

# Works

どうする、人と組織。こうする。

# 101

2010.08-09  
Works Institute

## モチベーションマネジメントの限界に挑む



連載

■経営者に聞く

### 進化する人と組織

ジャパネットたかた 代表取締役 高田 明氏

■成功の本質

瀬 祭 (旭酒造)

■CAREER CRUISING

イツセイ尾形氏 (俳優)

■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。

“ やりたくてたまらないことをやってるから負けない ”

この言葉をもらう前から、とくに意識せずにやりたいと思うことをやってきたんです。工学部出身で、同級生のほとんどが企業の技術者になるなか、僕は学生時代に熱中した音楽にかかわりたくて、芸能プロダクションに就職。でも、体力的にきつく、今度は普通の会社員生活を経験したいと、大塚製薬に転職しました。

最初の配属は、医薬品の営業でした。役に立つ商品をつくっているのだから多くの医療の現場で使ってもらいたいと思い、関係者をお招きして勉強会を開催し、最後に商品を案内してみたんです。そうしたら、参加者全員が商品を買ってくれた。興奮しましたよ。マーケティングって面白いって。これがきっかけで、マーケッターとして、商品の開発を担当させてもらうようになりました。その後「顧客の喜ぶモノをつくる」の一心で開発した商品が大ヒット。ヘッドハンティングでミツカンから誘いがあり、さらに挑戦したいと思って転職を決断しました。

今思えば、転職して間もない頃、僕は迷っていたんでしょうね。早く成果を出さなくてはとプレッシャーを感じるなかで、今までのやり方でいいのか、やりたいことをやるでいいのかと。そんな時、学生時代の先輩と久々に飲むことができました。そこで、先輩が言ったんです。ちょうど、先輩の会社が軌道にのった頃でした。

「俺がうまくやれている理由は、やりたくてたまらないことをやってるからだよ。俺はこのことばかり24時間、365日考えているのだから、負けるわけがない」

やりたいことであれば、寝食を忘れてやるから得意になるし、強くなる。理にかなっているんです。モヤモヤしていた視界がはっきりしました。やりたいことをやるでいいのだ。そして僕のやりたいことは、やはり顧客が喜ぶモノづくりであり、だから誰にも負けないって。

その後、今までの酔の常識をくつがえす商品を開発しました。これも、やりたいことだからできたのです。



前職で「スゴイダイズ」をヒットさせ、  
現在も売れる商品を生み出すマーケッター

## 嶋 裕之氏

ミツカングループ本社  
中央研究所 戦略チーム マネージャー

Hiroyuki Shima 大学卒業後、芸能プロダクションに入社。その後、大塚製薬に転職し、まるごと大豆飲料「スゴイダイズ」をヒットさせる。2005年、ヘッドハンティングでミツカンに転職。家庭用ドライ部門にて、新カテゴリーの商品を開発し、コンビニエンスストアにて販売される。08年12月より現職。また、03年より、マーケッター向けコミュニティ「商品開発の会」を月1回主宰している。著書に『売れ顔の法則』（ダイヤモンド社）などがある。

特集 &gt;&gt;&gt;

# モチベーションマネジメント — 4 の限界に挑む

●はじめに：働く人は、何に恋しているのか。 ————— 5

INTRODUCTION 1 — 人事と現場50人の声から探る モチベーション問題の現状 ————— 6

INTRODUCTION 2 — 複雑さを増す職場、社員のモチベーションにどう向き合うか ————— 10

田尾雅夫氏（京都大学 名誉教授／愛知学院大学経営学部 教授）

●モチベーションマネジメントに限界はある。それでも「できること」はあるのか ————— 13

誌上研究会1 — ミドルのモチベーションをいかに向上させるか ————— 14

野田 稔氏（明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授）／豊田義博（ワークス研究所 主任研究員）  
京セラ／ヤマハ

誌上研究会2 — 非正規人材のモチベーションをいかに向上させるか ————— 20

島貴智行氏（一橋大学大学院商学研究科 専任講師）／石原直子（ワークス研究所 主任研究員）  
ぐるなび／りそな銀行／ヤオコー

誌上研究会3 — ものづくりに携わる人のモチベーションをいかに向上させるか ————— 26

青島矢一氏（一橋大学イノベーション研究センター 准教授）／白石久喜（ワークス研究所 主任研究員）  
中里スプリング製作所／三菱電機

研究ノート — シニアのモチベーションをいかに向上させるか ————— 32

高木朋代氏（敬愛大学経済学部 准教授）  
富士電機ホールディングス／笠井恵美（ワークス研究所 主任研究員）

●COLUMN：モチベーションとパフォーマンスの関係を考える／太田 肇氏（同志社大学政策学部 教授） ———— 36

●モチベーション向上のために人事がすべきこと してはならないこと ————— 38

●まとめ：「モチベーションの揺らぎ」は「事業合理性の揺らぎ」の顕在化／小山智通（本誌編集長） ————— 40

## 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  
荻原美佳  
前川裕志  
湊 美和  
手塚ゆかり  
中野史子執筆  
勝見 明  
千葉 望フォトグラファー  
新井啓太  
刑部友康  
笹木 淳  
設楽政浩  
鈴木慶子  
那須野公紀  
勝尾 仁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  
安斉 将  
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

連載 &gt;&gt;&gt;

言葉の魔法 嶋 裕之氏（ミツカングループ本社） ————— 2

進化する人と組織 ジャバネットたかた 代表取締役 高田 明氏 ————— 42

成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第50回 瀬祭（旭酒造） ————— 46

人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第九話 危機対応におけるリーダーシップ ————— 52

CAREER CRUISING イッセー尾形氏（俳優） ————— 56

若手を腐らせるな VOL.05 メンバーの育成にかかる時間がない、をいかに解決するか ————— 60

心のリスク管理講座 VOL.05 社内専門家との連携 ————— 62

Works Books Café 語り手／野口悠紀雄氏（早稲田大学大学院 教授） ————— 64

FROM EDITORIAL OFFICE ————— 66

INFORMATION ————— 67

MOTIVATION

特集

モチベーション  
マネジメントの  
限界に挑む

MENT

employee morale is a problem!

money and position as motivators?

MOTIVATION

DOWN

Does motivation affect performance?

Can HR dept. boost employee morale?

UP!

はじめに

## 働く人は、何に恋しているのか。

モチベーションとは何か。愛知学院大学教授・田尾雅夫氏によれば、それは何かの目標に向かって行動を立ち上げる力だという。この行動を立ち上げる力を生じさせるためには、本人の欲しいという気持ちを満たす「誘因」と、その人の内にある、それが欲しいと思う気持ち「動因」の2つが必要になる。つまり、この2つが一致しなければモチベーションは喚起されず、それを獲得しようとする行動には結び付かない（詳細は10ページ参照）。

このお話を伺ったとき、非常に安易で申し訳ないのだが、「恋愛」に当てはめて考えてみた。周囲の人が「すごく素敵」という人が目の前にいる。しかし、いくら人からそう言われても、自分が「いい」と思わなければ、その人を獲得しようという行動には結び付かない。逆に、「いいな」と思えば、ダイエットしよう、似合う服を買いに行こう、会話が上手になろう……というような、獲得に向けた行動が喚起される。

このように考えると、外からモチベーションをマネジメントすることとは、他者の恋愛をマネジメントするようなものであり、馬鹿げたことのように聞こえないでもない。かのスタンダードはその著書『恋愛論』で、「型にはまった感傷的な見合いほど馬鹿げたものがどこにあるか」と言っている。感傷的かどうかはともかくとして、人事が打つモチベーション施策は個人が持つ「動因」と、人事が「誘因」と想定するものをお見合いさせるようなものだ。しかも、ともすると多様な動因を持った多くの個人に、一斉に数種類の誘因を引き合わせ、「うまくマッチしない」と嘆くことすらある。個人の内なる欲求や志向の影響があまりに大きいので、組織全体としてモチベーション向上に取り組むこと自体を、「ナンセンス」と一刀両断する人事の気持ちもわからないではない。

しかしながら、確実に組織全体の、そしてそこに所属する個人のモチベーションが非常に高く、高い業績を挙げ続けたり、新しいものを生み出したり……という企業や職場があることも事実である。そこで働く人たちは、いったい何に恋しているのだろうか。そこではどんな「お見合い」が奏功しているのだろうか。それを探りに行くことが、今回の特集のテーマである。

「これが正解」という結論が出しにくいテーマである。そこで、特集のほとんどを、知見を持つ研究者と現場が元気な企業にお集まりいただき、議論するという研究会の方式で進めた。モチベーション理論だけに頼らない、「現場発」の試みである。

入倉由理子（本誌編集部）

MANAGEMENT

# 人事と現場50人の声から探る モチベーション問題の現状

ここでは、まず企業が社員のモチベーションに関してどのような課題を感じているのか探りたい。どの層の人材にモチベーションの低下を感じているのか。その背景にあるものとは何か、50人のアンケートの回答から浮き彫りにする。

「次の特集はモチベーションです」。そうテーマを宣言したとき、人事の方々、ワークス研究所内、その他関係者たちが引いていくのがわかった。「また難しいテーマを……」という第一声の後、「モチベーションを左右するのは現場だから、人事ができることは少ないのではないか」「モチベーションはあまりに個人的な問題なので、一斉に施策を打つことなどできない」等々の言葉が続いた。

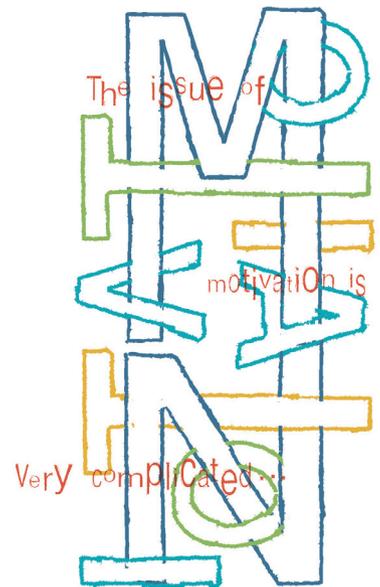
一方で、現場で働く人たちの意欲の低下を嘆く声も、よく耳に入ってきた。昔のように仕事は一生懸命やるものだ、という基本的な価値観が崩れている、と。果たしてこの特集を組む価値はあるのか。人事や現場の責任者たちは、社員のモチベーションに課題を感じているのか。そして、感じているとすれば、その背景

や実際に起こっている弊害は何か。まずは「モチベーションに関する現場感覚」をつかみたいと考え、ワークスの読者の方々にアンケートを実施した。得た回答は50。それぞれの回答のなかに、モチベーションに関する人事の課題感の大きさ、その対応への苦慮が浮かび上がってきた。

**業績低迷と制度の変更が  
組織のモチベーションを低下**

まず、組織内のどの層の人材にモチベーションの低下を感じているのか、そこから探りたい。アンケートでは、「組織全体にモチベーション低下が起こっている」と回答した人が最も多かった。その理由でよく見られたのは、企業を取り巻く経済環境がバブル崩壊以前と以降で大きく変化したことである。

詳しくは次ページの抜粋コメントも参照してほしいが、たとえば、ある電機メーカーの元人事部長は、組



織全体にモチベーション低下が起こっている背景について「ここ数年間の業績低迷が一番大きな要因だろう」と回答し、以前より目標達成が難しくなったことをその理由に挙げた。また、あるIT企業の経営企画室室長は、バブル崩壊による業績低迷に端を発し、その後、それによって「成果主義型の人事制度導入が進んだことで、社員のモチベーションは低下し続けている」と回答した。

日本経済が高度成長期からバブル期まで続いた右肩上がりの成長曲線を描けなくなり、企業は多くの苦しい選択を余儀なくされた。事業の撤退や事業所の閉鎖に伴う人員削減、昇格・昇給の停止、給与制度の変更、フラット型組織への移行が次々と実施され、かつてのように金銭的報酬やポストというモチベーションの源泉を提供しにくくなった。それらが組織全体のモチベーション低下につながったと多くの人事がとらえている。社会経済環境の変化が個人のモ

アンケート概要：  
2010年6月4日～14日、「Works」誌読者を対象に、メールにてアンケートを実施。有効回答数50。

モチベーションに与える影響の大きさを、現場は実感しているようだ。

また、経済の低迷が、金銭やポストなど有形の報酬以外のモチベーション誘因にも影響を及ぼしていることを指摘するコメントもあった。業績低迷が長引けば、経営トップは自信を失い、新しい事業への意欲も低下する。そうしたなか、「経営者が夢を語れなくなり、それがどうしても組織全体に伝播する。それも全体のモチベーションが低下する一因ではないだろうか」と回答した現場責任者もいた。

一方、モチベーション低下に課題を感じていないとコメントする企業を見ると、「事業が成長していることが、モチベーションを低下させない要因だと思う」というように、業績が比較的堅調であることをその理由に挙げている。事業が成長しているれば、取り組んだ仕事に結果がついてくる。すると、組織に貢献できているという自己効力感が生まれ、モチベーションが低下しない。日本という国の景況感や企業の業績と、個人のモチベーションを多くの回答者が関連付けている。では、業績が回復すれば解決する問題なのだろうか。そう簡単にはいえないことが、特定層のモチベーション低下に悩む回答者の声から見えてきた。

### 人材の層それぞれで異なるモチベーション低下の背景

層を特定した回答で多かったのは、世代でいえばミドル層、若手層、シニア層、また、雇用形態でいえば、

非正規人材である。

なかでも回答の比率が高かったのが、ミドル層だ。回答をまとめると、こうである。バブル期に大量採用されたミドル層は、その後の失われた10年の採用絞り込みにより部下を持たない時期が続いた。しかし、リーマンショック直前の2006年から08年頃に大量採用が再び実施されたことで、指導・育成経験もないまま多くの部下を抱えることになった。さらに、プレーイングとして個人の

成果は以前と変わらず求められ、職務が多重化して身を削ってまで働く状況が続いている。それにもかかわらず、ポスト不足のため昇進が望めないことが背景となり、モチベーションが低下した、というのである。

それに加えて、コンプライアンスの強化も1つの要因として挙げられている。企業がリスクコントロールに過敏になりすぎた結果、ミドル層以上に合意を得ることに腐心せざるを得ず、自分の裁量で判断、実行でき



## モチベーション低下はどのような層で起きているか

●バブル崩壊以降、あるいはその後の成果主義型の人事制度導入以降、全体的に社員のモチベーションは低下し続けていると感じます。(IT 経営企画室)

●ここ数年間の業績低迷に加えて、業務拡大に伴い組織が肥大化し、縦割り組織に細分化されたことで、社員が仕事の全体像をつかめなくなり、やりがい感を得られない状況にあると思います。(メーカー 元人事)

●世界経済が不透明で、思うように売り上げが伸びず、経営責任を果たせないことが経営層のモチベーション低下につながっているようです。(ソフトウェア 人事)

●ミドル層に感じます。ISOや内部統制が強化され、課題に直面した際に、自分の裁量で判断、実行するよりも、上司や組織に判断を仰ぐことが多くなった。そのため

にモチベーションが低下しているようです。(機械 取締役)

●課長やベテラン係長の業務密度が以前に比べて高いです。非正規人材を抱えたり、同時に現場のプレイヤーとして実績を上げることが期待される状態が続き、モチベーションが低下しています。(メーカー 総務)

●若手層では若いほど就職前に苦労していない社員が多く、少し厳しく指導するだけでもモチベーションが低下してしまうケースが多いです。(メーカー 取締役)

●弊社の場合、有期契約社員の人数が多く、正規の社員に対して半数以上を占めています。正規と比べると一般的に会社への帰属意識が低いといわれる有期契約社員が、高いモチベーションを維持しているか気になり、現在調査を実施しています。(飲料 取締役)

なくなっている。浮かび上がってきたのは、実に疲弊した、ある意味モチベーション云々どころではないミドルの姿だった。

続いて、若手層に関していえば「上司や先輩が仕事のやり方を指導したり、少しきつく叱責したりするだけで、モチベーションが低下してしまう」という回答が多く見られた。その原因については、幼い頃から厳しい環境に身を置いた経験があまりなく、厳しい現実に向き合い、そこか

ら一歩踏み出そうとする力が欠けているという指摘があった。また、業績低迷やポスト不足から組織内で先のキャリアが見えにくく、将来に対する希望を喪失しているのではないか、という声もあった。子供時代は甘やかされた世代、社会に入ってから成長を知らない世代……そんな世代特有の背景が、モチベーションを低下させていると見ているようだ。

シニア層のモチベーション低下の要因は、「もうアガリ」という感覚。

退職の時期がちらつく、もうこれ以上の昇進も昇格もない……。以前、このような人材は子会社やグループ会社へ役職者として出向や転籍することで、モチベーションを維持した。しかし、現在のように事業が縮小傾向にあるなかでは、出向先さえもポスト不足が深刻だ。つまり、「モチベーション」の受け皿がなくなっているということだ。

では、非正規人材はどうだろうか。ある飲料メーカーの取締役は、「非正規人材の数が全体の半数以上を占めているため、高いモチベーションを維持できているか、調査を進めている」と回答した。組織内の雇用形態が多様化し、現在、日本企業全体に占める非正規人材の平均割合は4割近くまで増大した。すでに人事としても、無視できない数字ではないだろうか。彼らが短期雇用だからといって、一人ひとりの意欲がそれほど高なくても組織に大きな影響を与えないと高をくくっているとすれば、実際には全体の4割近くの人員のモチベーションをケアしないという危険な状況に陥ってしまう。

かつての高度成長期とは、組織の年齢構成も雇用形態も大きく変わっている。人事制度も成果主義一辺倒の空気はなくなったとはいえ、かつての年功序列・終身雇用に戻れるわけでもない。潤沢に金銭やポストを与えられはしない。正社員一辺倒のモデルでは、ひずみが生じる……ここにモチベーションの問題の複雑さがあるようだ。

では、モチベーションが低下することで、組織内にどのような弊害が



## モチベーション低下による弊害は何か？

●モチベーションが低下することで、「通常であればできていることが、できなくなってくる」ということだと思えます。(メーカー 人事)

●ミドル層のモチベーション低下による弊害は、漠たる不安感や沈滞ムードを持つ、大人しい集団になってしまうこと。組織や業務を変えようとするチャレンジャーとそれに同調して燃えるフォロワーが少なくなっています。(メーカー 総務)

●モチベーション低下が直接業務に弊害を起こすということではなく、コミュニケーション不全による組織リスクや業務上のロスの増加といった形で現れていると思われます。(メーカー 営業)

●30代半ばの世代において、深刻な問題であると感じています。自殺のような極端な例は減ったが、

メンタルな問題を抱える社員の絶対数は逆に増えた感があります。(IT 財務)

●自由闊達な意見交換や提案力、工夫力の欠如、やらされ感の増大などにつながっているようです。(小売 人事)

●自分の見える範囲・指示された範囲のみしか向き合わない状態で、文字通り機械的に処理し、創造力豊かに発展する機会を組織・個人ともにないがしろにしています。(医薬 人事)

●個々人のアウトプットの質が低下しているほか、チームワークにも支障をきたしていることです。(金融 人事)

●若手層のモチベーションが低下することで、最悪の場合には離職を引き起こす可能性がありそうです。(飲料 人事)

起きているのだろうか。

新たなチャレンジをせず、  
創造的な仕事生まれにくい

社員それぞれが自分の見える範囲、指示された範囲でしか仕事をせず、上司と部下、または部署同士での連携など自由闊達な意見交換や提案をしなくなる。加えて、自分の裁量でできる仕事が少なくなり、常に「やらされ感」のなかで仕事に向き合う。すると指示待ち人間になり、新しいことに取り組むチャレンジ精神を失う。新たなアイデアを提案するよりも、批判する側に回る人が多くなり、企業の生命線でもある創造的な仕事生まれにくい職場環境になってしまっている……。

概要をまとめると上記のようになるが、ここから2つの疑問が湧いてくる。本当にモチベーション低下による弊害だろうか。これが第一の疑問である。これを「コミュニケーション不全の弊害」「仕事の分業化の弊害」と言っても、うなずく人は多いのではないかな。もう1つは、「自分の見える範囲、指示された範囲しか仕事をしない」から「モチベーションが下がる」というように、「卵が先か鶏が先か」の議論ではないか、という疑問だ。若手層でいえば、「モチベーションが低下することで働く意義を見失い、最悪の場合には離職につながる」という回答がある。これも、働く意義が見えないからモチベーションが低下する、ともいえる。

モチベーション問題の複雑さは、原因と結果の不明瞭さ、それぞれが



## モチベーション向上に効いている 施策はあるか？

●日本の人口構造の変化、給与の減少、若手層が就職前に競争を経験していないなど、モチベーション低下の要因が非常に複雑化しているなか、企業としてどのような施策を講じるべきか、試行錯誤しているのが実情です。(IT 経営企画室)

●会社の現状、未来のあるべき姿をしっかりと社員に伝えることです。(メーカー 人事)

●月1回、3時間ほどかけて課内会議を実施しています。ここでは、仕事の全体像を把握するため、業界動向を自分なりに解釈、解説してみたり、他部門のトラブル事例を営業的な視点からどのような対処法があるのかなど議論することで、モチベーション向上に役立っています。(プラント 営業)

●公募や異動希望を出せるキャリアシートや面談の徹底、またモラ

ルサーベイなど自分の考えを会社に伝える手段、マネジメントの多面評価など、意識が高い個人メンバーの行動を促す仕組みづくりをしていることが弊社では機能していると思います。(IT 営業)

●社風として「活力のある社員・組織」のDNAがあり、全社の活性化活動や個々の組織での活動を応援する雰囲気があることが、結果的にモチベーション向上に効いているようです。(機械 取締役)

●成功事例の公開、ブランディング力の強化、チームビルディング、表彰制度などを実施。(IT 人事)

●ビジョンを共有するための冊子を配布して、各部署で意識させています。(メーカー 人事)

●社員に挑戦を促すため、新規事業プランコンテストを導入しています。(IT 人事)

蜘蛛の糸のように絡まり合っていることだろう。

その複雑さが、「人事制度、現場マネジメント、組織風土などにおいて、モチベーション向上に効いている施策はあるか？」という質問の回答にも表れていた。その施策の詳細は右上のコラムを見ていただきたいが、モチベーション向上を目的にしてポストを与えたら、逆にモチベーションが下がってしまったという回答もあれば、モチベーション向上を

目的としていない施策が、結果的にモチベーションに効いた、という回答も見られた。思うように、人の心は動かない。扱いにくく、どこから手をつけていいかわからない問題。そのようなとらえ方が、今回のアンケートからは見えてきた。

とはいえ、人事や現場に課題感があることはわかった。どうにかしたい、という思いも伝わってきた。課題を乗り越える方法はあるのか。その解を探していきたい。

# 複雑さを増す職場、社員のモチベーションにどう向き合うか

モチベーションの低下に悩みながらも、その複雑さ、多様さの前に足踏みする。そんな人事や現場の悩みが浮き彫りになった。そうした状況のなかで、人事や現場はどのようにその問題に対峙すべきだろうか。

前項で、モチベーションの低下を課題視する企業の人事、現場の声を見てきた。低成長が続き、与えるべき報酬やポストといった有形のモチベーションの源泉は大きく減った。当然、事業も縮小傾向に陥り、新しい仕事、挑戦できる仕事が減って、やりがい、働きたいも感じにくい。ポスト不足のなかで、ミドル世代のキャリアの展望は見えず、管理職になれたとしても職務の多重化に疲弊する。バブル崩壊後に入社している若手世代は、企業が上向きに成長する元気な時代を知らない。それだけに、頑張っても、明日がいい日になると思えない。若手だけではないが、「ワークライフバランス」という価値観の浸透により、「仕事が報酬」というモチベーションの誘因も効かなくなってきたように人事は感じている。シニア層は企業のなかでますますその割合を増していき、彼らの活躍も必要となる時代が遠くない将来やってくるはずだが、「これ以上

の昇進も機会もない」と見えた時点で、心は第一線から退いてしまう。

そして、世代だけでなく、増える非正規人材のモチベーションの問題も交錯する。有期・短期の雇用を前提とした彼らは、将来の自分の姿を職場に投影することができず、意欲が喚起されにくい……。

企業の多くが、先のアンケートでモチベーション低下は特定の層だけでなく全体の問題と答えるのも納得というものだ。

低成長。少子高齢化。価値観の多様化。全体を俯瞰したとき、問題の根底に流れるものは同じであろう。しかし、世代や雇用形態、ポジションごとに見れば、その根っこから伸びて表出した問題は、それぞれのバックグラウンドが異なるだけに、「多様」で「複雑」に見える。何か1つのモチベーション施策を入れれば、それが魔法の杖のように効力を発揮する、というわけでは決してない。果たしてどこから手を付ければいい

のだろう……と人事や現場は悩んでいる。大雑把に言えば、そんな現状が浮き彫りになった。

しかし、組織心理学の第一人者、愛知学院大学経営学部教授・田尾雅夫氏は、「モチベーションの問題は至ってシンプル」と言い切る。

「そもそも、複雑に考える必要はありません。その本質は、『個人差』に尽きるからです」(田尾氏)

**個人はそもそも多様なもの  
その前提が出发点**

ここで、モチベーションという言葉をあらためて定義付けておく。田尾氏によれば、モチベーションとは、何かの目標に向かって行動を立ち上げ、方向付け、支える力だという。その目標に到達できるように努力し、それが達成できれば満足感につながる。逆から見れば、この満足を得たいために、人はモチベーションが起ころともいえる。

