

# Works 127

人事が変われば、社会が変わる。

2014.12-2015.01  
Recruit Works Institute

## 部下を育てる ジヨブアサインの 愛と論理

第2特集

米国レポート 前編

女性リーダーが育つ企業で  
今、議論されていること

連載

■経営者に聞く 進化する人と組織

五十嵐電機製作所 代表取締役社長 五十嵐恵一氏

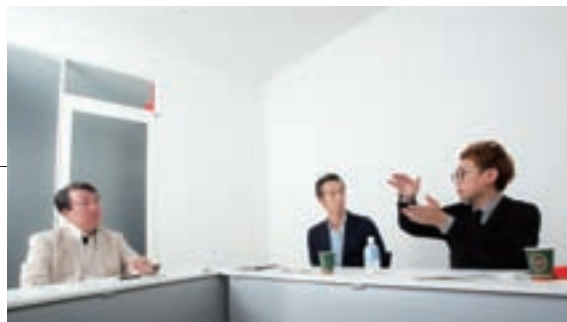
■成功の本質 ハイブリッドピアノ / ヤマハ

リサイクル  
この本は  
リサイクルです

RECRUIT

# CONTENTS

Works No.127 DEC 2014.....JAN 2015



第1特集

## 4 部下を育てる ジョブアサインの 愛と論理

4 はじめに：「論理」で「割り当てる」だけでは割り切れない



## 5 現場のマネジャーの“育成スキル”とは

／松尾 睦氏（北海道大学大学院経済学研究科 教授）

異分野競演

## 8 育て上手のマネジャーに学ぶジョブアサイン

- CASE1 日本企業の場合 新人半数の店舗が全国トップの理由／ガリバーインターナショナル
- CASE2 外資系企業の場合 議論して手を挙げる“ジョブアサイン”／ユニリーバ・ジャパン
- CASE3 看護師の場合 目標の“卵”を部下に探させる／病棟看護師
- CASE4 スポーツの場合 目標、ロール、ジョブのつながりを重視／ラグビーU20日本代表チーム
- CASE5 宇宙飛行士の場合 宇宙飛行につながるジョブアサイン／JAXA宇宙飛行士



“アテネの学堂”の中に、部下をアサインしてみました。有名な哲学者たちに負けじと議論している彼の成長と彼が起こす変革に期待しましょう。

ディスカッション

17 **ジョブアサインスキルの構造化は可能か？**

曾山哲人氏 (サイバーエージェント 執行役員 人事本部長)  
 × 高橋僚介氏 (ヤフー ショッピングカンパニー予約事業本部ユニット推進室 室長)  
 × 大久保幸夫 (リクルートワークス研究所 所長)

24 **COLUMN** : 育てる人を育てる仕組みを持つ会社 / 寺澤恵理氏 (タマノイ酢 社長室 課長)

25 **まとめ** : 最適な仕事を与えるための基本原則  
 / 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 **米国レポート 前編**  
**女性リーダーが育つ企業で今、議論されていること**

連載ページ

- 40 **進化する人と組織**  
五十嵐電機製作所 代表取締役社長 五十嵐恵一氏
- 44 **成功の本質**  
監修 / 野中郁次郎氏 (一橋大学名誉教授)  
第76回 ハイブリッドピアノ / ヤマハ
- 50 **Career Cruising**  
佐藤祐輔氏 (新政酒造8代目蔵元)
- 54 **Works Press**  
**World** チリ / ノルウェー / 米国  
**Book** 『ドラッカーと論語』 (安富 歩著)  
**Fashion** 暖かく、フォーマル度も上がるベストに注目

- 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 執行役員 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 薫、湊 美和、松浦由理、中野史子
- 執筆 / 泉 彩子、勝見 明、広重隆樹
- フォトグラファー / 刑部友康、勝尾 仁、鈴木慶子、那須野公紀、和久六蔵
- 表紙アートディレクター / 永井雄二 (デザインハウス)
- 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 (デザインハウス)
- 表紙写真 / ©2014.Photo Scala,Florence/amanaimages
- アートディレクター / 高瀬 薫
- デザイナー / 村本和美
- イラストレーター / 赤井雅佳、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 / ディクシオン 印刷 / 北斗社

# 部下を育てる ジョブアサインの 愛と論理

Team Members  
Develop with  
Job Assignments

はじめに

## 「論理」で「割り当てる」だけでは割り切れない

誰にでも、「あの仕事が成長させてくれた」と思い返す仕事があるのではないかと。私たち編集者にもある。たとえば、はじめての海外企画とか、誌面リニューアルとか、100ページ超えの特集とか。しかしながら、これまで作った記事の累積はおそらく1000本以上だが、すべての記事制作で成長できたかという、そんなことはない。この打率の高低が、人の成長の角度を明らかに変える。

上司側から見れば、部下を成長に導くためには仕事のアサインを工夫して、その打率を高めていく必要がある。このようにジョブアサインとは、人材育成において重要な位置を占めているにもかかわらず、これまであまり議論されることはなく、マネジャー一人ひとりの属人的なスキルの高さに部下の成長を委ねてしまっていた。現場のマネジャーの育成スキルの低下は、ずっと叫ばれ続けている。その問題に、ジョブアサインという側面から光を当てたのが本企画である。

今回は、現場の「育て上手のマネジャー」たちのジョブアサイン法を取材し、そこから結論を紡ぎ上げた。そこに、一定の法則性、論理性を発見できたと思う。そして同時に（本編ではほとんど言葉として登場しないが）、アサインには、タイトルにある「愛」が伴っていた。「語学力より、目力だ」。たとえば、はじめての海外企画にあたってそう背中を押してくれた上司。合理的に考えれば、適任者はほかにいたはずだ。アサインという言葉が本来持つ、「割り当てる」だけでは割り切れない。それも感じながら、ご一読いただきたい。

本誌編集／入倉由理子、湊美和

# 現場の マネジャーの “育成スキル”とは

「部下を育成する」と一言でいっても、人によって想起するアクションは異なるはずだ。だからこそ、そこに「属人性」が生まれる。部下育成スキルとはそもそも何か。そこからまず向き合ってみよう。

あの人の下につけると人がよく育つ。確かにそういうマネジャーはどこの企業にもいる。特別な育成スキルを持っているのだろうか。

北海道大学大学院教授の松尾睦氏は次のように説明する。「企業は学校ではありませんから、育成のための育成はあり得ない。育成は、仕事もたらす成果とリンクしていなければなりません。では個々のマネジャーによってなぜ部下育成の巧拙が



松尾 睦氏

北海道大学大学院  
経済学研究科 教授

Matsuo Makoto\_1988年小樽商科大学商学部卒業。2004年ランカスター大学経営大学院博士課程修了。Ph.D. (in Management Learning)。塩野義製薬、東急総合研究所勤務、小樽商科大学助教授、教授、神戸大学大学院経営学研究科教授などを経て現職。著書に「成長する管理職」(東洋経済新報社)などがある。

生まれるかという、うまいマネジャーは個々のメンバーの諸事情をよく把握してふさわしい仕事を任せ、それをやり切らせるという力に長けているからだと思います」

松尾氏が考える、部下の育成メカニズムとはどのようなものか。

まずチーム全体でやるべきことを目標設定する。場合によっては、マネジャーが上から降りてきた目標を咀嚼し、再解釈することも必要だ。その総体がチームのタスクリストとなる。そのタスクを個々のメンバーで分け合うのがジョブアサインだ。アサインというと、「割り振り」という日本語が想起されるが、もう少し広い意味で考えるべきだろう。というのも、マネジャーが一方向的に仕事を「割って」「振る」だけではなく、メ

ンバーの適性や関心も重視すべきだからである。

そこからは個々の仕事をきっちりやり切らせる。そのために必要なのが、適切な業務の振り返り(内省)支援である。メンバーが主体的に考えながら仕事をするをサポートし、節目節目で、失敗だけでなく成功もしっかりと振り返ることが大切だ。それが次の目標設定へとつながっていく。

育成のポイントは  
ジョブアサインと目標設定

このメカニズムのなかには、ポイントが2つある。

まずは、最初の目標設定である。ここが貧弱だと、部下が成長できる

そもそもマネジャーの仕事とは？  
部下育成はどんなポジション？

# 部下育成のために、 上司がやるべきこととは？

ようなチャレンジングな仕事を用意できない。特に、目標を設定するだけでなく、それをメンバーに腹落ちさせ、その目標を達成するための仕事を設計できるかどうかが重要になる。松尾氏の研究によると、優秀なマネジャーほど、以下の3つの経験を豊富に持っているという。組織改革、事業戦略立案、業務改善などの「変革」に参加した経験、部門を超えた仕事や、グループ会社や関連会社との仕事に従事する「連携」の経験、そして仕事を通じての「部下育成」の経験である。「難易度の低いルーティン仕事しかない部署のマネジャーであっても、関連部署と連携したり、改善を進めることで仕事にやり

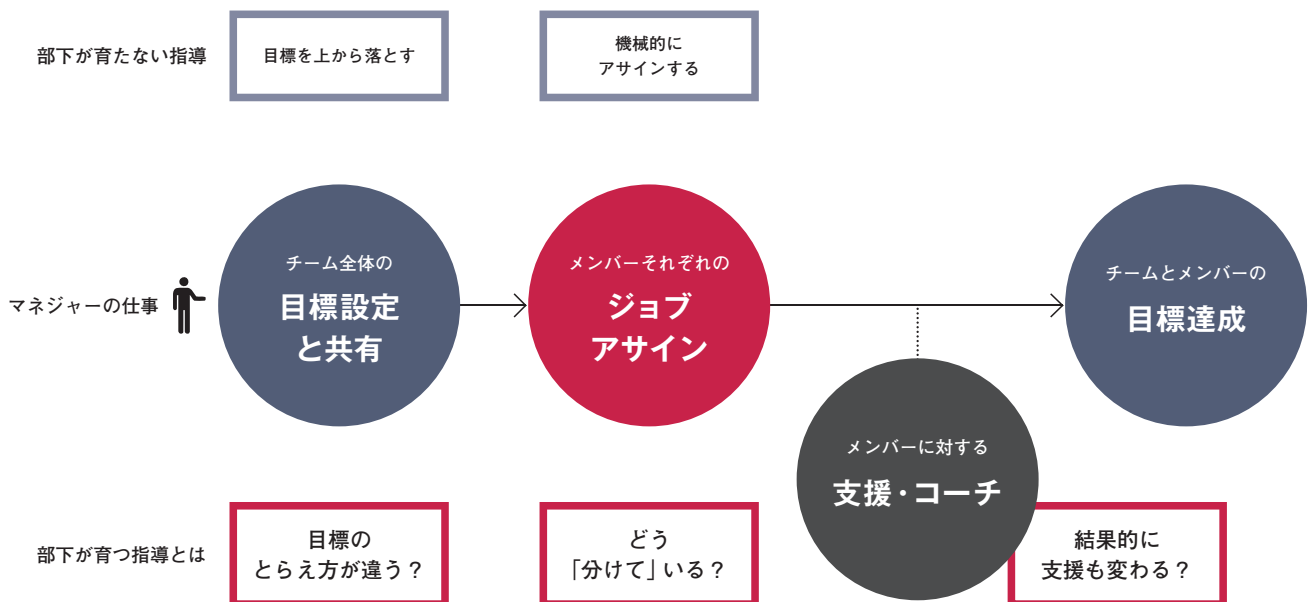
がいを持たせることができる。この目標設定のところで、優れたマネジャーほど自分自身で仕事を創造できるのです」

もう1つがジョブアサインだ。松尾氏は、「育て上手のマネジャー」を研究するために、さまざまな企業にインタビュー調査を実施している。そこでわかったことは、2種類の困ったマネジャーの存在である。「1つは何でも自分でやってしまう、やられてしまうタイプ。チームの業績はよくなりますが、重要な仕事は全部自分がやっしまい、部下を作業ロボットにしてしまったり、細かい点に口出しするため、いつまで経っても部下が育たない。もう1つは機械

的に部下に仕事を割り振り、丸投げするタイプ。これも部下の技量や志向を無視して、その後のフォローもしないわけですから、部下は育たない。前者のタイプは、仕事を整理して優先順位をつけ、重要な仕事も思い切って部下に任せなければなりません。後者のタイプは、個々の部下の事情を考えながら、よく考えて仕事を割り当て、振り返らせながら本人にやりきらせる必要がある。現実には、なかなか都合よくいきませんが、ジョブアサインを工夫し、サポートする力が部下の成長を左右しているのは確かです」

さて、人を育てるといえば、日本では「やってみせ、言って聞かせて、

## ■ 部下が育つフレームとは



出典：松尾氏への取材をもとに編集部作成

させてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」という、戦前の山本五十六海軍大将がよく口にしていた言葉が引用されるが、これは今でも機能する表現だろうか。

### 山本五十六の口癖 正しい点と補うべき点

松尾氏によると、多数の戦艦を建造しなければならなかった第一次世界大戦時に、米国で生み出された指導方法が「やってみせ、説明し、やらせて、チェックする」という OJT 手法であり、これが山本五十六の言葉と一致しているという。「この教えはその通りで、部下に任せる仕事が決まっている場合には大変有効です。しかし、仕事には2種類あります。先輩や上司がやることをそのまま真似ればよいクローズド・タスクと、刻々と状況が移り変わるなか、本人独自の判断や行動が求められるオープン・タスクです。前者はともかく、後者の仕事に関しては、五十六流では限界がある。やってみせても、それと同じ仕事が発生するとは限らないからです。今のホワイトカラーの仕事の多くはまさしくオープン・タスクでしょう。こうした不確実な仕事の場合には、ヒントを与えながら、

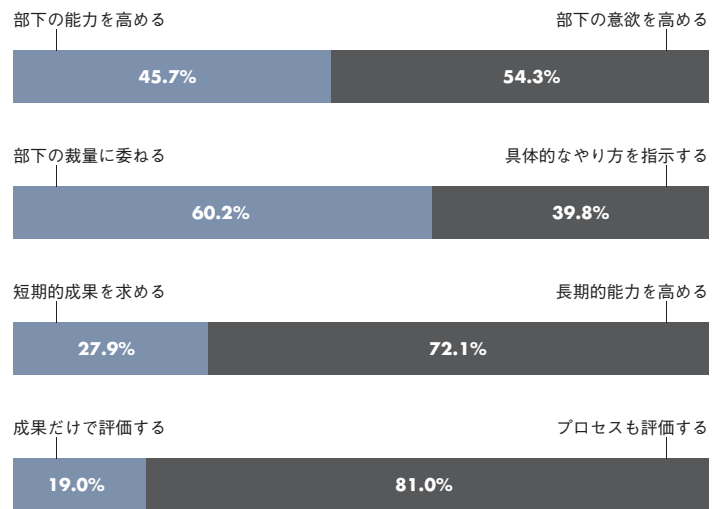
いかに“考えさせ”“内省させるか”が、業績向上や人材育成のポイントになります」

左ページの図は、松尾氏の人材育成のメカニズムから、目標設定、ジョブアサイン、支援の部分を抽出したものである。部下を育てるマネジャーと、そうでないマネジャーでは、やり方が大きく異なることは、松尾氏が述べた通りだ。

しかしながら、リクルートワークス研究所が行った「ワーキングパーソン調査2014」の結果を見ると(上グラフ)、「部下の裁量を重視する」「長期的能力を高める」「プロセスも

## ■ 管理職の多くは部下の成長を意識している

課長クラスの管理職が業績を上げるために取る行動



「業績を上げるために取る行動」という質問に対する回答から、多くのマネジャーは目の前の成果だけでなく、長期的な視点で、部下にある程度仕事を任せながら、プロセスもじっくり見ようというスタンスが見て取れた。

出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」

評価する」といった項目に、「常にあてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と答えたマネジャーが多数を占め、ジョブアサインの思想は無意識のうちにあっても浸透しているようだ。

それなのに、部下育成力が落ちているのはなぜなのか。その答えを探るべく、我々は取材に向かった。育て上手のマネジャーは、目標のとらえ方がどう違うのか。どうジョブアサインしているのか。その結果、支援の仕方も変わるのか。次ページからは、実際に「育て上手」のマネジャーの実例を見ていく。

## 上司がうまくジョブアサインを できない理由は何か？



# 育て上手の マネジャーに学ぶ ジョブアサイン

異分野競演



安藤将仁氏

ガリバー1号清水町店 店長

Ando Masahito\_ 2007年ガリバーインターナショナル入社。4年間店舗スタッフとして勤務したあと、2011年より藤沢北店で店長に昇格。横浜瀬谷店長を経て2013年より現職。安藤氏が育てた新人の多くが現在、他店舗や本社で活躍している。

日本企業、外資系企業、看護、スポーツ……さまざまな世界の「育て上手」に、ジョブアサインの方法を聞いてきた。目標をどのように決め、伝えているのか。「ジョブ」とは何か。どうやって分担を決めているのか。そして支援の方法は？

## CASE 1 日本企業の場合

### 新人半数の店舗が全国トップの理由

ガリバーインターナショナル

中古車買い入れ・販売の最大手、ガリバーインターナショナルに2009年から導入されたのが、寺子屋制度だ。店長以外を入社1年目もしくは2年目の若手で構成する専用店舗「寺子屋」が、その舞台となる。制度導入の背景には、年齢の近い社員同士が一緒に働くと、仕事の悩みを相談し合ったり、ライバル心を燃やして切磋琢磨したりするので、早く育つ、という考えがあった。実際の通りで、離職率も大きく下がった。

静岡県駿東郡清水町の国道1号線沿いにある1号清水町店はその寺子屋の1つ。店長を務める安藤将仁氏は育て上手として同社では有名な存在だ。2007年に入社後、横浜瀬谷店、

藤沢北店でスタッフとして働き、いずれでも販売のストアレコードを持つ。安藤氏が話す。「私は負けず嫌い。同期にも、ガリバーのほかの店にも、絶対に負けたくありません」。そんな安藤氏が店で掲げるのは「常勝」という実にシンプルな方針だ。

目標は高く盛る  
数字の割り振りはやらない

1号清水町店には9名の社員が現在働く。安藤氏の下に3年目のサービスクルー<sup>(※1)</sup>がつき、その下に2名の2年目社員、5名の新人がいる。

販売台数と利益という店の目標数字が毎月本社から降りてくる。しか

し、その数字を安藤氏がメンバーに公開することはない。「数字が本社から来る前に、次の月の目標を自分で決めます。ほとんどが本社より高い数字です。10台売りたいと思ったら、15台売らなかつたら、それを月初の会議で皆に伝えます」

目標を連続で達成し、現在の同店は同規模の店で全国一、二を争う業績を誇る。新人が半数を占める寺子屋店舗であるにもかかわらず、だ。

そう聞くと、自ら決めた目標数字をメンバーにどう割り振りしているのか、知りたくなる。ところが、安藤氏は店の全体目標を伝えるだけ、数字の割り振りはしていない。

「私の口癖は『店長のため、会社のために働くな。自分のために働け』。とにかく楽しく働いてもらいたい。面白おかしくというわけではなく、たとえば、将来なりたい自分と目の前の仕事をいかにリンクさせるかを考えさせます。結婚して子供が生まれたらお金がかかるから、稼げるスキルとは何かを考えて今から身につ



けたほうがいい。そうしたスキルは一生の宝で、たとえ他社に転職しても十分やっていけると。車を売る、買う、というスキルじゃないんです」

また、メンバーそれぞれが大事にしているものと、安藤氏がこだわる店舗の目標数字達成とが合致するところを探すため、仕事についてだけでなく、趣味や家族のことなど、さまざまなことをメンバーと話すようにしている。「あと、大切にしているのがメリハリです。他店舗に負けたときは叱りますが、メンバーの契約が成立すればすごくほめる。わかりやすいほうがいいと思うんです」

攻めの営業に注力させる  
守りは店長が肩代わり

寺子屋は、店長に相当の負担がかかる。営業に同行することはないが、その分、どの客に誰をあてるか、ジョブアサインが重要になってくる。

「売却か乗り替えか、新車の購入か中古車かといったお客さまの来店動機や車の査定価格などから考えて、その案件を『成約できる』と私が考えるメンバーを選んでいきます。要は、その人がその案件をやり切ってくれるかどうか。信頼感を持てる人をアサインしています」

商談中は、どの時点でどのくらいの価格を提示するか、次のアポを取るべきか終わりにすべきか、逐一、電話で、あるいは店舗内の接客においては直接相談を受け、細かく指示を出す。場合によっては、そうした指導役を2年目の社員が担う。ガリバーの新人は、こうした徒弟制のような形で育っていくのだ。

安藤氏には、心がけていることがもう1つある。「私はとにかく数字が大事。その数字を上げるのはメンバーたち。だったら、数字を上げる仕事に注力してもらうため、その他の雑多な仕事を極力、排除します」

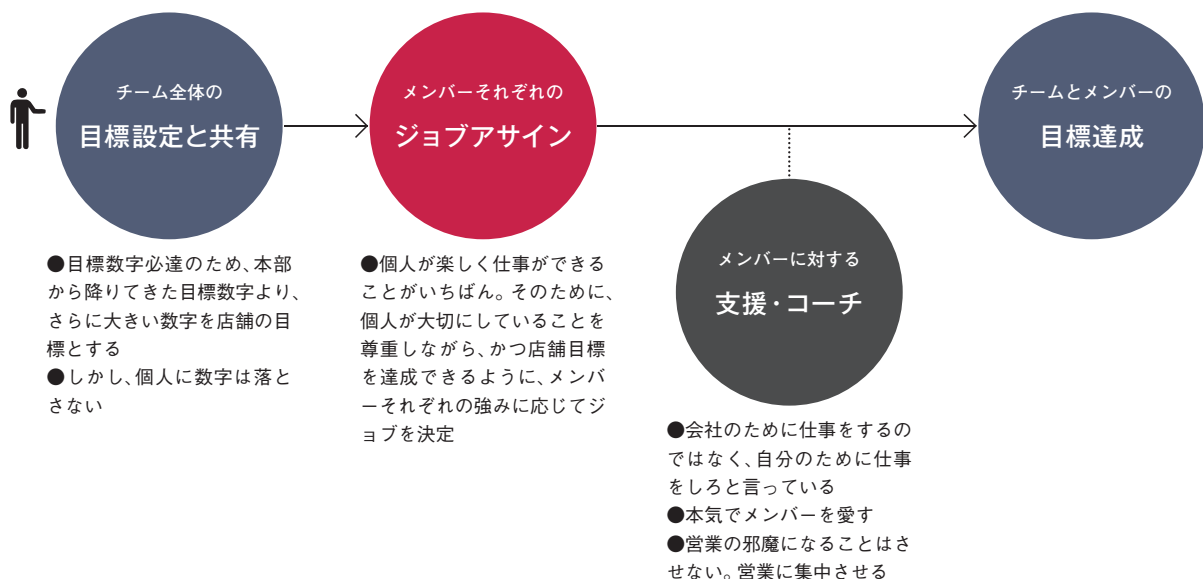


「私はメンバーと商談しているようなもの」と安藤氏。メンバーの大事にしているものを理解するため、よく話し、観察する。「一緒に働くことになったのも何かの縁。本気でメンバーを愛そうと思っています」

