

Works

どうする、人と組織。こうする。

83

2007.08-09
Works Institute

バブル・ミドルの卒業



RECRUIT

Words of Works

「今、あなたは人生という道を走る車のハンドルを、自ら握っている感覚があるでしょうか」

————— P17「バブル・ミドルの卒業」
リクルートエグゼクティブエージェントシニアコンサルタント 渡部洋子氏

「年齢がいつているからダメではないかと悩むぐらいなら、挑戦してみればいい」

————— P17「バブル・ミドルの卒業」
ネットワークセキュリティエンジニア 初貝謙一氏

「財務的に自立している従業員は、健全なリスクをとることができる。従業員の財務自立は、企業にとっても、経営の活性化という大きなメリットがあるのです」

————— P29「バブル・ミドルの卒業」
慶應義塾大学キャリア・リソース・ラボ上席所員、LPL日本証券会長 米田 隆氏



Contents

バブル・ミドルの卒業

はじめに	バブル、ミドルレッスン／編集担当 五嶋正風(本誌).....	2
第1章	新たなモデルを提示する	4
	Part1 対談 起て、バブル・ミドル——卒業モデルの提案	5
	野田稔氏(多摩大学経営情報学部教授) 高津尚志(本誌編集長)	
	Part2 調査データで探る「塩漬け」「卒業」の実態	9
	豊田義博(ワークス研究所主任研究員) 五嶋正風(本誌) バブル・ミドルが迫る「個を生かす経営」へのパラダイム転換／松丘啓司氏(エム・アイ・アソシエイツ代表取締役)	
第2章	事例に見出す実現への道筋	12
	Part1 卒業「ストーリー」——3人の場合	13
	2度の卒業を経て発見「仕事らしい仕事」とは／河田卓氏(スミスメディカル・ジャパン代表取締役社長) 意外な配属、超え難い上司 活路は社内ベンチャーに／藤本弘道氏(アクティブリンク代表取締役社長) 「35歳限界説」は思い込み 攻め続け、学び続ける転職／初貝謙一氏(ネットワークセキュリティエンジニア) 自分でハンドルを握っているか／渡部洋子氏(リクルートエグゼクティブエージェントシニアコンサルタント)	
	Part2 越えるべき4つのハードル——企業の取り組み	18
	「節目」の作り方 ミスミグループ／2年に1度の「がらがらポン」キャリアを考え、育つ経営人材 キャリア自律促進の仕組み 博報堂／「粒遣いのプロ」育成を 3つの観点から自律を推進 自律とコミットメントの両立 タマノイ酢／社内に多数の「知り合い」お節介が育む「自立と成長」 卒業生とのよき関係 ソニーOB／良好な関係が維持できる秘訣「我こそはソニー」な人の育成	
	Part3 外資企業の卒業モデル——その特徴と限界	25
	太田直樹氏(アイエヌジー生命保険 人事担当常務執行役員) 安田結子氏(ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ マネジングディレクター)	
第3章	研究者・実務家「私の卒業論」	27
	Part1 ミドルのキャリアを解き放つ財務自立	28
	米田隆氏(慶應義塾大学キャリア・リソース・ラボ上席所員、LPL日本証券会長)	
	Part2 自律する組織人は存在しうるのか	30
	鈴木竜太氏(神戸大学大学院経営学研究科准教授) 卒業モデルが成立する条件とは／淡輪敬三氏(ワトソンワイアット代表取締役社長)	
	Part3 キャリアチェンジとプロ化が促す次の成長	34
	高橋俊介氏(慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授)	
	■成功の本質 監修 野中郁次郎(一橋大学名誉教授) 第33回 未来工業.....	37
	■決断の瞬間 西川光一(パーク24 代表取締役社長).....	42
	■おもてなしの源流 最終回 むすび.....	46
	■読んでみませんか 『茶の本』『若き数学者のアメリカ』『自分の小さな「箱」から脱出する方法』『出現する未来』.....	52
	■カタリスト 茂山千三郎(大蔵流狂言師).....	54
	編集後記.....	55
	奥付.....	56



ドルの卒業

はじめに

バブル、ミドレッセンス

編集担当 五嶋正風 (本誌)

Middlesece 「ミドレッセンス」。
ハーバードビジネスレビューが作り出した、ミドル社員のキャリア上の停滞を指す言葉だ。

ワークス研究所客員研究員、島田歌さんの論文で、初めてこの言葉に出会った(島田さんのミドレッセンスに関する主張は、ワークス82号「顧客接点劇場」の島田さんの原稿や、Works Reviewの島田論文「ミドル社員とMiddlesece」をご覧ください)。

刺激的なネーミングに惹かれ、ミドル社員のキャリア停滞について情報を集め始めると、日本のミドレッセンス問題には、ミドル層の中心を占めつつある「バブル世代」(いろいろ定義はあると思われるが、いったん「バブル経済華やかなりし1988年から92年

ごろに大学を卒業し、社会人となった人たち」と、ここでは置きたい)が、暗い影を落としていることが見えてきた。いわく、「一部署に塩漬けで、視野が狭い」「部下を育成した経験に乏しい」「そんなこんなで、マネジャーにするのは心もとない」……要するに、キャリアが停滞している?

ところで私は92年に大学を卒業し、社会人となった「バブル世代」だ。記者、編集畑を歩いてきたという、やや特殊な背景は割り引いてほしいものの、部下らしい部下を持った経験は一度もない。ミドレッセンス。だんだん身につまされる言葉になってきたぞ。

バブル世代をミドレッセンスから救うキーワードとして、今回私たちは「卒業」という言葉を持ち出す。

バブル・ミ

「卒業」とは、達成感、成長感と、未来への希望を持ちながら、「何かを決断する」節目^①を通過すること^②と定義してみた。節目には社外への転職・独立だけでなく、社内での昇進・プロ化・異動も含まれる。再び学校に行き、勉強するのも「卒業」の一形態だろう。

特集の概略を説明しよう。1章は多摩大学経営情報学部教授でリクルート・フェローの野田稔氏と、本誌編集長による対談で幕を開ける。バブル世代がどんな危機的状況に置かれているか、そこから救い出すため「卒業」をどう活用すべきかを冒頭に示す。

2章では「卒業」をうまく自らの成長に結びつけている、3人の物語を紹介する。続いて「卒業モデル」実現に必要なHRMの要素を企業事例から見出し、外資系企業の卒業にも触れる。最後の3章では研究者、実務者による「卒業」をめぐる論考を展開する。

ところで予め断っておくが、「だめなバブル社員に、いかにうまくわが社を卒業し、立ち去っていただくか」と

いった、歪んだ関心に答えを出す特集にするつもりは毛頭ない。

むしろ企業や人事に対しては、これまで大卒男性正社員を中心に結んできた、「定年まで面倒見るのだから、キャリアについては会社に委ねてほしい」という暗黙の約束は、いったいどうなったのかと聞いてみたい。あいまいになった「古い約束」にかわる、新しい約束を企業、人事は示す必要があるのではないか。その新しい約束において、「卒業」はうまく活用すべきキーワードではないだろうか。「勝手にバブル世代代表」として、そんなことをこの特集を通じて問うてみたい。



新たなモデルを 提示する

(あるバブル・ミドルの独白)この部署に来てもうかれこれ8年か。今まで何人上司と部下を見送ったことか。えーと……数えるのめんどくさいや。俺みたいなのを「塩漬け君」というみたいだね。もういいかげん今のポジション卒業させてほしいよ。「卒業」か……。ホントに俺、卒業できるのかな、ここ……。

豊田義博 (ワークス研究所主任研究員) 五嶋正風 (本誌) 根村かやの

Part 1

対談

起て、バブル・ミドル——卒業モデルの提案

同じ部署にとどまり、何人もの上司と部下を見送り続ける。バブル世代ミドルの多くがそんな「塩漬け君」に陥り、停滞を余儀なくされている。なぜ「塩漬け君」は生まれてしまったのだろうか。袋小路から彼らを救い出すために、私たちは「卒業」の活用を提案する。

野田 稔氏（多摩大学経営情報学部教授）

高津尚志（本誌編集長）



塩漬け問題の背景

高津 40歳前後のミドル層の停滞について最近よく聞くのは、こんな話です。部下である数多くの若手に仕事の基礎を教えて別の部署へ送り出し、また何人もの上司にも上級管理職の経験を積ませて送り出す。自分だけは5年も10年もその位置にとどまっている。決定的に何がマズいというわけではないんだけど、「これでいいんだろうか」と。

野田 ああ、「塩漬け君」になっちゃったんだ。これがまた優秀な人ほどなりやすいんですよ。女性がなれば「塩漬けさん」ですが、今回は便宜上、「塩漬け君」に呼称を統一して話を進めます。

この世代は、入社後ほどなくしてバブルが崩壊し不況期に入りました。後

輩はいない、上司はリストラといった状況下で、早くこの仕事を覚える、一人前に稼げといった企業側の意向が強くなった。ジョブローテーションの時期になっても、今この仕事でなら使えないものになるが、新しく教育する余裕はない、といった会社側の都合で、同じ仕事に留め置かれた。そうして月日は流れ（笑）、今度はその業務のことなら何でも知っている、必要不可欠な存在になつてしまう。そうなるともう動かせない。

高津 本人の意識の問題もありますよね。「この仕事は自分がいなければ成り立たない」という自負があるし、ひとつのところに長くいると、よそへ行って通用するのかわからない不安も大きくなって、異動希望を出すと、転職するとかのアクションに踏み切れない。

野田 輪をかけて事態を悪化させたの

が、90年代に入って流行した「スペシヤリスト志向」です。ジェネラリスト以外にスペシヤリストという道もある、だからひとつの業務にとどまって専門性を高めればいいというふうになり、働く側も企業側も錯覚した。でも結局のところ、ホワイトカラーの単能工化が進んだに過ぎないように思えます。「釘を打たせたら日本一」ってやつ。

でもそれじゃ大工の棟梁にはなれない。うまく釘が打てるのはもちろんのこと、それ以外の作業もひととおりできて、材木のこともわかる、設計ができてコスト計算ができる、若い職人を動かせる、施主との交渉もできるという人こそ、家を建てることの専門職でしょ。本来そういうのが、ジェネラリストに對置されるプロフェッショナルなんだけど。

高津 組織がフラット化したことで、



野田 稔 (のだ・みのる)
多摩大学経営情報学部教授
リクルート・フェロー
1957年生まれ。一橋大学商学部卒業。同大学大学院商学研究科修士。野村総合研究所経営コンサルティング部部長などを経て、2001年から多摩大学に。テレビ番組コメンテーターとしても活躍中。著書は『組織論再入門——戦略実現に向けた人と組織のデザイン』（ダイヤモンド社）など。



高津尚志 (たかつ・なおし)
本誌編集長

人をマネジメントする経験が積み重なったということもありますね。

野田 それで40歳前後でいざ昇進という時期になると、「彼は本部勤務だけで主要支店の経験がない」とか「あいつは専門バカだから、よそでは使えない」とか、「そんな奴を課長にできるか」みたいな勝手なことを言っていて、またそこに塩漬けしておくわけです。

高津 「視野が狭い」とかですね。「専門性を掘り下げる」と言っていたのは誰なんだと。

野田 もうひとつ付け加えるなら、かつては人材資源の社内再配分機能を担っていた人事部が、バブル崩壊を経て弱体化したことがあります。業績が悪化し、事業部単位での採算性が優先されていくなかで、「全体最適化」「人材育成」という人事部なりの論理が企業内で通用しなくなっていった。

人事には、あるいは企業には、今や全身が塩樽の中に漬かっちゃった塩漬け君を引っ張り上げる力はない。塩漬け君は、自分で一念発起して「えいやあつ！」と塩樽から這い上がるしかないんだなあ。これは厳しい。

「卒業」で塩樽脱出

高津 そこで、方策のひとつとしてミドルの「卒業」というモデルを提案してみたと思うんです。

「卒業」というのは、「何かを決断す

る。節目々を通過すること」で、社外への転職・独立だけでなく、社内での昇進・プロ化・異動を含みます。この「節目性」を第一の要素とすると、第二の要素は、達成感、成長感。第三は、未来への希望。

野田 「卒業」。うん、悪くないですね。卒業して、だいたいみんないいイメージを持っていきますよね。「仰げば尊し」なんか歌ってちょっと切なくなったり。

高津 「先輩、第二ボタンください」とか。

野田 いいねえ、言われてみたかったねえ(笑)。

どうしてみんなそういうエモーショナルで肯定的なものを持てるかという点、高津さんが言った三つの要素に加えて「みんな一斉に」というのが重要。できる奴もダメな奴も、みんな否応なしにそこを去らなければならぬ、というのがいいところなんですよ。

高津 学校はともかく、ミドルの卒業でそれはどうなんでしょう……。自分自身で「ここで学ぶべきことはすべて学んだ」と感じたときに卒業という内発的なものだからこそ、達成感も納得感も高く、未来への希望が得られるのではありませんか。

野田 期限を強制されれば、そこから逆算して何事か成し遂げるもの。そのほうが達成感も得やすいんじゃないですか。

自分自身で卒業時期を決め、勝手に



それぞれ卒業していくというモデルは、外資系では従来から機能していると思います。でも、塩漬け君が大量発生している日本企業の現状を考えると、卒業できた人が「勝ち」、残った人は「負け」というこのモデルでは、自力で塩樽から出られない人がますますすしよっぱくなっていくだけで、ちっとも問題の解決にならないでしょう。

高津 先程、「塩漬け君は自力で這い上がるしかない」とおっしゃったのと矛盾しませんか。

野田 でも、頭の上まで全身塩の中なんですよ、どっぶり。足場もないし、せめて頭が出るぐらいまでは組織の側が引っ張り上げないと、這い上がるうにも這い上がれないですね。

高津 今、僕が「自主的個別卒業派」に対して野田さんが「強制的一斉卒業派」という対立図式になっていますが(笑)、野田さんご自身、自分で決めて前職を卒業したのでは？



野田 僕の場合、「2001年には仕事を变えよう」と決めていたんです。ちょうど社歴が20年になることもありましたが。無理やり節目を作って、自分で自分に強制した。

高津 なるほど。自分で決める場合でも、成長実感や達成度を基準にするのではなく、「この仕事は5年」なり「40歳まで」なり、時期で規定するのがキモだということですね。

野田 そうですね。でも人間なんてわりと怠惰なもので、外から決められないとずるずるしがちだから、僕はやっぱり提案としては「一斉卒業」を推しますね。ある程度の強制があることで、逆に自律性が引き出されると思います。

高津 業種や職種、あるいは社風によって、「一斉卒業」が適しているところもあれば、「個別卒業」が適しているところもあるということかもしれませんね。

野田 ナレッジの蓄積に時間がかかる業種など、卒業モデルのあり方には多様なパターンがあるかもしれない。でも、技術や市場の変化の速さを考えると、デメリットよりメリットの大きい企業が大多数じゃないでしょうか。

もつくりの効果

高津 学校の卒業になぞらえていえば「進路指導」にあたるものも必要なんです。キャリアアカウンセリングを行

う企業も最近では増えていると思います。が、実はこれが難しい。

野田 ありがちな失敗は、「何がしたいですか？ 夢をふくらませてみましょう」から始めること。これはキャリアアカウンセリングとしては最悪です。

塩漬け君を含めて多くの人は、なりたいたいの・したいことの「Will」、しなくてはいけないという義務の「Must」、できることの「Can」のバランスが崩れています。出世しなくちゃ、家族を養わなくちゃ、といった「Must」ばかりが肥大化していて、「Can」は今の仕事に関連する最低限にしぼんでしまい、「Will」はほとんど失っている。そんな人に「夢を大きく持て」と「Will」を拡大するように促しても無理。まずは「Can」の棚卸しが必要です。「Must」に縛られていると、自分の今までの仕事の中で顕在化した能力しか思いつかないものですが、何が好きか、何をしたいのか、何が好きか、何を考



えると、「Can」はもつとずつと広がる。

高津 その文脈で考えると、「卒業」には「Must」を取り払う効果もありそうですね。制服という「Must」のある学校では、ファッションの「Can」は、いかに校則をいかくぐるかに限定されてしまう。卒業して制服を着ることが義務でなくなつて初めて、自分には何が着こなせて似合うかという「Can」や、どんな服が好きかという「Will」が考えられる。

野田 それで思い出しました。卒業つてイメージチェンジのチャンスですよ。ね。

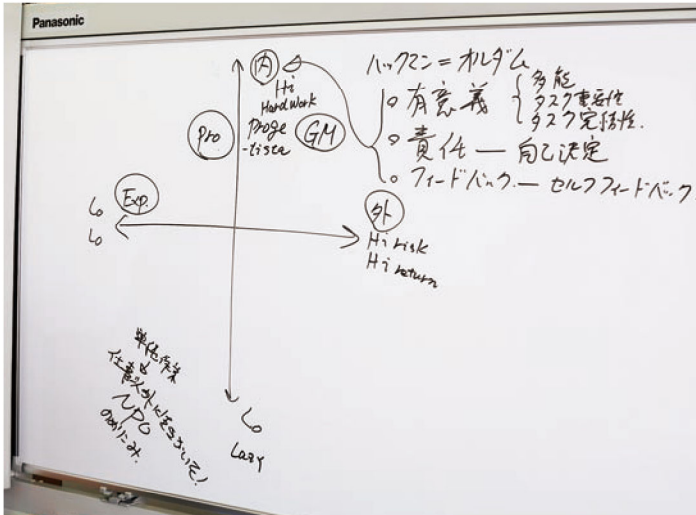
高津 ああ、眼鏡をコンタクトに替えたり、「大学デビュー」で見違えるほど垢抜けたら。ありますよね。

野田 ミドルならカツラを作ってみた（笑）。外見だけでなく、人間関係とか、仕事のスタイルとかを含めて「リセット」できるのは卒業のメリットです。それまでの行き詰まった自分を捨てて、なりたい自分になるチャンスですよ。

実現するようになる。

高津 とくに「強制的な一斉卒業モデル」の場合、どうやったら企業で実現できるのか、イメージがつかみにくいですね。

野田 10年ほど前にあるメーカーA社に提案した人事プランがかなり近いと思うので、少し詳しくお話ししまし



よう。

当時のA社では、実績のある超大御所が各部署に君臨していて、若手にはまったく自由がありませんでした。「プロジェクトX」の主人公みたいな人たちが草創期の大事業を持ち出しては、「おまえらにこんな経験はないだろう。これを超える仕事をしろ」とか言っている。そんな人たちに勝てっこないの、若手は塩漬け、その上に重たい漬物石がのっけているという状態(笑)。若手を塩漬の中から救出するには、まずこの重石を「卒業」させなくちゃいけない。

それで考えた方策が、「45歳全員定年制」でした。強制的にいったんその時点の仕事を離れて、人生行路を12の選択肢の中から選んでもらうシステムです。

高津 マネジメント職を続けてさらに上を目指す道は閉ざされる？

野田 いや、もちろんそれもあります。ただ、A社に限らず従来の日本企業のキャリアパスでは、マネジメントは肩書も権力もあって、給料もよくて仕事ラク。しかも、キャリアに傷がつかないように周りが配慮してくれて、絶対にクビにならない。こういうローリスク・ハイリターンの道があると、全員がそれを選ぶに決まっています、選択が成立しないんです。ポストの数は限られているから、企業側からの選抜になっちゃいます。

高津 「選択」と「選抜」の違いは大

きいですね。本来、マネジメントはも

っとハイリスクでなければいけない。**野田** ですから、A社に提案したプランでは、マネジメントの選択肢はうんとリスクを上げました。管理職登用試験をもう一回受けてもらう。仕事もキツイクビになる可能性も高い。そこまでハイリスクにして初めて、地位も名誉も権力も給与もというハイリターンの可能性と釣り合うわけです。ほかに、ミドルリスク・ミドルリターンの「専門家として部下を持たずに働く」「ハイリスク・ハイリターンの「海外で新規事業の立ち上げ」、ローリスク・ローリターンの「地域ボランティアをしながらセミリタイア」などの選択肢を作りました。

高津 リスクとリターンが釣り合っていて、総体としてすべての選択肢が等価になっていることが重要なんですね。

野田 そうです。等価になる選択肢を12個作るのはいへんでした。また、キャリアアカウンセリングにあるものとして、すでにその道を選んだ人たちが先輩にレクチャーするイベントを定期的に開くことを考えていました。

企業の役割は

野田 これは、残念ながら実現しなかった「幻のプラン」ですが、「全員一斉の節目」「選抜ではなく、本人によ

る選択」「選択肢間の等価性」「進路指導に相当するキャリアアカウンセリング」を企業が用意することは、「卒業モデル」実現の要件でもあるでしょう。**高津** 「選択肢間の等価性」という要件はとりわけ印象深いですね。「卒業モデル」への試みは、社内で選択肢として存在しているキャリアパスが選択可能な等価性を持っているか、また、一元的な選抜基準になつてはいないか、ということの検証から始まるのか、もしません。

野田 そうですね。「さまざまな選択肢がある」といつつ、ローリスク・ハイリターンのマネジメントコースに選抜されるべく全員がエントリーするのが実状という企業は多いと思うので。それだと、選抜されなかった大多数が「負け組」や塩漬け君になっちゃ

高津 塩漬け君の話をよく聞いてみると、社内の「塩漬け部門」「塩漬け事業」にハマっている事例が多い。つまり、塩漬け君が目立つということは、日本企業が多く塩漬け事業を抱えているということ、これは早急になんとかしなくちゃいけない。

野田 塩漬け君を救う「卒業モデル」は、本人のキャリアや成長だけでなく、事業そのもの、企業そのものを塩漬けから救うことにつながりますね。(構成・根村かやの)