## 田尾雅夫氏

京都大学名誉教授  
愛知学院大学経営学部 教授

Masao Tao\_1970年京都大学文学部(心理学専攻)卒業。その後、同大学院修士課程、博士課程を修了。京都府立大学文学部講師、助教授、京都大学経済学部助教授、教授、経済学研究科公共政策大学院教授を経て、2009年より現職。『モチベーション入門』(日経文庫)、『よくわかる組織論』(ミネルヴァ書房)など、著書多数。



心理学的には、この行動を立ち上げる力を生じさせるためには、モチベーションの「誘因」と「動因」が必要であると考えられる。「誘因」は、本人の外にあるものであり、欲しいという気持ちを満たすものだ。報酬、仕事のやりがい、称賛などがこれにあたる。一方、「動因」とは、その人の内にある「欲しい」と思う気持ちだ。欲しいという気持ちと、欲しいという気持ちを満たすもの、この2つが揃わなければ、その人の行動は立ち上がらない。つまり、いくら目の前に「誘因」をぶら下げたとしても、それを「欲しい」と思わなければモチベーションは起こらないということだ。ここに複雑さと多様さの問題が絡んでくるというわけだ。

私たちはどうしても、高度成長期からバブル期まで続いた高成長の時代を、「みんなが同じ目標に向かってモチベーション高く働いた時代」と懐かしがる傾向がある。頑張れば昇給したし、ポストも得られた。新しい機会にも恵まれた。「金銭」「ポスト」「仕事のやりがい」が、モチベーションの代表的な誘因であり、

それをみんなが求めてきた、わかりやすい時代だったように思える。それが今、先に挙げたようなさまざまな要因が絡まり合って、「誘因」が多様になったため、個人の欲しいという気持ちを喚起しにくくなっていると感じるのだ。しかし、「戦後、高度成長期からバブル期に至る30年間は、異常な時代だった」ととらえるべき」だと田尾氏は強調する。

「この時代は、貧しさから立ち上がり、みんなが同じ方向を向いて頑張ることで、国も、企業も、個人もみんなが豊かになっていきました。それは、世界を見ても歴史を見ても稀有な例です。それをモデルにして、一様なモチベーションの誘因を何かひねり出そうとすること自体、意味がない。個人とはそもそも多様なもの。この前提に立つことこそが、モチベーション施策のスタートラインだと思います」(田尾氏)

全員のモチベーションを  
上げなくてもいい

個人とは多様なものだ。この田尾

氏の言葉には、2つの意味がある。1つは、すでに述べたように、個人のモチベーションの誘因はそもそも多様だということだ。人事が「こうすれば動くだろう」と予測して、モチベーション向上施策を何か打ったとしても、それが的外れの誘因であれば、意図したような行動にはつながらない。

もう1つは、「いくら誘因をぶら下げても、働く意欲が高まらないという人が存在すること」(田尾氏)だ。

経営者や人事にしてみれば、厳しい経営環境が続くからこそ、とにもかくにも全員がモチベーション高く働き、総力戦で臨みたいという思いがあるはずだ。しかし、「モチベーション高く意欲的、かつ自律的に働かない人の存在を認め、ある意味、その人たちの必要性も認めることが重要」だと田尾氏は言う。

「自律的に何か仕事を作り出す人がいるなら、逆にその仕事を言われた通り、淡々とこなす人もいなければ、組織は破綻します。前者にはモチベーションを常に高く持ってもらう必要はないですが、後者はそれほ

ど必要ないし、逆に邪魔になることすらある。ですから、モチベーション向上施策は『まだら模様』であってしかるべきなのです」(田尾氏)

もともと働く意欲が高く、モチベーション向上をケアして自律的に動いてほしい人材かどうか。その人たちのモチベーションの誘因は何か。それを見極められるのは、あくまで現場だ。だとすれば、モチベーション向上施策を誰に対してどう打つのかは、現場に委ねるほうが正しいということになる。

「現場の上司が、まずは部下を見極める力を持たなければなりません。モチベーションを向上させ、自律的に動く優秀な人材がいれば、そこに軸を置いて投資する。すべては平等でなければならない、というのはやはり建前です。平等にすることで、いい人材のモチベーションを下げってしまうことになれば、組織を引っ張る人材はいつまでも育ちません。すると、組織全体が地盤沈下を起こす。このような状態を、最も避けなければならないのではないのでしょうか」(田尾氏)

**機会を与えれば自ら誘因を見つけるのが優秀な人材**

もちろん人が多様であることは前提だが、優秀な人材を育てるのに必要なのは基本的に仕事の機会だと考え、「モチベーション向上施策だけを意識する必要はない」と田尾氏は言い切る。

「優秀な人が優秀たるゆえんは、仕事の機会を与えれば、自分自身で、

あるいは人のサポートを受けながら、その機会のなかにモチベーションの誘因を見つけ、それを達成するために自律的な行動を起こしていくからです」(田尾氏)

この言葉の礎には、田尾氏自身の経験がある。大学時代の友人が、卒業後に大手企業に就職した。数年勤務した後、彼は地方の工場に総務係長として転勤となった。同期が経営企画室や営業本部で勤務するなか、ともすると「左遷」と思い込みそうな状況だったという。

「しかし、彼は違った。地方の工場勤務になった理由を『自分は1つの小世界を見に行く』ととらえました。総務係長として、開発、生産が一体となった1つの組織をマネジメントできる。そんな解釈をすることで彼は成長した。そして、数年後に本社に帰り、中核の人材になっていったのです」(田尾氏)

「異動元の上司が彼の解釈を手伝った可能性もある」と田尾氏は言う。だとすれば、ここでの上司の役割は、彼を優秀な人材だと見抜き、配置転換を人事に進言したこと、そして、「1つの小世界」だと彼の「機会」を意味付けたことだ。このように、現場の上司は優秀な人材のモチベーションを維持するには、欠かせない存在となるといっていい。

では、人事ができることはないのか、と田尾氏に問いかけてみた。すると、「人事は人事の役割をきちんと果たすこと。それができていれば、そもそもモチベーションの問題は起こらない」と田尾氏は強調した。これは、どういうことだろうか。

**現場での試行錯誤の蓄積にこそ意味がある**

「人事の役割とは、きちんと部下を見られる上司を作ること。そして、彼らを適所に配置すること。これに尽きます」(田尾氏)

能力を持つ部下を見る目がある上司がいる。その部署では、適切な人材に機会が与えられ、その人材はモチベーションを高めて、自律的な行動を起こし、成長していく。彼が別の部署に配置され、また有能な部下を見極め、機会を与え……こうしたいいスパイラルを生み出すことに、人事は力を注ぐべきだというのだ。

「残念ながら、そのような機能がうまく働いていないことが、モチベーション低下の問題の真因のように思えてなりません」(田尾氏)

マズローの欲求階層説、ハーズバーグの二要因説、ブルームやポーター&ローラーの期待説……人事の多くは、モチベーション理論をしっかり学んでいるだろう。

「モチベーション理論は、常識として知っておくべきでしょう。しかし、個人差があることを前提とするならば、理論を鵜呑みにした一律のモチベーション向上施策は機能しないことは自明です。理論は理論として、現場の人がそれを自分なりに咀嚼して、現場に、個人に合わせて適用してみる。こうやったら人が動いた。こうやっても動かなかった。その試行錯誤を現場や人事が蓄積していくことのほうが、ずっと意味があると思います」(田尾氏)



## モチベーションマネジメントに 限界はある。それでも 「できること」はあるのか

モチベーションの問題の本質は、個人差である。現場のモチベーションの問題は、現場に委ねるべきである。人事ができることは、部下を見られる上司を作ること。そして適所に配置すること。モチベーション理論を鵜呑みにした一律の人事施策では機能しない。この対策が、こういう人をこう動かした。このような現場の試行錯誤を蓄積すること――。

これらが田尾雅夫氏の言葉から、私たちが学んだことだ。モチベーション低下によってさまざまな弊害が起こっており、それが人事にとって大きな課題だとしても、その解決は人事主導では大きく成功しそうにない、ということだ。人事が現場で働く人のモチベーションをマネジメントするという発想そのものに限界があるとわかった。

そこで、私たちは2つの問いに挑むことにした。1つは、人事ではなく、現場主導でモチベーション向上のための試行錯誤をしていくとは、どういうことか。そして2つ目は、現場の支援として人事ができることとは何か、である。

この解を探ることは、モチベーションマネジメントの限界を理解しながらも、人事が現場とともにできることを見つけることにほかならない。

人が生き生きと働く現場に  
答えを求めにいく

では、どのように見つけるのか。冒頭のアンケートで見たように、モチベーション向上のために講じた施策が機能しなかったり、逆に意図していなくても結果的にモチベーション向上に寄与した、という制度や仕掛けがあった。それらを読むにつれ、モチベーション向上施策の成功例を一般化し、それを施策化するのではなく、従業員たちがモチベーション高く生き生きと働き、高いパフォーマンスを挙げている企業の現場で起きている事実から、モチベーションが高い組織を作るために必要なことを導き出すべきだと考えるようになった。現場のモチベーションはどのようなときに高くなり、どのような企業の努力がそれにいい影響を与えるのか。企業、大学の研究者、ワー

クス研究所研究員が集まり、研究会という形態で議論した。先入観なく現場で起こっていることを見つけたため、特定のモチベーション理論のフレームを用いていない。

研究会では、ミドル世代、非正規人材、ものづくりの現場にかかわる人材という3つのテーマを設けた。ミドル世代、非正規人材は、アンケートで企業の課題感が大きかった層である。

そして、今回、製造業からの回答が多く、そこに書かれたモチベーション低下の理由には、「分業が進み、仕事の全体が見えない」「成功事例が少なくなっている」など、製造業のみならず、すべての現場に共通する問題があるように思えた。元気なものづくりの現場の話聞くことは、多くの企業が行き詰まっている問題に光を当てることにならないだろうか、と私たちは考えた。

また研究会という形態ではないが、より一層生き生きと働いてほしいシニア層について、研究者と現場の両面からモチベーション向上のためにできることを聞いた。

4つの層に分けたのは、「個人差が本質」と言いながらも、特定の属性に、ある程度共通するモチベーション誘因や、モチベーション向上のためにできることがないかを探りたかったからだ。共通点はないのかもしれないし、あるいは属性を超えて共通するものが見えてくるかもしれない。まずは、次ページから始まる研究会をご一読いただきたい。

# ミドルのモチベーションを いかに向上させるか

最初の誌上研究会のテーマは、「ミドル世代」である。ミドルたちがリーダーとして、また、プレーヤーとして活躍する2社を招き、ミドルのモチベーションのありかとそれを担保する仕掛けや組織風土を議論する。



**野田 稔氏**

明治大学大学院  
グローバル・ビジネス研究科 教授

野村総合研究所、リクルートフェロー、多摩大学教授を経て、2008年より現職。著書に『組織論再入門』『中堅崩壊』（以上、ダイヤモンド社）など多数。キャスター、コメンテーターとしても活躍中。リクルートワークス研究所特任研究顧問。



**豊田義博**

ワークス研究所 主任研究員

1983年リクルート入社。制作ディレクター、『リクルートブック』『ガテン』等の就職情報誌編集、『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任。2002年より現職。著書に『戦略的「愛社精神」のススメ』（プレジデント社）、「上司」不要論。』（東洋経済新報社）などがある。

## 1 ミドルのモチベーション問題の視界を共有

### 明治大学・野田稔氏（以下、野田）

ミドル世代の研究を続けるなかで実感したのは、彼らのモチベーションを高め、コミットメントを引き出すことの難しさでした。大阪大学教授・筒井義郎氏が実施した年収と幸福度の相関関係を調べたアンケート<sup>(※1)</sup>によれば、年収1500万円を超えると、所得が増えても幸福度は上がりません。若手のうちはお金を持っていないから、外発的動機づけがダイレクトに効くけれども、ミドルになると所得水準が高くなっているために、だんだん機能なくなるといことが、データでも証明されたわけです。また、部長以下の組織がフラット化する一方で、団塊の世代のためにポストを増やし、部長以上では階層化が進みました。課長に昇進することがそもそも難しく、たとえそこに辿り着いたとしても、役員まで

の道のりは遠い。しかも、東ねるメンバーの数は多く、過剰業務に陥って、疲弊感とやるせなさ感にさいなまれる。それがミドルの今の姿です。**ワークス研究所・豊田義博（以下、豊田）** 3年前に行った調査<sup>(※2)</sup>では、35歳から44歳のミドル世代のモチベーションが低迷していることが明らかになりました。モチベーションの誘因は組織、仕事、社会、形式的報酬の4つの領域に大別されますが、ミドルは34歳までのジュニア世代、45歳以上のシニア世代と比較してスコアが低かったのです。特に下がっていたのは、「仕事自体の楽しみ」「成長実感」といった、仕事に関するファクターです。そのうえ、高い人と低い人の個人差が大きかった。個人差の背景を見ると、管理職になっている人は総じて高く、そうでない人は低い。「肩書き」がモチ

バージョンに影響するという事です。これは日本企業の多くが年功型・役割序列型の旧来のモチベーション誘因構造から脱却できていない証左です。多くの企業が今、成熟期にあり、役職に就かないミドルが増えることが社会的趨勢だと考えれば、役職というモチベーション誘因に頼らずに彼らの意欲を喚起することに真正面から取り組まざるを得ません。

Works編集長・小山智通（以下、小

山）では、独自の「アメーバ経営」というシステムで全員参加経営を実践する京セラ、役職よりもスペシャリスト志向が強いミドルが多いヤマハの2社から、お話しいただきます。

野田 イタリアにはプロジェクトイスタと呼ばれる人たちがいます。いわばプロジェクトマネジメントのプロであり、事業創造の担い手である彼らは、チームを作って企画し、実行する。閉塞感の高い日本企業におい

ては、そのような存在がブレイクスルーになるのではないかと考えました。京セラのアメーバ組織のリーダーや、ヤマハの新商品開発を推進する人たちは、まさにそれにあたると思います。私は日本でプロジェクトイスタを広めていこうと活動してきましたが、なかなか進みません。ご登場いただく2社は、それが実践できている稀有な会社であり、お話を伺うのが大変楽しみです。

## 2 事例：なぜミドルが生き生きと活躍できるのか

### 京セラの場合

#### アメーバ組織は経営者感覚を持つ人材育成の機能も

#### 京セラ・村本伸一氏（以下、村本）

アメーバ経営とは、京セラの経営理念・哲学を実践するために作り出された独自の経営管理システムですが、ミドルだけではなく、「全員参加経営」を標榜し、社員全員のモチベーションをいかに上げるか、という意識が基本であることを前提としておきます。まず、アメーバ経営とは何かをお話ししたいと思います。これは、組織を細分化して、市場の変化に合わせて臨機応変にその形を変える経営システムです。アメーバという名称は、現場主体で組織がくっついたり離れたり、消えたり生まれたり、フレキシブルに組織変更が毎月でもできる、という姿が由来となっています。常に2000~3000のアメーバ組織が存在し、その構成人員は多くても20~30人。1人で成立す

るアメーバもあり得ます。より組織を分割したほうが、「自ら経営に参画する」という意識が醸成されやすく、また、アメーバのフレキシブルな変化に合わせて最も適したリーダーの任免が頻繁にあるという状況も作り出せます。さらに、完全な部門別採算性をとることで、アメーバの売り上げ、利益がその組織のすべての社員に透明になっています。そう

した仕組みによって、経営者意識を持つ人材の育成の場として大きな役割を果たしていると考えています。

野田 アメーバのリーダーは、いわゆる管理職とは違うのですか？

村本 基本的には職能資格制度を堅持しており、昇進・昇格、待遇もそれによって決定します。ミドル世代で見れば、総合職の課長職、係責任者級は約6割。しかし、アメーバの



村本伸一氏

京セラ  
本社 人事企画部長

会社概要 事業概要／ファインセラミックス、電子部品、通信機器、太陽電池などの製造・販売 従業員数／1万4179人（単体） 35~45歳比率／全体：32%、大卒：34% 35~45歳の係以上の責任者／61%（大卒）



伊藤 実氏

ヤマハ  
人事部 人事労務室 室長

会社概要 事業概要／楽器、半導体、スポーツ用品、自動車部品などの製造・販売 従業員数／6170人（単体） 35~45歳比率／34.2%、35~45歳の管理職／14.5%（%は、生産系除く）

※1：「くらしの好みと満足度についてのアンケート」（2005年、大阪大学教授・筒井義郎）

※2：「人と組織の関係」に関する調査」（2007年11月、リクルートワークス研究所）

リーダーは柔軟に変わりますから、役職を処遇とリンクさせていないのです。つまり、アメーバのリーダーになったから、また、そこで業績をあげたからといって給与は変わりません。リーダーが若手で、その下に管理職がつくというような逆転現象もあります。リーダーになって役割を果たせば職能資格が上がり、処遇やポストはその後からついてくる、という発想です。逆に、成果が出せずにリーダーを降るケースも頻繁にあります。しかし、それでバツがつくわけではなくて、セカンドチャンスも与えています。もし、役職を処遇とリンクさせれば、その頻繁な任免が困難になり、組織の硬直化を招いてしまうでしょう。

### 経営を任される 使命感、誇りを持てる

**小山** 部門別採算性ということですが、リーダーの処遇にそれが結びつかない、というのが面白いですね。

**村本** 個人の業績の追求という圧力を働かせないためです。組織で働く全員の幸せを追求していく。このポリシーの実現には、アメーバ単体の業績の追求だけでなく、たとえば生産のアメーバが営業のアメーバの「売りやすさ」に配慮したり、他のアメーバが目標に達しないことがわかれば、自分たちでそれをカバーしようとしたり、というような「チームワーク」が必要になります。全員が組織のために、ひいては全従業員の幸せのために必死で経営に参加する。会社全体の一体感を重視しており、成果主義とは反対の思想ですね。

**豊田** それが、組織文化となっているわけですね。

**村本** 組織目標の達成へのコミット、達成の喜びを分かち合う文化を醸成するための努力もしています。「コンパ」と呼ばれる飲み会などで、リーダーが思いを語り、それぞれの頑張りをたたえ合う。製造や営業の現場では、月に一度はそうした語りの場がありますね。そのために、本社には100畳敷きの和室があり、他の工場、事業所にも同様の和室を作っています。

**小山** これらがミドルのモチベーションにどう効いているのでしょうか。

**村本** ミドルに限らず、ですが、多くの人材がリーダーになる機会に恵まれ、リーダーとして経営を任せられる使命感、誇りを持てることが大きいと思います。また、ビジョンや思いを全員が共有し、達成の喜びを全員で分かち合う組織文化が、よくいわれるミドルの疲弊感、孤独感の軽減に寄与しているかもしれません。

### ヤマハの場合

#### DNAに組み込まれた 高品質、音へのこだわり

#### ヤマハ・伊藤実氏（以下、伊藤）

基本的には、ミドル世代に対して特別なモチベーション向上施策が有効ということではなくて、ミドルに育つまでのプロセスや組織風土が、ミドルを元気にする大きな要素だと考えています。まず、組織風土についてお話しします。組織風土に大きな影響を与えているのは、私たちが創業者から受け継ぐDNAです。創業はオルガンづくりから始まりました。

創業者の山葉寅楠は、当時高価だった輸入物をなんとか国産化したいと考え、構造を真似て作ったものの、いい音がまったく出ない。そこで、オルガンを箱根の山を越えて250キロ離れた現在の東京芸術大学まで運び、調律という概念を知りました。調律を必死に学び、再度、オルガンづくりに挑戦したのです。それが国産第1号のオルガン製造、輸出、そしてピアノの生産につながり、ひいては楽器生産の近代化を実現してきました。苦労があっても挑戦し、とにかく使える国産のオルガンへ。その音へのこだわり、高品質主義が脈々と私たちのなかに生きています。先ほど、村本さんから京セラのミドル世代の役職者比率が6割を超えていると聞きましたが、当社はそれと比較すると圧倒的に低く、生産系を除くミドル世代の管理職比率は14.5%です。それでもあまり大きな不満が起こってこないのは、やりたいことができているからではないでしょうか。技術者に「あなたのキャリア目標は？」というアンケートをとったとき、新卒の約9割が「楽器の開発に携わりたい」と、また、ミドル世代を含めた中堅技術者の5割以上は「スペシャリスト志向」と回答しました。マネジャーを希望する技術者は10%以下です。仕事が面白ければ、出世はそれほど望まない。DNAを軸に、もともとそういう人が集まり、ヤマハでキャリアを重ねるなかで、よりそれが強まっていくのだと思います。

**野田** ヤマハは、歴史のなかで多角化も進めてこられました。これも技

術者の志向に影響を与えていますか。

**伊藤** そうですね。音楽教室、オートバイ、スポーツ用品、オーディオ機器、産業用ロボットなど、音と音楽から生まれた技術、感性をどう発展させるかを模索し、多角化を進めてきた歴史があります。今の経営層がミドルとしてそれらを牽引してきました。ですから、経営層が後進に自由にやりたいことをやれる環境を作ろうと努力し、実際に若いうちから自律的に任せる風土となり、新製品開発につながっているのも事実でしょう。「光るギター」「サイレントギター」「サウンドスケッチャー」など、さまざまな新製品がミドル世

代の発想から生まれています。

### 深い専門性と同時に 幅広いキャリアを支援

**小山** そうした風土を担保する人事制度はあるのですか。

**伊藤** スペシャリスト志向が強いとはいえ、多角化や新製品開発を可能にするには、深い専門性と同時に幅広いキャリアを身につけることが重要だと考えています。人事や上司と面談し、幅広いキャリア形成ができていないか、できていなければどんな挑戦をするのかを話し合います。正式な異動はもちろん、それが難しい場合、半年から2年の期間限定で他

部門留学制度も実施しています。また、他部門、異領域の社員が集まるネットワークの機会も多く作ってきました。ブランド価値向上のための戦略、施策を議論するヤマハブランド塾や、これはミドル世代育成と直結しますが、選抜中核メンバーで成長戦略を議論するSPXプロジェクトが代表的です。ヤマハブランド塾からは、ジョギングを楽しんでもらうために開発された音楽プレーヤー「BODiBEAT」が誕生しました。ミドルだけではありませんが、自分がやりたい仕事ができるという実感を持ち続けられるように、制度面でも支援しています。

## 3 議論1：組織への不信感をどう乗り越えるか

**小山** 村本さん、伊藤さん、ありがとうございます。2社のお話を聞いた感想はどうでしょうか？

**野田** ポスト不足がモチベーションを下げる一因となっているとするならば、京セラの非管理職・管理職の分け目が見えにくい組織のあり方は、非常に示唆に富んでいます。管理職とは考え方の違うリーダーという役割があって、しかもそれは柔軟に入れ替え自由。ポストが固定化することはない。リーダーになったり外れたり、また復活したり。それが頻繁に起これば起こるほど、ポストに対するこだわりよりも、職務で成果を出すことに力を注ぐようになります。これがミドルのモチベーションを下げない1つのコツだといえそうです。

**村本** 当社ではあまり個人に評価の

スポットを当てません。だからこそ、業績をダイレクトに個人の給与に反映させませんし、称賛は常にチームに対して行われます。アメーバ組織は売り上げ・利益にシビアですが、世の中の成果主義と一線を画しています。私たちにはやはり、農耕民族のDNAが受け継がれているのだと思う。農耕社会では、役割を明確に

せずに、みんなで1つの目標に向かって自発的に役割を見つけていく。どんな役割でも、心は1つ。リーダーの登用はあくまでも実力主義でありながら、「リーダーがえらいのではない」という組織の価値観が醸成されているように思います。

**野田** 農耕社会では、自分の利益だけを追求すると、全体の収益が下が



2社の発表の後、それぞれに細部にわたる質問が続いた。

り、結局自分も損をする。そんな構造です。たとえば、自分の田んぼだけ勝手に除虫すると、他の田んぼに虫が逃げてそこを食いつくした後、結局自分のところに戻ってくる。やるなら一緒に。協働することで、1足す1が3にも4にもなるというやり方を、ずっと日本ではやってきたのです。ところが、その社会のあり方を、急にこの20年で個人寄りの成果重視に変えてしまった。そこで不具合が起こり、最もしわ寄せを食ったのがミドルです。彼らの入社はバブル期、あるいはバブルの名残が残っている時期です。大量採用の時代であり、農耕社会の色合いが強く、みんなが横一列に並んで一緒に頑張ろう、といいながら社会人生活をスタートしました。しかし、景況感が悪化していくうちに、どんどん道幅

が狭くなり、端にいる人から落ちていく。それが、会社は助けてくれないという不信感と不安感を掻き立ててしまっているのでしょう。

### 自分の成果だけに 腐心しない仕組みづくり

**豊田** モチベーション誘因の1つ、組織の領域には、具体的には組織への愛着、恩や義理、理念への共感などがあります。成果主義以降、それらが醸成しにくい状況、つまり、組織への信頼感が損なわれるようなことが次々と起こったということです。京セラもヤマハも、バブル期の採用人数は多かったと思うのですが、それでも、不信感や不安感といった揺らぎがミドルにありません。それは、個人と企業との約束のベースが「役職」ではなく、「仕事」だ

