

Works

どうする、人と組織。こうする。

106

2011.06-07
Works Institute

変化の時代、キャリアの罭



連載

■経営者に聞く
進化する人と組織

パウデック 代表取締役社長 河合弘治氏

人材育成の
グランドセオリーを考える

■成功の本質

ハイボール (サントリー)

■CAREER CRUISING

石丸彰彦氏

(TBSテレビ プロデューサー)

■人事の哲学～中国古典の智～

■若手を腐らせるな

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。

“ やると決めたら、とことんやる ”

私は、あまり人に影響されないほうですが、昨シーズンで退任された村上前監督がよくおっしゃっていたこの言葉からはいつも力をもらっています。

アメリカンフットボール実業団「パナソニック電工インパルス」は、創部時から仕事とクラブ活動の両立をうたってきたチームです。メンバーは一般の社員と同様にフルタイムで働き、練習は月・水曜日の夜と土曜日。この限られた練習時間で日本一を目指すのも厳しければ、繁忙期に残業できない日があるのもつらい。しかし前監督は、「一旦自分でやると決心したのなら、その意志に対して責任を持ってとことんやる」と考える人でした。人間はどうしても甘えてしまう生き物で、苦しいときは手を抜きたくなる。そこをどれだけ自分の決意にこだわり続けられるか。そういう精神力の強さを重視するところに、共感しました。

2008年に課長職に任用されたとき、現役引退の潮時ではないかという葛藤がありました。この言葉に救われました。一般的に、40歳という年齢は選手として第一線で活躍できる限界だといわれ、また、課長でありながら仕事に没頭していないと周りに思われるのも嫌でした。しかし自分の気持ちに正直になると、やはりフットボールを続けたい。仕事も、より責任を持ってやっていきたい。それならば両立するしかない。そう決めたら、あとは泣き言を言わずに、とことんやるだけです。

トレーニングと体のケアは365日、オフはなし。歯を食いしばって走りこみ、お酒も極力控えて徹底して体調を管理しています。なぜそこまでするのかと思われるでしょうが、これまで多くの人に支えられてきて、ギリギリでもまだ体が動くにもかかわらず、自分の都合で辞めていいのかと考えてしまうのです。ここまで来たら、もはや自分自身だけの体ではない。とことんやり続けるのは私の責任だと思っています。



人事課長とアメフト日本一の両立を目指す
42歳現役プレイヤー

脇坂康生氏

パナソニック電工 住建事業本部 住建人事部

Wakisaka Yasuo_1969年生まれ。日本大学を卒業後、1992年松下電工（現：パナソニック電工）入社。住建事業本部住建人事部に所属し、2008年には課長職に任用。パナソニック電工インパルスでのポジションは、守備の最前列で相手ラインを破壊し、攻撃を阻止するDL（ディフェンスライン）。日本選手権（ライスボウル）優勝3回、社会人選手権（ジャパンXボウル）優勝5回。日本代表として、W杯にも3大会連続出場。2007年大会では日本代表チーム主将を務めた。

第1特集 >>>

変化の時代、キャリアの罫 — 4

●はじめに：後ろ向きで轍を眺め続けていていいのか ————— 5

●なぜ今、キャリア観・仕事観なのか／豊田義博（ワークス研究所 主幹研究員）

SECTION 1 — 13社5000人調査で見た 仕事観・キャリア観の現実 ————— 8

SECTION 2 — 115人キャリアインタビュー「罫」を探り出す5つの論点 ————— 14

●論点1：変化の大きな事業環境で

「自己効力感」と「先物キャリア」で先の読めない変化に振り回されない

研究会参加企業に聞く① ソフトバンクモバイル

20代は「激流下り」のイメージ 自己効力感醸成の仕掛けが課題

●論点2：変化が中程度の事業環境で

段階的成長はいつまで保てるか やがて訪れる不連続局面への備えを

研究会参加企業に聞く② 日立製作所

読み取れた従業員のキャリア意識変化 自律を促す施策の再設計に生かしたい

●論点3：強い社会化作用の功罪

キャリア自律なき社会化作用は弊害も 21世紀におけるベストミックスは

研究会参加企業に聞く③ 損害保険ジャパン

「腹決め」している人の多さに疑問 インタビューでわかったその真意

●論点4：研究・開発職のキャリア

専門性深掘りで背骨を得た技術者 キャリアの幅をどうデザインするか

研究会参加企業に聞く④ 日本電気

40代技術職が語る「迷い」「ゆらぎ」 新たなキャリアパターンの手掛かりも

●論点5：若手のキャリア

組織と一線、楽に稼ぎたい若者の出現 働きかけが衰えた影響という見方も

●まとめ：

個人にはキャリア意識がベースの投資行動 組織には自律と社会化作用の両輪化が求められる ————— 31

／高橋俊介氏（慶應義塾大学キャリアリソースラボラトリー 上席所員）

第2特集 >>>

人材育成のグランドセオリーを考える ————— 34

連載 >>>

言葉の魔法 脇坂康生氏（パナソニック電工） ————— 2

進化する人と組織 パウデック 代表取締役社長 河合弘治氏 ————— 42

成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第55回 ハイボール（サントリー） ————— 46

人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第十四話 危機管理のリーダーシップ ————— 52

CAREER CRUISING 石丸彰彦氏（TBSテレビ プロデューサー） ————— 56

若手を腐らせるな VOL.10 現場のOJTに人事がどう関与するか ————— 60

Works Books Café 語り手／齋藤 孝氏（明治大学文学部 教授） ————— 64

FROM EDITORIAL OFFICE ————— 66

INFORMATION ————— 67

STAFF

発行人
大久保幸夫編集長
中重宏基編集部
入倉由理子
荻野進介
荻原美佳
五嶋正風
湊 美和
手塚ゆかり
中野史子執筆
泉 彩子
勝見 明
千葉 望
広重隆樹フォトグラファー
新井啓太
有高唯之
刑部友康
勝尾 仁
笹木 淳
設楽政浩
鈴木慶子
那須野公紀表紙アートディレクター
永井雄二
（有限会社デザインホース）表紙ディレクター
友田光亮
渡邊洋治郎
内田真琴表紙デザイン
中村理絵
（有限会社デザインホース）アートディレクター
高瀬 薫デザイン・DTP制作
アイコ・オオノ・グラナードス株式会社リクルートメディア
コミュニケーションズイラストレーター
ノグチユミコ
丹下京子校正
ディクション株式会社印刷
株式会社北斗社

表紙の言葉

人と組織の視界は良好だろうか。
私たちが見ようとしているのは、
変化の渦か、それとも変化の先
の目指したいゴールなのか。あ
なたの視界は良好ですか？

変化の時代、 キャリアの罭

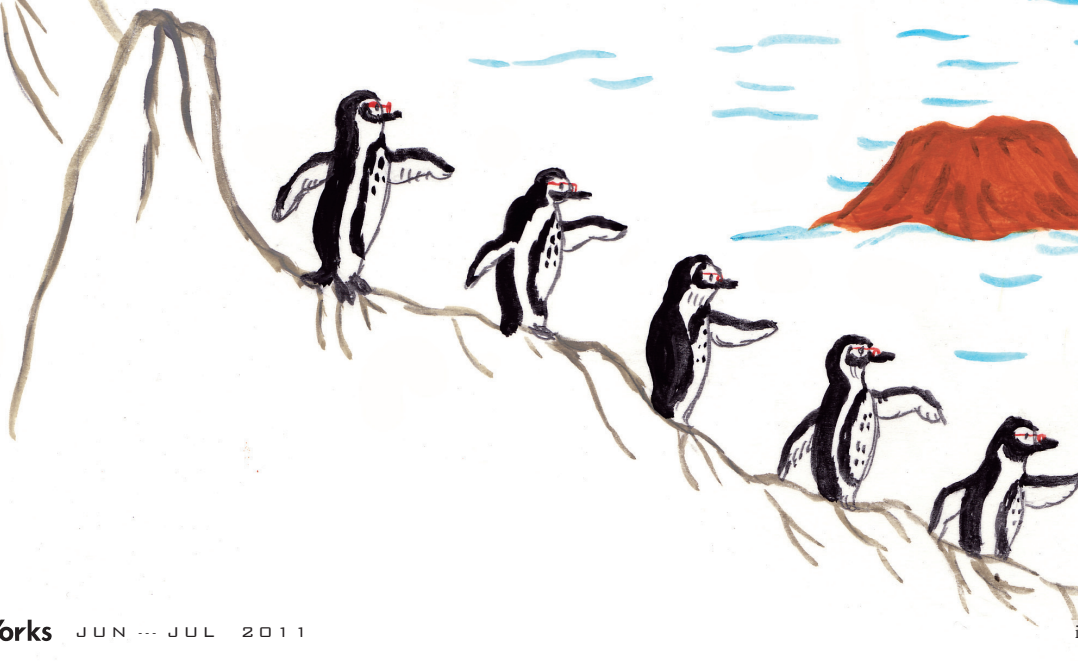
なぜ今、キャリア観・仕事観なのか

SECTION 1

13社5000人調査で見えた
仕事観・キャリア観の現実 —— P8

SECTION 2

115人キャリアインタビュー
「罭」を探り出す5つの論点 —— P14



はじめに

後ろ向きで轍を眺め続けていていいのか

キャリア。英語ではcareerとつづる。『働くひとのためのキャリア・デザイン』（金井壽宏著、PHP新書）によると、馬車を表すcarriageや、何かを運ぶ人やものを指すcarrierと同じ語源を持つ言葉だ。キャリアはこの本で、「長い目でみた仕事生活のパターン」と説明されていることも考え合わせると、目に浮かぶのは「ゆっくり進む馬車の後部に後ろ向きに腰かけ、自分が乗る馬車の轍（わだち）を見ている」というイメージだ。

馬車が主要な交通手段だった時代、街道に刻まれた轍は鉄道のレールのような役割を果たしていた。轍に車輪をはめこんで走っていれば、道を違えず目的地に着けたのだ。ほんの十数年前まで（一部では今でも）、日本の大企業で働くビジネスパーソンのキャリアとは、街道に刻まれた轍に沿って進むようなものだったのではないだろうか。ずっと後ろ向きで、轍を眺めているだけでも、その行程に大きな問題が生じることはあまりなかった。

だが、現在は21世紀に突入して10年あまり。大企

業で働いていても、大きな変化にさらされ、高度な専門性も求められる仕事環境になってきている。企業という馬車が進んでいる場所は、交通量の多い街道から未開の荒地へと変わってきたのだ。

こうなると馬車の手綱を他人に任せきりにして、既に出来上がった轍（キャリア）にばかり視線を向けているのは、かなり危険なことだとわかる。何しろ進んでいるのは未開の荒地だ。突如、道がなくなったり、行き止まりになったりするかもしれない。時には視線を上げて周囲に目を配り、自ら手綱を握ることも求められるようになるだろう。

今回の特集は、日本の大手企業14社、慶応義塾大学キャリアリソースラボ、そしてワークス研究所で結成した「21世紀のキャリアを考える研究会」の研究成果を報告するものだ。大企業のホワイトカラーのキャリア観や仕事観の現状を明らかにしたうえで、「変化と専門性の時代」の、後ろ向きに轍を眺めているだけではない、キャリアとの向き合い方を示していきたい。

五嶋正風（本誌編集部）



なぜ今、キャリア観・仕事観なのか

大手企業14社、慶応大キャリアリソースラボ、ワークス研究所で結成した「21世紀のキャリアを考える研究会」。その活動を振り返ると、なぜ今、キャリア観・仕事観に注目するのかが見えてくる。

本特集は、「21世紀のキャリアを考える研究会」の研究成果を基に構成している。特集の冒頭に、まずこの研究会が何を明らかにしようとし、どんな活動を展開したのかを紹介する。そのことがそのまま、なぜ今、日本の大企業で働くホワイトカラーのキャリア観、仕事観に注目したのかの答えとなるからだ。併せて、21世紀のキャリア観、仕事観のあり方を探っていくうえでキーワードとなる、「変化」と「専門性」の解説も加えたい。

研究会発足のきっかけは、ワークス研究所主幹研究員の豊田義博が、ビジネスパーソンキャリアのあり方について研究を重ねている慶応義塾大学大学院教授（当時）、高橋俊介氏を訪ねた打ち合わせだった。



豊田義博

ワークス研究所
主幹研究員

2009年秋のことだ。

豊田の研究テーマは、「働く若者」。インタビューや調査を重ねるなかで、若手社員や就活中の学生の中に、新しいキャリア意識が芽生え始めていることに気づいていた。「自身のキャリアイメージを明確に描くことを重視し、それが描けなかったりぼやけたりすると、『自分は成長していないのでは』と強く不安を感じるようです」と豊田。

高橋氏も、若者がキャリアに関してどんな価値観を持っているか、すなわち若者のキャリア観について、変化を実感していると応じた。さらに、「変化しているのは若者だけではない」という方向に話は展開した。たとえば、ミドルは以前に比べて昇進できる人が絞られるなど、想像していたキャリアコースと現実が乖離する「キャリアの危機」に直面している。シニア、女性にもキャリア観の変化は起こっているのではないかと……。 「ですが、企業側がそうした変化の全体像を把握しているとは思えませんでした」（豊田）

そこで、大企業で働くホワイトカラーのキャリア観の現状を把握し、全体像を地図化して示せれば、企業

側が今後の人事、キャリア施策を企画する助けになると考えた。また、キャリア観に大きな影響を及ぼすであろう、働き方に関する価値観、すなわち仕事観も視野に入れていくことにした。

こうして企業の参加を募って定量、定性調査を実施し、仕事観、キャリア観の実態に迫る。その上で課題を見出し、処方箋も描いていくという研究会の骨子が固まっていった。

参加企業が積極的に関与
ユニークな調査に結実

キャリアリソースラボ、ワークス

図表1 ■ 研究会参加企業

アクセンチュア
NTTデータ
サントリーホールディングス
ソニー
ソフトバンク
損害保険ジャパン
日産自動車
日本銀行
日本電気
博報堂
日立製作所
三井物産
三菱地所
三菱東京UFJ銀行

研究所が、これまでの研究活動で縁のある企業に協力を要請したところ、声をかけたほとんどの企業が参加を表明した。「私たちの問題意識を日本の大企業も共有していると、意を強くしました」（豊田）。参加企業は前ページの図表1の通りだ。

研究会の座長に高橋氏、副座長にワークス研究所所長の久保幸夫が就任。第1回研究会は2010年1月に開かれ、これまでに10回開催している。同研究会の特徴は、参加企業の積極的なコミットメントにある。「アンケート調査の質問作成や分析にご意見をいただいただけではありません。一部の企業ではインタビュー調査の調査員も引き受けてもらいました」（豊田）。このように参加企業が深く関与した研究成果を基にした企画だから、読者のみなさんにも納得感のある、興味深い内容となっているはずだ。

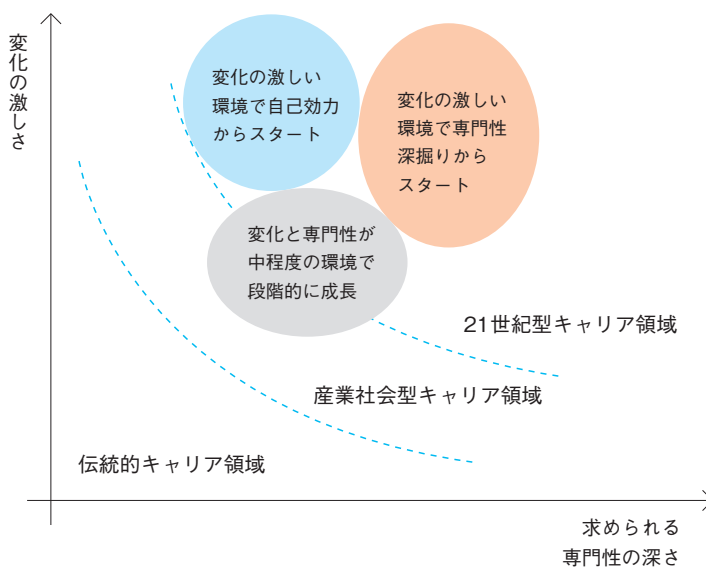
**21世紀キャリア観の前提は
高まる変化と専門性の影響**

21世紀のキャリア観、仕事観を読み解くうえで前提となるのは、仕事の環境が、大きく、また予期できない「変化」にさらされる度合いが高まることと、仕事に求められる「専門性」の度合いが高まっていくということだ。

高橋氏は仕事環境の変化が激しくなる要因として、「テクノロジーの進化」「多様性の進展」「競争の激化」の3点を挙げる。

テクノロジーの進化では、デジタル技術（IT）の発達、技術の進

図表2 ■ 環境とキャリア領域の関係性



出典：「21世紀のキャリアを考える研究会」作成の資料を基に編集部作成

歩を連続性のあるものから非連続なものに変えたことが、最も影響が大きいという。「自動車の内燃機関の性能向上はずっと連続的でした。これがデジタル技術を活用する電気自動車となると、一気に進歩が非連続になるのが、その典型です」（高橋氏）

多様性の進展の代表例はグローバル化だ。国籍の違う人と協働することは当然、変化の要因となる。従業員の中かで女性や高齢者、非正規従業員の構成比が上昇し、働く人の価値観が多様化することも仕事環境に変化をもたらすだろう。

最後は競争の激化だ。「株主プレッシャーの高まり、一度成立したビジネスモデルの寿命が短くなっていることなどは、突き詰めると競争の激化が原因です」（高橋氏）

変化の増大に加えて、体系的かつ先端的な専門知識を、実務経験とは別に習得、学習し続けることが求め

られる仕事が増加する。それが「専門性」の度合いが高まるということだ。大学院レベルの専門知識が必要で、就職後も知識の向上が求められる仕事が増えていくということだ。

変化と専門性への要請が高まることをグラフ化したのが、上の図表2だ。全体としては、「20世紀型」ともいえる産業社会型キャリア領域から、右上に開いた扇状に、21世紀型キャリア領域へとシフトしていくことが求められている。単純に右上への直線移動とならないのは、仕事によって変化への対応と専門性向上の、求められる度合いが違うからだ。この図は、個人サイドから見ればそれぞれの職種など仕事（キャリア）領域として見られるが、企業サイドに立てば、企業や事業部のビジネス領域と見ることもできる。この図を念頭に置きつつ、特集を読み進めることをお勧めしたい。

13社5000人調査で見た 仕事観・キャリア観の現実

研究会に参加した大手企業13社の5000人が回答した、仕事観、キャリア観のアンケート調査。20代、30代の「若者」と、40代、50代の「中高年」の対比に注目し、研究会メンバーの慶大キャリアリソースラボ・吉澤康代氏がレポートする。

「21世紀のキャリアを考える研究会」は、参加企業のうち13社の約5000人に、仕事観、キャリア観の実態を把握するアンケート調査を実施した。ここでは、「新卒3年以内」「30歳前後」「40歳前後」「50代」という4つの年代グループについて、仕事観やキャリア観がどのように異なるのか、それらの価値観と仕事やキャリアに関する満足度（以下「仕事キ

ャリア満足）に、どんな関連があるのかについての分析結果を報告する。「新卒3年以内」「30歳前後」の「若者」、「40歳前後」「50代」からなる「中高年」の対比に注目して、読み進めていただきたい。

この調査では、仕事観を「内因的」「功利的」「規範的」の3分類、計11要素に構造化した。（9ページ、図表3参照）「内因的」は、仕事そのものを通じて経験する達成感や成長、誰かの役に立ち、認められるという感覚、仕事が自己表現そのものであるとする価値観だ。「功利的」は、仕事は社会的評価や経済的成功を得るためのもので、それらを失うことを回避するためのものでもあるとする価値観。「規範的」は、親や学校などによってすり込まれたものや、出来事や経験を通じて気づき、内在化した「仕事とは～すべきものである」といった価値観を指す。

豊かであることが当然の社会で、「自分らしさ」を大切にしながら、ほめられて育ってきた世代が社会人となる時代を迎えている。経済的な

自立や豊かさより「自分らしさ」の追求に動かされる世代は、自分らしさに通じる内因的仕事観を重視するだろう。

だが、私たちの多くは「自分らしさの追求」だけでなく、家族のため、会社や顧客のため、そして広くは社会のために価値を生み出し、社会を担っている。変化の激しい、先の見えない時代だからこそ、仕事人、プロフェッショナルとしてどう仕事に取り組み、価値を生み出していくべきなのかという規範が求められている。こうした前提から規範の仕事観にも焦点を合わせたところに、本調査の特徴がある。

中高年で強い仕事観は
会社規範と世代継承のみ

仕事観の年代別特徴を見ていこう（10ページ、図表3を参照）。まず、仕事観は、年齢が上がるにつれて平均値が低くなっていく。つまり、年を重ねた人ほど仕事観は弱いといえる。ほとんどの仕事観において、中



吉澤康代氏

慶應義塾大学 大学院
政策・メディア研究科特別研究講師

Yoshizawa Yasuyo_慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了、博士（政策・メディア）。メーカー系シンクタンクで働き方の研究に取り組んだ後、現職。ライフキャリアにおける「働きがい」の変化・変容について研究する。研究会には慶大キャリアリソースラボから参加。調査・分析を担当。著書は『スウェーデン 自律社会を生きている人びと』（共著、早稲田大学出版部）。

高年よりも、若者のほうが平均値は高くなっている。

中高年で強い仕事観は、規範的仕事観に分類される、「会社規範」「世代継承」の2つだけだ。年齢が上がるにつれて、マネジメントの役割、組織を代表する立場、後輩・部下育成の役割を担うことが多くなることから、この2つの仕事観が強まるのではないかと考えられる。このように「年を重ねることによって2つの仕事観が強まる」という見方に加えて、今の中高年は会社への帰属意識が強い世代とも考えられるだろう。

「自分で切り開くもの」か
「振り返ればそこに」か

次にキャリア観について説明していこう。この調査では、キャリアに関する価値観を「キャリア観」として、AとB、2項目が対立する質問を18個用意した。そして、どちらの項目が自分の考えに近いかを聞いている（11ページ、図表5を参照）。

年代ごとに対立する項目のどちらを選ぶ傾向にあるのか、キャリア観の特徴を見ていくと、若者は、

「中長期で具体的目標に向かって進むもの」

「節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくもの」

「自分で切り開いていくもの」

「プライベートライフの充実のために仕事やキャリアがある」

と回答する傾向がある。キャリアとは、仕事一辺倒ではなくプライベートも大切にしながら、計画や目標を持ち、主体的、能動的に取り組む

ことで実現できるものだという価値観にまとめられる。

こうした傾向には、キャリア自律論が学校や就活に浸透する中で、「仕事やキャリアは主体的に取り組むべきで、そこに自分らしさや自己実現を見いだししていくべき」という流れが生まれ、その影響を受けた世代特性が反映されていると考えられる。

一方、中高年には、

「仕事の連鎖の結果として振り返ると出来上がっているもの」

「多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの」

と回答する傾向が見られた（12ページ、図表6参照）。

この年代にとってキャリアとは、「目標に向かって進む」「自分で切り

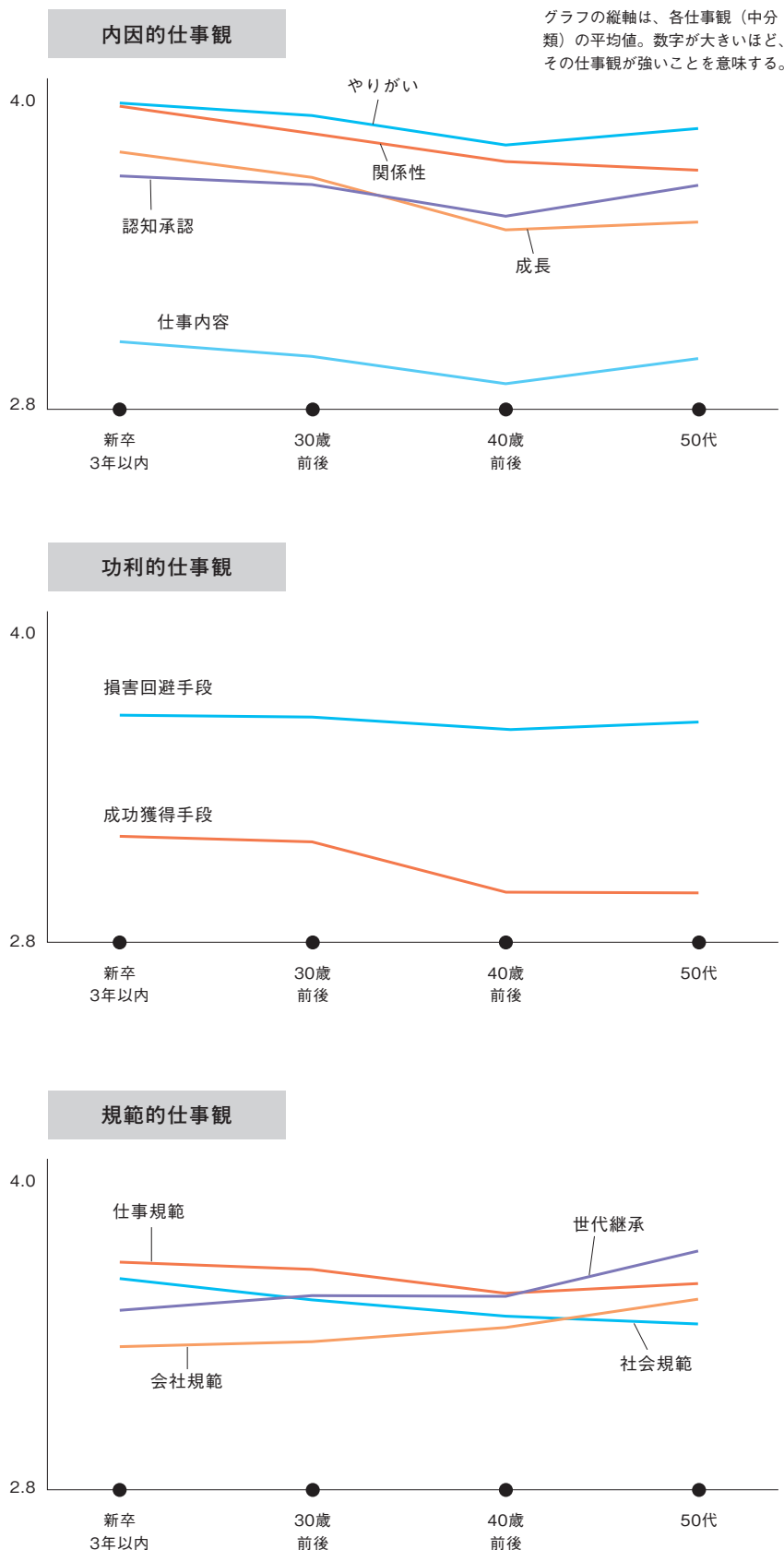
図表3 ■ 仕事観の構造化と質問項目

| 大分類 | 中分類 | 小分類 |
|------------|--------|---|
| 内因的 仕事観 | やりがい | <ul style="list-style-type: none"> ・やりがいや達成感を味わうこと ・新たな課題や困難な課題にチャレンジすること ・自分の能力をフルに発揮すること |
| | 成長 | <ul style="list-style-type: none"> ・人間としての器を大きくするためのもの ・社会との接点として自分の世界を広げるもの ・できないことができるようになるためのもの |
| | 関係性 | <ul style="list-style-type: none"> ・誰かの役に立つこと ・人に感謝されること ・仲間と一緒にするもの |
| | 認知承認 | <ul style="list-style-type: none"> ・自分の存在価値を認めってもらうためのもの ・責任のある仕事をまかされること |
| | 仕事内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・自分のやりたいことをやること ・ゲームのように楽しむもの ・創造性・独自性を生かして、自分らしさを表現すること ・時が経つのも忘れて没頭するもの |
| 功利的 仕事観 | 成功獲得手段 | <ul style="list-style-type: none"> ・社会的地位・評価を得るためのもの ・権限・裁量を獲得するためのもの ・金銭的成功を獲得するためのもの |
| | 損害回避手段 | <ul style="list-style-type: none"> ・家族を経済的に支えるためのもの ・経済的に自立するためのもの ・所属や肩書きを与えてくれるもの |
| 規範的 仕事観 | 社会規範 | <ul style="list-style-type: none"> ・社会、国のために役立つことをすること |
| | 会社規範 | <ul style="list-style-type: none"> ・所属する会社を成長・発展させるためのもの ・会社を代表して、社会における会社の評価を高めること |
| | 仕事規範 | <ul style="list-style-type: none"> ・自分ならではの価値を生み出すもの ・周囲（顧客、同僚、上司など）の期待に応えること ・世の中に存在する問題を解決すること ・与えられるものではなく、自分で創り出していくもの ・給料分以上の成果や価値を生み出すこと |
| | 世代継承 | <ul style="list-style-type: none"> ・次の世代に何かを伝えていくこと ・人を育てること |

