

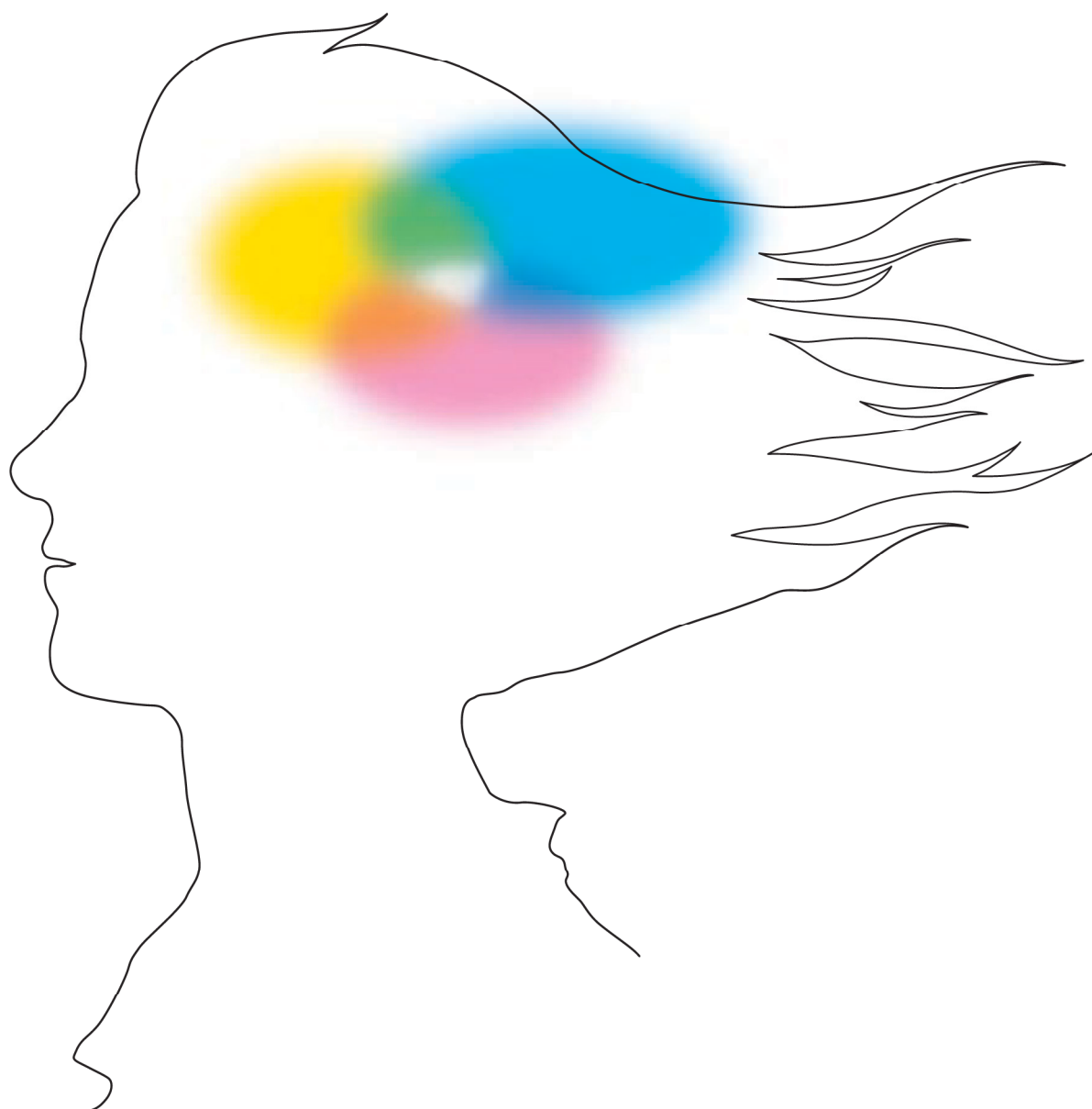
Works

どうする、人と組織。こうする。

74

2006.02-03
Works Institute

M&A、「人」の時代。



RECRUIT

Words of Works

「ターンアラウンドマネジャーの需要拡大が持つ大きな意味は、『社長デビューの道がひとつ増えた』ということだと思います」

————— P9 「M&A、『人』の時代。」
リクルート・エックスM&A／ファンド担当ユニットマネジャー 白石理佳氏

「M&Aは、資本市場としての機能よりも人材市場としての機能のほうが、より重要。事業と人材のミスマッチが起こった場合、それを解消する有効な手段なのです」

————— P31 「M&A、『人』の時代。」
産業再生機構代表取締役専務兼COO 富山和彦氏

「一律の時間に縛られた働き方は、働く個人の問題だけでなく、オリジナリティや創造性が要求される仕事を否定し、企業の生産性を阻害します」

————— P44 「フレキシブル・ワーク 臨機応変・伸縮自在な働き方」
学習院大学経済学部教授 脇坂明氏



Contents

| | | |
|-------------|---|----|
| 特集 1 | M&A、「人」の時代。 | |
| はじめに | 「知らないふり」では済まされない／編集担当 五嶋正風(本誌) | 2 |
| 第 1 章 | 価値創造へ 3つの焦点 | 3 |
| Part1 | ターンアラウンドマネジャー「片手に算盤、片手に論語」の牽引車 社長デビューの道が、これでひとつ増えた／白石理佳氏(リクルート・エックス M&A/ファンド担当ユニットマネジャー) | 4 |
| Part2 | PMI(合併・買収後の企業統合)「1+1=2」を超えるために 米国企業レポート 長所を残し共有も図る — ハイテク軍需メーカーのM&A/ デビッド・クリールマン氏(人材コンサルタント、クリールマン・リサーチCEO) | 10 |
| Part3 | HRデューデリ 重みを増す人事マターの精査 | 16 |
| 第 2 章 | 市場の変遷を概観する | 18 |
| Part1 | データから見るM&Aマーケット | 19 |
| Part2 | 「プロ化」を迫られる、日本の経営者 服部暢達氏(一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授) | 22 |
| 第 3 章 | 人的資本への脚光 | 25 |
| Part1 | 「知」の確保と活用がM&Aの真髄 金児 昭氏(経済・経営評論家 信越化学工業顧問) | 26 |
| Part2 | 組織間学習が分けるM&Aの成否 ダニエル・A・ヘラー氏(横浜国立大学大学院国際社会科学研究所助教授) | 28 |
| Part3 | 人材活用のために、M&Aはある 富山和彦氏(産業再生機構代表取締役専務兼COO) | 30 |
| Part4 | 構造変化が求めるM&Aプロの育成 藤岡文七氏(内閣府沖縄振興局長 経済社会総合研究所特別研究員) | 32 |
| おわりに | M&Aが示唆するHRMセンス／工代将章(本誌編集長) | 34 |
| 特集 2 | フレキシブル・ワーク 臨機応変・伸縮自在な働き方 | 35 |
| I | 子育て・学習・自己啓発を包含した「柔軟な働き方」を／村田弘美(ワークス研究所主任研究員) | 36 |
| II | 育児支援からテレワーク、長期休暇まで、先進企業の取り組み | 38 |
| III | 20世紀の働き方から脱却しよう／脇坂 明氏(学習院大学経済学部教授) | 44 |
| ■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24回 マツダ/ロードスター | 45 |
| ■連載 | 決断の瞬間 武内 智(ワタミファーム 代表取締役社長) | 50 |
| ■著者からのメッセージ | 『働く過剰』『日本の人事部・アメリカの人事部』『ビジネス・プロフェッショナル』 | 54 |
| ■カタリスト | 中村 園(造型作家 アレグロ代表) | 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5回 人の内面に働きかける成長のパターンとは | 57 |
| 編集後記 | | 63 |
| 奥付 | | 64 |

M&A、「人」の時代。

はじめに
「知らないふり」では済まされない

編集担当 五嶋正風（本誌）

M&A。ここ1、2年、これほど知名度が上がった言葉も他に類を見ない。意味はともかく、小学生だって聞いたことあるだろう。このM&A、企業経営のありかたにも大きな変革を迫るものなのだが、人事のみならずすれば、自社が買収や合併の当事者にもなったことがない限り、やや距離感のある言葉というのが正直なところではないだろうか。

堀江貴文氏らライブドアの経営陣が、偽計、風説の流布の容疑で逮捕された。自社の時価総額を膨張させるためなら、株式分割、時間外取引など、モラルの存在を疑われるような手法もM&Aに絡める。挙句の果てに違法行為の疑いをかけられたのだ。

世のM&Aの多くが、こうした「錬金術」的なものなら、人事の人が守備範囲の外だとも思うのも無理からぬことだろう。ところが今や「利益の究極的な源泉が、他と違った製品、技術、市場、経営手法を開発していく知識や能力を頭の中にたくわえた、ヒトになった」(岩井克人・東京大学経済学部教授)時代だ。企業価値の源泉の大部分を占める「人」を中心に据え、ビジネスの仕組みの創造・再編を目指すM&Aも多数登場しているのだ。こうなると人と組織の専門家であるべき人事のみならず「知らないふり」では済まされないだろう。

特集は3つの章で構成される。1章では「ターンアラウンドマネジャー」

「PMI（合併・買収後の企業統合）」「HRデューデリ」という言葉を焦点に、M&Aの最前線を歩く。2章は一転して、内外のM&A市場の変遷を鳥瞰する。そして3章では、なぜM&Aが「人」の時代を迎えつつあるのか、信越化学で多数のM&Aを手がけた会計のプロ、「組織間学習」の観点からM&Aに迫る研究者、産業再生機構のCOO、官民共同でのM&Aプロ育成を目指す内閣府官僚と、立場の違う4人の方々の声に耳を傾ける。

「ホワイトナイト」も「黄金株」も「クランジュエル」も登場しないが、ワックスらしい視点でのM&A特集になったと自負している。異論、反論含めて、読者のみなさんからの感想を待ちたい。

1

Part 1

ターンアラウンド
マネジャー
「片手に算盤、片手
に論語」の牽引車

Part 2

PMI
(合併・買収後の企業統合)
「1+1=2」を
超えるために

Part 3

HRデューデリ
重みを増す
人事マターの精査



価値創造へ 3つの焦点

「ターンアラウンドマネジャー」「PMI」「HRデューデリ」。3つの焦点に注目しながら、M&Aの最前線を歩いてみよう。会社が問題を抱えて、一度は萎えてしまった従業員の心をいかに奮い立たせるのか。強みをそのままに、組織・制度をどう迅速に統合するか。買収・統合に先立ちどれだけ深くHRMの課題を把握できるか。企業価値の源泉は人であるからこそ、これらがM&Aのカギを握る言葉になる。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

「片手に算盤、片手に論語」の牽引車

企業再生の最前線に立ち、従業員が自ら走り出すことを促して、収益方程式の再成立を目指す。それがターンアラウンドマネジャーの役割だ。彼らにはどんな能力や資質が必要で、どうすれば再生を担える人材は育つのか。リゾート再生案件を多数手がけ、「リゾート運営の達人になる」をビジョンに掲げる星野リゾートと、投資ファンドの支援も受け再建中のフットワークエクスプレス。両者の取り組みから見出したい。

総支配人を支える「仕組み」とは

星野リゾート（本社…長野県軽井沢町）が2005年7月、満を持してオープンした「星のや軽井沢」。日本の温泉宿をリゾートのグローバルスタンダードに高めることを目指す。谷の集落というテーマで広い敷地に配された「和モダン」な離れ風の客室、柔軟なチェックイン・アウト時間、「泊朝食付き」が基本で夕食を自由に選べるなど、これまでの温泉旅館の常識を覆すサービスを提供する。

グローバルを目指す 画期的な「星のや」

画期的なスタイルは利用者からも支持を得た。オープンから半年足らずにも

かわならず、雑誌「ブルータス」温泉旅館特集の温泉通・愛好者による投票で、10位にランクされたのだ。

同社の「旗艦店」ともいべき星のやの総支配人に、2005年12月から就任したのが吉川竜司氏だ。吉川氏は11月まで、経営破綻後に同社が買収した山梨・八ヶ岳高原の「リゾナーレ」に送り込まれ、総支配人として4年間リゾート再生に取り組んだ。3年前、42%だった年間客室稼働率は、2005年に62%まで上昇。文字通り「再生」に成功した。吉川氏の「リゾナーレ」における奮闘を中心に、同社のターンアラウンドマネジャーである総支配人は何に注力し、どのような仕組みに支えられているのかを見ていこう。

星野リゾートは「リゾート運営の達人」となった状態を、数値で定義している。顧客満足度調査の平均値2.5点、経常利益率20%、環境経営指標25ポイント満点中24か23ポイントというものだ。顧客満足度調査は7段階の回答で、最高評価が3点で最低はマイナス3点。つまり平均2.5点は、利用者からほぼ満点の評価を得なければクリアできない。このように非常に高い目標に、担当するリゾートをどうやって近づけていくかが、総支配人のミッションとなる。

コンセプト作りに 従業員が全員参加

吉川氏は2001年12月、星野リゾートが買収したリゾナーレに着任。翌年春、まず顧客満足度調査を実施した。施設のデザイン性、部屋の広さなどハード面は2点近い評価だったが、スタッフ



リゾナーレ総支配人を経て、星のや総支配人となった吉川竜司氏

のサービスなどは1・5点程度にとどまっていた。「着任後全従業員と面談をしたが、縦割り・トップダウンが長く続き受身になっていた。何か改善提案をしてもほとんど聞き入れられず、サービスの質がさらに低下するという悪循環に陥っていました」(吉川氏)

そこでもまず、従業員が全員参加する形でリゾートの新コンセプトを策定することにした。「リゾート」「プライダル」2つのコンセプト委員会を設置。それぞれ7人のメンバーは半数をマネジャー層から指名し、半数は全従業員から公募した。2週間に1回開く委員会は、議事録をメールや掲示で公開。議論の経過を見ての飛び入り参加も認められた。最終的に両委員会のメンバーは各々10数人まで増えた。

子供を持つ家族は温泉なくても満足

リゾート委員会では首都圏の人たちがどんなリゾートにどんな目的で行っているかを調べ、ターゲットとなる利用者層を探った。市場の調査・分析手法は星野リゾートが長年の蓄積で確立しているものを活用した。結果、多くの人たちが温泉を求めていることがわかったが、リゾナーレには大きな室内プールはあるが温泉はない。「温泉がなくとも満足してもらえる層として探り当てたのが、12歳以下の子どもを持つ家族という鉱脈でした」(吉川氏)

広い部屋は家族がくつろぐのにもってこい。大きなプールも喜ばれるだろう。さらに首都圏から車で2時間という距離も、小さな子どもを乗せた家族ドライブに向いている。こうして誕生したのが「大人のためのファミリーリゾート」というコンセプトだった。

従業員たちが自ら作り上げたコンセプトが完成すると、「それに沿ったアイデアが従業員から飛び出し、プロジェクトチームが自然発生していきました」。例えば子ども向け活動プログラム「GAO(ガオ)。乗馬、自然探検、スキー教室、工作など、親子参加も、子どもだけ預けることもできる。託児所も併設されており、夫婦だけで食事やプールを楽しむことも可能だ。子どもが集まる遊び場の横に設置された、大人が本を読みながらコーヒーを飲むブックカフェも、利用者の高い評価を得た。これらはすべて従業員のアイデアをもとに生まれたものだ。

アイデア実行後は結果検証が不可欠

何か新しいアイデアが実行されたら、次のポイントは結果の検証だ。「施策の結果、顧客満足度が上昇すれば、それは成功体験となつて次の行動への自信になる。そのためにも数値による検証は必須です。成功体験で自信さえつけば、アイデアはどんどん出て、従業員は必ず盛り上がっていきます」(吉川氏)。顧客



子供向けプログラム「GAO(ガオ)」の一コマ



山梨・ハケ岳高原のリゾナーレ

満足度だけでなく、経営収支や環境経営でも毎年数値目標を設定し、施策の検証に役立てている。

こうした取り組みの結果、ハード面とソフト面の顧客満足度は逆転。子ども向け活動プログラムやレストランでは2・5に近い数字も出るようになった。利益は赤字から黒字に転じ、売上も大幅に伸びているという。

従業員が成功体験を積み、自発的にPDCAサイクルを回していくことを、人事制度も後押しする。星野リゾートグループは一般社員を、年功制ではなく「先読み改善行動」「達成志向性」「チーム行動」など13のコンピテンシーで評価。それをベースに査定や昇進を決定する。「上司は答えがわかっている、あえて部下に考えさせ、自ら行動させるようにしていく。そういう行動がとれた部下は、高い評価を得られる仕組みになっています」と総務ユニットディレクター(UD)、岡秀憲氏は説明する。

再生するリゾートに 仕組みを一気に導入

ここまで説明した「リゾート運営の達人」の数値目標、顧客満足度調査、市場調査、従業員満足度調査、さらには人事制度に至る一連の仕組みが、星野リゾートが経営に参画するリゾートホテル、旅館には一気に導入される。「こうした仕組みの助けがあるから、たった一人で再建リゾートに乗り込んでも、総

支配人は従業員から意欲やアイデアを引き出し、目標を達成することに意識と力を集中できるのです」(吉川氏)

星野リゾートは吉川氏のようなタインアラウンドマネジャーたりうる総支配人の育成を、さらに促そうとしている。その背景には、同社のリゾート再生ビジネスへの進出拡大がある。同社は「リゾート」「アルツ磐梯」(福島県)など、自ら施設を所有するだけでなく、施設を所有せず、運営、アセットマネジメントのみを担当する枠組みにも進出している。同社が投資ファンドのゴールドマン・サックス証券と出資し、去年5月に設立した新会社、HGSマネジメントがそれだ。この枠組みで、数年間に数百億円程度、温泉旅館の再生案件を扱うことを目指す。計画実現には、より多くのタインアラウンドマネジャーに総支配人が求められるだろう。

なりたいたいが手挙げる リーダーの立候補制度

同社の総支配人育成のさらなる促進には、2つのポイントがある。第1は「なりたいたいが自ら手を挙げる」、第2は「なりたいたいの能力開発を支援する」だ。2つのポイントは、総支配人の下でチームをまとめるユニットディレクター(UD)の立候補制と、「麓村塾」と名づけられた社内ビジネススクールを見ると理解できる。

「サービsteam」「財務経理ユニット」

など一つのリゾート内に約20のユニットが置かれるが、各ユニットのリーダー役であるUDは、立候補制をとっている。立候補するスタッフは年1回、自らが目指すユニット像とその戦略を、社長を含む全社員の前でプレゼンテーションする機会を与えられる。現UDより候補者のほうが適任と判断された場合、翌年度にUDが交代する制度だ。

同社の星野佳路社長は「成功を続けていたり、これまで一緒に苦労してきたりするUDを、私があえて交代させるのは難しい面もある。だが立候補制度があれば、現UDと候補者が切磋琢磨し、組織の活性化につながる」と制度の意味を説明する。

UD立候補を志す者が、不足している知識やスキルを自主的に身につける場が、社内ビジネススクール「麓村塾」だ。星野社長自ら講師を務める「マーケティング講座」のほか、「財務分析」「業務プロセス改善」などの科目があり、「UD立候補サポートプログラム」も用意されている。

総支配人の候補にも 準備プログラムを予定

こうした立候補制度と能力開発プログラムを、4月以降は総支配人候補にも拡大していく。星野社長は「UDと総支配人に求められるもので最も違う点は、リゾートへの集客戦略の立案と実行。これは実戦で身につく部分大きい」



星野リゾート
総務ユニットディレクター
岡 秀憲氏



星野リゾート
代表取締役社長
星野佳路氏

という。そこで候補として手を挙げた人
には、総支配人就任前の半年間に、O
FF-JTとOJTを組み合わせたプロ
グラムが用意される。さまざまな部署を
経験しながらOFF-JTの講座も受
講。終盤には集客戦略にかかわる課題
が与えられ、解決するプログラムになる
予定だ。

星のやを筆頭に各地に点在するリゾ
ートや、投資ファンドとの合併による温
泉旅館の再生案件。これらの現場で、
顧客満足度を高めつつ利益面でもバラ
ンスを取る試行錯誤が、今後も繰り返
されるだろう。そこで得られた知識は、
「リゾナール」で吉川氏を支えたリゾー
ト再生の仕組みの完成度を、より高め

るはずだ。
立候補制や麓村塾で育成された総支
配人は、彼らを送り込まれた現場で、さ
らに強化された再生の仕組みを活用し
ていく。こうして全国でさらに多くの事
業再生を果たしていくとき、星野リゾー
トは、目指す「リゾート運営の達人」の
座へさらに近づくのだろう。

次の「再生のプログラム」が育つ場

オリックスとシンガポールの物流企業
がスポンサーとなり、2004年1月か
ら新たな枠組みで再建を進めるフットワ
ークエクスプレス（本社・大阪市中央
区）。浅井克仁氏が社長として、ター
ンアラウンドマネジャーを務める。

投資ファンドから 経営者へと転身

フットワークエクスプレスは、200
1年に最初の経営破綻をした。浅井社
長が「複雑骨折」と表現するような社
内外の状況で、再生スキームも民事再
生法から会社更生法に切り替わるなど、
企業再生スタートまでの道のりは平坦
ではなかった。

浅井氏自身も、最初はスポンサーで

ある投資ファンドの一員としてこの案件
に参画していた。だがその後、そのファ
ンドはこの案件から撤退。かつて勤めた
都市銀行の上司が、オリックス側の担
当者だった縁から助けを求められた。投
資ファンドを退職し、まずは副社長、後
に社長に就任した。「かかわっているな
かで、事業を見直していけば収益を上げ
られる道はいくつかあると感じていた。

ファンドなど投資家は基本的に経営者
を見守る側。しばらくその立場にいて、
私のように経営者として自ら再生を手
がけてみたいと思う人は、ファンドマネ
ジャーには少なからずいるはずですよ」と
転身の理由を語る。

浅井氏が再生の道筋として描くシナ
リオは2つある。1つは現在同社の中心
である運送事業を、安定的に収益の上

がる仕組みに改善していくこと。このた
めに人事制度も大幅に変更した。

人事制度も大胆に変革 企業買収も手がける

通常運送業界の給与体系は、年功で
上昇する職務給と荷物を運んだ量に応
じて加算される歩合給で構成されるこ
とが多い。「これでは40代、50代の社員
は荷物をあまり運ばなくても、多く荷物
を運ぶ若手より給与が多いことも起こ
ります」。同社では固定給部分を給与全
体の3〜4割程度に抑え、残りは荷物を
運ぶほど上昇する変動部分とした。「特
に若手はほとんどん仕事をするようにな
りました」（浅井氏）。このほか九州産交運
輸を買収するなどM&Aも手がけてい
る。

道筋の2つ目は、付加価値の高い物
流サービス事業の立ち上げだ。運送業
は物流の中の一部の機能に過ぎない。



フットワークエクスプレス 代表取締役社長 浅井克仁氏

しかも価格競争は激しく、利益率も低い。製造業の海外移転などで、市場の縮小も予想される。「運送業だけに頼っているのでは、いつか限界が来ると感じています」。そこで物流に関するコンサルティング業務に進出することにした。現在物流に関するコンサルティングでは、運送料や倉庫賃貸料で競合させて安価な業者を選定する、倉庫内作業の業務改善でパートタイマーを削減するといったレベルのコストダウンしかアドバイスできていないケースが多いという。「サプライチェーン全体を見て、流通在庫を大幅に減らすようなソリューション提案と、その実現を提供したいと考えています」。すでに部門を新設し、コンサル会社や経営企画の経験者をコンサルタントとして中途採用している。これまで8人だったコンサルタントを、今年からは倍以上に増員する予定だ。

改革を軌道に乗せて 来年の再上場目指す

2つのシナリオを軌道に乗せ、業績も上げること、2007年の株式再上場を目指す。だが再建への道のりはまだまだ険しいという。運送事業の収益モデル確立については、「今までやってきたことを変えなければならぬ、変革を進めよう」という意識が、会社の末端まで浸透していない。コンサルタント事業については「既存の取引先などが高い障壁となっている。まだまだ私たちの提案の

視点の高さが、顧客にアピールしきれない」と話す。だが2005年、競合は軒並み前年比の売上がダウンとなる中、大手の積み合わせ貨物業では唯一、前年比売上がアップするなど、明るい材料も見えてきている。

道筋を示さなければ 誰もついてはこない

ターンアラウンドマネジャーに最も求められる役割は何か。もともと何らかの問題を抱え、一度は立ち行かなくなった会社を建て直すことが使命だ。「どの方向に向かい、何をすれば再建できるか。道筋を考え、さらに従業員に伝える必要がある。道筋を示さなければ、誰もついてきてはくれません」。その上で、道筋に沿ってなすべきことをしている従業員を、正當に評価する人事制度を設計し、運用することが求められるという。

また、描いた道筋を伝えるにも、社長一人で伝えられる人数には限りがある。「社長に代わって道筋を伝え、伝えた先の社員が正しい行動を起こせる。この流れを一緒に作り上げてくれる仲間を、何人か集める必要があります」。いわゆるミドルマネジャーだが、長年問題を抱えてきた会社では、そうした人材を社内だけで集めるのは難しい。「人材紹介会社やヘッドハンティング会社をうまく活用しなければなりません」。特にフットワークは、約30年にわたって中途採用をしていなかった。「こういう場合は外部の

血を入れる必要があります」(浅井氏) もう1点、問題を抱えてきた会社では、どうしても従業員の言い訳が多くなるという。何か新しい取り組みを命じても、できない、やらない人が続出する。「そのときに言い訳も多数湧き出てきます」。言い訳なのか、本当に何か問題があつて実行できないのかを見極め、言い訳をする人を叱るのではなく、行動を起こさせるように仕向けなければならぬのだ。

「もちろん、フットワークには良い部分もあります。それは、決められたことには一生懸命に取り組もうとする従業員の姿勢です。ただ、これまでのやり方を変えるところなのか？ 変えてしまつていいのか？ 変えるにはどうすればいいのか？ といった思いがあり、また変革へのエネルギーがたまりきつていないと感じます」

再生成功は勲章に 次の展開が開ける

今後どんな人たちがターンアラウンドマネジャー予備軍となつていくのだろうか。「ミドルマネジャーとして、フットワークに転職してきたような人たちが候補になる」と浅井氏はいふ。「企業再生プロジェクトにマネジメントの一員として参加し、再生が成功して再上場が成れば、参加した人たちは大きな勲章を手にし、次の展開も開けてくる。当社への転職者は、みなそんな思いを抱いていま

エグゼクティブ人材紹介会社に聞く

社長デビューの道が、これでひとつ増えた

白石理佳氏

(リクルート・エックスM&A/ファンド担当ユニットマネジャー)

私たちは経営者、役員などエグゼクティブ層の人材紹介をしている会社です。案件ベースで年間約1000件程度の紹介依頼がありますが、ターンアラウンドマネジャーについても多くの紹介依頼を受けています。特に2004年の後半あたりからニーズが急速に増えてきた印象があります。かつてはコスト削減をマネジメントできる人材が求められていましたが、最近は崩れているビジネスモデルを再構築し、売上アップを実現できる人を求める傾向が強まってきています。

各方面から紹介依頼が

紹介の依頼主は事業会社と投資ファンド、両方あります。証券・金融系ファンド、独立系ファンド、事業会社など各方面から最近では「CEO（最高執行責任者）」とCFO（最高財務責任者）、2人をセットにして紹介してほしい」という依頼が多くなっています。

