

# Works

人事が変われば、社会が変わる。

# 124

2014.06-07  
Recruit Works Institute

## LGBT・大人の発達障害に見る 新たな人事課題との“つきあい”方



### 第2特集

## コーポレートスタッフをリーダー人材に育てる

### 連載

■経営者へ聞く 進化する人と組織

堀場製作所 代表取締役社長 堀場 厚氏

■成功の本質 アイサイト/富士重工業

■Career Cruising 山口鉄也氏 (読売ジャイアンツ投手)

■Works Press/World 米国/インドネシア/中国/ベトナム



# CONTENTS

Works No.124 JUN...JUL 2014



第1特集

## 4 LGBT・大人の発達障害に見る 新たな人事課題との “つきあい”方

4 はじめに：続出する課題にこれまでの向き合い方でよいのか

5 **新たな人事課題01 LGBT**

### 20人に1人はLGBT。「見えない」から気づかないという問題

／村木真紀氏（虹色ダイバーシティ 代表）

／東 優子氏（大阪府立大学大学院人間社会学研究科 教授）

12 **COLUMN** 社員が「認知症」になったら、人事はどう対処すべきか

／森 俊夫氏（京都府立洛南病院 副院長／精神科医）

14 **新たな人事課題02 大人の発達障害**

### 社会環境の変化で顕在化。健常と障害という二分法の問題

／加藤進昌氏（昭和大学附属烏山病院 病院長／東京大学 名誉教授／医学博士）

／松為信雄氏（文教学院大学人間学部人間福祉学科 教授）

／神保育子氏（東京都発達障害者支援センター（TOSCA） 支援員）

22 **COLUMN** 先天的な障害だけでなく、発達の機会も喪失 真の理解は当事者との対話から

／冠地 情氏（イトコサガシ 代表）

「ここにいるよ」と多様な人たちが、はたを掲げています。社会のなかに、いい風が吹き始めています。

## 23 新たな人事課題にどんな態度で臨むのか

／山下敏雅氏（永野・山下法律事務所 弁護士）  
／守島基博氏（一橋大学大学院商学研究科 教授）

27 まとめ：“向き合う”ではなく“つきあう” 新たな人事課題への主体的なかかわり方

／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）

### 第2特集

## 28 コーポレートスタッフをリーダー人材に育てる

### 連載ページ

#### 38 進化する人と組織

堀場製作所 代表取締役社長 堀場 厚氏

#### 42 成功の本質

監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）

第73回 アイサイト／富士重工業

#### 48 Career Cruising

山口鉄也氏（読売ジャイアンツ投手）

#### 52 Works Press

World 米国／インドネシア／中国／ベトナム

Next Age 佐渡島庸平氏（作家エージェント）

Company SERIES1：日本型サービスのグローバル展開  
／ユー・エス・ジェイ

Book 『問題解決に役立つ数学』（永野裕之著）

Fashion クールビズの原則は清潔感と「きちんと感」

#### 58 FROM EDITORIAL OFFICE

#### 59 INFORMATION



本誌に掲載されているデータは  
平成26年5月20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  
（日立キャピタル 執行役常務 CHRO（兼）人財統括 本部長）  
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、藤井 薫、湊 美和、松浦由理、中野史子  
執筆／泉 彩子、勝見 明、白谷輝英、広重隆樹  
フォトグラファー／刑部友康、勝尾 仁、鈴木慶子、高橋貴絵、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、岡田麻里奈（デザインホース）  
表紙フォトグラファー／下築健一  
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／赤井雅佳、井筒啓之、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

はじめに

## 続出する課題にこれまでの向き合い方でよいのか

従来、人事は、男性・正社員を中心とした人材マネジメントに取り組んできた。

しかし、1980年代以降、職場のなかに、女性や障害者、非正規社員といった多様な人々が徐々に増え始めると、そのマネジメントに注力するようになった。さらに、経済環境が悪化したことも相まって、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント、メンタル不全などの課題が次々と発生すると、人事は一つひとつの課題に向き合い、その対応策を考えてきた。

だが、職場の多様性が急速に増すなか、現在では未解決のままの課題も多い。だとすれば、

今までの向き合い方では不十分な可能性がある。

そこで、本企画では、続出する新たな課題への向き合い方を考えてみた。まず、新たな課題の例として、近年話題にのぼることの多い、LGBTと大人の発達障害を取り上げ、それぞれの概略を説明し、現在職場で起きている問題を明らかにしている。そのうえで、こうして続出する新たな課題に対して、人事はどんな態度をとっていくことが有効なのかを考えた。本企画によって、今後直面する課題には、新しい向き合い方ができることを望んでいる。

湊 美和（本誌編集部）

### 第1特集

## LGBT・大人の発達障害に見る

# 新たな 人事課題との “つきあい”方

Text = 荻野進介（5～11P、14～19P、22～26P）、長島一由（12～13P）、湊 美和（4P、20～22P）  
Photo = 刑部友康（5～6P、8～11P、14P、18～23、25P）、鈴木慶子（16～17P）、高橋貴絵（12P）

# LGBT

## 20人に1人はLGBT。「見えない」から気づかないという問題

性的マイノリティの総称として使われるLGBT。レズビアン (Lesbian)、ゲイ (Gay)、バイセクシュアル (Bisexual)、トランスジェンダー (Transgender) の頭字語だ。人口の5%といわれるが、外見からは判断できない。この「見えない」ことが原因で、職場で問題が起きている。そこで、新たな課題の1つ目としてLGBTを取り上げる。

### LGBTとは何か。

### どんな働きづらさを抱えているのか

人口の5%、20人に1人といわれるLGBT<sup>(\*)</sup>。ほとんど、どの職場にもいる計算だ。だが、職場での理解が進んでいないために、力を発揮できずにいるLGBTの人は多い。

LGBTの人たちがいきいきと働けるよう、企業向けの教育やコンサル



村木真紀氏

虹色ダイバーシティ 代表

Muraki Maki\_京都大学卒業後、製造業、外資系コンサルティング会社などを経て、NPO法人虹色ダイバーシティを設立。レズビアンとしての生活実感とコンサルタントとしてのスキルを生かして、LGBTと職場に関する調査、講演活動を行う。

ティングを行っている団体がある。NPO法人虹色ダイバーシティである。その代表をつとめる村木真紀氏によれば、人間の性には、①身体の性、②心の性、③性的指向(好きになる相手の性別)の3種類がある。

一般的な男性の場合、①②が男性で、③が女性となるが、ゲイ(G)の場合、①②③がすべて男性、レズビアン(L)は逆にすべて女性となる。バイセクシュアル(B)は、③が男女ともになる。一方、①と②が食い違うのがトランスジェンダー(T)だ。Tを言葉で定義すると、「出生時に与えられた性とは異なる性で生きていくことを望む人たち」である。よくいわれる性同一性障害<sup>(\*\*)</sup>は、Tのなかでも精神的苦悩と社会的機能不全がある場合に精神科医が下す診断名である。

同性婚に関しては、日本では認められていないが、2000年のオランダを嚆矢に、現在、世界16カ国で同性同士の婚姻が認められている。同性愛を理由にした差別を法律で禁止する国もあるが、日本にはそうした法律はない。ただし、男女雇用機会均

### ■LGBTとは

- L レズビアン** (女性同性愛者)  
同性を好きになる女性
- G ゲイ** (男性同性愛者)  
同性を好きになる男性
- B バイセクシュアル** (両性愛者)  
性別にかかわらず、異性を好きになることもあれば同性を好きになることもある
- T トランスジェンダー**  
出生時に割り当てられた性別とは異なる性で生きていくことを望む人(性同一性障害者も含む)

出典:虹色ダイバーシティ「事業主・人事・法務のための職場におけるLGBT入門」と村木氏・東氏への取材から編集部が作成

(\*)1 電通総研LGBT調査2012 6万9789名を対象に実施した調査でLGBTの出現率は5.2%。

(\*\*2) 国際的な疾患概念としての性同一性障害は性別違和。

等法におけるセクシュアルハラスメント指針が見直され、2014年7月以降は同性間の性的な言動やLGBTに関する差別的な言動もセクハラの対象となる。中近東やアフリカでは同性愛者が死刑になる国もあることを考えれば日本の同性愛者の人権保護度合は中程度といったところか。ただ、世界の潮流は保護強化に向かっているのは確かなようだ。

Tについては、2004年に性同一性障害特例法が施行された。未成年の子どもがいない20歳以上の独身者で、然るべき医療措置を受けた人が希望した場合、2人以上の医師がOKを出せば性別の変更を家庭裁判所に請求できる。2012年までに約3500人の変更が認容されている。

実は村木氏は、Lの当事者である。これまで5社で働いてきたが、職場ではカミングアウト（公言）してこなかった。「家族的な会社ほどつらかった。『彼氏いないの?』とか『いい人紹介するから、飲み行こう』と言われるので。明答を避けたり、申し出を断ったりして何となく気まづくなってしまいました。仕事をうまく回すには上司や同僚との人間関係が不可欠です。その人間関係を築くのに大切な雑談が、異性愛を前提としている。LGBTの人はそこに苦しむのです。人間関係がうまく築けずうつになり、会社を辞めざるを得なくなったり、ひどい場合は自殺してしまう人もいます」（村木氏）。宝塚大学看護学部教授の日高庸晴氏の調査によると、男性同性愛者の6割が自殺念慮を持つという。見過ごせない問題だ。

## 職場における問題は何か。 どんな対応が求められるのか

職場における最大の問題は「誰が当事者で、何を悩んでいるかが見えないこと」だと村木氏は言う。「うちの会社にはいない、という人事部長がいますが、正確には見えていないだけなんです。1人もカミングアウトできていないわけですから、実は貴重な人材を理解不足で失っているのかもしれないのです」

虹色ダイバーシティは2013年に職場の問題に関し、LGBT当事者へのアンケート調査（有効回答数1124）を実施している。

それによると、「職場で差別的な言動がある」と答えた人が47.7%と半数近くにのぼり、「まったくない」という人は6.5%しかいなかった。

差別的な言動とは、結婚や恋人についてしつこく聞かれる、上司がオネエタレントが気持ち悪いと話している（ために話を合わせられない）、

未婚なのでゲイと疑われている、といったことだ。しかも、そうした言動がある職場ほど、当事者にとって働きづらいという傾向も見られた。

次ページの図を参照してほしい。差別的な言動があると答えた人の7割、よくあると答えた人の9割がストレスを感じていた。さらに、職場での差別的な言動がないと答えた人ほど、また、カミングアウトしている人ほど、「仕事のやりがい」を感じるという結果も出た。

また6割が「転職経験あり」と回答。一般の調査では5割なので、差別的言動が転職の動機の1つになっているのかもしれない。「誰がそうであるかがわからなくてもLGBTの存在を受容する姿勢を示すこと、カミングアウトする社員が出た場合は温かく迎え入れること。そうしたことが当事者の仕事の生産性に関係するということでしょう」（村木氏）

### 環境が変われば 当事者の苦悩も変わる

先述したように、Tの一部は日本では性同一性障害という精神疾患と見なされているため、その分、研究が進んでいる。北海道文教大学教授の池田官司氏らが2013年に発表した調査によると、札幌市内におけるその数は2800人に1人。比率でいうと0.036%であり、この数値を全国に適用すると約4万6000人となる。



#### 東 優子氏

大阪府立大学大学院  
人間社会学研究科教授

Higashi Yuko\_ハワイ大学大学院修了、お茶の水女子大学大学院修了（博士号取得）。2005年より現職。研究テーマは性の健康と権利。共著に『性同一性障害 ジェンダー・医療・特例法』（御茶の水書房）。

この問題に詳しい大阪府立大学大学院人間社会学研究科教授の東優子氏によれば、同じTでも、「男性から女性になりたい人 (MtF)」と「女性から男性になりたい人 (FtM)」の比率は国際社会のなかで日本だけが後者、つまり、FtMの比率が高いという。その原因としてあげられるのが制服だ。女性は学校でスカート着用を義務づけられるケースが多いため、というのが理由だが、東氏は、それだけではないと考える。「日本の場合、MtF向けには風俗店や芸能界に連なるニューハーフという世界が見えやすい形で存在してきた。でも、FtM向けにはそうした先輩や同じ悩みを抱える人がつながる術がほとんどなかった。だから、性同一性障害という概念が広がると同時にジェンダークリニックを訪れる人が増えた。そういう事情も関係するのではないのでしょうか。性同一性障害の患者比率は、そういうクリニックのデータを参考に算出するからです」

では、企業に多いのはどちらの人たちなのか。答えはMtFなのだ。「FtMの人はスカート、つまり制服に嫌悪感を示すわけですから、学校を中退したり、義務教育のみで社会に出る場合が多い。男性の職場のイメージが強い、土木や建築現場の仕事に従事する人もたくさんいます。そういう人が一般の企業に入社することはほとんどないでしょう」(東氏)

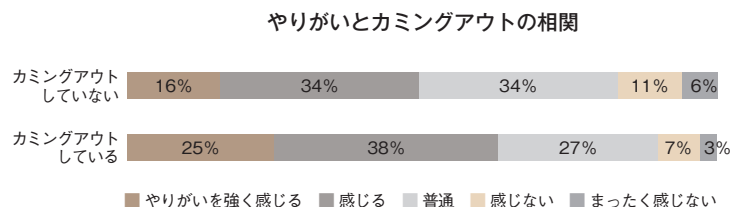
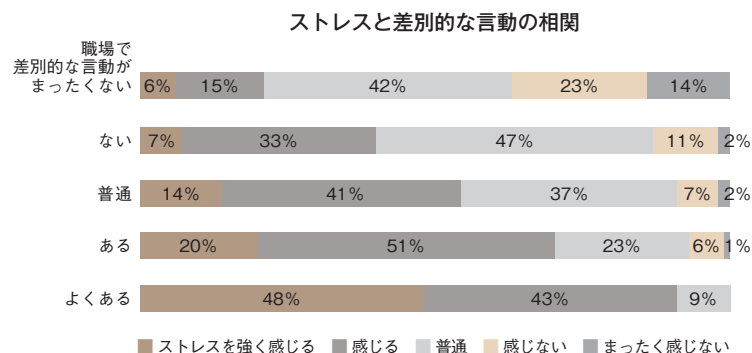
一方、MtFの人が就職する場合も、採用面接で挫折するケースが多いという。心の性は女性のため、髪を意図的に長くしている。すると面接官から、「そんな長い髪はうちにはふ

さわしくない」と言われるのだ。

#### カミングアウト促進ではなく LGBTへの理解者を増やせ

では、LGBTの人たちが働きやすい風土を作るにはどうしたらいいのか。東氏は、「LGBTフレンドリーな企業です」と宣言することがまず大切、と言う。それを形だけで終わらせないために、社内で啓発研修を進める、同性カップルにも祝い金を支給する、ユニバーサルトイレを作る、差別的言動があった場合、人事に報告できるホットラインや目安箱を設置する、といった取り組みが必要だという。村木氏は、そうした施

## ■ 職場におけるLGBT当事者の現状



虹色ダイバーシティのホームページでLGBT当事者に行ったオンラインアンケートの調査結果。有効回答数1124。カミングアウトしやすい職場では生産性が上がる

出典：虹色ダイバーシティ「事業主・人事・法務のための職場におけるLGBT入門」

策に加えて、社内にLGBT当事者の味方となる人をいかに増やすかが大切、と主張する。「日本ではカミングアウトすると、まだ周囲が不快感を示すケースもある。一方、世界的に見れば、日本は決してLGBTに不寛容でもなく、逆に受け入れる土壌があるほうだと思います。当事者のカミングアウトを増やす直接アプローチではなく、周囲に理解者を増やす間接アプローチを取ることで、LGBTの人たちが十分に生きやすく、働きやすくなると思います」

次からは、LGBTの人が働きやすい環境を整えている企業を紹介する。各社の施策だけでなく社員向けの温かい視線も確認して頂きたい。

## 優秀な人材を確保するため 社内に支援者を増やし、社外に理解を求める

ゴールドマン・サックス

投資銀行ゴールドマン・サックスには、「LGBTネットワーク」という社内横断組織がある。2001年にニューヨーク本社で最初に発足し、日本では2005年にスタート。アライ(Ally)と呼ばれる非当事者を含め、会員数は日本だけで200名にのぼる。社員数が約1100名なので、かなりの規模である。核となるメンバーが当事者を中心に10名ほどいる。

ネットワークの前代表をつとめたテクノロジー部ヴァイス・プレジデ



三木健太郎氏

LGBTネットワーク 前代表  
テクノロジー部  
ヴァイス・プレジデント



ウォルター・H・  
フェラーズ氏

LGBTネットワーク代表  
人事部 ヴァイス・プレジデント

ントの三木健太郎氏はこう話す。「最初は当事者だけの集まりでしたが、経営陣や各部門長に働きかけてアライになってもらいました。社員の意識調査では自分の性を匿名で答えてもらっているのですが、LGBTだと答えた人数よりも、カミングアウトしてネットワークに入っている人の数が極端に少ないんです。その人たちがもっといきいきと働けるようにするには、非当事者の理解を深めなければだめだと思い、参加を呼びかけたのです。とくに重要なのが会社のトップや管理職で、幸い協力的な方が多く、助かっています」

対外活動から入社説明会まで  
活発なネットワーク活動

現代表をつとめるのが、人事部ヴ

ァイス・プレジデントのウォルター・H・フェラーズ氏だ。両氏を含めたコアメンバーは最低でも2週に1度はミーティングを行う。日常的な悩みを話し合うためなのはもちろんだが、ネットワーク主催で多くのイベントを実施しているからだ。「いくら会社のなかでLGBTの知識を広めて偏見を取り除いても、結局は社会が変わらなければ当事者の生きづらさはなくならないのです。そこで、社会を変えるための対外活動にも力を入れています」(フェラーズ氏)

たとえば、毎年ゴールデンウィーク、東京・代々木公園を中心に開かれる、性的マイノリティの権利拡充を訴える「東京レインボープライド」。外資系金融機関を中心に、各社で組織化されている同様のネットワークが一体となった「LGBTインターバ

### ■ LGBT関連の施策

- **LGBTネットワーク** (2005年～) 社内の当事者と支援者(アライ) からの組織
- **LGBTイベント** にスポンサーとして参加(プライドパレード、フィルムフェスティバルなど)
- **LGBTオープンデー** (2009年～) LGBTの学生を対象にした会社説明会
- **ドメスティック・パートナー制度** (同性であってもパートナーとして登録すれば、日本の結婚制度における配偶者と同じ扱いになる。転勤の際の配慮やパートナーの看病のための休暇、福利厚生施設の利用などが可能。)
- **ダイバーシティ研修** (ロールプレイングを中心とした研修)
- 外部のLGBT当事者を招く、社員向けの**スピーカーイベント**

出典：三木氏・フェラーズ氏への取材から編集部作成



ンクフォーラム」の一員として、会場にブースを出しているのだ。

こうした活動が活発化するようになったのは2009年からだという。「アライの数が増え、会社から正式な活動費を支給されるようになったことが大きい」（フェラーズ氏）

その年から、新卒学生の当事者向けに「LGBTオープンデー」と銘打った会社説明会もスタートさせた。仕事内容の説明など通常の内容に、LGBTに配慮した福利厚生制度やLGBTネットワークの紹介が加わる。参加者は毎年30～40名だ。「2012年は、女性同士で結婚し、養子もいるニューヨーク本社のマネージング・ディレクターからのビデオメッセージを流しました。社会で働いていくうえで性の問題をしっかり見つめ直すよい機会になりましたと、学生には非常に好評でした」（三木氏）

この説明会に参加して入社を果たした学生も出始めている。

先ほど話題に出ていた福利厚生制度だが、「パートナー登録」をすれば配偶者と同等の福利厚生を受けられるようになっている。たとえば自分が異動になった場合、パートナーの転居費用も会社が負担してくれたり、あるいはパートナーが病気になった場合には、看護休暇が取れる。同性間の「結婚」でも祝い金が支給される制度もある。



「東京レインボープライド2014」にはLGBTインターバンクフォーラムの一員としてブースを出展するとともにパレードにも参加。LGBTの権利拡充を求めた。



職場の机の上に6色の虹色のプレートを置き、LGBTに理解があることを示すだけでも、LGBTの社員は働きやすくなる。

人事部の採用担当でもあるフェラーズ氏がいう。「LGBTインターバンクフォーラムに見られるように、金融業界でLGBTへの理解が進んでいるのは確かです。優れた人材の確保が事業の鍵を握るので、能力やスキル以外の面で不快な思いをさせることなく、優秀な社員にはできるだけ長く働いてもらえる環境を作りたい、という意識が強いのだと思います」

#### あらゆる差別が許されない ダイバーシティ研修を徹底

ここまでネットワークの活動を中心に紹介してきたが、同社はそもそもどんな方針で人材を活用しているのか。それを如実に表すのが、全社員に毎年2時間の受講が義務づけられているダイバーシティ研修だ。たとえば、LGBTに関する研修ではこんなことをグループで話し合う。

どうやらゲイである部下Aがいて、

Aの同僚3人がその話題で持ち切りだ。さて、マネジャーのあなたは3人にどんな言葉をかけるべきか？

この研修に「これが正しい」という答えはないという。こんな言い方がいい、逆にこんな言葉遣いではAが傷つくに違いない、ということを各人に考えてもらい、議論する。最後に、LGBTに詳しいプロのコーチがそれに対して細かなアドバイスをし、という徹底した内容だ。

「たとえ相手が誰であっても、本人が不快感を抱く差別的な言動を決して取らない。当社ではこれを徹底しています」とフェラーズ氏は言う。「あらゆる差別を許さない」という風土があって初めて、LGBTという課題に向き合うことができるのだ。

事業概要 ■ 投資銀行業務、セールス&トレーディング業務、資産運用業務など  
■ 設立/1974年（東京駐在員事務所開設）  
■ 本社所在地/東京都港区六本木 ■ 従業員数/1100人

## 社会の課題はビジネスの課題 カテゴリーを排し、個人を尊重する

ラッシュジャパン

イギリス発のフレッシュ・ハンドメイド・コスメブランド、ラッシュ。2013年9月、世界中のラッシュで協力し、ロシアが同年6月に成立させた反同性愛法に反対するキャンペーンが展開された。9月が選ばれたのは、ちょうどG20がロシアで開催され、世界中の注目が集まったためだ。

具体的には、同性愛者の権利を守るグローバル団体、オールアウトが実施するオンライン署名への協力呼びかけと、LGBTのシンボルであるピンクの三角印を顔や腕などに描い

てもらい、その様子を撮影した写真を各種SNSに投稿してもらうという内容だった。

ソチ五輪開催を控え、再びロシアに注目が集まるなか、2014年1月末にも同様の試みを実施。日本ではバレンタインの2月14日夕刻に、ピンク色にライトアップされた東京タワーの下で三角の人文字を描くべく計画していたが、あいにくの雪で中止となってしまった。