「あなたにとって仕事とはどのようなものですか」という31項目の質問に対して、「1 まったくそう思わない」～「5 強くそう思う」の5段階評価による回答を得ている。

出典：「21世紀のキャリアを考える研究会」作成の資料を基に編集部作成

図表4 ■ 年代別仕事観の強弱



開いていく」というよりも、「これまでを振り返って納得する」ものなのだ。また、この年代はそもそもキャリアについてあまり深く考えず、そのことに疑問を持たずに、会社からいわれるままに働いてきた人が多い世代ともいわれている。こうした特性も、中高年の回答傾向に影響しているのではないだろうか。

年代別にキャリア観を見たときに、もう一つ特徴的なことがある。それは、年齢が上がるにつれて、「どちらとも言えない」という回答の割合が増えていくことだ。この点について「キャリア観の明確度」を割り出し、より詳しく見てみよう。

キャリア観の明確度とは、対立する質問A、Bのどちらかを問わず、明確にA、もしくはBと回答する傾向値のことだ（「私の考えはAまたはBに近い」=2点、「どちらかという私の考えはAまたはBに近い」=1点、「どちらとも言えない」=0点とした）。

明確さが大切なのは
若者よりも中高年

年代別に、このキャリア観の明確度を比較していくと、ほとんどのキャリア観において、年代が上がるにつれて明確度が低くなることがわかった。仕事観と同様、若者はキャリア観の明確度が高く、中高年は低いという傾向が見られたのだ。

中高年は仕事を含めた人生において、多様な経験を積んでいる。そうした蓄積が、キャリアのあり方として特定の方向性を選びづらくさせて

出典：「21世紀のキャリアを考える研究会」作成の資料を基に編集部作成

いると思われる。

この調査では、過去から現在までの仕事とキャリアについての自己評価も聞いている。

「今の仕事に満足している」

「失敗も成功も含め、これまで『いい仕事の経験』を確実に積み重ねてきた」

「これまでのキャリアについて満足している」

「これまでの仕事やキャリアに自分なりの誇りや納得感を持っている」
「私は自分らしいキャリアをつくりあげている」

について、5点尺度法の平均を算出し、「仕事キャリア満足」とした。

年代別に「仕事キャリア満足」と「仕事観」、「キャリア観の明確度」の相関を見ると、まず大きな傾向として2つのことがわかった。

①「仕事キャリア満足」は、概ね「仕事観」「キャリア観の明確度」と、弱い正の相関があった。

②これらの相関は年代が上がるにつれて大きくなる傾向が見られる。

仕事キャリア満足は、はっきりとした仕事観、キャリア観を持つことで高まり、その傾向は若者よりも中高年で強いということだ。つまり中高年のほうが、仕事観、キャリア観を明確に持っていることが、仕事キャリア満足に結びつくということになる。この傾向を別の分析手法で、さらに詳しく検討してみよう。

**若者はキャリア研修より
仕事観を高める経験を**

「仕事キャリア満足」を従属変数、

「仕事観」と「キャリア観の明確度」を独立変数とした階層的重回帰分析を、年代別に行った（13ページ、図表7を参照）。「仕事キャリア満足」に対して、「仕事観」と「キャリア観の明確度」が、どれほどの説明力を持っているのかを年代別に示したものだ。

「仕事キャリア満足」を説明する要因はほかにもあるため、「仕事観」と「キャリア観の明確度」の説明力は高いとはいえないが、これらの分析結果から大きく3つの発見があった。
発見① 「仕事キャリア満足」に効果があるのは、「キャリア観の明確度」よりも「仕事観」。

発見② 年代が上がると、「仕事キャリア満足」に対する「仕事観」の影響が大きくなる。

発見③ 若者の「仕事キャリア満足」に効果があるのは「仕事観」。「仕事キャリア満足」に「キャリア観の明確度」がより効果を発揮するのは、中高年。

一般的に、仕事観やキャリア観は年齢を重ねていくなかで、多様な経験を通じて形成されると考えられてきた。だが今回の分析では、若者のほうがよりはっきりとした仕事観、キャリア観を持っていた。一方で、キャリア観や仕事観を明確に持つことは、仕事キャリア満足を高め、その

（13ページに続く）

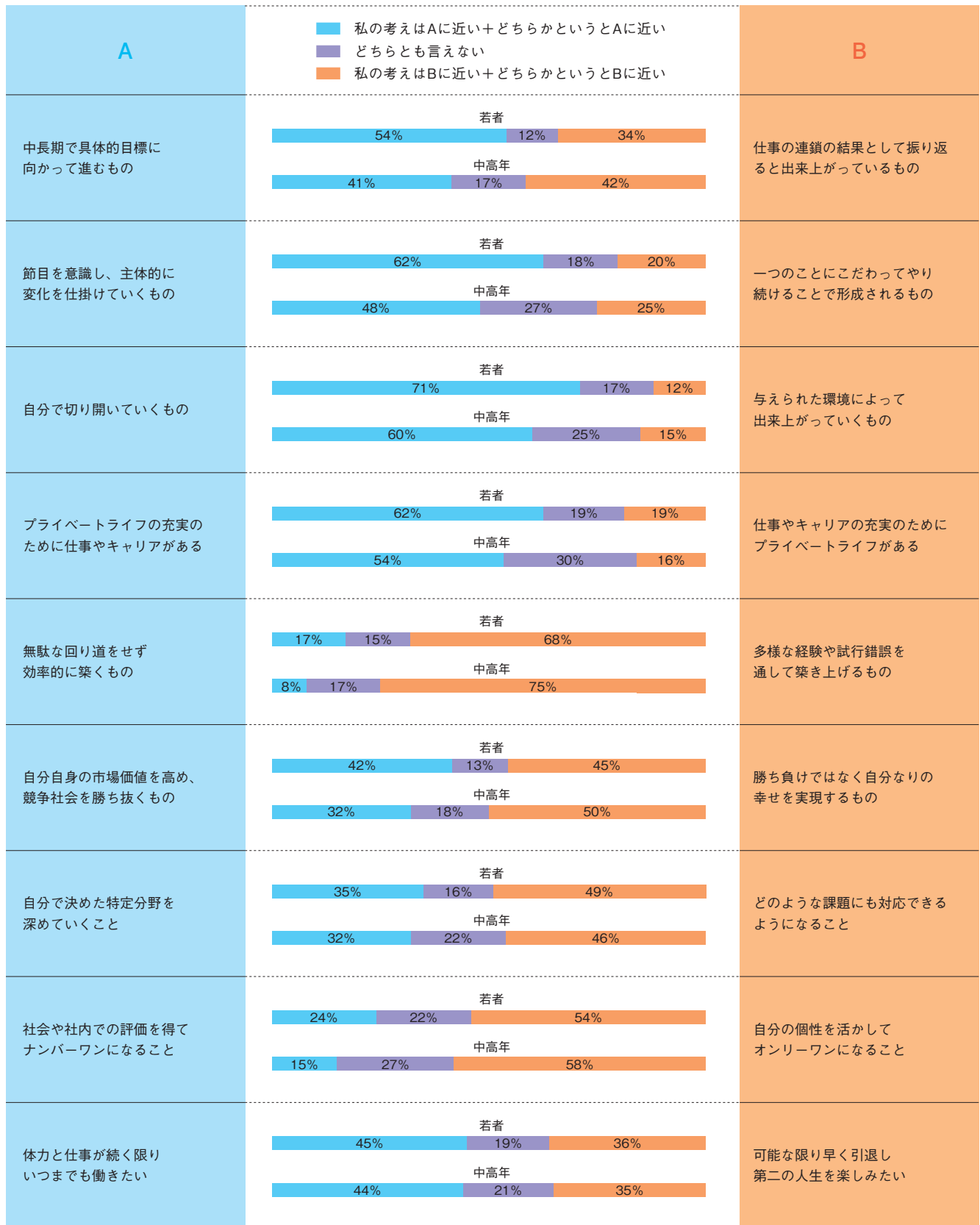
図表5 ■ キャリア観の質問項目

| A | B |
|----------------------------|-----------------------------|
| 中長期で具体的目標に向かって進むもの | 仕事の連鎖の結果として振り返ると出来上がっているもの |
| 節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくもの | 一つのことにとこだわってやり続けることで形成されるもの |
| 自分で切り開いていくもの | 与えられた環境によって出来上がっていくもの |
| プライベートライフの充実のために仕事やキャリアがある | 仕事やキャリアの充実のためにプライベートライフがある |
| 無駄な回り道をせず効率的に築くもの | 多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの |
| 自分自身の市場価値を高め、競争社会を勝ち抜くもの | 勝ち負けではなく自分なりの幸せを実現するもの |
| 自分で決めた特定分野を深めていくこと | どのような課題にも対応できるようになること |
| 社会や社内での評価を得てナンバーワンになること | 自分の個性を生かしてオンリーワンになること |
| 体力と仕事が続く限りいつまでも働きたい | 可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい |

2項目が対立する質問を18個用意。どちらの項目が自分の考えに近いかを聞いた

出典：「21世紀のキャリアを考える研究会」作成の資料を基に編集部作成

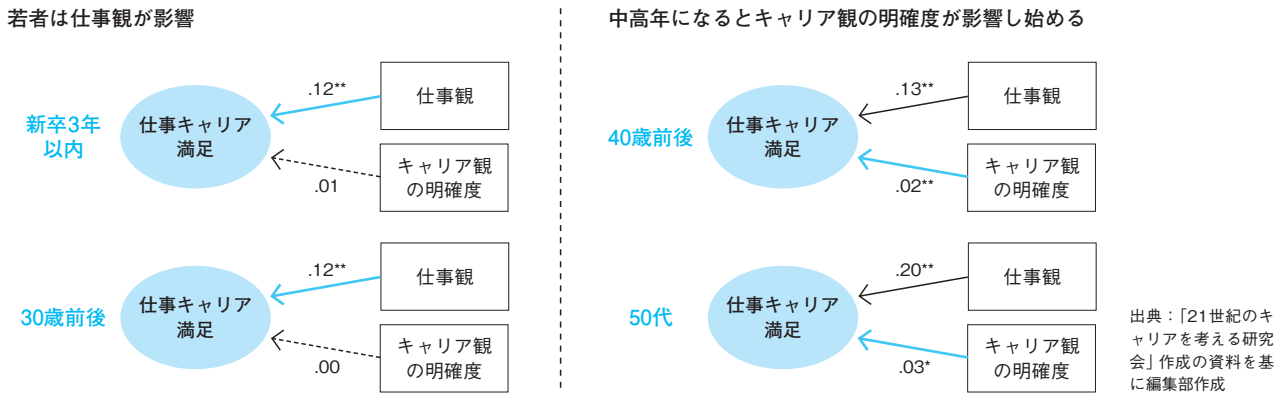
図表6 ■ 若者と中高年、キャリア観の違い



若者は「中長期で具体的目標に向かって進むもの」「節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくもの」「自分で切り開いていくもの」、中高年は「仕事の連鎖の結果として振り返ると出来上がっているもの」「多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの」と回答する傾向。

出典：「21世紀のキャリアを考える研究会」作成の資料を基に編集部作成

図表7 ■ 「仕事観」「キャリア観の明確度」が、仕事キャリア満足に与える影響



※「仕事キャリア満足」を従属変数、11の「仕事観」、9の「キャリア観の明確度」を独立変数とした階層的重回帰分析の結果。数値は ΔR^2 ** $p < .001$ * $p < .05$

効果は若者よりも中高年のほうが大きいことがわかった。

若者は中高年に比べてキャリア観や仕事観が明確だが、明確であることが仕事キャリア満足にはあまり結びついていない。一方、中高年は若者に比べて、キャリア観、仕事観ともに曖昧で明確ではない傾向がある。だが、キャリア観、仕事観を明確に持つことで、仕事キャリア満足が高まるようになる。

このように見ていくと、若者は、キャリア観の明確化と仕事観の醸成では、後者のほうが仕事キャリア満足度を高めることにつながりやすいといえる。そもそもこの年代で仕事観、キャリア観が明確なのは、若い人に特有の、ある種の思い込みが影響している可能性も考えられる。「主体的、能動的にキャリアに取り組むべきだ」という価値観を、学校や就職活動ですり込まれた世代であることも、考慮する必要があるだろう。

彼らにキャリアを考えさせ、明確にキャリアビジョンを描くような研

修や施策を実施しても、それは仕事キャリア満足に大きな効果はもたらさないだろう。むしろ仕事観を高められるような工夫、たとえば挑戦的な仕事経験、仕事や役割の意味づけ、上司や先輩からの指導・支援、自己啓発などの学習の推奨が、仕事キャリア満足により結びつくといえる。

キャリア観の明確化で「中年の危機」の克服を

では、中高年はどうだろうか。会社人生、仕事人生も後半にさしかかり、キャリアについて考える機会や自身のキャリアをテーマにした研修などからは、遠ざかることが多いのではないだろうか。しかしこの年代は、これまでの仕事、キャリア、人生を振り返る時期に当たる。体力の衰えに直面し、人生の目標や夢を見直したり、これまでの生き方や価値観でよかったのか、という問いかけが始まったりする。いわゆる「中年の危機」だ。バブル崩壊前に入社し、

キャリアについてあまり深く考えてこなかった世代という指摘もある。キャリア観、仕事観が曖昧で、揺れ動いているといえる（中高年は仕事観、キャリア観の明確度が、若者に比べて低いという分析を思い出してほしい）。

一方で中高年は、仕事観もそうだがキャリア観が明確なほうが、仕事キャリア満足は高まることから、今回の分析でわかっている。仕事観やキャリア観が揺れがちな中高年こそ、キャリア研修の効果が期待できる。「キャリアの振り返り」「キャリアビジョンの作成」を通じて、キャリア観、仕事観を明確に持てるように支援することは、中年の危機の克服につながる。これまでのキャリアを含めた人生を受け入れ、自分なりに納得することが、仕事キャリア満足度を高めるといえるだろう。

調査の概要

研究会参加企業のうち13社の従業員を対象に実施。調査時期は2010年8～9月。n=4,997：男性（n=4,254）、女性（n=743）、新卒3年以内（n=1,301）、30歳前後（n=1,534）、40歳前後（n=1,559）、50代（n=603）。

115人キャリアインタビュー 「罨」を探り出す5つの論点

次に、これまでの仕事人生を振り返った、115人へのインタビュー調査の成果を紹介する。そこには、隠れていた「キャリアの罨」のありかを明確にする、5つの論点が浮かび上がってきた。

このセクションでは定性インタビュー調査の成果を基に、21世紀型キャリアを考えるうえで焦点となる5つの論点を紹介する。インタビュー調査には、研究会参加企業のうち6社が協力。20代から40代まで、幅広い職種で働く人のインタビューが集められた。今回提示する5つの論点は、インタビュー記録の分析から導き出されたものだ。それぞれの論点についてどんなキャリアの罨が想定できるのか。どうすれば罨を避け、生き生きとしたキャリアが描けるようになるのかを提示していく。どんな人たちが関係する論点なのか、「論点レーダーチャート」も参考してほしい。よりよいキャリア形成のため、人事は何ができるのかを意識しながらお読みいただきたい。

調査の概要

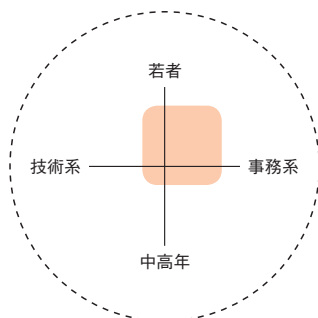
研究会参加企業のうち6社の回答者を対象に、半構造化インタビューで実施。調査時期は2010年12月～2011年3月。対象者は大卒以上の115人：男性（107人）、女性（8人）、新卒3年以内（32人）、30歳前後（50人）、40歳前後（33人）

論点 1

変化の大きな事業環境で

「自己効力感」と「先物キャリア」で 先の読めない変化に振り回されない

論点レーダーチャート



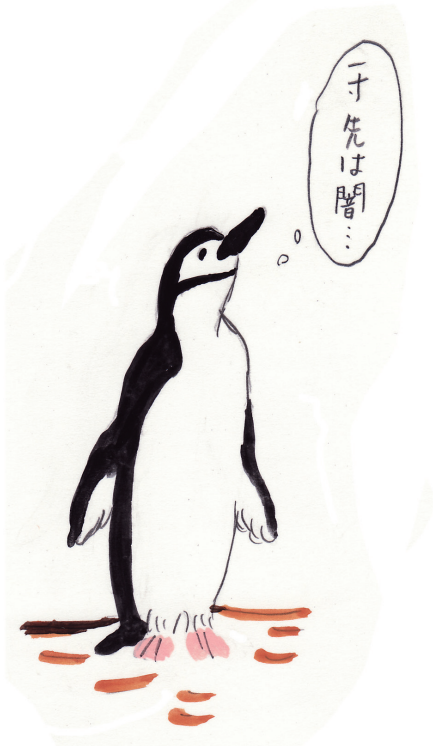
この論点で取り扱うのは、7ページの図表2に描かれている3つのグループのうち、主に左上の「変化の激しい環境で自己効力からスタート」にあてはまる仕事（事業領域）に従事する人たちのキャリアのあり方だ。求められる専門性の深さはさほどではないが、事業部の離合集散が激しいなど、大きく、予測困難な変化にさらされている。先端技術に

あまり依存しない、消費者向けサービス業などでよく見られるパターンと言える。

強みを表現できない
能力の蓄積も不十分

変化の激しい環境においては、どんなキャリアの罨が想定されるのだろうか。それは、変化に振り回され、その結果守りに入ってしまうパターンだ。

自分の強みを「顧客視点を持っている」などと漠然としか表現できない人や、「得意技」程度の能力の蓄積にとどまっている人もいて、30歳を超えても、具体的なキャリアイメージができていないケースが見られた。「キャリア選択肢の広がりに出



合わないまま、可能性は見えても決められないまま、家族や住宅ローンといった背負うものを持つと、会社依存に流れやすいようです」と、高橋俊介氏。

ワークス研究所研究員の萩原牧子は、インタビュー調査のなかで、まさにこのパターンの畏に陥った人の話を聞いた。その企業は、もとは比較的安定的な事業に携わり、社風もゆったりしていたが、その後M&Aなども経て環境変化の激しい事業に取り組む企業へと変貌していった。M&Aの過程ではリストラもあったという。「インタビュー対象者の話からは、『会社は守ってくれない』という意識が強く感じられました。マネジャーに昇進すると業績達成を強く求められる。だから昇進しない程度の業績をほどほどにあげつつ、家庭生活も大事にしつつ、その日その日をやり過ごしているという話を聞きました」(萩原)

キャリアに受け身でも 自己効力感は形成できる

次に、変化の激しい環境で、望ましいキャリアを築いているパターンを見てみよう。

キャリアに対しては受け身でも、目の前の仕事に主体的に取り組み、「どんな仕事が降ってきてでもなんとかする」という汎用性の高い自己効力感(外界の事柄に、自らが何か働きかけられるという感覚)を形成しているタイプが見いだされたという。変化が激しい環境のなかで主体的に仕事に取り組み、それによって自己効力感を養いながら徐々にキャリアを絞り込むケースだ。

部署解散など予想外の環境激変があっても、固定化したキャリア観を持っていなければ、柔軟に環境変化を受け止めることができる。そのうえでしっかりした仕事観や職業的信念を持ちながら主体的に仕事することで成果も生み出し、自己効力感を養えることになる。「どんな仕事であっても楽しく取り組む能力の自覚なども、キャリアを固定化せず、変化をチャンスとして取り込むためには有効です」(高橋氏)

変化の激しい環境では、キャリア

のスタート期にはキャリア意識そのものが不要となる。だが、しばらくそうした環境で働き続けていると、普遍性の高い形で自身のキャリア観やキャリアビジョンが見えてくるといふ。

キャリア後半期までに、徐々に自分が登る山(専門分野)を腹決めするとともに、自己ブランディングの立ち位置を意識するという意味で、キャリアを緩やかに固定化していくことが有効になる。「普遍性、抽象性が高い強みに気づくことで、自分らしいキャリアへのソフトランディングが可能になるのです」(高橋氏)

萩原は、先述の変化に振り回されている人の話を聞いた企業で、うまく変化の波に乗っている人の話も聞くことができた。

ある40代男性は、「変化が激しいからこそ、仕事に主体的に取り組んでいる」と話していた。今取り組んでいる仕事を通じて身につくことは当然として、それ以上に知識スキルを身につけたいという。そういう考えから、休日や平日の退社後は、自己啓発に努めている。必要な時間を確保するため、会社の仕事は定時に終わるように、効率よく進めることを追求していた。「自分の武器を増やしていきたい。変化の激しさを

●インタビューの言葉から

できないことは約束しないというスタンスで仕事をしてきた。課長昇進後、任された仕事について必要以上に考えすぎ、半年休職した経験が影響している。

(会社の合併の影響で出向や異動が多かった) 課長 40歳前後

受け入れ、それに乗っていけば、キャリアは後からついてくる」と語っていたのが印象的だったという。

変化の激しい環境においては、若年期に、どのようにして自己効力感を形成するかがポイントになってくる。そのポイントについて高橋氏は、「見えやすく定量化できる、かつ関係する要因が限られた業務で、主体性を持って成果を出すことがいちばんです」という。

大部分を自己裁量で進められる仕事や、コンパクトだが全体像が見えやすい仕事を、若年のうちから数多く体験できると、自己効力感に加えて、規範的仕事観であるプロ意識が同時に形成される効果もある。

**異質な集団に入っても
「適応すれども同化せず」**

変化の激しい環境では社会性を鍛え、異質な集団にも進んで飛び込んで適応していかなければ、変化を受け入れることはできない。だが一方で、飛び込んだ組織に同化しきってしまわないバランス感覚も重要だ。「適応すれども同化せず」という姿勢が大事になる。

自ら手を挙げて新しい仕事にチャレンジできる、希望の部署に異動できるなど、キャリア自律を促す風土や制度のある企業では、自分から変化を仕掛けることができる。「そういう企業で働く人は、新しい環境に適応しようとするが、過度な同化は避ける傾向がある。変化に適応するだけでなく、変化に振り回されないうで、それを肥やしにするしよとさ

●インタビューの言葉から

30代になって、仕事は積み上げだと思えるようになった。何をやっていても、必ず何かにつながると思う。

(転職、合併、出向など、計9回職場が変わった) 広告関連職 40歳前後

が感じられます」(高橋氏)

また高橋氏は、「キャリア目標ははっきりしていないことと、キャリアに対して仕掛けないことは、違うことなのです」とも言う。わからないことや新しい分野のことは組織内外の多様な人たちに聞きに行く、自分なりのアイデアを常にキーパーソンに伝達しておくといった、チャンスと呼び込む布石行動、いわゆる計画的偶発性(ブランドハップンスタンス)理論で推奨されている行動が、このパターンではとても大切になる。キャリア目標を持つことよりも、キャリアの行き先を意識せずに、布石を打つ習慣を身につけるべきなのだ。

高橋氏は、変化の激しい環境における望ましいキャリア形成のポイントとして、次の5点を挙げる。

1. 流れに乗る「先物キャリア」を意識する

最先端にこだわる仕事観などが、結果的にこれからの成長領域に身を置ける可能性を高める。さらに、ある段階で流れを読み、それを自分のキャリア領域にしていく「先物キャリア」への注目が重要だ。

2. 自分らしく成果を出せる環境を選択する

ゼロベースで考える、問題解決志向のプロジェクト的な仕事の連鎖や、

会社にとって新しい分野・弱い分野といった辺境組織でのフリーハンドな仕事経験などが、自己効力感に加えて普遍性の高い能力の獲得と自覚に結びつく。

3. 自分の背骨へ継続的投資を行う

このパターンで成功する人には、もともと緩やかな専門性志向を持っているながら、目の前の仕事はその志向とはあまり関係なくても、自分の柱になる専門分野や能力を継続的に意識し活用する傾向がある。幅広い経験を積むなかで、結果的に自分のキャリアの背骨が形成され、自分が求める分野の仕事に、予期せぬ形であってもたどり着くことができる。

4. 普遍性の高い自分の強みに気づく

一見不連続な仕事経験のなかでも、主体的に仕事に取り組むことで、普遍性の高い自分らしい強みを意識するようになる。それが、重要な仕事において自らのキャリアを仕掛けていくことにつながる。

5. 結果的に形成された、複数の専門性を組み合わせる

当初から意図的に深掘りした1つの専門性ではなく、さまざまな仕事経験から結果として出来上がった、複数の一定レベル以上の専門性の組み合わせで、自分らしいキャリアイメージを作る。



佐藤和博氏

組織人事1部
営業部門人事課 課長

20代は「激流下り」のイメージ 自己効力感醸成の仕掛けが課題

今回の調査で、当社のインタビュー記録を読んでまず感じたのは、「若手が思ったより草食系というか、比較的受け身だな」ということです。

半年ほど前、人事部門で当社のキャリア形成イメージについて話し合ったことがありました。このときの20代のイメージは、「激流下り」です。普通の会社なら3年の間に起こる出来事が、1年間で起こってしまうような変化の激しい事業環境で、自ら激流に飛び込むような気概で、もみくちゃになりながらも経験を積んでほしいと思っています。このイメージを前提にすると、「草食」「受け身」というのはやや物足りない印象ではあります。

変化が押し寄せてきて 受け身にならざるを得ない

ただ、最近の若者は草食系だと一刀両断するのも、少しかわいそうだとも思っています。先日、30歳を迎えた社員にインタビューする機会がありました。その方は、「最初の数年は変化の激しさについていくのがやっとといった感じで、キャリアについて自分なりの考えを持つことがほとんどできなかった。それを受け身といえ、そうかもしれない。30歳になってようやく、自分のキャリ

アについて考えられるようになった。むしろ20代は、キャリアについて意識するよりも環境適応力・順応力を身につけるフェーズだったのかもしれない」と話していました。思った以上に環境変化が押し寄せてきて、受け身にならざるを得ないところがあるのかもしれませんが。若手が自らのキャリアについて仕掛けていけるように、また自己効力感を醸成するためにも、「今年1年、仕事で何をできたか、それは自分の成長にどうつながったのか」を振り返るような場の設定が必要だと感じます。

当社のキャリア形成イメージに話を戻しましょう。20代は「激流下り」と述べましたが、30代は「山登り」か「波乗り」だと設定しました。自ら極めたい専門性を設定して、それを登り詰めていくのが「山登り」ですが、変化の激しい事業環境である当社の場合、「波乗り」のイメージも必要だし、むしろこのイメージでキャリアを形成する人のほうが多数派だと感じます。次々とやってくる仕事、環境変化の波にうまく乗っていく。いい波を見定め、そこにパドルリングで近づいていくイメージです。これは高橋俊介先生が指摘する、「先物キャリア」に近い感覚なのだと思います。

新しい技術の自己学習 携帯事業の好調が後押し

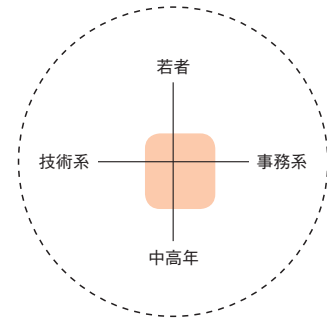
「山登り」に関していえば、携帯電話事業の好調がいい影響を与えていると感じています。かつてソフトバンクの前身の時代の携帯電話純増シェアは、3位が指定席でした。当社がソフトバンク傘下となった頃から、孫正義社長は「ソフトバンクは圧倒的ナンバー1を目指す」と言っていました。当初は社員も、「そんなことを言われても現実は……」という感じてましたが、純増数は2008年から2010年にかけて3年連続年間純増数ナンバー1を獲得し、着実に実績を積み重ねています。

