

Works 119

人事が変われば、組織が変わる。

2013.08-09
Recruit Works Institute

人事による、 人と組織のための 中長期計画作り方会議

連載

■ 経営者に聞く 進化する人と組織

三井物産 取締役会長 槍田松瑩氏

■ 成功の本質

まごころ宅急便 / ヤマト運輸

■ Career Cruising 白石康次郎氏 (海洋冒険家)

■ 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



CONTENTS

Works No.119 AUG...SEP 2013



特集

4 人事による、 人と組織のための 中長期計画作り方会議

5 はじめに：人事の中長期計画が、人と組織の未来を作る

SECTION 1

6 人事中長期計画の「今」と「その課題」を探れ

6 Discussion 01 今、中長期計画をどう作っているのか。課題は何か

10 Discussion 02 中長期計画はどう作るべきか。人事の役割とは何か

14 中長期計画のあり方に影響する人事の立ち位置3類型

SECTION 2

16 中長期計画にどう影響する？ 人事をめぐる未来予測

17 2020年 労働市場はこう変わる（戸田淳仁／リクルートワークス研究所 研究員）

20 2020年 育成の現場の課題は？（筒井美紀氏／法政大学大学院キャリアデザイン学研究科 准教授）

22 2020年 個人の価値観、生活はどう変わる？（原田曜平氏／博報堂ブランドデザイン若者研究所 リーダー）

24 2020年 労働法制、雇用ルールの姿（山田久氏／日本総研調査部 部長／チーフエコノミスト）

26 2020年 社会と企業の関係は？（広井良典氏／千葉大学法経学部 教授）

人事たちの計画がどんどん書きとめられています。どこまで広がるのか。いろんな意見が集まって、人と組織を活気づけます。



SECTION 3

28 非連続な未来に向き合う人事中長期計画の作り方

28 Discussion 03 これからの中長期計画、私たちならこう作る！

31 人事の立ち位置別 変化をどう中長期計画に盛り込むか

35 まとめ：非連続の成熟社会にあって、人事の中長期計画は、見えないものを信じさせる力
／長島一由（本誌編集長）

連載ページ

36 進化する人と組織

三井物産 取締役会長 檜田松瑩氏

40 ダイダクセイのミカタ

VOL.10アントレプレナーシップを教育によって修得する

42 成功の本質

監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）

第68回 まごころ宅急便／ヤマト運輸

48 若手を腐らせるな

VOL.23 フォロワーのリーダーシップと

リーダーのフォロワーシップ

50 Career Cruising

白石康次郎氏（海洋冒険家）

54 人事の哲学 ～東洋思想が斬る、ニッポンの今～

⑦同質化したがる日本企業

58 FROM EDITORIAL OFFICE

59 INFORMATION



本誌に掲載されているデータは平成25年7月19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。

Works編集アドバイザー

有沢正人
（カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事総務部長）
大谷友樹
（ヤマトホールディングス 人事戦略担当シニアマネージャー）
黒須宏典
（日清製粉グループ本社 総務本部 労務部長）
古寺猛生
（ソニー 人事部門 副部門長）
菅原明彦
（日立製作所 グローバル人財本部 副本部長（インド、アジアパシフィック、中国担当））
曾山哲人
（サイバーエージェント 取締役 人事本部長）
二宮大祐
（イオン グループ人事部 部長）
三浦卓広
（エイベックス・グループ・ホールディングス 執行役員 総務人事本部 本部長）
和光貴俊
（三菱商事 人事部 部長代行）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／大久保幸夫
編集長／長島一由
編集／入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、湊美和、中野史子
執筆／泉 彩子、勝見 明、五嶋正風、千葉 望、広重隆樹
フォトグラファー／新井啓太、刑部友康、勝尾 仁、鈴木慶子、
那須野公紀、平山 諭、和久六蔵
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／中村理絵、伊藤雅美（デザインホース）
表紙フォトグラファー／舛田豊明
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／西川恵子、ノグチユミコ
印刷進行／リクルートコミュニケーションズ
校正／ディクション
印刷／北斗社

人事による、 人と組織のための 中長期計画 作り方会議

中長期計画は
何のためにあるのか？

労働市場はどう変わる？

人事は
何のためにあるのか？

中長期計画は
どう作っているのか？

はじめに

人事の中長期計画が、人と組織の未来を作る

「経営人事」「戦略人事」という言葉が象徴するように、人事は経営に寄り添い、戦略の実現に資するもの、という認識が一般化しつつある。一方で、人事はあくまで「人の事」でもある。人口構造の変化や働く人の価値観の変化が、人事に影響を与えることは必至である。2020~2025年（約10年後）の未来をとらえたとき、人事は、経営・事業戦略の実現と、一人ひとりの働き方・生き方の尊重という、ときに矛盾し合う視点に向き合い、かじ取りをしなければならない。

しかし、人事は未来に向けた中長期計画を持っているのだろうか——。本企画の出発点は、私たちのそんな問題意識である。積み上げ式の、あるいは事業の達成目標から降りてきた財務的視点に基づく人員計画、コスト計画だけでいいのだろうか。残念ながら、人事の中長期計画に関して、その指針となる論文もマニュアル本もほとんどない。本企画では本誌編集アドバイザーの人事プロフェッショナル8人に、中央大学特任教授・中島豊氏を加え、人事中長期計画の「今」と「未来」について議論していただいた。

SECTION1では、各社の人事中長期計画の現状の作り方、その課題を共有し、人事のあり方や立ち位置まで踏み込んで、中長期計画の論点を明らかにする。それに基づき、人事が向き合わなければならない未来の影響要因について、SECTION2では有識者のインタビューをもとに論じる。

そしてSECTION3では、人事の中長期計画はどうあるべきか、未来志向の議論を行った。

未来予測は基本的に不可能だ。しかし、計画を立ててそれを実行に移すことで、未来を現実に変えていくことはできる、といわれる。人事が中長期計画を立てることは、人と組織のよりよい未来を作っていくことだと、信じてやまない。

入倉由理子(本誌編集部)

未来の育成の
現場の課題は？

個人の価値観、
生活の未来は？

これからの中長期計画、
私たちならこう作る！

SECTION 1

人事中長期計画の「今」と「その課題」を探れ



中島 豊氏

中央大学
戦略経営研究科 特任教授

ミシガン大学経営大学院修了(MBA)。中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了(博士)。国内外の企業で人事業務、人事部門責任者を歴任。実務経験を背景に、人的資源管理論や人事政策論を専門とする。

曾山 哲人氏

サイバーエージェント
取締役 人事本部長

伊勢丹を経て、1999年サイバーエージェントに入社。インターネット広告事業本部の営業、営業部長などを経て、2005年より現職。2008年に取締役に就任。

二宮大祐氏

イオン
グループ人事部 部長

新卒で同社に入社。青果売り場を経て、地区人事に従事。神戸大学大学院MBAコースへの国内留学を経て、2011年より現職。

有沢正人氏

カゴメ
執行役員 経営企画本部
人事総務部長

りそな銀行、HOYA、AIU保険の人事業務および人事責任者を歴任。2012年1月にカゴメに特別顧問として入社、同年10月より現職。

Discussion 01

今、中長期計画をどう作っているのか。課題は何か

中央大学・中島 (以下、中島) 皆さんは、どのように人事中長期計画を作っていましたか？

サイバーエージェント・曾山 (以下、曾山) 当社は、私が入社した1999年当時はたった20人の会社でした。それが現在では2500人。事業環境の変化がめまぐるしい業界ですし、1年先にどの分野がどう成長するかもわかりません。事業の売上、利益を中心とした中長期計画に沿って、3カ年計画を立てるのがほとんどです。

ソニー・古寺 (以下、古寺) 当社

まずはさまざまな業種の人事プロフェッショナルに、各社の人事中長期計画の「今」について共有してもらった。そこから導き出される人事の役割、そして中長期計画立案の課題とは――？



大谷友樹氏

ヤマトホールディングス
人事戦略担当
シニアマネージャー

ヤマト運輸に入社後、営業所長、採用教育課長、人事課長、ヤマト・スタッフ・サプライ取締役社長を歴任。2012年5月より現職。

古寺猛生氏

ソニー
人事部門 副部門長

ソニーに入社後、福利厚生、採用、労務、TV事業本部人事、採用部長、人事企画部長を経て現職。

和光貴俊氏

三菱商事
人事部 部長代行

三菱商事に入社後、人事、企画、調査の領域で活躍。米国ニューヨークで5年半、中国上海で3年の駐在経験を持つ。2012年4月より現職。

三浦卓広氏

エイベックス・グループ・ホールディングス
執行役員
総務人事本部 本部長

エイベックス・ディー・ディー（現・エイベックス・グループ・ホールディングス）に入社後、総務部企画課長、会長室HRD課長などを経て2004年より現職。

黒須宏典氏

日清製粉グループ本社
総務本部 労務部長

日清製粉（現・日清製粉グループ本社）に入社後、食品部門勤務の後、人事労務部門へ異動。日清アソシエイツ・ソリューション事業部長などを経て2009年6月より現職。

も人事の中長期計画は、事業計画に合わせた3カ年です。近年で言えば、2008年から2010年。そして、2011年から2013年。いずれもリーマンショック、東日本大震災やタイの洪水で修正を余儀なくされました。

日清製粉グループ本社・黒須（以下、黒須） 当社は少し事情が違うかもしれませんが。従来、国内の製粉業界は、他の業界と比較し、離職率も低く、売上・利益計画もブレが少ない業界でした。しかしながら、そうした経営環境は過去となり、今後は大

変化が必至となることから、当社は近い将来に売上高1兆円、海外売上高比率3割という数値目標を掲げ、ここを目指して2012年から中期経営計画をスタートさせました。ただし、人件費や人員等の人事計画は精緻に立ててはいません。人事は数字が目的化してはならないし、事業で起こる環境変化に人事も一緒に向き合っていく、というスタンスをとっています。

三菱商事・和光（以下、和光） 当社も人事の転換期にあります。従来、

東京の大きな本社にある人事部から世界中をコントロールしていました。しかし、この数年間で、事業投資が大幅に拡大、海外利益が全社の8割を占めるに至り、「そういうバランスでいいのか」という議論が出きました。人事機能を本社人事からシフトし、人事は事業により近い位置に立つ。本社、事業部門の人事がともに事業にとって最適な人事施策をとれるような体制をゼロベースで検討してもいいのではないかと。そんな議論があり、3カ年計画でも事業部

経営会議の後で「人事はこれ やっておいて」では、リアリ ティのある計画にならない

門とのより一層の連携が大きなテーマとなっているのです。

中島 3カ年計画の会社が多いようです。事業計画に合わせた人事の計画だと、先が読めないということでしょうか。もう少し長い計画を持っている会社はありますか。

イオン・二宮（以下、二宮） 2020年を見据えた計画はあります。社内の年齢層のデモグラフィックを予測して、2020年までにグループ全体で経営者が何人卒業し、後継者をどんなキャリアパスで作るのか。これらはもっと精緻にやったほうがいいのですが、「概ねこれぐらい」程度の計画しか持っていないですね。

古寺 そういう意味で言えば、人事独自で2020年を見据えた計画は私たちにもあります。

カゴメ・有沢（以下、有沢） 当社では2013年に、「NEXT50」という次の50年間を見すえた経営計画を立てました。カゴメは50年前、現社名に変更し、愛知の企業から日本の会社になることを目指しました。次のカゴメは、日本から世界へ。それを実現するために、何をするのが掲げられています。特にスタートの3カ年を重視し、ビジネスモデルキャンパスというツールを使って、管理部門を含めた各部門全部でそれぞれのバリューチェーンを描きました。もちろん、人事もです。必要なリソースは何か。顧客との関係はどうか、最終的にどんな価値を提供するのか。

人事の計画はこれまで、事業の3カ年計画との連動は薄かったのです。今回、会社のグローバル展開に合わせてグローバル人事制度を作ることを盛り込みましたが、それは大きな進歩です。

ヤマト・大谷（以下、大谷） 私たちは初めて、2011年に9カ年計画を立てました。2019年に創業100周年を迎えるのがその理由です。最初の3カ年をホップ、次をステップ、最後をジャンプとし、2013年はホップの最終年度です。人事の計画として明言しているのが、100の事業を作る戦略を実現するために、経営者を育てること。そして、やはり当社のビジネスは労働集約産業であり、グループ全体で18万人が働いています。2019年はどんな社会で、当社はどんな事業価値を提供するのかを予測しながら、どうダイバーシティに対峙していくかを真剣に模索しています。つまり、売上と人件費の目標ではないのです。

エイベックス・三浦（以下、三浦） 当社は1988年の創業後、急成長しましたが、この数年でCD市場が1998年のピーク時から比べると約3分の1と、大きく縮小しました。そんな事業環境の激変を受けて、どう収益の柱を立てていくのか、2011年から2014年の3カ年計画を立てたのが現在の体制です。それでも、やはりCD制作・販売からライブ、マーチャライジングなどかつての周辺事

業から新規事業である映像配信事業へ軸足が移るなど、事業の変化は急です。そこでそうした事業のトップや人事が入って、従来のトップマネジメント主導の中長期計画から、よりマーケットに寄り添った人、モノ、金の計画を立てているところです。

人事計画は経営や 事業の後追いでいいのか

中島 一言で中長期計画と言っても、考え方はバラバラのようです。しかも、経営や事業の方針や中長期計画の達成度合いによってかなり左右されているようです。そのため、精緻に作ろうとするほど「やりきれなさ」を感じているのですね。

二宮 海外も含め、M&Aをかなりやっています。人の数も質も頻繁に変わる。そのなかにあって、女性管理職比率50%など長期的に実現しなければならない目標は経営から降りてきます。事業との間に立って、その人事施策を立てるのは、かなりの労力ですね。

中島 なぜ計画倒れになるのか。倒れないようにするにはどうするか。それは結局、人事トップが経営でどんな役割を担うかにかかっています。経営のテーブルで何を言えるか。経営会議の後で「人事はこれやっておいて」では、リアリティのある計画が立てられないでしょう。

曾山 周りのベンチャー企業で大変

■ 8社の中長期計画の今

	<p>経営・事業が設定した ゴールの達成を支援</p>  <p>曾山哲人氏 サイバーエージェント</p>	<p>人事と事業の綱引きで 未来の形を決める</p>  <p>二宮大祐氏 イオン</p>	<p>グローバルのカゴメを 実現するための計画</p>  <p>有沢正人氏 カゴメ</p>
中長期計画の有無	あり。基本的には3カ年だが、2013年、5カ年計画を経営陣主導でまとめた。	基本的には3カ年計画。その積み上げで長期計画も持っている。	今後の50年を考えるうえで、まず「NEXT50」という3カ年中期計画があり、そのなかに人事中長期計画を入れた。
概要	売上、利益を中心とした事業計画に沿って計画を立てる。事業環境の変化がめまぐるしく、1年で数百人の中途採用もあり、人員計画が立てにくい。最も計画的に中長期を見据えて行っているのは新卒採用計画。文化との適合を重視し、近年では毎年200人採用。	経営ビジョンの下に3カ年の経営計画があり、そこには事業計画、人事計画がある。一方、2020年の社内外の人口動態を予測しながら、雇用形態、性別、国籍などの人材ポートフォリオ、人事施策を検討。多様性、グローバル化への対応を行っている。	3カ年中期計画「NEXT50」において、グローバル体制に移行するための5つのテーマのなかで、1番目に置いたのがグローバル人事体制の構築。各事業がグローバル展開を進めるインフラとして、人事制度の転換を目指す。50年計画の最初の3年間で、基盤を築くと明言した。
人事の立ち位置	経営、事業、従業員はすべて「カスタマー」。経営と事業がこういう成果を出したいと聞いたら、人という視点でどうしたらそれが達成できるのか、人事にしかできない仕掛けを考え、風土を決めていくのが人事の仕事。経営の要望に対して「NO」と言わないのが人事の価値。	経営計画を実践する戦略人事、経営ビジョンとつながる人事ビジョンに基づいてトータルリワードを考える経営人事を担う。「会社の元気は人事が作る」ことも大事。人にも組織にも閉塞感がないように、人のキャリアの未来と幸せを考えたり、組織文化を守るという役割も重要。	人事は、従業員を通じて株主、顧客、地域など幅広いステークホルダーに価値を提供することに存在価値がある。社内外で活躍できる、マーケットバリューの高い人材を育成、開発する計画を実行。同時に人事を通じて、組織全体の変革を牽引していくことが重要な役割。
中長期計画の作り方	会社の成長戦略をサポートするのが人事の役割。人事の計画は目的ではなく、経営・事業計画が設定したゴールの後追い。ゴールから逆算して、人事は必要な行動をとる。ただし、10年後の組織のありようをイメージし、退職金制度など経営会議で決定した人事主導の試みもある。	人事ビジョンを普遍のものとしながら、環境に合わせて人事計画を立て、仕組み、制度の調整を図っている。人事は5年後を見据え計画を立案し、現場と議論しながら進めていく。女性管理職比率50%といった経営方針に対応するための施策も検討。	2012年、グローバル企業を目指すため従来のスキームを大きく改革する人事制度改革プランを経営ボードに提案。現状の報酬、評価、配置などの課題を詳らかにし、グローバル体制を築くためのロードマップを描いた。それが「NEXT50」に掲げた人事中長期計画の礎となった。

そうなどころを見ると、人事施策を達成するという手段が目的化しているケースがあります。そのビジョンを忘れ、数値目標だけに拘泥するようになると、事業の状況によってうまくいかずに頓挫することになりかねないのです。

有沢 長期になるほど、数値だけを目標にするのは危険です。数字があるのは、3年後には連結売上高2200~2300億円、10年後には売上5000億円というところですよ。そして当社の

50年ビジョンであるNEXT50には、50年後のあってほしい姿、グローバルでのポジショニングが書いてあります。

中島 「1年、3年の単位」で「数字」を考えると計画倒れになるということですね。でも、特に日本の大手企業の場合、人材のライフサイクルは短くても5~10年。長ければ30年にもなります。3年倒れの計画で、しかもその度に計画が変わっていたら、従業員はたまったものではありません。

ん。財務目標は、往々にして外れたり、倒れたりするもの。人事は事業の財務計画とは切り離して考えたほうがいいというのが私の意見です。私からの問題提起ですが、各事業を受け止める人事でいいのか。事業を進めていくうえで、人は経営にとってリソースであると同時に制約になります。人事が自らの経営に対する責任を果たすのに、経営や事業の後追いでいいのか、という疑問が出てきます。

Discussion

中長期計画はどう作るべきか。 人事の役割とは何か

古寺 事業の中長期計画に合わせて、人事が問題、課題をもらって中長期計画を立てるのではなく、一体化すべきなんだと思います。リソースがないところの事業戦略はない、ということも言ってもいい。人は1年、2年では変わらないし、育たない。

大谷 事業の売上や利益が最終的に達成できれば、人事の目標は数字である必要はあるでしょうか。

有沢 ならば、事業の中身を人事はよく知っていなければなりません。事業は経済環境、市場の動きに左右されます。事業を本当に理解して、事業はどう伸びていくか、買収はどうしていくか情報を持っている必要があるのです。しかし、現実的にそ

れは無理ですよ。だから、毎年修正をしているというわけです。

三浦 2011年、創業初の人事主導での人事ローテーションを実施しましたが、3年を経て事業部門主導に戻しました。なぜなら人事が各事業固有の育成システムに必要以上に介入することは、決してプラスになるだけではないとわかったからです。

和光 事業の中身を本気で知ろうと思うならば、人事も事業の真っただ中に入っていく必要があるでしょう。2013年、当社の資源トレーディングビジネスの部隊が本社機能をシンガポールに移転しました。人事はそれを追いかける形で、どうフォーメーションを組むかを考える。彼らはビ

ジネス上の必然性があるからそこに行く。そこに現場・現実に即した新しい何かがあるのではないかと、人事サイドでも今までとは違ったある種の高揚感を持っているのです。

事業の声を聞くべきこと
人事にしかできないこと

二宮 つまり、事業の声を聞くべきことと、人事にしかできないことを分けたほうがいいということでしょう。事業に寄り添いながらも、長期的に見れば、今、調子が悪いからといって人を採らないと大変なことになりますよ、と。人事はそれを見せる必要がある。

■ 8社の中長期計画の今

	<p>経営と人事が一体化し 価値を提供</p>  <p>大谷友樹氏 ヤマトホールディングス</p>	<p>3カ年とともにより長 期の人事の絵姿を持つ</p>  <p>古寺猛生氏 ソニー</p>	<p>本社一極集中からより 事業に近い立ち位置へ</p>  <p>和光貴俊氏 三菱商事</p>
中長期計画の有無	2019年の創業100周年に向けて、9カ年計画を2011年に立案。	あり。基本的には3カ年。計画ではないが、2020年の組織と人材の絵姿はある。	基本的に3カ年計画。
概要	9カ年の目標は、「事業を作るリーダー育成」と「雇用の多様化の推進」。「ホップ・ステップ・ジャンプ」と3カ年ごとに切り分け。ホップは「経営者を育てる仕組みのブラッシュアップ」、ステップは「下の世代をどう育てるか」、ジャンプは「グローバルに花開かせる」がテーマ。	3カ年計画の柱は3つ。グローバルな人事プラットフォーム作り、日本の組織の内なるグローバル化、リーダーやエンジニアなどの人材開発計画。目標と達成度合いを取締役会などで報告。2020年の長期の絵姿は組織の年齢構成やリーダー人材の質と数などの予測を踏まえたもの。	経営計画に基づいた人事計画。各事業部門の利益計画とそのベースとなる人員計画を、一度本社で集約。それに基づき、本社人事は事業部門とも連携のうえ、3カ年の採用計画、要員計画、制度変更などを立案。
人事の立ち位置	経営と人事は常に一体であり、顧客、社会、株主、従業員に価値を提供する。人事の役割は、人の視点から経営目標の達成に貢献すること。人事以外の領域で起こっていることについても、経営ボードに情報を提供するなど、事業のスピードアップも支援する。	外部環境の変化を的確に見極め、ビジネスパートナーとして、どこにどのような人材リソースがあるかを見える化し、経営に対して「これはやるべき」「やるべきではない」と、人事の専門家として提案する。経営と一体化しながら、人材リソースとマーケットを両にらみしている。	人事の機能は、大別すれば、会社維持、経営補佐、そして営業（事業部門）支援の3つの機能に集約される。このうち、特に営業支援については、より事業そのものに近い立ち位置で機能提供ができないか、という視点で体制見直しを図ってきている。
中長期計画の作り方	全社経営計画が最初であり、事業と人事は並行して計画を立てる。会社の未来のあり方が見えてきた時点で、人事、財務などの機能としてどんな施策を埋め込むかを検討。人事の場合、9年後の精緻な数値計画よりも、ぶれてはいけない「人の軸」を盛り込むことが重要。	3カ年計画は、事業計画に沿って立案。2020年の絵姿については、現在の年齢、スキル、ポジションなどの人員構成、今後の入社・退職者数から人事が独自に予測。事業戦略ありきで採用、育成、配置計画を従属的に決定するのではなく、事業戦略とパラレルで行おうとしている。	従来、人事施策は本社主導、全社最適の視点で立案、実行してきた。営業部門は急激な事業環境の変化に対応し、本社機能ごと海外に出ていくなど、大きな転換・実験を行っており、こうした変化に応える形で、人事の体制や、人事計画の立案方式そのものから見直すことになる。