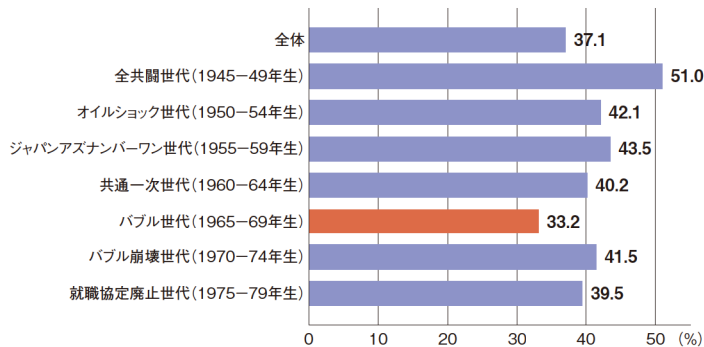
調査データで探る「塩漬け」「卒業」の実態

前パートではバブル・ミドルを「塩漬け状態」から救い出す切り札として、「卒業」モデルが提示された。このパートではワークス研究所が実施した、企業や働く個人を対象とした調査データの分析から、バブル・ミドルの現状や、卒業モデルが組織と個人に与える影響を検証する。

豊田義博（ワークス研究所主任研究員）

五嶋正風（本誌）

【図表1】世代別転職経験率



※1 4つの選択肢のうち「転職活動中」「転職することを決めている」「いつかは転職したい」の3つを「転職意向あり」に、それ以外を「転職意向なし」に分類した。

「塩漬け状態」となっているバブル世代のミドル。その存在が実感できるデータをまず見てみよう。今回私たちが定義する「卒業」は、必ずしも離職・転職を前提としていない。だが本稿では明確なデータが存在するという理由から、「転職・離職の絡む卒業」に焦点を当てたい。

ワーキングパーソン調査では、調査対象者の転職経験の有無を質問している。図表1は5歳刻みの世代ごとの、大卒男性の転職経験率をグラフ化したものだ。バブル世代（1965年生まれから69年生まれと設定）の転職経験率は33%。年上の共通一次世代（60年〜64年生まれ）の40%、年下のバブル崩壊世代（70年〜74年生まれ）の42%と比べて、明らかに低い。

データを裏付けるエピソードもある。去年、企業における世代問題を把握するため、複数の大手企業の人事担当者にインタビューする機会を持った。「団

塊世代の処遇を考える2007年問題は、この世代の多くが関連会社などへすでに出向・転籍していることもあって、本社人事における喫緊の課題というイメージは薄い。むしろ大きな問題はミドル層になりつつあるバブル世代のモチベーションを、いかに維持していくかだ」という趣旨の発言を、複数の人事担当者から聞いた。

転職に対する意識はバブル世代以降で変化

興味深いのはバブル世代以降、転職に対する意識が大きく変化したことを示すデータがあることだ。「自分に合わない会社なら転職したほうが人生にプラスだ」という問いに、肯定的に答える割合は、古い世代（45年〜54年生まれ、55年〜64年生まれ）と比べて、バブル世代以降で明らかに増えている（2003年にワークス研究所が実施

した「就業観・仕事のスタイルにおける世代間格差調査」。

転職を肯定的に捉えながら、実際にはなかなか「卒業」できていない。そんな塩漬けバブル・ミドル像が透けて見える。

広い視野を維持する卒業経験あるタイプ

次に「卒業」に対する意識の持ち方が、働く個人のやる気や学びへの意欲に、どんな影響を与えるのかを、ワーキングパーソン調査のデータを元に検証しよう。

男性で大卒以上（大学院卒を含む）の正社員を、転職経験の有無、現在転職意向の有無（※1）で4タイプに分けた。

Aタイプ 「転職経験あり」「現在転職意向あり」（過去の転職では満足できていないと思われる）

【図表2】離職率と企業力自己評価

離職率	顧客満足	生産性	利益率	環境適応	株式評価	知識創造	人材力
2%未満	-	-	-	--	---	--	-
2%以上 5%未満	+	-	-			-	
5%以上 10%未満	-	+	+	+		++	+
10%以上 15%未満	++	+	++	++	++		
15%以上			++	++	+	++	++

●ワーキングパソン調査2006の概要
目的…首都圏で働く人々の就業に関する実態と意識、特に転職とキャリア開発を中心に明らかにする。

調査対象母集団…首都圏50km(東京都神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県)で正規社員・正規職員・契約社員・嘱託派遣・パート・アルバイト、業務委託として就業している18〜59歳の男女。(学生除く) サンプル数…6500名 男性…3806名、女性…2694名
調査期間…2006年8月24日〜9月7日
調査方法…訪問留め置き法

●人材マネジメント調査2005の概要

調査内容…経営環境、組織風土、人材マネジメントの分野に関する内容(経営環境…経営環境、戦略、組織風土…経営のスタンス、理念に対する考え方、就業意識の認識、組織のスタイル、職場のコミュニケーション特性、非正規社員の活用、人材マネジメント…人材マネジメントの基本スタンス、採用雇用の考え方、仕事の進め方、任せ方、成果向上…能力開発の施策、キャリア支援、動機付け)

調査対象企業…日本の主要企業525社
回答者…上記企業の人事責任者
回答企業数…228社(回収率43.4%)
調査期間…2005年12月12日〜2006年1月31日

Bタイプ 「経験あり」「現在意向なし」(転職に成功し、現在は転職意向がなくなったと見られる)

Cタイプ 「経験なし」「現在意向なし」(今の仕事に満足していると思われる)
Dタイプ 「経験なし」「現在意向あり」(今の仕事に不満はあるが、行動を起こすには至っていない)

「卒業」に即していえば、A、Bタイプは転職による卒業経験者、Cタイプは前パートという「塩漬け君」が多く含まれるタイプではないだろうか。

この調査では働く理由を質問している。理由を「視野を広げるため」と答える比率は、年上の世代ほど下がっていく。

ところがその比率があまり下がっていかないタイプがいる。「転職経験あり、現在意向なし」のBタイプだ。転職(卒業)に一度成功しているBタイプの人材は、キャリアを重ねても広い視野を維持できる——このデータはそう見られないだろうか。

一方、「塩漬け君」が多く含まれると見られるCタイプには、知識社会を生き抜いていく上で由々しき傾向が見て取れる。最近一カ月の自主的な学習や経験を聞いたところ、「行った」は27%、33〜40%という他の3タイプと比べ、明らかに低い。現在の仕事への満足感や安定が感じられるが、一方で成長や学習に対する意欲や向上心の減退も伝わってくる。

ここまで個人の観点を中心に検証を

進めてきたが、次に企業組織の観点から、卒業モデルの及ぼす影響を見てみよう。人材マネジメント調査のデータから、離職率と企業の競争力の興味深い関係が見出された。同調査では回答企業の離職率(定年退職を除いて、年間に全従業員何%が離職するか)を5段階で質問した。また「顧客満足」「生産性」「利益率」「環境適応」「株価における評価」「知識創造」「人材力」の7項目について、「競合企業と比較して、自社が優れていると思うか」も質問した。その回答と離職率の相関を図表2に示す。

離職率高めめの企業は自らの企業力に自信

先の7項目について、「とてもそう思う」から「まったくそう思わない」まで5〜1点の5段階の点数をつけ、各項目の平均得点を算出。同様に離職率の5段階ごとの平均得点も算出し、全体の平均と比較した。図表中の「+」は全体平均を0.2以上上回った項目。「競合に比べ、この項目の自社の企業力はかなり優れている」と自己評価していることになる。同様に「+」は0.1以上0.2未満、平均を上回る項目。逆に「-」は0.2以上下回り、「-」は0.1以上0.2未満

下回る項目だ。総じて離職率が高い企業ほど、大きな自信を持つ項目が多くなっている。

離職率10〜15%の企業は「顧客満足」「利益率」「環境適応」「株価における評価」で強い自信を示している。逆に離職率2%未満の企業は、すべての項目が競合に劣っていると考えており、特に「環境適応」「株価における評価」「知識創造」について自信がないようだ。

離職率をできるだけ抑えることが、企業経営にとって最善だという考え方は、今なお一部のみに強く信じられているようだ。だがそうではないことをこのデータは物語る。「7項目の企業力で好成績を出しやすい、サービス業を中心とした新興成長企業は、離職率も高くなりがちではないか」といったことも考慮すると、離職率は高いほどよいという単純な話ではないだろう。だが少なくとも、「低ければ低いほどよい」でもない。「業種や戦略に応じて、離職率には企業それぞれの適正値が存在する」と考えるべきだろう。

今回の分析からは、個人の観点では、「卒業」経験が視野の広さの維持につながることで、「卒業」経験がなく、その意向も持たない人は学びの機会が少ないことが示された。企業側においても離職率が非常に低い企業では、企業力の自己評価が低くなるのが明らかになった。

個人と組織が共に健全な成長を実現していくためには、卒業モデルの活用によって適度な新陳代謝を図ることが、求められるのではないだろうか。

バブル・ミドルが迫る 「個を生かす経営」へのパラダイム転換

松丘啓司氏（エム・アイ・アソシエイツ代表取締役）

「バブル入社組に対する批判的な声を聞きます。超売り手市場で採用されて以来、甘えている、意識が低いといった声です。しかし、バブル・ミドルの問題の本質は、実は違うところにあります」。コンサルタントとして長年企業の組織人事課題の解決に当たってきた松丘氏は、「バブル・ミドルは、いわゆる日本型経営システムを当然なものとして就職した最後の世代。これが事の本質です」と言う。

稲盛和夫氏によれば、時代は40年サイクルで動くという。第二次大戦後、団塊世代が国内市場を巨大化し、安易に輸出を助けた。有名大学を経て有名企業に勤め、そこで出世することで自らのアイデンティティを築くという日本型経営システムが完成した。それが戦後約40年目を経て成熟し、崩れた。これがバブル経済の誕生と崩壊だ。「バブル・ミドルの悲哀は、彼らが『最後の旧人類』だという点にある。乗っかっていけば大丈夫と思っていたのに、梯子を外されたのです」

梯子を外されたことに、どう反応するか。しがみつくなか、飛び出るか。「大過なくやり過ごせばいいと考える人が大量に生まれれば、企業活動は低下し

ます」。今はバブル崩壊から約20年の節目に当たる。40年かけて作られた「本格的」システムを調整する20年だったのだ。しかし、この調整は、幸か不幸か徐々に進んできた。「システム全体が変わったのに、それを直視していない。いわゆるゆで蛙になってしまった」

経営と人事が改めるべきは

システム全体が変わるときに、小手先の手立てで抗うことは無駄だと松丘氏は言い切る。「バブル・ミドル本人の意識だけでなく、経営者の意識、人事部の発想、この3つが変わり、新しいパラダイムに転換しなければ」。今の大企業の経営者には、1970年前後に入社した人たちが多く、「日本的」システムが確立した時期だ。このため確立したシステムを運営するのがマネジメントだ、という考えが、実は根強いという。「最初に組織ありき、ポストありき。そこにどう人をあてはめていくか。新卒を採用し、組織の考えにどう染めていくか。それを上手に実行するのが、よい人事部、よい経営者と呼んでいます」

個を生かす経営へ舵を切れ

実際、サーベイを使って調べると、バブル・ミドルには他の世代と比べて自己決定願望が低いという特徴があるという。「染め物屋経営の中で、うまく染まって頑張ってきたのでしょ」

バブル・ミドル本人は、経営と人事は、どう行動すればいいのか。今後10年を見据えた戦略とは何か。読みにくい部分も多いが、はっきり見えていることもあると松丘氏。「日本の人口減少は確実です。2010年代半ばには日本のGDPは中国に抜かれ、最悪の場合マイナス成長になるでしょう。何もしなければ、需要も供給も減る」。市場と労働力のグローバル化は避けられないし、ダイバーシティも必然的に増していく。「個を生かす経営に変わることには必然です。インドに一人出かけて行って、ビジネスを作り上げることができると。そういう個人は、組織ありきの経営からは生まれません。個をみつめ、チャレンジの場を与える。それができる人材・組織の新しいモデルを作らなくてはならないのです」。

松丘氏は、経営モデルが本当に変わる



まつおか・けいじ
エム・アイ・アソシエイツ
代表取締役
1986年東京大学法学部
卒。アクセンチュアのヒュー
マンパフォーマンス・サービ
スライン統括パートナーを
経て、2003年に同社を設立。
共著書に『組織営業力』（ワ
ーストプレス）、「人を変え
組織を動かす25の鉄則」
（ダイヤモンド社）など。

るには、今後10年かかる、と考えている。世代交代が必要になるからだ。10年後、70年前後に入社した経営層は引退し、バブル・ミドルは、50歳になる。では、座して10年待つべきか。そうではないだろう。「個を生かすモデルを作り上げるため、今からできることを着実に実行しなければならぬ。バブル・ミドル問題への取り組みが今、問われていることは、企業にとって個人にとっても、今後の大変化への対応の、大きなきっかけなのです」

事例に見出す 実現への道筋

(バブル・ミドルの独白 その2) うまく卒業して、ステップアップして、成長している人って、どんな風にやってるのかね。真面目に話、聞いてみたい。会社も「成長、自律」と掛け声ばかりじゃなくて、少しはエクセレント企業のやり方を勉強すりゃいいんだよ。話変わるけど、外資系ってあれ、卒業がわりと普通じゃないのかな？

五嶋正風 (本誌) 内田美代子 (本誌) 牛久珠理 (本誌)

Part 1

卒業「ストーリー」—— 3人の場合

この章は個人の物語から始めたい。社内ベンチャー、ITエンジニア、外資系日本法人の経営者、それぞれの「卒業」に至る道筋が描き出される。これらのサクセスストーリーから、卒業を自らの成長に結びつけられる個人の特徴や、企業組織はどんな支援ができるのかを読み取ることができるだろう。

2度の卒業を経て発見
「仕事らしい仕事」とは

河田卓氏（フジメデイカル・ジャパン代表取締役社長）

河田氏は現職である英国系の医療機器メーカー日本法人社長への就任を含め、これまで3度の「卒業」を経験している。東京大学で機械工学を学び、最初に入ったのは大手エンジニアリング会社だった。海外留学にも派遣され、将来を嘱望されていたようだったが、「今振り返ると、あの会社では仕事らしい仕事はしていなかった」。今年も翌年も、その次の年も仕事の内容やレベルが変わらなかった。上司に48歳の課長がいた。営業成績もよく社内では高い評価を得ていたが「最初の転職の時、私は30歳。あれだけデキる人でも、この会社では48歳で課長。あと18年、



とても我慢できないと思った」87年、ボストンコンサルティンググループにコンサルタントとして転職した。最初の卒業だ。「前の会社ではエンジニアでしたし、MBAも持っていない。中学校からいきなり大学院に編入したようなもので、勉強また勉強の

日々でした」。だがコンサルタント業も河田氏が「これだ」と打ち込み続けられる仕事ではなかった。「これも振り返って思えば、ですが、コンサルタンの仕事はどんなに完璧なプランを考え、クライアントにプレゼンしても、プラン実行の主体にはなれない。立派

な理屈をいっても、実際に物事がその通り動かなければ意味がないと感じる、リアリストの側面が私にはある。いまひとつコンサルにはのめりこめなかった」。家族や自身の健康問題もあり、91年にGEへ。2度目の卒業となる。

ついに、自らが価値創出に深くかわれる「仕事らしい仕事」に巡り会った。経営に直接かわる仕事だ。GEに移つてすぐ、ある会社の買収案件を担当した。「コンサル出身ですから、『この会社にはこんな強みがある。買収するとこんなシナジーが期待できる』と分析するのはお手のものでした」。現実の企業組織は、机上のプランがそのまま実現できるほど単純ではない。買収後の組織変革を自ら実行し、それを思い知らされた。「だが、大きな手ごたえも感じました」。買収

企業が数百人と「ほどよい規模」だったこともあり、「こうすれば組織はよくなるはず、とプランし、提言し、人を巻き込んでいくと、どんどん物事が動く。自分が仕事をすることで、組織を動かせる、世の中を動かせる」と初めて実感できた」。この時河田氏は35歳。2度の卒業を経てたどり着いた、「自分を生かせる仕事」だった。

GEには12年間在籍し、8つのポストを歴任。1ポストは平均1年半程度だ。「どれも簡単な仕事ではなかった。だから最初の半年間はひたすらもがき続ける。7、8カ月目でようやく解決のめどが立つ。1年でようやく落ち着いてくるが、一方で手をつけていないことがあれこれ気になってくる。そうこうしているうちに異動です」。とりわけ当時のGEは、マネジメントプロ

セスを中心となって回せる人材を数多く育てるため、修羅場を次々と経験させたのだろうと河田氏は振り返る。得たものも多かったが、経営者としては物足りなさも感じるようになった。

以前の上司がスミスメデイカルに移り、現在のポストに誘ってくれたこともあり、2002年、3度目の卒業を果たした。「エクセレント企業には、究極的にはこれだ、という強みがある。そうした究極の強みは、ネットベンチャーならともかく、普通の企業では1年や2年では作り出せない」。スミスメデイカルでは4年、5年とかけて、究極の強みを一から作り出すような企業経営を進めてこられたと、河田氏は自負する。社長に就いたらゴールではない。今後も小さな卒業を繰り返し、自身を向上させたいと考えている。

意外な配属、超え難い上司 活路は社内ベンチャーに

藤本弘道氏
(アクティブリック代表取締役社長)

次に、社内ベンチャー制度を活用した卒業を見てみよう。松下電器産業の

社内ベンチャー制度「パナソニック・スピニアップ・ファンド(PSUF)」によって、2003年に設立されたアクティブリック。取締役社長の藤本弘道氏が、最初の物語の主人公だ。同社はロボット分野において大学との産学連携の仲介役となり、技術導入、商品開発やそれらの受託などに取り組む。最近では脳卒中患者向けの上肢リハビリスーツ試作機の開発に成功した。

スーツを着用した患者が動くほうの腕を動かすと、その動きをセンサーがキヤッチ。動かないほうの腕を、動く腕と同じように、空気圧で動かすというものだ。「私たちが把握している要素技術の中で、実用化に近いものをまずは製品化した」と藤本氏。2015年以降には、映画『エイリアン』に登場したパワーローダーのような、人が乗り込めるロボットを実用化することを



アクティブリンクが開発した上肢リハビリスーツ

目指している。

実家に多数松下、パナソニック製品があつたという藤本氏は、もともと「一般消費者向け家電などの商品開発をしたい」と、阪大大学院工学研究科を出て、1997年に同社に入社した。ところが配属先はモーター社というデパイスを扱う部門。モーター内の磁石の、そのまた材料を研究開発する部署に、技術者として送り込まれた。「想定外の配属先に、衝撃を受けました」

だが新入社員研修でも「まずは配属先の分野を好きになること」といわれた。配属部署で、やれるだけやってみようと思ひ直した。当時の上司は、磁石の材料技術者として、とてつもなく優秀なエンジニアだった。自分なりに



考え抜いて出した提案も「浅いな」の一言で一蹴された。「確かに浅いというか、上司に比べれば上辺しか見えない。その上司は、混ぜ合わせる材料の原子レベルのつながりまで論理的に詰めているのですから」

ここで働いている限り 自分が埋もれてしまう

この人にはかなわないと思うと同時に、社内での自分の存在が見つけてもらえないのではないかと感じるようになった。「大きな会社で大きな仕事をしようと思えば、上の人に見つけてもらい、引き上げてもらう必要がある。だがこの上司の下で働く限り、簡単に上司を超えられそうにない。その陰に埋

もれてしまうのではないかと」。こうして藤本氏はモーター社からの卒業を模索するようになった。入社3年目のことだ。

最初に目をつけたのは、海外留学だった。事業戦略を考える人材を募集し、海外留学に送り出すプログラムが設けられたのだ。その時は最終選考で落選となったが、選考委員の幹部から「近々社内ベンチャー制度も創設するから、そちらを狙ったらどうだ」と耳打ちされた。

もともと技術者の枠にとどまらず、起業家志向もあつた藤本氏は、このさきやきで狙いを変更した。じっくりプランを練りながら、出資対象となりそうな事業プランの「傾向と対策」も探った。そんな時たまたま創業メンバー

の一人が、ロボット工学の学会誌を藤本氏に見せたことがきっかけで、事業プランは固まっていた。「松下からアクティブリンクに参加する3人のうち、私以外の2人は、本気で『ガンダムやパワーローダーのようなロボット

を実現したい』と思っている。私は『社会の要請に応えるようなロボットはもうかりそうだ』と思い、この事業を手がけた」と笑う。
アクティブリンクの事業が一本立ちし、「パナソニック」を社名に冠する

ことを認められることが目標だ。藤本氏に、社内ベンチャーもなく、モーター社以外への異動のチャンスもなければどうしていたかと聞いてみた。「会社を辞めていたでしょうね」と答えが返ってきた。

「35歳限界説」は思い込み 攻め続け、学び続ける転職

初貝謙一氏（ネットワークセキュリティエンジニア）

大卒で入社した電子楽器部品メーカーには、ハードウェアのエンジニアとして入社した。最初に気づいたのは、27歳までは転職の求人が多いということだった。「27歳までに、自分の道を決めなければ」と感じた。現在36歳の初貝さんが27歳になったのは、今から9年前、1998年だ。ITが注目を集め、ハードウェアの求人が先細りになっていく一方で、ネットワーク構築への興味と将来性を感じて、27歳でITネットワークエンジニアに転身を果たした。

ハードウェアからソフトウェアやネットワークの世界という、全くの異業

種へ。一から勉強し直した。当時は目新しかったネットワークセキュリティ部門に配属。顧客のシステムに擬似攻撃を仕掛けて脆弱性を洗い出し、結果をまとめて報告し、改善のアドバイスをするのが仕事だった。6年間同部門を担当し、ネットワークセキュリティの専門家として歩み始めた。

守りに入ることは リスクが高いのでは

しばらくは目の前の仕事に没頭していた初貝氏だが、30歳を過ぎた頃、35歳の壁を感じ始めた。まことしやかに「35歳転職限界説」も語られる。実際、求人情報を見ても「35歳まで」という記載は多かったと振り返る。周りのエンジニアを見渡したとき、「35歳がエンジニア人生を二分する分岐点のように思えた」という。攻め続ける人と、守りに入る人。どちらがいい悪いという話ではない。一人ひとりがある人生観、

