

Works

創刊 20 周年号

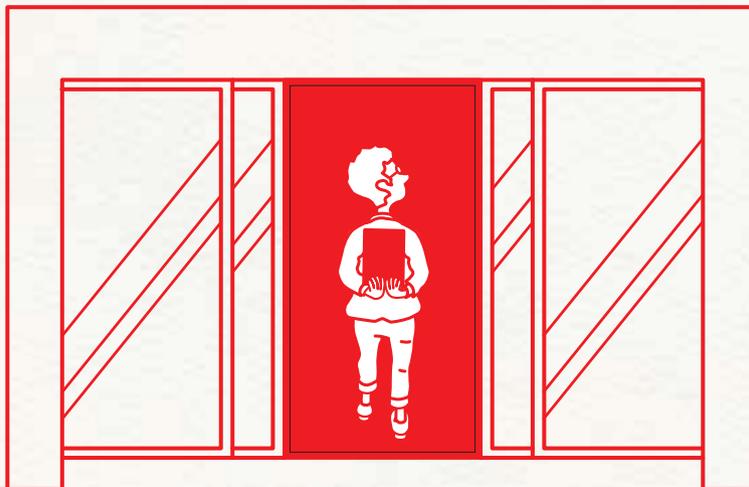
人事が変われば、社会が変わる。

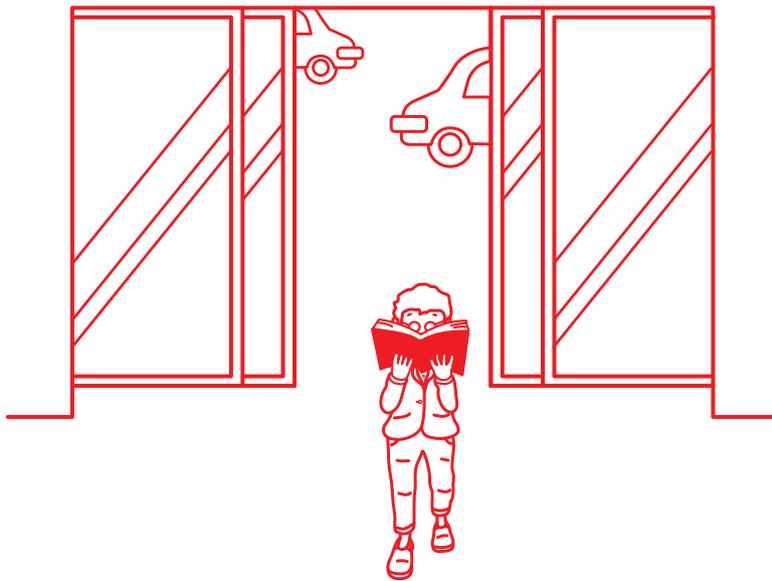
129

2015.04-05
Recruit Works Institute

人事の結論

Looking back 1995-2015

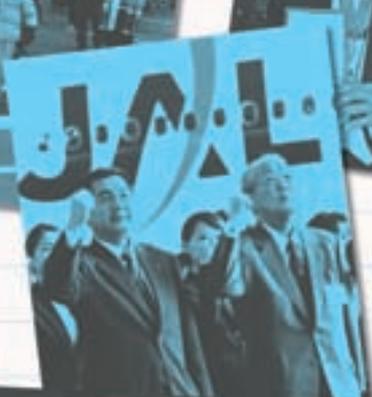






2000年問題特別
ネットワーク運営





人事の結論

われわれはどこから来たのか、 われわれは何者か、 われわれはどこに行くのか



私の名前は、「Works」という。この世に生まれたのは、1995年。それから20年、人事の世界を傍らからずっと見つめてきた。

1995年はいろんなことがあった年だ。

1月には、阪神・淡路大震災。その混乱が静まらない3月には、地下鉄サリン事件が発生、この年のメディアは一連のオウム真理教事件一色に染まった。そうした暗い事件の一方で、野茂英雄氏が米国ドジャースに入団、新人賞を獲得するなど大活躍した年でもあった。その後、日本人メジャーリーガーが続々と誕生するきっかけとなった。また、8月にはネットスケープ社が上場、12月にはWindows95が発売され、本格的なIT時代が幕を開けた。ちょっと強引だけれど、グローバル化とIT化という、大きな変化が目に見える形となって表れた年だといえるかもしれない。

人事にとっても、転換期にあった。1990年代はじめ、バブル崩壊後、すぐにやり玉に挙げたのが日本型雇用システムである終身雇用と年功序列だった。長引く景気の低迷を背景に、人事は人件費の圧縮や狭義のリストラを迫られ、慣れ親しんだ雇用システムの見直しに奔走した。成果主義という言葉がヒーローのように颯爽と登場したのも、1995年頃のことだった。そして、円が1ドル80円を切り、生産拠点のさらなる移転を促すなど、国内雇用の空洞化問題が叫ばれるようになった。

それから20年。人事にとっては気の休まる間のない時間だったに違いない。日本経済・産業の「失われた20年」のなか、人事は人と組織を変革することによって闇から抜け出そうと力を尽くした。その姿をずっと私は追いかけてきた。

成果主義導入議論をきっかけに、年功序列、職能資格など、評価

や賃金体系の仕組みをどう効果的・効率的にしていくのかを模索し続けた。新卒・男性・正社員による同質性の高い組織からの脱却も重要なテーマとなり、ダイバーシティという言葉が身近になった。急速なグローバル化を背景に、リーダー人材育成、世界規模での人材獲得競争やリテンションに対峙せざるを得ない状況も生まれた。そしてメンタルヘルスやコンプライアンス問題、高齢者雇用、ミドルや若手の活性化、新卒採用スケジュールの試行錯誤など、人事課題はどんどん積みあがっていくばかりに見えた。ああ、人事の人たちはなんて大変なんだろう——そううつむいていた私に、ある人事部長がこう言った。

「置き去りにしているだけで、実際には決着している人事課題もあるんじゃないですか？」

この言葉をきっかけに、20年の人事課題をあらためて振り返り、結論が出ているもの、出ていないものを整理しようと私は考えた。そして、結論が出ていないテーマに関しては、これから私が人事の方々とともに向き合うべき課題を明らかにしていきたい。

ここから、人事部長室、人事企画室、人材開発室、ダイバーシティ推進・キャリア支援室、グローバル人事室という5つの部屋を回っていく。そこには人事がやってきたこと、考えてきたこと、そして私(Works)が発信してきたことがいっぱい詰まっている。

われわれはどこから来たのか、われわれは何者か、われわれはどこに行くのか——。

人事はこの20年、何を果たし、これから何をしていくのか。来し方の振り返りなしに、行く末は見えないのだ。

この本の読み方

1

5つの章、27の人事テーマに分かれています

27の代表的な人事テーマを、人事部長室、人事企画室、人材開発室、ダイバーシティ推進・キャリア支援室、グローバル人事室の5つの部屋に分けて展開。順番に、あるいは順不同でご興味のある部屋からなど、ご自由にお読みいただけます。

2

20年のWorksの振り返りと、研究者・実務家のコラムで構成しています

それぞれの人事テーマについて、Worksとともに20年を振り返っています。今まで何を発信してきたのか、これから考えるべき課題は何か、などに言及しています。そのテーマに見識のある研究者、実務家(企業人事)の方々に、過去、現在、未来をとらえていただきました。創刊20周年特設サイト www.works-i.com/works20/ で各コラムの関連動画をご覧ください。

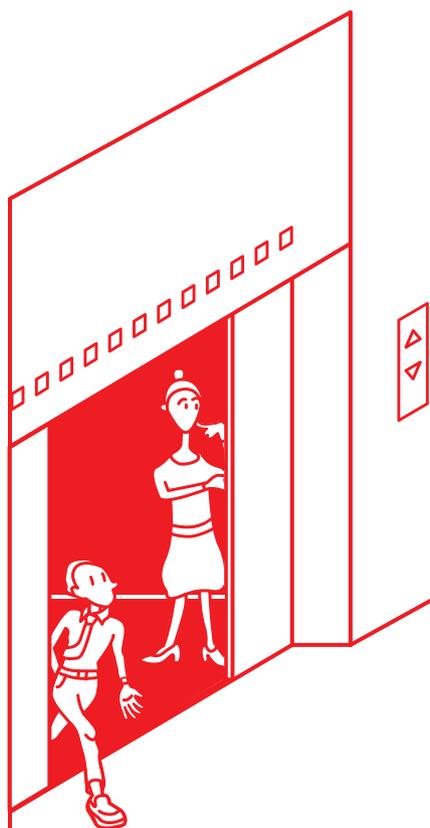
3

Worksが言ってきたことに対して、評価してもらっています

研究者、実務家の方々のコラムでは、「私の評価」として、Worksが言ってきたことが的を射ていたのかどうか評価してもらいました。右の例のように★の数で表現しています。目安としてご覧ください。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



はじめに p6 この本の読み方 p7



p10

- 1-1 人事部門の役割 p12
- 1-2 中長期経営戦略のなかの人事計画 p14
- 1-3 強い組織をつくる p16
- 1-4 ステークホルダー・リレーション p18
- 1-5 人事にとってのリスクマネジメント p20



p22

- 2-1 人事コースの複線化 p24
- 2-2 職能資格制度の変革 p26
- 2-3 ワークライフバランス p28
- 2-4 メンタルヘルス p30
- 2-5 ジョブローテーション p32
- 2-6 人材ポートフォリオ p34



p36

- 3-1 OJT改革 p38
- 3-2 教育研修の変革 p40
- 3-3 ミドルマネジャー育成 p42
- 3-4 タレントマネジメント p44
- 3-5 新卒採用改革 p46
- 3-6 求める人材像の明確化 p48



ダイバーシティ推進・
キャリア支援室

p50

- 4-1 ダイバーシティ p52
- 4-2 女性リーダー輩出 p54
- 4-3 ミドルの活性化 p56
- 4-4 マイノリティが活躍する組織 p58
- 4-5 キャリア支援 p60
- 4-6 定年退職後の再雇用 p62

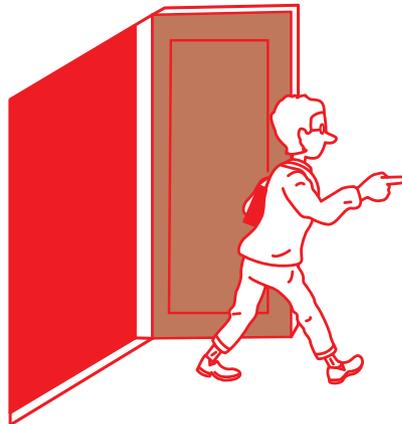
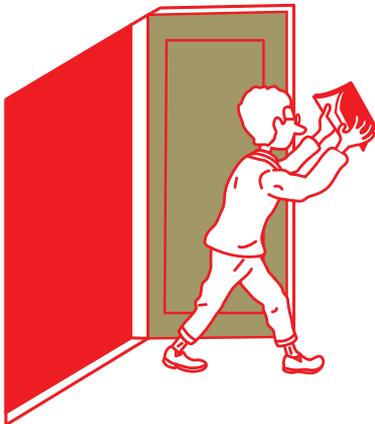
グローバル人事室

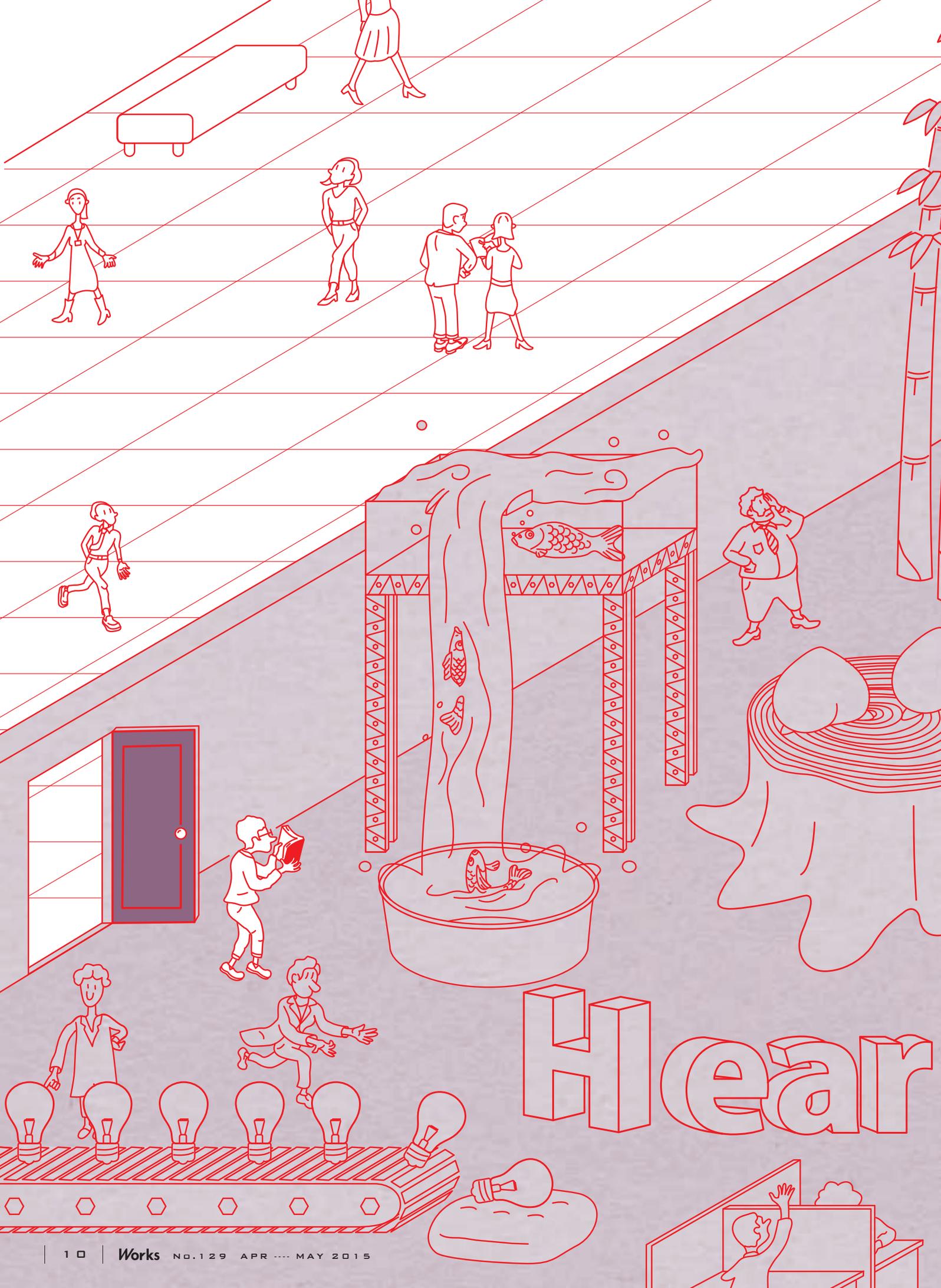
p64

- 5-1 現地化 p66
- 5-2 グローバル人材の採用と育成 p68
- 5-3 グローバル人材の評価と任用 p70
- 5-4 内なるグローバル化 p72

資料室

p74





Hear

人事部長室

最初に訪問するのは、人事部長室である。
人事部がどのような役割を担うのか、人事戦略をどう立て、
どのような組織をつくっていくのか。
会社が危機に直面したとき、人事はどう向き合うのか。
人事のプロフェッショナルリズムや
職業倫理を追求してきた20年を振り返り、
人事のありようをあらためて考える。

t

way

1-1 人事部門の役割



Worksはどう語ってきたか

人事は「経営と現場の二律背反を統合する結節点」。 人事は現場に積極的に入り込み、 社員の成長や働き甲斐を促進する



Worksは人事向けの雑誌であるから、根本に立ち返り、人事部の役割や人事部員の能力を再定義した。その根底にあったのが人材マネジメントと経営戦略をリンクさせる「戦略人事」という考え方だ。

その概念が人口に膾炙した背景にはバブル崩壊後の「失われた20年」の間、企業が雇用・設備・債務という3つの過剰に苦しんだという事情があった。

結果、人事は“顧客”たる経営層の要請を受け、それまでの「社内のさまざまな利害調整」から「経営の効率性追求へ」、役割が大きく転換した。

反面、もう1つの“顧客”である社員への価値提供がおろそかになった。それを反省し、社員にどんな価値を提供できるかが今後の人事の試金石になると述べた。

具体的には、すばやい成長機会、起業力の練磨、働きやすさ、充実したキャリアといった、報酬や地位に代わる価値提供が重要になる（2005年73号「人事部とは何か」）。

同じ役割問題を時間軸を入れて考えてみた。すなわち、長期的には、①組織のコアコンピタンスの強化・進化、②（競争力の源泉としての）社員の幸せや働き甲斐の担保、短期的には、③経営目標や戦略に応じた人材の供給・配置、とした。

もっとシンプルに定義すると「経営と現場の二律背反を統合する結節点」ということになる（2009年95号「人事プロフェッショナルの本質」）。

事業部・事業会社向けには 人事はコンサルタントたれ

では、今後のあるべき役割はどうか。

対事業部・事業会社向けには、人事制度などに関するコンサルティングと、経営戦略と人事マネジメントの接合による、より効率的な人材能力開発の2つである。

コーポレート向けとしては、管理職要件の明確化やモラルサーベイの実施などで、グループ各社に横申を通し、全体のレベルアップを図ることだ。雇用形態の多様化が進むなか、人材サービス会社の支援も得ながら、外部人材を含めた多様な人材活用の仕組みを構築する役割も重要だと考えた（同2005年73号）。

こうした役割を人事部員が果たすには、①知識、②技術、③社内外のネットワーク、④志が不可欠となる。これらが備わって初めて、従業員と経営者、現場と戦略を広く俯瞰でき、物真似ではない、「わが社型」のオリジナル施策を生み出せる「人事のプロ」になることができる。

そこまでのキャリアは千差万別でいい。

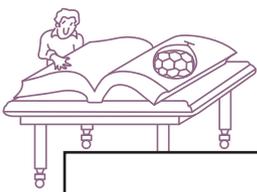
生え抜きでなくても、他部署の経験が長くても、MBA未取得でもいい。むしろ、優れた現場リーダーの要件と先の人事プロの要件は重なる部分が多く、そうしたリーダーならば、人事も立派にこなせるはずだと主張した（同2009年95号）。

そして今、こうとらえる

戦略人事にとどまらない 人事の役割の議論を続けたい

当時定説となりつつあった戦略人事、つまり、人事は経営を支援する戦略部門であるという考え方を紹介、敷衍してきた。が、それにとどまらず、社員の幸せや働き甲斐を担保する存在でもであると強調してきたことは、今後も変わらない。

しかしながら、人事の役割を語り尽くしたとはいえないだろう。このテーマを深めていくなれば、考えたい点はまだまだある。たとえば、人事といっても、業種や規模、成長ステージごとの役割の違いを考察してみる。あるいは、地域、未来の顧客など企業の枠を超えた組織開発にまで視野を広げることだ。企業はもはや「スタンド・アローン」の存在ではいられない。これからは、社会との連携の重要性がますます高まるだろう。



私の結論 守島 基博氏 一橋大学大学院 商学研究科教授

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

「人事の役割は何か」は理解された。 今後の問題はいかに現場を巻き込むか

ここで説かれている戦略人事の考え方は日本企業の現場に相当定着しました。いわば人事の役割は何かというWhatは理解されました。が、問題はHowなのです。

戦略人事をかなり前から実現している欧米企業と、コンセプトだけは浸透した日本企業の違いは何でしょうか。

欧米企業の場合、戦略人事の当事者は現場のリーダーです。人事は運用のサポート役に徹し、方向性を提示したり、使いやすいシステムを提供することが主な役割です。日本は違います。皆が戦略人事の当事者は人事だと思っています。だから、実効性が高まらないのです。

特集に注文をつけるとしたら、「現場のリーダーが人事を回すのが戦略人事の本道。そのためにはどうしたらいいか」というHowの部分も織り込むべきだったでしょう。その視点がないと、人事がどんなによい制度をつくっても、結局、戦略と人材マネジメントが連動しないことになります。戦略人事にならないわけです。

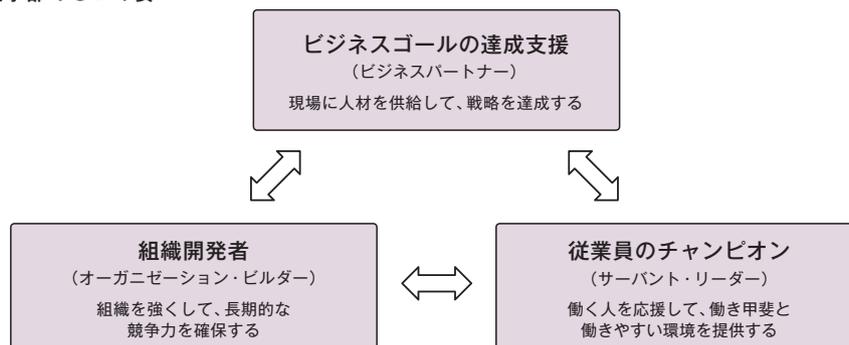
大きく考えると、私は人事の役割は3つあると思っています。1つは「ビジネスゴールの達成支援」であり、まさに戦略人事の話です。繰り返しますが、これは現場のリーダーと人事と一緒にやらないと回りません。2つは「オーガニゼーション・ビルダー」です。組織を強くする、つまり組織開発です。強い組織は人が育ちます。リーダーが次々に輩出されます。この間の震災のような状況が訪れても、皆が力をあわせて、何とか危機を乗り越えようとしています。そういう組織をつくるのも人事の大切な役割です。3つは「従業員のチャンピオン」。キャリア発達のサポートやワークライフバランスの実現といった、従業員の働く意欲を高め、環境を整備す

る役割です。1つ目の実効性はこれからであり、3つ目は従来からある程度やられてきたことなのに対して、日本企業がほぼ手つかずになっているのが2つ目の役割です。欧米企業では「人を見る人事」と「組織をみる人事」の両方が存在します。今、日本企業の人事が注力すべきなのはここでしょう。

特集では人事部員が備えるべき能力についても触れていました。こちらにも私なりに4つ挙げたいと思います。

1つは企業の戦略をよく理解すること。戦略といっても、ビジネスモデルそのものである事業戦略と、その企業固有の強みを意味する経営戦略とがあります。人事のトップになるほど後者も理解しておく必要があります。2つには人のエキスパートであること。戦略は論理の世界ですが、人は感情の生き物。そういう人を理解するには共感できる能力が不可欠です。それを持っている人でないと人事は務まりません。しかも、働く人は組織と組織外、両方に属しています。人事は社内のことだけではなく、広く社会の動きも知っておかなければならない。社会のプロであれ。これが3つ目の要件です。政治経済はもちろん、雇用法制や世の中のトレンドなどにも敏感である必要があります。最後、人に関する情報のプロであれ。現場が握っている人事情報は個別最適になりやすいもの。それに対して、人事が全体最適の観点から、こういふふうに人を動かさないと駄目だ、こんな育て方をしないと非効率だ、ということをきちんと言っていく必要があります。そのためには人材情報のデータベースが必要になりますが、それだけでは駄目で、足を使って稼ぐアナログ情報も不可欠です。そのどちらも駆使できる能力を身につけてほしいと思います。

■経営に資する人事部の3つの姿



出典：守島基博氏作成

私の評価

Worksが
言ってきたことは

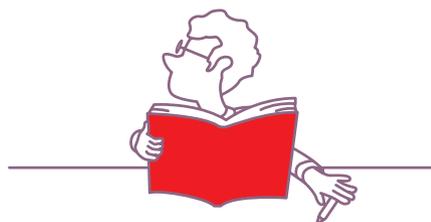
☆☆☆

1-2 中長期経営戦略のなかの人事計画



Worksはどう語ってきたか

人という資産を通じてどんな未来をつくるか。その絵を経営に提示し実現を約束すること、それが人事にとっての中長期計画



経営や戦略に不可欠の未来に向けた中長期計画を人事は持つべきではないか。人事が扱う人の問題はより中長期的な視点で準備する必要があるのではないか。そのためには経営会議で論議される中長期計画の立案に人事がもっと関与すべきではないか。こうした問題意識が、このテーマの記事を企画した出発点だった(2013年119号「人事による、人と組織のための中長期計画作り方会議」)。

ではその計画はどうあるべきか。

人事の中長期計画は以下の6つに分類できる。①「人事ビジネスとしての計画」は、人事が1つの事業体として独立してつくる。株主や顧客、社会といったステークホルダーにどんな価値を提供するのか、を決めたくて、育成すべき人材像やあるべき組織構造を明記する。②「事業計画に基づく中期計画」は、株主向け事業計画の人事版といった内容だ。その長期版が③「事業計画に基づく長期計画」であり、ビジョンや組織開発計画などが記される。

④「非公開の任用計画」は、個人名が記され、日本の伝統企業が得意とする。その公開版が⑤「公開する人事開発計画」であり、基準が明確なサクセッションプランや人材開発計画が記される。最後が

長期的な人口動態を勘案し、人材の過不足を明らかにした経営陣向けの⑥「マンパワー計画」だ。

人事の立ち位置によってあるべき計画が変わる

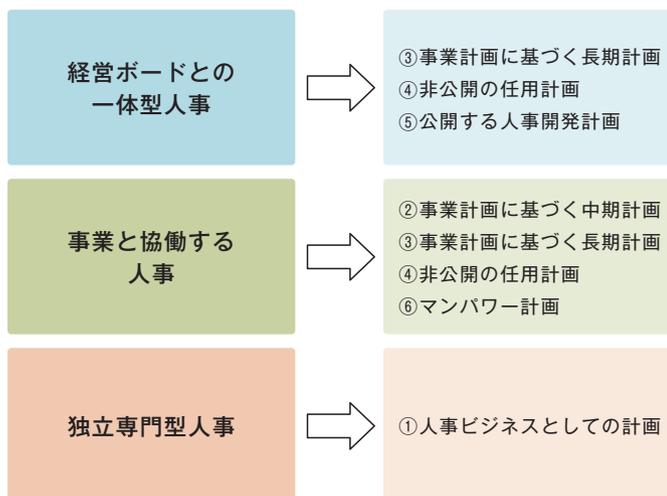
どれが自社にふさわしいものか。それを規定するのが人事の立ち位置だ。それは「経営ボードとの一体型人事」「事業と協働する人事」「(経営部門における)独立専門型人事」の3つに分かれる。

「経営ボードとの一体型人事」はベンチャー企業、既存事業が大きな変化の渦中

にある企業に多い。人事は経営と一体化する。必要な人材を採用、育成したり新たな人事施策を考えたりと、経営の意思とマーケットの変化に応じて臨機応変にさまざまな中長期計画をつくる。対応する中長期計画は、主に下図のようになるとWorksは考えた(図参照、以下同)。

「事業と協働する人事」は伝統的な日本の大企業に多く、経営方針に従い、事業目標の達成を人事面から達成する役割を担う。人事はマーケットと対峙する事業の変化を見据えて、採用や育成を中心に中長期計画を立てる。

■人事の立ち位置と中長期計画



出典：Works編集部作成



「独立専門型人事」は経営機能として人事が独立しているパターンであり、視線の先にあるのは、従業員の向こうにいるステークホルダーだ。株主、社会、顧客、地域といったステークホルダーに高い価値を提供できる人材をいかに育て、いかに動かすかを考える。それは人事を1つの事業体ととらえた「事業計画書」であり、人事が人を介して独自に会社に変革をもたらすための計画となる。

人事は自分たちがどのパターンなのかを認識し、それに応じた中長期計画を立てる必要がある。

社会、マーケット、事業の変化に向き

合い、その非連続性におののきながら、人という資産を通じてどんな未来をつくるか。その絵を経営に提示し、その実現を約束することが人事にとってのあるべき中長期計画である、というのが結論だ。

そして今、こうとらえる

「今後どうする」だけでなく「過去どうした」の視点が不可欠

Worksは人事の解説書にも記載のない中長期計画のつくり方にスポットを当て、人事の立ち位置ごとに具体像を描いた。付け足すならば、計画の質と実効性を高

めるために、過去への洞察も必要だった。

あらためて考えると過去の検証なくして未来の中長期計画の立案は難しい。過去どんな計画が立てられたのか、その計画は達成されたのか、されなかったのか、未達成なら何が原因だったのか、途中変更を余儀なくされた計画はあったのか、という振り返りが必要である。

また、組織の形態の変化によって「社内」と「社外」の線引きは難しくなる。独立専門型人事のように、人事が自社の従業員のみならず、ステークホルダー全体を視界に入れて価値を提供していく可能性も、今後は考えていきたい。

私の結論 八木 洋介氏 LIXILグループ 執行役員社長

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

中長期計画をつくるより 今すぐ変化対応に優れた人と組織をつくるべき

中長期計画云々を言う前に、今の課題が解決できていないことが問題ではないのか。これが率直な感想です。

もちろん、高齢化や少子化という人口動態は中長期に対応する必要があります。しかし、年功的人事の打破、グローバル対応、リーダー育成、ダイバーシティなど多くの課題は今すぐ着手しなければいけない緊急課題です。中長期の課題は目前に現れている。この特集は中長期計画というテーマに沿って、その具体的なつくり方がわかりやすく述べられています。役に立つ内容がたくさんありますが、中長期にかこつけて、行動を先延ばしにしてはいけません。

1970年代の初頭にオイルショックなどが起こり、日本経済は低成長を余儀なくされました。それから40年が経ちましたが、私も含めて日本の人事は「行動しない」「変革しない」という不作為の罪を犯してきたように思います。年功的人事の打破はその最たるものです。計画はつくっただけで仕事をした気になる。「中長期計画のすすめ」はその罪を助長させる可能性があるのです。見えている課題に対しては、解決に向けて今すぐ行動を起こすべきでしょう。

中長期計画をつくって、3年かけて悠長に行動を起こすのではなく、すぐに行動を起こすことが大切です。3年もあれば状況が大きく変わるのが今の世。精緻な中長期計画よりも、どんな変化が起きても、すぐに対応できる俊敏で優秀な人と組織を今すぐつくるべく行動すべきです。

LIXILではダイバーシティを戦略的課題と考え、女性管理職を短期間に約6倍にしました。また、経営のグローバル化を図るため、海外の買収企業のトップを買収後すぐに意思決定機関に入れました。さらに、年功的人事についても、制度的に不完全であった部分を撤廃しました。

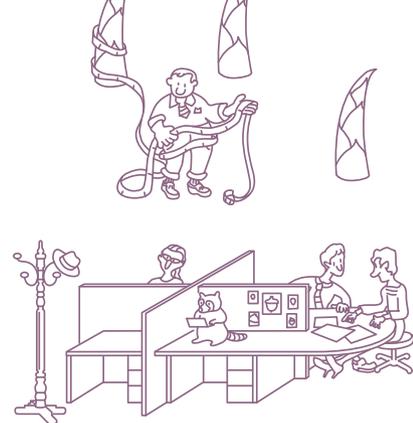
問題解決は決して先延ばしにしてはならないのです。ダイバーシティも人材育成計画も制度改定も、3年かけてやるのではなく、今すぐやること、それがLIXILのやり方です。人事戦略とは「最高の成果を発揮できる人と組織をつくること」です。トップの藤森義明に「人事がボトルネックになって、この手が打てない」とは絶対に言わせない。私はこれを肝に銘じています。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



