

Works 122

人事が変われば、社会が変わる。

2014.02-03
Recruit Works Institute

日本型報酬・人事システムの着地点

第2特集 全社員の才能を開花させる

連載 ■経営者に聞く 進化する人と組織

ランサーズ 代表取締役社長 秋好陽介氏

■成功の本質 テラモーターズ

■Works Press/World ベトナム/インドネシア/中国/フィンランド



第1特集

4 日本型報酬・ 人事システムの 着地点

4 はじめに：「着地点」というタイトルの心

6 日本型システムはどう機能していたのか

／濱口桂一郎氏（労働政策研究・研修機構 労使関係部門統括研究員）

／山田 久氏（日本総合研究所調査部 部長／チーフエコノミスト）

8 COLUMN 賃金プロフィール比較

／川口大司氏（一橋大学大学院経済学研究科 教授）

10 日本型システムはなぜ行き詰まっているのか

12 COLUMN 人口減少の影響は

／小崎敏男氏（東海大学政治経済学部経済学科 教授）

14 システム再生に向けて求められる5つの着地点

14 着地点1 仕事・役割の重視

／今野浩一郎氏（学習院大学経済学部経営学科 教授）／平野光俊氏（神戸大学大学院経営学研究科 教授）

18 着地点2 賃金プロフィール

20 着地点3 キャリア自律

22 CASE STUDY 1 コア人材の個別管理を強化 公募制でキャリア自律の道も／帝人

24 着地点4 ジョブ型正社員

26 着地点5 逆Y字型格付け制度

28 CASE STUDY 2 パートタイマーに社員登用の道 正社員には柔軟な働き方を提供／モロゾフ

30 まとめ：レディメイド人事からオーダーメイド人事へ／長島一由（本誌編集長 リクルートワークス研究所主幹研究員）

いままでの決まったシステムだけでなく、多様な道をもっと作りませんか。元気な未来へつながる架け橋が、ここにあります。



第2特集

32 全社員の才能を開花させる



連載ページ

42 進化する人と組織

ランサーズ 代表取締役社長 秋好陽介氏

46 成功の本質

監修/野中郁次郎氏 (一橋大学名誉教授)
第71回 テラモーターズ

52 Works Press

World ベトナム/インドネシア/中国/フィンランド

Next Age パトリック・ニューウェル氏
(教育活動家 TEDxTokyoオーガナイザー)

Company SERIES 1: 日本型サービスのグローバル展開/松榮堂

Book 『働くアリに幸せを』(長谷川英祐著)

Fashion 人事のプロとして信頼される服装

58 FROM EDITORIAL OFFICE

59 INFORMATION

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、五嶋正風、湊美和、松浦由理、中野史子
- 執筆/泉彩子、勝見明、柴田朋子、広重隆樹
- フォトグラファー/刑部友康、勝尾仁、佐藤洋、鈴木慶子、高橋貴絵、那須野公紀、原田直樹、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)
- アートディレクター/高瀬薫
- デザイナー/大野愛子、村本和美
- イラストレーター/赤井稚佳、ノグチユミコ、水上多摩江
- 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



本誌に掲載されているデータは平成26年1月21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

日本型報酬・ 人事システムの 着地点

これまで

日本型システムは
どう機能していたのか？

はじめに

新規卒者を同時期に正社員として一括採用し、働く人の能力によって社員を格付けする職能資格制度を適用。長期に雇用を続ける人材に、初任給に毎年定期昇給を加えていく、年功賃金を支払い続ける——。このように描き出すことができる日本企業独特の仕組みを、今回は日本型報酬・人事システムと呼ぶことにしよう。

働く人たちの能力と意欲を引き出し、日本の経済成長の一翼を担ってきたこのシステムだが、好循環していた時期とは社会や経済の状況が大きく変化し、あち

システム再生に向けて
求められる
5つの着地点

これから

日本型システムは
なぜ行き詰まっているのか

現在

「着地点」というタイトルの心

こちにぎしみが見られるようになってきている。正社員になりたいけれどなれない若者の増加、賃金の削減や抑制、早期退職募集の増加などなど。

見直しを迫られているこのシステムだが、今回取材した企業や研究者の方々からは、「すべて捨て去って、新しいシステムを導入するべきだ」という声は聞かれなかった。「システムのいいところは残しながら、いかに環境変化に対応していくか」というニュアンスの意見が多かったのだ。たとえば新卒一括採用。この仕組みに乗って正社員となれる若者の数は、確かに減っ

てきている。かといってこの仕組みがない欧米の若者雇用問題は、もっと深刻なことになっている。新卒一括採用というシステムは維持しながら、そこからこぼれた人たちも救う手立てはないものか——。といった具合だ。

システムの長所は残しながら、環境変化に合わなくなった短所は改めていく。そんな「着地点」を、この特集で探っていこうと思う。

五嶋正風（本誌編集部）



日本型システムは どう機能していたのか

日本型報酬・人事システムはどのような前提で成立していたのだろうか。

「これから」の着地点を探るため、まずは「これまで」のシステムのあり方を振り返ってみよう。

就職とは、会社のメンバーになること 無限定な働き方が成長を支えた

新卒一括採用、年功賃金、職能資格制度、長期雇用……。これらのキーワードで語られることの多い日本型報酬・人事システムだが、労働政策研究・研修機構の統括研究員、濱口桂一郎氏は、「まず、日本はメンバーシップ型の労働社会であることを理解しておく、日本型システムがどう機能していたのかも理解しやすくなる」と話す。メンバーシップ型労働社会のポイントは、「就職」と呼ばれる現象が、実は「正社員」として「会社」の一員（メンバー）になることを指しているという点だ。

一括採用しなければ
優秀な人材の確保は困難

正社員として会社のメンバーとなれば、「職務や時間・空間の限定なく働く義務を負う一方、定年までの職業人生を年功賃金で支えられる生活保障が得られたのです」（濱口氏）

新卒一括採用は戦後、中卒から高卒、さらには大卒へと広がっていった。「中途採用市場が発達していなかったこともあり、一括採用の流れに乗らなければ、企業が将来性のあるメンバーを大量採用することは難しかった」（濱口氏）。こうして出来あがった学校から企業への「間断ない移動システム」は、多くのスキルのない若者の就職を可能にし、日本を「若者雇用問題の存在しない国」にすることに貢献した。

日本企業は、決められた仕事に人が就くのではなく、会社のメンバーとなった社員に、それぞれ仕事をあてはめてきた。そのため、賃金も仕事に値札をつける形ではなく、人に値札をつける形で決定してきた。「人につけられた賃金の決め方が、いわゆる年功賃金制なのです」（濱口氏）

年功賃金制のもとでは、新卒労働市場の影響を受けて決まる初任給に、毎年の定期昇給を上積みして賃金が

決定される。だからスキルのない新卒採用者であってもそれなりの金額の初任給が得られ、また未経験の職場に異動しても、それまでと同様の賃金が支払われてきたのだ。

1950年代から60年代には経営側と政府は職務給への移行を主張していたが、1969年に出された、経営者団体である日本経営者団体連盟の『能力主義管理——その理論と実践』という研究会報告は、それまでと立場を変えて年功制を高く評価。従事している職務とは切り離された、いかなる職務も遂行しうる潜在能力を指



濱口桂一郎氏

労働政策研究・研修機構
労使関係部門統括研究員

1958年大阪府生まれ。東京大学法学部卒業。労働省、政策研究大学院大学教授などを経て現職。主な著書は『新しい労働社会』（岩波新書）、『若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす』（中公新書ラクレ）など。

これまで →

日本型報酬・人事システムの中心部と周辺部

す、「職務遂行能力」に基づく資格制度を打ち出した。それが職能資格制度であり、メンバーシップ型に適合した制度として広まっていった。

年功賃金制度や職能資格制度に支えられた長期雇用は、働く個人やその家族には、安定というメリットをもたらした。企業側はどんなメリットを享受したのだろうか。

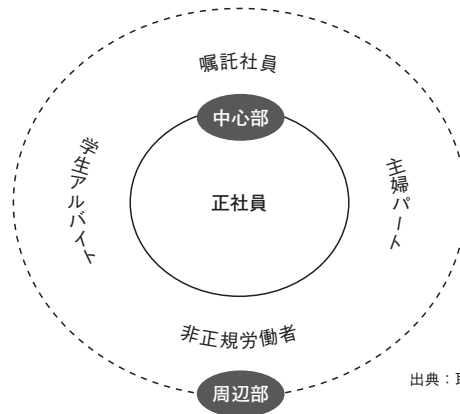
日本総合研究所のチーフエコノミスト、山田久氏は、経済成長期には擦り合わせ型のものづくりが競争力を保っていたことや、改善を繰り返すような、「連続的なイノベーション」で日本企業が強みを発揮していたことに、日本型報酬・人事システムがプラスに働いていたと見ている。年功制で秩序を維持しながら、異動を繰り返して濃密な社内ネットワークを構築し、企業特殊的な能力を長期にわたって高めることが、「連続的なイノベーションには有利に働いていたのです」（山田氏）



山田 久氏

日本総合研究所調査部
部長／チーフエコノミスト

1963年大阪府生まれ。法政大学大学院修士課程（経済学）修了。住友銀行経済調査部、日本経済研究センター出向などを経て現職。主な著書は『賃金デフレ』（ちくま新書）、『ワーク・フェア』（東洋経済新報社）など。



出典：取材をもとに編集部作成

さらに右肩上がりの成長やインフレ経済、長い商品サイクルといった経済や市場の状況も、システム維持には好条件だったと山田氏は言う。「事業のスクラップアンドビルドでいえば、ビルドに力を入れ、スクラップはゆっくりでよかった」（山田氏）。その結果、雇用調整の必要も少なく、長期雇用も守りやすかったというのだ。

ここまでは日本型報酬・人事システムの中心メンバーである、男性を中心とした正社員の特徴を見てきたが、日本型システムは正社員だけで成立していたのではない。正社員を「中心部」とすれば、長期雇用や年功賃金制が適用されない、フレキシブルな非正規労働者を「周辺部」に配置する二重構造となっていた。その多くは学生アルバイト、主婦パー

ト、定年退職後の嘱託社員などだ。

こうした人たちは不安定な労働環境に置かれたが、正社員である父親や夫の扶養家族であったり、年金支給で基本的な生活費は賄える高齢者であったりするケースが一般的だった。「不況期には、日本企業はこうした周辺部の非正規雇用に調整することで、中心部である正社員の雇用を守りました」（山田氏）。周辺部の若者や主婦、高齢者が職を失っても、正社員である父や夫の雇用は守られ、世帯としては安定を維持する。こうした仕組みも、日本型報酬・人事システムの特徴的な一側面といえるだろう。濱口氏はこうした、世帯単位で雇用の柔軟性（フレキシビリティ）と安定性（セキュリティ）を両立させるモデルを、「日本版フレキシキュリティ」と呼んでいる。

「連続的なイノベーション」を
可能にする人材の育成に貢献

ゆるやかになるカーブの傾き 求められる人的資本が変化

勤続年数による賃金の変化を描く、賃金プロフィール。日米の比較、1980年代と2000年代の比較に、これまでと今が見えてくる。

まずは日米の高卒、大卒の賃金プロフィールを比較したグラフ(下の図表)を見てみよう。日米の2005年から2008年にかけての統計データをもとにしており、横軸に学卒後の年数、縦軸にドル換算された時間当たり賃金をとっている。大卒も高卒も15年目くらいまでは日米のグラフの傾きに大きな違いはない。だがその後は米国の傾きが緩くなる一方、日本は30年目あたりまで、より急な傾きを維持している。

オンザジョブで技能を蓄積

この賃金プロフィールに関する研究を手がけた一橋大学大学院教

授の川口大司氏は、「日本の労働者はオンザジョブで長期的に技能を蓄積し、それによって企業は生産性を上げてきた。生産性を反映して賃金は支払われるので、賃金プロフィールの傾きの急さは、米国の労働者に対する日本の労働者の生産性アップの高さを示しているといえます」と説明する。

こうした労働者の技能向上への投資は、労使でコストを分担する形で進められた。企業は技能蓄積中の若者には、入社からしばらくの間、技能の低い労働者としてはやや高め賃金を支払ってきた。一方、ある程度技能を蓄積した労働者は、生産性の向上に比べれば

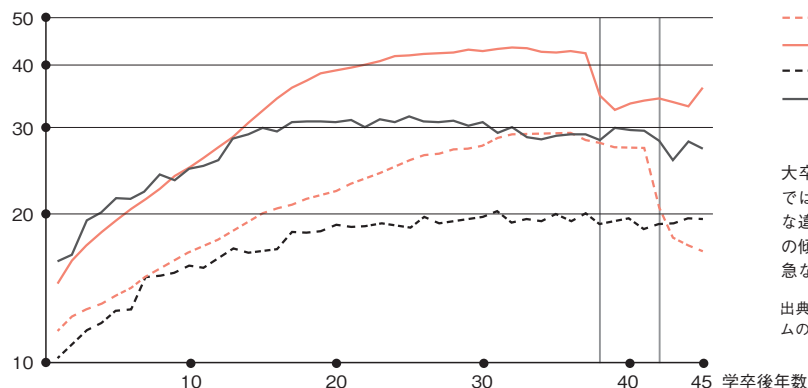
低めの賃金を受け入れてきた。このように長期雇用を前提に、「訓練期は企業の持ち出し、一人前になったら労働者が少なめの分配を容認」という形で、時間をかけてコストを分担していたのだ。

このプロフィールは2005年から2008年のデータを使用しているから、「少なくともこのころまでは、上記のような日本型システムが維持されていることを示しています」と川口氏は説明する。

日本型システムが維持され、生産性も高いままなら、問題はないだろう。ところが日本の賃金プロフィールの経年変化を追っていくと、違った姿が見えてくる。

日米の賃金プロフィール比較

時間当たり賃金 (ドル。1ドル=100円で換算)

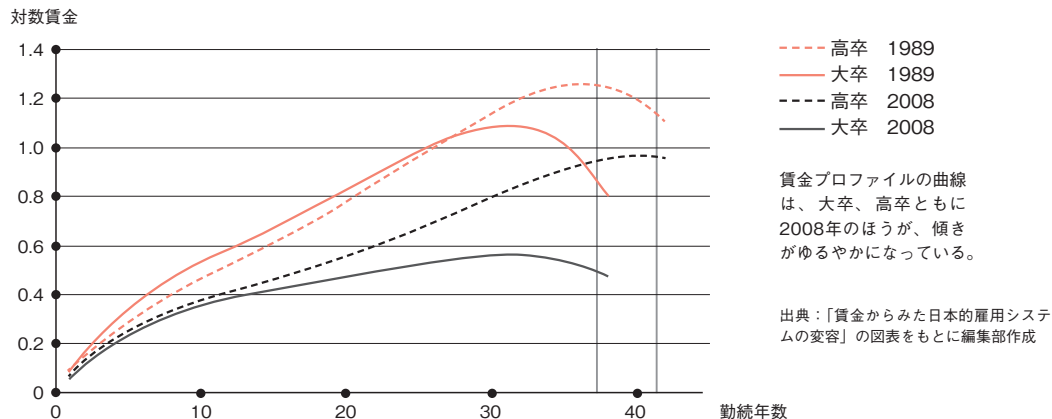


--- 日本 高卒
— 日本 四大卒
--- 米国 高卒
— 米国 四大卒

大卒も高卒も15年目くらいまでは日米のグラフの傾きに大きな違いはないが、その後は米国の傾きが緩くなり、日本はより急な傾きを維持している。

出典:「賃金からみた日本の雇用システムの変容」の図表をもとに編集部作成

1989年と2008年 賃金プロフィール比較



※8ページの図表 日本のデータは賃金構造基本統計調査の2005年から2008年を使用。男性。短時間労働者、公営企業労働者を除く。分析サンプルは240万人。米国のデータはCurrent Population Survey, Merged Outgoing Rotation Group, 2005-2008を使用。男性、白人、非ヒスパニックで、民間企業で雇われる者。週労働時間35時間以下を除く。分析サンプルは18万人。
 9ページの図表 賃金構造基本統計調査1989年から2008年を使用。59歳以下の男性。高卒は1930年生まれから1990年生まれ。大卒は1930年生まれから1986年生まれ。パート労働者、短時間労働者を除く。

9ページの図表は1989年から2008年にかけての統計データを使い、1989年と2008年の大卒、高卒の賃金プロフィールを推定したものだ。このグラフでは横軸は勤続年数、縦軸は時間当たり賃金の自然対数をとっている。このように値をとると、たとえば勤続年



川口大司氏

一橋大学大学院
経済学研究科教授

1971年生まれ。ミシガン州立大学経済学研究科博士課程修了(Ph.D.)。専門は労働経済学。筑波大学社会学系講師などを経て、2013年から現職。主な著書は『最低賃金改革』(共編著、日本評論社)、『法と経済で読みとく雇用の世界』(共著、有斐閣)など。

数10年の横軸の値が0.4なら、「勤続10年目の時間当たり賃金は、勤続ゼロ年に比べておおよそ40%高い」ということを意味する。

賃金プロフィールの曲線を見ると、大卒、高卒ともに2008年は傾きがゆるやかになっていることがわかる。前ページのグラフの話をあてはめるなら、それは1989年に比べて、2008年における日本の労働者の技能蓄積スピードが低下していることを意味することになる。

定常状態を抜け出すには

なぜこのような技能蓄積の低下が起こるのだろうか。日本企業が必要とする人的資本のあり方に変化が起きている表れだと、川口氏は説く。

これまでの日本企業で求められてきた技能(人的資本)は、欧米

に先例がある、キャッチアップ型のもものが中心だった。高度成長から安定成長に至る時期は、この種の資本を増やせば、生産性もそれに応じて上昇した。だがその後はいくらこの種の資本を投入しても、思ったほど生産性が上がらない「定常状態」となっている。

一度定常状態となると、さらなる生産性向上には、蓄積する人的資本の質を変えていく必要がある。お手本は存在しないなかで、イノベーションを起こし、パラダイムチェンジを起こせるような人的資本が求められるというのだ。「これまでのタイプの人的資本の蓄積では生産性上昇は頭打ちとなること、新しいタイプの人的資本の蓄積が進んでいないことを、グラフは示しているのかもしれない」(川口氏)



日本型システムはなぜ行き詰まっているのか

これまでの日本型報酬・人事システムがうまく機能するための前提は、次々と覆ってきている。

現在観察できる行き詰まりの様相を、ここで俯瞰しておこう。

新たなイノベーションに対応できずかつてのお家芸も弱める結果に

日本型報酬・人事システムが好循環するための前提である、右肩上がりの経済成長やインフレ経済、長い商品サイクルといった経済や市場の状況は1980年代ごろから徐々に変化を見せ始め、バブル経済の崩壊以降、マイナス成長もあるような低成長、デフレ経済、商品サイクルの短縮化へと様相を変えていったと、日本総研の山田氏は言う。

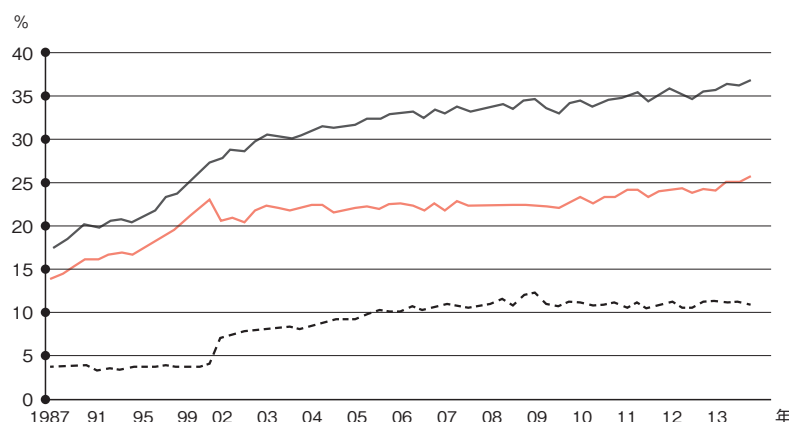
低成長やデフレ経済は、事業のスクラップアンドビルドのうち、スクラップを促すことになるが、長期雇用を前提とした従来の日本型システムは、雇用調整を困難にするなど素早い事業再編にはうまくマッチしないものとなった。また商品サイクルの短縮化は、これまで日本企業が強みとしてきた、「連続的なイノベーション」だけでなく、新たなコンセ

プトを次々と打ち出すような「非連続的なイノベーション」を求めるようになる。ここでも年功賃金や長期雇用は、異質な人材を求める中途採用を難しくしたり、発想の似通った社員ばかりを生んだり、マイナスの影響を与え始めた。

また低成長、デフレ経済下で企業の業績も低迷したが、それでも社員の平均年齢が上昇するに従って年々人件費が増加していく年功賃金制度は、日本企業の体力を奪っていく存在となっていた。

こうして日本企業は人件費抑制の動きに出ることになる。「その方策

非正規雇用者比率の推移

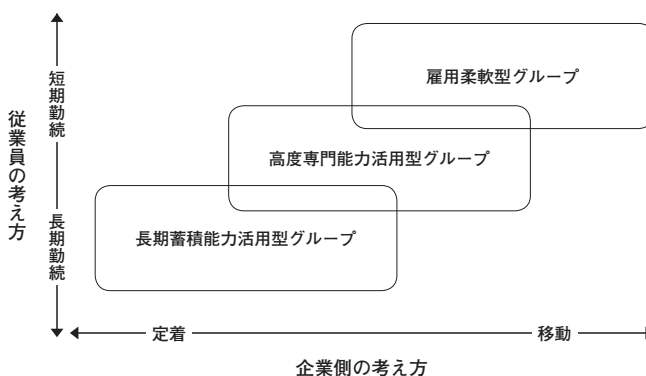


— 非正規雇用者比率
 — パート・アルバイト比率
 - - - 派遣・契約社員等比率

人件費抑制を意図して、企業は非正規雇用者の比率を上昇させていった。

出典：山田氏提供の資料をもとに編集部作成。
 データは総務省「労働力調査特別調査」(2001年まで)、「労働力調査」(2002年以降)
 ※非正規雇用者比率は、パート・アルバイト比率と派遣・契約社員等比率の合計。

雇用ポートフォリオ



長期蓄積能力活用型には量的収縮、質的高度化を求める一方、雇用柔軟型の対象は幅広い。

出典：「新時代の「日本の経営」」（日本経営者団体連盟）

は、1つは正社員の賃金の抑制・削減、もう1つが、全労働者に対する非正規労働者比率の引き上げでした」(山田氏)

賃金の低い非正規労働者の比率を上げれば、全体の人件費の抑制につながる。前ページの図表にあるように、全雇用者に占める非正規雇用者の比率は一貫して上昇し続けている。

**賞与原資を圧縮
昇進人数を絞り込み**

正社員の賃金抑制・削減では、まず賞与原資の圧縮がなされた。さらには基本給部分の削減も進められている。管理職ポストへの昇進人数の絞り込みやポストと賃金の連動性強化などによって、賃金カーブをフラット化させる動きが進んでいるという。また新卒定期採用の抑制、早期退職や希望退職の制度化なども進んでいる。

