

Works

人事が変われば、社会が変わる。

126

2014.10-11
Recruit Works Institute



第1特集

第2特集

ミドルのセカンドキャリア
脱・後ろ向きへ新提案

連載

■経営者に聞く 進化する人と組織

カルビー 代表取締役会長兼CEO 松本 晃氏

■成功の本質 横浜サイエンスフロンティア高等学校



CONTENTS

Works No.126 OCT.....NOV 2014



第1特集

4 博士を採用できない 企業の“病”

5 博士のほんとの姿、見えていますか？



SECTION 1

6 なぜ、日本企業は博士を採用・活用しないのか

6 “高学歴”の人材が活用されていない日本の実態
／濱中淳子氏（大学入試センター研究開発部 准教授）
／榎木英介氏（近畿大学医学部病理学教室 講師）

9 COLUMN：修士課程の上に博士課程が乗る日本 一貫した課程で博士を養成する米国

10 エグゼクティブの博士3人に聞く 欧州企業の博士を巡る現実とは

12 なぜ、日本企業は博士を採用・活用しないのか
／長岡貞男氏（一橋大学イノベーション研究センター 教授）

表紙の言葉

なんとなく、「いる」ことは知っているけれど「見て」いない。まず見ようとしなければ、相手が誰かもわかりませんよ。

SECTION 2

14 高度な知識、スキルを企業内にいかに取り込むか

- 14 高度な知識、スキルを持つ人材を見極める／カネカ／名古屋大学
- 17 COLUMN：理系博士に共通するIT能力への注目度が上昇
- 18 企業が大学院での人材育成にコミットする／北海道大学
- 21 高度な知識、スキルを持つ人材を活かす／アクセルスペース／大阪ガス
- 25 まとめ：プロを育てない日本的雇用慣行とのミスマッチを解消しよう
／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

26 ミドルのセカンドキャリア 脱・後ろ向きへ新提案



連載ページ

- 38 進化する人と組織
カルビー 代表取締役会長兼CEO 松本 晃氏
- 42 成功の本質
監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）
第75回 横浜サイエンスフロンティア高等学校
- 48 Career Cruising
弘兼憲史氏（漫画家）
- 52 Works Press
World ASEAN／米国／英国
Next Age 湯浅 誠氏（社会活動家／法政大学教授）× 中竹竜二氏
Book 『こう考えれば話は一瞬で面白くなる！』（小川仁志著）
Fashion 小物に配慮して信頼感や包容力を演出

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 部付部長）

※ 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 隆、湊 美和、松浦由理、中野史子
- 執筆／泉 彩子、伊藤敬太郎、勝見 明、広重隆樹
- フォトグラファー／刑部友康、勝尾 仁、小橋元気、鈴木慶子、高橋貴絵、
原田直樹、平山 諭、山出高士、吉本 旭、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）
- 表紙イラスト／◎手塚プロダクション
- 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、下谷二助、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



企業と博士の出合いの場。
「未知の高度な知識や
技術を持つ人材」を
見極めるヒントとは
→ 14ページへ

企業で活躍する
博士を育てる。
大学院と企業の連携とは
→ 18ページへ



博士を 採用できない 企業の“病”

Text = 伊藤敬太郎 (9P、14~24P)、
入倉由理子 (5P、10~11P)、湊 美和 (6~8P、12~13P)
Photo = 刑部友康 (5P、6P、17P、21~22P)、小橋元気 (16P)、
鈴木慶子 (12P)、山出高士 (9P)、原田直樹 (4P、18P、20P)、
吉本 旭 (4~5P)、和久六蔵 (6P、15P、23P)



はじめに

博士のほんとの姿、見えていますか？

さて、クイズです！ 本号の表紙の影絵の正体は誰でしょうか——。

答えは『鉄腕アトム』の名脇役、お茶の水博士である。ほかにも有名な「博士」はいる。文学の世界ならば、『ジキル博士とハイド氏』。映画ならば『バック・トゥ・ザ・フューチャー』のドク……。これらの作品に登場する博士の共通点は、高度な科学的知識・技術を有する一方、マッドサイエンティストであったり、浮世離れしていたりと、一風変わった存在として描かれていることだ。絶対数が少なく、「リアル博士」に触れる機会が限定されるため、実像は見えずにイメージだけが先行する。

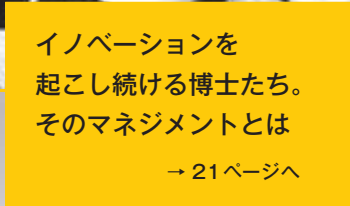
大学や大学院から人を採用する接点にある人事にとっても、博士はそれほど身近な存在ではない。博士課程修了者のなかで企業に就職する人は2割程度。博士を定期的に採用していない企業のほうが圧倒的に多いのが現実だ。企業にとっては、「博士の専門的な研究内容はうちの会社には関係ないし、はっきり言って扱いにくい」という認識が強くある。

しかし、私たちが欧米企業を取材に訪れたときには、

研究開発部門のみならず、CEO や事業部門トップ、そしてHRのトップまで、多くの「博士」に出会った。欧米諸国は彼らの力を取り込みながら、スピーディに環境変化に対応し、高度な技術のイノベーションを実現している。

日本企業の博士の活用に対する態度はこのままでいいのか。今回の企画の出発点は、この「博士問題」だった。だが、取材を進める途上で、私たちのなかで「博士問題」は博士を含む、高度な能力を有するものの「異質な存在である人材を取り込めない」日本企業の「病」へと焦点が移った。極端に言えば、一括採用の学部生よりも年齢が高く、一見理解不能な研究に没頭し、時に対人コミュニケーションが苦手な人を、組織のなかで活かせるかどうかだ。日本の人事部の多くは、それを確実に躊躇する。多様性への許容度の低さのみならず、難解な研究内容、扱いにくさという表層に覆われた本来のその人の能力に目を向けない日本企業の「病」が根っこにある。

その病はどんな症状をもたらしているのか。どうすればそれを回復できるのか。企業、大学の事例を通じて考えたい。
(本誌編集／入倉由理子、湊美和)



イノベーションを
起こし続ける博士たち。
そのマネジメントとは

→ 21ページへ



1

なぜ、日本企業は 博士を採用・活用 しないのか

「高度な専門知識や技術を持ってはいるものの、日本企業にとっては『異質』な存在」の象徴ともいえる博士。だが、日本企業は博士の真の能力を知っているのだろうか。なぜ、日本企業は博士を採用しないのか。博士を採用しないリスクとは何だろうか。



濱中淳子氏

大学入試センター 研究開発部 准教授
教育社会学者 博士(教育学)
専門社会調査士

Hamanaka Junko_2003年東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。2007年大学入試センター研究開発部助教、2012年より現職。主な著書に『検証・学歴の効用(勤草書房)』、『大衆化する大学——学生の多様化をどうみるか』(編著、岩波書店)など。



榎木英介氏

近畿大学医学部 病理学教室 講師
博士(医学)

Enoki Eisuke_東京大学理学部生物学科動物学専攻卒。同大学院博士課程中退後、神戸大学医学部医学科に学士編入学し、2004年に医師免許取得。兵庫県赤穂市民病院などを経て2011年より現職。主な著書に『博士漂流時代——「余った博士」はどうなるか?』(ディスカヴァー・トゥエンティワン)など。

“高学歴”の人材が

活用されていない日本の実態

日本における最高学位の称号、「博士」。学校教育法では、「大学院の博士課程を修了した者」、もしくは、「大学院の博士論文の審査に合格し、かつ、大学院の博士課程を修了した者と同等以上の学力を有する」者に対し、博士の学位を授与すると規定している。取得するには学士課程修了後、最低でも5年かかり、その間に多額の税金が投与されているという。こうしたお金と時間をかけ、高度な教育を受けた“高学歴”の人材

が、現在の日本社会では十分活かされていない。

「平成26年度学校基本調査」の速報によると、博士課程を修了した学生のうち大学や民間企業などの「正規の職についた者」は42.3%、ポストドクター（ポストドク）をはじめとした「正規の職員でない者」「一時的な職」についた者を含めても就職率は66.3%だった。^(*)また、「就職も進学もしていない者」が19.7%を占めた。

このような、博士が社会のなかで活かされず、「余る」状態はどうして生み出されたのか。その理由を、大学院教育の歴史から見ていく。

**国策によって博士が増加
だが、受け入れ先が不足**

日本の大学院は1886年の帝国大学令によって発足した。「ドイツをモデルとしていた当時の大学は、学部で専門教育を施していたので、大

(*)1 保健(医学部など)は除く。修士課程修了者の就職率は72.2%。

博士とは 世界に通用する最高学位

大学院博士課程を 修了した者に与えられる

大学院の博士課程に在籍して学位審査に合格、修了した者に授与される課程博士と、大学院の博士課程を修了した者と同等以上の学力を有し、大学院の行う博士論文の審査に合格した者に授与される論文博士がある(出典：学校教育法第104条、学位規則第4条)。

博士課程の標準修業年限は5年

大学院には修士課程と博士課程、専門職学位課程の3種類がある。博士課程を前期2年、後期3年に区分する大学院も多く、この場合前期課程は修士課程として扱われる(出典：大学院設置基準)。

学院は大学卒業後に学術研究を行う機関という位置づけでした。しかし、研究指導も論文指導もない有名無実の存在で、大学教員志望者や国家試験浪人のたまり場と化していました」と、教育社会学者であり、大学院問題に詳しい大学入試センター准教授の濱中淳子氏は語る。

戦後は、米国による教育改革のもと新制大学院が発足。修士と博士の2つの課程が設置された。「米国の大学は、学部は教養教育、大学院は研究を中心とした専門教育を行う機関として区別がはっきりしていました。しかし、日本では、戦前からの流れで学部が専門教育を担っていたために大学院の役割が定まらず、大学教員や公的研究機関などの研究員を養成する機関として認知されるようになったのです」(濱中氏)

当時は、大学院進学後、博士号を取得せずともしばらく待てば大学教員ポストにつくことができた。1960年代にはいと、高度経済成長を背

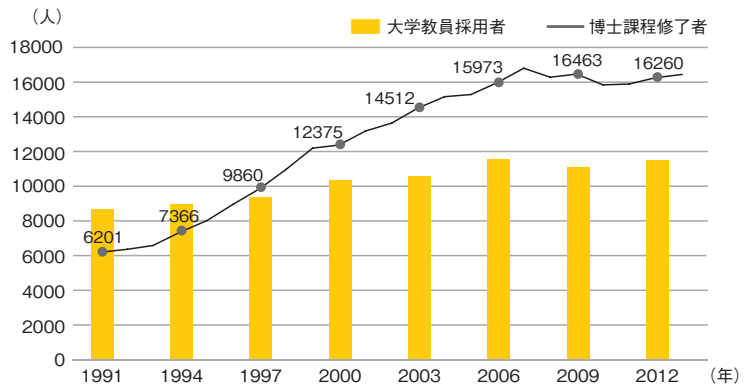
景に理工系人材の教育を担う大学教員の養成が本格化し、それに伴って、空きポストを待つ“オーバードクター”が目されるようになった。「ですが、数が少なく、大きな問題には発展しませんでした」(濱中氏)

その後、経済のグローバル化や産業の高度化が進むなか、大学院には重要な役割が求められるようになり、1990年代に入ってから、大学院改革が始まった。重要な役割とは、国際競争力を保つため、高度な知識・技術を備えた人材を大量に養成することである。1991年、文部省(当時)は「大学院の量的整備について」で大学院の学生数を2倍にすることを計画。さらに、課題や研究の場を主体的に選びながら研究に専念する機会を与えることで優れた研究者を養成しようと、1996年度から5年間かけて、「ポストドクター等一万人支援計画」を実施した。

その結果、国の狙い通りに大学院学生数は、1991年度の9万8650名か

博士課程修了者が増加。圧倒的に大学教員ポストが不足

博士課程修了者と大学教員採用者数の推移



大学教員を志望する博士が多いにもかかわらず、1997年に博士課程修了者数が大学教員採用者数を上回った。大学教員ポストが不足し、就職も難しくなるなか、近年は博士課程に進学する者が減っている。

出典：博士課程修了者数は文部科学省「学校基本調査」各年度版、大学教員の採用者数は文部科学省「学校教員統計調査」平成25年度版

ら2000年度は20万5311名となり、倍増計画は達成された。

このとき、大学院、とくに博士課程に入学する学生が大学教員を志す傾向は変わらなかった。しかし、大学教員の採用数は増えなかった。また、詳細は後のページに譲るが、高度化・専門化する産業技術の担い手として博士が活躍する場と国が想定していた企業も、博士の採用には消極的だった。こうして博士が「余る」状態が生まれたのである。

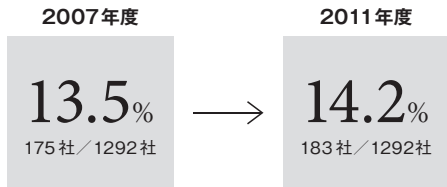
**博士の真の能力は
専門知識だけではない**

博士が社会のなかで活かされず、余剰になっている状況に対して、若手研究者のキャリア問題に詳しい、近畿大学医学部病理学教室講師・榎木英介氏は「非常にもったいない」と語る。

「博士号は1人で研究を進めることができる免許のようなもの。指導教

■ 7割の企業が5年間博士を採用せず

民間企業における博士課程修了者の採用実績



この5年間に一度も採用しなかった企業は
902社 **69.8%**

採用実績のある企業の割合は、2007年度から2011年度の5年間で大きな変動がない。5年間に一度も採用していない企業は69.8%だった。一方、毎年採用している企業は5.3%で、その数も5年間大きな変化がない。

出典：科学技術・学術政策研究所「民間企業の研究活動に関する調査報告2012」

「こうした能力は、アカデミックな世界で成果を挙げることのみならず、企業内においても確実に役立つはずです」と榎木氏は語る。

欧米企業は、博士を優先して採用する

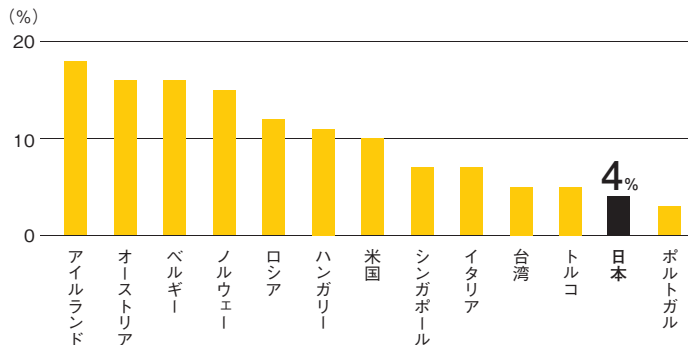
欧米企業は博士を積極的に採用し、その能力を入社後も高く評価する。

科学技術政策研究所および日本総合研究所の調査(*2)によると、米国の企業は、「先端分野での研究を推進するリーダー」「研究のための社内外関係者・機関との折衝・調整を行うリーダー」「研究プロジェクト全体をマネジメントするリーダーとしての力を身につけた、あるいはそのための潜在能力を持つ人材」として博士を認知しているという。このため、新しいものを生み出す使命を担う研究開発部門の採用では、学士や修士よりも、博士を優先して採用する。初任給や就職後の昇給率も、修士や学士より高く、入社10年目の年俸は学士の1.5倍、修士の1.1倍だ。この傾向は米国だけでなく、グローバル企業に広く見られる。

確かに9ページのコラムにあるように日米の大学院の博士養成課程は異なるが、博士が高い能力を有する者に与えられる称号であることに変わりはない。しかし、日本では、たとえ研究開発部門の人材採用であっても、“ずば抜けた能力”よりは“社会性”“組織への親和性”“素直さ”が重視される傾向が強い。このままで本当にいいのだろうか。この疑問に向き合う前に、実際に欧米企業では、博士であることがどんな意味を持つのか、次項から考えていく。

■ 日本企業の研究職における博士の割合は世界でも低い

企業の研究者に占める博士号取得者の割合 (2009年)



出典：日本／科学技術研究調査、米国／NSF,SESTAT、その他の国／OECD Science Technology and R&D Statisticsのデータ※米国は2008年、ほかは2009年のデータ

員の指示が必要な学士や修士とは、保有する能力が大きく異なります。その高い能力を、現在の社会は取り込めないのです」(榎木氏)

「博士の能力」とは、専門分野を深く掘り下げることによって獲得される専門知識だけではなく、「世の中になく新しいものを新たに作り出す力」だと榎木氏は強調する。それは、研究プロセスのなかで養成されるものであり、以下の力に分解されるという。

- ①未解決の問題のなかから、博士課程という決められた時間内に解明可能なテーマを設定する力。
- ②当然とされていることや画期的な成果を疑ってみる批判的思考力。

③設定したテーマをどんな手法、プロセスで探究し、解決に導くかを自ら計画・実践するプロジェクトマネジメント能力。

④研究成果を論文にまとめるための論理的思考力。

⑤研究成果を学会という世界の専門家の集まる場で発表する、プレゼンテーション能力。

⑥学会でのフィードバックを受けて、より高度な研究へと発展させていく、コミュニケーション力。

これに加えて、濱中氏は、「分野にかかわらず、専門という軸足ができることで、判断や振り返りなどが効率的にできるようになる」と言う。

(*2)「基本計画の達成効果の評価のための調査 科学技術人材の活動実態に関する日米比較—博士号所得者のキャリアパス—」2005年3月

修士課程の上に博士課程が乗る日本 一貫した課程で博士を養成する米国

福留東土氏 東京大学大学院教育学研究科 准教授 博士(学術)



Fukudome Hideto_東京大学経済学部経済学科卒業、広島大学大学院社会科学部研究科博士後期課程修了。広島大学高等教育研究開発センター准教授などを経て、2013年より現職。専門は、比較高等教育研究、アメリカ高等教育論。

戦後、米国を参考に改革された日本の大学院制度は、独自の発展を見せ、現在、両国の制度はいくつかの点で相違があります。

その1つが、修士課程の位置づけです。日本では修士課程と博士課程が区分され、修士課程が研究者養成のための明確なプロセスとして存在しています。米国にも修士課程はありますが、専門職養成を中心に多様な機能を担っており、研究者養成の中心に置かれるのは

一貫した博士課程です。博士課程の中途段階で修士の学位を与えられることはありますが、あくまで博士号を取得するまでのプロセスの一部にすぎず、日本の修士論文に相当するものもありません。

この違いは、両者の授業科目履修(コースワーク)の位置づけにも影響しています。日本では、大学院入学時から特定の研究テーマを設定し、修士論文の完成に向けて労力を注ぎます。そのため修士

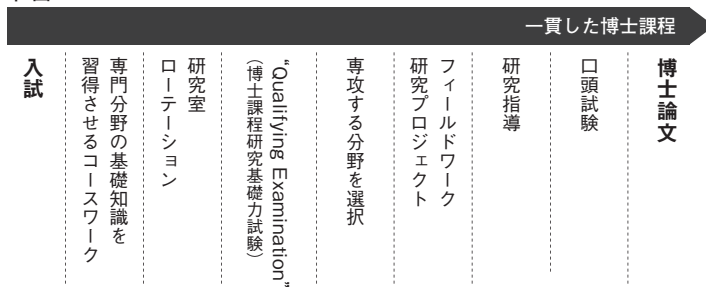
課程では、コースワークは軽視され、個別のリサーチワークが重視される傾向があります。一方、米国の大学院では、入学時点で研究テーマ設定は要求されず、博士課程前半では専門分野の基礎知識の習得を目的としたコースワークの履修が重視されます。そして、それを踏まえた試験を経て博士候補者が選抜され、その後個別研究テーマへと焦点化されていくのです。

日本の大学院でも、専門分野の体系立った知識の習得という観点から、米国型を目指す動きもあります。但し、米国の大学院教育は、学生を競争させるなかで優秀な学生を選び抜く過程とも言えますが、多くの中退者を生み出すシステムでもある点に留意が必要です。また、日本では修士論文が研究能力の判定材料として重要な役割を果たしていることも事実です。

確かに、日本の学生の学習が個別のテーマに特化しすぎる傾向があります。しかし、1つのテーマを深く極めた経験やその研究を通して得た能力は、ほかの分野でも必ず生きてくると思います。

日本の大学院は早期に個別の研究テーマに特化

米国



日本



大学院に関する統計データを分析すると、日本では博士課程修了者の4分3が課程博士を取得し、取得までにかかった年数は平均で5.9年だった(2008年度)。米国の7.7年(2009年、中央値)に比べると短い期間で博士号が与えられている。

出典：河合塾「Guideline 2011年11月号」[大学院教育の現状と展望—修了後の進路に注目して—]と福留氏への取材をもとに編集部作成

エグゼクティブの博士3人に聞く

欧州企業の博士を巡る現実とは

欧米のグローバル企業を訪問し、人事トップなどと名刺交換をすると、そこに「Ph.D.」と書かれていることがある。彼らの呼称も「Mr. / Ms.」ではなく、「Dr.」だ。多くは経営学博士だが、経済学博士、物理学や薬学などのPh.D.を持った人たちもいる。なぜこんなにも、企業の重役に博士が多いのだろうか。

これまで述べたように、取材を進めるうちに日本の博士が置かれている厳しい現状が^{つまび}詳らになった。私たちが出合った、欧州のグローバル企業でエグゼクティブとして活躍する博士は状況が異なるはずだ。役員を務める3人の博士に、“博士であること”の意味や、企業で博士が活躍できる理由を聞いた。

欧州企業で博士は評価されているのか

▶ 論文執筆で育んだ能力を評価

シーメンス・オーストリアのゲルハルト・ツェートナー氏によれば、「欧州のなかでもとくにドイツとオーストリアでは、職業技能資格であるマイスターと同様、博士の学位は、『ある分野を極めた人』という意味で価値が置かれ、社会的に高く評価されている」と話す。評価がとくに高い領域は、「弁護士やコンサルタントなど」（ツェートナー氏）だとい

う。「人物の能力そのものの評価が仕事に与える影響が大きい」（ツェートナー氏）から。専門分野の深い知識、情報収集や分析手法など、博士論文を書く過程で培われた能力がそのまま仕事のなかで生きる職業だと考えられているためだ。

これは、8ページの榎木氏の言葉と一致している。研究や論文執筆によって培われた能力が企業で活かせるのは、国を超えても変わらないようだ。

「アカデミックな世界での経験を持つことは、銀行だけで育んだ経験よりも、圧倒的にアドバンテージがある」と話すのは、クレディスイスのカイ・ジョセフ・フライシュハウアー氏だ。「銀行で育った人は、“ハンズオン（実践）”が中心。“ハンズオン”が重要なのは言うまでもありませんが、私自身は、博士課程時代に得たものごとを俯瞰的に大きく見て、構造的に捉える思考特性が問題解決力に確実に繋がっていると思います」（フライシュハウアー氏）

博士に価値を置く企業では、学士や修士で入社した社員に対して博士取得を推奨するプログラムを持っているほか、博士かどうかで処遇に大きく差をつけることもあるという。こうした企業は、「その会社の価値を人が決める企業に多い」とツェートナー氏は指摘する。実際に、ツェートナー氏が所属するようなメーカ

