

# Works

どうする、人と組織。こうする。

# 96

2009.10-11  
Works Institute

## 「私」を動かすインセンティブシステム



### 連載

- 組織の興義 移住受け入れ促進集落に学ぶ、異種共存
- 成功の本質 銀座ミツバチプロジェクト
- 人事の哲学～中国古典の智～ 海外M&A、人材派遣の心得
- Career Cruising 小椋佳氏 (作詩家・作曲家)

### ■ 若手を腐らせるな

「若手を自律型人材に育てたいがうまくいかない」という課題に向き合う

### ■ 心のリスク管理講座

メンタルヘルス対策の体制を鳥瞰的に見る

RECRUIT

(今回のお題)

移住受け入れ促進集落に学ぶ、異種共存



一銭にもならないことに、皆で汗を流す。損得が絡まなければ、人はぶつからないものです。

齊藤都繁氏

移住支援組織リーダー

過疎対策により移住受け入れを推進している群馬県桐生市黒保根町。この地で、地域PRイベントの実施や空き家情報収集を行う地元支援団体「くろほね居住交流支援隊」隊長を務めるほか、祭りの復興や道の美化などのボランティア活動に長年取り組む。現在は、わたらせ渓谷鉄道および、全国でも貴重な駅舎内温泉センター（水沼駅）存続にも尽力中。1942年生まれ。67歳。

### ◆ 今ではなく将来の利益なら、目標を共有しやすい

そりゃ、ぶつかることもあるよ。隣人づきあいひとつにしても都会の常識と田舎の常識は違うから。でも、花植えてきれいって気持ちは変わらないでしょ。今ここで、ボランティアでやっている公園作りも、仲間の3分の1は移住者だけど揉め事もなく楽しくやれてますよ。木を切って散歩道を作り、自宅の木を引っっこ抜いてきて植えてみたり曼珠沙華の球根を植えたり、全くの手作り。そりゃ都会モンは鎌、持たせたって刈れやしねえから、「へったクソー！」って茶化されるけどね！ まあただのモノ好きだよな、一銭にもならないことに汗かいて楽しいなんて。でも逆に言えば、損得すっきり抜きだからうまくいくんだ。あるのは町のためになることをしたいという気持ちだけで、それは先住者も移住者も変わらないからね。利益と云ったら、孫の時代になって「あれは俺の祖先が植えた木だ」って言われることくらい（笑）。自分がこの時代に生きた証に、そのくらいはいいでしょう？ 誰かの利益になるようだったら人は絶対ついてこないですよ。

### ◆ 物事を動かすのは人数。トップの仕切りは当てにならない

そんな繋がりでも持っておけば、移住者に何かうまくいかないことがあっても誰かが間に入ってやれるよね。孤立だけはさせないようにしないと。あと大事なのは住民全体の協力ですよ、やはり。物事を動かすには人数なんです。役所じゃ当てにならない。「くろほね居住交流支援隊」が農業組合や婦人会など地元で活躍している団体の寄り合いで構成されているのもそのため。空き家情報やPRイベント協力農家も、町じゅうを動かして探してくれるから力強いですよ。移住者はもう30組を超えましてね。今じゃ経験者の立場から移住支援に参加してくれる人もいます。そうした人たちの中から、将来の町のリーダーが生まれてくれたらうれしいね。

特集 &gt;&gt;&gt;

# 「私」を動かす インセンティブシステム

●はじめに：私たちが動かすのは単純な報酬ではない、かも。 5

## SECTION 1 — 日本企業に根づいたインセンティブシステムを振り返る 6

- 個人にとって魅力的な報酬を把握し、それを仕事への努力や業績にリンクさせる  
／坂下昭宣氏（神戸大学大学院経営学研究科 教授）
- 個人の欲求は多様。それを刺激するには金銭や評価を超えたインセンティブ設計が必要  
／蔡 茫錫氏（専修大学経営学部 教授）
- 長期雇用、年功型は80年間続いた合理的なインセンティブシステムだった  
／鈴木良隆氏（一橋大学 名誉教授）
- バブル崩壊以降の企業の課題の本質を成果主義に求めてはならない  
／佐藤博樹氏（東京大学社会科学研究所日本社会研究情報センター 教授）
- HRM施策が経営者と個人をつなぐ「接着剤」として機能しているか  
／竹内規彦氏（東京理科大学経営学部経営学科 准教授）

## SECTION 2 — 経営ビジョンと「私」をつなぐインセンティブシステムとは 16

- 生産性の高い人材と社員の働きがいを組み込んだシステムをいかに作るか
- 個人を期待する方向に動かす有効な運用方法とは

## SECTION 3 — [企業レポート] インセンティブシステムをいかに作り、機能させるか 26

- CASE1 組織構造とキャリア支援制度でメッセージを伝える／味の素
- CASE2 キャリア開発支援でメッセージを伝える／博報堂
- CASE3 社員が仕事にコミットする仕掛けづくりでメッセージを伝える／フューチャーアーキテクト
- まとめ：「私」の感じ方と行動に注目し「我が社型」のエネルギー総量上げる  
それがインセンティブシステムの根幹である／小山智通（本誌編集長） 36

連載 &gt;&gt;&gt;

- 組織の奥義 今回のお題「移住受け入れ促進集落に学ぶ、異種共存」齊藤都繁氏（移住支援組織リーダー） 2
- 成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第46回 銀座ミツバチプロジェクト 38
- 人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第五話 海外M&A、人材派遣の心得 44
- CAREER CRUISING 小椋 佳氏（作詩家・作曲家） 48
- 若手を腐らせるな VOL.01 「若手を自律型人材に育てたいがうまくいかない」という課題に向き合う 52
- 心のリスク管理講座 VOL.01 メンタルヘルス対策の体制を鳥瞰的に見る 54
- 読んでみませんか 56
- FROM EDITORIAL OFFICE 58
- INFORMATION 59

## STAFF

発行人  
大久保幸夫

編集長  
小山智通

編集部  
入倉由理子  
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  
広重隆樹

フォトグラファー  
新井啓太  
刑部友康  
勝尾 仁  
笹木 淳  
佐藤 敬  
鈴木慶子  
平山 諭  
藤原武史

表紙アートディレクター  
永井雄二  
(有限会社デザインホース)  
長濱孝広

ディレクター  
内田真琴

表紙デザイン  
中村理絵  
(有限会社デザインホース)

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  
奥原しんこ  
ノグチユミコ

校正  
ディクシオン株式会社

印刷  
株式会社北斗社

特集

# 「私」を動かす インセンティブシステム

## SECTION 1

日本企業に根づいたインセンティブシステムを振り返る | P6

## SECTION 2

経営ビジョンと「私」をつなぐインセンティブシステムとは | P16

## SECTION 3 企業レポート

インセンティブシステムをいかに作り、機能させるか | P26

監修／西村孝史氏（徳島大学総合科学部准教授）



はじめに

## 私たちが動かすのは単純な報酬ではない、かも。

恐縮だが、私事で始めさせていただく。私が卒業した高校は、学園祭がとても盛んだった。3学年24クラス対抗で、演劇、自作の楽曲のバンドコンテスト、女装美人コンテスト、担任の似顔絵展、巨大な造形などで賞を競い合った。

最初、クラスの全員で戦略会議的なものを開き、基本的には得意分野を考慮して各人の役割を決める。たとえば私は美術部だったので担任の似顔絵の描画、演劇の小道具づくり、果てはなぜかバンドコンテストのボーカル、というように、各人が多くの役割をこなした。今思えば、仕事にも負けず劣らずの多忙ぶりだ。約1カ月、眠気と疲労と戦いながら、生徒は朝から晩までこのイベントに力を尽くすのである。

受験の閉塞感から逃避していたのかもしれない。しかし、確実に私たちが動かすインセンティブシステムがそこにあったのではないかと思う。学校側は大きな予算を投じ、学園祭の期間、学業がおろそかになるのに目をつぶってまで「開拓者精神」

という校訓を生徒に擦り込み、受験戦争や人生を仲間とともに乗り越える礎を作ろうとした。生徒は表彰というわかりやすい荣誉だけでなく、達成感、仲間意識、協働の喜び、成長実感といった数々のインセンティブを得ようと、「開拓者」たるべく汗を流した。

日本企業では1990年代から、成果主義を中心に欧米から輸入した報酬に直結するようなわかりやすいインセンティブシステムを導入したが、企業側の思惑通りに人は動かない。「『私』を動かすインセンティブシステム」という本特集を作る過程において、何度も高校時代のエピソードを思い出し、私たちが動かすのはそれほど単純な報酬ではないかもしれない、と考えた。

多くの企業が抱えるインセンティブシステムの課題は何か。どうすれば組織の中の「私」を駆り立て、目標に向かわせることができるのか。これらの問いに、取り組んでいく。

入倉由理子（本誌編集部）



# 日本企業に根づいた インセンティブシステム を振り返る



そもそも、インセンティブシステムとは何か。  
日本企業に根づいてきたシステムの歴史を振り返り、  
その特異性や、現在、企業が抱える問題点を探る。

個人にとって魅力的な報酬を把握し、  
それを仕事への努力や業績にリンクさせる

そもそも、「インセンティブシステム」とは何か。神戸大学大学院経営学研究科教授・坂下昭宣氏はその著書『経営学への招待』（第3版）の中で、インセンティブシステムを「企業内の個々人を仕事行動に動機づけていくためのシステム」であり、「個人の仕事モチベーションを高め、持続させるための組織的な仕組み」と定義づける。

「インセンティブとは『報酬』という意味です。インセンティブを与えることで、個人の仕事に対するモチベーションを高めるのですが、そのために企業は個人にとって魅力的な報酬を把握し、それを個人の仕事努力や業績にリンクさせなければなりません」と、坂下氏は話す。このように「報酬」という言葉を使うと、「給

与」「賞与」「報奨金」など金銭に結びつくもの、あるいは「昇進・昇格」といった地位・ポストに関わるものを想起する人もいるだろう。しかし日本企業においてはこれまで、「仕事へのやりがい」や「自己実現」といった、数字では測りにくいものをインセンティブとして位置づけ、機能させてきたことも事実だ。

これらさまざまなインセンティブが個人のモチベーションを高め、持続させる仕組みを、坂下氏は、「交換パラダイム」と「統合パラダイム」という2つの構造で説明する。

坂下氏の論はこうだ。交換パラダイムでは組織と個人の目標は一致しない。個人は業績を上げて組織目標に貢献し、その対価として給与、地位などのインセンティブを得て、金

銭や昇進への欲求を満たす。組織は組織目標への貢献と交換にインセンティブを渡し、個人を動機づける。

一方、統合パラダイムは、組織目標と個人目標を「統合」させることが、モチベーションにつながるという考え方だ。経営理念を個人に提示し、その理念に個人が共感して自らの目標としてそれを受け入れる。あくまで一例であるが、坂下氏はこれを「理想的モチベーション」と呼ぶ。個人は、組織目標であると同時に個人目標でもある理念の実現に向けて、強く動機づけられるというわけだ。

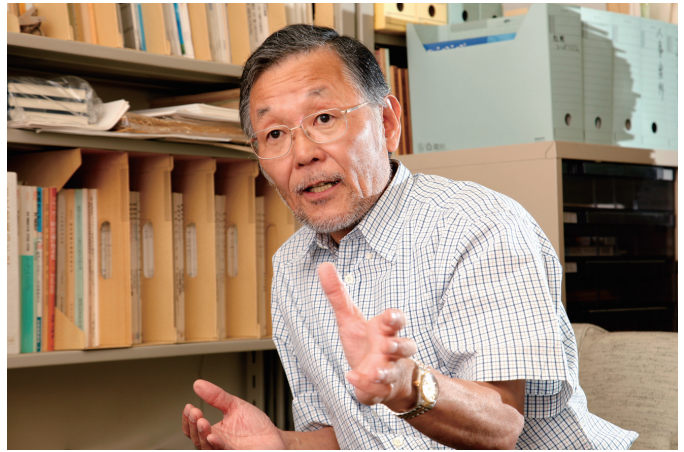
「交換」と「統合」の両輪  
による動機づけが重要

次ページの図は、経営管理システ

坂下昭宣氏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

Akinobu Sakashita\_1970年神戸大学経営学部卒業、73年同大学院経営学研究科修士課程修了。87年に著書『組織行動研究』（白桃書房、85年）により、第3回組織学会賞を受賞し、88年に神戸大学経営学博士の学位を取得。現在、神戸大学大学院経営学研究科教授。主な著書に『組織シンボリズム論—論点と方法—』（白桃書房）、『経営学への招待（第3版）』（白桃書房）がある。



ムの中で、個人の動機づけがどのように行われるかを概念化したものだ。「人事の守備範囲は人事制度。しかし経営管理システム全体を俯瞰し、制度を設計、運用することが重要」だと坂下氏は言う。「経営全体の中での位置づけを理解していなければ、制度に齟齬が起きかねません」

経営管理システムの出発点は経営理念であり、それによって社会的ミッションが表明される。経営理念が戦略を決定づけ、それを遂行するための組織構造が作られる。ここで組織の形態、個人の職能や役割が決まる。組織構造を円滑に機能させる仕組みが人事制度であり、特に業績・評価とそれを報いる報酬システムによって個人を動機づけるのが、先に述べた交換パラダイムだ。

坂下氏によれば、人事は戦略が要請する組織構造、つまり個人の職能や役割も意識しなければならない。組織構造と業績・評価、報酬の仕組みが一致しなければ、組織目標と個人目標の等価交換が実現しにくい。「たとえば、アメリカ企業の多くでは職務内容は個人ごとに厳格に規定されている。しかし、日本企業では

個人の仕事の領域があいまいな場合がほとんどです。成果主義で個人を評価し、それに基づいて報酬を決定しようとしても、仕事の仕組みがチーム単位で設計されていれば、機能しないのは自明です」（坂下氏）

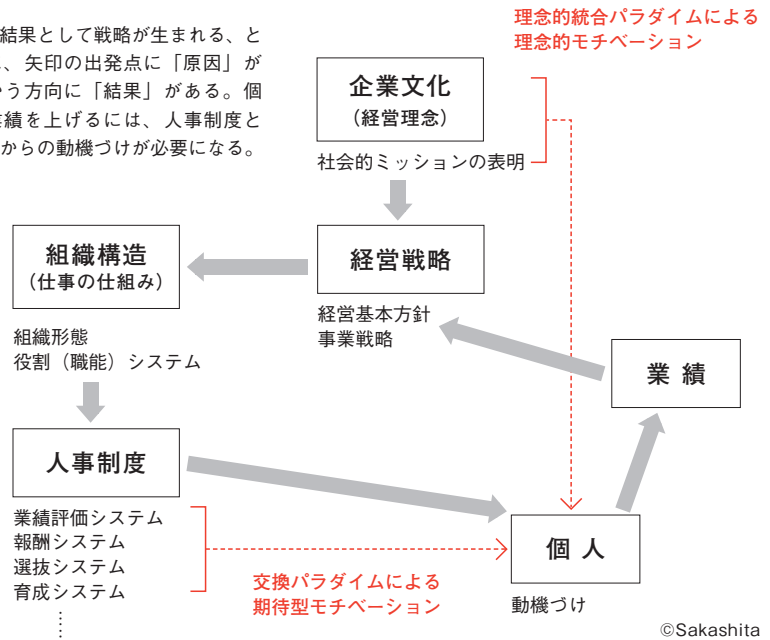
一方、統合パラダイムでは、動機づけは経営理念から個人への直接的な働きかけによって生じる。経営理念を背景とした会社のミッションが個人に受け入れられる結果、企業文化として共有されることが重要だと

いう。ここではじめて、組織からのメッセージは個人の目標として統合され、理念的モチベーションとなる。

また、「交換パラダイムと統合パラダイムの両輪で、個人を動機づけるのが望ましい」と坂下氏は言う。「業績評価とそれに基づく報酬だけで動機づけを試みても、高い理想や崇高な社会的ミッションを共有できない組織は脆弱です。一方、高い理想を掲げても、ある程度の報酬が保障されなければ機能しないのです」

◆ 経営管理システムにおける個人への動機づけ

経営理念の結果として戦略が生まれる、というように、矢印の出発点に「原因」があり、向かう方向に「結果」がある。個人が高い業績を上げるには、人事制度と理念の両面からの動機づけが必要になる。



©Sakashita

## 個人の欲求は多様。それを刺激するには 金銭や評価を超えたインセンティブ設計が必要

前項で、インセンティブシステムを機能させるためには、企業は個人にとって魅力的な報酬を把握すること、報酬を個人の仕事への努力や業績にリンクさせなければならないというを理解した。つまり、まずは人事が個人の欲求を把握することが重要になる。自社の従業員が何によって突き動かされ、仕事に、より意欲的に向かうのか。ここではこの個人の欲求について見ていく。

**個人の欲求は金銭や評価を得るだけにとどまらない**

インセンティブシステムを機能させるには、受け取る個人側の欲求に無頓着であってはならない。インセンティブによって意欲を高め「協働」を促すためには、人々が本来持つ欲求を満たしながら動機づけを行わな

ければならない。では、人々はどのような欲求を持っているのか。

前項で述べたように、理念に基づく社会的ミッションが個人のインセンティブとして成立することを鑑みれば、個人の欲求があながち金銭や評価を得る欲求だけにとどまらないのは、容易に予測できる。

**個人の欲求に関する  
研究を紐解く**

組織行動論を研究する専修大学経営学部教授・蔡芒錫氏は、「人の欲求に関する研究、議論は20世紀半ばごろから、本格的に始まりました」と言う。代表的な研究ではマズローの欲求5段階説がある。これは、人が生きていくために必要なものを欲する生理的欲求をベースに、物理的安全のほか雇用の安定、安心などを

求める安全欲求、周囲との良好な人間関係や組織に所属することを欲する社会的欲求、自己に対する自信や評価、社会的な尊敬などを求める自尊の欲求、そして最も高次の欲求である自己実現の欲求という階層をなして、人の欲求が形成されているという理論だ。低位の欲求を満たすと、次の上位欲求に向かうという。

また、マズローの理論を受け継ぎ、人の欲求を存在欲求、関係欲求、成長欲求の3つに分けたアルダーファアのERG理論など、幅広い研究や理論が登場してきた。

蔡氏は「これらの議論は経済的、社会的、心理的欲求の3つの区分に整理できると思います」と総括した。

まず、経済的な欲求は、人が快適に住む、食べるといった生理的欲求を満たすために必要な金銭的な報酬に紐付く。



**蔡 芒錫氏**

専修大学経営学部 教授

In-Seok CHAE\_1992年韓国・延世大学にて経営学修士取得。93年日本政府文部省（当時）国費留学生として来日。慶應義塾大学商学研究科博士課程修了。専修大学准教授を経て、2008年より現職。組織行動論、人的資源管理論、産業・組織心理学を専門としている。



社会的欲求には、なんらかの組織や社会に所属し、そこで関係性を構築していく欲求や自尊心を満足させる欲求などを含む。人は、快適な「場」の雰囲気やコミュニケーション、また、良好な人間関係の構築を求める。一方、組織や社会の中の他者と比較し、その中で自らは意義のある存在なのか、価値ある貢献ができる存在なのか、正しい評価がなされているかを常に確認、把握する自尊心への欲求もある。

そして、心理的欲求には、達成感や成就欲、成長意欲や自己実現欲求のほか、幸福感や心地よい感情の中で暮らしたいといった気持ちに関わってくる。

**個人の欲求を満たすために  
組織に求めるものは幅広い**

個人の欲求を満たす場は組織に限らず、家庭や地域のコミュニティ、そしてインターネット上の仮想ネットワークまでさまざまある。では、個人の持つ欲求を満たすために、所属する組織に何を求めるだろうか。

経済的な欲求の中では、給与や賞与などの報酬に加え、年金制度や健康保険制度など、その人が長い将来にわたって、安心して暮らせる仕組みを求める人も多いだろう。

また、社会的欲求では、他者との

比較、関係性の中での自分の一定の地位を確保したいという欲求が働くはずだ。つまり、昇進・昇格を求めるのも、この欲求を背景とするといえるだろう。

「注目すべきは、従業員が生活人として、組織以外の場での関係性を充実させるため、組織にワークライフバランス施策を求めるケースが出てきたことです。こうした個人の欲求の多様化を、組織が無視することは今後ますます難しくなるでしょう」(蔡氏)

**達成感や成長実感を  
満たしたいという欲求も**

心理的欲求の枠組みでは、組織に求めることはさらに幅広くなる。

「達成感や成長欲求を満たすために、教育訓練や適正な評価、キャリア開発を求めます。さらに人事制度が提供するものとどまらず、自分の仕事が価値あるもので、しかも自分が好きな仕事ができる状態も欲するでしょう。そして自らの貢献に対する正当な評価のフィードバックという形で、よりレベルの高い仕事、充実感のある仕事への欲求も高まります。これらが実現できる環境があれば、仕事を通じて達成感を味わい、自分の成長を実感するという心理的欲求を満たすことにつながっていくので

す」(蔡氏)

また、企業の理念や戦略、組織文化や価値観なども、心理的欲求に大きく関わってくる。自分の価値観と組織の価値観、企業が追求する社会的ミッションに関する納得性などは、その組織で自分の夢や希望を実現できるという確信を人々に与えるだろう。これは、前項で述べた「統合パラダイム」の重要性とも一致するところである。

さらに加えるならば、快適な職場、良好な人間関係のためのワークプレスマネジメントも、個人が組織に求めることの1つである。

**インセンティブ設計に  
個人の幸せをどう組み込むか**

人事の役割の1つを従業員のモチベーションを高めることに置くのだとすれば、自社の従業員の欲求を理解し、それを満足させるインセンティブシステムを設計しなければならない。

既述のように、個人の欲求は多様であり、それを刺激するには金銭や評価といった一般にいわれるインセンティブを超えて、ワークプレイスやワークライフバランス、仕事の配分や組織文化といった領域で、インセンティブになりうるものを検討しなければならないことが見えてくる。

## 長期雇用、年功型は80年間続いた 合理的なインセンティブシステムだった

ここで一度、日本、そして日本企業で機能してきたインセンティブシステムを振り返っておく。終身雇用、年功制という日本的経営、そしてインセンティブシステムがいかんして育まれたのか、その特異性は何か、そしてそれがバブル期まで継続したものの崩壊していった意味を、一橋大学名誉教授・鈴木良隆氏の導きによって探る。

### 平等主義を礎とした 長期雇用、年功型

「長く日本で続いたインセンティブシステムの1つに、年功制があります。これはよく、年齢を重ねれば重ねるほど給与が上がる仕組みといわれますが、どちらかといえば、一種の『平等主義』だと私はとらえています」

と、鈴木氏は話す。ここでいう平等主義とは、同じグループに括った人を、同じような報酬、待遇で処遇することだ。そして、平等主義は、日本固有の原理ではないという。

「近代以前の社会はどこでも地縁的コミュニティに基づいていましたが、そこでは内部の人間が経済的に不平等にならないような仕組みが働いていました。コミュニティは、市場や組織と並ぶ資源配分の制度です。日本の特異な点を挙げるとするならば、

そのコミュニティの原理が、1890年代に誕生した近代企業に入ってきたことです」(鈴木氏)