従業員を通じて誰かに
何らかの価値を提供すること。
それが最終的に求められる

黒須 同感です。事業に入って財務的な観点で株主にどう応えるかにコミットしながらも、一方で人事機能として軸を持って「採れ」と言われても採らない、またその逆もまた重要だと考えます。足元を見ながらも、同時に50年、100年のスパンで哲学を貫く。経営者以上に先を見て、水先案内人を務める。我々はそうしたことができるかどうかとも問われているのでしよう。

古寺 経営や事業に見えないものを見せることこそ、人事の役割です。嫌なところも含めて。社員のモチベーションが下がっていないか。守りに入っていないか。人材リソースの視点で見た事業の制約。見たくない現実を経営ボードに見せて、次の事業計画に反映できるよう提言するのが理想です。

有沢 人事は事業に入っていく一方で、事業をまたいだ機能として経営のアクセルとブレーキになる必要があります。経営がアクセルを踏み込んでいるかを見るのも人事、ブレーキを掛けるのも人事。それが人事のプライドであり、存在意義でしょう。

二宮 アクセルとブレーキとして、人事が会社をつぶす、つまり人材不足倒産と人件費倒産はあってはなりません。そこを考え、ボードに答申していく気概も必要だと思います。

古寺 事業は人材のジャスト・イン・タイムでの提供を求めます。この事業をやるから即戦力が欲しいと。し

かし、人材が能力を有するには時間がかかる。トヨタのジャスト・イン・タイムも部品メーカーから納品のリードタイムを測って成り立っています。3年後の事業を見据えて人材を採り、育てる。ジャスト・イン・タイムにもリードタイムがあるということを見せる術として、中長期計画が必要なのかもしれません。

中島 企業の経営資源は、人、モノ、金です。お金の中期計画は、財務的視点で中期にわたるキャッシュフローをどう見せるか。もう1つはモノの観点。ジャスト・イン・タイムでどうつなぎ、価値を提供するか。人については、今まではモノ、金のフローに対して人の観点からどう支援するのがメインでした。しかし、人事は独自に人の中期計画を持ったほうがいい、ということですね。

従業員を通じて誰に
価値を提供するのか

三浦 だとすれば、我々人事が中期計画で責任を果たす相手はどこにいるのか、ということを整理したいです。その設定によって、中期計画のあり方も変わってきます。

中島 人事にとって顧客は誰か。この議論に終わりはないと思いますが、「従業員」と言い始めた1990年代くらいから、人事の地位は明らかに低下したと思うんです。従業員に尽くすだけなら、経営のテ

ブルに来なくていいと。従業員を通じて、誰かに何らかの価値を提供すること。それが最終的に求められている人事の経営に対する責任だと思うのです。

有沢 私はグローバルな人事制度を作るために各国の現地法人を回っているのですが、米国の人事マネジャーに「顧客は誰か」と聞くと、「地域」と言うのです。人事のミッションに、「地域のなかにカゴメUSAを浸透させること」とある。現地で開催される「トマト祭り」を見に行ったら、なるほど人事マネジャー自ら地域に溶け込んで祭りを支援していました。日本では、あまり考えられない顧客の設定です。

中島 経営、事業、従業員、株主といった顧客が出てきましたが、従業員の先に、地域や顧客といったステークホルダーを米国の人事は見ているということですね。「顧客に選ばれる従業員に選ばれる会社」という言葉を聞いたことがあります。

有沢 その言葉を、まさに米国の人事マネジャーが言っていました。それを聞いたとき、「日本では簡単にできない」と反射的に答えました。なぜだろう、と宿題を抱えたまま出張から帰ってきたのですが、実はそこにも人事が持つべき役割のプレイクルーがあるのかもしれません。

大谷 地域や株主、顧客など、外側から見ると、育てるべき従業員が変わってくるのだと思います。

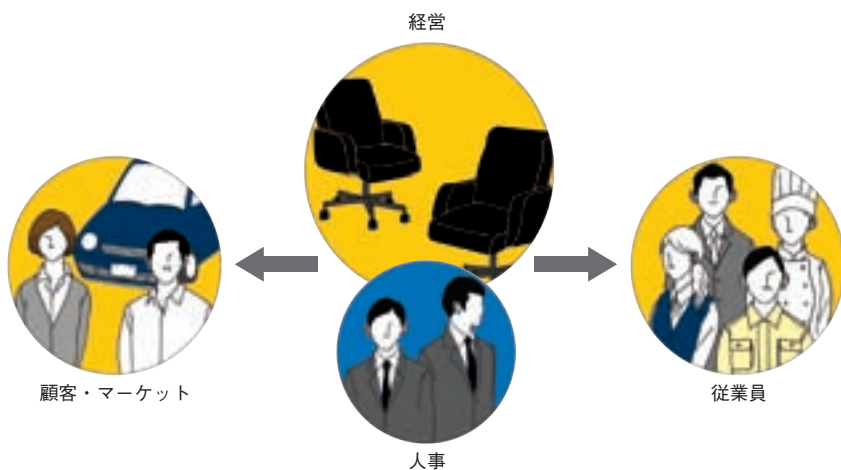
■ 8社の中長期計画の今

	<p>マーケットの質の変容 を人事施策に落とす</p>  <p>三浦卓広氏 エイベックス・グループ・ ホールディングス</p>	<p>離職率や人口動態を 勘案した大まかな計画</p>  <p>黒須宏典氏 日清製粉グループ本社</p>
中長期計画の有無	あり。基本は3カ年計画。2013年、2020年を見据えた中期ビジョンを初めて打ち出す。	あり。2020年に売上高1兆円、海外売上高比率3割などの経営目標達成を支援。
概要	2020年に向けたビジョンは、アジアに向かうということを大前提にして、組織は、人材はどうあるべきかを議論。その未来の姿を実現するために、採用、配置、育成の施策をドラスティックに変更すべくプロジェクトを編成した。	人事・労務として大まかな読みは持っているが、経営目標を達成するための精緻な要員計画は立てていない。かつての安定した事業運営から、ダイナミズムを求める経営へと変化するなかで、起こりうる人事・労務課題に柔軟に対応していき、人と組織の成長を目指す。
人事の立ち位置	マーケットの質の変容を人事も予測し、経営や事業と常にクロスして議論する。社長をはじめとする4人の代表とは月に1~2回のペースで議論。人事施策に対する不備を収集し、現状をフィードバックしたり、逆に人事側から経営に対して提案することもある。	経営、事業、社会など各ステークホルダーの要請に応えながら、従業員の幸せを目指すことが役割。会社、従業員ともに「良い」といえる姿を作ることを目指す。従業員の強みや思いを経営に見せるためには、従業員のネットワークのなかに入って「生」の情報を取れていることも重要。
中長期計画の作り方	これまでは経営トップが打ち出す方針に基づき、3年ごとの人事計画を立案。2020年の中期計画は事業、人事のトップが集まってより現実的に未来のマーケットの質の変容と、その対策を議論。それを経営ボードでプレゼンテーションし、承認。2013年の株主総会で発表した。	人事の計画は手段であり、実際のビジネスに従う。事業展開を進める上でどんな人材がどの程度どの場所に必要かなどについては、走りながら考えて取り組む。今後は特に、精緻な数値計画よりも、人と組織がともにスピーディに成長、拡大するために問題解決の方法を考える。

中長期計画のあり方に影響する人事の立ち位置3類型

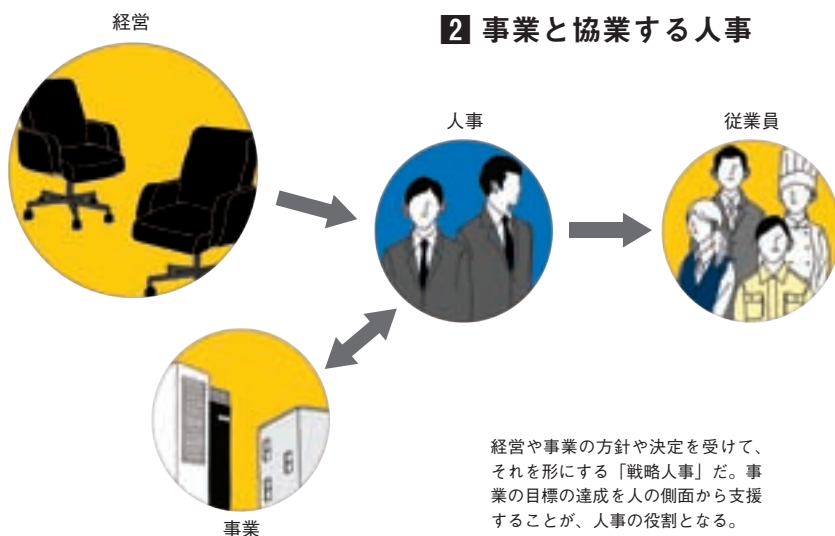
ここで一度、座談会の議論を整理する。9人の議論から、そもそも中長期計画とは何か、どんな課題があるのかは、各企業における人事の立ち位置によって異なることが見えてきた。

1 経営ボードとの一体型人事



人事は経営ボードと一体化し、直接、その企業が向き合うマーケットを見て、そのマーケットに合わせて必要な人材を定義し、必要な人事施策を講じる。

2 事業と協業する人事



経営や事業の方針や決定を受けて、それを形にする「戦略人事」だ。事業の目標の達成を人の側面から支援することが、人事の役割となる。

9人で議論を進めるなかで徐々にわかってきたことは、各社、各人事によって、そもそも「人事の中長期計画」がどのようなものか、認識が異なるということだった。私たちは中央大学特任教授・中島氏の力を借りて、まずはその整理を試みた。計画は、以下の6つに分類できる。

1. 人事ビジネスとしての計画

「米国企業において、今日一般的になりつつある人事中長期計画」（中島氏）であり、人事が1つの機能として独立して作る事業計画である。人事単体で社会や顧客、その他のステークホルダーにどんな価値を提供するのか、そのために会社全体のなかでどんな立ち位置に立ち、組織構造をどうしていくのか、どんな人材を育成するのかを計画する。

2. 事業計画に基づく中長期計画

株主に向けて描く事業の中長期計画の人事パート。事業の売上や利益など財務指標ありきの要員計画、人件費計画。事業が3カ年であれば人事も3カ年と、事業計画からの影響によってその期間、内容も変化する。

3. 事業計画に基づく長期計画

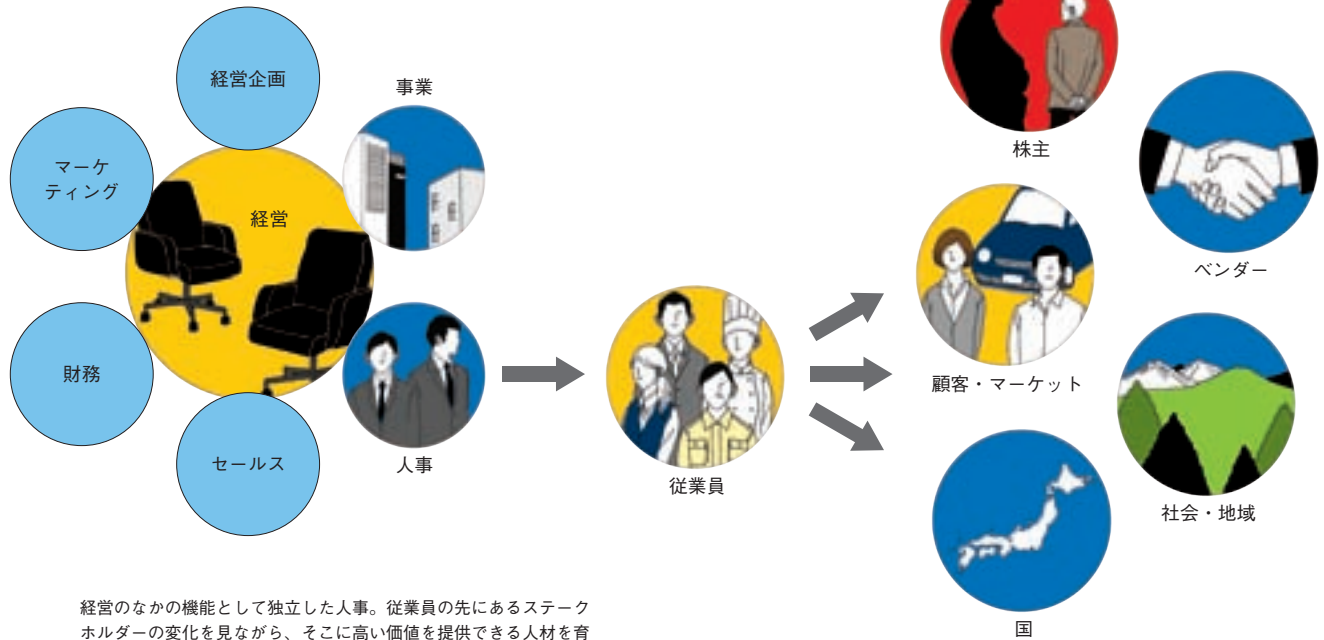
2との違いは期間の長さ。100周年などエポック的に事業が長期計画を作ることがある。これをもとに人事も長期バージョンを作成。数値計画だけでなく、ビジョンやポリシー、組織開発計画などがここに記される。

4. 非公開の任用計画

日本の伝統企業が作る、非公開かつ人事主導の任用計画。社内にも一定の役職以上で共有される程度で、個人名で語られるタレントマネジメント的な色合いを持つもの。

5. 公開する人材開発計画

3 独立専門型人事



基準が明確なサクセッションプランや人材開発計画。4との違いは社内に広く公開されていること。

6. マンパワー計画

経営ボード向けのマンパワー計画。長期的な社内外の人口動態を明らかにしたうえで、人材リソースの過不足感を明らかにし、事業計画の参考材料とするもの。

ステークホルダー、事業、マーケットに向き合う人事

そして、「人事中長期計画と言ったとき、どのパターンをイメージするかは、人事としての立ち位置が大きく影響すると思います」と、中島氏は話す。その類型は以下の3つだ。

● 経営ボードとの一体型人事

これは、ベンチャー企業や事業が大きな変化にさらされている企業に

多いパターンだ。人事は経営ボードと一体化し、直接、その企業が向き合うマーケットを見て、そのマーケットに合わせて必要な人材を定義し、必要な人事施策を講じることが大きな役割となる。2～6の人事中長期計画をマーケットの状況に合わせて作るのが、このパターンだ。

● 事業と協業する人事

伝統的な日本企業に多いパターン。経営や事業の方針や決定を受けて、それを形にしていくいわゆる「戦略人事」がこれに当たる。経営の方針を受けて、事業の目標の達成を人の側面から支援する。中長期計画は、2～4を作る企業が多いようだ。

● 独立専門型人事

経営のなかの機能として独立した人事。中長期計画は1を基本とし、従業員の向こう側に見えるあらゆるステークホルダーの変化を見ながら、

そこに高い価値を提供できる人材をいかに育て、動かすかを考える。人事が人を介して独自に会社に変革をもたらす役割を果たしている。

*

もちろん、明確に線引きができるわけではなく、3つの類型の間に立つ人事もいるし、企業が対峙する環境によって変化もする。大事なことは自身の人事としての立ち位置を明らかにし、どんな中長期計画を描くことが有効かを理解することだ。

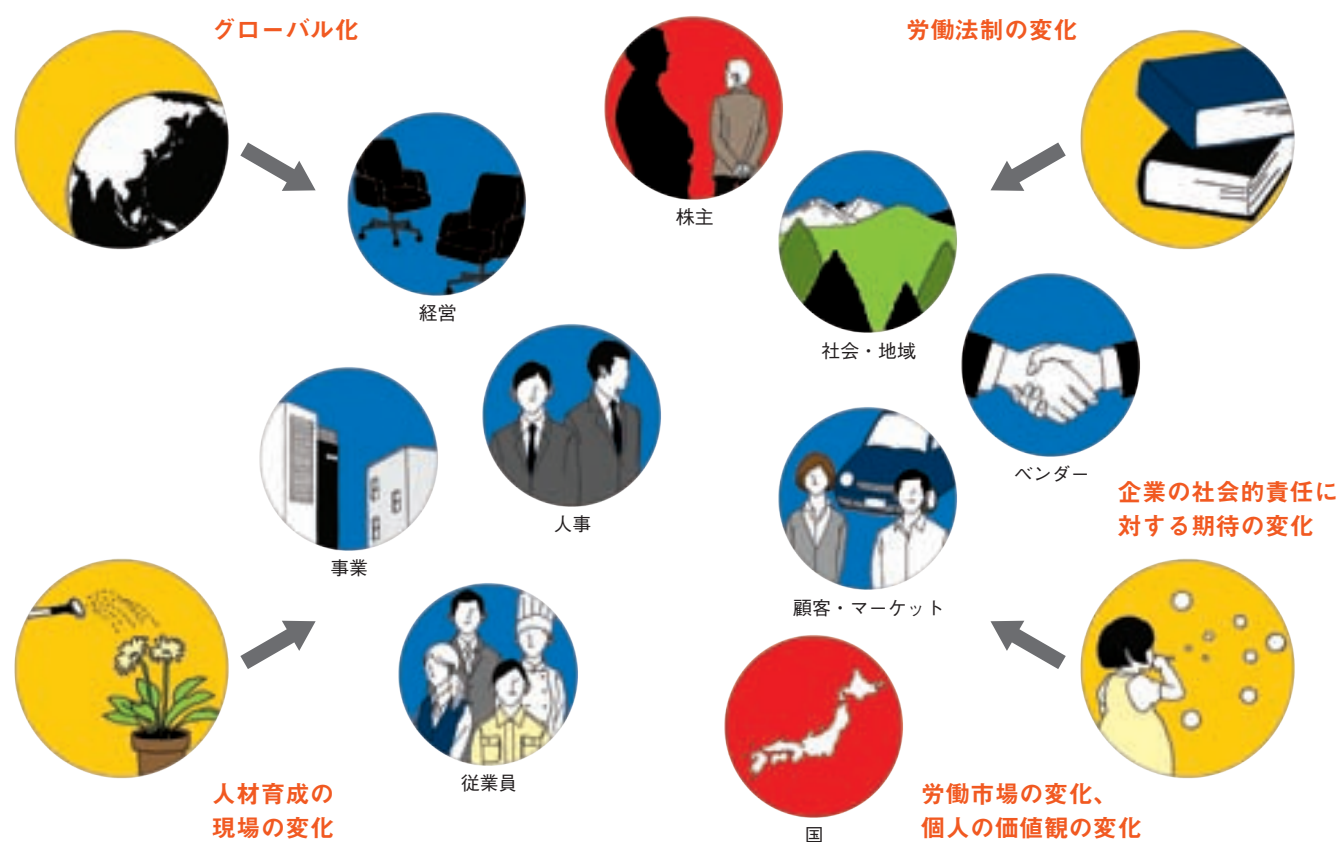
さらに、それぞれが対峙するマーケット、事業、ステークホルダーの大きな変化に人事は今直面している。連続から非連続へ。これまでの延長線では未来を描けない今、それぞれの人事は中長期計画のありようをもう一度考えなければならない。次項では議論を中断し、我々が向き合う非連続な未来に触れてみよう。

SECTION 2

中長期計画にどう影響する？ 人事をめぐる未来予測

以前にも増して、社会経済環境は激変し、未来はとらえにくい。

ここでは有識者へのインタビューによって、企業が、そして人事が向き合う非連続な未来を覗いてみたい。



SECTION1で示した3類型では、人事が直接向き合っているのはマーケットであり、事業であり、ステークホルダーだと整理した。それらに対して人事は「人材」を介して価値を提供する。ところが今、その向き合う相手が激変している。

マーケットや事業がさらされる最大の変化は、グローバル化だ。それ

によって事業領域は拡大し、人事は人材調達先の多様化や多様な人材マネジメントに向き合わざるを得ない。同様に国内外の人々の価値観の変化も、マーケットや事業を見るうえでの大きな変数となる。国内で言えば、若年層が減り、高齢者が増える人口動態の変化は、事業や人事戦略に大きな影響を与える。また、社会や

地域、国など、さまざまなステークホルダーが企業と人事のかじ取りに変化を要請してくる。

次ページからは、上記で述べたような変化のなかから、労働市場、社内の職務構造、個人の価値観、労働法規制、企業への社会からの期待の変化の5つを掘り下げ、変化の太筋をつかんでいきたい。

2020年

労働市場はこう変わる

出典および参考：「2020年の「働く」を展望する 成熟期のパラダイムシフト」（2011年10月リクルートワークス研究所）

最も確実な未来予測は人口動態だといわれる。ここでは、日本の労働力人口の変化をテーマに、人事がその変化に向けて検討すべきことを明らかにする。

2011年、リクルートワークス研究所では、2020年の労働市場の予測を試みた。試算のもとになっている数字は、経済成長率である。これには2011年に日本経済研究センターが発表した「2011年から2015年は年平均0.4%、2016年から2020年は同0.6%」という名目経済成長率の数字を使った。もう1つは、国立社会保障・人口問題研究所が発表している「日本の将来推計人口（2006年12月）」（出生中位、死亡中位推計）である。その総人口をもとに、働く意欲を持つ15歳以上の人の数を表す「労働力人口」を導き出している。