仕事観をベースに選ぶものだ。だが技術の進化がドッグイヤーで進むといわれるIT業界で「守りに入り」、成長が感じられないことはリスクが高いように思えた。

35歳の転職前に勤めた会社は、「守りに入っている」上司が多かった。「そういう人は、部下から『あの人は〇〇分野のことしかできないから』などと陰口を言われていた。30代後半になって自分はそう言われたくないと思い始めたのです」。それが33歳のころだ。ネットワークセキュリティの仕事に関連する資格を取り、プログラミンもさらに深く勉強した。「不安をなくすには、武器を持つしかありませんから」。時には自分より優秀な若手にも出会う。「年下に教わるか」という人もいるけれど、貪欲に学ばばいい。最終的にはお客様によいものを提供することが目的。年齢は関係ないし、プライドを捨てることで自分も成長できる」

自分でハンドルを握っているか

渡部洋子氏 (リクルートエグゼクティブエージェント/シニアコンサルタント)

今、あなたは人生という道を走る車のハンドルを、自ら握っている感覚があるでしょうか。

私はコンサルタントとして、転職を考える数多くの人々にお会いし、その支援してきました。その経験からいえば、うまく卒業できている人とは、「自らの人生をコントロールしている実感のある人」といえます。目指す目的地は人によって様々ですが、問題は自ら目指す方向に向けてハンドルを切っているかです。

目の前に高速道路と一般道の2つの道があるとします。高速道路を駆け抜ける性能もあるけれど、「今の自分には一般道走る必要がある」と選んで走っている人は、強い。心の健康のためにも「自ら選んでいる」ことは大切です。

それに対して上手な卒業のできていない人、卒業を考えたことさえない人は、バスの乗客のようなものです。行き先もわからないバスに乗り、それでも不安を感じずに走り続けてはいないでしょうか。会社の側が従業員をバスに乗せることで、好き勝手に動き回れないよう仕向けてきた側面もあるでしょう。ですがそのバスの中で、席順の争いをしてるのが、今の多くのミドルの姿に見えます。



バスに乗り続けることも、外の世界を見た上で選択するならかまいません。ですが自分の将来にリスクはないか真剣に考えてみたことがあるでしょうか。バスを降りたくても、降りられなくなることもあるかもしれません。考えたことはあるでしょうか。

考えるきっかけとして、市場における自らの評価を知ることをお勧めします。今いる会社以外の場所でも通用するかどうか、転職する気がなくても、人材紹介会社のカウンセラーを訪ねてみればいいのです。カウンセラーの敷居が高いのなら、違う会社にいる友人でもいい。ポイントは、自社の評価軸と違った視点を持つ人と話すことです。それであなたは何になりたいの？ あなたはどんな価値が提供できる？ という問いに答えられるかが問題です。自分の勤める会社内ではとても価値があるように見えることが、社外の目から見てもそうなのか。一度確かめてみるべきでしょう。

準備の時期を過ぎて、35歳。より専門家として間口を広げられそうな、ネットワークセキュリティ専門のITベンダーに転職した。「私にとっては、まさに卒業でした」と初貝氏は振り返る。準備期間に取得しておいた資格は、早速役に立った。ある資格を持っていたことが評価され、関心を持っていたプロジェクトに加わったのだ。

35歳限界説というが、初貝氏は「自分で勝手に限界だと思いきんではいるけれど」という。「年齢がいつているからダメではないかと悩むぐらいなら、

挑戦してみればいい。能力があれば関係ない。学び続けなければならないのです」

「これからはマネジメントにも挑戦していきたい。一方で一人前のプロフェッショナルになりたいとも思う。「管理職か、現場かの二択ではない。現場に疎い者がマネジャーになっても、部下から尊敬されたいでしょう」。プロとして自立し、マネジメントの力もつけることで、チームを率いているからこそ実現できる仕事へと、自らの間口を広げられると考える。「次の卒業。目標は40歳ですね」



越えるべき4つのハードル——企業の取り組み

理想的な「卒業モデル」を、すでに体現している企業——。残念ながら今回の取材過程では、見出すことができなかった。ただ、エクセレント企業のHRM施策をつぶさに見ていくと、モデル実現に向けて越えるべき4つのハードルの一つひとつなら、すでにクリアしている事例を見出すことができた。ミスミグループにおける「節目」の作り方、博報堂のキャリア自律促進の仕組み、タマノイ酢での自律とコミットメントの両立、そしてソニーOJBに見出せた、卒業生とのよき関係。これらに注目しながら、それぞれのケースを読み進めてほしい。

CASE 1

「節目」の作り方 ミスミグループ

2年に1度の「がらがらポン」 キャリアを考え、育つ経営人材

ミスミグループは「がらがらポン」と称する、意図的な「キャリアの節目」を設けている。2年に1度、メンバーとディレクター（部課長クラスに当たる）合わせて約380ポストについて、自らの意思でポストが変えられる、いわゆる「社内公募制」を実施しているのだ。

制度の詳細を見る前に、まずはミスミグループのビジネスモデルと、どんな人材を育てようとしているのかに注目しよう。

ミスミグループの顧客の中心は、メーカーの製造ラインだ。顧客の手元に

ミスミグループ

- 事業内容：ファクトリーオートメーション用品、金型用部品、機械加工用工具などの企画・販売
- 本社所在地：東京都江東区
- 設立年：1963年
- 従業員数：3,382人(2007年3月現在)
- 売上高：1,181億円(2007年3月期)

はオリジナル商品である103万点の機械部品が掲載された、分厚い部品カタログが配布される。製造ラインは、当然作る製品ごとに千差万別だが、金型用部品、製造用ロボットのパーツなど、要素に分解していくと実はかなり汎用性のあるパーツの集合体となっている。こうした汎用性の高い製造ライターのパーツが、ミスミの分厚いカタログには多種多様に掲載されている。た

だ汎用性が高いとはいえ、多くの部品で「少し削る」「溝を増やす」など、微細加工が必要になる。

顧客はカタログの部品を見ながら、ウェブやファクスで必要な加工とともに発注する。ミスミ側は協力メーカーに注文を割り振って、加工した部品を顧客に納品する。ミスミは協力メーカーから商品を「仕入れる」立場でありながら、もともとはミスミで開発された部品を提供しているため、いわゆる「ファブレスメーカー」の業態となっている。

商品開発担当1人が 創って、作って、売る

このビジネスモデルを、ミスミは「創って、作って、売る」を、一人でマネジメントできる人材の集合体で回している。「創って、作って、売る」とは、



ミスミグループ本社
人材開発室長
佐々木貴子氏

開発、製造、販売という事業の基本サイクルを指している。

「創って、作って、売る」の最小単位は商品開発担当者と呼ばれる。担当者は先に触れた分厚いカタログの特定分野、数十ページを受け持っている。担当者はまず、担当部品の顧客などを訪問してヒアリングを繰り返す。対象の顧客は百数十社にもものぼるといふ。

例えばある部品について、「A部品だと、角が当たって他の部品が傷ついてしまう。角を丸めてほしい」というような要望を複数聞き込んだとする。担当者は話を元に改善した新部品をデザインした上で、その部品を生産してくれる協力メーカーを手配する。新部品のコストや売り上げ予測を立てて価格を設定。顧客に新商品の特徴がよく伝わるようなカタログのページ構成も自ら設計する。

このように通常の会社なら複数の部門によって分業するような、「創って、作って、売る」を、一人ですべて担当する。

分野の近い商品開発担当者が数名から十名程度集まって、チームを構成する。そのチームの「創って、作って、売る」を経営するのがディレクターだ。さらにいくつかのチームをまとめる部門長がその上に存在する。ミスミグループ本社人材開発室長の佐々木貴子氏は、「当社ではいろいろな分野で『創って、作って、売る』を経営できる人材を数多く育成したい。そのため有

効な手段が、2年に1度の「がらがらポン」なのです」と説明する。

4つの異動希望先 2つは他部門を指定

次に「がらがらポン」の詳細を見ていこう。「がらがらポン」は最初にディレクタークラス、続いて商品開発担当者などメンバークラスと、2段階で実施される。対象ポジションはディレクタークラスで約80（2007年度）。対象者は現役ディレクターとディレクター候補者（候補者になるのも会社側の指名ではなく、自ら立候補する）合わせて50名強。メンバーは約300ポジションに対して約230名であった。「事業が成長しており、チームも分裂させて増強している状況なので、ポジションに対して対象者が少なくなっています」と佐々木氏。全社の戦略などから勘案して「今は異動させないほうが良い」という社員がごく一部、「がらがらポン」対象外に指定されることがあるが、原則全員が対象となるという。

メンバークラスの「がらがらポン」においては、メンバーは4つの異動希望先を提示する。現在事業部門にいる場合、最低1つは人事、総務などのインフラ部門を指定しなければならぬ。もう1つは違う部門、残る2つは同部門のチームを指定することができ、「有能な経営人材になるには、複

数分野やインフラ部門の経験が必要」という意図が込められている。

自身も「がらがらポン」で就任したディレクターは、メンバーの「がらがらポン」に先立って、自らのチームの採用説明会を開催する。自チームの戦略や求める人材を説明し、優秀な人材を集めることに腐心する。「ディレクターは優秀な人材が来てくれるか、今いる部下に脱走させられないかと気をもむ。メンバー側も行先がなかったらどうしようかと、自分に合ったグループを探す。社内に緊張感みなぎります」。1度の「がらがらポン」でディレクターの4分の1、メンバーの約2割が異動するという。

異動先が決まらなければ 人事が『お見合い』仲介

仮に1年続けて（2度の「がらがらポン」を経て）同じチームにいるメンバーが出た場合は、ディレクターがそのメンバーに面談を実施する。「異動を強制はしませんが『あなたの価値を高めるために、他部門を経験したらどうか』と促してもらいます」

また、「がらがらポン」の度にどのグループからも求められなかった人が多数退職するのではと懸念したが、がらがらポン時における離職率は、1%未満程度に留まっているという。「なかなか異動先が決まらない人については、人材開発室が仲介となって、ディ

CASE 2

キャリア自律促進の仕組み 博報堂

「粒違いのプロ」育成を 3つの観点から自律を推進

レクターとの『お見合い』をセッティングします。また会社が成長基調にあり、人材に対してポジションが余っている状態もあって、行き場がなくて辞めるといったケースは、あまり目立ちません」（佐々木氏）

この「がらがらボン」に、同社はどんなメリットを感じているのだろうか。「社内の労働市場が活性化するこ

とは、マネジメントとメンバー双方にいい意味の緊張感を与えてくれます。個人から見れば、やはり自らのキャリアを考えるよい機会になる。そして、考えた上で挑戦する機会が、平等に与えられる点もいい点だと思っています。マネジメント側から見れば自らの戦略に沿った組織を作る良い機会になります」

同社の場合、「がらがらボン」対象者の全員を経営者人材に育てたいという前提があるから、こうした思い切った手法が機能する側面もあるだろう。だがキャリア自律を育む「節目」の作り方の1つのパターンとして、大いに参考になる取り組みではないだろうか。

博報堂はクライアントの高度化・複雑化するニーズに対応するため、複数の専門分野について知識やノウハウを有する「粒違いのプロフェッショナル」を育成しようとしている。博報堂人事部マネジメントプランニングディレクターの上原直人氏はその背景について、「これまでの職種ごとに専門性を追求していく育成方法だけでは、複雑かつ多岐にわたる課題に取り組める人材を育てるのは難しい」と説明する。

「粒違いのプロフェッショナル」を育成するため、基本的な軸として欠かせ

株式会社博報堂

- 事業内容：マス媒体などに関する広告取扱、マーケティングリサーチ&プランニング、広告制作、セールスプロモーション、パブリックリレーションズ業務取扱等
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1895年
- 従業員数(連結)：3,030人
(2007年4月現在)
- 売上高(連結)：8,182億円(2006年度)

ないのが「キャリア自律」だ。プランド構築にかかわるソリューション領域の幅はどんどん広がっている。数ある領域の中で、どれとどれを組み合わせて自らの得意領域としていくのか。知識やノウハウの獲得の仕方、仕事への取り組み方など自らのプロフェッショナルフェッショナルには「キャリア自律」

が強く求められるからだ。

「日常の業務を通じて、自らが意識的にキャリアビジョンを描き自らを高めていくことが、自律型のキャリア育成の重要なポイントです」と人材開発戦略室室長代理兼キャリア開発部長の田沼泰輔氏はいう。キャリア自律推進に向け、同社は「意識啓蒙と気づきの提供」「節目における選択の仕組み」「継続的な支援インフラ整備」という3つの観点から施策を組み立てている。

基本を学ぶ ワークショップ

「意識啓蒙と気づきの提供」では、いくつかの研修プログラムが用意されている。ここでは若手社員を対象とした、キャリア自律の基本的な考え方を学ぶプログラム、「キャリアデザイナーワー



人材開発戦略室
室長代理
兼キャリア開発部長
田沼泰輔氏



人事部
マネジメントプランニングディレクター
上原直人氏

クシヨップ」に注目してみよう。

この研修は1泊2日の日程で、「自分を知る」「環境変化を洞察する」「キャリアアビジョンを描き、自分を高める」という3つのパートで構成される。

例えば「自分を知る」というパートでは、こんなエクササイズを行う。「達成感」「誠実・一貫性」「尊敬」といった約60個の様々な「価値」を示すキーワードが記されたカードから、自分が大切にしたい上位10のカードを選び出し、順位付けをする。こうして自らが重視する価値観を明確にしていくのだ。内的な動機付け要素を測定するアセスメントツールを使用し、コンサルタントとの面談を通じて、自分の強みや課題を見直す機会も設けられる。

「環境変化を洞察する」ではグルーパデイスカッションで業界の動向や生活者の意識変化などをテーマに議論を展開。環境の変化が自分の仕事やキャリアへどのような影響するかを考察する。最後はそれらを統合し、中長期的なキャリアアビジョンと、それを実現するために必要な、半年、1年単位の具体的なアクションプランを策定する。

こうした研修などを通じて、いくらキャリア自律への意識が高まって、自ら描いたキャリアプランに沿って新しい領域に挑戦できる仕組みがなければ、「キャリア自律」は絵に描いた餅になってしまうだろう。そこで同社は「節目における選択の仕組み」も複数用意している。「多段階キャリア選択」

「FA（フリーエージェント）」「社内公募」から構成される、「ジョブチャレンジ制度」だ。

多段階キャリア選択制度は、入社8年目までの若手社員が対象。同一職務継続3年をめぐりに、領域拡大をはかるための異動を経験させるというものだ。つまり8年間で2回程度は異動することになる。異動の前提として、社員が年1回、キャリアアプランニングシートを記入し、その情報を上司だけでなく人事局や人材開発戦略室でも共有。本人の意向も勘案しながら育成のための異動を実施する。例年、400人前後の制度対象者の中で約70人が実際に異動するという。

「FA制度」は、さらに個人側が主導権を握る制度だ。一定条件を満たしたパフォーマンスの社員を対象にFA権を与え、直属の所属長を過ぎず異動希望を直接申請することができる。自やりたい仕事を役員や部門長に公開。他の部門が受け入れを希望した場合、本人の意思表示によって異動が確定する。「社内公募制度」では人材を公募したい部門が、全社に向けて公募情報を公開する。この場合も応募者は所属長を経由せずに直接応募し、応募部門が応募者の中から最適な人材を選抜する。「キャリアは連続した仕事の中で築いていくことが基本。自分なりの日々の『創意工夫』や『任掛け』があってこそ、キャリアの満足度は高まる。そして、節目においてはジョブチャレ

ンジ制度という機会も活用し、新しい領域に挑戦してほしい」（上原氏）

人事と現場を結び 社内キャリアアドバイザー

こうしたキャリア自律を促す研修プログラムや制度は、人事、育成部門と現場の連携が進んで、初めて効果を発揮する。連携の要となるのが3つ目の観点、「継続的な支援インフラ整備」だ。同社では、個人別のキャリアアカルテの整備などと併行して、昨年度から人事、教育部門と現場との橋渡しを行う「社内キャリアアドバイザー」を新たに設けた。キャリアアドバイザーの役割が委嘱されているのは、各部門の部門長、部長代理など組織のキーパーソンである人たち。キャリアアドバイザーの候補者は、半年間で延べ12回の研修を受講。コーチングやアドバイザーの技術、コンピテンシーの考え方や活用方法など、人材育成に関する基本的な考え方やスキルを習得する。現在40人がアドバイザーとして登録されている。「アドバイザーに期待しているのは、キャリアについて悩んだり迷ったりしている社員の相談に乗ってもらったり役割だけではない。各部門における現場の人材育成ニーズやビジネスの変化を把握し、育成部門とも連携して、キャリア自律を推進していく具体的な施策の設計にも参加してもらおうことを考えています」（田沼氏）

社内に多数の「知り合い」 お節介が育む「自立と成長」

酢の商標としての「タマノイ」は、安土桃山時代までさかのぼれる。1907年設立、大阪・堺に本社を構えるタマノイ酢は、古い歴史を誇るだけの企業ではない。150億円の売り上げに対し、15億円の営業利益を計上する優良企業でもあり、健康飲料「はちみつ黒酢ダイエット」のヒットでも知られている。

同社の特色でまず目立つのは「家族主義」の側面だ。同社は堺市に新本社社屋を完成させた。6月、創立百周年記念と新社屋披露のパーティーが催されたが、そこには取引先企業ではなく、従業員とその家族たちが招かれた。

頻繁な異動で育成する プロデューサー型人材

そうした家族主義的側面は、日々の仕事の中でも見ることができる。同社はマーケティング、研究開発、製造、スタッフなど部門を超えた異動を頻繁に実施する。若手に至っては入社から5年目くらいまで、部署間の連携や各部署の業務を知り、社内全体の動きがわかるようになるために、ほぼ年に1

タマノイ酢株式会社

- 事業内容：醸造酢、粉末酢、各種調味料、レトルト食品、菓子・健康飲料などの製造・販売
- 本社所在地：高知県
- 設立年：1907年
- 従業員数：300人(2007年3月現在)
- 売上高：150億円(2007年3月実績)

度異動を繰り返す。従業員300人の会社がこれだけ部門を超えた異動を繰り返すと、「社内は知り合いだらけ」という状態になる。「もともと上司とのコミュニケーションは緊密な会社ですが、『あの件はどうなった』『これはどうなっている』と、他部署の社員もよく声をかけてきます」と同社の社長

室課長、桜内晶子氏は説明する。もちろん頻繁な異動は、家族主義の強化を意図したものではない。同社では仮に研究開発の担当者であっても、特定の専門分野だけを深く掘り下げる人材の育成を目指していない。外部の深い知識を持つ専門家と協働しながら内部の各部門とも連携を図り、プロジェクトチームを編成し商品やサービスといった新たな価値を生み出せる、プロデューサー型人材の育成を目指しているという。「酢のがん細胞に対する効果の研究をしていた人が、マーケティングの責任者に異動した例もあります。当社の播野勤社長は漁業

にたとえて、魚を釣る技術を極めるのではなく、まず魚を集める仕組みを考えよ。船や網は外注して、魚を一網打尽にしようと、社員に語りかけています」。異動を繰り返すことで、社内各部門がどんな仕事をしているかも実感を伴って知ることができる。プロデューサー型人材育成には必要なプロセスだろう。

家族主義、ローテーション異動という、かつての典型的日本企業の特徴だ。「異動に自らの意思が反映できず、家族主義で会社にかかるようになっては自律的な人材は育成できないのではないか」と心配したくなってくる。

市場価値ある人材を 育成していきたい

ここで効いてくるのが同社の風土ともいえるべき「自立と成長」の強調だ。先ほど仕事のプロセスで、上司や同僚、多数の社内の知り合いとの濃密なコミュニケーションがあると述べたが、その中で「自立と成長」に結びつかない考え方や行動は強く戒められる。「上司に相談するときは、自分なりに考えた案を持たずに相談すれば、『依存していないか。もう少し自分でやってみよう』と言われる。こうしたやりとりが上司だけでなく同僚、社内の知り合いと繰り返され、『自立と成長』が身につけていくのです」(桜内晶子氏)



社長室課長
桜内晶子氏



イーフォーシーリンク社長
横野 滋氏

CASE 4 卒業生とのよき関係 ソニーOB

「我がこそはソニー」な人の育成 良好な関係が維持できる秘訣

同社では他社からの引き抜き対象となるような、市場価値を持つ「自立と成長」を身につけたプロデューサー型

人材を育成したいと考えている。その結果、まさに市場価値を持つ人材となり、タマノイ酢を卒業していく人も一

定数いるという。タマノイ酢は、社員のコミットメントと自律を両立している好例といえるだろう。

最後は企業ケースという形からは少し離れるが、卒業後のOB・OGと会社のあるべき関係のヒントとして、ある「ソニー卒業生」の例を中心に見てみよう。

異業種協業つなぐ 会社を起業した

現在イーフォーシーリンク社長を務める横野 滋氏は、1972年にソニー入社。中央研究所での基礎研究、プラズマを用いたフラット・ディスプレイの開発、5年から10年先を見据えて新技術を開発する総合研究所研究企画、新しいネットワーク関連ビジネスを創出するコーポレート戦略本部勤務などを経て、99年にソニーを退社。翌年には同社を設立した。

イーフォーシーリンクは、今までにない高付加価値ビジネスの立ち上げるため、企業の垣根を越えた異業種協業を作り上げる、プラットホームになることを目指して設立された会社だ。大企業からベンチャー、個人に至るまで、法人ベースで約340社、個人ベースで約千人がコンソーシアムに登録しているという。後述するような異業種交流でビジネスプラン創造を目指す研修プログラムのほか、具体的な新規ビジネスの創発事業、異業種連携ビジネスに関するコンサルティング事業なども手がける。

横野氏は、こうした会社の垣根を越えた協業を目指す動きは、ソニーを辞めてから新たに始めたことではないと語る。「特に研究や開発の場面では、他社の技術者や大学の研究者と一緒に研究会やプロジェクトを進める機会が多くありました。また例えば光ディスプレイやビデオテープなどで見られるような、共通規格を作っていく場合などでもこうした協働はよく見られた。社外が絡む仕事が増え、ソニー社員という枠を超えて、今度はソニー社員という枠を超え