日本企業が非正規労働者の比率をアップしたことは、それまで得意としてきた連続的イノベーションに悪影響を及ぼした。「労働条件が違う人材が同じ職場で働くことは、チームワークや一体感の低下につながったのでしょう」(山田氏)。その結果、日本企業は非連続的イノベーションにも対応しきれず、連続的イノベーションも難しくなるという状態に陥っていると、山田氏は指摘する。

このように新卒一括採用、年功賃金、長期雇用といった日本型報酬・

人事システムの諸特徴は、企業を取り巻く環境変化のなかで、変貌を続けていることが見て取れる。

労働政策研究・研修機構の統括研究員、濱口氏は、メンバーシップ型の正社員という仕組みは維持され続けているが、量的には縮小し、質的には高度化していると言う。そのことは1995年に日経連が公表した報告書『新時代の「日本の経営」』で方向性を把握できると話す。

この報告書は、従業員を3つのグループに分け、それぞれに合った人事管理のあり方を作っていくことを雇用ポートフォリオとして示している(上の図表)。

第1のグループが従来の長期雇用という考え方に立って、企業として

も働いてほしいし、従業員としても働きたいと希望する「長期蓄積能力活用型グループ」。第2は企業の抱える問題解決に専門的熟練・能力で応える、必ずしも長期雇用を前提としない「高度専門能力活用型グループ」。そして第3が、定型的業務から専門的業務までさまざま、従業員側も余暇活用型から専門能力活用型まで多様なタイプが含まれる「雇用柔軟型グループ」だ。

長期蓄積能力活用型は従来のメンバーシップ型正社員を改めて定式化したものだが、注目すべき点はその対象が管理職、総合職、技能部門の基幹職に限定されている点だ。このような量的収縮だけでなく、質的な高度化も求められている。

**非正規の比率を引き上げ
正社員の賃金は抑制・削減**



正社員は量的に収縮、質的に高度化 あふれた人材は雇用柔軟型へ

幅広い対象が含まれる
雇用柔軟型グループ

一方、雇用柔軟型はパート・アルバイト型非正規労働者を定式化したものだと、濱口氏は言う。その対象は一般職、技能部門、販売部門など

幅広い。「報告書には、これまで正社員のなかに包含されていたこれらの労働者たちが、時間給、職務給、有期雇用の世界に入って行くイメージが示されています」

次ページの図表は総務省統計局の「就業構造基本調査」をもとに、東京大学大学院教授の佐藤博樹氏が作

成したものだ。1987年から2007年で非正規雇用の比率は大幅に増えているが、増えたのは有期契約を繰り返しているような、常用型の非正規雇用であることがわかる。「当面恒常的に仕事は存在し、欧米社会なら無期雇用契約となるような人材でも、正社員ではなく有期契約で雇用するという企業行動が、このデータからうかがえます」（濱口氏）。メンバーシップ型正社員は縮小され、そこからあふれた人たちが雇用柔軟型グループへ。このデータからは、そんな人の動きも感じられる。

COLUMN | 人口減少の影響は

少子高齢化は、人材の多様化への対応を求める

人口増加期と減少期では、報酬・人事システムはどんな変化を迫られるのだろうか。

少子高齢化と雇用システムの関係を研究する東海大学政治経済学



小崎敏男氏

東海大学
政治経済学部経済学科教授

1958年生まれ。中央大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。経済学博士。東海大学助教授などを経て2005年から現職。主な著書は『キャリアと労働の経済学』（編著、日本評論社）、『少子化と若者の就業行動』（編著、原書房）など。

部経済学科教授の小崎敏男氏は、「人口増加期ではメリットの大きい年功賃金制が、減少期ではコストのかかるものになる」と言う。人口増加期には、若い労働者が続々と労働市場に供給される。「国の人口ピラミッドが正三角形なら、企業内のそれも若者の多い正三角形を描きます」。年功賃金制ならば労働者の年齢が若いほど賃金は低くなるから、企業は人件費を低く抑えることができる。これが人口減少期となれば、少子高齢化が進む。年功賃金制のもとでは、高齢者の増加は即、人件費アップにつながる。

また人口減少とそれに伴う少子

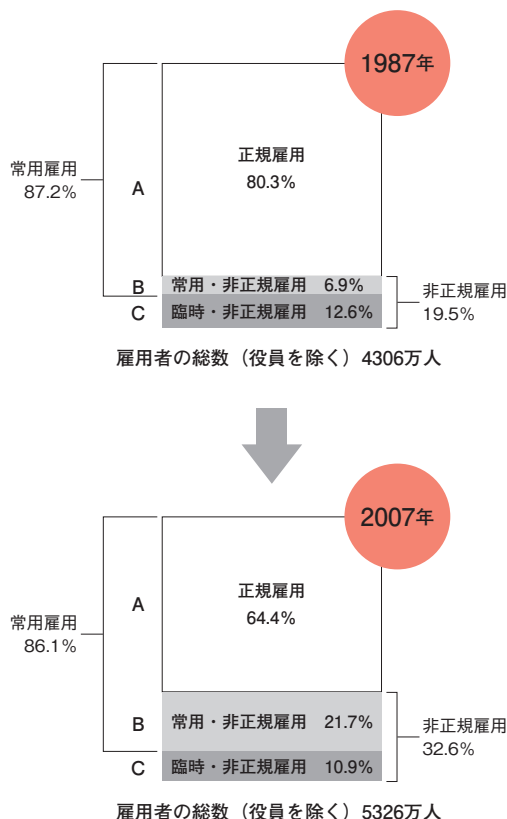
高齢化は、働き手の多様化も促す。人口減少で人的資源が相対的に減少するため、女性や高齢者の活用を一層進めることが求められる。こうした人材は育児や介護、体力などによる制約を抱えていることも多い。「職務や時間・空間に制約を設けない」という働き方を一律に求めることは難しくなるだろう。国内の人材の労働生産性向上だけでなく、外国人の登用も求められると小崎氏は言う。「専門性の高い外国人活用につなげるため、もっと日本への留学生を増やすべきだと考えます」

人口の減少は、人材の多様化への対応を、報酬・人事システムに求めるのだ。

メンバーシップ型正社員の縮小、それに伴う非正規労働者の増加。そこに家族のあり方の多様化が加われれば、世帯単位で雇用の柔軟性と安定性を両立させてきた「日本版フレキシキュリティ」も成立は難しくなるだろう。父や夫が正社員であるとは限らなくなるし、共働きでも、夫婦そろって非正規労働者ということもありうる。離婚世帯も、単身世帯も増えている。

世帯単位という考え方を改めるべきではないか、さらには正社員を「中心部」、非正規労働者を「周辺部」とする二重構造を、再編する必要があるのではないか——。日本型報酬・人事システムのゆらぎは、中心部の正社員だけでなく、周辺部の非正規労働者、そして両者の役割分担や関係性についても、新たな「着地点」の模索を求めている。

増加する常用型の非正規雇用



1987年から2007年にかけて非正規雇用者の比率は増えているが、なかでも有期契約を反復更新するような常用型の非正規雇用者が増えている。

出典：「若者と労働」（中公新書ラクレ）p.247の図表をもとに編集部作成

「着地点」を模索する

ここまで日本型報酬・人事システムの「これまで」と「現在」を振り返ってきた。見えてきたことは、これまで「中心部」とされてきた、メンバーシップ型の正社員に関するシステムの変革だけでは、事は収まらないということだ。従来は「周辺部」とされてきた、非正規労働者を支えるシステム、さらには正社員を「中心部」に、非正規労働者を「周辺部」に位置づけるという関係性さえ、再編を迫られているということではないだろうか。

こうした視点に立ち、次のパート

では日本型報酬・人事システムの変革に求められる5つの着地点を示していきたい。最初の3つは、「中心部」とされてきた正社員に関する着地点だ。「仕事・役割の重視」では、職能資格制度に代表される、職務遂行にかかわる能力に重点を置いた人事管理に仕事・役割の視点を強めていくことを、なぜそれが必要なのかも含めて示していく。

次の「賃金プロファイル」では、長期型だった企業と社員の決済関係を短縮化していく道筋を示したい。そして3つ目の「キャリア自律」で

は、最初に提示した「仕事・役割の重視」が、必然的に社員のキャリア自律を促し、人事にはそのサポートが求められることを描いていく。

残る2つは非正規労働者や、「中心部」と「周辺部」の再編にかかわる着地点と言える。常用型の非正規労働者や自分に合ったワークライフバランスを実現したい正社員の受け皿となる「ジョブ型正社員」、パート社員にキャリアパスを提示し、正社員の処遇との統合をめざす、「逆Y字型格付け制度」を提示していきたい。

システム再生に向けて 求められる5つの着地点

日本型報酬・人事システムの強みはできるだけ維持しながら、環境変化への対応を進めていく。
そのための5つの着地点を「これから」に向けて提示する。

着地点 1 仕事・役割の重視

投資型賃金のリスクは拡大する 市場に近い要素による賃金管理を

「仕事」「役割」「成果」といった、市場により近い要素を重視する人事管理が求められている。それはなぜなのだろうか。

これからの日本型報酬・人事システムにおいて、仕事や成果といった要素の評価が重みを増すのはなぜなのか。学習院大学経済学部教授の今野浩一郎氏は、「労働意欲」と「能力」を「仕事」に投入し、「成果」を得るという仕事のプロセスに着目して、その理由を説明する。

人材力への投資が
高収益に結びついていた

次ページの図表は、仕事のプロセスと賃金管理の関係を示したものだ。社員の成果が集積して会社全体の経営業績となり、賃金総額はそれにリンクして決定される。賃金総額と、それを個々の社員に配分する仕組みである賃金制度によって、個別の賃

金は決まることになる。

これまでの年功賃金制度は、長期勤続のなかで高まっていく「労働意欲」や「能力」といった要素に対して賃金を支払っていくという特徴もっていた。「成果の背景に市場があると考えるならば、それは市場から最も遠い要素を重視していたことを意味します」（今野氏）。年功賃金とは、能力などの人材力に賃金という形で投資すれば、将来高い収益（大きな成果）が安定的に得られることを前提とした、投資型賃金であるといえる。

高度成長期のように市場の潜在能力が大きく、経営の安定的な成長が望める市場環境のもとでは、投資型の年功賃金制度は強みを発揮する。積極的な設備投資が企業の成長につ

ながるように、投資型賃金で人材の供給力を高めることが企業の成長につながっていたのだ。

ところが現在のように市場環境の潜在成長力が低下し、不確実性が大きくなっている状況において投資型の年功賃金を維持すると、弱点が顕在化してくる。「そうした環境下での設備投資のリスクが大きくなるのと同様に、投資型賃金もリスクが大きくなるのです」（今野氏）

年功賃金制度は「年齢・勤続→能



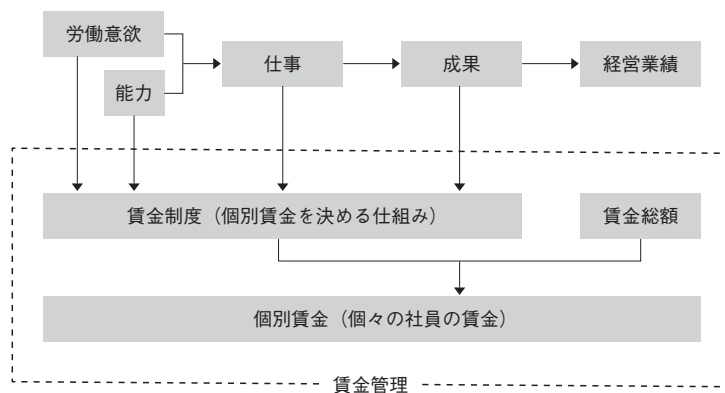
今野浩一郎氏

学習院大学
経済学部経営学科教授

1946年東京生まれ。東京工業大学大学院理工学研究科（経営工学専攻）修士課程修了。東京学芸大学助教授などを経て、1992年から現職。主な著書は『勝ちぬく賃金改革』（日本経済新聞社）、『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社）など。

これから→

賃金を決める基本要素



年功賃金制度では労働意欲や能力など、市場から遠い要素で賃金が決定されていた。これからはより市場に近い、仕事や成果による賃金決定が求められる。

出典：「正社員消滅時代の人事改革」p.92の図表をもとに編集部作成

力開発→能力→配置と仕事→成果」という連鎖が成立することを前提としているが、市場の不確実性が増すと、この連鎖が機能しない可能性が高まってくる。

**高めた能力に見合った
ポストを用意できない**

たとえば、社員が能力開発を通じて能力を高めても、企業は過去のように成長することは難しくなっており、高めた能力に見合った、高度な仕事があるとは限らなくなる。「多くの企業が直面する管理職ポストの不足や、高位資格者の余剰は、上記の連鎖が機能不全を起こしている表れなのです」（今野氏）。社員が職能資格制度のもと、管理職相当の資格に格付けされるということは、その社員が管理職相当の仕事を担当できる能力を備えていることを意味する。それにもかかわらず管理職に就いて

潜在成長力の低下、不確実性の増大 年功賃金の連鎖が機能不全を起こす

いないということは、その社員は仕事を担当する能力を備えていながら、管理職より下の仕事に配置されていることになる。

連鎖の機能不全は、「配置と仕事→成果」の部分でも表れる。同じ能力の社員が同じ仕事に従事していても、市場の不確実性が高まっているために、過去と同じ水準の成果を安定的に挙げることは難しくなるだろう。また、同程度の能力をもつ社員が同じ仕事に従事していても、ある社員は成果を挙げ、別の社員は挙げられないということも起こりうる。

年功賃金制度が前提とする連鎖の機能不全は、長期勤続によって高まる「労働意欲」や「能力」といった、市場から遠い要素で賃金を決定して

いることに端を発している。「それゆえにより市場に近い、仕事や成果による賃金決定の仕組みが求められるのです」（今野氏）

仕事や成果による評価や賃金決定は、高付加価値な商品・サービスの開発に求められる、「非連続的なイノベーション」を起こせる人材の育成のためにも必要となるだろう（10ページ参照）。その種のイノベーションは非連続であるがゆえに、年功賃金制度が想定するような連鎖を描くことは難しくなるはずだ。「結果として非連続なイノベーションにつながった仕事や成果」を評価することが、その種のイノベーションを起こせる人材の育成にも、つながるのではないだろうか。

2つの原理のハイブリッド 役割主義で2種類の人材を処遇

神戸大学大学院経営学研究科教授の平野光俊氏は、近年の日本企業で見られる役割等級制度や役割給などで採用されている社員格付けの原理を役割主義と呼び、能力主義と職務主義のハイブリッド型になっていると説く。ここでいう能力主義は人(能力)に基準を置き、過去から蓄積されてきた職務遂行能力で等級を設定し、潜在能力と顕在能力の両方を評価するといった特徴をもっている。一方、職務主義は職務が基準であり、現在就いている職務の価値で等級を設定し、顕在能力を評価するなどの特徴をもっている。

役割主義を構成している能力主義と職務主義は2軸の直交で捉えることができ、それぞれの強弱で「能力主義と職務主義のいずれかが高水

準」「能力主義も職務主義も高水準」などのパターンに分類できる。その違いが各社ごとの社員格付け制度の特徴となって表れることになる。

2つの原理の強弱に 制度の特徴が表れる

では現在の日本企業の社員格付け原理は、どのような分布をしているのだろうか。平野氏は2009年に実施された企業調査のデータ*をもとに、次のような分析を試みた。

この調査では管理職・非管理職それぞれの社員格付け制度における等級の決定基準に関して、複数の質問をしている。平野氏はその質問群を因子分析した。「担当する仕事(職務)の価値」「本人に期待されている役

割の価値」「市場相場に応じて賃金を適宜見直し」から成る因子と、「その人の能力・スキル(職務遂行能力)」 「同じ職務であっても担当者の能力や経験により等級は異なる」から成る因子を抽出し、それぞれ「職務主義」「能力主義」と名付けた。

それぞれの合成変数の単純加算平均値を用い、職務主義と能力主義の両方が5段階の回答でスコア3を超える企業を「役割主義」に分類。能力主義が3を超え職務主義は3未満を「能力主義」、職務主義が3を超え能力主義は3未満を「職務主義」に分類した。管理職と非管理職についてそれぞれ分類し、クロス集計したのが、次ページの図表だ。

広がる役割主義 能力主義を維持する企業も

管理職、非管理職ともに役割主義という会社が108社で最も多いが、

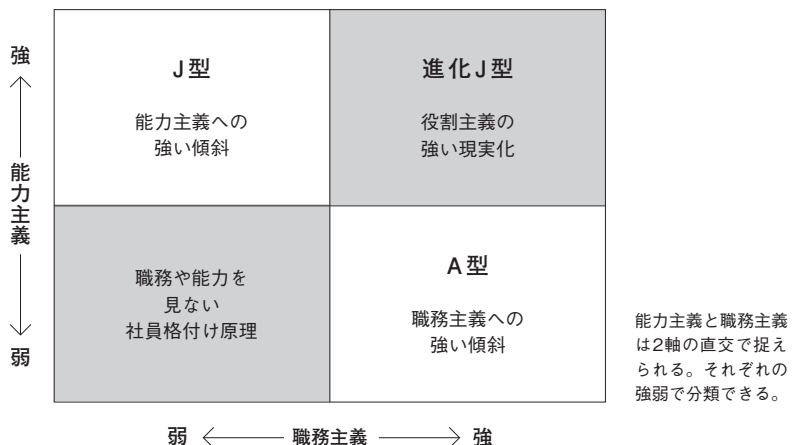


平野光俊氏

神戸大学大学院
経営学研究科教授

1957年生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。ジャスコ(現イオン)グループ戦略室次長、神戸大学大学院経営学研究科助教授などを経て2006年から現職。主な著書は『日本型人事管理』(中央経済社)、『入門 人的資源管理 第2版』(共編著、中央経済社)など。

社員格付け制度の概念図



出典：「2009年の日本の人事部——その役割は変わったのか」(日本労働研究雑誌No.606) p.67の図表をもとに編集部作成

管理職、非管理職ともに能力主義という会社も101社あり、トップとほぼ拮抗するグループとなっている。また管理職だけに注目すると役割主義が139社で最多グループだが、非管理職では能力主義が142社で最多となっている。学習院大学の今野氏は次ページの「賃金プロフィール」で「訓練期である入社後一定の期間は、職能主義に基軸を置く制度にすべきだ」と述べているが、興味深い符合といえるだろう。

**異なるタイプの人事管理
両立させる必要がある**

職能資格制度に代表される能力主義から、能力主義と職務主義のハイブリッド型である役割主義へと、多くの日本企業は軸足を移してきているようだ。こうした動きの背景には、現在の日本企業が、タイプの異なる2種類の人材の人事管理を両立させる必要に迫られているからだ、と平野氏は言う。

第1のタイプは従来の日本企業でも育成に力を入れてきた、いわゆる総合職タイプの人材だ。変化と異常を現場のその人が問題解決する技量である、知的熟練の発展を意図して、幅広いキャリア形成をめざすこのタイプの人材には、従来からそうであるように、能力主義に基づいた人事管理が適格的だという。

第2のタイプは特定の分野の深い知識やスキルの習得をめざす、「専門総合職」とでも呼べる人材だ。「これまでそうした人材が多く求められ

社員格付け制度の分布

管理職 \ 非管理職	役割主義 (進化J型)	能力主義 (J型)	職務主義 (A型)	その他	合計
役割主義 (進化J型)	108	22	7	2	139
能力主義 (J型)	3	101	1	1	106
職務主義 (A型)	13	12	52	7	84
その他	0	7	3	18	28
合計	124	142	63	28	357

管理職、非管理職ともに役割主義という会社が108社で最も多いが、管理職、非管理職ともに能力主義という会社も101社ある。

出典：「2009年の日本の人事部——その役割は変わったのか」(日本労働研究雑誌No.606) p.67の図表をもとに編集部作成

た研究部門や生産部門などだけでなく、会計、法務など、専門総合職的な人材が求められる職種が、企業内に増えているのです」(平野氏)。専門分野を特定したいこうした人材の格付けには、職務の価値を用いることがマッチするだろう。また汎用的な専門性を高めていることから、転職市場も充実することになる。賃金の決定には市場相場の反映が求められ、その点においても職務主義に基づいた人事管理が適格的であることがわかる。

「このように性格の違う2つのタイプの人材を1つの人事制度で管理していくには、役割主義は非常に使い勝手のよいアプローチだといえます」(平野氏)。だが実際の企業の動きは、役割主義の導入だけにとどま

らなかった。もう1つの流れが、平野氏の予測よりも大きくなってきているという。「それはコース別管理です」(平野氏)。証券会社や銀行などにおける投資銀行部門とその他の部門などが典型的だが、従来型の総合職と専門総合職で、まったく別建ての人事制度を用意するというものだ。

だが役割主義の導入にせよコース別管理にせよ、仕事や役割の要素(職務主義)を重視するという点に変わりはない。これからの日本型報酬・人事システムのあり方を考えるうえで、見逃せない動きといえるだろう。

* 神戸大学と日本能率協会による共同調査で2009年2月に実施。調査対象は全国の主要企業の人事部長で、調査票を5000社に郵送。365社から回答を得た。業種は製造業192社、建設業21社、卸小売42社、情報通信業29社、サービス業32社、その他49社。正社員数は1000人未満227社、1001~1万人未満103社、1万人以上が28社、未回答7社だった。

**総合職には能力主義が適合
専門総合職には職務主義がマッチ**

賃金プロファイル

労使双方のリスクを高める長期決済 管理職、中高年ほど短期決済傾向に

長期決済型だった日本企業の賃金プロファイル。

労使双方のリスクを低めるため、決済の短期化が求められる。

「これから」の賃金プロファイルのあり方を見る前に、まずは「これまで」はどうだったのかを振り返ってみよう。

下の図表は年功賃金制度における賃金プロファイルを模式的に示したものだ。縦軸は社員の賃金と貢献度を示し、横軸は年齢を示している。入社してしばらくの間の若年層は訓練期にあたり、貢献度は賃金を下回っていることがわかる。学習院大学教授の今野氏は、「両者の差であるAの部分は、企業が負担する教育費

用になります」と説明する。

高まる貢献度に比べて
賃金を抑えられた中堅層

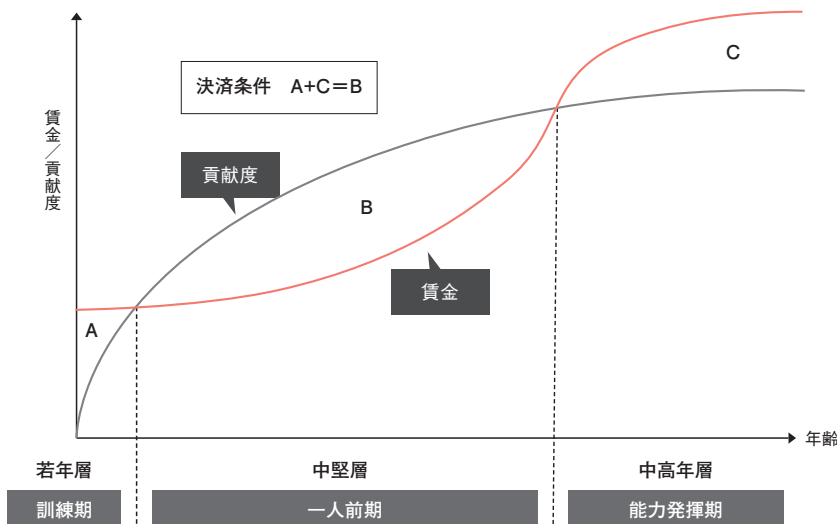
その後の中堅層は、専門能力をさらに磨きながら、企業の収益への貢献が求められる一人前期となる。ここでは上昇する貢献度に比べて賃金は低めに抑えられる。両者の差Bは、個人から会社への貸し付けにあたる。