ラッシュジャパンでこうしたキャンペーン活動の運営を担当する高橋麻帆氏が語る。「人文字は実現できなくて残念でしたが、全体として大きな手ごたえを感じました。世界中のラッシュとオールアウトの協力で、このキャンペーンメッセージは710万人にリーチしました」



高橋麻帆氏

チャリティ・キャンペーン  
トレーニング・ディベロップメント  
マネージャー



川島 智氏

トレーニング・ディベロップメント

エシカル企業として  
LGBT差別に声をあげた

ラッシュは、「社会の課題に声をあげることは、必然である」と捉えている。「われわれはこの地球上で、人や動物、さまざまな命と共生して暮らしている。企業活動を通して損なうことがあってはならないし、逆にそうした動きに対しては、ビジネスに直結しようがしまいが、きちんと声をあげていこう。ビジネスと社会貢献は別物ではない、という考え

方です」(高橋氏)

自分たちのビジネスに関係するところでは、何より化粧品のための動物実験の禁止を訴えている。実験を行っている企業からは原材料を調達しないことを社是としている。そのほか、これまで実施したキャンペーンのテーマは核兵器廃絶、森林保護、平和などであり、2013年のテーマがLGBTだったわけだ。「ラッシュにもLGBTの当事者がいます。自分たちの仲間にとって生きにくい環境があったり、社会的に肩身の狭い思いで暮らしているとしたら、それはおかしい。声をあげて変えるべきだ、という機運が各国で高まり、形になったキャンペーンです」(高橋氏)

同じ社員だから  
LGBTだけ特別視はしない

反同性愛の動きに堂々と“No”が言えるのは、自社にLGBTの社員がいるのは当たり前だし、その人たちが嫌な思いをせずに働いているはずだ、という自負があるからだろう。

店舗スタッフ向けトレーナーの職にある川島智氏は、トランスジェンダーである。入社は2009年7月で、店舗の接客スタッフとして採用された。志望動機はラッシュの掲げるエシカル(倫理的)な世界観に惹かれたから。LGBTに理解があるとは考

えもしなかった。面接は店のバックヤードで行われた。女性の店長が面接官だったが、性についての質問はとくになかった。むしろ念を押されたのが、「動物実験反対のデモパレードを企画したりしているんだけど、そういうのにアレルギーはないか」ということだった。過去にゲイパレードのボランティアをやった経験もあり、ラッシュのエシカルバリューにも賛同したことから、「大丈夫です」と答えた。そういった背景もあり、入社に至った。

それから約5年経ったが、差別的言動の対象となったりして嫌な思いをしたことは、ほとんどないという。「チームのメンバーや上司もまったく自然に接してくださっているので、自分がトランスジェンダーであることを意識させられることはありません」(川島氏)

ラッシュにはとくにLGBTについての知識を啓発するような社内教育があるわけでもなければ、LGBTに優しい制度や設備があるわけでもない。制度という面では、至って普通の企業なのである。

もちろん、制度があるから当事者が働きやすくなるわけではない。理想的なのは、特別な制度がなくても当事者が差別されることなく、いきいきと働けることだ。ラッシュでは実際、川島氏のほかにも、LGBT当事

者でいきいきと働くスタッフがいる。

#### 創業者の口癖は 「ブランドは人が作る」

当事者がカミングアウトして働けるのは、社員同士のコミュニケーションが活発で、「LGBT」という括りで人を見ない風潮があるからではないか。

その鍵となることの1つが、店長会である。全店舗の店長を筆頭に、製造・管理部門を含め、それぞれの部署の管理職が3カ月に1度集まる。「その時々課題を皆で共有し、解決策を話し合うわけですが、当然、ビジネスと社会貢献を両立させるといってラッシュの価値観を確認する場にもなっています。創業者の口癖に、『ブランドは人が作る』というものがあります。各人がいきいきと働いていないようでは、よいブランドは



店のディスプレイを考える「ビジュアル」担当の研修。手前のカラフルなブロックはラッシュのアイコンともいえるソープだ。

「ロシアの反同性愛法に反対するキャンペーン」を告知する同社サイト。SNSを通じて多くの人が参加した。



生まれません」(高橋氏)

社員の多様性を認めるというラッシュの風土は、同社のビジネスからも来ているのかもしれない。川島氏が説明する。「性別や年齢といったカテゴリーを取り払い、本当にその方のライフスタイルにフィットする商品をお勧めするのがわれわれの接客の基本です。企業も同じでしょう。社員を何らかの基準で安易にカテゴリーせず、純粋にその人のスキル、能力、人間性を見る。これを徹底すれば、LGBTの人たちも気持ちよく働けると思います」

LGBT向けの制度の整備も大切だが、それ以上に大切なのは、社員がお互いに関心を持ち、相手を思いやりながら、対等に接することなのだ。

事業概要 ■自社ブランド(LUSH)化粧品  
の製造・販売・輸出入 ■設立  
/1998年 ■本社所在地/神奈川県  
愛甲郡愛川町 ■従業員数/1700人

## 社員が「認知症」になったら、 人事はどう対処すべきか

判断力が鈍い。何度も同じことを繰り返して聞く。もしかしたら、「認知症」かもしれない。そんな社員はいないだろうか。

65歳以上の発症を「認知症」、65歳未満の発症を「若年性認知症」という。これまで企業が、社員本人の「認知症」に直面したケースは少なかったかもしれない。しかし、65歳までの法定雇用義務化もあり、働くシニアが急増している。厚生労働省の研究班が発表した、65歳以上の4人に1人が認知症とその予備軍という推計を、企業の人事担当者は無視できないはずだ。遠くない将来、大きな課題となる可能性は低くはない。

複数の大手企業の人事担当者へのヒアリングでは、若年性認知症が1件あったほかは、認知症に直面した

というケースはなかった。しかし、「物忘れの激しい人が数名いる」という話は複数あった。

これらは単なる加齢による物忘れなのか、それとも認知症の予備軍である軽度認知障害なのか。医療の専門家ではない人事担当者の間では、共通認識がまだ持たれていないように思える。

### 診断結果を恐れない。早期発見と発症後の対処が大切

若年性認知症の就労継続に関する研究に取り組む障害者職業総合センターの田谷勝夫主任研究員は、「加齢による物忘れか、認知症の初期症状かは個人差やケースによるので、兆候が表れた時点で早期の産業医へのカウンセリングを推奨する」という。認知症＝働くことができないというイメージが先行するせいか、「人事担当者も本人も、認知症という診

断が下されるリスクを恐れて、双方が正面から向き合っていないのではないか」と、田谷氏は警鐘を鳴らす。実際、田谷氏による若年性認知症の就労実態調査では、「周囲が本人の変調に気づいてから、診断して認知症とわかるまで平均で1.6年かった」という結果が明らかになった。

認知症の代表的4疾患を図に示したので参照してほしい。認知症は年を重ねるほど発症率が高くなる。また、認知症よりも若年性認知症のほうが、血管性認知症の発症率が高く（血管性認知症40%、アルツハイマー型認知症25%）、発症してからの進行が速い傾向にあるといわれる。

認知症に詳しい京都府立洛南病院副院長の森俊夫氏は、早期発見に加え、「周囲が発症後の対処を誤らないことが重要」と指摘する。

認知症は病名ではなく、症状や状態を表す言葉だが、症状が異なれば患者への対処も異なる。「記憶が欠落するアルツハイマー型と、きっかけを与えると記憶を取り戻すこともある血管性認知症では、相手へのコミュニケーションの取り方を変えるべき」と森氏は説明する。

さらに、「うつ」と「認知症」との対処を間違えない重要性を森氏は指摘する。「うつ場合は休ませて薬を処方することで回復することが多いが、認知症の場合は急に休ませて生活を断絶させることは逆効果の可能性があるので」と森氏は言う。



**森 俊夫氏**

京都府立洛南病院 副院長  
精神科医

Mori Toshio \_京都大学医学部附属病院精神科を経て、1987年より京都府立洛南病院に勤務。編著書に「認知症を生きる人たちから見た地域包括ケア 京都市認知症ケアを考えるつどいと2012京都市文書」（クリエイツかもがわ）。

### ■ 認知症の代表的4疾患

アルツハイマー型認知症	50-60%
血管性認知症	20%強
レビー小体型認知症	20%弱
前頭側頭型認知症	数%

出典：京都府立洛南病院 森 俊夫氏提供資料

では、人事はこうした「課題」に、どのような態度で臨むべきか。

### 北欧・フィンランドに見る 若年性認知症への対処法

生涯にわたり自律的な人材を育成し、人のライフスタイルに寄り添った働き方を提供しているのが、フィンランドだ<sup>(\*)</sup>。とりわけ、高齢者の労働環境改善に積極的に取り組み、この20年で60代の労働者が約25%から約50%超へと倍増した。

定年が68歳になったこの国では既に認知症は真正面から取り組むべき人事課題になっている。

フィンランド記憶連盟のヘイディ・ハルマ氏は、「認知症、とくに、若年性認知症の場合は疲れるのが早い、就労時間を短くすることで就労継続が可能なケースもある」と言う。ただし、「お金の計算、薬の処方など正確性が強く求められる業務は難しいが、従来から取り組んでいる比較的単純な労務作業であれば継続が可能ではないか」と彼女は付け加えた。さらに、ハルマ氏は、認知症患者の就労継続には、「職場の上司と同僚のサポートが重要」と指摘する。

2011年春、フィンランド食品安全局部門長のウッラ・リクラ氏の部下である50代の女性（T氏）がアルツハイマー型認知症の診断を受けた。診断した神経科医は、T氏が障害年金を受給する手続きの書類を作成し

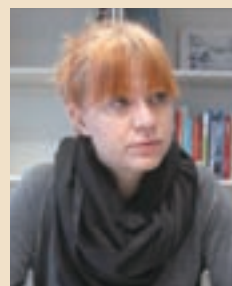
た。フィンランドで障害年金を受給するという事は、会社を辞めることが前提になる。それは、T氏の収入を大きく減らすだけでなく、それまでの生活を断絶させ、病状を悪化させるリスクを高めてしまう。

これに対して、上司であるリクラ氏や産業医は、障害年金の受給よりもT氏が同じ職場で働くことを勧めた。リクラ氏はその理由について、「職場というコミュニティに参加するほうがリハビリになる。また、認知症になったおばを見ていて、規則正しい生活をしていれば症状の進行を遅らせることができるのを知っていたから」と説明した。

さらに重要なことは、T氏が「認知症であること」を職場の仲間に公言することを勧めたことだ。周囲への告知は、T氏に対する理解や協力を大きく促した。

T氏は、それまでの週5日・37時間から週4日・20時間に労働時間を短縮して、従来の仕事である食肉の検疫作業のうち、なるべく単純な業務に携わった。これらが功を奏して、T氏は同じ職場で仕事を継続できた。それでもやがて疲労が激しくなり、職場を離れることになるが、それは認知症の診断を受けてから1年半後のことだった。

前述の田谷氏が行った調査では、診断された時点から退職までの平均期間は4カ月だった。それと比較すれば、診断から退職までの期間が1



**ヘイディ・ハルマ氏**  
フィンランド記憶連盟

Heidi Harma\_2010年ヘルシンキ・メトロポリタ職業専門大学卒業。在学中の2002年から、認知症を含む人の記憶に関する患者および家族を支援するフィンランド記憶連盟に所属する。



**ウッラ・リクラ氏**  
フィンランド食品安全局 部門長

Ulla Rikula\_ヘルシンキ大学獣医学部卒業後、1987年フィンランド食品安全局に入る。現在は、食肉用の牛や羊の血液を採取し、検疫を行っている部門長。

年半というT氏のケースは、職場に長くとどまることができた事例といえる。若いほど進行が速いとされる認知症だが、職場の対応いかんで長く働くことができる可能性も高まる。

従業員が認知症という事態に陥った場合に、企業と従業員はどう向き合うべきか。その対処法をフィンランドのこのケースは教示してくれる。

(\*) 詳しくはリクルートワークス研究所ホームページ <http://www.works-i.com>のWorks121 Web Special Version

# 大人の発達障害

## 社会環境の変化で顕在化。 健常と障害という二分法の問題

従来は子どものものと思われてきた発達障害。近年は、大人になって判明するケースが増えている。発達障害があるという認識を持たず一生を過ごす人もいることを考えると、大人の発達障害には、職場環境や人間関係が大きく影響していると思われる。そこで、新たな問題の2つ目として、大人の発達障害を見ていく。

### 大人の発達障害とは何か。 なぜ顕在化したのか

近年、よく耳にするようになった「大人の発達障害」。誤ったマネジメントによって、本人の能力が活かされていない可能性がある。

発達障害とは、遺伝も含め、母親の胎内にいるうちから形成される脳



加藤進昌氏

昭和大学附属烏山病院 病院長  
東京大学名誉教授 医学博士

Kato Nobumasa\_東京大学医学部卒業。東京大学医学部附属病院長などを経て現職。脳科学と遺伝子研究に基づいた大人の発達障害の治療法開発に取り組む。著書に『あの人はなぜ相手の気持ちがわからないのか もしかしてアスペルガー症候群?!』(PHP文庫)など。

機能の偏りが原因となった先天性疾患の一種だ。症状によって、ADHD(注意欠陥・多動性障害)、LD(学習障害)、自閉症スペクトラムに分かれる。自閉症スペクトラムは、知的障害や言葉の発達の遅れ、こだわり行動の有無や程度によって、自閉症、高機能自閉症、アスペルガー症候群(以下アスペルガー)、特定不能の広汎性発達障害に分かれる(次ページ図参照)。それらは学校生活の支障となるため、子どものうちに判明するケースが多いが、大人になって認識される場合もある。「大人の発達障害」と呼ばれる所以である。

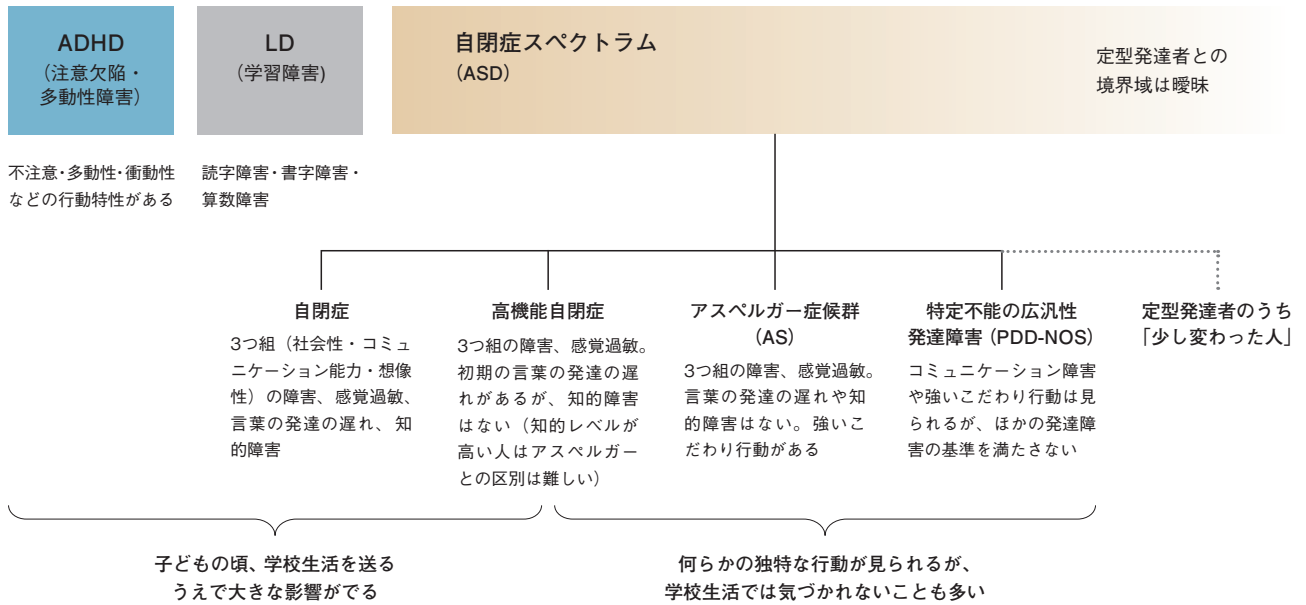
発達障害者の“増加”は  
社会の変化がもたらした

東京都世田谷区にある昭和大学附

属烏山病院。日本では数少ない、大人の発達障害の専門外来を行っている病院であり、2008年の開設以来、受診者が絶えない。主担当医は病院長の加藤進昌氏である。「発達障害の患者のなかでも大多数を占めるのがADHDとアスペルガーの人です。ADHDは不注意、多動性、衝動性の3つが問題となるわけですが、大人で問題になるのは不注意です。一方で、アスペルガーの人は幼少の頃から周囲に関心がない。孤立した存在になりがちなのですが、成績は抜群というケースが多い。どちらの場合も、職場で対人関係がうまくいかない、という理由で受診してきます」

そもそも大人の発達障害は増えているのか。この質問に加藤氏はこう答える。「数として増えているわけではないと思います。増えているよ

発達障害とは何か



ADHDやLD、知的障害を伴う自閉症は学校生活に影響がでるが、高機能自閉症やアスペルガー症候群は、学校生活に支障がないことも多い。

出典：加藤進昌著『大人のアスペルガー症候群』（講談社+α文庫）を参考に編集部作成

うに思えるのは仕事の対象が物ではなく人になる例が多くなり、対人折衝力やコミュニケーション力が以前より重視されるようになってきたからでしょう。あとは大人の発達障害という言葉が広まって認知度が上がったことも大きい」

同院の受診者の中心は30代の男性で、そのうち4割が発達障害と診断される。残る6割は発達障害ではなく、不安障害やパーソナリティ障害と見なされる。発達障害と診断された人のうち75%がアスペルガー、25%がADHDという。

診察は、母親もしくは養育者に同行してもらい、幼少時からの様子を細かく聞いていく。これが診断の基礎となる。

発達障害は基本的には治らない。が、不足している能力を訓練で補う

ことはできる。そこで、同病院が行っているのが当事者向けのデイケアだ。毎週水曜日、症状が重く、自宅に引きこもりがちな患者を対象に、他者との接し方を学ぶ3時間のプログラムを実施している。

最近では隔週土曜日のプログラムも始めた。こちらは会社に在籍しているものの、対人関係がうまく築けず、仕事の失敗を繰り返しているような患者が主な対象だ。2013年度は113名のうち、7割が仕事をしながら通っていた。「とくにアスペルガーの人は、コンピュータやIT関係で大きな力を発揮できる人が多い。ただ、人間関係を築くのが苦手ですから、逆に対人能力に長けた人とペアで仕事をさせるのがいいんです。彼らに力を発揮してもらう方法を企業は模索すべきでしょう」

キャリア教育は  
障害者にこそ必要

大人の発達障害は幼少期ではなく、社会に出た後に判明する。そこには自分の子どもに発達障害があることを認めたくない親の問題があるのではないかと指摘するのが、1973年から障害者の職業問題にかかわり続け、現在は文京学院大学人間学部人間福祉学科の教授をつとめる松為信雄氏だ。「知的障害児の場合、生まれてから比較的早い段階で、医師は親にその事実を伝えます。親は、うちの子は特別支援教育をうけ、伸ばすことのできる能力を<sup>まっい</sup>発展させることで、将来は福祉施設や企業の障害者枠で働くことになるだろうと考えるわけです。ところが発達障害の場

## ■トスカの相談者の内訳

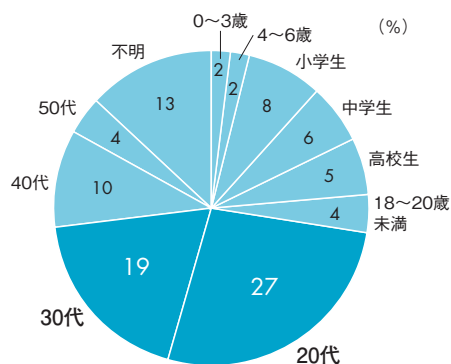


### 松為信雄氏

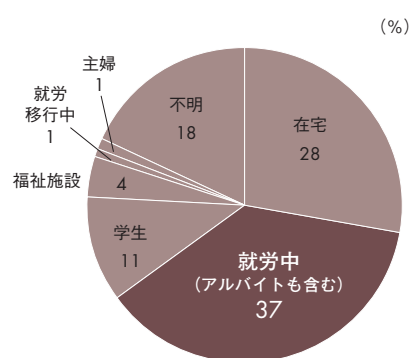
文京学院大学  
人間学部人間福祉学科教授

Matsui Nobuo\_職業研究所(現労働政策研究・研修機構) 研究員、障害者職業総合センター主任研究員、神奈川県立保健福祉大学教授などを経て現職。著書に『発達障害の子どもと生きる』(幻冬舎ルネッサンス新書)など。

2012年度  
相談者の年齢 (N=3020)



2012年度  
19歳以上の相談者の現状 (N=2094)



20~30代の相談者の多くが、知的障害を伴わず、小・中学校、高等学校、大学などと通常の学校教育を経てきた人たち。就労中の人の相談には、「発達障害があるかもしれない」という社員への対応に悩む職場の人からの相談も含む。

出典：東京都発達障害者支援センター提供の資料

合、医師もはっきりした診断を下さず、しばらく様子を見ましょう、となるケースが多い。親のほうも、皆と同じ普通の学校に通わせたいと考えます。そして、大学を卒業し、就

職まではできたものの、仕事になるとつまずいてしまう。それが大人の発達障害という現象になって現れているのです」

松為氏は、力を生かせる仕事を見

つけるのが難しい発達障害を含めた障害者にこそ、早い段階でのキャリア教育が重要だと考えている。それは、「人生の選択肢と可能性を増やす教育」にほかならないからだ。

## 職場における問題は何か。 どんな対応が求められるのか

発達障害のある人に対して、就労を含め総合的な支援を行うのが、発達障害者支援センターである。各都道府県、政令指定都市に設置されており、東京都は1カ所のみ、社会福祉法人嬉泉が受託するセンター、通称TOSCA（トスカ）がある。

