

Works

どうする、人と組織。こうする。

99

2010.04-05
Works Institute

「失敗させない組織」のリスク



連載

■経営者に聞く

進化する人と組織

内田洋行 取締役会長 向井眞一氏

■成功の本質 アイ・ミーブ(三菱自動車)

■CAREER CRUISING

林家正蔵氏(落語家)

■日本型人材マネジメント再検証

■人事の哲学~中国古典の智~

■若手を腐らせるな

■心のリスク管理講座

RECRUIT

言葉の魔法

ちょっとした一言が人を変える力を持つことがある。
迷ったときの道標になる言葉、
ふと思い出して元気になれる言葉……。
確かな成果を残したビジネスパーソンたちに、
そんな言葉の魔法を聞いてみよう。

“俺と関わるヤツは、運がいいんだよ”

私が高校生の頃だったでしょうか。マガジンハウスの創業者でもあった祖父が、誰かからの葉書を見ながら言った言葉です。ちょっと傲慢に聞こえますが、「関わる人すべてを花開かせたい」という祖父なりの表現であることは、当時もなんとなくわかりました。でも今、自分が編集長になってみて、あらためて身にしみる言葉です。

編集長は指揮者に似ています。演奏者各々の欠点を指摘してもいい演奏にはならない。それよりいかに個性を引き出し、生かすかです。だから、自分といっしょに仕事をしたことがきっかけでデザイナーやカメラマンの方がブレイクしたり、取材したショップが世の中で話題になるのはすごくうれしいんです。そういうことを何度も見てきて、様々ないいところを見出し大きなムーブメントへとつなげていくのが、雑誌編集なのだと思うようになりました。

それは雑誌そのものに対しても同じ。今は出版不況と言われていますが、雑誌が好きで入社した自分たちが、ネットなど他にはない雑誌ならではの良さを引き出せないでどうする、と思うんです。『Hanako』という雑誌も、かつてあれほどブームになったのは、その時代の女性が楽しいと感じる情報とその見せ方をつかめたから。そうした『Hanako』のいいところと、雑誌ならではのページをめくる流れ、写真と文字のリズムを見つめなおしたのが2008年のリニューアルでした。

人でも雑誌でも、いいところを引き出すには、いいところを見ようとし、そこを愛しむことだと思います。今この人は楽しんでいるか、充実しているか、ということに目を配っていると、いいところはさらに伸びていく気がするんです。素敵なパワーが次々と開花していく。職場がそんな運氣の上がる場所に感じられたら、みんな、楽しいですよ。そんな編集部にしたい……。祖父の言葉と同じことを、まさに今思っています。



雑誌『Hanako』の発行部数を
2倍に伸ばした編集長

北脇朝子氏

マガジンハウス 『Hanako』編集長

Asako Kitawaki_親族の入社を禁じた祖父の方針により、メーカー勤務、フリーライターを経て、祖父退陣後の1995年同社に入社。関西支社にて『Hanako WEST』の編集に携わり、2005年から同誌編集長。08年7月、東京勤務となり『Hanako』編集長に就任。同時に行ったりリニューアルで発行部数を2倍に伸ばし、雑誌不況の今日、注目を集める存在となる。09年秋には男性向けのムック『Hanako FOR MEN』を刊行するなど挑戦を続ける。

特集 >>>

「失敗させない組織」 のリスク

- はじめに：天才は、失敗を恐れず、大量の挑戦をする人々から生まれる 5
- はじめに、の続き。人事たちの座談会：
ローパーフォーマーはなぜ生まれるのか。失敗させない組織と関わりがあるのか 6

SECTION 1 — 「ローパーフォーマー大量生産」と「失敗させない組織」の関係に迫る 8

- 成果主義によるマルチタスク問題が、現場での人材育成にブレーキをかけている
／平野光俊氏（神戸大学大学院経営学研究科 教授）
- 失敗の許容という心理的安心感が挑戦を促し、失敗の適切なフィードバックによって成長する
／松尾 睦氏（神戸大学大学院経営学研究科 教授）
- まずは考えさせること。そして、そこで起こる失敗を無駄にしないことで、人は成長する
／濱口哲也氏（東京大学 特任教授）
- 経験から学ぶ学習能力は生得的なものではない。興味とのフィットと試行錯誤できる場が重要
／鈴木 忠氏（白百合女子大学児童文化学科発達心理学専攻 教授）
- 「失敗をさせない」という現象の裏にある 人と組織の縮小均衡というリスク

SECTION 2 — 企業レポート 「挑戦」と「失敗」を両輪で動かす企業の育成效果 22

- REPORT 1 失敗を人事記録に残さず再チャレンジを促す／加賀電子
- REPORT 2 経営による成功・失敗経験でリーダー人材を育成／サイバーエージェント
- REPORT 3 年功型と実力主義で果敢に挑戦する人材を作る／アルバック
- REPORT 4 顧客優先の理念を礎にしたDNAが挑戦を促す／イビデン
- COLUMN：個人の失敗を組織のリスクにしないためには、組織が本来の機能を果たしているか点検すべき
／樋口晴彦氏（警察大学校 警察政策研修センター 教授）
- まとめ：「進まざるものは必ず退き、退かざる者は必ず進む」
一人ひとりがバッテリーボックスに立つことの重要性／小山智通（本誌編集長） 36

連載 >>>

- 言葉の魔法 北脇朝子氏（マガジンハウス） 2
- 進化する人と組織 内田洋行 取締役会長 向井真一氏 38
- 日本型人材マネジメント再検証 異動 42
- 成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第49回 アイ・ミーブ（三菱自動車） 46
- 人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第八話 ワーク&ライフバランスへの対処 52
- CAREER CRUISING 林家正蔵氏（落語家） 56
- 若手を腐らせるな VOL.04 若手と「個対個で向き合う」とはどういうことか 60
- 心のリスク管理講座 VOL.04 管理職研修 62
- Works Books Café 語り手／佐藤博樹氏（東京大学社会科学研究所 教授） 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
荻野進介
前川裕志
湊 美和
手塚ゆかり
中野史子

執筆
泉 彩子
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
上山一成
笹木 淳
鈴木慶子
早川俊明
平山 諭
那須野公紀

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
ノグチユミコ

校正
ディクション株式会社

印刷
株式会社北斗社

「失敗させない組織」 のリスク

SECTION 1

「ローパーフォーマー大量生産」と「失敗させない組織」の関係に迫る ——— P 8

SECTION 2

企業レポート 「挑戦」と「失敗」を両輪で動かす企業の育成效果 ——— P 22



はじめに

天才は、失敗を恐れず、大量の挑戦をする人々から生まれる

米国ニューヨーク近代美術館に、ピカソの『アヴィニヨンの娘たち』が所蔵されている。誕生から100年を経た今も、その大胆さ、斬新さに目を奪われずにはられない作品であり、間違いなく同館の至宝の1つだろう。

しかし発表当時、この絵画は美術界のみならず、彼を無条件に支持してきた友人たちですら「失敗作」と切り捨てた。そのときはまだ、この絵画が20世紀を代表する芸術運動「キュビズム」が開花するきっかけになるとは、誰も予測できなかったのである。

ピカソは誰もが認める「天才」だが、このエピソードの帰着点をそこに求めては学ぶことは何もない。20世紀初頭のフランスには「失敗作」を経ても、この作品のみならず、ピカソが描く絵画を正しく評価した人々がいた。失敗が致命傷にならない。そう信じられたからこそ、ピカソは絵筆を執り続け、20世紀を代表する芸術家たり得たのではないだろうか。時代は前後するが「印象派」という名称が、あるジャーナリストの揶揄から生まれたというのは、よく知られる話だ。そのような批判にさらされながらも、モネ、ルノアールといった印象派の偉大な画家が育ったのは、ピカソと同様の背景がある。

もう1つ学ぶべきは、こうしたヒーローたちが生まれ

ると同時に、今ではそれほど名を知られていないとはいえ、それに続こうとする膨大な数の芸術家をこの時代が輩出し、彼らもまた新しい芸術を生み出そうと切磋琢磨していたという事実だ。フランスの芸術の国としての地位は、彼らの挑戦なしにはあり得ない。

現代の私たちを取り巻く社会に話を戻そう。社会、企業に余裕がなく、失敗できない空気を感じる事が少なくない。一方で、人事の方々から変わらず聞くのは、次世代リーダー人材育成への課題感である。そして、最近では同時に「ローパーフォーマー問題」をよく耳にする。組織の中で期待する役割を果たせない、あるいは意欲も低いローパーフォーマーが増えている、というのだ。

時代を牽引するヒーローは、能力と意欲の高い膨大な人材とともに登場するのではないか。彼らを生み出すのは、失敗をも許容するチャレンジ可能な空気ではないか。先の芸術家の例を見れば、そのような仮説が立つ。

リーダー人材が欠乏し、ローパーフォーマーが増える。そんな組織が増えているのは、失敗を許容しないことが大きな要因かもしれない。だとすれば、失敗させない組織のリスクは、計り知れないはずである。

入倉由理子（本誌編集部）



ローパーフォーマーはなぜ生まれるのか。 失敗させない組織と関わりがあるのか

組織の大きなリスクとして人事がとらえる「ローパーフォーマー問題」。その実態や生み出される背景は何か。失敗させないことと関わりがあるのか。匿名の人事座談会でその問題点を共有する。

役割期待に対して成果を出せないローパーフォーマー

—まずはそれぞれの会社における、ローパーフォーマーの問題とはどのようなもののでしょうか？

情報・D氏：当社は、役割等級制度をとっています。等級に応じて期待する役割が決まるわけですが、ローパーフォーマーの定義をするならば、「役割期待に対して成果を出せないこと」です。この役割期待には、売上額、件数というような数字的な「成果」のほかに、組織行動役割も設定されています。仕事への取り組み姿

勢などがここに入りますね。それを期待水準で果たせなければ、これもやはりローパーフォーマーということになります。期待役割を果たせないならば、職務の等級を下げればいい、という単純な話ではありません。果たせないからといって、どんどん下に等級を下げていけば、底辺にへばりついて滞留する人が増えていくだけです。将来的には、組織の大きなリスクになり得ると思います。

金融・C氏：当社の場合は、経営ボードも含めて一度、ローパーフォーマー問題について議論したことがあります。このとき、職務等級制度の運用の中で、最も低い等級の仕事すらこなせない人、あるいは与えられた期待役割を果たせない人をローパーフォーマーと位置づけました。彼らはやる気はあっても能力がない人、その逆、あるいはその両方ともがない人に分かれると思います。結果、低評価が連続してしまいます。規制に守られていた時代はよかったのですが、低成長かつ競争が激化する今、そうした人材が組織に増えていくことは生産性の低下を招くという意味で、大きな問題ですね。

メーカー・A氏：そういう意味では、

当社は少し考え方が違うかもしれませんが。当社では、「ローパーフォーマー」とは言わず、「ローパフォーマンス」と表現する。ずっとパフォーマンスの低い人はいない。パフォーマンスがその時点でたまたま低いだけ、という考え方です。

小売・B氏：正直、「ローパーフォーマー問題」がピンときません。正社員数が数百人程度の会社なので、トップからミドルクラスまで社員の力量を把握できる規模です。顔を思い浮かべても、本当に数%程度の「ぶら下がり社員」がいるかなあ、と思う程度です。解雇がありませんから、「この程度でいいや」と8割しか力を出さない社員が稀にいます。本音を言えば、役職者にこそローパーフォーマーという言葉が当てはまるのではないかと。ロジックや理論を振りかざすが、現場で自ら汗を流すことはありません。過去の経験則で見られませんかから、現場に的確な指示を出すことができないんですね。部下に仕事を丸投げして、多大なる労力をかけさせている役職者は多いと思います。決して若手からミドルクラスだけに限った問題ではないでしょう。

参加者

メーカー・A氏

大手メーカーの人事課長。労務管理や人件費の全体管理を担当する。

製造小売・B氏

雑貨の製造小売業の人事課長。正社員は数百人。残りの8~9割の従業員はアルバイト。

金融機関・C氏

金融機関の人事課長。人事制度全般、年金制度の企画・運用などに携わる。

情報サービス・D氏

情報サービス系企業の人事課長。グループ会社を含めた人事企画を担当。



**ローパーフォーマーが生まれる
背景に上司・部下の関係が？**

—そうしたローパーフォーマーはなぜ生み出されていると思いますか？
また、失敗を許容しない空気は実際にあるのか、それとローパーフォーマーとは関わりがあるのでしょうか？

金融・C氏：ローパーフォーマーが生まれるのは、組織のいびつなピラミッド構造が原因の1つでしょう。バブル期に大量採用した人が、今、課長職になっています。その中にはプレーイングマネジャーも多い。いわゆる管理職の役割を果たしておらず、昔の課長代理のような仕事しかしていない。与えられる仕事が縮小しているために伸びない。そんな構図はあるでしょう。

情報・D氏：プレーイングマネジャーの多くは、不況の中で従来より大きな目標設定をされて追い込まれています。それでも成果は出さなければならぬから、部下に任せるよりは自分がやっておこう、そのほうが高い成果が出る、と考えて、部下に任せられないマネジャーもいるでしょう。このような状況下では、任

されないので失敗しない、強く成果を求めるマネジャーのもとで失敗できない空気が生まれているような気がします。中長期視点では、若手のローパーフォーマーが増えるのと、失敗させない組織の関連性はあるかもしれません。

小売・B氏：当社は採用の入り口でローパーフォーマーになる可能性があるかどうかは見極めています。自発的に動ける人材かどうかパフォーマンスを分けるカギ。時代が変われば求められる能力や知識が変わり、どうしても過去の経験だけでは動けなくなります。若年層でローパーフォーマーが少ないのは、そういうスクリーニングをしているからだと思います。さらに、現場で失敗しないための根回しが横行したため、評価を加点主義に変えて、チャレンジによる失敗は問わない、とトップが宣言しました。ある部署の大きな失敗に対し、「将来のコスト削減につながるので、全社で協力して支援する」と言い切った。このような事例ができて、社内で失敗に対して寛容な風土が徐々に醸成されているように思います。これによって、チャレンジがもっと促されれば、と。

メーカー・A氏：開発部門を例にとれば、長い歴史の中でノウハウが蓄積され、成熟したシステムの中で進むようになっていきます。ピラミッド型の組織の中で、経験を積み重ねた先輩が層のように重なっている。だから1人が失敗しそうになっても、知見・経験豊富な先輩がすぐにカバーし、日々の仕事で失敗することは少ない。新卒からそういう場で育つので、失敗経験はありません。ですから、人の育成のために、横断型プロジェクトを組んだりします。そこで失敗がきっかけとなって、成長する姿を見えていますね。



このように、自社のローパーフォーマー問題に対し、組織の構造、賃金・評価システム、現場のマネジャーと部下の関係など、各社とも幅広くその原因をとらえているようだ。

では、実際にはどのようにローパーフォーマーが生み出されているのか、また、それと「失敗を許容すること」との関わりは本当にあるのか、そのうえでどのようにローパーフォーマー問題を解消していくのか、まずSECTION1で考えていく。

「ローパフォーマー大量生産」と 「失敗させない組織」の 関係に迫る

「失敗させない組織」では、ローパフォーマーが本当に生まれているのか。生まれているとすれば、その背景は何か。戦略的人的資源管理、職場での経験学習、失敗学、生涯発達心理学など、さまざまな視点で検証を試みる。



**成果主義によるマルチタスク問題が、
現場での人材育成にブレーキをかけている**

多くの企業でローパフォーマーの存在や増加が課題になっていること、また、そこには失敗できない空気、失敗させない空気が関係あるかもしれないという人事のおぼろげな実感を、既に共有した。ここではまず、なぜローパフォーマーが増えているのか、戦略的人的資源管理、人的資源管理の制度分析、キャリア開発論などを専門領域とする神戸大学大学院経営学研究科教授・平野光俊氏に話を聞いた。

**賃金スキームが部下を
育成する意欲を阻む**

「前提として、ローパフォーマーが特に今、増えていると私は考えていません。低成長時代という背景があ

って、役割に対して期待する成果を挙げられず、低評価にならざるを得ない人が相対的に増えているだけではないでしょうか。絶対値で見れば、それほどローパフォーマーの人が多くわけではないでしょう。そのように考えると、ローパフォーマーの増加は、まずは高い業績につながる戦略を立てられない経営側に問題があると思います」

と、平野氏は指摘する。一方、先の座談会で「プレーイングマネージャーが増え、成果を挙げることに力を注ぐ上司が増えた。結果、部下の育成はないがしろにされ、人が育っていない」という現場に帰する原因も人事から挙がっている。これをどのように見るのか。

「それは、賃金スキームの問題」と

平野氏は説明する。 $W = \text{賃金}$ 、 $a = \text{基本給}$ 、 $\beta = \text{インセンティブ強度}$ 、 $q = \text{生産量}$ だとしよう。これによる最も簡単な賃金スキームは、 $W = a + \beta q$ 、つまり、賃金は「基本給」と「生産量×インセンティブ強度」を足したものになる。 a を100として β をゼロにすれば完全固定給、逆に a をゼロとして β を100とすれば、完全歩合給というわけだ。

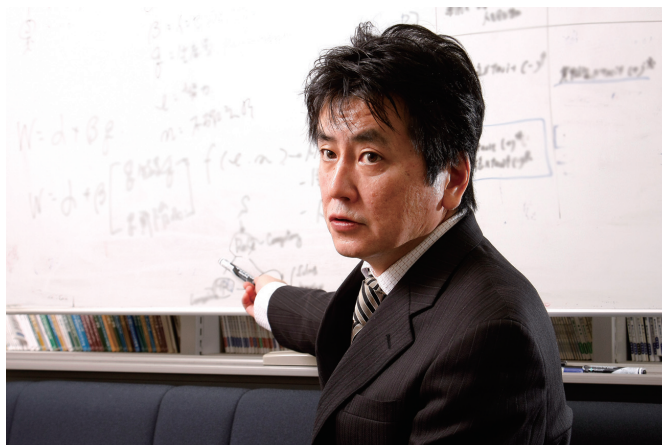
「日本企業は1990年代以降、成果主義をいっせいに導入し、基本給 a よりも、 β のインセンティブ強度を高めてきました。すると、そこで『マルチタスク問題』が発生し、結果、部下の育成がないがしろになったと考えられます」（平野氏）

マルチタスク問題とは、もともとは組織の経済学の用語である。生産

平野光俊氏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

Mitsutoshi Hirano_1980年早稲田大学商学部卒業後、大手流通企業に勤務。人事を中心に約20年間の経験を積む。98年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。2002年神戸大学大学院経営学研究科助教授を経て、06年より現職。著書に『キャリア開発と人事戦略』（共編著、中央経済社）、『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』（中央経済社）などがある。



量と品質の向上というような、一見トレードオフに見えるマルチタスクを与えられたとき、人は業績測定が明確でないタスクである品質よりも、測定ノイズ（不確実性）が少ない生産量の向上に動機づけられる、という現象を指す。

これを賃金スキームに当てはめてみよう。成果主義のもとで数字などによって明確に測られるタスクと、成果が出たか出ないかははっきりしない人材育成のタスクがマネジャーに与えられた場合、人材育成よりも業績が明確に測定できるタスクに力を注ぐのは、人の自然な行動だろう。成果に対するインセンティブ強度が高まれば高まるほど、それは顕著になってくる。

「問題は成果主義を導入し、インセンティブ強度を高くしたにもかかわらず、日本企業の多くが人材育成をマネジャーの重要な仕事だと変わらず位置づけてきたことです。しかし、財務的な業績の向上を求められれば、人材育成がないがしろになるのは、説明した通りです。90年代以降、人が育たなくなっているという人事が

抱く実感は、理論的に説明できるのです」（平野氏）

キャリア・コンサーンが 人材育成の動機づけに

このような状況に対して平野氏が挙げる解決法は、シンプルだ。「もし、人材育成をマネジャーの重要な仕事だと定義し続けるのであれば、成果を賃金に斟酌するとしても、そのインセンティブ強度はできるだけ低いほうがいい」という。

「90年以前は、日本企業の賃金システムは年功型でインセンティブ強度は本当に低かった。そうした背景があって、マネジャーが人材育成に対する意欲を持ち続けられたといえるでしょう」（平野氏）

また、90年以前の日本企業では、「キャリア・コンサーン」が長期的なインセンティブとなって、人材育成のような業績が明確に測れないタスクにも、社員を向かわせていたという。

昇進の決定権を持つ経営者が、従業員の能力に対してそれほど情報を

持っていない。一方で、従業員側は自分の能力を熟知している。こうしたキャリアに関する情報の非対称性があるとき、従業員は自身の能力を経営者に顕示していくことにより、チャンスを得ようとする。これが、キャリア・コンサーンである。

「たとえ今年の頑張りが翌年の給与や賞与に反映されなくても、能力を顕示し、経営者に知らしめることで次の仕事で報われる。昇進の機会も得られる。実際にそうやって昇進した先輩社員を見て、自分の将来の可能性を解釈しているのです。ですから目標に明示されていなくても、部下の育成がチャンスを得るためには必要、と解釈すれば、自然に人材育成に力を注いだ。このようなシステムが出来上がっていたということです」（平野氏）

上司の仕事のアサインにより 部下がどれだけ育つか決まる

現場のマネジャーが人材育成に注力しないことで、なぜローパーフォーマーが生まれるのか、その構造を平

野氏にあらためて問い掛けてみた。当たり前のことのようにだが、そのメカニズムを正確に知っておきたい。

平野氏は、「人が育つためには、やはりOff-JTではなく、OJTが機能していなければならない」という立場をとり、OJTが有効に機能するには、単に仕事を教えるという以外に、現場のマネジャーが果たすべき役割があるというのだ。

「OJTにおいて重要なのは、どのような仕事経験をどのような順番で与えるか、という設計です。まず、仕事のすべての起点は戦略にあります。戦略を実行するために、組織の中に役割ができ、そこに適切な人的資源を配置します。人が育つためには、その人材自身が持っているコンピテンシーが、配置された役割に期待されるコンピテンシーに対して足りない部分、すなわち『ずらし』があることが重要になります。『ずらし』があれば、その役割を担うために人は学習しなければなりません。

そうやって、人はストレッチしていくのです」(平野氏)

この「ずらし」は、現場の上司が仕事を誰に、どのようにアサインするかによって、伸び方に差が生じてくる。

「ローパーフォーマーが生まれる要因の1つは、先のマルチタスク問題から生じます。その人材が持つコンピテンシーよりも高いコンピテンシーを要求する役割があったとき、インセンティブ強度が高ければ、組織としての短期的な成果を優先し、能力が足りない部下に任せるよりは冒険をせずに自分でやる、あるいはできると思われる他の部下に任せるでしょう。すると、できる人はどんどんできるように、できない人はできないまま、というような結果に陥るのです」(平野氏)

人事権が現場に移り、最適な配置の組み合わせが減った

もう1つの要因は、部下にアサインする役割の中身にある。

既述の通り、本人の持つコンピテンシーと役割に期待される「ずらし」によって、現場で人が伸びるとするならば、どのような役割を与えられるかが、その人材のストレッチの幅をある程度決定づけてしまう。しかし、現場のマネジャーの意識が人材育成に向かっておらず、部下と向き合う時間が少なければ、今、部下がどのような能力を持っていて、どんな能力を付加すべきときなのか、どの程度ストレッチする役割を与えるべきなのかを知る由もない。すると、

部下を伸ばせる適切な仕事のアサインがなされない可能性がある。

さらに平野氏が指摘するのは、「人事権が人事部からライン管理職に分権化されたことによる弊害」である。人事権が人事部からラインに移った背景には、職能資格制度から役割等級制度への移行があるという。職能資格はいわば「人の能力を格付けする制度」なので、人の能力の情報を多く持つ人事部が配置の決定権を持つ。一方、役割等級制度に移行すると、配置にあたってその職務の役割をよく知っていることが重要になる。すると、必然的に職務に詳しいラインに決定権が委ねられることになる。「『ずらし』をうまく機能させるには、人材と役割の最適なマッチングが欠かせません。しかし、人事権がライン管理職に移ったことで、人的資源の移動がそのラインの管轄内に閉じてしまうことが多くなりました。すると人事が幅広く部門を超えて異動を行っていたときよりも、その人材に与えられる『ずらし』のバリエーションが減っている可能性があります。できる人にはできるなりの仕事を、できない人にはできないなりの仕事を。それによって、その人なりの最適なスピードで、最適な方向に伸びていく、ということができなくなっているかもしれません」(平野氏)

もし、日本企業が強い雇用保障の制度上に成り立っていなければ、役割が果たせないローパーフォーマーは、解雇という形で社外に出ていく。しかし、評価システムが大きく変わった今でも、日本企業の雇用保障は変



わらず強いままである。結果、ローパーフォーマーが組織に滞留していく、という構図が見えてくる。

最適な配置には「個人に対するまじめな関心」が必要

平野氏自身、20年間の人事経験を持つ。「当時からローパーフォーマー問題は存在した」といい、平野氏がローパーフォーマーを生き返らせるために力を注いだのは「最適な配置」だったという。

「最適な配置を実現するには、『個人に対するまじめな関心』が必要。これは人事だけではなく、現場のマネージャーも同様です。その人材が役割を果たし、成果を挙げられるかどうかだけではなく、その人が純粋に成長することを自身の喜びとするという利他的な精神なしには、人材育成に効果がある配置や仕事のアサインは難しいでしょう。しかし、繰り返しになりますが、マネージャーがマルチタスクを与えられていれば、やはり組織の成果をより強く意識した配置になってしまうことは否めません」(平野氏)

先の座談会で登場いただいた製造小売・B氏は、「当社でもローパーフォーマーの配置替えはかなり意識的にやる」と話す。

「成果主義を導入しており、数%は相対評価で一番低い評価がつきます。それが続くのであれば、降格面接をします。本人に頑張る意思があれば、降格先でそれまでよりも少し低い役割を与え、再チャレンジを促します。成功体験によって、自信を持ち、ロ

ーパーフォーマーからミドルパーフォーマーくらいまでには十分引き上げることが可能です。もちろん、これは手間と時間がかかりますが、それでもその人が成長すれば来年は楽になる、という気持ちで、人事とマネージャーが覚悟を持って取り組んでいるのです」(製造小売・B氏)