次にどんな能力、スキルが求められるかです。トップとしてのオペレーション力、実行力は必須ですが、その上で「従業員の

モチベーションを上げられること」は、非常に重要な要求項目となっています。またファンドなどの出資者に事業計画や進捗状況等を説明するため、「数字に強い」「計画力」「レポート能力」といったことも求められます。また新会社に、元オーナーや旧経営陣が残っていたり、破綻前に送り込まれてきた銀行出身者がいたり、経営陣の人間関係が複雑な場合も多く、社内政治セン

スや調整力も求められる場合があります。「転職経験あり」という経歴はプラス評価となります。なぜなら、ひとつの企業文化を経験だけでなく、異なる文化や風土を経験していることや、失敗体験が重視されるからです。大企業の中で、慣れ親しんだひとつのカルチャーのもと、順風満帆に過ごしてきた方がターンアラウンドマネジャーを務めるのは困難な場合が多い。本人は「リスクを取って、挑戦してみたい」と言うのですが、事業再生の修羅場は大企業育ちの人たちの想像をはるかに超えています。組織的環境が整っていないと力を発揮できない

「転職経験あり」は評価

「転職経験あり」という経歴はプラス評価となります。なぜなら、ひとつの企業文化を経験だけでなく、異なる文化や風土を経験していることや、失敗体験が重視されるからです。大企業の中で、慣れ親しんだひとつのカルチャーのもと、順風満帆に過ごしてきた方がターンアラウンドマネジャーを務めるのは困難な場合が多い。本人は「リスクを取って、挑戦してみたい」と言うのですが、事業再生の修羅場は大企業育ちの人たちの想像をはるかに超えています。組織的環境が整っていないと力を発揮できない

人が多いようです。

日本には「経営人材」がまだ少ないため、候補者となれる人はかなり少ないのが現状です。「企業や事業部のオペレーション全体を見たことがある人」が候補となりますが、例えば30〜40代なら、メーカーや商社の事業部長、グループ会社・子会社社長、海外ビジネスの責任者などが候補者となります。50代では大企業出身者も増えてきます。商社で海外ビジネスの責任者を務めた人、またメーカーなどでも事業部長や経営企画経験者に候補者がいます。この10年、子会社整理や事業再生などを手がけた人材が増えてきているからです。

ターンアラウンドマネジャーの需要拡大を持つ大きな意味は、「社長デビューの道がひとつ増えた」ということだと思います。これまで社長になるには、自ら起業するか、会社内で何十年もかけて昇進するか、外資系へヘッドハンティングされるかしかなかった。そこに、もうひとつのルートができた。そこに、もうひとつのルートができた。企業再生で実績を挙げれば、経営人材として次のステップが見えてきます。実際、これでもう3社目」というターンアラウンドマネジャーも登場しているのです。

す」(浅井氏)

星野リゾートとフットワークエクスペスの事例から見出せる、ターンアラウンドマネジャーの役割と育成におけるポイントをまとめておこう。役割として重要なのは、やはり従業員をいかに動機づけし、仕事への意欲を引き出すかという点だ。リゾナーレでは総支配人の吉川氏が、従業員の手による新コンセプトの創造に心を砕いた。結果、従業員は自発的にアイデアを出し、それを実行していくようになった。フットワークエクスペスの浅井氏も、再生の道筋を考え従業員に伝えることで、彼らの行動を促そうとしている。

人材サービス会社のサポートも重要に

星野リゾートでは、総支配人を市場分析手法、顧客満足度調査、人事制度などさまざまな再生の仕組みが支えている。こうした仕組みなしでは、スーパーマンにしかターンアラウンドマネジャーは務まらなくなってしまう。ただ、フットワークエクスペスのように長年問題を抱えてきた会社では、仕組みはおろか補佐する人材さえ見当たらないことも起こりうる。こうした企業の再生を進めるには、投資ファンドによる人材の手当てや、人材紹介会社などによるサポートの充実も重要になるだろう。

PMI(合併・買収後の企業統合)

「1+1=2」を超えるために

PMI(※)。合併・買収後の企業統合を示す言葉だ。「1+1=2」を超えて企業価値を上げるため、いかに融合を進めるべきなのか。最近の大型合併で特筆すべき成功例といわれるJFE、米防衛産業で急成長するメーカーのユニークな取り組み、そしてこの分野に詳しいコンサルタントの話から、PMI成功のポイントに迫る。

※PMI=Post Merger Integration



JFEスチール常務執行役員
相川 貢氏

2005年3月期決算の経常利益が、前年比2倍以上の4607億円となったJFEホールディングス(本社・東京都千代田区)。一橋ビジネスレビュー2005年秋号「ビジネスケースJFE」で、筆者の服部暢達氏は「同時期に日本の鉄鋼大手の業績は一樣に急回復をしており、大幅増益のすべてが統合効果とはいえない」としながら、同期の新日鉄の経常利益との差などから見て、約900億円を統合効果とみなしている。

統合効果900億円 どう実現したのか

こうした好業績はどのようなPMIが進められたことで実現できたのか。NKKの人事部長として経営統合に携わり、現在はJFEグループの製鉄部門事業会社、JFEスチールの常務執行役員を務める相川貢氏に、製鉄部門を中心としたJFEでのPMIを振り返

ってもらった。

話はNKKと川崎製鉄の経営統合が正式発表される1年前、2000年までさかのぼる。川崎製鉄の千葉とNKKの京浜(川崎市)、川崎製鉄の倉敷(岡山県)とNKKの福山(広島県)という組み合わせで、製鉄所の物流、資材、メンテナンスでの提携が実施された。「当時、従業員レベルではこの提携が直接経営統合につながると思われる雰囲気はありませんでした。ただ現場の製鉄所で交流が進み、合理化も両社でやれば効果は倍で、コストも下げられると実体験したことは、統合後の合理化を進める土台になったと思います」(相川氏)

当時製鉄業界の事業環境は大変厳しいものだった。相川氏はその状況を「入口と出口の寡占化」と表現する。自動車メーカーに代表される鉄鋼需要家側の再編と、鉄鉱石、石炭など原料メーカーの寡占化が進んでいたのだ。一方で国内の製鉄メーカーは30年以上高炉大

手5社体制が続いており、入口と出口双方に価格決定の主導権を持てずにいた。この状況に追い討ちをかけるように、99年にはルノーから派遣されたカルロス・ゴーン氏が日産のCOO(当時)に就任。同社は購買コスト削減の一環として、国内自動車用鋼板の大幅な値下げを求めてきた。こうした状況を受け、NKKと川崎製鉄は経営合理化のシナジー効果を高めることを目的に、2001年4月、経営統合を発表した。

統合推進委に示された 四か条の基本理念とは

2001年12月に両社は統合比率を発表。この後両社のPMIは本格的に動き出す。経営陣による統合推進委員会とその下に生産、営業、人事労政など11の分科会を設置。各分野の組織や制度をどのように統合していくかを検討した。このとき経営陣から示されたのが

【図表1-2-1】統合検討に際しての基本理念

- 一、役員ならびに社員は、各々の所属する会社の利益を超越し、新会社の利益・発展のみを願い、これを第一義として、合理的かつ公正に全ての判断・行動をなすこと。
- 二、人事は能力・業績に基づき、公正にして適材適所にすること。
- 三、重要な意思決定は十分なる議論を尽くして後、行うこと。
- 四、業務プロセス・諸制度・技術等について、フェアに評価を行い、優秀と判断されるものを新会社に採用することにより、コスト優位性をはじめとする世界最高水準の競争力を有する企業構造を構築すること。

出典：JFEスチール提供の資料



ペイン・アンド・カンパニー・ジ
ヤパン
パートナー
伊藤良二氏

PMI成功に導く 3つのポイント

伊藤氏はPMIを成功に導くためのポイントを3つ挙げる。第1は経営陣によるM&A後のビジョンと戦略の明示だ。どんな市場で何を強みに戦うのか。戦略実行のためにどんな組織を形成し、何を経営の原理原則にしていくのか。「できれば統合や売買の契約調印の4、5カ月前から、当事者の経営陣同士が膝づめで話し合うべきです」。戦略に沿った新会社の社長、役員クラスの陣容までは調印前に決めるべきだという。

本来、外部のライバル企業に打ち勝つために実行すべきM&Aだが、「ビジョンと戦略を明確にしないまま、内部事情を優先してしまう。だからたすき掛け人事や、新会社と旧会社2社分、合わせて3つの人事部が新会社に設置されるというようなことが実際に起こってしまう」。また合併を決める交渉までで経営陣が疲れきってしまい、合併調印後、新会社の体制作りが数カ月も進まないケースもあるという。「持株会社だけ作ってあとの体制はそのままでは、何のためのM&Aかわからなくなります」(伊藤氏)

ポイントの第2は統合計画の立案だ。正式調印後すみやかに統合委員会を設置し、具体的にどのような手順でPMIを進めるかを詰めていくが、「このプロジェクトチームのメンバーに、真に優

秀なメンバーを集めるべき。辞められては困る人材をプロジェクト担当者にするのです」。

合併や売却話が少しでもうわさになれば、優秀な人材には必ず引き抜きの声がかかる。不確かな情報によって、こうした移籍話に心が動かないとも限らない。「プロジェクトに参加させることは、優秀人材の引き止めに最も有効な手段でしょう」

ただ、日本企業ではプロジェクトチームのメンバー候補である優秀人材のリストがすぐに経営陣のもとに出てこないことがあるという。「日ごろから自社のビジネスモデルを支えている人材を把握しておく。これは人事の重要な仕事ではないでしょうか」。委員会での統合プラン立案に3カ月、統合プラン実行は100日間で完了させるべきだという。「ここで時間をかければ、従業員の不安は増すばかりとなってしまいます」(伊藤氏)

第3に挙げるのは、合併や買収発表後のコミュニケーションの大切さだ。経営側が従業員に説明する前にマスコミに情報が漏れたり、社長はAと発言し、専務はBと発言するなど、経営陣によって発言内容が変わったりするのは「最悪のケース」(伊藤氏)。

ビジョンとスピード 両方が求められる

契約調印、対外的公表から統合プラン立案、実行に至る半年間程度はスボ

ークスマンを決め、どのタイミングでどのように従業員や社外に説明するかを計画しておくことが、従業員の不安増大を防ぐという。

JFE、米国L-3社のケース、そして伊藤氏の話から読み取れる「PMI成功のポイント」をまとめておこう。第1に経営者によるビジョンとその実行例を提示することの大切さだ。伊藤氏は「ビジョンや戦略の明示がないと、内部事情ばかりに目が行くM&Aになってしまふ」と指摘する。JFEにおいて経営陣が「新会社JFEのために」という基本理念を掲げ、高炉の統廃合でその実例を示したことも、ビジョン提示の大切さを物語っている。

第2はスピードの大切さだ。JFEは新会社発足時点で人事制度の一本化、部署の大幅な統合を実現。L-3社のPAMIプロセスでも迅速さが強調されていた。従業員の不安増大を抑え、顧客の信頼をつなぎとめるためにも、「スピード」はカギを握るだろう。

最後は特にL-3社のケースで顕著な点だが、一緒になる組織の同化だけでなく、異質さを維持することにも配慮する点だ。ダニエル・A・ヘラー氏は「異質な者との間にこそ、高度な組織間学習は促進される」と話す。PMIというところでも同化に目が行きがちだが、豊かな知的資本の蓄積という観点から見れば「角を矯めて牛を殺さない」ことが求められる。

米国企業レポート

長所を残し共有も図る

ハイテク軍需メーカーのM&A

米国軍需産業の中で異彩を放つハイテクメーカー、L-3コミュニケーションズ(L-3)社。

頻繁なM&Aが同社の急成長を支えている。自社への同化は最小限に抑えて被買収企業の長所を残し、

彼らの良さを学ぶことも忘れない。大企業同士の統合とは一味違ったM&A哲学が、そこには息づいている。

デビッド・クリールマン (人材コンサルタント、クリールマン・リサーチCEO)

通信技術、監視技術などの製品を幅広く設計・製造する米国のL-3コミュニケーションズ社(L-3社)は設立の

1997年以降、約6週間ごとに1件のベースで企業や事業部の買収を実行している。

ハイエンド技術の「ホームデポ」

製品のほとんどは軍需品で、主要取引先は米国国防総省だ。同社の現CEO、フランク・ランザ氏は企業買収によって、97年に10億ドルだった同社の売上

を、2005年に100億ドル超まで急成長させた。

L-3社の戦略は、広範囲にわたる、他に類を見ない突出した技術製品群を販売することにある。ランザ氏はそれを「ハイエンド技術の『ホームデポ』(全米にあるDIYのチェーン店)と呼ぶ。

L-3社が企業を買収すると、買収された企業の製品シリーズはL-3社のカタログにそのまま追加され、企業は比較的独立した形で存続する。同社の考える合併の価値には次の4要素がある。①軍事技術を求める顧客は少数。数十億ドル規模の企業が製品カタログを顧客

に示すほうが、1億ドル規模の企業が個別に営業するよりも効率的。②大規模企業のほうが資本の獲得が容易になる。③小規模企業が持たない経営スキルを提供できる。④企業間で技術や能力を共有できる。

従来型の企業合併・買収の目標は、被買収企業を完全に親会社に吸収することにある。また、米国の企業合併では、被買収企業の経営陣はほとんど解雇され、追い出されるのが常識だ。しかしL-3社のアプローチはこれと違い、自社に経営陣を含めた全体を、そのまま付け加えようとする。生物にたとえるなら、

【図表1-2-3】PAMIプロセスのポイント

| プロセス実行前 | プロセス変更後 |
|-------------------------|-------------------------------------|
| 同居する2つの組織 | 強力な一企業における2種類の戦略 |
| 明確さの欠如 | プロセス全体にわたる高いレベル特定性 |
| 支配的アプローチ 「私のやり方に従え!」 | 「最良の解決法は?」 買収側と被買収側、双方が意思決定にかかわる |
| すべてがばらばら | 効率性を考え、できる限り統合する |
| 展望を理解していない職務機能がある | 最適な理解 最適な実施 |
| 意思伝達効率が低い | 意思伝達効率が低い |
| 戦術的注力 | 戦略的注力 |

出典：L-3提供の資料を編集部で翻訳し作成

従来型の企業買収は、一方のアメーバがもう一方を飲み込むようなものだ。それに対してL-3社の買収は、多細胞生物が自分の体に新しい細胞をひとつ増やすようなものといえる。事業上の課題は、追加された企業が組織の他の部分と幅広く交流を持つ過程で、消化されないようにコントロールすることだ。

従来型の企業合併では、課題は「DNAの転写」、つまり新しく獲得した企業を、買収した企業に、いかに完全に同化させるかにある。しかし、L-3社はクローン作りには関心を持っていない。同社にとってのDNA転写は、被買収企業をさらに強化する遺伝子に限ってなされるものなのだ。

同社の企業買収で被買収企業に転写される特質は、非常に詳細にわたる財務報告、戦略的調整、倫理規範と、わずかなし。その他のDNA転写は、被買収企業固有の長所や短所に依りて内容が変化するのだ。仮にその企業が人事に関する支援が必要ならば、同社の他部門から人やシステムを移すことができる。L-3社には洗練された後継者育成計画とリーダーシップ開発システムがある。だが、これらのシステムの採用は被買収企業に強制されない。被買収企業は、これを全部採用するか、部分的に採用するか、それともまったく採用しないか、自らのニーズに基づいて選択できる。

一方で被買収企業にその企業独特の長所があるなら、L-3社はそれを共有しようとして働きかける。この場合は事業部間の人の異動が伴うことが極めて多い。財務報告や戦略的計画といった正規のシステムの重要性を損なわず、L-3社をひとつにまとめている接着剤は、人の交流なのだ。人が事業部間を異動したり、別々の事業部から来た2人が行動学習チームとともに作業したりすると、人脈（ヒューマンネットワーク）が築かれる。こうした人間関係は、アイデアの共有やアイデンティティの構築にも役立つている。

信頼を築く好機は 経営陣と初対面の時

買収後の統合プロセスには、統合における人的側面が浮かび上がってくる。新しい会社をL-3社の人々の中に取り込む際に最も重要な点は、適切なアドバイスと、適切な人間関係の構築だ。L-3社の経営・組織効果部門担当役員であるドン・レッドベター氏が、被買収企業の経営陣と初めて会うときこそが、信頼を築き、恐れを和らげ、期待を明確にするよい機会だ。

レッドベター氏は「新しい会社の経営陣と会うときは、相手の文化を理解することと、自社の文化を説明することを

試みる。変われとは言わない。成功を望むならば、いくつかなすべきことがあると伝える」という。彼がまず言うのは「私は疑問に答えるためにここに来ました」というフレーズだ。よく質問されるのは、「X氏はこう言ったが、真意は何なのか」「Y氏が電話をかけてこないのは、悪い知らせなのか」「Z氏に会うときは予約が必要か。それとも電話で済ませてよいのか」といったことだ。「失敗してはいけないことは何か」というものがある。これに対し、レッドベター氏は彼らが注意すべき事柄をアドバイスする。

極めて重要な問題のひとつとして「L-3社の新しい上司に、悪い知らせをどのように報告したらよいのか」がある。これはどんな組織でも難しい問題だが、合併後は特に重要になる。合併前、被買収企業の経営陣は、自社を高く売るためにより点を強調し、悪い部分は取り繕おうとするだろう。しかし合併後には、彼らは新しい上司に問題の全てを伝えなくてはならなくなる。合併前に不正直であったと思われぬように、そうした情報をうまく伝えられるよう、レッドベター氏は彼らを支援する。

L-3社が合併しようとする企業の中には、L-3社に同種の部門がすでに存在する場合がある。例えば同社は最近、大型ギンブル（飛行船上でカメラを支える、逆さまの三脚のような製品）メーカ



デビッド・クリールマン
 ヒューマンキャピタルマネジメン
 ト領域が専門の人材コンサル
 タント。ウエスタンオンタリオ
 大学でMBA取得。HR情報サ
 イト「HR.com」のナレッジマネ
 ジャー。定期的に同サイトや南
 カリフォルニア大学などに今後
 のHRを鋭い視点で分析したコ
 ラムを寄稿している。カナダ・
 トロント在住。

統合プロジェクトに 与えられる7つの目標

1を買収し、小型ギンブルを製造する傘下の企業と合併した。こうしたケースでは、L-3社はPAMIという、より包括的な統合プロセスを採用する。このプロセスでは、最初にL-3社と被買収企業のマネジャーが、統合プロジェクトチームを結成する。

チームには7つの目標が与えられる。
 ①両組織を安定させる（つまり、不透明さと恐れを抑制する）、②従業員の才能を最大限に活用する、③得意先を維持する、④現行製品と新製品のオフア-を識別する、⑤従業員の離職を防ぐ、⑥生産性を回復・促進する、⑦技術的能力を強化する。

これらの目標を伝えることは、L-3社が何に注目していくのかを被買収企業の全員に知らせることもなる。また、この目標は合併に共通して起こる、いくつかの問題に取り組みように設定されている。共通の問題として、まず事態の不透明さが従業員の離職を招くことが挙げられる。次に、社内に気を取られるあまり顧客へのサービスがおろそかになることがある。第3に、最優先事項が何かはつきりしないという問題だ。7つの目標で、統合チームは合併に共通する

落とし穴を回避しつつ、被買収企業をより容易に導くことができる。

図1-2-13はPAMIプロセスでチームが用いる図解だ。第3のポイント「私のやり方に従え！」と言わないように「私のこと」は、企業買収・合併のもうひとつの落とし穴に対処するものだ。買収企業のマネジャーが自らを征服者だと考え、被征服者に自分たちのやり方を強要してもよいと考えることはよくある。PAMIプロセスでは協調的アプローチを強調して、この落とし穴を回避しようと試みる。

PAMIプロセスは、次の4段階で進む。

段階1 経営幹部と面談し計画を立てる。この段階は経営者としての問題の理解を目指すものである。

段階2 フォークス・グループを使って組織に関するデータを集める。リーダーシップや文化の評価ツールも用いる。

段階3 合併する両組織の上層経営陣に調査結果を提示し、すべきことを決め、両組織から得られる最適なリソースで、新しいプログラムとシステムの導入を開始する。

段階4 企業統合に戦略的レベルで取り組む。この最終段階は被買収企業の事業を、より広範な企業計画に合わせること意図している。90日、12カ月、24カ月の単位で優先事項を策定する。

各段階にかける時間は30日と極めて短い。合併の最大のリスクのひとつは企業が合併に気を取られ、顧客をないがしるにすることだ。PAMIプロセスは迅速に進めることで合併の詳細より顧客の優先を図る。

明快なプロセスで 落とし穴を回避

世界中で多くの企業合併が失敗に終わるなか、L-3社は素晴らしい成功を続けている。同社は被買収企業を比較的に独立した事業部門として存続させることで、企業合併において最も困難な問題を回避している。この方法は、同社固有の事業戦略に合致しているために効果を発揮している。さらにL-3社が2つの事業部門を合併しようとする場合は、各合併の失敗要素に目を光らせる明快なPAMIプロセスで、合併における落とし穴の回避を図っている。

L-3社のケースから得られる最大の教訓は、被買収企業が何者か、どう変化する可能性があるかという点を尊重すること。そしてグループ内各企業の強化に注力することで、「両社にとってWIN-WINな関係」をいかに築くかに重きを置くことだといえるだろう。

重みを増す人事マターの精査

合併、売買対象の企業や部門がどれだけの価値を持ち、将来どれだけの価値を生む見込みが立つのか。それを値踏みする作業が「デューデリ」だ。売買価格に直結するため、どうしても事業モデルや財務に関する部分が脚光を浴びてしまうのだが、人事組織を精査する「HRデューデリ」も存在感が増しつつあるという。

デューデリジェンス（略してデューデリ）は「企業調査」「精査」などと翻訳される。M&A対象の企業や事業を理解するための調査で、①対象企業／事業の価値測定、②潜在リスクの把握、③再編後の新組織成功に向けた、情報収集と現状把握の3要素で構成される。

デューデリを 精査対象で分類

またデューデリは精査の対象によっていくつかに分類できる。「ビジネス」「財務」「税務」「法務」「IT」、そして「HR」などだ。代表的なものをいくつか簡単に説明すると、「ビジネス」は、事業モデル、事業プロセス、強みや弱み、製造設備、流通システム、顧客、市場などにおける投資効果、シナジーの有無を検討する。

「財務」も不可欠な分野だ。バランスシートの固定・流動資産や資本・負債の

詳細分析、正常収益力の精査、キャッシュフロー、債務、将来発生する費用や資産譲渡など、詳細に財務状況を調べる。

「IT」は近年重要性を増している。M&A対象の現行ITシステムについて、品質や運用状況、自社のセキュリティレベルに合わせたり、システムを統合したりする場合のコストやリスクを調査する。

第一に挙げられる 年金・退職金調査

そしてHRデューデリだ。調査対象となる代表的な項目を見てみよう。HRデューデリのコサルティングサービスを提供する、中央青山プライスウオーターハウスクーパーズHRSSのマネージングディレクター、山本紳也氏によると、第一に挙げられるのが年金・退職金に関する調査だ。「引当準備金などが必要

で、HRデューデリの中で唯一、バランスシートや企業価値評価に直接影響を及ぼすからです」（山本氏）

万一年金・退職金積み立て不足が隠されていれば、それは債務問題としてバランスシートにはね返ってくる。また合併の場合は両社の年金・退職金をどのように統合するか、事業部の切り売りなどのように売手手の基金などを分割し、買手手のほうに統合するか、あるいは清算するかなど、移行の枠組みを設計する必要がある。移行に伴って従業員に不利益な制度の変更があるなら、代替制度をどのように準備し、M&A決定後にどう説明し理解を求めるかも想定しなければならない。

さらに山本氏は「企業価値測定に直接の影響がなく、M&A後に変更が可能なことから現状のデューデリではあまり重視されていないが、評価、報酬など人事諸制度の調査も重要な意味を持つ」と指摘する。毎年何にどのような人件費



中央青山プライスウォーターハウス
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

がかかっているかや、何を評価し、何に
対して報酬が支払われているかを理解
することは、M&A後の組織のあり方や
変革の計画立案のために大きな手がか
りとなるだろう。

各種手当が50種類も 整合性がとれていない

例えば山本氏がコンサルティングした
ある運送会社のHRデューデリでは、各
種手当が約50種類にのぼり、それぞれの
手当の整合性がとれていないことが明ら
かになった。同じ荷物を手で運ぶのとフ
ォークリフトで運ぶのでは、前者の手当
が高く、かえって生産性を落としている
ことがそこからわかったのだ。「成果主
義をうたいながら、実は年功序列だつた
り、内部資料では男女を露骨に差別し
ていたり、データや制度をつぶさに見て
いくことで、人事組織の課題はいろいろ
見えてくるのです」(山本氏)

山本氏はこのほか、組織や従業員の
構成、属性、雇用形態、出向状況や採
用・離職率といった組織人事に関する
基礎データ、福利厚生 の状況なども

きる限り把握するべきだという。

さらに忘れてはならないのは、労働組
合や労使関係の調査だ。「これまで労働
組合の問題が投資をあきらめる理由と
なったケースを何度も見てきました」
(山本氏)。就業規則や組合との規約を
精査し、非合理的な、将来リスクとな
るような取り決め事項がないかチェック
する。過去の労働争議の経緯やそれが
どのように解決されたかも調べておくこ
とが求められる。

現場で見かけぬ人事 もつとかがわかるべきだ

多岐にわたる項目を、できうる限り詳
しく調べるのがHRデューデリには求
められる。だが通常、M&A対象のデー
タを閲覧できるのは1週間程度、データ
をもとにレポートをまとめるまでを含め
ても数週間から2、3カ月程度の時間
しか与えられない。従業員にM&Aが公
表される前は、デューデリ自体を秘密裏
に進める必要があることも、調査を難し
くしているという。

このように重要性が増しつつあるHR

デューデリだが、デューデリの現場に人
事の姿がほとんど見られないことを、山
本氏は懸念している。大きな買収案件
で50人以上の社内プロジェクトが組ま
れているのに、人事は兼務で1人だけ参
加という場合や、まったくいないことも
ままあるという。「M&Aのプロセスに
おける人事組織面への目配りは、最終
的には経営者が責任を負うことだが、時
間に追われる状況の中、それを経営者
だけに求めるのは至難の業です。だから
こそ働く人と組織の専門家の立場から
経営者に助言できるよう、人事はもつと
デューデリにもかかわっていくべきだと
考えます」(山本氏)

パート3のJFEやL-3社の事例、
ペイン・アンド・カンパニーの伊藤氏の
話で共通して指摘されていたのは、M&
A後の企業統合の成功は、スピードが
カギを握るといふことだった。組織の統
合や再編による事業の成功に占める、
働く人の役割の大きさを考え合わせる
なら、デューデリという事前の段階でも
人事のさらなる活躍が求められるだろ
う。

Part 1
データから見るM&Aマーケット

Part 2
「プロ化」を迫られる、日本の経営者

2



市場の変遷を 概観する

この章では日米M&A市場の変遷を俯瞰する。バブル期から“失われた10年”、そして現在へと、日本のM&Aは質量ともに大きな変化を経験した。さらに、米国でのM&Aの歴史を振り返ることも、日本のこれからを予測するうえで大きな示唆を与えてくれる。

文・構成 内田美代子 (本誌)