トスカでは、対面、電話による発達障害に関するさまざまな相談を受けている。支援員の神保育子氏によると2012年度の相談件数は3020件で、

11年前の開設当初と比べ顕著に増えているという。20代、30代の人にかかわる相談が多く、就労中の人々が37%である（上図参照）。

本人の立場で事態を捉え直す  
「発想の転換」を

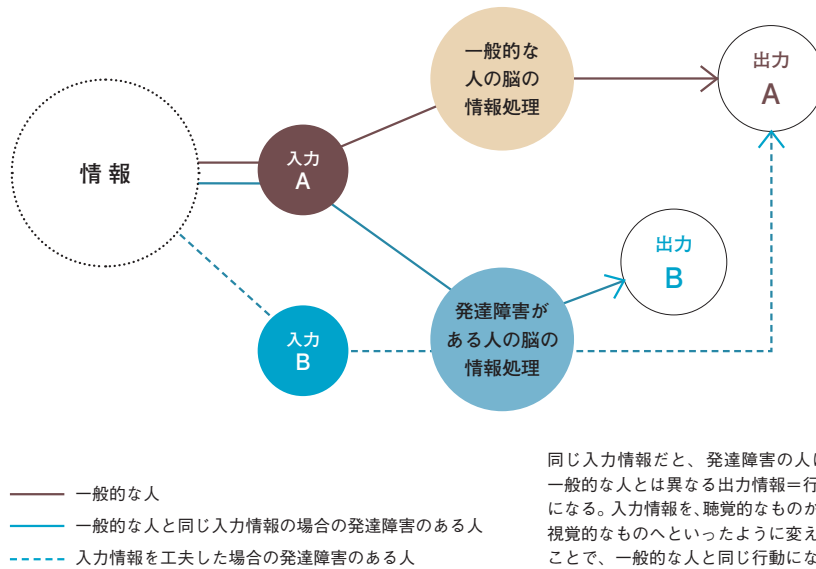
どんな相談が寄せられているのか。神保氏が話す。「仕事のミスが減らない、仕事の優先順位がつけられな

い、上司や同僚とのコミュニケーションがうまくいかない、など。職場環境や業務内容の問題を訴える人もいますが、多くは対人関係で苦慮するものです」。本人に限らず、職場の上司、同僚からの相談も多い。一緒に働くなかで「注意や指摘しても仕事ができない」「対応の仕方がわからない」と、かかわる相手に発達障害を疑うといった内容だ。

トスカは医療機関ではないため、



## ■ 情報処理機能の特異性



発達障害は  
情報処理の仕方が特異なだけ

前出の松為氏は発達障害の本質は「認知にかかわる情報処理機能の特異性」にあるとし、雇用主側がそれを押さえておけば、一般企業での就労の可能性は高まる、と主張する。

一般に、人はある入力情報に対して脳が一定の情報処理を行い、別の情報を出力する。出力情報とは行動そのものだ。「脳の情報処理の仕方が同じなら、同じ入力情報に対しては、同じ行動が起こるわけです。それが一般的な人ですが、発達障害はその情報処理の仕方が異なる状態にあると考えます。ですから、皆と同じ情報を入力しても異なる行動になってしまう。皆と同じ行動になるようにするには、入力情報を工夫すればいいのでは、と考えるのです」

具体的には、こだわりの強い人には作業手順を一から細かく記載しておき、その遵守を求める、言葉を耳から理解するのが苦手な人には書いて説明する、といったことだ。

また、松為氏は、発達障害者本人に求められることとして「自分の得手・不得手を理解しているか。不得手なことへの対処法を知っているか、その2つを他者にきちんと伝えられるか」の3つをあげた。これはマネジメント側でも、本人に確認すべきポイントだろう。

ここまでで、大人の発達障害の課題は見えてきた。次に、発達障害者のマネジメントに成功している事例から、成功のポイントを考察したい。

検査や診断を行うわけではなく、当事者の具体的な様子や周囲の対応や状況を聞き、対応策と一緒に考えていくスタンスを取っている。発達障害の観点を含め、本人側に立った解説・代弁が、対応の手立てにつながるということになるという。

「その人をどう見るのか、かかわる側のあり様にも課題を感じます。当事者の話を聞くと、これまでの成育歴で、いじめやからかいの対象となり、自尊心がかなり低下しているケ

ースが少なくありません。多くの人のにとっては当たり前のことができない、わからないことがあるなど、本人は困っていても訴えることもできず、ほかの人に理解されなかった人が多い。そのため、できることに焦点をあて、その人の能力を生かす視点のある人とは、関係が構築され事態が好転しています。できないこと、本人を変えさせることに囚われると、相互に疲弊する。『困った人』でなく『困った事実』として、本人の立場で事態を捉え直す『発想の転換』が好事例につながっています」と神保氏は語る。

発達障害のある人やその疑いのある人が働く職場において、サポートが必要なのは本人だけではない。本人に直接かかわる第三者も多大なストレスを抱えてしまう場合も多々あるという。だからこそ、そうした悩みを誰でも相談できるトスカのような機関が必要なのだろう。



神保育子氏

東京都発達障害者支援センター (TOSCA)  
支援員、発達障害者専門指導監  
(東京労働局より委託)

# 苦手なコミュニケーションはルール化し 仕事を通じて得意分野を伸ばす

Acroquest Technology (アクロクエストテクノロジー)

毎週火曜日の昼食時、横浜市のIT企業、アクロクエストテクノロジーのオフィスの一角で、「AS向上会」というミーティングが開かれている。

参加者はアスペルガー傾向のある社員8名と新人2名の10名で、ベテラン社員がアドバイザーとして加わる。AS向上会は、対人関係がうまくいかないと感じる社員が自主的にアメリカ精神医学会の診断基準に基づいたアスペルガーの自己診断テストを受け、傾向が強いとされた人が任意で入会している。医師の診断を受けたのは1名だけだが、社員数80名のうち8名というのは高い確率だ。

AS向上会の目的は、アスペルガー傾向のある社員の「仕事力向上」である。しかもその方策は、仕事に不慣れな人にも適用可能という意味で、新人2名が加わっている。

スタートは2010年7月だからそろ

そろ4年になる。

## 仕事力向上のための ミーティングを毎週実施

具体的に何をやるのか。アドバイザー役をつとめる組織価値経営部の中村泰造氏によれば、「過去1週間を振り返り、上司や同僚とのトラブルの中身や原因を探り、対処法を考えるという内容です。アスペルガーの人は、指示通りに物事をこなすのが苦手で、何度注意しても改まらず、上司が困り果ててしまいます。だったら、そこを直せないか、というのがこの会を始めたきっかけです」

その際、ホワイトボードが活躍する。失敗したことや怒られたことを「事象」として書き出し、その根源にある「問題」を明らかにする。今度はそのもとになった「原因」を探

り、同じ過ちを繰り返さないための「対策」を考える。これが一連の流れだ。

その対策の実行を確実にする2つのツールがある。1つは、「Acro Note」と名付けられたオリジナルのスケジュール帳だ。その日の予定と実際のスケジュールを書くのが基本で、上司が前日の夕方に翌日の予定をチェックする。「予定と実際のスケジュールが合わなかった場合、考えられる原因は、時間が足りなかった、やる気が起きなかった、スキルが足りなかった、のどれかです。その原因が一目でわかる仕掛けになっています。原因がわかれば対策が立てられるわけです」(中村氏)

ノートには「デイリー・サポート・シート」と書かれた欄もあり、度々注意される項目を各自が記しておく。折に触れて見返しておけば、同じ過ちを犯さずに済むというわけだ。曜



中村泰造氏  
組織価値経営部



澤 毅氏  
オブジェクトフレームワーク  
ディヴィジョン  
エンジニアリングクリエイター

## ■コミュニケーション促進施策

### Acro Noteを使った報告

出社時、退出時、休憩前ほか、日に数回

### 挨拶の徹底

出社時、退出時、来客時

### 鳴りものを使った報告イベント

感謝したとき、叱られたとき、褒められたとき

### ほうれんそうシート

相談するときに前もって作成

### プロジェクトごとの ミーティング

毎日

### AS向上会

毎週火曜の昼休み

出典：中村氏への取材をもとに編集部作成

日ごとの実行必須項目や、具体的な仕事を行う際に必ずチェックすべきことを「アクションアイテム」と呼び、それを記す欄もある。

もう1つのツールが、「ほうれんそうシート」。先ほどの①事象、②問題、③原因、④対策のうち、自分でわかる箇所を記入し、それをもとに上司と相談するというツールだ。そこまで書いてあれば、上司への詳しい説明も省けるというわけである。

対人コミュニケーションが不得意、仕事の優先順位をつけるのが苦手、物事を曖昧にしておけない、良くも悪くも集中しすぎてしまうというアスペルガーの仕事上の弱点を、こうして細かく文字化、可視化することで補っている。

### 弱点よりも 尖った才能と人間性を重視

AS向上会の古参メンバーの1人が澤毅氏だ。理系の有名大学院を修了し、2007年に新卒で入社。しばらくは普通に働いていたが、彼の仕事ぶりに違和感を抱いた同社副社長の新免玲子氏がたまたまテレビで見てアスペルガーのを知り、澤氏に受診を勧めたところ、アスペルガーと判明した。澤氏はこう話す。「上司や同僚とのコミュニケーションがうまくいかないと感じていたのです



叱られたことを報告する従業員。午前と午後それぞれ1時間の集中時間が設けられており、この時間は鳴り物や、緊急ではない上司への相談は禁止されている。



叱られたときはバフバフ、褒められたときは鐘、感謝するときは太鼓と決まっている。

が、まさかそういう障害があるとは思いませんでした。実際にそう診断されてからは、気持ちが楽になったのと同時に、対策もあるとわかり、皆の助けも借りながら、仕事を頑張ろうと以前より高い意欲で働くことができるようになりました」

澤氏は鉄道好きで、学生の頃から鉄道の監視システム構築に興味があった。同社はその方面の事業に力を入れていたので、入社を志望した。「この会社で私が働き続けられているのは、AS向上会などの配慮ももちろんですが、私の強みを引き出してくれる仕事やプロジェクトにきちんと就かせてくれること。そこが大きいですね。良かったこと、悪かったことをはっきり指摘してくれることにも助かっています」

同社では、風通しの良い組織風土が醸成されている。訪問すると、全員が一斉に「こんにちは！」と挨拶してくれる。オフィスの真ん中に太

鼓や鈴が置いてあり、社員が立ち上がったてはそれを手にして鳴らし、「私はこれで褒められました～」 「これで叱られました～」と良いときも悪いときも全社に発表するミニイベントが頻繁に行われている。コミュニケーションそのものをルール化する職場はアスペルガーの人にとっても働きやすいに違いない。

そもそも採用面接時にアスペルガー傾向の強い人だと気づくのだろうか。新免氏はこう答える。「話をすれば、気づきますよ。でもそういう人ほど尖った才能を持っているので、それが判断の要素にはなりません。しかもそういう人は人間性が抜群にいい。埋もれさせておくにはもったいない人材です」

事業概要 ■システム開発、Java障害解析、CMMI達成を支援するコンサルティングなど ■設立/1991年 ■本社所在地/横浜市港北区 新横浜 ■従業員数/80人

## 障害ではなく、強い個性の持ち主 個人の成長に組織全体でコミットする

インターナショナルセカンダリースクール

発達障害のある人をどうマネジメントし、成果を出していくのか。そのヒントを得るために、学習障害やアスペルガー症候群など、軽度発達障害のある子どもの支援に力を入れている教育機関・インターナショナルセカンダリースクール（ISS）を訪れた。同校では、創設以来、200人以上の卒業生を送り出し、その多くが世界的にも知名度の高い大学に進学している。

現在のISSの生徒数は、11歳から18歳まで37名。生徒の出身国は世界

16カ国にわたる。教師の数は非常勤も合わせて8名で、うち2名が、生徒の能力に応じた学習支援方法を考えるラーニング・サポート・コーディネーターとキャリアカウンセラーをそれぞれ兼務している。

理事長の坪谷ニューエル郁子氏によると、生徒のほとんどが、医師からの紹介や、ほかのインターナショナルスクールでの学習が困難になり入学してきた子どもたちだ。

ISSの発達障害に対する考え方は、多くの企業とは異なる。「私たちは生徒の障害を個性だと捉えています。その強い個性に焦点をあわせて教育をすることで、個性を生かせる高等教育、仕事へとつなげるのが目的です」と坪谷氏は語る。

### 強みを将来の仕事につなげる 個別指導とキャリア教育

ISSの教育には、2つの特徴がある（次ページ図参照）。

その1つが、少人数制・個別指導の学科教育だ。数学や英語、理科、歴史、道徳といった主な必修科目の授業は、教師1名に対し、生徒は最大でも8名。カリキュラムは軽度から中程度の学習困難者を対象に作成されており、各教科の教師はラーニング・サポート・コーディネーターと協力し合いながら、それぞれの生

徒の個性に応じてカリキュラムを調整し、学習を支援する。「たとえば、道徳の授業であれば、『なぜ人はシルクロードに行こうとするのかを考える』といったように、まずは目的を明らかにします。そのうえで、本が好きな生徒であれば歴史書を読んで答えを文章で表現してもらおう。美術的な才能がある生徒なら、写真を見て、答えを絵で表現させるのがよいのかもしれないと考えるわけです」とラーニング・サポート・コーディネーターのマーラ・ホール氏は語る。目的に達することができれば、学習方法や表現方法は、その生徒の強みによって異なってもよいと考えるのだ。

授業はすべて英語で行われるが、英語を母国語としない生徒のための授業が用意されており、また、放課後は週4日、苦手科目克服のための個別授業の時間を設けている。「発達障害のある生徒の場合、文法はまったくだめでも想像力が豊かで長文読解は得意、といったように、できないこともある一方で、とても優れている部分もあります。まずは、得手・不得手があってもいいと認めてあげること。そのうえで、いろいろな学習方法を試して生徒を観察し、強みは伸ばし、困難なところを支援しています」（ホール氏）

そして、2つ目の特徴が、6年生



坪谷ニューエル郁子氏  
理事長



デビッド・ランジル氏  
校長



マール・ホール氏

ラーニング・サポート・コーディネーター、  
教員 英語、道徳担当



リン・佐藤氏

キャリアカウンセラー、  
教員 数学、歴史担当

## ISSの教育カリキュラム

grade(学年)	個別指導による学科教育	キャリア教育
5th(5年)	オリジナルカリキュラム 80分で数学+理科、英語+ 社会など、2科目を学ぶ教 科融合型授業	チームカウンセリング 年4回の成績通知時とホーム ルーム時などに繰り返し将来 何になりたいのかの問いかけ
6th(6年)		
7th(中1)		
8th(中2)		
9th(中3)	オリジナルカリキュラム 80分で1科目	年60時間のキャリア プランニングの授業
10th(高1)		
11th(高2)	(大学受験資格を得るため) 米国ネブラスカ高校の プログラム	個人別もしくは小さいグループで のキャリア相談
12th(高3)		進路説明会

個別指導による学科教育とキャリア教育を適切に組み合わせることにより、学業や学校生活に対する生徒の意欲が向上するという。

出典：ランジル氏への取材をもとに編集部作成

から始まるキャリア教育だ。「成績表を渡すときや、ホームルームにおいて、『学校を卒業したら何がしたいのか』『そのためには何が必要だと思うか』を繰り返し質問しています。個性の強い生徒だからこそ、自分の個性を生かせる仕事を早い段階で見極め、それに向けて自ら学ぶようにするためです」とキャリアカウンセラーのリン・佐藤氏は語る。

また、10年生（高校1年生）になると、1学期の間、隔日で60分間のキャリアプランニングの授業が必修になる。授業では、さまざまな職業を検索できるアメリカ労働統計局のサイトを活用して仕事の選択肢を広げるとともに、「自分にはどんな能力があるのか」「それが自分の将来

の職業とどのように結びついていくのか」を考える。そして、11年生（高校2年生）では、個人面談のなかで自分の進むべき道を決めていく。

### 一人ひとりを観察し 本人の立場で状況を理解する

こうして生徒の強みを見極め、将来のキャリアを見据えて教育する同校の教師の仕事は、企業におけるマネジャーの役割に通じるものがある。校長のデビッド・ランジル氏も、「個人的には、個人の人生に積極的にかかわるという点で、マネジャーと部下の関係は教師と生徒の関係と同じだと思う」と語り、そのうえで、「当校の教師は、強い個性を持った生徒

たちがどんなことに困っていて、どうやって乗り越えようとしているのかについて、すべて理解していきなくてはならない」と述べた。そして、それを達成するためのマネジメント方法として、2つをあげた。

1つは、長期休暇中の5日間と、学期中に3日間学校を休みにして行う教師トレーニングだ。専門家から発達障害に関する講義を受けたり、特定の生徒へのかかわり方について、話し合うこともある。

「トレーニングのときだけではなく、私は常に教師に対して、『この学校がどうしたらもっとよくなるか』と問いかけています。それに答えるために、教師は自分が担任をつとめるクラスの生徒だけでなく、ほかのク



上／全員がホワイトボードを前にして座るのではなく、各自が集中できる環境で学ぶ。下／日本語の授業。この日の目的は「日本を学ぶ」のため、地図帳を開く生徒もいれば、歴史を学ぶ生徒もいる。

ラスの生徒についても観察し、時間さえあれば、生徒の現在の状況や、生徒の強みを伸ばす方法についてミーティングをしています」

2つ目は、ランジル氏が教室のなかで起きていることをすべて把握しているということだ。「私は常に教室のなかに入って授業を見学しています。教師がどの生徒にどんな教え方をしているのかを観察し、気になる点があれば直接教師に伝えていきます。私がデスクに向かってEメールを打っていても学校はよくなりませんし、授業を観察してもいないのに、

教師に『もっといい授業をするように』とは言えませんから」

ISSを1つの部署と見立てたらどうか。校長が部長なら、教師が課長、生徒がメンバーだ。課長はメンバーの個性を見極め、成長を支援する。部長は現場を深く理解し、メンバーの成長を願って課長を支援する。こうした職場なら、どんな個性を持つ社員も生かすことができるはずだ。

事業概要 ■5年生から12年生までの男女共学の特定非営利法人(NPO)の教育機関 ■設立／2000年(2008年よりNPO) ■職員数／11人

## COLUMN

### 先天的な障害だけでなく、発達の機会も喪失 真の理解は当事者との対話から

冠地 情氏  
イトコサガシ  
代表



発達障害という言葉が流行語のように流布しています。悩ましいですね。というのも、発達障害を語る人の多くが大学の先生や医師、カウンセラーといった非当事者だからで、当事者からすると、えっ!?という話が多いんです。当事者が語る場合でも、特別な能力を持った人たちが多く、とても一般事例とは思えない。しかも、両者とも一方的な伝達に終始し、理解のためにいちばん大切な対話になっていないと感じています。

発達障害が原因で生きづらさを抱えている人たちは、自らのアイデンティティが揺らいでしまっている人

たちです。子どもの頃から自らの行動に対し、周囲が驚き、あきれ、怒ってしまう。教師や先輩などの他人だけではなく、家族からそういう対応をされてしまう場合もあります。

そうすると、他者のことを「自分を傷つける厄介な存在」としか思えなくなり、かかわらないほうが楽とになってしまうのです。結果、人とかかわって知識や価値観を吸収したり、衝突もするけれど、1つのことを皆で成し遂げるといった経験を経ることなく大人になってしまう。この状態を私は「発達機会喪失障害」と名付け、リスクを喚起しています。

その喪失機会を取り戻すべく、コミュニケーションの経験を積む場として私が主宰しているのが、「イトコサガシ」というワークショップです。都内を中心に、5年間で600回余り開催しました。それとは別に月1回、発達障害を理解するためのイベントを行っています。企業人やカウンセラーも集まり、肩書や立場を離れ、1人の人間として、ざっくばらんに話をする。そういった場を通してしか、発達障害への真の理解は生まれないと思っています。

# 新たな人事課題に どんな態度で臨むのか

ここまで見てきたLGBTと大人の発達障害の事例は、従来の人事の課題への向き合い方とどんな違いがあっただろうか。その本質を見極め、新たな課題に対する今後の人事の態度を決めるために、法律の専門家と人材マネジメントの研究者に話を伺った。

## 法律の遵守だけでは不十分 職場環境の在り方を見直す

まずは、過去の人事課題を振り返る。次ページの年表を参照してほしい。人事課題は、女性、非正規といった、日本人・男性・正社員以外のさまざまな人が職場で働くようになった1980年頃から増え始めた。そして、職場での課題発生の後を追う形で法律ができ、人事はそれに則って対応してきた。

セクシュアルハラスメント（セク



山下敏雅氏

永野・山下法律事務所  
弁護士

Yamashita Toshimasa \_2003年弁護士登録。  
2012年永野・山下法律事務所を設立し独立。  
過労死問題やセクシュアルハラスメント、パ  
ワーハラスメント問題などを手がける。セク  
シュアルマイノリティの法的問題にも詳しい。  
LGBT支援法律家ネットワークメンバー。

ハラ) を例に取ってみる。男女雇用機会均等法で女性に対するセクハラ防止の配慮義務が課せられたのは、1997年。新聞をにぎわすような訴訟事件がいくつも起きた後だった。

ハラスメントや過労死などの労働問題に詳しい山下敏雅弁護士は語る。「男女雇用機会均等法でセクハラが禁止された効果は、とても大きいといえます。その後は判例が積み重なってきたこともあって、女性に対するセクハラは社会的にも悪質な行為であり、懲戒解雇や損害賠償請求の対象になることは周知されてきました。企業のなかでも、セクハラ防止に対する意識が強くなっています。相談窓口も増え、被害者もずいぶん声をあげやすくなっています」

人事課題はさらに複雑に  
同じセクハラでも対応は異なる

セクハラに関する法律はその後も法改正を重ね、2007年には男性も対

象となった。そして、2013年12月には、同性間の言動もセクハラに該当するとした新指針がまとまり、それを決めた厚生労働省の労働政策審議会のなかでは、LGBTなどの性的少数者に対する差別的言動もセクハラに含まれることが言及された。

「しかし、LGBTに対するセクハラは、女性に対するそれとは状況が異なります」と山下氏は強調する。「まず、職場におけるLGBTへの理解が進んでいません。また、LGBTといっても、LGBTで総称される性的指向の問題と、T、つまり性自認の問題では対応の仕方が違ってきます」

Tの人は戸籍上とは違う自分の心の性で働きたい、という気持ちが切実だ。多くの方は服装、髪型、トイレ、更衣室、社員情報欄における性別の記載といった職場の制度と衝突してしまう。また、入社後に「本来の心の性」のほうで仕事をしようとした場合、職種や顧客の状況によっては、そのまま仕事を続けるのが難

しいケースもある。問題が見えやすい分、職場の無理解で働きづらい環境に置かれてしまうことは確かだ。

山下氏の事務所では、職場トラブルに関する法律相談の数は圧倒的にTの人が多く、LGBの相談は少ない。カミングアウトしなければLGBであるとは知られずに、働けるからだ。しかし、そういう当事者が楽しく働けているかといえば、必ずしもそう

