

# Works

人事が変われば、社会が変わる。

# 130

2015.06-07  
Recruit Works Institute



## プロフェッショナル人材を「見える化」する

評価と育成の一体化によって、プロの成長シナリオを描け



### 第2特集 健康経営NEO

連載 ■経営者に聞く 進化する人と組織

三菱自動車工業 代表取締役社長兼COO 相川哲郎氏

■成功の本質 人工知能「H」／日立製作所





第1特集

## 4 プロフェッショナル人材を「見える化」する

評価と育成の一体化によって、プロの成長シナリオを描け

5 はじめに：「蜘蛛の糸」をいかに太くし、そこに結び目をつくるか

## 6 介護のキャリア段位に見るプロフェッショナルの能力とキャリアラダーをどう見える化するか



8 **01 能力の定義を明確にする** 「わかる(知識)」+「できる(実践的スキル)」で評価する

10 **02 キャリアラダーを見える化する** 「レベルアップ=職域の拡大」と考える

11 **03 評価者をつくる** 現場のマネジャーを育成する

12 **04 アセスメントを現場で機能させる** 現場のOJTツールとして評価項目を活かす

14 **CASE STUDY** 日本電気(NEC)

／経験豊富なプロの知識・技術をショートケースを通じて若手に伝承

16 **CASE STUDY** 三菱ふそうトラック・バス

／営業のプロ「Fセールス」認定を導入 現場の上司を巻き込んで育成を加速する

## 18 外部との連携による能力の一般化・標準化を多様な職種・業種でどう実現するか

20 **CASE STUDY** 大和証券グループ本社

／昇進要件に公的資格取得を導入 “学ぶ文化”の上で社内認定が機能

21 **CASE STUDY** 日本ソムリエ協会

／ソムリエの資格を業界のスキル標準に。職業の地位と認知度向上に寄与

23 **COLUMN** 教育とプロの認定を一気通貫させ活躍できるイメージを鮮明に／食農共創プロデューサーズ

プロの動きをきちんと観察すると、仕事にも空手のように「型」が見えるかも。動きの「見える化」をしてみませんか？

## 24 ステークホルダーとのコミュニケーションで 人事は人材価値を企業価値に つなげる役割を担えるか

27 まとめ：機能する社内検定制度の条件／大久保幸夫（リクルートワークス研究所所長）

第2特集

## 28 健康経営 NEO



連載ページ

42 進化する人と組織  
三菱自動車工業 代表取締役社長兼 COO 相川哲郎氏

46 成功の本質  
監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）  
第78回 人工知能「H」／日立製作所

52 Career Cruising  
草野 仁氏（TV キャスター）

56 Works Press  
Book 『反知性主義 アメリカが生んだ「熱病」の正体』  
（森本あんり著）

Fashion 日々のお手入れで服装の見え方が変わる

58 From Editorial Office

59 Information



Works 編集アドバイザー

有沢正人  
（カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事総務部長）  
大谷友樹  
（ヤマトホールディングス 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 人事部 シニア・バイス・プレジデント）  
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／石原直子  
編集／入倉由理子、荻野進介、五嶋正風、藤井 薫、湊 美和、松浦由理、中野史子  
執筆／泉 彩子、勝見 明、広重隆樹  
フォトグラファー／刑部友康、勝尾 仁、鈴木慶子、那須野公紀、平山 諭、和久六蔵  
表紙アートディレクター／永井雄二（デザインホース）  
表紙ディレクター／友田光亮、渡邊洋治郎、五十嵐清夏  
表紙デザイナー／中村理絵、伊藤雅美、岡田麻里奈（デザインホース）  
アートディレクター／高瀬 薫  
デザイナー／村本和美  
イラストレーター／赤井雅佳、ノグチユミコ  
印刷進行／リクルートコミュニケーションズ  
校正／ディクション  
印刷／北斗社



# プロフェッショナル人材を 「見える化」する

評価と育成の一体化によって、プロの成長シナリオを描け

Text = 入倉由理子 (4~26P)  
Photo = 刑部友康、鈴木慶子、平山 諭  
Illustration = ノグチユミコ



はじめに

## 「蜘蛛の糸」をいかに太くし、そこに結び目をつくるか

芥川龍之介の『蜘蛛の糸』。地獄に落ちた主人公が、とても脆弱な、ただし天国に至る唯一の道である蜘蛛の糸を人を蹴落としてまで必死に昇り、天国に手が届きそうになった瞬間に糸が切れて真逆さまに転落——というわびしい物語だ。しかし、ここにはまだ救いがある。「天国」が暗闇の向こうに垣間見え、そこに至る道(糸)が眼前に示されているからだ。少し前の企業内の「(管理職への)出世競争」にも似ている。

企業内のプロフェッショナル、すなわち専門人材をこのアナロジーでとらえるとどうか。それなりに仕事を楽しんでいる人も多く、暗闇というほどではない。そこにはそもそも上下(「天国」と「地獄」)の感覚はないのかもしれない。ただ、ふと、「もうずっと変わっていない気がするな」という疑問を持ちたりする。それを変えようとしても手だてではなく、もやもやした日々を過ごす……。

もう少し、現実的な話をしよう。本企画を進めるにあたり、私たちの職務領域である「編集」という専門人材に関して会話を繰り返した。編集の仕事は専門職のなかでも比較的、その専門性が明らかになっているように見えるし、作品も残る。それでも、いざ専門能力を見える化しようとする、難しいということがわかった。

まず、「すごい編集者」の能力の言語化ができていない。確かにとても面白い、読者受けする企画をつくることはわかる。しかし、彼らがなぜすごいのか、定義付けしろといわれても実は難しい。たとえば1年目の編集者が10年目の編集者を見て「すごい」と心酔したとしても、どうすれば彼／彼女のようにになれるかは不透明である。もし、言語化されていたとしても、そこに至る道がわからない。今年何をやって、来年、3年後、5年後……と、どのように仕事を積み重ねればいいのか鮮明にならない。つまり、

「天国」の像が結べず、そこに至る「糸」も垂らされていない状態ということになる。

もちろん、例外はあると思う。しかしながら、多くの専門人材たちは、そんな状態にあるのではないか。

近年、ミドル層の増大に合わせて、特定の専門領域のなかでキャリアを歩む人たちを支援すべく、多くの企業が複線型人事制度を取り入れてきた。しかしながら、専門人材たちの声を聞くと、複線に分けてもなお、専門能力の定義やその向上の道筋は不明瞭である。これをどうしていけばいいのか。どうやって専門人材たちに、天国とそこに至る糸を見せることができるのか。糸は強固なほうがいい。結び目、つまりマイルストーンが明確で、できたらはしごのようにになっているほうがいい。

今回、私たちはその手法を見つけるために、企業の外に目を転じた。そこにプロとしての能力を見える化し、育む光明が見えたからである。

6ページからは、給与水準がそれほど高くなく、その職務の専門性と比較すると社会的地位も確立できていない介護という分野において、一定の成功をおさめている「能力の見える化」の仕組みを紹介する。

この手法を一般化するとき、社内のみならず、社外との連携が欠かせないことも、わかったことの1つである。18ページから、多様な連携の可能性について言及する。

そして24ページからは、能力を見える化し、人材の価値を高めることの企業のメリットを考える。日本企業は「人が財産」と言い切る。しかし、その資産価値の数値化には無頓着である。人の資産価値が詳らかになり、外部のステークホルダーに伝わるならば、プロの能力の見える化に拍車がかかるはずだ。そんなグッドスパイラルな未来を描くことにも挑戦したい。

本誌編集／入倉由理子



介護のキャリア段位に見る

# プロフェッショナルの能力と キャリアラダーをどう見える化するか

「介護」というと、企業人事とのつながりを感じにくいかもしれない。しかし、少し引いた視点から見ると、能力評価とOJTの一体化によってプロを育てる優れた仕組みとして、多くの発見がある。

キャリア段位とは、内閣府主導で進められてきた実践的な職業能力の評価・認定制度だ。企業や事業所ごとに個別に行われている職業能力評価に共通のモノサシを導入し、成長分野における人材育成の加速を目指す。介護はその1つだ。ほかに食の6次産業化を担う「食Pro。」(23ペー

ジ参照)と、省エネや再生可能エネルギーの導入など、エネルギーの総合的なマネジメントを行う「エネルギー・環境マネジャー」がある。

レベル4で“プロ”認定  
リーダーシップの発揮も必要

キャリア段位は、職種共通で7つのレベルに分かれている(右ページ図参照)。レベル1をエントリーレベル、3で誰にも頼らず、一人前の仕事ができるようになるレベルとし、

4以上を“プロフェッショナル”として認定。“プロ”のレベルは、「一人前の仕事ができることに加え、チーム内でリーダーシップを発揮することができる段階」と定義付けられている。さらにその上のレベルでは、その業界のトッププロフェッショナルとして社外からの高い評価が得られるレベルと見なしている。

介護分野のキャリア段位のスタートは2012年。レベル2から4までの認定を開始し、2015年3月時点で428人の認定者を出している。その

能力とラダーを  
明確にすれば  
プロが育つ

01

能力の定義を  
明確にする

「わかる(知識)」+  
「できる(実践的スキル)」  
で評価する

02

キャリアラダーを  
見える化する

「レベルアップ=職域の拡大」  
と考える

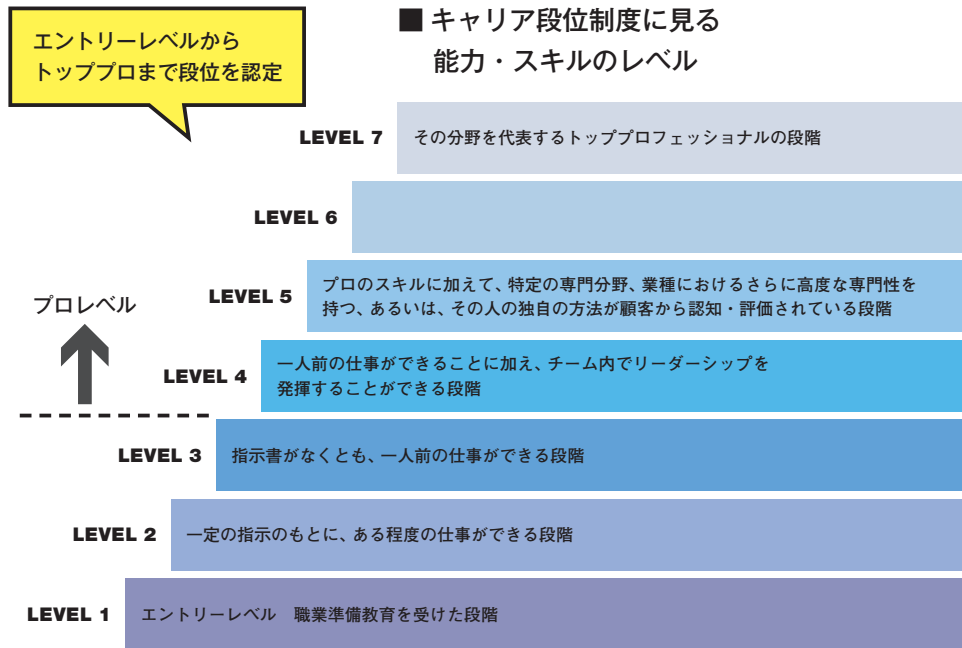
職務の過酷さと専門性の高さに比べると、介護人材の社会的地位はまだまだ低い。その専門性を見える化し、社会全体で標準化して評価し、介護職の地位向上を実現しようとするのがこの試みである。

能力評価とOJTを一体化  
プロを育てる一連の流れに

冒頭で述べたように、少し引いた視点でこの制度を見たとき、企業が学べることがある。多くの企業は専門職制度や職能資格制度のなかで、専門人材に対してもグレードや職級を用意している。それとこのキャリア段位の違いは、能力の定義から評価項目をつくり、その評価プロセスを通じて現場で人材を育てるところまで、一連の流れをつくっている点だ(下図01~04参照)。

まず能力の定義において、「できる(実践的スキル)」を埋め込んでるのが1つの肝だ。これによって、「わかる(知識)」があっても、現場で実践できない、という状態を防ぐ。

キャリアラダーを見える化するに



出典：シルバーサービス振興会「キャリア段位制度」パンフレットをもとに編集部作成

あたっては、経験年数だけによって決まる年功的運用と異なり、レベルによる職務範囲の違いは明確である。

能力評価の段階では、各人の能力を評価する評価者(企業でいえば上司/マネジャー)を育てることが欠かせない。その仕組みも構築された。

また、評価者による評価は現場で行われる。一つひとつの評価項目について、「できている」「できていな

い」を現場で確認する。すると、できていないことをその場で指摘するため、能力評価と同時に指導が行われる。つまり、能力を測ることとOJTが一体化し、能力向上に寄与するという構図をつくり上げている。

次からこの一連のプロセスについて、どのように仕組みをつくり、どう現場に落とし込み、人材育成につなげているのかを説明していく。

03

評価者をつくる

現場のマネジャーを育成する

04

アセスメントを現場で機能させる

現場のOJTツールとして評価項目を活かす





# 01

## 能力の定義を明確にする

### 「わかる(知識)」+「できる(実践的スキル)」 で評価する

まずは、プロの能力をいかに明確に定義付けするかを考える。

既述の通り、プロの能力の定義付けには「わかる(知識)」と「できる(実践的スキル)」の両面が重要である、という思想を貫いている(下図

参照)。たとえ専門知識を有していても、現場で実践できなければ意味がないし、実践できても知識の背景がなければ応用が利かない。

「『わかる』の認定には主に介護福祉士という公的資格を使います。介護福祉士の認定から約20年が経過しましたが、資格取得が介護のプロとして高いスキルを持っているという認知につながっていません。同時に介護スタッフたちが、自らはこのレベルの仕事ができると、明確に表現できる状態にもなっていないのです」と話すのは、介護のキャリア段位の運営を担うシルバーサービス振興会の総務部長 企画部長、久留善武

氏だ。この状態を回避するために、一般的には知識重視になりがちな資格認定制度の考え方から一歩踏み出し、特に「できる(実践的スキル)」を重視するに至った。

「できる」は、現場での行動評価を実施することで認定する。行動評価の項目数は、148(レベル4認定の場合。レベル2、3では少なくなる)。かなり具体的な行動にまで落とし込んでいる(右ページ図参照)。

介護スタッフの行動を調査。  
「適切」から具体的な表現へ

では、実践的スキルをどのように



くどめ  
久留善武氏  
シルバーサービス振興会  
総務部長 企画部長

#### ■ 介護のキャリア段位のレベルと評価の仕組み

LEVEL 7	
LEVEL 6	レベル5と同様
LEVEL 5	多様な生活障害を持つ利用者に質の高い介護を実践。介護技術の指導や職種間連携のキーパーソンとなり、チームケアの質を改善
LEVEL 4	チーム内でのリーダーシップ、部下に対する指示・指導。本レベル以上がアセッサーになれる
LEVEL 3	利用者の状況に応じた介護や他職種の連携等を行うための幅広い領域の知識・技術を習得し、的確な介護を実践
LEVEL 2-2	一定の範囲で利用者ニーズや状況の変化を把握・判断し、それに応じた介護を実践
LEVEL 2-1	基本的な知識・技術を活用し、決められた手順等に従って、基本的な介護を実践
LEVEL 1	初任者研修により、在宅・施設で働くうえで必要となる基本的な知識・技術を習得



知識を基盤に、  
実践的スキルを重視して  
「プロ度」を評価

介護福祉士であること (国家試験合格)	●基本介護技術の評価 ●利用者視点での評価 ●地域包括ケアシステム&リーダーシップに関する評価
介護福祉士養成課程または実務者研修修了 *介護職員基礎研修修了でも可	●基本介護技術の評価 ●利用者視点での評価
介護職員初任者研修修了 *ホームヘルパー2級研修、または1級研修修了も含む	●基本介護技術の評価 ●利用者視点での評価の一部(感染症対策・衛生管理など)
	●基本介護技術の評価 (状況の変化に応じた対応を除く)

わかる(知識)

できる(実践的スキル)

出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の概要」をもとに編集部作成



言語化・具体化していったのだろうか。現場における「できる／できない」は状況によって異なることもあり、単純に言語化できないことが大きな壁になりがちである。「それは介護の世界でも同様でした」と、兵庫県立大学大学院経営研究科教授の筒井孝子氏は振り返る。

「介護の世界にも、職業能力評価は従来からありました。しかし、その項目は『排泄の世話が安全にできる』『食事の介助が適切にできる』といった書き方がなされ、安全、適切ということが実際にどんなことなのか、具体化されてはいなかったのです」(筒井氏)

そんな状況にあった介護の世界で、筒井氏が1993年から1996年まで取り組んだのが、介護保険の要介護認定の基準づくりのための基礎データ収集だった。それは、当時、介護サービスの質が高いとされた特別養護老人ホーム、老人保健施設、介護力強化病院などで実施されたタイムスタディ調査で行われたという。

「その施設で介護を提供していた全職員一人ひとりに調査員がついて追い続け、行動・動作をすべて書いてもらいました。調査員には調査説明会を実施し、どのように介護サービスを提供しているかを記述する方法を研修していったのです。そうでなければ、『安全に』『適切に』というレベルの記述になってしまいますから」(筒井氏)

この調査によって、膨大な量の介護職の行動データが集められた。「介護サービスの利用者は多様」(筒井氏)ではあるが、介護の基本技術である食事・入浴・排泄で標準的にとるべき行動と、そのサービスの提

何をどう評価するのか。  
具体的な行動レベルで設定

## ■「できる」の評価項目

基本介護技術での評価	<p><b>【食事介助】</b>  <b>食事の準備を行うことができる</b>                  * LEVEL 2-1~4</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 声を掛けたり肩をたたいたりするなどして、利用者の覚醒状態を確認したか</li> <li>② 嚥下障害のある利用者の食事にとろみをつけたか</li> <li>③ 禁忌食の確認をしたか</li> <li>④ 飲み込むことができる食べ物の形態かどうか確認したか</li> <li>⑤ 食べやすい座位や体幹の傾きはないか等座位の安定を確認したか</li> <li>⑥ 顎が引けている状態で食事が取れるようにしたか</li> </ol>
利用者視点での評価	<p><b>【利用者・家族とのコミュニケーション】</b>  <b>相談・苦情対応ができる</b>                  * LEVEL 2-2~4</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① (自分で対応できない場合) 相談・苦情の内容について、上司に報告し、対応を依頼することができたか</li> <li>② 相談・苦情の内容および関連情報を正確に把握・収集し、わかりやすく整理することができたか</li> <li>③ 苦情の要因を特定し、解決策および再発防止策を考えたことができたか</li> <li>④ 苦情に対する解決策および再発防止策を利用者や家族に説明し、納得してもらえたか</li> </ol>
地域包括ケアシステム&リーダーシップ	<p><b>【地域包括ケアシステム】</b>  <b>地域内の社会資源との情報共有ができる</b>                  * LEVEL 4</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 関連する関係機関で情報共有を図るため、利用者にサービスを提供したときに進捗状況や結果を関連する他の機関または自身が所属する機関の窓口へ情報提供しているか</li> <li>② 利用者がどんな制度、資源、サービスを利用しているか把握しているか</li> <li>③ サービスの実施に必要な知識や情報を、関係する他の機関等(知人、団体、住民組織等を含む)から集めているか</li> </ol>
	<p><b>【リーダーシップ】</b>  <b>現場で適切な技術指導ができる</b>                  * LEVEL 4</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 個々のスキルや仕事に対する取り組みの意識を把握し、スタッフのキャリア・プランに応じて育成計画を立案して指導しているか</li> <li>② 介護の現場で、スタッフのスキルや利用者とのコミュニケーションの取り方等について、具体的な指導・助言を行っているか</li> <li>③ 利用者の不快感やスタッフのモチベーションの低下を招かないように、介護の現場でスタッフに指導・助言を行う場合は、利用者の面前でスタッフを注意したり叱ったりせず、後で声を掛けるなどしているか</li> </ol>

出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の概要」をもとに編集部作成

供時の介護職員の能力には段階があること、すなわち、介護技術にも基準があることが見えてきた。後に内閣府からの依頼で、これらのデータを再分析することで、介護のキャリア段位の「できる」の評価項目が作成されることになった。

マネジャーへのヒアリングなど  
現場との協業が求められる

「わかる」と「できる」による能力の認定を企業で行うならば、どんなや

り方があり得るのだろうか。「わかる」については、企業でも公的資格を活用したり、社内外の研修によって担保する方法があろう(詳細は18ページ)。

より難しいのが、「できる」を「行動」レベルで記述する部分だ。その職務におけるプロがどのように行動するかを知っているのは、間違いなく現場である。現場のマネジャーへのヒアリングや高業績者の行動観察といった、現場との協業が求められるだろう。



# 02

## キャリアラダーを見える化する

### 「レベルアップ＝職域の拡大」と考える

企業で専門人材が上っていくグレードをつくっても、現実的には年功的運用に陥りがちである。しかし、介護のキャリア段位は、この仕組みに見える化された技術評価という新たな軸を追加している。知識と実践スキルのレベルの基準を示すのと同時に、プロがレベルを上げていくためのキャリアステップを明確に提示したのである。それを可能にしたのは、個々の技術の質的向上よりも、「職域の拡大」に注目したからだ。下図を参照してほしい。レベル2-1から4へとレベルアップするには、「できること」(●部分)を増やす必要がある。

この仕組みの前提は、レベル2よりは3、3よりは4の職務がより高いレベルの能力を有することが整理

されていることだ。筒井氏は、要介護認定のコンピュータシステムのロジックをつくるための調査で抽出した介護技術を、介護スタッフが実際にできた通過率をもとに並べ替えた。必ず通過しなければならない食事・入浴・排泄という基礎介護技術をレベル2に置き、そこから難易度が高くなるように設定した。

また、対象範囲も大きくなる。「2-1では、利用者と1対1でのサービスが提供できることを必須としています。それが2-2、3のレベルになると、事業所内の看護師や生活相談員などといった利用者の視点に立ってチームアプローチができることが求められます。さらに4のレベルではチーム全体のマネジメントや施設の外との連携が必要になってき

ます」(久留氏)

クリエイティビティには  
確かな技術の基盤が必要

このように詳細に能力をレベルによって固定化することは、個人のクリエイティビティの発揮を阻み、成長を阻害するのではないかと問うと、「それは必ず出る議論」と筒井氏は答えた。「とても個性的でデフォルメされた絵画を描く画家でも、実は高度なデッサン力を持っている。介護も同様で、クリエイティブな“利用者一人ひとりに対する最適な介護”を実現するには、その背景に確かな技術や事故防止に関する知識が必要になる。介護キャリア段位は、クリエイティブ、あるいは個性性を配慮した介護を実現させるために必要な基礎的な能力とは何かを、見える化することを目指した評価基準の基礎的部分を示しています」(筒井氏)

レベル5以上の認定を現在は行っていない。「まずは日常的に介護を提供する、何万人もの介護職に光を当てることが目的」(筒井氏)だからだ。「残念ながら、多くの介護職は、社会からリスペクトされているとも、自分はこの仕事によって、十分に報われているとも思っていない。その人たちが自分の能力を伸ばし、成長するモチベーションを高める仕組みであってほしいと考えています」(筒井氏)

「できる」のレベルは  
「職域の拡大」によって  
アップ

■ レベル別「できる」の項目

		LEVEL 2-1	LEVEL 2-2	LEVEL 3	LEVEL 4
基本介護技術の評価	入浴介助	●	●	●	●
	食事介助	●	●	●	●
	排泄介助	●	●	●	●
	移乗・移動・体位変換	●	●	●	●
	状況の変化に応じた対応	×	●(一部)	●	●
利用者視点での評価	利用者・家族とのコミュニケーション	×	●(一部)	●	●
	介護過程の展開	×	×	●	●
	感染症対策・衛生管理	×	●	●	●
	事故発生防止	×	●(一部)	●	●
	身体拘束廃止	×	×	●	●
地域包括ケアシステム&リーダーシップ	地域包括ケアシステム	×	×	×	●
	リーダーシップ	×	×	×	●