Part 1

データから見るM&Aマーケット

日本国内のM&A件数は、この20年間で10倍に増加した。その目的も次々と移り変わり、救済から価値創造へと時代は移ってきている。日本のM&Aはどんな方向に進もうとしているのか。市場の動向を調査している、レコフ執行役員の岩口敏史氏に聞いた。

内田美代子（本誌）



いわぐち・としふみ
レコフ執行役員
総合企画部長 兼 マール室長
1962年生まれ。1986年、東京
大学理学部卒業後、山一証券
入社。1997年ボストン・コンサ
ルティング・グループを経て、
1998年レコフ入社。

日本国内のM&Aの実態をデータから見ていこう。図表2-1-1に1985年から2005年までの件数の推移を示した。1985年の260件から2005年の2725件へと、20年間で件数は10倍になっており、特に2000年以降の増加は著しい。マーケットのプレーヤー、M&Aの目的に注目すると、この20年間は、大きく4つの時期に分けられる。

「金余り」海外投資から 中堅企業の救済に

92年のバブル崩壊までが第一期だ。この時期は、バブルの金余りと円高による海外投資が中心だった。マーケット別のシェアを見ると、日本企業が海外企業を買う「IN-O-U-T」型が、国内企業同士の買収である「IN-I-N」型を大きく上回っていることがわかる（図表2-1-2）。不動産投資を中心に大型買収が目立ち、三菱地所のロックフェ

ラーセンター買収、ソニーのコロンビア・ピクチャーズエンタテインメント・バンクの買収などが話題になった。しかし、バブルが崩壊すると資金が止まり、ブームは下火になった。

93年から96年まで続く市場縮小期が第二期になる。この時期は、バブル崩壊後の不況下、厳しい経営環境にさらされた中堅企業の生き残りや、倒産危機に瀕した企業を救済するためのM&Aが多くを占めた。

金融ビッグバンを 契機とする第三期

そして97年、低迷期を過ぎて90年のレベルまで件数が戻り、以後急激に増えていく第三期が始まる。契機になったのは、96年の金融ビッグバンだ。

護送船団方式、行政指導、間接金融、強固な企業系列、株式持合いといった、日本の企業経営を支える仕組みが大きく変わり始めた。97年に山一証券の自

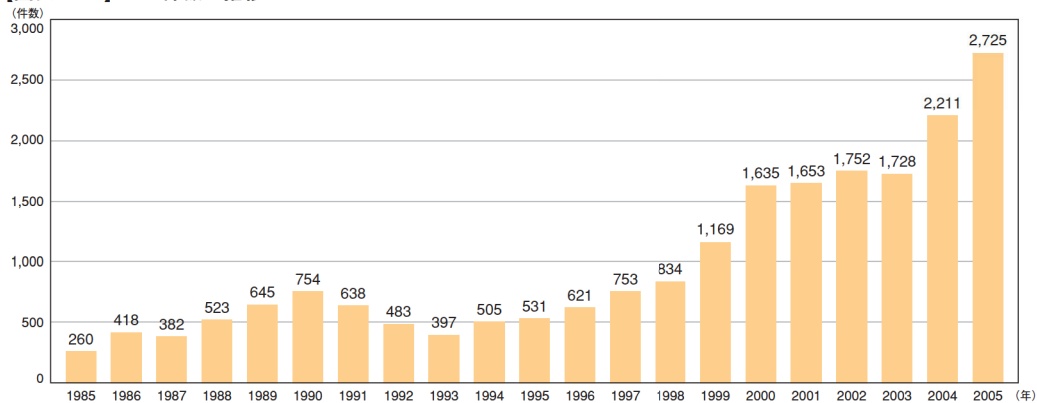
主廃業や北海道拓殖銀行の破綻が起きたように大手金融機関も倒産する時代になり、企業系列の見直しが始まった。また会計制度の国際化が進み、連結財務諸表が重視されると、子会社に赤字のつけまわしをするような構造を維持することは、もはや不可能になった。

このようにビッグバンは金融業界だけでなく、日本の産業構造全体に再編を迫るものであり、低収益事業や不採算部門の切り離しや再編成、系列や取引関係を見直す再統合が進められたのだ。

負の遺産清算から 新たな成長志向へ

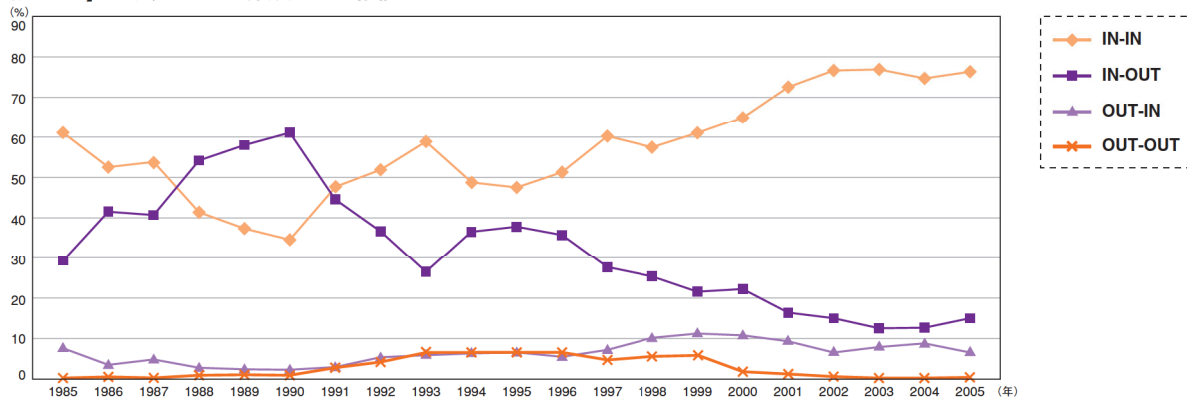
そして2000年以降が第四期になる。件数について見ると、2000年に1635件と99年から500件近く増え、約40%の伸び率となった。90年代後半から件数は一貫して増加傾向にあり、メガバンクや大手流通企業の大規模な再編成など、経済への影響が大き

【図表2-1-1】M&A件数の推移



※本パートで扱うデータは、株式会社レコフの提供による。
 ※この件数には、グループ内のM&Aは含まれていない。

【図表2-1-2】マーケット別M&A件数シェアの推移



い案件が目立った。日本でも大型M&Aが日常となる時代が到来したといえる。

ただ、2000年の件数が90年代後半から続く増加トレンドの中でも大きく突出しているのは、ITバブル部分を含んでいると理解できる。99年に始まるIT・ネット企業の株式公開ブーム、2000年にヤフー・ジャパンの株価が1億円を突破したのを覚えている方も多いだろう。

この期の特徴を示すもうひとつのキーワードが「再生」だ。2000年に、民事再生法（経営が悪化した企業の再建を目的とした法律）が成立すると、会社更生法と比べて手続きが簡略で経営破綻前の申請も可能となり、より迅速な再生が可能となった。また2003年に産業再生機構が設立されたことも再生型の案件の増加を促した。この時期は、空白の10年の最終段階として、各産業で再生のための大編成が起きたのだ。

投資ファンド（※1）がプレーヤーとして参入し始めたのもこの時期の特徴だ。2002年にM&A総件数に占める投資会社による案件比率は2・3%であったが、03年には8・5%、04年には13・4%、05年には13・2%に達し、件数も大幅に増加してきている（図表2-1-3）。

また業種別の件数比率を見ると、製造業がその比率を下げ、代わって非製造業が2000年以降比率を高めている

（図表2-1-4）。近年の状況を見ると、2004年には2211件、2005年は2725件となっている。この2年間の形態に注目すると出資拡大の比率の上昇が目立っている。2002年までは全件数の4%程度であったが、2003年から増加し7〜8%以上の構成比を占めるようになった。企業間の事業提携など新たな成長に向けての動きが活発化していることを示している。

M&Aの増加の要因には、M&Aの活性化を促す法整備が進んだことも挙げられる。97年の純粋持ち株会社の解禁、99年の株式交換・株式移転制度の導入、2000年の会社分割制度の創設などだ。

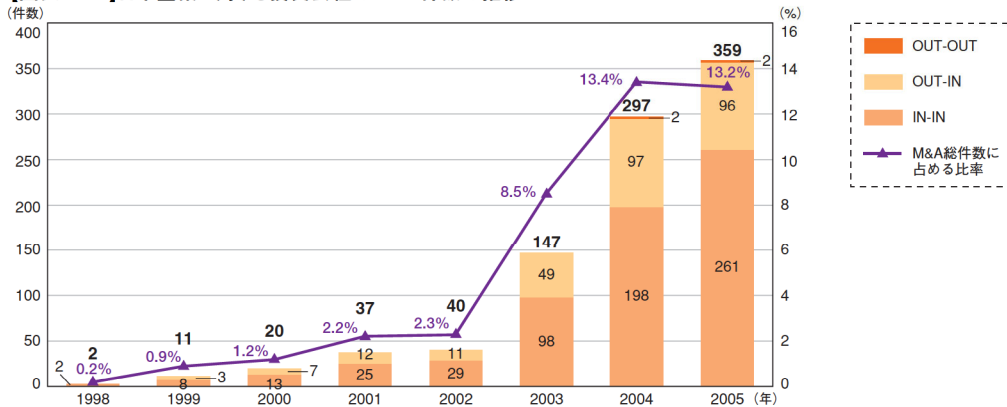
ここまで見てきたように、日本のM&Aの目的は投機から再編を経て、より本質的な企業価値創造へ、負の遺産の清算から新たな成長を志向したものと変化してきていることがわかる。

**日本のM&A市場
近未来の姿とは**

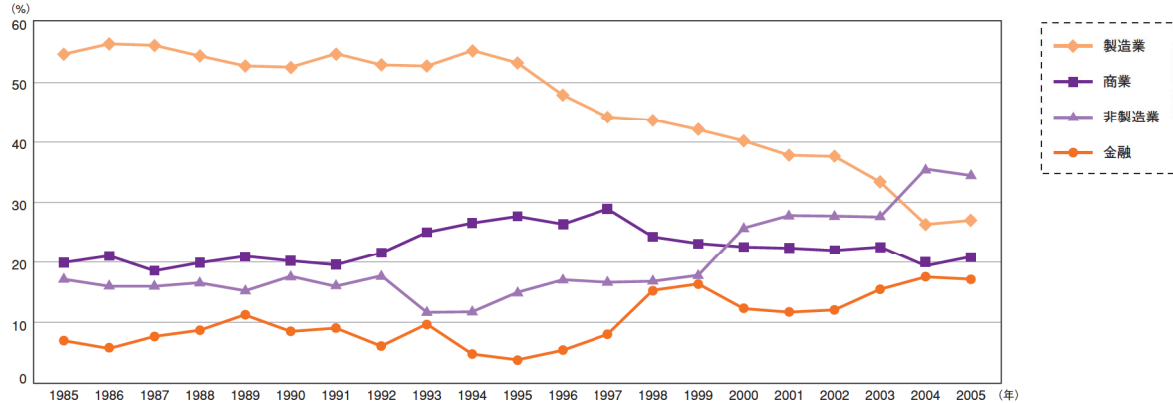
レコフの岩口敏史氏は、今後のM&A市場について、米国の経済規模と件数との比較から、日本では3000件から4000件規模になると予想。日本でもM&Aが当たり前になる日が来ると言う。

「現状でもメーカーや医薬、都銀や金融に勤めている40代の人で、所属している

【図表2-1-3】日本企業に対する投資会社のM&A件数の推移



【図表2-1-4】業種別M&A件数シェアの推移



会社や事業部の名称が入社時のまま変わっていない人はどれだけいるでしょうか」(岩口氏)

岩口氏が指摘するように、実際に会社や事業部の売買はこれまでも起きていた。ただ、多くの場合、経営者同士が話をし、売買の手続きを済ませていただけであったが、今は経営者によるMBO、非上場化、敵対的TOB(※2)など、多様な形態がとられるようになったのだ。

海外企業が日本企業を買収する「OUT-IN」型も利点があると岩口氏はいう。「海外の資本が入ると、日産自動車のゴーン氏のように、資本だけでなく、欧米の新しい経営やマーケティングなどいろいろなノウハウも入ってきます。これらをうまく活用すれば、日本の企業価値を高めることが可能になるはずだ。商品の品質アップや価格低下など、消費者にとってもメリットがもたらされるケースもあるでしょう」

ハゲタカファンド(※3)や敵対的買収に抵抗を感じることは仕方がないかもしれない。しかし、M&Aの目的とそれがもたらす価値については冷静な評価を下すべきであろう。

結局、M&Aとは何なのか。「経営者があり、資材や労働力や生産手段を用いて販売するという企業活動の中、M&Aはこの経営活動の一部を売買することを意味します。今後、企業は、設

備投資や人材採用と同列にM&Aを扱うようになるでしょう」と岩口氏はいう。しかもM&Aは一から人材を採用し訓練するのとは違い、すでに価値を生んでいるビジネスユニットを買収できるため、時間を有効に活用できる。

「しかし、M&Aは人間を含む生きた集合体を売買することになり、その集合体は、組織のやり方や風土も含めて成立している点に注目すべきです」(岩口氏)

本来は、買収する側も、買収される側もメリットを求めて行うはずだが、敵対的買収でよく見られるように、「人の集合体」であることを忘れ企業文化や風土を損なえば、本来持っていた企業価値自体も破壊しかねず、目的は達せられなくなる。

今後はM&Aの成果を出すような経営者の派遣や人事制度の構築、システムや企業文化の融合といったサービスがますます重要になるだろう。

※1 投資ファンド
機関投資家や金融機関、資産家・投資家などから資金を集め企業再建を行い、収益を追求する基金、また基金を運用する組織。

※2 TOB (Take Over Bid)
公開市場買い付け。株式の買い付けを新聞などで公告して買い取る。

※3 ハゲタカファンド
経営不振、経営破綻に陥った企業を安値で買い叩き、短期間に切り売りすることで収益獲得を狙うファンドの呼称。

「プロ化」を迫られる、日本の経営者

日本でM&Aが増えていくことは、産業・経営にいかなる影響を与えるだろうか。10余年、投資銀行でM&A業務に携わり、現在は企業価値評価モデルの研究に取り組み服部暢達氏は、米国の状況を踏まえながら、日本の経営者にプロ化を要請することになると語る。

服部暢達氏（一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授）



はっとり・のぶみち
一橋大学大学院
国際企業戦略研究科助教授
1981年、東京大学工学部金属
工学科卒業。MIT経営学修士
号。1989年、ゴールドマン・サ
ックス・アンド・カンパニー入
社。1998年、同社のマネー
ジング・ディレクターに就任、日本
におけるM&Aアドバイザー
業務を統括。2003年に退社。

M&Aの増加が今後日本の経営にどんな影響を与えるのかを考察する上で、米国M&Aの歴史は参考になります。米国マーケットの歴史を1世紀ほどさかのぼってみましょう。

20世紀初頭、第一次M&Aブームが起りました。また、独占禁止法が整備されていない時代です。M&Aを頻繁に繰り返し、マーケットシェアの7〜8割を占めるような独占化が進みました。USステイールやアメリカンタバコなど、現在でも米国で活躍する大企業がこの時期のM&Aを通じて形成されました。1920年に入ると、第二次ブームが始まりました。第一次ブームは独占化の時代でしたが、独占禁止法が整備されて独占が規制されたため、第二次ブームは寡占化レベルまでの合併・買収となりました。

ゼネラル・モーターズ（GM）、ダウ・ケミカル、ユニオン・カーバイドといった企業が、買収で企業規模を拡大していきました。今でもGMにある「キ

ャデラック」「ボンテアック」といったブランドは、もともとはこの時期にGMに買収されたメーカーです。このブームは、1929年の世界大恐慌で幕が下りました。

多角化、LBO —ITと続くブーム

そして60年代には、第三次ブームが到来しました。この頃になると独占禁止法による規制がさらに厳しくなり、一つの業種での寡占も難しくなっています。そこで企業は、異なる業種の企業を買収する多角化の方向に動き出しました。その結果生まれたのがコングロメイトと呼ばれる巨大な複合企業体です。

今では想像しにくいかもしれませんが、コダックが医薬品事業に進出したり、ITTという産業用機器製造会社がレントカー事業や銀行、ホテルを買収したりしました。このように多角化を目指す買収では、その候補は無限に出てくるこ

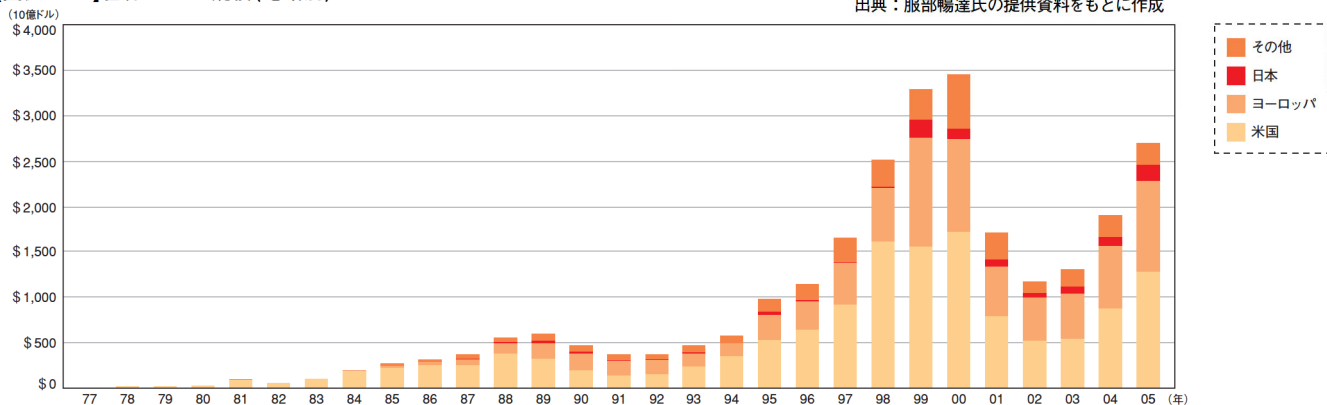
とになります。しかし、他業種へ進出するM&Aの多くは失敗に終わり、ブームは下火になりました。

そして、第四次ブームが87年から90年にかけて沸騰します。このブームの特徴を一言でいうと、「LBO」です。LBO (Leveraged Buy-Out) とは買収しようとする企業の資産や将来の事業収益を担保に銀行から借入れをし、その借入金で企業を買収する方法です。LBOを用いれば、自社の規模をはるかに上回る資金を調達することができます。その結果、買収金額の大きさはそれまでの比ではないほどに膨れ上がりました。有名なKKR（コールバーグ・クラビス・ロバーツ）社によるRJRナビスコ社の買収ではLBOが用いられ、買収金額は実に246億ドルにもなったのです。

そして2000年、第五次ブームのピークを迎えます。この時期、M&AはIT企業を中心に起こり、ブームの域を超えてバブルの様相を呈しました。企

【図表2-2-1】世界のM&A規模(地域別)

出典：服部暢達氏の提供資料をもとに作成



業名にITと名がつけば売れた時代です。ヨーロッパでも1990年代後半から急増しており、全世界のM&A金額は一気に3・5兆ドルまで押し上げられました(図表2-2-1)。このブームもITバブルが崩壊することで幕が下りました。

皮肉な結果を招いた ポイズン・ピルの普及

これまでM&Aは、第二次世界大戦で飛ばされた形になった40年代を除いて、およそ20年サイクルでブームが来ている。このパターンで見れば次のブームは2020年代に来ると予想されていましたが、現実はどうなっています。2004年の世界のM&A金額は1・8兆ドル、2005年は2・7兆ドルを超え、ITバブルの直前の98年レベルまで増えてきました。

経営者にとって、M&Aは日常的な選択肢となった時代に突入したということでしょう。日本でも、M&Aが今後増えていくのは確実です。それでは、このことは日本の企業・経営のあり方にどんな影響を与えるのでしょうか。これからの日本のM&A市場を考える上で、次のような米国の歴史的事実が参考になると思います。

米国で第三次ブームから第四次に移行するとき、興味深い現象が起こっています。その内容を一言でいえば、敵対的買収から企業を守るために開発された

防衛策の導入が、結果的に買収されやすくなる事態を招いたというものです。なぜ、こうした逆説的な結果をもたらしたのか、経緯を辿ってみることにします。60年代の第三次ブームで起きた多角化が失敗し、事業が売却されると、企業の手元には多額のキャッシュが残りました。すると、このキャッシュの力にものを言わせた敵対的買収が、1980年代初頭に盛んになります。短期間に利ざやを稼ぐための敵対的買収が横行すると、その対抗策として、ポイズン・ピル(毒薬条項)が発明されました。ポイズン・ピルは、買収者が取締役会の承認を得ずに一定比率以上の株式を取得した場合に、大量に株式を追加発行します。結果、必要な買収資金を大幅に引き上げさせて、経営権の取得を困難にさせるものです。この仕組みは株主平等原則に違反するのではないかと82年に裁判になりましたが、3年後の85年、ポイズン・ピルは一定の条件付きで違反ではないとの判決が出ました。

この判決後、ポイズン・ピルは急激に普及し、中堅企業から大手企業までS&P(※)対象企業の7割が導入するようになりました。こうして企業は敵対的買収から自社を守る手段を得たかに見えたが、現実には皮肉な結果を迎えます。

敵対的買収者が現れたとき、その買収で既存の株主の価値が毀損されると判断されれば、取締役会はポイズン・ピルを発動できます。しかし、例えば敵対

的買収者が買収価格を大幅に上積みしてきたらどうでしょうか。既存の株主の価値を高めることになり、取締役会が買収に反対する理由はなくなってしまう

です。取締役会は、敵対的買収者を拒絶し続けることはできず、買収の提案内容によっては受け入れざるを得なくなったのです。こうして、ポイズン・ピルの普及でどんな条件をクリアすれば買収が可能になるかが明確になり、かえって買収をしやすなものにしてしまいました。こうして起こったのがLBOブームなのです。

現在の日本の状況は
80年代の米国に酷似

今の日本は、LBOブームが起きる直前の米国の状況に良く似ています。まず、キャッシュリッチな企業が多い。そして、買収が増えることを経済界は察知し、防衛策を検討していますが、米国式ポイズン・ピルの導入が検討されていることです。さらに2007年には、新会社法の施行により現金合併が認められるようになります。

こうした状況から、日本でも防衛策の基準が決まり企業に普及したとき、米国で起きたようなLBOブームが来ると私は見ています。実際、世界のフィナンシャル・バイヤーたちは、「日本企業がポイズン・ピルを入れれば、買収できる」として虎視眈々と狙っており、KKRなどの最大手のLBO投資ファンドが

日本への進出を予定しているのです。

敵対的買収が迫る 日本の経営変革

ポイズン・ピルが日本にも導入されれば、買収者が新興企業だからとか態度が気に入らないから、というのを買収に反対する理由になりません。その買収は企業価値を毀損するのか、または高めるのか。もし買収金額の低さを反対の理由にするなら、買収金額をいくらにすればいいのかに交渉の議論は絞られていきます。企業価値を上げる買収提案が示されれば、受け入れざるを得ません。

問題は、企業価値を厳密に定義していないことです。企業価値は株主価値に加え、従業員や取引先といったステークホルダーまで含めるといった意見もあります。しかし企業価値の範囲を広げ曖昧にしてしまうと、例えば敵対的買収者との交渉で買収価格が上がってきたても、「株主価値は上がるが、ファンドのあたに、うちのようなメーカーを経営できるのか。従業員や取引先は不安視して

いる」という回答が可能になり、取締役会は、株主が高いプレミアムを受け取る機会を奪ってしまいます。そしてそれでも、企業価値は守ったんだ、という詭弁が可能になってしまうのです。

私は企業価値は株主価値と置くしかないと考えています。そうでなければ、ポイズン・ピルという防衛策は何から何を防衛するのでしょうか。経営者の保身のための道具ではないはずだ。

M&Aが要請する 日本の経営者のプロ化

ここで、経営と所有というガバナンスの問題が再び持ち出されることになるでしょう。私は、株式会社というシステムを正しく運営するには、所有者は株主と置くしか他に選択肢はないと考えます。この選択は積極的にはばら色とは言いません。しかし、株式会社は利益を出すことが前提です。従業員や取引先といったステークホルダーも大切ですが、雇用条件や取引条件は別途議論されるべきことなのです。会社は、株主の

価値を高めることをテーゼにしたときに、会社という機能が発揮され、組織は動き始めるのです。

今、我々は大きな変わり目にあります。日本の経営、産業は新たなフェーズに入ることを認識しなければなりません。日本経済の失われた10年を経て、世界の資本市場との接し方が変わる時期を迎えています。

こうした流れは日本の企業経営や産業にとってよいのでしょうか、悪いのでしょうか。私は悪いことではないと見ています。ほんやりしていると買収されかねない、経営者が変わればもっといい経営ができるかもしれない、というプレッシャーは今の日本では非常に弱く、経営者の意識変革が必要でしょう。日本の経営者は、資本市場のプレッシャーの中で、どういう風に正しいことをしなければならぬかを判断しないとイケなくなりま。それは、一言でいえば、経営者がプロ化を迫られる時代なのです。

※S&P
スタンダード・アンド・プアーズ、信用格付け機関

3

Part 1
「知」の確保と活用が
M&Aの真髄

Part 2
組織間学習が分ける
M&Aの成否

Part 3
人材活用のために、
M&Aはある

Part 4
構造変化が求める
M&Aプロの育成



人的資本への脚光

「人」の時代のM&Aに異なる立場からアプローチする4人が語る。
信越化学“会計のプロ”が体験してきた「知」が主役のM&A。経営学者の説く、
「組織間学習」の観点から見た成功の条件。産業再生機構COOの「人材市場としてのM&A」論。
そして内閣府官僚による、社会・産業構造の変化が求める、M&Aプロ育成のあり方だ。

文・構成 五嶋正風 (本誌) 内田美代子 (本誌)

「知」の確保と活用がM&Aの真髄

国内外での「非敵対的M&A」を通じて、素材を中心にハイテク、エレクトロニクス、塩ビ分野へと事業を拡大し、2006年3月期に売り上げ1兆円、純利益1000億円を見込んでいる信越化学工業。同社で会計のプロとして国内・海外の約100件のM&Aに参画してきた金児昭氏は、M&Aの本質を、利益を上げるシステムを動かす「知」の確保とその活用と言う。

金児 昭氏 (経済・経営評論家 信越化学工業顧問)

そもそも会社は何のために存在するのかといえば、株主、社会、従業員のためです。そして会社はこの三者すべてを大事にし、利益を上げ税金を納めなければなりません。

この原則は、会社を買収したときにも当てはまります。つまり、M&Aの前に機能していた「株主・社会・従業員の3つを大切にしつつ利益を上げるシステム」を、M&A後も機能し続けるようにしなければなりません。

利益が上がるシステム 動かすのは人の「知」

利益が上がるシステムは、それを動かす「知」を持つ人が支えています。こうした知を持っている「キーパーソン」は、経営者だけではありません。マネジャーの中にも、第一線で働く従業員のの中にもいます。なかでも販売、製造、研究開発の3部門の人材は特に大切です。顧客の信頼を得て確実に売り上げを立て

られる販売員、顧客の期待に応える高品質な製品を作れる製造担当者、顧客の支持を得られる魅力的な製品を開発研究できる技術者。これらすべてが、システムを動かす「知」を持った人たちなのです。