買い取りした車はデジカメで写真を撮り、ガリバー独自の画像販売システムに登録しなければならない。ほかの店では買い取ったメンバーが担当するその仕事を、1号清水町店では店長の安藤氏が行っている。

常に高い組織目標を掲げ、スタッフには徹底的に仕事に向き合わせる。店長だから偉いというわけではなく、むしろ主役はスタッフであり、自分は執事のように仕える。安藤氏はまさにサーバント・リーダーなのだ。

## ■ ガリバーインターナショナル 安藤氏の場合



出典：安藤氏への取材をもとに編集部作成

## 議論して手を挙げる“ジョブアサイン”

ユニリーバ・ジャパン

ユニリーバ・ジャパンはヘアケア・スキンケア製品、食品などを製造・販売するグローバル企業、ユニリーバの日本法人だ。従業員数は約600人。約100人のマネジャーがいる。「ジョブアサインの責任者はマネジャー。人事は人材育成会議などを通じてマネジャーとともに人材育成戦略を練り、その実行をサポートします」と、人事マネジャーの亀野圭介氏は話す。人材育成会議は年2回。部門ごとに十数人のマネジャーが集まり、全チームメンバーの情報を共有し、育成の方向性や次のポジションのアサインについて皆が意見を話し合っ

て決定する場となっている。人を育てるマネジャーを賞賛する文化もある。

「全社員会議でチーム開発や人材育成の成功事例を発表する場を設けました。社内情報共有が主な目的ですが、同時に人材育成やチーム開発が得意なマネジャーに光が当たる場にもなっています」（亀野氏）。これによってよいマネジャーであるとの評判が立ち、異動希望を募る際に「あのマネジャーの下で働きたい」と名前が挙がることもある。

サプライチェーン部門のマネジャー山下健吾氏もそのように名前が挙がるマネジャーの1人だという。山下氏は同社のスキンケア・デオドラント・ホームケア全製品の生産計画

を管理するチームを統括する。

### 達成の方法と 個人の行動を議論

山下氏のもとに会社から降りてくるチームの目標は何か。「日々刻々と変化する消費者ニーズに応えるべく、機敏性がありかつ効率がよく無駄のない供給プランを、工場やお客さまと連携して作成・実行し、ビジネスに貢献することが求められます」と、山下氏は説明する。メンバーの目標は、「できるだけ計測可能に」（山下氏）が基本だ。在庫日数や廃棄の削減率などがそれにあたるが、山下氏は数値目標をそのまま伝えるということをやったりしていない。まずその目標をなぜ達成しなければならないかを自問自答して、咀嚼したことを部下に伝えることから始めるという。

「柔軟で変化への対応力がある供給計画を作成・実施して在庫を適正化すれば、会社全体のキャッシュフローに貢献でき、将来の成長のための投資を加速することができます。まずはこうしたことを部下との議論のテーブルに乗せます」（山下氏）

議論においては、その目標をどうやって達成し、個人が具体的にどんな行動を取るのかを部下とともに考える。数値目標の達成のために、制



山下健吾氏

ユニリーバ・ジャパン・サービス  
サプライチェーン  
カテゴリープランニングマネジャー

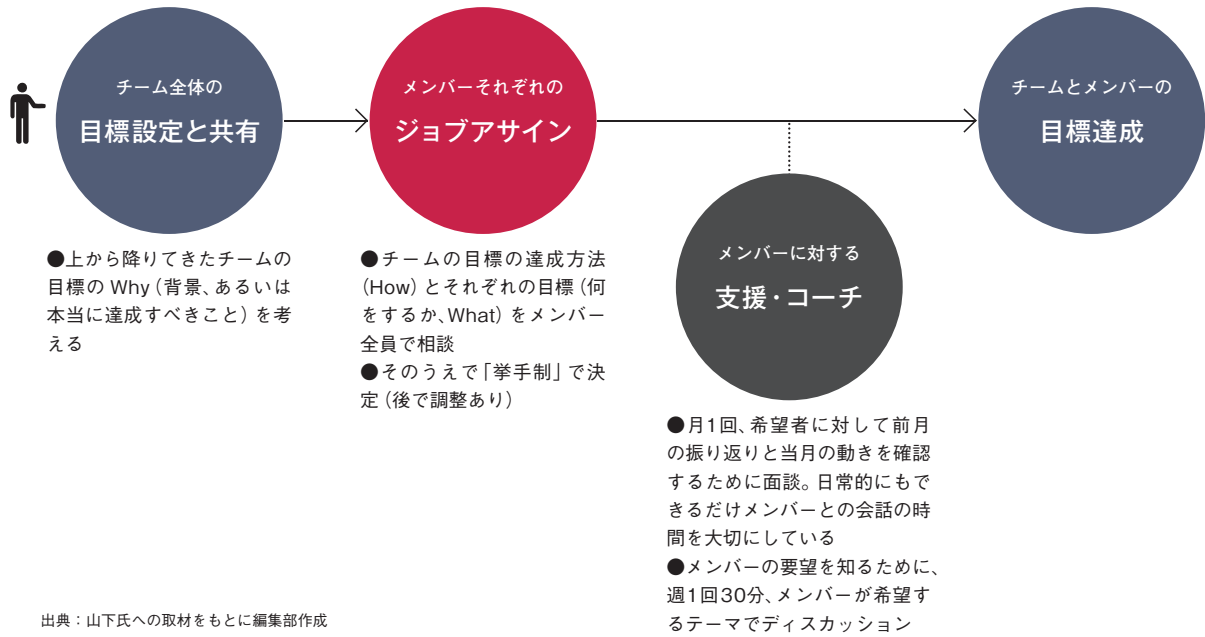
Yamashita Kengo\_2004年入社。国内プランニング職、シンガポールでのプロジェクトリードなどを経て、帰国後の2012年より現職。スキンケア・デオドラント・ホームケア製品のプランニングを統括。

約なしにとことん考える。そしてジョブアサインも結果的にそこで行われる。「具体的にすべきことが行動レベルまで落とされると、“私はこれをやりたい”と自然と手が挙がる」（山下氏）というのだ。

そのような手法を取る理由は2つ。1つは、メンバーの知恵を借りる意味だ。「会社から降りてくるチームの目標は驚くほど高く、私の力だけでは到底達成し得ないので、各担当者の知恵が必要です」（山下氏）。

もう1つは、ともに検討したうえでその責任を果たす当事者として自ら手を挙げてもらうことで、コミットメントが確実に強くなるからだ。「会社の成長、社会への貢献の一翼を担っている、という感覚をいかに

■ユニリーバ・ジャパン 山下氏の場合



醸成するかが重要です」(山下氏)

もちろん挙手制でアサインすることの問題もある。手が挙がらない仕事の“穴”はどう埋めるのか、また手を挙げたメンバーにその仕事が適さない場合はどうするか。「人材育成会議での大きな育成の方向性は踏まえたうえで、月1回は個人面談の時間を取って各々のメンバーのどこを伸ばすべきかを頭に入れていきます。そのメンバーにとってストレッチ度合いが大きすぎれば調整しますし、“穴”になった仕事は私から見て最適なメンバーに『やってみないか』と、育成上に不可欠な理由も踏まえて提案することもあります」(山下氏)

この2点に関しては、全員の前ではなくメンバーとの1対1の対話を通して決めることが多い。個人の成長曲線を考慮に入れて「この仕事は今やったほうがよくないか」「このレベルまで2年で到達するとしたら、今年はここまで成長しよう」と説明

して丁寧に合意形成していく。すなわち「マネジャーとしての自分の役割は、個々人がパフォーマンスを十分に発揮するための環境作りやコーチングを積極的に行って、チームのパフォーマンスを上げること」(山下氏)と位置付けている。

ジョブアサインで成長の可能性を日常に埋め込む

同社でもラーニングについて、「70は仕事から、20は人から、10はトレーニングや本から」という原則を重視している。「日常の業務のなかのいかに成長のステップを埋め込むかという意味で、適切なジョブアサインはマネジャーにとって欠かせないスキルだと思います」と、山下氏は強調する。

それはマネジャーの育成においても同様だ。「個々人の目標設定において、マネジャーに必要なスキルセ

ット獲得に結びつくターゲットを設定しています」と亀野氏は話す。「新入社員は個人目標のみですが、年次を重ねるごとに、チーム課題を解決するといったチーム開発目標を設定し、そのボリュームを増やしていきます。また、管理職になる前にチームリーダーを経験させ、ほかのメンバーの育成に携わらせるなど、多様な部下マネジメントのスキルを伸ばす機会を与えています」(亀野氏)



亀野圭介氏

ユニリーバ・ジャパン  
・ホールディングス  
・ヒューマンリソース  
人事マネジャー  
HRビジネスパートナー



## 目標の“卵”を部下に探させる

病棟看護師

企業と看護の世界は似ている。

一般の看護師が経験を積むと主任（または副師長）に、さらに積むと看護師長になる。主任は看護師長を補佐し、看護師長は担当部署をまとめあげる。病院内のすべての看護師の上に立つのが看護部長だ。企業でいえば、看護師長は課長、看護部長は部長にあたる。

倉岡有美子氏は大学卒業後、看護師として7年間の臨床経験を積み、2年間大学院で看護管理学を学んだ後、さいたま市立病院ではじめて看護師長になったという経歴を持つ。突然、約30名の部下を持つ“課長”になったのだ。

企業と同様、看護師の世界も目標管理という形で仕事が回る。

まずは病院の年度ごとの全体目標

が決められ、さらにそれを勘案して看護部の目標が決まる。各看護師長は自部署に合うようにその目標を咀嚼し、部署の目標を決めて、部下の看護師に伝える。伝えられた各看護師は看護師長と相談しながら、自部署の目標を一部反映させて自分の目標を立て、その実現を看護師長が支援していくという流れだ。

倉岡氏は看護師長として着任した当初、病棟管理医師から、「あなたで大丈夫ですか？」という言葉が浴びせられたという。だが最後には、「あなたに辞められては困ります」と言われるまでになった。看護の変革と看護師の育成に貢献したからだ。倉岡氏は看護師界における変革上手、育て上手のマネジャーといえるだろう。その実例を紹介したい。

「自然治癒力を引き出す」から  
「ADLの維持・向上」へ

看護師長着任2年目のことである。その年における看護部全体の目標が「患者の自然治癒力を引き出す」に決まった。倉岡氏の担当病棟は高齢者の患者が多かったことから、その目標を「高齢入院患者の（歩く、食べる、トイレに自分で行く、といった）日常生活動作（＝ADL）のレベルを低下させない」というふう咀嚼し、自分たちの目標とした。

注目すべきは、その目標の咀嚼に、倉岡氏が新プロジェクトのコアメンバーとしてアサインした複数の看護師が深くかかわっている点だ。

病棟には、物品管理や感染管理など、さまざまな係や委員会があり、個々の看護師は必ずどこかに所属する。倉岡氏の担当病棟には、退院後、在宅で医療行為が必要になる高齢患者の家族に対して、痰の吸引や酸素療法などの行為を指導する在宅介護係があった。「3人のベテラン看護師が中心になって家族向けパンフレットの作成などを担っていたのですが、これから先何を指すか行き詰まっているようでした。そこで、プロジェクトのリーダーにアサインして一緒に患者に提供する新たなサービスを模索しようと思ったんです」

倉岡氏の担当病棟では、当時、病院を退院して自宅で暮らしている高齢者の褥瘡（じよくそう床ずれ）が大きな問題となっていた。倉岡氏は褥瘡発生予防を病棟目標にしようと考え、そのプロジェクトについて、在宅看護系の3人の看護師と話し合った。その結果、在宅の高齢者を担当する地域の訪問看護ステーションの看護師の知識や技術の不足が原因ではないかという仮説を立て、訪問看護師を対象にした褥瘡予防の勉強会を開催しよう、というアイデアに発展した。

目標もそれを達成するための方法



倉岡有美子氏

聖路加国際大学  
看護学部 助教

Kuraoka Yumiko\_日本赤十字看護大学卒業後、日本赤十字社医療センターの手術室や脳神経外科病棟で看護スタッフとして勤務。退職後、聖路加看護大学大学院博士前期課程にて看護管理学を学び、さいたま市立病院看護師長を経て2013年より現職。



も明確になり、新たな役割に3人の看護師の士気も上がった。だが、倉岡氏は念のため、3人を別々の訪問看護ステーションに派遣し、実状を確かめさせた。看護師が病院外に出てヒアリングすることなど、前代未聞のことだった。倉岡氏が話す。「訪問看護師からは、そういう勉強会はほかがたくさんやっているから、わざわざやらなくてもいいと言われました。むしろ、褥瘡よりも退院後のADLの低下のほうが大きな問題だと」

**追求するのは顧客の利益  
結果として育成が実現する**

看護師たちが現場で見聞きし感じた課題を、倉岡氏が概念化し、病棟の年度目標は高齢患者のADLの維持向上とした。ジョブアサインしたメンバーによって、目標の再咀嚼がされたわけだ。「また、やり切るために

は定量的な目標にしたかった。理学療法士は、さまざまな評価法を用いてADL機能の回復に取り組んでいるので、その3名の看護師に相談にいくように促したら、理学療法士と協力してADL維持・向上のための指標をつくってきました」

改められた目標は「ADLを維持、もしくは向上した高齢患者の割合を80%にする」というもの。在宅介護係の看護師は、「自分たちの仕事は、家族に医療行為を指導することではなく、退院後の患者のADLを落とさないことで在宅介護の負担を軽減すること」ととらえ直し、また、ADL維持・向上プロジェクトのリーダーとしてほかの看護スタッフを巻き込んでいった。

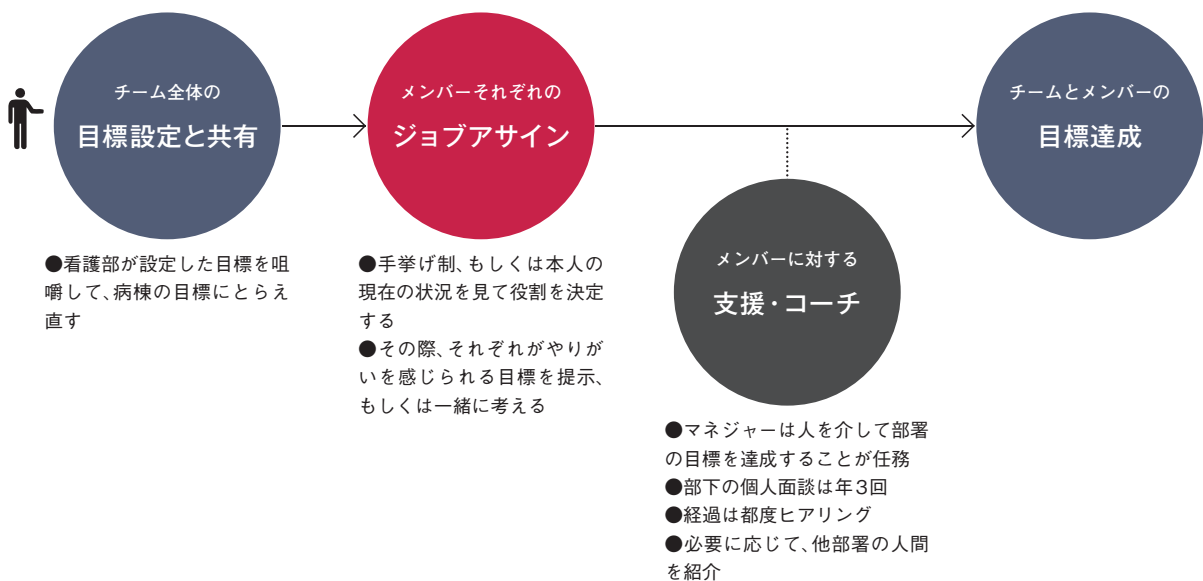
倉岡氏も徹底的にそこに全看護師の意識を向かわせた。そのために重視したのが部下との対話だ。目標管理に連動して、年に3回、約30人の全看護師との面談を欠かさなかった。

「1人30分から1時間です。全員を終えるのに、一度に3週間もかかり、最後はへとへとになりました」

その甲斐あって、1年後、みごとに病棟の目標は達成された。ADLが維持・向上した高齢者が82%という数字が出たのだ。病院内の全看護師が集まる成果発表会での発表は大いに盛り上がった。現状打破のためのジョブアサインが、メンバーの成長へとつながり、看護師組織の活性化という成果も得たことになる。

「部下育成には、挑戦して何とかやり切りたい、と部下が心から思える目標を提示し、そこにアサインすることが重要です。しかも、その目標の卵を部下に自ら発見させるのが理想です。ただ、育成のためにジョブアサインする、という意識は私にはありません。自分の病棟が、顧客である患者にどんな医療サービスを提供すべきか、そのために看護師は何をすべきか、そこが私の原点です」

■ 聖路加国際大学 倉岡氏の場合 (師長だったときのもの)



出典：倉岡氏への取材をもとに編集部作成

## 目標、ロール、ジョブのつながりを重視

ラグビーU20 (20歳以下) 日本代表チーム

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として、ラグビー指導者の指導・育成に携わる中竹竜二氏。2014年より、U20 (20歳以下) 日本代表チームのヘッドコーチに就任し、今、まさに“勝つチーム”を目指し、チームビルディングを行っている最中だ。

「アサインの重要なポイントは、“目標設定”とメンバーの“ロールアサイン”“ジョブアサイン”の3つがつながりを持っていること。これが、ゴールを達成できるチームをつくるための基本です」と、中竹氏は話す。“ロール”とはそのチームのなかでそのメンバーが担う役割であり、「～のために」で表現できる。一方、“ジョブ”とはその役割を果たすにあ



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。

り、実際に行う仕事や行動だ。なぜ、これらがつながりを持つことがゴールを達成するために重要なのか。

### チームのゴールと本人の成長を統合したアサイン

「人は放っておくと、何も意識しないまま行動(ジョブ)できる。目標がなくても頑張ってランニングすれば、汗をかくし、疲れるし、充実感があります。ただし、それがゴールとリンクしていなければ、チームの成果には結びつかない」と、ゴールとジョブのつながりを説明する。一方、ロールとのつながりはどうか。「目標と個人が担う役割のつながりがなければ、達成が危ういことは言うまでもありません。加えて、人は“～のために”という目的なしには“やらされ感”が生じます。自分が何のために行動しているのかを認識していることが、より大きな頑張りと当事者意識につながるのです」。ここでの走り込みが試合での持久力を決める。持久力を高めることがディフェンスの強化に不可欠。そのように考えられることが重要なのだ。

マネジャーのアサインの妙はここにある。どんな役割を設定するのかによって、成長に差が出るからだ。「1つの試合に勝つためだけの短期的な“成功”だけを見据えた役割を

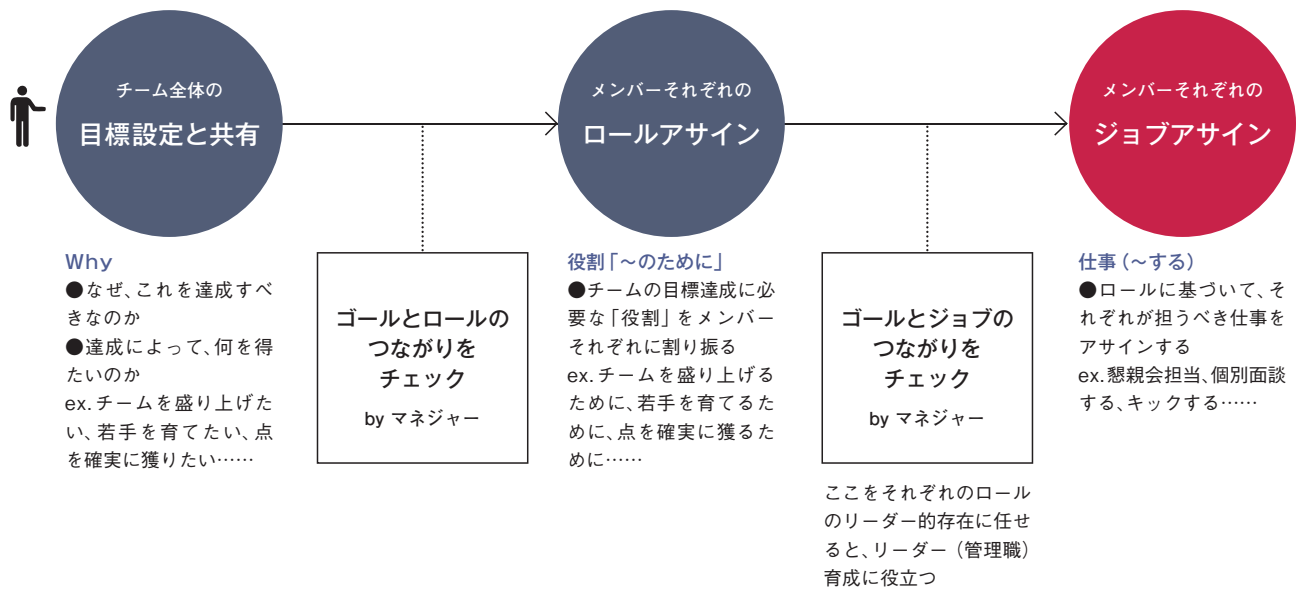
アサインするのか。1年後にこうなるというような、長期的なメンバーの“成長”を見据えたアサインをするのか。ストレッチアサインという言葉は道具としてはいいのですが、結果的に何のためにストレッチさせるのかという議論が抜けがちです」。チームの成果というゴールは間近にある。ただし、人のキャリアはその後もずっと続いていく。チームのゴールと本人の成長を統合した一本の線として描き、ロールアサインできることこそが、マネジャーの力量だということだ。

### “自分たちならでは”をリフレーミング

同時に、「チームの目標とそれぞれが担うロールとジョブを、“自分(たち)ならでは”といかにメンバーが思えるようにするのか、知恵を絞るべき」と指摘する。自分たちにしか達成できないこと。自分たちの価値が発揮できるプロセスを辿ること。これまで誰もやったことがないこと……。「私自身、チームビルディングにあたって、“自分たちならでは”を再定義する、リフレーミングと呼ぶ場を常に設けています」