中高年層ともなれば管理職になる人も増え、それまで蓄積してきた能

力を発揮して、さらに企業の収益への貢献が求められる。中高年となって貢献度の伸びは頭打ちとなるが、年功賃金制度のため、賃金は貢献度を超えて上昇し続ける。こうして賃金と貢献度の差Cは、会社から個人への貸し付けになる。「このように、かつての年功賃金制度は、長期にわたってA+C=Bの帳尻を合わせる、長期決済型だったのです」（今野氏）

だが現在のように市場の不確実性が大きくなると、こうした長期決済型は企業にとっても個人にとっても、リスクが大きくなる。会社は社員から借りたBを、何年も先にCという形で社員に返すわけだが、そのとき会社に借りを返す余力があるかどうかかわからないということが起こりうる。『失われた20年』では、多くの企業がBの借りを返すことに苦労しました。借りを返してもらえないまま、リストラにあった中高年も多数

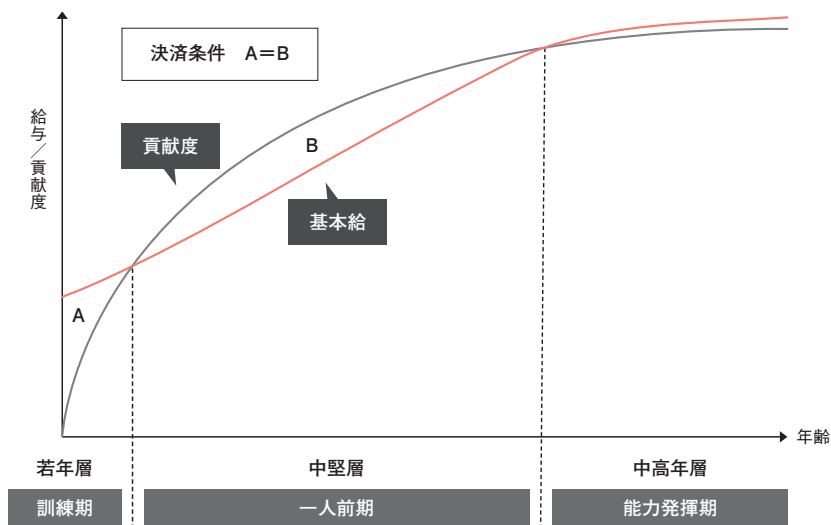
年功賃金下での賃金プロファイル



若年層と中高年層の企業の負担を一人前期の賃金抑制で埋め合わせる、長期の決済がなされていた。

出典：『正社員消滅時代の人事改革』p.96の図表をもとに編集部作成

これからの賃金プロフィール



基本給については若年層のA=中堅層のBとすることで、決済期間を短縮できる。

出典：「正社員消滅時代の人事改革」p.258の図表をもとに編集部作成

生まれたのです」(今野氏)

長期決済型の賃金制度で
中途採用も困難に

長期決済型の賃金制度は、転職も難しくする。中途退職はCを受け取らないまま会社を去ることになるからだ。それは会社側から見れば、中途採用が難しくなることも意味する。イノベーションを起こそうと、異質な才能をもつ人材を外部に求めようにも、そうした人材は労働市場に出にくくなるだろう。

「市場の不確実性によるリスクを小さくするため、これからの賃金プロフィールは決済期間を短くするべきだ」と今野氏は言う。それを図示したのが上の図表となる。前ページの図表と比べて注意したいのは、ここでの賃金の線は賃金の一部、基本給を示していることだ。実際の賃金は

若年層は能力主義を基軸に
必要な能力の習得を後押し

これに給与・一時金などの短期給を加えたものになる。

注目してほしいのは、前ページのプロファイルにあったCの部分がないことだ。A=Bとすれば帳尻は合うことになる。また、一人前期、能力発揮期と、年齢が高くなり、高位の管理職に就くほど、基本給でも仕事や役割を重視し、短期給も成果や役割など、そのときの貢献度に応じて増減させ、基本給に対する割合も大きくしていく。「こうして右に行くほど短期決済の傾向を強めることで、全体の決済期間を短くしていくのです」(今野氏)

言い換えれば年齢が高くなるほど職務主義的な要素を高めていくとい

うことだが、一方で今野氏は、「訓練期である入社後一定の期間は、能力主義に基軸を置く制度にすべきだ」と言う。この時期は将来に向かって必要となる能力を身につけることが重要だからだ。

年齢によって能力主義の要素を強めたり職務主義の要素を強めたり、やや複雑な制度になりそうだが、ここで思い出したいのが神戸大学の平野氏の役割主義に関する研究だ(16ページ)。役割主義は、能力主義と職務主義のハイブリッド型社員格付け原理だという考え方だが、この立場に立てば、年齢に応じて能力主義と職務主義の濃淡を変える筋道も立てやすくなるのではないだろうか。

キャリア自律

仕事や成果による社員の評価には「賢い交渉人」への養成が求められる

仕事や成果で社員を評価し、格付けすることは、キャリア自律の促進につながっていく。その道筋を示す。

学習院大学教授の今野氏は、年功や能力ではなく、仕事や成果に応じて報酬が決定されるようになると、仕事を配分する管理職も、仕事の受け手となる社員も「賢い交渉人」となる必要があり、その養成には多角的なキャリア自律支援の体系が求められると話す。

伝統型人事管理の時代は、業務が明確でないことは問題にならず、むしろ業務があいまいであることが、経営ニーズに合わせて仕事配分と人材配置が柔軟にできるという点でプ

ラスに働いていた。「その背景には年功制度や職能資格制度のもと、勤続年数や能力など、仕事や成果からはやや離れた要素で評価していたことがありました」（今野氏）

だが仕事や成果による評価がなされるようになると、業務内容と配置される職場によって報酬とキャリアが左右されるようになる。社員にとっては上司や会社と話し合い、業務と職場の決定に自分の意思を反映させる機会をもつことが大切になるだろう。

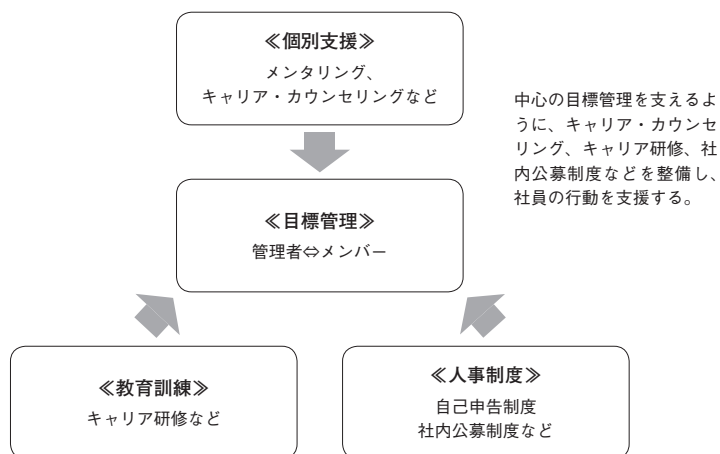
仕事配分と人材配置で進む市場化と交渉化

さらにキャリア形成のため、自らの意思を表明して、交渉を介して仕事を選択するようになれば、「社員はほかの職場も視野に入れながら仕事選択を考えるようになるでしょう」（今野氏）。このように仕事や成果による評価が進展することは、仕事配分・人材配置の市場化、交渉化を促すことにつながっていく。

一方で女性や高齢者、外国人など社員が多様化し、体力や家庭事情などさまざまな制約を抱えた社員が増えることが、仕事配分・人材配置の市場化、交渉化をより複雑にしている。「社員個々が抱える事情によってさまざまなバリエーションが考えられる制約やキャリアプランを、上司が事前に把握することは難しくなります」（今野氏）。ここでも、上司と部下で互いの希望を確認し、擦り合わせていくような話し合い、つまり交渉が重要になってくるだろう。

仕事配分・人材配置が市場化、交渉化するなかで、社員を「賢い交渉人」にするため、第1には、自律的にキャリアをデザインしたうえで「どんな仕事をどんな働き方でしたいのか」を会社や上司に主張できること、第2に、自らの主張と会社側の業務上のニーズを擦り合わせるため、職場での自分の役割を正しく認識することが求められると、今野氏は言う。この2つの方向で社員が行動できる

多角的なキャリア自律支援



出典：『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社）p.217の図表をもとに編集部作成

よう支援する体系を示したのが、前ページの図表だ。

体系の中心に置かれる施策は目標管理だ。「目標管理の話し合いの場は、経営からのトップダウンの情報発信の場であるとともに、社員から経営者に向けたボトムアップの情報提供の場となります」（今野氏）。個人のキャリア開発の視点に立てば、組織・職場における自分の役割を確認し、アイデンティティを確認する機会でもある。

目標管理の周辺にはメンタリング、キャリア・カウンセリングなどの個別支援、キャリアプランのための教育訓練、そしてキャリア自律を実現するための自己申告制度、社内公募制度などが配置されて、目標管理を支えるような形になる。

「賢い交渉人」になることは、部下と直接話し合いをすることになる管理職にも求められる。「仕事の配分に先だって必要な計画能力の向上、部下の主張や希望に耳を傾け、正しく理解するコミュニケーション能力の向上が重要になるでしょう」（今野氏）

神戸大学大学院教授の平野氏は、「人事情報の収集・活用費用の増大」という観点から、社員のキャリア自律を促す施策の重要度が増すと説く。

平野氏は、人事情報の費用には「非対称性費用」と「粘着性費用」の2つがあると言う。非対称性費用は、ラインと人事部という、異動を交渉する当事者間に情報の偏在があるときに大きくなる費用のことだ。ある

人材が部門業績に大きく貢献している場合、人材育成より部門の業績向上を重視するライン管理職は、その人材の出し惜しみをするだろう。「こうして起こる人材の抱え込みは、それがなければ獲得できた利得を失うという意味で、費用となります」（平野氏）

もう1つの粘着性費用は、「人事情報の移転しにくさにかかわる費用」といえるものだ。人事情報でもデータベースで管理されるような、客観化された文書情報は、ラインの現場から離れている人事でも簡単に活用できる。これらは粘着性が低い人事情報といえる。それに対して文書化されていない、顕在化していない能力、本人にとっても明確になっていないキャリア目標、成果の再現可能性などは、移転しにくい、粘着性の高い情報にあたる。

ラインへの権限移譲で 収集・活用費用が高まる

これら人事情報を収集・活用するための2つの人事の費用は、ラインに権限が移譲されるほど大きくなる。また役割等級制度のように、社員格付けに職務主義の要素を取り込むと、やはりこれらの費用は大きくなる。

「特定の社員の役割がどのランクに相当するか、具体的な仕事内容を把握しているラインの管理職にしかわからないからです」と平野氏は説明する。

こうして役割等級制度を導入しながら、人事情報を把握して人事部への人事権集中を維持するための費用は、職能資格制度の時代に比べて大きくなることになる。「そこで人事部は、その費用の節約につながる行動をとることになります」（平野氏）。節約のための1つの施策が、サクセッションプランなどに代表される、人事部が情報を集め、管理する人材の絞り込みだ。

そしてもう1つの費用節約の道が、社内公募制度や社内FA制度ということになる。社内公募制度は、上司による人材の抱え込みを飛び越え、本人が公募先の事業部に直接アクセスすることを意味する。それは情報の非対称性費用の節約につながるというわけだ。だがこの節約の道が機能するには、「社員のキャリア自律意識を高める取り組みが欠かせない」と平野氏は言う。社内公募制度や社内FA制度は、個人のキャリア自律に基づいた、主体的な選択が前提になれば、うまく機能しないからだ。

人事情報にまつわる2つの費用 キャリア自律促進との関係は

コア人材の個別管理を強化 公募制でキャリア自律の道も

神戸大学大学院教授の平野氏は、グローバル化などの影響を受けた日本企業は、能力主義に基づく社員格付け制度を用い、人事権を人事部に集中するという従来のJ型人事管理から、人事権の人事部集中は対象を絞りながら維持しつつ、職務主義も取り入れた社員格付けを導入する進化J型へと進化すると説く。また進化J型の企業では、コア人材の本社人事部による個別管理を強化する一方、キャリア自律の観点に立った社内公募制度などの活用が進むという。海外売上高が全体の3分の1に達している総合化学メーカー、帝人における状況を同社人財部長の酒井幸雄氏に聞いた。

帝人は航空機の構造材などに使われる炭素繊維、アラミド繊維などの高機能繊維や複合材、フィルムやポリカーボネート樹脂などの化成品、医薬医療、合成繊維やアパレル（衣料）など、高分子に関する化学技術をベースに、多彩な分野に事業を展開している。海外進出も進んでおり、海外のグループ会社は86社、従業員は7000人に及んでいる。欧米のグループ会社は主要幹部ポストも現地人材で運営されており、後述するグループ役員候補の選抜育成制度「STRETCH」にも、「海外の人財が約30人登録されてい

ます」と酒井氏は話す。

役割等級制度の導入は 2001年から漸進的に

社員格付け制度の役割等級制への転換は、2001年ごろから漸進的に進められている。2005年には管理職の格付けを役割等級制度に全面改定したが、運用面での諸課題に対処する必要が出たため、2013年に見直しをしている。

管理職は4つの役割等級に分かれており、L1が初級管理職、L2が課長、L3部長、L4部門長相当となっている。さらに各等級は4段階のゾーンに分けられている。役割等級への格付けは、職務記述（基準）書による厳密な職務評価をもとにしたものではなく、人材コンサルティング会社の考え方をベースに評価し判定される。その観点は（1）役割に期待される成果の大きさ（2）解決すべき課題の難しさ（3）役割遂行に必要な知識・スキル・経験のレベルとなっている。

上位等級の役職ポストへ就任しなくても、役割拡大や貢献度が評価されれば、高度専門職として等級アップは可能となっている。このあたりは厳密な職務等級制度とは異なっているが、「役割」という形で職務主

義的な要素が取り込まれていることがわかる。

個々の管理職の等級は事業グループ長が原案を決め、人財部との協議を経て決定される。また役割等級制度はグローバルでは統一されていないが、海外グループ会社の一定層以上の幹部の等級決定にあたっては、「世界的な人材コンサルティング会社の尺度を参考にしながら、本社とグループ会社でずれが大きくなりないように協議しています」（酒井氏）

役員候補につながる選抜 3つのプログラムを用意

次に同社のマネジメント人材選抜育成の仕組み「グループコア人財制度」を見てみよう。下の階層からSLP（ストラテジック・リーダーシップデベロップメント・プログラ



酒井幸雄氏
人財部長

ム)、STRETCH II、STRETCH Iの3つのプログラムがある。SLPは中堅一般社員と初級管理職が対象。900人ほどの対象者から1年で約40人が選抜される。STRETCH IIは課長クラスが対象で、約600人から年20数人を選抜。部長クラスやSTRETCH II 修了者が対象のSTRETCH Iは、グループ役員候補者群となり、年10数人を選抜する。

3つとも3年間の研修プログラムで、経営戦略・会計・組織行動などMBA的なカリキュラム、異業種との交流、新事業創出に関してテーマを与えられ、グループで研究、発表する研修などがある。STRETCH対象者は幅広い職務経験を考慮した異動の対象となり、「I 修了者、I・II 登録者については社長が人事権をもっています」(酒井氏)。また、40代のグループ役員を輩出することをめ

ざし、STRETCH I、STRETCH IIでは、新規で選抜対象となる目安年齢を3歳程度引き下げていくという。

最後に、同社における社内公募制度の状況を見てみよう。「ジョブチャレンジ」と呼ばれる社内公募制度は1988年から断続的に実施されている。2003年から制度は整備拡充され、年4回、定期的に公募されるようになった。

「多いときは10部署ぐらい、少ないときは1、2部署がエントリーしていました」(酒井氏)。所属部署の上司を経由せず人財部に直接応募できる。新部署での採用が決まったら、所属部署の上司は異動を拒否できないといった点は、他社でも見られる社内公募制度と同様だ。

リーマンショック以降の2009年から2011年まで休止していたが、2012年から復活。休止前の対象は一般社

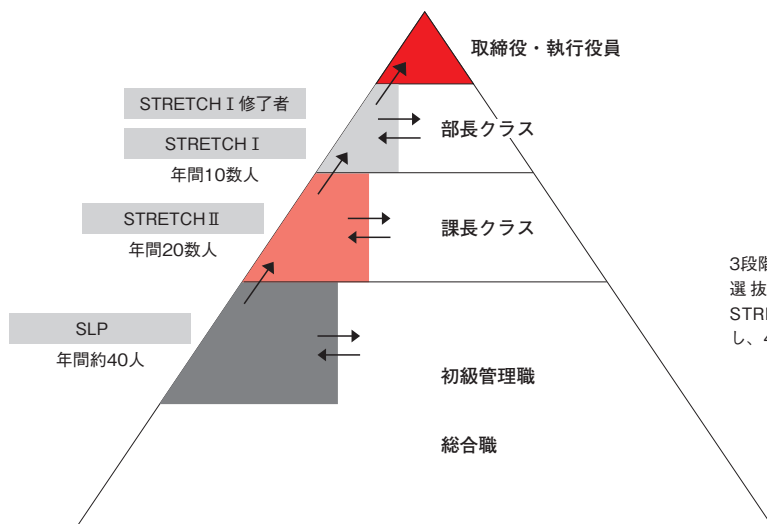
員のみだったが、復活後は役職者にも対象を広げ、課長ポストや部長ポストも公募されるようになった。去年は10ポストの公募で1人が異動。今年も1人の異動が決まりそうだという。

経営のグローバル化の影響も受けながら、職務・能力主義に基づく社員格付け制度を、より職務概念を強化した役割等級制度に再編。コア人材に絞り込んだ本社による個別の人材管理を進めつつ、選抜の対象とならない人材には、社内公募制度や自己申告制度で、自らキャリアを切り拓く機会を用意する。帝人も、進化J型への道を歩んでいる日本企業の一例といえるだろう。

帝人

- 本社所在地/大阪市中央区 ■創立/1918年
- 従業員数/16637人(連結、2013年3月現在)
- 売上高/7457億円(連結、2012年度)

グループコア人財制度の概要



3段階で実施される、帝人のマネジメント人材選抜育成プログラム。STRETCH IやSTRETCH IIで対象の目安年齢引き下げを予定し、40代のグループ役員輩出をめざしている。

出典：帝人提供の資料をもとに編集部作成

ジョブ型正社員

職種・勤務地限定だけど無期契約 多様な働き方を認めていく突破口

不安定な非正規労働者の働き方を安定させ、ワークライフバランスにも貢献する新たな雇用形態、「ジョブ型正社員」とは。

労働政策研究・研修機構の濱口氏は、会社の「メンバー」として入社すれば、職務や時間・空間の限定なく働く義務を負うかわりに、定年までの職業人生を支える生活保障が得られるという、従来型の正社員システムは、この20年間縮小・変容して

きたと話す。「縮小しながらもそのシステムはいまだ主流である一方、そこからこぼれ落ちた人たちは家計補助であることを前提とした、非正規労働という処遇に追いやられるという、労働市場の二極分化が起こっているのです」

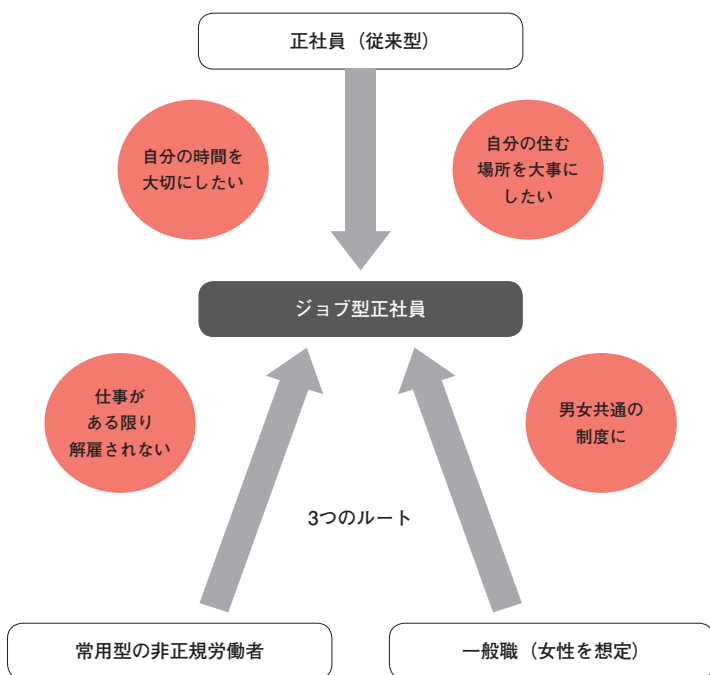
労働市場の二極分化
不本意な非正規労働者も

この二極分化のなかで、現在不本意に非正規労働者となっている人々に、よりふさわしい雇用関係の受け皿を用意しようというのが、「ジョブ型正社員」だ。

ジョブ型正社員と従来の正社員はどこが同じで、どこが違うのだろうか。同じなのは、契約期間に定めがないという点。違うのは職務や勤務地、労働時間が限定されている点だ。現在、有期雇用の契約社員などは、職務や勤務地が限定されている場合が多い。こうした非正規労働者と比べると「契約期間に定めがない」という点だけが違うともいえる。12ページで、1987年から2007年にかけて、非正規雇用の比率は大幅に増えたものの、その大部分は有期契約を反復更新している常用型の非正規雇用であるというデータを紹介した。「ジョブ型正社員の候補の1つは、こうした常用型の非正規労働者なのです」(濱口氏)。

「契約期間が有期から無期に変わるだけで、どれほどの意味があるのか」という読者もいるかもしれない。「大きな違いがある」と、濱口氏は言う。期間満了後の契約更新が保障されない場合、「そんなことを言い出すと、契約を切られるかもしれない」と、労働条件の改善やセクハラ・パワハラを訴えを控えてしまうということが起こりやすい。無期契約となることでこうした事態を避けられること

ジョブ型正社員の候補者たち



常用型の非正規労働者、ワークライフバランスを大切にしたい正社員、一般職と呼ばれる働き方をしてきた人たちが、ジョブ型正社員の候補者となる。

出典：「若者と労働」(中公新書ラクレ) p.263の図表をもとに編集部作成

は、有期雇用で働く人たちには、大きな環境改善となるだろう。

改正された労働契約法で
暗黙裡に示されている

実はこのジョブ型正社員の考え方は、2012年に改正された労働契約法が、暗黙裡に示していると濱口氏は指摘する。

同法には、「5年以上有期契約を反復してきた有期契約労働者が転換を希望した場合、無期契約に転換できる」という新たな規定が設けられている。

では、この規定によって無期契約に転換した労働者は、従来型の正社員になるのだろうか。「そうはならないだろう」と濱口氏は言う。通常、非正規労働者は職務や勤務地、労働時間を限定して雇われる。その状態で契約期間の定めがなくなれば、まさに先に説明した「ジョブ型正社員」の雇用形態になるはずだというのだ。法律に従えば、5年の反復契約者が無期契約に転換できる権利を得るのは、2018年になる。「そのときを待つのではなく、企業は法の精神に基づいて、ジョブ型正社員を早く制度化すべきだと思います」（濱口氏）