労働力人口のうち、実際に働いている人が「就業者」であり、労働力人口から就業者を差し引いた数が、仕事を探す活動をしている「完全失業者」である。ほかに、「探しても見つからないからあきらめた」という層があり、これは一般的には「非労働力人口」に含まれる。

労働力人口の4分の1が
ミドル、ミドルシニアに

まずは労働市場における労働力人口の年齢構成を見てみよう。2010年の労働力人口は、24歳以下の若年層



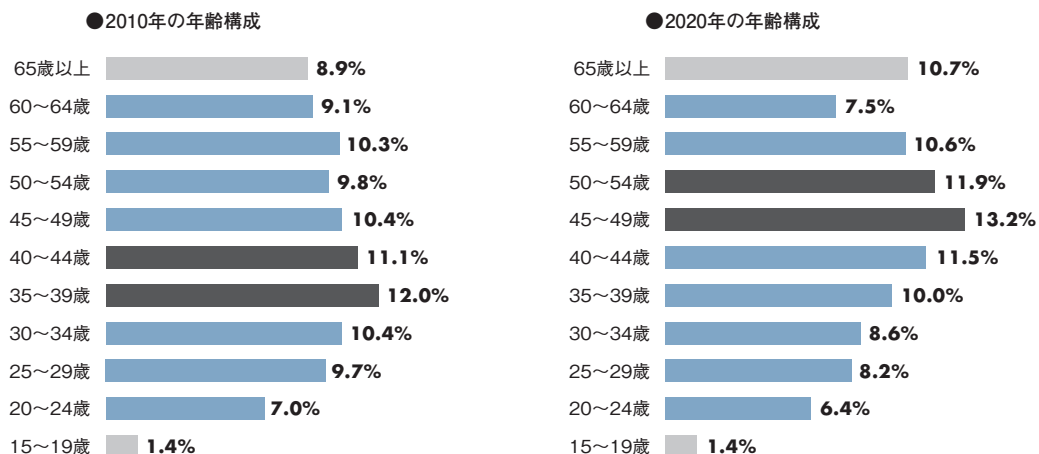
戸田 淳仁

リクルートワークス研究所
研究員

を除くと、すべての年齢層が10%前後になっており、ほぼ「ペンシル型」に近い形状を示している。少し突出しているのが35～39歳の12.0%、40～44歳の11.1%、その後ゆるやかに下がり続け、55～59歳で再び10.3%

2020年に労働力人口の中膨れが顕著に

● 年齢区分別 労働力人口のシェア



と小さな山を迎える。

「団塊の世代が55～64歳に、団塊ジュニアが35～44歳に含まれるからです」と、分析にあたったリクルートワークス研究所研究員・戸田淳仁はその理由を話す。

ところが2020年になると、この形状はかなり様変わりする。団塊ジュニアが10歳年を取ることで、ボリュームゾーンは45～54歳へと移行する。「この世代の合計は25.1%、つまり、働く人の4分の1が45～54歳となり、組織はミドルやミドルシニアがより目立つようになるはずです」（戸田）。団塊の世代が基本的には労働市場から退出するために、60歳以上の労働力人口はいったん減るが、同時に若手の労働力も減っていく。20～29歳の労働力人口は、2010年の16.7%から、2020年には14.6%へと、2%もダウンする。

では、労働力人口の実数はどうか。

日本の労働力人口は、2000年の6766万人をピークに減少に転じた。2010年の段階で6590万人と、ピークよりも既に約170万人も減っている。さらに、2020年には6315万人と、2010年と比較しても300万人近く減ることになる。

「人不足」よりも 「人余り」に悩む時代

労働力人口が減るということは、人不足に悩むのではないか。しかし戸田は、「そうはならないだろう」と予測する。就業者数が減って、完全失業率が増えるのである。

就業者の予測は、下記のように行った。経済成長率と2002～2009年の内閣府「国民経済計算」による業種別成長率を用い、2010～2020年の業種別成長率を算出した。それを使って業種別の経済規模の推移を明らか

にした。さらに、業種別の成長弾性値（一定の経済成長に対してどれだけ雇用が増えるか）を2002～2009年のデータから算出。その数字に業種別の経済規模を掛けて業種別就業者数の推移を予測した。

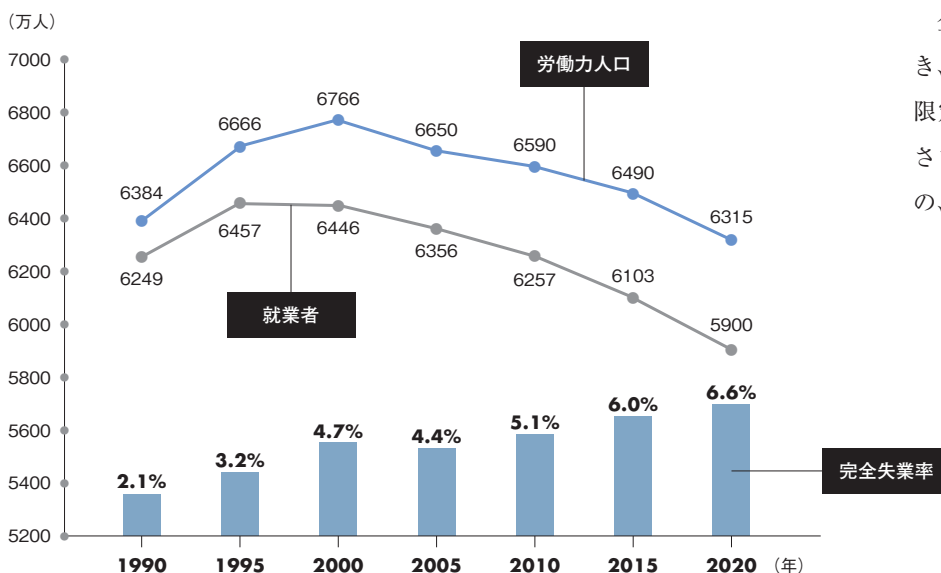
労働力人口から就業者数の合計を引き、労働力人口に対する割合を示したものが完全失業率である。就業者数のピークは、経済環境の悪化を背景に、労働力人口のピークよりも早い1990年代後半に訪れた。その後、じりじりと数字を下げ、2010年には1995年よりも200万人減っている。完全失業率はそれに伴い、3.2%（1995年）から5.1%（2010年）に上昇している。これが2020年になると、就業者は5900万人まで減る。そして完全失業率は6.6%と、欧米並みの水準になると予測される。「つまり、私たちは人不足ではなく、人余りに向き合わなければならないということです」（戸田）

男性・正社員を中心とした マネジメントはもはや限界

企業の中長期的な未来を考えたとき、これらはどんな意味を持つのか。限定正社員や解雇法制の変更など、さまざまな議論がなされているものの、現状のままだとすれば解雇など

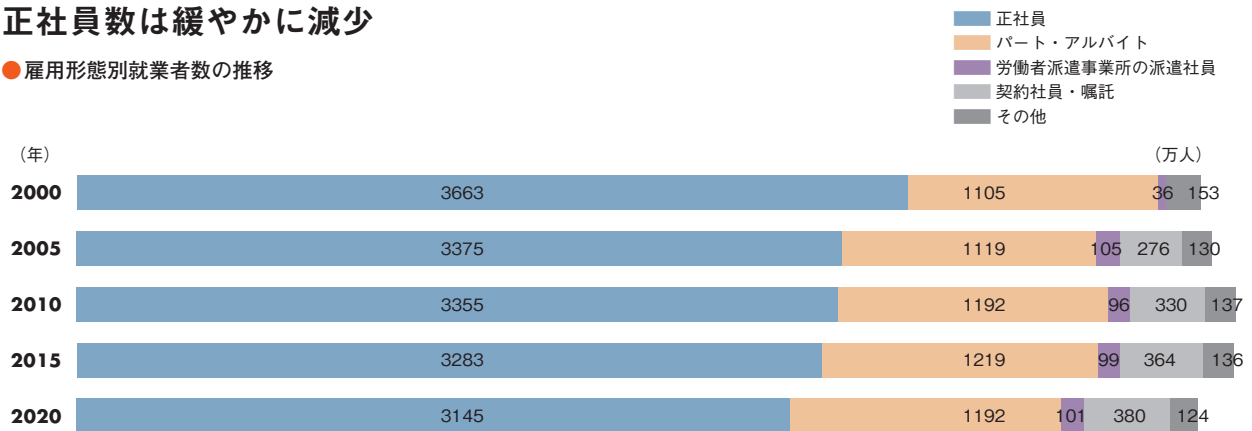
「人不足」ではなく「人余り」が大問題

●労働力人口と就業者数、完全失業率の推移



正社員数は緩やかに減少

●雇用形態別就業者数の推移



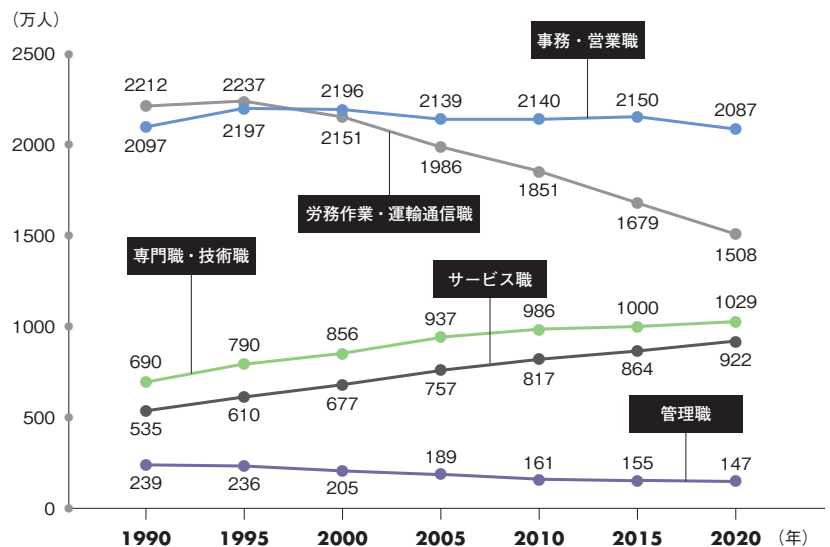
の雇用調整は難しい。経済規模縮小のなか、企業で必要とする人員が減っていくのであれば、意識しないと新規採用の抑制につながる。すると、個別の企業における年齢構成のピラミッドはますます中膨れの、いびつな形になる可能性がある。「実際には若手が希少になるため、企業は若年層の採用を増やし、若年層の完全失業率は低下すると予測できるが、企業が中長期計画で真剣に向き合うべき課題の1つであることは間違いありません」(戸田)

また、就業者の人数、年齢のみならず、多様化はさまざまな領域で進む。サービス経済化の進展により、正社員数はゆるやかではあるが減少していく。産業構造の転換は、専門職・技術職、サービス職の増加をもたらす。そして、管理職は男性は減少していくが、女性は微増する。

日本企業が行ってきた男性・正社員を中心としたマネジメントや、工場管理を基盤として作られた労働法制・労務管理がいよいよ機能しにくくなる。日本企業がマネジメントの基盤としてきた前提条件との非連続が、ここにも存在する。

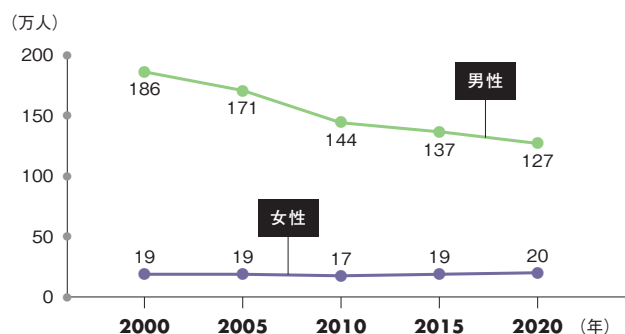
専門職・技術職、サービス職が増加

●職種別就業者数の推移



男性管理職は減少、女性管理職は増える

●男女別管理職数の推移



2020年

育成の現場の課題は？

組織内でOJTが機能しなくなったといわれて久しい。
再び機能させるために、将来を見据えてできることは何か。

職務や収入レベルが中程度の職と、そこに至れる職が、やせ細っている。米国でこうした労働環境を改善しようという動きのなかから生まれたのが、キャリアラダーという概念だ。

職務・収入のピラミッド 中間層が細りガビョウ型に

下の図は、産業革命以降の、米国における職務・収入階層の変化の推移を示したものだ。ピラミッド型の職務・収入階層は経済成長や福祉の拡充でその裾野を広げ、底辺を底上げしてきた。特に第二次世界大戦後、

ピラミッドの拡大と底上げは進んだ。

法政大学大学院キャリアデザイン学研究科准教授の筒井美紀氏は、「ところが1980年代のレーガン政権あたりから様相が変わってきました」と説明する。低成長を抜け出すために規制緩和がなされ、企業の組織はフラット化し、業務のアウトソーシングが進行した。労働者を中核と周辺に二分する労働編成となり、階層はピラミッド型から中間部が細ったガビョウ型へと変容した。

その結果、高い学歴もスキルもなく、特別なコネもない人たちは、何年経っても底辺ないし入職レベルの



筒井美紀氏

法政大学大学院
キャリアデザイン学研究科
准教授

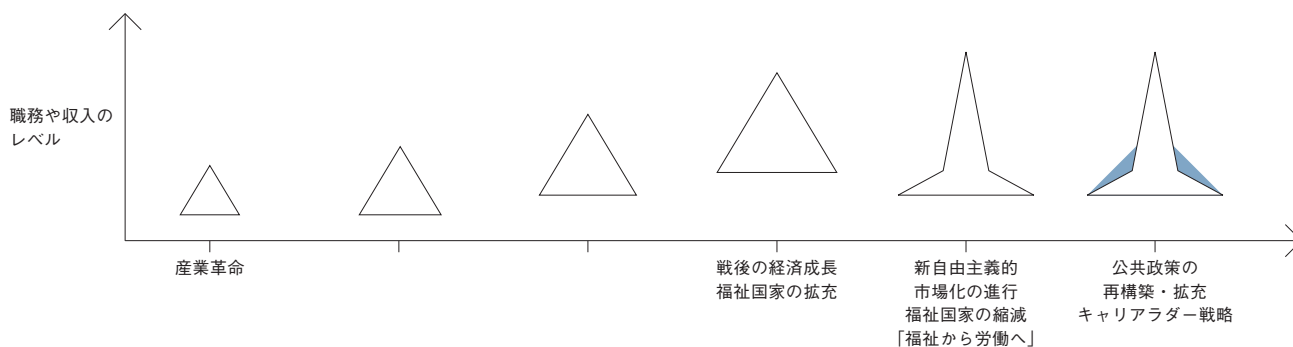
仕事から抜けられず、中間層にさえ上昇できない状況が目立ってきた。

この現状を筒井氏は、「1段90センチの階段のようなものだ」と言う。これを30センチ刻みで3段にするのが、キャリアラダーの目指すところだ（次ページ図）。

段差を小さく、上りやすくするに

中間層が失われ、三角形からガビョウ型に

●職務・収入階層の構造変化とキャリアラダー戦略についての概念図



経済成長によって組織の構造は複雑さを増し、職務や収入の幅は広がり、格差が広がった。成熟した国々では、中間層の仕事がアウトソーシングされる、ITや新興国にとって代わられるなどで、ガビョウ型になってしまった。

出典：『キャリアラダーとは何か——アメリカにおける地域と企業の戦略転換』（J. フィッツジェラルド著、筒井美紀・阿部真大・居郷至伸訳、勁草書房）

は、まず知識・スキルに応じて職位や資格を段階的に細かく整備する必要がある。また階段を上るための教育・訓練メニューや、人によっては介護・育児支援も求められるだろう。「底辺から中間層へのキャリアラダーを整備することで、ガビヨウの底辺から中間層にあたる部分の厚みを取り戻す必要があるのです」と筒井氏は強調する。

「格差社会とされる米国では必要な取り組みかもしれないが、日本はそこまで深刻ではないはず」と考える読者もいるかもしれない。だが近年、日本の相対的貧困率がOECD（経済協力開発機構）諸国内で米国に次ぐ水準であること、非正規従業員の増加などを考え合わせると、「対岸の火事」とはいえないだろう。

中間層までの話ではない ガビヨウ型問題の影響

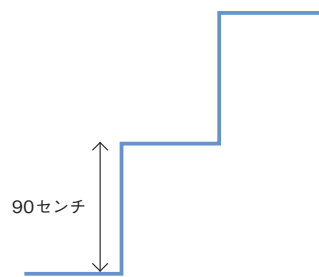
「ガビヨウ型問題は、底辺ないしは入職レベルから中間層への影響にとどまらない」とも、筒井氏は指摘する。たとえば米国の医療分野では、医師、正看護師、准看護師、介護職という職務の階層がある。医療でも技術革新が進み、医師の仕事は高度化している。「医師の仕事のうち、知識・スキルレベルの低い仕事は正看護師に権限移譲しないと、医師は仕事のレベルを上げられません」（筒井氏）。権限移譲は准看護師、介護職へと波及していくが、介護職が薬の名前に自信がない、計量が苦手だというレベルでは、権限移譲の波及が途切れてしまう。

同様の事態は、日本企業でも起こ

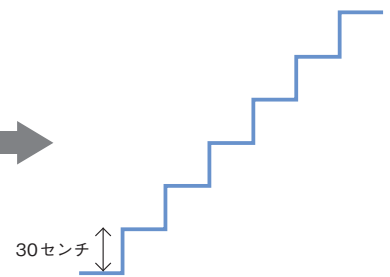
努力すれば中間層まで上れる階段を作る

● キャリアラダー戦略とは

無理しなければ上れないキャリアの階段



無理しなくても上れるキャリアの階段



底辺から中間層へのステップが、90センチの段差で形成されていると、多くの人は上ることが難しい。90センチの段差を、30センチ3段に創り替え、努力すれば、多くの人が少なくとも底辺から中間層までは階層を上っていきけるようにしていく必要がある。

出典：筒井氏へのインタビューにより、編集部作成

っていないだろうか。

多くの日本企業で、ミドル世代の管理職がやってきた、現場の複雑性を俯瞰して対応するような仕事を任せる人材が育っていない。「私が調査した企業でも、一般職の採用を十数年やめていたために、管理職が現場の細かい仕事に忙殺され、より高い能力、スキルを要求される基幹業務に移行することができずにいました」（筒井氏）

その企業では、再び一般職の採用を始めたが、「一度先細ったガビヨウ型の弊害を解消するには、相当の月日を要する」と筒井氏は指摘する。

というのも、仕事を引き継げる社員が育つまでには時間がかかり、より高い価値を出す仕事のラダーが存在していても、それを上ることができない。加えて、ラダーの中間に位置する社員がいないのだから、新卒社員がすぐに目指すロールモデルがない。新人のすぐ上が管理職では、新人への目配りができず、新人も遠

慮し、OJTが機能しない。そのため、人が育つスピードが遅くなり、なかなか上の職務を任されない、あるいは任される希望を持ってない若手がモチベーションを下げ、辞めていく。

先に見てきたように、2020年を見据えると、組織内の年齢構成の変化とともに、企業のなかでミドル層より下の世代は明らかに減っていく。放っておけば「ガビヨウのような先細り」はより弊害を生み、多くの企業でOJTの機能不全や、離職率の上昇、モチベーションの低下、リーダー人材が育たないといった問題は避けようもなくなる。そして、長く組織内に蓄積されてきたスキルは継承されず、確実に断絶が起こる。

豊富な中間層を育成するには10年、20年の時間がかかる。キャリアラダーのような30センチ刻みの階段を創る発想で、次のステップに上るためのスキルに見える化する人材育成の仕組みを作ることは、喫緊の課題といえるだろう。

2020年

個人の価値観、生活はどう変わる？

「若手問題」に悩む人事は多い。2020年には、彼らは中堅として会社の未来を担う。彼らの価値観、生活はどうなっているのか。そして彼らを育てるには――。

若い世代に活躍の場を与えられない企業が、明るい未来を描くことは難しいだろう。最近、「さとり世代」という名で呼ばれることもある1990年代半ば以降生まれの人たちを中心とした若者世代は、どんな志向を持ち、人事は彼らをどのようにマネジメントしていけばいいのか。博報堂ブランドデザインの若者研究所リーダー、原田曜平氏に聞いた。

若者の大多数に見られるのが、「保守化」と「ほどほどの生活」への志向だという。たとえば、女性で言えば専業主婦を望む人の比率が20代で急増しているという調査データがある。「男性も、消極的な意味でのワークライフバランスを求める人が目立ちます」（原田氏）



原田曜平氏

博報堂ブランドデザイン
若者研究所 リーダー

日本生産性本部が2013年春に実施した若者意識アンケートでは、「スペシャリストとしてきたえる職場」よりも「ジェネラリストとしてきたえる職場」を希望するという回答が58.4%を占めて、過去20年で最高水準となった。

原田氏はこの結果を、若者の中間管理職志向によるものだと読み解く。「それぞれ評価されて昇進はしたいが、社長や役員のような重責は担いたくない。彼らには中間管理職が、会社の上層部とも現場ともコミュニケーションがとれる、バランスいい立場に見えているのでしょう」

ワンオブゼムにすぎない
会社というコミュニティ

こうした「保守、ほどほど」志向の背景には、若者たちが所属するコミュニティの、多重化が影響している。さとり世代やその上のゆとり世代は、ケータイをはじめとするデジタル機器や、メールやSNSといった通信・ネットワークサービスに、物心ついたころから接してきている。これらを活用すると、一度所属したコミュニティの友人とその後、比較的疎遠になっても、交流の維持が可

能になる。

今の若者たちのようなデジタルネイティブ、ソーシャルネイティブではない上の世代では、たとえば大学に進学すれば高校までの友人とは疎遠になるようなケースが多かっただろう。ところが今の若者たちは、仮に遠隔地の大学に進学したとしても、メールやSNSで地元の小学校や中学校の友人とも交流を続けることが可能だ。同様に、部活や趣味などを通じた交流も維持される。その結果、若者たちは複数のコミュニティに所属し続けることになる。「会社はいくつかあるコミュニティの1つにすぎないのです」（原田氏）

