

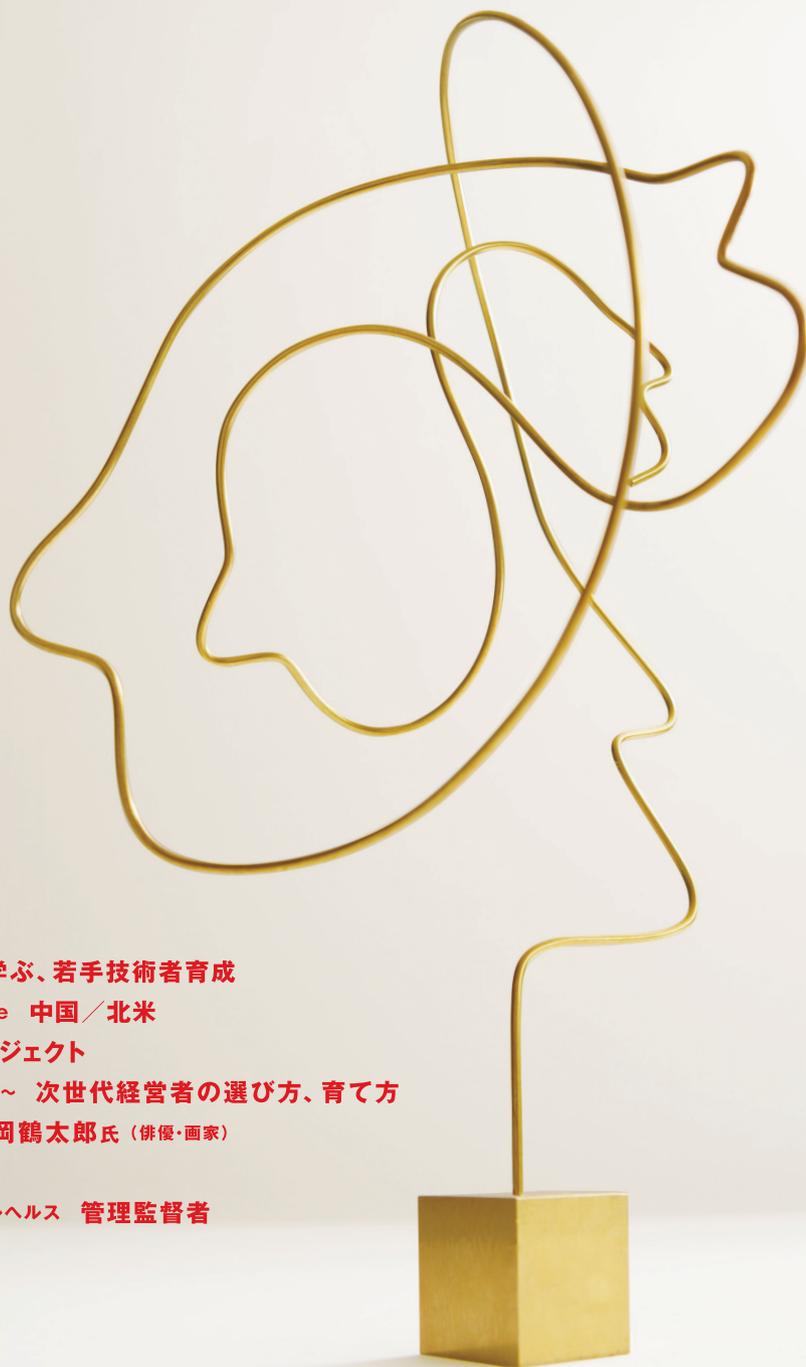
# Works

どうする、人と組織。こうする。

# 95

2009.08-09  
Works Institute

## 人事プロフェッショナルの本質



### 連載

- 組織の奥義 鞍職人に学ぶ、若手技術者育成
- Works World Frontline 中国／北米
- 成功の本質 アサザプロジェクト
- 人事の哲学～中国古典の智～ 次世代経営者の選び方、育て方
- Career Cruising 片岡鶴太郎氏（俳優・画家）
- 健康経営のココロ
- キーワードで読み解くメンタルヘルス 管理監督者
- 起源探訪 職業訓練

「ゆとり教育世代」に  
企業はどう向き合うか

RECRUIT

(今回のお題)

靴職人に学ぶ、若手技術者育成



ベストのものだけをつくってれば、品物を見せただけで伝わるんですよ。思い入れを持っている子には。

藤井幸弘氏

靴職人

オーダーメイド靴の分野で今やカリスマ的存在のFugee (藤井靴店) の代表。前職は自動車メーカーの設計エンジニア。30歳のとき雑誌で「カバンの男」という特集を見て、革という素材と靴づくりにすっかり魅了され、靴商社への転職を決断。そこで技術を学び35歳で靴職人として独立。現在創業25年目、渋谷区鶯谷町に店舗兼アトリエを構える。1949年生まれ。http://www.fugee.jp/

## ◆ 儲けを意識した途端、クオリティの妥協が始まる

今は3個つくるよりは4個つくれという時代。名だたるブランドでも質は相当落ちてます。当たり前ですよ。仕入れや工程を抑えるってことはクオリティに手を抜くことです。職人なんて儲かる仕事じゃないんです。自分達がつくれるベストのものだけをつくるという気持ちを捨てておもしろいはずがない。僕は、遠回りだけどやったらもっときれいになるな、と思うことは絶対やりたい。たとえば、同じ型でも使う革は1枚1枚違うから、裏打ちや折り返しの厚みはどのくらいがベストか、確信できるまで何度でも試作します。苦労ではなく、それが楽しいんです。子どもの頃、必死になって何度も竹とんぼをつくったのと同じ。職人を支えているのはそういう情熱なんです。それさえ持ち続けられれば一生おもしろいし、クオリティも上がっていく。だからうちの品物は去年より今年のほうがはるかにいい、未だに(笑)。当然ですよ、ものを毎日一生懸命つくってれば。

## ◆ 親方に習う時代から自分で考えて身につける時代へ

この世界も徒弟制度は殆どなくなりました。これからの職人は何でも自分の頭で考えて身につけるしかない。うちにもよく若い子が作品を見せに来ますが、「藤井さんの靴が作りしたい」なんて言う子はダメ。ヘタでも何か「オレはこうしたい」という思い入れが作品に入っていないと。それが一番大事なんです。そういう品物に人は感動するんですよ。この間うちから独立した若いのも、右向けと言っても左向きたがるような子で、目を離すとこっそり実験していました(笑)。そういう子は扱いづらい? それは、何故右向いたほうがいいのかこっちが説明できないからじゃないですか? ものをつくる人間は品物で勝負ですからね。必死でつくっている子なら、僕のがつくったものを見ればちゃんとわかる。品物には、つくった人間が考えたことが、失敗も含め全部入っているんです。

## 第1特集 &gt;&gt;&gt;

## 人事プロフェッショナルの本質 — 6

●はじめに：なぜ今、「人事プロフェッショナル」か ————— 7

## SECTION 1 — 「人事部」と「人事プロフェッショナル」に期待される機能を探る — 8

- 人事の普遍的な3つの「機能」 戦略達成の支援と「人づくり」を担保する  
／守島基博氏（一橋大学大学院商学研究科 教授）
- 経営者に聞く「今、人事プロフェッショナルに期待すること」  
・人事プロフェッショナルは経営者とともに変革を牽引し、徹底してやり切るリーダー  
／松井忠三氏（良品計画 代表取締役会長）  
・ベストな組織はない。ベターな組織を作るために現場と環境を知り、「ゆらぎ」を与え続ける  
／鈴木泰信氏（NTN 代表取締役会長）
- 「プロフェッショナル論」と「組織戦略論」から人事プロフェッショナルの機能と要件を定義する  
・「プロフェッショナル論」から定義する：高度な専門性と高い職業意識を背景に顧客の課題解決を創造的に構築できる／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）  
・「組織戦略論」から定義する：必要なのは戦略を支援する冷徹さと、人の意欲を掻き立てる温かさ  
／北原正敏氏（法政大学大学院政策創造研究科 教授）
- 経営と現場の「結節点」として、求められる要件は何か
- COLUMN：外部労働市場に見る人事プロフェッショナルのニーズ
- 米国レポート：人事プロフェッショナルの要件は変化しているか ————— 22  
／デイヴィッド・クリールマン氏（人材コンサルタント）

## SECTION 2 — 「人事プロフェッショナルへの道」を検証する ————— 24

- 人事トップたちのキャリアの軌跡～どんな経験の中で、何を得てきたか  
・店舗と地区人事の経験と、MBA留学の経験が経営と現場の「行司役」を生み出した  
／二宮大祐氏（イオンリテール 人事部 部長）  
・戦略を一貫性のあるストーリーに落とし、留学と現場で学び、実践し続ける  
／八木洋介氏（日本GE 取締役 シニアHR マネージャー）  
・営業と労働組合の活動で育まれた、経営と現場を愛社精神でつなぐ独特の信念  
／丸山高見氏（アサヒビール 執行役員 人事部長）  
・どんな環境でも最適な人事施策を打つために、人の心を知り、信頼を高め、多様な文化を知る  
／川口公高氏（サイバード 執行役員 人事部長）  
・多様な業種を経験する中で、「人はなぜ働くのか」を追求し続ける  
／中島 豊氏（日興シティグループ証券 常務執行役員 人事部長 マネジング ディレクター）
- 人事プロフェッショナルの要件はいかにして身につくか
- まとめ：「汝何のために其処に在りや」この問いから逃げずに向き合うこと ————— 38  
それが企業の生命線を握る者の宿命である／小山智通（本誌編集長）

## 第2特集 &gt;&gt;&gt;

## 「ゆとり教育世代」に企業はどう向き合うか ————— 40

## 連載 &gt;&gt;&gt;

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| 組織の興衰 靴職人に学ぶ、若手技術者育成 ————— 2           | WORKS WORLD FRONTLINE ————— 4 |
| 成功の本質 アサザプロジェクト ————— 48               | 人事の哲学 次世代経営者の選び方、育て方 ————— 54 |
| CAREER CRUISING 片岡鶴太郎氏（俳優・画家） ————— 58 | 健康経営のココロ 管理監督者 ————— 62       |
| 起源探訪 職業訓練 ————— 63                     | 読んでみませんか ————— 64             |
| FROM EDITORIAL OFFICE ————— 66         | INFORMATION ————— 67          |

## STAFF

発行人  
大久保幸夫編集長  
小山智通編集部  
入倉由理子  
石原直子  
荻野進介  
前川裕志  
湊 美和  
手塚ゆかり  
中野史子執筆  
荻原美佳  
勝見 明  
千葉 望  
曲沼美恵フォトグラファー  
刑部友康  
勝尾 仁  
笹木 淳  
佐藤 敬  
鈴木慶子  
田部雅生  
那須野公紀  
藤原武史表紙アートディレクター  
永井雄二  
(有限会社デザインハウス)  
長濱孝広ディレクター  
内田真琴表紙デザイン  
中村理絵  
(有限会社デザインハウス)アートディレクター  
高瀬 薫デザイン・DTP制作  
アイコ・オオノ・グラナードス株式会社リクルートメディア  
コミュニケーションズイラストレーター  
下谷二助  
村田篤司校正  
ディクション株式会社印刷  
株式会社北斗社



## CHINA

日中の関係は「教える・教わる」の関係から、  
本格的な「協働」関係に

「世界<sup>とうかん</sup>の工場」の中心地、広東省東莞市<sup>とうかん</sup>に行ってきました。東莞は出稼ぎ労働者を軸にした低付加価値の組み立て加工業の街というイメージが中国国内でも強い。そこではいま街をあげて産業の高度化、高付加価値化に取り組んでいた。

市政府は潤沢な資金力を武器に、研究開発機能を新たに市内に設置する企業に最大で1億円もの補助金を出す。すでに60社への支給実績がある。訪問したある台湾系企業では、200人規模の開発拠点を開設するため人材集めに着手していた。市の幹部に聞くと、高度な人材を全国から呼び寄せるため製造業の街の特色を生かしたIT図書館、服装図書館、家具図書館、毛紡織図書館などといった専門図書館を市内各地に作ったという。「日本は自力で産業構造を高度化し、円高を乗り越えてきたでしょう。私たちの街もそれをやりたいのです」と話す。

ある上海市内の日系有名製造業を訪ねたときのことだ。日本人幹部は「大きな声では言えないが」としたうえで、社内にあるR&D拠点には約300人の修士、博士レベルの中国人社員がいるが、これまでに移管した業務では、その仕事のレベル、スピード、コスト競争力とも日本国内よりも圧倒的に高いとい

う。こなせる範囲も急速に高度化しており、日本から次々と仕事に移ってきている。「ごく一部の業務を除いて、将来的には日本国内でR&D要員を採用する必要はなくなるかもしれない」。

生産現場では中国国内の工場のほうが日本国内の工場より不良品率も低く、生産性が高い例はもはや珍しくない。若くて優秀な人材が豊富に採用でき、その人材を効率よくマネジメントするノウハウが日系企業の側に蓄積されてきたからである。日本企業としては日本国内で日本人を雇用したい。でもグローバルな競争がそれを許さない。「大きな声では言えない」のはそのためである。

中国のGDPが早ければ2009年中にも日本を抜いて世界第2位の経済大国になるというニュースが中国国内で話題になっている。中国はいよいよ大国になってきた。徐々にだが人材も育ってきた。日本と中国の関係は「教える・教わる」の関係から、本格的な「協働」関係に変わりつつある。

この観念の転換をスムーズにこなし、優れた中国の人材を味方に付けた日本企業が次の時代をリードすることになるだろう。時間の余裕はあまりないのである。

田中信彦

Nobuhiko Tanaka / 1988年から中国経済および日系企業のマネジメントなどの領域でジャーナリストとして活躍。上海を拠点にコンサルタントとして経営の第一線でも活動。亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略研究科非常勤講師。ワークス研究所客員研究員。著書に『日本人が知らない「普通の中国人」の私的事情』（講談社）などがある。

# NORTH AMERICA

## アナリティクスによって人事が科学に変わる？ データ分析が人事業務を改善する



アメリカには「人事アナリティクス」と呼ばれる分野がある。アナリティクスとは、例えば企業が新聞に求人広告を出して得られる応募者数と、同じ広告をWeb上のジョブ・ボードに掲載した場合の応募者数の比較を分析することなどを指す。

人事アナリティクスは新しい分野であるため、ほとんどの企業は取り組んではいない。しかし、人事トップの関心が高まっていることから、今後多くの企業が取り組むことが予測される。

アメリカ人は、有形のものへの関心について長い歴史を持つ。例えば、アメリカの心理学を長い間支配してきた学派は、感覚や意思といった無形のものは研究するに値せず、観察可能な行動のみが重要だ、としてきた「行動主義」である。それと同様に、定量的な経済学分野は、その他の定性的な社会科学分野に対して圧倒的に優勢である。世界を数字で理解することへの関心は、アメリカ人の心理に深く根付いている。

また、人事アナリティクスは、技術の進展によってさらなる関心の高まりを見せている。ソフトウェアの普及により、人事は多くのデータを利用できるようになった。数年前だったら「雇用した従業員の

業績パフォーマンスを、X大学出身者とY大学出身者で比較するとどうなる？」という質問は、現実的ではなかった。しかし、今では必要な情報はすべて人事情報システムで管理され、こういった分析も可能になっている。

実際、アナリティクスを実行するのは簡単な作業ではない。データの入力間違いをしたり、複雑なコーディングが求められたりするからだ。ただし、こうした問題も解決可能である。多くの人事ツールのベンダーは、分析を容易にするために、アナリティクスのためのツールを包含したソフトウェアを提供する。

「女性のエンジニアの退職が最も多い年齢は？」と分析して、あるテーマへの理解を深めたり、「コールセンターのオペレーターの訓練プログラムは、コストに見合うだけのリテンションにつながっているか？」と分析して、疑問を解消したりすることによって、人事施策の効果を改善することが可能であろう。アナリティクスによって人事が突然科学に変わってしまうと不安を覚えるかもしれないが、アメリカの人事業務は、データによる分析を取り入れることで、大きく発展できると考える。

デイヴィッド・クリールマン

David Creelman / ウェスタンオンタリオ大学でMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務めた後、クリールマン・リサーチを設立、CEOに就任。人的資本管理について研究、調査、執筆、コンサルティングに携わる。米国、カナダ、欧州のコンサルタントや研究機関を顧客に持つ。

第1特集

# 人事 プロフェッショナル の本質

## SECTION 1

「人事部」と「人事プロフェッショナル」に期待される機能を探る | P8

## SECTION 2

「人事プロフェッショナルへの道」を検証する | P24

はじめに

## なぜ今、「人事プロフェッショナル」か

編集部や研究所の面々が日々、情報交換をさせていただいている中で、偶然、ヘッドハンティングによって転職をされた人事トップの方々とお会いする機会が重なった。彼らは国際経験が豊富であり、また組織変革を牽引された方々である。さらにエグゼクティブサーチ会社によれば「人事トップを求める案件はこの数年で顕著になった」という。そんな背景があって「いよいよ日本で人事プロフェッショナルが活躍する時代になったのではないか」という仮説を持つに至った。それが、本特集のスタートである。

企業を取り巻く環境は激変し、それに伴い、人事への要請も緊急度や重要度が増しているはずだ。世界同時不況により、組織・制度の変革を喫緊の課題とする企業は多い。さらにグローバル人材マネジメントやダイバーシティマネジメントも、進めざるを得ない。国内に目を転じて、少子高齢化による組織内の人口ピラミッドの変化というリスクに備えなければならないし、若手人材やミドルマネジャーの育成の問題への対応など、課題を挙げればきりが無い。

そうした課題を一手に引き受け、組織を健全な方向に導き、企業を成長の軌道に乗せられる

存在こそ、人事プロフェッショナルではないか。そしてそれは、日本の人事システムを長く支えてきた、また、今後も支えていくであろう採用、給与、労務などさまざまな機能の高度な専門家、人事スペシャリストとは違う要件を持つのではないだろうか。

本特集のSECTION1では、人事に要請される機能を明示したうえで、有識者や実務家にインタビューし、人事プロフェッショナルの要件を明らかにすることを試みる。

SECTION2では、人事トップ5人に取材した。「トップ＝プロフェッショナル」ではないが、人事スペシャリストたちを率いて組織のさまざまな課題に取り組むトップたちが、経験から獲得した信条を見ることで、「人事プロフェッショナルはいかにして作られるか」というヒントが得られると考えたからである。

読者諸氏が人事プロフェッショナルの要件を知り、今後、どんな人材を人事プロフェッショナルとして抜擢し、どんな育成をすべきかを理解する一助となればと思う。

入倉由理子（本誌編集部）

# 「人事部」と 「人事プロフェッショナル」に 期待される機能を探る

人事部に期待される機能を解き明かしたうえで、人事プロフェッショナルの要件を、有識者、経営者に聞いた。プロフェッショナル論、組織戦略論など、さまざまな視点から見た人事プロフェッショナルの姿も探る。

## 人事の普遍的な3つの「機能」 戦略達成の支援と「人づくり」を担保する

まずは人材マネジメント論の第一人者、一橋大学大学院商学研究科教授・守島基博氏に、人事部に期待される「機能」を聞いた。

「人事の機能は人を育て、活用することが注目されがちですが、最終的にはそれを通して企業の競争力を確保すること、それが普遍的な機能です。そう考えたとき、具体的には3つの機能に分解できます」

1つ目は、短期的な視点での機能で、企業がそのときどき取る経営目標を達成するために、必要な人材を供給・配置することだ。バブル崩壊以降、「戦略的人事」という言葉が徐々に浸透した。人事のミッションは成果主義の導入や非正規労働の活用も含めた人的資源の効率的活用と人材ポートフォリオの構築にシフトしていた。その目的は主に足もと

のコストダウンだったのである。

「しかし、それだけでは企業の成長は難しいのです。残りの2つは、長期的な成長を視野に入れたときに必要な機能です。1つは組織を強くするための、コアコンピタンスの強化と進化、そしてもう1つは従業員の働きがいや幸せの担保です」

コアコンピタンスとは製造業なら技術力、サービス業ならサービスクオリティと、より現場に近いところで生み出されるものに見える。しかし、「結局はほぼすべての重要なコアコンピタンスは人に宿るのです」と守島氏は指摘する。

「例えばトヨタ自動車のコアコンピタンスはモノづくりの技術であり、それを統括しているのは生産管理の部門です。それらは時代とともに継承し、活用されなければ、企業が勝

ち続けることはできません。コアコンピタンスを進化させ、活用するのはあくまで人であり、その採用や育成全般に関わるのが人事なのです」

### 人材とその人に属する ビジネスの情報を集める

そして、もう1つの働きがいや幸せの担保は、コアコンピタンスの強化、進化と無縁ではない。

「その強化、進化を担うのが人だとするならば、彼らが仕事に集中し、力を発揮できる環境の整備が重要です。単なる福利厚生の実施ではなく、一人ひとりの個性や才能を最大に発揮してもらうために、それが可能な仕事環境を提供する。企業の戦略に基づき、より高いパフォーマンスをあげるために人材を尊重し、働きや

## 守島基博氏

一橋大学大学院商学研究科 教授

Motohiro Morishima\_1982年慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。86年米国イリノイ大学大学院産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得。カナダ・サイモン・フレーザー大学経営学部助教授、慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学大学院経営管理研究科教授を経て、2001年より現職。主な著書に「21世紀の“戦略型”人事部」（日本労働研究機構、編著）、『人材マネジメント入門』（日経文庫）などがある。



すく、働きがいのある舞台提供をすることが人事の仕事なのです」

これらの役割を人事が果たすには、「まず人事が人材と仕事に関する情報を豊富に持っているべき。そこから始まる」と守島氏は言う。

「私はこれを『人材情報の濃密さ』と呼んでいます。人材情報を濃密に集めるためには、人材の情報と同時に、その人が行う仕事の情報を集めなければなりません。したがって、現場のビジネスを把握する必要があるのです」

人事は最先端の技術や業界の詳細な動向について知る必要はない。しかし、現場の社員の日々の仕事は何か、どんな方向に向かっているのか把握しておかなければ、短期的な戦略を理解し、それを人の配置、育成に落とし込むことはできないし、長期的にコアコンピタンスを強化、進化させるための人づくりも現場を無視したものになる可能性がある。

**現場とのフォーマル、  
インフォーマルな関係構築**

「日本企業においては、配置、育成、

評価といった人事の機能を現場が担ってきました。その現場に必要なハイパーフォーマーを、現場が責任を持って育成する。そして、そうした人材の情報を人事が吸い上げ、全社的に横串を通し、長期的視点でコア人材を育てる。長期的雇用と現場と人事が連携した丁寧な人材観察の中で、多くの企業が『人材情報濃密企業』だったわけです。しかし、残念ながら今はこの仕組みがあまり機能していないように思われます」

その背景の1つには、バブル崩壊以降の約20年、収益構造の健全化とそのための効率的な人材活用に注力し、長期的な視野での人づくりの仕組みが運用できなくなってきたことがある。人事と現場の間の「パイプ」が細くなり、途切れ、情報が人事に集まりにくい状況を作ってしまった。「まずは『フォーマル』に現場の人材マネジメント機能を支援する仕組みを再度、構築すべきです。具体的には、現場から人材情報が獲得できる仕組みを作る。例えば、全社的なリーダー人材、コア人材育成の場を利用して、職場でどんな人材が育っているか把握する。また、ローテ-

ションやキャリアの節目に社員と面談を持ち、一人ひとりの個性やキャリアプランを理解しておく。当たり前のことですが、人事が握るべきことを手放してはならないのです」

一方で、「インフォーマルな情報収集も重要」だと守島氏は話す。

「いい会社の人事トップは、現場の事業部長や課長と仲がいい傾向があります。いつもオフィスにいないで、現場に出向いて情報を取り、インフォーマルなネットワークでつながることで、課長クラスまで人材情報の質的側面を把握しているのです」

こうした機能を実現できる人事部署を組織が、そして時代が要請するならば、特集の冒頭で述べたように、「人事プロフェッショナル」はやはり、「人事スペシャリスト」とは一線を画する存在だ。経営に対する責任は、単に戦略達成の支援だけではなく、人と組織の基盤を強くすること。そのために積極的に現場に入り込み、社員の成長や働きがい、働きやすさを支援する。これを「人事プロフェッショナル」と定義づけ、次のページからさまざまな視点でその要件を探っていく。

# 経営者に聞く

## 「今、人事プロフェッショナルに期待すること」

人事プロフェッショナルは経営者とともに  
変革を牽引し、徹底してやり切るリーダー

松井忠三氏

良品計画 代表取締役会長

「無印良品」を展開する良品計画の会長・松井忠三氏は、1973年に西友に入社、約3年の店舗勤務の後、15年間、人事部で経験を積んだ。91年良品計画に出向、転籍し、同社の人事制度策定に携わる。その後、同社において営業や物流を経験し、常務、社長、会長と昇格。数々の改革を牽引し、低迷した業績をV字回復に導いた。そんな松井氏は人事プロフェッショナルに対し、どんな期待を持つのだろうか。

人事トップとして  
人事制度づくりを牽引

——人事に関する松井会長ご自身のご経験をお聞かせください。

西友では厚生担当を皮切りに、社会保険や給与など人事のさまざまな機能を担当した後、教育研修に長く携わりました。良品計画に移る直前は、教育課長でした。当時の社長が「西友はこのままではダメだ」という危機意識を強く持っており、構造改革に着手、その一環として部長以上役員まで幹部社員を約300人集め

て意識改革研修を実施しました。そのとき見えてきたのが、西友の人の問題。1つ挙げるならば、斬新な提案はできてもそれをやり切る実行力と徹底力が弱い。「ひょっとすると教育で変わるかもしれない」と思いましたが、結局は難しかったですね。