ジョブ型正社員は本意に非正規労働者となっている人たちの新しい受け皿となるだけではない。「自分の職務を大事にしたい、時間を大事にしたい、住む場所を大事にしたいと考える従来型の正社員が、ジョブ型正社員に転換できるルートの明確化も求められます」（濱口氏）

常用雇用の非正規労働者に より安定した雇用を実現

先に述べたようにジョブ型正社員は、職務や勤務地、労働時間を限定するから、これらを自分の意思で限定したいと考える労働者の希望をかなえることが可能になる。一方で企業側は当該職務がなくなったり、職務の絶対量が縮小したりした場合は、ほかの職務に配転することで雇用を保障する義務はなくなる。「ジョブ型正社員に転換した人は、雇用保障の縮小と引き換えに、職務や時間、場所の限定を権利として得ることになります」と濱口氏。労働者一人ひとりのワークライフバランスのあり方を実現するためにも、ジョブ型正社員は活用できるのではないだろうか。

さらには、ジョブ型正社員という働き方は、事実上、女性正社員に限定されてきた「一般職」という働き方をより適切な形で位置付けなおすことにつながると、濱口氏は説く。

かつての日本企業では、「職務や時間・空間の限定なく働く」ことがあてはまる正社員は男性に限られていた。女性の正社員も存在したが、「男女雇用機会均等法以前の日本では、男女に異なる人事労務管理を適用することは当たり前のこととされてきました」（濱口氏）。男性正社員が長期勤続を前提として手厚い教育訓練を受け、配置転換を繰り返していくのに対し、女性正社員は結婚退

職を前提として、短期的に補助的業務を担っていた。男性と女性は同じ正社員といいながら、異なる雇用類型に属していたといえるだろう。

1985年に制定された男女雇用機会均等法は、こうした男女の雇用類型の違いに一定の変化を求めた。その結果生み出されたのが、「総合職」という基幹的業務に従事する職種と、「一般職」という補助的業務に従事する職種に区分する「コース別雇用管理」というわけだ。

「だが改めて考えると、一般職というモデルは職務が限定的で配置転換の可能性もほとんどない。結婚退職という慣行を前提にしている点を除けば、欧米社会で一般的な、労働者の姿そのものです」と濱口氏は言う。ジョブ型正社員は、結婚退職という世界的には奇妙な慣行を外し、女性にも男性にも門戸を広げた「一般職」の新しい姿ともいえるのだ。

ここまで見てきたことから、ジョブ型正社員は、多様な働き方に対応できるフレキシブルな仕組みだということがわかる。本意に非正規労働者となった人の受け皿となりながら、自分なりのワークライフバランスを実現する道筋としても活用していく。「これから」に求められる、多様な働き方への対応の、1つの具体例といえるだろう。

逆Y字型格付け制度

パートは増加、基幹社員化も進む キャリアパスの設計が求められる

正社員とパート社員に代表される、日本企業「1国2制度型」人事管理。
逆Y字型格付け制度で、統合を進めていく。

「これまで」の日本企業における伝統的人事管理では、基幹的な業務に従事し、経営幹部になることを期待される（主に男性の）正社員には年功基準を重視する人事管理がなされてきた。一方、補助的業務に就く周辺社員には、正社員とは違って「今の能力を今活用する」社員に合った

人事管理が適用されてきた。このような人事管理のあり方を学習院大学教授の今野氏は、「1国2制度型」と呼び、その代表例が正社員とパート社員の人事管理の違いだという。

総合職型の正社員は、長期雇用を前提に多様な仕事を経験しながら能力を高め、管理職などの幹部社員に

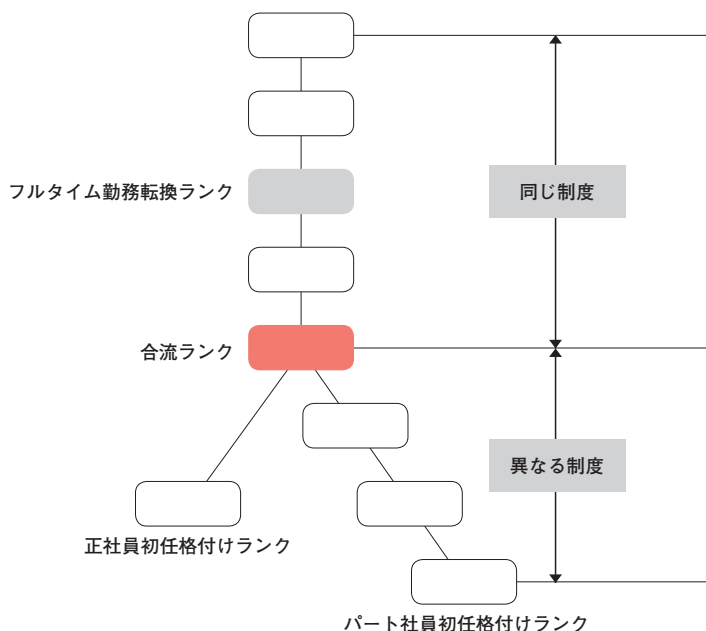
昇進することが期待されている。それに対してパート社員は、補助的な仕事に従事し続けることを期待されている。「ほとんどの企業はパート社員を、長期的な観点に立って育成する対象とは考えてきませんでした」（今野氏）。そのため報酬管理の面においては、正社員には長期雇用を前提に社員間の公平性を重視する、年功的な給与が適用されるのに対し、パート社員には外部労働市場の相場を重視する給与の決定方法が採用されてきた。

**長期育成対象ではなかった
補助的なパート社員**

長期的な期待の違いによって、正社員とパート社員の人事管理にどのような違いが出てくるのだろうか。小売業の少数事例に基づいた今野氏らの調査によれば、社員格付け制度や福利厚生（扶養手当等の諸手当、退職金の決定方法など）で適用される制度の違いが最も大きく、報酬制度や評価制度の違いは中程度であり、比較的違いが小さかったのは教育訓練だったという。

従来の「1国2制度型」ではパート社員は周辺社員であるはずだが、現実には基幹社員化が進んでいる。短時間労働者を職務の内容、人事異動の有無や範囲、契約期間が無期か有期かという3要素で区分して調査した、厚生労働省の「パートタイム労働者総合実態調査」（2011年）によれば、3要素とも正社員と同じであるという短時間労働者がいる事業

逆Y字型格付け制度



訓練期については正社員とパート社員のデュアルラダーを用意しておき、一定のランクから両者を合流させていく。

出典：「正社員消滅時代の人事改革」p.278の図表をもとに編集部作成

所は、全体の2.5%にとどまった。だが、「職務については正社員と同じ短時間労働者がいる」という事業所は16.7%に達している。労働者ベースで見ても「正社員と職務が同じ」という労働者は8.1%を占めている。また厚生労働省の別の調査によれば、短時間労働者のうち役職に就いている人は6.9%となっている。

役職ランクの内訳を見ると、部長クラスは3.7%、課長クラスは1%、係長クラスは20.3%、リーダークラスが75%となっている。リーダークラス、係長クラスが多いが、課長以上の管理職クラスに就いている短時間労働者も出てきていることは注目される。

このようにパート社員として長くキャリアを積み、基幹社員としての役割も果たす人が増えていることに加え、これまで見てきたようにパート社員を含む非正規労働者全体が増えていることを踏まえるなら、「1国2制度」で正社員とパート社員の人事管理を分断してしまうのではなく、両者を統合して、パート社員にも長期の人材育成を意識したキャリアパスを構築していく必要があるだろう。

また一括採用で入社した、画一的な正社員ばかりでなく、多様な出自の人材が協働するなかでイノベーションを生み出していくことを考えても、パート社員からも管理職を生み出していくようなキャリアパスを設計することが求められる。

そうした観点から今野氏が提示するのが、「逆Y字型格付け制度」だ。

先に述べたように、正社員とパート社員は異なる労働市場から採用されるため、賃金を決定する方法が違い、そのベースが異なっている。また正社員は、訓練期である入社後一定の期間については、将来に向かって必要となる能力を身につける必要があり、能力主義に基軸を置く格付けがなされることが多い。こうした考え方は今後も維持すべきだと今野氏は言う。

**最初はデュアルラダー
一定のランクで合流する**

一方でパート社員は職務や勤務地が限定されていて、格付け制度も職務主義的要素の強い、仕事ベースになっている場合が多い。そこで訓練期の正社員とパート社員についてはあえて単線にせず、デュアルラダーの人事管理を採用していく。これが逆さまにしたY字の、下の2本の棒に相当する。「パート社員を積極的に活用するため、パート社員と正社員の処遇均衡を図るという点で先進的とされる企業の多くは、既にこうしたデュアルラダー型人事管理を採用しています」(今野氏)

このように訓練期については正社員とパート社員のデュアルラダーを用意しておき、一定のランクから両

者を合流させていく。これが逆Y字の縦棒部分になっていく。

こうした逆Y字型の格付け制度を実現していくには、正社員の格付けについて、訓練期である職能主義対象の期間をできるだけ短くしていくことが求められる。18ページの「賃金プロファイル」で触れた、一人前期の早い段階から、役割給など職務主義を取り入れた、仕事ベースの格付けを導入していく必要があると、今野氏は指摘する。正社員が低いランクの格付けのときから職務主義を取り入れれば、もともと(職務主義的な)仕事ベースの格付けが多いパート社員との合流ランク設定が容易になるからだ。

次ページで紹介するモロゾフの事例は、パート社員を職能資格制度の格付けに合流させていくパターンであるため、今野氏の考え方とは異なっている。だが格付け下位はデュアルラダーにして、一定のランクでパート社員と正社員を合流させるという点では共通しているので、参考にしていきたい。

多くのパート社員が長期に働き、基幹的業務にも就いているなか、彼らにキャリアの展望を創り出していく「逆Y字型格付け制度」。これからの働き方に不可欠な着地点の1つだろう。

**訓練期には必要な能力主義
維持しながら統合するには**

CASE STUDY 2 モロゾフ

パートタイマーに社員登用の道 正社員には柔軟な働き方を提供

チョコレートなど洋菓子の製造・販売を全国に展開するモロゾフ。デパートやショッピングセンターへの出店など店舗数は984店に及び、パートタイマーを含めて約2000人が働いている。

店舗の現場では従業員の約9割がパートタイマーという同社は、1990年代からその活用を進めてきた。だがその処遇は正社員の補助的な位置付けの域を出ない時期が続いたという。「勤続年数に合わせて時給がアップはしましたが、明確な格付け制度もありませんでした」と人事総務部長の廣瀬敬三氏は説明する。

だが店舗の現場などでは長期に働くパートタイマーも増え始め、正社員と同様にリーダーと呼ばれる職位を務める人も多数出てきた。そこで2002年、パートタイマーの更なる戦力化を期待し、エキスパート制度を導入した。勤続3年以上の人が自己申告と上司の評価で転換できるもので、上級パートタイマーへの転換による加算、業績による加算が給与にプラスされる。

社員とパートタイマー
「違いは何なのか」

だがエキスパート制度が導入され

ても、そこから先のキャリアパスは明示されてはいなかった。「現場では正社員と同等の能力を発揮するエキスパートが増えていきました。『社員とパートの違いとはいったい何なのか』という声も聞かれるようになったのです」（廣瀬氏）

こうして2007年、パートタイマーの社員転換を促進する制度としてショートタイム（ST）社員制度がスタートした。当時は景気も上向きな局面で、労働市場は売り手市場だった。廣瀬氏は「社員への道筋を明示することで、良質な人材を確保し、長く勤めてもらおうと考えました。2008年には、パートタイム労働者と正社員との均衡待遇が明記され、パートタイム労働者から正社員への転換を推進する改正パートタイム労働法の施行があったことも、制度の背景にはあります」と話す。

ST社員制度導入とともに、従来の正社員はフルタイム（FT）社員と呼ばれるようになった。年間所定労働時間はFT社員の1920時間に対し、ST社員は960時間から1800時間の間で自由に設定できる。社員格付けは職能資格制度で、FT社員、ST社員とも共通だ。基本給は、ST社員は時間給となり、FT社員として働いた場合に支給される額を、労働

時間で割った額が時間給となる。このほかST社員は、退職金は給与に上乗せで前払い、賞与は勤務時間で割った額にFT社員の70%という乗率を掛けた金額になるといった違いがあるが、基本的にどちらも同様の人事管理が適用される。

2007年のST社員制度導入時は、上級パートタイマーのうち希望者全員の169人をST社員に転換。その1年半後には136人がST社員からFT社員に転換している。

その後は、パートタイマー勤続3年以上でまず本人が希望し、上司評価、筆記・適性試験、部門長面接をパスした場合にST社員転換を認めている。例年5人から10人程度がST社員になっているという。

パートタイマーから転換したST社員は、職能資格制度の専事補2級に格付けされる。これはFT社員の



廣瀬敬三氏
人事総務部長

学卒採用者と同じ資格だが、この級に限ってFT社員とST社員の賃金制度は異なっている。だが主事補1級に昇格すると賃金バンドは統一され、同一の制度となる。今野氏の提唱する逆Y字型格付け制度に沿って説明すれば、パートタイマーのキャリアラダーと学卒採用者のFT社員のそれは、主事補2級までは異なる制度を採用しており、主事補1級が両者の合流するランクといえる。

ちなみに、2013年4月の時点でST社員は26人。少ないようにも感じられるが、「ST社員に転換したパートタイマーの多くは、さらにFT社員転換をめざします。そのことも、ST社員の数に影響しています」（廣瀬氏）

パートタイマー応募者のアンケートでは、2010年度には半数以上が、応募のきっかけに社員登用制度を挙

げている。「新卒で正社員に採用されなかったため、ST社員制度を知って当社のパートタイマーになったという人もいます」と廣瀬氏は言う。この制度が、非正規労働者にキャリアパスを開く1つの道筋になっていることがわかる。

**ST社員とFT社員は
何度でも往来が可能**

モロゾフのST社員制度は、「制約のできた正社員に柔軟な働き方を認めていく」という面においても活用されている。

同社はST社員からFT社員への転換だけでなく、年1回、FT社員からST社員への転換も認めている。「本人の希望があれば、理由は限定しませんし、期間も限定していません」（廣瀬氏）。FT社員とST社員の

往来も、必要に応じて何度でも可能だ。こちらの転換制度は、毎年、数人程度が利用しているという。転換しても社員格付けは変わらず、FT社員時の給与を労働時間で割った額が支払われることになる。

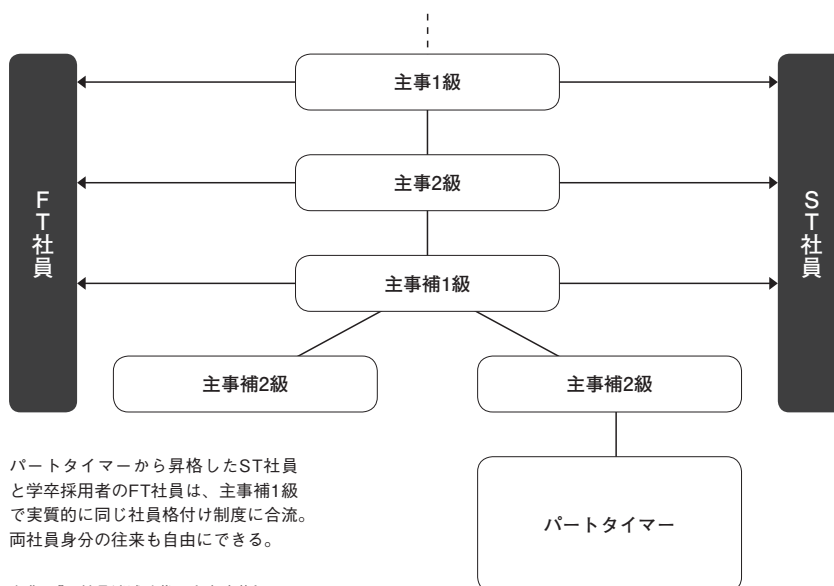
転換の理由は、やはり育児や介護など家庭の事情が多いという。「定年を控えた方が『これからの準備をするため』と、ST社員に転換したケースもあります」（廣瀬氏）

「非正規労働者へのキャリアパスの提供」「制約のある社員への柔軟な働き方の提供」。2つの面で、モロゾフの取り組みは注目に値する。

モロゾフ

■本社所在地／神戸市東灘区
■設立／1931年 ■従業員数／737人（2013年7月現在、パートタイマー除く） ■売上高／273億円（2013年1月期）

FT社員、ST社員制度と社員格付け



パートタイマーから昇格したST社員と学卒採用者のFT社員は、主事補1級で実質的に同じ社員格付け制度に合流。両社員身分の往来も自由にできる。

出典：『正社員消滅時代の人事改革』p.276の図表、取材内容をもとに編集部作成

まとめ

レディメイド人事から オーダーメイド人事へ

長島一由 本誌編集長 リクルートワークス研究所主幹研究員

日本型報酬・人事システムの評価すべき点はどこにあるのだろうか。まず挙げられるのは新卒一括採用だろう。この仕組みが、スキルを身につけていない、多くの若者の就職を可能にしてきた。

さらに、世帯単位での雇用の安定性と柔軟性を実現していた「日本版フレキシビリティ」や長期決済型の年功賃金制度も、安定した生活と長期にわたる能力開発を可能にした。能力を伸ばし続ける人材によって企業は成長し、会社に人生を預ければ生涯面倒を見てもらえるという時代が、間違いなく存在してきた。

日本型システムに 押し寄せた2つの波

だが、従来のシステムを揺るがす大きな波が、2つ押し寄せた。

第1の波は、低成長やデフレ経済、

商品サイクルの短縮化により、日本企業が得意としてきた「連続的なイノベーション」だけでは通用しなくなったことだ。新たなコンセプトを次々に打ち出さなければならない「非連続的なイノベーション」が要求される時代になった。


求められる人材像が必然的に変化した。上から指示された仕事を的確にこなす人材というより、自律的に商品やサービスを開発したり、工夫したりできる、「非連続的なイノベーション」を起こせる人材が必要になってきた。

もう1つの波は、少子高齢化社会の到来だ。日本の高齢化のスピードは尋常ではない。65歳以上の人口が、7%から倍の14%になるまでの期間が、フランスは115年、米国は72年かかっている。ところが日本は1970年から1994年の、わずか24年で到達してしまった*1。2012

年、日本の高齢化率（65歳以上の人口が総人口に占める割合）は24.1%となっている（内閣府・高齢社会白書）。社員の年齢構成がピラミッド型ではなくなり、長期決済型の賃金体系を維持することは難しくなってきた。

従来の日本型報酬・人事システムが機能不全を起こしているなか、何を守り、何を变えるべきなのか。この特集ではその着地点として、主に正社員を対象に、①仕事・役割の重視、②賃金プロファイル（賃金カーブ）の短期決済化、③キャリア自律支援の推進の3つを、増え続ける非正規労働者に関連して、④ジョブ型正社員や⑤逆Y字型格付け制度の導入を提示した。

人事は現在挙げるべき成果と将来挙げるべき成果の両方を視野に入れて、それぞれの着地点について、適切な施策を考える必要があるだろう。



ここで忘れてはならないのは、企業の日本型報酬・人事システムは、人事戦略、採用・配置、能力開発、評価、報酬といった相互補完的な諸制度の集合体として全体最適が図られているということだ。たとえば、高齢者の雇用継続によって発生する、人件費の増加問題。この問題は一見、報酬制度だけが関係しているように見えるが、実際は、報酬制度のあり方は評価制度や能力開発のあり方とも密接な関係にあるのだ。

**中長期のイメージは
画一から多様へ変化**

システム全体に目配りしながら、5つの着地点について具体的な施策を考えていく際、重要なのは中長期的な人材活用の変化についてイメージをもっておくことだろう。今回の5つの着地点に共通するイメージと

して私たちが描いているのは、「画一から多様へ」だ。

少子高齢化の進展は、女性、高齢者、外国人など、それぞれがさまざまな制約を抱えた社員の活用を求める。そうした制約は社員一人ひとりのキャリアプランや、ワークライフバランスのあり方を多様にしていくだろう。そのような社員個々の事情を、話し合いなどで踏まえたくうえで、仕事や役割を割り振っていくことが求められる。

また社員が自らのキャリアのあり方をよく考え「賢い交渉人」となってもらうために、キャリア自律を支援する仕組みも必要になってくるだろう。賃金プロファイルの短期決着化は中途採用を容易にし、同じ会社に長く勤めた、画一的な人材ばかりでなく、多様な人材を招き入れることを可能にするだろう。

逆Y字型格付け制度でパート社員

と正社員のキャリアパスを統合し、パート社員にも管理職に進む道を用意することは、管理職の人材を多様にするにつながる。

ジョブ型正社員の仕組みは、不本意に非正規労働者となった人に、より安定的な雇用形態を用意するだけでなく、職種や勤務地を限定するなど、自分なりのキャリアプランやワークライフバランスを重視したい、多様な人たちの受け皿となるだろう。

レディメイドではなく、オーダーメイドのスーツを作るように、多様な働き方を社員に提示していく。人事は現場のマネジャーと協力しながら、多様な従業員一人ひとりに向き合うことが、変化をチャンスにしていく道筋だろう。

*1 労働政策研究・研修機構編「高齢者雇用の現状と課題」(独)労働政策研究・研修機構pp.223-224.

