

# Works

どうする、人と組織。こうする。

79

2006.12-2007.01  
Works Institute

## 不祥事で壊れない会社



RECRUIT

## Words of Works

「コンプライアンスという言葉は、新聞などでは『法令遵守』と置き換えられていますが、法令を遵守することがコンプライアンスだという狭い捉え方をすることは、日本の実情の下ではかえってマイナスだと思います」

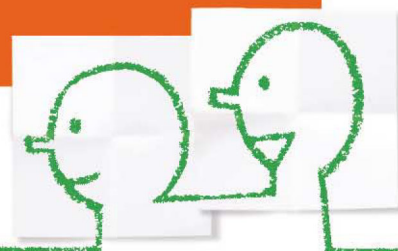
————— P9「不祥事で壊れない会社」  
桐蔭横浜大学法科大学院教授 郷原信郎氏

「就職活動の拡大化、分散化は新卒者に限定せず、既卒者にも門戸を開くべきだ。例えば22歳から26歳を第一若年採用期とし、この年齢であれば誰でも応募できるようにすれば、既卒の無職者やフリーターの就職機会を広げられる」

————— P28「新卒採用 変える新思考」  
ワークス研究所主幹研究員 角方正幸

「非日常ではなく日常。それも『約束された日常』を考えることで、もう一度乱れているおもてなしの原点を追求したいと考えました」

————— P49「おもてなしの源流」  
亀の井別荘主人 中谷健太郎氏





# Contents

## 特集 1 不祥事で壊れない会社

はじめに	危機管理より「備えよ常に」／編集担当 五嶋正風(本誌)	2
第 1 章	日常からの組織強化へ 5大キーワード	4
Part1	見取り図 必要な取り組み、仕組みを7要素に整理 加賀谷哲之氏(一橋大学大学院商学研究科助教授)	5
Part2	企業倫理 ケースメソッドで“完全なる人材”を育てる 梅津光弘氏(慶應義塾大学商学部助教授)	7
Part3	コンプライアンス 日本では“法令遵守”と訳してはいけない 郷原信郎氏(桐蔭横浜大学法科大学院教授)	9
Part4	内部告発 破壊ではなく、創造に結びつけるには 王晋民氏(千葉科学大学危機管理学部助教授)、本多ハワード素子氏(江戸川大学非常勤講師)	11
Part5	自律分散型事故調 多様な第三者の目が次に生きる知識を生む 服部和隆氏(ドアプロジェクト実験統括、コマツ研究本部主幹研究員)	13
人事への メッセージ	もう一度、不祥事防止の役割を担うべきだ 加護野忠男氏(神戸大学大学院経営学研究科教授)	15
第 2 章	信頼に応えるために 4組織の挑戦 「お仕合せ」でなく「手作り」で 社員自らが行動規範を作る／日本ハム オープンな倫理委員会活動 外部の声生かし安全性向上／雪印乳業 部門長30人が白熱の討論 事業に隠れたリスクを探る／I H I “不祥事予備軍”は退場を 360度評価の意外な効能／青梅慶友病院・よみうりランド慶友病院	17
おわりに	「トラブル」と「不祥事」のあいだ／工代将章(本誌編集長)	24

## 特集 2 新卒採用 変える新思考

I	基礎力と意欲で読み解くミスマッチ	26
II	現実はどう動いているか ― 大学・新サービスは	29
III	「求める人物像」をズレなく伝えているか	32
IV	学生へのメッセージ明確化に努める	35

■成功の本質	監修 野中郁次郎 第29回 インクス／金型製作の短縮化	37
■決断の瞬間	伊藤信吾(男前豆腐店 代表取締役社長)	42
■おもてなしの源流	第3回 旅館	46
■著者からのメッセージ	『新平等社会』『経験からの学習』『日本型人事管理』	52
■カタリスト	澤 功(澤の屋旅館 主人)	54
編集後記		55
奥付		56

# 不祥事で 壊れない 会社

はじめに

# 危機管理より「備えよ常に」

編集担当 五嶋正風（本誌）

「備えよ常に」。今回企業の不祥事防止に関する取材で、いろいろな専門家や企業を取材して頭をよぎったのはこの言葉だ。みなさんもボーイスカウトという活動はご存じだろう。野外活動を通じて青少年の育成と教育を目指す、世界的な活動だ。そのボーイスカウトのモットーが「備えよ常に」なのだ。

私自身はボーイスカウトも、その青少年版であるカブスカウトも参加したことがない。なのになぜこの言葉が印象に残っているかというと、ボーイスカウト経験のあるかつての上司が、しょっちゅうこのフレーズを口にしていたからだ。彼の場合は「編集者たるものいつ何時面白い企画にかかわれるかもしれないのだから、常日頃から感性や技術を磨く取り組みを怠ってはいけない」というような意味でよく使っていた。つまり私は不祥事防止も編集修行と同じで、常日頃、平時の取り組みがモノをいうのだなあと感じたということだ。

しかしここで質問を受けそうなのが、不祥事防止に向けて、平時にいったいどんな取り組みをすればいいのかという点だ。そこが具体的にしなければ「起こってしまった不祥事が、いかに燃え広がらないように対処するか」という、危機管理的なアプローチしかできないことになる。私も今回の取材をする前までは、そのように思っていた。

◆ 今回の特集では多彩な領域の専門家を取材することができた。ざっと並べると経営学、倫理学、法学、社会心理学、そして危険学。「不祥事を防ぐ」というテーマの間口の広さを感じ取っていただけのことだろう。そしてどの分野の専門家も、平時の取り組みの大切さを説いていた。また不祥事防止に向けて真摯に取り組んでいる4つの組織にも取材に赴いたが、ここでも平時にいったいどんな活動や仕組みが動いているのかを具体的に知ることができた。詳細は本編で

お読みいただくことにしよう。

もちろん、危機管理を軽視せよといっているのではない。いくら平時に地道な積み重ねをしていても、不祥事が明るみに出た際に対応を誤れば元も子もない。社長が詰め寄る報道陣に「私だって眠っていないんだ！」と叫んでしまつては、一巻の終わりなのだ。

◆ 1章パート3に登場する桐蔭横浜大学法科大学院教授の郷原信郎氏は、こうした平時と有事の勘所の違いを、野球にたとえて説明してくれた。「平時とは1回から8回までのプレー、有事は9回裏、土壇場のプレー。どちらもボールとバットを使い、同じルールが適用される野球だが、9回裏は1球の失投、ワンプレーのミスが命取りになるのです。ですが9回で勝負を争うためには、8回までしっかり守り、攻めることが大前提となります」

郷原氏が提唱するフルセット・コンプライアンスを実行できる人材が、平時は各部署に散つてリスクの顕在化を防ぐ（1回から8回まで）。いざ不祥事が発覚したときはそれらの人材が集まり、チームで危機に対応する（9回）。不祥事を防ぐとは、つまりこういうことではないだろうか。



# 1章

## 日常からの 組織強化への 5大キーワード

5つのキーワードで「壊れない会社」づくりのポイントを示したい。会社全体を見渡せる、不祥事防止の「見取り図」とは。「企業倫理」を体現する人材はどうすれば育成できるのか。「コンプライアンス」を法令遵守と訳すのは“正解”なのか。「内部告発」へのアレルギーを除去し、前向きに機能させる要点。最後に不祥事からの学習に威力を発揮する「自律分散型事故調」のあり方だ。

文・構成 五嶋正風（本誌）



かがや・てつゆき  
一橋大学大学院商学研究科助教授  
1972年大分県生まれ。一橋大学商学部卒業。一橋大学商学部専任講師を経て現職。2005年2月～8月、経済産業省「企業行動の開示・評価に関する研究会」のワーキンググループ座長を務める。主な著作は『ブランドリスクマネジメントと企業価値』『一橋ビジネスレビュー』（共著、2006年冬号）

「企業行動の開示・評価に関する研究会」（委員長・伊藤邦雄一橋大学副学長）は、企業からCFO（最高財務責任者）やリスク担当者が参加したほか、大学研究者、弁護士、日本監査役協会、機関投資家、証券アナリストなどが委員に加わり、去年2月に発足しました。私はワーキンググループ座長として近年起こった不祥事の分析や研究会の議論のたたき台づくりなどを担当しました。去年8月、研究会は中間報告として「コーポレートガバナンスおよびリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて」をとりまとめました。ちなみにこの中間報告では「コーポレートガバナンス」を「企業経営を規律するための仕組み。経営を担う経営者（トップ）を含む経営陣」をどう規律するかということと、「リスク管理」を「経営理念、事業目的などに照らし経営に重大な影響を及ぼすリスクを、経営者が認識・評価し対応するマネジメント」、「内部統制」は「経営者の戦略や事業目的などを組

織として機能させ達成していくための仕組み」と定義しています。この研究会に先立ち、経済産業省は2003年に海外の内部統制の仕組みを調査する研究会を開いていました。今回の研究会では前の研究会の成果を生かしつつ、米国のリスク管理・内部統制の枠組みモデルであるCOSO-ERMモデルを使って、日本企業で起こっている不祥事や、ベストプラクティスと呼ばれるような日本企業の取組みを分析することから研究を始めました。COSO-ERMモデルはリスク管理・内部統制を、①内部環境、②目的設定、③事象認識、④リスク管理、⑤リスク対応、⑥統制活動、⑦情報とコミュニケーション、⑧監視活動という8つの要素に分解しています。まず1995年から2004年までにあった24社の企業不祥事について（簿外損失、脱線事故、虚偽報告、談合などいずれも新聞などで報道された大きな不祥事）、これらの要素のどこで問題が起こって不

祥事となったのかを一つひとつ調べていきました。調べているうちに、どうも日本企業ではトップを含む経営陣の規律、つまりコーポレートガバナンスの不調が原因となっている不祥事が多いことがわかってきました。そもそも内部統制とは、株主から出資された資産を保全し、有効に運用するために経営者が構築する仕組みであり、経営者そのものの規律については問うていません。COSO-ERMも、健全な企業経営を目指す経営者を前提とした仕組みとなっています。そこで不祥事の原因要素に「コーポレートガバナンス」を加え、COSO-ERMモデルの8要素を一部まとめることで、全部で7つの要素に整理しました（図表1-1-1）。さらにこれら7要素で何が問題だったのか、それらの問題解決につな

## Part 1

### 見取り図

# 必要な取り組み、仕組みを7要素に整理

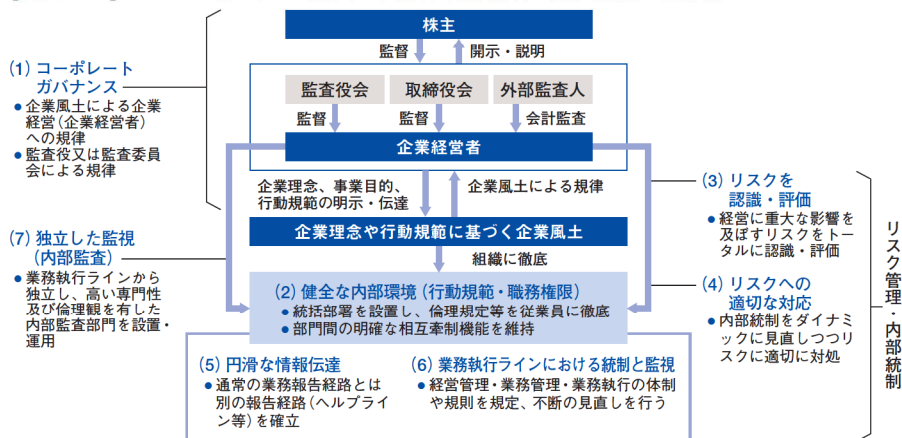
近年相次ぐ企業不祥事を防止するには、企業全体にどんな取り組み、仕組み、工夫を取り入れていく必要があるのか。経済産業省の「企業行動の開示・評価に関する研究会」はこの問いかけに、7つの要素からなる提言をした。まさに「不祥事防止の見取り図」と呼べるものだ。その概観から特集を始めよう。

加賀谷哲之氏（一橋大学大学院商学研究科助教授）

### トップを含む経営陣 その規律が問題に



【図表1-1-2】コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する指針の全体像



出典：コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて

【図表1-1-1】不祥事分析7つの要素と問題のあった社数

	問題のあった会社数 (24社中)
(1)コーポレートガバナンス	16
(2)内部環境	24
(3)リスクの評価	23
(4)リスクへの対応	18
(5)情報と伝達	17
(6)統制活動	17
(7)監視活動	14

出典：「コーポレートガバナンスおよびリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて」添付資料を元に編集部で作成

る先進的な企業の取り組みも調べた上で、どんな仕組みや取り組みが必要かをまとめました(図表1-1-2)。

24社の不祥事を調べてみると、7要素のうち「コーポレートガバナンス」の問題、「内部環境」の行動規範についての問題が不祥事につながっているケースが多くありました。研究会でもこの2点は、大きな議論の対象となりました。

コーポレートガバナンスについては、監査役機能強化に特に焦点が当たりました。米国では経営者の監視・検証に、社外取締役や外部監査など、外部からの視点を多く活用しています。外部の人が監視・検証するためのツールとして、取締役会がどれくらい説明責任を果たしているか、内部統制の機能評価などを指標化した「コーポレートガバナンスインデックス」なども一般化しています。一方、日本では社外取締役を担える人材がまだそれほど多くありません。コーポレートガバナンスインデックスなども存在はしますが、企業実務の間でそれほど浸透していないのが実情です。

リングは、まだその機能を担える状態にはないだろうという意見も数多く出されました。そこで注目されたのが、旧来より日本にありながら、必ずしも十分に機能していなかったとされる監査役監査の機能を充実させるアプローチです。

社外監査役と社内監査役をうまくミックスするなど監査役監査の運用方法を工夫すれば、社内情報をうまく活用しながら独立性も保ち、経営トップの暴走を抑止できる可能性が高まるのではないかと。こうした発想から、中間報告では監査役機能強化の方策として、①必要に応じて経営者に問題提起できるように、会社の重要情報に対する監査役へのアクセスの保証、②監査役の情報収集能力向上のため、内部統制部門、外部監査人との連携強化、③監査環境を株主や投資家などに開示し、評価を受ける仕組みの構築、④監査役、監査役会事務局の充実、独立化の4点を提言しています。

## 「なぜルール守るのか」意味づけの社内浸透を

「内部環境」に関しては、中間報告では①経営理念、事業目的や行動規範の達成・遵守、違法な手段によって得た業績への否定的評価(懲戒制度など)を明記した倫理規定、法令遵守マニュアル、行動規範の作成、②研修などで経営理念や行動規範を従業員へ普及・啓発することの徹底を求めています。

普及・啓発のポイントをさらに付け加えるなら、「なぜ倫理規定、法令遵守マニュアル、行動規範を守らなければならないか」という意味づけを行い、十分に社内浸透させることです。現場の従業員たちは業績目標の達成を求める圧力を含め、社内から様々なプレッシャーを受けています。今回の不祥事分析でも、12社で「目標達成圧力に起因する違法行為」が不祥事の原因の一つだと認定されましたが、業績目標を達成しても、不祥事で企業価値を毀損してしまつては本末転倒です。

プレッシャーのある状況で次々と新たなルールや手続きを増やしても、従業員にはやらされ感ばかりが募り、ルールは形骸化しかねません。規範やマニュアルの意味づけを明確にするため、例えばブランドという概念が活用できるかもしれません。従業員が自社のブランドに誇りを持っているなら、「法令や倫理に反する行動を取れば、誇りにしている自社のブランドを傷つけてしまうかもしれない」と従業員は考え、納得して規範やマニュアルを守ることにつながるのではないのでしょうか。守るべきルールを伝える前に、自社のブランドの良さや、それがどのような構築されてきたかを、まず従業員に伝えることが大切だということです。

## Part 2

## 企業倫理

## ケースメソッドで「完全なる人材」を育てる

企業倫理にかなった行動をとりながら、業績目標もクリアする——。そんな「完全なる人材」の育成には、倫理的問題を扱ったケースメソッドの活用が効果的だと慶應義塾大学商学部助教授の梅津光弘氏は説く。

梅津光弘氏（慶應義塾大学商学部助教授）

企業倫理を考える際に覚えておかなければならぬのは、「どういう行動をとることが善なのか、答えは一つではない」という点です。例えば企業倫理の研修や授業などでもよく使われる、次のようなケースがあります。

原油掘削施設の  
海洋投棄を計画

北大西洋沿岸の洋上にブレント・スパと呼ばれる原油掘削施設がありました。その多くを所有する英国シェルの石油は、1980年代から老朽化したこれらの施設の解体処理計画を進めていました。様々な処理方法を検討し、最終的に同社は海洋投棄という方法を採用することにしました。ブレント・スパをそのまま大西洋の沖合へ海上を移動させ、適当な場所で爆破、沈没させるというものでした。

同社の説明によれば、この決定は約3年にわたる慎重な科学的検討の末に

達したもので、陸上へ運んで解体する方法と比べて、自然環境への影響はわずかで処理コストは半分以下。処理作業で予想されるリスクも6分の1というデータもありました。漁民等地域関係者との話し合いも持ち、ベストの方法だという結論に達したのです。

ところがこの決定を知った国際的環境保護団体のグリーンピースは、大反対運動を始めました。同団体は海洋投棄で海洋汚染が広がる危険性と可能性はぬぐいきれず、好ましくない先例を残すことになる、絶対反対の態度を表明。シェルの製品のボイコット運動を始め、運動は欧州全体に広がりました。

同社と同団体は数回にわたり話し合い、両者の主張を併記したパンフレットも出版されたが、協議は平行線をたどりました。同社は決定の科学的、合理的根拠を新聞広告などで説明して、一般からの理解と支援を求めながら計画を進行。英国政府も一貫してシェルの立場を擁護しました。一方で反対運動も

功を奏し、熱狂的ともいえる反発が巻き起こりました。そして1995年6月、同社は「一般からの広範な支持が得られないため」と一時的な計画ストップを発表しました。

帰結が非帰結か  
倫理学の理論

英国シェルとグリーンピース、両者の立場を規範倫理学の理論で読み解いてみましょう。規範倫理学の理論には帰結主義と非帰結主義という2つの流れがあります。帰結主義は行為の結果や波及効果といった帰結を手がかりに議論を進め、非帰結主義は行為以前の動機や合意に注目します。

川で溺れている人の救助を例に考えると、「溺れている人を助けようと川に飛び込む行為は、救助が成功する」という結果があつてはじめて正当化される」と考えるのが帰結主義、「救助しよう」と川に飛び込んだ人も、最初に溺れていた



うめつ・みつひろ  
慶應義塾大学商学部助教授  
経営倫理実践研究センター  
先任研究員  
1957年東京生まれ。慶應義塾大学文学部卒業、シカゴロウラ大学大学院博士課程（企業倫理）修了、Ph.D.。専門は応用倫理学、企業倫理学、経営社会政策論。著書は『ビジネスの倫理学』（丸善）『企業評価十企業倫理——CSRへのアプローチ』（共著、慶應義塾大学出版会）など。



人も両方犠牲になったが、助けようと飛び込んだ人の純粋な動機から見ても、その行為は正当化できる」と考えるのが非帰結主義です。

英国シエルの立場は解体処理にかかるコストとリスクを一方に、そこから得られるベネフィットをもう一方に置いて比較検討し、対応を決めています。これは典型的な帰結主義といえます。

一方グリーンピースは、より動機論的、原則論的で非帰結主義的な立場といえます。「海にものを捨ててはならない」という原則は万人が守るべきルールだ。いかに安全でコストが安くとも、シエルに海洋投棄が許されるなら他社にも許さなければ一貫性がなくなる。海洋投棄は普遍化可能性のない行為だという主張です。

## どんな行動が善か 様々な答えがある

このケースを見ても「どんな行動をとることが善なのか」には様々な答えがありうるということがわかります。自社に倫理規範や行動規範が整備されており、その規範に基づいてある問題に対する対応策を考えたとしても、「ここからここまで」の範囲内で、○通りの対応策が考えられる」となるのが普通なのです。

現実のビジネスにおいては、倫理面だけ考えていればいいというものでもありません。業績を上げるのは当然として、様々なステークホルダーの立場を理解し

つつ、社会的要請にも応えていくというようにバランスのとれた行動を選び、実行していかなければなりません。

こうした行動がとれる人材は日本の人事用語でいえば「人物・成績ともに良好な人材」となるでしょうか。英語ではパーソン・オブ・インテグリティ(Person of integrity)と呼ばれます。インテグリティは「誠実」と翻訳されることが多いのですが、この場合は「完全性」の方がより正確な表現でしょう。

高い倫理観を兼ね備えたパーソン・オブ・インテグリティをより多く育成するためには、ケースメソッドを活用した研修がもつと企業に導入されるべきだと考えています。ケースメソッドは次のような手順で進められます。冒頭紹介した英国シエルの話のようなケースを研修参加者は個人学習として事前に読み、事実関係を確認します。またそこで問題とされている課題事項を把握し、「あなたがシエルの担当者だったらどのような意思決定を下すか」といった問いに答えを出すため、必要な情報を取捨選択、分析、解釈しておきます。

次に小グループに分かれたグループディスカッションで個人学習の成果を発表し合い、他の人の発表や意見も参考にし、自らの意思決定を再検討します。最後のクラスディスカッションでは講師の指導のもと、専門的な批判や理論的枠組みからの再検討を経て、最終的な意思決定や意見形成に進みます。

ポイントはケースごとに何か正しい解

決法があり、講師がそれを参加者に教え込むことが目的ではないということです。具体的な問題状況への対応について自由に討議することを通じて、個々の参加者が意思決定や意見を内面化させていくプロセスが重要なのです。ケースメソッドを経験した上で、現実の問題状況で自ら考えて意思決定や意見形成をすることで、初めてパーソン・オブ・インテグリティは育成できるのです。

## インテグリティを 備えた会社とは

「インテグリティ」は建築の世界でも使われている用語です。「構造が完全性を備えていること」といった意味です。例えば大きな地震が来て、タイルが落ちたり小さなひびが入ったりしても、基礎構造はダメージを受けない、安全な建物があるといえます。こうした建物は「インテグリティを備えている」といいます。耐震偽装で問題になったマンションなどは「インテグリティに欠けている」ということになります。

「インテグリティを備えた会社」は、パーソン・オブ・インテグリティを多数抱えている会社といえるでしょう。こうした会社は大地震のような不祥事に巻き込まれても基本構造が破壊されることはないでしょうし、そもそも大きな問題になる前に社員が適切にトラブルへ対処するため、不祥事も起こりにくくなるのです。





ごうはら・のぶお  
桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター長  
同大学法科大学院教授  
1955年島根県松江市生まれ。東京大学理学部卒。83年に検事任官。東京地検検事、長崎地検次席検事、法務総合研究所総括研究官などを経て2005年から現職。2006年に検事を退職し弁護士登録。著書は『企業法とコンプライアンス』（東洋経済新報社）など。

## どう捉えるべきか 司法の機能で違う

コンプライアンスを「法令遵守」と狭く捉えるべきか、それとも「社会的要請への適応」と広く捉えるべきか（図表1-3-1の茶色部分が狭く捉える場合、図全体が広く捉える場合を示しています）。それはそれぞれの国における司法

コンプライアンスという言葉は、新聞などでは「法令遵守」と置き換えられています。法令を遵守することがコンプライアンスだという狭い捉え方をすることは、日本の実情の下ではかえってマイナスだと思えます。コンプライアンス（compliance）の動詞形complyのもともとの意味は「充足する」「調和する」であり、これは何らかの外部の要請に応じていくということです。ですから私は、コンプライアンスは「社会的要請に応じていくこと」と理解すべきだと考えています。

や法令の機能によって異なります。例えば米国は「法令遵守」と捉えることが妥当な国です。

米国では経済社会での紛争は基本的に司法的、訴訟的に解決され、それを支えるため日本と比較して人口当たり約30倍の弁護士がいます。成文法中心でなく判例法が中心であり、新しい問題に裁判所が判決を出すことで「判例」という新しい「法」が創造されます。その内容は社会の価値観の変化に従い柔軟に見直されるのです。また状況変化が生じれば、それに応じて法が十分に執行されるよう法令、法制度、法執行の見直しも頻繁になされます。

このように経済社会の実態に即している法に違反した場合には、刑事、民事の厳しいペナルティが科されて、法の実効性が確保されます。こうした社会においてはコンプライアンスを単に「法令遵守」と捉えることが妥当します。

ところが日本における司法機能は米国のそれとは大きく異なっており、「二割司

法」と呼ばれるように紛争や問題解決の中で司法的解決が占める割合が低くなっています。限定的にしか機能しない司法においては、それを支える法令も、必ずしも経済社会の実態にいつも適合はしていません。一度制定された法令は状況変化があってもなかなか見直されず、法令と実態の乖離が生じ、違法状態が恒常化するケースがまま見られます。談合問題などその典型的な例でしょう。

このように司法の機能が限定的で、恒常化した違法行為も珍しくない経済社会では、コンプライアンス＝法令遵守と捉え、企業全体で単に法令遵守を徹底しようとしても問題解決にはつながりません。法令と実態を合致させることも含め、「コンプライアンス環境の整備」の問題をコンプライアンスに含めて考えていく必要があります。そこで違法行為の事実関係と背景事情の解明を重視し、環境問題も含めて解決しようというのが私の提唱する「フルセット・コンプラ

