

Works 116

どうする、人と組織。こうする。

2013.02-03
Recruit Works Institute



社員の放浪、歓迎 なぜ越境が人を鍛え、組織を強くするのか

連載

■経営者に聞く 進化する人と組織
カゴメ 代表取締役社長 西 秀訓氏

■成功の本質 英国鉄道プロジェクト／日立製作所

■Career Cruising 竹中直人氏（俳優、映画監督）

■人事の哲学 ～東洋思想が斬る、ニッポンの今～

■若手を腐らせるな ■ダイガクセイのミカタ

第2特集 障害者雇用は企業の義務か、戦略か。



CONTENTS

Works NO.116 FEB.....MAR 2013

第1特集

4 社員の放浪、歓迎

なぜ越境が人を鍛え、組織を強くするのか

5 はじめに：「越境」を糸口に、キャリア確立を実現していく

6 キャリアを描く主体は、なぜ個人に？

10 キャリア確立と越境の関係

10 多様で非成果志向な学びの場にはキャリア確立を促す経験が満ちている

／荒木淳子氏（産業能率大学情報マネジメント学部 准教授）

13 専門性を高める学習だけでは足りない 違和感を変革につなぐ、水平学習のすすめ

／長岡 健氏（法政大学経営学部経営学科 教授）

16 過去と様相が違う“第3次勉強会ブーム” 企業が失った機能を、社会が代替している？

／豊田義博（リクルートワークス研究所 主幹研究員）

18 越境の達人列伝

18 達人1 西出恵美氏（日産自動車R&D人事部 R&D人材育成グループ）

どんな学びの場でもgive&takeを意識 透明性ある越境が、好循環につながる

21 達人2 田中 潤氏（ぐるなび 執行役員人事部門長兼総務部門長）

日々の営業活動にも、越境の学びは存在 「居心地悪さ」の維持が、刺激につながる

24 達人3 阿久津 智氏（富士通研究所 R&D戦略本部）

放浪して見出した、ダイアログという糸口 高齢者問題をライフワークと思い定められた

26 [覆面座談会] 会社で煙たがられたって私たちの越境は止まらない



海から陸に踏み出した魚人は、新しい価値観に触れて、一回り成長して海の中に戻っていきます。その一歩の勇気、応援しませんか？

28 「越境」を生かす組織に向けて

28 CASE1 一般社団法人 経営学習研究所

理事同士が越境し合って運営し学びのサードプレイスを提供

30 CASE2 日産自動車 技術開発部門

キャリアと、会社の要望と、越境 年3回のじっくり面談が結びつける

32 能楽師に学ぶ 古典の智慧・実践の秘訣／安田 登氏（能楽師 下掛宝生流 ワキ方）

34 まとめ：越境し、キャリアを確立する個の集団が会社を“水平学習する組織”に変えていく ／中重宏基（本誌編集長）

第2特集

36 障害者雇用は企業の義務か、戦略か。

連載ページ

44 進化する人と組織 カゴメ 代表取締役社長 西 秀訓氏

48 ダイガクセイのミカタ VOL.7 教室での学びを地域で実践し、街の活性化にも一役

50 成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第65回 英国鉄道プロジェクト／日立製作所

56 若手を腐らせるな VOL.20 「自律」は練習できる

58 Career Cruising 竹中直人氏（俳優、映画監督）

62 人事の哲学 ～東洋思想が斬る、ニッポンの今～ ④人にとって“働く”とは何か

66 FROM EDITORIAL OFFICE

67 INFORMATION



STAFF

発行人／大久保幸夫

編集長／中重宏基

編集／入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、五嶋正風、湊 美和、中野史子
執筆／泉 彩子、勝見 明、千葉 望、根村かやの、広重隆樹
フォトグラファー／新井啓太、刑部友康、勝尾 仁、笹木 淳、
鈴木慶子、那須野公紀、平山 諭

表紙アートディレクター／永井雄二（デザインホース）

表紙ディレクター／友田光亮、渡邊洋治郎、五十嵐清夏

表紙デザイナー／阿保雄太、伊藤雅美（デザインホース）

表紙イラストレーター／西谷直子

アートディレクター／高瀬 薫

デザイナー／アイコ・オオノ・グラナードス、村本和美

イラストレーター／下谷二助、ノグチユミコ

印刷進行／リクルートメディアコミュニケーションズ

校正／ディクション

印刷／北斗社

本誌に掲載されているデータは
平成25年1月18日現在のものです。
©株式会社リクルートホールディングス
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。



第1特集

社員の放浪、 歓迎

なぜ越境が人を鍛え、組織を強くするのか

Illustration = 下谷二助

+++++



旅立ち

はじめに

「越境」を糸口に、キャリア確立を実現していく

週刊東洋経済の2012年11月17日号の特集は「人ごとではない。明日はわが身の『解雇・失業』」。主な上場企業の希望・早期退職者募集状況のリストが掲載され、「希望・早期退職者募集は10月末までに1万6000人を超えた。すでに昨年の倍」(東京商工リサーチ調べ)と記述されている。次ページで法政大学大学院政策創造研究科教授の諏訪康雄氏が指摘する、「企業が活発に活動している期間と、個人のキャリアの長さのギャップが非常に大きくなってきた」ということの、1つの表れではないだろうか。

こうした状況を見るにつけ、産業能率大学情報マネジメント学部准教授の荒木淳子氏が、「個人が仕事に関する自己概念を把握し、周囲の状況に柔軟に対応しながら、意欲的に自分のキャリアを構築していこうとする考え方や姿勢」と定義する「キャリア確立」が、ますます働く個人に求められることを実感する。

今回の特集では、そうしたキャリア確立の糸口として、「もっと社員の越境を促してはどうか」ということを提起したいと考えている。ここでいう越境とは、いつも働いている職場の内外を行き来することだ。最も想定しやすいのは、会社の外に出て異質と触れあいながら、学んだり、社会的活動に参加したりすることだが、ある程度の規模の会社なら、職種や部門、事業所をまたぐことも越境といえるだろう。

読者の多くは、「越境して学んだり活動したりすることが、本当にキャリア確立を促すのだろうか?」と疑っているかもしれない。10ページからの「キャリア確立と越境の関係」、さらに「越境の達人列伝」(18ページ)の3人の物語と読み進むことで、そうした疑念はかなり払拭できるのではないかと、担当者としては自負している。

五嶋正風 (本誌編集部)

キャリアを 描く主体は、 なぜ個人に？

会社の寿命と、働く個人のキャリアの長さのギャップをいかに埋めるか。非定型な仕事をこなせる人材の厚い層という、日本企業の強みをどう維持していくのか。2つの観点から、キャリアを描く主体が個人に移っていく理由を探る。

キャリア権で基礎づける 自分らしい職業生活

法政大学大学院政策創造研究科教授の諏訪康雄氏は、自らが目指す方向や社会変化を勘案しながら、個人がキャリア形成していくことを支える法概念として、「キャリア権」を提唱している。働く人々が自分なりに職業生活を準備し、開始し、展開することを基礎づける権利で、キャリアの準備（教育・学習権）、開始し展開すること（職業選択の自由、労働権）の保障が含まれるものだ。

こうした新しい法概念が必要になるのは、「企業が活発に活動している期間と、個人のキャリアの長さのギャップが非常に大きくなってきたからです」と諏訪氏は説明する。

日本企業が元気だった高度成長期から1980年代ごろまでは、企業が隆盛となっている期間と個人のキャリアの長さには、あまり大きなギャップがなかった。その結果、「雇用は定年まで保障するから、キャリア形成については会社に下駄を預けなさい」という関係が労使の間で成立していた。

だが現在は、企業の競争優位の源泉が、大規模な設備などよりも人の頭脳から生み出される知識へと移っていく、知識社会化が進展している。そのことはビジネスモデルの寿命を短くし、次々とビジネスモデルを改善したり生み出したりできない会社は、市場からの退場を迫られるというように、企業の寿命も短くする方向に働いている。

一方、企業で働く個人のキャリア

の長さは、定年延長などもあいまって、50年近くにもなろうとしている。企業が元気な期間は短く、個人のキャリアは長くなることで、雇用とキャリア形成を両方とも会社にゆだねるという図式は、成り立ちにくくなってきているのだ。

自助、共助、公助の バランスを再編する

つまり、企業だけが働く個人のキャリア形成に大きな責任を負うことが難しくなってきている。それゆえ諏訪氏は、キャリア形成に対する責任分担の、自助（働く個人）、共助（企業）、公助（国や地方公共団体）のバランスを再編することが大切だと説く（次ページ図）。「雇用もキャリアも企業が責任の大部分を担ってい



る状況では、とりたててキャリア権
 というような法概念は必要ないでし
 ょう。だが自助、共助、公助がそれ
 ぞれどんな責任を分担するかを考え
 るためには、分担する大本を、キャ
 リア権として明確にしておく必要が
 あるのです」(諏訪氏)

社員が学び続けないと
 知識社会では生き残れない

たとえば、「社会人大学院の学費
 を所得控除の対象にするべきか」と
 いったことを考える際、キャリア権
 という法概念が設定されれば、「自
 分らしいキャリアを確立するため、
 学費を自己負担して社会人大学院に
 通ったのは自助精神の発揮に当たる。
 公助として、所得控除によって自助
 を支援してもいいのでは」といった

短くなる企業の隆盛期
 長くなる個人のキャリア
 大きくなるギヤツプ

議論がしやすくなる。

知識社会で勝ち残る企業になるた
 めには、競争優位の源泉となる知識
 を次々と創造していく必要がある。

「知識創造のためには、社員が学び
 続ける必要があります」(諏訪氏)。
 そして学び続けようという原動力は、
 働く人々の「自分らしいキャリアは
 自らが主体的に描いていく」という
 思いになると、諏訪氏は言う。

「個人にキャリア権など認めたら、
 企業の人事権が制限されてしまうの
 ではないか」という意見に代表され
 るように、企業側のキャリア権に対
 する反応はあまり芳しくないようだ。
 だが先に述べたように、キャリア権
 という法概念の目指すところは、個
 人のキャリア形成に対する、自助、
 共助、公助のバランスを再編しよう
 という点にある。「社会の現実やあ
 るべき姿に向けて責任の分担を再考
 することは、企業側にとっても不利
 益なことばかりではないはずです」
 (諏訪氏)

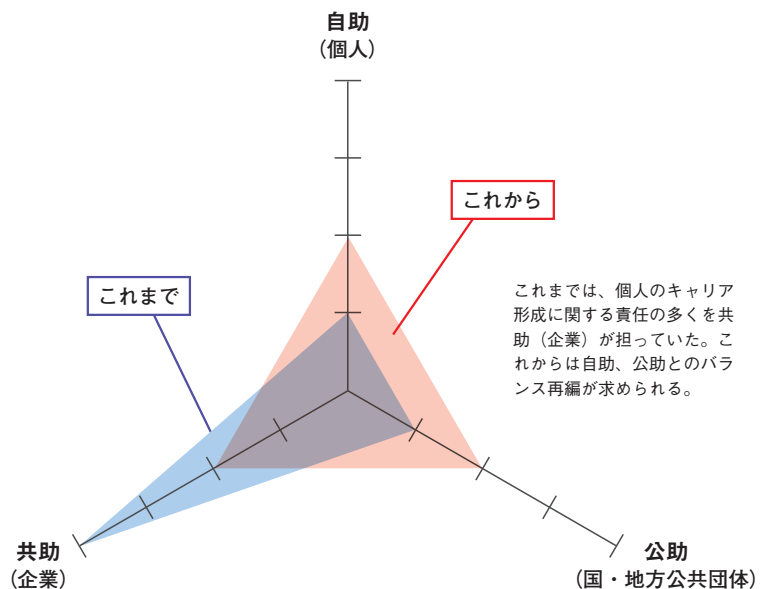


諏訪康雄氏

法政大学大学院政策創造研究科
 教授

Suwa Yasuo_専門は労働法、雇用政
 策(キャリア形成支援政策)。法政大
 学社会学部教授、ボローニャ大学客員
 教授などを経て、2008年から現職。
 著書は『労使コミュニケーションと法』
 (日本労働研究機構)など。

！ 自助・共助・公助のバランスを再編する



崩壊後はどうすべきか OJTが可能にしていた。 非定型・判断企画職務を

慶應義塾大学総合政策学部教授の花田光世氏は、日本企業がその強みを担う人材を育成し続けていくため、個人が自らのキャリア形成にもっと関与していくべきであり、企業の積極的な支援が重要だと説く。

花田氏によると、かつて多くの日本企業が職能資格制度や職務等級制度で採用していた、職務の内容と難易度を示す職務分析は4段階になっていた。A：補助職務、B：定型職務、C：非定型職務、D：判断企画職務だ。「米の企業では、この職務分析は主として、A、Bの職務レベルが対象で、それが職務記述書や職務マニュアルにまとめられてきたという経緯があります。ですが日本の企業では、C、Dレベルの職務『能力』の獲得・形成を重視し、正社員の育成を図っ

てきた。このレベルの職務をこなせる正社員層の厚さが、日本企業の強さを支えていました」（花田氏）

OJTを通じて 組織的、体系的に育成

では日本企業は、どうやって多くの社員にC、Dの段階をステップアップさせていったのだろうか。まず担当する職務遂行に必要なスキルをマスターさせ、次にその周辺職務に取り組みさせて多能工化を目指し、さらには異なる職場へ異動させて職務の幅を広げる。「OJTを通じてC、D段階を担える社員を組織的、体系的に育成してきました」（花田氏）

ここで問題になるのが、最近の日本企業におけるOJTの崩壊だ。ビジ

自助・共助・公助のバランス デンマークの場合

6ページで法政大学大学院教授の諏訪氏は「キャリア形成に対する責任分担の、自助、共助、公助のバランスを再編することが大切」と話していた。ここでは日本とは違ったバランスの一例として、デンマークの「フレキシキュリティ」という雇用政策を紹介しよう。

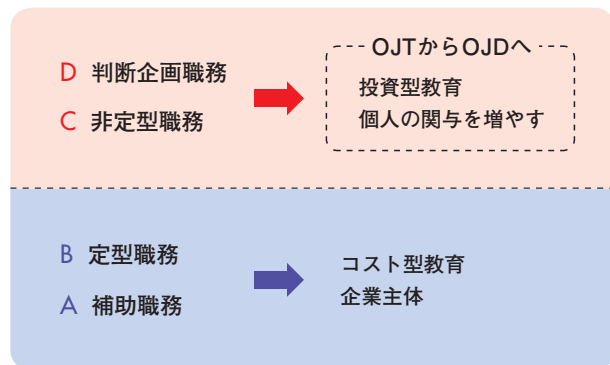
まず公助に関して言えば、給付水準の高い失業保険と、充実した成人教育訓練制度が用意されている。一方、共助については、正社員の解雇に高いハードルのある日本と違い、解雇規制は非常にゆるやかなものになっている。

つまり、働く個人の側から見れば、解雇規制のゆるさから、不況のあおりを受けて簡単に解雇さ

れるかもしれない。だが仮に失業しても、手厚い失業保険の給付を受けながら、充実した成人教育訓練制度を活用。新しいスキルを身につけて、成長期で雇用を増やしている企業などに再就職していく——という流れになる。「新しい知識・スキルを学ぼう」といった、自助の精神をより発揮しやすい仕組みといえるだろう。

ちなみに最近のデンマークの失業率は7%台。10%を超すEU全体やイタリア、フランスよりは低い。5%台のドイツは上回っている。国情の違いもあって丸ごとまねすることは難しいだろうが、デンマークのアプローチは、1つの参考にはなるだろう。

！ 職務の難易度と能力開発の主体



A：補助職務、B：定型職務の段階はこれまで通り企業主体。C：非定型職務、D：判断企画職務段階では、個人の関与を増やしていく。



花田光世氏

慶應義塾大学総合政策学部教授
同大学SFC研究所
キャリア・リソース・ラボラトリ
代表

Hanada Mitsuyo_専門は人的資源開発論、キャリアデザイン論。社会学博士（南カリフォルニア大学）。産業能率大学教授を経て、1990年から現職。キャリア・リソース・ラボラトリでは日本企業の組織・人事・教育の問題を研究調査し、実践活動の支援にも取り組んでいる。

ネス環境の変化が速まり、技能・技術の陳腐化が進み、M&Aやアウトソーシングなど組織の統廃合のペースも上がって、企業側によるOJT体系の設計・維持が困難になっている。

花田氏はC、D段階に必要なコンピタンスを、特定の組織内で、複数職務を担当する業務という視点で捉え、その業務をこなす個々人の組織内での役割構築を重視するべきだ

と言い、この役割遂行に必要なコンピタンスを「ロールコンピタンス」と呼ぶ。より複合的・統合的で、「一緒に働く人への配慮」「ユーモアのセンス」など、チームで職務をこなすために必要な、潤滑油的なものだ。「徐々にOJTの役割が後退するなか、これからは会社主導のOJTに代わり、個人が能動的主体的にロールコンピタンスを開発するOJD（On the Job Development）が必要になります」（花田氏）

OJDを進めるには、まず会社ごとに求められるロールコンピタンスの明確化が必要だろう。そのうえで、どんな業務を通じて、どんなロールコンピタンスを伸ばしていくのか、社員自身の行動開発が必要となる。日常の仕事だけで開発の機会が不足するなら、組織横断プロジェクトに手を挙げて参加したり、仕事を離れて自主的な勉強会やコミュニティ活動に参加したりする必要もあり、それが昨今のコミュニティオププラクティスと呼ばれる、小集団活動の活用とも連動すると花田氏は言う。

花田氏は、職務分析の4段階のうち、A、Bの段階に必要なスキル教

育は「コスト型教育」として企業が主体となって担うべきだと言う。「社員がこれらのスキルを身につけないことには、日々の仕事は回らない。だから企業が担うべきコストなのです」。一方でC、D段階に必要なロールコンピタンス開発については「投資型教育」という位置づけで、これまで述べたように、個人の関与を高めていくべきだとする。

「自分のキャリアは自分でデザインすべきだ」と、すべてを個人に委ねるのではなく、OJDという概念を導入しつつ、企業と個人の能力開発における役割分担を明確にしていく。日本企業の強みを維持しながら、キャリア確立を実現できる個人も増やしていくため、必要な取り組みではないだろうか。

日本企業の強み維持へ
自発性を発揮し
個人も関与していく

自分の仕事や所属組織をほかと比較して客観的に捉え、俯瞰することや、これまでの前提や信念を振り返ることなどをいう。

第5は「境界越え」で、コミュニティ（グループ）同士の橋渡し、コミュニティを越えた知識や経験の持ち込み、新しい試みの開始などのことだ。

経験の多いグループと 少ないグループに違いが

30人のインタビュー内容からは、上記5つのキャリア確立を促す経験のエピソードが、62抽出された。経験数が62でグループ数が10だから、1グループの平均経験数は6.2になる。この平均値を下回る5グループ（キャリア確立を促す経験が、あまり聞き取れなかったグループ）と、上回った5グループを比較すると、明らかかな傾向の違いが見えてきた（次ページ下の表）。

まずくっきりと分かれたのが「所属組織の多様性」だ。荒木氏はメンバーが社内の同一部門に限られてい

る場合を多様性「低」、社内だがメンバーが複数部門から集まる場合を「中」、メンバーの所属組織（会社）が異なるグループを「高」と分類した。

経験数が平均を上回った5グループのうち、実に4グループは多様性「高」であり、残る1グループも多様性は「中」だが、「さまざまな部門の、年齢層も異なる女性技術者が集まるグループでした」と荒木氏は説明している。社外への越境のほうがいいが、やはりキャリア確立を促す経験に出会う可能性は高まるようだ。だがある程度の規模の会社であるなら、「多様性」を意識して部門、職種、事業所などをまたぐことで、社外への越境と同じような効果を得られるとも考えられる。

なぜ多様性の高い学習・交流グループでは、キャリア確立を促す経験が多くなるのだろうか。荒木氏はインタビュー内容などから2つの理由を考えている。1つは、たとえば同じマーケティング担当でも、会社が違えば仕事の進め方、価値観のポイントなどが違うことに直面する。その経験が、それまで自分が築いてき

た「マーケティングの仕事とは」に関する持論について、内省するきっかけとなるのだ。

もう1つは、社外の人に自分の仕事内容や、仕事に関する持論を説明しようとする、社外の方は社内用語や社内常識を知らないから、基本的な事柄から、丁寧に、社外の方でもわかるように説明する必要がある。「これも自分の仕事や持論について、内省を促すきっかけになっているようです」

成果を志向しないことが 対話や内省につながる

次に注目したいのは学習・交流グループの「活動の志向性」だ。報告書や提言の取りまとめ、ワークショップの実践などを目指している場合を「成果志向」、目的が交流やネットワーキングに置かれ、特に明確な成果を求めない場合を「非成果志向」とすると、キャリア確立を促す経験が多いグループは、すべて非成果志向だった。アウトプットが明確で締め切りがある、成果志向なグループ

荒木淳子氏

産業能率大学情報マネジメント学部
准教授

Araki Junko_東京大学大学院学際情報学
府修士課程修了。博士（学際情報学）。
専門はキャリア研究、学習環境デザイン。
東京大学大学院情報学環助教などを経て、
2010年から現職。著書は「企業内人材
育成入門」（共著、ダイヤモンド社）など。



活動は、通常の仕事と変わらない進め方になりがちだ。「他者の考えをゆっくり聴く時間がなく、聴いたとしてもそれについてじっくり語り合ったり、内省したりという機会に恵まれないのでしょうか」。ただ、非成果志向であっても、どういうメンバーが集まっているのか、会の目的は何かといったグループのドメインは、いずれも明確になっていたということは、併せて指摘しておく必要があるだろう。

**なりゆき任せにしない
配慮型リーダーの存在**

最後に取り上げる特徴は、「配慮型リーダー」の存在だ。グループの活動内容や人間関係をなりゆきに任せず、メンバー全員にとってより実りが多いものになるよう気配りを怠らないリーダーのことだ。会合にゲストを呼ぶときは講師と事前に綿密に打ち合わせをして、グループの趣旨や話のポイントを明確に伝える人、新しい参加者を飲み込みに誘い、メンバー同士を紹介する人などがいたという。

荒木氏の研究はキャリアの確立に越境が大きな役目を果たすことを示しているが、人事への示唆はそれだけにとどまらないだろう。「社内でも効果的な越境の場づくりは可能なのか」「どんな志向性をもつグループがキャリア確立を促しやすいのか」「グループのあるべきリーダー像は」など、従業員のキャリア確立につながりやすい越境の支援を、企業側が実現するためのヒントを随所に見出すことができる。

調査した学習グループのプロフィール

	社内／ 社外	規模	活動 年数	活動内容	メンバー
A	社内	4人	8カ月	教育・人材育成に関する勉強。毎週1度朝に30分集まり、輪読・情報交換	社内で教育・人材育成に関心をもつ人
B	社内	約10人	半年	社内法務に関する知識・情報を共有。月1回1時間の勉強会	社内の法務担当者
C	社内	約30人	8年	顧客と共に実施するワークショップ手法の推進	社内でワークショップに関心のある人
D	社内	約20人	2年	女性技術者のネットワーク。3カ月に1度ランチミーティング	社内の女性技術者で、参加呼びかけに応じた人
E	社外	約10人	8年	教育・インターネットに関する調査研究、情報交換	ある個人の知り合いを中心に教育・インターネットに関心のある人
F	社外	約200人	2年半	ダイバーシティマネジメントの促進、定着。女性リーダーの育成。毎月の定例会と分科会活動	会員企業でダイバーシティマネジメントに取り組む女性や女性管理職
G	社外	約10人 (SNS登録は約350人)	3年	カフェや仕事に関する学習・情報交換。数カ月に1度カフェに集まり交流	SNSでの呼びかけに応えた人、個人の知り合いなど
H	社外	約20人	6年	キャリアに関する学習・情報交換、調査や学会発表	キャリアやキャリアカウンセリングに関心をもつ人事担当者など
I	社外	約20人 (SNS登録は約90人)	1年	消費財マーケティングに関する情報交換・交流。2カ月に1度ゲスト講演とディスカッション、懇親会	消費財メーカーのマーケティング担当者など
J	社外	約80人	3年	ダイバーシティマネジメントの促進、定着について、月1回情報交換	企業でダイバーシティマネジメントに取り組む担当者

キャリア確立経験と学習・交流グループの特徴

	学習 グループ	キャリア 確立経験 の数	所属組織 の多様性	活動の 志向性	配慮型 リーダー
少 キャリア 確立 経験	A	2	中 (社内)	非成果	
	B	3	低 (社内)	非成果	
	F	4	高 (社外)	成果	
	C	4	中 (社内)	成果	
	H	5	高 (社外)	成果	
多 キャリア 確立 経験	E	7	高 (社外)	非成果	
	G	8	高 (社外)	非成果	○
	D	8	中 (社内)	非成果	○
	I	10	高 (社外)	非成果	○
	J	11	高 (社外)	非成果	○