この会社にはローパーフォーマーの問題がそれほど深刻ではないと、座談会でも話していた。人事と現場のマネージャーが一丸となって、ローパーフォーマーに対するまじめな関心を払うことが重要という、平野氏の話に裏付けている。

失敗によって学習性無力感が生まれる可能性も

では、現場での人材育成において、「失敗を許容すること」「失敗させること」は重要だろうか。「無闇に失敗させることがいいとは言えない」という言葉が、平野氏から返ってきた。それは前で述べた製造小売会社で、「ローパーフォーマーにまずは成功体験を積みさせる」という証言とも重なる部分がある。

「私が人事時代、ローパーフォーマー問題にあたって、もう1つ力を注いだのは『有能感』の醸成です。ローパーフォーマーは、失敗の連続によって有能感が損なわれていることが少なくありません」(平野氏)

マーティン・セリグマンは「学習性無力感」の存在を、犬の実験によって証明した。第1の犬のグループのショック装置は鼻でパネルを押すことで、与えられるショックを止め

ることができる。第2のグループの犬のショック装置は、第1のグループと与えられるショックは同じだが、犬がどんな反応をしても、そのショックは止められない。第3のグループはショックを与えられない。この分類でショックの経験をさせた後、3つのグループともに仕切りのあるシャトルボックスに入れる。そこでショックを与えたところ、第2のグループの犬のほとんどが、仕切りの向こうに行けばショックから逃れられるにもかかわらず、その仕切りを越えることはおろか、何も行動せず、ただ諦めて座っている、という結果になった。第1のグループと第3のグループの犬は、その仕切りを難なく越えていった。

「もともと無力な人はいません。無力感は学習のたまものです。たまたま与えられた環境で連続して失敗する。すると人は、学習性無力感に陥って、チャレンジする意欲を失っていくのです」(平野氏)

しかし、「ずらし」によって人材が育つメカニズムが現場にあるとするならば、人は自分にはない能力を獲得するために、常にチャレンジをしなければならない。翻って考えれば、「チャレンジしてもそれが評価されない」「チャレンジして失敗すると責められる」ということを繰り返せば、人はチャレンジする意欲を失うのではないだろうか。

次項では、現場での人材育成と失敗の関係を考察する。

※参考：『オプティミストはなぜ成功するか』(マーティン・セリグマン著、講談社)

失敗の許容という心理的安心感が挑戦を促し、 失敗の適切なフィードバックによって成長する

ここでは、「失敗」と人材育成の関係を考察していく。失敗経験そのものが、人材にどのように作用するのか。失敗を許容する組織では、前項で述べた役割と自身の持つコンピテンシーの「ずらし」に対して、果敢にチャレンジしていけるのか。結果、失敗経験をすることや失敗を許容する組織であることが、人を育て、ローパーフォーマー問題の解消につながっていくのか……。これらの問いに対する解を、職場での経験学習を研究する神戸大学大学院経営学研究科教授・松尾睦氏へのインタビューによって見つけていきたい。

まず、本論に入る前に、人の熟達という視点で見たとき、ローパー

フォーマー問題はどのようにとらえるべきかを整理しておこう。

「一人前」と「中堅」の間の壁を突破できない

「人がどのようなステップを踏んで熟達化するかは、5段階モデルを使ってドレイファスが説明をしています。このモデルでは、初心者、見習い、一人前、中堅、熟達者の5つのステップを経て、人は成長していくのです」

と、松尾氏は話す。初心者は右も左もわからない状況の中で、職務に必要なルールを学んだ状態。見習いもまだ独り立ちが難しく、先輩と上

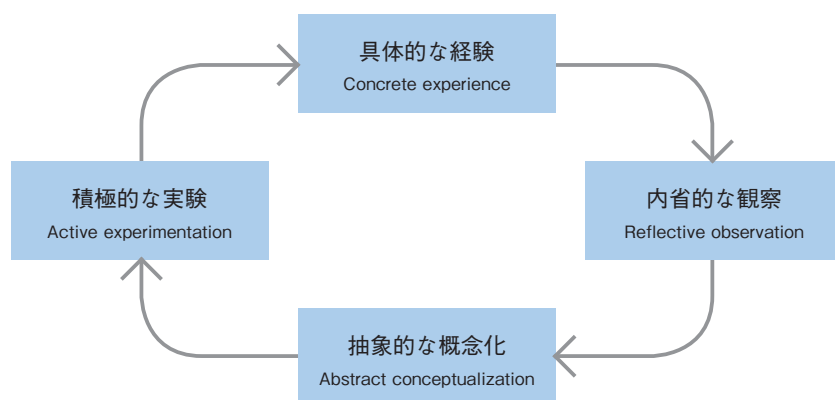
司にサポートされながら仕事をしている状態だ。そして3段階目の一人前となったとき、未熟ではありながらも、1人で目標設定、計画、アクションまでなんとか完遂できるようになる。

それ以降は職場を回していく中堅である。職場の中核となり、豊富な経験を積む。それによって全体を把握して、意思決定のスピードと精度は格段に上がっていく。

そして、最後が熟達者の領域である。知識が構造化・体系化されているため、即時に、かつ直観的に的確な意思決定をすることが可能になる。「実際には中堅のレベルは幅が広く、ここから熟達者の領域に到達できるのは、約1割です。一般的には中堅と熟達者の壁が高いといわれています。まずは中堅に到達して、そこで豊富な経験を積むことが熟達者につながっていくのですが、残念ながら今、企業では一人前から中堅になる壁を突破できない人材がたくさんいるのではないのでしょうか。私の調査では会社全体の約1割が熟達者、約3割が中堅ですから、残りの6割は一人前以下になります。これが、企業が実感するローパーフォーマー問題だと思うのです」(松尾氏)

看護師の熟達の研究の中で松尾氏は、「2年かかったり、5年かかったり、かかる時間に差こそあれ、た

◆ コルブの経験学習モデル



経験学習によって人が成長していくスパイラル。具体的な経験の後の内省、その結果を抽象概念化するプロセスで、上司からの適切なフィードバックが成長のカギとなる。

出典：コルブのモデルをもとに松尾睦氏が作成（『経験からの学習』同文館出版より）

松尾 睦氏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

Makoto Matsuo_1988年小樽商科大学商学部卒業。製薬会社を経て92年北海道大学大学院文学研究科行動科学専攻修士課程修了。民間シンクタンク勤務、岡山商科大学商学部の助手・専任講師・助教授を経て、99年東京工業大学大学院社会理工学研究科人間行動システム専攻博士課程修了。99年小樽商科大学商学部助教授、2007年同大学大学院商学研究科教授。2004年英国ランカスター大学経営大学院・博士課程修了。09年4月より現職。著書に「経験からの学習——プロフェッショナルへの成長プロセス」(同文館出版)などがある。



いていの人は一前までは到達できる」ことが見えてきたという。しかし、組織の中核を担って働ける中堅への壁を突破できない人は、決して少なくなかった。

「これは、どれだけ長く、多くその職務を経験するかというだけでなく、経験の濃さ、つまりは経験のクオリティが関わってくるからだと思います」(松尾氏)

「組織の中で人が育つ」とは
どういうことか

人が現場、すなわちOJTの中で育つメカニズムとして最もよく知られ、影響力を持つのはコルブの経験学習モデルである(左ページ図)。具体的な経験をした後、その内容を振り返って内省することで、そこから得られた教訓を抽象的な仮説や概念に落とし込み、それを新たな状況に適用し、実験することで学習する、そしてまた、新たな経験につなげる。このスパイラルで成長する、という理論だ。

「人の成長に経験の量ではなくクオ

リティが関わってくるのは、経験を解釈し、そこからどのような法則や教訓を得たかが重要だからです」(松尾氏)

同様に、人が現場で育つには「よく考えられた練習」が重要だというエリクソンの理論もよく知られている。熟達するには、程よくストレッチできる明確な課題があり、その課題を実行した結果について正しいフィードバックがなされ、何度も繰り返して誤りを正す機会があることが条件であるとしている。

「この2つの理論を通じて見えてくることは、いくら経験をさせても、課題自体にストレッチがなければ、同じレベルをぐるぐると回っているだけになって、成長しないということです。そして、課題を実行した後、コルブのモデルでいえば内省のプロセスで、どこがよかったのか、悪かったのか振り返ることが欠かせません。この内省において、『よく考えられた練習』で『正しいフィードバックがなされること』と表現されているように、上司や同僚など周囲から適切な助言を得ることで、より深

い気づきにつながっていくと考えられます」(松尾氏)

ストレッチできる課題と適切なフィードバック。前項で指摘されたように、マルチタスク問題によって上司の意欲が人材育成に向かっておらず、現在の多くの企業では、このような機能がうまく回らないため、人の育成が鈍化している可能性は大きいだろう。

チャレンジを促すのは
組織の心理的安心感

では、現場で人が育つメカニズムと「失敗を許容すること」「失敗すること」との間には、関わりがあるだろうか。

「学習する組織とそうでない組織には違いがあります。それは心理的安心感の有無です。そこに、失敗を許容できるかどうかに関わってきます」と、松尾氏は指摘する。

「本人にとってストレッチが必要な課題に取り組むことは、いわばチャレンジです。チャレンジには失敗が付きもの。失敗しても大きな罰を受

けない。敗者復活がある。そうした失敗を許容する仕組みや空気がなければ、多くの方はチャレンジできないのです」(松尾氏)

一方で、チャレンジして本当に失敗したとき、それは人の成長にいい影響をもたらすのだろうか。前項で平野氏は、「失敗の連続による学習性無力感」の危険性を指摘した。同様に松尾氏も、「失敗が育成につながる場合、いくつか条件がある。そのうちの1つは、失敗のさせ方が職務の特性に合っているかどうかです」と話す。

職務によって異なる「失敗経験」のさせ方

「課題を与えるときに、課題自体にストレッチが必要と前で述べましたが、職務内容によって、『程よいストレッチ』の度合いがそもそも変わ

ってきます。それに合わない課題を与えられ、失敗しても、期待する成長という成果は得られないことが多いでしょう」(松尾氏)

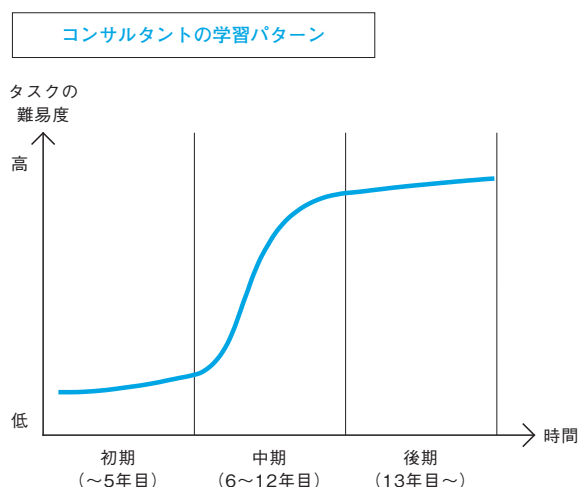
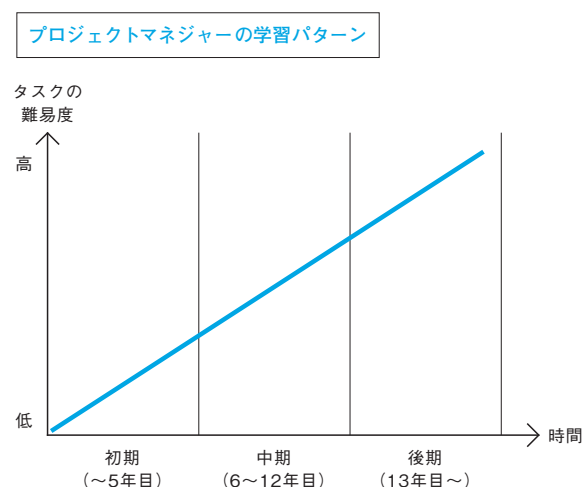
松尾氏は、IT業界のプロジェクトマネージャーとコンサルタントの経験学習のパターンの違いを実証研究した。下の図のように2者にはキャリアの中期において、学習のパターンに大きな差が出ていた。

プロジェクトマネージャーの学習は段階的に徐々に難しいタスクをこなしていき、必要なスキルを獲得していくのに対し、コンサルタントは「修羅場体験」ともいえる難易度の高いタスクに次々とチャレンジする非段階的なパターンをとっている。後者は前者に比べ、与えられるタスクが本人の能力のキャパシティをより大きく超えていることも多く、必然的に失敗の確率も高くなる。よって、後者は失敗がある程度見込んだう

で課題を与え、成長につなげていると考えられる。

「両者は、獲得すべきコアスキルが異なります。プロジェクトマネージャーのコアスキルは集団管理スキル。最初は5人しか管理できなかったものが、10人、20人、そして100人と徐々にサイズの大きな集団を、そのマネジメント手法を変えながら管理できるようになります。急に人数を増やすと、それは過大なストレッチとなり、うまく対応できず、プロジェクトの規模が大きければ会社が被る損失も大きくなります。すると、本人が二度と立ち直れない失敗になってしまう。これでは、ストレッチどころの話ではありません。ですから、このように段階を追って成長していく特性を持つ職務では、少しずつ与える課題を大きくし、そこに失敗があっても大きなダメージにならないようにリスクヘッジする必要が

◆ IT業界の職種による経験学習パターンの違い



職務内容と獲得するコアスキルの違いによって、学習パターンに大きな差が出る。コンサルタントキャリアの中期のような非連続な学習パターンでは、失敗経験がつきものであり、それが成長を促していると考えられる。

出典：『経験からの学習』(松尾睦、同文館出版)

あるでしょう」(松尾氏)

一方で、コンサルタントの場合、養うべきコアスキルは問題発見とその解決だ。顧客から出される難題は、前の経験が生かせるものとは限らず、ああでもない、こうでもないと考え続け、新しいソリューションを導こうとする。多様な問題に次々と向き合うことで、複雑かつ高度な問題解決スキルを獲得する。プロジェクトマネジャーのように直線的に成長するのではなく、与えられた課題によって、非連続的にそのスキルが伸びていく。

「コンサルタントは、崖から突き落とすように本人にとって過大な課題を与えることが大きな成長をもたらす、という職務特性を持っています。その仕事のスタイルも、1人もしくは少人数で担うことが多い。組織に与える損失は少ないし、そもそも無理難題で答えが見えない課題に取り組んでいるのだから、失敗後の本人へのダメージは小さい。失敗と隣り合わせの育て方が向いていると考えられます」(松尾氏)

「インシデント」の観察とフィードバックの有効性

とはいえ、前者のように損失を考えれば失敗があってはならない職務でも、「失敗が育成に重要な意味を持つことは変わらないし、失敗のさせ方もある」と松尾氏は指摘する。

松尾氏は、看護師の熟達化の研究の中で、医療事故に至る前のインシデントの重要性に着目している。インシデントとは、重大な事故に至る

可能性がある事態が発生し、実際には事故につながらなかった事例を指す。「ヒヤリハット」といわれるのがこれだ。

「インシデントは不可避免的に起こります。そのとき、それがインシデントだということを自覚させ、それにはどのような原因があつて、どのような事故につながる可能性があるかを周囲が認識させることで、重大事故を未然に防ぐこともできますし、確実に本人も成長します。小さな失敗に対して上司がどれだけ目を配り、適切なフィードバックができるかが重要、という意味では、コルブの経験学習モデルと同じです」(松尾氏)

これは「企業にも適用できる」と松尾氏は考える。

「マネジャーが部下をつぶさに見ていけば、日々、不可避免的な小さな失敗はあるでしょう。取り返しのつく小さな失敗であれば、その芽を摘まわずに、我慢してまずはやらせてみる。結果、失敗が起こったときにどのようにフィードバックするかによって、本人がどれだけ成長できるかが変わってくるでしょう」(松尾氏)

成功体験の棄却という意味で、失敗は重要

既にある程度述べてしまったが、失敗を育成につなげるもう1つの条件は、「適切なフィードバックがなされること」という点を再度確認しておこう。もう一度、コルブの経験学習モデルを思い出してほしい。

「失敗という経験の後、内省することによって、ショックが起きます。

ショックとは、今まで自分が信じていたこと、持っていたスキルを棄却することになるからです。この『アンラーニング』『学習棄却』によって、人は成功体験の上にあぐらをかかなくなる。ただし、失敗の真因を探り、その抽象度を上げて次の職務に生かすには、本人よりも幅広く深い経験を持った人からのフィードバックが重要な意味を持つ、というわけです」(松尾氏)

松尾氏は同時に、「失敗という経験と内省は、豊富な経験を持たず、失敗しがちな若手に必要だと思われがちだが、実はミドル以上こそ強く意識すべきだ」と強調する。

「経験が豊富になればなるほど、自らの信念は強固になり、スキルにも自信を持ち、それを捨てることを考えなくなります。自信があるからこそ、たとえ失敗してもそれを部下や環境に責任を押し付けがち。ミドル以降も伸び続けるためには、失敗の危険のある仕事に挑み、真摯な姿勢で内省することを忘れてはなりません」(松尾氏)

前出の座談会でも、「役職者のローパーフォーマー化」という指摘があった。ローパーフォーマー化は若手の問題として語られることが多いが、失敗ができない空気の中でアンラーニングがうまくできていないのだとすれば、この問題は組織全体にまんべんなく存在することも納得できる。

参考：経済産業省「わが国ITサービス市場に関するスキル動向調査」。プロフェッショナル精度もしくはプロフェッショナルの育成に力を入れるIT企業6社に勤務するプロジェクトマネジャー14名とコンサルタント10名にインタビュー調査を行ったもの。

まずは考えさせること。そして、そこで起こる失敗を無駄にしないことで、人は成長する

前項では、OJTの中で人は失敗経験をどのように成長に変えるのかを学んだ。ここでは、「失敗学」を研究する東京大学特任教授・濱口哲也氏にインタビューし、失敗が具体的にどのように人の学びにつながるのか、理解をより深めていきたい。

「そもそも、失敗させるとか、失敗させないのはいけないとか考えるのは間違いです。失敗はあえてしたり、させたりするものではなく、あくまで行動の結果です。私は失敗させないことではなく、考えていないことが問題なのだと思います」

と、濱口氏は指摘する。企業の「考えない」風潮の背景には「過度なマニュアル化」があるという。

「社会が成熟すると、情報があふれ、誰もが『正攻法』や『成功法』をとって最短ルートで物事を成し遂げようとする結果、皆、マニュアルに頼

りがちになります。一方、企業では経営者が『自ら考えよ』というメッセージを出しているにもかかわらず、日本社会が企業の失敗を許さない空気が強まる中、極力ミスを減らすためにマニュアル化がどんどん進んでいます。マニュアルに沿って作業する人ばかりが増え、結果、自分で考えなくなる。経営者のメッセージと実際の現場の仕組みに齟齬が生じているというわけです」(濱口氏)

失敗の上位概念化で 応用範囲を広げる

自ら考え、改善、創造するプロセスにおいては、失敗がつきものだ。その理由は、「過去の数字が語っている」(濱口氏)。過去の事例を集めると、新しいことに挑戦したとき、99.7%は失敗に終わるといった。

「失敗学は『失敗に学ぶ』ということ。創造のプロセスで必ず起こる失敗をそのまま終わらせるのではなく、有効活用しましょう、そして次に起こり得る失敗を未然に防ぎ、創造の効率をあげましょう、というのが発想の原点なのです」(濱口氏)

失敗から学ぶには、「失敗を上位概念である失敗知識に変える」(濱口氏)という方法を知っている必要があるという。濱口氏はこの方法について、ある炭鉱の事故を例にとって説明してくれた。それは、炭鉱の中に蔓延した石炭の粉塵が爆発したことによる事故だった。「炭鉱では粉塵が爆発する」と報告書に書いたとしたら、炭鉱で働く人以外は、この事故を「自分には関係ない」と考え、限定されたごく少数の人しかここから学ぶことはない。

実際には、こうした事故は炭鉱以



濱口哲也氏

東京大学 特任教授 博士(工学)

Tetsuya Hamaguchi_1986年日立製作所入社。磁気ディスクの研究、開発、設計に従事。98年東京大学博士(工学)。2002年東京大学大学院工学系研究科産業機械工学専攻助教授。07年より現職。所属学会は日本機械学会、特定非営利活動法人失敗学会。著書に『失敗学と創造学——守りから攻めの品質保証へ』(日科技連出版社)などがある。

外でも十分起こり得る。体積に対する表面積が大きな物体は、空気中から多くの酸素を取り込み、燃えて爆発する可能性があるからだ。たとえば、空気中に多くの小麦粉がまき散らされた場合、または天井のダクトに埃がたまり、それが流れる大量の空気によって急速に移動した場合などは、爆発の危険にさらされる。

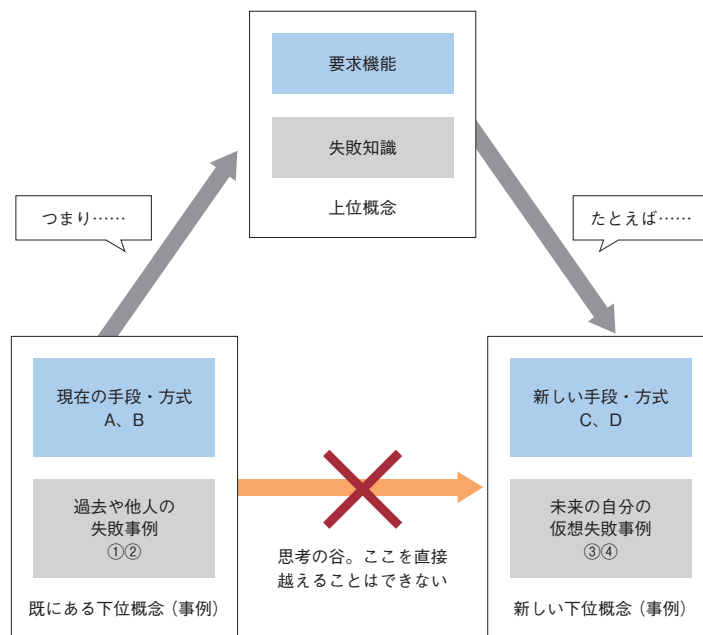
「炭鉱の事故を『粉体は体積分の表面積が大きいため、酸素を大量に取りこんで爆発する』と表現すれば、その教訓は多くの人に活かされます。これまでの爆発事故のいくつかは防げたかもしれません」（濱口氏）

失敗が起こったとき、単に「同じミスはしないようにしましょう」と考えるだけであれば、再発を防止するだけである。しかし、一度「つまりどういうことだろう」と上位概念に上り、「失敗知識」を得られたとすれば、「他にはたとえばどんなときに起こり得るのか」と、他の事例に展開できる。これによって人は失敗を横展開し、応用範囲を広げ、起こっていない未知の失敗を防ぐことができる、ということになる。これは、前項で考察したコルブの経験学習モデルの「経験→内省→抽象概念化→実験」のサイクルとも似ている。

「つまり」で上って、
「たとえば」で下りる

「企業にとって、また、個人にとって失敗を未然に防ぐことは損失を防ぐという意味で絶大な効果はあるけれども、『失敗は創造の源』というほどの機能はないと思います。しか

◆ 失敗学と創造学のアナロジー



「失敗から学ぶ」プロセスも、「創造する」プロセスも、現状からそのまま未来に移行することができず、一度上位概念に上り、事例を一般化することが必要になる。

出典：『失敗学と創造学』（濱口哲也著、日科技連出版社）をもとに編集部が作成

し、失敗から学ぶプロセスと、何かを創造するプロセスがとても似ているという意味では、失敗が人を成長させるもう1つの側面を持っているといえるかもしれません」（濱口氏）

上の図を参照してほしい。自社で立て続けに起こった失敗①②をもとに、これから起こり得る失敗の未然防止をしなさいという命が下ったとする。この場合、最短距離で想定される失敗にたどり着こうとしても、そこには「思考の谷」があったとどまりつくことはできない。人の発想は「連想ゲーム」のきっかけの言葉なしに始まらない。そこで、今ある連想のきっかけとなる失敗①②を「つまりどういうことだろう」と上位概念化する。それがわかれば、「だとすれば、たとえばこれも起こり得る」と、未知の失敗③④を想定できる。

創造のプロセスもこれと同じだ。開発中のA、Bという方式がうまくいかない。新方式のC、Dを発明しなさい、と言われたとき、上位概念化してその製品の要求機能「つまり、何ができればいいのか」を考える。そしてあらためて方式という下位概念に下りると「それをしたいのなら、方式はたとえばCでもDでもいい」ということに気付くのである。

「実はこの方法は『人が考えること』にはほかなりません。『つまり』で上って『たとえば』で下りる。このクセをつければ、失敗だけでなくさまざまな経験や事象を応用する力が身につく、結果的に人は成長していく。まずは考えさせること。そして、そこで起こる失敗を無駄にしないこと。これが会社から出すべきメッセージではないでしょうか」（濱口氏）

経験から学ぶ学習能力は生得的なものではない。 興味とのフィットと試行錯誤できる場が重要

失敗を許容すること、失敗を実際にすることが個人の成長に寄与する可能性があることは、徐々に見えてきた。しかしここで、失敗を学びに変えるには、個人の学習能力が多分に影響するのではないか、という疑問が生じる。このテーマは、生涯発達心理学を研究する白百合女子大学教授・鈴木忠氏に話を聞く。

**社会に出てからの学習能力は
知能テストでは測り得ない**

経営環境が不透明さを増すほど、人事担当者から「学習能力の高い人材が欲しい」と聞く。環境の変化に柔軟に対応するには、必要に応じて早く的確に、知識を習得する力のある人材が求められるからだろう。しかし、そもそも「学習能力」とは何か。また、それは生得的で、伸ばすことのできないものだろうか。

「知能テストで測られるIQが、その後その人が勉強で高い成果を出せるかどうか、つまり学習能力を正確に予測できると言われてきました。実際に、学校で教えられる勉強では、ある程度の予測が可能です。しかし、社会人になってからの学習能力を予測できるかというところではない、というのが、現在の結論です」