年功制では、年齢という同じ区分に属する人の賃金や職位を、同じようなスピードで上げていく。基本的には追い越されることがなく、「長期雇用を前提とした日本の社会では、一種のインセンティブとなりえた」(鈴木氏)のである。

では平等主義を礎に、なぜ、日本企業では年功制や長期雇用の仕組みが生まれたのだろうか。

「インセンティブシステムが形成された明治末期は、景気の激しい循環もありましたが、飛躍的な産業発展の時代でした。特に、繊維産業や重工業などで、工場働く工員が急激、かつ大量に必要となり、人材需給の逼迫から、工員の定着のために長期勤続者が有利になるようなインセンティブシステムを構築したのが始まりです」(鈴木氏)

その後、化学や鉄鋼など技術の高度化に伴い、企業特殊熟練の育成が必要になり、企業内への囲い込みが進む。これも長期雇用を前提としたインセンティブシステムが強固なものとなった一因といえる。

「福利厚生も、そんな時代背景の中で定着しました。そもそもはヨーロッパの温情主義や人道主義から生まれたものですが、ヨーロッパでは腕

に自信のある人は、会社など信用せず、自分たちで住宅組合や保険など自助組織を作りました。しかし日本では会社はコミュニティですから、あまり抵抗感を持たず、ごく自然に皆に受け入れられ、インセンティブの1つとして機能するようになったのでしょ」(鈴木氏)

### 2つのインセンティブ システムが常に存在

ただし日本企業の平等主義には、ある種の「からくり」がある。企業には常に2種類の従業員が存在し、そのために2つのインセンティブシステムが存在することになったのである。

戦前の工場の工員に対するインセンティブシステムは既述の通りだが、当時、「職員」という工員よりも高い身分の階層が存在した。彼らの多くは中等、ときには高等教育を受けていた。しかし、職員は工員ほど需給が逼迫することはなく、長期雇用でもなかった。初任給こそ出身校がどこかで決まったが、その後は実力主義だった。

その後、第二次大戦中に国民が一つになって戦う必要性から、一方では労働力不足により学徒、つまり将来の職員が工員のように工場働くを得ない必要性から、職員、工

## 鈴木良隆氏

一橋大学 名誉教授

Yoshitaka Suzuki\_一橋大学大学院商学研究科教授を2008年退任、名誉教授に。現在、渋沢栄一記念財団寄附講座担当。主な著作にJapanese Management Structures 1920-80 (Macmillan)、『ビジネスの歴史』(共著、有斐閣)、『MBAのための日本経営史』(共著、有斐閣)がある。



員という2つの身分は意味を失っていった。しかし今度は本工と臨時工、男性と女性、正社員と非正社員など、別の区分を企業の中に持つことになった。この理由について鈴木氏は、「2つの仕組みを持たなければ、平等主義のもと、すべての従業員を同じ処遇にすることができなかつた」と指摘する。つまり、2種類の従業員のうちの一方を「社外」のものとして「社内」のインセンティブシステムから外すことで、「社内」というグループに所属する人々の処遇を守ってきたということだ。

「常に2種類の従業員がいて、その区分が機能しなくなると、結局はまた他の区分を生む。その繰り返しのよう気がします。正社員、非正社員という区分は、企業の中で問題が既に生じています。この区分がなくなる時期はいずれ来るとは思います、平等主義に基づく長期雇用を前提とする以上、日本企業はまた、何らかの区分を作り出すかもしれません」(鈴木氏)

こうして戦前に誕生したインセンティブシステムの大きな枠組みは、

バブル崩壊前の1980年代後半まで変化することはなかった。そんな中、戦後に起こったこととして特記すべきは従業員の間に「仕事への深いコミットメント」が醸成されたことである。これは、日本企業の強さの源の1つであり、また、平等主義や長期雇用の上に成り立っていたインセンティブシステムと無縁ではない。

**長期雇用を背景に誕生した  
仕事へのコミットメント**

「集団での仕事へのコミットメントには、部門、部署では短期的な業績目標があっても、個人評価は長いタームで行っていたことが欠かせない要因だったと思います。たとえ部下に仕事を教えても、また、個人の評価を省みずチームワークに集中していたとしても、年功制のもとでは、賃金もポストも部下に追い越されることはありません。その前提の中で、戦後の欧米に追いつけ、追い越せという機運に乗って、仕事へのコミットメントが生まれたのでしょう」(鈴木氏)

バブル崩壊以前も、能率給など成果主義的なインセンティブシステムが導入されようとしたことは何度もあった。しかし、結果的には平等主義的な職能給に収斂していった。

「成果主義は、自分たちのやり方に自信を失ったときに試みられており、また技術の仕組みが大きく変化したときには若手従業員にも成果主義を歓迎するむきがあった。それが根づかなかつたのは、人材の調達、熟練の形成、仕事の分担など、雇用関係を構成するサブシステムの中で、業績評価の仕方だけベクトルを変えることができなかったということだ」(鈴木氏)

1980年代後半まで、世界の中でも日本企業は大きな存在感を持っていた。「日本企業のインセンティブシステムが成長の時代、そして日本人の考えともマッチしていたのではないか」と鈴木氏は分析する。

誤解を恐れずにいえば、インセンティブシステムの再構築が、日本企業の存在感をもう一度、高めることにつながる可能性は決してゼロではない。

## バブル崩壊以降の企業の課題の本質を 成果主義に求めてはならない

1980年代後半のバブル崩壊以前までの約80年間、平等主義、長期雇用を礎とした日本企業のインセンティブシステムが機能していたことを前項で見てきた。しかし、バブル崩壊以降、それは大きな齟齬を来し、機能不全を起こしたように、多くの人が感じているはずだ。

歴史を振り返ってみると、バブル崩壊以降、長い低成長時代に突入し、それまでの職能主義、年功序列型賃金を維持できなくなった企業は、こぞって成果主義の導入を決めた。今、多くのマスコミで「成果主義は失敗だった」という論調で語られ、いわば「日本企業凋落の戦犯」のような扱いを受けている。しかし、成果主義というインセンティブシステムそのものが、問題の本質だったのだろうか。この疑問に対して、東京大学社会科学研究所教授・佐藤博樹氏は、「本質を見誤ってはならない」と警鐘を鳴らす。

**社員の価値観を無視した  
インセンティブは意味がない**

「インセンティブシステムとは、社員に期待する職務行動を引き出し、意欲的に取り組ませる仕組みです。『意欲的』とはなかなか定義が難しい。基本的にはその人の能力によって、パフォーマンスの幅は決まっ

ていますが、その最大の値を引き出す行動を取っている状態が『意欲的である状態』だと考えられます。社員に与えるインセンティブは期待する行動を引き出さなければ意味がなく、どの会社にも共通で、唯一のものではないということです」

と、佐藤氏は話す。その企業において、どのような行動を取ってほしいかによって、有効なインセンティブが決まるというわけだ。加えて、「社員の価値観」を無視して決めたインセンティブにも意味がない、とも指摘する。

「お金の価値観を見出す社員が少ないのに、高額の給与を与える仕組みを作ったところで機能しません。つまり、社員の価値観に沿って、彼らの意欲を引き出せるものでなければなりません」ということです」

すると、インセンティブシステムが機能しない原因は、「期待する職務行動を誘発するインセンティブシステムではない」「社員の価値観に合っていない」という2つに集約されると考えられる。この視点でとらえると、成果主義を導入した企業の失敗の本質が見えてくる。

**期待する職務行動と報酬が  
リンクできなかった**

行きすぎた個人評価、短期的な成

果追求……。成果主義の失敗の論点をこのような言葉で語る人は少ない。

「しかし、会社が個人プレーで高いパフォーマンスを挙げてほしい、短期的な売り上げ拡大を目指してほしい、という職務行動を期待するならば、あるいは、個人プレーや個人業績の評価を求める社員が多いのであれば、それが問題だったとはいえないはずですよ」（佐藤氏）

成果主義を狭義でとらえ、短期的な業績を成果とし、それを評価する仕組みだとするならば、年功的な職能制度で膨れ上がった人件費を、低成長時代に合わせて圧縮するという意味においては目的合理性が高かったといえる。

では、問題の本質は何か。結局は成果主義の失敗も、先に挙げた「期待する職務行動を誘発するインセンティブシステムではない」「社員の価値観に合っていない」ということに尽きる。

まず、なぜ期待する職務行動を引き出せなかったのだろうか。

「期待する職務行動を明確に打ち出したら、それを評価し、それをインセンティブにリンクさせなければなりません。この単純な仕組みが、多くの企業で機能していなかったと考えられます」（佐藤氏）

成果の測り方はいろいろある。先

## 佐藤博樹氏

東京大学社会科学研究所  
日本社会研究情報センター 教授

Hiroki Sato\_ 1981年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学。81年雇用職業総合研究所（現労働政策研究・研修機構）研究員。83年法政大学大原社会問題研究所助教授。91年法政大学経営学部教授。96年より現職。著書に『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』（共編著、勁草書房）、『パート・契約・派遣・請負の人材活用（第2版）』（編著、日経文庫）などがある。



に挙げたような売り上げ・利益の数字はわかりやすい指標だが、他にも能力を高めたことを成果としたり、チームプレーや部下の育成を評価したりと、企業によって期待する成果は異なるはずだ。

いずれにしても、その望ましい職務行動やそれによって得られる成果について、社員が納得感が持てる評価をし、インセンティブにリンクさせなければならない。しかし、それまで集団でコミットメントを引き出し、集団の成果を評価する日本の仕事の仕組みの中では、個人を評価し、報酬にリンクさせることが困難だったといえよう。

**短期・個人評価で置き去りになった能力開発の視点**

成果主義そのものに失敗の本質があるわけではないと述べたが、「個人評価、短期的な業績評価を導入することは、日本企業にとって問題を残したかもしれない」と、佐藤氏は指摘する。

「企業の中核を担う、あるいは競争

優位性を担保する人材を育成しようとするならば、能力開発という指標を評価に入れておかなければなりません。しかし、個人の短期的な業績評価に振り切った企業では、部下や後輩の育成をムダととらえる社員が出てきてしまいました。結果、若手人材の育成が置き去りにされたというわけです」（佐藤氏）

また、初期の育成期間から短期的な業績目標を持たされたために、長期的な視点で能力開発をしようという意識が、上司にも若手人材側にも抜け落ちてしまった。キャリアの初期に成果主義を入れることは、外部労働市場が発達しておらず、中途採用だけで核となる人材をまかなうことが難しい日本企業にとっては、失敗だったといえそうだ。これは業績評価と報酬、人材育成、人材の調達の仕組みが、齟齬を起こした1つの例である。

**インセンティブの問題をより難しくする多様性**

インセンティブシステムが期待す

るように機能しないもう1つの原因は、社員の価値観を反映していないことだと既に述べた。この問題は、組織で働く個人の属性がより多様化していくことで、ますます難しくなっているといえよう。

バブル崩壊以降、非正規社員が増えたことは周知の通りである。また、少子高齢化に伴い、女性や高齢者の活用も叫ばれるようになった。このような背景があって、かつての大卒・男性という単一の人材ポートフォリオの、単一の価値観を把握するだけでは、有効なインセンティブシステムを設計することが困難になっているのだ。

「さらに近年は、仕事に関わるインセンティブのみではなく、育児や家事、趣味とのバランス、つまりワークライフバランスに関わるインセンティブを求める人が多く出てきました。女性だけでなく、男性も仕事以外の生活、趣味を充実させたいという志向の人は、決して少なくありません。今後はここも意識したインセンティブシステムの設計が求められるでしょう」（佐藤氏）

## HRM施策が経営者と個人をつなぐ 「接着剤」として機能しているか

前項で述べた個人を短期的な業績で評価する成果主義は、日本ではうまく機能していないととらえる場合が多いが、その「本家本元」である欧米企業では、個人を動機づけするインセンティブシステムとして当然のように機能している。ここでは欧米企業と日本企業において、インセンティブシステムにどのような違いがあるのか、東京理科大学経営学部准教授・竹内規彦氏に聞いた。そこから日本企業が抱えるインセンティブシステムの問題点を探っていく。

### 欧米企業との大きな差は メッセージの強さ

「人事制度そのものに問題があるかどうか、というよりは、まず経営の理念やビジョンがメッセージとして従業員に強く伝わっているか。日本企業と欧米企業の違いを大括りでとらえたとき、ここに違いが出てきているのではないかと思います」

と、竹内氏は話す。「人事制度そのものに、さほど大きな違いは今やないのではないか」（竹内氏）ともいう。その理由は、高業績をもたらす人材マネジメント（以下、HRM）システムやパッケージが欧米で研究しつくされ、1990年代以降、日本にもベストプラクティスとして流入してきた。「各国で独自のものが乱立

しているというよりは、世界的に1つの方向に収斂している」（竹内氏）という。日本企業が海外の企業を「模範」とし、こぞって「成果主義」という名のシステム、あるいはパッケージを導入したのは、既述の通りだ。

しかし、ここで問題となるのが、「企業から経営のビジョンを伝えるメッセージが、その導入した制度を通じてしっかり伝わっているかどうか」（竹内氏）である。

### HRM施策は経営と個人を つなぐ「接着剤」であるべき

「最近のHRM研究のテーマの中で主流となっているのが『ブラックボックス』に関する議論です。どのようなHRM施策が、組織や個人に高いパフォーマンスをもたらすのか、その間にある因果関係を解き明かそうとする動きです。そのうちの1つがポウエンとオストロフが2004年、アメリカ経営学会誌（Academy of Management Review）で発表した論文です」（竹内氏）

ポウエンとオストロフの主張では、HRM施策が業績に効果的か、企業の競争力に寄与しているかどうかは、経営からのメッセージの強さ、明確性が影響するのだという。個人として、あるいはチームとして何を期待され、何をしたら報われるのか。あ

いまいさが少なければ少ないほど、個人は組織の目標、理念と関連づけて行動できる。

「たとえHRM施策が同じだとしても、それがどう伝わるかによって、人が期待する方向に動くのか、あるいはただ制度があるだけに終わってしまうのか、という差につながってくるのです」（竹内氏）

日本企業の場合、理念が企業経営の礎として強くあり、また、HRM施策もそれなりに充実している。

「しかし、理念とHRM施策の結びつきが明確でなく、会社が期待する人材像というメッセージが従業員には読み取りにくい。本来であれば、HRM施策は理念と従業員の『接着剤』のような役割を果たすべきなのに、残念ながら日本企業の多くはそうになっていないのではないのでしょうか」（竹内氏）

### 創業時の理念と 現在のHRM施策の乖離

では、なぜHRM施策が「接着剤」として機能していないのか。

「さまざまな理由があると思います。1つは、かつて日本的経営の形成期、あるいは隆盛期に創業者が描いた理念と、1990年代以降に入ってきた欧米流のHRM施策がマッチしなかったことが挙げられると思います。経

## 竹内規彦氏

東京理科大学経営学部経営学科  
准教授

Norihiko Takeuchi\_2003年名古屋  
大学大学院国際開発研究科国際開発  
専攻博士後期課程修了。愛知学院大  
学経営学部専任講師、東京理科大学  
経営学部専任講師を経て、07年よ  
り現職。専門は、人的資源管理論・  
組織行動論。International Journal  
of Human Resource Management  
誌などに論文多数。



「営業者も既に2代目、3代目と変わっており、理念とHRM施策の不一致に気づいていない可能性はあるでしょう」(竹内氏)

欧米企業ももちろん、創業者から別の経営者にバトンは渡される。しかし、日本企業よりも長期のタームで理念を持つというよりは、短期の利益追求が基本的な目標として掲げられている場合が多く、経営者が変わっても、HRM施策に大きな影響が出ることは少ない、と竹内氏は指摘する。

「さらに、短期の利益追求が個人の業績目標にリンクし、その達成によって支払われる報酬の傾斜がとても大きい。何をすればどれだけ報われるかがダイレクトに伝わるから、個人が期待する行動に向かいやすいのです。日本は報酬の傾斜が非常に緩やかなので、その分、メッセージが伝わりにくい面もあるでしょう」(竹内氏)

もちろん竹内氏は、極端な成果主義を導入し、欧米型の報酬の傾斜配分の大きさを、そのまま日本企業に適用すれば劇的に変わる、という短

絡的な話をしているのではない。個人、短期的な業績目標の追求という仕組みが、日本企業で機能しにくいのは、私たちが既に前項で見てきた通りである。

「経営トップが『当社はチームでの業績を追求する』と明言し、それに合わせて報酬に差をつけないHRM施策を取るという考え方もあります。これはこれで機能しますが、報酬に差をつけることなく、どのようにして従業員をモチベートしていくか、そしてその企業ならではの競争優位を作っていくのか、知恵を絞らなければなりません」(竹内氏)

### 「日本型」をいかに 模索していくのか

竹内氏は、「日本企業の中で有効に機能するインセンティブシステムを作る道は、大きく分けて2つある」と話す。

「1つはメッセージを報酬にダイレクトに反映させるインセンティブシステムを入れ、仕事の仕組みもそれに準じて変えること。これができな

いのであれば、日本型の高コミットメントモデルを模索することです」(竹内氏)

1970年代、80年代に日本企業がグローバルなフィールドで大きな影響力を持ち始めたころ、アメリカで日本企業を手本にした「高コミットメントモデル」の研究が盛んだったという。この理論においては、従業員の「コミットする対象」が明確であることが問われる。

70年代、80年代といえ、日本のカリスマ経営者が活躍した時代でもある。

「たとえ成果による賃金の傾斜配分が緩やかだったとしても、創業者のカリスマ性、成功体験、力強いメッセージから生み出される価値観、目標、規範といったものにモチベートされて、意欲的に働こうとする人は多かったのではないのでしょうか。『働きがいの追求』という、古臭い感じがするかもしれませんが、それも含めて『当社は何によって従業員をコミットさせるのか』をあらためて検討する時期なのかもしれません」(竹内氏)

# 経営ビジョンと「私」をつなぐ インセンティブシステムとは

ここまで見てくると、日本企業の場合、いわゆる報酬だけをインセンティブシステムととらえるだけでは限界があるようだ。日本企業の従業員一人ひとり、つまりは「私」を動かすインセンティブシステムのあり方を、ワークス独自に考える。



生産性の高い人材と社員の働きがいを  
組み込んだシステムをいかに作るか

## 経営システム全体をインセンティブ システムとしてとらえ直す

SECTION 1では、人の欲求、歴史、欧米との比較など、さまざまな側面から日本企業のインセンティブシステムに光を当てた。これも6ページで既に見たことだが、経営学による正確な認識では、インセンティブシステムとは報酬システムにはかならない。しかし私たちは、単に報酬システムととらえるだけでは従業員の欲求を刺激し、期待する職務行動を取ってもらうには不十分なのではないか、という実感を持っている。

「個人」のインセンティブを  
設計しにくい

その理由を挙げてみよう。

まず、経営戦略と組織構造、仕事の仕組みが、個人のインセンティブ、つまりは報酬と合致しにくい問題がある。典型的には、業績評価とそれに結びつく報酬の仕組みが個人ごとに設計されていたとしても、職務内容や期待する成果が個人のレベルに分解されていなければ、納得感の高いインセンティブシステムを作ることができない、という例が挙げられる。これについていうならば、インセンティブシステムを設計する際に、少なくとも、組織や個人の役割を決定づける組織構造まで、人事が視野に入れることが重要になってくる。

また、「日本企業は理念と自らの仕事の目的を結びつける『統合パラ

ダイム』が機能していたことで、比較的うまくやってきた企業は多い」という神戸大学・坂下昭宣氏の指摘もある。この統合パラダイムが日本企業にとって重要な意味を持つのであれば、経営理念、ビジョンとインセンティブシステムの結びつきをもう一度見直す必要があるだろう。

そして、やはり個人の欲求という視点は無視できない。仕事へのコミットメント、働きがいが日本企業の強さの源泉であったことは、一橋大学・鈴木良隆氏、東京理科大学・竹内規彦氏ともに強調している。これまでも単に金銭やポストだけを求める人ばかりではなかったことを示しているが、さらに今後はワークライ



フバランスも含め、多様化する個人の欲求をどのようにインセンティブシステムに取り入れていくのか、これもまた、重要なテーマであろう。

そこで、今回、私たちは専修大学・蔡氏、徳島大学・西村孝史氏に協力いただき、企業の経営システムすべてをインセンティブシステムととらえ、構造化することを試みた。この構造化の詳細は、次ページの図をご覧ください。経営ビジョン、組織文化を起点とし、ここから生まれる経営戦略や組織構造、人材マネジメント（HRM）システム、そして人事制度がすべて、「私」という個人を動かす「インセンティブ」になりうるという発想である。

基本的には、7ページで示した坂下氏に提示いただいたモデルと大きな違いはない。最も大きな違いは、坂下氏がインセンティブシステムを「報酬システム」と経営学の正しい理論をもとに定義づけているのに対し、私たちは経営管理システム全体が人々の欲求と動機づけに関わり、より広くとらえている点である。

この構造化を用いると、日本企業のように複雑な歴史や仕組みを持つ会社の場合、報酬システムの変更だけで人を期待する行動へと動かすことには無理が生じたり、一部の人事制度に手を加えることで全体に齟齬が生じたりという、機能不全が起きる理由が見えてくると考えた。

すべての階層が  
個人に影響をもたらすシステム

経営システム全体をインセンティブ

システムととらえた場合、その基本的な構造はこうである。まずは経営理念やビジョン、組織文化を起点にする。ここでは社会や社内に対して、「当社はこのような社会的使命のためにこのような事業活動をする」とミッションを表明する。経営ビジョンは組織文化を決定づけ、組織文化が経営ビジョンに影響を与えることもある。坂下氏によれば、「組織文化とは、経営ビジョンによって表明された社会的ミッションが、働く個人によって受け入れられ、それが個人の価値観として共有されたもの」であり、必ず相互に影響し合っており、経営の起点となり、また礎となる。これが働く個人の欲求や動機づけに大きく関わるのは、坂下氏のいう統合パラダイムによって説明がつく。

そして経営ビジョンを実現するための大きな「設計図」を描くのが経営戦略、組織構造、そして人材マネジメント（以下、HRM）戦略である。経営が「戦略を立て、組織を作り、人を動かすもの」（坂下氏）であるとするならば、この層は経営の本丸と考えられる。HRMの領域でいえば、HRMフィロソフィーやHRMポリシーもここで決まり、経営の大きな方針もここで決まる。そうした会社の大きな戦略や人に対する考え方も「働く人々が毎日意識するものではないはずだが、広い意味ではインセンティブになりうる」（蔡氏）だろう。たとえば技術開発に今後重きを置いていくのか、技術を背景としたサービスプロバイダとしてやっていくのかという大きな方針の違いは、「自分がそこに意欲的に時間と労力

を投入していく価値があるのかどうか」を左右する材料になるからだ。

さらにその下部構造に「サブシステム」がある。HRMの領域のサブシステムには、能力開発、業績評価、昇進・昇格、報酬システムなどがある。既に見てきたように個人へのインセンティブとして最も影響が大きいのは業績評価とそれに基づく報酬システムである。しかし、能力開発の仕組みは個人がどうありたいかを提示し、また、福利厚生は会社が社員をどうとらえ、何を提供するのかを表していると考えれば、社員が持つ欲求を十分刺激する。経営戦略の領域では成長戦略、事業戦略などが、組織構造では組織の役割や機能、それに基づいた個人の職務分担、職務の進め方などが、サブシステムの位置づけとして考えられる。後者は特に、成果主義で業績評価や報酬システムを個人ごとに設計したにもかかわらず、職務設計は個人までプレイクダウンしておらず、モチベーションダウンを招いたという例を見れば、個人の動機づけに関わるインセンティブの1つになりうるといえるだろう。