出典：「企業で働く個人のキャリアの確立を促す実践共同体のあり方に関する質的研究」（荒木淳子）の図表を基に編集部作成

専門性を高める学習だけでは足りない 違和感を変革につなぐ、水平学習のすすめ

法政大学経営学部経営学科教授の長岡健氏は、この10年、ビジネスの現場に浸透してきた職場での学習を「ビジネスにおける垂直学習」（以下、垂直学習）と呼ぶ（次ページ図）。この垂直学習は、3つのステップで成立する。①職場で協働的な実践に参加し、②実践のなかで修羅場をくぐる経験を積み、③経験について、他者との対話を通じて内省するというものだ。「この3ステップを通じて、何らかの専門領域について訓練や経験を積み、熟達（やり方に慣れて上達する）することが、垂直学習の目指すところだ」

実践、修羅場、内省 垂直学習の3ステップ

座学で体系的な知識を身につけることだけが学習ではなく、現場における仕事経験も重要な役割を担って

いることがきちんと位置づけられるなど、「垂直学習のアプローチは、職場における学習のイメージをより豊かなものにすることに貢献してきたのです」と、長岡氏は言う。

ビジネスの現場における垂直学習の重要性を認めたいうえで、長岡氏は「しかし、それだけで職場における学習は、本当に事足りるのでしょうか」と疑問を投げかける。たとえば、熟達の研究では、「ある領域の熟達（一人前のプロになる）には、10年の歳月がかかる」とされている。バイオリン、チェスなど、評価軸がほぼ定まり、熟達に至る訓練のステップも体系化されているような領域なら、現在の評価が10年後もそのままあてはまるかもしれない。「ですが、ルールもプレイヤーも日々変化していくというのが、現在のビジネス環境です。そのような激しい環境変化のなかで、特定領域の垂直学習に10

年かけたとしても、熟達するころにはもう、その専門能力を社会が必要としていないかもしれません」

評価の基準自体が 変化することへの対応

現在のビジネス現場には、垂直学習以外の学習アプローチが求められるのではないだろうか——。長岡氏は、「変化への対応」に注目すると、垂直学習とは違ったアプローチの必要性が鮮明になってくると説く。

長岡氏は、「変化への対応」には2つのタイプがあるという。1つは「置かれた状況の変化への対応」で、「通常、多くのビジネスパーソンが変化への対応と聞いて思い浮かべるのは、こちらのほうです」。この「変化」では、目指すべき価値基準は一定のまま。たとえば、「上司の指示に忠実に従う」という人材像（価

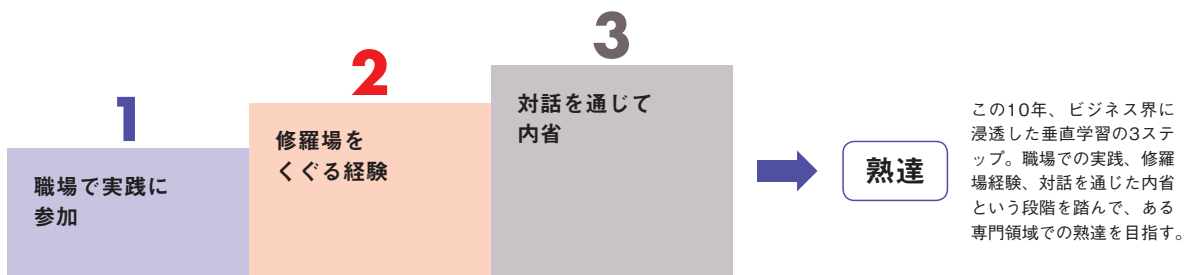
長岡 健氏

法政大学経営学部経営学科
教授

Takeru Nagaoka_英国ランカスター大学
マネジメントスクール博士課程修了(Ph.
D.)。専門は組織社会学、質的調査法、
経営学習論。産業能率大学情報マネジ
メント学部教授を経て2011年より現職。
著書は『ダイアログ 対話する組織』
(共著、ダイヤモンド社)など。



！ 「ビジネスにおける垂直学習」3つのステップ



値基準) が一定なら、顧客が替わっても、上司が替わっても柔軟に対応できるという意味の、「変化への対応」だ。

最近のビジネスの現場で増えているのは、もう1つの「活動の評価基準の変化への対応」だという。こちらは価値基準まで変化してしまう状況への対応を指している。求める人材像が「上司の指示に忠実に従う」から「上司に盾ついてでも、顧客にとっての価値を追求する」へ変わってしまうような、根本的な変化への対応が求められる場面が、現在のビジネスパーソンには増えてきているというのだ。「垂直学習によって熟達を成し遂げた人材ほど、『活動の評価基準の変化への対応』は苦手な傾向があるようです」。この点について、文化人類学の立場から知識の生産現場を研究する東京大学大学院教授の福島真人氏も、著書『学習の生態学』で、一定期間でルールがランダムに変わってしまうゲームを想定したうえで、「そうした状況では過去の経験は次のゲーム運営には部分的にしか参考にならず、場合によっては過去の経験そのものが、新し

いルールに適應する際の妨げになる」と述べ、「活動の評価基準の変化への対応」の難しさに言及している。

「活動の評価基準の変化への対応」で重要になってくるのが「アンラーニング」(学習棄却) という行為だと、長岡氏は言う。アンラーニングは組織学習論の分野で、「外部環境変化によって不適切になった組織内の既存知識や価値前提を捨て去って、新しいものに置き換えること」と定義されている。

このアンラーニングを長岡氏が企業人に説明すると、「外部からコンサルタントを呼んで、捨て去るべき知識や価値前提が何なのかを指摘してもらおうことが、重要なですね」と反応されることが多い。だが教育学などの研究では、「捨て去るべき対象を知るのは大事ですが、もっと大事なのは、『このままじゃダメだ』と、捨て去ることに腹落ちし、本気で取り組むことだといわれています」。「活動の評価基準の変化への対応」にはアンラーニングがポイントであり、アンラーニングの成否は、腹落ちして、既存の知識や価値前提を捨て去ることに本気で取り組めるかど

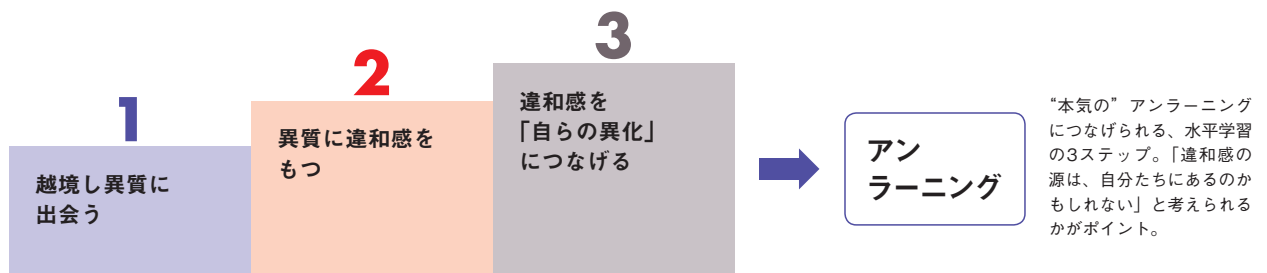
うかにかかっている——。

こうした“本気の”アンラーニングに結びつくのが、越境を通じた「ビジネスにおける水平学習」(以下、水平学習) なのだと言っている。つまり、変化の激しいビジネスの現場に今必要なのは、垂直学習に加えて水平学習もうまく実行できるようにすることなのだ。

異質への違和感で 価値観をゆさぶれるか

「垂直学習」に3つのステップがあったように、「水平学習」にも3つのステップがあると長岡氏は説く(次ページ図)。①越境して異質な価値観に出会うこと。②出会った異質に違和感をもつこと。③その違和感は自分に起因するかもしれないと、考えることだ。ここで重要なのは、異質な行動や考え方に違和感をもった後の、第3のステップだ。「多くの人は異質に出会ったとしても、『ヘンなのは相手で、自分たちではない』とってしまうものです」。だが越境をうまく学習に結びつけている人は、「この違和感は、自分がヘンだか

！ 「ビジネスにおける水平学習」3つのステップ



ら感じるのかもしれない」と考えることができる。このような考え方に立つことを「自らを異化する」と長岡氏は呼ぶ。越境による学習がうまくできる人は、自らを異化することができており、違和感をきっかけに、それまで自分が築いてきた価値観をゆさぶることができるというのだ。

越境し異質に出会うようにすることは、誰もが意識すれば可能なことだろう。だが多くの人は異質に出会って違和感をもったとしても、「それは自分たちでなく、相手の行動・思考がヘンなのだ」と、「他者を異化する」ことに帰結させてしまうことが多い。「ですから、水平学習の研究に今求められているのは、異質に出会って感じた違和感を、自らの異化につなげられるようにする仕組みの開発なのだと感じています」

後先の問題ではない
どちらも身につけたい

「活動の評価基準の変化への対応」も求められる現代のビジネスパーソンには、垂直学習だけでなく水平学習も必要だとするなら、キャリア確

立にはどんな影響がでてくるだろうか。「組織側が専門性を深めることばかり強調することは、垂直学習への偏重につながるのではないのでしょうか」と、長岡氏は言う。究めよう、熟達しようと思っていた専門領域の山が崩れてしまう状況が、「活動の評価基準の変化」ではないだろうか。時には越境を通じた水平学習に出かけて、究めようとしている領域の、社会のなかでの位置づけ（山は崩れそうになっていないか）を確認することが求められるのだろう。

また、現在の多くの企業では「若いうちはまず社内で地歩を固めて、外に越境するのはそれから」と考える人が多くはないだろうか。だがそれは「まずは垂直学習、水平学習は後回し」というメッセージになると、長岡氏は言う。「変化の激しいビジネス環境を考えれば、後先の問題ではなく、どちらの学習スタイルも身につけていく必要があります」。だから長岡氏のゼミでは、学生たちが水平学習につながるような越境活動を、積極的に展開しているという。



過去と様相が違う “第3次勉強会ブーム” 企業が失った機能を、社会が代替している？

豊田義博 リクルートワークス研究所 主幹研究員

かつての本誌連載「成長の危機」(70~75号)。日本企業のお家芸といわれたOJTの機能不全、成長実感のもてない若者の早期離職、中高年を突然襲うキャリアの陳腐化——。与えられた企業内での仕事に力を入れ、職場で学んでいくだけでは、多くの個人の成長が約束されない時代の到来を予見し、高橋俊介氏(現・慶應義塾大学大学院特任教授)と私たちとの共同研究プロジェクトを本誌と連動させたものだ。そして、当時の予見は、もう既に現実のものとなりつつある。

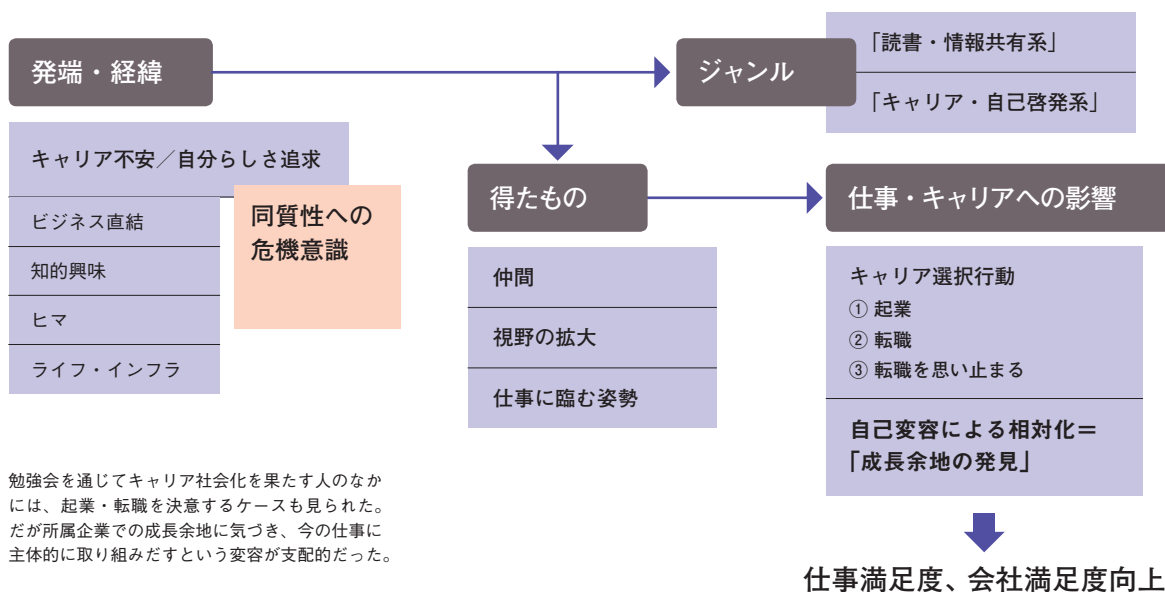
変化の激しい現代社会においては、

業務時間外に自ら主体的に学ぶことが、極めて重要になっている。主体的な学びは、「個人で学ぶ(書籍、通信講座など)」「制度化された場において集団で学ぶ(大学院・スクール)」に大別されるが、近年は、勉強会、交流会と呼ばれるインフォーマルなコミュニティ(以下勉強会)が急速に発達している。私は、それまで、批判的・懐疑的に見ていた勉強会の実態を探索しようと思い立ち、実態に詳しいジャーナリスト、勉強会ブームを生み出したキーパーソン、勉強会の主催者や数多く参加しているユーザーなどへのインタビューを試みた。

批判的・懐疑的に見ていた
勉強会の実態を探索

実は勉強会ブームは、過去にも2回ある。第1次ブームは、第2次オイルショック後の1979年前後。第2次ブームは、円高不況の1980年代後半から90年にかけて。いずれも経済の後退局面でのブーム発生で、その主役は、ミドルのビジネスパーソンだ。いずれの時代も、勉強会に参加していた中核は、大手企業各社の次期幹部といえる、課長一歩手前ぐらいの「力を持て余した有志」だっ

！ 勉強会の学習メカニズム



たようだ。

**不況とは関係がない
若手が中核プレイヤー**

今回のブームは、2008年に端を発している。リーマンショック前で、景気局面とは関係がない。また、以前のブームでは対象に浮上していない若手層が中核のプレイヤーであることも大きく異なる。

勉強会は、内容も多彩であり、参加動機もそこで得たものも多様ではある。しかし、そこには明らかな傾向が読み取れた。多くの人が参加経験をもつ勉強会のジャンルは「読書・情報共有系」「キャリア・自己啓発系」であり、参加の発端・経緯は「キャリア不安／自分らしき追求」であった。そして得られたものは、「仲間」「視野の拡大」「仕事に臨む姿勢」だ。

所属企業において、上司や同僚の知識、価値観、仕事への姿勢の偏り＝同質性のなかに身を置き、「このなかにずっといても、自分は成長できないのではないか、自分らしいキャリアを築けないのではないか」という危機意識を募らせる。フェイスブックに代表されるSNSなどを介したネット上の友人からの誘いで、多様な人のものの考え方やキャリアビジョンに触れたくて、「読書・情報共有系」「キャリア・自己啓発系」ジャンルの勉強会に参加する。そこでの対話によって、自身の視野、立ち位置が偏っていることに気づき、その気づきをもたらしてくれた人と仲間になり、後ろ向きになっていた自身の仕事の意味・価値を再定義し、仕事に臨む姿勢が変容し、自身のキ

ャリアに主体的に向き合うようになる——。このような自己変容は、インタビューした30人の勉強会参加者の過半数で見られた。

もう1つ、インタビューをしていて気づいたことがある。それは、勉強会に参加している多くの人たちが、各社のトップ層の間人ではない、ということだ。第1次、第2次ブームの主役、大卒ミドルは、その存在に多少の陰りがあったとしても、押しも押されぬ会社の中核。2-6-2の法則でいえば、上位の2に当たる。今回のブームの参加者も、大半は大卒ではあるが、会社のなかでのポジションは、2-6-2の6に当たる、ボリュームゾーンにいる人たちだ。その人たちが、所属する企業の環境、与えられた仕事に対して、主体的にかかわることができていない。にもかかわらず、勉強会への参加を通して、自身の仕事、キャリアに対して主体的になっていく。

**失われたOJTの根源
社外に越境して社会化**

「社会化」という社会学用語がある。ある社会への新規参入者が、その社会の文化、特に価値と規範を身につけることを指し、学習によって後天的に獲得するものとされている。ある会社に入り、その会社に馴染んでいくという「組織社会化」において、かつての日本企業は卓抜したものをもっていたといわれている。その会社の価値や規範というものを上司や先輩たちが寄ってたかつて植え付け、あつという間に、その会社の人らしくしてしまう。そして、組織社会化



Toyoda Yoshihiro 東京大学理学部卒業。『就職ジャーナル』『Works』編集長などを経て、2011年から現職。組織・人材マネジメントの未来形、若年層の就業意識や価値観などを探索している。著書は『就活エリート迷走』（ちくま新書）など。

と同時に、その組織で長く働いていこうという、「キャリア社会化」までが形成される。それこそが、日本企業のOJTの根源であったといえるだろう。

現在の勉強会ブームは、日本企業の現場が失ってしまったこうした力を、社会が担保している、という構図にも見える。企業に所属しながら「放置」されている多くの個人が、自発的に「社会化」の場を求めて彷徨い、その一部が、勉強会という場を活用して、キャリア社会化を果たしている。これは、もはやブームとはいえない。ムーブメントだ。

このムーブメントは、企業の人材開発、キャリア開発のパラダイム転換を迫るものだと私は捉えている。自前主義を放棄し、新たな社会の仕組みを作るというパラダイム転換ができるかどうか、という大きな問いを投げかけていると見ている。そして、もしパラダイム転換ができないときには、企業と個人の関係はより疎遠になり、やがては職種横断的なユニオンなど、新たな勢力が誕生することにもつながるように思える。

越境の達人 列伝

越境して学び、活動することをキャリア確立に結びつけている“達人”たちの実態に迫った。3人の物語には「キャリア確立につながる越境の勘所」に関する、多くの示唆があふれている。



試練



達人 1

西出恵美氏

日産自動車R&D人事部
R&D人材育成グループ

どんな学びの場でもgive&takeを意識 透明性ある越境が、好循環につながる

西出恵美氏は、日産自動車で社内人材育成、教育プログラムの企画と運営に携わる。積極的に社内外で学習する姿からは、向学心旺盛な優等生ではと思ってしまうが、意外にも、「勉強好きではなかったし、会社も寿退社するまでの腰掛けのつもりで入りましたから、かつては学びとは縁遠い会社員生活を送っていました」と言う。

そんな西出氏が積極的に越境を始めた直接のきっかけは、人材育成の部門に異動し、それと前後して、2001年末から日産リバイバルプラン

が始まったことだった。

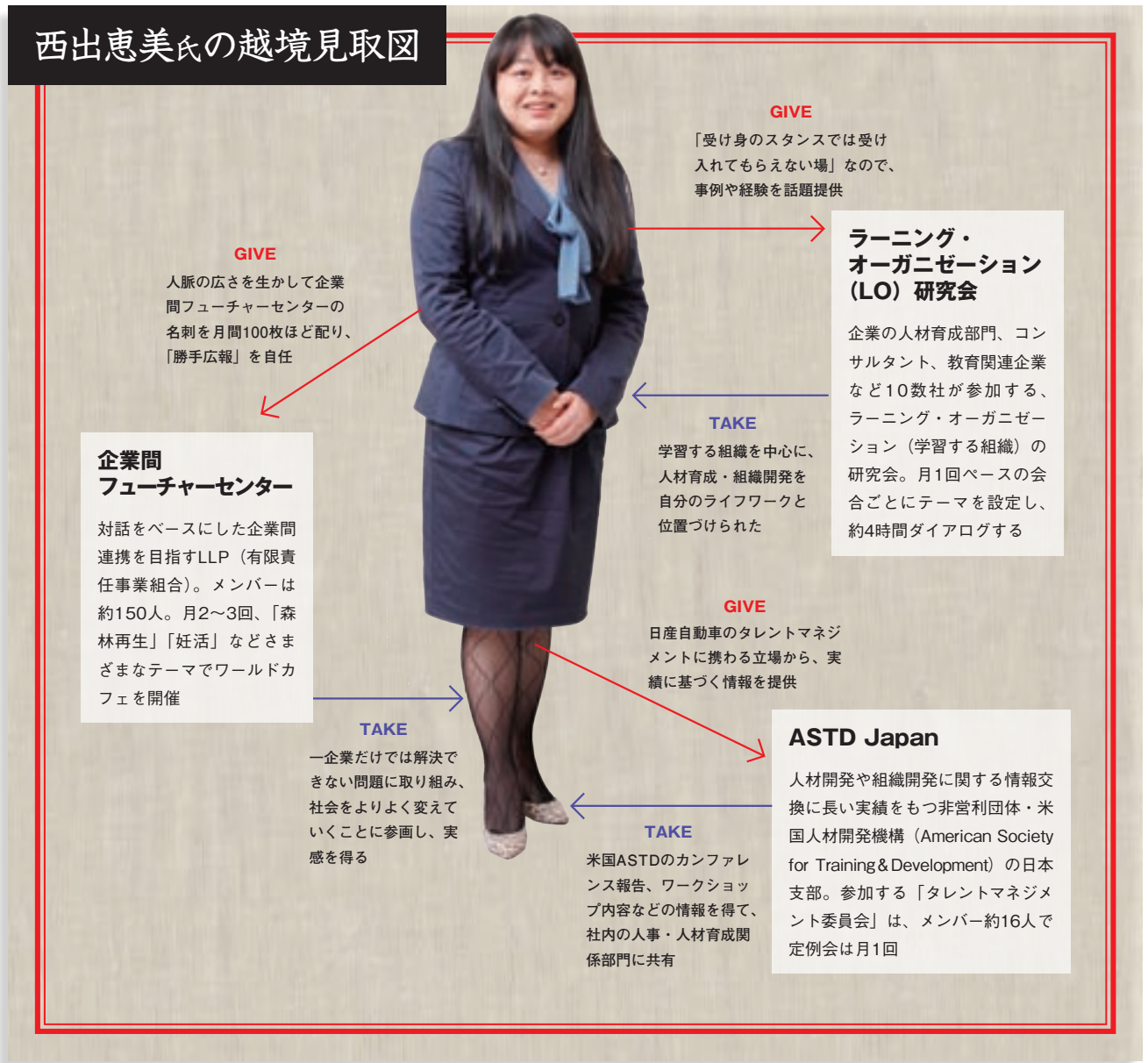
人材育成部門への異動が
越境のきっかけ

西出氏に与えられたタスクは、新卒にせよ中途採用にせよ、新入社員をいかに早く育成して戦力にするかということだった。それには、自身の学びが必要不可欠だと感じたという。「自分自身が変わらないと、会社には残れないかもしれないという危機感がありました」

上司のアドバイスも受けて学び始

めた西出氏だが、初めのうちは「研究者中心の研究会などではなく、初級者向けの勉強会に交えてもらうつもりでした」というように、「誰かに教えてもらう」に近い気持ちだったようだ。越境先には、人材マネジメントや教育学などの専門家も少なかった。そんな人たちへの引け目もあったのかもしれない。しかし、「勉強のため、社員向けに社外パートナーと企画した研修を見学させてもらおうと思ったら、受講生の1人としてしか参加は認められないと言われました」といった経験を重ねる

西出恵美氏の越境見取図



うち、受け身から「誰かと学び合う」態度へと変わっていった。理論的な研究や学術的な調査の実績はなくても、社内事例や生の経験を学びの場に投げかけることが、寄与につながることを実感していったのだ。「タレントマネジメントについては、日産自動車の実践は先進的だ」といった立ち位置がわかってきて、自信がついてきたということもあるだろう。

今は「どこの学びの場に行っても give&take」を心がけているという。「会社に還元できるものを持ち帰る

ために、私も会社から何かを提供する。私が何かを持ち帰るとしたら、相手にも必ず何かを持ち帰ってもらうということが重要だと思います」

違う価値観の人と話し 何かが生まれる

自身の学びのなかで「学習する組織＝ラーニング・オーガニゼーション」の考え方に会い、「組織の成長を実現するためには、個人だけではなく組織全体が学び続ける必要が

ある」と目覚めた。そうになると、自分が学んだ知識を提供するだけでは会社への貢献は不十分で、職場を「学習する組織」に育てることが重要になる。「優秀な人でも社内にもってウンウンうなっているだけでは行き詰まる。価値観の違う外の人と話したときに何かが生まれる。だからそういう人の越境を促す活動にも取り組んでいます」

とかく越境する人は、企業側から冷ややかな目で見られがちだ。西出

氏のケースのように、本人の希望と会社の要望が統合され、「こんな放浪なら組織も大歓迎」となるにはどうしたらいいのだろうか。

西出氏は、必要なのは「透明性」だと言い、越境を同僚や上司に隠すことは悪循環の始まりだと指摘する。「透明性がないと、信頼が生まれない。信頼性の低い社員は評価されない。評価されないと本人のモチベーションが下がって仕事から逃避するようになります」。そんな悪循環のなかで社外活動をしている人は、「越境者のように見えて、実は現状逃避」ではないかと西出氏は厳しく指摘する。「周りの理解がないときには、隠したくなることもあるでしょう。でもそこは個人が頑張って、理解者を増やさないといけません。私の周りを見ても、同僚や上司に理解してもらえるように説明している人は、生き生きと越境し、いいループを回せています」