1-3 強い組織をつくる



Worksはどう語ってきたか

組織の強さを取り戻すため、注目を集めた「企業DNA」。
それは持続的な競争優位の源泉となるが、
守るだけでなく変化させることも重要



強い企業をつくるためには組織文化と育成と継承が鍵を握る。バブル崩壊後、かつての強さを取り戻そうと、多くの企業が組織文化に着目した。それらは別名、価値観、理念、ウェイ、企業DNAとも呼ばれた。そのきっかけをつくったのが1995年に発刊、ベストセラーになった『ビジョナリーカンパニー』（ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス、日経BP社）だった。

Worksは1997年11号「強い組織のつ

くり方」で価値観を浸透させることの重要性を説いた。主役はトップである。トップが熱い思いを持ち、それを言葉にする能力を持ち、しかもその思いを社内に伝える努力をする必要がある。

組織にはその思いを定着させる仕組みがあり、何より価値観を共有できる人材を採用できていなければならない。ただ、それだけでは組織が膠着してしまうので、異なる遺伝子を持った人材と、組織の構造をシャッフルする仕掛けが重要だ。

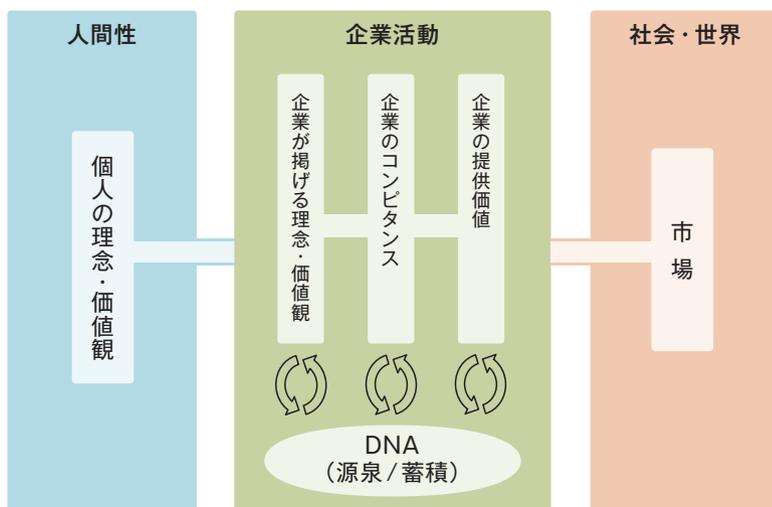
鍵を握るのが人事部である。人事部は企業の強みとなる価値観をチェックする機能を持つべきだ、と述べた。

企業DNAを5つに分類 ロマン探求型、教義伝承型…

この価値観を、後にWorksは「企業DNA」と言い換えた（2005年72号「企業組織のDNA」）。すなわち、「企業DNA＝創業から現在に至るまでに培われた、企業の持続的競争優位の源泉となる組織文化」と定義した。ただ、突然変異の要素を持つ「DNA」という言葉を使った通り、それは不変ではなく、時代や環境によって変わるもの、時には人為的な変更もあり得るとした。

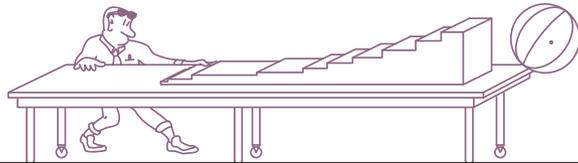
そのうえで企業30社調査を実施し、企業DNAを5つに分類した。①自社の強みを強調する「ロマン探求型」、②社員の行動指針の色彩の濃い「教義伝承型」、③顧客への提供価値を規定する「マーケット志向型」、④社会の公器としての自社を強調した「社会使命型」、⑤平易な言葉で自社や事業、商品のあり方を語る「ゼロベース思考型」の5つだ。企業DNAは墨守する対象ではなく、折に触れて変化させることが組織を強くし、企業を存続させる鍵になると述べた。

■企業DNAモデル



企業DNAは「企業の提供価値」「企業のコンピタンス」「企業が掲げる理念・価値観」の源泉であると同時に、それぞれの影響を企業内に蓄積する。企業活動は一方で「市場」、他方で社員「個人の理念・価値観」につながっている。

出典：Works 2005年72号



私の結論 日置 政克氏 コマツ 顧問

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

企業DNAは時代や環境によって変化する。 自らの経験から、その主張に共感

コマツがDNAという言葉を意識して使ったのが2001年です。創立80周年にあたり、坂根正弘が社長になった年でもありました。世界中のお客さまと販売代理店を招いてお祝いをする事になり、創業者の竹内明太郎のエピソードを中心に、コマツの歴史を振り返る内容を坂根が話すことにしたのです。

調べていくと、竹内が海外への雄飛を説き、人材育成や技術革新の重要性に言及していることがわかりました。驚きでした。そうした創業当初から綿々と受け継がれてきた企業風土をコマツのDNAと言い始めたのです。

その坂根がDNAを明文化したものをつくろうと言い出し、私がワーキングチームのリーダーに任命されました。メンバーの1人が真っ先にコマツの強みは何かを定年退職したOBに聞きに行きました。彼はオーストラリア勤務が長く、コマツのことを外国人社員に説明する材料がないといつもこぼしていたからです。

出来上がったのがコマツウェイで、2006年のことです。「失敗をあえて責めない」「なぜを5回繰り返し」「汗をかかなければ知恵は出ない」といった行動基準的な内容となりました。

そういう経験がありましたので、Worksの特集は興味深く読み

ました。特に創業者の意思や創業理念をDNAととらえるのではなくて、働く人たちがすべてが形成に関与するのが本来のDNAであり、時代や環境によって変化し得るという主張は納得感があります。というのも、われわれも同じことを経験したからです。

このコマツウェイがいちばん真価を発揮するのが海外です。外国人は本当によく理解し、吸収してくれます。外国人はコマツの強みとは何ぞや、という定義に飢えていたのでしょうか。第二版から海外の意見も取り入れ、よりわかりやすい内容に改訂しました。

さらに海外でコマツウェイを普及させていくと、褒める文化が急速にコマツに入ってきました。海外ではいいところは徹底的に褒め、感謝したら、何度も「ありがとう」を言うからです。つまり、コマツのDNAが変化したわけです。

また、「強みを磨いて弱みを克服する」というのが、坂根が進めた構造改革のスローガンでした。そこから他社が追いつけない先進性を持つ「ダントツ商品」というコンセプトも生まれました。コマツウェイには書いていませんが、これもコマツのDNAとなってきています。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



この頃から、企業DNAのうち、社員がとるべき行動規範を示した「ウェイ」を明文化する企業が出てきた。代表例がトヨタ自動車でありコマツである。

Worksは企業DNAの「見える化」にも取り組んだ(2006年76号「人材マネジメントを視覚化する」)。リクルートワークス研究所の基幹調査の1つ、人材マネジメント調査によって、各社の人事制度の背後にある12の「価値軸」を抽出、企業を10のグループに分類した。

自社の価値軸を理解したうえで、新たな人事制度を導入する際は、組織をどう動かそうとしているのか、全体への波及効果を意識することが重要だと述べる。

組織を強くするオフィスのあり方にも着目し(2007年84号「イデオロギーとしてのワークプレイス」)、経営理念と職場のあり方を一致させる効用を説いた。ワークプレイスは設計の仕方次第で社員の意識づけと日々の成長の場となる。オフィスづくりとは会社づくりであり、人づくりだ、というわけだ。

そして今、こうとらえる

DNAは変化させるべき グローバル経営で真価発揮

強い組織をつくるために企業DNAの継承が大切であるとWorksは繰り返し

述べてきた。その内容は今振り返っても正鵠を射ている。

ただし、当時と今とでは企業DNAが重要となる場面が大きく変わった。グローバル経営の進展によるものである。コマツの例が示すように、行動基準を表すウェイの策定と共有、浸透が海外で活発に行われ、重宝されているのだ。

DNAは変化すべきだし、させるべきだ。その場合、何を守り、何を付け加え、何を改編すべきか。グローバル経営との掛け合わせで探してみたい。



1-4 ステークホルダー・リレーション



Worksはどう語ってきたか

人や組織の见えない資産を見える化し 従業員、顧客、株主の利益を一致させていく 知的資本経営を提唱する



経営資源の重要性の順番が金や土地、ものから、知識に変わるなか、「知的資本」の重要性を訴えた（2000年42号「知的資産とナレッジワーカー」）。

当時、米国出自のバランスト・スコアカードという経営ツールが一世を風靡していた。非財務的視点も加味した業績管理手法である。これが以下で述べる「知的資本経営」の考え方と近い。

知的資本は、①人的資本（人材または人材の持つ知識や能力。モチベーションや組織能力を含む。この概念を最初に唱えたのが米国のノーベル賞経済学者、ゲーリー・ベッカー）、②関係資本（顧客はじめ、株主、従業員との関係）、③構造資本（特許、商標、データベース、ビジネスモデル、業務プロセス）とで構成される。それを継続的に高めていく知的資本経営の推進を Works は提案した。

知的資本経営は従業員による課題解決や知識創造といった価値創出活動を最大限に推進する。それによって従業員はもちろん、顧客、株主といったステークホルダーの利益を一致させ、高めていく。

戦略人事を実現させ ナレッジワーカーを増やす

知的資本経営の実現は2つの成果を企

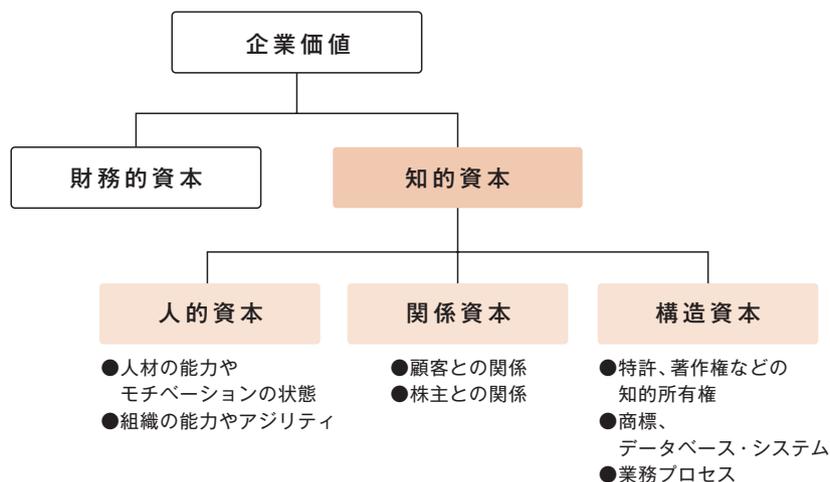
業にもたらす。1つはさかんに語られるけれど、その方策がなかなか見つからなかった「戦略人事の実現」である。戦略人事とは企業の戦略目標達成のための人材マネジメントを行うことであり、経営と人事がうまく結合した状態でもある。知的資本経営はすべての価値を生み出す源泉である人材を重視し、株主、顧客、従業員というすべてのステークホルダーを満足させていくという図式のモデルだ。それこそが戦略人事にほかならない。

もう1つは従業員のナレッジワーカー化である。ナレッジワーカーは、「何をや

るか」という質的目標を与えられる存在であり、「いかにやるか」という量的目標を与えられるスキルワーカーとは対極にある。ナレッジワーカーが増えると、従来のヒエラルキー型企業組織も変化する。一部のナレッジワーカーを頂点とし、多くのスキルワーカーがそれを支えるというピラミッド構造も崩れると予測した。

知的資本経営の推進は株主利益を重視しつつ、株主偏重も回避することになる。つまり、それは個人にとっても歓迎すべき新しい「人間重視の経営」になり得る。個人のナレッジワーカー化を推進するこ

■知的資本の基本的な構造



出典：Works 2001年45号



私の結論 内田 恭彦氏 山口大学 経済学部教授

知的資本が企業の生命線になる というメッセージは“定説”となった

物的資本でも財務資本でもなく、知的資本こそが企業の生命線になるというメッセージは、疑う人のない“定説”となりました。そういう意味で、10数年前のWorksの特集は先見的でした。

今の戦略論にしても、それに基づく人的資源管理論にしても、その主張が通奏低音として流れています。特に、知的資本経営の考え方は、企業の競争優位を担保するのは企業内のノウハウや目に見えない資産であると主張する資源ベースの戦略論や、そのことを基本に置くイノベーション理論であるダイナミック・ケイパビリティ論と親和性が高いものです。

一方で、Worksの予想通りにならなかったこともあります。まず、人事が各企業の知的資本経営の考え方を社会へ発信・伝達することに積極的にかかわっていくべき、という論調でしたが、その通りにはならず、その主体はIRの専門部隊になっています。また、知的資本経営の企業現場への浸透には濃淡があり、それが当たり前になったとまではいえません。しかしながら一部の大企業が熱心に知的資本経営に取り組んでいます。たとえばいくつかの企業が従来のアニュアルレポート内容に加え、CSR(企業の社会的責任)に関するもの、および知的資産の中身とその活用戦略の

概要を示した統合報告書を出しています。また、首都圏・関西・九州地区などを中心に、中小企業が熱心に取り組んでいます。中小企業の強みは有形の財務資本や物的資本ではなく、無形の知的資本です。それらをきちんと分析し、その結果に基づく計画を策定することによって、協力企業や銀行との関係を深めるとともに、企業変革や事業承継を円滑に進めていこうとしています。これらを後押ししているのが、経済産業省や中小企業基盤整備機構、自治体といった行政です。

人事がこの問題により貢献するためには、馴染みの人事用語はいったん脇に置いて、知的資本と物的資本、財務資本をどう関係づけて、自社ならではの強みを生かしながら新しい価値を生み出していくべきかを明らかにする必要があります。そのうえで具体的にどのような人材の能力が必要なのかを定義し、人事施策を計画・推進することが求められます。人事とIR部隊との一層の協働も重要になるでしょう。知的資本経営に基づく基本方針や戦略を、社内外で共有する必要があるからです。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

★ ★ ☆

とは1人ひとりが自分の能力と真剣に向き合うことを意味するから、キャリア形成にも役立つ。日本に新しい能力主義をつくり上げる大きな契機になると考えた。

この知的資本経営のフレームに準拠し、顧客接点の改革も提案した(2001年45号『顧客接点』のマネジメント)。情報化の波に洗われて、顧客ニーズがますます個別化している。それをうまく取り込んで利益をあげるために、まずは顧客接点を担う人材のナレッジワーカー化、すなわち、上からの指示に頼るのではなく、

顧客の気持ちに思いを馳せ、自分の頭で臨機応変に判断できる人材をすえることを提案した。

それに加え、商標、データベース、業務プロセスといった構造資本の力を借りて人的資本の力を増幅させ、その相互循環を通じ、関係資本、すなわち顧客への働きかけを強化、企業への強いロイヤリティにつなげることが重要だと述べた。

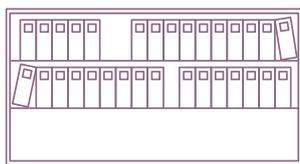
そして今、こうとらえる

知的資本の重要性は知れ渡った 今後目指すは人事による発信強化

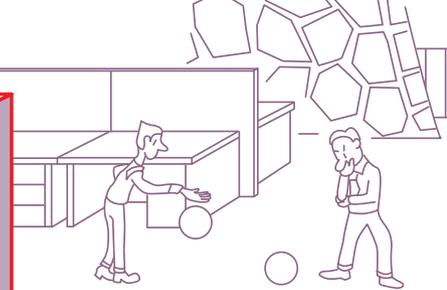
Worksは20世紀最後の年に、知的資

本経営という新たな経営モデルを詳しく紹介、提唱したが、この問題を扱うのは早すぎた感がある。現在、知的資本経営の概念は、株主や社会の理解を得て、企業活動を活性化させるため、財務やCSRといった人事以外のセクションでの注目度のほうが高い。一方で無形資産の価値が企業の競争力を決めるという趣旨は、経営の常識になった。

これからの人事には人と組織の価値が見える化し、社外のステークホルダーとよりよいコミュニケーションをとって企業価値を高めていく役割が求められる。その視界を関係資本、構造資本にも広げていく必要があるだろう。



1-5 人事にとっての リスクマネジメント



Worksはどう語ってきたか

**不況やリストラを災厄としてとらえるな。
疲弊した社員のケア、人と組織のパワーアップなど、
「けじめ」をしっかりとつけ、飛躍のきっかけとせよ**



企業経営には浮き沈みがつきものだ。経済全体が沈む不況もあれば、個別企業が苦しむ業績低迷もあるからである。

それに合わせて不可欠なのがリストラだ。リストラによって物品を捨てても痛みは生じないが、人は違う。人をリストラするのは人事にとって最も苦しい仕事であるが、やらねばならないときがある。

Worksは2008年秋のリーマン・ショックを契機に、不況やリストラといった、企業経営にとっての冬の時代に人事はどう立ち向かうか、という問題を論じた。

その背景には間違った対処をすると、その後の成長や競争力の維持に齟齬をきたす、という危機感があった。

まずは不況期への向き合い方だ(2009年92号「不況に負けない人事を」)。

本特集では江戸期からの歴史を紐解き、過去の不況が人事や経営に与える影響を振り返るとともに、テーマごとにより細分化した歴史に言及した。

たとえば採用。バブル崩壊後の新卒採用が抑制された結果、後輩を指導育成する機会が当時の若手から奪われ、管理職としてのスキルを身につけることが難しくなった。就職できない若者は「年長フリーター」となり、十分な職業教育を受ける機会を失い、社会全体のパワーダウ

ンという問題まで招いた。

報酬面では、人件費削減を目的に、形ばかりの成果主義を導入する危険性を指摘した。社員の意欲を削ぎ、人材育成、人材活用面でマイナス効果が現れるからだ。

さらにワークライフバランス。有給の完全取得や残業減は欧米では多様な人材を生かすダイバーシティ推進策の要なのに、日本では「福利厚生」のような位置づけのため、不況期には大きく後退する可能性が強いことを指摘した。

リーマン・ショック後でも、過度のリストラがこうした意味で、未来に禍根を残すかもしれないと警告した。

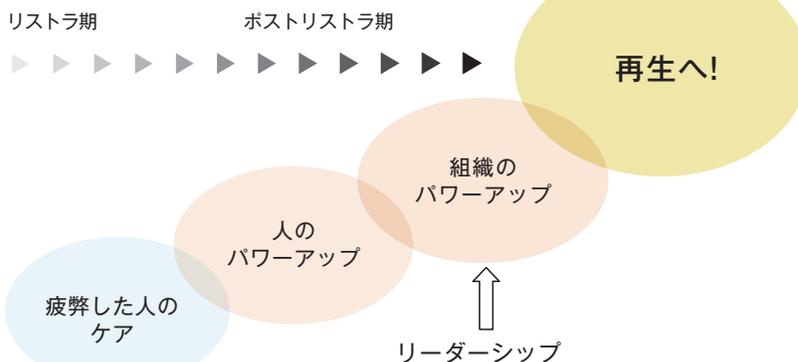
オイルショック時の省エネ技術の飛

躍的な進化など、不況は新たな仕組みや構造を生み出す機会でもある。直面する困難は大きい、不況を災厄ととらえず、より長期的な視点で必要なもの、不要なものを問い直そう、と提案した。

リストラ時の人事の役割は リテンションとパワーアップ

一方、リストラそのものにもスポットを当てた(2010年98号)。題して「リストラの『けじめ』」。ここでいうリストラは解雇や雇用調整を指す。カネの論理がヒトの論理を凌駕するのがリストラだ。特集ではリストラが組織に及ぼす負の側面を指摘、そのことの認識と適切なケア

■リストラ「けじめ」のプロセス



出典：Works 2010年98号



の必要性を訴える。それが「けじめ」だ。

具体的には、既存社員のリテンションを含め、①疲弊した社員のケア、②人のパワーアップ、③組織のパワーアップ、④事業の再生へ、という道のりである。

その役割をどう分担すべきか。まず経営トップは、リストラの背景と企業の現況をつぶさに社内に伝えなければならない。そのうえで、今後のビジョンと成長戦略を描き、提示する必要がある。

人事の役割はリテンションや人と組織のパワーアップだ。マネジャーは現場の声を経営や人事に届け、逆に経営や人事

の役割は、ビジョンや目標を現場に翻訳することだと考えた。

そして今、こうとらえる

リストラ論は色あせない うまく乗り切るのが人事の務め

不況やリストラ時であっても、カネの論理に押し流されず、ヒトの論理をある部分で守り、その後の再生と飛躍につなげよ、という提案は現在でも重要であり、それこそが人事が遵守すべき職業倫理ではないか、と考える。

不況や経営危機は必ず訪れるから、人事はリストラに向き合うときが必ずある。そのとき人事が忘れてはならないことは、人と組織に禍根を残さないことである。残された人のモチベーションを下げないようにさせ、客観的に状況を把握し、対処する必要がある。「何人リストラする」という経営への目線だけでなく、一人ひとりの顔を見る人への目線が求められる。

人事は何ができるのか。何をしてはならないのか。今後もこうした視点で、不況や経営危機下における人事のあり方を考えていきたい。

私の結論 有沢 正人氏 カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事部長

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

タブー視されていた問題に切り込んだ。 リストラは変革のよいきっかけになる

タブー視されている問題を正面から扱い、従業員側と経営側を統合した独自の結論を出している。非常に読み応えがありました。

私の経験によると、リストラには段階があります。まず最初が配置転換です。間接部門から収益を多く生む部署に異動させることで全体の経費を圧縮するわけです。2番目が報酬の削減です。まずは賞与、それでも駄目なら給与に手をつけるでしょう。そうやっても「火」が消せない場合に初めてリストラ、つまり雇用調整という最終手段に訴えることになるでしょう。その際に大切なのが社員の納得感です。その場合は希望退職を募ることになりますが、低業績を理由とした解雇は日本の労働法下では難しい。本人が納得して前向きに応じてくれなければ駄目なのです。そこで鍵を握るのが評価システムです。本人が評価が低いことに納得していたら、会社の方針を受け入れてくれる可能性が高いですが、そうでなければ抵抗するでしょう。つまり、リストラをうまく行うためには優れた評価システムが不可欠なのです。

リストラの際に、絶対やってはいけないこともあります。私が銀行に勤務していたとき、業績悪化を理由として新規採用を止めたことがあります。そのときはやむを得ないと思っていましたが、10年、15年たつとさまざまな悪影響が出てきます。つまりその

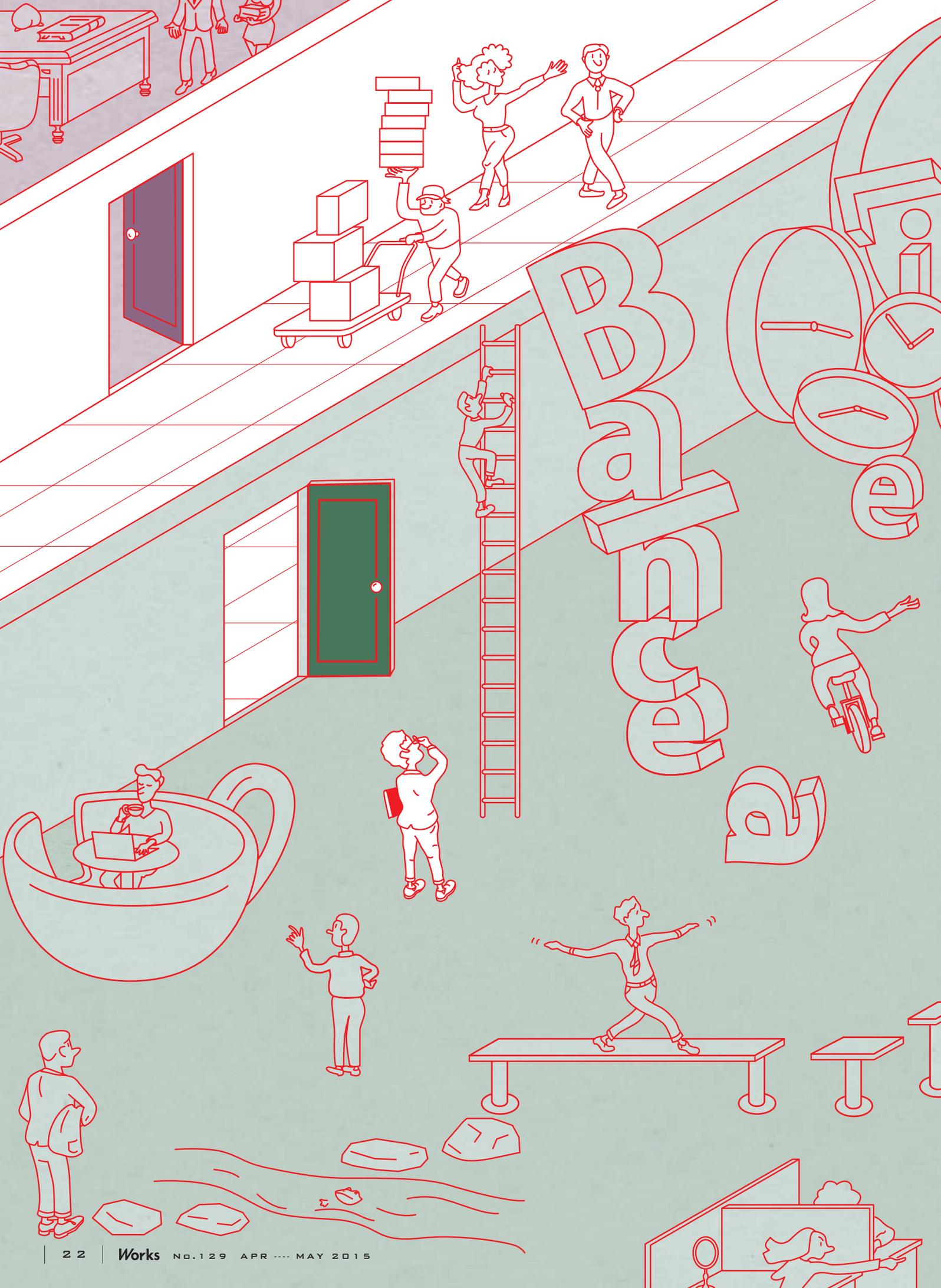
年次の社員がいないため主たる稼ぎ手である中堅社員が足りなくなったのです。そのため年齢構成がいびつになりいろいろな問題が残りました。新卒採用を抑制するのは経済環境や会社の状況で仕方ないこともあります。全面的な新規採用ストップは後に禍根を残します。費用対効果の観点から教育費もやり玉に挙げられがちです。昔、公的資金を導入した銀行に在籍したことがあります。その際外部から招聘された経営者は社員の報酬の削減を行いました。教育費は水準を維持しました。今その銀行は立派にお客さまの期待に応え、収益もあげています。社員の皆さんの頑張りによるものだと思いますが、その方の教育に対する強い思いも影響したに違いありません。

リストラ後に人事や経営は何をすべきか。2つの義務が両者に生じます。1つはリストラせざるを得なかった異常事態がいつ終息するのかを明らかにすること。株主以前に従業員にそれを提示する必要があります。2つ目はリストラ時に不可避だった減点主義を加点主義に改めることです。前向きなリストラは今までの組織形態や意思決定の仕組みを変えるチャンスともいえます。

私の評価

Worksが
言ってきたことは







人事企画室

組織の人口構成や社会環境の変化にさらされ、
企業が組織構造や人事制度に手を付けざるを得なかった20年。
それを担ってきたのが「人事企画」という領域だ。
景気の低迷、ポスト不足、雇用形態やライフスタイルの多様化、
ガバナンスの変化などのなかであって、
いかに社員にモチベーション高く、
力を発揮させる仕組みをつくることができるのか。
人事が模索してきた姿と、
Worksが人事に提案してきたメッセージを総括する。

2-1 人事コースの複線化



Worksはどう語ってきたか

一般職・総合職や、管理職・専門職という区分は消え、「グローバル」「ナショナル」「ローカル」のコース分けに。全社員に「プロ」となることを求める人事制度へ



人事コースについてWorksがメッセージしてきたことは、大きく分けて2つあった。

1つは採用の入り口が「グローバル」「ナショナル」「ローカル」という3つに分化するであろうということだ。一般職、総合職という区分は女性に対する形を変えた差別と受け取られかねないこともあって廃止の方向に進んでいるが、一方ですべての社員を1本化して採用・処遇・育成することには無理があると考えたからだ。

グローバル人材を求める傾向は顕著ではあるが、実際に国境を越えて活躍するような社員は、ほんの一握りにすぎない。一方で、有期雇用で働くスペシャリストは、事業の運営においてますます欠かせない存在になってきている。これだけ幅のある社員を1つに束ねることには合理性がない。

2009年7月には提言『正規・非正規二元論を超えて』を発表し、「限定正社員制度の整備」を提案している。これは前述した3分化でいえば、「ローカル」コースの設定と同じことを意味しているが、その後有期雇用の上限を規制する法制が整備されたことで、一気に注目を浴びることになった。2012年6月のWorks別冊

『2020の人事シナリオ』においても、「グローバル人材とナショナル人材、ローカル人材をコース分けしていくことが一般化するのではないだろうか」という見通しを示している。

プロフェッショナル人材の3類型を提示

もう1つ、管理職・専門職という区分を超えて、すべての社員に対してプロフェッショナルになることを求める「プロフェッショナル人事制度」の導入を提案した。

1980年代に日本ではポスト不足も影響して専門職制度がさかんに導入されたが、あまり効果はあがらず、管理職と管理職相当の専門職との間には上下関係が生まれてしまった(2004年64号「企業内プロフェッショナルの時代」)。しかしながら仕事で求められる知識や技術の高

度化は着実に進み、専門性なくしては競争力を維持できない環境になっていった。

プロフェッショナル人事制度を導入した日本アイ・ビー・エムなどを先進事例として紹介しつつ、プロフェッショナル型能力主義が組織に浸透していく姿を描いた。特にサービス業の領域でもプロ化が進むと予測し、2005年に発表した提言書『プロフェッショナル時代の到来』では、「10年後にはサービス業でプロフェッショナル人材が260万人に拡大する」という見通しを発表している。

2005年69号の特集「育て！ビジネス・プロフェッショナル」では人事施策について、プロフェッショナル人材をビジネスリーダー型、プロデューサー型、エキスパート型の3タイプに類型し、そのうちのプロデューサー型の育成が重要になるという仮説を立てた。また、プロフェッショナル人事制度を運営・設計するポ

■人事トップ30人は未来をこう見る

グローバル人材と国内全域で勤務するナショナル人材と地域限定のローカル人材のコース分けは



出典：Works別冊『2020の人事シナリオ』 人事トップ30人へのアンケート



私の結論 小山 紀昭氏 ファーストリテイリング グループ上席執行役員

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

多様な人材が、共に新しい企業価値を生むために さまざまな種類の働き方を提供する制度を用意

Worksでは「人事コースはグローバル人材、ナショナル人材、ローカル人材の3つに分化するだろう」と言ってきたということですが、当社も最近、「G(グローバル)社員」「N(ナショナル)社員」「R(リージョナル)社員」という3つに人事コースを分ける制度の整備を進めています。