出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の概要」をもとに編集部作成



# 03 評価者をつくる

## 現場のマネジャーを育成する

ここからは、能力評価の明確な定義とそれをもとにしたレベルの認定を、現場でいかに機能させ、それを人材育成につなげるかを考える。

まずは、現場で介護スタッフの行動を評価する人、「評価者」に注目したい。キャリア段位認定の仕組みはこうだ。まず、介護事業所や施設で介護スタッフを評価者が内部評価する。その評価をもとに、実施機関のなかにあるレベル認定委員会が認定。2015年3月時点でキャリア段位認定者が428人なのに対し、評価者として登録された人は7817人。評価者が先んじて養成され、各介護事業所・施設で段位認定を本格化させる。企業になぞらえれば、現場の上司の育成が先、ということだ。

評価者には、介護技術の深い理解と、評価スキルの獲得が求められる。前者については、介護福祉士として

3年以上の実務経験と介護福祉士指導者講習会の修了といった形で、評価者に求められる属性要件に組み込まれている。介護スタッフとしての専門知識・技術を持つことが前提だ。

そのうえで、後者の条件を満たすために、評価者講習の受講と修了が必須とされる。講習は下図に示した通り。テキスト学習とeラーニングによる事前学習、現場でのトライアル評価、集合講習・修了試験という「高いハードルを越えなければ修了できない仕組み」(久留氏)となっている。

補者が取り組むことで、介護の現場に“学習する場”をつくることを目指しました」(筒井氏)。研修や勉強会によって最新の知識・技術を学ぶ機会が豊富な医療・看護の世界と、小規模な施設内に閉じた介護の現場はまったく異なる。「事前学習が現場で行われますから、施設内のほかのスタッフとの知識・技術の共有が進みますし、eラーニングの掲示板では、全国のほかのスタッフとの情報

事前学習で介護の現場に  
“学習する場”をつくる

その最大のポイントは、「事前学習」と筒井氏は言い切る。「eラーニングを含めた事前学習に評価者の候



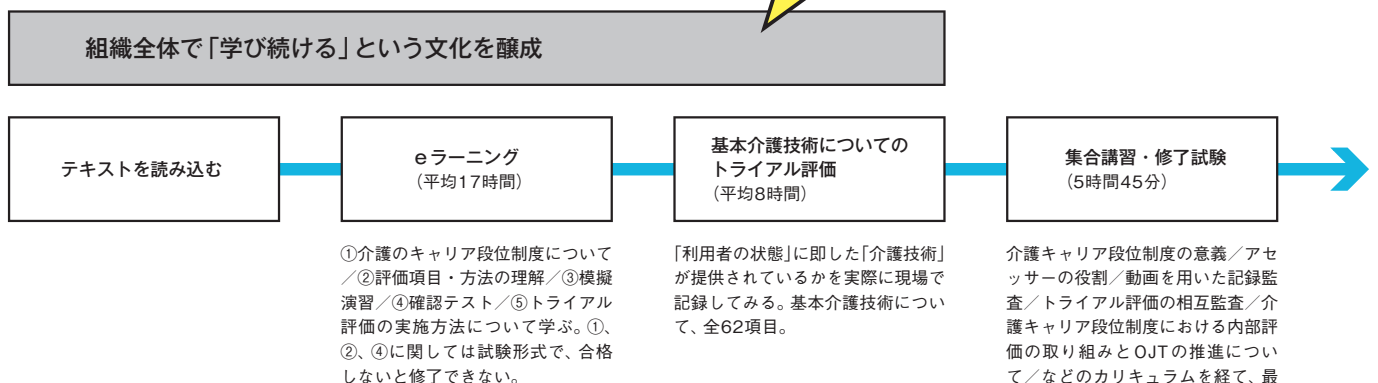
鈴木 務氏

若竹大寿会  
リハビリート青葉 介護長

Suzuki Tsutomu\_2002年、若竹大寿会に入社。介護スタッフなどとして勤務し、2012年より現職。リハビリート青葉の介護スタッフ約50人を束ねる。自身は2013年に評価者講習を修了。

テキストの読み込みから  
トライアル評価まで。  
事前学習で「学ぶ文化」をつくる

### ■ 評価者の育成のプロセス



出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の進捗状況」をもとに編集部作成

交換も可能にしました」(筒井氏)

実際にはどうだろうか。神奈川県横浜市青葉区の介護老人保健施設リハリゾート青葉では、既に14人の評価者がいる(法人全体では28人)。2013年に自身が評価者となった介護長・鈴木務氏は、その翌年に複数人を同時に評価者講習に挑戦させた。その理由について、「キャリア段位

によって介護職のモチベーションアップを目指す、という目的に賛同したことはもちろん、現場に“祭り状態”をつくりたかったのです」と振り返る。リハリゾート青葉の場合、組織として人材育成に取り組み、上司や先輩が後輩を育てる文化はもともとある。「それでも、介護の質を上げていこうと思えば、人の知識や技術

をより高める必要がある。そのためには現場のコミュニケーションのなかで理解を深める状態をつくりたかった。実際に、eラーニングの使い方を教え合ったり、トライアル評価で従来の介護の仕方の見直しをし合ったりと、見事に“祭り”となって、施設として1つになれたという実感があります」(鈴木氏)



## 04 アセスメントを現場で機能させる

### 現場のOJTツールとして評価項目を活かす

評価者という現場の評価・育成担当が生まれる。評価者養成のプロセスで現場に学ぶ文化ができる。それが基盤となって、能力評価とOJTが現場で一体化し、人が育つ。その具

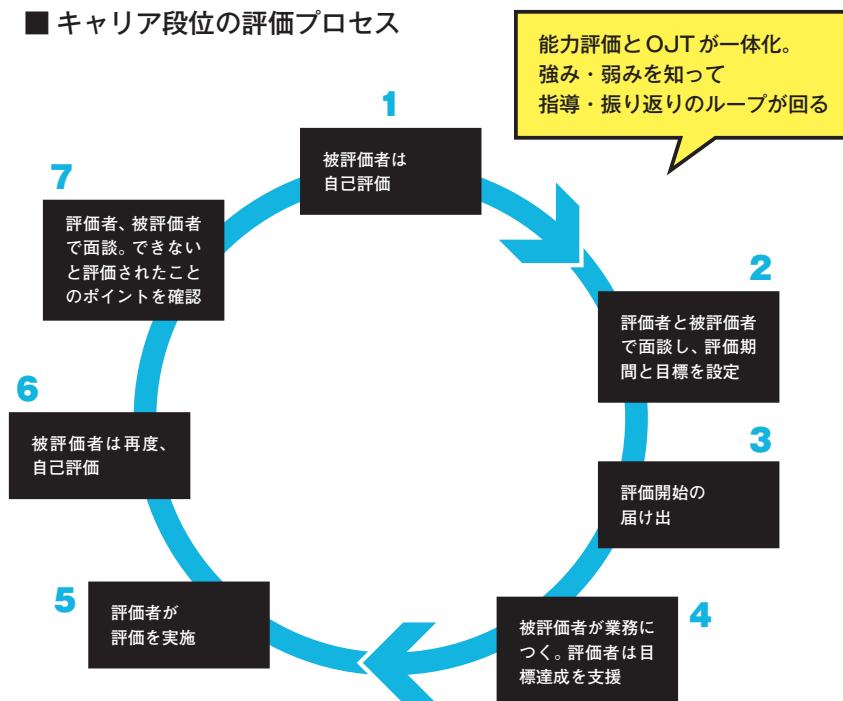
体的な仕組みは下図の通りである。

前出のリハリゾート青葉では、最初に評価者となった介護長・鈴木氏が、2013年、入社2年目だった介護スタッフ・大和田憲一氏の評価にあ

たった。大和田氏は「介護スタッフとしてもっと知識・技術を高めたい。そのためのいい機会だと感じました」と、認定を受けようと思った理由を明かす。

評価者は、被評価者の行動を4段階で評価するだけでなく、利用者の状況まで含めて細部にわたって観察し、記述することが求められる(次ページ図参照)。この意味合いは2つある。1つは評価者が被評価者を含めた現場の状態を、深く理解することにつながる点である。もう1つ

#### ■ キャリア段位の評価プロセス



出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の概要」をもとに編集部作成

は、現場でつぶさに観察し、なぜできなかつたか、どんな強みと弱みがあるのかを見極めて、その場で、あるいはその後に「できていなかった点について指導できる」(鈴木氏)ことだ。評価者は同時に指導者でもある、という構図だ。

また、強みや弱みを理解することで、新たな育成の場も生まれた。「人にわかりやすく説明することが苦手だとわかり、課題を決めてプレゼンしてもらおう研修の場を設けたり、苦手な技術に関しては反復練習をしてもらったりしました」(鈴木氏)

日常の指導やこうした研修の場を通じて、大和田氏は自らの技術に自信をつけた。今では施設内の勉強会の1つ、リスクマネジメント委員会の担当となった。そうした成長実感とともに、レベル2の認定を受けた。

弱みが見えて修正する。  
そのためには6カ月必要

これはできる／できない、ここは強い／弱いと特定の技術について現場で上司が部下を観察する。そして指導して、レビューする。企業でこのようなOJTが回れば、人が育つことは間違いない。しかし、問題は多忙なマネジャーにできるかどうかである。もちろん、介護の現場も多忙だし、利用者は決して待ってはくれない。それでも「時間をかければ可能」(鈴木氏)だという。「大和田さんのシフトと利用者の方の状況に合わせて、『じゃあ今日はこれを見に行く』と約束していました。標準3カ月から6カ月といわれるところが1年かかりました」(鈴木氏)

3～6カ月以上という時間を要す



介護スタッフは毎日介護記録をつける。「大和田さんの介護記録が非常に具体的になってきた。それも彼の成長を実感する瞬間です」(鈴木氏)



**大和田憲一氏**  
若竹大寿会  
リハリゾート青葉

Owada Kenichi\_祖母の介護を通じて介護職に魅力を感じる。介護専門学校卒業後、2012年入社。2013年より1年間、キャリア段位の評価に入り、2-1のレベル認定を受ける。

ることに批判もある。「現場でできないことが見え、それを修正していくのにそれだけの時間が必要なのは当然」と筒井氏は話す。単なる評価ととらえれば3～6カ月は確かに長い。しかし、同時に人材育成の仕組みであるならば、長期間、日常的に現場で認定のループが回っているのは当然だ。評価者とキャリア段位認定者が増え、このループが全国で同時多発的に回るようになれば、バラ

バラだったOJTの標準化が起こり、どの介護施設でも一定の水準の人材が育つ状態になる。

企業においても、介護のキャリア段位と共通部分を持つ事例がある。企業人事にとってより身近な事例として、次ページから紹介する。

### ■ 評価者による評価記録例

できていること・できていないことを細部まで記述

評価項目	評価	評価方法	評価項目
<b>1 入浴介助</b> <b>2 衣服の着脱ができる</b>			<b>【利用者の状態】</b> 認知症があるが、衣類の二者択一は可能。左上下肢麻痺のため、右手から脱衣を行う。ボタンの取り外しは難しいが、声掛けにて袖に腕を通すことは可能。皮膚状態は少しの圧迫で発赤になるため、しわやたるみがないようにする必要がある。  <b>【1回目・2回目の介護の内容】</b> 体調や気候に配慮するとともに、二者択一してもらって衣類を選んでいった。スクリーンを使用し、バスタオルで保温しながら着脱の介助を行っている。一つひとつ説明しながら、健側から脱衣していた。着衣の袖通しなど、できるところは声掛けして行ってもらっている。皮膚状態を確認し、着衣の場合、背部の衣類などのしわやたるみを確認していた。
① 体調や気候に配慮しながら、利用者の好みの洋服を選んでもらったか	A	現認	
② スクリーンやバスタオル等を使い、プライバシーに配慮したか	A		
③ 脱衣の際に、健側から患側の順番で行ったか	A		
④ ボタンの取り外し等、自力でできるところは自分で行うよう利用者に促したか	A		
⑤ しわやたるみがないか確認したか	A		

出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の概要」をもとに編集部作成

## IT業界の「わかる+できる」の人材育成

CASE STUDY

日本電気 (NEC)

### 経験豊富なプロの知識・技術を ショートケースを通じて若手に伝承



高橋伸子氏

SI・サービス企画本部  
シニアエキスパート  
兼 人事部 シニアエキスパート

「わかる」だけでなく「できる」を養うことを重視し、人材育成に取り組むのがNECのプロジェクト・マネジメント統括本部である。

同社には、サービス・SE系、ソフトウェア系、プロダクト系職種の専門性を評価する、「NECプロフェッショナル認定制度」がある。「システム開発を担うのは基本的に“人”。人材が商品、という意味で、プロのレベルとキャリアパスを可視化しています」と話すのは、SI・サービス企画

本部シニアエキスパート兼人事部シニアエキスパート、高橋伸子氏だ。アソシエイト、スペシャリスト、プロフェッショナル、上席プロフェッショナルの4段階がある。この認定制度はマネジメント職階とは一線を画し、「専門職が目指す一定のキャリアの道筋を示している」(高橋氏)という。

レベルにもよるが、保有資格、業績、能力などによって審査され、資格認定を受ける。「最も重視される

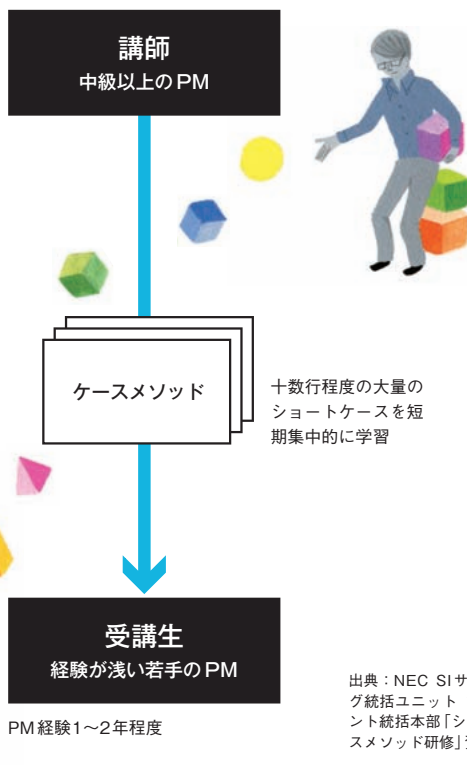
のは業績ですが、専門知識の裏付けとして、PMP(\*1)や情報処理技術者試験など、職務に紐づけた外部資格の要件を設定しています」(高橋氏)

それぞれの職種の資格認定を受ければ、一定の実績と専門知識がある人材だというお墨付きを得たことになるのだが、より質の高いサービスを顧客に提供するには、「さらなる組織全体の底上げが必要」と考え、独自研修を行っているのがプロジェクト・マネジメント統括本部なのだ。同部は全社のプロジェクトを統括し、プロジェクトのアセスメントやプロジェクトマネージャー (PM) の実践的な教育を提供する横断組織である。「特に若手が、知識はあってもそれを現場で活用できていないという状況対応能力の低さに課題意識を持っていました」と話すのは、NECマネジメントパートナー人材開発事業部人材開発センターのシニアエキスパートの杉本吉隆氏だ。実際に直面する状況や課題に対する適切な判断力と行動力を養うため、ケースメソッド研修を立ち上げた。

「状況対応能力とは、状況を把握するための想像力や、背景を推定する

#### ■ ケースメソッドでは、若手PMが「できる」を疑似体験する

対応プロジェクト規模  
・売り上げ：3億～5億円  
・要員：50～60人  
経験豊富なPMとして、  
各事業部から選出



出典：NEC SIサービス&エンジニアリング統括ユニット プロジェクト・マネジメント統括本部「ショートケースによるケースメソッド研修」資料をもとに編集部作成

力、課題やリスクをとらえる力など。それらは教科書に書いてある知識を教えるだけでは養えず、多くの実践的なケースを経験することが重要だと考えました」(杉本氏)

“疑似体験”の反復によって  
状況対応力を身につけさせる

しかし、プロジェクトが数カ月から数年と基本的に長く、幅広く豊富な経験をさせるのは難しい。そこで経験の代替として、理論と現実を結びつけるための「疑似体験」を積むケースメソッド研修を考案するに至った。現場経験が豊富なプロフェッショナルから、経験の浅い若手に実践的スキルや経験を伝承するというのが、この研修の要諦だ(左ページ図)。これは、実践的スキルや経験を現場のOJTではなく、大量の「ショートケース」で学ぶ。ショートケースとは、プロジェクトの問題局面を、十数行程度の短文で表現したものだ(右図参照)。「説明が少ない分、受講者は状況を想像する力を養え、運営側にはケースをつくりやすいといったメリットがあります」(杉本氏)

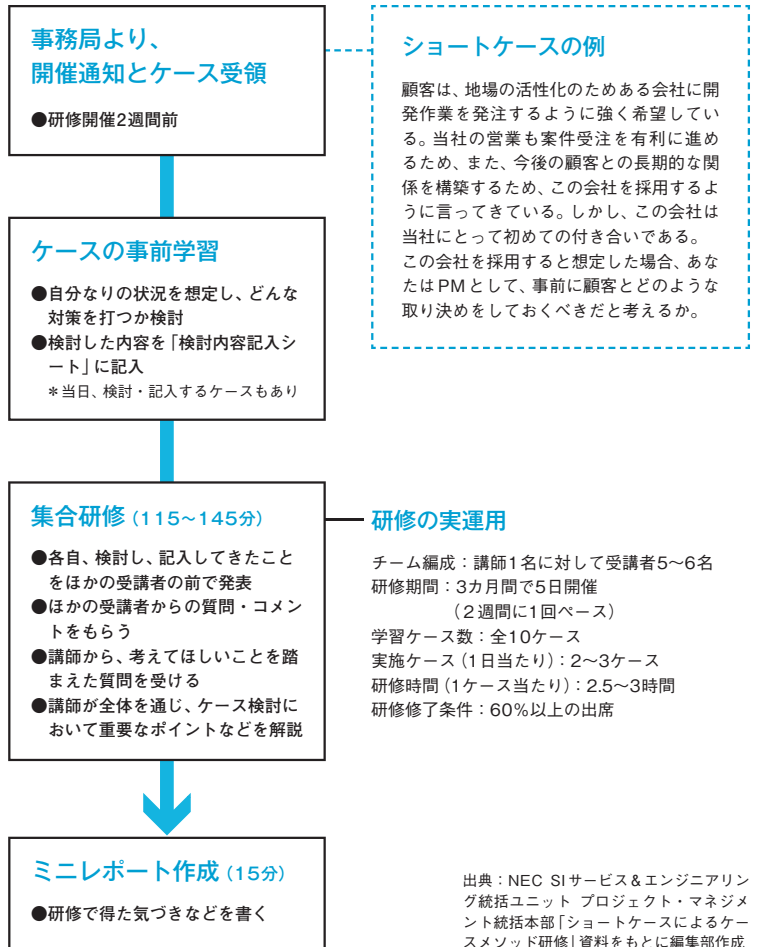
事前に事務局から課題として出されたショートケースについて、受講



杉本吉隆氏

NEC マネジメントパートナー  
人材開発事業部 人材開発センター  
シニアエキスパート

■ ケースメソッド研修の実際の流れ



出典：NEC SIサービス&エンジニアリング統括ユニット プロジェクト・マネジメント統括本部「ショートケースによるケースメソッド研修」資料をもとに編集部作成

者は研修までにその解を自分なりに考える。それを研修で発表し、ほかの参加者と議論したり、彼らから意見をもらったりする。講師はあくまで、課題解決のうえで重要となる考え方を引き出す支援者である。「実際の経験とは違いますが、どんな状況にあって何をすべきかを考えさせることで多様な状況に向き合う力を身につけます」(杉本氏)

研修にあたって、研修担当が悩むのは講師のアサインだ。知識・経験ともに豊富な人材を選び、一定のレベルを担保するのに一苦労、というのが現実だろう。しかし、「困ったこ

とはない」と杉本氏。「NECプロフェッショナル認定制度でいえばプロフェッショナル以上。経験は間違いなく豊富。プロジェクトのライフサイクルを意識した10個のケースのなかから、自身の得意分野を選んでもらっています」(杉本氏)

成果として、「研修受講後1年以上経過した修了者への調査で、60%が現場で活用できたといい、そのうちの半分は事例の学習内容を現場で活用できたと回答した」(杉本氏)ことを挙げた。「少人数制にこだわりながらも、多くの人数を受講させることが目標です」(杉本氏)

## 営業のプロ「Fセールス」認定を導入 現場の上司を巻き込んで育成を加速する

三菱ふそうトラック・バスでは、2014年、営業職向けの資格認定制度「Fセールス」を導入した。「もともとメカニック向けの認定制度はありましたが、営業職は実績で評価できることもあって、導入が遅れていたのです」と、セールス・カスタマーサービス本部FUSOアカデミーのマネージャー・西尾千之氏は話す。「導入理由の1つは、営業職一人ひとりの強みや弱みに対する本人の認識が薄かったこと。そのために、弱みが改善されないままであったり、強みであるそのスキルを他者に移管しにくいことが課題でした」(西尾氏)

営業職のスキルアップは、同社の事業の生命線でもある。バスやトラックは価格競争に陥りがちで、価格以上のメリットの提示には、商品知

識のみならず、ファイナンスや保険といった幅広い知識が必須だ。

「個々の営業職の能力を把握し、それぞれに応じたトレーニングを行い、営業品質の均質化を図る。これは同時に、営業職のモチベーションアップにつながることも期待しています」(西尾氏)。前述のように、営業職は成果が見えやすい。成果が出ればそれによってインセンティブなど、金銭的な報酬がついてくる。「それがモチベーションを高めると考えてきましたが、慣れてしまうと効果が十分ではないこともわかってきました。それもあって、能力・スキルを会社が認めるという“報酬”を与えることに決めたのです」(西尾氏)

Fセールスとはどのようなものか。商品知識や営業スキルを背景に適切な提案を行えること、高いコミュニケーションスキルを有すること、プロフェッショナルとしての意識や向上心を持つことなどが求められる。



西尾千之氏

セールス・カスタマーサービス本部  
FUSO アカデミー  
マネージャー(営業トレーニング担当)

### 認定のプロセスで 強みや弱みを強化する

認定の流れを右ページの図に示した。Fセールス認定のプロセスには、トレーニングが組み込まれている。本人と上司による専門知識・スキルのチェックによって強化すべき項目が明確になると、その項目に関する研修を受講する。

その項目は見ての通り、幅広い。「トラックやバスを売るのが仕事なのですが、近年は部品や整備というサービス、車検など、売るものの範囲が広がっています。そのため、幅広い知識とスキルが要求されるのです」(西尾氏)。車検やリース、ファイナンスのような特定の分野は、担当顧客にニーズがなければ日常的に触れることはなくなる。さらにそれらはどんどん進化するので、新人時代に培った知識だけでは追いつけない。このようにそれぞれが弱みを持っている。そこを補完する試みだ。

営業スキル/能力要件チェックで、すべてのテーマについて合格できたのが、営業職900人のうち約100人。研修を受けずに認定試験に進み、ほ



Fセールス認定を受けた三菱ふそうセールスジャパン特販部主任の石津貴士氏(写真左)と、上司の南関東・甲信特販担当部長の小坂俊弘氏(写真右)。

資格の信頼性を担保するために、認定においては外部評価も入れている。「店頭で、Fセールスの認定者をボードで掲示しています。認定制度の認知と信頼性の向上に努め、顧客へのアピールにもつながっていきたくと考えています」(西尾氏)





とんどの人がFセールス認定を受けた。1992年に入社した三菱ふそうセールスジャパン特販部主任の石津貴士氏もその1人だ。「すべての項目で合格はしたものの、保険商品が弱みだと気づきました。新商品に触れるため、講習会などに参加したいと考えています」(石津氏)