日々の関心事は  
ワークプレイスにある

一番下には、システム全体を支えるようにワークプレイスがアクティブに動く。この中に上司や同僚、顧客との関係、仕事の現場があり、教育訓練や評価などの制度が実際に運用されている場がある。「この場で、日々、最も大きなインセンティブが

\*本文20ページに続く

# 「私」を動かすインセンティブシステム

## 一方的なメッセージの発信ではなく 相互に影響を与え合う

経営システム・組織文化に始まる4つの大きな層からなるインセンティブシステムは、上からメッセージが発せられ、それが個人に届いて動かす、というモデルではない。相互に関連し合い、影響を与え合う。現場で働く個人が何に動機づけられるか、また、社会との接点からどんな使命を感じるかによって、上の階層の定義を変えていく可能性も多分に含んでいる。

## 大きな方針が、個人の会社への フィット感を決定づける

経営ビジョンに基づき、経営、組織、人材の大きな戦略を作る階層だ。3つの要素が相互に密接な関連を持ち、ここからサブシステムにつながることを考えれば、それぞれに齟齬があれば、個人に届くメッセージもバラバラになってしまう。ここで生まれた戦略が会社の方針として個人に発信され、その方針へのフィット感があれば、個人のインセンティブとして働く。

### 「私」のキャリア

#### 自らの中に自分で生み出す インセンティブ、「キャリア」

経営ビジョンを起点にする3つの階層から影響を受けたワークプレイスに身を置く個人が、「この会社で自らのキャリアを構築していこう」という「覚悟」が人を意欲的な職務行動に駆り立てるとも考えられる。会社のインセンティブシステムを統合し、自らの中に個人が確立するキャリアも、個人のインセンティブの大きな要素だ。

## 人間関係や制度の実際の運用が 直接、個人を動かすエンジン

個人の動機づけに最も大きな影響力を持ち、ここでの人間関係や人事制度の運用、実際に行われる能力開発などがインセンティブになりうる。ここに人事がどのように介入するかは後段に譲るが、上の3層や傍らにあるプライベートライフから影響を受けた個人、個人の関係性や、職務の内容、将来への期待が、結局は「私」を突き動かすことになる。

同期・同僚との  
関係

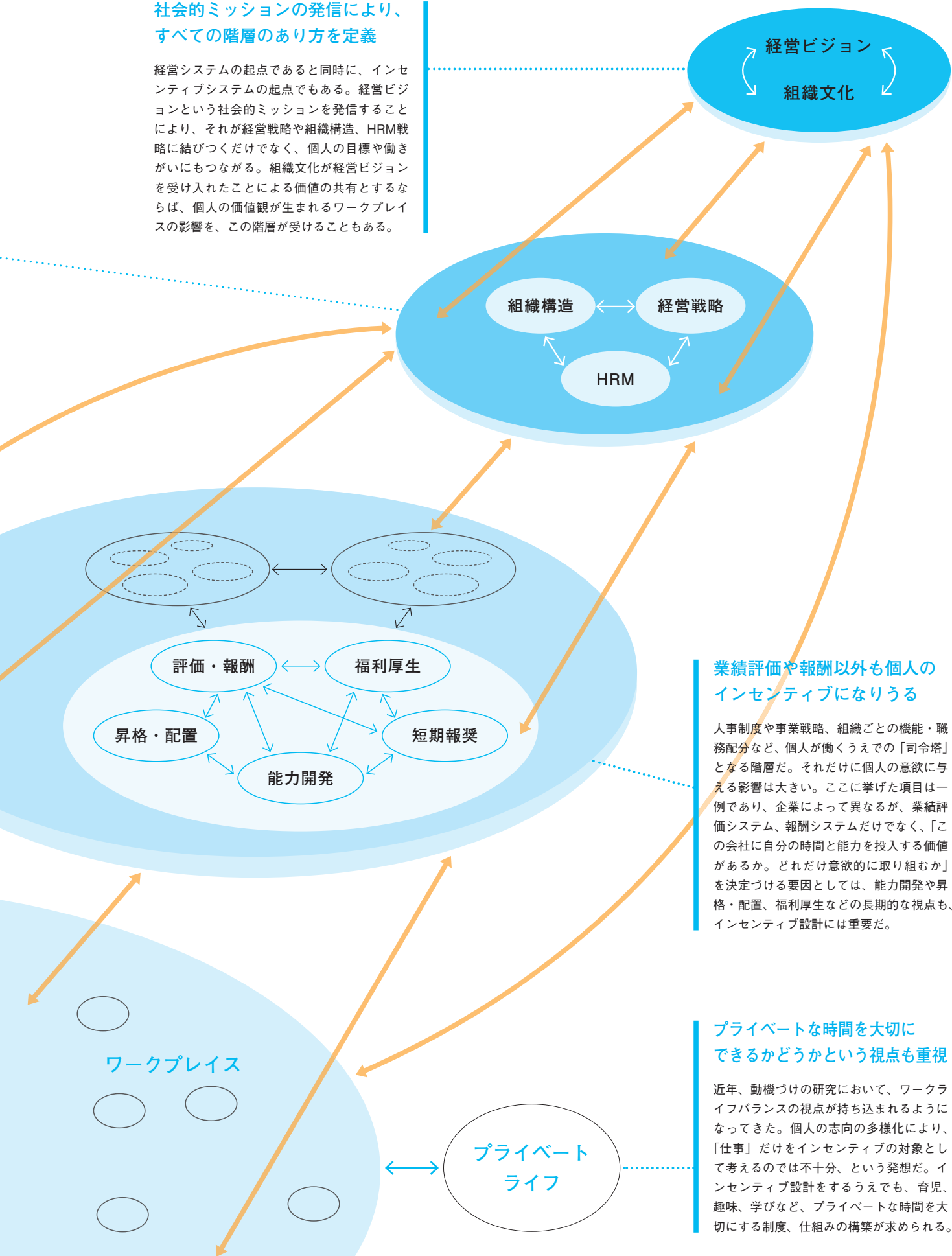
上司との関係

部署の関係

出典：専修大学・蔡 苕錫氏、徳島大学・西村孝史氏、および編集部にて作成

社会的ミッションの発信により、すべての階層のあり方を定義

経営システムの起点であると同時に、インセンティブシステムの起点でもある。経営ビジョンという社会的ミッションを発信することにより、それが経営戦略や組織構造、HRM戦略に結びつくだけでなく、個人の目標や働きがいにもつながる。組織文化が経営ビジョンを受け入れたことによる価値の共有とするならば、個人の価値観が生まれるワークプレイスの影響を、この階層が受けることもある。



業績評価や報酬以外も個人のインセンティブになりうる

人事制度や事業戦略、組織ごとの機能・職務配分など、個人が働くうえでの「司令塔」となる階層だ。それだけに個人の意欲に与える影響は大きい。ここに挙げた項目は一例であり、企業によって異なるが、業績評価システム、報酬システムだけでなく、「この会社に自分の時間と能力を投入する価値があるか。どれだけ意欲的に取り組むか」を決定づける要因としては、能力開発や昇格・配置、福利厚生などの長期的な視点も、インセンティブ設計には重要だ。

プライベートな時間を大切にできるかどうかという視点も重視

近年、動機づけの研究において、ワークライフバランスの視点が持ち込まれるようになってきた。個人の志向の多様化により、「仕事」だけをインセンティブの対象として考えるのでは不十分、という発想だ。インセンティブ設計をするうえでも、育児、趣味、学びなど、プライベートな時間を大切にする制度、仕組みの構築が求められる。

生まれている」と蔡氏は話す。

「毎日、個人が働く中で人事制度そのものをどのくらい意識するでしょうか。どのくらいの人々がうちの組織構造はこうだから仕事がやりやすいと思うのでしょうか。経営理念は自分の考えと合っていると思いつながりながら働いてしょうか……。これらを『毎日』感じている人は、実際には少ないはず。むしろ上司との関係が悪ければ意欲的に働けないし、目の前の仕事が自分のやりたい仕事と一致していれば、やる気は高まるでしょう。日々の関心事は、ワークプレイスにある『現場』なのです」(蔡氏)

そして、もう1つ忘れてはならない要素がある。それはワークプレイスの傍らに横たわる個人の「プライベートライフ」である。

「仕事における動機づけ、インセンティブという研究領域において、これまで個人のプライベートライフの議論があまりなされてきませんでした。しかし、毎日の仕事は生活につながっています。生活で問題を抱えていけば仕事にやる気は出ないし、

仕事がかまうかまわなければ、家庭に持ち込むこともあります」(蔡氏)

東京大学・佐藤博樹氏も同様の指摘をしている。

「仕事は残業ばかりで育児ができない。仕事と家庭のバランスを取れないと、マイナスの影響が大きいのです。かつての男性、新卒、正社員という『仕事がすべて』と考える社員の管理だけをすればいい時代は終わりました。男女にかかわらず、『ライフ』とのバランスを重視し、多様な欲求を持つ人が増えています。子育て支援を福利厚生だととらえる企業が多いですが、社員に意欲的に仕事に取り組んでもらうことが人材マネジメントの基本だとすれば、ワークライフバランスはインセンティブの1つと考えるべきでしょう」(佐藤氏)

ワークプレイスの上にある3つの階層は、働く個人が意識することはないが、現場で起こっているすべての事象は、経営理念、組織構造や戦略、人事制度などから影響を受け、機能していると蔡氏は考える。

たとえば、上司との関係がよくない。この原因は個人と個人の相性の善し悪しを超えた問題で、上司が行う評価に対する不満の場合もある。個人のパフォーマンスと評価項目が直結しない仕組みに、原因があるのかもしれない。また、仕事のやりがいが見えないとき、その仕事に社会的な意義を感じられないことが本当の原因なのかもしれない。あるいは成長実感が得られないという不満も、研修制度と会社の戦略の不一致から、現場で役立つ能力開発システムになっていないのかもしれない……。

このように、個人がワークプレイスでどのように感じ、動くかは、本人が意識する、しないにかかわらず、すべての階層とつながりを持つ。

「すべての階層、すべてのサブシステム同士に有機的な連関があって、個人が動機づけられるとするならば、人のある一定の行動に動かそうと評価制度や報酬だけをいじったとしても、インセンティブとしてパワーを持たない可能性がある、あらためて見えてきます」(蔡氏)

## システム全体の齟齬を発見し、修正するために、必要な視点とは

日本企業の多くは、1990年代以降、低成長、少子高齢化といった外部環境の変化によって、さまざまな戦略変更、人事制度の変更を余儀なくされてきた。急激な変化への対応のために、言葉を選ばずにいえば、ときに場当たりのだったり、部分最

適に陥ったりしていたことも少なくないはずだ。そうであれば、「インセンティブシステム全体が齟齬を来し、社員を期待する行動へと導いていない状態にあるかもしれない」と疑ってみることも大事だろう。

「齟齬を来しているかを知るには、

どこでどんな不具合が起こっているかを確認すべき」と、蔡氏は話す。

「人の体も、コンピュータのシステムも、全体のバランスが悪く、フィットしていなければ必ず不具合が起こります。そうしたとき、不具合が起こっているところをチェックして、

その不具合を調整しながら、上の階層に立ち返ってどこに齟齬が生じているのかを確認する。結局は、システム全体をつぶさに見ることが重要になります」(蔡氏)

場合によっては、ワークプレイスで起こっている不具合を確認するうちに、それが理念や戦略に影響を与えることもある。個人ベースの短期的な業績評価が、うまく機能しない。評価の仕組みを見直そうとしたら、その会社のビジネスモデルがチームワークで進めるほうが、より高い成果を出せることが見えてきた。結果的に組織構造を見直し、それはHRMポリシーとして大切にすべきことの見直しにもつながった……。これは単純化した例だが、18ページに示したシステムの矢印が双方向に描かれているのは、このようなことが起こりうる可能性があるからだ。

人事はどうしても目先の制度ばかりに目がいきがちだ。「それが仕事だから当然のこと」としながらも、「人事だけでなく、財務は財務、経営企画は経営企画、というように、部分最適に腐心する企業は弱い。それぞれの機能が全体最適で考えられるならば、競争力のある企業になりうると思います」(蔡氏)という。

会社を動かしているのはシステムではなく「人」

経営理念が異なれば戦略も違うし、そこに影響を受けるHRM施策も異なる。「このインセンティブシステムが素晴らしい」という理想型はなく、企業による個性性の高いものだ。

当初、インセンティブシステムを構造化しようとしたとき、経営からのメッセージが人事制度を貫き、そこで働く個人を一定の方向に動かすというイメージを持っていた。しかし、それほど人は単純に動かない。「会社を動かしているのは、システムではなく、現場で活動している『人』であるということを忘れてはなりません。会社で個人がどんな行動を取ってほしいのかという経営からのメッセージと、それを達成するためのHRM施策がどうつながっているのかを見るのは重要です。しかし同時に、毎日の意欲がワークプレイスで生み出されているとするならば、その会社で働く人たちの働きがいや幸せが何によって担保されているかを把握し、それをインセンティブシステムに組み込めるかどうか、欠かせないポイントになるでしょう」(蔡氏)

これを組織行動論的にいえば「組織の中で幸せを感じる人と生産性の高い人を同時に達成できるかがカギになる」(蔡氏)ということになる。「成果主義を導入し、失敗した企業が多いというならば、そのインセンティブシステムの中で働きがいを持って幸せを感じる人ができない人が多かったか、あるいは導入によって生産性が落ちてしまったということだと考えられます」(蔡氏)

つまり、人事がインセンティブシステムをデザインするとき、あるいは見直すときには、自社の社員の「幸せ」の把握と、どんな人材を「生産性が高い」とするのかという定義づけをすべきということだ。

前者について、坂下氏は「社員の欲求を把握するには、人事が現場に出ていくしかない。ラインマネジャーと一体になって、社員がどうすれば動機づけられるかを模索すべきだ」と指摘する。

自社における「生産性の高い人材」を定義づけるのは、もう少し複雑だ。「とはいえ、これも組織行動論では明確に提示されている」(蔡氏)ので、下記を参考にされたい。

- ・自分に任された仕事、役割がしっかり果たせる
- ・組織の仲間と協働し、自分だけでなく同僚やチームのパフォーマンスをも挙げられる
- ・変化に速やかに適応し、ストレス管理をしてパフォーマンスにつながられる
- ・社内のルールや規範はもちろん社会的な規範、法令をも遵守する

このようなパフォーマンスの高い人材を1人でも多く生み出すのに絡む要因はもちろん、さまざまある。会社ごとに個人に任せる仕事、役割は異なるし、組織や業界の再編、M&Aなど、さらされる変化にも違いがある。チームワークの進め方や規模も多様なはずだ。すると、やはり「正解はない」ということになってしまう。

それぞれの会社で、お互い密接に絡んでいるさまざまな要因を鑑みながら経営システムをインセンティブシステムと読み替え、「うちの会社の社員を幸せにし、高いパフォーマンスを挙げる仕組みになっているだろうか」と再確認することに意味があるといえるだろう。

## 個人を期待する方向に動かす 有効な運用方法とは

### 100%誰もが満足できるインセンティブ システムなどありえない、という前提に立つ

インセンティブシステムの構造化から、「ワークプレイス」という個人に最も大きな影響を与える場の存在があってこそ、機能することが鮮明になった。仕組みだけでは、人はなかなか思うように動いてはくれない。ここでは期待する方向に人を動かすためのHRMの運用という側面からインセンティブシステムを考える。

メッセージを出し続け  
愚直に継続していく

コンピュータのシステムを思い浮かべてほしい。導入した当初は、組織のニーズに合わせて、可能な限り完全な状態に近づけたはずである。しかし、時の経過とともに、「顧客の状況に合わせて経理処理システムをこうしたい」といった要望がさまざまな部門から出てくる。それを解決しようと、そのときどきに部分最適な修正を加えるうちに、「つぎはぎ」になって、全体としては使いにくいシステムになるケースがある。インセンティブシステムにも、同じようなことがいえるのではないだろうか。

長期的に運用する、という視点で

考えたときにはまず、このようにシステム全体が「つぎはぎ」になってしまっていないか、あるいは「つぎはぎ」にならないように、人事が意識し続けなければならない。

「インセンティブシステムの運用は、ある種の継続に意味があります。経営の理念やビジョンとつながっていることをメッセージし続け、愚直にそのシステムを回していくことです。そのプロセスの中で、変化し、齟齬が起きてしまったことを把握しなければ、届けたいメッセージを届けたい人に伝えることができず、思うように動いてくれない、という結果になりかねません」と、話すのは、徳島大学総合科学部社会創生学科准教授・西村孝史氏だ。継続して愚直に回す、という運用の原則に立ったとき、留意すべき点は何か。

「まず、人事が心がけなければならないのは、極論すれば100%誰もが満足できる完璧なシステムなどありえない、という前提です」(西村氏)

インセンティブシステムは、会社で働く個人に対して構築されるものではあるが、それは個人を集団として見ているのであり、特定の個人向けにそれぞれカスタマイズできるわ

けではない。さらには価値観の多様化が進み、個人の欲求もさまざまあることを考えれば、すべての人にとって素晴らしいシステムの構築は極めて困難、ということになる。

その前提に立ったとき、まずは人事がそれを包み隠さず社員に宣言できるかどうか重要と西村氏は言う。「たとえば人が人を評価するときに、すべての人を公平に間違いなく評価するのは難しいけれど、いろいろ工夫をして評価の誤差を最小にしようとしているといえるか。キャリア支援制度を入れたとき、全員の希望がかなうわけではないといえるか。そういえず、結果的に『公平じゃない』とか『希望なんてかなわない』という現実が見え隠れすると、信頼を失うことになってしまう。社員の処遇を管理している人事が信頼されなければ、会社そのものへの信頼も揺らいで、その会社で長期にわたって意欲的に働くという動機づけを失う可能性もあるのです」(西村氏)

不具合が発生したら  
調整する、という発想で

100%誰もが満足できる完璧なシ

## 西村孝史氏

徳島大学総合科学部社会創生学科  
准教授

Takashi Nishimura\_2001年に立教大学大学院経済学研究科博士課程前期(経営学修士)を卒業後、同年日立製作所に入社し人事部門に勤務。05年に同社を退職後、一橋大学大学院商学研究科博士後期課程に入学し、人材マネジメントを専攻。博士(商学)。08年より現職。最近の主な論文として「企業内労働市場の分化とその規定要因」(『日本労働研究雑誌』No.586、09年、守島基博氏と共著)などがある。



システムでないのならば、5年、10年経過すれば、必ず不満が噴出するし、また不具合が生じる。「不満や不具合が起きないようにより完全な作り込みをするよりは、時間の経過とともに起こることをそのときどきで調整するつもりでスタートするほうが現実的だ」と西村氏は言う。

これについては、東京大学・佐藤博樹教授も同様の指摘をする。

「成果主義は、職能主義で膨れ上がった人件費を圧縮するという意味では、1990年代後半には合理的なシステムでした。今になって、成果主義を成功ととらえる企業と失敗ととらえる企業があるとすれば、その違いは、不具合に気づいたときに柔軟に修正に対応したかどうかです」

行きすぎた短期的な個人評価によって、組織のコミュニケーション不全につながった、上司が部下を育成しなくなった、先を見て種を蒔くことをしなくなった……こうした不具合を解消するために、評価に部下の育成目標を入れたり、チームによる業績評価を入れたり、といった対応によって、一定の成果を出している企業も出てきている。

### インセンティブの合計を 全員100に近づける

一方で、100%の社員を満足させるシステムの設計は難しいにしても、「運用次第ではできるだけ多くの人を満足させることは可能。そのためにはトータルリワード(報酬の合計)が皆、等しくなるという発想をすべきだ」(西村氏)という。

「トータルリワードは、狭義にはストックオプション、成果主義、福利厚生など金銭的報酬の組み合わせを指します。しかし、今回のように経営管理システムの中でもっと広義に考えることもできます。終身雇用がなぜ成立したか。年功序列型賃金体系のもとでは、若い世代は会社への貢献に対して給与は安く設定されるのが普通です。しかし年を重ねるごとに、貢献以上に高い給与を得ることが可能でした。長い時間軸では、その貢献と得る報酬のバランスが取れるのです。これは、インセンティブシステム全体で見たときにも、同じことがいえます」(西村氏)

研究開発者を例に取ろう。基礎研

究と応用研究という領域があった場合、前者は成果が出るまで5年、10年かかる。自分の好きな研究にじっくり取り組むというメリットがある一方、成果が確定しないので評価が「低め安定」で推移する可能性は高い。一方、応用研究の場合は商品開発やマーケティングとの関わりが深く、1年、2年で成果を求められるが、それを本人の頑張り次第で高い評価につなげていくことも可能だ。「こうした差に対する不満を軽減するために、基礎研究と応用研究をローテーションさせる仕組みを作る。仕事の中身を変えることはインセンティブになりえます。長期で見れば全員が概ね公平なインセンティブを享受していると主張する研究もありますし、後出の味の素の事例でも技術機能軸からのキャリア管理がそれに該当すると思います」(西村氏)

個人にしろ、チームにしろ、業績を正當に評価や報酬に反映させる、という思想が一般的な今、ある一定の期間に受け取る金銭的報酬を、全員同じにするという圧力は働きにくい。何らかの方法で公平、公正をできるだけ担保したうえで分配するこ

とになるが、金銭的報酬やポストなど原資に限りがある場合、1人が受け取る報酬を増やせば1人が減ってしまうことは自明だ。

「それを前提とするならば、処遇や異動に対する意味や内容をきちんと説明する他にも、原資に限りのあるインセンティブ以外の教育や職務内容、ひいてはそれによる仕事のやりがいを含めたインセンティブの配分を考え、多くの社員の満足感を高めていく方法もありえます」(西村氏)

満足度を高めるには  
現場の上司の自由度が重要

そうした広義の「トータルリワード」の発想をインセンティブシステムに持ち込むならば、システム全体は1つでも、実際には社員一人ひとりに対する「個別のインセンティブマネジメント」が欠かせない。

「人事が個人の研修、異動歴などを把握しておくことは大前提ですが、同時に現場のマネジャー、上司が個人個人をつぶさに観察していなければなりません。その上で、異動や職務の変更も意識しながら、どんなインセンティブが本人にとって有効かを知っておくべきです。その意味で目標管理制度や360度評価はただ単に目標の共有や管理、気づきの提供ではなく、実は現場のマネジャーに部下の観察をしてもらうためのツールなのです」(西村氏)

この点について、坂下氏は私たちに大きな示唆を与えてくれた。「人事はHRM施策のデザインは可能だが、それを機能させるのはあくまで

も現場だ」ということだ。東京理科大学・竹内規彦氏の研究では、「高業績な企業では、上司と部下の交換関係が緊密」という結果が出ているという。

「HRM施策が上司の役割行動を明確に規定しているときに、強くこの傾向が出ます。たとえば評価をダイレクトに報酬に反映させることを志向する組織であれば、上司はパフォーマンスレビューアールとして、部下をつぶさに観察しようとする。そして、人材開発を強く志向する組織であれば、上司はコーチの役割を果たします。いずれにしても部下と緊密な接触を持つために、相互に働きかけをしなければなりません」(竹内氏)