た形で、ソニーという面白い会社を利用してやろうという気持ちを抑えられなくなりました」

外部で決断を重ね 思いは醸成される

横野氏は自分を含め、90年代ごろまでにソニーを卒業した人々には「自分こそがソニーだ」と思っている人が多かったと振り返る。先ほど例に挙げたような、共通規格を作り上げる研究会などに参加したソニーの技術者は、課長クラス、係長クラスであっても、「ソニーの意見は」と聞かれた場合、自らの考えで決断を下していた。後で事後承諾を上司から取り付けるようなことが、よく見られたという。「もちろん自ら判断を下したのだから、責任は重く、途中で逃げ出すこともできません。ですが社外の人たちと協働し、ソニーを代表して判断を下す経験を積み重ねることが『自分こそソニー』という思いを醸成していったのだと思います」（横野氏）

ら、ソニーを卒業しても、同社との関係が切れたとは感じない。会社の側も「あいつはもう関係ない」とは思わない。ソニーとソニーOB・OGにはそんな関係が成り立っているようだ。

出井さんは思っていた？ 「外部に支店ができた」

「実際私が辞めた当時社長だった出井仲之さんなんて、私が辞めても外部に支店ができたくらいにしか思っていなかったようです」と、横野氏はこんなエピソードを紹介した。ソニー退社後、横野氏はセイコーインスツルの役員を一時期務めたことがあった。退社時、出井氏のところにあいさつに行くと、「セイコーに行っても、互いにメリットのあるいい提案を持って来いよ」と声をかけてくれた。その時は社交辞令だろうと思いい、その話はそのままにしておいた。そんな折、盛田昭夫氏が逝去し、献花に参列する機会があった。「今日はお忙しいだろう」と思い、出井氏の前を黙礼だけして通り過ぎようとする、そっと手招きされて、こうささやかれた。「おい、約束の提案はどうした」「あわてて提案をまとめ、報告が上がったものです。出井さんは持っていた私たちの提案をそのままにせず、関係部署に橋渡ししてくれました」と当時を振り返る。

横野氏個人にとって、卒業によって得たものは何だったのだろうか。第一に挙げるのは外部市場における自らの時価がわかったことだという。「もちろんソニーにいても人事評価は下されます。ですが『あいつはこれまでがんばっているから、今回はまあちよっと失敗したけどAにしておこう』と、情実が絡んだりして評価があいまいになるところが、どうしてもあります」。一方人材紹介会社などを通じた、「あなたにこの仕事を、この報酬でひきうけてほしい」といったオファーは、まさに自分の今現在の、掛け値なしの時価が示されるといわけだ。

もう1つは、「仕事の仲間が、自分の何を評価してこれまでつきあってくれていたのが明確になること」という。もともと横野氏はソニー在籍時からソニーの看板に頼らない人脈作りを心がけてきたと話す。「『ソニーの横野』に価値を感じてつきあってくれていた人は、独立すれば離れていってしまうでしょう。私の場合は幸いにして独立しても以前と同様におつきあいいただける方々が多かったです」

現在イーフォーシーリンクとソニーの間にも、ビジネスの関係があるという。イーフォーシーリンクの事業の1つに、多様な業種の企業の、「起業フォーラム」という研修がある。月に1回の

合宿を1カ月続け、異業種交流を通じて新たなビジネスモデルを検討するというプログラムに、ソニーのミドル社員も参加している。「特にAV機器、デバイスなどの部門がそうらしいのですが、最近ソニーの技術者が外部の人たちと接触したり協働したりという機会が減っているというのです」

最近の気になる傾向 技術者が外に出ない

異業種交流研修にソニーが社員を参加させているのは、外部との交流を活性化させ、「自分こそがソニー」という人材を再び増やそうという意図が込められているのかもしれない。

情報処理研究所、クリエイティブ推進などを経て、やはり2000年にソニーを卒業した加藤良平氏は、ソニー社員の独立や転職への志向は、大手電機メーカーの中では、最も高いだろうとした上で、こう解説する。「ソニー内とかソニー外といったことにはこだわらず、仕事は社会全体の中で一番仕事ができそうな場所とする、ということが、井深大さんや盛田昭夫さんの基本的なポリシーだからです。企業に対する滅私奉公的な気持ちは、もともとと強くない会社なのだと思います」

Part 3

外資企業の卒業モデル——その特徴と限界

外資系企業を絡めたキャリアアチェンジャー、外資系企業の人事制度を見ていくと「外資企業の卒業」とでも呼べそうなモデルが存在するようだ。ここではある人事のプロのキャリアを振り返り、エグゼクティブサーチによる解説を聞くことで「外資企業の卒業モデル」の特徴と限界に迫りたい。



アイエヌジー生命保険
人事担当常務執行役員
太田直樹氏



ラッセル・レイノルズ・
アソシエイツ
マネジングディレクター
安田結子氏

アイエヌジー生命保険で人事担当常務執行役員を務める太田直樹氏は、卒業を通じて成長してきた、モデルケースのような人材だ。

太田氏が1987年、大学卒業と同時に入社した都市銀行では、ジェネラリストを育成する観点から、2、3年に1度のペースで部署を次々に異動するのが普通だった。太田氏も、支店の融資業務を皮切りに、ディーリングルーム、海外留学、営業、人事、頭取秘書、そしてIR担当者、と幅広く様々な部門を経験。「卒業というよりは、慣れてくるとすぐ次の部署に放り込まれる感じでした」。次々と頭の使いどころ、勘どころが全く違う仕事を担当し「異動するたび知的・精神的な『筋肉痛』を味わったが、それが成長の実感でもあった」。38歳、銀行における最後の部署となった企画部門で、「もうこの会社では『筋肉痛』にはならないかもなあ、と考え始めた。なんでもできるとはいわないが、仮に新しい部

署に行っても、自分がなすべきことを実現するため、キーパーソンをどう探し出し、どんな段取りで物事を進めればいいのか、落としどころが見えてきそうな感覚を持った」。こうして太田氏は更なる成長の場を求め、2001年に米系の大手外資企業へ転職した。

引き出しを増やせた 米系外資企業の経験

太田氏にとって2社目の外資企業では、人事を担当した。「その会社では、人事部の果たすべき役割の定義から、年間の業務カレンダーに至るまで、すべきことがグローバルにはつきりと決まっており、見事に徹底されていた」（太田氏）。人事に関する理念から、採用、評価などに活用するツールに至るまで整備されており、あとはそうしたツールを現場の課題に合わせてどう組み合わせていくかが、人事マネジャーの腕の見せどころだったという。太田氏

はこの時の経験を「人事担当者としての引き出しを増やす意味で、また日本企業とは全く違う仕事のやり方、新しいリテラシーのようなものを身に着ける上で、極めて貴重だった」と振り返る。

この会社で太田氏は約5年間、一貫して人事部に籍を置いたが、担当業務範囲は次々と広がり、いつしか再び「『筋肉痛』を味わえない」時期を迎えてしまった。ここで太田氏は再び自らを突き放す。06年、アイエヌジー生命保険に移籍したのだ。太田氏は言う。「これまで経験した会社でのやり方がそのままここで通用するとは全く思っていない。ここまで育てて頂いた2社での経験は、最大限活用するつもりですが、それぞれの会社を持つ、ビジネス上の特徴や組織的な個性にあった、独自の戦略をみんなで考えていきたい」

太田氏は自身がこれまで在籍した企業における、「卒業を促す仕組み」も、

2つ紹介してくれた。

「ひとつは、特定の部門に人材が極端に滞留や集中しないよう、また各人に幅広い経験を積ませるため、常に人材の社内流動性を高める努力をすること。特に2社目では、社員の一部門(または職種)での在籍経験年数について部門や職種ごとに平均値を計測し、平均から大きく乖離する部門があれば、経営が数値改善へ直接関与していました」

もうひとつは、部門を越えた人材異動の仕組みだ。内外を問わずこの企業でも、自部門の優秀人材を囲い込みたがるのは同じ。人事部に大きな権限と裁量を与えられている、銀行のようなどころでは、人事部が「卒業」のタイミングを決めて次々と異動させる。だが部門により大きな権限があり、自律的なキャリア形成も前提としている外資系企業では、どうしても人材の部門間流動性は低くなる。「私がいた米系外資企業では、地域毎に全部門の優秀人材が一同に会するフォーラムが定期的に開催され、これが人材の『見本市』的役割を果たしていた。この機会を通じて部門のリーダーは他部門の優

秀人材を知り、アプローチするきっかけを得る。当然、自部門の優秀人材が他部門のリーダーの目に触れることにもなるが、フォーラムにはトップマネジメントもやってくるから、部門の人材の質が経営の質としても評価されてしまう。おのずと気合を入れ、常にトップクラスの人材を送り込んでいましたね」

卒業モデルの対象は「上位2割程度の人材」

エグゼクティブサーチ、ラッセル・レイノルズ・アソシエイツのマネジングディレクター、安田結子氏は「太田さんのキャリアは卒業をうまく生かした理想的な形」と認めつつ、「外資系企業の卒業モデル」の限界をいくつか指摘する。まず、そうした卒業モデルを前提とした成長を促す仕組みの対象が、一部の次世代リーダー候補に限られるという点だ。「おおまかにいって、上から2割程度の人だけが対象になるといえるでしょう」と安田氏。

「ひとつは選抜されなかった人のモラルダウンが考えられます。選抜された方にも、いくつか落とし穴が考えられます」。選抜されることが目的になると、短期的な視点で成果をあげる仕事の進め方になる。一度の成功に酔ってしまい、「これが勝ちパターン」と思い込んで、そのやり方にこだわってしまう。また選ばれたことよって鼻が高くなり、周囲の響きを買うなどの「落とし穴」だ。自分の判断だけで卒業を言い募り、言い訳にするようなキャリアアチェンジにも問題があると、安田氏は指摘する。「周囲の人や上司から『仕事で花を咲かせ、実をつけられたから卒業だね』といってもらえて、初めて本当の卒業ではないでしょうか。卒業を言い訳にする人は成長カーブが描けず、ミシンで同じ場所を重ね縫いするようなキャリアになっているかもしれません」(安田氏)

研究者・実務家 「私の卒業論」

(バブル・ミドルの独白 その3) 卒業卒業って、夢みたいなことといっても、先立つものがなくちゃあね。家族も反対するし。でもさ、実際、会社ってホントに社員がキャリア自律しちゃったら困るんじゃない。きっとそいつ辞めちゃうもん。で、つまるところ、卒業がハマる会社とそうでない会社があるんじゃないの。素人考えだけど。

荻野進介 (本誌) 内田美代子 (本誌)

ミドルのキャリアを解き放つ財務自立

働く個人が卒業に踏み切りたいと思いついたとき、裾を踏みつけられる大問題がある。「収入減に耐えられない、家族に反対される」といった個人の財務問題だ。個人の財務自立は思い切った卒業を可能にするだけでなく、企業にも経営の活性化という福音をもたらすという。それはどのような道筋で実現可能なのだろうか。

米田 隆氏 (慶應義塾大学キャリア・リソース・ラボ 上席所員 LPL 日本証券会長)

いい仕事とは、何か。自分が好きで、得意で、価値観の合う仕事ではないでしょうか。そうした自分の強みや価値観は、仕事に時間とエネルギーを費やし、その成果を受け取ることを10年以上繰り返し続けてきて、40歳前後になってようやく見えてくるもの。ところが、それが見えてきたときに、財務的な理由で諦めざるを得ないという人が実に多いのです。「家族に反対されて」と

言いますが、大半はお金の問題です。例えば転職や異動後の2年間は給料が今より下がるとする。その間に力をつけることで3年後には大幅な給料アップが見込めたとしても、当初2年間の支出に耐えられないとすれば、そのキャリアチェンジに踏み切れないことになりません。また、ワークライフバランスを改善するために早く帰宅したり、新たな能力を身につけるため学校に行こうとしたりといった行動も、残業代をあてにした働き方では不可能に

なる。私は、個人が変化に対応しながら、豊かに、しなやかに生きていくには、自律的なキャリア観とともに、個人の財務面での自立が必要だと考えています。

退職金で解決されてきた個人における財務の問題

従来日本では、人口増加と高度成長という社会構造、終身雇用と年功序列という雇用・賃金体制の2つを前提に、子供の養育費、住宅ローン、老後の生活資金という三大支出を、定年まで勤めると得られる退職金で帳尻を合わせてきました。従業員は、若いうちは労働に見合わない低賃金でも、定年まで勤めれば最終的には金銭的に報われた。お金にまつわる問題は、40年以上かけて事後的に解決される形だったわけです。ここでの個人の最大のリスクは、定年まで働くことができなくなる

ことで、リスク対策として重要な機能を果たしたのが生命保険でした。ところが現在、社会構造も雇用・賃金体系も変わり、日本の個人の財務計画を成立させてきた前提条件は崩れてしまっています。以前とは違うリスクへの対応が求められている。しかし、個人のお金とのつきあい方は、従来とあまり変わっていない。

様々な前提条件の変化に、企業は敏感に気づきました。変化を止めることはできない。ならば、変化への対応能力を高めるしかない。バブル崩壊後、企業は組織のフラット化のほか、国際会計基準の導入、バランスシートの改善、損益分岐点の引き下げなどに取り組みました。こうして企業財務の健全化は進みました。しかし、従業員個人の財務健全化は、置いてきぼりとなっています。

全ての従業員を定年まで丸抱えにできないことが明らかになった以上、本



よねだ・たかし
慶應義塾大学キャリア・リソース・
ラボ上席所員
LPL日本証券会長
早稲田大学法学部卒業後、日
本興業銀行に入行。コンサルテ
ィング会社などを経てLPLファイ
ンシャル・サービスを設立。キャ
リアリソースラボ研究員としてキャ
リア研究にも取り組む。キャリア自
律と財務自立を統合するトータル
ライフデザインの重要性を提起し
ている。

来は企業が従業員の財務自立を促す支
援に切り換えるべきです。財務的に自
立している従業員は、健全なリスクを
とることができる。人の知が価値を生
む時代において、生活費のために働く
人材と、たとえ給料が減っても、ある
いは最悪の場合クビになっても、「こ
れをやりたいんだ」という思いを持っ
た人材。どちらが企業に価値を与えて
くれるかは明らかです。従業員の財務
自立は、企業にとっても、経営の活性
化という大きなメリットがあるので
す。

従業員の財務自立は 経営活性化につながる

財務自立を促せば人材が流出する可
能性は増します。しかし、大切な人材
に対しては、別途リテンションプログ
ラムを用意することで対応できます。
金銭的には積み増し退職金制度、非金
銭的にはポストや承認、仕事の経験面
での優遇などです。

財務自立ができていない人は、会社
にしがみつこうとします。一方、会社
側は、働く機会を十分に提供できなけ
れば、流動性を高めざるを得ない。す
べての従業員の財務自立の確保を支援
し、いざというときの独立や転職を可
能にする基盤を整えるのが、これから
の企業の役割ではないでしょうか。
従業員を丸抱えにするコストに比べ

れば、財務自立支援にかかるコストは
圧倒的に小さい。従業員が50歳を過ぎ
てから、定年後の資金セミナーをやっ
ても意味はありません。資産形成に必
要な時間がないからです。入社直後か
ら支援してこそ、真に意味のある財務
自立支援プログラムになります。こう
した支援は、これからの時代の福利厚
生プログラムといえるでしょう。

2001年に確定拠出年金法が施行
され、企業は確定給付型制度にかわり
401kを導入することで、運用リス
クを負わなくても済むようになりまし
た。しかしここでも従業員への説明は
不十分です。例えば、これまで金利
2・6%以上で運用していた企業で運
用を個人に任せ、利率が2・6%より
低くなれば、今の退職者がもらってい
る以上の額はもらえないことを説明し
ている企業が、どれだけあるでしょう
か。将来、従業員から「説明不十分だ」
と訴えられるリスクに、企業は気づく
べきです。

もし自分が勤めている企業が財務自
立を支援してくれないのなら、個人は
自己防衛をするしかありません。

PL(損益計算書)とBS(貸借対
照表、バランスシート)のそれぞれに
ついて対応をとるべきです。PLでは
まず自分の所得獲得能力を高めるこ
と。それには心身の健康、学ぶ力、そ
して人脈力の3つが大切です。人脈の
価値は、ある時点から急激に増してい

きます。会社や社会という市場の中で、
自らの価値を高め続けているか。時々
立ち止まり見直す必要があります。

一定額を長期投資 リスクは抑えられる

BS面では、「収入マイナス支出」を、
コントロールすること。強制貯蓄をし、
預金や保険への過剰な配分を見直す。
そうして元本を作り、株式などの成長
資産に継続投資するのです。投資とい
うとリスクが高いと思われがちです
が、国際分散投資などを活用し、一定
額を長期間、投資し続ければ、リス
クは抑えられます。

対応を始めるのは早ければ早いほど
いい。人の心理として現在の生活維持
費を下げることは難しいですが、若い
うちは給料が年々増加していきますか
ら、増加分の2割は自分の今の生活を
豊かにするために、8割は将来のために
投資をすればいい。複利の効果が効い
てくるのは投資期間が15年になってか
ら。だから45歳から始めても遅くはあ
りません。

お金は目的ではない。しかし、お金
は人の心や行動の根底を支えるもので
す。お金の役割は、自分の精神を自由
にすること。財務をキャリア自律の制
約要因にしないため、企業と個人の双
方にとって、財務自立は緊急かつ重要
な課題なのです。

自律する組織人は存在しうるのか

従業員に自律を促せば、優秀な人材から競って辞めてしまうのではないか。そんな危惧をもつ人事は多いが、それは事実なのだろうか。従業員の自律とコミットメントの関係について研究を続けてきた神戸大学大学院の鈴木竜太准教授は、各人がキャリアについてよく考えることが、かえって組織へのコミットメントを高め、人材の流出を防ぐという。

鈴木竜太氏（神戸大学大学院経営学研究科准教授）



すずき・りゅうた
神戸大学大学院経営学研究科
准教授
神戸大学経営学研究科博士後
期課程修了。博士（経営学）取
得。専門は経営組織論、組織
行動論、経営管理論。著書は
『組織と個人』（白桃書房）、『自
律する組織人』（生産性出版）。

企業組織は、二面神ヤヌスに似た性格を持っています。従業員には「自分の強みや特徴を自律的に伸ばしてほしい」と思う一方、他方で組織の目的に沿う形で仕事をし、「組織の命令には従ってほしい」とも思うものです。また個人も「自分らしく仕事したい」と思う一方で、会社や仲間に対する愛着が強くなると、自分らしく仕事をすることと組織の制約によるジレンマにも直面します。一体、「自律する組織人」というのは存在しうるのでしょうか。自律とコミットメントは、一方を強めれば他方が下がる、トレードオフの関係にあるのでしょうか。

よく人事から、「会社に依存せずに自律的にキャリアを選んでほしいというメッセージを従業員に発すると、優秀な人材が流出するのではないか」という話を聞かれます。しかし、我々が平均年齢35・9歳、平均勤続年数12・12年の113名のホワイトカラーを対象に行った調査では、全く反対の結果が出ました。むしろ、キャリアをあまり考えていない人ほど、情緒的なコミットメントが低くなっているという結果が出たのです。以下でその詳細を示しましょう。

キャリア・ミストと キャリア・ドリフト

まずキャリアの状態を、キャリア・ドリフトとキャリア・ミストという概念を用いて描きました（図表1）。この概念は共同研究者の加藤一郎・釧路公立大学准教のオリジナルです。

キャリア・ドリフトとは、キャリア・デザインとの対語で、自分の意思で舵取りをせずに、状況に流されている状態です。このドリフトには2つのタイプが存在します。1つは、自分の将来が明確で、川の流れに乗るようにキャリアの上に乗っているため、キャリアの舵取りが必要ないという人です。例えば、会社の先輩を見て、自分がこれくらいどんな仕事を経験していくのか理解でき、自分もそれをよしとした結果、キャリアのことは会社に任せて自分では考えなくなります。調査のインタビュイーでも「キャリアのラインに乗る」と表現されることがありました。

もう1つのタイプは、将来が不透明で、自分のキャリアがどこに向かっているかわからないまま、波間に漂うかのように仕事している人です。前者を「流され型」のキャリア・ドリフト、後者を「漂い型」のキャリア・ドリフトと呼びます。

【図表2】キャリアの状態4類型と各変数の関係

		キャリア・ドリフト	
		低い	高い
キャリア・ミスト	濃い	C 目標探索型 ・平均年齢 37.19 ・平均勤続年数 13.32 ・情緒的コミットメント 3.99 ・功利的コミットメント 2.90 ・自発的離職意志 3.18	A 漂い型キャリア・ドリフト ・平均年齢 34.83 ・平均勤続年数 11.08 ・情緒的コミットメント 2.58 ・功利的コミットメント 4.27 ・自発的離職意志 4.47
	薄い	D 目標追求型 ・平均年齢 36.33 ・平均勤続年数 12.61 ・情緒的コミットメント 4.26 ・功利的コミットメント 2.67 ・自発的離職意志 2.84	B 流され型キャリア・ドリフト ・平均年齢 32.23 ・平均勤続年数 10.08 ・情緒的コミットメント 2.82 ・功利的コミットメント 4.21 ・自発的離職意志 3.95

※平均年齢の単位は才、平均勤続年数の単位は年である。それ以外は1～5の値をとり、高いほどその傾向が強いことを示す。
出典：同右

【図表1】キャリア・ミストとキャリア・ドリフトのマトリクス

		キャリア・ドリフト	
		低い	高い
キャリア・ミスト	濃い	C 目標探索型	A 漂い型
	薄い	D 目標追求型	B 流され型

出典：「自律する組織人 組織コミットメントとキャリア論からの展望」(鈴木竜太、生産性出版)

もう一方のキャリアの状態を示す言葉であるキャリア・ミストとは、霧がかかったように、キャリアの行く末が不透明か、それとも霧が晴れ上がってキャリアの筋道がはっきりと見えていくかどうか、という程度を示す概念です。これは、実際の霧の中のことを考えてもらうとわかりやすい。どんなに霧が濃くても、うっすらと先は見えます。つまり目の前に壁がある場合のように、全く先が見えないわけではない。「どの程度まで遠くが見えるか」ということです。