良品計画に移った当初は人事制度づくりがミッションだったので、こうした経験を礎に、変えられるものはどんどん変えました。そもそも、西友は量販店で、無印良品は専門店。他の専門店の人事トップと交流し、人事制度を学び、どちらかといえば「重厚長大型」の企業に適していた西友の職能資格制度や採用、育成の仕組みを、当社に合った形にカスタマイズしていきました。

他部門を経験し、視点が  
高くなることで課題が見えた

——良品計画に来られて、すぐに大きな変革に着手したのでしょうか？

そういうわけではありません。今は明確にそういう意識がありますが、当時から事業だけでなく、例えば価

値観や風土といった人の問題も、経営トップが全身全霊で旗を振って変革を推進すべき、とおぼろげながら感じていました。ですから、取締役人事部長、営業担当、物流担当の取締役、社長となっていく中で、より変革に対する意識が高まったと思います。ポジションが高くなればなるほど視点は高くなりますし、また、異なる事業領域を見たことも重要でした。あのままずっと人事トップだったら、偏ったモノの見方しかできなかったかもしれませんね。

社長になって以降の話ですが、新入社員の入社式から研修までの流れを5年分チェックしたことがありました。すると、担当者は変わっていても内容が変わっていない。営業部門で5年、何かの仕組みややり方を変えずに前例主義でやっていたら命取りです。これは部門を変えてみないと、わからないことでした。

社長として高い視点に立つと、「全体最適」でモノを見るようになります。「部分最適」の総和が「全体最適」なのではありません。5年も変わらないような「部分最適」を「全体最

適」に照らし合わせ、課題を浮き彫りにして解決に導いていかなければならないのです。

**問題の本質の追求と  
風土改革が欠かせない役割**

——トップがそうした高い視点に立ったとき、人事の機能とはどうあってほしいのでしょうか？

人事部の機能が昔と今と違うとすれば、会社の中核ともいえるような機能を担うようになってきていることでしょうか。会社の競争力を最終的に決定づけるのは、人事の役割だと思っからです。

売上げが上がらない理由を、最初は皆、「人」のせいにして。この店の売上げが悪いのは人災、つまり店長が悪い、と。しかしここに原因を置くと、思考停止に陥る。そして販売している商品の問題、店舗の問題……そうした問題をすべて覆い隠したまま、人をすげ替えることになってしまいます。また「経験主

義」も危険です。「今年は冷夏といわれていたのに、商品の処分のアクションが遅かった。現場で働く人材の経験が浅いからだ」と言い始める。

このような議論に人事が終始していたら、人材の育成も配置も、うまくいくはずがありません。問題の本質を追求していく。そんな姿勢が欠かせないのです。

さらに重要なのは、社員のモノの考え方、風土をどう変革していくか。西友という会社はセゾングループにあって、やはりトップダウンの色合いが強かった。それをボトムアップの風土の会社に変えていくということが、常に当社の命題として存在します。人事は経営トップのそうした考え方を組織にブレイクダウンし、社員全員がレベルアップしていけるようにしなければなりません。

**多様な部門の経験と  
リーダーの能力が必須**

——では、人事部門を牽引するトッ

プ、プロフェッショナルは、どんな役割を担うべきでしょうか？

トップは人事一本槍できたテククラートである必要はありません。担当者や課長は、人事の専門知識が要求されるので、しっかり勉強しなければならない。しかし、人事トップは経営とともに組織の変革を牽引するプロフェッショナルであるべきですから、より高い視点に立つために他の部門の経験を持っていたほうが良いと考えています。

もう1つ重要なのは、リーダーとしての能力です。言うまでもなく変化の時代ですから、市場や顧客の志向はどんどん変わります。30年前に無印良品ができたときとコンセプトは同じでも、商品の機能やデザインは変化すべきですし、そのためには作り方そのものも変えなければなりません。そうしたとき、組織の構造をどう変えるのか。人事プロフェッショナルはこの変革を牽引し、徹底してやり切る力を持つリーダーでなければならないのです。



Tadamitsu Matsui\_1973年東京教育大学（現筑波大学）卒業後、西友ストア（現西友）に入社。店舗勤務を経て、人事を経験。91年に人事課長として良品計画出向、92年転籍。93年取締役総務人事部長、97年常務取締役流通推進部長、2001年良品計画社長、08年2月より現職。

## ベストな組織はない。ベターな組織を作るために現場と環境を知り、「ゆらぎ」を与え続ける

鈴木泰信氏

NTN 代表取締役会長

ベアリング（軸受）、等速ジョイントなどを主力商品として、精密機器商品の製造・販売を行い、グローバルに事業展開するNTN。その代表取締役会長を務めるのが鈴木泰信氏だ。鈴木氏が前社長の急逝により社長を引き継いだのは2001年である。このとき、同社は創業以来の赤字決算にあえぎ、会社存続の危機に直面していた。鈴木氏は事業および組織のリストラクチャリングを敢行。その後、リーマンショックによる不況が席卷した直前の07年度まで、増収増益を続けた。自ら事業と組織に大ナタを振るった鈴木氏に、人事の役割とその期待を聞いた。

リストラを断行し、  
組織を大きく再編

——社長就任時、どのような課題を抱えていたのでしょうか？

それは赤字で大変でしたよ。「このままでは会社はつぶれる」と、本気で思いました。さらに悪いことに社長就任から1週間後、私自身が悪性リンパ腫で余命半年と宣告されました。もし社長になる前に見つかったら、今の私はなかったでしょう。「これは使命」と自らを言い聞かせ、残された半年間でNTNが後戻りできないような改革を断行しよ

うと意を決しました。

私は現場上がりですから、副社長のと時から余剰人員が見えていましたが、決めるのは社長です。雇用に手をつけることは絶対にあってはならないとは思っていましたが、私が社長になり、最初の選択として「苦渋の選択」をせざるを得ませんでした。創業以来、初めて希望退職を募り、退職者は約800人。退職金の積み増しや再就職先斡旋など、できるだけのことをしようと思いましたね。

問題は、その後、どう会社を立て直していくか。事業そのものの問題はもちろん、残った人々をいかに再配置していくか、そして再配置後にいかに戦力に育てていくか、という問題に取り組まなければなりません。教育には時間はかかったものの、再配置はある意味、怪我の功名のようなもの。新しい知恵が入ることによって、従来型のモノの作り方、社員の働き方が変わり、現場の生産性が上がりました。

さらに、それを機会に営業力の弱さを立て直したかった。顧客と本部の設計の間に、営業担当と営業技術がいる、つまり、「壁だらけ」の組織だったのです。それらを一部統合し、スピードを速めることにも取り組みました。そうした一連の動きは、私が全体の絵を描き、具体的には人

事、営業、技術、経営企画などが推進していきました。

現場を知っていたからこそ  
できた組織変革

——なぜ、組織を変えていくことができたのでしょうか？

それは私がいわゆる「傍流」を歩いてきたからでしょう。当社のトップは、前社長まですべて管理部門から順当に上がってきた人か、銀行出身者。「現場」を知らない人は、残念ながら前例主義に陥りがちです。

私はもともと「技術屋」ですし、1979年からカナダ工場の社長、次はドイツ工場の社長と、海外の現場を歩いてきました。最初は現場との軋轢もありました。初めて着任したときには、驚くほど工場が汚かった。それをまずキレイにし、品質を上げる努力をしなければなりません。ユニオン（組合）とぶつかって、新聞で揶揄されたこともありましたが、ネクタイを外して自ら現場に入り、「様子はどうか」と聞きまわり、不満を解消していくことで、立て直しを図りました。学生時代、実家を手伝って「行商」をしていましたが、初めてのお客さまに声をかけるのは恥ずかしかった。でもそれをやらなければ何も始まらない。そんな経験

Yasunobu Suzuki\_1959年名古屋工業大学金属工学科卒業後、東洋ペアリング製造（現NTN）に入社。79年からカナダ工場、ドイツ工場に計8年海外勤務。91年取締役、94年常務、97年専務、99年副社長を経て2001年社長に就任し、自らの病を乗り越え、組織変革に取り組む。07年6月より現職。



が、勇気を与えてくれました。

さらに、苦しい時期にはレイオフや、今で言うところのワークシェアリングなども経験してきたのです。

こうした現場での経験が礎になって、今、この組織ですべきことは何かを決断し、実行に移すことができたのだと思います。

### 人事の役割は、組織に「ゆらぎ」を与えること

——貴社のみならず、日本企業の多くは再び危機に直面しています。人事や人事トップに期待していることはどのようなことでしょうか？

当社の人事部は、本社人事の生え抜き、というケースが最も多かった。危機に直面した自らの経験があったからこそ、現場をよく知ってほしいと考えています。ですから例えば工場の労務経験者や生産技術、海外法人の経験者など、できるだけ現場を知っている社員を持ってこようとしています。やはり「知は現場にあり」

です。「現場の知」を知らずして、人事を担うことはできません。

組織にとって「硬直」は最もあってはならない現象です。私はいつも「流れを変えよ、組織に『ゆらぎ』を与えよ」と言っています。これは重要な人事の役割です。

「ゆらぎ」とはどういうことか。量子力学の考え方ですが、混濁したところに「ゆらぎ」を与えると、そこに自然と1つの流れができる。そのように、ある意思を持って組織に「ゆらぎ」を与えると、人があるべき方向に流れを作って進んでいくのです。

最近の例で言えば、自動車業界全体が落ち込んでおり、商売の量も少なくなっています。そんな時期をチャンスととらえ、優秀な自動車関連の技術者たちを産業機械の分野に移しました。当人たちにとっては、大きな「ゆらぎ」だと思いますが、それは大きな成長につながります。ベストな組織などというものは、幻想です。組織に常に「ゆらぎ」を与えながら、そのときどきの環境に合っ

たベターな組織を作るしかない。ですから人事は、現場で起きていることを知り尽くしていなければならないのです。

——では、人事の普遍的な役割とは何でしょうか？

人材を育てるのが、やはり人事の主な役割でしょう。当社の社員の多くは、現場にいます。現場で働く人たちをつぶさに見て、彼らが何に悩み、何を求めているかを実感できる人でなければなりません。つまり、この役割においても現場経験が欠かせません。

また、グローバルな市場の存在感が高まる今、特にリーダーになり得る人材は、海外の修羅場を経験させたほうがいい。できたら、若いうちと、さらに意思決定するポジションになってからと、2回海外勤務するべきでしょう。

このように全社を俯瞰して、次世代の核となる人材を育て、若い人たちの伸ばすために、知恵を使って支援をしてほしいと考えています。

# 「プロフェッショナル論」と「組織戦略論」から 人事プロフェッショナルの機能と要件を定義する

◆ 「プロフェッショナル論」から定義する

高度な専門性と高い職業意識を背景に  
顧客の課題解決を創造的に構築できる

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

そもそも、プロフェッショナルとは何か。そんなアプローチから人事プロフェッショナルをとらえたいと思います。

プロフェッショナルは、宗教に入信する際の宣誓を意味する「プロフェス」に語源があり、元来それを行う聖職者を示す言葉でした。それが医者、弁護士、会計士などにまず、広がっていったのです。

プロフェッショナルは本来、国や政府、企業の枠組みを超え、その職業の倫理規定を担う独立した組織として成立する職業集団があることを前提とします。企業という縦型社会を基本とする日本企業の中で、プロフェッショナルが育ってきたかという、そうは思えません。

また、プロ野球の「プロ」と「プロフェッショナル」は意味が異なります。前者は「アマチュア」に対する「プロ」であり、その違いは「その対価として収入を得ているかどうか」によるものです。後者は、「プロ意識」という言葉に代表されるように、働き方やその姿勢を示す言葉として一

般化しています。

では、本来のプロフェッショナルを彼らが提供する仕事でとらえた場合、どんな特徴があるのでしょうか。

1990年代から人事でも  
プロが求められるように

まず、提供する価値の個性が高く、顧客接点や現場で顧客のニーズに合わせて創造的に構築される点が挙げられます。顧客の課題解決のために、その難易度が高くても、高度な専門性をもって解を導き、実行できるのがプロフェッショナルです。

これを人事に当てはめた場合、以前からプロフェッショナルな機能を持つ存在だったとは言い難いでしょう。人事の歴史は独立した組織としての必要性を持たず、最低限必要な社会保険手続きや給与計算をしていた時代に始まります。その後、労組対応や給与管理、労働法規の専門家として活躍しました。いわゆる「管理スペシャリスト」の時代です。

そして1975年くらいから登場す

るソフトスペシャリストの時代となります。人事の役割が労務管理からホワイトカラーの管理へと移り、彼らのモチベーションを下げないための「横並び」の管理を行っていました。

この後、ようやく人事プロフェッショナルの時代が到来します。90年代には「ヒューマンキャピタル」という思想が生まれ、中長期的な競争優位の源泉は人であるという考え方が一般的になりました。すると人事は、経営人材や顧客接点人材の優れた特徴を競争優位性にするのが、その役割の中で大きなボリュームを占めるようになります。このときから、人事は人事領域という特定の機能の専門性を持つだけではこと足りなくなったのです。私はこうした役割を担う人事プロフェッショナルに必要な能力、コミットメントを、以下のように定義づけました。

課題解決のために  
必要な4つの能力

まず、必要な能力を紹介します。

対象とする「顧客」のニーズの課題を解決するのがプロフェッショナルですが、人事プロフェッショナルの場合、顧客が常に社員だとは限らない、という理解が必要です。経営人材育成プログラムを作るのであれば社長、研修の運営であれば社員……となるわけです。

顧客を見極めたうえで、現場で何が起こっているのかを調査し、それを分析して現状を把握する力がまず必要です。人事であれば、現場に行って会って話すこと。それを怠ると、絵に描いた餅のような制度、仕組みになりがちです。

そして、その調査、分析、現状把握のうえで、本質的な課題をとらえる力が求められます。例えば総額人件費が増えていると社長が言ったとします。単に残業が増えていることにその原因を置き、残業規制をかけることが、果たして本質でしょうか。残業が多いのはなぜか。例えばプロジェクトマネジメントの効率が悪い。効率が悪いのはなぜか。それはマネジャーのマネジメント能力に問題がある。そのスキル教育をしなければ……というように「なぜ」を何回も

繰り返し、課題の真因を見つけなければなりません。

課題の真因を発見し、その解決を実行する段階では、本質的、概念的なことをわかりやすく説明する能力、つまり論理的なコミュニケーション力が不可欠です。この力がなければ、人を動かすことはできません。課題の解決法を導き出すにはクリエイティブシンキングが必要ですが、一方で、ロジカルシンキングができなければ人にうまく伝えることができないのです。

もう1つ、人を動かす局面において重要なのが、相手の信頼を得られるかどうか。正論を振りかざすのではなく、他者を理解する。経営側のシナリオに合わせた制度を押し付けるのではなく、「あなたのシナリオにも合う」と説明できる。相手の立場に立つことが重要になります。

#### プロであることを担保する 4つのコミットメント

そして同様に、「コミットメント」という行動スタイルを持っていることが欠かせません。まず、仕事の質、

自身のキャリアへのコミットメント。こだわりを持っていい仕事をし、それによって自身のプロフェッショナルとしてのキャリアを作り上げるという意識が必要です。

また、普段の仕事へのコミットメントとは別に、専門領域における新しい技術やスキルを常に習得しようという意識も重要です。

さらに、新しい動きをキャッチすることも欠かせません。人事で言えば、自社が属する業界のビジネスモデルの変化、グローバル企業の最新の動きなど、幅広く情報を収集し、それが人や組織に与える影響を考えると続ける必要があるでしょう。

そして最後に会社の論理よりも職業倫理を優先させる、たとえ社長相手でも「だめなものだめ」と言える倫理観、自己管理が求められます。

同じ管理部門でも財務や経理、経営企画などと異なり、日本の企業は人事に「プロフェッショナル」であることを求めてこなかった。プロフェッショナルを育てたいならば、まずは求められる要件を理解し、自社の人事に何が足りないのかを明らかにすべきでしょう。



Shunsuke Takahashi\_1978年東京大学工学部航空学科を卒業し、日本国有鉄道(現JR)に入社。84年プリンストン大学工学部修士課程を修了後、マッキンゼーアンドカンパニー、ワトソンワイアット(93年代表取締役役に就任)を経て、97年ピープル・ファクター・コンサルティングを設立。コンサルティングや公園など幅広く活躍。2000年慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授に就任。近著に『自分らしいキャリアの作り方』(PHP新書、8月17日発売)がある。



## 必要なのは戦略を支援する冷徹さと、 人の意欲を掻き立てる温かさ

北原正敏氏

法政大学大学院政策創造研究科 教授

組織戦略という視点で見たとき、人事の役割は「経営者の仕事を人と  
いう経営資源から支えること」です。

そもそも経営者の仕事とは、ビジ  
ョンを描き、それに即した戦略を立て  
て実行することにあります。その  
ために経営者が常に意識すべきなのは、「外部環境の変化を経営に反映  
させること」「経営資源の中で、そ  
のときどきに『足かせ』となるもの  
は何かを直視すること」の2つです。

**人事は組織開発の視点を  
併せて持つべき**

前者は言うまでもなく、景気の循環やグローバル化の波、競合他社の状況など、経営に影響を及ぼす環境要因を敏感に察知することです。その変化を常に戦略に反映させなければ、戦略に基づいて立てた経営目標の達成はおぼつきません。

そして後者は、いくら戦略そのものが有効、かつ時代を反映したもので、それを成し得るためには、人、モノ、金、情報という経営資源が十分かどうかを見続けることが重要だということです。この「人」という経営資源を常にウォッチし、経営者が実現したいことに合わせて人を採用、育成、配置する。そして、その

人たちが最もリーズナブルなコストで、価値ある仕事を気持ちよく実行に移してくれるための施策を講じる。それが人事に課された役割だと私は考えています。

そんな役割を人事が担うとき、人事プロフェッショナルに欠かせないのは、「組織開発」の視点を持つことです。

ここで私自身の経験をお話すると、花王での勤務時代、社長直轄の「組織開発プロジェクト」のリーダーを一任されました。まだバブルの絶頂期だったのですが、当時の丸田芳郎社長は先見の明があったのでしよう。余分な組織を廃止、統合し、新たに必要組織を提案するのがミッションでした。人事部には所属せず「人事も含めて、それぞれの組織の必要の是非を検討せよ」と。そしてプロジェクト始動後、間もなくバブルは崩壊しましたが、このプロジェクトによる組織のリストラが功を奏し、無駄を極力減らしていた花王は、この後も増収増益を続けます。プロジェクト解散後も花王の中に「組織をウォッチしている」ことの重要性を意識する風土が根づきました。その後、私は人事部長を任命されましたが、やはりこの思想を受け継いでいたと思います。

この意味するところは何か。たとえ人事が人を育てることに熱心に取  
り組んだとしても、そもそも組織や  
その運営がビジョンや戦略を実現する  
のに適していなければ、効果的では  
ないということです。

**ハードとソフトを  
有効に機能させるのが人事**

繰り返しになりますが、まず、ビジ  
ョンと戦略がある。それを決める  
のは経営者です。その実行のために、  
どんな組織にするのか。組織には研  
究、生産、販売などの機能を担う「構  
造」があり、それぞれの機能に技術  
や物流、サービスのクオリティとい  
った「スキル」が蓄積されます。また、それらを円滑に動かすための人事、会計、財務といった「システム」がある。人事のシステムとは、人の育成や評価、配置のための制度や仕組みを指します。ここまでが組織の持つ、いわゆる「ハードウェア」です。この「ハードウェア」の側面においては、既述のように人事は無駄なく、効率よく動く組織構造、「システム」を作り上げ、組織が持つ「スキル」とそのポテンシャルを高めていきます。ここで組織開発の視点が大きく活かせるわけです。

Masatoshi Kitahara\_1967年、花王入社。工場の人事労務担当、本社教育課長、組織開発プロジェクトリーダー等を経て、96年取締役人事部門統括兼人事部長、2002年執行役員となる。04年より現職。専門は組織戦略論、人材マネジメント論、企画立案など。



そのうえであらためて「人」の問題に取り組みます。組織の構造やシステムを結びつけるのは、その会社特有の「文化」という、いわば「ソフトウェア」です。新しいことにチャレンジすることが好きなのか。前例を超えることを志向するのか。文化によって、人が何によって動機づけられるかも変わってきます。また、トップダウンをよしとするのか、ボトムアップを大きな力にするのか。こうした意思決定の流れのスタイルが決まることもあります。こうした文化を支援する評価や配置、育成をしていくことが、その組織に属する人の「働きがい」につながっていきます。この働きがいを無視した人事の仕組みを作ってしまうと、人は意欲を持って効率的に働いてくれませんし、結果的に組織はうまく回らず、ビジョンや戦略の達成には至らないのです。

人事が経営者の持つビジョンや戦略を、「ハードウェア」の部分では冷徹な目線で、そして「ソフトウェア」の部分では温かい目線で、「影」のように下支えすることで、ハードとソフトが効率的に機能する組織に

なり得ます。戦略と人のどちらを取るかという二項対立的な議論は、ナンセンスです。ビジョン、戦略を達成できる組織にするには、社員の意欲を引き出せなければなりません。経営者の傍で高い視点に立ちながらも、現場を支える気持ちを持って組織を見直す。そしてそれを機能させるために、採用、育成などさまざまな人事スペシャリストたちを牽引する。これが人事のプロフェッショナルのあり方ではないかと思います。

#### 高度成長とバブル崩壊の「前世代のツケ」をクリア

これまで述べてきたことは、普遍的な人事、そして人事プロフェッショナルの役割ですが、今このとき、特に注力すべきことがあると私は考えています。それは、高度成長期からバブル、そしてバブル崩壊後に至るまで、人事が蓄積してきた「ツケ」を払うことです。

高度成長期からバブルに至るまでは採用も教育も十把一絡げで、人件費も潤沢に使えました。この時代は人材マネジメントは機能していなか

ったといっても過言ではないでしょう。バブル崩壊後は乱暴な人件費の削減があり、採用の抑制や教育コストの削減を行う企業が目立ちました。成果主義の導入で、日本企業の強みである「チームの評価」を捨て、個人業績の評価にシフトしています。

これらはミドルマネジャーを中心に人材が育っていない枯渇感、チーム力の低下をもたらしました。そして、私が最も懸念する影響は、従業員の帰属意識や働きがいの低下です。人事プロフェッショナルが今後、最も意識して担保しなければならないのはそこでしょう。地に足のついた長期的視点に基づく人材育成、連帯感の醸成を通じ、働きがいの復活を目指すべきです。

環境要因に恵まれていたバブル期までは、他企業との横並びで十分やっていたいけました。各社の人事部の能力には差がなかったはずですが。

しかし、環境要因に恵まれることなく、前の世代のツケまで背負っている現在は、人事プロフェッショナルの実力がそのまま企業の差となって表れます。その役割はますます大きなものとなっていくでしょう。

# 経営と現場の「結節点」として、 求められる要件は何か

ここでは、さまざまな角度から提供いただいた知見をもとに、人事プロフェッショナルの要件を詳らかにすることを試みたい。右ページの図は、人事の普遍的機能、それを実行するための人事プロフェッショナルの役割、そしてそれを遂行するための要件を構造化したものだ。この図を中心に進めていく。

## 経営と現場を結びつけて 競争力にする「結節点」

まず人事の普遍的な3つの機能については、8ページで一橋大学・守島基博氏に詳しくお話を伺っている。簡単にもう一度振り返ると、「人と組織を強くする」という大命題のもと、長期的な視点では組織のコアコンピタンスを強化、進化させるのと同時に、働く人の働きがいと幸せを担保する役割を担うのが人事だ。企業のベースとなる「底力」を鍛える機能と言っていだらう。

一方、短期的な視点では、企業がそのときどき取る経営目標や戦略を達成するために、必要な人材を供給・配置する。経営の要請に従った、「戦闘態勢」と「戦闘集団」を作るのがこの機能である。

このようにとらえたとき、常に「経営」と「現場」の相互関係構造が浮き彫りになるように思える。これに

ついて守島氏は、「経営に対する責任は、単に戦略達成の支援だけではなく、人と組織のベースを強くすることであり、そのために積極的に現場に入り込み、社員の成長や働きがいを支援しなければならないし、ときには経営と対立する人事部である必要がある」と話し、人事プロフェッショナルを「CHO (チーフ・ヒューマン・オフィサー)ではなく、COEO (チーフ・オーガニゼーション・イフェクティブネス・オフィサー)、つまり組織競争力担当ととらえるのが正しいのではないかと定義づけた。つまり、人事プロフェッショナルの役割は、二者を結びつけ、競争力につなげる「結節点」であるということだ。