N社員が日本全国に転勤する可能性があるのに対し、R社員は勤務地域が限定され、週20時間以上の短時間勤務も認められます。G社員は世界のファーストリテイリング各グループの企業を統括する、グローバルヘッドクォーターで働いている人や、各地域での経営幹部が該当します。

ヒト・モノ・カネや情報が瞬時に国境の壁を越えて自由に往来する社会が実現されてきているなか、どうやって企業が競争力を保っていくのか。私は、多様な人材が共に働き、切磋琢磨しながら新たな企業価値を生み出していくことが1つの解だと考えています。そのためには、「地域に定着して働きたい」「子育てしながら働きたい」など、さまざまな条件を抱えた個々に活躍してもらえる会社をつくるのが重要になります。当社の制度もさまざまな種類の働き方を提供するものですが、Worksが人事コースの分化

を提唱したことは、社会全体がその方向に動いていることの表れだと感じています。

かつてのコース別人事は、総合職と一般職のように入社時に固定的に働き方を決めるものでしたが、それでは多様な人材が働きやすい会社をつくるという、当社の理念とは離れてしまいます。現在の当社の制度は、「子育てや介護のために、N社員からR社員に」「R社員でスタートしたが、より幅広い仕事を経験するためN社員に」というように、コース間の往来を可能にしています。

往來のしやすさということを考えても、N社員とR社員の処遇は給与水準も含めて、可能な限り均等化していきたいと考えています。以前の地域限定社員制度は、正社員に比べてやや補助的な仕事をする職種であるという位置づけだったこともあり、新しい制度でもN社員が上でR社員が下というイメージを持つ社員が、まだいるかもしれません。「N社員とR社員は上下ではなく、働き方の違いなのだ」という理解を広めることが、この制度を定着させるために重要なことだと考えています。



イントとして、①プロが尊敬される企業文化をつくる、②プロが必要とされる専門領域を明確にする、③十分な裁量権を与えつつ職業倫理を問う、④プロにマネジメントスキルを求める、⑤プロの評価はプロが行う、⑥専門領域を決める試行錯誤期間を設ける、⑦保有能力をきちんと評価する、⑧プロのコミュニティをつくる、という8つを掲げた。

そして今、こうとらえる

2015年、多様な働き方に対する要請は高まる

では、2015年現在、これらのメッセー

ジ通りになっているだろうか。

まず3つのコース分けだが、提唱したようなコース分けをする企業は登場しつつある。2013年からの顕著な人材不足の影響で、小売業などを中心に、地域限定社員という名の「ローカル」コースは整備され始めた。政府が発表した「骨太の方針(2014年)」にも、多様な正社員ということで「ジョブ型正社員」の整備がうたわれたところである。2011年に実施した人事トップに対するアンケートでも、今後の方向性としてイメージされていることがわかる。

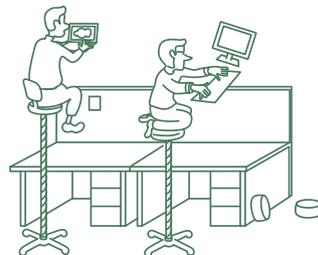
プロフェッショナル人事制度の導入については、現在のところは8.8%(人材

マネジメント調査2013年)という状況だ。「社外に誇れる専門家・プロフェッショナルが多数いる」と回答した企業も8.0%で、まだプロフェッショナルの育成は進んでいないことがうかがわれる。

一方で人事課題として「プロフェッショナルの育成」を掲げる企業が26.5%あることから、ジェネラリスト育成だけでなく、まずプロフェッショナルを育成し、そのなかから真のジェネラリストを輩出しようとする企業はこれから増えてくるのではないかと考えられる。



2-2 職能資格制度の変革



Worksはどう語ってきたか

職能資格制度にとって代わろうとした成果主義。そのブームに人事もWorksも翻弄されながら、職能と職務のハイブリッド「役割主義」にたどり着く



1970年代初頭のオイルショック以降、日本企業の評価報酬システムの根幹をなしてきたのが職能資格制度である。仕組みはこうだ。まず職務遂行能力の多寡で各人に職位とは直結しない資格を付与する。一度得た資格は失うことはなく、昇格では職務の経験年数が勘案されることが多いため、結果的に年功的処遇となる。

この仕組みでは、たとえ部長になれなくても、部長本人と資格が同じ場合、同じ賃金がもらえる。だからモチベーショ

ンが落ちない。年長者が増えると人件費が右肩上がりになるというデメリットはあるが、低成長時代のポスト不足に悩む企業にとって好都合の仕組みだった。

ところがバブル崩壊を経て、日本企業の業績がますます悪化。人件費の削減が課題となった。悪者にされたのが、給料が上がり続けるこの職能資格制度だった。

年功的処遇を止める動きは、1990年代後半、成果主義の普及という形で現れた。その運用の鍵を握るのが人事評価で

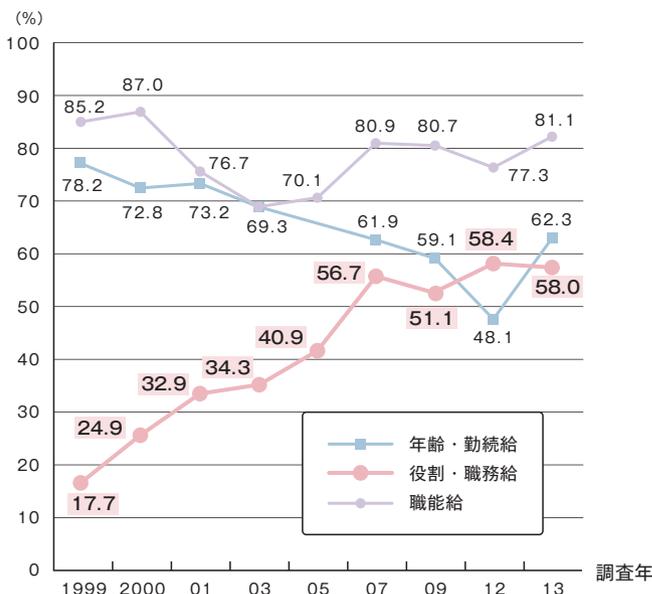
ある。

成果主義の鍵を握る 評価される側の納得感

Worksは人事評価には「働く側の納得感」が必須だと述べた。それが担保されるためには、①企業の目指す「価値観」が社員に明示され、それに依拠して評価基準が設定されていること、②社員が評価の目的を理解していること、③企業、社員が仕事を軸に契約を結んでいるという感覚を持っていること、④評価者と被評価者の間に信頼があること、⑤評価制度運用の厳密さ、整合性を過度に追求しないこと、という5つを提案した(1998年25号「その『人事評価』は企業成長を生み出せるか?」)。

しかし、2000年に入ると、救世主のように見えた成果主義も、うまく根付かず、ダッチロールを続ける。その原因をWorksは、「成果主義とは個人に処遇差をつけることだと企業が誤解したこと」に求めた。真の成果主義とは報酬制度にとどまらず、従業員のハッピーと企業のハッピーを同時に成立させることで、新たな成果を生み出し続けられる組織風土をつくり出すことなのだ、と考えた(2001年44号「機能する『成果主義』」)。

■非管理職層の賃金制度(体系)導入状況



出典：日本生産性本部「第14回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」2014年





私の結論 大隈 信幸氏 三菱電機 常務執行役 人事部長

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

職能資格制度を廃止し、役割・職務価値制度を導入。 経営への貢献度を表す「役割の価値」で評価

Worksの特集、特に2001年44号は成果主義の限界を指摘しつつ、あるべき成果主義を採った内容で、興味深く読みました。

我々も成果主義の導入を検討したことがあります。その背景には、当社では資格・職階制度と呼んでいましたが、いわゆる職能資格制度のもとでは、企業の規模や業績が拡大していない環境下においても、実際の成果とは関係のない部分で個人個人の賃金が経年的に上昇し続け、結果として、人件費が増加してしまうという問題がありました。しかも降格がないので、一定以上の資格を得た社員がそこに安住してしまうという弊害が生じるのです。

しかし、成果主義にも問題はあります。1つは当時、多くの企業で導入されていた成果主義は人事評価をデジタルに、数字のみで決めており、それに違和感がありました。もう1つは、評価の数値化が仮にできたとしても、その数値が本当に正しいのか、大いに疑問でした。個人の評価を、他者と比較すると、違和感が生まれるのです。3つ目に、仕事は個人ではなく、チームで成し遂げるものなのに、成果主義を入れた途端、その風土が毀損されるのではないかと。そういう不安もありました。

結果として、絶対評価を前面に押し出した成果主義は取り入れず、役割・職務価値制度を2004年に導入しました。この制度では、

個々の社員は経営にいかに関与しているかという「役割の価値」によって等級化されます。賃金は役割とその成果に応じて決まる役割給にし、年功的処遇を極力圧縮しました。もちろん、降給もあり得ます。ただし、若いうちは習熟・能力進展期間でもありますので、30歳まではいわゆる定期昇給を残しました。

この仕組みを円滑に回す鍵となっているのが年1回、上司と部下との間で行われる「役割・成果レビュー面談」です。ここでは目標設定と役割の確認、そして課題の共有や成果のフィードバックが行われます。それによって本人が奮起し、新たな能力開発につながり、新たな役割や機会の獲得へとつながっていくことを期待しています。つまり、「評価・処遇」「能力開発」「配置・活用」が三位一体となり、有機的に連携することが、この制度の目指すところなのです。

当社が今、力を入れているのが従業員満足度(ES)の向上です。成果は「能力×やる気」で表されます。そのやる気を上げるには、処遇だけでなく、コミュニケーションや組織内の課題の共有など、その周辺のことでも大事だと考えています。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



当時は、米国型経営がもてはやされた時代であった。職能資格に代わる基準として米国から輸入され、ブームともいえる様相を呈したのが「高業績者の行動特性」と訳されるコンピテンシーだった。

Worksは米国での取材を通し、採用や任用時はともかく、あまりに複雑化するため、いくつかの日本企業が試みていたコンピテンシーを報酬管理に活用するのは問題だと警告した(2003年57号「コンピテンシーとは、何だったのか」)。結局、このコンピテンシーも日本では根付かなかったのはご承知の通りだ。

職能から成果へ。評価報酬システムが

大きく揺れた20年を経て、最近、普及し始めているのが役割主義である。職能という潜在能力ではなく、役割という顕在化した働きに着目する。日本流の職能主義と欧米流の職務主義のハイブリッド型評価報酬システムである。その導入をWorksは提案した(2014年122号「日本型報酬・人事システムの着地点」)。

そして今、こうとらえる

職能資格制度そのものを 真正面から扱った特集を

職能資格制度は人事の基本システムで

あり、評価システムである。一方、成果主義は報酬の支払い方を示した概念にすぎない。もともと種類の異なる議論を同列に並べてきたことにあらためて気づく。成果主義はなかば死語になったが、この言葉に翻弄された20年であった。

試行錯誤の結果として、日本型の職能資格制度に成果の概念を組み込んだハイブリッド型の役割主義という1つの解にたどり着いた。しかし、それも緒についたばかりだ。今後、運用していくなかで具体的な問題が浮上することは想像に難くない。議論を続けていきたいテーマである。

2-3 ワークライフバランス



Worksはどう語ってきたか

ワークライフバランスの実現には、 単純・一律の労働時間短縮ではなく、 一人ひとりの生産性を高めることが重要



国際的に「働きすぎ」と揶揄される日本人。OECDのデータによれば、1970年～1990年頃のパブル崩壊まで、年間平均総実労働時間は2100時間前後で高止まりしていた。その後、徐々に減少し、2010年代には1800時間程度まで下がってきている。しかしながら、世界全体で見ると、日本人がトップランクの長時間労働であることに変わりはない。

さらに、このようなデータよりも問題が根深いことをWorksでは指摘している。日本企業が1990年代以降、総実労働時間を減らしてきたのは、非正規のパートタイム労働者比率が急速に伸びていることによるもので、その分、正社員が長時間労働となったことがある。労働時間の長い人、短い人の二極化が起こっているのである(2008年86号「時短～なぜ早く帰れないのか」)。「働きすぎ」の目安である月240～300時間働く人は、全体の17%超存在することや、30代から40代、課長クラスといった、いわゆる「働き盛り」の労働時間が長くなっているのは、今も変わらない状況だろう。

組織デザインにより ワークライフバランスを実現

2000年代以降に労働時間が減って

った背景には、少子化問題や女性活躍推進がきっかけとなり、ワークライフバランスの実現の機運が高まったことがある。

「時短～なぜ早く帰れないのか」では、このように労働時間の長短が、働く人によってまだら模様であることを前提としたうえで、1人ひとりにとって時間が有効に使われている状態をつくり、ワークとライフを共に充実させることが、時短問題の目指すところだと論じている。

ワークライフバランスをどう実現していくのか。それを深めるべく、北欧の状況取材したのが2013年121号「北欧流『時間価値』の創造」である。仕事と家庭生活、キャリアプランのバランスをとり、時間価値を最大化する組織デザインの要素として「自由度」「タイムマネジメント」「適職」の3つに注目した。

「職場環境の自由度が高ければ、効率的・合理的なタイムマネジメント上の創意工夫がもたらされる」「組織の出入りの自由さは、適職の追求につながる」「タイムマネジメントスキルが向上すれば、出産や大学での学び直しなど、長期休暇を取得しても適職を維持できる」という組織をデザインすることが、企業の実産性向上と個人の幸福追求の実現につながると結論づけた。

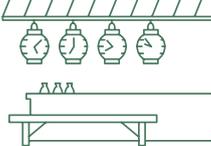
そして今、こうとらえる

生産性の向上だけを目的としない 複合的アプローチを

さまざまな時間的制約を抱える社員の生産性を向上させていく取り組みが求められる。その際には社員の家庭事情やキャリアプランも視野に入れなければならない。ここまでは私たちの主張も、概ね的を射ていたといえる。しかし、時短は単に労働生産性の向上の問題を超え、イノベーションを生む組織、持続性の高い事業構造への転換など、複合的な経営課題を含むようになった。私たちが多様なアプローチで議論するときが来ている。

その1つが若手問題だ。私たちは「期間限定」という前提で、仕事を覚える20代にはあまり労働時間を気にせず、もっと働くべきだと書いてきた。しかしすでに、若者が学び、成長する場は組織内の仕事に閉じていない。「時短×人材育成」という視点も必要だろう。

時短を人事だけが声掛けする時代は終わった。経営者、現場のマネジャーを巻き込み、創造性の発揮を阻む長時間労働を撲滅しようという発信を、リクルートワークス研究所時短研究プロジェクトが始めた。この取り組みを継続したい。



私の結論 佐藤 博樹氏 中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール)教授

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

「まず生産性を上げる。その後時短を進める」。 このアプローチでは、うまくいかない

「まず生産性を向上し、その後時短を進める」というアプローチは、実はうまくいきません。海外と違い、日本企業の職場には「早く帰ろう」というインセンティブが働かない人がかなり存在します。子育て中で妻もフルタイム勤務のため「本当は早く帰りたい」と思う男性社員の横に、「うちの妻は専業主婦で、早く帰る必要もない」という社員がいる。定時退社のために仕事を効率的に行うことにあまり価値を感じない社員に、生産性を上げよといっても成果はあがりません。「時間は有限」という状況を先に作り、時間制約のなかで生産性を上げざるを得ない状況に追い込む必要があります。

そのためには、日本の生産現場における品質や生産性へ向上の取り組みを参考にするのがいいでしょう。生産現場では、たとえば工程と工程の間の在庫を極限まで減らし、何か問題が起これば困る状況をつくり出しています。そのため、現場では問題が発生したら、同じ問題が2度と発生しないように徹底的に原因を解明し、改善に取り組んできたわけです。他方、残業が常態化しているホワイトカラーの職場では、残業という「時間在庫」を前提にして仕事をしているようなものなのです。「時間在庫」をなくすことで、時間生産性を高める取り組みが意識化されるわけなのです。

「若い人は労働時間を気にせず働くべきだ」という考え方も、これからの職場環境を考えれば、むしろ逆です。育児、介護、キャリアアップに向けた勉強のためなど、仕事以外に「やりたいことがある社員」「取り組む必要のある社員」、つまり仕事時間に制約を抱えた社員が、今後、ますます増えていきます。定時に終えるよう仕事量を考え、段取りをつけるタイムマネジメント能力を、若いうちから身につけるようにする必要があります。上司にも、残業を前提にすることなく部下の力を伸ばせる仕事を割り振る能力が求められます。

ホワイトカラーエグゼンプションなど、時間管理や仕事管理に

関して労働者に自己裁量を求める施策の導入が検討されています。こうした施策を進めるなら、一方で今述べたような労働者のタイムマネジメント能力を向上させる取り組みが必須となります。

ワークライフバランスという言葉は、かなり一般的に使われるようになりましたが、まだまだ課題は残されています。ワークライフバランスを実現しようとさまざまな両立支援制度の拡充に重点を置いてきた結果、子育てなどのライフイベントに直面しても離職せずに就業継続が可能になりました。しかし、職場全体の働き方は従来のまま変わらないため、「時間制約のある社員も意欲的に働けるような職場づくり」という、ワークライフバランスの本丸への取り組みが遅れてしまったというのが、現状ではないでしょうか。

今後、ワークライフバランスの焦点が「職場全体の働き方変革」に移ってくると、管理職のマネジメントを変えていく必要があります。時間に制約を抱えた、多様な部下のマネジメントは、制約のない部下が多かった時代とは、そのポイントが変わってきます。無駄な仕事を減らし、仕事の優先順位を指示し、過剰品質になって時間がかかりすぎないようにすること、また全員がずっと一緒に職場にいられないため、情報共有の仕組みづくりなども重要になります。

自身や部下のタイムマネジメントや、新しい働き方に関する情報やスキルを、変化に対する柔軟性のある管理職やその候補に伝えていく。そして業績だけでなく、労働時間や有給休暇取得率にも目を配って、限られた時間のなかで生産性を上げた管理職を評価していくことが大事です。こうした取り組みを通じて「ワークライフバランス管理職」を増やしていくことが、「職場全体の働き方変革」という本丸の課題解決につながると考えます。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

☆☆☆



2-4 メンタルヘルス



Worksはどう語ってきたか

早期発見→治療→職場復帰だけでは解決しない。 「組織パフォーマンス向上モデル」や 個人の「自己信頼の回復」による原因除去を

Worksが初めてメンタルヘルスを本格的に取り上げた特集は、2006年77号の「働く人の心を守れ」。この年には厚生労働省が「労働者の心の健康の保持増進のための指針」を出すなど、この問題への対応を迫られる人事が増加した時期とも重なって、多くの読者の関心を集めることになった。

本特集ではまず、脳科学者からみた精神疾患論として、正常（健康な状態）か異常（病気の状態）かの二元論で現象をと

らえるのではなく、正常と異常の間に多様な中間状態があること、つまり、病気の状態は正常の延長線上にあるという見方に言及。こうした立場に立つと精神疾患への視野も変わってくるとした。

企業のメンタルヘルス対策に対しても、具体的な方向性を示した。精神疾患の社員を早期に発見し進行前に治療する「2次予防」、再発を予防し治療後の職場復帰に対応する「3次予防」だけでなく、働き方や職場環境を見直し、疾患の原因と

なるストレスを除去する「1次予防」にも視野を広げることを促した。

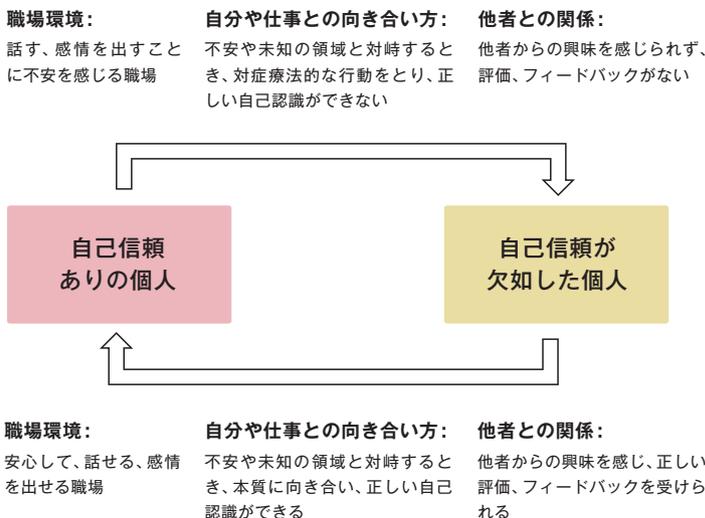
さらに、1次予防を進めるうえでの考え方として、「組織パフォーマンス向上モデル」を紹介した。疾病となると個人のパフォーマンスの問題としてとらえがちだが、このモデルでは、組織に注目する。そして、組織全体のパフォーマンスを向上させるために、職場コミュニケーションは良好か、安心して仕事に取り組める環境が整備されているのかということにも目を配っていく。組織パフォーマンス向上モデルでメンタルヘルス問題の予防に取り組み、メンタルヘルスに問題を抱えてしまった社員に対しては2次、3次予防でセーフティネットを張っていくという二段構えの対応が、より多くの人の心の健康を守るのではないかと説いた。

メンタルヘルス対策には コミュニケーションに注目せよ

この後Worksは、組織のあり方に注目して、メンタルヘルス対策をとらえるようになる。2009年97号「コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章」では、心に問題を抱える社員が増加する背景には職場におけるコミュニケーション不全



■何が個人の自己信頼に影響するか



個人の自己信頼はそれほど確固たるものではなく、環境や自分の状況の変化によって、常に「揺らぎ」がある。自己信頼が欠如した人も、自己信頼がある状態に変化する可能性がある。

出典：Works 2009年97号



があると考え、原因を探求。その結果、コミュニケーション不全は、個人の仕事や職場において自己が確立できている状態を指す「自己信頼」とかかわりがあることを見いだした。

また、自己信頼の醸成には、「職場の良質なコミュニケーション、共感」が不可欠であることも明らかにした。つまり、「自己信頼」と「職場の良質なコミュニケーション、共感」は、一方が醸成されれば他方の質も上がる関係にある、ということだ。そのうえで、どちらから手を付けるかは「決め」の問題であり、お互いを知ることによって組織の共感を醸成する、他者の

正しい評価によって個人の自己信頼を醸成するなど、まずは最初の一步を踏み出すことが重要だとした。それがコミュニケーション不全を解消し、メンタルヘルス対策にもつながるとしている。

そして今、こうとらえる

全従業員の健康増進といった組織的観点が必要

メンタルヘルスが人事課題となつてから20年あまり。その間、労働契約法において、心の健康も含めた生命・身体への安全配慮が企業に義務づけられるなど

(2008年)、メンタルヘルス対策は重要なリスクマネジメントになった。企業のなかでは、1次の予防が効果的との理解も進んできており、今後、議論の中心は予防手段に移るだろう。

その際の1つの方法として、現在のEAP(Employee Assistance Program、従業員支援プログラム)を発展させてはどうか。メンタルヘルス対策だけでなく、全社員の心身の健康維持・増進という観点から、外部の専門機関と連携するのだ。従業員の健康は重要な経営資源である。全社を巻き込んだ健康経営の取り組みについて、今後は考えていきたい。

私の結論 森 晃爾氏 産業医科大学 産業生態科学研究所教授 産業医実務研修センター長

本コラムの関連動画をwww.works-i.com/works20/でご覧いただけます。

メンタルヘルスの0次、1次予防は人事制度や組織づくり全般にかかわる

2006年、Worksの取材で「日本企業のメンタルヘルス対策は2次、3次予防中心で疾病対策モデルにとどまり、モグラ叩きになっている」というお話をしました。現在でもそういう傾向はあるのですが、それでも2次、3次予防対策については当時と比べれば、進歩があったと感じています。たとえば「双極障害(いわゆる躁鬱病)の場合は、いったん治療が進んでも再発の可能性があるため、治療管理と継続的な観察を行っていく」「適応障害は、一度適応状態が改善すれば、それが維持できている場合は再発しにくいため適応状態の改善を中心に対応する」というように、一度診断が下されれば、病態ごとに職場復帰から復帰後の再発予防へと、対応がかなり具体的に進むようになりました。

その背景には、精神科医の間に「精神疾患の治療がゴールではない。患者が職場復帰を果たすまでが、自らの役割ではないか？」という考え方が広がり、職場復帰プログラムの開発に守備範囲を広げてきたことがあります。そうすると産業医の側も「病態ごとに職場復帰への対応は違って来るべきだ」と考えるようになり、企業側の理解も進んだのでしょう。

病気の原因を除去するのが1次予防だとすれば、病気にならな

いだけでなく、健康的で業績もあげられる職場づくりを目指す、0次予防という考え方が注目されています。0次予防的な取り組みの例としては、高知県などいくつかの官公庁を中心に組み込まれている、「職場ドック」というプログラムがあります。コミュニケーションが良好な働きやすい職場にすることを目指し、チェックリストを使いながら、職場のよい点、改善したい点を、参加型で話し合っていきます。改善の仕組みに自ら参加できることや、コミュニケーションが活性化することがメンタルヘルスにプラスの影響をもたらすというプログラムです。

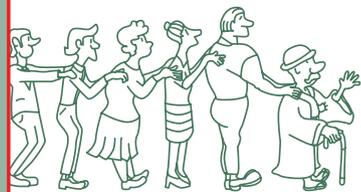
同特集では、「1次予防は組織パフォーマンス向上モデルで取り組み、2次、3次予防は疾病対策モデルでセーフティネットを」という話もしました。現在では新たに0次が加わりましたが、同じことがいえます。0次、1次予防は人事制度や組織づくり全般にかかわる。だからこそ0次、1次予防にもしっかり取り組むことで、初めて「社員のメンタルヘルスを良好に保ちながら、企業の業績もあげていく」ことが可能になるのです。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



2-5 ジョブローテーション



Worksはどう語ってきたか

ジョブローテーションは、日本企業の人材育成の柱。カンパニー制のなかにあっても、異なる職務への異動や出向を意図的に仕込むべき

人材育成にはジョブローテーションが抜群の効果を発揮するという前提に立ち、Worksでは異なる職種、異なる領域の仕事を用意して経験させる重要性について述べてきた(2010年100号「人材育成『退国』から『大国』へ」)。

1990年頃まで、日本企業ではジョブローテーションを人材育成の柱として、人事が計画的に仕掛けていた。社員1人ひとりの顔を覚え、個人的な情報もよく把握していたから、その人の能力の伸長につながるストレッチの意味合いのローテーションをうまく実行できた。一方の社員も複数の職場を経ていくなかで、メインの専門性とサブの専門性を決めていた。サブの専門性があると、知識が広がるだけではなく、異質なネットワークを持つことができる。その知識や人脈がイノベーションにつながったのだ。

ところがカンパニー制が敷かれるようになり様相が変わった。異動の幅と機会が少なくなったばかりか、人事が全社という視野を持ちにくくなったために、情報量が減り、どこにどんな人材がいて、誰と誰をつなぎあわせると何かが起こるといった判断ができなくなってしまった。

それを反省し、もう一度、意図的なジョブローテーションをやるべき、と提案

した。先に挙げた効果のほかに、組織の横のコミュニケーションの活性化や、元上司が部門を超えたメンターになるといった育成成果も期待できるからだ。

まったく異なる職務への異動 そのハードルを下げるには

ジョブローテーションの効果を学術的にも追求した。Works Review 6号(2011年)所収の論文「まったく異なる職務への異動が企業における熟達を促す可能性の検討」(笠井恵美)である。「まったく異なる職務」への異動は本人にとって難易度が高いものの、それまで獲得した知識の再構造化が進むので、熟達

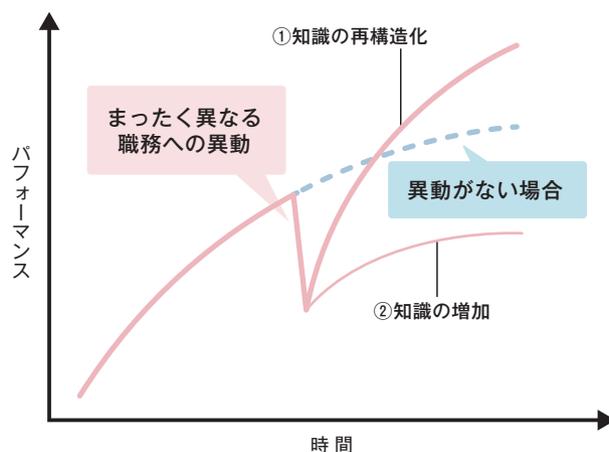
(仕事に熟練して上達すること)に結びつく可能性が高い(下図参照)。しかしながら、そのためには以下の要因を必要とする、と主張する。

それは「前職の上司の懇切な説明やよい影響があること」「本人が強い問題意識を持っていること」「職務がまったく異なることをよく理解していること」「新しい仕事についてのかなりの量のインプット」「周囲への適切な働きかけを行い、それに対してよい反応が得られていること」「仕事が回っている手ごたえを感じていること」「行動することに対して強い意欲があること」であった。

結論として異動前と異動後の上司の理

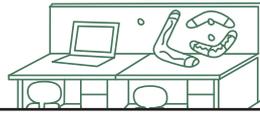


■異動とパフォーマンスの関係



まったく異なる職務への異動の場合、①異動後の新たな職務に取り組みながら自分なりに仕事の意味を見つけ、職務領域を再構造化し、必要な知識を主体的に組み立てて吸収し、パフォーマンスに結びつけていく場合と、②異動後の職務についてやるべきことを行いながら、順次知識を増やしパフォーマンスに結びつけていく場合の2つがあると考えられる。

出典：Works 2011年106号



私の結論 西村 孝史氏 首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

人材育成に役立つという結論は正しい。 その論拠、論点に広がりがあった

ジョブローテーションは、人材育成に役立つといえるのですが、そのデメリットも把握しておく必要があります。デメリットは3つあります。1つは特定分野の専門家を育てるのに、寄り道をさせるわけですから、育成に時間がかかってしまうこと。2つはまったく異なる部署に異動すると、本人の業績が一時的に落ちてしまうことです。3つは、仕事の内容で賃金が決まらない職能給の場合のみ、異動がスムーズにいくわけで、職務給になると難しくなります。グローバルでこれをやるとなかなか難しいという話です。つまり、ジョブローテーションの前提にあるのが長期雇用です。あなたの仕事（職務）を変えますよ。その代わりに、雇用は保障します、という暗黙の契約が背後にある。雇用保障よりも専門性を重視する外国人にはなかなか受け入れられない慣行なのです。

Worksは人材育成に特化して、ローテーション促進論を主張しています。その方向性は正しい。ただ、それがどういうメカニズムで人材育成に役立つのか、どうしたらもっと役立つようになるか、という深掘りが弱かったように思います。また、当時触れられていなかったことで最近問題になっていることもあります。それは育児や家事、介護といった「制約」を持った社員を生かす動きで