## Part 3

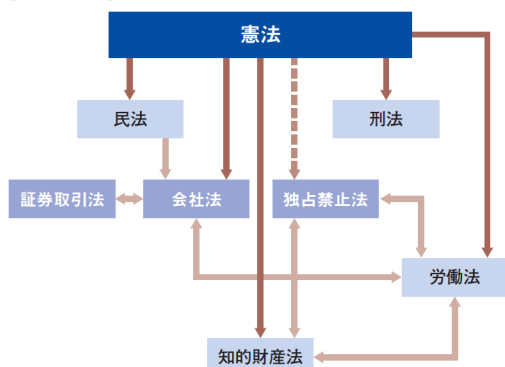
### コンプライアンス

# 日本では「法令遵守」と訳してはいけない

新聞などでは「法令遵守」と単純に言い換えられているコンプライアンス。だが桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター長の郷原信郎氏は、日本における司法の機能を考慮すると、コンプライアンス＝法令遵守では不祥事防止はおぼつかないと説く。ではコンプライアンスは、いったい何と訳せばよいのだろうか。

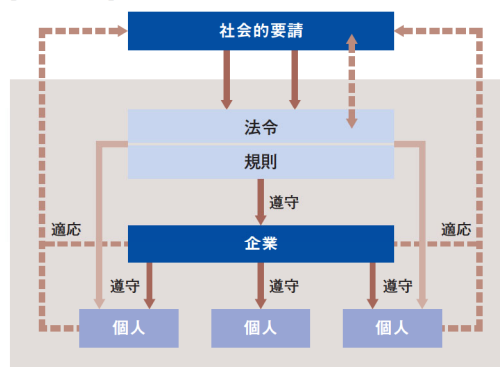
郷原信郎氏（桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター長、同大学法科大学院教授）

【図表1-3-2】企業法の体系



出典：『企業とコンプライアンス』（東洋経済新報社）

【図表1-3-1】社会的要請と法令の関係



出典：『企業とコンプライアンス』（東洋経済新報社）

## 5つの側面から対処 社会的要請に応じる

「ある企業がどのような社会的要請に応じて、何を目的に活動していくか」という課題について、フルセット・コンプライアンス論は次の5つの側面から対処します。

- (1) 何を目的に活動していくか具体化・明確化する。
- (2) それを実現するため最も合理的な組織を構築する。
- (3) 目的に反する行為が行われることを予防する活動の実施（予防的コンプライアンス）。
- (4) 目的に反する行為が行われている疑いがある場合、その有無や事実関係を明らかにし、原因を究明し是正措置をとる（治療的コンプライアンス）。
- (5) 法令と実態の乖離などが障害となり、目的を実現しがたい環境が存在する場合、その環境は正に向けて活動する（環境整備コンプライアンス）。

コンプライアンスを「社会的要請への適応」と捉え、フルセット・コンプライアンスによって問題を解決するのに不可欠なのは、社会的要請と法令の関係を正しく理解することです。コンプライアンスⅡ法令遵守という従来の考え方で

上に、趣旨や目的との関係も含めた法令の深い理解が求められます（図表1-3-2）。

会社法、独占禁止法、証券取引法、知的財産法、労働法など、企業活動に関連する法（企業法）の内容や趣旨・目的、それらが社会全体の価値観の中でどう位置づけられるかを、体系的に理解する必要があります。そうすることによって具体的問題を法の基本理念に関連付けて把握できるようになります。

企業法は、その趣旨や目的が対立し合うことがあります。例えば談合は違法行為ですが、安定的な受注を確保し、ひいては雇用の安定を守る仕組みという側面もありました。独占禁止法の目的は企業間の競争を促すことにあり、それによって非効率な企業が市場から退場を強いられることは、同法の目的に沿うこととなります。ですが、一方でその企業の従業員の雇用は失われ、労働者保護を目的とする労働法の観点からは、新たな問題が発生することになります。

企業は多様な同法が違った立場から要請することにバランスよく応えながら、社会的要請への適応にも応えなければなりません。私はこれをスキルの回転競技に例えています。法令は通過しなければならぬ旗門です。しかし、旗門（法令）を通過することだけに意識を奪われると、タイムは上がりません

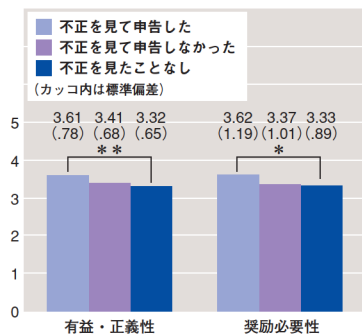
（社会的要請へうまく適応できない）。旗門は確実に通過しながら滑りのバランスを失わず、タイムを上げていくことが、企業には求められるのです。

## 人材育成と認定へ 検定試験を実施

コンプライアンスによる問題解決ができる人材を育成・認定するための試験であるサートファイ社のビジネスコンプライアンス検定試験「上級」は、コンプライアンス研究センターが問題作成を担当し、上記のようなフルセット・コンプライアンスの考え方や企業法に関する基本的な知識・理解を問うほか、ケースを読み、問題への対応を論述する応用問題も出題しています。真のコンプライアンス・スキルを持つ人材育成を図るために最適な試験だと自負しています。

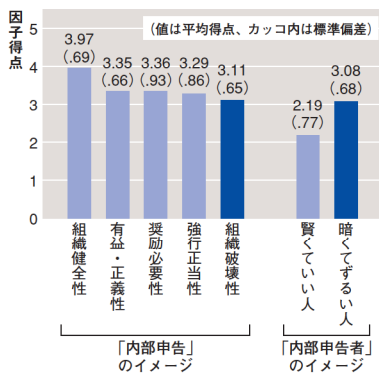
こうした検定試験の合格者がコンプライアンス部門だけでなく、各事業部や総務、人事、財務といった間接部門に一人ずつ配置されていることが必要だと私は考えています。そのような体制が整えば、平時には各部門に散っている人材がそれぞれフルセット・コンプライアンスを進めることでリスクの顕在化を防ぎ、不祥事の発生時には彼らが集まってチームを編成し、危機管理に当たるといったことが可能になるのです。

【図表1-4-2】不正経験の有無による  
内部申告に対する態度の相違



出典：『組織の社会技術4 内部告発のマネジメント』

【図表1-4-1】内部申告に対する態度



出典：『組織の社会技術4 内部告発のマネジメント』

最初に「内部告発」とはどのような行動を指すのかを確認しておこう。一般的にはマスコミ、警察、監督官庁などある組織の外部の人に、組織内の不正行為を通報するものと考えられているのではないだろうか。だが内部告発の研究者は「不正行為を制止できる個人や組織に対するものなら、組織の内外を問わず内部告発に当たる」と定義している。「不正行為に対して声を上げることが、内部告発の中心概念なのです」（本多氏）。この点は後で王氏が指摘する「内部告発の

日本における内部告発の実態調査には、これまでほとんど前例がない。そこで東洋英和女学院大学人間科学部教授の岡本浩一氏、千葉科学大学危機管理学部助教授の王晋民氏、江戸川大学非常勤講師の本多ハワード素子氏らの研究チームは2003年1月、「内部告発に関する社会調査」(\*)を実施した。同調査は科学技術振興機構・社会技術研究開発センターの組織不祥事を防ぐ技術開発を目的とするプロジェクトの一環として実施された。

調査データからは、内部告発について肯定的な因子5つ、否定的な因子2つが抽出された。また内部告発者については肯定的因子と否定的因子が各1つ抽出された。抽出された各因子へのイメージの強さをグラフ化したのが、図表1-4-1だ。内部告発自体は肯定的に捉えられているのに、内部告発者には否定的イメージが強いことが読み取れる。こうした内部告発者への否定的なイメージは、欧米でも同じ傾向が見られるという。「だから内部告発者には丁寧な保護が必要になります。欧米には内部告発すべきか悩んでいる人の相談に乗り、アドバイスするNPOも存在しています」と王氏は説明する。

また内部告発の通報窓口の認知度について、気になるデータがあった。内閣府が2002年に一部上場企業1550社に実施したアンケート調査では、法

ハードルを下げる必要」にも関係している。頭に留めておいてほしい。

**内部告発者に対する強い否定的イメージ**

調査データからは、内部告発について肯定的な因子5つ、否定的な因子2つが抽出された。また内部告発者については肯定的因子と否定的因子が各1つ抽出された。抽出された各因子へのイメージの強さをグラフ化したのが、図表1-4-1だ。内部告発自体は肯定的に捉えられているのに、内部告発者には否定的イメージが強いことが読み取れる。こうした内部告発者への否定的なイメージは、欧米でも同じ傾向が見られるという。「だから内部告発者には丁寧な保護が必要になります。欧米には内部告発すべきか悩んでいる人の相談に乗り、アドバイスするNPOも存在しています」と王氏は説明する。

## Part 4

### 内部告発

隠された不祥事の顕在化に大きな役割を果たす内部告発。通報窓口の設置などを通じて企業も内部告発との上手な付き合いが求められるが、その実態はよくわかっていない。告発者にはどんな保護が必要か、人はどんな時、告発に踏み切るのか。社会心理学の観点からアンケート調査を実施、分析した研究メンバーに話を聞いた。

王晋民氏（千葉科学大学危機管理学部助教授）  
本多ハワード素子氏（江戸川大学非常勤講師）

# 破壊ではなく、創造に結びつけるには





ほんだ・わど・もとこ  
江戸川大学、青山学院短期大学、明治学院大学非常勤講師  
東京女子大学文理学部卒業。  
2003年、日本女子大学大学院人間社会研究科心理学専攻博士後期課程修了。博士(心理学)。社会技術研究開発センター嘱託研究員を経て現職。著書は『組織の社会技術4 内部告発のマネジメント』(共著、新曜社)。



おう・しんみん  
千葉科学大学危機管理学部助教授  
北京大学心理学部卒、1991年に筑波大学大学院博士課程心理学研究科修了。学術博士。富士通株式会社、図書館情報大学講師、社会技術研究システムの専門研究員などを経て、2004年4月から現職。著書は『組織の社会技術4 内部告発のマネジメント』(共著、新曜社)。

令違反の未然防止や早期発見のため従業員が相談・通報できる規定を「設けている」と答えた企業は、全体の37%で、「設ける予定」も含めると7割を超す。ところが今回の従業員を対象とした調査では86%が「申告窓口はない」と回答している。「窓口があっても周知されていない、何らかの理由で窓口が機能していない可能性が考えられる」と本多氏はいふ。

## 上司・組織の支持 告発行動に影響

過去の不正目撃経験の有無や告発経験の有無と、内部告発への肯定的イメージの強さには、どんな関係があるのだろうか。告発経験のある人は、「内部告発の有益・正義性」、「奨励必要性」という2つの肯定的イメージが、不正を見た人が告発しなかった人や、不正を見たことがない人に比べて強くなっていることがわかった(図表1-4-2)。

次に「性別」「学歴」「窓口の有無」「不正の深刻さ」などさまざまな要因の

うち、何が告発行動に影響を及ぼすのかも分析された。有意な影響を及ぼしたと見られるのは「組織・上司からの支持予測」「不正指摘における仕事上の責任」の2つだった。つまり「不正の指摘が職務の一部であったこと」と、「自分の告発を上司や組織が支持するであろうと予測できたこと」が、告発行動につながったと解釈できるという。

## 機能させるため必要な 風通しの良い職場環境

上司や組織の支持が予測できることが告発行動につながる。告発経験者は内部告発への肯定的イメージが強まること。この2点から王氏は「日ごろから仕事上で気になる点があればすぐに注意しあえるような、風通しの良い職場環境をつくること。また内部告発とは深刻な違法行為を外部に通報するだけでなく、違法かどうか明確でないような事例を社内の窓口で相談するような行動も含まれるのだと従業員に周知徹底し、ハードルを下げる。また、抽象的な

『倫理規定』だけでなく、事例集などでどんな行為が告発の対象となるか具体的に例示すること。これらが内部告発を不祥事防止に向けてうまく機能させていくために必要なのです」と説く。

雪印乳業は社内の通報窓口の活用を促すために、コンプライアンス委員会活動などを通じて、通報窓口では違法行為の内部告発だけでなく、業務上のちよつとした疑問、相談、提案でも受け付けていることを社員に伝えている(2章19ページ参照)。こうした取り組みは調査の分析結果から見ても、理にかなった行動だとわかる。

※ 内部告発に関する社会調査の概要  
調査対象は首都圏(1都6県)に住む、20~50代の常勤有職者。郵送で実施し1096人(男性745人、女性351人)から回答を得た。有効回収率は54.8%。組織的不正行為を見聞きしたことがあるか、その際内部告発したか、どんな不正か(種類、深刻さなど)、どのような状況か(不正を知る人数、社内窓口の有無、上司・組織・家族の支持予測など)、告発後どうなったか(効果、報復の有無など)を調査した。



はっとり・かずたか  
コマツ研究本部建機第二イノベーションセンター主幹研究員  
1953年生まれ、1978年東京大学大学院工学系研究科修士課程終了。ディーゼルエンジンの開発・設計、ロボットシステムの企画・開発・設計に従事した後、新世代建設機械やエンジンの排出ガス浄化の研究を担当。畑村洋太郎教授主宰の「実際の設計研究会」で創造的設計についての研究活動や設計に必要な知識の集約と出版活動にも取り組む。

先生の呼びかけに応じて集まったのは、趣旨に賛同した企業や個人などのメンバーです（図表1-5-1）。プロジェクトではドア全般の危険性を把握するため、大型自動回転ドアだけでなく、建物や電車、自動車のドアも調査対象としました。森ビルは、六本木ヒルズ森タワー内の各種ドアやシャッターを実験に提供し、鉄道会社、自動車会社、ドアメーカー、センサーメーカーなどの参加企業は、測定対象（電車・自動車）、人材、実験の場所や機材（高精度セン

ドアプロジェクトの発端は、六本木ヒルズの大型自動回転ドアで2004年3月に起きた男児の死亡事故でした。畑村先生は、当初六本木ヒルズの所有者である森ビルに、同社自らが事故原因の究明をすることを勧めましたが、それは難しいとの回答だったそうです。いったんあきらめた畑村先生ですが、周囲からの要望もあつて思い直し、個人の責任でプロジェクトを立ち上げることを決意されたのです。

### 当事者、関係者だけでは本質的再発防止は困難

事故が起これば当事者や関係者がそれぞれ事故の原因究明をしますが、どうしても当事者としての立場や組織での役割から様々な制約を受け、参加者全員が承諾できる事柄だけを客観的事実として、それを元に結論を出すことになりがちです。これでは原因究明はままならず、本質的な再発防止は図れません。多くの事故調査委員会に参加してきた畑村先生は、何度もあるがゆい思

サ・ダミー人形・高速カメラなどを提供しました。法律家、医師、建築家などの専門家は個人参加し、成果を広く情報発信するためマスコミ関係者も参加しました。私も先生の呼びかけに応じた一人で、実験統括を担当しました。実験の具体的な計画立案、実験対象や場所、関係者間の日程調整や、実験当日の指揮などを担いました。

いをしてきたそうです。

今回のプロジェクトでは、原因究明と責任追及を分離し、原因の本質に迫るべくさまざまな分野の第三者に参加してもらったことになりました（図表1-5-2）。しがらみのない第三者たちが多面的な見方をすることで普段気づかない隠れた事実や背景を見だし、真の再発防止に生かせる知識を得ることが可能になります。

別分野から集まった第三者によるプロジェクトで大切なのは、目的をどれだけ深く参加者間で共有できるかという点です。その点で畑村先生は大きな役割を果たしていました。

毎月のプロジェクト会議に通常参加するのは部課長クラスですが、実際の実験は彼らの部下が担当します。上司の指示で日々の業務の合間に参加する担当者としては、早くこの業務から抜けたいと思うこともあったでしょう。ところが実際には、様々な参加者がそれぞれのやるべきことを遂行しつつ、余裕があれ

## Part 5

### 自律分散型事故調

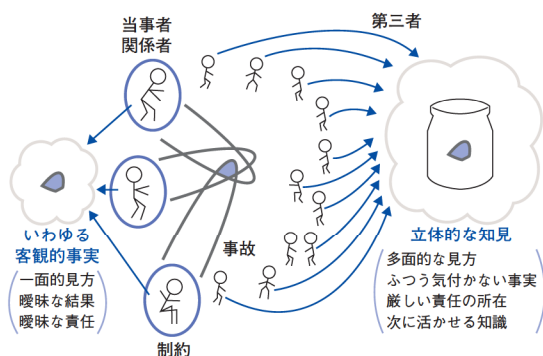
# 多様な第三者の目が次に生きる知識を生む

六本木ヒルズの回転ドア死亡事故を契機に、「危険学」提唱者の畑村洋太郎氏が主導し結成したドアプロジェクト。「原因究明と責任追及の分離」「自律分散型組織」などの特徴を持つプロジェクトの活動から、事故をはじめとする「起こってしまった不祥事」から未来につながる知見を引き出すためのヒントを見出してみよう。

服部和隆氏（ドアプロジェクト実験統括、コマツ研究本部主幹研究員）

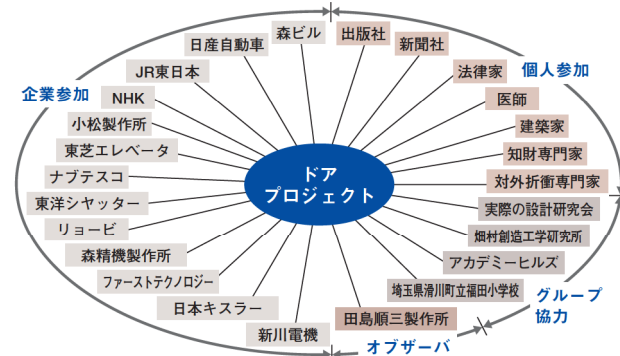


【図表1-5-2】第三者による原因調査、広い分野の専門家参加の必要性



出典：『ドアプロジェクトに学ぶ 検証回転ドア事故』（畑村洋太郎著、日刊工業新聞社）

【図表1-5-1】ドアプロジェクトに参加したメンバー



出典：『ドアプロジェクトに学ぶ 検証回転ドア事故』（畑村洋太郎著、日刊工業新聞社）

## 同一基準でドアを測定 「10ジュール則」を確認

ドアプロジェクトのもう一つの特徴に挙げたいのが、建物、鉄道、車などのドア全般を、同一基準・機材・方法で測定した点です。各分野の専門家が協力して共通の土俵で調査することで、広くドアというものの危険性に光を当ててみ

ばまわりを見回してできることをどんどんやっていく状態が、自然発生的にでき上りました。

畑村先生は新しい担当者が打ち合わせに来るたびに、上司も交えて1時間以上もプロジェクトの目的や進捗状況、その担当者が参加する実験の位置づけなどを丁寧に話していました。上司の方や私は同じ話を何度も聞いていますし、限られた日程の中でやるべきことは山のようにあります。つい先生に、「話が長すぎます。三分の一の時間でお願います」と言ったこともありましたが、さすがになんて振り返れば、プロジェクトの意義や目的をしつこいくらい丁寧に説明したことで、すべての参加者が自分のやるべきことをはっきりと認識でき、周辺への目配りも可能となり、いきなり参加した担当者もすぐ実験に溶け込めたのだと思います。3カ月あまり出張実験の連続でしたが、チームワークのとれた自律分散組織が醸成され、すべての現場で有益なデータを得られました。

たのです。

こうした手法をとった結果、手動ドアに潜む大きな危険性の認識や、「10ジュール則」の確認という大きな成果を得ました。ジュールはエネルギーの大きさを表す単位で、ドアの持つ運動エネルギーは、その重さと速度から計算されます。例えば20キログラムの重さのドアが毎秒1mの速度（ゆっくり歩く程度の速さ）で動く時、そのドアの運動エネルギーは10ジュールです。ドアが人を挟んだ時の衝撃を考えると、エネルギーを10ジュール以下にしなければ危険というのが、「10ジュール則」です。これは教科書に書かれるような明文化された知識ではありませんが、エレベーターやスライドドア設計者には知られている「暗黙知」でした。ところが回転ドアを含む他のドア設計者には「10ジュール則」はまったく認識されていませんでした。男児死亡事故の背景には、こうした本質的な安全に結びつく大事な考え方の欠落があったのです。

事故を起こした大型自動回転ドアは、10ジュールとは桁違いの大きな運動エネルギーを持ちながら回っていたのですが、他の自動ドアの多くはほぼ10ジュール則に則って設計されており、危険は少ないことがわかりました。ですが危険性をあまり気にせずに使っている手動ドアの方が、閉め方や開まり方によっては10ジュールを大きく越えるエネルギーを持ち、挟まれた時に大きな衝撃力を受ける

ことが分りました。

ドアプロジェクトの成果の吸収や応用も自律分散型で、自発的に進められています。例えば鉄道会社はプロジェクトで得られた知見を取り入れながら新しい新幹線のドアの開発を進めていますし、自動車会社でも知見を安全な自動車の開発に応用しているそうです。

また、個人で参加していた小児科医は、ドアプロジェクトの手法を参考に「事故サーベイランスプロジェクト」を始めています。自動ドアで事故が起これば建物の管理者やメーカーが責められ、問題が顕在化しますが、手動ドアでは子供を挟んで怪我をさせても親は自らを責めるだけでその情報は伝わりにくい。病院にも怪我の手当のカルテは残りますが、事故情報の共有化や再発防止にはつながっていません。そんな現状を打破しようと、けがの治療をする医療機関を情報収集の定点にして、事故情報を継続的に収集する仕組みを立ち上げたのです。来年度から国立成育医療センターと産業技術総合研究所が共同で事故サーベイランスモデル事業を実施することになるなど、成果を上げ始めています。ドアプロジェクトを通して、多様な人材による自律分散型組織が効率的に多くの成果を生むこと、将来に向けた発展性があることを学ばせてもらいました。本プロジェクトの紹介が、今後の事故防止や組織運営のため少しでもお役に立てば幸いです。

# もう一度、不祥事防止の役割を担うべきだ

経営学の泰斗、神戸大学大学院教授の加護野忠男氏に「人事へのメッセージ」という観点でお話を聞いた。  
加護野氏は、かつて人事部は不祥事防止や内部統制に大きな役割を果たしていたと説く。いったいどんなメカニズムでその役割は果たされていたのか。再び重要な役割を演じるには、何を取り戻さなければいけないのだろうか。



かごの・ただお  
神戸大学大学院  
経営学研究科教授  
1947年大阪府生まれ。1970年神戸大学経営学部卒業。神戸大学経営学部助教授、同学部教授を経て、1999年から現職。21世紀COEプログラム「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」(社会科学分野)拠点リーダーも務める。著書は『ゼミナール経営学入門』(共著、日本経済新聞社)『競争優位のシステム』(PHP研究所)など。

ほんの10数年前までの日本企業では、不祥事の予防に人事部が大きな役割を果たしてきたと考えています。もう20年ほど前の話になりますが、ある大手証券では人事部長が手分けして全社員と面談をしていました。当時は「数十分の面談でいったい何がわかるというのか。無駄なことをするものだ」と思っていました。最近になってようやくその意味が理解できました。その証券会社では人事のプロは作らないという原則のもと、営業経験者が人事に異動していました。つまり人事部長も営業の現場感覚を持っていました。その人事部長が面談で「どうもあの部署の人たちは言動が匂う、あやしい」といった心証を得た場合は、異動権を発動し人を移動させ、不祥事が大きくなるのを未然に防いでいたのではないかと気づいたのです。

この銀行には「元人」(元人事部)と呼ばれる人たちがいました。人事を経験し、さまざまな部署に異動した人々です。彼らは、先の証券会社における人事部長と同じ機能を果たしていました。不正や違法行為の疑いなどのあいまい情報を人事に送っていたのです。

## 上司へ諫言する部下 裏から人事が支えた

国際日本文化研究センター教授の笠谷和比古氏が、武士道についてユニークな解釈をしています。武士道とは主人や上司が間違っているときは命を懸けてでもそれを諫めなければならぬ。だから武士道は命懸けなのだという解釈です。

史の世界にも受け継がれていたようです。このごろの官吏の職務規定を見ると「官吏は上司の命令に従わなければならない。だが上司が間違っていると思った場合は諫言すべし」というような項目があったのです。この考え方は官吏の世界では消滅していきませんが、民間企業では生き残ったのではないのでしょうか。「部下の諫言」を裏から支えたのが人事部だったと私は見えています。

日本企業ではラインに人事権のすべてをゆだねず、人事部にも権限を留保しています。この仕組みによって人事部はラインに対する独立した対抗勢力となり、上司に諫言する部下を後押しすることを可能にしていたのです。人事部が事実を調べ部下の諫言が正しいとなれば上司が部下を異動させるなど、問題対応や救済の手を差し伸べていたのです。

このように人事が不祥事防止に大き



な役割を果たしていたことは、大手の金融機関を除けば当の人事自身もあまり認識していなかったのではないでしょうか。だから「失われた10年」に進められたりストラの中で、間接部門である人事は率先して人を減らし、人員減とともに「社員の様子を知る」という機能も弱体化していったのです。もちろん、社員を知ることが本来の人事機能を果たす上でも重要です。

人事が「人を知る」という仕事の基本に立ち戻ることは、人事機能の強化だけでなく、コンプライアンスの推進など不祥事の防止にも有効なのです。

日本企業の不祥事防止を支えてきたもう一つの構造は、職場コミュニティに張り巡らされた人的ネットワークです。以前私の研究室にいた中国人の学生は「多元的・多面的信頼チェックシステム」と呼んでいました。職場コミュニティの中で働こうとすると仕事面だけでなく、私生活に至るまでネットワーク内の人たちの注視の対象となります。上からの監視だけでなく、こうしたネットワークによる相互監視の仕組みがあったから、性善説に立った組織運営でも大きな問題は起きなかったのです。