かつて技術系など専門職の人たちは、「自らの専門性を高める」と言っても、機器などを提供するベンダー主催の勉強会に出席する動きが見られる程度でした。それがここ数年は、自己投資をしてでも新しい技術の勉強に取り組むようになってきています。こうした「山登り」に熱心に取り組む姿勢は、携帯電話事業の好調が影響していると感じます。

企業概要

サービス開始/1994年 本社所在地/東京都港区
従業員数/約6300人(単体)(2010年7月時点)
売上高/1兆7238億円(単体、2011年3月期)

段階的成長はいつまで保てるか やがて訪れる不連続局面への備えを



この論点で扱うのは、7ページの図表2に描かれている3グループのうち、中央下の「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」に該当する仕事領域（事業領域）のキャリアのあり方だ。

この事業領域は、長期にわたって安定的な収益を上げ、会社の屋台骨を支えてきたような、大規模な中核事業などでよく見られる。事業モデルが安定していることから、かなり長期にわたるキャリアパターンも確立されている。社内ポジションの上昇と自身の段階的成長がリンクしている、産業社会型（20世紀型）キャリアパターンがまだ有効な領域だ。

問題は、21世紀に入り、そうした事業領域においても、求められる専門性や変化の度合いが高くなっているということだ。徐々に、場合によっては急激に、産業社会型キャリア

領域から21世紀型キャリア領域に事業領域が変化することが起こりうる。図表2中央下の「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」領域が、右上に動いていくイメージを想像してほしい。「専門性と変化が中程度という環境のもと、段階的成長の後に待ち構えているであろう不連続な局面にも対応できる、自分らしいキャリアにソフトランディングするパターンが理想的です」（高橋氏）

**会社担う中枢分野
優秀な人材も集う**

このパターンの人は、入社時やキャリア初期にはSEや営業といった大きくり職種を選択することが多く、キャリア観は緩やかにしか持っていない。仕事には基本的に前向きであり、変化の激しさと専門性が共

に中程度という環境で、予見可能性のある段階的成長を繰り返している。

企業の中核ともいえる確立された中核事業の大きなピラミッド組織に入った若者が、率直に自分の能力不足を実感したケースや、その分野の素晴らしい先輩、上司の存在などに触れて刺激を受け、適応しつつ仕事を通じて成長する人などが見られた。「会社の中核分野ですから、それなりに優秀な人材が投入されています。仕事に前向きなら、適度なスピードの昇進や役割の拡大を通じて、ゆっくりだが確実に目線が上がって成長していくのです」（高橋氏）。事業環境が安定的なままなら、ミドルまでの成長ストーリーは、比較的描きやすいパターンといえる。

メーカーで一貫して鉄道関係の仕事に携わってきたある部長は、新卒である系列会社の1期生として入社した。「自分たちで歴史を作っていくことに憧れて入社したが、その会社はなくなってしまい転属した。処遇面で面白くないことはあったが、仕事内容は変わらなかったし、当時の上司がよい上司で、ふてくされることもなく続けられた」とキャリア初期を振り返っていた。

オレってやでがエロ？



●インタビューの言葉から

最近の若手には、他部署で同じだけ稼げるならいいが、稼げないならもっと働けと、内心思っている。直属の部下には、それを言える関係がある。ありがたい。

部長職 40歳前後

所属部門はできたばかりで大変な思いもしたが、できる上司に恵まれ、夢中で駆け抜けられたという。着実に昇進を重ね、部長となった今では、「私と一緒にプロジェクトを組んだ人に不幸な思いをさせない、後悔させない。部下の育成も同じ思いで取り組んでいます」と語る。この部長は安定的な事業環境における、段階的成長の好例といえるだろう。

だがこれからは、成長の間に環境は徐々に変化し、専門性もより求められるようになっていく。そのため、予見可能性と連続性のある段階的成長が、生涯を通じては継続されない可能性が高まっている。キャリア中期以降で想定される不連続なキャリアを、どう乗り越えていくかが課題になる。

**社外にも目を向けて
キャリア不連続を克服**

たとえばこんなケースがあった。入社以来ずっと同じ部署で、メインフレームのソフトウェア開発を担当してきたSEの話だ。世の中ではユニックスやウインドウズへ技術の中心が動いているのに、会社ではそれらをあまり導入せず、メインフレー

ム事業にとどまっていることにモチベーションを保てなくなったことがあった。「このままではいけない」と、データベースやネットワークなどの自学自習を始め、資格も多く取得した。その後、会社がユニックスなども手掛けるようになった。このSEは、「あのときの勉強が本当に役立った」と振り返っている。

世の中の動きに危機感を覚え、社外にも目を向けて、ユニックスやウインドウズに関する技術を自学自習したことが、後に訪れたキャリアの不連続の克服につながったのだ。

キャリア中期以降の不連続キャリアには、経営職へのキャリアジャンプをどう成功させるかという問題もある。

かつての総合電機業界などでは、大型顧客向けIT分野といった中核事業の大型組織において段階的にキ

ャリアアップした延長線上に、重要顧客を担当したまま役員まで登りつめるといったキャリアパスが、営業やSEに存在していた。しかし現在は経営人材のプロ化が進み、経営職は「現場好きのたたき上げ経験」だけでは難しい職種になっている。

一方で、「次世代リーダー育成」という言葉に象徴されるように、「現場経験を持ちつつ、より幅広い知識や経験も兼ね備えた、プロ経営職の育成が企業の大きな課題となります」と高橋氏は言う。

技術やノウハウが確立した大型組織に長く在籍し、段階的連続的に成長してキャリアアップしてきた人たちには、「仕事を前向きにやっていたらキャリアは自然にできる」という意識が生じやすい。人数を限り、遅すぎないタイミングで、本人の適性や覚悟に頼るだけでなく、会社主導の育成の仕組みを整備することを通じて、経営職へのキャリアジャンプを促すことが必要だろう。「経営職へのキャリアジャンプ失敗」という罫にはまる人が多発すれば、それはそのまま、経営人材不足という形で企業経営に跳ね返ってくることになる。

段階的成長のなかで自分らしいキ

●インタビューの言葉から

このままではいけないと、自分でデータベースやネットワークなどの勉強を始めた。後に会社がその分野も手掛けるようになり、勉強が本当に役立った。

SE 40歳前後

キャリア観が形成されないまま、キャリアに迷いや不透明感が出るミドルの例も見られた。その状態で家族、住宅ローンといった背負うものができる、「会社へのぶら下がり」につながる。

段階的成長後、迷いが出る時期に背負うものがある人は、徐々に会社へのぶら下がりを考え始める。「変化に振り回され、受け身になりあきらめたというよりは、キャリア意識そのものが40歳まで形成されにくかったため、気がついたときには結果的にキャリアの選択肢を狭めてしまうのです」(高橋氏)

ソフトランディングへ 4つのポイントとは

高橋氏は段階的成長後の、自分らしいキャリアへのソフトランディングのポイントとして、4点を挙げる。

1. 自らの危機感やキャリア自律意識で新たなスキルを獲得する

仕事で身につく以外の新しいスキルを、仕事とは別の場で自ら仕掛けるといふ、スキル開発に関するキャリア自律行動が重要となる。伝統的中核事業に長く在籍することを通じた蓄積的キャリア形成に対して、外的環境の変化を感知することで生じる問題意識から危機感を持つ。そう

●インタビューの言葉から

6、7年すれば恐らく第一線から退いて、関連会社に行くことになる。そこでどう過ごそうかな、くらいのイメージしかない。

営業 40歳前後

して中堅になってから新しい技術スキルを自分で勉強した人が、結果的にキャリア中期でも新しい流れに乗れている事例がある。

2. 自らの過去の蓄積から脱して新たな手法を身につけ、その道のプロになる

顧客のプロや人材育成のプロなどがあえて過去の蓄積と決別し、顧客ニーズや組織環境の変化に対応して新しいスタイルを身につけ続け、何らかの分野のプロとして活躍するケースもあった。体育会出身でスパルタ教育スタイルを押し出し、人材育成の第一線で活躍していた人が、コーチングなどの新しい手法を身につけ、新たな環境に効果的な人材育成力を持つ部門リーダーになった事例があった。過去の蓄積に頼らないリニューアルやスキルの入れ替えが、自分らしいキャリアを築くことにつながる。

3. 多様な人からの刺激で自分らしいキャリアを意識する

外国人との仕事経験が契機となり、スキルの組み合わせを仕掛けた例が見られた。一定の年齢までにキャリアに関する問題意識やキャリアの選択肢への刺激を受けることが重要なのは、この例にもあてはまる。大型組織中核事業に長く在籍し、ローテーションが少ない人にとっては、キャリア形成の重要性や、形成パターンの多様性にいち早く気づくことがポイントとなる。

4. しっかりした仕事観と冷静な自己理解で主体的にキャリアを形成

大型組織中核事業にいる人であっても、狭いキャリア目標ではなく、キャリア意識による布石や自己啓発を繰り返すことで、ついに自分の進むべき道に出合えることがある。品質管理の基盤技術を理解した後、多様な人々へのリーダーシップを発揮し、一方で育児休職も経験するなどして、自分から仕掛けたり偶然を生かしたりすることによって、幅広い経験をした女性の事例があった。これも自分らしいキャリア構築の好例だ。はっきりした仕事観とキャリアを意識した布石的な行動判断、そして冷静な自己理解と環境理解があれば、育児休職も、地に足の着いた自分らしいキャリアにたどり着く糧となることを物語っている。

●インタビューの言葉から

特にマネジャーになってから、頭打ち状態。最近では会社にしがみつくことを考えなくてはいけないのかなど、思うようになってきた。

SE 40歳前後



花松甲貴氏

情報・通信グループ
人事総務本部
金融総務グループ 主任

読み取れた従業員のキャリア意識変化 自律を促す施策の再設計に生かしたい

実は5年前にも、ある研究機関のキャリア意識調査に協力したことがありました。このときの当社の従業員のキャリア意識は、調査に参加していた十数社のなかでも最も低く危機感を覚えました。

かつては感じられた キャリア意識の低さ

もともと当社は、従業員を「ゆりかごから墓場まで」面倒を見るときという気風の強かった会社で、年金や財形貯蓄といった福利厚生も充実しており、従業員は「キャリアや人生設計はあまり考えなくてもよい」という意識が強かったと思います。それが5年前の調査結果につながっていたのだと見ています。

ですがちょうどその頃は、メガコンペティションを勝ち抜くために、当社でも従業員のキャリア自律を促すような研修などの施策を次々と打ち出すようになりました。そうした諸施策の実施や、社会全体の空気が変化したこと、そしてキャリア意識を比較的強く持った人が入社するようになってきたことなどの影響で、当社の従業員の意識もかなり変化してきたようです。

今回参加したアンケート調査でも、そうした変化が読み取れました。5

年前の調査では底辺レベルだった従業員のキャリア意識が、今回の調査では概ね中位程度となったのは、「従業員のキャリアに対する意識が非常に低く、受け身」という“日立の常識”の1つが、多少は世間の常識にアジャストしてきた結果なのかなと思います。

このように定量調査で見えた「従業員のキャリア意識の変化」は、定性インタビュー調査でも確認できました。私もインタビュアーを務めたのですが、ある特定の国で働くことを強く希望している方がいました。従来の日立の従業員の多くが持っていた、「与えられた仕事には主体性を持って臨むが、『どんな仕事をしたいか』の自己主張はあまり強くない」といった仕事観から見るとかなり違ったタイプといえます。

従来とは違うタイプの 従業員が増えてきた

また、若手の従業員で、「30代ではこうなりたい、ミドルマネジャーとしてはこんな仕事をしたいと思っているが、今のまま仕事をしていたのでは到達できそうにないのが悩み」と話す方もいました。これらの方々は従来の日立の多数派からすると、かなり明確なキャリア観を持っ

ているといえます。こうした従来とは違ったタイプの従業員が徐々に増えていることも、定量調査で見られたキャリア意識向上に結びついているのではないかと思います。

当社のこれまでのキャリア自律を促す施策は、たとえば人事異動について本人の希望を聞く面談や、FA制度、公募制度などの定期実施は、「従業員のキャリア意識が非常に低い」ことを前提に設計されているように感じています。

一方で「会社の戦略に従って人材は配置されていく。その配置に向かって能力を向上させていく」といった道があることも従業員に知らせていく必要があると思います。

今回の調査からは、「若いうちから計画重視のキャリア観ばかり確立しようとすることは、必ずしもいい結果を生まない。まずは自律性のある仕事観を醸成することがキャリア仕事満足度を向上させる」ということがわかったとも聞いています。こうした新たな知見も、従業員のキャリア意識変化に応じた施策の再設計に生かしていきたいと思っています。

企業概要

設立/1920年 本社所在地/東京都千代田区
従業員数/3万1065人(単体、2010年3月末現在)
売上高/1兆9388億円(単体、2010年3月期)

キャリア自律なき社会化作用は弊害も 21世紀におけるベストミックスは

この論点では、価値観に関する社会化作用について言及する。社会化作用とは、新たに組織に加わった人に、仕事や日常の交流、研修を通じて、一定の価値観を浸透させていく作用のことだ。

熱心に就職活動に取り組む若者が、入社後の固定的で具体的なキャリアステップのイメージを、入社前に形成してしまうケースが時々見受けられる。そのこと自体は悪いことではなく、キャリアに前向きなためだと受け取ったほうがよい場合が多い。

だが、最初の配属先が本人の希望とまったくかけ離れた部署であったり、本人の意思に基づかない頻繁なジョブローテーションがなされたりすることで、キャリアステップのイメージと現実にギャップが生まれてくる。「キャリア初期に上昇志向や焦りが強いと、このギャップが原因で挫折してしまう危険があります」

●インタビューの言葉から

法人営業の華々しいイメージがあったが、実際は事務中心でモチベーションが上がらなかった。やがて大きな案件を扱うようになり、何度も壁にぶつかった。そのたびに上司や周囲が支えてくれて、「支社のため、会社のために」という思いが強くなった。 営業 30歳前後

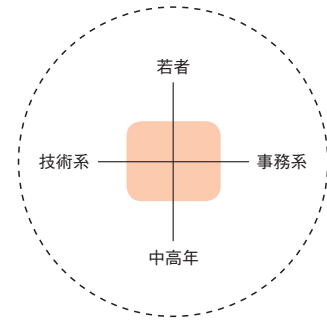
と、高橋氏は言う。

**ギャップに悩む若者も
社会化作用で適応する**

ところが社会化作用が強い企業では、イメージと現実のギャップに悩む若手であっても、上司や先輩たちによる内省支援によって、組織へ適応していくことが可能になる。さらには上司、先輩への同化願望に発展する場合さえある。こうして、固定的キャリアイメージの崩壊が挫折につながらず、組織内で共有された仕事観を身につけた人材へとソフトランディングしていくことになる。

ある30歳前後の営業職は、入社前、「まずはこの業務を経験、次はあの業務とステップを踏み、次第に経営層へ」と、自分なりにキャリアステップのイメージを描いていた。だが現実思い描いていたステップ

論点レーダーチャート



とはまったく違い、法人営業一筋となった。「学生時代こうなると知っていたら、絶対入っていなかった」と笑う。

だが上司や同僚の影響で、仕事観やキャリア観は徐々に変化していった。最初の配属先では「とにかく自分が成長しなければ」という思いが強かった。それが次の配属先では、周囲への感謝から「支えてくれる方のために、会社のために」という思いが強くなったという。

「営業を続けたい」という気持ちと、



●インタビューの言葉から

「専門的な武器を身につけたい」という気持ちが併存したこともある。だが、営業として自信をつけることで、「やりたいことはどこでもできる」と、部署へのこだわりが薄れていったと振り返っている。

こうしたパターンが組織風土として確立されていれば、キャリア初期にキャリアイメージ崩壊を経験しても退職に至るような事態は回避できることになる。また、強い社会化作用があれば、個人に明確なキャリア観がなくても、組織内で共有された仕事観を支えに、それなりに順調にキャリアを形成していけることにもなる。

だが、キャリア自律を促す風土や制度が弱く、同化を求める社会化作用ばかりが強い組織は、「大きな変化にさらされる時代においては、課題を抱えることになりかねません」と高橋氏は言う。

たとえば強いキャリア意識が必要なプロフェッショナル領域や専門領域の人材や、軋轢を伴う変革や創造を実行できるリーダーが育つのかという問題だ。ビジネスモデルや戦略、経営ビジョンと、必要な人材像の連携が課題となってくるだろう。

また、どこかの時点でその人なりの自律的キャリア像ができない場合、家族や住宅ローンなどの背負うものができた時点で、強い帰属意識が伴った会社ぶら下がりとなっていく可能性もある。変化が激しくなると、社会化作用一辺倒ではなく、キャリア自律とのバランスが重要になってくるのだ。

研究職として1つのことに集中し、直列的に仕事をするイメージを持っていた。実際は常時事業部の方とコミュニケーションしながら、並列的に進めるものだった。

研究職 30歳前後

キャリア自律はないが
人が育つ仕組みはある

研究会メンバーの豊田も、社会化作用とキャリア自律風土のバランスに関心を寄せる。今回のインタビュー調査を通じて、「よい意味での社会化作用が、まだまだ残っている企業が存在することがわかったのは、発見だった」と振り返る。上司や同僚がよってたかって新入社員を指導する。時にはほめ、時にはしかりながら、本人の能力や適性に合った道を探していく。「確かにそこにキャリア自律はありませんが、それなりに人が育つ仕組みではあるのです」(豊田)

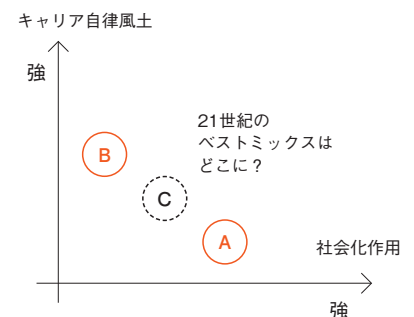
一方で、十数年前にはそうした社会化作用が強く働いていたのかもしれないが、現在は弱体化しているように見受けられる企業もあったという。「そういう企業では、上司がほめたり、小言を言ったり、一緒に飲みに行ったりという様子が、インタビュー内容から感じられない。上司との生き生きとしたコミュニケーションが感じられないのです」(豊田)

キャリア自律風土の強弱を縦軸、社会化作用の強弱を横軸にとって図示すると(右図参照)、自律風土が

弱く、社会化作用が強い、古きよき日本企業はA地点ということになる。一方、上司と部下のコミュニケーションが見られなくなった企業は、知らず知らずのうちに、キャリア自律風土は強まったが社会化作用は弱い、B地点に移っているところが多いのではないだろうか。

高橋氏の指摘する「キャリア自律なき社会化作用の弊害」を考えると、B地点の企業は、単純にA地点に回帰すればよいという話ではなさそうである。「キャリア自律風土と社会化作用のバランスのとれた、C地点を探っていく必要がありそうです」(豊田)

図表8 ■ キャリア自律風土と社会化作用のバランス



自律風土が弱く、社会化作用が強い、古きよき日本企業はA地点。最近ではキャリア自律風土は強まったが社会化作用は弱いB地点の企業が増えている。21世紀のベストミックス、C地点はどこにあるのだろうか？



足立 敦氏

業務プロセス革新企画室
新モデル企画グループリーダー

「腹決め」している人の多さに疑問 インタビューでわかったその真意

当社は、深めていく専門性を早期に決めるというよりは、いろいろな経験を積んでもらうなかで、企業人としての成長を実現していくという、どちらかといえばゼネラリスト志向の人が多い会社です。去年からは、この傾向をさらに強めていく施策に取り組んでいます。入社して8年から10年程度を「キャリア開発期間」と設定しました。この間に、保険料をいただく営業部門、保険料のお支払いにかかわる査定や問い合わせに対応するサービスセンター、関連事業の子会社、そして管理部門の4分野のうち、少なくとも3分野を経験してもらおうと考えています。

キャリア開発期間を終えたあたりで、経験した分野のなかから、営業、査定など、本人の適性を踏まえた分野で活躍していく道を見つけてもらうようと考えています。また、次世代リーダー候補者と目される人には、さらに厳しい経験を積んでもらいます。

インタビュー調査に先立つ定量のアンケート調査では、「自分で追究したい専門分野を腹決めしている」という人がかなりいるという結果が出ました。「当社はゼネラリスト志向が多いのではないのか？」と少し疑問に思い、続くインタビュー調査

で「腹決め」の内容を詳しく聞いてもらうことにしました。

すると、インタビュー回答者がいう「腹決め」とは、狭い分野を特定して専門性を決めたという意味ではなく、「私は営業分野でいく」「査定分野で成長していきたい」というように、「今後取り組んでいきたい大まかな仕事の分野を自分で決めた」という意味だとわかりました。ゼネラリスト志向を強める施策と矛盾しない結果で、「予想通り」と感じました。

成長に影響を与えたのは 上司や職場の同僚と回答

もう1つ、定量調査の結果で活用させていただいた項目があります。「あなたは、いつ頃特に成長したと感じたのか？ どのような要素が、その成長に貢献していたと思うのか？」という質問です。成長の時期については、20代に伸びたという回答が多く寄せられました。そして成長に影響を与えたのは「上司や職場の同僚」という回答が圧倒的に多かったのです。「比較的若い時期の、上司、同僚が成長に影響を与える」と読み取れる結果ですから、これらのデータを基に、去年は「よき上司、リーダーづくり」をテーマにマネジ

ヤー育成の施策を進めました。

業務遂行力に限らない マネジャーに求める能力

以前は、当社も個人としての業務遂行能力が高い人、たとえば営業成績のよい人が課長、部長と昇進するのが通常のパターンでした。ですがここ数年、マネジャーとして昇進する人には個人としての業務遂行能力だけでなく、組織運営力、チームワーク向上力も求めるようにしています。業務遂行能力を縦軸、チームワーク向上力を横軸にとったグラフでいうなら、これまでは直線が垂直に近い人ほど、昇進が早かったということになります。ここ数年は、横軸方向も伸びている人、業務遂行能力とチームワーク向上力を両立している人をマネジャー適格者として登用しています。

「営業一筋で、役員まで昇進というキャリアパターンがなくなりつつある」という指摘がありましたが、当社のマネジャー登用の方針も、その話と呼応しているように感じます。

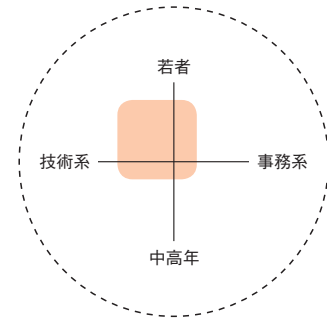
企業概要

設立/1888年 本社所在地/東京都新宿区 従業員数/1万7294人(単体、2010年3月末現在) 正味収入保険料/1兆2588億円(2010年3月)

論点 4

研究・開発職のキャリア

論点リーダーチャート



専門性深掘りで背骨を得た技術者 キャリアの幅をどうデザインするか

この論点では、7ページの図表2に描かれている3つのグループのなかで右上に位置している、「変化の激しい環境で専門性深掘りからスタート」に該当する仕事領域（事業領域）のキャリアについて言及していく。

**大学院レベルの知識を
入社後も深め続ける**

この事業領域で求められる専門知識は体系的で、かつ先端的なものだ。そうした知識を大学院などで身につけ、入社後も学習を継続し深め続けていく必要がある。技術系の研究職、開発職などでよく見られる領域といえるだろう。

高度な専門性を求められる仕事に就き、専門性を深掘りする一方で、変化の激しい環境に置かれた結果、キャリアの幅の拡大を求められることも起こりうるパターンだ。

このパターンの人は、当初から「特定の専門分野を深掘りしたい」という固定的なキャリア観を持ち、深掘りを通じて成長していく。「その過程で組織の持つキャリア自律風土や社会化作用の影響を受け、キャリアと能力の幅の可能性に気づくことがあります」（高橋氏）。その結果、固定的なキャリア観がやや柔軟でより

普遍性の高いそれへと変化し、自ら仕掛け、能力の幅を広げていくことができるようになるという。

冒頭でも触れたが、特に大学院などで専攻した体系的な知識が、仕事に直接生かせる分野に多いキャリアモデルだ。ただ、昨今は専門分野が細分化、深化していることから、キャリア初期に少なくとも数年以上は特定分野を深掘りしないと、以後のキャリアで背骨となる専門性にならない可能性がある。

最初の深掘り期間は、取り組む専門分野の技術的な深さや広がりにもよるが、比較的時間を要しない分野であっても、「ある程度深めた」という実感を本人が持つまでに数年はかかるだろう。「仕事領域が、顧客付加価値創造に直接つながるような製造に関連する分野になると、10年くらい必要な場合もあります」（高橋氏）

このように特定分野を深掘りし、

その分野をノーベル賞レベルにまで極められれば、それは技術者としては幸せなキャリアだろう。だが、変化が大きい環境下では、「この道一筋」を追い求めつつ、1つの会社に勤め続けるのは、困難を伴うことも多い。

**特定領域の技術者を
商品開発のプロに育てる**

今号の「進化する人と組織」（42ページ参照）で取り上げた、窒化ガリウム半導体に取り組むベンチャー、パウデックを経営する河合弘治氏は、元ソニーの研究者だ。ソニーで深掘りしてきた「窒化ガリウム半導体を省エネに活用する」という分野をさらに追究するため、河合氏はベンチャー起業というキャリアチェンジに挑むことになった。

●インタビューの言葉から

入社してみたら、ほかの人はあまり私が得意な領域の知識を持っていないことがわかった。自分の技術がしっかりあるので、相手に合わせることもできたのだと思う。

（カメラメーカーから転職。転職前後を通じてレンズ設計に携わるが、転職して守備範囲が広がった） 開発職 30歳前後

以前は技術に強いこだわりがあったが、それだけではだめなのかなと思うようになった。物の売り方、マーケティングなど、エンジニア以外にも興味がある。いろんなことを知りたい。

開発職 30歳前後

旅先で出会った人や先輩など、周囲には波乱万丈な人がいっぱいいて、予想もしない場所で生きるの面白いと思った。だから常に柔軟でいたい。

開発職 30歳前後

せっかく深掘りした専門技術をその後のキャリアに生かしていくためにも、「その分野一筋」以外にもキャリアの幅を広げていく必要があるだろう。

その一例として高橋氏が挙げるのが、「特定領域の背骨を持った技術者を、商品企画のプロに育てていく」というパターンだ。

高橋氏によれば、商品企画はいわば総合芸術のような仕事領域だ。「専門分野の背骨がないまま、キャリア初期から商品企画ばかりを繰り返していると、ただの調整屋になってしまう恐れがあります」（高橋氏）。技術の裏付けがあることが日本の商品企画の特色だとするならば、技術の背骨を持った技術者を商品企画のプロに育てていくという道筋は、企業戦略上も極めて重要な意味を持つ。

プラスアルファの何か 模索を続ける技術者たち

研究会メンバーで慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別研究講師の吉澤康代氏は、ある企業に転職してきた複数の技術者に対してイ

ンタビューを実施した。「その人たちは、これまである特定分野を深掘りした経験のある人ばかりでしたが、今後もその分野の深掘りをずっと継続するのは、違う方向性を考えていました」。あるいは別の新技術、あるいはマーケティング、はたまたグローバル展開など、これまでの専門性にプラスアルファする何かを模索している様子だったという。「そうしたプラスアルファを身につけることができたならば、そのことがよい商品企画につながっていく。そんな商品企画のできる人材になりたいと語っていたことが印象的でした」（吉澤氏）。高橋氏の指摘する、技術の背骨を持った商品企画のプロを目指すという技術者が、実際に存在することを示すエピソードだ。

今回、この論点においては工学系の技術者に焦点を当てたが、「実は知的財産や特許関連分野といった、文系の領域においても大学院と初期キャリアが直結しているようなケースが存在します」（高橋氏）。ただ、文系で専門性の高い仕事の場合は、仕事の内容や進め方が、技術者ほどは教育とリンクをしていないせいか、

特定の専門分野の深掘りがうまくできていない例も散見される。そういった場合、若年時に「大学院での専攻を活用したい」というイメージにとらわれ過ぎると、自己効力感が形成されにくくなることも考えられる。