企業人事側にも、透明性を高める努力が求められる。会社がしてほしいこと、すなわち社員に求める人材

像を、大雑把にではなく明確に伝えることだ。さらに、「社外での活動＝逃避」のような先入観で社員を見ないことも必要だろうと西出氏は言う。

越境がキャリアの確立につながるという意識は、もともと西出氏にはなかった。しかし今では、社内と社外を行き来して活動してきたことが自分のキャリアにプラスに働いていることに気づいている。

「『学習する組織』を作ろうと社内であれこれ動くうちに、人材育成や組織学習について相談される機会が増え、それに何かを返すことが仕事の一部になってきました。そうすると、give&takeのgiveを先に済ませているので、私のタスクやしたいことのために誰かに動いてほしいとき、みんな快く協力してくれます」

「キャリア観」についても似たようなことがいえる。

「私が何かを返すことで問題が解決すれば、相談に来た人のいる組織が活性化して、私は会社に貢献できている実感が得られる。そういう今の

状態が自分にとって心地いいとわかったので、これからもそういう状態で仕事がしたいというのが、今の私の『キャリア観』です」

社内に広めたいから
社会全体に広めたいへ

「学習する組織」の考え方と活動をもっと広めたいという「野望」があると西出氏は言う。もとは「社内に広めたい」という職務上の抱負として始まったことが、今では「社会全体に広めたい」という、より大きなビジョンになっている。それも西出氏の「キャリア観」といえるだろう。「そのために、老後はチームコーチングの資格を取って社会に役立てられないか、そんな将来像も見えてきました。いわば第2のキャリアの、キャリア観ですね。会社組織だけでなく、地域コミュニティや家族といった組織も『学習する組織』になったらどんなに楽しいだろう。そういう社会を想像すると、わくわくするんです」



企業間フューチャーセンターが催すワールドカフェで、受付を担当する西出氏。「勝手広報」も自任している。



達人 2
田中 潤氏

ぐるなび執行役員
 人事部門長兼総務部門長

日々の営業活動にも、越境の学びは存在 「居心地悪さ」の維持が、刺激につながる

「越境学習されていて素晴らしいですね、とよく言われますが、かなり心外です」——田中潤氏はのっけからそんなことを言う。ぐるなびの執行役員人事部門長という要職に加えていくつもの越境先で積極的に活動しており、傍目には「越境学習の達人」にほかならないのだが、「私は行きたいときに行きたいところへ行っているだけ」というのが、「心外」の所以らしい。

役に立って、楽しい場へ
 シンプルに出かける

行動原則が「行きたいところへ行く」とシンプルなら、なぜ行きたいかという動機も「役に立つから」と明快だ。「社会人が貴重な時間とお金を使ってまで業務外で何かの活動をする動機は、『役に立つから』『楽しいから』、究極的にこの2つしかない。私の場合は、今は主に前者です」

「今は」というのは「人事部門長の職にある今は」という意味で、ある職階以上の社内専門家が、役に立つ＝仕事上のプラスを得るためには、外に出て学ぶことが必然だと田中氏は言う。端的に言えば、人事部長は社内に1人しかいないからだ。「同じ立場で同じような仕事をしている

人と、切磋琢磨したり話し合ったりすることで刺激を得、悩みを解消し、新しい情報にキャッチアップできるのですが、そういう相手が社内にはいませんから」

もちろん、楽しい＝マインド上のプラスを得ることも忘れてはいない。愉しみのない苦行では、いくら役に立つといっても長続きするものではない。田中氏の「にっぽんお好み焼き協会 理事」の名刺には「押さええない、何度もひっくり返さない、叩かない」「油控えめ、火傷に注意」などの「お好み焼き憲章十カ条」が並ぶ。それだけでもなんだか愉しそうだ、学んだことを会社に持ち帰って仕事に生かせることが、放浪の「幸せ」であり「愉しみ」なのだ。「ぎゅっと押さえつけてはうまくないとか、手はかけずに目をかけるとか、お好み焼きは人材育成に通じるところが多い。奥が深い」と、田中氏は語る。

「モチベーションの自律」を
 自分で仕掛けていく

越境学習がキャリアとその自律に「役に立つ」ためのポイントとして田中氏が挙げるのは、「モチベーションの自律」という視点だ。

一般論として、会社は従業員のモチベーションを高く保つことによって生産性を維持向上させたいと考えている。しかし、現在はモチベーションの要因が多様化し、会社が個別にそれを高めることが難しい。田中氏の言葉を借りるなら、「昔の日本企業なら社員旅行をすればみんな喜んだけれど、今はそんな時代ではない」というわけだ。会社がモチベーションを上げてはくれない、そんな文句を言ったところで建設的ではない時代でもある。

「だから個人個人が、投資なり努力なりをして自分のモチベーションを維持していく必要がある。そのため手段の1つとして、越境学習というか、『外で学ぶ』ということがあってもいいと思います」

どんな仕事をしたいのか
 外で学ぶとわかってくる

「役に立つ」と「楽しい」とを両立させて「外で学ぶ」を実践していると、自分はどんな仕事をしたいのか、自分は何をしていると楽しいかがわかってくる。それがモチベーションの自律でありキャリアの自律といえるのではないだろうか。

仕事が忙しかったり職場の理解が

田中 潤氏の越境見取図

メンタル・コンシェルジュ

精神科産業医の野口海氏と弁護士の中健児氏が共同運営。メンタルヘルスに関するワンストップ・ソリューションを目指す。月1回のペースで勉強会を開催しており、企業人事担当者を中心に毎回20~30人が参加、議論を繰り広げる

GIVE
2社の人事での経験をディスカッションの場に提供

GIVE
日清製粉時代に現会長と知り合いに。別の協会で事務局長をしていた経験から、運営の手伝いを始め、その後、理事に就任

にっぽんお好み焼き協会

お好み焼きの普及啓蒙と業界のレベルアップを支援する団体。お好み焼き検定(初級)を年1回実施(上級検定は2年に1回)。店舗向けのセミナーなども開催

TAKE
各社の人事から経験や事例を聞き、「自分の会社の人事」しか知らない状況に陥ることを避けられる

TAKE
人事部門にいながら顧客(お好み焼き店)と直接つながれる。多様な人々と知り合えて、多様な経験も積める

経営学習研究所(MALL)

経営・組織・学習に関するセミナー、シンポジウム、ワークショップを開催する非営利の一般社団法人。「学びのショッピングモール」のように、多種多様な学習機会に満ちた社会づくりを目指す

GIVE
設立にかかわり、理事を務める。8人の理事はそれぞれ自分の関心に応じた「ラボ」を主宰、ワークショップなどをプロデュースしている

キャリアディベロップメントコミュニティ(CDC)

企業の人事・採用・教育担当者、キャリア・コンサルタントらが組織。活動歴10年を超す、キャリア支援の研究と実践の社外コミュニティ。中核メンバーは10人余り。ミーティングは月1回、キャリアデザイン学会などで研究発表も

GIVE
若者(大学生)のキャリア形成支援について研究し、実践する

TAKE
多様な人たちと学びの「場」自体をつくり続けることで、仕事とは異なった目線で「学び」「育成」を考え続けることが可能に

TAKE
人事を離れていた時期、CDCで学会発表をするなどして、人事・キャリア分野の学びを実践する場が得られた

得られなかったり、環境が整わなくても、「役に立つ」かつ「楽しい」学びのコツの1つは「越境の機会はどこにでもある」という考え方だろう。「越境学習はこうでなければいけないとか、そんなのは越境学習ではないとか、定義を狭くしてはつまらな

い」と田中氏は言い、自身の新人時代を例に挙げる。「新卒で日清製粉に入社してから約5年間は営業部にいて、日々、得意先に足を運んでいました。今にして思えば、そこには『越境のダイナミズム』が詰まっていたと思います」

若手社員が営業先で、挨拶の仕方に始まって、営業の基本や業界の常識を叩き込まれ、鍛えられていくのはよくあることだ。とりわけ田中氏の場合、扱っていた業務用小麦粉が取引先の食品メーカーにとっては主原料であり、商品の品質を左右する

うえに取引金額も大きいため、商談相手が社長であることも珍しくなかった。社会人になって現場に出たばかりの新人にとって、世代も立場も価値観もかけ離れた相手との商談は、極めて越境性が高い。形のうえでは会社の業務であっても、またとない越境の機会だったのだ。

**仕事の基礎の大部分が
社外場で築かれた**

「たとえば各社の人事同士が集まる勉強会に出ていると、会社の境こそ越えているけれど、職種や経験という観点では同質的だと感じます。それに比べると、新人時代の日々の営業のほうが、はるかに越境性は高かった。当時はもちろん『越境学習』なんていう言葉は知りませんでした。あれは越境の刺激だったし、自分の仕事の基礎の大きな部分が社外場で、社外の人によって築かれた実感があります」

業務時間外に、社外に出かけて社外の人たちと共に学ぶ勉強会や研修だけが越境学習ではなく、日常の業務そのもののなかにさえ越境性は見

出せる。ただし、すべての営業が越境学習であるとはいえない。仕事を覚え、いつもの取引先でいつもの商談をまとめてくるようになれば、越境のダイナミズムは失われるだろう。社外に出さずれば「越境学習」だと、誤解してはいけない。

田中氏はまた、越境の有益な刺激を受けるために必要なこととして「いい意味での居心地の悪さを保つ」ことを挙げる。

「『国境を越える』という意味の『越境』という言葉には、やはり大変なことだという思いがこめられていると思います。誰も越えられないほど大変では困るけれど、ゆるすぎるのもどうなのかと」

**「さあ越境学習するぞ」
は、どこかが違う**

社外であっても仲間内で続ける勉強会は、そこに行くとき安心できるメンバーがいて、共通の関心事があり、心の安定が得られるという、居心地のいい場所になっていく。「そういう場ももちろんあっていいのですが、私が越境に求めるような刺激はそこ

にはないのでは」。居心地の悪い、知己の少ない場に飛び込み続けることも必要なだろう。

田中氏は、MALLやCDC（前ページ図参照）の活動を通じて、自分が学ぶことだけでなく、「学ぶ場を増やす」「学ぶ人を増やす」ことにも熱心だ。しかしその一方で、「『さあ、越境学習を始めよう』なんて思って始めるのは、どこか違うような気がします」とも言う。

わからないことがあれば、わかっている人のところへ聞きに行けばいい。身近にロールモデルがいなければ、探しに行けばいい。わかっている人やロールモデルが社外にいれば、結果的に「越境」になる。だから「越境学習」という言葉から入らないほうがいいというのだ。「越境学習ご一行様」で決められた場所へ行くツアーではなく、「行きたいときに行きたいところへ」、自分で地図を読み自分の足で国境を越えてこそ、放浪の旅の醍醐味はある。

「仕事に役に立つことを学びたい」という気持ちに素直でいること、それを素直に行動に移すことが、実り多い放浪の旅への第一歩のようだ。



田中氏が企画した、ドラムサークルのワークショップ。理事を務める経営学習研究所が開催するイベントという位置づけだ（写真左：赤い太鼓を抱えているのが田中氏／写真右：中央に立っているのが田中氏）



達人 3

阿久津 智氏 富士通研究所 R & D戦略本部

放浪して見出した、ダイアログという糸口 高齢者問題をライフワークと思い定められた

阿久津智氏は、工業化学専攻の修士課程を修了して富士通研究所に入社、研究部門に6年間在籍した後、社内制度を利用して現職のR&D戦略本部に異動した。自ら志望した仕事内容でもあり、研究所全体のビジョンづくり、技術ロードマップづくりにやりがいを感じていたが、何年か過ぎると仕事に手詰まり感を抱くようになったという。阿久津氏は「富士通はグループ会社も含めてとても大きく、研究所だけでは解決できない課題が多いと感じました」と説明する。加えて、部下を率いて、あるいはチームで協調して仕事をする経験が少なく、1人でできる仕事には限界があるという思いもあった。

「再度社内制度を利用しようか?という考えもよぎったのですが、それは逃げで、解決にならないと思い、意識を変えるために社外に目を向けてみようと思いました」

1人で答えを出せない
問題をみんなで考える

そんなところから阿久津氏の放浪は始まった。あれこれ模索するうちに、ワールドカフェの手法を知って興味を抱き、「企業間フューチャーセンター」が開催するワールドカ

フェに参加するようになった。

社内では1人の仕事が多かった阿久津氏にとって、「自分1人では答えを出せないような問題も、みんなで考えれば解決の糸口が見つかる」というワールドカフェや、「1つの企業では解決できない社会問題に、みんなで取り組んでいく」という企業間フューチャーセンターは、社外へ越境してこそ出会えたものだった。「地球大学アドバンス」には、ワールドカフェの運営に協力する形で参加している。「ワールドカフェは、一見当日のファシリテーターが大役に思えますが、実は事前準備のほう大切です。あとは、それぞれのテーブルにほんの少し進行を手助けできる人がいるといい」

ワールドカフェでは、交わされた会話をどんどん書き留めてその場に残していくことがポイントだが、慣れていない人だと、話してばかりで書き留めるのを忘れがちになる。テーブルに1人でも話しながら書く人がいると、みんなつられて書くようになるというわけだ。

こういった対話のノウハウも越境学習のなかで得て、社内に還元してきた。社員研修にワールドカフェを取り入れる相談を受けるなど、「ワールドカフェや対話手法のことなら、

阿久津に聞け」と頼られる存在になりつつあるという。

多忙な越境の達人たち
デジタルツールは必須

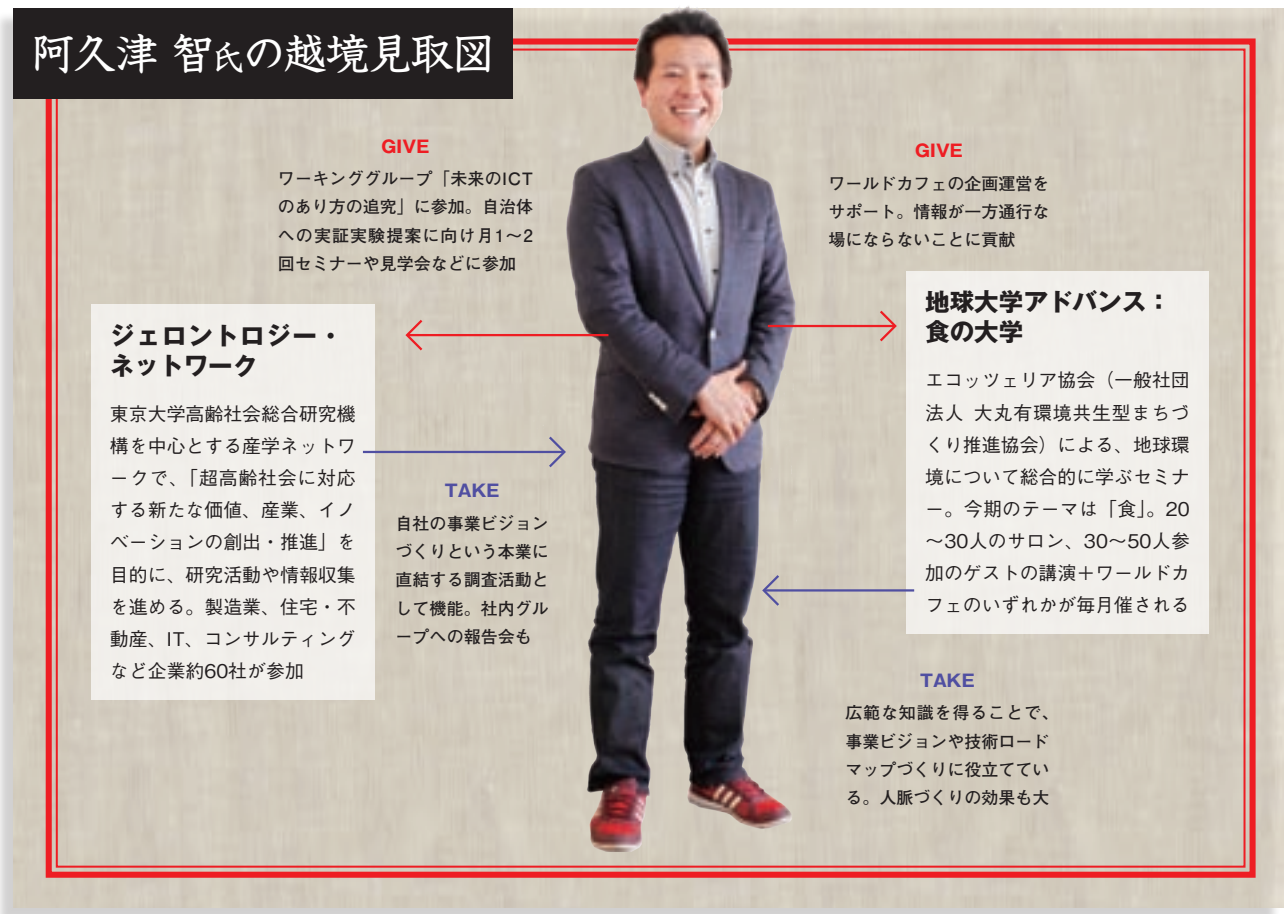
対話手法のオーソリティということをきっかけに、社内SNSの運営も任されるようになった阿久津氏に、デジタルツールを活用した越境学習の効率化についても聞いた。越境には「足を運んで人に会う」「顔を合わせて人と話す」という要素が不可欠だが、越境し学習する人は、それぞれに多忙な身だ。本業をおろそかにしないためにも、効率化は重要だ。

活用しているのはFacebook、サイボウズLive、Dropboxの3つの無料ツール。Facebookでは運営に関するグループを作って情報交換やスケジュール調整をしている。

グループウェアのオンラインサービスであるサイボウズLiveは、資料を保存したり、ワールドカフェの準備の進行管理に使ったりしている。

Dropboxの主な用途は写真などの保存だ。「ワールドカフェの記録は、マインドマップなどの形でまとめる前の『話しながら書いた紙』も貴重な資料なので、そのまま取っておきたい。なかなか保存しにくいもので

阿久津 智氏の越境見取図



すが、写真に撮ってDropboxに入れています

阿久津氏が「ワールドカフェ・対話・協働」のほかに越境学習で見つけたキーワードは、「高齢者」だった。「祖父の晩年、離れて暮らす両親がたびたび遠距離を通ってたいへん苦労していたのを見て、同じことは自分と両親の間でも起こりうると痛感しました。しかも、仕事も子育ても現役という時期にそういう事態になることもありうる。そう考えると高齢者問題は私にとって他人事ではない、リアルなことだったのです」

祖父の逝去後1年ほどして若手主体の社内研修に参加した際、阿久津氏はそんな問題意識から「地域・高齢者・企業の間づくりのビジネスモデル」の事業化提案を行った。

「テーマが高齢者、しかも商品提案ならまだしも、『場づくり』では興味をもってくれる人がいなくて、本来はグループワークなんですけど、1人で動きました」

そのリサーチ過程で、東京大学高齢社会総合研究機構（IOG）を知り、ジェロントロジー・ネットワークに参加するようになる。ジェロントロジー（老年学）は、高齢社会への対応というまさに一人・一企業の専門性では解決できない問題に取り組む学際領域であり、それぞれ異なるバックグラウンドをもつ越境者の集いやすい場ができていた。ここでの活動を通じて阿久津氏のキャリアビジョンは、「高齢者に関することは『自分ゴト』であり、一生かけるに値する仕事」に固まっていった。

世の中からの反応をキャッチできるという意義

阿久津氏にとって越境とは、「世の中のこと、世の中の人のことを知るマーケティングの一環」だという。「ただ単に人の言葉に耳を傾けるだけでなく、自分が信じていることを発言したときに、世の中からどんな反応があるかをキャッチできるのが越境の意義だと思います」。越境のフィールドを活用して発信と受信を繰り返し、会社のビジョンを作りつつ、時にそれと重ね合わせ、時には切り離しながら、自身のキャリアビジョンも作り上げてきたのだ。



【覆面座談会】

会社で煙たがられたって 私たちの越境は止まらない

越境は、キャリア観を確立した“強い個”を生み出すことにつながる。にもかかわらず、越境者たちの放浪をあまり歓迎しない組織は多いようだ。彼らはどのように煙たがられ、またそれでも会社を飛び出していくのはなぜか。覆面座談会形式で、3人に語り合ってもらった。

役職定年までに プロにならなければ

—みなさんはどういうきっかけで越境するようになったのでしょうか。

A太郎 私が働く会社は55歳が役職定年で、私もその年齢になりました。役職定年後は嘱託になり、契約は毎年更新です。リストラされていた先輩もいましたから、「55歳までに何かのプロにならないと」と、45歳くらいからいろいろ準備し、越境して学んできました。

通信制の社会人大学院ではMBAを取得しました。今はファシリテーターを目指していますが、「人の気づきを促すには、技術や理論だけでなく、心の機微についても知らない」と、右脳を鍛えられる声楽を10年ほど習っています。（「オーソレミオ」のさわりを独唱。一同驚きつつも美声に感心）

B子 私はA太郎さんとは違い、キャリアを考えたりスキルを身につけようと思ったりしたわけではありませんで

した。6年ほど前、退職を考えるくらい会社に閉塞感を感じたのがきっかけです。幸い残業は少なく、土日も休める仕事なので、通信制の大学で経営学を学び始めました。次々と出される課題をこなすのがゲーム的に面白く、スクーリングで素敵な社会人に多数出会えたこともあってハマりました。大学院まで通ううちにいろいろつながりができた。そうしたご縁で会社見学や情報交換、勉強会や研修などに発展したケースもあります。

C夫 私は仕事がきっかけです。2008年から携帯電話メーカーのマーケティング担当になりました。ちょうどiPhoneが国内発売されたころです。当時社内では「あんな指紋で画面が汚れるようなの、人気出ないだろう」などと言われていましたが、現実はスマートフォン全盛になった。「会社のなかだけで考えていてもだめだ。いろいろな生活者の、実際の声を聞いていかないと」と思い、学生、異業種で働く人たち、主婦など、自分と違う属性の

人たちと対話できるような場に積極的に出ていくようになりました。

若者は自然に理解 バブル世代より上は「？」

—越境に励むことは、社内でのどのように受け止められていますか？

C夫 下の世代は、「普通に必要でしょう」と自然に認めていますが、バブル世代より上はなかなか難しい。よく言われるのが、「いろんな生活者の声を聞いて、それが短期的に成果に結びつくのか」というセリフです。

ここ5年くらい、短期的に成果に結びつく活動しか基本的に認めないという圧力は強まっています。でも結局そうしてもいい製品は出てこないの、「おまえは勝手にやっけていい」という雰囲気になってきました。「どうせ言っても聞かない」と思われるまで、越境し続けるのも大事かもしれません（笑）。

B子 「短期的に役立つのか？」という問いかけは私もされたことがあります

ね。他社の取り組みについてヒアリングに行きたいと上司に相談しても、「うちの会社と規模や業態が違うのに、話を聞いても役に立たないんじゃないの？」とか。

——なぜ越境して学び、活動することは、なんとなく煙たがられるのでしょうか。

A太郎 所属する会社の既存の価値観から、はみでる発想を持ち込んでしまうからではないでしょうか。私は以前、グループで対話しながら個人の価値や強み、組織全体の真価を探求していくA.I.という対話の手法を、社内で試みたことがあります。社内の30代、約30人に集まってもらいました。参加者からは好評でしたが、成果について役員に報告しても、あまり反応はありませんでした。

違う価値観が持ち込まれ、既存の価値観がゆらぐ不安定さが嫌われるんでしょうね。新しいものを生む源泉は、そうした不安定さにしかないと思うのですが。

隣人はうまく越境 いい気はしないかも

B子 個人の視点に立つと、「このまま定年まで面倒見てくれないかもしれない」というのは、会社で働く多くの人がおぼろげながら感じているのだと思います。だから「勉強しないと」とは考えているけど、実際はなかなか実行に移せないでいる。その隣でさっさと仕事を片付けて出かけ、しかも楽しそうにしていたら、いい気持ちはしないかもしれません。

A太郎、C夫 わかるなあ、その感じ(笑)。

——何が外へと背中を押しているのでしょうか。

C夫 私の仕事は携帯電話を作ってい

るのではなく、コミュニケーションのあり方を作っているのだと思っています。ならば会社の内外をつなぐコミュニケーションさえできずにどうすると、越境してきたように思います。

でも越境してみるとそれ自体楽しいし、少しずつ仕事に生きる成果も出てきます。一昨年、学生さんたちと「携帯電話の次にくるものは何か」を探求する機会がありました。感情・感性的な要素が重要になるだろうと、「触れる」と電話の「TEL」を組み合わせて「フレッテル」というキーワードを提示しました。実は最近、そのフレッテルを体現するような製品を実現できました。こんなことは越境していなければ起きなかっただろうし、自分にとって最高の経験だと思っています。

A太郎 他人の役に立つことをなすときに、人は最もエネルギーが湧くものだと子どものころ親から言われ、今の自分もそう思っています。人の役に立つには、まず自分の力を蓄える必要がある。同じ価値観にどっぷり浸かっている、あるムラ社会内での地位が上がるだけで、本当の力がついているかはあやしいものです。人の役に立てる力を身につけるため、越境でもなんでもして外で学び、活動するべきだと思います。

B子 越境は生活の一部になっています。飲みに行くかわりに、学び、活動している感じでしょうか。仕事では味わえない多様な経験を通じて、自分に向いていること、向いていないことがよりシャープに見えてきていると感じます。でも実際は今、将来についてかなり悩んでいます、それは自分にとって必要な悩みだと思います。外に出ていなければ、悩む境地にも達していなかったかもしれません。