ったからではないでしょうか。

**村本** 実態は理想通りとはいえません。しかし、従業員満足度調査の結果を見ても、ミドル層を含め組織へのコミットメントは高くなっています。会社も「運命共同体」という会社の思想は変えていません。

**伊藤** 当社の場合、2000年頃、成果主義に寄った制度に改定し、現在もそれは変わっていません。しかし、これは業績が厳しくなるなかで、成果への意識を高めようとした結果です。いかに事業を成長させ、付加価値を高めるか。そのために個人の成果も見ましよう。ただ、そのときに大切にしたのは、数字だけではなく、結果を出すために何をやっているかというプロセス評価です。自分の成果だけの追求に腐心しないように、そこは配慮しましたね。

## 4 議論2：ハンズオンの感覚をいかに醸成するか

**野田** 2つの会社の共通点をあらためて考えてみると、「多角化が自分の手の内のできる会社」だということです。京セラも実にさまざまな製品を作っていますし、ヤマハは自分

が作りたいと思ったものを実現していける風土があり、実際にそこからたくさんのヒット商品も生まれています。それらは「先行投資に2000億円かかる」というようなものばかり

ではなくて、現場が一体になって顧客と向かい合うことで、「自分たちで何かができる」という状況を作り出しているように思います。これはもちろん、社員全員にとって効果的なのですが、特に仕事に慣れて、新しいことに挑戦しないと元気が出ないというミドルにとっては、とても重要な環境です。

**豊田** 京セラの場合、だからこそ小さなアメーバに分割していることに意味があるのです。大きなピラミッドをぐるっと回すのでは、「自分で」という感覚が持ちにくいですから。また、ヤマハも京セラも現場に



京セラはミドルの管理職6割以上、ヤマハは2割以下。しかし、2社とも「ハンズオン」の感覚を持ってミドルが働ける点は共通していた。

いる人が主役という色合いが濃く、それが「自分たちの手で」というハンズオンの感覚をより強めているのかもしれない。

**野田** ジョン・カツェンバックは、コミットメントを引き出すには5つの道があるといっています。プロセスと尺度の明確化、認知と称賛、成長実感などと並んで、彼は起業家精神を挙げています。日本の文化的背景のなかで、最も難しいのは起業家精神の刺激でしょう。自分で発案して何かをするということ。両社はこれができているのがすごいですよね。

**小山** それはある種の仕事に対するオーナーシップです。しかし、これを醸成するのが難しく、多くの企業が悩んでいるのですが……。

**村本** アメーバ経営では、基本的には短期的な目標を追いかけっていますが、採算には市場の環境がダイレクトに影響を及ぼしています。そのため、このままいくとうちのアメーバがなくなる、ということも見えてきます。すると、コスト低減の追求だけでなく、開発や生産と協力して新しい製品開発に取り組もうというアクションが生まれてきます。単に決められたものを決められた手順で進める、それぞれに経営者感覚のない組織であれば、なかなか新しいものをハンズオンの感覚で生み出す、ということにならないでしょう。

### ミドルになるまでに 可動域が広がる育成をすべき

**豊田** 自分がやりたいことに挑戦するという風土を、制度が支援するヤマハの例も、多くの企業にとって非

常に参考になると思います。まさにそれは、オーナーシップの醸成の支援ですよ。

**伊藤** 他部門留学制度を例にとれば、キャリアの幅を広げると同時に、他部門で得た知識や経験を必ず原籍で役に立てるのだ、という覚悟につながります。戻り先が決まっています。そこで活かせることを短期間で習得しなければなりません。だからこそ、中途半端では終わられません。

**村本** 当社でも、ミドルになったときにある程度経験の幅があるキャリアを積んでいるかどうか、重要だと考えています。「この道1本」だけできた人は、リーダーから外れたときにその活躍の場を見つけるのが難しい。当社にあっては、これが課題です。

**野田** ミドルになるまでに、職務やキャリアの可動域が広がるような育成をしておくことが重要ですね。

## AFTER DISCUSSION

### 事業や製品を自分が発案し、 作り出せること。それが突破口に



野田 稔氏

ミドルのモチベーションを左右する原点は、やはり事業が拡大していること。事業が成長しないとき、若手は人の責任にできる。トップ層は1つの事業が縮小していても、他の事業が成長していればいいという大きな視界に立てる。ミドルはその事業の渦中にいるのですから、責任を感じやすいものの、自分の責任においては、それを打開する方策は何もとれない。このような閉塞した状況が、ミドルの疲弊感ややるせなさにつながっているのでしょうか。もし、京セラやヤマハのように、事業や製品を自分が発案し、自分で作り出せたらどうでしょうか。そこにやりがい、働きがいを見出せるミドルは多いはずですよ。

それを実現するには、すでに話題に出たように、ある程度の視野、経験の幅が必要です。そういう意味で、経験の幅の狭いエッセンスペシャリストをたくさん作ってしまった企業は罪が重い。ヤマハの場合、「スペシャリスト」と表現していましたが、経験の幅が広く、キャリアの可動域が大きい「プロフェッショナル」だと思います。

また、主に京セラから出てきた「集団成果主義」も1つの解ではないでしょうか。悪しき経営学の呪縛によって、個人主義、拝金主義に走った日本企業は、今苦しんでいます。対極のやり方によってモチベーションを高める会社の存在が、私たちに勇気づけてくれました。

# 非正規人材のモチベーションをいかに向上させるか



直接雇用の非正規人材のモチベーションをどのように高めていくかをテーマに、研究会を開催した。同一職務同一賃金、仕事の裁量や勤務時間の自由度を高めるなど、さまざまな施策を打つ企業3社に議論に加わっていただいた。



島貫智行氏

一橋大学 大学院商学研究科専任講師

1995年慶應義塾大学法学部卒業。総合商社人事部勤務を経て、2007年一橋大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。山梨学院大学現代ビジネス学部講師を経て、2010年より現職。一橋大学博士（商学）。専門は人的資源管理論。



石原直子

ワークス研究所 主任研究員

都市銀行、コンサルティング会社を経て2001年7月にリクルートに入社し、ワークス研究所勤務となる。人材ポートフォリオ研究、雇用システム研究、ダイバーシティ研究などを専門とする。

## 1 非正規人材のモチベーション問題の視界を共有

### 一橋大学・島貫智行氏（以下、島貫）

近年、非正規人材といえば、格差問題を背景として、政策的な観点から議論されることが多いように思います。こうした政策的な議論に加えて、人材マネジメントの観点からは、非正規人材の方々にどれだけ意欲的に、元気に働いてもらうかが、重要な実践課題になっていると思います。今回はビジネスの現場における非正規人材のモチベーションマネジメントの工夫について、企業の方々のお話を伺うのを楽しみにしてきました。

### ワークス研究所・石原直子（以下、石原）

非正規人材をよりうまく活用するといったとき、全員を正社員化する、無期雇用化するという解が、特に政策的な議論では出てきがちです。しかし私は、それは万能の解なのかという疑問を持ってきました。確かに雇用の安定が、非正規人

材の高いモチベーションにつながる可能性はあります。しかし、集まっていたいただいた3社は、全員を正社員化するという方向に向かっていないにもかかわらず、非正規人材が生きて働き、活躍されています。3社それぞれが、彼らが面白く働くために何を提供しているのか、ぜひ伺いたいと思います。

### Works編集長・小山智通（以下、小山）

数あるモチベーション理論は、長期雇用を前提としたものが多いように思います。それは非正規人材に適用できるのか。あるいは現場では理論を超えたモチベーションの誘因が機能しているか。これらを議論するために、まずは、日々、非正規人材と向き合う、りそな銀行、ぐるなび、ヤオコーの3社に、非正規人材の活用に関して発表していただきたいと思います。

## りそな銀行の場合

正社員との処遇や評価の  
同一化を進める

**りそな銀行・橋本英徳氏（以下、橋本）** 当社は、正社員が約9600人、パートナー社員と呼ぶパートが約5300人、派遣スタッフや嘱託が約1000人という人員構成となっています。パートナー社員のうち約4000人は支店など営業店で、それ以外は事務の集中部署などで働いています。そして、営業店勤務のうち800人が渉外であり、外訪や店頭で、お客さまの資産運用のご相談や金融商品のご案内に携わっています。また、毎日勤務するフルタイムのパートナー社員が約6割、残りは扶養控除内で、「指定日」と呼ばれる働き方をしています。パートナー社員の始まりは、事務の仕事で正社員から非正規人材に移行したことでした。その後、約

10年前に銀行での投資信託販売が解禁となり、渉外としての非正規人材が増えました。そして、2003年の公的資金注入を経て、大規模な正社員のリストラがあり、女性の一般職やパートナー社員の戦力化が進んだ、という歴史があります。その一方で、他行でも事務や渉外の非正規人材化が進んだため、時給が高騰して、果たしてパートナー社員の賃金水準は適当か、という疑問も出てきたこともあり、職務ごとに正社員とパートナー社員の処遇をグレードに応じて同一化し、評価の仕組みも同じように見直しました。制度上は役職登用も可能になりました。それまではパートナー社員だからここまでいい、というような、上限がある制度に見えていたのかもしれませんが。2008年の制度導入後、実際に、パートナー社員の中で、ステップアップを目指して頑張る人が増えてきました。一

方で、指定日のパートナー社員もいますから、必ずしも全員が上を目指してほしいという制度というわけではありません。

**鳥貫** 実際に正社員に転換している人、パートナー社員の中でもグレードの高い人はどの程度いるのでしょうか。

**橋本** 正社員登用は、正社員採用とほぼ同じ基準が設けられています。これまでの6年間で約300人の登用があり、キャリア志向の強いパートナー社員は正社員への転換に手を挙げています。正社員に転換する人が多いため、グレードの高いパートナー社員は、比較的少ないのが現状です。正社員とパートナー社員の職務の同一化が進んでいるとはいえ、パートナー社員は仕事内容や勤務時間を限定して採用していることが多く、正社員との違いをどこかで感じているのでしょうか。



田中 潤氏

ぐるなび  
管理本部人事部門長



渡邊夏子氏

ぐるなびプロモーション  
コミュニティ  
事業統括マネージャー補佐



橋本英徳氏

りそな銀行  
人材サービス部  
グループリーダー



小久保昭夫氏

ヤオコー  
人事部  
人材育成担当マネージャー

**会社概要** 事業概要／ぐるなび：パソコン・携帯電話などによる飲食店のインターネット検索サービス、ぐるなびプロモーションコミュニティ：飲食店への巡回を通じた情報提供・情報収集業務  
従業員数／ぐるなび：1158名（単体）、ぐるなびプロモーションコミュニティ：約300名 非正規人材の人数と職務内容／ぐるなびプロモーションコミュニティ：巡回スタッフ約300名

**会社概要** 事業概要／金融業  
従業員数／約9600名 非正規人材の人数と職務内容／パートナー社員の渉外・事務合わせて約5300名

**会社概要** 事業概要／食品を中心としたスーパーマーケット  
従業員数／9088名（連結）非正規人材の人数と職務内容／レジ、販売スタッフ、事務などを合わせて6941名（8時間換算）

## ぐるなびの場合

### 勤務時間の自由度、 仕事の裁量を高める

#### ぐるなび・田中潤氏（以下、田中）

今日は2名で参加しました。ぐるなび本体の人事の私と、ぐるなびプロモーションコミュニティの渡邊です。ぐるなびは生活者から見ると飲食店サイトを運営するITの会社ですが、その裏側では全国の飲食店に営業が足を運び、一緒に販促施策を作っていく、ITとリアルを組み合わせたビジネスモデルです。営業以外でもさまざまなリアルな絆を作る仕掛けをしています。その1つが、ぐるなびプロモーションコミュニティに所属する巡回スタッフです。当社では正社員との融合はテーマではなく、パートという枠組みの中でいい仕事をしていただくかを日々、考えています。

#### ぐるなびプロモーションコミュニティ・渡邊夏子氏（以下、渡邊）

当社には全国に約300人の巡回スタッフがいます。雇用形態は全員パートで、そのうちの98%が女性、80%が主婦です。役割は飲食店の「御用聞き」。社内的には営業のサポートですが、営業行為はしません。営業は飲食店向けに販促・食材・メニューなどさまざまな提案をしています。担当店舗に毎日のように訪問することはできません。そこで巡回スタッフが頻繁に飲食店に通い、御用を伺って営業に報告しているのです。特徴は、勤務形態の自由度が高いということ。曜日契約で週3～5回。週1回のミーティングのほかは出社の

義務はなく、担当エリアの直行直帰で構いません。管理はパソコンとGPS機能付きの携帯電話で行っています。訪問レポートのシステムへのアップが義務付けられ、各飲食店とどんなコミュニケーションをしたのかといった情報が、担当の営業と管理本部に飛ぶようになっています。飲食店や小売店で働くとなると、チームでシフトを組んでいるので、お子さんが熱が出たからといって休みにくい。当社であれば、自分で曜日を変更するなど、自由度が高く、調整しやすいですね。そこが大きな魅力になっていると思います。

**小山** 最初から主婦をターゲットに仕組みを設計したんですか。

**渡邊** 女性にフォーカスしてはいたのですが、採用を繰り返し検証した結果、主婦が当社の業務を遂行するにあたり、とても優秀であること、長年勤務いただけることがわかりました。ですから、女性、特に主婦にとっていい会社であるべきとさまざまな施策を入れていきました。たとえば、小学校6年生までのお子さんがあるスタッフには月6000～1万円の手当を支給しています。お子さんが保育園などに通っていれば、倍額を支給し、お子さんがいない方や男性にも記念日手当を支給するなど不公平感をなくしています。

## ヤオコーの場合

### 裁量を与えて意見を言える 環境を作り、工夫を評価

**ヤオコー・小久保昭夫氏（以下、小久保）** 今から120年前に埼玉県小川町の八百屋として創業し、埼玉を

中心に現在では105店舗の食品スーパーを展開しています。当社でも、パートをパートナー社員と呼んでおり、全従業員の約77%を占めています。平均年齢は45歳前後、女性が95%以上を占め、主婦がほとんどを占めています。店舗経営の基本は「個店経営」。地域によって売れ筋商品も違いますし、商売の仕方も異なります。ですから、パートナー社員には自分の考えを積極的に仕事に活かしてもらうようお願いしています。売り方、特売品を使ったメニュー提案、品揃えなど、地域に密着して生活しているパートナー社員に裁量を与え、意見を言える環境を作っているのです。朝一番で意見を出せば、昼にはそれが実現でき、それが正しかったかどうか夕方には検証できる。仮説と検証を繰り返すことが、スーパーでの仕事の面白さの1つだと思います。私たちにとってパートナー社員は欠かせない「力」です。スーパーは売り場がすべて。パートナー社員がどれだけ力を発揮してくれるかで、業績が決まるといっても過言ではありません。このような社員の気持ちは、会長や社長および本部スタッフが店舗を巡回したとき、また、店長が毎日のマネジメントの中で常に伝えるようにしています。また、「感動と笑顔の祭典」という発表会を毎月1回開催し、優秀な取り組みを評価するほか、頑張ったパートナー社員を年2回のアメリカ研修に招待したり、店長も朝礼でいい取り組みを取り上げるなど、褒める文化を大切にしています。

**石原** パートナー社員に対する評価

制度も導入しているのですか。

**小久保** 会社の方針を達成するための目標管理シートを使用して、半年に一度、評価しています。また本人

の希望と上司の推薦により、正社員への転換制度もあります。いかに生き生きと楽しく働いてもらうかという取り組みを進めており、制度的な

面ではこれからも充実を図っていきます。制度として働きやすさをどのように担保するか、今、検討しているところです。

### 3 議論1：非正規人材の役割をどう考えているか

**島貫** 3社の話を伺うと、かつての「単純な仕事に従事し、スキルも限定的な、短時間勤務の人々」という非正規人材像をまず変えなければならぬと思いました。非正規人材は、勤務地や時間の制約があっても、仕事の創意工夫やスキルの向上に主体的に取り組む意欲を持つ人たちであり、仕事の設計次第でやりがい生まれ、上司のかかわりによってコミットメントも高くなる。そうとらえ直すことで、非正規人材のマネジメントの工夫の余地が広がるという実例を見ることができました。ここから議論を始めたいと思いますが、まず、各社における正社員と非正規人材の役割という観点から非正規人材のモチベーションをどのようにとらえているかお聞きしたいです。

**渡邊** 営業はぐるなびの正社員ですが、教育を受け、知識や情報が豊富です。とはいえ、飲食店から見れば巡回スタッフも同じ会社の一員。情報格差から飲食店との間に問題が起こったり、十分なパフォーマンスが挙げられずにモチベーションを下げてはなりません。ですから極力、営業の動きや会社の方針など、情報をきめ細かく伝えるようにしています。

**田中** ぐるなび本体にも多様な雇用形態の人が働いていますが、もともと

と区別する風土は薄いのだと思います。そもそも、顧客の目線に立てばいずれもぐるなびの仕事であり、正社員がやっているのか、非正規人材がやっているのかといった雇用形態は関係ないですね。

**橋本** 仕事内容でいえば、「お取引金額が大きいからパートナー社員ではなく正社員が対応する」といったような分け隔てはありません。また、正社員とパートナー社員のグレードを共通化しているとお話しましたが、これによって、グレード1の新卒の正社員がグレード3のパートナー社員から教育を受けるのは当たり前、という認識ができました。正社員とパートナー社員の納得のいくいい関係が生まれたと思います。

**島貫** 非正規人材のマネジメントにおいては、まず同じ職場で働く正社員と非正規人材の役割をきちんと考

える必要があると思います。りそな、ヤオコーは正社員と同じ仕事を任せ、ぐるなびは仕事を区別しています。各社ともそうした非正規人材の役割を意識したうえでモチベーションの問題に取り組んでいるようですね。

#### 処遇で報いることが場合によって魅力にならない

**小久保** 現場で実感するのは、よくいわれる正社員のモチベーションの誘因をそのまま非正規人材に適用してもうまくいかないこともある、ということです。当社はパートナー社員にも年2回の賞与に加えて、3月に決算賞与も出しています。この決算賞与は、一生懸命働いてくれているパートナー社員への当社トップの厚い感謝の気持ちであって、多くのパートナー社員にとってうれしいものです。しかし、扶養控除という制



現場出身の人事や現場のマネジャーなど、非正規人材が働く現場をよく知る人が集まり、活発な議論が交わされた。

度があるために、結果、ごく一部には、勤務日数や時間を調整しなければならない方もいます。国の制度内でどう充実して働いてもらうかが大切です。

**橋本** それは当社も同じです。お金でフィードバックしてほしいと言う人ばかりではない、ということは理

解しなければなりませんね。

**石原** 非正規人材と一括りで考えがちですが、扶養控除内で働きたい人、頑張ってお金が欲しい人、家計を支える人では、金銭という報酬の意味は異なるようです。むしろ、非正規人材のほうが、働く理由に多様性があるというのは重要なポイントです。

**渡邊** 主婦だからこそ、働きたい人、働かざるを得ない人、家にいたくない人など、実に多様なのです。そういう意味で、モチベーションマネジメントは難しいです。

**小久保** 扶養控除内で働きたい方も、働くことで生活の満足感を高めたいという考えの方が多いですね。

## 4

### 議論2：採用、評価とモチベーションの関連はあるか

**島貫** 非正規人材の働く目的が多様であることがよく指摘されますが、私が今日お聞きした範囲では、各社で意欲的に働いている非正規人材の働く目的や志向にはそれぞれ特徴があるように感じます。

**石原** それは採用の入り口で求める人材像とつながっているのではないのでしょうか。

**渡邊** 直行直帰のシステムをとっていますから、常識内で判断できる内容に、ずれがある方はお断りしています。自分で自分を管理することが必要な業務だけに、常識の見極めと判断をできる人が望ましいからです。

**橋本** 事務業務でいえば、決められたことをきちんと処理できる、複雑な事務の経験者ですね。そうすると、どうしてもOGか同業他社の出身ということになります。一方、渉外業務は、りそなの代表としてお客さまが安心してお取り引きしていただけるような人柄を重視しています。

**小久保** 売り場で多くの人に触れるのですから、対人スキルが高く、そこに面白みを見出す人が望ましいですね。そして、やはり仕事そのもの

に喜びを感じられるかどうか。ご近所の仲良しグループで応募してくる人たちもいますが、やはり意識の違いから辞めてしまう人も多いですね。

#### 採用ターゲットに合った 評価制度がカギに

**石原** 3社とも目標管理を非正規人材に導入しているとのことですが、それは求める人材像ともかかわってくるのでしょうか。

**渡邊** 飲食店とのコミュニケーションの頻度や質の高さを評価項目に入れているという意味では、リンクしています。コミュニケーションしたことをレポートとして提出する際に、その量だけではなく、内容のばらつきも見ています。ばらつきがあればあるほど、ミーティングで伝えた内容をもれなく提供できていると考えられますから。

**橋本** 渉外は収益額や預かり資産残高などで評価し、時給や賞与に反映させています。ただし、新規に口座を開設していただくといった、評価の指標につながりにくいような仕事にも目を向ける工夫が必要だと感じ

ています。また事務の場合は、必要なスキルの基準があって、いくつ習得すると時給アップ、というように、スキルアップと処遇が連動するような形をとっています。

**小久保** 目標管理シートは、会社の方針、部の方針、店舗の方針から、個人の目標にブレイクダウンできるようになっています。日常的にはパートナー社員も毎日の売り上げ、粗利を把握しており、今日はいくら売る、という目標が明確です。これは「自分が工夫して売る」という意識と関連があると思います。

**島貫** 3社とも意識されていないかもしれませんが、自社のビジネスモデルに必要な非正規人材像を定義し、採用基準を明確にしています。そして、その人材像のモチベーションの源泉に直接働きかけていくような評価の仕組みや仕事内容を設計されているように思います。ある意味で、正社員よりも求める人材像が明確になっていて、その人材像に適した人材マネジメントの仕組みが整えられている印象です。ビジネスモデルの中で非正規人材が果たす役割が大き

ければ大きいほど、そこをないがしろにはできませんね。

## ビジネスモデルをうまく回す 人材を考えることが基本

**小山** 各社いろいろな課題はあるとは思いますが、非正規人材をドライブさせる評価の仕組みが作られていて、そもそもそれを達成しようという思いを持てる人材が採用の段階でふるいにかけて集まってきている。そして、実際に現場でその仕掛けに乗って仕事に取り組むこと自体がやりがいにつながっている、ともいえないでしょうか。

**渡邊** 今日は笑顔を見せてもらった、今日は招き入れてもらった、お茶を出してくれた、夕飯のおかずを渡してくれた……。優秀な巡回スタッフは、飲食店とのコミュニケーションのなかから、自分でこのようなステップを設定しています。それが日々のやりがいとなっているようです。

**小久保** 去年1日1個しか売れなかったものが、これを売ると決めて施策を立てると、1日10個売れた。このようなことが、毎日のように起こっています。そうした工夫に対して店長がどう声をかけるか、いかに全社に共有していくか。このような評価が、個人のやりがいを大きく左右しているのは事実です。

**橋本** 外訪を行う渉外の場合、最初はお客さまはなかなかお話をしてくださらないが、信頼関係を構築していくことで、そのうちに相続や資産など、大事な話をしてくださるようになる。やはりそれが喜びのようです。また、社内でお世話になった人

に感謝の気持ちを伝えるために「ふれあいカード」を渡す仕組みがあるのですが、そのカードを7枚集めると、社員証の横に星が付きます。そして、星が3つでバッジを獲得できます。いずれも目標に向かって意欲的に取り組むことが、仕事のやりがいと確かに関連がありそうです。

**田中** 結局は、自社のビジネスモデ

ルがうまく回るために必要な人材は誰かを考えることが、最も重要なのだと思います。それが非正規人材というならば、そのビジネスモデルを回すためにどんな力を発揮し、どんな働き方をしてほしいか、そのためにはどうモチベートしていけばいいのかを考えることが基本ではないでしょうか。

### AFTER DISCUSSION

## 必要な人材に合わせた働きかけと それを補完する仕掛けを用意



島貫智行氏

仕事の権限委譲や勤務時間の柔軟性、仕事の成果の評価や正社員転換といった、よくいわれる非正規人材のモチベーションを高める方法は、本当に現場で機能するのか。やはり現場はそれほど単純ではない、というのが私の印象です。

3社に共通していえることは、正社員との役割分担を意識しながら、自社のビジネスモデルに必要な非正規人材像を定義し、その人材のモチベーションの源泉に直接働きかけるマネジメントを行っていることです。ぐるなびでは主婦をターゲットとし、都合に応じた勤務時間を選べるようにしていますし、りそな銀行は金融業界の経験やスキルのある人材を求め、その経験やスキルに見合う職務と処遇を用意しています。ヤオコーは仕事に

やりがいを求める地域の主婦に、地域に密着した売り場づくりを任せています。この3社は決して個人個人に合わせて多様な仕組みを入れているわけではありません。「うちで頑張ってもらいたいパートの人」のモチベーションを高く維持するマネジメントに注力しているのだと思います。

しかし、各社ともその施策に終始しているわけではありません。主婦が喜ぶ子供手当や記念日手当を導入するぐるなび、仕事の創意工夫を評価する改善活動コンテストを行うヤオコー、スキルアップを評価するりそな。