M&A後に「知」を持つ人がいなくなってしまうと、利益を上げるシステムは動かなくなり、会社はつぶれてしまうでしょう。

M&Aにおいて人に関する最も重要な項目は、人事制度や報酬制度の設計ではありません。買収契約の締結後も利益が上がるシステムが動くように、「新会社の経営者と管理者、従業員、製造・販売・研究開発の人たち」が持つ力を発揮して働き続けられるようにすることなのです。

そのためには、M&Aが終わってから利益が上がるシステムを動かす方法を考えていては遅すぎます。M&A前から考え抜き、またM&A交渉中でも必要な施策を実行することが肝要です。

キーパーソンを探し 働き続けてもらう

まずは、キーパーソンを探しあてなければなりません。最も確実な方法は、その情報に一番精通している企業の売り手に聞くことです。

日本では、会社が売却されると、「もう売却先のものになるから、下手に口出しをしないほうが良い」となりがちですが、米国の売り手は売却企業に関する情報把握について、交渉相手への協力を惜しみません。なぜなら、売り手が協力することで、M&A後に新会社がうまくいく可能性は高くなります。その結果、売却（買収）価額を引き上げることができるようです。

また売り手は、売った会社の売却後の経営に責任はなくても、売却後に新会社が成功することを必ず望みます。誰がキーパーソンなのかも、ほぼ正確に教えてくれます。私の経験では、欧米人に



かねこ・あきら
経済・経営評論家 信越化学工業顧問
1936年生まれ。1961年東京大学農学部農業経済学科卒業。信越化学工業入社後、経理・財務一筋に38年間叩き上げた。常務取締役などを歴任。著書に『M&Aで会社を強くする』『ビジネス・セミナー 会社経理入門』『教わらなかった会計』『会計心得』『その一言』が言える人になれ』など多数。

はフェアな振る舞いを尊ぶ人が多いので

また、買収される会社で働く従業員も、良好な職場環境が維持され、待遇も良いなら引き続き働きたいと思つていきます。彼らも新しい経営者はどんな人か、待遇はどうなるのかを必死に探ろうとします。一方、私たちが彼らの人となりや、誰がキーパーソンなのかを知りたい。そこで、秘密裏に接触を試みるのです。公にはできませんので、カントリーミュージックのライブやダンスパーティ会場など、会社を離れた場所に出かけ、まずは打ち解けてから彼らの本音を探り、こちらの考えも伝えていきます。

M&A後も確保できるか 「知」も「モノ・カネ」も

キーパーソンを把握できたら、次は彼らを引き留めなければなりません。秘密保持契約を結び、「もしM&Aが実行されたら新会社に来てもらいたい。その際、年俵はこのぐらいでどうか」といった交渉を、一人ひとりと重ねていくのです。無論この交渉も、M&A交渉を進めるのと同様にしきらなければなりません。M&Aが成立するかどうかも分からないうちから、従業員の年俵の交渉まで必要なのかと思われるでしょう。ですが、キーパーソンの引き留めは、それほど重要なことなのです。

M&A後を見越して、M&Aの最中になすべきことは、ヒト・モノ・カネのすべてにわたります。モノの面で大切なのは、顧客、原材料、機械です。製品・商品を購入してくれてきちんと支払いをしてくれる顧客、製品製造に必要な高品質な原材料と高性能の生産設備が、M&A後も確保できるとは限りません。これらの確保のためにM&Aの交渉中から奔走します。

ここでも米国の売り手は協力してくれます。私たちと一緒に顧客を訪ね、M&A後も引き続き購入してくれるよう頼んでくれたり、原材料を販売してくれるよう原料供給業者に頼んでくれたりします。

資金に関しては、M&A後に世界一低い金利で安定してお金を借り、なおかつ返済はいつでもできるようにするため、アメリカでM&A交渉をしながら、ロンドンに行きスイスの銀行と資金借り入れの交渉に臨んだこともあります。ここにも利益を上げるシステムを動かす「知」が存在しています。

財務諸表に表れない「知」 M&Aの成否を決める

M&Aでは財務諸表の数値だけを根拠に、売却（買収）価額が決められると思われかもしれませんが、それは間違っています。

売り手の協力で新会社の成功が確実になれば価額は上がります。そして会社がかかわる「知」にかかっていると説明しました。ところが財務諸表には、キーパーソンとなる人が誰なのかは載っていません。必要な原材料を安定して調達し、低金利で資金を借りる方法といった、利益を上げるシステムを動かすのに必要な「知」は、載っていないのです。しかも財務諸表は、過去から現在までの状況を示すだけで、将来の収益を示すものではありません。

将来の業績が良くなるのを確実にし、しかも将来の財務諸表にも明記されないのである「知」をも把握し、企業価値を高めることを確実にすること。これがM&A成功に必要なことのすべてといえます。

財務諸表上の純資産が1株当たり50円の株式に、株式市場で1050円の値が付いているとき、差額の1000円がオフ・バランス、つまり財務諸表の外にある「知」の価値を示します。そしてその「知」を生み出す源泉は、「正確さ、迅速さ、誠実さ」の3つを重んじる人にほかなりません。「知」の源泉である人を、M&Aで幸せにできるか。人が幸せにならなければ、そのM&Aは失敗なのです。ただ、いくら「知」が大切であるといっても、「財務諸表を重視しない知」は本物ではありません。

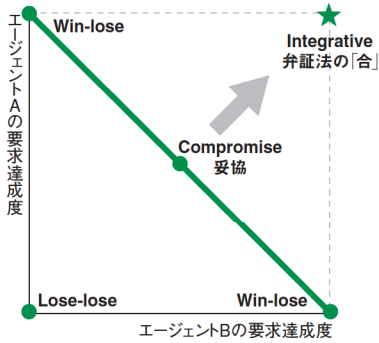
組織間学習が分けるM&Aの成否

マツダ、日産、三菱自動車……。自動車産業もこのところ大きなM&Aが目立った業界のひとつだ。なぜ自動車メーカーはM&Aを進めるのか。いったい何がその成否を分けているのか。

横浜国立大学大学院助教授のヘラー氏は「組織間学習の良循環」に着目することで、この問題を解き明かそうとしている。

ダニエル・A・ヘラー氏 (横浜国立大学大学院国際社会科学研究所助教授)

【図表3-2-1】健全なコンフリクトが生むintegrativeな解決策



出典: Thomas, Kenneth W
1992 "Conflict and Negotiation Processes in Organizations." In M. D. Dunnette, and L. M. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology Consulting Psychologists Press, Inc. をもとにヘラー氏が加筆

90年代の自動車産業は「M&Aブーム」と呼べるような状況でした。日米欧の自動車メーカー同士におけるM&Aを含む提携は、1985年に36件だったのが、95年には102件となっていました。では、なぜ自動車メーカーはM&Aを進めたのか。「生産や販売のスケールメリットを求めため」「寡占化が進めば、自動車の価格を上げることができるといった理由が挙げられてきました。いずれも満足のいく説明ではありませんでした。

例えばあるビジネス誌が「年間400万台以上の生産量がなければ、自動車メーカーの生き残りは難しい」と書いたことがあります。スケールメリットという面から見れば、1車種について年間20万〜25万台の生産で十分という研究があります。1車種だけでは難しくても、4車種で計100万台程度生産すれば、独立した自動車メーカーとして成立するでしょう。寡占による価格上昇も、M&Aが進んでいる米国でさえ、この20

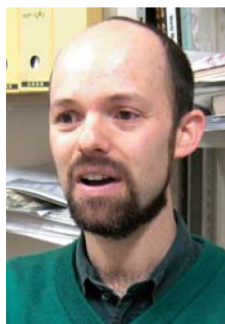
年間自動車の価格は下落しているといわれており、現実には仮説通りになっていないのです。

私はこの点について研究を進め、M&Aの長期的な影響を分析するために最も重要な観点は、「M&Aが、自動車メーカーの組織学習や組織能力構築にどのような影響を与えるのか」と考えるようになりました。

マツダ・日産の社員100人にインタビュー

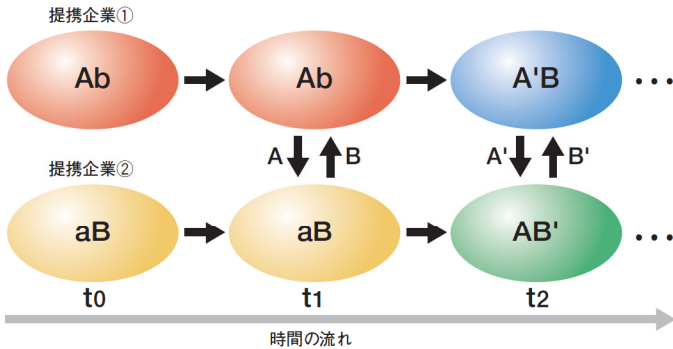
自動車産業における「学習する組織」とは、「独立した製品開発能力を持つ組織」と定義できます。M&Aとそれに続く提携の過程で、独立した製品開発能力を持つ組織同士が、どのように影響しあうのか。マツダ、日産の経営陣、技術開発、生産の責任者や技術者、さらに生産現場の責任者やブルーカラーの管理職など、100人以上へのインタビューで明らかにしました。

違う歴史や文化を持つ組織が、一緒に新車開発などのプロジェクトを実行する場合、そこには必ずコンフリクトが起こります。コンフリクトを解決する際、買収側が被買収側に、自分たちの考え方や仕事の進め方を押し付ける場面がよく見られます。ですがこうしたやり方では、図2-2-1のWin-Lose（一方的な考え方の押しつけ）か、両者の主張



ダニエル・A・ヘラー
横浜国立大学大学院
国際社会科学研究所助教授
1973年南米コロンビア生まれ。
東京大学大学院経済学研究科
修士課程修了、同博士課程単
位取得退学。専門は経営学。
信州大学経済学部専任講師を
経て、2005年から現職。

【図表3-2-2】組織間学習の良循環



出典：ヘラー氏提供の資料をもとに編集部が作成



画期的な4ドア4人乗リスポーツカー、RX-8

健全なコンフリクトで誕生した画期的新型車

どこかで妥協する (Compromise) という結果しか生まれません。弁証法でいう「正」と「反」がぶつかり合い、「合」へと昇華するように、Integrativeな解決法を導き出すには、健全なコンフリクトが必要なのです。

マツダのスポーツカー「RX-8」の開発の経緯を見ると、同社の開発グループとフォードから派遣された経営陣の間に、こうした健全なコンフリクトがあったことがわかります。マツダはロータリーエンジンを搭載したスポーツカーで独自の地位を築いてきましたが、過剰な投資などから経営が悪化。96年にはフォードがマツダの経営権を取得しました。経営再建に向けたコスト削減の一環で、96年、97年にはロータリーエンジン開発が公式に凍結されたのです。

その試みが始まりました。マツダ独自の技術へのこだわりと、フォードの確実な投資回収を目指す姿勢が、健全なコンフリクトを起した結果、画期的な「4ドア4人乗リスポーツカー」RX-8に結果しました。2004年度のRJCカーオブザイヤーを受賞するヒット作となったのです。

もうひとつ見逃してはならないのが、「教えることが自らの学習につながる」という点です。ルノーと日産は99年に広範な提携を結び、ルノーは日産の株式のうち約37%を取得します。ルノーから日産に送り込まれた、カルロス・ゴーン氏らによる改革は「存じの通りですが、同じ時期に、ルノーは日産から生産の組織能力を学んでいたのです。ルノーは「ルノー生産方式」成立の過程で、欧州に2カ所ある日産の生産工場を詳細にベンチマークしました。日産とルノーの生産技術者の濃密なやりとりを通じて、生産に関する組織能力が移転されたのです。日産はこの過程に寄与するため、自社の生産システムである「NPW (Nissan Production Way)」のさらなる明文化や強化を目指して「NPW推進部」を設立。日産全体へ強化されたNPWの普及を進めました。このように自らの組織能力を提携先に教えることを通じて、もともとの組織能力がさらに強化されたのです。

こうして組織間学習のサイクルをモデル化したのが、図表3-2-2です。例えば上の円は日産、下の円はルノーとしましょう。Aとaは、日産が優れている生産面の組織能力。Bとbはルノーに一日の長がある戦略・マネジメント面の組織能力です。互いの組織はそれぞれ相対的に弱みであるa、bについて学習することで、ルノーはA（生産面の組織能力）、日産はB（戦略・マネジメント面の組織能力）を身につけます。さらに日産はAをルノーに教える過程で強化し、Aへと進化させます。ルノーも同様にBをBに進化させる。こうして進化したAとBをまた互いに学習するという、良循環が生まれるのです。

良循環を生む3つの条件

この組織間学習の良循環を生むには、最低3つの条件があります。第1に提携企業が相互に学習しあう動機があり、学習能力も持っていることです。相手の持つ組織能力が、すでに自社にあったり、自社の能力のほうが優れていたりするならば、組織間学習の必要はありません。またきちんと相手の持つ能力を理解し、学び取る力が必要です。

第2に、提携相手の能力レベルを相互に正しく評価できることです。正しく評価できなければ、実は相手が劣っている能力を誤って学んでしまうかもしれません。また買収する側が、買収される側に自社のやり方を押し付けるといっても、相手の能力レベルを正しく評価できていないことの表れといえます。この

人材活用のために、M&Aはある

M&Aを通じた企業再生に、期限付きで設立された国策会社として取り組む産業再生機構。同社の専務兼COO富山和彦氏は、企業価値の源泉は人であることを理解しなければM&Aの成功はおぼつかず、人材の活用のためにこそ、M&Aは存在すると説く。

富山和彦氏 (産業再生機構代表取締役専務兼COO)



とやま・かずひこ
産業再生機構
代表取締役専務兼COO
1960年生まれ。84年司法試験に合格した後、85年東京大学法学部卒業。ホストンコンサルティンググループ、コンサルティング会社・コーポレートディレクション社長を経て、2003年4月から現職。

「正しい評価」は、最も難しい条件かもしれませんが。耳慣れない、初めて接する仕事のやり方は、頭ごなしに否定してしまいがちではないでしょうか。

第3は提携企業同士が「学習する組

織」であるということです。そうでなければ、自らのAという能力を、相手に教える過程で、Aへと進化させることはかなわず、循環を起こせないからです。

M&Aや提携が、組織間学習の良循環を生むことにつながっているかどうか。この観点だけですべてが説明できるとは考えていませんが、M&Aや提携を進めるべきかどうかを判断する、ひとつの有力な手がかりになると考えます。

M&Aや企業再生において重要なのは、企業価値の源泉とはいったい何なのかをまず理解することです。現代の企業価値の源泉を理解するには、そこで働く人に対する理解が必須となります。なぜなら、研究開発も製造も営業も、人が頭を使い、手を動かすことで営まれているからです。

明治時代ならいざ知らず、高価な生産設備を購入し、それでひたすらモノを生産すれば競争に勝てるようなビジネスは、今やとても少なくなっています。働く人たちがどれだけ知恵を出し、汗をか

くか。それが収益の上がる会社と上がらない会社を分けるようになっていく。日本は世界の中でも、特にこうした知識集約型産業化が進んでいます。

例えば一見資本集約型に見える自動車産業もそうです。トヨタ生産方式に代表される日本の自動車生産方式は、生産現場における知恵と汗が集約されたものです。こうして生み出された、安価

で高性能で壊れにくい自動車は、世界の消費者に支持されるから、日本の自動車メーカーは好業績を上げられるわけです。企業価値とはそこで働く人がどれ

だけ知恵を出し、汗を流せるかで、大部分が決まってしまう。この企業価値の本質がわからなければ、M&Aの成功はおぼつかないし、本質を理解していないM&Aはいくら数を実行しても、経済成長にも貢献しないのではないのでしょうか。

**共通認識ではない
「価値の源泉は人」**

一方で、資本市場に参加する投資家は、必ずしも全員が「企業価値の源泉

産業再生機構
銀行から不良債権を買い取り、借り手企業
の経営再建を支援することを目的に、「株
式会社産業再生機構法」という法律に基
づいて設立された株式会社。2003年5
月に業務を開始し、2005年3月末の債
権買い取り申込み等期限までに、カネボ
ウ、ダイエーなど41件の案件に對する支
援を決定した。買い取った債権などは3年
以内に処分し、機構はその活動を終える予
定。

は人」だと理解していないことを指摘し
ておかなければなりません。そのことを
示す好例が、98年の米国格付け会社に
よる、トヨタ自動車の長期債務格下げ
です。このとき格付け会社は、格下げの
理由として終身雇用維持が競争力を弱
めることを挙げていました。

ところが現実はどうでしょうか。多く
の米国の自動車メーカーは、業績に
応じてレイオフしたり再び雇用を増やした
りを繰り返します。その結果、多くの労
働者は渡り鳥のようにあちらのメーカ
ーの工場、こちらのメーカークの工場と移動
することになる。このような職場では、
働く人の知恵と汗の蓄積による生産工
程のカイゼンなどはなかなか進みませ
ん。現在のGMとトヨタ自動車の業績
の違いを、格付け会社はいつたいう説
明するのでしょうか。

「戦時」乗り切るため 経営権を100%握る

株主は今買った株式を次の瞬間に売
却することもできます。極端にいえば
「この会社が5年後、10年後どうなるか
は知ったことではない」と考えている株
主も多数いるのです。こうした株主だけ
を重視して企業を経営することは、たと
えていうなら、短期滞在の外国人ばかり
に選挙権を与えるようなものです。そん
な人たちに「孫子の代まで国のゆく末を
考えて投票してほしい」というのは無理

な相談ではないでしょうか。

資本市場とはこうした根本的な矛盾
を抱えたものなのですが、だからこそ産
業再生機構の出番もあります。機構は
不特定多数の株主の中の、一株主とし
て再建企業の経営に参画するのではあ
りません。機構単独、またはスポンサー
と共同で100%の経営権を取得し、
ガバナンスのすべてを握ります。その後
「従業員と経営陣が心をひとつにして、
知恵を出し、汗を流せるようにする」と
いう観点から、経営陣の刷新、人事異
動、組織人事制度の改革などを、しが
らみにとらわれず大胆に進めます。もち
ろん機構が100%の経営権を握るのは、
あくまで企業再生の「戦時」だけ
です。再建のめどがつけば経営権はス
ポンサーなどに譲渡し、「平時」へと戻
ることになります。

もうひとつ忘れてはならないのは、
M&Aは資本市場としての機能よりも
人材市場としての機能のほうが、より重
要だということです。事業と人材のミス
マッチが起こった場合、M&Aはそれを
解消する有効な手段なのです。

例えばある電機メーカーA社が、人工
知能の研究開発部門を持っていたとし
ます。ですがその後の環境変化などで、
A社にとっては人工知能の研究開発が
重点分野ではなくなった。一方、別の自
動車メーカーB社では、同じ人工知能
の研究開発が急遽重点テーマとして浮
上ってきている。こういう場合、A社か

らB社へ、人工知能の研究開発部門を
売却すればお互いうまくいきます。研究
開発部門の研究者たちは慣れた環境の
中で仕事を続けることができるし、部門
内で共有された知識もそのまま移転さ
れます。部門が解散となり、研究者たち
がバラバラに別の部門や会社へ異動、転
職してしまつてはそうはいきません。

売却されることで 別の戦略も描ける

機構の再生案件である、カネボウの織
維部門でも同様のことがいえます。カネ
ボウの一部門としては成長が見込めな
くても、他社に売却されることで別の成
長戦略を描くことが可能になります。こ
のようにM&Aとは、まさに人材を活用
するためにあるといえるのです。

これからのM&Aや事業再生、さら
に言えば企業経営のポイントを、明治時
代の実業家、渋沢栄一氏は簡潔な言葉
で示しています。「経営の要諦は、片手
に算盤、片手に論語」。算盤とはすなわ
ち経済合理性です。売上－費用＝利益
という方程式を、いかに成立させていく
かが経営者には求められます。一方、冒
頭述べたようにこの方程式を成立させ
るためには、人がこれからはますます重
要な地位を占めるようになります。論語す
なわち人間学なくしては、M&Aも事業
再生も語れないのです。

構造変化が求めるM&Aプロの育成

社会、産業構造が変化し、欧米の後追いはもう通用しない。今後は有形無形の資本を環境変化に応じて素早く離合集散させるために、M&Aが重要なツールとなり、それを使いこなせるプロ人材が不可欠となるだろう。官民共同の「M&Aプロ」育成の取り組みについて、内閣府M&A研究会の事務局を務めた藤岡文七氏に聞いた。

藤岡文七氏（内閣府沖縄振興局長 経済社会総合研究所特別研究員）

日本においてM&Aが重要な役割を占めるようになってきている背景には、経済社会や産業構造の大きな変化があります。80年代くらいまで、日本のすぐ横には巨大な米国・欧州経済があり、そこを手本にして成長していくことができました。ビジネスモデルも「日本型」といっても基本は欧米のキャッチアップ型でよかったのです。こうした前提で全体が成長する限り、働く人も新卒で入った会社に長く雇用され、人材育成（人的投資）も会社が担うことができた。

長年の間に一部の社員が経営陣へと出世するモデルでよかったのです。そうはいっても時代に応じて脚光を浴びる産業は移り変わってきました。ただ

これまでは「次にどの産業が主役となるか」は、キャッチアップ型経営のもとである程度予測ができた。一流大卒のエンジニア人材が就職した業界の移り変わりが、そのことを示しています。最初は鉱業、次に繊維、続いて鉄鋼、電器、自動車・機械、金融などサービス業と

いった順番です。このように時代に応じて人材が送り込まれる業界は移り変わりますが、ひとつの会社で人材が長期的に育成される基本構造は維持されてきたのです。

次に脚光浴びる産業 誰も予測はできない

しかし現在、日本を取り巻く状況はどうでしょうか。米国経済だけでなく、すぐ横には中国やインド経済の出現、さらには大欧州経済も変質しつつ存在感を増し、経済環境はグローバル化の急速な進展で、それぞれのつながりはより緊密になっています。こうした状況下、すでに成熟期にあるわが国の経済は、従来型のキャッチアップ・安定成長型運営で生き残っていくのは難しくなっています。次にどの産業が脚光を浴びるかなど、だれも予測がつかなくなってきました。変化を伴わずに持続的な成長をすることも考えられません。

経済・社会環境と「IT化」や「グローバル化」の進展などを見れば、わが国の経営も従来型から変革しなくてはならないことを意味しています。企業経営の分野では、これまで企業が培ってきた有形無形の資本を必要がある。状況に応じて組み合わせたり、切り離したり、グローバルなフィールドで、異文化も組み込みながら、企業価値をどう上げていくかを常に考えなければなりません。そのため最低限必要なツールが

M&Aだと考えます。企業価値を向上させるためにM&Aを使いこなすことは、企業のM&Aプロ人材のみならず、これからの経営者には不可欠な能力になつてきています。現状、M&Aといえませんが「敵対的」M&Aを話題にする人が多いのですが、これは基本的に特異なケースと見るべきです。

残念ながら、経営センスの変革の必要性が、現在の企業経営者にあまねく意識されているとは、一般的には言いがたいのが実情でしょう。企業経営や価値



ふじおか・ぶんしち
内閣府沖繩振興局長
経済社会総合研究所
特別研究員
1950年生まれ。75年一橋大学
大学院経済研究科修士課程修
了、経済企画庁に入庁。通産
省国際企業課長、内閣府大臣
官房審議官などを経て、2005
年から現職。

創造のあり方が変化すべきであることに、ついていけないといえるかもしれません。そのような中、M&Aの活発化に対して「守りを固める」ような、情緒的な反応が強く見られるのは非常に残念なことです。

製造や販売で国外に出て行く場面ではM&Aを多用しながら、国内ではいまだにM&Aが基本的にタブー視されている傾向があります。いわゆる「失われた10年」も、わが国企業の従来型経営の課題に起因する部分も小さくないと考えています。

「守りを固める」のが経営者の保身や変革のリスクを避けるためだとするならば、会社や組織のさらなる繁栄には意味のないことです。従業員から見れば、M&Aで、より経営責任を自覚した経営者がやって来ることはむしろ喜ばしいことでしょう。また、このような世界では当然働き方も変わって雇用も一部流動化し、企業の人材の育成（投資）も変化してよいはずでは。

M&Aの誠実な実行に プロデューサーが必要

「M&Aプロ人材」とは特定分野の専門家を意味するものではありません。理

想的には、企業価値の分析、財務、法務、労務、人事等ガバナンス一般を含めた多岐にわたる識見を有し、自らの関連分野の適切な専門家がどこにいるかを知っており、その専門家とも十分コミュニケーションがとれ、さらにM&Aの基本的な考え方や進め方のプロセスも踏まえている、いわゆる「経営のプロ」であることが求められます。

つまり、M&Aを誠実に実行するためには、「プロデューサー型」のプロフェッショナルが必要なのです。ですが、先ほど述べたようなひとつの会社内で長期に人材を育成するモデルでは、なかなかM&Aプロは育ちにくい状況です。

今お話した問題は、私が事務局の一員を務めた内閣府のM&A研究会（座長：落合誠一（東京大学大学院教授）で集中的に議論されました。ひとつの結論として、去年10月の中間報告で、民間主導の「M&Aフォーラム」を作り、わが国のM&Aの発展や人材育成に資するべきであることが提唱されたのです。

フォーラムは、M&Aに関する人材育成や市場形成はもとより、M&Aに関する情報収集・関連の研究調査や提言と提案、情報の提供などを目的に、昨年末に発足しました。フォーラムには法律、経済、経営など関連分野の研究者、

弁護士、公認会計士、税理士などの実務専門家、企業関係者や政府関係者が参加されています。

研究者・実務者と 人材育成塾を開催

新しい時代のM&Aプロの育成のため、フォーラムの活動として「M&A人材育成塾」の開催が予定されています。M&Aに関するさまざまな分野の主導的な研究者や実務者に参加をお願いし、それぞれの立場からの提言をいただきます。併せてM&Aに関連する企業価値、法律問題、税務問題、デューデリ、雇用対策、企業再生、地域再生、クロスボーダーなど、多彩なテーマの講座を持っていただく。企業から派遣された人や、今後この分野で活動を希望する人が受講し、M&Aプロを育てていくことが企画されています。

わが国のM&Aプロに必要な知識やスキルも蓄積され情報交換も進み、日本型M&Aの新たなルール創設などにも貢献すると考えます。この場に参加した人たちが、新しい時代の企業のリーダーとなり、新しい時代の産業社会を創造し牽引していかれることを期待しています。

おわりに

M&Aが示唆するHRMセンス

工代将章 (本誌編集長)

この20年、日本でのM&A件数は10倍に増えている。その内容も、救済や子会社の整理といったリストラ的なものから、市場シェアの拡大・アライアンスによる新たな事業展開・技術や販路の獲得による事業強化など、積極的な理由が増加してきている。メガバンクや医薬における大型合併での国際競争力強化や、新技術の獲得を加速するメーカー、証券・流通・ソフト・情報などの再編とビジネスモデル創造など。M&Aが、企業において必要不可欠な戦略手段として広く認識されてきているといえるだろう。

現代のM&Aの意味

企業経営の現場では「成長」とは、2ケタの伸び率を指す、という趣旨の話を複数の企業で聞いた。2ケタ成長は既存事業の内部成長だけではなかなか実現できないので、新たな事業を展開していくことが必須要件になってくる。自社ですべてをまかなうことは不可能であ

り、テクノロジーや外の経営資源を調達し、自社保有の経営資源と共に、それを再構成することで事業成長を実現する。これが現代の経営におけるM&Aの意味だ。

ここで、企業価値とそれを高めるためのM&Aということを考えたい。

企業の価値を生み出す資産が、工場や生産手段、不動産などの固定資産が中心であった時代には、それら資産の足し算はそのまま成立していた。株主や経営者が替わろうが、資産価値は変化しないからだ。しかし、現代では知識や技術、企業文化など、人と組織の活用の仕方による差異こそが競争力の源泉であり、こうした見えない資産の調達・育成・活用が勝負の分かれ目になる。他社を買収し、単純にくっつけても企業価値は上がらないのだ。M&Aの成功率が低いのは、「知」の時代に即した考え方や手法が未成熟だからだ。

このような状況を見ると、価値創造の経営におけるHRMの重要性ははるかに重くなっており、M&AもHRM的センスで語られるべき問題となってきた

いるのだ。

企業価値を創造するためのHRMセンス

もう一点、「人事」の意識構造も問題だと思ふ。人事部だけでなく経営チーム全体の人事的センスのことだ。例えば合併における処遇や報酬の高いところ取り、たすき掛け人事などは、従業員やOBも含め、いかにスムーズに運ぶか、という配慮だが、メンツを重視するあまり、逆に合併効果が出るまでに長年月がかかることも珍しくない。経営者が旧社の従業員の保護者として既得権益ばかりを過剰に意識していても経営は進まない。また逆に、思い切ったリストラで経費を削減しても、それで企業体力を損なうのは本末転倒だ。いずれも人や組織への本質的洞察を欠いている。

企業は社会に対して価値を創造し、提供するから存続を許されている。その、当たり前の前提があつて、M&AもHRMもある。いずれも目的ではなくて手段である。

今回、M&Aという切所をテーマにしたが、そこでの人と組織の問題は、平時におけるHRMにも重要な示唆をもたらしている。例えば、ターンアラウンドマネジャーと対比して自社の次代のリーダー候補たちはどうか。社内では優秀な人材かもしれない。しかしそれは産業全体の視野で見ると真のビジネスリーダーと判断しているだろうか。人事は、長らく新卒採用・長期雇用・社内プロモーション中心でやってきたこともあり、知らず知らず、自社の水準や価値観に縛られていることはないだろうか。経営はグローバルレベルのメガ競争の時代に入っている。そんな中、人事部や会社の人事的センスがローカルなままで立ち行くのだろうか。

M&A関係の研究会では、最も足を引く張るのは人事部だという声が上がっている。ターンアラウンドマネジャーは転職経験が必須だが、人事マネジャーもそうなのではないだろうか。異文化を経験を経て、初めて自社のマネジメントが可能になる時代なのだと思う。



フレキシブル・ワーク 臨機応変・伸縮自在な働き方



ファミリー・フレンドリー、あるいはワーク・ライフ・バランス。

前者がアメリカ、後者がイギリス発の言葉だが、

要は、「9時から5時まで働いて足りない分は残業、

それを週日繰り返すという硬直的な働き方をやめよう」というメッセージだ。

お説ごもつとも。では何をすればよいのか。「フレキシブル・ワーク」が答えである。

場所や時間にとらわれない、柔軟な働き方のことだ。育児や介護目的だけではなく、

大学で学び直すための短時間勤務も、骨休みのための長期休暇も含まれる。

福利厚生の一環というよりは、優秀な人材の確保と生産性の向上という人事施策なのである。

海外の事例も含め、各地で進行中の「勤務革命」の様子を追ってみた。

子育て・学習・自己啓発を包含した「柔軟な働き方」を

村田弘美 (ワークス研究所主任研究員)

フレキシブル・ワークとは何か、ワーク・ライフ・バランスとはどんな関係があるのか、企業への導入にあたって留意すべきことは何か、諸外国の事情も含め、報告する。

パートタイムの人事マネジャー求む!