一、つまり「価値を商品が決める」場合には、修士と博士の間に違いをそれほど設けない企業もあるという。

博士はどのように優遇されるのか

▶ 価値に見合うオファー

個人の持つ価値を組織に取り込もうとする企業が、実際にどのように博士を優遇しているのかを見てみよう。フライシュハウアー氏の場合、前職のコンサルティング会社と現職の入社時の2度、“優遇”を経験した。「博士取得後、就職先として選んだペイン&カンパニーでは、通常は約2年経験するアソシエイト職ではなく、入社直後からコンサルタントのポジションをもらいました。2年後、クレディスイスに転職したときも、最初から高い職位での採用でした」（フライシュハウアー氏）

ポール・ベガ氏が経験した“優遇”は、別の形だ。博士を取得直後、ベガ氏には2つの選択肢があった。1つはビジネススクールで教鞭を執る、つまり、アカデミックな世界に残ること、もう1つはマッキンゼーからのオファーを受けることだった。ベガ氏は後者を選んだ。その理由は、1つはより実践の場に身を置きたかったこと、もう1つはアジアハウスというマッキンゼーのアジア戦略を

担う欧州の拠点の立ち上げ要員というポジションで呼ばれたことだ。「ゼロから立ち上げられる魅力があり、また、欧州企業のアジア市場参入の支援は、私が大学、大学院時代を通じて培った専門分野、グローバルでの経験と合致していたからです」と、ベガ氏は振り返る。

ここから浮かび上がってくるのは、欲しい人材の能力要件を定義し、その人材を見つけたならば、その価値に見合うだけの待遇を提供する姿勢だ。オファーするポジション、職務、報酬など、個々にカスタマイズされている。必要だと判断した個人の高度な知識、経験を、組織内に積極的に取り込んでいるのである。

“求められる博士”は どのように育まれるのか

▶ 研究と実践をパラレルで

この博士問題を扱うなかで、日本企業の人事の方々からいくつか反論をいただいた。「優秀な博士が大学院で育っていない」「博士が全員優秀なわけではない」。つまり、日本企業が博士を採用しない理由は、博士という個人、それを育てる大学院側に問題があるというのである。これらに関して否定はしない。実際に、博士本人や大学院からもそういう声を聞いたからだ。話を聞いた3人のように、“企業から求められる博士”はどうしたら生まれるのか。

「産業界での活躍を目指す学生にアドバイスするとすれば、在学中から産業界と関わりを持ちなさい、とい

うことです」と、ベガ氏は強調する。その意味はこうだ。「学生時代、私は学業や研究と並行して、ベンチャー企業の立ち上げを支援し、自ら事業も営んでいましたし、インターンシップも経験しました。それらを通じて、私はプライベートエクイティなどのスキルを得て、その後は投資ファンドで働きました。このように、私は常に学問とビジネスをパラレルで経験してきたのです」(ベガ氏)。アカデミックな世界と、実際のハンズオンの経験の融合は、彼のキャリアの進化において重要な意味を持っていた。「強固な理論と分析力という基盤を持ち、それを応用する場を持つことが、ビジネスで成果を出す能力を育む」(ベガ氏)という。

フライシュハウアー氏も、「Ph.D.の論文執筆と、企業とともに行うプロジェクトを往復していました。企業でのプロジェクトには具体的な課題、それに対して解を求める人がいます。単に学会の締め切りのために論文を書くのとは、まったく異なります。もしその解を出せなければ、プロジェクトの失敗につながるのですから」と言うように、マインドセットの違いにも影響するようだ。

彼らが博士を取得してすぐに、企業にとって価値のある人材になり得たのは、産業界との強いつながりのなかで、研究のための研究だけではなく、リアルな事業を経験してきたことが大きな要因になっている。企業と大学院や博士過程の学生たち自身との距離の近さが、企業に価値をもたらす人材を育む基盤だとはいえないだろうか。



カイ・ジョセフ・ フライシュハウアー 氏

クレディスイス・プライベート
バンキング・チューリヒ
Head of Performance & Price
Management Switzerland, Vice President

Kai-Joseph Fleischhauer_スイスのザンクト・ガレン大学大学院で経済学博士を取得。博士課程に在籍時からさまざまな企業とともにプロジェクトを経験。博士取得後、ペイン&カンパニーを経て、クレディスイスに入社。



ポール・ベガ氏

アムコール
Vice President Business Development
& Strategy

Paul Vega_スイスのザンクト・ガレン大学大学院で経営学博士を取得。在籍中から積極的にアジアを中心とした企業とのプロジェクトに参加。INSEADやCEIBSなどビジネススクールで教鞭を執った経験も持つ。Ph.D.習得後、フランクフルト、ニューヨーク、マニラのマッキンゼーで勤務。その後、アムコールに入社。



ゲルハルト・ツェートナー氏

シーメンス・オーストリア
Business Administration of Division
Low and Medium Voltage

Gerhard Zehetner_オーストリアのウィーン大学大学院で物理学修士、経営学博士を取得後、マッキンゼーに就職し、経営コンサルタントとして活躍。その後、シーメンスに入社し、現在は低・中電圧部門の責任者として経営管理に携わる。

なぜ、日本企業は 博士を採用・活用しないのか

なぜ、日本企業と欧米企業は、状況が異なるのか。欧米の博士だけが
高い成果を出せるということなのか。
そんなことはあろうはずもない。

一橋大学イノベーション研究センター教授、長岡貞男氏らの研究でも、
日本の博士が企業で高い成果を出しているという結果が出ている。

長岡氏は、大阪工業大学知的財産学部講師、大西宏一郎氏とともに、
企業で働く博士の発明生産性^(*)を分析した。その結果、企業内で発明を開始する年齢は、修士も博士も約29歳でほぼ同じだった。つまり、博士は学士や修士と比べ、入社後早い段階で立ち上がる。特許の出願件数とその被引用件数も学士や修士より多く、長期間それが継続する。成果も確実に出ていて、というわけだ。
「特筆すべきは発明に至るまでの情

報の活用法。学士や修士の発明者と比べると、博士の視界は広く、ユーザーやサプライヤーからの示唆、特許文献や競合他社の動向だけでなく、国内外の先端研究の文献まで活用します。動員できる情報は広く、多岐にわたり、それが新規性の高い発明につながるのです」(長岡氏)

新卒一括採用と 一律年次管理が蝕むもの

ここで思い出すのは、8ページの榎木氏の「博士の能力は企業で役に立つ」という言葉だ。長岡氏・大西氏の研究や榎木氏の経験は、主に理系の領域に限られるが、欧州の事例を引けば、博士の能力は人文科学や社会科学系でも同様に発揮されている。あらためて、なぜ、日本企業は

博士を積極的に活用できないのか。

下記に示した科学技術・学術政策研究所の調査^(*)を見てほしい。博士は役に立たない専門にこだわり、視野が狭い。そのくせ、入社年齢が高く、配属や管理においても扱いにくい。これが日本企業の声である。続くのは、「あえて積極的に採用する理由がない」という言葉だろう。ここに、博士を採用できない日本企業の病根のようなものが見え隠れしている。

日本企業の多くは、新卒一括採用と入社後の一律年次管理を長い間行ってきた。変化の兆しはあるが、博士の採用と活用を通して見ると、その習慣こそが日本企業の人材活用力が進化しない原因に思えてくる。企業の人材マネジメントの領域を調査・研究するリクルートワーク



長岡貞男氏

一橋大学イノベーション研究センター 教授
経済産業研究所 プログラムディレクター

Nagaoka Sadao_東京大学工学部卒業、マサチューセッツ工科大学大学院博士後期課程修了、Ph.D.(経済学)。通商産業省通商政策局ソ連東欧室室長、後ロシア東欧室長、一橋大学商学部産業経営研究所教授を経て1997年より現職。研究分野は「イノベーションと政策・制度」「知的財産とイノベーション」。

■ 博士は、専門にこだわり、視野が狭いので採用しない 民間企業が博士を採用しない理由

有効回答数650、複数回答

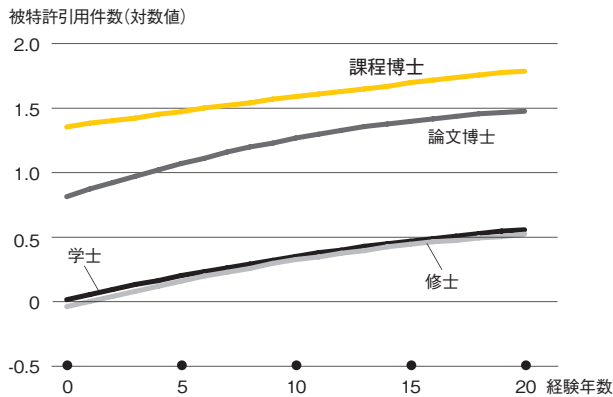
企業内外での教育訓練によって社内の研究者の能力を高める方が博士課程修了者を採用するよりも効果的だから	58.0%
特定分野の専門知識を持つが企業ですぐには活用できないから	57.2%
専門分野以外では研究を推進できないから	23.2%
研究以外の点で有益でないから	21.2%
研究開発に有益な特定分野に関する専門知識が不足しているから	11.7%

出典：科学技術・学術政策研究所「民間企業の研究活動に関する調査報告2012」

(*) 特許の出願数とその被引用件数 (**) 「民間企業の研究活動に関する調査報告2012」

■ 博士の発明生産性は入社直後から高く、長期にわたる

学歴別に見た入社後からの被特許引用件数の推移

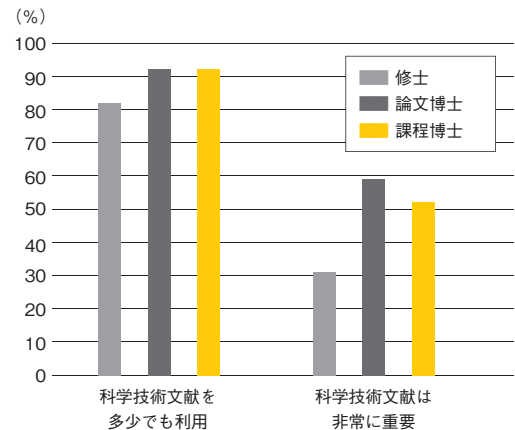


博士は立ち上がり早く、年月が経っても学士と修士の差は縮まらない。長岡氏と大西氏はこのほかに、特許出願件数の推移のデータも作成しており、どちらにおいても課程博士の発明生産性は統計的に高く、ライフサイクル全体で修士より約63%高いという。

出典：経済産業研究所「Life-cycle Productivity of Industrial Inventors: Education and Other Determinants」大西宏一郎・長岡貞男(2012)

■ 博士は動員できる知識のスコープが広い

科学技術文献を発明の知識源として活用する程度



科学技術文献を多少でも利用は、利用しなかった場合を除いたすべて。論文博士・課程博士ともに科学技術文献を知識源として非常に重要と考えている。また、論文博士・課程博士ともに、大学の研究者も知識源として非常に重要と考えていたという。

出典：経済産業研究所「発明者から見た2000年代初頭の日本のイノベーション過程：イノベーション強化への課題」長岡貞男・大西宏一郎、ほか(2012)

ス研究所主任研究員、石原直子はこう指摘する。「学士、修士をメインに、大量の母集団を形成する。採用の段階で重視されるのは、自社文脈を受け継ぐ人材に育つ“素直さ”と社内の秩序を壊さない“社会性”。入社後は画一的な社内教育や年次管理のなかで、組織社会化を行う。ポテンシャルを、キャンパスの何も描かれていない部分の面積の大きさと定義すれば、学士や修士よりも長く学び、研究して獲得した知識・能力に光があたり、博士は年次管理の仕組みに乗りにくい“年を食った人材”としか映らないのでしょう」

**尖った人材が欲しくても
行動は画一的な人材を求める**

米国では、IT企業や小売企業でも、一見畑違いに思える理学や数学系の博士を採用していると聞く。世界の企業は、日本企業のように研究

職に限らず、博士の知識や技術を事業のスピーディな発展のために、多様な分野で活躍の場を与えている。

日本企業の博士を採用・活用できない“病”の本質とは何か。「尖った」「異能な」人材が欲しいと言いつつも、表層に見える採用や管理という行動においては、結局は従順性や人柄のよさが最も重視されるファクターとなっている点だ。非常に優れた能力を持つ「異能な人材」は、こうした採用では絶対に取り込めない。「もっと個人の優れた能力や才能に着目し、その個人に組織や事業の未来を^{たの}持つことに、貪欲になったほうがいい」と、石原は強調する。

取材を進めるなかで意外だったことは、日本企業を含めた多くの人が、「博士の能力」の認識を誤っていたことだ。知識だけではない、その探究のありように博士ならではの力がある。企業の人事は、個々の人材が持つ力に対してあまりにも無頓着だ

ったのかもしれない。

“病”の本質を辿れば、博士問題だけではおさまらない。社会に出てからMBA・MOT^(*)や専門領域の単位取得をした人、MOOCs^(**)で修了証を得た人のように、「大学卒業」ではないかたちで学問を修めた人。高度な知識や技術、能力を獲得する場は、今や企業の現場以外にもあふれている。そういう人をどう探索し、どうやって来てもらうのか、そしてどこで力を発揮してもらい、貢献に対してどう処遇するのか、真剣に考えるときが来ている。

では、どうするのか。次章では、再び「博士」を例にとり、この問いに向き合いたい。日本でも、博士の高度な能力を活かそうとする動きがある。個人の能力を見極めるべし。必要な人材がいなければ、大学での教育にコミットすべし。入社後、活躍できる場を作るべし。この3つの処方箋を、事例とともに提案する。

(*) 技術経営 (**) MOOC (Massive Open Online Course) とは、大規模公開オンライン講義

高度な知識、 スキルを企業内に いかに取り込むか

イノベーションが必須と言われる今、博士のような高度な能力を有する人材こそがその起爆剤となり得る。日本企業が「博士を採用できない病=異質だが優秀な人材を活用できない病」から抜け出すにはどんな態度・行動が必要なのか。事例から探る。

高度な知識、スキルを持つ 人材を見極める

日本企業の博士を採用・活用できない“病”の本質は、企業の現場の外で獲得してきた個人の優れた能力や才能に目を向けず、素直で組織社会化しやすい画一的な人材を求めることにあった。

しかし、そんななかでも博士を積極的に採用し、組織や事業の未来を博士に託す企業はある。これらの企業の採用場面では博士号を有する個人の能力をどのようにして確かめているのだろうか。

まずは、現状の博士の採用における問題を整理しておく。13ページでも述べたように、多くの企業は、「博士の能力」を「専門知識」と捉えている。前出の濱中氏によると採用場面の質問では、博士の専門の中身=個別の研究テーマに焦点が置かれがちだという。だが、博士の研究テーマは細分化され、かつ新規性が高いため、ここだけに注目すると、「博士は専門にこだわる」「その知識を活かせるポストがない」という話になっ

てしまう。しかし、専門分野における知識は、博士の持つ能力の一部にすぎない。問題を解決する力、イノベーションをプロデュースする力。そうした能力を有することの証明が博士号のはずだ。ここからは、それらの能力のある博士をどうやって見極めるかを説明したい。

サイエンティストとしての 本質的な能力に注目

2009年度以降、博士・ポスドクを積極的に採用しているカネカの例を紹介しよう。人事部採用グループリーダーの堂本剛史氏は、同社の研究職採用における「求める人材像」を次のように説明する。

「当社は塩ビからエレクトロニクス、食品まで分野の異なる9つの事業を擁しています。研究者に対しては各分野のスペシャリストとして育成していきませんが、一方で複数の分野を経験することで新たなブレイクスルーを期待しています。ローテーションもありますし、入社時点から学生時代の専門とは違う研究所に配属することもあるので、採用時には本人の専門分野にはこだわっていません。重視しているのは、どの分野の研究者にも共通する“サイエンティスト”としての本質的な能力です」

同社における“サイエンティスト”とは、仮説・実験・検証・改善といった研究のPDCAを回す能力を有する人材である。研究職の採用という点においては、この能力が秀でていけば、学士でも修士でも博士でも構わないという。だが、丁寧に見ていけば、研究という場で能力をトレーニングしてきた期間が長い分、学

士よりも修士、修士よりも博士・ポ
 スドクが優れていることが多いと堂
 本氏は話す。「さらに、イノベーショ
 ンを起こす研究者という観点では、
 研究マネジメント能力や論理的思考
 力も重要な指標になってきます。ま
 た、『こんな研究がしたい』といった
 Will (意志) や情報源となる研究者
 同士の人脈があるか、人とは違うも
 のの見方ができるかも見えています」
 (堂本氏)

研究者という“同類”に
 よる研究者の資質の精査

カネカでは、具体的には、どのよ
 うにして能力のある博士・ポ
 スドクを見極めているのか。

同社は研究職の採用で2回、面接
 を行う。1回目は研究職の課長職以
 上が担当する技術面接。最終面接は
 研究部門長と人事が担当する。

技術面接では、本人の研究内容に
 ついて、ホワイトボードを使って10
 分間のプレゼンテーションが課され
 る。次に、これをもとに行われる質
 疑応答が採否のポイントとなる。

「質問では、研究内容そのものより、
 研究プロセスを掘り下げていきます。
 応募者と専門分野の近い研究者が、
 『サイエンティスト』の視点から『な
 ぜそう考えたのですか?』『そこで
 こういうデータはとらなかったのだ
 ですか?』と疑問点を立て続けに突い
 ていくと、PDCAを回す能力だけで
 なく、論理的思考力、研究への関わり
 方まで見極めることができます。
 イノベーションを起こせるような高
 い能力を持つ博士であれば、自分の
 頭で考え抜いているので、すぐに答
 えが出てきます。パワーポイントの

カネカ

さまざまな分野の研究者が
 活躍する「研究開発型企業」



堂本剛史氏
 人事部
 採用グループリーダー

■設立 1949年9月1日 ■本社所
 在地 (大阪本社) 大阪市北区中之島、
 (東京本社) 東京都港区赤坂 ■従
 業員数(連結) 8907名(単独) 3314
 名(2014年3月31日現在) ■事業内
 容/化粧品、機能性樹脂、発泡樹脂
 製品、食品、ライフサイエンス、エ
 レクトロニクス、合成繊維など

「カガクでネガイをカナエル会社」をキャッ
 チフレーズに、化粧品、機能性樹脂・発泡樹
 脂製品、食品、医薬品、電子材料、合成繊維な
 どを手掛ける化学メーカー。社長直轄の7つ
 の研究所で研究開発を進めており、有機化学、
 高分子化学、生化学、医学、薬学、獣医学など、
 さまざまな分野の研究者が活躍する。「研究開
 発型企業」を宣言し、全社員8907名のうち、
 研究職が約900名。現在の代表取締役社長の
 角倉護氏も博士号を持つ研究者である。

■ カネカは2009年から博士・ポ
 スドクの採用を強化

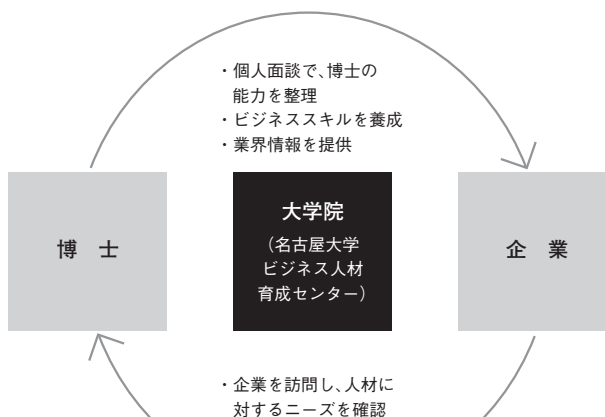
カネカの博士・ポ
 スドクの採用実績

年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
博士・ポ スドク 採用(人)	4	9	5	6	13	9	9
全 新卒採用者に 占める割合(%)	8.5	17.0	13.9	15.4	26.5	17.6	13.3

学歴にかかわらず、実験のPDCAが回せるかを重要視しており、一定の基準を超えていない場合は採用しないため、人数にばらつきがある。中途採用にも積極的で、2012年は2名、2013年2014年には3名ずつ博士・ポ
 スドクを採用している

出典：堂本氏作成の資料

■ 大学院の働きかけによって博士と企業のミスマッチが解消



以前は、博士は「自分の専門性を
 企業では活かすことができな
 い」と考え、企業は「狭い専門性
 に固執する博士はビジネスでは
 活躍できない」と考えていた。大
 学院が出会いの場や相互理解の
 機会を提供することで、そのミ
 スマッチが解消、イノベーショ
 ン創出が期待されている。

出会いの場
 相互理解の機会を提供
 ↓
 イノベーションの創出

出典：名古屋大学ビジ
 ス人材育成センターへの
 取材をもとに編集部作成

ような事前に用意できる資料ではなく、ホワイトボードを使ってその場で説明してもらうのも同様の理由です」(堂本氏)

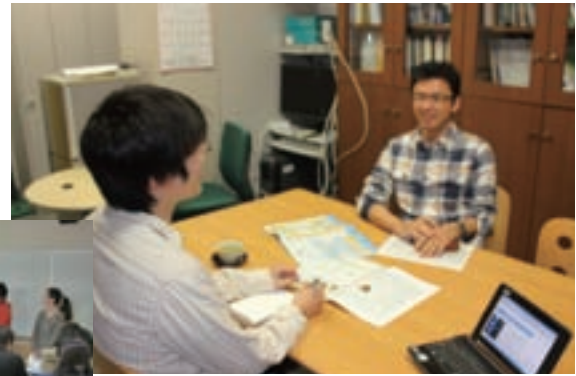
**潜在している現場の
人材ニーズを掘り起こす**

カネカでは、このようにしてサイエンティスト、そしてイノベーションを起こせる人材としての能力を徹底してチェックする。この事例から学べることは大きく2つある。

1つは、自社の未来を担う個人を発掘し・採用するために、まずは「求める人材の能力を明確化し、それを測る手法を開発する」ことである。とくに高度な能力を有する人材を採用したいのであれば、必要な能力をより具体的にする必要はあるだろう。

博士を送り出す側も企業の求める人材像の明確化に力を注ぐ。多くの博士を企業への就職につなげている

↓自己分析と産業界で活躍している人へのインタビューによって、自分に最適なキャリアを考える「キャリアデザイン論」の授業。



↑個別面談・メールでの相談を重視。その数は年間2000件以上。登録者が自分の能力ややりたいことを自ら明確にできるように、「聞く」ことを大切にしている。

大学では、博士のキャリア支援を行う機関を設置し、相談にあたるスタッフ(人材コーディネーター)が企業にヒアリングを重ねている。

その代表例が名古屋大学社会貢献人材育成本部ビジネス人材育成センター(B-jin)だ。B-jinでは、2006年の開設以来、1400名以上の博士・ポスドクの登録があり、500名以上の就職を成功させている。

「開設当初は、『博士・ポスドクは

専門性に固執しすぎていてビジネスでは活躍できない』といった企業側の偏見も強かったのですが、博士やポスドクがどのようなことができる人材なのかを企業に伝えることと、企業側がどのような人材を求めているのかについてのヒアリングを丹念に続けてきました。それを通して、『新規事業を引っ張っていけるリーダーが欲しい』『研究マネジメントができる人材が欲しい』といった博士・ポスドクにマッチするニーズが企業にあることを把握していったんです」(B-jin・河野廉氏)