企業内の話ではありませんが、こんなエピソードを聞きました。神戸・阪神間のケーキ屋業界には「修行したケーキ屋の品揃えにあるケーキは売らない」という不文律があるそうです。同じようなケーキが増えて価格競争に陥ることを防

ぎ、新しいケーキが開発されることで業界全体の発展を促すことが不文律には意図されています。ところがある有名店で修行した人が不文律を破り、近くで非常に似通ったケーキ屋を出店しました。ところがこのケーキ屋は徐々に売り上げが落ちていきました。小麦粉など材料の仕入先などから有形無形の圧力がかかり、商売がしにくくなったことが売り上げ不振につながったのです。

## 人的ネットワークは未然の防止を可能に

この場合は違法行為ではなく業界ルール違反、道義に反する行為といったものですが、人的ネットワークにはそうした行為を許さず、排除していく力があります。またこうした人的ネットワークによる相互監視には、明確な不正が行われなくても、気になることがあれば小言をいうというように、大事になる前に未然に不祥事を防ぐことも可能なのです。

確かに最近の職場コミュニティでは以前のように私生活の全てをさらけ出すようなことも減ってきていますし、飲みニケーションも少なくなり、ネットワークの力も弱まりつつあるようです。だからといって米国流のルールや厳罰で縛り、上からの監視に頼るという方法だけでは、不祥事の防止はうまくいかないでしょう。なぜなら悪人ほどルールを熟知し、ルールを守りながら悪事を働こうとする

からです。

「投資家による監視で不祥事を防ぐ」という意見にも、私は懐疑的です。もともと投資家は短期的な視点に走りがちですし、日本的な経営への理解が浅い人が多いからです。例えば最近ある機関投資家が経営者に対して「企業は株主のものであるということを認めよ」と要望しているのを知りました。

ですがこれまでの偉大な企業家の言動を振り返ると、仮に会社のかまどの灰まで自分のものだと思っている人であっても、口が裂けても「会社は自分のものだ」とは言いませんでした。なぜなら、そう言うことは損だからです。会社の資産は自分のものだと言った瞬間に、従業員たちは「ならばとれるものはとてやろう」と考えるでしょう。「従業員のものだ」と言っておいたほうが、みんな会社の資産を大切にすると優れた経営者は知っていました。またこちらの方が株主の利益にもなる。機関投資家の人たちにもこういう賢明な姿勢を学んでほしいものです。

地域コミュニティには、たいてい地域のことをよく知っている口うるさいおばちゃんがいちたつです。人事部は企業コミュニティにおけるおばちゃんになるべきだと思います。社員のことをよく知り、コミュニティのつなぎ役となることが求められています。



## 2章

# 信頼に 応えるために 4組織の挑戦

最初に紹介する3社は、いずれもかつて起こした不祥事の反省に立ち、「二度と不祥事を起こさないための組織づくり」に真摯に取り組んでいる。また4例目は少し視野を広げ、患者や家族から高い支持を受けている老人専門病院に注目してみたい。4つの事例の中には1章で展開された専門家たちの考え方を裏付けるエピソードが、数多く輝きを放っている。

文・構成 五嶋正風（本誌）

## CASE 1

### 日本ハム

# 「お仕着せ」でなく「手作り」で 社員自らが行動規範を作る



日本ハム  
コンプライアンス推進部長  
宮地敏通氏



日本ハムグループの行動基準と行動規範ハンドブック

2002年8月に発覚した牛肉偽装事件(※)を受け、まず日本ハムが手がけたのが「将来を担う若手に集まってもらい、自分たちの手で行動規範(現在は行動基準と呼ぶ)を作ることでした」。同社のコンプライアンス推進部長、宮地敏通氏はこう当時を振り返る。

## 若手社員22人を招集 議論重ね表現を工夫

実は事件発覚前の3月、同社はいったん別の行動規範を作成し社員に配布したところだった。「事件後、企業倫理委員会の委員長をお引き受けいただいた、企業倫理が専門の麗澤大学教授、高巖氏からも専門家や担当部署だけで作った行動基準ではだめだ、社員参加型で作らなければ意味がないと指摘を受けました。一から作り直すことにしたのです」。社内の各部門のコンプライアンスリーダーに選ばれた30〜40代の若手社員22人による合宿で、基準づくりは始まった。高氏の指導も受けながら、各部門で実際起こっている、または起こりそうな事例を持ち寄りながら、それらに

同社はどういう考え方で対処していくのかを一つひとつ明らかにしていった。

「当時は世間の批判も強く、あるいは会社バラバラに分割されるかもしれないという危機感が参加者にはあった。あらゆる状況を想定しながら話し合い、最後はパート従業員でもわかるような、平易で簡潔な表現にしなければならない。易しくはない作業でした」(宮地氏)。年内に5回程度会議を繰り返して、ようやく行動基準は完成した。翌年の1月から3月は基準の周知に当てられた。グループ会社や事業部ごとにコンプライアンスリーダーやコンプライアンスメンバーが中心になり、全国約800の事業所で、1512回に及ぶ勉強会を開催。延べ2万1728人の従業員が参加した。

その後設置されたコンプライアンス推進委員会による啓発活動は現在も続いている。「社長の藤井良清は、コンプライアンスが浸透すればお客様は安心して商品を購入し、投資家は安心して投資し、従業員は安心して働けることにつな

## 日本ハム株式会社

- 事業内容：食肉加工品など食料品の製造、販売、畜産の育成・処理・加工、販売、医薬品・医薬部外品・動物用医薬品の製造、販売など
- 本社所在地：大阪市中央区
- 設立年：1949年
- 従業員数(連結)：28,104人  
(2006年3月現在)
- 売上高(連結)：9,636億円(2006年3月期)

がり、持続的な競争力の構築につながると信じている。だから活動は継続的なものになるのです」。ちなみに同社はコンプライアンスを法令遵守だけでなく、「社会的要請に応える、適応すること」と捉えて、活動を進めている。

今年のコンプライアンス推進の重点は、効果的事例を互いに学び、共有することだ。例えばあるグループ会社ではコンプライアンスを考えるためのケースを、自社で実際起こった事例をもとに自分たちで作成することを試みた。「行動基準を社員自らの手で作ったことに通じる、コンプライアンス活動の効果的事例として紹介されました」(宮地氏)。この会社の委員会活動に別の会社の推進委員が見学に訪れるなど、さらに相互学習や連携が広まっているという。

## 非日常的出来事は メール配信で共有

「(不祥事を)しない風土」づくりに加え、同社は「させない仕組み」づくりにも力を入れている。経営倫理室がハブとなった、情報の管理・発信だ。ここには社内相談窓口、外部の弁護士事務所など通報窓口からの情報だけでなく、各事業部・グループ会社における火災や事故の発生、業務上のミスなど、非日常的な出来事に関する情報も集約されるようになっていく。事案によっては監査室と連携をとりながら、実態調査にも乗り出すという。





雪印乳業  
コンプライアンス部長  
大久保龍朗氏

## CASE 2

### 雪印乳業

# オープンな倫理委員会活動 外部の声生かし安全性向上

2000年の集団食中毒事件（※1）と2002年の牛肉偽装事件（※2）。雪印乳業は両事件を起こした要因に「内向きな企業体質」があったと反省し、社外の視点を取り入れた経営を進めている。その象徴が取締役会の諮問機関として2002年に設置された「企業倫理委員会」だ。委員長は前全国消費

者団体連絡会事務局長の日和佐信子氏が務める。弁護士、企業倫理の研究者、消費生活の専門家、食品衛生の専門家ら外部委員5人と労組の委員長に、同社の副社長、製品・品質管理、生産、

### 雪印乳業株式会社

- 事業内容：乳製品、油脂の製造、販売など
- 本社所在地：東京都新宿区
- 設立年：1950年
- 従業員数（単体）：1,489人  
（2006年4月現在）
- 売上高（連結）：2,800億円（2006年3月期）

広報・コンプライアンスの担当役員の4人を加えた10人で委員会は構成される。同委員会は年1回、「雪印乳業行動基準の徹底」「CSRの積極的推進」など、経営に対する提言をする。同社側からは年に2回、提言に対する取り組みがどれだけ進んでいるかを報告することで委員会の活動は進められていく。委員会に設置された品質部会、消費者部会の活動にも社外の視点は生かされている。

品質部会では日和佐委員長ら外部委員3人と社内委員が毎年全国9カ所の工場を視察。消費者や食品衛生専門家の観点から、工場の安全、品質管理の

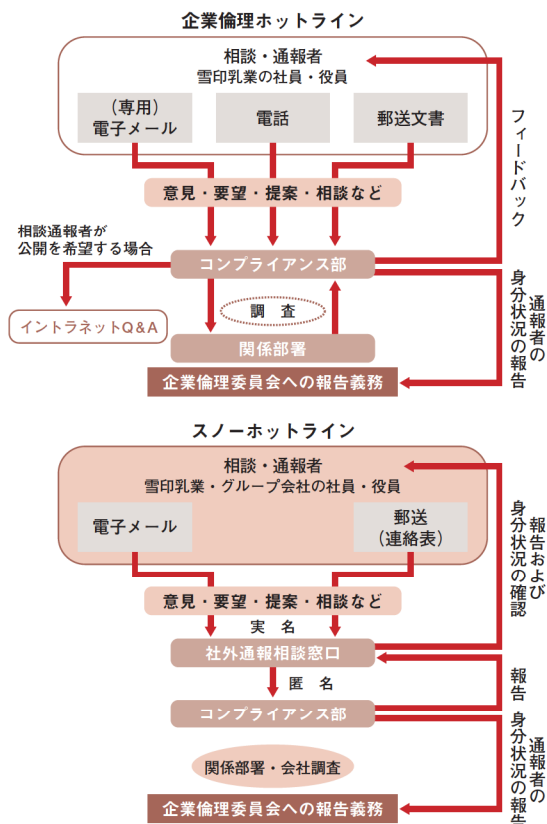
※ 日本ハム牛肉偽装事件  
日本ハムの子会社、日本フーズの3営業部が輸入牛肉約4・3トンを国産に偽装。BSE（狂牛病）全頭検査の開始前に食肉処理された肉を業界団体が買い上げ、費用を国が負担するという国産牛肉の買い取り制度で、1010万円の仮払金を詐取した。事件の影響もあり、日本ハムの売上高（連結）は前年の9450億円が2003年3月期は9099億円に減少するなど、業績面でも打撃を受けた。

ユニークなのがこうした「非日常的な出来事」の社内通報システムだ。いったん企業倫理室に集まった情報は、その日集まったものはその日のうちに、社内のデータベースに登録され、各事業部の執行役員、間接部門の責任者ら約100人の携帯電話メールにも配信される。社内に隠し事をしようにもできないような仕組みになっているのだ。「すばやく情報が共有されるため、ある機械の事故情報が寄せられたら、自分の事業部の工場の同様な機械の使用について注意を促すなど、対策も早く打てることにつ

ながります」（宮地氏）  
また「非日常的な出来事」のデータベース登録は、正しい現状把握にも力を発揮するという。工場における労働災害の発生頻度を表す「度数率」という指標がある。データベース登録以前、日本ハムグループの工場における度数率は1を少し超える程度と把握されていた。食品業界の平均値は2を超えており、これよりかなり良い数値だと認識されていた。ところがデータベースに登録された事故を集計して度数率を計算したところ、食品業界の平均値を上回っている

ことが明らかになったという。正確な状況が明らかになったことを受け、現在同社では労働災害減少への取り組みを強化している。「このように正しい現状を把握して、初めて効果的な対策も可能になるのです」（宮地氏）。労働災害減少の対策が効果を上げていけば、工場の生産性アップにつながるだろう。これもコンプライアンスの浸透が、企業の競争力構築につながることを示す一つのエピソードではないだろうか。

【図表2-1】雪印乳業の相談・通報体制



出典：雪印乳業活動報告書2006

※1 雪印乳業の集団食中毒事件  
2000年6月から7月にかけて、同社の乳製品によって近畿地方を中心に発生した。最終的な有症者数は1万4780人で、過去最大の集団食中毒といわれた。原因は北海道の工場の生産設備が停電した際、黄色ブドウ球菌が増殖して発生した毒素と推定された。この原因究明に時間がかかり、多くの憶測が飛び交う事態になった。また報道陣に詰め寄られた当時の社長が「私だって寝ていないんだ」と発言。大きな批判を呼んだ。

※2 雪印食品の牛肉偽装事件  
BSE(狂牛病)感染牛が国内で発見されたことを契機に、農水省は「牛肉在庫緊急保管事業」を実施。その際雪印乳業の子会社、雪印食品が外国産牛肉を国産牛肉と偽装し、補助金をだまし取ろうとした。2002年1月、取引先の冷蔵会社の内部告発で事件は発覚。同社の本部長ら5人が詐欺で有罪判決を受けた(5人とともに起訴された元専務ら2人には無罪判決が出た)。両事件を契機に雪印グループは世間から大きな批判を浴び、雪印食品の清算などグループを再編することになった。

体制に提言やアドバイスをしている。同社では「完成品の抜き取り調査だけではなく、重要な工程については連続的な監視によって、個々の製品の安全性を確保する」「生産工程についての記録を詳細に残す」などといった考え方を取り入れた「雪印乳業品質保証システム」を構築している。「こうしたシステムがきちんと機能しているかといったことから、整理整頓や手洗いがきちんとできているかなど基本的なことまで、貴重なご意見をいただいています」と同社のコンプライアンス部長、大久保龍朗氏は説明する。

消費者部会では消費者団体の代表者ら10人程度が集まってもらい、特定のトピックやテーマについて意見を直接聞く場を設けている。今年はすでに東京と大

## 消費者部会に トラブル報告

阪で3回ずつ開催された。例えば今年3月、グループ会社で製造されたチーズに、賞味期限が印字されないまま出荷され、商品を回収するというトラブルがあった際、この意見を聞く会は招集された。どれだけの商品が回収されたか、なぜ賞味期限が印字されないまま出荷されたのか、再発防止策はどんなものかを説明し、意見を聞いた。

この際「事故に関する説明はわかりやすく、私たちは理解できたが、このことをより多くの消費者に伝わるようにしてほしい」という要望が出たという。「そこで、経緯をまとめたものをウェブサイトや活動報告書にも掲載しました」

委員会の活動ではないが、事件前は一部の工場でしか受け付けていなかった工場見学を、全工場で可能にした。2005年は約6万6000人が見学に訪れた。

次に「外部サービス」もうまく採り入れて、体制を構築している同社の内部通報制度に注目してみよう。同社には2つの内部通報の流れがある。一つは「企業倫理ホットライン」。こちらは雪印乳業の従業員が通報の当事者となる場合に利用できる。通報を受けるのは同社のコンプライアンス課長。通報内容については課長と部長が関係部署の調査をした上で、事実関係を通報した本人に

説明する。

もう一つは「スノーホットライン」。こちらは雪印乳業の従業員に加え、グループ企業の従業員も対象となっている。内部通報の相談窓口の受託事業を展開するインテグレックス社に窓口設置を委託している。通報を受けた同社は匿名で通報内容をコンプライアンス部に報告。この場合も同部が事実関係を調査し、同社が間に立って通報者に調査結果を説明する。

こうした内部通報で通報者が最も心配するのは、通報が元で異動など不利な扱いを受けないかという点だろう。どちらのホットラインも通報者の身分状況を通報後も追跡調査し、企業倫理委員会へ報告する体制を整えている。「こうした仕組みを用意しておくことや、匿名で通報できるようにしておくことで、通報者の心理的負担を減らし、ホットラインを機能させることができると考えています」(大久保氏)

そんな同社でも両ホットラインへの通報は2003年度の24件から2005年の14件へと減少傾向にあるという。そこで同社の工場や支店ごとに設置されている、37のコンプライアンス活動グループを通じて「ホットラインは違法行為の内部告発だけでなく、業務上のちょっとした疑問、相談、提案でも受け付けていること」「両ホットラインに通報された情報がどのように取り扱われるか」など、制度の趣旨をもう一度全従業員に詳しく伝えているという。



## CASE 3

IHI

部門長30人が白熱の討論  
事業に隠れたリスクを探るIHI  
コンプライアンス統括室長  
後藤公明氏

※ IHIと橋梁談合事件  
2003年、2004年の国発注の鋼鉄  
製橋梁工事で、2つの談合組織に属する  
47社が入札談合(受注調整)を実施。事  
前に受注予定者を決め、競争を制限した  
とされる。IHIと同社社員を含む談合  
の幹事社など26社と談合の担当責任者  
8人が2005年6月、独占禁止法違反  
(不当な取引制限)の罪で起訴された。

東京・豊洲のIHI本社ビルにある  
研修ルーム。9月末の午後、同社の事  
業部門長クラス30人が、桐蔭横浜大学  
教授の郷原信郎氏(1章9ページ参照)  
を囲んでデイスカッションをした。それ  
に先立ち、本部の管理部長クラスも加  
えた約130人が、郷原氏の講義を聞  
いた。

コンプライアンスを法令遵守だけでな  
く、企業に対する社会的要請への適応  
だと捉えること、その上で企業の活動目  
的に反する行為が行われることを予防  
する「予防的コンプライアンス」、目的  
に反する行為が行われている疑いがある  
ば事実関係を明らかにし、原因を究明  
し是正措置をとる「治療的コンプライア  
ンス」、法令と実態の乖離が障害となり、  
目的実現が難しい環境が存在する場合  
は環境を是正する「環境整備コンプラ  
イアンス」の3つに取り組む必要がある  
ことなどについて講義を受けた。これを  
受けてのデイスカッションだった。

3つのコンプライアンスの考え方に立  
ったとき、各事業部にはどんなリスクが  
存在するのか、各事業部長が報告した。  
去年同社と担当社員が起訴されること

になった橋梁談合(※)については少し  
長めの時間が割かれた。事件の経緯や  
その後の対策などが説明され、郷原氏  
によるこの事件から何を学ぶべきに関  
する解説、参加者による討論が繰り広  
げられた。このほか工場における派遣、  
請負の作業員の管理のあり方、技術や  
製品の輸出が規制される安全保障輸出  
管理への対応の勘どころなどもテーマに  
挙げられた。

橋梁談合から  
何を学ぶのか

講師を務めた郷原氏は「コンプライア  
ンスとは企業に対する社会的要請への  
適応だという私の考え方は、特に社会  
のインフラを支えているような企業で共  
感を呼ぶようだ。深みのある議論ができ  
た」と振り返る。研修を主催した同社  
コンプライアンス統括室長の後藤公明  
氏も「講義だけでなく、当社の事例をも  
とに議論できたことで、コンプライアン

石川島播磨重工業  
株式会社(IHI)

- 事業内容:産業機械、車両用過給機、物  
流システム、環境保全装置、橋梁、発電用  
ボイラ、各種プラント、航空機用エンジンな  
どのエンジニアリング、製造・販売
- 本社所在地:東京都江東区
- 設立年:1889年
- 従業員数(連結):23,364人  
(2006年3月現在)
- 売上高(連結):1兆1,270億円  
(2006年3月期)

スに対する理解をより深められたよう  
だ。こうした取り組みをさらに広げてい  
きたい」と話す。

同社がコンプライアンス体制を見直  
すきっかけとなったのは去年発覚した橋  
梁談合事件だ。「それまでもコンプライ  
アンス体制は一定程度構築していたが、  
結果として事件を防止できなかった。そ  
こで体制を強化することになりました」。

組織体制としては総務部の1グループ  
だったコンプライアンス部門が、去年10  
月から社長直属のコンプライアンス統括  
室として独立。専任者を置き、IHI  
本体だけでなくグループ全体のコンプラ  
イアンスを視野に入れることが統括室設  
置の狙いという。また今年4月には物  
流・鉄鋼、機械、エネルギー・プラント、  
航空宇宙の4事業本部にそれぞれ専任  
のコンプライアンス担当部長が置かれる  
ことになった。例えば航空機のエンジン  
なら航空法など、事業分野ごとに関係  
する法令も多様だ。「グループ全体での  
取り組みも重要だが、事業分野ごとに  
関係する法令を把握しておくなど、それ  
ぞれの事情に対応したコンプライアンス  
体制づくりも必要と考え、事業本部に  
も専任の部長を置くことにしました」  
(後藤氏)

また同社ではコンプライアンス意識の  
浸透度を測定するため、全従業員を対  
象としたアンケート調査も9月から始め  
た。質問は「法令やルールについて迷っ  
たとき相談できる上司がいる」「経営ト  
ップの考えていることが伝わってくる」

## CASE 4

### 青梅慶友病院・よみうりランド慶友病院

## 「不祥事予備軍」は退場を 360度評価の意外な効能

「上司には悪い報告であっても報告しやすい」「当社で働いていることに誇りを持っている」「基本行動指針を理解している」など50問。本体の従業員7100人が対象で、回答率は85%だったという。

詳しい分析はこれからだが、調査に協

力したコンサルタントからは営業部門のコンプライアンス意識が高めだという評価を得たという。「橋梁談合事件を受け、顧客との付き合い方、接待のあり方、談合問題への対応など営業活動について担当者の研修を繰り返してきた。その効果が出たのではないかと見ています」

（後藤氏）。時系列による変化を把握するためにも、今後もこうした調査は定期的に実施していくという。また今回対象は本体のみだったが、今後はグループ会社にも広げていきたいと考えている。

2章の最後に、ユニークな病院の取り組みを紹介しよう。入院は数カ月待ちという人気を誇る、老人専門病院の青梅慶友病院、よみうりランド慶友病院。「医療は究極のサービス業。100引く1はゼロ」を標榜する同病院では、入院患者の虐待などをひきおこし、「100引く1」の「1」となる恐れのある職員を根絶するため、職員同士の360度評価を報酬に結びつける人事制度を20年以上実施している。こうした360度評価は、どのように不祥事の防止に役立っているのだろうか。

東京都青梅市の青梅慶友病院は1980年に開院した。745床でフルタイム・パートタイム合わせて約8000人の職員が働く。稲城市に2005年開院したよみうりランド慶友病院は個室中心の240床。職員は約3000人。青梅慶友病院の平均入院期間は約4年、入院患者の平均年齢は87歳となっている。「親を入りたい、自分が入りたいと思える病院」という理念のもと、食べ物や酒類へのリクエスト対応、ペットの持ち込み実験、病院特有の臭いゼロの徹底など革新的な取り組みを次々と打ち出している。

### 患者と家族は 弱い立場にいる

両病院を経営する医療法人社団慶成会理事長の大塚宣夫氏は「老人病院を利用する患者様やご家族様は、二重の意味で弱者の立場にある」と語る。まず

家族については、これまで日本では親や伴侶が年老いて介護が必要になった場合、住み慣れた場所ですべて家族が世話することが美徳とされてきた。だが核家族化の進展もあり家族の介護力は低下傾向にある。やむなく老人ホームや病院に預けることになるが、「どうしても家族は、自らすべきことを他人にかわってもらっているという後ろめたさを感じるようになる」（大塚氏）。また本人も体が不自由だったり、話すことができなかったり、仮に病院職員からひどい扱いを受けてもそれを訴えられない立場となることが多い。

「人の本性は、こうした弱い立場の人に接したときに現れるものなのです」（大塚氏）。夜間、他人の目が少なくなったり、ときに患者にいじわるや虐待をする職員や、他の人が聞いていないときを見計らって家族に心無い言葉を浴びせるような職員が、仮に一人でもいれば「それまでにどんなに心のこもったサービスを提供



医療法人社団慶成会  
理事長  
大塚宣夫氏

し、患者様や家族様と信頼関係を築いていても、一瞬にして崩れ去ってしまう。100引く1がゼロとなってしまうのである」(大塚氏)

## 働く仲間としてどうか 相互に5段階で評価

こうした老人医療に携わるプロとしてあつてはならない職員の退場を促していく仕組みとして、職員同士による360度評価は大きな力を発揮するという。

制度の概要は次のようなものだ。年2回、パートタイムを含む全職員のリストを、全職員に配布。「一緒に働く仲間としてどう思うか」という質問に対し、リストのうち自分が知っている職員について「とても良い」「良い」「普通」「やや悪い」「悪い」の5段階評価を下してもらう。これで1人につき最低50程度の「得票」が集まるという。これらを点数化し、上位と下位5%をAとE、2番目と4番目の15%をBとD、真ん中6割をCというようにランクづけしていく、最終的には上司や人事担当者による調整も入るが、基本は360度評価をもとに昇給やボーナスの増減を決定しているという。

ここでポイントになるのは、一緒に働く仲間からの評価が低かった下位5%の人たちだ。裏表があり、上司の前ではへりくだっているのに、相手が弱い立場と見ると態度を変える人、病院の方針に不満を持ちながら、表立っては何

もいわない人などが見事に浮かび上がってくるという。「下位5%が明らかになつたら、そこからは上司や人事の仕事」と大塚氏はいう。360度評価の際、評価の理由も自由記入してもらうことも試みたが、記入内容は多岐にわたりすぎ、原因特定には活用できないことがわかった。「上司や人事が評価の低かった人について情報を集め、こういう点ができていない、改善しなければ評価も上がらないと本人に注意を促します」

評価の報酬への反映は「よくやる人にはほんの少し報い、やらない人は徹底的に減らす」という原則で運用されている。例えばボーナスを半年に1回、約40万円支給しているとすると、1回のE評価で約5〜7万円程度の下げ幅となる。「3回続けてE評価ならボーナスは元の半分程度になる。こうした評価を受けた人は、自分の働き方はこの病院に合わない、生活も維持できないと辞めていくことになります」。一方高評価の方はAであっても、約40万円のボーナスに対し1万数千円程度の上積みしかないという。「高評価をあまり大きな報酬アップに結びつけることは、妬みにつながるなどこの病院ではあまりいい方向に働かない。高評価者については病院が働きぶりを認めていると、本人にしっかり伝わるのが報酬の大きさよりも重要です」(大塚氏)