全社員の 才能を開花させる

個人の持つ「才能」が着目されるようになってきた。才能とは、他人によって価値を認められた他人とは違う能力を指す。人はそれぞれに異なる存在であり、その意味では誰もが才能のつぼみを持つといえる。では、そのつぼみはどのようにして開花するのか。本企画では、全社員の才能開花を可能にするしくみを明らかにし、そのフレームにあわせて4人の著名人のケースを見ていく。

人が成長するプロセスは一般化できるのか？

—物語の登場人物に見立てた仮説—

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

『Works』106号(2011.06-07)で「人材育成のグランドセオリーを考える」という特集を組んだときに、人材育成のプロセスは科学的な分析を繰り返していけば、一般化できるのではないか、という趣旨のことを書いた。私のなかでこの問題意識はずっと継続していて、経験則、暗黙知に支配されている人材育成というものを、再現可能で、かつしくみ化できるような形にまとめられないかと考えている。今回お届けする特集「全社員の才能を開花させる」も、その研究の一環であり、途中経過である。

人は誰でも才能のつぼみを持っている。しかもそのつぼみは1つではない。開花するには周囲の支援や環

境が必要だ。なかにはとても素晴らしい才能のつぼみを持ちながら、自分自身でも気づくことのないまま枯らしてしまう人もいることだろう。才能の開花とは世間がそれを認めるという意味である。企業人であれば、まず社内で実績を認められ、評判を獲得するところが開花である。開花の後には、さらに大輪の花へと進化していくこともある。経営者やイノベーター、トッププロと呼ばれるような段階で、ここまで来ると、もはや評判は社内だけではとどまらない。

では開花のプロセスにはどのような人的支援(水やり)や環境(太陽と北風)がからんでいるのだろうか。

もちろん一人ひとり異なるだろうが、仕事の分野を超えてある程度共

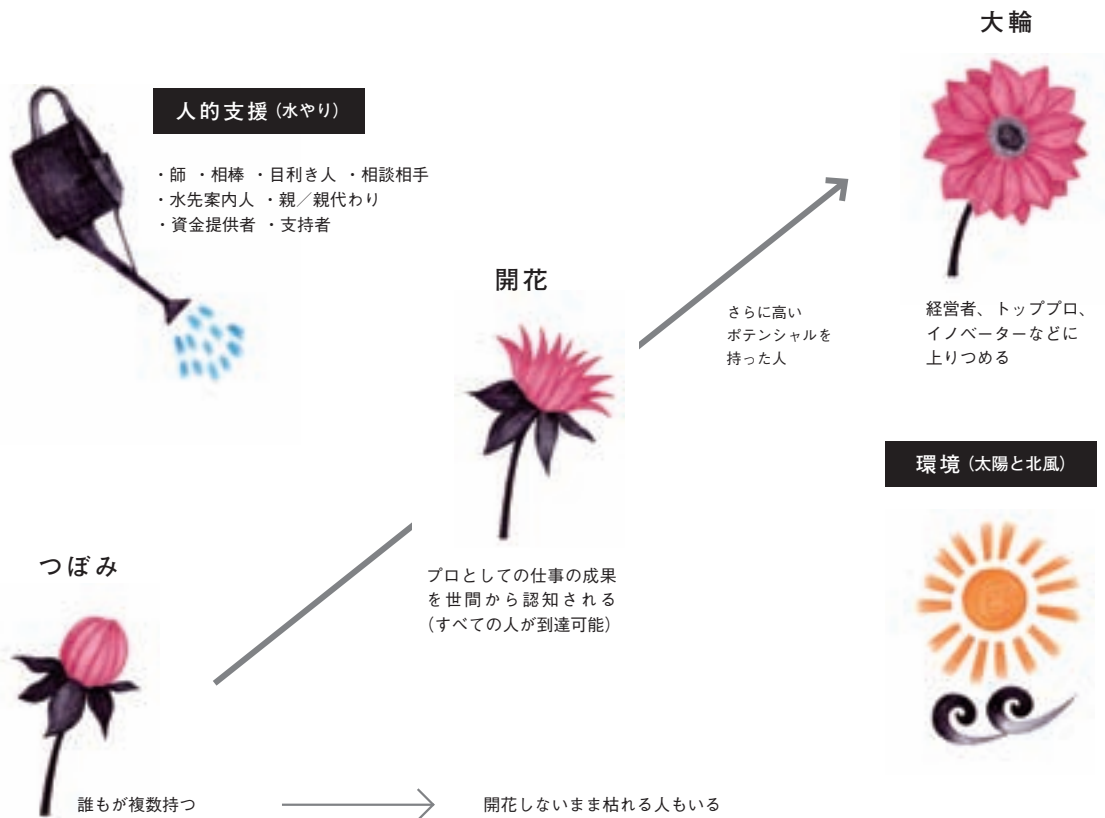
通している可能性もある。

才能開花のプロセスを 構造分析する

研究手法の1つに物語構造分析(または物語論)というものがある。ウラジーミル・プロップが1928年に著した『昔話の形態学』がそのはじまりといわれ、ロシア昔話百集を分析して、それらの話が7種類の登場人物と31の機能で構成されていることを解明している。人が成功する「物語」も、同じように構造分析できるのではないだろうか。

リクルートワークス研究所では、研究員たちが、このような問題意識を共有し、インタビューの分析や文献研究を行っている。その成果がま

人が才能を開花するプロセス



出典：大久保幸夫作成

とまれば、読者の皆さんと共有したいと思うが、ここではまず、著名人4人のインタビューをご覧いただきたいと思う。

本人以外の登場人物は、あらかじめ8種類と想定した。それぞれの定義は下記の通りで、どのような役割(機能)を果たしたかということをインタビューで聞きながら振り分けていった。

- ①「師」……専門技能や知識を教え、導いてくれた人。ロールモデルにもなる。
- ②「相棒」……仕事のパートナーであり、才能を補完し合う関係の人。
- ③「目利き人」……まだつぼみの段階で才能を見抜いていた人。評価し、お墨付きを与えてくれた人。

- ④「相談相手」……悩んだときにアドバイスをくれる人。議論の相手。
- ⑤「水先案内人」……開花につながる機会・場を提供してくれた人。つないでくれた人。
- ⑥「親/親代わり」……身近にいて愛情を持って褒めたり、励ましたりしてくれる人。
- ⑦「資金提供者」……資金提供または投資をしてくれる人。
- ⑧「支持者」……応援したり協力したりしてくれる人。積極的フォロワー。ファン。

インタビューには直接出てきていなくても、実際には「親/親代わり」や「支持者」などはいる可能性が高い。組織に所属している場合は、「資金提供者」は実質その組織になるこ

とが多い。企業人であれば上司が1人2役とか3役をやるのが普通かもしれない。

もう1つの要素である環境だが、こちらは大きく「太陽」と「北風」というメタファーを使った。恵まれた環境だったと思える要素が「太陽」で、あの逆境こそがエネルギーになったと思える要素が「北風」である。「北風」は時に大きな促進剤になるが、「北風」ばかりではつらくて枯れてしまう。やはり暖かい「太陽」は不可欠なのだろう。

さて、ここから先は事例を読んでいただきたい。研究はまだ緒に終わったばかり。その先に人材育成の見える化につながる何かが出てくるのか。今後の研究をご期待いただきたい。



「人を笑わせたい」

抑えていた気持ちを解き放ち、才能開花

INTERVIEW

vol. 1

キンタロー。氏

お笑い芸人

1981年愛知県岡崎市生まれ。2003年関西外国語大学短期大学部を卒業後、社交ダンスの講師や会社員を経て、2011年松竹芸能タレントスクールに入学。前田敦子氏のものまねがきっかけで、芸人として注目されるようになる。オリコンの2013年上半期ブレイク芸人ランキング3位。



現在、ものまね芸人として活躍するキンタロー。氏の才能。それは、20年という歳月を経て開花した。

一度膨らんだ才能のつぼみを 恋愛に溺れ、枯らしかけた

家にあったカラオケで演歌を歌うと、周りの大人が笑った。それがキンタロー。氏の原風景だ。「2歳くらいで、歌詞の意味もわからないのに、繰り返し歌っていました。人が笑っている空間が幸せだったんです」

小学校では学年を追うごとに「面白い子」の本領を発揮し、卒業時には、キンタロー。氏が将来芸人になることを疑う者はいなかった。このとき芽吹いた才能のつぼみは、大学入学後に、膨らみ始める。

キンタロー。氏は、高校時代のカナダ留学で習得した語学力を生かし

て、関西外国語大学短期大学部に進学した。「いつかは芸人になろうと思っていたので、大阪であれば、お笑いの勉強になると思ったんです」

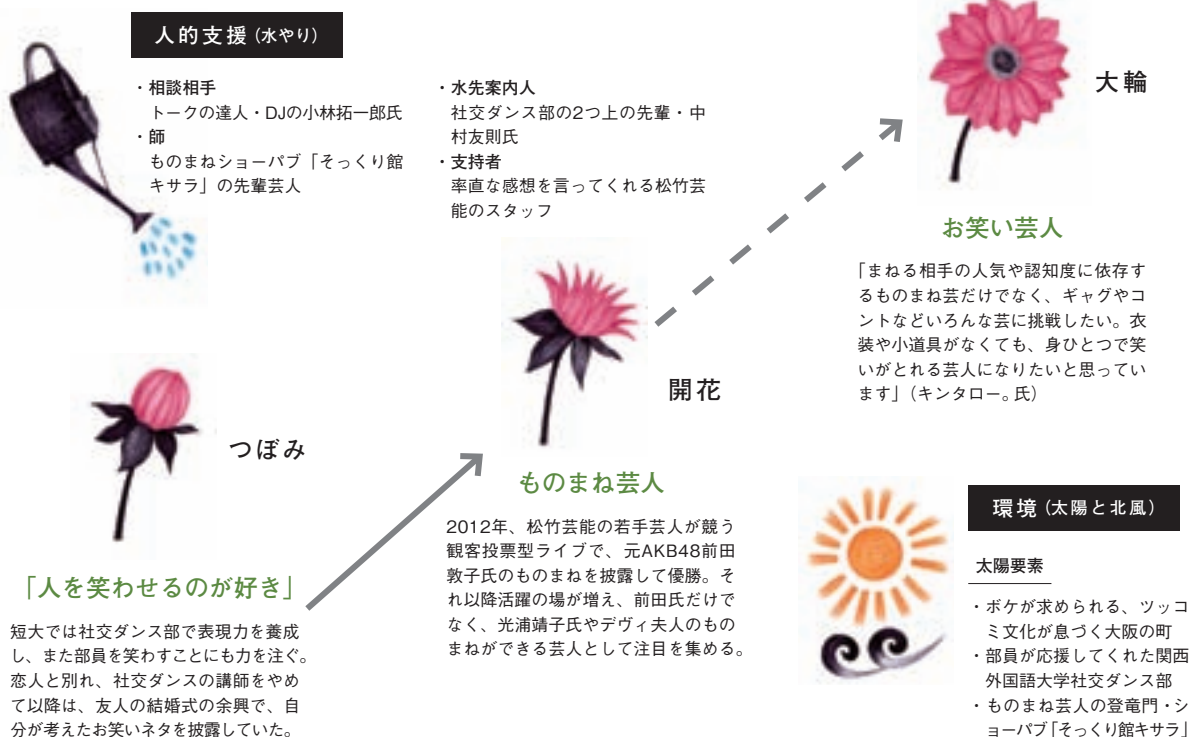
大学では、「芸の肥やしになりそう」という理由で社交ダンス部に入り、練習に励む一方で、ほかの部員を笑わすことにも一生懸命だった。そんなキンタロー。氏の芸人になるという夢を、部員たちは、“太陽”のようにあたたかく応援してくれた。だが、短大2年のときに受けた吉本新喜劇のオーディションは、合格したにもかかわらず辞退してしまう。「私が恋愛感情を抱いていた先輩が、反対したんです。また、ダンスの全国大会で4位に入賞したことで、自分にはその道が向いているのかなと思うようになって。卒業後は大阪で社交ダンスの講師になりました」

就職してからは、芸人になることを反対した先輩との交際も始まり、膨らみかけたお笑いの才能のつぼみは、また堅い状態に戻った。だが、そんな恋愛感情も、恋人の5度目の浮気で一気に失せた。「別れたあとも、名古屋で社交ダンスの講師を続けましたが、ダンスへの熱は冷め始めていました。そんなとき、頸椎ヘルニアになったんです。ダンスをやめろ、っていうお告げだと思いました」

「まだこんなとこにいたのか」 先輩の言葉で、一気に開花へ

恋人と別れ、社交ダンスもやめて、会社員として働き始めたキンタロー。氏は、芸人を目指していたことを思い出した。「芸人になるのは無理でも、お笑いをやりたい」。そう思ったキンタロー。氏は、まずはトーク

キンタロー。氏の才能開花のプロセス



を学ぼうとDJ養成スクールに入学した。そこで、スクールの講師で、現役のDJとしても活躍する小林拓一郎氏に出会う。いつも教室のみんなを笑わせようと頑張っているキンタロー。氏を見て、小林氏は「ほんとは芸人になりたいんでしょ」と声をかけてきた。それ以降、小林氏は、キンタロー。氏のよき“相談相手”となった。

同じ頃、友人の結婚式で、社交ダンス部の2つ上の先輩・中村友則氏に再会した。余興でお笑い芸を披露したキンタロー。氏に向かって、中村氏は、「まだ、こんなところにおったのか。とっくに芸能界に行ったと思ってたわ」と言い放った。「はっと思いました。そうだった、私は芸人になるべきなんだと思えたんです」

すぐに、新人タレントオーディシ

ョンを探し、松竹芸能を受験した。結果は、学費免除という特別待遇で合格。中村氏が“水先案内人”となり、枯れかけたお笑いの才能のつぼみが、再び元気を取り戻した。

だが、1年の養成期間が終了し、自分にはものまね芸が合っているとわかったものの、その才能を試す機会は用意されてはいなかった。ライブで芸を披露するためには、事務所の若手芸人が競う「勝ち抜きお笑いライブ」で優勝するしかない。「前田敦子さんのものまねでいこうと決めました。名古屋にいたときに『前田さんに似ている』と、言われたことがあったんです」。そのときは、前田氏がAKB48卒業を宣言したばかり。卒業前に間に合わせようと猛練習した結果、見事優勝した。

それ以降、2012年の1年間は、オ

ー디션とネタ作りを繰り返した。そして、ライブに出演したときは、必ず事務所のスタッフに感想を聞き、必要と思う意見は取り入れた。また、ものまね芸人の登竜門「そっくり館キサラ」の舞台に出演できるようになり、先輩芸人たちからアドバイスをもらえるようになった。

こうして、“支持者”である事務所のスタッフや、先輩芸人という“師”によって、キンタロー。氏の芸は洗練され、テレビに出る機会が増えていった。多くの人がキンタロー。氏を知るようになり、ものまね芸人として開花したのである。

その勢いは衰えることを知らず、2013年にはキンタロー。氏の顔を見ない日はないほどだった。今後は、さらに芸の幅を広げ、ものまね以外にも笑いのとれる芸人を目指す。

スポーツと人との出会いが導いた タレントとしての開花の道



武井 壮氏

百獣の王、タレント

1973年東京都葛飾区生まれ。陸上・十種競技の元日本チャンピオン。白いタンクトップ姿がトレードマークで、「百獣の王」を名乗る。「あらゆる動物と戦うシミュレーションを行い、2万戦無敗だった」という。2013年10月「世界マスターズ陸上競技選手権大会」200m走で銅メダル獲得。
twitterアカウント @sosotakei

「百獣の王」武井壮氏。誰も使わなかった肩書を自らに付け、新しいタイプのタレントとして活躍している。

いつかは何者かになりたい、
認められたいと思いつけてきた

武井氏は、中学では野球、高校ではボクシングなど、さまざまなスポーツに取り組んできた。24歳のとき、日本陸上競技選手権大会男子十種競技で優勝。その後は独自のスポーツ理論によるトレーニング方法で、野球やゴルフなど、プロスポーツ選手のトレーナーとしても活躍していた。39歳から本格的に芸能活動を始めた武井氏だが、その理由の1つは、多くの人に認められるためだった。

「十種競技で優勝した翌日、町を歩いている、誰も自分に気づかないんです。大きなことを成し遂げたと

思っていただけに愕然としました」

幼少の頃から何者かになりたい、認められたいという気持ちが人一倍強かった武井氏は、自分に無関心な世間という“北風”に、かえってこの状況をなんとかしなくては、という気持ちがわいてきた。

「人がスポーツに価値を見出すのは、記録や技術の高さではなく、その競技やその選手を見たいと思っているかどうか大きいと感じたんです。だとすれば、まずはメディアを通して多くの人に見たい、と思ってもらえる人間になろうと決意しました」

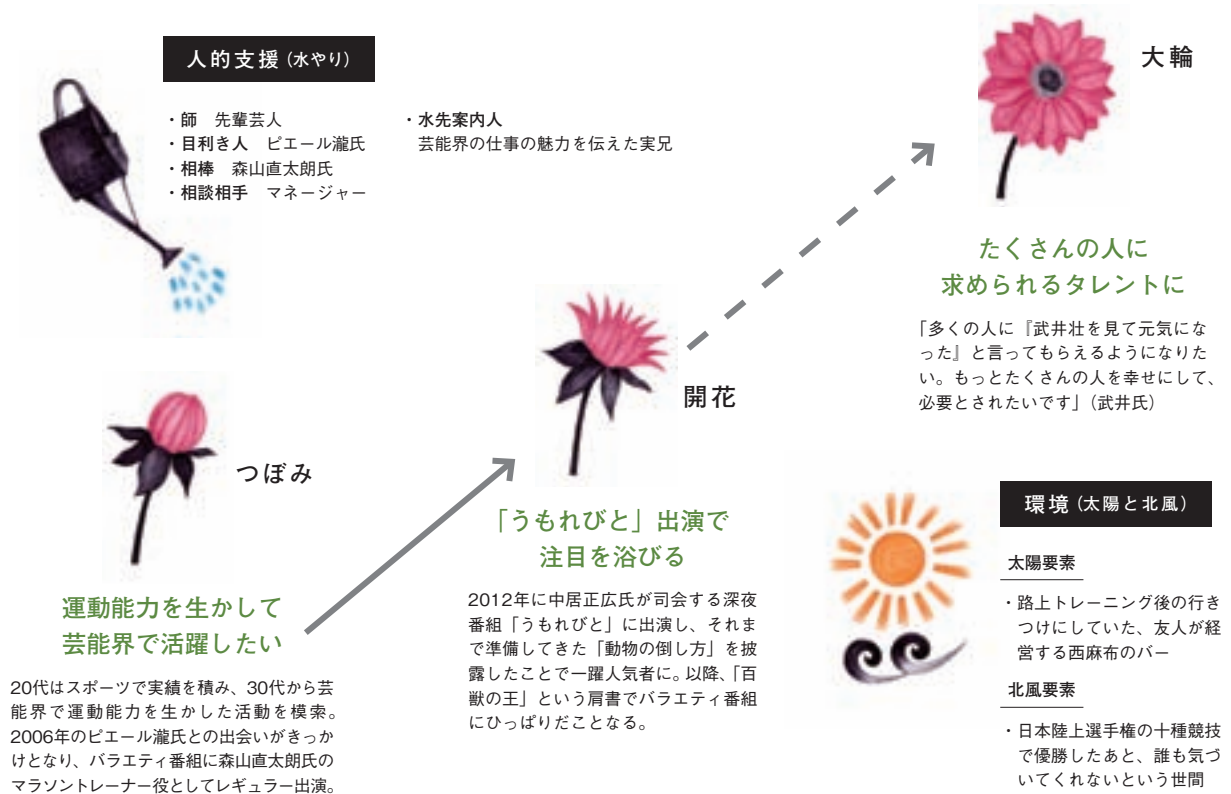
もう1つの理由は、“水先案内人”となる2歳上の兄にあった。俳優を目指していた兄は、20歳くらいから徐々にテレビにも出演するようになっていた。ところが、23歳で病に倒れ、志半ばでこの世を去った。それ

から数年後、スポーツだけでは将来の活路が見出せないと考えあぐねていた武井氏は、兄の姿を思い出した。「兄が生き甲斐を感じていた芸能界には、多くの人が『見たい』と思うスターがたくさんいる。スポーツだけでは叶わなかった願いが叶う場所はそこかもしれない。いつか自分の身体能力を生かして挑戦できれば」。そう考えるようになった。

人から人へ、つながりが広がり
「うもれびと」にたどり着く

その後、武井氏は、ある社会人野球チームに入った。「そこで知り合ったタレントの先輩は、どこに行っても周囲の人を笑顔にってしまう、魔法使いのような人でした。自分もあんな魔法を使えるようになりたい、と思って見ていました」

武井壮氏の才能開花のプロセス



武井氏が“師”と仰ぐこの先輩芸人は、次々と自分のタレント仲間を紹介し、また、当時から「面白い十種競技の元チャンピオンがいる」とテレビ局のプロデューサーたちにも話を広めてくれていた。

武井氏自身は、夜の六本木でトレーニングをしては、友人が経営する西麻布のバーで牛乳を飲み、骨型の犬用のガムを噛んで顎を鍛えるという生活をしていた。武井氏のそんな自由な振る舞いを許してくれる“太陽”のようなバーに、ある日、ミュージシャンのピエール瀧氏がやってきた。「ピエールさんは、僕のことをたいへん面白がり、ご自身が司会をしているテレビ番組に出演させてくれたんです」

ピエール氏が“目利き人”となって、初のレギュラー出演を果たした

この番組では、歌手の森山直太郎氏のマラソントレーナー役を務めた。「直太郎のライブに誘われて行ったら、5000人もの観客が感動して泣いたり、幸せそうな笑顔になったりしてるんですよ。衝撃でした。本当のスターというのは、人の心を動かして幸せにしてしまうんだって」

それを契機に、武井氏は、自分はどうしたら人を幸せにできるのかを考えるようになった。森山氏という“相棒”に出会い、武井氏の才能のつぼみは膨らみ始めたのだ。

「僕の強みは、スポーツで鍛えた身体と、動物好きで動物の生態に詳しいこと。この2つを生かして何かできないか」。それから7年かけて研究をし、完成させたのが、あらゆる動物と戦うシミュレーションだ。自ら「百獣の王を目指している」と語

り、同時期に出会ったマネージャーという“相談相手”とともに本格的に芸能活動をスタートした。

「フジテレビに行ったとき、以前、先輩芸人が僕の話をしてくれていたプロデューサーに会ったんです。その方の番組のスタッフが、僕の『動物の倒し方』を面白いと言ってくれて『うもれびと』への出演が決まりました。「うもれびと」とは、まだ売れていない芸能人を紹介する番組だ。番組中で「動物の倒し方」を披露し、百獣の王を目指す男として紹介されたことで注目を集め、武井氏の才能は一気に開花した。

「僕にとって仕事とは、人を元気にして、やればやるほど必要としてくれる人が増えるもの。一度しかない人生、攻めて攻め続けたい」。武井氏は、これからも走り続けていく。



INTERVIEW

vol. 3

井口奈己氏

映画監督

1967年東京都生まれ。はじめて自主製作した8ミリ映画『犬猫』でPFFアワード2001の企画賞を受賞。2004年には『犬猫』を35ミリでリメイクし、商業映画デビュー。日本映画監督協会新人賞を受賞した。写真は、劇場用映画第3弾となる2月8日（土）全国ロードショーの『ニシノユキヒコの恋と冒険』



©2014「ニシノユキヒコの恋と冒険」製作委員会

信頼できる人々との巡り合いによって 映画界の「わらしべ長者」になる



女性初となる日本映画監督協会新人賞を受賞した井口奈己氏。その才能開花の道のりは、信頼できる人々との出会いに満ちていた。

「これが映画だ」と言える作品をつくりたい

井口氏は、幼い頃から映画監督になりたかったわけではない。「高校卒業後、何もしていない期間があった。ある日、家で深夜番組を見ていたら、映像作家が『映画は個人の好みでつくっていい』と言ったんです。撮影所ではなく、個人でも映画をつくれるのかと、驚きました」

それがきっかけとなり、映画学校に入学したが、授業の内容には興味がわかず、雑誌の募集で自主映画*1の仕上げにかかわったとき、はじめて映画作りの楽しさを知る。

「その場にいた大人たちは、経済性や生産性などは気にせずに映画をつくっていました。当時はバブルで、贅沢な暮らしを求める人ばかりだったので、そんな経済活動に参加していない人たちがいることが新鮮でした」。そして、このとき「これが映画だ」と思える作品に出会う。自主映画の製作スタッフの家で観た、成瀬巳喜男監督やエリック・ロメール監督の作品だ。どうすれば、こんな素晴らしい映画になるのか。学校の卒業製作で映画を撮った経験から、簡単には映画にならないことがわかった。「これが映画だ」と言える映画をつくる術とは――。そう自らに問い続け、井口氏は映画製作にのめり込んでいく。