このように、各社が必要とする非正規人材のモチベーションがさらに向上するような補完的な仕掛けを取り入れ、丁寧に、手厚く取り組んでいる点を興味深く感じました。

# ものづくりに携わる人の モチベーションをいかに向上させるか

最後に、生産・製造現場で働く人々のモチベーションについて議論する。改善が起こる現場、新しいアイデアが次々と出てくる現場で働く人々は、モチベーションが高いのか。そして、その背景にある仕掛けは何だろうか。



青島矢一氏

一橋大学イノベーション研究センター  
准教授

1989年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了、96年マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院でPh.D. (経営学) 取得。一橋大学商学部産業経営研究所専任講師、一橋大学イノベーション研究センター専任講師、同助教授を経て、2007年より現職。専門は、新製品開発組織論、技術マネジメント。編著書に『メイド・イン・ジャパンは終わるのか：「奇跡」と「終焉」の失にあるもの』（東洋経済新報社）などがある。



白石久喜

ワークス研究所 主任研究員

1990年リクルート入社後、営業、リクルートリサーチでの社会調査業務を経て、2001年より現職。知的資本経営を基礎とした組織と中間管理職に関する調査・研究を担当。専門は人的資源管理と組織。労働市場のマクロ分析、雇用のシステム研究なども手掛ける。

## 1 ものづくり現場のモチベーション問題の視界を共有

### 一橋大学・青島矢一氏 (以下、青島)

私は製造業、なかでもハイテク産業の新製品開発組織論や技術マネジメントについて研究しています。そのなかで大きな問題意識を持っているのは、日本の製造業の付加価値率<sup>(※1)</sup>が1990年代中盤以降、一貫して低落していることです。一般的に売上高営業利益率と付加価値率は並行して上下します。2002年から07年にかけて日本は好景気といわれており、売上高営業利益率は上昇傾向にありましたが、付加価値率は低下を続けました。この時期は、人件費の削減や非正規人材の活用によって固定費を変動費化させ、利益を捻出していたにすぎないともいえます。このようにコストカットを続け疲弊した現場を次に襲ったのは、リーマンショックです。疲弊しているうえに、経済も伸びない。これでは、元気の出

しようありません。それ以外にも現場のモチベーションが高まらない理由はいくつかあります。企業の規模が拡大し、技術体系が複雑さを増すと、作業工程は細分化し、分業化が進みます。全体のプロセスが見えず、自分がどのように貢献しているかが実感できません。また、技術が複雑化すると、現場の作業員が触れない領域が増えていきます。たとえば先輩社員が持っている設計のノウハウも、3次元CADのスキルがないばかりに若手に教えられない、というような、育成のモチベーションが下がってしまうという現象も起きてきます。若手も、採用抑制によって後輩が入ってこないため、いつまで経っても雑用的な仕事をしなければならず、大きな仕事を任される時期がどんどん遅くなっているように思います。もちろん、よくいわれ

るように、昇進機会の減少も忘れてはならない要因でしょう。付加価値を増大させ、ものづくりの能力を価値にすることを真剣に考えることが、現場を元気にする本質だと私は思いますが、そんなに簡単に変えることはできません。では、ほかにどんな方法で現場を元気にすることができるのでしょうか。今日はそのヒントを、2社の話から、得たいと思います。

**ワークス研究所・白石久喜（以下、白石）** モチベーションを人事という視界で見たとき、多くの人事は優

秀であるがゆえに、原理・原則・理論にとらわれがちです。しかし、理論はあくまで調査サンプルの共通項を用いて、それを一般化したものであるため、共通項でないもの、一般化しにくいものは例外として排除することが少なくありません。これは理論先行の大きなリスクです。人は何にモチベートされるか、それは個人的な問題であり、多様性に富んでいます。だからこそ、自社の社員がそれぞれ何をモチベーションの誘因とするのかを理解するには、理論を

超えて現場の現象をつぶさに見ていくことが重要です。生産現場には、生産現場の人が気持ちよく動く何かがある。そんな「現場の新事実」を発見できたら、と考えています。

**Works編集長・小山智通（以下、小山）** では、独自の方法で社員をモチベートする中里スプリング製作所・中里良一さん、三菱電機・受配電システム製作所の生産プロセス改善を牽引した植谷洋一さんに、働く人の意欲と現場のパフォーマンスの関係について、お話しいただきます。

## 2 事例：なぜ、ものづくりの現場が元気なのか

### 中里スプリング製作所の場合

#### とことん好きなことに取り組むことでモチベーションを喚起

**中里スプリング製作所・中里良一氏（以下、中里）** 当社は1950年設立の、社員数21名の小さな会社です。各種スプリングの設計、製造、販売を行っています。アクセサリやワイヤーアートなど夢のある製品から、医療用クリップなど精密技術を要する製品まで、受託生産と自社製品の両輪で、幅広く展開しています。当社の大きな特徴は、判断基準の独自性です。多くの会社は利益が出るかどうか、つまり、損得勘定が判断の基準になっているのではないのでしょうか。しかし、当社の判断基準は「好きか嫌いか」です。好きな従業員と、好きなお客さまのために、好きなばねを作っているのです。好き嫌いだ

けでビジネスは無理、というかもしれません、多くの人は好きな学校で好きな勉強、好きなクラブ活動をして、そして好きな会社に入ります。しかし、仕事を始めた瞬間に「嫌い」という意識が生まれる。これは悲しいことですし、仕事に身が入るはずもありません。社員には好きなこと

をやってもらう。これが当社のポリシーであり、社員のモチベーションの源泉だと思います。その象徴に「ご褒美制度」があります。1年間で一番頑張った社員に、文字通り「ご褒美」を与える制度です。「ご褒美」は2種類。1つは、会社の設備と材料を作業時間内に好きなだけ使って、



**中里良一氏**

中里スプリング製作所  
代表取締役社長

**会社概要** 事業概要／各種ばねおよび関連製品の製造・販売  
従業員数／21人 本社所在地／群馬県高崎市



**植谷洋一氏**

三菱電機  
受配電システム製作所  
受配電システム部 スイッチギヤ工作課  
盤組立係長

**受配電システム製作所概要**  
事業概要／受配電システムの開発・設計・製造・アフターサービス 従業員数／740人 所在地／香川県丸亀市

※1：付加価値とは、企業が人、モノ、金を使って新たに生み出した価値。算出方法は「売上高－外部購入価値（材料費、購入部品費、物流費、外注加工費など）」。売上高に占める付加価値の割合を付加価値率といい、「付加価値率＝付加価値÷売上高」で求められる。

好きなものを作っていいというもの。材料が足りなければ私のポケットマネーから100万円まで出します。もう1つは、もともと担当顧客は本人の希望で決めています。さらに嫌な顧客との取引をやめても構わない、という権利を与えることです。いずれにしても、とことん好きなことに取り組んでもらうための制度です。正直、知名度がそれほど高い会社ではないので、すべてが平均点以上の人材を採用するのは難しい。しかし、好きなことに集中すれば、必ずキラリと光る大きな力を発揮してくれるようになります。いいところを伸ばす。それが当社の基本的な思想です。

**小山** どのような基準でご褒美制度の対象者を選んでいるんですか？

**中里** これは私の独断です。たとえば、1年間最も早く入社した回数が多かった人。最も笑顔がよかった人……実は何でもいいのです。1つの評価指標では、毎年同じような人しか評価されません。まずはすべての従業員の長所を見つけたい、そして、できるだけ多くの人にご褒美を与えたい。そんな気持ちでこの制度を続けています。

**白石** この制度は、どのように社員のモチベーションに効いているのでしょうか？

**中里** 普段、自分が使わない機械を使って好きなものが作れる。これはものづくりにこだわる人にとっては、大きな喜びです。周囲も、その機械の効率のいい使い方を教えようと一生懸命になります。ですから現場が元気になるだけでなく、この制度のおかげで自然に技術継承が行なわれ、

全員が多能工化していくという効果もあるのです。20代は30代を、30代は40代を……というように、必ず上の世代を見て人は育ちます。それぞれの世代が「語り部」になるような、そんな家族的な組織を理想としています。

### 三菱電機の場合

#### 一人ひとりの責任と実績の「見える化」が改善の意欲に

#### 三菱電機・植谷洋一氏（以下、植谷）

三菱電機の受配電システム製作所は、香川県丸亀市にあります。従業員は740名で、受配電システムの開発、設計、製造、アフターサービスを一貫して行っています。電力会社から送られてくる電気を工場やビルなどの施設に安全に届けるための機器、家庭でいえばブレーカーと考えていただくともわかりやすいと思います。今日は、当製作所で2005年から取り組んでいる、「屋台屋現場改善」と名付けた現場のモチベーション向上の事例を紹介します。当時、私は総勢57名の班の班長をしていました。班は配電盤の総組み立てライン、ユニット加工ラインなどの3つのラインによって成り立っており、お話しする改善の取り組みは、総組み立てラインで行われたものです。現場改善を行った大きな背景は、03年、04年と2年続いた製作所の赤字でした。このため製作所全体では、利益体質の確立により、1年で赤字解消、2年で黒字化という目標を掲げ、私の班でも生産効率を上げるための改善に取り組もうとしていました。私の班でどのような手を打つか思案に暮

れて、私はまず現場を見に行きました。すると、作業スピードの遅さ、部材探しなどによる作業中断や離脱、分業間の手待ちの無駄など、多くの課題が見えてきました。そこにはさまざまな原因がありましたが、作業者のモチベーションの低さが大きな影響を与えていると思えたのです。では、どうすべきか。そう考えていたとき出合ったのが山田日登志氏の『現場の変革、最強の経営 ムダとり』という本でした。分業生産は人の可能性を無視したやり方であって、ものづくりの醍醐味とは、1人ですべてを完結させること。それがモチベーションや工夫につながる。そう書いてあったのです。再度、我が現場を見ると、まさに分業体制です。これでは1台の製品を何時間で完成させる、という意識も生まれず、また、誰がどこを作業したかがわかりません。そこで、それまで工程を6つに分けて6人の作業で分担していた方式から、<sup>きょうたい</sup>筐体と本体組み立ての2つの工程にまとめ、組み立てを1人で行うセル生産方式<sup>(※2)</sup>への移行を決めました。これを「屋台屋現場改善」と名付けたのは、屋台では多くの役割を1人で担当することになぞらえて、一人ひとりが主人となり、何事も自らの責任で行う、という思いを込めたからでした。現場ではそれぞれのラインを「おでん屋」「たこ焼き屋」などと名付け、楽しみながら取り組みました。この生産方式を導入したことで生産効率は目に見えて上がっていきましたが、より個人の実績が見える化するために、1台ごとの生産時間の実績を個人別に

※2：製造業において、1人の作業者が部品の取り付けから組み立て、加工、検査までの全工程を担当する生産方式。

グラフ化しました。これらの取り組みによって、班員たちの目の色がどんどん変わっていきました。次に、筐体組み立てと本体組み立てを合わせて2人で行うツーマンセル方式を導入しました。しかし、これがなかなかうまくいかず諦めかけたときに、「一度始めたことを諦めるのは良くない。改善は任せてくれ」と班員が言ってくれたのは、本当にうれしか

ったですね。人の意識を大事にすることで、意欲に火を点けることができる。そして、それが工夫につながると、実感しています。

**白石** 当時と現在と、明らかに現場の方々の意識が変わっていますよね。

**植谷** そもそも、一人ひとりの成果が見えなかったことが、モチベーション低下の原因だったと思います。作業別に分業していると、作業範囲

が不明確で、作業の流れが、最も遅い作業工程のスピードに合わせて遅くなってしまいます。私がラインで働いているとき、それが一番嫌でした。しかし、セル生産の導入によって、一人ひとりの責任において組み立ての開始から完了まで作業するようになると、自分の頑張りが品質とコストを決めるという意識が芽生えました。この変化が最も大きいですね。

### 3 議論1：「見える化」はモチベーション向上に効くか

**白石** 三菱電機の事例では、セル生産方式導入により全体のプロセスを経験することで、自分の実績と責任が「見える化」され、それがモチベーションの向上につながっています。このセル生産方式をとる会社が増えてきましたが、すべての現場に無条件に合うわけではないですね。

**青島** セル生産が本当に効率のか、まだ証明されていません。一般的には同じものを作り続けているほうが学習のスピードが速い。つまり、ライフサイクルが短い製品の場合、学習する前に生産が終わってしまい、セル生産は向かない可能性が高いのです。エンジニアリング的な効率性よりも、モチベーション向上による効果への期待が大きいのでしょうか。

**植谷** セル生産の導入で、一人ひとりの作業者の生産時間への意識が生まれ、作業時間が40%近く削減された製品もありました。これは、一人ひとりの工夫以外の何物でもありません。その工夫はやはり、モチベーションから生まれたものです。

**白石** ツーマンセル方式の導入時、「諦めずに結果が出るまでやりましょう」と言った班員の方には、勝算はあったのでしょうか。

**植谷** あったと思います。05年から07年のセル生産方式による改善が、彼らの成功体験になったのでしょうか。「やればできる」という確信を持って臨み、工程づくりや作業分担まで彼らの手で実現してくれました。

**青島** 改善の只中では、モチベーションは上がります。しかし、改善が一段落したり、たとえばリーマンショックのような工場の改善をすべて帳消しにするような外的要因が起こ

ったりすると、モチベーションが下がることがありますが……。

**植谷** 今のところ、それほど影響はありません。それぞれがそのときどきの課題を見つけて、それに取り組む姿勢が出来上がっているからだと思います。他のラインへの改善の展開を進めたり、ベテラン社員が辞めて新人が入ってくることで、人材の育成が急務になったりと、そのときどきの課題と目的を共有して、高いモチベーションを維持しています。

**白石** 「見える化」のもう1つの議論として、顧客とのつながりの「見える化」も重要だと思いました。中



社員のモチベーション向上に関する中里氏の持論に全員が耳を傾ける。

里スプリング製作所では顧客との取り引きをやめる権利を与えたり、担当顧客を希望制にしたりと、一人ひとりが顧客と一体になっています。

### 顧客との直結が 付加価値の創出につながる

**中里** 担当顧客数は少ない人で20～30、多い人は200以上に上ります。1年に1度、入れ替える機会を与えていますが、基本的にはその顧客が好きであること、また、その顧客と好きな仕事ができることを優先しています。好きな顧客のために、好きな仕事をするすることで、本当に顧客のために尽くそう、という思いが生まれます。もちろん、顧客との取り引きをやめる権利も与えていますから、放っておけば顧客は減っていく可能性もあります。ですから社員が好きな顧客を選べるように、私の責任と

して顧客を取ってくる。腕を磨く仕事を用意すること、そして、腕を磨くのを妨げる「嫌なこと」を排除すること。それが社長である私の役割だと考えています。

**青島** ものづくりの現場の人たちには、顧客が見えていなかったり、見えていたとしても選ばれません。しかし、中里スプリングでは社長がそこをしっかりとコントロールしてくれる。この信頼が安心感につながっているはずです。最初に製造の現場で付加価値が生み出されていない話をしましたが、これは、日本企業が顧客に言われたものをそのまま作ってきたから、という理由が大きいと思います。本当に顧客が何を望んでいるのか、真剣な議論が現場で起きなかった。顧客と直結して、顧客が何に喜ぶかを考えていれば、中里スプリングのように、他社にできない技能を

学び、個人が職人化する。結果的に価値を創出できるのです。

**白石** 中里スプリングでは顧客の顔が見えている。自分が担当した製品に不良があったとき、その失敗の責任を実感できる。三菱電機の場合、それは難しいのではないですか。

**植谷** 確かに顧客の顔が見えるところまではいきません。しかし、配電盤は1台ごとに構造も形も違うし、使用する環境も違います。その異なる製品に対して、最高の品質を提供しようという意識は、セル生産による「見える化」で醸成されました。

**青島** ある医療機器メーカーは現場の作業者を顧客である病院に連れていった。そこで、自分が作った製品が命を救うという話を直に聞くと、現場の人の目の色が変わるわけです。自分の作業が顧客の役に立っている。この直結が大切です。

## 4 議論2：人事は現場に何ができるか

**青島** 私は中里社長の話を聞いて、アメリカの小学校を思い出しました。絶対に競争させないし、序列を付けない。そして、いいところだけを徹

底的に伸ばすべく、親も教師も支援します。これが中学に入るとものすごい競争をさせるのですが、それまでは優しい目線で育て上げる。それ

と似ていますよね。

**中里** 本当に好き勝手やっているの、あまり参考にならないかもしれませんがね。私は毎月、タイムカードの打刻機の横に、「私の好きな社員ベスト10」を掲示します。ご褒美制度と同じで、ユニフォームが似合うとか、あいさつが元気とか、基準を毎月変えます。すると、社員が21人、パートを含めても28人ですから、2年ちょっとに一度は誰かが必ずナンバーワンになる。つまり、社員の長所を発見できるわけです。また、スランプだなあと感じた社員には、「今



議論は「人事が果たす役割」がテーマに。現場と人事の一体感が重要だと見えてきた。

日、何が楽しかった？」と声をかけようように心がけています。すると、その社員の悩みを早期に発見できます。また、顧客の好き嫌いを聞くときも、その理由も併せて言ってもらっています。それは、社員のものを作る価値観を知る大事な情報です。日に数回は現場に入って、社員をつぶさに見て、話すことで、それぞれのいいところや現状、考え方を知らうとしているのです。

### 人事との日々の雑談が 問題意識の共有に

**青島** 大企業で、この中里社長のやり方を実践できるか。それが難しいところですね。

**白石** そこで現場に対して人事ができるか、ということが問題になるのですが、三菱電機の場合、現場への支援は人事からありましたか。

**植谷** 当製作所のなかに人事部門があります。人事部門は私たちの改善のプロセスと並行して、優秀者への表彰制度、各職制の優良作業員認定制度などを作ってくれました。これは当製作所独自のものです。

**白石** 現場から要請して作ってもらったということですか？

**植谷** そうではなく、タイミングよく作ってくれた。日常の製作所幹部、人事部門との雑談の中で、「成果の見える化を一生懸命進めても、実績を評価されないとモチベーションが上がらない」というような話を私がしていたからでしょう。同じ空間にいて、一体感があった。だからこそ、問題意識を共有できたのだと思います。一言でいうと、製作所全体が「フ

ァミリー」ですね。

**白石** 中里社長の事例は1つの理想形。先ほどの青島先生の言葉のように、これを一般化するのには現実的になかなか困難です。そこで我々が考えるべきは、社長の思いを、大きな階層型の組織のなかで最終意思決定者ではない人が行うにあたって、そ

れを人事部がどのように上手に支援するのかという次元に昇華させていくことだと思います。その1つが三菱電機の事例でしょう。植谷さんとの日常のコミュニケーションのなかで、濃密な現場情報を人事が得ていたから、的外れでない制度を提供できたのではないのでしょうか。

## AFTER DISCUSSION

### 人の心を豊かにする余剰が イノベーションを生み出す



青島矢一氏

政府がいう強い経済、強い財政、強い社会保障。これに国民がピンとこないのは、経済が強くなければ財政も社会保障も改善されないからです。この強い経済への見通しが何も立たない状態のなかで、どのように産業が付加価値をまた生み出せるようになるのか、国というマクロなレベルで考えても答えは見えてきません。では、企業というミクロな視点ではどうか。一般的には戦略の議論から入る場合が多いのですが、今日、現場におけるモチベーションが価値の創出につながるということをあらためて実感しました。

顧客の顔を見ながら、彼らに貢献できることは何か、どうしたら彼らが一番喜ぶかを全員が一丸となって考える。そして、すべて任せられることによって、自分にしかできないこととは何

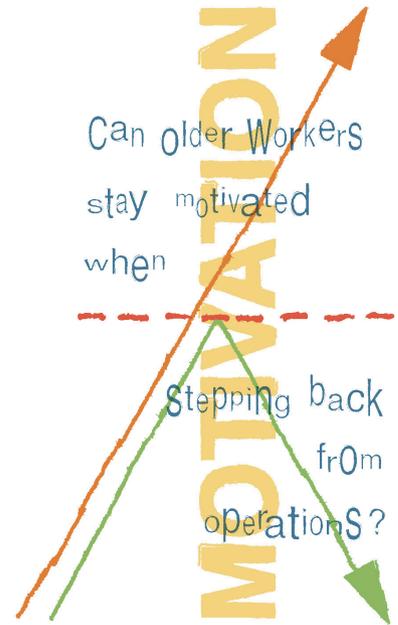
かを真剣に考える。すると、他者にも他社にもない技術が身につき、そこから新たな価値が生まれていきます。

中里スプリング製作所の話のように大企業に転化できるか。カギは小さく分けることだと思います。三菱電機の実例も、製作所の組み立てラインまで単位が小さくなっていたからこそ、実現できたのでしょう。

そして、もう1つ両社から学ぶべきは、本来の生産効率の向上を心がけることです。この10年の合理化は、本質的な無駄を省くことよりも、意味のあるコストさえカットしてしまうような、人を淋しくさせるものでした。イノベーションは余剰から生まれます。本当の無駄を排除して、人の心を豊かにするような余剰を作り出すことが、今、求められていると思います。

# シニアのモチベーションを いかに向上させるか

少子高齢化が進むなか、シニア層には労働力としての期待がますます高まる。シニア層にモチベーションを高く持って働いてもらうために、企業はどうすればいいのか。実証研究と企業現場の取り組みから考える。



## 1 実証研究から見る、企業とシニアの関係

### シニアのモチベーションの源泉は「有用感」 知識と能力を活かせる場を提供する

2010年3月、厚生労働省は、60～64歳の就業率を09年の57%から63%に引き上げるという目標を掲げた。経験豊富なシニア層を活用し、質の高い労働力を確保することが狙いだ。企業は、この6%の差を埋めるために、シニア層の活躍の場を用



高木朋代氏

敬愛大学経済学部 准教授

Tomoyo Takagi 一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。敬愛大学経済学部准教授、博士（社会学）。著書に「高齢者雇用のマネジメント」（日本経済新聞出版社）がある。

意することが求められる。むしろ、こうした政策的意味合いだけでなく、企業の人事戦略上、シニア層が有望な労働力供給源であることは確かだといえる。

一方で、公的年金の支給開始年齢が引き上げになり、その金額も生活を保障するには十分ではないといわれるなか、必然的に個人は60歳を超えても働き続けなければならない。今後、就業意欲の高いシニアは、さらに増えると予測される。

だが、現状では、企業がシニアの活用に積極的に取り組んでいるとは言い難い。06年、65歳までの雇用を確保するため、高齢者雇用安定法が改正され、「定年の引き上げ」「定年の廃止」「継続雇用制度」のいずれかを講じることが義務付けられた。

それによって、再雇用を中心に継続雇用制度の導入は進んだものの、大多数の日本企業が60歳定年制を採用する状況は続いている。

また、6ページで紹介した企業アンケートにおいては、「変化への抵抗が大きく、よりよくしようという発想がない」（電気機器）、「頭打ちの状況を感じた人材が、仕事へのモチベーションを失っている」（情報通信）といったシニアに対するコメントが見られた。こうした状況を打開し、シニア層にモチベーションを高く持って働いてもらうために、企業は何をすべきなのか。

**必要とされていないと感じたとき  
モチベーションは下がる**

定年前後のシニア層の就業に関し

て研究を続ける敬愛大学経済学部准教授・高木朋代氏が、継続雇用制度を導入した企業を調査<sup>(※1)</sup>した結果、モチベーションの変化が一番強く表れたのは、継続雇用者の選抜が始まる60歳定年前だという。

「目立った格差をつけない日本の人事労務管理のなかで、50代後半になって選抜を受けるとき、自分が会社にとっていかほどの人間なのかを突きつけられるからです」(高木氏)

一般的に、それ以前にも、昇進や昇格などの選抜は経験する。だが、同世代が一律に、かつ全社員の目に見える形で、自分が会社に必要かどうかの評価を受けるのは、このときがはじめてということが多い。

「制度上では希望者全員の雇用を前提としながらも、継続雇用制度を導入する多くの企業では、58歳から60歳の半年前までに、明示的あるいは暗示的に選定が行われていきます。それに向けて、継続雇用の可能性があると思う人は自分をアピールしようとしてモチベーションが上がります。一方、モチベーションが下がるのは、継続雇用をあきらめてしまう人です」と高木氏は語る。

また、この選抜が始まる前から、それに連動する形で、配置転換を行うケースが多く見られたという。

「継続雇用後もシニア層が能力を発揮できる場所を探すためです。異動先で、ここでも活躍できると思える人はモチベーションが向上します。反対に、今までの能力が役に立たず継続雇用は難しいと悟る人はモチベーションが低下しました」(高木氏)

この研究で見えてきた、シニアの

モチベーションを左右する大きな要素として、高木氏は「有用感」を挙げた。有用感とは、「自分が必要とされている」と感じることだ。

### 仕事の成果が認められることで必要とされていると感じる

「一般的に、シニアになってもキャリアをつないでいく人の多くは、組織へのコミットメントが強いようです。しかし、キャリアの終点が見えてしまっているシニアもいる。その場合には、その人の職務へのコミットメントの強さに配慮した施策を打つと、有用感を持ちやすいと思います。今まで蓄えた自分の知識や能力が活かされ、仕事の成果が認められる場を作ることです」(高木氏)

