develop』。これはdevelop = 包むの反対語。つまり、包みを開くというニュアンス」だとか。能力開発とか組織開発などという言葉を使う場面では、あるべき姿を置いて、どうやってそこに近づくかというアプローチを取ることが実態的には多いわけですが、developとは違うのかもしれない。自分の内在する力を解放していくことが本旨です。そう考えると「〇〇開発プログラム」のあり方はずいぶん変わってくる場合も多いのでは。また、intentionという言葉も単に「正直・誠実」ではなくて、キリスト教社会で使われる場合にはもっと重い覚悟を伴ったものだそうです。外国語にしても和語にしても、語源や本来の意味を捉えていくとドキッとしたり、なるほどという場面が多いのです。(工代)

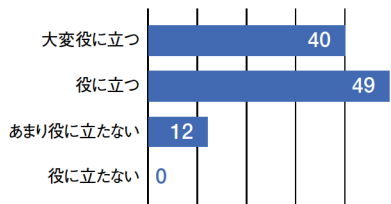
デスクのパソコンで原稿を執筆するときの姿勢が悪く、いつも入稿前は頭痛、肩こり、腰痛に悩まされてきました。そこで一念発起、オフィスの椅子を自前で用意することにしました。愛車用にヤフオクで競り落とした中古のレカロシートが、諸般の事情で余ったため、これをオフィスチェアに改造することに。またヤフオクで改造キットを1万円にて購入。総額3万5千円あまりの投資となりました。はつきりいって所長の椅子よりでかい代物で、ヒラ編集者にはちよつとエラそすぎて申し訳ないのですが、さすがレカロシートの効果は絶大。頭痛、肩こり、腰痛はずいぶん改善されました。これで原稿執筆も快調!となればいいのですが、なかなかそううまく事は運ばないもの。やっぱり入稿日まで(一部は入稿日を過ぎて)ひーひーいい続いています。(Wister10)

特集掲載の、高木剛・連合会長による「これからの組合は、企業の内部留保の問題をもっと議論していきたい」という発言。これはすごく大きな意味があると思う。要は、会社は社員のもの、という考えが根強い日本で、肝心な部分は経営の専権事項だったのだ。会社は株主のもの、という考えの米国では、だからこそ、なのだろうが、組合が同じ問題に対し果敢に議論を挑んでいた。一方、同じ特集で取り上げた会社、メガネの21では内部留保が一切ない。利益はすべて社員に分配される。この21、株式会社ではあるが、この8月に産声をあげたばかりの、法人格をもたない、個人自営業者の集合体という性格をもつLLP(有限責任事業組合)にきわめて似ている。このあたりの「全体の米びつから自分の取り分が決まるメカニズム」の納得感は、今後の人材マネジメントで非常に重要になるのではないだろうか。(荻野)

今回、特集2で取り上げた「基礎力」は、取材を進める中で思わず我が身を振り返り、考えさせられることが多かった。「基礎力」とは社会に出たときに必要となる力。対人基礎力、対自己基礎力など5つの力からなり、「基礎力」を学校にいるうちから身に付けることで、スムーズに社会へ出て行けると考えられる。こうした力の開発に取り組んでいる田園調布雙葉中学高等学校の高校3年生の授業を拝見させてもらったが、思わず引き込まれた。幸せや成功って何だろう、幸せをつかむために何が必要だろうか。先生が生徒に投げかける質問に、自分も考え込んだ。高校の時、こんな授業があったらと嘆いていても始まらない。こうした力の獲得は、30代になると難しくなるのとだが、今からでも遅くはない。幸い自分の弱みをチェックし、弱みを強くする方法は授業で学んできた。とにかく、実践あるのみだ。(内田)

## 前号『Works No.72 企業組織のDNA』2005.10-11へ寄せられた読者の声 (2005.11.22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)、企業DNAに



### ◆印象に残った記事・発言内容・事例

特集1 企業組織のDNA	31	成功の本質 第22回 サッポロビール/ドラフトワン	15
はじめに ゆく河の流れは絶えずして...	6	リーダーの軌跡 最終回	13
第1章 企業DNA論への招待	16	著者からのメッセージ	4
第2章 企業社会の現実から考える	12	カタリスト 原田明子 (ジョブカフェちば プロジェクトリーダー)	4
第3章 DNAの進化を促す経営	20	成長の危機 ひとと組織を救う 多様なキャリア 第3回	4
特集2 人事制度の革新と組織言語	15	編集後記	2

### そのようにお答えになった理由

- 現代のような時代こそ、組織の「価値観」「理念」が重要になってきているように思います。どのようにDNAを創造し、継承し、かつ発展させていくかが企業競争力の差になると改めて感じました。
- 企業が創業以来の精神、理念を継承しつつ、時代に応じ変化・進化していく様をDNAと表現すると確かに分かり易い。一方で、ヒトが他人よりも自分のことが最も分かりづらいためと同様、自社のDNAの記号や配列(自社を特徴づけているもの)がどうなっているかを正しく理解するのも難しい。そのようなツールがあると面白いと思う。

## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)  
バックナンバーもご購読いただけます。

### お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

#### A インターネット

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

Works (購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

#### B FAX

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先までお送りください。 ①『Works』希望  
②希望購読開始号および回数 ③〈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  
④住所・郵便番号 ⑤電話番号 ⑥メールアドレス ⑦お支払い方法 クレジット  
または振込み 〈クレジットの場合〉カード番号16桁・有効期限・カード名義  
【FAX 宛先】0120-270-112 (24時間OK)

#### C 電話

【電話】☎0120-022-844

月～金(土・日・祝休)9:00～17:30

### 購読料

- 1冊 700円(消費税込み・送料無料)
- 1年間・6冊 4200円  
(消費税込み・送料無料)
- バックナンバー・No.1～22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週間後に振込み用紙をお送りします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアでお支払いください。

\*配達宅急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。御了承ください。

## ■バックナンバー 一覧



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.66 2004.10-11  
教育研修の成果—何を、いかに測るべきか



No.67 2004.12-2005.1  
イタリア企業のネットワーク

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

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.68 2005.2-3  
若手を活かす



No.69 2005.4-5  
育て! ビジネス・プロフェッショナル



No.70 2005.6-7  
人材マネジメント  
これまでの10年  
これからの10年



No.71 2005.8-9  
OJTの再創造



No.72 2005.10-11  
企業組織のDNA

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