また360度評価は、他の情報と組み合わせることで活用度が増すという。両病院では上司による部下の働きぶり

の評価も当然している。例えば上司評価が高く、360度評価が低ければ、その人は『こまずり』なだけかもしれない。その逆なら、いい仕事をしているのに上司との折り合いが悪いのかもしれないといった具合だ。

また両病院には「理事長への直通便」という、入院患者や家族、また職員も意見や質問を投書できる仕組みがある。ここに職員を名指しした投書があった場合も、360度評価を参考にしながら本人への伝え方を変えているという。評価が低い人には「病院の評価も低いが、患者様からもこんな声が届いている」と改善を促す。逆に評価の高い人には、「病院としてはあなたの働き方を評価しているが、患者様からはこんな声が届いている。誤解を招かないよう言動に気を付けてほしい」と伝えるように、投書の情報と360度評価を組み合わせて活用しているという。

「この分野のプロとして最低このレベルには達してほしい」「プロとして絶対してはいけないことがある」。こうした要求を従業員にする職場は、病院以外にも少なからずあるだろう。またこうした約束事が守れなかったときに、不祥事も発生しているのではないだろうか。プロとして最低レベルに達していない従業員が、仮に一人でもいれば事業への信頼を失ってしまう。そんな職場を抱える会社にとって、慶友病院の取り組みは大いに参考になるだろう。



おわりに

# 「トラブル」と「不祥事」のあいだ

工代将章（本誌編集長）

今日、多くの製品で機能の多様化、性能の高度化が求められ、また、安全やセキュリティ、個人情報、環境など様々な配慮も要求されている。数世代前に比べ、企業活動の複雑性は何倍にもなっていると言っているだろう。そのような状況では製品や企業活動上のミスやエラー、バグなどのトラブルはどうしても発生しがちだ。例えば自動車という製品を見たときに、2005年に309件、560万台のリコールが発生している。もちろんリコールを減らす努力は継続されなければならないが、それでも全てのトラブルをゼロにするのは残念ながら到達できない地点のように感じられる。

むしろ現実的には、トラブルが小規模なうちに芽を摘む、少数のクレームのうちに対応するなど、いわゆる「ヒヤリ・ハット」のうちに重大事故につながる可能性を摘み取るということが重要だ。

今回、様々なケースを改めて見返してみたが、ほとんどの場合で発信されて

いたシグナルが見逃され、その結果、小さな「トラブル」が決定的な「不祥事」にまで発展してしまっていた。もし、ここまで大事になることを事前に予見できなかったら、当事者はみな違った判断をしていただろう。

『リスク心理学入門』（岡本浩一著、サイエンス社）では、これまでの様々な調査・研究から、人間は危険嫌忌的ではないということが示されている。交通機関による時間削減の利得と事故による1時間当たり死亡率との比較や、疾病や事故などの調査から、利得とリスク受容には3乗の関係があるという。つまり利得が2倍になれば、8倍のリスクでも人は受容する。人間はそれだけリスクを好む生き物であり、賭けに出てしまうということを理解しておく必要があるだろう。

また、不祥事でよく発生するのが隠蔽問題だ。これも大きな悪意を持った確信犯というよりも、現場の当事者や経営者なりの、現実的と思われる判断――

例えば事故の確率と対応策の時間・手間・コストとの比較で、危険な賭けを冒してしまったという場合も多いのではないだろうか。

このような事態は組織風土や企業倫理上の問題とも捉えられ、例えば日本経団連も会員企業に向かって、毎年「企業倫理徹底のお願い」を出している。従業員の経営理念理解や行動規範の整備、倫理意識の向上は本質的な取り組みであり、根本がぶれていては、どんな対策も効果を発揮しないからだろう。

しかしこうした倫理面からのアプローチだけでは、不祥事の発生は防げないだろう。なぜなら組織内における倫理意識の、最も低いレベルがどこにあるかによって問題が起ってしまうからだ。

他の人材組織能力の要素を見るときには、組織全体の平均値で測ることもできるだろう。だが不祥事の問題については、組織内で最も意識の低い一人の行動や、事業マネジメントの最も弱いポイントで組織の水準が決まってしまう。

倫理教育やリスクマネジメント研修も必要だが、それで一人の漏れもなくレベルが担保されるかというと、それは不可能だ。

トラブルを不祥事にまで発展させないためには、トラブルが起きた時点での対応を標準化し、担当者や管理職の判断でブレが出ないようにしておく必要がある。製品の不良やイレギュラーな業務フロー、顧客からのクレームや社内外から何らかのシグナルが発せられた場合には、対応をあえて機械的にするべきだ。情報共有の範囲、対応策の内容、社会への情報公開の範囲などを事前に決めておき、そのとおりの手順を踏んでいく、それを例外なく実施するべきなのだ。

事業のマネジメントは本来、非常にクリエイティブなもので創意工夫も必要だ。だがこと不祥事の防止に関しては、標準化された内部統制ルールを徹底することが大事であり、ケース・バイ・ケースの個別的対応ではどこかで必ず水が漏れると認識すべきだろう。





# 新卒採用 変える新思考

## 2つの研究報告

ワークス研究所による、新卒採用をめぐる2つの研究成果を報告する。一つは新卒市場の若者たちを「能力と意欲」をキーワードに俯瞰し、ミスマッチ解消につながる施策を提言する。もう一つは人事への聞き取り調査などをもとに、企業が採用したい人材像と、それを学生にどう伝えているかのズレを描き出す。いま新卒採用に何が起こり、どんな対応が求められるのか。その一端を明らかにする。

角方正幸（ワークス研究所主幹研究員） 岩脇千裕（労働政策研究・研修機構労働大学校研究員、前ワークス研究所客員研究員）

五嶋正風（本誌）

# 基礎力と意欲で読み解くミスマッチ

角方正幸（ワークス研究所主幹研究員） 五嶋正風（本誌）

ここ数年改善傾向は見られるものの、就職・雇用のミスマッチがまだ目立つ新規大卒者の労働市場。若者の働く意欲と基礎力に注目すると、「自己実現」「背伸び」「のんびり」「あきらめ」の4タイプが浮かび上がった。意欲と対課題能力が低めの「のんびり」「あきらめ」タイプと中小企業の間に、ミスマッチ解消の糸口が見えてくる。

業省、2004年、※2）を使用した。

## 基礎力と意欲で4タイプに分類

ワークス研究所は、採用時のアセスメントツール分析、人事部や現場のマネジャー、キャリア教育に携わる教諭、大学教授らへの取材を通じて「基礎力」を定義した（図表1-1）。職務能力は職種ごとに開発が必要な専門力と、どんな職種にも通用する基礎力に分けられる。基礎力は対人能力、対自己能力、対課題能力、処理力、思考力の5つで構成される。

若者調査における基礎力の得点を高中低の三段階、仕事に対する意欲を高低二段階に分けてかけあわせると、6つのタイプに分類される。このうち存在比率の低い2タイプを除き4タイプを分析対象とした。「能力…高、意欲…高」（自

日本独特の大量一括採用が依然として続く、新規大卒者の労働市場。大卒求人倍率こそ2007年3月卒業者で1・89倍と、上昇傾向に転じ始めたようだが、いわゆる就職氷河期以降、大卒者の就職活動は激化・長期化が続いている。複数の会社から内定を楽に集める学生がいる一方で、1社の内定も得られずに就職活動が長期化したり、離脱したりする学生も多数存在するなど、格差が広がっている。1991年、大卒者の就職率は81%。これが2005年には60%へ低下した。仮にいったん就職できたとしても、大卒者の1年以内の離職率は、91年の10%から2004年は15%へと上昇している。現状の新規大卒者の労働市場は、大きな就職・雇用のミスマッチを生み出しているといわざるを得ないだろう。

今回はワークス研究所が定義した「基礎力」（ワークス73号「学校と社会を

※1 『若者の就業意識調査』概要  
調査対象は三大都市圏に住む、20～24歳の男女。最終学歴が高卒以下の人は除いた。有職者、無職者、学生（短大・専門学校生、大学・大学院生）。2005年9月にインターネットで調査を実施。回収数は2000件（男女各1000件）。

※2 『平成16年度人材ニーズ調査』概要  
全国30万社を対象に、企業における人材ニーズを質・量両面から把握することを目的に実施。調査時期は2004年9月。調査票を帝国データバンクの名簿から無作為抽出した対象企業に発送し回答を得た。有効回答は63085件。





【図表1-2】能力×意欲からみた若年層の分類

	能力：高 能力得点 16～20点	能力：並 能力得点 10～15点	能力：低 能力得点 0～9点
意欲：高 人並み以上に仕事をしたい、どちらかというと人並み以上に仕事をしたい	自己実現型 7.1% (8.0%)	背伸び型 37.9% (42.9%)	9.5% (カット)
意欲：低 人並みの仕事をしたい、どちらかというとあまり仕事をしたくない、仕事をしたくない	2.1% (カット)	のんびり型 27.0% (30.5%)	あきらめ型 16.4% (18.5%)

※数字は、構成比。カッコ内は、カット後の構成比

【図表1-1】ワークス研究所による基礎力の定義

対人能力	親和力（社交性）、 協働力、統率力
対自己能力	感情制御力、自信創出力、 行動持続力
対課題能力	課題発見力、計画立案力、 実践力
処理力	言語処理力、数量処理力
思考力	論理的思考力、 創造的思考力

【図表1-4】タイプ別 就職活動社数

	自己実現型	背伸び型	のんびり型	あきらめ型
情報 収集数	35.4社	28.1社	20.7社	17.5社
エントリー シート数	14.8社	10.5社	8.3社	7.7社
面接・ 試験数	10.5社	8.0社	6.9社	7.0社
内定数	1.8社	1.5社	1.5社	1.2社

【図表1-3】タイプ別 就きたい仕事イメージの明確さ

	自己実現型	背伸び型	のんびり型	あきらめ型
明確に なっている	45.4%	30.9%	23.0%	15.2%
なんとなく イメージがある	40.2%	41.7%	37.6%	25.4%
なかなか 明確に できない	10.9%	21.4%	26.3%	42.7%
あまり 考えたこと はない	3.6%	5.9%	13.2%	16.7%

己実現型、「能力…並、意欲…高」（背伸び型）、「能力…並、意欲…低」（のんびり型）、「能力…低、意欲…低」（あきらめ型）だ（図表1-2）。この4タイプの特徴を、調査データやそれぞれのタイプに該当する学生へのヒアリングで明らかにした（図表1-3、1-4）。

まず「能力…高、意欲…高」（自己実現型）。就きたい仕事のイメージが明確

で、「好きな仕事ができる」「スキルを生かせる、身につく」など多くのことを重視。就職活動社数も多く、内定社数も多い。またヒアリングの結果、「自分に自信があり、自らの位置づけができている」傾向が見られた。

次に「能力…並、意欲…高」（背伸び型）。就きたい仕事のイメージはなんとなくあり、「スキルを生かせる、身につく」仕事をやや重視する傾向にある。情報収集社数、エントリーシート提出社数は自己実現型に次いで多い。ヒアリングの結果、「はじめに活動するがマスコミなど人気企業ばかり志望する」といった傾向が見られた。

「能力…並、意欲…低」（のんびり型）は、就きたい仕事のイメージはなんとなくあるが、就職先を選ぶ際に重視する点が少ない傾向がある。情報収集社数、エントリーシート提出社数は背伸び型より少ない。ヒアリングでは「何をしたらいいかわからない」「深く考えていない」などを理由になかなか就職活動を始めない傾向が見られた。

最後に「能力…低、意欲…低」（あきらめ型）。就きたい仕事のイメージはあまり明確でなく、「職場雰囲気」「賃金、労働時間、勤務地」「職の安定性」を重視している。就職活動量は全体的に少ない。ヒアリングでは「就職活動に対するやる気がない、目を向けていない」傾向が見られ、フリーター、派遣社員を希望する割合も他のタイプに比べて高かった。

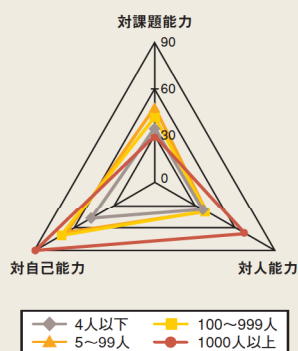
## 対課題能力を求める 従業員千人未満企業

タイプ別の基礎力保有状況を見てみよう（図表1-5）。自己実現V背伸びVのんびりVあきらめの順で全体的な保有率も低下していく。それに加え「のんびり」の対課題能力、「あきらめ」の対課題能力、対自己能力の保有率の低さが際立っている。

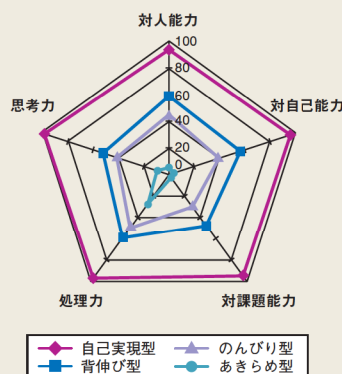
一方企業側が、25歳未満の人たちに求める対課題能力、対自己能力、対人能力の割合を企業規模別に比較してみた（図表1-6）。従業員1000人以上の大企業では相対的に対自己能力、対人能力を求める比率が高い一方、1000人未満の企業では対課題能力を求めていることが読み取れる。先ほど「のんびり」「あきらめ」の対課題能力保有率の低さを指摘したが、1000人未満の企業と、「のんびり」「あきらめ」型の間で、対課題能力についてミスマッチが起きている可能性がある。

大卒者の就職プロセスにはどんな問題があるのだろうか。25歳未満の社会人と、学生の就職先を決定した情報源を比較すると、学生のほうが就職情報サイト、会社のウェブページを情報源としている割合が高い。特に就職情報サイトの利用率は社会人21・9%に対し学生43・1%と2倍で、新卒の学生はより就職情報サイトを中心とした就職活動をしていることがわかる。一方大企業

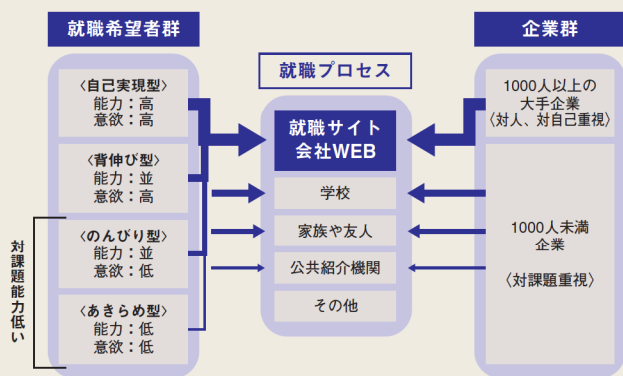
【図表1-6】規模別 25歳未満正社員  
への企業ニーズ



【図表1-5】タイプ別 基礎力の保有状況



【図表1-7】大学新卒採用市場の状況



ほど、就職情報サイトや会社のウェブサイトを新卒採用で活用している。例えば代表的な就職情報サイト、リクナビの参画企業のうち、従業員1000人以上の企業の割合は4割を超す。

また新卒の就職活動は「時期」の面でも集中傾向にある。大学3年後半から4年生の夏休み前までに採用・選考プロセスは集中。「大手企業の内定出しピークは4月から5月」といわれている。このようにインターネット、就職情報サイトを中心とした現在の新卒の就職活動では「就職時期」と「企業規模」の

2つの集中が起きている。

「就職時期」と「企業規模」の集中が起くる就職システムでは高い意欲と基礎力を持った「自己実現型」学生と大企業のマッチングが中心になっており、一方で基礎力のうち特に対課題能力を求める従業員1000人未満の企業と、それらをあまり保有しない「のんびり」「あきらめ」型学生の間では、ミスマッチが起きているのではないだろうか(図表1-7)。

## 就職時期と企業規模 集中の分散が必要だ

最後に「就職時期」と「企業規模」の集中を分散させるような就職システムの再構築について提言をしたい。まず就職時期については新卒採用を一時期に集中させるのではなく、年4回程度に拡大、分散化できないだろうか。学生は就職活動に一度失敗しても離脱することなく、再チャレンジが可能になる。企業にとってもこれまでは1年以上先の人事戦略を見通した新卒採用が求められていたが、経営戦略の変化に伴ったより柔軟な採用活動が可能になるだろう。さらにいえば就職活動の拡大化、分散化は新卒者に限定せず、既卒者にも門戸を開くべきだ。例えば22歳から26歳を第一若年採用期とし、この年齢であれば誰でも応募できるようにすれば、既卒の無職者やフリーターの就職機会を広げることができる。

次に「企業規模」の分散だが、これには大企業以外を対象とした新たな新卒採用市場の形成が必要だろう。例えばあるNPOは「小さい組織で活躍する」をキーワードに、インターンシップを通じてベンチャー企業と学生を結びつける活動を展開している。インターンシップは学生が対課題能力を向上させる場としても期待できる。

従業員1000人未満の企業では対課題能力、具体的には業務遂行能力を学生に求めている。だがこれらの能力は仕事を通じて育成される面が強い。「のんびり」「あきらめ」型で対課題能力が低かったことから見ても、あまりに新卒学生に「即戦力」につながるような業務遂行能力を求めることは、ないものねだりになってしまうのではないだろうか。中小企業においても、新卒の若者を、仕事を通じて育成していく姿勢が望まれる。

また大学での就職支援も変革が求められる。大企業からの求人を受け付けるだけでなく、地元の中小企業とのつながりを強めることが重要となる。例えば地元企業との関係を日常の講義や学校行事を通じて構築し、学生に地元企業への興味・関心をもたせるような施策は有効だろう。学生の意欲と基礎力のタイプに合わせたきめこまかい就職指導も必要だ。特に対課題能力の低い「のんびり」「あきらめ」型に対しては、具体的な就職活動の計画など手厚く支援していくべきだろう。





# 現実はどう動いているか——大学・新サービスは

大卒新卒市場のミスマッチ解消に向けて、大学や人材ビジネス業界はどんな動きを見せているのだろうか。1年次からキャリア形成関連科目を開講するなど、きめ細かな取り組みで知られる立命館大学。そして就職活動後半戦の学生と、中小を中心とした企業を結びつけようとするリクルートの新サービスをレポートする。

## CASE 1

### 立命館大学

### 学ぶ意欲向上が全ての出発点 先輩ネットワークも後押し



上級生、卒業生も参加する就職合宿

「キャリア形成論」「キャリア探偵団」「中央省庁リレー講義」……3年生までに全学部で計23科目（2005年度）の「キャリア形成に関する科目」を開講する立命館大学。1年生向けも5科目用意され、そんなに早く就職対策を始めるのかと早合点してしまいうさだ。だが同大学キャリアセンター部長の平井英嗣氏は、「こうしたキャリア形成関連科目は、大学での学習意欲を高めるために用意されたものと位置づけている」と説明する。

学生の意識調査から、学習意欲の高い学生は、クラブ活動など課外活動への参加意欲が高く、留学、インターンシ

ップ、キャリアセンターなど大学が用意する各種サービスの利用率も高いことがわかっていく。「こうした学生は自己肯定感も強く、結果として就職活動も成功させている人が多い」と同センター課長の折田章宏氏。だからキャリア形成関連科目もまず学習意欲を高めることを目指しているのだ。

「キャリア形成論」では、自己理解、他者理解を通じて大学で学ぶことの意味、それを人生の中でどう位置づけるかを考える。「キャリア探偵団」では1年生が働く卒業生を訪問し、これまでどう学び、働いてきたかインタビューし、レポートにまとめる。フィールドワークの手法を学びながら、理論だけでなく、キャリアを考えることを実感してもらおう狙いだ。「3年生のインターンシップもそれまで進めてきた自己理解、他者理解を確認する場となる。企業の現実を見ることで、学習意欲を再び高めるきっかけやそれまでの学びの検証につながる」（折田氏）

3年生以降、それまで進めてきたキャ

リア形成を就職に結びつけていく段階になると、「上級生・卒業生とのネットワーク」がキーワードに浮上してくる。すでに内定を決めた上級生はジュニアアドバイザーとして後輩の就職活動をサポートする。約200人が学生の相談相手、業界研究や自己分析のグループワークのまとめ役など多彩な役割を担う。「活動に苦労した人、部活動に打ち込んだ人、研究と就職活動を両立した理系大学院生などさまざまなタイプがいる。学生の最も身近な相談相手となるはずだ」（折田氏）

また20代から30代はじめを中心とした卒業生、約2000人が「キャリアアドバイザー」として登録している。同大学では3年生の10月から年末にかけて1泊2日の「就職合宿」を開催する。3年生の参加者は例年約600人。3年生5人にジュニアアドバイザー、キャリアアドバイザー各1人が参加、ディスカッションやグループワークを展開する。「キャリアアドバイザーには、働く

ことを人生にどう位置づけているか、卒業後どれだけ学習を続ける必要があるか、学生時代もっとどんな勉強をすればよかったと思うかなど、社会人経験を踏

まえた視点から合宿を盛り立てていただいています」(折田氏)  
ビジネス社会で大きな成果を挙げていくには、「人的ネットワーク」の活用

も大きな役割を果たしているはずだと平井氏はいう。「就職支援ネットワークに上級生や卒業生が参加いただくことで、学生がそうした絆の持つ力に気づき、卒

業生も自らのネットワークを広げる契機となれば良いと考えています」

## CASE 2 就活セカンドステージ

# 中小企業と学生が「まず面談」 リアルな出会いで理解深める

10月初め、新宿のある高層ビルのセミナールームに、就職活動後半戦を迎えている約100人の学生が集まった。リクルートの新しい新卒就職紹介サー

ビス「まだまだ間に合う就活セカンドステージ」に登録し、来年春の入社を目指す学生たちだ。この「就活後半戦スタート講座」では今年の新卒就職市場の状況などが説明され、模擬面接などのグループワークが続く。最後に配布された名刺サイズの「面談のお守り」に、学生たちは「私は〇月〇日までに就職先を決定する」と、自ら日付を書き込んだ。今年から来年3月にかけて、同サー

ビスの対象地域である東京・名古屋・大阪の三大都市圏と静岡県で、こうした講座が約120回開催される。去年は試行として首都圏の一部でサービスを展開、地域を拡大した今年は10月からサービスを始め、最終的には3000件の内定仲介を目指す。

同サービスの特徴は「会う前の研究



「スタート講座」のグループワークで模擬面接をする参加者たち。

同サービスの特徴は「会う前の研究

に注力し過ぎないで、まずは企業と学生が面談してみる」という点だ。登録学生には一定数の求人票、登録企業にも一定数の学生の所属大学、学部学科や簡単な自己紹介がウェブサイトの画面を通じて紹介される。

学生側は、紹介企業のうち関心を持った企業に面談を申し込む。面談を申し込まれた企業は必ず応じなければなら





リクナビ・就職ジャーナル  
編集長  
前川孝雄氏

## 働く動機は多様でかまわない

前川孝雄氏（リクナビ・就職ジャーナル編集長）

バブル崩壊以降、就職ジャーナルやリクナビは就職氷河期の世界観のまま「いかに内定を得るか」というメッセージを中心に発信してきました。しかし就職環境は急速に売り手市場化し始めています。また就職はゴールではなく、社会人としてのスタートに過ぎない。就職し働き始めたいという学生の思いを喚起し、働くことへの動機付けをしつかりしていきたいと考えています。

動機付けを考える際、「働く」とだけで100%自己実現を果たす」を出発点にするのは、今の若者には違和感があるようです。「仕事が楽しいと人生が楽しい」までいかずとも、「仕事を通じて出会いや発見が楽しい」や「仕事を通じてプライベートまで含めた人生が豊かになり楽しい」で社会人スタートを切ってOKだと学生に伝えたい。会社選び、仕事選びに自分なりの軸があったほうがいいが、最初はぼんやりした軸でかまいません。就職活動を通じて社会人と触れ合う過程で気づきや学びがあり、少しずつ軸にかかったもやが晴れていく。働き始めても、もやはきれいは晴れないかもしれない。5年、10年たつて振り返ったときに

「わたしのやりたいことはこれだったんだ」と気づけばいいのです。

「ぼんやりとした軸」探しの手がかりは「これまでの生活の中で何に喜びを感じてきたか」にあるはずです。9月末に発売した就職ジャーナルの就職活動スタート号では、「どうで先輩、なんで働いてるんですか？」という特集を組みました。若手社会人100人以上の「働く動機」を調査、代表例を紹介しました。大手ポータルサイトで企画制作を担当し「新しい文化のきっかけを作りたい」と働く人がいれば、ダンスやヨガなど趣味を思い切り楽しむため働く病院事務職もいる。頑張る友達と美味しい酒を飲むため頑張る働く人、教員免許取得に備えてお金を貯め、社会経験を積むため働く人も登場します。働く動機はこれらのどれでもいいと、まずは学生に伝えたいのです。

多様な動機に基づいた仕事探しに答えるため、サービスの幅も広がっていきます。60万人と8000社が集まるリクナビだけでなく、海外大学生向けに続き、理系大学院生向けリクナビの展開を始めました。地域版などの展開も予定しています。また活動の時間軸でいえば中期、後期に対応するのが就活セカンドステージです。さらに「リクナビ卒業してからの就職」という、これまでは既卒扱いとなっていた卒業後の就職未経験者向けサービスも検討を始めています。より多くの学生の社会人デビューを応援していきたいと考えています。