その「結節点」の役割を担うために、必要なのが「ベースとなる資源」と「理解すべきこと」として挙げた項目である。

## 両者の間で円滑に実務を 進める知識と技術

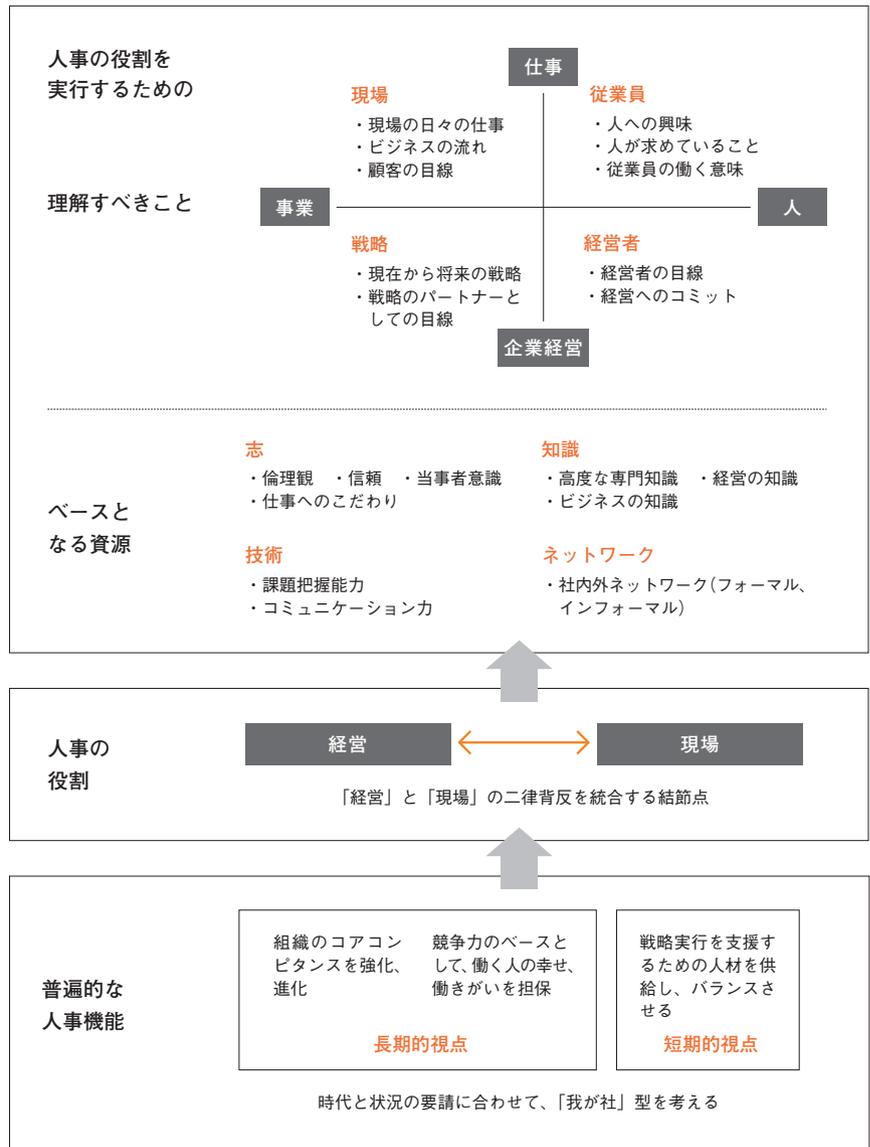
「ベースとなる資源」は4つ。まず、「知識」には、人事としての高度な専門知識、経営の知識、ビジネスの知識などが含まれる。「MBAを取ったからといって、それがすべてではないが、経営者の言葉である経営語の理解は必須」(慶應義塾大学・高

橋俊介氏)であり、それを現場の言葉に翻訳して組織に浸透させなければならない。逆もまた然りだ。経営側の知識と現場の知識を持ったうえで、円滑に実務を遂行するために人事の知識が必要と考えられる。

しかし、人事の専門知識の必要性は議論の分かれるところだ。高度な専門知識を持つ人事スペシャリストが配下にいれば、人事という組織を牽引する人事プロフェッショナルにそれは必要がないのではないかと考える向きもある。とはいえ「営業から異動してきて、突然『全社の人材育成のグランドデザインを作れ』と命じられても、実際には無理。営業の実務はわかっているけど、人材育成の専門性がない。人事は人間力があればできると思っている人もいるが、人を変えるには、深い心理学的な知識、ノウハウが必要なのです」(高橋氏)というように、たとえ自身が実務をこなす立場になっても、専門知識なくしては「誰が今何をやるべきか」という指揮を執ることはできない。

実務を円滑に、力強く遂行していく「技術」も必要だ。例を挙げると、対立構造になりがちな経営と現場をバランスさせるとき、「時間という技術を使えることが重要」と守島氏は指摘する。「例えば経営不振による給与ダウンを社員に伝えるとき、

◆ 人事プロフェッショナルの要件



\* 出典：編集部により作成

今はとりあえず泣いてくれと言うしかありません。しかし同時に、それを乗り越えたときに、彼らの幸せにつながるようなものを提供する準備をしておく。時間差をつけてバランスを取る。こうした人事の手練手管は、人間に対する深い理解と思いやりを基盤として成り立ちます」

「信頼感」と「責任感」なしに人は動かない

また「困難な課題を解決していくプロ」ととらえた場合、14ページで高橋氏が解説した通り、「現場を把握したうえで課題を設定し、創造性を持って解決策を考える。そして、それを腹に落とすために、ロジカルに納得感を促すように説明する」(高橋氏) 技術もまた、欠かせない要件であろう。

こうした知識や技術を身につけたり、また、これらを使って効果的に人事施策を推進するために必要なのが、社内外の「ネットワーク」だ。「社外のネットワークという意味で言えば、私は積極的に他社の人事部長と交流する場に参加しました。これによって、業種の壁を越えてベンチマーク企業が増えていく。すると自社の新しい取り組みや施策の見直しの参考になるというわけです」

と、法政大学・北原正敏氏は言う。

北原氏は人事部長だけでなく、広報部長を歴任したこともあり、マスコミや大学教授など、その人脈は幅広い。「専門知識やスキルを学ぼうとする刺激になると同時に、『人事の常識だけにとらわれない』という意味でも効果があった」(北原氏) という。

社内ネットワークについては、フォーマルにもインフォーマルにも情報を集めておくことが、コア人材を

育成し、それを全社的なバランスの中で配置していく「人事のコントロール機能」を担保するうえで必要だということは、8ページの守島氏の論にてすでに紹介済みである。

さらにこれらの3つを統合し、プロフェッショナルたらしめるのがその「志」であろう。職業に対する倫理観はまず、プロフェッショナルの基本である。そして、いかに専門知識や遂行する技術があっても、社内

外のネットワークを駆使できたとしても、「信頼感」と「責任感」なしには人は動いていかない。

「最終的に『何かあったら私が引き受ける』という覚悟が経営にも現場にも伝わるかどうか。それが伝わらないと、人事は上っ面なものになってしまう」（守島氏）

これらをもってして、人事プロフェッショナルの「素地」が完成する。

**人、事業、仕事、経営を  
広く高い視点で俯瞰する**

その素地を持ったうえで、「理解すべきこと」がある。「人」と「事業」、「仕事」と「企業経営」という対立する概念で切り分けた4象限がそれである。「経営」と「現場」の対立構造を結びつけるには、人事プロフェッショナルがそれぞれの象限を常にウォッチし、広く、高い視点で俯瞰することが重要であろう。

人事が経営のパートナーである以上、自社の長期的、短期的戦略への理解が欠かせない。それなくしては、北原氏が「組織・人事戦略は経営戦略の影」と言うように、戦略を組織に落とし込み、人が機能する仕組みを作ることはできない。

一方で忘れてはならないのは「現場と現場のビジネス感覚」である。守島氏は、今回の取材で人事プロフェッショナルの必要条件を2つ挙げた。その1つは「ビジネスを理解し

ていること」である。その理由を「ビジネスの中で人を回していくのが人事。そのためには、現場の社員が日々やっている仕事や目指す方向を把握しておかなければならない」と話す。また、高橋氏は「自社が属する、あるいは関わりのある業種の新しい動きを知っておく。どんな風にビジネスモデルが変わっているのか、現場感を持って理解する。例えばグローバル企業の最新の動きが人にどんな影響を与えるのかを理解しておくべき」と指摘する。

「人」という側面から見てみよう。経営のパートナーという視点から見れば、「経営者の目線」や「経営へのコミット」は欠かせないだろう。良品計画・松井忠三氏は、「経営トップとともに変革のリーダーになり得る人材こそ、人事プロフェッショナルだ」と言った。この意味するところは、経営者を理解するのはもちろん、単に言うことを聞くだけでなく、同じ目線を持って決断し、実行するリーダーシップも要求されるということだ。

そして、これらの経営目線を現場に落としていくには、やはり現場で働く従業員を理解しなければならない。それなしには、従業員のモチベーションを上げることはおろか、生産性も上がらず、優れた戦略も達成に至らないと、守島氏や北原氏が繰り返し指摘している。

守島氏が人事プロフェッショナル

の必要条件として挙げたもう1つは「人が好き」であることだ。人が好きという気持ち、すなわち人への興味が、社員が何を求めているのか、どうすればより意欲高く働いてくれるのかを知ろうとするモチベーションとなるからである。

**「我が社のそれぞれ」を深く  
理解し最適な方法を実現**

これらの資源を持ち、理解を深めると、そこに何が起こるか。「経営」と「現場」の対立構造の結節点という役割になり得ることはすでに述べたが、この役割を果たすうえで「我が社型の施策を生み出せる」（高橋氏）ようになる。

バブル崩壊以降、日本型人事システムに自信を失い、アメリカからさまざまな人事の「コンセプト」を輸入してきた。しかし、それを自社のものとしてうまく機能させた企業は、実はそれほど多くない。アメリカ型人事システムそのものがすべて悪いのではなく、「我が社型」にカスタマイズできなかったことが、定着しなかった原因の1つではないのか。

戦略、現場、経営者、従業員……とどれを取っても、百社百様である。「我が社のそれぞれ」を深く理解し、経営と現場をどうつなぐのがベストなのか、その解決の道を求め続けるのが人事プロフェッショナルなのだろう。

## COLUMN

## 外部労働市場に見る人事プロフェッショナルのニーズ

人事プロフェッショナルの外部労働市場におけるニーズについて、エグゼクティブサーチ会社に話を聞いた。人事プロフェッショナルという概念は市場では顕在化しないので、象徴として、ここでは人事トップのニーズを中心に論じる。

まず、日本の外部労働市場で人事トップのニーズの数には変化があるのだろうか。

東京エグゼクティブ・サーチ取締役社長・坪井雄二郎氏は「人事トップの案件は年間数件程度しかない。大きく数字が増えた実感はまだない」と話す。一方、縄文アソシエイツの近藤保氏は「外資系人事トップのヘッドハントは昔からありますが、日本企業でも、この3、4年でニーズが顕著になり、弊社でも年間数十件の案件があります」と変化の兆しを感じているようだ。

いずれにしても外資系企業と比較し、日本企業で人事トップのマーケットの規模が小さいのは、「日本企業の場合は、その会社のDNAを人事トップが知っているべきと考える」（坪井氏）点に大きな原因があるようだ。それでもこの数年、少しずつ変化の兆しがあるとすれば、その背景には「ますますスピードを増して変化する環境への適応や、不況に伴う企業変革の必要性にある」（近藤氏）と考えられるという。

では、具体的にどんなニーズが

あるのだろうか。

### 変革を牽引できる リーダーとしてのニーズ

企業規模で言えば、売上高「100億～2000億円までのオーナー企業からの依頼が多い」（近藤氏）、「1000億円までの企業」（坪井氏）というように、いわゆる大企業の一歩手前までの企業に多く見られるようだ。

役割は主に「変革」のニーズだ。「人事制度を作り直し、それを現場に浸透させる。上場を前にして混乱している現場の状況を整えるために仕組みを作る。そんな役割を期待するケースが多いと思います」（坪井氏）

こうした変革のニーズの存在には、近藤氏も同意する。そうしたとき、どのような経験やスキルを持った人材が、市場では求められるのだろうか。

「労務系が強いのか、制度づくりに強いのか。求められるスキルは、そのときの企業が置かれている状況によって異なりますが、私たちが見るのは、むしろ生命力と企業との相性ですね」（近藤氏）

生命力とは何によって生み出されるのかと問いかけると、「子会社のトップや海外勤務の経験など修羅場経験をしているかどうか」（近藤氏）が大きなポイントになるという。「ホテルの再建に携わった銀行勤務の方が、別の業界の人



坪井雄二郎氏

東京エグゼクティブ・サーチ  
取締役社長



近藤 保氏

縄文アソシエイツ

事トップとして成功した例もあります。人事の経験だけでなく、リーダーシップを発揮して変革を牽引した経験のある人材が求められているように思います」（近藤氏）

一方、人事畑を長く経験してきた人材についても、ある意味「多様性」を求める傾向がある。

「他企業や他職種での異質な経験が、その会社を変革し、次の成長ステージへと導く人事施策につながる場合も多いのではないのでしょうか」（近藤氏）

## 人事プロフェッショナルの要件は変化しているか

アメリカでは、人事プロフェッショナルにどのような役割を求めているのか。そしてそれは変化しているのか。経営者やヘッドハンターへの取材を通じ、明らかにする。

デイヴィッド・クリールマン氏  
人材コンサルタント

アメリカにおいて人事機能は時代とともに変化してきたのか。この問いに最も深く取り組んでいる研究者の1人に、ミシガン大学ウェイン・ブロックバンク博士がいる。ブロックバンク博士は1987年以来、最も敬われている人事リーダーと平均的な人事担当者のコンピタンシーの違いに着目し続けている。

人事に戦略的貢献を求める傾向がより強くなってきた

ブロックバンク博士の研究により、繰り返し取り上げられるコンピタンシーの存在が見えてきた。「個人的な信頼」と「ビジネスに関する知識」は1992年以来一貫して重要なコンピタンシーに挙げられているが、近年では「戦略的な貢献度」が重要だと考えられるようになってきた。

エグゼクティブサーチ会社トップ・ガン・ベンチャーのマネジング・パートナーであるピーター・ドノバ

ン氏はこれに同意する。ドノバン氏は、真っ当な企業が求めるのは経営トップチームの一員になれる技量を持つHRリーダー、つまり周囲からの信頼が厚く、ビジネスを理解し、戦略的に貢献できる人材だと言う。

それでは真っ当ではない企業がどのくらいあるか、と尋ねると、ドノバン氏は「約90%」と辛口だ。「多くの企業は戦略構築の力になる人材ではなく、人事プロセスを管理するだけの人材を求めている」という。

この状況は、アメリカにおける人事プロフェッショナルの本質を理解するうえで、核となる問題を提起している。企業は、人事を会社にとって大切な成功の源（戦略的な人事）ととらえる会社と、人事を支援機能（業務的な人事）だと考える会社に二分される。人事を戦略的にとらえている会社の数は、ドノバン氏の辛口の見積もりよりも実際は多いだろう。そして人事に携わる本人たちは、無論自分を戦略的だと考えている。

2006年のSHRMの調査に回答した人事プロフェッショナルのほとんどが「自分は組織的戦略の構築と執行に関わっている」と答えた。

では、戦略的人事とは具体的にどのようなものなのだろうか。

### ■リーダーシップ

製造大手のスタンダード・アメリカ社で人事を率いたラリー・コストロ氏は、人事が真に戦略的である会社で、人事担当部署がどのように運営されていたか、説明してくれた。

「経営陣の中心は、CEO、人事、CFO、そして顧問だった。我々は定期的に各ビジネス・ユニットと3種類のミーティングを行った。戦略レビュー、運営レビュー、そして人的資産レビューである」と、コストロ氏。「人事は他のリーダーたちと同様に、3種類トピックにすべて関与していた。人的資産は独立型の課題でも補足的な存在でもなく、戦略や運営と絡み合っていた」（コスト

ロ氏)

コストロ氏は戦略的な人事を率いる人を描写するとき、リーダーシップに関する要素を何度も口にした。戦略的な人事リーダーは、静かにプログラムを進めるだけの人や専門的なアドバイスを提供するだけの人では務まらない。コストロ氏によると、戦略的な人事リーダーは明白な主張を持ち、その信条を押し進める勇氣を持っていなければならない。

#### ■ 確固たる信念

日本の人事リーダーは「確固たる信念」や「フィロソフィー（理念）」を求められることが多いが、アメリカではフィロソフィーよりも現実主義を重んじることのほうが多い。

とはいえ実績だけを見るのは間違いかもしれない。米CCL（Center for Creative Leadership\*）の調査結果では、その人が持つ信念など企業文化への適合性をアセスメントした場合、採用判断の成功率は4倍高く、価値観をアセスメントした場合は2倍高かった。

#### ■ 人事以外での経験の価値

人事以外での経験は価値がある、と誰もが同意する。もしも将来性のある人事リーダーがいて、マーケティングで5年間の経験を持つが福利厚生に関する経験はゼロだとしても、

DAVID  
CREELMAN

カナダのウエスタンオンタリオ大学でMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務めた後、クリールマン・リサーチを設立、CEOに就任。人的資本管理について研究、調査、執筆、コンサルティングに携わる。米国、カナダ、欧州のコンサルタントや研究機関を顧客に持つ。



戦略的なリーダーを探している会社なら、迷わずこの候補者を選ぶだろう。一方で人事が「業務的」である会社では、たとえ人事以外の経験がゼロだとしても、福利厚生の経験を持つ人材を選ぶはずだ。

しかし実際に大切なのは、コンピタンスそのもので、それをどうやって身につけたかは重要ではない。戦略的な人事リーダーにとってビジネスを理解する力は極めて重要で、人事以外を経験しているほうがビジネスを理解する力がある可能性が高い。だが他の経験がない人でもビジネスに関する知識を持つ場合もある。

人事プロフェッショナルに  
今後求められるものとは

戦略的な人事のプロフェッショナルに対する将来の要請は、現在求められているコンピタンスと大きく変わらないだろう。ただし、業務的な3要素と戦略的な2要素を合わせた5つの要素は今後、より重要視されると思われる。

業務的な3要素とは、人事テクノ

ロジー、分析（例えば、人事プログラムが及ぼす影響を厳密に分析すること）、そして人事業務のアウトソーシングである。これらは比較的新しい分野で、人事担当部署にとっての重要度が高くなっている。

戦略的な2要素とは、人事とは何か、「アウトサイドイン・フォーカス」で見たものと、より広い視野で見たものの2つである。前者は、人事担当者は組織内の問題ばかりにフォーカスせず、顧客、投資家、そしてその他の利害関係者を理解することにもっと時間を費やす必要があるとしている。この見方では、当然人事の戦略への貢献を意図している。

もう1つの見方は、人事は採用、報酬、そして研修などを担当する部署だという従来のあり方から遙か遠く逸脱することである。人事は、共に効果的に働こうとする集団を支援するための作業すべてに関与する存在である。知識の創造、社会的ネットワークの中で働くこと、生産性におけるオフィス・レイアウトの役割などはすべて、少なくとも部分的には、人事の責務であろう。

# 「人事プロフェッショナルへの道」 を検証する

これまで見てきた人事プロフェッショナルの要件は、いかにして培われるのか。  
多様なキャリアを歩いてきた人事トップたちの経験を中心に、その解を導き出したい。

## 人事トップたちのキャリアの軌跡 ～どんな経験の中で、何を得てきたか

### 店舗と地区人事の経験と、MBA留学の経験が 経営と現場の「行司役」を生み出した

二宮大祐氏

イオンリテール 人事部 部長

二宮大祐氏は長く地区の人事を経験した後、2000年よりジャスコ人事本部に移り、現在はイオンの事業会社であるイオンリテール本社の人事部長を務める。

「地区の人事は、現場の代表のようなもの。それに対して本社人事ではまず、人事制度改定を担当したこともあって、経営の視点を持つことが重要でした」と二宮氏は振り返る。経営と現場の間に立つと、二律背反ともいえる両者の利益の違いが見えてくる。その「綱引き」を見守りながら「素晴らしき妥協点」を見つけ、納得感を醸成する。これが本社人事としての、自身の役割だととらえる。

直接指揮できない「点線」で  
人を動かす難しさを実感

二宮氏の店舗という現場での経験は、入社して最初の5年間のみである。しかし、「3店舗で青果売り場を経験しました。この経験で、自分で仕入れて自分で売るという商売の基本、現場で働く人の気持ち、現場で毎日起こることなど、流通業では管理部門にいても知らなければならぬ現場の臨場感が染みついたように思う」と、原点を語ってくれた。

この後、自身の意図に反して地区の人事担当への異動を命じられる。

「当時はそんな風に思えなかったが」と前置きをしたうえで、最初に任された「球技大会担当」はとても学びが大きかったという。

「事務局として、準備から当日の運営まですべてに携わります。各店舗をお願いして実行委員を出してもらうのですが、仕事ではありませんから、強制力をあまり行使できない。このとき実感したのは、直接の指揮命令系統を持たない『点線』の関係で人を動かすことの大変さです。人の心を動かすには、趣旨や背景を一生懸命説明し、納得してもらわなければならないことを理解しました」

その後、新店舗の総務も含めると、

二宮氏は一貫して人事畑を歩く。少し「寄り道」をしたのは、神戸大学大学院MBAコースへの国内留学だ。「論理的思考」と同時に、人事を体系的に学ぶ機会があり、後の本社人事で要求される「経営的視点」を身につけたのはこのときである。しかし、同時に「現場視点」を失わないための「言葉」も、当時の担当教授から得た。それは「あなたの本当に知りたいことは何ですか」である。

「そもそも」を考え、  
経営と現場の間に立つ

「ゼミの論文テーマを決めるときに、そう言われました。すべて『そもそも』を考えることが重要だと。人事制度を変えるにしても、なぜ変えるのか。『改定のための改定』にしてはいけません。経営はもちろん、現場で働く人たちにとってもどんなメリットがあるのかを常に意識できるのは、先生の言葉があってこそなのです」

現在もイオンリテールの人事部長として、経営と現場の綱引きの「行司役」を務める。最近のミッションは、事業会社への移行に伴う人事制度の改定だ。

「今日明日の議論であれば、現場の言うことが100%正しい。でも、経営の視点ではもう少し先を見越して、モノを考えなければなりません」

その妥協点を見据えて人事施策を検討し、その結果を彼ら彼女たちの立場に立って「腹に落とす」ことに汗をかく。ここに、二宮氏が歩いてきたキャリアは活かされている。



## 二宮氏のキャリア

1982年～1987年	ジャスコ、青果売り場 *関西にて3店舗経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「仕入れて売る」という商売の基本を学ぶ</li> <li>●現場の仕事、現場の気持ちを理解</li> <li>●バイヤーを希望し、社内教育機関のバイヤーコースを卒業</li> </ul>
1987年～1990年	地区人事担当	<ul style="list-style-type: none"> <li>●球技大会、運動会担当を皮切りに、福利厚生や賃金担当、異動、採用などを担当</li> <li>●現場のマネジャーを通じて、現場を動かす間接的な指揮命令系統の難しさを実感</li> </ul>
1990年～1995年	地区人事課長、採用課長、 新店舗の総務課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>●管理職になったものの、前例にならうばかりで、新しいことができなかった時期</li> <li>●目標が見えず、「半分逃げ」もあって国内MBA留学に応募</li> </ul>
1995年～1997年	神戸大学大学院修士課程 *企業派遣	<ul style="list-style-type: none"> <li>●論理的思考力を身につけた</li> <li>●担当教授の「本当に知りたいことは何ですか」という問いかけがきっかけで、本質を意識するようになった</li> </ul>
1997年～2008年	ジャスコ関東カンパニー人事課長、ジャスコ人事本部 人事企画部	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現場の人事から本社の人事へと異動。「今の制度をきちんと運用する」仕事から「将来に向けた仕組み」を見る仕事へと大きく視点を変えた</li> <li>●現場と経営をつなぐポジションの難しさを実感</li> </ul>
2008年～現在	イオンリテール人事部長	

## 戦略を一貫性のあるストーリーに落とす。 留学と現場で学び、実践し続ける

八木洋介氏

日本GE 取締役 シニアHR マネージャー

「日本の人事をもっと戦略的にしたい、ビジネスで勝つことに貢献したい。そのために常に正しいことをやる。この信念を貫くことで高い評価をしてもらってきたので、迷いなく自らのミッションに邁進できる。そんな環境に満足しています」

と、話すのは日本GE（以下、GE）取締役・八木洋介氏である。日本の大手鉄鋼会社を経て、1999年にGEに転職。GEグループの人事部門のリーダーを歴任し、現在に至る。八木氏の「ビジネスで勝つ人事」「正しいことをやる」という信念に揺らぎはない。この言葉は一見すると、「戦略のパートナー」、つまりは経営側の視点に立った見方では、と考える人もいるだろう。しかし実際にはそうではないことが、八木氏のキャリアを振り返ることで見えてくる。

ビジネスで勝つ人材を  
育てたいという意思を醸成

八木氏は鉄鋼会社に入社後、当初は管理部で原価管理に携わり、事業の中核に近い仕事に満足感を持っていた。しかし2年後、人事部へと異動になった。意に副<sup>そ</sup>わなない異動ではあったが、ここで「正しいことをやる」という信念の礎が築かれる。「まず、人事情報を社員全員分覚え

ろと言うのです。異動歴はもちろん、出身大学、家族構成……10人分ほどやってやめました。何の意味があるのかわからなかったし、『覚える人事ではなく、考える人事であるべき』とおぼろげながら感じていました」

おかしいと思うことは山ほどあった。ありきたりな階層教育、「なぜ」を議論せずに進める定期異動……。

「今でも、日本の多くの会社は『ビジネスで勝つための人材』ではなく、『人として優れている人』を育てていると思う。人事はもっと目的意識を持つべきだと考えるに至る材料を、当時、仕入れていたように思います」

そうした思いの中で、戦略論を学ぶため、MBA留学を決意した。目的意識は明確で、人材マネジメントを学ぶことに終始した。財務やマーケティングのケーススタディでも、与えられる課題とは別に「人と組織の課題は何か」を追いかけていた。

このとき同時に、八木氏の中に明確に「人が好き、面白い」という気持ち芽生えていた。

「モノに語りかけても、品質が向上することはない。しかし、人は褒めれば頑張るし、能力も向上する。この単純な面白さに気づいたのです」

留学時代、八木氏が学んだことは大きく2つ。1つは「戦略をストーリーに落とすこと」の重要性である。

「戦略に一貫性がなければ、会社はダメになります。会社が戦略をこうと定めたら、人事も財務もマーケティングも、それに合ったストーリー展開をすることが大事なのです」

「人がワクワクするものを作る」という戦略を持つ会社があったとする。その会社はワクワクする人事管理、ワクワクする投資など、すべてが一貫して「ワクワク」をドライブする仕組みにすべきだということだ。