高業績が生まれる場合、この2者間には単に経済的な交換関係のみではなく、信頼ベースの関係が出来上がっているケースが多い。

「今後、さらなる調査は必要になりますが、信頼ベースの関係が生まれていれば、そこに評価されている実感、成長している実感、満足感というインセンティブが生まれ、部下の高いパフォーマンスにつながっていると考えられます」(竹内氏)

ラインのマネジャーが現場で個人と向き合い、欲求とパフォーマンスを見ながらそれに応じたインセンティブを配分するためには、「現場で裁量できる『遊び』をそれぞれの制度の中にどれだけ作っておけるにかかっている」と西村氏は指摘する。

「これは、多様性をどう組織で活かすのか、という議論にもつながります。評価基準を一律に作って、ガチガチの枠組みの中で運用しようとする

れば、同じような志向、経験を持つ人だけを評価することになりかねません。多様性を競争力に結びつけようとするならば、誰をどのように評価するのか、その人にどんなインセンティブを与えるのか、ある程度自由度を持たせることが重要でしょう。ただし、柔軟な運用と裏腹に客観的な指標による納得性の確保が損なわれる可能性があるため、評価プロセスの公正性など、納得性の確保も忘れてはなりません」(西村氏)

ワークプレイスでの上司との関係が、インセンティブとして機能するのは前項で述べた。ここに人事が介入するのは難しいという考え方が一般的だが、介入の1つの方法として、逆説的だがこのように現場に自由度を持たせる、という方法がありうる。

さらに西村氏は、「人事が現場の情報を把握していれば、たとえば配置替え運用によって、インセンティブを生み出す可能性はある」と言う。「育成に長けたマネジャーのもとに、戦略的に若手を集める。社内ネットワークが豊富なマネジャーのもとに、全社的視点が必要で、本人もそれを志向する人材を配置する。そこで成長できる、業績を挙げられるという意識を意図的に作り出すことはできるでしょう。近年、こうしたHRMが職場での関係性に与える影響をソーシャル・キャピタル(社会関係資本)の観点から研究することが進んでいます。異動は、実は職場内の人間関係に変化を与えることになるので、HRMが間接的に関与しているとも考えられるでしょう」(西村氏)



## 運用によってメッセージを強め、 組織の「色」を強める、変える

インセンティブシステムの運用次第で、それ自体が持つメッセージの強さが変わる。これも運用において、忘れてはならない視点だ。

評価によって会社が求める  
人材を印象づける

「その組織における優秀な人を称える表彰制度を、インセンティブ制度の1つとして置いている企業はよくあります。これはもちろん頑張った人に対する『ご褒美』として、また、『社員のあこがれの存在づくり』として機能していますが、実はそれによって、どんな人が組織から評価されるのかを周知、共有化させることにつながっています。制度を作ったらそれを愚直に実行することの重要性はここにもありますし、単に褒め称えるだけでなく、その評価基準を全員に明らかにすることで期待される行動が明確になり、それを実行していこうという高い動機づけにもつながっていくはずですよ」（西村氏）

たとえば「当社が評価するのは、『赤い色』の社員です」と明示する。それによって、社員が赤い色になるための行動を取って評価され、報酬を得ることを目指そうとするし、また赤い色の行動を拒否する社員は自然に退出していく。つまり、インセンティブシステムは会社の一定の色合いを作るマネジメントともいえる。

しかし、繰り返しになるが、「社員がどんな色合いでありたいか」を無視したら、単なる全体主義だ。常にワークプレイスを観察し、社員の欲求をとらえて、どんな色合いで全体を染めることがより有効かを判断し、メッセージを決めるべきだろう。

「色」を変えるならば納得  
するまで説明と評価を継続

また、ときには組織に違う色を入れて刺激を与える、組織を変えることも視野に入れるべきである。ある種スポット的に投入するインセンティブが、個人の職務行動を変え、組織全体に影響を及ぼすことは可能だ。「ただし、組織を急速に変える局面においては注意が必要です。これまで『赤』を評価していたのに、今後は『青』を評価します、というとき、『約束が違う』『会社がブレている』と感じる社員も出てくるでしょう。その背景や期待する行動を、社員が納得するまで説明することが欠かせません。そして、本当に『青』の行動をした人を評価していく。すると、組織は時間はかかるかもしれませんが、『青』の行動をする人が増えていく可能性が高いでしょう。成功する組織変革は、『青』の行動をする少数の異質な存在に改革の旗手をさせ、経営者がそれを評価するというやり方です」（西村氏）

この場合、入口の採用の局面において「青」の行動が取れる、あるいは「青」の行動を取ることをハッピーに感じる人材を採用することはもちろん、退出マネジメントにも気を配るべきだと西村氏は言う。

「退職する人の理由を聞けば、組織の求める人材像と合致していない人が退職するのかが見えてきます。『青』に染めたいのに、現場では『青』が推奨されておらず、『青』の行動を取れる人が辞めてしまっただけは意味がない。また誤解してはならないのは、同じ『青』でも紺色のように濃い『青』から、水色のような『青』まで多様な『青』があります。多様性を重視したいのであれば、ストライプ状の『青』も認められる必要があるかもしれません」（西村氏）

こうして見ると、インセンティブシステムの運用とは、全体視点としては、ある一定のメッセージに沿って、経営システム全体が正しい「色」を保っているかを確認する色合いのマネジメントである。その色を保つには、同じ色を志向していても、何に動機づけられればその色をより強めようとするのか、それぞれ欲求の異なる個別の社員のインセンティブマネジメントが重要だということだ。組織に属する個人を「社員」の1人ではなく、「私」という個別の存在としてとらえる。そうして、ようやく人は動くのではないか。

# インセンティブシステムを いかに作り、機能させるか

このセクションは、経営からのメッセージをインセンティブシステムに乗せ、社員たちに伝えようとする企業3社をレポートする。

## CASE 1

### 組織構造とキャリア支援制度でメッセージを伝える

## 100年間の歴史に裏づけられた価値観を実践する 「人を見る」「努力に報いる」ことを強化

### 味の素

味の素は2009年で創業100年を迎えた。それにあたって、「グループビジョンを改めて見直し、経営からのメッセージや戦略と、それを成果につなげる制度との結びつきを強めようと、今取り組んでいるところで」と、人事部グローバル人事グループ専任部長・池村治氏は話す。

歴史を振り返ると、創業は1909年。東京大学の池田菊苗博士が昆布からグルタミン酸を抽出し、うま味成分であることを発見した。この特許を博士と共有し、事業化したのが初代社長・二代鈴木三郎助氏であった。その後、1917年にはニューヨークに事務所を作るなど、早くからグローバル展開に着手した。現在、約100カ国でうま味調味料「味の素」を販売、この勢いは止まらない。

こうした歴史を見ると、同グループが今年発表した、共通の価値観を示す「味の素グループWay」は非常に納得感が高いものに思える。「味の素グループWay」は「新しい価値の創造」「開拓者精神」「社会への貢献」「人を大切にする」の4つだ。「新しい価値の創造」は、創業時、世界にないものを事業化した誇りが脈々と受け継がれており、合言葉のようにになっている「技術立社」という価値観の背景にある。そして、グローバル展開を続けるその意欲は、「開拓者精神」とつながるものがある。「味の素グループWay」は、これまでずっと当社が大切にし、社員がみな共有してきた価値観を言葉にしたものです。これらの価値観をいかに人材マネジメントに埋め込み、成

果につなげるか。それが4番目の『人を大切にする』につながってきます（池村氏）

「人を大切にする」といっても、単に「優しくする」といった意味合いではない。開拓者精神をもって新しい価値を創造し、価値を出せる人材を育てていくために、社員に「一人ひとりをきちんと見ている」と意思表示し、努力や成果に対して報いることを宣言したものだというのだ。

人事部、カンパニーの他に  
人事に関わる「育成会」

「一人ひとりをきちんと見る」仕組み。これは実際には、かなり前から味の素の組織に「アングラな仕組み」として存在した。同社の組織は、大

大きくコーポレート、食品カンパニー、アミノ酸カンパニー、医薬カンパニーに分かれている。多くの企業では、本社人事部が一律ですべてを管理しているか、場合によってはそれぞれライン人事を置くこともある。しかし、味の素の場合は少し複雑である。「『アングラな仕組み』とは、技術系の人材管理を技術分野ごとに行ってきた、社内では『育成会』と呼ばれる組織です。技術分野は医薬生物、化学、食品、単離精製、発酵バイオ、工学の6つ。人事部やカンパニーとは別に、技術者の採用、配置、育成を考える組織が、技術分野ごとに6つあると考えていただくといいかもしれません」(池村氏)

構造は、右下の図に示した。コーポレート、カンパニーに、それぞれの技術分野の育成会が縦串を通す形で、人材管理を支援している。

「誕生は、『技術立社』を標榜するだけに、技術者たちの中で技術継承の問題意識を強く持ったのがきっかけです。すると、どんな人を入れていくのか、育成はどうするのか、それを考えると配置も……というように、技術分野ごとに戦略を持って人をきちんと見ていく必要性を感じたようです」(池村氏)

この組織を「アングラ」から引き上げ、人事部が正式な組織として支援することになった。「人を見ていく」ことの重要性から、この育成会の存在は「あるべき姿」として受け入れられた。現在では個別に育成会が行っていた技術分野ごとの個人の職歴、スキルなどが書かれた名簿づくりを人事部が支援している。

### 同じ分野の技術者が 長期的な視点で育成を考える

人事部、カンパニー、育成会という3者による技術者の管理は、どのように行われているのだろうか。

正式な組織になってから、育成会には技術分野アドバイザーという、ポジション的には部門長クラスが「相談役」として置かれている。そこを通じて、採用の人数や必要な人材の要件は育成会から上がってくる。昇格も対象者に関する情報、コメントを育成会が人事部に提供する。カンパニーには人事部はなく、技術系の責任者が人材管理の責任を持つ。

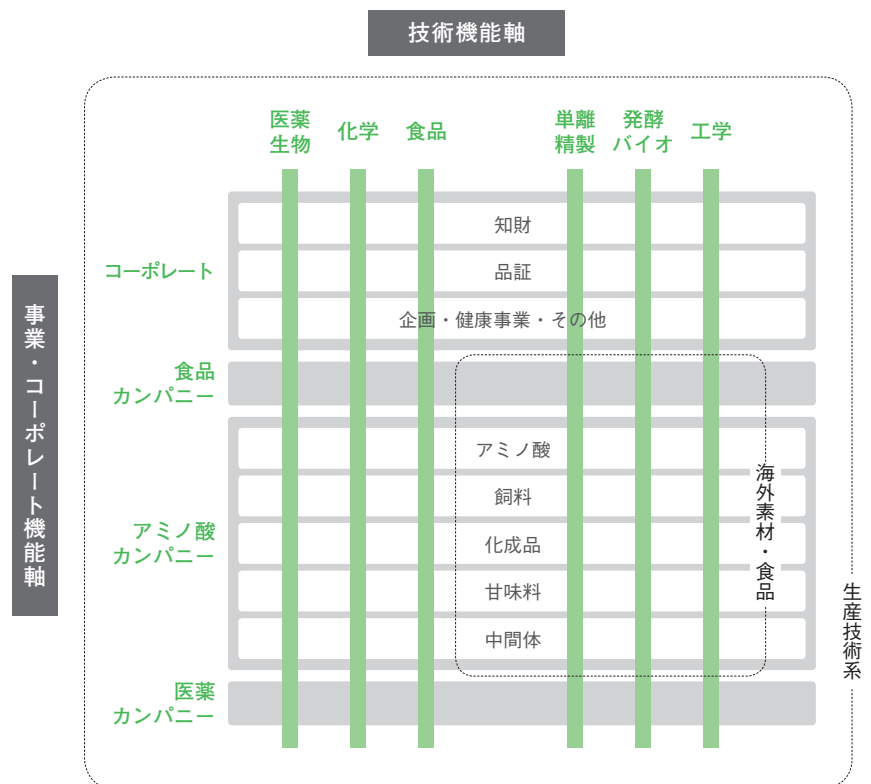


池村 治氏

人事部 グローバル人事グループ  
専任部長

- ◆ 事業内容 / 食品、アミノ酸、医薬品等の製造・販売
- ◆ 本社所在地 / 東京都中央区
- ◆ 設立 / 1925年12月(創業1909年)
- ◆ 従業員数 / 2万6869名(連結、2009年3月31日現在)
- ◆ 売上高 / 1兆1904億円(連結、2009年3月期)

### ◆ 2軸による技術者の人材管理



出典：味の素資料より

長期的には、縦串の技術分野ごとの育成会が個人のキャリアを見ていく。海外転勤や留学、派遣制度の活用も含め、適切な時期に適切な経験を積ませることが可能だ。

この責任者が育成会の技術分野アドバイザーに、「今年はこれぐらいのこんな人数が必要」という異動や配置の相談をする……。複雑なようだが、「この仕組みは合理性が高い」と池村氏と言う。

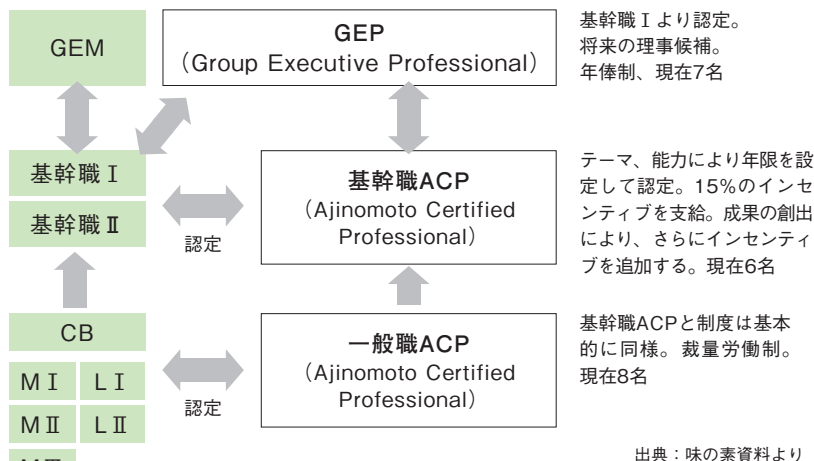
「カンパニーは、どうしても短期の成果を追求する傾向があり、また人も変わるので本当に人をキャリアの視点から見続けるのは難しい。育成会は技術分野が同じ人が長期で見て『伸びている』とか『そろそろ別の仕事に配置替えしたほうがいい』といったアドバイスができるのです」(池村氏)

1年間、自らの研究に没頭できる「インセンティブ」

このように人を見ながらじっくり技術者を育てる一方、技術者たちの意欲を喚起する仕組みも2001年からスタートしている。当初はスーパースペシャリスト制度という呼称だったが、ACP (Ajinomoto Certified Professional) と現在は名前を変えた。「技術者が自ら研究したいテーマを設定し、組織から推薦され、プレゼンテーションし、認定・評価委員会で認定されれば、1～3年間、予算と場合によっては部下もついて研究に没頭できる制度です」(池村氏)

右上の図は同社の基本的な昇格とACPの制度の関係を表したものだ。昇格は一般職(メンバー)→基幹職(管理職およびそれと同等の職位)→GEM(事業部長およびそれと同等の職位)→役員とつながっていく。この仕組みの中では、マネジメント

### ◆ プロフェッショナル制度



\*GEM: Group Executive Manager (将来の役員候補)、CB: Challenge Box (管理職になりたいかを意思表示するポスト)、M: 特定職、L: 総合職

GEM、GEPの上には、それぞれ役員、理事というポジションが続く。技術者として研究を極めたとしても、将来的な見通しが立つ制度となっている。

を志向しない技術者がモチベーションを保ちにくい。とはいえ以前導入した専門職制度は、結局はマネジメントに携わらなければならなかったりと、形骸化しがちだった。そんな流れの中、ACPという、期間限定ではあるが、技術者が自身の研究に没頭し、成果を促す制度は誕生した。当初は基幹職向けに作った制度だったが、一般職にまでそれを広げた。「自分はこの技術で生きていくんだ、と決めた人にとっては、目指すものができたようです」(池村氏)

「技術立社」という価値観の中で技術者支援は当たり前

期間を終えると、一般職や基幹職に戻っていくが、キャリアパスにGEPという事業部長と同等の職位が、そして、その先には役員待遇の理事というポジションもある。短期で研究に没頭するというインセンティブだけでなく、味の素で長く働く

先に自らのキャリアが見える、というインセンティブがこの制度の中には見えてくる。

しかし事務系社員が半数を占める同社で「技術系ばかり厚遇している」という事務系社員からの不満は出てこないのだろうか。「個人的な感覚」と前置きをしたうえで、不満が出てこない2つの理由を挙げてくれた。「1つはもともと的人事制度がマネジメントを重視する傾向があり、また事業部長や役員になっていくのは、どうしても事務系のほうが数が多いのです。それを育成会やACPを中心としたプロフェッショナル制度で補完した、という見え方だからだと思います」(池村氏)

もう1つの理由は、同社が持つ「技術立社」という価値観に由来するのではないかと、池村氏は分析する。「『技術立社』というからにはそれを支える技術者の育成や評価をきちんとすべき。そんな考え方が社員に共有されているのでしょう」(池村氏)

味の素のインセンティブシステムをこう見る

## 技術という視点で一貫性が取れたインセンティブシステム

西村孝史氏 徳島大学 准教授

味の素の技術系人材の育成施策の特徴は、HRM施策から見た場合、ここまで見てきたように、育成会による技術系人材のキャリア管理とACPと呼ばれるプロフェッショナル制度の2つである。一見すると、この2つの施策は他の企業が導入している類似の施策とあまり大差がないように思うかもしれない。しかし、これらの2つの施策がうまく機能するために、3つの注目すべき点がある。

1つは、3つの次元による技術系人材の管理である。3つの次元のうち2つは育成会で用いられている技術機能軸と事業・コーポレート機能軸である。第3の次元は、研究開発活動のプロセス面から見た管理である。研究開発活動も一般的な企業活動と同様、基礎研究から応用研究、あるいは生産開発などのようにバリューチェーンを

構成している。インタビューの中で池村氏はさらりと、「こうしたバリューチェーン間の異動はよくあります」と述べていたが、職場の上司や育成会が技術系人材を3つの視点から常に見ているということが2つの施策が機能するために重要であると指摘することができよう。

### 長期的なスパンで 技術系人材のキャリアを見る

第2に、育成会という組織を担保している技術分野アドバイザーへの信頼と納得性の高さが考えられる。一般的に見れば、育成会の組織構造は、いわゆるマトリックス型の管理形態である。経営学の教科書では2人のボスが存在するので、意思決定が混乱すると指摘される。だが、同社は、2人の育成責任者のうち、どちらかと言え

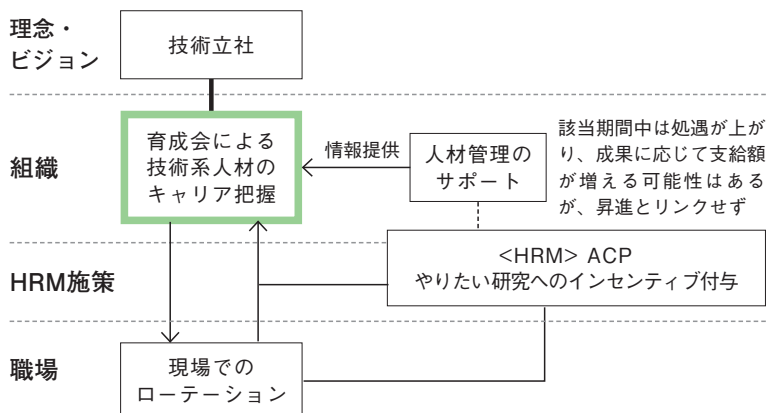
ば、技術機能軸に重きを置いている。それは事業がそのときどきの景気の影響を受けやすいのに対して、技術はより長期的なスパンで考える必要があるからであり、情報を蓄積して管理することのメリットが得やすいからであろう。

また、技術分野アドバイザーの存在が技術系人材の納得性に大きく関与している可能性がある。その技術分野を俯瞰できる人物による評価であれば、技術系人材としても納得性を得やすく、自分のキャリアがアドホックではなく、育成会で見られているという意識は本人のやる気に大きく影響を与えるに違いない。

第3に、ACPの意味をきちんと社内で伝えていることである。ACPの伝え方を一歩間違えれば、ラインマネジメント職になれない人の不満解消のための施策であると受け取られ、負の作用を及ぼしかねないが、いい意味で昇進や昇格の資格要件などと結びつけずに、純粋に技術系人材がやりたいテーマができるのは、リテンション施策として有力であるし、「技術立社」とも整合的である。

こうして見ると、味の素の技術系人材の人材管理は、図のように育成会という組織を中心に、技術という視点で一貫性が取れたインセンティブシステムを提供している企業であるといえる。

### ◆ 味の素のインセンティブシステム



## 「人が資産」。事業環境の変化に対応するため タテ・ヨコ・ナナメから若手を育てる仕組みを導入

### 博報堂

2005年、博報堂では若手人材からプロに至るまでの、育成、報酬の仕組みを大きく変えた。その軸をなすのが「多段階キャリア選択制度」である。詳細は後述するが、新卒で入社後、10年程度を明確にプロとしての確立を目指す育成・挑戦期間として定め、ジョブローテーションによって概ね3年ごとに2度の職務内容を見直すことによって、多様なプロを育てていこうとする制度だ。この育成・挑戦期間を「アソシエイトロ

◆ 事業内容／ブランディング、メディアサービス、コンテンツ事業、プロモーション事業など ◆ 本社所在地／東京都港区 ◆ 設立／1924年2月（創業1895年） ◆ 従業員数／3151名（2009年6月1日現在） ◆ 売上高／7763億5400万円（連結、2009年3月期）

ール」と呼び、その後「プロフェッショナルロール」への選抜がある。

この制度を導入した背景について、人事局人事部マネジメントプランニングディレクター・上原直人氏は、「広告業界の事業環境の変化に対応するため」と話す。

情報接点が多様化し、  
単一のプロでは通用しない

「かつて広告といえば、テレビ、新聞といったマス広告がほとんど。しかし、ここへきてIT化や生活様式の変化によって、人々が1日で接触する情報やメディアが格段に多様化しました。その中で私たちは、いかにクライアントの商品・サービスを有効にメッセージしていくかという

ソリューションの提供を目指しています。ですから従来以上に多様な提案ができる人材でなければプロと呼べませんし、単一の専門性だけでは通用しにくくなっている。そこで、若いうちに多様な業務領域を経験させる制度へと転換を図ったのです」

もともと、同社では「人が資産」という言葉が社員の間で共有されている。同社のサービスは、人の能力の発揮によって紡ぎ出される。そんな意識を全員が持つ。さらに「粒揃いより粒違い」という多様性を大事にする風土のもと、人とは違うオリジナリティを持つと意欲も醸成されてきた。そんな中、かつては入社した配属先ですべて専門性を積むというキャリア形成が常識だった広告会社であって、1994年から既に、入社5年目に1度、大きなキャリア転換を経験させる「第二配属制度」を導入していた。これが現在の制度の基礎となっている。