ヒエラルキーの上下関係に
慣れていない若者たち

若者たちの交流でもう1つ特徴的なのが、「あるコミュニティでの評価やうわさが、容易にほかのコミュニティにも伝わってしまう」という点である。

たとえばいじめにあった子が難を逃れようと転校しても、メールやSNSなどを通じて前の学校での様子が伝わり、またいじめられてしまうというようなことが起こっている。

こうした状況が自分への他者からの評価を気にすることにつながり、人に非常に気を使う、場の空気を読みすぎるくらい読むといった行動につながっていく。

会社は複数あるコミュニティの1つにすぎないから、ほかのコミュニティでの交流が疎かになるほど拘束されたり、責任が重くなったりするのは避けたい。一方で悪評がほかのコミュニティに伝わるのは困るから、そこそこ仕事はこなす。さらに不況が続かなかで育っているから、仕事をがんばって昇進、昇給するイメージは持ちにくい——。このようにして若者の、「保守、ほどほど」志向は形成されているのだろう。

原田氏によれば、若者たちはどんなコミュニティでも本音を出すことは少ないという。

「企業の人と話す『最近はまだめで素直な若手が多い』という感想をよく聞くが、表面を取り繕うタイプも多いということは、念頭に置いて

おくべきです」(原田氏)

そんな若者たちには、ヒエラルキーの上下関係に慣れていない人が多いという。実はこれも、あるコミュニティでの評価やうわさが、容易にほかのコミュニティに伝わることと関係している。

「たとえば、部活の先輩。いくら先輩でもあまりに理不尽なことばかり後輩に言っていると、そのことがあつという間に広まり、先輩のほうに孤立することになる」(原田氏)。いきおい明確な上下関係は減り、フラットで友達的な関係が、若者の周りに増えることになる。

原田氏が若者にインタビューしていると、求める上司像として、「かわいい上司」という声をよく聞くようになったという。

「かわいいとはつまり、共感できること。判断が素早く明確であるなど、仕事ができて頼れることも大事ですが、共感を得られるコミュニケーションも求められるのです」(原田氏)

これからのマーケティング
グローバル化にも対応

ここまでお読みいただいて、「なぜそこまで若者に迎合しなければならないのか。上司が上から目線で何が悪い」と思う読者もいることだろう。だが、今の若者たちはこれからのマーケティングに必要な素養を持っており、グローバル化に対応するポテンシャルも秘めている。

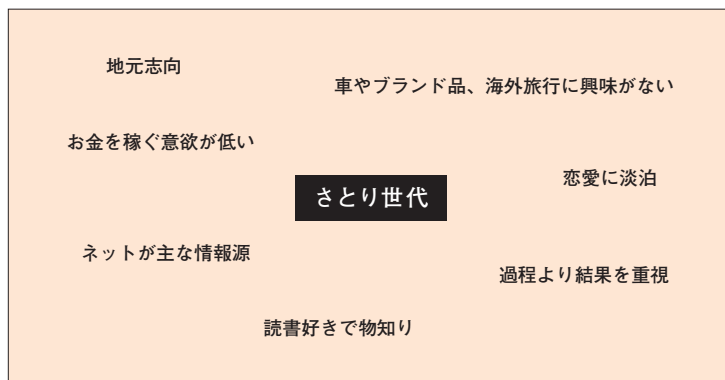
「彼らのよさを活かすためには、旧来の社風に染め上げていくのではなく、彼らが働きやすい社風へと進化させていくような取り組みが必要なのです」(原田氏)

若者たちの多くは、複数のコミュニティと交流を続けていると述べた。それは多様な階層や属性の人たちと付き合い続けていることを意味する。「一部の天才が作った製品をみんなが欲しがる時代ではありません。多様な属性、階層の人と接点があることは、これからのマーケティングに向いているといえます」(原田氏)

また多くの若者は海外どころか、近場にしか生活圏を広げない傾向がある。だが一方で国際交流を重視する大学などには、人的ネットワークを世界各地に広げ、「いろんな都市に友人がいるから、航空チケットだけでどこでも滞在できるという若者もいます」(原田氏)。多様なコミュニティで、多様な属性、階層の人と交流する若者は、多くの企業が取り組むダイバーシティへの対応でも強みを発揮するだろう。若者が活躍しやすい環境、社風を作る会社こそ、明るい2020年を迎えられそうだ。

「そこそこ・ほどほど・保守」が特徴

●「さとり世代」の特徴



「さとり世代」という言葉は、「2ちゃんねる」での発信がもとになってできた言葉。特徴を見ると、「そこそこ・ほどほど・保守」の傾向が読みとれる。

出典：原田氏への取材をもとに、編集部にて作成

2020年

労働法制、雇用ルールの姿

人事施策に大きな影響を及ぼすのが、雇用政策や労働法制、雇用ルールだ。
低成長、成熟社会の日本で、どのようにルールを整備し、人事はどう準備する必要があるのか。

日本総研調査部チーフエコノミストの山田久氏は、第二次世界大戦後の日本における国民生活安定化の仕組みを、「企業依存型生活安定化システム」と呼ぶ。「日本型雇用システム」「企業依存型福祉システム」「夫婦分業型家族システム」という3つのサブシステムから成るこのシステムは、1990年代半ばごろから機能不全が露呈してきており、いよいよ新たなシステムへの移行が求められているという。

3つのサブシステムが 生活安定化システムを構成

「日本型雇用システム」は、長期継続雇用、年功賃金を基軸とする日本型雇用慣行が適用される正社員を中



山田 久氏

日本総研調査部
部長／チーフエコノミスト

心部に、それが適用されないパートやアルバイト、嘱託社員といった非正規社員を周辺部に配置。周辺部の雇用調整によって、正社員の雇用を守ってきた。「企業依存型福祉システム」は正社員を主な対象に、充実した生活手当で家族形成を支援し、大手企業を中心に引退後の生活を厚く保障。公的社会保障制度でも財源の多くを企業が負担してきた。「夫婦分業型家族システム」では、世帯主の夫が「会社人間」として外で働き、妻は家事や保育に専念して核家族を形成。年功賃金や手厚い生活手当がそれを後押しした。

「企業依存型生活安定化システム」は、製造業中心の高度経済成長下ではよく機能したが、サービス経済化、低成長のなかでは機能不全に陥っていく。生産と消費が同時になされるサービス業は、製造業に比べて労働時間の幅が多彩になり、多様な雇用形態を必要とする。そのため、正社員中心の「日本型雇用システム」ではうまく対応できなくなっていく。低成長下、女性や高齢者が働く場を求め始めたことも、雇用形態の多様化を促した。

低成長で企業の利益は減少し、「企業依存型福祉システム」を、企業は

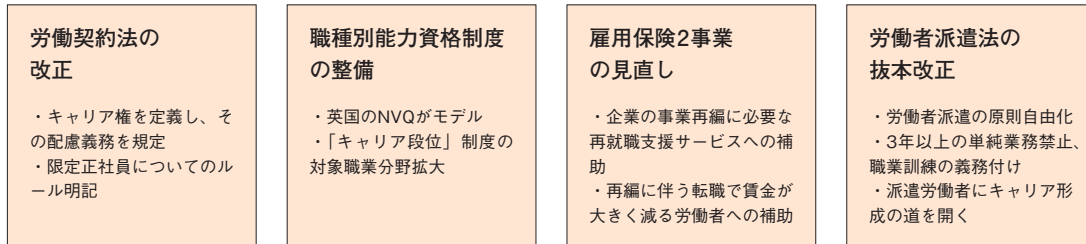
支えきれなくなってくる。また少子高齢化や離婚の増加は、家族の形態を多様化させていく。「『夫婦分業型家族システム』は、標準的な家族を単位にして処遇や社会保障の公平性を担保してきた。家族のあり方が多様になると、それが難しくなる。個人単位での公平性を実現する必要があります」(山田氏)。このように、「企業依存型生活安定化システム」の3つのサブシステムは社会の現状にマッチしなくなり、機能不全を起こしているのだ。

従来のシステムが機能不全を起こしているといっても、「人事の仕事は保守的であるべきで、急激な変化は避けるべきです。なぜなら人事は、生身の、働く人にかかわる仕事だからです」と山田氏は言う。それでも今後数十年かけて起こる、「専門性を高めようとする人が増える」「多様な雇用形態が求められる」「家族のあり方も多様になる」などの「変化の方向性」は、ある程度見通すことができる。「何十年先のあるべき姿を見越して、今打てる施策を考え、実行していくことが大切なのです」(山田氏)

人事が将来を見越して施策を打ち出していくことを後押ししていくた

労働契約法、雇用保険など抜本的な見直しが必要に

●これから求められる雇用政策のあり方



処遇均衡・キャリア保障

高いスキルが求められる高待遇の正社員と、求められるスキルが低く待遇も低い非正規社員という2層で構成される雇用を抜本的に改革するためには、労働法制や雇用ルールを大きく見直す必要がある。

出典：日本総研「政策観測」No.55 「副作用が懸念される2012年雇用制度改革～求められる政策理念の抜本転換」をもとに編集部で作成

め、当面求められる雇用政策のあり方をまとめたのが、上の図だ。

職務主義・高スキルな働き方を意図的に創出

ここでポイントとなるのは、「職務主義的で高いスキルが求められる働き方を、意図的に創り出していくことです」と山田氏は言う。上の図に示した4つの雇用政策の柱のうち、主に労働契約法と労働者派遣法の改正が該当する。

「限定正社員についてのルールを明確化し、専門性のある常用型派遣を充実させていくのです」

「日本型雇用システム」は、職能主義で高いスキルが求められる正社員と、比較的職務主義であり求められるスキルは低い非正規社員という2つの層で構成されていた。ここに限定正社員や常用型派遣という「職務主義・高スキル」な働き方を加えて

いく。それらを「職能主義・高スキル」の正社員と併存させ、「まずは限定正社員で経験を積んで、その後正社員に転換」「正社員でスキルを高めた後、常用型派遣になって専門性をさらに活かす」というように、「それぞれの働き方を接続する仕組みを作れば、今、労使双方が求めている多様な働き方を実現できるでしょう」（山田氏）。

もちろん、どのような働き方を選択しても同一の処遇が得られるようにし、キャリア形成も実現できるように、法律や制度を整備していくことも必要になる。

このほか今後は、職種別能力資格制度の整備や限定正社員制度の活用を通じて、正社員としてキャリアをスタートできなかった若者の、人材育成の道筋を描いていくことが求められる。雇用保険2事業（雇用安定事業、能力開発事業）の見直しで、サービス経済化に対応する企業の事

業再編を支援していくことも求められるだろう。

「日本のよいところは、多くの企業で労使の間に信頼関係が成立していることだ」と山田氏は言う。だからこそ高度成長も実現できたし、経済大国になることも可能だったのだろう。「労使の信頼関係を維持しながら、職務主義・高スキル型の働き方を創造するなどして、これからの社会の変化に対応していくことは可能だし、そうしたチャレンジが、日本企業の人事には求められている」。そのためには、未来の変化の方向性を読むだけでなく、過去を知ることが必要だと、山田氏は説く。「『企業依存型生活安定化システム』は、どのような条件が整うことでうまく機能してきたのか。うまく機能していた諸条件が、現在はどのように変化しているのか。それらを把握することで、確信を持って、未来に向けた打ち手を考え出せるはずだ」

2020年

社会と企業の関係は？

環境への配慮、地域への貢献など、社会からの企業への期待は増している。
今後さらに、社会と企業の関係は変化していくのだろうか。

千葉大学法経学部教授の広井良典氏は、コミュニティを、「人間が、それに対して何らかの帰属意識を持ち、かつその構成メンバーの間に一定の連帯ないし相互扶助(支え合い)の意識が働いているような集団」と定義したうえで、「第二次世界大戦後、多くの日本人が所属した最大、最強のコミュニティが企業だったのです」と説く。

企業は最大、最強の
農村型コミュニティ

戦後、多くの人々が農村から都市へ移住し、「企業」と「核家族」という2つのコミュニティを構築した。「しかし、その2つのコミュニティは、都市にありながら、いずれも内



広井良典氏

千葉大学
法経学部 教授

実は農村型コミュニティでした」(広井氏)

農村型コミュニティは、都市型コミュニティと対をなす類型だ。前者が、同心円を広げてつながる、集団に個が吸収される特質を持ち、共同体的な一体意識で形成されるのに対し、後者は独立した個人としてつながる特質を持ち、個人をベースとする公共意識を軸にしている。ソーシャルキャピタル(社会関係資本、人々が持つ信頼関係や人間関係のこと)の質も、前者は「結合型。集団内部における同質的な結びつき」が強く、内外の敷居が高いのに対し、後者は「橋渡し型。異なる集団間の異質な人の結びつき」が強く、より外部に開かれている。

経済のパイが拡大し、欧米へのキャッチアップと目標が明確な時代では、企業という都市で最大の“農村型コミュニティ”は、強みを大いに発揮した。だが現在では、集団内では過剰な気遣いが求められる半面、集団を一步離れればつながりや救いの少ない関係性が、かえって人々の拘束感や孤立、不安感を強めているようだ。「だから企業も、独立した個人がつながる、外部との敷居が低い都市型コミュニティへと変わる必

要があります」と広井氏は言う。

なぜ日本の企業は、農村型コミュニティから、都市型コミュニティへと性格を変えていく必要があるのか。その背景には大きな社会構造の変化と、それに伴う公(政府)、私(市場)、共(コミュニティ)の3者の、バランスの変化がある(次ページ図)。

伝統的社会では、互酬性(ものを与えたり受け取ったりする社会関係に働く原理)を基礎にした相互扶助的な共同体が基本をなしていた。18世紀以降の市場化・産業化の時代では、私利の追求を積極的なインセンティブとする、「私」の市場経済が飛躍的に拡大する一方、市場に対してさまざまな介入をする「公」の政府部門も展開。コミュニティである「共」はその背景に退いた。

だがこれからは、成熟化・定常型社会の時代を迎えると広井氏は言う。市場化・産業化の時代は、日本で見られる人口減少や、資源・環境制約の顕在化などによって成熟、または飽和とも言うべき状況を見せ始めている。「市場経済が飽和しつつある一方、コミュニティ、自然、公共性、スピリチュアリティなどの領域への欲求が大きくなり、組織的にはNPOや社会起業家といった形態が

浮上しています」(広井氏)。定常型社会とは、経済成長を絶対的な目標としなくても十分な豊かさが達成される社会だ。こうした社会では、「新しいコミュニティ」とも呼べる、新たな「共」の領域が展開する。それは伝統的社会的「共」と比べて、自立的個人をベースとした、自発的で開かれた共同体になるという。だからこそ日本の企業も農村型から、都市型への脱皮が求められる。

市場経済を超える領域が発展し、営利と非営利、貨幣経済と非貨幣経済が交差するのが、成熟化・定常型社会の特徴といえる。「市場経済の主体であった企業も、営利と非営利の連続化、企業の社会的責任(CSR)などの文脈を含む形で、部分的に新しい『共』の領域の担い手となっていく必要があります」(広井氏)

企業が成熟化・定常型社会で展開される「新しいコミュニティ」で存在感を示していくには、既に言及し

ているように、まず「企業の都市型コミュニティ化」が求められるだろう。そのためには2つの取り組みが必要だと、広井氏は言う。

**営利追求のためにも
必要な地域への“着陸”**

第1は、社員を組織に埋没させず、独立した個人として育成し、処遇していくことだ。これは企業の文脈で言えば「社員の専門性を高める、プロフェッショナル化を促す」ということになるだろう。

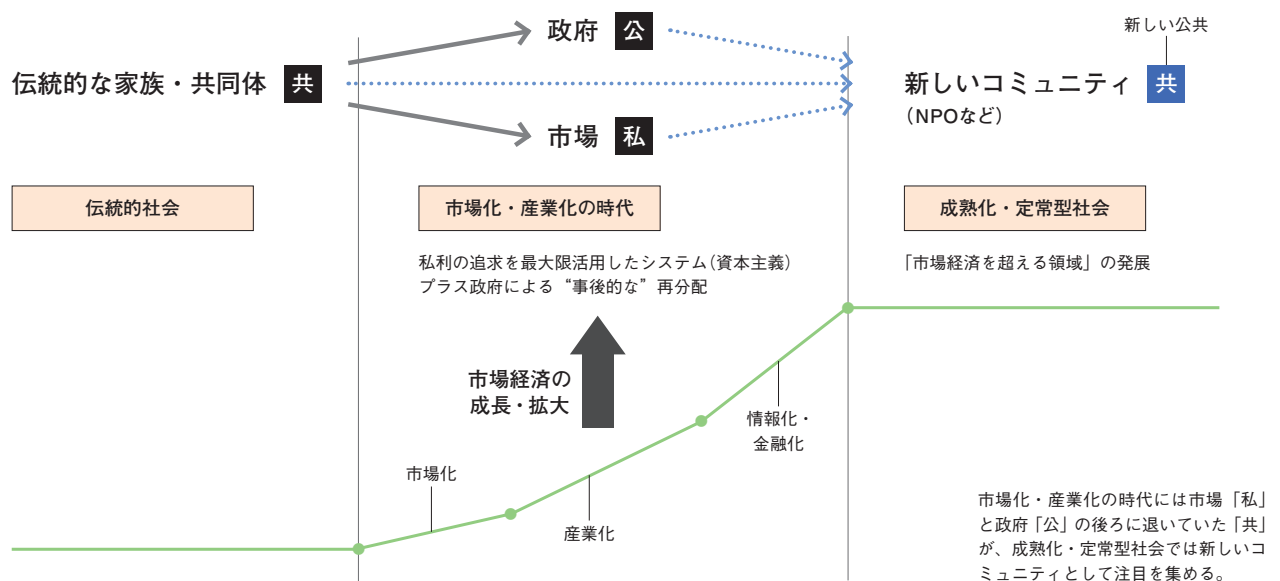
第2は、社員の社外への「越境」を促すことだ。異なる集団(コミュニティ)の、異質な人との結びつきは都市型コミュニティの特徴の1つだから、社外の地域コミュニティ、NPOなどとの交流は必須の要素となる。「越境を促すため、勤務時間の一部を社員個々の対外活動に振り向けたり、労働時間を短縮したりす

ることが求められます」(広井氏)

市場化・産業化の時代は、グローバル経済の進展など地域からの“離陸”を進めてきた時代だが、到来する成熟化・定常型社会は、地域への“着陸”の時代だと、広井氏は説く。「その社会で注目される、福祉、環境、医療、文化、スピリチュアリティに関する領域は、いずれもローカルなコミュニティに基盤を置く性格のものです」。つまり企業として営利追求に視点を絞ったとしても、これから成長が期待できる上記の領域でのビジネスを検討するなら、地域コミュニティなどへの参画や交流は必要不可欠なものになってくる。「既に若者たちのなかでは生まれ育った地域コミュニティに注目する人が増えています。定年退職者の参画や、雇用を延長した高齢者の地域コミュニティへの派遣がそこに加われば、地域への着陸はより豊かな実を結んでいくでしょう」(広井氏)

新しいコミュニティの時代が到来

●「公—共—私」をめぐる構造変化



出典：『コミュニティを問いなおす』(広井良典著、ちくま新書) 157ページの図

SECTION 3

非連続な未来に向き合う 人事中長期計画の作り方

いよいよ議論は、人事中長期計画の作り方に進んだ。どんな立ち位置で、何に向き合うのか。それによって非連続な未来に描くゴールと、そこへたどり着く計画は変わってくるようだ。

Discussion 03

これからの中長期計画、 私たちならこう作る！

中島 人事が中長期計画を作るうえで、「経営や事業の後追いでいいのか」「事業のなかに入っていくのか、独自路線で行くのか」といった議論が出てきました。しかし、中長期計画はさまざまな種類があり、どんなものを作るかは人事の立ち位置によって異なる、ということがわかりました。ここからは、人事が向き合う

マーケット、事業、ステークホルダーが大きく変化していく今、どんな中長期計画を描くのかを考えたいと思います。まず、マーケットの変化に向き合う場合、どうでしょうか。

三浦 マーケットの質の変化に向き合い、新たなビジョンに基づいて、新卒採用や若年層の育成の方法を変えることに着手しました。2020年は

アジアを主戦場に、オフェンスにも、ディフェンスにも長けた個々の力でさまざまな局面を打開できる野武士集団が必要とされるでしょう。実は、社長の松浦から、「人事は選考の途中で面白い人材を落としているのではないか」と言われたことがあります。私はいわゆる万能型人材を採用しており、3年、4年で確実に戦力として育つと確信していたので、新卒採用の方法を大きくは変えませんでした。しかし、新たなビジョンを立て、アジアで戦うことをイメージしたとき、今すぐ採用手法、育成計画を変えなければ、と。人事もマーケットの「ヨミ」をすべきだと痛感しました。

曾山 私たちが向き合うマーケット



は、正直どうなるのかまったく読めません。そんななかで重要なのは、スピード感のあるベンチャーらしい文化です。当社も10年後には平均年齢が上がりますから、企業風土の劣化へのリスクは強く感じています。5年後、10年後の当社の人や組織はどんな心理状態なのか、どんなモチベーションなのかをイメージし、施策を考えています。世界を席卷した企業でも、苦しんでいる企業は少なくありません。自分が何をやっても会社は変わらない。そう思わせたら終わりです。どんなに大きくなってベンチャー気質は大事にしたいと思います。

**事業が戦略を立てる前に
投資判断の材料を提示**

古寺 当社のように会社を変革すべきときも同様に、人事は経営と一体化し、マーケットの変化を予測して施策を打つ必要があるでしょう。

中島 ベンチャー企業ではなくても、経営と一体化すべきときがあるという事です。

古寺 数年前には、技術戦略の方向

がわからなければ採用計画が立てられない、とよく言っていました。早くわかればそれに応じて人を採ると。ところが経営と同じ視点で見ると、人事も自らマーケットの変化を予測しなければならぬと感じるようになりました。たとえば中国は今、生産拠点にとどまらず、ますます市場として拡大する。であれば、事業の拡大を支援すべく現地で優秀な人材を採って育てましょうと、アクセルを踏めるのです。一方で、ブレーキとしての機能も果たします。ある事業で、コストダウンのために人件費の安い国に開発拠点を移そうとしている。しかしその国では離職率が高ければ、それは適切な投資ではないと人事が進言するわけです。

中島 マーケットと人材リソースを常に行き来しながら、経営への提言を行うのです。私のイメージでは、ソニーは常に事業と戦略に寄り添っていると思っていました。

古寺 ビジネスが伸びているときは、必然的にそうなるのだと思います。事業にいちばん近いところに行って、利益を出すことに貢献するのです。ですから、上り坂の人事のスタンス