A太郎さん

50代男性。主にIT技術者を対象とした教育研修会社で、研修プログラムの企画・開発・講師を務めている。最近役職定年を迎えた。約10年間声楽を学び、ボランティアで演奏会にも参加する実力。



B子さん

40代女性。情報サービス企業の子会社で総務スタッフとして働く。身につけた対話ファシリテーションのスキルを活用し、社会人と学生がキャリアについて考えるワークショップ、理系男子対象の婚活ワークショップなどに参画している。



C夫さん

40代男性。携帯電話メーカー勤務で、マーケティング、商品企画を担当。マーケティング専攻の学生と共同研究する活動などに参加している。「学生時代の記憶を頼って今の学生を語る人は多いが、実際に話すとずいぶん違うことがわかります」

「越境」を 生かす組織に 向けて



越境できる次世代の育成をどう進めるか。事業とキャリアと越境のつなぎ方は。企業と非営利団体、2つの組織の「越境」とのかかわり方をレポートする。

CASE 1 一般社団法人 経営学習研究所

理事同士が越境し合って運営し 学びのサードプレイスを提供

一般社団法人 経営学習研究所 (MALL、代表理事は東京大学大学総合教育研究センター准教授の中原淳氏) の理事は8人で構成される。大学の研究者と企業人が半々。女性も3人いるし、世代も20代から50代まで幅広く、研究者の研究分野も、所属企業の業種も多様だ。

理事の1人、法政大学経営学部教授の長岡健氏 (13ページ参照) は、「MALLは、違和感を起点にした水平学習の場を提供していく研究所だと思っています」と言う。だから理事の構成は多様であり、運営や活動

も理事同士の水平学習を促すことを意図しているという。

8人の理事はそれぞれ、プロセスデザインラボ、働く女性ラボ、アートコミュニケーションラボなどテーマを掲げたラボを主宰。それぞれのテーマに沿って、働く女性が女性ゲストの話を聴き対話するイベント、ドラマサークルという打楽器を使ったワークショップなど、社会人や学生が越境学習できる場を提供している。「働く女性ラボ」を主宰する企業人理事の1人、板谷和代氏は、航空会社で教育研修の責任者を務める。「理

事はいろいろな考え方の人が集まっているのが面白い」と言う。月1度開かれる定例会では、それぞれどんなイベントを企画しているか情報を共有する。「思いがけないアイデアをもらったり、実践を理論的に裏付けてもらったり。会社では得られない学びの場です」(板谷氏)

長岡氏は、MALLはインフォーマルでパブリックな、会社の外にある「学びのサードプレイス」を目指しているという (次ページ図)。現状、企業内の学びは垂直学習が支配的で、アンラーニングにつながる水平学習

の場をそこに構築するのは、なかなか難しいからだ。

「多様な理事同士が越境学習し合いながら、越境（水平）学習の場を提供する」のがMALLの第1の特徴とするなら、「越境学習の場を活用したり、デザインしたりできる次世代の育成」が第2の特徴といえる。

大人たちに学びながら
対話イベントをデザイン

MALL研究員の松浦李恵氏は東京都市大学の4年生。ある女性理事のイベントにおけるもてなしぶりに感心し、「一緒にやってみたい」と研究員に応募した。2012年9月に約80人の社会人を集めた対話イベントの「ロジ担当」に任命された。

イベントの応募サイト作成、メールによる問い合わせや応募対応、当日のプログラム作成、受付スタッフの募集、教育、飲食の手配、当日の

進行管理など「ロジ担当」の任務は幅広い。「あこがれた女性理事とランチをしながら『当日3週間前から、いつまでに何をするか』をレクチャーしてもらいました」（松浦氏）。最初は問い合わせメールの返事一つ書くのも大変だったが、ほかの理事の助言やサポートも得て無事イベントは成功した。「どうもてなせば喜んでもらえるか、日常いつも考えるのが楽しくなりました」。その後も「ロジ担当」の経験を積み重ねているという。

板谷理事も、「自分自身、越境学習を通じて自分が変化し、仕事が楽しくなった。それを『妹たち』である働く後輩女性にも体験してほしい」と、次世代育成を視野に入れた活動の動機を語る。

もともと地上サービス職として航空会社に入った板谷氏だが、ホテル開発プロジェクトの一員に抜擢されたことがあった。そこで痛感したの

が、ビジネスの分析フレームなどの知識不足だった。「経営学を学びたい」と社会人大学院に越境。その後国内外で営業を担当し、人材育成にも携わるなど、キャリアの視界は広がっていった。「働く女性ラボでは、スーパーウーマンではなく、すぐ近くにいそうな、でもアイデアや行動力に共感できる女性をゲストスピーカーに招き、対話型イベントを催しています」（板谷氏）

越境を促す場はどんな構成員で創造すべきか、越境をキャリア確立に生かせる人材はどう育てていけばいいのか。MALLの取り組みは一般企業にも大いに参考になる。

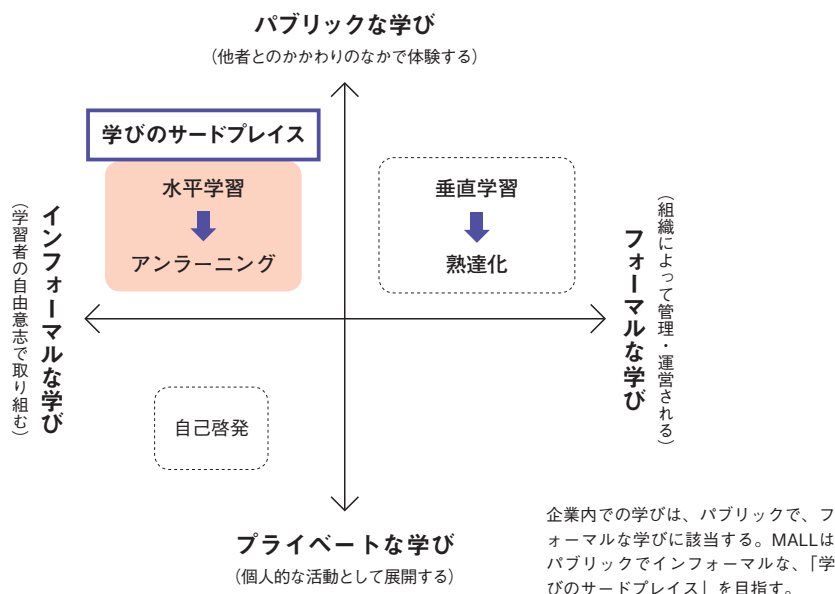


松浦李恵氏
経営学習研究所 研究員



板谷和代氏
経営学習研究所 理事

! MALLが目指す「学びのサードプレイス」



出典：「ダイアログ 対話する組織」（中原淳・長岡健著、ダイヤモンド社）の図表を基に編集部作成

キャリアと、会社の要望と、越境 年3回のじっくり面談が結びつける

日産自動車は今、育成を目指す人材像を「和魂多才」というキャッチフレーズで表現している。「チームワークや互いを認め合う風土、やりきる力といった日本企業の良さを維持しつつ、目標を数字に落とし込む、行動を確実に成果につなげるといったことも身につけ、グローバルで競争力のある人材を育てていこうということです」と、R&D人事部R&D人材育成グループ主担の岩井誠氏は説明する。

スピード感あるアジア展開 和魂多才が求められる

もともとは提携先のルノーを念頭に置き、「和魂洋才」というフレーズがよく用いられていた。だが今、



岩井 誠氏

日産自動車
R&D人事部
R&D人材育成グループ主担

日産自動車はインド、中国、タイなど、成長地域であるアジアにも次々と開発・製造拠点を増やしている。学び合う相手は欧米だけではないと、「和魂多才」もよく使われるようになってきたのだ。和魂多才な人材を実現するため、越境による学び合いは必要不可欠だろう。

アジア各地の拠点で開発を可能にするため、スタッフの現地化を、スピード感をもって実現することが、日産自動車の課題だと岩井氏は言う。そのために日本の技術者をアジア各地に送り出すだけでなく、日本国内の技術開発部門に、アジア各地の提携先の技術者を多数迎え入れている。岩井氏が働く神奈川県厚木市の日産テクニカルセンターでも、月100人単位のペースで、アジアを中心とした外国人が来訪しているという。欧米の拠点におけるスタッフの現地化は数十年かけて進んできたが、これをアジアでは10年くらいで進めなければ「競争に勝ち残れないでしょう」と岩井氏は言う。「越境を仕掛けるというよりは、日常、普通に越境して学び合える人材を育成しなければいけないと感じています」。外国人を日本の職場に迎え入れることで、職場内にも越境の場を増やしているといえる。

和魂多才を実現するため、越境を日常的にできる人材を求めているのだが、専門性の深化、細分化が進む

技術開発部門では、逆にタコツボ化し、越境が難しい状況が生まれやすい。「エンジニア同士なのに、ボディ担当とエンジン担当が、互いの用語を理解できないというようなことが起こっています」（岩井氏）。最終的には一台の車という形に統合されるのに、技術者同士が上記のような状況では、よくないだろう。ここで同部門が活用するのが、人事異動という形の越境だ。「課長補佐クラスに昇進するには、必ず複数分野の経験を必須にするなどして、タコツボ化を防いでいます」

もっと強い、「ガツンとした」刺激が必要ではないかと、同部門が2010年から実施するのが「ガツン・チャレンジ」というプログラムだ。営業、サービスなど技術開発部門以外の部門の仕事を2年間経験するというもので、別会社への派遣も含まれる。部門や職種の情報を示して公募する。希望者は自ら手を挙げ、所属部署の部長を説得したうえで応募、R&D人事部の面接を合格したら、他部門へ送り出される。年間10人弱がこの制度で異動しているという。前出の「越境の達人」たちの状況を見ても、実りある越境には自主性が欠かせないことがわかる。「自ら手を挙げ、部長を説得する必要がある」という点が、ガツン・チャレンジが自主性を担保するための仕掛けといえる。

こうした人事異動を通じた越境は、

異質との出会いを通じて人間力を向上させるものと、同部門では位置づけられている。「ガツン・チャレンジの利用者は技術開発部門の約8000人からすればごく一部にすぎない」(岩井氏)が、通常の異動でも、サプライヤーや海外への出向はできるだけ進めていこうとしている。

技術者たちがそれぞれの領域での技術力、専門性を高めるためにも、越境による学びや活動は欠かせない。

自動車の研究・開発は大きくいつて研究、先行開発、製品開発という段階を追って進む。たとえば研究段階なら、同様のテーマを研究する大学の研究室にコンタクトをとり、共同研究に取り組む。先行開発や製品開発の段階でも、サプライヤー企業、省庁などとの協働がなされる。「越境し、協働することを通じた知識や技術の獲得は、『世界の知の有効活

用』と呼んで推進しています」(岩井氏)

今回の特集の趣旨は、「越境は個人のキャリア確立につながる」というものだが、会社側としては、「個人のキャリアだけでなく、会社からの要請に応えることにも、越境を結びつけてほしい」と考えるものだろう。

同部門でこの点を支えているのが、年3回に及ぶ、マネジメント層と一般社員による一対一の面談だ。

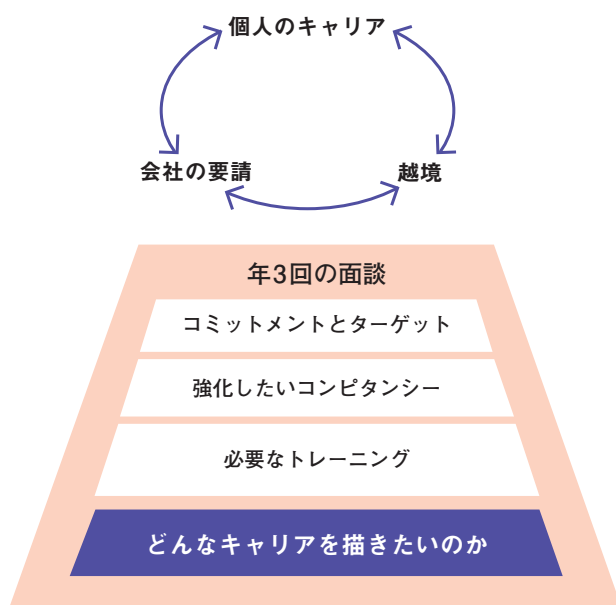
この面談ではまず、担当業務におけるコミットメントとターゲット(必達目標とそれを超えて高みを目指す目標)を両者で確認。そのうえで強化したいコンピタンスを特定し、必要なトレーニングについても話し合う。これらを前提にしながら、将来どんな仕事を担当したいか、どんなキャリアを描いているのかにも言及する。

現実逃避か否か 面談を通じて見極め

面談のなかで、必要に応じて越境に関する希望にも触れることになるという。ここで大事なのは「きつい仕事や不本意な状態からの逃避なのか、キャリアや成長のため、あえて越境を求めているのか」を、マネジメント側がしっかり見抜くことだと岩井氏は言う。「いつでも、どんな人でも、越境が成長に100%結びつくものではない。逃避の場合はむしろ本人の気づきを促し、押しとどめることも必要です」。逃避か否かの見極めは難しいと岩井氏も言うが、年3回という面談の頻度はポイントだという。「これだけ話し合いを重ねていると、わかってきます」

実は岩井氏は、「越境の達人」に登場した西出氏(18ページ参照)の上司に当たる。西出氏は越境を会社に応援してもらうには「透明性」が重要だと話していた。会社に対する透明性の実現は、この時間をかけた面談に負うところが大きいのだろう。

！ キャリア、会社の要請、越境の噛み合わせ



年3回の面談でコミットメントとターゲット、強化したいコンピタンス、必要なトレーニングを確認しつつ、将来どんなキャリアを目指すのかも共有する。こうしたきめ細かい面談によって、個人のキャリア、会社の要請、越境の歯車が噛み合うのだろう。

孔子の名言、「不惑」は、「不或」だった!? 「越境をためらうな」が、その真意

安田登氏は下掛宝生流の能楽師でありながら、甲骨文・金文、『論語』、3DCG、ロルフイング（全身の筋膜系に働きかけるボディワーク）など、能楽の外のさまざまな世界へと“放浪”している。しかも、古代文字の知識も生かして『論語』の寺子屋を主宰、3DCGはアプリケーションの解説書上梓、公認ロルファーの資格取得と、単に学ぶだけでなく、その成果をアウトプットすることにつなげている。そんな安田氏に、古典に見る越境と放浪、そして自身の体験に基づく「越境をやり多くする方法」について聞いた。

* * *

『論語』で最も有名なフレーズに「四十にして惑わず」がある。「40歳になったらもう自分の生き方や行動について迷わない」という、一般的な解釈でいえば放浪の対極にあるこの一節が、実は「放浪・越境のすすめ」だと安田氏は言う。

孔子の生きた時代に 「惑」の字は存在せず？

そもそも、孔子の生きた時代には「惑」という漢字はなかったらしい。使われていたのは「惑」ではなく、形と音が似た「或」だったと安田氏は考える。「或」の字は、戈（ほこ）によってある場所を区切るさまを表

し、土偏をつければ地域の「域」、国構えに入れれば「國」（国の旧字）となることからわかるように、「区切る」「区画する」の意味をもつ。

『「四十而不或」と書いて『四十にしてくぎらず』と読む。40歳にもなれば、ある分野においてそれなりの成果を達成する人も多い。そうするとそこにこだわり、しがみつきたくなるかもしれない。そこで領域を限らず、新たなことに挑戦していかなくてはいけないのです。自分はこんな人間だと決め付けることなかれ。「区切らず」とはそういう意味なのだ。境を越えること、あるいはできてしまった境を消し去ることを促し、さらに言えば、それ以前に「境」をつくること自体を否定しようという教えが読み取れる。

「同じことを、能の世界では『初心忘るべからず』と言います」。これもよく知られたことわざだが、元は能の始祖・世阿弥の言葉だという。これについても安田氏は字源から深く読み込み、次のように解釈する。「初という字は衣に刀と書きます。着物を仕立てるとき、布地にはじめて鉞を入れることを『初』といった。どんなに素晴らしい布地でも鉞を入れなければ着物をつくれなると同じように、次の境地に進むためには、それまでの自分という布地に、鉞を入れなければいけません。古い自分

を切り捨てて、次のステージに進んでいけというのが『初心忘るべからず』の意味だと、私は受け止めています」

「初心」とは、単に「昔の気持ち」ではなく、それまで築いたものを切り捨てようという強い気持ちであり、居心地のいい環境を離れ、越境する心構えに通じるものがある。

バカになってしまえば どんな質問も許される

越境にあたって大事なことは何かと尋ねると、安田氏が真っ先に挙げたのは「バカになること」だった。「バカ」という言葉に抵抗があるなら、「人は誰しも、またどこでも、利口だと思われたい欲求があるものだが、そうした欲求は捨てるべし」と言い換えてもいいだろう。

「グループ内で最下位と思われていれば、どんなバカな質問も許される。こんな質問するのは恥かしいなどと思わず、いつでも初歩的だったり根本的だったりする質問ができる。これはとても大事なことだと思います」。「その場でいちばんバカ」を定位置にすると、不思議と、教えてやろうという人が周りに増える利点もあるという。

2つめのポイントは「アウトプットを先に決めておくこと」。たとえば安田氏がCGに造詣を深めたのは、

3DCGアプリケーションの解説書執筆を依頼されたのがきっかけだった。

「当時、パソコンは使っていましたが、CGについては何の知識もありませんでした。『本を書く』という目的が初めになれば、とても続かなかったと思います」。より身近な例として、勉強する分野の資格取得をアウトプットにする方法もあるだろう。

3つめは、「できるだけ遠くにつなぐ」。越境学習といっても、それまでの自分の蓄積とまるで無関係なことを学ぶのではなく、何か「つなぎ」をつくることは重要だ。ただそのとき、自分の領域の近くから始めずに、届く限り遠くへ最初の一石を投じて、そこから徐々に元の領域に帰ってくるようにするのがいいと、安田氏は言う。たとえば安田氏は、中国や日本の神話の次はメジャーなギリシア神話ではなく、アッシリアの神話を学び始めている。「最初に遠くへ投げたしまえば、残りはみんな近い」。楽しみながら知識の空白を埋めていけるというわけだ。

越境の達人は、単にトレーニングするだけではなく、ちゃんと打席に

立ち、一定の打率という成績を残すものだ。それでこそ越境した本人にとっても意味があるし、組織も放浪に理解を示してくれる。どうすれば知識や技術を身につけるだけでなく、それを活用して成果を上げ、新たな価値を生み出すことができるのだろうか。

アウトプットの時と場を示し与えてくれる存在

安田氏は「師の役割が大きいのではないか」と言う。安田氏の考える「師」とは、知識や技術を教え伝える人というよりは、アウトプットのタイミング、方法や場所を示し与えてくれる存在だ。身につけたインプットが十分にあることを前提に、アウトプットの場所を用意し、「思い切り振ってこい」と送り出すのが師の役割というわけだ。

そういう師を見つけることは難しいそうだが、安田氏は「どこにでも自分の師はいる」と言う。「能の世界でもそうですが、師を見つけるため最も大切なのは、誰から批判されようとも、自分でその人を、その事柄

についての師であると決めることです」。そして「師を見つけることができる」のも越境の大きなメリットだという。

「たとえば私は、『論語』の語義の説明ができますが、それを通じた人間理解に関しては私がいちばんというわけではありません。だからみんな語り合い、教え合うというのが、私が主宰する寺子屋での学び方です。いろんな素晴らしい経験をしている人がいるのだから、できるだけいろいろな、多くの出会いをつくれれば、それだけ師に出会う機会も増えるでしょう」

越境は「師」との出会いのチャンスでもある。「この人と話していると、自分のなかに蓄えられたものが出口を見つけて言葉になる、形になる」という感覚を頼りに師を探すといいのではと、安田氏はアドバイスする。

「どこにでも自分の師はいる」ことを知って放浪の旅から帰れば、見慣れた社内にも優れた師を発見できるかもしれない。それもまた、放浪が人を鍛える大きな効果といえそうだ。

安田 登氏

能楽師
(下掛宝生流 ワキ方)

Yasuda Noboru_能楽師として舞台を務めながら能や能の身体技法をテーマとしたワークショップを開いている。大学時代から甲骨文・金文の研究も続けており、論語を学ぶ寺子屋も各地で開催。著書は『身体感覚で『論語』を読みなおす。』(春秋社)、『能に学ぶ『和』の呼吸法』(祥伝社)など。



ここまで見てきたように、越境し、それを自らのキャリア確立に結びつけている働く個人は、確実に増えている。ルールもプレイヤーも日々変化していくビジネス環境にさらされている現場のビジネスパーソン、なかでも近年は、同質性への危機意識をもった若者たちが社外へ飛び出し、越境に挑んでいる。彼らは、職場内に閉じた「垂直学習」だけでは激しい環境変化に対応できないことを痛感している。自身が「ゆでがえる」

にならないため、越境を通じた「水平学習」に努めている。常にアンラーニングし、法政大学教授の長岡健氏の言葉（15ページ）を借りれば、自らを異化しようとしている。

社員のネットワークが 創出価値に直接関係する

一方で、覆面座談会で見たように、越境者たちの放浪を歓迎しない組織は多いようだ。多くの組織では前例踏襲主義をとり、同質化した価値観

がゆらぐ不安定さを嫌い、垂直学習とは異質な、水平学習をむしろ抑制しようとしている。

だが、果たしてそれでいいのだろうか。工業化社会から知識社会へ社会全体が変化してきている。その進展はビジネスモデルの寿命を短くし、次々とビジネスモデルを生み出せない企業は市場からの退場を迫られる。知識社会においては、個人をベースにした知識の創造が企業の競争力を左右するようになっている。個々の

まとめ

越境し、キャリアを確立する個の集団が 会社を“水平学習する組織”に変えていく

中重宏基 本誌編集長



社員が越境し、社内外に多様なネットワークをどれだけもっているかが、会社の生み出す価値に直接関係してくる。個人が知識社会からの要請によって、あるいは自発的な意識の変化によって水平学習を進めていく。このことは、今後の人事管理のあり方を大きく変えていくだろう。

“水平学習する組織”を いかに実現するか

「学び続けようという原動力は、働く人々の『自分らしいキャリアは自らが主体的に描いていく』という思いになる」と、法政大学大学院教授の諏訪康雄氏は語る（7ページ）。社員個々の水平学習がキャリア確立につながり、そうした個人が集まることで、組織を強くする。水平学習する社員を一人でも多く増やすことで、“水平学習する組織”を実現するポイントを、3つ提示したい。

まず企業は、社員育成の自前主義への偏重を改めるべきだろう。日産自動車の西出恵美氏（18ページ）、富士通研究所の阿久津智氏（24ページ）に共通するのは、社外での活動を単なる知識獲得の場にとどまらせず、仕事に対する自覚、キャリア形成へ昇華させている点だ。

OJTが機能不全を起こし、職場の学びの場としての機能が落ちてきている今、働く個人が社外に学びの場

を求めるのは自然な流れだろう。最近では、若手層を中心にインフォーマルな学習コミュニティが急速に発達している。リクルートワークス研究所の豊田義博は、「企業に所属しながら、放置されてしまっている多くの個人が、自発的に社会化の場を求めてさまよい、その一部が勉強会という場を活用して、キャリア社会化を果たしている」と述べる（17ページ）。産業能率大学准教授の荒木淳子氏は、日本企業で働く個人が社内外の学習・交流グループに参加しながら、自らのキャリアに対する意識を高めていく過程を実証的に分析している（10ページ）。社外での学びや活動は、企業で働く個人のキャリア確立に重要な役割を果たしている。企業側としては、こうした動きを排除するのではなく、うまく自社の人材育成システムに取り込み、支援していく発想をもつべきだ。

組織にピラミッド型の色合いが濃くなるほど、垂直学習の側面は強くなるが、それにばかり頼っていると「社内専門家」の支援は難しくなる。企業は教育を施すというスタンスから、社内専門家の能力向上の機会を支援するスタンスへと移行する必要がある。また、最前線にいて現場の変化を機敏に感知できる社内専門家に対しては、仕事の自由度を上げ、意思決定の権限を与えていくべきだ。

第2のポイントは、個人が越境を通じて獲得した知識や意欲を、企業内に取り込んでいく企業側の視点である。日産自動車では、個人のキャリア確立はもちろんだが、同時に企業からの要請と越境することとを結びつけてほしいと期待している。企業と個人のニーズがうまくマッチしたキャリア形成を、年3回の1対1の面談が支えている。単に社員の裁量度や自由度を高めるだけでなく、企業として目指すビジョンやバリュー、企業が社員に期待する能力要件、人材像を明確にし、そのうえで社員個人の目標をしっかりと認識させる仕組みを整備している。

最後に挙げたいのは、社内に越境の場を創出する取り組みである。日産自動車ではサプライヤーや海外への異動を、越境の機会と捉えている。また、多数の外国人を日本の職場に迎え入れている。このように職場のダイバーシティを実現することで、組織内に越境の場を増やすことにつながるだろう。

企業が社内外を問わず、社員の越境を支援していく結果として、水平学習に長けた社員の存在が、社内で普通になっていく。こうして“水平学習する組織”化は、加速度的に実現できるはずだ。