このようなニーズを企業が言語化していないことも多いため、B-jinの人材コーディネーターが果たした役割は大きい。企業は大学の力を借りずとも、人を採用するにあたって、どの部門で、どのような役割を担う人を何人欲しいのか、その人たちに必要な能力は何かを言語化することに、真摯に取り組む必要がある。

カネカの事例から、学べることの2つめは、特定の能力を持った人材を見極めるには、「その人材の語る内容からその思考特性を理解できる、『同類』による目利きが必要」ということだ。

名古屋大学

社会貢献人材育成本部
ビジネス人材育成センター(B-jin)

**多くの対話で個人の
キャリアパスを明確化**



さいま しばあき
財満 鎮明氏

名古屋大学教授
総長補佐

学術研究・産学官連携推進本部
副本部長
ビジネス人材育成センター長
博士(工学)

「研究生で培ったスキルを、社会のさまざまなところで発揮できる人を創出することが目的です」と財満鎮明氏は語る。B-jinでは名古屋大学だけでなく、全国の大学・研究機関に所属しているポスドクと博士課程後期課程の学生のキャリア支援を行う。主な支援内容は、個人面談、長期インターンシップ制度、B人セミナー(就職活動期研修、ビジネススキル研修、業界別基礎研修)、書類の添削など。また、毎年1回、博士人材の採用を検討している企業と産業界への就職を希望するポスドクおよび博士課程後期課程の学生の交流の場として、「企業と博士人材の交流会」を開催している。



やすし
河野 廉氏

特任教授
博士(医学)



のりか
森 典華氏

特任准教授
博士(医学)

理系博士に共通するIT能力への注目度が上昇

林 信長氏 アカリク 代表取締役



当社では、修士、博士、ポスドクなどに特化した就職支援を行っています。これらの高度な能力を持つ人材へのニーズは確実に高まっています。とはいえ、企業によって温度差もあるのが実情です。

とくに国内の大手企業は、人材市場のごくわずかにすぎない博士を採用するために人事制度を変え

ることは割に合わないと考えているようで、動きが鈍い。現状、博士・ポスドクを積極的に採用しているのは外資系企業やベンチャー。人材ニーズが明確で、年齢などに関係なく能力で人を評価する企業です。ただし、その場合でも、大学院での研究をそのまま活かせる就職は多くありません。

博士のニーズが伸びているのは、情報科学系の基礎能力が活かせる職種です。今の理系博士は専門を問わずITに精通していますし、博士はとくにデータ分析力も高いですから。理系に限らず心理学系の博士がIT能力を活かして就職する例なども増えています。

異なる分野に就職する博士も増えている アカリクの就職支援成功事例

大学院での専攻／就職時の年齢	希望	就職／内定先	進路変更の経緯
理学研究科 生物科学専攻 博士26歳 女性	化学・食品メーカーの研究職を希望	一部上場のデータ解析専門企業のデータアナリスト職	ビッグデータが世の中で話題となり、自分もデータ解析をやっていたので興味を持つ。アカリク主催のデータサイエンティストセミナーに参加
医学研究科 医学研究系専攻 博士27歳 男性	製薬メーカーを中心に研究職を希望	外資系の研究用試薬・機器メーカーの営業職	せっかく博士課程まで進んだので今まで学んできた知識を活かしたいとアカリクに相談

出典：アカリク提供の資料

高度な人材を見極める “目利き”が必要

B-jin の森典華氏の以下の発言もそれを裏付ける。B-jin では名古屋大学のリーディング大学院^(*)の学生と企業が参加するマッチングイベントを開催しているが、採用に至る企業には一定の傾向があるという。「非常に経験豊富な人事担当者の方が来ているか、採用権を持つ現場の方が人事の方と一緒に来ているか、ほぼこのどちらかのケースです。ま

た、イベントに参加する人事の方には理系の研究職出身で博士号を持っている方もいます」(森氏)

以上を参考にするなら、現場で求める能力をよく理解し、その能力を持つ人を嗅ぎ分ける力を持つ人(=現場の有能な管理職)を採用プロセスに参加させることは必要不可欠といえそうだ。

「ここにきて博士の採用に興味を示す企業が急速に増えています」と森氏は言う。実際、上記コラムにあるように、一部の企業において、博士に対する採用ニーズが高まっている。

また、自分の専攻や研究テーマにこだわらず、異なる分野に就職する博士も増えてきているという。

現在、高度な能力をもった尖った人材を外に求めていない企業は、従来の採用のあり方を見直す必要があるだろう。苦手な部分があったとしても、優れた部分に着目し、その能力を買う、という採用方針に転換する好機だ。尖った人が欲しいと言いつつも、最終的には「協調性のある」「素直な」「丸い」人材ばかりを採ってしまう今の採用から脱却すべきときが来ているのである。

(*) 文部科学省の「博士課程教育リーディングプログラム」に採択された大学院の教育プログラムのこと。産学が連携し、専門分野の枠を超えた博士課程前期・後期一貫の教育を行うことで、世界に通用する質の高い博士を育成することが目的。

企業が大学院での人材育成に コミットする

欧米では、大学・大学院において企業との共同研究などに取り組む機会が豊富だ。学生がアカデミックな世界と産業界のリアルな現場を往復することが、理論と実践力を備えた人材を育むことにつながるのは、10ページで見てきた通りである。

日本でも、ここ10年ほどの間に共同研究や産学連携の取り組みは増えているものの、盛んな分野は工学など一部に限られる。前出の榎木氏によれば、バイオなどの分野では、自分たちが進もうとしている業界の実際を知ることなく研究生活を送る大学院生も少なくないという。

「大学・大学院の教育には期待できない。必要な人材は自分たちで育てる」。これが今までの日本企業の言

い分だ。しかし、既に既存の技術の継承だけでビジネスが成り立つ時代は終わっている。新たな領域にチャレンジしていくためには、アカデミアにある最先端の知見を積極的に取り入れ、その過程で、共通のゴールを目指せる人材を育成・獲得することが求められている。

実際に、大学院の教育にコミットし始めた企業もある。ここではその取り組みに焦点をあて、企業で活躍する博士を育てるために「企業にできること」を探っていこう。

企業での仕事や業界に関する情報提供が必要

北海道大学において博士・ポスト

ドクのキャリア支援を行う、人材育成本部上級人材育成ステーション(S-cubic)の樋口直樹氏は、「大学院生はとにかく企業の仕事についても、企業の人材ニーズについても知らないのです。就職後にどのようなキャリアを重ねていくのかについてもイメージがない。就職をしても今と同じような研究を続けていくつもりでいる博士やポストドクも多いですが、民間企業の研究職は専門性の幅を広げながら成長していくもの。そういうこともわかっていません」と話す。

前出の名古屋大学 B-jin の森氏も、「求人情報を見て、博士・ポストドクの項目がないと、それだけであきらめてしまうケースが多いですね。とくにバイオ系などの博士は、今の研究をそのまま続けることを希望した場合には、アカデミアに残ることも就職することも厳しいですから、軸足をずらして異分野に積極的に踏み込んでいくことが求められています」と、現状を説明する。

自分の能力を客観的に捉え、それを活かせる領域や場を探求するために、博士・ポストドクには、視点の転換と情報の収集が必要になるというわけだ。

企業が博士を「育てる」ことに關してコミットできる部分はまさにここである。欧州の事例でも言及したが、企業で働くということ、業界の

北海道大学

人材育成本部上級人材育成ステーション (S-cubic)

企業と連携した 教育プログラムを展開



樋口直樹氏

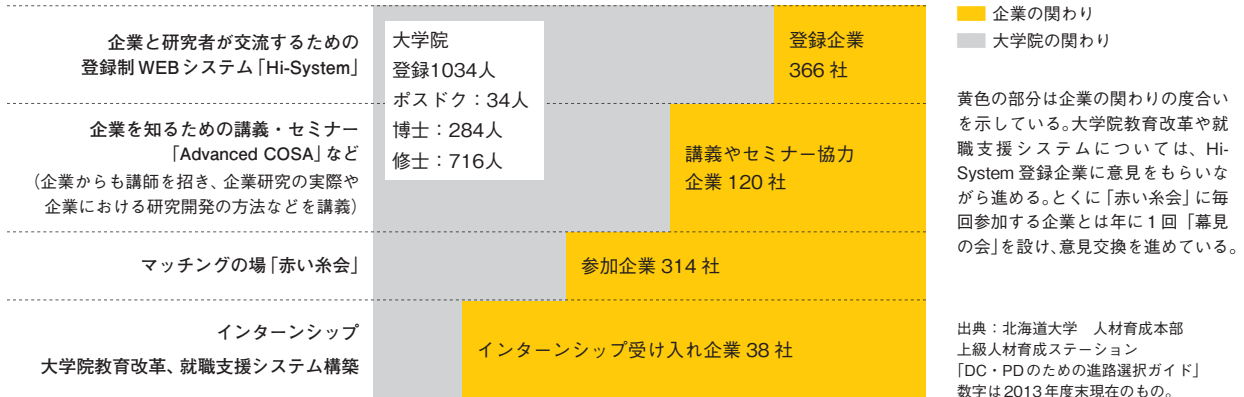
特任教授
理学博士

理工系大学院博士前期課程学生、博士後期課程学生、ポストドクのキャリアに関する組織的な支援と環境整備を行う。博士課程修了者やポストドクの企業への就職が遅れている原因を、「研究者自身の意識の問題」「研究指導者の意識の問題」「企業の求人情報や求める人材

像の情報の不足」に絞り、その解決のためのプログラムを用意する。主な内容は、企業と研究者が相互にコミュニケーションを取ることができる登録制のWebシステム、企業の研究者による企業向け能力開発のための講義「Advanced COSA」、多様なキャリアパスを考えるためのセミナーや企業の研究所視察、企業と研究者の交流の場「赤い糸会」など。「赤い糸会」は、高い確率でマッチングに成功している。

■ 大学院の教育プログラムの策定・実行に企業が関わる

北海道大学 S-cubic における企業連携



仕組みや最新動向、高度な専門能力を備えた人材の活躍の可能性などについて、生の情報を提供し、発想の転換やキャリアの選択肢を広げるとは、企業にもできる。

方法としては、共同研究・産学連携などのアプローチもある。しかし、それだけでは、研究室と企業の研究部門の専門分野が一致するか、深く関連するケースに限られてしまう。異なる専門分野に進むケースなどに対応するには、また別の取り組みが必要になってくる。

企業人が講義する 「Advanced COSA」

実際にそれを行っている例として、ここでは北海道大学S-cubicのプログラムの内容と活動を紹介します。

北海道大学S-cubicの軸の1つとなるのが、企業の第一線で活躍する人材が講師として参加する業界セミナー「Advanced COSA」だ。

同プログラムは年2回(夏と秋)の開催。企業の研究所から人を招き、大学院生とポスドクを対象に講義を

行う。大学院共通の授業科目の1つだが、履修していない学生も積極的に参加している。

「毎回4社から4人を招いて、2コマの講義をしていただきます。1コマ目は主に研究開発を中心とした業界やその企業の紹介。企業研究の特徴、面白さなどを取り上げます。2コマ目は、講師自身のキャリアパスを語ってもらい、より具体的な内容に踏み込んでいきます。実際の商品や技術開発に関して、独創的なアイデアの出し方、応用研究やスケールアップ研究で直面した難題、マーケティングや販売戦略の工夫、その成功例や失敗例など、生々しい話が聞けるので学生の反応もいいですね」(樋口氏)

参加者へのアンケートを見ても、「企業での研究開発について理解していますか」という質問に対し、講義前は「具体的に理解している／ある程度理解している」という学生はおおむね2割台にとどまるが、講義後は7～8割台に達している。

2014年8月のAdvanced COSAには、旭化成ケミカルズ、丸紅、大塚

製薬、パナソニック・エコソリューションズ社が参加。過去の参加企業ラインナップを見ても、カネカ、日本電産、コーセー、東レ、キユーピー、エーザイ、住友金属鉱山、ボッシュ、サントリー酒類、NTT など多彩だ。「以前は参加企業が重工・鉄鋼系などの重厚長大企業に偏っていたのですが、最近は意識的に業種の幅を広げるように努めています。たとえば、商社でも理系の人材を求めている。そういうことを学生に伝えていかなくては行けませんから」(樋口氏)

参加企業は、民間企業出身である樋口氏の個人的な人脈、「赤い糸会」(詳細は後述)、S-cubicのプログラムを利用して就職した学生の就職先などを通じて探しているという。

企業人との交流が 気づきや成長のきっかけに

S-cubicのもう1つの軸となるのが、博士後期課程の学生やポスドクと企業が交流する「赤い糸会」だ。

既にスタートから9年目を迎えており、2014年度は、北海道大学で2回、

東京で1回開催される。

イベントは、交流の中身の濃さを重視し、1回につき、博士後期課程学生・ポスドク約30人、企業約15社に絞って開催。参加企業によるプレゼンテーション、学生・ポスドクによるポスター発表、企業ブースにおける個別交流、自由懇談会の4部構成で行われ、博士後期課程学生・ポスドクと企業とが「お互いを深く知る場」として機能している。

もちろん、学生・ポスドクにとっては、就職先となる企業と出会うチャンス。しかし、それだけではなく、情報収集や気づきの場としての役割も大きいと樋口氏は語る。

「初めて参加する学生やポスドクは学会の発表で使うような専門的なポスターを用意することが多いんです。しかし、企業からは文系の人事担当者も来ますし、理系でも専門分野が違う人もたくさん来る。彼らに通じるようにプレゼンしないといけないといつも指導しています。そこで学生たちも、ハッと気づくわけです」

イベント当日は、このようにしてブラッシュアップした発表でも、企業からさまざまな指摘を受けたり、想定外の質問をされたりすることもある。学生・ポスドクにとっては、企業とのやりとりを通して、今まで知らなかった企業側の視点や、自分の研究の応用の可能性などを知ることにつながっている。

同様のマッチングイベントは、17ページでも触れたように名古屋大学でも年1回開催している。参加企業は毎年増えており、4回目となる2014年は42社だった。毎年参加しているというジャパン・ティッシュ・エンジニアリング(再生医療製品開発)の



2014年8月7・8日開催のAdvanced COSA。参加者は修士・博士合わせ140名で、皆熱心に聞き入り、積極的に質問していた。講師として登壇したパナソニック・エコソリューションズ社のジョン・ウヒョン氏は、北海道大学で博士号(農学)を取得した。「入社後は当たり前のように専門知識を要求されるので、こっそり復習をしていた。業務を進めるうえでは専門以外の知識も必要になる。毎日毎日が勉強」と語る。専門という土台があり、学ぶ習慣が身につけている博士は、新たな知識も吸収しやすいようだ。

松本晃一氏は「成長段階にある当社にとって、自分の頭で考えて一人で動ける博士は有用な人材。博士に業界の全体像や、大学院の研究活動がビジネスでも活かせることを知ってもらいたい」と、その目的を語る。

「博士後期課程1年で参加した学生が企業からのアドバイスを受け、翌年に『去年よりよくなった』と評価されることもあります。博士・ポスドクの場合、マッチングから採用までのプロセスが長丁場。その過程が人材育成と重なり合っている面もあります」(B-jin・森氏)

インターンシップも 出合いの場の1つ

こうしたマッチングから採用までのプロセスのなかにインターンシップが組みこまれることも多い。

そして、インターンシップも企業が「育てる」に貢献できる取り組みだ。短期から長期まで、さまざまなかたちのインターンシップが大学と企業の連携により実践されている。

たとえば、名古屋大学 B-jin ではポスドクを対象とした3~6カ月の

長期インターンシップを実施。ポスドクを名古屋大学が一時的に雇用し、企業と折半で給与を支払うという面白い試みをしている。

ポスドクを採用した経験のない企業にとっては冒険ともいえるが、現場に彼らを迎え入れ、同じ課題や対象物に向き合うことで、彼らをよく知ることもでき、実際に採用に至ることもある。

また、人材育成に関する取り組みを全体としてさらにブラッシュアップしていくには、大学側の一連の取り組みに対して企業が意見をフィードバックしていくことも重要だ。

北海道大学の S-cubic では、各イベント、プログラムごとに参加企業の意見を集めているほか、関係の密な企業の参加を募り、同大学の若手人材育成事業全体に関する意見交換会、「幕見の会」を開催している。このようなかたちで、より深く、積極的に企業が大学院教育と博士の能力開発にコミットしていくことが、最先端の技術や知識、それを有する人材の獲得につながり、イノベーティブな組織の基盤を作っていくことに寄与するはずだ。

高度な知識、スキルを持つ 人材を活かす

「博士の専門知識は狭すぎて企業では役に立たない」「専門にこだわる博士は扱いにくい」——。それが必ずしも正しくはないことは、現実には博士の能力を活用している企業の存在を見れば明らかだ。そのような企業では、博士をどのように育て、どのような環境を提供し、具体的にどう活かしているのだろうか。

超小型人工衛星の開発に 取り組むエキスパート集団

アクセルスペースは世界でも例のない超小型人工衛星の開発に取り組む大学発ベンチャー。代表取締役の中村友哉氏をはじめ博士号取得者が大半を占めるエキスパート集団だ。

従来の人工衛星開発は、1基の開発に5年以上の期間と数百億円の前

算を要するのが当たり前。大手メーカーしか手掛けることはできなかった。しかし、人工衛星を数十センチ大に小型化すれば開発期間もコストも大幅に減らすことができる。それが実現できれば民間での利用も可能になる。この、誰も手をつけていなかった領域に挑戦したのが同社だ。

超小型化の技術の原点は、中村氏が東京大学大学院工学系研究科航空宇宙工学専攻在学中に携わった「手のひらサイズ」の人工衛星の研究開発だ。気象予報会社のウェザーニューズをはじめとする顧客の要望に応え、実用化に向けた開発を進め、2013年には世界初の民間商用超小型衛星の打ち上げに成功。設立7年目の現在、3つ目の超小型人工衛星の開発が進められている。

このイノベーションに満ちた事業

を成功に導いてきたのが、まさに博士号取得者たちの技術力であり、発想力だ。同社メンバーの出身専攻を見ると、航空宇宙工学、機械宇宙システム、精密機械システム、電気工学などの分野が並ぶ。とくに「宇宙」工学系の分野は大学院での研究が現在の仕事に直結しているように思えるが、実際はどのようなのだろうか。

幅広い知識を活かして 経験を越えた提案ができる

「一言で宇宙といってもその範囲は幅広く、そこには多様なテーマが存在します。社員それぞれが大学院で学んできたことも、かなり専門特化されています。しかし、当社では、社員は担当するプロジェクト全体に関わるので、大学院時代の専門が宇宙であっても、電気や機械の知識も必要です。当社の人材は、自分の専門とは異なるテーマや分野についても、働きながら学習し、最先端の技術を獲得して、実装につなげる能力を持っているのです」(中村氏)

大学院での研究活動を通じて得た知識や技術だけが博士の武器ではない。新しい知識を吸収する力が高く、特定の専門分野を軸にそれ以外の知見を併せ持つT字型人材から複数の分野に精通するπ字型人材へと成長できるのも博士の強みといえる。

同社の目的は、低コストの超小型人工衛星を実現し、これまでになかった多様な宇宙利用の機会を提供することだ。超小型人工衛星を使って顧客がやりたいことは、さまざまなため、毎回は新しいチャレンジになる。「博士には、顧客の『こういうことをやりたい』という要望を受けて、

アクセルスペース

超小型人工衛星を開発する 博士課程学生発のベンチャー



中村友哉氏
代表取締役 (CEO)
博士 (工学)

■設立 / 2008年 ■本社所在地 / 東京都千代田区神田小川町 ■従業員数 / 9名 (内博士5名)、役員4名 (内博士2名) ■事業内容 / 超小型衛星などを活用したソリューションの提案、超小型衛星の打ち上げアレンジメントおよび運用支援・受託など

母体は、10cm立方、重さ1kgの衛星「CubeSat (キューブサット)」の打ち上げに成功した東京大学と東京工業大学の開発チーム。大学院の研究室で超小型衛星開発の経験をしたにもかかわらず、それを社会で活かす場がないことに疑問を覚え、起業を決意した。国家のみならず世界中のさまざまな企業や個人にも超小型衛星を普及させることで、宇宙を利用した課題解決や新規事業の立ち上げに貢献することが目的。

どうすればそれが実現できるかを自分でブレイクダウンしていく役割を求めています。大学院では、彼らはまさにそのようにして未知の研究テーマに取り組んできたわけですから」と中村氏は語る。

研究で培われた博士の コミュニケーション力は高い

同社のイノベーションは技術だけではなく、人工衛星という領域において、顧客と対話しながら、その要望を取り込んで作るというプロセスにもある。そのためにはコミュニケーション力が欠かせない。

一般的に、「博士は研究ばかりやっているため、人とのコミュニケーションが苦手」というイメージがある。しかし、中村氏の見方は逆だ。

「博士は誰もやったことのない自分の研究について、人に説明し、納得してもらって経験を積んできていますから、本質的には優れたコミュニケーション力を持っています」

論理性や説得力が求められるコミュニケーションに関して言えば、むしろ博士の得意分野。これが、博士

が活躍している現場の意見だ。

また、中村氏は、博士の研究マネジメント能力にも注目している。大学院で、自分自身で研究の進捗やコスト、スタッフの管理をしてきた博士は、ビジネスの現場においても高いプロジェクトマネジメント能力を発揮するという。

中村氏は、「同じ仕事をやらせたら、博士も修士や学士と同じような成果しか出せない。『博士だからこそ持っている能力』を活かせる仕事がある」と語る。同社のように、イノベティブかつチャレンジングな事業で、かつ責任あるポジションいたときにこそ、博士はその強みを最大限に発揮できるということだ。

中村氏はそんな博士の能力を活かすためのもう1つのポイントについて教えてくれた。

「自由にやらせることです。自分で考え、自分で行動することに慣れた博士は、管理しすぎるとよさが生きないのではないのでしょうか。当社は新卒社員も含めてすべて裁量労働制。デスクで本を読んでも構いません。自分で学ぶことも仕事のうちですから」

大切なのはミッションに忠実であること、結果を出すこと。高度な能力と自律性を持つ博士には、それ以上の関与は不要なのかもしれない。

高度な能力を武器にした データ分析

大手企業でも、博士をはじめとする高度な知識や能力を持つ人材を活かして新規性の高いビジネスに取り組んでいる事例がある。大阪ガス情報通信部ビジネスアナリシスセンターは、なかでも注目すべきケースだ。同センターは現在8人のデータサイエンティストが所属するデータ分析チーム。情報通信部に属してはいるが、独立採算制をとっており、大阪ガス内でも異色の存在だ。

博士号取得者は所長の河本薫氏を含め2人。河本氏は工学と経済学の博士号を持っており、専門はエネルギー学と計量経済学、もう1人は工学の博士号保持者で専門は環境学だ。ほかのメンバーもすべて修士の学位を持ち、気象予報士の資格を持つスペシャリストやITの専門家、リスク分析の専門家など、さまざまな分野のエキスパートが揃っている。

こうしたメンバーが有する高度な能力を武器に同センターが取り組んでいるのは、大阪ガスとグループ会社のさまざまな部門が抱える課題をデータ分析によって解決するビジネスだ。今でこそビッグデータが注目されるようになったが、同センターは10年以上も前からデータ分析に注目。河本氏は2006年に同センター所属となって以来、データ分析を社内の業務改善や生産性向上に有効に活かす方法を模索し続け、同セン