なのかもしれません。

中島 三菱商事は、事業により近づいているとおっしゃっていましたね。

**事業支援のための人材活用、
開発マップがより重要に**

和光 先にお話ししたシンガポールに人事がくっついていく、というのがいい例です。かなり乱暴に聞こえるかもしれませんが、従来はとにかく東京中心で、制度は本社でいいのを作る、だから事業部門はこれに従ってもらえば間違いのないから、と。しかし、私たちが全社最適だと思ってやってきたことは本当にそうなのか、時代や現実と齟齬が出てきているのではないか、という直観的な問いが経営から出てきたのです。ですから事業部門の声を聞き、どんな施策があるのか、いらぬのか、今やっていることと現実に乖離はないのか、真摯に向き合うことにしました。

中島 実際に全社最適でやっていたときと、どう変わるのでしょうか。

和光 たとえば、全社最適の観点から社内の年齢構成を見ると、高齢者対策をどうするかが、まず課題設定



アクセルとブレーキとしての 役割を担うことは、 どこに向き合おうが同じ

になる。しかし、今後グローバル展開を推し進めていくためには、その知見を持ったシニア人材が必要になる。ならば、そうした必要な層にモチベーション高く働いてもらうための施策の優先順位が高くなる、といった具合です。会社のゴールの最大の眼目の1つが全社利益の最大化だとすれば、それを達成するための全社戦略、さらにはそれを各部門のビジネスに落とし込んだ事業計画が当然、必要で、それを実現するための人員と個別の名前をロードマップ的に可視化することも同様に重要なはず。戦略達成には不可欠なことなのに、その議論は事業計画と同じような真剣度ではなされていません。こうした人事面での戦略やマップを作り上げることも、意味のある中長期計画ではないでしょうか。

二宮 未来に向けた資産目録ですね。現在のリソースの棚卸目録を持っていて、それを未来形のなかでどう当てはめていくのか。それが長期的な人材の調達計画につながります。

大谷 そうですね。当社の経営目的は、事業を通じて社会、顧客、従業員などに価値を提供すること。ですから事業計画の達成がすなわち人事の目標達成になります。2019年には100の事業を作る。それが経営のゴールです。人事の中長期計画は、やはり、その手段としてリーダーを育てるということになりますね。

黒須 事業の目標も予定通りいくと

は限りません。だから人の計画だけ達成、みたいな話ではおかしい。結果的には事業とともに急流をいかだ下りしていくようなことが人事の役割。舵をとって巧みにこなす。事業と協業する人事とは、そういうことだと思います。

二宮 とはいえ、我々が忘れてはならないのは事業に入っていったとしても、基本的な人事ポリシーはぶれてはいけないということです。各事業会社がぶれていたら、人事がそれではダメ、と言うことが大事です。

中島 アクセルとブレーキとしての役割を担うことは、マーケットに向き合おうが、事業に向き合おうが同じことなのですね。

変革のエージェント であることが初期設定

中島 さて、最後に従業員の向こうに見えるステークホルダーに向き合う場合、どんな中長期計画になるのか、考えたいと思います。米国企業の人事が長い私には非常に身近な考え方なのですが、日本では一般的ではないようです。私が知る限り、このタイプの人事は、その会社の役割として、「変革」を期待されたチェンジエージェントであることが初期設定なのではないでしょうか。有沢さんはそんな期待を背負ってカゴメに入られたのだと思いますが。

有沢 そうかもしれません。先ほど

お話しした中期計画「NEXT50」の人事のパートは、私が当社にやってきて半年ほどで経営や管理部門、事業の現場とそれぞれ向き合って作った人事制度改革プランを基盤としています。できているかどうかは別として、人事の長期計画を通じて、人事という機能が会社全体に変革をもたらすことが重要だと考えています。

中島 社外のステークホルダーに対してはどうでしょうか。

有沢 先の米国の「トマト祭り」の話で、あらためて考えたことがあります。人事が地域や社会に貢献するとはどのようなことか、ということです。それは結果的にカゴメで育った人材のマーケットバリューを上げることに尽きると思うのです。単に当社のなかで活躍できる人材を育てるのではなく、カゴメで育った人材がカゴメで培った経験やスキルを社会で活かしてくれれば、社会もよくなり、カゴメという会社の社会的価値も高くなりますから。

中島 人事は会社のなかに閉じた存在ではないということですね。

有沢 広く地域や社会に貢献する人材を作ることが目標ですから、我々人事がステークホルダーの変化に敏感であるべきなのと同時に、従業員全体が常にその変化に向き合っている状態を作る必要があります。そうしたゴールを置き、風土と制度を変えるためのロードマップの作成が、今、求められているのだと思います。

人事の立ち位置別 変化をどう中長期計画に盛り込むか

人事の立ち位置の類型は3つあると述べた。それぞれの類型で、直接向き合う対象が異なり、どんな変化に対応したどんな中長期計画を作ることがそれぞれ有効なのか、ここであらためて考える。

ここまでの議論を、14、15ページに挙げた人事の3類型で整理してみよう。

リードタイムを意識した 人材開発計画を立てる

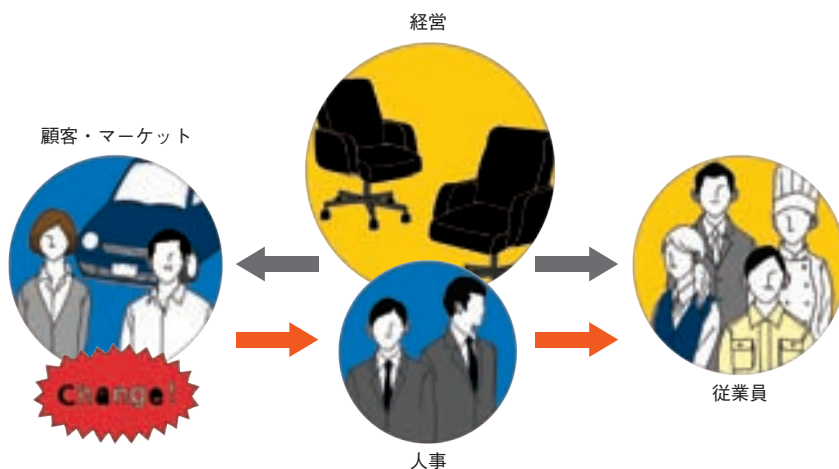
まず、「経営ボードとの一体型人事」は、マーケットの非連続な変化に向き合うことになる。

マーケットの変化と一言で言っても、その範囲は広い。エイベックス・三浦氏が言うように、対象とするユーザーのライフスタイルの変化はもちろん、事業領域のグローバル化、新興国の台頭、人口の減少と年齢構成の変化、あるいはその変化のスピードの加速など、挙げ出せばきりが無い。

そもそもベンチャー企業には、「ど

こが事業領域である」という既存の定義そのものがない。その場合、経営者や経営ボードの意思がすなわちマーケットである。すると、人事は経営者や経営ボードを強く意識し、彼らの意思決定の変化に合わせて動くようになる。「人事はマーケットや経営ボードの意思の変化を見ながら、従業員に対する施策を変えていくこととなります」と中央大学特任

1 経営ボードとの一体型人事



社内外の人口、年齢構成が10年、20年後にどうなるか。それを見据えて採用プロジェクトを組み、パートを活かす働き方や処遇、定着のための教育をしている。
(ヤマト・大谷氏)

人事はグローバルも含めて市場の未来を見る。そして社内の人材のリソースと比較して、経営に事業のあり方を提案していく。
(ソニー・古寺氏)

主戦場がアジアになるとマーケットに価値を提供する人材の質が変わる。採用、育成のあり方を変えようと思ったのはその瞬間。

(エイベックス・三浦氏)

まず、「経営ボードとの一体型人事」は、マーケットの非連続な変化に向き合うことになる。この類型における中長期計画は、マーケットが変化すると、そこで求められる人材が変わるので、採用、育成などの人材開発計画が核となる。

会社戦略、事業計画を実現するための、人員と個別の名前をロードマップ的に可視化することが重要。その議論は、事業計画と同じような真剣度ではなされていない。

(三菱商事・和光氏)

新しいことをやろうとすると、現在と5年後の綱引きによる。現場との擦り合わせのなかで、未来へ傾斜した落としどころを見つけていく。それを粘り強く繰り返して、未来に進んでいく。

(イオン・二宮氏)

会社の成長戦略をサポートするのが人事の役割。事業ありき。社会にどんな価値を提供するのか。人や制度、仕組みを先に考えることはない。

(サイバーエージェント・曾山氏)

事業とともに急流をいかだ下りしていくようなことが人事の役割。

(日清製粉・黒須氏)

2 事業と協業する人事



「事業と協業する人事」が向き合っているのは事業であり、事業の戦略の変化を見て、人事は、事業の中長期計画の一部として人事の計画を立てる。事業が抜本的に変わるのであれば、そこに対応すべく、どんな人材リソースが今、ここにあるのかを提示しなければならない。

教授・中島氏は指摘する。

この類型における中長期計画は、採用、育成などの人材開発計画が核となる。14ページのパターン3（事業計画に基づく長期計画）、4（非公開の任用計画）、5（公開する人材開発計画）にあたる。マーケットの変化が大きければ大きいほど、そこで求められる人材も様変わりする。現在の採用、育成施策の延長線上では、確保が難しいからである。

「事業はその場、そのときに必要な人材をジャスト・イン・タイムで求める傾向があるのは、既に指摘された通りです。これを予測して適切なリードタイムを持って育成するのが、人事の長期計画だといえるでしょう」（中島氏）

現場に近づき、 時々刻々の変化に対応

次に、「事業と協業する人事」が向き合っているのは、まさしく事業そのものだ。その先に見えるマーケットと対峙するのはあくまで事業であり、事業の戦略の変化を見て人事は中長期計画を立てていく。

大事なことはすべて現場にある。現場が時々刻々と変化しているのだから、そこに近いところに行って、リアリティを肌で感じながら施策を立てたほうがいい。「人事の中長期計画は、すなわち事業の中長期計画の一部、パターンで言えば2（事業計画に基づく中長期計画）になりま

す。事業が抜本的に変わるのであれば、そこに対応すべく、どんな人材リソースが今、ここにあるのかを提示しなければなりません」（中島氏）

事業が「上り坂」にある企業に多い類型であることは先述したが、同様に、現場での人の営みの累計がそのまま事業の売上、利益になるサービス業もここに分類される場合がほとんどだろう。

ただし、人の営みがダイレクトに反映される以上、コスト計画だけでは人心をつかめず、パフォーマンスが下がってしまう。そして、働く人＝顧客であることが多いこの産業では、働く人のダイバーシティは顧客のダイバーシティというように、常に人事施策が事業に大きな影響を及

ばす。

「ですから、6のような人口動態予測を踏まえたマンパワー計画を基盤に、経営理念や事業の方針を人に翻訳して伝えるビジョン、ポリシーを盛り込んだ3の事業計画に基づく長期計画も欠かせないといえるでしょう」(中島氏)

社会、企業の共助的思想に基づく会社を超えた長期計画

最後は、「独立専門型人事」の立ち位置で描く中長期計画について考える。

「このタイプの人事は、基本的に事業やマーケットを直接見ていないのです」と中島氏は話す。「人事として、

人を通じてあらゆるステークホルダーにどんな価値を提供し、会社に変革を起こしていけるかを考えます。意識としては、人事という機能がまずあって、経営や事業はその先にあるというイメージでしょうか」(中島氏)

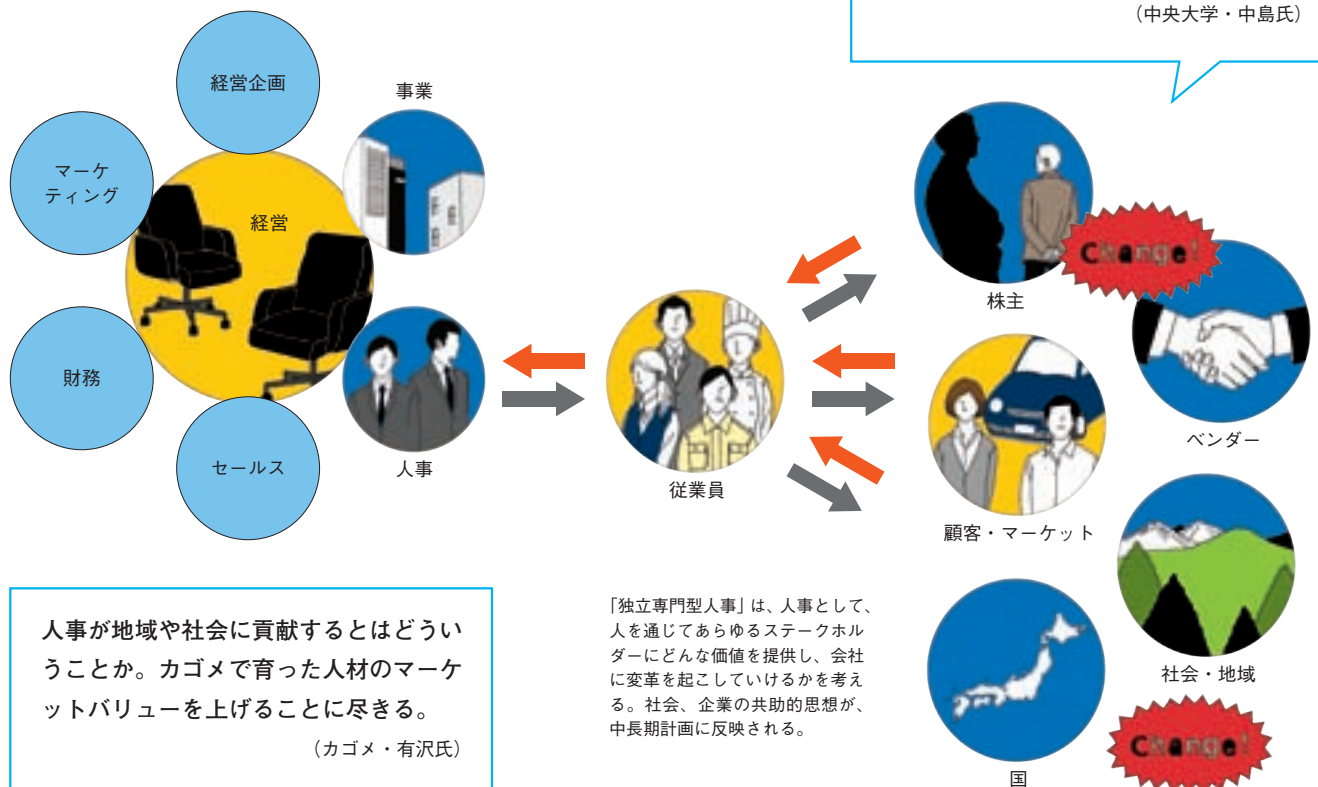
26ページで述べたように、企業の社会的責任はその幅を広げ、重要度を増している。その変化のなかにおいて、このタイプの人事はどんな中長期計画を描くことが有効なのか。

「実はそれほど複雑なことではないと思います。バブル期前までの日本企業では、そうした計画を普通に行っていたはず」(中島氏)。地域の人を雇用し、将来の社会を担う人材をどう育てるのか。工場を閉鎖し

たらどうなるのか。女性の社会進出をどう支援するか。これらの一つひとつに向き合い、それを人事の計画に盛り込んできたというのである。そこには社会、企業の共助的思想が根強かったという。独立専門型人事は、それと非常に近い位置にある。

「日本国内を見渡しても、私たち人事は時代や環境によって、その立ち位置を変え、直接、間接を問わず社会や事業の発展に尽くしてきたということです。どれが優れている、そうではないという議論ではなく、常に意識的に、今、自分はどの立ち位置にいるのか、どんな変化に対峙しており、それをどんな中長期計画に盛り込むのかを考える必要があります」(中島氏)

3 独立専門型人事



役割として、変革を期待されたチェンジエージェントであることが初期設定。

(中央大学・中島氏)

人事が地域や社会に貢献するとはどういうことか。カゴメで育った人材のマーケットバリューを上げることに尽きる。

(カゴメ・有沢氏)

「独立専門型人事」は、人事として、人を通じてあらゆるステークホルダーにどんな価値を提供し、会社に変革を起こしていけるかを考える。社会、企業の共助的思想が、中長期計画に反映される。

■ UlrichのHRコンピテンシー

信頼される行動家 Credible Activist	<ul style="list-style-type: none">・誠実に行動し、結果を出す・情報を共有する・信頼関係を結ぶ・誇りをもって人事の仕事をする
文化と変革の執事 Culture & Change Steward	<ul style="list-style-type: none">・文化を形づくる・変革を導く・文化を個人に落とし込む・文化を想造する
人材の管理者・組織の設計者 Talent Manager / Organization Designer	<ul style="list-style-type: none">・現在と将来の人材を確保する・能力開発を行う・組織を作る・コミュニケーションを促進する・報奨制度を設計する
戦略の構築家 Strategy Architect	<ul style="list-style-type: none">・戦略的敏捷性の維持・顧客へのエンゲージメント
業務遂行者 Operational Executor	<ul style="list-style-type: none">・職場におけるポリシーの実行・人事テクノロジーの促進
ビジネスの協力者 Business Ally	<ul style="list-style-type: none">・社会的文脈を解釈する・バリューチェーンに対して貢献する・提供する価値（バリュープロポジション）を明確化する・ビジネスで必要とされる技術を活用する

出典：中島豊氏作成

人事の中長期計画は 連続と非連続をつなぐもの

ミシガン大学教授のDavid Ulrichは1987年から5年ごとに、人事が果たすべき役割・機能を明らかにするため、人事本人、その同僚、部下に対して360度サーベイを続けてきた。上の表は、その2007年度版を発表した著書『HR Competencies』で示されたものだ。このときは米国、南米、中国、インド、欧州と、グローバルで約3000人を対象に実施した。「国・地域ごとのデータを比較したとき、もちろん国の発展段階やカルチャー

によって多少の違いはあっても、果たすべき機能や役割に大きな差はありません」と、同書の翻訳（『人事コンピテンシー』生産性出版）にあたった中島豊氏は説明する。

人事は、「(人事の)業務遂行者」「人材の管理者・組織の設計者」として「人の事」を扱う役割を担う。同時に、「ビジネスの協力者」「戦略の構築家」という「ビジネスのパートナー」としての役割を求められる。「人」と「ビジネス」の狭間に立って、その二律背反に苦しむ場面も少なくない。

Ulrichによれば、その2つをつなぐものは、「信頼される行動家」「文化と変革の執事」である。「信頼さ

れる行動家」としての人事は、人とビジネスをつなぐ結節点にあり、両者の情報を共有し、信頼関係を構築する。それを基盤に誠実さをもって行動する。「文化と変革の執事」としての役割は、その会社が脈々と受け継いできた文化を次世代につなぎながらも、事業やそれが対峙する市場の変化に合わせて変化を促す。

「私たちが議論してきたように、人事はその会社の置かれた状況、人事自身が持つバックグラウンドによってその立ち位置は異なりますが、どの類型においても、濃淡はあれ、Ulrichが示したHRコンピテンシーを求められていることに間違いありません」（中島氏）

このようなすべてのコンピテンシーを備えることができるのか。そんな声もあるだろう。しかし、これが人、組織、社会からの期待である。

SECTION 2 で見てきたように、未来は確かに現在との連続感のなかにあるのだが、仮にタイムマシンがあって、2020年を急に訪れたら、私たちは驚くに違いない。会社を構成する人々の年齢、職種、そこで働く人々の価値観、雇用形態やワークスタイル、そして社会の持つ性質までもが大きく変容しているはずだ。

それでも国にも、企業にも、そして人にも、急には変わらない過去からつながる歴史、文化がある。それを、社会、マーケット、事業の変化という「非連続性」とどう折り合いをつけ、人という資産を通じてどんな新しい未来を作り上げていくのか。それを提示し、約束することが人事の中長期計画であり、人事としての矜持なのである。

非連続の成熟社会にあって、 人事の中長期計画は、見えないものを信じさせる力

長島一由 本誌編集長

17ページで示した2020年の労働市場予測では、労働力人口の4分の1がミドル世代となり、人は余って、正社員比率は緩やかに減少する。

これらは予見できる連続性である。しかし、これまでの延長線では描けない「非連続」な未来が、今、私たちの前に突きつけられている。

象徴的なのは、音楽業界のトップに躍り出たエイベックスの三浦卓広氏の言葉だ。「この数年でCD市場は3分の1にまで縮小した。2020年にはアジアを主戦場に、オフェンスもディフェンスもできる野武士集団を形成するために、採用、育成方法を根本から変える」という。

国家管理貿易である小麦の製造・販売が主事業であり、そのため、「離職率は低く、売上・利益計上もほとんどブレがない」という日清製粉の黒須宏典氏も、TPPの動向に目が離せないし、海外売上比率3割という経営目標達成に必要な人事の支援を迫られている。

いみじくも、今回、登場いただいたうちの何人もが「黒船」という言葉を口にしていたが、この「非連続」を明治維新前夜の激変期と同じ「脅威」ととらえてのことだろう。

先を見据えた価値提供を求められる

読者代表ともいうべき編集アドバイザーは、業種も業態も違う。普遍的な中長期計画の立て方を議論するのは難しいが、中央大学の中島豊氏は、「大事なことは自身の人事としての立ち位置を明らかにし、どんな中長期計画を描くことが有効かを理解することだ」と言った。

私たちは中長期計画を6つに分類し、人事の置かれた立ち位置を、「経営ボードとの一体型人事」「事業と協業する人事」「独立専門型人事」の3つのカテゴリーに分けて、それぞれどんな中長期計画を作ることが有効か、整理を試みた。これは、人事の立ち位置によって、6つの中長期計画のどこに軸を置いて作成することが有効か示唆したものだが、人事の立ち位置は企業の置かれた状況において変わることもある。たとえば、ソニーは、以前は『「事業と協業する人事」に位置していたが、現在は『「経営ボードとの一体型人事」にいる』（古寺猛生氏）という。

また、環境の激変期にはほとんどすべての人事が変革を期待されているにちがいないが、最初から変革を最も強く求められるのが「独立専門型人事」になるのだろう。「変革を期待されたチェンジエージェントであることが初期設定」と、中島氏が指摘する。初期設定か、事業やマーケットの変容によって変革を求められるかの違いはあっても、人事ははるか先を見据えたいと、価値の提供を求められる。