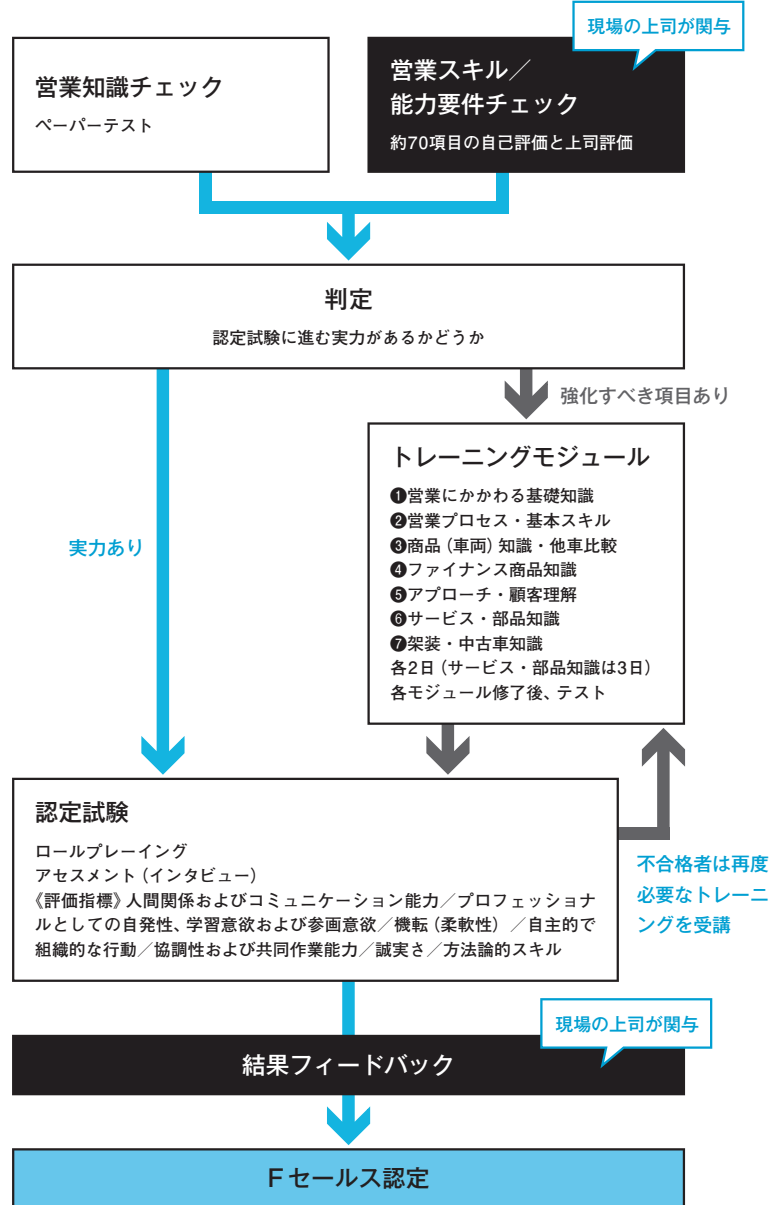
一方、営業スキル／能力要件チェックで強化すべき項目が出てきた営業職に関しては、2016年中を目処にトレーニングモジュールを終え、認定試験に臨むことになっている。

現場の上司とのコミュニケーションを導く

もう1つ注目すべきは、認定を行うFUSOアカデミーと営業職本人だけでなく、現場の上司が関与する点だ。かかわるフェーズは2つある。

まずは営業スキル／能力要件チェックだ。チェック項目は約70項目。一つひとつのスキルや能力に関して、被評価者である部下がそれを持っているかどうかを見極める。前出の石津氏の上司であり、彼の評価を行った南関東・甲信特販担当部長の小坂俊弘氏は、もともと部下とのコミュニケーションを大切に、「営業の能力は単純なチェック項目で評価できるものではない」と懐疑的な思いで臨んだものの、「あらためて部下の強み・弱みを深く理解するきっかけとなりました」と話す。2つ目のフェーズが、認定試験の後のフィードバックだ。FUSOアカデミーから、まずは上司に被評価者の強み・弱みが伝えられ、それをもとに、上司が被評価者にフィードバックする。

## ■ Fセールス認定の流れ



出典：三菱ふそうトラック・バス「三菱ふそう資格制度 営業スタッフ国際認定プログラム“Fセールス”概要2014」をもとに編集部作成

「どちらのフェーズにおいても、理想は『自分ではできていると思っているけれど、ここは弱み』『せっかくの強みなんだから、ここはもっと伸ばしたほうがいい』といったコミュニケーションが起ること」だと西尾氏は話す。評価とフィードバックを経験した小坂氏も証言する。「課題の攻略も、強みのさらなる強化も、

部下の仕事人生にとっては幸せなこと。そんな豊かな支援をするきっかけになったと思います」(小坂氏)

同社が今後目指すのは、さらに上の認定資格づくりだ。「たとえばスーパーFセールスといった営業エキスパート的な上位資格など、営業一本でやっていく人の道をきちんと構築していきたいです」(西尾氏)

外部との連携による

# 能力の一般化・標準化を 多様な職種・業種でどう実現するか

前章で見てきた能力評価とOJTによって人を育てる仕組みを、多様な職種・業種に展開する方法を考える。そのキーワードは、「社内に関じない」こと。能力の評価基準づくりやトレーニングにおいて、社外との連携をどのようにとるのか、本章で模索する。

能力を見える化し、人を育てていくためには、前章で述べたような一連のプロセスを構築することが重要である。そして、介護のキャリア段位認定からもう1つ学べることは、社外との連携が欠かせない点だ。

専門人材育成が、社内に関じしていることの課題は確実にある。1つは前章で筒井氏が指摘したように、社内に関じた育成では「学び」が限定的になることだ。社外との情報交換が進めば、優れた新しい技術、知識に触れる機会が増える。もう1点は、社内に関じた能力評価は企業特殊な要素が強まり、社外での信頼性に乏しい。これまで多くの企業で導入してきた専門職制度や複線型人事の行き詰まりには、求められる能力要件やそのトレーニングが社内に関じていたことが一因となっているのではないか。専門人材の能力を正しく評価し、育てるには、その仕組みを抜本的に変える必要がある。介護のキャリア段位に学ぶとすれば、社内でも専門能力を認定するための仕組み（以下、社内検定）を、社外と連携させることが有効なのではないかと考

える。その視界を示したのが、右ページの図である。

「わかる」と「できる」を定義し、それを伸ばすために、公的資格や学校教育との連携によって社外で確立され、標準化された知を積極的に取り込む。その職種の未就業者、あるいは未経験者の場合、入職前に一定の能力を養うための職業訓練機会が必要であるし、経験者に対してもレベルを上げるための教育機会が欠かせない。また、一定の知識があること（「わかる」）を証明するために、既存の公的資格との連携も考えられる。

これらをベースに、社内特殊能力を涵養することによって、社内が必要とされる高度な人材を育てるのみならず、産業全体の人材の価値を上げていくことができるはずだ。

**社内検定を国が認定し  
クオリティを担保**

これを実践するには、国の後押しも期待できる。政府が出した日本再興戦略（2013年）や同改訂版（2014年）に、職業能力の見える化の取り



**伊藤正史氏**  
厚生労働省  
職業能力開発局  
育成支援課長

組みが位置付けられ、その具体的な解決の手法の1つとして、厚生労働省が実施する社内検定認定制度を広く活用しようという議論が始まっている。

社内検定認定制度とは何か。「厚生労働大臣告示に基づく職業能力検定の1つです。職業能力検定の中核の仕組みとして技能検定制度があり、ものづくり分野を中心に普及していますが、それだけでは評価しにくい重要な能力も大きなボリュームとしてあります。それを補完するのが、社内検定認定制度です」と、厚生労働省職業能力開発局育成支援課長（前能力評価課長）の伊藤正史氏は説



明する。伊藤氏によれば、社内検定認定制度がカバーするのは、企業特殊性や地域特性が高く、変化の影響を受けやすい職種、また、多くの職種をまたぐ、あるいはつなぐ「多能工」的な職種などだ。数多くの社内検定のうち、一定の基準を満たすものを国が認定し、公表することによって、能力開発の目標の動機付けや労働市場における能力のモノサシとして有効に機能させようと1984年に創設されたものだ。2015年4月現在、47事業主等126職種を認定している。かつてはものづくり系職種に

多かったが、近年、「コーセーメイクレッスン検定」(美容スタッフ)、「そごう・西武フィッティングアドバイザー」(販売職)など、サービス系職種にも広がりを見せている。

**業界連携で効率的な人材育成を目指す**

さらに、2015年度国会に提出している職業能力開発促進法改正案のなかで、「職業能力検定の基準をより明確にする」(伊藤氏)動きもある。その基準を満たした検定を国が認定

し、企業と個人が能力開発に向かうモチベーションを高めるという考え方にも呼応する。

職業能力評価について、業界全体での連携を促す厚生労働省の構想もある。「業界検定」の仕組みの創設がそれだ。業界検定とは、業界団体が中心となって企業横断的に必要な能力の分析、能力を客観化するための評価を行い、業界内での的確で効率的な人材マッチング、人材確保、教育訓練の目標づくりを実現しようとするものだ。既に2014年度に教育産業、流通業など4業種でモデル事業が始まっている。今後の展開としては、社内検定のなかの業界・職種共通の一般能力的な部分を業界検定が担う、という手法も考えられよう。

次ページから、公的資格との連携で人材育成に取り組む大和証券グループ本社、業界連携でソムリエという職業の地位を高めていった日本ソムリエ協会の先例から、また、教育機関との連携を人材育成の仕組みに組み込んだ「食Pro.」の事例から、社外との連携で人の能力を「見える化」し、高めていく可能性を深めたい。

■「社内検定」の視界

	社外 当該業務に共通する知識 ＝一般的技能	社内 企業独自のノウハウ等 ＝企業特殊的技能
わかる (知識)	自己啓発 学校教育 公的資格 —— 業界検定	研修 (Off-JT) OJT
できる (実践的スキル)	他社での経験 公的職業訓練	OJT



出典：Works編集部作成

## 昇格要件に公的資格取得を導入 “学ぶ文化”の上で社内認定が機能



板屋 篤氏  
人事部長

公的資格と社内認定の組み合わせによって、よりレベルの高い人材の育成を目指すのが、大和証券グループ本社である。公的資格とは、ファイナンシャルプランナーの上位資格であるCFP (Certified Financial Planner) だ。CFP<sup>(\*)</sup>資格の取得および社内研修などを通じて高度な専門性を有する人材を認定する「相続プランナー認定<sup>(\*)</sup>」制度を新設した。同社にとって初の社内独自の認定制度である。

「相続プランナーの認定が可能になったのは、実は10年前の昇格制度の変更が大きくかかわっています」と話すのは、同社人事部長・板屋篤氏だ。2005年、同社では公的資格を中心とした資格取得を昇格条件の1つとした。「当時は証券業界全体で“株のセールス”から“コンサルティング

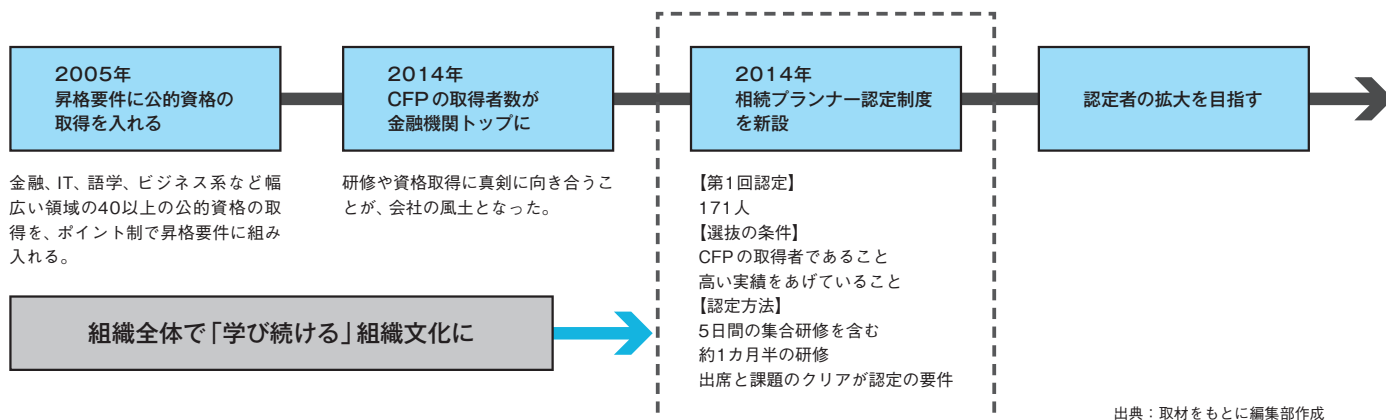
営業”に舵を切った時期。お客さまにより質の高いサービスを提供するために、当社の社員に何が必要なのかを考えた結果、それは“学ぶ文化”だと結論づけたのです」(板屋氏)。インターネットの普及もあって顧客の知識レベルが上がり、証券のコンサルタントとして幅広く、高い付加価値を提供する必要があった。だからこそ、「社員全員がより専門的なスキルや最新の知識を獲得しようとする、自己研鑽の文化をつくろうとした」(板屋氏)ののだという。そのためのツールが、公的資格の取得促進だった。

対象となる資格は40種以上。CFPや証券アナリストといった証券・金融系資格だけでなく、語学系資格(英語・中国語など)、ビジネススキル系資格(公認会計士・宅地建物取

引主任者など)、IT系資格(ITパスポート試験など)といった幅広いラインアップだ。「公的資格の昇格要件への組み込み方は、取得の難易度と当社のビジネスへの関連度に応じたポイント制です。一定のポイントを満たすことが必要条件で、多く取ればいいというものではありません。十分条件は、あくまで実績です」(板屋氏)

金融業界の場合、業務と密接にかかわる公的資格はもともと多いが、昇格に資格要件を導入する前、同業他社と比較するとCFPなどの資格保有者数は多くなかった。「そのような状態だったので、制度を発表したとき当然、社員には驚きがありま

### ■ 公的資格の取得推進によって、学び続けるプロを育成



した。それでも取り組みを続けた結果、今では社内のビジネススキル研修を挙手制で募集すると、応募倍率が5～6倍になることもある。“学ぶ文化”が根付いたのです」(板屋氏)

**公的資格の信頼感を基盤に  
実践スキルは研修で育む**

その結果、2014年にはCFPの取得者数が金融機関のトップとなった。「獲得した知識や技術、学び続ける意欲をよりお客さまに活かせる形に昇華させようと考えたのが『相続プランナー認定』制度の新設でした。

認知度・難易度の高い公的資格の信頼感を基盤とし、その上に実践に役立つ能力・スキルを育もうと考えました」(板屋氏)

この認定は、ビジネス上のニーズありきだ。「シニア層にとっては相続が大きな関心事であり、高齢化が進む今、ビジネスチャンスになりつつあります。相続・事業承継、不動産、税制、ライフプランニングなど幅広い知識を要求されるCFP資格保有者から選抜し、具体的なケーススタディやノウハウを交えた実践的な研修プログラム修了後に認定しています」(板屋氏)。認定者であることを

名刺へ記載し、顧客にもアピールしている。

初回認定者は、「数を増やすことが目的ではなく、知識と技術がしっかり身につけていることを重視するため」(板屋氏)、パフォーマンスの高い人を中心に171人を選んだ。全国にある約120支店のできるだけ多くから出すよう意識したとも言う。「支店内に認定者がいれば、周りの人も目指そうとする。人材開発だけでなく、“ビジネスの競争力になる”という目的もきちんと伝え、認定への意欲を高めることを狙っています」(板屋氏)

**業界資格 × 現場経験**

**CASE STUDY**

**日本ソムリエ協会**

**ソムリエの資格を業界のスキル標準に。  
職業の地位と認知度向上に寄与**

かつて飲食店のサービス従事者の職業的地位は、あまり高くなかった。そのなかにあって「ソムリエ」は、資格を軸に約20年間で飛躍的に認知度と地位を向上させた。

ソムリエは日本ソムリエ協会が認定する資格の呼称であり、また厚生労働省の職業分類で「レストランにおいて、ワインの仕入れ、酒庫の管理、ワインの選択についての助言などの仕事に従事するものをいう。ウェイター・ウェイトレスを兼務しているものを含む」と定義された職業呼称でもある。そして、日本ほどソムリエの認知度が高い国はない。

**資格試験に内包された  
知識とスキルへの信頼**

「欧州に行くと、資格を持ったソムリエは高級店でしか見ることはありません。町のビストロでは、無資格のサービススタッフがワインを提供することがほとんど。高級店からビストロまで有資格者がこれほど多いのは日本だけです」と説明するのは、日本ソムリエ協会常務理事であり、2002年の全日本最優秀ソムリエコンクールの覇者、阿部誠氏だ。

日本ソムリエ協会がはじめてソム



**阿部 誠氏**  
常務理事

リエ資格の試験を実施したのは、1985年である。「当時はヨーロッパと同様、まだ高級店にしかソムリエはいなかった」と阿部氏は振り返る。現在のように認知度が高まったのは、「日本ではお客さまがワインに非常に詳しくなって、サービスする側が有資格者、あるいは同等の知識を持っていなければ同じ土俵に上がれないという特殊な事情もある」(阿部氏) と言うが、同時に日本ソムリエ協会を含めた業界全体の努力があっ

たことに注目したい。

1つは、受験資格や試験手法により、ソムリエ資格の信頼性を高めている点だ。ソムリエの資格制度は各国にあるが、受験資格や試験手法は国によって異なる。日本ソムリエ協会認定のソムリエ資格の場合、ここまで説明してきた「わかる(知識)」と「できる(実践的スキル)」が内包されていることが特徴的だ。

「わかる」はソムリエ試験で証明される。筆記試験で問われるのは、世界のワインの地域特性のみならず、その背景となる歴史やぶどう品種、気候条件、醸造方法まで幅広く深い。「できる」は、受験資格に経験年数を組み込んだうえで実技試験を実施す

ることによって担保される。

経験年数を前提とする理由について、「ソムリエは、料理やお客さまの好みに応じた最適なワインの提供が仕事。“経験年数=向き合ったお客さまの数”であり、多様な状況に対応するスキルがあると見なせるのです」と阿部氏は語る。

### 日本独自のキャリアパスの構築で若手の意欲を喚起

もう1つは、日本独自のソムリエのキャリアパスの構築にある(下図)。

1987年に日本ソムリエ協会独自のソムリエの上位資格として、10年以上の経験と高度な知識・技術が必

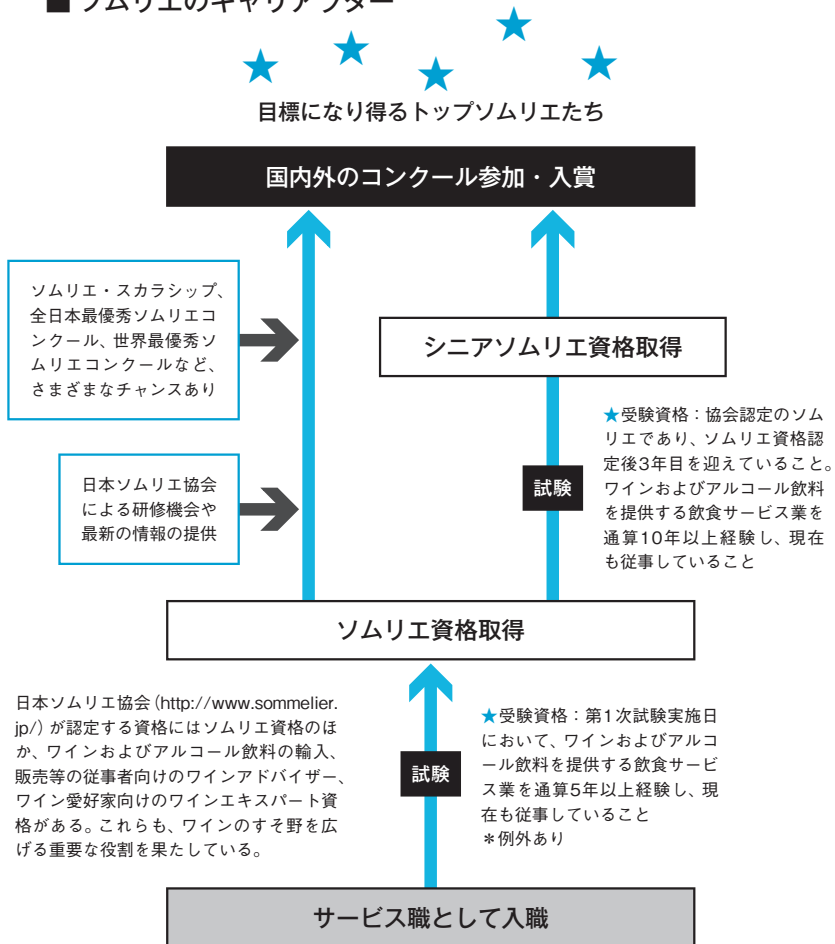
要な“シニアソムリエ”を設けた(2014年までに、ソムリエ有資格者数1万9938人に対し、シニアソムリエは1919人)。

ソムリエのレベルアップを目的としたコンクールにも力を注いできた。1996年からは3年に1回、全日本最優秀ソムリエコンクールを開催。ここでの優勝者はアジア・オセアニア最優秀ソムリエコンクールへの切符を手にし、世界ナンバーワンを目指す道が開ける。一方、若手ソムリエの登竜門として、海外研修・語学研修などを提供するソムリエ・スカラシップ制度も2011年より始めた。

「目標となる存在があることも大きい」と阿部氏。ソムリエの職業・資格の認知度が格段に向上したのは、1995年に田崎真也氏が世界最優秀ソムリエコンクールで優勝したことによる。その後も多くの入賞者を出すなど、日本のソムリエは世界でも評価が高い。「世界のトップソムリエ、レストランなどの経営者、本の執筆など、多様なキャリアパスを先人が提示しています。それらを目標に、若手は頑張ることができるのです」(阿部氏)。ソムリエ試験受験者の右肩上がりでの増加がその証左だ。

日本ソムリエ協会では、ソムリエの役割を「業績アップへの貢献と、顧客に対しての安全で快適な飲食の場を提供することによる企業価値を高めることへの貢献」と明確に位置付けている。企業が学べることは、企業価値に寄与する専門性について、業界共通の資格というモノサシを定め、人材の採用や育成のツールとして、企業業績につなげていくことができるという点であろう。

## ■ ソムリエのキャリアラダー



出典：取材をもとに編集部作成

育成機関、企業との連携で能力を高める

## 教育とプロの認定を一気通貫させ 活躍できるイメージを鮮明に

### 食農共創プロデューサーズ

キャリア段位の1つ、食の6次産業化プロデューサー（以下、食Pro.）は、食の6次産業分野（1次産業の農業×2次産業の加工×3次産業のサービス・販売）の新しい事業の創出と、この分野への労働移動の促進を目指して設置された。食Pro.の特徴は、農業高校や大学農学部、専門学校など教育機関と企業との連携でプロを育てようとしている点だ。「日本の場合、学校の教育とプロフェッショナルの認定が連携していない場合が多い。学校で学んだことを、社会で活かして活躍できるイメージが持てないのです。食Pro.の場合、教育からプロとして働くところまで、一気通貫するように設計しています」と、食Pro.の認定を行う食農共創プロデューサーズ代表理事・長谷川潤一氏は説明する。

仕組みは下図の通り。学生など就

業未経験者の場合、一定のカリキュラムで学ぶことにより、農業高校卒業者はレベル1のエントリーレベルとして、大学農学部卒業者はレベル2の「一定の指示のもとにある程度の仕事ができる段階」として認定される。段位認定をもって企業に就職し、経験を積んでプロとしての技術を高めるキャリアパスがある。

一方、企業で食品の流通に携わる人、農業従事者など社会人の場合、食分野に関する経験やビジネスの経験があるため、体系化された知識を獲得するために認定プログラム実施機関で学ぶ。そのうえで食Pro.の認定を受ける。「この10年で食と農業の連携によって、新しい事業が次々と生まれています。たとえばコンビニエンスストアで地域食材にこだわった商品を多く見ます。このような取り組みを進める企画セクションや、