U20のチームのゴールは、世界の強豪と戦うジュニアワールドチャンピオンシップでの勝利である。メン

## ■ 中竹氏の場合



バーは全日本の強化選手たちだ。それでも、中竹氏は選手たちが集まる最初のミーティングでリフレーミングを行った。「U20は2014年まで下部大会で戦っていたのですが、ここで優勝したため、ジュニアワールドカップへの出場が決まりました。同じ“勝つ”でも、戦う相手が世界のいわば2番手群から、トップクラスの強豪に変わります。彼らに勝つには、公式試合で使うに耐えられるタフネス、スキルが要求されます。そのために我々はどうあらねばならないのかを再定義しました」

我々は何のためのチームか。誰に勝つのか。どう勝つのか。それによって、ロールアサインも変わってくるし、それまで目立たなかったメンバーに光を当てることも可能だ。「たとえば、失敗しても挑戦するチームだ、どんな相手でも、あり得ないチャレンジを大事にして100対ゼロで勝つ、とりフレーミングしたとしま

す。だとすれば、9勝1敗で着実に成果を出すメンバーだけでなく、1勝9敗でも常にチャレンジングで成功したときの成果が大きい選手や、プレーは下手でもチームの空気を常にポジティブに向かわせる選手に光が当たる可能性がある。それぞれに豊かなアサインができるのです」

コミットを促すには  
“落とし込みよりつくり込み”

目標も、チームのメンバーも、そのチームが担う役割が固定的な場合、それほど面白いロール、ジョブをアサインできないという反論もあるだろう。しかし中竹氏は、「そんなチームでも、いいアサインは可能」だと強調する。「グローバルに展開する、新規事業、新規プロジェクトといった外部に依存する“エクスターナル”な新しいロールはなくても、どんな組織にも“インターナル”な課題を

解決するロールは存在する。若手の育成、盛り上げ役などです」

ほかにも役割があり得る。メンバーそれぞれのジョブがロールにつながり、そのロールを果たすことがゴール達成につながるのか、チェックするのは基本的にマネジャーの役割だが、「たとえばより現場に近い、ジョブとロールのつながりをチェックさせるロールを、次世代リーダーに託すということも有効」だという。

これまで書いてきたリフレーミング、ロールやジョブの決定を誰が担うか。それはほかの“育て上手のマネジャー”にも例があるように、メンバーの議論にある程度委ねていると中竹氏は言う。「すべて、“落とし込みよりつくり込み”。つくるプロセスに参加すれば、浸透をどのようにするかを必死に考えなくても、議論が終わった時点でメンバーは目標やロールにコミットした状態になっているのです」



## 宇宙飛行につながるジョブアサイン

JAXA 宇宙飛行士

「有人宇宙開発の成果を地球での暮らしに役立てる」。そんな明確なミッションを担う宇宙飛行士の仕事といえば、無重力のなかでさまざまな実験を行う姿を思い浮かべる人が多いだろう。だが、宇宙飛行士はそのキャリアの大部分を宇宙ではなく、地上で過ごす。JAXA<sup>(\*1)</sup>によれば、この地上で過ごす期間のジョブアサインが、宇宙飛行士の育成において非常に重要だという。

地上では、英語・ロシア語といった語学や船外活動など、実際の宇宙飛行に必要な知識・技術を身につけることに多くの時間を費やす。だが、こうした訓練以外にも、仲間の宇宙飛行士を地上から支援したり、有人宇宙活動全般の技術開発をしたりする「地上勤務」の担当業務が割り当てられており、宇宙飛行士の訓練を中心に担うNASA<sup>(\*2)</sup>では、これをジョブアサインと呼んでいる。

NASAの宇宙飛行士室には、地上の運用管制チームにおける交信役や次世代宇宙船の開発など、業務ごとに12のブランチがあり、どこに配属されるかでジョブアサインが決まる。アサインは宇宙飛行士室室長の判断で行われるが、JAXA宇宙飛行士に関しては、JAXAの宇宙飛行士運用技術部とNASA宇宙飛行士室が調整し、宇宙飛行士各々の適性や希望、育成計画などを考慮してジョブアサ

インをしているという。

たとえば、2016年に国際宇宙ステーション (ISS) に約半年間滞在することが決定している大西卓哉宇宙飛行士は、ISS運用ブランチに配属されていた。ISS実運用にかかわる各種会議の調整や軌道上の宇宙飛行士を支援する部門だ。大西氏がアサインされたのは、ISSに輸送される物資のマニフェストチェック。宇宙ステーションに運ばれる荷物のリストをチェックして、実際にそれを受け取る宇宙飛行士側の視点から不具合がないか、改善の余地がないかを確認する仕事だ。

こうしたジョブアサインによって、宇宙飛行士はハードウェアの開発や運用業務といった実際の宇宙飛行に必要な知見や技術を習得していく。大西氏も、「宇宙飛行士と地上チーム双方の視点を養うことができ、実際の宇宙ステーションの運用に役立つ」と、JAXAサイト内のブログに記している。また、2014年に日本人初のISSの船長を務めた若田光一氏も、2010年にISS運用ブランチのチーフを務めており、そのときの各国間の調整やメンバーのマネジメントの経験が、船長の準備となったと帰還後のインタビューで語っている。

宇宙飛行士の地上勤務のジョブアサインは、宇宙飛行に向けての重要な訓練の1つといえるだろう。

ここまでのケースを見ると、ほとんどが、上から降りてきた目標をそのまま伝えるのではなく、再定義や咀嚼を行っている。それが、目標設定のポイントのようだ。また、アサインにおいては、数字や仕事を単に割り当てるといったやり方を取っていない。本人の強みややりたいことをベースに、「モチベーション」と「コミットメント」を高めることに力を注いでいる。そして、育て上手のマネジャーたちは、支援にあたって会話、対話という方法をよく使っている。

これらは、一定の普遍性を持つのだろうか。

また、目標設定の再定義や咀嚼、数字や仕事をどう分担するのか、支援にあたっての会話、対話を具体的にどのようにするのか、という「How」に一定の法則があるようにも思える。実際にマネジャーがジョブアサインスキルを高めるには、人事がそのスキル獲得の支援をするには、「How」の特定が重要である。

次ページからは、議論を通じて、そこに取り組みたい。

(\*1) 宇宙航空研究開発機構。日本の航空宇宙開発政策を担う研究・開発機関。  
(\*2) アメリカ航空宇宙局。日本は有人打ち上げを行っていないが、1990年代からNASAとの協力のもと、多くの日本人宇宙飛行士が宇宙へ向かっている。



# ジョブアサインスキルの 構造化は可能か？

ディスカッション

“人材育成企業”といわれるサイバーエージェント。2012年の新経営体制移行後、特に人材育成に力を入れるヤフー。人が育つ企業として注目を浴びる2社の「育て上手」と、リクルートワークス研究所所長・大久保幸夫のディスカッションにより、ジョブアサインスキルとは何か、現場のマネジャーと人事がすべきことは何かを議論した。

## 高橋僚介氏

ヤフー ショッピングカンパニー  
予約事業本部  
ユニット推進室 室長

Takahashi Ryosuke\_2007年ヤフー入社。スマートフォン戦略本部の事業推進室 室長として、マルチデバイスサービスの業務推進を手がけ、2013年よりショッピングカンパニーへ。現在、飲食店、トラベル等の予約事業の横断的な事業推進、新規事業開発に従事。

## 曾山哲人氏

サイバーエージェント  
執行役員 人事本部長

Soyama Tetsuhito\_伊勢丹勤務を経て、1999年、サイバーエージェントに入社。営業部門統括などを経て、2005年に人事本部設立とともに人事本部長に就任し、2008年に取締役就任。2014年より現職。著書に『サイバーエージェント流 成長するしかけ』（日本実業出版社）などがある。

## 大久保幸夫

リクルート  
ワークス研究所 所長



論点

1

目標設定を  
どのように行うか？

**大久保** 今回、取材をしたマネジャーたちは、部下にジョブをアサインする前に、目標設定に力を注いでいます。一言で目標といってもその種類は複数あって、時限的なプロジェクトもあれば、あえて目標を定める必要もない恒常的な仕事もありますから、中身を決めるのは結構厄介です。しかも、組織のビジョンや“らしさ”といった問題がからむ場合もある。この目標設定という難しい仕事

をお二人はどうされていますか。

目標設定にも増して重要な  
目標の伝達と咀嚼

**曾山** 目標が降りてくる会社と、自分たちでつくる会社で大きな違いがあります。前者の典型がGEで、プリンシパルが4年ごとに変わって上から降りてくるそうですが、その解釈についての議論を各チームで行って

いる。そのプロセスが非常に重要なのだそうです。

当社の場合は後者、皆でつくるといやり方です。プロジェクトレポート、略してプロレポといって、約300あるチームが半期ごとに部署目標と個人目標をつくり、おのおの独自の社内報をつくって公開しています。とはいっても、我々にも全体目標はありますので、プロレポはその伝達と咀嚼を行う場、という考え方もできます。そう考えると、マネジャーに求められるのは目標設定力にも増して伝達力かもしれません。

**高橋** そうですね。実際、経営から降りてくるメッセージの細かな意図が現場に伝わらないこともあり、それを避けるために、私は個々のメンバーに応じて目標をアレンジして伝えています。

**曾山** 伝えるだけではなくて、部下をその気にさせることも重要です。

**大久保** 同時に、その前に自分自身をその気にさせないと。「ワーキン

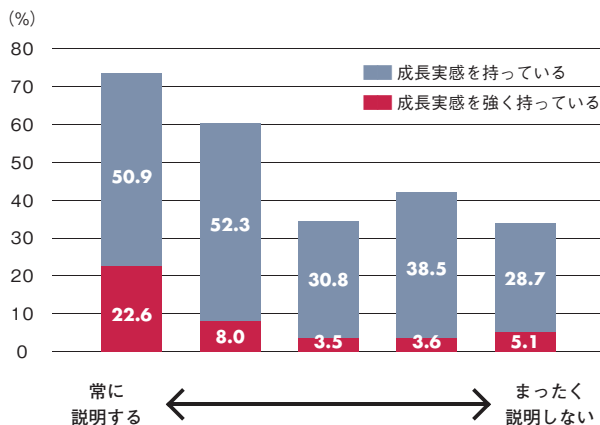
グパーソン調査(2014)」で、仕事の目的、背景から説明すると部下の成長実感が高い、という結果が出ました。部下も自分もその気にさせるには、仕事の目的を踏まえて目標をアレンジし、伝達することが必要だということでしょう。では、目標の中

身はどうでしょうか。

**高橋** 当社は定量目標設定を促進する風潮が強く、定量化しにくい目標をどう定量化するか頭を悩ませます。一方、私は定量化できない目標も大切だと思っています。そこにかかわるのが会社のバリューや中長期戦略。

## ■ 仕事の目的・背景から説明すると 部下の成長実感が高い

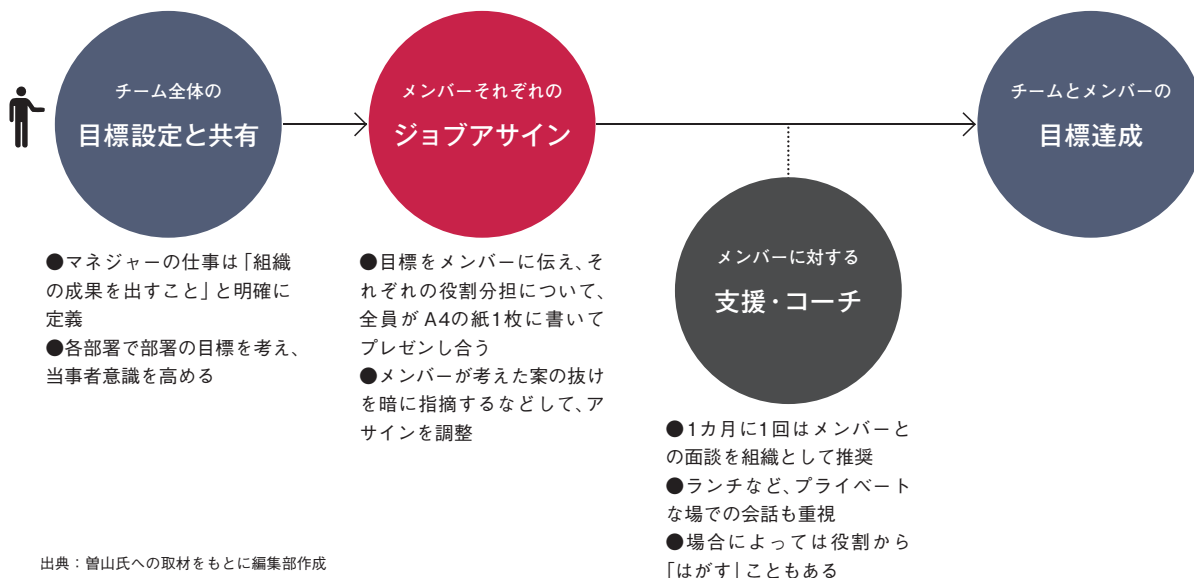
「部下に任せる仕事は、目的・背景から説明する」×「成長実感」



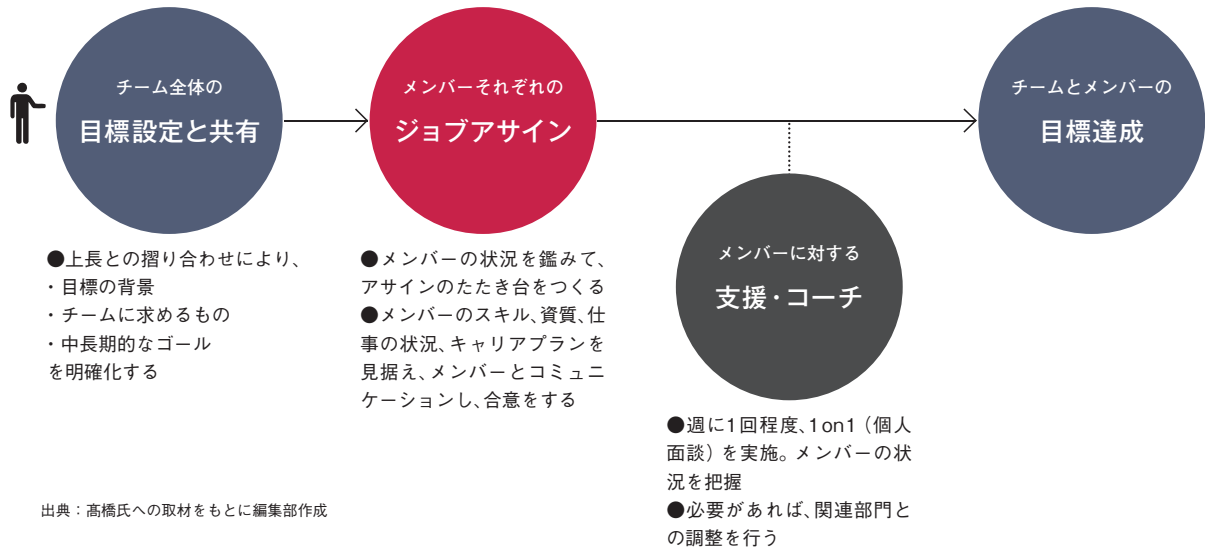
「常に仕事の目的・背景から説明する」と回答した人は、「成長実感を強く持っている」「成長実感を持っている」と7割以上が答えている。まったく説明していない上司を持つ人よりも、成長実感を感じる人が2倍以上いることがわかる。

出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」  
対象は正社員フルタイムホワイトカラー20～34歳に限定

## ■ サイバーエージェント 曾山氏の場合



■ ヤフー 高橋氏の場合



それらに紐づいた部署目標を私なりに考え、作成しています。

**大久保** 多くの会社で KPI (重要業績指標) という定量目標が部門ごとに割り当てられます。一般に、できないマネジャーほど KPI に固執し、できるマネジャーほど KPI 以外の目標を重視する傾向があります。

部下を成長させるのは  
定量より定性目標

**曾山** 私もそう思います。できるマネジャーほど、部下に定量目標はク

リアさせたいので、顧客満足の重視や個々の強みの伸長といった定性目標にこだわります。

**高橋** 定量目標が事業を存続させるために必要なものだとしたら、部下育成に不可欠なのが定性目標。当社には自分の強みと成長課題、3年後の理想のキャリアを記した「人財開発カルテ」があり、個々の部下の定性目標の策定に重宝しています。

**曾山** 当社の人事には、明確な目標だけで3つあります。1つは、2030年までに世界で最高レベルの人材育成企業になる。2つ目が半期ごとの

もので、先ほどのプロレボが該当します。最後が毎月の個人目標です。もともと半期ごとにやっていたのですが、変化があまりにも速いので、月ごとに変えました。しかも、目標の達成率を毎月出し、半年目標を上回ったら、ご馳走を食べに行けるといった「人参」をぶら下げるわけです。こうすると目の色が変わります。

**大久保** 毎月の目標が半年、そして長期目標につながっていくと。定量と定性。複数の時間軸。これらは目標を再定義するうえでのキーファクターといえそうですね。

論点 **2**  
「ジョブアサイン」とは何か？

**大久保** では、目標に応じたアサインの話に入っていきたいと思います。そもそも、「ジョブ」とは何か、という問いがあります。

まず、私はジョブには公式なもの、非公式なものがあると思っていますが、いかがでしょうか。

**高橋** 私も部下に「裏のジョブ」をお願いすることがあります。

**曾山** 私の場合、公式の目標はいわ

ゆる業績に紐づくものであり、非公式な目標は、副本部長を目指してほしい、責任者になってほしい、という「役割」である場合が多いですね。

**大久保** 今回の取材で、日本ラグビーフットボール協会の中竹竜二さん(14ページ)が、渡す「ジョブ」と「ロール」を明確に分けたほうがいいと言っています。「リーダーとして頑張れ」とか「みんなを盛り上げて」と

いった組織のなかで担う役割は、曾山さんがおっしゃるように、非公式のほうが向いているかもしれません。また、公式の目標のさらに上に行く、チャレンジ目標という性格もあるでしょう。

**曾山** うまい上司はその使い分けが巧みなんでしょうね。

### ジョブアサインには 部下も参加させよ

**大久保** ジョブアサインの問題の1つは、メンバーは複数いるということです。チームの目標があって、それに応じて仕事を分担する。これがアサインなのですが、メンバーが3名いて、100のタスクがあった場合、経験と力量に合わせ、50、30、20に切り分け分担させる。こういうやり方は正しいでしょうか。

**高橋** 本人のモチベーションを無視して、単純に割り振るのはどうかと思います。

**大久保** 取材した「育て上手のマネージャー」たちは、手挙げ制で分担を決めている人たちが多かったですね。ただし、このやり方は「技」がいると思うんです。誰も引き受け手がない仕事が出てきますから。



**曾山** そういう場合、私は黙ります。

**大久保** 黙るとは？

**曾山** 「どうしようかなあ、ちょっと皆で相談してくれない？」と言って、宙に浮いた仕事の分担を自分たちで考えさせるんです。あるいは、A4判の紙をメンバー全員に配って、最も適切な役割分担をプレゼンテーションし合うこともあります。そうすると、それぞれが「穴」を埋めようとしますし、私が考えるよりもずっといいアサインが実現することも少なくありません。

**高橋** 私はつつい自分で引き受けてしまいがちなのですが、「その仕事のうち、いくつかを手伝います」と、メンバーが自ら申告してくれる場合もあります。そういうときはとても嬉しいですし、チームがうまく機能している状態だと実感します。

**大久保** 手挙げ制にすると、ジョブ

の分担の段階から「自分ごと」になるというメリットがあるようです。

ただ、その場合、評価が難しいと思います。私の場合、自ら多めのジョブを引き受けてくれる意欲のある人はそれだけで高評価をつけることがあります……。

**曾山** 当社は違います。意欲だけではなく成果が出ないと評価しません。もちろん、昇進がからむ長期的な評価にはプラスになります。

**大久保** 余計に引き受けてくれた仕事は自分とその部下の共同ジョブだと。マネージャーがそういう意識を持てるかが、大事なポイントです。

### アサイン時に勘案すべきは 部下の強みと意欲

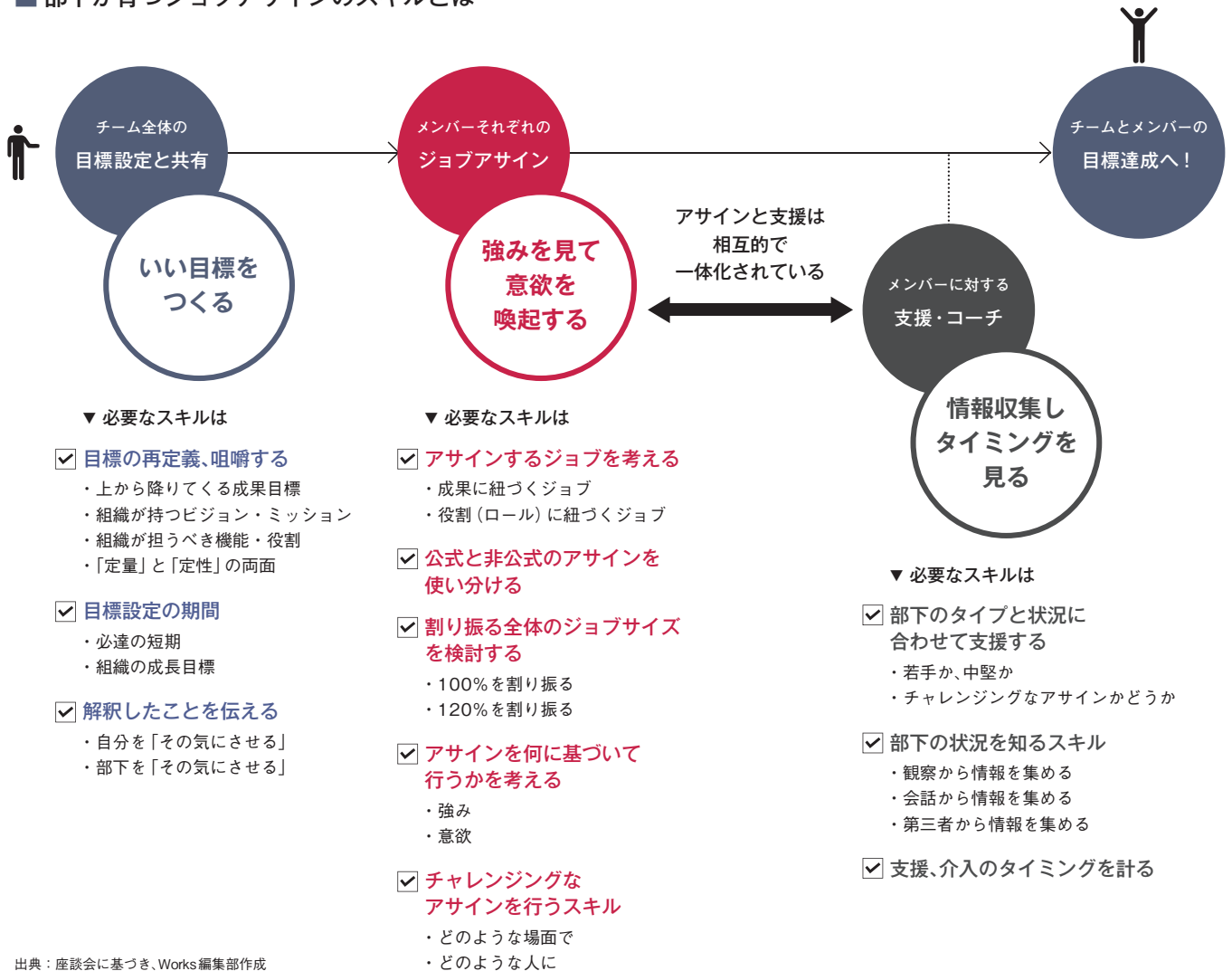
**大久保** ジョブアサインはメンバーの何を見て行うべきなのでしょう。

**曾山** 間違いないのは、個々の強みでしょう。

**高橋** ヤフーの場合、先述の人財開発カルテが非常に役立っています。それをもとに、上長と部下、それ以外の第三者にも入ってもらって、人財開発会議という会合を定期的に持って、ここで今後のメンバーに依頼する業務の方向性やアサインが決まる場合もあります。