もう1つは「変えること」の重要性だ。当時、「三種の神器は日本の文化」といわれていた。しかし八木氏はこれを戦略ととらえた。

「すでに立ちいかなかった戦略だったからこそ、日本の経営を邪魔していると思いました。帰国するときには、会社を変えなければならないという気持ちでいっぱいでした」

正しいことを言えば、  
人は必ず動くことを証明

帰国後、人事に戻り、小さな変革を重ね、それを全社的な大きなムーブメントにしていった。しかし、「社長批判」をきっかけに、現場の工場への異動を命じられてしまった。

「経営が厳しいのに、社員に正しいことを伝えない。だから社員が動かない。そう批判したら『現場を見て

こい』と（笑）。私は自らの信念を  
実践し、確認しようと思いました」

工場ではヘルメットをかぶり、工  
員たちに「班長」と呼ばれながら、  
現場の管理にあたった。「経営は厳  
しい。人件費以外のコントロールで  
きる部分をすべて世界一にしなければ、新興国に勝っていけない」と「正  
しいこと」を伝えたのである。

「すると、みんな一緒に頑張ってく  
れた。在庫がどんどん減って、それ  
が現金を生み、収益体質はみるみる  
改善しました。本当のことを語るこ  
とで、成果は確実に出る。それを証  
明できたのです」

自分が学んできたことを、もっと  
大きな組織で実践したい。そんな思  
いの中で八木氏はGEに転職する。

「戦略は勝ちにいくためのゲーム。  
そのゲームに必要な人事のストー  
リーを打ち出し、リーダーを育ててい  
く。現在、それがGEの人事の役割  
です。GEのゲームのスタイルは決  
まっているから、それに参加したく  
なければついてこなければいい」

と八木氏は冷徹な言葉を発する。  
しかし一方でその「ゲームへの参加  
者」への目線は温かい。

「もちろん、戦略実行に必要なリー  
ダー像を伝えたところで、すぐに右  
向け右で変わるというわけではあり  
ません。“Walk the Talk”という  
ように、人事が現場に向かって、毎  
日毎日、繰り返し、リーダー像を語  
りかける。何事も正しく、真実であ  
れば必ず理解してくれる。それによ  
って人が少しずつ変わり、1人でも  
2人でも多くのリーダーを生み出す  
ことができるのです」



### 八木氏のキャリア

1976年	高校卒業後、ヨーロッパをバックパックで旅行、7カ月滞在	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「逃げない」「自分自身に負けない」という決意</li> <li>●世界や日本に貢献したいという思いを持ち、大学への進学を決める</li> </ul>
1980年～1990年	大手鉄鋼会社 管理部、人事部	<ul style="list-style-type: none"> <li>●管理部では原価管理担当</li> <li>●人事部では各種の人事「機能」を経験</li> <li>●既存の前例主義的なやり方に反発を覚える。「ビジネスパーソンとして正しいことをすべき」「人事は戦略的であるべき」といった信念が芽生える</li> <li>●人に強く興味を持ち、「人事のキャリアを歩む」という意思も芽生えた</li> </ul>
1990年～1992年	マサチューセッツ工科大学 スローン経営大学院留学 *企業派遣	<ul style="list-style-type: none"> <li>●戦略性の高い人事の実践を目指し、MBA留学。戦略論を専攻。</li> <li>●エドガー・シャイン氏のもとでチェンジマネジメントを学ぶ</li> </ul>
1992年～1995年	人事マネージャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全社コストダウンなど変革に取り組み</li> <li>●日本企業では「人」は育つが「勝てるビジネスパーソン」は育たないと感じる</li> </ul>
1995年～1996年	工場管理 生産調整マネージャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社長批判がきっかけで、工場のオペレーション業務に異動。在庫削減を中心とした改革で成果を出す</li> </ul>
1996年～1998年	アメリカの合弁会社に出向	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ゼネラルマネージャー、CEO補佐として、文化的背景が異なる状況における戦略実行を経験</li> </ul>
1999年～現在	日本GEに勤務	<ul style="list-style-type: none"> <li>●信念である「正しいことをやる」「ビジネスで勝つHR」を実践するための場として、GEに転職</li> <li>●GEグループ各社の人事部門を歴任し、現職</li> </ul>

## 営業と労働組合の活動で育まれた、 経営と現場を愛社精神でつなぐ独特の信念

丸山高見氏

アサヒビール 執行役員 人事部長

アサヒビールに新卒で入社し、営業、労働組合、人事など幅広い経験を積み、現在に至る。そんな丸山高見氏が推進する人事施策の根底にあるのは、自社とその社員に対する深い「愛」である。

社員の育成のために、大規模なコーチングの仕組みを入れる、先輩社員が面倒を見るブラザー・シスター制度を導入、キャリアアドバイザーとしてOBの社員が巡回する……。社員が持つ愛社精神を礎に、「よってたかって育てる」風土を作る。これらによって「会社がいつも見てくれている」という安心感、一体感を、社員の中に醸成しようと力を注ぐ。

「当社の強みである熱くて温かい風土、社員を大切にしたいという想いを守る一方で、経営的視点を持った合理的な集団にしたい」と丸山氏は語る。経営と現場を愛社精神でつなぐ独特の信念は、どのようなキャリアによって培われたのだろうか。

お客さまや先輩に育ててもらった。それが愛社精神に

丸山氏の愛社精神は、営業の現場で育まれた。入社当初は九州支店に配属され、酒店やその得意先である飲食店を巡る毎日を送った。

「当時はアサヒビールのシェアは、

キリンビールの5分の1程度。ブランド力がとても弱かった。そんな時代でしたから、お客さまのところは何度も足を運ぶしかありませんでした。お客さまがブランドと一緒に育ててくれることもあって、商品や会社のことをどんどん好きになっていったのだと思います」

同時に、先輩たちの温かさを実感することが多かった。普段は「数字を達成するまで帰ってくるな」と言うような厳しい先輩たちだった。しかし、丸山氏が仕事で失敗すると、家に呼んで、悔し泣きする丸山氏をじっと見守ってくれた。また、何も言わずフォローしてくれる優しさもあった。

「こうした経験は、すべての社員が少なからず持っています。私の社員を幸せにしたいという思いは、愛社精神が礎になっているのです」

経営と現場を対立構造で  
とらえず全体最適を目指す

4年目から、労働組合の専従として働いた。労働組合は一般的に「社員の代表」であるが、このとき丸山氏は図らずも「経営側の視点」を同時に手に入れた。

「会社が危機的な状況だった時代です。このとき無理に従業員の利益を

主張するのではなく、会社を変革する活動に取り組み、会社をよくすることを通じて組合員の生活を守るべきだと組合は考えました。そうした流れの中で、組合から経営に提案し、拡販全社運動につなげていきました」

営業の要請に従うために、柔軟なシフトによる生産体制を構築。営業だけでなく社員全員が、得意先の支援活動、友人・知人へのアサヒビールの商品紹介など……。これが当時、組合が実行した施策である。これは経営と現場を対立構造でとらえなかったことで、結果的に「全体最適」を実現できたことだといえるだろう。また、「組織でモノを考え、組織で動くことを現場に落とす。その重要性が、体に染みついた経験だった」と当時を振り返る。

後のことになるが、丸山氏がアサヒ飲料に出向し、企画部長の任を負っている頃、アサヒ飲料の再構築としてコーヒー飲料『ワンダモーニングショット』の社内キャンペーン「グッドモーニング作戦」を若手メンバーとともに敢行した。これは、組織的な動きを現場で実践し、効果を挙げた一例である。

「社員全員が朝、路上に立って商品を配布する。こうした全社運動は、社外に本気度を伝えるだけでなく、社内に一体感を醸成するという効果

があります。トップが明確な方針を出せば、現場の社員がそれを達成するための独創的なアイデアを出せる。そんな風土が当社にはあるのです」

**全社戦略に則って人と組織を強くし、社員を幸せに導く**

このような現場の「熱い気持ち」を人事部のトップとしては応援せずにいられない。語る言葉も、「現場視点」になりがちだ。しかし同時に「目まぐるしい経営環境の変化に対応しなければならない」という思いもある。「国内を見たときに、売り上げと利益の大きなボリュームを占める酒類のマーケットは確実に縮小していきます。また、グローバル化の波の中で、社員が共通して持つ大事なものを守りながらも、多様性を推進していかなければなりません。この両立を図ることが、現在の人事の大きな役割といえるでしょう」

社員の幸せの担保のために、冒頭で紹介したような施策を次々と打ち出し、愚直ともいえる真剣さで続けている。そして、将来を見越し、全社戦略を人事施策に落とすために、経営トップ層とのコミュニケーションをあらためて濃密に行うようになった。現在の基本的な思想は、労働組合で全社運動を試みたときと、同じではないだろうか。

「全社戦略に則って、人と組織を強くする。これによって、これまでの成功体験を打ち破り、新たな成長軌道に乗せていく。結局は、これが社員の幸せにつながっていくのではないかと考えています」



### 丸山氏のキャリア

1977年～1980年	九州支店 営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ブランド力がまだ弱い時期。商品とともに「自分」を売り込む。現場で多くの酒店、飲食店に支えられていると実感した</li> <li>●厳しくも温かい上司や先輩のもとで愛社精神を育む</li> </ul>
1980年～1989年	労働組合専従	<ul style="list-style-type: none"> <li>●7年間、アサヒビール単体の労働組合を経験。「組織でモノを考え、組織で動く」ことを学び、会社の変革を推進</li> <li>●2年間は全国ビール労働組合へ。同業他社などのネットワークを築く</li> </ul>
1989年～1992年	横浜支社 営業マネージャー 人事課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>●営業部のナンバーツーに。当時の上司の「ここの一番での「逃げない」「部下を守る」姿勢に「こうありたい」と強く感じる</li> <li>●慶應ビジネススクールに、3カ月間国内留学</li> </ul>
1992年～2002年	人事部福祉課長、次長、 首都圏本部総務部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業績の向上と「顧客」である社員の「幸せの実現」を目指した</li> </ul>
2002年～2005年	アサヒ飲料 企画部長 人事総務部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人事を主業務とし「何でも屋」としてアサヒ飲料の再建に取り組む</li> <li>●全社運動を推進。明確な方針を示すこと、それを達成する独創的なチャレンジの重要性を再確認</li> </ul>
2005年～現在	アサヒビール 人事部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>●愛社精神を担保しながら多様性を推進し、「人も事業も強くする」ことに取り組む</li> <li>●「会社の発展」と「社員の幸せ」を同時に達成するために日々何をするか考える</li> </ul>

## どんな環境でも最適な人事施策を打つために、 人の心を知り、信頼を高め、多様な文化を知る

### 川口公高氏

サイバード 執行役員 人事部長

現在、サイバードで執行役員人事部長を務める川口公高氏は、ソニー、ベネッセコーポレーションと、全部で3社を経験している。川口氏の取材を通じて、人事プロフェッショナルの要件として得たキーワードは「ビジネスに貢献する人事」「人を動かすこと」「クリエイビリティ」である。この3点をいかに身につけたか、川口氏のキャリアを辿った。

川口氏の最初のキャリアは、ソニーでのマーケティングに始まる。その後、営業、事業企画へとステップを踏む。このときに学んだことを、川口氏はこう振り返る。

「マーケティングでは、上司や先輩に『おかしい』と思うことを意見しても、経験論を語られて勝てないことがたくさんありました。だから、時代の変化に敏感になって、前例主義を打破することばかり考えていました。そして営業では顧客と対峙し、売って利益を出すというビジネスの現場の基本を、事業企画ではビジネス全体を俯瞰して見ることを学びました。ビジネスの細部と全体を、両方経験できたのがよかったですね」  
「人事はビジネスに貢献すべき」という思想の原点はここにあるのではないかと川口氏は分析する。

「人事はビジネスに貢献してこそ。確かに労務、採用……というような

人事スペシャリストは必要です。でも、ただファンクションを突き詰めるだけで、会社の経営にプラスになるわけではありません。ビジネスを理解し、経営の目線を持ったビジネスパーソンであるべきだと思っています」

実は、事業企画に携わる直前の2年間、人事部で研修を担当していた。しかし、当時は既存の仕組みを回すことにとどまり、人事の面白みや重要性を感じることはなかったという。

人は単純ではない。だから  
人を専門に見る人事が必要

そんな気持ちに大きな変化が訪れるのは、1995年に係長として人事に異動してから後のことである。

「子会社設立プロジェクトに携わったのです。設立後は異動して人事制度づくりを経験しました。ここでは人の心の機微や、それを知ったうえで、人を動かすことの難しさを知ったように思います」

子会社設立ということは、ソニー本体から多くの社員が異動する。将来や待遇に不安を抱え、異動に二の足を踏む社員は少なくなかった。

「このとき、伝え方も伝える内容も、とても慎重に進めました。それでも連日連夜、相談窓口で社員が列を作

る。仕事内容や条件が変わらないからといって、簡単に首を縦に振ってくれはしませんでした。ソニー勤務という無形の価値を、皆が感じていたのです。人はそんなに単純なものではない。だからこそ、専門的に人を見る『人事』という仕事に価値があると思えました」

その頃まで川口氏は「ビジネスへの貢献」や「先を見越してやるべきことを今やる」というような、どちらかといえば合理性の追求を信条としていた。しかし、それだけでは人も組織も動かないと痛感したのがこの新会社設立の経験だった。

「ビジネスはあくまで人が成すこと。セオリーに則っていくら正しいことをやっても、人の情緒性は無視できないし、ものごとを進めるには政治も必要だと学びました」

同時期にもう1つ、仕事への取り組み姿勢を変化させる事件があった。「入社以来ずっと人事という同期がいて、人事の専門知識はどう考えても僕より上でした。彼と比べては、悶々とする日々でした」

そんな川口氏を見た上司にある日呼び出され、言われた言葉はこうだ。「人事で一番大切なことは何か。知識は学べば身につくが、いくら知識があっても人は動かない。信頼を積み重ね、言った言葉に納得してもら

うこと。そして一度口にした約束は破らない。これこそ、人事の要だ」

川口氏は涙が止まらなかったという。信頼を積み重ねて、自らの言葉や行動の信頼度を上げる、つまり「クレジットレベル」を上げること。ここに力を注ぐようになった。

**1社の枠の中だけでは  
人事のプロは目指せない**

そして、いつしか川口氏は「人事のプロフェッショナルになる」という意思を固めた。それがソニーからベネッセコーポレーション、現在のサイバードへの転職につながった。

「人事のプロとは、どんな環境においても最適な人事施策を打ち、実行できる人だと思います。人事施策は風土や文化、会社のステージに大きく左右される。だからプロを目指すのであれば、1社の枠の中ではこと足りないのです」

ベネッセコーポレーションに転職したとき、自らがソニーの文化に染まっていることを痛感し、「ソニーの常識は非常識」と本当に思えるまで、時間がかかった。「今は3社の常識の軸を自分の中に持っていて、おぼろげながら世の中の常識が見えてきた」と川口氏は言う。

現在、サイバードというまだ歴史の浅い会社で、経営者の間近でトップの覚悟を日々感じながら、新しい制度や仕組みづくりに取り組む。人事プロフェッショナルとして、これまでの蓄積を駆使し、未完成の会社で何が作れるのか。そんな難題にチャレンジしている。



**川口氏のキャリア**

1988年～1992年	ソニー入社 マーケティング、営業 ●生産調整や販売予測を行う製販業務を担当。上司や先輩が語る「経験論」に負けないように、世の中や経営環境の流れを見ようとする意識が芽生える ●営業に異動し、東京都内の代理店営業、企業、官公庁、学校等の営業を担当。顧客との関係や、売り上げと利益を上げるというビジネスの現場を学ぶ
1992年～1994年	カンパニー人事 ●新人研修担当 ●自分がやりたいこととは違うという漠然とした違和感はあった
1994年～1995年	事業企画 ●事業計画の企画立案、チャネル戦略の立案、役員スタッフ、経営会議事務局を担当。新規事業の立案では、コンピュータ事業を推進 ●ここでは全社を俯瞰できた。高い視点からモノを見ることを学ぶ
1995年～1997年	人事係長 ●人事全般と新会社設立プロジェクト推進を担当 ●人の心の動きの機微に触れ、人事の面白さ、深みを感じ始めた ●徐々に「人事で生きていく」というような覚悟も芽生えた
1997年～2001年	ソニーマーケティング人事係長、採用課長など ●新会社人事制度統合プロジェクト推進、新評価制度導入などを担当 ●「知識よりも、信頼を積み重ねることのほうが人事として大事」という上司の言葉に影響を受ける
2001年～2002年	ソニー、人事係長 ●部門人事として人事全般を担当 ●人事のプロになるため、他社を経験しようとして転職を決意。経営に貢献する人事を実践するにはソニーは規模が大きすぎると感じる
2002年～2007年	ベネッセコーポレーション 人材開発課長、人事部長など ●評価、報酬制度改革、採用・育成全般のほか、人事インフラ強化の指揮を執る ●異なるカルチャーの会社を経験することで「常識」の軸が見えてきた
2007年～現在	サイバード 執行役員 人事部長 ●事業会社における人事責任者として、人事全般を統括。経営の視点、意思決定の重さを痛感する

## 多様な業種を経験する中で、 「人はなぜ働くのか」を追求し続ける

中島 豊氏

日興シティグループ証券 常務執行役員 人事部長 マネジング ディレクター

富士通、リーバイ・ストラウスジャパン、ゼネラルモーターズ、ギャップジャパン、楽天、そして現職。中島豊氏のキャリアはメーカー、流通、ネット、金融と業界も多様であり、また、外資系と国内系企業の経験もある。そんな中島氏の中で一貫しているのは、すべてのキャリアが人事であるということ。そしてもう1つは、「人はなぜ働くのか」というテーマを常に追求している点である。

新卒で富士通に入社した中島氏は、工場の人事労務部門に配属された。ここで経験を積んだ後、富士通経営研修所という管理職教育を担う部門に異動となった。ここが「人はなぜ働くのか」を意識する原点となった。「人を育成する場の最前線で、さまざまな社員を見ました。ポジションが上がることで、仕事のやり方や価値観が変わる。職種によっても異なる。彼らはなぜ毎日会社に来るのか。何を動機づけに働くのか。それを知ることが採用、育成やリテンションなど、人事のすべてにおいて重要だと思うようになったのです」

と、中島氏は話す。この頃、中島氏の中にすでに「人事でやっていくのだろうか」という思いは芽生えていた。それは「覚悟」というよりは、当時の日本の常識である「大きな物語」、つまり1つの会社に一生勤務

し、与えられた仕事をすることに違和感を持っていなかったからである。諸先輩のキャリアパスを見ると、相当上のポジションに行くまでは、人事から出ることはないと思っていた。

### 個人の人生の目的の追求の 総和が会社の成長

そんな中島氏を大きく変えたのは、アメリカへのMBA留学だった。

「研修で出会う大学の先生方から、『人事は日本で学べないから、アメリカに行くべき』と勧められたのがきっかけです。1980年代後半は『Japan as No.1』という時代でしたが、先生方からお話を聞くにつけ、今後日本の人事も変わっていくに違いないという予感を持っていました」

留学は、まだ日本にはなかったダイバーシティという概念に触れるなど、刺激に満ちていた。そして最も大きな出来事は、中島氏自身の「大きな物語」が崩れたことだった。

「会社の発展が自分の発展。これが当時の日本人の価値観。しかしアメリカでは、個人個人が人生の目的を追求する。そして、その総和が会社の成長である、と。このときは転職など視野がなく、会社にそうした価値観をどうやって持ち帰ろうということばかり考えていました」

しかし、せっかく学んだ欧米型の人事を実践したいという思いが募り、ヘッドハンティングをきっかけに転職することとなる。

「常に注目するのは、個人が『なぜ働くのか』。そういう意味では、流通業であり、非正規雇用の多いギャップは1つのチャレンジでした。彼らが何を望み、どんな悩みを持っているのか知りたくて、彼らと目線を合わせるために茶髪にしたり（笑）。そしてまた、今、金融の世界でその対極にいるような人たちの動機の源は何か、知ろうとしているところです」

### 人事マネジャーとトップの 違いは戦略構築への時間配分

その傍らで、人事プロフェッショナルの要件、「現場を深く知ること」「経営者と同じ目線を持つこと」も、キャリアの中で獲得してきた。

話は前後するが、ギャップに転職する前、中島氏はゼネラルモーターズでゼネラリスト（部門人事）を経験している。

「最初に携わったのは、サターンの日本での販売プロジェクトです。部門に入り込んで、ビジネスのパートナーとして働くのは初めての経験でした。ビジネスを成功に導くために、最も効率よく人を採用し、働く仕組

みを作る。例えば、完成車を販売した後、実はパーツの販売の利益率が高いことがわかったとします。そこにあらかじめ優秀な人材を投入しておく。このようにビジネスを理解していれば、『後追いの人事』になることはないのです」

戦略だけでなく、現場に入ってフローを学ぶ。「人事が事務処理屋に陥らないために重要なこと」をここで学んだという。

さらに、ギャップでは人事トップとしての「立ち居振る舞い」を知った。転職したとき、経営トップから「自分の右腕としてやってほしい」と言われたが、中島氏には当初、人事マネジャーと人事トップの違いがわからなかったという。

「ロンドンでの研修で、講師にその悩みを打ち明けると、『自分の時間の使い方を振り返ったことがあるか』と問われました。私は当時、8割をオペレーションに費やし、戦略を考える時間を2割も取っていませんでした。人事トップは人事戦略の構築に時間を最も注ぐべきであると、そのとき理解しました」

その後は、オペレーションのより多くを現場のマネジャーに任せていった。「行動が変われば思考も変わる」と、中島氏は指摘する。

さまざまな会社での経験を通じ、人事プロフェッショナルとして要件を獲得してきた中島氏が、もう1つのライフワークとして取り組むのが、人事という仕事の体系化である。

「セオリーができれば、私のように多くの会社を経験せずに、効率的にプロを育てられるはずです」



### 中島氏のキャリア

1984年～1986年	富士通 工場勤労	<ul style="list-style-type: none"> <li>●技術者の人事管理を担当</li> <li>●企業内特殊能力だけでなく、人事の専門スキルを身につけたいと意識</li> </ul>
1986年～1990年	富士通経営研修所	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マネジメント社内誌の編集、中堅管理職の研修企画</li> <li>●講師陣の大学教授などとの交流。HRMの理論の基礎をここで身につける</li> </ul>
1990年～1992年	ミシガン大学ビジネス スクール *企業派遣	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「会社とともに生きる」日本の発想から転換。「個人として生きる」決意</li> </ul>
1992年～1994年	富士通 国際人事	<ul style="list-style-type: none"> <li>●駐在員の「お世話係」。ただし、人事の機能を幅広く経験</li> <li>●欧米型の「個」にフォーカスした人事の実践を目指し、転職を決意</li> </ul>
1994年～1995年	リーバイ・ストラウス ジャパン	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ヘッドハンティングで転職したが、「総務的な色合い」が強く失敗と感じた</li> </ul>
1995年～1999年	ゼネラルモーターズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●部門人事として、現場に入ってビジネスのプロジェクトを牽引。部門のビジネスパートナーとしての役割を果たす</li> </ul>
1999年～2006年	ギャップジャパン 人事部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>●流通、非正規など未経験領域に挑戦</li> <li>●人事マネジャーから、経営者の右腕である人事トップへと意識を転換</li> <li>●中央大学博士課程へ。人事プロフェッショナルの育成のセオリー化をライフワークに</li> </ul>
2006年～2007年	楽天 人事部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人事制度の再構築、新本社への移転などを指揮</li> </ul>
2007年～現在	日興シティグループ証券 人事部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>●金融業界という新しい領域に挑戦</li> </ul>

# 人事プロフェッショナルの要件は いかにして身につくか

## 人事経験と現場経験によって 培われるものは何か

ここまで人事トップたちのキャリアを見てきた。その道のりは、転職経験や外資系企業での経験の有無、人事のプロパーか否か、留学経験の有無……など、それぞれまったく異なる。ここでは彼らのキャリアを俯瞰し、人事プロフェッショナルの要件はどのようにして培われるのか、有識者の知見も交えて分析を試みる。

### 人事経験によって得られる 専門知識と人への興味

まずは、人事プロフェッショナルに人事の経験は必要か、という議論から始めたい。人事プロフェッショナルの要件を振り返ると、人事の「高度な専門知識」という項目がある(右ページの図)。既述のように、慶應義塾大学・高橋俊介氏からは「人事は人間力があればできると思っている人もいるが、人を変えるには、深い心理学的な知識、ノウハウが必要」という指摘があった。これは、基本的には人事経験なしに習得するのは困難であろう。

日興シティグループ・中島豊氏は、「最低限必要な知識を学ぶために、

人事の実務経験はあったほうがいい。労務管理、給与計算、採用……特にこれまで、日本では人事の実務全体がセオリー化されてこなかったので、人事の経験の中で学ぶしかなかったからです」と言う。専門知識だけでなく「コツコツ間違いなくやること。そして、社員のお世話をする人が必要というマインドセット」を工場での労務管理の経験で中島氏は学んだ。人事に要求される基礎的な技術や仕事への倫理観を醸成するのに、人事の経験は有効なようだ。

また、GE・八木洋介氏のように、人事経験で人への興味、関心を深くしていく人もいる。「人は褒めれば伸びる」という意識を醸成できたというのである。これについては、きっかけはそれぞれなので「人事経験の中でのみ」というものでもないことを断っておく。

一方で人事プロフェッショナルに「人事部門経験は必ずしもいらぬのではないか」と言うのは一橋大学・守島基博氏だ。

「基本的な勉強と姿勢は必要。例えば女性活用に関してマイナスの考え方を持っている、などというのは論

外です。そうした人事としてのベースをおさえていけばいい。人事の知識や仕組みを設計したり使うことが第一義ではなく、人をどう活用するのか、育てるのかということが大命題ですから」

同様に八木氏も持論を展開する。「人事がやっていることはあくまで常識。普通の人々が望む『当たり前』提供が仕事です。難しい知識や経験よりは、人を信じ、正しいことをしようとする意識が重要です」

### ビジネス知識や当事者意識 をもたらす現場経験

では、ビジネスの現場の経験はどうだろう。人事プロフェッショナルにとって必要か、また、どのような要件を身につけることができるのだろうか。現場で培われるものを示す、象徴的なコメントを良品計画・松井忠三氏からいただいた。