「短時間勤務で働く優秀な上級レベルのロールモデルが数多く世の中に出ない限り、短時間労働に対する偏見を払拭するのは難しい」。イギリスのフレキシブル・ワークに関するコンサルティング会社フレグゼクティブ(※1)は、中級以上のレベルの短時間勤務や専門職、管理職の有期雇用などを扱う求人サイトを開設した。「企業に優秀な人材を提供し、労働者が引け目を感じずにフレキシブルに働けるようサポートする」と、同社のキャロル・サヴェッジ社長は語る。貿易産業省、BT、セントリカ、ブルデンシャルなどが同社に賛同を表し、週4日勤務のプロジェクトマネジャー、週2週間9日勤務の部長など、フレックスティブな求人市場ができて

つある。

通信技術が発達した現在、週5日の9時〜5時勤務に固定化されない仕事は、企業の中に多数存在する。同社は、フレキシブル・ワーク導入によるビジネスの利点を企業の取締役会に賛同させ、フレキシブル・ワーカー特有のマネジメント手法を管理職に浸透させる。導入後は、従業員のコミットメントが向上し、「働きたい企業」に仲間入りする、というわけだ。

時代の趨勢はフレキシブル・ワークへ

「フレキシブル・ワーク」は、その呼称通り、個々の労働者の職務特性やライフキャリアに合わせた自由度の高いワークスタイルのことであり、「働く時間」「働く場所」「休暇」の自由度を高めた働き方ともいえる。実際の制度としては、

始業や終了時間を個人の裁量で設定するフレックスタイム制、複数人でひとり分の仕事を分担するジョブシェアリング、在宅で仕事をするテレワークなどが挙げられる。図表1はイギリスで実施されているフレキシブル・ワークの一覧だ。子供が就学中の時間帯に合わせて働き、逆に休暇時には働かない「学期間労働時間制」など、さまざまな工夫が見られ、日本は大きく出遅れていることがよくわかる。

歴史を振り返ってみよう。まずアメリカでは、優秀な従業員を辞めさせない、過重労働を防ぐ、といった観点から、「ファミリー・フレンドリー(家族に配慮する)」施策が各企業で導入された。最も早かった企業のひとつがIBMで、今から50年前の1956年のことだった。出産、育児、介護などのライフイベントに配慮する同様の施策がヨーロッパに浸透したのは1980年代以降であ



むらた・ひろみ
ワークス研究所主任研究員
1983年リクルート入社。1999年から現職。次世代社会に向けた労働市場の構築など、民間視点からの提案活動に取り組み。法政大学社会学部非常勤講師。専門は国内外の外部労働市場、非正規雇用



【図表1】イギリスの多彩なフレキシブル・ワーク

| | |
|---|---|
| <p>働く時間にフォーカスした制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ワークシェアリング/ジョブシェアリング ●学期間労働時間制度 ●(時間)代休 ●フレックスタイム制度 ●年間労働時間制度 ●シフト労働制度 ●シフトスワッピング制度 ●自己管理勤務制度 ●時間差勤務制度(交代制) ●段階的定年(退職)制度 ●圧縮労働時間制度 ●一定期間の時間短縮制度 <p>働く場所にフォーカスした制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ホームワーキング ●テレワーキング <p>休暇(ブレイク)にフォーカスした制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ●サバティカル/キャリアブレイク ●スタディ休暇 ●育児休暇 ●産前産後休暇、父親産休、養子休暇 | <p>通常1人で行う業務をシェアして2人で行う。2人がパートタイム働き、賃金、有給休暇、福利厚生をシェアする子供の学校の時間帯や休暇期間(夏休みなど)に合わせて、無給休暇をとる</p> <p>通常の就業時間を超えて仕事をした場合、その時間単位で休暇を取れる</p> <p>就業時間(始業時間、終業時間)を選択できる。必ず出社しなくてはならないコアタイムが設定される場合もある</p> <p>年間の労働時間で契約し、事業の繁閑に合わせて個別に労働時間を設定する</p> <p>24時間体制で社員が異なったシフトで働く</p> <p>必要に応じて、従業員間でシフトを変更できる</p> <p>日々必要なスタッフとスキルを会社が決め、個々の労働者が働きたい時間を提案できる</p> <p>各社員が異なった始業時間、終業時間、休憩時間で働き、全体の業務時間を延長する</p> <p>定年が近づいた段階で労働時間を削減したり、パートタイムに転換する</p> <p>一労働週の労働日数を短縮し、一日の労働時間を長くする(例:週5日勤務から4日に変更し、1日の労働時間を延ばす)</p> <p>一定期間のみ労働時間を短縮し、その後、通常の時間に戻る</p> <p>オフィス勤務を基本とし、必要に応じて在宅勤務ができる。フルタイムの在宅就労も可能</p> <p>電話やコンピュータを使ってオフィス外で勤務する</p> <p>新しい能力や技術を身につけるために学校に通う、研修を受ける、リフレッシュ旅行に行くことを目的とした長期休暇</p> <p>仕事関連の学習に参加するための休暇</p> <p>幼児期の子供の世話をするための休暇</p> <p>出産および出産前後の休暇。養子を迎えるための休暇</p> |
|---|---|

資料出所:「ワークライフバランスキャンペーン・企業向けパンフレット」(DTI)を基に作成

る(※2)。背景には、女性の職場進出、家族形態の変化、労働者の意識の変化、社会の少子・高齢化、長時間労働の弊害が叫ばれたことなどがあつた。

その後、90年代に入り、それまでの家庭軸から、個人のライフスタイルに基づいた働き方という広義の概念の「ワーク・ライフ・バランス」がイギリスを中心に各国に広まった。それを実現するための施策が「フレキシブル・ワーク」であり、育児や介護と仕事の両立に加え、自己啓発、加齢に応じた働き方の変更、引退準備なども視野に入れている。独身者や高齢者も含めた、すべての労働者に関連する概念である。

労働に対する価値観は国によって異なる。日本では、就業意欲の高い労働者も多数存在する。働く価値観が多様化した今、フルタイムで働き続けたい人と、フレキシブルな働き方を選択しながら、継続して働きたい人のための2つの支援策が必要になるだろう。例えば前者にとっては、保育施設や学校が休みの日に急な出張や残業が生じた場合、育児や介護の代行サービスを行ってくれるバックアップ・ケア・サービス(※3)の存在が心強い。

フレキシブル・ワークの導入にあたって

出生数の減少と高齢化の進展により、日本も近い将来、労働人口の減少を免れない。生産性の向上はもとより、有能

な労働者を確保すること、労働力率を上げることが、企業や国にとって避け得ない目標になることは間違いない。しかし一方で、育児休暇など、他国に引けをとらない充実した制度があるものの、日本企業におけるフレキシブル・ワークの導入は、まだ一部の大手企業にとどまっているのが現状だ。

フレキシブル・ワーク制度の導入にあたっては、労働の質や生産性が維持できるか、マネジメントやコミュニケーションに支障が生じないか、情報セキュリティの面で問題がないかなどを懸念する企業が多いようだ。しかし、これらは、マネジメントの工夫や各種技術を駆使することで解決できるだろう。もちろん、フレキシブル・ワークを選択する労働者を特別視しない、差別しない配慮が不可欠であるのはいうまでもない。

税や法律、社会保険制度の改定も視野に入れよ

導入にあたっては、既に諸外国にノウハウがある。例えば、①フレキシブル・ワークが可能な職種や職場を掘り起こす、②専門委員会を作ったり、調査を実施したりして、従業員を巻き込む、③パイロットケースを作る、④該当人材を選ぶ、⑤マネジャーの意識を改革する、⑥ケースによる成果を検証する、という6つのステップによる導入方法である。政府の役割としては、フレキシブル・ワークを選択する労働者や企業の不利

にならない、つまり労働時間や雇用形態に対して中立的になるよう、税制や社会保険制度を見直していく必要がある。所得税や住民税の課税、社会保険の資格要件である所定労働時間や労働日数などは、労働者の働き方の選択に大きく影響する。フレキシブル・ワークと一元化させた制度設計が大切である。例えば、労働時間や日数を5分の1から5分の5までの5段階に分け、それに連動した税制や社会保険制度を構築するなど、週1日から週5日勤務のいずれにも対応しやすい、わかりやすい仕組みを作ってはどうかだろう。

出産や育児など、一時的なライフイベントに関するのではなく、ベルギーのタイムクレジット制度のように、中長期的に自分の働き方を設計できる制度も必要だ。働き方の転換が容易にできるよう、フレキシブル・ワーク契約法といった法律の導入も考えられる。「働く」「育てる」「学ぶ」「遊ぶ」をうまく接続し、柔軟な働き方が可能な社会の構築を一刻も早く望みたい。

※1 www.flexactive.co.uk 求人サイト以外にジョブ・シェアリングのマッチングも行う。
 ※2 ワークス・ユニバーシティ第13回講義ジェンダー&ファミリー・フレンドリー www.works-t.com/how/university/13_4.html
 ※3 代表的なバックアップ・ケア・サービスはBright Horizons Family Solutions Inc.、Children First Inc.、La Petite Academyなど、法人向けに年中無休24時間対応の保育・介護などの接続サービスを提供している。自社で施設を持ちサービスを行う企業もあり、米マイクロソフトなど大手企業を中心に福利厚生の一環として利用している。

育児支援からテレワーク、長期休暇まで、 先進企業の取り組み

荻野進介（本誌）

フレキシブル・ワークを大胆に推進している企業4社取材した。外資を含め日本企業3社、英国企業1社である。イギリスほか各国の施策・制度の現状も紹介する。

CASE1

東京海上日動あんしん生命保険

勤務条件すべて半分、人事戦略としての制度

東京海上日動あんしん生命は、2002年4月から、就学前の子供を対象にした育児と、介護を行う社員のために、労働時間、仕事、賃金、賞与すべてが正社員の半分という「ライフバランス社員制度」を導入した。

対象は、「仕事の半減」という考え方が成り立ちやすい事務処理業務を担う一般職（約250人）。総合職が制度の適用を受ける場合は、身分を一般職に変えなければならない。勤務は午前10時から午後3時までの昼休みを除く4時間。通常社員の場合は7時間勤務だから、月に数日、「指定休日」を設け、ちょうど半分になるよう労働時間を調整

している。現在の適用者は育児を理由にした30代の女性1人だが、申請を考えている社員が6人いる。いずれも育児休業中や妊娠中の社員だ。個人情報保護の観点から、膨大な個人情報扱うこの手の業務は在宅勤務に馴染まない。だからこそ、考えられた制度でもある。

0.5+0.5=1 福祉施策でなく人事戦略

同社人事総務部人事グループ課長代理の二村紀久氏は話す。「通常の短時間勤務制度は、残業がある職場で、いつも本人だけが早帰りするわけですか

ら、非常に肩身が狭いものなのです。その点、これは、仕事が半減、給料も半減というわかりやすい制度なので、後ろめたさが生じにくい。仕事は減りますが、給料分はきっちり働いてもらう制度です」。しかも通常、短時間勤務に移行する社員がいると、上司は代替要員に頭を悩ませる。ひどい場合は現有勢力での業務量の調整を余儀なくされる。その点、

東京海上日動 あんしん生命保険

- 事業内容：生命保険の販売
- 本社所在地：東京都中央区
- 設立年：1996年
- 従業員数：1517名（2005年7月1日現在）
- 保有契約高（個人保険と個人年金保険と団体保険の合計）：14兆8438億200万円（2005年3月期）



Parkと名づけられたフロア。芝生を模したカーペットが敷かれ、樹木を囲むベンチが点在する

CASE2

日本テレコム

企業ビジョンとリンクした働き方革命



東京海上日動あんしん生命保険
人事総務部/人事グループ
課長代理
二村紀久江氏

この制度は、該当者が生じた部署に人事が人員を補充する仕組みだ。
ではなぜ「2分の1」なのか。「母性保護や介護のための福祉施策に終わらせたくなかったのです。つまり、ハーフサイズ社員が2人いれば、通常の社員ひとり分に戦力換算できます。人の手当てがしやすいわけです。60%社員、70%社員だということは、それらが混在しているとなおさらです。保険業務は年末

や月末に集中します。このやり方だと繁忙期により多くの短時間社員を業務につかせるよう調整できます。つまり人事戦略の一環でもあるのです」(二村氏)
社員と同じく査定があり、短時間勤務による点数の目減りはない。しかし、それを昇給にそのまま反映させると、仕事量が半分なのに昇給ステップは同じという不公平感が生じる。そこで、昇給テーブルの数を増やし、通常の2倍にし

て解決した。昇級も半分というわけだ。
この制度は二村氏が独力で企画し作り上げた。実現を最も後押ししてくれたのは、一般職250人を束ねる部署の部長だった。かけがえのない貴重な人材が、育児や介護従事のために、退職したり、肩身の狭い思いで勤務したりすることを憂慮したのである。同社志望の女子学生の間でもライフバランス社員は好評を博している。

エレベーターホールから間接照明で彩られたほの暗い回廊が続く。まるでホテルか美術館のようだ。明るい場所に出たと思ったら、そこがオフィスだった。東京・汐留にある日本テレコムの本社。仕切りを取り払い、全体が一望できる職場には4人掛けテーブルがいくつも置かれ、窓際には、バーのようなカウンター式の座席もある。
ここには社員の固定席がない。出社するところでも好きな場所に座り、ノートパソコンをセットする。無線LANが整備されているため、床にはケーブル類も見当たらない。本やファイル類といった紙の資料もほとんどない。職場という

よりは巨大なカフェを思わせる光景だ。
このオフィスは、同社の倉重英樹社長が打ち出した「21世紀のネットワーク社会におけるライフスタイル、ワークスタイル、ビジネスモデルを提案し、最先端の技術を使い、その実現を推進します」というビジョンと密接に関連している。
社員の業務効率を上げるとともに、後述する「テレワーク制度」とあわせて、セキュリティ管理から必要な機器の選定まで、働く場所にとらわれない「柔軟な働き方」のノウハウを、新しいビジネスにつなげていく考えだ。同社人事部マネジャーの小池和子氏は語る。「新しく

作った働き方のコンセプトが、プロフェッショナル&コラボレーション。お客様に喜んでもらえる高い付加価値を提供できることが求められ、そのためには社内外を問わず、広範な協働関係が必要になる、という意味です。そのために新しいオフィスがあり、人事制度があり、教育システムがあるのです」
新オフィスでの勤務スタートは200

日本テレコム

- 事業内容：音声伝送、データ伝送などの固定通信事業
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1984年
- 従業員数：5134名(2005年5月1日現在)



日本テレコム
人事部 マネージャー
小池和子氏

4年1月。綿密な情報管理体制を構築した上での出発だった。それから1年あまり経過したが、以前に比べて立ち上がるプロジェクトの数が急増しているという。組織の壁を越えた人員交流がそれだけ盛んになったのだ。

テレワークも盛んに ブログによる日記公開も

こうした働き方の変革をオフィスの外まで広げたのがテレワーク制度だ。対象

フレキシブル・ワークを促進する各国の制度

村田弘美 (ワークス研究所主任研究員)

労働時間の柔軟化 ベルギー

2002年、キャリアブレイク(働くことを一時、中断する)制度の大幅な改革が行われた。新制度は「タイムクレジット」と呼ばれ、政府と企業間の合意により、制度の活用理由を問わずに、企業の全従業員の5%に適用される。①在職中の1年間(最長、5年間まで延長可能、生涯5回まで申請が可能)、仕事を休止または半減できる、②労働時間を5分の4に短縮できる(最長5年間まで延長が可能)、③20年間勤務した50歳以上の従業員は、以後の退職までの期間、労働時間を半減もしくは5分の4に削減することができる、というものだ。

長期休暇の取得 スウェーデン・フィンランド

スウェーデンでは、2002年に失業者

が代替要員として雇い入れられることを条件に、最高1年の休暇が取得できる「サバティカル休暇制度」を一部地域で導入し、現在は全国で実施されている。休暇中は国が失業手当の85%を支給する。育児目的以外に学習や開業準備にあてる人も多い。

フィンランドが1996年に導入した「ジョブローテーション」は、失業者を代替要員とし、90日から359日の範囲で休暇を取得できる制度で、休暇中は失業手当の70%が支給される。使途に制限はなく、趣味目的の活用も認められている。

労働時間を休暇に転用 オランダ・フランス

オランダやフランスの「休暇積立口座」は、残業時間などの貯蓄を可能としている。オランダでは年収または労働時間の1割を休暇として貯蓄できる。フランスでは、残業時間を休暇に振り替えることや有給休暇の積み立てが可能だ。日本でも、有給休

暇の時間単位の取得制度が検討されているが、両国の例はさらに一歩進んでいる。

休暇シェアリング アメリカ

アメリカにおける「休暇シェアリング」は、被災者支援や、病気や怪我により所得を喪失した従業員間での補填などを目的とした、いわば相互扶助の制度だ。

制度の運営は銀行型、基金型、譲渡型など複数あるが、2005年に米国人材マネジメント協会が実施した調査によると、会員の16%がこの制度を導入していた。職場内でのやり取りのため、生産性に大きな支障は生じないと見られている。

参考文献 Improving Work-Life Balance What Are Other Countries doing? By Sheri Todd Labour Program Human Resources and Skills Development Canada
"Benefits Survey(2005/2004)", SHRM(Society for Human Resource Management).

は嘱託、契約を含め、同社と雇用契約がある全社員で、本人からの申請に上司が許可を与えれば実現する(新卒は、教育上、初年度の適用はない)。勤務時間は通常の勤務者と同じで、評価の方法も変わらない。同社では、全社員のコア勤務タイムが10時〜3時に設定されており、テレワークの適用は全日から1日数時間まで柔軟だ。必要なパソコン、携帯電話などは会社が貸与し、電気代や通信費などの名目で全社員に一律で月額2000円が支給されている。現在、この制度を利用した在宅勤務者が50人いる。そのうち3人が「仕事と生活の両立」をテーマに、勤務日記をブログで公開している。「在宅勤務はメンタルヘルスを含めた健康管理と時間管理の問題が大きい。どこでもオフィスは、いつでもオフィス」にもなりかねません。また、これまでのように四六時中、顔を合わせている中で行われるものとは明らかに異なるマネジメントが求められます。それぞれのマネジャーに任せていますが、1週間に1度は全員で顔を合わせるようにしている(小池氏)。

日本でもワーク・ライフ・バランスという言葉がしきりに唱えられてきたが、その意味は、「仕事の時間を減らして私生活を充実させよう」という単純なメッセージでしかなかったように思える。日本テレコムのやり方は、「ワーク」と「ライフ」双方の充実を目指し、「ワーク」のやり方を柔軟にしようという趣旨であり、そこに新しいさを感じる。



日本アイ・ピー・エム
労務・ウェルビーイング・
サービス 労務
木村記子氏



日本アイ・ピー・エム
労務・ウェルビーイング・
サービス 労務 労務担当
小玉道雄氏

【図表2】日本アイ・ピー・エムの短時間勤務制度

| 勤務時間 | 賃金 |
|------------------------|-------|
| 週5日、1日当たり4時間33分(通常の6割) | 通常の5割 |
| 週5日、1日当たり6時間4分(通常の8割) | 通常の7割 |
| 週3日、1日当たり7時間36分(通常通り) | 通常の5割 |
| 週4日、1日当たり7時間36分(通常通り) | 通常の7割 |

CASE3

日本アイ・ピー・エム

勤務の柔軟性は全社の課題。在宅勤務は当り前

業務の効率化と優秀な人材を確保するため、日本IBMは80年代後半から柔軟な勤務形態の実現に取り組んできた。その流れの中で実現した同社の「短時間勤務制度」「在宅勤務（eワーク）制度」を紹介したい。

まず前者だが、制度のスタートは2004年1月である。対象者は、育児、介護、身体の障害などで短時間勤務を自ら希望する社員で、所属長の承認が必要だ。週5日勤務で1日当たりの時間が通常の8割、週5日で同6割、週3日で1日の時間が通常通り、週4日で同通常通り、という4つの選択肢が用意されている。賃金もそれに応じて減少する（図表2）。残業は基本的にない。勤務時間の減少に比べて目減り額が大きくなっているが、住宅費補助などの福利厚生は通常社員と同じなので、1人当たり人件費全体で見るとこれが適正だという。評価も通常と変わらない。同社では目標管理制度が取られており、短時間社員の場合、勤務時間に比例して目標が6割や8割に下がるだけだ。短時間勤務は原則3カ月以上の期間で適用される。業務量や時間数の削減にあたってはそれなりの調整が必要で、所属

長の負担が大きくなるためだ。

利用者は年間約50人で、圧倒的に女性、それも育児目的での利用が多い。自身の身体障害が10人、介護が3人、弁理士などの資格取得が3人。週5日で8割勤務が大勢を占める。同社労務担当員の木村記子氏はこう話す。「育児休暇からの復帰にあたって、この制度を利用した女性社員が『これがなければ会社を辞めていた』と喜んでくれています。職種でいえば、自分の裁量で働ける研究・開発職が多い。顧客を持つている営業職は移行がなかなか難しい。この制度は時間で仕事を管理するものなので、裁量労働制とは両立しません。SEやソフトの開発者は裁量勤務を解いてからこれに移行する仕組みです」

全従業員の1割以上が部分的な在宅勤務者

現在は前述のように目的を限定しているが、将来的には別の運用も考えられるという。同社労務担当の小玉道雄氏は話す。「将来のキャリアを考え勉強したい人や、定年を間近に控え、文字通り仕事を減らしたい人のニーズに応える

ことも検討したいと考えていますが、会社の流れを見て判断します」

次の「eワーク制度」だが、これは、2000年にスタートした「仕事と生活の両立」を目指した在宅勤務制度だ。対象は「勤続1年以上の副主任以上」で、自宅勤務が可能な仕事に従事する社員。自己申請で所属長の承認が必要だ。処遇は通常の社員と同一、自宅で使うパソコンなどの事務機器は社員負担で、電話通信費のみ会社負担となる。当初は育児・介護の義務がある社員に限定していたが、目的の限定を取り払ったところ利用者が急増、現在は2000人にのぼる。すべてが完全在宅勤務ではなく、1日の一部、あるいは1週間のうち数日のみ、という人も含まれる。同社は事業部主体で「モバイル・オフィス」や「オンデマンド・ワークスタイル」といった「勤務場所を問わない働き方」の実現にも取り組んでおり、現在、日本における、フレキシブル・ワーク実現に最も熱心な会社のひとつだろう。

日本アイ・ピー・エム

- 事業内容：ビジネス/ITコンサルティングサービスおよびコンピュータシステムの構築・運用・保守サービス
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1937年
- 従業員数：1万9145名
(2004年12月31日現在)
- 売上高：1兆4609億2100万円
(2004年12月期)

フレキシブル・ワークは社会問題も解決する

BT（ブリティッシュ・テレコミュニケーションズ）はイギリスにおける日本のNTTのような存在の通信会社だ。日本にも1985年に進出し、BTジャパンがある。ワーク・ライフ・バランスという概念は元々イギリスが本家だが、その本家本元で、ワーク・ライフ・バランスを実現するためのフレキシブル・ワークが広汎に可能な企業として有名なBTだ。

【図表3】BTのフレキシブル・ワーキング・システム

| | |
|---------------------------------|-------------------------|
| ● Wind Down (ウィンド・ダウン) | パートタイムジョブとジョブシェア |
| ● Step Down (ステップ・ダウン) | 低位の仕事への移行 |
| ● Time Out (タイム・アウト) | 長期休暇 |
| ● Helping Hands (ヘルピング・ハンズ) | 他の機関への出向など |
| ● Ease Down (イーズ・ダウン) | 勤務時間と責任の段階的な軽減 |
| ● Compressed Time (コンプレスト・タイム) | 年間の総時間数は変えず、勤務時間を自由に決める |
| ● Time-Banking (タイム・バンキング) | 勤務時間を貯蓄し他の目的に使う |
| ● Limited Working (リミテッド・ワーキング) | 限られた勤務時間で働く |