↑超小型衛星とは、多くの場合、重さが100kg以下の衛星を指す。写真(上)の衛星(試作品)は約600×600×800mmで80kg以下。製作は、社内、ビニールシートで囲まれた部屋で行われる。

↓社員の平均年齢は30代前半。お互いの得意分野をよく理解していて、わからないことはすぐに聞ける環境だ。外国人スタッフも3名おり、英語と日本語でコミュニケーションが行われる。



ター独自のビジネスプロセスを確立した。それを示すのが24ページの図だ。

データ分析を有効にする、 現場とのコミュニケーション

「まず、社内のさまざまな部門の現場にある課題を発見します。現場では、解決すべき課題が明確になっていることは少ないので、会話をし、関連するデータを検証しながら、私たちが解決すべきポイントを探していきます。次にデータを分析し、数値解を導き出す。それに基づいた業務改善案を現場に提案するのですが、通常のデータ分析はここで提案して終わりということが多く。しかし、この提案が実際に現場で行われなければ意味がないですから、使ってもらえるよう、現場の気持ちを理解し、使い方をわかりやすく説明することが非常に重要なのです」(河本氏)

ここで求められているのは、「見つける」力(問題発見力)、「解く」力(分析力)、「使わせる」力(実行力)の3つで、それぞれの力は、さらに次のように因数分解できると河本氏は説明する。

「見つける」力を支えるのは、現場の担当者と対等に話せるコミュニケーション力と社内外のさまざまなデータに関する見識、さらにビジネスの側から発想できるセンス。「解く」力は、データ分析力だけでなく、都度、現場に戻って検証を繰り返すコミュニケーション力と洞察力が基礎となる。「使わせる」力は、新しいものに対する心理的な壁を越えさせるコミュニケーション力と使いやすいツールを提供できるIT力だ。

大阪ガス

情報通信部ビジネスアナリシスセンター

データ分析でビジネスを変える



河本 薫氏

所長
博士(工学、経済学)

■設立/1897年 ■本社所在地/大阪市中央区平野町 ■従業員数/5861名(単体)2万1250名(連結)
■事業概要/ガスの製造、供給および販売、LPGの供給および販売、電力の発電、供給および販売、ガス機器の販売、ガス工事の受注

大阪ガスおよびグループ会社に対してデータ分析による課題解決支援を行う専門組織。エネルギー学、計量経済学、環境学などの博士や、統計解析や非構造化データ分析など得意とする修士の計8名が所属し、年間約30のプロジェクトを通して、大小100近いソリューションを提供している。データを解析するだけのバックオフィス型ではなく、ビジネス現場に入り込む「フォワード型の分析」で、ビジネスを変えていくことを目指している。

ここでもコミュニケーション力がすべてのプロセスに影響する極めて重要な力であることがわかる。求められているのは、まだ見ぬ解を多くの関係者とともに探求する道筋が必要になる、“ロジカルコミュニケーション力”。問いと答えを繰り返し、相互理解を進めながら設定したゴールに到達するためのコミュニケーションだ。

「バックオフィス型人材」から 「フォワード型人材」へ

河本氏は、博士に代表される高度な能力を備えた人材のデータ分析力を評価しつつ、同時にそうした人材が陥りやすいわなを指摘する。

「博士課程で学んだ経験がある人材は専攻を問わず、データを深く分析する力を持っています。専門的な研究をしたことがない人は、この部分が浅くなり、同じデータを扱っても分析結果に違いが出てくるのです。ただし、データ分析の専門家ほど、データにばかり目が行き、ビジネスの現場が見えていないことが多い。

それではせっかくの分析力をビジネスに活かすことはできません」

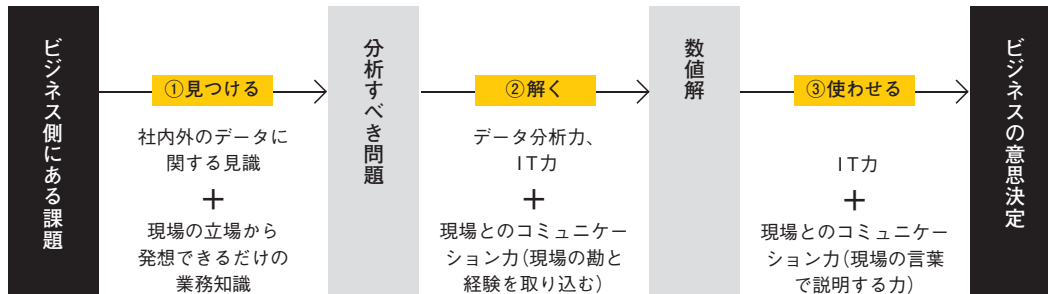
重要なのは24ページの図に示したように、ビジネス側にある課題を発見し、ビジネスの意思決定に結びつけていくこと。河本氏は分析だけをやる人材を「バックオフィス型人材」、ビジネスの現場に出て行き、分析も含めた問題解決に総合的に関わる人材を「フォワード型人材」と定義。後者になるためには、高度な能力を組み合わせて駆使しなければならない。そのため、ビジネスアナリシスセンターでは、現場を知ることの重要性を説きながら、専門家集団のコミュニケーション力を磨くことに注力。フォワード型人材を育てることで組織としての力を高めてきた。

それを前提としたうえで、データ分析の素地として大学院、それも博士後期課程で研究に没頭することの意義を河本氏は次のように語る。

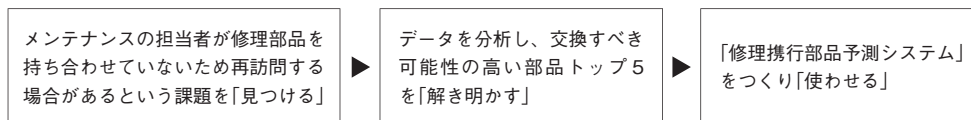
「私自身、社会人になってから博士後期課程に進み、2つの博士号を取得しました。確かに知識の幅も広がりましたが、より重要なのは研究を通じて徹底的に考え抜く経験をする

■ 現場をよく知ることによって専門能力はビジネスに活用できる

大阪ガス情報通信部ビジネスアナリシスセンターにおける「データ分析でビジネスを変えるプロセス」



【ガス機器の修理の例】



出典：『会社を変える分析の力』河本薫（講談社現代新書）と河本氏への取材をもとに編集部作成

ことです。河本氏の経験では、ビジネスの現場でそこまで考え抜くのは難しく、1つのテーマを時間をかけて掘り下げていく大学院だからこそできるという。「考え抜いた経験を持っていると、仕事でデータを分析する際、『いや、これではまだ浅い。もっと考えないといけない』と気づくことができます。これは博士だからこその感覚。だから、メンバーにも博士号取得を勧めています」（河本氏）

複数の分野を経験させ ブレイクスルーを促す

最後にもう1つ、大手企業における博士の育成・活用の事例としてSECTION 2の冒頭で取り上げたカネカの事例を紹介しておこう。

同社では異なるタイプの研究者を育成することで、イノベーションにつながる科学反応を生み出している。その1つが、1つの

部門で専門性の高さを追求する高度専門研究者だ。しかし、多くの研究者の育成においては、前述の通りローテーションを重視しており、採用時にも大学院での研究内容と異なる研究所に配属することが珍しくない。ローテーションに関しては、これまで「5年で異動の対象とする」としてきた制度の運用実績をあげる改革にも取り組んでいる。専門分野で腰を据えて研究を続けたいと考えるのが一般的な研究者気質だが、あえてそのような施策をとっているのはなぜだろうか。

「同じ研究職といっても、専門分野によって発想のパターンは異なります。1つの分野しか経験しない場合、発想法は1つですが、複数の分野を経験すると、その数だけ新しい発想法を習得できる。単に知識の幅が広がるだけでなく、研究者としてのブレイクスルーが期待できるのです。実際に、そのようなプロセスで大きく成長した研究職もいます。当社の

ように数多くの事業部を擁する企業にとっては、専門性という能力の高さを追求するだけでなく、専門と言いつつ得意領域の面積を広げるイメージで研究職を育てることが強みになるのです」（カネカ・堂本氏）

同社の高度な人材の活用における態度は、アクセルスペースのそれとも共通する。1つの専門性に頼った高度人材ではなく、別の専門性をも習得できる「学習力の高さ」を活かしてより骨太で幅広く活躍できる高度人材になってもらうというものだ。

ここで取り上げた3つの事例からわかるのは、高度な人材が持つ能力を最大化し、企業内での貢献につなげるには、彼らが持つ「専門性」以外の能力にも着目すべき、ということだ。高度な人材にどんな仕事を任せ、1つの専門にこだわることなくビジネスを深く理解した人材にするかを考えたアサインメントをする。そこに日本企業は一刻も早く着手する必要があるだろう。

まとめ

プロを育てない日本的雇用慣行とのミスマッチを解消しよう

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

博士のような高度な知識や能力を有する人材が社会的に活用されないことは、マクロ経済、企業、個人レベルのいずれで見ても潜在的に大きな損失だ。専門的な知識を持ち、それを基盤とした独創的な発想や着眼点を持つ人材の採用・活用に、企業は取り組まずにいいのか。

企業への就職、社長就任は欧米の半分

博士号取得者が営利企業に就職している割合は、日本の16.9%に対して、米国では34.3%と倍以上である^(※1)。また、米国では博士の給与は初任給から学士に比べて1万5000ドル高く、その後も差が開く^(※2)。さらに、ドイツ主要企業200社の半分は、経営陣が博士号取得者であるという^(※3)。他方、日本では、本記にあるように7割の企業が博士の採用に消極的だ。約73%の企業が給与・処遇面で博士に対する優遇措置はなく、あくまで入社後の年次管理を基本としている^(※4)。

もちろん、博士が日本企業に採用されないのは、企業だけの責任ではなく大学や博士側の課題もある。

博士号の取得は、学術的な博士論文の執筆が中心となる。事象を構造化して捉え、目に見えにくいものを可視化していく。修士でも論文は書くが、博士号の取得ではとくに、調査・研究のオリジナリティが厳しく問われる。専門性の探究によって「たこつぼ人材」と揶揄され、博

士課程から輩出された人材が企業の即戦力にならないケースもある。また、研究で培った能力やスキルを、企業で役に立つように落とし込めない博士自身にもミスマッチの原因はある。

非連続な未来とグローバル化に必要な才能

しかし、ここまで述べてきたように博士の強みである、世の中になく新しいものを新たに作り出す力は、博士号の有無を問わず、本来、どの企業も求めているはずの能力ではないだろうか。

本特集に紹介したカネカや大阪ガスのように、従来のマネジメントを変革し、博士を活用している企業は確実に増えつつある。ドイツ企業と5年前に業務提携したDMG森精機は、「博士号を有する人材は海外の仕事相手から評価や信頼が得られやすい」という理由で、2013年から文系も対象に「博士学位取得者採用」を導入した。博士手当として毎月約3万円支給しているという。初任配属において専攻に近い部門への配属を考慮することも博士を採用する際のプレミアムになるなど、人事が考慮すべき改善の余地はいくつもある。

予見しにくい「非連続」な未来とグローバル化の波が押し寄せるなか、企業が求める高度な知識や能力を有する人材と、日本的雇用慣行とのミスマッチの解消は、博士を含めた高度な人材を組織に取り込む人材マネジメントそのものの変革であるという点を、真摯に受け止めた。

(※1)日本総合研究所「日米の博士号取得者の活動実態に関する調査研究」2004年 (※2)榎木英介「博士漂流時代」ディスカヴァー・トゥエンティワン、2010年
(※3)潮木守一「職業としての大学教授」中央公論新社、2009年 (※4)日本経済団体連合会「企業における博士課程修了者の状況に関するアンケート調査」2007年

ミドルのセカンドキャリア

脱 後ろ向きへ新提案

「追い出し部屋」という言葉に象徴されるように、「後ろ向き」なイメージが強いミドルのセカンドキャリア支援。だが成長領域への人材シフトを実現するには、より多くのミドルの「前向き」なセカンドキャリアへの転身が求められている。後ろ向きから前向きへの転換へ何から手をつけるべきか。3つの新提案をお送りする。



なぜ今、後ろ向き→前向きの転換が求められるのか？

なぜミドルのセカンドキャリア支援を、「後ろ向き」から「前向き」に転じていく必要があるのか。まずはマクロな視点から迫ってみよう。なおこの企画でいうミドル世代は概ね40代の人たちを指し、とりわけ1988年から1992年ごろに入社した「バブル世代」(大卒なら40代後半に相当)を念頭に置く。企業内で大きなボリュームを占める彼らの処遇を課題に挙げる人事担当者は少なくない。

成熟分野の、主に大手企業に存在するミドルと、成長分野のベンチャーや中堅中小企業をマッチングする仕組みづくりを目指す、経済産業省の「多様な『人活』支援サービス創出事業」。この事業を担当する産業人材政策室長の小林浩史氏は、産業構

造審議会の予測を示しながら、「成長分野では大きな人材ニーズが発生することが予測される」と話す。

成長分野の人材ニーズ 数百万人の規模に

この予測は、有望な産業の成長を政策によって促せた場合、2010年と2020年で就業者数がどう変化するかを示している。新たなエネルギー産業や人材育成業を含む対事業所サービスで約200万人、ヘルスケア産業やクリエイティブ産業を含む対個人サービスで約100万人が増加。一方で農林水産業・鉱業・建設業や電気・ガス・水道・運輸通信業では100万人を越す減少を予測している

(右ページ図表)。

ミドル層の労働移動や前述の経産省事業を調査研究するみずほ情報総研のコンサルタント、田中文隆氏は「こうした成長分野では若手の新卒、中途採用も進んでいくだろうが、育成に時間とコストがかかる。汎用性の高いスキルを持つミドルの移動も、



小林浩史氏
経済産業省
産業人材政策室長

併せて進める必要がある」と話す。

新規に開業した事業所数は全体の1割を切るが、雇用創出では全体の4割近くを占めるというデータもある。これらを併せて見れば、今後の日本経済の発展のためにも、成熟分野の大企業から成長分野のベンチャーや中堅中小企業へ、まとまった規模のミドルが移動していく道筋を作る必要があるのだろう。

だが、バブル世代を中心としたミドルは大企業の多数派でありながら、転職率は低いというデータがある。

バブル世代とその下の団塊ジュニア世代を含む、2012年時点の40～44歳の雇用者数は、従業員数1000人以上の企業で160万人超。最も多い年齢層で、30～34歳より30万人以上多い(三菱UFJリサーチ&コンサルティング「日本経済ウォッチ(2013年8月号)」)。

同じ年にリクルートワークス研究所が実施したワーキングパーソン調査によると、40代男性正社員の退職経験率は50%。30代と比べて5ポイ

ント以上低い。

一方、メディアに登場するミドルのセカンドキャリア支援に関するエピソードは、「追い出し部屋」に代表される、後ろ向きなものが目立つ。「社内にはお願いする仕事がないと、繰り返し伝えることを指示する退職強要マニュアル」「人材会社が用意した、机にパソコンが置かれただけの窓のない部屋で求人情報集め」

「退職勧奨を拒否したら、キャリアとまったく関係ない倉庫作業に異動」——。こうしたイメージの流布も、ミドルの転職を押しとどめる一因となっているかもしれない。

70歳まで働くなら
45歳は中間点に

ミドルのセカンドキャリア支援は、なぜ後ろ向きになるのか。法政大学大学院政策創造研究科教授の石山恒貴氏は、「企業も個人も、キャリア時間軸の延長にうまく対応できていないことが影響している」と指摘する。



田中文隆氏

みずほ情報総研 社会政策
コンサルティング部
コンサルタント

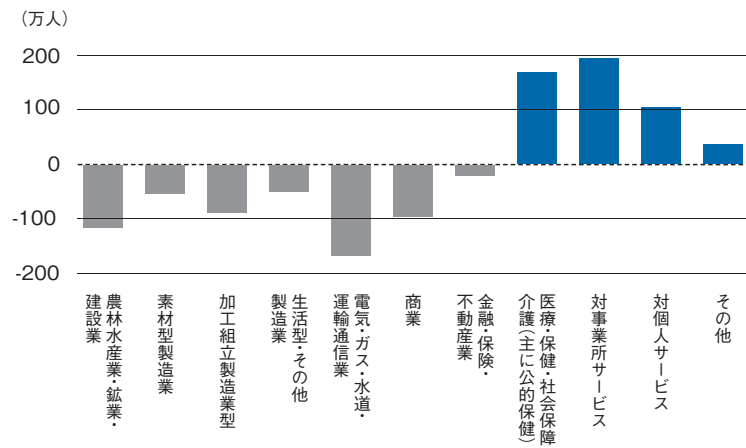


石山恒貴氏

法政大学大学院
政策創造研究科教授

キャリア時間軸の延長は、労働政策研究・研修機構の千葉登志雄氏が博士論文で提示した概念で、長く働きたいシニアの増加、定年延長などによって、65歳、70歳くらいまでキ

■ 2010年と2020年の産業別就業者数の変化



対事業所サービスで約200万人、対個人サービスで約100万人が増える一方、農林水産業・鉱業・建設業などでは100万人超の減少。特に大きな潜在需要が見込まれる3分野(ヘルスケア・子育て、新たなエネルギー産業、クリエイティブ産業)で新産業が拡大した場合の推計。

■ 新規事業所の大きな雇用創出

	雇用創出 (万人)	事業所数
存続事業所	618万人 62.4%	4,408,050 91.5%
開業事業所	371万人 37.6%	410,354 8.5%

新規開業した事業所の数は全体の1割を切るが、雇用創出では4割近くを占める。

出典：経済産業省 産業構造審議会新産業構造部会報告書「経済社会ビジョン「成熟」と「多様性」を力に 価格競争から価値創造経済へ」(2012年)

キャリア時間軸の延長に対応しているか このままでは、次はバブル世代が標的

キャリアを考える時間軸が延びてきていることを指す。「60歳定年なら、45歳からは残り15年だが、70歳なら25年になり、45歳は職業人生の中間点。キャリアのあり方を考える意味も重みも変わってきます」(石山氏)

職能主義を年功重視で運用する下では、役割と報酬の乖離が、年齢を重ねるほど起こりやすい。「職責と報酬が乖離している場合、役職定年や定年延長による再雇用時の一律年収カットしか乖離を防ぐ術がない。企業と個人が、キャリア時間軸の延長を認識することで、ミドルやシニアの生きいきとした働き方も可能になるでしょう」。職責と報酬の乖離がどうにもならなくなり、急に非常手段が採用されるのは望ましくないと、石山氏は話す。

正社員は会社のメンバーとして就職し、職務や時間・空間の限定なく働くことを受け入れる一方、定年まで年功賃金による生活保障を得る



濱口桂一郎氏

労働政策研究・研修機構
主席統括研究員

「メンバーシップ型雇用」。労働政策研究・研修機構の主席統括研究員、濱口桂一郎氏は、そこに日本の労働社会の特徴があると説く。中高年の雇用政策は、1960年代以降に確立が進んだメンバーシップ型雇用の影響を大きく受けたという。

濱口氏によると、1960年代の雇用政策は日本的なメンバーシップ型労働社会を欧米風のジョブ型労働社会に転換することを目指していた。その背景には、年功賃金や企業内に閉じた雇用慣行が中高年での貢献と報酬の不整合につながり、退出を促す傾向が強まることを、政府や経営者側が認識していたことがある。

だが企業の現場で進んだのは、メンバーシップ型雇用に沿う、処遇と職務を切り離して潜在能力で査定する、能力主義の採用だった。「急速な技術革新に対応する配置転換は、職務主義では円滑に進めにくいと、現場の人事は考えたのです」(濱口氏)

メンバーシップ型雇用は 内部労働市場を重視

こうした企業現場での動きを受け、1973年の石油危機を契機に政府の雇用政策も大きく転換していく。特に大企業はできる限り雇用維持を試み、政府も雇用調整給付金でそれを支援。雇用政策は外部労働市場の流動性を志向するものから、内部労働市場での雇用維持を志向するそれへ

と変化していった。「正社員の整理解雇規制の厳格化による外部労働市場の柔軟性不足を補おうと、配転、出向、労働時間など、内部労働市場の柔軟性を大きく認める方向に裁判所も舵を切りました」(濱口氏)

内部労働市場を重視するメンバーシップ型雇用のあり方は、外部労働市場の活用を視野に入れるミドルのセカンドキャリア支援に「後ろ向き」となることに、少なからぬ影響を与えたのだろう。

メンバーシップ型雇用が日本企業の主流となり、雇用政策もそれを前提とするように改められる一方、「不景気に中高年が排出される傾向は維持された」と濱口氏は指摘する。1970年代の石油危機、1990年代のバブル経済崩壊、21世紀に入ってのリーマンショック……。不景気のたび中高年はリストラのターゲットとなってきた。このまま「後ろ向き」状態が続けば、次の不景気では中高年となったバブル世代が人減らしの対象となることは必至だろう。

日本企業がミドルのセカンドキャリア支援に「後ろ向き」であることは、キャリア時間軸の延長にうまく対応できていないことや、メンバーシップ型雇用のあり方と関係していることを見てきた。これらの変革には人事システムの全体的、根本的な見直しも必要だろう。だがこの特集では、セカンドキャリア支援を少しでも「前向き」に変えるため、現場

■ ミドルのセカンドキャリア支援へ 3つの新提案

ミドル自身のキャリア観形成

後ろ向き

- ・リストラ対象者に限定されている
- ・退職が決まった後、短期間で
- ・自分らしいキャリア観形成は困難

提案 01

対象を幅広く、時間をかけて

前向き

- ・40代、場合によっては30代から幅広く
- ・いくつかのプログラムで、時間をかけて
- ・自分らしいキャリア観を形成し、次のステージへ

でできる取り組みを提案していきたい。「できることから手をつけていく」ことの積み重ねが、大きな流れの変化につながっていくのではないだろうか。

ここからミドルのセカンドキャリア支援を「前向き」にしていくため、3つの提案を示していく。支援の場にはミドル本人、送り出し企業、受け入れ企業、そして支援サービスが登場する。また時系列に沿って、ミドル自身のキャリア観形成、ミドルと受け入れ企業のマッチング、受け入れ企業での就業体験という3ステップが考えられる。提案は各ステップに対応させた。

提案 01

対象を幅広く、時間をかけて

最初の提案はセカンドキャリアへの転身に先立って個々のミドルが取り組むべき、自分らしいキャリア観形成に関するものだ。

キャリア時間軸が延びているとい

ミドルと受け入れ企業のマッチング

- ・専門知識、技術、スキルだけに注目
- ・ミドルの強みが言語化されない
- ・マッチング先(受け入れ企業)が見つからない

提案 02

ミドルの強みを「見える化」する

- ・仕事のし方、環境変化への適応のし方などに注目
- ・ミドルの強みが言語化される
- ・受け入れ企業側も求める人物像が明確に

う状況がある。今までの人生、キャリアを振り返り、身につけてきた強みは何か、後半戦はどんな強みを生かし、何をテーマに職業人生を歩むのか。これらは短期間で答えの出る問いではないだろう。「役職定年5年前の50歳で」「退職対象者と決めてから、再就職先を探してもらう」ではなく、40代、場合によっては30代から考える機会を作る必要がある。