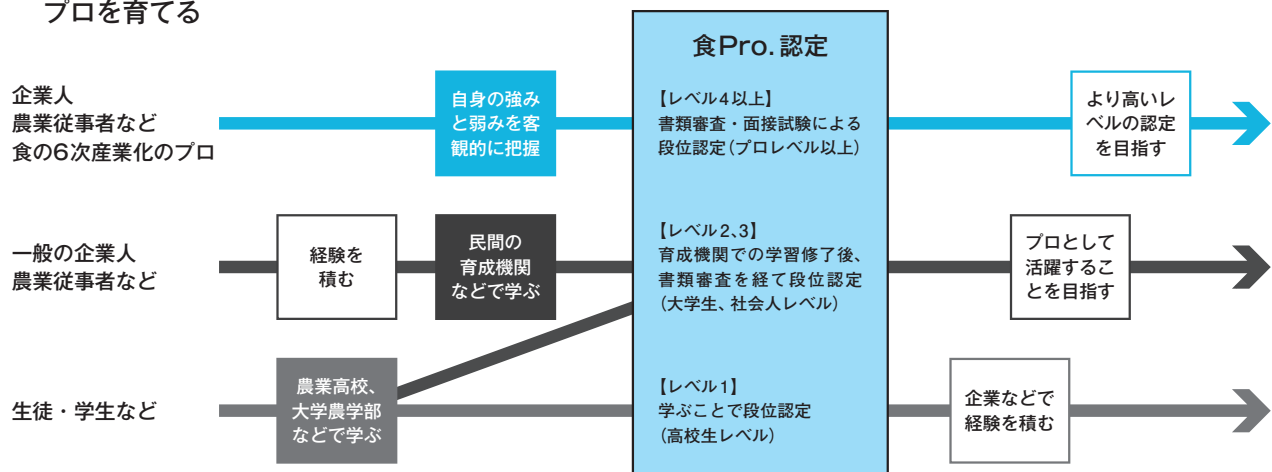
長谷川潤一氏

代表理事  
認証・認定グループ グループリーダー  
普及戦略グループ  
食農連携コーディネーター（FACO）

地域の資源を探るようなセクションで、生産や加工の段階の知識を獲得すれば、よりこの分野が活性化していくでしょう」（長谷川氏）

2015年4月現在、認定者は延べ308人。将来的には「認定者を4万人程度まで増やしたい」と長谷川氏は話す。金融機関やIT企業といった食分野での事業展開を狙う企業などの人材が、認定機関で学んでいるケースも多い。「知識を持った多くの若者が食の世界に入ってくるメリットがあります」（長谷川氏）。教育機関との連携で知識を増やし、企業内で認定することで、産業や職種のレベルアップにつなげるこの図式は、さまざまな企業で応用できるはずだ。

### ■ 企業と育成機関がタッグを組んで、プロを育てる



出典：取材をもとに編集部作成

# ステークホルダーとのコミュニケーションで 人事は人材価値を企業価値に つなげる役割を担えるか

ここまで企業内プロフェッショナルの能力の見える化について考えてきた。そして、もう1つ私たちが模索したいことは、見える化した人材の価値を、社会や資本市場にアピールし、企業価値に変えることである。

日本企業の多くは「人が財産」だと言う。しかし、その資産価値と結び付けアピールする企業は多くない。その理由は、人材価値の定量化が難しいと考えられてきたからだ。一方で、今回私たちが取材したことは、組織内の高い能力を持つ人を見える化する手法だ。「能力の総量」やそれを育むためにかけた「投資額」、育成の「取り組み」を当たり前の価値として、投資家には説明してこなかったのではないか。本章ではそれについて考える。

まず、資本市場における投資家向けのアピールは可能だろうか。近年、投資家が見る投資分析指標に、変化が出てきている。

## リーマンショック以降、 長期的な企業価値に着目

「リーマンショック以降、欧州の機関投資家を中心に売上・利益を主体とした短期的な財務情報だけでなく、非財務情報を含めた長期指標も重視しようという流れがあります」と、話すのはESGコミュニケーション・フォーラム運営事務局の江森郁実氏だ。その流れを象徴するのが、ESG（環境、社会、ガバナンス）指標への関心の高まりだ。短期指標だけで企業の経営の質や将来性を分析するには限界があるとの認知が広まり、長期的・持続的な成長を検討する指標

として、環境への対応、社会への配慮、ガバナンス（企業統治）という3つの要素が注目を集めている。2006年に国連が責任投資原則（PRI）を提唱し、投資にあたりESGの配慮を求めたことが後押しとなった。このPRIには、世界の1400近くの金融機関などが署名している（2015年5月現在）。

こうしたなか、企業の情報開示書類にも変化が出てきた。「有価証券報告書やコーポレート・ガバナンス報告書などの法定書類のほか、アニュアルレポートやCSRレポートなど任意書類があります。これまでは財務情報と非財務情報をバラバラに掲載する傾向が強かったのですが、





近年、非財務情報に関する開示熱の高まりと並行し、財務・非財務情報を包括的に開示する統合報告書を作成する企業が増えつつあります(江森氏)

ネガティブスクリーニング  
対策だけでは不十分

日本ではどうか。2011年には東証一部上場銘柄のなかから「ESG銘柄」が選定されているほか、「なでしこ銘柄」や「健康経営銘柄」など人材にかかわるテーマ銘柄が設定されている。「ESGのなかでも、Gのガバナンスが投資家に最も意識されています。企業統治の体制、ボードメンバーの構成が、企業の将来に影響を与えると考えられているからです」と、ブルームバーグの黒崎美穂氏は説明する。しかし、ボードメンバー以外



黒崎美穂氏  
ブルームバーグL.P.



江森郁実氏  
ESGコミュニケーション・フォーラム  
運営事務局 コーディネーター

の人材に関しては情報開示が進んでおらず、現時点では投資家の注目度も高くない。

確かに、S(=社会)には株主、顧客、地域社会と並んで従業員というステークホルダーに対する社会的責任をいかに果たすか、という項目が入ってくる。「日経アニュアルレポートアワード2014」の統合版部門で審査委員を務めた野村総合研究所 主席研究員・大崎貞和氏は、「このときの“従業員”についての開示は、労働時間への配慮や事故の削減といった雇用管理、障がい者雇用、女性の管理職比率など、労働・人権に関す

る法定基準に触れないようにする、つまり問題のある企業を投資対象から外すネガティブスクリーニングへの対策が中心になっており、人材に関して、投資家の投資意欲を喚起するためのポジティブな取り組みの開示はほとんどなされていません」と指摘する。

先進事例はないわけではない。25、26ページに掲載したのはESG銘柄などに名を連ねる企業のなかで、人材に対する投資や取り組みを多く取り上げる企業の開示書類の抜粋だ。人材育成の仕組み、教育研修費、研修への参加人数などが主な内容であ

■ 日本企業の人材投資の報告書掲載事例(1)

企業名	報告書における人材に関する記述
東レ (東証 ESG 銘柄)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員1人当たりの教育投資額 2013年度(実績)：90,341円</li> <li>● 2013年度 全社共通研修受講人数 マネジメント研修：743名、技術系共通研修：724名、営業・管理系共通研修：328名、グローバル研修：364名、一般研修：476名</li> <li>● リーダー層の早期育成 若手課長層を対象に将来の経営者の育成を目的とした「東レ経営スクール」を1991年に開設。2013年度までに22期440名受講。東レグループ各社の経営後継者ならびに次世代リーダーの計画的育成を目的とした「東レグループ経営スクール」も2006年開設。</li> </ul>
日産自動車 (東証 ESG 銘柄)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本社で開催している本社人事管理の集合研修実績 (従業員1人当たりの受講費用と受講時間、年間受講人数) 2011年度：89,000円、13.7時間、11,012名／2012年度：67,200円、16.9時間、13,834名／2013年度：70,000円、16.6時間、13,078名</li> <li>● タレントマネジメント 培ってきた知識や経験を次世代に継承するためのリーダーシップ研修を成長段階に合わせて実施。複数のローテーションプログラムを戦略的・計画的に実施し、マネジメントポストやグローバル機能を実践できる機会を提供。マネジメント層による人事会議を定期的に実施し、優秀人材の特定、育成計画の作成、後継者計画の策定を実施。</li> <li>● 研修機関 従業員向けの専用研修機関として「日産ラーニングセンター」を設置。「日産ウェイの浸透」「マネジメントスキル向上」「ビジネススキル向上」「技術スキル向上」の4つの柱で活動。</li> <li>● エキスパートリーダー制度 専門性の強化・発展を目的として導入。96の専門領域で47名のエキスパートリーダーと2名のフェローが活躍(2013年度)。</li> </ul>
小松製作所(コマツ) (東証 ESG 銘柄)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マイスター制度 2006年度に製造現場にマイスター制度を導入。伝承すべき匠の技9分野15技能について、技能の第一人者をマイスターとして認定(2013年4月現在41名)。マイスターは海外現地法人を含めた技能者の指導・育成に従事。</li> <li>● 社員1人当たりの研修実績 2011年度：23.2時間、312,000円／2013年度：96時間、215,000円</li> <li>● グローバルマネジメント研修 グローバルで活躍できる経営幹部候補育成のための選抜研修。毎年10名程度を短期間の海外ビジネススクールに派遣。</li> </ul>

出所：各社CSR報告書などをもとに編集部作成

る。「投資家が見るのはまず数字。数字を出している企業とそうでない企業では、前者がまず評価の土俵に上がることができます」(黒崎氏)

しかし、単なる数字の羅列では意味がないのも事実だ。「それが企業経営にどう寄与したかがわからない。人材の価値が企業価値にどう結びつくのか、というストーリーを描くことが重要なのだと思います」(大崎氏)。単純化すれば、事業のグローバル展開を目指すならば、グローバル人材育成への投資額の増加を経年で見せる、新事業領域への投資を進めるのであれば、当該事業領域におけるプロ人材の外部調達・育成実績を示す、という意味のあるつながりの提示が求められる。

それにあたって、重要なのは「報告書作成における人事部門のコミット」(黒崎氏)だ。「有価証券報告書は経営企画や財務部、IR部、CSRレポートはCSR部門というように、同じ投資家向けの情報にもかかわらず、作成主体は縦割りで連携が不十分です。もし、経営や事業のビジョンや戦略と人材価値向上に向けた取り組みとの関係までストーリー性をもたせて語ろうと思えば、人事の参加も必要でしょう」(黒崎氏)

「共同体」的日本企業の  
ディスクロージャーとは

もう1つ、「欧米の追従ではなく、日本型の開示方法も考えていくべきではないか」という重要な指摘が大崎氏からあった。「欧米では、会社は株主のものであり、経営陣は、株主の代行者として経営の執行にあたるという考え方です。ゆえに、開示書

類は経営陣と株主とのコミュニケーションが成立することが前提。そのため、従業員は代替可能な戦力としか見られていない節があります。一方、日本の場合、会社は、株主と経営陣だけで成り立っているのではなく、社員や地域、顧客も含めた“共同体”的な意味合いが強い。ですから、コミュニケーションツールとしての開示書類は、欧米のそれとは違ったものになって当然ではないでしょうか」(大崎氏)

株式市場向けの開示とは異なるが、人材の価値を顧客や地域、従業員に

向けて説明しようとする意気込みを、今回取材した企業に見ることができた。三菱ふそうトラック・バスや大和証券の、プロフェッショナルの認定制度を設け、それを名刺に印刷したり、店頭のプレートに掲示するといった事例が象徴的だ。また、介護のキャリア段位認定では、認定者の数を自治体のホームページで公開する試みも始まった。

こうしたコミュニケーションの成果を注視しながら、社会に対する人材価値の見える化というテーマに、引き続き取り組んでいきたい。

## ■ 日本企業の人材投資の報告書掲載事例(2)

企業名	報告書における人材に関する記述
伊藤忠商事 (東証 ESG 銘柄)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主な研修参加人数(2013年度実績) グローバルディベロップメントプログラム研修:135名/組織ワークショップ:325名/短期ビジネススクール派遣:50名/新人海外派遣(若手短期中国語・特殊語学派遣):54名/キャリアビジョン支援研修:2,025名</li> <li>● Global Executive Program グローバルエグゼクティブを育成する研修</li> <li>● Global Leadership Program グローバルに活躍できる組織人育成を目的とした研修</li> <li>● Global Network Program 海外ブロック社員を対象に、本社での研修を通じて参加メンバー間のネットワークを構築する研修</li> </ul>
資生堂	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビューティーコンサルタントの認定 年1回行われる資生堂技能検定(厚生労働省認定社内検定)を受験、約1万名(国内)、約1万2,000名以上(海外)</li> <li>● グローバル幹部候補育成 資生堂グローバル・リーダーシッププログラムや資生堂リージョナル人材育成プログラム(欧州、米州、アジア、中国のエリアにおける幹部候補育成)を実施。</li> <li>● エコル資生堂の対象者数 (国内)2012年度:13,314名(比率:52.7%) / 2013年度:12,818名(比率:52.3%)</li> <li>● 国内ビューティーコンサルタントの海外派遣</li> </ul>
LIXIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種研修 新人研修:3,434名/階層別研修:10,465名/エグゼクティブ・リーダーシップ・トレーニング:47名/シニア・リーダーシップ・トレーニング:57名/ジュニア・リーダーシップ・トレーニング:80名/管理職研修:477名/部門別研修:21,392名/その他技能取得研修:6,198名</li> <li>● 次世代経営リーダーの育成 2012年より、経営幹部候補を対象とした「エグゼクティブ・リーダーシップ・トレーニング」を開始。海外ビジネススクールへの派遣、イタリアでのワークショップの開催。</li> <li>● リーダーシップ育成プログラム 課長クラス:シニア・リーダーシップ・トレーニング(2013年度~) / 主任クラス:ジュニア・リーダーシップ・トレーニング(2013年度~) / 20代若手:フレッシュ・リーダーシップ・トレーニング(2014年度~)</li> <li>● 国内・海外への留学制度 国内MBAに社費派遣(2011年度は7名、2012年度は5名、2013年度は1名を選抜) / 海外MBAに社費派遣(2011年度、2012年度は3名、2013年度は4名選抜)</li> </ul>

出所:各社CSR報告書などをもとに編集部作成

まとめ

## 機能する職業能力評価の条件

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

2013年12月に公開された産業競争力会議雇用・人材分科会の中間整理に次のような文章があった。

「日本の雇用システムは(中略)高度経済成長の原動力となったが、外部労働市場や教育・訓練システムの活性化が図られず、また、グローバルに通用するプロフェSSIONALの育成にも不向きであった」

つまり政府が、日本企業はもっとプロの育成に取り組むべきと言っているのである。この文章を読んだときは正直ショックだった。私自身もかねてより「日本企業はジェネラリストという幻想を追い求めて、プロを育てることに熱心になれていない」と問題意識を語り、書いてきたが、課題はまだまだ大きい。日本に適したプロを育てる仕組みをつくらなければ。そんな思いを強くした。

もちろん、社会には職業能力を評価する資格・検定制度が山のようにある。ところが、企業は採用にも評価にもほとんどこれらを活用していない。企業にとって機能する職業能力を評価する資格・検定制度とはどのようなものか。ポイントを、下記に挙げた。

- ①わかる(知識)とできる(実践的スキル)の両方を評価していること。つまり、使える、再現できる能力を持っていることが評価できる構造になっていること
- ②社内で育成・評価すべきものと、教育機関など社外で育成・評価すべきものが適切に組み合わされていること
- ③評価だけでなくOJTと連動して育成も行われること
- ④検定を受ける当事者と、教育する側と、両者に制度活用のモチベーションが機能すること
- ⑤評価・育成に社内の上級プロがコミットすること
- ⑥階層性を持ち、上級になるにつれて担当できる職務が増えること(技術の質的向上ではなく、「できること」が

増えていくこと)

- ⑦顧客や株主に対して企業力を訴求することにつながる  
こと(公開のインセンティブが働くこと)

上記を実際につくるには、1つは紹介してきたキャリアA段位のありようが参考になる。また、18ページで言及したように、社内検定認定制度の拡充も始まろうとしている。この仕組みの活用こそ「解」になる、と、私の結論は収束してきている。長期継続雇用の慣習のもとでは、企業独自の知識や技術(企業特殊的技能)が常に進化するため、社外に存在する資格制度では、体形に合わない既製服を着ているようでしっくりこない。かといって、勝手につくった社内資格では、素人の手づくりスーツを着ているようでどうも恰好よくない。この両者のよいところの組み合わせこそ、日本企業に適したプロ育成のフレームであり、それが今、求められている。

本特集で紹介したキャリアA段位制度の設計には主査として初期からかかわったが、介護プロフェSSIONALなどが立ち上がっていく姿を見て上の条件について確信を深めた。また、厚生労働省の業界検定の設計には委員としてかかわり、社内検定の刷新の必要性を実感した。

今回の特集は、私およびリクルートワークス研究所からの「提案」である。

つくってみませんか? ご相談に乗りますよ。



# 健康経営

## NEEO

近年、健康経営が注目を集めている。これは、社員の健康を管理することによって、生産性を高める経営手法だ。だが、生産性に注目したとき、管理すべき健康の対象は、社員の心身以外も広がるはずだ。そこで、本企画では、健康経営の今を理解したうえで、Worksが考える健康経営NEOを紹介する。

### 1 守りから攻めへ 健康経営の「今」に迫る

#### 社員の不健康がもたらす コストの増加と生産性の低下

「健康診断は毎年実施している」「社員の健康管理は当然やっている」

社員の健康に対する取り組みを聞けば、多くの人事担当者はこう答えるだろう。

日本では、労働安全衛生法のもと、

「職場における労働者の安全と健康の確保」は企業の義務とされており、

健康診断の実施率は全体でも91.9%、社員数300人以上の事業所に限れば100%だ。

しかし、「これは社員にケガや病

気がない状態で、企業活動を継続するために不可欠な“守り”の取り組みです」と健康経営<sup>(\*)</sup>の研究を進める、東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニット特任助教の古井祐司氏は指摘する。

「近年、欧米では、多くの企業が健康経営に取り組んでいます。健康経営とは、社員を成長に欠かせない資本、そして社員の健康確保を経営課題と捉え、それに対して積極的に投資することで、収益を向上させる経営のこと。社員の健康に対する“攻め”の取り組みです」

図1に示したように、日本企業の健康に対する取り組みは、職場環境の整備が37.5%と一番多く、それ以外は3割以下だ。「健康は個人の問題」という固定観念があり、「社員の健康管理はコストがかかる、でも、



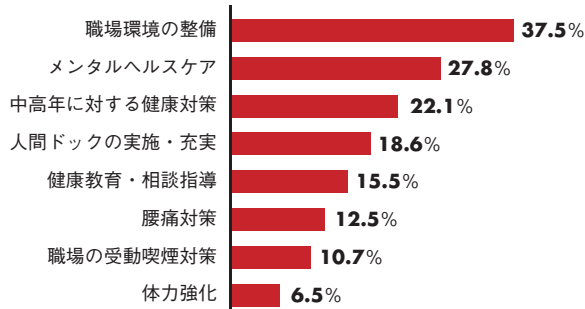
#### 古井祐司氏

東京大学政策ビジョン研究センター  
健康経営研究ユニット 特任助教  
ヘルスケア・コミッティー (HCC)  
代表取締役会長

Furui Yuji\_東京大学大学院医学系研究科修士、医学博士。東京大学医科学研究所などを経て、2004年同大学医学部附属病院22世紀医療センター助教就任。同時期に院内健康委員会(HCC)を株式会社化し、医療保険者の保健事業を支援しながら、産官学での予防医学研究を進める。2012年からは健康経営を普及する研究拠点を同大学政策ビジョン研究センター内に創設。

✓ **メンタルヘルスケア・健康教育など、積極的な施策を推進する企業は3割以下 (図1)**

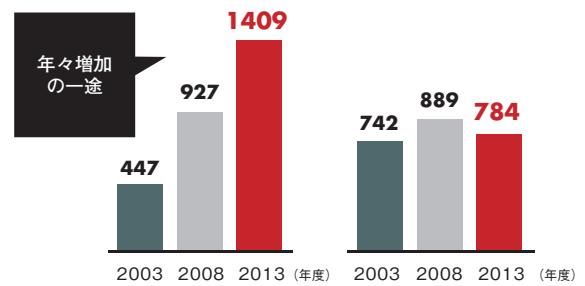
■ **企業の健康投資に対する取り組みの現状**



出典：厚生労働省「平成24年労働者健康状況調査」よりエヌ・ティ・ティ データ経営研究所が作成した資料をもとに編集部作成

✓ **精神障害の労災請求件数が過去最多を更新中 (図3)**

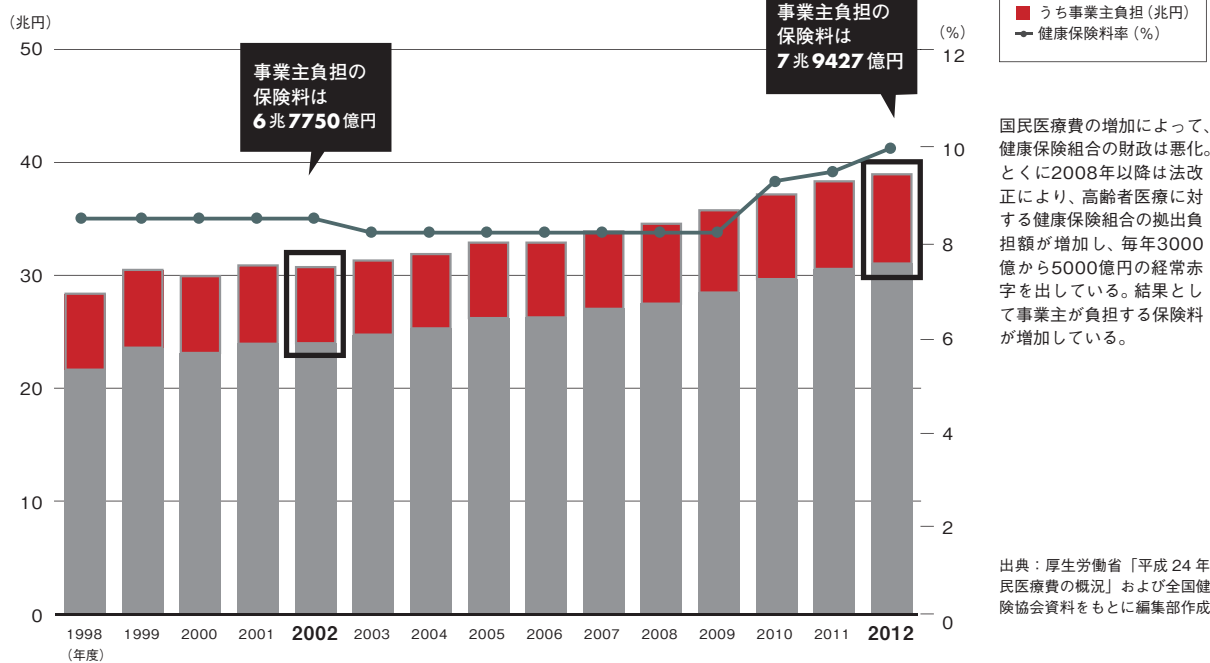
■ **精神障害の労災請求件数** ■ **脳・心臓疾患の労災請求件数**



出典：厚生労働省「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」をもとに編集部作成

✓ **事業者負担の保険料は10年間で1.2兆円増加 (図2)**

■ **国民医療費と健康保険料率の推移**



リスク管理上仕方なくやる」とい  
う消極的な企業のほうが多い。

**アブゼンティーズムと  
プレゼンティーズムにも注目**

「日本企業も健康経営を導入する潮  
目に来ている」と古井氏は語る。そ  
の理由は2つある。1つは、高齢化

の進行だ。

「日本人の平均年齢は年々上  
がっており、2003年の42.5歳から2013年  
には45.5歳になりました。企業のなか  
でも、定年延長によって働く高齢者  
が増えています。年齢が上がれば、  
病気になるリスクは高くなり、男性  
の心臓病の発症率は、40代後半で40  
代前半の1.7倍になります。組織のな

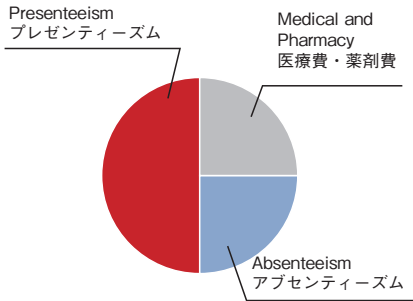
かに病気で不在になるかもしれない  
人が増えていくのです」(古井氏)

また、図2に示したように、高齢  
化が進めば、国民医療費が増加する  
ことで健康保険料率も上がり、企業  
の負担も大きくなる。さらに、少子  
高齢化に伴う労働力人口の減少や高  
度情報化などの環境の変化は、職場  
における労働の量や質に変化を及ぼ



## 医療費は社員の不健康がもたらすコストの一部でしかない (図4)

### ■ 社員の健康関連コストイメージ



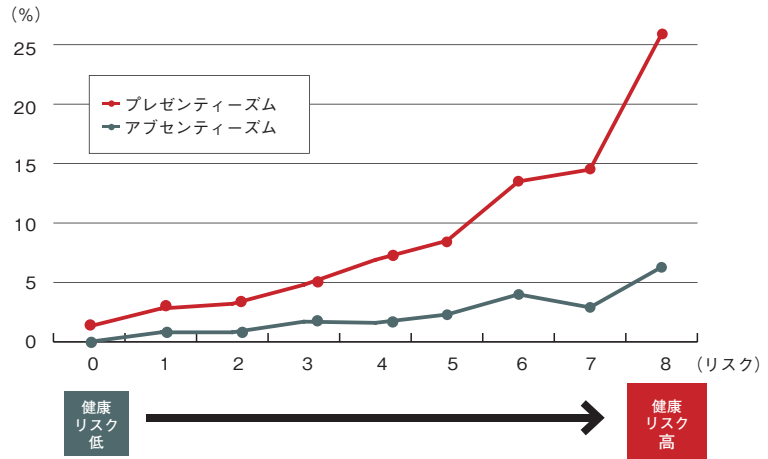
医療費は健康保険組合が持っているレセプトデータで、アブセンティーズムは勤務状況で把握できるが、プレゼンティーズムは質問票を中心とした追加調査が必要になる。

出典：古井氏への取材をもとに編集部作成



## 健康リスクが増えると生産性が低下 (図5)

### ■ 健康リスク数別労働生産性損失の割合



横軸は、肥満、高血圧、高血糖、高脂質、喫煙など生活習慣病のリスクとなる項目の数(検査・問診の結果)。縦軸は最良のパフォーマンスを100%としたときの生産性低下の割合。体調不良によって、仕事の効率がどのくらい落ちるかを示している(質問票の結果)。

Boles, M., Pelletier, B. & Lynch, W. (2004). The relationship between health risks and work productivity. JOEM, 46(7), 737-745.