ではないことは既に見てきた。「仕事に明らかな支障があれば、セクハラとして、弁護士が会社に対して申し入れをしたり、裁判を起こすことができます。しかし、そこまで踏み切る当事者はなかなかいません。そうした行為は結果的にカミングアウトすることにつながるからです。そして、被害者が声をあげられないまま、被害が深刻化していくのです」

法的責任を果たすだけでは  
解決しない課題も多い

山下氏は、ハラスメントの問題は、適切に対応しないと、いのちを左右する重大な問題になりかねないと警鐘を鳴らす。

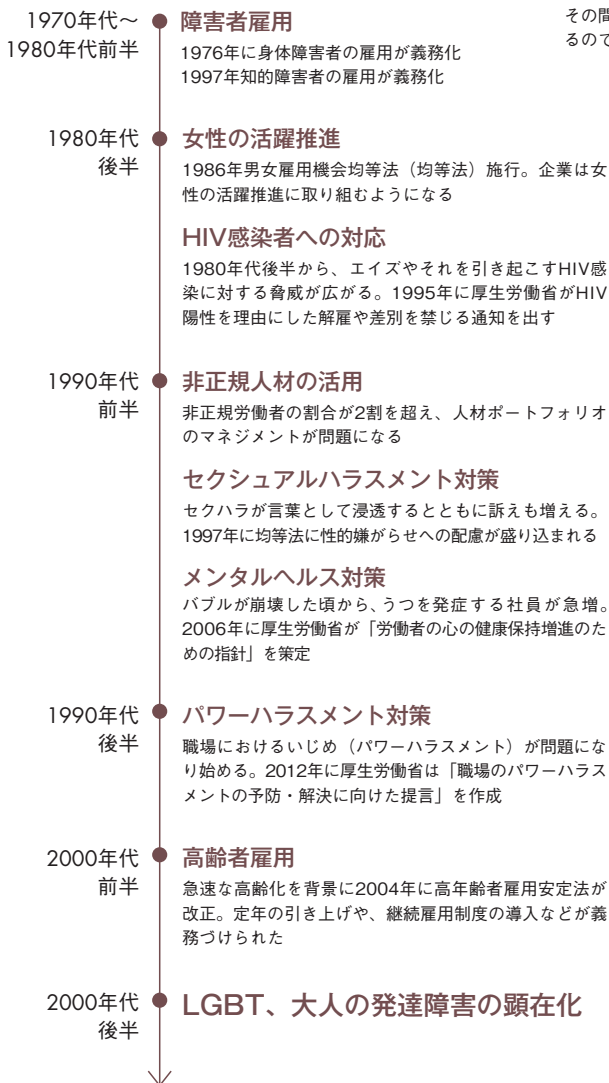
「かつて、ハラスメントについては、人格権の侵害ということで慰謝料を求めるといった法的請求がほとんどでしたが、最近は違います。ハラスメントによって精神疾患を発症し、自殺に追い込まれた社員の遺族からの訴訟が増えているのです。その場合、慰謝料だけではなく、休業損害などを含む損害賠償、労災も申請されます。また、自殺となれば、企業イメージは大きく失墜してしまいます。ハラスメントの問題は、法に従っているから大丈夫、というものではありません。職場環境の在り方そのものに配慮しなければ、大きなリスクにつながるのです」

ハラスメントに限らず、人事課題は、法的責任を果たすだけで解決できるものは少ない。前述のとおり、法律ができるのは、職場で問題が起きた後だ。また、パワハラと業務上の指導の違いや、鬱発症の原因など、企業と社員の法的な責任の線引きが曖昧なものも多く、人事課題への対応を難しいものになっている。

しかしながら、ここまで紹介してきたように、LGBTや大人の発達障害といった新たな人事課題にうまく対応している企業は存在する。このような企業は、ほかの多くの企業と何が本質的に違うのだろうか。

## ■ 人事課題の変遷

法律や指針が定まるのは、人事課題が社会問題に発展してからだ。「たとえば、パワーハラスメントは、言葉自体は2001年にできたのに、指針が出たのは2012年。その間に個別に裁判で争われているのです」と山下氏は語る。



出典：編集部作成



## 自社独自の人権方針を策定し 新たな人事課題に対応する

人事課題は、法律だけでは解決しないのだとすれば、企業の人事は何を考え、何をすべきなのか。戦略的人材マネジメントの第一人者、一橋大学大学院商学研究科教授・守島基博氏に話を聞いた。守島氏は、「新たな人事課題の続出」という問題の本質を、「『制約』を抱えて働く社員の増加」と捉える。

### 制約を抱える社員の増加で 人事課題が続出

「ここ10年くらいでしょうか、日本企業の人事は、非正規、女性、外国人、高齢者といった、それまでの壮年男性・正社員・日本人という均質な社員とは違う人たちのマネジメントに取り組んできました。それまでの社員は、仕事をする時間も場所も、それこそ仕事内容も、経営の都合に応じてフレキシブルに組み替えることができる、企業にとっては『使い勝手』のよい人たちでしたが、非正規や女性、高齢者といった人たちは、労働条件や労働環境の点で、何らかの『制約』を抱えて働いている人たちです」

今回、取り上げたLGBTと発達障害者も、この「制約」を抱えた人たちだ。LGBTに関していえば、異性ではなく同性が好きだったり、与えられた性に違和感を抱いたりする人たちが、それもビジネスという観点

では、一種の制約となりうる。また、発達障害の人たちはコミュニケーション力不足という制約を抱えている。「女性が問題になったら女性管理職を増やす、高齢者が問題になれば年功カーブを修正して定年延長を模索する……一見、場当たり的に見えたかもしれませんが、日本企業はそれなりの対応を行ってきました。でも、毎回そういうやり方を行っているとうらやみが出てきます。企業も疲弊してきます。親の介護を余儀なくされる社員、ガンの治療をしながら働く社員など、今後も新たな制約を抱える社員が出てくる可能性がある。そろそろ根本的な策を考えてもいいのではないのでしょうか」

### 人権とビジネス どう両立させるか

守島氏のいう根本的な策とは、自社の「人権方針」の策定だ。企業はさまざまな制約を抱えた人たちを支援し、活用していかねばならない。それは広い意味で、人権にかかわる問題だ。その人権の範囲を企業がどこまで引き受けるのか、どこからは引き受けられないのか、そうした方針を定めることで、線引きをはっきりさせておくべきだというのが。人権方針とは、制約ある人材の支援と活用の基本方針である。

たとえば、「いったん、雇用した



守島基博氏

一橋大学大学院 商学研究科  
教授

Morishima Motohiro\_慶應義塾大学文学部卒業、同大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。2001年より現職。近著に『人事と法の対話 新たな融合を目指して (共著/有斐閣)』

人に対しては、あらゆる制約にできるだけ対応します」という庇護の方針もある。逆に、「どんな環境でも一定のパフォーマンスを上げ続ける人だけを重んじ、それなりの処遇を用意します」という厳しい方針で臨む企業があってもいい。その場合は、法律が規定する保障はクリアしなければならないのは言うまでもない。

もちろん、企業は慈善団体ではない以上、収益確保というビジネスの論理は貫徹される必要がある。たとえば、いくら性同一性障害の人の人権を尊重するといっても、顧客がそういう人に違和感を抱く可能性があるれば、性が変わった社員は、外勤から内勤に移ってもらおうという判断を経営上せざるを得ないかもしれない。「人権方針には、そうした、人権とビジネスの論理がバッティングするケースも含めておき、『仕事内容や労働条件については、お互いが納得いくまで話し合います』という条項を入れておくべきでしょう」

## ■ 人権方針とは

### 人権方針

- 働く人のさまざまな制約（性別、障害の有無、価値観や考え方など）を、企業としてどう支援し、活用していくかに関する基本的な考え方。
- 従業員や潜在的な従業員に対して、企業に期待している部分と期待してはいけない部分を示すことができる。

#### 人権方針作成に必要な3つの能力

- ① 社会の動きを的確に捉える感性
- ② 法律の知識、もしくはそれを使える体制
- ③ 人に対する温かい目

出典：守島氏への取材をもとに編集部作成

日本企業には、こうした方針が不在なので、場当たりの対応を余儀なくされているという。

### 方針策定にあたり 人事に必要な3つの能力

「経営トップの了解を得ておく必要がありますが、そうした方針の策定にあたるのは、やはり人事です。方針は、本来であれば経営理念から考えるのですが、理念がなかったり、抽象的すぎる企業があるので、人事起点で考えていく必要があるかもしれません」と守島氏は言う。

そのうえで、策定にあたって、人事に求められる能力を3つあげる。「まずは、社会の動きを的確に捉える感性。自社の事情のみに詳しい人にはできない仕事です。2つ目は、労働法を中心とした法律に関する知識。とくに最近は労働法の改正状況が目まぐるしいですから、弁護士など、専門家の活用も視野に入れるべ

きでしょう。最後が、人に対する温かい目です。人間は何に苦しみ、何を喜びとする生き物なのか。そう思考をきちんと巡らせる人でなければ、制約のある人にとって納得感ある方針には仕上がらないと思います」

もちろん、そうした人権方針を定めた場合、それに違反するような行為があれば、従業員から不履行を訴えられる可能性はある。作ったら終わりではなく、実現に向けて大きな責任が生じるわけだ。

### 画餅に終わらせないために 職場の変革が不可欠

「人権方針の策定は人事戦略にあたります。次は人事戦術として、それを現場にうまく落としつけていかなければ、方針が絵に描いた餅になってしまいます」と守島氏は言う。

日本企業は、仕組みを作ってよしとしてしまう傾向が強い。たとえばセクハラなら、ホットラインを設け

たり、管理職の評価に360度評価を入れ込んだり、といった具合だ。だが、それだけでは物事は動かない。「アメリカ企業は違います。仕組みも作りますが、それだけに頼らず、コンサルタントなどの力も借りながら、実行に向けて、現場のリーダーたちの意識変革に取り組みます。この点は日本企業がぜひ見習うべきです。現場が変わらないと成果は上がりません。最後の砦は、やはり現場なのです」

守島氏の話は、これまでに見てきた4つの事例すべてにあてはまる。ゴールドマン・サックスは、すべての社員の人権を守ると決め、職場では「差別的な言動を決して取らない」ことを徹底する。社員がいきいきと働くことでよいブランドが生まれると考えるラッシュェジャパンでは、社員同士がお互いを尊重する風土が醸成されていた。アクロクエストテクノロジーは、すべての社員が働きやすい職場にするために、コミュニケーションが苦手な社員を職場全体で支援する。ISSでは、発達障害を「個性」と捉え、生徒の個性を将来の仕事につなげる教育をしている。

今回のタイトルである新たな人事課題と“つきあう”とは、このような現場の取材を通して感じたことだ。守島氏の話聞き、なぜそう感じたか深く得心した。新たな人事課題が次々と生まれることを前提として、自社の人権方針を作る。方針で企業が引き受けると決めた範囲は、やるべきことを現場と一緒に進めていく。その態度は“向き合う”より、“つきあう”といった言葉のほうがしっくりくるのではないだろうか。

## “向き合う”ではなく“つきあう” 新たな人事課題への主体的なかかわり方

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

本特集では、LGBT・大人の発達障害を取り上げた。まったく異なる2つの問題を取り上げたことに、違和感を覚えた読者もいるだろう。

本企画の出発点は、複数の人事部長へのヒアリングやこれまでのWorks誌の取材のなかで、この2つが職場の問題として顕在化しつつあり、また、近年、こうした新たな人事課題が続出していると感じたことにある。

われわれの問題意識に対して、一橋大学大学院商学研究科教授・守島基博氏は、「LGBTと大人の発達障害は、“人権問題”と“障害の問題”というまったく異なった性質の事柄であり、対処法は異なる」としたものの、制約を抱えた社員に対する人材マネジメントの問題という点では共通しており、この種の新たな人事課題は近年増加傾向にあると指摘している。

### 新たな人事課題に主体的に関与する

今回、われわれは、有識者や企業への取材を重ねることで、「新たな人事課題に対して人事は、“向き合う”というよりも“つきあう”といった主体的な関与が求められる」という結論を導きだした。

守島氏が提案する「人権方針」の策定とは、まさに主体的な関与を実現するためのものといえる。人権とは、「個人の尊厳に基づく自由や平等」であり、社員の「自律性」や「個性」の尊重という言葉に置き換えられる。しかし、会社は社員の自律性や個性と、他律性との折り合いをつける場だ。制約を抱えた社員の制約をど

こまで企業が引き受け、どこからを個人の自律とするのか、その線引きをするのが人権方針なのだ。さらに守島氏は、この人権方針を現場で実践するためには、人事戦術を練り、現場に浸透させていくプロセスが必要と説く。

### まずは制約をゼロにし、次は強みを生かす

実際、今回取材した組織には人権方針が存在し、それに基づいた戦術を現場で実践していた。

さらに事例をつぶさに見ていくと、制約を抱えた社員が働きやすい環境を用意するという発想だけではなく、制約を抱えた社員の強みを見極め、生かすことにも取り組んでいた。

たとえば、ゴールドマン・サックスは、LGBTの社員が能力を発揮できるよう、職場での差別的な言動を禁止したり、LGBTに配慮した制度を用意するだけでなく、LGBTの権利拡充を社外にも働きかける。さらに、優れた人材の確保という観点から、LGBTの学生向けの会社説明会も開催している。また、アクロクエストテクノロジーは、アスペルガー傾向のある社員が苦手とするコミュニケーションについて、職場全体で支援する一方で、本人の強みを引き出せる仕事やプロジェクトを用意する。

今後、職場で多様な人が働くようになれば、人事がつきあうべき制約の種類は増えていく。そうした制約をどのように受け入れるのか。そして、次はその受け入れた社員の力をどう生かしていくのか。まさに人事には主体的な関与が求められている。

# コーポレートスタッフを リーダー人材に育てる

人事、総務、経営企画、財務、経理など、本社の管理機能を担うコーポレートスタッフ。そんな彼らに対して、「期待通りに育っていない」と嘆く声を、時折耳にする。それは、果たして事実なのか。もしそうなら、成長の阻害要因は何か。そして、どのような方策を立てれば彼らの成長を促すことができるのかを探った。



## 「優秀な人材を配置しても成長しない」 という人事の共通課題

事業のグローバル化・IT化が進むなか、経営層にはよりスピーディで的確な経営判断が求められている。経営を支援するコーポレート部門の重要性は、大きくなる一方だ。

人事との会話のなかで耳にするのは、「優秀」と目される人材の多くが、コーポレート部門に配属されてきた。こうした傾向は、現在もある程度は変わらない」という話だ。ところが、彼らのなかから優れたリーダーが出る割合は期待ほど高くないという実感を同時に持っているともいう。

リクルートエグゼクティブエージェントでヘッドハンティング業務を手がける中村一正氏は、こう証言する。「2000年代初頭、リストラを開始した大企業を退職し、外に飛び出したコーポレートスタッフのなかには、

経営層として大活躍した人が多くいました。ところが、近年はそうした人材が少なくなった。ここ20年ほどで、コーポレートスタッフの足腰は弱くなったのかもしれませんが

本人たちにも停滞感がある。リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2012」によれば、コーポレートスタッフで成長実感を持っている人は40.4%。営業職の49.0%、専門職・技術職の53.4%に比べると、低い水準に留まる<sup>(\*)</sup>。

目前の仕事に追われ、  
現状維持に汲々とした20年

なぜ、日本のコーポレートスタッフは期待ほど成長していないのだろうか。成長の阻害要因を探るにあたり、ここ20年ほどの間に起こった

変化について振り返っておこう。

従来の日本企業におけるコーポレート部門は、全社を大局的に見て、上から事業を牽引して目指すべき方向を決める役割を果たしていた、あるいはそういう役割を担っているという自負があった。大所帯で、権限も大きかったはずだ。ところが、1990年代以降、多くの日本企業が構造改革を実施。特に大企業では、現場に権限を委譲して「小さな本社」を目指す動きが活発化した。その結果、コーポレート部門の人員は大幅に削減され、権限も縮小した。そして、コーポレートスタッフの置かれる立場は変わったのである。

まずは、目前の業務に追われ、変革や改善を牽引するような「攻めの業務」の割合が減った。また、営業や生産部門などの現場に関わる機会が減り、現場との間に大きな距離が



## どうすればコーポレートスタッフが育つ？ 阻害要因を乗り越える方法をリサーチ

### ハイパーフォーマーは「目標明確性」と 「役割拡張自己効力感」を持っている

生まれたのである。

このような環境下でも、成長するコーポレートスタッフはいるのか。リクルートワークス研究所研究員・城倉亮は、コーポレート部門を経営企画、人事、総務、法務、財務、経理、購買部門と定義し、非コーポレートスタッフ（上記以外の職種）と比較しながら、評価される人はどんな特徴があるのかを特定しようと試みた。測定したのは、下記の8項目だ。

- ① **役割明確性**：仕事上の責任・役割をきちんと理解している
- ② **目標明確性**：現在の業務において何をすべきか理解している

③ **タスク相互依存**：仕事をうまく進めるため、同僚などの動きにきちんと気を配っている

④ **組織プロアクティブ行動**：企業や組織のパフォーマンスを向上させるため、変革に自ら取り組んでいる

⑤ **チームプロアクティブ行動**：チーム全体の行動について、主体的に改善を促している

⑥ **個人プロアクティブ行動**：己の仕事の進め方に、常に修正を加えている

⑦ **役割拡張自己効力感**：上位のマネジメント層が参加する場で、自らの職場を代表して意見を述べられる

⑧ **社内ネットワーク力**：社内調整の

場で、利害対立する人々・部門同士をうまくまとめられる

その結果は、下記の表の通りである。コーポレートスタッフの結果を見ると、8つの項目のなかで評価と高い関連性を持つ項目は、「目標明確性」と「役割拡張自己効力感」である。非コーポレートスタッフと比較してより高い関連性を持つ、つまり、高く評価される人が持つ特徴も、「目標明確性」と「役割拡張自己効力感」であることがわかる。言い換えれば、コーポレートスタッフにおいては、目標を明確に持ち、部署や役割の枠を超えて働けることが、高いパフォーマンスにつながっているといえる。



出典：「コーポレートスタッフの才能開花」（城倉亮、2014年）

調査概要：2014年2月18日から20日にかけてインターネットでのアンケート調査を実施した。調査母集団はインターネット調査会社の登録モニター1029サンプル。コーポレートスタッフ部門として「経営企画、人事、総務、法務、財務、経理、購買」部門を対象として454サンプル、その他の職種575サンプル。課長以上451サンプル、係長以下578サンプル、平均年齢は44.0歳、男性が約8割である。従業員数1000名以上の企業の勤務者を対象とした。質問項目については「あてはまらない」から「あてはまる」までを5段階で測定。

#### ● 高い評価を得ているコーポレートスタッフの特徴とは

	コーポレートスタッフ		非コーポレートスタッフ	
	標準化係数	評価との関連性	標準化係数	評価との関連性
役割明確性	-.001		-.040	
<b>目標明確性</b>	<b>.264</b>	<b>***</b>	.111	<b>***</b>
組織プロアクティブ行動	.058		.010	
チームプロアクティブ行動	.126	*	.192	**
タスク相互依存	.045		.033	
個人プロアクティブ行動	-.027		.012	
<b>役割拡張自己効力感</b>	<b>.254</b>	<b>***</b>	.163	**
社内ネットワーク力	.188	<b>***</b>	.356	<b>***</b>

従属変数：評価 調整済み R2乗 .510 p\*\*\*<.001 p\*\*<.01 p\*<.05

## 適切な目標を設定し、セクショナリズムを乗り越えさせることが成長を促す

目標が明確で、組織の枠を超えて働けるコーポレートスタッフは、周囲から評価されるし、自ら成長を実感することもできる、と明らかになった。逆に言えば、「目標が曖昧」で「セクショナリズム」の傾向が強い環境に置かれると、コーポレートスタッフの成長は妨げられてしまう、ということになる。

### 成長を阻害する 悪いスパイラルに陥る

まず、「目標の曖昧さ」についてはどうか。営業や生産といった部門では、売上額や生産効率などのように、具体的、かつ定量的な目標を立てやすい。ところが、コーポレート部門では目標を具体化、定量化できないことが多いといわれる。たとえば人事の場合、「採用人数」「離職率」

などの数値目標を設定することは可能だ。あるいは「制度を設計する」など、完遂すべき目標もつくりやすい。しかし、問題はその数値や目標完遂は最終的な目的ではないということだ。「採用した人材が生き生きと活躍している」といった状態にすることが、本来大切にすべきことである。それをどう測っていいのかを誰も提示できない。ここに、コーポレートスタッフの目標設定が、曖昧になる理由がある。

続く「セクショナリズム」は、機能として職責を果たそうとすればするほど、強くなる。さらに既述の通り、「小さな本社」化によって、目の前の仕事に汲々とすればするほど、自分の守備範囲だけを守る人が増えてしまったという事情もあるだろう。

さらに、現場との距離が離れてしまった点も泣き所となっている。コ

ーポレートスタッフにとって、ビジネスの最前線で発生している「熱気」は、感じづらくなってしまった。また、全社的な視点が失われ、結果として目の前の仕事にばかり注意を払う、という悪いスパイラルがそこにある。

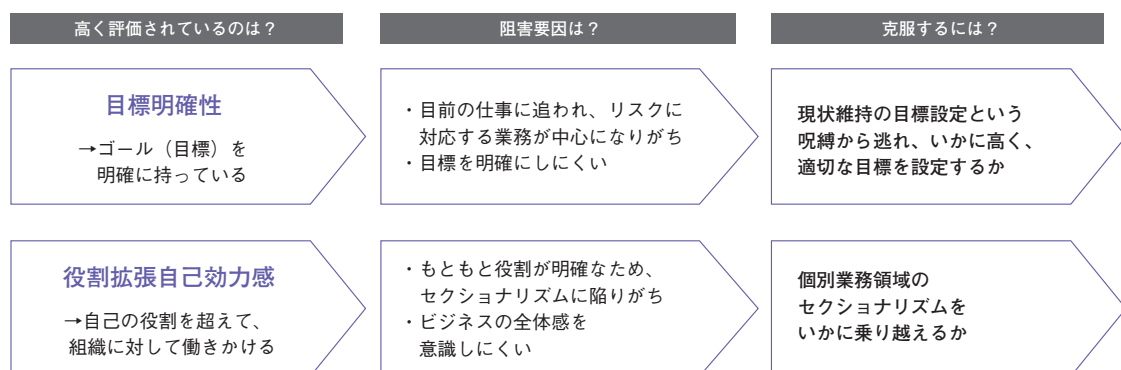
コーポレートスタッフを成長させていくためには、「いかに明確に適切な目標を設定するか」「セクショナリズムをいかに打破するか」という2点が重要なカギになると結論付けた。