BTのフレキシブル・ワーク施策は2つに大別される。ひとつは情報技術を活用したテレワーク施策だ。およそ10万人いる従業員のうち、在宅勤務者が1万人に及び、7万人以上が部分的に在宅勤務を取り入れている。最初の在宅勤務制度が発足したのが1986年。1998年には、「問われるのは、就業時間や就業形態ではなく仕事の成果だ」という趣旨で、自分の勤務体系を自由に決められる「フリーダム・トゥ・ワーク」施策が導入された。2002年から全社的に通信のプロードバンド化が進み、これも在宅勤務の増加に拍車をかけた。BTジャパンの元・会長で、現在は同社シニア・アドバイザーの職にある北里光司氏はこう話す。「在宅勤務社員は営業が多いですね。全社的にテレワーク施策を奨励しているのは事実で



BTジャパン
シニア・アドバイザー
北里光司氏

すが、最後に決めるのは本人の意思です。イギリスは住宅事情がよくて、郊外に大きな邸宅を持つ人がざらにいます。在宅勤務が盛んなのは、一家の大黒柱の書斎すら満足に持てない日本の住宅事情との違いもあるのです」

2年間の長期休暇とボランティア活動への出向

もうひとつの施策は、文字通り、フレキシブル・ワーキング・システムと呼ばれるものである（図表3）。パートタイムで働く人は5000人、数人で同じ仕事を分担するジョブシェア人材は500人いる。

ここでは、いずれも利用者が多いタイム・アウトとヘルピング・ハンズについて詳しく説明しよう。

タイム・アウトとは、合計2年を限度に、最大4回まで取得できる長期休暇制度だ。充電の機会を与えることで、有能な人材を確保する狙いがある。取得を希望する本人が申請し、上司が本人のキャリアプランや人生設計、自部署の業務の繁閑具合、休暇中の代替人材の確保などを考慮し、期間中は有給か、無給かを含めて、決定する。専門分野の勉強や資格取得、育児や介護、ボラ

ンティア、裁判での陪審員、軍務、政治活動、スポーツ、長期の海外旅行など、さまざまな目的で活用されている。

もう一方のヘルピング・ハンズは、キャリアパスの一環として、ボランティア組織やNGO、政府機関などへの出向が最大2年間まで認められる制度だ。これも有給、無給のどちらもあり得る。BTにとっては、社の社会奉仕活動の一環という位置づけだ。「これを使い、2年間、チャールズ皇太子の秘書を務めたマネジャーがいます。会社に戻ってきた後は、元・秘書という肩書きはいろいろな場所で評判となり、本人、会社双方に大きなプラスでした」（北里氏）

コスト削減など多大な経済効果

興味深いのは、これらの施策で、どんな経済効果が実現できたのかを数値で検証している点だ。BTでは、パソコンや携帯電話、スキャナー、プリンター、ネットワーク機器など一式を在宅勤務

BT

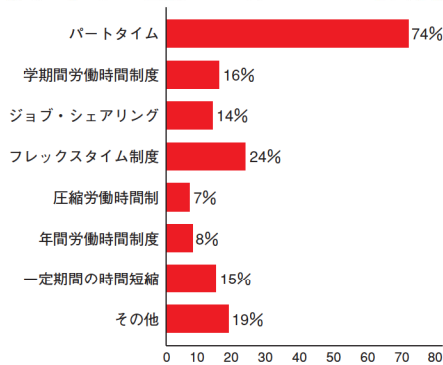
- 事業内容：市内通信、長距離電話、国際通信、移動通信、インターネットサービス、ブロードバンドサービス、ITおよびグローバルソリューションズ
- 本社所在地：ロンドン
- 設立年：1896年
- 従業員数：9万9600名（2005年度平均）
- 売上高：186億2300万ポンド（2005年3月期）



イギリスのワーク・ライフ・バランス事情

長岡久美子（ワークス研究所）

【図表4】イギリス企業のフレキシブル・ワーク導入率（複数回答）※2



イギリス政府は2000年3月にワーク・ライフ・バランス・キャンペーンを開始した。目的は、柔軟な働き方の導入で、生産性が向上し競争力が高まることであり、その要がワーク・ライフ・バランス・チャレンジ基金であった。企業に対して施策導入のためのコンサルティング費用を助成するもので、約400社に1130万ポンド（約22億円）が拠出された。BTをはじめとする大手企業22社による雇用主団体Employers for Work-Life Balanceも設立さ

れ、加盟企業の成功事例を広報することでワーク・ライフ・バランス施策の普及を図った。

並行して関連する法改正も進んでいる。2002年雇用法では、出産休暇の拡充、6歳未満の子供または18歳未満の障害のある子供の親に対し、柔軟な働き方を申請する権利の付与、最長2週間の有給の父親休暇といった施策が設けられた。

また、昨年10月には「就業家族法案(Ment and Families Bill)」が発表され、2007年4月から、現行6カ月間の有給出産休暇を9カ月間に延長（最終的には1年間に延長）、新たな父親休暇の導入（母親が出産休暇終了前に職場復帰する場合、代わりに父親が休暇・給付を取得できる）、柔軟な働き方を申請する権利を介護者にも拡大するなど、流れは強まるばかりだ。

根底にあるのは私生活を重んじる国民性

貿易産業省の調査によれば、企業での導入率が高いのは、パートタイム（74%）、フレックスタイム制度（24%）、学期間労働時間制度（16%）であり、従業員の利用率が高いのは、フレックスタイム制度（55%）、在宅勤務（54%）、学期間労働時間制度（46%）（※1）であった。また、導入による効果としては、従業員との関係が改善（71%）、従業員の勤労意欲の向上（69%）、

離職率の低下（54%）が挙げられる（※2・※3）。

イギリスでワーク・ライフ・バランスの概念が浸透した背景にはさまざまな要因がある。EU主要国と比べて就業時間が長いが生産性が低く、ストレスや健康上の問題を訴える者が少なくないこと、好景気に伴う人材不足が続くこと、企業は優秀な人材を確保するために柔軟な就業形態を導入する必要があったこと、共稼ぎ・ひとり親世帯の増加や24時間型社会の進行により、週休2日の9時～5時勤務といった従来の労働時間枠では労働者や顧客のニーズに対応しきれなくなったことなどが挙げられる。また、ITの進歩によりオフィス以外の場所でも仕事が可能になったことも一因だ。

しかし、根底にあるのは、仕事だけでなく家族と過ごす時間やボランティア活動、自分の趣味の時間といった私生活を大切にしているイギリス人の国民性だ。夫が第4子を出産する際、子供となるべく一緒にいられるよう、ブレア首相が執務量を減らすと宣言したのが象徴的だ。

※1 扶養児童を持つ従業員のみを対象とした質問
 ※2 出所: "The Second Work-Life Balance Study: Results from the Employer Survey" (貿易産業省2003年)
 ※3 出所: "The Second Work-Life Balance Study: Results from the Employees Survey" (貿易産業省2004年)

者に支給している。1セット約40万円かかる。しかし、その金額を差し引いても、テレワークの推進により、オフィスや通勤、営業用車に使うガソリン代の削減などで、会社全体で年間100億円のコスト削減を実現した。また、それまでは出産と育児を理由に退職を余儀なくされていた女性たちの職場復帰率が98%になり、新たな社員の採用や教育に関わる費用が年間6億円節減された。さらに、欠勤率の低下、生産性の向上、ストレス症の減少、従業員および顧客満足度の向上、オフィス統合による資金削減効果など、多大な経済効果が実現している。「在宅勤務の唯一の欠点は、1対1のコミュニケーションが激減することです。それを補うために、定期的な会議の場を設け、その夜は盛大にパーティーを開く部署が多い。そうした費用は惜しみません」（北里氏）

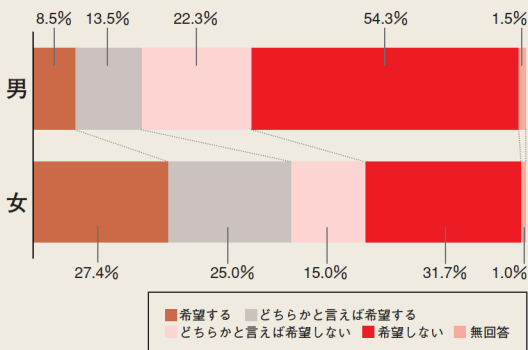
こうした施策を進めた同社人事担当取締役のジョン・ステイル氏は2002年にこう述べている。「労働者の大半がフレキシブルに働くことができれば、すべての人に雇用機会が与えられ、人材不足が緩和される。通勤ラッシュも緩和され、大気汚染の改善や経費の削減につながる。さらに平日でもベッドタウンが活気に満ち、犯罪が減少する。地域の活動やボランティアに参加する人も増え、健康も増進する。ワーク・ライフ・バランスはすべてにメリットをもたらす」。日本にも大いに当てはまることではないだろうか。

20世紀の働き方から脱却しよう

脇坂明氏（学習院大学経済学部教授）

数年前から、「多様就業型ワークシェアリング」という別称で、フレキシブル・ワークの重要性を訴えてきました。当時、ワークシェアリングという点、全員が同じ時間だけ仕事を減らし、仲間の雇用を守るという緊急避難的な意味合いが強かったのです。そうではなく、短時間であれ、在宅であれ、あるいは育児休暇であれ、働く個人が自分のニーズに合わせて、「週日9時から5時まで働き、足りない分は残業で補う」という硬直的な働き方を変えなければならな

【図表5】短時間正社員の希望率



出所：「多用就業型ワークシェアリング制度導入意識調査」（2003年10月実施、厚生労働省）より。対象は20代～50代の男女各1250人

い、と考えたのです。

一律の時間に縛られた働き方は、働く個人の問題だけでなく、オリジナリティや創造性が要求される仕事を否定し、企業の生産性を阻害します。ただ、勤務の柔軟性と企業業績の正の相関関係は証明できるのですが、柔軟性を高めたから業績が上がったのか、業績がよい企業だから柔軟性を増すことができたのかを正確に区別できないのが現実。しかし、先進国においては、フレキシブル・ワークが企業の生産性を高めることは常識から考えて当たり前だと思います。

過去の事例研究も含めて 職場での真摯な議論を

この問題は少子化対策とからめて考えられがちですが、それでは問題の本質が見えなくなりますが、育児休業の取得目標を一律に決めて、政府が上から押し付けると、「育児を取らずに短時間勤務や在宅で働きたい」という人のニーズに蓋をかぶせることになる。こんな馬鹿な話はありません。少子化対策から入る議論は百害あって一利なしです。

百貨店業界は育児による短時間勤務を20年前から実践してきました。私たちの調査では、ノウハウが共有されている職場、されていない職場と、大きく分かれていました。後者の職場では、短時間勤務の人は管理職に不向きという短絡的な結論に陥ってしまう。これでは貴重な人材が埋もれてしまいます。

個々の企業に求められるのは、職場ごとに、どうしたらフレキシブル・ワークが導入できるかを真剣に話し合う場を設けることです。販売員を例にとると、勤務時間が減った人の売上げ目標をどう設定するか、時間に比例させればいいのか、給料はどうするか、職種転換は必要なのか、そういう話を地道に積み上げていけばよいのです。労働組合の役割が重要になるでしょう。

これは、企業の人材マネジメントにとって、生産性上がる実には「おいしい話」なのです。最も迷惑をこうむるのは、9時～5時勤務プラス残業で、仕事を割り振るのに慣れたマネージャーかもしれません。今後、マネージャーには、在宅勤務、短時間勤務、あるいは長期休暇の人まで、多様な勤務形態の社員をマネジメントする力が必須になるでしょう。



わきさか・あきら
学習院大学経済学部教授。労働経済学専攻。1953年生まれ。京都大学経済学部卒業。同大学院経済学研究科博士課程修了。岡山大学教授を経て現職。著書「職場類型と女性のキャリア形成」（御茶の水書房）、「日本型ワークシェアリング」（PHP新書）。2004年4月から1年間、英オックスフォード大学日産日本問題研究所客員研究員を務める

一方の個人も、会社任せではなく、自分のキャリアをしっかり考えることが必要です。育児や介護だけでなく、将来のキャリアアップのために仕事を減らし、学習にあてるという人も増える。しかも、「働いた時間や場所ではなく、仕事の成果で評価される」傾向が強まり、安閑とはしていかれません。

通信環境の整備などもあり、フレキシブル・ワークが当たり前になり、その言葉自体が消滅するのが100年後の22世紀だと考えています。明らかなのは、この流れは止まらないということです。



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24回 マツダ
ロードスター



「人馬一体」を実現する！
ギネスブックに載る
名車ロードスターは
不屈の信念から生まれた！

「マツダ・ロードスター10点……」

選考委員が投じた点数が次々読み上げられていく。昨年11月、東京・六本木ヒルズでの2005―2006日本カー・オブ・ザ・イヤー最終選考会。初公開の開票風景に誰もが固唾をのんだ。

トヨタ・レクサスGSが日本上陸に花を添えるのではないか。そんな下馬評を覆したのはフルモデルチェンジを果たした3代目マツダ・ロードスターだった。委員60人中31人が満点の10点を入れ、大量447点を獲得。次点レクサス（309点）に大差をつけての栄冠だった。

会場で涙を流すひとりの男がいた。初代でサスペンションの設計、2代目、3代目と続けて開発責任者である主査を務めた貴島孝雄だった。マツダの受賞は23年ぶり。この間、経営危機に陥り、米フォード社の傘下で再起を期した。今回は新生の「最もマツダらしい車」として初めか

ら受賞をねらった。感激もひとしおだったろう。ただ、貴島の涙にはもっと深い意味があった。それを誰よりも知るもうひとりの男が広島にいた。

授賞式から1カ月後、広島本社を訪ねた。貴島の隣に、すでに退職し、久しぶりの本社だという初代の主査、平井敏彦が座る。「平井さんがいなかったらこの車は存在しなかった」と貴島が語る人物だ。1935年と1949年生まれ。師と弟子、深い絆と強い志で結ばれたふたりの男。ロードスターの開発物語は、その苦闘の軌跡にほかならない。

話は20年前にさかのぼる。最初の主役は平井だ。2シーターオープンタイプの「ライトウェイトスポーツ」と呼ばれる小型軽量スポーツカーを造る。86年、開発がスタートした。

「しかし、量産化まで行けるはずがないと思っていた人がほとんどでした。潰そうとする動きもありました」

平井は当初の状況をこう話す。本



マツダ プログラム開発推進本部
第2プログラム開発推進室
マツダロードスター 開発主査
貴島孝雄氏



初代ロードスター開発主査
平井敏彦氏

来は研究機関である技術研究所の発案だったため、本流の商品企画本部は「今さらそんな市場は存在しない」「戦略上も採算上も必要ない」と非協力の構えを崩さなかった。人がいない。「走りを楽しめる車を造れば必ず売れる」と主査を志願した平井は研究所に頭を下げ、人を分けてもらった。

「ただ、世の中よくしたもので、設計する場所もなく、空きスペースを転々とするうちに、噂を聞きつけて、自分も首を突っ込みたいと希望者が集まってきたのです。この人なんか最初から手伝ってくれた最たる人でした」

と隣の弟子に目をやる。貴島は上司から、「やるなら残業か休日出勤でやれ。正規の金は出ない」と釘をさされたが、スポーツカーの開発は夢が叶うチャンスだった。「少数ながら同じ

思いを持った人間」(貴島)が集まるうち手狭になり、最後は車庫に使われていたワンフロアに行き着いた。コンクリ打ち放し。窓際にガードレール。すぐ外は川。人、金、もの、場所、社内の理解もない何重苦もの逆境の中で、名前だけは立派にと「リバーサイドホテル」と命名、メンバーが結集した。「それがよかった」と平井が話す。

「限られた資源を有効活用するには、すべてを同時進行で進め、切れ目のない一貫した開発体制をとるしかありませんでした。それには同じ場所でも顔を突き合わせ、外の声に煩わされずに集中できる場が必要でした。すると、面白いことをやっていると連中がいると、生産サイドからも見に来て、アドバイスしてくれる。最初は「姜腹の子」だったプロジェクトが次第に無視できない集団へと成長していったのです」

「感性」に訴える 「割り切る勇気」を持つ

自分たちはどんな車を作るのか。平井はメンバーたちにひとつの言葉を示した。「人馬一体」。乗り手と馬が心を通わせて走る。そんな関係を人と車の間にも生み出したい。車が乗り手の気持ちを感じ取ったように動く楽しさ。馬力やハイテクではなく、車の価値を「感性」に訴える。それには既存の常識とされる性能をあえて「切り捨てる勇気」も必要だった。

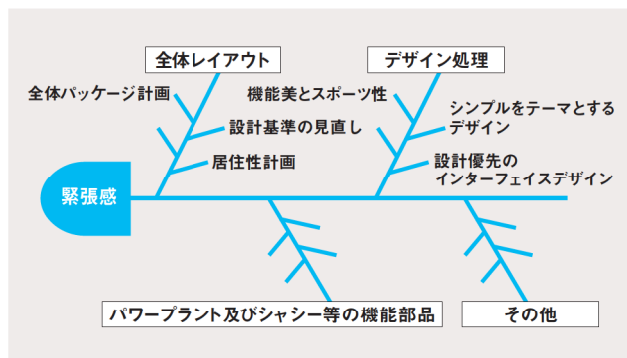
「このボンネットの下には血が流れている」 師は高らかに人馬一体論を謳った!

「例えば、遮音材を入れると重量もコストも増えてしまいます。静かな車が欲しいければセダンに乗ればいい。ライトウェイトスポーツは欲をかいいたらできません。こだわるところ以外は割り切って捨てる。とかくエリートは誰も満足できるような車を造ろうとして、切り捨てる勇気を身につけていない。だから私が手を挙げたのです」

平井は設計出身だが、一度、地方のディーラーのサービス部門へ出向になった。クレーム処理に追われる毎日。「トヨタや日産と同じような車ならマツダを買う必要はない」。顧客の声に悔しい思いをした。本社に戻り、ライトウェイトスポーツ開発の動きを知った。「マツダが造るべき車だ」「人には任せられない」。当時51歳。最後の仕事と決め、現場に立ったのだった。

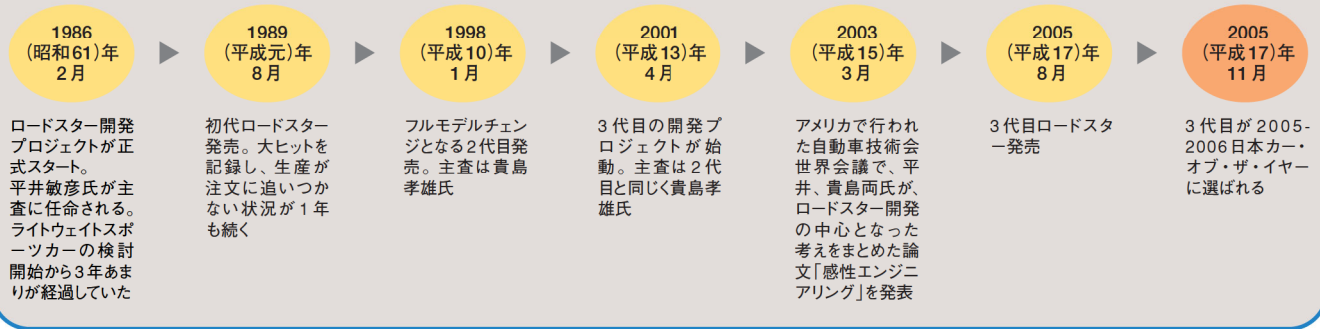
最大の課題は、人馬一体をいかに設計で表現していくか。平井はある方法を思いついた。品質管理で用いられるフィッシュボーンチャート(魚骨図)と呼ばれる図解法の応用だった。まず、魚の頭部に人馬一体のコアセプトを置き、背骨から「緊張感」「ダイレクト感」「走り感」……といった中骨の項目を引き出し、柱となる

【図表】フィッシュボーンチャートの例



感性を言葉に置き換えていく。具体的な設計では、それぞれの感覚を魚の頭部に置き換え、背骨から、部品の仕様へと落とし込むための中骨、より細かな小骨の要素を引き出していく。例えば、緊張感については「全体レイアウト」「デザイン処理」「パワープラント及びシャシー等の機能部品」といった中骨で構成し、このうち、全体レイアウトは、「あえて狭

ロードスター 開発の軌跡



「居住性」「スポーツカーとしての乗降性」「運転席からの視界検討」……等々の小骨に分解していく。この小骨の要素を図面化すれば、緊張感の感覚をつくり込むことができる。できあがった図面や試作車は、社内基準に合わない部分が随所であり、開発が行き詰まる場面がしばしばあった。車体の地上高も基準は1500ミリ。「それでは走る楽しさが出ない」と135ミリを譲らなかつた。

「社内基準を全部満たしたらライトウエイトスポーツなんて造れません。地上高も、ホイールベース（前後の車軸間の距離）が普通の車より短いから135ミリでも問題ない。世界各地を試走して確かめ、基準は無視しました。何か問題が発生したら、全責任を負うと証書も残しました。ユーザーも地上高が低いと知って運転する。クレームはそんなに来ないはずだと、ある程度読んだ上でのことです。芝居を打つことも必要でした」（平井）

こうしてスタートから3年後の89年8月に発売された初代は、注文に応じられない状況が1年も続くほど、大ヒットとなり、潜在的な市場が存在したことを見事に証明したのだった。

ところが、平井はその後、思わぬ運命をたどることになる。最後の仕事のもりだったのが、自身は反対した新車種の開発を上層部から命じられた。発売はしたが、売れずにまもなく生産

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

中止。失敗に終わる。「お前がロードスターを引き継げ」。平井は貴島に後を託すと、大学で指導する道を選び、会社を去った。「この車のボンネットの下にはオイルではなく血が流れている」——師が高らかに語った人馬一体論を弟子は深く胸に刻んだ。

**「オレがやるしかない」
3代目の企画に危機感**

ここから物語の主役は貴島に移る。主査を務めた2代目（98年発売）は、最も重要なユニットであるプラットフォーム（車台）も、エンジンも初代と同じものを使い、モデルチェンジよりはむしろ、市場の要望に配慮した「リファイン（洗練）」に近かった。

「平井さんの財産をそのまま受け継ぎました」と本人は話す。2000年5月、ロードスターは2シーターオープンスポーツカーとして史上最多の総生産台数（53万1890台）を達成。ギネスブックに登録された。他社が続々追従する中で群を抜く人気、特に欧米で高い支持を得て、師弟2代で叶えた金字塔だった（2004年には70万台を超え記録更新）。

貴島も50歳を過ぎ、主査は後進に譲るつもりでいた。ところが、「これは人には任せられない」——師と同じ決断をしたのは翌01年、3代目の企画が持ち上がったときのことだった。効

率化のため、一回り大型の別の車種とプラットフォームを共通化する案だった。重量も価格も上がる。「これではロードスターでなくなる」「オレがやるしかない」。その決断は初代、2代目とは異なる新たな困難の始まりを意味した。

3代目は、格段に強化された安全・環境規制に対応するため、すべての部品・コンポーネントを変えながら、初代から続く乗り味の楽しさを継承し、超える車を目指す。貴島は各部門から集められた約200名の開発メンバーの顔ぶれを見て呆然とした。ほとんどが2代目から入れ替わっていた。

「走る楽しさの感性をいかに理解させ、共有させるか。初代のときは人も金も場所もなくても、自分たちの好きな車を作るといって、大きなゴールが描け、それに向かうエネルギーはものすごかった。3代目で、果たしてそれができるのか。だからこそ、このコンセプトカタログが必要だったのです」

そういつて、貴島は1冊の冊子を取り出した。開くと、メンバーひとりひとりについて、「人馬一体実現に対する想い」と「担当領域で人馬一体を実現する手段」が本人の文章で記されている。「コンセプトカタログ」と名づけられたこの冊子こそ、予想された多大な困難を克服するためのものだった。

「人馬一体の意味は体感しなければ

わからない。貴島は立ち上げに際し、「コンセプトトリップ」と称して、パーツ別42チームのリーダークラスを連れ出した。初代、2代目のほか、ポルシェ、BMWなど、内外の競合車種を揃え、瀬戸の島々、山陽山陰の景勝地、遠くは東京まで走った。夜は酒を酌みつつ、どの車のどの部分にどんな楽しさを感じたか語らせた。

「一緒に酒を飲むと若手も次第に本音で語り出す。この体験が必要でした」

「葵の御紋」で権限の壁を破る

こうして体感したスポーツカーの楽しさをもとに、フィッツシュポーンチャートを作成。メンバーたちに、小骨として導き出した要素を、自分の担当領域でどのように具現化していくか、目標と実現方法を書かせると、印刷所に出し、製本し、1冊1冊に各自の氏名と通し番号を記入して手渡したのだ。冊子には「感性エンジニアリング」と題した1篇の論文も添えられていた。平井と貴島が3代目プロジェクトのために、感性を設計により具現化するプロセスを論文にまとめ、世界的に権威のあるアメリカ自動車技術会で発表したものだった。

「コンセプトカタログはひとりひとりのコミットメント（公約）を集約した宣言書であると同時に、すべての原

点となるものでした」（貴島）

最大の課題は軽量化だった。強化された規制に対応すると重量はどんどん増える。膨大な数の部品ひとつひとつについて、グラム単位で減量化が徹底された。例えば、ある部品を補強すると重くなる。主査としてはそのままでは承認できない。コンセプトカタログを取り出し、自分で書いた文章を読ませる。最初の志を思い出させ、担当領域でほかに削れる箇所がないか懸命に探させた。

「壁にぶつかったら立ち戻る。メンバーは自分の担当箇所の部分最適に陥りがちですが、周りも読み、関連する領域の担当者が何を目標しているか、その思いを読み取る。人馬一体を実現するゴールを描かせ、トータルで最適になるような動きを求めたのです」

メンバーたちの原籍はもともと所属する各部門にあり、職務上の正式な命令系統もライン側にある。その上司は組織の都合を優先しがちだ。それがプロジェクトの全体最適と合わない場合、貴島は人馬一体のコンセプトを、公的な権限関係を越えた「葵の御紋」として掲げ、ゴールを共有させた。

さらに貴島は、「われわれが造るロードスターは、開発ストーリーそのものが商品力を持つ」と、節目ごとにメンバーたちが仕事に向き合う真剣な姿を写真に記録し、物語を作りながら、互いに士気を高めていった。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

ロードスター 成功の本質



人馬一体

- ① 善悪の判断基準
 - ② 場づくりの力
 - ③ 現場での直観力
 - ④ 個別と普遍を往還する力
 - ⑤ 清濁併せ呑む政治力
 - ⑥ 賢慮の組織的育成
- 賢慮型
リーダーシップ**

初代は絶賛されながら、イヤーカーの栄冠はトヨタの初代セルシオ、海外名レクサスにさらわれた。「継承と進化」を果たした3代目は悲願達成とともに、その雪辱を果たしたのだった。

マツダは02年から、「Zoom-Zoom」(ブーブー)にあたる英語の子供言葉(「走りを楽しむ」)をアピールする商品戦略を打ち出した。この戦略を最も象徴するのがロードスターとされる。かつて、周りから冷ややかな視線を浴びながら、自らの信じるものに従った男とその志を継いだ男、ふたりの強い意志がなければ、日

本が世界に誇る名車が生まれなかったことを考えると、リーダーに求められる条件を改めて考えざるを得ない。

平井と貴島は今、地元の居酒屋で「赤ちようちゃん研究会」と名付けた飲み会を開き、若手相手に独自のものづくり論を説いている。ロードスターユーザーたちと車を駆って、古都の寺社をめぐるツアーなどにも若手を連れ出し、夜は酒を酌みつつ語り合う。貴島がいう。

「心打つものに触れた感覚を仕事の場面で思い出せば、創造力が湧きます」

感性エンジニアリングは継承され、進化を続けている。(文中敬称略)

企業に必要なのは未来創造の戦略 賢慮型リーダーを確保・育成せよ!