理系と同様に、文系の専門知識についても、入社後も学習を継続し深め続けられる環境を整えることが日本企業の課題だろう。

深掘りから幅の拡大へ つなげる5つのポイント

高橋氏は専門知識の深掘りからキャリアの幅拡大へとうまくつなげるポイントとして、次の5点を挙げる。

1. 専門知識の深掘りのなかで、普遍的な学びを身につける

1つの専門性を深掘りした際に学びの普遍性が高いと、ほかの分野の概念的理解も容易になる。学びの普遍性は、学び方の能力と言い換えることもできる。「なぜ」を繰り返す思考特性、数少ない具体的事例から過度で単純なパターン化を避ける意識などが求められる。周囲からの内省支援や自己啓発からの気づきも重

要だ。学びの普遍性が低いと、ほかの分野で応用が利かないという問題が生じてしまう。

2. 深掘りする仕事の、幅の広さを 実感する

深掘りしていく仕事の中身を、「ある生産プロセスのコスト削減」など、定量化しやすく限られた要素の追求で成立するものばかりにしないようにしたい。幅広い視点が必要な「顧客価値の創出」にかかわる仕事や、個人の問題解決志向だけでは完結せず、製造ラインとの調整が求められる仕事など、幅広さが感じられる仕事に意識的に取り組むとよい。

3. アウトプット志向や競争意識を 持つ

専門性の蓄積それ自体が目的化し

ない、アウトプット志向の仕事観を持つことも大切だ。それが普遍性の高い幅広い能力の開発につながる。「専門性は手段であって目的ではない」という仕事の成果への志向があると、学び方も変化する。「その分野のトップを目指す」という競争的意識を持って技術を深掘りした後、布石を打つことでチャンスを得て視野と能力を広げ、リーダー、プロデューサー、そしてビジネスの成功を目指すようになった事例があった。

自己ブランド意識を
普遍性の高いものに

4. 普遍性の高い自己ブランド意識 を抱く

「レンズ技術に強い」といった直接的で具体的な自己ブランド意識から、「新規事業に取り組むならぜひ声を掛けたい人」といった普遍性のある自己ブランド意識に、どう移行できるかが問題だ。複数の専門性の組み

合わせを目指し、隙間を埋めるような役割を意味あるキャリアとして意識するといったことが求められる。

5. キャリアの選択肢の幅に気づく

技術深掘りによる「この道一筋」の専門家を目指す以外の、キャリアの幅に気づく瞬間も必要だ。専門性深掘りを意識してきた人は、最初からキャリアの選択肢を広げて考えないまま、連続的にキャリアを作ってきているので、どこかの時点で選択肢の広がりがあることを実感し、そのなかの少なくとも1つに魅力や自身の可能性を感じる事が大切だ。

就職のときの専門職志向で単線的なキャリアイメージが、外国人研究者との出会いによって崩され、目指す人材像の幅が広がった事例や、管理職でありながら学会など社外の世界でも専門分野で活躍し評価されている上司を見て、管理職を目指すようになった事例などからもわかるように、多様な人との出会いも契機となる。



●インタビューの言葉から

将来も技術に口出しできる知識のあるマネジャーになりたい。統括マネジャーはずっと開発に携わってきた人だが、関連する学会の最近の論文もよく読んでいる。あの人のようになりたい。

開発職 入社3年以内



菅牟田健一氏
プラットフォーム企画本部
人事統括マネージャー

40代技術職が語る「迷い」「ゆらぎ」 新たなキャリアパターンの手掛かりも

もともと当社の事業内容は、BtoCかBtoBかといえば、後者に軸足があります。また、法人のなかでも、社会インフラを支える大企業や官公庁など、公共性の高い事業に取り組むお客さまが多数いらっしゃいます。そういったお客さまに情報や通信、その両方が融合したシステムを提供していく仕事に従事する社員が、当社では多数を占めることになります。

そういう背景もあり、高橋俊介先生の分類にあえて従うなら、「変化の激しさと、求められる専門性の高さが、どちらも中程度」という領域で、10年からそれ以上の時間をかけ、段階的にキャリアのステップを踏んでいく社員が、これまでは多かったと思います。

「所有から利用へ」という 情報・通信システムの潮流

しかし、提供する技術や商品の変化は激しいものの、お客さまやビジネスモデルは比較的安定的であった状況も、技術の一層の進化、グローバル化の影響を大きく受けるようになっていきます。たとえば、情報・通信システムにおける「所有から利用へ」という大きな流れです。従来、大企業の情報・通信システムは、事業の根幹にかかわるものほど、ソフ

トもハードも自前で所有するというのが主流でした。ところが最近では、企業の事業システムにもインターネットを経由したクラウドコンピューティングを導入するような動きが目立ち始めています。インターネットの雲のなかにあるサービスを利用するというわけです。当社のお客さまからも、「当社の従来のシステムと、クラウドを活用したシステムをうまく融合してほしい。しかもあまりコストをかけずに」といった要望が舞い込むようになってきているのです。

当社は今回の調査で、研究、開発、SEなど技術系の20代から40代まで、30人あまりにインタビューを実施しました。特に40代の人たちから、これまでの自らのキャリアを振り返って、「迷い」や「ゆらぎ」を口にするコメントが多く聞かれました。こうした「迷い」「ゆらぎ」は、彼らの仕事の内容が、急激な事業環境変化やグローバル化への対応を迫られていることが影響していると感じています。

当社としてもこうした変化やグローバル化の波を受け、社員にキャリア自律を促す施策を充実させてきました。節目で自らのキャリアを考える機会を設けたり、キャリアアドバイザー制度を確立したりといった取

り組みです。

一方で、具体的な社内キャリアのパターンについては、従来型の「組織内を縦に上昇していく」以外には、あまり明示できていない点が課題だと感じています。先ほどの40代の「迷い」「ゆらぎ」は、「変化とグローバル化時代の新たな社内キャリアパターン」が明示できていないことにも端を発しているように思います。

若い人たちのインタビューコメントからは、明るい材料も見出すことができました。現役としてピカイチの技術を持ちつつ、マネージャーとしても昇進している上司を見た若手の、「自分も将来あになりたい」というコメントがいくつかの部門で見られました。これは最近の若手から時折聞かれる、「管理職にはなりたくない」という言葉での管理職とはまた違った、技術リーダーとでも呼べるようなマネージャー像がしっかり実在していることを示しています。「変化とグローバル化時代の新たな社内キャリアパターン」を示していくためにも、こうしたコメントは大きなヒントになると考えています。

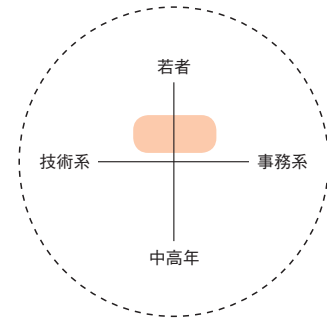
企業概要

設立/1899年 本社所在地/東京都港区 従業員数/2万4871人(単体、2010年3月末現在) 売上高/1兆9193億円(単体、2009年度)

論点 5

若手のキャリア

論点レーダーチャート



組織と一線、楽に稼ぎたい若者の出現 働きかけが衰えた影響という見方も

この論点でいう「若手」とは、主に入社から30歳前後までの人たちを指す。若手社員たちのキャリアには、どんな畏が待ち受けているのだろうか。

**功利的な人生観に安住
仕事の面白さを知らない？**

最初の畏に陥りそうなタイプは、功利的な人生観を持った若者だ。

このタイプにはテクニックで就職活動を乗り切った人が多い。キャリア観やキャリア目標が大事という呪縛にとらわれていて、それらが見つからないことには焦りを感じている。

一方で、組織からの同化を求める働きかけには抵抗があり、功利的発想からか、若い頃からワークライフバランスを重視する。組織からも仕事からも一歩距離を置き、上昇志向もあまり感じられない。

学生時代は、就職活動にはそれほど熱心でなく、競争に勝ちたいとい

う上昇指向もなかったようだ。だが、ありのままの自分を生かした就職をまじめに考えるという、堅実で現実的な面もある。「ワークライフバランスを若年時から重視し、会社に振り回されたくないという防衛的な功利性のせいか、組織への帰属意識は弱い。このタイプは、まだ仕事の面白さにはまっていないだけなのかもしれない」（高橋氏）

金銭については、出世の象徴的価値としての側面には興味がないが、使用価値としては重視している。そのため、テクニックを弄してお金を稼ぐことを考えがちだ。「生涯この仕事を続けたい」と思えるほどの仕事に巡り合っていないせいか、早期引退志向も強い。管理職が魅力的ではないと思っており、なりたいたとしても、それは報酬が増えるからという現実的理由による。

「このタイプは新たに登場した型であり、その先行きは予見しにくい」（高橋氏）。健全な仕事観を形成する

ようなキャリア自律の働きかけや、強い社会化作用によって仕事の面白さに気づかせる支援をしていく必要があると、高橋氏は指摘する。

豊田は、企業の社会化作用の弱体化が、功利的な人生観を持った若者を増やしているのではないかという。「最近はもともと就活に熱心ではない人であっても、活動を通じて仕事観を大きく膨らませていく傾向があります。『入社したら、ビッグプロジェクトが自分を待っている！』という気分です」

ところが実際入社すると、待っているのはビッグプロジェクトのような「ハレ」の日ではなく、日常的な「ケ」の日の連続だ。それに加えて社会化作用が弱まった企業では、「ケ」の日の連続の意味を教えてくれるような先輩からの働きかけも希薄になっている。「こうして入社前に熱くなっていた仕事観は冷めていき、『この程度の仕事なら、コミットはこのくらいでいいか』と、功利的な若者になっていくのではないのでしょうか」（豊田）

若手のキャリアの畏、第二のパターンに目を転じよう。固定的なキャリア観に縛られた若手が、それによ

●インタビューの言葉から

働かずにお金が入ってくる仕事に就くのが夢。今のままの業務で収入が上がればそれに越したことはないが、今の収入は不満なので昇格を目指す。 営業 新卒3年以内

ってキャリアの深掘りができず、幅も広がらないというパターンだ。

このパターンに該当する人も就活には前向きだった人が多い。就活に熱心に取り組んだ結果、自分なりの仕事観やキャリア観をしっかりと持つようになる。そうした仕事観、キャリア観の形成には周囲の人からの影響も見られるし、採用活動における企業からのメッセージの影響を明らかに受けている例もあった。入社後は、明確な仕事観やキャリア観を基礎にして、仕事には前向きに取り組むが、「まだ、これという自分の仕事観やキャリア観を生かせそうな仕事が見つからないといいます」（高橋氏）。学生時代の数少ない体験を仕事に生かしたいという願望に縛られ、今の仕事を楽しめない事例も見られた。

固定的なキャリア意識が強い若手が、組織の人事慣行と不整合を起こすパターンもあった。かなり明確なキャリアプランを当初から持っており、それが実際に仕事を始めた後の現実と合致しない。会社内でキャリアプランを実現する道筋も見えない。その結果、仕事への前向きな姿勢や、仕事からの学びが損なわれるというものだ。

固定的キャリア観から脱出 考えられる3つの打ち手

こうした若者が固定的キャリア観から脱するために、どんな打ち手が考えられるだろうか。高橋氏は次の3点を挙げる。

- ①先々のキャリアステップまで決めるのではなく、節目の意識と次のステップへの仕掛けという、「節目のデザイン」を意識する（させる）。
- ②内省の支援を含めた、強い社会化作用によって組織への同化を促し、固定的なキャリア観を捨てさせ、組織に共有される仕事観をすり込む。
- ③自身の社会性を鍛え、社内外問わず、規範の仕事観の形成につながるような刺激を受ける。それによって若年時のキャリア観から脱する。

最後に紹介する毘は、仕事に対して受け身な人が、固定的なキャリア

観による呪縛を受け、キャリアや働き方の選択肢を狭めるパターンだ。

「医者」「鉄道」など、子どもの頃からの夢はあっても、人との衝突や軋轢を避け、自己主張もしてこなかった結果、入社後も受け身で流され続けることになる。夢に挑戦することには現実感が持てない。そうこうするうちに家族やローンなど背負うものが出てくる。「気がつけばキャリアの選択肢は狭まっていて、現状維持しかないと覚悟してしまいます」（高橋氏）。こうしたパターンが生まれたのは、受動的な人が、「好きを仕事に」「夢を追い」といったメディアなどからのメッセージを受け止め過ぎた結果なのかもしれない。このパターンの人たちにも、キャリア自律の働きかけや強い社会化作用で苦境を抜け出す支援をしていく必要があるだろう。



●インタビューの言葉から

いつ病気になるかわからないし、収入が給料だけは危険。学生時代も金もうけの方法を常に考えていた。出世して給料が増えるならいいが、手取り増でも時給に直すと下がるのでは。

SE 新卒3年以内

まとめ

個人にはキャリア意識がベースの投資行動 組織には自律と社会化作用の両輪化が求められる

高橋俊介氏 慶應義塾大学キャリアリソースラボラトリー上席所員

変化が激しく、求められる専門性が高まる21世紀の仕事環境において、個人サイドから見ても、また組織サイドから見ても望ましいキャリアを築いていくために重要なポイントを提示することで、特集のまとめにかえたいと思う。

「キャリアショック」を乗り越えられるか、否か

まずは、個人に向けたポイントを



Takahashi Shunsuke_東京大学工学部航空学科卒業。日本国有鉄道(現JR)、マツケンゼン・ジャパンを経て、89年ワトソンワイアット入社。93年に同社代表取締役社長に就任。97年7月に社長を退任し、個人事務所ピープル・ファクター・コンサルティング代表に。2010年4月から現職。『人材マネジメント革命』(プレジデント社)、『キャリア論』『キャリアショック』(ともに東洋経済新報社)、『スローキャリア』(PHP研究所)など著書多数。

提示していきたい。ここでも7ページの図表2に描かれている、3つのグループに沿って話を進めていこう。

最初に取り上げるのは、中央下の「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」の仕事領域で働く人たちのことだ。

この領域では、比較的長期にわたる段階的成長が可能な、産業社会(20世紀)型キャリアパターンがまだ有効な企業が多数存在する。そのまま定年を迎えられる人もいるが、問題は、この領域であっても変化と求められる専門性の度合いが徐々に増し、領域が右上にシフトしているということだ。シフトの結果、ある企業のポジションが産業社会(20世紀)型キャリア領域と21世紀型キャリア領域の境界を越えてしまうと、その企業で働く人は、突如として変化にさらされ「キャリアショック」に見舞われることになる。そのショックは、産業社会型(20世紀型)キャリア領域にいた期間が長い人、つまり若手とミドルでいえば、ミドルのほうがより大きくなるだろう。

この「キャリアショック」を乗り越えられる人とそうでない人の差は、どこでつくのだろうか。私は、「キャリア意識をベースとした投資行動」をどれだけ実践しているかが、その分かれ道になると考えている。

「キャリア意識をベースとした投資行動」とは、第一には今の仕事に直接関係ないことを含めて、知識スキルを身につけること。第二は社内外に、「弱い絆」の人脈を広げることだ。

今の仕事とは関係ない知識スキルを身につけるには、自己啓発が有効だろう。知識スキルが身につくだけでなく、志を同じくする人とつながりを持つ機会にもなる。また、社会規範、仕事規範などの仕事観は、社外に出て行う自己啓発を通じて、より高まるようだ。自己啓発は仕事観、つまり仕事に対する価値観を変容していくことにも効果を発揮する。

弱い絆づくりは、仕事を通じてでも可能だ。たとえば、最近はグローバル化の進展で、海外の現地法人で働く外国人が日本を訪問し、会議を開いたり、一緒に数週間働いたり

いう機会が増えているようだ。

短い時間でも共に働いた外国人を、「せっかくだから」と飲み会や食事会に誘う行動は、弱い絆づくりにつながる。「プライベートまで苦手な英語で話すのは勘弁してほしい」としり込みしては、人脈は広がらないだろう。

弱い絆の人脈を広げ、今の仕事とは直接関係ない知識スキルを身につけておくことは、突如訪れるかもしれない「キャリアショック」に負けない、幅広く、バランスのとれた仕事観の醸成にもつながるのだ。

「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」領域で働く人に関していえば、特に焦点を当てたいのはミドルの人たちだ。彼らが、弱い絆の人脈を広げる、今の仕事とは直接関係ない知識スキルを身につけるといった、「キャリア意識をベースとした投資行動」をどれだけ実践しているか。これが個人にとって重要なポイントの第一となる。

**問題になってくるのは
キャリア意識の中身**

続いて7ページの図表2に描かれている3つのグループのうち、上の2つ、「変化の激しい環境で自己効力からスタート」「変化の激しい環境で専門性深掘りからスタート」の

領域で働く人たちに言及しよう。この領域で、とりわけ脚光を浴びるのは若手だ。

前提として指摘しておきたいのが、「変化の激しい時代だからこそ、キャリア自律は非常に重要。だが、変化が激しいからこそ、キャリアは計画的に形成しにくくなっている」という、「21世紀のキャリアのパラドックス」だ。

変化が激しく、求められる専門性も高度な仕事領域で働く人たちは、変化に振り回されないためにも高いキャリア意識を持っている。若い人たちは就職活動などを通じて、「キャリアは会社任せにせず、個人主導で考えるべきだ」という、キャリア自律論の影響も受けている世代だ。なおさらキャリアへの意識は強くなるだろう。

キャリアに対して意識が高いことは、変化の激しい時代において悪いことではない。ただ、ここで問題になるのは意識の中身だ。

キャリア自律に強い関心を持つ若者のなかで、とりわけ「キャリアの計画、目標」に重点を置く人を時折見かける。たとえば10年も先のなりたい姿、あるべき姿を設定し、そこに向けて「まずはこんな経験、その次はあんな経験」と、細かいプランを立てるような人だ。

だがこうした計画、目標を重視す

る姿勢は、「変化が激しいからこそ、キャリアは計画的に形成しにくくなっている」というパラドックスの後半部分とバッティングしてしまう。

キャリア意識を持つことは確かに重要だが、その中身は計画や目標の重視ではない。若者にとっても重要なのは、ミドルと同様にキャリア意識をベースとした投資行動であり、キャリアの節目を意識した、自分からの仕掛けなのだ。これが個人に向けたポイントの第二となる。

**社会化作用一本槍では
変化にうまく対応できない**

次に、組織に向けたメッセージへ話題を変えよう。ここでキーワードとなるのは、セクション2の論点3で豊田氏も言及した、「キャリア自律と社会化作用のバランス」だ。

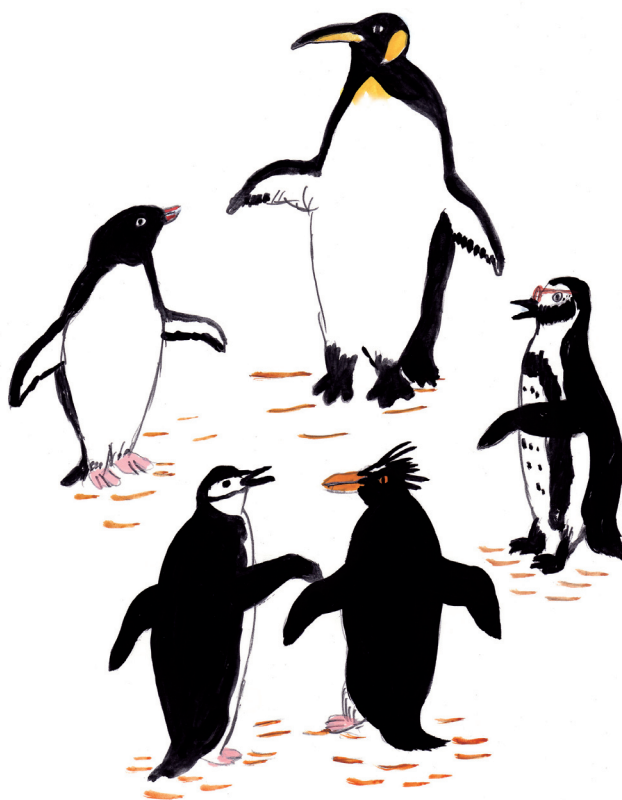
論点3でも見てきたように、社会化作用の強い風土を持つ企業は、キャリア自律の意識が低い従業員であっても、組織の一員が立派に務まるビジネスパーソンに育て上げることができる。変化の度合いと求められる専門性が中程度で、産業社会型(20世紀型)キャリアが未だに通用する企業では、従業員のキャリア自律意識が弱くても、強い社会化作用のある風土さえ維持していれば、大きな問題は起きなかったといえる。

だが、従業員がより大きな変化にさらされ、高度な専門性が求められる企業ではどうだろうか。競争力の源泉となるプロ人材が育たない、同化の圧力ばかり強まり、不連続な変化に対応できないといった問題が発生するだろう。つまり、「社会化作用は強力だがキャリア自律は弱い」という企業では、変化の時代にはうまく対応できなくなる。社会化作用とキャリア自律が、車の両輪となることが求められるのだ。

同化を求める社会化作用は
適用が難しくなってくる

「社会化作用は強力だがキャリア自律は弱い」という、かつての産業社会型（20世紀型）日本企業の社会化作用は、新たな構成員に同化を求めるものだった。だが、21世紀はダイバーシティの時代だ。外国人、女性、高齢者、非正規従業員など、多様な価値観を持った人たちが組織の構成員となるため、同化をベースとした社会化作用の適用は難しくなってくる。ダイバーシティを前提とした、21世紀の社会化作用は、異質な者同士が互いに適応しあう形でなければならない。

適応をベースとした社会化作用の一例として挙げられるのが、「意図的な一律性の確保」だ。「〇〇社の



〇〇ウェイ」といった価値観を、従業員で共有するような取り組みがその一例に挙げられる。

多様な価値観を持った人の集まる会社だけど、△△という価値観だけはすべての従業員が持っていて、大切だと思っているようにしよう。共通部分以外の差異については、できるだけお互いに適応しあっていこう、というアプローチだ。〇〇ウェイのなかにキャリア自律を促す価値観も組み込み、共有していけば、産業社会型（20世紀型）日本企業ではなかなか困難だった、「社会化作用とキャリア自律の両輪化」も可能になるだろう。

ところで、社会化作用は弱い、キャリア自律意識は強いという企業は存在するのだろうか。外資系の投資銀行などがそうだが、一言でいうなら、弱肉強食となるだろう。また、社会化作用は徐々に弱まり、一方でキャリア自律の働きかけや支援はあまり整備されていない企業も増えているようだ。どちらの場合も突然の変化に見舞われれば、キャリア脱落者は続出するだろう。それらの道ではなく、「社会化作用とキャリア自律の両輪化」こそが、21世紀型キャリアに対応していかなければならない、多くの日本企業のあるべき姿だと思う。

人材育成の グランドセオリーを考える

「リーダーシップ」と「専門性」による育成モデルの検証

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

企業のなかで、継続的に人を育てていくにはどうしたらよいのか。本稿では、人が育つ仕組みを分析し、長期雇用を前提としている企業を対象とした「人材育成のモデル」を提示する。

「リーダーシップ」と「専門性」を2軸とした 基礎的なモデルを基に、人材育成の仕組みを考える

人材育成は、企業の持続的成長のためには不可欠であり、経営の最重要課題である。人事や育成担当者が試行錯誤を重ねているが、依然として人材育成に課題を持つ企業は多い。その背景には、目指すべき人材像がさまざまな言葉で語られ不明確にな

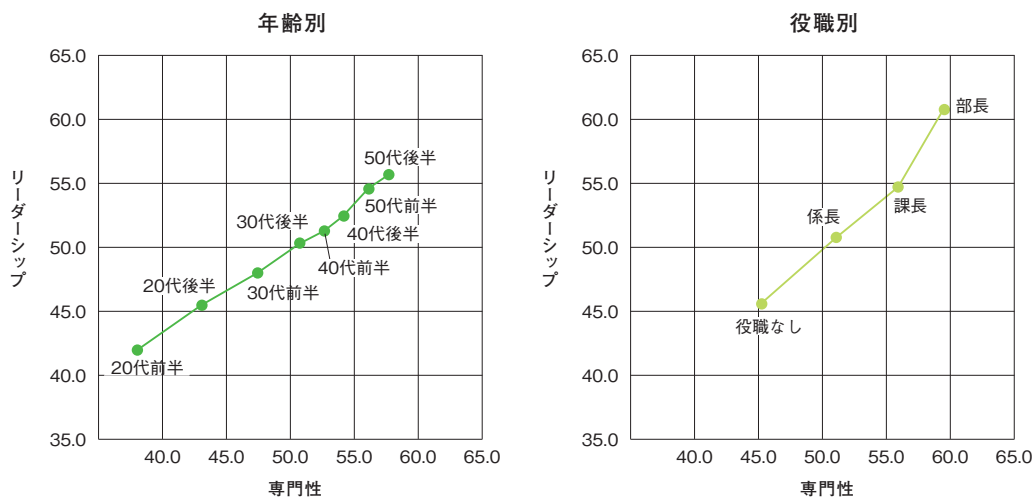
っていることや、育成の方法を現場での経験や勘に依存しており、人材育成の仕組みが体系化されていないことがある。

個人と企業がキャリアの目標を共有し、そのうえで企業は、人を育てる仕組みを組織の運用に落としこん

でいく必要があるだろう。

ワークス研究所では、2010年の年間研究テーマに「人材育成・成長」を掲げ、大手企業の人材育成のモデルの構築に取り組んできた。その結果、日本を代表するリーディングカンパニーとの共同研究（「21世紀の

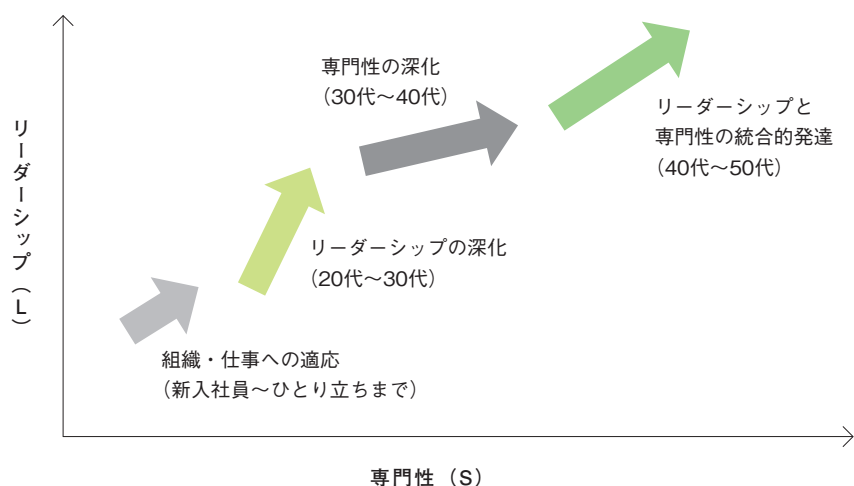
図1 ◆ ビジネスパーソンの職業能力の向上



リーダーシップは「問題達成、解決の責任を負う職務レベル×それがどの程度できているか」と「どの範囲の人たちとかわっているか×それがどの程度できているか」の合計を偏差値化。専門性は5段階に分け、現在の仕事でどの段階に達しているかを偏差値化。

出典：ワーキングパーソン調査
2010より編集部作成

図2 ◆ 人材育成の基礎的なモデル



ビジネスパーソンの成長プロセスを基にした人材育成の4段階。プロフェッショナルリーダーとしての活躍を目標に、長い期間成長が続く。

出典：久保幸夫が作成した資料より抜粋

キャリアを考える研究会」第1特集6、7ページ参照)や、働く個人に対する調査(「ワーキングパーソン調査2010」37ページ参照)、国内外の関連する理論の整理、ワークス研究所で過去に取り組んできたプロフェッショナルの成長や経験学習に関する研究などから、「グランドセオリー」ともいえる、人材育成のプロセスの構造が見えてきた。

成長を測る2軸は リーダーシップと専門性

人材育成のモデルを構築するには、企業において人はどのように育つか、という成長のメカニズムを明らかにする必要がある。その解明のために、ビジネスパーソンの成長を測る軸を「リーダーシップ」と「専門性」の2つに特定した。