### それでもリーダー人材を輩出する企業は存在する

私たちは、育成のサイクルを回し、コーポレートスタッフを経て、各部



### ● コーポレートスタッフの成長の阻害要因と、その克服方法



出典：「コーポレートスタッフの才能開花」（城倉亮、2014年）をもとに編集部作成

門のリーダーや経営層など、「リーダー人材を多数輩出している企業」に注目した。それが、一部の外資系企業である。

一般に外資系の企業では、コーポレートスタッフを他部門にローテーションさせず、財務、人事、経理など、1つの機能で経験を重ねさせる傾向が強い。そのため、いわゆる「人事畑」「経理畑」と呼ばれるような、その道のプロフェッショナルとしてキャリアを過ごす人は決して少なく

ない。一見すると、こうしたキャリアのあり方は、成長阻害要因の1つである「セクショナリズム」を引き起こしてしまいそうである。

また、同じコーポレートスタッフである以上、目標を明確にする難しさは、外資系企業でも国内企業と変わらないはずだ。それにもかかわらず、こうした企業がリーダー人材を数多く輩出できているのはなぜなのだろうか。

そこで私たちは、日本ヒューレッ

ト・パッカード、グラクソ・スミスクライン、日本GEの人事リーダーに、コーポレートスタッフを育てるため、どうやって明確かつ適切に目標設定をし、セクショナリズムに陥らないようにしているのか、その仕組みや取り組みを聞いた。

これらの外資系企業と日本企業では、人事制度も組織のあり方もかなり違う。しかしながら、日本企業が学べる点は多くあった。次ページから紹介しよう。

## COLUMN

### エグゼクティブサーチ会社に聞く 日本企業で求められる管理部門系のリーダー像とは

前で触れたように、「ここ20年で、コーポレートスタッフの足腰は弱くなった」と中村一正氏は見る。背景に、リスクを極度に恐れる風潮があるという。

「経済が停滞するなか、多くの企業は、リスクを取るよりも、避けることを優先してきました。それゆえに、

コーポレートスタッフも『自分で判断などせず、言われたことを正確にこなせばいい』という言動に終始する人が増えました。これでは、成長など望めません」

しかし、状況は大きく変わった。国内市場が縮小し、各社は海外に打って出なければ生き残りが難しくなっている。それに合わせ、企業がコーポレート部門のリーダーに望む人材像も、徐々に変わってきたという。

「たとえばCHO、CFO、あるいは人事部長や財務部長といったクラスについては、海外経験がほぼ必須になっています。それも、単に海外の拠点に勤めていたというのでは弱い。自らコーポレート部門を立ち上げ、仕切るなど、リーダー経験がほしいですね。また、コーポレート部門だけでなく、若い頃に事業会社に出た行った、あるいは事業会社を統括した経験がある人は強いと思います。つまり、『十分な専門性と、グローバルや事業の経験を持つ人』が求められているのです」

#### 中村一正氏

リクルートエグゼクティブエージェント  
シニアディレクター

野村證券、外資系生保を経て、2001年、日系サーチファームに入社。以降、エグゼクティブサーチ業界でヘッドハンティング業務に従事。外資系サーチファームを経て2010年5月より現職。



中村氏がさらに強調するのが、組織全体を俯瞰する視点と、現場に密着した視点の両方を持っていることの重要性である。「MBAを取ってコンサルティングファームに進んだ人のなかには、上から見る視点しか持てず、現場への理解力に乏しい人がいます。こういう人は、人を動かすのが苦手。一方、事業しか経験していない人は、大局的な視点に欠ける傾向があります。両方を身につけることが、今後、コーポレート部門のリーダーに求められるでしょう」

コーポレートの責任者を、外部から求めようとする企業も出てきた。「売上1兆円を超えるような大企業はまだこれからですが、数千億円規模の企業が、財務経理、人事の責任者を招聘するケースは現れています。以前では考えられなかったことです。環境が激変し、社内に適切な人が見つからなかったこと。そして、企業自身が新しい人材を入れて変わろうとしているからなのでしょう」

## どうすればコーポレートスタッフが育つ？ 阻害要因を乗り越える方法をリサーチ

### 適切なゴールを いかに設定するか



**有賀 誠氏**

日本ヒューレット・パカード  
人事統括本部  
取締役 執行役員

今回、話を聞いたのは、外資系企業で人事リーダーを務める3人。いずれも、人を育てるという意味で定評のある企業だ。そして異口同音に、「当社のコーポレートスタッフは十分に成長している」と胸を張る。

#### キャリアを自分で 決めることが目標の明確化に

既知のことではあったが、外資系企業と日本企業では、人材育成に関する思想が異なることが浮き彫りになった。簡潔に言えば、各社は「社員に“自分のキャリア”の意思決定を委ねている」。やりたいことや将来目指したい方向を、各自にイメージさせる。そして、キャリア実現に必要な経験をさせるため、上司や人



**四方ゆかり氏**

グラクソ・スミスクライン  
取締役 人財本部長



**荒木克哉氏**

日本GE  
GEキャピタル 人事本部長



「自分のキャリアは自分で決める」。  
それが実は、目標明確性に効いている。

事はトレーニングや異動を通じ、本人のキャリアを支援している。

「当社には、『キャリアは自分で組み立てる』という考え方が根づいています。それぞれが自らのキャリアをコントロールし、必要な経験・スキルを求めて異動やキャリアアップを志すのです。上司や人事担当者は、『この経験を得たら、あなたの価値はさらに高まるよ』とアドバイスはします。ただ、最終的に決めるのは、あくまで本人です」と話すのは、日本GEの荒木克哉氏だ。キャリア構築の起点は、すべて個人の志向にある。社員と繰り返し対話し、助言しながらキャリアプランをつくる。こうしたことが外資系企業で行われていることはよく知られる。実はこのことが、「目標明確性」の実現にも大いに役立っているのである。

こうした企業の社員には、キャリアは会社から押しつけられたものではなく、自分が選んだものだという意識が浸透している。だから、目標設定に対してより主体性を持てる。今回、日本ヒューレット・パカードの人事メンバーに話を聞いた（34ページ参照）が、多くの人が「やりたい仕事ができているから、自ずと高みを目指したいと思えるし、実現したい目標も明確になりやすい」と話していた。

#### 工夫次第で目標設定を 明確にすることは可能

では、各社はどのようにコーポレ





「従業員満足度を〇%アップ」など、定量化・数値化によって、目指すべき目標はクリアに。

ートスタッフの目標設定を行っているのか。コーポレート部門では明確な目標を設定しにくいというのが日本企業の悩みだ。しかし、日本ヒューレット・パッカートの有賀誠氏は、こうした意見に異議を唱える。

「我々は、定量的な目標設定を細やかにを行っています。たとえば、人事部門では社員向けの意識調査を毎年実施。全部で80項目ほどの質問があるのですが、そのうち10項目あまりは社員のモチベーションに関わるものです。ですから、『社員のやる気を何ポイント高められたか』などの指標で、人事職の仕事ぶりを評価できるようになっています。ほかにも、『あるプロジェクトを納期通りに仕上げられたか』『ある案件で協働したメンバーの満足度は何ポイントだったか』など、目標を明確化するやり方はあると思います」

グラクソ・スミスクラインでは、社員一人ひとりが何に貢献し、何を生み出したかは、本部の部長クラスが集まる評価会議で測定しているという。「直属の上司の評価も、ほかのリーダーからの評価も、面白いことにほとんどぶれがありません」と、四方ゆかり氏は話す。そうした客観的な評価指標は、個人ごとの明確な

目標設定に寄与しているはずだ。

一方、コーポレートスタッフにとって、数値目標などを定めるのは難しい面もあると認めるのが荒木氏だ。代わりに、メンバーそれぞれに与えられた役割・使命をできるだけ具体的に言語化し、上司から部下に伝えることを重視している。

「コーポレートスタッフの貢献度は、なかなか数字に表しづらい面があります。ビジネスの環境が激しく変化するなかで、すべての指標を計測可能なものにするのは難しいでしょう。だから、よりどころになるのはバリューやミッションなのです。たとえば、上司は部下に『あなたが会社にもたらす価値は何か』『あなたはどんな専門性を生かして、どんな問題を解決すべきか』と問う。それに対し、各自が明確に答えることができれば、それが確固たる目標になるはずだ」(荒木氏)

### 全社の方針にひもづいた 目標を設定しよう

コーポレートスタッフが陥りやすいのは、役割が明確なだけに、自分の仕事そのものが目的化してしまうことだ。そのため、取材した3社では全社の目標や経営状況を伝え、その上で、各部門がどのように動くべきかを常に考えさせている。

ここで重要な役割を果たしているのが、各部門のリーダーだ。企業が何を目指し、どこに向かっているか。そのために、この部門ではどのような貢献をすべきかを、自分の言葉で部下に説明できればならない。そうすることで、社員それぞれの目標に大きな方向付けが可能になる。

「各部門の部門長がメンバー全員を

集める『コーヒートーク』を、日常的に開いています。これは、全社の経営状況を伝えた上で、部門や各メンバーがどう動くべきか議論する場。日本企業では、中間管理職が経営層の意思を伝えるケースが多いと思いますが、それでは経営層の『パッション』が伝わりづらい。そこで当社では、役員や本部長クラスが伝え手を担っているのです」(有賀氏)

「大切なのは、各自の目標を全社の経営方針と関連づけること。そのためにも、上司はメンバーとしっかり意思疎通して、個人の目標に落とし込んで、お互いにコミットすることが必要です」(荒木氏)

同時に、「普通のことを淡々とこなすだけでは評価されない」という環境づくりも重要である。日本ヒューレット・パカードでは、組織の枠組みのなかで与えられた仕事だけをしている人を、5段階評価で「3」と位置づけるという。もし、4以上の好評価を得たければ、ルーティンワークだけでなく、現状を改善するような仕事をしなければならない。こうした仕組みが根づいているからこそ、社員は高い目標を設定しようとするし、同時に、それを超えようと頑張るのだろう。



大局的な視点を持つ。経営の方針と自分の目標を結びつけることで、目標設定をより高く！

## 個別業務領域のセクショナルリズムを乗り越える

続いては、「役割拡張自己効力感」について考えてみたい。

3社とも、組織の枠組みを超えて働くことを強く推奨している。

### コーポレート部門に変革のリーダー役を求める

「組織の枠を超え、会社全体をよくする、あるいはお客さまのためになるような行動を取らなければ、当社では評価されません。1つの機能としての役割を超えたリーダーシップを発揮し、変革をリードすることが、コーポレートスタッフには求められているのです」(荒木氏)

つまり、職務のなかに「役割を超える」ということが埋め込まれている、というわけだ。「当社でも、決まった書類を作っておしまいという人はまったく評価されません。全社のビジネスを前進させるため、周囲をリードしていかなければなりません」と、グラクソ・スミスクラインの四方ゆかり氏も指摘する。

しかし、単に「変革をリードしなさい」というかけ声だけでは、組織の枠組みを突き抜けた動きはできない。そこで、組織の枠組みを超えて成果を出した人を高く評価するなど、制度に工夫を加えてセクショナルリズムを乗り越える行動を推奨する。挑戦を促す仕組み・社風が根づけば、社員の成長可能性はより大きくなる。「改善策を考え、実行すると、必ず

周囲との摩擦が起きるものです。これは、コーポレートスタッフにとって絶好のチャンス。仕事の場では、人にもまれたり、トラブルに巻き込まれたときに大きく育つことができるのですから。だから、常に改善策を考えていれば、コーポレートスタッフの成長停滞などあり得ないでしょう。逆に言えば、コーポレート部門に現状維持ばかりを求め、ダイナミックな活動を許さない企業では、成長は望みにくいかもしれません」(四方氏)

幅広い経験をさせることで枠を超えた思考が身につく

リーダー候補と見込んだ人材を早い段階で事業部門などに配属し、幅広い経験を身につけさせようと推奨することは、3社に共通した点だ。

「日本にいる数千人のなかから2〜3%程度を選抜し、将来の社長や役員候補として育成します。一方、組織には職人肌の“プロ人事”“プロ経理”も必要。それぞれ、別の育成方法・経験が求められるので、比較的早い段階で本人の希望と会社の期待をマッチングし、キャリアの方向付けをします」(有賀氏)

3人が口を揃えるのが、「リーダ

## COLUMN

### 若手コーポレートスタッフに聞く 成長できる組織・社風とは

#### 日本ヒューレット・パッカー

日本ヒューレット・パッカーのコーポレート部門の人々は、実際にどのようなことを感じて働いているのか。人事部に所属する10人(写真)に話を聞いた。彼らは、自らの意思で人事部を選んでいる。

「当社には、『優秀な人をコーポレート部門に配置して育てる』という発想はありません。“Career is Employee Owned.” 皆は、人事の仕事をしたい、実力を発揮できると考え、ここにいます」(高橋健氏)

なかには、「降格」する道を選び、キャリアを再構築する人もいる。その1人が、自ら希望してマネージャから一度外れ、人事の現場で経験を積む八木理志氏だ。「キャリアを自ら考えるのが基本。社内公募もかなりオ

一には基本的に現場経験が不可欠だという点。「ビジネスの最前線で矢面に立ち、顧客から寄せられるさまざまな難題を解決すること。そして、自分で損益の責任を取る経験が、経営力の基礎となります。経営者は『お客さまにもまれて育つ』のです。ですから将来のリーダー候補には、できるだけ若いうちに現場の仕事を体験してほしい。リーダーを目指すという人がいれば、できればマネジャーになるかならないかくらいまでに事業部門に異動するよう勧めます」(四方氏)

こうして、「組織を上から俯瞰する視点」と「現場に密着した視点」の双方を兼ね備える人材を育てられれば、セクショナリズムという弊害を越えていけるはずだ。

難しければ、まずは今や多くの企業が持っている、希望異動制度といった仕組みを機能させることが1つのステップとなりそうだ。人事担当者や各部門の管理職に対し、キャリアの意識改革を行わなければならないからだ。また、現場に深く関わることを推奨するなど、コーポレートスタッフが事業部と接触する頻度を高めることは、現在の仕組みのなかで工夫できるだろう。

**部門間の垣根を低くして  
役割を超えた働き方を実現**

組織の枠組みを超えた働き方を促すには、部門間の垣根を低くする必要がある。たとえば日本GEでは他



決められた仕事をひたすらやるのではなく、変革の意識を持つリーダーになろうと発信する。

部門のメンバー同士がオープンに発言できる雰囲気の醸成に努めている。「当社にもセクショナリズムはあります。ただ、そんな風土を変えなければならないと思っているから、さまざまな仕組みを用意しています」と荒木氏は話す。たとえば、社長が社員と懇談する「ラウンドテー

ーブンに行われています。当社では部下が社内公募をした際に、直属上司に拒否権がありません」(八木氏)

好きな仕事に取り組めるから、意欲も高まるし、成長したいとも思う。だから、自ずと目標設定は高くなる。そして、高い目標を達成するためには多くの人を巻き込む必要が生まれ、それがセクショナリズムを打ち破る。まさに正のスパイラルが生まれているのだ。

若いうちから大きな裁量を与えられ、挑戦を許す社風があることも、成長を促すという意見も多かった。「私の直属上司は台湾にいます。そのため、国内の新卒採用業務については、私を含めた2人に一任されているのです。責任は重く、今の私では能力不足を感じることも多い。一方、自分がやりたいことも明確にあります。そこで、ギャップを埋めるために勉強しようという意欲は強く湧いてきますね」(坪根雅史氏)

それにあたって、上司の態度も重要だ。「やりたいことがあると伝えて、上司から頭ごなしに否定されたことはありません。情熱があり、筋が通っていれば、



(左上から) 渡辺 綾氏、齊藤智香氏、森川裕子氏、大武雅直氏、八木理志氏、高橋 健氏。(左下から) 江口菜里氏、並木俊之氏、水村朱希氏、坪根雅史氏。

挑戦を認められる社風です」(齊藤智香氏)、「私の担当は、社内外のコミュニケーション。しかし、採用活動に思い入れがあったため、上司に採用に関わりたく頼んだのです。願いは聞き届けられ、私は入社1年目から採用の仕事に携われました。おかげで自らの能力を引き出せたと感じます」(江口菜里氏)など、部下の意欲を支援する上司の存在が大きい。

ブル」など、部門や職級を超えたコミュニケーションの場を数多く設ける。「また、お客さまの要望に素早くこたえるために、組織の枠組みにこだわらざる官僚主義を打ち破らなければならないということを、繰り返し伝えていきます」(荒木氏)

人事異動など既存の仕組みを活用して、組織間のハードルを下げる手もある。「管理職に、複数の事業部を兼務させることがあります。そうすると、部門間の風通しもよくなりますし、リーダーが全体最適を考えるため、部下のローテーションも自然に実現できるでしょう」(有賀氏)

「日本人以外と働く機会を与えることも、コーポレートスタッフの成長に大きく寄与すると感じます。特に若い世代は、国境を超えられなければ人材価値は大きく下がってしまう。短期で海外出張を経験させたり、海外のポジションへの異動を支援したりしています。実際に今年、部下がマレーシアの人事責任者のポジションに異動しました」(四方氏)

経営層に近く、各組織から等距離の部門で経験を積ませる道もある。

「当社には、『エグゼクティブアシスタント』という役割があります。これは、若手有望株をCEOなどの補



人事異動や複数の職務の兼務によって、さまざまな機会を与え、「異なる能力」の開発を支援。

佐役として働かせるもので、平たく言えば『鞆持ち』。経営層の仕事ぶりを間近で観察させ、リーダーとしての育成を図る手法です」(有賀氏)

### 機能のなかに多様性を担保し、風通しをよくする

最後に付け加えておきたいのが、コーポレート機能のなかに、多様性を担保することだ。

そのためには、能力の高い人材を海外法人や社外から招聘する選択肢も考えられる。外部から新たな風を呼び込み、メンバーが多様化することで、さまざまな意見が飛び交う土壌ができる。その結果、セクショナリズムを生む土壌はなくなっていく。

「GEには、生え抜きも、他社から転職した人も、企業合併で合流した人もいます。しかし、立場によって発言権に差はありません。また、性別・年齢・国籍なども一切無関係。GEのやり方で結果を出せる人が、評価される仕組みです」(荒木氏)

多様な人が組織に入ってくることで、多様なロールモデルとなり得る人材が揃うという効果もある。「『あの人のようになりたい』『あの人の言うことなら聞ける』というロールモデルから刺激を受け、後を追おうとする人が数多く現れる。それが、社員の成長を大いに促します」(有賀氏)

こうして「目標が曖昧」「セクショナリズム」という成長阻害要因を取り除くことができれば、コーポレートスタッフの成長は加速するというのが、今回の1つの結論だ。そのためには、3社が実施している取り組みが、大きなヒントとなる。

確かに日本企業からは、外資系企



多様な人を揃え、意見を自由に言える風土をつくることで、部署内にいながら視界を拡大できる。

業は組織と個人の関係性も、組織構造もまったく異なり、「参考にしにくい」と見えるかもしれない。

しかしながら、たとえばセクショナリズムがあるならばそれを打破しよう、と、愚直に変革に取り組んでいく、という努力がそこにある。「不必要なことを徹底して排し、意思決定を迅速化することも経営課題の1つ。そのため、今ではことあるごとに『シンプルに！ 迅速に！』というメッセージがトップ、あるいはリーダーたちから発信されています。当然、それは評価にも影響します」という荒木氏の言葉は象徴的である。

また、「機能に閉じた仕事をしている部下がいたらどうしますか？」と有賀氏に問いかけると、「アドバイスして、それでも全体視点で考え、行動できないのであれば、この部署、この会社に合わない判断せざるを得ない」という答えが返ってきた。抜擢する人材、仕事を任せ活躍させる人材がいる以上、その裏側で合わずに退出する人材がいるという事実にも向き合わなければならない。

コーポレートスタッフのみならず、人が伸びる企業の並々ならぬ「愚直さ」と「覚悟」も、私たちは学ぶことができるはずだ。

## 変化の時代の今は、コーポレートスタッフの 絶好の成長機会である

城倉 亮 リクルートワークス研究所

「セクショナリズムを飛び越えて全体をオーガナイズしていく課題設定力やリーダーシップが、コーポレートスタッフには求められる」

アンケート調査の前に実施したインタビュー調査で聞かれた、ある企業のコーポレート部門出身の取締役のコメントである。アンケート調査では、「目標明確性」「役割拡張自己効力感」がコーポレートスタッフのパフォーマンスに影響があるという結果となったが、それと同一の趣旨のコメントが事前のインタビューでも複数の経営層から得られていた。

日本企業は、本社機能に対して「小さな本社」化、効率化を推し進め、権限を事業側へ委譲してきた。さらに、コーポレート部門に求められる役割にリスク対応の機能も加わり、企業を安定的、かつ安全に運営していく「会社の維持」がコーポレート部門の大きなウェイトを占めるようになっていった。安定運営の役割を担うコーポレートスタッフは、大きな変化を生み出すことが求められず、業績評価も標準化しやすい傾向となった。また、商品・サービスのエンドユーザーからも遠く、自分の仕事とのつながりが実感しづらいポジションでもある。そのような状況のなかで、経営と現場の間の調整役として粛々と仕事をこなしていくだけでは、当事者意識は芽生えず、ストレッチできる仕事の機会は望めない。これが、コーポレートスタッフの成長を妨げてきた要因の1つではないか。

今回、外資系企業3社にこの閉塞感を打開するヒントを聞いた。そこで得られた1つの解は、「変革のリーダーであれ」と、コーポレートスタッフに求めることだった。奇しくも今、日本企業のコーポレートスタッフにも同じことが求められてきている。経営を取り巻くビジネスの環境変化は止まらない。グローバル化、

IT化の進展により、経営環境は刻々と変化し、経営そのものが常に進化しなければならない。経営を補佐し、事業継続を実現していくことがミッションであるコーポレートスタッフに、経営課題に対して当事者意識を持ち、変化を生み出す取り組みが求められている。

これほどの絶好の成長機会はない。経営課題という大きな課題に対しては、高い目標設定をせざるを得ず、全社に跨る変化に取り組もうとすれば、必然的に自らのセクションを超えざるを得ない。その間に生まれてくる大きな摩擦に対峙し、組織をインテグレートしていくことがコーポレートスタッフの役回りとなる。