実際に、高木氏が調査したもののづくりの現場で働くシニアは、小さな製品でも自分が作ったといえるものがあれば、モチベーションが上がっていたという。

配置転換する場合でも、一度経験したことがある職場に戻すなど、その人の知識や能力が発揮しやすいように配慮することが重要だ。

さらに、一般的にはモチベーションを下げると思える転籍や出向でも、有用感を持たせる施策になりうると高木氏は言う。

「取締役などの特別な席が用意されていない場合でも、今まで培った能力や経験が期待され、受け入れ企業に請われて出向くのだということが理解できれば、有用感につながります」(高木氏)

新しい職場でも能力が発揮できない場合は、再び配置転換や出向、転

籍を行い、試行錯誤する。

「配置転換や出向、転籍は、言い渡されたときのショックは大きいと思います。企業側には、継続雇用の可能性を試すものであることを本人に理解してもらい合意に至る、といった意識転換のマネジメントが求められます」(高木氏)

### 長期的視点に立った育成がパフォーマンスにつながる

「長期にわたって自分が提供してきた労働や貢献に対し、適正な賃金が支払われ、企業と信頼関係が結ばれていれば、意識転換もうまくいくことが多いようです」と高木氏は言う。

さらに、「シニアになった段階でその人が企業にとって有用な人材ではないということは、そこに至るまでの人材育成に失敗したということ」(高木氏)であり、入社から定年に至るまで長期的視点に立った育成やマネジメントが重要だ。その結果としての職務能力や企業との信頼関係がシニアの有用感につながり、パフォーマンスを高めることになる。

また、モチベーションを高く持って働くシニアの存在は、次世代のモチベーションの向上にもつながる。同じ職場で働き続けるシニアや、新しい職場で能力を発揮しているシニアがいることは、仕事を続けていく意欲につながり、個人のキャリア形成において明るい材料となる。

今後企業にとってシニアの労働力や知恵が欠かせないものになるならば、キャリアの早い段階から、シニアでの活躍を意識した、長期的視点の人事労務管理が必要だろう。

※1：2000年から05年にかけて、従業員数5000名以上の企業2社に聞きとり調査を行った。定年を迎えて雇用継続された人と引退した人を合わせ、100名を超える人にインタビューを実施。

## 役割行動をとりがちなシニア やりたい仕事ができることがモチベーション

富士電機ホールディングス 矢座正昭氏 × ワークス研究所 笠井恵美

シニアのモチベーションを左右する要素の1つに、高木朋代氏は「有用感」を挙げた。では、企業の現場はシニアのモチベーションの源泉についてどう考えているのか。シニアを積極的に活用する富士電機ホールディングス経営企画本部人事室人事勤労部長・矢座正昭氏に、ワークス研究所主任研究員・笠井恵美が聞いた。



**笠井** シニアの活用において、多くの企業が継続雇用にとどまるなか、早い時期から定年延長に取り組みられています。

**矢座** 2001年に定年延長制度を導入しました。少子高齢化の急速な進展により、人員構成上のシニアの比

率が高くなるなか、シニアの活用と同時に、定年制度とあわせて、退職金、年金、賃金という4つの制度の見直しを連動させ、経営コスト負担を軽減することが制度設計上のポイントでした。なにより経営のトップが「65歳定年社会に向けて先に進む」という強い意志を持っていたことが大きいと思います。こうした背景のもと、01年の制度は、55歳到達時に定年年齢を60歳か65歳で選択、65歳選択者は退職金の前払い制度を導入のうえで賃金は55歳から59歳は15%減額、60歳以降は定額で55歳時点の約半分としました。ところが実施してみると、定年延長制度を利用したのは対象者の1割程度。そ

の数字も年々下がり、05年に2.1%となったことで危機感を強め、制度の見直しを始めました。まず、在職者、退職者を含めた一般社員3500名を無作為で選び、アンケートを実施。その結果、改善してほしい項目で一番多かったものは「60歳以降も現職継続を保証してほしい」で、次いで「60歳以降の賃金を会社に対する貢献とリンクさせてほしい」でした。

**笠井** 公的給付と組み合わせて、ある程度の金額を定額でもらうより、60歳以降、たとえ水準が下がることがあっても、仕事の成果を会社がきちんと判断し、その対価としての賃金が欲しいということですね。

**矢座** そうです。ほかに、選択の時期を一律55歳ではなく遅らせてほしい、定年延長の期間を5年より短くする選択肢を用意してほしいという声も多くありました。そうした意見を踏まえ、06年に制度を改訂しました（改定後の制度は次ページ図参照）。結果、定年延長に手を挙げる人が40%台に急上昇しました。

### 65歳まで働くことが普通 理念の浸透が意欲につながる

**矢座** 今年6月、「やりたい仕事調査」を社員のうち約1万人に対して実施しました。そのうち約2割が50



矢座正昭氏

経営企画本部 人事室  
人事勤労部長



笠井恵美

ワークス研究所 主任研究員

1988年日本女子大学卒業。就職情報誌、人材マネジメント関連専門誌の編集・執筆等を経て、2003年より現職。職業における個人の成長や発達をテーマに調査や研究を進める。

富士電機ホールディングス  
■事業概要／電機システム事業、電子デバイス事業、リテイルシステム事業 ■設立／1923年8月 ■定年延長選択率／40.7% (2009年度)

歳から59歳のシニアです。シニア層の約9割が、現在の仕事は自分のやりたい仕事であると答えています。さらに、キャリアアップの意識が高い人が一定層いると思われます。というのも、シニア層のうち、人事異動を希望する人が約10%、条件さえ合えば海外で働きたいと答えた人が約17%いたからです。

**笠井** 調査を拝見しますと、40代と比較しても、海外勤務希望者の割合に大きな差はありません。富士電機の多くのシニアが現在の仕事にやりがいを持つ一方で、ほかの世代同様、チャレンジ志向が強い方もいるということですね。このように、シニアがモチベーション高く働いているのは、定年延長制度が浸透してきたことも大きいと思いますが、その過程で人事室が特に配慮されたことはありますか。

**矢座** 改訂当時、管理職のなかに、優秀な人だけ残ってほしいという声があり、そこを変えることが大変でした。人事が職場の管理職に直接会って、制度の趣旨を説明し、それに対する意見を聞かなかで、会社としては65歳まで働くことを基本に年金制度、退職金制度、賃金制度を変えてきたわけだから、その前提で考えてほしいと伝えました。対話を重ねることで、65歳まで働くおおよその合意ができたと思います。シニア層も、会社が真剣に50代後半以降のキャリアを考えてくれていると理解し、定年延長を前向きに考えるようになりました。また、定年に向けた複数回の面接が、自分のキャリアに向き合う機会となったことも、選択

## ◆ 定年延長制度の新旧比較

	旧制度 (2001年度から実施)	新制度 (2006年度から実施)
選択できる退職年齢	60歳もしくは65歳から選択	60～65歳の各年齢から選択
選択する時期	55歳到達時に選択	57歳到達時に選択 (55歳で制度説明、59歳で最終確認)
給与水準	56～59歳：従前の▲15% 60歳～：定額制、55歳時点の給与の50～55% (※)	56～59歳：減額なし 60歳～：従前の60%レベル
勤務形態	通常勤務	通常勤務を基本 (グループ会社では短時間勤務、少日数勤務の設置を検討)

旧制度は、職場の混乱を避けるために、選択肢を厳しく設定し、人員計画が立てやすいように設計された制度だった。新制度は、従業員や管理職へのアンケートをもとに、制度の条件を緩和、就業意欲のあるシニアが利用しやすい制度になっている。

※56～59歳のカット分は退職金の約3割を前倒し支給、60歳以降は退職金分割分と公的給付によって、55歳時点とほぼ同じ程度の収入水準に保つ。

出典：富士電機の社内資料をもとに編集部作成

率の上昇につながったと思います。

### モチベーションの源泉は やりたい仕事ができること

**矢座** この10年間、定年延長制度の浸透に取り組んできましたが、今回の調査を通じて、シニアにもチャレンジ志向があると気づきました。今後は、人事室としてそれを実現していきたいと思います。

**笠井** シニアは、若い人に仕事を譲る、後輩の指導に回るなど、役割行動を期待される傾向があります。ですが、やりたい仕事があるならば、新しいことにも挑戦することが、仕事の成果を生む強いモチベーションにつながりますね。

**矢座** 一番のモチベーションは、やりたい仕事ができ、それが人に評価されることだと思います。そういう意味では「シニアの」といってモチベーションを分けること自体、疑問です。シニアはモチベーションが上がりにくい層だという、世の中の考えを変えていきたいと思っています。

## AFTER DISCUSSION

### シニアこそ、 内発的な動機づけを中心に

笠井恵美

シニアの特徴は、定年前後の働き方の選択に個人差が大きいという点にあります。シニアのモチベーションでは、今後どれだけ長く、かつ、どれだけ仕事にコミットして働いてもらえるかという、時間と動機の2つを意識したマネジメントが必要だと考えられます。

動機については、高木氏は有用感を、矢座氏はチャレンジ志向をモチベーションの源泉として指摘されました。2つともシニアでなくとも重要な動機づけ要素ですが、いずれも、報酬や待遇などの外的な動機づけ条件ではなく、内発的な動機づけにつながるものであるということが興味深いところです。

シニア活用は報酬や就業年数などの外的条件の整備に目がいきがちです。しかし、動機づけられる仕事の用意こそがモチベーションにつながるのではないのでしょうか。

モチベーションとパフォーマンスの関係を考える

## 「やらされ感」を取り除き 「所有感」に変えることでモチベーションは上がる

太田 肇氏

同志社大学政策学部 教授

多くの企業が、ローパーフォーマーに課題感を抱いているようだ。

心理学者のグループによれば、ビジネスにおけるパフォーマンスの高低は、能力とモチベーションの掛け合わせによって決まるといふ。そのようにとらえると、ローパーフォーマー問題は、能力やスキルだけでなく、モチベーションを高めることなしには解決できないということになる。そこで、働く個人の視点から組織のあり方を研究する、同志社大学政策学部教授・太田肇氏に「モチベーションとパフォーマンスの関係」について話を聞いた。



モチベーションを高めることでパフォーマンスは上がります。これについては、すでにアメリカを中心に多くの実証研究が積み重ねられており、能力とモチベーションがパフォーマンスを規定する2大要素というのは、ほとんど常識になっています。

さらに言えば、私は、モチベーションには2種類あると思っています。1つが、設定された目標を必ず完遂するという、消極的で受け身のモチベーション。もう1つが、自分で目標設定をして、それを達成するとい

う自発的なモチベーションです。これはどちらがいい、という話ではなく、環境や時代によって、問われるモチベーションの質が変わってくるのです。

「やらされ感」で仕事をする  
ローパーフォーマー予備軍

産業革命以降の工業化社会では、受け身のモチベーションを安定的に維持することが重要視されてきました。均質な製品を大量に生産するには、定型的な仕事を指示通りにやってくれるほうがよかったです。

しかし、高度経済成長期を経て、ポスト工業化社会に移行すると、人の担ってきた仕事が次々と機械にとって代わられるようになり、仕事内容が激変しました。定型的な仕事はなくなり、システムの設計や異常時の対応など、人間特有の能力に依存した、変化に対応できる仕事の価値が高まってきたのです。そこで個人に問われるのは、技能や知識などの能力と並んで、モチベーションの質です。環境の変化に対応して、技能や知識をより強く発揮するには、自分で考えて仕事をするという自発的

なモチベーションが必要になってくるのです。

しかし、日本は個人の職務領域が明確に定義されておらず、自分で仕事の目標を設定することが難しいこともあって、「仕事は与えられてするもの」「上司の指示を待つ」という感覚が強く、社員の多くは相変わらず受け身のモチベーションのままです。

ポスト工業化社会に転換した今、受け身のモチベーションで仕事しても、パフォーマンスにつながりません。マニュアルや指示に従っていればできる仕事ではないからです。パフォーマンスが上がらなければ、ノルマや管理が厳しくなります。すると、今度は「やらされ感」が強くなり、よりパフォーマンスが上がらないという悪循環に陥ります。このままいけば、日本企業には、ローパーフォーマーがより増殖する可能性があるのです。

経営環境が良かった時代は企業にも体力があり、多少仕事ができない人がいても、なんとかやってこられました。しかし、景気が低迷し、既述のように、相当数のローパーフォーマー予備軍が存在する可能性がある

Hajime Ohta\_神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。京都大学経済学博士。国家公務員、地方公務員を経験した後、三重大学人文学部助教授、滋賀大学経済学部教授などを経て2004年より現職。専門は組織論、人事管理論。著書に「お金より名誉のモチベーション論」「承認欲求」（以上、東洋経済新報社）、「見せかけの勤勉の正体」（PHP研究所）などがある。



以上、日本企業も、いよいよ社員のモチベーションのあり方を変えなければいけません。

仕事に「所有感」を持たせ、「やらされ感」を取り除く

まずは、「やらされ感」を取り除くことだと思います。そのためには、仕事に「所有感」を持たせることです。これが自分の仕事だという意識ですね。仕事のやり方は任せるといふ自由を与え、同時に、やったことはいいことも悪いことも含めて、本人に直接返ってくるという自己責任を問うのです。究極の目標は、経営者的な感覚で仕事をすることですが、そこまで辿り着くには、いくつかのステップが考えられます。

たとえば、「自分の名前で仕事をさせる」という方法です。最近では、レストランのホールスタッフが名札を付ける、コールセンターでオペレーターが最初に名乗るなど、名前を出して仕事をさせる企業が増えました。

コールセンターという職場は、3年で人が全員入れ替わるほど定着率の低さが大きな課題になっています。

ところが、ある会社で最初に名乗らせたいうで、応対も「マニュアル通りでなく、自分の判断で答えなさい」と言ったところ、業界平均の3分の1ほどにまで離職率が減ったそうです。マニュアルに沿って答えていたときは、マニュアル通りに応対できたかが評価の基準でした。しかし、自分の判断で自分の言葉で答えるようになると、顧客が満足したかどうかは、自分の責任です。顧客の評価やクレームも、本人の説明に対して返ってきます。この会社では、「丁寧に答えてくれた」「わかりやすかった」といった個人を特定したポジティブな評価が返ってくるようになり、成果も上がったということです。

このように、「自分の名前で仕事をさせる」ことで責任感が生じます。しかし、責任を感じるだけだと「やらされ感」が強くなる可能性があります。これを回避するために、自分で決める、自分で判断するという自由を付与することが大切なのです。

マネジメント方法を見直し  
管理と依存の関係から脱する

「所有感」を持たせるためには、企

業のマネジメントの方法を見直す必要もあります。特に、過剰な管理主義は、自分の仕事という意識の醸成には足かせとなります。管理されることに慣れると、依存心が強くなり、自分の仕事という意識が弱くなるのです。

管理と依存の関係から脱し、自由と自己責任の関係にするためには、報・連・相の頻度を徐々に減らしていくのも1つの方法です。最終的には、自分のミッションを終えたときに報告すればいいことにすれば、究極の目標である経営者的な感覚の「所有感」に近くなってきます。

また、自己責任を問われる世界に慣れることも重要です。新入社員の時点から仕事を任せ、失敗したときは自分で責任をとる覚悟を持たせませす。成功したときには、給与や昇進といった有形の報酬や、表彰して褒める、認めるなど、無形の報酬を与えるのです。

現在の日本企業が抱えるローパーオーナー問題は、個人の問題ではありません。組織全体の問題であるとらえ直し、過剰な管理主義に陥っている企業の体質を変えることが必要だと思います。



## モチベーション向上のために 人事がすべきこと してはならないこと

ミドル世代、非正規人材、ものづくりの現場で働く人々という3つの研究会と、シニア層の考察によって、それぞれの層をどうモチベートしていくのか、その「解」を模索してきた。ここでは研究会に参加したワークス研究所主任研究員・豊田義博、白石久喜、石原直子に編集部が加わり、全体を俯瞰していえることは何か、議論したことをまとめる。

まずは、それぞれのテーマの議論でおぼろげながら見えてきた「解」を振り返ってみる。

自分でハンズオンできる環境、つまり、事業や製品を自分が発案し、自分で作り出せる環境が、結果的にそれがミドル世代のモチベーション向上につながっている。非正規人材の場合は、自社のビジネスモデルに必要な人材を定義し、その人材のモチベーション誘因に直接働きかけるマネジメントが重要であり、その人材のモチベーションがより向上するような補完的な仕掛けが機能している。ものづくりの現場で働く人たちのモチベーション向上には、顧客の顔が見えて、そこに貢献できること

を自ら考え、実践できる状態が重要である。また、シニアの場合、定年前後の報酬や待遇に目が行きがちだが、自身の有用感を実感でき、チャレンジ志向を満たすことが欠かせない条件である。

このように全体を俯瞰すると、モチベーション問題の本質は個人差と言いながらも、それぞれの層に、そして、すべての層に共通するモチベーション向上の「仕掛け」のあり方が見えてくるように思う。

### 職務特性理論が 機能する7社の事例

特定の理論に依拠せず議論したが、期せずして、今回研究会に参加いただいた7社のすべてにおいて、「職務特性理論」が回っていると解釈できた。現場で働く人たちの「事実」を聞くことで、この理論の正しさをあらためて認識した。

職務特性理論では、職務の内容や特性そのものが人を動機づける潜在力を持つ、つまり、職務の設計がモチベーションを左右するとしている。

その誘因となっているものは、自分の価値観とつながる、または整合する職務経験をしたという「有意義感の経験」、行う仕事について説明または実行の責任を果たしたいと感じる「仕事結果への責任実感」、仕事をどの程度うまくこなしているか知りたいという「結果のフィードバック」の3つだ。人を動機づけるのは、多彩な技能が求められ、職務の独自性、重要性、自律性があり、フィードバックが得られる仕事だというのである。

会社の理念や事業の方針と自らの目の前の仕事が一貫性を持ち、手がけた仕事为新製品開発、売り上げ増、顧客開拓や顧客との関係の深化など、組織のなかで一定の責任を果たすことにつながっている。そして、出した成果が評価、称賛され、報酬やグレードのアップという形でフィードバックされる。

それぞれ濃淡はあるものの、7社とも基本的にこのような仕組みのもとで人がモチベートされていると考えられる。

しかし、ここで見逃してはならない事実がある。7社すべてにおいて、この仕組みがモチベーション向上を目的として作られたものではない、そして、目標達成や戦略遂行を最優先した結果、その仕組みがたまたまモチベーション向上に寄与している、ということだ。

三菱電機受配電システム製作所を例にとると、生産効率を上げ、赤字を解消しなければならないという目

標があって、そのために個人の職務の責任や実績を「見える化」した。それが、結果的にモチベーション向上につながった。

ミドルの研究会に参加いただいた2社でも、スパンは長いが、同じようなことが起こっている。理念、風土、戦略を礎に、どのような人材を肯定的にとらえるかというコンセンサスが醸成されており、彼らにどのように働き、どのような成果を出してほしいか、ということが明確だ。だからこそ、多くの企業が悩むポスト不足というモチベーション低下を招きがちな要因が表層化せず、生き生きと働くミドルが多いという結果につながっている。

逆にいえば、どんなに職務特性理論を忠実にトレースしたモチベーション向上施策を講じたとしても、意欲は高くても成果が出ないという状態に陥る可能性がある。モチベーション向上の先にある成果が意識されていないからだ。つまり、目的はモチベーション向上に置くべきではなく、あくまでも業績の向上に置かなければならない。組織の業績向上に個人個人がどのように貢献できるのか、その責任を明確にすべく職務を再設計し、また、それを正当に評価する仕組みを考えることにこそ意味がある。

日本の人事のスタイルは  
この問題では通用しない

ここで、研究会の前に設定した2

つの問いに立ち戻ろう。

人事ではなく、現場主導でモチベーション向上のための試行錯誤をしていくとは、どういうことか。

その際に人事が支援できることとは何だろうか。

現場主導でできること。これはまさしく、個人の仕事の再設計だろう。現場における個人の仕事は、果たして事業の方針や戦略とつながっているのか。その仕事は、多様な技術やスキルを必要とし、自律的に責任を果たせる仕事か。組織の利益に貢献していると実感が持てる仕事か。そして、その結果を適切な方法でフィードバックしているか。これを見直すことが、結果的にモチベーション向上につながるはずだ。

では、人事は何をするのか。現場で起きた「いい話」を抽象概念化し、それを一律にルール化する。このような日本企業の人事のスタイルは、モチベーションという個別性の高い問題では、通用しそうでないと、まずは言えそうだ。

現場の濃密な情報を  
現場の支援に活かす

1990年代前半までは、日本企業の多くは昇給や昇格というインセンティブによって、従業員のモチベーションを喚起してきた。ある意味、ことモチベーション問題に関しては、人事は「楽ができた」と言えなくもない。

しかし、現在、昇進・昇格を切り

札にできない以上、モチベーション向上の本質的なファクターである「現場の仕事」に真摯に向き合わざるを得ない。職務の再設計が現場で行われるならば、現場の意向を汲み取り、どのようにそれを評価に反映するのかということに頭を使い、後方から支援すべきだろう。

三菱電機受配電システム製作所では、個人の成果を評価するための表彰制度や認定制度を導入した。しかし、これは全社一律の制度ではなく、現場との濃密なコミュニケーションのなかで、受配電システム製作所のいわば部門人事が、現場の動きを促進するものは何かを徹底的に理解したうえで独自に考案したものだ。また、りそな銀行では、渉外と事務では、評価の仕組みが大きく異なる。同じ非正規人材でも、一律のマネジメントは行っていない。

現場で起こっていることを見に行く。何によって現場の個人の心が動くのかを知ろうとする。そして、そこでの頑張りをどのように褒めたたえるのか、現場のニーズに合わせて考える。これがモチベーション向上を目指すうえで、人事が果たす役割の基本なのではないか。

ともするとこの結論に対して、「それは当たり前のこと」という読者がいるかもしれない。しかし、現場で生き生きと働く従業員の姿にこそ普通の真理を見ることができると、あらためて私たちは感じたし、また、それは否定しえない事実だということは認識すべきだろう。

まとめ

## 「モチベーションの揺らぎ」は 「事業合理性の揺らぎ」の顕在化

小山智通 本誌編集長

「モチベーションクライシス」。この言葉を耳にするようになって十数年経つ。このような言葉が、日本全体を表現するかのように、一人歩きすることに違和感があるのは私だけだろうか。言葉のイメージに踊らされることなく、現場で起こっていることに向き合い、あらためて「モチベーション」について議論したのが今回の特集である。

### 既成概念に縛られる 「モチベーション施策」の罠

私にとっては「モチベーション」という言葉は危険な言葉である。私実際に陥った体験から「モチベーション施策」の罠について紐解いてみたい。数年前、事業現場の責任者であった私は、全国各地の営業所における成果の差異に悩んでいた。事業システムや制度・ルールは全国同じにもかかわらず、成果が大きく変

わる。各営業所のマーケット差によるところもあるが、その前提条件を超えた差が出る。成果は能力と意欲の掛け算で決まるとすれば、大きく差異を生んでいるのは営業所ごとの意欲の差であると結論付けた。

実はここからが問題で、当初この意欲を変動させていたものを各営業所のリーダーによるものと決めつけてしまった。結果、「モチベーションマネジメント」を軸に、リーダーの配置換えや育成に注力したのである。しかし成果の差はなかなか埋まらなかった。「モチベーション施策」の罠にはまっていた自分がいた。

### 社外と社内の変化 見落としの罪

他の要因を検討することなく、モチベーションマネジメントに着目するという対症療法を行っていたことに当時は気づけなかった。

「社外の変化」と「社内の変化」、2つの変化に気づいたのは、しばらく経ってからである。

はじめに「社外の変化」。同一事業であっても、営業所ごとの成り立ちの時期と歴史の違いによって、顧客の要望は営業所ごとに進化していた。にもかかわらず、全国同一戦略で同一マネジメントを継続していた。

次に「社内の変化」。営業所間の変化と営業所内の職場の変化の見落としである。「社外の変化」があるにもかかわらず、全国での評価指標や明文化された期待価値は以前のまま。また、同一職場内でも入社時期の相違により動機の違う社員が混在していることへの打ち手は後手に回っていた。

極論すれば、事業責任者が思い込んでいる「事業合理性」が、モチベーション低下を招き、事業成果のばらつきを生んでいたのである。ここでいう「事業合理性」とは、短期利



Be aware of what is going on in the workplace.