社会心理学者の三隅二不二氏によれば、「リーダーシップ」とは、「Performance (P) = 目標達成行動」と「Maintenance (M) = 集団維持行動」によって構成される。たとえば、営業マネジャーであれば、売り

上げ拡大のために戦略を考え実行するのがPであり、人間関係に配慮したり、メンバーの意見を求めるなど、組織力を高める行動がMである。PとM両方の行動が遂行できてはじめてリーダーシップが発揮された状態となる。どんな仕事をするのであっても、ビジネスパーソンには「基礎力」が必要になるが、基礎力の要素でいえば、PとMはそれぞれ対課題能力、対人能力に近いものだ。

一方、「専門性」とは、特定分野・領域について、それを自らの強みと認識し、その仕事に必要な知識と技術を持っていることを意味する。

2010年に実施した「ワーキングパーソン調査」でも、年齢や経験を重ねるごとにリーダーシップと専門性が高まっていた。特に役職が上がるに比例して上昇しており、人の成長を測る軸として適切であることが実証された(図1参照)。

目指すは プロフェッショナルリーダー

リーダーシップと専門性の2軸を

用いて、ビジネスパーソンの理想的な成長プロセスを段階に分けて示したものが図2である。段階ごとに、企業の育成方法は変わる。

「21世紀のキャリアを考える研究会」の調査結果においては、メーカーやサービス業など産業分野を超えて、人材育成に優れた企業には、このような人材育成の段階が存在することが確認されており、あらゆる領域に適用できるグランドセオリーといってもいいだろう。

なお、このモデルは、長い時間をかけて人を育てていくことを前提に、個人と企業が共に目指す最終的な目標を「プロフェッショナルリーダー」に置いている。同時に、リーダーシップと専門性の2つの要素をあわせ持つ人材は、急速に進むグローバル化にあたって活躍できる人材であり、このモデルはグローバル人材の育成プロセスともいえる。

各企業が21世紀の人材育成の仕組みを考えるうえで、このような基礎的なモデルはベースとなりうるであろう。

企業が「育てる」から自ら「育つ」へ 4段階の成長プロセス

ここからは、「人材育成のモデル」の段階ごとに説明を加えていく。

第1段階

組織・仕事への適応
自己信頼の醸成

平均的には新入社員として入社してから、3年から4年の期間。ひとり立ちして仕事ができるようになるまでの、ビジネスパーソンとしての初期的な段階である。

仕事の技術や進め方はもちろんのこと、会社や職場のルール、社会人としての行動習慣を身につけ、周囲の人との信頼関係を築く。

さらに、不安やストレスへの対応力や、「自己信頼」を醸成していく。「自己信頼」とは、「現在の自己、将来の自己に対して信頼と希望を持っていること」を意味する。自己信頼は「良好な人間関係」「自分への信頼」「未来への希望」の3要素によって構成されており、要素同士は相関関係にある（図3参照）。たとえば人間関係がうまくいかない状況にあっても、ほかの2つが高ければ、人間関係は良好に転じる。自己信頼が高まれば、未経験の仕事でも「きっとやれる」と思えるし、その後も自分が正しいと信じたことをやり続ける力が生まれる。

また、この期間は、「社会化」の段階ともいえるだろう。学生時代に抱いていたキャリアプランや価値観

は、入社してすぐに大きく揺さぶられ、修正を余儀なくされる。学生という狭い世界ではなく視界を広げて、社会人として仕事に向き合うスタンスを確立するときなのだ。

この時期は、直属の上司や先輩の影響がきわめて大きい。技術を教える、今後のキャリアについてアドバイスする、協働するなど、適切なマネジメントができる上司のもとに配属することが重要であり、うまく組織や仕事に適応させることができなければ、早期離職を招くことになる。

第2段階

リーダーシップを深め、
自らの専門性を探す

第2段階は、どのような仕事をす

るにも必要となる「基礎力」を構築する期間である。個人や企業によっても差があるが、ひとり立ちした後、おおよそ20代後半から30代にかけての時期にあたる。

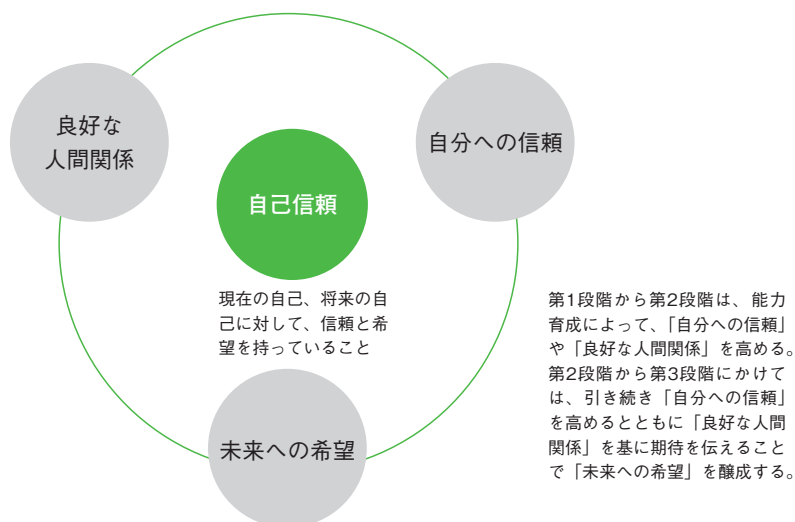
プロジェクトチームのメンバーとして役割を果たすことや、上司とのコミュニケーションを通じて、対課題能力や対人能力を鍛え、リーダーシップを強化していく。

また、いくつかの仕事を経験しながら、仕事の面白さを実感したり、周りからの評価によって自分の強みを認識するなど、自分が高い成果を上げることができる専門性を探すときでもある。

さらに、第2段階は、第1段階で醸成された自己信頼を鍛える大事な時期でもある。この段階は、社歴的

(38Pに続く)

図3 ◆ 自己信頼を構成する3要素の概念図



出典：大久保幸夫が作成した資料より抜粋

◆ データからみるプロフェッショナルの成長

ミドル以降も成長が続くプロフェッショナル 異動が1つの要件に

「ワーキングパーソン調査」*では「一生の仕事（分野）とするものを決めていて、それが現在の仕事（分野）であり、常に期待以上の成果を上げ続けている」と回答した人を、プロフェッショナル（以下プロ）と定義し、一定レベル以上の専門性を持つ人材としている。

「大卒以上の正社員全体のなかで、プロが占める割合は、30代以降に大きく増加していきます。しかし、50代後半でもその割合は47.5%と半数に達していないのが現状です（図4）」とワーキングパーソン調査の分析を担当するワークス研究所・研究員、萩原牧子は語る。

一方でプロは、成長が停滞するとされているミドル以降であっても成長を続けていることが明らかになっている（図5）。企業にとっては、成長を続けるプロを増やすことが喫緊の課題といえるだろう。

では、どうすればプロが育てられるのだろうか。

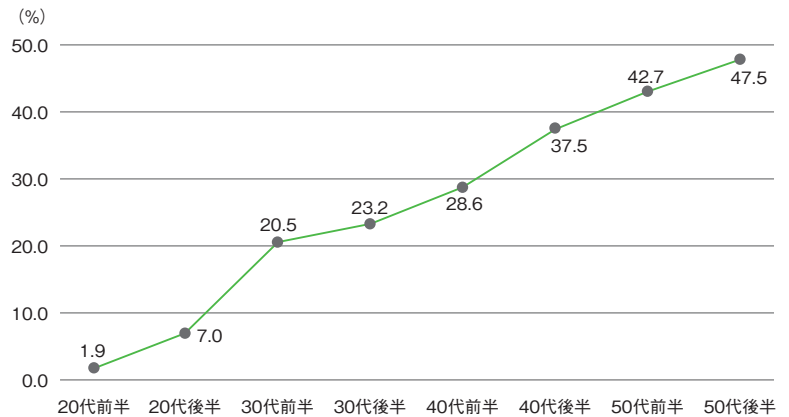
プロの半数が定期的な人事異動を経験している（図6）ことから考えると、異動はプロが育つ1つの要件になっている可能性がある。

「異動によって幅広い職務で経験を重ね、知識や技術を蓄積したうえで、専門分野を見つけて深化させるプロセスが、プロを育てるには有効といえると思います」



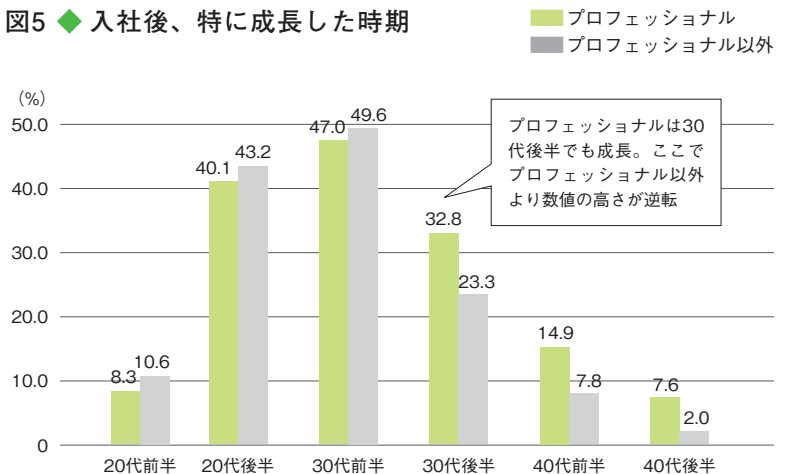
萩原 牧子
ワークス研究所
研究員

図4 ◆ プロフェッショナルの割合



出典：ワーキングパーソン調査2010

図5 ◆ 入社後、特に成長した時期

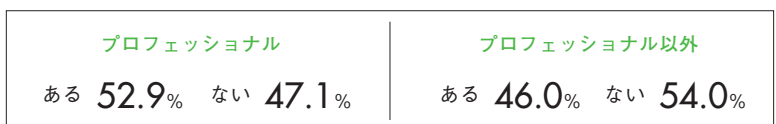


複数回答、3つまで、集計は30代と40代。

出典：ワーキングパーソン調査追加調査2010

※「ワーキングパーソン調査追加調査2010」概要
ワーキングパーソン調査回答者のうち、大卒以上、正社員2000名（男性：1558名、女性：442名）への追加調査。

図6 ◆ 定期的な人事異動



大卒以上、正社員、30代と40代

出典：ワーキングパーソン調査2010

*「ワーキングパーソン調査2010」調査概要 ■ 調査対象母集団 首都圏50kmで、正規社員、契約社員・嘱託、派遣、パート・アルバイト、業務委託として就業している18～59歳の男女（学生除く）。■ サンプル数 9931名

にまだ浅く、未来への希望は高い。新しいことに挑戦して成功体験を積み、そのなかで良好な人間関係をつくっておくことが重要である。

この時期の人材マネジメントで重要なことは、適切な人事異動によって仕事の幅を広げることだ。人事異動には、学習の習慣化や熟達を促す効果がある。1つの職務で一定の成果を上げ、マンネリ感がでてきた段階で異なる職務を経験させると、学習意欲が高まり、仕事に必要な知識や技術を自ら学ぼうとする。それを繰り返すことで、幅広い知識や技術が身についていく。

なお、リーダーシップについては、学生生活で既に高い水準に到達している人もいる。採用においてそのような人材を確保することができれば、第2段階の時間を大きく短縮することも可能だ。

第3段階

「よく考えられた練習」を10年。専門性を深化する

第2段階まででいったん完成させた基礎力の上に、本格的に専門性をのせていく段階である。いよいよ自分のキャリアの方向性を決定するときだ。30代後半から40代がこの時期に該当する。

専門性の深化とは、専門的な知識や技術の熟達を意味する。熟達の研究で知られるアンダース・エリクソン (K. Anders Ericsson) によれば、熟達化には、本格的に領域を決めてから10年の準備期間が必要であり、その間に「よく考えられた練習」を

やり続けることが欠かせないという。「よく考えられた練習」とは、①課題が明確である②レベル設定が適切である③学習者が即座に有用なフィードバックを得ることができる④類似の課題を反復して誤りを修正する機会がある、の4つの要件を満たした学習方法のことである。芸術家や学者、スポーツ選手など、プロとして名を馳せた人は皆、高いレベルの熟達者になるまでには10年を要し、必ずこの「よく考えられた練習」を行っている。

知識や技術が熟達すれば、それに伴ってプロ意識が醸成される。プロ意識とは、仕事の質に対する徹底的なこだわりや、仕事を通じて誰かに利益を与えるという利他性、職業倫理感などのことである。プロ意識が生まれることで、社外にも広く目がいくようになる。

第2段階から第3段階への移行は、企業の人材マネジメントのなかでも重要であり、かつ難易度が高い。移行をスムーズに進めるにあたっては、上司の果たす役割が大きい。

キャリア形成の観点から経験学習に注目する近畿大学の谷口智彦准教授によると、特にキャリアの節目では、上司との対話によって経験を言語化して整理することで、学習が促進されるという。その方法として谷口氏は、3段階の整理法を示す。

まずは、「印象に残った仕事や経験は？」といった質問をきっかけに時系列で経験を振り返る。次に、そこで語られた経験を個別に詳しく掘り下げる。「上司はそのときどんなアドバイスをしたか」といったよう

に、情景が浮かぶように聞いてみる。そして最後は、その経験を仕事の課題や役割によるもの(対仕事)、上司や同僚からの影響によるもの(対他者)、研修や個人的な経験によるもの(対自己)の3つのカテゴリーに分けて整理して、取り上げた経験にモレがないか確認する。こうした対話を通じて、埋もれていた経験を整理し、内容を深めることが、自分の取り組んできた仕事に意義を見出し、キャリアの方向性を決める際の動機づけとなる。

第4段階

リーダーシップと専門性の統合的発達

企業内で部長級以上の重要なポジションに就き、プロフェッショナルリーダーとして活躍する段階である。専門性については、業界内で高く評価されるレベルにまで高まっていく。経営を専門的に担う場合もあれば、特定分野のエキスパートということもあるが、責任のあるポジションに就くことで、よりリーダーシップが磨かれる。これが、リーダーシップと専門性が統合的に発達していく段階である。

第3段階から第4段階への移行には連続性がなく、第4段階に到達しない人も多い。なぜなら、第4段階では第3段階までに築いた専門的な知識を、会社や社会全体における役割としてメタ的に認識しなおす「再構造化」が要求されるからだ。

たとえば、情報システム分野において社内でも認められた人材が知識

(40Pに続く)

◆ 異動が知識の再構造化を引き起こす可能性

まったく異なる職務への異動が 人材の成長を促すプロセス

まったく異なる職務への異動は、人材育成という観点において、成長を促す機会となる可能性がある。熟達を研究するワークス研究所・主任研究員、笠井恵美は、その可能性を規定するものとして、異動による知識の再構造化を挙げる。

異動が促す知識の再構造化

「人は、知識を獲得する際に、過去の個人的あるいは社会的経験に基づいて体系化された知識構造である『スキーマ』を利用しています。多くの場合、新たな情報を既存スキーマに合うように解釈することで知識を獲得します」と笠井は言う。

たとえば営業であれば、扱う商品や顧客が変わっても、新商品の情報を類似した既存商品の枠組みを利用

して理解したり、新たな顧客の情報を聞き出しながらかれまでの顧客戦略をさらに豊かにしていったりするなど、それまでに培ったスキーマを利用しながら知識を獲得していく。「このスキーマが、専門性がまったく異なる職務へ異動した場合には、再構造化される可能性があります」

再構造化とは、知識構造の変換のことであり、スキーマにそった知識の増加とは異なり、新たな捉え方を学ぶ、知識の質的な変化、成長の大きな契機となりうるものである。(図7参照)

「ただし、異なる職務への異動が、そのまま再構造化につながるとは限りません。多くの場合は、異なる職務であっても既存スキーマに合うように解釈し、今までやってきたやり



笠井恵美
ワークス研究所
主任研究員

方で仕事を覚えようとしします。そのほうが人にとって効率的であり、自然だからです。ですから、異動では、職務の違いをあえて意識することが、重要となります」

そのうえで、その違いは何から生じているのかを考えながら、仕事を俯瞰的に見て本質を捉えなおし、新たなスキーマを組み立てるのである。

たとえば、営業から人事に異動した場合、再構造化が進むと、営業で培った顧客の課題を解決する知識は、組織が抱える課題を解決するための知識へと転換される。物事を捉える視点の変化が起こるのだ。

再構造化を成功させる条件

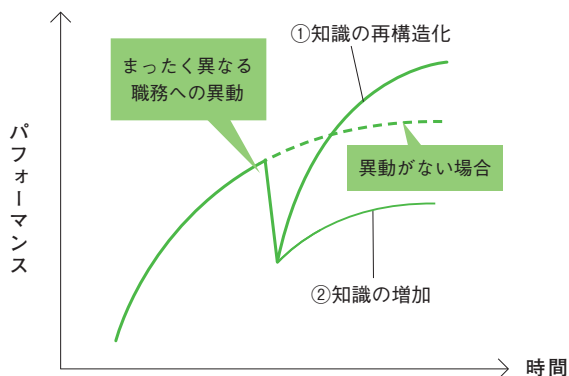
では、再構造化を促すためには、何が必要になるのか。

「異動前の上司が、異動先の職務の情報や本人への期待などを示唆することで、俯瞰的に異動先の職務を捉えなおすことができます」

さらに笠井は、重要なこととして、それまでの経験を通じて醸成された本人の強い問題意識を挙げる。

「これまで自分が培った問題意識が、まったく異なる職務を自分なりに意味づけ、再構造化を促していく源泉となると考えられます」

図7 ◆ 異動とパフォーマンスの関係（概念図）



まったく異なる職務への異動の場合、①異動後の新たな職務に取り組みながら自分なりに仕事の意味を見つけ職務領域を再構造化し、必要な知識を主体的に組み立て吸収し、パフォーマンスに結びつけていく場合と、②異動後の職務についてやるべきことを行いながら順次知識を増やしパフォーマンスに結びつけていく場合の2つがあると考えられる。

出典：編集部作成

を「再構造化」することで、情報システムの構築や運営に関する技術的な貢献だけでなく、そこで得られた情報を基に、経営陣に対して適切な助言を行うことが可能となる。

しかし、再構造化は、誰でもできるというわけではない。個人が経験を重ねるなかで、熟成される問題意識や行動習慣が大きく影響してくる。

この段階で人材育成施策として企業がすべきことは、経営陣が彼らの力を認め、信頼して任せることだ。

プロセスの途中で 成長が鈍る3つのパターン

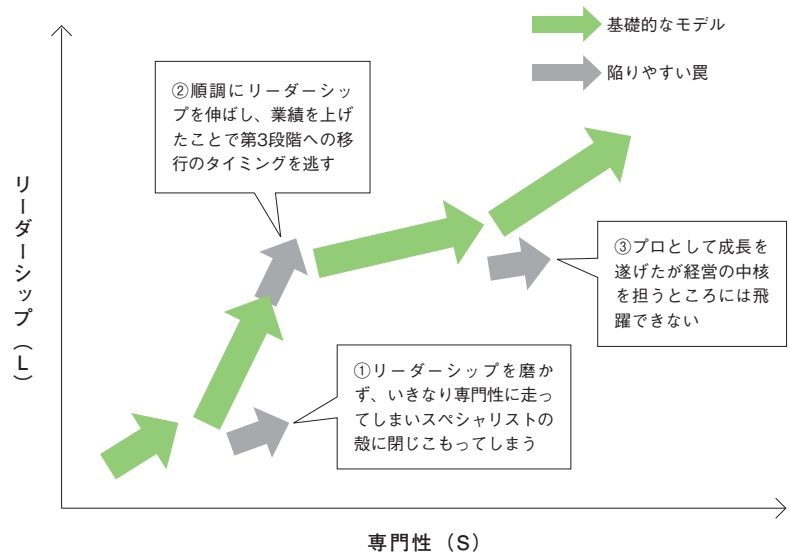
ここまでは、理想的な4段階のステップを見てきた。このモデル通りに人材育成ができていないとすれば、その理由は何だろうか。

企業が人材育成で陥りがちな罠は大きく分けて3つある。図8を参照してほしい。

1つは、早い段階から専門性を極めさせようとする中で、視界を広げることができずにスペシャリストの殻に閉じこもってしまい、成長が頭打ちになるケースだ。

そして、2つめが、第2段階から第3段階への移行がうまくいかないケースである。特に、リーダーシップを発揮し、基礎力に自信がある人ほど、移行するタイミングを逃してしまうというジレンマが発生する。前述のように、第2段階までは基礎力を磨いてリーダーシップを深化させることが中心的な課題となり、基礎力が他者と比べて高い人は、早い段階から業績をあげていく場合が多い。その成り行きのまま専門性を磨

図8 ◆ 陥りがちな成長鈍化パターン



プロフェッショナルリーダーには、リーダーシップと専門性の両方が必要。それぞれ重点を置いて鍛えるべき段階があり、そこを誤ると成長が停滞する。

出典：編集部作成

かずにいると、ミドル期に入って基礎力の伸びが緩やかになったとき、成長そのものが停滞してしまう。

また、第3段階から第4段階への移行の段階で、知識の再構造化が促されずに、そのまま知識を積み上げていった場合も、経営の中核を担うところへ飛躍できず、やがて成長は鈍化する。

仕事を通じて、人は“育つ” 企業は仕組みの用意を

Works100号では、「人は育つのか。育てるのか。」という疑問を投げかけた。今回提示したモデルは、この問いに対する1つの答えともなっている。

第1・2段階は企業が育てる段階、第3段階は企業が育てる部分が多いが自ら育つ部分も出てくる。第4

段階では、ほとんどが自ら育つ、ということになる。

さらに、このモデルは環境変化の激しい現代に必要なとされる能力を開発するプロセスともなっている。

自己信頼は予測できない未来に向き合う力を醸成し、人事異動は学ぶ力を鍛える。また、英語を極めた人は第2外国語を少ない時間で習得できるように、1つの専門性を極めれば、学習の仕方が身につき、ほかの専門性を少ない労力で極めることが可能になる。このように、どんな変化にも適応できる力が高まるのだ。

もともと、人は、仕事を通じて育つ力を備えている。その力を引き出すために、企業はこのモデルを参考にして、わが社型の“育つ”仕組みと環境を用意することが求められているように思う。

◆ 企業内事業創造人材の特性

プロフェッショナルリーダーの 一類型としての事業創造人材

高いリーダーシップと専門性を兼ね備えていることがプロフェッショナルリーダーの要件とすれば、企業のなかで新規事業を構想し、実行して、収益につなげる企業内事業創造人材（以下、事業創造人材）はその一類型といえるのではないだろうか。

ワークス研究所・主任研究員、白石久喜と石原直子は、15人の事業創造人材へのインタビュー調査*から事業創造人材の思考や行動における特性を明らかにしている。編集部では、そのなかにプロフェッショナルリーダーとの共通性をいくつか見出した。論文で明らかにされている事業創造人材の特性を見ていこう。

事業創造人材の思考と行動

「事業創造人材は、日常の仕事や生活のなかで経験した不条理を変えたという『良き社会への信念』を持っています」と石原は語る。

それは、ビジネスを通じて不条理を解消することで、良き社会が実現できるという強い思いである。

この信念は、その対象を誰よりも深く考え抜いており、誰よりも経験を積んでいるという「経験に裏打ちされた自負」に支えられている。したがって、決してぶれることがない。

そして、不条理を解決する方法を、企業内で通例化している行動や思考の制約に捉われずに「常識の枠を超

えて」考え抜く。そうすることで、「ソーシャルストーリー」と「ビジネスストーリー」を紡ぐことができるという。

「前者は、新事業で社会がどう変わるのかを示すものであり、それを収益を生むビジネスモデルへと仕立てるのが後者です。こうして事業創造人材は、新事業を構想するのです」と白石は語る。

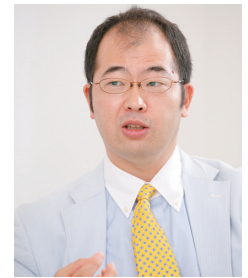
事業の実現にあたっては、何としてもその事業を成立させたいという「強烈なゴール志向」、事業成功に向けて周囲と自分自身の迅速な行動を引き出す「高速前進志向」、目標の実現をあきらめない「粘り強さ」という3つの行動規範が基盤となる。

石原は、それに紐づく事業創造人材の特徴的な行動として、「手に入れる」「捨てる」「決める」「宣言する」「やめない」の5つを挙げる。

まず、ゴールに到達するために、必要なものと不要なものを判断し、人・モノ・カネ・時間などの必要なリソースは「手に入れ」、目的合理的でない行動は「捨てる」。

また、行動スピードを上げて前進するために、「決める」ことで事業にかかわる人の持つ迷いを払拭してゴールに向かう行動を引き出し、到達点を「宣言する」ことでおのれの退路を断つ。

さらに、実現に向けて粘り強く挑



白石久喜
ワークス研究所
主任研究員



石原直子
ワークス研究所
主任研究員

戦し、簡単には「やめない」。

「1度事業が実現すれば、その成功が新たな『自負』となり、それが起点となって次の事業創造サイクルが回り始めるわけです」（白石）

見出された共通性

こうして、事業創造人材の特性を見てくると、「手に入れる」「捨てる」「決める」などの行動特性は、人を巻き込み、説得していくというリーダーシップ行動ともいうことができるとし、「経験に裏打ちされた自負」とは、経験を積むことで高めた専門性による自信ともいえる。

事業創造人材のように、難易度の高いミッションにおいて中心的役割を果たすことができる人物は、リーダーシップと専門性を共に身につけていることが重要だといえるのではないだろうか。

*「その企業でこれまでになかったやり方で、新しい事業を立ち上げるか、海外への進出を主導した人物」を事業創造人材として、インタビュー調査を実施。詳細については、ワークス研究所ホームページ、Works Review Vol.6に所収された論文「企業内事業創造人材の特性と成長」（前後編）を参照 http://www.works-i.com/?action=repository_uri&item_id=831

経営者に聞く

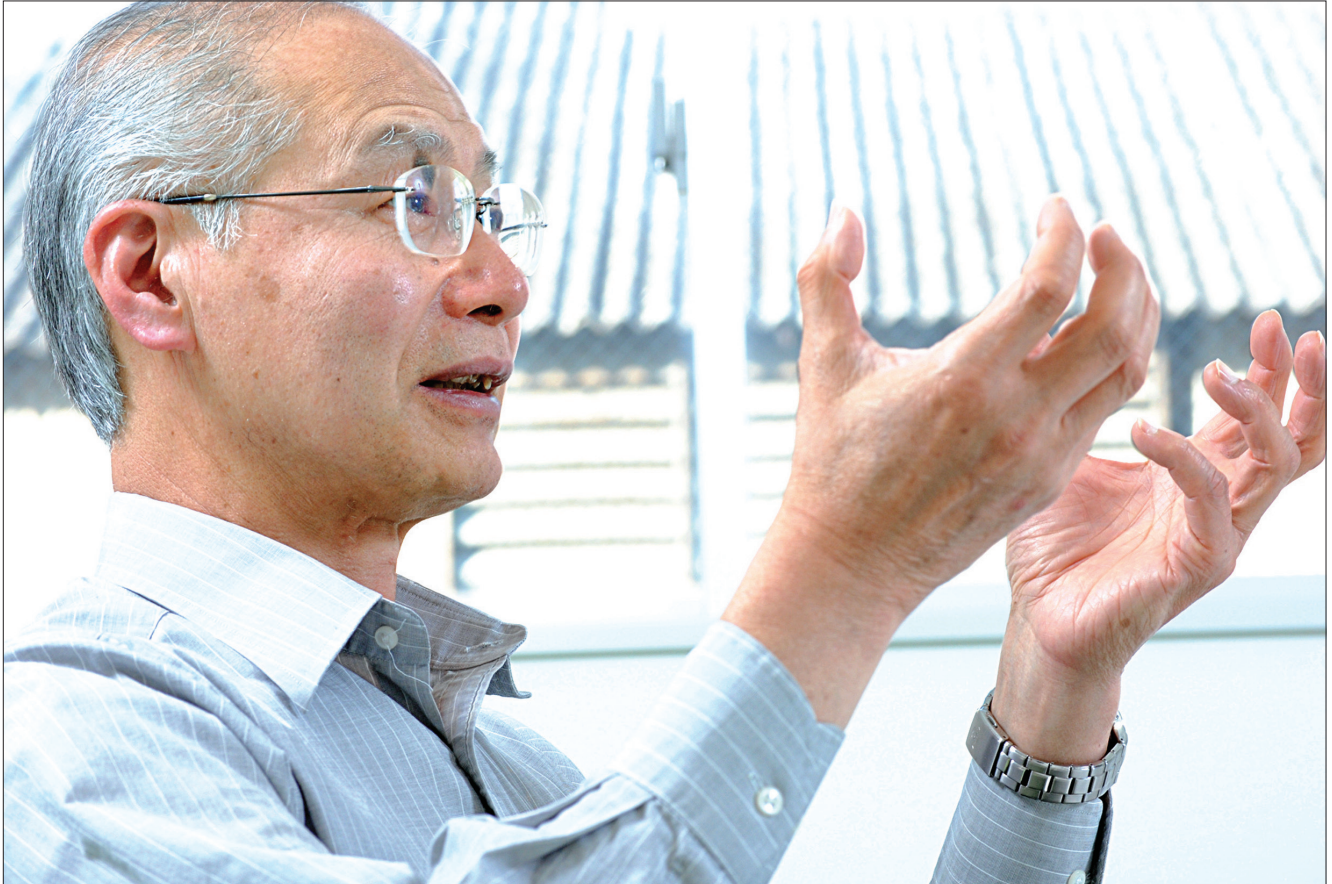
進化する
人と組織

VOL. 09

パウデック
河合弘治氏

代表取締役社長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



節電技術を一変させる窒化ガリウム 新産業創造の中核を目指す 技術開発ベンチャーの魂

Kawai Hiroji_1965年ソニー入社。一貫して中央研究所で蛍光体や半導体の研究を続け、1994年からは窒化ガリウム系に注目し、結晶成長と素子開発を行う。1998年、GaN系の半導体基板ビジネスを社内ベンチャー制度に提案するが却下。その後、外部企業、VCにも事業化支援をもちかける。2001年ソニーを希望退職後、パウデックを設立。現在は古河機械金属と資本・事業提携し、量産体制を固める。