そしてキャリア時間軸の延長は、誰にでも訪れる。ローパーフォーマー、ハイパーフォーマーにかかわらず、キャリア観形成を促す対象者をできるだけ広げていくべきだ。

提案 02

ミドルの強みを「見える化」

転職市場での従来型のマッチングでは、経験した職種・業種や専門性、年取などといったスキル・スペックにばかりに注目が集まっている。

部下ばかりでなく上司、関係部署、社外パートナーや顧客とコミュニケ

受け入れ企業での就業体験

- ・出向とはいえ片道切符
- ・インターンシップなど想定さえない
- ・合わなければ、辞めるしかない

提案 03

ミドルこそ、本気の「お試し」が大事

- ・働いてみなければわからない相性を確認できる
- ・合わない場合は、元に戻れる
- ・お試しできれば、受け入れ側もハードルが下がる

ーションを図ってプロジェクトを円滑に運営するなど、ミドルらしい強みに着目し、新しい仕事をマッチングすることはできないだろうか。

提案 03

本気の「お試し」が大事

上司や部下、社内外とのコミュニケーション力がミドルの強みであるなら、その実際のところは働いてみなければ明確にはわからないだろう。

片道切符ではない出向、新卒採用では活用されているインターンシップといった枠組みを使って、ミドルにこそお試しの機会を作るべきではないだろうか。

次ページからは、これら3つの提案に呼応する動きを紹介していく。読者の皆さんの会社での、ミドルのセカンドキャリア支援を変革していく具体的なイメージづくりに役立てていただければ幸いだ。

求められる取り組みとは 新提案に呼応する胎動を追う

提案 01

ミドル自身のキャリア観形成

対象を幅広く、時間をかけて



職業人生の後半、どんなキャリアを描いていくのか。
「50代から」「退職が決まってから」考えるのでは、遅すぎないだろうか。

キャリア観形成に関する提案に呼応する取り組みとして紹介するのは、一般社団法人社会人材学舎が5月から開講した、「知命塾」だ。「自らの人生を自らデザインし直したい人を応援する」というプログラムの内容



野田稔氏
社会人材学舎
代表理事

を、代表理事の1人である野田稔氏に聞いた。

一期生として集まったのは9人。大手企業の部長経験者が多く、大半は50代以上で40代も含まれる。個人で費用負担して参加した人と、自ら手を挙げ、費用については全額や一部を企業が負担する人がいるという。「手を挙げれば、40代でも50代でも入塾できる」というように、門戸は広く開かれている。

常識の枠を壊し 進む方向を明確に

プログラムは6カ月間で、夜間や週末を活用する通学と、3回の合宿で構成される。無意識のうちに囚われている常識の枠を壊す、自らの進むべき方向を明確にする、新天地で活用できる実践的なスキルを身につけるなど、多彩なカリキュラムが体系的に用意され、自分らしいキャリア形成を可能にしている。

中高年が今後のキャリアのあり方を再考するとき「自分は何をしたい

かという will から手をつけるのは、実はハードルが高い」と野田氏は言う。「知命塾ではできること、can を明確にし、自信を持つことから始めます」。can には子どものころからそれが楽しい、得意という「原点の can」と、働き出してから身につけた「大人の can」があるという。

原点の can については受講者同士がペアになり、インタビューして深掘りしていく。「人から質問されることで、そういえばこんな can があつたと、自らを再発見していきます」(野田氏)

大人の can では「たとえばプラズマディスプレイの発光体素材の研究者なら、化学素材を混ぜる技術、プロセスマネジメントのスキル、検査に関する知識というように、can を因数分解していきます」

こうして明確になった原点と大人の can を組み合わせ、どんな仕事に生かせるのかを考える。ここでも本人だけでなく受講者同士4、5人で話し合う。原点の can のインタビューもそうだが、岡目八目が視野を広



青山銀二氏
リクルートキャリア
ビジネスフェロー

げ、思考を柔軟にする点がプログラムの特徴といえる。

ある商社マンには「国連の紛争調停人」というアイデアが飛び出したという。「実際その仕事を目指さなくても、自分の経験や力はいろいろな場で生かされると、自信につながっていきます」(野田氏)。こうしたcanの探索は志フェーズの最後、リフレクションキャンプという合宿で進められる(右図)。

新しい就職希望先へ 自らを売り込む

次の実践フェーズでは新天地で武器となるスキルを身につけ、いよいよ新天地を自ら探し、売り込んでいく挑戦フェーズとなる。「2つのcanの組み合わせから見出したキャリアプラン、就職希望先の事業分析、そして自分がそこでやりたい仕事を提案にまとめる。これも受講生同士で添削します」。受講生の人材紹介も手がけ、既に「プロポーザルを聞きたい」という中堅中小企業、NPOなどが約40社あるという。

時間をかけて自分らしいキャリアを形成するには、早めの始動も必要だ。50代の受講生が多いという知命塾だが、野田氏はできれば42歳、遅くとも45歳までにキャリアのあり方を考える機会を持つべきだという。「42歳は人生と会社人生の真ん中、

正午に当たる。午前を振り返り、午後は何をテーマに生き、働くかを考えるタイミングなのです」

リクルートの再就職支援会社、リクルートキャリアコンサルティングの社長を経て、現在はリクルートキャリアのビジネスフェローとしてミドルシニア領域の事業開発に携わる青山銀二氏も、40代からのキャリア観形成という考えに同調する。「大手企業の40代は、今の会社でどこまで昇進できるか、ある程度見えてくるころ。会社に残るにせよ、外に出るにせよ、持ち味のどの部分を磨き、どこで活躍していくのかを考えるべき時期」と話す。

実際は55歳の役職定年の5年前、50歳前後にキャリアについて考える研修を実施する企業が目立つと青山氏は言い、「40代でその後のキャリアについて考えさせると、優秀な人材から社外に出て行くのではないかと考えているかもしれない」と企業側の胸の内を推測する。

確かに、幅広い40代にキャリア観の形成支援をすれば、なかには会社を飛び出す人も出るかもしれない。だがそうした人材の活躍が、「人材輩出企業」というブランドづくりに貢献するとは考えられないだろうか。数多いバブル世代全員の雇用保障が困難であるなら、そうした発想の転換も必要だろう。

■「知命塾」プログラムの流れ



プログラムは6カ月間。夜間や週末を活用する通学と、3回の合宿で構成される。

出典：社会人材学舎提供の資料を基に編集部作成



自分らしいキャリア観形成には時が必要 42歳、遅くとも45歳が“適齢期”

ミドルの強みを「見える化」する

これまで「見える化」されてこなかった、ミドルの強み。
物差しができれば、どんな人材を求めるかも明確になる。

専門的な知識や経験、マネジメント能力といった枠では捉えきれない、ミドルならではの強みがあるはずだ——。「ミドルの強みを見える化したい」という問題意識から人材サービス産業協議会（JHR）が研究・開発したのが、ここで紹介する「ミドルマッチフレーム」だ。

JHRは、求人広告、職業紹介、派遣、請負の事業に携わる5つの業界団体が構成されており、人材サービス産業に関わる業界横断的なテーマについて、調査、研究、提言や政策立案をしている。「ミドル世代の流動化」は、同協議会が進めるプロジェクトの1つとなっている。

なぜ「ミドル世代の流動化」に、プロジェクトとして注力するのだろうか。同協議会副理事長の高橋広敏氏は、これまでの人材サービス産業が主に対象としてきたのは、対企業



高橋広敏氏

人材サービス産業協議会
副理事長

の採用支援にせよ、対個人の就職・転職支援にせよ、若手人材が中心だったと振り返る。「ミドル以上の転職については、再就職支援会社に任せきりだった部分があります」

だが労働人口の高齢化が進む日本の状況を考えると、「ミドル人材がこれまで培ってきたキャリアをできるだけ生かした形で流動化していかなければ、人的資源の活用は進まなくなる」と高橋氏は言う。

従来の人材サービス産業は
スキルやスペックに偏重

「〇〇業界、△△職種で経験を積んだ」「××な専門知識、スキルを持っている」「そんな人材を、年取いくらで、こんな職位で迎えたい」。若手を主な対象とする人材サービス産業では、スキルやスペックによるマッチングが進められてきた。

だが、そうしたマッチングでは、「同じスキル・スペックなら人件費を抑えられる若手で」という傾向は変わらないだろう。「だからミドル世代の流動化には、ミドルが培ってきた強みを見える化する物差しが必要だと考えたのです」（高橋氏）

ミドルの強みを見える化するマッチング要素として注目したのが、専門知識・技術以外の「社外でも通用

する能力」のなかで、「仕事の仕方」と「人との関わり方」、そして本人の新しい環境への「適応の仕方」とマッチングしようとする「職場の特徴」からなる、「適応可能性」という要素だった。

「仕事の仕方」は「現状の把握」「計画の立案」「状況への対応」など5つの細目に分かれており、仕事が進んでいく前工程から後工程の、どこに強みがあるのかを見る。

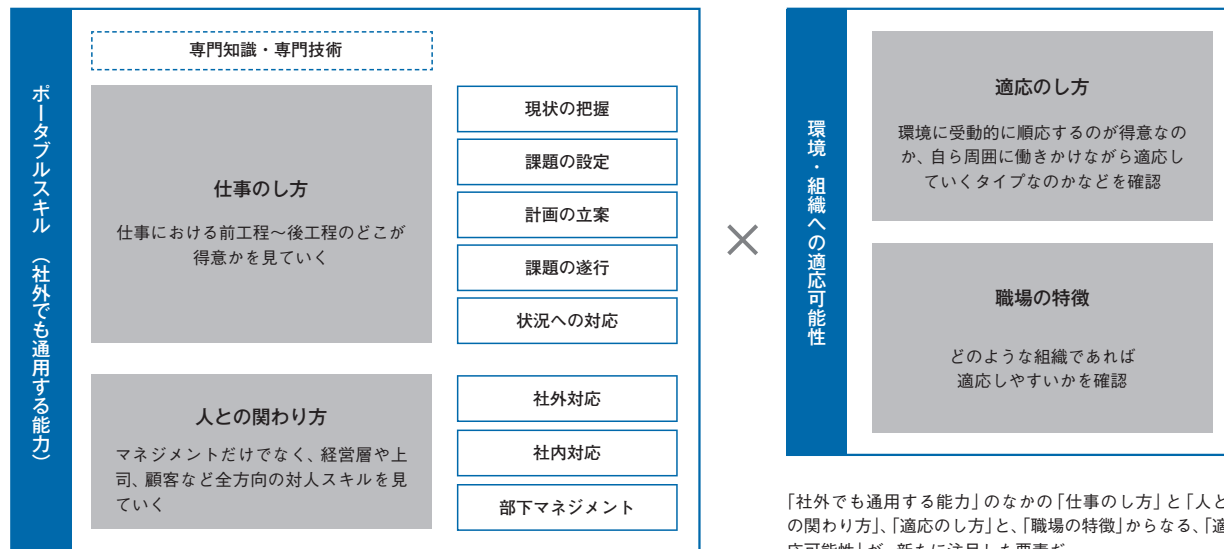
「人との関わり方」については、ミドル人材となると、とかくマネジメント経験の有無といった部下の管理に目が行きがちだが、顧客や社外関係者との調整や合意形成、上司、関係部署とのコミュニケーションなど、全方向の対人スキルを視野に入れている。

適応可能性では「指示を待つのではなく、自らの意思で積極的に行動できるか」「謙虚に他者の意見に耳を傾けられるか」など、どのように新しい環境に適応するタイプなのかを見て、組織における仕事の進め方の特徴を把握。どんな組織なら適応しやすいのかも確認する。

こうした特徴を持つミドルマッチフレームは、約1年をかけて作られた。まず海外の先行研究や、ミドルの転職支援経験があるキャリアカウンセラーらの意見などを参考に、注



■ミドルマッチフレームの全体像



「社外でも通用する能力」のなかの「仕事の仕方」と「人との関わり方」、「適応の仕方」と、「職場の特徴」からなる、「適応可能性」が、新たに注目した要素だ。
 出典：人材サービス産業協議会「ミドルのチカラ」

目する要素の仮説を立てた。
 転職経験のあるミドル約300人や、中高年を採用した企業の担当者約1000人へのアンケートによる仮説の検証、ミドルの職業紹介の現場でフレームを試用するといったステップを踏み、2013年までにフレームに沿った求人企業向け、求職者向けのヒアリングシートも整備している。
 次の段階としては、「求人情報を集める営業担当者やキャリアカウンセラーがこのフレームを使いこなし、『ミドルを採用してみよう』と顧客に思わせる提案をできるようにする必要がある」と高橋氏は話す。
 たとえば「○○な経験のある若手を、年収××万円で採用したい」という顧客に、「そもそもその人材は、

どんな課題を解決するために採用するのか」と、ミドルマッチフレームを念頭に置きながらヒアリングし、「そのような役割を期待する人材なら、若手よりもミドルのほうがぴったりです」と逆提案するような動きが求められる。

採用側が求める人物像の明確化にも貢献する

このため今年度は、各社の営業担当者やキャリアカウンセラーを対象に、ミドルマッチフレームを理解し、現場でのマッチングに生かす研修プログラムの開発と実施を予定している。厚生労働省のキャリアチェンジに向けた汎用的スキル把握やキャリ

ア・コンサルティング技法開発を目指す事業をJHRが受託。約500人の受講を目指している。
 みずほ情報総研のコンサルタント、田中文隆氏は「中小企業は恒常的に人材不足。ミドルの果たす多様な役割に着目し、大手企業のミドルを採用したいと考える企業は多い。一方で、採用しても、能力を発揮させる雇用管理ノウハウの蓄積が乏しい」と話す。求める人物像が明確でないことから超ハイスペック人材を求めてしまい、うまく採用につながっていないという。ミドルマッチフレームのような仕組みが普及すれば、採用する企業側の求める人物像の明確化にも貢献するだろう。

強みを「見える化」する物差しを開発 ミドルの採用を提案する根拠に



ミドルこそ、本気の「お試し」が大事

20年の計を立てるためにも、見えにくい強みを確かめるためにも。ミドルのセカンドキャリアにこそ、「お試し」の機会が求められる。

マッチングに関する提案02では、ミドルならではの強みを見える化することを提示した。そこで注目しようとしている「仕事の仕方」「人との関わり方」も、その人の持ち味は実際に働いてみてこそよくわかる性質のものだろう。

ここでは「お試しで働いてみる」を出向、インターンシップという枠組みを通じて志向している事例を紹介したい。

出向を通じた試みを始めているのが、リクルートキャリアのミドルシニア領域開発グループが取り組んでいる「キャリアビュー」だ。

出向には転籍前提で、出向元に戻ることは最初から想定していない、いわゆる「片道切符」もあるが、キャリアビューが想定する出向は、必ずしもそうではない。「会社として

貴重な戦力である40代の社員に、2年程度の出向という形で、社内では得難い能力開発やキャリア開発の機会を用意しませんかと、大手企業を中心に声をかけました」。ミドルシニア領域開発グループマネジャーの小山秀幸氏は説明する。現状、4社から約100人の候補者リストを出してもらっているという。

過去の事例を当たり受け入れ先を探索

リクルートキャリア側はリストアップされた一人ひとりのスキルや経歴をチェック。系列の人材紹介会社などで類似の経歴を持つミドルが、どんな業界のどんな企業に転職しているのかデータを収集し、その会社や類似する業態の会社に、出向の受

け入れ意向の有無を確認する。現在、約10社に受け入れを依頼している段階だという。「今年度中に30人程度の出向成立を目指している。そのため候補者リストも、受け入れ企業も数を増やしていきます」(小山氏)

ある大手IT企業もこの試みに参加している。昇進ポストは限られ、報酬も大幅アップが見込めない人が増えるなか、50代にさしかかるバブル世代のモチベーション維持をいかに図るかが課題だ。一方で世代継承のため、下の世代にもより高いレベルの仕事を経験させていく必要があるという。

そうした課題も念頭に置き、在籍している社員の配置について、グループ会社へのシフトを進めるとともに、グループ外への出向の拡大を検討している。同社の人事部長は、「従来もグループや関係会社への出向は進めているが、今回のキャリアビュー参加は、その選択肢を増やす意味合いがある」と参画の意図を話す。

この事業に携わるリクルートキャリアのビジネスフェロー、青山銀二氏は「送り出し元、受け入れ先、出向者が、win-win-winとなれる



小山秀幸氏

リクルートキャリア
ミドルシニア領域開発G
グループマネジャー

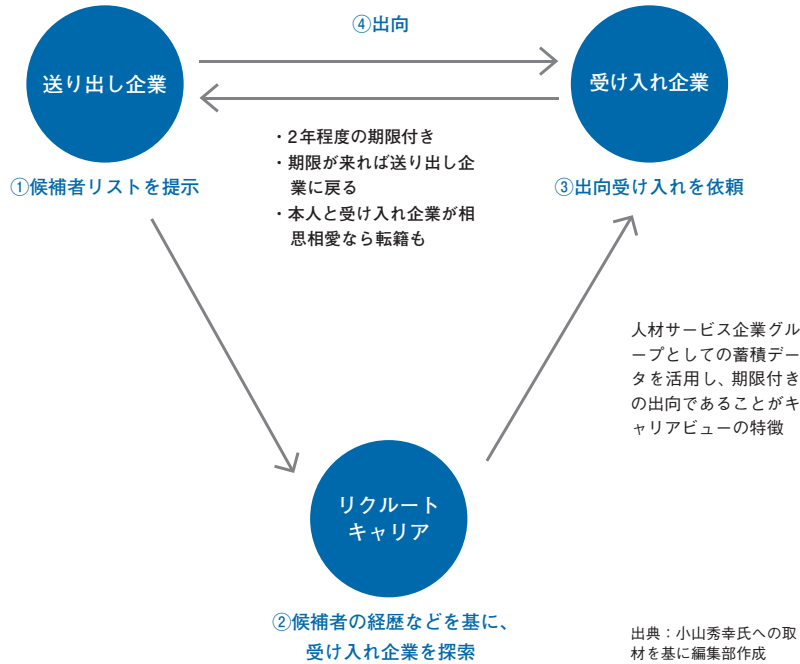


端羽英子氏

walkntalk
代表取締役



■ キャリアビューの全体像



関係を模索する必要がある」と説く。

“三方一両得”な関係
実現する必要がある

たとえば従業員1000人規模の会社では優秀なシステム担当者の採用に苦勞するケースが多い。そこに大手企業のプロジェクトマネジャー経験者が出向すれば「システム更新プロジェクトなどがあれば、期限付きでも受け入れ先は大歓迎でしょう」

個人側もユーザーの立場で仕事をする経験は、自身の成長という観点で良い機会になり得る。その人材が

成長して戻れば、送り出し企業にも喜ばしいことだ。「こうした成功例を実現するためにも、40代の戦力として期待できるミドルを、期限付きで送り出すという前提は欠かせません」。成功例の積み重ねが「ミドルインターンシップ」とでも呼べるようなブランド化につながり、企業を超えて人を育てたり、結果として個人の新たな活躍の場を発見したりするようなモデルとなることを期待していると、青山氏は話す。

ミドルがベンチャーで週末にインターンシップをする試みを実現したのが、「ビザスク」というネットサー

ビスを提供するベンチャー、walkntalkだ。

この「ベンチャー週末インターンシップ」は2013年度、大企業などで働くスキルと経験を持つミドルを、成長分野の企業に送り込む仕組みづくりを狙った、経産省の「多様な『人活』支援サービス創出事業」に採択された。

「ビザスク」は自らの仕事を通じて知識やノウハウを培った個人と、そういう個人に話を聞き、アドバイスが欲しい企業や個人をマッチングするサービスだ。希望する専門分野について、1時間単位を基本にインタビューを依頼できる。利用料金は内容や専門性に応じて、数千円から10万円程度まで幅があるという。

walkntalkの代表取締役、端羽英子氏は「人事分野なら制度設計、中途採用、研修の企画というように、さまざまな分野のプロにアドバイスを受けられます」と説明する。2013年からサービスを始め、現在約2000人が登録しているという。「ビザスク自体、大手企業の人材が持つ知識やノウハウを、ベンチャーや新規事業に挑もうとする企業がもっと活用できないかと始めた事業。経産省の事業と目指すところは一緒だと思い、応募しました」(端羽氏)

経産省事業の約6カ月間のプログラムには35歳から45歳までの10数人が参加(次ページの図)。正社員と

現役戦力のミドルを期限付き出向 リストラモデルとは違う形を模索



方針が不透明なときこそインターンシップ 普及には兼業禁止規定が足かせに

それ以外(休職中などを含む)の比率は半々だったという。うち5人がインターンシップ先のマッチングまで進んだが、内容や日程が希望と合わず、結局最終的にインターンシップまで進んだのは1人だけだった。「夏休みにインターンシップができないという時期的な問題、私たちの知名度のなさ、PR不足などが重なってしまいました」(端羽氏)

週末にベンチャー体験 別の道を模索する

試行とはいえ盛況とはいえない難い結果だが、それでも端羽氏は、ミドルがインターンシップをすることの意

義がいくつか見えてきたと話す。

インターンシップまで進んだミドルは、金融系企業に勤務していた。それまでの経歴からいえば、ベンチャーなら経理の責任者などで迎えられる転職がよく見られるパターンだ。「ですがその方は、現場で事業を企画したり推進したりといった、別の道はないかと模索されていました」

ビザスク側もそうした要望に応えられそうなベンチャーを紹介。本人もいくつかある課題から、新サービス実現に必要な情報収集や仕組みを検討する課題を選択していたという。

インターンシップを始める前には、ビザスクの仕組みを使って色々な分野の経験者にインタビューできるよ

うにしていた。「周りに経験者がいないということで、ベンチャー転職経験者にキャリア相談をされている方もいました」(端羽氏)

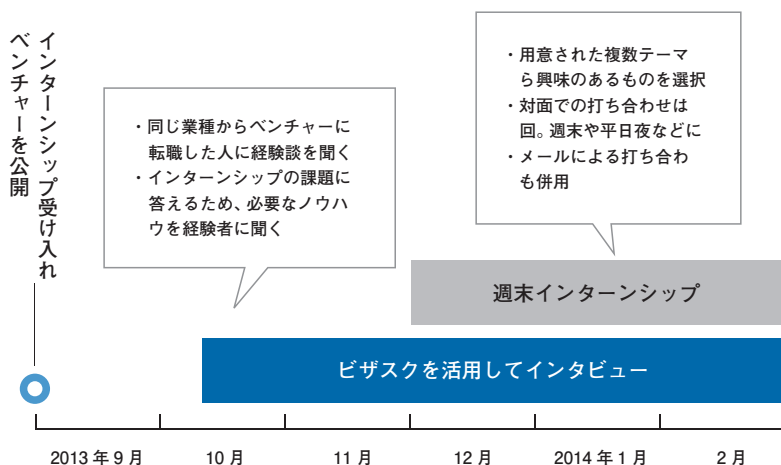
このように本人はキャリアの方針がまだ明確でない段階で、将来の選択肢を模索するような場合に、インターンシップによる「お試し」は特に効果があるようだ。「ミドルのキャリア研修のプログラムとして、ベンチャーでのインターンシップを組み込むことなどが考えられるのではないでしょうか」と、端羽氏は話す。

同社はこの試行の経験も踏まえ、現在はビザスクの仕組みで、多彩な経験のあるミドルやシニアと、彼らの意見やアドバイスを聞きたい企業のマッチングを進めている。これも「お試し」の一形態といえるだろう。