出典：東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニット

し、働く人の心の健康にも大きな影響を与える(図3)。

理由の2つ目が、生産性の問題だ。日本企業の多くは、社員の健康にかかわるコストを考える際、医療費に注目してその適正化を図ろうとする。だが医療費は、社員の不健康によって生じるコストの一部でしかない。「社員の不健康がもたらすコストに

は、医療費のほかに、アブセンティーズム(Absenteeism)やプレゼンティーズム(Presenteeism)による費用があります。アブセンティーズムは心身の不調を理由とする欠勤、プレゼンティーズムは出勤しているが心身の不調により業務の効率が落ちている状態のことです」と古井氏は語る。

健康経営に取り組む欧米企業は、医療費だけでなく、アブセンティーズムやプレゼンティーズムにも注意を払う。なぜなら、先行研究から、アブセンティーズムやプレゼンティーズムによるコストは医療費の3~4倍の額になることが既に示されているからだ(図4)。健康経営の概念が英語で“Health and Productivity Management”と表現されるように、欧米企業では社員の健康と生産性の両方をマネジメントするという考え方が強いといえる。

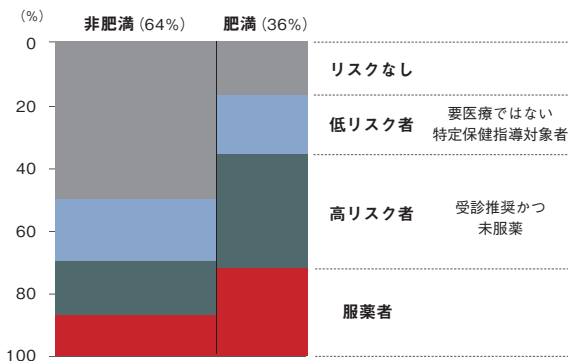
また、欧米では、社員の健康リスクと生産性の関連についても研究が進んでいる。欧米企業の間では、図5に示したような、「健康リスクが高くなれば生産性が低下し、損失が大きくなる」という認識は、既に一般的なものになりつつある。

日本でも、健康経営を広めようとする政策が進められている。たとえば、日本政策投資銀行は、予防専門



## 組織の健康状況の特徴を可視化する (図6)

### ■ 全国の職場の健康分布図



横軸は肥満・非肥満の割合。縦軸は病気のリスクの度合い。健康分布図で各企業の特徴が把握できる。

出典：古井祐司著「社員の健康が経営に効く」(労働調査会)



## 費用はかけずとも職場にあわせた工夫で健康状況が改善 (図7)

### FILE.1

#### 約40人の美容師を抱える美容院

##### 課題

平均年齢20代半ばのやせ型の美容師たちの空腹時血糖値の平均が、男性98mg/dl、女性94mg/dlと、全国20代平均を超えていた。

##### 背景

忙しいために食事を抜き、スポーツ飲料や炭酸飲料で空腹を満たしていた。

##### 取り組み

- ①自動販売機の前に「ペットボトル1本にスティック砂糖6本」と書いたポスターを張った。これだけでも行動が変わったが、次に自動販売機の品揃えを変え、ウォーターサーバーを置いた。
- ②交替で「昼食タイム」を設定。
- ③朝礼で健康講話。

##### 成果

血糖値の平均は男女ともに88mg/dlと全国20代の平均レベルに改善。体調不良で欠勤するスタッフが減り、ローテーションが安定。

### FILE.2

#### 30~40代の男性営業担当が活躍している販売店

##### 課題

30~40代の男性の肥満率が44% (全国平均30%) で、心筋梗塞の発症率も高かった。

##### 背景

営業担当者のほとんどが、残業して帰宅後、寝る前に夕食を摂るという不規則な食生活を送っていた。また、喫煙率が50%を超えていた。

##### 取り組み

- ①自動車通勤を禁止して帰宅時間のデッドラインを設け、長時間労働を減らした。
- ②喫煙をしてよい時間帯を設けた。

##### 成果

病気の発症データはまだないが、「喫煙で仕事を中断することがなくなり集中力が上がった」「生活習慣を見直すことができた」という声が従業員から聞かれるようになった。

### FILE.3

#### システムエンジニア (SE) が活躍する会社

##### 課題

職場の人の7割が非肥満にもかかわらず、高血圧のSEが多かった。

##### 背景

一般的にSEという職種は、継続して集中力と緊張感を強いられるため、ストレス度が高く、交感神経が優位になりやすい。交感神経が優位になると血管が縮みやすく、血圧が上がる。

##### 取り組み

眼精疲労や緊張感をやわらげるために蒸気が出る温熱シートを配った。また、「デスクに置いてある飲みもの(ミネラルウォーターやお茶など)を口にすることで、自律神経のスイッチが交感神経から副交感神経に替わり、ストレスも緩和され、血管が弛緩される」という情報を提供。

##### 成果

従業員の意識や行動が変わり、血圧が下がった。

出典：古井氏への取材と、古井祐司著「早死にする仕事、長生きする仕事」(マガジンハウス)をもとに編集部作成

機関ヘルスケアコミッティーと共同で社員の健康に配慮した取り組みを評価し、融資の際に金利を優遇する「健康経営格付」を2012年に始めた。2015年3月には、経済産業省が東京証券取引所と共同で、「健康経営銘柄」として22社を選定した。

### 社員の健康は経営課題であり トップのコミットメントが不可欠

健康経営の目的が、生産性の向上、ひいては企業の成長であるならば、もはや健康保険組合に医療費削減に取り組んでもらえばいいという話ではない。まさに経営課題であり、トップのコミットメントが重要になる。

また、対策としても、疾患を発症しやすい高いリスクを持った人だけ

に働きかけるハイリスク・アプローチでは、不十分だ。

「生産性の問題、つまり、アブセンティズムやプレゼンティズムを改善するには、ポピュレーション・アプローチが重要になってきます。それは健康な人も含め、職場という集団全体に働きかけていくことです」と古井氏は語る。

ポピュレーション・アプローチを始めるにあたっては、まずは社員の健康状況を知り、課題を把握する。日本では、2008年の特定健康診査・特定保健指導制度の導入に伴って、健診データが電子的に標準化されており、ほとんどの企業はこのデータを活用できる。たとえば、古井氏を中心になって開発した健康分布<sup>(\*)2</sup>(図6)を使って、全社員の健康状況

(リスク別の人数比)を面積で表すことで、自社のリスクの大きさを把握する。さらに、全国平均や同業他社と比較することで自社の健康状況の特徴を相対化することも可能だ。

「組織による健康状態の特異的な差異、つまり健康格差を生み出すのは、職場環境や社員の意識です。その企業の健康リスクの背景を知ることによって有効な対策が見えてきます」と古井氏は語る。

対策を考えるにあたっては、難しい技術は必要ない。また、図7の事例のように多大な費用をかけずとも職場に合った工夫で、改善は可能だ。

次からは、現場をよく知る人が中心となり、ポピュレーション・アプローチによって社員の健康と向き合う企業の事例をみていく。

(\*)2「健康分布」はヘルスケア・コミッティーの登録商標



心身健康道場内のプールとフィットネスルーム。4月には、健康道場に新入社員が交代で集まってくる。新人研修の一環で、1泊2日のプログラムを実際に体験し、健康であることの大切さを学ぶ。「20代であっても、肩こりや運動不足など、健康面で気になることがある。生活習慣を見直すことの重要性を話す、皆、真剣に聞いてくれます」(門脇氏)

**CASE.1**      サンスター

**トップの想いを施策に落とし  
健康への取り組みを組織文化に昇華させる**

サンスターは、30年以上も前から、健康経営に取り組んでいる。その理由は、純粋に、社員の健康が企業価値の向上につながると信じるからだ。決して、健康関連事業を展開するからではない。

社員の健康に対する同社の関与の深さを表すのが、「心身健康道場」だ。心身の健康バランスを取り戻すため

の福利厚生施設であり、毎年、定期健康診断や特定健康診査の結果、生活習慣病になるリスクがあると判断された社員が、“積極的支援対象者”として送られてくる。本人にとっては業務であり、交通費は所属部署の負担、それ以外はすべて健康保険組合の負担だ。

「2泊3日のプログラムのなかで、

自らの生活習慣全般を見直し、健康になるための方法を考えるように促します。帰宅後も継続して取り組んでもらうことが目的です」とサンスター財団健康推進室健康道場長の門脇敏夫氏は語る。

**創業家の健康への想いを  
風化させない**

1日のプログラムは図8に示した通り。朝食は青汁1杯、昼食と夕食は玄米と野菜中心だ。運動では体のゆがみを整え、講義では、基礎的な栄養素とその食べ方や、菌周病と生活習慣病の関係などについて学ぶ。

2泊3日こうした生活をするだけでも、効果がある。道場を出るときには平均で、体重は1から2キログラム減り、血圧は正常値に戻る。体験者の5割は、次の年の定期健康診断で結果が改善するという。実際、同じ基準で積極的支援対象者を選んだ2007年度には120名が入門したが、2014年には52名に減少している。

心身健康道場の開設は、1985年。創業家2代目、金田博夫氏が健康を



**門脇敏夫氏**  
サンスター財団  
健康推進室 健康道場長



**村上悟郎氏**  
サンスター財団  
事業管理部 部長



**稲生康史氏**  
サンスター  
人事部 企画グループ長



損なったときに、病院での治療だけでなく、生活習慣を見直すことで病気を克服できた。金田氏は、「どんなに能力のある社員であろうと健康を害しては、会社もそれを支える家族も幸せにはならない」と痛感し、自らが体験した健康法を社員と共有することを目的に、心身健康道場を開設した。現在は、健康保険組合が建物を所有し、運営はグループ内のサンスター財団にすべて委託している。

「開設当初は、リスクの有無にかかわらず、全社員が道場のプログラムに体験入門しました。現在でも、新人研修に組み込んでいますので、誰もが一度は経験していることとなります」とサンスター財団事業管理部部長、村上悟郎氏は語る。

「運営にかかるコストは少なくないが、サンスター社員の健康を支える心身健康道場が機能しなければ、医療費や職場生産性のマイナス面など、もっと多くの経費がかかる」と村上氏は言う。実際、社員とその家族の医療費は、すべての年代で全国平均を下回っており、とくに45～59歳では、全国平均の半分以下<sup>(※3)</sup>だ。

**健康への意識を高めるために  
人事も仕掛ける**

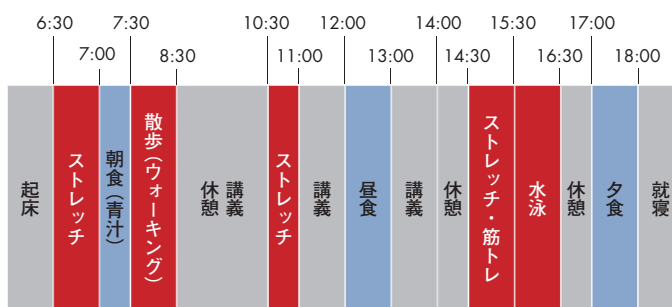
会社が健康経営に積極的に取り組むことについて、健康な社員はどう考えているのだろうか。

「自分に健康リスクがあってもなくても、健康維持・増進に取り組むことは当然になっていると思います」と人事部企画グループ長の稲生康史氏は語る。

実際、職場の同僚が積極的支援対象者となって3日間職場を空けるこ

**✓ 食事・運動・休養、3つの視点で  
生活習慣を見直す (図8)**

■ 心身健康道場の1日



講義や運動の時間だけでなく、あらゆる生活場面において、自分の習慣を見直す。食事は「玄米菜食」で1日1200キロカロリーに抑えられている。入浴は、自律神経を整えるため、18度の水風呂と42度の風呂に交互に入ること9回繰り返す。寝具は、煎餅布団と木の枕だ。

出典：サンスター提供の資料

とになっても、上司や同僚は皆、快く送りだしてくれるという。

「各職場では誰が対象になるかは予測がつかまずるので、腹づもりはできています。また、上司は本人の業務の都合を考慮して心身健康道場への派遣スケジュールを組みます。何より、健康体になって戻って来てもらえばパフォーマンスを最大に発揮してくれる、ということは誰もが理解しています」(稲生氏)

健康への意識を高めるために、人事が仕掛けている面もある。行動規範に基づき、人事考課のなかに、健康に関する項目を設けているのだ。

「マネジャーにとっては、高リスクな部下がいれば病気になる確率は高く、その部下が長期間休むことになれば自分の部署のパフォーマンスが落ちることになります。生活習慣を改善させるために、マネジメントを通じてどう指導しているのか、それを評価しています」(稲生氏)

特徴的なことは、マネジメントの対象に社員個人だけでなく、その家

族も含めているという点だ。

「自分の体が健康でなければ、生産性は下がる。同様に、家族の体調が悪ければ、それが気がかりで業務に専念できず、やはり生産性が下がります。プレゼンティーズムにかかわる重要な問題です」と稲生氏は語る。

会社が社員とその家族の健康を同様に大切にするように、社員の間でも、お互いの健康を家族同様に気遣う風土があるという。

「また、創業時から変わらず、定期健康診断の結果を役員幹部層で共有し、経営課題として対策を検討しています。現在では、その際に使う資料を全社で共有し、職場のなかで健康に対する取り組みを考える機会もつくっています」と村上氏は語る。

同社の取り組みは、一見すると健康に問題のある人に向けたハイリスク・アプローチだ。だが、その継続によって、全社員の考え方や行動に影響を与えていることから、ポピュレーション・アプローチに変化した例といえるだろう。

(※3) 医療費の内訳は内科+歯科+調剤  
全国平均のデータは2011年度、サンスターは2013年度



勤務後に本社で開催しているヨガ教室。各事業所で開催するものを含め、健康プログラムは複数あり、参加することでヘルシーマイレージ合戦のマイルを獲得できる。こうした場合は、コミュニケーションの活性化にも一役買っている。

これでは、健康診断を実施しても、予防にはつながりません。そこで受診率を上げるために定期健康診断とがん検診を組み合わせることで総合健診とし、年齢と性別によって一人ひとりが受診すべき検診を決めました」と土肥氏は語る。

効果はすぐに表れた。効率よく受診できるというメリットやがん検診の個人負担をなくしたことで、がん検診の受診率は80%に上がっているという。

変革の2つ目が、全社員を対象にした参加型の健康プログラムとして「ヘルシーマイレージ合戦」を開始したことだ。

「この取り組みを会社の重点課題と位置付け、参加率の目標を明確にしたうえで、国内の全事業所で展開しました」（土肥氏）

ヘルシーマイレージ合戦では、ジョギングや禁煙、減量などの個人の健康行動、会社主催のスポーツイベントへの参加などをマイルに換算し、3カ月の期間内で貯めたマイル数をチームで競いあう。2014年に開催した2回とも、全社員数の約半数にあたる約4000人が参加した。参加率が母集団の1割あれば大成功とされる同種の健康プログラムにあって、快挙といえる結果だ。

「職場の皆さんが、楽しみながら続けられるプログラムにしたことが奏功したのだと思います」と土肥氏は語る。具体的には、チーム対抗にして途中で離脱しづらい仕組みにした、賞品を豪華にした、マイルの対象を

## CASE.2

## 三井化学

### 産業医がリーダーシップを発揮 多くの社員を健康と向き合わせる

2008年、三井化学は、社員の健康への取り組みの中心を、ハイリスク・アプローチからポピュレーション・アプローチに変えた。

「社員が健康を損なってから保健指導を施す“モグラたたき”を延々と続けるのではなく、現状は健康な社員にいかにかその状態を維持してもらうかという考え方に切り替えました」と、本社健康管理室長であり統括産業医の土肥誠太郎氏は語る。



土肥誠太郎氏

三井化学  
本社健康管理室長 統括産業医

背景には、健康保険組合の財政がより厳しくなったことがある。社員の高齢化で医療費が年々増加傾向にあったうえに、2008年からは「高齢者の医療の確保に関する法律」によって高齢者の医療費を各保険組合が負担することになった。さらに、そこにリーマンショックが重なり、業務負荷が増えたことで精神面の不調を訴える社員が急増した。

また、同年より義務化された特定健康診査・特定保健指導が予防を目的としたことも変革を後押しした。

#### 予防の徹底を目的に 健康プログラムを考える

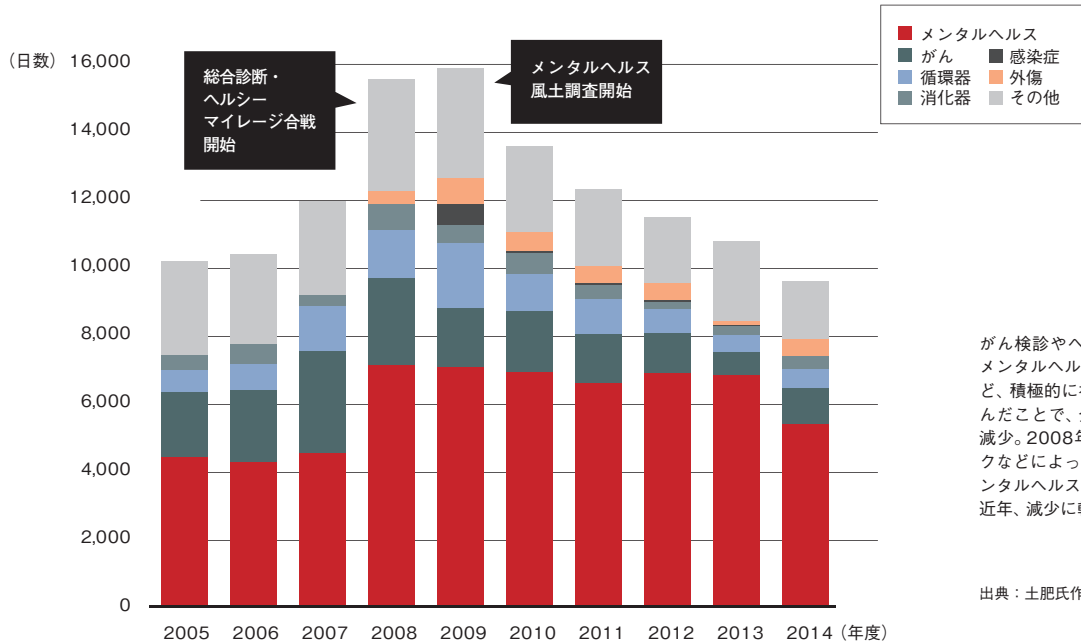
同社が行った変革の1つは、健康診断プログラムの改定だ。

「従来の人間ドックのがん検診は、定期健康診断と重複する検査項目が多かったため、受診率は20%でした。



## ピーク時には1万6000日あった疾病休業日数が1万日に (図9)

### ■三井化学の全社疾病休業日数



広くし「社員食堂でヘルシーメニューを食べる」なども可とした、毎日ジムに通うような人たちがばかりでなく、どのチームにも商品を獲得するチャンスが生まれるよう、健康への取り組みの熱心度に応じて3部リーグ制を敷いた、などである。

「何より、取締役会で、年度の労働衛生の最重要施策として承認を得て、全社の目標だときちんといえたことが大きいと思います」(土肥氏)

#### 健康状況をよく知る産業医が施策を考える

このように全社員を巻き込む変革が実現できた背景には、化学物質の暴露防止対策の意味も含め、以前より同社の経営層が社員の健康にかなりの注意を向けていたこと、そして、社員の健康状況をよく知る産業医の意見を尊重してきたことがある。

現在、土肥氏は全社員の健康管理

に関しては人事部長代理の権限を持ち、その責任を負う。規模の大きい各事業所には常駐の産業医がおり、個別の取り組みをしているが、全社的な課題については、土肥氏のリーダーシップのもと、全産業医がチームで動く。また、土肥氏が健康保険組合の運営にも役員として参加することで、会社と健康保険組合による協業を実現している。

「総合健診の費用は、定期健康診断の部分は三井化学、がん検診は健康保険組合が負担し、ヘルシーマイレージ合戦は、三井化学が運営しますが、賞品は健康保険組合が出している。協力することで、支出を抑えることができます」と土肥氏は語る。

変革の成果として、健康指標にもよい変化が表れている。2009年からメンタルヘルス対策を拡充したことも奏功し、近年、体調不良による休業は減っている(図9)。

「生活習慣病の有所見者率も改善し

ています。とくに、血圧や糖尿病と違って、薬を飲んだだけでは下がらない肥満の数値が最近の3年間で下がっているの、さまざまなプログラムの効果が出てきているのだと思います」(土肥氏)

こうして、長期欠勤や生活習慣病の有所見者、また病気による在職死亡者が減少したことで、約3億円が削減できているという。

「しかし、我々はコスト削減を目標にしていません。健康経営の目的は、社員が健康でイキイキと、生産性高く働いてくれること。コストの低減はあとからついてくるものだと考えています」と土肥氏は語る。

同社は、産業医のリーダーシップによって、ポピュレーション・アプローチを進めた好事例だ。だが、推進者は必ずしも産業医である必要はない。古井氏が指摘するように、現場をよく知る人が仕組みをつくり、牽引していくことが重要なのだろう。

# 2

## 「健やかな組織」を目指す その先の健康経営へ

「社員の健康」から「健やかな組織」へ  
さらに攻める健康経営は可能か

石原直子 本誌編集長

前ページまでで、健康経営というコンセプトと、それを実践する方法について学んだ。単なる「健康管理」という守りの姿勢を脱却して、「健康経営」という攻めに転じることで、コストを上回る経営成果を手に入れようとするのがその中身だ。

こうした一見すると企業業績に直結しそうでない、諸々の施策というものは（健康増進であれ、女性活躍推進であれ、労働時間対策であれ）、リスク回避やコンプライアンス対策のため、といった消極的な姿勢で取り組んだところで大した効果にはつながらない。しかし、「攻め」の姿勢で前のめりに取り組めば、必ず費用を上回る果実を掌中にする事ができるということを強調しておきたい。せっかく取り組むのであれば、徹底的に、知恵を絞って、果敢に継続することが肝心だ。

どれだけ本気で取り組むか  
成果はそこにかかっている

その点で、前出の2社は際立っている。サンスターでは、少ないとはいえ、額の外費を使って心身健康道場を維持・運営している。在籍する社員のすべてが一度は道場に来て

ノー残業デー（水曜日）18時のSCSKのオフィス。17時までは打ち合わせや電話対応、メール確認などで忙しく働いていた社員のほとんどが、17時半になると同時に退社した。プロジェクトの繁忙期など、時期や担当している仕事によって定時に帰宅できない社員もいるが、その場合でも、残業時間は年間で調整する。