障害者雇用は 企業の義務か、戦略か。

2013年度から、障害者の法定雇用率が現在の1.8%から2.0%にあがる。さらに、精神障害者の雇用義務化も検討されており、今後、法定雇用率はさらに上がっていくことが予測される。障害者雇用を義務ととらえれば、憂色が濃いだろう。しかし、事業戦略の一部と考えるとどうか。ここでは、障害者を戦力として生かし、利益を生み出す方法を考えてみたいと思う。

経済学に見る 障害者の戦力化の意義

このたびの法定雇用率の変更は、障害者の求職件数の増加を受けたものだ。ハローワークへの新規求職件数は年々増加し、2011年度は14万8358件（前年度比11.8%増）と、過去最高を記録した。とくに精神障害者の件数は、前年度比23.0%増で、

身体障害者の求職件数に迫る勢いだ。

また、障害者雇用に対する企業の理解が進んでいるとの判断も、その変更を後押しした。2012年の雇用総数は38万2363.5人*1と、前年より4.4%増加し、実雇用率は1.69%となった（図1参照）。従業員1000人以

上の大企業に限れば、実雇用率は1.9%だ。だが、「今後、障害者の採用は難しくなる」と、慶應義塾大学商学部教授・中島隆信氏は、2.0%への壁の存在を指摘する。その最大の理由は、企業が理想とする労働力は、供給が不足しているからだ。

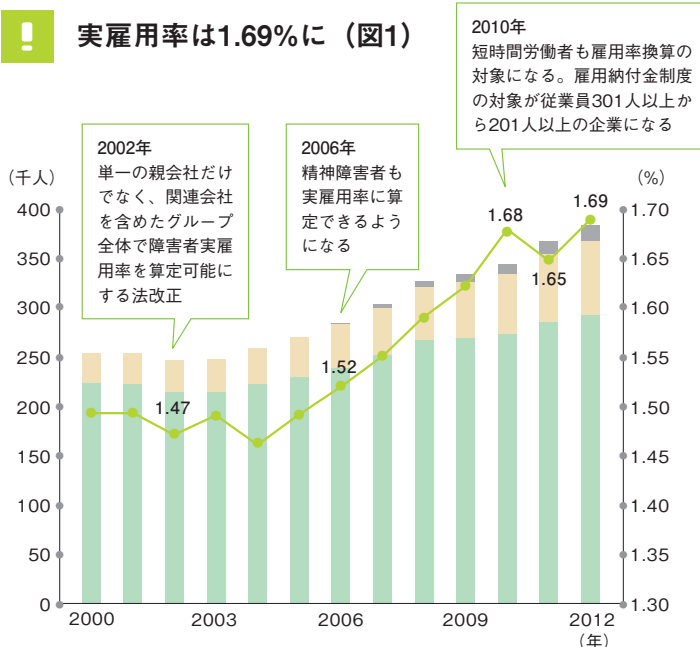
*1 障害者の雇用率を算定する際には、1人雇用しても、障害が重度の場合は2人、短時間労働の場合は0.5人とみなされる。



中島隆信氏

慶應義塾大学商学部教授

Nakajima Takanobu_専攻・研究領域は生産性分析、費用構造分析。主な著書に『日本経済の生産性分析』（日本経済新聞社）、『大相撲の経済学』『障害者の経済学』（いずれも東洋経済新報社）など。





障害者の生産性向上で社会収支改善（図2）

	未達成企業率 (%)	障害者雇用率 (%)	障害者労働力 (%)	社会収支 (%)
現行制度	58.26	1.65	—	—
納付金引き上げ 5万円→10万円	45.87	1.80	9.31	-0.69
調整金引き上げ 2.5万円→7.5万円	52.06	2.54	55.32	-0.08
助成金引き上げ 13万円→19.5万円	42.04	3.29	103.44	0.03
法定雇用率引き上げ 1.8%→3.6%	77.51	1.77	6.79	-0.26
生産性向上 2倍	29.13	8.34	443.97	4.91
制度撤廃	100	0.48	-71.05	-0.12

障害者雇用納付金制度に関わる条件を変えて起こる変化を試算したもの。現行の制度（納付金5万円、調整金2万5000円、助成金13万円）で計算すると、試算上は、未達成企業率58.26%、障害者雇用率1.65%となり、実際の数字とは異なる。社会収支には、企業の収益や労働者に支払われる賃金のほか、雇用納付金制度の収支や生活保護の支給額も含まれる。詳しい計算式については、出典を参照。

出典：財務省ホームページ「わが国の障害者雇用納付金制度の経済分析」http://www.mof.go.jp/pri/research/discussion_paper/ron131.pdf

身体障害者の獲得競争は激化 精神障害者の雇用も視野に

「これまでどおり身体障害者中心に採用を行うのは、非現実的な話になっています。知的障害者や精神障害者よりも雇用義務化が先行していたために、就労可能な身体障害者の多くは既に企業に雇用されています。とくに、大企業が障害者の雇用を拡大している大都市圏では、獲得競争が激化しています」（中島氏）

一般就労は難しいとされていた、知的障害者の雇用も進んでいる。2002年の法改正以降、大企業を中心に特例子会社の設立が増加し、知的障害者の雇用が拡大した。特例子会社は、「障害の特性に配慮した仕事の確保が容易」「専門スタッフによる一元管理ができる」「親会社と異なる労働条件の設定が可能」など、知的障害者を雇用するうえでの利点が多い。今や、就労可能な知的障害者は、売り手市場だ。一方で、2.0%を達成しようとしたときには、社会全体では5万人以上の就労可能な障害者が必要になる。「企業の不安は大きいとはいえ、今後は精神障害者や発達障害者の雇用を増やしてい

く必要があります」と中島氏は語る。

障害者の雇用をコストにしない 生産性を上げる工夫が必要

多くの障害者を雇用していく以上、企業には、人的資源として活用していくことが望まれる。だが、雇用率をクリアすればそれで義務を果たしたという感覚の企業も少なくないのが現状だ。しかし、「それでは、障害者雇用は、企業にとっても、社会全体にとっても、コストになってしまう」と中島氏は言う。

中島氏は、雇用納付金や調整金、助成金などの障害者雇用に関わる制度が、障害者雇用や社会収支バランスに与える影響について、分析を行っている。上の図2を参照してほしい。試算では、社会収支のなかに企業の利益や生活保護費を含み、企業の生産する財・サービスの量は、健常者と障害者の雇用者数の増加関数で表した。その際、障害者の生産性は、健常者の約3分の1と仮定した。

分析の結果、納付金や調整金などの政策効果は、助成金を増やした場合を除き、障害者雇用率の改善にはつながるものの、社会収支はマイナスになった。納付金と調整金の収支

バランスの悪化や、生活保護の支給額などに比べて、障害者の雇用増加による企業の利益が大きくないのだ。また、法定雇用率を倍にしても、社会収支が減った。無理に雇うことで、雇用のミスマッチを助長し、企業の利益損失が大きくなるからだ。だが、障害者の生産性が2倍に向上した場合は、障害者雇用は約5倍に増え、社会収支も5%改善した。

「障害者の生産性を倍にするというのは、『できないこと』を『できるようにする』ではありません。障害者の『できること』に注目して、その力を生かせるような仕事を任せるとのこと」（中島氏）

ノーベル経済学賞を受賞したシカゴ大学のゲーリー・S・ベッカー氏は、その著書「Economics of Discrimination（差別の経済学）」のなかで、「差別とは、自らの偏見を満たすために利益を犠牲にすることだ」と語っている。特定の分野で発揮できる能力がある障害者に、障害者に対する偏見から仕事を与えないことは差別であり、利益を捨てることになる。障害者の「できること」を生かして戦力化することが、企業全体の利益につながる。



障害のある社員の戦力化のために 企業は何をすべきか

では、障害のある社員を戦力化するためには、企業は何をすべきか。高崎健康福祉大学健康福祉学部医療情報学科准教授・眞保智子氏は『『比較優位』の考え方を軸にして、雇用した障害者と企業の仕事をマッチングさせることが重要です』と語る。

比較優位の概念を軸に 障害者と仕事をマッチング

比較優位とは、19世紀のイギリスの経済学者デヴィッド・リカードが提唱した概念だ。リカードは、各国が比較優位を持つ、得意な産物に特化して生産する国際分業を行い、自由貿易で生産物を交換するほうが、世界経済が発展する、と考えた。

この概念を軸にして障害者の雇用を考えるために、図3を参照してほしい。図中において、S氏は、味噌と醤油どちらの生産においても、A氏やB氏より優位にある。週40時間働くと仮定して、味噌、醤油を均等生産すると、S氏は4tずつ生産できるが、A氏やB氏は、2tずつしかつくれぬ。味噌と醤油の総和は、全

体では16tとなる。だが、A氏とB氏は醤油、S氏は味噌と、それぞれが比較優位を持つ産物に特化して分業すれば、A氏とB氏は5tずつ、S氏は10tつくることのできる。全体としては20tとなり、劣位にあったA氏とB氏も、全体の財の増加に貢献したことになる。

「ポイントは、誰にでも『比較優位』を持つ仕事がある、ということです。障害のある社員の得意な分野を見出して、その力を生かせる自社の仕事とマッチングできれば、大きな戦力となりえます」(眞保氏)

戦力化に求められる2つの能力 管理職の育成が急務に

さらに、こうしたマッチングを成功させるためには、2種類の専門家

が必要だと、眞保氏は言う。1人は、障害の特性を知り、障害による困難さに適切に対応して、安定的な職業生活を支援する人材だ。そして2人目は、自社の仕事をよく知り、自社が雇用した障害者の職務遂行能力や担当可能な仕事を判断できる人材である。今後は、この2人の専門家の能力を兼備する管理職を育成していくことが、企業の課題になってくる。「戦力化のためには、ビジネスを熟知するとともに、一定の障害に関する知識を持ち、障害のある社員の仕事能力を見極めたうえで、職域の拡大を図ることができる人材が重要なのです」と眞保氏は語る。

ここからは、眞保氏とともに、比較優位の概念を軸に、障害者の戦力化に成功している事例を見ていく。

「比較優位」で生産性向上 (図3)

	S氏	A氏	B氏
味噌1tの生産に要する時間	4時間	12時間	12時間
醤油1tの生産に要する時間	6時間	8時間	8時間
週40時間で均等生産			
味噌の生産量	4t (16時間)	2t (24時間)	2t (24時間)
醤油の生産量	4t (24時間)	2t (16時間)	2t (16時間)
週40時間労働で「比較優位」のあるほうに特化して分業生産			
味噌の生産量	10t	0t	0t
醤油の生産量	0t	5t	5t
味噌1t醤油1tで交換して、互いに必要なものを手に入れる			
味噌の生産量	5t	2.5t	2.5t
醤油の生産量	5t	2.5t	2.5t

得意なものに特化して生産し、足りないものは市場で交換すると、均等生産したときより、多くの財を手に入れることができる

出典：眞保氏作成



眞保智子氏

高崎健康福祉大学
健康福祉学部
医療情報学科准教授

Sinbo Satoko_専攻・研究領域は、能力開発・キャリアデザイン・障害者雇用。精神保健福祉士。2012年10月より群馬県教育委員会委員。



事例研究 1 >> エフピコグループ

重度の知的障害者が基幹業務に従事し、
会社の増収増益に貢献

ダックス四国の本社工場。ほこり1つでもクレームにつながるため、障害者による目視は重要な役割だ。

スーパーマーケットや弁当惣菜店などで使用される簡易食品容器の最大手で、発泡食品トレーでは50%を超える国内シェアを誇るエフピコ。多くの企業が業績悪化に苦しむなか、同社の2013年3月期予想は経常利益161億円と、5期連続で最高益となる見通しだ。この好業績を支えるのが、障害者の活躍だ。「障害者ではなくてはならない戦力です」と、取締役・秘書室ジェネラルマネージャーの土利川泰彦氏は語る。

同社では、2012年3月末現在、370人の障害者を雇用し、その約8割が重度の知的障害者だ。障害者雇用率は16.3%となる。雇用の枠組みは、特例子会社と就労継続支援A型事業所*2の2つで、いずれも同社の基幹業務であるトレーの成型やリサイクル事業を行っている。

会社のため、社会のために
障害者にも利益への貢献を要求

「企業が雇用する以上は、採算ベースに乗せることが大命題。重度の知的障害があっても、少しの工夫と理解があれば、会社の利益に貢献できます」と特例子会社ダックス四国・

代表取締役社長の且田久雄氏は語る。

ダックス四国では、主に簡易食品容器の透明フタの成型加工を行っている。知的障害のある27人の正社員が、8時から24時まで2交代制で働き、2011年度は約15億円を売り上げた。オートメーション化された本社工場では、機械で成型されたフタの検品、包装、ケース詰めまで、すべてを障害者が担う。健常者が、障害者の横について作業を助けたり、細かく指示を出すことはない。健常者の役割は、機械の操作、そして同僚である障害者が安全に、品質の高い製品を効率よく生産するための工夫である。工場内の至る所に、作業

の手順や注意を写真や絵で説明した掲示物が貼られている。

知的障害と身体障害の両方がある重複障害者も多いが、ほとんどが3カ月で仕事を覚え、戦力として活躍するという。勤続年数に加え、同僚への配慮ができるようになると昇進もあり、すでに8人の障害者が主任や主任補佐の役職についている。

障害のある社員が、これだけ戦力となっているのは、なぜだろうか。

且田氏は「『できる』と期待して要望し、成果を正当に評価すること」と言う。知的障害者の多くは、期待された経験が少ない。成果をあげても「頑張って偉かったね」と、子供



としかわ
土利川泰彦氏
エフピコ 取締役 秘書室
ジェネラルマネージャー



藤井良朗氏
エフピコ愛パック
代表取締役社長



かつた
且田久雄氏
ダックス四国
代表取締役社長

*2 就労継続支援A型事業所とは、障害者に就労の機会を提供し、職業訓練を行うとともに、一般企業への就労に向けた支援も実施する事業所のこと。A型事業所は障害者と雇用契約を結び、労働基準法の適用も受ける。福祉事業所としての機能も持ち、支援や訓練に対して事業所にはサービス費が支払われる。エフピコ愛パックは営利法人として初めての事業所認定を受けている。

扱いだ。ダックス四国では、目標を、月に何枚、何%など数値で表し、たとえ1枚の不足でも目標到達とは認めない。一方で、達成すれば昇給や福利厚生で還元している。さらに且田氏は、「本業にかかわる」ことが大事だという。会社のため、「食品トレーによって、人々の食生活を豊かにする」ために働いていることが誇りや働く意欲になる。もちろん、こうした目標や理念を理解させるには、伝える力が必要だ。「できないとしたら、それは健常者の伝え方が悪いのです」と且田氏は語る。

障害者雇用は、業界トップを走り続けるための戦略

就労継続支援A型事業所にあたるのが、2007年に設立したエフピコ愛バックだ。「特例子会社の成功で、障害者が戦力となることはわかっていました。さらに、障害者の就労の可能性と職域を広げるために、就労継続支援A型事業に取り組むことに



↑リサイクルトレーの選別。白いトレーは再生トレーの原料、色物は建築材料となる。「色物と白を分けるだけでなく、異物や不適格品、再度選別が必要なものを瞬時に見分ける。すごい集中力です」(藤井氏)



↓エフピコ愛バック福山工場。一定のリズムで、折箱容器を組み立てていく。機械による組み立てでは、材料の不足やつまりによって機械が止まっても、障害のある社員が対応している。

しました」とエフピコ愛バック代表取締役社長の藤井良朗氏は語る。

エフピコ愛バックでは、職業訓練の意味合いから、保護者が就労をあきらめてしまうような重度の障害者を多く雇用している。だが、「ともしれば健常者のパートタイマーよりも生産性は高いかもしれない」と藤井氏は語る。「集中力が長く続きます。主戦力としての期待に応えようとしているのでしょう」(藤井氏) エフピコで働く障害者の給与は、

最も低い人でも毎月12万円。障害者基礎年金も合わせれば、1人での生活も可能な金額だ。「本来であれば健常者を雇用してやってもらう仕事を、障害者にやってもらっているわけです。訓練期間の長さや設備投資を考慮しても、生産性とコストの両面で、障害者雇用はメリットがあります」と土利川氏は語る。

法定雇用率を既に達成し、なお多くの障害者を雇い続けるのは、トップを走り続けるための戦略なのだ。



眞保先生による 比較優位のポイント

工場のなかで、異常発生時の機械メンテナンスや、生産管理と安全管理を含めたラインの設計、作業手順の明確化と可視化などは障害のない社員が担当し、リサイクルトレーの選別や容器成型ラインでの実際の生産を障害のある社員が担う。比較優位に基づく「分業」と、両者がともに働く「協業」がポイントです。

障害のある人の能力や適性にも個人差があります。また、同じラインの仕事でも、比較的簡単なものからリーダーが行う高度なものまでさまざまです。仕事能力と適

性に応じて配置して、チームとして成果を出せばよいわけです。チームで仕事をする、現在は簡単な仕事を担当している人も、隣の仕事やあの人の仕事ができるようになりたいという意欲が出てきます。そして、実際に隣の仕事に配置して仕事ぶりを観察し、仕事をしながら訓練をすると、個人の仕事能力が伸長し、チームの生産性もより向上するのです。

かつて同社では、リサイクルトレー選別ラインの全自動化を試みましたが、現在は流通しているトレーの素材、色の多様さと回収されたトレーの品質のばらつきから、センサーではエラーの連続で断念しました。訓練された人間の目による判断とそれを長時間続ける集中力を持つ人材は、同社のビジネスのコア人材なのです。



事例研究 2 >> 富士ソフト企画

就労によって症状が改善。本来の能力が開花して、会社の業務を拡大

秋葉原営業所には、精神障害者11人が働く。月1回の営業会議は、障害のある社員のみで進行する。

独立系IT企業・富士ソフトの特例子会社富士ソフト企画は、親会社を含めたグループ8社の障害者の雇用を担う。グループ会社からの委託業務が中心だが、年々外販を増やし、現在は売り上げの4割がグループ外からだ。「目標は、仕事を通じた障害者の自立と、会社としては親会社からの自立です」と人材開発グループ長の遠田千穂氏は語る。同社では、障害種別の異なる社員150人が働いている。ここでは、その半数を占める、精神障害者に注目する。

精神障害者の雇用の秘訣は 障害の理解と柔軟な管理体制

「精神障害の特徴は後天的であるということ。『障害を受け入れる』という苦しみを克服してきた人たちだと理解できれば、精神障害者の雇用は難しくないとします」と遠田氏は語る。精神障害の好発年齢は10代後半から20代で、大学を卒業し、就職後に発症するケースも多い。同社は、こうした就労経験のある精神障害者の能力を引き出すことに成功している。

その成功要因の1つが、本人と会

社、双方による障害の理解だ。精神障害の場合、障害者手帳を取得していても、本人が自らの障害を受容できているとは限らない。「採用面接では、『発症時の状況や原因、現在の症状を自分の言葉で語るができるか』『通院や服薬など、自分で体調管理ができるか』を質問しています。自身の病状を理解していれば、体調不良のときは早めに休む、上司やカウンセラーと相談するなど、要員計画やマネジメントの対策が立てやすくなります」（遠田氏）。入社後は、最低月1回はカウンセリングの機会を設け、個人の状況を把握している。

2つ目の要因は、柔軟な管理による定着だ。入社時は短時間勤務からはじめ、徐々にフルタイムに移行する。勤務時間もコアタイムなしのフレックスタイム制を導入し、チームやペアで作業を行うことで、体調不良による急な欠勤でもカバーできる体制もつくっている。また、障害者の管理職も多い。「健常者の管理職は、部下のできない点を矯正しようとする傾向がありますが、障害者の管理職は、自分もつらい経験をしているためか、相手を受容し、長所を伸ばすのが上手です」（遠田氏）

こうして、仕事を続けていくことで、症状が改善し、能力を発揮する



遠田千穂氏

人材開発グループ長・
カウンセリング室長・
秋葉原営業所所長



堀越隆之氏

秋葉原営業所
リーダー



大塚 経氏

秋葉原営業所
サブリーダー

社員も多い。

職場定着で症状が改善し 障害者の自立にも貢献

秋葉原営業所のリーダー堀越隆之氏もその1人だ。30代前半で脳動脈瘤破裂による高次脳機能障害になり、重度の記憶障害が残った。幾度かの転職を経験したのち、同社に入社した。「当初は、仕事を頼まれても、その場を離れると何を頼まれたかを忘れてしまう。その繰り返しでした」（堀越氏）。5年たった現在では、社内便の仕分けや発送をはじめ、親会社から委託されたさまざまな業務を担当する。また、メンバーの体調に配慮して仕事の配分を考えるなど、リーダーとしても活躍している。サブリーダーの大塚経氏は、20代半ばで過食の摂食障害を発症した。「『食べたい、でも痩せたい』という気持ちに24時間とらわれ、ほかのことを考えることができなかった」と、大塚氏は当時を振り返る。2008

↓堀越氏の主な業務は、社内便の仕分けや発送、応接室の飲料水の補充・発注だが、それ以外にも親会社から依頼される仕事は多い。「体調管理も重要なので、納期を見極めて、できないときには断ることもあります」（堀越氏）



↑「パソコンが障害者の就労の可能性を広げる」という考えのもと、1人1台パソコンが貸与される。秋葉原営業所では、親会社と同じフロアに席があるため、健常者との自然な交流も生まれている。

年に入社してからは徐々に安定し、現在は、パソコンを使ったデータ作成業務を中心に担当する。「難易度の高い仕事のほうがやりがいを感じます」と大塚氏は語る。

こうした障害のある社員が、自ら顧客や仕事を開拓することで、同社は外販事業を拡大してきた。現在は、名刺の印刷やホームページの作成、保険の代理店業務などを請け負い、早期の親会社からの自立を目指している。さらに、厚生労働省から委託

された精神障害者の復職訓練事業では、同社の精神障害のある社員が講師となってパソコンの技術指導や心理的サポートを行っている。既に、300人の卒業生を輩出し、障害者の自立に貢献している。

「就労は最大のリハビリです」と遠田氏は語る。働くことで、症状が改善し、潜在能力を発揮してくれるのならば、企業の利益にもつながる。障害のある社員と企業の双方にメリットがある。



眞保先生による 比較優位のポイント

「短時間なら、あるいは苦手な朝を避け午後からなら働ける」「体調に波がある」といった障害特性に配慮し、柔軟な勤務体制の導入によって、付加価値の高い分野の仕事で精神障害のある社員に「比較優位」を見出して、戦力化していることがポイントです。

障害の原因となる心の健康問題は、青年期以降に発生することが多く、大学や専門学校を卒業し、社会人として企業などで勤務した経験がある人も少なくありません。同社では、そうした企業経験のある精神障害者を、DTP

作業やweb製作などの仕事で「比較優位」を持つ人材として戦力化しています。また、同社は、うつをはじめとした精神障害による退職者の復職訓練事業を受託し、同社の障害のある社員が講師として、職業訓練や障害と折り合いをつけて働く経験から得たノウハウを提供しています。

このように、精神障害のある社員の得意分野を生かすための、柔軟な勤務体制の導入、心理の専門性を持つスタッフの配置、チームやペアで仕事をするピアサポート（peer support：同じような立場にある人によるサポート）など、障害特性に配慮したマネジメント手法は、今後、精神障害者の雇用を検討している企業にとってモデルとなる好事例だと思います。

▶ まとめ

義務でも、企業福祉でもなく、 事業戦略としての障害者雇用を

日本の障害者の就業率は国際的にみても高く、とくに重度の障害者の就業率は、OECD19カ国の平均25%に対して日本は約35%と高水準だ。これは、雇用率制度の存在に加え、日本企業の「長期にわたって人を雇用する」慣行がうまく機能した結果と思われる。しかし、雇用した障害者を戦力化できている企業はまだ少なく、早期に、成功企業の要因の解明が望まれる。この意味において、眞保氏が指摘した「比較優位」の概念による分業は、多くの企業が腐心する「障害者の仕事の切り出し」に、新風を吹き込むものになるだろう。さらに、今回の事例研究からは、ほかの要因も見出された。それを紹介して、まとめに代えたい。

個別性に配慮した育成と合理的配慮の提供

まず、2社に共通していたのが、個人個人の適性や状況に配慮して、人材育成を行っている点だ。

ダックス四国の且田氏は、40年以上にわたって知的障害者の教育に関わってきた経験から、「知的障害者がみな、単純反復作業が得意というのは偏見。適性は一人ひとり異なる」と力説する。そのうえで、「自分ができることをやり、できないことはできる人が補えばいい。全体の力が上がれば、それに触発されて個人の能力も上がってくる」と語る。また、富士ソフト企画の遠田氏は、就労の継続が能力の向上につながると考え、カウンセラーとして、あるいは管理職としても、本人の話をよく聞き、体調管理やストレスの把握に努める。「昇任・昇格は、本人への過剰なプレッシャーになることもあるため、本人の意思を確認してから行い、給与と役職は分けて考えます」と遠田氏は語る。