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。

従来のシリコンではなく、窒化ガリウム (GaN) を使った半導体基板の開発に取り組むパウデック。GaN系半導体は、電力損失が少なく高電圧に耐えるため、ハイブリッドカーのモーターやエアコンのインバーター回路などへの用途が期待されている。2001年にソニーを辞め、独立起業した河合弘治社長。「自分のやりたい研究を続けたかっただけ」と起業時の思いを語るが、電力節減が強く叫ばれる今、世界をリードする研究はあらためて注目を集めている。技術開発ベンチャーと大企業の、これからの望ましい関係を意識しながらお読みいただきたい。

省エネの切り札になりうる
窒化ガリウム半導体の実力

——東日本大震災後、節電が焦眉の問題となってきました。パウデックが研究・開発するGaN系半導体基板も、その観点からあらためて注目を浴びているようですね。

震災後、NEDO (新エネルギー・産業技術総合開発機構) が省エネ技術に関しては優先的に取り上げて助成を行うという方針を出しました。電力を生み出し、使ううえでの新しい省エネルギー技術が、ここに来て確かに注目されています。

エレクトロニクス製品の省エネには、パワー半導体と呼ばれる素子が重要な役割を果たします。これまでシリコン (Si) 系半導体が一般的でしたが、通電時に熱が発生し、その分、約1割の電力損失が起きていました。それを防ぐには、素子の材

料を別のものに変えることが必要です。1つは、私たちがやっているGaNを使うものです。理論的にはこれまでシリコン系では熱として損失していた部分を、3分の1程度に抑えられるようになります。

もう1つの材料が炭化ケイ素 (SiC) で、これは国の後押しもあって研究は先行しているのですが、GaNとともにコストが高いのが問題でした。私たちパウデックの成果は、GaN半導体素子を低コストでつくる技術を開発したことにあります。

——GaN半導体素子の、高耐圧のパワーダイオードやトランジスタですね。

従来のダイオードと同じ構造のGaNダイオードをつくらうとすると、高価なGaN基板を用いないとできないとされていました。私たちは、より安価なサファイア基板の上に高品質のGaN結晶を薄く均一に作製することに成功しました。サファイア基板自体は再利用できますから、製造コストがさらに下がります。量産すれば現在のGaNを使っている青色発光ダイオード並みの値段でいける

はずです。

もし、インバーター回路などに使われる従来のシリコン系パワーダイオードを、GaN系にすべて置き換えれば、15%から30%のCO₂削減が実現されると私たちはみえています。

同様に、英国シェフィールド大学と共同開発で、低損失・高耐圧のGaNトランジスタの開発にも成功しています。こちらも、電圧が数百ボルトの家電用インバーターや、サーバー電源、電気自動車や産業用の電動機器まで幅広い電力分野での応用が広がります。

——今後、スムーズに量産化できるものなのでしょうか。

そこが最大の課題ですね。ベンチャーだけでは大量生産は無理です。また私たちには半導体デバイスとしてパッケージ化するノウハウもありません。どこか大手企業と連携しなければならない。2007年に古河機械金属に出資を仰いだのも、それがあからずからです。大手企業と広く連携しながら、新しい産業を興していくというぐらいの気構えが必要だと思っています。



「平凡な人生はいやだ」
研究者の冒険心の支えとは

——もともと河合さんはソニーの半
導体研究者でした。

研究所では化合物半導体研究をず
ーっと続けていました。GaNはその
最後に取り組みました。ただ、
2000年前後は、ソニーがエンタテイ
ンメント事業にシフトしていく時期
で、私たちのような基礎研究はあま
り顧みられなくなりました。「DVD
などのレーザーピックアップに不可
欠な技術」と会社には言い訳をしつ
つ、一方では社外との事業提携の可
能性を探っていましたが、うまくい
きませんでした。

そのまま、平凡な研究者として定
年まで過ごすという道もあったのか
もしれないけれど、それでは何か悔
いが残ると思って。やはり冒険心で
しょうか。若いときは山が好きで、

北アルプスなどを攻めていたもので
すが、そういう性格的なこともある
のかもしれませんが。

今でこそ、画期的な省エネ技術を
日本からつくり出したいという使
命感がありますが、起業当時はそん
ないそれたものではなかった。た
んに平凡な人生はいやだ、このま
までは終わりたいという気持ちだ
けでした。

退職したのが54歳のときです。幸
い、新型の製造装置を開発したい
という意向をもつアルバックという
会社と利害が一致して、茅ヶ崎市の
本社工場の一角にオフィスとクリー
ンルームを設けることができました。
ソニー時代に発明した特許がコア
技術になっていますが、その使用
を許してくれたり、研究室の後輩
の転職を認めて黙って見てくれた
りと、このあたりはソニーの寛容
なところですね。今でも、私たち
の研究成果が新聞発表されるとソ
ニーの人たち

から激励のメールが来たりしま
すよ。

技術開発ベンチャーは
なぜ次々と輩出されないのか

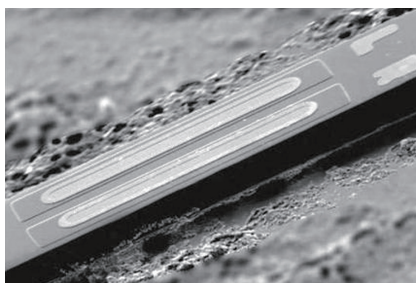
——技術開発系ベンチャーがな
かなかブレイクしにくいという、
日本の産業構造の課題があります
ね。

ベンチャーがいちばん悩むのは
資金ですね。新技術の実用化に時
間がかかると、そこまで持ちこた
えるのが大変です。私たちもベン
チャーキャピタルからの投資でな
んとか食いつないできましたが、
追加投資が得られなかった。アル
バックとの契約が切れかかると
きに、幸いにも古河機械金属が
10億円を新たに出資してくれ
ました。私たちが、古河にGaN
の結晶成長のノウハウを供与す
る代わりに、パウデックの本格的
事業展開のための開発・生産拠
点を建設し、貸与してもらうとい
う内容の資本・事業提携でした。
これで成長への弾みがついたと思
います。

ベンチャーがダメになるのは、
最初はいいんだけど、そのうち
社長が金策に追われるようにな
り、研究開発どころではなくな
ること。当社は銀行借入れもほ
ぼゼロで来ているから、金策で
頭を悩ませることがないという
のは有難いことでしたね。——
事業としては、研究開発だけ
でなく、製造もしているんです
よね。研究開発だけのベンチャー
という道は考えなかったのです
か。

窒化物半導体MOCVD（有機金属
気相成長法）装置を独自に開発
するなど、GaNの結晶成長工程
に当社の独自技術があります。自
社技術とし

◆ 夜明けは近い“救国のテクノロジー”



上左：サファイア上に形成された、窒化ガリウム（GaN）トランジスタのエピ・ウエハー。サファイアもGaNも透明なため、ガラス板のようだ。
上右：家電などのインバーター回路に使われる、縦型GaNパワーダイオード。
下左：GaNデバイスの開発現場。クリーンルームになっている。

では先に挙げたGaNダイオードやトランジスタの開発を進めていきますが、顧客の要望に応じてGaN系の各種デバイスの製造も行っています。

純然たる研究開発ではなく製造ラインも持っているのは、やはりものづくりをしたいという思いがあったからですね。実際にものをつくらないとわからないこともあるし、なにより自分たちの研究が電子デバイスとして成長していく過程をずっと見ていきたいということがありました。

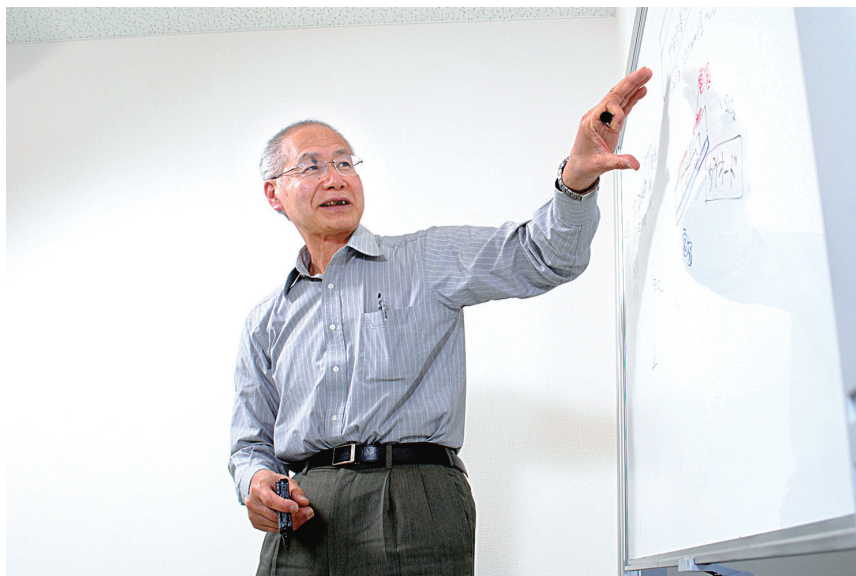
社員は18人で、開発と製造がほぼ半々です。営業部隊というのはいなくて、飛び込み営業はしたことがありません。開発と製造ではいちおうの分担がありますが、当社の社員は、受発注の伝票処理からウエハーの製造、発送、さらに荷造りまで誰でもできるようになっています。一種の「多能工化」。人数が少ないということがあって、必要に迫られてそうなっています。

本当は大学できちんと勉強した学生を新卒で採りたいのですが、これが難しい。共同研究している大学の先生も、学生には「まずは大企業で修業しろ」と言うくらいで、なかなか人を回してくれませんから(笑)。

ほかにも、いろいろベンチャーならではの苦労はあります。知財管理もその1つですね。基本特許だけでなく周辺特許もとっていかないと、大企業に負けてしまうのですが、これがなかなか難しい。

——欧米との差も感じますか。

GaN半導体の業界でも欧米にはいくつものベンチャー企業が誕生しています。それに大手企業が大胆な投



資をしている。最近も-googleがGaN系ベンチャーに大規模な投資をしたというニュースを読みました。将来のスマートグリッド事業への投資という狙いがあると思います。

翻って日本ですが、日本でGaN半導体に取り組むベンチャーは当社しかない。2001年の起業のときは、少し早すぎたかなとも思いましたが、今に至るも後から追いかけてくるベンチャーがない。ベンチャーが現れない、成長しないという風土は、日本の技術開発の将来にとっては、とても危ういことだと思います。日本の技術は一流という自負はみなさんあると思いますが、それをグローバルな市場のなかで標準化し、産業化していくという点では、欧米やアジアに決定的に負けている。それを私たちの力でなんとか突破していかなければならないと思っています。

パウデック

■本社所在地/横浜市旭区(実質的な本社は、栃木県小山市の小山事業所) ■設立/2001年 ■従業員数/18人(2011年4月現在) ■売上高/非公開

AFTER INTERVIEW

どんな新結合を描くのか センスが問われる

今回のケースを振り返ると、ベンチャーと大企業の関係について、2つの勘所が見えてくる。

「仮に社内で行き詰まっても、起業という手があるさ」という道を認め、むしろその道を奨励することで、研究者や技術者のモチベーション向上につなげることはできないかという点。

もう1つは、研究開発といったらなんでも社内ですべて完結させようとするのではなく、優れたベンチャーと協働することによって、新たなイノベーションの回路を生み出せないかという点だ。

パウデックのようにシンプルでピュアな志をもつベンチャーを、イノベーションにどう結び付けていくのか。大企業のセンスが問われている。(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. 55

ハイボール／サントリー

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。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）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見明

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

Photo = 勝尾仁（48P）
サントリー提供（47、49、50P）

売れなかったウイスキーに 「新しい価値」を生み出した サントリーの自己革新の凄さ！

ウイスキーは昔からあった。サントリー角瓶は1937年に誕生し、モノそのものは70年間変わっていない。ソーダで割るハイボールも別に新しくはない。なのに、角ハイボールはなぜ大ヒットしたのだろうか。

角ハイボールを扱う飲食店はブームの兆しが表れた2008年末の1万5000店が2009年末には6万店、2010年末には13万店へと急拡大。角瓶の売り上げも2009年、2010年ともに前年比で30%増加した。

チューハイやカクテルの影に隠れ、忘れられかけていたウイスキーがなぜ今。女優の小雪がバーを切り盛りするテレビCMの効果もあるだろう

が、今の時代、それだけでブームになるほど単純ではない。

この「なぜ」を解くとき、商品の新しい価値はいかに生まれるか、そのドラマティックなプロセスが浮かび上がると同時に、サントリーの自己革新力と“やってみなはれ”の文化をわれわれは再発見することになる。ヒットに至る経緯を4つのフェーズに分けて見てみよう。

【PHASE① ウイスキーの「再定義」】

最初は認識の転換による「ウイスキーの再定義」から始まる。

「私が営業から洋酒事業部に配属になった2004年当時は、ウイスキーの

現代人にとってのウイスキーとは何かという原点に戻り、みごとに、ロングセラー・角瓶の拡販に成功したウイスキーの古くて新しい飲み方、ハイボール。ジョッキで飲むというスタイルも、プロジェクトのメンバーが提案して形にし、専用ジョッキまで開発した。



国内市場は1983年のピーク時から20年間で4分の1以下にまで落ち込み、減少が止まらない状態でした」

後にハイボール・プロジェクトでリーダーを務める現サントリー酒類スピリッツ事業部ウイスキー部長の田中嗣浩^{つぐひろ}はどん底時代の状況をこう語る。

「ただ、私自身は学生時代からウイスキーが大好きで、何とか売り上げを回復させたいという思いで一杯でした。水割りが簡単につくれて味わいもよく出るようにと1対1の比率で割るハーフロックという飲み方を紹介したり、ウイスキーの歴史を語ったり、夜、照明を落とした落ち着いた雰囲気^{つぐひろ}で飲むシーンを提案したり……。何をやっても回復しませんでした。サントリーの人間はみんなウイスキーがよいものだと思っています。だから、問題は熟成感とか奥深さといったよさの伝え方にあると考えていた。でも、いろいろやりすぎて、伝えたいものがバラバラの状態でした。消費者はウイスキーをどう見ているか、捉え直そう。それが2008年半ばのことでした」

「古くさい」「おじさんの酒」「度数が強く飲みにくい」「料理に合わない」……消費者調査が浮き彫りにしたのは「ウイスキーのよさ」とは裏腹の「イメージの悪さ」だった。さらに問題は「飲む場面」がないこと

だった。「1軒目で目にしない」「バーにもなかなか行かない」……。かつては上司に連れられて2軒目で飲んだものだが、今は1軒目で帰る。ウイスキーと接する機会そのものがなくなっていたのだ。田中が言う。「以前のわれわれだったら、“バーで飲むのはおいしかったけれど最近では行かない”という回答があれば、“おいしかった”のほうに目を向け、“バーに行こう”的なキャンペーンを考えたいでしょう。でも、もうごまかしはきかない。“2軒目の酒”であることを払拭しない限り、状況を打破できないのは明らかでした」

「熟成感を楽しむ酒」から 「食べながら飲む酒」へ

認識転換へと踏み出したとき、営業部隊の働きかけで、角ハイボールと鉄板焼きを組み合わせさせた新業態に挑戦している店の情報が入った。東

京・有楽町のその店に入って目を疑った。こちらでもあちらでも料理を食べながら角ハイボールを飲んでいる。こんな場面が可能なのか。田中は「本当にうれしかった」と言う。「ハイボールに賭けてみよう」。熟成感と奥深さをリラックスした雰囲気^{つぐひろ}で味わうウイスキーから、1軒目で食事と一緒に楽しむウイスキーへ。ターゲットは30代。現場の光景が決断を後押しした。その決断はサントリーの伝統をもくつがえした。

それは濃さだった。モニター調査を行うと、食事に合うハイボールはウイスキー1をソーダ4の比率で割る8%の濃さ（アルコール度数）で、レモンを搾って加えるアイデアも好評だった。サントリーが「一番おいしい比率」と推奨してきた「黄金比」は1対3で割る10%の濃さだ。わずか2%で味が変わる。「薄い」「黄金比を捨てるのか」「レモンを搾るな

目の前に広がるのは未開拓の市場。 「飲む場面」をいかに増やせるか！

どチューハイと同じではないか」……社内から批判も噴出したが、ユーザーの声を示して押し切った。

【PHASE② 営業部隊による地上戦】

ウイスキーの新しい価値を自分たちで見いだすと、田中たちはいよいよ実戦のフェーズに移った。当時38歳の田中をリーダー役に、主に20代の部員と全国各エリアの営業マンからなるプロジェクトチームが結成され、2008年夏から居酒屋攻略の地上戦が開始された。

目の前に広がるのは日本全域の未開拓の市場だ。角ハイボールは新製品ではない。ウイスキーの新しい飲み方とその価値を提案し、飲む場をいかに増やせるかが勝負だ。メンバーたちは決起大会を開くと、それぞれの担当エリアに散り、一軒一軒営業を仕掛けていった。「ウイスキーなんて居酒屋では売れないよ」。難色を示す店も多かったが、角ハイボールの可能性を信じて回り続けた。



田中嗣浩氏

サントリー酒類 スピリッツ事業部
ウイスキー部 課長

注目すべきは地道なロール営業と同時に戦略的な営業も仕掛けたことだ。1つは点ではなく面で攻略する戦略だ。たとえば、東京・月島ならもんじゃ焼き、広島ならお好み焼きといった具合に、ご当地グルメとの組み合わせを飲食店組合などに提案し、コラボレーションする事例をどんどん増やしていった。この活動は後にハイボールを核にしたまちおこしの取り組みへと発展していく。

同時に巻き込みの戦略も行った。角ハイボールはベストな濃さで、レモンもソーダを入れる前に軽く搾るとおいしさが引き立つ。そこで店主や店のスタッフを招いて、ハイボールのつくり方セミナーを各地で開き、食事をしながら飲んで実感してもらう。体験を通じてウイスキーの新しい価値への共鳴者を増やしていこうとしたのだ。「これはおいしい」。会場では納得の声が次々あがった。

目を見張った 若手メンバーの活躍

この地上戦で目を見張る活躍を見せたのが若手メンバーたちだった。「専用ジョッキをつくればビールにかわる乾杯の飲み物になる」「ロンドンのパブのカウンターにあるような専用サーバーがあれば注目度が上がる」。若手は自分たちのアイデアを次々実現していった。角瓶の亀甲

ボトルをモチーフにしたジョッキに、角ハイボールタワーと命名されたサーバーからソーダがシュワッと注入される様子は目を引き、1日200杯も出る店も現れるようになった。

「タワーはすごく場所をとりますが、“うちはビールよりハイボールを売りにしていこう”とウイスキーの新しい飲み方に共感してくれる熱いオーナーがすごく協力してくれて、お客様にも“ハイボールいかがですか”と勧めていただきました」（田中）

こうして営業部隊が展開した居酒屋攻略は、2008年末に1万5000店舗に角ハイボールのポスターが張られるまでに成果をあげ、業界紙でも取り上げられていった。この成果により、プロジェクトは宣伝部とともに次の空中戦への着手を経営陣から認められ、新たなフェーズへと突入していった。

【PHASE③ CMによる空中戦】

2009年に入り、小雪扮する美人ママが常連客（おぎやはぎ、袴田吉彦、山崎樹範）に角ハイボールを振る舞うテレビCMの放映が開始された。「アジフライに、ポテトサラダに、オムレツに……ラッキョウ」。美人ママに自分の好みを覚えてもらえる憧れのシーンを通して、視聴者は「食べながら飲むハイボール」の新しい飲み方を強く印象づけられた。

ビールサーバからヒントを得て開発された「角ハイボールタワー」。適度に冷たくて、炭酸がほどよく利いたハイボールがつくれる。その後、「トリスハイボールタワー」も開発された。



「右肩下がりだった事業に、相当額の広告投資をトップが判断してくれた。これも、サントリーの“やってみなはれ”だったと思います」

と田中は言う。このCMを機に地上でも新たな展開が始まった。CMを見た視聴者は家で飲んでみようと思う。営業部隊は「家飲み」に対応するため、コンビニヤスーパーへと向かった。プロジェクトの目標はハイボールを飲む場面をいかに増やすかだ。飲食店で「注文すれば飲める状態」をつくれたように、店頭のカフェには角瓶の横にソーダを並べてもらい、「買えばつくれる状態」を生み出すことに注力した。

さらに家飲みへの対応として、角ハイボール缶を開発し、2009年秋からコンビニ、スーパーへと順次投入。角ハイボール缶は発売開始から快進撃を続け、2010年の売り上げ数量は270万ケース（1ケース＝350ミリリットル缶24本換算）と販売目標の200万ケースを大きく上回った。

小雪出演の投稿動画が アクセス数100万回突破！

ハイボール・プロジェクトでもう1つ刮目すべきは、この間、営業やCMのほかネット上でのPR戦も仕掛けていたことだ。広報部の発案で飲食店向けのセミナーには人気プロガーたちも招待していた。彼らはウイ

スキーの新しい飲み方に興味を持ち、自身のブログで紹介し、それが口コミを呼び、バイラル化（口コミによる宣伝の拡大）していった。

2009年夏には宣伝部のアイデアで小雪が角ハイボールのおいしい作り方を教える1分間の動画をYouTubeに投稿。これは視聴回数が1カ月で100万回を超える大ヒットとなった。

「あとで調べると、投稿後すぐに人気動画にランクインされ、それをネット上のニュースサイトが取り上げる、あるいは、視聴したユーザーがブログやツイッター、メールで紹介したり、ほかの動画共有サイトに転載したりと、口コミのスパイラルが生まれていました。その広がりには驚かされました」（田中）

【PHASE④ 共感の連鎖と二の矢】

急拡大するブームをテレビのニュースや情報番組も次々紹介。社会現象化していくなかで、プロジェクトは共感の連鎖と二の矢の製品投入という次のフェーズへと進んでいく。

共感の連鎖は、地域色を活かした“ご当地ハイボール”を提案する活動のなかで広がっていった。「レモンのかわりにカボスを使えないか」。大分県では特産のカボスを使った飲み方を県のカボス振興協議会に提案。「かぼすハイボール」を共同開発し、

飲食店に賛同を求めていった。

兵庫県では、神戸の港の青さをイメージさせるブルーの柑橘系リキュールをジョッキの底に沈ませる「みなとハイボール」を企画。新聞広告やホームページの特設サイトで「みなとハイボールが飲める店」を紹介し、地域を盛り上げていった。

北海道釧路市はバリ島、マニラと並ぶ「世界三大夕日」の街。これを観光資源として定着させようと地元でさまざまな取り組みが進められるなかで、若手の店主たちと「くしろ夕日ハイボール」を考案。沈む夕日に見立てた赤いグレナディンシロップを底に沈めた、見るからに美しいハイボールは、多くの飲食業者が地域活性化の一翼を担うきっかけを生んだ。

和歌山県ではご当地ハイボールによる地域おこしを知った地元のバーの経営者が、サントリー側に梅酒とミカンを使った「紀州ハイボール」を提案。ほかにも地産地消と連携した動きが次々生まれていった。

また、たこ焼き販売の大手チェー

絶対にビールしかおいてもらえなかった スーパーの焼き鳥売り場に、 堂々とウイスキーが！

ン「築地銀だこ」とのコラボでは、たこ焼きとハイボールを組み合わせた立ち飲み屋「築地銀だこハイボール酒場」という新業態を開発。都内を中心に店舗展開を進めている。

こうした取り組みが各地で広まる一方で、プロジェクトは1つのジレンマを抱えていた。田中が話す。

「われわれの願いは角ハイボールを入り口にして、ウイスキーそのものを好きになってもらうことです。そのため、角ハイボールで乾杯してもらえるのはうれしい反面、ウイスキーの世界から離れすぎてしまうのではないかという危惧もありました。CMに小雪さんを登場させたのも、どこかウイスキーらしさを醸し出すためです。このジレンマを解決するため、角ハイボールとは別に、若い人向けに、より手軽な値段でカンパイ感覚で飲んでもらおうと開発したのがトリスハイボールでした」

2010年秋に発売されたトリスハイボール缶とトリスエクストラは、



ハイボール人気の牽引役となった小雪出演のテレビCM。ハイボールを食中酒としてアピールする内容だ。そのほかにも、小雪がハイボールのおいしいつくり方を教える動画がYouTubeに投稿され大きな話題を呼んだ。

CMに若手人気女優、吉高由里子を起用し、カンパイ感覚を前面に打ち出した。ウイスキーの世界は堅持しながらも、市場拡大のためかつて「トリハイ」（トリスのハイボール）で親しまれたトリス・ブランドから新製品を繰り出す。往年のシンボルキャラクター、アンクルトリスも再登場させる。役者揃いのサントリーの底力を二の矢で見せつけたのだった。

“やってみなはれ”は サントリー流の実験主義

ハイボールはなぜ、ヒットしたのか。CMの注目度の高さや、ソーシャルメディアを活用したクロスメディア戦略が話題になるが、これらはいくまでもサブ的な要因にすぎない。目を向けるべきは、国産初のウイスキーを送り出し、価値を磨き上げてきたサントリーが自らウイスキーを再定義し、「食事と一緒に楽しむハイボール」というシンプルな体験一本に絞って提案し続けたことだ。角瓶の70年の物語はあえて語らず、新しい価値だけを訴求する。これがさまざまなコラボやハイボールを核にしたまちおこしなど、従来、ウイスキーとは縁のなかった世界との結びつきをもたらした。市場やユーザーは「角瓶物語」ではなく、「新しい飲み方の体験」を欲していたのだ。

その過程で、固定観念に縛られな

い若手メンバーが各エリアで斬新なアイデアを実現していく自律分散的な活躍があったことも特筆すべきだ。ジョッキで飲むスタイルも上層部には抵抗があったが、結果、大きな成功要因となった。田中が言う。

「これまで何をやっても成果が出なかったなかで1つの光が見えた。これを信じてやっというのがチームの創意でした。最初は断られても、実験を1つひとつ続けていくうちに成功する例が出てきて、それが積み重なって自信が生まれた。“やってみなはれ”は1回きりのやりっ放しではなく、思い切って実験し結果を検証し、また実験するサイクルを回し続ける実験主義のことだと思います。スーパーの焼き鳥売り場も、前は横にビールが並び、ウイスキーなんてどんなにお願いしても置いてももらえなかった。今はハイボールと一緒に並んでいる。感無量です」