「現行の多段階キャリア選択制度では、育成期間を終えるまでに原則として3つの職務を経験します。複数の職種を経験する人もいれば、同じ職種の中で担当する職務を替える人もいます。また、たとえば大規模なクライアントで1つの領域を担当し



上原直人氏

人事局 人事部  
マネジメントプランニングディレクター



田沼泰輔氏

人材開発戦略室室長代理兼  
キャリア開発部長

てきた人が、中規模のクライアントの担当となって全領域を担当する、というケースもあります。大切にしているのは、多様なパターンのプロを育てること。本人の希望や能力を見て、それぞれに合ったキャリア形成を目指しています」(上原氏)

### 育成視点と実際の配置の 機能を明確に分ける

この制度の運用を見ると、あくまで「個別管理」を貫く。同社には人事部の他、社員のキャリア形成を担う専門の部署、キャリア開発部がある。これは同様に2005年に開校した社内の人材育成機関、「博報堂大学」の中の一部として位置づけられる。「個人の配置、評価、報酬の決定を担うのが人事部、教育の視点でキャリアを専門に見るのがキャリア開発部。このように機能を分けたことは、育成を徹底的にやる、というメッセージになっていると思います」

と、人材開発戦略室室長代理兼キャリア開発部長・田沼泰輔氏はいう。そうした組織体制のもと、「個別管理」はどのようになされているのだろうか。両氏の説明はこうだ。新卒入社後3年目からキャリアプランニングシートを、全員が毎年記入する。どんな経験をし、どんな能力を身につけたかを棚卸しして、それをもとに今後どんなキャリアを歩んでいきたいかを見つめ直す。さらに多段階キャリア選択制度で異動となる対象の年度には、異動のプランを考えるシートが加わる。これらをもとに直属の上長である部署長はもちろん、

その上の部門長、さらには必要に応じて部門内に1人ずつ置かれた能力開発推進責任者も面談し、それぞれがキャリア形成の視点で見た異動の可能性をレポートする。「キャリア開発部では、このレポートに目を通し、必要があれば本人と面談することもあるが、これによって個人の職務内容、経験、能力、志向に関する情報がリッチになる」(田沼氏)という。

その後、あくまで「その人にとってふさわしい育成」という視点で今、異動させるべきか、異動するならどんな部署、仕事を、本人の希望も踏まえてキャリア開発部と人事部で共有する。人事部では「それら育成プランをできるだけ実現すべく、戦略の要請、部署のニーズも踏まえて配置する」(上原氏)という仕組みだ。異動希望をかなえる制度ではない、という点は社員に何度も繰り返しアナウンスされ、徹底しているという。

### 異動を視野に入れ、若手も 組織も計画性を持つ

導入時には、多少の混乱もあった。「説明会は若手だけでなく、現場のマネージャー向けにも何度も開催しています。しかし、せっかく育てた人材を異動させてしまうのはキツイという声も多くありました」(上原氏)

毎年10月にこの制度で70人から80人が異動する。ここには職種変更を伴う異動者も含むので、彼らが成果を出せるまでの数カ月間、会社としては大きな戦力ダウンになる可能性がある。「なぜ、あえて」という声があるのも事実だ。

「代わりに他の部署から違った経験を持つ人材が入ってくることで、会社全体が人材育成に責任を持ち、強い組織を作るべきだと、繰り返し発信することで現場の意識も変わってきました。若手が自身のキャリアを自身で考える意識を持つだけでなく、組織としてもその人を3年間でどう育成するのか、また、異動も視野に入れて組織をどう回していくのか、計画的に考えるようになったという効果も出つつあります」(上原氏)

多段階キャリア選択制度の導入は人事制度全体の改定に伴うものである。同社では2000年以降、社員全員を対象に、職務の大きさと連動した年俸制を導入していた。

「その方法だと、早く成果を出して職務を大きくすれば報酬が上がるので、同じ領域を深掘りするという短期の成果志向のドライブがかかり、新しいことに挑戦する志向が弱まる傾向も見られました」(上原氏)

その弊害を解消するため、05年に導入した人事制度では、アソシエイトロールの年俸が職能によって決まるように変更した。職能であれば短期的な成果だけでは差がつかない。これは「新しい領域に安心してチャレンジしてほしいというメッセージ」(上原氏)だという。

多様な仕事を経験できる、新しいことに取り組める……数々のメリットが若手人材に感じられる制度だが、彼らにとって大きなインセンティブは、個人のキャリアと育成を、会社が、上司が、人事やキャリア開発部がさまざまな視点から考えてくれているという安心感ではないか。

## 若手にキャリアを考えさせる場づくりと支援体制を整備

西村孝史氏 徳島大学 准教授

博報堂が若手社員に実践している「多段階キャリア選択制度」のポイントは、「会社の論理と本人の意思」のマッチングにある。それは、①自分のキャリアをキャリア開発部だけでなく、多くの人が見ているということ、制度と行動を通じてきちんと従業員にメッセージとして伝えていること、②異動による本人の不利益が生じにくいように多段階キャリア選択制度の対象層には、短期的な成果だけでは差がつきづらい職能主義を導入することで異動のしやすさを確保していること、③育成のただ乗りを抑制する仕組みが職場に埋め込まれていること、の3つにより成り立っている。

まず、①の育成と配置を明確に分けたというのは、本人のキャリアを意識した人材育成に力を注い

でいるというメッセージの発信になる。これを裏づけるように上司やキャリア開発部だけでなく、能力開発推進責任者も責任を負うことから、従業員から見れば「自分のことを見てくれている人がいる」ということを実感することになる。これがもし上司だけなら「上司が自分の業績を落とさないために私を困り込んでいるのかもしれない」と疑う可能性もある。

### 新しい職場への挑戦を促す 給与体系を導入

次に②については、まったく違う職場に異動するためには、短期的な成果だけでは差がつきづらい職能主義のほうが適している。これは多くの日本企業の職能資格制度のもとでのジョブローテーションと同様だ。特に20代から30代

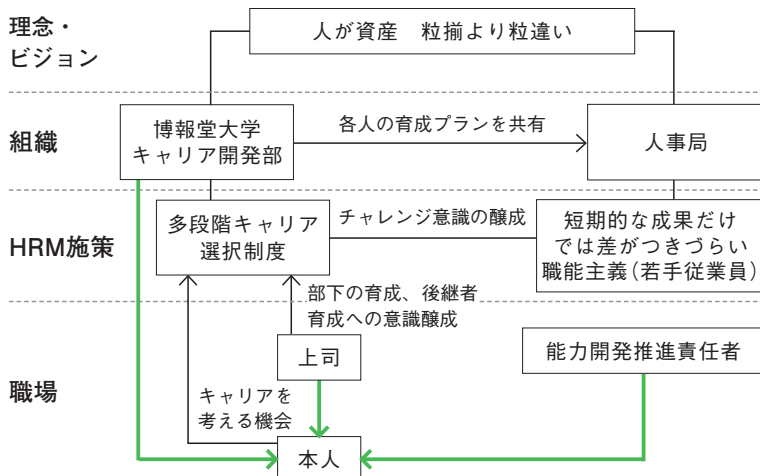
前半は仕事だけでなく、ライフサイクルイベントも多く、収入面が安定的であることは異動を積極的に考え、受容する下地になる。

最後の③は、「ただ乗り」の抑制効果である。自分のキャリアを構築するうえで、計画的に育成に取り組む部署には意欲の高い従業員が集まるだろう。反対に、自らの部署では人材を育成せずに、他の部署で育てた人材を活用する「ただ乗り」部署には、自分の成長が期待できないために敬遠されて人が集まらない仕組みとして機能している可能性がある。

同社では「粒揃いより粒違い」という言葉を大事にしている。逆説的だが粒の違いを出すためには、他の人と共有する部分を理解できなければ違いを発揮することができない。若い段階での複数職場の経験は、博報堂に底流する考え方や仕事の仕方など、社員として共有しておきたいものを認識する役割を担っていると考えられる。

このように考えると図で示したように、同社の若手従業員にはさまざまな「まなざし」が向けられており、「早く一人前として専門性を身につけたい」とやや焦りがちな彼らにじっくりとキャリアを考えさせる場づくりと支援体制を整えており、キャリア形成に対して一貫性のあるメッセージを発信しているといえるだろう。

### ◆ 博報堂のインセンティブシステム





## CASE 3 社員が仕事にコミットする仕掛けづくりでメッセージを伝える

高付加価値を生み出す人材を育成、支援するために  
自主的に経営へのコミットや組織への貢献を促す

## フューチャーアーキテクト

ITコンサルティングサービス企業として急成長を遂げてきたフューチャーアーキテクトは、クライアントに成功をもたらすことを経営ミッションとして掲げている。それには、高付加価値のサービスを提供できる人材の育成と確保が最重要だと考えている。

その具体的な人材像に言及するにあたり、取締役執行役員経営企画本部長・山本真士氏は「求められる人材の本質的要件は、どの会社も変わらないはず」と言いながら、同社のIDカードの裏側を見せてくれた。そこには挑戦、リーダーシップ、清廉、プロフェッショナル、他者への配慮、自主自律、情熱、創意工夫など、同社が大切にしている数々の言葉が並んでいた。

選挙による「疑似役員」制度  
で経営コミットを促す

「高付加価値を出せる人材とは、つまり、自主的に情熱をもって仕事にコミットし、ゴールに向かってチャレンジできる人材を指します。そんな人材を作っていくために、業務外も含めてさまざまな仕掛けを作っています」（山本氏）

その特徴的な仕組みの1つが「フューチャーヤングエグゼクティブボード」（以下、FYEB）である。これはコンサルタント、シニアコンサルタント、マネジャーなど各ランクから選挙によって選ばれた社員十数名が、「疑似役員」として1年間活動する制度だ。経営会議に出席して意見したり、役員に帯同してクライアント訪問したり、IR活動をしたりと、その活動の幅は広い。また、代表取締役CEO・金丸恭文氏、COO・安延申氏と20数回にわたって直接、意見交換ができる場も持てる。

「金丸の発案で、2001年にスタートしました。会社を力強く成長させていくには、創業者、経営者と考え方を共有できるメンバーを増やすことが重要、というのがその背景にあります」（山本氏）

同時に「FYEBメンバーを選挙で選ぶ」というのも、この制度の欠かせないポイントだという。「選抜」ではなく、やる気のある人がコミットしてやるべき、という思想がそこに貫かれている。

「制度のアナウンスにおいても、『手を挙げて頑張る人を評価する』と明言しています。実際、通常の業務との両立はハードなので、年によって



山本真士氏

取締役執行役員  
経営企画本部長

◆ 事業内容 / ITコンサルティングサービス ◆ 本社所在地 / 東京都品川区 ◆ 設立 / 1989年11月 ◆ 従業員数 / 1263名（連結、2008年12月31日現在） ◆ 売上高 / 281億7400万円（2008年12月期）

は立候補者が少ない場合もありますが、歴代のメンバーは皆、他では得難い経験と、大きな成長を実感できているようです」（山本氏）

個人の自意識に訴え、  
コミットを引き出す

また、個人が担当する仕事に対するコミットを促す、という意味では、「自己評価プレゼン」「ベストプロジェクト・オブ・ザ・イヤー」という仕組みを運用している。

「自己評価プレゼン」は毎年、約2カ月間かけて、社員全員が今年1年頑張ったこと、成果、反省などをプレゼンテーションする制度。プレゼンテーションには、評価者に限らず上司や同僚など誰でも参加し、コメントすることができる。さらに、全員のプレゼンが終了後は、各ランクから2名程度、「この人が頑張った」という人を選出し、全社員の前で決勝戦を行う。

「自己評価プレゼンは、全社に対して自らの実績と新たなコミットを『公に宣言する』仕組みです。全社にプレゼンをすることで、コミットメントマインドの醸成を促しています」(山本氏)

一方、「ベストプロジェクト・オブ・ザ・イヤー」は、チーム同士が1年間の成果を競い、その年に最も会社に貢献したプロジェクトを表彰する制度だ。約50のチームが毎年エントリーし、社員投票による予選を経て、10数チームが本戦に出場する。プレゼンテーション方式は自由で、役員ほか、全社員による投票方式で優勝から入賞までを決定する。入賞チームには相応の賞金が授与されるなど、目に見えるインセンティブもある。

「これは、結果を出した人は皆で褒め称えるという文化を、全員で投票することによって醸成し、強化したい、という思いがあるからです」(山本氏)

会社が大事にする他者への配慮、つまり、チームワークを大切にしていけることを支援する仕組みだともいえるだろう。

### 代々引き継がれていく ボランティア組織

こうしたチームワークを大切にす風土を支える、業務外の「仕掛け」もある。現在は「ECHO」という名称のボランティア組織の存在だ。「現在は」と但し書きをつけたのは、この組織は初代の「LOVE」に始まり、活動目的は同じまま、メンバーと名称を変えて引き継がれてきたからである。

「主な活動は、会社の朝礼や新人歓迎会、その他社内のパーティなどの運営です。2000年当時、それまでの朝礼に対し、ある若手が『つまらない』と意見を述べたのがきっかけです。『それなら、あなたが企画しなさい』という話になって、意見した本人が仲間を集め、ボランティアとして活動を開始したのです」(山本氏)

毎週、曜日を決めて早朝から運営ミーティングをしたり週末返上で企画準備するなど、活動はそれなりに時間的負担があり、労力もばかにならない。しかし、担当メンバーが変わっても組織として継続する理由は、「CEOやCOOの声を生で聞けて面白いと口コミで伝わっていることが大きいでしょう。評価に直接つながるわけでも、報酬がオンされるわけでもない。さまざまな仕掛けが奏功して、『自分ができることの中で会社に貢献したい』という欲求が、社員の多くに醸成されているのです」(山本氏)

そして、会社もこうした社員の貢献に応えている。

### 貢献に対して福利厚生や 教育で会社が応える

積極的な育児支援やオフィス環境の整備など、社員を「家族」としてとらえたサービスを充実させ、一体感のある組織づくりを目指す。

また、「学びたい」という意欲を支援するために、新人からシニア層まで、多様な研修プログラムを用意する。今年はトライアルとして、アメリカのマサチューセッツ工科大学に研修生を出すなど、さらなる進化・充実も図っている。

これらがすべて一体となって、同社のインセンティブシステムは設計され、機能しているといえるだろう。

読者諸氏も山本氏の「経営企画本部長」という役職を見て、「なぜ人事についてを語っているのか」と疑問に思ったのではないだろうか。同社では、どんな人を必要としてどんな評価をするのかなど、人事戦略を立てるのは経営企画本部、運用は人財本部という棲み分けができています。「経営戦略の先にあるのが人事戦略です。当社は人が高付加価値を生み出す経営モデルですから、経営企画本部が人事戦略を担うのは、至極当然のことなのです」(山本氏)という言葉に、同社の社員に対する思想が表れている。

加えていうなら、山本氏はFYEBの担当役員であると同時に、ボランティア組織「ECHO」の担当役員でもある。仕事に、会社にコミットを促すという意味では、どちらも同じ領域に属するのだろう。

フューチャーアーキテクトのインセンティブシステムをこう見る

## コミットを促し、理念型モチベーションを高める

西村孝史氏 徳島大学 准教授

フューチャーアーキテクトがユニークなのは、既述の諸施策の多くが、さまざまな組織活動への参加を通じて従業員のコミットメントややる気を引き出すために存在しているという点である。

その背後には、自律的に、あるいは能動的に活動できる従業員を育成したいという意図が明確にある。同社は、こうした従業員が、顧客に高付加価値のサービスを提供することができると考えている。

同社の仕掛けがうまく機能しているのは、3つの理由があると考えられる。

1つは、経営者自身が率先垂範して各種のイベントに参加することで、経営者の行動がある種のメッセージ性を帯びているということである。第2に、従業員がさまざまな形で組織的な活動に参加す

ることで経営者との距離を縮め、CEOやCOOと直接やり取りをしながら会社の考え方を理解している点である。第3に、徹底した情報公開と理念浸透のための啓蒙活動がある。

同社では、CEOやCOOが各種の施策の会議に、積極的に出席しているという。経営者自身が会議に出席して発表に耳を傾けるといのは、従業員から見れば、会社が本当にそうしたイベントを大切にしているのか否かを判断できる試金石である。

### 経営者の動きを間近で見ても自らの仕事を内省する

また、「ECHO」に代表されるボランティアな活動や擬似役員の制度（FYEB）も処遇と結びついていないうに、決して気楽な役

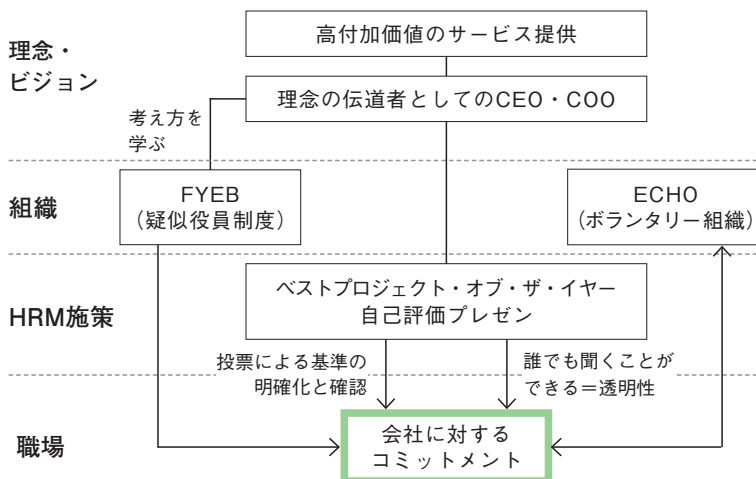
割ではない。それでも多くの社員がこうした活動に参加したいと挙手するのは、経営者の考えを直接聞く機会が増え、納得感を持って仕事に取り組めることや、経営層の仕事のやり方をつぶさに見ることで、自分の仕事を内省し、進化させる機会にもなっているからであろう。

さらに同社では、情報公開も進んでいる。経営会議は原則、誰でも参加が可能であり、その内容は社内のイントラネットで閲覧することができる。またCEOやCOOの言葉は冊子にまとめられているほか、朝礼などで聞く機会もあり、同社の考え方を従業員に徹底して浸透させようとしている。

以上のことから、同社は、顧客に高い付加価値を生み出すために、従業員のコミットメント醸成や自ら進んで行動する従業員育成に力を注いでおり、神戸大学・坂下教授の言葉を借りれば「理念型モチベーション」を高めるためのインセンティブシステムを有しているといえる。

図で示したように各種の施策がただ単に労をねぎらうだけの効果だけでなく、従業員が「投票する」ことの意味は、社内でのどのような人物やプロジェクトが評価されるのか、毎回コンセンサスの確認作業をすることで納得性を高めているとも考えることができるだろう。

### ◆ フューチャーアーキテクトのインセンティブシステム



# 「私」の感じ方と行動に注目し 「我が社型」のエネルギー総量上げる それがインセンティブシステムの根幹である

小山智通 本誌編集長

経営システム自体のさまざまな変革を余儀なくされたこの10数年。それぞれのシステムは、そのときどき目的を達成するために最善の仕組み化が図られてきたはずである。にもかかわらず、「どうもうまく仕組み全体が回っていない」といった声が、現場から聞こえてくることもある。

一つひとつの仕組みの精度ではなく全体の関係性の中で歪みが出ているのではないか。この疑問からスタートしたのが今回の特集である。

実は、当初の仮タイトルは「人を動かすインセンティブシステム」だった。編集部内で議論を重ねた結果、最終タイトルは「『私』を動かすイ

ンセンティブシステム」とした。

**「私」に込めた意味  
個人がどう感じるかが重要**

従業員一人ひとりが経営システム全体をどのように感じ認知しているのかによって、企業のエネルギー総量には、大きな差が生まれると思われる。

だとすれば、「人を動かす」ことが前提のシステムに対して、「私」、即ち個人がどのように感じているのが重要になる。これがタイトルに込めた思いである。

一方、本特集ではインセンティブ

を「個々人の意思決定や行動を変化させるような誘因」と広く位置づけ取材をスタートした。まとめは取材を通じて私自身が感じ取ったキーワードを中心に伝えたい。

**相互に影響を及ぼし合う要素  
から構成されるシステム**

SECTION 1では、インセンティブシステム自体について振り返ることからスタートしている。見えてきたことは一つひとつの要素が相互に影響を及ぼし合い、微妙な関係性によりスムーズに動いたり、軋み合ったりする姿である。



SECTION 2では、相互に影響を及ぼし合う要素の関係性を構造化することを試みた。さまざまな要素が、垂直的な階層と水平的な関係性の中で、幾重にも折り重なって企業は動いていく。個人である「私」は働いている場（ワークプレイス）において、折り重なった情報を自らの感性で、自分なりに認知していく。

仕組み自体の評価もさることながら、誰がどの場面でのどのように伝えているのかといったような、運用によって認知は大きく変化する。

ではどのようにすれば、複雑に絡み合ったシステムがスムーズに動き個人のエネルギーを最大に創出させることができるのか。取材から見えたキーワードは、「本質的な結合」と「遊び部分の創出」である。

要素間の「本質的な結合」と機能させるための「遊び部分の創出」

SECTION 3での事例を見ると、企業のあるべき姿を前提に、従来の要素間の歪みに対して、変革が行わ

れてきていることがわかる。企業のあるべき姿を前提とした要素間の「本質的な結合」が行われていることが重要なのだ。

一方で、運用時点では「遊び部分の創出」が意識されていることに注目したい。

少し話は脱線するが機械工学の世界では「遊び」は機械装置の設計段階で組み込まれる安全装置の一種として取り入れられている。人間が意識して行っている挙動の他に、無意識ないし予期しない動作を絶えず行っていることによるものである。具体的には自動車のハンドルやブレーキなどがその通俗的事例として挙げられることが多い。製品としての安全性以外でも、生産段階で一度きつく締めたネジを若干緩めることが完成品の安定と強固さをもたらすというのを聞いたことがある。

制度自体も、相互間の整合性のみを追求するあまり、細かな設計をしすぎることからくる弊害を認識する必要がある。「本質的な結合」を念頭に置きながら、「何を決めないのか」

「現場での裁量は何か」を意図して決めることが重要なのである。

精緻な整合性は、予期せぬ事態への対応不能だけでなく、創造性を欠如させる要因にもつながりかねない。

「求心力」と「遠心力」のバランスが強い組織を作る

インセンティブシステムというどうしても「求心力」を高めるといふ目的をイメージすることが多い。一方で「私」がエネルギーを持つということは「遠心力」が働いている状態であることを忘れてはならない。「求心力」を生むものが「本質的な結合」だとすれば、意図された「遊びの部分の創出」こそが「遠心力」を担保するものだともいえる。

最後に追求すべきは「我が社型」であることを忘れてはならない。最善の答えは企業固有のものであることに疑いはない。これからの時代を勝ち抜いていく意味でも、今回の特集が各社でさまざまな場面での一助になれば、幸いである。