■ 部下が育つジョブアサインのスキルとは



**曾山** 上司こそが部下の強みを見抜ける、というのが当社の考えです。自ら把握している強みは、客観性に欠けるくらいがある。マネジャーには「最も成果が大きくなるよう、役割分担を考えよ」と伝えています。そのとき、マネジャーが見ているのが、個々の強みのはずです。

**大久保** やはり、部下の強みを理解せずにアサインするのは非常に危険だという結論になる。強みが無理なら、意欲でもいい。やりたいと思っている仕事を振る、もしくは振る意味を伝えて意欲を喚起させる方法も

ある。それらの組み合わせですね。

失敗するかもしれないけれど、意図的に難度の高い仕事を割り振ることはありますか。

**曾山** 将来大きく育ててほしい人材には、そうすることもあります。

**高橋** その場合、伝え方が大切です。君には将来こうなってほしい。だから、今回は不慣れな仕事を任せる。サポートはするからしっかり遂行してほしい、と。

**大久保** 私は、いきなり任せるのではなく、少し前に本人に打ち明けて、感触がよくなかったら、潔くやめて

しまいます。

**曾山** ある本にこうあったんです。意欲も能力も高い人にはお任せで大きな仕事を渡していいが、意欲はあるけれど能力が足りない人には仕事のサイズを小さくし、面倒見もよくしないと潰れてしまうと。逆にあえて小さな仕事を与え、勝ちグセを身につけさせるというやり方もある。

**大久保** マネジャーが出すべき成果は、「能力×意欲」によって決まります。そのバランスを見てアサインすることが、アサインのスキルの基盤になりますね。

### 論点 3

## 「ジョブアサイン」と「支援」の関係は？



**大久保** 「育て上手」ほど、メンバーとまめに会話しているようです。

**曾山** 当社には、大きな仕事を任せ、面談はやらない、結果だけ出してくれ、という役員がいます。実際、任されたほうはそれでも結果を出して、成長する。一方で私は「毎月メンバーと面談し、仕事の振り返りと評価を行ってください」と、逆のことを各事業部長に言っています。

**高橋** 私の仕事は現場寄りなので、

メンバーとのコミュニケーションは頻繁に取っています。ヤフーにはマネジャーがメンバーに対して行う1on1という一対一の面談制度があるんです。多くのマネジャーが週1回、これを行っていて、ヤフー全体のマネジメントスキルの向上に大いに役立っています。

**大久保** 興味深い仕組みですね。それによって育成スキルがどのように育つとお考えですか。

**高橋** 相手の話を聞こうという姿勢が取れるようになります。通常の仕事では、部下の意見を聞く機会がなかなかない。1on1では、そうではなく、部下にしゃべらせる。それによ

って、メンバー本人の新たな気づきや視点を得てもらうわけです。

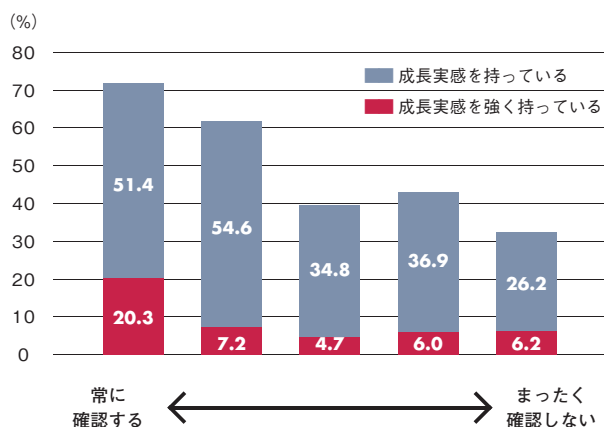
**曾山** 先述したように、当社にも「月イチ面談」という制度があります。これを導入してから、マネジャーの部下に対する観察力が大きく上がりました。象徴的なのが、「えっ、辞めちゃうの!？」というびっくり退職がなくなったこと。頻繁に対話することで、将来のキャリアが共有でき、辞めなくなったのです。

若手の育成に必須となる「立ち話」のスキル

**大久保** その仕組みはメンバーが若

### ■ 早い段階で進捗を確認することが、部下の成長には重要

「部下が仕事に着手した早い段階で進捗を確認する」×「成長実感」

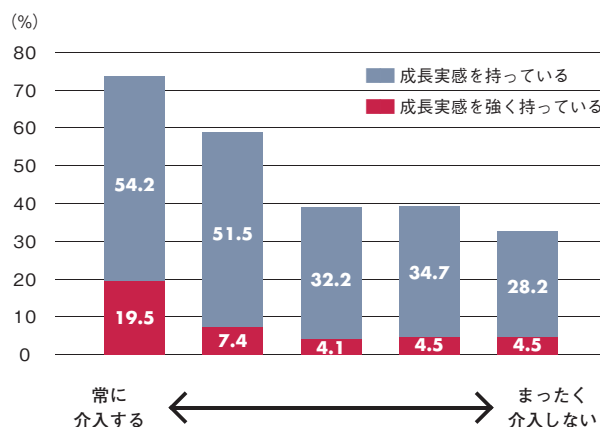


成長実感を持たせようとするならば、部下が仕事に着手した早い段階で介入したほうが良いことがわかる。任せることを意識するばかりに、「放置」の状態では、少なくとも部下自身は自分が成長していると思ってくれないようだ。

出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」  
対象は正社員フルタイムホワイトカラー-20~34歳に限定

### ■ 大きなミスにつながる前に介入したほうが部下の成長実感が強い

「部下の仕事が大きなミスにつながる前に、介入する」×「成長実感」



失敗するまで意図的に手を出さなかったり、あるいは失敗しそうな状態に気付かず放置しておくことは、結果的に部下の成長実感にはつながっていない。部下をよく観察し、少なくとも失敗の手前で介入することが重要なようだ。

出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」  
対象は正社員フルタイムホワイトカラー-20~34歳に限定

くて経験の浅い組織では大いに役立つはずで、一方、ベテラン揃いの組織では必要ないかもしれません。若手の支援に限ると、こまめなメンテナンスは必須のようです。具体的には「立ち話」のスキルが重要だと私は思っています。

**曾山** 私はうまくできないのですが、業績のいいマネジャーほど、職場をよく歩き、部下の様子を観察したり部下と会話したりしている。私の場合は「最近どう?」とよく声をかけます。仕事、プライベートも含めて、「うまくいっているか」という意味ですね。ランチや飲み会にも極力参加し、部下の心理状態を見極めるようにしています。

**高橋** 職場外でのコミュニケーションも大切に、先ほどの1on1も飲食をともにしながら行う場合もあり、環境を変えることでふだん話せないことも話せたりと、お互いの信頼関係の構築に役立っています。

**大久保** 会話と観察が肝になるでしょう。私はよく個々人の席に行き、仕事の様子をさりげなく見ます。どんな資料が積まれ、どう仕事をしているか、デスクの様子は本人の現状

を能弁に語ってくれます。

**高橋** 本人と仕事上の接点がある別部署の人に、「彼、最近どうですか?」と聞くことがあります。結構意外な情報が入ってきます。

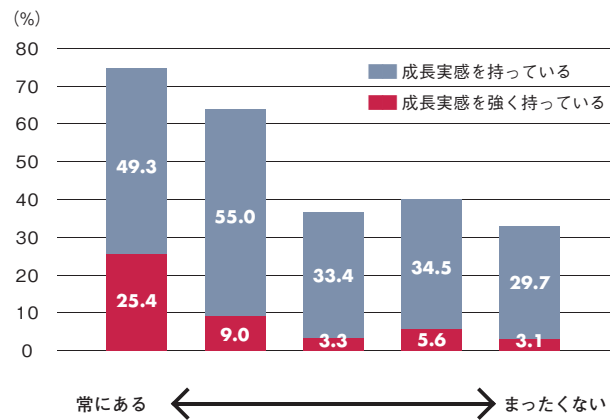
**大久保** これも「ワーキングパーソン調査(2014)」の結果に出ているのですが、成長実感を強く持っている人の上司は、仕事を任せた後、早い

段階で進捗を確認したり、大きなミスにつながる前に介入しています。今回、取材したマネジャーたちは部下との会話に時間をかけていますが、そうしたマネジャーのもとで部下が育つのも納得です。

**曾山** 特に難度が高い仕事を任せた場合、「仕事をはがす」逆アサインも含め、早めの介入が必要です。

## ■ 成長実感と結果のフィードバックの有無のかかわりは強い

「部下に任せた仕事の結果に対するフィードバックがある」×「成長実感」



仕事に対するフィードバックと成長実感のかかわりの強さが、データでも裏付けられた。部下の成長のみならず、ヤフーの高橋氏によれば、上司が部下を観察する意識、スキルの向上にフィードバック面談は役立っているようだ。

出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」  
対象は正社員フルタイムホワイトカラー20~34歳に限定

## 論点 4 育てる人を 育てる組織とは?

**大久保** これまでの議論を振り返ると、マネジャーの部下育成スキル、イコール、ジョブアサイン力としてもいいように思えます。

**曾山** 当社ではマネジャーに求めるスキルは、目標設定と役割分担、評価の3つ。ジョブアサインを役割分担だとすれば、3つのうちの1つ。ただ、なかでも重要なのは確かです。

**高橋** ジョブアサインと同時に、支

援も重要ですよ。

**曾山** 私は部下に仕事をアサインするとき、「週1時間か毎日5分なのか、報告・連絡・相談のタイミングを先に決めて」とあわせて伝えるんです。こう考えると、支援もジョブアサインの一部だといえます。

**大久保** 観察や会話によって、次のアサインも決まる。切り離せない関係です。優れたジョブアサインスキ

## 安定した組織を意図的に壊し、 人を育てる機会をつくる

タマノイ酢

「育て上手なマネジャー育成のために、人を育てる機会を多くつくる」。これを実践しているのが、老舗食品メーカー・タマノイ酢だ。その取り組みについて、社長室課長・寺澤恵理氏に話を聞いた。

当社は、1907年から酢を醸造し販売している、従業員300名の食品メーカーです。会社が存続していくためには自律した人材を育てることが何より大事と考え、社員にもそれを求めています。

採用は新卒のみ。3泊4日の新入社員導入研修でトレーナーを務めるのは社員です。新人のための研修ですが、先輩社員が後輩にどう向き合うべきか、どんな伝え方をすればいいのかなど、人を育てることを学ぶ研修でもあるのです。

トレーナーを経験しない社員も

います。しかし、入社5年目までの社員を、平均「1年1部署」というペースでジョブローテーションしているため、全員が必然的に人材育成にかかわることになります。というのも、ジョブローテーションは会社全体の理解と適性を見極めが目的のため、専門分野や文系・理系に関係なく配属し、異動してきた若手社員に積極的に大きな仕事を任せるようにしているから。周囲がその人材を育てなければ、職場の仕事が動かないのです。

1つの職場でも頻繁に担当替えをするので同じ仕事を経験した人はいますし、チームで進める仕事も多いので、誰もが育成にかかわることができます。まさに「人を育てる人の塊」みたいな会社なのです。また、どの職場においても、仕事の標準化・透明化を徹底し、



寺澤恵理氏  
社長室 課長

誰でもその仕事ができ、進捗状況やトラブルなどについても知っている状態にしています。

2004年からは、社会人経験の浅い若者を最長5年間有期雇用して育成する「キャリア制社員」の採用も始めました。戦力確保の意味もありますが、職場においては育てることの訓練になっています。

こうした育成の仕方は非効率に思えるかもしれませんが、組織は安定が続くと、エントロピーが増大してやがて崩壊していきます。だとすれば、意図的に壊して再生することで、人も育ち、新たな価値を生み出し続けることができるのではないのでしょうか。

ルを持ったマネジャーをどう育成するのか、人事はそれにどう関与するのか、いかがでしょう。

**曾山** 何よりジョブアサインの場数を踏ませることでしょう。そのためには、しかるべき人材を早くマネジャーにして、成功も失敗も数多く体験させることが大切です。

**大久保** その場合、経験の幅を広く取ることが重要になるのではないかと。つまり、営業のように定量的目

標を立てやすい組織と、人事のように立てにくい組織、メンバーに関しても、若手主流、ベテラン主流と、複数のタイプの組織を経験させる必要がある。また、今回話し合ったようなテーマで、マネジャー同士に議論させることも有効でしょう。

**高橋** ジョブアサインがうまい人を人事側で選抜し、その技能を広めるための施策や活動を行い、現場を巻き込むやり方も考えられます。

**曾山** 徒弟制度のように、育て上手のマネジャーの下に、マネジャー候補をつけて学ばせるわけですね。

**大久保** 育成のためだと思い切って、何人かのマネジャーを今までと違う部下に、まったく違う仕事をアサインさせる立場につけるのも一案です。いずれにしても、人を育てるためのスキルが育成されるような機会を数多くつくるのが肝心なのは間違いないと思います。



## 最適な仕事を与えるための基本原則

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

部下を成長させるための極意としては、戦前の山本五十六海軍大将による「やってみせ、言ってみせ、聞いてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」という言葉が本質を突く。これほどわかりやすい説明はなかなかないだろう。個人スポーツのようにロールモデルと同じスキルを再現できることで成果を収められるミッションならば、それでいい。

### あの課長が水を得た魚のように蘇生した理由

しかし、この山本五十六氏の言葉には「適切な仕事を割り当てる」という発想が抜けている。特に定量的に成果を出しにくいミッションであればあるほど、上司のジョブアサインの巧拙が大きく影響する。定量的な成果を出しにくい職場の典型が役所だ。

私の経験では、市長をしていたときに防災課長としてうだつが上がらなかった男性を情報公開課長にし、あるジョブを与えた途端、大活躍したケースが印象深い。この課長には、「逗子市を日本一透明度が高い自治体に」という成果を求め、「逗子市民に占める高額納税者の割合は全国トップクラスで、税とサービスのバランスに非常に悪い印象を持つ人が多く、税の使い方に納得感を与えることが必要」と、その理由を説明した。情報公開課長には、逗子市の情報公開条例の策定にかかわったという強みもあった。

結果として、その課長は自治体透明度ランキングで全国256位から4年で逗子市を1位に押し上げた。私の8年間の市長在職期間のうち5度も条例を改正し、その後、ずっと全国1位を堅持した。振り返ってみれば、目標の設定と伝達、そして非公式の目標として「成果をあげたら抜擢」という人参をぶら下げていたことも功を奏したのかもしれない。

### 会話・観察の技巧がますます問われる時代

一人ひとり、しかも、プライベートも含めたモチベーションや家庭事情を加味することが必要な場合もある。家族の介護、なかには、身内の自己破産を理由に、誰もが羨む2階級特進を辞退するケースもあった。こうした場合には、サイバーエージェントの曾山哲人氏が言う「仕事をはがす」逆アサインのように、仕事を割り当てるタイミングをずらすが必要になる。

親の介護で昇格を辞退した職員は、2年のブランクの後、モチベーションを高めて企画部長となり、市の重責を担った。

アサインには時宜を得たタイミングが必要となる。だから、会話と観察が欠かせない。その手法は千差万別だが、部下の内面を見極めた、信頼関係の構築がすべての基盤だ。最適な仕事を射たタイミングで部下に任せられる上司の技巧が問われている。

# 女性リーダーが 育つ企業で 今、議論されていること

Works123号(2014年4月)の欧州企業を中心としたレポートに続き、今号と次号では、米国企業への取材をもとに、女性リーダー育成の“半歩先”を伝えたい。前編の今号は、女性リーダー育成というトピックで最も議論されていることとは何か、それに対してどのような取り組みをしているかをテーマに展開する。





# 米国企業の焦点は「スポンサーシップ」

女性リーダー育成のまわりで最も議論されているのは、「スポンサーシップ」という概念である。これを機能させるために何が必要か、その構造をリクルートワークス研究所主任研究員、石原直子が論ずる。

女性の活躍推進が急務となった日本企業が、その実現をなるべく早期に、回り道することなく達成するためには、先人に学ぶことの効果は少ないはずだ。“女性リーダー育成先進国”の米国は、どんな取り組みをしてきたのか。

まずは、米国における女性の労働参加の状態を確認しよう。図1は、米国最大の女性活躍推進団体、カタリスト協会が作成したものだ。Fortune500企業の労働力に占める女性の割合は50%をやや下回るが、管理職・プロフェッショナル職に占める女性比率は50%を超える。カタリスト協会のトップを務めるデボ

ラ・ギリス氏は、「初任マネージャークラスに女性が就くのはいまや、男性以上に難しいことだとはいえない。問題は、にもかかわらず、その上位層やエグゼクティブ層の女性が少ないこと」と語る。とはいえ米国では、既に執行役員14.6%、取締役8.1%、CEOの5.2%が女性である。この現実に対して、なお「満足できる数字ではない」というのが米国企業の現実なのだ。

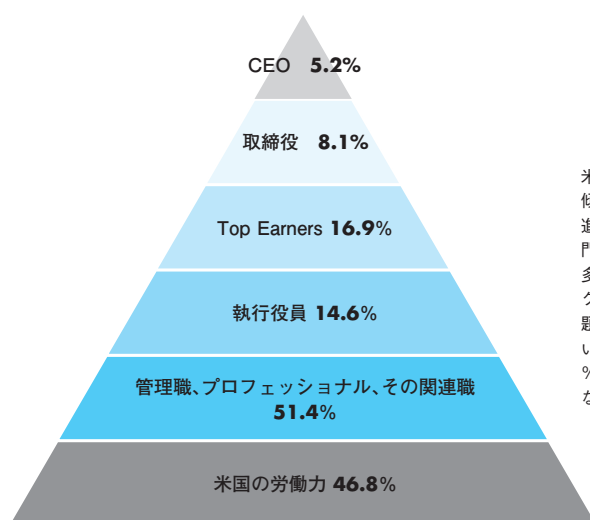
米国企業も重視する  
スポンサーシップ

123号の特集で読者諸氏に紹介し

た新しい潮流に「スポンサーシップ」がある。米国企業では、この「スポンサーシップ」はより重要度と優先度の高い、鍵となる概念として語られた。あらためてスポンサーシップとは何か。能力や人間性に対する信頼をもとに、そのキャリア構築を支援するために、スポンサー（スポンサーされる人）自身と周囲に働きかける思考と行動、と定義できる。

日本企業は、女性の活躍推進にあたってメンターの活用を始めてまだ日が浅いが、米国では、本気でリーダーシップロールを担う女性を増やしたいなら、スポンサーシップこそが大事だと語られる。

図1 Fortune500企業における女性の割合



出典：カタリスト協会

米国の場合、ほかの先進諸国の傾向と同様、女性のほうが大学進学率が高く、マネージャーや専門職に至るまでは女性のほうが多い。シニアリーダーやエグゼクティブの数が少ないことを課題とし、さらなる努力を続けているが、日本の初級管理職で10%前後という状況と比べるとかなり進んでいる。



石原直子

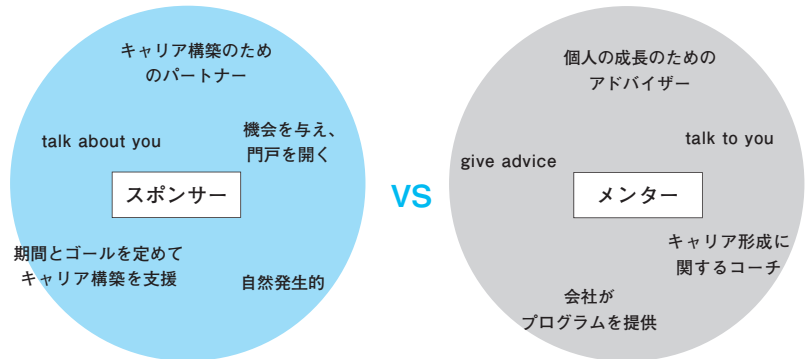
リクルートワークス研究所主任研究員

Ishihara Naoko\_タレントマネジメントの視点からリーダー・事業創造人材・女性管理職などの研究に取り組む。『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』制作プロジェクトではリーダーを務めた。

スポンサーとメンターの違いを、米国で取材した企業の発言をもとにまとめたのが、図2である。メンターは、キャリア形成に関するコーチやアドバイス提供の役割のみを担う。課題の解決それ自体や、実際に障壁を取り除くのは、あくまでもアドバイスを受ける本人がなすべきことなのだ。一方でスポンサーは、スポンサーのキャリア構築に実質的な影響力を行使する。すなわち、本人がよりよい仕事にアサインされたり、昇格機会をものにするように、評価委員会や考課会議の場で、あるいは日常的な上位者同士の会話の場で、スポンサーの能力や実績を証言し、そのポテンシャルを保証して、周囲を説得することが求められるのだ。

言葉に馴染みがなくとも、多くの日本企業でも、「スポンサーシップ」は存在する。ただし、それは男性正

図2 米国におけるスポンサーとメンターの違い



出典：取材をもとに編集部作成

社員の間だけである。エグゼクティブクラス的人物が、下位層の人材に対して「目をかける」「取り立ててやる」というのがそれだ。これははなにも、実力がない人物を“エコ鼯肩”して昇格させたりしているということの意味しない。高い能力を持ち、より成長するだろうと確信する目下の者に、より高い職責や、より大きな仕事を与えたいと考え、それが実現するよう周囲に対して働きかけることは、不当なことでもなんでもない。問題は、この「スポンサーする・される」という人間関係が、ほとんど男性社会のなかで閉じているということだ。