20世紀が、より多くの、より高度な価値を追求した時代だったとすれば、21世紀に入った今、ユーザーは受けとめきれない価値より、新しい体験というシンプルな価値を求めている。これに応えるには、送り手として既存の概念をいかに再定義し、実験主義を実践できるか。“たかがハイボール”ではあるが、その大ヒットはわれわれが進む道筋を示しているように見える。（文中敬称略）

持続的イノベーションを生み出す組織は トップダウンとボトムアップが噛み合う

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

前回のこの欄で、「キュレーション」の概念がビジネスにおいて注目されていると紹介した。キュレーションは、美術館や博物館で企画や展示を担当する専門職のキュレーターに由来する。

キュレーターは既存の資料の意味を問い直し、新しい意味を生み出す。前回取り上げたキリンフリーはノンアルコールビールの意味を突き詰め、「お酒と人の新たな関係」という新しい意味を見いだした“キュレーテッド・プロダクト”であると指摘した。同様のキュレーションは、ウイスキーという既存のプロダクトを新しい関係性で捉え直したハイボールにも見られる。

既存プロダクトの意味を問い直す

従来、サントリー内部では、ウイスキーはチューハイなどと違って、熟成感に本質があり、奥深い世界をリラックスして味わう「よい商品」という大前提があった。この大前提が市場を見る視線にバイアスをかけ、現実の受け入れを躊躇させていた。この大前提を問い直し、「食事と一緒に楽しむウイスキー」という新しい文脈を生み出したとき、イノベーションが起こった。

文脈は時代とともに変化する。田中氏がその流れを読み取ったのは現実を直視したからであり、何が本質かを決めるのは市場であるというプラグマティックな考えを持つことができたのは、現場での営業経験と無縁ではないだろう。

それにしてもウイスキーはサントリーの経営の原点に位置するコアプロダクトだ。なぜ、既存の大前提をくつがえし、自己革新を達成できたのだろうか。プロジェクトには志を持った若

いメンバーがクロスファンクショナルに集まり、アイデアを発案しては実現していくという企業内特区的な場が生まれていたはずだ。それを後押ししたのは、サントリーの“やってみなはれ”の精神だろう。“やってみなはれ”はそれだけでは一方的で、社員側の“みとくんなはれ”とセットになって初めて成り立つとされる。

この“みとくんなはれ”がウイスキーの意味を再構築し、新しい価値を生み出すと、地域別商品によるまちおこしなどを通じ、受け手との関係性を広げていった。新しい価値が提供されると受け手も自己編集し価値を生み出すのは、キュレーテッド・プロダクトの大きな特徴だ。

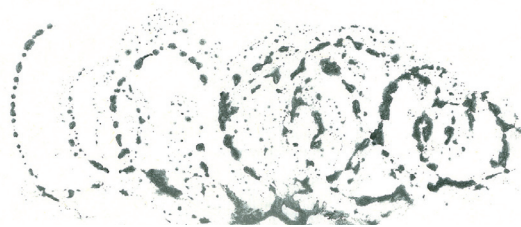
競争戦略よりエコシステム

サントリーではトップダウンの命題には常に“やってみなはれ”が伴い、それを“みとくんなはれ”のボトムアップで打ち返す。トップダウンとボトムアップが噛み合う組織は持続的なイノベーションを生み出すことができる。

ハイボール・プロジェクトでもう1つ着目すべきはビールのシェア合戦などと違い、競争の概念がなかったことだ。問われたのは勝ち負けではなく、いかなる価値を生み出すかという価値命題だった。価値はモノそのものではなく、多様な関係性のなかで生まれる。

既存の関係性が変化しつつある今、競争戦略以上に目を向けるべきは、そうした関係性のなかで価値を生む戦略であり、好調が続く同社のビール、ザ・プレミアム・モルツもその一例だったことも指摘しておきたい。

人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十四話

突然襲われた緊急を要する危機に際して、 リーダーのあるべき様とは



田口佳史

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。株式会社イメージプラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万名を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『老子の無言』(2011年光文社)、『論語の一言』(2010年同)。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。

2011年3月11日に起こった東日本大震災は、日本に生きる人々すべてに大変な衝撃を与えたばかりか、世界にも大きな影響を及ぼす大災害となりました。一日も早い復興が待たれますが、福島第一原発からの放射線漏れや度重なる余震が、被災者ばかりか日本全国に暗い影を落としています。こういうときにこそ、強いリーダーシップを指導者が発揮しなければならないのですが、残念ながら心もとなく、現場の奮闘ばかりが目につきます。今回は緊急時におけるリーダーのあり方について考えてみたいと思います。

に当たるべきかを説いたのが、「重職心得箇条」ですが、西郷隆盛も一齋に心酔していたことからわかるとおり、彼の言葉は示唆に富んでおり、現代のリーダーたちにも是非読んでほしいと思います。平時であろうが緊急時であろうが、リーダーたるものが備えていなければならないことがきちんと書かれています。

政事は大小転重の辨を失ふべからず。緩急先後の序を誤るべからず。徐緩にても失し、火急にても過つ也。着眼を高くし惣体を見廻し、両三年四五年乃至十年の内何々と、意中に成算を立て、手順を遂て施行すべし。(佐藤一齋「重職心得箇条第十条」)

国家は国民の生命と財産を守ることが第一の務め。法やシステムはその一点において発想され、発令されるべきです。「大小転重(軽重)の辨」とは、それを意味しています。基本の一線を外してしまっは何にもな

初動には的確な情報収集と
タイミングが不可欠

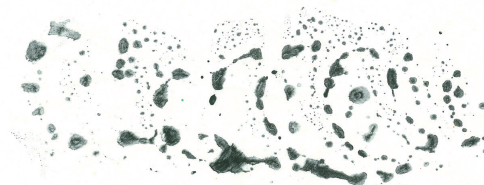
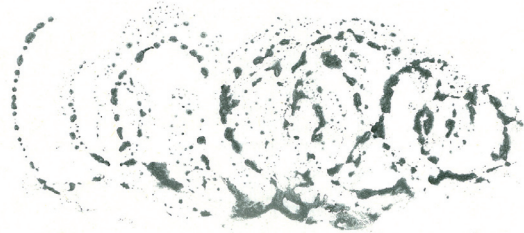
佐藤一齋は美濃国岩村藩に生まれた高名な儒学者です。幕閣で重職を務める人間がどのような心構えで事

新刊



『いい人生をつくる論語の名言』

著者/田口佳史 だいわ文庫(大和書房)
680円(税込) 2011年4月刊行



りません。「緩急先後の序」とは、のんびりしてもいけないし、あわてふためいてもダメで、日頃から何を
選択し実行すべきか考えておけとい
うこと。「着眼を高くし惣体を見廻
し」とは、今回の大震災であればま
ず被災地のことをよく知るべきだ
ということになります。あわてて首相
が現地に飛べという意味ではありま
せん。たとえば中央官庁の官僚に、
担当する地方自治体を振り分けてお
けばいいのです。日頃から地方の小
さな町と交流を重ねて情報を集める。
そしていったん何かあれば寝袋と衛
星電話を持って現地に向かう。中央
の人間が現地にいれば混乱が減り、
克明な情報が手に入るでしょう。

これを企業に置き換えて考えれば、
本社の社員が支店や工場、物流拠点
の担当を兼ねればいいでしょう。「人
事部長兼新潟支店担当」のように、
対応部門を決めておき、災害でその
拠点が被害を受けたら現地へ飛び、
状況を本社に伝えるのです。刻々と
本部に集まった情報は共有され、他
の拠点にある備蓄品を送るなど手立
てを打つことができます。

又小事に区々たれば、大事に手抜
あるもの、瑣末を省く時は、自然と

大事抜目あるべからず。斯の如くし
て大臣の名に叶ふべし。(同第一条)

高い地位にある人が知るべきこと、
やるべきことは一般人とは違うもの。
今回、政治首脳部の記者会見を聴い
ていると、リーダーが答えるべきこ
ととは思えない細かな情報発信ばか
り。そのような細かいことは専門家
に任せればよいのです。総理の代わ
りとなる気概を持って務めるべき職
務なのですから。

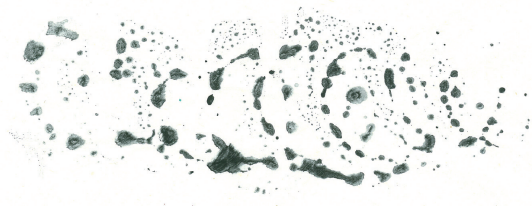
まず政府がやるべきは、たとえば
「1年間税金は免除し、徹底的な支
援を行う」と宣言し、国庫を開いて
当座の資金を配ること、そしてすぐ
に食料やガソリンなどの手当てをす
ることでした。政府の「府」とは「倉
庫」のこと。いったん事があつたら
即、民に対して開くべきなのです。
「1人たりとも、これ以上の犠牲者
は出さない」と強く宣言し、思い切
った方策をとつたらどれほどの人が
安心できたでしょう。細かなことば
かり言っていると、大きな手抜き
を起す。今回は対応が後手後手に
回つたことで、避難生活に耐えがた
い苦痛と混乱を招いてしまいました。

応機と云ふ事あり肝要也。物事何
によらず後の機は前に見ゆるもの也。

其機の動き方を察して、是に従ふべ
し。物に拘りたる時は、後に及で
んと行き支へて難渋あるものなり。
(同第五条)

東日本大震災でもわかるとおり、
リーダーが一般人と同じ判断しかで
きないようでは困ります。リーダー
の日頃の挙動から、この人物が非常
時に通用するかどうか、よく吟味し
ていかねばなりません。たとえば原
発が津波で放射線漏れを起こすこ
と、それは人命にかかわる問題です。
「予想以上のことが起きたので」な
どとは、リーダーなら口が裂けても
言ってはならないことです。地震や
津波は人間が住む前から発生してお
り、原発は後から設置したものなの
ですから、予想以上の事態が起きて
も対処できるようにすべきだったの
です。「物事何によらず後の機は前
に……」と一斎が述べているように、
最悪のことを予測し、タイミングを
見て手を打つことが肝心です。

また、自分の経験だけにこだわっ
てはなりません。経験したことのない
大事故に対し、世界中のオーソリ
ティや経験者を集め、解決に力を尽
くすべきです。「物に拘りたる時は、
後に及でんと行き支へて難渋ある



名

地位には名儀がある。名に基づく責任を
明確にすれば何をなすかは見えてくる。

もの」とはそういう意味です。

トップが腹をくくっているか
国民も部下も見ている

先づ挙動言語より重厚にいたし、
威厳を養ふべし。重職は君に代るべき
大臣なれば、大臣重ふして百事挙
るべく、物を鎮定する所ありて人心
をしづむべし。(同第一条)

これは解説不要かもしれません。
挙動言語を重厚にしておかないと、
たとえ内容のあることを言ったとし
ても、口先だけだと思われるおそれ
があります。重臣たるもの、人の心
を落ち着かせるような態度を日頃か
ら心掛けるべきです。「大丈夫」と
いう言葉は、立派な大人のことを指
すのです。そういう人物から「大丈
夫ですよ」という言葉が聞かれたと
き、おのずと人々の心は鎮まるにち
ががありません。

もっとも、地位が上がったとたん
に態度が変わる人のことを「大丈夫」
とは言いません。あくまでも自然に
威厳が身についてくるように、日頃
から勉強を怠らず、人格を磨く必要
があります。

吾方に事を処せんとす。必ず先づ

心下に於て自ら数鍼を下し、然る後
事に従う。(佐藤一斎 『言志後録』)

自分が采配をふるわなくてはなら
ないとき、「心下に於て自ら数鍼を
下し」、つまり腹をくくれというこ
とです。おのれの生命を賭して、全
知全霊を傾けて事に当たる。そうで
はなく、自分の評価が上がるかどう
かを気にしていると、すぐそれがち
らちらしてしまうものです。自分は
どうなってもいい、人々を救うのだ
という気構えがあれば、それが必ず
伝わるのではないのでしょうか。

心の形わるる所は、尤も言と色と
に在り。言を察して色を観れば、賢
不肖、人度す能わず。(同)

人々が不安になってしまうのは、
大災害による先行きの不安だけでは
なく、リーダーシップがさっぱり見
えないことにあるのではないかと思
います。いくら耳に当たりの良い言
葉を連ねても、国民は愚かでは
ありません。その人の顔の表情から
「賢不肖」、腹のくくり方を察知し
てしまうのです。それによって「鎮
定せず」という事態が起こります。

今回の大災害から企業が学べるこ
とは山ほどあります。幹部社員の教
育、選定方法を見直し、非常時に腹

をくくって解決に邁進できるような
人格の人物を選ぶことです。

その役職者が負うべき
責任をまず明らかにする

凡そ政事は名を正すより始まる。
今先づ重職大臣の名を正すを本始と
なすのみ。(『重職心得箇条第一条』)

ここでいう「名を正す」とは何か。
これは地位には名儀があるという意
味です。名に基づいて責任を明確に
する。そこがはっきりしていれば、
おのずとなすべきことが見えてくる
でしょう。責任がはっきりしていな
いから、あたかも責任が他人にある
ような発言が頻出するのです。国や
組織のリーダーたちが言っているこ
とと、本来やるべきことが違って
いては困ります。パフォーマンスで
目立とうとする人はいつの時代も、ど
んな組織にもいるものですが、そ
ういう人物や行動を厳しく見抜く目も
求められていると思います。

必ずや名を正さんかと。(中略)
名正しからざれば、則ち言順はず。
言順はざれば、則ち事成らず。事成
らざれば、則ち禮樂興らず。禮樂興
らざれば、則ち刑罰中らず。刑罰中



この書画は、自分を奮い立たせたいときの心の支えにしている書画です。困難の渦のなかで必死にもがく人々の前にどこからともなく煙のように現れ出て、清浄な安堵感でそっと包み、救い出し導いてくれる救い主をイメージしています。「自分がいるから大丈夫」。真のリーダーには、そんな大きな温かさが備わっているように思います（一舛氏・談）

らざれば、則ち民手足^{しゅそく}を措く所無し。
（論語）

孔子は、弟子から「もし師が政治を任されたとすれば、何からお始めになりますか？」と問われたとき、まず名に基づいて責任を明確にすると答えました。責任が明確化されていないと、どこまでも混乱が繰り返されるだけだと看破したのです。ポストだけ増やしても意味がないことを孔子の言葉が教えてくれています。

今回の大震災では、地方自治体の職員が多数被災しました。町長が亡くなった町もあります。そういうところでは支援を頼みたくても、どのようなルートでどこに頼めばいいかさえ混乱したままと聞いています。未曾有の大災害とはいえ、もう少し備えがあればと惜まれます。

まつりごと^{まつりごと}を為すに須らく知るべき者五^{すべか}件有り。曰く軽重、曰く時勢、曰く寛厚、曰く鎮定、曰く寧耐、是なり。
（佐藤一斎 『言志後録』）

日本は安全で安心な国とされてきましたが、今回の大震災でもわかるように、一時として同じ状況にないのが世の常です。ひとたび大きな事件や災害が起こったならば、物事の軽重を的確に判断し、時勢を見るために情報収集を怠らず、的確な手を打ち人心を鎮めること、それらをつくであってもにこやかに進めていくことがトップの役割だと一斎は述べています。まわりを怒鳴りつけても事態は好転しません。苦難のなかに苦難あり、忍耐あり。それができなければ、組織の長になどなってはならないのです。



書・題字 = 岡 一舛（おか いっそう）

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

受賞実績

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



テレビマンとしての矜持を胸に
高視聴率ドラマを次々と生み出す

石丸彰彦氏

TBSテレビ プロデューサー

Ishimaru Akihiko_1974年静岡県生まれ。中央大学経済学部卒業。1997年TBSテレビ入社。バラエティ番組『学校へ行こう!』ディレクターなどを経て、2003年『STAND UP!!』でドラマプロデューサーとしてデビュー。代表作に『世界の中心で、愛をさけぶ』(2004年)、『白夜行』(2006年)、『華麗なる一族』(2007年)、『ROOKIES』(2008年)、『JIN-仁-』(2009年)など。愛妻家で一男一女の父親でもある。



TBS開局60周年記念
日曜劇場『JIN-仁-』
東京ドラマアワード、ギャラクシー賞をはじめ国内外の賞を33冠達成した連続ドラマ『JIN-仁-』の続編。2011年4月17日より放映を開始。
公式ホームページ
<http://www.tbs.co.jp/jin-final/>

CAREER CRUISING

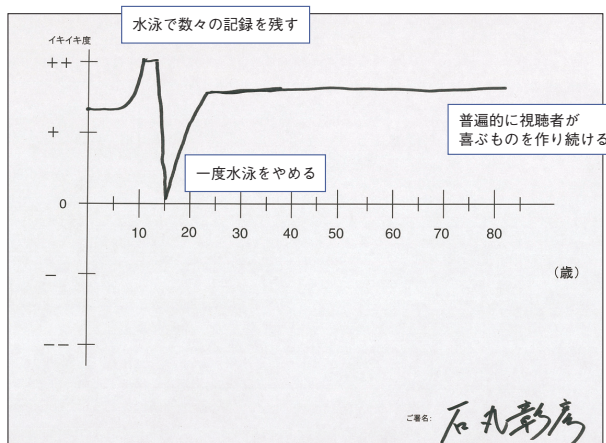
キャリア・クルージング

Interview = 泉 彩子、大久保幸夫
Text = 泉 彩子 (56~58P)
大久保幸夫 (59P)
Photo = 刑部友康

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探すため、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。

石丸彰彦氏 キャリアヒストリー

- | | | |
|-------|-----|---|
| 1974年 | 0歳 | 静岡県伊東市で生まれ育つ。6歳で水泳を始め、12歳のときに日本学童記録樹立。14歳で全国ジュニアオリンピック優勝。学業も優秀だった |
| 1989年 | 15歳 | 伊豆半島東方沖群発地震の影響による練習不足もあって全国優勝を逃し、一度水泳をやめる |
| 1990年 | 16歳 | 静岡県立韮山高等学校入学。同校OBのフジテレビプロデューサー・亀山千広氏の講演を聞き、ドラマプロデューサーになることを決意する 1年生の中間試験の成績は350人中330位。大学に行くにはスポーツ推薦が近道と考え、再び水泳に力を入れる |
| | |  <p>体育祭では応援団をやるなど高校生活を満喫。このとき既にプロデューサーになることを決めていた(写真右)</p> |
| 1993年 | 18歳 | スポーツ推薦で中央大学入学。水泳部に在籍し、寮生活で仲間との友情を育んだ。一方、テレビドラマは片っ端から観て感想を記録していた |
| 1997年 | 23歳 | TBSテレビ入社。バラエティ番組AD、ドラマADを経て、2001年バラエティ番組のディレクターに。私生活では23歳で結婚。妻とは学生時代からのつきあい。ADの仕事が忙し過ぎて会えず、「これは結婚するしかない」と考えたという |
| 2002年 | 28歳 | ドラマの部署に戻る。2003年『STAND UP!!』でプロデューサーデビュー。『世界の中心で、愛をさけぶ』『白夜行』などヒット作を生み出す |
| 2007年 | 33歳 | 番組の編成を行う部署へ異動。全社的な番組改編に伴って『ROOKIES』の企画・プロデュースを担当。最高19.5%の高視聴率を獲得 |
| 2009年 | 35歳 | 編成時代から企画・プロデュースを手がけていた『JIN-仁-』が放映されるタイミングでドラマ制作の部署へ復帰。同作は民間放送連盟最優秀作品賞、橋田賞などドラマ界の栄誉ある賞を多数受賞 |



少年時代の水泳での挫折が底辺で、TBS入社後は高め安定。「激情型ではないですね。物事に一喜一憂したくないという気持ちもあります」と石丸氏。

TBSテレビのプロデューサーとして、『華麗なる一族』『ROOKIES』など数々の人気ドラマを手がけてきた石丸氏。2009年10月に放映された連続ドラマ『JIN-仁-』の最終回視聴率25.3%は、同年の全放局ドラマのなかで最高視聴率を記録。2011年4月より同作の続編が「完結編」として放映され、再び話題を集めている。

バラエティも経験した20代 人生にムダはないと感じた

記録を残し続けていた水泳で、全国優賞を逃がし挫折を味わった。水泳の才能に限界を感じていたころ、フジテレビの名プロデューサー亀山千広氏の講演を聞き、現在の仕事を志した。高校1年生のときだ。

「プロデューサーの仕事を、『ある女優さんと俳優さんにキスをさせたいと思ったとき、それが実現できる職業』と説明されたんです。亀山さんの話しぶりが面白く、『ドラマのプロデューサーになる!』と。家族や彼女にも宣言し、なれないはずがないと思っていました」

大学進学後は水泳部の活動に打ち込んだが、ドラマのチェックは怠らなかった。就職活動ではフジテレビとTBSテレビに応募し、TBSテレビに入社した。

「フジテレビに落ちたときはびっくり。亀山さんに憧れ、すっかり入社するつもりでいましたから(笑)」

入社後3年間はアシスタントディレクター(以下AD)としてバラエティ、ドラマの順に担当。激務の日々だったが、苦には思わなかった。

「休業期間だと思っていましたからね。ただ、1時間の番組を作る大変さは実感しました。それから、1年目のバラエティ時代はロケよりも本社での業務が多く、会社の仕組みや視聴者対応など放送に携わる者としてのイロハをじっくり学べた。これは貴重な経験でしたね」

また、入社1年目にして制作会社のスタッフを含めた20人のADのチーフを任せられ、立場や年齢も異なる人たちを束ねる難しさも感じた。

「みんな僕よりも経験豊富な人ばかり。まとめるには腹を割って話して、信頼関係を築くしかありません。だから、毎晩のように飲んでました。もちろん自腹です」

入社2年目にドラマ制作部へ異動し、「いよいよ」と張り切ったのも束の間、再びバラエティの部署へ異動。内心、もうドラマが作れないのではと落ち込んだという。

「でも、人生にムダはなかった」と石丸氏。バラエティではドラマより限られた時間でテンポよく視聴者を笑わせ、飽きさせない工夫が必要だ。メリハリのある構成の仕方や、問合い、編集の重要性などを勉強したことが、後にドラマを作るにあたって独自の強みとなった。

ドラマの現場から編成局への異動が 人気ドラマ『ROOKIES』を生んだ

2002年にドラマ制作の現場に戻り、翌年に『STAND UP!!』でプロデューサーデビュー。以後、既述のように人気作を連発してきた。なかでも石丸氏の名を業界に知らしめたのは、2007年に編成局に異動した後に制作した『ROOKIES』（2008年）の爆発的なヒットだろう。編成局とは番組表を組んだり、各部署の番組の企画を通すかを判断するなど会社全体の番組戦略を行う部署だ。

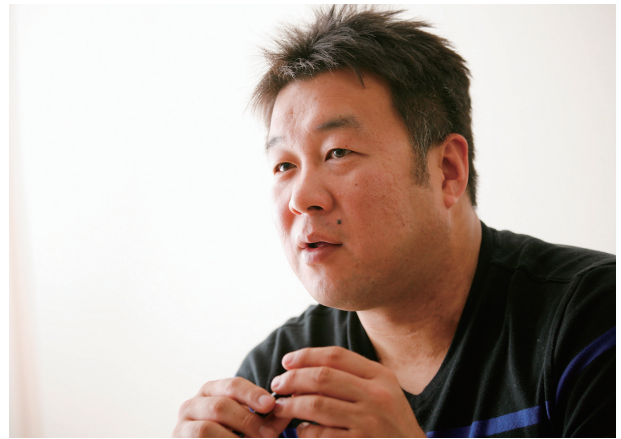
「編成局の仕事はTBSの全番組をプロデュースするようなもの。実は『ROOKIES』も、この異動で番組表の大きな改革にかかわったからこそ生まれたんです」

石丸氏が異動した当初、編成局では土曜日夜8時の枠の視聴率低迷が課題となっていた。『8時だヨ！全員集合』の系譜を継ぎ、バラエティが放映されてきた枠だ。「そこでつい『ドラマなら、視聴率10%を狙えるものが作れます』と言ったら、編成局の人間は必ずしも番組制作の現場に入らないのですが、自らプロデュースすることに。負けられない戦いで、プレッシャーは相当なもの。原作を選ぶにあたり、僕自身を鼓舞してくれるような勢いのある作品がいいと考えたとき、5年前に若手俳優の勧めで読んだ『ROOKIES』が思い浮かんだんです」

社内でも極秘の大きな番組改編だったため、誰にも相談できず、出演者へは放映日時も伝えぬまま熱意で交渉。信頼できるスタッフをかき集めて、プロモーション戦略も綿密に立てた。ようやく迎えた第1話の視聴率は12.2%。目標をクリアし、「責任を果たせた」とホッとした。「第2話で14.8%に伸びたときは涙が出ました」

その後も回を重ねるごとに視聴率は上昇。同作以降の作品でより高い視聴率も取ったが、「あの瞬間は生涯忘れない」と振り返る。

『ROOKIES』に続く大ヒットとなった『JIN-仁-』は幕末が舞台。時代劇の制作は長年の夢だったが、『JIN-仁-』以前に時代劇の企画をしたことはなかった。



「時代劇には予算もかかりますから、よほど説得力がないと企画が通らない。キャリアを積み、自信をつけてから挑戦したいと、機が熟すのを待っていました。また、これはどの作品もそうなのですが、1話から最終話まで筋書きがイメージできるまでは企画を出しません。自分でも呆れますが、完璧主義者なのかもしれませんね」

長年の信頼関係を築いてきたスタッフや俳優を起用することが多いのも、「暗黙知」を共有できる環境を作ることが、完璧な作品を生むと考えているからだ。

原作をそのまま再現するなら、 ドラマを作る意味がない

ドラマを作るうえでは「小説や映画とは違うものを作ること」を意識している。『ROOKIES』は自らの手で映画化したか、「物語はテレビで完結しており、あくまでも映画は“意味のある”オマケ」と言う。

「『JIN-仁-』の第1シリーズは謎を残して終了したため、映画化も噂されましたが、ありえません。僕はテレビマンだし、映画化すれば、謎の解決が有料になってしまう。それは許されないでしょう」と熱く語る石丸氏。この矜持が独自のヒット作を生み出す原動力となっているのだろう。また、石丸氏の作品の共通点は、情熱的に生きる日本人が描かれていること。その根底には、「時代が変わっても、人の心は変わらない」という思いがある。「そのときどきの視聴者に喜ばれるものを考え続けてはいますが、答えは誰も教えてくれません。結局は普遍的かつ自分がやりたいものを、『あの人なら、喜んでくれるかな』と身近な人の顔を思い浮かべながら形にしていくなさ。これはこの先も僕の鉄則でしょうね」

■ 石丸彰彦氏のキャリアをこう見る

「ロールモデル」「成功体験と挫折体験」 「信頼できる仲間」から生まれる絶対の自信

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

私が石丸氏にいちばん聞きたかったことは、その自信はどこから生まれてくるのか？ということだった。

現在のドラマ制作における絶対的な自信もそうだが、就活の経験もそうだ。彼は高校1年生でドラマプロデューサーになると決意して、大学卒業時にTBSテレビとフジテレビの2社を受けるが、フジテレビは不採用だった。そのときは「びっくりした」という。数百倍という難関にもかかわらず、受かると信じて疑わなかったのだ。大変な自信家である。

インタビューで理解したその理由は3つ。

1つめは、亀山千広氏という明確なロールモデルがいたこと。高校・大学時代も彼の姿を追いかけてながら、ずっと「石丸ノート」という、制作者の目で見たドラマの記録をつけていた。