おり、会社が社員の健康を大切にしていることは、揺るぎない事実として社員に受け止められている。

また最近では、「健康道場」はサンスターの健康食品関連の商品ブランド名にもなっているうえ、他社からの見学の受け入れ、研修プログラムの出張サービスなども行っている。徹底した取り組みは、こうして社会的認知の向上につながっていく。

三井化学の場合、ヘルシーマイルージ合戦という取り組みを実のあるものにするために、「多数の人の参加しやすさ」をいかに高めるかに工夫を凝らしていた。チームで参加させること、健康に関心の高い運動好きな人だけが賞品を総取りするのではなく、「下位リーグ」もつくったこと、商品をちょっと豪華にすることなど、ゲーム性・エンターテインメント性を高めて多くの人を参加させる要素が、随所にちりばめられていた。ポピュレーション・アプローチといいながら、実際にそのメッセージを受け取っているのがごく少数の人だけであっては意義は半減する。1年で延べ8000人が参加する健康増進プログラムに仕立てあげた手法に学ぶところは多い。

また、「全社を挙げての取り組み」として一斉に行うことにより、各事業所が個別に健康プログラムを実施するよりもコストを下げるができるという。何よりも、統括産業医の土肥氏を筆頭に運営サイドの本気度が高いのである。

せっかく「攻める」のであれば、この2社を見習って、ここまで徹底したいものである。

### 健康経営をさらに 一歩進めることは可能か

「健康経営」の概念を英語で表すと“Health and Productivity Management”だという。つまり、企業にとってのゴールの1つである「より高い生産性」を求めて、働く人々の健康をマネジメントするのが健康経営なのだ。ここで、提案がある。マネジメントする「健康の範囲」をもっと広げてみてはどうだろうか。具体的には以下の2点だ。

1つは、長時間労働や多残業体質を変えること、つまり、「よりよい働き方」を健やかさの指標に加えることである。多くの企業が、長時間労働は課題であるとしながらも、抜本的な解決のための行動に移れていない。人事部の取り組みも、「三六協定の範囲に収まっていればよし」「時間管理対象外の従業員の労働時間については、とくに何もしない」など、コンプライアンス遵守の域を出ていないことが多いだろう。

しかし、管理監督者であるかどうか、裁量労働制の対象者であるかどうかにかかわらず、「十分に健康的な働き方」をすべての従業員に提供できる企業になることを、私たちはそろそろ本気で考えてもよい。

### 個人のみならず、組織の 健やかさも視野に入れる

もう1つは、個人だけでなく「組織の健やかさ」をも、マネジメントの範疇に入れることである。

サンスターを取材した折、「会社が、従業員が健康でいてくれるようにと本気で思っている、ということに疑いをはさむ余地はありません。うちの社員にとっては、それはごく自然で当たり前のことなんですよね」という言葉が聞かれた。

この言葉を聞いたときに連想したのは、本誌128号の第2特集で取り上げた「インクルージョン」のことだ。「本当に大切にされていると実感したときにこそ、人はその場で100%の力を発揮しようと頑張ることができる」というのがインクルージョンの基本的な考え方である。職場で、それぞれの人がお互いを尊重しあい、気遣いあうこと。疎外感や孤立感を味わいながらそこに存在し、モチベーションを下げってしまう人をなくすこと。インクルージョンが目指すのはそうした組織の姿だ。

こうした風土ができあがり、組織にいるすべての人が持てる力を100%発揮してくれることは、最も高い生産性が実現されているということだ。インクルーシブな組織風土をつくることは、言ってみれば、プレゼンティズムによるコストをゼロにすることを指すことと同義である。

インクルージョンの実現度合いもまた、組織の健やかさを表す指標の1つとすべきではないだろうか。これが2つ目の提案である。

以降のページでは、本気の労働時間マネジメントによる健康経営を推進している事例としてSCSKを、社員が尊重しあう「相互信頼」の文化で好業績をあげ続けている事例としてワコールを紹介する。

## 健康的な働き方を提供し、 社員の健康と生産性のマネジメントに成功

2015年3月25日、システムインテグレーターSCSKは、代表取締役会長の中井戸信英氏が健康経営推進最高責任者に就任する、と発表した。これは、社員の健康は経営者が率先して取り組むべき課題である、という姿勢を如実に表したものである。すでに、同社では「十分に健康的な働き方を提供する」ことを中心に、健康経営に積極的に取り組んでいる。

長時間労働で疲弊しては  
力を発揮できない

情報システムは24時間365日稼働している。そのため、IT業界では長時間労働が常態化し、住商情報シ

テム(SCS)とCSKが統合合併して誕生したSCSKもその例外ではなかった。SCS時代から、こうした労働環境によって社員が疲弊していることを問題視し、働き方の変革を試みていた中井戸氏は、合併を機にそのスピードを加速した。

「会長の信念は、『社員が健康でイキイキ働いてくれることが会社の成長につながる』というもの。長時間労働で疲れている状態では、最高のパフォーマンスを発揮できず、結果としてお客さまに貢献できない。だから、社員は働き方を変える必要がある、という考え方です」と、執行役員人事グループ副グループ長兼人材開発部長の河辺恵理氏は語る。

### 山口 功氏

人事グループ  
ライフサポート  
推進室長



机の前に掲げられた「立札」。  
帰宅予定時間を宣言する。

合併から9カ月後の2012年7月に始めたのが「残業半減運動」だ。残業の多い32部署を選び、3カ月間で平均残業時間を半減させるための施策を考えて実行することを促した。

「しかし、期限内に目標を達成できた部署は半分でした。この時点では、残業時間を削減することだけが目的になってしまい、働き方そのものを変えようという動機づけが十分ではなかったと思います」と人事グループライフサポート推進室長の山口功氏は語る。

一方で、手応えもあった。業務の見直し・負荷分散、ノー残業デーの設置、会議の効率化など、残業時間削減効果が高い施策が明らかになった(図10)。

現場主導で業務改善  
会社の本気度が社員をやる気に


「残業半減運動」での課題と成果を踏まえて、2013年4月から実施したのが、「スマートワーク・チャレンジ20」だ。年次有給休暇20日の完全取得、平均月間残業時間20時間以下を目指すことで、業務の効率化を促し、それによってワークライフバランスを実現する、というものだ。「対象は、部署を統括する全部門、管理職を含めた全社員とし、達成した部門には、削減された残業手当を原資に賞与を増額する、というインセンティブを

### 河辺恵理氏

執行役員  
人事グループ 副グループ長  
兼 人材開発部長



## この施策で月平均残業時間が27時間から18時間へ (図10)

全部門共通の施策	部門オリジナルの施策 (例)
<p><b>業務の見直し・負荷分散</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 異動や応援などによる多忙なプロジェクトへの人員投入</li> <li><input type="checkbox"/> 組織統合による業務の集約</li> <li><input type="checkbox"/> 業務の一部をアウトソース</li> </ul> <p><b>ノー残業デー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> すでに全社ルールになっている毎週水曜日とそれ以外でも追加実施</li> <li><input type="checkbox"/> 定時退社促進のための部長による声かけ、オフィス巡回</li> </ul> <p><b>日次 (朝礼・終礼)・週次での状況確認</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> プロジェクト単位の朝礼・終礼で当日の業務を確認</li> <li><input type="checkbox"/> 朝メール、夜メールで1日の業務を確認</li> <li><input type="checkbox"/> 週次で残業状況を確認し、部内会議で対策を検討</li> </ul> <p><b>フレックス・裁量労働の活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 繁閑にあわせた残業時間削減</li> <li><input type="checkbox"/> シフト勤務者のフレックス適用</li> </ul> <p><b>会議の効率化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 17:00以降の会議禁止</li> <li><input type="checkbox"/> 会議の時間は最長90分まで。定刻5分前終了</li> </ul>	<p><b>1Best 運動</b></p> <p>電話1分以内、資料1枚以内、会議1時間以内</p> <p><b>1/8 会議</b></p> <p>会議の時間・人数・資料をそれぞれ1/2にして効率化を図る (1/2×1/2×1/2=1/8)。※資料の事前配布も徹底</p> <p><b>資料作成時間 1/3 削減</b></p> <p>事前に部課長より資料作成者に対して、資料の要件および最終イメージを具体的に指示し、資料の作成時間の短縮を図る</p> <p><b>働き方改善委員会</b></p> <p>各課より1名ずつ推進担当者を選出し、定期的な残業チェックと業務効率化施策を推進</p>
+	
	
<p>会議時間を短縮するために設けられた、立ち会議専用スペース。足が痛くなるため、会議は1時間が限界だという。</p>	

出典：SCSK 作成の資料をもとに編集部作成

用意しました。実行の主体は現場、人事はあくまで事務局として支援しました」(山口氏)

しかし、「夜遅くまで働くのがよい社員」「休まないのがよい社員」という風土を変えることは、容易ではなかった。開始当初は、「目標達成は無理」と考える社員が多くを占めたという。

だが、役員報告会で残業の実態や有給休暇の取得状況が毎月報告され、中井戸氏の働き方改革に対する想いとともに時には辛口のコメントが全社のポータルサイトに掲載されると、社員の意識が変わっていった。

「会社が本気だという姿勢が伝わったのでしょう。とくに現場の課長の行動が変わりました。たとえば、1人で仕事を抱えがちなメンバーにはワークシェアをするよう説得する、遅くまで仕事をしているメンバーが

いたら、ただ残業はだめだと言うのではなく、改善策と一緒に考えるなど、積極的にコミュニケーションをとるようになりました」(河辺氏)

### 従業員満足度の向上が業績アップにつながる

取り組みの成果は、数字にも表れている (図11)。1人当たりの月平均残業時間を8時間減らし、有給休暇取得率を1.5倍にしながらも、増収・増益を続けている。「定時に帰る」「有給休暇をとる」など健康的な生活を送るために、社員一人ひとりが仕事の本質を見極め、どうしても時間をかける必要と価値のあるものを選別して力を注ぐようになったことが、好業績につながったのだ。

また、働き方を変えることで、育児と仕事を両立させる社員はもちろ

んのこと、シニア社員も戦力として活躍できるようになった。長時間労働が前提でなければ、たとえ高齢になって体力が少々低下しても、専門技術を生かして活躍することができるといふことだ。

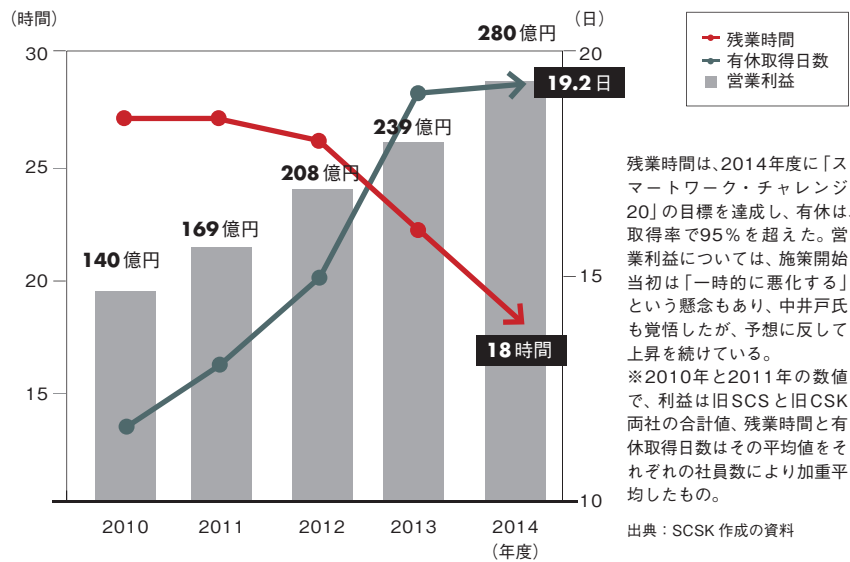
「社員の雰囲気も明るく健康的になってきました。以前であれば、お客さまの手前休みたくないと言っていた課長の面々も、労働時間を短縮してもパフォーマンスは落ちないと確信したのでしょう。次々と休暇をとっているようです」と河辺氏は語る。

社員の意識調査でも、「仕事とプライベートの調和が実現できている」という項目が、2012年度の67%から2014年度は80%に、「総合的にみていい会社である (満足している)」という項目は70%から90%に上がった。また、メンタルヘルスを損なって休職する社員も41名から

28名に減っている。働き方や職場に満足していれば、高いパフォーマンスを発揮でき、それが業績アップにつながる。このサイクルが上手くまわっている。

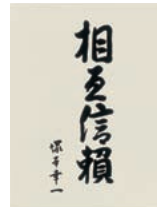
同社では、働き方を見直したことで、心身ともに健康な社員が効率よく仕事に取り組み、業績を上げている。こうして、健康的な働き方を提供することを健康経営の概念に取り入れた同社の試みから、大いに学ぶべきものがある。

## 残業時間減、有休取得日数増で利益も確保 (図11)



## ワコール

### 相互信頼によって、持てる力を発揮する 組織の居心地のよさが安定した業績に貢献



創業者直筆の「相互信頼」の文字。経営理念として継承されている。

女性用下着の販売で国内トップシェアを誇るワコール。同社は、1949年の創立以来、損失を出さない健全経営を続けている。また、海外展開にも積極的で、2015年現在、世界の約20の国・地域に56社の事業会社が

あり、商品を販売している国の数は60カ国以上に及ぶ。

こうした同社の成長を支えているのが、経営理念であり、組織風土になっている「相互信頼」だ。同社では、お互いが信頼しあい、その信頼に応

えあう文化が醸成されている。

ありのままの相手を信頼すれば  
期待に応えてくれる

「当社には、タイムカードがありません。これは、いつ入社していつ退社したかを管理しなくても、社員は怠けることなく自律して働いてくれる、という社員に対する経営側の信頼を表すものです。まずは、ありのままの相手を信頼すること。そうすれば、信頼された相手はその信頼を裏切らないよう、相手の期待に対して100%の力で応えてくれる。これが当社の考える相互信頼です」と、取締役専務執行役員管理部門担当兼



山口雅史氏

取締役 専務執行役員  
管理部門担当兼  
人事総務本部長



人事総務本部長の山口雅史氏は語る。

実際、社員も、タイムカードがないことであって自己管理の必要性を感じ、仕事の配分や業務効率などを自分で考えながら働く習慣が身についているという。

相互信頼という言葉が、同社で使われるようになったのは、1962年からだ。その年、ベースアップを巡って労働組合と経営側の対立が激化し、収拾のめどがたたなかった。創業者の塚本幸一氏は、思案の末に腹をくくり、「従業員を徹底的に信頼する」「労働組合の要求はすべてのむ」と宣言した。

「創業間もない頃から、『50年でグローバル企業になる』という構想がありました。しかし、社員との相互信頼の関係が構築できなければ、持続的な成長は望めず、それは無理だろうと。もし、組合の要求に満額回答することで会社が潰れたとしても構わない、と覚悟を決めたのです」(山口氏)

現在では、相互信頼の考え方は現場でも実践されている。

たとえば、目標管理制度における面談では、上司がメンバーへの期待を込めてストレッチできる目標を提示、メンバーはそれに対してどう応えていくかを話し、お互い合意のうえでゴールを設定する。

「相互信頼の関係が構築されていれば、目標達成のプロセスにおいて上司が細かく指示しなくても、メンバーは上司の信頼に応え、自分でやるべきことを判断し、行動するはず。我々が人材育成において目指すのも、そうした自律革新型人材です」と山口氏は語る。

また、相互信頼の精神は、海外展

本社内に併設されたミュージアム。素材、機能性、デザインにより進化するブラジャーを年代順に展示しているほか、創業者・塚本幸一氏の「相互信頼」に対する強い想いを綴った書、顧客からの感謝の手紙などが展示されている。社員が相互信頼の理念を再確認する場になっている。



開においても貫かれている。

国が異なれば、体形の特徴や美意識から生じる期待、感じる“着け心地”も異なり、その国にあった商品開発や販売方法が必要になる。そのため同社では、現地で採用したスタッフを事業の中心に据えている。現地スタッフに対しては日本国内で一定期間受け入れて研修の機会を提供したり、日本から人材を送り込んで技術指導をするが、その過程で相互信頼の考え方についても伝えている。「ワコールの強みである品質はしっかりと守りながら、現地にあわせるべき部分はあわせるという姿勢が大事だと思っています。品質が保たれ、順調な販売活動が推進できれば、相互信頼の考え方を理解してくれている現地のスタッフに判断を任せたいです」(山口氏)

**健やかな組織であれば  
経営が安定する**

自分が、会社や上司から信頼されている、期待されていると思うことができれば、その信頼・期待に応えようと、社員は自分の持てる力を発揮する。また、社員同士が相互信頼

で結ばれていれば、職場を身の置きどころ・心のよりどころと感ずることができ、安心して働くことができる。これはインクルージョンが目指す組織のあり方だ。一方で山口氏は、「相互信頼があることで創業以来、赤字を出さない経営ができています」という。つまり、同社では、相互信頼を基盤にインクルーシブな組織をつくりあげたことが、成果をあげることに確実に繋がっている。

社員の健康をコンプライアンス対策やリスク管理の一環として支援することが従来の健康管理だった。現在では、社員が不健康であることのコストに対する認識を改め、積極的に全社員の健康に“介入”していく健康経営が浸透しつつある。そして、私たちの提案は、「その先の健康経営へ」である。働き方を見直し業績を上昇させたSCSK、相互信頼を価値基盤に置き好業績を維持しているワコールといった事例が、組織の健やかさが生産性の増大と関連があることを示してくれた。「健康」という視界を広げていくことの価値を、あらためて考えていきたい。

経営者に聞く

# 進化する 人と組織

VOL. 32

## 三菱自動車工業 相川哲郎氏

代表取締役社長兼COO

聞き手 = 石原直子 (本誌編集長)



## 「仕事のやる気は、スピードの二乗に比例する」 ——自ら紡いだ言葉で、社内を改革

Text = 広重隆樹  
Photo = 那須野公紀

Aikawa Tetsuro\_1954年生まれ。東京大学工学部卒業後、三菱自動車工業株式会社入社。軽自動車の初代「eKワゴン」の開発を手掛けるなど車両開発の経験が長い。2005年常務取締役就任。商品戦略、環境技術、開発、国内営業、生産統括を歴任し、2014年6月から現職。

社長就任からまだ1年。本人は「助走段階」と謙遜するが、その改革は社内に浸透しつつある。三菱自動車の相川哲郎社長。三菱重工元会長を父にもつ、いい意味の育ちのよさと、開発現場で鍛え抜かれた精神力、決して偉ぶらない性格、言葉一つひとつに自らの思いを込める表現力で、社内からの人望も厚い。

新しいことは  
必ず反対されるもの

——相川さんは、数多くの仕事のなかでも、1990年に発売された「ミニカ・トップ」が特に印象に残っているそうですね。

私はもともと技術畑で、「よそがやらないことをやれ」と言われて育ってきました。商品企画担当者として最初の仕事が、「ミニカ」という軽自動車。その新バリエーションを考えるというものでした。当時、背の高い軽乗用車はまだなかった。たまたま担当の一人が描いた絵が目に残り、これは面白いと直感して試作車を作りました。乗り降りしやすく、天井が高く広さを感じる。現物に乗り、これからの軽自動車はみんな背が高くなると確信しました。

ただ、新しいことをやろうとすると必ず抵抗があります。いちばんの抵抗勢力は上司です。背の高いミニカ・トップの絵を見せたら「なんだ、このへんてこなクルマは」と言われ

ました(笑)。世の中になく車ですから、多くの人は反対する。でも、反対されるからこそ新しいのです。

諦めず若い社員などの意見も取り入れて上司に提案を続けたら、3回目にやっとOKが出た。そのときの上司に10年後に話を聞いたら、「あれは俺のやり方。提案は2回までは蹴ることにしている。それでも諦めずに提案してきたらOKを出す。そういうやつは、どんな障害があってもプロジェクトを乗り越えられるだろうから」ということでした。

——2009年、他社に先駆けて量産に成功した電気自動車(EV)「アイミーブ」を発売したときには、開発部門担当の常務でした。

私自身、EVには興味がなかったんです。当時の電気自動車はゴルフ場のカートのイメージしかありませんでした。しかし、開発担当者に試作車へぜひ乗ってみてほしいと頼み込まれた。乗ったらびっくり。加速もよく音も静か。EVのイメージが一変し、われわれのやるべきクルマはこれだと直感しました。

当時、私は次世代環境対応車の戦略を考える立場にいました。既に他社はハイブリッドカーで先行し、徐々に市場を拡大していた。究極の環境対応車が高峰の頂上だとすれば、尾根伝いに登っては他社にはとても追いつけない。私たちは切り立つ岩壁から果敢にアタックするしかない。つまり、いきなりEVの量産で他社

に先んじるしかないと考えました。EVをお披露目する技術発表会では「量産に向けて開発する」と宣言して自ら退路を断ちました。

——いろいろな場面で、直感を大切にされているように感じます。

直感といっても、それまでの経験をベースにしています。自分がやらなければと思ったら、それを貫く。さらに、世の中の役に立つものは、必ず普及するというのが、私の信念です。CO<sub>2</sub>を出さないEVは遅かれ早かれ必ず普及する、だったらそれを真っ先に我が社がやるんだと。

社員の琴線に触れる  
メッセージを伝える

——組織を牽引するリーダーにはどんな資質が必要だと思いますか。

わかりやすい目標を、社員の琴線に触れるようなメッセージにして伝えられることがまず必要ですね。軽セミトルワゴン車「eKワゴン」の開発では、「1、10、100、10000」という標語を考えました。グレード(車種)は1つに絞る、10%以上コストダウンする、そして100万円でお釣りが来る低価格を実現し、月販1万台を目指すという意味の合言葉です。皆が判断するときに思い浮かべる言葉として設定しました。

——こうした標語を作るのがお上手ですね。「アイカワのセオリー」と呼ばれているとか。

先の「反対する人がいるから新しい」というのもそうだし、「自己満足より他己満足」というのも、私が考えた言葉です。自分が満足するのではなく、人を喜ばせたときこそがいちばんうれしいという、自分の経験に基づいています。

もう1つリーダーに求められるのは、自分の声を直接現場に伝えるということです。「ふらっと」という活動を通じて、できるだけ現場に出かけて、普段会う機会のない課長クラスやもっと若い社員と直接話しています。本社にいるときは「ランチで“いい友(とも)”」とあって、食堂で若手社員と一緒にランチを食べ、その社員が他部署の知り合いを次の回に呼ぶことを続けています。

社長になって困ったのは、役員フロアにいる時間が長く、会議室以外では社内の誰とも会わないこと。社

長就任後1カ月くらいは毎日社長室でお弁当を食べていましたが、これではいけないと社員食堂に顔を出すようにしました。

「アイカワのセオリー」に、「コミュニケーションの密度は距離の二乗に反比例する」というものもありますが、物理的な距離が離れるとコミュニケーションの密度は加速度的に薄くなります。離れた人や組織とは意識してコミュニケーションの努力をしないといい仕事はできません。また、何があっても仕事で逃げてはいけません。逃げないということは対話する勇気であり、真正面から人とぶつからないと、お互いを真に理解することはできません。

——人と組織はそのようにして成長していくと。

人づくりに最も効果的なのは「修羅場を与えること」だと思います。

修羅場とは、前例のない高い目標を掲げた仕事のこと。上司は担当者の退路を断ち、大きな目標と権限を与え、とことん考えさせる。人は仕事を任せられ、もし自分がミスをしたら最後だと思えば、人の意見に耳を傾けるようになります。そうして衆知を集め、最後は自分で決断する。そういった修羅場を乗り越える経験が人を成長させるのだと思います。

私自身、「eKワゴン」のときに、通常36か月かかる新車開発を21か月でやり遂げるという修羅場を経験しました。上から与えられた課題というより、21か月でやらなければ、他社との競争に負けてしまうという、私自身の危機感がありました。

時間が短いゆえに、設計から試作、生産に至るまで、さまざまな工程を同時進行で進めなければならない。問題はその場で見つけ、解決しなくてはならない。危機感とスピード感がチームの一体感を生むことになりました。「仕事のやる気は、スピードの二乗に比例する」です。

#### 部長の口ぐせを小冊子に 企業風土を「見える化」

——2012年にあった軽自動車エンジンのオイル漏れ問題以降、御社は社内の風土改革に取り組んできました。どんな点に注力されたのですか。

企業風土というのはなかなか目に見えないものですが、見えないまま改革しようとしてもうまくいかない。そこで風土の「見える化」の取り組みの1つとして、上司の口ぐせが部下に伝わることで、それが風土を形成するのではないかと考えました。ま