インターンシップをミドルのキャリアの模索に活用していくことを考えると、何が障害となるのだろうか。就業規則の副業禁止規定の問題は大きいと端羽氏は言う。「今回のプログラムでもインターンシップは無報酬にしていますが、副業禁止規定に配慮したということでした。長期雇用維持は崩れてきているのに、副業禁止は維持されているというのはフェアではないと感じます」

ミドルが自身の手でキャリアの可能性を広げていくことを支援するためにも、副業禁止規定は緩めていく必要があるのではないだろうか。

■ベンチャー週末インターンシップのスケジュール



ビザスクを活用して転職者の経験談などを聞き、その後インターンシップを始める。課題に必要なノウハウ獲得にもビザスクは利用された。

出典：端羽英子氏への取材を基に編集部で作成

「セカンドキャリア問題」が問いかける 日本型雇用システムのこれから

中村天江

リクルートワークス研究所
主任研究員



うまくいっている事例も多数あるにもかかわらず、リストラ、追い出し部屋など、ミドルの転職には後ろ向きのイメージがつきまとう。その背景には、企業の人員削減という経営判断が、社員が昨日まで期待していたのとは異なる、しかも、決して容易ではなく望みもしない未来を突きつけることがある。

ミドルの転職が難しい4つの理由

ミドルの転職が難しい理由は4つある。第1に企業と一蓮托生となっているミドルのキャリア観。第2にそのようなキャリア観が浸透している中で、不要な人材とみなされること。第3に若いころの働きを、年をとってから回収する年功制賃金。第4に未成熟な外部労働市場。これらはいずれも日本型雇用システムの特徴でもある。つまり、ミドルの転職は日本型雇用システムと相性が悪いのだ。

ところが現状、日本のミドルには、人員整理後の再就職支援サービスなど「ふつう」の転職方法しかない。ここでいう「ふつう」とは、リストラ時のアウトプレースメント会社の活用や転職活動といった、もともと流動性が高い欧米で浸透しているやり方のことだ。だが安定雇用が根づいてきたメンバーシップ型の日本では、もっと丁寧な日本流のやり方が必要はずだ。

この第2特集は、こうした問題意識からスタートした。日本でミドルの転職を円滑にするためには、欧米のような「スパッと右から左へ」という転職ではなく、日本の慣行に即したマイルドな仕組みを作り上げる必要がある。提示した提案の骨子は、ローバフォーマーだけでなく、転職成功が見込める社員まで対象を広げ、時間をかけて社員のキャリア意識を醸成し、多角的な

能力・持ち味の把握によって個人と受け入れ企業をマッチングし、両者の相性を丁寧に見極める方法論が必要ということである。

雇用の継続性と流動性、どちらを取るか？

企業がミドルのセカンドキャリア問題に向き合うに際して、もう1つ重要な論点がある。それは、雇用の継続性と流動性のどちらを取るのかということだ。

セカンドキャリア研修などの導入の際、企業は社員の離職が促されるのではないかと危惧する。確かに、その可能性は否定できない。だが、継続雇用を前提とすれば、社員の会社への依存度は高いままだ。企業は、人材輩出を考えることは、人材のリテンションを本気で言うこととトレードオフとなることを認識する必要がある。実際、欧米企業は、給与、仕事内容、キャリアパスなど、あらゆる角度から、優秀な社員の引き留めにかかる。

ただし、日本企業には朗報がある。安定雇用が根づいてきた企業では、社員のロイヤリティが高い。社内に「同じ会社で働き続けることが是」という価値観があることを、有望な社員ほど理解している。そのため、セカンドキャリア施策の導入が、ただちに社員の流動性を高めるわけではなく、そうなるまでにタイムラグが生じる。企業は、このタイムラグを生かして、リテンションのための次の一手を打つことができる。

今回、紹介した事例は必ずしも転職を前提としておらず、そのまま企業に残り、活躍してもらうことも意図されている。継続雇用であっても、いずれほかの企業に移るとしても、活躍できるミドルを増やすことが、今企業に求められている。

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 29

カルビー 松本 晃氏

代表取締役会長 兼 CEO

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



「儲かる会社」に変わるため、 結果主義と分権化で意識を変革

Text = 広重隆樹
Photo = 高橋貴絵

Matsumoto Akira_1947年京都府生まれ。1972年京都大学農学部修士課程修了、伊藤忠商事に入社。1993年ジョンソン・エンド・ジョンソン メディカル (現ジョンソン・エンド・ジョンソン) 入社。社長、最高顧問を歴任。2008年カルビー社外取締役。2009年6月より現職。

カルビーの会長兼CEOへ2009年に就任して企業体質にメスを入れ、一時期1%台だった営業利益率を瞬く間に10%台へと引き上げた松本晃氏。組織文化のすみずみに「儲ける意識」と「結果主義」を徹底し、女性管理職登用などのダイバーシティ推進にも独自色を見せる。なぜ会社は変わったのか。

素晴らしい会社だが
儲けるのが下手だった

——2009年の会長兼CEO就任以来、
大胆な経営改革を進めました。

改革と言うけれどね、私は簡単なことを簡単にやっただけ。それほど大げさなことではないんです。会長になる前に1年間、非常勤の社外取締役を務めました。外部からの視点を生かして経営の問題点を指摘するのが仕事ですが、そのためには会社というものをじっくり見ないといけない。現場を歩きましたよ。

実はカルビーというのは、創業者が、1年を通じて美味しいポテトチ



ップスを作るためにはどうしたらいいのか、非常に難しい課題に挑戦して、苦労を重ねながらそれに成功した企業なんです。品質と流通にはとくに素晴らしいものを持っている。それだけいい会社ではあるけれども、ただ、儲け方が下手だった。そこを改善すれば、もっといい会社になると、現場を見て思いました。

つまり、私は元々どうしようもない会社をガラッとひっくり返して儲かるようにしたわけではない。十分儲かる体質があるのに、それが意識されていないところを、直しただけなんです。

企業にとって重要なのは利益ですね。ただ、会長就任以前は営業利益率が1%台。どうしてなのかと思って調べると、工場が多く、かつその稼働率が低いことがわかりました。当時は稼働率が60%で、週に3日しか動かないラインもありました。

そこに問題があることは誰でもわかりそうなものだけれど、中にいると意外に見えない。月給をもらっている正社員にとっては、工場が3日しか稼働していなくても、給料はそう変わらないけれど、時間給で働く現場のパートさんにとっては死活問題ですよ。

——そうした問題点を見抜かれたわけですね。

見抜くというほどのものじゃないけれどね(笑)。工場がちゃんと動いていないから、原価率も高くなる。

変動費も増える。したがって利益が上がらない。これをどうしたらいいか。工場を減らすというのも1つの策ですが、人はそう簡単に切れません。だったら工場を動かさないといけない。そのためには生産しないといけない。そのためにはシェアを上げないといけない。そのためには価格を下げないといけない。

それでも利益が出るようにするには、変動費を抑えることが重要なポイントになりました。過剰な設備投資を抑える、無駄なものを買わない。そうすれば製造原価は下がります。単純なことです。そうやって製品単価を抑えてお客さまに提供すれば、カルビーの製品は美味しいし、なんといってもブランド力があります。同じような価格であるならば、カルビーを選んでくれる。その自信はありました。

工場の稼働率が上がると固定費は下がります。意外とそこがわかっていない製造業の社長さんは多いのですが。私はある工場に行って、稼働率と製造原価率をグラフにプロットさせてみた。私の仮説通りでした。60%だった稼働率が今は90%台。それだけで固定費がドンと下がる。営業利益率も10%台を確保できるようになりました。

こうした改革は1人の力でなんとかなるものではない。だからこそ、儲かる仕組みを作ることが大切なのです。

簡素化、透明性、分権化で
新たな競争力を生み出す

——人の意識と組織を改革するという点で重要だったのは何でしょうか。

かつてのカルビーも含めて日本の企業の多くがそうだけれど、仕組みが「複雑」で、結果責任が「不透明」、かつ「権限移譲をしない」という3つの悪弊があると思います。だから私はその反対のことをやりました。「簡素化」「透明性」「分権化」ですね。

透明性を担保するためには、数字が一番。そもそも企業経営というのは、結果がすべてであってね。とりわけ経営者は利益という数字には敏感でなくてはなりません。業績をなかなか数値化できない仕事もあると思いますが、そこは工夫してやりなさいと言っています。やろうと思えば、スタッフ部門でも仕事の数値化は可能なんです。

その数字をベースに、この会社で働く人全員が目標を立て、「来期はこれだけの数字を上げます」と契約を結ぶ。私は株主と取締役会を通じて契約し、社長は各本部長クラスと、本部長はその下の人と契約するわけです。仕事に対する評価も同じです。私の業績評価も、人事担当の本部長が数字で評価して、それを取締役会に提出するようになっています。

複雑な仕組みを簡素化するうえで、権限移譲、つまり「分権化」がキーワードでした。当社には国内に4つの事業本部がありますが、それぞれに縄張りという考え方はないんです。たとえば、大阪の阪急百貨店で人気を博し、買うのに4時間待ちという「グランカルビー」。この企画を進めたのは、近畿が事業エリアの中日本事業本部ではなく西日本事業本部です。地方分権を進めることで、新しい創意工夫と競争が生まれた例です。そもそも各事業本部がそれぞ

れ出した利益を、社員のボーナスとしてどのように分配するかについて、私はまったく関知していないんですよ。

アメリカ法人の社長とは売り上げ目標などで契約するけれど、社内組織をどういうふうにするかは、すべて現地にお任せです。これも一種の分権化の例だと思います。

——外からは大胆に見える経営改革です。老舗企業ですから、それなりの抵抗があったのでは。

理論的に正しいことには誰も反論できませんからね。もちろん、「外から食品の素人がやって来て何やら組織をいじって、どうするつもりだ」という見方はあったでしょう。けれども、野球やサッカーの監督と同じで、結果が出ればOK。出なければクビ、それだけのことです。

もちろん結果がすべてではあるけれど、そこには倫理が伴わなければ意味がありません。私はジョンソン・エンド・ジョンソンの「クレド」を、世界で最も優れたビジネス・ドキュメントだと考えていて、カルビーの経営でもそれをベースにしています。「顧客、従業員、そして地域社会を考えて行動すれば、最終的には株主の利益に結びつく。この基本的な大原則に基づいて経営すれば企業は間違いなく成長する」ということです。

——社員のための「松塾」という勉強会を開いていると聞きました。

私と創業3代目の社長、松尾雅彦さん（相談役）が月1回主宰しているもので、正社員に限らず誰でも参加できます。私と松尾さんの基調講演があり、その後、参加者がチーム



↑大阪・阪急うめだ本店の
グランカルビー。開店前
に行列ができる人気ぶりだ。



→松塾で社員と
語り合う松本氏。
(右から2人目)

写真提供：カルビー

に分かれて議論します。今年のテーマは「強くなれ」。企業や個人が強くなるためには何が必要かというような議論ですね。正解があるわけではないけれど、それを求めて自分の頭で考えることが大切です。

**カリスマはもういない
社員個々が考える習慣を**

カルビーはこれまで優れた創業者、経営者がいて、彼らが優秀だったあまり、「トップの言う通りにやっていたら間違いはない」という、ある意味、他人頼みの思考が社員のなかにありました。ところが5年前に創業者経営を捨て、新しい経営を進めることになった。カリスマはもういない。これからは社員一人ひとりが自分で考えないといけない。考える組織を下から作り上げないといけなかったのです。

これはカルビーだけの問題ではなくて、もしかすると、クラスでは活発に発言する子もいるけれど、後ろのほうで黙っていてもなんとなく卒業できてしまうという、日本の学校教育の悪弊もあると思いますが……。 「松塾」を通して、社員には学ぶことの大切さに気づいてほしいと思っています。会社で残業するだけが人生ではないはず。早く帰って自分の時間を作って、そこで新しい学びを始めたらいい。社会人向けの大学院に通ってもいいし、地域のボランティア活動に参加してもいい。最近、私も大学院で講演することがあるんですが、学生から「カルビーの社員です」と声を掛けられることも増えてきましたね。



——ワークライフバランスという点では、時短勤務の女性部長がいて聞きました。

彼女は2人のお子さんを育てていて忙しい。だから4時に帰れ、と言っています。ときどき電話をかけて、ちゃんと帰っているか確認したりします(笑)。もちろん時短で業績が下がったら降格というのがルール。降格してもまた上がってくればいいんですよ。

現在、執行役員16人のうち4人が女性ですが、もっと増やしたい。2020年までには女性管理職比率を30%まで高めるのが目標です。ようやく女性工場長が1人だけ誕生しましたが、まだまだです。

カルビー

■本社所在地/東京都千代田区 ■設立/1949年 ■従業員数/3341人 (連結、2014年3月現在) ■売上高/1999億円 (連結、2014年3月期)

AFTER INTERVIEW

**分権化による切磋琢磨で
「止まらない」快進撃**

カルビーは地域の事業本部を競わせて成果を収めている——。

そう聞いてコンビニの陳列棚を見ると、確かに品ぞろえの充実ぶりに目を見張ります。松本会長に聞けば、分権化は権限移譲の一環。競わせることが目的ではなく、結果として事業本部間で切磋琢磨するようになったといいます。お客が長蛇の列を作る大阪の「グランカルビー」は、地元ではなく西日本事業本部が企画したというのがその象徴です。

売上げ目標を定めて契約したら、達成手段については現場に任せる。こうして創業家に指名された経営のプロは、「止まらない」快進撃を続けています。

(本誌編集長)

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

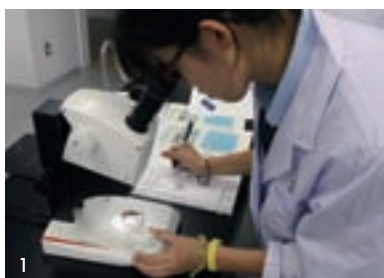
野中郁次郎氏

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)。



VOL.75

横浜サイエンスフロンティア高等学校



1.海の生き物を調べる実験授業。2.YSFHの特徴的なカリキュラムの1つ、英語によるポスター発表。2013年11月、シンガポール、マレーシア、国内SSH(スーパーサイエンスハイスクール)指定校の生徒を集め、YSFHで行われた横浜サイエンスフロンティア国際科学フォーラム「ysf FIRST 2013」の一コマ。

神奈川県横浜市。JR鶴見駅から徒歩17分の鶴見川沿いに、大学の研究者もうらやむ最新の実験機器を備えたその科学技術系高校は設立された。向かい合う校舎の両端の2階部分には、2本の渡り廊下がかかっている。校門に近いほうが「知識の架け橋」、川に面した奥のほうが「知恵の架け橋」だ。

2009年、横浜開港150周年を記念して開校した横浜市立横浜サイエンスフロンティア高等学校(YSFH)。設立に大きな役割を果たし、今も常任スーパーアドバイザーを務める日本の生物物理学界の権威、和田昭允^{あきよし}・東京大学名誉教授が橋の名前の意味を話す。

「知識は情報ですが、知恵は能力です。知識と知識を結びつけて初めて知恵になる。今の学校は知識を教えすぎる。頭脳という倉庫に知識を詰め込み、試験で在

庫リストを調べる。一方、知恵は自分のなかから生まれる。生徒たちは知識をいっぱい持って入ってきて、ここでも多くの知識を得るでしょうが、最後は知恵を持って巣立ってほしい。2つの橋はその象徴です」

YSFHの生徒たちは3年の間に、普通の高校では経験できない高度な学びを体験し、異質な雰囲気の中で、他校では当たり前でないことを当たり前に行う。アメリカのノーベル賞受賞者をはじめ、通常はなかなか会えない本物の研究者たちと出会いながら、「知識の架け橋」から「知恵の架け橋」へと渡っていく。

その成果は目を見張る。生徒は自分でテーマを選び、高校水準を超えた課題研究を行い、英語でプレゼンテーションする。昨年のテーマ例をいくつかあげよう。

「根粒菌がマメ科植物との共生によって得るメリッ

「真のサイエンス」を教え 教育の本質と受験を両立

ト]「CVD法による単層カーボンナノチューブの生成と物性の評価」「遺伝的アルゴリズムによる学習できる人工知能」「宇宙年齢の推定」等々。各種の科学系コンテストでも、国際地学オリンピックで金メダルを取るなど、多くの実績をあげている。

大学の進学実績も優秀だ。3期生が卒業した今年春の入試合格者の内訳は、東京大学4名、東京工業大学4名など国公立が98名に上り、私立も東京理科大学50名など理系有名校が名を連ねる（浪人を含む。1学年約240名）。課題探究と進学を見事に両立させている。

「YSFHを成功に向かう道に乗せられた」と和田は言う。文部科学省内部からも、「日本における先端的モデル校になってほしい」との声が寄せられるという。学生の理系離れが進み、科学技術立国の危機が叫ばれるなか、今、日本で最も注目を集める高校の1つが、このYSFHだ。「先端科学技術の知識を活用し、世界で幅広く活躍できる人材」の育成を目的とした、その教育の本質を探ってみたい。

横浜市がトップ校をつくる

前身は1936年創立の鶴見工業高校。2000年、再整備計画が持ち上がった。2年後、衆議院議員から転じた中田宏市長が就任すると、「科学技術のトップ級人材を横浜から生み出す」方針が打ち出され、アドバイザー委員会が発足。開校予定地の隣接地に設立されていた理化学研究所ゲノム科学総合研究センター（当時）所長の和田も参加を求められた。和田は小島謙一・横浜市立大学理学部長（現・名誉教授）とともに中心的な役割を担い、「既存の科学技術系高校とはまったく違った発想の高校」を目指す基本構想を打ち立てた。

注目すべきは、設立準備が行政特有の“意見調整”ではなく、基本構想に基づき、ある種の戦略的な発想で進められたことだ。典型が校名の設定だ。当初、「サイ

エンス」を入れることについて、市の教育界から反発の声があがった。県内公立高校の進学実績は県立の湘南（藤沢市）、翠嵐（横浜市）、柏陽（同）がトップ3で、横浜市立は「2～3番手」と後塵を拝していた。そこで、新設校には「横浜市がもう1つトップ校をつくる」使命も課されていた。和田が話す。

「高校受験では、学校は父母が選ぶ傾向が強い。サイエンスの名称を入れると、範囲が狭くなるため敬遠されて、いい生徒、いわゆる難関大学に入れる生徒が集まらないのではないかと危惧されたのです」

当時、国語教師から教育委員会の指導主事となって設立準備に携わり、2012年から2代目校長を務める栗原峰夫も、周囲の反発にあった。

「教育委員会には、伝統校が漢字名であるため、片仮名への抵抗もありました。『フロンティア』も“辺境”の意味があると否定的に見られた。ただ、漢字の科学技術高校ではイメージが固定され、基本構想が考えるサイエンスの世界とはかけ離れることは確かでした」

和田は、「サイエンスを入れないなら、アドバイザーを辞する」と表明。推進派の努力もあり、現在の校名に決定する。YSFHには、この和田のほか、ノーベル化学賞受賞者で米国フロリダ州立大学のハロルド・クロトー教授など、内外の科学技術界の重鎮4人がスーパーアドバイザーを務め、さらに主に県内の市立大や慶應義塾大、横浜国立大などの大学、理研、JAMSTEC（海洋研究開発機構）などの研究機関、東芝、日産自動車など著名企業の研究者・技術者60名が「科学技術顧問」に就いている。

「支援のネットワークも、サイエンスフロンティアというかつてない校名への共感が大きかった。受験者も親は反対だったが、本人が志望して決めたという話がどんどん耳に入ってくるようになったのです」（和田）

教育内容も、かなり戦略的に構想された。国が科学

授業で習うのは形式知だが 実験実習は暗黙知の宝庫

技術基本計画で最重要分野に指定した、「生命科学」「環境」「ナノテクノロジー材料」「情報通信」の4分野をカリキュラムに導入。「最先端科学技術を学ぶ」ことを前面に打ち出し、第一線で活躍する科学技術顧問たちとの接点をつくり出した。和田が言う。

「周囲から言われたのは、高校から技術の応用など入れるな、物理や化学の基礎を大事にしると。基礎をやるのは当然です。ただ、学びの意欲を引き出すには、出口を見せることが大切だと考えました」

先端科学技術を学ぶため、実験室にはDNA読み取り装置、ナノ材料創製室、各種電子顕微鏡、クリーンベンチルームなど最新機器が整備され、屋上には大型天体望遠鏡を備えた観測ドームを設置。総工費は94億円と通常の学校建設の3倍の資金が投じられた。

県内トップ校を目指す要請にはどう応えるか。「最も苦勞した点でもあった」と前出の栗原は言う。

「最先端の科学技術を学びつつ、大学受験のための一定以上の力をつける。トレードオフの関係にある2つの目標を両立するために行ったのが、理数科目の単位数を多く設定できる理数科高校という選択でした」

2009年4月、新興の柏陽高校長時代、進学実績を一気に高めた実力者の佐藤春夫を初代校長に招請し、開

校。前年夏の学校説明会には延べ1万人が来場。初年度入試では注目度の指標の1つ、自己推薦入試(定員の30%)の倍率で県内トップの5.21倍を記録した。その後の生徒たちの活躍は前述のとおりだ。なぜそれは可能だったのか。「知識の架け橋」から「知恵の架け橋」に向かう3年間を追ってみよう。

「難しいから教えない」は排除

YSFHの教育の基軸は、「サイエンスリテラシー」と呼ばれる独自の課題探究型学習の教科だ。毎週、1コマ95分授業で履修する。リテラシーとは知識や技能を生活に活用できる能力。サイエンスリテラシーは和田流に言えば、サイエンスの知識と知識を自分で結びつけて知恵を生み出すための学びということになる。

1年次は、科学技術顧問の研究者・技術者による専門分野の講義が中心となる。テーマは、光、生命の発生、地震、カーボンナノチューブとフラレーン、病理学、惑星探査など多岐にわたる。「高校生には難しいから教えない」という大人の変な識別(和田)は一切排除。その特徴は、本物の研究者たちによる本物の知識や情報をいわば“シャワー”のように浴びながら、同時に実験実習、フィールドワークといった体験型学習が重視されることだ。和田がその目的を話す。

「大切なのは、暗黙知を豊かに蓄えることです。実験実習、フィールドワークなど、体験を通じた学びは暗黙知の宝庫です。教室での授業で習うのはほとんどが形式知ですが、暗黙知が蓄えられると、あるとき、知識と知識が結びついて、自分の知恵になる。この面白さを体験すると、もっと知識を集めたくなり、知恵を使いたくなる。自己を触媒として、上昇のらせん階段に乗せる。それが教育の本来のあり方です」

2年次は、個別の課題研究に入る。授業はゼミ形式。前出の4分野に地球科学を加えた5分野別に30のゼ



栗原峰夫氏

横浜サイエンスフロンティア
高等学校 校長



和田昭允氏

横浜サイエンスフロンティア
高等学校 常任スーパーアドバイザー

1. 常任スーパーアドバイザー、和田昭允氏が主宰する「和田サロン」の掲示。1年生の6クラスを半分に分け、1回20人ずつで月4回、計12回、放課後に行われる。科学的知識を育むためのざっくばらんな議論が繰り広げられる。
 2. YSFHの外観。背後に鶴見川が流れる。
 3. 校内の壁に5名のスーパーアドバイザーの写真と業績を記したパネルが飾られている。
 4. 屋上の天体観測ドームに据え付けられた天体望遠鏡。これにも試験に合格した生徒のみが操作できるライセンス制度が適用されている。