（斉木氏）。

## 夏休み明け活動再開 年内に就職先決める

このサービスを利用した企業や学生はどんな感想を持っているのだろうか。今年4月このサービスを通じてI&Lソフトウェア（本社東京都新宿区）にプログラマーとして入社した佐久間彩さんと、同社の総務担当、萬代晃久氏に話を聞いた。同社は従業員89人。携帯電話関連のソフトウェア、自販機やGPSの組み込みソフトウェアなどの受託開発をする。佐久間さんは同社で初めての新卒新入社員だ。

佐久間さんは東京家政大学で美術を専攻していた。プログラミングなどの経験はない。当初は漠然とグラフィックデザインを仕事にしたいと考え、印刷会社やウェブ製作会社などを志望していた。ただ美術専攻ということもあって周囲もあまり就職活動に励む雰囲気はなかった。佐久間さんも当初エントリーしたのは10社ほど。4年の夏休み前には「全滅」の憂き目にあった。「かなりヘコんだ」という佐久間さんだが、夏休み中に「行動あるのみ」と思い直し、休み明けに活動再開。就活セカンドステージにも登録して紹介されたのが同社だった。

求人票では、結婚や出産後も働き続けたい人に向く会社だというアピールにひかれた。同社のウェブページを見ると、企業理念から事業内容まで詳しくわか

りやすく書いてあり、「この会社に入れたらいいなあ」と思うようになった。その思いは面談で決定的になった。「会社説明の資料から、『当社のことをわかってほしい』という思いが伝わってきた」。内定は12月25日。年内に就職先を決めるという「面談のお守り」の約束を果たした。

これまで同社は人事担当が少なく、大規模な説明会などを実施できないことから就職情報サイトを活用した新卒採用に踏み出せずにいた。就活セカンドステージなら大規模な説明会は必要ないこともあり、試行に踏み切ったという。「この時期まで就職先が決まらないのは、何か問題のある学生ではないか」と先入観があった。だが実際会ってみると真摯に活動しながら、苦勞を続けている学生が多いことがわかりました」と萬代氏。同社ではIT業界経験者より未経験者の定着率が高いという。技術があっても自分勝手に遅刻も平気というような人は、職位が上がって顧客との折衝役やプロジェクトのまとめ役を担う立場になると、同社が求めるレベルの仕事ができなくなる。結局会社を辞めてしまい、経験者の定着率を押し下げた。社員教育に大きな投資をしているため、技術は入社後も高めることができる。新卒の未経験者でも当社の理念に共感できる人を長い目で育てたほうが、最終的には投資も生かせると考えています」（萬代氏）。今年も同サービスの利用を継続するといふ。

# 「求める人物像」をズレなく伝えていくか

岩脇千裕 (労働政策研究・研修機構労働大学校研究員、前ワークス研究所客員研究員) ※1

次は少し視点を変え、企業が就職活動をする学生たちに何を伝えているのかに注目する。  
去年ワークス研究所の客員研究員を務めた岩脇千裕氏は、大手企業24社の採用担当責任者への  
インタビュー調査と企業広告の表現を比較。学生と企業の間認識のズレが生じている可能性を指摘する。

90年代半ば以降、日本企業は、終身雇用・年功序列に代表される伝統的な雇用慣行から、非正規雇用・中途採用の増大と成果主義とに代表される新しい雇用管理への移行を目指してきた。新卒採用を抑制する企業が増え、採用する場合も採用方針は少数厳選へ転じ、

要求水準は上昇した。近年、新卒求人倍率は上昇しているが、応募者が要求水準を満たせなければ採用を打ち切る場合も少なくない。企業は新卒に対し、どのような能力を求めるようになったのだろうか。

日本的雇用慣行を支えてきた新卒一括採用制では、企業は将来の必要人員を想定して新卒を一括採用し、基礎訓練の後に能力・適性に応じて各部署へ配属した。そのため採用時には、あらゆる職務に必要な基礎能力が評価され、特定職務に独自の能力は採用後に育成された。しかし今日、企業は新卒をじっくり育てることが難しくなり、採用後まもなく活躍してくれる人材を求めるようになったといわれる。「即戦力」たりうるには、特定の職務を遂行するための能力を予め備えていなくてはならない(後で詳しく説明するが、本稿でいう「基礎能力」は、ワークス研究所が定義する「基礎力」とは、重複する部分もあるが別個

の概念だということを予め断っておく。

## 新卒の「即戦力」とは基礎能力の高い人材

企業が求める能力の変化には2つの仮説が考えられる。基礎能力の要求水準が上昇した可能性(仮説1)と、基礎能力に加え特定職務に独自の能力も要求するようになった可能性(仮説2)である。これら2つの仮説を検証するため、筆者は大手企業42社の採用担当責任者に、「大学新卒者採用における『望ましい人材像』調査」というヒアリング調査を行った(※2)。

調査の結果、選考時に評価する能力が90年代以降に変化したと答えた企業は24社あり、そのうち仮説1「基礎能力の内容や水準がより高度になった」に該当した企業は16社であった。それらの要求水準が上がった12の基礎能力を以下に示す。

以前から評価しており近年に要求水準を上げた基礎能力(7社)

- (1) 全体的な水準の上昇
  - (2) 自分で考えて行動する力
  - (3) 発想力や斬新さ、過去にとらわれない考え方
  - (4) 営業力(受け答えの良さ・顧客に与える印象の良さ)
  - (5) 管理職の素質(リーダーシップ・マネジメント能力)
  - (6) 基礎的な学力
  - (7) 従来の基礎能力へ追加された新しい基礎能力(10社)
  - (8) ビジネス的な視点でマネジメントする力
  - (9) 論理的に思考し提示する力(頭の良さ)
  - (10) 自分で判断し変化に対応する力
  - (11) 海外志向・語学力
  - (12) 従来にない個性
- 他方、仮説2「基礎能力に加え、特

【図表3-1】「基礎能力の4要素」該当事例

4要素	仮説1-1該当事例の高度化した能力
頭の良さ	(6) 基礎的な学力 (8) 論理的に思考し提示する力(頭の良さ)
コミュニケーション能力	(5) 管理職の素質(リーダーシップ・マネジメント能力) (7) ビジネス的な視点でマネジメントする力
課題創造・達成力	(2) 自分で考えて行動する力 (3) 発想力や斬新さ、過去にとらわれない考え方 (9) 自分で判断し変化に対応する力
アビランクス	(4) 営業力(受け答えの良さ・顧客に与える印象の良さ)
その他	(1) 全体的な水準の上昇 (10) 海外志向・語学力 (11) 従来にない個性 (12) 倫理性(コンプライアンス)

出典：岩脇千裕、2006「大学新卒者に求める『能力』の構造と変容——企業は『即戦力』を求めているのか」『Works Review』創刊号





【図表3-2】普遍型8項目

数字は順位

コード	71年	86年	01年
創造性	4	4	2
バイタリティ	7	1	3
積極的	2	3	4
実行力	6	5	6
明るい	5	12	8
意欲	10	8	9
成長志向	11	10	10
持続力	14	14	10

注：3時点全てで15位以内に入った項目を【普遍型】と定義した。「基礎能力の4要素」に該当する項目を強調した。  
出典：岩脇千裕、2006「高度成長期以後の大学新卒者採用における望ましい人材像の変容」『京都大学大学院教育学研究科紀要』52

※1 この寄稿は岩脇氏がワークス研究所に客員研究員として在籍していたときの研究成果をもとにまとめられたものです。

※2 「大学新卒者採用における『望ましい人材像』調査」概要  
調査時期 2005年7～9月  
対象企業 首都圏・大阪府・愛知県に本社を持つ92年以前に設立された建設、製造、商業、金融、サービス業の著名企業42社。そのうち2006年度に文系学生を採用した40社を分析対象とした。

・対象者 採用担当責任者  
・内容 4年制大学の文系専攻者を総合職に採用する場合について以下の7点を尋ねた。  
①学生との最初の接触から内定までの流れ。  
②各採用段階で何を分ける能力。  
③能力の有無を確認する具体的な指標や方法。  
④採用方法や能力は90年代以降に変化したか。  
⑤採用方法・能力が変化した／しない理由。  
⑥評価する能力を、基礎能力と特定の職務に独自の能力とに分けてもらう。  
⑦広報上の求める人材像と、採用選考時に評価する能力との関係。

詳細は岩脇千裕、2006「大学新卒者に求める『能力』の構造と変容——企業は即戦力を求めるべきか」『Works Review』創刊号（36～49頁）をご覧ください。

定職務に独自の能力も求めるようになった」に該当した企業は3社だった。これらは新卒を、ゼネラリストとしてだけでなくスペシャリストとしても扱っていたが、特定職務に必要な独自の能力以上に、基礎能力をより重視していた。

以上より、企業がより重視するようになった能力は、「より高度な基礎能力」だといえる。専門職への就職や中途入社の際には、特定職務に直結した具体的な能力を備え、文字通り「採用後、即座に戦力となる」ことが期待される。これに対し、事務・営業職候補として採用される文系の新卒は、高い基礎能力を備え「より早く戦力になること」を期待される。新卒における「即戦力」とは、「訓練に時間がかからないこと」＝「訓練の基礎となる能力が高いこと」を指すと考えるべきだろう。

## 基礎能力の中心は課題創造・達成力

それでは、新卒の戦力化を早める基礎能力とはどのようなものだろうか。先の調査から、42社が採用時に評価する基礎能力を一覧にし、どの能力をいくつかの企業が評価するか数えたところ、「頭の良さ」（38社）、「コミュニケーション能力」（36社）、「課題創造・達成力」（31社）、「アピアランス」（21社）の4点が上位を占めた。

「頭の良さ」は「学力」「地頭」<sup>じあたま</sup>「論理的思考力」などと呼ばれ、読み書き・計

算力、出身校の入学難易度、作文や面接での受け答えが脈絡に合ったものか等で判断される。「コミュニケーション能力」は2つに分けられる。一つは「自己主張」と「協調性」を両立させ「チームワーク」や「リーダーシップ」を発揮できることであり、もう一つは「素の自分を開示し」「自分を表現」できることである。「課題創造・達成力」は「自ら問題を見つけ」「解決法を考えだし」「実行」した結果「目標を達成」し「成果をあげる」こと、または達成したいという「意欲」のことである。「アピアランス」は「立居振舞」や「態度」が「礼儀」や「常識」にかなっており、「外見や話し方」が「明るく」「元氣」なことである。

これら4種の能力は「課題創造・達成力」を中心とする構造を持つ。ある製造業の採用担当者は次のように語っていた。「今の世の中では、新しいものを作っていくかねばならない。かつての、すでにある仕組みの中で協調性とやる気で頑張ればよい時代とは異なり、自分で仕組みをデザインし直していく必要がある。そのためには、問題意識を具体的なアクションにつなげて実行できる人（課題創造・達成力）が必要。問題意識を見つけ実行するためには、『やりたい』という意欲や、好奇心、会話が好きなという気持ちが必要。そのためマッチングという気持ちが必要。また、実行にあたっては、人に受け入れられること（アピアランス）や、まわりと協力しながらも個を持ち続ける独立心（コミュニケーション能力）が大切。この一連の流れの基盤となるのが基本的な学力（頭の良さ）である」。

まとめると、「頭の良さ」は「課題を創造・達成」するための資源で、課題を達成する過程で他者の力を借りたり、顧客の支持を得たりするために「コミュニケーション能力」と「アピアランス」が必要となる。

では、「基礎能力の4要素」の中ではどの能力がより重視されるようになったのだろうか。図表3-1をみると、先述の90年代以降に要求水準が上昇した能力（1～6）や追加された能力（7～12）は、「基礎能力の4要素」の全体に分布している。基礎能力の高度化は、個々の企業にとっては一部の能力の要求水準を上げることだが、多数の企業を受験する学生にとっては、さまざまな能力の向上を求められることになるのだ。

## 普遍的な言葉と流行の言葉が存在

企業が求める能力を学生へ正確に伝えるには、実際の採用現場で評価する能力を「求める人材像」として媒体上に提示する必要がある。筆者はかつて、就職活動用企業総覧に掲載された新卒に求める能力についてのコメントを単語・文節に分解し、どの能力を指す言葉がいくつかの企業によって言及されたか、その順位の変動を明らかにした（※3）。その結果、企業が求める人材像は、

【図表3-3】流行型29項目

人材像		コード	順位						解釈		
			71年	86年	01年	71年	86年	01年			
①	問題を起こさぬこと （「赤化学生」対策）	思想穏健中立 円満な人柄 忍耐力	16	178	168			71～86年の変化			
②	社会の変化に進んで 取り組む力	感性豊か	56	26	16						会社内部の既存 ルールへの適応 ↓ 外部環境への 柔軟な対処
		思考力	63	30	42						
		柔軟性	47	6	4						
		問題意識を持つ	84	40	26						
		変化に対応	63	16	21						
		チャレンジ	51	2	1						
		失敗を恐れない	84	34	27						
グローバル	91	23	18								
③	体育会的気質	ファイト	9	32	103			86～01年の変化			
		健全な精神	13	29	81						
		健康	1	11	29						
		協調性	3	13	31						
		不屈の精神	18	16	44						
		気概	27	21	44						
④	雇用される能力 （エンプロイアビリティ）	精神力	43	26	51			「やる気」重視の 精神論 ↓ 実際に何をなすか			
		専門性	59	66	23						
		自立・独立心	55	49	25						
		変革心	56	38	22						
⑤	将来伸びる素質	前向き	63	45	14			71～01年の変化			
		学業成績	24	92	143						
		業務内容に興味関心	19	85	103						
		基礎的な能力	29	66	118						
		研究心	21	58	103						
⑥	新しい方向性を 追求する姿勢	常識	25	58	81			自分の問題意識を持 ち、自ら目標を立て 実行する者を重用			
		目標を立て実行する	56	32	15						
		好奇心	181	34	17						

注：順位の変動幅が中央値（71年→86年：24、86年→01年：16）より大きいコードについて、上昇した場合（新出）を↑、下降した場合（衰退）を↓で示した。「基礎能力の4要素」に該当する項目を強調した。  
 出典：岩脇千裕、2006「高度成長期以後の大学新卒者採用における望ましい人材像の変容」『京都大学大学院教育学研究科紀要』52の図表に修正を加えた。

※3 岩脇千裕、2006「高度成長期以後の大学新卒者採用における望ましい人材像の変容」『京都大学大学院教育学研究科紀要』52（79～92頁）。

長年多くの企業が用い続ける普遍的な言葉（図表3-2）と、特定の時代でのみ多くの企業が用いる流行の言葉（図表3-3）から構成されていた。この雑誌記事分析の結果と、ヒアリング調査の結果を比較し、広告上の人材像と選考時に評価される能力が、どの程度一致するのかを確かめたい。

先述の通り「基礎能力の4要素」は全て90年代以降に重視度が高まった。ゆえに実際の採用現場で評価される能力と広告上の人材像とが一致するならば、「基礎能力の4要素」に該当する項目は、

【普遍型】8項目（図表3-2）か、01年に上位を占める【流行型】（図表3-3）である②「社会の変化に進んで取り組む力」、④「雇用される能力（エンプロイアビリティ）」、⑥「新しい方向性を追求する姿勢」のどれかに分布するはずである。

## 一部しか伝えない メディア上の人材像

まず「頭の良さ」を構成する3要素のうち「学力」「地頭」に該当する【流行型】⑤の〈学業成績〉（基礎的な能力）は、71年以降に順位が著しく下降した。他方で「論理的思考力」に該当する②の〈思考力〉は、71年以降に急上昇し中位を保っている。

「コミュニケーション能力」の2要素のうち「自己開示」は該当する項目が広告上にない。「自己主張」と「協調性」の調和については、「協調性」に該当する①の〈円満な人柄〉と③の〈協調性〉が86年以降に急降下したのに対し、「自己主張」に該当する【流行型】④の〈自立・独立心〉は86年以降に上昇した。「課題創造・達成力」に該当する2項目のうち、【流行型】②の〈問題意識を持つ〉は71年以降に順位が上昇し01年まで高位を保っている。⑥の〈目標を立て実行する〉は86年以降に順位が上昇した。「アピランス」には【流行型】の⑤〈常識〉が該当する他、【普遍型】の〈明るい〉（バイタリティ）が該当する。

ヒアリング調査の結果、企業は「基礎能力の4要素」全ての要求水準を高めていたことが明らかになった。しかし広告上では「アピランス」が長年示され続けた他、近年は「自己主張」や「論理的思考力」、「課題創造・達成力」ばかりが強調されていた。以上の結果は、企業と学生との間に認識のズレが存在する可能性を示唆する。学生は就職活動にあたりさまざまなメディアから情報を収集するが、メディア上の「望ましい人材像」は、企業が選考時に評価する能力の、ほんの一部しか伝えられていないのだ。

今日の学生は、面接で「課題創造・達成力」をアピールするために、「何かをやり遂げた経験」を得ようと学業・部活動・アルバイト・資格の取得などに励む。大学生活は就職の手段となりつつある。だが手段化した大学生活からは得られないものもあるだろう。また「就職のため」ではなく、それ自体が目的である活動に打ち込む経験こそが、職業生活にも役立つのではないだろうか。

調査にご協力いただいた採用担当者の方々からも、「学生自身が心からやりたいと思ひ、打ち込んだ経験を評価したい」という意見を多数得た。大学に職業能力の育成を求める以上、企業は学生に、求める能力の実態を具体的に伝える義務がある。そして、若者が手段ではなく目的としての学生生活を過ごすための環境作りが、大学と企業の両者に求められている。





# 学生へのメッセージ 明確化に努める

「求める人物像」「会社と社員の関係」などについて、学生に明確なメッセージを送ることに努めている2社の取り組みを紹介しよう。  
コンピテンシーの考え方を応用し、求める人物像と面接での評価基準を合致させている昭和シェル石油、「トライアウト」「インタビュー」などの言葉に意味を含め、多彩なタレントを集めようと面接の質問を学生自らに選んでもらうUSENの2社だ。

## CASE 1

### 昭和シェル石油

### 社員も学生も期待価値は同じ コンピテンシーの考え方を活用

昭和シェル石油が新卒大学生に求める人物像は、①創意工夫による目標達成行動ができる人材、②自立し、自己責任を持つて行動できる人材、③自己啓発と自己研鑽により付加価値を創造できるプロフェッショナルな人材、④チームへの貢献ができる人材という4点。これは

同社が人事ビジョンで示している「社員に期待する価値」4項目と呼応している。「これから社員になる人にも、すでに社員である人にも、期待する価値は同じはず。特別に求める人物像を作り上げるようなことはしていません」と人材開発課の山岸雅明氏は説明する。

同社の人事ビジョンは、「社員に期待する価値」だけを示しているのではない。「会社が提供する価値」として、▽個々の能力、適性、意思を存分に活躍できる職務と進路▽仕事に挑戦し、能力を発揮し、成果を上げた社員に報いる評価制度▽職務遂行に必要とされる能力開発プログラムなどを挙げている。「説

#### 昭和シェル石油株式会社

- 事業内容：石油事業（原油調達、石油製品精製、輸送、販売、石油製品輸出入）、周辺・新エネルギー事業（太陽電池事業、ガス事業、電力事業、水素燃料、GTL）、環境関連事業など。
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1985年
- 従業員数（単体）：1412人（2005年12月現在）
- 売上高（連結）：2兆2684億円（2005年12月期）

明会では両方の価値をできるだけ丁寧に説明し、会社と社員の関係や、当社で働いたときのイメージをより明確に示してもらっているようにしています」（山岸氏）。

また説明会には入社2、3年目の社員が毎回2、3人程度参加する。学生からの質問に答えたり、自らの仕事ぶりを話してもらったりすることで、イメージの具体化を促してもらうという。

同社では人事ビジョンに掲げた「社員に期待する価値」がどれだけ実現できているかを評価するため、コンピテンシー

（行動志向特性）の考え方を人事制度に導入している。目標達成力、課題解決力、実行力、チームへの貢献について、個々の社員がどれだけ行動に発現できているかを評価、報酬にも反映している。こうしたコンピテンシーの考え方は、面接の場面にも活用されている。面接における評価項目は①自律達成志向②実行力③チームワーク形成④チームワーク促進の4つ。これらは同社の一般社員に対するコンピテンシー評価項目をほぼ踏襲したものだ。

同社の大学、大学院新卒者の採用は例年20人から30人。これを書類と3回の面接で選考している。個人面接で会社側2人が学生1人の話を聞くのが基本形だ。人事部門の一般社員による一次とマネージャークラスによる二次で、上記の4項目を5段階で評価している。

だがこうしたコンピテンシーの考え方に基づいた評価は「全項目4以上の評価でなければ次の選考に進めない」といった使い方はしていない。「例えば『実



人材開発課  
山岸雅明氏



行力を3（可もなく不可もない）としたが、あまり詳しい話を聞けずに評価した。次回の面接ではこの点をもっと突っ込んで聞いてほしい」と申し送るなど、学

生をより深く理解するための、共通の物差しとして使っている。面接担当者が評価の切り口を見失わないようにする効果もあります」（山岸氏）。

人事ビジョンの「社員に期待する価値」に呼応した、求める人物像を説明会などで丁寧に説明し、面接でも同じ価値に沿った評価項目で学生を見る。

こうした首尾一貫した姿勢は「昭和シエル石油はいつたいどんな人材を求めているのか」を学生が理解する、大きな助けとなっているのだろう。

## USENグループ

### CASE 2 多彩なタレントを求めるために 自ら選ぶ「インタビュー」の質問

飲食店向け放送事業や無料ブロードバンド放送を手がけるUSEN、光ファイバーネットワーク事業のUCOM、カラオケ事業のBMB、映画配給会社のギャガ・コミュニケーションズというUSENグループの主要4社は、2007年3月に大学を卒業する新卒者の採用選考を合同で実施した。

同グループは採用選考を「トライアウト」「面接を「インタビュー」と呼ぶ。



USEN人事部  
人材開発グループマネジャー  
真野あかり氏

この言葉を選んだことにも学生に対するメッセージが込められていると、USEN人事部人材開発グループマネジャー

の真野あかり氏は語る。「採用選考、面接という言葉では、どうしても企業が上に立つて学生を選ぶ印象を与えてしまう。企業と学生は対等で、企業も学生を選考するが、学生も自分に合った企業を選んでほしいという思いを、トライアウト、インタビューという言葉に込めました。こうしたキャッチフレーズを使うことは、「なぜそうした言葉を使っているのか」という学生の質問を誘い、同グループにおける会社と従業員の関係を説明するきっかけになるという。

カラオケから映画まで、4社が取り扱う商品・サービスも、対象となる顧客も多彩だ。「入社する人も能力や性格の特

#### 株式会社USEN

- 事業内容：放送事業、ブロードバンド・通信事業、カラオケ事業、映像・コンテンツ事業、店舗事業、業務用システム・プラント事業、人材関連事業など。
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：1964年
- 従業員数（連結）：9715人（2006年8月現在）
- 売上高（連結）：1820億円（2006年8月期）

徴がいろいろあっている。だからあえてグループとしての求める人物像は固定化していない」（真野氏）。選考プロセスにも学生の得意分野、能力や性格のところがった部分を見出そうという意図が感じられる。

今年約5000人が挑戦したという「二次インタビュー」。グループ採用のウェブサイトに行くと、▽あなたは友人からどういう人だとよく言われますか？ またそれに対してあなたはどお思いますか？ ▽日本に、カラスは何匹いると思いますか？ あらゆる統計データを用いて推測して下さい。――など、30の質問が並ぶ。学生はこのうち1つの質問を自

分で選び、一次インタビューでプレゼンテーションする。部門長クラスによる二次面接、人事担当役員による三次面接でも質問は事前に知らされる。どんな学生にも自分の得意分野はあるはず。「これを聞いてほしい」という質問に答えてもらうことで、それぞれの得意分野を发掘しようという狙いだ。

「多様な個性があっている」という同グループだが、1点だけ明確に求めている資質がある。無料ブロードバンド放送サイトを運用する同グループらしく、採用ウェブサイトの動画コンテンツ内で、宇野康秀社長は学生にこう語りかける。「世の中はさらに大きく変化すると思うし、USENグループも毎年どんなビジネスに取り組んでいるかわからないくらい変化していくだろう。事業環境や追いかけるテーマが変化していくことをよしとする、変化に順応できる人、自ら変化を起こせる人を求めたい」。この点はトライアウトの説明会、インタビュー中など、折に触れて学生に伝えていると、真野氏も説明している。



野中郁次郎の

# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文／勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎名誉教授の取材同行・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29回 インクス 金型製作の短縮化



インクス K2 工場の内部（東京都大田区）

「45日間」を「45時間」に！  
劇的な工程短縮は  
暗黙知の形式知化と  
素人の知により実現された

熟練の技能を持つ団塊世代の大量定年退職が始まり、本格的な労働人口減少時代を迎えたとき、日本ものづくりはいかにして生き残っていくのか。その1つの解が、ベンチャー企業インクス（本社・東京）が実現した金型の設計製造におけるIT活用によるイノベーションである。

長野県茅野市に06年6月に操業したインクスの最新工場。サッカーグラウンドが入る面積の工場内で働いているのは監視員が1人だけだ。かわりにロボット、工作機械、測定器などがプログラムに従い、携帯電話や自動車部品の金型をつくっている。24時間、365日フル稼働可能なこの無人工場は、「劇的な生産性の向上により、日本のものづくりを強くしたい」という代表取締役・CEOの山田眞次郎の思いが結実したものであり、製造業を原点から再構築する意味も含めて「零工場」と呼ぶ。