す。転勤を伴うローテーションの実施が必然的に難しくなってきたり、この流れはますます加速するでしょう。

他方で、ジョブローテーションに関して、日本企業が抱えている問題が3つあります。1つは現在のジョブローテーションは現在着手しているビジネスをうまく回すための能力の獲得を前提に動いていることです。新しい事業やイノベーションを興すためにはどんなローテーションが必要か。これができたら、日本企業の人材育成は次の段階にいけるはずですが。

もう1つはそのポジションを与えた場合、どんな能力が磨けるのか、ということを明確にしないまま、何となく異動させている例が多いこと。これも早急に改めなければならないでしょう。

最後は私自身のテーマでもあるソーシャル・キャピタルと関連するのですが、もっと組織にも注目すべきであるという点です。ある人が抜けた穴をどう埋めればよいのか、異動者を送り出す上司は何をすべきか、迎え入れる側の上司や同僚は何に気をつけるべきか。この問題、今後のWorksでやってほしいですね。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



解、さらに異動後の職場環境が非常に大きな役割を果たす、と述べた。

さらに、ジョブローテーションの1つとして子会社出向も取り上げた（1996年7号「育成としての出向」）。バブル崩壊以降、出向者は5万人（1989年）から10万人（1994年）と倍増。このとき人件費抑制のためにリストラが行われたが、不況期であっても、企業の多くが出向を人材育成目的で行ったことがWorksの調査でわかっている。

Worksは出向の人材育成効果を、グループ企業の経営を任される場合が多いため、経営者としての疑似体験ができること、万一失敗しても親会社が面倒を見て

くれることなどを挙げている。

問題もある。経営を疑似体験して、経営の舵取りを覚えた人材をどう評価し、その経験を次にどうつなげていくかということだ。そう考えると、育成としての出向の活性化は長期雇用を前提にした日本の雇用システムの流動化を促す可能性もあると指摘している。

そして今、こうとらえる

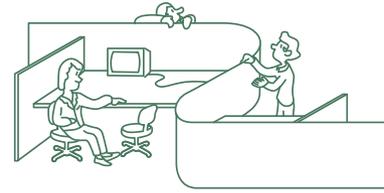
ジョブローテーションが困難な 企業・状況でいかに育成するか

Worksが言及してきた通り、ジョブローテーションが日本企業の人材育成の柱

であったことは間違いない。しかし、持ち株会社化による企業分化はますます進んでいること、また、サービス業を中心に職務にバラエティが少ない企業も多いことなどにより、現実的に育成としてのジョブローテーションが難しい企業が多くあることも否定できない。それを前提としたうえで、組織横断型プロジェクトへのアサインなど、ジョブローテーションと同等の、あるいはそれ以上の効果を持つ人材育成手法にはどのようなものがあるのか、考えていく必要がある。



2-6 人材ポートフォリオ



Worksはどう語ってきたか

不要な能力と必要な能力の入れ替えによって 組織の肥大化や人件費の硬直化を防ぎ、 環境変化にフレキシブルに対応できる体制をつくれ



1980年代以降、日本企業の有期雇用比率は鰻上りだった。その背景には人件費を抑制したい企業の思惑があった。そうしたなか、1990年代半ば以降、戦略や目標を達成するために、能力や処遇、雇用形態が異なる社員を活用しようとする人材ポートフォリオという考え方が普及していった。

Worksも独自の人材ポートフォリオを提案した。人件費圧縮のためにむやみに有期雇用化を推進するのではなく、無期雇用である正社員と有期雇用の役割分担を明確にし、最適な配置・組み合わせをすべきという考え方が原点にあった。結果的にそれは、正社員中心の雇用システムを脱した多様な雇用モデルとなった(2000年40号「戦略的HRMを生み出す『人材ポートフォリオ』」)。

基本フレームとして2つの軸を設定した。1つは新たな事業や商品を「創造」する人材か、既存の仕組みを「運用」する人材か。もう1つは組織成果の最大化を狙う人材か、個人成果の最大化を狙う人材か。この組み合わせによって示されるのが創造的かつ組織的人材「エグゼクティブ」、創造的かつ個人的人材「スペシャリスト」、運用的かつ組織的人材「マネジャー」、運用的かつ個人的人材「オペレー

ター」である。

この4つのタイプを、正社員、有期雇用にそれぞれ分けると、8つのタイプができる。企業の戦略に沿って、これらを最適に配置し、それぞれに適切な人材マネジメントをとることが有効だと述べた。

どんな仕事を有期雇用に任せるのかという判断基準も示した(2003年59号「揺れる正社員」)。

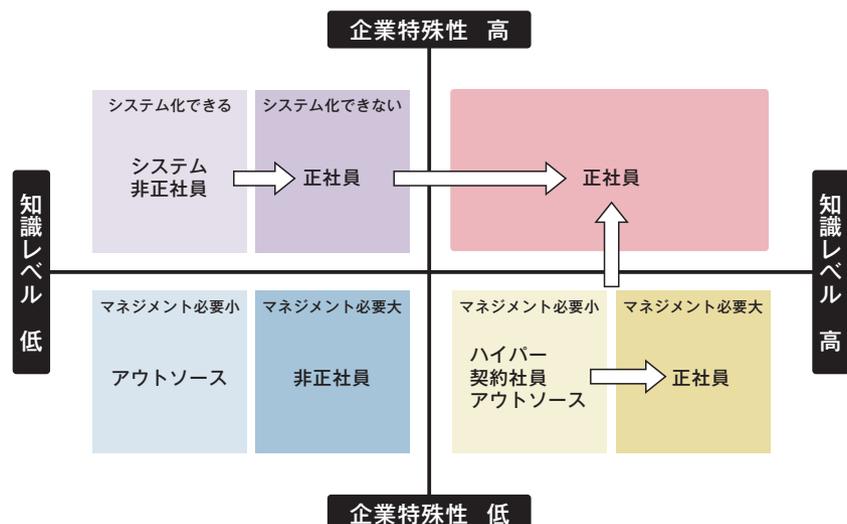
①競争優位の源泉となる知的資本の外部流出および、②マネジメントコストの上昇がなく、③外部化(有期雇用社員化)によりコストのアップも生じない場

合、有期雇用に任せたいほうがいい。逆にいえば、いずれかが1つでも想定できる場合は、正社員で構成された組織がその仕事を担うのが現実的だ。

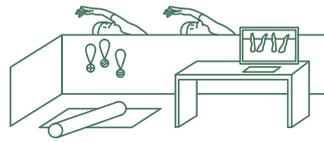
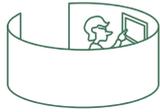
さらに考察を進め、①競争優位性は知識の価値と稀少性、模倣困難性の3側面から、②内部マネジメントコストの高低は判断の難易度と結果のインパクトから、そして、③外部コスト発生の有無はアウトソーシングの可能性や仕事の繁忙度といった観点から探ることを提案する。

Worksはこの議論を通じ、「正社員とは何か」を考え続けた。その役割を、環

■人材ポートフォリオ・マトリックス



出典：Works 2004年62号



境変化に対応できる柔軟性の確保、組織の核となる知的資本の構築と発展、組織の協働基盤の構築という3つに置いた。

2軸で仕事を分類 外部化が容易な仕事とは

最終的に、人材ポートフォリオの効用を「不要な能力と必要な能力を入れ替えることにより、組織の肥大化や人件費の硬直化を防ぎ、企業が環境変化にフレキシブルに対応できる体制がつけられること」とする。人事部にも新たな役割が生じる。派遣や業務委託を含めた多様な人材をうまく活用できるよう、事業部門に

適切にアドバイスできる存在になることが求められると考えた。

上記のポートフォリオ理論はさらに深化した(2004年62号「進化する人材ポートフォリオ」)。必要な知識のレベル、知識の企業特殊性の度合いという2軸で仕事を分類し、さらに内部マネジメントの必要性の大小、システム化可能か否か、という2つの観点から、有期雇用またはアウトソースに任せる仕事を決めるというものだ。必要な知識レベルも企業特殊性の度合いも低く、内部マネジメントの必要性が小さい、しかもシステム化可能な仕事ほど、外部化が容易ということだ。

そして今、こうとらえる

知識に偏ったポートフォリオ 新たな法制を考慮して再構築

「知識」を軸とした人材ポートフォリオをWorksが提案してから10年以上が経過した。本格的な人材不足の時代を迎えたことや、有期労働契約5年で無期雇用に転換させることが企業に義務化されるなどの労働法制の変化を考慮すると、新しい人材ポートフォリオを提案すべきときが来ている。どうすれば多様な人材を生かすことができるのか。その原点に立ち返りたい。

私の結論 二宮 大祐氏 イオンリテール 執行役員 人事・総務本部長

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

ポートフォリオは2次元で考えるべきだろうか。 労働法制という枠が抜け落ちてしまわないか

Worksは人材を2つの軸でタイプ分けし、それぞれをうまく活用する人材ポートフォリオの概念を提示しました。わかりやすいと思った反面、その軸でいいのだろうか、そもそもこの問題を2次元で考えていいのだろうか、という疑問も湧きました。

イオンの場合、あえて2次元で考えると、軸となるのは雇用期間と働き方です。無期雇用で、フルタイムで働ける人が正社員、そうではない人が非正規社員です。もう少し正確にいうと、正社員とは次の5つの条件を満たした人だと私は考えます。命じられた仕事には何でも就き、どこへの転勤も受け入れ、毎日フルタイムで働き残業も辞さず、定年まで雇用される、優秀な働き手、です。これに対して、最近限定正社員という議論が起き、必ずしも5つすべてを満たす必要はない、といわれているのはご承知の通りです。流通業の場合、その議論を深めていかなければならないきっかけとなったのが社会保険制度と労働契約法の改正です。前者に関しては、これまで週30時間以上働く人のみ加入が義務づけられていた健康保険と年金が、2016年10月からは週20時間から30時間未満の労働者にも必須になります。そうすると、20時間から30時間未満の労働者は、手取りが少なくなり、働く時間を

増やしたいと思う人は多いでしょう。もう一方の労働契約法改正では、契約更新を重ね5年以上の勤務となった場合、労働者が希望すれば無期雇用に転換できます。この2つの影響で、限定「正社員」の存在が俄然、クローズアップされるようになったのだと思います。ところが、こうした雇用法制の問題がWorks流の2次元では捨象されてしまうのです。ポートフォリオの軸は、各社が独自の軸を工夫すべきではないでしょうか。

人材ポートフォリオを考えると、正社員とは何か、という問題に行き着きます。そういう意味で、2003年59号のタイトル「揺れる正社員」は秀逸でした。日本の正社員は、過去3度くらい、「揺れ」てきました。男女雇用機会均等法が施行され「総合職」が登場した1986年、「成果主義」が入ってきた1990年あたり、そしてダイバーシティという言葉がメジャーになってきた2002年前後です。最近では正社員という呼称をなくするという議論まで出てきた。4度目の「揺れ」なのでしょう。容易には結論が出ないこの問題をWorksには追いかけてほしいですね。

私の評価

Worksが
言ってきたことは







人材開発室

人事の役割のうち、本丸の1つといえるのが人材の採用、育成だろう。伝統的には新卒で一括採用され、職場に配属後、先輩から必要な技能を継承するOJTによって育つ、というのが一般的だった。

ところが、バブル崩壊以降の景気の低迷期に、この構図は崩壊の危機に瀕した。

新卒一括採用システムの揺らぎや、社内の年齢構成のゆがみなどに向き合いながら、より優秀な人材を採用し、育て、活躍してもらうための、バリューチェーンの構築を人事は求められてきた。

その道のりと、Worksが発信してきたことを振り返る。

3-1 OJT改革



Worksはどう語ってきたか

現場だけに任せない。 変化の時代に対応できる、新しいOJTのあり方として、 ワークプレイス・ラーニングを提案



事業環境の変化の速まり、技能・技術の陳腐化の進展などの影響を受けて危機的状況となった日本企業のOJT。Worksは2005年71号「OJTの再創造」において、OJTの3つの改革の方向性を示した。第1は、「OJTのシステム化」だ。

日本賃金研究センター代表幹事(当時)の楠田氏は、「日本にあったのはマインドとしてのOJT。これから求められる

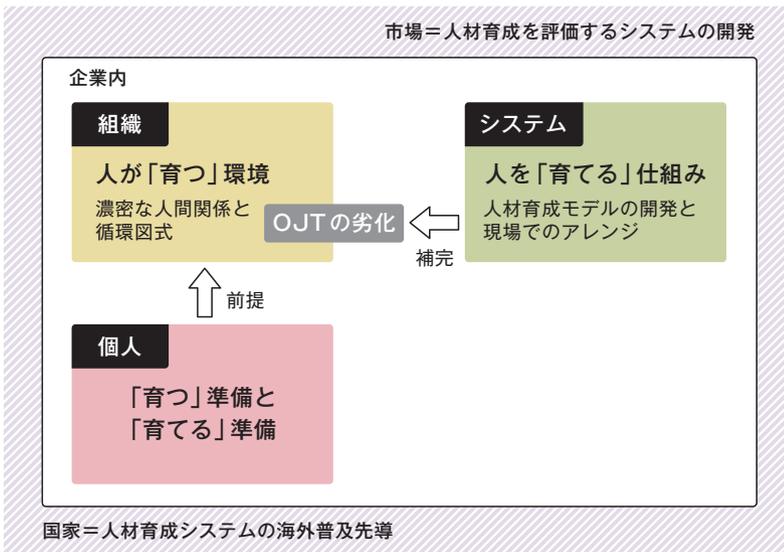
のは、システム化されたOJTである」と述べた。マインドのOJTとは、「社員は仲間で、転んでいる人がいるなら起こしてあげる、上司は部下を、先輩は後輩の面倒を見る。協力し、お互いさまの精神で仕事を覚えていく」といったものだ。

一方、システム化されたOJTのポイントは、まずはどんな能力、実力が不可欠な期待像を明示すること、次に上司と部下

がよく話し合っけて目標を明確にし、中間面接やフィードバック面接をしながら現場での育成を進めることだとしている。

第2は、OJTを「現場が主体となり、現場で実施される、人材育成にかかわるすべて」とあらためて定義したことだ。そのうえでOJTの分類も試みた。OJTを通じて伝えられる事柄は、①知識・技術・技能にかかわること、②行動様式にかかわること、③価値観にかかわることの3種類があって、それらが伝えられる機会は「イベント」と「日常運営」とに二分されるため、OJTは6つの領域に分類が可能になる。このように、現場における人材の育成手段の多様性を示し、OJTは現場だけに任せず、人事が全体を設計し支援することが重要だと訴えた。

■人材育成の俯瞰図



組織のなかに「よってたかって」人を育てるような濃密な関係ができ、OJTが機能するには、個人の意識の転換と、人を育てるモデルづくりによる補完が必須である。同時に、国家や市場の後方からの支援も、人材育成を大きなムーブメントにしていくのに欠かせない。

サービス現場で活用できる プログラムの開発に進展

第3が、継続学習と仕事創造を同時に実現することを目指す、「ワークプレイス・ラーニング」(WL)の研究だ。

この研究は特にサービス現場で活用できるプログラム開発へと進展し、2005年71号では百貨店と航空会社の接客現場での実証実験を報告している。

実証実験は①メンバーは日常の仕事時

出典：Works 2010年100号



私の結論 松尾 睦氏 北海道大学大学院 経済学研究科 教授

OJTという概念はもう古い。 オープンタスクに求められる学習に注目を

現代の職場で求められている学習のあり方を考えると、「熟練した者が教える側で、未熟な者が教わる側」といった形で語られる、OJTという概念は少し古いと感じます。教える側、教わる側が互いに影響を与え合いながら学習する、「オン・ザ・ジョブ・ラーニング」「オン・ザ・ジョブ・ディベロップメント」、Worksで紹介された概念でいえば、「ワークプレイス・ラーニング」といった文脈で、より幅広い研究が進められています。

OJTの起源は、第一次世界大戦のときの造船業とされています。大量の艦船を造る必要があるのに、未熟な工具ばかりだった。このとき、工具養成のためつくられたのが、「見せて、説明して、やらせて、チェック」という4段階のOJTモデルなのです。

このモデルは、クローズドタスクと呼ばれる、ステップの明確な仕事には応用がききます。ですが、オープンタスクという、ホワイトカラーの仕事のような、「型があるようでない、状況が変われば手順も柔軟に変える必要のある仕事」に対しては、限界があります。クリエイティビティが求められるようなオープンタスクにおいては、見せて、やらせてみた後、本人の内省が重要になってくる。思考を助けるコーチングが求められます。

2005年71号の特集「OJTの再創造」のワークプレイス・ラーニングの記事では、「世代を超えて継承したいノウハウと、新たに創造するノウハウの2つの領域で新しいOJTが求められている」と述べられていますが、これはまさに、オープンタスクの多い職場で重要な問題だと感じます。

職場でイノベーションを起こせるような力を、オン・ザ・ジョブ・ディベロップメントで育成していく。米国のリーダー育成機関CCLはそのために必要な機能を「チャレンジ」「サポート」「モニタリング」の3要素で示しています。チャレンジは、挑戦的な仕事をいかに与えるか。つまりジョブアサインメントです。良質な、人が育つ経験をいかに積ませるかということです。サポートは、経験する本人に必要な研修や情報を提供していくこと。モニタリングは、誰がどのようなよい経験を積んでいるか、教える側では、誰がコーチング上手で育成が得意なのかを把握することです。この3要素のうち、サポートとモニタリングにおいて、人事が大きな役割を果たすといえるでしょう。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

★ ★ ☆

間のなかで毎日15分、WLワーク（機会創造型学習）を実行する。②個々のWLワーク内容を、メンバー全員が自由に閲覧。③実験期間終了後、集計された全員の学習データをレビューし、チーム全体で感知した顧客の変化を抽出するというステップで実施された。いずれの現場でも顧客の隠れた期待が発見され、それに応える新しい機会創造が起こった。

この実験結果から、ノウハウには、上の世代から下の世代に継承するもの、メンバーの間に新たに創造するものがあること、その2つのノウハウが共有できるOJTが求められており、その実現には共通する文脈や言語を持たない異なる属性

の間で、円滑にコミュニケーションできる言語の整備が必要だとまとめている。

また、2011年108号「現場⇄研修をどう設計するか」では、ドイツ型職業訓練のデュアルシステムを紐解き、職場の指導者（実践における訓練、OJT）と職業訓練校の指導者（専門知識の伝授、Off-JT）の連携プレーで人を育てることの有効性を説いた。

そして今、こうとらえる

職場での学び合いを表す 新しい言葉が求められる

Worksの歩みを振り返って感じるの

は、「現在の職場で目指すべき学習のあり方は、OJTという言葉でとらえきれぬのだろうか」ということだ。

私たちはOJTを、「現場が主体となり、現場で実施される、人材育成にかかわるすべて」と定義したこともあるが、読者のなかにはOJTというと、「新入社員が先輩について、初期段階の仕事を覚える」といったイメージを抱く人もいよう。WLもその有力候補の1つだが、職場の人たちが学び合う状況をうまく表現する、新しい言葉の創造が求められる。

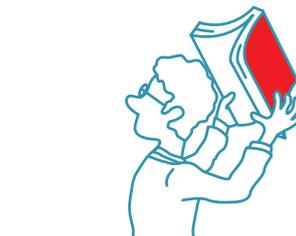


3-2 教育研修の変革



Worksはどう語ってきたか

個人に継続的な学びの機会を提供すると同時に、 組織能力の変化を起こす コーポレートユニバーシティが必要になる



日本企業の人材育成はOJTが中心と目されてきた裏返しで、主従でいえば従に位置づけられてきたOff-JT。Worksではそうした教育研修の改革を促すために、CU(コーポレートユニバーシティ、企業大学)のような仕組みを日本にもつくることを提案した。この時期、欧米企業ではCUが増えていた。会社が分社化し、機能も多様化するなかで、分散的に行われていた研修体系を統一することを目的としていた。

2002年53号の特集「グローバルCU現象 学習と経営の融合」では、日本企業にCUが必要になる理由をいくつか挙げています。

企業は知識を武器に多くの企業とネットワークを形成するようになるため、知識の仲介を司る機関が必要となる。そこは、経営者自らがリーダー育成に乗り出すOff-JTの場にもなるはずだ。また終身雇用の保障からエンプロイアビリティ(雇用に値する能力)向上へと企業責任の重点が移り、その具体的な支援策が求められる。社員により高い生産性を発揮してもらうためには追加教育の場が必要で、能力開発の対象は直接雇用者だけでなく、間接雇用者にも広がっていく。こうした要請に応えるのが、CUだと訴え

ている。

「変化を起こすインフラ」 新しい動きを類型化

また、欧米におけるCUの発展史を追い、1998年以降あたりから事業目的に密接に連携したCUが増えたことを、新しい動きとして紹介した。「職業のなかでの個人の継続的学習の機会を提供し、個人の能力の変革と、組織能力の変化を同時に起こすためのインフラ」と位置づけている。そのうえで、「リーダーシップ開発型」「バリュー・チェーン／バリュー・ネットワーク型」「外部マーケティング型」「コンソーシアム型」の4つにCUを

類型化した(下図参照)。

それらの本質にも考察を加えた。取材したCUのケースを振り返り、いずれも「転機・限界直視・次の成長に不可欠な能力の発見」という事業レベルの学習が経営陣に起こり、CU創設のドライバーとなっていると指摘。また事業に直結した投資効果をあげていることも示した。そのうえで、「変化が実際に起こる前に、変化を成長の機会にするメソッドを獲得する『変化学習力』をもたらす」ことがCUの隠れた投資効果だと論じた。

また、2004年66号「教育研修の成果何を、いかに測るべきか」では、研修の効果測定も狙上りにのせている。Off-JTを

■コーポレートユニバーシティの4類型

名称	定義
A. リーダーシップ開発型	選抜された人材、あるいは組織の成員全体で、事業目的の実現に向けた課題解決や新事業創造に向けての新たな能力を開発し、組織全体の未来志向を開発するもの
B. バリュー・チェーン／バリュー・ネットワーク型	社内でクロスファンクショナルに、または、サプライヤー・パートナー企業との間で、顧客価値の最大化やコストの最小化に向けての新たな能力を開発し、組織内外と連携、一貫させる組織能力を開発するもの
C. 外部マーケティング型	自社の知的資本を外部にオープン化し、逆に外部視点を取り入れることにより、組織の新たな成長を促すもの
D. コンソーシアム型	競合関係を越えて、業界や地域で共通に不足する職業能力を開発するもの

出典：Works 2002年53号



OJTの添え物ではなく、人材育成の有力なツールに位置づけるには、「効果測定は本当に可能か？ どうすれば可能になるのか？」の検証が必要と考えたからだ。人材育成プログラムでのPDCAの現状を探った企業アンケートを取り上げ、P（計画）に当たる人材育成方針の見直しは表面的、形式的になっていることや、C（評価）が限定的であることを示した。一方で教育研修の目的を明確にすることで、効果を測定している事例を紹介した。

企業主語の教育研修ではなく、個人主体の能力開発に焦点を当てたのが、2013年116号の「社員の放浪、歓迎」だ。

企業の隆盛期は短くなっていく一方で、個人のキャリアは長くなっており、雇用とキャリア形成の両方を、会社にゆだねるのが難しくなっていることなど、キャリアを描く主体が個人に移っていく理由を紹介。組織の壁を越境して学習する個人を支援することが、企業を異質に学べる組織にすることにつながると述べた。

そして今、こうとらえる

CUは広がらなかったが 機能の一部は具現化

教育研修の改革の方向性として、「日

本企業にもCUのような仕組みをつくらう」を掲げたWorks。それから10数年たったが、当時取り上げた文脈のなかでは、次世代リーダー育成に向けた「経営塾」的な取り組みは、いくつかの企業で見いだすことができる。一方でCUをブランド戦略として活用していく方向に向かうのではという予測は、大きく外れたようだ。ただ、当時列挙したCUが必要な理由は、ほとんどが今も該当する。つまり問題はまだ解決していないということであり、今後はCUという形だけでなく、どんな方法でOff-JTを進化させていくかを考えていきたい。

私の結論 中原 淳氏 東京大学 大学総合教育研究センター 准教授

本コラムの関連動画をwww.works-i.com/works20/でご覧いただけます。

CUが目指していた機能に分解して考えれば 部分的には目的が達成されてきている

CUと呼ばれる組織が多くの日本企業に広まったかといえば、そのような状況は起きていないといえるでしょう。ただ、CUが目指していた機能に分解して考えると、部分的には達成されてきたのではないのでしょうか。

第1の機能は、会社全体からみた、社内教育のベクトル統一。第2は新入社員、マネジャー、非正規従業員とバラバラに教育するのではなく、カリキュラムに一貫性を持たせること。第3は社内教育の企画・実施・評価を社内の専門人材で実行することを通じて、社内教育にイニシアチブを持つことです。第1のベクトル統一は人材開発の縦割り化の影響もあり、あまり進んでいないようです。第2のカリキュラムの一貫性については、新入社員からマネジャーへの一貫性などは、私のお付き合いのある企業では、きめ細かい配慮がみられます。ですが、そうした企業が多数派とはいえません。第3のイニシアチブに関してはどうでしょうか。たとえばある企業の中核的な技術を、外部の人が伝えられるはずはありません。そういう点に気付き、社内の人材がイニシアチブをとって、社内教育の内製化を進める動きは、確実に広がっていると感じます。3つの機能に共通していえるのは、意識を高く持って取り組

む企業と、そうでない企業への二極化が進んでいることです。

この10年、働く成人の学習に関する環境は大きく変化したと感じています。それらを研究したり教えたりする高等教育機関は非常に少なかった。それがこの10年で、学ぶ機会が増えてきました。経営学のなかでも人材開発を語る言葉はOJT、Off-JT、自己啓発くらいしかありませんでした。そこにまず学習という言葉が入り、越境、経験、変容など、学習に関連する言葉があふれてきました。それと並行して、概念を伝達する、教え込むという点に偏重していた教育や人材開発のあり方が、何かを生み出す、対話するといった新しい学びの活動を導入するようになった10年でした。

人材開発の領域に新しい言葉があふれてきたと言いました。今後この領域の研究者に求められるのは、いったんあふれた言葉を受容し、新しい言葉をつくっていくことだと思います。さらには、まだまだ理論過多な面があるので、研究と実践でいえば、実践の比率を上げていく必要があると考えています。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



3-3 ミドルマネジャー育成



Worksはどう語ってきたか

事業環境の変化を受けて、 ミドルマネジャーの役割も変化してきた。 「多重債務」から解放するため、分業化を進めよ



現場と経営層の結節点であり、日本企業の要であると位置づけられてきたミドルマネジャー。過去の成功体験や経験則が通用しない正解のない時代に入り、環境の変化を受けてマネジャーの役割も変化すべきだと、Worksはバブル崩壊後、比較的早い段階で指摘した。単なる現場の監督者ではなく、経営的な視点を持ったマネジャーが求められており、マネジャーは企業革新の中核として、新たな意味や価値を創造する役割と位置づけた(1997年12号「脱皮するミドル」)。

さらに2000年代半ば以降、バブル期の大量入社組がマネジャーになる時期に

差し掛かり、数度にわたってミドルマネジャー問題を取り上げた。

まず注目したのは、彼らの育成における省察や内省が果たす役割についてだ。これまでの振り返り、残りの人生で何をなすべきか深く省察することが新規事業の創造や人材育成への関心に結びつく。

経営学の泰斗であり、IMPMという国際的なマネジャー養成プログラムを展開するヘンリー・ミンツバーク氏は、検討、調査、分析、総合、結合を通じて「ある出来事の自分にとっての意味をじっくり慎重に考える」という、「経験に基づく省察」が、IMPMの中核であると説明する。

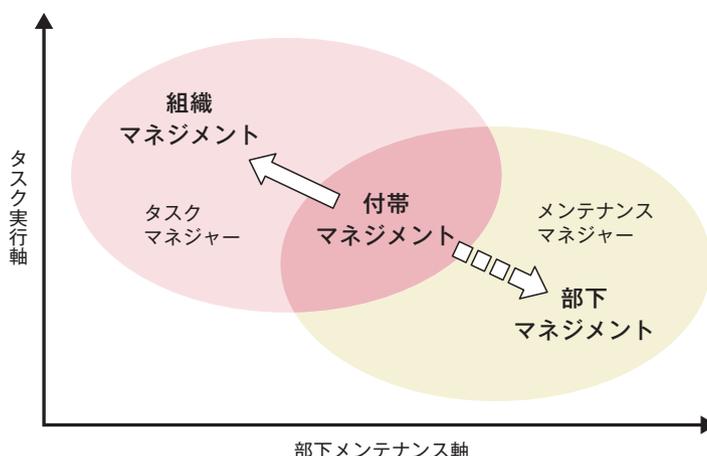
「出来事の意味を理解して初めて経験と呼べる。今のマネジャーに必要なのも、落ち着いた環境で出来事を省察し、経験と呼べるものにする」と(プログラムでは)参加者は内省することの重要性を学んだ後に、自分の働き方やコンピテンシー、自分の周りで起きていることについて実際に内省する。まず内面に着目し、次に外面に目を向けることで、見なれた物事を別の角度から見ることを試みる」といった言葉を紹介した(2007年81号「ミドルマネジャーの省察」)。

マネジャーを襲った 3つの波の影響とは

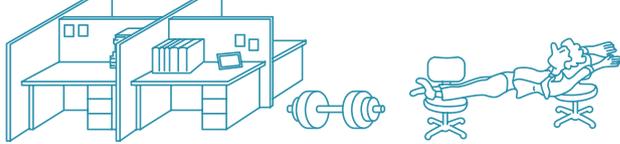
バブル崩壊後の“失われた10年”には、日本企業を「フラット化」「成果主義」「プレイヤー化」の3つの波が襲った。それらがミドルマネジャーの役割にもたらした変化を分析し、ミドルマネジャー育成の改革案を提示した(2007年『ミドルマネジャーを解放する3つの提案』)。

まずフラット化で組織の階層数が減り、ミドルマネジャーも自ら成果をあげることが求められるようになった。一方で中途半端な権限移譲はミドルマネジャーの役割変化と多忙をもたらした。成果主義のもと、組織業績に加えて個人業績の達

■タスクマネジャーとメンテナンスマネジャー



出典：Works Review 3号(2008年)所収 「ミドルマネジャーの役割再設計」



私の結論 金井 壽宏氏 神戸大学大学院 経営学研究科 教授

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

「ミドル」「省察」「マネジャー」。 3つのキーワードから考える

「ミドルマネジャーの省察」。この特集タイトルはいいなと感じています。ミドルマネジャーについて考えるにあたって重要である3つのキーワード、「ミドル」「省察」「マネジャー」を、すべて含んでいるからです。