と、鈴木氏は話す。その理由はこうだ。学校教育は教師がいて、テキ

ストがあり、評価のほとんどはペーパーテストで行われる。つまり、教えることも、学ぶことも、評価することも言葉を媒介としている。ここで必要とされる学習能力は、言語能力や論理的な推論力を主に測る知能テストとの親和性が高いといえる。一方、企業での学習はあくまでOJTが中心である。「見よう見まね」であったり、人とのコミュニケーションの中で学び、言語化できる知識のみならず、暗黙知も獲得していく学習能力は、IQで予測される学習能力とは原理的に異なる。

新卒採用において、学校教育で優秀な成績を取った人を学習能力が高いと判断し、採用基準の一要素とする企業は少なくない。これについて鈴木氏は、「学ぶ姿勢や努力が身につけているという意味では外れていないものの、それだけでは入社後、高い学習能力を発揮できるかはわからない」という。確かに学校での成績が優秀でも、立ち上がりは早いがその後、伸びない社員は存在する。既述の学校と企業の学習パターンの違いもあるが、もう1つ、「領域固有性」という理由を鈴木氏は挙げた。「IQは、領域によらない一般的な知能を測る指標です。しかし、企業の現場で学習した能力には『領域固有性』があることがわかっています。一例を挙げると、ブラジルの大手銀

行の支店長を対象にウィルナーらが行った研究によれば、管理職としての能力の高低とIQの高低の間に相関関係がなかったのです」（鈴木氏）

では、ある領域の中で高い学習能力を発揮するかどうかは、何によってもたらされるのか。

「それは、その領域にどれだけ興味を持ち、動機づけられ、そこに力を注ぐことができるかが大きいと思います。特に実社会における学習能力は決して生得的なものではなく、それまでの経験や興味、学校で学んできたことと、その人が携わる仕事とがフィットしているかどうか、多分に関わってくるのです」（鈴木氏）

**学習能力を伸ばすには、
「試行錯誤」が意味を持つ**

また、「その人がどのような環境に置かれたかも、学習能力の伸びを左右する」と鈴木氏は指摘する。

「この約10年の発達心理学の成果として実証されているのが、ある課題に対して早く正答ができる子、あるいは正しく答えの説明ができる子よりも、正答に至るまでに多くのアプローチ、さまざまな考え方ができる子のほうが、長い目で見ると伸びるということです」（鈴木氏）

そのアプローチには間違いも含まれ、中には正答が入っていない場合

もある。しかし、子どもなりに試行錯誤の幅を持ち、自分で考え抜き、正しいこともそうでないことも「納得する」というプロセスによって、理解が深まっていくからだという。

「塾の受験対策で、正解を効率よく教えることばかりに集中すると、子どもの『こんな考え方もあるかもしれない』という芽を摘むことになりかねません。あれも、これもと試行錯誤する中で、より多くの情報や知恵をつなぎ合わせていく。このプロセスがあるから、どんどん学習していく、学習能力が高まっていくのだと考えられます」（鈴木氏）

鈴木氏は、若手のバイオリニストが熟達化するプロセスについて行われたエリクソンの研究の例を挙げた。「ベルリンの音楽アカデミー在籍の学生に、バイオリン技術の向上に関係することは何か、という質問をしました。すると『レッスンを受けること』『演奏を人に聞かせること』などよりも『1人で練習すること』を最も重要だと考えていた、という結果が出ました。レベルアップを続けていくためには、1人で練習に向

き合い、自分の長所や弱点を知り、自分の納得のいくやり方を見つけ、工夫していかなければならないということでしょう。学習能力を高めるプロセスでは、単に教えられるだけでなく、自分の中での試行錯誤が大きな意味を持つことが、ここからも見えてきます」（鈴木氏）

このように「1つの課題に対し、試行錯誤する行動をとるかどうかも、認知心理学では、生得的だととらえていない。

「これも、その領域への興味の有無も多分に影響しますが、試行錯誤していい場に置かれているかどうかも重要です。環境が左右するとは、そういう意味です」（鈴木氏）

これも学校を例にとろう。教師が正解を与える授業をするのではなく、本心から「どんな答えでも言っている」と伝え、たとえ正解でない答えが出てきても、そこにしっかりと向き合う授業ができていれば、子どもは自由に発想できるようになる。

「いくら『ここでは何でも言っている』と伝えても、子どもは先生の顔色を敏感にうかがっています。『こ

う言ってほしいんだな』と落とし所が見えてしまったら、自由な発言は出てこないでしょう」（鈴木氏）

企業に置き換えても、同様だ。自由に発想でき、試行錯誤を許しているのか。それが、個人の学習能力の伸びを決定づけるといえるだろう。

「重要なのは仕事に興味を持てることと自由に発想できる場を与えられること。企業の成長には、社員が『化ける』ことが必要ですが、それには企業が正解を狭い範囲で想定してしまわないことが大切です」（鈴木氏）

年齢を重ねると学習能力が下がるとよくいわれる。しかし、「学習能力が下がるのではなく、その人の信念や既有知識が学習の邪魔をすることがあるのです」と、鈴木氏は言う。

年齢を重ねれば重ねるほど、仕事に対する信念は強固になり、既有知識の量も増える。すると、新しく入ってくる知識を受け入れにくくなるというのが、その理由だ。

「いかにその人の信念と既有知識と新しく習得する知識を併存させるか。そこに課題があるのではないのでしょうか」（鈴木氏）

鈴木 忠氏

白百合女子大学児童文化学科
発達心理学専攻 教授

Tadashi Suzuki_1991年東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。94年教育学博士（東京大学）。2004年より現職。著書に『子どもの視点から見た空間的世界』『生涯発達のダイナミクス』（以上、東京大学出版会）などがある。



「失敗をさせない」という現象の裏にある 人と組織の縮小均衡というリスク

「失敗は起こらないほうがいい。しかし、自ら考え、創造していくプロセスで失敗は高い確率で起こる」とは、東京大学・濱口哲也氏の言葉だ。また、「人が挑戦するには、失敗が許容される心理的安心感が担保されているべき」と、神戸大学大学院・松尾陸氏は言った。

失敗が起こり得ない、あるいは起こすことができないような状況が、もし組織にあるとするならば、考えることや試行錯誤することが促されていない、あるいは挑戦を阻んでいる可能性があるのではないか。挑戦によって人は成長するし、新しいものを生み出していくプロセスでは、試行錯誤が欠かせない。挑戦や試行錯誤の結果として、失敗も起こらないような組織では、人は縮小均衡に陥り、ローパフォーマーとして滞留

する……。ローパフォーマー問題の原因の1つに、このような現象が組織で起きている可能性は多分にある。

**探索モードと活用モードを
意識して失敗させる**

一方で、企業の不祥事や商品のリコール問題につながったり、組織に大きな損失をもたらす失敗は問題がある。職務内容によって失敗を奨励すべきかどうかは異なるという示唆を、神戸大学大学院・平野光俊氏から得ている。失敗には2種類ある(下図)。1つは誤ったアイデアを実行する失敗。もう1つは、正しいアイデアを棄却することによる失敗だ。「前者は実際に失敗することが組織に大きな損失をもたらすが、後者は事前に失敗を恐れる、つまりリスク回避

的傾向が強まることによって損失が大きくなる」と平野氏は指摘する。

「製薬会社を例にとりましょう。R&Dの仕事は、後者が起こり得る代表例です。1000のアイデアを出して、そのうち成功するのは1あるかないかです。彼らの仕事は、失敗に次ぐ失敗。しかし、失敗の損失よりも、イノベーションや発明、ヒット商品というような成功による利益は莫大です。このように試行錯誤の中で、新しいものを生み出していくのは『探索モード』の仕事と呼びますが、この場合、失敗を許容しなければアイデアが自由に出てこず、本当に必要なアイデアまで棄却してしまうことになりかねません。つまり、失敗を許容しないことで、組織に新たな発想やイノベーション、発明をもたらされないという大きなリスクが生じるのです」(平野氏)

探索モードと対をなすのは、既存の知識を組み合わせて活用し、最も効率よく成果を出すことが求められる「活用モード」の仕事である。製薬会社の例でいえば、開発後の生産ラインということになる。探索モードとは異なり、大きな投資をしたり、既にプロジェクトが動き出した後で失敗する、換言すれば誤ったアイデア

◆ アイデアの正誤と実行・棄却がもたらす結果

	実行する	棄却する
アイデアは正しい	実行することが正しい	失敗(棄却することによって損失を招く)
アイデアは誤り	失敗(実行することによって損失を招く)	棄却することが正しい

「失敗」は「誤ったアイデアの実行が損失を招く」場合と、「正しいアイデアの棄却が損失を招く」場合がある。この違いを理解し、職務内容によって「失敗のさせ方」を考える必要がある。

出典：神戸大学大学院・平野光俊氏へのインタビューをもとに、編集部が作成

アを実行してしまうと、その損失は決して小さくない。

「探索モードの仕事の場合、失敗は奨励したほうがいい。しかし、1人がつく役割の中でも、探索モードと活用モードの仕事がある。そこを見極め、失敗のさせ方を考えることは重要でしょう」(平野氏)

人が育つことと失敗の関係とは何か

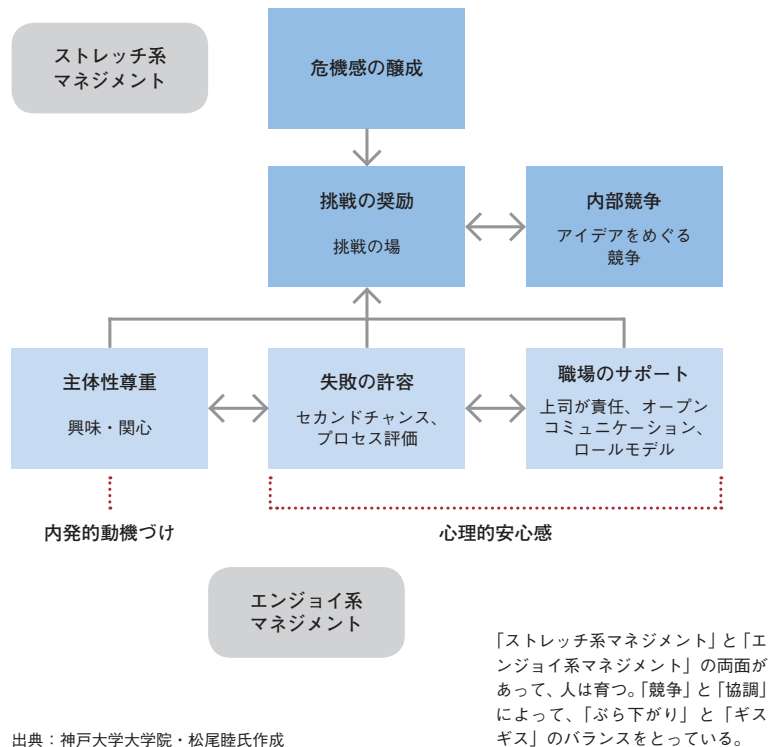
SECTION2は、失敗をさまざまな形で許容し、個人に試行錯誤やチャレンジの機会を与え、活力ある人材が育っている企業の事例である。これらの企業を見ていく前に、松尾氏の力を借りて、人が育つ組織と失敗の関係を整理しておく。

「人が育ち、それによって革新が起こる組織には、人の挑戦を促す『ストレッチ系マネジメント』と、それを組織や風土として支援する『エンジョイ系マネジメント』の両方が必要です」(松尾氏)

松尾氏の説明はこうだ。ストレッチ系マネジメントは、個人・組織ともに潰れる、成長していないというような危機感や不安感を起点に、挑戦の場を設けることが基本である。挑戦によって自らの能力を伸ばし、革新や創造を実現しようとする。

しかし危機感や不安感から発するある意味ネガティブな挑戦は、組織や風土をベースにした温かい支援が重要である。それがエンジョイ系マ

◆ 学習し、革新につなげる組織



ネジメントである。

その1つ目は、主体性の尊重だ。危機感が挑戦に向かう外発的動機づけだとするならば、本人の興味・関心は内発的動機づけである。「やりたい」という気持ちがあってこそ、壁に挑み、乗り越えようと努力できる。そして、2つ目、この特集にある「失敗の許容」だ。セカンドチャンス、結果とプロセスの両面の評価という仕組みによって、失敗を恐れずに挑戦することを促していく。3つ目は職場全体で挑戦を支援する体制である。上司のアドバイスや失敗のフォロー、コミュニケーションによる成功や失敗の事例共有がこれに当たる。

後者の2つによって、チャレンジに対する心理的安心感を醸成する。松尾氏が強調するのは、挑戦と、いわば「知識創造競争」「パフォーマンス競争」を促しながらも、一方で組織が「協調」によって支援するという、「競争」と「協調」の両面からのアプローチの重要性である。

「これらの要素のどれが欠けても、人が育ち、革新をもたらす組織にはなり得ません。こうして見ると、失敗を許容することは人が育つための唯一の条件ではありませんが、大切な要素であることが見えてきます。失敗が減点につながるのならば、人は挑戦に向かう意欲を失っていきま

「挑戦」と「失敗」を両輪で 動かす企業の育成効果



ここに登場する4社は、さまざまな形で失敗を許容することによって社員の果敢な挑戦を促し、成長につなげてきた企業である。組織風土、制度や仕組み、現場の上司の役割などがどのように機能してそれを実現してきたか、レポートしていく。

REPORT 1 失敗を人事記録に残さず再チャレンジを促す

成果は褒め、失敗は一定の期間を過ぎれば「チャラ」 「チャレンジする人がえらい」という風土を醸成

加賀電子

加賀電子の創業は約40年前の1968年。電子部品の卸問屋が軒を並べる秋葉原には、電機メーカーの購買担当者が部品を探しにやってくる。「うちに頼めばなんでもそろう」。「便利屋」といううたい文句で、電子部品、電子機器の商社として第一歩を踏み出した。木造の建物の2階、たった2坪ほどの事務所からスタートした同社だが、今では従業員数が連結で約5000人に上り、国内外のグループ企業は約47社、その事業領域もIT関連ビジネスや情報機器ビジネスなど、エレクトロニクス事業を核とした独立系商社として目覚ましい成長を遂げている。

その加賀電子に連綿と受け継がれているのが、「挑戦」というDNAである。

今、利益のある事業だけでは
5年後が危ういという危機感

「今の売り上げや利益にあぐらをかかない。新しいことに常にチャレンジする。このDNAなしには、当社の今の成長はあり得なかったはずです」というのは、専務取締役管理本部長財務担当・下山和一郎氏だ。このDNAには、同社のエレクトロニクスという事業領域が多分に関係している。

「言うまでもないことですが、エレクトロニクスという業界は、非常に変化のスピードが速い。創業以来、ずっとこのスピード感にさらされてきたわけです。今、利益の出る事業だけに集中していたら、5年後には

当社はなくなっている。だからこそ、常にリスクを恐れず新規事業に果敢に挑戦し、次々と新しくビジネスを開拓してきたのです」（下山氏）

そうした先を見る目は、「インベーターゲーム」「たまごっち」など数々のヒット商品の開発や部品の調達につながり、同社を大きく成長させた。

よく知られる話だが、同社では社員が「こんな新しい事業をやりたい」と提案したとき、反対することはあまりない。その事業領域はエレクトロニクスを基盤にしているものが中心とはいえ、中にはカレーチェーン「カレーの市民アルバ」の展開まである。

一般的な提案の経路はこうだ。上司を通じて、役員に新規事業の事業

計画書が上がってくる。「もちろん、事業性を吟味する」（下山氏）と言いつつも、事業計画書のブラッシュアップを続けた後、ある程度のリスクがあってもチャレンジさせることも少なくない。

「チャレンジにリスクはつきもの。社員に失敗するな、と言ったら、加賀電子そのものが失敗してしまいます」（下山氏）

**減俸という「罰」の後は
失敗が人事記録に残らない**

とはいえ、「失敗をしなさいと奨励しているわけではありません」と下山氏は強調する。

「失敗は時間や金、信用など、有形無形のロスになります。慎重にやれと常に言っていますが、新しいことに挑戦するときには、必ず失敗があります。ですから、失敗をある程度許容しなければ、チャレンジを恐れるようになってしまいます。前向きに、一生懸命取り組んだうえでの失敗は仕方ない。それが不文律になっているのです」（下山氏）

社員がチャレンジし、図らずも失敗してしまったとき、基本的には減俸という「罰」がある。一見、失敗に厳しいように思えるが……。

「失敗は失敗ですから、まったく罰しないのでは反省もしません。ただし、それは一時的なペナルティでしかありません。3カ月、半年など、一定の期間が過ぎれば、給与は元に戻りますし、人事記録上にもその失敗の履歴は一切残しません。その『みそぎ視』の期間が過ぎれば、再び新し

いことにチャレンジすることも可能なのです」（下山氏）

失敗をした後、特に上司や役員がその人の気持ちをフォローする、ということはない。同僚たちもなぐさめることはせず、「やっちゃったね」程度で通り過ぎる。「一定の期間を過ぎれば減点が一切ない。この加点主義がチャレンジを促す最大のポイント」（下山氏）だという。

「会社によっては、一度失敗すると傍流に異動させられ、周囲からも『あの人にはもうダメだね』と言われることがあるといいます。本人が二度とチャレンジできなくなる、という弊害のうえに、その人には情報が集まらなくなる弊害も生ずる。社内外の多くの人から『あの人に話してもまとまらないから』となるのです。集まるはずの情報が集まらなくなるのは、会社にとって大きな損失にもなりかねません」（下山氏）

**失敗しても果敢に
挑戦する人がえらい**

逆に「何もチャレンジしない人に『薄い^{バツ}×マーク』がつく」（下山氏）ことがある。「薄い×マーク」とは何か問うと、「この人はやるべきことをやってくれない」というイメージが多くの人の中に残ってしまうことだという。

「任せても期待通りにやってくれない。そうすると、仕事を任せるところを躊躇してしまうようになります。期待通りに動いてくれなければ、失敗する可能性が高くなるから、同じ船には乗りたくない。公式に人事情



下山和一郎氏

専務取締役 管理本部長 財務担当

■事業概要／電子部品商社 ■本社所在地／東京都千代田区 ■設立／1968年9月12日 ■従業員数／5210人（連結、2009年12月現在） ■売上高／2736億円（連結、2009年3月期）

報に載るわけではありませんが、徐々にその人に仕事が集まらなくなるのです」（下山氏）

このように、同社では「果敢にチャレンジする人がえらい」という風土がある。実際に「今の役員も全員が失敗を経験している」（下山氏）という事実が、その風土を後押ししている。

さらに、「失敗を許容することは確かに注目が集まるが、実際にはチャレンジによって成功した人を高く評価する仕組みが、チャレンジを促している」（下山氏）ともいう。

「半期に一度、全体会議で高い成果を出した社員を表彰しています。この指標は単に、売り上げ・利益の高さだけを競うわけではありません。在庫率や大型受注など、さまざまな指標で評価し、褒める文化につながっています」（下山氏）

成果への評価と失敗の許容。この両輪が、社員をチャレンジへと促し、



緒方誉泰氏

特販事業部 特販部
第四課 マネージャー

Takahiro Ogata_1998年入社。関西圏で電子機器の完成品を扱う事業部で営業に携わり、その後、自ら手を挙げて関東に異動。現在は電子部品事業本部内で大口顧客開拓というミッションを担う。「部下や後輩には、やはりチャレンジさせたい。だから最初からやり方を教えるのではなく、『きみはどう思う?』と問いかけることで、自分で考えさせるようにしています。そうすると、徐々に自分なりの挑戦をするようになっていくんです」(緒方氏)

高いパフォーマンスを出そうという意欲を醸成しているようだ。

失敗を叱責されないことが
次の挑戦につながる

特販事業部特販部第四課マネージャー・緒方誉泰氏は、自らの経験を振り返って「入社した頃の失敗が許容されていなければ、今の私はなかったかもしれません」と証言する。

緒方氏は入社後、関西で電子機器の完成品を量販店に販売する事業部(現在の加賀ハイテック)で営業に携わっていた。部品商社である同社は、完成品の分野では後発。量販店とのつながりは非常に弱かった。

「そんなとき、部課長会議で『量販店の社長や部長と緊密にコミュニケーションをとって、太いパイプを持つように』という話があったことを耳にしました。今思えば無謀なんで

すが、それを真に受けて、いきなり担当顧客の部長にメールを出したり、アポなしで訪問したりしたんです。それに対してある量販店の部長が怒って、大クレームになってしまったことがありました」(緒方氏)

その直後の部課長会議で、このクレームに関する話題が出た。これをテレビ会議システムで聴いていた緒方氏は、てっきり叱責の対象になると思っていた。

「ところが、担当役員が叱責はおろか、ある意味、私のチャレンジを評価してくれたのです。『確かにクレームにはなったが、部課長が何もやらない中で、緒方はチャレンジし、顧客との関係を強化しようとした』と。前向きな意欲が背景にある失敗であれば、この会社では怒られない。そう実感しました」(緒方氏)

この失敗で叱責を受けていれば、「それ以降は顧客との関係づくりは

もちろん、新しいことに挑戦しようとする意欲を失っていたのではないかと緒方氏は言う。この失敗を生かしながら顧客との関係づくりに努めるなどして、全体会議での表彰も20回を超えるまでのエースとして成長した。

お互いをよく知る家族的な
風土も挑戦を促す要素に

社員の果敢な挑戦を促し、成果を出した人を褒める。このような会社は、生き馬の目を抜くギスギスした雰囲気があるのではないかと。そんな風を感じる読者もいるかもしれない。

しかし、同社の風土は、あくまで「家族的」であり、役員から一般社員に至るまで、コミュニケーションを実に大切にしている。

前述の年に2回行われる全体会議はもちろん、普段から「飲み会」も多い。そのような機会では、会長、社長、役員が積極的に一般社員と交流を図っている。「だから名前も顔もわからない社員というのは、ほとんどいない」(下山氏)というし、現場の上司と部下の関係は言うに及ばず、緊密だ。

この関係によって、社員が何かにチャレンジしたとき、『任せる』が『任せっぱなしにはしない』という雰囲気が出来上がっている(下山氏)というのだ。

『任せる』は、上司も役員も責任をとるということ。『任せっぱなし』というのは、口を出さない代わりに責任もとらないことをいいます。当社で後者にならないのは、上司と部

下の間につながりがあってこそだと思います」(下山氏)

つながりがある、ということはお互いをよく知っているということだ。上司が部下の強みも弱みも理解していれば、「この部下はこんなときに危ない」というポイントがわかり、任せながらも適切なアドバイスができる。

一方で、部下が上司を信頼していれば、一緒に責任をとってくれるという精神的な後ろ盾ができて、果敢にチャレンジすることができるようになるというわけだ。

このような風土とマッチした評価制度も持つ。

「当社の評価は、職級によってその割合は異なりますが、業績評価と人材評価の両方がある、後者の割合が比較的高い。人材評価では、リーダーシップや部下の育成などの項目が入っています。だから、成果を挙げて人として信頼されない人は、高い評価を得られない仕組みになっているのです」(下山氏)

チャレンジを奨励する文化。家族的な風土。人材育成を動機づける制度。これらは関わりがないように見えるが、それぞれが相互に絡まりあって、個人の成長、そして会社の成長の原動力になっているといえるのではないか。

◆ どのように失敗を「許容」しているか

組織風土

「何もせずに失敗しない人よりも、チャレンジして失敗する人のほうがえらい」という空気がある。失敗した人に対して「傍流に行った」というような雰囲気はない。

制度・仕組み

一定期間の減俸という「罰」を経た後、人事記録に失敗の履歴は一切残らない。「禊」を終えれば、その後はまたチャレンジできる。一方、成果を出した人を表彰する制度もある。

上司の役割

チャレンジする人を放任せず、適切なアドバイスをしていく。任せながらも「責任を一緒にとる」という姿勢を貫き、失敗を恐れずチャレンジする人の精神的な後ろ盾となる。

「人が育つ組織」としての加賀電子

松尾 睦氏 神戸大学大学院 教授

失敗をひきずらず、職場が「やり切らせる」

変化のスピードの速いエレクトロニクス業界にあって、「次々とビジネスを生み出さなければならぬ」ことが危機感として組織に共有され、チャレンジを促す風土が完成している。挑戦を促す要素として、表彰など褒める文化、主体性重視で「やりたいことに挑戦させる」文化が表側にあるとすれば、その裏側を支えるのが「失敗しても半年でチャラ」というあくまで一時的な「ペナルティ」であろう。

失敗をしたとき、まったく罰しないことは、学習という意味では

得策ではない。何かペナルティがなければ、「何が悪かったのだろう」と振り返り、反省すべき点に気付くことがなく、失敗をやり過ぎて、同じことを繰り返す可能性があるからだ。「学ぶ機会を逸する」ということだ。

そして、もう1点、挑戦を担保するのに欠かせないのが「家族的風土」である。上司が部下の挑戦の責任をとる姿勢を明確に示し、オン・オフ両面でコミュニケーションし、そこでアドバイスや心理的なサポートがなされている。

興味・関心のある仕事を任せ、

挑戦させる一方で、それをやり切らせ、成長につなげるために職場が機能する、つまり「競争」と「協調」が両輪で機能する組織が完成している。

補足になるが、「薄い^{バツ}×マーク」と表現される、革新しないことへの減点主義も興味深い。この「×」が「薄い」ことも見逃してはならない。もし、これが「濃い×マーク」であれば、挑戦しない人、あるいはあまり挑戦を必要としない部門にいる人が、組織から完全に排除されてしまい、メンバーを委縮させてしまうからである。

事業を立ち上げ、経営方針を決め、人事もやる。 失敗しても、この人材育成効果は絶大。

サイバーエージェント

「挑戦した結果の敗者には、セカンドチャンス」

常に携帯できるように、名刺サイズよりも小さな冊子にして社員に配布されたクレド集の中に、失敗を「是」とする上記の言葉が記されている。このクレドが作られたのは2003年。1998年に創業し、上場を経て売り上げを倍々に伸ばし続けていた時期のことであった。「行動者のほうがカッコイイ」「新しい産業を、自らの手で創るという誇り」というチャレンジを促す言葉とともに、なぜ、このような言葉をあらためて