山田は49年生まれの団塊世代。私

大理工学部から三井金属鉱業に入り、自動車用ドアロックの設計に携わった。転機は15年目に訪れた。米デトロイトで開かれたビジネスショーで、ある展示に衝撃を受けた。3次元CAD（コンピュータを用いた設計）で作成した製品設計データをもとにレーザー光線が樹脂を硬化させ、実物の形状を出力する光造形のデモンストレーションだった。三次元CADと光造形システムが連動すれば、人間の手を介さず直接試作ができる。そのとき、「設計職人―試作職人―金型職人」の三者が連携した日本のものづくりの強みはどうなるのか。危機感を抱いた山田は同僚とともに即独立し、90年にインクスを設立した。

山田が着目したのは金型づくりだった。金型は大量生産の要であり、「製造業のマザー」と呼ばれる。日本は世界一の技術を誇り、全世界の金型の約42%を生産するが、金型産業を支える約7000社の94%は従業



員数34人以下の中小企業であり、その平均年齢は50歳を超え、後継者問題を抱えていた。このまま進めば金型産業は凋落し、日本のものづくりは根幹から揺らぐ。山田は、ITを活用した金型づくりの自動化を進めようと決意した。取り組みを始めて十

余年、前は45日間かかっていた携帯電話の金型設計製作がインクスでは現在45時間へと実に24分の1に短縮されている。山田が経緯を話す。

「最初は45日から6日への短縮で、これは私自身できるだろうと想定したものでした。ただ、6日を45時間に短縮する考えは、私の経験の積み上げの中から出なかった。入社1年目の社員が半数を占めた素人集団に任せただけで実現できたのです」

24分の1への短縮はどのようにし

て達成されたのか。イノベーションの軌跡をたどってみたい。

## 職人の技を聞き出し 数値化する

90年代に入り、日本でも製品の設計では3次元CADの導入が進んだ。しかし、製品とは凸と凹の関係にある金型の設計については、3次元CADの製品設計データがそのまま使えないという問題があった。そのため、製品設計者が金型用に2次元の紙の図面も起こし、その図面から熟練の技術者や技能者が製品の形状を読み取って金型を設計し、加工機で精緻な金型をつくり出していた。これでは工程短縮につながらない。山田は金型専用の3次元CADを独自で開発することにした。

開発にあたり、山田は三井金属時代によく力を借り、すでに定年退職していた一級仕上技能士の「金型名人」に協力を仰ぎ、長年培った熟練の技を徹底して聞き取った。

「重要なのは熟練者が何を判断しているかを聞き出すことでした。例えば、溝を掘ってスライドを通すとき、名人はスライドの方を少し磨いてから通し、これでしっくりいったという。そのしっくりとは溝の中では動くが、下に向けても落ちない加減でした。溝とスライドの隙間を測ると3ミクロンになっている。そこで、匠の技が生み出

## 「だから素人は困る」と思った次の瞬間 トップは自身の頭の硬直に気づいた

すしっくり感とは隙間3ミクロンであるかと数値化し、再現性のある技術に置き換えていったのです」(山田)

こうして暗黙知である熟練の技を形式知に変換しながら、金型設計製造の3次元CADとCAM(コンピュータ制御による加工)の専用ソフト「KATACAD・KATACAM」を開発。超高速工作機と連動させ、1つのネットワークとして一元管理するシステムを98年に完成させた。

後発の金型メーカーとして注目を集めるには圧倒的な納期短縮を打ち出す必要がある。山田は携帯電話の金型を受注すると、「6日目に納品する」を公言し、実現して見せた。そして、このシステムで稼働する工場を町工場の多い蒲田に設立し、「K1」と名づけた。K1は「NHKスペシャル」でも特集され、脚光を浴びた。

山田にいわせれば、この6日型工程は、設計、NC(加工の数値制御)、加工といった各過程をコンピュータ化するなど「要素技術の革新」によりもたらされたという。これに対し、45時間への短縮は「まったく違った発想」から生まれた。6日型を実現してから1年半経った01年7月のこ

とだった。山田はさらに生産性を追求するため、K1のメンバーに相談を持ちかけた。

「今度は原価を半分にできないか」「K1でも前は3週間かかっていた金型設計を24時間に短縮しています。これ以上は不可能です」

「できないなら君たちには頼まない。新しいメンバーでやる」

山田は中途入社8カ月目の32歳の社員をリーダーに選ぶと、35名のメンバーをつけてチームを組ませた。うち16名は入社3カ月の新卒者で金型経験なし。入社2、3年目もいたが、平均年齢25歳、平均勤続期間9カ月の素人同然の集団だった。すると翌日、文系出身の新人の購買担当が「原価を半分にする案ができました」といつてきた。K1では24時間かかっていた金型設計を4時間に短縮する。加工も、組み立てでも大胆に短縮し、トータルすると45時間になる案だった。時間単価から計算すると「これなら原価が半分になる」という。さすがの山田も啞然とした。

「誰もが目を見張ったK1でさえ6日間かかったのを45時間にするというのは。だから素人は困る。そんなこと



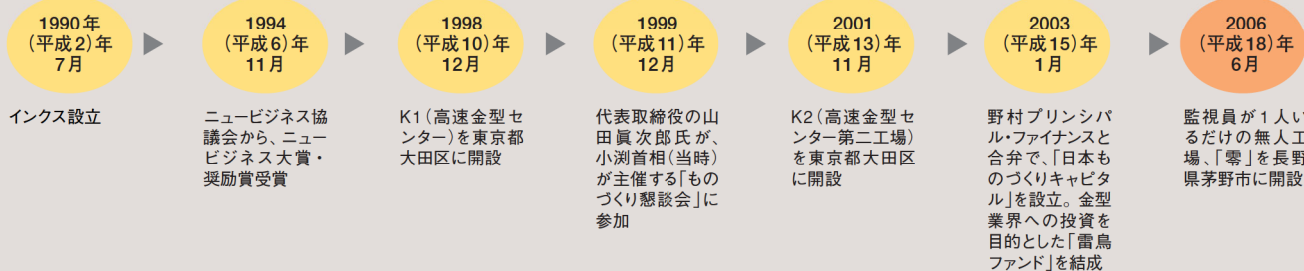
山田眞次郎氏  
インクス  
代表取締役・CEO



古河建規氏  
インクス  
コンサルティンググループ  
シニアマネージャー



## インクスの軌跡



## 1つの「判断」につき1つの「工程」と定義

できるわけがない、と。でも、ふと思いました。これはK1チームと同じ台詞で、私自身、頭が硬直しているのではないか。この連中は前は金型設計に3週間もかかっていたことを知らないから4時間でやる発想が出てくる。自分では考えられない以上やってもうしかいない。すべて任せました」

ここに、K1に続き、45時間への短縮を目指すK2プロジェクトが発足した。リーダー役を託された古河建規は私大法学部を卒業後、コンサルティング会社に就職し、主に海外で日本企業の現地法人を担当していた。日本に戻ったら、製造業に携わりたいと考えていた折、山田を紹介され、誘われて転職した。古河自身、金型に関わって日が浅かった。

「もちろん不安がないわけではありませんでした。チームを設計、NC、加工、組み立て、システム構築の5つに分け、入社2、3年目の社員をサブリリーダーにつけましたが、その下は新人ばかりです。ただ私としては、新人でも決められたことを手足としてやらせるより、アイデアをどんどん出させ、いいものはとり入れていこうというスタンスだったので、プロジェクトに取り組む中で力をつけてくれればい



携帯電話の金型製作の45時間化を可能にした工程表の一部。上の目盛りは時間数を表わす

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

「最初から『竹刀』ではなく、『真剣勝負』です。結果は散々で短縮どころか売り物にもなりませんでした。みんな寝ずに頑張っただけに、新人のわれわれにやらせるのは無理だ、会社は理不尽だなどと不満が噴出しました。しかし、営業担当の役員は取り合わず、そんな感じでした」

チームはK1の6日型工程をもとにしながら、それに「赤線を引いて直していく」のではなく、すべて一度バラバラにし、新たな発想で組み替えていった。その際注目すべきは、工程の単位を「1プロセス——1デシジョン」として、1つの判断があるところを1つの工程と定義したことだった。その1つ1つについて、コンピュータで自動処理できるもの、自動化まではできないがマニュアル化して、決められた選択肢を与えれば非熟練者で判断できるもの、そして、熟練者が判断した方が速いものに振り分けていった。

そして、各工程のインプットとアウトプットを明確にし、ある工程のアウトプットがどの工程のインプットに使われるかという因果関係を調べ、互いのつながりが最短になるように整列し直し、特定のインプットが必要な工程は前倒しするなど、新たな工程表を構築した。机上では45時間になるはずだった。2カ月後の9月、K1工場を使い、実際のオーダーに適用してみた。古河が話す。

「最初から『竹刀』ではなく、『真剣勝負』です。結果は散々で短縮どころか売り物にもなりませんでした。みんな寝ずに頑張っただけに、新人のわれわれにやらせるのは無理だ、会社は理不尽だなどと不満が噴出しました。しかし、営業担当の役員は取り合わず、そんな感じでした」

チームはK1の6日型工程をもとにしながら、それに「赤線を引いて直していく」のではなく、すべて一度バラバラにし、新たな発想で組み替えていった。その際注目すべきは、工程の単位を「1プロセス——1デシジョン」として、1つの判断があるところを1つの工程と定義したことだった。その1つ1つについて、コンピュータで自動処理できるもの、自動化まではできないがマニュアル化して、決められた選択肢を与えれば非熟練者で判断できるもの、そして、熟練者が判断した方が速いものに振り分けていった。

そして、各工程のインプットとアウトプットを明確にし、ある工程のアウトプットがどの工程のインプットに使われるかという因果関係を調べ、互いのつながりが最短になるように整列し直し、特定のインプットが必要な工程は前倒しするなど、新たな工程表を構築した。机上では45時間になるはずだった。2カ月後の9月、K1工場を使い、実際のオーダーに適用してみた。古河が話す。

「最初から『竹刀』ではなく、『真剣勝負』です。結果は散々で短縮どころか売り物にもなりませんでした。みんな寝ずに頑張っただけに、新人のわれわれにやらせるのは無理だ、会社は理不尽だなどと不満が噴出しました。しかし、営業担当の役員は取り合わず、そんな感じでした」

チームはK1の6日型工程をもとにしながら、それに「赤線を引いて直していく」のではなく、すべて一度バラバラにし、新たな発想で組み替えていった。その際注目すべきは、工程の単位を「1プロセス——1デシジョン」として、1つの判断があるところを1つの工程と定義したことだった。その1つ1つについて、コンピュータで自動処理できるもの、自動化まではできないがマニュアル化して、決められた選択肢を与えれば非熟練者で判断できるもの、そして、熟練者が判断した方が速いものに振り分けていった。

そして、各工程のインプットとアウトプットを明確にし、ある工程のアウトプットがどの工程のインプットに使われるかという因果関係を調べ、互いのつながりが最短になるように整列し直し、特定のインプットが必要な工程は前倒しするなど、新たな工程表を構築した。机上では45時間になるはずだった。2カ月後の9月、K1工場を使い、実際のオーダーに適用してみた。古河が話す。

## 失敗を怖れる人間心理が工程短縮の障害になる

原因は、人間の心理にあった。完全には自動化できないプロセスはマニュアル化して選択肢を与える形にするが、選択方式にして、もしうまくいかなかったらどうなるか。1つの金型をつくるには600〜700の工程があり、1工程でも判断をミスするとすべてやり直しになる。「怖さ」が脳裏によぎり、選択ではなく、自分で手や頭を使って判断する職人の世界に戻ってしまった。

人間の判断を消し、ネットワークの中に組み入れなければ、短縮化はできない。古河はボトルネック部分をすべて洗い出し、1工程としていたプロセスを複数に分けたり、逆に複数工程を1つにまとめたり、そのために必要な技術を見直したりして、課題を1つ1つつぶしていった。

メンバーの多くが工場に泊まり込む日が続いた。朝、古河が出社すると、床で寝ていた者が机の下からニョキニョキと起き上がる。疲労の色も濃かった。古河は努めて「明るい雰囲気づくり」に腐心し、1人で問題を抱え込まないよう、無理なら早めに手を挙げさせ、全員で検討した。

翌02年2月末の金曜の朝7時から始めた最終実験。古河はメールで社内に逐一、実況中継を行った。翌土曜日の未明、最後の部品が組み立て終わった瞬間、目標の45時間を切り、43時間の記録を達成した。「目標は意志である」。祝杯の缶ビールを空けながら、チームは山田が日々唱えた言葉を噛みしめた。なぜ、素人集団は半年という短期間で不可能を可能にすることができたのか。古河がいう。

「われわれは金型づくりの経験はありませんでした。でも、経験があると逆にできない理由を説明できてしまします。何も知らないからできないとは思わず、どうやったらできるかだけを考え、誰もやってないことをできたらすごい、と目標に目を向けた。金型づ

くりの暗黙知はなくても、世代的にコンピュータやシステムやネットワークを使いこなすスキルは持っていた。失敗を重ね、経験を積む中で新たな暗黙知が生まれ、スキルが進化していった。素人だからできたのです」

## 「生み出す」とは人間にしかできない

45日が6日へ、6日が45時間へ、2世代にわたって成し遂げたイノベーション。「K1チームは原価半減は無理といいましたが、6日に短縮してみないとその上に45時間があることがわからなかった。K1の功績も大きい」と山田はいう。その山田自身、「原価を半分にしろ」といい出したことでK1からK2につながった。イノベーターの面目躍如だ。進化は続き、K2では非熟練のアルバイト従業員がマニュアルに従って判断する工程が残っていたのが、その後、自律型ロボットに置き換えるシステムを別チームが開発し、「鉄人」と名づけて05年2月にK1工場に導入。そのさらなる進化形として長野につくられたのが零工場だった。

同時にインクスはK2プロジェクトで得たノウハウを「プロセス・テクノロジー」と呼んで体系化すると、国内メーカーを対象に設計製造工程短縮のコンサルティング事業に着手。今では収益の大きな柱になっている。

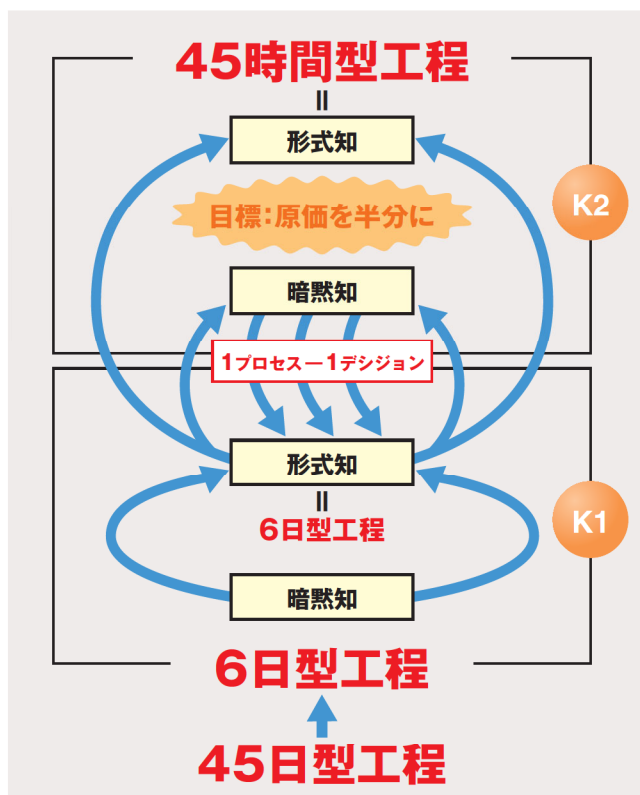
## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

コンサルタントはクライアント企業に出向き、職人技を持った技能者や技術者から聞き取りを行い、「1プロセス—1デシジョン」の単位で工程を分析して、自動化、マニュアル化、人間の判断に振り分ける。そして、それぞれのインプットとアウトプットの因果関係をもとに新工程を構築し、ネットワークに組み入れる。山田によれば、「全工程のうちおおむね40%は完全自動化し、50%はマニュアル化して選択肢を与え、熟練の判断が必要なのは10%程度で、コンサルティングを行った62社で工程が半分以下に短縮された」という。インクス流のプロセス・テクノロジーが多くの企業に

とり入れられれば、日本のものづくりの生産性は飛躍的に高まる。ただ、どんなに精緻に分析しても、「IT化できないものは残る」と山田はいう。「それは、何かを生み出すことです。自分たちは何をつくり、誰に売るのか。最初のトリガーは人間にしか考えられませんが、人間の判断として究極に残るのはその部分かもしれません」IT産業ではアメリカの後塵を拝しているが、日本はITと製造業を融合させた自動化によって生産性を高めると同時に、優れた知的資本を新たな知の創造へと集中させていく。日本の持続的競争優位の1つの未来像がここにある。(文中敬称略)

### 45時間型工程 成功の本質





# 過去の経験に縛られたときは 形式知の力で経験の限界を超える

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 名誉教授  
野中郁次郎氏



## 経験ベースでは 発想が飛びにくい

インクスにおけるイノベーションを担った第1世代のK1チームは、職人から熟練の技について聞き出し、徹底して暗黙知の形式知化を図って、「6日型工程」を実現した。その経験を通してチーム自身はITを活用した金型づくりの暗黙知を得ていった。

直接経験に根ざした暗黙知は知の源泉として大切な意味を持つ。ただ、その一方で暗黙知は経験により限定されてしまう面もあり、その暗黙知の中にある限り、経験の限界を超えることは難しい。山田氏が「原価を半分にすること」を求めたとき、K1チームが「不可能」と答えたのはそのためだ。これに対し、素人集団である第

2世代のK2チームは「原価を半分にすること」というテーマを分析して導き出した「45時間型工程」という形式知ベースで取り組みを始め、不可能を可能にした。経験ベースでは6日から45時間へ飛ぶことはできなかった。形式知のすゝさは、過去の成功体験を否定し、経験の限界を超えるところにある。それは経験を持たない素人だから持てた発想である。

しかし、K2チームも分析的な形式知ベースだけでは新たな知を生み出すことはできなかった。注目すべきは、彼らも困難な目標に向け、実践していく中で経験を重ね、彼らなりの暗黙知を積み上げていったことだ。実験を繰り返して何度も工程をとらえ直し、形式知と暗黙知をスパイラルに回しながら目標に到達した。暗黙知から形式知へ、形式知から暗黙知へ、第1世代と第2世代、2代にわたる暗黙知と形式知の相互作用は知識創造プロセスそのものだ。

このケースのもう1つのイノベーションは、工程の分析において「1プロセス—1デザイン」というコンセプトを生み出したことだ。アメリカで生まれたベルトコ

ンベアによる大量生産方式は、科学的管理法による作業の標準化と分業制に基づいているが、科学的管理法では「行動」を分析単位としていた。これに対し、「判断」を単位とするインクス流はおそらく世界でも前例を見ないはずだ。工程の分析はデジタル化を追求するが、その過程で暗黙知が生成されるのは、多分に暗黙知の世界に属するアナログ的な「判断」を分析単位とするためだ。

## 挑戦的目標がもたらす 創造の力オス

それは、インクスの収益の柱となったコンサルティング事業においても同じように見られる。コンサルタントはクライアント企業の熟練者から聞き取りを行い、暗黙知を形式知に変換し、工程分析を行うが、その際、「1プロセス—1デザイン」の境界をどこに設定し、どのように工程を切り分け、どのようにカテゴライズするか。個々の工程を全体の中で位置づけ、木を見て森を見ながら、ミクロとマクロのバランスをとっていく。分析のプロになればなるほど、個

別具体の文脈に応じたバランスのとれた最適な判断をする知恵が求められる。これはきわめて高質な暗黙知であり、「ナレッジの職人」とも呼ぶべき世界である。

山田氏が「原価半減」という不可能に見える挑戦的な目標を掲げたのは、現状を否定し、「創造の力オス」を組織にもたらすためだった。「目標は意志である」と語るように、挑戦的な目標は氏の内なる思いの投影であり、その根源にあるのは「日本のものづくりを強くする」という理想である。

理想を唱えつつ、45日工程の6日への短縮、次いで原価半減という超常識的な目標を設定し、職人技の数値化、素人集団の活用といった既存の概念を破る方法を駆使して必ず実現する。その課程で暗黙知と形式知をスパイラルに回しながらそれぞれの強みを活かし、知を創造するイノベーションの作法を組織に埋め込んでいく。この埋め込みが見事に行われているところにインクスの本質がある。





京都駅で新幹線を降り、山陰本線に揺られていくこと約1時間、トンネルを抜けたとたんに稲の刈入れが終わったばかりの田園風景が広がった。京都府南丹市（旧船井郡）に、男前豆腐店株式会社の本社はあった。夜になればあたりは真っ暗。イノシシや鹿が出没し、ときには鹿を車ではねてしまふ、ということが起きるような町が大都市・京都のそばにあるとは驚きである。

もっと驚くのは本社敷地入口に立つ「波止場のジョニー」の像。田園風景の中で異彩を放っている。平屋の社屋入口を入ったところに、男前豆腐店の法被を着た2体のマネキンが立っている。大きな冷蔵庫の中には豆腐が何種類かと厚揚げ、ガンモなどの商品が並んでいる。持ち帰り時間が短ければ、ここで購入することができるのである。

## 試行錯誤の後、頭を下げて 生家の豆腐メーカーに入社

2005年5月に創業されたばかりの男前豆腐店が南丹市に本社を移したのは同年9月のこと。倒産した豆腐製造会社の工場を買いて、機械や従業員もそのまま居抜き形で引き受けた。その決断を下したのは、男前豆腐店社長を務める創業者の伊藤信吾氏である。現在38歳。創業する前は茨城県の三和豆友食品で働き、濃厚な風味の豆腐「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」を大ヒットさせたという経歴の持ち主である。

三和豆友食品はもとと伊藤社長の父・健次氏が社長を務める会社だった（現在は退任）。だが想像されるように、社長の後継者として幼いころから育てられたわけではない。伊藤氏はあちこち回り道をした挙句に、自分から頭を下げて一社員として入社した。最初についたのはスーパード小売店をま

わる営業の仕事だった。

「もともと僕の家は建築業を経営していました。高校3年生のとき父が豆腐工場の経営を始めたので、突然家業が建築業と豆腐屋になったのですが、僕はその頃父と口を利かない状態でしたから、豆腐屋を始めたこともしばらく知らなかったほど。バンド活動なんか熱心な高校生で、浮谷東次郎や矢沢永吉の影響も強く、家の跡取りになるなんてとんでもない。自分で自分の道を行くつもりでした。」

大学卒業後はまずシンガポールの貿易会社で働きました。といっても、修業のつもりですから給料などともにはもらえません。その後は築地の水産会社に就職。活きのいい築地の男たちにまじって働いたのですが、両方の経験を通じて、自分は食の仕事をやりたいという気持ちが募ってきたのです。なかでも豆腐は日本人にとって大切な食べもの。本心から豆腐の仕事をしたいという気持ちになったので、父に『入れてください、お願いします』という形で、三和豆友食品に入社しました」

特別扱いされることもなく、営業の下っ端から入ったのがよかったのだと伊藤氏は言う。マーケティングを一から学ぶことができたからである。

## 安売り・量産の豆腐の世界 いかに格好良くできるか

もちろん伊藤氏には不満もあった。その頃、否、今でもほとんどがそうかもしれないが、スーパーなどでは豆腐は決して付加価値が高い商品とはみなされていなかった。納豆と同じく、日本の食生活に欠かせないものでありながら、毎日のように安売りされる。自分たちがやっていることが格好悪いという印象はぬぐえなかった。

「マーケティングを担当し、外から見たときに、ど

# 伊藤信吾

男前豆腐店株式会社  
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。豆腐といえば白く四角く淡泊な味。そんな常識を覆すパッケージに入り、黒蜜や蜂蜜にも合う豆腐を世に出したのが、男前豆腐店の伊藤社長だ。

文・千葉 望／写真・栗原克己

決断の  
瞬間  
と き

うやうやこの世界を格好よくできるのか考えざるを得ませんでした。職人の世界の定義で考えれば、こつこつ豆腐を作るのは格好悪くないでしょう。けど僕はバンドの世界みたいな格好よさを求めたいと思っていました。それなのに理解が得られないんですよ。前例がないと稟議が通らない。

そういうときは、社長の息子であることがメリットになりました。そりゃあ、僕だって父や会社のウン千万円の借金やウン十億円の借入金金の連帯保証人になっていましたから、切実なんです(笑)。会社を成長させないと、こちらの首が絞まってしまふ。入社当時のまま安売りの豆腐を大量・確実に納めたところで、安値競争に巻き込まれるだけで未来がない。仲良く民主主義でやって、『彼は人間ができてる』なんて思われたってしかたないですから。シビアに自分でダメ出しをしながら、新しいことにも挑戦しました」

まずは売り方をがんばってみた。生揚げを最初からパックに入らず、いかにもできたてという印象を与えるために、そのまま並べてお客にトンクで取ってもらう。それだけで売り上げが上がった。ジャンパーを作って売り子に着せる。大きな提灯をぶら下げてみる。演出だけでも、そこそこの効果はあった。だがそれだけでは抜本的な改革にはならない。ちょうど商品開発担当の上司が辞めて、伊藤氏にその役割がまわってきたこともきっかけになった。

## 豆腐の「キャラ立ち」でヒット商品を連発

それまでは新商品開発といっても、季節ごとにパッケージを変えてみたりするのがせいぜい。画期的な商品開発には至らず、スーパーのバイヤーを説得する材料がなかった。それなら、商品を創造する力