「こちらから見る景色と、あちらから見た景色は違います。例えば商品が売れないときに『作ったやつが悪い』『売り方が悪い』ということはよくある。人事と現場の関係も同じ。

◆ 人事プロフェッショナルの要件



相手の立場を理解するには、両方経験しておくのが一番いいのです」

つまり、現場の経験をするだけで、日々の仕事やビジネスの流れ、知識、実際に現場で働く人たちの気持ちがつぶさにわかるようになる、ということだ。これらは言うまでもなく、人事プロフェッショナルが獲得しておくべき要件である。

とはいえこれも、中島氏のように、ずっと人事畑を歩いてきた人であっても、部門人事など現場に近い仕事を体験することによって、同じような効果があることもわかった。この場合、「ビジネスのパートナーとして、現場に入り込んでいくこと」(中島氏)が必須の条件となる。

現場によって培われる要件は、ほかにもある。それは、ある種の「覚悟」である。

「自分のやっている仕事は自分の責任において何とかする、という認識。責任感、仕事へのこだわりという、プロフェッショナルとしての要件がここで培われるはずです」

と、守島氏は話す。しかしこの覚悟を養うためには、ある程度ポジションが上がってから、現場を経験し

たほうが良いとも言う。

「大小はともかく、プロジェクトを任せられ、責任者を体験したほうが良い。自分の名前のもとで成果を出すという経験、つまり単純な仕事だけでなく意思決定の経験をいかにするか。会社側はそうした経験ができるような仕組みを作る。それが『我がごと』として当事者意識を持つことにつながっていきます」(守島氏)

会社が人事プロフェッショナルを育むキャリアパスを構築しようとするならば、「海外支店のトップや子会社のナンバーツーといった経験を、人事部のトップに至るまでの道のりに埋め込むといい」と守島氏は強調する。

現場のリーダーを育てることが人事のプロ育成へ

「そう考えたとき、人事のプロフェ

ッショナルの要件と、優れた現場のリーダーは非常に近い。要件の中の知識やスキルは後で身につくものと考えれば、現場で人という経営資源をきちんとマネージできる人材を作っておくのが、いい人事トップを確保するうえで企業がとるべき戦略かもしれません」(守島氏)

多少、本論から逸れるが、重要な指摘なので付記しておく。人事部長に人事経験のない現場のリーダーを持ってくるとするならば、「課長クラスに人事のスペシャリストを揃えたほうが良い」と法政大学・北原正敏氏は言う。

「人事経験がない場合、事業視点は持っていない、人の働きがいを支援するという姿勢がなかったり、専門知識がないまま組織に大ナタを振るおうとする場合があります。会社は大きく変わる可能性もありますが、一方でリスクもあるからです」

## 経営者の近くで働くことが 経営へのコミットを促す

現場経験の一部といえるかもしれないが、経営トップの近くで働く経験もまた、重要だ。経営者を間近に見ることで、経営者の目線や会社の戦略、会社の行く末に対する当事者意識が養われる。それは、サイバーD・川口公高氏が今、実感するところ

のようだ。

「ベネッセコーポレーションでも人事部長でしたが、今のほうが断トツで経営に近い。以前は会社の規模が異なり、社長との間には役員がいました。だから、意思決定を委ねることができたのです。でも、現在はそれができない。自ら意思決定をしたうえでなければ社長に持っていくことはできません。どちらに進んでも五分五分というような意思決定の場

はいくらでもあります。これと毎日対峙する経営者を目前に、そして、自らもそのような場に置かれれば、経営者が背負っているものも理解できるし、経営へのコミットの度合いも変わってくるのです」

自身が責任を持って決断したことであれば、社員に説明するときの説得力、納得感も変わってくるはずだ。こうした経験が、人を動かす技術にもつながるようだ。

## プロパーであること、転職することが 人事プロフェッショナルにもたらすもの

ある会社で生え抜きであることや、転職経験を持つことが、人事プロフェッショナルに何をもたらすのか考えてみたい。21ページで「日本企業の場合は、その会社のDNAを人事トップが知っているべきと考える」（東京エグゼクティブ・サーチ・坪井雄二郎氏）のために、大手企業では人事トップを外から連れてこない傾向があるという証言があった。

守島氏は、別の要因も指摘する。それは、「人事情報の意味づけの問題」だという。

「日本企業の人事情報は、インフォーマルに集められ、暗黙知として個人に蓄積されることが多かった。だから、人とその人に属する情報を濃密に持とうと思えば、プロパーがいいということになります」

人事ではなくても、その会社の生

え抜きとして育てば、自然と社内のネットワークはでき上がる。また、「人事情報の一つひとつが表面からではわからない意味を持つ企業は今でも多くある。それもプロパーを好む要因」（守島氏）だという。

例えば、よく銀行ではA支店長とB支店長では、同じポジションでも確実に格上、格下がある。それは、単に店舗の規模ではなく、「歴史」によって意味づけられていることが多いという。そうした意味が暗黙知化されていればいるほど、人事プロフェッショナルがプロパーである意義は大きい。つまり、プロパーであることで培われるものは、その会社の暗黙知的な文脈といえるだろう。

しかしこれも「IT化によって補われる部分があります」（守島氏）という。

「個人のキャリア、評価、受けた研修、その人の特質を、ITを使って形式知化して保存すれば、十分キャッチアップできる部分は多いはずだ」（守島氏）

人事トップを外から招聘することの多い外資系企業においては、このように人事情報を形式知化したうえで、入社後人事トップは数週間かけて「人まわり」をするという。形式知の肉づけ期間である。このような方法を取れば、社内ネットワークも構築でき、十分とはいえないまでも社内の文脈は理解できるだろう。

## プロパーで育成するなら 要件の4象限を上手に回す

その会社のプロパーで人事プロフェッショナルを育てるならば、とい

う前提で、北原氏に望ましいキャリアパスを伺うと、「経営者の夢と、社員の現実を間近で見られる経験をさせることが重要」と言う。つまり、これは要件の4象限を上手に回していくプロセスだということになる。先に述べた現場経験の効果と重なるが、ここで再度整理する。

●**事業戦略と関わるポジション**：社長室、経営企画部、広報、財務、全社プロジェクト。

●**社員のことを隅々まで見られるポジション**：例えば、ポジティブに動く総務。総務機能を活かして多様な現場を見に行く。

●**多種多様な社員が見られるポジション**：非正規、女性、高齢者……など、多様な社員と接することができる部門人事、工場や店舗の勤労部、海外の関係会社、研修部門。自社の社員の実態を知る。

●**社外人脈ができるポジション**：営業、広報部、労働組合の幹部。刺激を受け、また、「我が社」以外の常識を知るチャンスを得る。

もちろん、これらは一例だが、同じ会社で働き続けた場合に視野の広い人事プロフェッショナルを育てるための、参考にしていただきたい。

### 転職経験によりわが社の 非常識と世間の常識を知る

逆に、転職経験は人事プロフェッショナルになるために、何をもちたすだろうか。イオンリテール・二宮大祐氏が「自分に欠けている経験」として挙げたのが「転職経験」だった。「異文化を知らないことはやは

り弱み」(二宮氏)だという。

異文化を知っていたほうがいいのは、「当たり前」が企業によって異なるからだ。その会社の常識は世間の非常識、ということもある。ある施策を打とうと思ったとき、適切だと思える解を1つしか出せない可能性がある。そう二宮氏は危惧する。

実際に転職を経験してきた川口氏は、その効果を実感している。

「1社しか見ていなければ、わからないことも多いでしょう。自らがやっていることを外から、また、全体から見たときにどうか。そんな風を確認することができないのです」

川口氏自身、ソニーからベネッセコーポレーションに転職した際には、「ソニーの常識」に染まっていたことで苦労した経験を持つ。

「しかし、中にいるよりもソニーのよさが見えてきました。ソニーの常識が1本あって、その傍らにベネッセとサイバードの常識が通っている。その真ん中あたりに、ほんやりと世の中の常識が見える。すると、その常識に照らし合わせて、最適な人事施策を考えられるのだと思います」

他社の常識を知ることで「我が社の非常識」が見える。その非常識は排除すべきものもあれば、大切にすべきものもあるだろう。そんな課題や強みを把握することが「我が社型」の構築につながるに違いない。

### MBAなど外の風は 転職と同じ効果を生む

転職と同様の効果を生むのは、「外の風」だと高橋氏は言う。

「外の人と付き合う。外の人と会うために人事関係のスクールやMBAコースに通う。こうすることで、外の刺激を受け、他社の常識を知ることができます」

今回取材した人事トップたちは、国内外の大学院に留学している人が多かった。必ずしも留学しなければならないということではないが、HRMの専門知識を獲得するという目的を達成する以外に、「『そもそも』を考えるようになった」(二宮氏)、「『変えること』の重要性を認識した」(八木氏)、「日本型の『大きな物語』が崩れた」(中島氏)というように、価値観の大きな転換があり、それがその後の人事プロフェッショナルとしての信念に、大きな影響を与えたという点では見逃せない。

\*

ここまで見てきたとき、乱暴な言い方をすれば、人事プロフェッショナルの要件を獲得するのに唯一の正解はない。既述のように、人事プロフェッショナルの本質を「我が社型の経営と現場をつなぐ方法を考え、実行していくこと」と考えるならば、人事プロフェッショナル自身はさまざまな経験の中で「我がやり方」を獲得していくしかない。

しかしながら、1つ言えることがあるとすれば、経営のビジョン、戦略があって、そこに人事戦略、施策があるように、自らの志なしには「我がやり方」を築くことはできない。「人事プロフェッショナルにいかになり得るか」という問いに答えるとするならば、「我が志を探す過程である」ということだろう。

# 「汝何のために其処に在りや」

## この問いから逃げずに向き合うこと

### それが企業の生命線を握る者の宿命である

小山智通 本誌編集長

「人事の果たすべき役割には普遍的な要素があり、時代や企業の置かれている状況によって、その比重やバランスを微妙に変化させてきた」と一橋大学の守島氏は語っている。では人事の役割を牽引すべき人事トップは、現在のように複雑かつ変化の激しい状況の中で、どのような役割と資源を持ち合わせる事が大切なのか。今回の特集は、どのような環境下でも、自らの意思を持って牽引していく存在を「人事プロフェッショナル」と置いている。

守島氏は人事プロフェッショナルが持つべき必要条件是、「ビジネスの理解」と「人への関心」の2つだという。昨日立てた目標が、明日は意味を失うといった変化の激しい時代には、経営者と従業員のエネルギーを同一方向に向かわせることが重要かつ困難になってきている。経営の基盤である「ビジネスの理解」と、従業員の心の機微を察知できる素地である「人への関心」の両方を併せ持つことが、人事という役割を推進していくためには必要不可欠な要素なのだ。

一方で現実に目を向けると、課題は山積みである。難しい判断を下さ

なければならないことの連続である。誤解を恐れずに言えば、仮に人事が経営というものを単純に経営者の意に沿うものと理解しているにとどまれば、従業員のエネルギーの低下につながる判断をしないと限らない。このとき、経営者と従業員の間にある心理的契約は希薄になる危険性を持つ。一度薄れた心理的契約を、再び強く結び直す難しさは言うまでもない。長期的に見たときの大きなリスクである。

この1点をとらえても、人事プロフェッショナルが果たすべき役割の大きさと重要性は計り知れない。人事から見たステークホルダーは、経営者と従業員はもとより、株主、クライアント、従業員の家族、社会、行政等、想像するだけでも多岐にわたる。人事は、各々の属性とそれぞれの関係性を十分に認識する必要がある。そして二律背反に見える課題に対して、最後は見識と経験に裏打ちされた志を持ち、決断することが求められる。

特集では人事プロフェッショナルとして持つべき資源を取り上げている。どこまで核心に迫れたかについては、ぜひ皆さまからの率直なご意

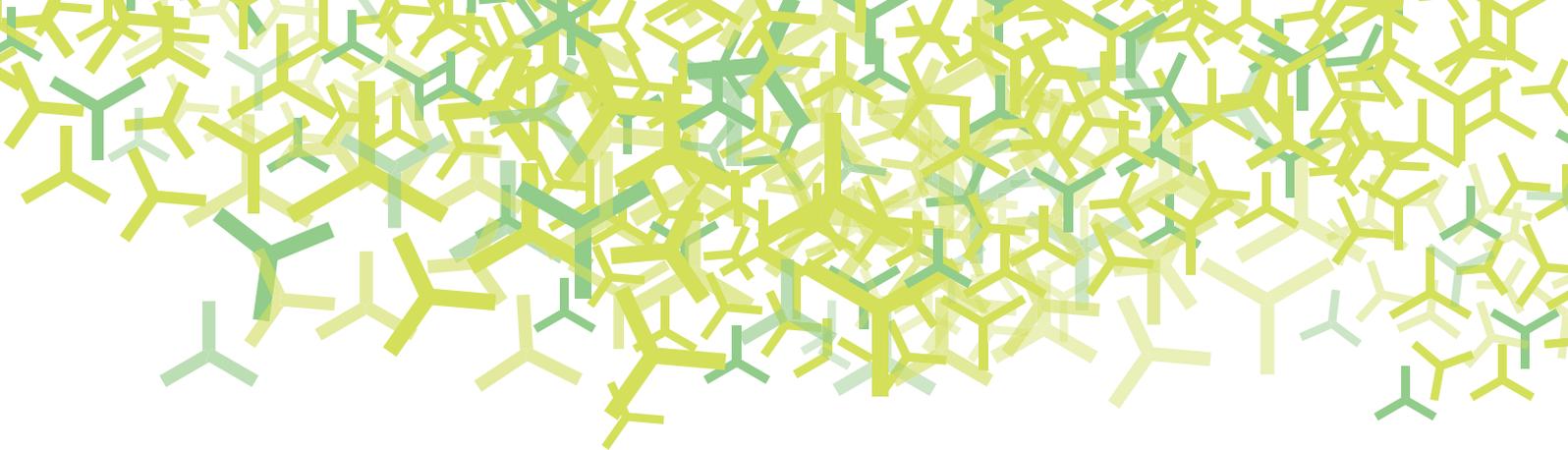
見をいただきたい。

まとめにおいては、私自身が取材を通して感じた2つのキーワードに注目し、別の角度から人事プロフェッショナルの「本質」を探りたい。それは「迷い」と「信頼」である。

「迷い」は「変化の兆し」であり「創造の過程」である

取材をさせていただいた人事トップの方々には時期や内容はさまざまであるが、幾度も「迷い」の時期が訪れている。ビジネス社会に身を置く者であれば、誰しもの出くわす感情であろう。問題は、どのように「迷い」から脱出するのかである。

あくまで私見であるが、今回取材した方々は、「迷い」から脱出する際に基本的な感情が大きなエネルギーになっていると思われる。喜怒哀楽がもたらす「良質なエネルギー」を行動へとつなげていくことによって、階段を上っているように思える。「迷い」の時期に、深く考え、広い意味での学びへと行動を移し、後の創造へとつなげていく。「迷い」は「変化の兆し」であり「創造への過程」である。思考停止からは何も生まれ



ない。

私事で恐縮だが、以前ある上司から受けた言葉を取材途中何度も思い出した。

「とにかく考えろ。深く考えろ」

「しかし、早く考えろ」

「そして、早く決断し実行しろ」

「理想を求め続けることにのみ高みに挑めるチャンスがあり、小さなことから逃げずに積み上げていくことよってのみ高みに到達できる」

始まりは「迷い」からである。私にとっては、勇気づけられる気づきであった。「迷い」から逃げないことが「本質」の一端であることが垣間見える。

想像する力と揺るぎなき志が「信頼」を生む

そして社内における「信頼」関係こそが決断したことへの推進力の核となる。今回の取材で実感したもう1つの重要なキーワードが「信頼」である。「クレジットレベル」と言い換えた方もいる。信頼感は一朝一夕で生まれるものではないし、一瞬にして崩れ去る危険性もある。

まずは、自らの立ち位置と違う環

境や、そこに所属する人を想像する力が不可欠だ。数多くのステークホルダーがいる中で、それぞれの心の機微や行動様式を想像することなくして、信頼の一步は生まれない。日興シティグループ証券の中島氏は「人はなぜ働くのか」という問いを自らに投げ続けている。イオンリテールの二宮氏は「現場に足を運ぶ」ことによって想像を実感値に変換させる。

一方で想像するだけでは「信頼」は生まれない。自らの志を伝えてこそ、お互いの会話が始まる。GEの八木氏は「常識」を追求することで対話を行う。サイバードの川口氏は新しい環境で「経験の常識」を疑うことから始める。「信頼」とはお互いを慮る気持ちと自らの気持ちを伝えるためのたゆまぬ努力、そしてあくなき継続があって初めて芽生えるものである。アサヒビールの丸山氏は先輩から教えられたことに対する「恩返し」の気持ちを忘れない。

「信頼」は積み上げていくことによって生まれる関係性である。大きな変革を実行し、効果あるものに仕上げていくには欠かせない要素であることを忘れてはいけない。

「迷い」から逃げず「信頼」を構築し続けることが、「本質」の基盤なのだとあらためて実感する。

企業の生命線を握る、それが人事プロフェッショナル

経営者と従業員の間に結ばれる心理的契約は、諸刃の剣であり企業の生命線を握る大きな礎である。変化の激しい時代であるからこそ、この心理的契約を意識した決断と実行が重要度を増してくる。この決断と実行を行う重要なポジションにいるのが人事トップである。人事トップが人事プロフェッショナルとしての役割を担えるか否かが、企業の生命線を握るといっても過言ではない。人事プロフェッショナルには、目標そのものを作り出す力こそが、今問われているのではないだろうか。

「どうすべきか=to do」を超えて「どうあるべきか=to be」を求め続けることが、重要になっていくであろう。「汝何のために其処に在りや」という問いにお互いしっかり向き合いながら、読者諸兄とともに強い企業を作る探求をこれからも続けていきたい。

# 「ゆとり教育世代」に 企業はどう向き合うか

新入社員のコミュニケーションに対する課題の声を耳にすることが多い。2008年、09年の大卒新入社員は「ゆとり教育世代」といわれ、企業はその教育内容に課題の原因を求めていると聞く。果たして、原因はゆとり教育にあるのか。そして、彼らを育成していくうえで、企業はどう向き合えばいいのかを明らかにしていく。

## 「ゆとり教育世代」について学ぶ 過去の新入社員との違いはあるか

まずはその名前の由来でもある、新入社員が受けてきた「ゆとり教育」について知る必要があるだろう。ゆとり教育の全体像を知るために、日本の学校教育の歴史を紐解くところから始める。

### ゆとり教育は30年前から始まっていた 導入背景と歴史を追う

「日本の学校教育は、知識重視型と経験重視型の間を、振り子のよように揺れ動いてきました」と東京大学大学総合教育研究センター准教授の中原淳氏は指摘する。

戦前の日本では、大正時代の一時期を除いて、読み書き計算や暗記を主とする、知識重視型の学校教育が実施されていた。

軍国主義の戦時下において、学校教育は、戦争を支持する日本国民としての精神を鍛錬するためのものとなった。

敗戦後、その後の社会の基盤となるさまざまな制度が整備された。教育においては1947年の教育基本法の制定に従い、学校教育に強い影響力を持ち、教育方針を決め

る学習指導要領が策定される。その中、「戦後新教育」と呼ばれたある一時期、その内容は戦前の知識重視型から一変し、生活経験の中から学ぶ経験重視型のカリキュラムが試行される。例えば、子どもが自らの日常生活の経験を振り返って作文を書き、クラス全員や親を含めて共有し、対話するといった、「生活綴り方」の運動が広まったのもこの時期である。

しかし、57年のソ連の人工衛星打ち上げを発端に、アメリカをはじめとする諸外国が科学技術の向



### 中原 淳氏

東京大学 大学総合教育研究センター  
准教授

Jun Nakahara\_東京大学教育学部、マサチューセッツ工科大学客員研究員などを経て、現職。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業人材育成、組織学習を研究。共編著に『企業内人材育成入門』『ダイアログ対話する組織』（ダイヤモンド社）などがある。

上にしのぎを削るようになると、日本においても、経済的発展を支える人材の育成が急務となる。経済界からの提言により、学校教育は、科学技術の発展を担う人材を創出する場となり、系統的に知識を取得することが目的となった。経験重視型から知識重視型への揺り戻しである。その後、日本は飛躍的な経済成長をとげ、大量生産大量消費の時代へ突入していく。71年には現代化カリキュラムといわれる学習指導要領実施のもと、さらに知識重視の傾向が強まる。中学校で教えられていた内容が小学校の授業に組み込まれるなど、詰め込み教育が実施されたのである。「よい学校に入れば、よい企業に入ることができる」との風潮が「受験戦争」に火をつけた。その結果、授業についていけない「落ちこぼれ」を生み出すことになる。

### ◆ 日本の学校教育の歴史

西暦	08年大卒 入社社員	教育制度の変更点	教育方針
1910年 ~1930年		● <b>大正新教育</b> ・子どもの自発性、活動性を重視する教育改造運動	経験重視 ↓
1938年 ~1941年		● <b>戦時統制下の教育</b> ・国家総動員法の制定 ・国民学校令	知識重視 ↓
1947年		● <b>教育基本法</b> ・国が目指すべき教育理念の制定 ・学習指導要領の策定 ・主体的な教育の実現	経験重視 ↓
1958年		● <b>学習指導要領改訂</b> ・系統立った知識を体系的に習得することを重視	知識重視 ↓
1968年		● <b>学習指導要領改訂（1971年から実施）</b> ・教育が最も高度化し、詰め込まれた時代 ・小学校の算数に集合や関数	↓
1977年		● <b>学習指導要領改訂：ゆとりと充実</b> ・調和の取れた人間形成を目指すべき ・授業時間数の削減 ・教科指導を行わない「ゆとり時間」を開始	経験重視 ↓
1985年 1989年	0歳	● <b>学習指導要領改訂（1992年から実施）</b> ・学習内容、授業時間数の削減 ・小学校1、2年の理科、社会科廃止→生活科 ・新学力観：学習過程の重視	↓
1992年	小1	・9月から第2土曜日が休日に	↓
1998年	中1	● <b>学習指導要領改訂（2002年から実施）</b> ・学習内容、授業時間数の3割削減 ・完全学校週5日制の実施 ・「総合的な学習の時間」の新設 ・「絶対評価」の導入	↓
2002年 2004年	高2 大1	● <b>PISAショック</b> ・日本の地位低下を心配する声が経済界から上がる	知識重視 ↓
2006年		● <b>教育再生会議</b> ・ゆとり教育の見直し ・授業時間数の増加 ・総合的な学習の時間を削減	行き先を見失う ⋮
2008年	入社		

日本の学校教育は、知識重視型と経験重視型の教育方針の間で揺れ動いてきた。高度経済成長期に実施された詰め込み教育は、「受験戦争」「校内暴力」などを引き起こしたと見なされた。ゆとり教育導入の背景には、それらの社会問題への対応があった。

出典：中原淳氏の資料をもとに編集部が作成

そして、73年のオイルショックで高度経済成長が終わりをつげると、企業は採用を絞り始める。就職に対する不安は受験戦争をより激化させ、その中で不満が高まった子どもたちによる「校内暴力」

が多発するようになった。

### 社会問題の解決を 引き受けた「ゆとり教育」

「受験戦争」「落ちこぼれ」「校内暴力」は社会問題となった。その

原因は教育の過剰カリキュラムにあると見なされ、ゆとりある教育への社会的要請が高まる。「世論に押された形で、ゆとり教育は始まったのです。当時としては必然の選択でした」(中原氏)

1977年の学習指導要領に「ゆとり」の文字がスローガンとして初出し、89年の学習指導要領改訂では学習内容や授業時間が削減された。知識偏重をやめ学習のプロセスを重視する、新学力観のもとで教育が実施された。続く96年には、「生きる力」の醸成が教育の目的となる。「この頃、日本の教育は、モダンな学力からポストモダンな学力の獲得へと、大きな転換点を迎えました」と中原氏は言う。

モダンな学力では、効率性や利便性、生産性向上を目指す思想に呼応し、「読み書き計算」のようにテストで測定可能な学力の獲得を目指す。たとえば「安定した世の中で、規格品を昨日と変わらずに生産する力」である。一



**伊藤敏雄氏**

教育コンサルタント  
All About 高校受験ガイド

Toshio Ito\_愛知教育大学教育学部心理学教室卒業。現在、学習心理学の理論に基づいた、少数個別指導の学習塾を経営。著書に『誰も教えてくれない教育のホントがよくわかる本』(文芸社)などがある。

方、ポストモダンとは、思考力、主体性、コミュニケーション能力といったような「激動する世の中に呼応し、自らを変容させつつ、他を変える力」である。具体的には、テストで測定不可能なプレゼンテーションやコミュニケーションの能力の向上を目指す。「学校教育で獲得させるべき力が変わったのです」(中原氏)

ポストモダンな学力を獲得するための教育は、大幅に改訂された学習指導要領に基づき2002年より開始された。生徒が経験から生きる力を学ぶために「総合的な学習の時間」が新設され、相対評価から絶対評価となる。また、この時点で週5日制となり、学習時間は約3割削減された。

### 新入社員は新学力観教育世代 個性を尊重する教育方針

2008年、09年入社の大卒新入社員は1992年の新学力観に基づく教育が始まった時点で小学校に入学している。ここで、その教育内容をもう少し詳しく見てみよう。

例えば、第2土曜日が休みになり、学習内容や授業時間が削減された。小学校低学年の理科、社会科という教科は廃止になり、変わって「生活科」が新設される。既述のように体験を通じて知識や技能を身につけることを重視したほか、「個性を大切に考える考え方のもと、読み書き計算ができないことも個性という言葉で片付けられてしまう傾向がありました。通知

表の所見欄から、短所の指摘といったネガティブな表現が消えたのもこの頃です。テストの点数で測れるもの以外、例えば、学びのプロセスや取り組み姿勢なども評価の対象になりました」と、教育コンサルタントの伊藤敏雄氏は語る。