曾山哲人氏
取締役 人事本部長

■事業概要／Ameba関連事業、インターネットメディア事業、インターネット広告代理事業など ■本社所在地／東京都渋谷区 ■設立／1998年3月18日 ■従業員数／2036人（2009年9月30日現在） ■売上高／938億円（連結、2009年9月期）

クレドに並べたのだろうか。

挑戦することがカッコイイ 事例を作る「ジギョつく」

「インターネットという産業自体の歴史が浅く、業界の進化のスピードに先だって新しい事業を生み出していかなければ、すぐにおいていかれてしまう。そんな期待感と危機感が常に同居しています。ですから、人が果敢にチャレンジを続けることが重要であり、また、それを促すためには、挑戦が失敗に終わった後、セカンドチャンスがあることを明確にしなければならぬと考えました」

と、取締役人事本部長の曾山哲人氏は話す。

クレドができた03年は、人事制度を同社が強化した年でもある。広告代理店として創業、多くのネットメディアを開発しながら、03年以降はアメーバを中心としたメディア事業への転換を図り、04年に黒字化した。「ここまでは試行錯誤の連続」（曾山氏）だといい、社員の離職率も30%前後で推移し、リーダークラスなど必要とする人材が流出するという人事上の課題を抱えていた。それが、人事制度の強化につながった。定着

率を上げるために、家賃補助や休暇制度の充実など、安心して働ける環境を作った。

「しかし、安定とチャレンジはある意味、二律背反。これを両立させることが、人事が重心を置いて考えなければならない最大のポイントです。当時からずっと、挑戦することはカッコイイという風土づくりに、力を注いできました」（曾山氏）

具体的には「事例づくり」だ。その代表的な例が、同社が03年から半期に一度行っている事業プランコンテスト「ジギョつく」である。

「挑戦がカッコイイと役員や人事が言っても、『そうは言っても』という『しらけ』が起こります。『しらけ』をどれだけ排除できるかが、挑戦と活力の源。『しらけ』の排除のためには、挑戦する人がどんどん出てきて、その人たちが楽しむ姿を見せるのが一番だと考えました」（曾山氏）

初回の応募は、たった10件。社内をヒアリングすると、「忙しくて出せるわけがない」「出しても努力が報われない」という声が多かった。それを排除するために、事前勉強会を開いたり、提案者にはその評価をフィードバックする会を催したり……そんな努力が奏功し、直近では

200件の応募が集まるまでになった。

**撤退基準の明示で失敗を
個人の責任にしない**

もちろん、冒頭に掲げた「挑戦した結果の敗者には、セカンドチャンスを」という言葉が、チャレンジを促していることは言うまでもない。「『ジギョつく』で優勝すると、その提案は事業化され、本人は社長や役員となります。すると、当然リスクも大きい。その不安をある意味軽減しているのが、この言葉に象徴されるセカンドチャンスを保証する仕組みなのだと思います」（曾山氏）

その仕組みとは、事業が失敗した後の撤退時に大きく機能する。社内の事業は黒字化している「J1」から、生まれたばかりのベンチャー「J5」まで格付けされ、それぞれ「撤退基準」が明示されている。

「クラスによって異なりますが、たとえば半年で黒字化しないと撤退など、かなり厳しい基準が設けられています。すると、事業の撤退という失敗に終わったとしても、それはルールの問題であり、失敗が個人の責任にならないのです」（曾山氏）

また、J4、J5クラスの事業の撤退が決まったとき、その話題がJ1、J2クラスという比較的安定した事業のトップの耳に届くと、撤退事業に携わっていた社員を「社内ヘッドハンティング」する流れもできている。

「人事が介入しなくても、撤退事業に携わっていた社員の異動先は、撤退前からほぼ決まっていることが多いですね」（曾山氏）

これこそ、同社の多くの社員が失敗経験に価値を見出している証拠だ。単に人手不足で社内ヘッドハンティングが起こるわけではないのだ。

「事業化はもちろん、たとえ撤退するという失敗をしたとしても、その人材育成效果は絶大です。事業を立ち上げ、経営方針を決め、人事もやる。日々、壁にぶつかって決断する。この経験を積むことで、経営者人材が社内にどんどん増えます。こんなにいい人材育成モデルはないと思っています」（曾山氏）

「ジギョつく」の優勝者には、「社長になれる」というインセンティブと賞金100万円が付与される。年2回、計200万円のコストだが、「当社は外部の研修をほぼ入れていないので、人材育成コストだと考えれば安いもの」（曾山氏）だという。事業化に至らないプランを出した多くの社員も確実に成長する。提案のため

に、社内外のネットワークを作り、情報を収集する。日常とは異なる動きをすることで、人材の「底上げ」に寄与している側面もある。

**失敗を学びに変えた
役員との対話**

入社6年目までの社員で、子会社の社長や役員を経験している人は約20人いる。そのうちの1人がアメーバ事業本部・武石幸之助氏だ。武石氏は05年入社だが、内定者アルバイト時代からアメーバ事業本部の立ち上げを社員とともに任された。そして、その頃からずっと、「ジギョつく」に応募を続け、06年には優勝を果たし、事業化と撤退を経験している。

「撤退したときは、とてもくやしかった。でもその後、同じ失敗を繰り返さないという気持ちで仕事に向き合うことができましたし、あの失敗

武石幸之助氏

アメーバ事業本部
ゼネラルマネージャー
サービスディベロップメントDiv. 兼
モバイルゲームDiv. 担当統括

2005年入社。内定者アルバイト時代から「ジギョつく」に応募し、06年に優勝。事業化と撤退を経験。その経験は現在のマネジメントスタイルにも生きる。「手を出しすぎないことが大事。補助輪を付けて自転車に乗れる人になっては困る。多少は転んで、痛みを感じながら乗り方を覚え、1人でどんどん走っていける人を育てたいと思っています。仕事はトーナメント戦ではなくリーグ戦。最終的に得失点差で勝てばいい、と思えば、失敗の数よりも成功の数を1つ増やせば十分です（笑）」



は今の自分に確実に生きています」
と、武石氏は振り返る。事業化が決まったのは入社して2年目。「やりたいという意欲だけで突っ走った」（武石氏）といい、撤退前後で、事業のゴールをどこに設定するのか、市場での位置づけをどのようにしたのか、という視点が自分に欠けていたのがようやく見えた。「それが失敗のツボだった」と武石氏は話す。「なぜ失敗の原因がわかったか。それは、担当役員のフォローが大きかったと思います。毎週、役員と面談をするのですが、『こうしろ』と指示されるわけではありません。当時は物足りなかったのですが、今思え

ば、『自分でやっている感』を持たせるために、さまざまな問い掛けをしながら、間接的に足りないところを気付かせるようにしてくれていたのでしょう」（武石氏）

撤退後、セカンドチャンスも訪れた。現在のポジションを任され、失敗経験を生かしながら事業と人のマネジメントに当たっている。

残念ながら「ジギョつく」から生まれ、成功に至った事業は多くない。「成功事例を多く作りたい気持ちはあります。しかし、社員の情熱が高まり、決断や失敗から学ぶという人材育成効果を考えれば、成功している点も多いといえます」（曾山氏）

◆ どのように失敗を「許容」しているか

組織風土

「挑戦することがカッコイイ」「挑戦した結果の敗者には、セカンドチャンス」と明文化。これをもとに現場でも会話がなされ、日常の仕事でも挑戦を促している。

制度・仕組み

「ジギョつく」に優勝すると、事業化のチャンスが得られる。撤退基準を明示することで失敗を個人の責任にしない。撤退後の異動先も社内ヘッドハンティングで決まってくる。

上司の役割

「トピックスメール」の送信など、日常の成果を褒める仕組みがある。また、週1回から月1回の面談によって、社員それぞれの状況を把握し、手を出しすぎない程度にフォロー。

「人が育つ組織」としてのサイバーエージェント

松尾 睦氏 神戸大学大学院 教授

失敗リスクを最小化し、人材育成につなげる

そもそも、ベンチャーといえど「挑戦」がつきものである。しかし、日々「挑戦」することに疲れて辞めてしまう若手社員が多いのも事実だ。こうした早期退職による組織としての知識や経験のロスは、計り知れない。

同社の場合、ベンチャーらしい「生き馬の目を抜く」ような雰囲気をもたらす「大量離職」という副作用を払拭するために、社員同士の「つながり」を重視しているところにポイントがある。マネジャーとメンバーの頻繁な面談、役員と社員の日常的な交流、さらに

は事業プランコンテスト『ジギョつく』の講評のフィードバックなど、細やかなコミュニケーションを意識的に演出している。現在では、退職者が減って、長期的に働く人が増えたという。これによって個人、ひいては組織に知識が蓄積される、いいスパイラルができつつあるといえよう。

注目すべきことは、「失敗の基準を明確にして、失敗した人にはセカンドチャンスを与える」という方針。これによって、失敗による組織への損害を最小化するとともに、社員が安心して挑戦する風

土を作り上げている。

また、『ジギョつく』を人材育成と連動させ、挑戦して失敗した人が、新たな事業に抜擢される同社の仕組みは興味深い。

ただ、『ジギョつく』から大きく事業が成長したケースがそれほど多くないのは残念。人材育成や評価のためだけでなく、ビジネスを生み出す場としてコンテストを機能させることで、個人と組織が相互に影響を与えながら、共に成長する会社を作り出すことができるだろう。ここは、今後に期待したい点である。

REPORT 3 年功型と実力主義で果敢に挑戦する人材を作る

仕事の仕組みや給与体系が、挑戦による失敗が、個人に帰することを避けるセーフティネットに

アルバック

「『失敗を許容する』というよりは、そもそも『失敗する』という概念が当社にはない」

こう断言するのは、神奈川県茅ヶ崎市に本社を置くアルバック・取締役人事部部長・佐藤孔史氏だ。同社の創業は1952年。真空技術を核に、鉄鋼や電子部品、食品や半導体など、さまざまな業界の製造装置を開発し、その産業とともに発展してきた。「それが当社の事業のあり方です」と佐藤氏は話す。

研究を「置いておく」のであって「失敗」ではない

「真空技術を応用して、次に伸びる産業に事業を集中していけばいい、という発想でこれまで成長してきました。しかし、次にどんな産業が当たるかは、精緻に予測できるものではありません。そこで、全業種の最新テーマを常に技術者が研究している状態にしておく。そして、ある業種が次に伸びると見えてきたら、そこに経営資源を集中していくというやり方をとっています。ですから、たとえその時点では『伸びない』と判断した研究テーマも、いつかは伸びるかもしれないと『置いておく』

『失敗する』という概念がないのは、そういうことです」(佐藤氏)

たとえば、液晶テレビ用パネルの製造装置。大型パネルを地面に垂直に立てた状態で製造し、省スペースを実現するという独創的なアイデアで、国内外の企業に広く採用された。同社の売上高は、この10年間で約3倍になった。「液晶パネルが当たった」と言えば、今では誰もが納得する話だが、同社が事業の軸足を液晶パネルに移した90年代後半には、「液晶テレビなんて売れるか」という見方が大勢を占め、注目されていた領域ではなかったというのだ。

「当社では細々とではありましたが、この分野の技術の研究を続けてきました。それがきっかけで大手メーカーから受注できました。太陽電池の技術も同様で、30年以上も日の目を見ない技術でしたが、今、ようやく花開きました。短いタームで見ていると、あるとき『失敗』と捨ててしまっていたかもしれません。次は何が来るのかわからない、確たることは、最先端の研究を続けていても読めない。だからこそ全業界対応で研究を続け、選択と集中はしない。捨てられることがないから、誰も『失敗』と思わないのです」(佐藤氏)



佐藤孔史氏

取締役 人事部 部長

■事業概要／真空装置、周辺機器、真空コンポーネントの開発・製造・販売・カスタマーサポートおよび諸機械の輸出入。真空技術全般に関する研究指導・技術顧問 ■本社所在地／神奈川県茅ヶ崎市 ■設立／1952年8月23日 ■従業員数／7115人(連結、2009年12月現在) ■売上高／2238億円(連結、2009年6月期)

チーム制で予算も時間配分も柔軟に決める

全業界対応で研究を続け、それを事業化するのには、実際にはどのような仕組みで動いているのだろうか。

まず、技術者1人が1つの研究テーマに対応しているわけではない。チーム制をとっており、2、3人で構成されるチームがそれぞれ10～20のテーマを常時追いかけている。

開発予算の考え方も柔軟だ。

たとえば年間10億円の予算があるとしよう。1000個のテーマがあれば、予算は1つにつき100万円。しかし、均等に割り当てるのではなく、1000円の本を読んで情報をアップデートするだけのテーマもあれば、本格的な試作品を作るために数千万円の資金が投入されることもある。研究にかける時間配分も、同様の考え方だ。

技術者が「やりたい」と手を挙げた研究テーマは、基本的には反対しない。これが挑戦を促す原動力となるが、一方で年間の開発テーマはどんどん増える。それにも、このように予算と時間配分を柔軟にしておけば対応できるというわけだ。

「複数人で複数のテーマを担当しているので、1つのテーマをしばらく『置いておく』ことになっても、個人がそこで干されたという感覚を味わったり、意気消沈したりすることがありません。自分の仕事を失敗ととらえずに済む理由は、そこにもあるのでしょ」(佐藤氏)

逆にある研究テーマが「いけそうだ」ということになったときは、人と金をそこに集中する。そのチーム、部門だけで足りなければ、他から異動させて対応していく。そのチームで担当した他の研究テーマも捨ててしまうわけではなく、誰かが片手間でもウォッチし続けるので、すべての研究が止まらないのである。

この仕組みと両輪で機能しているのが、同社のインセンティブシステムである。その基本的な思想は、「賃金はほぼ年功型、昇格は実力主義」というものだ。

年功型でチームワークと異動の容易さを実現

「賃金は成果主義をとっていますが、実際には最高評価と最低評価の差が月3800円。基本的には年齢給と考えてもいいでしょう。賞与は会社の業績によって変動しますが、基本給にかける月数は全員一律です。調子のいい事業部とそうでない事業部で差はつきません」(佐藤氏)

このような年功型の賃金システムが寄与するのは、良好で自由なチームワークと、異動の容易さだ。

給与がある程度保障されていることで、成功を「自分が出したアイデア」と言い張ることもないし、失敗を個人に押し付けることもなくなる。すると、年次を問わず、失敗を恐れずに自由に自分の考えやアイデアを発言できるようになる。

また、既述のように、あるテーマに集中して取り組むことになれば、他部門からの異動が多くなる。真空技術という核があったとしても、ある一定期間は新しい分野の勉強期間となって、パフォーマンスが落ちる可能性は低くないし、仕事を覚える過程で失敗も起こりうる。同社では、成果主義の色合いを極力下げて、異動で新たな職務を学ぶ期間であっても、給与が下がる可能性を排除しており、それによって異動に対する抵抗感を弱めている。さまざまな場面で、「挑戦による失敗が、個人に帰することを避けるセーフティネット」(佐藤氏)として機能している。「では、頑張っても頑張らなくても

同じではないか」と考える人もいるだろう。それは、昇格を実力主義にすることで補われている。

「新しい技術の創出に対するインセンティブは、ここにあります。昇格の条件に、果敢な挑戦も入っています。もちろん、それを事業につなげて会社の利益になったかどうかも重要ですが、失敗したから悪い評価、というわけではありません。どちらかというと、挑戦しろと言っているのに何もしない人のほうが『チャレンジ不足』という低評価を受ける傾向があります」(佐藤氏)

30代前半で課長、40代前半で事業部長という抜擢人事がある一方、役職手当よりも年齢を反映した基本給の割合が高いために、若い上司の給与が年上の部下より低いというケースも少なくない。それでも、「仕事は何より好き」(佐藤氏)という同社の社員には、より大きな仕事を任されるというインセンティブが働き、意欲の喚起につながっている。

自由に発言し挑戦する風土へ3年で転換

誰もが自由に発言し、アイデアが活発に出る。チームワークで新しい事業を創り出す——もし、15年前に同社を訪問していたら、これとはまったく異なるイメージの会社だったかもしれない。

「創業者、5代目社長までは、いわゆる『上意下達』の会社でした。トップが『右を向け』と言えば全員が『右を向く』という具合です。しかし、96年に現会長の中村久三が社長に

なったとき、風土を大きく変えたのです」(佐藤氏)

中村氏は研究所所長から社長に就任したこともあって、当時は経営にそれほど明るくなかった。それだけに、社員全員から募った意見やアイデアを活かす経営へとシフトした。

「最初は『何でも言っている』と社長が言っても、『どうせ言っても変わらない』『失敗が怖い』というような理由で発言はなかなか出てきませんでした。しかし、少しずつ出てきた意見に対して、すぐにアクションを起こすことで、『本当に言ってもいいし、言えば変わる』という空気が徐々に醸成されたのでしょうか」

(佐藤氏)

「今の風土になるまで3年かかった」(佐藤氏)というが、3年かければ180度風土が変わる、という生きた実例である。

離職率は1%以下。中途採用も行うが、「スピードと自由さについてこられない人は辞めている」(佐藤氏)という。

「このビジネスの先にどんな市場があるのか、どれだけの投資をしてどれだけ回収できるのか、失敗を恐れず、見えないうちから突っ走る。大手など、ステップをきちんと踏んで進める風土に慣れた人には、不安で仕方がないんでしょうね」(佐藤氏)

◆ どのように失敗を「許容」しているか

組織風土

誰もが自由に発言し、活発にアイデアが出る。挑戦し続ける人を賞賛する風土がある。以前は、「上意下達」の風土だったが、1996年の社長交替によって転換した。

制度・仕組み

賃金体系を年功型にすることで、「果敢に挑戦しても大丈夫」という心理的安全を担保。一方、昇格を実力主義にして、頑張る人、頑張った人を評価している。

上司の役割

部下の人材育成が大きな評価の指標となる。上下関係はあまりなく、部下を叱ることは少ないが、部下を見ることに力を注ぐような評価システムをとっている。

「人が育つ組織」としてのアルバック

松尾 睦氏 神戸大学大学院 教授

やりたいことを小さく任せ、失敗は置いておく

同社の「競争」と「協調」の仕組みは、そのインセンティブシステムによって完成している。年功序列型の給与は、失敗を恐れない心理的安全を担保すると同時に、研究者同士の協働を促し、個人の成果だけでなく、チーム全体の、ひいては会社の成果に意識を向かわせる。一方、昇格を実力主義にすることで、年功に安心しきって社員が「ぶら下がり化」することを防ぎ、より高い壁に挑む意欲を喚起しているといえそうだ。

また、注目すべきは同社の「小さく任せる」仕組みだ。

「やりたい」と手を挙げたことは基本的に否定せず、任せる。しかし、よく見るとその任せ方はそれほど大きくない。個人に任せる段階では、それはチームで持つ複数の研究テーマの1つにすぎない。たとえそれが「置いておく」という結果になっても、本人にとって傷は小さいし、組織という視点で見ても、そこに投入した人的、金銭的成本は問題にならない程度だといえるだろう。

特に個人にとって過度に大きな失敗は、成長を促すどころか、心に大きな傷を残す。失敗を許容す

る仕組みとして1つあり得るのは、同社のように失敗を「インシデント」の規模に抑える仕組みを構築することではないか。

「ゴミ箱理論」でいわれるように、こうした「インシデント」、つまり「置いておく」研究がいくつか結びつき、イノベーションを起こす可能性も捨てきれない。

そして、同社の「風土を3年かけて変えた」という事実も忘れてはならない。トップが本気で取り組めば、完成された風土すら変わる。これも硬直した組織が学ぶべき点であろう。

若手社員の挑戦を、実力とプロセス評価、 世代を超えたコミュニケーションで支える

イビデン

1912年電力供給会社として設立されたイビデンは、電気化学製品、建材、電子部品・セラミック製品と時代の変化に合わせて主力事業を転換してきた。しかし、「それは華麗な変身ではなく、苦難の歴史であり、社員が一致団結して乗り越えてきたものです。全員参加の企業風土はそこからきています」と、人事部長の小倉成世氏は語る。「最も強いものや最も賢いものが生き残るのではない。最も変化に敏感なものが生き残る」とダーウィンの進化論にある。まさにこれがイビデンの姿だ。



小倉成世氏

総務・人事本部 人事部 部長

■事業概要／ICパッケージ基板、プリント配線板、ディーゼル・パティキュレート・フィルター（DPF）、特殊炭素製品、その他セラミック関連製品の製造・販売 ■本社所在地／岐阜県大垣市 ■設立／1912年11月25日 ■従業員数／1万1879人（連結、2009年12月末現在） ■売上高／3093億円（連結、2009年3月期）

イビデンの急成長は、90年代に遡る。「世界トップメーカーのトップサプライヤー」を目指し、4つのプロジェクトチームを立ち上げ、社長直轄でリーダー以外はフラットな組織とした。開発から顧客開拓、生産技術などの組織の壁を取り払い、時間的な運営でスピード感をもって進められた。社長直轄だけに成功の芽が見えたとき、経営資源を一気に投入し事業化することも可能だった。その4つのテーマには、現在の主力事業であるICパッケージやディーゼル・パティキュレート・フィルターも含まれていた。こうしてイビデンの「成長の手法」は生み出された。「顧客とともに新しい価値を創造する」。これがイビデンの企業理念を支える考え方だ。業界を主導するトップ企業との密接な関係は、次世代技術の開発精度を上げ、新規投資の確実性を高める。しかし、限られた経営資源で乗り越えることはたやすくはない、ハードな世界でもある。まず、顧客が示す要望は「開発テーマ」として挙げる。このとき、成功の確度を高めるためにも社歴には関係なく、テーマ内容に最も精通した社員がテーマリーダーに選ばれる。必要な人材がアサインされ、開発が進め

られていく。そして、事業化に近づいたテーマは、先例のように、迅速な判断のもと、経営資源を一気に投入できる社長直轄のプロジェクトに昇格することになる。

果敢に挑戦するDNAを 若手社員が受け継ぐ

このリーダーには、40%を占める入社10年までの若手も挑戦する。

「しかし、若手では業務が資格に応じたジョブサイズを越えることも考えられます。そのとき既存組織の職責ではなく、チーフエンジニアとして処遇し、想定した成果を挙げられれば飛び級で昇格できるジョブチャレンジ制度もあります。このとき、目標を達成できなくてもマイナス評価にはなりません」（小倉氏）

優秀な人材を処遇するため、成果主義を基本としている。一方で、数年を要する開発といった職務と、半年ごとの短期的な評価は整合しない。「うまく進まず、失敗、停滞するときもある。これをケアしているのがプロセス評価重視の思想です。結果は出なくとも上司が行動の実績を認めれば評価されます」（小倉氏）

さらに若手社員の活性化を促すの

が「合宿」という仕組みだ。竹中裕紀社長が主導し、毎月1回全部門で開催されている。目的は「事業の見える化」だ。会長・社長といった経営層からマネジメント層、そして中堅・若手社員まで参加し、事業環境から開発の進捗、量産の歩留まりなどの情報共有、あらゆる事業リスクの排除のために、1日議論が重ねられる。若手社員には事業全体が理解できる場となり、自らの役割、立場が確認できる場でもある。

「大きな事業の歯車に組み込まれ、上司の指示で動くのではなく、自らの役割を認識し自らの考えで動く。さらに社長からの直接指導もあり、若

手社員のモチベーションアップにもつながっています」(小倉氏)

「自分の時代は自分で築く。そういう伝統からか、若手登用は当たり前で社内に違和感はない」と小倉氏は断言する。若手社員たちには、合宿などによる世代を超えたコミュニケーションによって、果敢に挑戦するDNAを受け継いでいく。このDNAが、時代に合ったビジネスを創造し、実現するセンスのある人材を育てる。「当社の人事制度は実力と成果で処遇する仕組みを取りながら、プロセスを評価する、チームワークを大切にするといった『らしさ』も残したところが特徴なのです」(小倉氏)

◆ どのように失敗を「許容」しているか

組織風土

主力事業の転換を、果敢に挑戦してやり遂げてきた。そのDNAは世代を超えたコミュニケーションによって引き継がれ、同社独特の人材育成の仕組みとして機能している。

制度・仕組み

結果とともにプロセスを重視する評価制度。月1回の合宿では、事業部門を超えて、さまざまな階層の社員と話す機会があり、多様な立場からアドバイスを受けることができる。

上司の役割

上司の多くが果敢に挑戦した経験を持ち、ロールモデルになり得る。プロセス評価をするために、若手社員の行動を日常的に、つぶさに観察、指導している。

「人が育つ組織」としてのイビデン

松尾 睦氏 神戸大学大学院 教授

失敗の「ロールモデル」の存在が「自己効力感」に

危機感なしに挑戦を促すことが難しいと、既に述べた。同社の場合、その変転の歴史に「変わらなければ生き残れない」という危機感を見ることができる。

同社の大きな特徴として、入社10年までの若手社員が40%を占め、新規開発・新規事業も若手が果敢に挑戦するという事実が挙げられる。周囲を見回すと、挑戦をする同期や1、2年上の先輩がたくさんいるということだ。

自分の手の届く範囲にそうした「ロールモデル」がいることによって、「自分もできるかもしれな

い」という自信を持つことができる。ある種の「自己効力感」が生まれる、ということだ。

さらに、「合宿」を中心に、「ロールモデル」とコミュニケーションをとる機会が多く、リアルな成功体験も失敗体験も聞くことができる。多くの失敗経験者がいるという状況は、挑戦を促す1つの心理的安心感につながるだろう。

サイバーエージェントの事例との共通点は、失敗のリスクを最小化していること。事業化の見込みがなければ、プロジェクトは中断され、次のテーマに取り組む。そ

の際、結果とともに、プロセスを重視する評価システムが重要なポイントになる。人が育つには、結果の評価だけでは難しい。プロセスを本人が振り返り、成功や失敗の原因を内省し、それが「次にどうすべきか」という学びにつながるからだ。

同社では、若手に任せると同時に、上司・先輩が若手の仕事のプロセスをつぶさに見ているという。「任せて」「支援し」「振り返る」。このプロセスがしっかりと回っているがゆえに、同社では人材が育っているのだろう。