取材先の一社、アーンスト・アンド・ヤング (以下、EY) のキャレントゥオーナイト氏は、「女性には男

性と比較して、オーバー・メンタード、アンダー・スポンサード (メンターの数が多いが、スポンサーされていない) といわれています。男性で出世する人は、スポンサーがその昇進を支援している場合が多い。女性のリーダーを本気で増やしたいのならば、スポンサーの重要性を議論しなければなりません」と言う。

スポンサーは強要できない  
だからその手前で手を打つ

もう1つ、スポンサーとメンターで大きく違う点がある。それは、メンターとは違い、誰かのスポンサーになることを強要することはできない、という点である。スポンサーが実際にスポンサーの実績や人物性を



**デボラ・ギリス氏**  
カタリスト協会  
President &  
Chief Executive Officer

スポンサーする・されるという  
関係性のほとんどが、  
男性社会のなかで閉じている



熟知し、それを高く評価していなければ、その人の昇格やよりよい仕事のアサインのために積極的に行動できるはずはないからだ。この点こそが、スポンサーシップを機能させることの難しさであろう。

では、この問題に米国企業はどう向き合っているのか。それを説明したのが図3である。

強要されることなく、エグゼクティブ層が女性のスポンサーを買って出るようになるためには、女性の高い能力やポテンシャル、実績などのビジビリティを上げる（見える化する）必要がある。そして、企業のなかには、ビジビリティが上がるような「成果につながりやすい仕事」というものがある。これを、「ホットジョブ」と呼ぶ。しかし、EYの社内調査では、社内にあるホットジョブに、男性のほうが女性よりも偏ってアサインされていることがわかったという。「成功すれば高い経験値を得られ、また、社内外から高く評価され

**キャレン・  
トゥオーナイト氏**

アーンスト・アンド・ヤング  
Partner  
EY Global Diversity &  
Inclusiveness Officer



**スポンサーは強要できない。  
その人の実績や人物性を  
高く評価してこそ機能する**

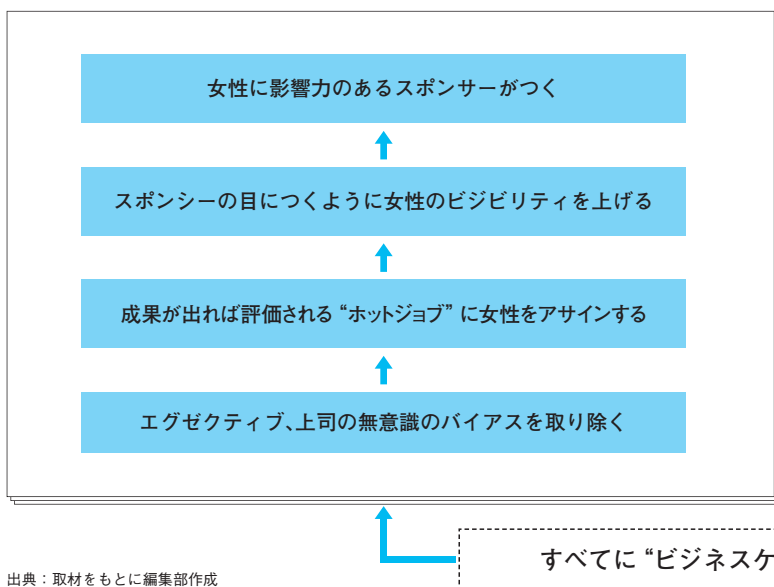
るホットジョブに、女性より男性のほうがアサインされやすいとすれば私たちはその原因を追究しなければなりません。そしてそれは、部下に仕事をアサインする上司が持つ無意識のバイアスだと考えられます」(トゥオーナイト氏)

「無意識のバイアスの排除」とは、なんとも初歩的な課題にも思える。

しかし、厳然として存在するバイアスこそが、企業において女性の活躍できる場を減らし、昇進を阻んでいるのだという。

次ページ以降では、それぞれの段階をクリアするために、米国企業がどんな努力と取り組みを行っているのか、それをつぶさに紹介することとしたい。

**図3 女性リーダー育成のための重要課題**



組織内で女性に対するスポンサーシップを機能させるためには、いくつかのステップが必要である。女性に対する無意識なバイアスをなくし、「ホットジョブ」に女性をためらいなくアサインする。そして、成果が出た女性に関しては、積極的に話題にするなど、ハイポテンシャルな女性をスポンサーに「見える化」していく必要がある。ただし、男性主流の組織ではこうしたことに積極的に意識が向かうモチベーションが働かない。そこで、すべてに「ビジネスケースをつけること」、すなわち、業績に影響を及ぼすことを説明していかなければならない。これについては、38ページで語る。

出典：取材をもとに編集部作成

# 01



## ビジビリティを上げるために “ホットジョブ”にアサインせよ

女性をホットジョブにアサインし、ビジビリティを上げるため、  
米国企業ではどんな取り組みがなされているのか。「まず女性を！」。  
そんな声がさまざまな場面で上がるよう、努力を重ねている。

### 男女間で与えられる経験の 中身に違いがあり、 いずれ大きな差につながる

前出のカタリスト協会は50年前に米国で誕生し、現在では欧州、カナダ、中国、インド、日本に拠点を置き、700以上のグローバル企業にネットワークを持つ組織に成長した。年に1度、ダイバーシティ推進における優良企業に与えられるカタリストアワードは有名であるが、同時に、企業の支援を目的に、広範な調査を行っている。そこから見えてくる米国企業の実情は、男性と比較して女性のリーダー育成を取り巻く環境は、まだまだ厳しいことを示しているという。

「米国の女性の大学進学率は男性よりも高く、男性と同等の教育を受けた女性が企業に入り、そこで経験を積み、自然とトップ層の女性は増えると信じられてきました。つまり、時間の問題だと。しかし、私たちの

調査が示していることは、企業のトップ層が女性のキャリア開発にフォーカスしなければ、女性はミドルマネジメントより低いレベルで停滞するということです。つまり、女性リーダーが増えないのは、よくいわれるような女性の能力や意欲に関する問題とは別のところにあるのです」と、ギリス氏は強調する。同程度の能力と同じようなキャリアに対する戦略・意欲を持っていても、男性のほうがより高い賃金、昇進の機会を与えられている。また、男性は彼らを持つポテンシャルで昇進を判断してもらえるが、女性は実績を挙げなければ昇進に結びつかない。こうした傾向が、調査結果から見えてくるのだという。

「既に多くの企業で、プロフェッショナルとしてのキャリア開発に関す

る支援は男女同等です。しかしながら、男性のほうが大きな予算、大きなチームの重要なプロジェクト、いわゆるホットジョブへのアサインをされやすい。こうした積み重ねが、賃金と昇進の機会の差につながっているのです」(ギリス氏)

一見、同じように機会を与えているように見えて、与えられる経験の中身に違いがあり、それがいずれ大きな差につながる。米国における女性の実質的な賃金は、男性の約7割に留まっている。「この差は、新卒間もないときから出現しています。かなり早いステージから、機会の均等化に取り組む必要があることを示しています」(ギリス氏)

いくら女性が高いレベルの教育を受けても、このままでは女性リーダーが増えることはない。ビジネスリーダーたちへの啓蒙に、カタリスト協会では真剣に取り組んでいる。

どんな優秀な女性が  
どこにいるのかを特定

では、米国の企業ではどのような取り組みを行っているのか。今回、

## 女性が重要な職務にアサインされているか。キャリアにどれだけ進化があるか

取材した企業の多くは、カタリストアワード受賞歴を持つダイバーシティ推進の優良企業である。

それらの企業が行っているのは、女性のリーダーシップパイプラインの構築とその充実に多大なる力を注ぐことだ。前出のEYは、それが奏功し、女性のパートナー、さらに高い職位のマネージング・ディレクターなどの数をこの10年ほどで増やしてきた。

「女性のプロフェッショナルが昇進をしていくために、彼女たちが今持つスキルに加え、さらなるスキルを獲得しようとするならば、ホットジ

ョブを通じて可能になるはず。ある職位に女性が40%いたら、40%のホットジョブを女性に用意する、というのが正しい割合。この実現には、ホットジョブをアサインするのに適切な女性を、常に特定しておく必要があります」と、トゥオーナイト氏は話す。

イリノイ州シカゴ近郊に本社を置く医薬、医療機器メーカーのバクスターでも、リーダーシップパイプラインのなかにいる女性の存在を常に注視している。同社の採用、リテンション、キャリア開発を含むタレントマネジメント、ダイバーシティ推進など人材開発の責任を幅広く負うイリーナ・コンスタンチノヴスキー氏によれば、同社には「オーガニゼーション・インヴェントリ」と呼ぶタレントレビューの仕組みがある。シニアマネジャー以上の男女のパフォーマンス、ポテンシャル、サクセッションプラン、育成ニーズなどを個別に管理しているという。「私たちが注目するのは、女性のリーダーシップパイプラインが毎年改善されているかどうか。女性が重要な職務にアサインされているか。彼女たちのキャリアにどれだけ進化があるか。これを明確な基準により分析し、毎年ボードにプレゼンテーションしています」と話す。

カリフォルニア州サンフランシス

### シャーマイン・シム氏

IBMコーポレーション  
Global Diversity & Inclusion  
Leader  
Human Resources



コに本拠を置くIT企業、シスコのリーダーシップ開発のための「ジャンプ・プログラム」の成果は耳目を集める。主に中間管理職を対象としたこのプログラムには、これまでハイポテンシャル人材と認識された約360名の女性が参加してきた。「参加後、彼女たちはほかの同僚よりも、平均で約3カ月、次のポジションへの昇進が早いというデータが出ました」とその成果を、同社のCHRO、フランシーヌ・カツォーダス氏は語る。まずはどんな優秀な女性がどこにいるのかを認識し、適切なアサインをするための準備をすることが重要だと、3社の例が示している。

アサインの場で「まずは女性の名前を挙げて！」

アサインの仕方そのものを工夫する企業もある。まずはIBMだ。同社のダイバーシティ&インクルージョンのグローバルトップを務めるシャーマイン・シム氏は、「ハイポテンシャルなタレントのレビューをボード

### イリーナ・コンスタンチノヴスキー氏

バクスター・  
インターナショナル  
Vice President,  
Talent Management







女性活躍推進やLGBT支援、アジアやアフリカ、ラテン系のマイノリティ支援、若手のキャリア支援など、さまざまなビジネス・リソース・グループの旗が、バクスター本社のメインエントランスに誇らしげに掲げられている。会社として活動を重視していることの証明だ。

メンバーなどが行うとき、『まずは女性のメンバーの話をする』と、同社の取り組みについて話す。この意味するところはこうだ。男性の話から始めると、どうしても男性が印象に残る。それは誰がプロジェクトにアサインされるかという順位に影響があり、結果的に誰のビジビリティが上がるかに直結する。女性のタレントの会話を積極的にしなければ、女性のホットジョブへのアサインは増えないし、ビジビリティも上がらない。これを断ち切るために、仕事のアサインに影響力を持つ人が集まる場で、まずは女

性の名前を挙げるのが重要だ、ということだ。

同じことを、シスコも意識している。カツォーダス氏は、「アサインにおいて、いつも同じような人の名前が挙がる。そんなとき、私たちは『ほかに適任者はいない?』と言わなければなりません」と強調する。最初に男性の名前を想起するリーダーやマネジャーに対し、女性に目を向けさせる瞬間を演出することも、人事やダイバーシティ推進担当には求められる。

**トップ層に触れる機会を  
“本業”以外でも仕込む**

なお、ホットジョブへのアサインのほかにも、女性のビジビリティを上げるために、米国企業では多くの施策に取り組んでいる。1つは、ビジネス・リソース・グループ（以下、BRG）。今回の取材を通じ、BRGについて聞いたのは、バクスターとIBMだ。両社とも世界横断の組織で、その企業が取り組むべきさまざまな課題に興味を持つ従業員がボランティアで集まって、効果的な施策を考える活動だ。「当社には女性活躍推進やLGBT（レズビアン・ゲイ・バイセクシュアル・トランスジェンダー）など、さまざまな課題に取り組む

BRGがあります。それぞれのグループには役員が担当としてつき、トップリーダーにプレゼンテーションする機会がありますから、ビジビリティが自然と上がります」（コンスタンチノヴスキー氏）

シスコでは、本業の傍らでプロジェクトに参加し、新しいスキルセットを獲得しながらビジビリティを上げていく「ストレッチ・アサインメント・マーケットプレイス」というプログラムを提供している。「それは男女を問わず全員が参加できるプログラムです。所属とはまったく異なる組織の、まったく異なるメンバーと仕事をするすることで、広く存在や保有するスキルや能力を知らしめることにつながります」（カツォーダス氏）

スポンサーになることは強要できない。取材したすべての企業でそう聞いた。「オールド・ボーイズ・ネットワーク」が役割を果たしたのと同様の、女性にも「目をかける」仕組みを企業のなかにどう構築するか。そのためには、重要なアサインをされて成果を出し、それによってビジビリティが上がった、というこれまで男性が重ねてきた営みを、女性もできるように支援していくしかない。そのためのプログラムとカルチャーづくりに、米国企業も真剣に取り組んでいる。

**誰に仕事を任せるのか。  
その意思決定の場で  
「まずは女性の名前を！」**



**フランシーヌ・カツォーダス氏**

シスコ  
Senior Vice President and  
Chief Human  
Resources Officer



### トップ層と女性が出会う プラットフォームが重要

EYでは、女性のキャリア構築における成功を目的に、ネットワークの機会やビジビリティが高いポジションへの女性のアサインメント、スキル開発など、多様なプログラムを提供している。同社のパートナーであるナディーヌ・ミルチャンダニ氏も、キャリアアラダーを登るプロセスでそれらのプログラムに参加し、その効果を楽しんできた。

#### プログラムを通じて獲得した トップ層へのビジビリティ

「EYが提供してくれるさまざまなリーダーシップ開発のプログラムは、女性を組織のなかで成功に導く手助けをしてくれる、という意味でとても重要です」と話す。なかでも、ミルチャンダニ氏の記憶に残るのは、インクルーシブネス・リーダーシップ・プログラムだという。ハイポテンシャルな女性や民族的マイノリティのパートナーやプリンシパルが、エグゼクティブコーチ、メンターとしての米国のエグゼクティブ、米国、カナダ、中南米の経営層たちとネットワークできるプログラムだ。それぞれがアメリカ地域の情報を持ち寄り、戦略とその実践、オペレーションについて会話する。このプログラムのゴールは女性を会計やビジネスユニットのリーダーポ

ジションに到達させることだ。3年にわたるプログラムでは、ラーニングのためのイベントに参加できる機会も与えられる。

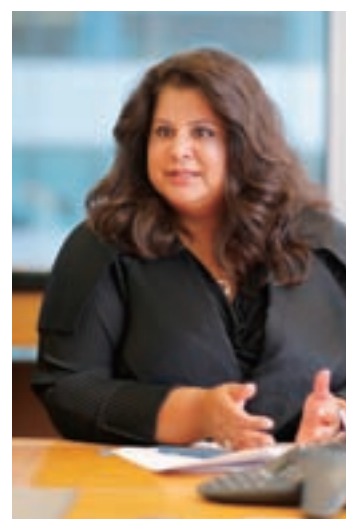
「特にインクルーシブネス・リーダーシップ・プログラムが私にもたらしてくれたものは、シニアリーダーたちと相互に影響し合う機会です。それによって、結果的にトップ層への私のビジビリティは飛躍的に向上したと思います」

#### 必要なのはビジネスの 文脈でつながる場

一方で、ミルチャンダニ氏は「女性には提供される機会を活用することが重要」とも話す。「自らが“実現する力を持つ人”であることが重要です。プログラムによって得られたシニアリーダー層とのネットワークによって、私のチームがクライアントに対して貢献してきたことに光が当たりました。それが結果的に、私の新しい役割へのアサインや昇進の機会に結びついていったのだと思います。

ミルチャンダニ氏にも、キャリアを通じてスポンサーの存在が常にあり、彼女の支援をしてくれたことは間違いない。それには、プログラムを通じて出会ったシニアリーダーたちも含まれる。

「重要なことは、単に知り合うことではなく、私が仕事を通じて獲得した視点や洞察をプレゼンテーションし、共有できること。シニアリーダーとビジネスの文脈で会話をすることが、私の能力や才能を見せることにつながるからです。女性リーダー育成に必要なのは、何かを教える、与えるというスタンスではなく、企業がこのようなプラットフォームを持つことではないでしょうか」



**ナディーヌ・  
ミルチャンダニ氏**

アーノスト・アンド・ヤング  
EY Americas Financial  
Services Leader-Transaction  
Advisory Services  
Partner

### スピーディなホットジョブへのアサインで、 スピーディにリーダーポジションへ

GEで4年半、バクスターで7年という短期間で、ヴァイスプレジデントになった女性がいる。それが、ナワル・オウズレン氏だ。

「新卒でGEに入社。リーダーシッププログラムに参加し、8カ月ごとに異なる上司のもと、異なる国で、異なるメンバーとともに働きました。そして、トップタレントが配置される社内向けコンサルティング職の1つ、“ブラックベルト”を経験した後、バクスターに転職したのです」と、オウズレン氏は振り返る。バクスターでGEと同様の“ブラックベルト”を導入することになり、オウズレン氏に声がかかった。「面接に訪れると、患者のために働く人たちも、患者のためになる製品もとても好きになりました」

#### 200人の部下を持つ ホットジョブが転機に

入社後、ベルギーの工場に“ブラックベルト”として配置され、現場のトレーニングに携わった。ヴァイスプレジデントをはじめ、シニアポジションにある人たちと接する機会が多かったため、彼女はバクスターのなかであっという間によく知られる存在となり、たった1年でスイスにある工場のプロセス改善と戦略を担うリーダーに昇格した。さらにここで、品質管理のディレクターをも兼任することに

なり、突然200人の部下を持つことになる。その経験が結果的に、オウズレン氏にとって大きな転機となった。

1つは、部下たちにそっぽを向かれた経験だ。「着任したとき、“この工場を去りたいのなら、私はその意思を尊重します”と言いました。その後半年は、針のむしろです。私は必死に勉強しましたし、働きました。すると、彼らはいつしか私を認めてくれるようになりました」。いつも自分を改善できるし、チームとともに成果を出せる。そんなリーダーとしての自覚とスキルを獲得した。

もう1つは、米国に移るきっかけになったことだ。バイオサイエンス事業のトップがスイスの工場を訪問し、彼女がプレゼンテーションをしたことがそのきっかけとなった。それは工場オペレーションからビジネスオペレーションへという、担う仕事の幅が格段に広がる異動でもあった。「バイオサイエンス事業のトップやCFOの間近で、どうやって意思決定をするのか、どうやって会社を運営するのかを見ることができるようになったのです」

オウズレン氏は誰もが認めるハイポテンシャル人材だ。しかし、スピーディな成長は、タフではあるがホットなジョブがアサインされ続けた結果であることも間違いない。



ナワル・オウズレン氏

バクスター・ヘルスケア・  
コーポレーション  
Vice President  
Biosimilars

#### Her Career

GEに新卒入社。  
リーダーシッププログラムに参加  
↓  
GEのブラックベルトに  
↓  
バクスターに転職。  
ベルギーの工場に配属  
↓  
スイスの工場でマネジャーに。  
その後、ディレクターとなって200人の部下を持つ  
↓  
米国へ。  
ビジネスオペレーションとしてトップリーダーのもとで働く  
↓  
バイオシミュレーション部門の  
ヴァイスプレジデントに

# 02



## 無意識のバイアスがあることに気付かせよ

女性に対するさまざまなバイアスは、欧州だけでなく米国企業にも依然として存在することがわかった。それを排除していくために、どんな施策を講じているのだろうか。

### 米国企業でも、男性の「無意識のバイアス」と戦い続けている

ホットジョブへのアサインを邪魔するのは、組織のマネジャーが持つ無意識のバイアスだ。無意識のバイアスとは何か。それはさまざまある。「家庭責任は女性が多く負うべきである」「女性は一定の年齢になると退職する」といった文化的習慣的バイアス、「女性はリーダーには向かない」といった根拠のない思い込みによるバイアス、あるいは「ハードワークは女性にはかわいそう」といった“配慮”に根ざすバイアスである。こうしたことは、近年では国を問わず、セクシュアルハラスメントと見なされ、あってはならないとされる。しかしながら、長い間男性が支配する社会で蓄積されてきた考え方は、そう簡単には変わらず、意識の深いところからふとした瞬間、顔を出す。こうしたバイアスを排除するための、最も直球の方法は、カリフォル

ニア州アーバインに本社を持つ医療機器メーカー、エドワーズライフサイエンスで聞くことができた。「採用や昇進、昇格にフィロソフィーを持っています。女性の問題だけではなく、カリフォルニア州にはアジア、

ラテン系を中心にマイノリティが多い。どのようなポジションにおいても、明確な基準を設け、あらゆるバイアスも入り込ませず、一方で優遇することもありません」と、同社のリーダーシップ開発とタレントマネジメントの責任者、マリアン・アンダーソン氏は説明する。エンジニアリングの領域は女性が少ない。しかしながら、「女性のエンジニアのなかに優秀な人材を増やしていけば、女性がチーフ・サイエンティフィック・オフィサーのポストに就くこと

#### マリアン・アンダーソン氏

エドワーズライフサイエンス  
Director,  
Leadership Development  
and Talent Management



## レニア・L・ワシントン氏

ロッキード・マーティン・コーポレーション  
Vice President  
Culture, Diversity and  
Equal Opportunity Programs



## バイアスの排除のためには “説得”ではなく、 “Aha-moment”の演出を

につながる」と言う。明確な基準を定め、それを徹底すれば、時間が解決するのだ。

### 男性マネジャーを全員集め バイアスを認識させる

しかしながら、バイアスの排除をもっとスピードアップさせたいというのが多くの米国企業の本音だ。そのための施策も実際に多くの企業が講じている。その施策のほとんどは、男性のエグゼクティブやマネジャーを対象としたトレーニングである。

バクスターのプログラムは、かなり“強制力”を持つようだ。「バクスターには、マネジャー全員に参加を強制するプログラムはほとんどありません。しかし、無意識のバイアスの排除を目的としたプログラムには、世界中のマネジャー9000人に参加してもらいます」と、コンスタンチノヴスキー氏は話す。プログラムの内容は、女性やマイノリティに対して自身がどんなバイアスを持つかを特定し、どのような組織文化がそれを阻んでいるのかを考えることが中心だという。

メリーランド州ベセスダに本社を構える、グローバルな防衛・航空会社、ロッキード・マーティンは、男女ともにダイバーシティ&インクルージョンについて語り合うプログラムを持つ。同社のダイバーシティや機会均等に関する責任者、レニア・ワシントン氏は、「特に白人男性に、彼らが普通に獲得できる機会が、女性やマイノリティにとっては獲得しにくいことを理解してもらおうと努力しています」と話す。