経済の成長とともに、安定運営を実現し続ければ個人も成長していける時代ではなくなった。キャリアに変化を生み出す機会を自らが作り出し、それによって成長していかなければならない。

そのためには、会社が敷いたレールに乗ったキャリアを歩くのではなく、キャリアは自らのものであるという個々の意識の転換が求められる。それぞれのキャリアをより充実したものにし、それぞれが成長するために、直面する課題に対して、高いゴールを掲げ、役割を超えて行動する機会を人事が与えることが有効であろう。目前の経営課題に対して、徹底的に当事者として取り組む経験を重ねていくことで、「迫力のある」コーポレートスタッフが育ち、企業のリーダーとなっていくのではないか。

Jokura Ryo\_2004年、全日本空輸に入社。空港管理部門などを経験後、人事部に配属。その後、NTTデータ経営研究所に転職、人事コンサルティングに従事。2012年リクルートに転職。グループの人事支援業務、リクルートワークス研究所研究員を兼務。



経営者に聞く

# 進化する 人と組織

VOL. 27

## 堀場製作所 堀場 厚氏

代表取締役社長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



## 社員は職人、会社は家。 京都企業ならではの“人財”育成とは

Text = 広重隆樹  
Photo = 高橋貴絵

Horiba Atsushi\_1948年京都生まれ。カリフォルニア大学大学院工学部電子工学科修了。1972年、堀場製作所入社。専務などを経て1992年、代表取締役社長に就任。日仏両国の技術・人材を融合させる経営などが評価され、2010年「レジオン・ドヌール勲章」を受章。著書に『京都の企業はなぜ独創的で業績がいいのか』（講談社）がある。

京都市に本社を置く堀場製作所。1945年の創業以来、分析・計測機器の総合メーカーとして、多彩な製品を世界に送りだしてきた。2代目社長にあたる堀場厚氏は今改めて、「京都企業」ならではの組織と人づくりを意識している。

職人こそが価値の源泉  
ハンデを逆手に独自性

——京都には職人を大事にする気風があり、その職人技を工業化できるところが京都企業の強みであると、著書のなかでも述べられています。それはどういうことなのでしょうか。

京都では、あらゆるジャンルの伝統産業が数百年も続いています。箱庭のような小さな街で、大規模な工場を建てるには土地が狭すぎ、商圏も小さいというハンデはありましたが、それを逆手にとって各々の家業が独自性を打ち出し、ほどよく棲み分けをしてきた歴史があります。

こうした環境を支えたのが業種を横断した職人たちの横のネットワークであり、職人集団を束ねた問屋の



役割でした。付加価値の源泉が職人のなかに存在することがわかっているからこそ、京都の街は職人を大事にしてきたのです。

現代企業でのものづくりも、規模の大小こそ違いますが、仕事の本質は職人のそれと変わらないのではないでしょうか。割烹の料理人をイメージしていただければよいと思います。マニュアル通りに料理が作れるから料理人になれるわけではない。厳しい修業を重ね、匠の技と人間性を磨き、やがて人真似ではない独創的な料理を生み出し、それを次代に受け継いでいく。そうしてはじめて料理人といえるのです。

京都の企業は、就職人気ランキングでは東京の大企業に負けてしまいます。それなのに世界一のシェアを占めるような製品や技術を次から次へと生み出すことができる。業績も堅調です。それは企業の財産となる人材、つまり“人財”を職人的なプロフェッショナルとして大切に、その力を引き出すためのマネジメントに長けているからだと思います。——人材の質を割烹の料理人に喩えられましたが、彼らもまた京都の通人の要求に応えられなければ、生き延びることはなかったわけですね。

京都人の要求は厳しいですよ。それに応えるためには優れた目利きでいい材料を仕入れること、限られた時間内に提供すること、お客さまの好みや懐具合を瞬時に判断して適し

た料理をお出しすること、そして何度も通われるお客さまを決して飽きさせないこと——それができなくてはなりません。できたからこそ、多くの全国チェーン店が閉店を余儀なくされるなかで、その隣に構える老舗の店は、人目を惹かない外見でもしたたかに生き残っているのです。

当社でも、どの事業や製品であっても何かを計測したり、分析したりする機器の開発・製造という共通項はあります。ですが、どんな状況で何を測り分析するのか、お客さまのニーズは千差万別です。一つひとつ要望を把握しつつ、お客さまの期待を超えるような製品を提供するには、社員にはまさに職人的なプロフェッショナルとなることが求められます。

京都で大切なことは、その会社の製品やサービスが本物であるかどうか、オリジナリティがあるかどうか、ということ。売上げや従業員数など規模が大きいことは、必ずしも自慢にはならないのです。それどころか大きいだけであれば、恥にもなりかねない。「おまえんところはそんなに人使わんと商売できひんのか」と言われてしまいますからね（笑）。

もちろん京都のなかだけではいつまでたっても企業は成長しませんから、世界に打って出ることになります。けれども、私たちのスピリットはあくまでも京都にあるんです。

——堀場製作所も、今や全世界に拠点を展開するグローバル企業です。

各地に拠点がありますが、京都スピリットをいちばんよく理解してくれているのはフランス人ではないかと思えますね。不思議なことに京都人とフランス人の価値観は合うんです。フランスの企業を買収したときも、彼らのほうからHORIBAの傘下に入りたいと言ってきてくれた。2012年、フランスの理工系の名門、高等専門教育機関「エコール・ポリテクニク」を中核とする先端研究開発の集積地に光学分析装置の研究開発拠点を設けたときも、現地のメディアから注目されました。

答えは自分で創り出せ  
海外勤務で社員を鍛える

——グローバル人材の育成は、日本企業にとって極めて重要なテーマですが、どう進めていますか。

グローバル化が進む世界で存在感を示していくためにいちばん大事なことは、自分とは何か、日本人とは

何か、誇りにすべきものは何かといったアイデンティティを確立し、それを保つことです。学校教育で日本の文化や歴史をきちんと教えていないために、今の若者は根無し草のように自分という存在の基盤を失いがちではないかと危惧しています。そのような状態では他者や他国の優れたところも発見できません。

当社では若いころからどんどん海外勤務を経験させるようにしています。現在、役員は8割、管理職で3割、一般職なら2割弱が海外勤務経験者です。決してみんなが流暢な英語を話せるわけではない。けれども、海外に出れば語学よりも話の中身が重要だということに気づく。私の場合、海外での商談では仕事の話はだいたい2割ぐらいまででしょう。後は自分の趣味や価値観を披瀝しあい、人間的な交流と信頼を深めるようにしています。それができないと商売の話もできません。

——海外で失敗を経験させることで、

育成につなげることも大切ですね。

国内では与えられた選択肢のなかから正しい答えを選べばよいといった雰囲気がありますが、海外ではそうはいきません。選択肢にはない答えを自ら見つけなければならぬこともよくあります。海外子会社のオペレーションは、日本の本社ではなく、ほとんど現地の出向者に任せています。自ら現地の銀行と交渉してもらい、キャッシュフロー管理の難しさを、身をもって経験してもらおう。銀行に頭を下げてお金を借りる経験なんて、本社ではまずできません。

日本にいたら上司が悪い、会社が悪い、社会が悪いとみんな他人のせいにするけれど、海外に行けばだれのせいにもできない。「おまえが悪い」しかないですから（笑）。

職人を育て感性を引き出す  
「家」としての企業の役割

——社員を職人として育てるためのポイントは、何でしょうか。

3つあります。1つは「家」という精神的支柱を確立すること、2つ目は指示なしでも動ける「自助努力」を学ばせること、そして3つ目が「本物」を教えて切磋琢磨させることです。

——そのなかで「家」というのは何を指しているのでしょうか。

弟子たちが師匠の技を見て学び、師匠と日々の生活を共にして職人としての生き方、考え方を受け継ぐ。教育研修の器ということです。企業全体がそうありたいと考えていますし、企業文化を作り上げるうえでもそれを意識するようにしています。



研修所「FUN HOUSE」に設えられた暖炉。火を囲んだコミュニケーションの場を意図している。



世界幹部会議には世界中の経営幹部が京都に集まる。会議後の夕食で創業者の堀場雅夫氏（厚氏の父親）を囲み、記念撮影（左から2番目）。

堀場氏とその月に誕生日を迎える社員を招待する、社員誕生会。



とはいえ、「家」は厳しいだけの鍛錬の場ではない。たとえば、当社では社員間のコミュニケーションを促すために、社員の飲み会に会社から補助金を出します。わずかな金額ですが、何かきっかけがあると人は行動に移したくなるものですから。会社の補助を受けるには、レポート提出を義務づけています。といっても、単に写真を撮って送ってあげればいいんです。それを私が見て、あいつ最近元気がないと思って心配していたけど、宴会でははしゃいでいるからまだ大丈夫かなとか、社員の様子がわかるじゃないですか。

ほかにも、会社主催の誕生会やパーティーもよく催します。管理職以上だけを集めた年末のフォーマルパーティーも恒例です。このときばかりは男性はタキシード着用が義務です。海外で招待される公式なパーティーでもスマートに振る舞えるようにするための訓練にもなっています。

——「FUN HOUSE」という立派な研修施設もお持ちですね。

豊かな森と清流に囲まれた研修所です。そこに行くだけで五感が生き生きと動き出す場所になるよう意図しました。私自身が受けた研修、行きたい研修所をつくりたいと思ったのがきっかけでした。暖炉、床暖房、羽根布団、カラオケ、さらにバーや空港のファーストクラスラウンジと同じ仕様のシャワールームまである。朝食に遅れないのと、ベッドメイキングは自分でするのが唯一のルールです。後は自由に使ってもらっています。日本の全社員2500人のうち、ピーク時は1カ月で延べ700人が使います。最近私でさえ予約



を取るのが難しいくらいです(笑)。——京都の企業では、引退された方々が在職中に得たスキルを活用して、中小・ベンチャー企業を支援していますね。堀場OBベンチャークラブもその1つ。2000年にクラブを発足した動機は？

私自身、子ども時代は工場と自宅が一緒に、父親と古参の社員が共に汗を流すのを見て育ちました。その感謝の気持ちを表したかった。それとやはり、技術の伝承が大事だと思ったからです。OBは宝。彼らの匠の技や勘所は、今も大いに頼りにしています。技術を次代にしっかりと伝える文化は、京都の企業が何百年も培ってきたDNAでもあるわけです。その伝統をこれからも引き継いでいきたいと考えています。

#### 堀場製作所

■本社所在地/京都市南区 ■創業/1945年 ■従業員数/5787人(連結、2013年12月現在) ■売上高/1381億3600万円(連結、2013年度)

#### AFTER INTERVIEW

### シニアの活動支援 京都流経営哲学の表れ

企業を引退した人たちがNPO法人を創設し、中小企業や学校教育を支援しているのが、「京都シニアベンチャークラブ連合会」です。会員はオムロン、島津製作所、日本電池、ワコールなどの出身者で、約400人に上ります。

1998年に発足した先駆的な存在であり、活動規模も大きなものです。この組織の提唱者が堀場製作所の創業者、堀場雅夫氏。長男の厚氏は、「社員を生涯にわたって大切にするのは当たり前」と言い、シニアベンチャークラブを支援し、連携しています。堀場製作所が定年退職者の社会活動に注力することは、「社員は職人、会社は家」という経営哲学の表れだと感じます。(本誌編集長)

野中郁次郎の

# 成功の本質

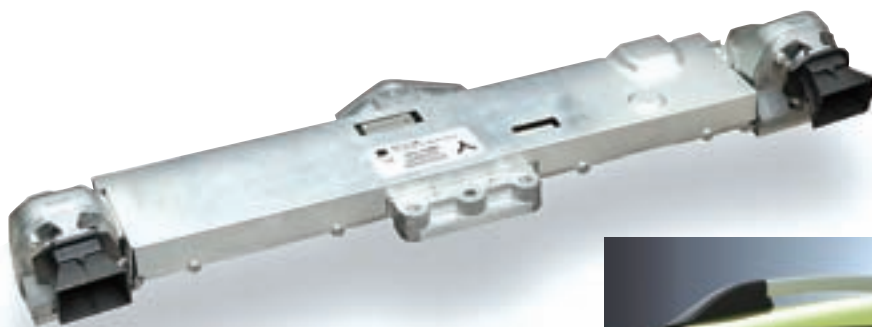
ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

VOL.73

## アイサイト／富士重工業

### 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）。



アイサイトのユニット本体（上）。左右の黒い部分の背後にカメラがあり、その間の距離は350mmある。運転席上部に搭載される（右）。



燃費性能から、衝突回避の自動ブレーキへ。自動車業界は今、「ぶつからないクルマ」の機能競争へと突入している。そのなかで一歩リードしているのが、日本での自動ブレーキの先がけ的存在、富士重工業の運転支援システム「アイサイト」だ。

国内で販売するスバル・ブランド車の購入者のうち、8割がアイサイトを選択し、販売累計は20万台に達した（2014年4月現在）。グレード別に今年5月から順次発売予定だった新型車レヴォーグは、予約でのアイサイト搭載率が9割を超え、部品調達が間に合わず、「量産体制に万全を期すため」、発売予定日が6月20日に延期された。

人気の理由は、10万円という価格の手ごろさもある

が、何より独自の仕組みが可能にする特徴的な機能にある。自動ブレーキのセンサーには、ミリ波レーダー、赤外線レーザー、カメラの3種類があり、カメラは単眼とステレオカメラ（双眼）がある。アイサイトは世界で唯一、ステレオカメラだけを使う。

機能の最大の特徴は、2つの目を持つ人間と同じように、左右2つのCCD（撮像素子）カメラで走行環境をすべて「見る」ことにある。三角測量の原理で、左右の映像の差から対象を立体的に認識し、形状、距離、移動速度などを把握。歩行者や先行車、障害物を見分け、ぶつかりそうと判断したら、最適な制御をブレーキやエンジンに指示する。

理想は「人間の目と脳」。その機能に限りなく迫る。

# 世界初! カメラ方式で衝突回避 予算激減からの劇的苦闘の軌跡

開発の困難さから各メーカーとも早々に断念したなかで、富士重工業だけは20年間続け、商品化にこぎつけた。世界で誰も手がけたことがない。燃費性能のような目標とする数値もない。まさにゴールのない未踏の世界を切り開くような開発だった。

「本当にものにすることができるのか、できないのか、判断に悩んだ時期もあります。これだけ続けてダメだったら、会社を辞めることになるかと、考えたこともありました。ただ、プロジェクトを振り返って思うのは、ほかができないことを続けていくことにこそ価値があるということです」

アイサイトのプロジェクトでリーダーを務めたスバル技術本部先進安全PGMプロジェクト・シニア・マネージャーの柴田英司は、こう話す。ステレオカメラと共に歩んだ孤高の20年。イノベーションとはいかにして生まれるものなのか。開発プロセスをたどると、そこに1つの典型的なあり方が見えてくる。話は柴田がプロジェクトに参加したときから始まる。

## 富士重工業ならではの独自の選択

「柴田君、ちょっと助っ人に行ってくれるか」

上司から声をかけられたのは1998年暮れのことだった。入社10年目。それまでは、電気電子系の部品やシステムが目標性能に達しているかを実験し、欠陥があれば修正する部署に所属していた。腕を買われ、「助っ人」に入ったのは、アイサイトの前身、「ADA（アクティブ・ドライビング・アシスト）」のプロジェクト。翌1999年にレガシランカスターに搭載して発売するため、最終段階のテストの真っ最中だった。柴田はこのとき初めて、ステレオカメラの研究が社内で1989年から続けられていたことを知った。

「当時、他社はミリ波レーダーを開発していました。1990年代に入り、運輸省（現国土交通省）が先進の運

転支援技術を搭載したASV（アドバンスド・セーフティ・ビークル）推進計画を立ち上げた。各種の技術のなかでも、カメラの画像センサーは外界の信号を取り込みデータ化するため、外界の状況に左右されやすく、安定化が難しい。そこで、各社とも軍事技術を応用できる車載レーダーの研究に注力した。一方、スバルだけは、走行環境のすべてを映像で見ることができるステレオカメラにこだわりました」（柴田）

富士重工業は、ピストンを左右水平に配置した、世界的にも希有な水平対向エンジンをスバル車に搭載し続けるなど独自路線で知られる。ステレオカメラへの傾注はある意味、スバルらしい選択だった。

1999年、世界で初めてステレオカメラを使った運転支援システムADAが登場。走行車線逸脱に対する警報や、先行車と車間距離を保って追従制御走行するクルーズコントロール機能などを実現した。

続けて、次期開発プロジェクトが発足。ハードウェアを企画し、ソフトウェアを内製し、集積回路を設計する。電気電子やソフトウェアの知識を持った社員が集められ、柴田はサブリーダーに着任した。

初代ADAは車速の制御方法として、エンジン出力をスロットル弁で調整した。新しいADAでは自動ブレーキ制御を加えたい。それには、70～80メートル先を走る先行車との距離や速度差を安定的に検知する必要がある。しかし、当時のCCDカメラの画素サイズでは、中近距離はともかく、遠距離では高い精度を出せなかった。雨や霧などの外乱要因の識別も苦手とした。一方、レーダーは対象からの反射をとらえるため、安定的に距離と速度を検知できる。雨や霧の影響も受けにくかった。柴田が話す。

「ステレオカメラは形を見るのが圧倒的に得意で、レーダーでは検知できないレーンの白線も識別できます。レーダーと組み合わせれば、最強のセンサーになる。

## 「なぜ人間にはわかるのに、 カメラではわからないのだろう」

コストのことはほとんど考えませんでした」

### 開発予算が10分の1に激減

2003年、ステレオカメラとミリ波レーダーを併用し、「世界初のセンサーフュージョン」を謳った新たなADAが新型レガシィに搭載された。しかし、価格が30万~50万円と高額になり、売れ行きはさっぱり。失敗だった。翌2004年、次の開発がスタートするが、コスト意識の低さはそのままだった。

「他社も開発を進めている以上、売れる商品をつくるために、何としてもトップの性能にしよう。そればかりを考え、他社をベンチマークしては、身の丈も考えず、あれもこれもと機能をつけ加えようと思いました。高価格で失敗したのに、できあがったのはてんこ盛りの満艦飾の企画案でした」(柴田)

ステレオカメラ、ミリ波レーダーのほか、赤外線レーザー、画像をフロントガラスに投影するヘッドアップディスプレイ、カーナビゲーションとの同調……等々、コストは積み上がった。「こんな高いもの、誰が買うんだ」。企画案は上層部に却下される。ときに2005年。会社の業績悪化のおおもりも受け、開発予算は一気に10分の1に削減される。

「何もやるなと言われたも同然でした」(柴田)



柴田英司氏  
富士重工業 スバル技術本部  
先進安全PGM  
プロジェクト・  
シニア・マネージャー

人員も縮小。リーダーは異動し、柴田が責任者の立場になった。前年にサプライヤーとして日立製作所と契約を結んでいたが、支払う金がない。ステレオカメラの可能性に共感した日立は当面、「手弁当」を申し出てくれた。プロジェクトにはステレオカメラの研究を最初に始めた研究所のメンバーも参加しており、「研究所に戻るように」との通達を断り、残る道を選んでいた。どうすれば開発を続けられるか。

柴田は政府の補助金に望みを託した。経済産業省の「地域新規産業創造技術開発費補助金制度」。「地域において新産業・新事業を創出し、地域経済の活性化を図る」のが目的で、公共性が高い。プロジェクトチームは改めて開発のあり方を問い直した。

これまで開発してきた車間距離制御クルーズコントロールは、時速40キロ以上で高速道路走行時に使うものだった。しかし、交通事故で発生件数がいちばん多いのは、一般道での低速走行時、交差点での前方不注意による追突事故だ。それを避けるには、少し先を走る先行車を検知する必要がある。また、交通事故による死者は歩行者や自転車乗用者が多くを占める。守るべきは交通弱者の命だ。それはドライバーの人生を守ることになる。自分たちが注力すべきは、近距離での対象物の検知ではないか。

ステレオカメラは中近距離に強い。何より対象物の形状が認識でき、レーダーでは測れない先行車の横幅も把握できるので、ぶつかるか、よけられるか、かなり手前で判断できる。近距離での衝突回避ならステレオカメラが圧倒的な強さを発揮する。柴田は開発の方向性について、大きく舵を切った。

「満艦飾は捨て、レーダーも外そう。初代ADAの商品化から、われわれは、売るためには他社をしのぐセンサーをつくらなければならないという発想にとられてきた。結果、高くても売れず、上層部からもダメ出

アイサイト(ver.2)の認識イメージ。クルマや歩行者、自転車などの物体(上2枚)は、カメラがとらえた画像の画素一つひとつの距離をICチップで算出、そのなかから面を見つけ出してグループ化し、立方体として検出。そのサイズや輪郭から、それぞれの物体を識別する。カーブなどの形状も含めた道路の認識(下2枚)には、白線の認識が鍵を握る。画像から、水平方向に黒、白、黒と並んでいるパターンを検出し、さらに3次元上の位置も計算、路面上にあるものと確認できれば、それを白線と認識する。そうすれば、自分の車線と隣の車線にいるクルマを区別して認識できる。



クルマを認識



歩行者や自転車を認識



白線を認識



カーブなど道路形状を認識

しをされました。コストを下げ、性能を高め、多くのお客さまのクルマに搭載してもらうには何をしなければならぬのか。追い込まれるなかで、本気で考え、議論し、浮かび上がったのが、ステレオカメラの特性を活かした衝突回避の機能でした」(柴田)

補助金は、「世の中のためになる」と交付が決定。会社からも運転資金を出してもらえるようになった。再出発。それは真に人間の目と脳に迫る開発を意味し、新たな試練と苦難の始まりでもあった。

## 「カメラが暴れる」

認識の精度をどこまで、どうやって高めればいいのか。頂上がわからないまま、頂上を目指す。試作品をつくっては日本中を走り回る。採取した膨大な量のデータを一つひとつチェックし、画像処理ソフトを補正し、回路のノイズを消す。これをひたすら繰り返す。難しいのは、雨や霧、対向車のヘッドライトなどの外乱要因の識別だ。人間の目と同様、夜や視界の悪さを苦手とする弱点の克服も課題だった。

天気予報を見ては雨雲を探し、霧の立ちこめる朝を待つ。逆光、西日、黄昏時……苦手な条件下であえて走る。識別がうまくできないと、ブレーキのかかり方がギクシャクする。それを「カメラが暴れる」とメンバーたちは呼んだ。安全性と駆動性の二律背反。そのバランスの解を求めてハンドルを握り続けた。

あるとき、画像処理ソフトの担当者が頭を抱えていた。次から次へトライしても成果が出ない。柴田はこう問いかけた。「なぜ人間にはわかるのに、カメラではわからないのだろうか。どう違うのか」