「独立専門型人事」に属するカゴメの有沢氏の視界は広い。経営や事業という組織内だけでなく、育てた人材が社外に出てもマーケットで活躍することによって、「社会もよくなり、カゴメという会社の社会的価値も高くなる」という。

従業員の向こう側の社会を意識し、どれだけ想像力を持って先を読み、計画を立て実行できるか。人事が変われば、社会が変わる。見えないものを信じさせる力が、人事に問われている。

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 22

三井物産

槍田松瑩氏

取締役会長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



商社の新時代を切り拓くグローバル人材は 「混ざれ、混ざれ」から

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Utsuda Shoji_1943年生まれ。東京大学工学部卒。1967年三井物産入社。電気機械部長、情報産業本部長、取締役、常務、専務などを経て、2002年10月、社員が逮捕された不正入札事件により前経営陣が引責辞任した後を受ける形で社長に就任。企業の社会的責任の徹底を従業員に脱ぎ続けてきた。2009年から現職。日本貿易会会長も務め、日本政府にTPPへの参加を訴えてきた。学生が学業に専念できるよう、長期化した就職活動時期見直しの旗振り役でもある。

多くの企業がビジネスモデルの見直しを迫られる時代、商社もまた例外ではない。海外市場を切り拓く国際物流のキープレーヤーともてはやされたこともあるが、その後「商社冬の時代」が訪れ、「商社不要論」さえ囁かれた時期もあった。三井物産もまた、こうした逆流のなかで、もがき苦しんできた企業の1つ。仕事の本質を見極め、「良い仕事」というシンプルながら不退転のメッセージを発して、危機を乗り切ってきたのが檜田松瑩会長だ。

グローバル人材にはスキルだけでなく、人間力も必要

——現在の商社を取り巻く環境をどのようにご覧になっていますか。

かつてはそれこそ“from Japan to Japan”で貿易や物流のお手伝いをすればよかったのですが、現在はそれだけでは価値を生みにくくなっている。メーカーが自前で輸出入や物流をこなすようになりましたから。「商社不要論」が言われた理由もここにあります。

とはいえ、長年培ってきた商社のノウハウは膨大。そういう知識・経験・ネットワークを利用して次でできることは何なのか。単なる物流機能を脱し、商社の総合力を活かして事業そのものの付加価値を高めることで収益を得るといふ、事業投資の方向へとシフトしてきたのが、この

10年間の流れだと思います。

——グローバル事業を展開することは変わらないわけで、そのためのグローバル人材の育成にも力を注いでこられたと思います。

国境をまたぎ、諸外国の人とコミュニケーションをとりながら、さまざまなビジネスに触れて、その価値を高めることができる人材——それがグローバル人材の定義だとすれば、そのためのスキルを身につけさせることで育成はできるでしょう。ただ、私が最も大切だと思うのは、スキルや知識を超えた領域、一言で言えば「人間力」なんです。交渉はまさに人格と人格のぶつかりあい。たとえ現地の言葉があまりできなくて最初は多少ギクシャクしたとしても、この人は信頼できると思われた瞬間に物事はうまく進むようになります。逆に口が達者で、なんでもよく知っているけれど、なんか信頼できないなという人はうまくいかない（笑）。

つまり、人間力をつくる教育が不可欠なんです。そんなことは会社に入る前にやっておけという話もありますが、今の時代はなかなか難しい。「いい学校、いい会社」という単線的な価値観だけじゃないんだよ、ビジネスはもっと複雑なんだよということを、会社が若い人に早く気づかせないと。

——商社に入ると、たとえばブラジルで鉄鉱石を30年やりました、というような特定分野の専門家が重宝

されると聞きました。それも今は変わってきましたか。

スペシャリストはもちろん大切ですが、それだけではこれからの商社はやっていけない。たとえ自分の仕事に没頭していても、どこかにそれを客観的に見る視点が必要。自分の仕事に対して、適切な距離感をもつこと。そうでないと、周りがよく見えなくなりますから。

定量から定性重視へ。
評価方式改革に大なた

——東京本店でも多くの外国籍の社員が働いていますが、それもさまざまな価値観を踏まえて仕事を客観視できるようにするためですか。

「混ざれ、混ざれ」というのが私のモットー。日本から出て行くし、海外からは来てもらう。海外を知るためには、外国の人と一緒に仕事をしたり、飲んだり食べたりするのが一番。そのなかで、人間を磨くことができると思うんです。

——女性社員の海外勤務の機会も増えるなど、女性の活躍推進にも積極的に取り組まれていますね。

昨今は大きなプロジェクト、たとえば資源・エネルギー分野の仕事にも女性が参加していて頼もしい限りです。男女を問わずその任に適した能力のある人材を抜擢しているだけで、特別に女性向けのマネジメントをしているわけではありません。た

だ、女性にとって、結婚、出産、育児というライフイベントの影響は大きい。せっかくの優秀な社員がライフイベントを機に仕事が続けられなくなるのは問題ですから、その部分は会社ができるだけサポートしようと考えています。社内託児所や「くるみん」認証の取得などもその1つです。——社長時代に評価の仕組みを大改革しました。従来の定量的のみによる評価システムから、評価要素の8割をプロセス重視の定性評価に変えたというものです。

そもそも私が社長に就任するきっかけになったのが、2002年の「国後島事件」*1。社長に就任して、コンプライアンス改革を進めるさなか、今度は「DPF事件」*2（2004年）が起きます。2つもの大きな不祥事で、当社は大変な批判を浴びました。「2ストライクをとられたようなもの。3ストライクでアウトだよ。会社が潰れるよ」と本気で思いました。

そもそもこれらの不祥事は、担当者が自分の懐を肥やそうと思って画策したものではないと思うのです。事業部の収益を上げたいという一心

だったのであろう、と。ただ、私はそこにこそ問題の根っこがあると思ったんです。

世界各地でいろんな事業をしていますから、マネジメントとして、現場の人たちの仕事の中身を細かくチェックする仕組みが会社にはなかった。勢い、仕事の評価は、期中にどれだけ儲かったのか、1人当たりの収益はいくらなのか、定量的な数字を指標にせざるをえなかった。社員にしてみれば、とにかく利益を出すしか評価を上げる方法はないから、なかには少々無理して競争する人も出てきます。それが、あの事件の原因ではなかったか。

そこにメスを入れなければ、会社を再生できない。そこで、思い切って評価制度を変えました。結果も重要だが、そこに至るプロセス、仕事の質を評価しよう。横並びに比較するのではなく、個々人や組織が立てた定性的な目標の達成度を重視しよう、と、大なたを振りました。

——抵抗はなかったのですか。

ありましたよ。とくにOBを含めた諸先輩からは、「そんなことをし

たらみんな働かなくなるぞ」と(笑)。けれども、そんなことで仕事をサボるような社員はうちにはいないと、私は確信していました。評価基準を変えたことがどこまで影響したかはわかりませんが、結果としては、当時の資源バブルの影響もあって倍々ゲームのように収益が向上しました。

危機に直面したからこそその世界に通じる「YOI SHIGOTO」

——そうした改革のなかで2006年に「良い仕事」という言葉を掲げるようになりますね。世の中に役立つか、取引先に付加価値をもたらすか、自分のやりがいにつながるか。3つの視点で自分の仕事を評価しよう。

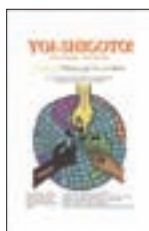
会社が社員一人ひとりにどういう仕事をしてほしいと思っているかを、端的に伝えたかった。自分の人生を振り返ったとき、つまらないことに多くの時間を費やしてきたと思わないためにも、良い仕事をしようじゃないか、と。会社が潰れるかもしれないという危機にさらされたからこそ、トップが責任をもって新しい方



旧三井物産初代社長・益田孝氏が残した「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれること望む」という言葉は、現在の三井物産のDNA「挑戦と創造」「人材主義」「自由闊達」に受け継がれている。



競争戦略論の大家である米ハーバード大学のマイケル・ポーター教授をはじめ、世界トップレベルの講師陣の指導を受けることができる「Mitsui-HBSグローバル・マネジメント・アカデミー」。



「良い仕事」の真の意味を伝えるため、海外でも「YOI SHIGOTO」とローマ字表記の標語を掲げて説明している。

*1 国後島に建設予定のディーゼル発電所の競争入札において、同社員が公正な入札を妨害したという事件

*2 同社子会社が販売していたディーゼル車向けの排ガス浄化装置（DPF、ディーゼルエンジンの排気ガスに含まれる粒子状物質を減少・除去する装置）の指定申請時に、虚偽のデータを作成・提出したという事件

向性を示す必要がありました。社員はみな、その言葉を理解してくれたと思います。

海外店にもそれを広めようと、「YOI SHIGOTO」とローマ字表記の標語をつくって、現地社員と一緒にワークショップを重ねました。ヨーロッパや新興国は理解が早かったと思います。ところが、アメリカでは過度に金融化した資本主義の影響でしょうか、浸透するまでには時間がかかりましたね（笑）。

——「人の三井」と言われた原点に戻ろうということでもあった？

明治期の創業者・益田孝に「眼前の利に迷うべからず」という言葉があります。武士が始めた商売ですが、当時は居ずまいのしっかりした、サムライ・スピリットがあったんですね。濡れ手で粟の商売では、やってる人も満足しないし、周りの人も評価はしない。「クオリティ・オブ・プロフィット（利益の質）」が大切だということですね。

——2007年に世界3極体制を敷くなど、組織改革にも取り組まれました。

三井物産はもともと「部店独立採算制」が伝統で、本店の各部門、国内外の支店が頑張ってそれぞれ黒字をめざしていました。ただ、悪く言えば中小企業の寄せ集め。決算期になると自分の部署を黒字にすることばかりに目が行ってしまいました。しかし、それでは現場のオペレーションが見えないままです。そこで、海外部門でいえば3つの地域に財布をまとめて、その大きな財布のなかで自由闊達にビジネスを進めるというように「部店独立採算制」を組み替えていったんです。



——最後に、次世代の幹部社員を育てるためのMitsui-HBS グローバル・マネジメント・アカデミーについて。ここでも人間力は磨かれますか。

これはハーバードビジネススクールと協業して進めているプログラムですが、人間力を磨くことを目的とした授業もありますよ。当社がDPF事件を経て「良い仕事」の追究に変わる過程は、アメリカのビジネススクールのケーススタディにも取り上げられています。それをアカデミーでも議論します。30人の受講生のうち半分が当社の社員、残りは現地採用社員や取引先からメンバーを選抜してもらいます。異種人材とグローバルに混じり合いながら切磋琢磨できる場だと思っています。

三井物産

■本社所在地／東京都千代田区 ■設立／1947年（昭和22年）7月25日 ■従業員数／6167名（単体）、4万5148名（連結）（2013年3月31日現在） ■売上高／4兆1821億93万円（単体）、10兆496億37万円（連結）（2013年3月期）

AFTER INTERVIEW

企業戦士、進化の理由は「YOI SHIGOTO」

旧知の記者が数年前に三井物産に転職し、久しぶりに会って話を聞きました。彼は記者時代から情勢分析力のある人物でした。彼が来週から育休を取ること。海外出張は激務だが、平時は18時、遅くとも19時には帰宅できる日も多いこと。ここ数年で外国籍の社員が増えてきたことなど。

彼の話聞いて企業戦士というイメージが覆され、槍田会長への取材となりました。社会のため、顧客のため、自分のためになっているか、自問自答するためのキーワードとして「YOI SHIGOTO」を打ち出し、組織改革に全社員が一丸となって取り組んできたこと。混ざれば混ざるほど価値観の共有はシンプルになるのでしょうか。

VOL. 10

アントレプレナーシップを 教育によって修得する

立命館大学 産学協同アントレプレナー教育プログラム

ベンチャー企業の育成が国をあげて進められるなか、起業家教育（アントレプレナーシップ教育）に取り組む大学も増えている。だが、立命館大学経営学部教授・黒木正樹氏は、「本来のアントレプレナーシップ教育とは、ベンチャー企業の創成に焦点をおくものではありません。『新しい価値を創造し、社会または市場に創出するために必要な能力』を養うことが目的です」という教育理念を掲げる。同大学では、この目的を達成するために、びわこ・くさつキャンパスの共通プログラムとして「産学協同アントレプレナー教育プログラム」を実施し、起業を志す学生だけでなく、多くの学生にアントレプレナーシップを修得する機会を提供している。

受講に際しては、成績とモチベーションを評価し、選考を通った学生にのみ履修を認めている。毎年140名近くの応募があり、履修認定者は100名ほどだという。

カリキュラムは、右ページに示したように4つのステップで構成されている。『『起業』を中心的題材としておくことで、『大手企業に就職する』以外のキャリア選択を認識させ、そのうえで各自の専攻や目的に沿って学べるようにしています』と黒木氏は語る。特徴的なことの1つは、実体験に基づく講演の多さだ。「展開科目」では、起業家や大手企業の新規事業責任者などが外部講師として登壇する。講義内容は講師に任せているが、ゲストス

産学協同アントレプレナー教育プログラム

「自立的で創造的な人材」「起業家精神（アントレプレナーシップ）に満ちた人材」の輩出を目的に、2005年から開始。滋賀県のびわこ・くさつキャンパスにある文理6学部（経済学部・経営学部・理工学部・情報理工学部・生命科学部・薬学部）の2回生以上を対象にした共通のプログラムであり、原則として16単位のパッケージ履修が要件となっている。学部によって、単位認定の方法が異なり、全単位が認定されるのは経営学部のみ。2013年度は、2回生64名（2年後のキャンパス移転に関わる経過措置のため経営学部のみ）、3回生44名（経営29、経済4、理工7、情報理工4）の学生が履修している。

ピーカーとして、第一線で活躍する実務家を各講義最低3名は招聘するように依頼している。また、「実践科目」では、ベンチャー企業の社長に同行したり、大手企業で課題解決型の演習に取り組むなど、多様な形態のインターンシップを用意する。同キャンパス内に設置された「BKCインキュベータ」*で、入居するベンチャー企業の活動を手伝えることも可能だ。

このカリキュラムとは別に、起業を目指す受講生には、オフィススペース（プリインキュベーションルーム）を貸し出し、支援する。既に、プリインキュベーションルームの活動から、防災グッズの販売会社や障がい者支援サービスの会社などを起業した卒業生もいる。だが、数は多くない。「迷っている学生には、就職を勧めます。アントレプレナーシップを身につけた学生は、組織のなかでも活躍できるからです」（黒木氏）

アントレプレナーシップは特定の人だけが有する資質だという意見もある。だが、本プログラムでは、多くの学生がアントレプレナーシップを身につけることができている。それは、アントレプレナーシップを、どんな職業においても必要になる能力として明確化し学生のモチベーションを高めたこと、そして講演をはじめ、インターンシップや学内のインキュベータ施設などで起業家に接する機会を多く設けて指導したことの成果といえる。



黒木正樹氏
経営学部 教授

*「インキュベータ」とは起業に関する支援を行う事業者やその仕組みのこと。

産学協同アントレプレナー教育プログラム



「アントレプレナーシップ論」では、シリコンバレーのケースを題材に、ベンチャー企業の具体的な事例を学ぶ。基本的には演習形式で、チームで課題に取り組む。

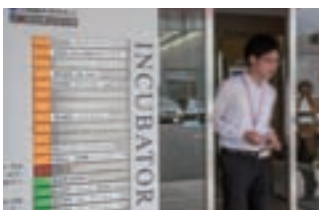


学んだことを実践したい

宮本琳太郎さん (経営学部2回生)

受講の理由は、「世界中で自分にしかできない研究をしている」と語る理系の先輩に刺激をうけ、自分も大学で学んだ内容を社会で実践したいと思ったからです。チームで課題に取り組み、その結果に対して先生が意見するという形式の授業は、教科書を読むだけの授業とは違って、やりがいがあります。また、目的もモチベーションも異なるメンバーで1つの結果を出すという作業は、社会に出てからも役に立つと思っています。とはいえ、黒木先生が求めるレベルに、自分の意識が追いついていないのが現状です。先輩方や実務家の実体験を多く聞き、自分の成長のスピードを速めていきたいです。

BKCインキュベータでは卒業後の起業をサポート



現在約20社が入居し活動するBKCインキュベータ。入居企業は、立命館大学や運営を担う中小企業基盤整備機構から、経営相談や技術開発などの支援を受けることができる。「卒業生がBKCインキュベータに入居し、在学学生をインターンシップで受け入れるという流れをつくりたい」と黒木氏は語る。

導入科目 (必修)

(2回生前期)

「アントレプレナーシップ論」
アントレプレナーシップの本質を学ぶ

アントレプレナー基礎科目

(2回生前期・後期)

起業に必要な「事業計画論」や
「資金計画論」などの知識を学ぶ

※展開科目に進むには、基礎科目から4科目以上を履修し、かつ成績評価「B」以上であることを要す

アントレプレナー展開科目

(3回生前期)

外部講師による実体験に基づいた
講義と、その内容についての討議

アントレプレナー実践科目

(3回生以上)

5日間から3週間のインターンシップ、
または、BKCインキュベータで半年間の管理業務の補助

起業を志す学生団体のための プラインキュベーションルーム



「Team.Ritsu」を立ち上げ活動する韓国からの留学生、林永周さん(右)と李政勲さん(左)。日本の中小企業を対象に、韓国企業とのマッチングやIT導入コンサルティング、Webマーケティングなどを行う。



プラインキュベーションルームを利用した団体から生まれた商品。手前から、栗東市名産のいちじくを使用したジャム、草津特産青花を使った「青花草茶」、京都観光客のための「古都トイレマップ」、防災グッズが背中に入る「防災くまちゃん」。



キャリア観が変わりました

華井玲奈さん (経営学部4回生)

「自分にアピールできるものがないと大学のなかでは埋もれる」という危機感があって、視座の高い学生が集まる本プログラムを受講しました。2回生の夏からインターンシップに参加し、自分に不足しているものを認識する一方で、外部講師やゲストスピーカーの話から、良い面を取り入れてきました。その結果、自分の将来についても、「大手企業に就職すればなんとかなる」という考えから、「会社の規模にかかわらず、自分でキャリアをデザインできる」という考えに変わりました。卒業後は、ベンチャー企業に就職します。自ら考えて行動し、付加価値の高い仕事をしたいと思っています。

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.68

まごころ宅急便 ／ ヤマト運輸



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(44P)
ヤマト運輸提供(43P、45P、46P)

2008年春、岩手県盛岡市——。

配達先の前でトラックを止める。前輪は斜め左に向ける。次に発進する際、元に戻す動作が入ることで安全確認意識を高めるクロネコヤマトのやり方だ。ここまではいつもながらの宅急便の配達だった。

盛岡駅周辺も奥に入ると、古い住宅が並ぶ。ヤマト運輸盛岡駅前宅急便センターのセンター長(当時)でセールスドライバー(以下、SD)の松本まゆみは荷物を手に一軒の家に向かった。88歳のおばあちゃんが1人で暮らしている。「宅急便です」

荷物はたいがい、東京にいる息子さんからで、おばあちゃんの楽しみだ。だから、トラックの音が聞こえると、毎回、玄関でニコニコ待っている。が、その日は姿が見えなかった。「そこさ置いてって」。声だけが聞こえた。何かおかしい。でも勝手に上がるわけにもいかない。戻るしかなかった。帰り際も縁側から手を振るいつもの姿が見えなかった。

数日後、家の前を通ると葬儀の準備が行われていた。死後3日目に発見されたという。孤独死だった。亡くなったのは自分が配達した日の晩のようだ。最後に言葉を交わしたのは自分だったかもしれない。もしあのとき、もうひと声かけ、どこかに連絡していれば、孤独死は防げ、3日も経過することはなかったのではないかと。自分を責めた。この孤独死との遭遇が、その後、あるサービスを生むことになる。

買い物支援と見守りサービス

岩手県南西部、西和賀町——。

クロネコヤマトのトラックが止まる。前輪は斜め左に向ける。SDが地元で唯一のスーパー「オセン」からの荷物を手に配達先に向かった。三方を奥羽山脈に囲まれた町で、そのサービスは根づいている。

西和賀町は買い物困難者の問題を抱えていた。過疎化が進み、高齢化率は43%と県内1位。なかでも80%近い^{みどり}耳取地区でも、移動販売車が週1回来るだ

「日本から孤独死をなくしたい」 宅急便ネットワークで国を救う

けだった。往復12キロ歩いて買い物に行くお年寄りもいた。それが今、独居の高齢者の家には、「絆ワン」と呼ばれる小型端末機（46ページ下の写真）が配備されている。

青色の「ごようきき」ボタンを押すと、ヤマト運輸のコールセンターとつながる。買い物をするときは商品カタログのなかから注文する。コールセンターから町の社会福祉協議会（以下、社協）へ連絡が行き、職員がオセンで商品をピックアップ。ヤマトのSDが配達し、代金を回収。午前10時までに注文すれば即日届く。豪雪の冬もSDは車で行けなければ歩いて運ぶ。その際、「声のトーン」「顔色・血色」「会話時間」「いつもと変わっているところ」といった8つの項目について安否を確認し、記入したシートを社協にFAXする。現在約20名が登録している。

西和賀で始まった買い物支援と見守りサービスを行うクロネコヤマトの「まごころ宅急便」は今、過疎化が進む全国の地域から注目を浴び、秋田、高知、岡山、北海道などでも取り組みが始まった。また、ヤマトは創立100周年の2019年に向けた経営計画で、「アジア・ナンバーワンの流通・生活支援ソリューションプロバイダー」になる目標を掲げるが、

まごころ宅急便は、その一方の柱である「地域社会に密着した生涯生活支援プラットフォームの確立」の事業モデルに位置づけられている。

10年後、日本は高齢者世帯が全体の約40%を占め、その3分の1以上が独居になると予想される。超高齢化社会における生活支援の1つの解決策を提示したまごころ宅急便。しかし、誕生までには松本の苦闘の日々があった。宅急便と独居の高齢者。結びつかなかったものをどのように結びつけたのか。

「うちの町を助けてほしい」

東京の美術大学を出て、デザインの仕事に従事したが、離婚し、子供2人を抱えて郷里の盛岡に戻った。生活のため、午前は寿司屋で働き、午後はヤマト運輸で台車を押し、夜はデザインを描いた。半年後、「宅急便のパートのSDにならないか」。8年後に正社員へ昇進。競合よりも取引先へ早く荷物を届けて攻勢をかけ、契約をとるなど手腕を発揮。2007年、正社員になって8カ月で部下18人のセンター長に抜擢された。孤独死と出合ったのは1年後だ。