個人の失敗を組織のリスクにしないためには、 組織が本来の機能を果たしているか点検すべき

樋口晴彦氏

警察大学校 警察政策研究センター 教授

人材育成という視点において、失敗を許容しチャレンジを促すこと、自ら考え、行動させることの重要性を論じてきた。とはいえ、個人の失敗が大きな組織の損失につながるの
は避けたい。ここではリスクマネジメントの専門家である、警察大学校警察政策研究センター教授・樋口晴彦氏に、個人の失敗と組織の事件、事故、不祥事との関連性を聞いた。



事件・事故など、組織不祥事について研究していますが、航空機や鉄道の事故を除けば、一個人の失敗だけで不祥事が発生したというケースはほとんどありません。組織の中には曲がりなりにもいくつものチェック機能が存在しますから、1人が失敗しても、組織全体を揺るがすような事態にはなかなかならないのです。特に若手は権限が小さいため、上司や先輩がしっかり目配りしていれば、ミスも犯してもそれが大事に至るリスクは低いのです。

最近の傾向では、組織のさまざまな担当者や部署の機能不全が重なって、不祥事が起きています。

ある原子力発電所の大事故の例では、配管が破裂して5人の方の尊い

生命が失われました。長く使用しているうちに配管の内壁が腐食のために薄くなり、最後は膜が破れるように破裂して、そこから140度の熱水が噴き出したのです。なぜ、配管が薄くなっていることに気付かなかったのでしょうか。原子力発電所のプラントは経年劣化するので、配管の厚さについても定期的に点検することになっています。しかし、事故が発生した箇所が点検リストから漏れていたために、配管が薄くなっていることに気付かず、大事故につながってしまったのです。

それでは、リストの作成者が悪いのかといえば、原因はそれだけではありません。そのリストを受け取った電力会社では、十数年にわたってリストの内容を一度も確認していませんでした。さらにコスト削減の流れで、点検作業を受注する企業が途中で代わったのですが、その際の引き継ぎ漏れも一因となっています。

事件や事故、不祥事の最後の引き金を引くのは個人であるかもしれませんが、そこに至るまでには多くの人が関与しています。どこかの段階で「これはおかしい」と気付いていれば、防ぐことができたはずで

このように、誰かの失敗があっても、業務に関係する一人ひとりが自らの役割をきちんと果たしていれば、組織を揺るがすほどの大きな問題にはなりません。それこそが、組織の存在意義であり、リスクマネジメントの基本です。

たとえば、仕入れをするときに上司から承認の判をもらう。仕入れた品物は、発注した当人ではなく、倉庫係が受け取る。支払いも発注者ではなく、会計係が……このように組織の仕組みそのものが、リスクを管理するシステムといえるのです。

個人の失敗を組織の大きな失敗につなげないためには、まずは組織が本来の機能をきちんと果たしているか点検することが重要でしょう。

マニュアル偏重が 結果的に大きなリスクに

リスクマネジメントを内部統制やコンプライアンスのマニュアルの強化と勘違いしている企業は多くあります。しかし、それによって、現場では何が起きているのでしょうか。

私は、マニュアルそのものを否定するつもりはありません。しかし、

Haruhiko Higuchi_東京大学経済学部卒業後、国家公務員上級職に採用。愛知県警察本部警備部長、四国管区警察局長、内閣官房内閣安全保障室長に就任。現在、警察大学校警察政策研究センター教授として、危機管理分野を担当。危機管理システム研究会常務理事、失敗学会理事。『組織行動の「まずい!!」学』『不祥事は財産だ』(ともに祥伝社新書)など、著書多数。



現場で本当に必要とされる内容は、初期段階で作られたマニュアルで、ほぼ網羅されているはず。それなのに、「コンプライアンスを強化した」という実績づくりのために、毎年どんどん新しいマニュアルが追加されていきます。こうして追加されたマニュアルは、あまり必要性がないものばかりです。中には、現場では使い物にならない「机上の空論」もあることでしょう。そうすると、マニュアルを守らなければいけないという意識が失われてしまいます。

その結果、本当に必要なマニュアルさえも軽んじられるようになります。マニュアル類はファイルケースの奥にしまい込まれ、誰も参照しようとはせず、現場では勝手に判断で仕事が進められるようになる。それが大きな事件、事故、不祥事につながるわけです。

マニュアルづくりとは、リスクマネジメントという目的を達成するための戦術です。それなのにマニュアルづくりそのものが、目的になっていないか？ そうした視点でマニュアルを点検することが必要でしょう。

人間はあやまちを犯す生き物ですから、失敗はあって当たり前です。

それが大きな不祥事に発展してしまうのは、組織内部のチェック機能が働いていないからです。ただし、「この機能不全の解消に特效薬はない」と自覚しないとイケません。バケツから水が漏れるのなら、バケツに開いた穴を一つひとつ塞いでいく以外に方法はないのです。自社の実務を知らない外部の専門家に内部統制システムを依頼しても、そんなものでうまくいくはずがありません。

組織にいるべき「やかまし屋」が減った

私は、中間管理職を中心に「やかまし屋」を増やすことが、リスク管理のうえで非常に重要だと考えています。現在の管理職は、空前の好景気を謳歌した時代に入社した人材が多く、厳しいことを言わずに育ち、部下や同僚に対しても厳しく接することができません。「いい加減なことをするな」とハッキリ言える人が社内に少なくなっています。その結果、小さな失敗がそのまま放置され、しまいには大きな不祥事へと「成長」してしまうのです。

最近では、部下の失敗が怖いから

挑戦的な仕事をやらせないという上司が少なくないようです。しかしそれは、仕事上の失敗のリスクを回避する一方で、「会社の発展の芽を摘む」という別の大きなリスクを冒すのと同じです。子どもを家から一歩も出さなければ交通事故にはあいませんが、過保護な引きこもりを作ってしまったら意味がないのです。

企業が活動を続ける以上、リスクを避けて通ることはできません。問題は、それをどう管理するかということです。まずは、失敗したときに、それによるダメージを組織が受け止めることができるかどうかを評価しないとイケません。答えがノーであれば、組織にとって過大なリスクとなるので、諦めるのもやむを得ないでしょう。答えがイエスであれば、失敗の可能性を少なくし、あるいは失敗時のダメージを減らすために、どのような対策をとるかを検討すればよいのです。

こうしたリスク管理は、上司にとって当然の仕事です。ある意味で、上司はリスクを管理するための存在といっても過言ではありません。管理職が管理職らしい仕事をするのが、企業の活性化につながるのです。

まとめ

「進まざる者は必ず退き、 退かざる者は必ず進む」 一人ひとりがバッテリーボックスに 立つことの重要性

小山智通 本誌編集長



今回の特集を、経営的視点から私なりに読み返してみたい。

有能な企業であるがゆえに陥る罠。

イノベーションのジレンマを思い浮かべてほしい。ハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセン教授が1997年の著書『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』の中で初めて提唱した理論である。

この理論は、イノベーションには2種類あると説く。それは、持続的イノベーションと破壊的イノベーションだ。持続的イノベーションは、製品でいえば後継製品のように改良に次ぐ改良で品質を上げていく革新だ。これに対して破壊的イノベーションは、非連続的な文脈から出てくる革新である。

すでに形成されたバリューネットワークに対して最適化していくことが持続的イノベーションであり、これを行うことは企業の利益率などに寄与するため、有能な企業であればあるほどここにエネルギーが注がれることになる。

これに対して破壊的イノベーションは当初、何に使うかわからないような形で登場する。しかし、ある条件が揃ったときに破壊的イノベーションとしての芽吹きが始まる。破壊的イノベーションが既存のバリューネットワークとは別のネットワークを形成し、かつその別のネットワークが既存ネットワークの要求を満たしたときに、破壊的イノベーションによる既存のネットワークの侵食が始まる。そして有能な大企業は破壊的イノベーションを掲げる新興企業の前に、力を失っていく。

既存の企業は無能であるため失敗するのではなく、有能であるがゆえに失敗してしまう。これがイノベーションのジレンマの実態である。

経営者はこのジレンマに向き合いながら革新をとげることにも多大なエネルギーを費やしている。

今回の企画は、このジレンマに向き合うどころか、このジレンマを加速度的に進めてしまいかねない状況に焦点を当てている。

前段で述べた、破壊的イノベーシ

ョンと持続的イノベーションを生み出すための活動として因果関係があると思われる「探索」と「活用」について少し整理してみたい。

「探索」と「活用」
動機づけの要因から俯瞰する

「探索」とは、発見、多様性の追求、リスク負担、実験、アソビの維持、柔軟性の確保などで特徴づけられる一連の活動であると思われる。既存の知識、情報にはとらわれない急進的な組織学習に結実する可能性を秘める。これに対して「活用」とは、改善、手直し、代替案の比較・選出、標準化、スピードアップ、コスト削減などで動機づけられる漸進的学習が特徴となっている。

効果的な組織学習の実現には両者の適度なバランスが必要である。しかし、組織は「探索」よりも「活用」を優先する傾向が強くなる。短期的な期待収益は「活用」のほうが高くなるからである。リスクをとれない組織は、長期的な組織存続の危機を



甘受してでも「活用」を優先することが容易に想像できる。

一方で、多くの「探索」の活動が破壊的イノベーションの性質を持っていることは否定できない。

このような宿命を持つ組織において、破壊的イノベーションは起こり得ないのか、という問いが残る。自己否定につながる組織学習をいかに根付かせていくかがポイントなのかもしれない。

アソビの部分消す 過度なマニュアル化の危険性

ここで、東京大学特任教授の濱口氏の警鐘が大きな意味を持つ。濱口氏は「過度なマニュアル化」が生む危険性について本編で語っている。

最小限のリスクと最大限の生産性を求めることによって、この「過度なマニュアル化」が組織として進む。

これは手続き的マニュアルにとどまらず、人事制度をはじめとする制度設計や社内資料の類にまで及んでくる。「自ら考えること」を消滅さ

せていく大きな流れである。

「探索」の動機づけの中にアソビの維持、柔軟性の確保などを先に挙げた。この動機づけ要因を一方で消していきながら「探索せよ！」とメッセージすることはまったくもって筋違いなのではないか。

従業員が置かれている状況をしっかり踏まえ、「探索」および「活用」の活動を意識して、過度な足枷を増やさないと重要になる。そのうえで、「自分で考える」ことの重要性を根付かせていくしかない。

自分で考え 1人で練習する

白百合女子大学教授の鈴木氏の話にあった、ベルリン音楽アカデミー在籍の学生への調査で、バイオリン技術の向上に関して「1人で練習すること」が最も重要なことであるという結果はたいへん示唆に富む。

ここで、改めて本編の中で出てきたキーワードをつなぎ直してみる。「自分で考える」ことを基盤に「試

行錯誤」「内省」「概念化」を行い、そして「想像し創造する」。この流れを意識した学習こそが人を成長させる。組織的にこの学習が定着することが、新しいものを生み出す構造へと進化させる。そのためには、全従業員をバッターボックスに立たせなければならない。バッターボックスに立った瞬間、その空間は1人であり、戦況や相手の状態に応じて自分で考え、自分で一球一球バットを振っていかねばならない。自分で考えながら試行錯誤を行うことが、次の打席で生きてくる。

従業員をバッターボックスに立たせる機会が減ってきている企業は、新興企業による破壊的イノベーションに侵食されるときを自ら早めている。それどころか持続的イノベーションすらも消失しかねない。

最後に自戒の念もこめて、福沢諭吉の言葉をかりて、まとめとしたい。「進まざる者は必ず退き、退かざる者は必ず進む。未だ試みずして先ずその成否を疑う者は、これを勇者というべからず」

経営者に聞く

進化する
人と組織

VOL. 03

内田洋行
向井眞一氏

取締役会長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)

人が集う「場」とICTを融合させた
「ユビキタス・プレイス」が切り拓く、
価値創造型企業への道

Shinichi Mukai, 1947年、東京生まれ。71年明治大学経営学部卒業。内田洋行入社。経営企画部長、広報部長、知的生産性研究所長、開発事業部長などを歴任。取締役マーケティング本部長、専務取締役管理本部長などを経て、景気低迷期の98年、創業家以外から初めて代表取締役社長に。10年にわたる新たな事業コンセプトづくりを経て、経営の最前線を柏原孝社長にバトンタッチ。2008年7月より現職。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

2010年で創業100周年を迎えた内田洋行。事務機の貿易商がスタートだが、現在は、ワークプレイスのデザイン・施工を行うオフィス関連、教育機器・教材・コンテンツを販売する教育関連、システムインテグレーションを提供する情報関連の3つが主力事業だ。この3事業のシナジー効果により、生み出された事業コンセプトが、同社の登録商標でもある「ユビキタス・プレイス」の創造だ。これは、単に教材、デスクやコンピュータを売るのではなく、人が集う「場」、人が学ぶ「場」とICT（情報通信技術）を融合させた概念だ。その概念は、中央区新川にある本社ビルの空間にも体现されている。経営改革を目的として本社オフィスのデザインを、自ら指揮した向井眞一会長がめざす、「世界に通じる価値創造経営」とは何か。

組織に隷属しない「場」づくりが社員の知的創造性を高める

——向井会長が社長就任のときから進めてきた「第二の創業」、新しい事業コンセプトづくりに、大いに興味があります。

ビジネス構造が変わればオフィスも変わり、人も変わっていかざるをえません。高度成長期には科学的管理法という名のもとに、事務所を工場と同じように効率化・能率化することがよしとされ、そのうちコンピュータが入り、パーティションなども導入されてきました。一見、オフィスの生産性は上がったように見えました。事業戦略、製品設計、マ

ーケティングなど、より本質的な知的生産活動については、なかなか活性化しなかったんですね。

人のやる気を起こして、知恵を引き出す。ビジネスに付加価値をつけ、しかも日本だけではなく世界に通用する価値を創造しなければならない。そういう時代における知的生産性とは何か、ということをおははずっと考えてきました。

これまでの企業観、仕事観、人材観を大きく変えなければならぬと思ったのは、企業倒産が相次ぎ、私たちのオフィス関連事業も悪化の一途をたどっていた1998年ごろ。社長に抜擢されて最初に実践したのが、2001年の「次世代ソリューション開発センター」という新入社員だけの新組織づくりです。

新組織では、「第二の創業」を目指し、社内の事業部との交流を当面禁止して取引先企業や研究所にどんどん人を送り、勉強させました。

人材が大切なのは当たり前。しかし、社内でチャホヤしたって育たないんです。発想が内向きになって、外との他流試合をやらなくなるのが

一番怖い。世間相場ではなく、自分相場でものを考え出すとだめ。既存の組織の枠組みの中で、蒲鉾みたいに机にへばりついて、新しい発想なんて生まれっこないんですから。

——事業部を解体して、新たに作り直すスクラップ&ビルドではなく、よりスピードを重視し、事業部を残したまま新しい組織を作り、そこに求心力をもたせる「ビルド&ワープ」（創造と瞬間移動）という貴社の考え方ですね。オフィスのあり方もそれに伴って大きく変わっていきました。

組織に隷属した形でオフィスを作るのは、私はだめだと思います。ITにしてもパソコンとキーボードに縛られては面白いことはできない。どこにいても仕事ができるようにすることが大切で、そのためには最先端のICTを活用することが欠かせないと思います。加えて、重要なのは、面白いことをやっていたら、自然とそこに人が集まる仕掛けづくりです。当社も様々な取り組みを進めました。

東京・潮見のオフィスで先行的に始めていた、テクニカルデザインセンターや次世代ソリューション開発



センターなどの試みを、さらにブラッシュアップして、2010年から中央区の本社に移し、全オフィスに展開しています。階段や廊下の随所に国産の木材を使い、壁の扉を開けるとそこにはバーカウンターがあったりします。社外の著名なデザイナーがふらっと立ち寄ってくれて、立ち飲みしながら雑談して帰る。それは社内の人間にはものすごい刺激になります。また、木製のインフィル（間取り）を自在に動かし、デスクの高さが一つひとつ違う部屋。物理的に立ち位置や目線を変えることで、ふだん気づかなかったことが社員に見えるのです。

さらに、本社の地下にある「ユビキタス協創広場CANVAS」は自由にレイアウトできる空間と、ICTやコンテンツを融合した双方向型のホールです。私たちは、セカンドライフ、VR（仮想現実）、AR（拡張現実）、Twitterなど新しいメディアをビジ

ネスや教育に活用できないかという研究会を他企業、教育機関と一緒にやっていますが、そうしたイベントもここで開かれます。ほかに、ビルの中には茶室があり、日本庭園がありと、本社ビルそのものが、外部の人を積極的にお招きして、交流させていただく「場」です。そこは参加者が知的な刺激をシェアする空間であり、新しいことを生み出す「協創の場」ともいえるところ。そのような仕掛けづくりにより、社員が様々な視点を持ち、新たな発想を生み出すことを期待しています。

流行を追うのではなく、その先の本質的な変化をつかまえよ

——社内の一つひとつが、貴社の事業コンセプトを可視化するものになっています。それにしても、細部へのすごいこだわりよう。なぜそこまでこだわるのですか。

いまは企業の大変革の時期です。創業期にはわーっと伸びた企業もいずれは停滞し、組織に隷属し始める。ほんとうは会社を一度潰したほうがいいんだけど、そうもいかない。この停滞期をどう脱するか。これは我が社だけでなく、日本企業全体に問われている課題です。

新しい時代への事業戦略やコンセプトが必要だけれど、それは一朝一夕に出てくるものじゃない。外部の刺激を取り込み、それを反芻し、自分の頭で考えて行動する。流行を追いかけるんじゃなくて、それが向かっている本質的な変化をつかまえる。いつも本質を考え抜く力を鍛えるためには、「場」づくりのコンセプトが欠かせず、それを形にする必要があるのです。

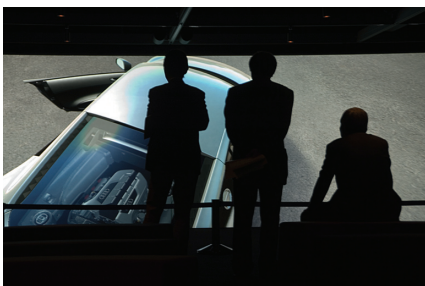
情報化社会といっても、重要なのは単純なインフォメーションではなく、インテリジェンスです。的確な情報を的確なタイミングで的確なフォーマットでやりとりする、ということ徹底しないと、情報の価値は上がらず、効率化も図れない。いわゆるビジネス・インテリジェンスが求められています。

もう一方では、なかなか形式知化できない、暗黙知の強さも見直したい。そのためには人間同士の接触、スキミングを通して関係性を組み替えることが大切で、それを生み出すのも「場」の力です。

——「新しい発想を生み出す」。言葉は簡単ですが、容易ではない。いまだどんな企業でも苦労しています。

新しい発想を生み出すための演繹的あるいは帰納法的なアプローチは、

◆ 社員の価値創造を促進させるあらゆる「場」での仕掛けづくり



上左：オープンに外へ開かれた会議室。愛着を醸成するため、仕切りの木枠は社員自らが金槌で打ち付けた。
上右：本社ビルの階段踊り場に描かれた絵（画／末宗美香子）。白いキャンバスに発想を広げるという価値創造の象徴。
左：190インチの大画面プロジェクタが2面ある室内。顧客と社員の感性を刺激する。

均質的な製品を安く早く広く売る手法や、それによって企業が成長できた時代には、たしかに向いていたかもしれません。そのやり方が効果的な地域はまだあることはありますが、日本を含む先進国ではもうその方法は採れません。

B to B でもなく、B to C でもなく、より個人の生活感覚や行動に入り込んだ、B to B to Person なビジネス構築が重要になります。そこでは社員が、顧客との関係を単にその場の商品の売り買いから、よりロングレンジで、よい部分が影響し合い、互いに価値を高め合えるような関係に変えていく必要がある。トータルなリレーションシップの構築です。ですから、私は、これから企業が力を入れるべきなのは、「R&D」ではなく、リサーチ&リレーション&デベロップメントの「R&R&D」だと、いつも言っているんです。

多様な価値観と、山を途中で下りる度胸、再び登る勇氣

——そうした新しいコンセプトを担う人材をどう採用し、育てますか。

ベースのところでの人間性は重視するけれども、けっして「金太郎飴」にはなってほしくないから、一律には言えない。ただ、価値観が少しふつうとは違う人のほうが面白い。面接でペラペラ喋る人より、じっと黙りこくっているほうに興味を惹かれます。以前、「こいつは『そろそろ潮時だから会社を潰しましょう』とでも言いそうだから」というのが、合格理由だった新人もいます。



そして、失敗を恐れるような社員ではいけない。失敗を恐れさせるような上司ではいけない。これは行けそうだと思ったら、果敢に勝負する「ビジネス度胸」は不可欠です。

仕事というのは、たぶん山登りに似ていて、登攀ルートはたくさんあるけれど、上司が指示できるのは「ここにアタックせよ」ということだけ。実際に登ることができるのは社員。大切なのは直線で切り切るのではなくて、「このまま行ったら登るんじゃないくて、沢に下りてしまい、下手をすると遭難だ」という間違いに早く気づくことです。そのときはいったん山を下り、また別のルートを開拓すればいいわけですから。それを繰り返しながら、社員は成長していくのだと思います。

内田洋行

■事業内容／オフィス関連事業、教育関連事業、情報関連事業 ■本社所在地／中央区新川 ■創業／1910年（明治43年）2月 ■従業員数／3436名（連結、2009年7月20日現在） ■売上高／約1268億円（連結、2009年7月期）

AFTER INTERVIEW

常に外に目を向け 融合から創造を生み出す

「いつでも、どこでも、だれでも」これが「ユビキタス」です。「ユビキタス・プレイス」の創造を事業コンセプトにする内田洋行。このコンセプトは向井会長が考える「人と組織」にも深く関係しているように思います。次の会長の言葉にその真意が感じられます。「とにかく外に開かれた組織でありたい。社員にも常々外に目を向けることの重要性を語っています」。このメッセージを空間で体現するのがごとく様々な工夫が施されている本社ビル。この空間に身を置きながら社員の方々は、「外に目を向け、内との融合から創造を生み出す」ことの重要性を体感しているのでしょう。本社ビルの空間の中で、様々なことを私自身、体感できた気がします。（本誌編集長）

日本型人材マネジメント再検証

企業の利益の源泉はいかに形成されるか

VOL. 03 異動

現在、日本型人材マネジメントを再考しようという議論がある。大きな環境変化のたびに起こるその議論の背景には、日本型人材マネジメントの役割を明確にしてこなかったことがあると考えられる。この連載では、「日本型人材マネジメント」という第二次世界大戦後に蓄積されてきた日本の人事管理について、その意義を山口大学教授 内田恭彦氏に語っていただく。



人材は異動によって成長する 異動を契機に学習される企業特殊知識

この連載においては、日本型人材マネジメントの意義を明らかにするために、その中心的役割である企業特殊知識を涵養するメカニズムを明らかにしてきた。企業特殊知識とは、独自の技術や組織の生産性を担保するためのマネジメント力などをさす。企業特殊知識が他企業との差異を生み出し、市場において競争優位となることで、企業は利益を生み出すのだ。

日本型人材マネジメントが企業特殊知識を涵養する仕組みは図1で示したように、3つのシステムの補完関係で説明できる。終身雇用は他のシステムが機能する前提条件となり、職能資格制度は社員を継続的な能力開発へ動機づける。

今回は、育成システムである異動を取り上げ、企業特殊知識を学習するメカニズムを見ていく。^(※1)

人は動かしてのばす 異動を契機に習得される能力

異動の目的の第1は、人員の再配置による労働力の効果的な活用である。終身雇用を前提とすれば、事業計画の変更や環境変化に伴って、あるいは社員の職務適性の発見や能力のミスマッチの解消のために、人員の再配置が必要になるからだ。目的の第2は、異動によって新しい職務に挑戦させて社員を育成することである。社員は異動を契機として、企業が競争優位性を持ち続けるために必要な能力



内田恭彦氏

山口大学経済学部教授

Yasuhiko Uchida_1989年慶応義塾大学大学院社会学研究科修士課程修了。同年リクルートへ入社。組織活性研究所、ワークデザイン研究室、組織人事コンサルティング室、ワークス研究所などを経て、2004年神戸大学大学院経営学研究科助教授。06年4月山口大学経済学部准教授。08年8月より現職。

◆ 日本型人材マネジメント相関図 (図1)

を学習するのだ。その能力とは、「知的熟練」と「組織的企業特殊知識」である。

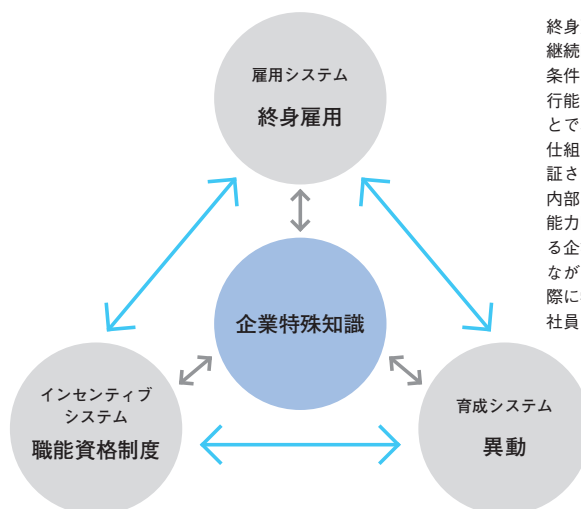
「知的熟練」とは、職場において発生する異常事態の原因推察や、予期できない変化に対処できる能力をいう。また、「組織的企業特殊知識」とは、会社全体の強みや弱みなどの特徴を理解することや、会社の意思決定の仕方や部門間の調整など会社の動かし方を知ること、その結果、会社全体にとって最適な判断ができる力をいう。いわば「組織的企業特殊知識」は、経営者に求められる力といえる。