人間は対象物を常に細部まですべて見ようとするわけではなく、曖昧に見えるものは部分的な特徴でとらえる。カメラも、対象物の特徴的な部分や動きをとらえて識別し、状況認識ができるようにすればいい。担当者は人間の視覚にヒントを得て、開発を続けた。「人間には見えるのだから、開発はまだ限界に達していない」と気づかせようとしたというのが、その柴田自身、思い悩む日々を送っていた。

「ゴールが見えない。できるかどうかもわからない。つらく、我慢の日々でした。ただ、ステレオカメラだけで衝突回避の自動ブレーキ機能が実現できれば、世界中のエンジニアがひっくり返って驚くのは明らかでした。チャレンジしがいがあるテーマで、メンバーのモチベーションが高いのが救いでした」(柴田)

この間、柴田は人間の目と脳に迫るという理想を追求しつつも、現実的な対応もとっている。ステレオカメラの精度を高めるには長いリードタイムを要する。その間を埋めることを上層部から求められ、2006年、「SIレーダークルーズコントロール」という、レーダー方式のシステムを商品化したのだ。レーザーレーダーにより先行車との距離、速度差を検知し、高速だけでなく、低速も含む幅広い車速で車間距離を維持する、全車速追従機能付きクルーズコントロールを実現。これは市場でも高い評価を獲得。社内での認知度の向上にも一役買った。柴田が話す。

「このプロジェクトでのもう1つの光明は、ハード、ソフト両面でメンバーが確実に実力をつけ、エキスパートとして育っていたことでした。私に求められたのは、彼らが一つひとつ積み上げていった成果に対し、

## 「世界のなかでも小さなメーカーは、どこに投資するかが重要です」

人の命にかかわるシステムとして、ここまでやれば大丈夫という判断を下すことでした。頂上がどこにあるかはわからないにしても、想定し得るチェック項目をリストアップし、致命的な内容は防ぐことができるようにする。それが判断基準でした」

### アメリカで最高評価を獲得

2007年初頭、役員たちに1本の動画が披露された。クルマが障害物を検知すると自動ブレーキがかかり、1メートル以内で停止する。役員たちの顔つきが変わった。「これはすごい」。翌2008年5月、世界で初めてステレオカメラだけによる制御で「衝突被害軽減」を実現したアイサイトがデビューする。価格は10万円。これが火付け役となり、以降、安全機能の開発競争が本格化していった。

2008年時点では、ドライバーの「過信」を生むとの懸念が行政にあり、停止機能は明示しなかったが、2010年に登場したアイサイト（ver.2）は、対象物との速度差が時速30キロ以下の状況での自動ブレーキによる「衝突回避」を表明。アメリカのIIHS（道路安全保険協会）が初めて実施した前面衝突予防性能を評価する試験において、アイサイト搭載のスパル車は最高評価を獲得した車種のなかで、唯一最高得点を獲得。性能の高さが世界的に認められた。

さらに機能を進化させ、今年商品化されたアイサイ

ト（ver.3）は、エキスパートとして育ったメンバーが開発のリーダー役を担った。柴田が話す。

「距離や速度差の測定はレーダーのほうが得意で、もし業界トップ群と性能面で並ぶのが目的なら、他社も採用しているレーダーを買ってくればよく、事業戦略的にはそれが正解でしょう。ただ、われわれのような世界のなかでも小さなメーカーは、どこに投資するかが重要です。ステレオカメラは白線も見るので、クルマがどのレーンを走り、先行車はそのレーンに対してどこにいるかを判断するという、人が当たり前に行う判断と同じことをする。初代ADAでそのポテンシャルを見てしまった。だから、みんなで頑張って開発を続けてきました。やめようと思えばやめることもできたけれど、前を向いてやらなければと思い続けた。最後に成功につながり、人も育った。続けていくことに価値があったのです」

イノベーションは一朝一夕には起きない。プロジェクトが存亡の危機に陥ると、自らの方向性を再定義して、外部の補助金と社内の資金を引き出し、サプライヤーの“同志的協力”を仰ぎ、必要に応じて“時間稼ぎ”のレーダー方式の商品も繰り出し、その間に開発を一歩一歩進め、最後には、ほかにない商品を生み出す。国内最小の自動車メーカーのスパル・ブランドが国内のみならず、海外でも独自の強さを発揮する秘密の一端がここにある。（文中敬称略）

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）。



アイサイト（ver.2）が搭載されたスパルXVハイブリッド。

## 「持続的な知の蓄積」がなければ イノベーションは生まれない

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

頂上がどこにあるかわからない。頂上へ至る道筋も自分たちで見つけなければならない。トライ・アンド・エラーを繰り返しながら、目の前の課題を一つひとつ解決し、つづしていく連続。すると、その連続があるとき、非連続に転換する。連続の非連続。イノベーションの多くはそうして生まれる。

非連続がもたらされる過程では、外からの刺激が大きなきっかけになることが多い。アイサイトの開発では、資金難を打開するための経済産業省への補助金申請が1つの転機をもたらした。

### ビッグデータ信奉の落とし穴

運転支援システムの本質は何か。最も多発する低速時の追突事故を防ぐ。交通弱者を事故から守る。それはドライバーの人生を守ることになる。なおかつ、より多くのクルマに搭載してもらうには、コストを抑えたものでなければならない。本質が見えたことで、競合他社と競うための「満艦飾」のコンセプトから離れ、人間の認識の仕方と同様に、外界をすべて「見る」ことができるステレオカメラだけで衝突を回避するというコンセプトに帰着した。そして、見えない頂上を目指す日々が始まった。

もし、そのコンセプトが実現したら、「世界中のエンジニアがひっくり返って驚く」ほど、インパクトがある。だからチャレンジする。コモングッド（共通善）の追求とアンビション（大志）がなければ、多くの苦難とリスクに耐えながら、モチベーションを維持することはできなかつたろう。

画像処理の精度を高めるため、試作品をつくっては日本中を走り、データを収集する。ここで注目す

べきは、現実のただ中に入り込み、データを探り続けたことだ。クルマを制御するための信頼性の高いシステムをつくり上げるには、その場その場の文脈を問うコンテキスト・スペシフィックなアナログの活きたデータとの対話を重ねなければならない。データといえば、デジタルのビッグデータが注目されるが、文脈を問わないコンテキスト・フリーのビッグデータからは、イノベーションは生まれない。

### 消耗戦と機動戦の相互補完

もう1つ注目すべきは、アイサイトの開発の途中でレーダーを使ったシステムも開発していることだ。ステレオカメラだけを使った運転支援システムの開発は長いリードタイムを要し、長期的・継続的に戦力を投入するため、消耗戦を覚悟しなければならない。その間、刻々と変わる市場の状況に応じて迅速に意思決定し、戦力を振り分け、先手を打つ機動戦を展開した。消耗戦と機動戦を相互補完させたことも、アイサイトの成功に結びついている。

また、絶対安全はあり得ない以上、どこまで精度を高めれば安心できるかの判断もきわめて難しい。そこで、「致命的な内容は防ぐことができている」という線を引く。人間の認識の本質に限りなく迫る一方で、現実的な判断も行う理想主義的プラグマティズムが開発プロジェクトを支えた。富士重工業ならではの「賢い開発」のあり方も示している。

壮大なストーリーも、奇想天外なエピソードもないが、持続的な知の蓄積が連続の先に非連続を生むというイノベーションの1つの本質を改めて想起させられ、「スバルらしさ」が印象に残る。

# 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。



自分の弱さを克服し、「6年連続  
60試合以上登板」の記録を達成

**山口鉄也氏** Yamaguchi Tetsuya

読売ジャイアンツ 投手

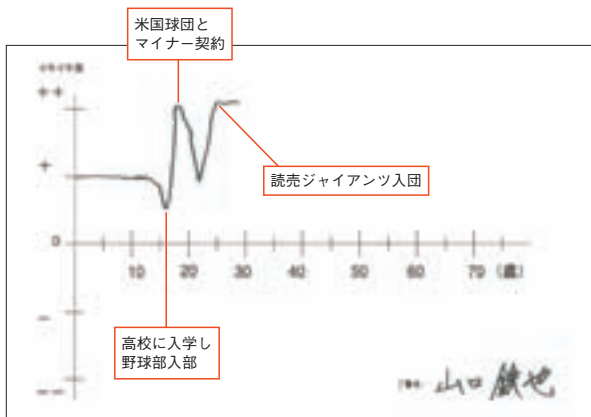


## Career History

### 山口鉄也氏の キャリアヒストリー

1983年	0歳	神奈川県横浜市生まれ。兄の影響で野球を始める。小学校1年生のときに少年野球チームに入団
1996年	12歳	中学校入学。ピッチャーとして軟式野球部に入る。3年生時に全日本少年軟式野球大会ベスト4進出。卒業後は横浜商業高校野球部で甲子園出場を目指したが、かなわなかった
2001年	18歳	渡米。米国プロ野球メジャーリーグ球団「アリゾナ・ダイヤモンドバックス」傘下の「ミズーラ・オスプレイ」でプレイする
2005年	21歳	帰国後、読売ジャイアンツの入団テストに合格。翌2006年から育成選手として契約
2007年	23歳	支配下選手（日本のプロ野球で、球団に所属することが公示された選手）として登録される。同年4月29日1軍初登板、5月9日初勝利
2008年	25歳	育成出身選手として初の新人王を獲得。翌年には野球の世界一決定戦であるWBCに初出場
2012年	28歳	育成出身選手として初の月間MVPを受賞
2013年	30歳	再びWBC日本代表に選ばれ、チーム最多の5試合に登板。日本記録（2014年6月現在）となる6年連続60試合以上登板を達成

\*米国のプロ野球には、MLB（メジャーリーグ）とは別に、その傘下に入るMiLB（マイナーリーグ）という独立した組織がある。このマイナーリーグはAAAからルーキーリーグまで7つの階層に分かれる。



直筆の人生グラフ。野球部の厳しい練習に嫌気がさし、毎日「野球をやめたい」と思っていた高校1年生時代と、芽が出なかった米国時代が底。

読売ジャイアンツに入団して9年。当初は1軍・2軍の「支配下登録選手」を目指す「育成選手」だった山口鉄也氏。現在では有力なセットアッパー（中継ぎ投手）に成長し、チームに欠かせない存在だ。2013年シーズンには日本プロ野球史上初の「6年連続60試合以上登板」を達成。防御率1.22の成績を残し、2年連続3度目の最優秀中継ぎ投手のタイトルも手にした。

### 18歳で米国の球団とマイナー契約。 プロの厳しさを学んだ

試合開始時から投球するスターター（先発）や最終回の1イニングを投げるクローザー（抑え）と異なり、セットアッパーはいつ登板するかわからず、形勢不利で登板しても「抑えて当然」とされるポジション。しかも、6年連続で記録的な数の試合に出場しているのだから、山口氏の精神力には驚かされる。だが、「もともとは精神的に弱いタイプ。学生時代は練習が厳しいとすぐに音をあげていました」と山口氏は自らを振り返る。

少年時代から地元で「速球ピッチャー」と呼ばれ、野球の名門・横浜商業高校に進学。甲子園出場はかなわなかったが、3年生春には県大会でベスト8に進出。大学に進学する予定だったが、米国メジャーリーグの代理人に誘われてテストを受けたところ合格し、メジャーリーグ・ダイヤモンドバックス傘下のマイナーリーグ\*と契約を結んだ。「高校まではさほど練習しなくても、ある程度の結果を出せた」という山口氏は、18歳で渡米後、初めての挫折を経験する。

米国での所属先はミズーラ・オスプレイ。マイナーリーグのなかでも、日本でいう「7軍」に相当する最下層のルーキーリーグのチームだったが、周囲の選手たちのレベルの高さに圧倒された。

「投手の球速もバッターのパワーも半端ない。ハングリで向上心が強く、野球への姿勢も自分とは違いました」すっかり自信をなくしたが、この経験が糧になった。「自分の甘さに気づき、周りの選手たちに追いつきたい一心で練習に励むようになったんです」

### 育成選手枠でジャイアンツに入団。 年俵は240万円だった

米国で野球をするのは楽しかった。

「ルーキーリーグでは選手育成のために経験の浅い選手

も試合に出してくれましたし、細かいところを指摘せず、長所を伸ばす指導スタイルも僕に合っていました」

一方、生活環境は厳しかった。ハンバーガー中心の食生活で、遠征先にはバスで移動。お金もなく、プレイオフの半年間は日本に帰国してアルバイトをしながら、メジャーリーグを目指した。だが、4年目になっても日本でいう「6軍」にすら定着できず、米国に残ってもチャンスはないと判断して帰国。横浜ベイスターズと東北楽天ゴールデンイーグルスの入団テストを受けたが、結果は不合格だった。

「最後に拾ってくれたのが、『どうせ野球をやめるならダメモトで』とテストを受けた読売ジャイアンツでした」

ジャイアンツは左腕投手を探しており、山口氏は条件に合致していた。また、従来のドラフトとは別に、この年から、将来の支配下登録選手の育成を目的に「育成ドラフト」が導入され、新人獲得枠が広がったのも幸이었다。育成選手として入団。年俵は240万円と最低ラインの出発で、3年以内に支配下登録されなければその先はない状況だった。

「1年目はイースタン・リーグ（2軍リーグ）で25試合登板、防御率1.61とまずまずの成績。支配下登録されるのではと新聞などメディアにも取り上げられました。自分でも期待していましたが、結果はかなわず。その後は、モチベーションを維持するのが大変でした」

### 入団2シーズン目に1軍初登板。 セットアップパーとして頭角を現す

転機となったのは、当時43歳で現役投手としてジャイアンツに在籍していた工藤公康氏との出会い。ふとした会話をきっかけに、工藤氏が毎年アリゾナで行っている自主トレーニングに同行させてもらったのだ。

「工藤さんは、僕にはお手上げのきついトレーニングも平然とこなすんです。その妥協のない姿勢を見て、プロになれて喜んでいただけの自分が恥ずかしくなりました。寝食をともにしつつ、トレーニングの方法や理論、身体のケアの大切さ、投手としての心構えなどを教わり、それらはすべて、今の自分のベースになっています」

工藤氏とのトレーニングの成果は技術面にもすぐに表れた。筋肉をつけ体を大きくしたことで、球に力が出たのだ。入団2シーズン目の2007年に支配下登録され、間もなく1軍で初登板。その10日後には阪神タイガース戦で初勝利を手にした。その後セットアップパーとして起用され、頭角を現していった。チームの命運を左右するポジションだけに毎回プレッシャーは相当なものだ。

「スターターの勝ちを消してしまうのが中継ぎとしてはいちばんダメ。その不安は常に感じます」

1軍昇格当初は自分の球に自信がなく、打たれやすい「ど真ん中」を避けようとしてフォアボールも多かった。「見かねた捕手の阿部慎之助さんが、『ホームランを打たれてもいいから、ど真ん中に投げろ』と言ってくれて。

変なことを言うなあと思いつつ、その通りにしたら抑えられた。すると阿部さんが、『ホームランなんて簡単に打たれないから大丈夫だよ』と。それからは、少しは開き直れるようになりました」

それでもプレッシャーをはねのけるため、日々の自主トレは欠かさない。「これだけやったんだから打たれるはずはないと思えるまで練習する。自信を高める方法はほかにありません」と山口氏。本人

は語らないが、「1日のほとんどを練習に費やしている」と球団関係者は言う。

マイナー契約選手としての米国修行や、先の見えない育成選手としてのスタートなど、逆境のなかで自分の弱さに向かい合い、精神と肉体を鍛え上げてきた山口氏。年俵も上がり、2013年には日本のセットアップパー初の3億円超えで契約。入団時の約130倍の金額だ。

「スターターやクローザーに比べてセットアップパーは目立たない存在。最初から目指す選手はまれです。でも、ワンアウト満塁でマウンドに上がって抑えられたら、試合の流れをガラリと変えられる。その達成感は大きいです。目標は1日でも長く投げ続けること。ポジションについては与えられた役割を精一杯務めるほかないと考え、チャンスがあれば、2010年に経験したスターターにもう一度挑戦してみたいですね」



## 山口氏のピッチングを支える 「周囲との人間関係」と「不安に対する反論」

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

山口鉄也氏は、周囲の人たちにほんとうにかわいがられているようだ。読売ジャイアンツのスタッフの方の話を聞いても、撮影中に声をかけてくる人たちの様子を見ている、そして『山口鉄也メッセージBOOK——鋼の心』（廣済堂出版）に出てくるチームメイトのコメントを読んでも、強くそれを感じる。

そして、山口氏自身は生涯ジャイアンツ宣言をしてしまうほど、チームを愛している。

こうした周囲との人間関係やチームへの愛情が、山口氏がセットアップの仕事で活躍できる第1の理由ではないか。

セットアップは数多くの試合で投げて、ゲームの前半と後半を「つなぐ」仕事である。そして、「打たれなくて当たり前」と思われやすい地味で損な役回りなので、先発や抑え以上に“For The Team”という思いが強くないとできないからだ。

勝ち投手の権利を持った先発投手は、「なんとか抑えてくれ」と願うように彼の投球を見ているだろう。先発が打たれた後に登板するとき、彼が打たれた時点で試合は終わってしまうので、「後ろにつないでくれ」と願うチームメ

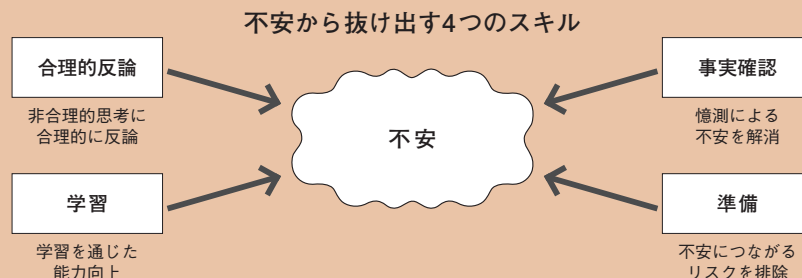
イトやファンの視線を受けるだろう。登板するときには、常に生半可ではないプレッシャーを抱えることになる。つまり、心の強さがあることが、セットアップとして活躍できる第2の理由である。

山口氏の場合は、自分には弱い心があると自覚していて、心を強くするための独自の習慣を創り出したようだ。

それは米国の心理学者アルバート・エリスによる論理療法に類するもので、不安が出てきたときに心のなかで論理的に反論することで、不安に打ち勝つという方法である。

登板前にベンチで不安心理が頭をもたげてきたら、我慢せずに、「今日はきっと打たれる」と口に出して言ってしまう。そして、不安を吐き出した後で、今度は心のなかで「あれほど練習したのだから絶対大丈夫だ」と反論し（実際彼はいつも練習している）、さらに「そんな簡単に打たれるものじゃない」（これは阿部捕手に言われた言葉）と反論するのである。

反論が不安を追い出すことに成功したとき、彼は、やさしい顔から強い顔に変わる。私たちはテレビでその瞬間を見ているのである。



出典：大久保幸夫『「仕事が不安！」を抜け出す本——一生使えてキャリアに活きる8つのスキル』（大和書房）

米国

## AMERICA

### 採用の主流はリファラル（縁故） 技術の進化で潜在層へアプローチ

米国企業の採用手法は過去10年間で大きく変化した。大量のデータから、どのような方法で最適な人材を発掘できるかが採用の課題で、近年はリクルーターに加えて、“ソーサー”というテクノロジーを駆使して人材を探す専門職を活用する企業もある。

一方、ネットワーキングやコネクションが大切だといわれており、ソーシャルメディアでの交流も活発だ。米国では、個人での有料職業紹介が認められているため、“個人のリクルーター”も多く、また、従業員の友人・知人のリファラルが企業の採用経路の1つとなっている。

大手150社を対象としたCareerXroads社のリファラル調査では、従業員に紹介ボーナスを支払う企業は約8割と多い。紹介ボーナスの相場は、一般社員ポストへの紹介で1件500ドル、上級管理職の紹介では2500ドルと職務により異なる。実際に採用に至るのは10.3人に1人という高い割合だ。

また、リファラルは質の確保にも有効といわれる。それは紹介元となる従業員が一次選考の役割を果たすからだ。難易度の高いポストなどは、企業が“リクルーター”に紹介を依頼して、採用が成立したら手数料を支払うというビジネスも一般的で、バウンティ・ジョブス社のように企業が“リクルーター”を公募して、採用を競わせるビジネスモデルもある。

このようにリファラルが活発化した大きな理由は、個人と“リクルーター”のハブとなるソーシャルメディアの機能強化だ。FacebookやLinkedInも、本来の機能に求人・求職機能を加えるなど、常時改良している。ソーシャルメディアは、今や大手求人求職サイトをしのぐ勢力となっており、さらなる進化によって転職潜在層へのアプローチが拡大するだろう。

村田弘美（グローバルセンター長）

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。

この記事の詳細をリクルートワークス研究所ホームページ <http://www.works-i.com> の「機関誌Works」のページでご覧いただけます。

インドネシア

## INDONESIA

### 外国人労働者から本国労働者への移行 現地人材の育成が急務

インドネシア総選挙が2014年4月9日に投票され、最大野党の闘争民主党が第一党確定の情勢だ。6月には、この結果を受けた大統領選が控えており、10年間続いたユドヨノ政権が終焉をむかえた後の雇用施策の動向には注目する必要がある。だが、政権が変わったとしても、若年失業率の改善と本国労働者の人材開発といった国内労働者保護の観点から、外国人労働者を国内人材の雇用に随時切り替える方針は踏襲されると考えられる。

外国人労働者のインドネシアへの流入を確認すると、2005年に2万5798名が入国して以降、毎年増加傾向がみられたが、2012年の7万2427名をピークに、2013年には4万8002名に減少している。とくに減少率が高いのは“Professional”とされる専門職であり、2012年に比べると、2013年には58%にまで減少している。

“Professional”とは、以前は社外のコンサルタントの位置づけだった、マネジメント・財務・人事・技術専門職などのことだ。企業が、専門知識のある社外コンサルタントに対し、より組織へのコミットを求めるようになり、彼らを「社内のProfessional」として雇用するようになった。この“Professional”が減少しているのは、外国人専門職を社内人材に切り替えたことによって国内人材の育成が部分的に進んだこと、人事責任者など一部職種を国内人材に制限する法律が制定されたこと、さらに、専門職人材の本国での登用を進めたいインドネシア政府がビザの発給制限をしたことがあげられる。