野中郁次郎の

# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む  
現場を科学する

VOL. 46

## 銀座ミツバチ 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

### 銀座のビルの屋上で養蜂 蜜源が豊富で農薬なし そこはミツバチの天国だった

東京・銀座のビルの屋上で養蜂を行う。日本随一の繁華街の空を何万匹ものミツバチが飛ぶ奇想天外な物語は、2人の男が銀座で出会ったことに始まる。2004年のことだ。

都会の男、田中淳夫は松屋銀座店の裏手、銀座3丁目に立つテナントビル、紙パルプ会館の役員を務めていた。賃貸オフィスのほか、ホールや会議室の時間貸しを行う。

銀座で二十数年、仕事を続けてきた田中は危機感を抱いていた。大丸有（大手町、丸の内、有楽町）エリアや品川、汐留などは高層ビルが建ち、開発が進む。銀座は取り残された盆地のような状況にあった。

多様な情報を持った人々を呼び込み、発信してもらおう。場所貸しから場の提供へ。田中は自社の会議室を使った集まりを各方面に呼びかけた。政策新人類と呼ばれる若手議員と学生が政策を学ぶ勉強会、日中のビジネスマンが集う交流会……等々。洋菓子愛好家による「東京スイーツ倶楽部」は会員宅から銀座へ場所が移るや、著名なパティシエが来て新作を披露するなど、マスメディアで一目置かれる存在になった。

「銀座という場を得ると、人々のWISH（意志）がスパイラルアップしていく」——その発信力を実感した田中自身も「銀座の街の研究会」



中央区が所有・管轄する区営結婚式場、銀座プロッサム（銀座中央会館）の屋上。広さが380平方メートルあり、「銀座ビーガーデン」と称してミツバチ（bee）のために、花や野菜、ハーブなどを育てている。ミツバチが花に留まり、蜜を集める様子が見られる。右手に見える茶色い建物が中央区役所だ。



を主宰した。銀座を知る先達の話に耳を傾け、街の記憶をたどる。今は消費の街だが、かつては職人たちのものづくりの街だったことも知った。

田舎の男、高安和夫は茨城県稲敷市で有機野菜の生産販売を行う農業生産法人アグリクリエイトの支社長として01年に上京した。有機野菜を都会から広めたい。拠点として銀座を選んだ。紙パ会館での勉強会に参加し、田中と出会う。「農や食をテーマにした勉強会を始めては」。勧められて「銀座食学会」を始めた。

活動の一環として稲敷の農場で米づくり体験を始めたが、遠方のため参加者は限られた。みんなが体験できるよう、紙パ会館の屋上で農作ができないか。高安が持ちかけると、田中は「銀座でつくって意味あるものならば」。それはどんなものか。2人はアイデアに窮した。

05年晩秋、2人は知人と会食中、岩手県のある養蜂家が東京のビルの屋上でミツバチを飼える場所を探していると聞いた。銀座でハチミツを採る。面白さに引かれ、「うちの屋

上を貸してもいいですよ」。面倒見のよい田中は思わず答えていた。

### ミツバチにかかわると 人の精神状態が変わる

数日後、養蜂家がやってきた。藤原誠太といった。屋上に上がるや、思わぬ言葉が飛び出す。「生きものを飼うのですから、しっかり学んで下さいね」。プロが行うには手狭なので、市民活動として始めるなら全面的に協力するという。ハチミツを分けてもらうつもりでいた2人の言葉は「ミツバチなんて怖くて触れません」。話は立ち消えになりかかった。

2人の背中を押したのは藤原だった。養蜂には品種改良された西洋ミツバチが使われるが、藤原は養蜂不可能とされた在来種の日本ミツバチの能力を再評価して養蜂技術を確立。農薬を浴びると生きられないため、環境指標生物とされるミツバチが生息できる環境の大切さを訴える「ミツバチの伝道師」的な存在だった。

上京しては都内で養蜂を行っていた藤原は永田町の政党ビル屋上や母

校・東京農業大学の飼育場所に2人を連れて行き、巣箱を開け、巣枠に密集するミツバチたちに手の甲で触らせた。体温が伝わる。子育てのために温かくなっているのだ。働きバチの一生は30～40日。採蜜に飛ぶのはわずか10日ほど。短い命の限り、巣と花を往復しても1匹が集めてくる花蜜は茶さじ半分くらい。人間にかまっている暇などない。2人の中でミツバチに対する意識が次第に変わっていった。「自分たちで飼ってみよう」。

藤原は当初は拒否されながら諦めなかった理由をこう述懐している。「ハチは田舎で飼いなさいと思っていて都会の人たちにミツバチを理解してもらおう。もし、銀座で養蜂ができたならその影響は計り知れません。ミツバチに興味を持ってくれた人たちが、しばらくすると精神状態が変わるのを私は何度も見てきました。この人たちなら続けられる。そう思って多少強引に勧めたのです」

その話のとおり、以降、人々の精神状態が変わっていく。最初は地元

## 「反対はあっても大反対はない。 了解を得たと思って、進めてしまいました」

の説得だった。銀座は1日40万人が往来し、紙パ会館にも5000人が出入りする。ハリを持つハチを受け入れてくれるか。説得役は田中が引き受けた。会社の部下たちは、「管理する側が危ないことをしないで下さい」。テナントは、「あな、頭がおかしいんじゃないか」。地域では「誰が紙パの田中を止めるんだ」。妻からも「会社を辞めることになったらどうするの」と反対された。

テナントを1軒1軒回り、地域の通り会、消防署、区役所……と足を運び、最後は見切り発車でスタートさせた。その理由を田中はこう話す。「反対はされましたが、大きな反対はありませんでした。銀座でミツバチを飼うと突然いわれ、皆さん、ど



高安和夫氏

NPO法人 銀座ミツバチプロジェクト  
理事長



田中淳夫氏

NPO法人 銀座ミツバチプロジェクト  
副理事長

う反応していかかわらなかったのでしょう。ぼくは了解を得たと思ってどんどん進めてしまいました。もともととんちんかんなことをやっては呆れられていましたから」

必要な費用60万円は2人で折半した。心強かったのは勉強会の参加者が次々手を挙げたことだった。パティシエ、バーの支配人、投資プランナー、弁護士など、職業も多彩な十数名が集まって06年春、銀座ミツバチプロジェクトがスタートする。

3月28日、沖縄から宅配便で3箱、3万匹のミツバチが届いた。入り口の巣門を開け、1時間ほどして見に行くと、ミツバチたちは後ろ足に花粉団子をつけて戻っていた。

1週間後、最初の採蜜。巣板を遠心分離機にかけると取り出し口から花の香り豊かなハチミツが流れ出した。収穫は5.7キロ。メンバーたちは東京タワーや汐留の高層ビルを背景に何十本ものハチミツが並ぶ様子を写真に収め、「銀座がハチミツの産地になった」と沸き立った。

「ミツバチが飛べる4キロ四方の範囲内には西は皇居、日比谷公園、南は浜離宮があり、通りにも多くの街路樹が植わっている。皇居は種の保存のため農業は一切使われず、区でも繁華街での農業散布を控えていた。蜜源が豊富で農業の心配がない銀座界隈は、ミツバチにとって非常に住

みやすい場所だと知ったときには目から鱗でした」(田中)

4月から6月までの2カ月半、週末を使った12回の採蜜で計150キロが採れた。ソメイヨシノ、ユリノキ、マロニエ、トチノキ、ナツハギ、ミカン、ラベンダー……と蜜種の変化は豊かな自然環境を物語った。

### 銀座産のハチミツを使い 銀座の技で商品化する

採れたハチミツをどうするか。銀座はもともとのづくりの街だ。銀座産のハチミツを使い、銀座で商品をつくってもらおう。地元の店に声をかけても、初めはなかなかよい返事はもらえなかったが、ビル屋上の養蜂現場でミツバチを見てもらい、ハチミツの味見をしてもらううちに手を挙げてくれる店が次々現れた。

高級洋菓子店アンリ・シャルパンティエ銀座本店はマドレーヌを、松屋銀座店では和菓子の萬年堂と清月堂が羊羹を、フレンチシェフ三國清三の店ミクニギンザではケーキを、ブレッドファンに人気のメゾンカイザーはデニッシュをつくり、店頭に並べるや、一躍人気商品になった。

消費の街銀座での地産地消。一連の動きをマスコミはこぞって報道した。採蜜の際は毎回、テレビ取材が入り、海外のテレビ局もやってきて、世界中に発信した。誰よりも驚いた





巣板を遠心分離機に入れて回転させ、枠にたまったハチミツを取り出す。こうした採蜜作業は毎週土曜日に行われる。ハチミツは花の種類によって味が違う。採れたては感動するほどの甘さだ。



のは地元だった。高安が話す。

「中央区の緑地公園課の皆さんは自分たちが整備している街路樹からハチミツが採れたことをとても喜んでくれました。初めは危ないんじゃないかといっていた老舗の経営者の方々も、銀座がミツバチの飛べるいい環境だと報道され、逆に誇らしく思っていました」

屋上で養蜂は銀座だから成功した面もあったようだ。田中が続ける。「老舗の代表がいうには、銀座は昔から奇想天外なことをする輩が出てくると。一流の街であるためには変わったことでも受け入れる。ただ、〝銀座フィルター〟があって、いいものしか残らない。だから、ぼくらもどうすれば残れるか。採れたハチミツは銀座の技で商品化し、銀座に来なければ召し上がれないというストーリーづくりをしたのです」

2年目の活動を始める前、プロジェクトはNPO法人格を取得。目的をこう明文化した。「ミツバチの飼育を通じて、銀座の環境と生態系を感じるとともに、採れたハチミツ等を用いて銀座の街と都会の自然の共生を感じることを目的とする」

都市と自然の共生。実際、ミツバチが銀座の空を飛び始めてから、自然が変わり始めた。実をつけることのなかった樹木が受粉によって実をつけ、鳥が食べに来る。鳥は夏に発

生する毛虫なども食べてくれる。そんな様子を目にするようになった。「初めは面白さに引かれ、おいしいハチミツだけが目的でした。NPOとしての目的は後づけです。でも、ミツバチがやってきて、銀座にも1つの生態系が見えてきたことで、ぼくらは環境を意識し始めた。自然の営み、命の連鎖……意識が劇的に変化し始めたのです」(田中)

ここからプロジェクトは多様な広がりを見せ始める。2年目の07年、メンバーに指揮者がいたことから、ミツバチが街にやってきて人間界に巻き起こった騒動記をオペレッタ(軽歌劇)にする案が持ち上がった。

銀座は文化の街。そこにミツバチが環境という新しいキーワードを持ち込んだ。ならば、この画期的な出来事を文化の力で発信できないか。紙パ会館近くの約300人収容のホールで3日間上演されたプロの声楽家によるオペレッタ「銀ばち物語」は大きな話題を呼んだ。この年、ハチミツの収穫は290キロと倍増する。

### 浮かび上がった 自然の生態系

この収穫量が3年目、08年の新た

な展開へとつながっていく。ハチミツの国内生産量は約2500万トン。銀座での収穫量は1万分の1の0.01%に相当する。国内の養蜂家は3000人程度なので、自分たちもれっきとした生産者といえる。また、収穫したハチミツは商品化を手がける賛助会員に会費1口1万円につき1キロを提供し、2年目は200万円の収入となった。農水省の統計では農産物販売金額が年間50万円以上あると、販売農家にカウントされる。

ならば、発信力を持つ〝銀座の農家〟として、無農薬で有機栽培を行う農家を応援する場を提供してはどうか。「ファーム・エイド銀座」と題したイベントを5月からほぼ毎月開催。ビルの外では農産物の青空市場、中では毎回テーマを設定してフォーラムを実施。有機農家や生物多様性の復活に取り組むグループなどのほか、農水省で環境保全型農業を推進する中堅官僚たちも参加した。主導役を務めた高安が話す。

「養蜂を始めて3年目になると、自分たちも生産者だという意識が芽生えてきました。銀座は情報発信の場ですが、ぼくらはリアルに食べものづくりをしているので生産の場にも

## 「ミツバチの生きられる環境が 銀座にあって、なぜ地方にはないのか」

なっている。そんな場所、ほかにはないでしょう。だから、銀座でやる意味があると思ったのです」

ファーム・エイドの裏方では、農水省の若手が多数ボランティアで運営に携わった。その1人がプロジェクトの通信に「霞が関の机上の体験ではできない貴重な経験ができた」と次のような手記を寄せている。

〈人が一人でできることは限られていますが、多様な仲間がお互いを尊重し合い、つながることで、人の心を動かすプロジェクトになるのだということを実感しました。ミツバチは花と花だけでなく、人と人、都市と地方、いろいろな人の想いもつなげていくのですね〉

従来、環境保全の象徴的な存在といえば、「田んぼのメダカ」「森のクマ」が知られていたが、これに「銀座のミツバチ」を加え、各地の活動グループと奥山・里山・都市を結ぶ



紙パルプ会館の屋上に設置された巣箱。飼われているのは西洋ミツバチで、これとは別に日本ミツバチの巣箱もある。ミツバチは自分の巣箱を記憶する能力があるため、目印として、3つの国の国旗が掲げられている。いずれも地球温暖化の影響を受ける南の島国で、「環境問題の解決に貢献したい」というプロジェクトの意思表示だ。



ネットワークづくりも進めた。

つながりは地元銀座でも広がった。「ミツバチが遊びに行ける場所を増やそう」と、近隣のビルの屋上で花畑や野菜畑づくりが始まったのだ。松屋銀座店、ショッピングビルのマロニエゲート、区管結婚式場の銀座ブロッサム、白鶴酒造本社と、屋上の風景が次々変わっていった。蜜源が増えたため、3年目の収穫量は440キロと1年目の3倍に増加。4年目の今年の収穫量はさらに増えて、600キロと過去最高を記録した。

### 銀座を里山化し ハチミツを東京土産に

「今、進めているのは銀座の里山化です。銀座は景観を守るため、ビルの高さを56メートル（10階相当）以下に制限するルールを決めました。その屋上に花や野菜を植える活動が街全体に広がって新しいコミュニティが生まれる。ミツバチによる受粉で木々になった実を鳥や小動物が食べに来て、人と自然が共生する。それが銀座里山計画です」（高安）

「うちも養蜂を始めたい」という申し出も次々寄せられた。東京・大田

区の中延商店街、世田谷区の自由が丘商店街、多摩センターでもビル屋上で養蜂がスタート。企業、学校などのほか、地方都市からも相談が持ちかけられている。

「初めはダメだったらすぐやめればいいくらいに思って、半ば遊び心から始まったのが、ミツバチが飛ぶようになって、自然の営み、人々の思い、街のポテンシャル……見えなかったものが見えるようになった。ミツバチは木々を受粉させるだけでなく、人と人を結びつけ、顔の見える関係が次々生まれていきました。

いま地方ではミツバチが生きられない環境が広がっています。ほくらは「農業反対」などと叫ぶ集団ではありませんが、示したいのは、ミツバチが生きられる環境が銀座にあって、地方にないのはどういうことなのか、と。社会のあるべき姿を銀座から発信する。都市の新しい可能性を示してみたいのです」（田中）

より広い屋上空間を確保し、生産量を数トン規模に増やし、ハチミツを「東京土産」にする構想も進む。

多様なものの相互作用を通して、その総和を上回る知が生み出されることを創発という。銀座とミツバチの物語は、成熟した都市にも異質なものが出合えば、思わぬものが生まれる創発力が備わっていることを示している。（文中敬称略）

## 新しい関係性を生み出すには 行動力とレトリック能力が必要

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

銀座産のハチミツを使い、銀座で商品をつくる。理にかなったビジネスモデルだが、プロセスを振り返ると、試行錯誤の中から関係性を紡ぎ出していたことがわかる。新しい関係性は誰でも簡単に生み出せるわけではない。必要な2つの能力がこの事例から浮かび上がる。

1つ目は行動力だ。まずは行動し、その都度考え抜く。動きながら考えること（Contemplation in Action）の大切さを、私は本連載で繰り返し述べてきた。それはイノベーションを起こすのに不可欠な能力であるからだ。

イノベーションは、最初に全体の論理的体系を考え、部分にブレイクダウンする演繹的方法からは生まれにくい。部分から全体へと至る帰納的アプローチの中で、イノベーションは芽吹く。ただ、部分は個別具体の現実であり常に動く。そのため、自身も動きながら、その時々の方針を見きわめて最善の判断を下し、新しい関係性をつくり出していくことが何より重要なのだ。

### イン (in) とオン (on) の違い

ここで注意すべきは「イン・アクション (in Action)」と「オン・アクション (on Action)」の違いだ。「オン」の方は自分の行動について深く考える。改善はできても先へは飛べない。

一方、「イン」の方は行動しながら、多様な相互作用の中で発想するので、これまでない関係性が創発される。老舗経営者、パティシエ、農水官僚、有機農家……と異業種の人々と関係し合う場が重層的に生まれたのはそのためだ。

続いて2つ目はレトリック（修辞法）の能力

だ。特にソーシャルビジネスの場合、リーダーには正当な権限もなければ、資源もない。新しい関係性をつくって資源を得るには、自らの暗黙知を形式知化して相手に伝え、共有するための言語化能力が必要になってくる。

「銀座で地産地消」「銀座里山計画」「山のクマ・田んぼのメダカ・銀座のミツバチのネットワーク」……等々、巧みなレトリックにより周囲を説得し、小さな物語を大きな物語へつなげていく。銀座でミツバチを飼うことに当初当惑した人々を田中氏が説き伏せたように、レトリック能力は異論反論をくつがえす政治プロセスにも不可欠な能力だ。

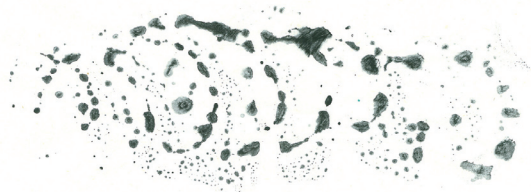
### 偶然をいかに必然化するか

ところで、このプロジェクトは初め田中氏と高安氏が出会い、次いで養蜂家と出会うなど、偶然の要素が多く作用している。が、結果的に日本を代表する繁華街だからこそ、自然の営みが浮かび上がり、見えなかったものが見えるようになって偶然が必然化した。

通常、偶然は偶然のまま終わり、連鎖は起きにくい。その点、「消費の街で地産地消ができたら面白い」→「銀座はもともとのづくりの街」といった具合に、連鎖ゲームのごとく、偶然から緩い因果関係へ、さらに強い因果関係へとつなげていった。採取量がたまたま国内生産量の0.01%に達したら、今度は生産者という文脈を見つけて、新しい関係性を必然化した。

行動力とレトリック能力により、偶然を必然化できるのもイノベーターの大きな特徴だろう。

# 人事の哲学

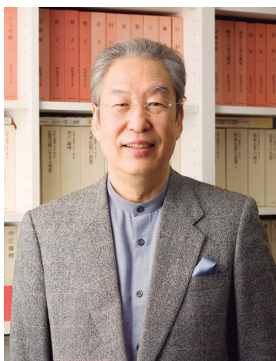


## 人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

### 第五話

「海外M&Aにより、現地経営を国内から派遣し任せることになった。その者にどんな心構えをさせたらいいのか」



田口佳史

YOSHIFUMI  
TAGUCHI

老荘思想家。株式会社イメージブ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「親子で学ぶ人間の基本」（DVD全12巻）を完成させた。

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）

グローバル化が進んだ企業活動の中で、日本企業は世界のあちこちに拠点を置き、社員を派遣してきました。最近では輸出市場としてBRICsなど、新興国が注目を集めており、欧米の先進国とのビジネスとは違う苦勞も生まれています。可能性があれば挑戦することを厭わないという姿勢は必要ですが、まわりの空気に押し出されるように海外に進出し、失敗する企業も後を絶ちません。

今回は、いわゆる「孫子の兵法」を読み解くことで、グローバル時代の海外戦略に必要なものは何か、考えていこうと思います。

海外進出の新時代はまず  
リスクをよく知ることから

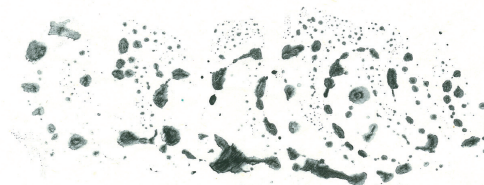
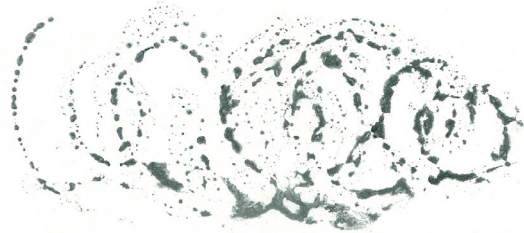
孫子曰く、凡そ兵を用ふる法、馳車千駟、革車千乘、帶甲十萬、千里に糧を饋れば、即ち内外の費、賓客

の用、膠漆の材、車甲の奉、日に千金を費す。然る後に十萬の師舉る。

（孫子）

国を遠く離れた戦場に派兵するとき、行くのは兵士だけではありません。軍を動かすために必要な戦車、輸送車、補給するための食糧や装備などをすべて整えて送る兵站が重要です。戦場では兵士が靴を片方なくしても戦力がダウンしますし、こわれた装備は修理しなくてはなりません。このように、補給のことまで考え抜いた作戦を遂行しなくてはならず、それは日々大金を費やすことを意味するというのです。

また、戦争を終結させるのに重要なのは「外交」です。日露戦争で戦力の劣る日本がロシアに勝利できたのは、勝っているうちにアメリカが終戦工作をしてくれたから。もう少し戦争が長引いていたら、おそらく日本は負けていたでしょう。外交に



はお金がかかります。孫子が「賓客の用」と言うのはそのことです。

企業も同じこと。遠く海外へ社員を派遣してビジネスを展開するのに、ただ人員を出せばなんとかなるとい程度に考えている経営者はいないでしょうか。遠い国でビジネスを展開するには、まず経営者が、尋常でない財政面の負担を覚悟しなければなりません。

國の師に貧しきは、遠く輸ればなり。遠く輸れば即ち百姓貧し。師に近き者は貴賣す。貴賣すれば、即ち百姓の財竭く。財竭くれば、即ち兵役に急なり。力屈し財中原に殫き、内家に虚し。百姓の費、十に其の七を去る。公家の費、破車罷馬、甲冑矢弩、戟楯蔽櫓、丘牛大車、十に其の六を去る。(同)

「師に近き者は貴賣す」とは、戦争になると軍部に予算が回るので、それを見込んで高く売りつける者が出てくるという意味。物資は不足しがちで価格が上がります。物価が上がって迷惑するのは一般庶民です。戦争は国の民を守るために行うものなのに、実際には民は苦しむことが多いのです。戦争を続けるために税を徴収し、国民は疲れていく。金も食糧も枯渇し、国民の財産の7割は失

われると孫子は言っています。

これを企業の海外戦略に置き換えても通用します。いたずらな海外進出は、金・ノウハウ・人材など本社が蓄積したものを流出させ、肝心の本社が疲弊します。

これを防ぐには、トップが現場を知ること。ところが現場が遠くなってしまうとトップもそうそう視察に行くことができません。風土が似通った国ならともかく、商習慣や文化、マーケットの特徴も違う国でやるなら慎重の上にも慎重を期すべきです。

相手国の力を利用すれば  
成功を導き出せる

故に智将は務めて敵に食む。敵の一鍾を食むは、吾が二十鍾に當る。意料一石は、吾が二十石に當る。(同)