やがて、こうした教育による学力の低下が懸念され、ゆとり教育の是非が世論をにぎわすことになる。結果、文部科学省は「学習指導要領は到達目標ではなく最低水準」との見方を示す。そして06年には教育再生会議が始まり、およそ30年ぶりに授業時間が増加した。

こうした流れからすれば、再びモダンな思想を重視する学校教育に戻るかと思われるが、「教育の方針は、今、行き先を見失った状態です。振り子が戸惑っているのです」と中原氏は言う。「そもそも、モダン学力かポストモダン学力か、どちらかに力点を置く教育は危険です。モダンな学力の獲得なくして、ポストモダンな学力の発揮はありえません。二項対立でとらえること自体がおかしいのです」(中原氏)

ここまで見てきて、「ゆとり教育世代」が受けた教育の概略をご理解いただけたでしょうか。教育方針や教育方法は変遷しており、彼らが受けた教育が、その大きな転換点にあったことは間違いない。

次からは「ゆとり教育世代」が受けた教育を念頭に置きながら、企業が新入社員に抱える問題をもう一度整理したい。

## 企業は「ゆとり教育世代」の 何に課題を感じているのか

「ゆとり教育世代」を含む新入社員、若手社員について、企業ではどんな課題認識を持っているのか、若手の育成問題に詳しいリクルートマネジメントソリューションズの桑原正義氏に聞く。

「実に多くの企業から、新入社員や若手の育成についての悩みを聞いています。若手が育ちにくい、会社に来なくなる、そして辞めてしまう。これを私は『新人若手三重苦問題』と呼んでいるのですが、この原因を、若手の能力低下だけに求めてしまうと問題の本質を見誤ると思います」(桑原氏)

企業からの相談を受けて、若手社員やその上司、そして人事部へのヒアリングを重ねてきた経験から、桑原氏には問題の構造が見えてきたという。

「もちろん、若手社員自身の能力の問題もありますが、一番の問題は仕事の難易度が格段に上がっているという事実です。低成長経済への移行とグローバル化、IT化という流れの中で、人の介在する価値のない仕事は、企業の外にアウトソーシングされたり、ITで置き換えられたりして、新入社員に任せるのにちょうどよいサイズと重要性の仕事、というのがなくなりました。今の新人が任されている仕事は、昔なら10年目くらい

の中堅社員のやっていた仕事ではないでしょうか」(桑原氏)

### 「ゆとり教育世代」に 不足する「現実に対峙する力」

桑原氏は、難易度の高い仕事を任される新入社員たちの能力について以下のように指摘する。

「新入社員であっても、簡単に答えの出ない仕事、前例のない仕事を任されるようになりました。彼らが能力やスキルでそれまでの世代に比べ劣っているわけではないのですが、彼らにはこうしたビジネス環境で求められる一番大切な力が不足しているのです。これを私は『現実対峙力』と呼んでいますが、厳しい現実に向き合い、そこから一歩踏み出そうともがく力が欠けています」(桑原氏)

そして、その力がないのは「経験」がないからだとも言う。

「厳しい環境に置かれた経験、そこで頑張ればそのうち光が見えてくる、という経験を、子どもの頃から大学を卒業するまでの間にほとんどしていないのです。親を含めた周囲が、失敗する前に手を差し伸べる、困難な状況に陥らないようにあらかじめ環境を整える、ということをしすぎたのかもしれない」(桑原氏)

そして、そのような経験の不足



桑原正義氏

リクルートマネジメントソリューションズ  
インターフローソリューション事業部  
ソリューション推進部 1グループ  
シニアコンサルタント

している若手社員と上司や先輩の間では「アタリマエ」の齟齬が発生していると言う。

「例えば、上司が『くよくよ考える前にまずやってみろ』と言いますね。これは上司たちの『アタリマエ』が、頭でっかちに考えすぎて何も行動しないのはダメだ、という基準だからです。しかし、今の若手社員は先が見えない中で『まずやってみる』というアタリマエ基準は持っていません。やるんだったら正しいやり方でやりたいし、何をもってゴールなのか知っておきたい。また、ゴールに到達するために必要な最低限の支援を当然期待します。これが彼らの『アタリマエ』です。『やってみればわかる』という上司のアドバイスにはリアリティを感じられない。だから彼らは彼らで、上司からそう言われたところでどうしていいのかわからず、真剣に悩んでいます」(桑原氏)

この「アタリマエ」に関するギャップこそが、企業が最近の新入社員に感じる違和感なのだろう。

## 「ゆとり教育世代」の就業意識に 変化はあるのか

上司世代と新入社員では「アタリマエ」の基準が違うという。それではここで、新入社員の就業意識や仕事観に変化があったのかどうかを確認しよう。過去20年にわたって「新入社員意識調査」を発表している日本生産性本部の三浦哲氏と大原照雄氏に聞いた。

「この調査は、我々が主催する新入社員向けの研修の参加者へのアンケート調査の結果です。新入社員や若手の問題を我々ももちろん耳にしますが、実は調査の結果からも、我々が研修で実際に接した新入社員の姿からも、ここ数年で大きな変化があったとは言えない、というのが実感です」

と、調査の分析を担当する大原氏は言う。

「あえて言うならば、安定志向が高まっているかもしれません」(大原氏)



三浦 哲氏

日本生産性本部  
経営開発部 課長

例えば調査では、「今の会社に一生勤めようと思う」とする回答が過去最高(55.2%)、転職について「しないにこしたことがない」も過去最高(34.6%)となった。一方で、将来「社内での出世よりも、自分で起業して独立したい」とする回答は14.1%と、2003年にこの質問項目が加わって以来の最低水準だ。こうした傾向の背景を大原氏は以下のように分析する。

「そもそも09年の新入社員は、バブル崩壊からの長い景気低迷とともに育った世代です。08年9月以降の内定取り消しのニュースも身近なこととして見聞きし、1学年下の就職環境の厳しさも目のあたりにしています。自分が今の会社に入社できたことを素直に喜び、まずはその会社で頑張りたいと考えているのではないのでしょうか」(大原氏)



大原照雄氏

日本生産性本部  
経営開発部 プロデューサー

## 認識の甘さに気づき、 素直に学ぼうとする姿勢も

加えて「わからないことに直面したらきちんと勉強しようとするなど、前向きで真面目ですね」とは、講師を務めた三浦氏の評だ。

「もちろん学生から社会人になったばかりですから、認識が甘かったり、経験不足でできないこともあります」(三浦氏)

例えば、ビジネスマナー研修の一環で、電話対応のロールプレイを行ったときのこと。調査にも半数以上が「自分はコミュニケーションスキルがある」と回答しているという結果があるが、新入社員たちはある意味「電話対応を甘く見ている」という。事前のペーパーテストでなら、電話でのさまざまな要望やクレームにどのように対応すべきか、正解を出すことができるのだが、その場で即答を求められるロールプレイになると、途端に返事に詰まったり、きちんとした受け答えができなかったりするというのだ。

「ここで、やはり真面目だな、と思うのは、彼らが研修後のアンケートに『電話のロールプレイをもっとやりたかった』と書いてくることです。職場での最初の自分の仕事に電話対応がある、と認識しているのでしょうか。こういう素直で真面目な側面を、企業側がきちんと見てやり、評価してやらなければならないのではないのでしょうか」(三浦氏)

## 「ゆとり教育世代」との 向き合い方を考える

ここまでで「ゆとり教育世代」の実態がおぼろげながら見えてきたらうか。  
以降では、現実には彼らと向き合う場面で、企業側は具体的に何をすべきなのかを考えたい。

「ゆとり」というレッテル貼りでは  
職場の問題は解決しない

東京大学の中原氏も、リクルートマネジメントソリューションズの桑原氏も、異口同音に主張していることがある。それは、新入社員に「ゆとり教育世代」とレッテルを貼ってしまえば、そこで思考停止に陥り、ギャップは埋まらず、問題は解決しないということだ。

### 職場全体の 育成力も落ちている

企業が、新入社員や若手が育たない原因を本当に考えたいなら、職場環境の変化に目を向ける必要がある。先にも、桑原氏が指摘したような「仕事の難易度の上昇」は、新入社員だけでなく、彼らを育成する立場の先輩や上司たち、すなわち職場全体にも影響しているのだ。

「職場の育成力も落ちているのです。育成するためには、意欲とスキルと余裕が必要ですが、上司たちも多忙化し、また、疲弊しています。意欲だけはかろうじてあっても、スキルも余裕もない。育成

スキルをつけるためだけに研修を開催し、戦力の中堅・ベテラン社員を参加させることのできる企業は限られています」(桑原氏)

そして、育成は上司がするもの、と思っている経営層や人事は、新人や若手が育たないのは上司のせい、と「上司責任論」に陥りがちだという。この点については中原氏が警鐘を鳴らす。

「上司に育成しろというなら、人事は育成資源を上司たちに提供しなければならぬはず。つまり、育成に必要な時間と余裕と人的資源、場合によってはツールを、どのように整備するかが重要なのではないのでしょうか」(中原氏)

また、教育研修というものは、何でも「あるに越したことはない」という発想で総花的、網羅的になりがちだという。

「肉肉なことですが、現場の『ご用聞き』になって、現場からあがってきたニーズを限られた時間ですべて満たそうとしてしまいます。その結果、新入社員教育のカリキ

ュラムはもれなく溢れ、教育手法は詰め込みになり、かえって学習効果があがりません。そうした状況で現場に新入社員を返せば、研修では何をやってきた、という事態になるのです。どこまでを研修で学び、どこからは現場に任せるのか、現場とコンセンサスをとることが必要なのです」(中原氏)

そうした中、企業からはビジネスマナーやコミュニケーションの研修へのニーズが増えているというが、そこに対する桑原氏の見方は厳しい。

「ビジネスマナーや基本行動を身につけさせてくれ、とよく言われます。そういうものが不要でないとは言いませんが、本質ではないと思います。新入社員たちが入社してきて、それまで『できる』と信じていた自分が何もできない、と落ち込んでいるとき、どうやって現実と向き合えるようにしてやるのか。これが育成課題なのです」(桑原氏)

### お互いの「アタリマエ」を 変化させ、歩み寄る

桑原氏は、まず重要なのは新入社員たちの育ってきた環境を知り、彼らが何をどのように理解するの

か、彼らの考え方や行動様式を把握することだという。彼らは何を経験していないかわかれば、入社後にどのような経験を積ませることが必要かもわかる。これを桑原氏は「上司や人事が持っている、育成の『アタリマエ』を変えること」だという。

次に、新入社員たちが持っている「アタリマエ」を変化させる必要があるという。

例えば、多くの新入社員は、成長意欲も学習意欲も高い。しかし、目の前の仕事をやることが自分の思い描く「成長した自分の姿」につながると思えないと、その仕事

に注力できないという。

「上司に求められているのはそこを接続する力です。その仕事をすることによって何を理解してほしいのかを説明し、その仕事によって、彼らの思い描いている成長の姿に一步近づけるのだと、接続してやるのです。そうやって橋を架けてやれば、彼らはその橋を渡っていきます。そして、新入社員にこれまでの『アタリマエ』ではビジネスでは通用しない、企業や組織の『アタリマエ』を身につけないと成長できないことを自覚させる必要があります」(桑原氏)

こうして育成する側とされる側、

双方の「アタリマエ」の視界を揃えることが重要だという。

このときに、もう1つ重要な点がある。それは、「ここぞというときに関与する」ということだ。

「彼らは、自分が今困っている、悩んでいる、ということを自分からはなかなか発信してきません。ここでも、育成する側が自分たちの『アタリマエ』を転換する必要があります。仕事の厳しさに直面して立ち止まっている、まさにそういう『現実対峙場面』に、上司や周囲が気づき、支援をしてやれば、彼らは一步前進できます」(桑原氏)

### 「安心と信頼の基盤」を作り、 職場での育成を機能させる

新入社員たちが現実に対峙する場面での確かなサポートをするためには、彼らを「観察する」ことが重要だ。

桑原氏は「部下をうまく育成している上司というのは、特にコミュニケーションのための時間を取っているわけではなく、状況を観察しているのです。よく言われることですが、朝来たときや帰るとき、会議で座っているときの顔つきを見る。そこで、彼らが何とか踏みとどまって頑張れているのか、立ちすくんでしまっているのかを

判断している」と言う。

このように言われると、上司がすべて譲歩すべきなのか、と感じる向きもあるかもしれないが、桑原氏は「叱ることも重要です。相手を一段引き上げるためには、踏み込むことが必要なシーンもありますから」と言う。ただし、その手前に「安心と信頼の基盤を作る」ことが欠かせないという。

「具体的な指導や関わりの前に、自分はこの職場に居場所があるという安心感、自分の成長を支え、応援してくれる人がいるという信

頼感の基盤を作らなくてはなりません。職場に安心感も信頼感もない中で、厳しい仕事に向き合っているからつらいわけです。その中でメンタル不全も発生しやすくなっています。しかし基盤があれば、上司が自分を叱るのも、難しい仕事を渡されるのも、自分の成長を考えてくれるからだ、という理解につながります」(桑原氏)

### 大切なことは、変化を認め、 それに適応すること

現場の上司たちに行動と思考の変化を求める一方で、人事としては何ができるのだろうか。

「人事が提供する、研修などのフォーマルな教育にできることは限られています。しかし、全く無力

## 働く目的がより個人軸の基準へ変化 会社との心理的距離は近くなる傾向

私が雇用構造や若年層の就業意識を研究する中で感じることは、入社時の社会環境によって、仕事に対する姿勢や会社との付き合い方が変わるということです。

特に近年は、市場経済が成熟したことにより、働く目的が大きく変化しました。バブル景気時代の新卒大量採用を契機に、新入社員の働く目的が「お金」や「地位」など社会的評価による基準から、「成長」や「楽しみ」「やりたいこと」など個人軸の基準に変わり、この傾向が、近年の新入社員はさらに強まっていると考えられます。

一方で、会社との心理的距離は、バブル時代や1993年から97年の就職氷河期に入社した社員は離れ

る一方でしたが、2000年前後の新入社員を境にその距離は縮まる傾向をみせています。特に就職氷河期入社の社員は、リストラの断行や不祥事を起こす会社の姿を入社直前に目の当たりにし、会社にネガティブな感情を抱いていましたが、近年の新入社員は会社に対してむしろ親和的です。好景気を背景に、会社が一歩進んだ未来のビジョンを大きく掲げて採用活動をしたので、その未来図に惹かれて入社している場合もあります。

また近年の新入社員は、携帯電話やインターネットを通じて常にとつながっている環境の中で育っています。同期だけでなく、他世代ともつながりを持ちたいと思



豊田義博

ワークス研究所 主任研究員

っています。しかし、年長者との会話の経験が少ないうえに、会社の飲み会や行事への強制参加は嫌うため、年長者とのコミュニケーションはうまくいかないようです。

上司が、近年の新入社員と向き合うためには、彼らの「働く目的」や「会社に期待していること」「彼らが目指す成長のイメージ」を共有することです。そのためには対話の場を設け、彼らの話をじっくりと聞くことが大切だと思います。

ではありません。働く人々が成長を実感し、学ぶのは職場です。研修は、職場での学びや成長を側面から支援する機会であり、職場での自分の仕事のあり方を内省する貴重な機会です。同時に人事は、入社後の新入社員に対峙する上司や職場のメンバーをいかに支援できるのかを考えていただきたいと思います」(中原氏)

そして、一番避けるべきは、「ゆとり教育世代」とレッテル貼りす

ることで、問題の原因をすべて新入社員個人の資質にもってきってしまうことだという。「今、職場で人が育たないのは、新入社員に限ったことではありません。しかし、『ゆとり教育世代』という耳心地のよいレッテルは、本当は問わなければならない職場の中で起こっている諸問題を覆い隠してしまうのです」(中原氏)

新入社員に「ゆとり教育世代」のレッテルを貼り、そこに原因を

見出そうとする、「悪者探し」のモードからいかに早く脱却できるか。そして、彼らの可能性を信じた建設的な育成機能をいかにして職場に埋め込むことができるか。

ここまで話を伺ったほとんどの人たちからの共通のメッセージは、変化を認め、それに適応することの大切さである。これは、新入社員にも、それを迎える周囲の社員にも、そして人事にも突きつけられた問いであると自覚したい。

野中郁次郎の

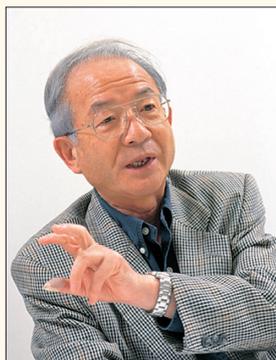
# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む  
現場を科学する

VOL. 45

## アサザプロジェクト

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載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とイノベーションの担い手に着目する。



IKUJIRO  
NONAKA

一橋大学名誉教授。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）『戦略の本質』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

Photo = 勝尾 仁

## 中心のないネットワークで 17万人を動員した 霞ヶ浦再生プロジェクト

茨城県の霞ヶ浦北岸から2キロほどの農村地帯。5月下旬、里山に囲まれた谷津田と呼ばれる谷間の田んぼでは、日本電気（NEC）の社員と家族約200人が地元農家と一緒に田植えに励んでいた。長く耕作が放棄された荒地が「NEC田んぼ作りプロジェクト」によりよみがえって6年。完全無農薬で収穫された米は地元の酒造メーカーで地酒に変わる。

そこから南へ30キロの牛久市郊外。霞ヶ浦に注ぐ川に近い小学校の隣の谷津田では田植えが終わり、苗がそよいでいた。生徒たちが荒地を測量し、谷津田と里山の再生計画を練り、国への申請書も自分たちで

書いて3年がかりで実現した、小学生による公共事業。行政が行えば事業費は1億円を超える規模だが、300万円しかかからなかったという。

霞ヶ浦流域にある約120の小学校の校庭につくられたビオトープ（生物生息空間）では、池の中でアサザが黄色い花を咲かせようとしている。絶滅危惧種に指定されている浮葉植物。ハート形の葉が愛らしい。

地域のスーパーチェーンの店頭。「湖がよろこぶ野菜たち」に客の手が次々伸びる。霞ヶ浦の生態系を乱す外来魚を地元漁師が捕獲し、加工業者が魚粉に変え、農家が肥料にして育てた野菜を地域のスーパーが販

霞ヶ浦で満開の花を咲かせるアサザ。平地の湖沼、ため池、水路などに生育する多年草。水底から長い葉柄を伸ばして水面に葉を広げ、6月中頃から10月初めにかけて、黄色い花を咲かせる。埋め立てや水質汚濁のため、絶滅危惧植物となっている。



売する。

### 既存の縦割り社会を「壊す」から「溶かす」へ

日本を代表する大企業から地域の多様な事業者、住民、学校、そして、子供たちがかかわるこれらの活動は目標を共有する1つのネットワークでつながっている。「死んだ湖」と呼ばれた霞ヶ浦を再生するアサザプロジェクト。100年後に「トキの舞う霞ヶ浦」を実現する遠大な物語のため、14年間にのべ17万人が活動の担い手となった。彼らをつなぐのはアサザ基金というNPO法人だ。

公益を追求するNPOが中心となったネットワーク——そんな構図が浮かぶが、もしそうだったらこれほど活動は広がらなかつたらう。「最大の特徴は中心のないネットワーク」とプロジェクトの顔、代表理事の飯島博は話す。

「アサザは水面に葉を広げて開花し、1本1本が地下茎を縦横無尽に伸ばして広がっていきます。中心はない。

起点も見えない。同じように、アサザプロジェクトも中心からツリー（樹形）状に組織されたものではなく、リゾーム（地下茎）状に広がっていく。だから、多くの人に参加し、100年続く物語が描けるのです」

中心のないネットワーク。飯島がアサザプロジェクトについて語る言葉は独特だ。行政への住民参加ではなく、住民自身が担い手となる「市民型公共事業」を行う。縦割り社会を「壊す」のではなく、ネットワークによって「溶かす」。「壁」を「膜」に変え、これまでなかった「よきあいの連鎖」を生み出す。

目指すのは自然のネットワークと社会のネットワークの一体化。それには、「近代化の文脈」を違う文脈で読み替えなければならない。部分に分けて分析評価する「大人の知性」ではなく、全体をありのまま丸ごと感じ取り、物語としてとらえる「子供の感性」が何より必要になる。

「近代化の文脈から物語としての文脈へ。だから、僕は子供たちに話を

するときも、自分が霞ヶ浦に住むカップパになって話します」

飯島の独特の発想は日本で最も注目される自然再生運動の1つであるアサザプロジェクトの本質を表す。それは後述する飯島の特異な生育歴とも深く関係する。まずはプロジェクトを時間軸で追ってみたい。

日本で2番目に大きい湖、霞ヶ浦は1970年代以降、姿を変えた。開発のため、湖岸はコンクリート堤防で覆われ、水門が閉鎖されて海との連続性が絶たれた。水質は悪化。魚や鳥が去り、植物は次々姿を消した。

牛久に住む飯島は80年代半ばから自然保護団体にかかわった。汚染の原因を究明し、行政を追及する。が、事態は改善されない。活動が先細りする中で疑問がわき上がった。「誰も全体を見ていない」。行政は縦の壁が厚く、流域全体をつなぐものがない。研究機関も分野別に研究を羅列し、横断的なものは何もない。市民運動も個々の現象について行政の不作為を突くだけ。それぞれが点

## 「大切なのは地下茎のように “動く線” となって動き続けることです」

に収束し、部分最適に終始する。

しかし、汚染の原因は複雑な社会システムそのものにあった。環境再生の全体像を描き、拡散しながら動き続けるネットワークが必要ではないか。既存の境界にとらわれず、生態系の単位に合わせ、自分たちで事業を起こす。飯島は団体の事務局長を引き受けると方針を転換。地域の小中学生を連れ、湖岸を歩いて調査することから始めた。93年のことだ。「春夏秋冬と4周しました。総延長250キロ。日本一長く、1周のべ8日間もかかります。でも、車や船では点の調査しかできません。湖に流れる時間の中に入り、感じ取り、見つけ出していく。そのとき、子供たちは思いもよらないものに興味を示します。決まり切った大人の文脈ではなく、子供の感性を通してとらえ直す。彼らは貴重な同行者でした」

子供たちが「霞ヶ浦のお宝探し」と呼んだ調査は本当にお宝に出あうことになる。アサザだった。

ある日、数十メートル沖まで広が



飯島 博氏

NPO法人 アサザ基金  
代表理事

るアサザの大群落が目前に現れた。その瞬間、言葉にならないものを感じ、ひらめいた。「これでいける」。他の湖岸はコンクリート堤防に荒波が打ち寄せるが、アサザの群落で波が吸収されてほとんど消え、水鳥が泳ぎ、岸辺にヨシヤマコモが茂っていた。かつての湖岸の風景だった。

「もし、車で点の調査をしていたら、アサザの写真を撮って終わったでしょう。湖岸を歩くことでアサザと出あい、再生の道筋を直観できた。大切なのは地下茎のように“動く線” となって動き続けることです。出あいの連鎖が生まれます」(飯島)

### 1枚の絵を見て 漁協長は快諾

アサザは水質浄化とも関係があった。陸地から排水とともに流れ込むリンや窒素などの富栄養化の原因物質を吸収。その葉を鳥や虫が食べ、陸地へ戻す。自然のネットワークが水質浄化の役割を担っていたのだ。

「再生の芽」と出あった飯島は95年、アサザ基金を設立。種子を地域に配布し、湖に植えつけができるまで家で育ててもらい里親制度を開始し、プロジェクトをスタートさせた。

アサザを植えた箇所は波が消えて砂が堆積し、砂浜が生まれる。護岸工事で消えたヨシ原を呼び戻せる。建設省(現国土交通省)も資金を投

じて石積みの消波堤を設置していたが効果はあまりなかった。重機による石積みではなく、人の手で水草を植える市民型公共事業だ。市民団体からは「税金を払っているのになぜ、労働まで提供するのか」といわれたが、逆に市民運動に疎遠だった人々が手をあげてきた。

ここから地下茎が伸び始める。動く線になったのは小学生たちだった。「あんなに大きな湖だから、みんなでやらないとできない。学校でやらせてほしい」。校長にかけ合って、里親制度に応募してきたのだ。これをきっかけに学校単位での取り組みが一気に広まり、学校ごとにビオトープが次々つくられていった。

ここで飯島はあることに気づく。小学校の学区は行政単位だが、もとは子供たちが歩ける範囲でトンボなどの移動範囲とも重なる。学区を子供たちの感性の息づく生活空間という文脈で読み替え、学区のネットワークで覆い尽くせば、大人が縦割りで分断化してしまった流域を「丸ごとの空間」に戻せるのではないか。

「学区という既存の枠組みに環境保全機能を組み込めば、自然のネットワークと社会のネットワークが重なり、人と人、人と自然、自然と自然が結び直される。100年後にトキの舞う霞ヶ浦を目指す100年計画はここから生まれたのです」

牛久市の神谷小学校の子供たちが自力で成し遂げた谷津田の再生。田んぼにはカエルが帰ってきて、山にはカワセミが巣をつくり始めた。子供たちは、伝統的な里山の景観を再生するための知識を集めた歴史班、生態系の知識を身につけ、生物にとっての理想的な環境を考えた生物班、木道をつくるなど身体の不自由な人や高齢者も訪れることができるようにした福祉班の3つに分かれて活動した。



人と自然を結び直す。それは直面した難題も解決した。水辺に植えたアサザが根づかない箇所があった。本来はアサザより沖側の水中にマツモなどの沈水植物が生え、最初の波消しをする。それが汚染により光合成ができずに消滅。その分、アサザが波に負けてしまったのだ。

ここで飯島は粗朶消波堤<sup>そだしょうはてい</sup>という江戸時代の工法を思いつく。丸太を打ち込んで枠をつくり、中に枝を詰め込む。消波とともに魚礁の機能もある。飯島は全体の構想を1枚の絵にして漁協を訪ねた。「ぜひやらせてほしい」。本来閉鎖的で、市民運動などとは縁遠い漁協だったが、会長は絵を見ながら、「自分たちで汗を流す、資材も用意するといってきたのは初めてだ」と快諾してくれた。