### バイアスに気付くことに 安全な場をつくる

しかし、「男性の横に座って、『女性を採用せよ』『彼女たちに機会を与えよ』と叫んでも効果がない」(ワシントン氏)ため、無意識のバイアスに気付かせるような対話の場をつくっている。「たとえば、私たちは男女の社員を3日間のオフサイト研修に招き、キャリアのなかでどんなバイアスを経験したかを共有してもらおう。あるいは、『あなたの妻や娘を、オフィスでどのように扱ってほしいか?』などと参加者に問いかけ、自

分ごととしてとらえてもらう。こうしたことが、彼らの“Aha-moment”(アハ体験、ある事象にはじめて気付かされる瞬間)となるのです」(ワシントン氏)

男性に“Aha-moment”を体験させる、という話はシスコでも聞いた。説得する、というよりは、自身の奥深いところにあるバイアスに“気付かせる”ことの重要性を示唆している。シスコでは、“Aha-moment”が訪れるようなプログラムを意識している。「プログラムで重要なことは2つ。1つは、明確なシナリオとファシリテーターの存在。男性の現実的な生活と結びつけて、バイアスに気付かせるため。もう1つは、“Aha-moment”が訪れた瞬間を隠さずに済むような安全な場を演出することです。恥ずかしいと思わせたら、せっかく訪れた気付きが表面に出てきません」(カツォーダス氏)

何より、「無意識なバイアスを取り除くことに、全員が時間を投資すべき」(カツォーダス氏)であり、無意識のバイアスがいかに組織に悪影響をもたらすかをアピールする機会をつくることに意味があるのだ。



### ワークライフバランスを維持して スピーディに昇進できることが条件

現在、バクスターでグローバル・フランチャイズ・ヘッドを務めるリサ・ロメッティ氏のキャリアはGEに始まる。最初はエントリーレベルのポジションに始まり、15年後、バクスターに転職する直前には10億ドルのビジネスのゼネラルマネジャーに昇格していた。

「スピーディな昇進は、GEの企業文化。彼らは結果を出し、強いリーダーシップを発揮する人材を常に認識し、すばやく昇進させるのです」と、ロメッティ氏は言う。

彼女が転職した理由は、多くの女性が悩むキャリアとプライベートの両立の問題だった。「GEでは異動が多かったのですが、息子ができたとき、私は子どもと仕事をどうマネージするかというタフな意思決定に直面したのです」。フリーランスで、家でできる仕事が多い夫は彼女のキャリアのゴールを理解し、彼女の多忙で責任の重いキャリアを補完する仕事を選択した。彼女はGEと同様、成果を重視し、女性にも機会均等で、スピーディに昇進することが可能な文化を持つ企業を転職先を選ぼうとした。それが、バクスターだった。

ロメッティ氏は、スピーディに成果

を出すことに貪欲だ。「異動したら、そこですばやくラーニングカーブを上げることに力を注ぐ」と強調する。そのために、まずは所属する部門とその顧客にとって何が重要かを理解する。そして、儲けを加速させるために、チームのメンバーがどんな強みを持っているかをスピーディに理解しようとする。そうやってバクスターでも、どこの部署に異動し、どんなポジションに昇進しても、常に早い段階で成果を出し続けてきた。

#### スポンサーになることは リーダーの義務

最後に、スポンサーシップについて聞いてみた。「私にもスポンサーがいました。そして、今、数えきれないほどのメンティーと、何人かのスポンサーがいます」

要望されれば、ほぼ誰のメンターにでもなるという。一方、スポンサーは会社の方針に寄り添い、支援するという責任が伴う。「だからこそ、人物性やパフォーマンス、相性を見てからでなければできませんが、次世代を支援するのは、リーダーやスポンサーに就いたものの義務であることは間違いありません」



**リサ・ロメッティ氏**

バクスター・ヘルスケア・コーポレーション  
Global Franchise Head  
Fluid Systems Franchise

#### Her Career

新卒でGEに入社。  
15年勤務後、退職。最後のポジションはGEキャピタルのビジネスユニットのゼネラルマネジャー

↓

バクスターに、透析部門のマーケティングのシニアディレクターとして入社

↓

メディカルプロダクトのコマースオペレーションのヴァイスプレジデント

↓

透析部門の在宅治療のグローバルのヴァイスプレジデント

↓

透析部門の戦略マーケティングと新商品開発の責任者

↓

フリードシステムのグローバル・フランチャイズ・ヘッド  
(注入療法製品とサービス、グローバルで18億ドルの規模)

# 03



## 女性リーダー育成に必ず「ビジネスケース」をつけよ

スポンサー、ビジビリティ、ホットジョブ、無意識のバイアス……。これ以外に、今回の取材を通じて頻繁に出合った言葉がある。それは、「ビジネスケース」だ。これこそ、女性リーダー育成を前に進めていく、1つのキーワードである。

### トップやマネジャーを本気にさせるためには、すべてにビジネスケースをつける

カタリスト協会のギリス氏は、「この10年程度で最も大きく変わったことは、女性をトップリーダーにしていくことを“ビジネスケース”とともに会話する企業が増えたことです」と話す。ビジネスケースとは、事業を含めた企業のなかの活動がもたらす結果（やその想定）を伝えるために、計画の立案や意思決定の場で用いられる“収支計画書”である。ギリス氏が述べたことの意味は、女性リーダー育成が、ビジネスに効果をもたらすものでないと、あるところで頓挫してしまうことを企業が学んだということだろう。

女性リーダー育成にビジネスケースをつけることの意義は、女性をホットジョブにアサインすること、無意識のバイアスを排除するためのプログラムに参加することなど、いわ

ば慣性の法則上には成り立たない“面倒なこと”に意識や行動に、皆を駆り立てることにある。（それだけではないという異論もあろうが）企業の最大の目的は利益を上げることだ。女性リーダー育成が高い成果に結びつくのだと認識すれば、それに真剣に向き合うのは合理的な行動と

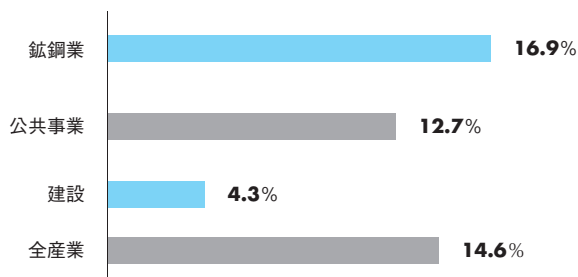
いうことになる。では、実際にどうやって納得のいくビジネスケースをつけていくのか。

意思決定に重要な「ファクト」ベースで話す

ビジネスケースを成立させるには、「ファクト（数字）が求められる」とギリス氏は説明する。「ビジネスの意思決定は、定性的な逸話ではなく、データを中心としたファクトによって行われます。リーダーを動かすためには、明確な数字を提示すべきでしょう」（ギリス氏）

EYでは、リーダーたちに影響を

図4 Fortune500男性主導の業界における女性エグゼクティブオフィサーの割合



グローバル企業では、男性が長く支配してきた業界においても女性のエグゼクティブオフィサーが多く誕生している。

出典：カタリスト協会

## どんな産業に属する企業でも 女性リーダー育成を ビジネスケース化できる



米国の企業では、シリコンバレーのIT企業以外にもオフィス環境の向上に力を注ぐが、それが社員のモチベーションや健康、生産性の向上につながるとビジネスケースで語れるからだ。上はバクスターの社員用カフェ。右は、エドワーズライフサイエンスの社内ジム。



与えるために、定量的に成果を測ることを重視している。「米国、中国、カナダ、英国の拠点の監査にかかわる2200人に対する社内調査は、ジェンダーダイバーシティの重要性を明確に示しています。多様な組織であることが、チームのパフォーマンスに影響を与え、それは私たちのビジネスに著しく有益なインパクトをもたらすという証拠を得たのです」(トゥーナイト氏)

同時に、女性リーダー育成はビジネスケースで語ることができる、業績にプラスとなる投資であるとCEOが認識し、CEO自身がそのゴールに対して責任を持ち、その達成度を評

価指標に入れていると、多くの企業が強調した。「ビジネスケースをつけてトップがコミットメントすることは、女性リーダー育成に真剣に取り組むための基礎工事」と、ギリス氏は話す。

**「意思決定者が男性」は  
もはや言い訳にならない**

日本でも、「女性が購買の意思決定者となることが多いから、女性の感性を意思決定に取り入れることが重要」という話をよく聞く。確かに、これも“女性リーダー育成をビジネスケースとともに語る”ことには違いない。しかし、これを言い続けることの問題は、B to Bに代表されるような、女性がクライアントに少ない産業で女性リーダー育成に取り組まない言い訳になってしまうことだ。しかしながら、左ページの図4は、男性主導といわれる業界でも、エグゼクティブオフィサーが全産業の平均程度いる業界もある、ということを示している。つまり、「購買の意思決定者が女性」という理由によってビジネスケースをつけることが難

しくても、別の手法がある。

「私たちが女性活躍推進にどんなビジネスケースをつけているか。それは、タレントの問題です」と、ロッキード・マーティンのワシントン氏は説明する。「タレントは会社の競争力を決めます。大学から新卒者を採用する場合、男性だけを採用していたら、優秀な人材の半分にしかアクセスできず、私たちが求めるパフォーマンスは低減します。女性の採用なしに、私たちの持続的なイノベーションはあり得ません」

同社がそうした女性活躍推進に取り組んできた大きな成果は、シニアエグゼクティブクラスの女性が2割に達し、さらにはマリリン・ヒューソン氏という女性CEOを誕生させたことだ。重工業の領域にあって、である。ワシントン氏は「マリリン・ストーリーをもっとつくりたい(もっと多くの女性リーダーを育成したい)」と強調する。

また、ロッキード・マーティンの顧客は、組織の多様性がもたらす価値を十分に理解しているという。ダイバーシティの尊重というブランディングによって、女性が活躍していることが顧客の尊敬を集めることになり得る。「購買意思決定者が男性だから」という言い訳は、もはや通用しない。それが世界の潮流である。



ロッキード・マーティンはダイバーシティ施策の成果を認められ、数々のアワードを受賞。獲得したトロフィーや楯を社内に展示している。

経営者に聞く

# 進化する 人と組織

VOL. 30

## 五十嵐電機製作所 五十嵐恵一氏

代表取締役社長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



## 日本は100人、でも世界には5000人 中小企業のグローバル経営は、現地化がカギ

Text = 広重隆樹  
Photo = 那須野公紀

Igarashi Keichi\_1966年川崎市生まれ。中央大学理工学部で経営工学を学ぶ。「家業を継ぐのがいやで」1990年、現在のパナソニックに入社。1995年、五十嵐電機製作所入社。入社3日目に香港駐在の辞令を受け、17年間駐在。品質管理のほか、営業、販売などを経験し、2014年に社長就任。



掃除機の回転ブラシや自動車の電子制御用モーターで高いシェアを占め、国内より世界でその名が知られる五十嵐電機製作所。連結売り上げの8割を海外で稼ぐ。日本の本社と工場には100人しかいないが、世界各地の生産・販売拠点には5000人の従業員がいる。日本の小さなヘッドクォーターが、どのように世界を股にかけて各拠点と協働するのか。ポイントは、人と組織の「現地化」にあった。

——小型モーター専門メーカーということですが、まず会社の歴史をお聞かせください。

68年前、戦前は東芝の研究者だった私の祖父が川崎市で創業しました。戦後の焼け野原に転がっていたマグネット部品を拾い集め、進駐軍向けのお土産の木工玩具に付けるモーターを作ったそうです。それが縁でアメリカ向けの輸出が始まりました。芝刈り機、ヘアードライヤー、電動タイプライターなど、小型モーターならなんでも作りました。ポラロイド社から依頼を受けてフィルム送りの小型モーターを世界で初めて開発したのは当社です。その当時、生



産は1000万個に達したそうです。

お客様の声をよく聞き、それをモーターに具現化する。柔軟な設計変更と高い品質管理。これが会社のDNAになっています。

### 自動車用モーターで 世界トップシェア分野も

——最近では自動車分野に注力しているそうですね。

製品開発で先行しても、すぐ大手にコスト競争で持っていかれます。一世を風靡したページャー（ポケベル）の振動用モーターも、最初の頃は1個1000円で売れたのが、今スマートフォンに入っているそれは10円、20円単位です。

厳しい競争を生き抜くには、たえず新しい分野に挑戦しなければなりません。自動車関連は、一度部品に採用されればコストだけを理由に代替されにくい傾向があり、近年は注力しています。きっかけは、1990年代にカリフォルニア州で強まった自動車排ガス規制です。エンジン始動時の排ガスを触媒で浄化する、送風機のモーターを作りました。

自動車のエレクトロニクス化を見越し、2000年代に入ると吸気の調節を電子制御するスロットルバルブ用モーターの開発に成功します。国内自動車会社は系列がありなかなか食い込めなかったのですが、欧米企業にはそういうしがらみがない。世界

的な自動車部品メーカー、イタリアのマグネッティ・マレリ社から受注し、そこからボッシュ社などほかのシステムメーカーへ横展開しています。市場開拓には10年かかりましたが、今では電子制御スロットルの分野で世界一のシェアを当社が占めています。

——もともと輸出が中心だったわけですが、生産拠点を海外にシフトしたのはいつ頃ですか。

国内生産ではコストが合わないと、国内工場は新潟の1つに絞りに、1976年の香港進出を皮切りに、1980年代に中国、さらにインドへと生産拠点を移すようになりました。現在は中国広東省の深圳市、珠海市に工場があり、これを香港の地域統括会社が管理しています。インドでは今、アメリカのファンドと共同出資で生産会社を運営しています。韓国でも、現代自動車向けの製品開発のために、現地のモーター会社と資本提携しました。

当社は、単体では資本金2000万円、国内売り上げ30億円の中小企業です。ところが、海外連結決算だと従業員総数は5000人、売り上げは210億円に達します。川崎本社と新潟工場にそれぞれ50人、つまり国内の100人で世界の5000人をマネジメントするのはとうてい無理。そこで現地の人たちに最大限活躍してもらおうことが、グローバル戦略の要になりました。

## 世界各地で招集する 部門別グローバル会議

——海外駐在員はいるわけですね。

日系企業のある中国には日本人スタッフが駐在していますが、原則として日常的な企業運営は現地スタッフに任せています。なぜなら、日本人が長期にわたって駐在し、たとえ英語でコミュニケーションをとれたにしても、現地の文化の理解には限度があるからです。表面の部分はわかっても、深いところまではわからない。中国やインドは広い国ですから、地域によって言語、宗教、人種、習慣が異なる。日本流のマネジメントを押しつけて失敗する例を、私もよく見てきました。

——それでも、グローバル企業として全体の方向性を一致させることは必要ですね。

2012年からグローバル中期経営計画を策定するようになりました。当社もリーマンショックで痛い目に

あいましたから、それを繰り返さないためにも、グローバルな視点に立った経営基盤の強化が必須だったのです。その計画に沿いながら、日常的な経営のハンドリングはグローバル会議で進めています。財務、営業、開発、購買、製造、品質、マネジメントなど、機能別に定例で会議を開くことで、フェイス・トゥ・フェイスで経営課題を話し合います。そこで足りない場合は、テレビ・電話会議で補います。

会議では各部門の問題点を洗い出し、責任者を明確にして、改善のレポートを提出させます。このあたりはプラグマティックに、温情よりも数字を大切にしていますね。

各種の会議のなかではマネジメント会議が最も重要で、ここには現地法人の社長クラスが集まります。営業会議は営業部長クラスと海外販売会社の社長がメンバー。つい最近も珠海市で財務会議を開きましたが、香港統括会社から4人、もちろん日本からも財務担当者が出かけ、合計

15人で会議をしました。担当社員の誰を出席させるかは、基本的に現地に任せます。なかには教育のためにということで、若手社員を経営会議に参加させたいという意向の現地法人もあります。

——会議の公用語は英語ですか。

そうです。日本本社部門長以上には、昇格条件にTOEIC650点以上の取得を義務づけています。社内で英語教育も進めていますが、やはり出張や駐在など実地で勉強するのが一番ですね。

ちなみに私は香港駐在が長かったので、広東語も少し話せます。中国の会社に行くときは通訳は付けません。通訳を付けるとやはりダメなんです。下手でも、ボディランゲージを使ってもいいから、できるだけ現地の言葉でコミュニケーションすることが大切だと思います。

——日本本社はホールディングカンパニーのような位置づけなのですか。

中小企業なのでそこまで大げさではないのですが、実質的にはそういう役割を果たしていますね。本社の取締役にも、今はたまたまいませんが、かつてはインド人、アメリカ人が入っていました。

## ビジョンを共有し 最大限の権限移譲

——そのように基本方針をすりあわせたいと、あとは現地法人の自由裁量に任せているわけですね。

たとえば、アメリカ法人の営業部長の給料は米社の社長が決めます。日本本社は関与していません。そういう自由裁量を確保しないと、現地



世界一のシェアを占めている、自動車のスロットルバルブ用モーター。



電動で開閉する後部ハッチ用のモーターも製造している。



6月、インド・チェンナイで開かれたグローバル品質会議。4カ国から8人が参加した。

の社員はみなすぐに辞めてしまいます。また現地法人のトップや幹部がいつまでも日本人だと、現地の従業員もキャリアアップの意欲が削がれます。自分たちの会社という意識をもってもらうためにも、現地法人の独立性の尊重は大切なことです。

——グローバル会議への出席のほかにも、五十嵐さんはしょっちゅう海外に出かけていますね。

1年に70回以上、国際線の飛行機に乗っています。年の半分は海外です。トップセールスという目的もありますが、現地社員との対話を重視しているからです。最近は改まった会議とは別に、私と各部門の幹部社員が腹を割って話す懇談会も開くようになりました。

「私には子どもがいるのだけれど、何人いるか、みんな知ってますか」というような自己紹介から始めます。国内では居酒屋を使って開く「明日を語ろう会」というのが以前からあるのですが、そのグローバル版です。「飲みニケーション」の場を通してビジョンを共有し、自社の強みと弱みを語り合います。

——グローバル化は今後ますます進みますか。

中南米市場向けにメキシコあたりと、東南アジアにももう1つ拠点が必要だと思っています。10年先には、世界規模で従業員が7000人ぐらいになっているかもしれませんが、それでも日本の従業員数が1000人になることはないと思います。

一方で国内生産が完全にゼロになることもないでしょう。円安が進むにつれて、国内生産—海外輸出というモデルにも改めてメリットが出て



くるようになりました。現在は設計図面など開発情報を国内で一元管理していますが、海外法人が自ら製品を開発することも奨励しています。しかしながらセキュリティをしっかりさせないと、すぐにコピーされてしまう問題があります。そこが今後の課題です。

——改めて、グローバル展開の過程で、人と組織を活性化させるために、最も大切なことは何だと思いますか。

世界企業にとっていちばん大切なのはビジョンの共有だと思います。それが共有できていれば、国籍、人種は関係ないわけですから。そのうえで現地に最大限の権限移譲をすること。日本人だけですべてマネジメントするスタイルは、完全に時代遅れになっていると思います。

#### 五十嵐電機製作所

■本社所在地／川崎市幸区 ■設立／1952年 ■従業員数／5000人(グループ全体) ■売上高／210億円(連結、2013年度)

#### AFTER INTERVIEW

### 権限移譲と泥臭さで ニッチな世界シェアトップ

カリフォルニア大学バークレー校のエンリコ・モレッティ教授は、「イノベーション産業においては、工場は海外に移転しても、イノベーション拠点は移しにくいいため、米国や日本はこの産業分野で何十年も比較優位を持ち続ける」といいます。五十嵐電機製作所は国内のイノベーション拠点を小さく維持しながら、グローバル展開を進めています。

国内の100人が世界の5000人と協働する。その極意は「権限移譲とビジョンの共有」と、五十嵐社長は語ります。一方で、飲みニケーションなどアナログ手法も大切に、よい意味での泥臭さを感じました。

(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

## 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.76

## ハイブリッドピアノ／ヤマハ



鍵盤のタッチからペダルの感覚、音響、共鳴具合まで、限りなくグランドピアノに近づけたハイブリッドピアノ「アバングランド」の最高級モデル、N3。

音、響き、弾き心地。いずれもグランドピアノと比べても遜色ないと、絶賛される電子楽器がある。ヤマハのハイブリッドピアノ「アバングランド」だ。フランスの著名ピアニスト、シブリアン・カツァリスは、「まるでグランドピアノのようだ」と驚きを語り、世界で最も注目を浴びるピアニストの1人、ロシアのアレクサンダー・コプリンは、「これはピアノと呼んでもいいほどの可能性を秘めた楽器だ」とその登場を賛美した。

超一流のピアニストたちが、練習用に購入するだけでなく、ツアー時にホテルの部屋に設置することも契約条件にするようになった。名門スタインウェイ社製を扱うニューヨークの楽器店でも、プロたちが次々買っていく。アメリカの有名音楽大学が校内のピアノ200台を入れ替えた等々、アバングランドは世界のピ

アノ業界にエポックを画そうとしている。

ピアノが発明されたのは、18世紀初頭。スタインウェイ社が19世紀半ば、現代に至る原型を完成させた。ヤマハは戦後、大量生産に乗り出し、高度成長期には生産台数世界1位の座を獲得。その後、韓国、中国勢が台頭し、トップ企業の称号は奪われた。そうしたなか、ヤマハが「21世紀のピアノ」として“再発明”したのが、ハイブリッドピアノだった。そのプロジェクトには、単に新商品開発にとどまらず、会社のモノづくりのあり方そのものを変革するねらいが秘められていた。

長年蓄積したアナログとデジタルの技術を融合し、新たなテクノロジーを生み出して活路を開く。それは容易ではなく、両部門の技術者たちは葛藤し、ぶつかり合いを繰り返した。そして、幾多の困難を経て、解を



# 世界的ピアニストたちが絶賛！ ピアノを超える「21世紀のピアノ」

導き出していった。そこには、日本企業が抱える課題を解決する1つのモデルを見ることができる。

## 部門対立を「昇華」させる

「始まりは、当時の社長と専務と私の3人でヤマハの将来像を検討し、未来のピアノ事業はどうあるべきだろうかと思い描いたことでした」

こう話すのは、現社長の中田卓也だ。ヤマハのアコースティックピアノの売上台数は1980年には30万台あったのが、少子化などで現在は10分の1以下に縮小。電子ピアノは拡大を続け、ヤマハは世界シェアの約半分を占めるものの、単価はアコースティックの10分の1。今のままでは展望は開けない。活性化を目指し、経営陣が目を向けたのは顧客の実態だった。中田が話す。「お客様はピアノを買う際、アコースティックとデジタルの区別をせず、ひとくくりでピアノと考えるようになっていた。つくり手だけが依然、別物ととらえていたのです。音や演奏性はアコースティックの本物のほうがいい。一方、電子ピアノは模倣ですが、コンパクトで場所をとらず、音量を下げられるなど利便性が高い。ならば、両方を融合したハイブリッドピアノで新しい価値を提案しよう。これをトータルピアノ戦略と呼び、両者を別物と考えた固定観念を転換したのです」