1990



相川氏が初めて商品企画担当者として携わったミニカ・トッポ。

2001



「1、10、100、10000」を合言葉に開発が進められた、eKワゴン。

2013



モーターだけでかなりの距離を走れる、アウトランダー PHEV。

ず部長クラスに、自分がいちばん部下に伝えたいことを言葉にして残せと命じ、それを「部長の口ぐせ」という小冊子にして社内に配布しました。

当然、部下が思ったことを上司に自由に言える「言える化」も必要ですし、上司がそれをきちんと聞く「聞ける化」も必要です。

——風土改革の定着には、制度改革がそれに伴うことが欠かせませんね。

ワークスタイルの革新、仕事のやり方改革、ワークライフバランスの制度化などいろいろ始めていますが、その一環として人事組織の改革にも取り組んでいます。

たとえば、人事部の「ビジネスパートナー制度」。ビジネスパートナーと呼ばれる人事部のスタッフが、それぞれ担当する現場をもち、そこに机を置いて、現場の人と直接コミュニケーションするようにしました。それぞれの現場ならではの人事的な悩みや課題を直接聞き出すと同時に、それを共通の施策づくりに反映させ、さらに全社的な人事課題を現場に浸透させる循環活動です。

私は、人事とはサービス業だと思っているのですが、現状は人事と現場が離れすぎている。それをなんとか近づけようとする試みです。

こうした風土改革、制度改革はまだ道半ば。それでも、企業理念を自分の腹にいったん落とし、それを自分の言葉で言い換え、実践する動きが少しずつ出てきたと思います。

——実際お乗りになることで、その素晴らしさに気付いたEV。現在は自分で運転もされているそうですね。

これまでの人生で17台の車に乗継いできました。もともとコーナ



ーを攻めるのが好きだったのですが、ここ数年、「アウトランダー PHEV（プラグインハイブリッドEV）」に乗るようになり、車上で的人格がガラリと変わった（笑）。今では信号が待ち遠しくなりました。できるだけ通常のブレーキペダルを踏まずに、運動エネルギーを電気に変えて制動する「回生ブレーキ」でぴったり止まるのが楽しいのです。

PHEVやEVはバッテリー走行自体エコなのですが、回生ブレーキも使ってEVモードで走る距離を延ばそうとして、さらにエコドライブの意識が高まります。「エコは決して我慢するものではなく、楽しむもの」というのが私の実感です。

#### 三菱自動車工業

■本社所在地／東京都港区 ■設立／1970年 ■従業員数／30280人（連結、2014年3月末現在） ■売上高／2兆1807億円（連結、2014年度）

#### AFTER INTERVIEW

#### 車と技術と若手への愛は どんな実を結ぶのか

久々に技術畑出身の生え抜き社長となった相川氏。自動車や技術の話になると声が弾み、自動車とモノづくりへの深い愛情が垣間見えた。

もう1つ、相川氏が愛情を注いでいる対象がある。社員、特に社内の若手だ。コミュニケーション活性化のため、社員との「距離」を縮めることに注力する。自身が大切にする考え方を、わかりやすい言葉に乗せて広める。幹部社員にも部下に「口ぐせ」を伝え、育てることを推奨するのは、自身も上に立つ人から愛情をかけて育てられた実感を持っているからだろう。相川氏の紡ぐ言葉を羅針盤に進む三菱自動車が、今後どんな車を世に送り出していくのか。とても楽しみになった。（本誌編集長）

野中郁次郎の

# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

## 野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro\_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』(共著)、『知識創造の経営』、『知識創造企業』(共著)、『戦略の本質』(共著)、『流れを経営する』(共著)。



VOL.78

## 人工知能「H」／日立製作所



人の幸福感に関係が深い身体運動を計測するハビネスメーター。名刺サイズで、首からぶら下げるウェアラブルセンサーだ。人と人との面会を検出する赤外線センサー、身体の揺れと向きを検出する加速度センサー、周囲の音量、温度・湿度、照度を測る各センサーが埋め込まれている。人の位置を計測するために、赤外線ビーコンが各所に設置される。

あるホームセンターで人間とコンピュータのどちらが売り上げを伸ばせるか、結果を競った実験の話から始めよう。人間のほうは流通業界で実績のある専門家2人が担当。会社や店舗でのヒヤリング、現場観察、事前データから、LED電球などの注力商品群を決め、目立つ棚で展開し、POP広告を設置したりした。

一方、コンピュータ側で登場したのは、日立製作所が開発した人工知能「H」だ。実験では大量のデータが入力されたが、なかでも購買に関する人間の行動を計測したデータが重要な役割を担った。計測に使われたのは首から提げる名刺大の名札型ウェアラブルセンサーだ。埋め込まれた加速度センサーで、1秒間に50回もの超高頻度で装着者の微細な身体運動を記録。赤外線センサーで、誰と誰がいつどこで、どのくらい対面

していたかをセンシングする。この名札型センサーを店長、従業員と、顧客に協力を得て装着してもらった。

10日間にわたり、顧客や従業員の身体運動や店内行動を計測したデータのほか、POSの販売データや店内の商品配置情報を入力。すると「H」は意外な答えを提示した。それは、店内のある特定の場所に従業員を配置することだった。それは入り口正面の通路の突き当たりのマグネットと呼ばれる売り場で、従業員がそこでの滞在時間を10秒間延ばすごとに、そのとき店内にいる顧客の購買金額が平均145円も向上すると予測したのだ。

1カ月後、再度データを収集。軍配は「H」に上がった。専門家が考えた対策は売り上げにほとんど影響を与えなかった。一方、「H」が示した場所(「高感度スポ

# 「データの見える手」が 企業利益と社員の幸福を実現

ット」と呼ばれた)に従業員がなるべくいるように依頼したところ、従業員の滞留時間は1.7倍に増加し、店全体の顧客単価が15%も向上した。

データはさまざまな変化を示していた。従業員が高感度スポットに長く滞在した結果、接客する時間が増え、接客時の身体運動も活発化した。注目すべきは、ある顧客への接客時間の長短とその購買金額とは直接関係なく、まわりで接客されている場面が多くなると、それを見た顧客の身体活動が活発化し、滞在時間が増え、人通りの少なかった高価格商品の棚も回るようになり、購買金額が増える効果が見られたことだった。従業員の配置変更が店内のにぎわいをもたらし、業績向上に結びついたのだ(下の図参照)。

「H」は顧客の購買行動について、従業員の対応をはじめとする周囲の状況との関係性を調べ、その相互作用を定量的に計測して、人間が思いもつかない、しかも、より人間らしい仮説を導き出したのだった。

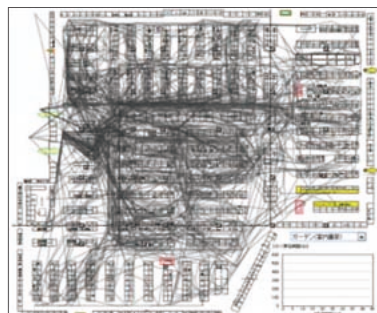
なぜ、このようなことが可能になったのか。そこに至るまでには、研究者たちの先駆的な取り組み、失敗の連続、発想の180度転換という積み重ねの軌跡があった。舞台は東京郊外、武蔵野の森のなかに立つ日立の中央研究所。話は12年前の2003年にさかのぼる。

## データに残る父の死の記録

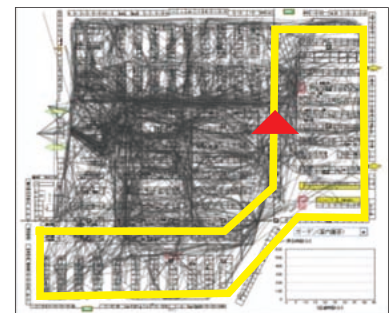
その年、日立は半導体部門を、三菱電機とともに分社・統合したルネサステクノロジ(現ルネサスエレクトロニクス)に移管した。入社以来20年、半導体研究を続けてきた矢野和男(現日立製作所研究開発グループ技師長)とその研究グループは、「新しい仕事」を探さなければならなくなり、それが世界的にも未開拓な分野に目を向けるきっかけとなった。矢野が話す。

「われわれは携帯電話用の半導体を研究していたため、コンピュータが今後も桁違いに小型化し、形状も機能も役割も大きく変わっていくと確信していました。なかでも最も大きな機能はデータの吸い上げになり、そのときはコンピュータそのものを売るより、データの活用の方が大きな価値を生むだろうと予測した。そこで、今でいうビッグデータの研究を世の中より10年早く始めることになったのです。最近ではIoT(Internet of Things:モノのインターネット)という言葉が話題になっていますが、実世界のあらゆるものからセンサーでデータを収集し、コンピュータで分析し、価値ある情報を実世界にフィードバックするという概念図は10年前とまったく変わっていないのです」

高感度スポットに従業員がいないときの顧客動線



高感度スポット(赤い三角形)に従業員がいるときの顧客動線



左がこれまでの店舗の様子、右が人工知能「H」が提示した、ホームセンターの売り上げ改善策を行った結果である。高感度スポットに店員を配置することにより、明らかに、来店客が店舗の隅々まで入り込んでいる(黄色で囲んだ部分)ことがわかる。

## 身体運動を計測し 幸福を定量化する

2006年3月、矢野の左腕に独自開発のリストバンド型センサーが装着された。24時間継続して人間の身体運動を記録する。その実験台役を自ら買って出たのだ。2カ月後、記録を図で表現し、活発に動いているときを赤色、動きが少ないときを青色、その間を中間色で表してみると、「タバストリ(綴れ織)」のような絵柄が浮かび上がった。

「それは自分の人生を俯瞰しているようでした。実験の間に父親が亡くなり、知らせを受けたときの体の動きも記録されていた。データは無機質に見えて、背後には人の人生が投影されているんだと実感しました」

人間の行動を記録したデータと向き合った矢野は、やがて、自由意思や主観に左右されるかのように見える身体運動にも実は法則性があり、自然現象や物質現象と同様に方程式が成り立つことを発見する。

### 幸福な人ほど動きが継続

たとえば、「去る者は日に疎し」といわれるように、親しい人も会わなくなると縁遠くなることは誰もが実感することだろう。矢野たちは、ウェアラブルセンサーを使ったのべ100万人もの大量な人と人との対面データを解析した。ある人と最後に会ってからの時間を変数 $T$ で表すと、再会の確率は $1/T$ になり、見事に反比例の法則に従っていたのだ。

さらに矢野たちは人間の行動の継続の仕方にも注目、



矢野和男氏  
日立製作所  
研究開発グループ 技師長

継続時間を $T$ とすると、動きを中断する確率は $1/T$ となり、やはり反比例することを発見する。つまり、続けられ続けるほどやめられなくなるのが人間なのだ。矢野は「行為に集中することが人間の最も自然な状態」と確信するに至る。ここから研究は「幸福の定量化」という次のフェーズへと踏み出した。

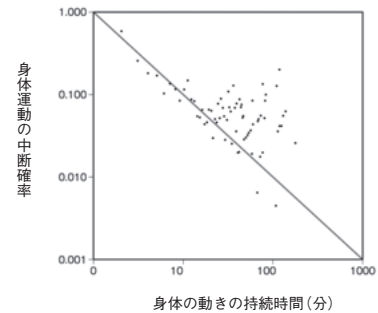
きっかけは米国出張の際、経由した空港で買い求め、機内で読みふけた1冊の本だった。人間の幸福をテーマとするポジティブ心理学の研究者、カリフォルニア大学リバーサイド校のソニア・リュボミルスキ教授の著書で、ハピネス(幸福)についてアンケートなどにより定量化し、科学的にアプローチする研究が進んでいることを知った。矢野は本人を訪問。人が幸福に感じているときの身体運動を定量化し、データ解析を行うハピネス計測の共同研究を提案した。

7社、10組織、468人のオフィスワーカーに名札型センサーを装着してもらい、のべ約500日のデータを取得。同時に、過去1週間の幸福感に関係する全20問の質問に答えてもらう。身体運動のデータと質問紙による幸福度との関係を調べた結果、 $1/T$ の法則とハピネスとの相関が明らかになった。幸福度の高い人は発言、うなずき、歩行、タイピングなど行動の種類を問わず、動きのある状態が長く継続しやすく、低い人はある時間以上は継続しにくい傾向が見つかったのだ。

図で横軸に身体運動の持続時間、縦軸に持続時間の頻度分布をとると、幸福度の低い人の分布は直線的に低下する「絶壁型」になるのに対し、高い人の分布は「富士山型」で曲線を描きながら裾野が長く伸びる。ここに、人間の身体運動のセンシングによりそのときの幸福を定量化する方法が生み出された。矢野が話す。

「私自身、左腕にセンサーをずっと装着し、身体と心が不可分であることは何の疑いも持っていなかったのですが、幸福に感じている人は動きが継続すればする





身体の動きの持続時間 ( $T$ ) はその値が大きくなると、ますます持続しがちになる (= 中断する確率が下がる)。この傾向は  $T$  の値が約10分までは  $1/T$  に比例する。つまり、人間はいったん動き始めると、時間が経つほどその動きを止める確率が小さくなる。この図は縦軸、横軸ともに数値が対数表示になっている。  
出典：矢野和男著「データの見えざる手」(草思社)、115ページ

ほど積極的行動になり、やめられなくなるという  $1/T$  の法則がこれほど明確に出たのは感動しました」

こうして研究を進めながらも、その一方で矢野たちは別の大きな課題とも格闘していた。

「人間行動のデータ解析の研究でいかに“稼ぐ”かという問題でした。これは失敗の連続で、多くの労力を投じただけの結果が出ない。失敗の最大の要因は、既存の統計分析やデータマイニング技術は人間がつくる仮説を前提としていたことでした。そもそも大量なデータのなかで人間が見ることのできる量には限界があり、全体を見て仮説を立てることなど不可能です。できるとすれば、もともと想定範囲内のことで、それをデータで検証しても価値はない。毎年の厳しい査定で土俵際まで追い込まれた末、最後に発想をすべて転換した。打ち出したのは、人間が仮説をつくらないことを前提とした“ビッグデータで稼ぐ3原則”でした」

### マシンに仮説を立てさせる

その「3原則」は次のようなものだった。

- 原則1 目的：向上すべきアウトカム（業績）を明確にする。
- 原則2 データ：アウトカムに関連するデータをヒト・モノ・カネにわたり広く取得する。
- 原則3 発見：仮説に頼らず、コンピュータに業績向上策を、データから逆推定させる。

最も大きなポイントは原則3の「コンピュータに仮説をつくらせること」で、そのために開発したのが、人工知能「H」だった。冒頭のホームセンターでの実験もこの3原則に従ったもので、「H」は大量のデータをいったん細かな要素に分解し、これを組み合わせて業績向上に影響する6000個の要因候補を自動的に生成。業績との統計的な相関関係をチェックし、仮説を導き出したのだった。

マシンが仮説を生成するプロセスを矢野はこう説明する。

「向上すべきアウトカムは店舗の売り上げのように、顧客属性や従業員の能力、店舗立地など、ミクロな要素を集計したものに左右されます。売り上げをマクロとすると、その向上に結びつくミクロな要素は無数にある。その相関関係をコンピュータに推測させるわけですが、さすがに無限の組み合わせにはコンピュータも対応できません。一方、10年にわたってデータと格闘してきた結果、うまい相関が見つかる場合、あるパターンが存在することがわかった。われわれはそうした経験則を使ってコンピュータに一定の制約を与え、その中で網羅的に探索させるやり方を探っています」

幸福の定量化、ビッグデータで稼ぐ3原則というツールを得た矢野たちは、ここで、「ビッグデータが導く稼ぐための仮説は人間の幸福も実現する」という、まったく新しいデータ活用の発想へと進んでいく。それは、あるコールセンターでの実験で立証された。

電話で営業を行うそのコールセンターの1日の受注率は日や拠点により、最大3倍の開きがあった。そこで、従業員のオペレーターたちに名札型センサーを29日間装着してもらい、業務の生産性を左右する要因を調べた。当初、受注率の違いは勤務する従業員のスキルに影響されると予想されたが、結果的に何の相関もなかった。受注率の変動の主な要因は従業員のその日の幸福度で、幸福度が平均より高い場合の受注率は低

# 人間とコンピュータは 登山者とシェルパの関係

い場合と比べて34%も高かったのだ。

そして、このコールセンターで従業員の幸福度を決める意外な要因も判明した。それは休憩時間における従業員の身体活動の活発度だった。休憩中に従業員同士の雑談が活発だった日はセンターの集団全体の幸福度が高く、受注率も高かった。さらに、データは休憩中に雑談が弾む要因が業務中のスーパーバイザー（監督者）の声かけにあることも示した。そこで、スーパーバイザーの声かけを支援するアプリケーションを提供したところ、受注率を継続的に20%以上向上することができた。それは集団の幸福度とも相関する。なぜ、コンピュータは人間が思いもつかないような、より人間に配慮した仮説を導き出したのか。矢野が話す。

「人間は経験に基づき、物事の本質を見いだす力がありますが、逆に経験に縛られ、そこから外れるものは見ないこともあります。一方、コンピュータは網羅的に調べる。探索するデータは無機的なものでなく、背後に人々の心理や人生も背負っています。だから、実態や状況が反映された仮説を導き出せる。状況に依存するため、コールセンターの例でも、別のセンターでは別の答えを出すかもしれない。ただ、共通するのは、コンピュータが稼ぐことを目的として出す仮説は、社員の幸福度を高めることにもなるという事実です」

## 人間とマシンは共進化する

データの導く仮説が利益と幸福を両立させる。これを矢野は「データの見えざる手」と表現する。18世紀の経済学者アダム・スミスは『国富論』において、市場経済で個人が自己利益を追求すれば、「見えざる手」により富が社会に適切に配分され、好ましい状況が実現すると説いた。同じように、ビッグデータを活用して個人や企業が自己利益を追求すると、「データの見えざる手」により、人々の幸福感が高まり、社会が豊かにな

る。対立すると考えられがちな「経済性の追求」と「人間らしい充実感の追求」の両立が、ビッグデータとコンピュータにより導かれるのだと。この構図のなかで矢野が浮かび上がらせたのは、人間とコンピュータがともに進化し、成長する「共進化」の世界だ。

「いわば、登山者とシェルパのような関係です。コンピュータは仮説を出しても決断はできない。結果の責任をとれないからです。人間はコンピュータの支援を得て、能力を補強し増幅させ、一歩踏み出す。そこで新たな情報を得ると、コンピュータはそれをセンシングし、自ら学習して能力を高める。人間とコンピュータが情報とセンシングを介して共進化する。ビッグデータやIoTの世界は、そうあるべきだと思います」

2015年4月、日立グループの日立ハイテクノロジーは矢野たちの研究成果をもとに、集団の幸福度と相関する組織活性化度を計測するウェアラブルセンサーの貸し出しとデータを提供するサービスを開始した。

今後の応用例として、「住民の幸福度が最適になる都市交通制御」「利用者の幸福度が最適になるビルのエネルギーマネジメント」など、ビッグデータをもとにした新しい体系を数多く実現させるという。

「世界に先行して10年以上にわたり、研究開発やビジネスへの活用を進めてきた経験から、われわれにしか見えていないものがある」

と矢野は自負する。人間行動の1/T法則の発見や、身体運動と結びつけた幸福の定量化は世界でも例がない。海外発表はこれからだが、「データの見えざる手」や「人間とコンピュータの共進化」という日本発の発想は世界の注目を浴びるに違いない。（文中敬称略）

Text = 勝見明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた、野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）『イノベーションの知恵』（同）『全員経営』（同）。

## 人間の弱点をコンピュータが補強する データ分析を支えるのは「心身一元論」

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

### 成功体験への過剰適応

人間は、直接経験に根ざした暗黙知を知の源泉として仮説を立てるが、時に過去の成功体験に過剰適応し、仮説が経験により限定されてしまう危険性を弱点として持つ。そこで、コンピュータに細部にわたる人間行動のデータ分析から仮説をつくらせ、人間の弱点を補強する。ただ、最終的に判断し、責任をとることはコンピュータにはできないため、仮説と仮説をつなげて物語を構成し、戦略をつくり、未知の世界へと踏み出す役割は人間が担う。こうして人間を中心に置き、人間とコンピュータが相互補完のコラボレーションを行い、経済的な利益と人間の幸福を両立させ、「共進化」していく。

人間行動のデータ分析と幸福を結びつけるという発想が、世界に先駆けてビッグデータの研究を始めた矢野氏たちのグループから生まれたのは、身体と心は不可分一体であり、相互に作用し合うという動的な一元論が日本には根付いているからだろう。

矢野氏は、人間は行為を続ければ続けるほどやめられなくなり、「行為に集中することが人間の最も自然な状態」と確信する。日本を代表する哲学者西田幾多郎は、人間がものごとに集中して無心になり、主客の区別や対立を超えた境地に至ることを「純粹経験」と呼び、真の自己は純粹経験により確立されるとした。矢野氏らの研究はこの純粹経験の計測を可能にし、幸福と結びつけたともいえる。

西洋流の合理主義ではプラトン以来、ボディとマインドを分けて二元論で考え、ボディを軽視する傾向が強い。欧米で、コンピュータの役割を人間の能

力の代替や置換としてとらえる傾向が強いのはそのためだろう。

### 徒弟的関係の劣化を補う

もっとも、西洋でもそうした合理主義の限界を見すえ、仏教思想をベースに、ボディとマインドを統合した「身体化された心 (embodied mind)」という境地も注目を集めるようになっていく。根底に仏教思想が流れ、ボディとマインドの一体化が最も健全なあり方であると知っている日本人にとっては、それはごく自然のあり方だ。

人間は、経験により身体に埋め込まれた暗黙知と分析的な形式知とをスパイラルに循環させながら、より高次元の知識を内から創造し続ける。その暗黙知には、多くの雑多な情報や現象のなかから意味を持つ対象を選別して取り出すパターン認識的なものも含まれるだろう。ホームセンターでの売り上げ向上策の実験でも、もし、パターン認識に優れた人間がその場にいたら、「あのマグネットの場所に従業員がいつも立っているように」と直観的に仮説を導くことができたかもしれない。

このパターン認識は日々、微細なことを感覚的に吸収することで得られるため、経験の質量の豊富さが求められ、現場での徒弟的関係のなかで鍛えられる部分も大きい。しかし、日本企業の現実はといえば、そうした徒弟的関係の劣化が否めない。

その意味でも、人間がコンピュータのサポートを得て、本来持っている能力を増幅させ、互いの得意部分を活かしながら、より高次元の知識を共創し、共進化していく発想が日本から出た意義は大きい。

# Career Cruising

キャリア・クルージング

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



置かれた状況で常に能動的に動き、  
自らを鍛え上げる

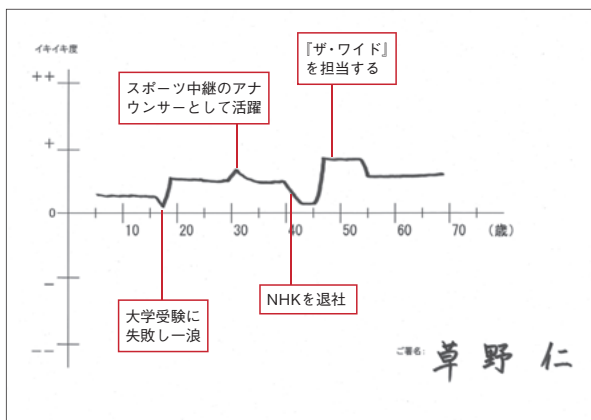
**草野 仁氏** Kusano Hitoshi

TVキャスター

## Career History

### 草野仁氏の キャリアヒストリー

1944年	0歳	満州・新京生まれ。長崎県島原市で育つ。父は数学者で長崎大学名誉教授の草野萬三郎氏。幼少時から運動神経抜群で勉強は嫌いだった
1959年	15歳	長崎県立島原高等学校に進学。陸上部で活躍したが、父の意向で2年生時に退部
1963年	19歳	東京大学文学部社会学科に入学。勉学に励み、社会心理学者の故辻村明氏から薫陶を受ける
1967年	23歳	NHK入社。アナウンサーとして鹿児島放送局に配属後、福岡放送局を経て大阪放送局に赴任
1976年	32歳	モントリオールオリンピックでNHK史上最年少アナウンサーとして中継を担当。翌年に東京アナウンス室に配属され、スポーツ番組やニュース番組で活躍する
1985年	41歳	NHKを退職。フリーのTVキャスターとなる
1993年	49歳	生放送情報番組『ザ・ワイド』（日本テレビ）の司会を担当。人気番組へと成長させる
2015年	71歳	『世界ふしぎ発見!』（TBS）、『主治医が見つかる診療所』（テレビ東京）など5本のレギュラー番組を持つほか、バラエティ番組にも出演。誠実な人柄で多くの視聴者に支持されている