3番目に、キャリア・ホープという概念もあります。「無数に存在する将来の可能性のうち、自分にとって望ましいものが存在している感覚」と定義されます。具体的な目標や期待とは異なり、あくまでも可能性がある、という感覚です。「この会社で販売企画の仕事をした」といった淡い期待ではなく、「この会社になれば販売企画の仕事ができるかもしれない」という霧の中の希望の光のようなものです。

キャリア・ミストとホープの関係というと、ミストが濃すぎるとホープは見えなくなります。しかし、ミストが消えてしまえば、ホープも消えてしまふ。今の仕事の延長上に何があるかはっきり見えるため、可能性は0か100パーセントというように見えてしまうからです。

図表1では、キャリア・ミストが濃く、キャリア・ドリフトが高い状態が

自律を促しても人は辞めない

Aの「漂い型」、キャリア・ミストが薄くキャリア・ドリフトが高い状態がBの「流され型」となります。キャリア・ドリフトが低い(「キャリア」に関心があり、自身で舵取りしていると感じている)場合は、Cの「目標探索型」とDの「目標追求型」となります。

このAとDのそれぞれのキャリアの状態によって、組織と個人の関係がどうなるかを表したのが図表2です。

この調査でわかったのは、キャリアに関心のある人や自分自身で舵取りをしていると感じている(キャリア・ドリフトが低い)人ほど、会社に対する愛情や一体感を持つ傾向がある(情緒的コミットメントが高い)ということです。逆に、関心が低いか、舵取りをしていないと感じていない人ほど会社への愛情が低いことも判明し、自律を促せば流出するのかもしれないという意見に対しては、全く反対の結果となりました。

先に挙げたキャリア・ホープとの関係も含めて考えれば、企業が従業員に対してホープを示す、つまり将来の可能性を穏やかに示すこと、そして同時に機会を与え、キャリアについてきちんと考えてもらうことは、結果的に、組織へのコミットメントを高め、人材の流出を防ぐことになるのです。

さらに図表2を詳細に見ていくと、

興味深い点が指摘できます。キャリア・ドリフトが高い状態にある人の組織へのコミットメントを見ると、情緒的コミットメントは低いが、功利的コミットメントは高くなっている。組織に対する愛着や一体感はないが、「働きたい見合う給与が得られる」というような、経済的理由から会社に所属する必要があると考えていることを意味します。

注意していただきたいのは、自律とコミットメントは単純なトレードオフの関係にはないだけでなく、二重、三重にもパラドキシカルで多義的な関係にあるということです。例えば、過度に自律や自由選択を促すと、一部の人はしっかりと自律できるでしょうが、ある人たちは逆に安定を求め組織に依存してしまうかもしれません。コミットメントの度合いも、強いほどいいわけでもなく、あまり強いと従業員の依存的性質を生み出し、「自律的に仕事したい」という人の反発を招きかねないのも事実です。

ただ組織と個人の関係は、毎日、四六時中考え続けるようなものではありません。それよりも目の前の仕事に集中すべきでしょう。また人事には、「従業員の自律」を変な言い訳に使って欲しくない。恋愛関係でいえば、それは「いつでも別れられるようにしておく」と相手と言うようなものです。会社側がそう出るなら、「この会社に心底惚れて働いている」という人は、いなくなってしまうでしょう。

卒業モデルが成立する条件とは

「卒業モデルを導入している日本企業はどこか、考えてみました。なかなか思い当たらないですね」と、淡輪氏は切り出す。20代から40代の早い時期に退職をしたり、場合によっては出戻ってきたりすることが可能な、出入り自由の企業のあり方について尋ねたときのことだ。「卒業モデルの有無は、アルムナイ（卒業生）組織があるかどうかで、チェックできます。マイクロソフトやマッキンゼーなどがそうですね。外資金融の一部にもある」

「ウィンウィン」関係が卒業モデル成立の条件

卒業モデルが現在、外資の一部でしか機能していないとしたら、それはなぜか。「事業上、会社と個人のウィンウィンな関係があるかどうか。これが決定的に重要」と、淡輪氏は語る。「コンサルティングやITなど、コアな競争力の源泉が常に変わっていくところ、進化のスピードが速いところでは、機能します。マイクロソフトには、インドウズなどのプラットフォームが

あり、創造力を持った個人の仕事はこのプラットフォームを磨き、進化させる形で企業側に残ります」。コンサルティンク・ビジネスも、プロジェクトメンバーやクライアントがいてはじめて成り立つサービスであり、一人では再現しにくいし、一人が去ったとしてもナレッジは組織に残る。また、マッキンゼーでは、仕事の約6割がアルムナイからの発注だという。「仕事が還流してくるのです」。アルムナイの輩出と、ネットワークの維持拡大は、ビジネスモデルとの親和性が高いのだ。

一方、一般のメーカーなどでは、変化はそこまで激しくなく、知的資産は長年かけて個人に蓄積されていく。だから、個人の卒業は経営上のリスクになる。「社外へ出すことを前提とした卒業モデルは、日本では主流にはならないでしょう。多くの企業にとって、事業上のメリットがない」。

このほかに、この形の卒業モデルが機能する条件が2つあると淡輪氏はいう。ひとつは、「入社時の会社と従業員との約束」だ。「マッキンゼーも、

半年から4年ぐらい、6年たったら9割辞めていますよ、と。それでも、いいキャリアになるからいらっしやい、と言う。日本企業ではリクルートが卒業モデルだと思いますが、入社面接の時に何年たったら独立したい、と話すような学生を平気で採るでしょう？」

もう一つは、「3割の学生を引き付けられる魅力」だ。日本では、7割の学生は最初就職した企業に勤め続けたと思います、3割の学生は独立したり、転職を重ねてプロ化したりすることを志向する。この割合は、昔からあまり変わっていないという。「調べてみると、前者の7割の学生は、あまり勉強していない。3割の学生が、自分でどんどん勉強し、意欲も高い。かつては、この3割の学生の多くが、日本の大企業に就職していました。しかし今はこの層が、外資の金融とか、コンサルを最初の就職先を選ぶようになってきています」。この3割の学生にとって選択肢が広がった今、企業側は彼らから選ばれる魅力を持ち続けなければならぬのだ。

今回、編集部では、何人ものバブル



淡輪敬三
たんなわ・けいぞう
ワトソンワイアット代表取締役社長
東京大学工学部航空学科修士課程修了、スタンフォード大学修士課程修了。NKK、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、1997年より現職。戦略、組織、人材を一体で改革する変革マネジメントが専門。

ミドル層の話聞いた。メガバンクでいくつもの海外支店で活躍した後、塾のフランチャイジーになったひと。別の金融機関でエリートコースを歩みながら、外資企業に移ったひと。

「欧米では当たり前のことで、日本でも流動性が高まりつつある、高まってきた、ということでしょう。終身雇用が崩れつつあることの証左ですね」。淡輪氏は続ける。彼らはもともと、「3割の学生」に当たる層だったのだという。「その会社にいることで、自分の力量を上回る経験が積める確信があれば、辞めない。日本の企業は入社後10年で仕事を覚えると、その後10年は『待ち』となるモデル。中でも、金融機関はグローバル市場から撤退し、魅力が薄れた。しかも、かつてはなかった中途採用の市場が整ってきている。この職場では自分をレバレッジできない、と思えば、この3割が移るのには不思議ではありません」

キャリアを「振る」ことでミドルの停滞を打ち破る

卒業モデルの目的を、ミドルの停滞の打破——個人にとっても、企業にとっても——と置いたとき、淡輪氏は、「キャリアを振る」ことができるかどうか一つの鍵だと考える。「会社内、グループ内で新たなキャリアを提供で

きれば問題がないでしょう。マネジメントをやる、業態を変える、海外拠点に行ってリーダーシップを学ぶ、などです」。例えば人事なら、一つの会社のことをやり続けるよりも、どこかの段階で関係会社に行き、事業の仕組みを踏まえて人事の仕組みを作り直すような経験をすれば、キャリアの幅は広がる。「会社側はそういった選択肢を用意し、情報を開示し、個人が選択できるようにしないと。キャリアを振ることはなかなか実現できない」

3割と7割の成長両方止めないために

かつて日本企業では、人の育成にあまり差をつけてこなかった。選抜という言葉にもあまりよいイメージはなかった。「しかし、育成投資する対象者をきちんと選び、OJTや研修で機会と修羅場を与えて、新しいリーダーを作っていくしかない。上の3割をレバレッジする、というメッセージを経営から送らなければならない」。それでも社外に流出する人はいるだろう。ここでも企業と個人のウインウインの追求がポイントだと淡輪氏は考える。それでは、それ以外の7割に対してはどうするべきか。「昨日と同じことを同じ考え方でやっていては、組織のお荷物になってしまう」ということを、

明確に示す必要がある。下りのエスカレーターに乗っているようなもので、登り続けなければ、下っていつてしまう」。具体的には、目標を管理し、レビューし、フィードバックすることを、企業と個人が真面目に繰り返すことが、この層の停滞打破の手立てとなる。

組織から個人に向け価値観発信が不可欠

停滞せず、成長し続けられる組織と個人の関係とはどんなものか。「価値観が合っていること。これが合わない」と、組織も個人も互いに不幸になる。コアバリューや存在意義のようなものを、企業側はきちんとコミュニケーションし、それに合う人に入ってもらおうと。年齢を重ねるにつれて、個人の価値観は変化していく。「何年も働いて仕事が変わり、組織の特性や自分に求められていることがわかったとき、個人は自身を見つめ直します。やりたいたいこととどれだけ差があるのか、どれだけ調整ができるのか。それがキャリアを意識するときなのです」。だからこそ、組織は、価値観に関する情報を提供し続けなければならない。「価値観のベクトルが合えば、ひとはその組織に自然に貢献したくなるのですから」

キャリアアチエンジとプロ化が促す次の成長

仕事や自分のキャリアに対する不安を抱えつつも、組織をうまく卒業していくことができないミドルに対し、企業にはどんなマネジメントが必要なのか。ミドル本人は、どんな意識で日々の生活を考えればよいのか。

「キャリア自律」、スローキャリアといった考え方を掲げ、個人の成長支援こそが人事のなすべき急務だと一貫して主張してきた慶應義塾大学大学院教授の高橋俊介氏が、自らの体験も振り返りながら語る。

高橋俊介氏（慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授）

仕事のやらされ感が強く、職場に

ても楽しくない。自分より年上の人が多くて出世の見込みはなく、キャリアパスもはっきり見えない。家庭をないがしろにしている意識はないものの、長時間労働になりがちで帰宅時間が遅く、家族とは半ば断絶状態——。今、

ミドルの多くが、三重苦、四重苦を背負っているように見えています。ポストが削減されるなかで、社内の人口ピラミッドを考えれば、従来のようにすべての従業員を丸抱えしていく方式は、いずれ立ち行かなくなることは10年前からわかっていました。

本来ならば企業は、従業員のために多様な出口を用意する必要があります。しかし、現在の日本企業を見渡してみたとき、会社として多様な出口を用意し、卒業を組み込んだモデルを作った上で、ミドルのマネジメントをきちんとかつている企業は、稀といわざ

るを得ません。

多くのミドルは危機感を抱えながらも、「自分だけはつつがなく定年退職の日を迎えたい」と思っているはずで、企業側も何をどう変えるべきかというビジョンを示せずに、今日に至っているのだと思います。

処方箋はプロ化とキャリアアチエンジ

ミドル本人が先ほどの三重苦、四重苦を脱して成長し続けるための処方箋の1つは「プロ化」です。顧客側の視線から仕事の習熟を重ねることを目指していけば、人によっては常に成長し続けることが可能になります。ただしプロ化が可能な職種は少なく、一流のプロになることは実に厳しい道です。あるテレビ局のプロデューサーの話ですが、40歳を迎えたとき、その会社の

サラリーマンになるのか、フリーのプロデューサーとして外に出るのか、二者択一を迫られるそうです。

もう1つの処方箋は転職や起業といったキャリアアチエンジですが、これにも問題があります。これまでの日本企業では、キャリアアチエンジは専らネガティブなものとして捉えられてきたからです。キャリアアチエンジⅡ中退、負け組、ひどい場合は敵前逃亡とまでいわれられました。卒業モデルをうまく機能させるためには、このネガティブなイメージを払拭し、ポジティブなものに転じていく必要があります。

人を集めるために出口を整備せよ

組織からの出口がうまく整備されていなければ、将来が不安になりますから、新しい人材が来なくなってしまう



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、ワトソンワイヤード勤務などを経て、ピープルファクターコンサルティングを設立。著書は『スローキャリア』（PHP研究所）、『人材マネジメント論』（東洋経済新報社）、『人が育つ会社をつくる』（日本経済新聞社）など多数。

本人の学習意欲を いかに高めるか

本来は企業においてもキャリアチェンジのパターンがいろいろあるべきですが、現実には昇進という意味の管理職しかない場合がほとんどです。仕事で試行錯誤する中で、30代後半ごろに自分の適性が自分で見えてきてから選ぶ道こそが自分らしい道であるはずなのに、現状では管理職に向いていないことがわかれば、途方にくれるばかりとなってしまいます。

まず、そういう危機をうまく乗り越えたいのが芸妓・舞妓がいる京都の花街です。近隣からの募集だけでは人材不足となり、全国から人を集める必要が生じました。その結果、個人の適性に合わせて、舞妓を引退した後の出口を複数、整備することが進んだのです。例えば、人を育てるのが好きな人は置屋の女将に、客の人気を取るのがうまい人にはお店を開かせる。三味線など芸を極めた人は、生涯お座敷に出続けることもできます。

ただ、出口を用意するだけで、事がうまく運ぶわけではありません。最大のポイントであり、最大の障壁となるのが、本人の意思です。「キャリアチェンジを果たしたい。それに必要な知識や技能を習得したい」という本人の学習意欲がなければ無理なのです。某大手メーカーが、数十億円のコス

トをかけて中高年の職種転換を試みたことがあります。ところが50歳のエンジニアの人は、研修に参加した3カ月の間、朝から晩まで腕を組んで天井を向いていた、という話があります。「今まで仕事一筋できたのに、今さら勉強なんてできるか。自分を生かしてくれない会社が悪いのだ」という心境です。50歳からでも新たなスキルを身につけることは可能なのですが、本人にその気があることが大前提となります。

転職支援会社を訪れた50歳の課長の、こんな話もあります。これまでの仕事に誇りを持っているらしく、職務経歴書に仕事経験、資格などをいっぱい書き込んで、「これでいい転職口ありませんか」とやって来たそうです。担当者が、「あなたね、それが生かせないからクビになったんですよ。だから新しいことにチャレンジしましょうよ」と言うと、「今からですか？ 50歳からですか」という返事が返ってきた。

いずれのエピソードも、自分がこれまで営々と積み重ねてきたものが、否定されることへの抵抗の大きさを示しています。例えば、別のメーカーで工場閉鎖に伴う職種転換をしたときに、30代では55%の方が成功したのに、50代ではわずか1割にとどまりました。これは悲劇的です。

しかし、キャリアチェンジというと全く新しいことへの挑戦なのかといえは、そうでもないのです。ある転職支援会社の話では、信託銀行の営業担当

は、コンビニのスーパーバイザーへの転身がうまくいくといえます。銀行マンとして中小企業の顧客を回っていたのと、コンビニを回ってアドバイスするのでは、使う「頭の筋肉」は、実は同じだったというわけです。

大切にしたい 適応すれども同化せず

ここでのポイントは、「意外といける」というのは、「やってみるまでわからない」ということです。次の仕事で生きているのは、目に見えやすい肩書や資格ではなく、見えない暗黙知の部分だからです。

よくキャリアに関して誤解されていることですが、「過去に経験してきたことを生かそう」と考えて次の仕事に向かうのはよくありません。私自身の経歴を人に話すと、「あなたのキャリアは一貫性がありませんね」といわれます。でも表面的な一貫性とか、次のステップが見えているか、といったことはあまり意味がないと思うのです。

私は大学は工学部航空学科出身で、物事をモデル化し、インプットとアウトプットの運動方程式で考えることを学びました。就職したのは国鉄です。5年間勤務しましたが、42万人のピラミッド組織で、労働組合での交渉ごとにも臨み、人事がきれいごとではすまないことを学びました。

そしてマッキンゼーではコンサルタ

ントとして、3年間、経営の視点で人事を見ました。その後、外資の金融企業であるBNPパリバに1年半勤務し、日本でもアメリカでもない、フランス的発想を学び、また金融の勉強もしました。ワトソンワイアットに移ってコンサルタントになったとき、経営の視点を持った人事コンサルトになることで、他の人との差別化を図ることができたのです。これまで学んだことがすべて役に立ちました。しかし、将来人事コンサルトになろうと思って計画的に仕事をしてきたわけではないのです。

私が気をつけてきたのは、「適応すれども同化せず」ということです。いくら人事の知識を学ぶといっても、10年人事一筋でやってきた人にはかなわない。同じ土俵に立っても勝てないのですから。

こうやってキャリアチェンジを繰り返すと、個人としての成長曲線は、キャリアチェンジの都度、がくんと落ち

ますが、またすぐに上昇カーブを描いていきました。仕事が変わると、ゼロから勉強ですから、積み上げた積み木を崩しているような徒労感を持ちました。必ず仕事の土台となる力はないてくるものです。具体的な能力ではないけれど、別の意外な仕事につながる力のこと、これは年齢とともに積み上がっていきます。

ワークライフを統合する 人生コンピテンシーを

キャリアは事前に「描くもの」ではなく、後から「振り返るもの」です。ただし、主体的に、自分らしさを発揮して、日々の仕事に取り組む姿勢が重要です。ある時、ふと振り返ったら自分らしいキャリアができあがっている。そういうものなのです。

ただ、それでも「すぐには考え方を変えられない」という人も多いでしょう。そういう人には、日々すぐにでき

ることの行動目標を立てることをお勧めします。意識を変えるために、まずは行動を変えるのです。例えば「週末は皿洗いをする」、そんな決まりごとでもいい。そうしたら奥さんがものすごく喜んでくれて、結婚して初めて、会社を持っていく弁当を作ってくれるかもしれない。家族ってこんなことで喜んでくれて、いいものだなあと感じるのではないだろうか。

このように家族生活も含めた、具体的な行動計画を作るんです。仕事のキャリアだけを考えても限界がありません。ワークライフバランスというと、ワークとライフのバランスをどうとるかのように思われがちですが、実はワークとライフは重なっています。ライフの能力をつければワークにも生かせるし、ライフの問題を放っておくと仕事に影響が出ます。双方含めて幸せになることができる能力、いわば「人生コンピテンシー」が必要なのです。⑩



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33回 未来工業



社内の至る所に「常に考える」という標語が掲げられている。

年間の休みは140日！ ノルマもハウレンソウもない 「ユートピア経営」が なぜ高収益をあげられるのか!?