当初は、録音技師の鈴木昭彦氏の助手として、映画製作に参加した。

鈴木氏は後に、井口氏の“相棒”となる人物である。録音スタジオでの作業が苦手だった井口氏は、しばらくして撮影現場での仕事を中心とする記録への職種変更を企てた。だが、相談した先輩に、「あなたは記録に向いていない。撮影現場で仕事したいのなら、監督をやったら」と言われ、監督に挑戦する。「ちょうど、映画に出たいって相談してきた友人がいたんです。じゃあ、30歳になる前にやってみようかと」

その友人の失恋エピソードをもとに脚本を井口氏が担当し、録音と撮影は鈴木氏が引き受けてくれた。そのほかのスタッフは紹介で集め、母親が井口氏の結婚資金としてためたお金を取り崩して、製作費に充てた。

こうしてなんとか撮影を始めたものの、すべてがはじめての経験で、

井口奈己氏の才能開花のプロセス



どこで演技に「OK」を出せばいいかもわからない。「『もうやめたい』って泣くたびに、鈴木さんから『映画を完成させる以外に、巻き込んでしまった人たちにお詫びをする方法はないだろ』って怒られていました」

結局、撮影に2年、編集に1年かけ、2000年に8ミリ版『犬猫』が完成。力試しと思って応募したPFFアワード*2で企画賞を受賞し、才能のつぼみが一気に膨らんだ。

8ミリ作品から商業映画へ 映画界の「わらしべ長者」になる

8ミリ版『犬猫』は、東京・中野の映画館での一般上映も決まった。そして、その試写を観た映画評論家の山田宏一氏が、ネット上で作品を賞賛したことが契機となって、商業用にリメイクすることになる。「山

田さんの批評を読んだ映画プロデューサーが、35ミリへのリメイクで商業映画を撮らないかと、電話をくれたんです」。ここでは、山田氏が“目利き人”、かつ“水先案内人”となった。

とはいえ、8ミリ版でやりきったという思いがあり、話を聞いた当初は手放して喜ばなかった。「悩んでいるときに、山田さんが、自作を数多くリメイクしているマキノ雅弘監督の映画に誘ってくれたんです。同じ話でも、役者が異なるだけで違う映画になるのを見て、違う映画をつくるつもりでやろうと決めました」

8ミリ版の批評をしてもらって以来、山田氏とは多くの映画と一緒に観に行った。そのときは、大学で教鞭をとる山田氏の教え子も加わり、映画を観たあとには、3人で感想を

言い合った。その話のなかから、映画作りのヒントを得ることもあった。井口氏の才能を見抜いた山田氏は、映画の“師”にもなっていく。

35ミリ版『犬猫』は、2004年に公開され、井口氏は前述の日本映画監督協会新人賞を受賞。また、同年のトリノ国際映画祭では、審査員特別賞ほか2賞を受賞し、才能を開花させた。その後も、2008年には商業映画2作目となる『人のセックスを笑うな』で恋愛映画に挑戦し、満を持しての3作目『ニシノユキヒコの恋と冒険』（2月公開）では、人生の長い時間経過を描くことに挑んでいる。「毎回、新しいことをやろうと思っている」と語る井口氏。「これが映画」と言える映画をつくるために、次はどんなことに取り組み、大輪へと進化していくのだろうか。

*2 自主映画のための映画祭「びあフィルムフェスティバル」で展開されるコンペティション。
新しい才能の発見と育成が目的。

大学時代に芽吹いたつぼみは “目利き人”との出会いで早期に開いた



INTERVIEW

vol. 4

しりあがり寿^{ことぶき}氏

漫画家

1958年静岡県静岡市生まれ。1981年多摩美術大学卒業後、麒麟ビール入社。同年、漫画家としてデビュー。麒麟ビールでは、「麒麟一番搾り」や「ハートランドビール」などの宣伝を担当した。1994年に退職後、創作活動に専念。代表作は「弥次喜多 in DEEP」「地球防衛家のヒトビト」など。



しりあがり寿氏は、ギャグから時事まで、幅広い分野で活躍する漫画家である。物心ついたときから漫画が好きで、美大に進学した頃には「いつか漫画家になるんだろうな」と思っていた。そのつぼみは、まっすぐに開花へとつながった。

入社1年目で漫画家デビュー ダブルキャリアで13年続けた

大学時代は同人誌に漫画を投稿していたものの、卒業後は麒麟ビールに就職した。「漫画が描きたかったので、土日が自由になる仕事がいいと思っていました。メーカーで宣伝の仕事ができたらいいなかな、と」

入社後は希望通りマーケティング部で宣伝を担当することになった。漫画家デビューのきっかけは、1年目の夏にやってきた。大学時代に同

人誌に描いた作品を見た編集者・宮永秋彦氏から連絡が入ったのだ。しりあがり氏の才能のつぼみは、早くも現れた“目利き人”によって、膨らみ始めた。

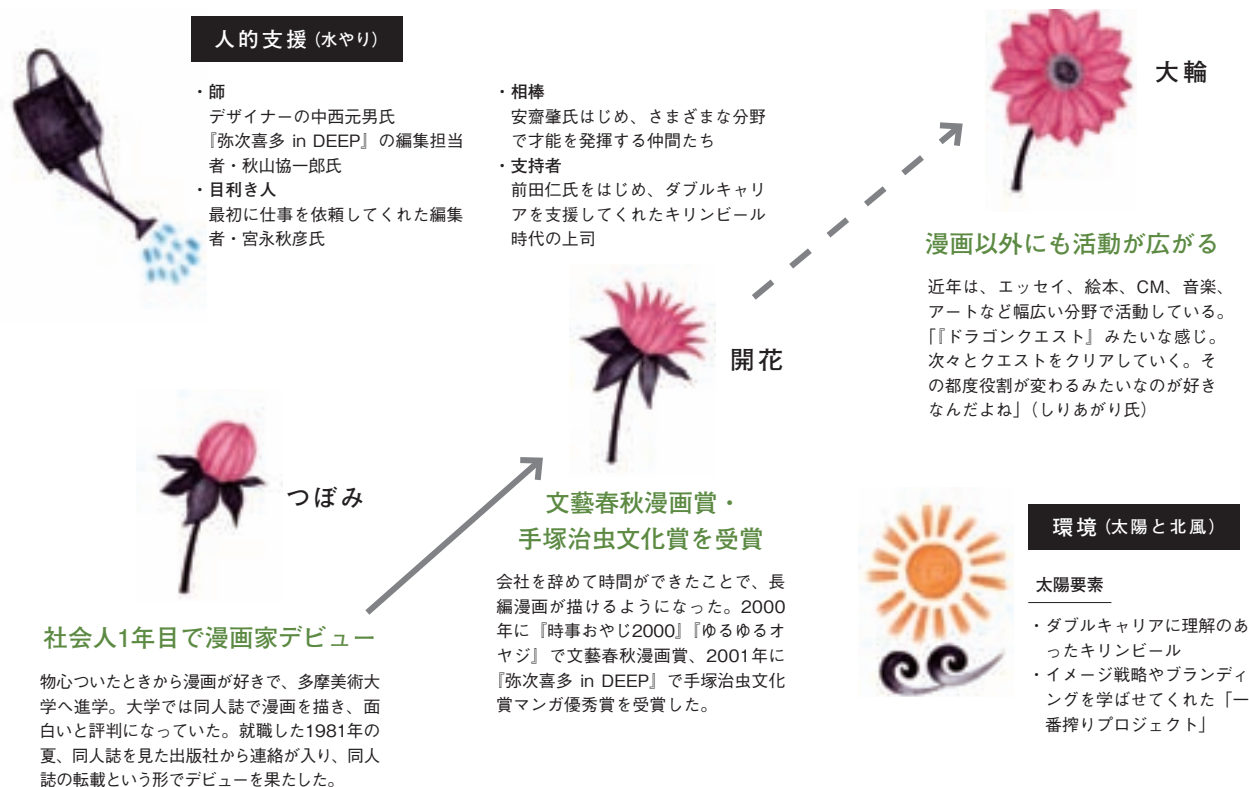
就業規則では副業は認められていなかったため、作品が掲載された本を持って部長に相談に行ったところ、部長は「俺たちがゴルフをやるようなものだからやればいい」と言ってくれた。課長も、漫画家としての活動を認めてくれるように人事に掛け合ってくれた。しりあがり氏にとって、部長や課長は、才能を試すことを応援してくれる“支持者”であり、会社はその才能のつぼみをあたたかく照らしてくれる“太陽”のような環境だった。「ダブルキャリアを続けることは苦にならなかったですね。毎日池袋駅で乗り換えていたんです

けど、そこで勤め人と漫画家の切り替えができていましたね」

デビュー作と2作目は、同人誌からの転載だったため、3作目の『流星課長』が初のオリジナル作となった。通勤電車で席を取るために闘う課長の話で、通勤中にアイデアがひらめいた。この作品以降、定期的に依頼があり、平日の夜と休日に原稿を描き、会社の昼休みを利用して原稿の受け渡しをするような多忙な日々だった。こうして漫画家としての仕事が増えていく一方で、会社の仕事も忙しくなっていた。

「麒麟ビールで印象に残っている仕事は、『麒麟一番搾り』の新発売キャンペーンですね。代理店も交えた混合チームで担当したんですが、メンバーが面白い人ばかりでした。なかでも上司の前田仁氏は、しりあ

しりあがり寿氏の才能開花のプロセス



がり氏の状況を理解し、サポートしてくれる“支持者”だった。また、CI導入の際、力添えしてくれたPAOSのデザイナー・中西元男氏は、イメージ戦略やブランディングについて教えてくれた“師”だった。

会社では広告、家では漫画と、どちらもモノをつくる仕事だったが、発注する広告主と依頼をうけるアーティストという両方の仕事を体験したことで、幅広い視野を養うことができた。それが、「何々漫画家」というジャンル分けのできない稀有な漫画家としての活動につながり、才能のつぼみはさらに膨らんでいった。

こうして、ダブルキャリアを順調に続けたしりあがり氏だが、徐々に組織で管理職的役割を求められてきていると感じ、退職を決意する。「このまま昇進したとしても、自分の器

では、キリンビールのような大きな組織を動かすのは無理。そろそろ潮時かなど。それに何より、描きたい漫画がいっぱいあったんです」

満を持して漫画家専門に一気に才能が開花した

会社を辞めて時間ができたことで、長編漫画も描けるようになった。そして、退職から6年後の2000年に文藝春秋漫画賞、2001年に手塚治虫文化賞マンガ優秀賞と立て続けに受賞を果たし、しりあがり氏の才能は見事に花開いた。その才能開花に大きくかかわったのが“師”といえる編集者・秋山協一郎氏との出会いだ。「秋山さんは、僕のことをよくわかっていて、『お前のやりたいことを20倍に薄める』なんて言われました」。秋山氏は、編集者としての的確

なアドバイスをすることで、しりあがり氏が描きたい世界が、読み手に届く表現になるように、一緒になって作品をつくりあげてきたのだ。

現在、しりあがり氏は、エッセイ、アニメ、インスタレーション*1、バンド、イベントの企画など、活動の幅を広げている。それらは会社を辞めたばかりの頃、イラストレーター安齋肇氏などに紹介された人たちの縁がきっかけになっている。こうした多方面にわたる創作活動が、漫画にもよい影響を与えていることは間違いない。その意味では、安齋氏や活動を共にする仲間は、才能を補い合う“相棒”といえる。「人から求められてやる仕事が好きなんだよね」というしりあがり氏は、仲間の要求に応じてこの先も、才能の花を大きく咲かせていくのだろう。

*1 室内や屋外などにオブジェや装置を置き、空間全体を作品として体験させる芸術

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 25

ランサーズ 秋好陽介氏

代表取締役社長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



フリーランスと企業をネットをつなぎ 新しいワークスタイルを具現化

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Akiyoshi Yousuke_1981年生まれ、大阪府出身。ランサーズ代表取締役社長。学生時代、受託開発などインターネット関連ビジネスで年間数千万円の収入を得る。2005年ニフティに入社。Webプロデューサーとして複数のインターネットサービスの企画運営を担当。2008年同社退社。同年12月に「時間と場所にとらわれない新しい働き方」の創出をめざして国内初のクラウドソーシングサービスを立ち上げる。2013年、日本テレワーク協会会長賞を受賞。

個人に仕事を発注したい企業や個人事業主と、不特定多数のフリーランスのWebデザイナーやITエンジニアが、インターネットを介して仕事を発注、受注する。群衆（crowd）と業務委託（sourcing）を組み合わせた「クラウドソーシング」とも呼ばれる新しいワークスタイルだ。ランサーズは、その仲介サービスをネット上で展開している。この分野の日本における草分け企業は、日本人の仕事の形をどう変えようとしているのか。秋好陽介社長に聞いた。

ランサーズだけで
生活できる人を増やしたい

——ランサーズの登録会員は今22万人。たとえばどういう職種が多いのですか。

Webデザイナー、プログラマー、ライターなど、なんらかのクリエイティブな職能をもつ人が多いです。フリーランスの個人事業主が大半を占めますが、なかには大手企業に勤めながら土日の副業に仕事を請け負っている人もいます。7割近くが地方在住。海外在住の人が時差を



うまく利用しているケースもありますね。

22万人の登録者がいますが、ランサーズを介した仕事だけで年収300万円以上の収入がある人は、まだ200人程度です。月に数万円程度のアルバイトレベルの収入をコンスタントに稼いでいる人が2000人ほどでしょうか。

——今はどんなことに注力しているのでしょうか。

フリーランスとして働くという生き方をサポートするのが、私たちの事業目的です。その実現には、まず発注案件を増やす必要があります。現状では約5万社のクライアント企業が発注されていますが、これをもっと増やしたい。その結果として、300万円以上稼げる人たちを2017年までに1万人に拡大するというのが当面の目標です。

10億円規模の大きなシステム開発を全部クラウドソーシングで進めるということは、現実的ではありません。もっとずっと小さなサイズのプロジェクトがたくさん発注されるようなイメージになるでしょう。

受注者と発注者双方の
不安や不満を解消

——創業が2008年。日本ではまだクラウドソーシングという言葉がほとんど聞かれなかった時期ですね。

以前はニフティで、コンテンツ開発のプロジェクトマネジャーをしていました。コンテンツづくりでは、スキルのあるフリーランスに直接依頼できれば、短納期なうえにコストも抑えられる。ところが、個人と契約するには社内の稟議を通す必要があり、対企業と違って個人の方の稟議を通すのはなかなか難しい。個人と法人がもっとスムーズに結びついて、プロジェクト単位で仕事を進めるにはどうしたらよいか考えました。そういう仕組みがないなら、自分で作ってしまおうというのが起業のきっかけです。

最初の2年間は苦しかった。月間売上が数十万円という時期もありました。お金がないから派手に広告も打てない。クライアント開拓のため営業コストをかけると、利益が出ない。そこでユーザーの生産性向上につながる、さまざまな仕組みづくり、そのシステム化に注力しました。

登録者の本人認証やスキルテストをオンラインで実施したり、フリーランスの仕事の成果物を、当社のサポートスタッフがシステム上で目視確認したり、クリエイティブスキルの認定をしたりと、受注するフリーランス側のスキルのレベル維持、向上を進めてきました。

時間給で契約されるタイプのプロジェクトでは、在宅ワーカーのパソコン利用状況を自動収集して、作業時間を計測するプログラムも自ら開

発しました。いつ、何回マウスを操作したかまで把握できます。発注側が無駄な時間給を支払っていないか確認できるだけでなく、フリーランス側にも堂々と働いた時間を申告できるというメリットがあります。

一方、フリーランス側でいえば、仕事が始まった後で契約内容が一方的に変更されたり、料金が支払われなかったりという不安がある。そうしたフリーランス側の不安を解消するため、発注側から料金をあらかじめ徴収して預かり、仕事が完了したら受注側に支払うシステムを整えています。

——競合も増えているようですね。

200社ほどでしょうか。私たちは総合的なプラットフォームをめざしていますが、たとえばWebサイトのバナー広告の制作など、ある分野に特化した専門サービスもあります。

企業となんらかの雇用関係にある人たちが、1カ所に集まって仕事をするだけが、働き方ではない。とり

わけ「3.11」の震災以降、在宅で働くことへの意識が高まってきたことも、私たちのようなクラウドソーシング・ビジネスが注目されるきっかけになっていると思います。

——仕事の単価はどうやって決めるのでしょうか。

ランサーズは個人と企業の間でスキルを売り買いするマーケットプレイスです。最初のころは、価格は市場で決まるものだから、単価が安くなるのもやむを得ないと考えていました。しかし、原稿書きの仕事が1本100円でやりとりされれば、これまで10万円で請け負っていたプロフェッショナルが、そこと関わらないといけなくなる。これでは健全な市場は育たないですね。

私なりに、改めて「市場」について勉強しました。それこそ証券取引所から、アフリカの部族の物々交換の市場までです。物々交換のマーケットにもきちんと仕組みがあって、仕切る人がいます。つまり、市場と

いうのは一定の整備や制限の下に成り立つ。そこで、最低発注金額を定めることにしました。発注単価が20倍ぐらいに上がって、一時期はクライアントが激減しましたが、最低料金があることで、フリーランス側の本気度も高まったと思います。

そもそもフリーランスを使おうと思っても、料金相場って、企業側もなかなかよくわからないんですね。たとえば、街のお医者さんや八百屋さんが自分たちのホームページを作りたいと思っても、誰に、いくらで発注していいのか、わからなかったりします。ランサーズを使えば、そのあたりが見える化されます。

こんな例もあります。少年野球チームの監督さんがチームのロゴマークを作りたいと思った。近所の業者に頼もうとしたら、20万～30万円かかると言われた。ランサーズのことを聞いて発注したら、2万～3万円で満足いくクオリティのものができる。このように個人対企業だけでなく、個人対個人の依頼関係も増えてきており、潜在市場が顕在化した一例だと思っています。



ランサーズのWebサイトTOP画面。



ゆるキャラデザインのコンベにも活用されているランサーズ。志賀高原「おこみん」のデザインは183件の提案から選ばれた。



浅草の「忍者たい焼」(写真上と右)。キャラクターだけでなく、ロゴのデザイン、たい焼の金型デザインまでランサーズを活用した。



都会の仕事を地方に紹介 「半農半X」が実現する

——登録者の7割が地方在住者ということですが……。

やはり地方には、仕事が少ない。フリーランスという働き方への理解もまだまだです。けれども、満員電車にもまれながら都会であくせく働くのではなく、あえて地方でのんびり生活をしながら、そこそこのお金を得られればいいと考える人も増え

ています。当社の会員の収入トップクラスに、年収800万円のデザイナーさんがいます。奈良の郊外に住み、実働週3日といいます。リンゴ農園で働きながら、農園が暇なときだけWeb制作を引き受ける人もいます。先日は、裏手に美しい小川が流れる、山奥の家に住んでいる方から、「ランサーズがあるから、この地で仕事できています」と、写真を送っていただきました。

——まさに「半農半X」と呼ばれる、新しい働き方ですね。

1つの会社や、都会に縛られない新しいライフスタイルだと思いますが、そういう働き方をする人たちにとっても仲間づくりは大切です。だからフリーランスたちの緩やかなネットワークを作ろうと、Webマガジンを発信したり、全国を回って交流会を開いたり、渋谷の本社では週末にトップクリエイターを招いて勉強会を開いたりしています。会員が無料で福利厚生施設を利用できるサービスも最近始めました。当社としては持ち出しですが、中長期的に見たらこういう取り組みは欠かせません。フリーランスの仕事ぶりを紹介する本を出版して、ブランド価値を向上することも考えています。

——ランサーズという会社自体が、フリーランスを活用しているとか。

WebマガジンのライティングやWebデザインのほとんどが、ランサーズの仕組みを利用した外注作業で進んでいます。本社勤務の正社員にも、フリーランス的な仕事の進め方を体験させ、週に1回は在宅で仕事をするを、半ば強制的に義務づけたいと思っています。それはユ



ーザーの気持ちを理解するためにも必要だと思います。

映画にたとえれば、会社って、会社は何から何まで四六時中社員の面倒をみる「ゴッドファーザー型」と、一定のスキルをもつプロフェッショナルが目的に応じて離合集散する「オーシャンズ11型」の2つがあると思うんです。当社は、間違いなく後者です。

そもそも、時間と場所にとらわれずに働きたい、そういうワークスタイルを日本に広めたいと考え、ランサーズのビジョンに共感して集まってきた連中ばかりですから。だから、その話をさせれば、役員からインターンまでみんな目を輝かせて語りますよ。そういう意味ではビジョンドリブンの経営なのだと思います。

ランサーズ

- 本社所在地／東京都渋谷区
- 設立／2008年
- 従業員数／50人（2013年12月現在）
- 資本金／3億900万円

AFTER INTERVIEW

サービス提供者だけでなく、 コミュニティの一員として

同じ年収300万円でも、都市でそれを得るのか、地方なのか。週5日働いて稼ぐのか、週2日勤務なのか。クラウドソーシングが働く一人ひとりの、場所、時間、お金の価値づけを変えてしまうことを、ランサーズの取り組みは教えてくれます。

フリーランスの人たちが働きやすい環境づくりを進める一方で、全国を巡回して交流会を催したり、トップクリエイターを招く勉強会を開いたり、フリーランス同士のネットワークづくりにも力を入れています。ランサーズはサービスの提供者にとどまらず、フリーランスコミュニティの一員として、社会を変えようとしています。

(本誌編集長)

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

VOL.71

テラモーターズ



テラモーターズの主力製品、A4000i。世界で初めてスマートフォンとつながる機能を搭載した。iPhoneをシートの前に設置でき、バイクの充電状態や走行データなどを記録し後から確認できる。1充電(4.5時間)あたりの走行可能距離は65km(定地走行時)、最高速度は65km/h。アジア市場攻略の戦略車だ。

「日本発メガベンチャーの創出」
「四畳半から“新しいモノづくり”で、世界へ！」
「サムソン、アップルを超える」

わずか四畳半の広さのオフィスの壁には、コピー用紙に印字されたスローガンがセロテープで張られていた。東京・渋谷の繁華街にある1階が居酒屋の雑居ビル5階。同じ間取りの部屋が並ぶレンタルオフィスにテラモーターズの本社はあった。2010年4月に電動バイク・メーカーとして創業。2年目に国内で3000台を売り上げ、シェアトップの座に就いた。家賃6万円の部屋は創設時は1室だけだったが2室に増えた。取材のため通されたのは、2畳ほどの入居者共用会議室。小さなテーブルを挟んで、創業社長の徳重徹と向き合

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)。



った。手を伸ばせば肩に触れる。海外駐在6名を含め、社員20名とはいえ、この狭小さは初めての経験だった。

すべてが異色づくめだ。ベトナムとフィリピンに拠点を立ち上げるため、単身派遣したのは、大学4年時に1年間インターンを勤めた後、入社してわずか3~4カ月の社員だ。東大、早慶大といった高学歴の学生や一流企業の社員が就職や転職の面接に次々訪れる。

たとえば、取材当日オフィスにいた面々。営業と広報を担当する一橋大出身の大橋哲也は一昨年、三菱電機の内定を辞退して入社した。国内事業の責任者を務める今野寿昭は東北大から日産に進み、3年半エンジン開発に従事した後、ボストン コンサルティング グループ(BCG)に転じ、6年半コンサル業を続けた