ミドルを日本語でいえば中年ですが、どうもこの言葉にはネガティブなイメージが付きまといまいます。「中年太り」という言葉がありますが、スマートな中年も多いにもかかわらず、「中年スリム」という言葉がないのはなぜでしょうか。「中年のいやらしさ」とは言いますが、「中年の清々しさ」というフレーズはあまり聞いたことがありません。20代の若者に比べれば、確かに老化が進んでいる中年ですが、かなりの経験を積んできた一方で、まだまだ新しいことに挑戦するエネルギーも残っています。暗い面にばかり目が行くが、明るい面もある。「若さと老いのバランスの折り合いをつける」というのが、実はミドルの発達課題なのです。まだ若さと豊かなエネルギーを秘めているのに、若すぎるときと違って、十分に深い経験をくぐってきている。すべてのミドルではないものの、そうした点が、ルックス=見え方でなく、働き方と生き方でのミドルにおける積極的側面です。

人生80年をマラソンにたとえるなら、40歳から45歳にかけては、ちょうど折り返し点にあたります。どんなに過去を振り返らない人であっても、折り返し点に差し掛かれば「ここまでの走りはどうだったか」「このままのペースでいいのか」「どのくらい

余力があるのか」「どういう走り方が自分らしいのか」「そもそも、いくつまで走り続けるのだろうか」などと考えるもの。残る人生をどう生きていくのか、省察が重要になる時期なのです。ミドルマネジャーだからマネジメント研修、ではなく、「自分にとってライフワーク（生きた証ともなる仕事）は何か」を省察し、まだならそれを展望することを、ミドルを対象とする研修のテーマにしてみてもどうでしょうか。

省察の結果、本当はやってみたいけれど今まで取り組めていなかったことや、かつてとても好きだったけれど、しばらく離れていることを思い出し、それらをより高い次元で実現していく。そのようになれば、人生の後半戦は素晴らしいものになるはずですが、なかには、「ライフワークの実現には人を巻き込み、組織をつくる必要がある」「組織づくりの過程で、人を育成する面白さに目覚めた」という人が出てきます。そういう人がゼネラルマネジャーとなり、小さな事業部の部長、事業部門長、さらには役員を目指すようになればしめたもの。「ミドル」「省察」「マネジャー」という3つのキーワードは、このようにつながっていくのです。



成も強く求められ、現場での実行重視や部下育成、マネジメントの形骸化につながった。行きすぎたプレイヤー化は、チームの協働とマネジャーとしての課長の役割を奪ったとまとめている。

そのうえで、ミドルマネジャーを多重債務から解放し、中長期でじっくり育成するため、①組織マネジメントを役割の中核とするタスクマネジャーと、部下マネジメントを役割の中核とするメンテナンスマネジャーに課長を分業化する、②

ミドルマネジャー、シニアマネジャーについて役割と選抜条件、重点育成ポイントを統合する、③係長の復活でマネジメントのトレーニング機会を提供する、という3つを提案した。

そして今、こうとらえる

難しさが増している プレイヤー化問題

ミドルマネジャーにおいて大きなテ

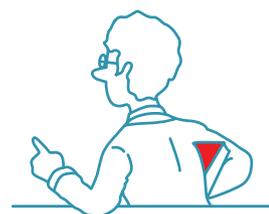
ーマの1つは、プレイヤー化だと、私たちはとらえてきた。プレイヤーの要素を担ったままマネジャーに昇進することは、高度プロフェッショナルからマネジャーへの移行がスムーズに行われる利点がある。一方で、昇進時はマネジャーとして成長するトランジションの機会となるところがそのようにならず、シニアマネジャーへのステップが踏めないという問題がある。マネジャー育成をトランジションという切り口からとらえ直したい。

3-4 タレントマネジメント



Worksはどう語ってきたか

**優秀な個人を魅了し続けるための
機会の提供に全力を尽くすこと。
それがタレントマネジメントの定義である**



Worksは、まだ日本に「タレントマネジメント」という概念がなかった2000年から「リーダーシップ開発」の文脈のなかで、日本企業にあったタレントマネジメントというテーマを追いかけてきた。

2000年に『The War for Talent』が米国で出版され、タレントの獲得・リテンションを巡る競争の始まりが世界的な話題となった。同年、Works43号では「人材獲得競争」において、外資系企業の日本法人やヘッドハンターなどへのインタビューを通じて、日本においても、タレントの獲得こそが競争の勝敗を決するようになったことや、日本企業が取り組むべき3つの施策を明らかにした。①タレントの要件の明確化、②タレントに見合った待遇・仕事環境の提供、③タレントの獲得・リテンションのためのスピード感のある対応である。

「リーダーシップ開発」から「タレントマネジメント」へ

そして2012年115号「タレントマネジメントは何に効く？」において、初めて「タレントマネジメント」という概念を打ち出した特集に取り組んだ。本特集では、スイスに拠点を置くグローバル企業での取り組みを取材し、イノベーショ

ンを起こせるリーダーを内部輩出するためには、個の能力を最大化する支援が必要であること、および、欧州先進企業ではタレントマネジメントの成果指標として、キーパーソンのリテンションと経営幹部の内部登用比率を置いていることを明らかにした。多くの日本企業はタレントマネジメントを、コア人材をどう育成するかというリーダー育成と同義でとらえてきたが、その考え方に異論を唱えた。タレントマネジメントとは、「優秀な個人の力を信頼して^{たの}恃むことを重視し、彼

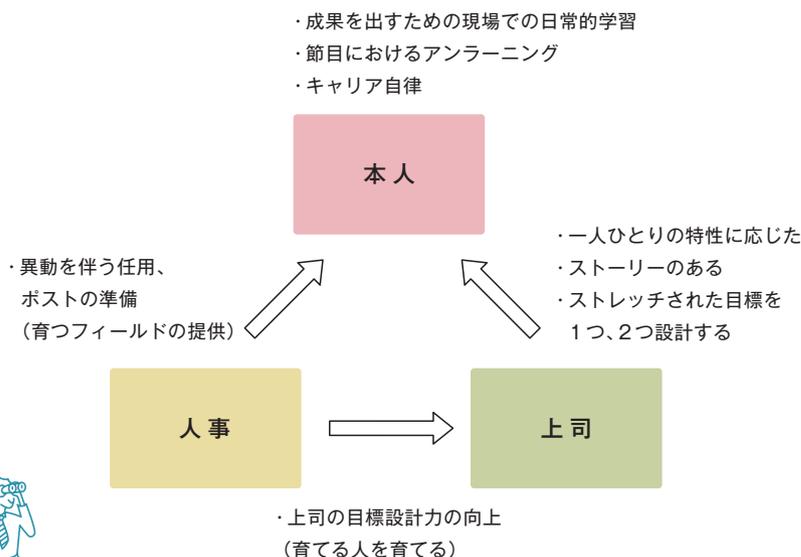
らを魅了し続けるための機会の提供に全力を尽くすこと」であり、そうでなければ、彼らが持つ能力を組織や事業の成長のために発揮するという構図はつくれない。そう強調した。

そして今、こうとらえる

企業視点の育成施策にとどまる 今後の課題はタレント視点の考慮

115号の特集以降、リクルートワークス研究所では本テーマに関してさらに研

■タレントマネジメントの構造



出典：編集部作成



私の結論 嶋吉 耕史氏 日本たばこ産業 人事部長 人事企画部長
筒井 広氏 JT International (JTI) Human Resources Director

タレントマネジメントの実現のためには 会社と個人、双方の視点での取り組みが必要

2012年の特集で、JTIを取材いただきました。そのなかで、欧米では「個」の能力発揮にフォーカスした取り組みが行われていると結論づけられていますが、やはりビジネスで勝ち抜く以上、「会社」の成長戦略や事業戦略上の要請に基づいたタレントマネジメントも必須であり、「会社」と「個」の両輪を回して初めて、タレントマネジメントは成功するのではないのでしょうか。

タレントマネジメントは、広義では人事の役割全般だと考えます。日本では選抜、研修、配置といった面が目立ちますが、それを支える制度のあり方（グローバルキャリア形成のサポートという視点からの海外駐在員規程のあり方や、公正な処遇のみならず、アトラクションとリテンションに寄与する報酬制度の設計・運用など）も含めてトータルで考えていく必要があります。

当社における「タレントマネジメント」の根底にある概念は、「成長支援」です。会社主導でタレントを管理・育成するのではなく、あくまで「個が成長するための支援を会社が行う」というものです。裏を返すと、成長意欲の低い人には投資しないという厳しいメッセージを社員に示しているともいえます。

会社としては、変化の激しいグローバル環境において持続的な利益成長を果たすために、成長意欲の高い「個」のなかから、従来の発想にとらわれない、「突き抜けた個」を見定め、将来の経営人

財候補を継続的に発掘していく必要があります。これを実現するうえで、難しさを実感しているのは、人材に対する評価の軸が事業の視点と全社の視点では異なるという点です。各事業の責任者は、日々の競争に勝つ必要があることから、短期成果をあげられる専門知識、パフォーマンスを重視する傾向にあります。一方、全社の観点としては、中長期の成長戦略の実現を優先するため、普遍的なソフトスキルやポテンシャルを重視します。経営人財候補者の選抜・育成にあたっては、社長以下経営陣自らが強くコミットし、各部門から推薦された候補人材について、事業ニーズおよび全社ニーズ双方の視点で確認を行っています。

また、日本企業における経営人財候補者の育成の難しさとしては、将来の経営人財候補者を発掘・育成したいという会社の意思が明確である一方で、公平性・透明性・継続性を重視した日本特有の人事制度により、「突き抜けた個」を適切に処遇しにくい、という側面もあるように思っています。会社として、タレントマネジメントを成功させるためには、多様性を尊重する組織風土を醸成し、「個」の成長意欲をクリアにとらえ、アトラクションとリテンションの相互を活用し、個の力を引き出していくことが重要だと思えます。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



*本コラム内においては「人材」と記述しています。

究を深めている。米国の先進企業の調査では、「キーパーソンとなるタレント」の支援をする欧州型とは一線を画し、「すべての人」を可能な限り速いスピードで成長させ、リーダーにしていくというあり方にたどり着いている（前ページ図参照）。組織のなかのリーダーになり得る人材と、組織の持つリーダーシップの総量は多ければ多いほどいい、という思想がその根底にある。日本企業の場合、日本的雇用慣行のもと、個人の側にキャリアのオーナーシップがないこと、企業側

が「長期雇用」という安心を提供する代わりに「遅い昇進」や「平等のマネジメント」を是とすることという2つの実態が相互作用を起こすため、米国型のタレントマネジメントの導入は進んでいない。

個の持つ能力を最大化する組織文化の醸成については、2015年128号「米国の“今”に学ぶ『インクルージョン』の本質」で言及している。インクルージョンとは、多様な人材が集まり、相互に機能している状態を示す。個人が何に対しても臆病にならず、その場にフルコミットし、自

らのアイデアも経験もオープンにできて、力を差し出すことを躊躇しない。そこにこそ、創発が生まれ、イノベーションが起こる可能性がある。すべての人材が「ここにいたい」と思える組織づくりの重要性も実感している。

多くの日本企業が海外に進出していること、国内でも個人の価値観が多様化していることを鑑みると、これまで意識してこなかった優秀な人材の獲得とリテンションに、本格的に対峙せざるを得ない。引き続き、議論を続けていきたい。

3-5 新卒採用改革



Worksはどう語ってきたか

一括・一律で行われてきた新卒採用には限界がある。「面接偏重からの脱却」「働かせてみる」など、新たな選考手法を探求すべき



第一次世界大戦後の不況期に、大卒の就職希望者が殺到したため、多くの企業で試験を実施せざるを得ず、以後、それが慣行化。採用スケジュールが決まったことで、日本の新卒一括採用システムは確立した。この仕組みは、若年層の多くを社会のスタートラインに付け、彼らの能力開発と失業回避に貢献してきた。

100年近く継続してきた新卒一括採用だが、企業はスケジュールと募集・選考方法を環境の変化に伴い、調整してきた。それに対し、Worksはこれまで疑問を投

げかける提言を行ってきた。

なかでも疑問を呈したのが、ハガキからネットへという連絡ツールの変化はあったものの、採用候補者の母集団を大きく形成し、そこから面接という手法で絞り込んでいくやり方である。

Worksは、以下のような新しい採用手法を3つ、提案した。

1つは、一定期間、候補者を働かせてみるやり方である。具体的には、①見習い期間を設ける「社員インターン型」、②在学中の「インターンシップ有効活用型」、

③一定期間派遣として活用し、必要に応じて直接雇用する「派遣型」、④仕事の中身、納期、報酬を明確にした「業務委託型」である。そうした見極めを行ったうえで採用するので、⑤新卒時から待遇が異なる「市場価値重視型」の採用となる(1998年27号「消える“新卒神話”」)。

2つ目は、米国由来の Realistic Job Preview (RJP) だ。「本音採用」のことであり、取り組んでもらう仕事の厳しさ、つらさを前もってしっかり開示しておく。これにより候補者の母集団が小さくなるが、ミスマッチ退職が減るので採用効率がアップする。仕事のいい面ばかりを強調する日本企業とは対極のやり方だ。

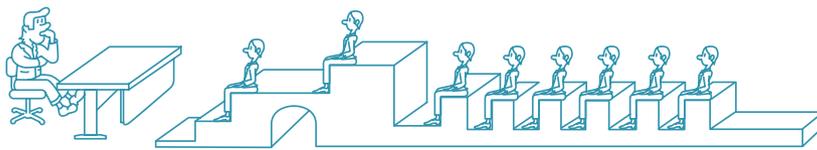
ただ、日本の新卒採用は職種別ではなく、入社後まで自分が何の仕事を担当するかが曖昧だから、Job Preview がやりにくい。その点を勘案すると手放しでの導入を勧めるものではないが、WorksはRJPの代替としてのインターンシップによる、仕事ではなく、社風の開示という形で、日本企業の実態にあわせた活用策を提案した(2001年48号「日本に、RJPという採用理論が浸透する日」)。

3つ目は、新卒採用のメイン手法、面接に切り込んだ(2010年102号「新卒選考ルネサンス」)。

■新卒採用の採否の判断に用いた選考方法(複数回答、%)

1	面接(グループを含む)	98.7
2	エントリーシートや履歴書などの書類	92.4
3	適性検査	87.8
4	筆記試験	72.7
5	大学での成績	45.4
6	大学での専攻	39.5
7	グループディスカッション、グループワーク	37.0
8	推薦	26.5
9	大学名	22.3
10	自社が指定する課題	21.0
⋮	⋮	
15	インターンシップ	11.3
16	その他	0.8

出典：「Works人材マネジメント調査2013」
調査期間／2013年8月9日～9月30日 回収社数／238社(回収率13.6%)



面接だけに頼らず 職業能力の精査を

面接の欠点は、何より時間が限られることだ。そのため、学生の嘘を面接者が見破れない。またコミュニケーション力の高低が選考に多大な影響を及ぼし、いくら優秀でも口下手だと不合格になる。

科学的面接手法、すなわち構造化面接の手法を身につけておらず、ステレオタイプの見方しかできない、といった面接者側の問題もある。解決策として提案するのが、職業能力全般（基礎力と専門力）で構成される狭義の職業能力と職業的

態度)を探る選考システムの構築である。学生の行動特性をみることができる、課題提示とその評価がセットになった「就職合宿」やインターンシップの実施を提案した。その他、採用時期、対象も検討すべき、と主張(2006年79号「新卒採用変える新思考」)。時期を年4回程度に分散することなどを提案した。

そして今、こうとらえる

一括採用システムそのものを 再考すべきときが来ている

プログラミングテストを行う企業や面

接に頼らない採用を行う企業が現れるなど、Worksの提案通りの潮流もわずかながら出てきた。が、大勢は変化なく、面接中心の採用が続いている。採用時期の分散化も実現していない。

こうした採用手法や選考時期の議論に加え、今後は新卒一括採用の合理性そのものも再考すべきではないか。日本的雇用慣行や大学教育とも不可分の問題であり、それらが大きく転換期を迎える今、採用システムそのものも見直しを余儀なくされるに違いない。

関心を持ち続けたい重要テーマの1つである。

私の結論 三浦 卓広氏 エイベックス・グループ・ホールディングス 執行役員 総務人事部 本部長

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

これまでの真逆をいく「志採用」を実施。 新卒という言葉が日本から消えるかもしれない

新卒と中途を厳密に区分けするおかしさ、インターンシップの効用、採用時期の分散化、面接の限界……この20年近く新卒採用業務を続けるなか、何か別の手法がないものかと模索してきた私にとって、Worksのメッセージは非常に納得いく内容です。

2013年度から我々が始めたのが、「志採用」です。大学新卒者をターゲットにして説明会を行い、できるだけ多くの希望者に応募してもらって母集団を形成し、さらにそのなかから数回の面接を経て採用者を絞っていくという従来のやり方を一新しました。その背景には珠玉の人材を書類選考の過程で落としてしまっているのではないかと、という危機感がありました。この「志採用」は学歴不問、既卒者も含み、年齢も29歳までOKです。新規事業のアイデアのプレゼンテーションを主な選考材料とし、第4次選考まで行います。従来の集団面接はまったくありませんが、第3次選考では、グループ傘下にあるスクールのミュージックビジネスコースを1カ月半、受講してもらいます。疑似的な選考インターンシップというわけです。最初は絵空事のような内容が、役員向けの最終プレゼンでは、見事な企画提案になっています。半年間の選考期間を経て、応募者自身が成長していく。それを見る楽

しみもある。従来の採用では考えられなかったことです。2014年度はエイベックス史上初めて、高校生の新卒の方が内定しました。彼女のプレゼンがライブをテーマにした魂の叫びのような内容だったのです。ライブはわが社にとって今後有望な事業領域です。役員幹部一同、感動し、全員一致で合格が決まりました。従来の採用ではこういう人材は絶対に採用することができません。最終的にこの制度の正否が判明するまでに5、6年はみなければなりません。私は期待を込めて楽観視しています。

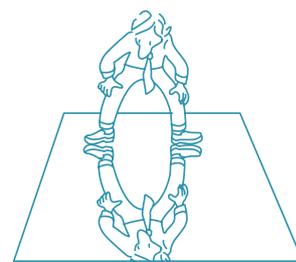
我々がこうした手法をとらざるを得ないのも、優秀といわれている新規学卒者の多くが著名な大手企業に流れてしまうからです。ほかの企業と同じことをやっていたら、勝てるわけがありません。志採用をパターンAとしたら、有望な学生を一本釣りするB、他社の入社2～3年目を対象とするC、女性に特化したD、東南アジアの学生を対象にした「志採用」海外版といったように、複数の採用制度を回していく必要があると思っています。そのうち日本から「新卒採用」という言葉が消えるかもしれませんね。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



3-6 求める人材像の 明確化



Worksはどう語ってきたか

**知識社会の到来により、働く人に求められる能力が
企業内特殊能力から一般的な能力へと変化。
職業を超えて必要な能力を「基礎力」として提案**



職業能力とはいったいどんな要素から成り立っているのか。Worksは、曖昧なままにされてきたこの問題の「見える化」に取り組んできた。

2000年には、職業能力が注目される理由を4つ挙げている。第1に、長期雇用である日本では、最近まで職業能力とは企業内特殊技能を意味していた。だがネット社会への移行、知識社会の到来によって、職業能力は専門スキルとそれを生かせるコンピテンシーという、一般的な能力に変化してきたこと。第2に、知識社会への移行に伴って、個人が持っているナレッジやスキルに、企業が注目し始めたこと。第3に、企業と個人の関係

が、丸抱え型の長期雇用と比較して、より柔軟性がありモビリティのある関係に変化していること。第4に、日本人の平均寿命がこの100年で急激に延びたことで、自身への教育投資の回収期間が長くなってきた。それゆえに知識・能力を高める行動に対する合理性が高まっていることの4点だ(2000年39号「職業能力のアーキテクチャ」)。

必要とされる能力を 専門力と基礎力に整理

2005年69号「育て！ビジネス・プロフェッショナル」では、顧客や社会が求めている成果を達成するため、プロフェ

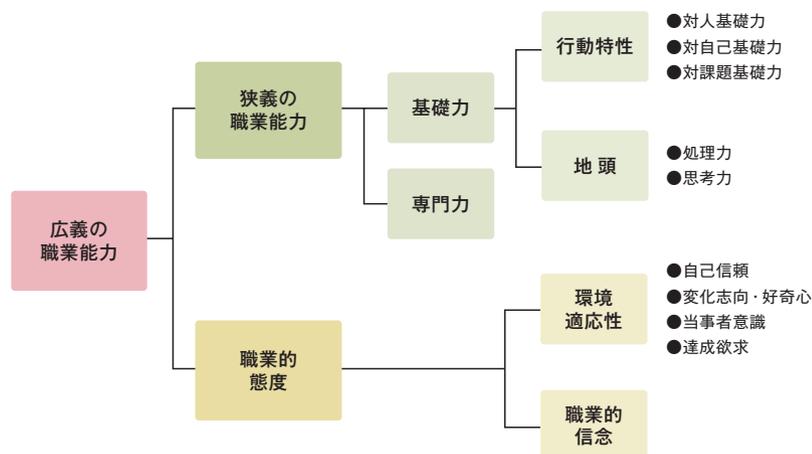
ッショナルに必要な能力を、プロスキルとプロ意識から構成される専門力と、そのベースとなる基礎力の2つに整理している。

この特集でいうビジネス・プロフェッショナルとは、医師や弁護士といった職業プロフェッショナルだけでなく、企業に雇用されているが、自ら選んだ専門領域を持って働いている人、企業経営に携わるビジネスリーダー、インディペンデント・コントラクター(自営業者)なども、その対象者としている。「ビジネス・プロフェッショナルを企業内に増やしていかなければならない」という考え方もあいまって、専門力と基礎力、双方を伸ばしていく必要があるという考え方を、より幅広い働く人々に適用していく方向へと、研究は進んだ。

こうして「基礎力」を、「どんな職種・業種であっても社会で働くうえで不可欠となる能力」と定義。5つの力で構成されることを示した。

先行研究を踏まえたうえで採用時のアセスメントツールを分析し、人事部や現場の管理職、キャリア教育に携わる学校教諭、大学の研究者などに取材。構成要素を明らかにした。基礎力は行動特性(コンピテンシー)と地頭に分かれる。行

■職業能力の構造



出典：Works 2010年102号



私の結論 松村 直樹氏 リアセック 代表取締役CEO

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

ジェネリックスキル育成に活用される「基礎力」を測定するプログラム

OECDは2003年、今後の社会を生きる鍵となる力である「キーコンピテンシー」を提唱しました。教育学、哲学、経済学、人類学などさまざまな分野の専門家が、数年がかりで学際的な討議をし、キーコンピテンシーは①道具（ここでいう道具には言語スキル、数学的スキル、ITスキルなども含まれる）を相互作用的に活用する力、②社会的に異質な集団で交流する力、③自律的に活動する力、という3つの力にまとめられています。キーコンピテンシーの定義内容から考えると、基礎力の処理力・思考力は①と、行動特性は②③とほぼ符合します。国際機関が多くの学者の意見を基にまとめた結論と、基礎力のそれが近いものだったということは、わが意を得たりと感じました。

当社の事業の大きな柱の1つが、「PROG」というシステムです。大卒者として社会で求められる、汎用的な能力・態度・志向をジェネリックスキルと呼びますが、学生のそれを測定、育成するプログラムとして、大学に提供しています。

PROGではジェネリックスキルを「リテラシー」「コンピテンシー」の2側面から測定しますが、これらは概ね「処理力・思考力」と「行動特性」にそれぞれ該当します。特にコンピテンシーは「対

人」「対自己」「対課題」の3領域で基礎力を測定、評価しており、リクルートワークス研究所の分類をそのまま活用しています。

私がリクルートに在籍していたときには、リクルートワークス研究所を中心とする基礎力の研究にも参画していました。基礎力はしっかりとした知見に基づく概念であることはわかっていたから、PROGの開発にも生かしてきました。

これまでにPROGは約18万人が受験しており、多数の大学で学生のジェネリックスキル育成の指標に生かされています。この点をもってしても、基礎力が有用な概念であるのご理解いただけるのではないのでしょうか。

PROGのような、数値化した学生のジェネリックスキルに注目することは、面接に偏重している新卒選考の改善につながると考えています。一方でデータが独り歩きし、採用基準としてPROGのスコアが短絡的に使われるのは間違いだと感じています。企業には、指標を上手に活用して、自社にあった選考手法を開発してほしいと思います。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



動特性は対人基礎力、対自己基礎力、対課題基礎力の3つの力で構成され、それらは協働力、自信創出力、課題発見力など9つの力に細分化される。地頭のほうは処理力と思考力で構成され、こちらも言語、論理など4つに分かれる（2005年73号「学校と社会をつなぐ『基礎力』」）。

2010年102号「新卒選考ルネサンス」では、基礎力、専門力を狭義の職業能力と位置づけている。環境適応性と職業的信念からなる職業的態度も視野に入れて、広義の職業能力の構造を提示した。

そのうえで、日本企業の新卒採用では、その人の過去の経験から行動特性ばかりを探る面接という手法から脱皮し、もっ

と広範囲な職業能力に目を向けるべきだという問題提起をしている。

そして今、こうとらえる

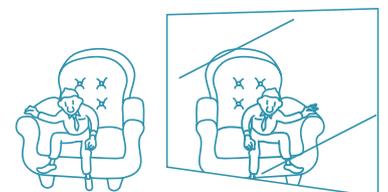
次の段階に求められるのは 企業に伝えていくこと

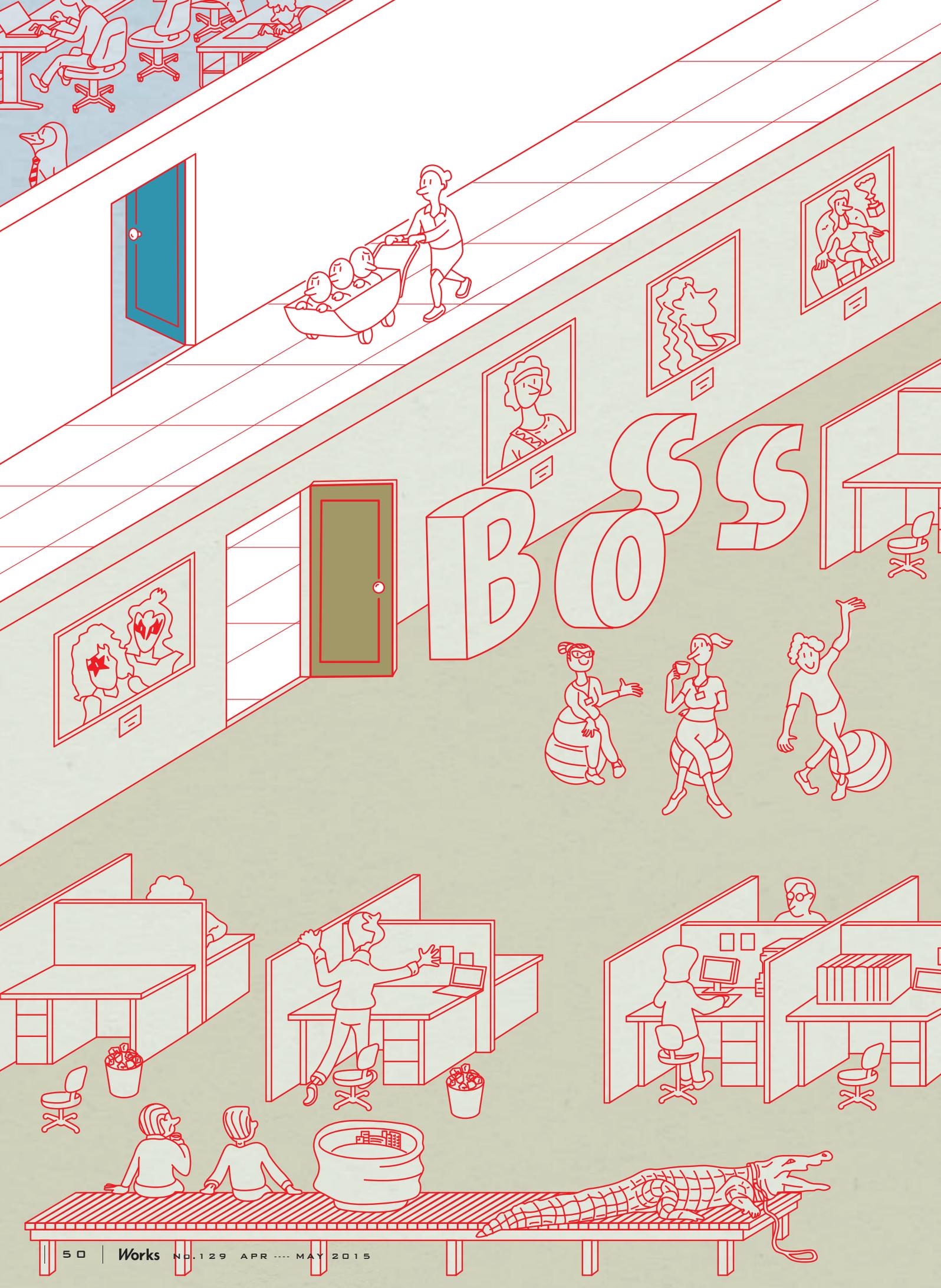
専門力と基礎力、双方を伸ばしていくことが、ビジネスパーソンを育てていくためには必要だと訴えてきた。

「基礎力」は、経済産業省が「社会人基礎力」を2006年から提唱していることによって、教育の分野にはかなり浸透した。企業内ではどうか。基礎力に関しては、「リーダーシップ」という言葉に置き換

えて会話されている。つまり、教育界、産業界の共通言語になっていないため、この橋渡しをどのようにしていくかが大きな課題である。

一方、専門力に見える化は遅れている。今後、企業内でプロフェッショナルを育成していくために、能力を言語化し、評価基準やキャリアステップを明らかにしていくことが求められる。





ダイバーシティ推進・ キャリア支援室

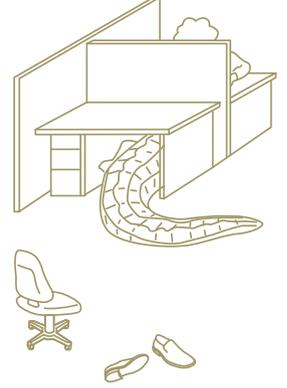
戦後の高度成長期を支えてきたのは、男性・正社員・日本人という、同質性が高く、長期雇用を前提としたメンバーシップ型の組織だった。1990年代以降、景気の低迷やグローバル化によって、人材の多様性を重視する機運が一気に高まった。「ダイバーシティ」という言葉が一般化したのもここ20年の1つのトピックだ。

もう1つの大きな変化は、長期雇用を前提とした人材管理に無理が生じ、「キャリア形成」の主体者が企業から個人の手に移ったことである。

ダイバーシティ推進とキャリア支援。この新しいテーマを、人事とWorksはどのように扱ってきたのか。



4-1 ダイバーシティ



Worksはどう語ってきたか

モザイク型からダイバーシティ、そしてインクルージョンへ 多様な「個」が集まり、お互いを認め合ってこそ 全員が力を発揮できる



「モザイク型社会」の到来。Worksがそう予測したのは1995年であった(2号「日本版『モザイク型社会』登場」)。これは、後に日本企業の間で“ダイバーシティ”という言葉で頻繁に議論されるようになった概念に近い。Worksでは、早い段階から、「男性・生え抜き・正社員・日本人」といった人たちを中心にすえた、均質的な組織のあり方に警鐘を鳴らした。