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



もしロードスターがなければ、おそらく、新生マツダの「Noon-Noon」な商品群は生まれなかった。ロードスターの開発は単なる商品にとどまらず、戦略レベルでの優れた決断と実行であった。注目すべきはそれが経営トップではなく、現場のプロジェクトリーダーによってなされた点だ。これは何を意味するのか。

近年、政治学の世界では哲学者アリストテレスが唱えた「フロネシス（賢慮）」という概念に関心が高まっている。ビジネスの世界にもこの概念を重ね合わせたとき、われわれが今育成すべき実践的リーダー像が浮かび上がる。

フロネシスとは、そのときの文脈や状況に応じて最善の判断と行いができる実践的な知恵をいう。ただの思慮分別ではなく、妥協を超えたダイナミックなバランス感

覚と実行力だ。平井、貴島両氏は典型的な賢慮型リーダーといえる。賢慮を構成する6つの能力からその姿をとらえ直してみよう。

フロネシス(賢慮)の6つの構成能力とは？

1 番目は、善悪の判断基準を持つ能力だ。よい車とはどういうものか。両氏とも明確な判断基準を持っていた。だからこそ、こだわりと割り切りという両極の判断が必要なライトウエイトスポーツの開発を成功させることができた。

2 番目は、場づくりの能力だ。他者と文脈を共有し、共感を醸成できるかどうか。平井氏は「手伝わせてくれ」と人が次々集まる場を生み出すことにより、経営資源の乏しさを克服した。貴島氏はコンセプトトリップで共通体験を重ね、場の共有を何より大切にした。今も赤ちようちん研究会など、知を伝承する場を持ち続けている。

3 番目は、現場での直観力。「神は細部に宿る」というが、個別具体的な事象の奥にある本質を見抜く力があるか。両氏ともこの直観力に優れる。車の地上高にしても、

150ミリの社内基準より、ライトウエイトスポーツにとって、135ミリの高さの持つ本質的な意味を直観したから、検査部門の反応に屈しなかった。

ただ、こうした直観はそのままでは相手に伝わらない。個別のミクロの直観をマクロの普遍的な概念で構成することが求められる。それが、4番目の個別具体と普遍を往還し、相互変換する能力だ。ロードスターの場合、個別の事象が常に「人馬一体」で表現される普遍的な価値と結びつけられていた。さらに貴島氏は、開発風景を節目ごとに写真で記録するなど、日々の個別具体的な出来事を「人馬一体の車を造る」というゴールに至るトータル物語として紡いでいった。時間軸で未来を描きつつ、部分と全体をつないでいくイマジネーション能力は見事だ。

清濁併せ呑む政治力も持て!

5 番目は政治力。普遍的な概念を善に向かつて実践するには、清濁併せ呑む政治力も必要だ。人馬一体を実現するため、平井氏は社

内基準を無視する、自分が全責任を負うとやって芝居を打つなどの技も駆使し、貴島氏もいざとなる人馬一体を「葵の御紋」にして、公的な権限関係を超えていった。

そして、6番目に求められるのが、賢慮の組織的育成だ。ひとりだけの賢慮にとどまらず、自律分散的に賢慮を有した組織を構築する。貴島氏はコンセプトカタログについても周りのメンバーへの目配りを求め、全体の中の自己認識により、賢慮を組織的に高めようとした。平井氏も赤ちようちん研究会など、伝承の場で次世代の賢慮の育成に力を注いでいる。

企業は、どうすれば新しいビジネス機会や市場や技術を生み出せるのか。外部環境や内部資源の客観的で論理的な分析から導かれる戦略では、ロードスターは生まれなかった。戦略とは未来創造でなければならぬ。賢慮型リーダーの活用・育成がどこまでできるか。それを自社の型として定着させた企業が常に未来を創造する。



ワタミグループの代表・渡邊美樹氏に取材したことがある。限られた時間の中、取材のテーマとは違う有機食材やワタミファームに話がおよぶと、口調にぐっと熱がこもり、止まらなくなった。渡邊氏がどれだけこの分野に力を入れているか、実感した出来事である。それを聞いたワタミファーム代表取締役社長の武内智氏は、「そうでしょうね」とうなずき、笑った。

「とにかく私にこの仕事をするように説得するときも、社長は本当に熱心でしたから。『ワタミをワールドとして使ってください』と言われたら、もう断る理由がないでしょ」

渡邊社長にスカウトされるまで、武内氏の歩んできたビジネスマン人生は、紆余曲折、転機に続く転機だったといえる。不況の最中に千葉工業大学を卒業。自動車メーカーの工場見学に行ったが、どうにもモノを扱う仕事は向いていないと痛感し、人相手の仕事がしたいと、当時業容拡大中で人材採用に熱心だったすかいらくに入社した。武内氏の世代は、新興産業だった外食産業に大量の人材が流れている。彼らは今、業界の中核を担うようになった。すかいらくに6年ほど勤めたあと、故郷北海道でレストラン運営会社を設立。レストランやデリカショップを運営した。4年後には聘珍楼に移り、取締役までに昇進した。だが1999年に、NPO法人北海道有機認証協合理事になるという転身を遂げている。その先が2001年のワタミへの入社である。経験豊富、百戦錬磨。しかも有機農業への関心が人一倍強いとあって、渡邊氏が目をつけたのも当然と思える。一見、いかにもビジネスマン然とした武内氏の姿を見ると、『有機農業』とイメージが一致しないのだが……。

「そうでしょうね。これまで有機農業というとなかなか商売ベースになりづらかったものなんです。

関係者にも全共闘世代の人が多くて、よくも悪くも理想主義。有機農業で儲けるとか、産業化するということへの抵抗感が強くありましたから」

小さな農場で、一部の支持者たちとともに運営するコミュニティ。それが有機農業には多かった。

「有機農法に取り組んでいる人は、研究者肌の人が多いですよ。一生懸命やる反面、人に頭を下げられなくてね（笑）。農家の人たちに何かを頼むと『いいですよ』という答えしか返ってこない。本当なら『ありがとうございます』と言わなければいけない場面であつてもです。彼らの感覚では、自分の作ったものをおすそわけするんであつて、ビジネスにはなっていないわけなんです。それでは将来性は望めません」

「有機農業をやれるなら」と 外食産業に戻ってきた

有機農業、そして広く日本の農業一般について、武内氏はワタミ入社以前から見聞を広げてきた。安全、安心でおいしい食材を、もっと多くの人々に届けよう。それが願いだつた。渡邊氏から声がかかったときも最初は気乗りがしなかったという。

「だつて、もう外食産業はいよいよ気分だつたんです。どこへ行ってもやることは同じですし、食材にこだわるといっても本気になる外食はないだろうし。そうしたら、ワタミでは自分のところで有機野菜を作る農場をやりたいというんです。そういう素材特化型の仕事ならやってもいいかな、と思いました」

もともと武内氏は、有機農法で作った食材が高価で、一部の人しか買えないとか、有機作物だけを使ったレストランといった特別な場所でしか食べられない状況に強い不満を持っていた。普段口にする食

武内 智

株式会社ワタミファーム
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。がんじがらめの農業行政、経営意識のない農家。その中で挑んだ有機農業産業化への道を、武内氏のひとつの決断が拓いた。

文・千葉 望／写真・栗原克己

決断の
瞬間
と き

材に、どれだけ添加物や農薬が使われているのか。普通に生活しているうちに「危険な食材」を、知らず知らず食べているかもしれない。

「和民」だったら安いから、若い人でも週に1回は行けるかもしれません。彼らが何も考えなくても、普通に安全な食材を食べられるようにしたい。それが『和民』の魅力になるし、ビジネスを展開する上でも大切なことだと思うんです。ワタミファームが全国で農場を展開することも可能だと聞き、私の夢も広がりましたね。外食の仕事はもういいと思っていただけで、思い切り変えられるかもしれないなら、やる価値はあるでしょう?」

入社してから、まず武内氏が手がけたのは、全社員に徹底して有機農業や食材について教えることだった。役員にも2時間をかけて「有機とは何か?」というセミナーを行った。よくスーパーマーケットなどでは有機作物を置くことに抵抗を示すものだという。それを置いてしまうと、有機農業以外の農作物を否定することになると考えるのだ。

「私は違うと思いますよ。有機農法とは安全や安心の基準なんです。だから、社内のセミナーでも『ワタミにとっての安全や安心の基準って何?』と問いかけたし、取引先にも問いかけました。最初は商品部のトップとして入社しましたから、まずぶちあげたわけです。」

なぜ有機農法の食材を使った外食ビジネスをやるのか、社員自身に考えさせるんです。そのうち意識改革が進んで、虫と農薬の関係も理解するようになります。そうすればみんなついてきますよ。私は店長たちに『うちの農場から出荷する野菜には虫はいないからね』と言う。事前に言っておけば納得します。もっとも、今は、農業に耐性を持った虫も出てきて、虫がついているからといって安心できない時代になってしまいましたね」

「安全、安心 おいしい食材」を もつと多くの人へ

たけうち・さとし
1952年北海道生まれ。77年千葉工業大学卒業後、(株)すかいら一く入社。83年退社。84年に札幌でレストラン運営会社を設立。88年(株)聘珍楼に参加。99年NPO法人北海道有機認証協会理事に就任。2001年ワタミ(株)に入社、商品本部長に就任。02年(有)ワタミファーム代表取締役就任。03年農業生産法人(有)ワタミファーム代表取締役・COO就任。05年(株)ワタミバイオ耕研代表取締役就任。



農家の自立を阻む農業行政 経営意識を持たない農家

実際に有機農法を取り入れて、持続型の農業を続けていくのはむずかしいものだ」と武内氏は言う。以前、北海道にある農場の指導をしたことがある。その後、武内氏がワタミに移り、2年ほど目を離している間に、悪い評判が立っていた。

「呼んで話を聞いてみたら、もうあつぷあつぷの状況でした。農協（以下JA）の経営指導も入っているということでした。そこで役場やJA支店長などにも話を聞くと、彼にはだいたい借金があるという。しかしそれは、JAのやり方がひどいせいもあるんです。経営指導に入ると彼らが何をするか。JAの化学肥料や農薬を買わせる。もつと収穫量を増やせ、有機だから量がとれないのだというわけです。資金も貸し付けていました。しかしそれは7%の高金利。だめになった農場に経営指導と称して入り、高金利で農家は徐々に追い詰められる。そして最後は農業を廃業せざるを得ない状況に追い込まれてしまうケースがしばしば。農場は根抵当で担保に取られていきます。保証協会が保証できないものをJAがとるん

だから、整理回収機構みたいなものですよ。

農家は銀行との付き合い方を知りません。だからJAの言いなりにならざるを得ないし、7%なんていう金利を呑むしかない。私は腹が立ったものだから、彼に「農場をやめてうちの社員になれ、そして俺の経営を見ろ」と言いましたよ。有機農業は、やりようと作物次第なんです。土地を休ませながら生産しなくてはいけませんから、ある程度の面積が必要になる。面積があれば、管理しなくてはいけない。マネジメントをする人間が重要なんです。マネジメントがうまくいかないと、もうグチャグチャになります」

農家の多くは経営という概念を持っていない。PLがなく、予算を作らせてもできない。せいぜいJAに提出する計画書並みの内容であり、提出用の数字をこしらえるだけ。「企業だったらまったく通用しないレベル」だという。

「何しろ借金を少しでも減らすために、持っていた新しいパソコンを会社で買い取ってあげたら、手に入ったお金で新しいパソコンを買ってきたぐらい、計算ができなかった（笑）。そういう人間の借金だけ増やしたJAのやり方には、腹が立ちます」

話題がJAの指導法になると、武内氏の口調は

フル装備はいらない 形にもこだわらない そうしたら採算は合う



激しさを増してくる。腹に据えかねることがあまりにも多すぎるからである。地方の状況を少しでも知っている人なら想像がつくと思うが、地域社会の中で役所やJAはあらゆるところで根を張り、地域の支えであるとともに既得権をがっちり固める存在である。よそ者が、いくらい改革案を提示したところで、おいそれとそれが実行に移される環境にはない。だから武内氏は、10年前に農地法に抵触することを承知でまず農地を作ること手が出た。自前の農地を持たなければ、新しい試みも不可能である。「山を切りひらいて、山林から農地に転用するわけです。木を切つて造成するんだからゴルフ場と同じ。簡単に許可なんか出ませんからね」

武内氏はワタミの仲間をまず農地組合法人に出向させ、そこで実績を積ませてから本格的な農業生産法人を作ろうと考えた。しかし役所に正面から依頼しても、けんもほろろの扱いを受けた。壁の厚さを痛感する出来事だった。

「だけど、それまで付き合いを続けてきた有機農業の仲間が協力的でした。千葉ではみんな土地を貸してくれ、農業をやらせてもらえましたもの。2000年1月にスタートしたところが3・2ヘクタール、



ワタミの第1号の農場（千葉県山武農場）となりました。1年たったら実績が評価され、農業特区の申請もできたんです」

だが、と武内氏は言う。千葉で成功したやり方をそのまま他県に持っていったとしても成功するとは限らない。自然相手の農業のむずかしさである。

親友の遺志を継ごうという 決断が道を切りひらいた

実は第1号の農場に取り組んで半年ばかりたったころ、武内氏に大きな転機と決断の瞬間が訪れている。当時、武内氏はワタミに移り、有機農業の農場経営を任されて「5年目で単年度黒字」の計画を立てていた。だが有機農業で利益を上げるのがむずかしいことは身にしみている。決裁が下りたものの、内心では「黒字になるまで8〜10年はかかるか」と考えていた。そんなとき、武内氏と志を同じくして群馬県在住で有機農業に一生懸命取り組んでいた親友が亡くなったのだ。あとには10ヘクタールの農場が遺された。

「奥さんに言われたんです。『この農地を使って有機農業を続けてくれる？』と。そのときに『やる』という決断を下したことが、今につながっていますね」
そのとき友人から受け継いだのが、現在のワタミファーム群馬県倉淵農場である。

「思いを引き継いでいかなければならないという気持ちでいっぱいでした。黒字化するには、それまでのやり方を見直す必要があります。考えてみると以前のやり方はフル装備だったんです。すべてのスペックを揃えて、ログハウスも建てて、形から入っていた。だけど農場を成功させるなら、そんなものは利益が上がったあとで揃えればいいこと。ですから群馬では居抜きで受け継いだ設備をそのまま生か

し、できるだけ金をかけない経営を心がけました。そうしたら採算が合うんですね（笑）」

マネジメントと売り先の確保で 有機農業の可能性が広がった

ワタミ入社前にさまざまな経験を積んだとはいえ、企業の中で利益を上げる経営という点では、武内氏にもまだ甘さがあったというべきだろう。倉淵農場での初期投資は1000万円にも満たなかった。アルバイトの導入など人件費の削減にも手を付けた。

「あ、これは利益が出るな」と予測できたときは嬉しかったですね。その後実際に動かしてみても『行ける!』という手ごたえを得ました。きちっとマネジメントさえできれば、そして売り先さえあれば、有機農業は大きな可能性を秘めているんです」

おそらく、読者の中にも有機食材の「お取り寄せ」の経験者がいると思うが、注文を受けて、そのときどきの旬の食材を宅配便で発送するやり方をとっている農家がほとんどだったはずだ。JAは規格品を求めるため、有機農法を取り入れることにより顔面しない。化学肥料や農薬を拒否することが多い有機農家とJAとは、何かとぶつかることが多いのである。だから、有機農家は直接消費者とつながろうとする。たとえそれが、効率が悪く細々としたつながりであっても、だ。

だがこのやり方は危険ともなう。消費者が限られる上、農家自身の営業力も弱いため、なかなか販路が広がらない。経営とかマネジメントという言葉自体、農家には無縁だったのだから仕方ないともいえるが、小口の荷物をあちこちに発送する手間も馬鹿にならないし、大きな目で見れば、小さな荷物を全国に運ぶことがエネルギーの浪費にもつながるだ

ろう。本当は安定的な販路が確保され、効率的で低エネルギー消費の流通が可能になることがいちばんである。ワタミファームの場合、ワタミグループという安定的かつ大きな取引先がある。それがいちばん大きかった。

ここで、ひとつの疑問を武内氏にぶつけてみた。日本の消費者は安全で適正価格（あえて安価とはいわない）、安定的に供給される農作物を強く求めている。食の安全に対するこだわりは相当なものである。BSE（狂牛病）問題での反応を見ればすぐにわかることである。消費者は安全な食物が手に入るのであれば、従来のJA主導の農業にまったくこだわらない。きちんと後継者が育ち、希望を持って就農できるような環境がなぜ作れないのだろうか。

「夢を持ってUターンやIターンをし、農業をやろうとする人は多いですが、がんばりがらめの世界で結局成功できないことが多いですね。企業をなかなか入れないのは、問題が暴露されるから（笑）。ちゃんと農家が経営をやり出したらJAが困る。本当は、企業経営の視点を取り入れれば、ずいぶんよくなると思いますよ。だって農家の基盤整備と称して、草ぼうぼうの田んぼを整地しては、翌年はまたぼうぼうにさせたまま、今度は不要な暗渠をこしらえたりするような補助金の垂れ流し状態が普通にあるんですよ。誰が得をするのか、考えてみればいい。国にお金がないというけれど、現実を見ると有り余っているとは思えない。これを有効に使えば、いろんなことができます。現場を見ると、『どうなってるんだ、この国は!』と思うことばかりです」
だが、ワタミファームの取り組みに注目する地方自治体が増え、誘致活動も盛んになっている。今のままではダメだ!と思う声の高まりがこの国を少しずつ変えていくだろう。その先頭に、今、武内氏は立っている。

『働く過剰——大人のための若者読本』

著者／玄田有史 (NTT出版 2300円税別)

いつから働くことがこんなにも難しくなったのだろうか……。

「働く過剰」という本書の不思議なタイトルには、そんな著者の違和感が込められている。

「コンピテンシー、1-Tリテラシーなど難しい言葉が次々に出てきて、それが人間はダメだと言われている。その渦中にいる若者たちは、本当にシンドイだろうと思いますね。一方で働けない若者たちは過剰なほど自信を失い、人間関係に苦しさを覚えている」(玄田談、以下同)

働くことに関する過剰な情報や過剰なプレッシャー。それらに対する違和感が、「働く過剰」という言葉に凝縮されている。

「本当は働くことなんていい加減なもので、『ぼちぼち』『そこそこ』で何とかなる。現在はもっと『中庸』が評価されなければいけないのかな、と思っっています。中庸なんて言い出すと、『中途半端だ』と批判されそうですが、毎日白黒つけながら生きていたら大変ですよ。」

ですから、若い人たちには『ちゃんといい加減に生きる』ことが大切だとよく言っています。ちゃんとしようとしすぎると苦しくなるし、いい加減にやりすぎれば、後悔することになりかねませんから」

矛盾しているような話だが、働くこと自体多くの矛盾を含んでいるのであり、そこに仕事の

核心があるのではないかと玄田氏は見る。

若者の自立や就業のために大人は何ができるのか？

本書は働く若者を取り巻く状況を、「働く若者に起こっていること」「働けない若者の内実」「大人はどう向き合うか」の三部構成で描き出す。

即戦力重視の風潮の中、それでも人材育成に力を入れてきた企業は不況下にあっても成長を遂げてきた事実や、長時間労働の恒常化が心を病む人を増やし、能力開発の機会を奪っていること、あるいは若者支援の現場の報告など、内容は多くの知見に富む。

徴兵制の復活など極論が幅をきかせがちな昨今の若者論だが、本書は大人が若者の自立や就業のため、現実には何ができるのかを考える上で、有益な材料を与えてくれるだろう。

「失われた10年」とは、人を育成することの自信を喪失した10年でもあったと思います。今、みんな不安じゃないですか。変化の時代と言われ、自分が大事だと思っていたことがもう時代遅れではないかと、親も先生も会社の上司も不安に感じている。でも本書を書きながら、大事なことはそんなに変わっていないのではと思えました。結局、人を一人前にする会社が今も昔も生き残っているし、背中で教

えることの重要さは変わらない。もちろん、全て昔のままではないと言気はありませぬ。でも新しい時代に対応するには、基本に戻るのがいい。ならば、自分たちが『これだけは大事だ』と思ってやってきたことを、大人は自信を持って若者に伝えればいいのではないだろうか」

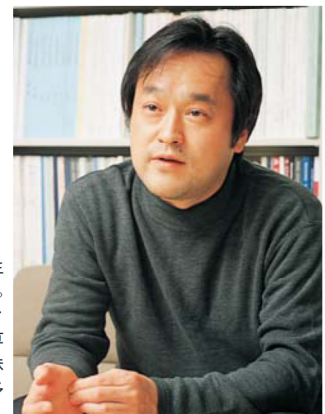
「希望を経験するために希望を持つことが大切」

玄田氏は今後取り組むテーマとして「希望学」を挙げ、東京大学社会科学研究所で「希望学プロジェクトチーム」を発足した。これは社会の中における希望の意味と在りかについて探求する科学的プロジェクトだという。

「希望に関する問題は、希望を持つことが大事という単純な話ではなく、希望がなければ失望もできないという点が重要なのです。失望しなければ、本当に自分がやりたいことや社会の中でできることが見えてこない。そこに働く真実があるのだと思います」

実際、過去に希望した職業にそのまま就けた人は少ないが、希望を持っていた人ほど仕事にやりがいを感じている割合が多い事実を、本書で玄田氏はデータ分析から明らかにしている。

これも希望学研究の一成果であり、若者問題に興味のある方にぜひ一読をお勧めしたい。



プロフィール 玄田有史

げんだ・ゆうじ

東京大学社会科学研究所助教授。1964年生まれ。東京大学経済学部卒業。経済学博士。1992年、学習院大学経済学部専任講師。その後助教授、教授を経て2002年より現職。専門は労働経済学。著書に『仕事のなかの曖昧な不安』『ジョブ・クリエイション』『ニート』他多数。



『日本の人事部・アメリカの人事部』

著者／サンフォード・M・ジャコービィ 訳者／鈴木良始、伊藤健市、堀龍二(東洋経済新報社 2800円税別)

グローバル化の進行は、日米企業の雇用関係にどのような影響を与えるのか。両者は収斂するののか。それとも独自性を維持し続けるののか。30年前、ロナルド・ドーアの『イギリスの工場・日本の工場』を手にして以来、日米企業の雇用関係に見られる類似性と独自性に関心を抱いてきた私は、本書でこの点を明らかにしようとした。

私が注目したのは、コーポレート・ガバナンスだ。なぜなら、ガバナンスのあり方が人事部を媒介して雇用慣行に影響を与えるからだ。本書では両国企業の人事部への調査を基に、影響の内容を丹念に説明した。本書の結論を端的に言えば、両国はより市場志向的という点で収斂傾向にあるが、同時に独自性は維持され、両者の差は拡大しているというものだ。

グローバル化は各国の相互関係を緊密にし、多様性を収斂させる一方で、競争に勝つため他者と異なる強みを持つ必要性を生じさせている。その強みの源泉のひとつがガバナンスなのだ。

ガバナンスの違いが競争力の源泉となる

日本のステークホルダー型のガバナンスでは、株主からの「もっとリターンを」という圧力に屈することなく、研究開発や人材育成への投資が可能になる。そして企業の内部資源、とくに

人的資産の管理能力が、日本企業にとって決定的に重要な経営職能であり強みとなっているのだ。このことは、日本の人事部の地位の高さに表れている。

米国では、企業の内部資源の涵養を試みても、株主志向型のガバナンスに制約を受ける。その帰結は、人事部の重要性が相対的に低くなること、買収によって新資源を獲得する方法を採用することにつながる。

両国のこの差は優劣を示すものではない。異なる競争の仕方であり、自国の特徴を活かした適応のひとつなのだ。その意味で、日本には米国の方法を理想化せず、適用可能なもののみを借用し、そしてまずは自国の強みを磨き上げてほしい。このことを日本の読者へのメッセージとした。(ジャコービィ)



サンフォード・M・ジャコービィ

Sanford M. Jacoby

1953年生まれ。カリフォルニア大学ロサンゼルス校アンダーソン経営大学院教授。

『ビジネス・プロフェッショナル』

「プロ」として生きるための10話

著者／大久保幸夫(ビジネス社 1400円税別)

ここ数年、個人のキャリアにとっても、企業にとっても、プロということが重要な意味を持つようになりました。

本書はキャリア論の視点からプロとは何か、どうしたらプロになれるかを論じています。まずビジネス・プロフェッショナルについての現状を整理し、プロになるための5ステップ、プロ意識、プロの日常学習、プロの人間関係、プロの職業倫理を解説し、人事制度や将来見通しを説明する10話から成ります。個人で自分のキャリアを考えた人向けに書いていますが、人事部門の方にも興味を持って読んでいただけるはずです。

プロへの道のりは、昔ながらの守・破・離に相当する「仮決め」「見習い」「本決め」「開花」「無心」というステップを踏みます。しかし企業に在ると、「本決め」の壁と「開花」の壁をなかなか越えることができません。すると30代半ばから成長が止まり、そのまま10年も過すと次の展開がつかれないミドルになってしまう。そのまま会社にしがみついても定年以降の仕事はまったく見えなくなってしまうでしょう。これは企業の側から見て大きな問題です。

日本企業は若い間に基礎力を鍛えることには長けていますが、その後ひとりひとりをプロに育てていく過程には弱い傾向があります。基礎力を養成する期間

を「筏下り」、その後プロとして専門力を磨く期間を「山登り」に例えれば、なんの山にも登らずに一生涯を過してしまいうビジネスマンが少なくないのです。山登りの経験とノウハウは次の人生に役立ちます。

キャリアの成功とは自分で満足できるかどうか

キャリアの成功とは、昇進や年収の高さではなく、自分の仕事と能力に自分自身がどれだけ満足できるかで決まります。何者にもならない人生はさびしいものです。プロとして仕事に自分の足跡を残すことができれば、充実感を味わえます。職業寿命を伸ばすことにもなります。この本を通じてそんなメッセージと方法を伝えることができればと思っています。(大久保談)



大久保幸夫

おおくぼ ゆきお

リクルートワークス研究所所長。著書に『仕事のための12の基礎力』『正社員時代の終焉』他。

人と組織の 新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

中村 園

造形作家の第一人者。スタッフ25名を率いる造形工房「アレグロ」代表

「ただ好きだから」の若者を 一人前に育てる



工房を設立して15年。スタジオジブリのキャラクターの立体作品やディズニーランドの舞台装飾・パレト小物などを制作しています。知名度の高い作品を制作するにつれ、「アレグロで働きたい」と訪ねてくる人が多くなりました。彼らは純粋にもの作りが好きです。個人で作品を作り、それを追求したいという人もいます。