ミが用意される。ゼミのテーマは、「動物細胞の培養技術の習得と育種」(生命科学)、「周期構造がつくり出す光の回折・干渉現象の解明」(ナノテク材料)、「デジタル回路の設計と製作」(情報通信)など本格的だ。

生徒はゼミに所属して自分のテーマを決め、大学の研究者の支援を受けながら、探究活動を本格化させる。使用する実験機器は、「ライセンス制」。構造と操作法を理解し、試験を受けて合格すると、教員の立ち会いなしで使用できる。ここでも、生徒を子供扱いしない。「生徒たちが課題研究で実践するのは、サイエンスの基本である要素還元主義的なアプローチです。目の前のさまざまな要素と要素の間の相互作用を探っていくと、全体が見えてくる。要素、相互作用、全体の三位一体で最適化を図り、浮かび上がる全体像に納得がいかなければ、より高い視点、広い視野で全体を広げていく。この過程で知恵を育んでいくのです」(和田)

プレゼンテーションも英語で

課題研究の成果を発表する晴れ舞台が、マレーシアへの海外研修旅行だ。サイエンス教育と並ぶYSFHのもう1つの目的は、「グローバル人材の育成」。そのため、1年次から英語のコミュニケーション力にも重点が置かれる。ネイティブの講師も加わり、プレゼンテーションとディベート重視の独自のオーラルの科目を実施。科学技術顧問から英語によるプレゼンの手法も

学ぶ。英語力を身につけた生徒たちは、課題研究の成果を全紙大ポスターに英語でまとめ、マラッカにある提携高校で全員がプレゼンを行う。

サイエンス教育ではほかにも、土曜日を利用し、科学技術顧問が学習プログラムを組む「サタデーサイエンス」、月4回、放課後に和田が生徒たちと自由に議論し合う「和田サロン」が開かれるなど、「学びのチャンス」がこれほどある学校はない(栗原)。また、「グローバル人材には日本人としてのアイデンティティも重要」との観点から、日本近現代史が必修化され、国語の古典学習の時間が増やされているのも特徴的だ。

そして、3年次になると、選択科目を中心に受験態勢に入る。和田は生徒たちに、「実験で得た暗黙知によって形式知が結びつき、自分の知恵になっていく面白さを体験すれば、3時間の受験勉強が1時間ですむぞ」と話し、励ます。志望校の選び方にも、「YSFHならではの特徴がある」と栗原は言う。

「ほかの進学校の生徒は、東大以下、難関大学への合格を目標にしますが、うちの生徒は違います。志望校選択では、自分の勉強したい分野があるかどうかを考える。国公立志向が強く、合格者が地方国立大学に分散しているのもそのためです。私立も早慶の合格者ももっと出てもおかしくないのに、名前で選ばず、バイオ系に強いからと東京農業大学や北里大学を選ぶ。一般的には、受験校に合わせて学ぶ科目を絞ったりしま

「この高校を出た生徒を受け入れる大学は困るだろうなあ」

すが、うちでは科目を捨てることなく、学びたいことを学べる環境を重視する。勉強はハードですが、生徒たちは頑張って結果を出してくれます」

目的意識が明確なため、卒業生については進学先の大学から、「ほかの学生に比べ、実験実習でも失敗を恐れず、取り組む姿勢が違う」といった評価が入ってくる。卒業生自身からも、「まわりの学生たちと議論ができないので物足りない」という声がよく聞かれる。それは、YSFHでは「当たり前の基準」が異なるからだ。栗原が話す。

「サイエンスでは失敗は当たり前で、失敗の積み重ねのなかから発見が生まれることを本物の研究者から教えられます。議論も当然のように行われる。質問をするのも当たり前で、サイエンスを学ぶ者は質問を恥じてはならないと、みんなが思う。新入生の最初のサタデーサイエンスでも、最後に場内にマイクを立てると、質問者が30人くらい並びます。大学も、どこで何を勉強するかで選ぶのがここでは当たり前なのです」

長方形と三角形の違いとは

ほかの高校にはない「当たり前」が独特の雰囲気を生む。実際、校内を歩くと、すれ違う生徒が向こうから明るい声で挨拶してきて、こちらも思わず開放的な気分になる。この雰囲気について、和田は、YSFHには「はじめがほとんどない」と興味深い話をした。

いわく、理数系が好きな子供には「ユニーク」なタイ

プが多く、普通の学校では浮いたり、輪から外されたりしがちだが、ここでは「同好の士」として互いに個性を認め合い、議論を楽しむ雰囲気醸成されている。

それは先輩と後輩の間にも表れ、昨年からの卒業生の提案で、卒業生が夏休み中、在校生の進路相談を行う「卒業生フォーラム」が始まった。在校生も小中学生を対象に「サイエンスの魅力を伝えよう」と、自然体験活動などのイベントを主体的に計画し、実施しているという。多様なつながりの連鎖がここにはある。

和田は以前、ある生徒から1枚の図を示された。左側には縦長の長方形が、右側には長方形をなかに含んで余りあるほどの鋭角の三角形が立つ。左の長方形の上の辺は、一般の進学校の生徒が目指す大学受験のラインで、合格すればそこで止まる。右は自分たちで、長方形も包み込みつつ、もっと先を目指す。和田は生徒にサインさせたその図を宝物にし、棚に飾っている。

「この高校を出た生徒を受け入れる大学は困るだろうなあ」。YSFHを見学したノーベル賞受賞者、理研理事長の野依良治の感想だ。^{かいぎやく} 諧謔だろうが、日本の学校教育の問題点を突く発言でもある。教育の本質と受験をいかに両立させ、新しい時代に求められる人材を育成するか。YSFHでも教員集団内部で激論が交わされ、今もバランス取りに苦慮するという。ただ、その答えは、「知恵の架け橋」を渡る生徒たち自身が、未来に向けて示してくれるのではないかと。頂点が高く伸びる三角形の図がそう語っている。 (文中敬称略)



YSFHで最も重視されているサイエンスリテラシーの授業。教壇に立つ人物のほとんどが学校外の人たちだ。写真は味の素の社員が担当した「おいしさとうま味」の授業の様子。

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)。

学校教育に「知の方法論」を組み込む 直接経験により暗黙知と形式知を結ぶ

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

YSFHの設立には、「まったく違った発想の高校をつくる」という和田氏のコンセプトが重要な役割を果たした。それは極めて野心的な戦略でもあった。「サイエンスフロンティア」の名称は、それ自体がビジョンを示す。結果、研究者たちの共感を呼んで支援ネットワークが形成され、サイエンスリテラシーというほかに例のない課題探究型学習が可能になった。さらに、国の科学技術基本計画で指定された最重要4分野を取り込み、国家的使命に結びつけた。「サイエンス」と「進学」という矛盾も、カリキュラムに「知の方法論」を組み込むことで両立させた。

技能スキルから認知スキルへ

過去の工業化社会では技能スキルの養成が必要で、工業高校がその任を果たした。今の知識社会では、知の創造力が問われる。多様な知を結びつけ、新たな知をいかに生み出すかという知の方法論が重要になる所以である。この転換を象徴するのがYSFHだ。

その最大の特徴は、知識と知識を結びつけ知恵に変換する仕組みにある。たとえば、サイエンスリテラシーの学びは、サイエンスの基本的な方法論である要素還元主義をベースにして進められる。より高い視点、より広い視野で物事を考えさせることで、一見、関係ない要素が結びつき、要素、相互作用、全体の三位一体で新しい世界が開いていく。

さらに注目すべきは、実験実習やフィールドワークなど、直接経験が重視されている点だ。直接経験では人間の知覚が働く。知覚はわずかな手がかりからも微細な変化を直感できるため、無自覚でも豊富な暗黙知が得られ、偶然を取り込むこともできる。

サイエンスリテラシーの授業で本物の研究者たちの話を全身で聞くと、そのときは完全にはわからなくても、形式知が無意識に蓄積される。さらに実験の場で新たに暗黙知が得られると、ふとしたきっかけで「あっ、そういうことか」と、それまでに教えられた形式知と蓄えられた暗黙知が結びつき、新たな知が生まれる。これを繰り返し、知識を知恵化する上昇のらせん階段を上る。こうした知の方法論を実践しながら、生徒たちは知恵を身につけていく。

「魅力ある高校」の条件とは

知識社会では、いかに知るかの認識論とともに、いかに生きるかの存在論も重要だ。生徒たちは研究者との触れ合い、歴史の学び、和田氏との擬似的な徒弟関係のなかで、暗黙的にそれを自問するのだろう。それは、大学の志望の仕方にも表れる。

これらの経験を生徒一人ひとりが内面化していくと、YSFH独自の文化が醸成される。失敗を恐れずに仮説・検証を繰り返す。議論や質問を介して暗黙知と形式知を結びつけ知恵化する。自らをオープンにして相手とつながる。このような文化はほかの高校ではなかなか見られない。和田氏によれば、「魅力ある高校」とは、「魅力ある人材を育てあげる全人教育の花園」であり、「そこに咲くのは、知識を縦横に使いこなす知恵でなければならない」という。

戦略的なコンセプトにより、知の方法論を教育の根幹に組み入れたYSFHは、小中学校にも大学にも影響を及ぼしつつある。知識社会に向け、日本の教育システムを変えていくためのプロトタイプを示しているのだ。

Career Cruising

キャリア・クルージング

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。
人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探するため、
各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。



画力とサラリーマン経験。
自らの強みを最大限に生かす

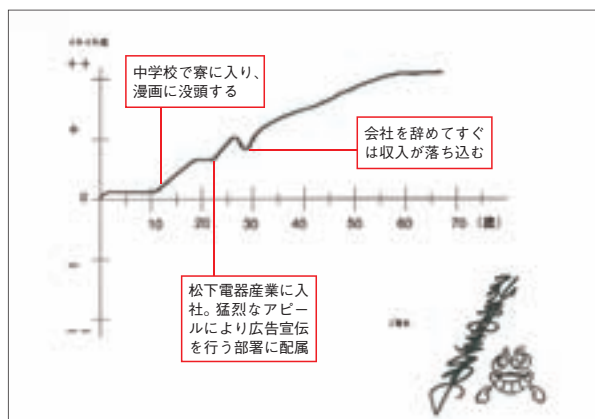
弘兼憲史氏 Hirokane Kenshi

漫画家

Career History

弘兼憲史氏の キャリアストーリー

1947年	0歳	山口県生まれ。幼稚園時代から絵を習っていた。小学校高学年のときに手塚治虫の影響を受け、漫画家という職業に憧れを持つ
1966年	18歳	早稲田大学法学部に進学。漫画研究会に入る
1970年	22歳	松下電器産業（現パナソニック）に入社。本社販売助成部に勤務する
1973年	25歳	松下電器産業を退職。翌年、『風薫る』（小学館）で漫画家デビュー
1983年	35歳	『課長 島耕作』の連載を開始
1984年	36歳	矢島正雄原作『人間交差点』（1980年連載開始）で第30回小学館漫画賞を受賞
1991年	43歳	『課長 島耕作』で第15回講談社漫画賞を受賞
2000年	52歳	中高年の恋愛を描いた『黄昏流星群』（1995年連載開始）で文化庁メディア芸術祭マンガ部門優秀賞を受賞。2003年には同作で日本漫画家協会賞大賞を受賞
2007年	60歳	紫綬褒章を受章
2014年	67歳	デビュー40周年を迎え、『会長 島耕作』『黄昏流星群』などを連載中。エッセイ執筆、ラジオ出演など多方面で活躍している



直筆の人生グラフ。絵で存在感を發揮しはじめた中学時代から上昇。会社退職後の収入減で一時期下がるが、その後は順調にイキイキ度が増している。

サラリーマンの人生をリアルに描く『島耕作』シリーズでおなじみの漫画家・弘兼憲史氏。1983年に『課長 島耕作』で始まった同シリーズは、現在『会長 島耕作』として連載中。中高年の恋愛を描いた『黄昏流星群』も2015年で連載20周年を迎える。競争の激しい漫画家の世界で、40年間にわたって第一線で活躍し続けてきた弘兼氏のキャリアをたどる。

特技を生かせる仕事をするために ときには猛烈にアピールした

幼いころから絵が上手で、才能を見抜いた母親が探してきた絵画教室に幼稚園時代から通った。デッサンから水彩、油絵、版画まで本格的な絵の技術を学んだという。漫画家を夢見るようになったのは、小学生時代。小学校4年生の夏休みは1カ月間家にこもって手塚治虫氏の作品『地球大戦』を模写し、漫画の描き方の基礎を覚えた。

「ところが、中学生くらいになると、現実を知りましてね。漫画家というのは頑張って資格を取ればなれるという職業ではない。だから、夢は夢として、まずは大学に進んでから将来を考えようと早稲田大学に入りました」

在学中は漫画研究会に所属していたが、出版社のアルバイトで漫画家の過酷な生活を垣間見たこともあり、自分がプロになれるとは思えなかった。

「ただ、絵は自分の最大の特技だという自覚があったので、その特技を生かせる仕事に就きたいと考えました。それで、企業で宣伝の仕事をする道を目指したんです」

当時「宣伝御三家」と呼ばれていたサントリー、松下電器産業、資生堂の採用試験を受け、最初に採用通知があった松下電器に入社。だが、宣伝の仕事に配属される保証はなかった。

「同期は理系の研究職をのぞいても約450人。そのうち、宣伝関連の部署に配属される新入社員は1人か2人です。かなりの難関でしたが、どうしても宣伝の仕事がやりたくて、6カ月の新人研修中に猛烈にアピールしました」

座学の研修では、会社の歴史や組織構成などを積極的に学び、毎日提出するレポートには自らの宣伝の仕事への思いを織り交ぜてびっしりと書いた。小売店での販売実習では、プライスカードや店頭ポスターなど手づくりの販促物を店長に提案。提案が通ったらそれを自ら作成し、巡回指導の先輩社員に名前を覚えてもらった。

懸命なアピールが功を奏し、研修後は見事宣伝関連の

部署に配属。ショールームのショップデザイン、POPやカレンダーなど販促物の制作を担当した。

「仕事は面白かったし、毎日が充実していました。それにもかかわらず、漫画家になりたいという夢を思い出してしまったのは、仕事仲間のイラストレーターさんたちの影響を受けたから。イラストの仕事をしながらか漫画家を目指している人が多く、彼らの姿を見るうちに『やりたいことがあるのなら、心のままに挑戦してみればいいんじゃないか』と思うようになったんです」

漫画家デビュー後しばらくは 編集者の指示に従って描いた

入社3年目に松下電器を辞めて漫画家を目指し、翌年に『風薫』でデビュー。順調なスタートを切ることができたが、勝算があったわけではない。

「大学の漫画研究会ではひとコマ漫画しか描いたことがなく、何コマもあるオリジナルの漫画を初めて描いたのは会社を辞めてから。見切り発車もいいところでした」

ただ、生活の不安はなかった。松下電器時代のツテでイラストの仕事を手に入れることができ、会社員時代の3倍の収入があったからだ。

「生活のことを気にせず、漫画を描くことに集中できる環境をいかに作るかということは明確に意識していました。そういうところは意外と慎重なんです(笑)」

デビュー後もしばらくは、イラストの仕事の続けながら、読み切りの作品を描き続ける日々だった。

「今の僕は自分の描きたいものを描いていますが、当時は編集者の指示に従っていました。不本意であっても、まずは最初の読者である編集者が納得するものを選び、掲載してもらうことが大事だと思っていたからです」

長期展望はなく、目の前の 一作を必死で描き続けてきた

出版社が満足する実績を作り、自分の意見を主張できるようになったころに始めた連載が、後にドラマ化もされた『人間交差点』だ。さまざまな人間模様を描いた同作は高く評価され、小学館漫画賞を受賞。弘兼氏の漫画

家としてのキャリアは軌道に乗った。

『課長 島耕作』が誕生したのは、デビュー11年目。「『読み切りの作品を1本書いてくれ』と編集者から言われて描いたのが始まり。サラリーマンを主人公にしたのは、当時は企業経験のある漫画家が少なく、自分の特徴を生かそうと思ったからです。ただ、最初は社内恋愛の話で、主人公のキャラクターはどこにでもいる小心者のサラリーマン。タイトルも原稿では『カラーに口紅』でした。ところが、編集者が『面白いから、シリーズ化しよう』ということで、勝手にタイトルを『係長 島耕作』に変えてしまって(笑)。2話目から『課長 島耕作』になり、スーパーサラリーマンの活躍を描くというコンセプトを後追いで固めていきました」(*)



『島耕作』シリーズは30年続き、主人公も出世。現在は会長に就任して2年目だ。

「『島耕作』は私と同じ年齢に設定し、現実の時の流れとともに年を取っています。『島耕作』が勤務する会社も私が勤務した松下電器と同じ電機メーカー。松下が辿ってきた道に近いものを描き続けてきたので、私自身、漫画家とサラリーマンの2つの人生を歩んできたような感覚があります。政治経済を

リアルタイムで描くには多くの取材が必要ですが、わからないことは企業で頑張っている友人に教えてもらっています。松下時代の同期にもずいぶん助けられました」

「島耕作」は出世欲のない人物だったが、会長までのぼりつめた。その理由を弘兼氏はこう答えてくれた。

「それはやはり、周囲から求められたからです。取材で企業の社長にお話を聞いたときも、『社長抜擢は寝耳に水だった』とおっしゃる方が多かったです」

弘兼氏自身も「目の前の一作を必死で描き続けてきただけ」と自らのキャリアを振り返る。

「ただ、締め切りを守る、人づきあいを大切にするなど仕事相手に嫌われないように心がけてきました。そこは『島耕作』も似ています。どんなに才能がある人も、周囲から求められないと力を発揮できない。キャリアを築くためには、自分の才能を最大限に発揮できる状況を自ら作っていくことが大事だと思います」

(*)のちに『係長 島耕作』は、『課長 島耕作』の若き日を描くコンセプトで連載化された(2010～2013年)。

漫画のなかで別の人生を生きる 島耕作は弘兼氏のバーチャル・キャリア

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

我が家の書棚にも弘兼氏の漫画が所狭しと並んでいる。『人間交差点』『ハロー張りネズミ』『加治隆介の議』『黄昏流星群』、そして膨大な『島耕作』シリーズ。考えてみれば、もう30年も彼の漫画を読んでいることになる。なぜ30年読んでいて飽きないのだろうか？ それは弘兼氏と読者が同じように年を積み重ねていて、漫画も同じように年を重ねているからではないだろうか。

島耕作が勤務している会社は初芝電器産業だが、読者も承知しているとおり、これは弘兼氏が勤務していた松下電器産業がモデルとなっている。社名は松下がパナソニックに変わり、初芝がTECOTに変わっているが、会社の動きも松下の現実をかなり反映させている。

島耕作は弘兼氏と同じ年の設定で、出身も同じ山口県岩国市。大学も早稲田大学だ。もともとは「同じにしておけばわからなくなるので」（弘兼氏）という理由だったが、そこから島耕作のキャリアは、弘兼氏の仮想キャリア（バーチャル・キャリア）のようになっていったのではないだろうか。

出世のスピードは、同年の友人の出世をなぞっているという。また、島耕作の行動や発言も、「自分ならこうするだろう」（弘兼氏）ということに適宜反映させているようだ。

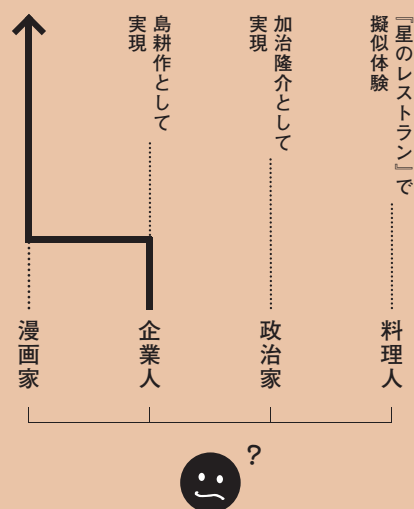
お話をしていて感じるのは、弘兼氏がもしもサラリーマンを継続していてもきっと出世しただろうな、ということ。それ以上に適性があった漫画家を選んだため、選ばなかった人生は漫画のな

かで歩んだのだと思う。

彼は、ほかに料理人になるという夢も持っていた。そのキャリアは『黄昏流星群』（第4巻の『星のレストラン』という物語にまともっている。往年の名料理人と若い料理人。そこに、自らは選ばなかった料理人という道を描いたのだろう。

現在の『会長 島耕作』には、『ハロー張りネズミ』の探偵・木暮久作や、『加治隆介の議』の主人公の息子が政治家となって登場している。『島耕作』という漫画のなかに、弘兼氏の、漫画家としてのキャリアまでもが統合されてきているのではないだろうか。

キャリアには複数の選択肢があるが
選べるのは1つだけである



リクルートワークス研究所所員が、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。

東南アジア諸国連合4カ国

ASEAN

職場実態調査から ひも解く、 現場マネジメント

強い内需を狙った外国企業の進出が止まらないASEAN。ただし、「ASEAN」と一言でいっても、加盟国は10カ国。それぞれ経済発展段階だけでなく歴史や文化も異なるため、一括りに捉えると戦略を誤る。

リクルートワークス研究所では、ASEAN4カ国（タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム）の代表的な企業に勤める現地のマネジャーに対して、職場実態に関する調査を実施し、各国の現場のマネジャーが部下のやる気を引き出すために行っていることの特徴を明らかにした^(※1)。

タイのマネジャーの記述では、「まるで家族であるかのように」という内容が目立った。ヘンリー・ホームズ&スチャード・タントンタウィー（2000）によれば、「タイ人は人に就く」のだという。望ましい上司であれば、上司について転職するし、上司の言動に落胆して仕事を辞めることもタイでは普通だ。そのタイ人が上司に望む条件の1つが、部下への気配りができること。今回

の記述からも「家族の一員のように部下に気配りをする」ことで、望ましい上司として部下のやる気を引き出そうとする様子が確認できる。

人間関係を大切にするという点では同じだが、少し質が異なるのがベトナム。マネジャーの記述には、「意見交換や指導のために、お茶したり、酒を飲みにいったり、気軽に会話する」といった内容が多い。タイが、上司と部下という上下関係を前提としているのに対し、ベトナムは、仲間という横並びの関係を大切にしているという違いがみられる。

一方、フィリピンは、仕事場面で上司の役割を意識した記述が多い。「積極的に仕事に取り組む、遅刻しない、会社のために尽くす」など、指導者として「手本を示す」ことで、部下のやる気を引き出している。

最後に、インドネシア。上司が仕事観のようなものを部下に伝えるといった内容が目立つ。インドネシアには演説好きな人が多いというが、職場でも「部下の心に響くように伝える」ことが部下のやる気を引き出すのかもしれない。