# MOTIVATION



益の追求や効率性にとどまらない、真の意味での事業の存在価値を追求する合理性のことである。左記を認識していたとしても変化に対応しきれない「事業合理性」は現場を不安にさせ、結果モチベーションの低下につながり、成果も出なくなる。

原因は、実は私を含めた事業責任者にあった。会社がやる気をそいでいたのだ。良かれと思っているが故に気づきにくい。気づいたときには手遅れになる危険性もある。

事業合理性の追求が  
モチベーションを規定する

モチベーションは命令によって担保できないものである。「モチベーションを高めろ」と言っても意味がないことは説明するまでもない。ではどのようにして「モチベーション」をマネジメントしていくのか。当時、私の思考はどうあるべきだったのか。

「事業合理性の追求」が中途半端であったことが最大の要因である。当時の事業には、顧客とのズレをはじめとしたさまざまなズレが生じているにもかかわらず直視できていなかった。このとき「モチベーションの変化」というアラームに真剣に向き合っていたなら、「事業合理性」の変化により早く気づいていたであろう。「モチベーションの揺らぎ」は「事業合理性の揺らぎ」が顕在化しているものと言い換えてもいい。

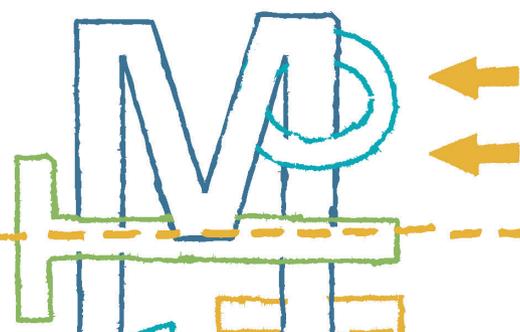
強い組織を  
長期的視野で創る

では、モチベーションの揺らぎにどのように対峙していくべきか。事業合理性に真剣に向き合った事業戦略をしっかりと示し、補完システムとしての人事制度、福利厚生施策、職場環境等を改善することは重要である。しかし、その前提は社外環境や

職場や個人の変化によって、常に変動しうることを念頭に置くべきである。変動している状況こそ、「事業合理性」が進化すべき時でもある。

以前イベントで一緒させていただいた、ある経営者の方の発言をお借りしたい。「強い組織とは」という私の問いに対してその方は、「強い弱いを分ける最大の視点は時間軸」と言っただけで、その理由を「長期にわたって強い組織を持続できなければ、本当の強い組織とはいえず、そこで必要になるのは瞬間の施策や力強い経営者ではない」「自主の活動やコミュニケーションがクローズアップされる企業が、真に強い企業といえるのではないか」と語った。

この言葉は、「モチベーションの揺らぎ」への対峙の仕方について、大きな示唆を与えてくれる。現場で起こる感情や事象が、さまざまな形になって組織を進化させていくことにつながる組織。これは強いと思う。



経営者に聞く

進化する  
人と組織

VOL. 04

ジャパネットたかた  
高田 明氏

代表取締役

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



あらゆる変化に対応するため、  
今という時間に集中する。  
その継続が企業の成長を支える

Akira Takata\_1948年、長崎県生まれ。71年大阪経済大学経済学部卒業後、阪村機械製作所に入社。得意の英語を使い、入社1年後にヨーロッパに駐在。その後、74年父が経営するカメラ店「カメラのたかた」に入社。86年に独立して、たかたを設立、社長に就任。90年にラジオショッピング事業、94年にはテレビショッピング事業に参入し、通信販売事業の展開を本格的にスタートさせた。

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。

長崎県で初となる1000億円以上の売上規模を実現した企業がある。通信販売のジャパネットたかただ。テレビショッピングのイメージが強い同社だが、原点となる佐世保市のカメラ店時代の1990年に、地元放送局でラジオショッピングを始めたのをきっかけに、通信販売事業を開始した。現在ではカタログ、折り込みチラシ、インターネット、地上波放送、CS放送、携帯電話なども用いた「メディアミックス」型の通信販売事業を展開する。状況変化にすばやく対応するため、商品開発からアフターフォローまで一貫した「自前主義体制」をとる同社。高田明社長に組織づくりに対する思いを伺った。

ギリギリまで考えて、考えて、考え抜いて、打ち手を講じる

——企業がこれまで成長してきた中で、高田社長が大切にしてきたことは何でしょうか。

私自身、これまで大切にしてきたのは、今という時間にすごく集中することです。シンプルに、そのとき直面する課題に対して、どれだけ最善を尽くせたか、ということです。日々すべきことに向き合っていれば、必ずそこに課題が出てくる。その課題を乗り越えたら、また次の課題が出てくる。その繰り返しで、ここまで来たのではないかなと思います。

例えば、最近では物流改革に本気で取り組んでいます。お客様に短納期で商品を届けるためにどうすればいいのかを真剣に考え、愛知県と福岡県に分かれていた物流拠点を1つ

に集約することを決断しました。2009年に愛知県北部の大型物流施設のうち、約3万平方メートル分を借り受け、物流拠点を集約し、稼働させました。新センターは現在の売上高が倍増しても対応できる規模になっています。改善、改革すべき課題は常に出てきますが、私はむしろそこを乗り越えることにビジネスの面白さを感じています。

——高田社長が「今」に対して真剣に向き合う姿勢を持つに至ったのは、どのようなご経験があったのでしょうか。

昔から、1つのことに非常にのめり込む性格でした。大学時代には英語が好きで、ESSというクラブに入り、英語をひたすら勉強しました。一途に英語を勉強した結果、卒業後は阪村機械製作所の貿易部に入社でき、23歳でドイツ、ポーランド、イギリスなどに駐在し、通訳として営業に同行していました。

その会社を退職後、父が経営するカメラ店「カメラのたかた」を手伝い始め、今度は写真にのめり込みました。撮影から、写真のプリント、

店頭での販売、訪問販売など、何にでも熱中しました。そのカメラ店から独立して任された店舗が弊社の前身です。私は、当初1カ月55万円だった売上を1年後には300万円にしたいと考え、売上が足りないと思えば離島まで出掛けて、カメラの訪問販売、衣料品店などに声をかけて泊まり込みで展示即売会……なんてことまでしたのです。結果、300万円の売上を達成することができました。

そのように、1つのことに打ち込んだら、結果がついてくる。人間は、過去の失敗を振り返って悔やんだり、逆に未来がどうなるか不安に思って悩んだりしてしまいますが、今というときに真剣に向き合うことが、結果として、未来が開けることにつながるのだと確信しています。

——では、今、通信販売業界で貴社が求められていることとは何だとお考えでしょうか。

どの業界であっても、企業の根本は、人の生活に豊かさを提供することに尽きると 생각합니다。弊社の経営理念でもありますが、メディアを通して商品売るだけでなく、商品の



先にある生活の変化や豊かさを伝えられる企業でありたいと考えています。例えば、私たちがお勧めしたカメラをきっかけに、山の花々を撮影することが趣味になったなど、人生の新たな喜びを見つけてもらえたらこれほどうれしいことはありません。

そのためにも、商品の良さをわかりやすく伝えることに真剣に取り組んでいます。テレビ、ラジオ、カタログ、折り込みチラシ、インターネットとメディアはそれぞれ違いますが、伝えるという機能は同じです。ラジオでは声を出して商品を紹介していますが、カタログのような静止した紙面からも、「声」が発せられているのです。見た瞬間に、お客様が夢を感じる紙面を、この商品を使ってみたいと思う紙面を作って、そこに深いメッセージを込めれば、それは「声」となって、お客様の心に必ず届きます。約120ページの商品カタログを作るために、30回以上の手直しも普通です。またテレビ放映では、放送開始10秒前に演出方法ががらりと変えたこともあります。ギ

リギリまで考えて、考えて、考え抜く。それで、ようやくお客様に商品の良さやその先にある生活の変化が伝わるのだと思います。

——そのようなメディア作りを進める際、社員の方々へ何にこだわってほしいと伝えているのでしょうか。

やはり相手の心に届けること。伝えるということは自分が喋ることでなく、相手が理解することであると社員には常々言っています。それを実践するためにも、社員一人ひとりには「人間力」を身に付けてほしいと何度も語りかけています。私が考える「人間力」とは、すべての物事に関心を持つ、感動する、感謝する、そしてそれをお客様と共有することです。

その想いから、2006年に「アイデアマラソン」という取り組みを始めました。社員はみんなノートを持ち歩き、そこに仕事だけでなく、プライベートな内容でも、とにかく何かアイデアが浮かんだらすぐノートに書き留めるのです。例えば、健康とエコのためにエレベータよりも階段

を使いましょうと貼り紙をするという身近なことから、経営に対する要望まで。総務部内にアイデアマラソン事務局を立ち上げ、現在は100万個近いアイデアが出ています。この取り組みで、社員は小さなことでも関心を持つようになり、発想力が育ちますし、自分がいいと思ったアイデアの感動を、人に伝えて共有する力も身に付けることができます。

#### 企業の成長とともに感じる 社会的責任の重さ

——今に集中することが大切と仰っている一方で、100年、200年続く企業を目指すことも目標に掲げています。その背景を教えてください。

弊社も、通信販売業界に入り、売上を公表した1993年の23億円から2009年の1491億円へと業績が伸びてきました。特に、1000億円を超えたときに、その売上を支えてくれるお客様や社員の存在に改めて気づき、社会的責任が重くのしかかってきました。結局、何兆円の企業になったとしても、次の日倒産したら何万人もの社員が路頭に迷うし、支えてくれた方々に恩返しすることができません。今、支持してくれているお客様のためにも、働いてくれている社員のためにも、長く継続できる企業を作らなければならないと思ったのです。

——今後、100年、200年という歴史を歩んでいくために、欠かせないことは何だと思われますか。

1つは、経営理念がブレてはいけないということです。企業であれば、

#### ◆「今」に真剣に向き合うための自前主義体制を支える職場環境



佐世保本社1階に2つあるスタジオでのテレビ生放送の撮影風景。MCからカメラマンまで、すべて社員が担当しているために、意思疎通が早く状況変化へすばやく対応できる体制になっている。



佐世保本社の職場風景。広々とした空間の中、さまざまな部署がワンフロアに集結している。この中で、社員の異動がタブーなく実施される。自前主義体制のつながりを支える環境が整備されている。

決してお客様目線を忘れてはいけません。お客様にこの企業を残したいと思ってもらえるような企業になる必要があります。

ただ、そうは言っても時代の変化は必ず押し寄せてきます。そこで、もう1つ大切なことは変化対応力です。変化に対応するためには、<sup>きた</sup>来る変化に備えて普段から力を蓄えたり、体制を作ったりすることが必要だと思います。弊社の社員で言えば、例えばテレビ番組を作って生放送するだけでは足りなくて、同時にグローバル化という変化に備え、ネットにその生放送を配信したり、どのような体制にすれば世界中の人に見てもらえるかなど、思いを巡らすことも必要になるでしょう。

社員同士が互いに愛情を持って接することができる組織を

——社員の方々に異動を激しく実施しているとお聞きしたのですが、その真意はどこにあるのでしょうか。

激しいという表現が適切かはわかりませんが、異動に関してタブーはありません。それは弊社が刻々と変化する状況に対応するため、商品の仕入れ、メディア制作、受注業務、発送、アフターフォローなど、社内すべての部門を持つ「自前主義体制」をとっているからです。社員一丸となってあらゆることに取り組まなければなりません。人が自由に動くことで組織は活性化しますし、社員にとっても1つの部署にいるよりも、複数の部署を経験することでさまざまなスキルを積んでいきます。



——社員の方々に期待していることとは何でしょうか。

仕事を任せるといのは放任することではないですから。かなり口出しをします。やはり、そこにはお客様に対する責任と社員の成長に対する責任があります。例えば、私がマネジャーに話しているのは、愛情を持って、部下の成長を自分の子供みたいに感じてほしいということ。叱ったり、褒めたりしない上司は、部下に対する愛情が薄いのだと思います。なぜ親は子供に対して口うるさく言うかということ、成長してほしいと願うからです。今、社員はどんどん力をつけてきてくれています。社員同士が一層の愛情を持ってお互いに接することができるような組織でありたいと思います。

#### ジャパネットたかた

■事業内容/OA機器、映像機器、音響機器、家電製品、宝飾品などを取り扱う通信販売業 ■本社所在地/長崎県佐世保市日宇町 ■創業/1986年1月 ■従業員数/501名(2010年4月現在) ■売上高/1491億円(2009年12月期)

#### AFTER INTERVIEW

### 「今」できる最善のことを全員で紡ぎ出す

変化に対応し、進化し続けるためには、「今」に集中することが大切だと高田氏は語っています。この言葉に呼応するように、組織全体が「今」に向き合うエネルギーを増大させていることが、この会社の特徴だと思います。

この状態を支えているのが、自前主義体制とタブーなき異動。これらは従来の日本企業が持っていた強さそのものだと捉えることもできます。その一方で、内向きにならず徹底した「オープンさ」を併せ持つ会社でもあります。自分たちだけの殻に閉じこもるのではなく常にお客様を感じ、「今」できる最善のことを全員で議論し決定していく。この「オープンさ」こそが、この会社の最大の強みなのかもしれません。(本誌編集長)

野中郁次郎の

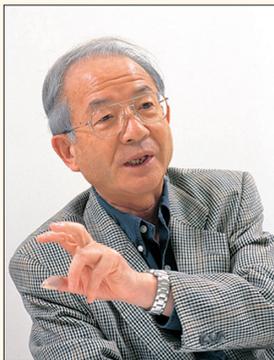
# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む  
現場を科学する

VOL. 50

## 「瀬祭」旭酒造

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）。



野中・知識創造理論の集大成本が発売されました

『流れを経営する  
持続的イノベーション企業の動態理論』

野中郁次郎+遠山亮子+平田透 著  
東洋経済新報社  
3200円税抜 2010年7月刊

## 日本酒ランキング1位の銘酒は 杜氏制度を否定する 「変革と革新」の中で生まれた

旭酒造の「<sup>だっまい</sup>瀬祭」といえば、日本酒ファンでその名を知らぬものはいないだろう。専門誌やネット上のランキングで1位を獲得。ニューヨークを始め、海外のレストランでも人気を博し、2009年秋、ユニクロのパリ・オペラ店のオープニングイベントでは瀬祭の鏡割りが行われた。

<sup>さかまい</sup>酒米の王者、山田錦のみを使用。日本酒は米粒の表層部分を削りとした後の精米歩合が低いほど雑味のない上質な味になり、50%以下は大吟醸と呼ばれる。旭酒造は米と米麹と水だけを原料とし、醸造アルコールを加えない純米大吟醸だけをつくる日本でも唯一といわれる酒蔵だ。

瀬祭は精米歩合が23%と日本でも最高クラスのブランド「磨き二割三分」を中心に、39%、45%、50%の4種類。蔵内平均43%で、酒蔵の全国平均約70%をはるかに上回る。原料が発酵した<sup>もろみ</sup>醪をこして酒と酒粕に分ける上槽と呼ばれる工程で遠心分離機を使う最高級品は、1.8リットル瓶で1本1万2285円と高価だ。

旭酒造の年間売上高は約10億円と10年間で5倍に増えた。この間、日本酒の国内出荷量は40%も減少し、“日本酒離れ”が進む中で、瀬祭の躍進は際だっている。

日本でも屈指の銘酒となれば、「伝

Text = 勝見明 Photo = 勝尾仁



山口県岩国市周東町にある旭酒造の本社屋（右）。周囲には豊かな里山が広がる。看板商品である純米大吟醸酒の「獺祭」（上）。国内のみならず、海外でもその評判を高めている。



統の匠の技」「秘伝の技術」といったイメージが浮かぶが、獺祭はそれを否定して生まれた。「業界の革命児」と呼ばれる蔵元を訪ねた。

山口県岩国市周東町。山あいの地に旭酒造はある。獺祭の銘柄は地名の獺越おそこえから1字とったものだ。獺祭という言葉は本来、カワウソ（獺）が捕らえた魚を岸に並べる習性のことだ。人が供え物をして先祖を祭るのに似ていることからそう呼び、転じて詩文をつくるとき、多くの書物を広げる様を指すようになった。この言葉そのものが、獺祭の酒造りの仕方を表す。「獺祭は教科書通りにつくっている」と蔵元の桜井博志社長は話す。

「日本酒の製造技術に関しては、多くの研究者が研鑽を重ね、昭和50年代にはほぼ完成の域に達し、一番いいといわれる形ができあがりました。一方、酒造りの現場では教科書通りにできないことがいっぱい出てきます。業界ではその方が一般的です。私らはそれを認めず、理想形を追いかける。日本酒らしい日本酒をつく

っていると思っています」

ただ、旭酒造は初めから理想形を追ったわけではなかった。生き残りを賭け、試行錯誤の末、行き着いた。伝統的な杜氏制度との決別という苦渋の選択も強いられた。社長と社員による製造、年間を通じた「四季醸造」、積極的な海外進出。生き残り戦略がイノベーションに結びついたプロセスをたどってみたい。

#### 廃業寸前の経営危機 生き残るための悪あがき

旭酒造は240年続く酒蔵で、明治期に桜井の祖父が買収。「旭富士」の銘柄で地元で親しまれた。2代目の長男として生まれた桜井は大学卒業後、自ら志望して灘の大手酒造メーカーで3年半、営業の修行を積み、1973年に戻って入社した。当時、灘の大手と地方メーカーとでは「品質面で大きな格差があった」と話す。「そのころは等級制度があって、1級酒以上は大手の世界、地方メーカーはもっぱら2級酒で品質は二の次。73年は日本酒の出荷量が最高を記

録した年で「量＝善」という時代であって、地元をこまめに回って人間関係をつくり、販売さえ一生懸命やっておけば何とかなりました」

桜井は2年ほど父親の元で働いたが、何かと意見がぶつかって、退社。9年あまり、石材の卸の仕事に就いた。しかし、84年、父親が病気で他界。帰郷し、34歳で3代目を継いだ。離れている間に経営は急速に悪化の一途をたどっていた。桜井が話す。

「売上高が前年比85%という状態が続き、税理士からは“ロング倒産状態”といわれ、廃業寸前でした。年長の社員たちは売れない理由をいくらかでも並べます。日本酒業界は衰退産業になってきた、灘のメーカーはテレビで宣伝するから売れる、市内でも売れているメーカーがあるが中心地にあるからだ、等々。社長1年目の若造が反駁できないほど、理論立てて説明するのです。現実には社員に給料を払わなければなりません。生き残るためには何でもやる。悪あがきの1つが吟醸酒造りでした。獺祭です。初めは高邁な理想があっ

## 「旭酒造はもう危ない」 杜氏は蔵人を引き連れ、去っていった

たわけではありません」

精米歩合60%以下の吟醸酒をつくるのは初めてで、「まともなものではできなかった」という。原因は長いつきあいの杜氏にあった。

一般的に酒造りは、製造最高責任者である杜氏とその下で働く蔵人たちの職人集団によって行われる。仕込みは冬季に限定されるため、農閑期に入る雪国や山村の農家の出稼ぎ兼業が大半を占める。杜氏は完全な請負業で製造に関するすべての権限と責任を持つ。蔵元は販売に専念し、口をはさまない。ある意味双方にとって合理的な仕組みだった。

杜氏には集団があり、旭酒造に来る杜氏は、丹波、南部、越後と並ぶ「日本四大杜氏」の1つ、兵庫県但馬<sup>たじ</sup>地方出身の但馬杜氏の系統だった。中国地方の酒蔵では2番目に高い報酬（約半年で700万円）を支払っていたが、「技術レベルの低さは素人

社長にもわかりました」。以降、酒造に必要な杜氏の存在が桜井の頭を悩ませることになる。

吟醸酒そのものは、地元メディアにもニュースとして取りあげられたため、タンク1本分がすぐに完売した。「吟醸酒は売れる」。確信した桜井は「教科書」を使うことにした。

静岡県の工業技術センターで酒造技術を研究し、静岡の吟醸酒を高評価を得る水準に高め、「吟醸王国」へ導いた河村傳兵衛という技監がいた。その製造技術の資料を手に入れると、杜氏にそれをもとにつくらせた。できた吟醸酒は、つてを頼って東京市場へ投入した。80年代後半のバブル景気と吟醸酒ブームに乗り、瀬祭の評判は徐々に広まり、売り上げは伸びていった。桜井が話す。

「酒はテクノロジーとノウハウがあればできると、そのころは思っていました。会社が外から最新の技術を入れ、杜氏にそれを実行してもらう。ただ、吟醸酒造りは容易ではありません。現場はややもすると楽な方向に流れ、現場の都合を優先しがちでした。それでも経営としては、よい商品が生まれるような状況を設定しなければなりません。精米歩合を低めていったのもそのためで、23%という数字も、夢を壊すような話ですが、それが当時は日本一低い精米歩合だったからでした」

### 製造経験ゼロの 社長と社員で酒をつくる

やがて、1つの問題が持ち上がった。杜氏の下で働く季節労働の蔵人の手配が年々難しくなり、製造部員として社員を雇用するようになった。年間を通じて人件費がかかる。夏場の仕事を確保するため、地ビール事業を思い立った。認可条件として求められた地ビールレストランも開設し、事業を始めた。サービス業は未経験。失敗し、3カ月で撤退した。年間売上高が2億円規模で、2億4000万円の赤字を計上した。「旭酒造はもう危ない」。噂を耳にした杜氏は次の仕込み時期に入るとき、製造部員の社員を引き連れ、他のメーカーへ移ってしまった。新しい杜氏をすぐに探すのは難しかった。

ただ、桜井は吟醸酒づくりを始めて以来、杜氏の技術力に疑問を抱いていた。杜氏は技術を内に閉ざして抱え込み、ブラックボックス化させていたため、口出しはできなかった。また、杜氏は現場で絶対的な力を持つため、製造部員として育成を期待した若い社員がついていけず、何人も辞めていった。桜井は杜氏制の廃止を決断する。そして、残っていた製造経験ゼロの社員3人と自分たちで酒造りを始めた。99年のことだ。「そのときからです。製造も完全に



桜井博志氏  
旭酒造 代表取締役社長

麹室の様子。麹菌が振りかけられた蒸し米を手でほぐしながら、熱くなり過ぎた内側の熱を発散させるとともに、水分も飛ばしていく。麹の繁殖むらを防ぐための作業だ。写真は取締役製造部長の西田英隆氏。通常の蔵元では杜氏にあたる。



教科書通りにするようになったのは。誰がやっても品質が変わらないよう技術を標準化し、マニュアル化する。教科書の完成度が高く、素人がつくっても100点満点で70点くらいの酒をつくることができました」

桜井はそう話す。日本酒は米のデンプンを麹菌が糖に変え、酵母が糖から発酵によりアルコールを生成することで生まれる。微生物が相手なので、次々と問題が生じる。その解決法をデータ化し、またマニュアル化して、技術の標準化を図る。それをひたすら繰り返した。

社員だけでつくると、日曜は休まなければならない。週1回の休みでも、製造能力は60%程度にダウンした。これをカバーするため、仕込みの期間を秋と春に少しずつ広げ、最終的に蔵全体を低温に保つことで「四季醸造」を実現していった。

技術の標準化を進めると同時に、酒の品質を高めるため、設備投資にも力を入れ、毎年、売上高の1割は投じた。前述の遠心分離機の導入もその一貫だ。純米大吟醸は香りを引き出す醸造アルコールを添加しないため、香りが立ちにくい面がある。

そこで、原料が発酵した白濁状の醪をろ過する上槽の工程で通常は压榨してこすが、遠心分離機を使い、無圧力状態で酒を分離し、純米大吟醸が本来持つ香りを引き立てるよう

にした。圧力をかけない分、歩留まりが極端に悪くコストがかかるため、工業試験場などで使われていたが、市販ベースでは業界で初めて導入した。「新築の家1軒分」の費用がかかったが、新酒鑑評会への出品用など、特別な酒と同レベル以上の製品を市販できるようになった。

「最初はマニュアルで70点の酒をつくることから始めました。でも、お客がおいしいと思う酒は売りが伸びていく。“量＝善”から“質＝善”へと流れが変わった社会にフィットする商品は生き残れるという現実を目の当たりにして、結果、山田錦だけを使った純米大吟醸しかつくらないという今の姿になりました。本当においしい酒をつくるのが私たちの仕事であることを酒が教えてくれたのかもしれない。それは何より、蔵元としての生き残りになる。マニュアル化でも今は98点を目指せるところまで来たと思っています」

#### 目指すは海外市場 輸出比率を5割に

桜井の話には必ず「生き残り」という言葉が入る。2003年からニューヨークへ、07年からはパリへ進出し

たのもそのためだ。本人が続ける。

「東京での売上比率が一時期90%にも達するほど集中しました。別の市場をどうするか。うちは山口県では大手や地元有力メーカーに負け続け、だから東京へ進出したわけで、狭い市場でシェア競争をやると勝てないことを身にしみて経験しました。ならば、海外へ出て行こう。フランスの高級ワインも国内市場だけでは生き残れませんでした。ワインが日本酒の1つの手本になる。輸出比率は現在10%ほどですが、目標は今後10年で5割まで高めます」

旭酒造の出荷量は今期が4000石(1.8リットル換算で40万本)。純米大吟醸の出荷量では「おそらく日本最大」という。新蔵も完成し、来期は6500石(同65万本)になる。今夏着工の精米工場の拡張が完成すると、中国地方でもトップクラスの規模になる。それを、杜氏制をとらず、社長と社員がマニュアル化や技術の標準化で年間を通じてつくり続ける。日本を代表する銘酒の1つでありながら、伝統的な酒造りをあえて否定する意味合いを自ら「異端の酒蔵」と称する桜井はこういい切る。

「少しでもおいしい酒をお届けする

## 「“神業”が必要になっても ブラックボックス化はさせない」

ため、私らが進めてきたマニュアル化や技術の標準化は、ともすると、とんでもなく低いレベルにありながら、“酒造りの心”とか“伝統の匠の技”とか情緒的なことばかりを標榜し、技術をブラックボックス化することで、自分たちの立場を守ろうとする日本酒業界のつくり手たちへのアンチテーゼでもありました」

こうした姿勢に対し、「売上至上主義に走っている」「もっと酒に心を込めろ」と批判する声もあるが、「誤解も覚悟している」という。酒造技術の第一人者とされる大学教授から、一度も現場を見に来たことがないのに、「糺祭は麴を自分のところでつくっていない」などと根拠のない陰口をたたかれたりもしたが、「うちが出る杭になっているということ」と意に介さない。