「半年間、自分を責め続けました。SDはお客さまの顔を見て荷物を配達します。見て、触れて、気づ



秋田県との県境に位置する西和賀町は豪雪地帯だ。ヤマト運輸のSDは車が入れない場合、歩いて荷物を運ぶ。この日も独居老人宅に「まごころ宅急便」が届けられた。



「私はこういう事業をやりたい」 「1年やるから思い切りやってみろ」

いた情報を独り暮らしのお年寄りの見守りに活かさないか。倒れてからではなく、倒れる前に気づく。私は美大出身なので、どんな光景を実現すれば孤独死を防げるか、ひたすら思い描きました」(松本)

夢のなかでも思いつめたのか、ある朝4時ごろ目が覚めるとアイデアがひらめき、夢中で書き留めた。弁当の宅配を活用する案だった。不慣れなパワーポイントで企画書を作成。2段階上の上司で県全体を統括する岩手主管支店長に直訴した。手が震えるほど緊張した。だが、承諾は得られない。突き返された企画書を見ると、問題点を指摘してくれた書き込みがあった。気を取り直し、再検討しては再提出、再々提出を繰り返したが、壁を突破できない。ネックは、「事業費の捻出と個人情報の問題」だった。

ある日、新聞で県立大学の福祉学専攻の教授が高齢者の安否確認の研究をしている記事を読んだ。わらにもすがる思いで、教えを請う手紙を書いた。何カ月かして返事が届く。「試験的にやってみましょう」。その結果、2009年3月、厚生労働省のモデル事業として実証実験が開始される。県の社協が毎日、要支援の高齢者宛てにメール便でお知らせを出す。手渡しするSDが安否確認し、社協にFAXを送る。

「何を確保すればいいかわからず、顔色、服の色、ふらつき感、会話内容……と、細かに全部書き出しました。すると、お年寄りの服の色が次第に明るい色

に変わり、気持ちの変化が見られるといった、民生委員があげる情報とは違った様子もわかり、見守りメール便はとても高い評価をいただきました」(松本)

ヤマトでは年2回、経営陣が各地に出向き、直接提案や報告を吸い上げる「エリア戦略ミーティング」が開かれる。松本は実証実験の成果を発表する機会を与えられ、社長賞も受賞した。しかし、実験は1カ月で終了。2度目のトンネルに入る。

出口も見えないまま、事業案を考える日々が続いた。見守りメール便の差し出し人を社協のほか、警察や消防など10軒くらい募れば、地域全体で見守りを行えば、負担も分散化できるのではないかと……等々。やがて新しい主管支店長が異動で着任。松本は事業案を書いた紙の束を支店長の前に置いた。「私はこういう事業をやりたい」。目を通した支店長から辞令が下る。「1年やるから思い切りやってみろ」。肩書きは営業企画課課長。松本は自分の意志で動ける時間を得た。

そんなとき、社協関係者が集まる東京での発表会で、見守りメール便も発表されることになった。当日、懇親会で1人の人物が声をかけてきた。「うちの町を何とか助けてほしい」。西和賀町社協の高橋純一事務局長だった。2010年6月のことだ。

1週間後、松本の姿は西和賀にあった。町のドライブインの広間に寝泊まりし、2週間、調査に明け暮れた。町の1日の光景を自ら体感する。早朝トラックターの音で目が覚める。道を歩き、時間を計り、街灯の本数を数える。夜は共同浴場に一緒に入り、話を聞いた。いちばん苦労しているのは買い物だった。

地元スーパー、オセンの社長の妻の副社長に買い物支援を打診すると、「やりましょう。やらないと進まない」。ただ、商品のピックアップまでは人手がない。「それは社協で引き受けます」。ここに、独居の高齢者、地元スーパー、社協がヤマトのネットワークの上で結びつき、2010年9月、まごころ宅急



松本まゆみ氏

ヤマト運輸
岩手主管支店
営業企画課 課長

震災から約5カ月後、甚大な被害を受けた岩手県大槌町でも「まごころ宅急便」がスタート。ここでも、松本氏の「動かずにはられない気持ち」が実現を後押しした。



便が誕生した。

「初日に耳取地区のおばあちゃんがバナナを買って、近所に分け、私にもくれた。自分で買い物ができる幸せってあるんだ。胸が一杯になりました」(松本) 配送料は低めにすえた。集荷と配送を同一地区で同じSDが行うためコストが抑えられる。社協から情報提供料も入る。「赤字にならず、額は小さくても黒字さえ出れば事業は続けられる」と判断した。個人情報問題は社協と登録者間で合意書を交わして解決した。個人情報を企業に提供するなど従来はタブー。行政と関係の深い社協がヤマト1社と組むことに「公平性」を問題視する声もあった。壁を破ったのは「事務局長の力」と松本は言うが、後押ししたのは、本人の情熱であったことは言うまでもない。「うれしかったのは、収益がさほど大きくない事業を、西和賀のセンターのSDたち全員が喜んで引き受けてくれたことです。みんな地元出身で、生まれ育った町を走りながら、活力が失われていくのを目にして何とかしたいと思いつつ、やり方がわからなかった。だからこの話が出たとき、うれしかったと。利用者のいちばん身近にいるSDだからできる。その考えは間違っていなかったと確信しました」(松本)

被災地でまごころ宅急便を開始

半年後、予想外の事態が起きる。2011年3月11日、巨大地震発生。数日後、現地のSDたちが自身も被災しながら、救援物資が滞留している光景を見て、自発的に配送を始めた話は広く知られている。本日も呼応し、「救援物資輸送協力隊」を発足。松本も参加し奔走した。このとき、現場である現実を知る。

物資は避難所や仮設住宅には運ばれるが、家が残った在宅者には届かない。彼らはどこで食料を入手するのか。西和賀と同じ仕組みをつくれぬか。思い立つと、スーパーや商店がすべて流された岩手県大槌町おおつちちょうに入った。町長以下、町職員の多くが津波に

のまれ、行政機能は麻痺。住民台帳も流されていた。

松本は町の社協職員らと、在宅者と仮設住宅入居者を一軒一軒回り、台帳づくりから始めた。軒数は2000戸に上る。交渉の末、2011年8月、被災者、隣の釜石市のスーパー、社協をヤマトのネットワークで結ぶまごころ宅急便が始まる。その間、社協職員が入居する仮設住宅や借りた空き家に2カ月半泊まり込んだ。「動かずにはいられなかった」と松本。

大槌町での取り組みをプレゼンしたエリア戦略ミーティングでは、現地の惨状を涙ながらに語る松本の姿に、ヤマト運輸社長、山内雅喜は思わず涙した。そこには、ヤマトの近未来像を具現化する取り組みが、現場から上がって来たことへの感慨もあった。

その後も釜石市、北上市、おおふなとし大船渡市、滝沢村と県内で次々と立ち上げ、同時に西和賀では、次の段階へと進化させた。地元商店街と連携し、登録者からの散髪、修理、家電の消耗品などの注文をヤマトのコールセンターが取り次ぐ生活支援サービスを開始。地域全体で見守りを行う仕組みへと踏み出した。今では全国から問い合わせが絶えず、各地で取り組みが始まったのは前述の通りだ。高知県では県、町、商工会とヤマトが連携するなど形態は各地各様だ。

この間、松本はもう1つの挑戦をしている。社会的なイノベーションを起こした人々が成果を発表し合い、審査を経て表彰を受ける「社会イノベーター公志園」の第2回大会(2012年)に出場。参加16

「県内の3分の1が動けば県が動く。 県が動けば、日本全体が動く」

名のなかから最高賞の「代表受賞者」に選ばれた。

ここでは、4カ月間、コーチ役と対話しながら活動を自問し、目指す未来像を明示する。松本は、行政、地域、各種機関、民間企業が結びつき、高齢者を孤立させない「一体型コミュニティ」が生まれる未来像を描き、こう提起した。「企業のノウハウは社会の財産であり、日本中の財産を持ち寄れば、企業が果たす役割の芽が高齢社会を支える幹となり、国を支える仕組みができる」。その意味合いを本人が話す。

「ヤマトの集配拠点は全国4000カ所、車両は4万5000台、SDは6万人います。ラストワンマイルの網の目のネットワークがあり、SDは道があればどこへでも運びます。まごころ宅急便はそのネットワークの上に乗っているだけです。全国どこでやっても、新たに何かを構築することも、新たな投資も必要なく、だから採算がとれる。ヤマトのネットワークの上でプラットフォームをつくれれば、どの地域でも高齢者の孤独死をなくす仕組みがつけられるのです」

松本は今も、県内の市町村で新規立ち上げに飛び回る。「県内の3分の1が動けば、県が動き出す。県が動けば、日本全体が動き出す」。夢は全国展開だ。

「全員経営」と「共同体的企業」

われわれは松本の取り組みから何を学ぶべきか。1つは「全員経営」のあり方だ。ヤマトには「ヤマ



岩手県西和賀町で使われている小型端末機「絆ワン」。「ごようきき」ボタンを押すとヤマト運輸のコールセンターとつながる。

トは我なり」の社訓があり、誰もが経営者の意識を持って判断し、行動するよう求められる。SDも顧客の満足を最大化できるよう、権限委譲が徹底される。荷物に損害が生じた際、一定金額の範囲内なら、対処法は第一線に任されるのもそのためだ。

また、ヤマトには宅急便の生みの親で、常に「世のため人のため」を唱えた小倉昌男・元社長の「小倉イズム」が基本理念として継承されている。松本によれば、「特に現場にいちばん近いSDは配達のために『ありがとう』と言われ、その思いが自分ものになっている」。震災時のSDたちの自発的行動とそれを支援した本社の対応は、まさに小倉イズムだ。

基本理念の共有と徹底した権限委譲が全員経営を可能にする。孤独死との遭遇に始まる松本の取り組みは、その典型といえる。全員経営を追求し、それを支援する風土のある企業では、1人でも社会的インパクトの大きな事業が起こせる点は注目すべきだ。

そして、もう1つは社会の多様な当事者と連携する「共同体的企業」のあり方だ。日々の事業のあり方自体は基本的には変わらない。自社にとっては「凡事」でも、それをベースにプラットフォームをつくり、社会に向けてオープンにすると多様な当事者が結びついてイノベーションが起き、「非凡化」する。

松本自身、日々の事業を担うSDたちに向ける視線も忘れない。まごころ宅急便を立ち上げるたびにSDたちは、「いつから始めますか」と共感してくれ、助けられた。そのSDの日常は今日も、明日も変わらない。トラックを止め、前輪は斜め左に向ける。自らの原点でもあるSDたちの変わらぬ日々の凡事があるからこそ、10年先の非凡な未来像が描ける。

これは業種を超え、多くの企業にあてはまる。社会イノベーター公志園への出場も、「同じことはどの企業でも可能であると訴える意味もあった」という。ヤマトの挑戦は、既存の市場とは異なる企業の活路を示唆しているように見える。(本文敬称略)

「マーケット」から「エコシステム」へ プラットフォームビジネスの時代が到来

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

行動しながら関係性を構築

多様な要素が複雑に絡み合う高齢社会の問題に企業がかかわっていくとすれば、マーケットの世界を超え、あらゆるパートナー（顧客、行政、地域、各種機関、サプライヤー、競合相手さえも）とともに知を共創するエコシステム（生態系）の世界に入らなければならない。

エコシステムは、「北京で蝶が羽ばたくとニューヨークで嵐が起こる」と比喻されるように、小さな共振・共感・共鳴でも大きな結果が生じる一種のカオスである。関係性が広く、不確実で、時々刻々と現実が動き、因果関係も予測できない動的な複雑系の世界であるから、強い志を持った人間がなかに入り込み、行動しながら関係性を洞察する必要がある。

同時に、現在の視点から自身の過去の体験を振り返る。それを基盤にして、実現したい未来を思い描き、皆と共振・共感・共鳴し、共有できる物語を紡ぎ出す必要がある。その物語を実現するために、想像力と創造力を総動員して行動を重ねる。絶えず動き、言葉をかけ、言葉を聞き、試行錯誤を重ね、あらゆるステークホルダーがWIN-WINになる関係性を構築していく。そのプラットフォームの上に多様な知を巻き込み、集合知によりイノベーションを起こす。まごころ宅急便は、エコシステムのなかで創造したプラットフォームビジネスの典型といえる。

その過程において、SD出身の松本氏はプロデューサーとしての役割を演じた。SDのように、顧客をはじめ多様なパートナーとの境界にいる「マージナルマン」が境界を超えて関係性

を構築し、活きた現実からビジネスモデルを生み出す。現場の人間が改善の域にとどまらず、ソーシャルなイノベーションを起こしていくところにヤマトの強さがある。

それが可能なのは「ヤマトは我なり」の社訓が示すように、第一線、ミドル、トップの各レイヤーでヤマトならではの知の作法が共有され、部分と全体が相似形を形成するフラクタルな構造が根づいているからだろう。

創造的帰納法によるコミュニティ創造

第一線のマージナルマンが自律分散的にエンパワーされると同時に、エリア戦略ミーティングのように、第一線とトップが共振・共感・共鳴する場が重層的に設けられ、ダイナミックなボトムアップが実行される。現場から未来に向けた新しいビジネスモデルを生み出す創造的帰納法がここにある。

マージナルマンたる松本氏が境界を超え、行動しながら関係性を紡ぐプロセスはきわめて物語的だ。マーケットの時代からエコシステムの時代へ変化すると、戦略の本質もプラットフォームが基本となる。それは分析的アプローチではなく、物語的アプローチによって可能になる。

未来志向の物語を紡ぎ出す思いや信念、そしてそれをやり抜く行動力。そうした意志の力を持つ人間たちが、日々の営みのなかで凡事を非凡化して物語を実現し、新たな歴史をつくっていく。この積み重ねによって新たな伝統が地域に根づき、高齢化が進む日本社会において豊かな未来をつくっていくに違いない。

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. 23 フォロワーのリーダーシップとリーダーのフォロワーシップ

リーダーの「支える」と フォロワーの「引っ張る」は不可分の存在



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

「日本企業の強さの源泉は、フォロワーシップ」。そんな言葉を企業の方々から聞くことがある。よくよく話を聞いてみると、カリスマリーダーがマネージするトップダウン型の欧米企業とは異なり、現場のフォロワーの力が強いから、という意味らしい。つまり、フォロワーが発揮しているのがフォロワーシップであり、リーダーが発揮すべきはリーダーシップであると整理しているようだ。

あるいは現場が強い組織のことを、「フォロワーシップの強い組織」と表現する人がいる。では、そこにリーダーシップは必要ないのだろうか。そんなはずはない。

リーダーシップを「リーダーが頑張ること」、フォロワーシップを「現場にいるフォロワーが頑張ること」と、立場と結びつけた現象でとらえると混乱を招く。僕は、リーダーシップとは「引っ張ること」、フォロワーシップとは「支えること」と、「アクション」として説明することになっている。こう考えると、組織にはリーダーが発揮するリーダーシップとフォロワーシップ、フォロワーが発

揮するリーダーシップとフォロワーシップという4種類のアクションが存在することになる。

リーダーはビジョンを持って引っ張る。フォロワーはその方針に従って支える。これが一般的な組織のイメージだが、同時に、フォロワーが組織を引っ張る、リーダーがそのフォロワーを支えるという組織も、その混在型組織も十分にありうる。先の例で言えば、現場が強い組織とは、フォロワーがフォロワーシップと同時にリーダーシップも発揮して、自らやメンバーを引っ張る組織というとらえ方のほうが自然であろう。

フォロワーが強い組織＝ フォロワーシップ型ではない

2009年、拙著のタイトルにフォロワーシップという言葉掲げたときには、ほとんどの人がそれを知らなかった。その後、日本にもずいぶん浸透したと思う。それは、現在の社会経済環境の影響が大きいだろう。僕たちが対峙する社会は変化の連続である。その激変のなかで、いくら優れたリーダーでもあらゆる情報を

得て、優れた戦略を常に編み出すことなど不可能に近い。すべてのリーダーは現場の最前線にいるメンバーたちの力に頼らざるを得ない。

だから、フォロワーシップに注目が集まり、メンバーの力をいかに引き出すか、いかにフォロワーシップを育むかということが議論されるのだと思う。しかし、フォロワーシップをフォロワーが頑張ることととらえると、「頑張ることを育む」といったぼんやりした人材育成プランにしかならない。メンバーが本当に力を発揮する組織を作りたいのであれば、フォロワーが「引っ張ること」、つまりフォロワーのリーダーシップに注目する必要がある。そしてそのためには同時に、リーダーのフォロワーシップも軽視してはならない。

リーダーは自分が 引っ張る力を後ろに隠す

「僕は、人を花開かせる土だ」

早稲田大学ラグビー蹴球部の現役時代、キャプテンを務めていたころ、僕は自らの役割をこう整理していた。

僕のポジションは簡単に言えばボールをつなぐ地味な役割で、優秀なプレーヤーでもなかった。誰の目にも華やかなプレーをしようと思っても無理だったし、メンバーに僕よりもずっと卓抜したセンス、スキルを持つ選手も多くいた。そんな状況にあって、僕はリーダーとして支えること、つまり、リーダーのフォロワーシップを発揮することを選択した。

ラグビーの試合中、監督は選手交替のときくらいしか口を出せない。現場のリーダーはキャプテンである。トライやゴールの後など、試合の動きが止まったときには僕がリーダーシップをとったが、プレーが動いている最中は完全にフォロワーシップの精神に徹した。プレーの判断は、優れたプレーヤーのリーダーシップに任せたほうが圧倒的に高いパフォーマンスにつながるからだ。常にそういうプレーヤーに「おまえが引っ張ってくれ」と伝えていたし、「こういう場面では、あいつに付いていこう」と、メンバー全員に意識付けした。

このように、フォロワーにリーダーシップを期待するのであれば、リーダーは自分の引っ張る力を後ろに隠さなければならない。リーダーがある方向に強く引っ張っている状況では、フォロワーはその力のなすがままになり、自らのリーダーシップを働かせようもない。組織のなかで常にマネジャーが強い指示を出しながら「任せた」と言っても、それは機能する言葉にならない。リーダーの「支える」とフォロワーの「引っ張る」は不可分の存在なのだ。

もちろん、フォロワーのリーダーシップを別のフォロワーが支えることも欠かせない。僕のように支えることが向いているメンバーもいるが、その多くは、僕のように支える役割に納得しない。若ければ若いほど、目立ちたい気持ち、光るプレーをしたい気持ちを抑えられない。パスすればチャンスをつなげる場面にもかかわらず、ボールを抱えたまま走り続ける。すると、タックルされて止められてしまう。おかしな欲は、人の判断を鈍らせる。

しかし、土なしに花は咲かない。土が肥えれば肥えるほど美しい花が咲く。支える自分たちのプレーがよくなればなるほど、トライする選手のプレーは光る。こうした言葉の繰り返しによって、支える側のフォロワーも、自らの存在意義に気づく。その結果、リーダー、フォロワー共に、それぞれの役割を全うする。

僕がキャプテンの年のチームは、フィジカル、スキルともレベルが低かった。それでも、全国大学選手権大会準優勝に至ったのは、リーダーとフォロワーが織り成す4つの力がうまく機能したおかげだろう。



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。



なぜ冒険を続けるのか。
40歳にしてその本当の答えが見えた

白石康次郎氏 Shiraiishi Kojiro
海洋冒険家

Career History

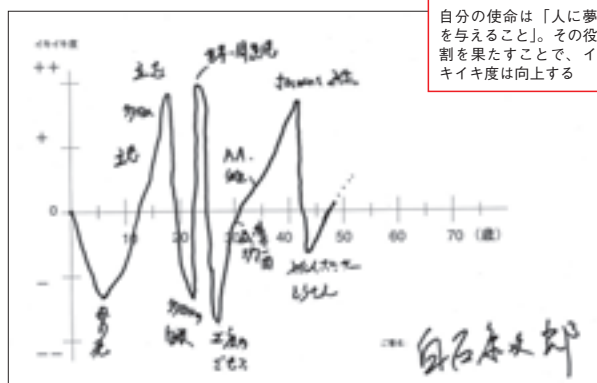
白石康次郎氏の
キャリアヒストリー

- 1967年 0歳 東京都生まれ、6歳のときに神奈川県鎌倉市に引っ越す。小学校入学後すぐ母を交通事故で亡くし、父と明治生まれの祖母、兄、妹の家庭で育つ
- 1982年 14歳 国立大学の附属中学から神奈川県立三崎水産高等学校に入学。3年間の教育課程の後、2年間専攻課程で学ぶ
- 1986年 19歳 三崎水産高校専攻科卒業後、単独世界一周ヨットレース「BOCチャレンジ」クラスII*の初代優勝者多田雄幸氏に弟子入りする
- 1991年 24歳 多田氏が自殺。多田氏のヨットを受け継ぎ、単独無寄港世界一周の最年少記録達成を志す
- 1993年 26歳 2度の失敗を経て、単独無寄港世界一周の最年少記録を達成（176日）
- 2003年 36歳 単独世界一周ヨットレース「アラウンド・アローン」クラスIIに参戦。4位でゴールする
- 2006年 39歳 単独世界一周ヨットレース「5オーシャンズ」クラスIに日本人初参戦。準優勝の快挙を達成する
- 2008年 41歳 単独無寄港世界一周ヨットレース「ヴァンデ・グローブ」出場を目指したが、資金不足で断念
- 2013年 46歳 「ヴァンデ・グローブ」出場を目指す一方、次世代に自然の尊さや夢を伝える活動を行う



親子で海と自然を学ぶ
「リビエラ海洋塾」
(写真提供：リビエラ
リゾート)

*クラスIは60フィート艇、クラスIIは50フィート艇以下のレース



直筆の人生グラフ。起伏が激しい。「60歳までには単独無寄港世界一周レースで優勝したい。そこに至るまでの荒波は覚悟のうえです」と白石氏。

26歳でヨットによる単独無寄港世界一周の最年少記録を達成。以後国際レースで活躍し、単独世界一周を3度達成してきた白石康次郎氏を、逗子マリーナに訪ねた。爽やかな笑顔と頑健な体つきはまさに「海の男」そのものだが、白石氏には「船乗り」として致命的な弱点がある。船酔いの激しい体質なのだ。「操縦技術も人並みだし、お金がないから、肝心のヨットも1人では買えない。僕はヨットに向いてはいないんです」と白石氏。それでもなお、彼が海での冒険に挑んできたのはなぜなのだろうか。