資材には流域の里山の間伐材を使えば、水源の保全と湖の再生という自然のネットワークが結ばれる。これに社会のネットワークを重ねるため、飯島は湖を管理する建設省と里山を管理する森林組合を引き合わせた。96年、行政、漁協、森林組合、住民が結びついた粗朶消波堤の設置が建設省の事業として始まる。間伐材の有効利用は年間5000人(日)分の雇用を生み、林業を活性化した。「湖がよるこぶ野菜たち」も結び直しから生まれた。漁協、加工業者、農家、流通が連携することで、外か

ら持ち込まれた外来魚の魚体に含まれるリンや窒素が湖から除かれ、魚粉となって畑の有機肥料になった

続いて活動は谷津田へと向かう。山に蓄えられた水は谷津田に湧き出し、稲や生きものを育み、湖へ流れ込む。周囲に高い山がない霞ヶ浦にとって流域に1000カ所以上ある谷津田は貴重な水源地だったが、多くが荒地と化していた。その再生はNECとの出あいがきっかけだった。

#### 資金援助ではなく 本業での連携を求める

霞ヶ浦を囲む学区のネットワークで最先端技術を動かし、新しいビジネスモデルをつくれなにか。もし可能なら日本各地、世界展開も視野に入る。飯島は紹介されて訪ねたNEC本社で学校ビオトープの位置を記した地図を広げ、提案した。

NPOが援助ではなく、収益につながる本業での連携を求めにきた。NEC側は賛同。開発後の用途が未開拓だったネットワークセンサーの技術が1カ月後に示された。学区のネットワークで気象データを測定し、無線で自動収集して蓄積。子供たち

の目による観察と組み合わせ、環境再生のモニタリングと環境教育の新しいモデルをつくり出す。企業の技術と霞ヶ浦再生が結びついた。

その間にもう1つ、企業の社会貢献として浮上したのが谷津田再生事業だった。NECに続いて、三井物産、損保ジャパンも名乗りをあげた。先輩格のNEC社員が田んぼづくりの指南役を買って出て、出あいの連鎖も生まれた。目指すのは谷津田でとれた米で酒造りをし、地域ブランド化して、環境再生をビジネスモデルに結びつけることだ。

単に点と点を結ぶのではなく、個々の主体が動く線になると、これまでつながらなかったモノ同士が結びつき、新しいコトとしての価値や意味が生まれる。その価値や意味を生成する「協働の場」がアサザプロジェクトである、と飯島はいう。

「結びつけるのは物語の力です。結びつくとまた新しい文脈が浮かび、物語が生まれる。僕の場合、そのイメージが浮かぶ生活の基盤は子供たちと一緒にいる時間にあります。僕の生活の大半は小学校での出張授業が占める。アサザを発見したときの

## 「あんなでかい湖に水草を植えたって、 と最初はバカにされました」

ように、子供の感性を感じ取るたびに新しい文脈が浮かぶのです」

なぜ、飯島は子供の感性を大事にするのか。それは自身の生き立ちと深いかわりがある。飯島は長野県塩尻市の生まれ。旧国鉄職員だった父親の仕事の都合で幼稚園のとき、千葉縣市川市へ移った。里山が残り、メダカをとる網を手に小学校へ通った。ところが、3、4年生のころから田んぼが埋め立てられ、川が汚れ、生きものがいなくなった。社会の変化を敏感に感じ取った。

小学6年生のとき、東京の渋谷区初台へ。飯島はこのころから学校での教育に強い違和感を抱くようになる。なぜ科目をバラバラに教えるのか。自分の中ではつながっていることが理科と社会に分けられ、同じ先生が同じ教科を教えるのに毎回教えることにつながりが見えない。知能テストにまともに答えなかったときは障害を疑われ、カウンセリングを受けさせられた。中学では授業中は



アサザ基金の事務所の壁にある地図。赤い点は、アサザの再生やビオトープづくりなど、同基金が行っているプロジェクトに参加している小学校で、その数は170にものぼる。

好きな読書にふける問題児。毎週、母親が呼び出された。

### パワーショベルを使わず 山をスプーンで崩す

自分から何かが失われていく、もやもやとした喪失感。前はあったあの感覚がわからなくなり始めている。毎晩、布団の中で思い出そうとするが、言葉にならない。そんなとき、救ってくれたのは、山をスプーンで崩し、動かすイメージだった。

「大人が考えればパワーショベルです。子供のな全体認識の感性から、大人的な抽象概念の組み立てへの切り替えが僕はうまくできなかつた。もやもやした感覚はその後ずっと僕の中ではくすぶり続けました」

専門の枠内で学ぶことに興味を持たず、大学進学はまったくするつもりはなかつた。両親が牛久へ転居したため、アパートでひとり暮らしをし、昼は青果市場でアルバイト、夜は図書館で読書に没頭した。ドストエフスキー、ニーチェ……もやもやした感覚を解く言葉を求め、文学、哲学、芸術書を読みふけた。

転機は牛久でもたらされた。里山、炭焼き、落ち葉かき。子供のころと同じ、自然と人の暮らしが繋がった空間が残っていた。「やり直せる」。飯島は週末、牛久に戻るたび、子供たちを集めて自然観察会を開き、成

果をガリ版刷りにして駅に貼った。それが筑波の農業環境技術研究所の研究者の目にとまり、27歳のとき、非常勤職員に迎えられた。牛久に移り、生態系の観察に明け暮れた。そして、ある日、「スプーン」に出会う。それがアサザだった。

「あんなでかい湖に水草を植えたって、と最初はバカにされました。でも、僕の中ではスプーンで山を動かすイメージが生きていた。だから、アサザを植えて湖を再生させようと思うことができたのです」

プロジェクトそのものが、1人の人間の中で生き続けた子供の感性による読み替えから始まった。流域では今、多くの場所で自然がよみがえり、生きものが戻っている。既存の概念を超え、成果をあげるアサザプロジェクトは何を物語るのか。

「遠近法からの脱却が大切」と飯島はいう。不動の1点から世界を眺め、各点を位置づけるのではなく、それぞれが動く線になると中心も遠近も消え、さまざまな境界が溶かされ、多様な出合いが連鎖する。そのとき、境界を越え、横断的な活動ができるNPOが創発の場を提供する。

時代の転換点。飯島の独自の発想は従来の公共事業、市民運動、企業活動……等々のあり方を見直す1本のスプーンになるのかもしれない。

(本文敬称略)

## レトリック能力、細部の直観、政治力で 社会起業をビジネスモデルに結びつける

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

### メタファーで暗黙知を形式知化

1つの社会事業で14年間にのべ17万人も動員し、向こう100年間持続する計画を描けるのは、なぜか。突出した能力を持つ社会起業家の条件を飯島氏の中に見てみよう。

最も印象的なのはレトリック（修辞法）の能力だ。深い洞察により得た暗黙知を形式知化し、相手と共有するための言語化能力の高さに圧倒される。特に刮目するのは、あらゆる場面で駆使されるメタファー（暗喩）の豊富さだ。

人や組織が「動く線」となって出あいの場を連鎖的につくる。既存の縦割りを「壊す」のではなく「溶かす」。部分分析の「大人」の文脈を総合認識の「子供」の文脈で読み替える。

こうした能力は物語づくりの能力と一体となったものだろう。巧みな言語表現によりビジョンを相手に伝え、共感を得ながら、小さな物語をつないで大きな物語を紡いでいく。「100年後にトキの舞う霞ヶ浦を」という大きな物語（＝社会起業のプロセス）を描けるから、個別の文脈に応じてレトリックを駆使できるともいえる。

飯島氏はなぜ、物語を描くことができるのか。トキの舞う霞ヶ浦を目指す物語は演繹的に導かれたものでもなければ、帰納的に積み上がったものでもない。湖岸を歩き、アサザを見た瞬間、湖の再生が可能であるとひらめき、浮かび上がった仮説生成（アブダクション）だ。飯島氏はアサザの大群落の背後にある付加価値の連鎖を見ることができた。細部における直観こそ、物語づくりの源泉となる。

モノの向こうにコトを見る。現場で現実と向き合っても、モノを傍観者的に対象化するリアリティ（reality＝モノの現実）と、五感を駆使して文脈そのものに入り込み、深くコミットメントして感じるアクチュアリティ（actuality＝コトの現実）とでは、まったく異なる。

### 知を収益の流れに変換する

現場で動きながら考え抜き（contemplation in action）、浮かんだ直観をもとに仮説を生成する力、それが物語づくりの力となり、相手の腹に響くレトリックを生む。ハウツー本のロジックのツールなどは束になってもかなわない。

そして、物語を実現する力だ。縦割り社会で横断的に社会起業を実現する。「壊す」のではなく「溶かす」には何より政治力が必要だ。飯島氏の場合、注目すべきは、社会起業を必ずビジネスシステムに結びつけていることだ。

アサザの植えつけと間伐材の有効利用、外来魚駆除と有機野菜販売、水源地保全と地酒造り、学区ネットワークのIT技術の活用等々、事業にかかわる人々の知が収益の流れに変換され、ビジネスモデルとして成立している。その結果、「壁」が浸透可能な「膜」に変わり、新しい文脈で結ばれる。その文脈は常に知が収益に変換されることで継続できる。

自身は経営資源を持たず、相手を共感させるレトリック能力、細部の直観力、そして、政治力でビジネスモデルをつくり上げていく社会起業家の能力が、企業組織においても求められる時代になっていることを認識すべきである。

# 人事の哲学

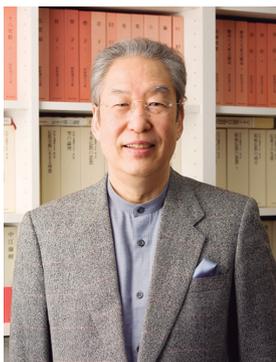


## 人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

### 第四話

「次世代経営者を選びたいと思うが、その人の何に着目すべきなのか、そして何をどう伸ばせばいいのか」



田口佳史

YOSHIFUMI  
TAGUCHI

老荘思想家。株式会社イメージプラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く1万人を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『清く美しい流れ』（2007年 PHP研究所）、『タオ・マネジメント』（1998年産調出版）。今回、日本の伝統である家庭教育再興のため「親で学ぶ人間の基本」（DVD全12巻）を完成させた。

Text = 千葉 望  
Photo = 鈴木慶子

現在、私のところで若手政治家30名ほどが集まった中国古典勉強会が継続されています。閣僚経験者も何人か含まれていますし、およそ3分の2は欧米への留学経験があるという国際派揃いの彼らが、今、西欧中心思想に違和感を持ち、東洋思想を学ぼうとしているのは興味深いことです。やはり「リーマン・ショック」の影響が大きいのでしょうか。

徳があり自らの姿勢で  
道を示すのがリーダー

今回は、経営者に求められる資質について考えてみましょう。現経営者が後継者を選ぶとき、何を選択の基準にするかといえば、やはり第一にしているのが「業績」であり、有り体に言えば「稼ぎ上手」を選んでいくように思います。

これははなはだ危険な選択といっ

てよいでしょう。現在は大きな転換期の中にあり、経済のグローバル化、技術革新、新規参入、商品サイクルの短さ——状況は以前にも増して複雑化する一方。つまり社員一人ひとりが知恵を振るい、情熱を失わず仕事を行うことが求められる時代なのです。それらを勘案すると、

- 長年満足した人間関係が築ける人
- 社内的に尊敬され人望のある人
- 部下から慕われている人

などの要素が浮かんできます。つまり「人格者」が求められるのです。

それでは、中国古典は「人格者」をどのように規定しているか、見ていきましょう。

ほうくんとん ぶんし あんあん  
放勲は欽明、文思は安安。

<書経>

リーダーは物事を実践していく強さと人に対する思いやりがなければならないという意味です。「強さと優しさ」ということです。古代の中



国では、国と国とが常に戦っていました。負けはすなわち滅亡を意味します。負けない強さを持ったリーダーが求められた所以です。

しかしそれだけでは部下の人望は得られない。常に思いやりの心から出た施策、部下が感激するほどの励まし策を忘れないことも重要だということです。リーダーは自ら戦う力とともに、人に働いてもらう力を持たなくてはなりません。この人のためであれば大いに働こうという気にさせる人でなければリーダーは務まらないということです。

深沈厚重なるは、これ第一等の資質。  
磊落豪雄なるは、これ第二等の資質。  
聰明才弁なるは、これ第三等の資質。

<呻吟語>

聰明才弁が何故第三等かといえ、往々にして他人がバカに見え、寛容性を欠き、厳しさばかりのリーダーになってしまうからです。しかし、現実にはこのタイプがトップについている例が多いものです。

磊落豪雄なタイプは一見リーダーらしく見えます。しかし脇が甘く抜け落ちが多いので、やがて失言などで失脚したりします。

ところが第一等に挙げられている深沈厚重は深みがあって冷静、風格

があり、どっしりとゆるぎがない。存在そのものが説得力のあるタイプです。変化の大きな時代にはこういう人こそ部下に安心感を与え、統率することができます。さらに守備範囲が驚くほど広く、大概の問題は対処できますし、予想外の問題にも慌てず動ぜず冷静さを失いませんから、解決の糸口を見つけ出せます。

政を為すに徳を以てするは、譬へば北辰の其の所に居て、衆星の之にするがごとし。 <論語>

リーダーには徳がなければなりません。人の心の綾を読めること、天下無類の明るさがあること、この人についていけば負けないという信頼感が持てること。こういう人物であれば、動くことのない北極星のまわりを星がめぐるように人々が自然に集まり、そこを中心に物事が動いていくことになるでしょう。

その身正しければ、令せずして行はる。その身正しからざれば、令すといへども従はず。 <論語>

リーダーがどういう人格の人間か、部下はよく見ているものです。人格を尊敬されていれば、命令も自然に組織全体へ行きわたっていきます。言っていることが正しくても人格が認められていなければ、いくら命令

しても従ってもらえません。

リーダーに不可欠な  
「恥」と「当事者意識」

ここまで読んできた読者は「どれももっともなことだが、どうすれば冷静沈着で、どっしりとした人格の人間になっていけるのか」「育てられるのか」と考え込むのではないのでしょうか。

子曰く、己を行ふに恥あり。四方に使して、君命を辱めざるを、士といふべしと。 <論語>

人間が育つのに不可欠な「向上心」。これを持つために必要なのは「恥」の感覚です。自分の行いの後ろに常に恥ずかしさを持ち、現状に満足せず、よりよい人間になればと思う心が大切です。経営者が破綻をきたすのは、多くが頂上に登りついた直後。頂上だと思ったときに慢心が生まれます。しかも、他人から驕りを指摘されるまで気づかないのでは困ります。自己抑制の機能は自分で備えている必要があります。「恥」を抱いていれば頂上はあり得ない。だから転げ落ちようもありません。もう一人の自分が自分自身を厳しく見ることが、常に正すことに



# 慎

人間、人が見ていないときほど本性が出る。  
一人の時に身を慎むことは、  
自分の内面を強くする。

つながるのです。

嗚乎、士君子、事を共にし、<sup>しか</sup>而して人の急を忘るるは、すなはち自ら孤にする所以なるなからんや。

<呻吟語>

仕事を共にしていながらメンバーの苦境に知らん顔をするようでは、結局自分を孤立させることになってしまう、という意味ですが、これこそが次世代のリーダーになりそうな人材を見抜く要点です。最近では早いうちに幹部候補生を選抜し、特別な研修を課す企業もあるようですが、大切なのはその人物が「当事者意識を持っているか」ということです。

「私の責任ではない」「それは〇〇の担当だから」という逃げの姿勢を見せる人間。そのせりふを吐いた瞬間にリーダー失格です。リーダーとはすべてに責任を持った人のこと。当事者意識を備えているかどうかは、若いときから見えるものです。

社内で起こったことに見て見ぬふりはできない。それこそがリーダーであるはずなのに、なんとそういう人間の少ないことか。当事者意識のないリーダーはいずれ社内で孤立していきます。孤立しがちなリーダー

ほど手に負えないものはありません。そこへいくと、江戸時代の教育は違いました。自己啓発のための躰もあったのです。

君子は必ず其の<sup>ひとり</sup>獨を慎むなり。

<大学>

「小人閑居して不善を為す」という言葉があります。一人のときにきちんと暮らしていくことがどれほど困難か。反対に、一人のときに完璧に身を慎むことができれば、大勢の人々の前でもきちんと身を処すことができるでしょう。

江戸時代、人々は一人のときに身を慎むことは自分の内面の強化につながると考えていました。舞踊や能の仕舞などの稽古事が大事にされたのも、日常の暮らしこそが修練という考えに基づいてのこと。実際、芸能や武道で長年自分を鍛えている人の姿勢や所作は、どんなときでも美しく見えます。

「立腰」という言葉がありますが、きちんと腰を立てて姿勢を正し、堂々と歩くことは、一般に考えられている以上に重要なことです。姿勢が悪く、だらだらと歩く人は、たとえ才能があっても度胸がなく、能力

を発揮できないことが多いもの。「臍下丹田」の「丹田」とは腸がある場所をさします。姿勢をよく保ち、丹田に力が入っていれば、血液などの体液がきちんと循環していきます。

当事者意識を育てるためには、子供のころからモノを磨かせるとよろしい。花瓶でも何でもいい、磨くことを子供の役目に決めるのです。一所懸命に磨いていると、やがて対象に対する愛着がわいてきます。愛着こそが「当事者意識」につながっていきます。

野球のイチロー選手は、試合が終わると必ず丁寧にグローブを磨くことで知られています。子供たちを対象とした講演会でも、「いい野球選手になるためにはどうすればいいですか?」という質問に対し、「道具を丁寧に扱うこと」と答えていました。練習を一所懸命するのは当然ですが、最高のプレーをするために道具を丁寧に扱うという基本をおろそかにしないところが、イチロー選手が一流である証明だと思います。

ビジネスの世界でも同じことを言っている人がいます。イエローハットの創業者・鍵山秀三郎氏は、社内



慎という字のお題をいただいたとき、一瞬、高い木立の映像が心に浮かびました。嘘偽りのない真摯な姿勢、透明感、人の内面の奥底の静けさなどを表現したつもりです（一艸氏・談）

だけでなく本社のある近隣地域まできれいに清掃をすることで知られています。業績が上がらず、社員のロイヤルティも低かった時期に、社長自らトイレ掃除を始め、それがやがて社員の団結につながっていったそうです。

これまでのリーダーは「do」  
これからのリーダーは「be」

業績主義だった時代、リーダーに求められていたのは「do」、すなわち何をするかでした。これからは「be」、どう生きるかということが求められるようになっていくでしょう。東洋思想の「do」の要諦は型の習得から入っていきます。型を身

体が吸収し、たくさんの型を備えれば、事にあたって次から次に型を繰り返せますし、やがては縦横無尽に駆使することもできるでしょう。ただ、「do」はあくまでも最終目的に至る手段です。

本当に大切なのは「どうあるべきか」という「be」。成果主義に走りすぎると「do」ばかりが評価され、「be」は捨象されていき、自分を向上させる楽しみを社員から奪うことにつながります。

「be」を明らかにすることが企業成長の原動力。その点に今一度立ち返ることが重要な時期にきています。これからのリーダーは、自分の「be」と会社の「be」を明らかにすることを心がけたいものです。



書・題字 = 岡 一艸（おか いっそう）

国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員  
<http://www.issso-art.com>

#### 受賞実績

- 1997 第30回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 1999 スペイン美術賞展（バルセロナ）／優秀賞
- 2001 日本・フランス・中国現代美術世界展／中国美術家協会賞
- 2002 第35回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 2003 イタリア美術賞展／優秀賞・プレスキッド賞、第11回パリ国際サロン／ザッキ賞
- 2005 第13回パリ国際サロン／最高賞、サロン・ドートンヌ展（パリ）／入選（以降07年、08年、09年も入選）その他多数

「迷い」や「空虚感」が出発点となり、  
その才能を次々と開花させた

## 片岡鶴太郎氏

俳優・画家



『片岡鶴太郎画集14  
墨戲彩花』(近代映画社)

### TSURUTARO KATAOKA

高校を卒業と同時に片岡鶴八氏に師事。3年後独り立ちし、東宝名人会、浅草演芸場に出演。23歳の頃からテレビに進出し、フジテレビ系『オレたちひょうきん族』で人気を博す。その後、ドラマの分野も開拓。33歳のとき、プロボクシングライセンスを取得。その時期に出演した初の映画、松竹『異人たちの夏』が話題を呼び、映画賞、各賞を受賞、役者としての地位も確立。墨彩画に魅せられ、絵を描き始め、1995年12月には初の個展、98年12月には草津に「草津片岡鶴太郎美術館」を創設するなど画家としても活躍。

## CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 大久保幸夫、入倉由理子  
Text = 入倉由理子 (58~60P)  
大久保幸夫 (61P)  
Photo = 刑部友康

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探するため、各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

芸人、俳優、画家、プロボクサー。片岡鶴太郎氏の「肩書き」を、私たちは4つ知っている。芸人として大ブレイクした片岡氏だが、特に俳優、画家という職業においては、いわゆる「本業」である芸人を凌駕するほど、それぞれの分野であまりにも高い評価を得ている。片岡氏の場合、「マルチタレント」という言葉はまったく似つかわしくないのである。彼はいかにしてそれらの専門性を身に付け、高めるに至ったのだろうか。

## 片岡鶴太郎氏 キャリアストーリー

1954年	0歳	東京都荒川区西日暮里に生まれる
1964年	10歳	フジテレビ系の素人参加番組「しろくと寄席」に出演。すでに芸人や俳優に強く興味を持っていた
1969年	14歳	中学3年生の夏休みに1カ月間猛勉強し、それまで下から2、3番目だった成績を上位10位にまで上げる
1973年	18歳	東京都立竹台高校では演劇部に所属。卒業後、声帯模写の片岡鶴八氏に弟子入り。その後、声帯模写で東宝名人会や浅草松竹演芸場などの舞台に出演。一時、地方の温泉旅館で司会やものまねをしていた時期もある
1977年	23歳	東京に戻り、テレビに出演し始める。『オレたちひょうきん族』でブレイク。近藤真彦氏、九官鳥の「キューちゃん」や「小森のおばちゃん」などのものまねで人気を博す
1986年	32歳	「ブッスン」で流行語大賞を受賞。バラエティ番組の司会をこなすなど、レギュラー番組を多く抱える多忙な日々を送る
1988年	33歳	「自分が嫌になって、変わりがかった」という理由で、プロボクサーテストを受け、合格。体型もシャープに変化。鬼塚勝也氏や畑山隆則氏のマネージャーとして、タイトルマッチではセコンドを務める この時期を境に、俳優としても脚光を浴びる。映画『異人たちの夏』では数多くの賞を受賞
1993年	38歳	墨彩画を描き始める。画家として高い評価を得て、1995年より毎年画集を出版。群馬県吾妻郡草津町、福島県福島市に美術館、石川県加賀市、佐賀県伊万里市に工芸館がある。2004年には、青森大学で芸術論を担当。03年、奈良県當麻寺中之坊に天井画を揮毫し奉納。07年には第24回産経国際書展で、作品「骨」が産経新聞社賞を受賞している

## 中学校3年次、猛勉強して成績がアップ 「やればできる」という言葉が今の礎に

芸能界に対する興味は、幼少時から持っていた。「芸人や俳優として舞台に立つ姿を夢見て過ごしていた」と、片岡氏は話す。高校を卒業したら、憧れの芸の世界へ。そんな志を阻もうとしたのは、彼の中学3年次の成績だった。

「芸人になるにしても、せめて高校は卒業したいと思っていました。しかし当時の私の成績は、クラスでも下から2番目か3番目。友人たちの『テスト前に勉強していない』という言葉信じきって、まったく勉強していなかったんですね(笑)。でも、このままでは高校進学は無理。そこで一念発起したんです」

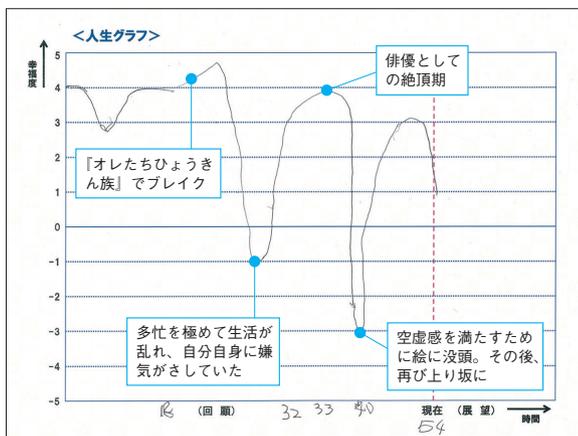
夏休み、イチから勉強し直そうと中学3年用の教科書を開く。しかし、問題の意味すらわからない。そこで中2、中1と戻るが、それでも理解できない。結局、小学校6年の教科書まで立ち戻り、1カ月間、復習に明け暮れた。

「夕方の4時くらいに数学の問題を解き始め、気がつくと朝方の4時ということもしばしばでした。12時間、ぶっ通しで。1問解けると、次は解けるだろうか、次はどうか……と夢中だったんです」

猛勉強は功を奏し、夏休み明け、成績は学年で10番に入るほど、急激にアップした。

「このときの担任の先生の言葉が、胸に残っています。『おまえはバカじゃない。やればできる』と。今でも、私の自信の礎ですね」

晴れて高校に入学し、演劇部に入部。3年次には部長として活躍した。卒業後は声帯模写の片岡鶴八氏に師事し、芸を磨いた。「憧れの世界に身を置いて、テレビでしか見られなかった人々の芸を間近に見て、学べる毎日



直筆の人生グラフ。必死に何かに打ち込み、才能を開花させるが、いつしか空虚感に支配され……この繰り返しが大きな山谷となっている。

が本当に楽しかった」と当時を振り返る。その後、地方の温泉旅館での司会やものまね芸の仕事を経て再び上京。テレビに出演する機会を得て、『オレたちひょうきん族』のものまね芸でブレイクしたのは、ご存じの通りである。