高さ2メートルほどある遠心分離機。遠心力を用いて、醪を酒と酒粕、さらに糊という濁りの部分とに分ける。無加圧なので醪にかかる負担が少なく、圧搾機を使った通常のやり方に比べて、不純物の少ない、香りの高い酒に仕上がる。

### 世界の3つ星レストランに 不可欠の銘酒となる日

蔵の中を案内してもらった。麴室<sup>こうじむろ</sup>では、蒸し米に麴菌を振りかけて育てる麴づくりが行われていた。麴菌は水分を好むため、蒸し米を手でほぐしながら表面の水分を飛ばし、菌糸が中に伸びるようにする。かつては手の感覚だけで加減したが、水分計を使い、最適な状態にする。

続いてタンクが並ぶ発酵室へ。年間を通じて5℃に保たれた室内は夏でもひんやりする。原料が発酵した醪は温度管理が難しい。コンピュータを使ったコントローラーで管理する方法もあるが、糺祭は0.1℃の精度で管理するため、機械的操作では難しく、温度をこまめに測りながら、手作業の<sup>かい</sup>権入れ（長い棒で全体を均一にかき混ぜる）の強弱で制御する。「面倒くさがらずに愚直に温度を測るところは確実に測り、実物を見て判断する。感覚に頼る勘の世界になってしまうと、忘れたり、覚え間違えをしたり、体調により感覚が違ったり、多分おかしなことになるので数値化して残しておく。おそらくそこから先もあるんでしょうけれど、今の僕らの段階でやっている分のデータ取りは確実にやります」

と話すのは取締役製造部長を務める西田英隆だ。29歳で求人を見つけ

て応募し、入社10年目。製造部員20名を率いる。冬季に大量に仕込む他の酒蔵と違い、四季醸造で少量ずつ年間300回も仕込む。西田が話す。

「1つの蔵で（他の蔵の）何十年分という世界です。1つとして同じ醪はできないので、それぞれ微調整が必要。経験が積み上がると同時に、そのデータもすべて残っています」

マニュアル化や技術の標準化で、「98点を目指せるころまで来た」と話す桜井だが、ただ100点を目指すとき、それだけでは「一定ラインより先に進まない」ことも認める。「そのときは私らが批判してきた個人技を中心とした“神業”が必要かもしれません。それは新たな挑戦ですが、絶対ブラックボックス化はさせません」

糺祭という名前には、「糺祭書屋主人」と号した正岡子規が俳句や短歌の革新運動を進めたように、「変革と革新の中からより優れた酒を創り出す」という意味合いも込める。

われわれはとかく「秘伝の匠の技」を好むが、その成果である吟醸酒や純米大吟醸の出荷量は年々減少している。その一方の糺祭の躍進。10年後、世界の3つ星レストランのテーブル上にごく普通に、「異端の酒蔵」がつくる「磨き二割三分」が載る光景をわれわれは見ることになるのかもしれない。（文中敬称略）

## 当たり前のことを徹底して実行していくと 「凡事の非凡化」に至る

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

### 知のアウトソーシングから内製へ

杜氏が製造責任者となり、蔵元は販売に専念するビジネスモデルから、社長と社員が酒をつくるビジネスモデルへ変革する。杜氏制度は酒の仕込み時期が冬季であるため、効率的な仕組みだったが、その一方、個人への知のアウトソーシングであるため、コアコンピタンスがブラックボックス化すると同時に、杜氏の知のクオリティによって限定される面があった。

そこで、アウトソーシングを内製に変える。醸造法は既存の形式知を徹底して活用し、技術を標準化する。製造の社員を雇用するため、年間を通じた「四季醸造」を導入する。事後的に見れば、合理的なビジネスモデルの変革だが、そのプロセスは試行錯誤の連続だった。

危機的な経営状態で社長に就任し、生き残りのための「悪あがき」の1つが吟醸酒造りだった。蔵人の確保が難しくなったため、社員として雇用し、夏場の仕事を確保しようと地ビール事業を始めて失敗。莫大な赤字を計上する。

杜氏は蔵人を引き連れて去り、残ったのは製造の素人たち。教科書通りつくるしかなかった。そして、製造能力の落ち込みをカバーするため、仕込み時期を前後に広げ、結果的に四季醸造になった。新しいビジネスモデルは初めから整然としたものができるわけではなく、その都度その都度、課題を乗り越える中で生まれてくることを物語っている。

教科書通りに実行するのは、実は簡単なことではない。何をやればいいのかはわかっても、ど

こまでやるかが難しい。直接経験に根ざした暗黙知は本来、知の源泉となるが、その一方で暗黙知は経験により限定されてしまう面もあり、その暗黙知の中にいる限り、経験の限界を超えることは難しい。そのため、旭酒造の杜氏も静岡の河村傳兵衛氏が開発した酒造技術を導入しても、現場の都合に合わせてしまった。

### 「秘伝なし」が“秘伝”になる

これに対し、製造の素人であった桜井氏と社員たちは既存の形式知に忠実に倣っていった。もちろんそのプロセスの中で独自の暗黙知が蓄積され、それを形式知化していくという「暗黙知・形式知のスパイラル」があったからこそ、当初は70点レベルだった品質を98点のレベルまで高めていくことができた。

知は抱え込まず、オープンにすればするほど膨らむ性質を持っている。さらに、100点を目指すのであれば、より質の高い暗黙知の獲得へと挑戦していかなければならない。そして、それをまた形式知化し、みんなで実践し、内面化していけるかどうか大きな課題となる。

「凡事の非凡化」という概念がある。当たり前のことを確実に実行するのは容易ではないがゆえに、日常の凡事に徹底してコミットしていくうちに、ふと見えてくるものがある。そのときは、製造部門を引っ張る若い製造部長自身の高質の暗黙知が問われることになるだろう。そこまでいけば、旭酒造ならではのコアコンピタンスが発揮され、秘伝のないところに“秘伝”があるようになるのではないだろうか。

# 人事の哲学



## 人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

### 第九話

「欠陥商品により会社の信用が一気に失墜。  
このような時、経営者は  
どうリーダーシップを取るべきか？」



田口佳史

Yoshifumi Taguchi\_東洋思想研究者。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、1万名を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『論語の一言』（2010年 光文社）、『清く美しい流れ』（07年 PHP研究所）。08年には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。

企業をはじめ、組織には思いがけない時にさまざまな危機が降りかかってくるものです。その際、リーダーがどのようなふるまいを見せるかで、その後の内外の反応に大きな違いが出てしまいます。最近の経済界では米トヨタのリコール問題が大きな話題を呼び、多くのことを私たちに考えさせました。自社だったらどうしたか、考え込んだビジネスパーソンも少なくないことでしょう。

危機が降りかかった時、どのように対処すべきなのか。細かい方法論ではなく、ここではまず基本となるべき哲学についてお話ししていきたいと思います。

「陰陽」を知った上で  
危機への対処を考える

重<sup>ちゆう</sup>は軽<sup>けい</sup>の根<sup>こん</sup>たり。静<sup>せい</sup>は躁<sup>さう</sup>の君<sup>きみ</sup>たり。  
(老子)

重くどっしりした物は、軽く浮ついた物の支えとなる根本である。静かに落ち着いた者は、騒がしく動きまわる者を抑える主であるという意味です。リーダーたるもの、何があってもどっしりと構え、冷静に事に当たらなくてはなりません。これはなかなかむずかしいものです。勇気には肉体的勇気と精神的勇気とがあります。精神的勇気とは、冷静さを保ちきることです。「孟子」のいう「不動心」が必要です。そのためには日常的に冷静さを保つ訓練が必要です。周辺が浮き足立つ時でも泰然自若とした姿勢を見せれば、まわりも自然に落ち着いてきます。危機が訪れた時、とりあえずやらなくてはならないのは、悪い情報にさらに尾ひれがついていくのを止めること。そのためにも冷静に現状を見る努力が欠かせません。

明<sup>めい</sup>かに陰陽を知れば…… (呉子)

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画)



「孫子」とともに戦略書として名高い「呉子」に、「陰陽」の重要性について説かれたところがあります。「陰陽」とは、男女、夏冬、昼夜など相対を言います。中国古典思想を貫く重要な概念ですが、日本人はこの言葉を知っていても、なかなか理解しがたいもの。たとえば「広がる力」があれば「押しとどめる力」がある。遠心力と求心力です。これが「陰陽」です。現在はすべてのことを「0」か「1」かで判断する二元論が幅を利かせていますが、世の中はそれほど単純ではありません。どんな出来事であれ「陰陽」で考えれば、おのずと対処方法も見えてくるものです。

一例を挙げると、アメリカの公聴会に呼ばれたトヨタの豊田章男社長は、直後に販売店の従業員たちと急遽ミーティングを行いました。これは「陰陽」の考え方に合致します。ディーラーの人たちはいわば顧客対応の最前線です。彼らに正しい情報を与え、不安を抱いて問い合わせるトヨタ車のユーザーに自信を持って説明してもらうこと。それが悪い評判の広がりや押しとどめる防波堤となるのです。広がる力「陽」に対し、内に返る「陰」の力です。読

者も判断に迷った時には、現状が「陰陽」から見てバランスがとれているかどうか振り返ってみればよいでしょう。おそらくバランスが崩れている、それならバランスを改善するために何をすべきか、常に「陰陽」で考える訓練をすれば、危機に対して冷静に対処する力もついてくると思います。

彼を知り己を知れば、百戦して殆<sup>あやふ</sup>からず。(孫子)

「孫子の兵法」の中でも、もっとも有名な言葉と言ってよいかもしれません。敵と味方の情勢や能力をよく知れば、何度戦っても決して敗れることはないという意味です。

問題が起こった時、自分たちがどのように社会に受け入れられているか、反響はどのようなものか、きちんと把握する。それと同時に、自分たちの会社が社会や顧客に対してどのようなマイナスをもたらしたか理解することから始める必要があります。まず情報を集め、正確に理解する。それからトップが冷静で的確な判断を下す。そうすれば問題は最小限で抑えられるでしょう。トップの発言や行動がぶれた結果、どういうことが起こるのか、つい最近私たちは国のトップの辞任を通じて目の

当たりにしたばかりです。

危機にあたって重要なのは  
社業の本質を振り返ること

人にして信<sup>しん</sup>無くんば、其の可なる  
を知らざるなり。(論語)

人としての信義がなければ、物事をうまく運ぶことなどできません。通常、社業の基本は顧客の信頼を獲得することにあるはずですが。しかし信義を以て事に当たることを企業が軽んじた時、信頼はもろくも崩れ去ってしまいます。それなのに、ほとんどの会社は問題が起こった時、「なんとかうまく対処して責任から逃れてしまおう」と考えます。本来なら、「いかにして信頼関係を取り戻すか」を考えなければなりません。最初は問題を軽くとらえ、訴訟など社会問題になった時点でようやく真剣に考え始めるのでは本末転倒といえましょう。

企業は自社の製品やサービスを顧客に提供し、利益を得ます。そこには顧客に対する愛情がなければなりません。これを中国古典では「仁」と呼ぶのです。「信」のものは「仁」。 「仁」なくして「信」が得られるとはゆめゆめ思わないことです。



# 信

人としての信義がなければ、  
物事をうまく運ぶことはできない。

社会や顧客、社員と企業との関係は相互補助の仲であり、たとえて言うなら「夫婦」のようなもの。「夫婦」とは「陰陽」の最高の例といえます。互いの支えがあってはじめて成り立つ関係だからです。

禍は福の倚る所、福は禍の伏す所なり。(老子)

この言葉を言い換えれば「禍福はあざなえる縄のごとし」。幸運も不運も実は表裏一体で、禍の中に福を生み出すチャンスが潜んでいるもの。劣勢を逆転させるのもリーダーの大切な仕事です。「あの事件があったから、わが社の今日がある」と言えるようにしなくてはなりません。実際、大きな問題に直面したから自社の課題に取り組み、よりよい組織に変わることができた企業は少なくありません。業績の良い時は改革に手をつけづらいもの。抜本的改革の好機が到来したととらえるぐらいでなければいけません。

リーダーのあるべき姿を  
危機は如実に映し出す

孫子曰く、兵は國の大事にして、  
死生の地、存亡の道なり。察せざる

べ可からず。故に、之を經むるに五事を以てし、之を校するに計を以てして、其の情を索む。一に曰く道、二に曰く天、三に曰く地、四に曰く將、五に曰く法。道とは民をして上と意を同じくせしむるなり。故に以て之と死す可く、以て之と生く可くして、危きを畏れざるなり。天とは陰陽・寒暑・時制なり。地とは、遠近・險易・廣狹・死生なり。將とは智・信・仁・勇・嚴なり。法とは曲制・官道・主用なり。凡そ此の五者、將聞かざるは莫し。之を知る者は勝ち、知らざる者は勝たず。(孫子)

國を統治するには五事、すなわち「道」と「天」と「地」と「將」と「法」が不可欠です。「道」とは、国民の心を君主と1つにすること。「天」とは、天体の運行による事物の変化の法則をとらえること。「地」とは、遠いか近いか、険しいか平坦か、広い狭いか、有利か不利か、ということ。「將」とはミドルクラスがしっかりしていること。「法」とは、完備された制度や規定、正しい運営のことです。トップと社員が心を1つにして物事に対処でき、ミドルクラスがしっかりして、組織としての仕組みがちゃんとできている企業な

ら、困難を乗り越えていけるに違いありません。

故に兵を用ふるの法、其の來らざるを待むこと無く、吾が以て待つ有るを待むなり。其の攻めざるを待むこと無く、吾が攻む可からざる所有るを待むなり。(孫子)

敵兵が来ませんようにと祈っているだけでは戦争には勝てません。どんなにうまくいっている企業でも、いつ危機が到来してもよいように、きちんと準備をして態勢を整えておくことが必要です。

帥みて之と深く諸侯の地に入りて、其の機を發するや、舟を焚き釜を破りて、群羊を驅るが若く、驅られて往き、驅られて來り、之く所を知る莫し。三軍の衆を聚めて、之を險に投ず。此を將軍の事と謂ふなり。(孫子)

敵地に深く侵入して攻撃する場合には、乗ってきた舟を焼き、釜を壊し、背水の心境にして死地の覚悟を決めさせる。それを統率するのが將軍の役割だと孫子は語ります。たとえ軍がヒツジの群れであろうとも、リーダーの思い通りに敵と戦うことができれば、十分に強い軍となりうるでしょう。そのためにも、社員に



「信」という字は、「人」と「言」からできていますね。心が口から発せられてはじめて人は相手を信じることができる。そうして互につながり融合することが、さらに大きな力となって広がっていく。そんなイメージをこめた「信」の書です（一艸氏・談）

「絶対に逃げない」という覚悟を決めさせることです。組織の危機の前にたじろぐのではなく、気持ちを1つにするため、リーダー自身が逃げない姿勢を見せることです。

之を亡地に投じて、然る後に存し、之を死地に陥れて、然る後に生く。夫れ衆は害に陥りて、然る後に能く勝敗を爲す。（孫子）

兵は滅亡すべき地に投じてはじめて存し、死すべき地に陥れられてはじめて生きるという意味です。これを企業に置き換えると、社員は厳しい体験をさせれば鍛えられ、大きく成長していくといえます。私はいろいろなビジネスパーソンとつきあいがありますが、人間的に深みがある人は例外なく組織の中で不遇の時期を過ごした経験を持っています。ど

うしようもない海外法人の撤退を任せられるとか、二進も三進も行かない状態で大変な苦勞をし、成果を挙げている。人間としてぎりぎりのぶつかりあいも経験しています。見込みのある社員には苦勞をさせよ。それが人間を成長させるからです。

たしかに危機は一時的に、企業に大きな負荷をもたらします。しかし、これが人材を育てるチャンスかもしれない。経営者も社員も、通常ならできない経験を積むことができます。問題点も洗い出せるでしょう。

最近では若手を中心に、苦勞をしたがらない社員が増えていると聞きます。そこをあえて苦勞させることで、ひと皮もふた皮も剥けた人材となる。その機会を企業も個人も逃してはなりません。



書・題字 = 岡 一艸（おか いっそう）

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

受賞実績

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



人は違うからこそ面白い  
その妙味を一人芝居によって表現

イッセー尾形氏

俳優

Issey Ogata\_1952年福岡県生まれ。71年演出家の森田雄三氏と出会い、演劇活動開始。80年に現在の一人芝居の原型となる「バーテンによる12の素描」を上演、翌年テレビ「お笑いスター誕生!!」で金賞を獲得。以降、「都市生活カタログ」シリーズで脚光を浴びる。93年から海外公演をスタート。また一人芝居のほかにも桃井かおり氏や小松政夫氏との二人芝居、映画、ドラマ、CM、司会、小説の執筆、絵画など幅広く活動している。

## CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 大久保幸夫、湊美和

Text = 湊美和 (56~58P)

大久保幸夫 (59P)

Photo = 刑部友康

撮影協力: カフェ マメヒコ渋谷店

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。

失業中の会社員、パート、家政婦など、さまざまな職業の人物を一人芝居によって表現し続けるイッセー尾形氏。それぞれの人が持つちょっとした個性の差を、より際立たせて濃厚に印象づけるその芝居は、国内外で高い評価を受けている。道具に頼ることなく体だけを使って職業を演じるその「型」は、30年間変わることなく続けられている。

## イッセー尾形氏 キャリアヒストリー

1952年	0歳	福岡県生まれ。父は保険会社の社員で転勤を繰り返し、小学校3年で東京に引っ越す
1971年	19歳	美術の教員を目指し、大学を受験したが失敗。ビル清掃のアルバイトの傍ら、演劇学校に入学する。そのとき、事務手続きを担当していたのが、後のパートナーとなる演出家の森田雄三氏
1973年	21歳	演劇学校卒業後、「自由劇場」にて森田氏の初演出の舞台に出演。だが数年後に、劇団は解散する
1976年	24歳	生活のためにビルの建設現場で働く。そこで森田氏と再会し、2人で演劇活動を始める
1980年	28歳	現在の一人芝居の原型となる「パートンによる12の素描」を上演
1981年	29歳	「お笑いスター誕生!!」に出演。さまざまな職業の人物を演じ、8週勝ち抜き金賞を獲得
1982年	30歳	一人芝居「都市生活カタログ」シリーズがスタート
1992年	40歳	地方公演を開始
1993年	41歳	ニューヨークで初の海外公演。この後、海外での活動も盛んになる
2005年	53歳	一般の参加者とワークショップで芝居を作り、「イッセー尾形とフツのん人々」として発表
2006年～		ワークショップと一人芝居公演で全国各地を回る



1994年ミュンヘンでの公演。パフォーマンスが評価され、南ドイツマスコミ団体から優秀賞が贈られる



近年は、力強い経験を  
する人間を描写する。  
写真の演目は「むむむ  
ひバドミントン」

## 人間の面白さを、職業を使って表現 一人芝居の独自のスタイルを確立する

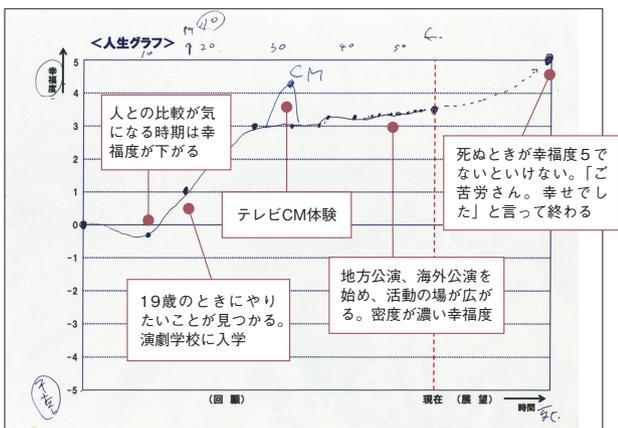
尾形氏が一人芝居を始めてから、間もなく30年が経とうとしている。これまでに演じた人物は600を超えた。だが、19歳になるまで、役者を職業として考えたことは一度もなかったという。

「体を使って表現したいというのは、自分の中のどこかにあったんだと思います。そのチャンスをずっと待っていた。ビル掃除のバイトでパントマイムをやっている女性と一緒に仕事をすることがあって、そのとき、演じるって方法があると知ったんです。まさに、これだという感じでしたね」

演劇学校に入学し、後のパートナーとなる演出家の森田雄三氏と出会う。だが、ともに参加した劇団が解散。しばらく音信不通の状態であったが、偶然の再会によって意気投合し、2人での芝居作りが始まる。演出家1人、役者1人で何ができるか。模索する日々のなかで現在の一人芝居の原型が生まれた。

「あの頃は人物の作り方が雑だったと思います。なにしろ自分自身の人生でさえ、役者で食べていく覚悟なしに、『なんとかなる』程度に大雑把にとらえていましたから。ほかの人の人生や気持ちを理解し、細やかに表現するなんてできるはずがない。だから、一番はじめにやったネタはパートンだったんですが、これは、気持ちとか中身うんぬんには無頓着。外見をしっかりと作ることからスタートしたんです」

パートンらしい容貌で、オールバックに蝶ネクタイ、怪しげな眼鏡。窮屈なカウンターの中に閉じこめられている。外見からわかる情報だけ、しっかり作りこんだ。すると、他の部分は、観客がそれぞれに想像し、反応してくれた。観客がその職業を知っていれば、面白いネタになるのだ。



直筆の人生グラフ。芝居を始めてから幸福度の基準は観客の反応。地方公演、海外公演によって表現の場が広がり観客の反応も大きくなると幸福度は上昇。

「たまたまバーテンというネタをやったために、職業を演じるという目標が見つかったんですね。それからは、職業別の電話帳を持ってきて、こんな職業もあるのかよって。ネタ探しですよ」

詳しく知らない職業でも、知らないからこそ想像できる。知らないからこそ演じる自由がある。また、この頃はネタにする職業に携わる人をスケッチしていた。絵画は、美術の教師を目指したほどの腕前である。人の特徴をとらえるのは、尾形氏の得意とするところだった。

さらに、尾形氏は自身の体だけで職業を表現することにした。その職業に従事する人物を想像して、それをデフォルメして、動きや表情、口調を変えていくのだ。最低限の小道具だけを留意し、余分なものはできるだけ排除することで、多くを観客の想像にまかせる。さまざまな職業の人物を身ひとつで演じるというシンプルな芝居の「型」は、東京と沖縄の2カ所の小劇場を拠点にして続けられ、現在の一人芝居の基礎となっていく。

## 言葉や文化を超えて 説明せずとも伝わる演技

「30歳のはじめに、テレビCMに出たことは大きな衝撃でしたね。『イッセーさん、今の芝居すごくいいね。でも0.5秒長い』って言われたんです」

テレビCMの時間は15秒か30秒。その短い間に、起承転結の筋を演じることは難しいだろう。その「0.5秒の演技」とは何を求められたのか。

「要は、説明しない演技をしるってことです。CMはあんな短い時間で、詳しい説明をしなくてもしっかり伝える。悔しかったですね」

この経験が、日常のひとコマを演じるという尾形氏の芝居をさらに切れのよいものに変えた。

40歳から地方公演、海外公演と活動の場を急速に広げる機会を得る。この頃から観客の様子に目がいくようになっていく。

「地方の大きな劇場で、まだ僕をまったく知らない人に向けて芝居をする。怖いですよ。でも、反応もクスクスとかフフツとかいった笑いじゃなくて、大量に押し返してくるんですよ。そうすると、その大きさに匹敵するような喜びが湧いてくる。また、海外に行けば、日本人であることを強烈に意識させられる。言葉も文化もまった

く違いますからね。だけど、その違いを超えて、通訳を介するから間接的にはなるんだけど、反応があったり、届いている実感があると幸せが増すんです」

そして体中興奮して日本に帰ってくると、今度は言葉が直接伝わる恐ろしさを感じるのだという。

## 人間が面白いから、人間を演じる テーマは尽きず、一人芝居は続いていく

こうした経験を繰り返すなかで、最近では、観客が舞台に何を見出しているか気になり始めた。

「それを考えていたら、僕が舞台の上で何をやるのかがはっきりしたのね。それは具体的な経験を演じること。観客は、自分の今までの経験や知識を通して、僕の演じる経験を観る。観ることで経験をするんですよ。であれば、今までのように誰しも経験できることを舞台に上げるのではなくて、主人公に舞台の上で、力強い経験をさせてみたいですね。ビルとビルの中の狭い隙間に入っちゃったとか。ラーメン屋でラーメン食べようとしたらゴミが入っていたとか、困った状態。それがここ7、8年くらいの“作業”です」

ネタとなる人間のとらえ方、見え方を変化させながら一人芝居というスタイルを変わず続けてきた尾形氏。今後も市井しげの人を演じていくという。

「人を笑わせるのが好きなんです。笑うって生きていることの原始的な証だと思う。人間が一番面白いから、人間を演じて人を大爆笑させたい。人間という生き物が終わりを迎えない限り、一人芝居はずっと続けますよ」



■ イッセー尾形氏のキャリアをこう見る

## 「職業を踊る」 生涯を賭した芝居人生

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

はじめてイッセー尾形氏の一人芝居を観たのは、私がまだ大学生のころ、渋谷のジャンジャンという小さな小屋だった。薄暗い灯りの下で、彼は、舞台セットも共演者もいないなかでバーテンダーの姿を演じていた。どこにでもいそうで、現実にはいないバーテンダー。その芝居を観たときに「面白い型だな」と思った。それから何度となく氏の一人芝居を観てきたが、その型は現在もなお基本的には変化していないように感じる。