その理由は、個人の志向の変化だ。働く個人を対象に調査を実施したところ、大半の人が年功序列型の賃金制度のもと、集団で成果を出す仕事をしてきたが、理想の働き方を問うと、「現状でよい」「能力に応じた処遇を望む」「単独で成果を出したい」など、回答は多種多様だった。また、実際に転職希望者や独立意向者、非正規雇用者も増加していた。

こうした変化を踏まえ、転職によるコストや新たな雇用形態への規制などの阻害要因はあるものの、均質的な組織を維持することは困難であり、モザイク型社会は間もなく到来すると結論づけている。

多様性のある組織の実現に向けて まず、女性に注目する

その後、Worksは、モザイクを構成する大きな要素である女性に焦点を当てて

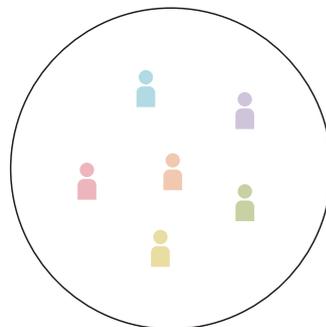
ダイバーシティを考えていった。契機になったのは、1997年の男女雇用機会均等法の改正だ。女性に対する差別が努力義務から禁止規定になったことで女性の社会参加が一気に進み、企業は少子化への対応策として仕事と家庭の両立支援に取り組んだ。だが、その実効性は低く女性の活躍は進まなかった。

Worksは、1998年30号「^{モノカルチャー}均質組織の挫折 なぜ日本企業は『女性』を活かさないか」でこの問題に正面から取り組んだ。最初に、日本の経済発展の基盤となった均質的な組織が、成長を遂げた今は環境変化への対応を遅らせる要因になっ

ていると主張。性別や国籍、年齢などを超えて多様な個人が能力を発揮することで、継続的な価値創出が可能になる。日本の場合は、まず女性が活躍できる社会を実現しなければならず、そのためには、年功序列・終身雇用・時間管理といった男性を中心とした企業社会の論理を改め、企業目的の実現のために必要な経営資源は誰であるかを考える必要があるとした。また、そのことは女性と社会のかかわりの問題にとどまらず、日本企業がグローバルな競争力を維持できるかどうかの鍵も握っているとしている。

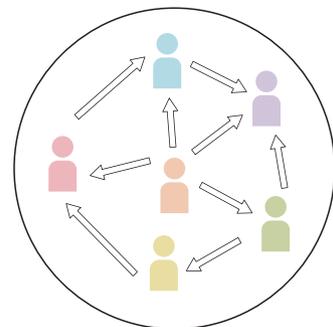
女性活躍推進策として、現在では当た

■ダイバーシティとインクルージョンの違い



ダイバーシティ

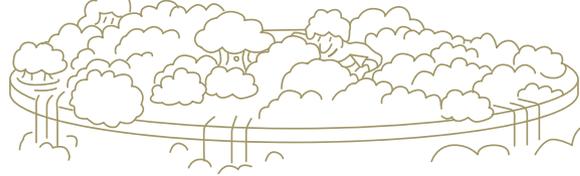
多様な人材が集まっている状態



インクルージョン

多様な人材が集まり、相互に機能している状態

出典：Works 2015年128号



り前になった主張だが、Worksではこの時点で指摘していたことになる。

2000年以降、日本企業のなかでも、女性の活躍について議論が進み、当時広まりつつあったダイバーシティという言葉は、ほぼ女性活躍推進と同義で使われるようになった。こうした風潮に対し、Worksは2006年75号『『ダイバーシティ』を超えて』で、ダイバーシティの本質を問いただしたうえで、現在のダイバーシティを超えて、一歩進んだ組織モデルを考えることを提案した。それは、女性だけでなく、高齢者や外国人、非正規社員など、属性や働き方がさまざまに異なる

人々を組織のなかに取り込み、新たな価値をつくり出す組織である。

そして今、こうとらえる

多様な「個」の集合から、相互が機能し合う状態へ

モザイクとは、小片を組み合わせる模様にする装飾美術の手法だ。多様な人材の活躍が成果につながることを表した言葉だが、これはWorksが考えるダイバーシティの原点であり、その主張は一貫して変わっていない。2015年128号「米国の“今”に学ぶ『インクルージョン』の

本質」では、ダイバーシティの一歩進んだ形として、「インクルージョン」という概念を紹介した。それは、誰もがその存在を受け入れられ、尊重されることで初めて100%の力を発揮するという考え方。多様性の価値を最大化し、より高いパフォーマンスに結びつけるためには欠かせないものだ。現在、多くの日本企業がダイバーシティに取り組むようになった。だが、個人が持てる能力を100%発揮しているといえるだろうか。インクルージョンを日本企業に根付かせるために人事は何をすればいいのか。これから、共に考えていきたい。

私の結論 大久保 伸一氏 凸版印刷 専務取締役 人事労政本部長

本コラムの関連動画をwww.works-i.com/works20/でご覧いただけます。

多様性がなければイノベーションは起きない。 異なる「個」が互いを尊重しながら同じ方向を向くことが大事

「モノカルチャーが危ない」というWorksの指摘はまさにその通り。我々の事業にもそのままあてはまります。

現在の凸版印刷の事業領域は、従来の印刷物を核とした情報ネットワーク系の製品だけでなく、エレクトロニクス系や生活環境系の製品にまで広がっています。これは、顧客のニーズの変化にあわせてイノベーションを繰り返してきた結果です。顧客数は日常的に動いているだけでも2万5000社くらいありますから、当社にも多様性がないと対応できない。さまざまなソリューションに対応できるよう、多様な人財が必要になるわけです。

しかし、その場合の多様性というのは、性別や国籍といった属性の違いだけではなく、同じ大卒の男性社員でも一人ひとりが異なる個性や感性を持つことが重要だと考えています。それを我々の言葉で表現したのが「自律した個」です。自分の考えを持ちながら、他人の意見や組織、会社の理念とベクトルをあわせて大きな成果を達成していける人財です。

「自律した個」という考え方を打ち出したのは1998年頃で、当初はさまざまな人財育成プログラムを展開しました。その1つに、他社と合同で開催した異業種交流研修がありました。各社の人財

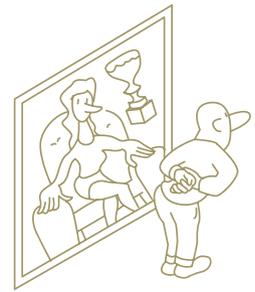
を混合したチームで新事業計画を考える内容でしたが、会議の進め方1つをとっても、所属する会社によって、納期を優先して議論を収束しようとしたり、議論が発展しすぎてまとまらなかったり、文化が違って面白い。自律した人財を育てるうえでは、異なる文化や価値観に触れさせることは有効だと感じました。

こうした多様性を求めつつも、一方で、企業の利益という目標を達成するには、共通で大事にするものが重要です。そこで創業100周年にあたる2000年に「TOPPAN VISION 21」というビジョンを打ち出しました。そのなかにある企業理念では、我々はモノではなく、「こころをこめた作品」をつくるのだ、ということ強く言っています。共通の目的が明確であれば、あとは個々人が持つ力を最大限に発揮できる環境があればいい。「労使『働きがい』推進委員会」を始めたのもそのためです。組合と会社が協力しながら社員のモチベーションを高め、生産性の向上につなげることが目的です。考え方や立場は違って、お互いを尊重しながらみんなが同じ方向を向くことが大事なのです。



*本コラム内においては「人財」と記述しています。

4-2 女性リーダー輩出



Worksはどう語ってきたか

**入社後すぐに「スタートダッシュ」。
幅広い経験を積み、成果を出したら引き上げる。
育成のスピードをいかに上げるか、が重要**



Worksでは、創刊後早い段階から女性リーダー育成の必要性を訴え、そのための有効な策を考えてきた。大きく取り上げたのは下記2つの号である。

最初にこのテーマを扱ったのは、1997年16号だ。

「実績が示す『個』としての女性」と題した同号特集では、男女雇用機会均等法改正を契機に、女性の働き方や雇用管理は大きく変わると予測。企業側には「自分で働き方を選び、同時に高い専門性を身につけ、自分の能力をアピールできるようになる」女性を、どう活用するかの方針が問われると述べた。そのうえで、「女性」と性別で一括りにするのではなく、「個」として組織との関係を考えることが重要、としている。

さらに、新しい組織の形を考える道筋を示すために、「個」として実績を残してきた女性たちが力を発揮できた要因を探った。それを踏まえ、「目指すゴールを自分で決めさせる」「短期間に複数の業務を経験させる」「男女に関係なくさまざまなチャンスを与える」などのマネジメントの工夫と、「時間管理をやめる」「仕事と育児の両立を支援する体制」といった制度や環境の整備が必要だと提案している。また、男女間の格差をなくすため

には「雇用の流動化」と「仕事の個人化」が必要という、労働経済学者で上智大学教授（当時）の八代尚宏氏の意見も紹介している。

女性リーダー輩出のために 企業は特別な努力を継続せよ

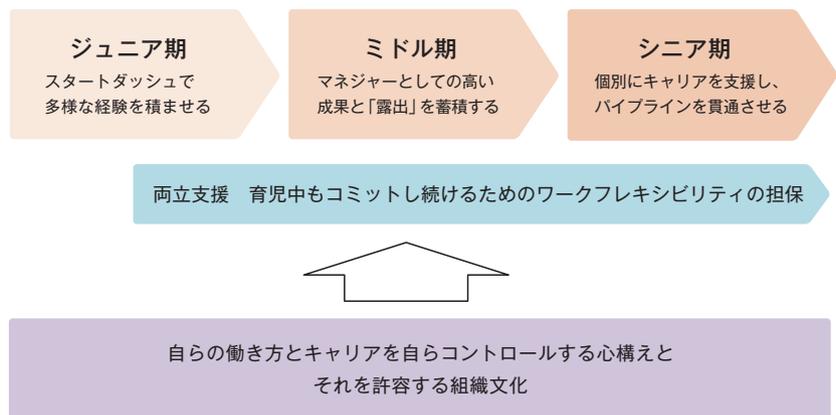
次いでこのテーマに取り組んだ、2014年123号の「女性リーダー育成 半歩先行く世界のリアル」では、16号で掲げた提案を一步進めている。

同号特集では、日本企業において女性リーダー育成が遅々として進まないことを背景に、10数年で女性管理職比率を10%から約30%と急速に伸ばした欧

州のグローバル企業を取材。その要諦を、「女性リーダー育成のための特別な努力を継続すること」とし、具体的なポイントをジュニア期・ミドル期・シニア期に分けて示している。

まず、ジュニア期は、成長の機会となる仕事に次々とアサインする。ミドル期は、個人の経験や知識から可能性を見極めリーダーに登用する。目標を共有して成果を評価し、達成すればより大きな仕事をまかせて露出を高める。シニア期は、メンタリングだけではなく、社内で仕事へのアサインや昇進に影響力を持つ支援者からの「スポンサーシップ」によって個別にキャリアを支援する。

■女性リーダー育成のためにすべきこと



出典：Works 2014年123号



私の結論 中野 奈津美氏 高島屋 執行役員 人事部長

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

女性リーダー育成は道半ば。 女性の意識と現場のマネジメントに課題

Works が示している道筋は理想的だと思います。一方で当社はどうかといえば、女性活躍推進の先進企業と評価されながらも2014年現在の女性管理職比率は18%。女性リーダーの育成はまだまだ道半ばです。

人材育成の柱として、7年ほど前に職場ローテーションルールを決めました。それまで、特に女性社員は職場を変わないケースが多かったのですが、入社後半年間の研修を経て百貨店の売り場に配属し、3年間販売を経験させた後、店舗や職種などが異なる環境に配置転換することにしました。その後も個人の適性を見極めるために、入社から10年間をめぐりに数回ローテーションして、幅広い経験をさせています。それは、リーダーには視野の幅広さが求められますし、経営幹部になるには基本的には副店長ないし店長を経験し、本業である百貨店経営全体を理解している必要があると考えるためです。過去には東証1部上場企業で初の女性取締役となった石原一子さん、また現在でも4名の女性役員がいますが、今後は育成のスピードを速めるとともに、経営幹部へと続くパイプラインをつくっていきたいと思います。

その際には、Works で指摘されているようにスポンサーシップは重要です。実は、私自身は店長や副店長の経験はありませんが、

企画室のときの上司が店長会議の事務局を2年間任せてくれたおかげで、百貨店の仕事の流れや経営について知る機会を得ました。ある種の期待を持って引き上げてもらったのだと思いますので、同様な支援を私自身もしていくつもりです。

一方で、女性社員の側にも制度を上手に利用して自分でキャリアを創る意識が必要と思っています。当社では、育児を理由に退職することはなくても、育児を理由とした短時間勤務制度を利用し、子どもが10歳になる、つまり上限に到達すると同時にやめてしまう女性社員は少なくありません。その意識改革のために2013年度からは女性リーダー育成研修を始めました。まだ2年目ですが、手ごたえを感じています。2014年度には、男性管理職対象に女性管理職を育成するための意識改革講座を始めたのですが、こちらは残念なことにはまだまだ変化が起きてこない。社内には既に女性の活躍が進んでいるという風潮があつて、自分事にならないのかもしれませんが、会社として女性管理職の数値目標を掲げたり、役員に登用したりと、女性の活躍を後押ししているのは間違いないのですが、これから先に進むには、現場のマネジメントにまで落とし込む必要があります。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



また、こうした育成プロセスをたどらせるためには、育児・家事と仕事の両立支援においても、キャリアを阻害しないフレキシブルな働き方を用意することが不可欠、としている。

さらに、日本企業の近年の努力の方向性は間違っていないとしながらも、欧州企業と比べると、「育成のスピードを上げる」「家事・育児と仕事を両立させようとしている女性を戦力として活用する」の2点が欠けていると指摘。そのうえで、特にジュニア期には「5年に3部署」といった短期間で配置換えをして成長のスピードを加速する、フレキシブル

な働き方をしつつも成果を出せているかを可視化する方法を提案した。加えて、働き方のフレキシビリティを高めつつも高い成果を出すことが、すべての社員の権利であり責任であるという文化を醸成し、継続することが重要としている。

そして今、こうとらえる

次は誰もが能力を 発揮できる土壌づくりを

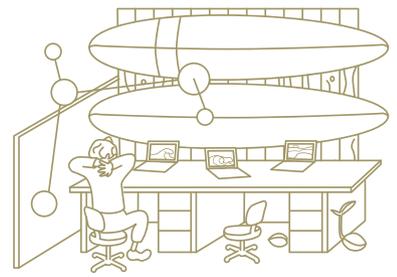
Worksが女性リーダー育成の必要性を社会の動きに先駆けて訴えてきたにもかかわらず、2014年段階でも日本の民

間企業の女性管理職比率は10%前後だ。だが、第2次安倍内閣が女性活躍推進を成長戦略の柱にすえたことを契機に、企業も女性の管理職登用に積極的に取り組み始めた。間もなく成果も見えてくるだろう。

女性リーダー育成は女性だけの問題ではなく、女性支援策を講じれば解決するわけではない。男女問わずに誰もが能力を発揮できる土壌づくりについて、今後とも考えていきたい。



4-3 ミドルの活性化



Worksはどう語ってきたか

自らの「来し方」を振り返り、 キャリアの「行く末」を考える。 ミドル期のキャリアデザインという考え方を提唱



「中核を担うミドルの活性化なくして、日本企業の活性化は成し得ない」。そうした思いから、Worksでは何度もこのテーマを取り上げてきた。そこに通底するのは、「個人のキャリアのあり方」の立場に立った目線だ。

バブル崩壊後の不景気が続き、中高年がリストラの標的となっていた1996年。Worksはキャリア選択の軸足を「会社」から「個人」に置き換えることを提唱し、「そのために必要なのは、誰もが人生のある時期に人生の『来し方』を振り返り、自己のキャリアを客観的に『棚卸し』すること。そしてこれから本当にやるべきことは何かを考えること」だと訴えた(1996年5号「ミッドキャリアの選択」)。ミドル期のキャリアデザインという考え方は、Worksが取り上げたこの時期にはまだ一般的では決してなかったが、現在では一定の広がりを見せている。

「何かを決断する節目」 実現する道筋を探る

2007年83号「バブル・ミドルの卒業」では、数の多いバブル期就職組(1988年から1992年頃に大学を卒業し、社会人となった人たちが)ミドルにさしかかることに注目した。多くの企業で彼らのモ

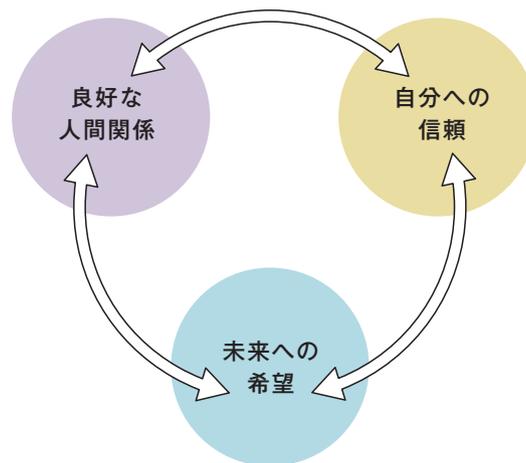
チベーション維持や処遇のあり方が問題となっているが、社外への転職・独立だけでなく、社内での昇進、プロ化、異動など、「何かを決断する節目」を卒業と定義。学校の卒業に値するような節目を、社会人キャリアのなかに持てるようにする道筋を探った。

ミドルが停滞する要因も多角的に分析している。アンケート調査のデータを基に、「組織内の役割」の観点では仕事や責任が集中する一方、「個人の成長・キャリア形成」の観点では、会社から十分な支援は受けていないことを明らかにした。

また、「係長クラス、役職なし」層がミドル全体のモチベーションのスコアを押し下げているというデータなどから、役職に代わり、仕事そのものや成果に対するモチベーション向上を目指す改革がうまくいっていないことを指摘した(2008年88号「展望 ミドルのブレイクスルー」)。

ミドル停滞の分析だけでなく、ミドルの活性化への突破口として「自己信頼」という概念も提示している。「自分への信頼」「未来への希望」「良好な人間関係」という3つの要素からなり、それらは互

■自己信頼の3要素



ミドルの活性化への突破口として、3つの要素からなる自己信頼を提示した。

出典：Works 2012年110号



私の結論 野田 稔氏

明治大学大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授
一般社団法人社会人材学舎 代表理事

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

「理解」「納得」「共感」の3段階で意思を伝え ミドルのキャリア自立を促す

ミドルの活性化については私自身、リクルートワークス研究所の研究顧問として特集の企画にも何度も携わっています。自己批判も含めて、これまでの歩みを振り返ります。

「ミッドキャリアの選択」という特集が組まれた1996年。一部の慧眼の士が、「日本企業のビジネスモデルの賞味期限切れ」を問題提起していた時期です。さらに進んで、新しいビジネスモデルは「トップダウンではなく、ミドルが多様な可能性を試す主体となるべき」だと、Worksは先駆的に主張しました。そうした視点は景況の悪化と企業業績の悪化のなか、ますます重要度が増しました。2008年の特集では私が、ミドルは事業をつくり、未来をつくる「プロジェクトスタ」になれと提言しています。

組織内の機能としてのミドルに焦点を当て、その機能を果たすため必要な成長にも目を配りました。ミドルの停滞を指摘し、今のままでは新しい役割に対応できないことも明確にしました。これらはWorksが積み重ねてきた実績だといえます。

一方でミドルの活性化やミドルのキャリア自立について、私は社会人材学舎の活動や企業研修の場などで実践を積んでいます。そこで日々感じることと、Worksの主張を重ね合わせると、やや

不足感があります。

人に物事を伝える際には、「理解」「納得」「共感」という、3つの形があると思います。このうちWorksの主張は理解に偏っていたのではないかと、自省の念も込めて、そう思っています。理解とは、まさに論理の世界。理屈を解きほぐすわけです。ですが人は論理だけでは動きません。納得とは、私の解釈では「自分にとっての損得の得が、腹に納まること」。たとえばミドルがキャリア自立を進めることが、自分にどんな得をもたらすのか。それを私たちは、うまく読者に伝えてこられたでしょうか。さらに重要なのは、共感です。ミドルに寄り添う姿勢があれば、情報の送り手と受け手の間で、感情の起伏までシンクロします。そうしたシンクロが起これば、読者はWorksのメッセージを、自ら進んで他者に伝えるようになり、大きなムーブメントにつながります。

これまでは理解にとどまっていたが、今後は納得、共感にも目を配った誌面をつくる。それが「ミドル活性化」「ミドルキャリア自立」ムーブメントにつながると思っています。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



いに影響を与え合いながら、上下することを示した。なかでも、「未来への希望」が、ミドル期以降に下降傾向を見せることに着目。ミドル期以降、再び「未来への希望」を上昇させるため、部下の育成や中長期的な経営・事業ビジョン策定などを通じて、次世代に関心を寄せていく「世代継承性」に、ミドルの関心を向かわせることの大切さを訴えた。

また、プロフェッショナル度と、自己信頼のスコアの関係性を分析し、プロの段階が高まるにつれて「未来への希望」のスコアも上がることを紹介。プロとして

その道を歩むなかで、さらに大きな目標、取り組むべき知識や技能が見えてくるがゆえに、新しいことに挑戦する気持ちが生まれ、「未来への希望」を押し上げているのではないかと考えた(2012年110号「ミドルの自己信頼が会社を救う」)。

そして今、こうとらえる

早くから注目していたが「決め手」には至らず

1990年代半ばからWorksの特集で取り組んでいる「ミドルの活性化」だが、直近では2014年126号の第2特集として、「ミドルのセカンドキャリア 脱・後ろ

向きへ新提案」を編んでいる。

「後ろ向き」なイメージの強いミドルのセカンドキャリアを「前向き」にするため、「キャリア観形成は対象を幅広く、時間をかけて」「強みを『見える化』」「本気の『お試し』が大事」という3つの提案を事例とともに打ち出した。

ごく最近の特集でも、「脱・後ろ向き」とうたわなくてはならない、ミドルのキャリア。これまでも活性化の糸口として「世代継承性」「自己信頼」といったキーワードを提起してきたが、多くのミドルや企業の行動を変えられるような、ミドル活性化の「決め手」の提示は今後の課題である。



4-4 マイノリティが 活躍する組織



Worksはどう語ってきたか

職場の人材が多様化すればするほど、人事課題は続出。 制約を抱える人材の支援と活用に向け、 「人権方針」の策定が人事に求められる



少子高齢化やグローバル化が進展するなか、これまで日本企業のマジョリティであった大卒、男性、正社員中心の組織は立ち行かなくなるのではないかと懸念された問題意識から、Worksはマイノリティ（たとえば、女性、障害者、外国人）が活躍できる組織のあり方を探ってきた。

2006年には、もともとは製品、建物、空間を対象としたユニバーサルデザインという概念を、「大卒男性正社員」モデルに代わる、日本企業の新しいモデルに近づく手がかりにした。「一人ひとりが生き生きと働ける組織、年齢や性別によってではなく、個人の能力や志向によって働き方が選べる組織」を、「ユニバーサル組織」と置き、そのあり方を研究した。

こうした組織が成立、存続する4つの条件として、「働く目的や働き方に共感がある」「一人ひとりの個性を生かすリーダーがいる」「フラットで柔軟な組織構造とキャリア設計」「規模が一定水準を超えない」を挙げた（2006年75号『『ダイバーシティ』を超えて』）。

比較優位に着目して 障害者を戦力として生かす

多様なマイノリティが活躍できる組織の全体像に注目した後は、的を絞ったマ

イノリティという視点からアプローチを試みている。2013年116号の第2特集「障害者雇用は企業の義務か、戦略か。」では、障害者の法定雇用率の引き上げや精神障害者の雇用義務化検討をにらみ、障害者を戦力として生かし、利益を生み出す方法を考えている。

たとえば障害のある社員を戦力化するため、経済学の「比較優位」の考え方を軸に、障害者と仕事をマッチングする考え方を紹介。各国が比較優位を持つ得意な産物に特化し、自由貿易をする国際分業のように、障害のある人、ない人それぞれが比較優位な仕事に特化したほうが、

全体の生産性が上がることを示した。

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の頭文字で性的マイノリティを指す）と大人の発達障害を題材に、「新たな人事課題との“つきあい”方」も考えている。職場に女性、障害者、非正規社員など多様な人々が増え始めるなか、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、メンタル不全など、人事課題が続出するようになった。そうした課題に人事はどう向き合うべきなのかを探求していった。

一橋大学大学院商学研究科教授の守島基博氏は、「新たな人事課題の続出」とい

■人権方針とは

人権方針

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

人権方針作成に必要な3つの能力

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



う問題の本質を、労働条件や労働環境の点で、何らかの「制約」を抱えて働く社員の増加にあると指摘。

そのうえでこの問題への根本的な対応策として、会社としての「人権方針」策定を提案した。さまざまな制約を抱えた人たちの支援、活用は、広い意味で人権にかかわる問題だ。法律の規定は遵守したうえで、人権のどの範囲までを引き受け、どこからは引き受けられないか線引きを明確にする。制約ある人材の支援と活用の基本方針を定めたものが、人権方針なのだと言っている(2014年124号「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)。

そして今、こうとらえる

重要度が増すテーマ 「部分から全体へ」の視点を

75号の特集では「ユニバーサル組織」という組織全体のあり方を打ち出した。まずは理念ありき、「全体から部分へ」の発想といえる。さまざまな制約を抱えるマイノリティと企業との関係を新たに規定していくうえで、進むべき方向性を明確にするためにも、こうしたアプローチは必要だったのだろう。だが現在から振

り返って感じるのは、「ではどうすればユニバーサル組織は実現するのか」といった具体策への言及不足だ。

一方、124号の特集は、LGBT、大人の発達障害という一部のマイノリティへの注目から出発し、そのうえで人権方針策定など、多様なマイノリティ全体に影響する提言へと視野を広げている。制約ある社員の増加は、「どの社員も、何らかのマイノリティ」ということを意味する。「部分から全体へ」という124号の特集のような視点は、人事の皆さんがこのテーマに取り組む際にも、活用できるのではないだろうか。

私の結論 松井 彰彦氏 東京大学 経済学研究科・経済学部 教授

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

ユニバーサル組織に近づけていくために 注目したい「障害の社会モデル」

ユニバーサル組織という考え方は、非常にいいと思います。いろいろな特性を持った人が中心になって働ける組織は素晴らしい。健常者の男性の正社員が取り仕切り、その正社員ばかりが得になるように会社が動いていく時代は、もう終わっているのではないかと思います。みんなが主役になれる組織というのは、理想です。ただ、それをどうやって達成、実現していくのかという点では、必ずしも「小さい組織がいい」「フラットな組織がいい」ということではないでしょう。大企業のような、大きくて階層的な組織であっても、ユニバーサル組織は目指せるのではないのでしょうか。

みんなが主役になれる組織を実現するにあたって注目したいキーワードが、「障害の社会モデル」です。従来の障害者観に近い、「障害の医学モデル」と対比しながら説明しましょう。医学モデルでは、障害を個人の属性ととらえます。知的障害、精神障害、身体障害をそれぞれ定義し、それに該当する人を〇〇障害者とします。これに対して社会モデルでは、障害は個人の属性ではなく、社会の側にあるととらえる。私自身は、「障害とは、個人と社会の関係性のなかに生まれてくるもの」とみています。このように障害をとらえると、「(個人の属性である) 障害のある人の雇用は、制約が

多くて大変だ」ではなく、「個人と社会の関係性のなかに障害が生じているなら、その環境を変えてやればよい」といった発想が生まれやすくなります。

たとえば私の研究室では、3人の車いすユーザーが働いています。IT能力などは私よりよほど高度ですが、これまでは「健常者と一緒には働けない」とされていました。ですが、何が制約になっているのかをよく聞いてみれば、「朝のラッシュ時に、車いすでは通勤できない」ということだとわかった。朝の通勤環境が問題なのだから、まず大学の規則を変えてもらい、在宅勤務を認めてもらいました。また打ち合わせのための月1回程度の通勤は、ラッシュ時を避けて設定しました。

このように、「障害の社会モデル」をベースに障害者の働き方を考えていくほうが、雇う側も雇われる側もハッピーであることがわかりでしょうか。いきなり理想を目指すのではなく、今あるハードやソフトをどう改善すれば、よりユニバーサル組織に近づくのか。そんな発想が求められているのです。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



4-5 キャリア支援



Worksはどう語ってきたか

個人のキャリア自律には、企業の支援が欠かせない。 そのために企業が知っておくべき 個人のキャリアの志向の変化を提示



人材の流動化が進むと、従来のように企業が人事異動、教育、研修などを通じて個人のキャリア形成に大きく関与するインセンティブは、小さくなる。個人が自らのキャリア形成を主導する、「キャリア自律」が求められるわけだが、Worksは企業、そして社会全体が、個人のキャリア自律を積極的に支援するべきだという立場をとってきた。

こうした前提を置きながら、大企業で働くホワイトカラーを題材に、個人はどうキャリアを形成し、企業はどう支援すべきかを明らかにしたのが、2011年106号の「変化の時代、キャリアの罫」だ。この特集は慶應義塾大学キャリアリソースラボラトリーとリクルートワークス研究所の共同研究であり、大手企業14社が参加した「21世紀のキャリアを考える研究会」の研究成果を基にしている。

大企業で働くホワイトカラーのキャリア観や仕事観の調査と地図化を目指し、5000人にアンケート調査、115人にインタビューを実施。研究会での議論も踏まえ、21世紀のキャリア観、仕事観を読み解く鍵は、仕事環境が大きな「変化」にさらされる度合いが高まることと、仕事に求められる「専門性」が高まることとした。変化の激しさと求められる専門性

の深さによって「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」「変化の激しい環境で自己効力からスタート」「変化の激しい環境で専門性深掘りからスタート」という3つのキャリア領域を見いだした。

「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」領域ではミドルが焦点となる。突然の変化にさらされて「キャリアショック」に見舞われないよう、現職に直接関係ないことを含めて知識スキルを身につける、社内外に人脈を広げるといったキャリア意識をベースとした投資行動が