# 安値競争だけでは 会社の未来は無い。 豆腐のキャラ立ちを

いとう・しんご  
1968年千葉県生まれ。91年明治大学経営学部卒業。シンガポールの貿易会社、東京・築地場内の水産会社勤務を経て、93年、三和豆友食品に入社。2004年に「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」を完成させ、大ヒットに。05年3月「男前豆腐店」を設立。著書に『風に吹かれて豆腐屋ジョニー 実録・男前豆腐店ストーリー』(講談社)がある。





と機能を自分たちに取り戻そうと伊藤氏は考えた。商品を開発するためには、まず現場に入っていかなければならない。

「僕が考えたのは豆腐の『キャラ立ち』です。2000年3月に発売した『おたま豆腐』、01年11月の『トカタマ』『どんどこ豆腐』、03年3月の『男前豆腐』『厚揚げ番長』『がんも番長』、04年7月の『風に吹かれて豆腐屋ジョニー』。どれも現場からは『こんなもの売れるわけねえ』と抵抗されましたが、なんとか押し切って作り出したのです」

豆腐業界の常識とかけ離れた商品が次々に世に出た。昔から豆腐屋は朝早いものと決まっていたが、今では長時間営業のスーパーやコンビニ対応のために24時間工場を稼働させているところも珍しくない。三和豆友食品も同じで、新しい商品を開発するにもラインがなかなか空かなかった。そこで伊藤氏は一緒に開発を担当してくれる社員に頼み、工場のラインを止めて清掃してからのちよつとの間、夜中の2時3時に新商品の試験を繰り返した。たしかにこの時期、三和豆友食品が出した新商品は「キャラが立っている」といえるだろう。社員の中でも反発が大きかったはずである。

「それはもう（笑）。ですけど僕は、豆腐を作ると

きだけ急に袈裟を着ちゃうのはいやでした。ふざけた方向のキャラクターを作ると、うまい豆腐を作ることって全然矛盾してませんか」

豆腐がキャラクターだけで売れるわけではない。問題はやはり味と、食としての安心感であった。伊藤氏が開発した商品はどれも、キャラクターやパッケージ、売り方に工夫があったが、それ以上に工夫していたのは中身である。材料を吟味し、いつも新しい味を工夫し続けた。たとえば「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」は非常に濃厚な味わいがある。ムースのような風味があるため、黒蜜や蜂蜜をかけて食べるというファンが登場した。フランスパンを半分に分ったような容器、従来の豆腐とかけ離れた味。大きな宣伝はしなかったが、口コミで売れていった。

またこれらの商品は、豆腐としては分量が多く、値段も高いものがほとんどだった。最初に伊藤氏が開発して販売した「おたま豆腐」は普通の豆腐の倍の重さがあり、値段も200円。核家族が増え、単身家庭も多い現在、量の多い豆腐など売れないというのが業界の常識だったときに、まったく逆の戦略を打ち出したのである。

「うまい豆腐なら、残った翌日に別の食べ方をしたっていいじゃないですか」



## おいしい豆腐作りと ふざけたキャラクターは 全然矛盾してない！



行列のできるような一部の手作り豆腐店は別にして、スーパーで買える豆腐にはそれほど期待できないと、多くの消費者が考えていたはずである（豆腐が高いといってもたかが知れているのに）。そうだったのは、供給側にとりこんだ問題がある。

### 男っぽく、少し垢抜けない デザインをあえて狙う

話を聞くうちに気づいたのは、会う前の印象よりもはるかに伊藤氏が「モノ作り」の人だということである。おもしろがって好きなキャラクターを作るだけでなく、材料を惜しげもなく使い、新しい豆腐の開発に力を入れてきた。高価な国産大豆を百キロ使う日もよくあったという。水も、にがりも、何を使えばいいのか試行錯誤の連続。伊藤氏は、日本が伝統的に培ってきた職人の精神をたしかに受け継ぐ人である。そうでなければ、毎日夜中に実験を続けられるわけがない。

この時期も今も、伊藤氏が手がけた豆腐や関連商品のデザインは、男っぽく、少し垢抜けない。もちろんそれを狙っているからである。いいデザイナー



を求めていた伊藤氏はネット上でアンクル・ボブさんに行き当たり、メールを送って仕事をしてくれるように頼んだ。今ではパッケージのみならずたくさんグッズ、キャラクター商品などトータルでデザインをしてもらっている。「男前豆腐店」のキャラクターグッズにはたくさんの方がついているのだ。本社にはアンクル・ボブさんがいるデザイン部「オレッチ」があって、短髪のボブさんの姿がある。「右手にミュージシャン、左手にデザイナー」というのが僕の理想でしたから、嬉しいですね」

## モノ作りの原点を重視 「男前豆腐店」を設立

□コミで商品が売れ、そこにメディアが注目する。ホームページを開くときいきなり「豆腐、食ってるかい？」という自作自演のテーマソングが流れる。往年のバンド活動の乗りである。よい流れが生まれ、ますます商品が力をつけていく。その繰り返しの中で、伊藤氏はひそかに独立の夢を温めていた。

「会社を設立するということは、たとえ親がなんと言おうと実現しようとは決めていました。4〜5年前から準備していました。父との意見の違いがなかったわけではありません。新商品を出そうとすると、『どうせ売れないだろう』という社内世論が邪魔をする。誰が言っているかと思うと父だったりして(笑)。自分のやりたいことを本当にやっていたいには、新しい会社を起こそうとずっと思っていましたね。父も『好きなようにやれ』と言いましたし」

05年3月、「男前豆腐店」を会社登録。7月には高島屋玉川店に直営店を出店。この時期の伊藤氏に訪れた変化は速すぎて、ここには書ききれないほどである。そんなときさらに転機が訪れる。05年7月に茨城の大手豆腐メーカーが倒産し、京都の工場

が売りに出たのである。伊藤社長にとって願ってもない話であった。関西地区の百貨店で催事を行ったことがきっかけで、商品の引き合いが増えていたからである。京都に工場があれば、関西に商品を供給できる。機械も、従業員も揃っている。

「結局、そのメーカーがつぶれたのも安値競争のありでした。大手スーパーが店舗を拡大していた頃、大量供給を求められたのでみんな借金して機械を買ったんです。その拳句に言われるのは、小さなバックで20円、19円で納入しろという値段の話ばかりですよ。ブランド力がないとそうせざるをえない。だけれどそうやって、スーパーのほうは幸福なのかというとも違います。どちらもハッピーにならない状態はいやでした。だから僕は一ひねりも二ひねりもした商品を開発してきたわけです」

地元の従業員にとって、会社がつぶれることがどれほど暗い衝撃だったことか。そこに「男前豆腐店」がやってきて、雇用が確保されたことはひとまずほつとできる材料だった。伊藤氏にとっても、まさに背水の陣であり、人生最大の決断だった。

「ようやく今年税金を納められるようになり、南丹市にも喜ばれていると思います。これからやりたいのは週に一度、日曜日はみんなで休める工場作りですね。豆腐工場はほとんど24時間稼働して、必死で豆腐を納めています。だけれどそれでいいのだろうか、と僕は思うわけです。コンサルティング会社は機械を使って使って使いまわすのがいいと言っただけでね(笑)。本来の姿はきちんと休める会社や工場でありたい。三交代制でやっている、従業員の顔色が悪くなっているのがわかります。そういうところから早く脱却して、人間的にやりたいんです」

人間的といえ、伊藤氏は自分を「社長らしい社長じゃなくて、にやーっとモノを作ってるタイプ」と規定している。会議もほとんどやらない。工場の

2階で盛り上がる商品開発は絶対失敗する、という信念を持っている。たしかに、供給者側だけが盛り上がる商品では心もとない。

「危険ですよ。だいたい、現場で頭が固いものなんです。大事なのは世の中の空気を吸うこと。それをやっているとそんなに外れたりしない」

## 立ち呑み屋で思いつくアイデアが 新しい製品、グッズを生み出す

今伊藤氏は、家族を残して京都市内に単身赴任している。アンクル・ボブさんも京都住まいになった。ふたりで立ち呑み屋に入り、焼き鳥や者込みを前にして、ガンガン意見を交換する。次の商品は、デザインは、グッズはと、会話が途切れることがない。そこでいいアイデアが浮かぶと、すぐに携帯電話で自分にメールをする。

「僕は『明日の自分にメールする』と言ってます。我ながらひらめいたときって嬉しいものですよ」

男前豆腐店として、京都らしい製品も生まれつつある。「実録男前豆腐店 京都冷やっこ・マサヒロ 丑年蟹座」「実録男前豆腐店 京都冷やっこ・マサハル子年乙女座」「実録男前豆腐店 京都ど根性焼(焼豆腐)」などなど、キャラクターもちよつと立ち過ぎかと思われるような商品を連続して投入している。これらのシリーズを開発するときには、味わいはもちろんだが、アンクル・ボブさんと伊藤氏が相談して、「今度の絵は劇画で行こう」と決め、商品化した。「マサヒロ」「マサハル」は製造責任者の名前。最初は戸惑ったに違いない京都の従業員も、喜んでいてはいないだろうか。

「男前豆腐店」を設立して、まだ一年半。今度は関東地区に工場を持ち、本格的な東上の機会を狙うという伊藤氏の、「モノ作りの魂」を見続けたい。

## 読

者は旅をするとき、欧米流のホテルを選ぶだろうか、それとも日本旅館だろうか。ホテルと旅館を合体したような、日本独自の宿泊施設もある。数だけでいえば、日本には十分な施設が揃っている、よりどりの状況にみえる。

だが、雑誌の特集で取り上げられる日本旅館にはそれほどバリエーションがなく、いつも同じような顔ぶればかり。時おり新しい試みに挑戦している宿が登場するものの、それらの旅館が継続して登場し続けるかどうかは定かではない。出始めたばかりの宿は立地や設備のよさに注目が集まり、宿泊客と一緒に培っていく雰囲気はまだわからないからである。雑誌の編集者もまず間違いのない、実績のあるところを取材したがる。新しいものに目はないはずの編集者でさえ、そうなってしまう。

それというのも、日本旅館が長い間高い評判を維持することが非常にむずかしいからであろう。ホテルの場合大きな企業体として経営戦略が展開され、

## 落ち始めると早い もてなしの質

従業員教育やブランド戦略などもそれなりの人材（社外を含む）によって維持されるケースが多いが、日本旅館は家族が経営の中心となることが多い。夫が社長、妻が女将と役割分担を行い、有名女将が客寄せの中心となる例も増えてきた。

そのため、経営者の個性や美意識がもてなしにはつきりと現れる。評判をとっても、経営者が慢心したり、体力的に衰えたり、代替りしてしまうと、以前のようなもてなしの質が維持できなくなってしまう。

夕暮れどき、正門越しに旅館内を望む



うこともしばしば起きる。

数年前、東京から1時間強で行ける温泉地・湯河原にあった名旅館が、商売をたたんでしまったことがある。藤木川沿いにあるその旅館は、湯河原でも老舗に数えられていた。どっしりとした日本建築は見事で、明治の元勳や文豪が滞在したことでも知られていた。伝統ある旅館らしく、広い庭と茶室を備え、客室に飾られた軸や壺、机などの調度も時代がついて美しかった。源泉を8本も持つっており、湯量は豊富で、年に何度も通う客が多かったという。

その旅館が傾いたのは、先代が年老いて引退し、跡継ぎである子供たちが旅館業を好まず、東京から旅館を「遠隔操作」をする形を選んだからである。マネジメントは番頭に委ねられ、それがうまくいかずに、仲居ら従業員がもてなしの心をおろそかにするようになった。衰退するのには時間がかからなかった。最後にはなりふりかまわないうバーゲン作戦に出たが、もともと高い料金を承知で通っていた客には効果がなかった。結局、伝統ある旅館は美しい建物を残したままで終わりを告げたのである。

このことは何を物語っているのだろうか。風情のある建物、豊富な湯量、それなりに高い水準を保っていた料理だけでは、目の肥えた客を引きつけられ

# おもてなしの 源流

第3回

サービス経済化が進展するなか、競争優位性の源泉として顧客接点の強化を挙げる日本企業は多い。そこで注目されるのが「おもてなしの心」の発揮だ。日本ならではのともいわれるものだが、どんな経緯で成立し、どんな要素で構成されているのか、よく知られているとはいいがたい。この連載では今ももてなしの心が息づく現場を歩くことで、「おもてなし」とは何か、企業の競争優位性構築にどう生かせるのかを明らかにしていく。

文 千葉 望 企画編集 五嶋正風（本誌）

## 旅館





「亀の井別荘」の経営者、中谷健太郎氏

ないという事実である。ハードウェアがどれほど見事でも、「もてなし」というソフトウェアの水準が落ちたとたん、客は鋭く見抜き、拒絶するのである。

一方、「指名買い」をする客が引きもきらず、情報を聞きつけた新規の客が次々にやってくる宿もある。ハードウェアが高い質を持ち、さらにすばらしいもてなしがついていれば、不況期でもそこだけはいつも繁盛する。それらの宿に共通するのは、自分の狭い環境に安住せずに、視野を広げ、もてなしの質を追求し続けたことであろう。「泊める側」の視点だけでなく、自分が「泊まる側」となり、一流のサービスを体験して、よさを取り入れてみる。ときには客として不愉快な思いもすることによって、客が求める本当のもてなしと、そこからたらされるくつろぎを理解した経営者は強い。

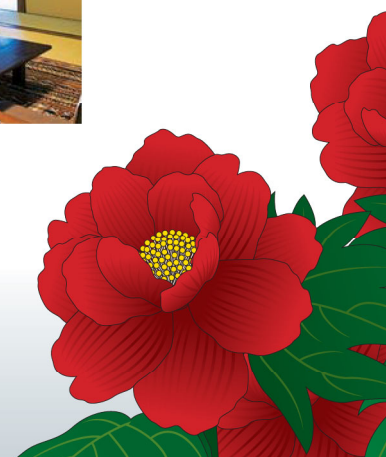
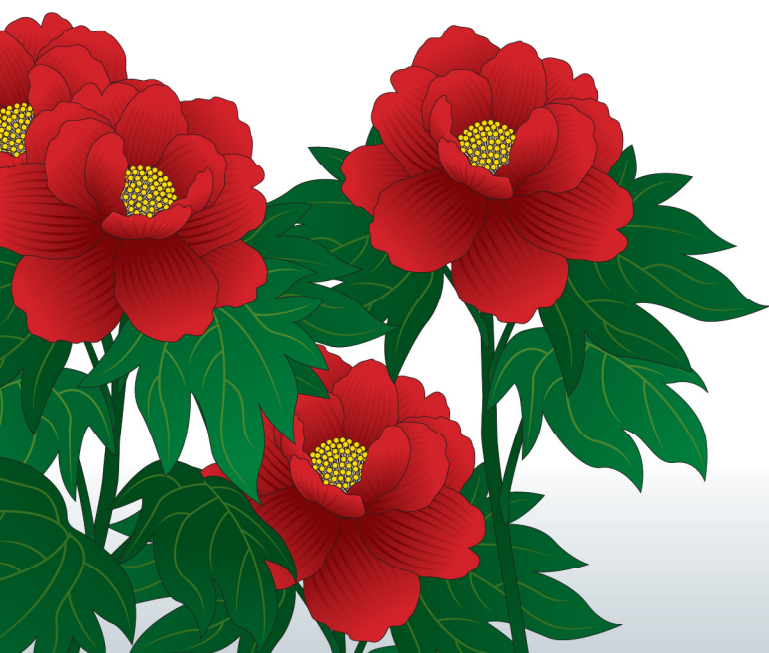
現在はインターネットのおかげで、世界中から客を集められる時代となった。「小さくて贅沢な宿」と

して認められた日本の旅館に、外国人の客がたくさんやってくる。京都の「俵屋」などがその典型である。「俵屋」へ泊まることを楽しみに来日する映画スターもいると聞く。有名都市ではなく、もっと小さな町にある旅館にも、そこだけにあるもてなしを求めて客が訪れる。「目利き」は世界中におり、もてなしの質を高めていけば市場は広がっていく。

そんな旅館のひとつが、大分県湯布院の由布院盆地にある。「亀の井別荘」と聞けば、「ああ」というなずく人も多いだろう。大分空港から車で1時間ほどかかる由布院盆地は、決して足の便がよいとはいえない。しかし「亀の井別荘」は平日でも部屋が埋まっていることが多く、たくさんのリピーターを持つことでも有名である。別府温泉の華やかさに押され、若者が帰ってこなかったという由布院盆地に「この宿あり」と知られるようになった「亀の井別荘」。そのもてなしの極意を探ってみよう。



ほどよい贅沢感のなかに、どこか懐かしさを感じられる客室







なかや・けんたろう  
1934年生まれ。57年東宝撮影所に入社。稲垣浩、千葉泰樹監督などの下で、助監督を務める。62年、帰郷し旅館「亀の井別荘」を継ぐ。以降、由布院のまちづくりを、ゆふいん音楽祭、牛喰い絶叫大会、由布院映画祭などの企画や、新郷土料理の開発などさまざまな分野で実行してきた。『由布院に吹く風』（岩波書店）など著書多数。

## 「約束された日常」を提供する

由 布院盆地に向けて車を走らせているとき、目につくのは関東平野では想像できないほど近くに迫る山々である。それも、なだらかな山ではない。聳え立つ由布岳の猛々しさ。もつともこれらの火山の存在が、別府温泉の湯量や由布院盆地独特の風土を保証してきた。

由布院盆地はかつて、別府の奥座敷と呼ばれる静かな土地だったが、別府の事業家油屋熊八がこの場所を気に入って、別荘を作った。彼は、別府を近代的温泉地にした功績のある、亀の井ホテルの創設者である。油屋熊八に依頼され、別荘のすべてを差配していたのが、現在の「亀の井別荘」経営者である中谷健太郎氏の祖父・中谷己次郎氏であった。己次郎氏は別荘運営に作庭や建築、茶、生け花など、自分の持つ知識や美意識をすべて傾けたという。

大学卒業後、東宝で映画作りに携わっていた中谷

氏にも、文人氣質のようなものは確実に流れているように思われた。「亀の井別荘」の茅葺の門をくぐると、細かな砂利が敷かれた道は美しい紋様を描いていた。まわりには樹齢数百年を超える大木が濃い影を作る。広い敷地の中に本館洋間6室、民家風の離れ屋が15室配置され、それぞれ部屋の内部は特徴を持って設計されている。

別府温泉同様豊富な湯量に恵まれた「亀の井別荘」は各部屋にも温泉が引かれていた。中谷氏の趣味のよさを感じられる品のよい部屋作り。高価な調度を揃えすぎることなく、客はほどよい贅沢感を味わうことができる。「もてなし」の本質をひたすら豪華さに置く宿もあるが、表面的な豊かさを日本人は十分に味わってきたし、それに少々くたびれ気味であ



湯量豊富で開放感のある大浴場

る。そんなことよりも、

「本当ならこういう日常を送りたいのだけれど」

と思うような、理想的環境と時間を提供してもらうほうが、現代人にはどれほどありがたいだろうか。

木漏れ日が差す庭で、中谷氏に話を聞いた。

「日本の旅館経営者は、自分たちをもてなし業と規定しているわりにはその意味をよくわかっていないような気がします。またもてなしという言葉もあいまいですね。よく意味を考えないままに、混乱したもてなしが一人歩きし、乱れてしまったのではないのでしょうか。」

私は「亀の井別荘」を、命を養う場所だと考えています。ちょっと前まででしたら、日本旅館は元気を取り戻す場所だったかもしれません。しかし現在



## 旅館に残された 日本のもてなしの原型

大久保あかね（富士常葉大学総合経営学部助教授）



おおくぼあかね  
リクルート勤務を経て  
立教大学観光学研究  
科博士後期課程修了。は  
観光文化論。専書に  
『21世紀の観光学』（共  
著）、論文に「近代に  
おける日本旅館の成立  
と変容」、「日本旅館の  
価値と役割に関する研  
究」がある。

日本のもてなしは、一、準備を整えて客を待つ（仕度の原則）。二、くつろげる空間を演出する（しつらえの原則）。三、チームのルールを共有する（仕掛の原則）。という3つの原則に基づいています。そしてその前提として、もてなしは主人が取り仕切ること。ご馳走をふるまうこと。という2つの条件があります。つまりよく言われる、NOと言わないこと、客の要望に従うことは、性格の異なるものなのです。宿泊産業はサービス業の中でも客の滞在時間が最も長いビジネスです。その中でも旅館は提供されるサービスの対人接客比率が高く、またその和の佇まいからも、もてなしに対する潜在的な期待感が大きくなるという特徴を持っています。

常」とは、空気や水、風や気の流れ、そしてそこで育まれた野菜や牛で拵えたご馳走を含め、由布院盆地でしか味わうことのできない「あらまほしき日常」を表しています。こうだったらいいのに、という理想的なくつらぎ空間であり、もてなしの原則の「しつらえ」そのものです。そして由布院盆地の日常を健全に保つために、中谷氏をはじめ由布院盆地に暮らす人々が40年あまりにわたってまちづくりに取り組んでいます。そのまちづくりの努力こそがもてなしの原則の「仕度」に他なりません。「仕度」が充分だからこそ、「しつらえ」が活かされているのです。

また亀の井別荘の顧客の7割がリピーターである、というのも重要です。亀の井別荘のもてなし哲学を理解し、それを評価する顧客がファンになる。主人である中谷氏の「仕掛」が成功しているのです。リピーターの存在は、亀の井別荘のもてなしを演出するすべての従業員の向上心を刺激するという好循環も生み出しています。客との間に展開されている知的なゲームの成果でしょう。

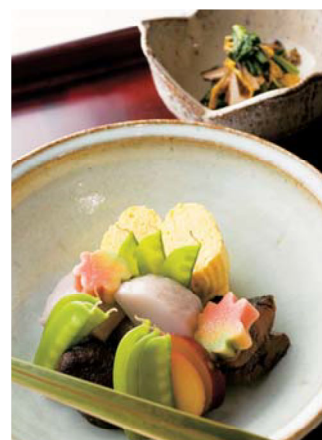
日本に旅館という業態が成立した大正時代に、自らの知識と教養を軸に亀の井別荘をプロデュースした中谷曰次郎氏は、まさに主人としての役割を果たしたのです。そしてもてなしの主人としての哲学は確実に孫の健太郎氏に受け継がれています。亀の井別荘は、旅館に受け継がれた日本のもてなしの好事例と言えるでしょう。

は、それとちよつと違う場所でありたいのです。非日常ではなく日常。それも『約束された日常』です。私はそれを考えることで、もう一度乱れているおもてなしの原点を追求したいと考えました。旅館側があらゆる心配りをして、お客様に命を養っていた。『きてよかった』としみじみ思える日常を用意しなければいけません。

旅館には、ここにきたらホッとする雰囲気やもてなしなど、ここでなければ味わえない『こころ性』が求められます。私はあえて自治体名の湯布院ではなく『由布院盆地』と名刺にも刷り込んでおりますが、この土地が持っている癒しの力を生かそうという気持ちを表しています。

「亀の井別荘」は、まさに癒しの空間である。だが、中谷氏がここに帰ってきたときには、癒しの空間どころか、衰退した農村という言葉がびつたりの状況だった。女優の卯だった妻の明美さんを伴って帰郷したもの、目的は家業の旅館を整理するためだった。だがやがて別の目標が生まれる。ここで育った子供が、なんとかふるさとに残って暮らせる場所にしたいと考えるようになったのである。

そこから現在の「亀の井別荘」が生まれるまでにはさまざまなドラマがあったが、ひとまずここでは措く。一つ言えるのは、ふるさとに新しい命を吹き込むために、中谷氏がまわりを巻き込んでさまざまな議論を重ね、「開発型」の発展ではなく「町おこし型」の発展を模索したことだろう。今でこそ「町おこし」は珍しくなくなったが、中谷氏が帰郷した当時は誰もそんなことは口にしていなかった。



地元産の野菜、卵がふんだんに使われた料理

おもてなしの  
源流



## 宿の主人は「触媒」のようなもの

現在の位置にまで到達した「亀の井別荘」は、すみずみまで中谷氏の哲学によって貫かれている。建物、もともとお宮のあった神域に建てられている。生い茂る大木は原生林で、古来、「気」の集まる場所だったと考えられる。中谷氏は得がたい地の利を最大限に生かし、建物を配置した。本館は二階建てだが、離れはすべて平屋。自然の力をできるだけ取り入れる設計である。

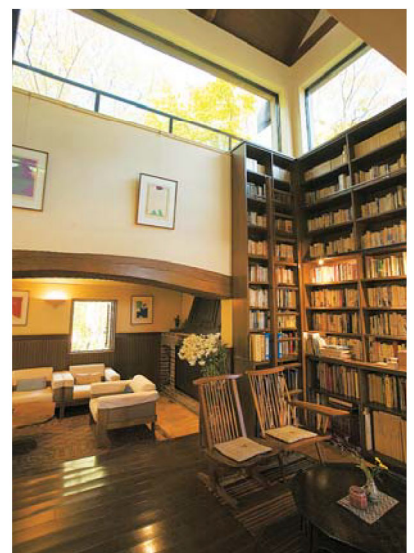
ロビーには自家製の梅酒が用意されていて、セットされた器や氷を使い、客が自分の好みに合わせて味わうことができる。「自分で」というのが重要である。「亀の井別荘」は客室に比べると多すぎるほどの従業員が働いているが、やたらと客の世話を焼くこととはしない。人にはそれぞれのくつろぎのペースがあると考えからだ。また談話室にある大きな本棚には中谷氏の蔵書が納められ、自由に読むことができる。セルフサービスのコーヒーもある。宿というより、まさに別荘感覚かもしれない。