さらに、両社の障害者に対する考え方は「障害は不便ではあるが、不幸ではない」という点で、一致していた。そのため、障害者を特別扱いすることはないが、「合理的な配慮」は適切に提供されていた。「合理的な配慮」とは、障害者が健常者と同様に能力を発揮できるように、環境整備やさまざまな工夫を行うことである。既に紹介

した、ダックス四国の写真や絵を使った作業手順の説明や、富士ソフト企画の柔軟な勤務時間などは、合理的な配慮といえる。それに加えて、エフピコグループでは、知的障害のある社員が安全に働けるように、工場内の至る所に危険防止の光センサーが設置され、富士ソフト企画では、沈静効果のある環境を確保し、疲れたときや精神的に混乱したときなどは、適宜利用することを推奨している。

不便さや生きにくさを軽減する努力を

こうした、個別性に配慮した人材育成や、社員が能力を最大限に発揮できる職場づくりは、本来の人事の仕事であり、特別なことではないはずだ。ただし、障害者の戦力化を考える場合には、障害による不便さや生きにくさを軽減するための工夫が必要で、その知識が不足している企業が多い。成功企業のノウハウを参考にしながら、雇用した障害者と向き合い、企業の業務内容や業態にあわせて独自の方法を考えていく必要がある。そうした企業の努力や工夫によって、障害者は戦力となるはずだ。



富士ソフト企画の秋葉原営業所に設置された、社員のクールダウンのためのスペースは合理的配慮の一例だ。SEやプログラマーなど、親会社の社員も利用する。このほか、各階の職場内の柱やエレベーターのドアにイラストを描くなど、適宜気分転換ができるような工夫がされている。

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 19

カゴメ 西 秀訓氏

代表取締役社長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



息長く、世代をまたいで「トマト食文明」に貢献 農耕民族の心で、国内外に広げる共助の輪

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Nishi Hidenori_1951年大阪府生まれ。関西学院大学商学部卒業。消費財の広告やマーケティングに関わりたくて、カゴメを選んだ。「当時、カゴメのフルーツ蜜豆の缶詰はさくらんぼが天然にこだわり無着色だったのに驚いた。こんな真っ当な会社なら宣伝のしがいもある」というのが入社 の 動 機。市場開発部長、経営企画室長などを経て、2009年から現職。

カゴメの創業は1899年。日本ではトマトが食用としてまったく認識されていなかった時代から、新しい食のあり方を提案し続け、トマト食の普及に貢献してきた。「自然の恵みを生かして人・社会・地球環境の健康長寿に貢献する」という姿勢は、一般の製造業とは異質な風土も生み出している。世代をまたぐ食文化づくりを実現できる人材像とは、どんなものだろうか。

「文明」まで視野を広げると
見えてくる自前主義の意義

——カゴメさんは全国にトマトの契約農家を持つだけでなく、生鮮トマトの生産を、出資する農業法人のハイテク菜園でも進めていますね。食品メーカーが農産物栽培まで展開するというのは、あまり効率的ではないようにも見えるのですが……。

数ある食品会社のなかで、「カゴメならでは」「カゴメでなくてはならない」と思っていただけのようなユニーク、オンリーワン企業であるためには、チャレンジが必要です。農業法人への出資などを通じて進め

る菜園運営も、その1つの試みです。チャレンジ精神は当社のDNAとも呼べるもので、食用トマトの市場をゼロから切り拓いてきたという自負が、私たちの基本にはあります。

米や小麦などに比べればトマト食の歴史はとても浅く、たかだか数百年くらいのもので。ところが、現在では世界で最も多く収穫される野菜の1つになっている。栄養価、味にすぐれ、さまざまな地域の食文化との親和性も高い。トマト食はそうした長所が評価され、広がってきた歴史があります。私たちはそれを、世界における「トマト食文明」伝播の過程だと見ています。

最近「健康食」としての評価も高まり、将来はトマトの成分を医学分野に応用することも可能になるかもしれません。そういう長期的視点に立つと、トマト栽培まで手がけるという一見非効率な方法も、自社で原種を含む7500もの品種を保存し、品種改良を進めて毎年のように新種を登録するような息の長い仕事も、十分意味のあることだと思います。

——トマトの栽培・加工・販売に関する知識や経験の蓄積が、御社のコアコンピタンス、強みだというわけですね。

ただ、コアコンピタンスは、常にアップデートしていかなければいけません。また国内ではかなりブランドを認知していただいていますし、海外でも業務用加工食材の分野では

永年の蓄積があり、世界の食品業界でカゴメを知らない人はいないと思いますが、海外の一般消費者に対しては、まだまだカゴメは無名です。

トマトは本来、世界的な食品であり、各地の食文化に欠かせない食材の1つとして組み込まれている。だからカゴメも日本だけに留まる必要はありません。「キー食品」として世界を相手に販路を拡大していくべきです。先日もインドに行ったら、「カレーの8割にはトマトが使われている」と現地のシェフが言っていました。そこにも私たちが貢献できる市場はあるはずですよ。

食文化は世代単位で変化
一喜一憂はしない

——「キー食品」。まるで液晶ディスプレイや半導体業界でいわれる、「キーデバイス」のようですね。

ここが家電や自動車と「食」の違いのところですが、食文化の基底が大きく変化するには、長い時間がかかります。10年20年どころではない。数世代が交代するぐらいの長さでものを見ないとはいけません。

たとえば、日本の家庭でのパン食です。朝食は一般的になったかもしれませんが、夕食でパンを常食にしているご家庭はまだまだ少ないでしょう。日本でのパン食普及は戦後からですが、70年近く経つのにこの程度しか変化しないものなのです。

カゴメ

■本社所在地／名古屋市中区 ■創業
／1899年 ■従業員数／2101人（連
結、2012年3月末現在） ■売上高／
約1800億円（連結、2011年度）

だからこそ、食文化に働きかけていく仕事は、やりがいがあるともいえます。私自身、かつてマーケティング担当として、イタリアの食材や調理法を日本市場にどう広めていくかに腐心したことがあります。今は「パスタ」なんて呼ばれていますが、25年前は「スパゲッティ」どころか、「マカロニ」でした。スーパーでもマカロニ売場と、スパゲッティソース売場は別々でした。

当社はトマトジュースの製造を始めて、今年で80年になりますが、昔は今のように売れなかった。先輩社員たちが朝の通勤時間帯に、無料で配ったというエピソードも聞いています。ケチャップを作り、チキンライスやオムライスなど、日本人に合った食べ方を紹介・普及するうえでも、当社は一役買ってきました。

日々の革新や努力を重ねながらも、焦らずじっくりと長期的な市場の変化を見つめていく。一つひとつの商品では勝ったり負けたりはあるでしょうが、それに一喜一憂せず、世代単位で変化を促すような取り組みこ

そが大切です。農耕民族のようなエートスが必要なのだと思います。——そうした息の長い取り組みを担うために、どんな人材が必要なのでしょう。

私たちが世界でトマトの生産、加工、販売を進めていくとき、一緒に手を組む人たちはみなトマトが大好きで、現地の食文化にも精通し、トマトのプロとして誇りを持つ人ばかりです。社内にもそんな「トマト野郎」は多数います。最近の社内報では、社内の「トマト野郎」を紹介する特集が組まれました。私たちは胸を張って、トマトのプロを目指そうというわけです。

品種改良や栽培から、加工技術、流通・運搬、市場開拓、広告・宣伝・マーケティングに至るまで、あらゆる職種で「トマト野郎」が求められています。「野郎」といっても男性だけではありません（笑）。同じ志を持つ人なら、人種、性別、年齢いっさい関係ありません。

——採用も大切でしょうが、育成も重要ですね。どうやって「トマト野

郎」を育てますか。

会社が成長できる環境を整え、成長を阻む障害は一つひとつ取り除いていくのはもちろんですが、基本になるのは社員自らの「育ちたいという気持ち」。キャリアプランにおける自主性こそ重視すべきです。

とりわけこれからの海外市場で活躍する人材に求められるのは、現地に定着・定住し、長期間にわたってパートナーたちと苦楽を共にしながら、一緒に事業を進めていくマインドです。今年のトマトが不作だったからといって、現地の生産農家とすぐにつき合いをやめるわけにはいかないですから。単なる取引相手だというビジネスライクな発想では、限界がある。そのあたりも農耕民族的な資質が求められるゆえんかもしれません。

海外だけでなく、国内においても同じことがいえます。最近、私たちは広島県や沖縄のJAと地域ブランド協定を結びました。広島では瀬戸内ブランドの開発・振興がテーマです。野菜ジュースのシリーズ商品の



↑カゴメ・オーストラリアのトマト農場を、収穫時期に訪問した西氏（右）。



↑コンピューターで施設内の温度や湿度、水を管理する、養液栽培のハイテク大型トマト菜園。
←カゴメブランドの生鮮トマトの一例、「高リコピントマト」。抗酸化作用があるといわれるリコピンを、従来品より多く含む。

写真提供：カゴメ

なかに「瀬戸内レモンミックス」を登場させたところ、これがとてもよく売れています。

地域の農業ともっと関係を深め、地域の特性を理解しながら、その地の食材を生かした製品を開発し、全国に向けて販売していく。そうして地域の農業と当社がウィン・ウインの関係を築いていく。「地産地消」ならぬ「地産全消」です。農業と共に生きていくと決めた私たちにとっては、これは1つの任務だと思っています。

とりわけ2011年の震災は、こうした、支え合って一緒に元気になっていく「共助」の精神の大切さを確認する契機となりました。共助の精神は「トマト野郎」には不可欠なものです。机上の計算でいかに効率を追い求めても、共助の精神は発揮できません。だから当社では、新入社員はまず全員がトマト畑で草むしりをして、加工工場で研修を積みます。そもそも当社では、「優秀な社員」という言い方はあまりしない。それより大切なのは、この仕事に「向いているか、いないか」なのです。

世界に広がる縦横の軸 組織全体の構造づくりを急ぐ

——とはいえ、グローバルビジネスの展開は急を要するものではありませんか。最近も「アジアビジネスカンパニー」という社内カンパニーを組織し、アジアビジネスをスピードアップされているようですが……。

アジアの亜熱帯モンスーン地帯はトマト栽培に適しているとはいえ、これまであまり重視していなかった



のですが、先ほど述べたようにインド料理にもトマトは不可欠です。これからアジアビジネスを強化するため、副社長をカンパニーCEOに任命して意思決定を早めます。

ただ私たちのビジネスは、先ほども申し上げたように世代単位でしか大きな変化を生まないということもわかっているの、拙速はよくないと思っています。今急ぐべきなのは、変化に対応できる組織全体の構造づくりです。

1つは、国・地域ごとに事業完結型のマルチ・リージョナル体制を構築します。そうした縦軸を各地に確立して、世界展開を図りたい。同時に、それらを横串で貫く世界共通・共有の基盤も不可欠になります。たとえば品種改良などの研究開発体制やグローバル人事制度などが横串に当たります。この縦横の軸をしっかり組み合わせていくことで、世界のカゴメへ飛躍していきたいと考えています。

AFTER INTERVIEW

得意領域が明確だから 「トマト野郎」が集まる

カゴメは、一見すると効率的とは思えない農産物栽培まで自ら展開し、焦らずじっくりと市場の変化を見つめていく。食用トマトの市場を切り拓いてきた歴史のなかで自社の強みを知り、ユニークな成長の道筋を描き、自らに合ったスピード感で行動しています。

環境変化が激しく、その予見が難しいときほど、自分たちの強みを軸に戦略を組み立てることは有効になります。得意領域を明確にすればするほど、長期間にわたって苦楽を共にできる仲間、「トマト野郎」が集まってきて、そこには強みをさらに強化する循環が生まれます。変化の激しい時代だからこそ、己を知ることは大切ではないでしょうか。（本誌編集長）

教室での学びを地域で実践し 街の活性化にも一役

信州大学 ハナサカ軍手プロジェクト

信州大学 ハナサカ軍手プロジェクト

繊維学部感性工学課程の学生有志による地域貢献活動。感性工学課程では、人の心が喜び、幸福感を与えることができる、「感性価値」の高いものづくりを目指す。この「感性価値」を理解するために地域のなかに創設された場が、地域貢献活動の場へと発展した。プロジェクトでは、デザインを施した「軍手」を販売し、その収益で「ちび軍手」を地域の小学校1年生に寄贈する。上田市の商店街から始まった活動が、現在では長野県全域に広がっている。軍手の企画・製造、販売店や協賛企業の開拓、広報活動など、すべてを学生が担う。

学

生の地域貢献が活発だ。大学が教育の場として地域を利用することで、貢献につながっているケースも多い。2012年度「全国大学の地域貢献度調査」（日本経済新聞）で1位となった、信州大学で行われている「ハナサカ軍手プロジェクト」もその1つである。「学生が感性価値を理解し、感性価値の高い製品を実際に作り出していく体験の場として、『オンデマンドリメイク』という店の運営を学生に任せたのが始まりです」と、繊維学部感性工学課程教授・上條正義氏は語る。

感性価値とは、生産者の感性に由来する製品へのこだわりが、消費者の感性に訴え、共感や感動を得ることで認められる価値だ。生産者と消費者が対話し、お互いの感性を交換してものづくりを進めることで、感性価値の高い製品が生まれるという。オンデマンドリメイクでは、顧客と学生がモノづくりのコミュニティをつくり、双方向でコミュニケーションを重ねながら、互いに納得するデザインプリントTシャツを作製・販売していく。「顧客は、出来上がった商品に愛着を抱きます。その愛着は、『いっしょに創った、というプロセス』によるもの。これが感性価値なのです」（上條氏）

感性価値を研究実践する場として地域を活用し、住民や商店街の人々と対話するなかで、学生たちは地域が元気を失っていることに気がついた。商店街にはシャッタ

ーの閉まった店舗が散見し、寒さが厳しい冬には人通りもまばらだ。「地域の活性化のために、できることはないか」。思いついたのが、「デザイン軍手」の無料配布である。繊維学部のある上田市では、農作業や商店の荷出しの場面だけでなく、通学にも軍手が活躍する。おしゃれな軍手をプレゼントすることで、商店街に地域住民を呼びこみ、交流を促そうと考えたのだ。予想以上の反響に、翌年もデザイン軍手の無料配布を実施。2009年からは、「ハナサカ軍手プロジェクト」としてエリアを拡大して活動を続けている（次ページ参照）。

「やらされるのではなく、意識して自主的に活動しなければ、感性価値の創造はできない」という教育方針のもと、現在、プロジェクトは、任意団体として学生主体で運営している。メンバーは毎年15人ほどだが、地域住民や地元企業が彼らの活動を支える。「『利益が目的ではなく、あくまで学びの場』という学生たちの姿勢が共感を呼び、高い感性価値となって、人々をつなげることができているのでしょう」と上條氏は語る。

大学が地域のなかに教育の場をつくり、学生自身の自主的な活動としたことにより、学生は教室で学んだ知識を真に理解できただけでなく、自立して活動できるようになっている。組織の外に学びの場をつくることは、さまざまな教育効果が期待できるようだ。



上條正義氏

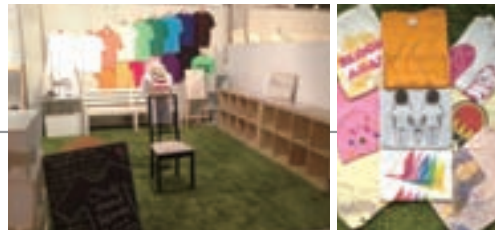
繊維学部感性工学課程 教授



ハナサカ軍手プロジェクトのあゆみ

2005

オンデマンドリメイク開店。



オンデマンドリメイクのショップ。染学や織維の特質など、1年次に学んだ基礎知識が生かされる。

2007

デザイン軍手プロジェクト開始。寒い冬でも楽しく出かけてほしいとの願いから、デザインした軍手300双を上田市内の美容院13店舗で無料配布。



「おしゃれにデザインすれば、つらい作業や寒い日の通学も楽しくなるかなと思った」と富田さん。軍手 (GUNTE) に「(愛) がはいることで、軍手イ (GUNTIE) となる。

2008

上田市内の商店街107店舗に活動をサポートしてもらい、700双を無料配布。2日間であつという間に店頭からなくなってしまったデザイン軍手に、地域活性化のきっかけとしての可能性を感じる。

2009

デザイン軍手を「軍手イ」と改め、上田市内の商店街108店舗とインターネットで販売を始める。約5000双を販売。売り上げは、「ちび軍手イ」の制作費にあて、上田市の新小学1年生約1500人に寄贈。また、バンクーバーパラリンピックの日本選手団と応援団総勢500人に軍手イを贈呈。



大人が軍手を買った売り上げで子供にちび軍手イをプレゼントすることで、大人と子供を地域でつなげる狙いがある。外で元気に遊ぶきっかけになればいい、という思いも込められている。

2010

長野市を拠点に活動する創作集団の協力を得て、「軍手イ」の販売、「ちび軍手イ」の寄贈を長野市まで広げる。約4500双販売。約5100双寄贈。



目前にある問題に対し、「自分たちに何ができるのか」を考え、「できることをやる」姿勢が、被災地支援につながった。

2011

活動地域を上田市・長野市から松本市まで拡大。有名百貨店でも販売を開始する。さらに、販売地域を大阪、三重、奈良、愛知まで広げる。約1万双販売。約7000双寄贈。また、東京大学のサークルと共同で、東日本大震災で被災した東北大学を受験する生徒に「限定合格祈願軍手イ」を無料配布。長野県北部震災の被災地栄村の小学生全員にもちび軍手イを贈った。

2012

長野県全域に販売エリアを拡大し、長野県の全小学1年生約2万人に「ちび軍手イ」をプレゼントすることを目標に活動。



活動の拠点は、織維学部のある上田市の商店街。現在メンバーは2年生9人、4年生4人、大学院生1人の14人。信州大学では、学部にかかわらず1年生は全員松本キャンパスで学ぶため、活動に参加できるのは2年生からとなる。



富田孝行さん

ハナサカ軍手イプロジェクト代表
織維学部感性工学課程4年

感性工学系の授業のなかで「ものづくりには感性価値が大事」「生産者本位の製品ではなく、消費者との対話を通じて、感性価値の高い製品を創る」という話が繰り返されます。でも、授業だけでは、感性価値とは何なのか、正確にはわかりませんでした。そこで、社会に出て、実際に体験してみようと思ったのです。始めてみると、デザインが良いからといって、軍手を500円で買う人はほとんどいません。でも、活動の目的を説明すると買ってくれる人は多い。これが感性価値なのだ実感しました。

軍手イのデザインは約20種類。新デザインも毎年追加される。すべて手作りのため大量生産はできないが、一つひとつに思いが込められる。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL.65

英国鉄道プロジェクト 日立製作所



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_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『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『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 (52P)

日立製作所提供（図版含む 51P、53P、54P）

鉄道発祥の国を日立の最新鋭車両が走る——。2012年7月、日立製作所はイギリス運輸省から、主要幹線向け車両596両の製造と、27年半にわたる保守事業の一括受注に成功した。イギリスの鉄道市場は従来、カナダのボンバルディア、ドイツのシーメンス、フランスのアルストムの世界ビッグスリーの寡占状態にあった。今回の受注はボンバルディア・シーメンス最強連合を退けての快挙だ。

日立は2009年3月期決算で、国内製造業では過去最悪の7873億円の赤字を計上。以来改革を進め、「総合電機」から、社会インフラ市場に照準を合わせた「社会イノベーション事業」へと舵を切った。欧米強豪がひしめく主戦場の海外市場でいかに戦うか。官民あげて支援した日立の鉄道事業イギリス進出には、日本ならではの競争力のあり方が浮かび上がる。

日立が受注した案件は「都市間高速鉄道計画（IEP=インターシティ・エクスプレス・プログラム）」と呼ばれ、ロンドンから西部へ延びるグレート・ウェスタン・メイン・ライン（約300キロ）と北東部に向かうイースト・コースト・メイン・ライン（約700キロ）を走る老朽車両を置き換えるものだ。総事業費約5500億円。2017年に開業予定。イギリス鉄道史上最大の調達案件となったIEPプロジェクトは、中西宏明社長自らトップセールスを行い、「13年越しの念願がなかった」と語るほど、日立がこの間、開拓に最も注力した事業の1つだった。

日立が鉄道事業のイギリス進出に挑戦を始めたのは1999年ごろで、駐在員1人を派遣するところからスタートした。しかし、参入は容易ではなかった。イギリスでは1990年代半ば、国鉄が分割民営化されたが、日本と異なり、上下分割方式がとられた。線路などのインフラは1社が保有し、鉄道の運営については入札で選んだ25の運行会社に対し、7～10年間の営業権が路線別に付与された。

車両は銀行系リース会社3社に払い下げられ、そ

日立製の鉄道車両がイギリスを走る。
苦節13年。これが日本の総合力だ！

こから運行会社にリースされる。しかし、銀行系リース会社は老朽車両の置き換えに意欲を示さず、故障が頻発。運輸省は期限を設けて、置き換えを法律で義務づけた。その際、鉄道技術に優れた日本メーカーにも参加を求め、日立に声がかかった。当時、車両の海外受注はゼロだったが、日立は新幹線で培った「世界最高水準の技術」を持って海外進出を決断。国内営業のエース級を開拓部隊に投入した。

「日立はペーパートレインだ」

ところが入札となると、欧州の壁は厚く、2000年、2001年と2回続けて失敗する。「ペーパートレイン」。日立はそう呼ばれた。初期から海外営業を担当し、IEPプロジェクト推進室長として取りまとめ役を務めた光富眞哉・交通システム社チーフ・ストラテジー・オフィサーが当時の状況を説明する。

「現地の鉄道関係者も日本の鉄道技術が優れていることは知っていました。ただ、イギリスの古いインフラの上を本当に走り切れるのか。現地のインフラに即した車両が納められるかどうかやってみないとわからない。だから、(提案書がよくても)ペーパートレイン、“絵に描いた餅”といわれたのです」

社内では、ビッグスリーとの提携を求める声もあったが、光富の上司で、日立の鉄道事業を10数年かけて世界で戦える水準に引き上げてきた部門トップの鈴木学(現・技監)は「もしこれで失敗したら戦略を変える」と2003年、「最後の戦い」を決断する。それは、ロンドンとドーバー海峡トンネルの入り口の手前にあるケント州アシュフォードを結ぶ延長約100キロの高速新線走る車両の案件だった。

開拓部隊は、現地販売会社日立レールヨーロッパ(HRE)を設立し、腕利きのイギリス人社員を雇って営業の最前線に立たせると、ペーパートレインの呼び名を返上する試みに挑戦した。イギリスの既存車両に日立の機器を積み込み、全土を走らせる。Verification(立証)の頭文字をとった「V-Train」は、1年半かけて無故障を実証してみせた。

2005年6月、「Class(クラス)395」と呼ばれる高速車両174両の製造と保守の受注に成功。納期遅延が常態化していたイギリスで着実に納入を続け、4年後の2009年6月、正式運行予定より6カ月早く先行営業運転を実現させ、関係者を驚かせた。国内最速の時速225キロも達成。クラス395は日本製鉄道車両として初めてイギリスの大地を疾走した。



IEP車両の完成イメージ図(右)と路線図(左)。濃い青線がグレート・ウエスタン・メイン・ライン、赤線がイースト・コースト・メイン・ラインだ。



「心強かったのは国の支援です。
まさに官民あげた取り組みでした」

同年12月の正式運行開始早々、30年ぶりの大寒波が襲来する。大陸間高速鉄道ユーロスターなどが軒並み運休するなか、クラス395は黙々と走り続けた。しかし、このころ、同時に進行していたIEPプロジェクトは対照的に逆風にさらされることになる。

イギリス運輸省が、総額1兆円を見込む世界最大規模の調達案件としてIEPを公示したのはその約3年前、2007年3月のことだった。書類審査などを経て翌2008年6月、日立は提案書を提出。ビッグスリーのひとつ、アルストムは撤退。ボンバルディア・シーメンス連合との一騎打ちとなった。IEPがクラス395の事業と決定的に異なるのは、PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ=官民連携）の形がとられたことだった。光富が経緯を話す。

「銀行系リース会社は車両更新の意欲が低い。そこで、政府が考えたのがPPPの枠組みを使い、車両メーカーが中心となって、リース会社の機能を果たす特別目的会社を設立する案でした。車両メーカーは、特別目的会社の筆頭株主としてリース業を行い、車両を供給し、保守も請け負い、保守拠点用の工場も建設するという4つの顔で参加する。特別目的会社の資金調達のプロジェクトファイナンスも自分たち



光富真哉氏

日立製作所 交通システム社
チーフ・ストラテジー・オフィサー
兼 経営企画本部長

で行います。日本国内では車両というモノを売れば終わりでした。しかし、IEPはリース・サービス業のビジネスモデルを構築しなければなりません。リスクの高さから慎重論も出ました。ただ、よい車両をつくり、よい保守をし、よいオペレーションをすればシナジーが生まれリターンが期待できる。不慣れな分野でも、あえてビッグチャレンジに踏み切ったのです」

2009年2月、日立の提案が評価され、日立が出資する特別目的会社「アジリティ・トレインズ」に優先交渉権が付与された。すると、前年に発生したリーマン・ショックのあおりで国内経済が低迷するなか、日本企業が中心のアジリティ社に巨額案件を発注しようとする政府に対し、批判の声があがった。