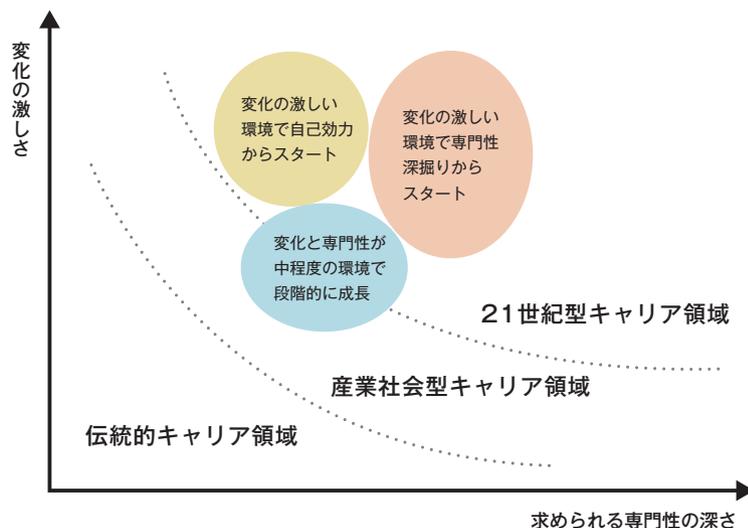
求められる。

「変化の激しい環境」の2つの領域では、若手の動向に注目した。キャリア意識を持つことは大切だが、その中身は計画や目標重視ではなく、重要なのはキャリア意識をベースとした投資行動と、キャリアの節目を意識した自分からの仕掛けであるとしている。

社会化作用とキャリア自律 求められる両輪化

組織に対するメッセージでは、日本企業の特徴でもある強い社会化作用（仕事

■環境とキャリア領域の関係性



出典：Works 2011年106号



私の結論 谷口 智彦氏 近畿大学 経営学部 キャリア・マネジメント学科 准教授

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

キャリア自律の意識は一様ではない。 公平性の重視より、個々の社員に関心を

厚生労働省が実施する能力開発基本調査に、「職業生活設計は自分で考えたいか、会社に提示してほしいか」を聞く質問があります。キャリア自律に近い、「自分で考えたい」という回答は2013年の調査結果で65%（正社員）。10数年間の推移をみても60~70%前後で上下し、あまり変わっていません。一方で正社員のOff-JTの受講、自己啓発の実施はどちらも44%で、やはり4割前後でずっと推移しています。2011年106号「変化の時代、キャリアの罨」では、高橋俊介氏が、「キャリア意識をベースとした投資行動」が働く人には求められると述べていますが、「キャリア自律を実現したいという思いはあるが、具体的な投資行動はとれていない」といった状況が、調査の数字からは感じられます。

「思いはあるが行動に移せない」状況を脱するには、ダグラス・ホールが提唱した、プロティアンキャリアに関する研究が参考になるでしょう。プロティアンキャリアとは環境変化が激しいなか、変化にあわせて変幻自在に適應するキャリアのあり方をいいます。そうしたキャリアを実現できるタイプか否かを、「価値観」と「自己主導」の2軸で測る研究があります。「価値観」は車でいえばハンドルに当たり、「自らのキャリアでは地位や報酬を重んじるの

か、満足ややりがいを重んじるのか」といったことです。「自己主導」はエンジンに当たり、学習への前向きな姿勢などの原動力となります。ハンドルをどちらに切りたいか、どうすればエンジンの回転を上げられるかの両方を把握することが、積極的なキャリアへの投資行動に結びつくのではないのでしょうか。

Worksの特集は、理論中心にまとまっていると感じます。もう少し実践的な開発の方向に切り込んでもよいと思います。理論の枠組みを紹介したうえで、では自分の会社に置き換えたとき、戦略や企業文化とどう整合性をとっていくのか、自分たちはどんな施策ができていて、何が足りないのか。そういった読者の具体的な関心にも応えられる企画が望まれます。また、キャリア支援の施策は画一的なものになりがちです。対象者の支援の要請に応じて変化をつけるべきだと考えます。たとえば一口に若手といっても、キャリア自律への意識は一様ではありません。人を大切にするというのなら、全体の公平性よりも個々の社員にもっと注意を払うべきだ。そんなことも誌面で訴えてほしいですね。



や研修を通じて、一定の価値観を浸透させる作用)とキャリア自律について、「社会化作用は強力だが、キャリア自律は弱い」という企業は、変化の時代にはうまく対応できないだろうと指摘。社会化作用とキャリア自律を、車の両輪とすることを求めた。

2009年96号の特集「『私』を動かすインセンティブシステム」では、インセンティブシステム（個人の意思決定や行動を変化させる誘因）としてのキャリア支援に言及している。「この会社で自らのキャリアを構築していこう」という個人の覚悟が、人を意欲的な職務行動に駆り立てるとも考えられると述べ、キャリア

支援をインセンティブシステムとして活用する企業事例を紹介している。

そして今、こうとらえる

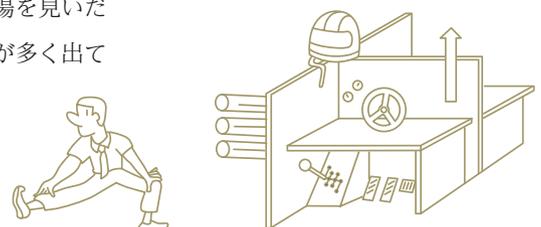
人事はキャリア自律支援のハブになるべき

企業内でのキャリア支援は、キャリアカウンセリングなどの充実といった形で進められてはいる。しかし、特に「社会化作用は強力だが、キャリア自律は弱い」企業のなかで、うまく活躍の場を見いだせずに、滞留している人たちが多く出て

いるのは残念なことだ。

一人ひとりが生き生きと働いていくためには、個人にキャリア自律を求めるだけでなく、仕事における適切なアサインと評価、そのフィードバックがあることが大前提となる。

一方で、自律を促すことだけでは問題解決できない個人も少なくない。会社として選択肢を用意して、キャリアの道筋を方向づけすることも人事とマネジャーが果たすべき重要な責務ではないか。



4-6 定年退職後の再雇用



Worksはどう語ってきたか

**どうすれば定年を延ばせるのか、なくせるのか。
高齢者が就労に求める2大条件は「無理なく」「役に立つ」。
応用力や対人スキルの重要性も指摘**



大量採用した世代が定年を迎える一方、年金の支給開始年齢が引き上げられ、希望者全員を継続雇用制度の対象とする法改正も施行された。シニアにどう活躍の場を提供していくのかは、注目を集めるテーマとなっている。

Worksは、定年制は高齢者の雇用を維持するためにも重要だという前提に立ってきた。そのうえで高齢者が長く働き、活躍できるための施策を提案している。

1998年には、「年長者を偉くするから邪魔になる。最後までその人の専門能力で勝負してもらい、発揮した能力に見合う給料を支払う」といった研究者の意見を紹介。スキルを持つ高齢者が個人事業主となる「ハイパー・テンポラリー方式」を提案した(1998年23号「高齢化社会における新たな経営の仕組み」)。

「高齢者は賃金に見合う職務遂行能力がないとみなされているか、あったとしても職務が与えられていないのが現状で、そこが定年制論議の焦点」として、どうすれば定年を延ばせるのか、なくせるのかをテーマにしたのが、2001年48号の特集「あきって明後日の定年制」だ。

慶應義塾大学商学部教授(当時)、清家篤氏の定年文化改革案を紹介。現状の問題は「年功序列社会の文化」「疑似年功序

列制」にあるとし、対策として「年功給から実力給へ」「一律昇進競争から多彩なキャリア育成へ」「労働市場の整備」を挙げている。

モチベーションや 能力の特性を掘り下げる

シニアにとっていったい何が働くことのモチベーションになるのか、シニアの能力とはどんなものなのかといった点も掘り下げている。

就労に対するニーズを探ろうと、23人の働き続ける高齢者にインタビューし、定性分析した。そうして高齢者が就労に求める2大条件、「無理なく」「役に立つ」を抽出している。

そのうえで、2つの条件を満たす、4つ

の就労のあり方を提案した。若年と高齢者の組み合わせによる「デュアルスタッフィング型」、高齢者グループによる「ジョブシェアリング型」、培ってきた知識・経験・能力を活用する専門分野の「トレーナー型」、近所で、できる範囲の仕事をする「コミュニティビジネス型」の4つである。

また別の研究では、高齢期の就業価値観の変化を調査している。高齢期になると、「困っている人を助ける」「世の中をもっとよくする」など他者を支援する価値観が強まることを明らかにしている(2006年75号『『ダイバーシティ』を超えて』)

シニアに期待される能力は「専門性」、「応用力」(知恵に近い概念で、長年経験

■高齢者の就労のあり方4つのタイプ

タイプ	無理なく	役に立つ
デュアルスタッフィング型	重い責任ではない	若い人のために
ジョブシェアリング型	長時間ではない	仲間のために
トレーナー型	命令されない	社会のために
コミュニティビジネス型	不慣れではない	顧客のために

出典：Works 2006年75号



を積み、蓄積してきた専門性を別の分野にも応用する能力)、「高度な対人スキル」の3つであることも示した。

ここでいう高度な対人スキルには「相談される力」「育てる、教える力」「仲介・調整する力」などが含まれるが、40代をピークに衰える可能性がある専門性も、それを補っていく対人スキルや応用力を伸ばすことによって、期待能力を維持し伸ばし続けることが可能になると結論づけている。

そのうえでシニアを組織で生かすポイントとして、「『年をとるとこうなる』という思い込みを捨てる」「年齢よりも『能

力』に着目する」「求めるシニアの役割を明確にする」「長く働けるキャリアマネジメントを意識する」など6つを挙げた(2008年91号『『年の功』再発見』)。

そして今、こうとらえる

定年制ありきの議論に 終始してはいなかったか

このテーマで反省すべき点を挙げるとすれば、「定年制ありきの議論に終始してはいなかったか」ということがある。50歳や55歳の役職定年、60歳で定年と、節目を迎えるごとに一律の賃金カットを

受け入れ、再雇用制度に乗って65歳まで働く。定年を前提に積み重ねられた制度のあり方が、50代以降の主体的なキャリア設計をおろそかにしてしまったということはないだろうか。

「定年はない」という前提に立てば、能力と意欲さえあれば70歳、80歳であっても第一線で働き続けることが可能になってくる。50代でその後のキャリアのあり方を考える真剣味も、違ってくるはずだ。「定年制をなくしたら、いったいどんな世界が想像できるのか?」。人事の皆さんにとっても一考に値する問ではないだろうか。

私の結論 柚木原 正啓氏 野村証券 人事部 経営職

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

私たちの会社にもあてはまる 「他者を支援する価値観が強まる」という見方

リクルートワークス研究所のシニアの働き方に関する研究で「当社の状況を見てもその通りだ」と感じるのは、シニアになると他者を支援する価値観が強まるという話です。当社は60歳定年で、65歳までの再雇用制度があります。60歳前後の社員の話に耳を傾けると、「何かお客さまや後輩の役に立ちたい」「会社に今までの経験を還元したい」という声はよく聞きます。営業の現場では、お客さまがご高齢である方が多い。そうしたお客さまとも、シニア社員は同じ目線でお話ができます。また商品知識や経験も豊富で、現場の若手から見て頼もしい存在となっている人も多くいます。若手とシニアは顧客を奪い合うのではなく、補完し合い協働する関係になっています。ただ、うまく年下と協働するためにはやはりその人の協調性や人柄といったものが大きく関係してきます。一部のシニアには、「年下との関係がうまくいかない」「経験を生かせない」ということも起こっています。

難しいのは、60歳前後にもなるとなかなか変わらない人もいうことです。たとえば50歳前後、あるいはもっと早い時期に、自分を振り返り、周囲から自分はどう見られているのかを知る機会をつくるべきではないかと感じます。60歳以降を見据えて、

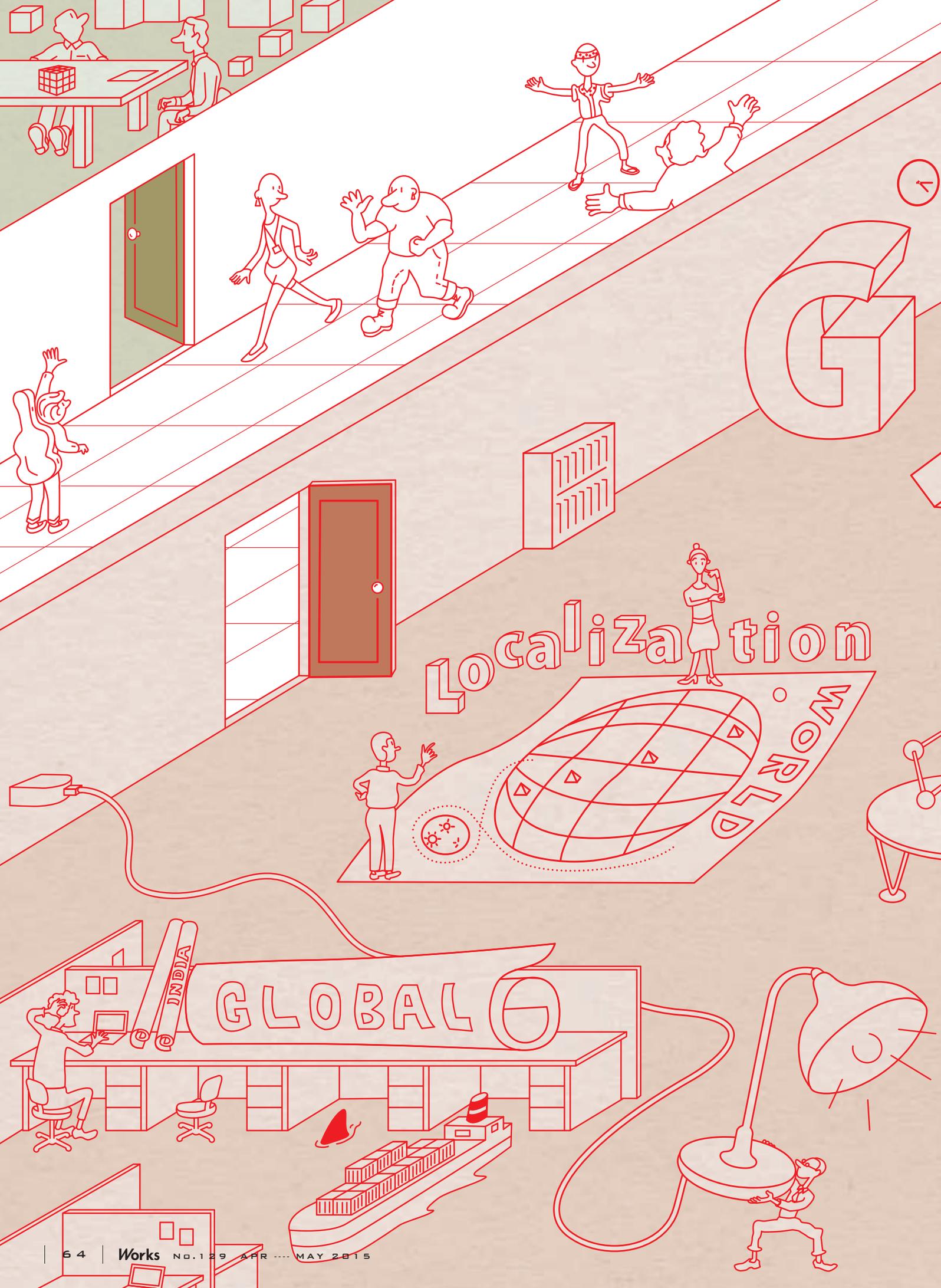
どんな働き方をしたいのか、そのためにはどう自分を変える必要があるのか、早めに気付きを得ることが大切ではないでしょうか。

一方で、現在は40代後半くらいがマネジャー層となっているのですが、こちら側の考え方の転換も必要です。まだまだシニア層のマネジメントに慣れていない、勘所がつかめていないという部分があります。これまでずっと先輩として付き合ってきた人が、再雇用後は部下になることもある。「新人として配属された当時の支店長が、後に部下としてやってきた」ということも起こっています。若くして部長や支店長になり、初めてシニア社員に対応するなど、経験の浅い人には、いろいろ話をしてフォローもしています。最終的には、シニア社員のマネジメントには慣れてもらうしかありません。信頼して期待を示すことが大事かと思います。ダイバーシティには国籍や性別がよく例に挙げられますが、年齢差による縦のダイバーシティも、職場に存在することが当たり前の時代になってきます。マネジメント層もシニア社員も、縦のダイバーシティへの対応が求められるのです。

私の評価

Worksが
言ってきたことは





Localization

GLOBAL

グローバル人事室

1995年4月、円が初めて1ドル70円台を付けた。

これを契機として、生産拠点の移転を中心に、
日本企業の海外展開が加速した。

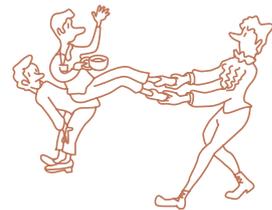
もちろん、それまでも日本企業は世界に進出し、
多くの駐在員や出張者を送り出してきた。

この20年の大きな変化は、現地のことは現地人材に任せよう、
という機運が高まったこと、駐在員という「海外要員」だけでなく、
国内にいる日本人にもグローバル化を求めるようになったことであろう。
本格化する日本企業のグローバル化。

そこにWorksはどう寄り添ってきたのか。



5-1 現地化



Worksはどう語ってきたか

本社機能は極小化し、現地を支援する組織に。 ローカル主導の経営のため、 現地のリーダーシップパイプラインの構築を急げ



2012年にWorks別冊としてまとめた『2020の人事シナリオ』に、経営のグローバル化の段階を次のような趣旨でまとめている。第1段階は、海外拠点ができ、各地域や国のローカル主導で事業運営がなされている状態。各地域や国を事業分野ごとに申刺しして、事業トップとローカルトップが両輪で意思決定する状態が第2段階。そして、第3段階はIT、財務、人事などの本社管理機能を強化し、全社グローバル戦略のもと本社とローカルが一体になって動く状態。「現地化」として語られることは、主に第1段階に属することだ。すなわち、いかに現地に権限を渡すか、である。Worksでも、現地化に関する特集を組んでいる。

最初にこの問題を取り上げたのは、1999年32号『『国際化』時代の終焉』である。日本企業も世界中の優秀な人材を惹き付け、定着させるために、現地人材主体での海外現地法人の運営、自律的なマネジメントの許容の必要性に言及した。2000年代に入ると、サムスンやレノボといった企業が、新興国市場で存在感を増した。先に欧米に進出し、一定のブランドを勝ち得ていたはずの日本企業が後塵を拝している背景には、現地化の不徹底があるといわれた。現地化を徹底す

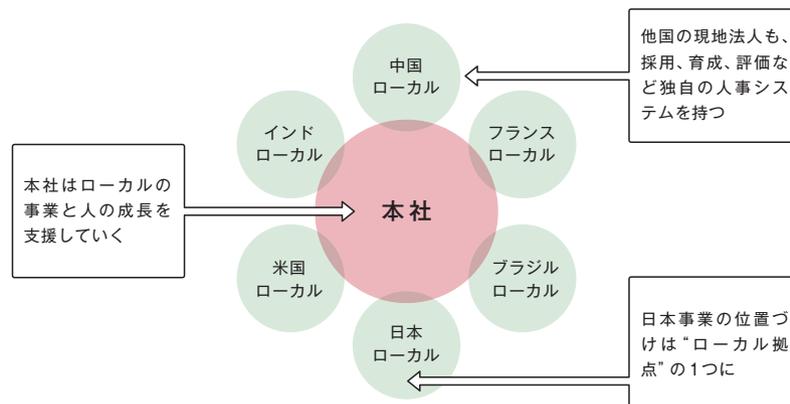
るには、本社と現地法人（現法）の役割を明確にする必要がある。そうメッセージしたのが2011年109号の特集「現法から見た現地 現法から見た本社」だ。国ごとの特殊事情を勘案したうえで、その地で何をやりたいかを明確にし、戦略をローカルに収斂させていく。本社は現地を支援する組織となり、そこに上下関係はない。従来の日本本社は本来の本社と「ローカル日本」の事業を営む日本支社に分かれ、本社機能は極小化する。本社は中心にあるが、極限まで遠心力を働かせた世界観を示した（下図参照）。

では、1つの企業体であるために本社に何を残すのか。現地化を成功させてい

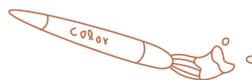
る企業は、人材評価基準や製品の品質など、決して「譲れない」ものがある。日本企業は日本で培った価値観や品質を大切にしようとするが、日本がローカルの一部にすぎないならば、他国の価値基準とのすり合わせが欠かせなくなる。グローバルとはローカルの集まりである。そうした認識に立ち、「グローバル標準」が「日本本社標準」であり、唯一のものである、という思想を捨てていく必要があると述べた。

このようにローカル主導の経営を進めるためには、経営の現地人化、すなわち現地人材のリーダー育成が重要になる。現地にリーダー人材が潤沢に育ち、リー

■本社と各国現地法人の関係



出典：Works 2011年109号



私の結論 寺田 弥司治氏 YKK 執行役員 人事部長

納得感を持って読んだ現地化特集。 「土地っ子になれ」で現地化を徹底

当社が初めて海外に生産拠点を持ったのが1959年でした。現在は世界約70カ国/地域に拠点があります。

第1段階の海外拠点構築がひと段落したのが1965年で、創業者の吉田忠雄が当時の役員会で海外事業における具体的な方針を示しました。その中身は、社員は現地に永住する覚悟、現地社員と共存共栄、現地の文化・伝統・宗教などの尊重、現地社会・人との交流など、まさに現地化推進の言葉がちりばめられていました。一言でいうと、土地っ子になれ、という話です。しかもその国で得た利益はその国、地域社会に還元するという考え方でした。背景には、当社の原点であるYKK精神、すなわち、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という「善の巡環」があります。

土地っ子になるには言葉の習得が不可欠ですが、当社は基本的に語学もできない人材をポンと送り出し、ひとりでの育つのを待つというやり方です。「野戦の一刀流」と呼んでいます。グローバル企業というと、世界中すべての会社を同じ形にして、本社がコントロールするイメージがあります。その意味ではうちはグローバル企業ではありません。1社1社を強くするという考えのもと、何事も信じて現地に任せることを徹底しています。おかげでうち

の駐在員は日本に帰りたがらない。海外のほうが仕事のやりがいがあるようです。

現地化を進める一方、理念浸透にも力を入れています。基本は日本人駐在員が伝道役となって現地人材に教えるわけですが、2008年9月には吉田の生誕100年を記念し、世界中のグループ社員がYKKの原点を確認する「4万人社員フォーラム」を実施しました。2014年9月には「第2回4万人社員フォーラム」をキックオフし、各地で社員同士の対話の場を設け、理念浸透を推進しています。

そういう当社からすると、Worksの特集は納得感がありました。現在の課題の1つに「野戦の一刀流」が難しくなったことがあります。海外では現地化が進み、現地社員による組織運営が行われるようになり、若手を伸び伸びと育てる環境が確保できなくなってきたのです。そのため、「野戦の一刀流」一辺倒ではなく、「道場の一刀流」、つまり人材をすばやく育て海外に送り出す仕組みも必要になってきました。そうした問題解決のヒントとなる記事を期待します。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



ダーシップパイプラインが現地で構築されることを目指したい、と説いた。

現地化の次の段階は 多中心構造によるシナジー

こうした現地化、現地人化の重要性は、多くの日本企業に既に浸透しているようだ。現地法人トップを現地人にする企業が多く出てきているし、また、2015年128号「5カ国比較“課長”の定義」では、現地法人で現地の慣習に合わせて昇進システムを調整している姿を伝えている。

Worksでは、グローバル化の第2段階、第3段階に至る道にも言及した。2012年113号の特集「本社所在地“世界”の

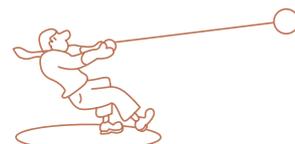
人事」だ。ここでは、ある国で蓄積された知識やノウハウを、ある国で成長した人材の手によって移転させ、ある地域・ある事業の「中心」を世界のさまざまな場所で形成する、多中心構造化した日本企業の姿をレポートした。市場に寄り添い瞬時に意思決定をしながら、グループ全体で情報、知識を共有し、シナジーを発揮する仕組みだと考えられよう。

そして今、こうとらえる

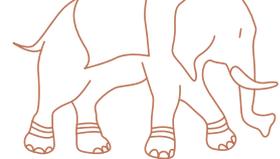
多中心構造をつくるために 人事は何ができるか

各国の現地法人では、現地人材の採用

とリテンションに苦しみ、日本人駐在員が現地法人の上層部を占める企業も多くある。一方、グローバル経営の先陣を切る日本企業では、現地化の次のフェーズに移っているように思われる。Worksでは既に「本社所在地“世界”の人事」で、地域、グローバルでのシナジーという、第2、第3段階について言及しているが、それは現象面をとらえたにすぎない。各国現地法人での成果を地域、グローバルに展開していくための組織構造や人材育成について、考察を深めていきたい。



5-2 グローバル人材の採用と育成



Worksはどう語ってきたか

日本企業がアジアで優秀な人材を獲得し、リテンションするためには新卒一括採用と内部育成に力を注ぐことが有効だ



Worksは一貫して、グローバル人材マネジメントの確立と、それを實現するタレントマネジメントの重要性を訴えてきた。主張の背景には、日本企業にとって大きな影響があるアジア諸国の変化があった。アジア諸国はWorks創刊からこれまでの20年間に急激な経済成長を果たし、日本企業にとって、単なる製造拠点から有力市場へと変貌した。組織・人事の観点からみても、アジアの現地法人の位置づけと、そこで働く人材に求める役割は変化している。製造拠点だった頃には、本社の指示を忠実に果たすことが求められてきた。しかし、有力市場となった今日、本社発の事業戦略と各国市場の特性に応じた事業戦略とのバランスのとり方が経営課題となってきたのだ。

また、経済成長が著しいアジア各国では、欧米企業や現地企業との人材獲得競争 (War for Talent) が激しさを増し、多くの日本企業から、幹部候補人材の獲得・リテンションに苦勞しているとの声が聞かれるようになってきた。

そこで2013年118号「アジアで新卒採用」において、この問題の解決策として、中途採用市場で欧米企業や現地企業と勝負したり、離職対策に腐心したりするよりも、日本企業が得意な新卒採用を

行っただうえで、内部育成することが、中長期的にみて優秀人材の獲得およびリテンションに効くと主張した。

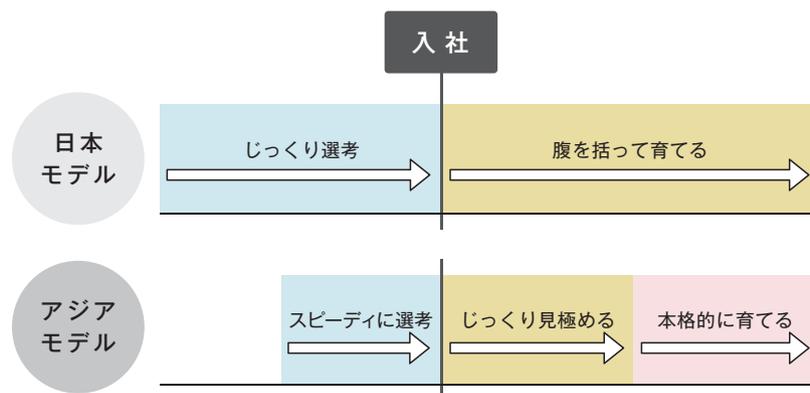
Worksがアジアで新卒採用が可能と判断した理由は4つある。1つ目は、日本企業は、他国ではあまり例をみない「新卒一括採用」という独特の採用システムを国内で有効に機能させ、かつその運営に多くの企業が慣れていることだ。2つ目は、一括採用した人材を一人前にする育成システムの構築に長けていること、3つ目は、アジア諸国では、就職活動における大学の役割が大きいことから、キャンパスリクルーティングのノウハウを有する日本企業に有利だという点。そして4つ目は、リテンションのためには、

充実した福利厚生やファミリー意識を醸成する日本企業の人材マネジメントが奏功するケースがあるためだ。

新卒採用のアジアモデルの構築が求められている

日本企業が得意とする新卒採用・内部育成には大きな可能性がある。しかし、それをそのままアジアに展開するには無理がある。その理由は、アジア特有の雇用慣行や就業意識を考慮することが求められるからである。Worksでは、アジア各国における労働市場を分析したうえで、新卒採用については4つの要諦があると考えた。優秀層に確実にアクセスし、惹き付け、逃さないようにするための、「大

■新卒採用と育成システムは、日本モデルからアジアモデルへ



出典：Works 2013年118号



学とのリレーションづくり」「インターシップの実行」「『技術』『育成の仕組み』のアピール」、および「スピーディな選考」である。

日本での新卒採用では、エントリー、書類選考のあと面接を4、5回行うなど、採用までに人材をじっくり見極めることができる。アジア各国の採用慣行では、選考期間が短いため日本と同様の仕組みがとれない。そこで、スピーディに効率よく選考し、各国で許容された試用期間を活用して人材を見極め、そこで選ばれた人材を本格的に育てる、といった手法が有効だと強調した(図参照)。

そのうえで、アジアでの新卒採用の実施は、日本企業にとってプラスになるだけでなく、各国の人材力の向上、ひいては各国の発展に寄与すると結論づけた。

そして今、こうとらえる

アジアでの新卒採用は定着 人材の質の担保が課題

アジアでの新卒採用については、2013年以降、大手企業を中心に取り組みが本格化したことから、Worksの提案には一定のリアリティがあったようだ。

しかしながら、リクルートワークス

研究所が行った調査「Global Career Survey2012」などをみると、日本企業は嫌われてこそないが、特にキャリア志向が強い人材にとって存在感が薄い傾向にある。2015年128号「5カ国比較“課長”の定義」のタイ取材では、欧米企業に集まる人材に比べて安定志向が強いなど、日本企業に集まる人材の志向に課題があることも浮き彫りになった。これを変えていくには、特定の1社だけでなく、日本企業全体で日本企業のイメージを高めるブランディングが必要だと考える。そうした動きの端緒となるような企画に、今後取り組んでみたい。

私の結論 杉原 章郎氏 楽天 常務執行役員 グローバル人事部 担当役員

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

楽天にとっては新卒主体のグローバル採用がベスト。 遠からず採用活動はグローバル採用が主流になる

Worksが示した方向性は「正しい」と思います。特に、「グローバルでは新卒採用を行うべき」という主張には納得感があります。当社でも、本社人事部の採用チームが現地で新卒を採用しており、この方法が当社に適していると実感しているからです。

10年ほど前にグローバル採用を始めたのですが、当初は他社と同様に中途採用を主体としていました。しかし、10年間試行錯誤を続けるなかで、中国やインドで新卒者を東京本社の要員として採用したところ、こちらの想定以上に彼らが成長していることに気づきました。今では、海外人材についても新卒者を採用し、業務経験を通じて当社が期待する行動様式を身につけてもらうことが、当社、海外人材双方にとってベストだと考えています。

採用基準に日本とグローバルの区別はありません。しかし、グローバルでは当社の採用ブランドは日本ほどには強くないことから、入社意思を高めてもらうために、採用プロセスを短縮したり、事業概要や入社後のキャリアパスについて本人や保護者向けに入念に説明したりといった工夫をしています。採用後は、国籍に関係なく活躍の機会を与えています。現在、東京本社では65カ国の人材が働いていますが、管理職に登用されている海外人材も増え