客室係は必ず2名。人間には相性があり、係と肌が合わないということもあり得る。だが、もうひとりいれば、その違和感が緩和されるからである。

「食事に使われる野菜は、できるだけ近隣の農家で健康を考え有機農法で栽培されたもの。肉も地元産です。もちろん魚も近くの川や海で獲られたものを中心で。調味料に至るまで、研究熱心な人々の手によって作られたものを取り入れています。命を養うのだから、土や餌から吟味した食材を使うのは当然と考えています」

もちろん、熱いものは熱いうちに、冷たいものは冷たいうちに配膳される。飽食時代の人々にとって、

中谷氏の蔵書を手に取ることができる談話室



体に優しく、しかもおいしいことが何よりのもてなしである。山の中にもいつでもありきたりの会席料理に冷凍のマグロや海老、という愚とは無縁である。常連客の場合、好き嫌いなどの好みがちんと記録されているし、連泊の客には同じ料理が出ないよう心配る。

ゆつくりと温泉や食事を楽しんだ後は、夜のミニコンサートが待っている。昔ながらの蓄音機を使い、数枚のSPレコードをかける60分間。蓄音機を操作するのも、楽曲の解説も、ベテラン従業員が担当する。客は柔らかな音に耳を傾けるうちに、懐かしい時間に浸っていくという趣向である。同じ宿に泊まる者同士、同じ時間を共有するしほみを、何気なくその従業員が支えているように思われた。

「ここでは労働が生み出す安心感と懐かしさ、それとは別に珍しさと新しさを、両方提供しようと考えています。『懇親と革新』とでも言いましょうか。『懇親』とは出会うことに賭けるという意味。現在のマニュアル化したサービスでは、いかにして客に会わないかに力を注いでいるようですね。しかし、人は出会うことによってコミットするもの。ですからここでは、出会いを作るしほみを多く設けています」

温泉が流れ込み水温が高いため、朝方もやが立ち上る金鱗湖。宿に隣接する「ここにしかないもの」の一つ





80年前の蓄音機が音を響かせるミニコンサート

蓄音機のコンサートなどもそのひとつかもしれない。

一方「革新」は研修によって生まれる。よその宿に負けない、同僚に負けないハイレベルな仕事をするために、逆に「負けている」と気づく機会を作るのである。2年に一度行われる社員旅行（前回は台湾）にも、見聞を広げる意味がある。「仲間同士で出会い、研修し、ギャップに驚き悶え、追いつける。それによってもてなしのレベルを上げていくことができます」

「亀の井別荘」は客を選ぶ宿かもしれない。選り好みをするというわけではないが、この空気を理解し、もてなしを味わえる客だけが楽しめる。ドンちゃん騒ぎをしたいタイプなら、別府温泉にいくよりもある宿を選べばよい。

「お客様の無理をどこまできくかということも問題です。何もかもおっしゃるとおり、ではいけません。何しろここは『生きていてよかった』と思っていただくための宿。その目標を共有していれば、従業員

全員、自分のやるべきことをわかってくるはずですよ。

また私は『応接同人』という遊軍を設けました。どこのセクションにも属さない。どんなところにも現れる。セクシヨナリズムにとらわれず、

存在そのものがおもてなしとなるような人間。昔なら「帳場さん」と呼ばれていたような役割です。彼らは、クッションの役割を果たします。近代経済学では、ただ居るだけという人には居場所がない。でも『亀の井別荘』ではとても大きな存在です。触媒とも申しましようか」

それなら宿の主人はプロデューサーだろうか。自分が役者になれるわけではないが、映画全体をコントロールできる唯一の人。中谷さんは宿の主人の役割も「触媒のようなもの」という。板場にも朝晩顔を出し、味見をする。自分で料理できるわけではないが、そこにいて意見を言うことで触媒になれる。

「亀の井別荘」を育てるうちに、触媒としての役割は由布院盆地全体に広がっていった。中谷さんが中心となり、食材やもてなしの研究が行われ、近隣の協力農家などとの人脈が広がった。また音楽祭や映画祭を誘致し、そこに人々が集まるように働きかけてきた。それをきっかけとして、由布院盆地に居を定めた音楽家も現れた。

「移動できるものは『ここ』に持つてくる。『個性』をあくまでも維持するためです」

土地の力を生かし、そこでなければ提供できないもてなしを用意する。膨大な数の宿がある日本で、『亀の井別荘』あり」と言われるには、もったない理由が揃っていたのである。



女将を務める妻、明美さん

おもてなしの  
源流





## 『新平等社会——「希望格差」を超えて』

著者／山田昌弘(文藝春秋 1429円税別)

今年、流行した言葉に「格差」がある。国会で取り上げられたことを発端に、格差を巡る議論は、政治家に加えて研究者やジャーナリストも論客として加わり一気に盛り上がった。この様子を、『希望格差社会』(2004年刊)の著者、山田氏は「オール・オア・ナッシングの議論ばかり」と憂えている。

「一方は格差はないといい、他方は格差が拡大しているという。また一方は格差があつて当然だと現状を容認し、他方は小泉内閣の政策を引き起こした問題で元に戻すべきと否定する。私は、それらどれもが的外れな議論だと考えています」(山田氏談)

その思いから執筆されたのが本書だ。前著『希望格差社会』では、フリーターなどの若者が将来に対する希望を喪失していく姿を描き出したが、本書は希望格差に至る過程を明らかにしている。

マニユアルに従って働く人  
現代社会が必要とする

著者は現在起きている経済格差の拡大は世界的な現象であり、人々が自由に活動した結果、必然的に生み出されるもので、「不当」とは言えないと喝破する。

「グローバル化、ＩＴ化、知識産業化が進んだニューエコノミー社会では、マニユアルを作成する人と、そのマニユアルに従って仕事をする人が生み出され、

その労働の市場価格が二極化するため収入格差が生まれます。また家族形態が多様化したことで家族がもつていたりリスクを軽減する機能が失われ、格差の拡大が一層広がったのです」

問題は、こうした経済格差が社会に対して与える影響である。著者は、人並みの生活ができない人々が増加する「底抜け」現象の発生、就職期や子育て期、高齢期の生活格差の拡大や、格差の世代的再生産といった新たな問題が惹起されると指摘している。その中で著者が最も危惧しているのが、希望の喪失だ。

マニユアルに従って働くような職に就いた人は、いくら仕事をしても同じことの繰り返しでスキルも身につかず昇進も保証無い。先が見えない状況に陥り、それがより一層彼らの希望を喪失させる。マスコミは本人のやる気の問題として片付けがちだが、「やる気さえも失わせる環境がある」ことは無視できない。低スキルの職は社会から無くせないことを認識した上で、どう対処していくかが課題となる。

「経済格差の発生は不可避でも、それを希望の格差に陥らないように、社会全体で対処することが大切です。そうしなければ社会は不安定化し、かえって不自由な社会ができてしまいます」

その施策として山田氏が提案するのが、努力すれば、誰でも①生産性が高まり評価できる職

につける、②人並みの生活水準が維持できる、③新しい価値観をもつて希望のもてる生活ができる、という3つの保証をすることだ。これらの施策は市場に任せて自動的に実施されるものではないため、政府が主導して取り組むべき課題である。実際、経済格差を希望の格差に陥らせていない北欧諸国では、低学歴・低スキルで子供をもつ女性などに、介護分野の職業訓練の機会を与え、公的な福祉施設で働く場を提供しているという。

生活の構造改革で  
「新」平等社会を目指す

山田氏が著書に引用しているとおり、社会心理学者ランドルフ・ネッセによれば、希望は努力が報われると思うときに生じ、努力してもしくても同じだと思えば絶望が生じる。

「高度成長期からバブル期以前の日本は、『努力が報われる』ことがほとんどすべての人に開かれていたという意味で、一種の平等社会でした。それを旧平等社会とすれば、今から目指すべきは『新』平等社会と呼べるものです。それは、能力開発機会の平等や社会保障制度の整備といった『生活の構造改革』を通じて、すべての人が希望をもつて生活できるような社会です。そのような社会を目指して、社会全体の意識を変えていくべきでしょう」

プロフィール  
山田昌弘

やまだ・まさひろ

1957年東京都生まれ。東京学芸大学教育学部教授。専門は家族社会学・感情社会学。内閣府国民生活審議会委員、厚生労働省若者の人間力を高める国民会議議員などを務める。著書に『パラサイト・シングルの時代』『希望格差社会』ほか多数。



## 『経験からの学習——プロフェッショナルへの成長プロセス』

著者／松尾 睦(同文館出版 3200円税別)

「何かを学ぶためには、自分で体験する以上に良い方法はない」とはアインシュタインの言葉です。ところが同じ環境で同じ経験をしても、学ぶ人と学ばない人が生まれたりする。これは経験から学ぶ能力に差があることを示しています。しかし経験から学ぶ力とは何でしょうか。

本書は、熟達した営業担当者、コンサルタント、プロジェクトマネジャーへの調査を通じ、彼らが経験から学習するプロセスの解明を試みたものです。その際、経験から学ぶ力を高めるものとして、個人がもつ「仕事の信念」に注目しました。信念は人の行動を左右する価値観のようなもの。彼らの信念と販売業績の関係を調べてみると、同じ経験をしても後に業績が上がるかは、信念の中身に関係していることが分かりました。

調査からは経験からの学習を促す信念として、「目標達成志向の信念」と「顧客志向の信念」の2つが抽出されました。これは、営業担当者は企業と顧客をつなぐ役割を担っており、自己の目標の達成と、顧客満足の向上の双方を重視する必要があるためと考えられます。

信念と業績の関係を見ると、目標達成志向は経験年数が3～9年頃に、また顧客志向は10年以上になったときに業績と相関する動きを見せはじめます。これは目標達成志向の信念がモチ

ベーション向上の機能を発揮するまでの期間が比較的短いのに対して、顧客志向の信念がスキル獲得を促し、顧客のために能力を発揮できるまでには10年以上かかることを示唆しています。また同じような経験をしても、顧客志向の信念をもつ人ほど経験から多くのことを学び、業績が高まることが分かりました。

### 個人にも、組織にも必要な 目標達成志向と顧客志向

それでは目標達成志向と顧客志向の信念はどんな組織で育まれるのかといえば、ここでも目標達成志向と顧客志向のバランスが大切だと分かりました。目標達成に向けた健全な内部競争を醸成し、顧客を重視する組織風土があるとき、そこで働く個人に2つの信念がバランスよく形成されるのです。(松尾氏談)



### 松尾 睦

まつお・まこと

小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻助教授。著書に『内部競争のマネジメント：営業組織のイノベーション』(白桃書房)。

## 『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』

著者／平野光俊(中央経済社 3200円税別)

1980年代、日本型人事管理(以下J型)は日本企業の競争力の源泉と賞賛されていました。しかし90年代に企業の業績が下向くと、一転してその原因はJ型にあるとされ、アメリカ型人事管理(以下A型)へ転換すべきという論調が噴出しました。当時私は小売業に勤務し人事部に在籍していましたが、その時も、研究職にいた現在も、業績がよいからと安易にアメリカの真似をしても、日本企業で機能するのか疑問に思っていました。

本書はこうした問題意識から、J型が80年代以降にいかなる進化を遂げたのか、またその進化型は機能的であるかを、企業調査から理論的・実証的に明らかにすることを試みたものです。

### 職務主義と人事部集中が 結合した進化型

J型の特徴を能力主義と人事部への権限の集中、A型を職務主義とラインへの権限委譲とします。80年代以降、多くの日本企業でJ型からA型への移行が試みられた結果はどうなったか。調査からは、能力主義は職務主義へ変化していましたが、人事権の人事部への集中に変化はなかったとわかりました。つまりA型への移行は不完全で、派生J型と呼べるものに移行していたのです。

これはなぜかと言えば、企業

の人事制度は制度単体で機能するわけではなく、組織の情報処理と意思決定のシステム、一国の社会システムとの相互作用があって初めて機能的となるからです。特に私が注目したのは、人事情報の収集と活用にかかる費用が人事管理制度の進化に与える影響です。調査の結果、派生J型が機能的であるには、コア人材の個別管理の強化と、コア人材以外の社員に対する自律支援の導入が必要だとわかりました。

ここで注目しておきたいのは、人事権の人事部集中の不变ということです。人事が仕事と人に精通し、異動を通じて内部育成していくことはJ型の不変の制度的叡智と呼べるもので、これからも堅持すべきものと考えられます。(平野氏談)



### 平野光俊

ひらの・みつとし

神戸大学大学院経営学研究科教授、博士(経営学)。著書に『キャリア開発と人事戦略』『フラット型組織の人事制度』(共編著)など。



## 人と組織の 新・論・点

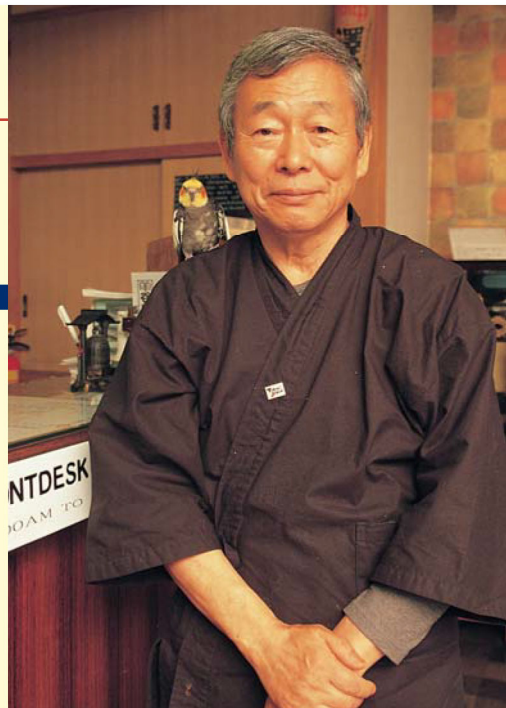
CATALYST<sup>※</sup>

カタリスト

# 澤 功

東京下町の旅館澤の屋主人。草の根の国際交流をする観光カリスマ

## 澤の屋に泊まる 外国人のお客様は 谷中の街のお客様



約80カ国、12万人のお客様をこの25年間で受け入れてきました。今でこそ草の根の国際交流と言われていますが、外国人客を受け入れ始めたのは、お客様ゼロの日が3日つづき、いよいよ廃業かと思ったときに下した苦渋の決断でした。

受け入れを始めて2～3年は、何度も止めようと思いましたが、とにかくトラブルだらけ。共同風呂に入った人がみんな栓を抜いてしまう。抜かないでと英語の張り紙をしても効果なし。最後は、抜けないよう栓のチェーンとリングを取りはずしました。他にも和式トイレの金かくしが汚されたり、部屋の畳の上に濡れた洗濯物を置かれたり。でも次第に、こうしたトラブルは文化や習慣の違いが原因で、彼らに悪気はないとわかってきたので、そのうち腹も立たなくなりました。

### ノーサービスは いいサービス?

最初は日本人と同じような対応をしていたのですが、部屋まで荷物は自分で運ぶとか、夕飯で食べれ

ないものがあつたらその分、料金を下げて欲しいとか、時差の関係で到着したらすぐ寝たいとか、いろいろな注文が出てきました。

そこで今では、布団は部屋に最初から敷いておき、チェックインのときも私は荷物も運ばず、お部屋に案内し、靴をぬぐこととお茶の入れ方を伝えるだけになりました。夕飯も止めました。朝食は自分でトーストしてもらい、コーヒーと紅茶もセルフサービスです。パンの焼き具合の好みはみんな違う。全部に対応できないから自分でやってもらえばいい、と発想を変えたんです。それでもクレームはありませんし、私たちも楽になりました。

### 選ばれる理由は 小さな家族旅館だから

料金は一泊約5000円、部屋の稼働率は90%を超えています。安いから外国人に選ばれるのかというと、そうではないようです。ご自宅がうちよりも多く13部屋もある豪邸にお住まいの方もいらっしゃる。なぜ澤の屋に泊まるのか理由を聞

くと、「家族経営の小さな旅館で、ホームページに家族の写真が掲載してあったから」というんです。「規模が大きくなったら泊まらない」というから部屋を増やすことは諦めました。大きくすることだけが旅館の成功じゃないと教えられたんです。

私たちは、寝る場所と朝食だけしか提供していませんので、夕飯は外食していただくしかありません。最初は近所のお店に、英語のメニューを作ってもらようお願いして回りました。25年前の当時は外国人も珍しく、街の方も最初は戸惑っていましたが、いつの間にか当たり前のように接してくれるようになりました。今ではうちのお客様が街のお祭りや花見などの行事にも参加させてもらっています。それにお客様と街の人がいつの間にか友達になって、お互いの家を訪ねたりするようになったんですよ。あるとき澤の屋のお客様は、実は街全体のお客様だったんだと気づきました。英語ができるかできないかは問題じゃない。差別のない心があればコミュニケーションが取れるんですよ。

文／内田美代子（編集部）

### PROFILE さわ・いさお

1937年、新潟県生まれ。60年、中央大学法学部卒業。同年、東京相互銀行（現東京スター銀行）に入行。64年に澤の屋の一人娘、米子さんと結婚。65年銀行を退社し、澤の屋主人になる。82年から外国人客を受け入れ始め、下町の外国人宿として評判に。2003年、草の根の国際交流に貢献したとして、観光カリスマに選定される。

# 編集後記

先日、『日本軍の小失敗の研究』という本を古本屋で買った。この本で一番びっくりしたのはが陸軍で潜水艦を作った話。シーレーンが完全に遮断され、海軍には全く相談もなく、陸軍独自の輸送用潜水艦「ゆ」艇の設計、建造を始める。昭和19年5月、完成した3艇に戦車要員を乗せ、フィリピン方面への輸送に出発する。しかし、急速進行に失敗して沈没、行方不明、米軍機攻撃により撃沈と、3艇とも悲惨な結末を迎え、400艇作ろうという壮大な計画もそこで頓挫。個人の優秀性や精神論という要因もあるだろうけど、科学性や合理性を尊重しなければ組織は機能を発揮しないでしょう。(工代)

「おもてなしの源流」の取材でこのところ京都通いが続いているのですが、今号でも立命館大学の取材があり、またまた京都にでかけました。紅葉はまだでしたが、天気のいい秋の午後。取材が終わりと案内版をみると、石庭で知られる竜安寺がキャンパスのすぐ近くにあることがわかり、早速参拝することになりました。東京のがさつなキャンパスに通った身には、大学のすぐ裏手にこんな心洗われる場所があるとはうらやましい限り。次に学生生活を送る機会が(万一)あれば、ぜひ京都でと思いました。帰りに京福電鉄の竜安寺道駅へ歩いていくと、笑福亭というめちゃくちゃおいしいうどん屋も発見。「京都毎りがたし」の思いを新たにする一日でした。(Wet10)

「ウェブ進化論」(ちくま新書)の梅田望夫さんのお話を聞く機会に恵まれた。シリコンバレーは、(IT)イノベーションが次々に立ち上がる、世界でも稀な地域であり、しかも自国内に閉じていない。人類の共有財産として活用すべきだ、という話にはなるほどと思った。事実、シリコンバレーは中国人やインド人やら、多様な人種が集まり、組織よりも個の力学が強い。日本企業がシリコンバレーを活用するには、自分のところにも、どうしたって強力な個が必要だ。それは雇用者ではないかもしれない、契約とか業務委託という形での「協働」なのかもしれない。来年の目標が決まった。シリコンバレー流「人と組織のマネジメント」を取材してみたいものだ。(荻野)

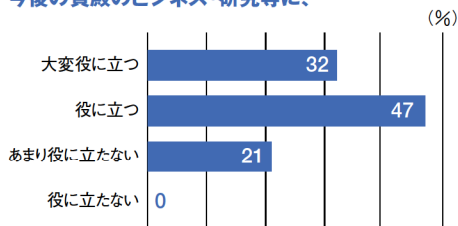
カタリストの取材で訪ねた東京谷中の澤の屋旅館は、25年間で約80カ国、12万人の外国人客が宿泊した家族旅館。草の根の国際交流に貢献していると観光カリスマにも選ばれた主人の澤氏は、へえ〜なエピソードを紹介してくれた。その一、現金を郵送したいという外国人に現金封筒を使うよう説明したら、「ここに現金が入っていると教えるようなことをしたら盗られる」と返事が返ってきた。その二、成田空港には「おかえりなさい、おつかれさま」の下に小さく「Hello Japan」と書いた看板がある。しかも外国人用のイミグレーション窓口は「For Alien (エイリアン用)」と表示されている。その三、旅館の自販機の値段を、近くの酒屋より10円高かったら、外国人客は酒屋まで行って自販機で買ってくれない。日本って、日本人って変!? (内田)

## おわびと訂正

前78号の特集「雇用・統治法制の新地平」29ページで、誤りがありました。イオン様ならびに読者の皆様にお詫び申し上げます。本文1段目の15行目、「お客さま店長」とあるところ、正しくは「お客さま副店長」、また図表3で、「代表取締役社長以下28名」とあるところ、正しくは「代表執行役社長以下30名」です。正しい記事は、ワークス研究所のサイト  
<http://www.works.com/jov/works/contents/78.html>  
をご覧いただくとご覧いただけます。

## 前号『Works No.78 雇用・統治法制の新地平』2006.10-11へ寄せられた読者の声 (2006.11.22時点)

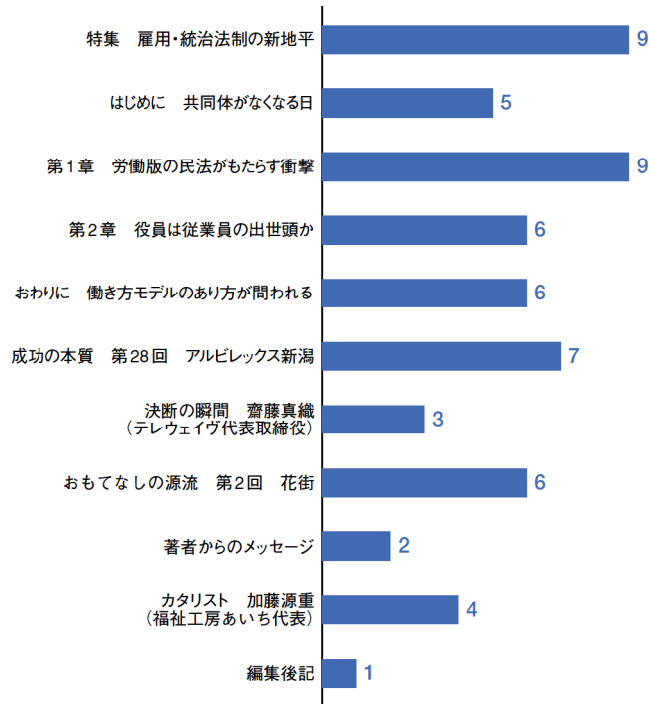
### ◆今回の特集内容(雇用・統治法制の新地平)は、今後の貴殿のビジネス・研究等に、



### そのようにお答えになった理由

- あえて、先月号とのつながりでも言わせてもらおうと、労働契約法の法制化により、個人がその権利を行使できる法的裏付けを得ることは、必ずや個人の精神的安寧やチャレンジ精神の発露にもつながり、結果として働き手の健全な心の有り様に結実していくものと思う。
- 近江商人の「三方よし」は興味深いものです。共同体と労働契約法との両立が目標なのでは？
- 利害関係が明確な事柄だけに、立場を違えたと違う視点での切り口が分かりおもしろかった。またともすれば結論が出にくい問題は先送りとなる事が多い中で、その事を認識し、とりあげられた貴誌の意欲に敬意を表したい。
- 株式非公開で労働組合もない会社のため、知識としての位置付けにしかない。また、関心がうすいため良く分からない。

### ◆印象に残った記事・発言内容・事例





## 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入いただけます。

### 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

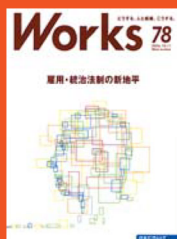
【クレジットカード】JCB、VISA、

MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

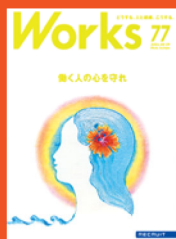
【振込み】商品初回発送約1週間後に振込み用紙をお送りします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアでお支払いください。

\* 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。

## ■ バックナンバー 一覧



No.78 2006.10-11  
雇用・統治法制の新地平



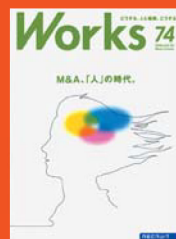
No.77 2006.8-9  
働く人の心を守れ



No.76 2006.6-7  
人材マネジメントを視覚化する



No.75 2006.4-5  
「ダイバーシティ」を超えて



No.74 2006.2-3  
M&A、「人」の時代。



No.73 2005.12-2006.1  
人事部とは何か



No.72 2005.10-11  
企業組織のDNA



No.71 2005.8-9  
OJTの再創造



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.69 2005.4-5  
育て! ビジネス・  
プロフェッショナル

No.68 2005.2-3  
若手を活かす

No.67 2004.12-2005.1  
イタリア企業の  
ネットワーク

No.66 2004.10-11  
教育研修の成果—  
何を、いかに測るべきか

No.65 2004.8-9  
大卒フリーターの未来を探せ

No.64 2004.6-7  
企業内プロフェッショナルの時代

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.62 2004.2-3  
人件費マネジメントの未来

No.61 2003.12-2004.1  
新卒採用の新たな潮流

No.60 2003.10-11  
取り残された福利厚生

No.59 2003.8-9  
揺れる正社員

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

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