目指すはモノづくりメガベンチャー スピードを「経営資源」とし世界へ飛躍

が昨年、年収が4分の1に減るのも顧みず転職。今年
は三菱重工からアジア営業担当だった30代社員が、ト
ヨタから新興国向けの小型EV(電気自動車)の開発が
「夢」というエンジニアが転職予定だ。給料は半減する。

企業OBも集まる。日産ディーゼル工業で東南アジ
アでの工場立ち上げに携わり、タイ現地法人副社長を
務めた生産技術のプロが昨年、「人生最後のお手伝い
をしたい」と70歳で入社。ホンダで海外工場立ち上げ
を手がけたOBもアドバイザーとして参加している。
大学生のインターン希望も多い。その日も慶應大と中
央大の2年生が勤務。営業、物流、工場管理などを担
当する。出資者も出井伸之(ソニー元会長)、山元賢
治(アップル・ジャパン元社長)、村井勝(コンパッ
クコンピュータ元会長)など、そうそうたる顔ぶれだ。

仕事はハードだ。連日深夜まで勤務。若手は泊まり
込みが日常で寝具常備。土曜出勤。これで人材が引き
寄せられるのはなぜか。「既存の大企業にはなじまな
い行き場のない人間が集まってくる」と徳重は言う。
前出の今野も、「日本の企業では息苦しくモヤモヤし
ている人間が自由に動ける場を求めて外に目を向けた
とき、この会社が目に入る。社長に会い、日本からも
う一度、製造業の大きな会社をつくるという思いの本
気度が伝わって共感し、やられちゃうんです」。

まさに梁山泊を思わせるベンチャーは、徳重徹とい
う異色な起業家の思いから始まった。四畳半から世界
をねらう。今、日本で最も注目を浴びるモノづくりベ
ンチャーの経営の全貌に迫りたい。

偉大な起業家の生き方に感動

徳重はなぜ、サムスン、アップルを超えるメガベン
チャーを目指すのか。そこには「日本への思い入れと
使命感」があり、「3つのベース」があるという。

「1つは日本の歴史に残る起業家の生き方に触れたこ

とです。大学浪人時代、自分の弱い精神を支えるため、
自己啓発系の本をむさぼり読み、なかでも勇気づけら
れたのが起業家の物語でした。苦労の末、事業を軌道
に乗せたものの関東大震災で妻子も工場も失いながら、
くじけず再起したシャープの創業者、早川徳次。夜逃
げ同然で上京し、失敗を繰り返しつつ次々重工業を興
して京浜工業地帯発展の立役者となった浅野総一郎。
ホンダの本田宗一郎に、松下電器(現パナソニック)
の松下幸之助……彼らは困難を前にしてもあきらめず、
歩みを止めなかった。自分もそんな起業家のような生
き方をしたいという思いが芽生えたのです」

出身は山口県の小さな町。父親は保守頑迷で息子に
は「いい大学」「いい会社」の進路を求めた。その強
い影響下で育った徳重は起業家に憧れつつも、意向に
逆らえず、九州大学工学部へ進学。化学を専攻したの
も県内に化学メーカーが多かったからだ。就職はホン
ダやソニーを志望したが反対され断念。県内にも支店
があり、父親も納得した住友海上火災保険に入社した。

経営企画部門で猛烈に働いた。土日返上で「年4日
しか休まなかった」ことも。「よりエキサイティング
な仕事をしたい」と渴望感が膨らんだころ、「損保自
由化に向けた取り組み」に関する意見を求められた。
挑戦的な提案をすると幹部はこう答えた。「家庭があ
る私はリスクはとれない。役員も理解を示さないだろ
う」

プロのアントレプレナー育成

絶望感。「自分はアメリカでMBAを取得し、シリコ
ンバレーで起業する」と宣言し、29歳で退社。渡米。
サンダーバード国際経営大学院を修了後、日本に親会
社があるシリコンバレーのインキュベーション(起業
支援)企業が撤退する話を耳にした。「撤退するなら
自分に経営をやらせてほしい」。直談判し、社長に就

「無給でいいから働かせてほしい」 「叱られ通し」が「1番の戦力」に

任した。名前を借りただけですべて手弁当だった。シリコンバレーでの経験が「2つ目のベース」になる。「私がいた2001年から7年間はグーグルの急進期で、現地ではロジックとパッションの両方を持ったプロのアントレプレナーたちが新しい産業を生み出し、国を牽引していました。一方、日本ではソニーもパナソニックも世界市場の急速な変化についていけず、低迷していました。なぜ、日本ではアントレプレナーが現れないのか。悶々としました。そして、3つ目のベースは、急発展するアジアでの光景です。1等地で目にするのは、サムスン、LGなど韓国勢や台湾、中国のメガベンチャーの広告ばかり。彼らにできて、なぜ日本にはできないのか。失われた20年を経て日本は、幕末、太平洋戦争に次ぐ“第3の敗戦”といわれます。どうすれば、日本から世界的メガベンチャーを創出できるか。答えを自分で出そうと決意し帰国したのです」

その思いに共鳴した社員たちが1人、2人と集まった。BCGから転じた今野も、「今の恵まれた時代は父や祖父の代の奮闘があったからで、台頭する新興国勢に対し、自分たちの世代が頑張らないと次の世代につながらない」という危機感から参じたという。電動バイクの製造という業種も、「世界で勝つ」ことを目指して導き出されたものだった。徳重が続ける。

「シリコンバレーではその後、産業構造の大転換を予



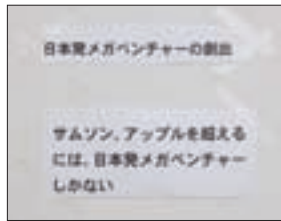
徳重 徹氏

テラモーターズ 代表取締役社長

期させるEVへと関心が移っていきました。IT分野でシリコンバレーの連中に勝つのは容易ではなくても、モノづくりは日本の技術力で勝てる分野です。電動バイクは世界のバイク需要の8割以上を占めるアジアで大きな市場が見込め、大気汚染防止という社会性もあります。アジアでは“二輪は日本のもの”という信用があります。電動バイクはバッテリー、モーター、制御装置を調達して水平分業で製造できるので、ガソリンバイクとは事業モデルがまったく異なり、ホンダもヤマハも本格的には参入しにくい。ベンチャーでも圧倒的な競争優位を実現できるのです。そのとき、必要なのが人材です。われわれは日本発のメガベンチャーの創出と並んで、プロのアントレプレナーを育成することを設立趣旨に掲げました。人材不足こそが日本の直面する大問題であると考えたからでした」

いかに「ロジックとパッション」を持った起業家人材を育てるか。テラモーターズで際立つのは、徹底した権限委譲と1人で複数の仕事をこなすマルチタスクぶりだ。典型が入社早々ベトナムに派遣された海外駐在1号の林信吾である。住居兼事務所探しから始まり、現地工場の稼働準備、市場調査、部品調達ルート、販売ネットワークの構築など、重要なミッションを任された。新人でも自ら海外出張を企画し、事前調査や目標、予算コストなどが明確なら、中東でもアフリカでも派遣される。国内部隊も役割分担は「ざっくりした程度」(徳重)で組織図もない。責任者の今野が話す。「みんな何でも屋で営業をベースにそれぞれ役割を担い、随時助け合う。私は市場調査や技術評価の担当ですが、量販店を回るどぶ板営業もこなせば、全国のホームセンターやバイク店、地方自治体に電話で営業をかける泥臭い仕事もします。各自が自己裁量で動く。成功も失敗も自分の責任です。だから電動バイクの事業は完全に“自分たち事業”であり、みんな当事者意

テラモーターズの社内。人が歩き回れないほど狭い。奥の壁一面に経営に関する書籍が並べられている。一方の壁にはセロテープで張られた件の言葉があった。



識が強い。仕事は大変でもすごくやりがいがあります」

権限を委譲される分、結果も問われる。評価が行われるのが「テラの寺子屋」と呼ばれる毎週土曜午前の定例行事、全員参加の営業会議だ。共用会議室にすし詰めになり、海外からもスカイプ（インターネット電話サービス）で参加。1人ずつその週の結果と翌週の課題を報告し、徳重がコメントする。結果が思わしくなければ問題点を厳しく指摘され、叱責も日常茶飯事だ。この場で数字とともに問われるのが、「動き方」だ。徳重の口癖は、「サムシングニュー」。過去になかった案件を考え出せるか、新しい人脈を見つけられるか。徳重が話す。

「たとえば、ベトナム駐在の林に隣国カンボジアの調査を指示したところ、市場はあっても資金が集まらないから進出は時期尚早との報告が上がりました。これはMBA的な市場分析です。それに対し、私はこんな考え方を示しました。世界遺産アンコールワット周辺の三輪タクシーをEV化する計画があるようだから、資金が集まらないなら、自分たちでEVタクシーの事業をやれば、大きな収益が上がる仕組みができると。何とかビジネスにならないかと脳みそに汗をかけば、サムシングニューの知恵が出ることを示したのです」

大切なのは「成長角度」

営業会議で社員たちは会社全体の動きを共有しながら、徳重から発想法を学ぶ。すると社員のほうから、「社長、そろそろ私、インド駐在の準備をしたほうがよろしいでしょうか」と動き出すという。

こうして見ると、テラモーターズには初めから優秀

な人材ばかりが集まるように見えるが、必ずしもそうではない。創業1年目の春、1人の一橋大4年生が「面接をしてほしい」とやってきた。だが、自分からはひと言も話さず、応答もぼつりぼつり。採用を断ったが、学生は何度も来社し、「無給でいいから働かせてほしい」と懇願した。仕方なくインターンをさせたが、まったく仕事ができない。徳重は毎日叱りながら指導した。学生はいちばん早く入社し、人が嫌がる雑用をこなし、毎晩ノートに反省録を記した。すると年明けのころから急成長し、見違えるほど仕事ができるようになった。人見知りで相手と目を合わせられなかったのが、ハードな価格交渉もできるまでに。今では海外事業部長として「1番の戦力」になっているという。徳重が話す。

「私が大事にしているのは“成長角度”です。いわゆる“できる人間”はオペレーションは巧みです。重要なのはより上のレベルで新しい事業を生み出せるかですが、そこからあまり伸びない。一方、初めはパフォーマンスは低くても、あるときから急速に成長して追い越していく社員がいる。共通項は素直であること。手本を真似て、どんどん吸収していきます」

「手本」とはいうまでもなく、徳重自身だ。1週間に社外で会う人数は平均30人。自ら情報を収集し、判断し、決断する。月の半分はアジアを回る。アジアでは情報の確度が低いので裏づけをとって確証が得られれば即決する。「やっとモリタのような日本人が来たな」。昨夏、訪れたインドで政府高官にこう言われた。

「私がつた1人でやってきて、電動バイクの可能性を説く姿にソニー創業者の盛田昭夫さんを思い起こし

「2倍の質×2倍の量」で 「4倍速の経営」を実現

たようです。日本企業はアジアではNATO (No Action Talk Only) と呼ばれます。大所帯の視察団でやってきて話だけして帰る。一方、私はその場で決断するので高く評価される。われわれの会社の価値が100あったとして、日本では30にしか評価されなくても、アジアでは300とか400の評価になる。だから、初めからグローバル市場を目指したのです」(徳重)

徳重は「スピードこそ最大の経営資源」と考え、「4倍速の経営」を標榜する。「2倍の質×2倍の量」で4倍速。「変化の激しいアジアでは大企業のNATOのやり方では絶対うまくいかない」と断言する。「だから、われわれのところに人が集まるのです」

「テラ・マフィア」をつくる

フィリピンでは三輪タクシー10万台をEVに置き換えるプロジェクトが進行中で、テラモーターズも入札に参加。受注は「ほぼ決定」で、今年4月から現地のレンタル工場で電動三輪の生産を開始する。立ち上げは前出の日産ディーゼル工業OBが担当。部品は外部調達、開発と組み立てを自前で行う体制だ。ベトナムでも4月から稼働開始予定で、ホンダOBの出番となる。製品も第1弾「SEED」(価格9万9800円〜)に続き、昨年、スマホを装着して走行データを確認する世界初の機能を搭載した「A4000i」(同45万円)を発売。設計は元ヤマハ社員。ベトナムにも投入する。

いよいよ世界進出開始。目指すのは、「ビジネス界

の野茂」だ。「無謀」との声を尻目に野茂英雄が大リーグに挑戦し、切り開いた道をイチロー、松井秀喜、ダルビッシュ有らが歩んだ。同様に自分たちが日本発メガベンチャーの先兵となる。後に続く起業家は自社から巣立っていく人材かもしれない。徳重が言う。

「シリコンバレーもその繰り返しです。たとえば、簡易決済サイト、ペイパルの創業に携わった人たちのなかから、ユーチューブ創業者やテスラモーターズ(EVメーカー)のCEOなど、多くの起業家が生まれた。彼らはペイパル・マフィアと呼ばれる。私の夢はテラ・マフィアが生まれることです」

10年後、このベンチャーはどんな姿になっているだろうか。四畳半の本社は、「開発など大事なところにお金はかけても事務所にはかけない」という「お金の使い方」を示す意味もあるという。さすがにもっと広いオフィスに移っているはずだが、壁に掲げる言葉は変わっていないだろう。壁の本棚に日本の起業家の物語が並ぶ光景も同じだろう。日本の現状はアベノミクスで経済は上向きだが、未だ「第3の敗戦」からは抜け出てはいない。ただ、過去、明治期には多くの精鋭たちが近代国家建設に邁進し、戦後は起業家精神に富んだ戦士が焦土から世界的企業を生み出した。そして今、「日本への思い入れと使命感」を持ったモノづくりベンチャーが飛躍しようとしている。それはけっして「異色」なのではなく、1つの「必然」ではないか。めぐる歴史の因果を感じざるを得ない。(文中敬称略)



壁に張られたもう1つの言葉。体裁はともかく、実質にこだわるのがテラ流と見た。

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)。

機動戦の「知識機動力経営」においては 一人ひとりが実践知のリーダーとなる

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

変化の激しいアジア市場を攻略するには「機動戦」が必要だ。機動戦とは、迅速な意思決定と兵力の移動・集中により敵に対して優位に立ち、戦いの主導権を握る戦闘手法だ。刻々と変わる現場の状況に応じて先手を打つには、前線の兵士が個々の戦闘の持つ戦略的な位置づけや意味を理解し、全体の方針に沿って判断し、行動できなければならない。機動戦では指揮系統より現場の状況判断と行動が優先するため、現場の兵士一人ひとりが実践知を持った自律分散型のリーダー人材にならなければならない。

機動戦により、価値の源泉となる知識を高速高回転で創造し、戦略から戦術レベルまで柔軟な構想力と行動力を持って経営することを「知識機動力経営」と呼ぶ。テラモーターズが主戦場アジアで展開しようとしているのは知識機動力経営にほかならない。

リーダーに共通する「歴史的構想力」

自律分散型リーダー人材は、自分は何をしたいのかを明確にし、複雑に絡まる現実から必要な事象と事象を結びつけて、未来に向けた物語を描き、組織内外と共有しながら実現していく。その際、時間軸や空間軸両面から事象の背後にある関係性を見抜く構想力が必要となる。その構想力はいかにして生まれるか。古今東西の偉大なリーダーに共通するのは、歴史に学びつつ、未来のあるべき姿を描く「歴史的構想力」だ。徳重氏が歴史上の起業家の物語を通して培ったのもその力であり、ゆえに「第3の敗戦」のただなかで世界的メガベンチャーを志した。

では、機動戦を担うリーダー人材をどうすれば育成できるのか。重要なのは質の高い経験だ。人材は

実践を通じてしか育成できず、実践に勝る研修はない。自己の能力を最大限発揮せざるを得ない状況を与え、高質の経験知を積み重ねる。入社早々の社員を単身海外へ派遣するテラモーターズのやり方は異色に見えて、実は人材育成の基本を実行しているのだ。

ここで注目すべきは、徳重氏が歴史上の起業家を手本とし、知恵を現代に活かそうとしているように、社員にとっては徳重氏自身が知識機動戦や歴史的構想力の手本となっていることだ。徒弟的な関係のなかで、身体性の共有を通して主観が共有され、知が一人ひとりに継承される。「テラの寺子屋」はその象徴的な場といえる。結果、全体と部分が相似形を形成するフラクタル組織が生まれ、しなやかな強さを持つようになる。創業早々の躍進はその証左だろう。

世界へ飛躍する「サムライ起業家」

ところで、米GE社は巨大組織内で起業家精神を喚起するため、起業家エリック・リース氏のベストセラー『リーン・スタートアップ』の考え方を導入した。これはあくまでも起業の「手法」にすぎない。一方、徳重氏が追求するのは起業家の「生き方」だ。

かつての明治維新は視野の広い啓明的藩主と強い思いを持った下級武士が巻き起こしたフラクタルな運動の結実であり、近代国家はその上に築かれた。日本の資本主義はサムライが基盤をつくりあげたといえる。プラグマティズムで富国強兵を進めつつも、個々の生き方としては、「世のため人のため」の理想を志す。そして、挑んだ以上は勝つ。その日本のDNAを継承しつつ、世界へ飛躍しようとする徳重氏には「サムライ起業家」を見る思いである。

リクルートワークス研究所研究員が、世界の人材マーケットの最新事情や、日本企業が知っておくべき動きなど、現地での採用、人材育成に取り組む人事必見の情報を毎回、レポートする。

この記事の詳細を下記のURLでご覧いただけます。
<http://www.works-i.com/wp/world/>

ベトナム

VIETNAM

従業員の求職行動を理解しつつ、 企業ブランドの確立を急げ

ベトナムへの進出を検討している経営者にとって、従業員の離職率の高さは懸念材料である。実際にはほかのアジア諸国と比べて、ベトナム人の勤続年数は短いとみる調査^(※1)もあれば、転職回数に差はみられないという調査^(※2)もある。

ベトナムにおける離職率の実感値が高い背景には、ベトナムの労働法の存在がある。たとえば、大卒またはそれ以上の技術を要する仕事の雇用契約では、60日以内の試用期間を設けた後、1年以上3年以下の有期労働契約を締結、1回更新の後、無期雇用に転換することが定められている。

この法律を所与の条件とすれば、採用時の従業員・経営者双方のコミットメントは緩やかなものとなる。就職してまもない従業員は、ジョブ・ショッピング（仕事の特徴を知るために試しに働いてみるという行動）^(※3)の段階にあり、よりよい条件を求めて離職しうるし、経営者も選別を先送りして、資格の有無やレファレンスよりも試用期間での従業員のパフォーマンスを重視するようになる^(※4)。

この状況は、設立直後の企業の経営者にとっては望ましくないかもしれない。企業ブランドを確立するためには、人材の定着による企業固有のノウハウの蓄積が不可欠であるが、法制上、当面3カ年の人材移動は避けられない。その一方で、設立後5年程度を過ぎれば、大卒ホワイトカラー従業員のジョブ・ショッピングが落ち着いてくるとの声もある^(※5)。

進出直後の企業においては、ベトナム人従業員の求職行動を理解しつつ、向こう3～5年の従業員の定着を目指して、企業のブランドを確立させることが求められるといえよう。

久米功一（主任研究員）

インドネシア

INDONESIA

最低賃金はどこまで上がるのか 労組は2014年に50%増を要求

2012年から2013年にかけての最低賃金上昇率は現地の企業に大きなインパクトをもたらした。インドネシアの最低賃金は毎年1月、州ごとに決定されるが、2013年は1月を過ぎても一部の州で最低賃金が決まらないなど、賃金をめぐる労働争議は後をたたない。結局、2013年の上昇率は、前年比20～45%となり、前年度の上昇率（3～20%）を大幅に超えた。2014年度については、ジャカルタ州政府は、最低賃金を約244万ルピア（約2万円、前年度比11%増）とするとしているが、労働組合側は前年度比50%増を要求しており、すべての州が最終合意に達するまでにはまだ時間がかかりそうだ。

最低賃金に加えて外資系企業に重くのしかかるのは、外国人雇用のルールである。政府は、外国人労働者を雇用する際に、就労ビザ、雇用許可（IMTA）の取得、インドネシア人労働者の技術開発促進のための技能開発基金（DPKK）の納付（外国人労働者1人あたり100アメリカドル/月）を義務づけ、近年は、就労ビザの発給を厳格化している。2014年4月には大統領選挙を控えているため、一連の現地労働者保護の施策は継続・強化される方向にあるといえるだろう。

ジャカルタ政府が提示している月給244万ルピアといえ、近年大幅に引き上げられたタイの最低賃金に並ぶ額である。タイに統括会社を置き、インドネシア拠点を展開させる日系企業も多いなか、インドネシア投資の魅力であった安価な人件費は、徐々に魅力を失っている。とはいえ人口2億5000万人のマーケットと、今後30年は続くといわれている人口ボーナスや旺盛な個人消費に対して、現地拠点の役割の拡大化、現地人材の育成は、今後、より大きな課題になってくるだろう。

辰巳哲子（主任研究員）

※1：HayGroup(2010) Rewarding Vietnam: Getting off the talent-go-round.
 ※2：リクルートワークス研究所（2013）Global Career Survey
 ※3：Johnson, William R. (1978) "A Theory of Job Shopping" The Quarterly Journal of Economics Vol. 92, Issue 2, pp. 261-277.
 ※4：The Centre for Labour Market Studies, University of Leicester (2011) Youth Employment in Vietnam: Report of Survey Findings.
 ※5：筆者ヒアリングによる

中国

CHINA

人材獲得の勢力図に異変あり 欧米企業に次ぐコンペティター

世界中の有力企業が進出する中国では、人材獲得競争も激しい。中国において日本企業の人材獲得競争のコンペティターは、これまで欧米の多国籍企業だといわれてきた。一般に日本企業は給与水準や昇進スピード、いわゆる「ガラスの天井」の存在、将来のキャリアの広がりなどの観点で、欧米企業に劣後するからだ。

ところが近年、この人材獲得競争の勢力図に変化がみられる。中国企業の台頭が著しいのである。この傾向は、中国英才平網の「中国雇用主ランキング」などで、中国就職ランキングの上位企業を確認することによってもわかる。上位にランキングされる欧米企業の数が減り、中国企業の数が増えているのである。

就職先として中国企業の人気が高まっている理由は2つある。1つは中国人の生活スタイルや商慣習を熟知し、ビジネス上のアドバンテージを有しているローカル企業が中国市場において存在感を増しているからだ。キャリアの発展性を仕事に求める中国人にとって、高い将来性を感じさせる企業は非常に魅力的に映る。加えて、2000年代後半に国有企業の事業独占を認める政策が出されたことにより、一部の国有企業の労働条件が著しく好転している。

新興国への進出では、所得水準の違いから、人材獲得においても「先進国企業>新興国企業」という構図が成立しやすい。しかし進出国の経済が発展し、所得水準が上昇して消費市場としての魅力が増すほど、人材獲得のこの不等式は崩れる可能性が出てくる。中国は既にそのステージに突入したことを認識する必要があるだろう。