### プロボクサーテストのためにダイエット 心を蝕んでいた自分への嫌悪感もそぎ落とす

バラエティ番組の司会やトーク番組への出演など、活躍の場をどんどん広げた。ピーク時には、週に8本のレギュラーを抱えるなど、多忙な日々を送っていた。

「番組の収録が終わると、その興奮状態をクールダウンするためもあって、毎晩のように飲み歩いていた。すると、どんどん太っていったんです」

体が変化していく中で、気持ちも沈んでいった。自らが出演した番組の録画を観る。その醜さに愕然とする。目を逸らしたい気持ちを抑え、直視し続けると、「このままではいけない」という思いが湧き上がってきた。

「そんな葛藤の中で、プロボクサーへの挑戦を決めました。当時、小太りの『鶴ちゃん』がキャラクターになっていましたから、周囲の反対もあったし、仕事がなくなるのではないかという不安もありましたが、それでも自分を変えたかったんです」

果たして、プロテストに合格。テスト前年からのダイエットで、心を蝕んでいた自らへの嫌悪感も余分な肉とともにそぎ落とされていった。この後、俳優に活躍の場を広げ、高い評価を得ていく。

テレビドラマのみならず映画にも出演し、数々の賞を受賞した。

### この瞬間の美しさをこの世に留めたい それが絵筆を握るきっかけに

しかし、再び迷いの時期は訪れた。俳優、芸人として充実する日々を送っていたものの、「心に一抹の空虚感があった」と、片岡氏は言う。2月のある日、仕事に向かうために自宅の入口を出ると、隣の家の玄関脇の木に赤い花が一輪、咲いていた。冬枯れた景色の中で強烈な色彩を放つその花に、片岡氏は強く魅入られた。

「隣人にその花の名前を訊くと、『椿ですよ』と笑って言われました。これが椿かと。そんなことも知らないほど生きている世界に無頓着だった自分がおかしくもあり、



また、この瞬間の美しさをこの世に留めることはできないだろうかと思いました」

音楽家であれば曲に、作家であれば文章に、詩人であれば詩にしたためることができる。しかし、片岡氏はその術がない……。そこでふと思いついたのが、「絵」であった。それまで絵筆を握ったことすらなく、また、美術館に足を運んだこともほとんどなかった片岡氏だったが、すぐに文房具店に走り、硯と筆を購入した。これが、絵画を始めたきっかけだった。

絵画の世界でも、脚光を浴びるのにそう時間はかからなかった。経験のなかった演技も、絵画も、常人では考えられないスピードで、片岡氏はその技術や芸術性を自分のものにした。

「『これ』と決めたときの集中力は、中学3年生の夏休みの勉強と同じ。そして、もともとのまね芸人ですから、『演じる』ということに対する壁は低かったし、絵も『いいな』という画家の模倣から入っていった。だから、習得のスピードが速いのかもかもしれません」

俳優、画家、芸人という3本の職業の軸を持つ片岡氏だが、「今、3度目の迷いに入り込んでいる」と取材の最後にもらした。

「もちろん、すべての仕事に充実感はあるけれど、集中して打ち込むような情熱が湧き上がってこない。これからどうするかと、考えあぐねているところです」

プロボクサー、俳優、画家という職業は、片岡氏の「迷い」や「空虚感」が出発点となり、その才能を開花させた。そう考えれば、また、新たな顔、新たな才能を私たちの前に見せてくれる日が近いのかもしれない。

■ 片岡鶴太郎氏のキャリアをこう見る

## 瞬く間にプロになる

### 「集中力」×「ものまね」＝「憑依学習法」

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

片岡鶴太郎氏は、ふつうの人ならば熟達するのに5年、10年かかるところを1年、2年でクリアしてしまう。学びの達人である。

萌芽は中学3年のとき。それまで学年で下から2、3番目だった成績を、夏休み中に小学校6年からやり直す猛勉強をしたことで、学年で10番以内へと躍進した。その集中力に担任の先生は驚嘆し、絶賛したという。

ものまね芸では、小森和子のCMを聞いた直後にまねして、すぐにできるようになった。まねする対象への愛情があれば、ものまねは難しいことではないという。

俳優としての仕事では、その役になりきる。うまくやろうとするのではなく、なりきることが好演につながる。

ボクシングではわずか1年でプロテストに合格するまでに腕を上げたが、これも渡嘉敷勝男、具志堅用高という好きなプロの形を徹底してまねする学習だった。

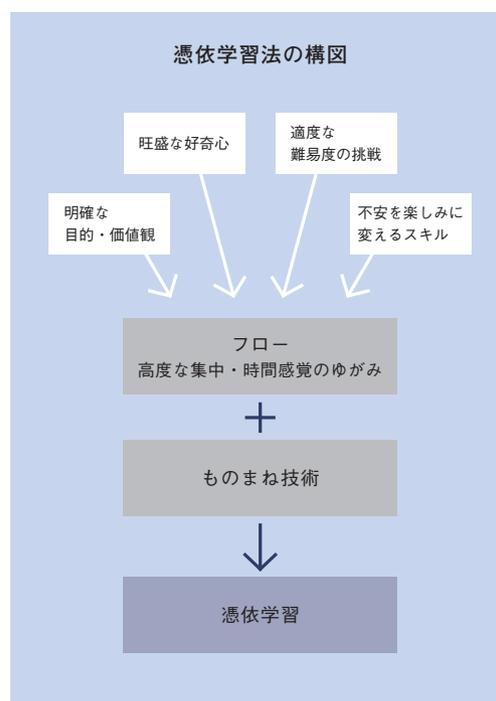
絵は、中川一政らの絵をまねしながら、棟方志功のようなのめりこみ方で描いていった。

集中力とものまね。この2つが組み合わせると、一種の「憑依」状態となる。あたかも乗り移ったかようになって、その人になりきり、時間を忘れて「型」を取り込んでいく。心理学者チクセントミハイは、「フロー（flow）」という言葉でこのような集中して取り組み、成果を挙げる現象を表現したが、片岡氏も、絵を描いているときに「え!? 誰か時計回した?」と思

うほど集中するという。

その結果、俳優としては日本アカデミー賞最優秀助演男優賞を受賞、ボクシングではプロライセンス合格、絵画では14冊の画集と全国4カ所の美術館・工芸館を持つというように、それぞれの分野で高く評価されるようになったのである。

人生グラフが語るように、彼は今、次の何かを求め始めているようだ。それが何かはまだわからないが、どのような分野にチャレンジするにしても、同じように短期でプロになり、華麗な姿を見せてくれるに違いない。





# 健康経営のココロ

キーワードで読み解くメンタルヘルス

■ 今回のキーワード

## 「管理監督者」

### 厚生労働省が第一線の管理職を管理監督者と定義 会社全体で管理職の支援体制作りが必要

会社がメンタルヘルス不調の従業員の対応に関して、方針と対応ルールを決め、それを文書化しただけでは、そのルールは機能しない。人事がすべての従業員に直接目を配ることは無理であるし、配れたとしても、人事が指示を出すことで、日常的な管理職のマネジメント業務を滞らせてしまう結果になる。そう考えると、メンタルヘルス対策において第一線の管理職が現場で果たす役割が大変重要になる。

#### 管理職が部下のストレスをケア

厚生労働省の「労働者の心の健康の保持増進のための指針（メンタルヘルス指針）」では、現場の第一線の管理職を管理監督者と定義している。管理監督者を中心としたメンタルヘルス対策における役割を「ライ

ンによるケア」という。ラインによるケアとは、管理監督者が部下のストレスをケアすることを指す。

管理職は、部下の最も身近にいる存在である。メンタルヘルスの不調者が出たとき、周囲が察知するためには、「普段と比べて元気がない」とか、「周りから浮いている」といったズレに気づくほかない。また、長期病欠からの職場復帰においても、具体的な配慮ができるのは管理職のみである。管理職の役割は大きい。そのため、職場で機能する対策を立てる場合に最も優先順位が高い取り組みの1つが管理職研修である。

#### 管理職研修による支援

通常、管理職研修では「うつ病」への知識を含むメンタルヘルスに関する基礎知識、会社のメンタルヘルスに関する方針と手順、部下の不調に気づく方法や職場復帰した部下との接し方などのテーマを取り上げる。特に、部下との接し方については、具体的なイメージが持てることが重要であるため、事例を基にした議論やロールプレイを取り入れることも多い。

しかし、多くの管理職が多忙を極

め、ストレスが大きい状況にある会社では、管理職研修を実施すること自体に対して思わぬ反発が生じたり、彼らにさらに大きな負担をかける可能性がある。そのような場合、管理職研修を行ううえでいくつか配慮しなければならないことがある。まず、管理職研修が、往々にして部下を抱え込んでしまう管理職の支援が目的の1つだと理解させることである。そのため、管理職が部下の不調に気づいたとき、どこに相談すればよいか、相談窓口を明確に示す必要があるし、内部に相談窓口を設ける場合には、相談窓口を務める産業医などの産業保健スタッフが直接研修に参加することが望ましい。

これまで管理職研修を多く手がけた経験では、課長職を対象とした研修で「いい話が聞けた。でもこの話は部長たちにもしてくださいね」という反応が返ってくる。また、部長職を対象とすると「役員たちにも——」という反応である。

管理監督者の支援体制を構築するためにも、メンタルヘルス対策はトップを含む会社全体で取り組まなければ効果が上がらないテーマであることを認識しなければならない。



Text = 森 晃爾  
産業医科大学副学長  
産業医実務研修センター所長  
1960年、名古屋市生まれ。産業医科大学大学院博士課程修了。エッソ石油医務部長、エクソンモービル医務産業衛生部統括部長などを経て、2005年から現職。

## 職業訓練

### 共同作業から生まれた 「一人前」の基準

日本の農山漁村を調べて歩いた民俗学者、宮本常一氏の著書『庶民の発見』によると、日本の村にはかつて様々な「一人前」が存在していた。「労働における一人前」「技術における一人前」「社会的地位における一人前」「祭祀における一人前」などである。

労働において一人前とみなされるのは、15歳ないし19歳。大工や鍛冶など「手に職」の世界ではおおむね、20歳を過ぎると独立した。一人前のはたらきができれば、ようやく大人と認められる。一人前に満たない者は、村の寄り合いで発言することも許されなかった。

「一人前」の基準は、1日の労働量を目安として考えられていたようだ。寛政年間（1789～1801）の白河藩では、男性なら「田植え 2畝」「田の草取り 6畝」「稲刈り 40束」、女性なら「田の草取り 5畝」「稲刈り 30束」などと定めていた。ではなぜ、ここまで明確な基準が必要であったかと言えば、交換労働を成り立たせるためであったという。

村には、道づくりや溝さらいなど、力を合わせなければできない作業があった。この場合、各自が一人前の作業量をこなせば、「お互いさま」の精神で、無理なく等価交換労働が成り立つ。しかし、各人の能力差が大きく、一人前以下の者が多いと、損する者が多く出て、不平不満が溜まってしまう。

そんなわけで、親は子どもたちが一人前になれるよう、幼い頃から手伝いをさせ、様々なしつけをした。子が一人前でないことは親の恥でもあったから、しつけはとにかく厳しかった。そうした村のしつけは後に、「丁稚奉公」や「徒弟制度」となって、商人・職人の世界へと受け継がれていったのである。

経済的に貧しい村では、若者たちが村の外へ出稼ぎに行くことも多かった。その時の賃金もやはり、一人前が基準となった。また、東京で晴れて一人前となった職人たちの中には、京都や大阪など上方地方へ出向き、有名な師匠の下で新しい技術を身につけた者もいたという。

こうして考えると、村の外に労働市場が成立したのは、村人たちがせっせと一人前の人材を育てていたからだとわかっていく。どこかに「育てる人」がいなくては、外部労働市場も成り立たず、経済が発展することもないのだということを、村の歴史は教えてくれる。



Text = 曲沼美恵

フリーライター。1970年生まれ。福島大学教育学部卒業。日本経済新聞社を経て、現在に至る。著書「ニート——フリーターでもなく失業者でもなく」（玄田有史氏との共著、幻冬舎）

Illustration = 下谷二助

参考文献

『庶民の発見』（宮本常一著、講談社）、『日本民衆史6 生業の歴史』（宮本常一著、未来社）

企業側の視点に立った  
メンタルヘルス対策を解説

『人事担当者、管理職のための  
メンタルヘルス入門』

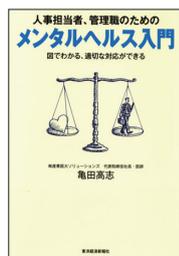
紹介者／武田雅子氏  
株式会社クレディセゾン  
人事部長



「この本は、メンタルヘルス対策に取り組む企業にとって無駄な情報がなく、それでいて必要なことが全部網羅されています。メンタルヘルスに関する他の本をいろいろ読んだのですが、内容が浅く、もうすでに知っているレベルのものか、もしくは執筆している先生の専門性に寄り過ぎて企業には適用できないものが大半でした」と武田氏は語る。

本書によると、メンタルヘルス対策を進めるうえでのポイントは、方針を決める際や公表する際にいかに経営層を巻き込めるかだという。「この手順を踏むことは、対策の体制構築に向けてとても大切です。やはり執筆者である亀田先生ご自身が産業医として複数の企業で働いてきた経験から出てきた考えなのでしょう。このように、企業側の視点に立って対策を立てるためのポイントが書いてあるところが、他の本と違うところだと思います」と武田氏。

人事担当者特に読んで欲しいのが4章、5章だという。「対策の仕組みづくりと、不調者の復帰支援について書いてあります。実は、当社は亀田先生と共同で、この本に書かれているような手順を踏みながら、体制づくりを進めました」と武田氏。2008年下期には作業の段取りを図式化したフローチャートを作成し、不調者が出た場合にどうしたらいいか、全て図で示したという。「そのおかげで、社員の意識がここ1年非常に高まり、早期発見、早期対応、早期復職ができるようになってきました」



著者／亀田高志  
東洋経済新報社  
1700円（税別）  
2009年4月刊行

チームとグループの違いを意識する  
個人の強みを活かすのがチーム

『チームの生成と開発』

紹介者／宮之原 隆氏  
日本オラクル株式会社  
人事部 人材開発部  
シニアディレクター



著者の吉村啓邦氏は、「チームをチームとして生み出すもの。それは『挑戦』である。チームで臨むということは、過去の考え方ややり方とは異なるアプローチを創造することである」と述べている。本書の前半では今なぜチームか、チームとは何かについて語られ、後半ではどのようにチームを作るか、が主なトピックとなっている。

「この本で一番印象深かったのは、チームとグループは違うと定義づけているところです」と宮之原氏は語る。具体的には、グループでは単純に「仕事全体」を「一人ひとりの能力（レベル）」を考慮のうえ、「人数」で分け、割り当てを決める。それに対し、チームは「個人の強みや特有のスキルなどの質」をベースに割り当てが決まるとしている。

「この本は、チームに携わる者として様々な視点で読めると感じています。例えば、管理職やマネジャーとして読むのが一番素直な読み方だと思うのですが、チームメンバー、あるいは管理職よりも一段上の部長クラスという立場で読んでもいいと思います」と宮之原氏。そうすることで、チームメンバーとはどのような役割を持つ存在なのか、また、部長はどのような視点でチームを運営しているのか理解することができるという。「そのうえで大切なことは、読むときに決めた立場を絶対にぶらさないことです。そのように読むことで、得られるものが多くあると思います」



著者／吉村啓邦  
北辰堂出版  
1400円（税別）  
2009年4月刊行

## 研修や会議の対話を促進する 様々な手法を提示

### 『決めない会議』

紹介者／夏山栄敏氏  
ノバルティス ファーマ株式会社  
医薬品事業本部  
教育研修部 部長



本書は、「決めない会議」の代表的な手法として、ワールド・カフェやOST（オープンスペース・テクノロジー）などを挙げている。これらの会議では、無理に結論を導こうとしたり、結果を出したりすることに最初からこだわらない。むしろ話し合いの質やプロセスに気をくばり、自由に意見を出し合い、相互理解を深めることを重視している。

ノバルティス ファーマで教育研修部の部長を担当している夏山氏は、ダイアログを中心とした研修や会議にワールド・カフェを活用していると語る。「製薬会社である当社では、入社してから約5カ月という長期間にわたって新入社員研修を実施します。それだけ覚えてもらうことが多く、詰め込み型の研修になりがちです。しかし、最初からそれに慣れると、受身の姿勢が染み付き、自ら考えなくなってしまう。そのため新入社員研修にワールド・カフェを活用することにしました」

実際、研修でどのように活用しているか伺うと、カフェ形式でグループ単位になり、テキストについて探求しながらお互いに教え合うのだという。講師はサポートに回り、新入社員自身で何がわからないのか、何がわかるのか、自ら調べる。「今後医師のニーズを捉えた提案型の営業が求められていく中で、新入社員の受身の姿勢を変えることが重要だと思います。この本は図版も豊富でわかりやすく、そのような研修を考えるうえでとても参考になります」



著者／香取一昭、大川 恒  
ビジネス社  
1400円（税別）  
2009年4月刊行

## 長い時間軸で思想が語られる老子 言いっ放しのところがおもしろい

### 『老子の読み方』

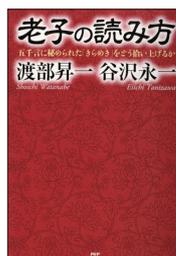
紹介者／前田裕司氏  
エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社  
グループ管理本部 総務人事部  
人材開発課 課長



「古典は長い歴史の目に耐えてきたため、ある種の『保証書』が付いています。人事制度は流行り廃りも含め数年で陳腐化してしまうことが多いので、思わず古典を手にとってしまうのかもしれませんが。また、特に中国の古典は、『君子』について書かれている本が多い。君子とは現在のリーダーと言い換えることもできますし、漢文ならではの短い文章で書かれているため、様々な意味に解釈できる『遊び』があります」と前田氏は語る。

今回老子を紹介したのは、長い時間軸で思想が語られているからだという。「例えば、老子は『一気に上昇したら一気に下がる』など、時間軸に対して示唆に富むフレーズが多くあります。そのような言葉をヒントにすると、時代の変化に対して前後関係や人の気持ちの動きを見ながら、今後の会社のありようなども考えやすいかもしれません」と前田氏。

著者の1人の谷沢永一氏は「老子は言いっ放しのところがおもしろい」と表現し、前田氏も共感する。「人を結論づけないのと似ています。ある人について『どんな人か』と問われたとき、100%その人を表現するのは不可能です。いろんな面があるのが人間で、特徴は語れるかもしれないが、1年後には全く違う人になる可能性がある。人事はそういう複雑な存在を相手にしています。人事の仕事は公平さにこだわることも大事ですが、ルールを飛び越えた個々別々な解がベストなことも多い気がします」



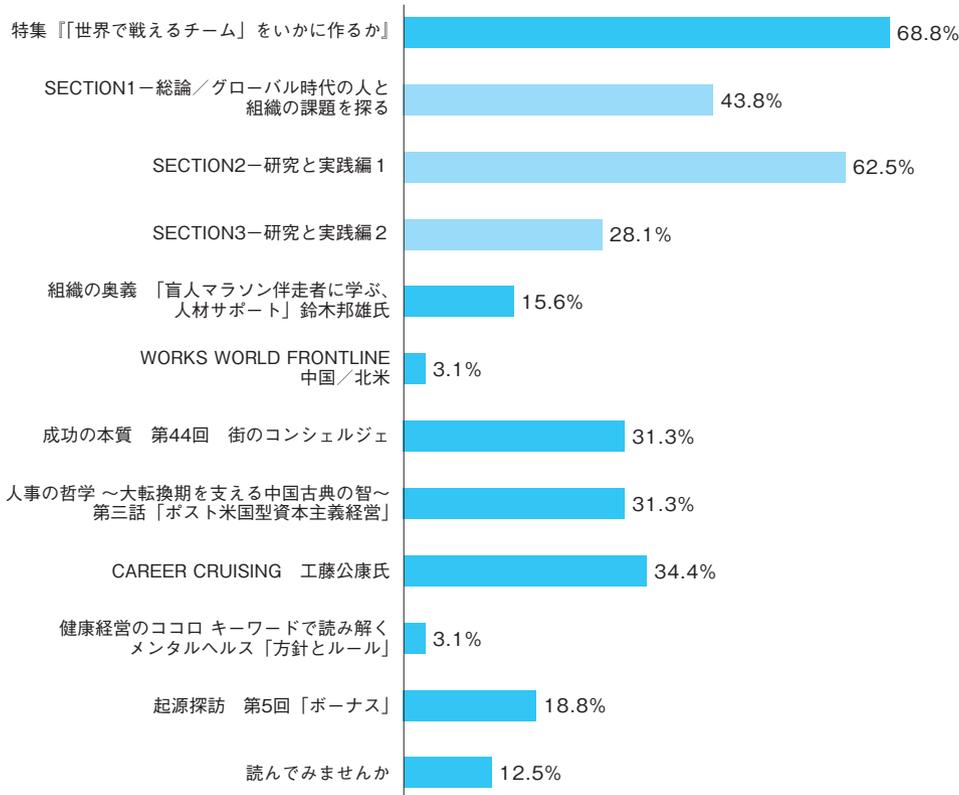
著者／渡部昇一、谷沢永一  
PHP研究所  
1600円（税別）  
2009年1月

## 読者の声

READERS' VOICE

前号『Works 94号 (2009.06-07) 「世界で戦えるチーム」をいかに作るか』へ寄せられた読者の声です (2009.7.2時点)。

### 印象に残った記事・発言内容・事例 (複数回答)



今回の特集『「世界で戦えるチーム」をいかに作るか』は、貴殿のビジネス・研究等に、



### 誌面に関するご意見、ご感想

- ◆ 先日のワークスシンポジウムと連動した企画で復習になった。浅川・白木両教授の論評は大変示唆に富むものであった。ぜひ、お二人のリアルな対談を聞いてみたいと思った。
- ◆ 大変興味深く拝読いたしました。特に、P.40のワークバリューマップは、グローバル化の中で、企業にとって有益な情報です。
- ◆ 「日本と海外における人材評価のギャップ」など気付かされるが多かった。
- ◆ 成功の本質と人事の哲学は、いつも楽しみにしています。

### 編集後記

人事に所属していた経験を持つ私にとって、今回の特集は自分自身の振り返りの旅でもありました。人事トップの方々のお話を聞くにつれ、改めて人事の重要さと牽引する方々のご苦勞を感じずにはおれない日々でした。ただお会いしたすべての方が「ほがらか」で、この人を惹きつける魅力こそが「本質」なのだろうと一人納得して喜んでいきます。(小山)

キャリア・クルージングにて片岡鶴太郎さんを取材させていただきました。一つひとつの問いかけに熟考し、真摯に言葉を選びながらお答えいただいたそのインタビューは、観客1人で独り芝居を観ているような贅沢な時間でした。人生の中で何度も「葛藤」による浮き沈みを経験された鶴太郎さんの「ドラマ」を、ともに感じていただければ幸いです。(入倉)

この4月、ユングのいう「人生の正午」の年齢で、ワークス研究所に異動になりました。今回ゆとり教育の取材で中原先生にお話を伺った際に、「子供の学力獲得には、親の影響が強い」というご指摘をうけました。子供のテストが返却されるたびに、自省する日々です。まずは、自分の仕事力の向上をめざし、それによって子供の学力の向上を狙います。(湊)

## 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>

Home > 機関誌Works > 購読のお申し込み

#### B 電話

☎ 0120-022-844（通話料無料）

月～金（土・日・祝休）9:00～17:30

（携帯・PHSからもご利用いただけます）

#### C FAX

☎ 0120-270-112（通話料無料 24時間OK）

下記URLからご注文専用のFAX用紙をプリントアウトして、  
必要事項をご記入の上、上記のFAX番号までご送信ください。

<http://www.works-i.com/flow/works/subscribe.html>  
home > 機関紙Works > 購読のお申し込み >（FAX用紙  
はこちらから）

\*FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払い  
はご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込の  
みとさせていただきます。

### 購読料

- 1冊 700円（消費税込み・送料無料）
- 1年間・6冊 4200円（消費税込み・送料無料）
- バックナンバー・No.1～22は、送料のみ（100円）でお送りします

### お支払い方法

- お支払いは一括払いになります。
- 【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送約1週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。
- 【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。
- \*発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、ご了承ください。

#### 個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービスに関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することがあります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

●個人情報管理責任者：株式会社リクルート マーケティング局 局長  
●個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係  
●フリーコール：0120-036-693（受付時間：9:00～17:30土日祝日除く）

## BACK NUMBERS



No.94 2009.06-07  
「世界で戦えるチームをいかに作るか」



No.93 2009.04-05  
日本型リーダーシップ進化論



No.92 2009.02-03  
不況に負けない人事を



No.91 2008.12-2009.1  
「年の功」再発見



No.90 2008.10-11  
外部パートナーとの協働



No.89 2008.8-9  
カオス発、創造へ



No.88 2008.6-7  
展望 ミドルのプレイクスルー



No.87 2008.4-5  
三種の神器とは何だったのか



No.86 2008.2-3  
時短 ～なぜ早く帰れないのか～

- No.85 2007.12-2008.1  
ビジネスパーソンと「教養」
- No.84 2007.10-11  
イデオロギートとしてのワークプレイス
- No.83 2007.8-9  
バブル・ミドルの卒業
- 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・統治法制の新天地
- 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。

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: 03-3575-5115 FAX: 03-3575-6886

#### NEXT

『Works』次号（96号）のテーマは  
**人を動かす  
インセンティブシステム**（仮題）  
発行は、2009年10月9日（金）です。

## 95 2009.08-09 人事プロフェッショナルの本質

第15巻第3号通巻95号2009年8月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 小山智通 発行(株)リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

TEL 03-6835-9235(編集部)

定価700円 本体667円