経営陣があえて、「トータルピアノ戦略」の旗を掲げたのは、市場と乖離した社内体制への危機感からだ。アコースティックとデジタルの両部門には交流がなく、「モノづくりの文化」自体が異なっていた。

アコースティック部門は、天然の木材を使う。温度や湿度により形が変化するため、工程には人間の感覚で判断する部分が入り込む。「いわば、宮大工の世界」(中田)。一方、デジタル部門は、「家電製品と同じ」で、すべて数値化され、100%の精度が求められる。技術者の専攻も異なる。壁は高かった。

「まるで違う会社のように、今までは相いれないものだと济ませてきました。その壁を壊さないと新しい価値は提案できない。ハイブリッドのプロジェクトを通して、開発も、製造も、マーケティングも変え、会社のあり方を変える。それが“陰の合い言葉”でした。現場では混乱が予想されました。あえて対立の場に押し込むことで、対立が“昇華”し、次元の違うものが生まれることを期待したのです」(中田)

2007年1月、デジタル部門を統括していた執行委員の中田をリーダーにプロジェクトが発足。商品企画、商品開発、生産技術、マーケティングなど5つのワーキンググループ(WG)が設置され、両部門から、約50名が投入された。それは予想どおり、混乱の始まりだった。特に衝撃が大きかったのは、従来、「本物」を追求してきたアコースティック部門だった。

入社以来、ピアノの開発・製造に携わり、プロジェクトで商品開発WGのリーダーを務めた伊藤公保<sup>きみやす</sup>・現執行役員アコースティック開発統括部長が話す。

「21世紀にもう一度、ピアノを発明するとしたら、どんなものをつくるか。中田から課された命題です。アコースティックの開発者の仕事は、300年前に発明されたピアノをいかに改良するかで、思想が違う。自分たちは何を指すのか。なぜ、デジタルの人間と一緒にやらなければいけないのかわかりませんでした」

目標も示された。「グランドピアノの代替物」になり、「最低限、アップライトピアノ(\*)はを超える」。それは、アップライトの事業を自分たちでつぶすことにもつながる。「お客様がそれを選んだらそれもやむを得ない」との中田の言葉に初めは反発した。ただ、伊藤はプロジェクトを通して自分たちの本来の役割に気づき、その意味を理解するようになる。デジタル側とぶつかり合い、激論を繰り返しながらも、1つの解に到達できたのも、その気づきによるものだった。その“対立と昇

(\*)アップライトピアノ：弦を乗直に張った堅形のピアノ。弦を水平に張り、演奏会場で使われるグランドピアノに対して、主に家庭用・教育用に使われる。

## 「けっして妥協はするな。 責任はすべて自分がとる」

華”のプロセスはどのようなものだったのか。

ここで、アコースティックとハイブリッドの構造を比較しておこう。前者の仕組みはこうだ。鍵盤を押すと、アクションと呼ばれる機構が作動し、ハンマーが弦を打つ。弦の振動が音源となり、広い面を持った響板を振動させ、ピアノの音となる。鍵盤から指を離すとダンパーが弦の振動を止めるが、足元のダンパーペダルを踏むとダンパーが弦から離れ、音は持続する。

一方、アバングランドの場合、ハンマーまではあるが、弦はない。鍵盤とハンマーの動きをセンサーがとらえ、打鍵のタイミングや強弱などの微妙なニュアンスを感知。マイコンが集積回路に指示して、ヤマハの最上位モデルのピアノを音源とした電子音を鳴らす。響板の響きを再現するため、音は左、右、中央、奥の4カ所でサンプリング。スピーカーで再生する。

### 手戻りは「善」か「悪」か

開発は両部門の技術者が一緒に行った。たとえば、ピアノの音づくりのための信号データの調整はデジタル側が行うが、アコースティックの技術者も一緒に聴きながら、本物の音に近づくよう、指示する。難しいのは、感覚の伝え方だった。伊藤が話す。



中田卓也氏  
ヤマハ 代表取締役社長



伊藤公保氏  
ヤマハ 執行役員 アコースティック  
開発統括部 統括部長

「たとえば、アコースティックピアノのペダルとダンパーはワイヤで結ばれ、物理的に連動するので動きはズレません。一方のデジタルの場合、ペダルの動きでスイッチが入るのですが、ペダルをどこまで踏むとダンパーが弦から離れるか、われわれの感覚では微妙なズレを感じ、ものすごく気持ちが悪い。この感覚が伝わらなくて、タイミングの議論をしてもなかなか理解してもらえない。互いに、“こんなことをやっているからダメなんだ”といった口調になってしまいました」

最も対立が表面化したのは、工程途中の品質基準の問題だった。それは文化の違いに起因した。アコースティック側では、木材の形が途中で変わる可能性があるため、品質基準に幅を設け、工程の手戻りが生じることを前提とし、「つくり込み」と称していた。一方、均質な材料を使い、緻密な品質基準を設けていたデジタル側では、「手戻り=悪」であり、「つくり込み」と称して肯定するのは「まやかし」に見えた。

「ネジ穴もこちらは最後に位置を決める。向こうは最初から開け、手順どおり締める。工程手順を決める生産技術の段階で全然意見が合いませんでした」(伊藤)

ハイブリッドピアノの開発では、新しい品質基準を決めなければならない。手戻りが出ないように、どこまで基準を表記するか。対立したままでは先に進めない。両部門の技術者たちは毎週集まる定例会で議論し、工程ごとに課題を洗い出せば、解決法を考え、テストを分担した。結果を次の定例会で確認する。課題を一つひとつつぶし、互いに納得できる基準を見つけ出していく。それは非常に時間のかかる道のりだった。

結果としてアコースティック側は、「人間の感性でつくり込まなければならない」と言いつつ、「それを言い訳にして、必然性のないものまで手戻りを行っていた部分も多かった」ことに気づかされたという。

プロジェクトは徐々に対立を乗り越えていったが、



1. 響きの要となる響板の機能を忠実に再現。左、右、中央、奥の4カ所でサンプリングされる(青丸で図示)。2. 鍵盤もグランドピアノと同じ木製だ。3. ハンマーが弦を打った際の立ち上がりの音を精緻に再現する共鳴スピーカー。特に高音域の音の再現に優れる。4. 本文にあるように、開発の最後の壁となったペダル。



互いの一体感が高まり、目線が定まった分、完成に近づくにつれ、「自分たちが目指すものとの違い」が見えるようになっていった。伊藤が話す。

「それは微妙な部分で、たとえば、アコースティックでは、鉄のフレームが乗る棚板と呼ばれる台は重みで固定されるのですが、ハイブリッドではフレームがないため、使用環境によって動く可能性があった。試験をすると、数値的にはOKでも、感覚的にはNG。納得できるまでやろうと、全部やり直しました」

メンバーたちの取り組みを後押ししたのは、妥協を徹底して排除する中田の姿勢だった。本人が話す。

「私が言ったのは、“自分たちが実現したいと思うものを実現しなければ意味がない、けっして妥協はするな”ということでした。もし、お客様に“ハイブリッドなんてこんなものか”と思われたら、そこで終わってしまう。絶対妥協はしない。責任もすべて自分がとる覚悟で、社長には全権限を委ねてもらいました」

実際、メンバーたちを鼓舞する中田の姿勢は、「勇気づけられたところが大きかった」(伊藤)という。

### 「暗黙知の塊」vs「形式知優先」

妥協を排除するメンバーたちに、最後まで残された課題があった。ペダルを踏む感触だった。弾き手は鍵盤の押し方とペダルの踏み方で音をコントロールする。グランドピアノのペダルは、踏み込む際、足に感じる

重さが途中で微妙に変化する。踏み込むときと離すときでも感触の違いがある。チームは数値化と人間の感覚によって可能な限り忠実に再現していった。アコースティック側も、「この感触がこれほどクリティカル(決定的)なことに初めて気づかされた」(伊藤)という。

こうして部門同士の対立は、ぶつかり合い、激論を経て昇華し、ハイブリッドピアノを完成へと導いていった。その過程を、中田は次のように振り返る。

「アコースティック側は暗黙知の塊です。ただ、暗黙知だからそれでいいと済ましているところもあった。一方、デジタル側は形式知優先でしたが、暗黙知がよくわからないまま、表面的に形式知化しているところがあった。両部門は初めはかみ合いませんでしたが、誠実な議論を繰り返しました。それは、同じヤマハで仕事をする技術者として、真理は1つであり、必ず解はあるという思いがあったからだと思います」

解に至ることができた理由を、伊藤は2つ挙げる。

「1つは、集団の文化は違っても、根本は技術者であったこと。そして、もう1つ、試作を評価するコメントに最初はズレがあっても、話し込んでいくと、どちらも“いい楽器”の定義はあまり変わらないことに気づいたことです。弾き手はその楽器で自己表現ができるかどうか。自分が弾くならこれだと嫌だという感覚を互いに持っていて、最後はそれが基準になりました」

自己表現ができるのがいい楽器。この気づきが、

## 事業部制から機能別へ転換 KPIも組織別に設定

「お客様が選ぶならアップライトの事業がなくなってもかまわない」という判断への理解に結びついていった。

着手から2年後の2009年4月、アバングランドのN3とN2の2モデルが発売される。N3が1台145万円と、グランドピアノ並みの値段になったのは、第1弾としてコスト度外視で質を追求する中田の方針によるものだった。売れ行きは年間数百台だったが、超一流のピアニストから絶賛されたのは前述の通りだ。

### 新たな市場を創出する

2011年8月には1台65万円のN1、1年後にはアップライトピアノと同じ機構を搭載したNU1(実勢39万円前後)と、手の届く価格帯のモデルが発売されたことで、認知度は急速に高まった。特にNU1の2013年の販売台数は約5000台と、予想を大幅に上回るヒット商品となり、その相乗効果でアバングランドの売上も上昇。合わせて1万台近い水準に達した。既存のピアノの売上も影響を受けていないという。新たな需要を掘り当てつつあるのは確かなようだ。

部門間の壁を取り払って、新しい価値を持った製品を投入する。その可能性を実感した中田は2013年、社長就任と同時に組織改革に着手。製品別の事業部制を廃止し、開発、製造など横断的に統合した機能別組織に転換した。ポイントは、成果を測定するKPI(重要業績評価指標)を各組織に即して設定したことだ。



アップライトピアノと同じ機構を搭載したNU1。価格を抑えた小型版のハイブリッドピアノだ。

「楽器もこれまでは音を大きくする歴史でしたが、今は家で大きな音は出せない。時代に合ったものをつくるには新しいテクノロジーと発想が必要です。それは、その道一本の人より、いろいろな技術を持った人たちの議論からのほうが生まれやすい。その際、売上高などとは異なる指標を設定することで、開発なら開発に何が求められるか、方向性を示したのです」(中田)

ハイブリッドピアノの開発では、「その道一本」だった技術者たちも仕事の仕方を進化させた。アコースティック側は、感覚頼みの部分を数値や言葉で「見える化」するようになった。「なんとなく」の感覚をはっきり自覚できるようになると、その先も解明しようと思う。「ひと皮むけました」(伊藤)

デジタル側は、数値の奥にある意味に目を向けるようになった。単に数値どおりにつくるのではなく、絶対外してはいけないポイントと、多少違ってかまわないところの加減をはかるようになり、「技術がより磨かれていきました」(中田)

アナログ全盛時代、日本のモノづくりの力は世界を席捲した。それがデジタル時代に入り、競争力は低下の一途をたどった。しかし、アナログとデジタルの対立を昇華させれば、新たな市場を創出できることを、ハイブリッドピアノの事例は示した。デジタルの次、アナログとデジタルが融合する時代に、日本のモノづくり力が再生する可能性を予感させる。(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)。



## 企業の潜在能力を引き出すには 弁証法的な「<sup>シンセサイズ</sup>総合」が不可欠だ

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

### オーケストレーションとの違い

中田氏が語る「昇華」とは、2つの対立項を止揚し、より高次元の真実に至るという、弁証法の「シンセサイズ=総合」のプロセスにほかならない。よろず何でもありの「総合」と異なり、多様かつ矛盾する知を統合し、新しい知識体系をダイナミックに生み出して、イノベーションを起こすことができる。

似た意味で「オーケストレーション」と呼ばれる概念もある。オーケストラの協演のように、多様なものが見事に調和するが、そこから“新しい音楽”は生まれない。

ハイブリッドピアノのプロジェクトでは、事業別にサイロ化していた両部門の技術者たちが、ぶつかり合いながら、「誠実な議論」と「仮説と検証」を重ね、それぞれに暗黙知を形式知に変換し、スパイラルアップしていった。次第に互いに対立する点を許容し合い、長所を生かす新しい視点を見いだして、より高次元で限りなく真実を探求し、新しいテクノロジー、新たな市場の創出へと結びつけていった。

オーケストレーションを超え、なぜシンセサイズが実現できたのか。1つには、ヤマハの将来像はどうあるべきかという歴史的構想力をもとに、中田氏が描いた「21世紀のピアノを再発明する」という未来事業構想の戦略的物語が明確だったことだ。達成に向け、「妥協はしない」「責任は上が負う」というリスクテイキングの保証があったことも下支えた。

### 日本企業は暗黙知の宝庫

メンバーたちに目を向けてみよう。アコースティ

ック部隊は「暗黙知の塊」だが、デジタル部隊も彼らの経験から積み上げた暗黙知を持っていた。それぞれが暗黙知と形式知の相互変換を繰り返し、最後は「自分が弾くならこれは嫌だという感覚」を基準に、「必ず解はある」と極限まで物事を突きつめた。

それは、客体である顧客の視点に立って、客体と一体となり、楽器を単なるモノととらえるリアリティとしての客観的現実ではなく、関係性のあるコトととらえるアクチュアリティとしての主観的現実を目を向け、自らの暗黙知の本質に迫ったからこそ可能だった。異質な知をぶつけ合いながらも、互いの根源に流れる地下水脈まで掘り下げたからこそ、シンセサイズに至った。それはアート対サイエンスの対立だったが、どちらも根底では真善美の共通善を秘めており、それが「21世紀のピアノ」として昇華し、最後には「知物一致」を実現した。それがヤマハの潜在能力にほかならない。

人は自らの持つ暗黙知を自分では超えられない。異質な暗黙知を持った人間とぶつかり合い、暗黙知の本質を突きつめて形式知化して初めてそれを超えられる。シンセサイズにはそのプロセスが不可欠だ。

日本企業の現実を見ると、表面的な形式知のやりとりで互いにわかり合い、協調するところで終わってしまっている。改良はできても、イノベーションは起きにくい。物的資源は有限だが、知の資源は無限だ。日本企業は暗黙知の宝庫であり、弁証法的なシンセサイズにまで踏み込めば、大きな潜在能力を引き出せる。組織改革により、シンセサイズの全社展開を志向し、KPI設定の工夫により制度面からバックアップするヤマハの試みは注目に値する。

# 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。



やりたいならやるしかない。  
32歳で家業を継ぎ、一気に改革

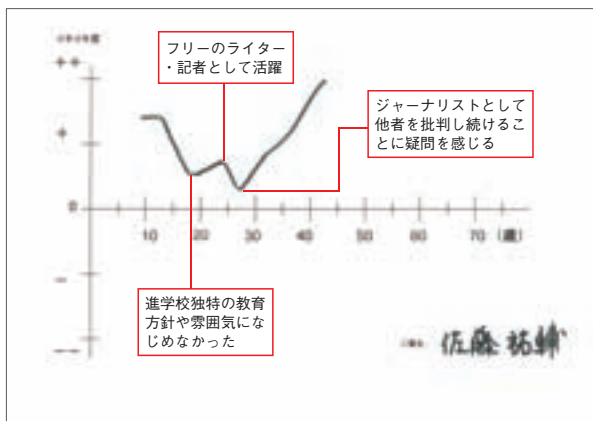
**佐藤祐輔氏** Sato Yusuke

新政酒造8代目蔵元

Career History

佐藤祐輔氏の  
キャリアヒストリー

1974年 0歳	1852年創業の酒蔵「新政酒造」の8代目として秋田県に生まれる。母が6代目の長女。小学校時代はバスケットボール、中学からは音楽と本に夢中になった
1993年 18歳	秋田高等学校卒業後、明治大学商学部に入學。1年で中退し、1年間の浪人生活後、東京大学文学部に入學。英米文学を専攻した
1999年 24歳	大学卒業後、小説家を目指しながら家庭教師、冠婚葬祭会社、郵便局などで働く
2002年 27歳	インターネットの市民メディアの創設に携わった後、フリーのライター・記者となる
2006年 31歳	日本酒に目覚め、東京・王子の醸造試験場で1か月間酒づくりを学ぶ。出版の仕事を辞め、酒類総合研究所（広島）の研究生となる
2007年 32歳	秋田県に戻り、新政酒造に入社する
2008年 33歳	外部製造者による冬季の一括製造を廃止し、若手社員による長期醸造に移行。以後、普通酒主体から、純米酒づくりに徐々に切り替える
2010年 35歳	秋田県内の5人の蔵元で「NEXT5」を結成
2012年 37歳	代表取締役社長就任。「No.6」をはじめ革新的な日本酒を次々と打ち出し、全国にファンを持つ



直筆の人生グラフ。高校時代は将来像が見えず、地元の保守性にもなじめなかった。記者として仕事に打ち込むようになってからは上昇傾向。

(\*) 既存の文化や体制を否定し、それに敵対する文化。1960年代のアメリカで、最も盛り上がりを見せた。

創業160年を超える秋田の酒蔵「新政酒造」。かつてはアルコールを添加する低価酒を主に地元向けに販売する「地方の大手蔵元」だったが、「No.6」<sup>ナンバーシックス</sup>「やまユ」など昔ながらの製法を守りながらも新しい味の純米酒（アルコールを添加せず、米、米麴、水のみでつくった日本酒）を次々と打ち出し、全国から注文が相次いでいる。改革の先頭に立つのは、東京大学卒業後、フリー記者を経て帰郷し、32歳で家業を継いだ8代目蔵元・佐藤祐輔氏だ。

保守的な地元を出たくて、上京。

日本酒にはまったく興味がなかった

蔵元の長男だが、蔵を継ぐつもりは毛頭なかった。「多くの酒蔵同様、7代目蔵元である父は経営に専念し、酒づくりはしていませんでした。たまたま事務所に行っても『子どもは蔵に入るな』と言われていましたし、家業に興味を持つとっかかりすらなかったんです」

中高時代は音楽と本に夢中になった。だが、進学した高校には趣味の話ができる友人が少なく、地元の保守的な空気にもどこかなじめないものを感じていたという。「とにかく地元を出たくて、たまたま合格した明治大学商学部に進学しましたが、当時は経営者になる気持ちもなく目的が見えず、次第に授業に出なくなりました」

そんな時にダニエル・キイス著『アルジャーノンに花束を』を読んで感銘を受け、心理学や英米文学を学ぼうと決意。明治大学を1年で自主退学し、1年間ほぼ独学で勉強して東京大学文学部に入学した。

「東大時代はアメリカ文学を読み漁り、ビートルズやボブ・ディランを聴いて、アメリカやインドを旅するなど、カウンターカルチャー(\*)にどっぷり漬かりました」

大学卒業後は小説家を目指し、「小説のネタ探しも兼ねて」冠婚葬祭会社や郵便局などで働きながら文芸誌に応募し続けた。だが、母の知り合いで大手新聞社で活躍していた元記者に出会い、ジャーナリズムに傾倒していく。「根底に社会正義があり、権力と距離を置いて物事を客観的に見つめようとする。ジャーナリズムが本来持つ姿勢は僕の志向に合っていました。社会に出て時がたつにつれ、リアルなものにひかれていったんだと思います」

蔵元に生まれながら、自分の蔵の

歴史を知らないことに衝撃を受けた

インターネット上で市民メディアを運営する会社など



を経て、フリーのライター・記者に。仕事は順調だった。

「潜入取材をして悪徳ビジネスの裏側を報道するというような血気盛んな記者で、あらゆるテーマで取材しました。自分の視点で書いたものが世の中に影響を与えているという手ごたえがありましたね。一方、記者というのは部外者で、当事者にはなり切れない。物事を第三者として批判する意義も信じつつ、それが常に戦いを生んでいるような気もして、次第に疲れも感じはじめました」

そのころ、仕事関連の集まりで静岡の『磯自慢 特別本醸造』を飲み、その味に驚いて各地の銘酒を買い込んだ。

「日本酒といえば実家で作る普通酒しか知らず、苦手でしたが、つくり手によってこんなに味わい深くなるのかと日本酒の面白さに引き込まれました。ただ、最初は取材テーマの1つとしか考えていませんでした」

転機は、「酒づくりの現場を見たい」と父に頼み込んで参加した東京にある醸造試験場での1カ月間の講習会だ。

「予想以上に大変でしたが、生き物をつくっているという感動がありました。さらに、5代目の曾祖父が開発した『6号酵母』が現存する最古の市販清酒酵母であり、日本酒業界に大きく貢献したと知って酒づくりへの意欲をかき立てられました。当時うちの蔵はどこにでもあるような酒しか出しておらず、このままでは6号酵母の需要も廃れてしまう。記者として『社会正義』などと言っておきながら、自分の蔵の歴史すら知らないなんてと衝撃を受け、何とかしなければと思ったんです」

### 蔵元を継ぐために32歳で帰郷。

#### 改革のシナリオは既にあった

醸造試験場での講習会を終えて数カ月後には記者の仕事を整理し、広島にある「酒類総合研究所」の研究生に。1年間学び、32歳で帰郷して家業を継いだ。

「記者時代と生活は変わるけれど、酒づくりをやりたいなら、やるしかないと思いました。この判断は僕がADD（注意欠陥障害）であることとも関係しています。学生時代から飽きっぽく、その度合いが極端なので、20代後半に診察を受けたところ、ADDと判明しました。ADDの人

はやりたいことでは大きな力を発揮する傾向があるといわれています。この障害をプラスにするためにも自分は酒づくりをしたほうが良いと考えたんです」

秋田に戻った時、蔵の経営は赤字だった。

「安い普通酒を大量につくって大量に売る時代は高度成長期の終焉とともに終わりましたが、多くの蔵がそのモデルから抜けられず経営難に陥り、新政も例外ではありませんでした。生き残るには抜本的な改革をしなければなりません。どうせ後がないならと、かねてから理想としていた純米酒に特化した酒づくりに舵を切りました」