直筆の人生グラフ。「起伏のゆるやかな人生」と草野氏。陸上をやめて東京大学を受験するも失敗し、一浪したことが最初の挫折。

番組開始時から司会を務める『世界ふしぎ発見!』が2015年4月で30年目を迎えた草野仁氏。穏やかな人柄と冷静沈着な司会ぶりに定評があり、これまでに多くの長寿番組で長く司会を務めてきた。フリーのキャスターとして厳しい世界に生きる草野氏が、70歳を超えてなおテレビの第一線で活躍している秘訣は何だろう。

### 負け知らずだったスポーツの 世界を離れ、勉学に励んだ学生時代

草野氏の父は長崎大学の教授で数学者、母は音楽教師だった。一家は戦後満州から無一文で長崎に引き揚げ、生活再建のために両親は必死で働いた。

「両親が共働きなのをいいことに、放課後は日が暮れるまで友だちと遊びました。父から勉強するように言われても聞かず、ゲンコツがよく飛んできました」

運動神経抜群で、中学時代は陸上の100メートル走と走り幅跳びの2種目で常に長崎県のトップクラス。高校入学後は陸上部に入り、全国大会の決勝を目指したが、2年生の夏に、父が独断で退部届を出してしまった。

「一方的に『お前は精神的な強さがなく、スポーツマンとして大成しない。腰を据えて勉強しろ』と言渡されたのです。当然反発しましたが、父は学生時代に砲丸投げで全国優勝したスポーツマンでしたので、言葉に説得力がありました。何より、常日ごろ勤勉で公正な父の姿を見ていましたから、反論の余地がなかった。最終的には父の言葉に従って東京大学を目指しましたが、簡単には気持ちが切り替えられず、現役では不合格でした」

それまでスポーツでは負け知らずだった草野氏にとって初めての挫折であり、大きな敗北感を味わった。だが、生来の負けず嫌いな性格が幸いして猛勉強し、翌年には合格。入学後は社会学を学んだ。

### NHKに入社。第4志望の アナウンス部門で頭角を現す

大学3年、4年のときには、当時新進気鋭の社会学の研究者だった辻村明教授にゼミで指導を受けた。

「辻村先生は得意のロシア語を武器に、当時の大学で理想化されがちだったソビエト連邦社会を現地の新聞の内容分析から批判的に論じるといった、独自の研究をしていました。研究対象もイデオロギーのような問題から、東京と大阪での人の歩く速さの違いといった地域文化ま

で、自分の問題意識に基づいて枠を設けず取り組んでいましてね。その姿勢に影響を受け、私も物事を主体的に判断する目を持って生きていきたいと、ジャーナリストを目指すようになりました」

卒業後は取材記者を志望してNHKに入社。ところが、配属されたのはアナウンス部門だった。

「まさかと驚きました。私は長崎出身で標準語に自信がありませんでしたし、人前で話すのが得意でもない。それに、当時の私にはアナウンサーは用意された原稿を読む受動的な仕事にしか見えませんでした。正直なところ、やりがいを感じられなかったのです」

それでも選択肢はほかになく、与えられた仕事で勝負していかなければならない。初赴任先の鹿児島で現場に身を置きながら、アナウンサーとしていちばん能動的な仕事は何かと考えたとき、思い当たったのがスポーツ実況だ。

「スポーツ実況はアナウンサーが取材をし、表現もします。おまけに自分が大好きな分野でもある。ここで頑張って一番になろうと決め、スポーツ実況の仕事には片っ端から手を挙げました」

事前に綿密な下調べをして準備万端で番組本番に臨み、視聴者が少ない競技であっても、わかりやすい実況を心がけた。その姿勢が認められたのだろう。入社10年目にはNHKアナウンサー史上最年少でオリンピックの中継を担当し、翌年には東京アナウンス室に配属。草野氏はスポーツアナウンサーとして名を知られる存在になっていった。

### フリー初の担当番組の視聴率が低迷。 もがきながら、報道の本質に気づいた

18年間勤務したNHKを退職し、フリーに転じたのは、より能動的に仕事をしたいという思いからだった。

「当時のNHKではアナウンサーが番組の企画にかかわることができませんでした。そこに限界を感じました」

TBSの情報番組『朝のホットライン』の司会に抜擢され、フリーとして意気揚々とスタートを切った。だが、視聴率は思うように伸びず、苦闘したという。

「同じ時間帯の大ヒット番組『ズームイン!!朝!』に水を

あけられ、民放で万年2位のまま5年半で番組が終了。それはもう悔しかったですね。民放では情報を正確に伝えるのはもちろん、わかりにくいことはよりわかりやすく、明るい話題はより楽しく伝える工夫が求められます。独立当時の私はそこが中途半端だったのです」

苦い経験を活かし、1993年から司会を務めた情報番組『ザ・ワイド』では視聴者が求める情報は何かをスタッフとともに考え抜き、その情報を提供するための取材を徹底。他番組にはない情報を発信して高視聴率番組に成長させ、約15年間続いた。同番組がとくに実績を残したのはオウム真理教による一連のサリン事件の報道だ。「独自に米国から生物化学兵器の専門家を招き、すべての放送局の中で先んじてサリンとオウム真理教の関連性を立証する報道ができたことが私たちの勝因でした」

サリン事件は多くの番組が報道していたが、どの番組も生物化学兵器としてのサリンの情報は薄く、事件の核心に迫れずにいたなかでの快挙だった。

「視聴者が知りたい本物の情報を届けることが大事だと確信しました。すべての放送は視聴者のためにあります。現在も司会を務める『世界ふしぎ発見!』においても同

じです。歴史上の出来事と現在のつながりを描くといったこの番組ならではの切り口を大切にすることにより、単なる歴史の紹介に終わらず、視聴者が求める鮮度の高い情報を伝えることを目指してきました」

目指すは「生涯現役」。「今後はスポーツ界の往年のスーパースターに、現役を引退した今だからこそ話せることや、技術の神髄を聞くインタビュー番組をやってみたいですね」と話す。その表情が何とも楽しそうなのだ。経験豊富な草野氏のこと。取材を通して多くのスポーツ選手と信頼関係があり、あらゆるスポーツの最新情報にアンテナを張って準備を整えているので、実現する日も遠くないだろう。

「学生時代の志望とは異なる道を歩み、組織の制約などで思うように物事が運ばない時期もありましたが、与えられたことに手は抜きませんでした。仕事というのは受け身にならなければ、充実してくるものだと思います」



## 草野氏の仕事を支える 「話す力」≦「準備する力」

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

草野氏は、NHKアナウンサーを経て、独立して30年。まさしく「話す力」で勝負し、第一線を歩み続けてきた。元々、人前で話すことは苦手、アナウンサー志望でもなかったと言うが、どのように話す力を身につけたのだろうか。

### 準備はやり過ぎることはない

インタビューしてわかったことは、話す力＝話す技術ではないということだ。

言うならば「準備する力」。

たとえばスポーツの実況のときには、「たて軸」と「よこ軸」で徹底的に下調べをする。100メートル走の実況ならば、競技に関する専門知識を深掘りするのが「たて軸」。短距離走に必要な筋肉に関心が湧いたとしたら、人種による筋肉構造の違いを調べてみるのが「よこ軸」である。そして、重要な数字（たとえば記録）はすべて暗記してしまうという。もちろん準備したことのうち、実際の実況で活かせるのは2割か3割にすぎないのだが、そのような準備をしているからこそ話に深みが出るのである。

草野氏自身はこのような準備の重要性を、NHKの先輩アナウンサーであり、『クイズ面白ゼミナール』などで知られる鈴木健二氏から学んだという。鈴木氏は、「準備というのは、いくらやってもやり過ぎることはない」と繰り返し語っていたようだ。

### 人と会う前の準備はおもてなし

人と会う前も準備である。「人と話をする前は可能な限り事前に下調べをし、相手と対等に話ができるように準備を入念に行う」という。草野氏はそれを新人時代の苦い経験から学んだ。

県知事にインタビューをしたとき、緊張のためにご機嫌をうかがうような取材になってしまい、視聴者からクレームが来たのだ。「話し方」を考えるうえで大きな教訓になったという。

日本には古くから「おもてなし」というサービス・マインドがある。おもてなしの原点は相手を想う心であり、「支度」という言葉で表現される。つまり人と会う前に、相手のことを思いながら、「あの人はどうしたら喜んでくれるだろう」と考えて準備することなのだ。

人と会う前に準備をすることは、おもてなしであり、相手に対する礼である。テクニックでうまく話すことを目指すよりも、準備を怠らないことが、「話す力」を身につける王道なのだ。草野氏は教えてくれる。

これならば、誰でも話すことの達人になれるそうだ。逆に言えば、「話し下手で……」というのは言い訳にならない。今回のインタビューでは、草野氏の考え方を事前に知ったので、かなりプレッシャーを感じた。徹底して調べてからインタビューに伺ったことは言うまでもない。



畑違いに学ぶ人事の知恵

## 米国人らしさと反知性主義

ポジティブ思考でビジネスに熱心なベンチャー志向、道徳を重視してやたら黒白をつけたがる……。このように語られる「米国人らしさ」は、いったいどこからやって来たのか。米国のプロテスタントを背景に生まれ、現在も脈々と受け継がれている反知性主義に、本書はその源流を見いだす。

反知性主義の誕生には、米国建国前の植民地時代にあった、極端な知性主義が前提にある。当時主流だった教派は、聖書の言葉を正しく解説するために、牧師に高い知性を求めた。「ハーバード、イエール、プリンストンといった大学は、牧師養成を第一の目的に設立されたのです」と、著者の森本あんり氏は説明する。

知性主義への反発から勃興したのが、反知性主義の原点と目されている「信仰復興運動」だ。主流派の牧師は大卒が多く、決まった教会で堅苦しい説教ばかりであったのに対し、信仰復興運動を担う伝道者は、学校を出ているか

もあやしい人たちだ。彼らは各地を巡回し、時には数万人を野外集會に集めて、平易で感動的な説教で人々を信仰に目覚めさせていった。この種の集會はTV放送へと姿を変え、「全米どこに行っても伝道集會のCATVチャンネルがある」という形で現代に受け継がれている。

「既存の権威ある牧師に批判されると、伝道者たちは『信仰は教育の有無に左右されない。あなた方こそ、イエスの批判した学者、パリサイ人の類ではないか』と反論しました」。学者、パリサイ人とは、イエスが生きた当時の学問と宗教の権威者のこと。イエスの言葉が出発点、正義は我にありと、この後「学者、パリサイ人批判」は、反知性主義の決めゼリフとなる。こういう起源をもつ米国の反知性主義だから、「その主眼は知性そのものへの反発というよりは、知性が権威をもつことへの反発となる。知性が権威を不当に拡大使用していないかチェックしようとする」と森本氏は説明する。

著者について



**森本あんり氏**

国際基督教大学学務副学長

Morimoto Anri\_1956年、神奈川県生まれ。国際基督教大学 (ICU) 人文科学科卒。プリンストン神学大学院博士課程修了 (組織神学)。国際基督教大学牧師、同大学教授を経て、2012年から現職。著作に『ジョンナサン・エドワーズ研究』『アメリカ・キリスト教史』『アメリカの理念の身体』など。

る」と森本氏は説明する。

ドワイト・ムーディー、ビリー・サンデーなど、時代が下っても反知性主義的な伝道者は次々と登場するが、これらの伝道者たちは実業でも成功したり、伝道事業をうまくビジネスに結びつけたりした。「彼らは自分たちのビジネスがうまくいくのは、信仰が篤く、神が祝福してくれるからだ」と説いた。信者も彼らを真似て、同様のビジネス行動を取るようになります」。ここに大企業を忌避する反権威志向が加わり、信仰とベンチャー志向、ビジネス志向が手を結ぶ。

ポジティブ思考も、反知性主義の流れから生まれてくる。「誰でも信仰に目覚め、まじめに生きれば救われる」という米国的福音メッセージはまさに前向きであり、1950年代にはノーマン・ヴィンセント・ピール牧師の唱えるポジティブ思考が全米を席卷。それが現代へと続いている。

米国人と仕事をしたり、米国生まれの概念を活用したり、人事の仕事も米国とは切っても切れない関係だろう。宗教の側面から、彼らの考え方の背景に迫れる一冊といえる。



『反知性主義  
アメリカが生んだ「熱病」の正体』

著者／森本あんり  
新潮選書 1404円 (税込)  
2015年2月刊行



# Fashion

## 人事のファッション機能学

### 日々のお手入れで 服装の見え方が変わる

服装というのは1日だけ整えても着る人の印象は変わりません。大事なのは、服装に配慮し続け、ビジネスの場で信頼できる人物としてのイメージを定着させること。そのために、ぜひ習慣化してほしいのが、洋服や小物のお手入れです。

シャツや下着は毎日洗濯しても、スーツは何もせずにクローゼットにしまい込んでいませんか？1日着たスーツにはたくさんの細かいほこりやゴミがついています。放っておくと繊維の目が詰まって風合いが損なわれますし、虫食いの原因にもなります。そうならないように、帰宅後はすぐにブラシをかけましょう。

ブラシはまず玄関の外でさっと花粉やほこりを落とした後、室内でかけるのが理想。テーブルなど平らな場所に置き、まず、下から上にブラシをかけてほこりや汚れをかき出し、次に上から下にかけて繊維を整えます。女性の

ADVISER

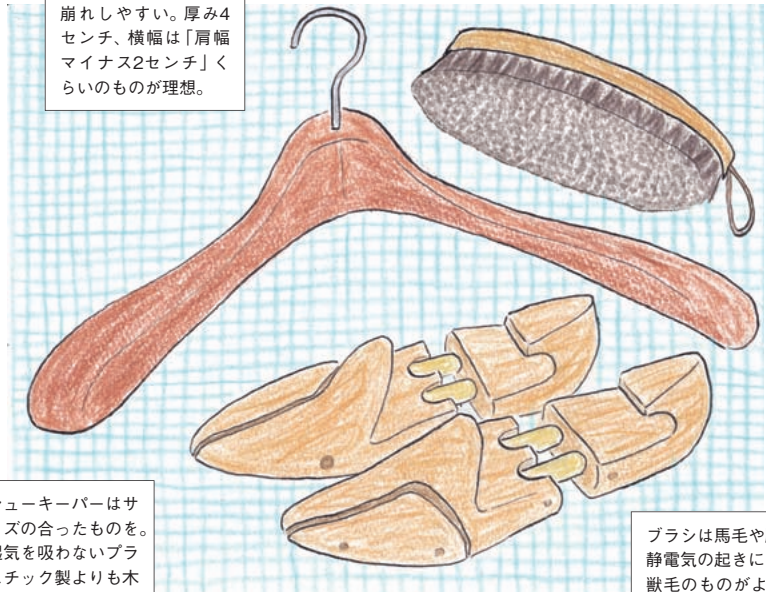


#### 政近 準子氏

ファッションレスキュー  
代表取締役社長  
パーソナルスタイリスト

Masachika Junko\_アパレルのデザイナーを経て、2001年個人向けスタイリングを行う「ファッションレスキュー」を創業。顧客は政治家、経営者など1万人を超える。おもな著書に『チャンスをつかむ男の服の習慣』(KADOKAWA/中経出版)など。

細いハンガーは服が型崩れしやすい。厚み4センチ、横幅は「肩幅マイナス2センチ」くらいのもが理想。



シューキーパーはサイズの合ったものを。湿気を吸わないプラスチック製よりも木製がおすすめだ。

ブラシは馬毛や豚毛など静電気の起きにくい天然獣毛のものがよい。最近は繊細な生地の洋服が多いので、新調するなら、ソフトな馬毛がおすすめ。

スカートやワンピースも着るたびにブラシをかけるとなめらかな風合いが出来ますから、ぜひ試してください。

着用した洋服は大量の汗や湿気も含みます。カビの原因になりますから、帰宅後は必ずハンガーにかけて1日陰干しを。サイズの合わないハンガーは型崩れの原因になりますので、肩幅に合ったものを用意すること。湿気を吸う木製がおすすめです。パンツも陰干しします。ピンチ付きのパンツハンガーに裾を上にして吊るすのがポイント。パンツの重みでセンターの折り目のラインが長持ちします。

また、衣類にはにおいもつきませんが、自分では気づきにくいもの。防臭ケアも大事です。衣類のにおいのものは繊維に付着した粒状の成分。スチームアイロンを使えば、この粒を吹き飛ばしたり、水分に吸着させて蒸気と一緒に放出できます。スチームアイロンの蒸

気を衣類の内側から当て、次に外側から当てましょう。1~2週間に1回、週末のお手入れだけで十分です。

毎日の習慣としてもう1つ続けたいのが、革靴のお手入れ。お手入れといっても、玄関先でシューキーパーを靴に入れ、靴ブラシをさっと全体にかけただけ。靴クリームをぬるのは2週間に1回が目安。ぬり過ぎはひび割れのもとなので気をつけましょう。

今お話ししたことをすべてやっても、慣れれば10分ほど。続けることで洋服も靴も状態が違ってきます。季節の変わり目にたくさんの服をクリーニングに出す方もいますが、毎日のお手入れがよければ、必ずしもその必要はなく、衣替えの負担も軽くなります。何より、同じ服でも状態の違いで周囲からの見え方が変わってきます。ぜひ、習慣にして、人の上に立つにふさわしい風格を身につけてください。

## 読者の声

前号『Works』129号(2015.04 - 05)に寄せられた読者の声です(2015.5.11時点)。

### 特集『人事の結論』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、

大変役に立つ 53.9%

役に立つ 44.2%

あまり役に立たない 1.9%

●人事部に異動して間もない自分にとって、こうして人事テーマが俯瞰できる特集は大変有難いです。教条的、網羅的なものではなく、現代に、現実に対応してアップデートされているのが素晴らしいと思いました(サービス)

●俯瞰的に人事戦略全体が眺められ、それぞれのテーマが端的に表現されていることで、とても理解しやすいです。また、「私の結論」が加わることで、今(これから)の潮流も付加されて興味深かったです(商社)

●個々に直面する人事課題については、考えたり調査したり振り返ったりということは行われるものの、歴史的な流れのなかで位置づける、しかもざっと俯瞰する機会というのは決して多くありません。将来を見通すうえで貴重なものと感じました(繊維)

●今回の「人事の結論」は人事を取り巻くさまざまな課題が見え、「人事」はいつも大変だなあという思いをあらためて強くしました。そう思いながらも、少し何か足りないのではとも感じています。最も基本的な疑問は、「人事」は、本当に人のことをきちんと見ているのだろうか? この20年でより深く人を見るようになったのか? それともさまざまな新たな事態への対処や管理に追われて、基本がおろそかになったのではないか? ということです。人事に携わる多くの方々には、「あるべき姿」と「守りの姿勢」の狭間におられるのではないかと推察しています。いつか、「人事」は、本当に人のことをきちんと見ているのか? という特集を組んでいただきたいです(機械)

●人事に関する全体像、「課題」のトレンド解釈の違いなどを見ることができ、とても興味深い特集でした。「Buzz」と「理論」のなかでの位置づけなども考えることができ、とても有効な情報でした(コンサルティング)

●ほとんどの企業が方向性を理解していながら、その通りに展開できた企業とできない企業の差は何なのでしょう? 経営陣の理解やビジネス上の制約があるゆえかもしれないませんが、人事が将来の姿を描き、それに対応し、成長しようとする必死さの強弱が差を生んだように感じます(コンサルティング)

●時にこのようなまとめ、振り返りがあるとよいと感じました。特に、自らの提言が時を経て、どのように変化したかを検証しているところがよいですね(パルプ・紙)

●20年を振り返り、これからを考えるという切り口は面白く参考になりました。「人事の結論」になっていたかどうかは疑問ですが、立ち位置を振り返るのにはよかったですと思います。巻末に参考バックナンバーが列挙され、Webから無料でダウンロードできるようにしていただいているのもありがたいです(電気機器)

●テーマ別ではなく、時系列でまとめたいただくのもよいと思いました(コンサルティング)

## 編集後記

4月よりWorksの新編集長になりました石原です。本誌の編集長はこれまで研究所外からお招きすることが多かったのですが、久しぶりに研究所内からの編集長となりました。「新鮮さ」を失わず、「骨太感」を大切に、これからの人材マネジメントのありようについて、皆さまと共に考えるWorksを作って参りたいと思っています。よろしくお願いたします。(石原)

前号129号の「人事の結論」、お読みいただきましたか? そして、気づいていただけでしょうか? 奇数ページの右上に注目して本をすばやくめくると、そう、バラバラ漫画になっているのです! 編集の仕事はこういう小さな喜びあってこそ。能力評価の項目に入らない「楽しさ」を仕事にどう埋め込むかも、プロを育てるには大事な議論です。(入倉)

「自身の芸位と格を客観的に心得るなら、もとある花は死ぬまで失せない」。『風姿花伝』(世阿弥)の一文です。型に着き、型へ出て、型を生む。後に守破離の思想に発展した口伝は、今日のプロの能力開花の本質に通じる生きた型です。真髄は、身体智と師弟間の相互錬磨。振る舞いを伴わない知識や師と離れた独学では、秘する花は咲きません。(藤井)

今回第2特集を担当し、運動不足が喫煙、高血圧に次ぐリスク要因だと知りました。学生時代は、バスケットボール、サッカーと、常に体を動かしていた私。最近、運動から遠ざかっていたので、これを機に何か始めようと検討に入りました。とはいえ、再びボールを追うのは難しいでしょう。早急に、年齢そして体力に見合うスポーツを探します。(湊)

## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。  
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

### 【お申し込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

#### インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)  
<http://223223.jp/m/works> (モバイル)



#### 電話

0120-223-223

(通話料無料 年中無休 24時間)

### 【購読料】

◎1冊 700円 ◎6カ月間・3冊 2100円 ◎1年間・6冊 4200円（すべて消費税込み・送料無料）

※バックナンバー No. 1～22 はフリーペーパーですが、管理手数料代 100円を頂きます。

## バックナンバーズ



No.129 2015.04-05  
人事の結論



No.128 2015.02-03  
5カ国比較「課長」の定義



No.127 2014.12-2015.01  
部下を育てるジョブアサインの愛と論理



No.126 2014.10-11  
博士を採用できない企業の「病」



No.125 2014.08-09  
人事とIT



No.124 2014.06-07  
LGBT・大人の発達障害に見る新たな人事課題との「つきあい」方



No.123 2014.04-05  
女性リーダー育成 半歩先行く世界のリアル



No.122 2014.02-03  
日本型報酬・人事システムの着地点



No.121 2013.12-2014.01  
北歐流「時間価値」の創造



No.120 2013.10-11  
若い才能に出会う

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

●No.118 2013.06-07  
アジアで新卒採用

●No.117 2013.04-05  
全員参加のマネジメント

●No.116 2013.02-03  
社員の放浪、歓迎

●No.115 2012.12-2013.01  
タレントマネジメントは何に効く？

●No.114 2012.10-11  
流れを変える中途採用

●No.113 2012.08-09  
本社所在地「世界」の人事

●No.112 2012.06-07  
地方ネットワークに、出現する未来

●No.111 2012.04-05  
201X年、隣の席は外国人

●No.110 2012.02-03  
ミドルの自己信頼が会社を救う

●No.109 2011.12-2012.01  
現法から見た現地 現法から見た本社

●No.108 2011.10-11  
対話＝ダイアログで紡ぐ人と組織の未来

【お問い合わせ先】

株式会社リクルートホールディングス  
リクルートワークス研究所  
<http://www.works-i.com>  
e-mail: [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp)  
TEL: 03-6835-9255 FAX: 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号(131号)のテーマは

**VR/ARがもたらす  
脱身体時代のHRM** (仮題)

発行は、2015年8月10日(月)です。

第21巻 第2号 通巻130号2015年6月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 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