国内外から視察が絶えない企業といえ、トヨタ自動車代表格だろう。そのトヨタと並んで視察ツアーが組まれるなど、見学者が大挙して押し寄せる中堅企業が岐阜県にある。その名は未来工業。主に電気設備資材を製造する社員数約800人のメーカーだ。

東海道新幹線岐阜羽島駅から車で10分。工場を併設した本社を取材で訪れた当日も、韓国のテレビクルーが10日間も張りついて特集番組の撮影を続けていた。韓国からはサムスン、ロッテなど大企業をはじめ、証券会社や学校の先生たちの集団もやってくるという。今やトヨタと並ぶ視察の名所。ユニークなのは来訪者1人あたり20000円の見学料を徴取することだ。

「この間は120人の団体で合計24万円。私の話と見学、合わせて3時間のうち一番若い女子社員の給料分が稼げるんだわ。次の日は60人で12万円。日本で一番技術のない会社をなんで20000円も払って見に来るんやろな」

ざつくばらんな口調で話すのは創業者で35年間社長を務めた山田昭男・現取締役相談役だ。76歳の今も意気軒昂。訪れる団体を相手に独自の経営論を披露する。視察が絶えない秘密は、山田がつくり上げた他に類を見ない経営の仕組みにある。

まずは休みの多さだ。年末年始20連休、夏休みとゴールデンウィークは10連休、祝日が木曜か火曜なら4連休にするため、年間で140日に及ぶ。勤務時間は朝8時半から午後4時45分。残業は原則禁止。「休みが日本で一番多く、労働時間が一番短い企業」とマスコミに紹介される。マネジメントのやり方も型破りだ。社員へのノルマは一切なし。上司へのハウレンソウ（報告・連絡・相談）も不要。それでも業績は好調だ。70〜90%ものシェアを誇る商品

を数多く抱え、売上高経常利益率は平均15%前後と同業他社よりケタ違いに高い収益力を持つ。給与水準も県内企業ではトップクラス。5年に1度、社員全員で行く海外旅行は全額会社負担だ。なぜ、このようなことが可能なのか。

「常に考える」——社屋や工場に足を踏み入れると、壁、天井、ドア、階段の踊り場……いたるところにこのスローガンが掲げられ、どこを歩いても目に飛び込んでくる。それはまるで刷り込みかサブリミナルを思わせるほどで、執念のようなものさえ感じる。既存の経営の常識を超えた独特の仕組みも、すべてはこのスローガンを徹底して実践するためにある。未来工業の「常に考える」経営はいかにして生まれたのか。源流をたどってみたい。



未来工業 開発部 開発一課 主任 吉田正和氏



未来工業 取締役相談役 山田昭男氏

敵は天下の松下電工 勝つ道は「差別化」のみ

山田は中国上海生まれ。終戦の年に家族とともに郷里の大垣市に引き揚げ、旧制中学を卒業後、父親が設立した電線メーカーに入社した。その一方で、中学時代、江戸初期から続く糸あやつり人形劇の結城座の公演を見て以来、演劇に魅了され、入社後も地方劇団に入って活動を続けた。そして、26歳のとき、地元で自前の劇団未来座を立ち上げると、座長兼舞台監督としてのめり込んでいった。本人が話す。

「結城座を見たとき、人形つかいのうまさに本当に驚嘆した。今度是人に感動を与える側に回ってみたい。それで劇団をつくったんだ。それが、あまりにも打ち込みすぎて仕事がおざりになってしまったんだ。親父もよほど腹にすえかねたのか、入社17年目でクビになった。退職金もなし。ほかに仕事のあてもない。そこで始めたのが未来工業。65年、34歳のときだった」

社員は未来座にいた仲間3人を誘い、一軒家を借りて機械をすえた。電設資材は材質、寸法、すべて法律で規格が決まっているため、製品をつくること自体はさほど難しくない。ただ、電設業界は松下電工という巨大企業が君臨していた。後発の

「ノルマがなくても倫理が働き、 責任感が自然と湧いてくるんです」

零細会社が同じような製品をつくっても単純な価格競争に巻き込まれ、早晚立ちゆかなくなる。蟻が巨象に對抗するには規格の範囲外で差別化を図るしかない。

山田は生き抜くため、自社の製品は必ずどこかで差別化し、逆に差別化できない製品はいかに市場の売れ筋でも手を出さないという徹底した戦略を自分たちに課すと、「常に考える」のスローガンを創業の日から高々と掲げたのだった。

既存の製品の盲点を見つけ、ちょっとした工夫を入れる。例えば、スイッチを壁の中に収めるスイッチボックス。従来はネジで固定する穴を底面の対角線上に2つ開けていたが、柱や棧の幅が細いと1カ所しか留められなかった。穴の数は規格にない。そこで4つ開けて縦横斜めどれか2カ所固定できるようにしたところ大ヒットする。

また、現場ではスイッチボックスを取りつけた後に壁面が張られるため、位置がわからなくなるがあった。そこでスイッチボックスにアルミ箔のテープを貼り、金属探知機で簡単に見つける方法を考案した。

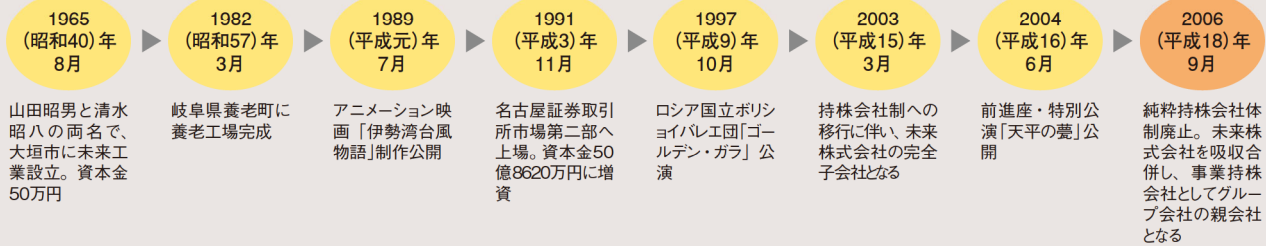
「本番」に向けて 「差別化の訓練」を徹底

しかし、これ以上に驚くのは差別化を単に商品だけでなく、社内のあるゆる面で徹底したことだ。他社と同じことは絶対しない。

組織運営も独特だ。人事は各ライオンに任せ、専任は給与支払い担当が1人いるだけ。経理も以前は総務部が兼任し、購買も製造部に兼務させ

「日本で一番技術のない会社」とは山田一流の韜晦で、実態は、日本で一番差別化を図る会社なのだ。

未来工業の沿革



だが、91年に株式を上場した際、大蔵省（当時）の指導で、仕方なく経理部と購買部を設置した。管理職もなるべく置かなかつたが、大蔵省から「課長を増やせ」といわれたため、社員の名前を書いた紙片を扇風機の風で飛ばし、遠くに飛んだ順に名義上の課長職につけ、20人から65人に増やした逸話も残る。

コスト節減にも差別化を求め、蛍光灯は単にこまめに消すだけでなく、1カ所ずつ担当者の名札をつけ、節電に責任を持たせる。コピー機も本社に1台しか置かない。究極はドアノブだ。ドアを開けるたびにいちいち回すのは、積もり積もれば膨大な時間のロスになる。手で押すだけで開くよう、すべてのドアを改良した。

その一方でメセナ（文化支援活動）には資金を惜しまない。ロシアのポリシヨイバレエ、スペインのアントニオ・ガデス舞踊団、中国の京劇などの公演をほぼ隔年ペースで数千円かけて企画し、地域に無料で公開してきた。

見学者から料金をとるのも、差別化の一環だ。本社がある地域はみそが名物。見学者に地元の製菓店につくってもらったみそ味の「未来せんべい」をお茶うけに出し、昼食を希望する団体には地元料理屋で「未来鍋」と名づけたオリジナルのみそちゃんこ鍋を用意するのも同様だ。



未来工業製のスイッチボックス。従来のものは2つしか穴がなかったが、穴を4つにして売り出したところ大ヒットした。商品名はスライドボックスで、名称でも差別化が図られている

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

株主総会も普通は大安の日が好まれるが、横並びを嫌い、仏滅の日に開催するあたりは差別化もここにきわめられた。なぜ、これほど徹底し、こだわるのか。「すべては差別化の訓練のため」と山田はこともなげにいう。

「ある日突然、差別化しろといってもできるもんじゃない。ものづくりという本番に向けて、常に考える」というスローガンのもと、あらゆるものを差別化し、訓練をしておく。芝居と一緒に大切なのは稽古だ」

社員の管理は極力排除 賃金は今なお年功制

日ごろからすべての社員が「常に考える」ことを習慣づける。さらに山田流の経営が際立つのは、差別化を日々実践するための社員たちの「やる気」の引き出し方だ。

「社員のモチベーションを高めるにはどうするか。語呂合わせじゃないが、〆もち（餅）〆をしつかり与えることだ。会社には不満があつたら誰もやる気は起こらない。休みは多い方がいいだろうからたくさんやろう、残業はない方がいいならなしにしよう、社員の立場で考え、その方がいいと思うことはどんどんやった」

山田のいう「もち」はほかにも随所に見られる。従業員は全員正社員。

「同じ仕事をして給料が違うのはおかしい」とパートや派遣は1人もいない。産休は3年。定年は70歳で60歳を過ぎても給与は下がらない。

「常に考える」を合言葉に始めた社内提案制度も「もち代」として1件500円の報奨金を支給する。人事と給与関係以外なら提案の内容を問わず、しかも、提案書の開封前に支給する。開封後だと、提案によっては「なんでこんなものに500円も払うのか」と審査する側にストレスがたまることもある。支給後ならさほど気にならない。それが「人間心理」だという。提案は審査により賞金と賞金が授与され、現場で採用された箇所には発案を讃えるシールが貼られる。

社員への制約もできるだけ外す。タイムカードはなし。勤務中の私用電話もOK。制服も作業服もなく、年1万円円の衣服代を出す。

管理も極力排除する。上司へのホウレンソウ不要は前述のとおりだ。「上司の仕事は部下の仕事を管理することではなく、部下をやる気にさせることである」として現場の判断に任せ、自分で考えさせる。

ノルマも「誰もそんなものに縛られたくないだろう」と一切課さない。ノルマは「未達だったらペナルティさえ払えばいい」というネガティブな意識も生まれやすいと考える。賃金は年功制。「高い成績を出し

でも同じ給料なのは不公平」と不満をもち社員がもしいたら、「不満ならば、そんなに頑張つて成績を上げなくてもいい。給料は同じに払う」と答える。こうした社員のモチベーションを高めるための仕組み全体が会社としての差別化につながっているという。

では、実際に社員たちはどのような意識を持って、日々の仕事に取り組んでいるのか。

「ノルマがなくても、自由だから何をやってもいいときは違えている人間は、会社にはいないでしょう」

と話すのは、商品開発に携わって17年、数々のヒット商品を生んできた開発部のエース、吉田正和だ。

「結局、倫理が働いて、自分の担当する商品はしっかり差別化してという責任感が自然と湧いてくる。逆にノルマは達成さえすればいいわけで、その方が楽かもしれません」

開発部の勤務はフレックスタイム制だが、残業なしは同じだ。時間が限られる分、「どう働けば合理的で効果的か考えるため中身が非常に濃くなる」。アウトプットには当然、個人差が出るが、「互いに担当する商品が違って、それなりの成果を出していますから最終的には同じだなどと思っています」と吉田はいう。

商品開発は基本的には1人で進め、上司への報告は承認を得るため、「最終に近い段階」で行う。注目す

べきはその際の上司の対応だ。

「金型を新たにつくるのに車1台分くらいが飛びます。もしうまくいかなかったらどうしましょうかと、こちら不安で上司に聞くと、そのときはまた新しくつくり直せばいいから、これでやってみよう」と背中を押される。最後に何が起きてもとめられることはなく、上司がカバーしてくれる。だから、われわれも思い切って挑戦できる。そうでなかったら、いくらホウレンソウ不要でも怖くて手が出せません」

「怖がらない経営」が「プラス思考」を生む

部下には最後まで思うとおりに差別化に挑戦させ、結果の責任は上司がとる。この上司と部下の関係には、未来工業という会社の基本的な考え方が表れている。山田はこう話す。

「こんなものつくっても売れるはずがないとか、もし何々したらどうするかといったマイナス思考はうちでは一切認めない。ダメかもしれないときはプラス思考でいく。失敗したら別の方法を考える。常に新しい提案を引き出すには、プラス思考で考える場があることが大切なんだ」

山田はしばしば、企業経営を演劇にたとえる。演じる側が感動しなければ、観客を感動させることはできない。経営も同じと考える。不満の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

要因を可能な限り排除して、「100%能力を発揮できる舞台」を用意し、差別化の稽古を積み重ねながら、本番では役者である社員たちにすべて任せ、感動を生み出させる。

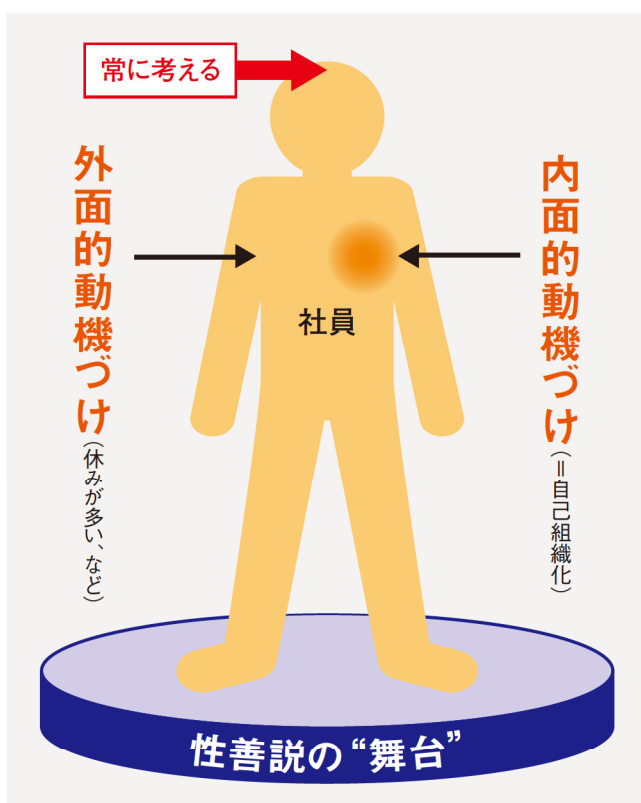
ノルマなし、ホウレンソウ不要に象徴されるように、山田流の根底にあるのは「性善説」だ。特に日本人の場合、現代でも「儒教精神の遺伝子」が根づいているという。「ユーピア経営」との評もある。

「ただ人間には二面性があり、上から強制したり、下から足を引っ張ったりすると性悪説が変わっていく。だから、モチベーションを常に高めるため、それぞれの会社が差別化さ

れた仕組みを考えなくてはいかんのです。ノルマをなくしたら誰も売らなくなると、やる前から怖がついていたら何も変わらない。われわれの場合、普通にやっていたら巨大な競合に絶対負ける。これからも差別化を続けます」(山田)

既存の常識をはるかに超えながら、業界で群を抜く利益体質を誇る。この事実は何を意味するのか。「マネジメントはこうでなければならぬ」と誰かがいえば、鵜呑みにして横並びの経営を続け、単純な価格競争に陥っている企業は、少なくとも経営のあり方を問い直す必要があります。そうだ。(文中敬称略)

未来工業 成功の本質



差別化をいかに実践するか 大切なのは知の作法の「埋め込み」だ

●一橋大学 名誉教授
野中郁次郎氏



内面的動機づけと 外面的要因の相互作用

未来工業の経営の基本は、創業の日から「常に考える」のスローガンを掲げたように、徹底した差別化の追求にある。

商品の差別化は普通の企業でも同じように目指しているだろう。多くの場合、土壇場で実践できないのは、差別化を唱えつつも、それが組織の中にしつかり埋め込まれていないからだ。

未来工業の経営が出色なのは、この埋め込みにある。商品開発だけでなく、企業活動のすべての面で日常的に差別化の訓練を重ね、知の作法として組織に埋め込む。一人ひとりが「常に考える」稽古を重ね、知の作法を身につけるという意味では、差別化の「躰け」

といってもいいだろう。

常に差別化を目指すには山田氏がいうように、本人のやる気、すなわち、その仕事をする事自体がモチベーションの源泉になるような内面的動機づけが不可欠だ。

その点、未来工業では上からのノルマの強制やホウレンソウによる管理もなく、基本的に本人の自発的な意思とセルフコントロールに任せられる。つまり、第一線における「自己組織化」が許容されていることが内面的動機づけに結びつき、知の作法の埋め込みを促しているのは間違いない。

ただ、差別化はリスクも伴う。未来工業の場合、注目すべきは、差別化を目指して失敗してもとがめられず、上司がカバーしてくれることだ。このセイフティネットにより、本人の内面的動機が下支えされ、リスクをとって差別化へ思い切り踏み込むという良循環が生まれる。ノルマを押しつけるだけの上司とは対照的だ。

未来工業については、「休みが日本一多い」「労働時間が日本一短い」といった話題が何かと先行している。ただ、これらの外面的要因はそれが不足すると社員は不

満を抱いてやる気を減退させるが、一定以上あるからといって、それだけでただちにモチベーションが上がるわけではない。未来工業では内面的動機づけがしっかりと行われているからこそ、さまざまな外面的要因が内面にも有効に作用し、やる気に結びついている点を見逃してはならない。

同じく外面的要因である賃金は成果に関係なく年功制だ。もし、納得性を欠けば社員は不満を抱くはずだ。これも内面的動機づけがなされていることで互いに納得性が保たれているのだろう。

フルを知るからこそ 性善説の経営ができる

未来工業の経営の根底に流れる人間観は確かに性善説だ。が、同時に山田氏は、ノルマで縛ったときに生まれるネガティブな心理も見抜いているように、人間の持つ「フル」の面も熟知している。だからこそ、人間の本性を突いた性善説の経営ができるともいえる。

原点は演劇だ。芝居を通じて観客を感動させたいと願ったように、ものづくりを通じて顧客を感

動させたいという善の欲求が経営を根幹で支える。

顧客を感動させるためには、社員が自分の仕事で感動できなければならぬ。開発部の吉田氏が語るようにセルフコントロールは容易でないが、それゆえに自分で設定した目標を達成できたときの感動は大きい。かつての舞台監督はそんな感動の連鎖が生まれる場を裏方として用意することが経営者の役割と任じ、うまく人を操れたとき、喜びに浸るのだろう。

改めて考えさせられるのは、経営者が審美眼を持つことの大切さだ。山田氏が一般的な経営学から外れたマネジメントを怖がらずに行えるのも、「何がエクセレントなのか」という独自の審美眼を持っているからに他ならない。

今後の課題は、組織に埋め込まれた、差別化を追求する知の作法を「型」としていかに定着させ、伝承させていくかだ。それは社員とトップがどれだけ共体験を積み上げてきたかにかかっている。



東京の街は変化が激しい。少し前までちよつとした空き地があったところが駐車場になっていくことも珍しくない。アスファルトを敷設し、白く区画を決めただけの月極駐車場を経営する地主も目立った。だが最近では、駐車場に黄色いロゴマークの「タイムズ」という看板が立っているところが増えてきた。車に乗らない人でもなんとなく記憶してしまふようなデザイン。その駐車場ビジネスを手がけているのが、今回登場するパーク24の社長・西川光一氏である。

パーク24はここ10年以上、増収増益を続けている。街で車を停めたいと思つたとき、ちょうどよい立地にあるのが「タイムズ」だったという経験を持つ人は多いだろう。立地だけでなく、クレジットカードで決済できるなど、利用者の使い勝手にも優れている。ゴミが散らばっていることもなく、管理が行き届いていることも利用者が増えている理由だろう。最近ではオンラインシステムを活用して、「ドライバーへ「タイムズ」の混雑情報を配信するなど、新しいサービスの開発と提供に力を入れている。

駐車場は土地持ちがサイドビジネスとしてやるものというイメージを打破し、都市生活に不可欠のサービス業なのだという認識が高まったのは、パーク24の実績といえる。パーク24は土地を購入して駐車場を開発することもあるが、地主から土地を借りた上での開発が大半である。解約リスクを減らすため、駐車場の証券化などの新しい経営手法にも取り組んでいる。

パーク24（登記上は「パーク二四」）は創業が1971年。駐車場関連機器の製造や設計施工、販売を行う株式会社ニシカワ商会としてスタートした。85年には、駐車場の保守と運営管理部門を担うパーク24を分離独立。そのふたつを併合させ

て店頭登録したのが97年、2000年には東証一部上場を果たしている。初代社長は西川氏の亡父で、西川氏は二代目社長である。

大学卒業後は営業職に 仕事と酒を学んだ日々

西川氏は大学卒業後、一旦ほかの会社に就職。やり手のオーナー社長だった父のもとにすぐ入るのではなく、将来を見すえて武者修行をしたのかと思われがちだが、実際には家の跡を継ぐ気はなかったという。

「長男である私に対して、先代（父）は子どもの頃から非常に厳しかったのです。私のことは鍛える気持ちがあったのか、甘い顔など見せたことはなかったですね。理由は特にはないのですが、会社を継ぐ気持ちはありませんでした」

西川氏は子どもの頃から機械を触ることが好きだった。時計などの内部をどうしても見てみたくて分解し、結局は壊してしまう。そういう自分の気質を知っていたので、就職先は板金・切削・プレス機械の直販メーカー、「アマダ」を選んだ。

「作るだけ、売るだけみたいなのは会社はいやで、自分のところの製品を自分たちで販売していたアマダを選びました。好きで入った会社でしたから、『あなたにとって大きな決断はなんでしたか?』と訊かれたら、やはりアマダを退社して、当社に入ろうと決心したことだと思います」

アマダのマネジメントは一風変わっている。いわゆる成果主義だ。最初のうちは見習い給が支払われるものの、基本的には歩合。その代わり、業績が上がれば給与はどんどん増える。また、展示会を開いて商談のきっかけとする手法をとっており、展示会は週末に行われるため、休日は月・火

西川光一

パーク24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。パーク24の西川光一氏は、ITシステムやクレジット決済などのサービスを導入し、無人時間貸駐車場を社会のインフラに育て上げている。

決断の
瞬間

文・千葉望／写真・栗原克己

といっても、顧客は平日営業していることが多いので、ほとんど休めなかった。考えようによっては、相当ハードな職場である。だが、それが西川氏の性に合っていた。努力しただけの成果がはっきりと表れるからだ。入社3年目で先輩社員の年収を超えていたというから、その頑張りようがわかるだろう。

「仕事は10年サイクルではないでしょうか。最初の3年は教えてもらう。次の3年は教えてもらうのと、自分が会社に対してできることが半々。そのあとようやく恩返しの時期が来る。だから最低10年はアマダで仕事をしなければならぬと思っています。その後はまた何をすればよいのか考えればよい」と

上司など環境にも恵まれていた。東北の営業所に配属され、当時の所長に営業とは何か、仕事とは何かを徹底的に叩きこまれ、呑めなかった酒も「営業が酒を呑めなくて仕事になるか!」と鍛えられ呑めるようになったという。

「ところが入社5年半ほど経ったとき、先代から『会社を店頭公開するから、帰ってこないか』と連絡がきたのです。当時の私はアマダでの仕事も気に入っていましたから、けっこう悩みましたね。上司にも引きとめられました。10年働くという目標も中途半端になってしまいますしね」

子どもの頃から覚悟していたわけでもなく、望んでいたわけでもない「後継ぎ」という立場。本常に店頭公開して駐車場事業を成長させることができるのか、という思いもあった。

「しかし、今でこそ新興企業の株式公開は当たり前になりましたが、当時は店頭公開する企業にそのタイミングでいられるのは魅力的でした」

93年11月、パーク24に入社。先代は創業者によくあるように高いリーダーシップと馬力の持ち主

ITシステムの導入で 不動産業から サービス業へ革新

にしかわ・こういち
1964年生まれ。1989年国土舘大学政経学部卒業後、株式会社アマダに入社。1993年11月に情報開発部長としてパーク24に入社。営業副本部長や東京本店長、戦略企画室長を経て1998年1月に常務に就任し、駐車場のオンライン化の指揮を執る。2004年1月、代表取締役社長就任。





本来の駐車場は もつと美しく 明るい場所であるべき

だった。
「一方で、繊細で緻密な面も持ち合わせており、創業者として能力は高かったと思います。しかしややもすると、悪い情報が上がってこなくなるなど、ワンマンオーナーが経営する会社になりがちな状況にわが社も陥っていたわけです」

危機感と集躁感の中 思い切ったIT投資を敢行

もうひとつ西川氏が驚いたことがあった。事業は順調に成長しているのに、データ管理などのIT化が進んでいなかった。その日の駐車場の稼働率など、経営に大切なデータがわかりづらく、頭を抱えていた。駐車場の機器が壊れていたとしても、人が見回って発見するか、親切な利用者が電話をくれるかしなければいつまでも気づかないのだ。

現場の情報やデータがリアルタイムで直結していない状況でこのまま社業が発展していったら、どうなるのか？ 市場が拡大しているのに、会社の判断が遅れ、市場に見放されてしまうのではないかと？ 西川氏は思い切った決断を下した。