異動は効率的な学習メカニズム 会社の意思決定の質を高める

これらの2つの能力は、異動を契機として、どのように習得されていくのか。

「知的熟練」は、前の職務とつながりのある職務に異動し、業務全体の流れを把握することで習得される。例えば、ある生産ラインにおいて、関連の深い多様な職務を経験することは、機械や技術の連鎖構造や生産工程全体の理解につながり、異常事態の発生時にその原因を推察し対処できるようになる。また、生産量の変化や社員の退職、といった不確実性にも、迅速かつ確かな対応が可能となる。

一方、「組織的企業特殊知識」は、一見関連のない職務に異動し、過去と現在の職務の比較による推論で新職務を学習することによって習得される。新職務と前職務の仕事を構造的に理解したうえで比較



終身雇用は、企業特殊知識を蓄積し、継続的に改善・開発するための前提条件である。職能資格制度は職務遂行能力によって社員を格付けすることで、社員を能力開発へ動機づける仕組みだ。終身雇用により雇用を保證されていれば、社員の関心は企業内部での昇進・昇格に向け、社員の能力開発は、企業が求める能力である企業特殊知識を涵養することにつながる。異動は、企業特殊知識を実際に学習し、改善・開発する機会を社員に与える。

出典：山口大学経済学部教授
内田恭彦氏と編集部にて作成

し、差の部分推論で補いながら新職務を学ぶのだ。過去に培った経験や知識を新職務の仕事にそのまま投影させたり、新職務に合わせて修正したうえで適用することで、新職務を理解していく。またその際、過去の職務と現在の職務との考え方や判断基準などの違いを知り、そこから事業全体の特徴や全体的視点といった「組織的企業特殊知識」を獲得する。

実際にあった例をあげよう。ある大手メーカーの営業担当者が営業企画へ異動した。この社員は、一度途絶えた顧客との信頼関係を回復する難しさを、営業時に学んでいた。営業企画では、3年間の中期計画に基づき顧客の絞り込みが検討されており、この社員はその戦略の有効性を認めつつも、危惧を感じたという。3年間の中期計画に基づく厳格な顧客の絞り込みは、長期的には自社の顧客基盤を弱体化させることにもなりかねない。短期と長期のバランスをみて顧客との関係を考える必要性を

学習したという。

一方で、異動は社員に新たな学習の必要性を生む、という考えがある。だが、比較による推論で学ぶのであれば、学習コストは低い。なおかつ異動を重ねることで、比較の際に用いる前職務での知識や経験が増えるので、推論が容易にできるようになる。ここでも学習コストは低減すると思われる。

人材育成は、異動が持つこうした学習メカニズムを考慮に入れ、求める人材像に合わせたプランを考えるべきだろう。大半の人は関連のある領域を異動し知的熟練度を高める。ただし、将来経営を担う中核人材は、積極的に関連のない職務への異動を経験すべきだ。少数ポストである経営幹部には多くの人が登用されない可能性は高く、無駄なコストとも思われる。だが、大胆な異動によって、先のような「組織的企業特殊知識」を持つ人材が社内に多く存在することは、会社の意思決定の質と効率性を高めると考えられるからだ。

※1：連載第1回「終身雇用」と第2回「職能資格制度」は、<http://www.works-i.com/>にてご覧いただけます。

自社の利益創出に最適な異動システム 同一機能内の異動によってプロを育成

コマツ

「『各部門のプロになれ』というメッセージによって従業員は長く働いてくれている」と言うのが常務執行役員・日置政克氏だ。同社は従業員のキャリアに関して同一機能内での形成を基本としている。

新入社員から社長に至るまで 同一機能内で屋台骨を築く

具体的に見ていこう（図参照）。
学卒者の場合、入社後3～4年間は工場を中心に勤務し、その後、各々の機能の中で育成される。機能とは、開発、生産技術というように、職務の領域を示すものだ。

基本的には、その後、3～4年に1回程度の頻度で異動する。人事であれば、採用、福利厚生、労政など担当職務が変わっていく。典型的な「幅広いキャリア^(※2)」である。

10年程度経つと専門性が確立してくる。30代半ばの課長職にあたる時期だ。この頃に、選抜型教育プログラムがあり、マネジメントとリーダーシップ開発の集中トレーニングを受ける。その後、関連のある他の機能に異動するケースも出てくるが、多くはそれまでの機能における経験や知識を活かして、よりチャレンジングな仕

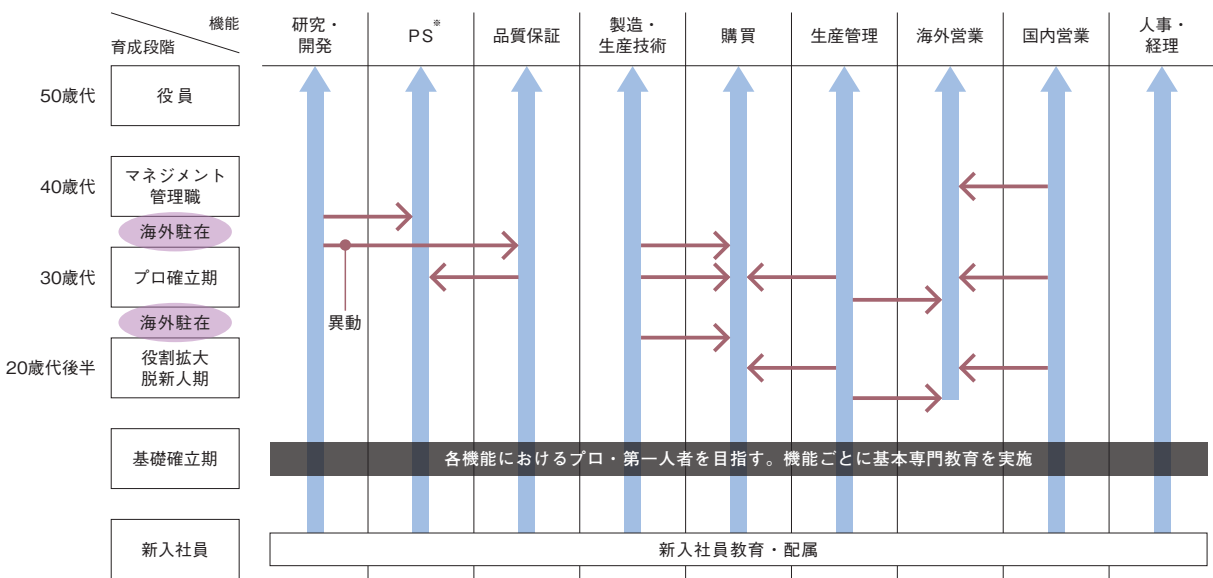
事をしてもらう。図における矢印は、機能内のキャリア育成を主として、異動の可能性のある機能を示している。

40歳代前半になると、さらに一部の社員が、部長向け教育プログラムに抜擢される。内容は、国内や海外のビジネススクールへの短期留学である。

こうして、次世代リーダー人材には選抜研修を挟みながら、基本的には同一機能内、もしくは非常に関連性の高い機能への異動を繰り返すことで成長していく。また専門職としてキャリアを追求したり、早い時点から関連会社に移り、そこで経営層を目指す人もいる。

※2:「幅広いキャリア」とは、同一機能内における複数職務を中心に、時に関連する他機能職務を一部含め、その範囲内で形成するキャリアのこと。欧米企業に見られる、同一職務のみに範囲を限定するキャリアに比べ、対象となる職務の範囲が広い。

◆ 機能別育成概念図



機能別の育成を原則とし、まずは「その道のプロ」を目指す。基本は担当業務や事業所間の異動によって、経験を蓄積する。成長の段階や育成の目的に応じて、チームプロジェクト活動や機能間の異動によって視野を広げさせることもある。次世代を担うリーダーは、選抜形式で機能横断的に育成を実施する。

※PS: プロダクトサポート(製品)

出典: コマツの資料をもとに編集部が作成



日置政克氏
常務執行役員

コマツの固有知識・技術を形成する、異動システム

このキャリア・システムの中で、どんな能力が形成されるのか。

日置氏は以下の4つを指摘する。

第1は、長期雇用制を基礎として、同一機能内での様々な業務をステップ・バイ・ステップで経験学習し、プロフェッショナルとなることだ。これは、知的熟練のことと考えられる。

第2は、扱う製品や国などが異なる状況において、同一職務の経験による比較から、組織的企業特殊知識を学習することだ。例えば、製品の違いにより投資額が異なる工場を両方経験すると、判断の幅が広がるという。投資が大きく、その回収を第1に考える工場と、投資の少ない工場とでは、経営の要諦が異なり、製品別の対応力が高まるのだ。

第3は、異動による社内のネットワーク形成だ。これも組織的企業特殊知識の学習だ。

第4として、地域的な異動も伴わない、同一機能内でのプロフェッショナル化による特定技術の深

化をあげる。特定製品の工場で、長期に生産技術を担当し、技術的企業特殊知識を開発するのだ。

一般的には、社長まで同一機能の中でキャリアを歩むことは非常に珍しい。通常は、全社的観点からの意思決定力が経営者に求められ、このために一定の役職からは機能間異動がなされる。同社がそれとは異なる制度を発達させた理由としては、3つ考えられる。

1つは、製品が個別顧客の要望に応える受注型製品ではなく、グローバルでワンモデルであるということだ。この場合、品質と信頼を確保するためには、部門間の調整に長けるより、機能のプロとしての人材が求められる。

2つめは、結果として国内の建設機械市場が小さくなり、海外展開が経営上の重要課題であったことだ。ここでは地理的異動が最優先される。

そして、最後に日置氏が強調したのは、経営層も含め機能横断のチームで仕事をしていく文化だ。つまり、チームで仕事をする企業文化が、専門キャリアだけでは不足する能力を補っているのだ。

コマツのケースは、異動の学習効果と同時に、自社の経営環境と事業や組織の特徴を確認し、それに適した異動システムを構築することの重要性を教えてくれている。

コマツ

■事業内容／建設機械・産業機械の製造
■本社所在地／東京都港区赤坂 ■設立／1921年5月 ■従業員数（連結）／3万9885名（2009年3月現在） ■売上高（連結）／2兆217億円（2009年3月期）

日本型人材マネジメントを 出発点にし、新たな一歩を

一般的に日本型人材マネジメントは、終身雇用、年功序列、企業内労働組合という日本型経営の特徴をベースとして、従業員のモチベーションとの関係で論じられることが多かった。一方、現実を目を転じると、待たなしの新興国シフトの必要性、国内デフレ問題といった構造変化が生じており、こうした問題に、従来の日本型人材マネジメントで対応可能なのか？ という問いに答えを出す必要に迫られている。そこで今回は、企業の持続的競争力という観点から、日本型人材マネジメントの基本メカニズムを検討していった。

連載を通じて得られた、大きなメッセージは3つある。第1は、日本型人材マネジメントの骨格は、終身雇用、職能資格制度、異動システムの相互補完関係にあり、1つでも欠くと制度的に矛盾が生じてしまうこと。第2が、この全体システムは企業特殊知識を継続的に開発・蓄積するものであり、企業の持続的競争力の源泉であること。第3は、環境変化に対応するために企業は、日本型のメカニズムを前提として改革を行っている、ということだ。

これまでの日本企業の成功の裏にはきちんとした理由があり、それは現在も機能している。ここを出発点として、地に足をつけ、自信を持って新たな一歩を踏み出して頂きたい。

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. 49

アイ・ミーブ／ 三菱自動車

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 = 早川俊昭

消滅の試練を乗り越え 世界初の量産化を達成！ 電気自動車アイ・ミーブの快挙

「電気自動車（Electric Vehicle=EV）元年」。後世の人々は三菱自動車が世界初の量産EV「アイ・ミーブ（i-MiEV）」を発売した2009年をそう呼ぶことだろう。モータリゼーションの幕開けを告げたT型フォードの発売から100年後という記念すべき年に市場に投入したのは、「EVはただのガソリン車の置き換えではない」との自負があったからだ。

「EVはこれまでなかったまったく新しいビジネスモデルを生み出す」

と、開発責任者を15年間務めた吉田裕明・EV・パワートレインシステム技術部担当部長はいう。

「大きな転換は、EVが単に移動手

段ではなく、EVそのものが蓄電池として家や電力ネットワークのなかで役割を果たすようになることです」

吉田が語るEVの未来像は既存のクルマの概念を覆す。割安な深夜電力や屋根上の太陽電池が日中に発電した電力をEVに供給するだけでなく、EVの大容量リチウムイオン電池に蓄えた電力を家庭用の電源として活用する。各国で急速に注目を浴びている「スマートグリッド」（ITを使って最適な電力供給をする次世代送電網）にEVを組み込めば、電力ネットワーク内の余剰電力を各家庭に分散してため込み、必要に応じてはき出す社会インフラにできる。

アイ・ミーブの本体。走行音が小さい、アクセルを踏むとすぐに加速するなど、運転してみると、ガソリン車との違いが如実にわかる。また、これは外からでなければ観察できないが、当然、排気ガスが出ない。



また、EVは排気ガスが出ないので家の中に入れ込み、オーディオやナビゲーションシステムなどを生活の一部として使う方法も考えられている。さらに将来、走行中にワイヤレスでEVに充電する空中給電が可能になれば、社会は劇的に変わる。

「EVからクルマの概念を取り払い、「電気で動く製品」と考えたことで、電力、電機、IT、住宅……さまざまな業界で新ビジネスが無尽蔵に生まれようとしています。ただ、その未来像が見えてきたのは、ここ3年のことです。開発に携わり始めたときは正直えらいものを引き受けてしまったと思いました」(吉田)

アイ・ミーブの開発はたびたび消えかけ、消されかけた。量産までこぎつけたのは、「ねちっこいから」と吉田。けっしてあきらめなかった15年の軌跡に、逆境を乗り越え、道なき道を進む力を探してみたい。

納品したクルマが炎上 原因は過充電

吉田がEVの開発を引き継いだの

は1994年のことだった。前任者が異動になり、隣の部署で電子制御の研究に従事していた吉田に「電気をやっているんだから」とお鉢が回ってきた。そのとき目にしたEVは、とても商品といえる代物ではなかった。

当時は米カリフォルニア州の大気資源局(CARB)が90年に自動車メーカーに対し、販売台数の一定割合をZEV(Zero Emission Vehicle=無公害車)にしなければならないとする規制を設けたため、各社ともEVの開発に着手。もともと電力会社向けに特注のEVをつくっていた三菱もワゴン車リベロをベースに開発を進めた。しかし、リベロEVは大量の鉛電池を積むため荷室には荷物が入らず、航続距離も70キロしかなく、価格が1123万円もした。電力会社や官公庁に合計36台を販売したが、一般向けにはほど遠かった。

「何とかバッテリーを小型化しながら容量を増やして、普通のクルマとして使えるようにしなければ」

吉田は携帯電話用として出回り始めていたリチウムイオン電池に目を

つけた。だが、EV用に大型化の話に乗ってくれる電池メーカーはなかった。助け船を出してくれたのは同じ三菱グループで電池素材をつくっていた三菱化学だった。取引先である電池メーカーへの配慮から自らは名乗らず、試作に取り組んでくれた。表向き「内製」の大型リチウムイオン電池は携帯用の140倍の容量を持ち、80個ほど搭載すれば、航続距離を100キロに伸ばすことができた。

そこで、最初はEVとしてバッテリーで走り、電池が切れたら天然ガスエンジンで発電機を回して走る、今でいうプラグインハイブリッドの先駆的なクルマをCARBに提案。ミニバンのシャリオをベースにした三菱HEVを納品し、試験を受けることになった。この挑戦はのっけから「痛い目」をみることになる。

96年1月2日のことだ。正月休みに家族と海外旅行へ出るところだった吉田に国際電話がかかってきた。

「焼けました！」

「えっ、明けてまして？」

「いえ、クルマが燃えたんです！」

「三菱は電気自動車をやらなくていい」 ダイムラーに突きつけられた中止命令

カリフォルニアの試験場からだった。鉛電池用の充電器を誤って使用して過充電になり、発火してしまったのだ。吉田はスーツケースをそのまま持って事態の收拾に飛んだ。「ちょっと前までリチウムイオン電池のりの字も知らなかった。本来なら燃えない電極にし、過充電が起きない仕組みを考えるべきだったのに、先走ってしまったのです」

始末書を書いた。受け取った上司の開発本部長は始末書を胸ポケットにしまうと、こういった。

「これはまだ量産車じゃない。試験研究でやっているのだ。痛い思いをして悔しいなら、それを肥やしにしてちゃんとした技術をつくれ」

吉田は何度も“助っ人”に助けられるが、最初の挑戦に失敗したこのときも本部長の言葉に救われた。

電池はEVの心臓部。その開発は車載電池の製造経験のある電池メーカーと組んでやらなくては難しい。吉田は日本電池（当時。後にユアサ

コーポレーションと合併してジーエス・ユアサコーポレーションになる）と三菱化学との3社による共同研究に乗り出した。研究は3年に及んだ。その成果を披露する。吉田は1つのチャレンジを思い立った。

走行距離でギネス記録達成 EVの灯は消してはならない

99年12月のある日曜日の朝8時。勤務先である愛知県岡崎市の技術センターの隣にあるテストコースを、スポーツクーペ・ベースの「FTO-EV」が静かに走り出した。EVといえばそれまで、「航続距離が短い」「充電に時間がかかる」「1日に走れる距離が限定される」と思われていた。新開発したリチウムイオン電池は容量を大幅に増した。急速充電の仕方も考案した。高速走行と急速充電を繰り返し、24時間で何キロ走れるか挑戦しよう。目標は2000キロ。翌月曜日の朝8時、構内放送で急遽集まった社員200人が見守るなか、無事ゴールインする。走行距離は2142.3キロに達していた。ギネスレコードとなり、今も破られていない。

「24時間で2000キロ。どこが不自由なのか。必ずEVの時代がくる」

仲間祝福されながら、吉田は確信した。ところが、業界ではEVに逆風が吹いていた。各社とも実用化が進まず撤退。ハイブリッド車の量

産が始まっていた。三菱はどうか。ハイブリッド車の開発を後追いつるのは容易ではない。一方、自分たちには大型リチウムイオン電池と効率のよい永久磁石同期モーター（PMモーター）の技術がある。

「EVの灯は消してはいけない」

そう思ったとき、今度は壁が立ちあがった。2000年、大規模なリコール隠しが発覚、筆頭株主として支援に乗り込んできたダイムラー・クライスラー（DC）の経営陣だった。

「三菱はEVをやらなくていい」

自分たちは不要なのか。吉田は開発担当常務に「何とか続けさせてほしい」と頼み込んだ。常務はDC側経営陣にリチウムイオン電池とPMモーターについて、「要素技術として研究をさせてほしい」とかけ合ってくれた。2人目の“助っ人”だった。

ここで吉田は一計を案じる。「EVがダメなら電池やモーターの試験をするための“治具”としてクルマを使おう」。人員を減らされながらも、EVに「電池試験車」「モーター試験車」と命名し、開発を続けた。

「常務にいわれたのは、『お前は絶対ダイムラーの幹部の前に出るんじゃない。出ればEVの話をする。つぶされてしまうからな』と。結果的に要素技術という大義名分を隠れ蓑にして、だましていたのかもしれない。でも、クライスラーの電池担



吉田裕明氏

三菱自動車 開発本部
EV・パワートレインシステム技術部 担当部長

アイ・ミーブの充電法は、家庭用コンセントを使う「普通充電」と、外出先での「急速充電」の2つがある。写真に写っているのは三菱自動車社内にある急速充電施設。所要時間だが、普通充電の場合は100Vで約14時間、200Vで約7時間。急速充電の場合、約30分でバッテリー容量の8割まで可能だという。充電施設は全国で増加中だ。1回の充電で最大160キロ走れる。



当の技術者はこういつてくれました。『ヨシダさん、この電気自動車、やめちゃダメだ。必ず時代がくるよ』と。本当にうれしかった」(吉田)

04年、事態は急転する。再度リコール隠しが発覚。DCは追加支援中止を通告。三菱グループが支援に乗り出すが、DCが去った後には研究部門がほとんど残っていなかった。効率化のため研究機能はDC側に集約され、三菱側は量産開発にシフトを余儀なくされたのだった。

「切り離された途端、次にこめる弾を持っていなかったのです。ただ、リチウムイオン電池とPMモーターだけは日本のお家芸でダイムラーも手を出せませんでした」(吉田)

百聞は“一乗”にしかず 独断専行で販売宣言

この技術をどうつなげるか。ここに3人目の“助っ人”が登場する。新たに商品開発本部長に就いた常務の相川哲郎だった。最初のリコール隠し発覚後、開発責任者を務めた軽自動車eKワゴンが大ヒットし、窮地を救った。50歳の最年少で常務に登用された相川は「三菱らしいクルマの開発」を唱え、代表車ランサーエボリューションに象徴されるスポーツDNAと、同じくパジェロに代表されるSUV(スポーツ多目的車)のDNAを再建の旗印に掲げた。

しかし、どちらも環境車のイメージから遠い。それを三菱の看板としていく限り、時代に取り残されるのではないかと。吉田はある日、岡崎技術センターの構内で相川とたまたまずれ違った際、声をかけた。

「相川さん、やっぱり環境に配慮したクルマづくりもDNAに加えないと三菱は生きていきません」

同期入社で新人時代は同じ寮で暮らした仲の相川は一瞬きょんとした顔をした。吉田はたたみかけた。

「ぜひ、電気自動車に乗って下さい」

「そんなものあるのか」

「あります」

さっそく、電池試験車に試乗させると、相川の顔色が変わった。

「面白い! これいこうよ。何とか量産技術までもっていこう」

時計の針が一気に動き始めた。1年後の05年5月、東京の本社ショールームで開かれた三菱の「次世代型電気自動車」の技術発表会。開会直前、相川が耳打ちをしてきた。

「吉田、売るっていうぞ」

技術発表だけのはずが、市販を公言。役員会も通さない独断専行だった。前の年から社内試乗会を「百聞は“一乗”にしかず」と説いて繰り

返したが、役員もEV派と反EV派に分かれていた。ただ、再建のため就任した三菱商事出身の益子修社長は、DC傘下でEV開発が秘密裏で生き延びたことを知り、「よくそんなことができたな。三菱らしい」と驚き、量産化に賛意を示していた。

この技術発表を機にチームは晴れてミーブ推進部に昇格。同時にもう1つ、DC傘下で生き延びたあるプロジェクトの成果が加わった。06年の発売に向け、開発中の新型軽自動車アイ(i)の車体だった。

FF(フロントエンジン・フロントドライブ)全盛下で、エンジンを後部荷室の下に置くMR(ミッドシップエンジン・リアドライブ)を採用。エンジンがない前部を衝撃吸収ゾーンとし、客室も拡大して衝突安全性と居住性を両立させる。このアイ・プロジェクトもDC側経営陣の度重なる方針変更により翻弄されながらチームの努力で生き延びた。統括を務めた相川はアイがEVにも最適なレイアウトであることに気づいた。

実際、座席下の燃料タンクの収納部分にバッテリーを、荷室の下にモーターや充電器を配置すると見事に収まった。ともに試練を乗り越えた

「まず動き、何かを実証してしまう。 誰か必ず見てくれている人がいる」

アイとミーブがここに合体し、アイ・ミーブが誕生する。

以降、“かけがえのない仲間”となる企業が次々集まった。量産品質を実現するにはサプライヤーの協力が不可欠だ。尻込みする企業が多いなか、電池はジーエス・ユアサコーポレーション、モーターは明電舎と、実力派メーカーが手をあげてくれた。三菱側は司令塔のコンピュータシステムと、88個使う電池の電圧を適正に保つ技術に取り組んだ。

06年、先行試験車ができあがる。節目を大事にする吉田はセレモニーを行うため、「関係者は全員集合」と呼びかけた。予想をはるかに超える200人が集まった。「面白いクルマをつくっている」と聞きつけたエンジニアがさまざまな形で関わっていたのだ。「みんなアイ・ミーブを世に出したいと思っているんだ」。その思いをひしひしと感じた。

次いで07年から実証走行試験が始まると、北海道から沖縄まで電力会



車体後部の荷物スペースの下にあるインバータ(右)と充電器(左)。この下部にPMモーターがある。電池の直流電源を交流に変えながら、その動きを制御するのがインバータの役割だ。

社7社が営業車でモニターを引き受けてくれた。東京電力の担当課長は以前は柏崎刈羽原発に勤務。「EVを普及させ、もっと電気を役立たせたい」と、急速充電器の仕様づくりを買って出て、電力各社の横の調整もしてくれた。こうして多くの力が結集し、09年7月、目標の「T型フォードから100年」の節目に世界初の量産EVが送り出されたのだった。

航続距離は充電1回で160キロ。価格は459万9000円(補助金を受けて320万円)と高いが、発売初年度の法人向け販売は受注が想定を大きく上回り、個人向け販売が始まる2010年度は計画より2割増産が決定。年間3万台以上の本格量産への移行時期も1年前倒して12年度となった。低価格化は今後の販売台数次第だ。

日産もEV競争参戦 自動車新世紀の開幕

なぜ、開発を持続できたのか。「1つはどうやったらこの技術をつなげていけるのかという思いです。もう1つは、まず動き、何かを実証してしまう。すると誰か必ずそれを見てくれる人がいて、やめるのはもったいないと思ってくれた。そうなるためには、この通りに動けば必ず技術はつなげていけるというシミュレーションをして、仕組んで動いたところもありました」(吉田)

24時間2000キロ走破や先行試験車の完成セレモニーなど、節目にイベントを意図的に行ったのもそうだ。「1年1年何かやり遂げたものを開発の歴史として残していく。自らにタスクを課し、それをこなしていく。そうやって、自分たちで存在感を生み出していったのです」(吉田)

その奮闘は社外にも影響を及ぼした。東京電力はEVを家庭における蓄電池と位置づけ、次世代電力インフラの構想を描く。それも吉田たちの開発の成果に接するなかで具体化したとすれば、人間の努力の持つポテンシャルを感じざるを得ない。

EVは基本的には電池とモーターで駆動し、構造が比較的シンプルで参入障壁が低いとされるため、多様な業種が参入を図ろうとしている。が、吉田は動じない。

「走らせるのは簡単です。でも、高い品質で量産し、安全なクルマとして走らせるには高度な技術が必要で、それは数多くの失敗の経験がないと見えてきません。何か起きたときに安全か。そこが勝負です」