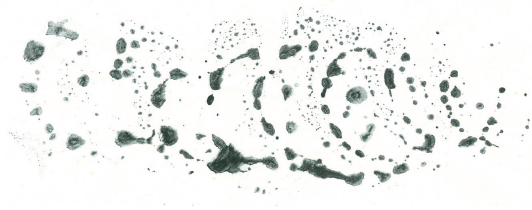
それでも海外でビジネスを展開しようとするなら、できるかぎり資材や人材は現地調達することを心掛けよ、というのが孫子の考えです。敵地で調達した食糧は、本国から送る食糧の20倍の価値がある。かかるコストがまったく違いますし、正当な手段で調達すれば相手のメリットもまた大きくなり、喜ばれることが増えるからです。

食糧や資材だけでなく、人材も現地で採用すべきでしょう。現代では、現地の事情をよく知る人材を活用したほうが、日本から社員を派遣するよりもよほど成功の確率が高くなるという意味になるでしょう。

故に敵を殺すは怒なり。敵に取るの利は貸なり。故に車戦に車十乗已上を得れば、其の先に得たる者を賞して、其の旌旗を更へ、車は雜へて之に乗らしめ、卒は善くして之を養ふ。是を敵に勝ちて強を益すと謂ふ。(同)

敵を殺すのは愚かなことであり、むしろ捕らえて活用したほうがよいと孫子は説きます。孫子の時代は敵でも投降してくればすぐに自軍に入れて使いました。さらに殺し尽くせば恨みが残りますから、生かして活用したほうがよほどよい。また敵から10台戦車を奪った者がいれば大いに賞賛し、旗を自軍のものに取り換えてわが軍に取り込み、兵士も手厚く養えば、敵に勝ってさらに強さを増すことができます。

これを現代風に読みかえれば、海外で手柄をあげた社員はできるだけ手厚く評価すべきだということになるでしょう。本社が理解してくれていると思えば、遠く離れていても社



千

里

千里とは、ただ距離を言うのではない。  
成し遂げるべき目標、  
覚悟の重さでもあるのだ。

員は頑張るもの。「島流し」の不安から解放されますし、他の地域に派遣されている社員も安心します。

現地で採用した社員は優秀であれば、本国よりも若干よい待遇を与えてもよいぐらいです。安いから雇うという姿勢はこれから通用しなくなります。単にコストが安いという発想では、海外進出は必ず失敗するはずです。

違いを乗り越えさせるのは  
結局は「人間の徳」である

孫子曰く、兵は國の大事にして死生の地、存亡の道なり。察せざる可からず。故に之を經むるに五事を以てし、之を校するに計を以てして、其の情を索む。一に曰く道、二に曰く天、三に曰く地、四に曰く將、五に曰く法。道とは民をして上と意を同じくせしむるなり。故に以て之と死す可く、以て之と生く可くして、危ふきを畏れざるなり。天とは陰陽・寒暑・時制なり。地とは遠近・險易・廣狹・死生なり。將とは智・信・仁・勇・嚴なり。法とは曲制・官道・主用なり。凡そ此の五者、將聞かざる

は莫し。之を知る者は勝ち、知らざる者は勝たず。 (同)

戦争は国家の一大事であり、人の生死と国の存亡がかかっています。企業も同じこと。ゆえに、「道天地將法」の5つの点から情報収集し、よく比較検討するべきです。

「道」とは、組織の上下の意思がひとつになり、生死を共にする覚悟ができていくということ。部下たちが「この人と一緒に人生を送ろう」と思い定めるほど共感してもらえるようであれば、重大な任務は果たせません。「天」とは陰陽や天候など「天の時」を計ること。「地」とは、地の利、たとえば企業の強み、マーケットの状況などをよく分析すること。「將」とは現地のリーダーである中間管理職が己に厳しく、まわりを導くこと。「法」とはルールをきちんと定めてきちんと運用することです。

ただ儲けようと思って進出した企業はたいていうまくいきません。共存共栄を求め、進出先の国の発展に寄与しようという志があれば、相手の国の人たちも共感してくれるでしょう。言葉や慣習の違いを超えさせ

るのは、結局は「人間の徳」なので。聞いたところによると、ある企業の海外要員研修では、

- ① 自国の文化を語れること
- ② 現地の文化を深く理解すること
- ③ 互いの文化の相違を話し合えること

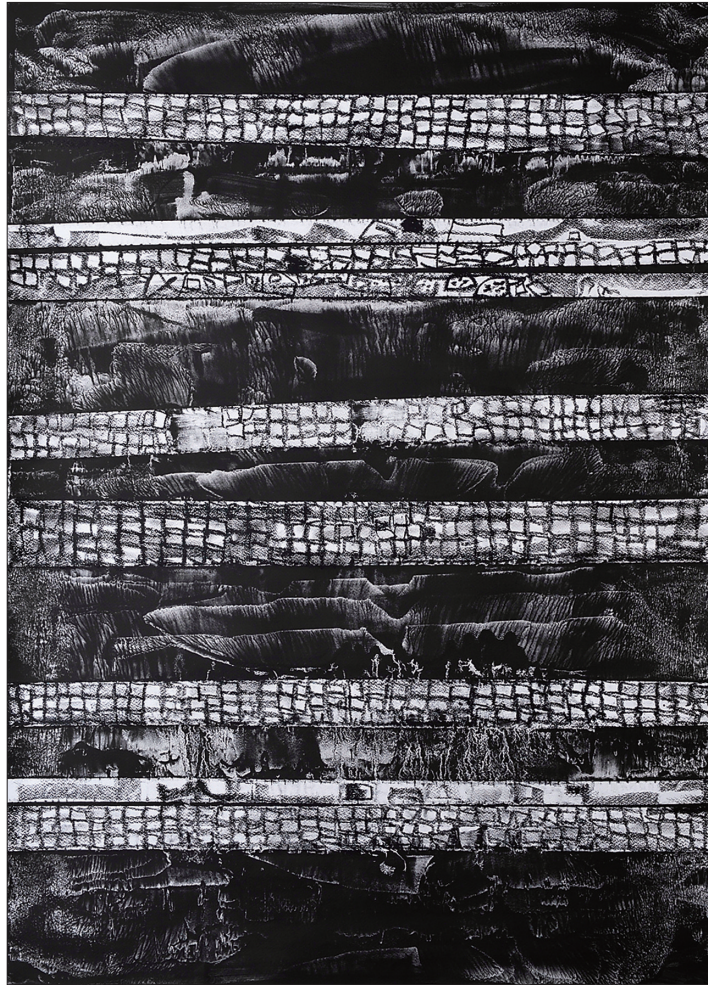
という目標を立てているそうです。まさにこの通りで、自分の国を理解し、その上で相手の国の文化を尊重し、理解し合って互いの利を求め姿勢がビジネスの成功にもつながります。

故に兵は拙速を聞く。未だ巧の久しきを睹ざるなり。 (同)

海外進出は緒戦が重要です。苦節十年はダメ。多少準備不足であっても全力投入で緒戦で勝ってしまわねばならない。そして主導権を得ることです。完璧主義で時間が長くかかるようでは、結果的に勝利は得られないし、社員もついてきません。

故に善く兵を用ふる者は、譬へば率然の如し。率然とは常山の蛇なり。その首を撃てば則ち尾至り、其の尾を撃てば則ち首至り、其の中を撃てば則ち首尾俱に至る。 (同)

「常山」とは中国の名山のひとつ。



千里のかなた。どんなに果てしない道のりでも、その距離を超えたつながりを信じられる。夢とはそういうものでしょう。越えても越えても続く道を一步一步、丁寧に歩む姿を思いながら描きました（一舛氏・談）

そこに棲む蛇を退治しようとして首を撃てば尾が反撃してくる。尾を撃てば首が反撃してくる。胴体を撃てば首と尾が同時に反撃してくるという意味です。つまり、戦うならしたたかに、徹底してやるべきなのです。

子曰く、命を知らざれば、以て君子為ること無きなり。禮を知らざれば、以て立つこと無きなり。言を知らざれば、以て人を知ることを無きなり。（論語）

最後に「孫子」ではなく「論語」から一節を引いてみました。ここで語られているのは「知命」「知礼」「知言」のことです。企業の海外進出における「知命」とは、覚悟を決めること。「知礼」とは、相手がどうあ

れ自らは礼を守り通すこと。「知言」とは、現地の人言葉の裏をくみ取ることと考えられます。

日本企業は海外でM&Aを行っていますし、海外のファンドが日本企業を買収する例も増えています。成功例と失敗例を比べてみると、あることがわかります。単なる資本の移動と考えてM&Aを行ったケースはほとんどが失敗しているのに、肝胆相照らして人間的な触れ合いにまでつながったケースは成功しています。

人間はお金や論理だけで動く生き物ではありません。人間同士が結びついて同じ目標に向かって歩み始めたとき、困難な道も成功へと結びつくのです。



書・題字 = 岡 一舛（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

※本企画では、読者の皆様からの田口先生への公開質問を募集しております。質問内容を同封のアンケート用紙にご記入の上、お送りください。



静と動、両義性のバランスを統合した、“同心円的キャリア”の秘密

小椋 佳氏

作詩家・作曲家

KEI  
OGURA

東京大学法学部卒業後、日本勤業銀行（現・みずほ銀行）に入行。本店財務サービス部長・浜松支店長等を経て1993年退職。94年東京大学法学部に再入学。2000年文学部大学院で修士号取得。また、入行当初から音楽家としても活躍。アルバム「彷徨」は100万枚のセールスを突破。布施明氏、中村雅俊氏、堀内孝雄氏、美空ひばり氏等、多数のアーティストへ作品を提供。その音楽活動は、ミュージカルや独自の音楽劇「歌談の会」などに及ぶ。還暦を越えてもなお精力的に創作活動、若手の育成に励む。

## CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 大久保幸夫、広重隆樹  
Text = 広重隆樹（48～50P）  
大久保幸夫（51P）  
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。



作詩家・作曲家としての小椋佳氏の名声を不動のものにしたのは、1975年、彼が初めてプロの歌手に楽曲を提供した「シクラメンのかほり」ではなかったろうか。いまあらためて聴くと、叙情性豊かなメロディもさることながら、歌詞のもつ美しい陰影に驚かされる。小椋佳氏はなにより言葉の人である。

## 小椋佳氏 キャリアヒストリー

1944年	0歳	東京上野黒門町に5人姉弟の長男として生まれる。本名、神田紘爾
1959年	15歳	都立上野高校入学。この頃から作曲を始める。哲学書を読みふけることもあった
1963年	19歳	一浪後、東京大学法学部入学
1965年	21歳	寺山修司氏が担当していた深夜放送で自作の歌を歌う機会を得る
1967年	23歳	日本勧業銀行（現・みずほ銀行）に入行。音楽業界のディレクターと出会う
		 <p>銀行員の仕事にも一生懸命打ち込み、充実した日々</p>
1970年	26歳	企業派遣留学生として渡米。渡米中にファースト・アルバム「青春～砂漠の少年」が発売
1971年	27歳	米国より帰国。日本勧業銀行と第一銀行が合併し、第一勧業銀行誕生。兜町支店に転属
1972年	28歳	3枚目のアルバム「彷徨」を発表。100万枚を超える記録的なロングセラーとなる
1975年	31歳	布施明氏に作品「シクラメンのかほり」を提供。同曲が日本レコード大賞を受賞
1976年	32歳	NHKホールで初コンサートを開催
1983年	39歳	梅沢富美男氏に提供した作品「夢芝居」がレコード大賞作詞賞を受賞
1986年	42歳	美空ひばり氏に作品「愛燦燦」を提供。小椋佳ファミリー・ミュージカル「アルゴはじめての冒険」上演
1991年	47歳	支店長として浜松に赴任
1993年	49歳	銀行を退職
1994年	50歳	東京大学法学部に学士入学。初の全国コンサートを開始
1996年	52歳	東京大学文学部思想文化学科哲学専修課程に学士入学
1998年	54歳	東京大学大学院（哲学）に進学。2000年修士修了。歌と語らいで綴る公演を「歌談の会」と称し、その後、年間を通して全国各地で開催
2001年	57歳	胃がんが発覚し、胃の4分の3を摘出
2006年	62歳	約9年ぶりとなるフル・オリジナル・アルバム「未熟の晩鐘」をリリース。全国公演を開催

## 歌は日記を綴るようなもの

### 2つのキャリアを同心円的に包み込む

しかし、小椋氏が紹介されるときはたえず、「東大法学部出身の歌手」「二足のわらじを履くエリート銀行員」といった惹句が引用されることが多かった。優れた作詩家・作曲家であるという評価とともに、彼の異色のキャリアは、デビュー早々から人々の好奇心の的だった。

「二足のわらじという意識は私にはありませんでした。そもそも銀行員の仕事は忙しく、年間で均せば2000時間はそれに費やしていました。一方、私が曲をつくる時間は、1曲につき約3時間です。平均して年間50曲ほど作曲していましたが、たかだか150時間から200時間。二足のわらじというのがおこがましいぐらいです」

単に時間の対比だけの問題ではない。そもそも彼にとって、曲や詩を書くことは「日記を書くようなもの」であり、ものごとを感じ、思惟する日々の自分を確認する術だったのだ。

「自分の個を中心におけば、その周りに自分の歌の世界がある、さらにその外側に銀行員としての仕事や生活のもろもろがある。それらはすべて自分を中心に同心円状に広がっていて、相矛盾する対立項ではないのです」

それを裏づけるように、都心の支店開設の準備委員に任命され、朝の5時から深夜まで猛烈に働いていたとき、作曲数は年間100曲にも及んだ。銀行員としての仕事に注ぐエネルギーが相乗効果として表れ、楽想が豊かになる。この2つの力強い生命活動によって、同心円の径は拡大していくのだった。

人が生きるとは、

他人のモノマネではない価値を生み出すこと

小椋氏は1944年、東京の下町の料理屋の長男として生まれた。本名は神田紘爾という。

「父は若い頃は琵琶の師範で、美声の持ち主でしたが、

商売をするようになってそれを封印していました。まじめで苦勞性で口下手、お客さんに挨拶することもできなかった。一方、母は俗にいう江戸っ子気質。陽気で、社交的で、芸事が大好き。ちょっと無鉄砲で、危なっかしいところもありました」

父の琵琶語りは、直接的に小椋氏の音楽的感性の一部を形成している。母親の芸事好きも無関係とはいえないだろう。また、この両親には“静”と“動”という相反性があった。26年の間まじめに銀行員という仕事をやり続けた姿と、その間も、そして現在に至るまで大胆な手腕で華やかなステージを演出する姿。小椋氏のその両面にそれぞれの影響を見ることができる。

小椋氏は幼い頃祖母に言われた。「おまえはいい顔をしている。一生食うには困らない顔相だね」と。「その言葉通りの人生でした。幸い、食べるために仕事を選んだことが私にはない。銀行員としての仕事も音楽も、私にとっては食べるためではなく、自分の人生の価値を実現するための方法だったのです」

その価値とは何だろうか。「人が生きるということは、他人のモノマネではない創造性を生み出すことだ」と小椋氏は言い切る。

中学校から高校時代にかけて、病的なまでに生や死の意味、自己や他者の存在を問いつめ、哲学的な不安に悩まされたことが小椋氏にはある。「形而上の泥沼に浸かって、首から上、つまり観念だけで生きていたようなもの」だったという。

まだ十代の未熟な哲学的思考が、その後の人生をすべて形作るわけではないが、何事にも論理と倫理の根源に



一度立ち戻って考えるというのは、その後の小椋氏の習いともなった。

## アウトサイダー＝インサイダーとして生きること それが自分の創造性だ

「大学を卒業し、社会に出るときにもかなりの葛藤がありました。当時の東大法学部卒業生は、官庁や大企業に入り、社会の中核で力をもつというのが一般的。それは『組織の中で生きる』というインサイダーとしての生き方です。しかし、僕自身、学生時代の終わりには芸術家やその卵たちとの交流も生まれ、社会の外側からものを見る、アウトサイダーへの憧れがあった。結局、私が選んだのはどちらかに偏るのではない生き方でした」

「銀行員として金融資本主義の中核に入り込み、組織の中できちんと評価されるサラリーマンになろう。しかし、同時にアウトサイダーとしての自分もけって失うつもりはない。自分はそういうスタンスをとる。それが僕のオリジナリティだ」と、卒業コンパにおいて、同級生達の前で、そう宣言したという。

実際その通りになった。シンガーソングライターとしてのデビューは幸運だったともいえる。しかし、銀行員として組織の中にありながら、音楽という芸術を通じて表現し続けるという生き方は、計画的に生み出されたもののように思える。

インサイダー・神田紘爾と、アウトサイダー・小椋佳という両義性。あるいはシーソーのような不均衡。それを絶妙なバランスで保ちながら、より高次のレベルで統合することこそが、彼にとっては他人のモノマネではない、創造的な生き方だったのだ。

93年、50歳という区切りを目前にして銀行を退職する。「組織人としては見るべきほどのことは見つ」という達観がそこにはあった。そして、組織内人間としての発信に終止符を打つ。

しかし、振り子は音楽活動を中心としたアーティスト生活にふりきれなかった。かつての哲学少年は、「学び残したことがある」「若いときの哲学的な悩みを解決しておきたい」との思いから、大学に再入学する。ここにも、一方の極に偏らない小椋氏ならではのバランス感覚、絶えず交差する複数の同心円を抱え込みながら、人生の根源に迫ろうとする独自の方法论が垣間見える。

## ■ 小椋佳氏のキャリアをこう見る

### 日常生活がそのまま表現になる 一貫性を維持した「自己表現的」人生

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

小椋氏が紫煙をくゆらせながら言葉を選んで語るようすは、まるで哲学者か法律家のようなのだ。もちろんそれは小椋氏が東京大学で法学と哲学を学んだことと無縁ではないのだろうが、もともと言葉に対する思いが強く、緻密に、かつ繊細に向き合ってきたから、法学や哲学に興味を持ったという順序なのかもしれない。

彼は「歌を語る」という言い方を使うが、まさしく語りを真ん中に置いた音楽は、彼のオリジナルの言葉があってこそのものである。

小椋氏は自身の生きている価値を「創造的であること」に置いている。それは自殺しようと考えた高校生の頃から今に至るまでの一貫した自己概念である。銀行員であることと音楽をやることを同心円と表現するのも、若い頃から一貫している。まるで日記を書くように歌をつくる。理想の姿は「言葉が全部『歌』であり、仕草が全部『舞』である」ということ。日常生活を生きることがそのまま創造的活動であり音楽でありたいと考えているのだ。

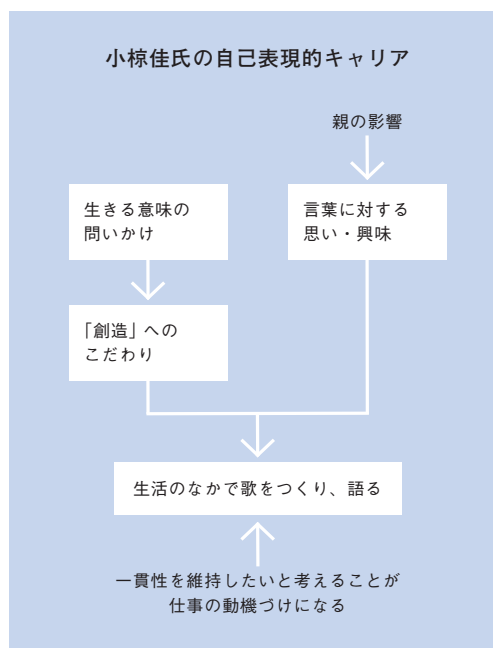
そのため、1曲をつくるための時間は3時間という日々の生活のなかにある時間であり、それを約40年にわたって続けているのである。またそうありたいという強い思いが、40年間の変わらぬ習慣を支えていると言えるのだろう。

キャリア論を研究するヘブライ大学教授のシャミール氏は、人間は目標志向的であるだけでなく、自己表現的（self-expressive）であり、自己の一貫性を維持し増進することに動機づけ

られる、という論文を発表している。小椋氏のキャリアもまた、自己表現的であり、一貫性を維持することが生きる動機づけになっているように思える。

小椋氏は言葉についてこう語る。「言葉には善し悪しという思想が入っている。それをそのまま受け入れたのでは、ただ他人の人生をなぞっているだけにすぎない。一度言葉のルールを壊して、自分にとっての意味を再構築してこそ自分の言葉になるのだ」と。

言葉を壊す、再構築する、それが歌になる。このプロセスが創造であり、表現であり、彼の考える「生きている意味」なのであろう。



# 若手を腐らせるな



個を育て自律を促す、覚悟のマネジメント

VOL. 01

「若手を自律型人材に育てたいがうまくいかない」という課題に向き合う

まずは「基礎認識」を変えるべき。

130人の育成には130個のプロジェクトが必要

カリスマといわれた前監督の後を引き継ぎ、早稲田大学ラグビー蹴球部の陣頭指揮を執る中竹竜二監督。彼は「自分でモノを考えること」を忘れかけた選手達の個を育て、自律を促し、2年連続学生選手権1位に導いた。その背景にある中竹流・若手人材の覚悟のマネジメントを紹介していく。初回はまず、若手人材育成の「基礎認識」に疑問を呈する。



中竹竜二氏

早稲田大学ラグビー蹴球部監督

Ryuji Nakatake\_1973年福岡県生まれ。93年に早稲田大学人間科学部に入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年、三菱総合研究所に入社。06年から三協フロンティア勤務。同年4月より清宮克幸監督の後任として現職に就任。07年度、08年度、大学選手権を2連覇。著書に『リーダーシップからフォロワーシップへ』（阪急コミュニケーションズ）などがある。

たとえ昨年優勝の実績があっても、それはあくまで昨年のチームの実績である。今年、新たに出発するチームが昨年のチームのムードをそのまま引っ張っていたら、確実に失敗する。常に今年の実力がどのような状態か、「基礎認識」としてもっておくことは、チームづくりや選手の育成に欠かせない。そして、たとえば「去年のチームより確実に弱い」という基礎認識を全員が共有しようとするならば、かなり必死に擦り込んでいかなければならないのだ。

講演や企業研修で人事や現場のマネジャーの方々と、よく話をさせていただく。しかし若手人材育成に関する基礎認識がそもそも誤っていると感じることは少なくない。「若手を自律型人材に育てたい」というが、そこに真剣味や危機感が感じられないのである。「このままでは日本が、会社が滅びる」という危機感と、「今日の夕飯、何を食べようか」という悩み。若手人材育成というテーマをどちらでとらえているかといえば、

僭越ながら、後者程度の「軽い悩み」にしか聞こえない。

若手と向き合い、自律型人材に育てる。これは日本や日本企業の未来を左右する喫緊の課題であり、その解決にはかなりの困難を要すると、僕は日々実感している。彼らは好むと好まざるとにかかわらず、日本を背負って立つ人材だ。この基礎認識を組織全体に擦り込んでいくことが、まずは重要だろう。これを変えない限り、うまくいかないのは当然のことである。

十把一絡げの育成を捨て、  
「個対個」で対峙する

一方、若手に対する基礎認識に誤りはないだろうか。僕が選手だった十数年前と今の若い選手達の間に違いを感じるかと問われれば、基本的には「YES」と答える。彼らを集団でとらえると「怒られ慣れておらず、頑張りきれない」という傾向は確実にある。しかし、怒られ慣れていないだけに、彼らは育成されてい