国内批判に契約交渉凍結

政府も次第に批判を無視できなくなる。記録的な寒波が続く2010年2月、3カ月後に迫った総選挙で、アジリティ社への巨額発注が争点になることを恐れた労働党政権は、契約交渉を凍結。総選挙で政権を奪取した保守党・自由民主党連立政権は財政支出見直しに着手し、IEPも事業仕分けの対象とされた。ここから日本側の巻き返しが始まる。

「現地の営業部隊はもちろん、トップ自ら関係者にアプローチしました。何より心強かったのは、パッケージ型インフラ輸出への国の支援です。政府の閣僚、関係省庁の官僚、在英大使等々、多くの方々の働きかけは目を見張るものがありました。まさに官民あげた取り組みが展開されたのです」(光富)

ボンバルディア・シーメンス連合は「日立に発注すれば国内雇用が失われる」とネガティブキャンペーンを張り、逆転受注をねらった。イギリス運輸省は第三者委員会、さらには政府内部での検討を経て、交渉凍結から約1年後の2011年3月、規模こそ半減させたが、アジリティ社との交渉再開を宣言する。

2009年6月、正式運行予定より6カ月早く先行営業運転を実現させ、日本製鉄道車両として初めてイギリスの大地を疾走した「Class (クラス) 395」。



最後は日本の金融サポートも後押しした。欧州金融危機以降、銀行団から欧州系銀行が次々離脱。資金不足に直面すると、日本政府100%出資の国際協力銀行が巨額融資を引き受け、経済産業省所管の独立行政法人日本貿易保険が海外取引にともなうリスク補填をサポートし、邦銀3メガグループや信託銀行も融資にコミットした。これらの融資契約が発効した2012年7月24日、ついにIEPはアジリティ社を介して日立へ発注することが決定したのだった。

最終決定に至るまでには、さまざまな要因が絡み合った。不況下のイギリス国内では日本系企業に発注することへの批判があり、もう一方では日本の官民あげての働きかけがあり、さらには実績を持つ世界ビッグスリーの存在もあった。そのなかで、日立はなぜ受注に成功できたのか。イギリス運輸省は「投資対効果」、すなわち、「バリュー・フォー・マネー」を評価理由にあげた。日立のどこに価値（バリュー）が見いだされたのか。光富が話す。

「第一には、信頼性や安全性の日本品質を体現できたことでしょう。規格の体系が異なるイギリスで他社は過去の蓄積があります。そこで現地コンサルタントの力を借りることに相当額の投資を行い、品質の高さを証明するドキュメントを積み上げました」

「ビジネスマナー」が競争力

光富によれば、日本では「衝突しない」ことを前提に、車両単体ではなく、「全体のシステムとしての安全」の実現を目指すことを鉄道会社と車両メーカーが共有することで、安全性を担保する。そこには「暗黙の了解」も介在するという。一方、イギリスでは「衝突する」ことを前提に車両の強度の規格を決め、それを遵守していることをメーカー側が一つひとつ証明する契約文化で安全性を担保する。このギャップを埋めるため、現地のコンサルタントをフルに活用した。こうして技術力の高さと並んで、

光富が「もう1つ大事な要素」としてあげたのが「ビジネスマナー」だった。

「ビジネスマナー、つまり、顧客に対する姿勢の真面目さです。1つは納期です。決められた納期は死んでも守る。工程が遅れば徹夜をしても取り戻す。クラス395でも正式運行の半年前にプレ開業を実現し、プロジェクト遂行能力の高さを示しました。2つ目はカスタマイズです。ある程度の犠牲を払っても、顧客のニーズにきめ細かく応えてカスタマイズし、中長期的な関係を築こうとする。もともと、欧米メーカーは大ロットで標準モデルを効率的につくって拡販するのに対し、日本は小ロットでカスタマイズしてつくる方法をとってきました。カスタマイズの幅をとればコストがかかります。ただ、カスタマイズと効率化のバランスのベストミックスを追求し、顧客との中長期的な信頼関係のなかでリターンを得るやり方は、日本企業の強みになるはずです」

効率化とカスタマイズをいかに両立させるか。その意味で特に力を入れるのは、保守サービスにおける「ビッグデータの活用」だという。光富が続ける。「IEPでは保守拠点も各所に設置します。走行する車両と保守拠点を無線でつなぎ、車両が今どのような状態であるかを常に把握するリモート・メンテナンスを行う。故障が起きそうな箇所を察知できれば、点検時に部品を交換し、個別の車両に応じた保守ができます。さらに進めて、車両のある機器にこういう兆候が表れたら何日後には故障するといったデータが集積されれば、そのビッグデータを活用し、故障による時間のロスを顧客ごとに抑える予防保全のビジネスへと広げることができます」

また、鉄道は大口の電力ユーザーでもある。IT制

「社会インフラとIT、両方の事業を持つのが日立の強み」

御により、電力使用量をそれぞれに最適化する鉄道版スマートグリッド（電力の流れの最適化を図る次世代送電網）への展開も可能だという。

「日立の場合、社会インフラとITの両方の事業を持つ強みを生かせばシナジーが生まれます。顧客にはカスタマイズされたサービスを提供し、バックヤードでは情報を効率的に活用する。必要なのは社会インフラのビジネスモデルをつくり上げていく発想力で、そのとき、日本人ならではのビジネスマナーは競争力になると思います」（光富）

日英で「飲みニケーション」

イギリスでの鉄道事業の最前線を担うHREの社員は大半をイギリス人が占め、トップにもローカル人材が就いている。「ビジネスマナー」の共有については、「（日英で）心が離れないよう」（光富）、顔を合わせては議論し合い、「飲みニケーション」も大切にしているという。技術部門でもキーになる人材は日本の工場で研修し、現場で日立の文化を体感させ、「ヒタチナイズ」させる。

注目すべきは、こうしたヒタチナイズと同時に、HRE自体の“現地企業化”も図っていることだ。日立は今回、IEPに使用する車両を生産する工場をイングランド北部ダーラム州に建設する計画を立てた。2016年のフル生産開始時点で約730人を採用する



イギリス製の車両に日立の機器を積み込み、全土を走らせて無故障を実証した「V-Train」。こうした地道な試みが功を奏した。

見込みだ。その意味合いを光富はこう話す。

「1つは地域貢献です。日立がイギリスで地に足を着けて鉄道事業を行うには、地域に雇用を生むことが何より重要だと考えました。一方、イギリス人にはある種の割り切りがあって、自国内で雇用を生み出してれば、外資だろうと自国の産業と考える。たとえば、日本メーカーの工場から欧州向けに輸出される自動車産業は“イギリスの誇る輸出産業”なのだといいます。実際、IEPの受注が決定したときも、HREのイギリス人スタッフが出したプレスリリースは、受注そのものより、工場設立と雇用の創出を前面に打ち出したものでした。これから先、ダーラム州の工場を生産拠点にして欧州の鉄道市場をねらうとき、彼らは“イギリスのメーカー”の顔をして攻め込むでしょう。IEPは日本の官民あげたプロジェクトであると同時に、彼らには彼らの意味合いがある。それも非常に大事だとわかりました」

日立の鉄道事業のイギリス進出にわれわれは何を学ぶべきか。今回の案件ではJR各社や私鉄も「日本の優れた鉄道技術を世界に広めること」に共感し、協力を惜しまなかった。まさに“オールジャパン”の力の結晶がもたらす成果は刮目すべきだろう。

納期を遵守する勤勉さや顧客ニーズにきめ細かく応える真面目さといった日本の「ビジネスマナー」は、効率化とカスタマイズのベストミックスを追求すれば、グローバル市場においても大きな競争力を発揮できることも注目に値する。そして、海外現地法人については、基本的な価値観や文化は共有しつつも、同時にその国に応じた現地企業化も進めることで、真のグローバル企業になることができる。

「パッケージ型インフラの海外展開」は日本が最も力を入れようとしている分野だが、IEP受注の成功は、欧米強豪がひしめく市場においても、日本型のグローバル化のモデルが成り立つことをわれわれに示している。（文中敬称略）

鉄道発祥の国での日立の鉄道事業受注は 日本企業の総合力を示す「先兵」である

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

演繹型の欧米と帰納型の日本

IEPプロジェクトはイギリス政府、日立のいずれにとってもビジネスモデルのイノベーションだった。イギリス政府は国鉄分割民営化後に構築したモデルでは老朽車両の置換が進まないを見て、PPPの枠組みを使い、車両メーカーにリース機能を果たす特別目的会社をつくらせるモデルへの転換を図った。そのモデルに適した「知」を求めたのがIEPの入札だった。

欧米メジャーはもともと、文脈を問わないコンテキスト・フリー（文脈自由型）の普遍性を持った標準モデルをつくり、それを個別具体の文脈に合わせて変換するという、演繹的なトップダウンのアプローチを得意としていた。対照的に日本企業は、個別具体の文脈に合わせてコンテキスト・スペシフィック（文脈依存型）にカスタマイズするという、帰納的なボトムアップのアプローチをお家芸とした。

日立の場合、「顧客ニーズにきめ細かく応える」「納期は死んでも守る」といった真面目で勤勉な「ビジネスマナー」、すなわち、仕事の「型」がそれを支えた。ただ、帰納的アプローチは顧客に独自の価値を提供するが、スピードや効率化では演繹的アプローチのほうが勝った。

一方、日立にとっても、IEPはビジネスモデルのイノベーションだった。クラス395の事業までは車両の製造と保守という既存のモデルの延長上だったのが、IEPでは、車両のリース・サービスのトータルシステムをつくり上げなければならなかったからだ。

実はビジネスモデル自体もその国の文脈によ

って左右される。イギリスでは規格遵守を証明するドキュメントを積み上げなければならない。先行する欧米メジャーには必要な形式知の蓄積があるが、日立にはない。そこで現地コンサルタント業社に思い切った初期投資を行ったのは、個別具体の文脈に合わせた戦略的判断能力を日立が有していたことの何よりの証だ。

カスタマイズと効率化の両立

同時に、日立はトータルシステムのなかで収益を上げるため、カスタマイズと効率化、コンテキスト・スペシフィックとコンテキスト・フリー、個別具体的な感性価値と普遍的な機能価値といった両立しにくい概念を両立させ、ベストミックスを導き出すことを志向した。とりわけ日立は、トータルにオペレーションを行うなかで蓄積されるデータをもとに、ITを活用し、カスタマイズと効率化を両立できる能力を社内に持つことができた。

帰納的アプローチをベースに、演繹的アプローチとのバランスをとることのできる日立がIEPを受注できた意義は大きい。スマートシティ（環境配慮型都市）をはじめとする社会インフラ分野は大きな成長が見込まれる。先行する欧米メジャーに対し、日本企業は個別具体と普遍、カスタマイズと効率化、感性価値と機能価値を総合する力を発揮して戦う。鉄道発祥の国での日立の鉄道事業受注の快挙は、「社会イノベーション企業」を目指す自社ビジョンを具体例で“見える化”したとともに、社会インフラ分野へ進出する日本の産業材メーカーの先兵として、世界に存在感を示したといえよう。

若手を腐らせるな

ラグビー選手の指導者であり、「指導者の指導者」。現在、そんなポジションにある中竹竜二氏が、若手と、彼らに向き合う現場のマネジャーをどう育てていくのか、ともに考える。

VOL. 20 「自律」は練習できる

自律性が求められるポジション、個人を見極め、状況に応じた判断と決断のオプションを増やす



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

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。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。前U20日本代表監督。『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）、『人を育てる期待のかけ方』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）、『まとめる技術』（フォレスト出版）など、著書多数。

Text = 入倉由理子
Photo = 刑部友康
Illustration = ノグチユミコ

強い戦略を組織に浸透させると、その組織に属する個人は自律性を失うのではないかと口にする人がいる。ラグビーでも「決めごと vs. 自由」という対比でチーム作りを考える人たちがいる。戦略によって決めごとが増えると、選手は自由や自律を失う、というわけだ。しかし、僕は基本的に個の自律性を重んじて組織を作ってきたが、決して戦略をおろそかにしているわけではない。本質を見れば、戦略は組織のポリシーであり、自律は個のポテンシャルの1つ。レイヤーがまったく異なる話だ。自律性という基準に照らしたとき、大枠では個の自律性を重んじる戦略と、重んじない戦略がある、ということだ。個の自律性を重んじるならば、自律性を発揮できる戦略を持てばいいのである。

個人の行動を「What」ではなく「How」で規定

具体的にはどういうことか。個の自律性に期待しない戦略とは、個人の行動を「What」で決める。単純化すれば、何があってもパスを

2回つなぎ、そのボールを受けた人は敵に当たる。またパスを2回して敵に当たる。それをひたすら繰り返してトライする。このような戦略をとったときには、ボールを手にした選手が何をするか迷うことはないし、周囲の選手も次のプレーを確実に予測し、準備ができる。戦略に応じて個人が何をかが明確なので、練習を重ねれば現場での動きを徹底しやすいが、それには卓越した戦略家のリーダーと、それを完遂できるだけのスキルを持つ“兵隊”のようなメンバーが必須だ。また、味方にわかりやすいということは、敵にも戦略が読まれやすい。それがデメリットである。

一方、自律性を重んじる場合は、個人の行動を「What」ではなく「How」で規定する。それぞれの行動の判断や選択基準だけを決めておくのである。

「前が空いたら、たとえリスクがあっても最もリターンの高い方法で攻める」。たとえば、こういう言葉を現場に落とし込む。「前」「空いている」がどういう状況かはボールを持

った選手の主観に委ねられ、「攻める」とき、どの「リターンの高い方法」を選ぶかも本人の判断次第だ。パス1回で攻め込むこともあれば、3回のときもある。走り込むのか、キックするのも場合による。今、空いた。だから行く。それだけが個々にインストールされている。敵から見れば、何をするのかまったく読めない。そして、状況によって思いもよらない、「そうくるか!」と驚くような「What」が現場の判断で生まれることがある。ゲームのなかで敵の戦略や味方のコンディションに合わせて、繰り出す「What」を修正していくことができ、勝利の確率をより高められるというメリットもある。

しかし、問題は那场その場に正解がないことだ。選手自らがその場における最適解を導き出すしかない。状況を瞬時に判断し、次の行動を判断できる選手が必要だし、パスか、

当たるか、キックか、走るか、そのときどきに異なる「What」を受け止められる、チーム全体の高い暗黙知が要求される。

優れた一手を繰り出す選手の育成に平等主義はいらない

どちらがいいのかという議論に、明確な解はない。組織が目指すゴールと持つポテンシャル、競争相手の状況による。環境変化が少なく、その組織の競争優位性が明確であり、その「What」がゴールに確実に結びつくのであれば、その落とし込みに専念すればいい。しかし日本ラグビーも、そして多くの日本企業もそれほど恵まれた状況にはない。めまぐるしい変化のなかで、次の優れた一手を繰り出せる現場の自律性なしには、勝利はおぼつかない。

現実的には、どの組織も「What」と「How」を混ぜた戦略をとっている。僕もそうだ。問題はそれに自

覚的かどうかである。「What」を練習したうえで、「あとは任せた」と放任してしまうことが多い。刻々と変わる状況に合った自律性を、練習で鍛えることなどできないと多くの人は考えるからだ。しかし、「How」の練習も実際には可能だ。U20日本代表のジンバブエ戦で、ロスタイムで逆転し、勝利した話を以前書いた*。そのときとった戦略は、「最終的に敵にマークされていないフリーの選手を1人作って、トライする」だった。フリーの選手の作り方、トライへの持っていき方は現場に委ねる。しかし、練習において何度も何度も繰り返し、どうフリーの選手を作るのか、その選手はどう攻めるのか、シチュエーションを変えて選手の判断と決断のオプションを増やしていった。果たして、負けていれば誰もが焦り、ともすると諦めてしまうロスタイムに、フリーの選手を彼らは作り出した。その選手がゴールに向かって真っすぐに走り、トライを奪い取ったのである。

練習にあたって重要なことは、行きすぎた平等主義を捨てることだ。組織の全員に自律性が必要かというところではない。キックはすばらしい。しかし、キックしかできない。そんな選手には自律性を求めるより、「おまえはキックだけやればいい」と言ってそれに磨きをかけるほうが、本人、チーム双方に明らかに利が多い。彼には自律性は必要ないのだ。

自律性が求められるポジションはどこか。誰がその役割を担えるのか。リーダーに求められる重要な役割の1つは、それを冷徹に見分けることにある。



*Works114号に掲載されています。
<http://www.works-i.com/works/>より無料でダウンロードができます。

Career Cruising

キャリア・クルージング

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。



どこに向かうのかわからないまま、
ただ好きだから、やる

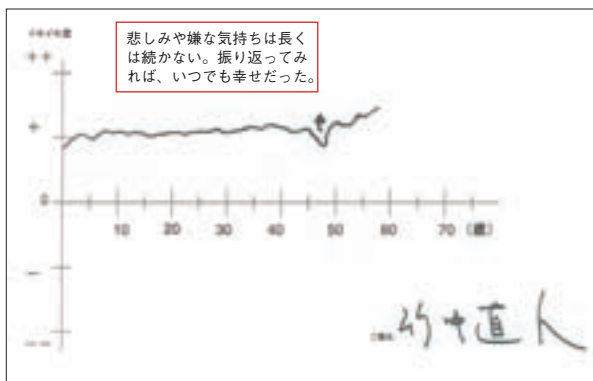
竹中直人氏 Takenaka Naoto

俳優、映画監督

Career
History

竹中直人氏の
キャリアヒストリー

1956年	0歳	神奈川県横浜市生まれ。一人っ子。絵を描くのが大好きで、少年時代は漫画家になりたかった。高校3年生のときに、結核で療養していた母が他界
1976年	20歳	東京芸術大学を二浪して、多摩美術大学に入学。映像演出研究会に入り、8ミリ映画の制作に没頭。テレビ番組『ギンザNOW!』の「素人コメディアン道場」で優勝する
1980年	24歳	劇団「青年座」に入団。大学卒業後もアルバイトをしながら劇団員を続ける
1983年	27歳	『ザ・テレビ演芸』出演をきっかけに芸能界に入る。翌年には映画『痴漢電車』で俳優デビュー
1990年	33歳	「青年座」退団。劇作家・岩松了氏と「竹中直人の会」を結成。2002年まで毎年公演を行う
1991年	34歳	映画『無能の人』で監督としてデビュー
1996年	39歳	NHK大河ドラマ『秀吉』で主演を務める。同年、映画『Shall we ダンス?』にも出演。個性的な演技が注目され、俳優として広く名を知られる
2011年	55歳	ミュージシャンとして14年ぶりにCDをリリース
2013年	56歳	7作目の監督作品『R-18文学賞 vol.1 自縄自縛の私』が公開される



直筆の人生グラフ。唯一の谷は、監督作の企画が複数頓挫した47歳のころ。「でも、お陰でお酒が飲めるようになりました（笑）」と竹中氏。

俳優、監督として数々の話題作にかかわり、日本の映画界で唯一無二の存在感を放つ竹中直人氏。学生時代から俳優志望だったが、芸能界デビューのきっかけは、27歳のときに出演したお笑い番組『ザ・テレビ演芸』。ブルース・リーや松田優作氏などのモノマネや「笑いながら怒る人」のネタが記憶に残っている人も多いだろう。

「お前の顔なんか映らなくていい」。
監督の言葉に傷ついたエキストラ時代

演じることが好きになった原点は、高校時代に級友の前で披露したモノマネだ。

「早生まれで常に取り残され感があって、1人で絵ばかり描いている子どもでした。友だちと仲良くしたいんだけど、何を話していいのかわからなくて。そのうちに、誰かの真似をすればしゃべれると気づいたんですね。自分ではないものになり切ることによって自由になれるのが楽しくて。先生の真似から始まり、好きな映画を何度も見てセリフを覚えては登場人物のモノマネをしていました」

美大時代には映像演出研究会に所属。8ミリ映画の制作に没頭し、出演するだけでなく脚本、演出も手がけた。「監督作は4本くらいかな。文化祭に向けて、みんな熱い気持ちで8ミリ映画を作るんですけど、上映したらコンペに出すこともなくおしまい。人に評価されたいという欲のある奴が誰もいなかったのが、何とも素敵でした。ただ好きで作る。その空気感が心地よかった」

映画の道に進むと強く心に決め、卒業後は劇団員になったが、最初は稽古場の掃除など雑用ばかりだった。

「ようやく映画のエキストラの仕事がきて、張り切って演じたら、監督が『カット、カット。お前の顔なんかいいじゃないだよ』って。めちゃくちゃ落ち込みました」

「このままではダメだ」と学生時代に出演した素人モノマネ番組で知り合ったテレビ関係者を訪ね歩いて売り込みをしたところ、『ザ・テレビ演芸』出演が決定。同番組の新人芸人オーディションでチャンピオンになり、仕事が次々と舞い込むようになった。

監督たちの言葉に励まされ、
俳優としての個性を開花

芸人としてのブレイクを足がかりに念願の俳優デビューも果たしたが、当時は不安でたまらなかったという。

「どんな人でも一歩先はどうなるかわからない。人生は

不安がつきものだと思います。あのころはとにかく自信がなかった。人気が出て周囲の反応が急激に変わったことに戸惑い、『人からもてはやされるほど芸能界から消えるのも早いのでは』とビクビクしていました」

一方で周囲から期待されるのはうれしくて、期待に応えるために無理をして自分を作っていた面もあった。その必要はないと気づいたのは、デビュー2年目に出演した映画『ロケーション』がきっかけだ。

「お笑い出身なので、役者の仕事でも『面白いことをやってください』とよく言われていたんですね。だから、『ロケーション』の現場でも、初日の撮影のときギャグをかましたんです。すると、監督の森崎東さんが『カット。余計な芝居をするな。お前のままでやれ』と。感動で涙が出ました。僕を信頼してくれているんだって」

いざ素の自分で演じると、調子が狂ってNGカットも出したが、森崎監督は「オッケー。それでいいんだよ」と言ってくれた。

「五社英雄監督もよく『アニキさんのまんまで、ようござんすよ』と安心させてくれました」

監督たちの言葉に励まされ、自分をさらけ出して演じるうちに、いつしか「個性派俳優」と呼ばれるようになった。40歳のときには大河ドラマ『秀吉』で主演に抜擢され、周防正行監督によるヒット映画『Shall we ダンス?』でも脇役ながら味のある演技で話題を集めて俳優としての地位を不動のものにした。

「アクの強い役が多く、そのイメージが定着しましたが、静かな役もできるんですよ（笑）。監督に求められたからにはテンション高く演じますが、やりすぎじゃないかと不安になることもあります。『Shall we ダンス?』でもそうでしたが、周防監督は『竹中直人にやりすぎはない』と言ってくれました。そういう素敵な人たちとの出会いに、僕は突き動かされてきたんです」

俳優として30年。

いまだに切羽詰まっている

俳優として活躍する一方、34歳のときに『無能の人』で監督デビュー。その後、2013年2月公開の『R-18文

学賞 vol.1 自縛自縛の私』まで7作を手がけてきた。着実なキャリアだが、計画性はなかったという。

「『無能の人』にしても、監督になりたいというより自分で映画を作ってみたくて、プライベートでも映画の話ばかりしていたんです。すると、プロデューサーの奥山和由さんが『映画を撮って見ないか』と言ってくれた。ただ好きだから、やる。理屈は後からついてくる感じで」

監督作にも「テーマやメッセージはない」。「何かを伝えるなんていうのはおこがましいと思うし、物事を決めつけるのは苦手。出演者から演出、音楽、小道具まで、僕の『好き』を積み重ねた結果が1つの作品だと思っています。ただ、撮っていて面白いのは、世の中であまり機能していない人かな」

監督作の出演者たちには「先入観にとらわれないよう、脚本は読み込まなくていい」と伝えている。

「僕が演じるときも、撮影前に役を作り込みません。人間なんて理解できないまま生きていくもの。どこに向かっていくのかわからないまま演じていたいんです。仕事の依頼も脚本は読まずに受けるので、正直、後悔することも（笑）。でも、脚本段階で完成された『いい役』よりも、『つまらない役』を

もがきながらやるほうが、無様でもいい。『参ったな』と思いつつも、やるんです」

30年演じ続けてきたが、「余裕が出るどころか、常に切羽詰まっています」と照れ笑います。

「新しい役をやるたびに、覚えることばかりですから。最近も剣豪を初めて演じましたが、立ち回りが難しかったのと、久しぶりの強い役が恥ずかしかった。演技中は無心なので平気ですが、我に返ると、いたたまれなくて（笑）。それに、演技をインターネット上で酷評されると、いまだに落ち込みます。だから、見ない。もっと器用になるものだと思っていました、大人になるってことは」



2013年2月2日（土）公開の、竹中直人氏監督最新作『R-18 文学賞 vol.1 自縛自縛の私』

「見ないこと」と「集中すること」 それが竹中流ストレス・マネジメント

大久保幸夫 ワークス研究所 所長

最新監督作品の『R-18文学賞 vol.1 自縛自縛の私』を見た。主人公以外は「社会的に機能しない人」で埋め尽くされている竹中監督らしい楽しい作品だった。主人公はそのような人々に囲まれながら、すべてを受け入れ、ストレスをため、そして自縛によって解消してゆくのである。

では、竹中氏自身はどのようにストレスをマネジメントしているのだろうか？ 役者として見るときの彼とは違い、素の竹中氏はとても繊細でシャイな人という印象だった。きっとストレスも敏感に感じる方なのでは？ と思ったのだ。