2010年秋、日産もEVの小型車「リーフ(LEAF)」の発売を予定している。1990年代に三菱のほか、EV用リチウムイオン電池の開発を進めていた自動車メーカーは日産だけだった。満を持して参戦。自動車新世紀がいよいよ始まる。(文中敬称略)

物語的戦略でイノベーションを起こすには 自ら意味を生み出す「意味生成力」が不可欠

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

吉田氏が勤務する技術センターには小さな池があるという。その池の前である日、商品開発担当常務の相川氏とたまたますれ違ったとき、思い立って環境対応の重要性を訴えた。

ここからEV開発の流れが変わり、量産化に向けた動きが一気に始まる。偶然の出会いを見逃さず、タイミングを読むことができたのは、吉田氏自身、EVについて自分なりの物語を背景に持っていたからだ。

「スポーツ車やSUVのDNAだけでなく、環境重視のEVのリーディングカンパニーを目指してこそ三菱の未来がある」。その物語は人から示されたものではない。自ら環境変化を読みとりながら、動き、人と人とのリンクを張り、多様なイベントを仕掛けていくなかで、自分たちでEVの意味を生み出していった。吉田氏に際立つのは意味を生成する力だ。

分析的戦略vs.物語的戦略

EVの開発責任者になったこと自体、ある意味、偶然だった。「えらいものを引き受けてしまった」と思いつつ、リチウムイオン電池の共同開発に踏み切り、その成果として24時間2000キロ走破記録を打ち立て、「必ずEVの時代がくる」と確信した。既存のものに新しい次元を加え、新しい意味を生み出す。これを繰り返しながら、量産化にこぎつけた。

一般的に商品開発は、演繹的・客観的・論理的なアプローチが多い。もし、EVについて分析的戦略がとられていたら、開発はつぶされていただろう。リーダーがその都度、意味を

生成し、物語を紡ぐことで技術をつなげていく。物語的戦略が世界初の量産EV誕生に結びついたことにわれわれは着目しなければならない。

イノベーションは帰納的・主観的・実践的なアプローチから生まれる。しかし、帰納法だけでは改善の域を出ないことも多いのも事実だ。その点、吉田氏はEVが「電気で動く製品」であることの意味を大きな時間軸のなかでとらえ、歴史的構想力により、電力ネットワークと結びつけ、新しいビジネスモデルを描いていった。電力インフラが変わるという次の100年の大きな物語と結びつくがゆえに、アイ・ミーブの誕生はイノベーションたり得るのだ。

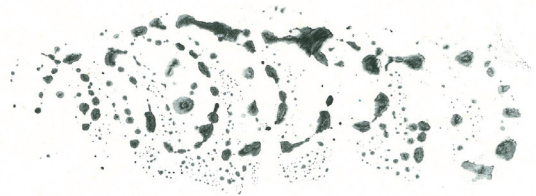
「いいとこどり」の意味生成力

それにしても、吉田氏の意味生成力はどこから生まれるのか。ダイムラー・クライスラー傘下でEV開発が頓挫すると、要素技術研究の「治具」としてクルマづくりを思いついたり、クライスラーの電池技術者にいわれた「電気自動車をやめてはだめだ」「必ず時代がくる」という言葉を信じるなど、そのときどきの文脈の「いいとこどり」をするメンタリティが意味生成力を下支えしている点に注目すべきである。

もう1つ注目すべきは、懸命に挑戦していると、その都度、状況に応じて助っ人が現れたことだ。既存のものに新しい意味を生み出すと、人と人との関係性も呼び込むことができる。

分析的戦略からはアイ・ミーブは生まれなかった。物語的戦略を担える人材が今求められていることを、改めて感じざるを得ない。

人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第八話

「ワーク&ライフバランスがうたわれ、仕事と人生、仕事と家庭など、新しい課題が生じているが、どう対処するのが最善か」



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）。08年、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。

景気回復の兆しが見え始めたかと思えば、また一方で自動車業界のリコール問題や大手企業同士の合併話の破談など、ともすれば後ろ向きに思われる話題が続く。こういう空気は個人にも派生しがちで、ビジネスパーソンが悩みに翻弄され、私も「どうすれば現在の混乱期に対処できるのか？」と訊ねられることが少なくありません。しかし、

「こういう問題が起きたらどうすればよいのだろうか」

という問いに対する答え、つまり事後の対処に対する解答は、中国古典はあまり得意ではありません。むしろ事が起こらないようにするための事前の注意事項が説かれているのです。社会が混迷しているときほど、それに引っ張られて自分も自社も混乱し、問題を起こさないよう、不動心など自己の確立とブランド戦略など自社独自の安定性の構築を求めて

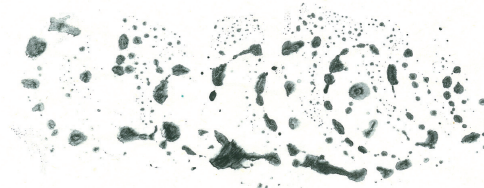
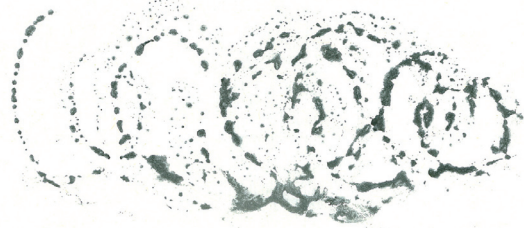
いるのです。これが今、もっとも大切なことと考えます。

本来のワーク&ライフ
バランスについて考える

さて、今回は「ワーク&ライフバランス」について考えていきましょう。今、日本で叫ばれているワーク&ライフバランスは、そもそも「バランス」がとれた議論になっているのでしょうか。私にはそう思えないことが多いのです。本来のワーク&ライフバランスとは、「人生を豊かにすること」が本義であるはず。確かに仕事一点張りの人生はさびしいものですが、それでも「今は仕事に徹底して打ち込みたい！」と考えている人にとって、労働時間の短縮を押しつけられることがよいとは思えません。ワーク&ライフバランスは、「自由裁量性を持った人生をどこま

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）



で認めるか」

という点に意義があると私は考えます。長い仕事人生にはさまざまなことが起きます。あるときは子育て、あるときは家族の病気の看護や介護などがふりかかってくる。そういうときに、ある程度社員が自由に裁量して仕事のやり方を調整することを認める。これがワーク&ライフバランスの要諦ではないでしょうか。現在のように単に残業代を減らすためのワーク&ライフバランスブームなど、発想としては貧困です。

ただ、働く人たちはこれを契機として、自分にとってのよりよい人生とは何かを考えてほしいと思います。

子曰く、富と貴とは、是れ人の欲する所なり。其の道を以てせざれば、之を得とも處らざるなり。貧と賤とは、是れ人の惡む所なり。其の道を以てせざれば、之を得とも去らざるなり。(論語)

「論語」にあるとおり、中国思想では富や出世を否定していません。ただ富貴にも性格があって、道を以てそれを得ないと続かないものです。一方貧と賤もまた、道を以て暮らしを整えていかないとその貧賤の状況から抜け出せないと孔子は述べています。そこで語られているのは「道

理」の問題です。道理とは何か。今は「法」はあるけれど「道理」がない。所詮「法」は人間が作ったものです。「道理」は宇宙が作ったもの。どちらが重要かは言うまでもありません。「法律に違反しないからやってもよい」と考える経営者と、「道理に反することはしてはならない」と考える経営者。人は、どちらの下で働きたいと考えるでしょうか。富貴を極めても道理のない経営者に人はついていけないはずです。

自分なりの志を立てて
「大丈夫」を目指してほしい

子曰く、貧しくして諂ふこと無く、富て驕ること無きは如何と。子曰く、可なり。未だ貧しくして樂み、富て禮を好む者には若かざるなりと。(論語)

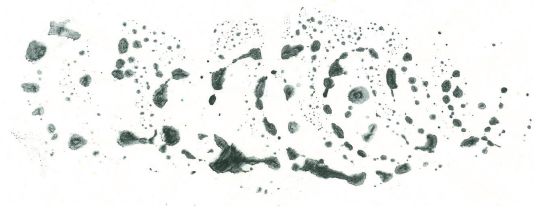
貧しくても人にへつらわず、富に驕ることのない人は素晴らしい。しかしこれは第一段階にすぎません。貧しくても人生を楽しみ、富んでのちも礼を好む人にはかなわないと孔子は論じています。

天下の廣居に居り、天下の正位に立ち、天下の大道を行く。志を得れば民と之に由り、志を得ざれば獨り

其の道を行ふ。富貴も淫すること能はず。貧賤も移すこと能はず。威武も屈すること能はず。此れ之を大丈夫と謂ふ、と。(孟子)

「富貴を淫する」、つまりちょっと金を持つと人間はとんでもないことになりがちです。特に若いときは金の魔力に溺れてしまい、道を誤ることが多いもの。少し考えてみても、身につかない大金を得たがために失脚していった人々が思い浮かぶはず。それでは貧乏ならよいのかといえそうもいきません。「貧すれば鈍する」の言葉通り、人間が小粒になり物欲しげになってしまう。貧乏でも大志があればよいのです。最近はこの言い方をしなくなりましたが、「青年よ、大志を抱け」というクラーク博士の言葉は現在も生きています。この場合、志は「天下の志」ではなく、「自分の志」で十分です。

貧富の格差問題が取りざたされていますが、世界に目を向ければどれだけ日本が豊かな国であることか。日本にやってくる留学生の中には、アフリカなど世界の最貧国からきている人たちがいます。彼らは本当によく勉強します。その1人がこんなことを言いました。



大

丈

夫

富貴に淫せず、貧賤にも損なわれず、
居丈高なふるまいをする人にも屈しない。
こういう人が本来の「大丈夫」である。

「日本はとても豊かな国です。でも私の母国はまだ貧しい。帰国して父親と酒を酌み交わしたとき、父がこんなことを言いました。『携帯電話を死ぬまでに1台持つこと。それが自分の望みだ』と」

私はその話を聞いて、なんとささやかな望みであることかと思い、ひるがえって現在の日本のありようを憂えました。これだけ豊かになり、贅沢な暮らしをしてもなお、自分のわがままを主張する人がいます。その傲慢さに私たちは気付かなければなりません。

それでは私たちは何を目指せばいいのか。それを孟子は「大丈夫」と言っています。今、日本では別の意味合いで使われていますが、本来は「大いなる丈夫」、士大夫しだいふ（科挙出身の高級官僚）を意味する言葉です。

富貴に淫せず、貧賤にも損なわれず、居丈高なふるまいをする人にも屈しない。こういう人が「大丈夫」なのです。「大丈夫」になるために必要なことはまず自立です。そもそもの基本に「自分は大丈夫になるのだ」という志を持ち、生活や仕事の時間配分までも自分自身で考えられ

なくてはなりません。そういう人を、「ワーク&ライフバランスがとれた人」と言うべきです。

自立して自己を生きる
それが愉快的な人生につながる

最近親が自己を確立できておらず子供を振り回すケースが増えました。自分を確立していなければ、まわりの評価に頼るしかありません。まわりに左右されて、子供の教育をおろそかにする。結局子供が子供を育てているわけです。

昔は子供を早く手放さざるを得ませんでしたから、否応なく成人も早まりました。面倒を見てくれる人がいなければ自立するしかない。現在は親が子供の自立を阻む時代です。しかし人間は自立することで自由を得るもの。自ら立っていくことを目指してほしいと思います。

故に善く戦ふ者は、人を致して人に致されず。 (孫子)

敵軍を好きな方向に右往左往させることが大事だと孫子は言っています。この話を現代に置き換えれば、他人の言いなりになるのではなく、

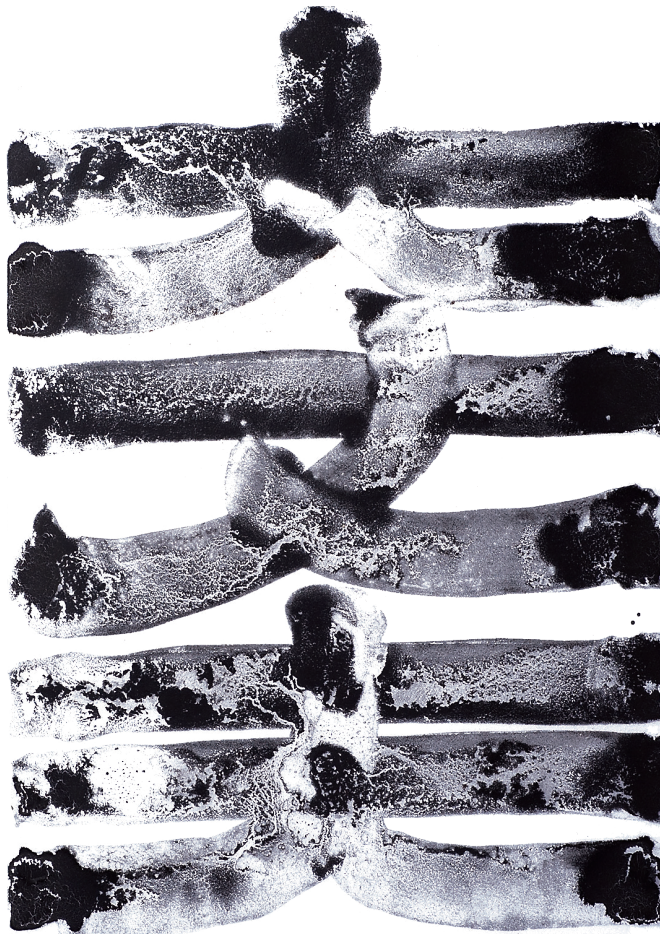
何事にも主導権を持って、自立型人生を目指すべきだという意味になります。愉快的な人生と不愉快的な人生があるとすれば、愉快地に生きるためにはまず他人に左右されない基盤を作らねばなりません。「会社に働かされている」と思うのは自立していない証拠、「自分が会社を食わせてやっている」と言えるほどの気概を持つてはどうでしょうか。また、力関係から言って、会社に貢献していることが誰の目にも明らかになるよう努力することが肝要です。

子曰く、位無きことを患へずして、立つ所以ゆゑんを患へよ。 (論語)

それでも、組織の中で正當に遇されていない、と悩むことはあるはずです。そういう時期には地位がないことを悩むのではなく、自分自身に問題がないか反省してみる。その姿勢が次の成長につながります。人間、誰しも他人を責めたくなるもの。しかし他責を通す人は成長しません。

暗夜に頼むべき
「一燈」を持っているか

江戸時代の有名な儒学者に佐藤一



「大丈夫」。中心線と左右双方からの引き合いが見事に保たれたその文字性に着想しました。己は、時によどみ時に乾く流れすらない過酷な道を進みつつも、他に対しては両手を広げすべてを包み込む。大丈夫とはそんな人ではないでしょうか（一艸氏・談）

斎という人がいます。彼は次のような言葉を遺しています。

我より前なる者は、千古万古にして、我より後なる者も、千世万世なり。仮令我れ寿を保つこと百年なりとも、亦一呼吸の間なるのみ。今、幸に生れて人為り、庶幾はくは、人為るを成して終らば、斯ち已まん。本願此に在り。（佐藤一斎）

自分より前に生きた人、自分より後に生きる人は膨大な数に上ります。自分が生きている時間は、悠久の流れの中ではわずかに一呼吸にすぎません。しかし、幸いなことに自分は犬猫ではなく人間として生まれました。それならば、生涯をかけて人間性を磨き、人として成就できればそれでよい。「本願此に在り」とまで彼は言っています。

一斎の言葉に、非常に有名な一言があります。聞いたことのある方も多いかもしれません。

一燈を提げて
暗夜を行く。
暗夜を憂うる
ことなかれ。

ただ一燈を頼め。（佐藤一斎）

先が見えないことがあっても、たとえ迷いの中にあっても、自分の中に「一燈」と思えるものがあるとすれば、それをひたすら信じて歩むこと。それが大事だと彼は言っているのです。人生、一瞬後のことなど誰にもわからないもの。「一燈」があれば、それを頼んで生きていけます。

制度の充実は確かに大切。しかしまず、誰もが認める「一燈」を作ること力注いでください。



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.isso-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



一門の大名跡を受け継ぎながら、
自分だけの芸を追い求める

林家正蔵氏

落語家

Shozo Hayashiya _1962年東京都生まれ。77年実父・林家三平門下に入り、こぶ平を名乗る。78年高校入学と同時に落語協会に登録。81年、二つ目に昇進。88年13人抜きで真打ち昇進。2005年3月、祖父の名跡である正蔵を襲名。NHK「笑いがいちばん」の司会をはじめ、テレビ、ラジオでも活躍。05年より城西国際大学客員教授を務めている。また、無類のジャズ好きとしても知られる。

CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 大久保幸夫、泉 彩子
Text = 泉 彩子 (56~58P)
大久保幸夫 (59P)
Photo = 那須野公紀

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。

タレントとしても活躍し、「こぶ平」時代からの親しみやすいキャラクターでお茶の間に愛されている。近年は古典落語での評価も高まり、2005年には祖父（七代目）が名乗った名跡、九代目・林家正蔵を襲名。今や落語界の将来を担う噺家の1人として注目される正蔵氏だが、「昭和の爆笑王」と呼ばれた初代・林家三平を父に持ち、「自分の芸とは何か」と迷い続けた時期もあった。

林家正蔵氏 キャリアヒストリー

1962年	0歳	東京都台東区に初代・林家三平の長男として誕生。祖父は七代目・林家正蔵。本名、海老名泰孝
1977年	14歳	父・林家三平に入門。こぶ平を名乗る
1978年	15歳	都立竹台高校入学と同時に落語協会に登録
1980年	17歳	父・三平没後、林家こん平門下に入る
1981年	18歳	二つ目に昇進。新内（浄瑠璃の一流派）を習い始める。この後、タレント活動にも力を入れ始める
1984年	21歳	劇団WAHHAHA本舗設立に参加するが、ほどなく退団。85年にはテレビアニメ「タッチ」にも声優として出演
1988年	25歳	史上最年少（当時）で真打ち昇進。親子3代の真打ちは落語会初。89年浅草芸能大賞新人賞、91年国立花形演芸大賞古典落語金賞を受賞。テレビのレギュラー番組も多く抱え、忙しい日々を送る
1999年	36歳	この頃から古典落語のネタおろし会を重ねる
2001年	38歳	「読売GINZA落語会」のトリを務め、評判に
2002年	39歳	九代目・林家正蔵襲名を発表する
2003年	40歳	春風亭小朝氏、笑福亭鶴瓶氏ら東西の落語家6人で「六人の会」を結成
2005年	42歳	九代目・林家正蔵を襲名。現在は年間420回の高座を盛り上げ、満員御礼の人気を博している



機が熟しての襲名パレード。期待に応えるべく、この後も、より芸に磨きをかける

父がくれた「こぶ平」という名を大きくしていこうと生きてきた

6歳で初めて高座に。小三平の名で「笑点」の「ちびっ子大喜利」などテレビに出演する機会も多かった。

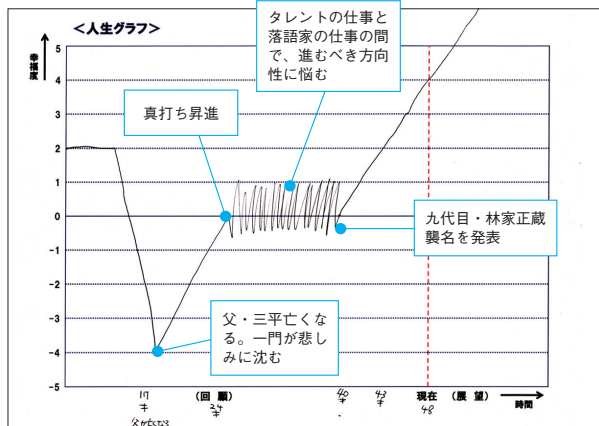
「子どもがやれば、うけるんですよ。どんなにつたなくても。それがいつしか快感になり、やめられなくなりました。父に『落語家になりなさい』と言われたことはありません。うまい育て方をしたものですよね」

父・三平に入門し、15歳で落語家に。「こぶ平」の名は、父がつけた。由来を正式に聞いたことはない。名前をもらったときに父が言ったのは、「自分の名前を大きくしていきなさい」というひと言だけだった。

「父は、七代目・正蔵を父に持ちながら、前座時代に名乗った『三平』という名のまま、江戸落語のなかで『三平落語』なるものを築き上げました。ですから、自分の芸を自分で作るという意識を子どもにも持ってもらいたかったんでしょ。以来、私はずっと『こぶ平』という名を大きくしていこうと生きてきましたね」

17歳で父を亡くし、初代・三平の惣領弟子である林家こん平門下に。真打ちに次ぐ位である「二つ目」昇進後は、落語家として芸を磨く一方で、見聞を広げるために、新内を習ったり、当時隆盛だった小劇場の公演に足を運んだ。実は、劇団WAHHAHA本舗の設立にも参加している。劇団WAHHAHA本舗は、観客と一体となるエネルギーッシュなステージ構成で人気があるが、下ネタが多い。「林家は下ネタが禁止なので、親には内緒だったんです。でも、ある日、バレましてね。林家を取るのか、下ネタを取るのかと（笑）。短い間でしたが、プロ意識を学ばいい経験でした。故郷から出てきて、体を張ってお笑いに取り組んでいる先輩たちの姿に刺激を受けました」

その後しばらくは、テレビのバラエティー番組をはじめ、落語以外の活動が目立つようになる。



直筆の人生グラフ。17歳で父が亡くなり下降。真打ち昇進後も、落語家として進むべき道に迷ったが、正蔵襲名の話を受けて「腹が決まり」、その後は上昇。

「お前は三平にはなれない」

志ん朝師匠の言葉が迷いを消した

「あいつは、幹の太い話し方をする。これからが楽しみだ」——。25歳での真打ち昇進は、正蔵氏の古典落語を評価した柳家小三治師匠のつるのひと声で決まった。

「新作が得意だった父とは違う、古典落語をほめていただけなのは、私にとって大きな出来事。おぼろげながら、落語家として進むべき道が見えたような気がしました」

落語への思いは強まったが、タレント活動が多忙を極めて落語の研鑽を積めず、葛藤した。30代半ばからは自宅で古典落語のネタおろし会を開催するなど地道な努力も重ねていたが、寄席に立って客受けするのは、父の思い出話や物真似などを中心にした漫談。「僕って何だろう」と自問自答を繰り返した。そんなとき、古典落語の名手・古今亭志ん朝師匠との対談の機会があったという。

「落語家になろうと決めた少年時代、僕には『志ん朝師匠のようになりたい』というあこがれがありました。その師匠が『俺はね、父親（志ん生）にはなれないから、違う道を歩んできた。お前も三平にはなれない。お前には古典のほうに向いているよ』とおっしゃった。『古典をやろう』と腹を括ったのは、そのときです」

九代目・正蔵襲名の話が持ち込まれたのは、その翌年。「正蔵」と言えば、「留め名」と呼ばれる一門最高位の名跡。重責に身震いしつつも、次の瞬間には、「よろしくお願いします」と頭を下げている。

「『こぶ平』はみなさんにかわいがっていただき、父からももらった名前を大きくするという目標も、少しは成し遂げられたのではと自負しています。だからこそ、タレントのイメージの強い『こぶ平』よりも、『正蔵』として落語の本質により近づきたいと思ったのです」

目指すは「長距離ランナー」

全てを糧に表現者としての感性を磨く

実は、襲名の話は以前も持ち込まれたことがあるが、「そんな力量じゃない」と母が断った。ちょうど先述の自宅でのネタおろし会を始めたころだ。

「その独演会の1回目は忘れもしません。15人ほどのお客さまの前で、緊張して絶句してしまったんです。それを聞いていた母が、全てのお客さまに頭を下げながら、



入場料をお返しました。父のキメ台詞の『どうもすみません』と書かれたキーホルダーを添えて……。両親に申し訳なくて、泣けました」

その後は寝る時間を削り、テレビのロケや収録の合間にも稽古に励んだ。独演会は回を重ねるごとに観客が増え、ホールを満員にするまでに。古典落語への真剣な取り組みに共感した先輩や仲間が助言をくれ、有志で開催する落語会にも呼んでくれた。その精進が師匠・こん平や母に認められ、襲名が決まった。機が熟したのだ。

だが、順風満帆とはいかなかった。襲名決定後、世間の評価が急に厳しくなり、真っ正面から古典落語をやり続ける正蔵氏に対し、「目新しさが無い」という不満の声も聞こえるようになったのだ。それでも、正蔵氏の古典落語を大切にしたい思いは変わらなかった。

襲名までの3年間は、タレント活動も続けながら、義太夫や横笛、日舞を稽古。ネタも100斬ほど増やし、襲名後は2年以上かけて全国約60カ所以上で襲名興行を開催した。どの会場も評判のうちに幕を閉じた。現在は年間420回の高座に上がり、現代感覚を盛り込んだ古典落語に定評がある。

「大きなお披露目をやると、どの世界でもすぐに結果を求められます。でも、自分では焦りがないのです。私は若さや勢いなど瞬発力が求められる語りには向かないタイプですから、目指すは落語界の『長距離ランナー』。60歳くらいで花開けばいいかなと。それまでに表現者としての技量を磨いていかなければと思います。落語は人間のことを語ります。自分の人生経験の全てが糧になりますから、『お楽しみはこれから』なのですよ」

■ 林家正蔵氏のキャリアをこう見る

芸の熟達の陰にいる 多様な「心の師」

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

2005年に九代目・林家正蔵を襲名して、古典落語の話芸に精進する正蔵氏には、3つの分野で「心の師」とも言える人々がいる。

落語家として弟子入りしたのは父親である林家三平師匠だが、入門してわずか2年で他界してしまった。公式の師匠から指導を受ける時間が短かった分、自身の成長のために、「心の師」とでも呼ぶべき非公式の師匠として多くの人々と交流を重ねてきたのである。

まず表現者としての生き方や型というものを学んだ「ロールモデル」としては、故・古今亭志ん朝師匠がいる。「面白くて、かっこいい」噺家として正蔵氏が子どもの頃からあこがれてきた人だ。加えて、タレントの所ジョージ氏やグラフィックデザイナーの藤枝リュウジ氏らも、同じ表現者としてその生き方をモデルにしているという。これが第1の師。