5年かけて全商品を純米酒に切り替え、使用酵母は「6号酵母」、原料米は秋田産のみに限定。ネーミングやラベルデザインも工夫し、「嗜好品」としての日本酒を打ち出したところ、生産量は減ったものの、利益率は上がった。現在は経営も立ち直りつつある。

「改革のシナリオは蔵に戻った時点でありました。とはいえ、特別な経営戦略ではなく、昭和初期に日本酒製造業全体の技術向上に貢献した5代目佐藤卯兵衛への一日本酒ファンとしての敬意から、当時の酒づくりを再現しようとしただけなんです」と佐藤氏はひょうひょうと語るが、蔵に戻って数年は苦しんだ。経営者としての責任の重みから精神的な余裕がなくなって周囲と衝突し、頼りにしていた社員が辞めてしまったこともある。

「企業にも人格があって、それはトップの人間性に左右される。経営者としてこれではいけないと、感情のコントロールを意識するようになりました。ただ、いつでも、『嗜好品としての日本酒をつくる』という方針はブレなかった。蔵を継ぐというのは、日本酒の文化を継承すること。そのためにはストーリーを持った酒づくりが必要で、それは自分の蔵だけの問題ではないと思っています」

2010年には、秋田県で自ら醸造を手がける若手蔵元5人で「NEXT5」という技術交流グループを結成。日本酒の味を知ってもらおうと全国各地に営業にも出る。

「将来は自社田を持ち、農業も手がけたい。農業から酒づくりまでを秋田の代表的な産業にし、次世代に受け継いでいきたいんです。夢では終わらせないつもりです」





## 家業を継ぐという意思決定を促した ロールモデルの存在とADDという自己認知

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

家業を継ぐか否か。それはキャリア選択における人生最大の意思決定である。ライターとして、またジャーナリストとして順調に仕事をしていた佐藤氏は、なぜまったく興味がなかった酒づくりの道を歩むと決断したのか。率直にそれを質問してみた。答えは明快。2つの理由があったからだという。

### 曾祖父の偉大さを知り、使命に気付く

1つは彼の曾祖父である5代目佐藤卯兵衛氏の存在を知ったことだ。現在使われている最古の酵母「きょうかい6号酵母」の生みの親である。後に日本ウイスキーの父と呼ばれるニッカウイスキーの創業者・竹鶴政孝氏と大阪高等工業学校（現、大阪大学工学部）でともに醸造を学び、日本酒の世界に革命を起こした歴史上の人物だった。その事実を31歳で知りショックを受ける。同時に自分に与えられた使命を想わずにはいられなかった。卯兵衛氏がそうであったように、酒蔵を経営するだけでなく、日本酒という文化を次の段階に持っていきたい。自分がやらずに誰がやるのか、という想いが湧いたのだ。

### 自身の特性を把握し、活かす

もう1つは注意欠陥障害（ADD）であるという自己認知だ。診断を受けた佐藤氏は、学生時代から心理学に興味を持っていたため、徹底的

にADDについて調べた。ライターとしてのスキルを活かし、ADDの人が企業で働くための方法や秘訣を詳しく説明した本まで書いている。

その本によれば、ADDには、注意散漫で空想癖があり、他者の指示に従えず、直情的で短気といった、ネガティブな特徴がある。一方、「興味を持ったことには驚異的な集中力を見せる」「決断が早い」「リスクを厭わない」「しばしば知能が高い」という才能もある。

ADDといわれている経営者には、アップル創業者の스티ーブ・ジョブズ、フォード・モーター・カンパニー創業者のヘンリー・フォード、ジェットブルー航空 CEO のデビッド・ニールマンらがいて、ニールマンは、「ADDの特性なしでは成功はなかった」と語っている。

ADDについて調べるなかで、彼自身も、「興味を持ったことなら集中できるはず」「経営者としてもやっていける」と考えたのである。

物書きとしてのキャリアを捨てることには驚くほど未練はなかった。「決断が早い」こともADDの特徴。そして描いたシナリオ通りに、日本酒を変えようとしている。日本酒の品質はここ数年で劇的に上がっているが、佐藤氏は「美味い」「美味くない」という段階は終わったと見ている。その次へ。

彼の視線の先には、5代目卯兵衛氏の写真が飾られていた。

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。

チリ

## CHILE

### 工夫次第で実現可能？ ラテン的 長期有給休暇のススメ

クリスマスと年末年始が過ぎると、南米チリでは本格的な夏のバカンスシーズンを迎える。1～2月の間、多くのチリ人は2週間以上の長期休暇を取ってリフレッシュする。

チリの労働法で定められた有給休暇日数は年間15日間で世界の平均的な日数だが、誰もが長い休暇を取っているのは、労働法で「有給休暇15日のうち10日分は連続で付与すること」を義務付けているためだ。全ての労働者が休・祝日の並びによっては2～3週間の連続した休暇を取得できる。

チリ人はこの長期休暇をどう過ごしているのか。富裕層の間では、ブラジルやカリブ海のビーチリゾートに滞在したり、米国や欧州で観光する過ごし方が人気だ。中所得層は首都サンチャゴ近郊の海沿いや森にある別荘、カバニーヤと呼ばれるコテージ風の貸別荘などで、家族や友人とのんびり過ごすことが多い。中所得層以上の家庭は長期休暇にナナ（お手伝いさん）を同行させることもある。また低～中所得層はチリ南

部の出身者が多いため、安価な長距離バスやすし詰め状態の自家用車で移動し、丘陵地帯や湖畔の避暑地にある実家、親戚が所有する別荘に滞在する。カバニーヤのような低コストで長期滞在できる施設が多いのは、長期休暇があらゆる所得階層に一般化している社会ならではの理由。

翻って日本では、連続2週間程度の長期休暇を取得しなかった正社員のうち、56%が「取得したいと思うが、仕事の都合がつかなくて取れない」という<sup>(\*)</sup>。長期休暇を取りやすくするようなくみや職場の雰囲気改善などが求められている。

チリの祝祭日と年次有給休暇日数を足すと、年間29日で日本とたいして変わらない。有給休暇の取りやすさは連続休暇を定める法律の有無に大きく影響を受けているとはいえ、年末年始や飛び石連休に有給休暇を組み合わせる、業務の閑散期に有給休暇の付与日を設けて大型連休とする、部署に計画表を取り入れて交替制で休暇を付与するなど、日本でも企業・部署・個人レベルでの工夫はできる。週末だけでは回復しきれない心身の疲れを取るためにも、仕事の生産性を上げるためにも、チリ人のように長期の連続休暇を取得できるくみや雰囲気づくりが望まれる。

北野愛子（グローバルセンター）

ノルウェー

## NORWAY

### 白夜の国で 朝方（早朝）勤務が 定着する理由

北欧は寒冷地ということもあり、企業の労働者は早朝勤務をすると聞いていた。そこで、2014年9月にノルウェーに出張した際、宿泊先のオスロ中央駅横の高層ホテルから、企業は朝何時から仕事を開始するのか、実際の点灯時間と、通勤状況をウォッチした。ビルには大手企業の社名が掲示されており、約10社の社屋を眺めていると、はじめに小さく点灯した企業は朝5時半。6時から全企業で点灯しはじめ、6時半には各社のビルの約半数が点灯、駅周辺も出勤するビジネスマンの姿が増えはじめる。7時には10社全ての部屋が点灯。早朝勤務は事実のようだ。

通勤は、電車、LRT（路面電車）、バス、電気自動車を使う。自転車通勤も多い。自転車の後ろに乳母車のような荷物を取り付け、それに複数の子供を乗せて保育園へと急ぐ父母も多く見られた。聞くと、保育園の開始時刻は施設にもよるが朝7時台。預かりは17時までで、延長はない。

現地企業によると、早朝勤務は「普

(\*) 労働政策研究・研修機構「年次有給休暇の取得に関する調査」(2011年)

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「機関連 Works」のページをご覧ください。

通」のことで、労働者は朝8時までには出社し、昼休みは30分以下でサンドイッチをつまむ程度。長く仕事を中断しないので、労働生産性にも影響が少ないという。昼休みに時間を割くより少しでも早く仕事を終えて16時には帰宅し、17時には家族と一緒に家で夕食を取るとするのが一般的だ。「18時に夕食というのは遅いくらいだ」という。

また、商業施設はほぼ17時に閉店する。唯一、コンビニエンスストアは7時から23時まで営業するが、商品価格は人件費が上乘せされるため、約1.5倍程度割高となる。物価の高いノルウェーでさらに1.5倍の料金を支払うのは、「よほどのことがあったとき」もしくは富裕層である。退社後、ビジネスアワーが終わる17時までの間に全ての人が用事を済ませ、家路に着くという社会システムが出来上がっている。

このような国全体ができる限り無駄をそぎ落としたシンプルなシステムは、慣れてしまえば心地よい。しかし、日本のような24時間稼働する社会で、付加価値サービス、人によるおもてなしに溢れた生活に慣れ親しんでいると、簡素な生活に見える。働き方の改革以前に、本当の豊かさは何かを再考すべきかもしれない。

村田弘美(グローバルセンター長)

## 米国 USA

### “ビジネスケース” としての 米国オフィス考

米国を取材で訪れるたび、オフィスの素晴らしさのため息が出る。充実したオフィスは、シリコンバレーのIT企業の専売特許ではない。

その理由は、今号の第2特集でも触れたように、全てに“ビジネスケース”をつけているからにはほかならない。米国や米国系の外資系企業に取材に行き、近年よく耳にする言葉だ。その意味を聞いてみると、「費用対効果検討書みたいなもの」だという。実行しようとする施策や改革案が、どの程度のコストとリターンをもたらすかを計算した書類で、“ビジネスケースがついている”とは、経営にもたらす明確なリターンを説明できる、というニュアンスで使われることが多い。

米国ロサンゼルス近郊のアーバインに本社を構える、医療機器メーカー、エドワーズライフサイエンスを例に取ろう。オフィススペースの素晴らしさは言うまでもなく、特に目を引くのは敷地内の広いバスケットコート、そして、フィットネスマシンが並ぶジムだ。「すごいですね」と

言うと、同社のマリアン・アンダーソン氏(35ページ参照)は、「社員の健康管理にはビジネスケースをつけられるから」と答えた。

OECDのデータによれば、米国において、BMI値30以上の「肥満」(成人)は33.8%。日本人の3.9%と比較すると、驚くほど高い割合であり、社会問題にもなっている。肥満の問題点は、成人病リスクが高まることだ。「私たちは優秀な従業員を失いたくない。だから、健康でいてもらわないと困ります。忙しい従業員が健康でいられるように管理・サポートするのはビジネス上の合理性がある」と、アンダーソン氏。そして「肥満率が減った」と、その実績を続けた。

同社の敷地内にある工場で、優秀な従業員を失わないことに投資する明白なメリットを、別の形で見た。同社の医療機器の組み立ては非常に熟練がいる作業で、離職率の高さは製品の品質、コストにダイレクトに影響する。「ほとんど辞めないし、長く働いてくれている。さらには、親が退職したら子へ。子が孫へ。そんな風に“席”が引き継がれていく」と誇らしげに語る。経営のための人事と、従業員のための人事。どんなビジネスケースをつけるかによって、異なる2つの側面を二律背反にせずに済むのではないか。

入倉由理子(Works編集)



畑違いに学ぶ人事の知恵

## 孔子とドラッカー、意外な共通項

ドラッカーの『マネジメント』と孔子の『論語』。学び好きな人事の皆さんなら、既に関連書籍の1冊や2冊は目を通されているかもしれない。紹介するには、やや今さら感のある2冊の古典だが、「両者の学習やイノベーションへの言及には、共通項がある」と聞けば、俄然興味をそそられるのではないだろうか。

有名な一節、「学而時習之。不亦説乎」。論語で最も重要な根本思想を表しているとされる部分だが、一般的には、「学んで適当な時期に復習をする。いかにも喜ばしいことだ」と解釈されている。

だが安富氏は「習」を、論語のほかの部分での使われ方から、「身につくこと」と解釈。この一節を「何かを学び、それがあつ時、自分自身のものになる。喜ばしいことではないか」と読む。つまり学んだことを完全に自らの一部にして、新しい自分を育む「学習」の喜び、大切さを説いているというのだ。



『ドラッカーと論語』

著者／安富 歩  
東洋経済新報社 1728円(税込)  
2014年6月刊行

こうした見方に立つと、「論語の鍵概念である『仁』は、学習回路を常に開いている状態を指し、そういう状態たり得る者が『君子』だといえます」と安富氏は説明する。

学習回路を常に開いていることや、学んだことを身につけ、自らを育み、変えていくことの重要性を説いた孔子。一方ドラッカーは、「学而時習之」の大切さを、「フィードバック」という言葉を用いて表現していると、安富氏は言う。「意思決定をして行動すれば、他者などの外部環境から反応や評価といったフィードバックが返ってくる。それを通じた学習なくしては、組織も個人も成り立たないというのです」

ドラッカーはマネジメントの本質を、「マーケティング+イノベーション」と表現している。ここで注意が必要なのは、「マーケティングという概念は、ビジネスの現場ではドラッカーの意図とはかけ離れた意味で使われている」（安富氏）という点だ。ビジネスの現場

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。

著者について



安富 歩氏

東京大学東洋文化研究所  
教授

Yasutomi Ayumu\_1963年生まれ。京都大学経済学部卒業後、住友銀行勤務。京都大学大学院経済学研究科修士課程修了。2009年から現職。人々の魂の脱植民地化に役立つ「社会生態学」創設を目指す。著書は『誰が星の王子さまを殺したのか』（明石書店）、『生きるための論語』（ちくま新書）など。

におけるマーケティングといえば、市場を調査してターゲットを定め、そこに向けて商品を訴求するといったイメージが強い。

だが本書は、『マネジメント』の記述を引用しながら、マーケティングとは市場やターゲットといった他者に向けたものではなく、フィードバックと学習を進め、己を知っていくことだと説いていく。

イノベーションも、技術やモノではない。人は学習を通じて、自らを新しくつくり替えていく。「その新しくなった自分が、コミュニケーションのあり方に変化をもたらす。それこそが、ドラッカーのいうイノベーションなのです」（安富氏）

ドラッカーのいう「マーケティング+イノベーション」とは、自らの行いを注意深く観察し、自らのあり方を変えていくこと。それを孔子は、「学而時習之」と表現している。こうした安富氏の見方は、私たちの学習やイノベーションを見る目のウロコを、2枚も3枚も落としてくれるだろう。



# 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。

## 暖かく、フォーマル度も上がるベストに注目

寒い季節になると、電車内や社内と社外の温度差のために着るものに悩む人も多いと思います。最近は発熱素材のインナーが進化しており、薄手でアウターに響かないためよく利用されていますが、簡単に着脱できないのが難点。社内では上着を脱ぐ手もありますが、シャツ1枚になると、フォーマル度は下がります。そこで、取引先を訪問する際だけでなく社内でもきちんとした服装でいたい人におすすめなのがベスト。温度調整がしやすいだけでなく、お腹まわりをカバーするので体型補正の効果もあり、着こなしを覚えれば洗練された印象になります。

ベストというと「ひと昔前」のイメージもありますが、元来、英国では上着、ベスト、パンツのスリーピースが正式でした。最近は伝統的な英国スタイルが流行していることもあり、若い人にも注目されているアイテムです。

スリーピースで上着、ベスト、パンツと同じ生地で揃えるのが正式ですが、



ベストとパンツの間からシャツが見えず、ベルトが隠れるくらいの丈にする。ベストのいちばん下のボタンは外す。

ベストのウエストはジャストサイズで、座った時に違和感のないものを。

ベストとシャツの格は合わせる。たとえば、ボタンドアンのカジュアルなシャツにフォーマルなベストはNG。

別仕立てのベスト(オッドベスト)でもきちんと選べば、ビジネスの場にふさわしい装いができます。色は紺かチャコールグレー。柄が目立つほどカジュアルになります。素材はウールで、生地の表面がフラットなものが一般的です。厚手のウールやニットはカジュアル度が高く、ビジネスでは避けたほうが無難です。

別仕立てのベストを着こなすコツは、スーツと色を明確に変えること。無理に合わせようとする、微妙な違いが逆に目立ちます。明るめのグレーのスーツと濃いグレーのベスト、濃い紺のスーツに濃いグレーのベストなど色の違いがわかる組み合わせがよいでしょう。柄は、無地がどんなスーツにも合わせやすくおすすめです。

スーツにカーディガンを合わせる人もいますが、もともとカジュアルなアイテムなのでスーツとは相性がよくあ

りません。どうしても三つぞろいのベストが堅苦しいという方はカーディガンではなくシンプルな紺、グレーのニットベストを。また、ジャケットとパンツを自由に組み合わせたジャケパンスタイルなら、カジュアル度が高くなるので、カーディガンと合わせてもよいでしょう。薄手で編み目の細かいものを選ぶとジャケットの下に着てもたつかず、野暮ったい印象になるのを避けられます。

前述の通り、インナーの進化もあって夏物のスーツを冬も着ている人を多く見かけますが、避けましょう。また、今は3シーズン対応のスーツが多く出回っており、便利ですが、秋冬らしさも演出したいもの。ネクタイをウールのもにすると温かみが出ます。

室内外の温度差対策を上手にしながら、冬ならではの季節感のある着こなしを大事にしましょう。

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

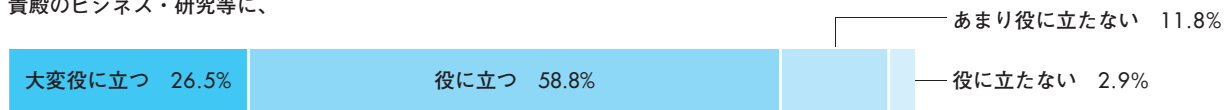
Masachika Junko\_アパレルのデザイナーを経て、2001年個人向けスタイリングを行う「ファッションレスキュー」を創業。顧客は政治家、経営者など1万人を超える。

## 読者の声

前号『Works』126号(2014.10-11)に寄せられた読者の声です(2014.11.5時点)。

### 特集『博士を採用できない企業の“病”』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



●日本の企業の多様性に対する許容度が低い点と、創造性に欠ける理由がこの人事問題に起因していることがよくわかりました。解決策をもっと掘り下げていただければ嬉しいです(コンサルティング)

●研修の一貫でMBA研修(国内外)に出すのであれば、最初から博士を採用するのも一つの考えであることを知りました。ただ、採用実績がなく、検討を重ねる必要があります(金融)

●MBAを持っていて博士号を目指している人が増えているが、そうした最新の情報に触れておらず、かなり前の理工系のオーバードクターの記事が多く、少し残念でした。学生の博士号を取りたい熱はすごいです(教育)

●社会の財産である博士の活用を主軸に、採用する側である企業側論理(前向きでない理由付け)を明確に批判している内容は、現状打破に向けた強い提言と感じました。イノベーションが求められる時代だからこそ、尖った才能と優秀な人間像を併せ持つ博士の価値をあらためて考えていきたいです(建設)

### 第2特集に関するご意見、ご感想

●ミドルの視野を広げるためのさまざまな取り組みが紹介されていたのが印象的でした。ビザスクでは企業の相談相手になったことがあるのですが、相談にのる側にせつかくよい経験があっても副業規定が足かせになっているというのも印象的でした(サービス)

●3つの提案には共感しますが、本気の「お試し」には「追い出し部屋」までではないにしろ、躊躇する点があります。強みを「見える化」という、自身のコアスキル以外の「ポータブルスキル」を作る機会を積極的に事業者側が与え、また、本人も意識しながら40代からスピアアウトするぐらいのチャンスを作らないと、なかなかミドルへの働きかけが効果を上げることができないのではないのでしょうか(電気機器)

### 連載に関するご意見、ご感想

●進化する人と組織：カルビー松本社長の「簡素化・透明性・分権化」は非常に簡潔でわかりやすかったです。効果的な人事制度やアクションは常にシンプル。シンプルにする勇気を見せていただいた実感があります(サービス)

●成功の本質：横浜にこんな学校があったのか！と驚きです。このような学校で学んだ学生は自分で仮説を立て検証していくことや、本質を見ることが出来る優れた人材になるのだらうと思いました(小売)

●Career Cruising：私の愛読書でもある島耕作シリーズ、その作者である弘兼憲史氏のヒストリーを興味深く読ませてもらいました。まさにパーチャル・キャリアであり自己の願望を見える化させた作品は、目の前のものに全力投球をしていると本人のコメントにある通り、作品から表出している魂との間にまったくブレがなく、素晴らしい。これからも作品を読み続けていきたいと思っています(薬品)

## 編集後記

ウインドサーフィンの世界選手権の選抜選手権で長女とともに日本代表に選ばれ、12月はインドネシアで開催される大会に出場します。2年前の世界選手権ではマスターズクラスで準優勝。今度こそ世界一になるぞ、とモチベーションを高めています。16歳の娘は2020年の東京五輪(ウインドは1984年のロス五輪から正式種目)も視野に、親子で日本のために頑張ります(笑)。(長島)

第2特集で取材にうかがったアーンスト・アンド・ヤング社の本社は、ニューヨークのタイムズスクエアの真ん中にありました。ビルボードが輝き、全米、全世界から観光客が押し寄せ、プロフェッショナルファームには向かなそうな場所です。「なぜここに？」と訊くと、「若手の発想を豊かにするにはこういうエネルギーな街がいい」とのこと。なるほど、と思いました。(入倉)

フィードバックは、もともと軍事用語。ミサイルが標的まで正確に届くよう、軌道が逸れたら戻れ、軌道にいる時はそのままと伝える意。つまり、目標と結果の差を、再度、目標に自己代入する円環的な営為です。ビジネスの巡航速度が上がり、標的が動的変化する現代は、目標設定の厳密性以上に自己修正ループの即時性が、戦略成果と人的成長の明暗を分ける鍵だと痛感します。(藤井)

新政・佐藤氏の取材で、大学で民俗学を学んでいたときの日本の食文化への思いが蘇りました。「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録され、日本の食文化に対する世界的な評価が高まることが期待されています。日本酒は、その一翼を担うはず。現在、日本では日本酒人気は下火とのこと。まずは日本から日本酒の魅力を発信してほしいものです。(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。

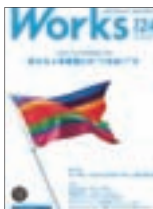
## バックナンバーズ



No.126 2014.10-11  
博士を採用できない  
企業の“病”



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



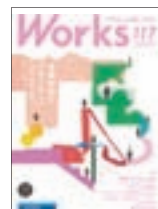
No.120 2013.10-11  
若い才能に会う



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！

#### 【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(128号)のテーマは  
【5カ国比較】“課長”の定義 (仮題)

発行は、2015年2月10日(火)です。



第20巻 第5号 通巻127号2014年12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]