それを氏に尋ねると「確かに当時から型は変わっていませんね。『職業』と『身体』という土台がはじめからありました」と答えてくれた。

フランスの社会学者であるマルセル・モース (Marcel Mauss) は、習慣とは異なる、人間の示す身体運動を「ハビトス」という言葉で概念化した。日本語にあてはめれば「型」ということになるだろう。氏の一人芝居は、職業人のその職業らしい身体運動(つまりハビトス=型)をスケッチして、借り受け、デフォルメして、身体を使って表現しているのだ。その一連の作業が一人芝居としての「型」にもなっているのである。

すでに演じた職業は600種を超えるという。「職業カタログ」という彼の言葉の通り、あらゆる職業の型が想像によってデフォルメされて舞台上で再現されてゆく。

彼の芝居は、観る人の経験に問いかける。今まで職業にどのようなイメージを持ってきたか、

どのような人物を見てきたか。観る客に経験が豊富にある職業ほど面白い。それは芝居が、客の目、解釈を得て完成されるようになっているからなのだろう。

尾形氏は「私の人生は、決断というよりは持続によって成り立っている」「死ぬときが人生の幸せのピークであることは決まっている」という。

これからも一人芝居の探究は生涯を賭けて続いていくに違いない。ただし、もっと踊るように、もっと観る客に解釈を委ねるようになっていくのではないか。インタビューをしていてそんな印象を持った。

### イッセー尾形氏の一人芝居（私の解釈）

職業を通じて社会的に形成される  
身体運動（ハビトス＝型）

イメージーション、スケッチ、  
デフォルメして

一種の踊りのように身体全体で表現して  
（身体）

観客の経験や解釈を加えて完成させる

という「型」を持った一人芝居

# 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. 05

メンバーの育成にける時間がない、をいかに解決するか

## 全員がゆるやかにつながり、影響を与え合う そんな「小宇宙構造」が「OJT」の機能を果たす

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、効果的に若手を育成するための組織構造のあり方について考える。



中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会  
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年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。06年より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。2010年2月退任。同年4月より現職。2019年ラグビーワールドカップ日本開催に向け、コーチの指導と20歳以下の選手育成に力を注ぐ。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。

「あの戦術、無茶だよな」「あの練習、意味あるのかな?」「次の試合、楽勝だよな」。こんな「つぶやき」が組織のあちこちで聞こえ、それが組織の意思決定に影響を与えていたとしたら、どうだろうか。「そんな組織は無駄が多い」と一刀両断されるかもしれない。しかしこれが、僕が作ってきた組織だ。「無駄」が多いことも確かだが、実際にはとても「効率的」である。同時に、管理職の職務の多重化で、メンバーの育成に時間をかけられないという問題を解決する、組織の1つのあり方だと思う。

早稲田のラグビー部は選手、スタッフ、コーチを合わせて総勢150人。僕が毎日毎日、全員に目を向けられるかといえば、それは不可能だ。そこで重要になるのは、僕の目が届かなくても多くの人の影響のもと、個人が成長できる組織の仕組みである。

多くの組織はヒエラルキー構造によって成り立つ。早稲田の組織も、僕の下にポジションごとのコーチ、その下にそのポジションのメンバー

という、同じような形態にはなっている。しかし圧倒的に異なるのは、ヒエラルキー構造のように上からの影響だけで下が動くという構造ではないことだ。監督、コーチ、メンバーが「小宇宙」に漂っている。そんな状態を想像してほしい。僕とコーチはもちろん、僕と選手も、選手と選手も、ポジションの異なるコーチと選手も、ゆるやかに、しかも流動的につながっている。そして360度見渡せば誰もが視界に入り、すべての人に声が届く。それによって、すべての人がすべての人に影響を与える可能性を持った状態となる。

### 回り道しても、効率的に ゴールに辿り着く

たとえば、冒頭の「つぶやき」。ヒエラルキー構造の下部にいる選手が、「あの戦術は無茶」とつぶやいたところで、監督や異なるポジションの選手には伝わらない。小宇宙構造にあっては、そのつぶやきは組織に伝播し、それに対する是非の会話

があちこちで起き、監督やコーチの耳にも届く。このとき、本当に無茶な戦術か問い直すきっかけになるし、無茶ではない場合でも、一部の選手が戦術の真意を理解していない可能性が浮き彫りになる。すると、練習メニューも、そこでのコミュニケーションも大きく変わってくる。

ヒエラルキー構造で下の意見を吸い上げようとしても、結節点となるキャプテンからは、本当は練習がきつなくても「きつくない」と言ってしまうような「役割発言」だけが上がってくる。またトップダウンで、ある戦術に向かってまっしぐら、というほうが一見効率がよさそうだが、誤りや理解不足に対する修正の機会がないまま進み、大きな失敗になってから気付くことになりかねない。

小宇宙構造の組織では、毎日、修正の連続である。しかも、修正に全員が参加するので、その結論に対する納得感が高く、浸透しやすい。多少回り道しても目的に効率的に辿り着けるのは、そういう理由だ。

全員参加。全員でゴールに対する責任を持つ。これが、この組織の根底に流れる思想だ。たとえば、試合後の反省会。試合中にパスのミスが起こった。役割が明確に分かれている組織では、パスを出した側、受けた側のどちらが悪い、という議論になりがちだ。しかし早稲田ではビデオを見ながらそのミスに至る前までのプレーを検証し、次に同じミスが起こらないように、選手全員がそれぞれ何をすべきか議論する。パスにかかわった2人だけの問題ではなく、チーム全体の問題としてとらえ、それぞれが課題を持ち帰る。こうした仕組みが、企業のOJTのような現場での育成機能を果たし、リーダーが育成に注ぐ時間不足を補うのだ。

#### 失敗を恐れず自由につぶやき 自由に議論する場が生まれる

このような組織を作るには、既存の「上の指示に従う」という価値観を、取っ払うことが必要である。その礎となるのは、「ゴールに向けて、

できることを自分で考えろ」というリーダーの態度だ。「自分で考える」ということは、組織のゴールという全体の目標を、個人の責任としてとらえ直すことにつながるからだ。

しかし、そう言うだけでは単にメンバーに責任を転嫁するにすぎない。「できなければ、責任は自分が取る。一緒に考えよう」。そのリーダーの言葉が、組織のセーフティネットとなる。すると、失敗を恐れず自由につぶやき、自由に議論する場が生まれる。「勝つ」というゴールに向けてそれぞれが何をすべきか真剣に考え、恐れず挑戦していく。視界は自分のポジションだけではない。ゆるやかなつながりの中で組織全体を見渡し、影響し、影響されていることを実感できるはずだ。

不調の1軍の選手に3軍の選手がかけた一言が、彼を立ち直らせた。また、「あいつ、成長したよね」というある選手を褒める「つぶやき」を耳にして、他のポジションの選手が奮起したこともあった。「スポ根」のような青臭いことが日常的に起こるチームに、僕は愛着を持っていた。

もちろん、全員が自由につながっているだけに、悪い噂が蔓延し、モラルが下がるリスクもある。このコントロールは必須だ。「噂は立てるな」。完全な抑止力にはならないが、組織の破壊を防ぐため、これを部則として浸透させた。また、放っておけば居心地がいいだけの、怠けた組織になりかねない。ブレない明確なゴールを示し、熱源を作り出す。小宇宙型組織を常に発熱した状態に保つのも、リーダーの役割である。



# 心のリスク管理講座

VOL. 05

## 「社内専門家との連携」

### 不調者に対応するための7つの役割。 産業医を中心とした連携が必要

医学的な問題を抱えた従業員への対応に産業医、看護職等の専門家の関与は欠かせない。今回は社内の専門家に期待する役割、課題と対処を、対応の流れに沿って説明する。

図に示した不調者への対応の7つの役割を1人の産業医に果たしてもらえたら理想的だ。ただし精神科の知識があり、かつ専門的に産業医をしている医師が見つければの話である。実際には専門外だからと対応を拒否する産業医もいる。また、月1、2回程度しか出務しない産業医に対応のすべてを頼むのも時間的に

難しい。その場合、産業医以外の保健師、看護師、カウンセラーと連携し、役割を振り分けることを考えてみよう。図のように、産業医以外の専門家が代替可能な役割は「相談」「評価」「紹介」、産業医が果たすべき役割は「助言」「警告」、人事部門でも専門家と協力して代替できる役割は「連携・調整」「記録・保管」と分けられる。

#### 7つの役割を上手に 運用するために分担

多くの場合、不調者への対応は、本人、もしくは人事担当者や管理職による「相談」を専門家が受けることから始まる。もし産業医が対応できなくても、スキルと経験のある看護師やカウンセラーなら、「相談」に対応してもらおうよう依頼できる。

次に、「評価」とは不調者と面接し、医学的な問題の大小や治療の要否を判断する役割。専門医による診断とは違い、専門医に紹介すべきか、紹介は緊急を要するののかという判断ができればよい。スキルと経験のある看護師、カウンセラーならば可能だ。

そして「紹介」とは、社外の精神科のクリニックや病院に、本人が確

実に受診できるよう支援し、実際に受診をしたのか確認する役割。主治医が受け取る紹介状を医師以外が書くのは、現実的に難しい。その場合には産業医に仲介を頼み、近隣の主治医との「ネットワーク」の整備を心がけるとよい。例えば、産業医に紹介してもらった精神科クリニックに、看護師と一緒に挨拶に行き、不調者が発生した場合の対応を頼んでみるのだ。

一方、他の専門家では対応が難しく、必ず産業医が果たすべき役割もある。それは「助言」と「警告」だ。「助言」とは、医学的評価や職場の情報から、不調者の管理に関するアドバイスを人事担当者や管理職、場合によって経営層に正式に伝えること。会社が実践すべき職場の健康管理を定めた「労働安全衛生法」では、不調を持つ従業員の管理について、会社は産業医の意見を聞くよう求めている。仕事をさせてよいのか、職場で注意すべきことは何か、というアドバイスは産業医本来の仕事として要望できる。「警告」は、「助言」の1つとも言える。不調者による職場への影響が深刻であったり、自殺の懸念のあるケースでは、組織の間



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月産業医科大学卒業。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）、『メンタルヘルス対策実務マニュアル』（日本能率協会総合研究所）がある。

Photo = 刑部友康

## 精神科は専門ではないと言われ、メンタル対策に関わってもらえない

F工場には、地元の病院の院長のY先生が産業医として出務している。社長の古い友人で医師会の要職を務め、著名な医師でもあるのでかなりの報酬を払っている。

F工場の従業員は500人。ここ数年、若手の不調者が増えはじめ、人事部T課長はその対応に忙しい。ある日、厚生労働省のホームページを見て、産業医に相談すれば対応について「助言」してもらえると気がついた。

早速、月1回出務するY先生に、

メンタル不調が疑われる若手従業員を診てほしいとお願いした。しかし、「オレは精神科はわからんよ！」と一蹴された。すでにその若手にはY先生に相談するよう話していたのに……。上司のK部長に聞いたが「Y先生しか産業医がないのだからしょうがない」と相手にしてもらえない。

このケースでは、社長の友人ということもあり、Y先生との契約を簡単に打ち切れないだろう。Y先生にいきなりメンタル不調の社

員を診てほしいと頼むのではなく、日頃から職場をよく知る産業医として、職場側の視点で「助言」してほしいと繰り返し話しておくべきだったのだ。

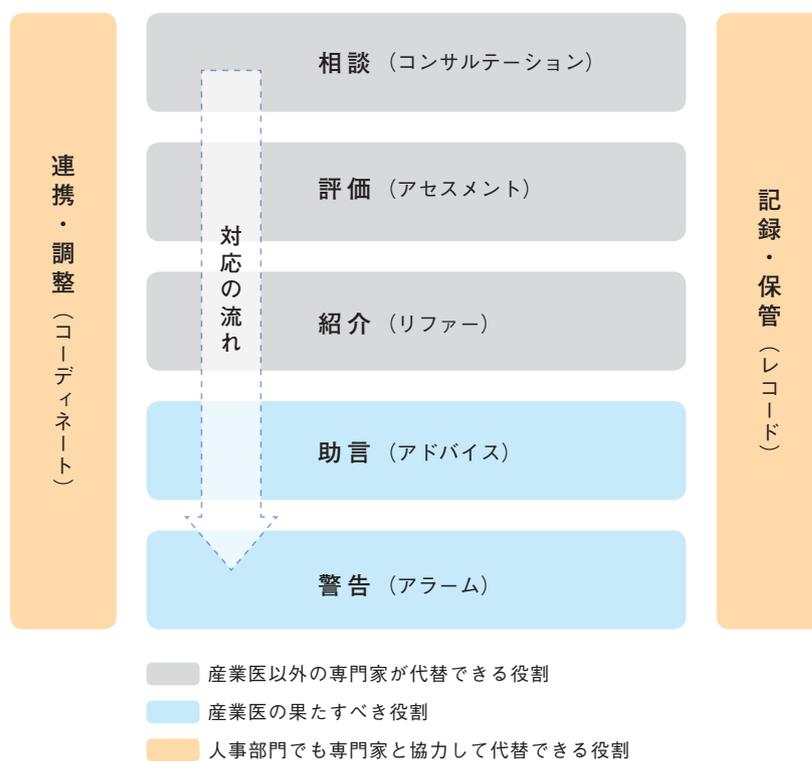
それでも難しい場合には、職場を理解した上で「助言」をくれる医師を探し、別に契約することも考えなくてはならない。産業医が会社側に不調者の管理について「助言」するのは法律に定められた最も重要な役割である。その点を曖昧にせず、産業医や他の専門家ときちんと話し合うことが、これからのメンタル対策を進める上で鍵になるだろう。

題として人事担当者、管理職、経営層などに警告し、適切な対応を提案する役割だ。

人事部門にも専門家と協力して代替できる役割がある。「連携・調整」とは、人事担当者、社内外の専門家、管理職、場合によっては家族との関係を調整する役割。休職中や職場復帰前の不調者への連絡も含まれる。「記録・保管」とは、主治医とのやり取りや、不調者、家族から取得した情報を記録し、適切に保管する役割。専門家がとった記録を、決まりを設け、人事部門が厳重に保管することは可能であろう。

ここに説明した7つの役割を専門家と連携して果たせるよう、人事担当者として主体性をもって、産業医とそれ以外の保健師、看護師やカウンセラーの活用を考えてほしい。

### ◆ 不調者に対応する際に専門家が担う7つの役割



不調者への対応に必要な7つの役割。産業医が果たすべき役割は不調者の管理に関する「助言」「警告」である。他は産業医以外の看護職やカウンセラーと連携して行うことも可能。( )内に記した言い回しで表現することもある。

出典：亀田高志氏の資料をもとに編集部作成

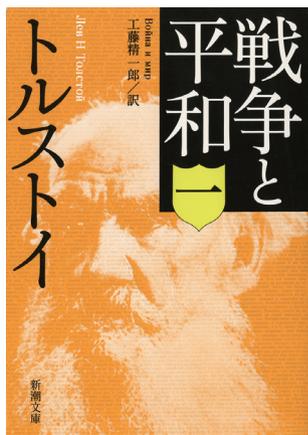
## 名著を大いに語る

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、もう一度繙いてみたい。今回は早稲田大学大学院の野口悠紀雄教授に、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。

### 『戦争と平和』

#### 大組織から小組織への変革 自社のかつての強みを自己否定できるか

著者のレフ・トルストイ（1828—1910）は、19世紀ロシア文学を代表する巨匠。代表作に『戦争と平和』『アンナ・カレーニナ』『復活』などがある。『戦争と平和』では、ナポレオンのロシア侵入という歴史的な大事件に際して発揮されたロシア人の民族性を、貴族社会と民衆のありさまを余すところなく書くことで表現している。



著者／レフ・トルストイ  
新潮文庫 820円（税別）  
1972年3月刊行  
※第1編～第4編まであり、価格は第1編のもの。

本書の中で私が注目したのは、第3編、第4編で、ナポレオン・ボナパルト率いるフランス軍とロシア軍の間で戦われたボロジノ会戦だ。トルストイが書いたのは、戦場の状況であるが、そこに私は現代企業の現場を見る。状況変化のスピードが激しい戦場では、情報が不十分な中で意思決定が求められる。この状況は、現代企業の現場と本質的に同じものだ。

#### 組織の勝敗は、トップ命令の 良し悪しに左右されず

情報が不十分な中でトップが意思決定し、それをもとに命令を下すというのは、トルストイの戦争描写にも表れている。そして、トルストイは、ナポレオンの命令は1つとして実行されなかったし、実行されるはずもなかったと語る。なぜなら、戦場で何が起きているか、指揮官にはすべてを把握で



● 語り手

#### 野口悠紀雄氏

早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授

Yukio Noguchi\_1940年生まれ。63年東京大学工学部卒業、64年大蔵省入省、72年エール大学Ph.D.取得。一橋大学教授、東京大学教授、スタンフォード大学客員教授などを経て現職。著書に『日本経済 企業からの革命——大組織から小組織へ』（日本経済新聞社）など多数。

きないため、現場の人がその場の状況で判断して行動していたからだ。それは、ジェームズ・マーチやハーバート・サイモンの組織論の「限定合理性」にも通ずる。さらに、トルストイは、ナポレオンという天才に指揮されるフランス軍が勝利を得られなかった原因を考察し、戦争の勝敗は指揮官の命令の良し悪しによるのではなく、民族を構成する個人の「意志の総和」によるとしている。

このような箇所を読むと、1990年代に生じた、日本の大手証券会社や長期信用銀行の破綻を思い出す。これらの金融機関は、設備投資資金需要の減退という日本経済の構造変化に対応できなかったために破綻した。しかし、破綻した組織の中にも、ビジネスモデルの転換を熱心に主張した人がいたことに注意が必要だ。問題は、それらの人々が組織内で権力を握れな

かったことである。つまり、破綻を回避できるようなトップを選べなかったということだ。組織を構成する人材の意志の総和がトップを決め、組織を動かす。そこに組織の意思決定の本質がある。

### 現場の情報を反映させるため 市場の理論を応用すべき

では、どうすれば現代の巨大企業が現場の情報を意思決定に反映させることができるだろうか。私は市場の理論を応用すべきだと考える。それは、巨大組織を小さな組織に分割することだ。製造業であれば、組織の内部ですべてを生産する垂直分業型から、市場を通じて最適なものを選び取る水平分業型への移行は、このような組織縮小化と合致する。それを支えるのは、情報通信技術の進展である。これにより、地球の裏側の企業とのやり取りも瞬時にできる。

組織を分割して小さくするためには、自社のかつての強みを自己否定することも求められる。例えば、現在のPC生産をはじめとする製造業においては、自社内ですべてを開発・製造する生産モデルの時代は終わり、市場にあるさまざまな企業が製造したモジュールを組み合わせることで製品を完成させる生産形態に移している。そのような生産方式への移行ができるかどうか、今後の日本企業の運命がかかっているだろう。

## 研究員の書棚から

人材マネジメント論のテーマから  
当研究所主任研究員の石原直子が紹介します。

### 『新しい労働社会——雇用 システムの再構築へ』



著者／濱口桂一郎 岩波新書  
700円（税別） 2009年7月刊行

### 日本型雇用システムの本質は メンバーシップ契約

著者の濱口桂一郎氏は、昨今の雇用・労働問題を考えるには、現在の諸問題からやや身を引いて、日本の労働社会のありよう（＝日本型雇用システム）の根源に立ち返ってみる必要があると言います。著者によれば、日本型雇用の特徴としてよく挙げられる長期雇用・年功賃金・企業別組合のいわゆる「三種の神器」は、日本型雇用システムの本質ではなく、真に重要なのは、従業員と企業が「職務（ジョブ）」を明確にしないまま雇用契約を結ぶこと、すなわち契約の中身がジョブではなく「メンバーシップ」であることなのです。

雇用の本質がメンバーシップ契約なのだという前提に立つと、三種の神器をはじめとする日本企業の雇用慣行の数々が、システムに合致した非常に合理的な施策群であったことが理解できるわけですが、本書ではその論理がみごとに描き出されています。借り物の成果主義や職務給制度がいまひとつうまく機能しなかった理由にも、合点がいくようになるでしょう。

しかし、頑健だった日本型雇用システムは、ここにきて大きな変化にさらされています。たとえば、現在の企業の構成員にはメンバーシップで雇用される正社員だけでなく、ジョブで雇用される非正規労働者も含まれます。ぜひ本書を手にとって、異なる前提で働く多様な人々を内包できる雇用システムとはどのようなものであるべきか、考えていただきたいと思います。

Naoko Ishihara\_2001年より当研究所勤務。人材ポートフォリオ研究、ダイバーシティと女性リーダー研究、非正規労働者の研究などに従事する。

前号『Works』100号（2010.06-07）に寄せられた読者の声です（2010.7.6時点）

### 特集『人材育成「退国」から「大国」へ』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



- ◆日本の人材育成を現在に至るまで紐解かれ、未来をどうしていくかという観点で構成されており、大変興味深く、学びが多い特集でした。日本という国の人材育成の変遷がよくわかり、課題の背景への理解が一層深まりました（繊維）
- ◆問題提起だけに留まらず、対応策について、もっと踏み込んで欲しかったと感じています（コンサルティング）
- ◆広い視点で過去から俯瞰し、現在の人材育成の課題とポイントを明確に示し、共感できる部分、気づいた部分が多々ありました（製造）
- ◆野田稔氏のメッセージにありました、「血が通っているかどうか」この言葉は印象的です。日本の歴史の中で、こんなに育成ということや、成長ということを意識しなくてはいけない時代なのかと改めて痛感しました（製造）
- ◆一橋大学・野中郁次郎先生も神戸大学・金井壽宏先生も【自己信頼】ベースの話がされていたのが印象的。田口佳史氏の日本らしさ（情緒的強み）にも共感しました（金属）
- ◆人は育つのか、育てるのか、採用時にポテンシャルを見極めているはずなのに、中堅社員の中にも期待通りでない者がいるのはなぜか。本人の責任か、職場の責任か、会社の責任か。右肩上がりでない時代にどう機会を与えて育てるのか、全員に万遍なく機会を与えられるものか、人事部のやるべき機能は何か、考えさせられました（機械）

### 人材育成に関して課題を感じる事、取り組んでいること

- ◆今後グローバル観点での人材育成と現在の日本とのギャップ、その観点からの提言を特集していただきたいです。これが弊社の人材育成の課題です（繊維）
- ◆一番の課題は人材育成は「研修」に任せるという風潮が強くなっていること。一橋大学・野中郁次郎名誉教授がおっしゃっていた「ああいう上司になりたい」と思える対象、「世代継承的な心理」を掘り起こせるような施策を考える必要があると思っています（小売）
- ◆良い仕事、良い職場が人材を育成するサイクルを作りだす。責任のある環境で、必死になってこそ、人は育つのでしょうか。育てるのではなく、育つための風土作りが必要なのだと思います（繊維）
- ◆育成のゴールでもある「あるべき姿」がビジネスのスピードと共に変化することについていけない。社内で揺るぎ無い「軸」を持たずに変化し続けたツケがまわっているように感じます。育成側が育っていません（IT）

### 編集後記

同一システムで動く組織であっても、職場単位で明確に成果の差が表れます。マーケット環境の違いによるところもありますが、「モチベーションマネジメント」という視界で見るとき、表面上で見ると小さな差異が、成果に大きく影響を与えることがあります。この差異に向き合うことが、組織を強くする一歩につながるのだと改めて実感します。（小山）

今回の特集では、研究者、企業の人事や現場の方々が見聞を提供し合い、議論するという「研究会スタイル」を取りました。多様な領域の多様な視点を持った人が集まり、そこに知恵が生まれる。「ものづくり」の醍醐味をあらためて感じ、モチベーションが上がっていく自分に気付きました。ご協力いただいた皆様、本当にありがとうございました。（入倉）

取材でお会いしたジャパネットたかたの高田社長は、物静かに相手へ語りかける方で、「テレビとイメージが違いますねとよく言われます」と微笑んでいました。今回、取材には10名近い社員の方々が同席され、取材の次の日に結婚式を予定している社員の方へ語りかけるときの高田社長の愛情を持った優しい表情が印象的でした。（前川）

イッセー尾形氏の芝居を観て、己の受容力を試されている気がしました。自分がよく知っている職業を演じられると、面白さが違うのです。演じられている場面に居合わせている気がします。受容力は経験の数に比例するといえます。歳の数、情報の数は増えたが、経験はどうか。もっと多くの働く人にお会いし、お話する機会を持ちたいと思います。（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.100 2010.06-07  
人材育成「退国」から  
「大国」へ



No.99 2010.04-05  
「失敗させない組織」  
のリスク



No.98 2010.02-03  
リストラの「はじめ」



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 ミドルのブレイクスルー

●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

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

#### NEXT

『Works』次号（102号）のテーマは  
**新卒採用の選考プロセスを  
科学する**（仮題）

発行は、2010年10月8日（金）です。

## 101 2010.08-09 モチベーションマネジメントの限界に挑む

第16巻第3号通巻101号2010年8月10日発行(隔月10日発行)  
発行人 大久保幸夫 編集人 小山智通 発行(株)リクルートワークス研究所  
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2  
TEL 03-6835-9235(編集部)  
定価700円 本体667円