ない真っ白な状態にある。「怒ってくれる」ことに飢えていると感じることすらある。逆から見れば、素直で育てやすいともいえるだろう。

とはいえ、ここで忘れてならないのは「個対個で向き合う」という態度である。「怒ってくれる」ことを喜ぶのは、他者から遮断された1対1の空間においてのみだ。もし集団の中で彼らを叱りつけたら、自らを否定されたと感じ、彼らのプライドを傷つけてしまう。また、一人ひとりと向き合うと、僕らの世代よりもずっと、生きる目標や目的、行動のスタイルも多様化していることがわかる。「十把一絡げ」の育成手法を捨てるのが、今、組織がすべきことの1つではないか。

僕はカリスマ性もなく、戦略を立

てるのも苦手だと自認しており、強いリーダーシップをもってぐいぐい引っ張っていくことはできない。だから、選手それぞれが場面場面に応じて個性を発揮し、いわば自律的に動いて、僕を勝たせてくれることが何よりだと考えた。そこで僕は、彼らを育てることに真剣に取り組む「覚悟」を決めた。それは、選手130人のマネジメントをするために、130個の個別のプロジェクトを立ち上げる「覚悟」である。

### 「うさんくさい、いい子」を量産しても意味がない

新商品開発プロジェクトであれば、そこに人、モノ、カネという経営資源を投入して真剣に取り組む。1人の人材を育てるということは、これ

に匹敵するプロジェクトだと、僕は思う。経営者も、人事も、そして現場のマネジャーもこの基礎認識を共有し、育成に本気で取り組むのであれば、それだけの時間的、人的、金銭的成本を覚悟しなければならないということだ。コスト負担がどこまでできるかは微妙だが、経営者や人事が現場のマネジャーが担う育成の役割の重要性を理解し、彼らの目標に育成責任を組み入れるだけでも、組織は大きく変わるのではないか。

しかし、僕にとって130個のプロジェクトは「自律した人間教育」が目的ではなくて、早稲田が「勝つ」ために必要な選手を育成するプロジェクトである。たまたま僕のもとで「勝つ」ために必要だったのが、個性を発揮して、自律的に動いてくれる人材だっただけのことだ。組織によって「勝ち」、つまり目的は異なるはずであり、それが明らかにならなければ、育成すべき人材像は見えてこない。判で押したように「自律型人材が必要」というが、組織によっては必要でない場合もあるだろう。目的に貢献できる人材像なしに、「自ら考えて自ら動け」と繰り返すだけでは、その「型」だけをまねする「うさんくさい、いい子」を量産するだけである。それでは、その組織における「勝ち」を実現する人材を育てることにはならないはずだ。

組織の「勝ち」を目指す人材とは何か。まずはこれを明確にし、1対1で向き合い、それぞれの個性を伸ばして組織への貢献につなげる。ここに、若手育成の本質があると思う。



# 心のリスク管理講座

VOL. 01

「メンタルヘルス対策の体制を鳥瞰的に見る」

## メンタル不調者への対応は仕組みと体制が鍵 人事は体制の構築とプログラムの策定・運営に専念すべき

メンタル不調者を抱える企業から、具体策を知りたいとの要望が強い。そこで、本企画では現場で活用できる具体策をシリーズで紹介していく。初回はその全体像を説明する。

### 不調者の対応に 追われる人事担当者

うつ状態のような心の不調を抱えた社員の対応に追われる人事担当者が増えている。自身でカウンセラーのように面接を繰り返し、病院まで同行する。さらに、主治医との情報交換といった、本来、産業医がすべきことまで行っている。



Text = 亀田高志

産業医大ソリューションズ  
代表取締役社長、医師

Takashi Kameda\_1991年3月産業医科大学医学部医学科卒業。日本鋼管病院勤務、NKK(現JFEスチール)、日本アイ・ピー・エムの産業医などを経て、2006年10月より現職。著書に『人事担当者、管理職のためのメンタルヘルス入門』(東洋経済新報社)がある。

Photo = 藤原武史

厚生労働省は「メンタルヘルス指針」や「職場復帰支援の手引き」で、不調者への対応の体制と仕組みを規定している。しかし、人事担当者がこれらを参照しても全容を読み解くのは難しい。同省による2007年の「労働者健康状況調査」でも、ほとんどの企業で職場復帰支援ができていない実態が明らかにされた。さらに休職からの復帰だけでなく、勤務が可能でも、生産性の低下や職場での支障が発生すると問題となる。

### 対策の全容を 鳥瞰的に意識する

図に心の問題を抱えた不調者への対策を行うための体制を、鳥瞰的に示した。準拠できるルールがない状態で人事担当者自身が個別対応を繰り返すと、対応のブレや見逃しを生じる。また、医療資格を持たないことによる法的問題も無視できない。人事担当者は不調者に対応する体制を構築し、プログラムを策定して運営することに専念すべきである。

まず、人事担当者は現状の課題と対策の目的を整理する必要がある。法的リスクや評判リスクを軽減し、本人と職場の生産性の著しい低下を

回避することを目的とする。そして、経営層を巻き込んだうえで、会社方針を公表する。新たに体制を整備し、対応を標準化することに従業員や管理職が反対することもあるからだ。会社方針を示すと全社に浸透させやすい(図の①領域)。

次に、人事担当者は「職場復帰支援プログラム」と呼ばれるルール文書を策定する。従業員が不調に陥り、療養し、回復して、復帰の判断とフォローアップを受けるまでの標準的な経過を想定する。プログラムには就業規則から細かな規程までを含む必要がある(図の②領域)。

不調者への具体的な対応は、上司の対応を示す「ラインによるケア」、産業医等による「事業場内資源によるケア」、外部EAP等による「事業場外資源によるケア」によって行う。人事担当者が陥りがちなのは、これらのケアを全て自身で背負ってしまう状態だ(図の③領域)。

策定した職場復帰支援プログラムは、研修を通じて管理職に周知し、遵守させる。従業員全体へも公表し、不調の際にはプログラムに沿って行動するよう理解を求める。

さらに不調者への個別の対応で、

※EAP(Employee Assistance Program:従業員支援プログラム)は、メンタルヘルスに関する社外の相談機関である。電話を窓口として、従業員が抱えるメンタルな問題の解決を支援する。

## 仕組みづくりと管理職へのルールがないまま、うつ状態のチェックを行ったA氏の失敗とは

あるIT関連企業の人事部労務課長のA氏。今年春からようやく500人の従業員のいる本社ビルに月1回、半日の契約で産業医経験のある医師に来てもらうことになった。早速、健康診断の際にアンケート形式で、うつ状態のチェックを行うことを提案してくれた。

不調者の対応に頭を悩ませていたA氏。早めに見つけて対応すれば軽症で済むという医師の説明に納得し、5月の定期健診で実施してみた。匿名ではなく記名で行い、

うつ状態の可能性のある人は、派遣された保健師がその場で面接し、産業医との面談のスケジュールを組んでもらおうとした。

ところが、10%を超える53人の社員に不調の可能性があるという結果が出てしまった。月に半日しかこない産業医の枠は9月まで全て埋まってしまった。

うつ状態の可能性のある部下について「どのように接していけばよいのか」という上司からの相談が相次ぎ、対応に忙殺されるA氏。

加えて、常識では考えられないような失礼な態度を顧客にとるなど、問題社員として認識されていた社員数人にうつ状態の可能性が出た。厳しく指導すべきなのか、心の不調に配慮すべきなのか、問題がさらに複雑化してしまった。上司の人事部長からは導入したチェックの効果を疑問視される始末。

A氏に生じた問題は不調者の対応ルールがないままチェックを始めたことと、不調の可能性のある人数の想定が甘かったこと。

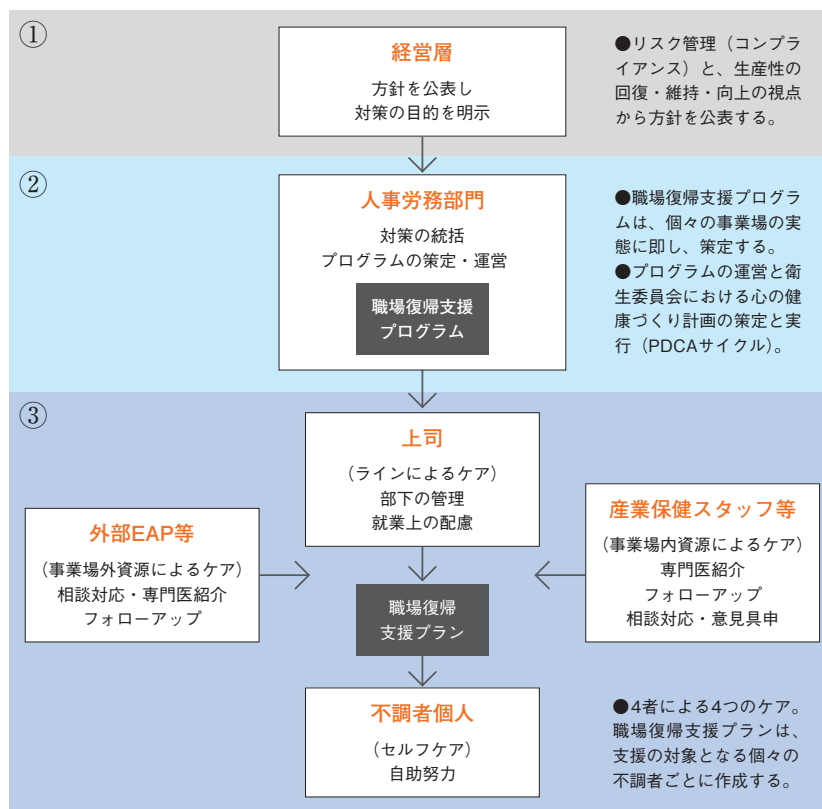
鳥瞰的に体制の全容を把握し、仕組みづくりと管理職へのルールの徹底をまず行うべきだったのだ。

### ◆メンタルヘルス対策を行う体制の鳥瞰図

復帰の期日や業務の軽減を定めたものを「職場復帰支援プラン」と呼ぶ。人事担当者がすべきことは、上司がプランに従い対応できるよう支援することだ。また、上司や人事担当者に公平な助言をしてくれる産業医や外部EAP機関の確保も必須だ。

このように、人材にかかわるリスクと生産性の問題を解消する対策全般を推進するのが人事担当者の本来の責務だ。ルールなき個別対応は「もぐらたたき」にしかならないため、不調者全てにきちんと対応する仕組みを作らねばならない。人事担当者自身、不調者の個別対応の全てを行うことは、本来の役割とは異なることをご理解いただけたらどうか。

自社の現状の体制とルール文書をいま一度、見直していただきたい。



メンタル不調者への対策を行うための体制の全容を鳥瞰的に示した。人事担当者が意識するのは②の領域。不調者に対応する体制を構築し、職場復帰支援プログラムを策定して運営することに専念すべきである。

出典：亀田高志氏の資料をもとに編集部が作成

「できるリーダー」になるために  
その行動特性を真似る

『39歳までに組織のリーダーになる』

紹介者／宮竹直子氏  
株式会社ジェーシービー・サービス  
代表取締役社長



「タイトルには39歳までにとありますが、あらゆる年齢、あらゆる立場の方に役立つ一冊だと思います」と宮竹氏はいう。

現在は事業変化のスピードが速くなり、柔軟な対応ができる優れたリーダーが求められる。本書では、リーダーを目指す人に「できるリーダー」を真似てみることを推奨する。その上で、著者がこれまでの仕事を通じて接してきた優れたリーダーたちの事例をもとに、その行動特性を抽出している。著者を知る宮竹氏は「さまざまな視点から人の動きを捉え、自らもリーダーの育成に熱い思いで臨んでいる」とその観察力と実行力を信頼し、本書を手元に置く。

宮竹氏は、入社3年目の頃から、コールセンターのチーフ、スーパーバイザー、人材開発グループマネージャー、品質管理部長などを経験し、現在にいたるまでリーダーの立場であり続ける。「この本は置かれている状況に応じて拾い読みが可能です。例えば、現場で組織をまとめるリーダーは『真のリーダーの仕事術』の章を読むと、自分がどのように動けばよいか迷った際に、活用できると思います。優れたリーダーが持っている強みや仕事術、失敗の経験などが短くまとめられているので、実践に役立つ示唆が得られます。そうした点からも本書は、部下の育成やリーダーを目指す方の行動指針としてだけでなく、すでにリーダーの立場にある方にとっても、大いに参考になると思います」



著者／柴田励司  
かんき出版  
1000円（税込）  
2009年3月刊行

前向きな姿勢が運や人を呼ぶ  
「あきらめない」が最大のメッセージ

『ビッグツリー』

紹介者／黒須宏典氏  
株式会社日清製粉グループ本社  
総務本部 労務部長



黒須氏はテレビのドキュメンタリー番組で、上場企業の取締役でありながら、家事と仕事を両立する著者を初めて知った。後日、著者のワークライフバランスに関する講演会に出席し、その後の懇親会で直に言葉を交わした。「そのとき、穏やかで紳士的な印象を受けました。一方、困難を乗り越えた経験が裏付ける、内に秘めた自信や力強さも感じ、その人柄に惹かれました」と黒須氏はいう。その場で本書を購入、著者の魅力の理由をあらためて知った。

本書は、妻がうつ病で入退院を繰り返し、長男は自閉症という家族の問題に向きあいながら、前述のように、ビジネスパーソンとしては若くして成功を収めた男性の手記である。「人間の可能性を信じてことができました。ワークとライフを切り離すことができず、壮絶な毎日であっても、あきらめず、全力で問題に対処し乗り越えていく姿勢には、学ぶところがあります。その姿勢が運や人の縁を呼び込んでいるのだと思いました。この本は、大なり小なり問題を抱えるすべての人に対して、希望を持ち努力し続けることの大切さをメッセージしているのだと思います。また、一人前の仕事人は一人前の家庭人、一人前の社会人であるべきだとあらためて感じました。仕事の成功には家族の理解や協力も必要です。人事はデータ化された人事情報だけでなく、社員を個人として尊重し、背後にある家族のことに思いを致すことが大切だと考えます」



著者／佐々木常夫  
WAVE出版  
1500円（税別）  
2006年6月刊行



## 現場の当事者意識に火をつける 変革を起こすリーダーのための実践書

『愚直に実行せよ！』

紹介者／鶴田晃弘氏

東日本旅客鉄道株式会社  
千葉支社 総務部 人事課長



人を動かし組織を変革する人材を育てるために、これからの日本のリーダーに求められる資質を解説した一冊だ。

鶴田氏は初めて多数の部下のマネジメントを任せられたとき、本書を手にした。しかし内容を本当の意味で理解したのは、本社で企画した社内活性のイベントを支社に展開する仕事を通じてだったという。「イベントの意義や進め方は本社の指示どおり伝え、あとは部下に一任してしまいました。最低限の条件を伝えれば大丈夫と考えていたのです」。しかし、イベントは盛り上がり、満足のいく成果をあげることができなかった。そのとき鶴田氏は、『リーダーは、やるべきことを身をもって示し、成果があがるまで愚直に実行せよ』という本書の言葉を思い出した。命令や指示だけで人を動かすのではなく、リーダーが身をもって示すことで、部下の考え方や行動を揺り動かすのだと。「著者は、リーダーがビジョンや戦略を自分の言葉で語るべきだと述べています。部下が、仕事の方向性を見誤らないためにも重要なことだと思います。本書で示されたリーダーに求められる能力は、意識することで身につけることができると思います」と鶴田氏は語る。

「また、弊社は民営化の際に長期にわたって採用を絞った経緯があり、ミドル層の人材が不足しています。リーダーの育成は急務です。本書は、その育成方法を考える際にも役立っています」



著者／中谷 巖  
PHP研究所  
800円（税別）  
2006年5月刊行

## 「わかったつもり」から脱却し、 正しい理解で学習の効果を高める

『「わかる」のしくみ』

紹介者／堤 宇一氏

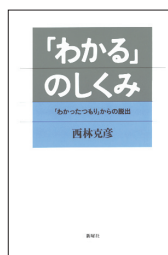
株式会社日立総合経営研修所 QCマネージャー  
NPO法人人材育成マネジメント研究会 代表



堤氏は日立総合経営研修所で研修の改訂や評価に携わる一方、人材育成を担う人の専門性を高めることを目的に設立したNPO法人の代表を務めている。「学習目標の到達への効率性や学習の効果を高めたり、到達度を測定するには『わかる』という状態を正しく理解しなければならないと思い、本書を手に入れました」と堤氏は語る。

本書では、「わかった」という状態の構造を説明するため、文章を例にとる。1つの文章は、いくつかの語句で構成されており、その語句同士を本人の既存知識でつなぐことができれば「わかった」状態といえる。例えば「彼は彼の顔をボディにみた」という文章を考える。「彼の顔」と「ボディにみた」という語句は、このままではつながらない。しかし、「ピカピカな新車がある」と前段で語られ、既存知識が『発動』されていれば、意味がつながる。「わかったという状態」になるには、状況にあった既存知識を用いることがポイントとなる。

「業務経験を通じて学ぶ際にも、この既存知識を『発動』させる方法は有効です。具体的には、仕事の意義や目的をきちんと伝えることです。例えば、部下がお客様を訪問する際、『訪問目的は何?』と問いかけることにより、部下は訪問目的に合った既存知識を『発動』させ、打ち合わせのどこに焦点をあてるべきかを意識し、持ち帰る情報の精度を高めることにつながります」



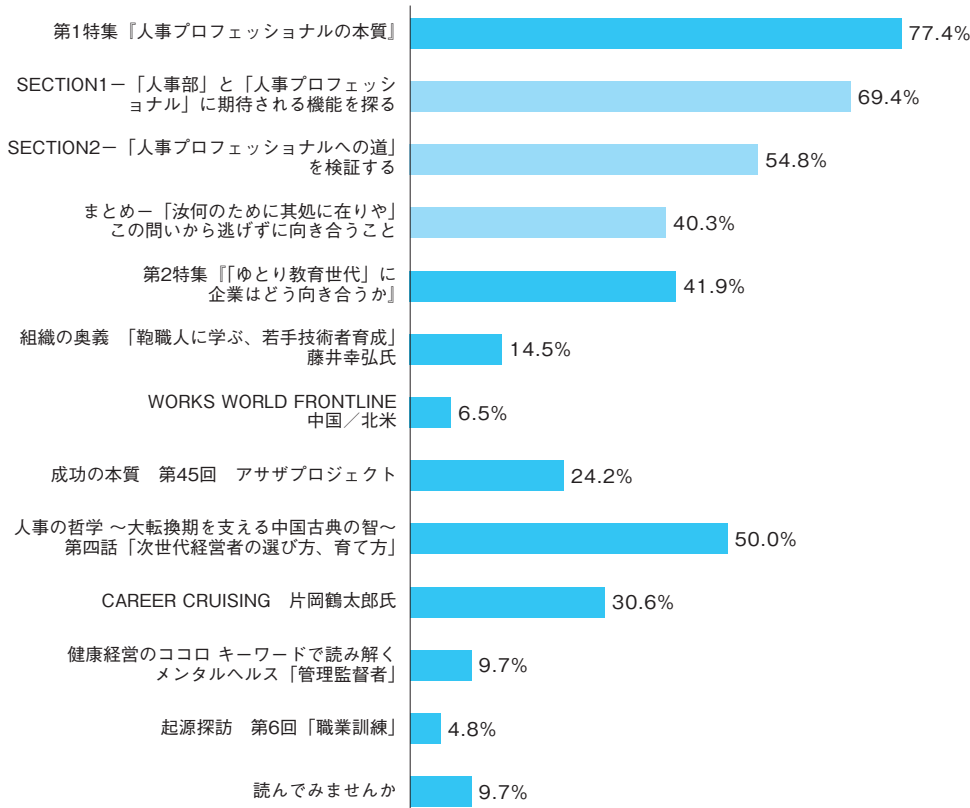
著者／西林克彦  
新曜社  
1800円（税別）  
1997年7月刊行

## 読者の声

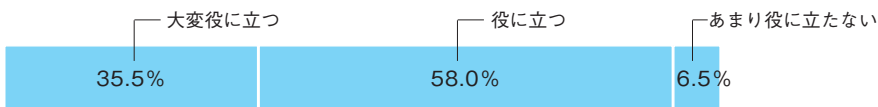
READERS' VOICE

前号『Works 95号 (2009.08-09) 人事プロフェッショナルの本質』へ寄せられた読者の声です (2009.8.28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『人事プロフェッショナルの本質』は、貴殿のビジネス・研究等に、



### 誌面に関するご意見、ご感想

- ◆ 今回第1特集で登場された皆さんに共通しているのは、「志」だと思います。それぞれ、違った経験、考えに裏打ちされたその人ならではのもの。人事プロフェッショナルにはそういうものがやはり必要なのでしょう。
- ◆ 人事に自信を持っていた私も、ゆとり教育世代に企業がいかに向き合うかを、改めて考え直すべきであると思いました。
- ◆ 日常の仕事はルーティン業務に追われてしまい、プロフェッショナルという言葉を意識する場面が少なくなりがちなので、改めて人事の仕事の本質とは何かということを考える機会になりました。

### 編集後記

機能するインセンティブシステムとは何なのか。今回の特集はこの問いに対する自問自答の日々でした。創業期の会社と変革期の会社では、置かれている環境によってインセンティブシステムを構成する要素の比重は大きく変化します。「我が社型」の探求は変化するものと不変なもの追求なのかもしれません。(小山)

今号より『若手を腐らせるな』『心のリスク管理講座』と、2本の新連載がスタートしました。若手人材育成、メンタルヘルス対策に力を尽くされる中竹監督、亀田先生による現場感のある企画を目指します。取材を進める中で、現場の力強い声に勇気づけられることの多い私たちです。それを読者の方にもっと届けるため、鋭意ブチリニューアル中。ぜひご感想、ご要望をお聞かせ下さい。

(入倉)

読者の方々からのメンタルヘルス対策に関するニーズは高いです。対策を行うための情報や材料は揃いつつあるものの、自社にどうあてはめたいのか悩んでいる状況ではないでしょうか。今号から開始した「心のリスク管理講座」では、対策を現場で機能させるために人事は何ができるのかを亀田先生とお伝えしていければと思います。(前川)

## 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 > 機関誌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、セディナ（旧  
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

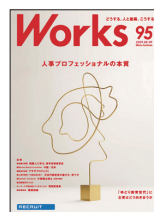
皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス  
運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービス  
に関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。  
当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提  
供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することが  
あります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。  
また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告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

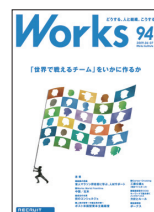
●個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係

●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.95 2009.08-09  
人事プロフェッショナルの本質



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



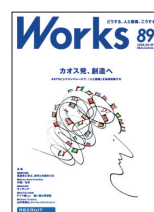
No.92 2009.02-03  
不況に負けない人事を



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  
全球的人材活用

●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.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

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: 03-6835-9235 FAX: 03-6834-8350

#### NEXT

『Works』次号(95号)のテーマは  
**組織のコミュニケーション能力**(仮題)

発行は、2009年8月10日(月)です。

## 96 2009.10-11 「私」を動かすインセンティブシステム

第15巻第4号通巻96号2009年10月9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