この海の先を自らの目で見たい。
好奇心だけで世界一周を志した

一般的なサラリーマン家庭に生まれたが、鎌倉の海を見て育ち、海に憧れて水産高校に進学した。進学校として有名な出身中学校では前例のないことだった。

「この海の先に何があるのか知りたい、船に乗って世界一周してみたい。純粹にそう思って、進路を決めました。担任の先生には猛反対されましたが、父は何も言わなかった。『何事も自分で決め、決めたことには責任を持ちなさい』というのが父の教育方針でしたから」

中学までは勉強嫌いだったが、高校進学後は船のエンジニアを目指して猛勉強。初の海洋実習を間近にひかえていた時期に、第1回単独世界一周ヨットレースの軽量艇部門で多田雄幸氏が優勝したことを知った。

「世界一周をたった1人で、風力だけで走るヨットで成し遂げるなんてすごいと感動し、『僕も挑戦したい』と思いました。でも、なす術がない。そこで、まずは多田さんに体験談を聞こうと会いに行きました。今では考えられませんが、電話帳に連絡先がのっていたのです。電話をかけると、何の面識もない僕を多田さんは快く迎えてくれました。その人柄にひかれて多田さんのもとへ通うようになったんです」

水産高校の専攻科卒業後は多田氏に弟子入りし、世界一周を目指して本格的に修業を始めた。

「多田さんのレースのサポートをしながらヨットの技術を身につけましたが、教わるというよりは肌で感じるころが大きかったですね。多田さんのすごさは、何事にも動じないところ。あらゆる努力をして厳しさを乗り越えてきた人だけが、その境地に達するのだと思います。多田さんは天才肌でしたから、真似はできませんが、いつかは僕も多田さんようになれたらと思いました」

失敗を重ね、思い知った。

海の大きさの前では人間は無力

24歳のときには、多田氏の2回目の単独世界一周レース参戦を陸からサポート。レース終了後は、白石氏の海外レースデビューを多田氏がサポートする計画だった。

「ところが、レース中に多田さんがうつ病で自殺。呆然としましたが、行き場を失ってオーストラリアの港で停泊している多田氏のヨットを見たとき、『師匠の遺志を継ぎ、この船で世界一周する』と固く決意しました」

多田氏のヨットを再整備するには、2000万円以上の資金が必要だった。初のスポンサー探しは難航したが、最終的には多田氏の友人の造船所社長の厚意でヨットを

直すことができ、その過程でスポンサーもついた。単独無寄港世界

一周の最年少記録を目指し、意気揚々と航海に出たのは25歳のときだ。だが、航海は2度失敗した。

「1度目はまだよかったんです。謝れるから。でも、2度目はつらかった。恥ずかしくて、情けなくて。落ち込む僕に、ヨットを直してくれた造船所の社長さんが諭してくれたんです。『コウちゃんは、ヨットのお尻をたたきながら走っている

ようだね』と」。その言葉を聞き、いつの間にか“最年少記録”にとらわれて焦っていた自分に気づいた。「僕が夢見ていたことは、記録達成ではなく、1人で世界一周すること。それならば、何度も挑戦すればいいんだと力が湧いてきました」

結果的に、翌年に挑戦した3度目の航海で、単独無寄港世界一周の最年少記録を達成することができた。

「世界一周をして学んだのは、目の前の状況があるがままに受け入れ、なすべきことをなすという姿勢です。自然の前では人間は無力。海では風もあれば、強風もあって思い通りに船が進まず、やはり焦ります。そんなときは、座禅を組んで気持ちを落ち着かせるようにしました」

夢は成長していくもの。

1つかなえると、次の夢が生まれる

次の目標は、師匠の多田氏が出場した単独世界一周ヨ

ットレースに出ることだったが、景気の低迷もあって資金集めに苦勞し、念願がかなったのは最年少記録達成から10年後のことだった。それでも、このときのレースではクラスⅡで4位という優秀な成績でゴール。弾みをつけて3年後には日本人として初めてクラスⅠに参戦し、準優勝の快挙を成し遂げた。

「30代後半はすべてが順調。ところが、次はいよいよヨットで最も過酷とされる無寄港での単独世界一周レースに挑戦というとき、メインスポンサーが倒産。資金不足で出場を断念しました。人生ってままならないですね」

豪快に笑ってそう話す白石氏だが、多くの人の期待を背負っていただけに、当時は忸怩たる思いがあった。

「でも、妻の『あなたの夢はレースで勝つことではない

でしょう』という言葉に救われました。取り立てて才能もない僕が冒険を続けているのは、その姿を見た人たちに元気になってもらえるのがうれしいから。それが自分が本当にやりたかったことだと気づき、それからは目先のことに一喜一憂しなくなりました。状況が悪いときを準備期間ととらえ、機が熟すのを待つということをするようになった。師匠の泰然とした境地に少し近づけた気がします」

現在は2016年開催の単独無寄港世界一周ヨットレース「ヴァンデ・グローブ」出場を目指し、体力トレーニングや居合による精神鍛錬に励む一方、執筆や講演などで次世代に夢の大切さを伝える活動にも力を入れる。

「よく『なぜ夢を見続けられるのですか?』と聞かれますが、1つ夢をかなえると、次の夢が生まれる。夢って成長していくんです。僕は体が動かなくなるまで海に出続け、夢を熱く語るでしょう。でも、そこから先は、ただ穏やかにそこにいるだけで若い人に何かを伝えられるような存在になりたいと思っています」



2013年6月発行の著書「マイナスをプラスに変える行動哲学—答えは自分の中にある」(生産性出版)

すべてのことは海から学んだ—— 他分野にも通じる白石氏の人生哲学

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

白石氏の著作を読み、対話をしている不思議なデジャブ感覚があった。ヨットに関しては多くの門外漢の私だが、「今白石さんが話していることと同じ話を私もしたことがある」と感じるところが繰り返しあったのだ。

白石氏の口から出てくる数々の言葉は、自分自身と向き合うなかから紡ぎだされた結論であり、人生哲学とでもいうべきものである。長い航海に1人で出るということは、死と隣り合わせの行為だ。自分がその時々でどう判断し、どう行動するかで生死が決まる。常に己の心を鍛えておかなければ、レースに勝つことはもちろん、無事に帰ることもできない。彼はヨットの上で座禅を組み、また日本にいるときには居合の稽古を通じて、自問自答しながらいざというときの考え方を整理していたのだろう。

専門性を深めて辿り着いた結論には、ほかの分野にも通じる汎用性があるものだ。V字型人間という言葉があるが、専門分野を究めるためには周辺分野にも詳しくなる必要があり、しかも結果として得た知見は幅広い分野に応用可能になっているということである。

白石氏は、まさにこのV字型人間だと思う。たとえば、ヨット競技で、好調のときと不調のときでそれぞれどのような対応をするべきかという問いに対する彼の答えは、あらゆる分野にあてはまるものだった。いい風が来ている、レースで優位に立っているなど好調なときは、直感を大切に。データがそれを示していなくても、勘が当たることが多い。しかし、調子に

乗りすぎると、大きな事故につながる。冷静になって、ネガティブな情報にも目を向けてみるのが大切だ。一方、風が吹かない、レースで苦戦しているなど不調なときは、誤った判断をしがちなので、原理原則に立ち返って行動する。「あえて時間を使って『待つ』ということもいい。焦らずに、いい風が来たときのための準備をすればいい」（白石氏）という感じである。ヨットの話なのか、経営の話なのか、聞いているうちにわからなくなってくる話だと思う。

NHKの「課外授業ようこそ先輩」という番組で彼は、母校の小学生たちに、将来の夢を職業名ではなく、何がしたいかで考えるように指導していた。医者ではなく、人の命を守りたい。ヨットレーサーではなく、世界一周したい、というように。これは、キャリアデザイン論そのものである。

V字型人間



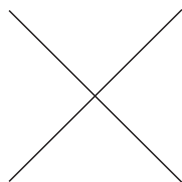


東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ⑦

同質化したがる日本企業

グローバル市場での成功をかけて、今、多くの日本企業が、内部に海外人材を取り込み始めている。海外現地法人のみならず、日本オフィス内にも、外国人社員が増えている。しかし、長い間、同質化を組織安定の支えにしてきた日本企業は、多様化した人材を真の意味で活かしきれていない。彼らを早々に転出させてしまうか、実のところ日本流に同化させているだけというケースが少ない。日本企業が悪しき同質化から脱するために、東洋の智はどのようなヒントを与えてくれるだろうか。



論源塞本拔

紀元前から続く儒教思想を、明の時代により実践的に発展させた儒家・王陽明が、晩年にまとめた思想。王陽明の「陽明学」は、吉田松陰や西郷隆盛など維新の志士に大きな影響を与えた。

Text = 千葉 望 Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画) 題字・書画 = 岡一州

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。主な著書に『リーダーに大切な「自分の軸」をつくる言葉』(2013年かんき出版)、『孫子の至言』(2012年光文社)、『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。



今回取り上げる同質化というテーマは、昨今ではよくないものとして語られがちです。グローバル化、多様化などの声が高まると、同質化はそれに反するようにとらえられるからでしょう。しかし、本当にそうでしょうか？ 東洋思想は対処策よりも、なぜそれが起こるのかを掘り下げます。問題は「異質なものを排除する」「無理に同じ価値観に合わせることを要求する」という悪しき同質化であって、よき同質化もあるはずです。

そうした視点から、今回は王陽明の「抜本塞源論」に基づいて考えて

いきます。王陽明は、「知行合一」、つまり実践を伴って初めて知識となるという思想で知られる儒者です。武将であったため、普通の儒者とは異なり「現場」を知る人でもありました。戦場にあつては平時以上に部下(兵)を掌握していなければなりません。そんな彼の言葉は現代の企業人にも大いに参考になるはずで

創業期の理想を忘れたとき
企業は劣化していく

まず、悪しき同質化がなぜ起こるのかを考えてみましょう。王陽明は、

「天下の人の心も、其の始は、亦聖人に異なること有るに非ざるなり」と言っています。企業も同じで、創業期には理想に燃え、「こういう会社を創ろう！」とみんなが力を合わせるもの。よい意味で同質です。ところが、聖人のようだった人心がいつか色あせ、悪しき同質化へと転じます。「有我の私に問てられ、物欲の蔽に隔てられて、大なる者も以て小に、通ずる者も以て塞がり、人各心有りて、其の父子兄弟を視ること、仇讐の如き者有るに至る」。私利私欲や物欲で、人々の間に距離ができるからです。仲間であるはずの従

有我の私に問てられ、物欲の蔽に隔てられて、大なる者も以て小に、
通ずる者も以て塞がり、人各心有りて、其の父子兄弟を視ること、
仇讐の如き者有るに至る

私利私欲や物欲が間に入り、人と人が隔てられ、本来大きなものだった心も小さくなり、和気あいあいと心を通い合わせるができなくなってしまった。各々の心がバラバラで、親子、兄弟ですら仇のように思う者までいる

業員が仇のようになり、力を合わせる相手ではなく、自分の価値観に従わせる相手となってしまふ。

こうした利己主義は、企業の劣化を引き起こします。王陽明はこう続けます。「相^{あいほこ}矜るに知を以てし、相^{きし}軋るに勢^{いきおい}を以てし、相争うに利を以てし、相高ぶるに技能を以てし、相取^{せいよ}るに^{せいよ}声誉を以てす」。優れた創業者によって大きく育った企業が、少しずつ組織風土を劣化させていく例は、枚挙にいとまがありません。人々が知識の量や権力の多寡、損得で競い合うようになると、企業はうまくいかなくなるのです。今は「業績を上げた人」が優秀な人と、単純に優劣を決めがちですが、王陽明はその危うさも指摘します。「記^き誦^{しやう}の広きは、適^{たまたま}以て其の^{おごり}教を長ずるなり。知識の多きは、適以て其の悪を行うなり」。記憶力に長ずれば傲慢を生じ、知識が多いと、少々ルールから外れたことをしてもその知識で覆い隠そうとする。ルールの穴を見つけては、そこにつけこむようなことをしている人や企業は、残念なことに決して

少なくないものです。

人が本来持つ善なるものに
気づかせるのがリーダー

日本人同士の組織でさえそうですから、多様な人々が集まれば、よい同質化を保つのはさらに困難です。企業の劣化を防ぐにはどうしたらよいのか。王陽明が「抜本塞源論」で語るのは、物事を根本から考え、正すべきということです。「天地万物一体の仁を推して以て天下を教え、之をして皆以て其の私に克ち、其の蔽を去りて、以て其の心体の同然に^{かえ}復ること有らしむ」。自他を一体のものとして受け入れ、一人ひとりが私利私欲に打ち勝ち、人間が本来持っている「仁」を取り戻すことにつきます。人間には本来崇高な、他人を思いやる心「仁」が備わっているのです。一方、人間性にあふれた人の前では誰しも、「この人のように生きたい」と願うようになるもの。そういう社員を1人ずつ増やしていくために、リーダー自身が仁政

を進めていくことが重要です。「天下の人を視ること、外内遠近と無く、凡^{およ}そ血氣有るものは、皆其の昆^{こん}弟^{てい}赤子の親のごとく、安全して之を教養し、以て其の万物一体の念を遂げんと欲せざるは莫し」。大切なのは社員をわが子のように愛すること。自分の子は愛しても、他人には冷たいというのでは、社員がついてくるわけがありません。部下に対する親愛の情を深く持つことが、異質な集団をまとめるカギといえます。

王陽明は、人間関係において持つべき基本は儒家の説く「五倫」だと言っています。「父子親有り、君臣義有り、夫婦別有り、長幼序有り、朋友信有るの五者のみ」。互いに持つべき情愛をきちんと持てれば、誰にでも同じような情愛を抱けるはず。同じ会社の仲間であれば、日本人であろうが外国人であろうが違いはありません。「其の親に^こ孝に、其の長に^{てい}弟に、其の朋友に信にして、以て其の心体の同然に復らしむればなり」「是れ蓋し^{せいぶん}性分の固有する所にして、外^かに^か復ること有る者に非ざれば、則

父子親有り、君臣義有り、夫婦別有り、長幼序有り、朋友信有るの五者のみ

人間関係で大切なのは、親子の間の親しみの情、君主と家臣の間の義、夫婦が互いの役割を尊重すること、年長者を敬うこと、友との間の信頼、この5つ、五倫である

心学純明にして、以て其の「万物一体の仁」を全うすること有り。 故に、其の精神流貫し、志気通達して、人己の分、物我の間て有ること無し

心を純粹にすれば、万物を、一体の愛情をもって受け入れられる。そうすれば精神や志気の人々の間に流れわたり、自他の間に物欲による隔てもなくなる

ち人亦孰か之を能せざらんや」。このように人間関係の基本となる善なる心は、本来人間が持っているもので、外から学ぶものではありません。それならば、気づけばいいのです。

身近に優れたリーダーの存在があれば、社員は自ずから自分のなかの善に気づき、リーダーに学ぼうとします。人と人の心が通じ合い、起業の志がきちんと共有されていれば、同じ目標に向かって進んでいけるでしょう。「心学純明にして、以て其の『万物一体の仁』を全うすること有り。故に、其の精神流貫し、志気通達して、人己の分、物我の間て有ること無し」。そういう組織のなかでは他人と自分、物と自分を隔てる心などなくなるもの。よい同質化が進み、組織も活性化していきます。

「心」の大切さに注目する
企業経営者が増えてきた

王陽明はこれを人間の体に例えて語ります。「之を一人の身に譬うる

に、目は視、耳は聴き、手は持ち、足は行きて、以て一身の用を済すごとし。目は其の聡無きを恥じずして、耳の渉る所は、目必ず営む。足は其の執ること無きを恥じずして、手の探る所は、足必ず前む」。人間の身体とは、すべてが流れるようにつながって1つの用を足すようにできています。何かを聴きつけば目も自然にそちらの方向を向きます。手で何かを探ろうとすると、足が自然にその動きを助けるように前へ進みます。目や足はいちいち指示されて動いているわけではありませんが、肉体がうまく連携することによって、気が満ち、血液も勢よく流れるようになります。

組織もそれと同じことです。リーダーが目標に向かって動くとき、自然に全社員が組織だって同じ方向に向かって進み始めるのがよい組織。てんでばらばらの動きをしていることが多様性ではありません。目標を分かち合い、それぞれの能力を発揮しながら進むことが多様性であり、

よき同質化なのです。

最近、企業経営者と接していて感じるのは、「心」に注目する人が増えてきたこと。ここ20年、日本の企業はさまざまなルールや方法論を学び、経営にとりいれてきました。しかし、やはり企業は人間の集団。人間の心にこそ多くの根本的原因があるとの見識が見直されています。

それでは、企業のなかで「心」の問題を扱うのはどこか。それはやはり「人事」でしょう。中国でも成功したある小売企業が、採用基準を「誠実」に決めたそうです。能力よりもまず人間性が誠実であれば、店頭に出たときに必ず通じると、経営者が理解したのです。それは非常に本質的なことです。

日本国内であれ海外であれ、従業員の人間性を認め、尊重し、「道理」にかなった経営を行っている企業は必ず業績がよいもの。王陽明が語るように、常に根源に立ち返って、経営やマネジメントの原点を見直してみてください。

読者の声

前号『Works』118号(2013.06-07)に寄せられた読者の声です(2013.7.4時点)。

特集『アジアで新卒採用』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、

大変役に立つ
30.3%

役に立つ 57.6%

あまり役に立たない 12.1%

●「新卒一括採用のアジアモデルを作れ」での7つの提言はその通りだと思います。ともすれば日本の慣行を捨てるべきとの意見が多いのですが、自分たちの得意技を捨てるのではなく、その得意技を活かせるような立てつけにすべきとの論は違和感ありませんが、ほかに類似したものがあるようにも感じます(コンサルティング)

●採用に関する各国の状況を体系的、かつ簡潔にまとめていただけると、記憶にも残ります。取材レポートよりも1ランク上の記事を期待しています(コンサルティング)

●まさにタイムリーな題材で大変参考になりました。中国の学生が日本企業を相手にしていない、といった学生の日本への印象は大きな発見でした。さらにどんな教育を受けていて、どんな価値観を持った若者が多いのかなども知りたいと感じました。仕事観、人生観にもつながる、多様な価値観を把握したうえで採用することが、国内から出ない既存社員に、擬似的にグローバルを体験させる教育にもなるのではないかと思います(サービス)

●経営の現地化、経営人材の現地化に向け、悪戦苦闘中です。他社が新卒採用で成果を上げている事例を拝見し、大変勇気づけられました。Surveyデータのなかで、インドの転職率は実態より低く出ているのではないかと感じました(製造)

●中国、インドの情報はよくあっても、アジア4カ国を比較した記事はあまりなく、参考になりました(情報・通信)

第2特集・連載に関するご意見、ご感想

●第2特集：ストーリーに仕立てるといった視点が参考になりました(電気機器)

●ダイガクセイのミカタ：城戸淳二教授は、「指導者の役割は、早い段階でやる気を喚起させ、その後は自由な発想がうまれるように、いろんな刺激を与え続けることです」と語っています。そして優れた人材の育成には、まずは指導者自身が、枠にとらわれず教育にあたるのが重要とあります。「育成」とは教育の「育」と成長の「成」だけに、指導者の教育が問われるものと実感しました(コンサルティング)

●若手を腐らせるな：個人面談の役割として、「マネジャーとメンバーの約束の場」というくだり。普段、頭の片隅にはおいてはいるつもりでも、多忙を言い訳におざなりになりがち部分なので、改めて心に残りました(出版)

●Career Cruising：争いごとを避ける傾向にある若者たちが中核を担い、それが社会のなかに浸透していくと考えると、「やりとりする」コミュニケーションは、極めて重要な考え方ではないかと思えます(繊維)

●人事の哲学：上司に何よりも必要なのは人格教養、など深く感じ入る言葉がありました。人財育成の参考とさせていただきます(製造)

編集後記

趣味のウインドサーフィンは今年で28年目。週末は自宅前の逗子海岸で練習しています。その昔、日本一になったこともあります。今年も17位で予選を通過。8月末に和歌山で開催される全日本選手権に臨みます。大学生ら若手に勝つのは容易ではありませんが、「いつ頑張る？ 今でしょ!」のミドル世代。中日の山本昌選手を見習って、力よりも技で勝負していきます。(長島)

117号から、9社の人事の方々に、編集アドバイザーとしてご協力いただいています。今回はその皆さまにお集まりいただき、「人事の中長期計画の作り方」について議論しました。写真は「最後の晚餐」風に撮影してみました。これが「最後」ではなく、また別のテーマでも……と画策しています。編集の新たな試み、ぜひ、ご意見をいただければと思います。(入倉)

今回のキャリアクルージングで撮影に使ったヨットは、白石康次郎氏が乗っているものではありませんが、外洋航海用のヨットです。なかは予想外に広く、6畳のワンルームのような造りになっています。とはいえ、100日間以上の日々を、海や風と戦いながらこの部屋で独り過ごすなんて、想像するだけでも怖くてさびしい。白石氏の功績の偉大さを、身をもって感じました。(漢)

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】

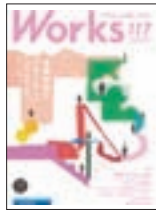
◎1冊 700円 ◎6カ月間・3冊 2100円 ◎1年間・6冊 4200円（すべて消費税込み・送料無料）

※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



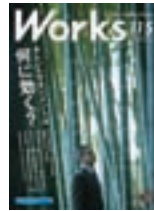
No.118 2013.06-07
アジアで新卒採用



No.117 2013.04-05
全員参加のマネジメント



No.116 2013.02-03
社員の放浪、歓迎



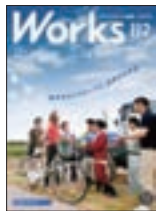
No.115 2012.12-2013.01
タレントマネジメントは
何に効く？



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、
活かす力がありますか？

●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

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(120号)のテーマは

若者はいつもフロンティアを目指す。(仮題)

発行は、2013年10月10日(木)です。

119 2013.08-09 人事による、人と組織のための中長期計画作り方会議

第19巻 第3号 通巻119号 2013年8月9日発行 (隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 長島一由 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