中村天江（主任研究員）

フィンランド

FINLAND

自律的な人材輩出のために 官民連携のビジネスゲーム

フィンランドでは官民連携のもと、学校教育現場で小学校6年生を対象にしたビジネスゲームが、広がりを見せている。フィンランド企業連盟のトミ・アラコス氏は、「キャリア教育は8年生^(※6)では遅すぎる」と、対象を6年生、12歳に設定し直した。

フィンランドには、過去にお金を稼ぐということを公然と教える風潮はあまりなかった。しかし、貧困という負の連鎖が、親から子に引き継がれてしまう悪循環を断ち切る目的で、ビジネスゲームの授業を開始した。

生徒は、10時間ほど学校でこのビジネスゲームの準備授業を受けた後、企業・商店などのブースが設置された会場に行く。ユリトウスキュラというキャリア教育センターには、製紙会社、エネルギー会社、スーパーマーケットなどの、民間企業などが協賛した20種類のブースがある。

生徒は起業をするために、バンクカードを活用し、銀行からゲーム上の疑似通貨を借りる。その後、生徒は事前に決めたグループごとに分かれて経営をする。一日が終わって、銀行にどれくらいお金を戻すことができるかということで成果を競うゲームである。首都ヘルシンキの全6年生を対象にスタートし、全土に拡大中だ。

アラコス氏の開発したビジネスゲームは、国際パートナーシップ・ネットワーク (IPN)^(※7) において学校や企業間連携の「グローバルベスト賞」に選ばれた。将来にわたり自律的な人材を労働市場に輩出していくために、日本でも教育プログラムの実学志向に民間企業が協力し、行政や学校現場をバックアップしてゆく必要がある。

長島一由（主幹研究員）

*6：フィンランドの義務教育は7～15歳（1～9学年）

*7：International Partnership Network。教育事業に関して提携する国際組織



Next Age

次世代のチーム！

国境も世代も超えて強みを提供し合い、機能する次世代の「チーム」に迫る。その特徴を、チームマネジメントやメンバーシップに詳しい日本ラグビーフットボール協会・中竹竜二氏が分析する。

“ゾンビウォーク”と新しいアイデアの間にあるもの

「Have a nice daaaay!!!」。取材が終わった瞬間、パトリック・ニューウェル氏はスケートボードに乗って去っていった。彼こそ米国発のアイデアスピーチイベント、TED（テッド）を日本に持ち込み、TEDのような、それでいて独自性を持つTEDxTokyo（テデックス・トーキョー）の仕掛け人の1人である。TEDは1つの業界に偏らず、多様な人びとのアイデアが交差する場を提供し、未来をつくることその目的だ。ニューウェル氏は、子どもたちの自由な発想と個性を育むことを目的に東京インターナショナルスクールを創設。21世紀にふさわしい教育法の開発、アントレプレナーシップを創出する場づくりの支援など、その活躍の場は幅広く、彼がかかわるすべての場にアイデアが溢れている。

そんなニューウェル氏は、毎日、東京の街をスケートボードで走り抜ける。違う時間に違う道を通り、違う街並み、違う人の顔を見ては、頭のなかに「！

（新しいアイデア）が生まれる。「大事なことは、“関係ない”ものにたくさん出会うこと。関係ない・関係ない・関係ない……関係ある！ この瞬間が大事。一見、関係ないものをつなぐことで、面白いアイデアは必ず生まれるんです」と、ニューウェル氏は強調する。2012年にオープンした渋谷ヒカリエでTEDxTokyoを開催した。そのアフターパーティをどこでやろう、と考えていたとき、ふと目に入ったのが渋谷の金王八幡宮だ。「新しい渋谷の象徴と900年前の渋谷を結び付けたら、新しい世界が生まれると思いました。結果は、名プレゼンの嵐でした。“1+1=11”というのは僕が考えたTEDxのテーマの1つ。異質な“1”が出合うと、2ではなく、11になるくらいパワーを発揮します」

「ゾンビウォーク」。通勤・通学する朝の日本人をニューウェル氏はこう表現した。同じ道と同じ時間、同じ方向に向かって歩くオートマティックな姿

今号のGUEST



パトリック・
ニューウェル氏

教育活動家
TEDxTokyoオーガナイザー

Patrick Newell_米国出身。世界各国の学習環境の変革と向上を目指して活動する。東京インターナショナルスクールの共同創設者。児童養護施設の子どもたちや起業家の支援なども行う。

に、気はしない。「五感を使ってこそ、第六感が動き出す。カフェの人の表情、電車の広告、新しいビルが結び付いて、アイデアになるのです」

いつも同じ時間、同じ席に座り、同じメンバーで会議をしているのは、新しいアイデアは生まれない。多くの読者の方は、「それはわかっている」と言うかもしれない。そして、「多様な人材が組織のなかに多くないのだから、仕方がない」とも。しかしニューウェル氏は、「そんなことはない」と反論する。彼が企業にアドバイザーとして入るとき、オフィスの一つひとつのフロアをすべて見て回る。「同じように見えても、全部違う！」。そこで、たとえばフリーアドレス、たとえばメンバーをシャッフルした会議など、違いを見つけてぶつけ合う作業を丁寧にしていく。日常のなかに非日常を、ルールのなかに自由を仕込む。それがゾンビウォークと新しいアイデアの“間”にあるものの1つ、である。

* 「ゾンビウォーク」と新しいアイデアの間にあるものは、ほかにもあります。中竹氏の詳しい分析とあわせ、Web版 <http://www.works-i.com/wp/nextage/122/> に掲載しています。

“自由”とは、“ルール”である

ニューウェル氏に会えば、誰もが「自由な米国人」思うでしょう。でも、本当にそうでしょうか。彼が自由をここのほかに愛し、大切にしているのは間違いありません。しかし、自らが、そして自らが参加するチームがアイデアを出せるように、“自由”という厳しい“ルール”を設けています。具体的には、「関係ない」に出会うための仕込みが、その1つ。「アイデアを自由に出していいよ」と言っても、人はすぐにそうできるものではありません。そうしたのであれば、自由というルールをチームのなかに浸透させなければならないのです。



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_早稲田大学人間科学部卒業後、渡英。レスター大学大学院社会学修士課程修了。三菱総合研究所を経て、早稲田大学ラグビー蹴球部監督、ラグビーU20日本代表監督を歴任。フォーワーシップ論の提唱者の1人。

Company

SERIES 1: 日本型サービスのグローバル展開

製造現場が海外にシフトし、あらゆる産業がサービス化するなど、企業を取り巻く環境の変化は留まるところを知らない。今後も持続可能であるために必要なことは何か。独創的な取り組みを進める企業に学ぶ。

客の背景にあるものを慮り、 日本文化を大切に語り始める

松榮堂

■創業/宝永2年(1705年) ■本社所在地/京都市中京区 ■支社/東京・札幌・米国松榮堂。国内では7つの直営店のほか、「リスン」のブランドで2店舗を展開。

日本の伝統文化と密接にかかわるお香。それを海外で展開するためには、文化的背景を説明し、客を導くサービスが必要になってくる。

1705年の創業以来、宗教用の薫香や茶席の香木・練香、匂い袋など、香百般を製造販売する松榮堂は、1990年、アメリカに事務所を開設した。

「アメリカのお客さまから届いた1通の手紙がきっかけでした」と、松榮堂代表取締役社長・畑正高氏は語る。手紙には、「経済不振によって疲弊したアメリカをお香で救ってほしい」と書かれていた。宣伝はしない代わりに、求められれば常にそれに応えてきた畑氏は、ローズやラベンダーなど輸出用のお香を携えアメリカに向かった。だが、その客が欲していたのは、日本人が日常使うお線香だった。「驚きました。さらに、『こんなnatural(ナチュラル)な香りはアメリカにはない』と言われたのは衝撃でした。それまで『雅』や『敬虔』など、香りを語る形容詞は多く持っていましたが、『自然な』という観点はなかったからです。海外にもお香の価値を理解する人がいるならば、その数を増やしたい。また、異文化と出合うことは商品を見直す機会になると思いました」(畑氏)

とはいえ、多品種少量生産のお香は



12代目の畑氏は、新たな客との出会いの場「リスン」も展開する。

専門的な説明が必要で、しかも日本国内であっても宗教的なイメージが先行するため、客の抱く既存概念を考慮した対応が必要になる。これが、文化の異なる海外となれば、さらなる配慮が求められる。「アメリカ人に、『Incense(インセンス)』の会社だと説明すると、新約聖書に出てくる乳香や喫煙後の消臭剤をイメージして、それ以上話を聞こうとしない。でも、『Koh(香)』と日本語で言うと関心を寄せてきます」(畑氏)。また、源氏物語に登場する「香」

だと説明すると、興味を示す人が少なからずいるという。

「我々は香のメーカーですが、日本の歴史や伝統に裏付けられた香りの価値というサービスを提供しています。だから、本当に日本のお香を楽しんでもらうには、自分たちが説明するしかないのです。現在、アメリカでも、メールオーダーを中心に顧客を増やしています。大きな商談にはなりません、それが本分とわきまえて歩みが続けることが大切だと思っています」(畑氏)

文化的背景を説明できる人材の育成が焦点

畑社長は、「最終目的は、売り上げ拡大ではなくファンを増やすこと」とおっしゃいます。これは文化や老舗の継承者としての矜持でしょう。それだけに、サービスの価値を海外の人に本当に理解してもらうには「自分たちが説明するしかない」という言葉には重みがあります。一方で、説明できる人材を大量に育成する手法を確立できるのならば、「大きな商談を期待できるのでしょうか? こうした問いを考え続けることこそが、本ケースだけに限らず、日本型サービスや「おもてなし」のグローバル展開の可能性を広げるかもしれないと考えています。



前川佳一氏

京都大学経営管理大学院
特定准教授

Maegawa Yoshikazu_京都大学工学部卒業。三洋電機で技術・事業企画に従事したのち、ボストン大学MBA、神戸大学大学院経営学博士を経て現職。現在は、観光業や老舗を含むビジネスのイノベーションを研究している。

前川佳一氏による詳しい分析は下記のURLでご覧いただけます。
<http://www.works-i.com/wp/company/122/>

異分野にこそ、新しい発想のタネがある。人材マネジメントや経営学以外の学問、企業以外の人や組織を扱った本に、学びを探る。

「働かないアリ」を抱える意味は

筆者の長谷川英祐氏は、アリやハチといった社会性昆虫を研究する進化生物学者だ。ここでいう社会とは、「複数の独立した個体が相互作用する集団」のことで、「そうした社会を作るとみなせる生物は、昆虫を含めてたくさんいます」と長谷川氏は言う。

たとえばアリは、女王とワーカーから構成される複雑な社会を作るが、その社会がすべてメスだけでできている点は、ヒトの社会とはまったく異なる。「一方で、アリの社会でもヒトのそれと同様、社会のルールを破った者は罰せられます」。このように両者の社会で似たようなことが見られるのは、アリもヒトも「複数の個体が協力（相互作用）して生きている」からだ。だからこそ、生物の社会を見ていくことで、人の社会の本質をのぞき見ることができるかもしれない。本書の狙いもそこに置かれている。

たとえば、「働かないアリ」の存在からは、長期的視点と短期的視点のト

レードオフについて示唆が得られる。アリのコロニーでは、ある瞬間を取り出すと約7割のワーカーが働いていないし、長期的にも1～2割の個体はほとんど働かない。アリのコロニーは「常に働かない者」が一定程度存在するシステムを採用している。

なぜアリたちは、そういうシステムを採用しているのだろうか。長谷川氏は、「リスクに対する備え」だと説明する。アリがワーカーを増やすには、卵から育てるしかない。ヒトの企業のように、急に働き手が不足しても、ほかのコロニーから雇ってくるわけにはいかないのだ。一方でヒトの世界と同様、コロニーの危機はいつ襲ってくるかわからない。だから平常時は働かないアリを多数抱えることで、もしものときに備えているというわけだ。

繁閑に応じた労働力の増減が常識となっている現代企業からすると、アリのシステムはなんとも悠長に見えるかもしれない。だが、ここで忘れてはい

著者について



長谷川英祐氏

北海道大学大学院
農学研究院准教授

Hasegawa Eisuke_1961年東京都生まれ。進化生物学者。子どもの頃から昆虫学者を夢見る。民間企業に5年間勤務した後、東京都立大学（現首都大学東京）大学院で生態学を学ぶ。働かない働きアリの研究が注目されている。

けないのは何千万年、何億年にわたる進化の過程への長期的視点だ。

アリを含む生物たちは、他を圧倒する存在ではなく、何があっても滅びない存在を目指して進化している。勝つことより、長期にわたり負けないことが大事だともいえる。将来に伝わる遺伝子という生物学的な利益を確実に得るため、長年かけて到達したのが、常に働かない者が一定程度存在するシステムということなのだろう。「短期的視点で見ると効率的でも、長期的視点に立つとどんな非効率を生むことがあるのか。トレードオフに目を配る必要があります」と長谷川氏は言う。

アリの社会を観察することで、「繁閑に応じて労働力を増減させる」というヒトの企業の常識に、別の見方を投げかける。これは本書に登場するエピソードのごく一例で、このほかヒト以外の生物の、個体と集団の関係と、ヒトにおけるそれを比較してみたり、カエルの種多様性と寄生虫感染率の研究から、多様性と長期的存続の関係を論じたり、多彩な論者が展開される。ヒトの組織にかかわる人事のみならず、ぜひご一読をお薦めしたい。



『働くアリに幸せを』

著者／長谷川英祐
講談社 1365円（税込）
2013年9月刊行

Fashion

人事のファッション機能学

人事のプロとして 信頼される服装

服装にはその人の社会的役割をイメージさせる機能があり、果たすべき役割に合った服装をすることで相手に信頼感を与え、コミュニケーションを円滑にします。今回は人事のプロフェッショナルにふさわしい服装とは何かを考えていきましょう。

人事はさまざまな部署と交流があり、社内では常に見られている存在。服装に無頓着では、活力がなく、仕事に対しても消極的な印象を与えかねません。経営の視点から人事戦略を提案し、実行できるプロフェッショナルな人事として周囲から信頼されるには、プロとして物事を掘り下げて考える姿勢を服装でも表現したいものです。

そのために大事なものは、自分の「流儀」を持つこと。ビジネスの服装の基本である「清潔感」と「時代感」を意識したうえで、自分の基準で選んだものを着ることです。洋服選びに自信がなければ、専門店や百貨店などで1つのアイテムを値段によって見比べたり、

ADVISER

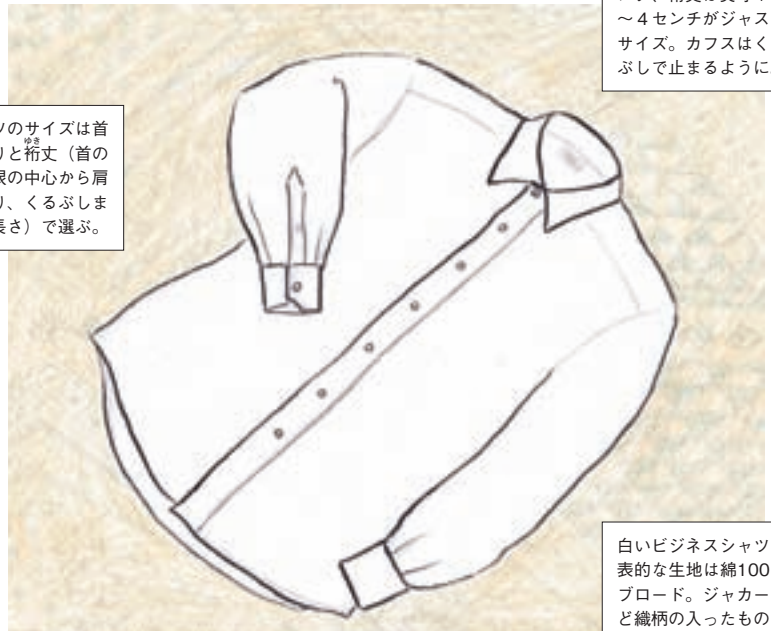


政近 準子氏

ファッションレスキュー
代表取締役社長
パーソナルスタイリスト

Masachika Junko_アパレルのデザイナーを経て、2001年個人向けスタイリングを行う「ファッションレスキュー」を創業。顧客は政治家、経営者など1万人を超える。

ファッションには、自己確認や強化の機能、他者に情報を伝える機能などがある。この機能を利用して、人事が直面する課題に活路を見出すことができないか。パーソナルスタイリストの政近準子氏が語る。



シャツのサイズは首まわりと桁丈（首のつけ根の中心から肩を通り、くるぶしまでの長さ）で選ぶ。

首まわりは実寸+2センチ、桁丈は実寸+3~4センチがジャストサイズ。カフスはくるぶしで止まるように。

白いビジネスシャツの代表的な生地は綿100%のブロード。ジャカードなど織柄の入ったものを選ぶと上質感が出る。

試着してみたりしてください。高いものはなぜ高いのかを自分なりに研究していくと、差異がわかってきます。

プロフェッショナルとしての信頼感を表現するために、まず白シャツをきちんと選んでみてはどうでしょうか。シャツの生地は、綿100%がビジネスの場にふさわしい上質感が出ます。形状記憶シャツは便利ですが、洗練されていない印象を与える危険性があります。やはり、手間をかける必要があるものほど、上質に見えるのです。

また、糸番手（糸の太さの単位）や織りの違いによっても上質感に差が出ます。糸番手は、数が大きくなるほど、光沢が増します。50番手以上であれば、ビジネスで着用しても問題はなく、80~120番手になると高級感があります。糸番手の話ができる販売員もなかにはいます。上質感が欲しければ、シャツ選びを任せても良いでしょう。

織りは、平織りまたは綾織りが一般的です。ブロードやオックスフォードなどの平織りは摩擦に強く、ツイルやヘリンボーンなどの綾織りは、伸縮性に優れ、シワもよりにくいです。必ず試着して着心地の差も覚えましょう。

体のサイズに合ったものを選ぶポイントは上のイラストに示しましたが、襟の開き方も顔映りに大きく影響します。ジャケットのラベル（下襟）やネクタイとのバランスを考えると、太めの体型の方は、ワイドスプレッドカラー（襟の開き具合が100~140度）、細めの方はセミワイドカラー（襟の開き具合が90度前後）が、おすすめです。

シャツひとつでも研究して選べば、人からの見え方も変わってきます。仕事にも探究心を持って取り組んでいると感じさせます。また、自分で納得したものを着れば、自信や余裕も出てくるのではないのでしょうか。

読者の声

前号『Works』121号(2013.12-2014.01)に寄せられた読者の声です(2014.1.6時点)。

特集『北欧流「時間価値」の創造』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 13.8%

大変役に立つ
37.9%

役に立つ 48.3%

●同一労働同一賃金の考え方や教育の無料化など、一企業ではどうにもならない背景がありますが、それでも今までの価値観を見直す方向性を示してくれているように感じました。社員の才能を引き出す施策に展開したいと考えています(コンサルティング)

●北欧流の「時間価値」については理解できる内容となっており、興味深いものでした。一方、日本流を続けている企業のなかに「北欧流」を取り込むのは非常に難しいものがあります。この北欧流を日本企業が取り入れる方式について提案されていれば、現実に近いものとなり、議論も進むのではないのでしょうか(サービス)

●日本企業が真のグローバル企業となり、戦える力を備えるためには「自由裁量」がキーワードになると思います。全てにおいて「～してはいけない」という否定形の労働法則ではグローバルに太刀打ちできないのでは。固定観念を排除することが必要だと考えます(繊維)

●自由と適職が社会の生産性を高め、個人の幸福度を上げるという理路が、わかりやすかったです。組織のあり方や社会制度とあわせ、社会の常識(考え方)の進化が、よりいっそう大切なのだと思います。北欧のモデルは、グローバル化が必然の世界で最適化され磨かれた社会システムであり、今後、日本も学ぶべきことが多いだろうと思います。我が身を省みれば、まず自由の前提となる「自律」そのものが難しい。「働くこと」を考えることは、社会を考えることであり、人生を考えることでもあります。自分の幸福と社会の生産性向上が一致するポイントを見いだせるかどうか。決して簡単ではない問いに、示唆を与えてくれる内容だと思いました(サービス)

連載に関するご意見、ご感想

●進化する人と組織：シスコシステムズの成功事例は印象的でした(教育)

●人事の哲学：非常に共感しました。チームとはどうあるべきなのかをサッカーチームを喩えに出していましたが、そこに欧米流ではなく、チームプレーを重視する「和」のテイストを強く感じる事ができたからです(薬品)

●World：アジアであっても労働力は安くなりつつあること、内政のしごらみが進出企業の施策に制約をあたえつつあることなど、1本1本は短い記事ですが、内容は示唆に富んでいると感じます。当たり前ながら、安易な進出はあり得ないですね(コンサルティング)

●Next Age：リーダーが周りの人の意見に耳を傾け、「自分がやるのがいちばん速いし、質が高い」と思っていたのが「自分ができるとは1%くらい」と思えるようになったエピソードは我が社でもよくあります。他山の石として「失敗しない」のも大事ですが、自分自身が経験しないとわからないこともあります。学ぶことのある失敗は企業にとってマイナスではありません。リーダーになるために必要なだと改めて感じました(小売)

●Fashion：企業イメージと服装を一致させるだけでなく、異なるタイプを採用したい場合は社風と異なる服装を選ぶというのが印象に残りました(情報・通信)

編集後記

『満員電車でサヨナラする方法』(ビジネス社)の著者でもあるランサーズの秋好陽介社長。仕事を依頼したフリーランスが、パソコンを活用して実際にどれだけ働いたか確認できるソフトを開発した、と実践して見せてくれました。マウスを動かした時間や作業経過を確認できるほか、たとえば依頼業務以外のネットサーフィン時間も遠隔で把握できるものでした。これにより、仕事の時間給換算が可能になるわけです。技術革新に目を見張りました。(長島)

今回の特集取材では、いろいろ膝を打つ話を聞けたのですが、いちばん不明を取じたのは、ジョブ型正社員の話でした。いま正社員である人たちの権利を制限していくというよりは、既に多くの人がその身分で活躍している常用型の非正規労働者たちに、より望ましい働き方を提供していく。特に若者たちのこれからの働き方を考えていくうえで、重要な着地点なのだと思います。(wsfer510)

この号が出る頃は、ソチオリンピックが開催中です。テレビでオリンピックに出場予定の選手のインタビューを聞いても、また、第2特集の才能開花した著名人の話を伺っても、まずは自分に向いている道を見極め、そこで努力を続けることが大事だと感じます。また、報われない努力にしないためには、見極める時期は早いに越したことはないと思います。(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.121 2013.12-2014.01
北欧流「時間価値」の創造



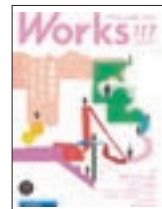
No.120 2013.10-11
若い才能に出会う



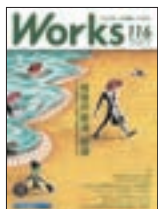
No.119 2013.08-09
人事による、人と組織のための
中長期計画作り方会議



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

【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(123号)のテーマは

女性リーダー育成のリアリティ

発行は、2014年4月10日(木)です。

122 2014.02-03 日本型報酬・人事システムの着地点

第19巻 第6号 通巻122号 2014年2月10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)

3/31迄 定価700円 本体667円(税5%)

4/1以降 定価700円 本体648円(税8%)