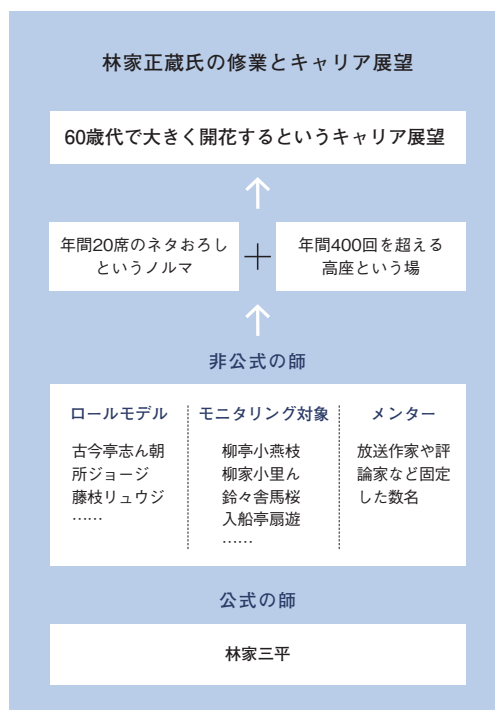
そして、今なお年間20席のネタおろしを自分へのノルマとしている正蔵氏だが、落語は直接伝承する芸であるため、それぞれのネタを教えてもらう師匠が必要になる。玄人をうならせる燻し銀の芸を持つ諸先輩方で、柳亭小燕枝、柳家小里ん、鈴々舎馬桜、入船亭扇遊などの師匠連である。彼らの噺を「モニタリング」して一旦そっくりまねて、そこから自分の芸へと作り込んでゆく。これが第2の師。

さらに、落語に精通している放送作家や評論家などで、こぶ平時代から継続して芸を見てもらい、忌憚のない意見をもらっている人々が

いる。正蔵氏の芸を見つめるもっとも辛口のファンである。彼らは「メンター」のような存在なのだろう。

正蔵氏は自らを「長距離ランナー」と思っている。まだまだ芸に磨きをかけて、60歳代に大きく花開く姿を展望している。脳裏には高齢になってさらに面白さを輝かせた、故・三遊亭円生師匠や故・柳家小さん師匠らの高座がある。彼らも「ロールモデル」なのだろう。

3つの分野で「心の師」を持ち、精進を重ねる正蔵氏が、10年後どのような芸を見せてくれるのか、今から楽しみにしていきたい。



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. 04

若手と「個対個で向き合う」とはどういうことか

前提にあるべきは「人は必ず成長する」という信念。
どんな相手でも投げ出さず、真剣に向き合える

2010年2月まで早稲田大学ラグビー蹴球部の陣頭指揮を執ってきた中竹竜二氏。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年連続全国大学選手権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。今回は、「個対個で向き合う」ために、リーダーが持つべき前提に言及する。



中竹竜二氏

日本ラグビー協会コーチングディレクター
早稲田大学ラグビー蹴球部前監督

Ryuji Nakatake_1993年早稲田大学人間科学部に入学。4年時には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4月より、カリスマと言われた清宮克幸氏の後任として早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。07年度、08年度、全国大学選手権を2連覇。関東大学対抗戦では3度の優勝を飾り、2010年2月退任。同年4月より現職。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。

ラグビーは、15人のチームで戦う。個人がそれぞれパフォーマンスを挙げたかどうかより、チームの勝利のほうが圧倒的な優先事項となる。

しかし当たり前のことだが、チームを構成しているのはあくまで個人である。個人のパフォーマンスの集合体が組織のパフォーマンスだと常に意識すべきだ。パフォーマンスをチームや組織全体の合計値だけで見ていると、個人のパフォーマンスの上下を、気付かずに通り過ぎてしまうことがある。すると、試合を決する大事な瞬間に調子の悪い選手を投入したり、すごく伸びている選手がレギュラーから外れていたり……というような誤った判断となり、いつかはそれがチームパフォーマンスの低下につながるリスクすらある。チームパフォーマンスを上げるためにこそ、選手と個対個で向き合わなければならない理由は、ここにある。

では、個人と向き合うとは、どういうことか。それは単純に飲みに行く、あるいは数値化された個人の成

果を追いかけるだけでは事足りない。まずは「その人のすべてを受け入れる」覚悟をしなければならない。

選手のすべてを自分が把握していると過信しない

実は僕は、「人を育てる」ということに、常におこがましさを感じている。それは、自分が微力であることを理解しているからだ。

僕が選手を練習で見ていたのは、1日に2時間程度。残りの22時間は、それぞれが家族や友人と違う空間で違う時間を過ごし、何らかの行動の中で何かに心を動かされ、影響を受ける。選手が急に成長したとしても、それがすべて自分の指導によるものだと過信してはならない。選手の気持ちの動きやモチベーションのありかを、すべて把握しているという驕りを持つてはならないのだ。しかし逆説的ではあるが、この前提に立つことこそ人材育成のスタートラインだと思う。1人のリーダーが24時間、全員を見ていることなどで

きない。だからこそ、本人や周辺から情報を集め、見ることのできない22時間の空白を、1分1秒でも埋めようと努力する。これによって、それぞれの選手の心の動きや成長の度合いを見逃す確率が、グンと減る。

2009年春、全国大学選手権の優勝メンバーとして2年連続で活躍した1人の選手を、2軍に降格したことがあった。彼は溢れるような才能を持つ選手に違いないが、「このままだと成長が止まる」という危惧があったからだ。さらに、彼は筋金入りの「負けず嫌い」である。降格することで、「他にもライバルがいる」ということを実感させた、というわけだ。果たして降格後、急激な曲線を描いて再び彼は成長し始めた。これは「成長が止まっている」瞬間を

見逃さず、彼の「負けず嫌い」という性格を知っていてこそ機能した方法である。そしてまた、彼が監督の指導下から離れた直後から伸び始めたという事実も、僕は真正面から受け止めた。監督としての微力さを再認識し、自らを戒めた直後だった。

「ダメ」と断じた瞬間に 個性は見えなくなる

さらに選手に「うざい」とそっぽを向かれたり、「指導が悪い」と反抗されることもある。いくら指導をしても伸びないこともある。そんなときリーダーを支えるのは「人は誰でも必ず成長する」という「信念」だ。

ある2軍の選手。彼はかなり尖った性格で、指導にも文句をつけるし、ときにはチームの和を乱すことすら

あった。それでもしっかりと、パフォーマンスを上げる。正直、そんな彼が少し苦手で、僕は彼としっかり向き合っていなかったと思う。しかし、「事件」は09年の夏合宿で起こった。

早稲田では毎年、夏合宿で部の文集『鉄笛』を発行する。その文集の中で、その選手は僕の悪口を連ねた後、最後に「頭にくるけど、俺はやってやる」と書き放ったのである。読んだ瞬間、僕は何を思ったか。「こいつ、面白い!」。彼のパワーの源はその尖った性格だと、ようやく気付いた。だからこそ指導に文句をつけながらも、成長を続けたのだろう。その日、僕は彼を呼び出した。「いいヤツになるな。おまえのパワーが落ちるから、今のまま行け!」と僕が言うと、彼は一言「わかっています」とだけ残してその場を去った。

その後、彼は確実に実力を伸ばし、「人として一回り大きくなった」と周囲から評価されるという「おまけ」もついた。結果オーライだったが、僕は必ずしもそれを期待していたわけではない。彼の個性に気が付き、それを認めてやりたいと思っただけだ。「こいつはダメ」と断じてしまったら、それぞれのモチベーションのありかは見えてこないし、奮起させるための適切な言葉も見つからない。「人は誰でも必ず成長する」と信じられれば、どんな相手でも投げ出さず、真剣に向き合おうと思える。たとえ反抗されても、成長したときには喜べるし、失敗したら本人と同じくらい悔しい。このような「親心」なしに、人は育たないと思う。



心のリスク管理講座

VOL. 04

「管理職研修」

管理職研修で教えるべきは 対応フローに従って適切に行動してもらうこと

職場のメンタルヘルス対策において、メンタル不調者への対応を確実にを行うために効果的な「管理職研修」の実施方法を今回は説明する。

管理職研修では 目標を明確にする

管理職研修では、「部下のストレスを軽くすること」や「積極的傾聴法を勉強しよう」という趣旨のものが多く。しかし、実施しても実効性に乏しいという悩みを人事担当者からよく聞く。経済不況が長引き、さらなる効率化を求められる職場では従業員のストレスは増える一方であ



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・ビー・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 = 刑部友康

るし、部下の言うことを傾聴するだけでは問題解決にはならないからだ。研修の目標はすべての管理職に、部下が不調になった際、「対応フローに従って適切に行動してもらうこと」につきる。メンタル不調に関する医学的な勉強を、管理職自身にってもらうことではない。

管理職が意識するのは 疾病性と業務関連性の確認

研修で提供すべき、管理職に期待される部下への適切な対応フローを図に示した。まず管理職は精神科医ではないため、部下がメンタル不調かどうかは判断できない。しかし、勤怠の不良や生産性の低下のような、職場における問題には気づくはずである。このように職場で顕在化した問題は、「事例性」と呼ばれる。

次に、事例性の原因にメンタル不調がないか、あるとしたらどのような不調なのかを専門家に評価してもらう。これを「疾病性」と呼ぶ。疾病性が明らかになれば治療を受けさせる必要がある。

そして不調に対して過重労働やハラスメントなどの会社責任が問われる状況にないかという「業務関連性」

も確認してみるべきである。

疾病性と業務関連性の有無に応じて、図のように管理職は事例性のある部下への対応を変えなければならない。特に、会社責任を意識した対応では、業務改善のほかに、人事担当者と連携を図り、法務部門にも相談する必要があるかもしれない。

このような対応フローをしっかりと機能させるためにも、管理職が人事担当者や専門家に相談できるような窓口を設け、そのことを周知する必要がある。

さらに研修では、ケーススタディをもとに管理職のとるべき行動について議論したり、ロールプレイを通して、事例性のある部下を専門家の評価に連れて行く場合の対処法を学んでもらうと実践で役立つ。

多くの管理職は、部下のメンタル不調の対応に関する研修にあまり興味をもたない。部下個人の能力や責任だと思っていたり、人事担当者の仕事と誤解したりしているからだ。部下の不調が管理職自身のリスクであり、職場の生産性を阻害する問題であることを精神障害の労災や民事裁判を例に説明しながら、当事者意識をもってもらうことも大切だ。

民事裁判の判例を強調 そのため腫れ物に触る対応に

初めて外部講師を招き、メンタルヘルスに関する管理職研修を実施した某製造会社のA人事課長。外部講師はメンタル不調に関連する民事裁判の例を、幅広く丁寧に教えてくれた。生々しい事例を取り入れた研修を聞いて、多くの管理職はその後、部下の様子が少しでもおかしいと思ったら、A人事課長に相談するようになった。

ところが、一般社員から思わぬクレームが。「仕事に支障を来している社員なのに腫れ物に触るよ

うに接しはじめた」「通院している社員が何の仕事をしなくても許される雰囲気はおかしい」という。

確かに民事裁判が起これば、引っ張りだされるのは直属の上司だ。上司個人として賠償金を求められる判決もあるので、怖がってしまうのもよくわかる。

A人事課長の失敗は、メンタル不調者のリスクを強調しすぎるあまり、不調の疑いがある部下を管理職がどうマネジメントしていくのか、研修で伝えなかったことに

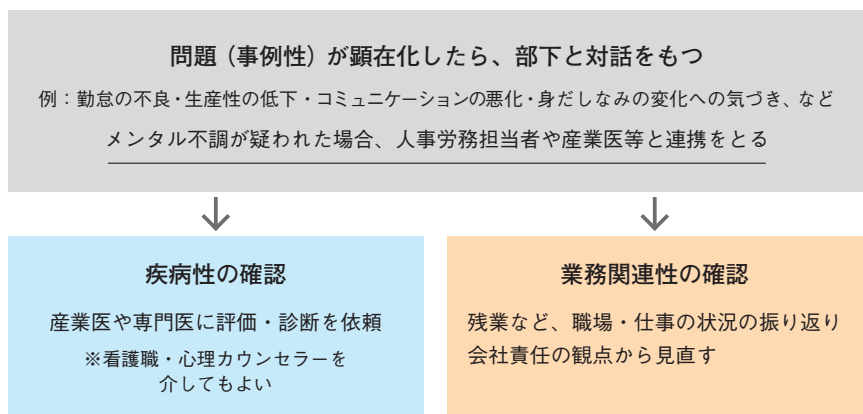
ある。管理職研修で教えるべきは、不調が疑われたら、対応フローに従って適切に行動してほしいということ。そして、疾病性、業務関連性の有無を確認し、それに応じた対応に変えることの必要性だ。

疾病性もなく、業務関連性もないケースでは、部下のプライベートに問題がなければ、不真面目な勤務態度が想定できる。その際、管理職は厳しく指導しなければならない。また、仮に疾病性があったとしても、「これだけは最低限しっかり作業を遂行してほしい」と具体的に指示することが必要なのだ。

◆ 管理職が理解すべき不調者への対応フロー

研修後は、対応フロー通りに 実行できているかの確認が必要

研修の効果は、研修後に把握できる不調者の数がいったん増加することである。通常、職場では事例性のある部下をそのままにしているケースが多い。研修後、その掘り起こしが起きるのだ。経営層には研修の実施前に、その可能性を予め説明したほうがよいかも。そして最も大切なのは、管理職が部下への対応や人事担当者、専門家との連携を対応フロー通りに行っているか、確認を続けること。図の「管理職の対応」の表に示したようにせず、対応の仕方を間違えると、逆にリスクが増大する可能性もある。現場で正しい対処を徹底するためにも、継続して確認することが必要だ。



● 確認後の管理職の対応

	業務関連性あり	業務関連性なし
疾病性あり	<ul style="list-style-type: none"> 療養、就業制限 会社責任を意識した対応 	<ul style="list-style-type: none"> 療養、就業制限 個人の疾病への配慮
疾病性なし	<ul style="list-style-type: none"> 労務対応による業務改善 会社責任を意識した対応 	<ul style="list-style-type: none"> 家庭など、プライベートに問題がなければ本人への指導を行う

職場の問題として顕在化した「事例性」に気づきメンタル不調が疑われたら、病気の有無や程度を示す「疾病性」を専門家に確認し、会社責任の有無、つまり「業務関連性」を確認することが不調者への対応の大切なステップ。

出典：亀田高志氏の資料をもとに編集部が作成

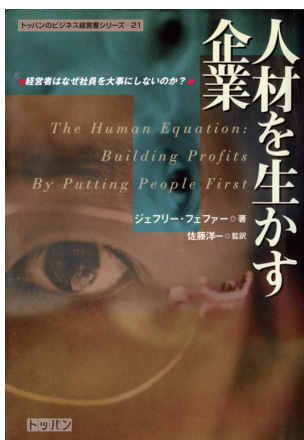
名著を大いに語る

名著はなぜ時代と国を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度^{ひと}織りてみたい。今回は人的資源管理・産業社会学を研究する東京大学の佐藤博樹教授に、今後の「人と組織」のあり方を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

『人材を生かす企業』

企業の競争力を支える7つの条件 人材の価値に改めて注目し、実行すべき

著者のジェフリー・フェファアは、スタンフォード大学ビジネススクール教授。専門は組織行動学。ハーバード大学ビジネススクールの客員教授の他、世界27カ国のエグゼクティブ・セミナーでの講師も務める。『人材を生かす企業』では、広範なデータと企業事例を研究することで、人材管理と企業利益の相関関係を明らかにする。



著者/ジェフリー・フェファア
トッパン 2400円(税別)
1998年11月刊行

※現在、「人材を生かす企業」は、絶版状態となっておりますが、翔泳社より2010年9月に復刊予定です。

本書の原著と日本語訳が刊行されたのは同じ1998年。80年代頃までの米国企業では長期的な雇用関係が維持されていた。だが、90年代頃から悪化した業績を短期間に回復させることを目的に、ホワイトカラーの解雇や不採算部門の切り離しなどリストラ策を実施しはじめた。これらにより、短期的な雇用関係が主流になっていった。

こうした雇用関係の変化に対して、「人材重視の経営」への転換の必要性を訴えたのが本書だ。企業の競争力や収益を高めるためには、人材が高いスキルを持ち、意欲的に働ける組織づくりが不可欠で、そのためにも長期雇用と良好な労使関係が重要と主張した。

一方、本書が出版された時期には日本でも、不況に伴った雇用関係の見直しが始まっており、多くの企業は、短期的な雇用関係に移行しつつあった米国を目指すべ



● 語り手

佐藤博樹氏

東京大学社会科学研究所 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、91年法政大学経営学部教授などを経て、96年より現職。著書に『人事管理入門』(共著、日本経済新聞出版社)など多数。

きモデルとして追従してしまった。当時、日本でもっと本書が読まれていれば、と私は思う。

あらゆる企業に共通する ベストプラクティス

本書は、多数の実証研究と、豊富な企業の事例研究に基づいて、人材管理と企業収益の関係を実証的に提示する点に特徴がある。

ところで人事管理論には2つのアプローチがある。1つは、経営戦略と企業環境によって望ましい人事戦略や人事制度は異なるとする「ベストフィット・アプローチ」で、もう1つは、あらゆる企業に共通する、競争力を高めるような人事戦略や人事制度があるとする「ベストプラクティス・アプローチ」だ。フェファアは、このうちの後者に位置づけられる。たとえば3章では、実証研究から人材管理が企業収益を生み出すための7

つの条件として、①雇用の保障、②徹底した採用、③自己管理チームと権限の委譲、④高い成功報酬、⑤幅広い社員教育、⑥待遇の平等化、⑦業績情報の共有、を挙げる。これらがフェアによる人材管理のベストプラクティスだ。

ベストプラクティスを 実行できるかが重要

しかし、ベストプラクティスを理解しても、それを実行することは容易なことではない。この人材重視の経営は、成果が出るまでコストも時間もかかる。だからこそ、それが実行できた企業は成功することになる。人事管理論を2つのアプローチに分けたが、人事戦略と人事制度が企業の競争力を支えると考える点では両者は共通している。業種などによって各企業が選択する人事戦略は異なるが、それに共通した特徴として上記の7つの条件があると理解することもできる。

今の日本企業は、90年代後半からの短期的な成果主義への転換や非正規社員の場合当たりの活用拡大などに関して、反省期にある。ただ、私は「過去に戻れ」と主張するつもりはない。今後は、正規社員のあり方や、外部人材や非正規社員の位置づけの見直しに真剣に取り組まなければいけない。本書を読んで、今後の人事管理のあり方を是非考えていただきたい。

研究員の書棚から

フレキシブルワークのテーマから
当研究所主任研究員の村田弘美が紹介します。

『最強集団 ホットグループ 奇跡の法則』

著者／ジーン・リップマンブルーメン、
ハロルド・J・レヴィット
1600円（税別） 2007年3月刊行



寝食を忘れて仕事に没頭する、 発熱の塊をいかに生み出すか

1996年に、本書の原型となったスタンフォード大学ビジネススクール教授ハロルド・J・レヴィット氏の論文『ホットグループが生み出す創意と組織活力』を読んだとき、「腑に落ちた」ことが1つあります。それは、長い職業人生のうちに、誰もが「寝食を忘れて仕事に没頭する」経験を持つということ。本書では、あの経験とは何なのか、また化学変化のようなあの熱い経験がどのようにして起こるのかを明らかにしてくれます。

比喩的表現になりますが、熱を感知する「サーモグラフィ」で会社を撮影すると、そこには熱を発しているチームやグループの「塊」が映るかもしれません。かつてのNHK番組「プロジェクトX」ではないですが、そのような発熱の塊、ホットグループこそが今日までの歴史を創り出してきたと思います。彼らは、知的に難しい仕事で、挑戦的で難問、さらに社会的に価値があるミッションに深くコミットします。ミッション至上主義で、企業の就業規則にとられない、究極のフレキシブルワーカーと言えるでしょう。

自由に行動し、子供のように発想し合う、まさにしたい放題ですが、ミッションを達成するためには、食事中も、睡眠中も、生活すべてを仕事に投入します。新たな価値を生み出すために、企業は今後ますますホットグループの存在と成果の質の高さを認めざるを得ないでしょう。人事担当者は、熱を発生させ、発熱した塊を冷やささないような組織づくりを進めるためにも、本書を参考にしてほしいです。

Hiroimi Murata_リクルートにて、求人審査、事業開発などを経て、1999年当研究所に入所。雇用政策プロジェクトを担当。専門は、国内外の外部労働市場、非典型雇用。主要国のフレキシブルワークを調査・研究。

前号『Works』98号(2010.02-03)に寄せられた読者の声です(2010.3.5時点)

特集『リストラの「はじめ」』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、

あまり役に立たない



- ◆何度もリストラを繰り返す企業。リストラを有効に生かせない企業。リストラを単に人員削減のツールのように考えている企業……これらは、本来の目的に立ち返ってのリストラを考え直す必要があるでしょう。リストラ後に飛躍することを念頭に置くべきです(繊維)
- ◆上山信一教授の記事の中で言及されている「コミュニケーション」の重要性はきわめて同感でした。リストラに限らず、施策の推進には欠かせないものだと思います(運輸)
- ◆「ビジョンなきリストラではなく、先ずビジョンありき。ビジョン策定こそが経営の役割」と認識しており、その意味で「我が意を得たり」の内容でした(精密機器)
- ◆主に会社側の都合で意図的な社員の解雇をしてきたことの反省となっていますが、「する側とされる側両面でのケアが大事」との言葉が印象的でした。「残る人」からの意見で、「やめさせられた人」の心の側面をもっと深く見せていただきたいかった(建設・エンジニアリング)
- ◆今号の特集は非常に深大なテーマだが、書かれている対応策、解決策等が理想的過ぎます。業績が悪化する前に先手を打って行う事業の再構築ならば可能性もありますが、経営が追い詰められてからのいわゆるリストラの場合には、きれいごとで現実感がない気がしました。実業界の人の話をもっと聞きたかったです(コンサルティング)

連載に関するご意見、ご感想

- ◆人事の哲学：今一度日頃の自分を確認し、内省させられました(電気機器)
- ◆若手を腐らせるな：「どんな組織でも、必要な基礎は同じ。そんな誤解が育たない新人を作る」という言葉はもっともだと思います。「これができるならばここではやっていけない」と思わせるような、語れるマインドを持っているか?と振り返る機会になりました(IT)
- ◆言葉の魔法：一度自ら敗北を経験し、そしてまた勝利を経験した佐藤氏だからこそ言える実感のこもったいい言葉だと思いました。短い記事ですが、今号の中で一番光っていました(コンサルティング)
- ◆日本型人材マネジメント再検証：職能資格制度の有効性がよく理解でき、業績主義の流れの中でも、これまでその制度を維持してきた自社のよさが再認識できました(素材)
- ◆成功の本質：佐賀の「バルーンフェスタ」は迫力あるイベント史。その成功のプロセスの分析はたいへん興味深いものでした(大学)
- ◆CAREER CRUISING：学びが多い連載です。組織を超えて人とネットワークを結びながら活動することが求められているので、社員にもその力を十分発揮してほしいと思います(電機)

編集後記

「過度なマニュアル化」の弊害について特集の中で語られています。最近企業の皆様と話すたびにこの課題について話す機会が増えた気がします。マニュアル化そのものを否定するわけではないのですが、「やってはいけないこと」を軸に語られる仕組みが増加すればするほど、個人の主観が蝕まれているように思えてなりません。「個人の良質な主観が組織に滲み出てくる」仕組みとは何か。ここを見極めることが重要な局面にきているのではないのでしょうか。
(小山)

左に掲載している読者の皆さまからの「ご意見、ご感想」。編集部では日々、これらのコメントをつぶさに読ませていただき、記事制作に反映させようと努力しています。ちなみに前号の「リストラの『はじめ』」に関して、「実業界や現場の方の意見を聞きたくかった」というご指摘を多くいただきました。テーマとの相性もありますが、今号の特集では企業の現場の取り組みを多くレポートしました。厳しいご指摘も含め、ご意見、ご感想をお待ちしています。
(入倉)

大河ドラマの影響なのか、書店では坂本龍馬関連の本が目立ちます。まさに幕末さながらの大転換期といわれる現代。「日本を今一度せんたく」したい、という改革への願望の表れかもしれません。改革を期待する声は、人材マネジメントにも及んでいます。短期集中で始まった「日本型人材マネジメント再検証」は最終回を迎えましたが、「日本型」の強みを知ることで、改革への一歩を踏みだし、成功への道筋となればと思っています。
(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



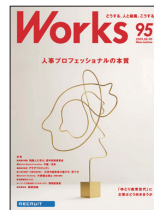
No.98 2010.02-03
リストラの「けじめ」



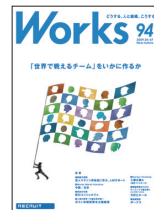
No.97 2009.12-2010.01
コミュニケーション
不全 解消のシナリ
オ・序章



No.96 2009.10-11
「私」を動かすインセ
ンティブシステム



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 2008.12-2009.01
「年の功」再発見



No.90 2008.10-11
外部パートナーとの
協働

●No.89 2008.08-09
カオス発、創造へ

●No.88 2008.06-07
展望 ミドルのプレイクスルー

●No.87 2008.04-05
三種の神器とは何だったのか

●No.86 2008.02-03
時短～なぜ早く帰れないのか

●No.85 2007.12-2008.01
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 2007.08-09
バブル・ミドルの卒業

●No.82 2007.06-07
開演！顧客接点劇場

●No.81 2007.04-05
ミドルマネジャーの省察

●No.80 2007.02-03
全球の人材活用

●No.79 2006.12-2007.01
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

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp
TEL: 03-6835-9235 FAX: 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号（100号）のテーマは

ニッポンを担う

人材をどう育てるか（仮題）

発行は、2010年6月10日（木）です。

99 2010.04-05 「失敗させない組織」のリスク

第16巻第1号通巻99号2010年4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