このように各国でマネジャーの対応が異なるASEAN。現地の人材マネジメントに困っている企業はこの違いに注目してみてもどうだろうか。

萩原牧子（研究員）

米国

USA

企業の枠を超えた交流 で最新トレンドや優良 事例について情報収集

2014年4月、カリフォルニア州サンディエゴで開かれた「ERE Recruiting Conference & Expo 2014 Spring」に参加した。これは、ERE Mediaが毎年春と秋に主催するカンファレンスで、大手企業の採用責任者がその採用ノウハウと秘訣を明かす講演と、求人求職サイトや採用管理システム会社などが最新サービスを紹介する展示会で構成されている。15回目となる今大会には、アマゾン、アクセンチュア、グーグル、GE、ナイキなどから約500人のリクルーターが参加した。

講演の内容は、IT人材の採用やグローバル採用戦略の構築といった普遍的な課題に関するものから、RPO（採用業務代行）サービスの選び方、採用活動の効果測定指標、リファラル（縁故）採用の効果など、近年の採用活動のトレンドの紹介まで多岐にわたった。最も盛況だったのは、ヤフー、フェイスブック、ザッポスによるIT人材の採用についてのパネルセッションで、採用上の課題や

(※1) リクルートワークス研究所 (2014) 「ASEAN4カ国の職場実態に関する調査」
<http://www.works-i.com/surveys/asean.html>

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。

具体的な取り組み、利用しているテクノロジーなどが紹介された。たとえばヤフーは、引く手あまたのITエンジニアを確保するため、月に1回各部署のリーダーと地元のエンジニアが交流する100～200人規模のミートアップを開催している。飲食しながらのディスカッションで候補者の会社に対する理解を深め、興味を喚起するのが狙いだ。またヤフーとフェイスブックは、候補者にアプローチする際に、SNSなどで候補者の職歴や興味関心などを事前に調べ、関心を惹くメッセージを送ることで、他社と差別化を図っているという。

昼食は、業種や従業員規模、抱える課題など33のテーマに分かれたテーブルで食事をしながら交流する。講演終了後も、主催者や協賛企業のアフターパーティ、プライベートのワイン会といった交流の場が多数設けられている。

米国企業のリクルーターたちは「採用のプロ」が集うこのようなカンファレンスに毎回参加することで、企業の枠を超えた横のつながりを築き、課題解決策について情報交換し、採用活動の最新トレンドをつかまうとしている。そしてこの場で得た人脈や情報を今後の自社の取り組みに役立てている。

杉田万起 (グローバルセンター)

英国 UK

イクバア (ジイ) にも 育休？ 保育費高騰で 祖父母にしわ寄せ

英国では、孫の育児を理由に、勤務時間を短縮したり、有給休暇を取得したり、ひいては仕事を辞めたりした経験のある人が190万人に上るといふ。ただし、このうち145万人が女性である。孫の面倒を見るために都合をつけるのは圧倒的に「おばあちゃんの役目」のようだ。

祖父母による支援は時間と労力だけにとどまらない。祖父母の8人に1人が孫のために年間1000ポンド(約17万円)以上援助している。英国の「おじいちゃん・おばあちゃん銀行」の支出は、総額80億ポンド(約1.4兆円)に達した(2013年)。

祖父母が孫の育児にかりだされる背景には、保育費の高騰がある。英国では過去5年で、保育園やベビーシッターなどにかかる費用が27%も上昇した。現在、平均世帯収入に占める保育費は26.6%で、OECD加盟国ではスイスに次いで高い。実際、孫の育児をサポートする祖父母の4割は、子どもが仕事を続けるために孫の面倒を見ているといい、子どもが保育費を支払う余裕がないた

めに代わりに育児をしているという祖父母は2割に上る。

一方で、生活費の上昇や年金受給開始年齢の段階的引き上げなどを受けて、高齢者の就業率はここ10数年で大きく上昇している。50～64歳では62.0%から67.4%に、65歳以上では4.9%から9.5%に上昇した(いずれも2001年と2013年の就業率)。現在、孫のいる高齢労働者の就業率は3割程度だが、今後は働き続ける祖父母が増える見通しだ。

また、祖父母世代には、自身の親が存命であり、親・子ども・孫の世話をする「クラブサンドイッチ世代」と呼ばれる人も少なくない。ともすると、働きながら孫の育児も親の介護も背負う可能性もある。

英国では2014年6月に「柔軟な働き方を申請する権利」の対象者が拡大され、祖父母であっても、孫の育児などを理由に柔軟な働き方を申請することが法的に認められるようになった。だが、出産・育児関連の休暇・給付については、取得の対象となるのは主に子どもの親に限定される。出産休暇明けの職場復帰時に祖父母に育児を託する母親は5割に上るなど、イクジイ・イクバアの社会的・経済的貢献は多大であり、より祖父母フレンドリーな育児関連施策の導入が求められている。

長岡久美子(グローバルセンター)



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。

社会活動 × リーダーシップ

問題を多くの人の関心事にして ムーブメントを起こすには

年越し派遣村の村長として注目を集めた社会活動家、湯浅誠氏。その後は内閣府の参与に就任するなど、社会問題の現場と行政の両面を知る希有な存在となった。1つの組織にとどまらず、数々のムーブメントを起こす湯浅氏に、中竹竜二氏がそのチームづくりとリーダーシップについて聞いた。

場づくりに欠かせない
“テーマ設定”と“仕掛け”

中竹 湯浅さんをご自身の活動を、一言でどう表現しますか。

湯浅 社会活動家は、一言でいえば場をつくる人。経営者でも部署の課長でも、スポーツチームでも、仲間を増やして場をつくれれば活動家です。僕はそのなかで、社会問題に関する場づくりをしているので、社会活動家というわけです。派遣村はもちろん、内閣府参与も立場の違う官僚のなかで仲間をつくって物事を進めるのですから、1つの場づくりでしたね。

中竹 極論すると、世の中のリーダーの目的は利益を挙げる、試合に勝つなど目的はさまざまだけれど、そこで生じる問題を解決するための場づくりをしているという点では共通している、と。ならば、湯浅さんのリーダーシップはすべての組織に当てはまります。場づくりでは、何を意識していますか。

今号のGUEST

湯浅 誠氏

社会活動家／法政大学教授

Yuasa Makoto_ ホームレス支援活動などを経て、2008年末の年越し派遣村村長に。2009年から足掛け3年にわたり内閣府参与を務める。内閣官房社会的包摂推進室長、震災ボランティア連携室長などを歴任。政策決定の現場で、官民協働と民主主義の成熟の重要性を訴える。2014年より法政大学教授。



湯浅 試行錯誤ですが、立ち上げ時のポイントの1つはテーマ設定。もう1つは仕掛けです。私がやっていることは、ある種、偏見の強い分野なので、いかに当事者や当事者以外の人に集まってもらえるかがとても重要なんです。

中竹 そこにすごいプロダクトがある。誰もが会いたいアイドルがいる。そうであれば人はそれに食いついてきます。でも、湯浅さんが取り組んでいる問題は、人の関心を引くのがかなり難しい。それでも関心を呼び、人を集めるそのノウハウは、マーケティングの領域のみならず、社員を仕事に向かわせることにも応用可能ではないでしょうか。

湯浅 ノウハウがあるとすれば、1つは、よく見ること。たとえば“貧困”は、人を集めるためのテーマ設定でした。障がい者問題でいえば、権利条約や年金問題の優先順位が高い。ところが実際になかに入って、よく見て、話してみると、働く場所が限定的で低所得者が多く、生活苦がかなり深刻。それで

も前面には出てきにくいんです。それは引きこもりなどの問題でも共通しています。異なる問題を貧困というテーマ設定でつなげれば、多くの人が集まる場をつくれると思いました。その人がどんなリアリティのなかにあるのかを見ないと、結び目が見えないのです。

濃厚なコミュニケーションの
場を生む“いい炊き出し”

中竹 “つなげる”は、湯浅さんにとってキーワードですね。

湯浅 “つなげる”ことが、場づくりの仕掛けそのものなんです。ホームレス支援を例に取りましょう。私たちはホームレスの人たちのために週1回炊き出しをしていました。それに対して、「週1回くらいやっても、根本的な解決にはならない」という批判がありました。でも、そんなことは私たちもわかっている。目的は「ごはんをあげる」ことじゃないんです。だから、炊き

出しには“いい炊き出し”と“悪い炊き出し”がありました。

中竹 どういうことですか。

湯浅 “悪い炊き出し”は、運営者側が調理して、ただ渡す。すると、ホームレスの人たちはただ受け取って食べるだけになります。そこには接点生まれず、関係はあげる人、もらう人に固定化していきます。一方、“いい炊き出し”は、共同炊事。「人手が足りないから手伝ってください」とホームレスのおじさんに言えば、一緒になって調理して、ご飯食べて、片付けて、とやっていると3時間くらい話ができるし、調理の面では彼らから教えられることも多い。そこに違う関係性ができて、コミュニケーションが濃厚な場が生まれる。これが、仕掛けが重要、という意味なんです。

中竹 仕掛けといえば、話題になったアイスバケツチャレンジはどうですか。

湯浅 決して否定しません。社会の多くの人が今までまったく視界の外にあった問題に関心を持つようになる、という意味では一定の効果があります。ただし、あるレベルを超えると、そのことに批判的な人も含めて調整をしていかなければ物事が動かない。政策や法律、ルールづくりといった領域になると、多様な利害関係者を調整して形にし、維持・運営していくための組織

力が必要になります。それが社会活動の1つの壁ですね。

中竹 問題を提起する人を組織力が支援することで、大きなムーブメントになっていく。企業の変革と社会活動は、まったく同じですね。

“場は質より量”
場が足りないと行き詰まる

湯浅 そう言いながら矛盾するようですが、私自身は場をつくったら、なるべく早く人に譲って次に行きたい(笑)。何か1つやると、そのなかからこういうことが必要なんじゃないか、といろいろ思いついてしまう。私は、“場は質より量”だと思っていて。日本には圧倒的に“居場所”が足りない。1カ所しか居場所がないとほかに行けないから、こじれてもしがみつこうとして面倒なことになる。Aが合わなければB、Bが合わなければCと、もっと転々とできるぐらい場があったら、苦しむ人が減るはずなんです。

中竹 選択肢が多いことは、安心材料になります。

湯浅 ですから、量をまず増やそうと。50人全員にとっての理想的な場はつくれません。大事なのは、ここじゃないと思った人が、次に行ける社会です。

中竹 スポーツの世界でも同じです。

日本では、スポーツは部活が中心。チームに合わず、退部、退会すると、その競技自体もやめざるを得なくなります。一方、海外では地域に多くのクラブチームがあり、あるチームに合わなければ別のチームに行けばよくて、競技は継続できる。場があり、そこに行き来があることは、人を育てる、人が育つという意味でも重要だと思います。

問題解決の場づくり という強みに注目

湯浅さんは、問題の解決に必要な場を次々と立ち上げてきました。企業になぞらえるならば、問題のある部署に放り込まれ、解決の基盤をつくる人です。“個の強みを最大化する”ことは、確実にチームを強くします。立ち上げる強みと、それを維持・運営する強みは異なりますし、企業内にも“立ち上げ屋”“問題解決型リーダー”は昔からいたはずですが。課題山積の今こそ、それを1つの職務・職責として確立すれば、そこで力を発揮したい人が必ず出てくるでしょう。湯浅さんにそのモチベーションを問うと、「面白いから」と言います。だからこそ高い成果が出るということも、私たちの学びです。



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。フォロワーシップ論提唱者の1人。

*本企画Web版では、場の維持の方法や多様な人を“つなぐ”作法などについて、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。



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。

脱“知的アクセサリー”な哲学

哲学とは「物事の本質を探究し、言葉にする営み」だと説く、著者の小川仁志氏。そうした哲学的姿勢が不足するビジネスパーソンには、どんな問題が起こるのだろうか。商社員として中国でのビジネスも経験したという小川氏は、「深く考えずに行動すれば、失敗の確率は高まります」と話す。

小川氏は商社時代、中国のビジネス交渉の場で調子に乗って不必要なことまでしゃべってしまい、ビジネスパートナーに迷惑をかけたことがあった。「担当する仕事の本質をしっかりと考えていないから、言葉で失敗してしまうのです」。ではこのとき、どんな哲学的アプローチを使えば、小川氏は担当業務の本質に迫り、失敗を避けられたのだろうか。

社会人類学者のレヴィ・ストロースによって広められた、「構造主義」が役に立ったはずだと、小川氏は言う。「物事の全体を見つつ、その事態が発生しているメカニズムを俯瞰する。それが

構造主義的な物の見方です」

自分の会社は、どんなビジネスを中国で実現しようとしているのか。その状況で顧客は何を求め、ビジネスパートナーとはどんな協働を目指すのか。「そんな全体像が頭に入っていれば、交渉の場で言っているいいことと悪いことの区別もついたはずですよ」

本書では先ほどの構造主義の説明がそうであったように、哲学の概念が小川氏流でシンプルに、平易に解説される。だから日常のビジネスシーンに活用できそうな実感が湧いてくる。

ヘーゲル哲学の「弁証法」も、小川氏にかかれば「常に問題をプラスに転じて解決していく思考法のこと」という、明快な説明になる。

目の前にある問題に接したとき、「多くの人がとりがちなのは、問題から目をそらしたり、切り捨てたりする姿勢です」。そうではなく、あらゆる問題には、どこか生かせる部分があるはずだと考えていく。「これこそが目先

著者について



小川仁志氏

哲学者
徳山工業高等専門学校 准教授

Ogawa Hitoshi_1970年、京都府生まれ。京都大学法学部卒業後、伊藤忠商事に入社。4年半のフリーター生活の後、名古屋市役所に入庁。名古屋市立大学大学院博士後期課程修了、博士(人間文化)。2007年から現職。商店街で「哲学カフェ」を主宰するなど、市民のための哲学を実践している。

の問題解決を通じて、物事の本質にたどりつく発想法だと、ヘーゲルは説いたのです」

たとえば小川氏は、研究費獲得のためなどのプレゼンテーションの場で、問題をプラスに転じることを意識している。「プレゼンでは、いろいろな角度から問題が指摘されます。原案をよりよいものにするため、それらの指摘のどの部分をどう生かせるのか。常に考えながら意見を聞いています」

プレゼンテーションや対話のなかで、自分の言いたいことをしっかり相手に伝える。そのために2000年以上にわたり積み重ねられてきた哲学の叡智を活用していこうというのが、本書のテーマだ。

もちろんこのテーマに沿っても本書は有用だが、こちらからの発信だけでなく、相手の考えをしっかりと聞き取ったり、合意を形成したりすることにも使えるような概念が多数紹介される。「哲学を知的アクセサリーではなく、日々の仕事に活用できるツールにする」きっかけとなる本だ。



『こう考えれば話は一瞬で面白くなる!』

著者／小川仁志
青春出版社 1350円+税
2014年3月刊行

Fashion

人事のファッション機能学

小物に配慮して 信頼感や包容力を演出

スーツは意識して選んでも、小物には無頓着という人は少なくありません。とくにベルトは「油断」が出やすいアイテムです。何年も同じものを使っていて革が劣化していたり、バックルにブランドのロゴが大きくあしらわれていて全体の雰囲気に合わなかったり……。[「上着に隠れているから大丈夫」]と思うかもしれませんが、チラリと見えたときの印象が強く残りますから、注意が必要です。シンプルなデザインのものを選び、清潔に保つことで、革の劣化を防ぎましょう。色は靴に合わせ、黒か茶色が一般的。値段は、ビジネス用であれば1万円前後が相場です。

また、打ち合わせや会議など、座って相手と話す場では、時計がよく目につきます。男性には時計の愛好家も多く、凝ったデザインのものを着けている人もいますが、ビジネスの場では趣味を感じさせすぎないようにするのが基本です。シンプルな色やデザインの

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。



上着を脱ぐ場合、ネクタイピンは、ワイシャツの第4ボタンと第5ボタンの間に留める。好みで上下させてもよい。

ネクタイピンは本来、ネクタイを少し持ち上げるように留める。上着の第1ボタンの少し上にのぞく位置が一般的。

カフスボタンは手を下ろしたときに上着の袖口から見え隠れし、腕を動かしたときに顔を出すと美しく見える。

文字盤で、黒か茶色の革、もしくはシルバー系のベルトのものが落ち着いた印象を与えます。

次に、取り入れてみると少し個性が出る小物を紹介しましょう。前時代的なイメージを持つ人も多いかもしれませんが、服装にアクセントをつけるアイテムとして近年20代を中心に再び注目されているのが、カフスボタンやネクタイピン(タイバー)です。

カフスボタンやネクタイピンはビジネスに必須の小物ではありません。それだけに身につけているだけで服装への配慮が伝わり、精神的な余裕を感じさせます。また、装着にひと手間かかるアイテムでもあり、自分の意識を仕事モードに切り替える効果もあります。

ただし、「これ見よがし」に着けては浮ついた印象を与えて逆効果です。ビジネスの場での小物のキーワードは、「さりげなさ」。初心者はカフスボタン、

ネクタイピンともにシルバーで、石やロゴマークなどの装飾のないものを選ぶとよいでしょう。また、小物を新たに加えるときは、その分シャツをシンプルにするといった「引き算」で全体のバランスを調整し、過剰にならないようにすることが大事です。

小物の効果は、服装にアクセントを与えるだけではありません。ベルトで腰回りを引き締めたり、ネクタイピンでネクタイを持ち上げるなど服装に抑揚や立体感を持たせる効果があります。ビジネスの場でとくに重要なのは後者だと私は考えています。立体感がある体形は落ち着いた雰囲気につながり、信頼感や包容力を感じさせます。日本人は平面的な体形の人が多く、「貧相に見えないようにしたい」というご相談をよく受けますが、小物で補うのも1つの手だと思います。是非小物にも注目してみてください。

読者の声

前号『Works』125号(2014.08-09)に寄せられた読者の声です(2014.9.4時点)。

特集『人事とIT』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、

大変役に立つ 40.6%

役に立つ 43.8%

—あまり役に立たない 15.6%

●「人事とIT」というタイトルから、人事アプリケーションについての特集かと思っただころ、最近のITの進化の人事への適用という内容になっていたの
で、驚きと斬新さがありました。特にビッグデータアナリティクスの人事への
適用は興味深く、今後の展開に参画してみたいと感じられました(サービス)

●現状では、ITは人事にうまく活用されていないと読めました。これからと
いうことですね。全体的に「こうなっていくかもねー」というゆるいトーン
だったので、あまり印象に残るものはありませんでした(総合電機)

●ちょうど、情報システム子会社について考える機会があり、興味深く拝見
しました。かつてはソフトウェアの自社開発を手がけるパイオニアだったIT
エンジニアは、システムが巨大化した今ではパッケージソフトの適用・運用
が業務の中心になり、技術的には現在の主流からは時代遅れに。会社も技術
者もポジションを見失う現状からは、自由と自律で最先端を走るIT企業がま
ぶしく映りました。彼らが輝きを取り戻すために、何ができるか考えてみた
いと思います(建設)

●松原仁教授の記事、「人事×人工知能の未来」が興味深かったです。「人だ
からこそその強みを見極める大学入試や入社試験のあり方へと転換すべき時代
が来ています」とありますが、既にその兆候は感じます(教育)

●「活躍してほしい人材を“ど真ん中”に置く」というリードコピーに惹かれ
て、Part 2を熟読させていただきました。日米の格差をこれほど大きく感じ
たことはなく、未来の社会環境をつくるエンジニアの働く場のあり方につ
いて、考えさせられます。組織というものに対する文化の違いと同時に、覚悟
の違いも感じます。「自由でオープン」を貫くことは、いわば従業員に対して
最も厳しい組織であることだと思いました(サービス)

連載に関するご意見、ご感想

●進化する人と組織 大阪市天王寺区長 水谷翔太氏：水谷翔太さんは「区」と
いう会社の経営者のようだと感じました。誰のために、何のために、サー
ビスを提供するのか、運営に信念がある。「メインのカスタマー」「トップ
セールス」などの言葉もあり、「客」を意識している。そして理想を押し付け
るのではなく、笑いを交え関係を築いていく、素晴らしいリーダーだと思
いました(小売)

●成功の本質 江戸っ子1号：「それぞれ言うことは正しい。でも全体を見て
ほしかった」。この言葉は、いろいろな業務を遂行するうえで常に実感させ
られます。この横のつながりを重視することは、ほんとうの成果を出すうえ
では大切なことであると感じます(サービス)

●Career Cruising 武内英樹氏：読んでいて楽しかったです。のだめカ
ンパレ、テルマエ・ロマエの監督がこんな方だったとは驚きです(燃料)

●Next Age 茂木健一郎氏：「リーダーらしさ」の呪縛からいかに逃れるか。
フォロワーシップ型のマネジメントやリーダー像が、脳科学者の視点からも
合理性があるとの記事に納得しました(電気機器)

編集後記

40代で役職に就ける人が過去20年で2割も減。意欲減退のメカニズムがこのまま続くと、2030年代に60代を迎えるシニアのうちかなりの人が失業し、年金財源にも多大な影響を与える——。深刻な予測データが浮き彫りになりました。編集長と兼務しているシニアプロジェクトの中間報告では数字も含め提示しています。今回の第2特集と絡む話で、研究所のサイトからご覧いただけます。(長島)

“博士”は私にとっても“見えない”存在。博士課程在籍中の一般社団法人リディラバ代表の安部敏樹さんに、“博士のリアル”を聞くために事前にヒアリングしました。すると、「すごい人もいるけど、かなり変わっている人もいます」「そういう人材を活かす英断ができるのは、組織のトップ」だと強調。多様な人が集まる場をつくる、安部さんならではの重みのある言葉でした。(入倉)

「^{かんこすい}閑古錐」という禅語があります。^{ひま}閑で役立たずといわれる老兵を、古い錐に例えたものですが、実は褒め言葉。先の丸くなった錐は、穴をあけるには役立たずですが、人を傷つけない、穏やかな調和を組織にもたらす軸で見れば役立つ、の意です。博士やミドルの役割が限局され、一律軸で評価し、烙印を押し排除する社会は、禅語が含意する“能力の相補性”に学ぶ必要があります。(藤井)

大阪出張の際、大阪在住の同僚に連れられて、カウンター式の店で串揚げに挑戦しました。串揚げは油っこいイメージがあり苦手でしたが、油が違うのか、付け合せのキャベツのせいか、さりりとして何本でも食べられそう。固定観念って怖いなど改めて思いました。博士の採用に消極的な人事の方々も、固定観念にとらわれているとしたら、もったいないことをしているかもしれません。(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

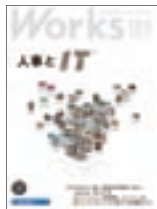
(通話料無料 年中無休24時間)

【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.125 2014.08-09
人事とIT



No.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



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
北歐流「時間価値」の創造



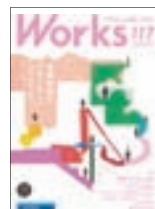
No.120 2013.10-11
若い才能に出会う



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、活かす力はありますか？

●No.106 2011.06-07
変化の時代、キャリアの罫

●No.105 2010.04-05
サービス人材の育成で世界に挑む！

●No.104 2011.02-03
クリエイティブクラスとの新結合

【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(127号)のテーマは

**部下の
マネジメントスキル研究** (仮題)

発行は、2014年12月10日(水)です。

126 2014.10-11 博士を採用できない企業の“病”

第20巻 第4号 通巻126号2014年10月10日発行(毎月10日発行)

発行人 大久保幸次 編集人 高島一由 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 **本誌648円**



©手塚プロダクション