まずは巧みにストレスのもとになるようなものを「見ない」ということだった。インターネットなどに書き込まれている評価やコメントは「傷つくので一切見ない」し、その他の評価も見ないという。さらに驚いたことには、「自分とつい比較してしまうので」他の役者が演じる芝居もほとんど見ない。そして、自分が出演した映画やドラマも後から見ることはほとんどないというのだ。「芝居でやたらとテンションが高い自分を見たりすると恥ずかしくて」と竹中

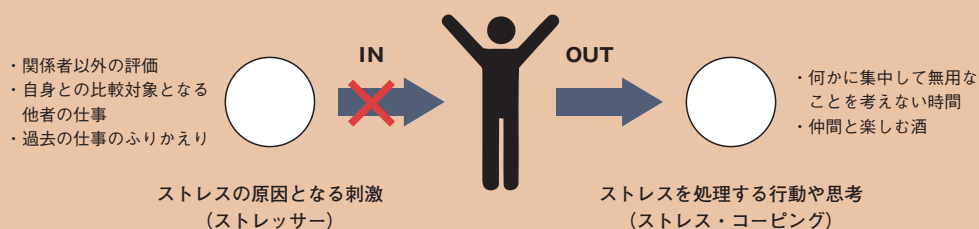
氏は言う。思い出深いドラマとして彼自身が挙げている『Shall we ダンス？』や『のだめカンタービレ』での演技の話聞いても、演じ終わった後にはどうやら見ていないらしいということがわかる。

ストレスのもとになるものを見なくても、ストレスはたまる。それを発散する方法はきちんと仕事のなかに用意されていた。「芝居の役柄に集中すること」（竹中氏）だという。何かに集中しているとき、人は余計なことを考えなくなる。一定期間集中している時間があると、それ以前に気になっていたことはずいぶん薄れることになる。なるほど！ これほど素敵で建設的なストレス解消法はない。

「見ないこと」と「集中すること」。このINとOUTの構造ができているからこそ、繊細な感受性を持ちながらも、長きにわたって、多くの作品を生み出し続けていられるのだろう。

最後に、47歳で覚えた酒（仲間と楽しむ酒）もストレス解消法の1つだと付け加えてくれた。こちらはストレス解消の王道だが、度が過ぎると健康を害するのでくれぐれもご注意を。

竹中直人氏のストレス・マネジメント



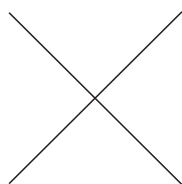


東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ④

人にとって“働く”とは何か

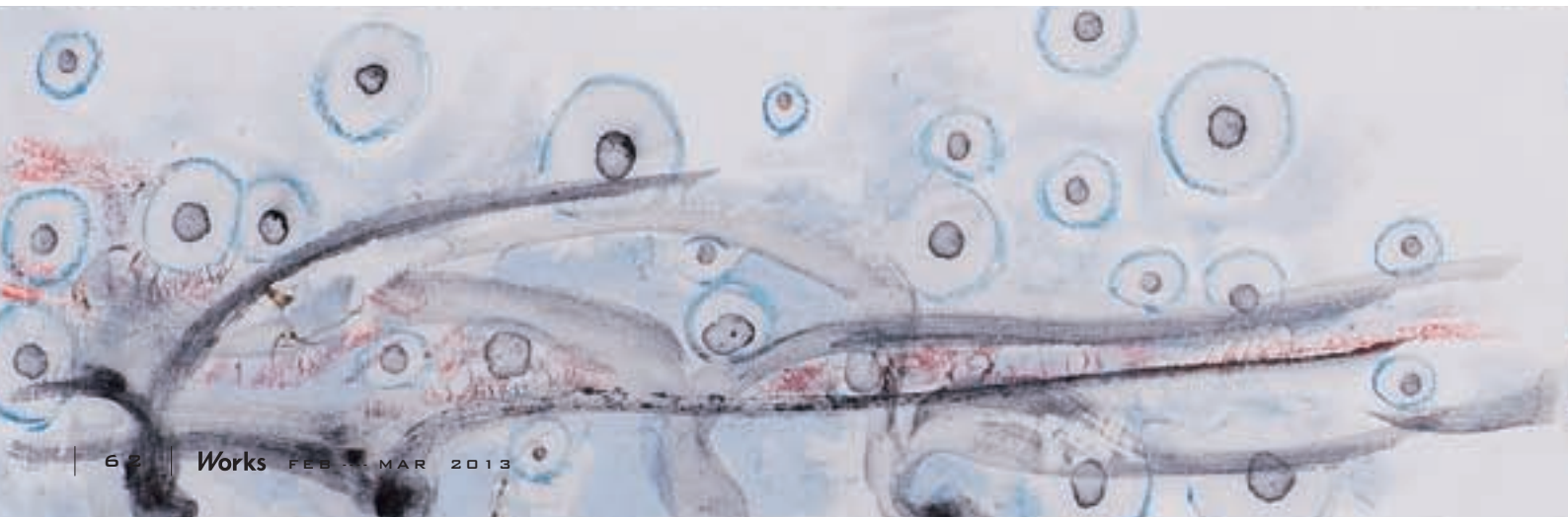
今、「働くこと」の意義を見失った人が増えている。一昔前なら、名の知れた企業に就職し、仕事に励んで失態さえ犯さなければ、収入もポストもまず安泰だった。しかし今は厳しい競争のなか頑張ってもなかなか手ごたえが得られず、見返りも少ないと嘆く人が多い。だが、「働く」とは地位や収入のためだけのものだろうか。よりよく生きるための手段ではなかろうか。今回は『論語』を読み解きながら、より高い見地から「働くこと」について考えたい。



孔子

中国、春秋時代の思想家。儒家の祖。自国である魯の役人となったが出世には恵まれず、弟子に教えを説く日々を過ごす。『論語』は孔子没後、弟子達はその教えをまとめた対話集。

Text = 千葉 望 Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画) 題字・書画 = 岡一舛



田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi_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、1万人を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『孫子の至言』(2012年光文社)、『リーダーの指針 東洋思考』(2011年かんき出版)、『老子の無言』(2011年光文社)、『論語の一言』(2010年 同)。2008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。



現代の日本では「働く」ことを狭い範囲で、しかも分析的に論じることが多いのですが、中国古典は「働く」という一点のみを取り出して語ってはいません。それも含めて、「よりよく生きる」ということを重視しているからです。中国古典を知ることによって、そこから脱却し、より自覚的に仕事に取り組む道を探ってみたいと思います。

厳しい人生も「天命」を知れば豊かに生きられる

孔子は「子、川の上^{ほとり}に在りて曰く、逝^{かく}く者は斯^やの如きか。昼夜を舍めず」

と言いました。人生とは死へと向かっているもの、これが大前提です。だからこそどのように「生きることを楽しむか」を大切にすべきなのです。働く意義を考えるなら、まず人生を高い見地から見つめ、「自分はこういう人生を歩みたい」と、本質に立ち返ってみてはどうでしょう。

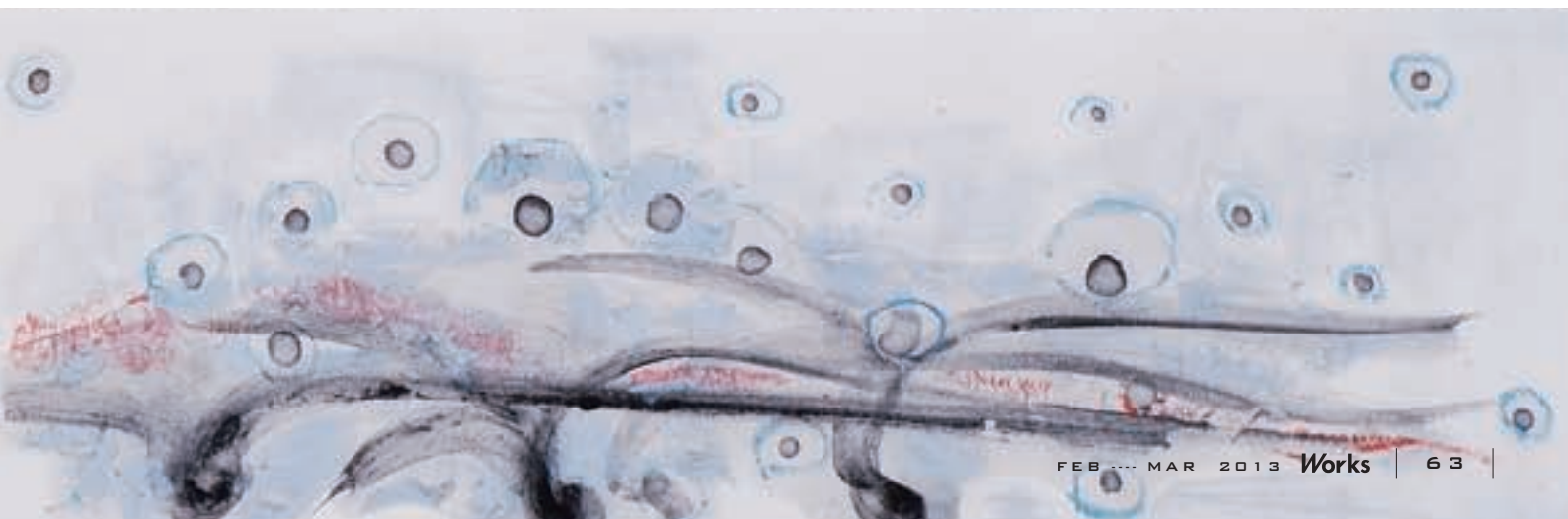
学校を出ると「それが務めだから」という理由で企業に入り、そのまま毎日を過ごしている人が多く見受けられますが、清新な気持ちで会社に行けるのはせいぜい3年でしょう。漫然と会社へ行き、与えられた仕事をこなし、帰ってくるだけ。しかも目の前にある課題が厳しすぎて、見

直す余裕もない。だから40代半ばにもなると自分がなんのために生きてきたのかわからなくなってしまう。よい学校へ入り、よい企業に入れば幸福になれると教え込まれていたけれども、現実とは違ふと悩み、目標を失って苦しむ例が少なくありません。

40歳を「不惑」ということはよく知られていますが、50歳は「知命」。すなわち「天命を知る時期」なのです。50歳を迎える前に、誰もが一度深く考える時間を持ち、自分の天命とは何か考える必要があります。仕事を通じてどのように社会に貢献できるか見つめ直した結果、仕事に対しまったく別の意義を発見し、心新

子、川の上^{ほとり}に在りて曰く、逝^{かく}く者は斯^やの如きか。昼夜を舍めず

人生とは、この川の流れるように死へと赴くもの。昼も夜も少しも止まらない



たに取り組めるようになった人を何人も知っています。

私が気になるのは、地位を得ることや金銭的に豊かになることを人生のゴールと考えるケースが多いこと。そう思い込んで走り続けてきたものの、地位を得た瞬間にむなしさが襲い、死にたくなつたという人もいます。当然でしょう。人生のゴールは天命を果たすことにあるのですから。

孔子は「命^{めい}を知らざれば、以て君子^た為ること無きなり」、自分に与えられた天命がわからないようでは、人を率いることはできないとも言っています。職業選択とは天命の延長として考えるべきものでしょう。

ここでいう天命とは、決して大きなことである必要はありません。生きていくうえでは誰も役割を持っています。子は子としての役割、親は親の役割、夫や妻の役割、社員としての役割があるはず。それをきちんと果たしていくことで、その上に

人生の確立があるといえましょう。世間的に活躍する必要はなく、きちんと生きることが大切なのです。

自分を枠にはめずに
学び続けることが重要

働くことの原点は、人に羨まれる会社に勤めることでも、高い給料を得ることでもありません。孔子が「憤りを発して食を忘れ、楽みて以て憂いを忘れ、老の將^{まさ}に至らんとするを知らず」と言っているように、時には社会的な問題に憤って行動し、食べることさえ後回しになるとか、楽しみが多くて憂いを忘れ、さらには自分が老いていくことさえ忘れてしまうぐらい仕事に熱中できれば、素晴らしいことです。つまり仕事を好きになる工夫こそが大切なのです。「敏にして学を好み、下問^{かぶん}を恥じず」のように、知的好奇心や向上心が旺盛で、たとえ目下の人間にも質問す

ることを恥じなかった孔子は、のちに歴史に残る人となりました。このような情熱を、自分の仕事の原点として持つことが重要です。

しかし、日々の仕事に埋没し、そのような情熱が持てないという人も多いことでしょう。情熱をかき立てるためにはどうすればよいのか。それは、同年輩のすごい人に会いに行くことです。いくら吉田松陰や西郷南洲（隆盛）が偉くても、死んでしまった人物。発奮材料にするのはなかなかむずかしいものです。

しかし、同世代の人なら、「よし、自分も頑張らなくては！」と思えるはず。「憤せざれば啓せず」。発奮しなければ、自分を広げることもできません。刺激を求めてどんどん外に目を向けてください。

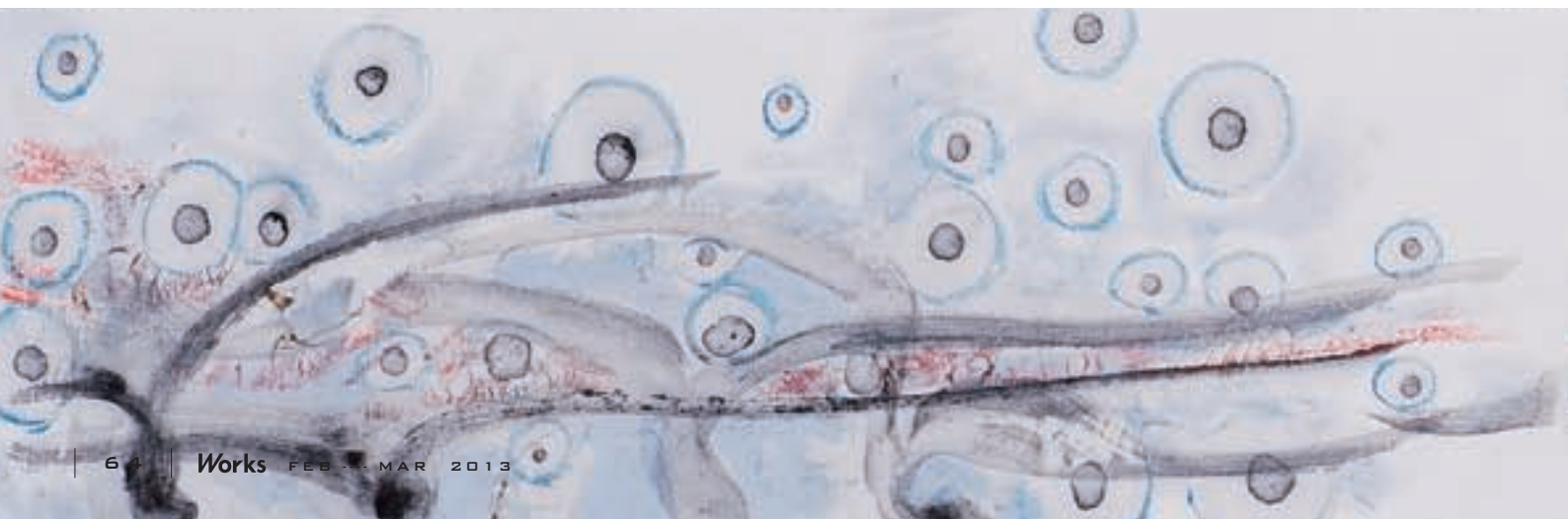
最も愚かなのは、自分で枠を作り、そのなかに閉じこもってしまうことです。「再求^{ぜんきゅう}曰く、子の道を説^{よろこ}ばざるに非ず。力足らざるなりと。子曰

命^{めい}を知らざれば、以て君子^た為ること無きなり

自分に与えられた天命がわからないようでは、人を率いることはできない

憤りを発して食を忘れ、楽みて以て憂いを忘れ、老の將^{まさ}に至らんとするを知らず

熱中するあまり食べることも忘れ、楽しむあまり心配事も忘れ、自分が老いてしまったことにも気づかない



君子は憂えず懼れず。(中略) 内に省みて疚からざれば、 夫れ何をか憂え何をか懼れんと

君子は心配事や、悩み事、おそれるものがない。心のなかにやましいことがなければ、何を憂え、懼れるのか

く、力足らざる者は、中道にして廃す。今女は畫れりと」。孔子の弟子の再求は、「先生の教えは素晴らしいと思いますが、私の力で実行するのは不可能です」と言います。そのとき孔子は、「力が足りない人間なら道半ばであきらめるもので、今のあなたは最初から自分を見限っているだけだ」と諭すのです。

「できない」という言葉は、プロなら口に出してはならないもの。実力向上のチャンスと捉えるべきです。

日々埋没し、向上心を失ったとき、人は目標もまた失います。惰性のままに流れていく毎日にやりがいをなくし、ただ老いるだけの人生にどんなしあわせがあるのでしょうか。常に学び続けるなら、自ずと人生は豊かなものになります。

「学びて時に之を習う。亦説ばしからずや」。孔子は学びのなかに悦び(説は同義)があると語っていますが、「悦び」は「喜び」とは異なります。「喜び」は瞬間的なものを意味し、「悦び」は何度でも繰り返

わくものです。何か自分のテーマを持って学び続けると、1つわかっても次々に新しい疑問がわくはず。それを解いていくうちにさらに発見がある。そんな知の悦楽を知った人なら、実り多い人生を送ることができます。また、学びを通じて、徳を高めることもできるに違いありません。「徳孤ならず、必ず隣有り」。社会的地位を得て、金銭に恵まれても、信頼できる友人もおらず、孤独な人生を送る人は少なくないものです。ところが、天命を知り、学び続けることによって人徳を高めた人の周りには、必ず友人が集まってきます。どれほど苦しいことがあっても、よい仲間や家族がいれば、人は乗り越えていくことができるでしょう。

人生とは心がけ。
今、与えられた役割に感謝して

「君子は憂えず懼れず。(中略) 内に省みて疚からざれば、夫れ何をか憂え何をか懼れんと」と孔子は言い

ます。君子は自分のなかにやましいことがない。だから何もかも憂うことがなく、恐れる必要もない。自分でやましいことをせず、堂々と生きればよいのです。それがよりよい人生を送るためのポイントといえます。また、「君子は坦として蕩蕩たり」とも言っています。憂うことなく、恐れることもなく生きているので、君子はいつもおおらかでゆったりとしています。それがまた人を引き付け、人生を豊かにしていくのです。

日々の仕事は高い目標を課せられ、苦しいことばかり、という方が多いかもしれません。しかし広い視野から自分の仕事を見たとき、社会的意義の大きさを感じるとか、今苦しくても大きな成長のチャンスがあると思えるなら、そこには潤いが生まれます。「今、このときにこのように仕事に打ち込むチャンスを与えられることがありがたい」と思えるかどうか。ぜひもう一度、高いところから人生を見直し、そこに隠れたチャンスを見つけてください。

読者の声

前号『Works』115号(2012.12-2013.01)に寄せられた読者の声です(2012.12.28時点)。

特集『タレントマネジメントは何に効く?』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

大変役に立つ 35.7%	役に立つ 53.6%	10.7%
-----------------	------------	-------

●会社として記事に記載されていたようなことの真似事を実践していますが、あまりきちんと概念整理ができていなかったのが有益でした。また、タレントを世界有数のグローバル企業がどのように考えているかがわかり、助けになりました(金融)

●日本が欧米諸国と違う人事システムではあるものの、グローバル化を考えると、もっと「個の力を解放する」ことに勇気を持って向き合わなくては、という言葉が印象に残りました(機械)

●当社でもタレントマネジメントの取り組みを始めていますが、見せ掛けの機会均等は従業員から見透かされており、個々の従業員の能力と上昇志向に応じたキャリアパスを明示する取り組みを始める必要を感じました(建設)

●リーダーとなるタレントを選抜したら、その者に対しては、評価もノルマも一級にすべきですが、日本企業では曖昧なところが多い。選抜されなかった者との間に明確な差をつけないと、全体の納得性は得られないと思います(繊維)

●海外グローバル企業は有能な経営者の育成という人事の視点であり、日本は有能な管理職の育成が実質的な人事管理という、大きな違いがあると感じます。私の周りにも欧米のビジネススクールに短期留学した管理職がたくさんいますが、留学後は同じ職場で同じ仕事をしています。日本は社長も役員もライン管理職の延長であり、会社経営のプロではない企業が多いです(サービス業)

連載に関するご意見、ご感想

●進化する人と組織：大倉社長の確固たる方針と先見性に感銘しました。成功する人は目先の果実を捨てる勇気があることを改めて感じました(コンサルティング)

●成功の本質：写真フィルムのトップメーカーであった富士写真フィルムが、写真のデジタル化を見越して、自社が持つ高度な技術を写真とはまったく別の分野に使うことにより、写真用フィルムの需要激減という危機を見事に乗り越えたことは素晴らしいですね。トップメーカーであるがゆえに、従来からの製品に固執しがちであるところを、見事に転換できたのは、経営トップの意志と従業員の意識の転換が素晴らしいからだと思います(コンサルティング)

●成功の本質：「異業種のわれわれには取り放題の市場に見えた」という言葉が印象に残った。有力な差異化された技術があれば、異業種市場への参入は魅力的なチャレンジだとよくわかる言葉です(サービス業)

●Career Cruising：親方のキャリアの自己開示に共感しました。強い人でも弱い部分があることも打ち明けているからです。親方の「心技体」はサラリーマンでも目標にできそうです(サービス業)

●人事の哲学：先延ばしは、対応した者に責任を押し付ける風土から醸成されると思います(繊維)

編集後記

「キャリアは社員個人のもの」、シンプルにそう思います。個人が自律的にキャリアを歩むために、企業があの手この手を尽くすのは何か矛盾を感じます。やりすぎではいけない。キャリアを考えるのはあくまで個人が主体である、そう社員に気付かせるのが会社の責任であり、でき得ることではないでしょうか。ぜひ、今回の特集についてご感想をお聞かせください。(中重)

私が通うパーソナルトレーニングジムでは、25歳・店長は会員数を1年で倍増させることに意欲を燃やし、21歳のトレーナーはスポーツ生理学を学ぶために米国留学を志す、というように、それぞれ将来像が明確です。なぜ皆、目標があるのかを聞いたところ、「会員さんからの刺激」とのこと。毎日多くの会員と会話する彼らは、日常が「越境」なのだと言っていました。(入倉)

去年のクリスマスは、仏像をプレゼントにいただきました。四天王のうちの多聞天と広目天です。「よく聞く所の者」と「尋常でない眼を持った者」ですから、編集者こそあがるべき仏様といえます。この仏像たち、ワーク誌の連載にも登場した海洋堂のフィギュアで、関節が自由に動き、いろんなポーズを決められます。オタク文化の飽くなき探求心、感動的です。(wsfer510)

自治体が主催する「働く知的障害者の社会見学」に、ボランティアとして参加して、昨年は羽田空港、今年は遊園地に行ってきました。みなさん、本来の目的よりも、豪勢な昼ごはんや有名なスイーツ、職場の同僚へのおみやげと、稼いだお金を使うのが楽しい様子。こうして経済活動に参加する障害者の方が、さらに増えることを願います。(湊)

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申し込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)
<http://223223.jp/m/works> (モバイル)



電話

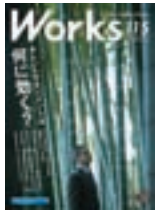
0120-223-223
(通話料無料 年中無休24時間)

【購読料】

◎1冊 700円 ◎6カ月間・3冊 2100円 ◎1年間・6冊 4200円（すべて消費税込み・送料無料）

※バックナンバーNo.1～22はフリーペーパーですが、管理手数料代100円を頂きます。

バックナンバーズ



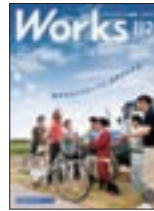
No.115 2012.12-2013.01
タレントマネジメントは
何に効く？



No.114 2012.10-11
流れを変える中途採用



No.113 2012.08-09
本社所在地"世界"の
人事



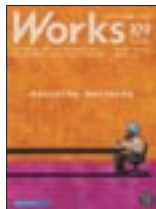
No.112 2012.06-07
地方ネットワークに、
出現する未来



No.111 2012.04-05
201X年、隣の席は外国人



No.110 2012.02-03
ミドルの自己信頼が
会社を救う



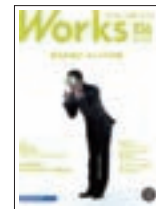
No.109 2011.12-2012.01
現法から見た現地
現法から見た本社



No.108 2011.10-11
対話=ダイアログで紡ぐ
人と組織の未来



No.107 2011.08-09
若手を見る目、活かす力
はありますか？



No.106 2011.06-07
変化の時代、
キャリアの罫

●No.105 2010.04-05
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「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

お問い合わせ先 株式会社リクルートホールディングス 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: 03-6835-9255 FAX: 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号(117号)のテーマは

全員参加のマネジメント (仮題)

発行は、2013年4月10日(水)です。

第18巻 第6号 通巻116号 2013年2月8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)リクルートホールディングス 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 03-6835-9255(編集部)

定価700円 本体667円