しかしアレグロでは、「自分の好きなもの作り」だけをしているわけではありません。もの作りは神様に感謝を表すために発したものです。「好きなものだけを作りたい」といって、どうやって生活していくのでしょうか。アレグロに入ったら、それを考えてほしいと思っています。

個人の作品と会社の仕事 その違いに気づかせる

今、工房で活躍しているスタッフは、もの作りが好きで会社の扉を叩いた人がほとんどです。縁あって入ってきたスタッフには、様々な仕事の機会を与えます。そのなかから得意なジャンルを見つけ、いいと

ころを育て引き出していきます。

もの作りの仕事で大切なのは、核心をつかむこと。クライアントは何を求めているのか。作品を鑑賞する人たちは何を期待しているのか。この視点を忘れてはいけません。

近頃、ドラえもんを使うイベント企画があり、スタッフに企画を任せるところ、ウケを狙った企画案を持ってきました。そこに「ドラえもん」という漫画のキャラクターはいません。個人の趣味で作る作品なら問題ありません。しかし会社としてする仕事では、クライアントがなぜドラえもんでやりたいのかを考えなくてはならないのです。

新たな価値を生む 生きたお金の使い方

昨年、思い立ってスタッフをラスベガスに連れて行きました。スタッフの作るものに、何か色気が足りないと思っていたからです。クライアントが満足するものに仕上がっても何か足りない、と。

砂漠の真中のラスベガスで上演されるショーは一流。富豪が常宿

とするホテルも一流。いろんな人種が集まる街。それを肌で感じてほしかったのです。

帰国後、その効果は目に見えて表れました。感覚や色彩、様々な形で。ラスベガスを共通に体験したことは、会社にとっても、個人にとってもずっと財産になります。そうなれば旅費は投資となります。

クライアントの求めているものだけをすればいいとは思えません。それ以上の何かを生み出してほしいと思います。その為には先を見つけていかなければなりません。

先日、バルーンを使って何かできないかとスタッフに試作を依頼しました。裁縫技術を使った立体は大きなものが早く作れます。軽くて、持ち運びしやすい。それを何かに生かせると思ったのです。

試作品を見て、「これはいける」と思ったら、どの仕事かバルーンに向いているかを考え仕事を取ります。そうなれば試作にかかった材料費も人件費も生きたものになる。

スタッフを適材適所に置きながらチャンスを与え、レベルアップを目指すことが大切だと思います。

文/内田美代子(編集部)

PROFILE なかむら・その

1947年、北海道生まれ。84年、人形作家としてデビュー。91年造形工房「アレグロ」を設立。人形作り、ジオラマ(立体模型)作りの第一人者として活躍。映画「ハウルの動く城」(宮崎駿監督)を基に企画した立体造形物展「ハウルの動く城 大ササカス展」が話題を呼んだ。著書に『もの作り ひと作り』『パロディねんど』がある。

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5回

人の内面に働きかける 成長のパターンとは

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。

気づきをもたらず「きっかけ」

これまで職務編成の変更、人事制度の工夫など、働く人から見て外部の要因デザインに着目した成長の仕組みを紹介し、解説してきた。だが、同じ人が同じ仕事を続ける中でも、自らが気づき新たな行動を起こすことがある。今回は働く人の内面で起こった気づきによる行動の結果として、成長を獲得している事例を取り上げたい。きっかけは、「仕事のやり方を変える」「仕事以外の課外活動を仕掛ける」「研修に参加する」など、ありふれた出来事なかもめない。だが「自らを成長させ

る行動特性」(キャリアコンピテンシー)を持つ人材なら、きっかけさえあれば気づきと成長を実現できる。会社側から見ると、こうした人の内面に働きかける成長パターンを作り出すことは、大変難しいことだ。だがもし実現できれば、人的資本の充実に大きな効果が期待できるだろう。自らを成長させる能力を身につけるには、どうすればいいのか。日々の仕事の中で自らが気づき、チャンスを作り出すには何が必要か。キャリアコンピテンシーを考える手がかりとしてほしい。

日産自動車
パワートレイン
性能開発グループ
エンジニア
牛窪 修さん

研究。自然に自動車会社を就職先として選んだ。

入社した1991年から96年にかけて、神奈川県厚木にある日産テクニカルセンターで動力性能の性能計画を担当した。しかし、自己裁量の幅があまり持てない仕事の内容に、いまひとつやりがいを見出せずにいた。加えて、会社の業績も悪化していた時期。「必要な予算も認めてもらえず、納得のいかない製品を作り続けるうちに、仕事への意欲は下がっていった。何に向かって仕事をしたいのか、わからなくなっていました」(牛窪さん)

異動をきっかけに
仲間と働く喜びを知る

目標とやる気を失いかけていたが、異動をきっかけに明るい兆しが見えはじめた。97年、プロジェクト開発の開発担当を離れて、技術者として創造性をより発揮できる基盤技術開発の担当になったのだ。さらに翌年には栃木テストコースに異動になり、評価・測定担当者など、現場の人たちとともに働く機会も増えた。

「それまでコンピューター相手の机上の計算ばかりだったのが、現場の担当者たちと仮説を立て一緒に悩みながらの検証に変わり、仕事の手応えを感じ始めました」。

しかし、再び試練はやってきた。98年、基盤技術開発を離れ、再びプロジェクト

牛窪 修
うしくぼ・おさむ

1968年生まれ。東京理科大学工学部卒業。高校生の頃から車のエンジニアを志し、大学では機械工学を専攻。91年、日産自動車に入社。動力性能の性能計画、動力性能基盤技術開発、変速性能開発などを担当。現在は栃木テストコースで主に基盤技術開発を手がける。「周囲をリードしながら力強く生き生きと前進する技術者」を目指す。



トの担当となった。99年、日産はルノーとの提携を発表。会社の先行きに不安を覚え、退社する同僚も相次いだ。この頃は自分の仕事にも会社の将来にも希望が持てなかった。厚木のテクニカルセンターに戻った2000年以降は仕事に追われ、連日午前2時まで働き詰めでという日々が続いた。

「創造塾」研修で
考え続けた1年間

苦しかった厚木勤務を経て、2002年から再び栃木に転勤となり、基盤技術開発の仕事に戻ることになった。牛窪さん個人の状況だけでなく、業績の好転を背景にして会社全体の雰囲気も変わり始めたのがこの頃だ。99年に発表された日産リバイバルプランが1年前倒しの2002年に達成されるなど、カルロ

メモ

「創造塾」研修

日産自動車の生産開発部門人事が提供する研修で、開発各部門の30歳から35歳の社員が20人選ばれ、約1年間実施される。研修の目的は「自律した個が世界をリードするために必要な課題、コンピテンシーを創造し、さらに高いコミットメント(必達目標)に挑戦できるようになること」。日産DNAやルノードNAなどを学ぶ8日間の導入編、マネジメント、技術戦略、心理学などを学ぶ25日間の知識編、異業種交流や外部研修を通じて深い思考を实践する実践編の3段階で構成される。仕上げの外部研修で受講者は提案をまとめ発表する。

ス・ゴーン社長(当時)による改革が実を結び始めたのだ。

こうした中、牛窪さんの仕事に対する考え方を根本的に変えてしまおうような研修との出会いがやってきた。2003年、牛窪さんが35歳のときに参加した、仕事を続けながら1年間にわたって参加する「創造塾」研修だ。研修の終盤にあたる3カ月間は、深い思考を目的とした実践編として、自分で考えたテーマについて、会社に何らかの提言をすることになっていた。テーマについてあれこれと考えていたときに、気づきは突然やってきた。

仕事柄、厚木のテクニカルセンターへ

何のための仕事か
やりがい見えず悶々

牛窪さんが勤務するのは、日産自動車の栃木テストコース。広大なコース上をフェアレディZ、スカイライン、シーマなどが疾走する。現在は基盤技術の開発を担当。運転者が体感する加速感の研究などに精力的に取り組んでいる。そんな牛窪さんにも、前向きな気持ちで仕事に取り組めない時期もあった。再び車作りへの情熱を取り戻すきっかけになったイベントが、社内研修への参加だった。

牛窪さんの車作りの原点は、子どもの頃に夢中になったスーパーカー・ブームだ。プラモデルを熱心で作っていた車好きの少年は、やがて、大学の工学部に進学してディーゼルエンジンの燃焼を



考え抜いたら 移動時間の渋滞が 「宝の山」になった

の出張は多い。栃木から往復6時間。渋滞にはまると8時間を超えることもある。仕事は山積みだし、移動は疲れる。「なんて無駄なのか」と感じていた。しかし、ふと、「この長い移動時間は、顧客である一般ドライバーの気持ちを理解する絶好の機会だ」と気づいたのだ。

「その瞬間、それまで時間の無駄と思っていた移動時間や渋滞が、全く苦でなくなりました」。

考え方が切り替わると、移動時間はテストコースでは決して知ることのできない顧客の様子を観察したり、公道を運転しているときにしかわからない、加速感を体験したりする貴重な時間になった。

物事を前向きに捉え考えることで、たくさんの気づきもたらされることを悟った瞬間だった。研修の成果は「気づきを共感する場が、うまく定着するための仕組みの提案」として発表した。

「腕を組まない」で 気持ちをオープンに

牛窪さんは、研修後もネガティブ思考に陥らないようにと、自分に課していることがある。仕事上の会話では、「でも」や「しかし」を使わないようにすること。相手に対してオープンな気持ちでいるために、腕を組まないようにすることだ。

また、研修後は、課題に対して、まずビジョンを描くくせがついたという。目の前の課題を積み上げ式にこなすのでは

なく、ありがたい姿を描き、そこに向かってどの課題から取り組むべきかをよく考えるようにしている。牛窪さんは「個人のビジョンと会社、部門のビジョンが重なるようにすることも大切。個人や会社とのビジョン共有に向けて、お互いの気づきや思いを話し合える場が必要だ」という。

そこで気づきの共有に向けた取り組みとして、2005年9月から社内イントラネット上にブログのようなホームページを開設し、2週間に1回のペースで情報を発信している。

発信相手は、エンジンの技術開発部門のマネジャーを中心に250人以上。転送先も含めて読者は約2500人にのぼる。反響も大きく、返事や感想から仕事のヒントを得ることもあるという。部門を超えた、通常ルート以外の情報交換の場として機能している。

若手と気づきの共有を 研修の講師も務める

牛窪さんは2004年から、新入社員を対象にした「自律の事始め」という研修の講師も務めている。自らと同じように研修を通して、若い人たちにも仕事に前向きに取り組むきっかけを与え、気づきを彼らとも共有したい。そう願っている。

**伊藤忠商事
法務部コーポレートカウンセラー
カリフォルニア州弁護士
茅野みつるさん**

フ アーストレディを輩出した米国の名門女子大に学び、コーネル大学のロースクールに進学。カリフォルニア州弁護士資格を取得後、国際弁護士事務所経験を経て、パートナーを務めた。これらの経験を積んだ後、茅野さんは伊藤忠商事へと活躍の場を移した。

**最初はとまどったが
ワクワクする体験に**

茅野さんが伊藤忠商事と出会ったのは、国際法律事務所勤務して4年目の1994年。香港に赴任していた頃だった。伊藤忠商事の法務部に外国の法律事務所から若手弁護士を招聘する制度があり、1年3カ月間、出向という形で勤務した。オフィスは日本の会社の典型で、個室はなく、同僚と机を並べて、電話も自分で取るなど、働いてみ

ると初めはとまどくこともあった。しかし仕事の内容は、東南アジアのプラント建設案件や飛行機のリース案件など、法律事務所では経験できなかった大型プロジェクトを担当する機会に恵まれ、「大変だけれどワクワクする体験」ができたという。

伊藤忠商事での出向を終えた茅野さんは、法律事務所の東京オフィスに戻り、さらにサンフランシスコで勤務。99年には法律事務所のパートナーに昇格した。しかし、パートナーになって1年弱で、事務所に合併話が浮上したのをきっかけに転職を考え始めた。弁護士となり、法律事務所に入ったときの目標はパートナーになることだったから、目標を達成し一区切りついたという思いがあった。

**大きな組織で働こう
伊藤忠へ転職を決意**

100人のパートナーが存在する法律事務所の組織形態に疑問を感じていた一方、ずっと働いてきた事務所には愛着があり、他の事務所に移ることは考えにくかった。そんなとき、以前仕事を共にした現法務部長の前田一年氏から伊藤忠商事に転職しないかと誘われた。丹羽宇一郎社長（当時。現在は会長）のリーダーシップのもと、大きな組織の中で働いてみようかと転職を決意。2000年2月に入社した。

特別職として入社した茅野さんは法

偶然巡ってきた
ダボス会議という機会が
新たな使命を与えた





茅野みつる

ちの・みつる

1966年生まれ。米コーネル大学ロースクール卒業。カリフォルニア州弁護士。ロースクール卒業後、国際法律事務所に就職。99年法律事務所のパートナーに昇格。2000年、伊藤忠商事に入社、現在に至る。世界経済フォーラムから「次世代のグローバルリーダー100人」(2003年)「若きグローバルリーダー」(2005年)に選ばれた。

唯一の日本女性として 次世代リーダーに選出

2003年、世界経済フォーラムから「次世代のグローバルリーダー100人」に選出され、ダボス会議に招かれた。2003年10月からは法務第二チーム長として、9人のメンバーを束ねる立場になっている。部下の性別も年齢も気にならないと話す一方、部下を育成することには「まだまだ慣れない」という。弁護士同士独立心が強く、競争意識もある法律事務所では、人を育てたり育てられたりという体験をあまりしてこなかったからだ。それでも、「人を育てることは楽しいし、大切だ」と感じている。だから試行錯誤を繰り返しながら、日々部下と仕事に取り組んでいるという。

2003年、世界経済フォーラムから「次世代のグローバルリーダー100人」に選出され、ダボス会議に招かれた。

ことは、茅野さんにとって全く予想外の出来事だった。その頃茅野さんは外国人女性弁護士協会が主催した講演を引き受けたことがあった。その講演会場だったテンプル大学ロースクール・東京キャンパスで講師をすることになり、さらにその活動を通じて一橋大学大学院教授の竹内弘高教授と知り合った。これが縁となって2002年、一橋大学のビジネススクールでも交渉術を教えることになった。「竹内先生がグローバルリーダーに推薦してくれたのではないかと茅野さんは推測している。

日本人受賞者3人の中で唯一の女性として、ダボス会議への出席が決まった。なぜ私が選出されたのか。茅野さんはその意味を考えた。「日本の企業で働く女性に貢献できる人材だと見込まれたからだろう」と結論を出した。この思いが社内の女性登用や、働きやすい環境作りの検討を含む、人材活用推進委員会の発足へとつながっていくことになる。

ダボス会議は、茅野さんにとって鮮烈で、かけがえのない体験となった。そのときの印象を「企業の社会的責任について考えさせられました。次世代リーダーに選出された人たちは尊敬できる人たちばかりで、私も何かをしなければという思いに駆られた」と語る。

大きな刺激を受けて帰国した茅野さんは、早速行動した。当時社長だった丹羽氏とアポを取り、全社で女性活用をより進めるアクションを起こすよう進

言したのだ。会社としても多様な人材の活用がこれからの課題だと捉えていたこともあり、話は人材活用推進委員会の発足へと発展した。人事部が事務局となり、社内の女性の活用について実態の調査もした。女性の総合職がなぜ辞めたのかを調べ、部門の責任者にアンケートを実施し、事務職の女性の意識も調査した。その結果も踏まえて2003年、人材多様化推進計画が5カ年計画として発表された。計画に基づいてさまざまな人材多様化のための施策が進行していく。女性ベテラン社員が若手社員の相談に乗るメンター制度もそのひとつ。茅野さんもメンターを務める。

社外経験があったから 会社の良さも見えた

社内の人材多様化を提案した茅野さんだが、「自分はシナジー効果を生み出したに過ぎない」という。丹羽社長による改革が進み、社内の雰囲気が前向きになっていくところに、企業の社会的責任が注目され、会社としても人材の多様化を推し進めようとしていた。このように環境が整っていたところに、茅野さんの提案が合致したというのだ。茅野さんは人事部、メンターなどこの計画に関わるすべての人の努力や貢献の大きさを強調する。「社外経験がある私には、客観的な見方ができたのではないのでしょうか。外から見た会社の良いところの指摘もできるから、説得力があるのでしょうか」

メモ

人材多様化推進計画

社長の諮問機関として設置された人材活用推進委員会が性別・年齢・国籍を問わず多様な人材を活用するために策定した計画。2008年度末までに女性総合職比率の倍増(2003年の2.2%から5.0%)に、メンター制度の導入やリーダーシッププログラム開催による女性経営幹部の積極的な育成、柔軟な育児・介護制度の提供などを実施。計画推進に向けカンパニーごとに採用、人材育成、配置方針を含めた人材戦略を策定。経営トップのコミットメントとして社内外に発表し、組織長を対象とした「人材活用プログラム」も併せて実施する。

と語る。

茅野さんが日々続けている講演や大学院での講義など社外での活動は、ネットワークを広げるのに大いに役立っているという。広がった人脈を活用した情報交換から、日々の業務に生かせるアイデアをもちょうこともある。また、メンター制度など社内の活動に対して、社外から励ましのメールが寄せられることも、大きな励みとなっている。

影響は大きい「裏の組織」の充実 トップのリーダーシップも不可欠

日産の牛窪さんの場合、最初の気づきは研修でもたらされた。それまで仕事について深く考えることはなかったが、研修をきっかけに、仕事と真摯に向き合うことになった。結果、無駄で苦痛としか思えなかった移動時間を、有効活用するという発想転換に成功する。ハンドルを握り一般道を走る時間を「顧客の心理を探る貴重な時間」と捉えることで、仕事のやり方変革へと結びつけた。さらに、この気づきを社内に発信し、社

内ネットワークを構築しながら情報のキヤッチボールを始めるまでに至った。

**豊富な社会関係資本が
周囲の成長にも貢献**

次にこの社内ネットワークの重要性を指摘しておきたい。組織の中には、公式に組織図に描かれた業務命令系統としての「表の組織」と、個人間の信頼関係が張り巡らされた「裏の組織」が存在する。個人の成長に大きな影響を与えるのは、牛窪さんが情報発信を通じて構築しているような裏の組織なのだ。社会関係資本（ソーシャルキャピタル）と呼ばれる、多様な人々との信頼関係から成り立つ裏のネットワークを広げること。それは自分だけでなく他人を巻き込みながら、周囲の成長にも貢献することができる。個人の成長の効果を高める有効な手段といえる。IT環境が整い、インターネットやイントラネットがツールとして存在している現在は、多様な人々との交流が短期間に一気に広がる

可能性をはらんでいる。

茅野さんのケースは、ハプンスタンスアプローチ（※）の典型だろう。無意識に起こしてきた行動がチャンスと呼び込み、結果成長を可能にしているからだ。茅野さんは日ごろから自分の得意分野をアピールしてきた。講演や大学の講師という地道な活動の積み重ねが、やがて彼女をダボス会議というチャンスへと導いた。茅野さんの頼まれたことに一生懸命取り組む姿勢や、すぐお金にならないことも引き受ける行動特性が、計画的でない成長を結果的に可能にしたのだ。

ダボス会議に出席した茅野さんは強烈な気づきを得て、ダイバーシティ促進の社内活動へと昇華させる。こうして社外での活動を社内へ還元するとともに、自らも成長させることに成功した。

2つの事例に共通するのは、気づきの重要性だ。日々の仕事だけでは得られない気づきを得るために、研修や社外活動が有効なことがわかる。特に研修の有効性が示されたことは、人事にとって良

知らせだろう。

自らの成長を可能にする、もうひとつの重要な共通要素は、リーダーシップを持つトップの存在だ。牛窪さんの場合、ゴーン改革で会社の業績が上向き、社内にも明るい雰囲気が始まったときに気づきがやってきた。社内が前向きになっていったからこそ、イントラネットでの情報発信も加速した。伊藤忠も同様だ。丹羽氏による組織改革が進み、ダイバーシティ促進のリーダーシップがあつたところに、うまく茅野さんの提案がかみ合った。トップマネジメントの変革リーダーシップは、個人に気づきやきっかけを与え、キャリアを切り開く行動を起こさせる。結果、組織の中で社会関係資本の構築を主導する人が増え始める。こうしてもたらされた社会関係資本の充実が影響し、変革が進む。今回の事例には、こうした良循環が見て取れる。

※ハプンスタンスアプローチ
モスタンフォード大学のジョン・クランボルト教授が提唱するキャリア理論で、人生に起こるたくさんの予期せぬ出来事を上手に利用し、自分にとって好ましいものに変えていくという考え方。詳細は「成長の危機 Web サイト 特別編」をご覧ください。

http://www.works-i.com/special/crisis_1.html



編集後記

2月は、学生さんにとっては入試という緊張感の高い季節です。とはいえ、いまや大学でも4割は推薦入学で、偏差値もほとんど有名無実化しています。私はこれはいいことだと思っています。入試難易度という単尺度の基準ではなく、自分の志向や関心事、将来イメージで検討していくわけですから。ただ一方では、高校生がどれだけ判断、意思決定できるのかなという疑問はあります。大学や専門領域をこの時期に確定できるのでしょうか。スウェーデンでは高校卒業後、1年ぐらいバックパッキングで欧州を回ったり、一度、職に就いてから大学や専門を選ぶということが多いそうです。誰にとっても「自己実現」できることは理想的ですが、勘違いも失敗もあります。ストレートな人生だけじゃない、やり直しができたり、回り道、休憩も、いろんな選択がいつでもできる、そういう社会がいいなと思っています。(工代)

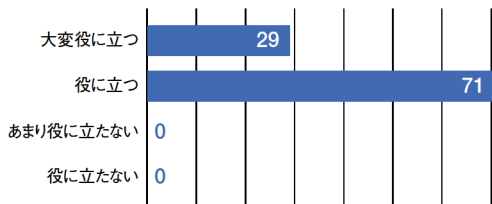
旧聞に属しますが、昨年のマイ・クリスマスプレゼントについて少し書きたいと思います。妻を含め、誰も私にはプレゼントしてくれないため、かねて欲しかった東京マルイ製のタイガー戦車ラジコンを、ヤフオクで落札。自分で自分にプレゼントしました。このラジコン、全長35センチの迫力で、細部までリアルな造形が施されています。砲塔が旋回、大砲がエアガンで弾も出るという、ドイツ戦車フェチには落涙ものの逸品です。開けばプラスチックでは太過ぎて縮尺どおりの砲身ができないため、アルミ削り出しで製作したというこだわりぶり。匠の技に頭が下がります。25年前、タミヤのプラモで遊んでいた小学生には、夢でしか出会えなかったオモチャが、いまや2万円を切る定価で手に入る。日本のモノづくりは、希望に満ち満ちていると実感します。(Wister10)

縮尺10分の1の戦艦大和は迫力満点で、しかも美しかった。連載「成功の本質」の取材で早朝、マツタ社を訪れるため、野中教授、勝見社と前夜に広島入りし、折角だからと3人で呉の「天和ミュージアム」に足を運んだ。敵国アメリカの戦艦はパナマ運河が航行可能な大きさでなければならない。当時は戦艦搭載の主砲の大きさが海戦の勝敗を決めるとされていた。ならばアメリカが建造不可能な大型艦を作り、巨砲を据えつけばよい。そうして作られたのが大和。主砲の大きさは世界最大の46センチだったが、結局、宝の持ち腐れとなる。この大和、起工が昭和12年、完成・進水が昭和15年。奇しくも、戦闘機、零戦の設計開始、正式採用の年と一致する。零戦の開発と華々しい戦果がもう少し前だったら、大型戦艦ではなく、零戦主力の大型空母が作られたかもしれない。その結果、歴史は変わったのだろうか。(荻野)

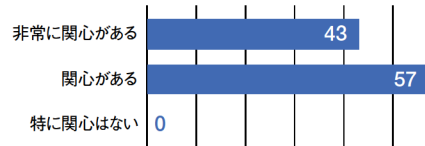
今号の特集で取り上げたM&A。M&Aとは企業価値の向上を目指して行うものだとすれば、この企業価値とは何を指すのか。「企業価値＝株主価値」と置く人もいれば、「企業価値には従業員などのステークホルダーも含まれる」という人もいます。このように企業価値の定義が人によって異なれば、M&Aを巡る議論はいつまでたってもかみ合わない。ここで思い出したのが、以前ワークスでもご紹介した岩井克人教授の著書「会社はだれのものか」だ。岩井氏の「二階建て構造」論に立てば、会社は株主のものである、しかし会社は誰のためのものか、といえば株主には限られない。株主、従業員、取引先、社会……。「何のために」は企業によって違ってくるし、経営活動を進めていくものとして表し、経営活動を進めていくものだろう。この違いを明確にするだけで、物事がすっきり見えてくると思う。(内田)

前号『Works No.73 人事部とは何か』2005.12-2006.01へ寄せられた読者の声 (2006.1.23時点)

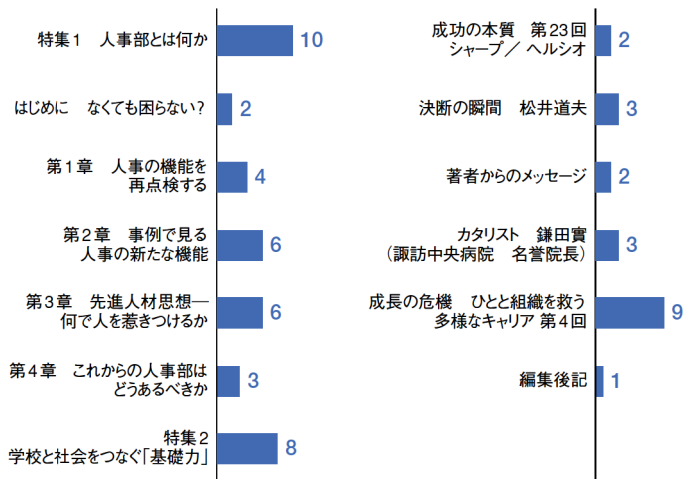
◆今回の特集内容(人事部とは何か)は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、人事部の機能に



◆印象に残った記事・発言内容・事例



そのようにお答えになった理由

- 「人事部とは何か」というよりも、HRM=事業&経営という感があります。キーワードは社員の動機付けだと思っています。その意味でこれからの時代は、人事部がどのセクションより重要になってきます。今回の特集は『Works』そのもののミッションを包含しているような気がしました。
- 人事部の機能が高度化、イノベーションしていると感じると同時に、定型化できるのか、有効に機能するのか、といった疑問もある。

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・送付無料)
- 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。

『Works』次号(75号)のテーマは「ユニバーサル組織」
発行は4月10日(月)です

バックナンバー 一覧



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.68 2005.2-3
若手を活かす

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
ワークプレース・ラーニング

No.57 2003.4-5
コンピテンシーとは、何だったのか

No.58 2003.6-7
就職を科学する

No.59 2003.8-9
揺れる正社員

No.60 2003.10-11
取り残された福利厚生

No.61 2003.12-2004.1
新卒採用の新たな潮流

No.62 2004.2-3
人件費マネジメントの未来

No.63 2004.4-5
中国一競争とマネジメントのダイナミズム



No.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



No.73 2005.12-2006.1
人事部とは何か

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 TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886