西川氏はそれを、「決断というよりも、やらなきゃいけないという危機感だった」と表現する。このままではとんでもないことになると考え、思い切ったIT投資に踏み切った。

「新しいシステムについては、私とITセクションとで根本的な考え方を練り、システム開発は群馬のある会社に任せました」

西川氏の経営で特徴的なのは、徹底した自前主義である。今、多くの会社では自社の内部に人を抱え込むことを避けて、外注化を進めている。人の採用や広報なども、専門の会社に任せるケースが増えているのではないだろうか。特にパーク24のように社員数が多いわけでもなく、営業にたくさんの人材を割いている会社なら尚更である。だが、西川氏はそのやり方を選択しなかった。

「私はすぐに外部に頼むことを好みません。広告のたぐいもそうですよ。広告代理店に依頼して、メディア戦略を考えてもらうという手法はとりません。当社のようなビジネスでは、知名度が上がったからといって売り上げに直結するわけではないからです。メディアよりも看板が目についたほうがずっといい」

たしかに、テレビCMで名前が売れているから



「タイムズ」の駐車場を選ぶというドライバーは少ないだろう。遠くから看板を見て、「あそこに駐車場がある」と思ってもらえるのが一番である。「だから、看板をデザインに取り入れたグッズをいろいろ作りました。爪楊枝、カレンダー、かさ、おもちゃ。50とか60ぐらいあるんじゃないでしょうかね。それをとにかく配り、『タイムズ』の看板の認知を上げました」

産みの苦しみの経験が 新ビジネスと利益の源泉

外注化しない理由はもうひとつある。

「社員自身が産みの苦しみを経験したほうがいいと思うんです。自分たちで悩む、汗をかきという経験を積まなかったら、企業の成長はなくなってしまうでしょう。もちろん、最初からプロが作ればまとまりのよいものができるのかもしれない。しかし最初の質は低くても、社員の中に蓄積されていく経験はほかのものには代えがたいと思います。やってみて駄目なときに、専門家に頼めばいいじゃありませんか」

産みの苦しみを経て稼働したシステムが、今では新しいビジネスと利益の源泉になった。情報はリアルタイムで集まってくるので、的確な経営分析ができる。駐車場の機械故障による機会損失も改善された。

「もしもあのときに投資を判断していなかったらと思うと、ぞっとします」

自分が経営トップの立場になると、それまでは見えなかった父の姿も見えてきた。自分で起業した人間だけが持つ凄みも感じるという。

「私から見れば、起業して成功できる人間は特殊能力の持ち主ですよ。たとえば、先代の目標設定の絶妙さときたら！『今期は全国で*台分の駐車場を作れ！』という目標を立てるときの勘は見事の一言。みんなが一生懸命やればなんとか届く数字なんです。ちよつと頑張るぐらいではダメですけれど。それが、会社をずっと成長させてきた経営者の力なんですよ。信念も確固たるものでした。一旦こうと決めたらテコでも引かない。ああいうところは学ぶべきだと思っています。」

敏活なフットワークで 人材育成と海外展開

一方、人を育てることに関しては、社員それぞれの方を尊重したいという。目標への辿り着き方はいろいろあつていい。細かいことは言わない。以前は社内で育成するゆとりはなかったが、ここ5〜6年、ようやく教育体制が整ってきた。

「今人材の点で留意しているのは、会社の成長スピードと社員の人生観とに隙間ができてしまうケースがあることです。『こんなに大きくなってしまった会社では働きたくない』と退社されることもあるんですよ」

西川氏のとつてきた「自前主義」によって人が育った面も多分にありそうだ。自分で知恵を絞り、汗をかいた成功体験は、社員を大きく成長させる。「細かいことは言わない」という西川氏だが、社長に就任した自分に対して、社員がモノを言いつらくなることを避けるため、自分から声をかけたいのは経営者の常。このあたりは、二代目らしいフットワークといえるかもしれない。

パーク24は準備期間を経て、昨年韓国と台湾に進出した。韓国では現地の会社と合弁で、台湾では単独で駐車場ビジネスをスタートさせている。両国における駐車場ビジネスの現状と課題は、同アジアの自動車大国である日本と大きな違いはないという。だが駐車場という観点から考えると需給バランスが悪い。韓国では車庫証明がなくても車を買える上、時間貸しの駐車場がなかったことで、裏通りに入ると道の両側は違法駐車車の車が列を成していた。パーク24の実績があれば、十分成功が見込めるだろう。台湾も交通量の多さと、幹線道路にも進出してくる路上駐車車の列を思えば、ニーズはたくさんありそうに思える。

新しいサービスを提供し 業界イメージを一新させる

社長に就任してからも順調な成長を実現させている西川氏。だが、現状にはまったく満足していないという。そもそも日本では、ニーズに十分応えられないほど、駐車場が整備されていない。それだけ成長の余地があるともいえる。

「これまでドライバーの方々はぜひぶん我慢させられてきたはずですが、駐車場が少ないから、停めたいところにあるだけマシだと、高いレベルの要求をすることを控えてこられました。しかしそれは、自動車社会の発展は望みません。」

私たちの駐車場は、お客様に高度なサービスを提供する場だと、イメージを変えていきたい。今のところ株式市場では『不動産業』に分類されていますが、本来は『サービス業』として位置づけられるべきです。ITの技術を取り入れることで実際に新しいサービスを提供できるようにしてきましたと自負しています。

個々の駐車場を通信ネットワークで結んだことで、コインだけでなく、クレジットカードやJR東日本の電子マネー『スイカ』で駐車料金を払っていただけるようになりましたし、駐車場の空き状況を携帯電話やカーナビに配信して、スムーズな利用に結び付けています。車を運転しながら駐車場を探し回っていたことを思えば、ずいぶん便利にお使いいただけるようになったのではないのでしょうか。

また駐車場とは、本来もつと清潔で明るい場所ではなくてはいけません。私は、パリのシャンゼリゼ通りの地下にある大駐車場を初めて見たときのこと忘れられないのです。そこは、床も壁もむき出しではなくカラーで塗装してあつて、壁に絵が掛かっている。それも、管理しているのは行政です。駐車場にだって絵のような芸術が必要だと考える豊かさ。これが、駐車場のありべき姿ですよ。私たちの事業はまだ可能性がたくさんありますし、ドライバーの方たちのためにも発展させなければなりません」

経営者としてパーク24の第二次成長を加速させる、二代目社長の志は高い。

一年余りにわたり、「おもてなし」の現場を歩いてきた。私たちなりに見出した「おもてなし」とは何か。それはどう企業の競争優位性構築に生かせるのかを述べてみたい。

おもてなしの特徴の第一は、「私（もてなす側、主人）が何か（気持ち、芸）を差し出すから、あなた（もてなされる側、客）も何かを差し出して」という「相互性」にある。さらに主客が差し出しあったものは、相互に孤立して存在するのではなく、共鳴しあい新しい関係が創発される。それが「おもてなしの場」なのだ。

連載の中から、「相互性」や「共鳴」が感じられる場面を振り返ろう。まず**茶道編**で、それらは明確に現れていた。茶会を主催する亭主（主人）は、茶会の目的、参加者の顔ぶれ、時期を勘案しながら茶会の趣向（道具や花、料理などに独自の工夫をすること）をこらす。

相互性、入れ替わり 主客の生かし方

一方、客の方にも亭主の意図、趣向を読み取り、それに共鳴するよう振る舞い、感謝の気持ちを表すことが求められる。それができる客は「客ぶりがよい」と評される。

花街編でも相互性は見出された。お座敷にはもてなす側ともてなされる側、そしてもてなす側から依頼を受けた太夫や芸妓、舞妓が存在する。この場合もてなす側がその場の主人に見えるが、作家の橋本治氏は違う見方を示す。「揚屋（現在の料亭に近い、高級なもてなしの場）では『太夫』と呼ばれる一流



京都・島原の司太夫(花街編より)

の遊女を招いて宴会が開かれる——と言うよりも、『客が揚屋の一室を借りて開いたサロンの女主人となるべくしてやって来る』（以下略）（『ひらがな日本美術史6』新潮社刊）。

お座敷の「女主人」である太夫は「座持ち」を發揮してもてなしをリードする。「座持ち」とはお座敷の目的、客の好みや様子を見ながら、歌や舞、楽しい会話などを巧みにおもてなしの場へ差し出していく力を指す。お座敷における「相互性」を象徴する言葉だ。

もう一例、**旅館編**を振り返ろう。湯布院・亀の井別荘の主人、中谷健太郎氏は「私はここを、命を養う場所だと考えている。ちよつと前の日本旅館は、元気を取り戻す場所だったかもしれない。しかし現在は、それとちよつと違う場所でありたい。非日常でなく日常、それも『約束された日常』を提供したい」と語った。中谷氏が亀の井別荘に込めた「趣向」が表現された言葉だ。『約束された日常』を求め、それにふさわしい「客ぶり」で応じられる人に、リピーターとなる資格はある。

だが「相互性」だけで「おもてなし」の特徴は語り尽くせるものだろうか。

欧米発祥の「サービス」について、同時性（生産

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。日本ならではのいわれものだが、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言いがたい。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）

おもてなしの 源流

最終回

むすび

と消費が時間的、空間的に同時進行する)、変動性(同じサービスでも送り手と受け手の状況で価値や品質が左右される)など、4つの特質を挙げる研究がある。同時性や変動性について考えを深めていくと「サービス」という欧米発の概念でも「主客(サービスする側とされる側)の相互性」が重要視されていることがわかる。ならば「おもてなし」をわざわざ持ち出さずとも「サービス」でよいのではないかと感じてしまいたい。

ここで「おもてなし」のもうひとつの特徴「主客の容易な入れ替わり」に言及したい。再び茶道を例にとると、お茶会の亭主は、次の機会には客の一人が亭主を務める茶会に招かれ、客へと立場を変えることが容易に起こりうる。三井物産の初代社長で著名な茶人でもあった益田鈍翁^{どんのう}は、死ぬまで茶会のお膳を自ら運んだという。90歳の、かつての三井の総帥が、自らの手で客をもてなす。鈍翁が茶会に招かれれば、また亭主自らの手でもてなされたことだろう。「主客の相互性と、容易な入れ替わり」。こうした特長をもつ「おもてなし」は、企業の競争優位性構築に、どう生かせるだろうか。第一に、特に高級層向け「おもてなし業」(サービス業)のコンセプト明確化に役立つだろう。

サービスの最高峰の一形態として、欧米の高級ホ



湯布院・亀の井別荘の主人、中倉健太郎氏(旅館編より)

テルに見られる「バトラー」がある。宿泊客のあらゆる注文や要望を聞く、いわゆる「召し使い」だ。『なぜ英国のホテルは、世界で最も愛されるのか』(三澤春彦著)によれば、英国の本当の超一流ホテルには、客室に電気湯沸し器やミニバーは存在しない。それらに用がある場合、客室に備えられたひもを引キバトラーを呼ぶという。

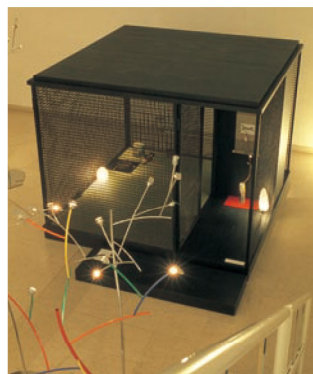
バトラーの原型は、上流階級の主人に忠誠を誓い、屋敷における家事や身の回りの世話、来客の接待など一切を取り仕切る執事とされる。ホテルのバトラーは、宿泊客を屋敷の主人に見立てたわけだ。サービスを受ける側(ご主人様)とサービスする側(バトラー)。この主客が入れ替わる姿の想像は、かなり難しい。

主人の命令は絶対で、その意向をできるだけ先回りし、かなえていく「バトラー型サービス」か。主客の相互性を尊び、その入れ替わりさえ許容する「亭主型おもてなし」か。おもてなし(サービス)業を営む者は、コンセプトの原型をどちらにおくか明確にすべきだろう。

第二の手がかりは「プロシューマ型開発」への活用だ。プロシューマとはプロデューサー(生産者)とコンシューマー(消費者)を組み合わせた造語だ。田坂広志氏が著した『これから何が起るのか』でも言及されているが、ネット上のコミュニティなどで、開発担当者、デザイナー、製品ユーザーやその候補者らがアイデアや意見を交換し、新製品や改良につなげるような開発を指す。

田坂氏が「主客融合」という言葉で指摘するように、プロシューマ型開発では、「主客の相互性と、容易な入れ替わり」がその成否を握る。「おもてなし」の本質を理解し、実践できる人材こそが、この新たな開発モデルをうまく舵取りできるのかもしれない。

(文・五嶋正風)



内田 繁氏がデザインした茶室「山居」(しづらい編より) 写真:浅川 敏

さまざまな角度から「日本のおもてなし」について検証してきたが、今回はまとめとして編集工学研究所長の松岡正剛氏にご登場いただく。松岡氏は、日本の「おもてなし」とは本来「もてなし」

「しつらい」「ふるまい」が三位一体となって初めて実現されるものだったと説く。「しつらい」とは季節や趣向に合わせ、部屋を調度や花などの飾り付けで整えること、「ふるまい」とはTPOや趣向にふさわしい身のこなしをすることを表している。

「現在欠けているものは『もてなし』だとされているけれど、実際には『しつらい』も『ふるまい』もダメになっています。人を招く、お迎えする、送るなど、その人のためにすべきことが連携せず、バラバラになっているからです。

『しつらい』ではインテリアが発展したため、かつてTPOに応じたありようを自分で考えることを

不足転じて満足となす

忘れてしまいましたね。結果として『現』を表現するところまで行かず、テーブルセッティング程度にとどまっています。

『ふるまい』は、料理に対して自分がどういう行為をするかということまで付随してくるもの。お茶漬を勧めるか、お鮎なのか、それともお菓子だけか。モノだけが変わるのではなく、同時にふるまいも変わらなくてはいけない。濃茶と薄茶を点でて出すときのふるまいが違うのと同じです。モノを出すタイミング、添えられる言葉、言葉にふさわしいふるまい。それらはかつて、当たり前のように連動していたけれど、今はすっかり切り離されてしまっているのが問題です。

『もてなし』『しつらい』『ふるまい』に本当に必要



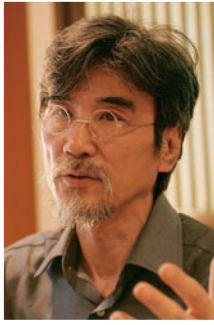
濃茶を供する茶道表千家・堀内宗心宗匠(茶道編より)
『茶事を学ぶ』(河原書店)から引用

なのは、『持ち合わせ』『間に合わせ』『取り合わせ』を自分で考えることです。侘び茶で言う『侘ぶ』とは、『手持ちに良いものがない』ことが前提。足りないから、持ち合わせ、間に合わせで工夫し、精一杯のおもてなしをする。それが素晴らしいもてなしとなるわけです」

松岡氏は、コストをたっぷりかけたはずなのに、三位一体の「もてなし」がうまくいっていないなかった事例を紹介してくれた。

「ある大手保険会社と電機メーカーの役員同士が作る懇談会がありました。保険会社は電機メーカーの大株主であり、毎年保険の営業職向けのコンピューターソフトなどを何百億円も発注してくれる得意先。特に電機メーカー側は役員同士が参加する恒例の懇親会を重視しており、毎年この席で新しいソフトウェアのプレゼンテーションを行い、料亭での会食やゴルフなど接待攻勢をかけていたのです。ところが保険会社の社長が、『こんなことなら懇親会はやらなくてもいい』と言い出し、電機メーカーの人たちはびびくり。このままでは数百億円の売り上げが飛

まつおか・せいごう
編集工学研究所所長
早稲田大学文学部卒業。オブジェマガジン『遊』編集長、東京大学客員教授、帝塚山学院大学教授などを経て現職。編集工学を確立し、多数の講演、企画、演出なども手がける。著書は『松岡正剛 千夜千冊』『日本という方法』『知の編集工学』など多数。



ホスピタリティともてなしの違い

もてなしにおいて誤解や勘違いが生まれるのはなぜだろうか。あれこれ考えて用意したものが喜ばれない。「ずいぶん尽くしたはずなのに」と悩むこともあるかもしれない。

実は日本では「もてなし」と「ホスピタリティ」を混同しているふしがある。もともと「ホスピタリティ」という言葉は、十字軍の救護宿が語源である。本質的に「もてなし」と同一視するのはむしろかしい。松岡氏はいう。

「聖マルコ騎士団などさまざまな騎士団が十字軍として戦いに出て行くとき、沿道の住民が宿を提供しました。食事を出し、ベッドも用意し、病人やけが人がいれば看護する。これをホスピタルと言ったのです。この概念は近代国家以降変化しました。近代国家の起源は代理をすること、すなわちエージェ

ンでしまいかもしれないと、僕のところにも『もてなしの演出をしてほしい』と相談にきたんです。

話を聴いてみると、保険会社社長の言い分はもつともだと思えました。確かにお金はかけているけれども、メーカーの役員は自分たちでは何もしていない。そこで私は社長に、『本当にもてなす気がある

ントで、ホスピタル機能も国家が担うべきだとされました。

そもそもホスピタルとは、一点監視できる状態が保たれる管理型施設です。今でもナースステーションは病棟の中心にあって病室を管理していますね。こうした考え方はサービス業における『ホスピタリティ』の理解にも、少なからぬ影響を与えています。そして日本の今のもてなしも、相変わらず管理型中心で、国家が提供する福祉サービスのようになり、制度ばかりが整えられています。

しかしここで考えたいのは非制度的なもてなしです。現場におけるより創発的な動きが、今のもてなしには求められている。

創発を欠く、制度に寄りかかったサービスや接待は、ホスピタリティではあっても、もてなしにはならないのである。

なら、先方の役員が到着したとき、社長自らのドアを開けて迎えてくれ』と頼んだのですが、『できない、やったことがない』と言う。それならドアの開け方を練習すればいい。ふだんやっていないことを準備して、初めてもてなしになるのだから」

結局そのときの会場として選ばれたのは料亭でもホテルでもなく、電機メーカーの本社ビルだった。殺風景なオフィス会議室を、控えの部屋、プレゼンテーションの部屋、もてなしの部屋にしつらえていく。料理はもちろん、ミネラルウォーターまで世界中から取り寄せ、自分たちで味見をして選んだものを用意した。トップ以下、社員が心を込めて準備したもの。それこそがもてなしになったのである。

それまでの懇親会でもてなしは、精一杯やっているように、実はそうではなかった。料亭も、ゴルフも、大企業の経営者には何も珍しくないのだから。だが「持ち合わせ」「間に合わせ」の中であつても、「取り合わせ」を考え抜くことで、もてなしの本質に近づくことは可能なのである。

「持ち合わせ」「間に合わせ」だけで相手をもてなさざるを得ない場合もある。不意にお客がやってきた場合だ。このような客は現代の暮らしの中では迷惑なものかもしれない。だが、「不意の客」は時折あつたほうがよいと松岡氏は考える。

『「もてなし」の力を鍛える機会になるからです』茶の湯における創意工夫の象徴に、「不意の茶事」がある。前触れもなく、突然やってくる「不意の客」に対する、とっさの茶事である。事前連絡もなく客が来ることなどまずなくなった現在でも、茶道では「不意の茶事」の稽古が繰り返されている。

正式な茶会を開くときのようには何カ月も前からあれこれ考え、道具や食材を用意する時間はない。名水を汲むゆとりもない。もてなしとしては不足だらけである。そこで求められるのはまずは相手に対す

おもてなしの
源流

クラブ財作りが下手な日本

る思いやりである。突然やってくる客は、それぞれの理由や状況を抱えているだろう。ここえていないか、腹をすかせていないか、どんな心理状態か。客から説明されずとも状況を読み取り、もてなしをするのが、茶人の心構え、心意気である。それによって不足はマイナスでなくなり、最高のもてなしのスパイスへと変化しうる。

「不足の解消こそ競争優位性につながる」。企業経営ではこう考えがちだろう。だが「不時の茶事」のように、不足をマイナスからプラスに転じさせる力が本当の「おもてなし力」だと捉えてみてほしい。競争優位性構築への道筋を考える上で、「コロンブスの卵」的発想につながらないだろうか。

茶道には、とっさの工夫を喜ぶ心もある。「用意」（事前に準備をしておくこと）と「卒意」（その場の空気や出来事に応じて、とっさに判断・行動

すること）の違いについて考えてみましょう。茶の湯の掛け物としては卒意で書かれた消息（手紙）が喜ばれます。墨蹟（禅僧が禅語を書いた書）もよく使われますが、それはいわば用意の書です。

茶の湯は確かに型を重視しますが、それだけではダメ。とっさに工夫して喜ばれたものが、そのうちに型になったものもたくさんあります。たとえば風炉先屏風。もともとは、風が強くと火が消えそうだったため、風除けとして卒意で使った小型の屏風が茶室の趣向として喜ばれたものです。今では四畳半以上の広間などに風炉を置くとき、結界として使われる型となって定着しています。

企業においてもマネジメントで「用意」していることは、社員全員が共有しなければなりません。



大津・日吉大社の山王祭での神へのおもてなし「粟津の御供（まつり編より）」

その上で卒意をいかに加えていくかがイノベーションの実現には重要です。予測のつくことに平均的に準備を整えていくのが用意。それを踏まえつつ「不測の事態への対応策が、意外な効果を挙げた」ことを、連鎖させていくのが卒意です。

今、マクドナルドとロッテリア、セブンイレブんとファミリーマートがそれぞれ持つ様々な情報は、実は同じようなものでしょう。ですが、だからといって企業の力が完全に均衡するわけではない。用意の中で得た情報に卒意がプラスされ、企業活動に影響を及ぼしたとき、『もてなし』の力の差が出ると思います。『もてなし』とは、潜伏していたシナリオが可視化し、それが動き始め少しずつ新しい文化や型を生み出していくこと。今、グローバルスタンダードと呼ばれる共有されているしくみは、用意されたものにすぎない。そこに卒意を加え、『もてなし』の違いを出さなければなりません。