てきています。また、現在のグローバル採用の対象は主にエンジニアですが、今後は経営企画や営業などの事業系の人材の採用も増やしたいと思っています。

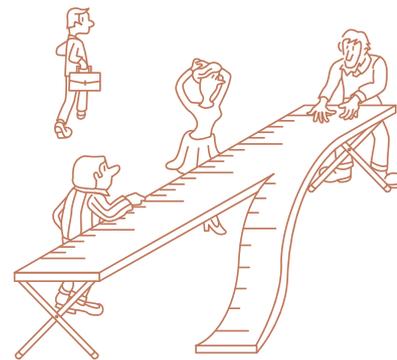
ただし、グローバル採用と育成に唯一の正解はなく、事業環境や会社の方向性に合わせて、振り子のように改善・変化させていくべきものだと考えています。今はグローバルでの新卒採用を本社主導で実施していますが、現地法人主導で採用したほうがよいタイミングも来るでしょう。1つ確かなことは、当社におけるグローバル採用・育成の重要性が年々高まるということです。もちろん、日本での事業は今後も成長しますし、それに合わせて日本人の採用数は今より増えると思います。しかし、日本よりも速いスピードで海外事業は成長することが予想されるため、採用者の総数に占める海外人材の比率は高まるからです。遠からず、海外人材の採用・活用を前提に、人事機能全体のデザインを考える必要が出てくると思います。極端な話ですが、本社人事機能が日本にある理由も、なくなってきていると感じています。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



5-3 グローバル人材の 評価と任用



Worksはどう語ってきたか

**全世界で役職の格付けを共通化し、
グローバルでの人材の異動を促せ。
経営と人材開発を両輪で進めたい**



5-1で述べたように、グローバル化の第1段階は現地化である。そのフェーズにおいては、現地法人でいかに優秀な人材を獲得し、活躍できる人材を育てられるかということが課題となる。それについては、主に5-2で言及した。

グローバル化が進み、地域や事業でのシナジーを志向するようになると、国や地域を超えた任用が増えてくる。そのとき問題になるのは、評価と報酬をどのように世界で標準化するのかということだ。

グローバルな人材の異動と 仕事を通じた真の能力開発

1985年のプラザ合意以降の急速な円高進行により、日本企業の間で「国際化」への関心が一気に高まった。当時の「国際化」とは、貿易摩擦が顕在化するなか、製品の輸出先である「海外」と「日本」がどう共存共栄するかに焦点が絞られていた。しかし、バブル崩壊以降、単なる製品の輸出先ではなく、「グローバル経営」を実現するフィールドとしての「海外」、むしろ、「日本はグローバル経済圏の一部」というとらえ方に変容した。2000年代以降には、グローバル化が加速的に進展した。インターネットの爆発的な普及、新興国の勃興、サプライチェーンの充実

等により、世界経済は1990年代以上にボーダレス化した。この結果、日本企業にとって、グローバル経営はより重要な経営課題となった。

このような状況を踏まえ、2007年80号「グローバル人材活用」においては、グローバル人材マネジメントを実現するための要諦として、世界共通の透明な処遇システムを持つこと、グローバルな人材の異動とそこで経験する仕事を通じた真の能力開発の必要性を訴えた。

特にマネジメントを担うトップ層を育成するために、グローバルレベルでの任用・異動を推奨している(2009年94号「『世界で戦えるチーム』をいかに作るか」)。グローバルリーダーが就くべき具体的かつ個別のキーポジションを選定し、求められる要件を洗い出す。その要件に合致する人材をリサーチし、後継者候補を選抜する。その人材に対し、開発プログラムを組み、想定ポジションで求めら

れる要件を満たすために、どの地域・事業で何を経験すべきか、という観点で異動させ、能力や経験が必要レベルに達したら、国籍や属性にかかわらず登用していく。グローバル経営と人材開発を両輪で進めることの重要性に言及した。

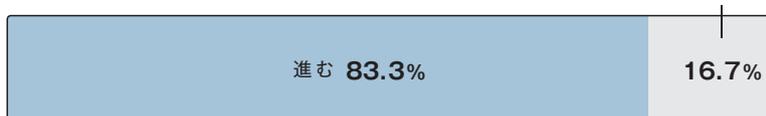
そして今、こうとらえる

世界本社、地域本社での 人材の任用・評価が本格化

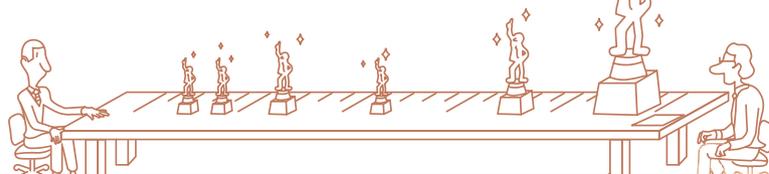
確かに、2000年以降、管理職層以上の役職の格付けをグローバルで共通化する動きは広がりを見せた。2014年には、日立製作所が管理職層を対象に、全世界共通でジョブグレードに基づく賃金制度を導入して大きな話題となるなど、先進企業では、役職の格付けにとどまらず、報酬水準の共通化にまで踏み出しつつある。しかしながら、現時点では、役職の格付け共通化の必要性については賛否両論が

■人事トップ30人は未来をこう見る

日本国内と海外現地法人との人事制度の統一化は



出典：Works別冊「2020の人事シナリオ」 人事トップ30人へのアンケート



私の結論 菅原 明彦氏 日立キャピタル 執行役常務

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

グローバルグレーディングはグローバル経営のための共通言語 ただし、幹部層の報酬水準の共通化にはまだ時間がかかる。

Worksが示してきた道筋は一貫していましたが、間違っていないと思います。ただし、Worksの主張は、取材やデータ分析に基づく事実の整理なので、現状理解としては正しいのですが、将来どうなるかについての予測や仮説について、もっと提示していただきたかったというのが正直な感想です。

Worksが主張していた1999年の国際化時代の終焉以降、日本企業にとっての大きな経営課題はグローバル化への対応です。特に、日本本社による各国の現地法人への監督・介入のあり方については、今も試行錯誤していると感じています。人事面でも同様で、2010年前後から日立製作所でも始まったグローバルでの役職格付けの共通化に関する取り組みは、まだ目立った成果が出るころまできていないという印象です。

グローバルにおける評価に関して、日本企業は、この15年くらいで、「ものさし」を共通化することによって、本社から各国現地法人の実態を「見える化」とともに、その「ものさし」を本社と現地法人の間をつなぐ共通言語として活用するようになったと考えています。この流れは、グローバル化が進展するなかでは不可避のトレンドでしょう。日本企業が取り組むべき課題は、報酬

基準のグローバル統一だと思います。下のランクは、新興国の経済成長とともに標準化はそれほど難しくありません。日本企業にとって議論となるのは、経営トップ層の報酬を欧米並みに上げていくかどうかだと私はみえています。

日本企業が、欧米企業のように経営幹部を世界中にローテーションさせるかということ、疑問が残ります。日本企業の海外現地法人の経営幹部が、日本の本社で働きたいかということ、おそらくすぐにはそうならないと思います。国をまたぐローテーションを実施するとしても、欧州内や東南アジア内など、特定地域内でのものになるでしょう。理由としては、欧米企業と日本企業の企業風土の違いが大きいと考えています。

本社による各国現地法人への監督・介入のあり方についても、各社のビジネスモデルによって異なり、唯一の正解はないように思います。個人的には、すべてを欧米流にすべきだとは思いません。日本企業は、自社と欧米企業双方のよさをハイブリッドした新しいモデルを模索することになるでしょう。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



あり、日本企業全体のトレンドにはなっていないというのが実態である。

賛成派がWorksの主張に近い見解で、「ものさし」を共通化することによって、本社によるグローバルでの「見える化」を志向している。そうした企業では、日本本社を「世界本社」と位置づけ、本社人事が中心となって、グローバル人材の任用と評価をしようと動き出している。

これに対し、反対派は、「現地法人のマネジメントは各国のトップに任せるべきものであり、本社が把握・介入する必要

性は低い」「国をまたぐ異動の必要性が低いなかで、格付けを統一する意義を見いだすづらい」との見解だ。確かに、ローカルはローカル、という経営が合理性を持つ企業もあるはずだ。

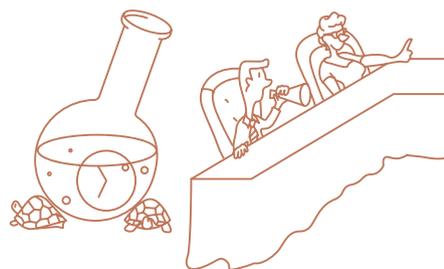
とはいえ、こうした企業でも、ある国での成功体験が、特に近隣諸国で有効なケースが多い。グローバルというレベルではなく、アジア、ヨーロッパなど地域内で処遇を統一し、そのなかで人を動かそうとする多極化も現実になってきている(2012年113号「本社所在地“世界”の人事」)。その場合、多極化の1つの中心となる地域統括拠点で、人材の育成・

管理を担うという道もあるだろう。地域内であれば、人材の交流も処遇の統一も比較的やすい。

Works別冊『2020の人事シナリオ』において、主要企業の人事トップ30人を対象に行ったアンケートでは、8割以上が「日本国内と海外現地法人の人事制度統合は進む」「外国人役員の比率は増加する」と回答している。この結果を鑑みると、今後、グローバルレベルでの任用と処遇の統一が進展する可能性は高い。既述の通り、それは「全球的」か地域内に閉じた形かにかかわらず、だ。こうした現実感のなかで、グローバル戦略の相違を踏まえた有益な情報を提示していきたい。



5-4 内なるグローバル化



Worksはどう語ってきたか

人は皆、マイノリティであるという前提に立ち、外国人に適応を求めるのではなく、異質を楽しみ、影響し合う組織文化づくりを



経営のグローバル化には2つある。海外で実際の事業を行う「外側のグローバル化」と、組織そのものをグローバル化する「内なるグローバル化」だ。Worksは、真のグローバル化を実現していくには後者が重要な鍵を握ると考えてきた。

1990年代後半、まずフォーカスしたのは海外留学生の採用である(1996年8号「アジア人留学生のパワー」)。アジアで事業展開を本格化する企業が増え、アジアからの留学生が大きなスポットを浴び、Worksでもその活用法を模索した。そこで浮かび上がったのは、採用したものの、「すぐに辞めてしまう」という問題を抱える企業の多さだ。それに対し、留学生をうまく活用していくために、何を期待し、どんな役割を担ってほしいのかを明確にすること、意見の違いや対立を恐れないことを強調した。

英語は経営最適化のツール 損益を考えて対応せよ

2000年代になると、日本人の英語力の問題がクローズアップされた。グローバル化の進度に寄り添うように、英語力を昇進条件にしたり英語を社内公用語化したりする企業が登場したのである。

Worksは、その流れに疑問を呈してい

る(2002年50号「英語がビジネス公用語になる日」)。グローバル化時代においても、英語はすべての人が習得すべき必須のツールではなく、あくまで経営最適化のツールであるとし、英語を社内に根付かせることの損益を考え、現実的な対応をすべきだと主張した。

「損」とは、社内公用語化の初期におけるカオスの出現、英語を話せる人が仕事ができると過大評価されるリスク、あうんの呼吸が大切な日本的経営の減衰である。一方の「益」とは、通訳や翻訳といった情報収集コストの削減、現地経営の円滑化・活性化、国内でも外国人が活躍できる風土の実現である。この2つを勘案したうえで、英語教育、自己学習の促進、

採用と登用にあたっての英語力の基準設定を行うべきだと主張した。

2012年には、企業の内なるグローバル化促進をテーマに掲げた特集(111号「201X年、隣の席は外国人」)を編んだ。人口減少社会に入った日本において、社会、企業で外国人と共生していくことが必須になる、ということを前提とした。本特集の論旨は下記の3点だ。

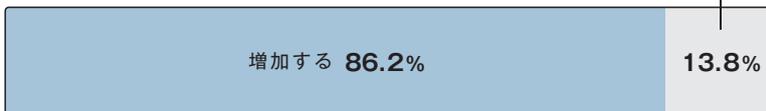
1つは、内なるグローバル化は自然に任せていたら、なかなか進まないことだ。優秀な外国人が必要ならば、彼らが進んで働きたくするような魅力を持っているかを自問自答し、ない場合は仕組みや組織をつくり変えなければならない。

次に、内なるグローバル化を促進する

■人事トップ30人は未来をこう見る

役員のうち外国人が占める割合は

現在と変わらない



社内公用語を英語等の外国語に変更する企業は



出典：Works別冊「2020の人事シナリオ」 人事トップ30人へのアンケート



私の結論 和光 貴俊氏 三菱商事 人事部 部付部長

本丸は、外国人の数や英語公用語化ではない。 日本人全員のマインドセットの転換を促すべき

Worksで扱った内なるグローバル化のテーマは、留学生採用や英語化など。これらは人事にとって本当のストライクゾーンではなかったように思います。経営ボードの多国籍化の是非、本社組織のグローバル化といった本丸の議論が今こそ必要です。

経営の意思決定機関である本社ボードが日本人男性だけでよいのか、という議論は多くの日本企業にあるでしょう。そこに対しては、「適任者がいれば、国籍・性別を問わず、歓迎したい」と私たちは考えています。内なるグローバル化は経営の目的ではなく、あくまで手段。世界経済に貢献できる企業であり続けるために、ベストな布陣はどのような形か、ということの主眼を考えるべきです。現在、当社の経営陣には外国人がいませんが、世界90カ国に展開する企業として、グローバルな視点をしっかりと担保したい。そのため、「国際諮問委員会」という仕組みを持っています。米国、ヨーロッパ、アジアなどの研究者、経営者をメンバーとして招聘し、当社の経営やビジネスについて、自由に発言してもらうコミッティーです。

本社組織のグローバル化についても、外国人の数や英語が公用語かどうか議論の中心になるのは、ちょっとずれているように

思います。重要なことは、これまでのマジョリティだった日本人が、グローバルに対応できるマインドセットに切り替えられるかどうか。グローバルで戦う相手は相当手強い。全員がグローバルで戦える人材であるべき、と肌身で感じています。

そのための施策の1つとして、若手人材を中心に、海外拠点や事業投資先に出る機会を与えています。彼らがグローバルでの経験を積めるのはもちろん、その反対に、海外から外国人社員を日本に呼ぶことも促進しているため、日本にいる日本人社員もグローバルな環境に身をさらすことになるのです。

内なるグローバル化の問題は、自社の問題を超越して真剣に取り組まなければなりません。特に若手人材に対して、「採用選考において、グローバル経験・異文化経験は1つの有効なポイント」という発信をしていく必要があるでしょう。日本という国の競争力を高めていこうとするならば、そのようにして若いうちからグローバルなマインドセットを持った人材を増やしていくことは、産業界全体が担うべき使命だと考えています。



過程で生じる課題をどう乗り越えるか、ということである。日本企業はよく採用した外国人に日本および日本人への適応を求めるが、それでは外国人を採用した意味がない。本人の価値を職場が認めるようにしなければならない。

その鍵を握るのが現場のマネジャーだ。そうした異質な人材の受け入れが得意なマネジャーの知恵をほかの職場でも共有させたり、マネジャーを配置転換したりする「多文化共生コーディネーター」の役割を人事が担うべきだと主張した。

最後は、その際に必要になる、「人間は究極のところ、全員がマイノリティである」という認識だ。経歴、年齢、性別、人

種などの属性でみていくと、すべての個人は唯一無二の存在だからだ。異質性を保ちながら他者と接することで、化学反応を起こす。国籍に関係なくポジティブに影響し合い、その果実を分かち合うことを楽しみたい、と述べた。

そして今、こうとらえる

本丸ではなく周辺領域の印象 今後のテーマはいくらでもある

アジア人の留学生採用、英語がビジネス公用語になることの是非……。振り返ると、Worksの特集内容は「内なるグローバル化」の本丸ではなく、周辺領域の

問題に終始してしまったという反省がある。本丸は、国内においても日本人が外国人といいパートナーシップを組み、シナジーを発揮していくにはどうするか、という議論だ。そのためには、本社の意思決定機関であるボードメンバーの多国籍化の是非も1つの論点になろう。2012年のWorks別冊『2020の人事シナリオ』のデータ(左ページ図参照)では、人事トップの8割以上が「役員のうち外国人が占める割合は増加する」としている。現地化、多極化、世界本社化、とグローバル化の色合いが多様になるなかで、中心である本社の組織構造のグローバル化をどうとらえるのか、再度考えたい。

資料室

27の人事テーマに関連するWorksのバックナンバーをまとめた。
すべてリクルートワークス研究所Webサイト (www.works-i.com) より
無料でダウンロードいただけるので、ご興味のある方はご一読いただきたい。

人事部長室

1-1 人事部門の役割

- No.73 第1特集 人事部とは何か
- No.95 第1特集 人事プロフェッショナルの本質

1-2 中長期経営戦略のなかの人事計画

- No.119 人事による、人と組織のための
中長期計画作り方会議

1-3 強い組織をつくる

- No.11 強い組織のつくり方
- No.72 第1特集 企業組織のDNA
- No.76 人材マネジメントを視覚化する
- No.84 第1特集
イデオロギーとしてのワークプレイス

1-4 ステークホルダー・リレーション

- No.42 知的資本とナレッジワーカー
- No.45 「顧客接点」のマネジメント

1-5 人事にとってのリスクマネジメント

- No.92 不況に負けない人事を
- No.98 リストラの「はじめ」

人事企画室

2-1 人事コースの複線化

- No.64 第1特集 企業内プロフェッショナルの時代
- No.69 育て！ビジネス・プロフェッショナル
提言書 プロフェッショナル時代の到来2005
別冊 2020の人事シナリオ

2-2 職能資格制度の変革

- No.25 第1特集 その「人事評価」は企業成長を生み出せるか？
- No.44 第1特集 機能する「成果主義」
- No.57 コンピテンシーとは、何だったのか
- No.122 第1特集 日本型報酬・人事システムの着地点

2-3 ワークライフバランス

- No.86 時短~なぜ早く帰れないのか
- No.121 北欧流「時間価値」の創造

2-4 メンタルヘルス

- No.77 働く人の心を守れ
- No.97 コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章

2-5 ジョブローテーション

- No.7 育成としての出向
- No.100 人材育成「退国」から「大国」へ
Works Review 6号

2-6 人材ポートフォリオ

- No.40 戦略的HRMを生み出す「人材ポートフォリオ」
- No.59 第1特集 揺れる正社員 雇用の多様化と人材ポートフォリオ
- No.62 第2特集 進化する人材ポートフォリオ

人材開発室

3-1 OJT改革

- No. 71 第1特集 OJTの再創造
No. 108 第2特集 現場⇄研修をどう設計するか

3-2 教育研修の変革

- No. 53 第1特集 グローバルCU現象 学習と経営の融合
No. 66 第1特集 教育研修の成果 何を、いかに測るべきか
No. 116 第1特集 社員の放浪、歓迎

3-3 ミドルマネジャー育成

- No. 12 脱皮するミドル
No. 81 ミドルマネジャーの省察

3-4 タレントマネジメント

- No. 43 人材獲得競争
No. 115 タレントマネジメントは何に効く?
No. 128 第2特集 米国の“今”に学ぶ「インクルージョン」の本質

3-5 新卒採用改革

- No. 27 第1特集 消える“新卒神話”
No. 48 第2特集 日本に、RJPという採用理論が浸透する日
No. 79 第2特集 新卒採用 変える新思考
No. 102 新卒選考ルネサンス

3-6 求める人材像の明確化

- No. 39 職業能力のアーキテクチャ
No. 69 育て！ビジネス・プロフェッショナル
No. 73 第2特集 学校と社会をつなぐ「基礎力」
No. 102 新卒選考ルネサンス

ダイバーシティ推進・ キャリア支援室

4-1 ダイバーシティ

- No. 2 日本版「モザイク型社会」登場
No. 30 均質(モノカルチャー)組織の挫折 なぜ日本企業は「女性」を活かせないか
No. 75 「ダイバーシティ」を超えて
No. 128 第2特集 米国の“今”に学ぶ「インクルージョン」の本質

4-2 女性リーダー輩出

- No. 16 実績が示す「個」としての女性
No. 123 女性リーダー育成 半歩先行く世界のリアル

4-3 ミドルの活性化

- No. 5 ミッドキャリアの選択
No. 83 バブル・ミドルの卒業
No. 88 展望 ミドルのプレイクスルー
No. 110 第1特集 ミドルの自己信頼が会社を救う
No. 126 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

4-4 マイノリティが活躍する組織

- No. 75 「ダイバーシティ」を超えて
No. 116 第2特集 障害者雇用は企業の義務か、戦略か。
No. 124 第1特集 LGBT・大人の発達障害に見る 新たな人事課題との“つきあい”方

4-5 キャリア支援

- No. 96 「私」を動かすインセンティブシステム
No. 106 第1特集 変化の時代、キャリアの罫

4-6 定年退職後の再雇用

- No. 23 第1特集 高齢化社会における新たな経営の仕組み
No. 48 明後日(あさって)の定年制
No. 75 「ダイバーシティ」を超えて
No. 91 「年の功」再発見

グローバル人事室

5-1 現地化

- No. 32 第1特集 「国際化」時代の終焉
No. 109 現法から見た現地 現法から見た本社
No. 113 本社所在地“世界”の人事
No. 128 第1特集 5カ国比較“課長”の定義
別冊 2020の人事シナリオ

5-2 グローバル人材の採用と育成

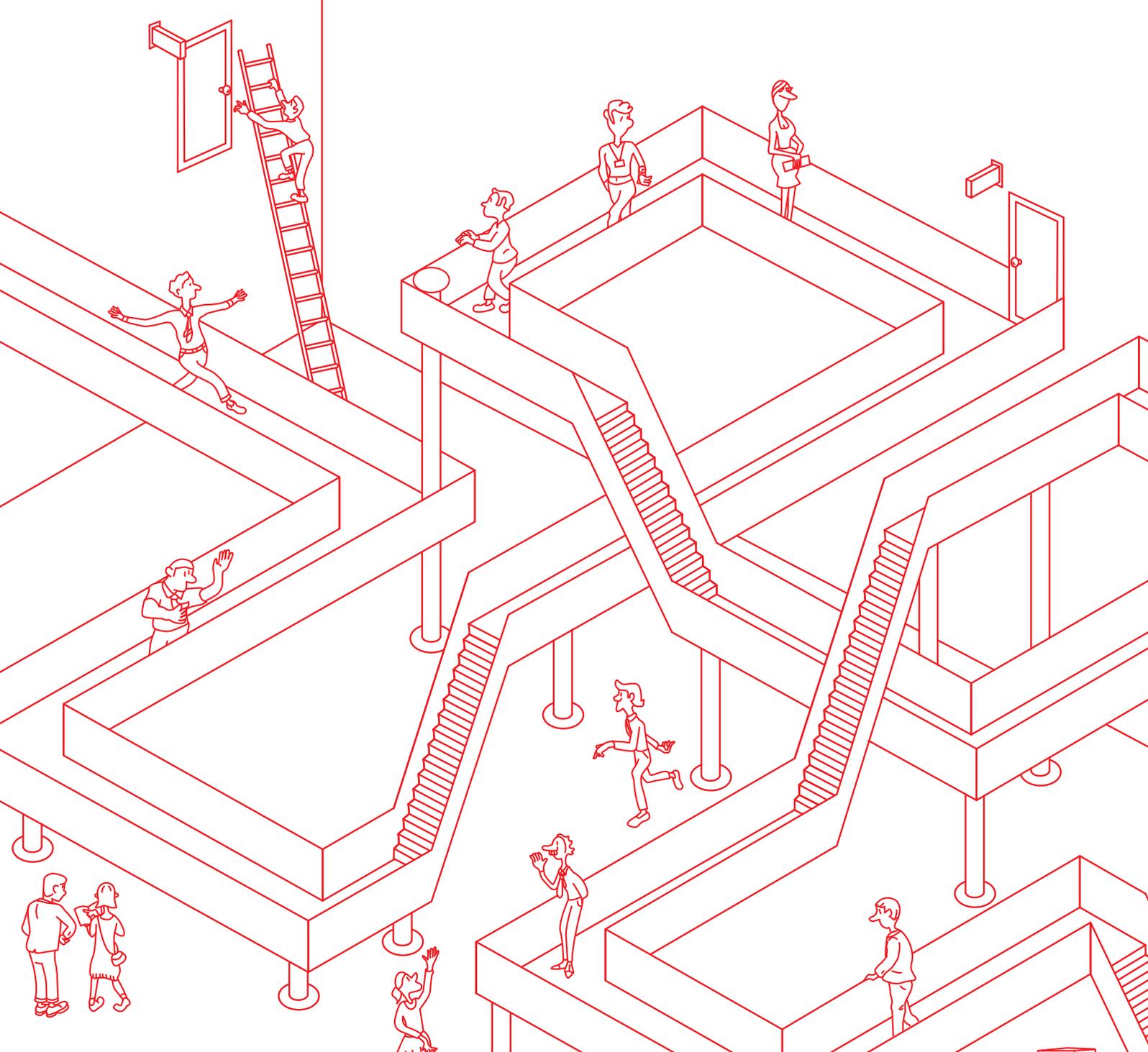
- No. 118 第1特集 アジアで新卒採用
No. 128 第1特集 5カ国比較“課長”の定義
調査報告書 Global Career Survey 2012

5-3 グローバル人材の評価と任用

- No. 80 全球的人材活用
No. 94 「世界で戦えるチーム」をいかに作るか
No. 113 本社所在地“世界”の人事
別冊 2020の人事シナリオ

5-4 内なるグローバル化

- No. 8 アジア人留学生のパワー
No. 50 第2特集 英語がビジネス公用語になる日
No. 111 201X年、隣の席は外国人
別冊 2020の人事シナリオ



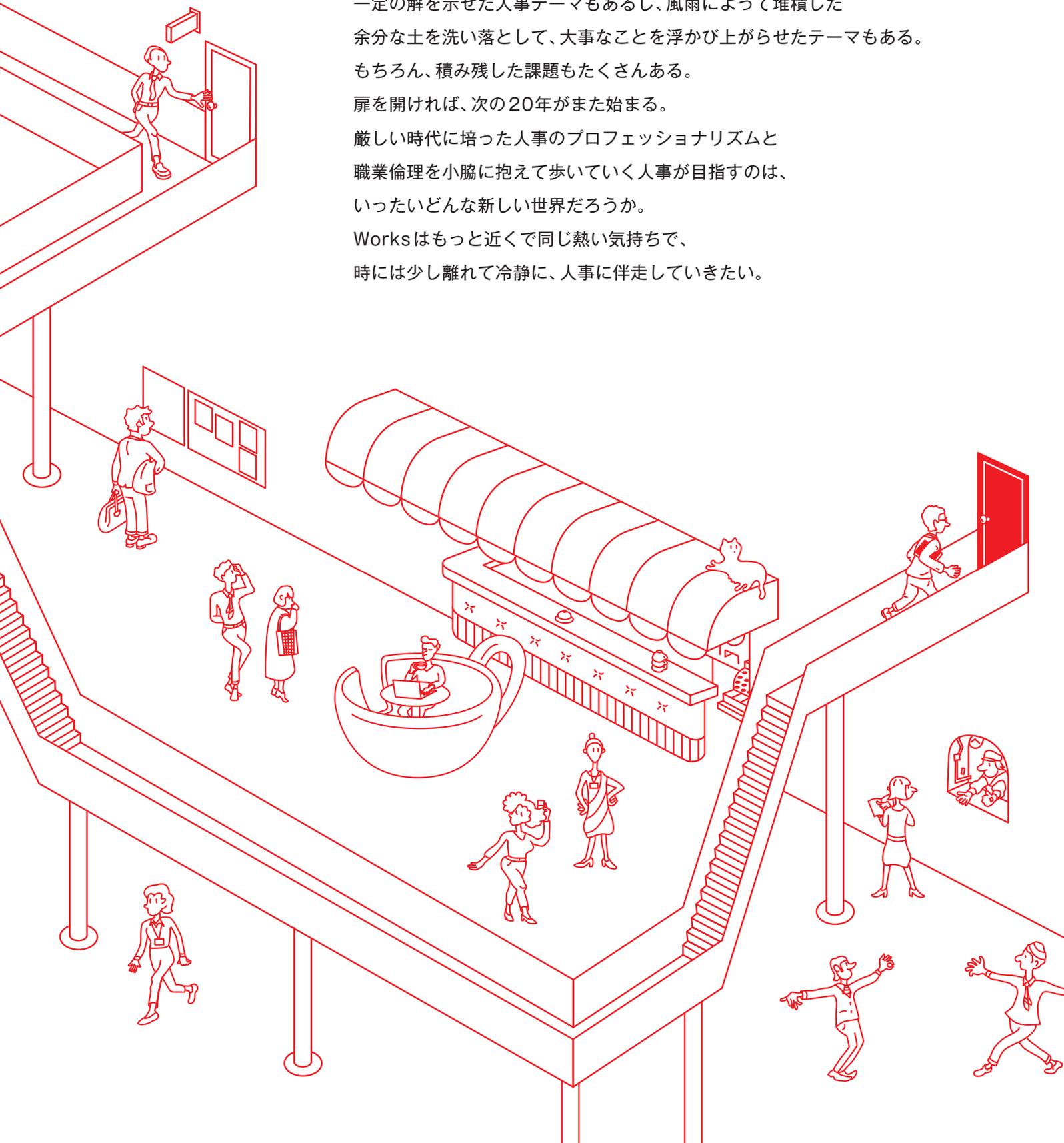
Works編集アドバイザー

- 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 上席執行役員)
- 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
(ソニーモバイルコミュニケーションズ 人事総務部門長)
- 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
(イオンリテール 執行役員 人事・総務本部長)
- 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、清瀬一善、藤井 薫、湊 美和、松浦由理、中野史子
- 執筆/五嶋正風、荻野進介
- アートディレクター/永井雄二(デザインホース)
- ディレクター/友田光亮、渡邊洋治郎、五十嵐清夏
- 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)
- イラスト/デザインホース
- 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
- 写真3p、4p/[ノーベル賞] 代表撮影:毎日新聞社提供、[福島第一原発]写真:東京電力、
[リーマンブラザーズビル外観] ©Polaris/amanaimages
他写真3p、4p/毎日新聞社・朝日新聞社提供

人事が歩いてきたのは、日本から世界へ、
会社から個人へ、同質から多様へ——と、
さまざまな風雨にさらされたそれなりに厳しい道だった。
それを傍らから応援してきたWorksが、
一定の解を示せた人事テーマもあるし、風雨によって堆積した
余分な土を洗い落として、大事なことを浮かび上がらせたテーマもある。
もちろん、積み残した課題もたくさんある。
扉を開ければ、次の20年がまた始まる。
厳しい時代に培った人事のプロフェッショナルリズムと
職業倫理を小脇に抱えて歩いていく人事が目指すのは、
いったいどんな新しい世界だろうか。
Worksはもっと近くで同じ熱い気持ちで、
時には少し離れて冷静に、人事に伴走していきたい。



第21巻 第1号 通巻129号2015年4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