2つめは成功と挫折の両方を経験したこと。ドラマ制作で得たさまざまな賞や、勝負どころで得た高い視聴率などもあるが、原点は水泳で経験した栄光であり、挫折である。

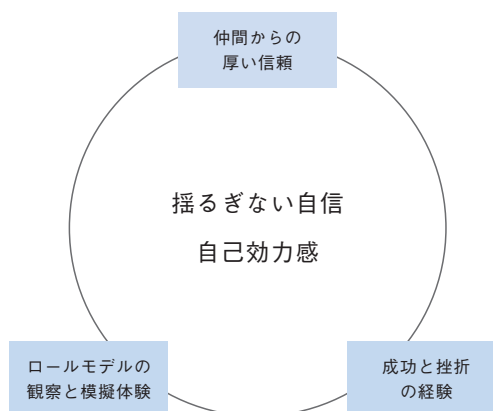
3つめが、極めて強い仲間関係だ。大学時代の水泳部の仲間とは今でも頻りに連絡を取っており、ドラマづくりに苦言を呈されても、素直にそれを聞けるほどの関係だという。仕事では、『世界の中心で、愛をさけぶ』を制作したときに集めた当時20代の演出家、脚本家、音楽家などのスタッフだ。そのときオーデションで見出した女優の綾瀬はるかさんは、その後も『JIN-仁-』をはじめとして石丸氏がプロデュースし

た数々のドラマに出演しているが、石丸氏は「彼女はプロデューサー人生の象徴であり、一緒に生きてきた人」と言い切る。今回の『JIN-仁-』の完結編も、そのままのスタッフで制作している。気脈の通じた仲間でものを作る、という彼なりの人間関係の作り方がそこにはある。

社会学者のバンデューラは、まだ体験していないことでもきっとできると思う感覚を「自己効力感」と名付けた。石丸氏の人生や仕事スタイルは、まさしくその自己効力感を生み出すプロセスとなっている。

「根拠のない自信」と石丸氏は笑うが、いや相当に「根拠にあふれた自信」の持ち主であると感じた。

◆ 石丸氏の自信の構造



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. 10

現場のOJTに人事がどう関与するか

指導のよかった点、反省点、改善点を 引き出す「ファシリテーター」が人事の役割

2019年、日本開催のラグビーワールドカップの勝利に向け、コーチの指導と若手育成に力を注ぐ中竹竜二氏。前職の早稲田大学ラグビー蹴球部監督時代には、自律的な組織づくりによって、2年連続大学選手権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する。今回は、難しいといわれるOJTへの人事の関与について考える。



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

Nakatake Ryuji_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。2006年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で、全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より現職。コーチの発掘・育成・評価を軸に、日本ラグビーにおける一貫指導の統括責任者として従事。著書に『判断と決断——不完全な僕らがリーダーであるために』（東洋経済新報社）などがある。

前回、現場のマネジャーはメンバーに対し、「何を学ばせるのか（What）」はもちろん、「どのように学ばせるのか（How）」にも配慮すべきだと述べた。しかし、それは実践されていないことが多く、マネジャーの独りよがりな教え方と、それを振り返らないことが、メンバーの成長を阻んでいる可能性がある^(*)。

たとえば、営業の育成。営業マネジャーがメンバーに営業目標達成に向けて、自らの経験値から「1軒1軒足を運んで新規開拓すること」（What）を「毎日朝会で繰り返し話すこと」（How）で教えようとした。しかし、達成できなかった。マネジャーは「頑張りが足りない」と言ってメンバーを叱咤激励するが、未達成の真の理由は「1軒1軒足を運ぶ」ことの非効率性かもしれないし、「繰り返し話す」だけではメンバーの心に届かないのかもしれない。いくら「頑張り」と言っても、メンバーの成績はそう簡単に伸びないだろう。

このようなことが起きているにも

かかわらず、人事の方々から話を聞くと、現場のマネジャーがなす「How」はおろか、「What」すら把握していないという。基本的に、OJTにおいて、達成すべき目標は人事と現場のマネジャーである程度共有されていても、その達成のために「何を」「どう」教えるかは、マネジャーの経験に基づいた手法にほとんど委ねられている。

さらに、メンバーへの育成に対するマネジャーの評価は、主にメンバーが目標を達成したかどうかによって測られる。それが、偶然なのか、精緻に練られた計画と手法によるものなのかは議論されない。

現場に人事が関与する余地はないと考えている、あるいは、関与したくて試行錯誤してみたものうまいかない、というのが現実のようだ。

OJTへの関与の基本は 計画、実践、振り返り

僕は現在、20歳以下の選手育成のために、全国の高校や中学のラグビ

一部の監督、コーチなど、現場の指導者の指導と育成にあたっている。いわば「コーチのコーチ」だ。僕自身が直接、高校生の指導にあたることはあまりなく、現場の指導者に選手の成長を委ねている。僕と現場の指導者、選手というこの関係は、人事や育成担当と現場のマネジャー、メンバーとの関係に似ている。現場の指導者は、僕よりもメンバーを熟知し、ラグビーのプレーに関しても詳しい。これも人事と現場のマネジャーとの関係に近いのではないか。

しかも、中学、高校の指導者は全国に散っている。僕が各地方を年に1、2度ずつ回ったり、時に集合研修のような機会に指導者に集まってもらうことがあるのみ。それでも現場の指導力の向上、ひいては選手の成長をなんとか実現しようと、現場のいわゆる「OJT」に関与しようとしているのである。

その方法は、いたってシンプルだ。育成計画→準備→実践→振り返りという4ステップのみ。基本的に

は、この仕組みを僕（人事）と現場の指導者（現場のマネジャー）の間で回すだけである。

まず、育成（練習）計画の立案。計画は、現場の指導者に作ってもらう。それを見ながら、本当にこの計画は完璧なのか、何度も指導者に僕が問い掛ける。ある成長のゴール、あるいは試合での勝利というゴールを達成するためのプランとして、何をどのように教えるのか、その習得の期間は適切か、達成するための環境は整っているか、などを議論する。すると、最初に立てた計画よりも、実現性が高く、内容も濃いものに昇華される。それをもとに、現場の指導者は、毎回練習の準備をし、実践の場に臨む。深く触れないが、綿密に計画を立て、準備してもそれがすべてうまく機能することはない。そのとき現場では、「こうしたほうがいいかもしれない」「やったことはないけれども、この方法もありうるかもしれない」と工夫、修正することが必要になる。実践には、常に現

場での工夫が伴うべきだ。

そして、実は最も重要なのは、3つ目の振り返りだ。結果の成否はどうあれ、準備したことも、現場で工夫したこともすべて、そのどこがよかったのか、よくなかったのかを精査する機会が不可欠である。

指導者との振り返りでは ひたすら「問い」を繰り返す

ある地方の高校の指導者たちと選手を集めた合宿でのことだった。数日間の合宿でも、選手の成長のゴールを決め、それを毎日、何をどのように教えるのか、計画に落とし込み、準備する。練習後は毎日、指導者を全員集めて、振り返りをしていた。

僕「今日の練習はどうでした？」

指導者A「うまくいったと思うよ」

僕「今日の練習の目的は何でしたっけ？」（「What」の確認）

指導者A「タックルの強化です」

僕「どれくらい達成しましたか？」（達成度の確認）

指導者A「8割くらいの達成かな」

僕「高い達成度ですね。何がよかったんですか？」（できた理由の確認）

指導者A「何より、選手たちの元気がよかったですよ！」

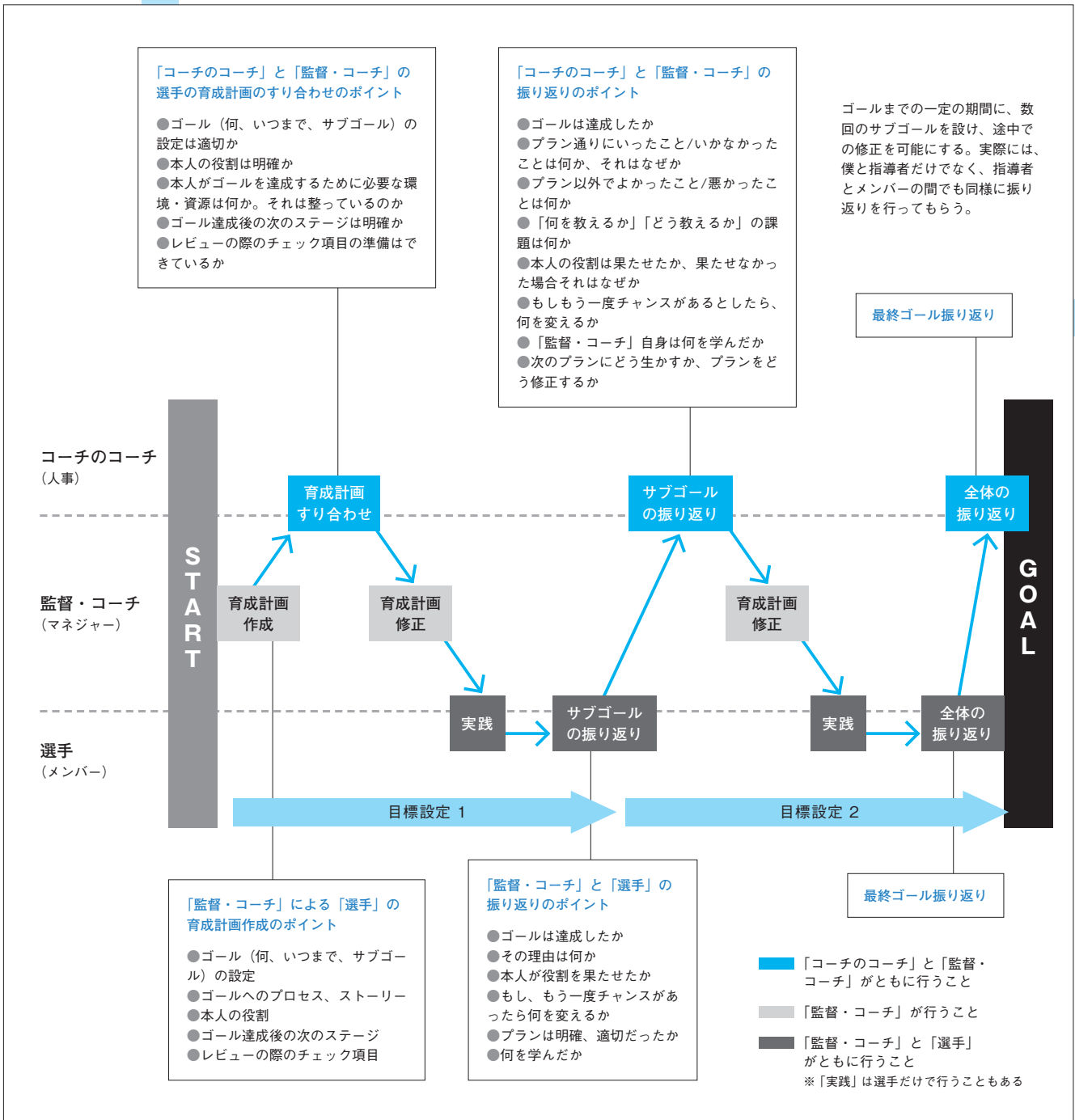
僕「え？ 目的はタックルの強化でしたよね？ 元気があったとしても、目的は達成できました？」（「What」と達成したこととの整合性を確認）

指導者A「うーん。タックルは、6割くらいの達成度かなあ」

僕「そうですか。ちょっと目減りしちゃいましたね。それで、6割できるようになったのは、何がよかったんですか？」（「How」の確認）



■ 人事によるOJTのマネジメント



出典：中竹竜二氏の資料より抜粋

指導者A「徐々に強度、スピードを上げる練習がよかったんだと思う」

僕「4割くらい達成できなかったのは、なぜ？」（「How」の課題を確認）

指導者A「タックルが苦手な選手が多かったんだよね」

僕「でも、100%を目指していたんですよね？ 苦手な選手がいる、と

いう前提で計画を組みませんでしたっけ？」（計画の課題を確認）

指導者A「それは、そうだね」

僕「じゃあ、何が悪かったんですか？」（計画の課題の本質を確認）

指導者A「できない選手に照準を合わせてなかったかも……」

僕「もう1回、今日の練習をやり直

せるとしたらどうしますか？」（次回の改善ポイントを引き出す）

指導者A「できない選手にも照準を合わせてやらないと」

僕「時間、足りませんか？」（「How」の実現性を確認）

指導者A「足りないね」

僕「時間内でやるには？」（「How」

の改善点を引き出す)

指導者A「仕方ない、明日やるよ」

僕「ほかの方は意見ありますか？改善点はないでしょうか？」(他者の視点から俯瞰させる)

指導者B「せっかくこれだけコーチがいるんだから、できる選手とできない選手をグルーピングしたら？」

指導者A「ああ、そうだ。できない選手には基本を教えて、できる選手は難易度の高い練習をしよう」

僕「今日、指導者側が学んだことは？」(指導者が学んだことを確認)

指導者A「え？ えーと、いっぱい」

僕「何が、改善されたポイントですか？」(自ら答えを出させる支援)

指導者A「あ、グルーピング」

僕「選手は何を学びましたか？」(選手が学んだことを確認)

指導者A「タックル」

僕「指導者はグルーピングの重要性、選手はタックルを学びました。でも、タックルは積み残しがあります。それに基づいて、明日の練習を組み立てましょうか？」(それぞれ学んだこと、積み残したことの確認)

このようにして、次の練習の準備に入っていく。

「What」と「How」は 適正か、課題が明らかになる

これを企業に当てはめたらどうなるだろうか。例よりもチームは長くなるが、基本的には同様だ。僕の役割が人事、指導者が現場のマネジャーだとすれば、1年、半年など一定期間を区切り、マネジャーが育成するメンバーの育成計画をマネジャー自身に作ってもらう。そこに成長の

最終ゴール、途中のサブゴール、達成までの期間、ゴール達成のための「What」と「How」などを盛り込む。それを見ながら、適正な計画かどうかを人事とマネジャーで議論する。

マネジャーはその計画に沿ってメンバーの指導にあたり、メンバーは毎日の仕事のなかでゴールを目指す。

そして、サブゴール、最終ゴールで、人事とマネジャーは再び顔を合わせる。メンバーが達成できたこと、できなかったことを明確にし、「What」と「How」が適切だったかどうかをともに考えるのである。

仕事の実践を通して、メンバーに学びがあるのはもちろんだが、同様にマネジャーにも学びがあつてほしい、それを次の指導の改善につなげていくべきである。

なぜ、ゴールが達成できたのか。単なるラッキーだったのかもしれない。「What」と「How」がうまく機能したのかもしれない。なぜ達成できなかったのか。不景気のせいかもしれない。メンバーの実力不足かもしれない。教えるべき「What」がそもそもの外れだったのかもしれない。「How」に問題があつたのかもしれない……。振り返りなしには、よかったこと、課題が明らかになることはない。そんな状況であれば、メンバーが成長しなくても、人事にも、現場のマネジャーにも手の施しようがない、ということになる。

「あの人のもとで人が育つ」 マネジャーの手法が財産に

このような話を企業ですると、「人事は現場を知らないから無理」とい

う反論もある。

先の合宿でのやり取りの例のなかで、カッコで示した僕の役割を見れば、それはラグビーの専門家でなくても果たせることに気付くだろう。「What」と「How」のよかった点、反省点を指導者が見出し、「もう一度チャンスがあつたら」という問い掛けによって、改善のために準備すべきことを引き出す、ファシリテーターのような存在である。だとすれば、僕と同じ役割を担う人事や育成担当者も、現場に精通していなくても問題は無い、ということになる。

さらに、こうすることで育成におけるマネジャーの評価も精緻になる。メンバーのゴールの達成だけでなく、育成計画の精度、「What」「How」の適正さ、振り返りによる改善の度合いなど、いろいろ考えられる。これらの項目で評価されるとなれば、マネジャーも育成に真摯に向き合わざるを得ないし、育成の力のあるマネジャーがスポットライトを浴び、「なぜかあの人のもとでは人が育つ」というマネジャーの育成の手法が、企業の共有財産になる可能性もある。

僕が振り返りにこだわってきたことによって、練習が終わると、僕が何も言わなくても、選手と指導者、指導者同士が集まって、振り返りを始めるようになった。「中竹さんはいなかったけど、昨夜も深夜まで振り返りのミーティングをやっていたんですよ」などと、半ば嫌味っぽく言われることもある。しかし、これこそ理想の姿だ。極論すると、現場で育成のサイクルが自律的に回れば、人事は関与しなくていいのである。

名著を大いに語る

名著はなぜ時代と地域を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度ひもといてみたい。今回は、教育学を専門に研究を進める明治大学の齋藤孝教授に、今後の「人と組織」を考えるうえで、役に立つ名著を語っていただく。

『論語』

上に立つ者の心得を説いた名著 経験に即して読めば、新たな気づきがある

『論語』は、中国・春秋時代の政治家であり思想家であった孔子とその一門の言行録だ。『孟子』『大学』『中庸』とともに、儒教における「四書」の1つに数えられる。本書は、原文・書き下し文・現代語訳・語注という構成で、学術的、かつ個人的な解釈や解説を減らした簡便・的確な点が評価され、1963年の発行以来、版を重ねる。



訳注／金谷 治
岩波文庫 800円（税別）
2010年4月 第21刷刊行

孔子は、人材育成と国家運営に関して一家言を持ちながらも、人生の大部分は無冠の政治家であった。自分の理論を試す機会を願いつつ経験を重ねたが、政治改革に失敗。晩年には理想の政治の実現を後世にゆだね、教育に力を注いだ“苦勞人”である。

『論語』が2500年の時を超えて名著であり続ける理由は、孔子の、数々の経験に裏打ちされた言行録だからであろう。

人の上に立つ者の心得を説く 人間像からも多くの示唆

孔子は、国家をリードしていく政治家を育てようとしていた。その意味では、『論語』は、人の上に立つ者の心得を説いている。

孔子が貫く思想の1つに「信」がある。「信」は、信頼という意味でも使うが、言葉と行動が一致しているという意味もある。上司



● 語り手

齋藤 孝氏

明治大学文学部 教授

Saito Takashi_東京大学法学部卒業。同大学院教育学研究科博士課程を経て現職。専門は教育学、身体論、コミュニケーション論。著書に「声に出して読みたい論語」(草思社)、『現代語訳論語』(ちくま新書)、『齋藤孝教授の天声論語』(ダイヤモンド社)など多数。

の言動が一致すれば、部下は上を信頼し、組織は安定する。「民は信無くば立たず」をはじめとして、孔子は多くの場面で、信頼される人間の在り方を説いている。「仁」についても、繰り返し語られる。「仁」とは他人への思いやりや寛容、人間の器の大きさを示す言葉だ。多様な人材をマネジメントしていく管理職には欠かせない素養の1つだろう。

孔子は、同じことを教えるにも、相手によって伝え方を変えた。正しく伝わる方法を常に考えていたからだ。また、自分の過失を指摘されると素直に感謝した。こうした弟子との交流の様子も全体にちりばめられており、そこから多くの示唆を得ることができる。

経験に即して読めば 自分へのメッセージとなる

『論語』を読む楽しみは、自分の

経験が引き出される言葉に出合うことでもある。

学生に『論語』から好きな言葉を3つ選び、その理由を過去のエピソードと合わせて説明せよという課題を出すと、それぞれが違う言葉を選ぶ。『論語』にはよく知られる言葉も多いが、自分の経験に即して読み返すと、何げない言葉にも引きつけられるからだ。

なかでも、学生にいちばん人気がある言葉は「^{なんじ}今女は^{かぎ}画れり」。「力が及ばないので先生の道には達せない」という弟子に対して、「力不足というのは謙虚に聞こえるが、それはいいわけである。まだ力を出しきっていないだけだ」と、気力のなさを指摘する言葉である。まだ世慣れない若者には響くようだ。

これが多くの苦汁をなめてきた社会人となると、選ぶ言葉が違ってくる。経営者や管理職であれば「中庸の徳たるや、其れ至れるかな」には、共感を覚えるだろう。

中庸とは、ちょうどいいところという意味で、絶妙なバランスを保っていく処世を讃えた言葉である。人の上に立って是々非々の判断を下す人物は、この中庸感覚の大切さを知っている。

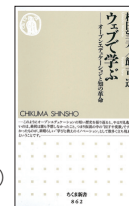
『論語』は、限られた読書時間であっても、自分の経験に照らして玩味することで、新たな気づきがある。多忙なビジネスパーソンにはおすすすめしたい名著である。

研究員の書棚から

人材開発のテーマから
当研究所研究員の兵藤郷が紹介します。

『ウェブで学ぶ—— オープンエデュケーション と知の革命』

著者/梅田望夫、飯吉透
ちくま新書 820円(税別)
2010年9月刊行



進化するウェブと教育コンテンツ 学びの場を見直す契機に

インターネットを利用して「学び、教える」というオープンエデュケーションの進化について説明した本です。

アメリカのマサチューセッツ工科大学が講義教材をウェブ上で公開したことから始まったオープンエデュケーションは、動画配信技術の進歩とともに全世界に広がりつつあります。私立大学の6分の1の学費で学位が取得できるオンライン大学や、ウェブ上で教科書をつくり無料で頒布するオープンテキストブックなど、本書ではオープンエデュケーションを利用した新たな動きも紹介されています。

社会構造の変化が速く、知識や技術の陳腐化も激しい現在、「社会人の学び」に対するニーズは大きくなっています。能力の向上を目的として国内の大学院に進学する社会人もいます。時間や空間の制約を超えて学ぶことができるオープンエデュケーションは、「社会人の学び」の可能性を広げるでしょう。しかし、ウェブ上に溢れるオープンな教材を独力で使いこなすのは容易ではありません。教材に詰め込まれた知識を自分の糧にするには、良い教材だけではなく、「学びのコミュニティ」が必要です。当研究所で2010年に実施した国内経営系大学院への調査でも、大学院で得られたものに「教員、学友との人的ネットワーク」を挙げた人が多くいました。社会人大学院は、教材だけでなく、「学びのコミュニティ」も提供していることがわかります。

社員の能力開発のためにどんな仕組みや場を用意すべきか。この本は、それを考える契機となる1冊だと思います。

Hyodo Sato_ 2008年11月より、当研究所に勤務。
主に能力開発に関する調査分析を担当。2010年は、
社会人大学院の能力開発機能に関する研究を行った。

前号『Works』105号(2011.04-05)に寄せられた読者の声です(2011.5.6時点)

特集『サービス人材の育成で世界に挑む!』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



◆一般的に日本企業の事例、レポートが製造業中心で日本型生産方式に関するものが多いなか、日本企業の強みをサービス人材として、現地人材までサービス人材化するという視点に「目から鱗」でした。グローバルで勝負するために、自信を持って日本型の人材育成をすることが強みになると感じました(広告)

◆田中信彦氏の記事には考えさせられました。日本の本社内では狭い範囲しかカバーしていませんが、海外に行けば役職もあがり、業務範囲も広くなります。日本の会社でも、優秀な若手に小規模企業の経営を任せて、その後本社に戻すなどして経営者を育てなければなりません(石油)

◆今号を読んで、「サービス」を提供する企業は、サービスを明確化し、受けたい顧客の期待を裏切らないことだ、との主張には得心しました。それにはぶれない経営が必要で、さらには提供する側の社員の従業員満足度を高める工夫が重要です。さまざまな企業事例がそのヒントを与えてくれました(出版)

◆今号の特集のタイトルは「サービス人材の育成で世界に挑む!」となっておりますが、紹介されている事例は全て中国、しかもほとんどが上海の事例であることに疑問を持ちました。どのようなサービスがその国にフィットするかは、それぞれの国の経済レベル、文化、宗教、国民性などによって異なります。そこをよく考えないと、東レ経営研究所の増田貴司氏が言われる「日本の製造業が技術で勝ってビジネスで負ける」ことになってしまったのと同じ失敗を、サービス業も犯す危険があるのではないのでしょうか?(コンサルタント)

連載に関するご意見、ご感想

◆オープンイノベーションを実現した異能人材レポート:「オープンイノベーションは業界の流れというよりも、時代の流れです」という言葉には共感しました。人事の世界でさえ、そう感じます。自社の人事スタッフだけでは発想に限界があります。他社事例を調べ、ラインにヒアリングし、というのが従来のスタイルですが、もっと大胆な発想が求められています。社内人材の異動、外部人材の登用(キリンフリーの開発は成功例ですね)だけでなく、アイデアを模索する必要があるという思いを強くしました(設備)

◆進化する人と組織:経営にどこまで科学を導入できるのか。その基盤になるのが素直さという視点にうなずきました(広告)

◆若手を腐らせるな:若手は自分で育つものと考えている上司は、まだまだ多いと思います。会社の価値は、人の成長に伴って大きくなるという意識を持って、いかに若手に成長を促すことができるかが、上司にとって重要な要素でしょう(製造)

編集後記

はじめまして、新たに編集長に就任しました中重宏基です。営業現場で12年、本当に素晴らしい方々との出会いがありました。人と人が織り成すシナジーをたくさん目の当たりにしてきました。「人の力」を信じ続ける。このスタンスを大事にしていながら、本誌を皆様にお届けしたいと思います。よろしくお願いたします。(中重)

『若手を腐らせるな』が連載10回を迎えました。今回は中竹竜二氏が実践する「OJTのマネジメント法」です。その仕組みをより詳しく説明するため、また、実際に「現場のマネジャー」とのリアルな対話を再現するため、増ページしたスペシャル版です。ぜひ、感想をお聞かせください。こんなテーマを読みたい、など、ご要望も大歓迎です。(入倉)

黄金週間は浜名湖でウインドサーフィンを楽しみました。自然いっぱい、水はきれいで風にも恵まれたのですが、結構湖の干満が激しく、浅瀬にフィンが刺さって大転倒。ボードの先端を壊してしまいました。体は青アザで済みましたが、修理代はばかになりません(涙)。キャリアもウインドサーフィンも、前をよく見ることが大事です。(wsfer510)

今回初めて『論語』を通読して、楽天的な明るさに驚きました。孔子と弟子との交流が、ごく普通の日常のなかで描かれているのです。孔子は、冗談を言ったり、自分の誤りを指摘されて素直に感謝したり、とても親しみやすい。古臭いイメージから敬遠していた『論語』ですが、今では、時間ができると拾い読みして、明るく前向きな気持ちになっています。(湊)

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーもご購入いただけます。

お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

<http://www.works-i.com>

Home > 機関誌Works > 購読のお申し込み

B 電話

☎ 0120-022-844（通話料無料）

月～金（土・日・祝休）9:00～17:30

（携帯・PHSからもご利用いただけます）

C FAX

☎ 0120-270-112（通話料無料 24時間OK）

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

<http://www.works-i.com/flow/works/subscribe.html>

home > 機関誌Works > 購読のお申し込み >（FAX用紙
はこちらから）

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

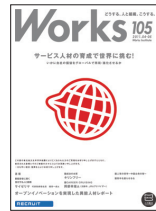
- お支払いは一括払いになります。
- 【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送約1週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。
- 【クレジットカード】JCB、VISA、MASTERカードがご利用になれます。手数料はかかりません。
- *電話・FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。
- *発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、ご了承ください。

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.105 2011.04-05
サービス人材の育成
で世界に挑む！



No.104 2011.02-03
クリエイティブ
クラスとの新結合



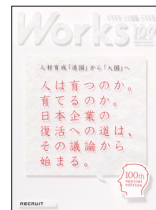
No.103 2010.12-2011.01
人事と社内メディア
の新しい関係



No.102 2010.10-11
新卒選考ルネサンス



No.101 2010.08-09
モチベーションマネジ
メントの限界に挑む



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「けじめ」



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

●No.96 2009.10-11
「私」を動かすインセンティブシステム

●No.90 2008.10-11
外部パートナーとの協働

●No.95 2009.08-09
人事プロフェッショナルの本質

●No.89 2008.08-09
カオス発、創造へ

●No.94 2009.06-07
「世界で戦えるチーム」をいかに作るか

●No.88 2008.06-07
展望 ミドルのブレイクスルー

●No.93 2009.04-05
日本型リーダーシップ進化論

●No.87 2008.04-05
三種の神器とは何だったのか

●No.92 2009.02-03
不況に負けない人事を

●No.86 2008.02-03
時短～なぜ早く帰れないのか

●No.91 2008.12-2009.01
「年の功」再発見

●No.85 2007.12-2008.01
ビジネスパーソンと「教養」

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

NEXT

『Works』次号（107号）のテーマは
**若手を見る目、活かす力は
ありますか？**（仮題）

発行は、2011年8月10日（水）です。

106 2011.06-07 変化の時代、キャリアの罫

第17巻第2号通巻106号2011年6月10日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 中重宏基 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