茶道では「型」を重視するものの、本当に大切にされるべきは創意工夫だった。それに加えて、趣（趣向）も重視された。

「一般的に『趣』とは『主まに向いていくこと』を指





します。自分の心が相手に対して動いていくことで
す。さらに茶道という『趣』とは、モノに心が宿っ
ているという意味。高価なウエッジウッドの器であ
っても『趣がある』とは言いませんね。そこには心
や伝説が存在しないからです

日本の器には「伝来」や「好み」という物語がつ
いている。同じような美しい茶入れがあつたとしよ
う。だが、伝来のあるものとそうでないものとは
百倍も値が違う。豊臣秀吉が有名な茶会で使つたと
か、千利休が愛したなどという伝来があつたとたん
か、小さな茶入れが億単位の価値を持つ。あるいは、古
田織部が「好んで」作らせた茶碗であれば、人々は
価値を認める。物語性を
評価するのである。

「趣は取り合わせによつ
ても変わります。同じ茶
碗でも、全体の道具組み
の中で持つ意味は違う。
どの掛け軸のときにどん
な茶碗を出すか。『冬の
夜咄に志野でつか』とい
うように楽しんでもらえ
る」

もうひとつ、器の価値
を上げたものが「希少性」
である。

「利休が楽長次郎に作ら
せた楽茶碗なんて、原価
を考えればたいしたもの
ではありません。しかし、
めつたに茶会に出さない。
客は噂を聞いていて、見
たいと思つているのに見
られない。不足感を蔓延

させることで価値が上がっていくわけです。僕はそ
ういうものを『クラブ財』と呼んでいます。公共財
などと同じような使い方の言葉ですね。クラブ財は
長い間、日本のおもてなしの裏に存在してきたので
す」

松岡氏は今、新しいクラブ財を作ろうと考えてい
る。たとえウェブを通じて販売するとしても、その
サイトになかなかたどり着けないよう幾重もの仕掛
けが用意される。次の段階に進むだけでお金がかか
るように設計し、本当に限られた人だけが買うこと
ができる。それが関心を呼び、さらに価値が高まっ
ていく。利休の楽茶碗を現代によりがえらせる
ようなものである。そこでは、室町幕府が抱えてい
た「同朋衆」的な存在が求められる。同朋衆だつた
相阿弥や芸阿弥、能阿弥は自分で絵を描き、花や香
道をよくし、連歌の会を主宰する一方、唐物奉行と
して目利きをして、モノの価値を決めていった。彼
らが薦めるものは高い価値を生んだ。

最近も、ソニーの「クオリア」やトヨタなどが中
心に展開した「Ξ(ニ)」など、ブランド価値を高め
ようという試みがいくつもあった。だがそれらの試
みは中途半端に終わってしまった。

「クオリア」や「Ξ(ニ)」も、あるレベルに合わ
せてクラブ財にしておけば成功したのではないでし
ょうか。なかなか手に入らないものを、人は求める
んだから。今の日本はクラブ財作りが下手ですね。
イタリアはその点がうまい。これからの企業は大量
生産・大量消費だけを追求するのではなく、クラブ
財を作つてそれをうまく市場に売っていくしくみを
考えたほうがいい。両方できたら鬼に金棒です」

もともとはクラブ財作りや販売するしくみ作り
に長けていた日本。歴史を見直し、「おもてなし」の
本質を理解することで、イノベーションの芽を発見
することができそうである。

(文・千葉 望)

おもてなしの 源流

挫折感に悩みながら 一年間サバイブした日々

『若き数学者のアメリカ』



紹介者／本杉圭三氏
ビザ・インターナショナル・アジア・
パシフィック・リミテッド
人事・総務部 部長

ビザ・インターナショナルの本杉圭三氏は「一年間の留学生生活をサバイブすることに大きな力を与え、人生を変えてくれた一冊」として『若き数学者のアメリカ』を推薦する。『国家の品格』の著者として脚光を浴びた数学者の藤原正彦氏が、1972年に渡米した際のミシガン大学での研究員生活、コロラド大学での助教授体験などを綴ったエッセイだ。

「留学や赴任などで海外に行く方の中には、最初は意気揚々と渡航したものの、言葉の壁や文化の違いに挫折し、落ち込んでしまう方も多と思います」。本杉氏も渡米直後はアメリカ人には負けられないと対抗意識を持っていたという。「けれどアメリカ人は、そんなことまで言うの？」と聞き返したくなるほどの自己主張をする。ディスカッション中心の授業では人一倍勉強しても勝てなかった」。ABC評価で「C」の成績を取り、部屋に戻って「日本へ帰りたい」と打ちひしがれたこともあった。「挫折感や疎外感を味わう日々でしたが、本書を繰り返し読み、高尚な学者でさえ、やっとの思いで過ごしていたんだと励まされたものです。これから海外へ旅立つ方、そうした部下を持つ方の一読をお勧めします」

本の中では藤原氏のガールハント挑戦や、日本語訛りを隠さず会話をしたエピソードも紹介され、「日本人としての気負いを壊し行動すること」の大切さを本杉氏は学んだという。「パーティーで現地の女性を誘ってみたときは、さすがにドキドキしましたが、多少言葉が下手でも海外に行って生活できた、気持ちを通わせられたという経験が、その後イギリスやフランスなど様々な国で仕事をする時の自信になったと思います」



若き数学者の
アメリカ
藤原正彦
著者／藤原正彦
新潮文庫
514円(税別)
1981年6月刊行(改訂版)

制約の中から 創造を引き出す日本文化

『茶の本 The Book of Tea』



紹介者／和光貴俊氏
三菱商事株式会社
経営企画部
人事担当シニアマネージャー

『見渡せば 花も紅葉もなかりけり 浦のたまやの
秋の夕暮れ』

「これは、茶の湯に侘びの境地を確立させた武野紹鷗が、その心を表すものとして用いた藤原定家の古歌です。『何もない』ところに想像力を働かせ、美や生命感を表現するという、日本人独特の価値観を歌った一首に、心を動かされました」

三菱商事の和光貴俊氏は、岡倉天心の『茶の本』の中で引用された古歌から語り始めた。本書は天心が英語で書き上げ、日露戦争後の1906年にニューヨークで出版。西洋諸国の人々に「茶の湯」の精神を通じて、日本人の美意識、思想の背景、文化を伝えた名著である。

「『茶の湯』には、重複や余分な動きを排する多くの決め事がある。その簡潔さや制約の中からよりダイナミックなものを想起する精神を、日本人は伝統文化として受け継いできました」。仕事にも、常に人材や予算、今までの常識といった多くの制約が付きまとう。それらは一見、不自由なものに見えるが、実は逆に仕事を面白くさせる要素なのだと和光氏はいう。また、天心がこの本を書き上げた当時の日本と、現在の日本がおかれた時代背景は似ているのではないかと指摘する。だからこそ伝統として受け継がれてきた普遍的な美意識や価値観を、日本人は忘れてはならないという。「この本には、特に今後、海外と接点のある仕事をする方にとって重要なヒントが詰まっています。自国の文化や精神を理解してこそ、国際社会でリスペクトされ、諸外国の人たちと本当の意味での信頼関係を結べるのではないのでしょうか」



茶の本
The Book of Tea
著者／岡倉天心、
千宗室(序と跋)
訳／浅野晃
講談社インターナショナル
1200円(税別)
1998年3月刊行

未来を想像し 人生を情熱的に生きる

『出現する未来』



紹介者／永井恒男氏
株式会社野村総合研究所
経営コンサルティング部
上級コンサルタント
IDELEAチーム 事業推進責任者

野村総合研究所の永井恒男氏は、2005年9月、社内ベンチャー制度を利用し、エグゼクティブコーチングと経営コンサルタントを融合させたサービス、「IDELEA」（イデリア）という事業を立ち上げた。事業の理念に大きく影響を与えたのが『出現する未来』だ。本書は「学習する組織」を世に広めたピーター・センゲら著者4人が、「人類の危機を救うために、何ができるか」という問題をベースに対話を重ね、未来を作り出すプロセスを展開させながら、世界で活躍するリーダーのエピソードや社会変化の事例を多く紹介する。

「『まずスピードを落とし、自分自身と世界を深く見つめ、出現しようとするものと一体化する』という一節があります。リーダーは、様々な問題に突き当たる。その時は一度、自分の価値観と組織や社会を俯瞰することで、将来の展望を見つめ直す機会が必要なのです」。イデリアは、経営者やリーダーと対話を重ねながら課題や改善点を気づかせ、問題解決へ導くプログラムだ。「経営者のビジョンが明確になって、組織も一体感が高まり業績を上げたケースなど、多数の成功事例が報告されています」。永井氏は、リーダーがそれぞれ自分の価値観に沿った道を情熱に生きる社会を実現させるため、事業を展開していきたいという。

「この本を読みながら、自分が出現させたい未来を思い描いてほしい。大切な夢、ビジョンが発展したら組織や社会はどうなるか、そのために自分は何をするべきかを考え、人生をより情熱的に過ごして欲しいと思います」



著者／ピーター・センゲ、C・オットー・シャーマー、ジョセフ・ジャウォースキー、ベティ・スー・フラワーズ
監訳／野中郁次郎
訳／高遠裕子
講談社
1900円(税別)
2006年5月刊行

自分に素直に生きることが コミュニケーションの秘訣

『自分の小さな「箱」から脱出する方法』



紹介者／山内信世氏
アクセンチュア株式会社
人事部 マネジャー

日常業務の中で、避けて通れないコミュニケーション上の些細なトラブル。円滑に仕事を進められるよう解決策を探していたアクセンチュアの山内信世氏が推薦するのは『自分の小さな「箱」から脱出する方法』だ。「私はコンサルティング会社で人員の配置を担当するチームをマネジメントしています。この人はどの配属部署が適しているか、あの部署はどのようなスキルの人が必要か、など日々考え、人間関係やコミュニケーションの難しさに、いつも頭を悩ませていました」

本書は物語形式で、ある会社内の出来事として話が展開される。人間関係や仕事が上手くいかない原因を細かく分析。周りで起こる人間関係のトラブルは実は全て「箱」にたとえられる、主人公の「自己欺瞞」が原因であることを説き明かす。「主人公は周囲から仕事を任せられ、高い評価も受けています。身の回りに起こるトラブルは、周囲の人間に原因があると思っているところも、私と重なる部分でした」。

一生懸命頑張っているのになぜ上手くいかないのか。つい環境が悪い、チームが悪いと思ってしまうことがあったと山内氏はいう。「そんな時、この本を読んで意識を変えられたのです」。仕事上のコミュニケーションや人間関係も徐々に改善され、何よりも笑顔でいる時間が増えた。「困っている人に声を掛ける、自分から挨拶をするなど、小さなことでも『箱』に入っているとできないことを意識するだけで大きく違います。自分が感じたことを素直に行動に出すことで、仕事に限らず日々の生活を気持ちよく過ごせるのではないのでしょうか」



著者／アービンジャー・インスティテュート
監修／金森重樹
訳／雷永星
大和書房
1600円(税別)
2006年10月刊行

人と組織の
新・論・点

CATALYST*

カタリスト

茂山千三郎

最新の情報や現代の風刺を取り込み、古典の魅力を広げる大蔵流狂言師

変化を少しずつ
消化し伝統を重ねる



狂言の作品は「古典」と「新作」に分けられます。古典作品というと古い様式や台詞など、難解なイメージを持たれる方が多いですが、私は古いという意味ではなく、現在まで受け継がれて「スタンダード」になった作品だと捉えています。新作はその名の通り新しく書かれた作品のこと。『濯ぎ川』や『彦一ばなし』という作品は、戦後に書かれたもので古典に比べれば歴史が浅く、新作と呼ばれています。茂山家で頻繁に上演しているので、私はスタンダードと呼んでもいいと思います。

何百人もの手を経て
新作はスタンダードへ

私も『だんご^{おに}』や『都わたり』など、いくつか新作の脚本を手掛けています。2005年には、「愛・地球博」で『流れ星-X』という作品を初上演しました。今よりもさらに温暖化が進んだ2055年が舞台です。地球から移住できる星を探して宇宙の流れものになった地球人が、温暖化を回避する装置「ホ

シヒエル」を見つけ、なんとか地球に持ち帰るため、宇宙人とシューティングゲームで戦う物語です。未来と宇宙をイメージし、キラキラした衣装や、小道具に携帯電話も使いました。「やり過ぎちゃうんかな?」とも思いましたが、好評を得て、多くの環境団体から上演要請を受けています。

これからもっと新作を書きたいと思いますが、自分の名前が作品につかなくていいと思っています。これは著作権の問題で、現状は著作権料を支払わないと他の人が書いた新作を自由に演じられません。ですが様々な人の手によって演じられないと、作品は書いた人間だけの世界観に留まってしまう。新作は、何十人、何百人の手に触れられることで、少しずつ変化し研ぎ澄まされて、スタンダードとなるのです。

私が書いた新作がスタンダードになるかどうか、次世代の狂言師が受け継いでくれるかは、わかりません。ひょっとすると「ホシヒエル」が開発されて環境問題がなくなり、地球環境を危惧する風刺

が必要なくなるかもしれません。

狂言の変化、進化を
100年の視点で見守る

室町時代に狂言が発祥してから650年。多くの作品が生まれ、今も演じられるものもあれば、消えていったものも数多くあります。狂言は古典芸能ですが、何一つ変わることなく代々、型や台詞を受け継ぎ、古典を残すことに専念してきたわけではありません。時代の流れに合わせ、少しずつ変化する台詞や型、新しい演出などを消化し受け入れてきました。私たちはその流れを無理に止めてはいけないと思うのです。

それぞれの時代の狂言師がその時の環境や風俗を取り入れて演じ、その次の世代の狂言師が、その変化を少しずつ受け入れ消化することが大切。微妙な変化や進化の積み重ねが伝統になるのです。狂言をこれからも伝承し続ける秘訣は、変化を急ごうとせず、100年単位の長い視点で物事を捉えることだと思います。

文/牛久珠理(編集部)

PROFILE しげやま・せんざぶろう

大蔵流狂言師。1964年生まれ。四世茂山千作および三世茂山千作、叔父二世茂山千之丞に師事。67年『業平餅』の童で初舞台。99年京都府文化奨励賞受賞。「TOPPA!」(05年終了)を主宰する他、海外公演、ラジオのパーソナリティー、ミュージカル・オペラの演出・出演など幅広く活躍する。

編集後記

平成元年入社、41歳。私はまさにバブル世代です。いつの間にか、約80年の人生の真ん中に。大卒から定年までの約40年の真ん中に。そして、気が付けば、「ミドル」と呼ばれる年代に。「バブルミドル」の誕生です。

同世代の多くの仲間と語り合いました。同級生、ゼミ同窓生、現職・前職・前々職の同僚、仕事を通じて知り合った人たち。様々な人生がありました。豊かな人生とは何か。本号は、その問いの答えを探す小旅行でした。個人としての豊かな人生と、組織や社会への本当の貢献は、必ず繋がっている。それを体現していくのが、バブルミドルの役割なのかもしれません。(高津)

先日某国営放送がオンエアした矢沢永吉のライブ番組は、「おもてなしの源流」で言及された「用意と卒意」を彷彿とさせるものでした。ギターの布袋寅泰が招かれ、永ちゃんと競演しました。予定ではドラムやベースの入ったフルバンド演奏のはずが、突然永ちゃんが卒意を發揮。2人だけのセッションをもちかけます。簡単な打ち合わせと音合わせの後、すぐ本番スタート。永ちゃんのねばっこい声と布袋のっこいギターが緊張感の中で共鳴し「卒意の大事さ」を体感できました。最近ハードディスクレコーダーを買ったのですが、こういう極上体験のできる番組を見逃さなくなり良かったです。(Wister10)

「働く、編集者」(宣伝会議)という本を読んだ。「週刊現代」の現役編集長がライターおよび編集者志望の社会人相手に講義した内容をまとめた本である。勉強になった。訴訟やトラブルは日常茶飯事、我々のような、取材対象と一種、蜜月状態にあるメディアと違い、いわば、紙の爆弾を毎週、編集し続ける苦勞は並のものではない。話し続ける苦勞は並のものではない。話し続ける苦勞は並のものではない。話し続ける苦勞は並のものではない。(牛久)

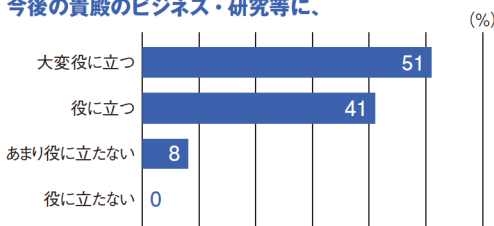
感じた。週刊誌の記者にとって一番の勉強になるのが裁判の傍聴記を書くことだという。我々のようなメディアの場合、新人育成の最速の場は経営者取材ではないだろうか。それも中小企業の方がいい。会社とは何か、マネジメントとは何かがよくわかる。(荻野)

特集のキーワードは卒業。取材では、あなたにとつての卒業とは？ 退学にならず、うまく卒業するためのポイントとは？ という問いを、多くの方に投げかけてきました。自分の弱さを認め立ち向かうこと。年齢を理由に守りに入らないこと、時々節目を作って振り返り、節目の間は目の前の仕事に愚直に取り組むこと。筋肉痛がなくなったら卒業を考える時期ということ。何かしら読者の方の心に届くメッセージをお届けできたでしょうか。桜の季節でなくても、卒業つてちよつと素敵な感じがしませんか。だからというわけではありませんが、今号で私自身、ワークス編集部を卒業します。皆様、3年間ありがとうございました。(内田)

今回のカタリストは、京都のラジオ放送局で番組パーソナリティも務める、大藏流狂言師の茂山千三郎さんを訪ねました。私が初めて狂言を観たのは、小学校の高学年の頃。通っていた学校の体育館で行われた、古典芸能の鑑賞教室でした。演目名やあらすじは忘れてしまいましたが、登場人物の山伏の動きや台詞が滑稽で、子供ながらに大笑いをした覚えがあります。まだ古典を学ぶ前で先入観なく楽しめたのでしょう。茂山千三郎さんは全国の小学校から大学まで、年間100回以上の「学校狂言」の公演をするそうです。「狂言をきっかけに、子供たちが他の古典芸能に触れる機会を持つてくれたら。」と語ってくれました。暑い夏の夜はピアガーデンではなく、新能の鑑賞もいいかもかもしれません。(牛久)

前号『Works No.82 開演! 顧客接点劇場』2007.6-7へ寄せられた読者の声 (2007.7.13時点)

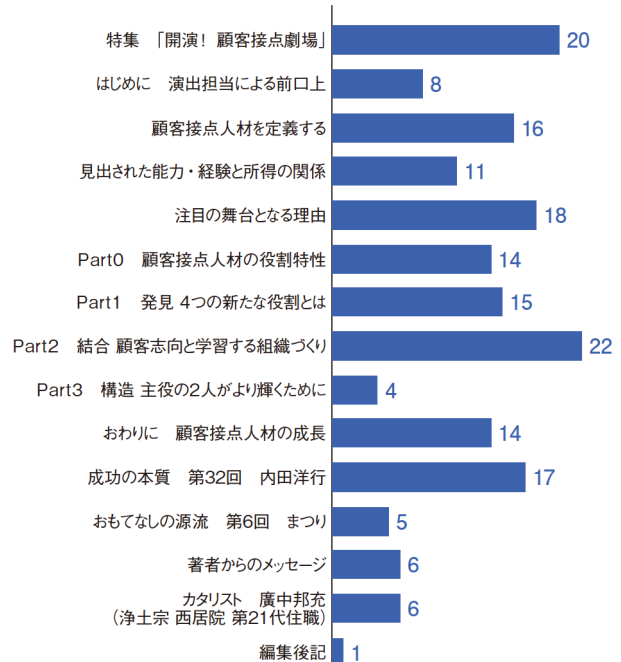
◆今回の特集内容(開演! 顧客接点劇場)は、今後の貴殿のビジネス・研究等に、



そのようにお答えになった理由

- 人間相互のコミュニケーションが新しい知的価値を生むことが多い。その最たる場が顧客との接点であろう。知的創造を考える大いなるヒントが沢山あった。
- 組織風土改革の仕掛けとして、人事制度や教育システムに加えて、顧客視点を持ち込むことが有効と感じている。具体的な事例として理解することが出来た。
- 顧客接点を人間接点と読み替えれば、どんな企業、どんな業種であっても応用可能なものである。この分野の分析が進み、企業内(あるいは地域社会も含めて)人間接点の場のあり方が改善されれば、大きな成果が得られるのではない。
- 今回の特集で採り上げられている事例やインタビューは、顧客接点を梃子にして、どれだけ創造的なサービスを提供するかという課題を認識するのに大いに参考になった。

◆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・送付無料)
- 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(84号)のテーマは「イデオロギーとしてのワークプレイス」
発行は10月10日(水)です

■バックナンバー 一覧



No.82 2007.6-7
開演！顧客接点劇場



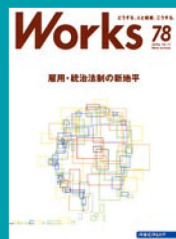
No.81 2007.4-5
ミドルマネジャーの省察



No.80 2007.2-3
グローバル人材活用



No.79 2006.12-2007.1
不祥事で壊れない会社



No.78 2006.10-11
雇用・統治法制の新地平

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

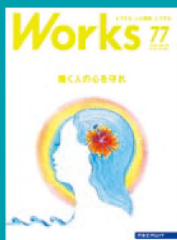
No.68 2005.2-3
若手を活かす

No.67 2004.12-2005.1
イタリア企業のネットワーク

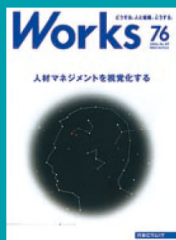
No.66 2004.10-11
教育研修の成果—
何を、いかに測るべきか

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



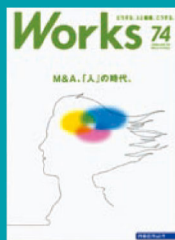
No.77 2006.8-9
働く人の心を守れ



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

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