こうした外国人労働者の雇用を規制する方針は、今後も継続すると見られ、外資系企業は、現地人材の育成を加速させる必要がある。

辰巳哲子（主任研究員）

中国

## CHINA

躍進めざましい中国企業と  
戦うにはトップ人材を中国に

中国市場の成長スピードは速い。成長が鈍化したとはいえ、経済成長率は依然7%を上回っており、日米欧などのいわゆる“先進諸国”との違いは歴然だ。

中国の成長スピードは、事業環境の変化の速さや人件費の上昇率の高さとして話題に上ることが多い。そして、この変化の速さに、「中国法人に裁量を与えず、事業運営上のさまざまな判断に時間をかけている日本企業はついていけない」と、かねてから指摘されてきた。とりわけ、中国事業に明確な展望をもたないまま進出して時間が経過している企業では、その傾向が強い。

中国は先進国とは異なる商慣習をもち、また、世界中の多国籍企業が進出をもくろむ、難しいマーケット。加えて、近年、中国企業の躍進がめざましい。日本企業のような守るべき事業がないため、リソースを集中投下して、地の利をいかしビジネスを急伸している。今や「中国企業が先進国の企業を追う」という構図は崩れ、先進国の企業を凌駕する中国企業が生まれつつある。実際、これまで先進国の企業と取引してきたいくつもの企業で、中国企業との取引が増え、それが今後大幅に拡大するとの見立てを聞くことができる。

この事態は、日本企業に強い警鐘を鳴らす。日本企業を追いかける存在だったはずの中国企業に追い抜かれる。しかも、その差は瞬く間に広がり、追い抜き返すことは難しい。

このような分岐点に来た中国事業。本気で成功させるためには、自分の目でマーケットの変化をとらえ、判断、意思決定ができる優秀な人材に任せる必要がある。トップクラスの人材には同じ海外でも先進国の事業を任せ、中国はその下のクラスでというやり方は、もはや通用しない時期に来ている。

中村天江（主任研究員）

ベトナム

## VIETNAM

マネジメント人材は不足、  
地道に人材育成するしかない

国民の平均年齢が29歳と若く、賃金労働が浸透しはじめたベトナムは、著しい経済成長に比べて、現場を任すことのできるベトナム人のマネジメント人材が不足しており、とりわけミドルマネジャーの育成が急務となっている。

ベトナム人のマネジメント人材とその育成の実態について、日系企業をヒアリングすると、次のような声が聞かれた。

「ミドルマネジャーといえば、日本では経験を積んだ40歳頃で就くのが一般的だが、こちらでは30歳前後だ。だから、日本のミドルマネジャーのレベルをこちらで求めてはいけな。正直に報告しなさい、部下の声を聞きなさい、ルールを守らせなさい、というレベルである」「ベトナム人のマネジメントをみていると、プロジェクト管理が苦手なようだ。とはいえ、自由に任せると、成果の振れ幅が大きくなる。一定の成果を上げるために、一つひとつのプロセスを事細かに説明して理解させている」

このように、マネジメント人材が不足している背景には、ベトナム人の平均年齢が若いことに加えて、ベトナム人のマネジメントスキルに対する日本人の期待値と現実との間に大きなギャップがあることが挙げられる。「これくらいできるはずだ」という期待値を修正し、「これをすべきである」と初歩的なレベルから教育することが求められている。

ベトナム人のマネジメント人材の育成は、非常に地道で苦勞の多い取り組みである。しかし、その積み重ねが、マネジメント人材不足の解消、ひいては、将来の現地法人の自立化、経営のローカル化を可能にする。経済発展の段階にあり、仕事機会に恵まれている今こそ、ベトナム人のマネジメント人材育成に取り組む価値は大きいといえる。

久米功一（主任研究員）



# Next Age

次世代のチーム！

次世代のチームやリーダーの本質とは何か。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、各界をリードするゲストを招き、分析する。

## 成功を捨てる恐怖に打ち勝つ 類いまれなる学び手

「独占企業であるより、競争があったほうがいいですね」。小山宙哉氏、三田紀房氏など人気作家を擁する作家エージェント会社、コルクの代表、佐渡島庸平氏は真顔でそう言った。そう言い切れるリーダーが世界にどれだけいるだろうか？

佐渡島氏は、講談社勤務時代、『ドラゴン桜』『宇宙兄弟』などの大ヒット漫画を世に出した。テレビアニメ化、映画化によって、それらの作品はさらに多くの人の心を震わせた。そして2012年10月に講談社を退職、コルクの設立に至る。

「独占したほうがラク、と思わないんですか？」という私の問いかけに、佐渡島氏は答える。「どんな視点でモノを見るかです」と。「日本には作家エージェントはまだ数が少ない。僕らだけしかないければ、僕らの価値が顕在化しない。もし、そこに多くの競争がいて、僕らに編集者としての実力がよ

今号のGUEST

未来の出版業界を牽引する

**佐渡島庸平氏**

Sadoshima Yohei\_2002年講談社入社。『バガボンド』（井上雄彦）、『ドラゴン桜』（三田紀房）、『働きマン』（安野モヨコ）、『宇宙兄弟』（小山宙哉）などの編集を担当。2012年に講談社を退社し、コルクを設立。



りあれば、より高い値段がつくのです」

口先だけではない。実際に、コルクの社員が辞めて、コルクの契約作家とともに独立することをよしとする。さらに現在、弁護士と相談し、理想の作家エージェントのあり方をネットに公開して、誰もが参入できる仕組みを作ろうとしている。いうなれば、「オープンソース化」である。日本の出版業界の市場規模は約1兆7000億円。映画業界は約7000億円。トヨタ1社の売り上げが20兆円以上だから、それらの規模はごく小さい。しかし、多くの人が参入し、そこで知恵と力を出し合って切磋琢磨すれば、「コンテンツ産業で日本が世界をリードする可能性は十分にあり得る」（佐渡島氏）と、未来を見据える。

このような「オープンソース化」にはリスクが伴うが、そのリスクも彼にとっては経営の重要なエレメントである。「企業のサイズは、経営者が恐怖を乗り越えた数に比例する」というのが彼の持論だからだ。

佐渡島氏は、「講談社退職により、安泰の人生を捨てる」という恐怖に打ち勝った。若くして亡くなった友人の仕事への思い、親交のある堀江貴文氏の「これからは作家エージェントの時代」という言葉、『宇宙兄弟』が当初の想定より売れなかったことなど、周辺で起こるあらゆる事象を紡いだ結論が、独立起業だった。このように、常に成功体験を一切ゼロにして、新たに学び直す態度があるからこそ、多くの人にはたどり着けない視点に立てる。「学ぶことをやめたら、教えることをやめなければならない」。サッカー・フランス代表元監督のロジェ・ルメール氏の有名な言葉である。チームを引っ張るリーダーは、類いまれなる学び手でなければならない。激変の時代こそ、佐渡島氏のようなリーダーが求められている。

\*本企画Web版では、佐渡島氏が目指す新しいコンテンツビジネスの姿について、より詳しく言及しています。<http://www.works-i.com/>の「機関誌Works」のページからご覧ください。

ADVISER



**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。フォロワーシップ論提唱者の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。

## 「日本市場の理解」から生まれたサービスで、国内外の客を魅了

### ユー・エス・ジェイ

■事業内容/テーマパーク「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン®」の運営  
 ■本社所在地/大阪市此花区 ■資本金/371億円（米国法人ビベンディ・ユニバーサル・エンターテインメント・エルエルエルピーほかユニバーサルグループ各社から、知的財産の利用についてライセンスを受けている）

2001年の開業初年度以来、12年ぶりに年間入場者が1000万人を超えたユニバーサル・スタジオ・ジャパン。実際に訪れてみると、外国人客の多さにも驚く。「海外からのお客さまは全体の数パーセント。台湾や韓国などアジアの方がほとんどです」とマーケティング本部営業部部長・村山卓氏は語る。ユニバーサル・スタジオ・ジャパンが低迷期を脱し、インバウンド\*にも成功した理由は何か。

ユニバーサル・スタジオは、米国・ハリウッドのスタジオ見学ツアーに端を発する。米国外に初めてできた、この日本のパークも、開業当初は「ハリウッド映画の興奮を追体験する」というコンセプトのもと、ハリウッド直輸入の迫力のあるアトラクションを前面に打ち出した。しかし初年度以降、入場者は減少し、2004年には経営陣が交代。業績回復に向けて舵をきった。

新たに代表取締役CEOに着任したグレン・ガンベル氏は、市場の理解を徹底したうえで、2つの変革方針を提示した。1つは、テーマパークの永続的な発展のため、コアとなる顧客層を若い女性と小さい子どもがいる家族に置くこと。2つ目が、多数の娯楽が存在する日本において、来場者に世界最高のエンターテインメントを届けるた



「シンボルの地球儀『ユニバーサル・グローブ』は、『UNIVERSAL』のロゴを1文字目から読んでもらうため地球の自転とは逆回転です」と村山氏。

め、ハリウッド映画以外にもブランドのジャンルを広げることだ。「変革を象徴するのが、ハローキティやセサミストリートのエルモなどのキャラクターです。日本の市場、とくに女性や子どもには、『迫力』よりも『かわいい』が受け入れられるのです」（村山氏）

さまざまなキャラクターに加え、アニメやゲームといった映画以外のエンターテインメントのジャンルをアトラクションに取り入れたことで、当初は「何でもあり」との批判を受けることもあった。しかし、『『世界最高』の評

価を受けているブランドだけを選んでいきます。そのことを、お客さまとの対話や広告媒体を通じて説明してきました」と村山氏は語る。その成果が、現在のパークの来場者数に表れている。

日本市場を徹底的に理解し、「目が肥えた」日本人に照準を合わせたサービスは、日本人のみならず、外国人をも魅了するまでに昇華したといえる。

※本企画WEB版では、同社の変革の内容と前川佳一氏による分析を詳しく説明しております。  
<http://www.works-i.com>の「機関誌Works」のページのリンクからご覧いただけます。

### 「世界最高」の説明を行動指針に組み込む

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンでは、クルー（従業員）が来場者に積極的に声をかけてきます。これは、CEOのガンベル氏が、「日本のサービスは丁寧だが、インタラクティブではない」と感じたことから始まった活動です。声かけにより、来場者の満足度を高める一方、従業員のモチベーション向上にもつなげる狙いです。活動の大きな柱が、自分のお気に入りに入り来場者に勧めること。ここで、「世界最高」を説明しているのでしょうか。クルーの多くは関西人。難しい声かけにもうまく対応しているのは関西人特有の気さくさあってこそかもしれません。



#### 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。家電メーカーで技術・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。

\*外国人旅行者を自国へ誘致すること。

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。

## 直観以外の糸口を、数学に学ぶ

二次方程式、三角関数、ベクトル……。[「数学なんて、それを仕事に生かせる理系の人だけ学べばよいではないか」。数学が苦手な文系人間ほど、そう考えってしまうものかもしれない。ところが本書の著者、永野氏は「数学には、それを通じて学べる普遍的な物の見方や考え方、どんな問題にも使える問題解決へのアプローチが含まれている」と説き、文系理系問わず学ぶべきだと言う。東京大学大学院宇宙科学研究所(現JAXA)で宇宙研究に携わったことがあり、現在は数学塾を経営しながらプロのオーケストラ指揮者でもあるという、一風変わった経歴の「理系人材」である著者にそう言われると、本書を手にとってみたくなる。

このテーマを「文系読者」にもわかりやすく伝えるために選ばれた題材が、整数と確率だ。「1、2、3……」と物を数える際、「自然」に使ってきた正の整数を自然数というが、本書ではこの自然数を中心に扱う。「整数は子ども

のところから誰もが親しんでいる。一方で天才数学者ガウスが『女王』に喩えるほど、その本質は気高く、美しいものです」(永野氏)。敷居は低いのに奥が深い。初心者にとってつけの題材なのだ。

もう1つの確率は、「これほど直観と、数学的に導かれる真実が食い違う分野はないかもしれない」(永野氏)ことから題材に選ばれた。問題解決に直観が役立つことは多いが、しばしば間違ふこともある。直観が通用しない問題であっても、論理的に思考を積み重ねれば正解にたどりつける。それを確率からは実感できるという。

本書では確率について、「モンティ・ホール」と呼ばれる問題が紹介される。「ゲストの前に3枚のドアがある。1枚のドアだけが当たりで、ゲストはまず3枚のうち1枚のドアを選ぶ。ゲストが選んだ後、答えを知っている司会者が、外れのドアのうち1枚を開く。その後、ゲストはドアを変えるべ

著者について



**永野裕之氏**

永野数学塾塾長

Nagano Hiroyuki\_1974年東京生まれ。東京大学理学部地球惑星物理学科卒。同大学院宇宙科学研究所(現JAXA)中退。経営する個別指導塾では、社会人にも数学を教えている。プロのオーケストラ指揮者でもある。

きか? 変えないほうが得か?』という問題だ。さて、あなたの直観が正しかったかどうかは、ぜひ本書を読んで確かめてみてほしい。

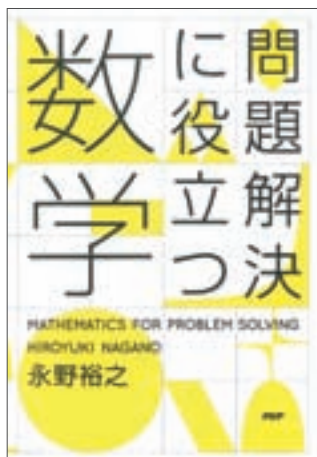
また、整数では因数分解を題材の1つに挙げている。

$$x^2 + (a+b)x + ab = (x+a)(x+b)$$

といった公式が出てくる分野だが、これは足し算(和)の形の式を掛け算(積)に直すことで、情報を増やして問題解決につなげる計算なのだ。

一方、ビジネスの世界でよく使われる、縦横のマトリックス図がある。本書では製品と市場を縦横にとり、PMマトリックスが例示されるが、マトリックス図も縦横違う要素の掛け合わせから解決策を見いだすアプローチだという。つまり因数分解もマトリックス図も、「掛け算」を問題解決に活用している点で共通しているのだ。

このように本書は、数学の世界に見いだせる、ビジネスにも応用が利く17の普遍的問題解決アプローチを紹介していく。「日頃直観に頼りがちだ」という読者の方にこそ、一読をお勧めしたい。



『問題解決に役立つ数学』

著者/永野裕之  
PHP研究所 1600円+税  
2013年12月刊行



# Fashion

人事のファッション機能学

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。

## クールビズの原則は 清潔感と「きちんと感」

2005年に環境省が地球温暖化などへの対策として提唱した夏の軽装・クールビズ。ビジネスの場ではタブーとされていた「ノーネクタイ・上着なし」も当たり前の職場が増えました。ただ、いくらクールビズが定着したとはいえ、カジュアルすぎる服装はビジネスの場にそぐいません。服装選びや着こなしの基本を知っておきましょう。

クールビズの原則は、清潔感と「きちんと感」。自分が涼しいだけでなく、周囲にだらしなさや不快感を感じさせないことが大事です。はじめにシャツについてお話ししましょう。本来、シャツはスーツを汚さないための下着として着るもの。クールビズで上着を脱ぐとカジュアル度がかなり高くなるので、着こなしに配慮が必要です。ポイントはまず、サイズの合ったシワのないシャツを着ること。長袖が正式で、暑ければまくっても構いませんが、きれいにまくる自信がなければ、半袖のほうがすっきり見えます。

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。



女性がジャケットなしでスカーフをするなら、ひと結びや固結びなどすっきりした結び方できちんとした印象に。

男性のポケットチーフはシンプルな折り方がビジネス向き。素材は、麻や綿を選ぶと華やかになりすぎない。

クールビズは装いがシンプルになるぶん、小物が目立つ。時計のベルトの汚れなど細かいところにも配慮したい。

ヨーロッパではシャツの下に下着を着ません。高温多湿の日本では、汗を吸い取るために下着は着るべきですが、シャツの上から見えないようにしたいもの。男性の場合、シャツの第一ボタンを開けても見えない深めのVネックで、袖なしのものがすっきり見えます。色は白のほか、最近はベージュもあり、透けにくくておすすめです。

商談や大事な会議のときは、やはりスーツを着用したいものです。スーツの色は、ライトグレーなど明るめにしたほうが涼しげに見えます。生地はサマーウールが通気性がよく、品揃えも豊富です。各メーカーから機能性を追求したものが出ているから、試着をして研究してみてください。

スーツを着るなら、本来はネクタイもすべきです。クールビズを意識してネクタイを外す場合は、ポケットチーフをつけると品よく見えます。

スーツの上着を脱ぐことがある場合は、シャツをボタンダウンのものにして全体をカジュアルにまとめる……などバランスを考えて違和感のないようにしましょう。また、上着を脱ぐと、小物にも目が行きやすくなります。全体の印象がカジュアルならベルトはそれに合わせてメッシュタイプにするなど、夏は小物への配慮が必要です。

女性のクールビズのポイントは、露出度を抑え、職場のドレスコードに合わせて服装を考えること。シャツは胸元を少し開けたほうが通気性がよく涼しげですが、下着に見えない上質な素材のタンクトップをシャツの下に着るなど肌の露出を控えましょう。スカーフをシンプルに巻くのも、華やかで締まった雰囲気が出ておすすめです。

クールビズで軽装になっても、身だしなみのマナーは忘れず、軽快に夏を過ごしましょう。

## 読者の声

前号『Works』123号(2014.04-05)に寄せられた読者の声です(2014.5.7時点)。

### 特集『女性リーダー育成 半歩先行く世界のリアル』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



●女性リーダーの育成について、人事やマネジメント、本人たちの努力もあって道具立ては整いつつあると感じます。今、必要なのはトップの決断であり、目標を決めることです。次のステップはそこからスタートすると思います(コンサルティング)

●具体的な事例、複数の事例、功罪両方に光を当てる。こういった「リアル」ということを大前提に書かれていたため、「苦勞」の部分に焦点がきちんと当てられていたことで、自分たちの活動にも勇気をもらいました(サービス業)

●日本の場合、女性だけの問題ではなく、男性もまったくうまく組織で生かされていません。なぜそうなるのかをもっと掘り下げないと、シリコンバレーモデルの礼賛と同じで、日本には導入できないでしょう(総合電機)

●女性リーダーの育成は喫緊の課題です。採用も今までの男性社会にも女性が進出してきており、男性と比べても遜色のない活躍をしています。今まで女性にはできないという固定観念にとらわれていましたが、女性に多様な経験を積ませることが大切であり、育成のスピードを上げることにもつながると確信しました(水産)

●女性の中には、リーダーになりたくないという社員もたくさんいます。リーダーに焦点を当てた特集も一案ですが、このような現状保守型の女性をどのように活用していくかも大きな課題だと考えます(サービス業)

### 連載に関するご意見、ご感想

●進化する人と組織：フィンランドの実情がわかり参考となりました(コンサルティング)

●成功の本質：企業風土は長年積み上げてきたものであり、守るものと改革・変革していくものを見極めていくことが大切だと考えます。しかし現状に安住するのではなく、戦略を実行しつつ、創意工夫を成果に結びつけ、組織風土を変えていくことが大切だと痛感しました。人の育成と、人事異動による活性化に努めていきたいです(水産)

●成功の本質：いわゆる日本型の大変わかりやすい事例で参考になります(運輸)

●成功の本質：店舗運営を店長に任せると、その人の考え方や、独自のオペレーションが店舗に反映されて、「オリジナリティ」を出せることは魅力ではあります。一方で、「職人」「経験主義」と表現されるように個に依存した形の経営になるので安定感がない。基準となるマニュアル、仕組みを作ることもそうですが、今までの考え方、組織をうまく変化・改革しV字回復をさせた松井氏の話は大変興味を持ってました(小売)

●Career Cruising：八神さんの記事を見て、自分自身の心の持ち方を考えてみました。年齢を経ると、それなりに社内の地位は高くなる場合が多いけれど、会社でのキャリアのゴールも見えてきて、気持ちが萎えてくる部分はあります。もう一度、今後のビジョンを定め、社会に貢献するという熱意を持ち続けたいと思いました(燃料)

●Company：成熟国と発展途上国の数を比べれば、発展途上国のほうが多数にのびります。それらの国のことを思っただけでジャパニーズスタンダードを導入していくことで、世界の発展に寄与できるのではないのでしょうか(繊維)

## 編集後記

続・北欧流「時間価値」の創造、自律型人材育成という内容で取材した映像を編集し、サイト上に公開しました。下記アドレスから10分ほどの動画でご覧いただけます。かつて、この種の報道特集をディレクターとして毎月1本制作してきましたが、テレビ局でなくても映像編集・放送できる便利な時代になりました。百聞は一見にしかず。  
[http://www.works-i.com/wp/w121\\_hokuou/w123hajimeni/](http://www.works-i.com/wp/w121_hokuou/w123hajimeni/) (長島)

「Works誌には競合がない」。常にそこを目指せ、と言われてきました。そのココロは、「オンリーワンには競合がない」。「大胆なことを言うなあ」と思っていたのですが、今回、Next Ageで取材をさせていただいた佐渡島庸平さんは、「競合がいたほうがいい」と、さらに上をいく逆転の発想でした。そんな佐渡島さんのインタビューの詳細は、Webサイトにしてください。(入倉)

今回、はじめて特集を担当しました。LGBTと大人の発達障害の2つを、どうやって読者の関心事につなげていくべきか、何度も悩みました。そのたびに、周囲の人々に相談に乗ってもらい、また、取材で出会った方に温かい言葉をいただいたりしました。そのおかげで、面白い企画になったと自負しています。「関係ない」と思わずに、最後まで読んでいただければ嬉しいです。(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

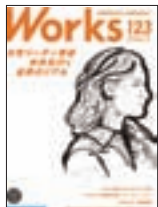
(通話料無料 年中無休24時間)

### 【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.123 2014.04-05  
女性リーダー育成  
半歩先行く世界のリアル



No.122 2014.02-03  
日本型報酬・人事システムの  
着地点



No.121 2013.12-2014.01  
北欧流「時間価値」の創造



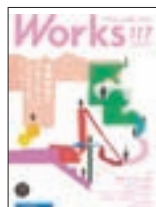
No.120 2013.10-11  
若い才能に会う



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



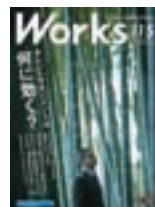
No.118 2013.06-07  
アジアで新卒採用



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

【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](mailto:works@r.recruit.co.jp)  
TEL: 03-6835-9255 FAX: 03-6834-8350

### NEXT

『Works』次号(125号)のテーマは

## 人事とIT (仮題)

発行は、2014年8月8日(金)です。

## 124 2014.06-07 LGBT・大人の発達障害に見る 新たな人事課題との“つきあい”方

第20巻 第2号 通巻124号2014年6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)

定価700円 本体648円

