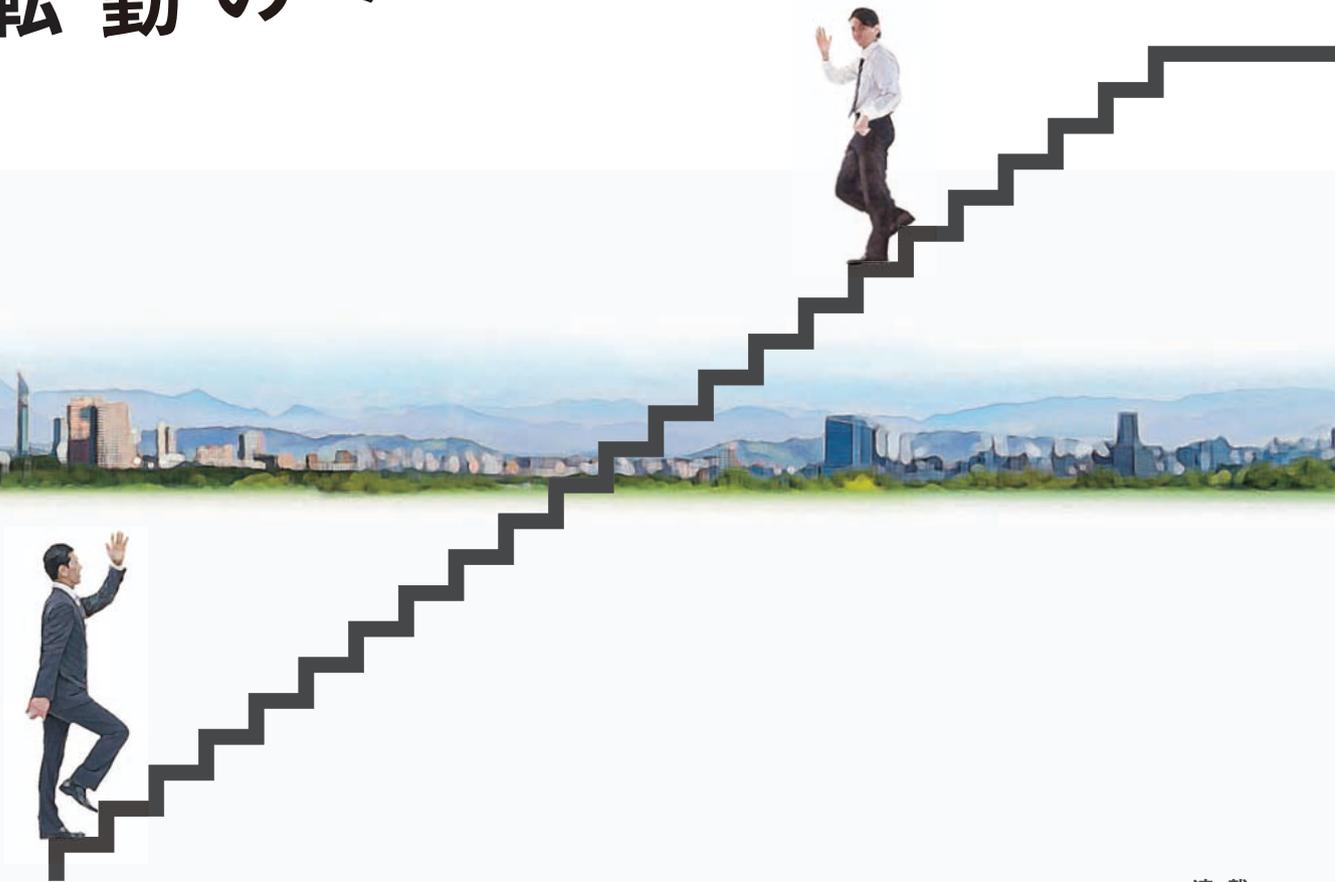


Works 134

人事が変われば、社会が変わる。

2016.02-03
Recruit Works Institute

転職のゆくえ



連載

頂点からの視座：戸田奈津子氏（字幕翻訳家）

人事のジレンマ：異能を活かしたい × 組織の風土を守りたい

コミュニケーションの型知：反対者を説得し、合意を取り付ける

人事が知っておくべき人体の秘密：なぜ、外国人の顔は見分けにくいのか

フツウでないと戦力外？：家族の介護を担う社員

ここは集中特区：立つ、座る、を選択する自由

成功の本質：YKK

人事プロフェッショナルへの道：人事制度のグローバル化とは



4 特集 転勤のゆくえ

5 はじめに：「転勤」の「これまで」と「これから」

6 第1章_これまで 転勤という施策の歴史、 目的と効果を振り返る

6 なぜ、企業には従業員を転勤させる権利があるのか
／山中健児氏（弁護士）

9 なぜ、日本企業には転勤が必要なのか
／平野光俊氏（神戸大学経営学研究科 教授）

12 転勤の目的と効果。企業のリアルとは

12 幅を広げ、高い職責をこなすことによる人材育成効果／富士通

13 顧客・場所を変えて組織の活性度を上げる／アステラス製薬

14 **COLUMN 1** 転勤可能者の上乗せ賃金「転勤プレミアム」はいくらが適切か

16 1500人調査で見えてきた個人にとっての「転勤」

20 そして、今 転勤という仕組みに、時代が変化を求めている

連載

36 頂点からの視座：戸田奈津子氏（字幕翻訳家）

40 人事のジレンマ：異能を活かしたい × 組織の風土を守りたい

44 コミュニケーションの型知：反対者を説得し、合意を取り付ける

46 人事が知っておくべき人体の秘密：なぜ、外国人の顔は見分けにくいのか

48 フツウでないと戦力外？：家族の介護を担う社員

22 第2章_これから 未来に機能する転勤の 仕組みをつくるには

- 22 有識者が考える 転勤の未来像を描くために議論すべきこと
- 22 費用対効果を検証し、転勤を限定的かつ透明な仕組みにせよ
／武石恵美子氏（法政大学キャリアデザイン学部 教授）
- 24 転勤を試金石に、人事思想や人事権のあり方を見つめ直すべき
／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）
- 26 転勤は原則廃止に。地域限定社員を標準とする仕組みへの移行を目指すべき
／大久保幸夫（リクルートワークス研究所 所長）
- 28 **COLUMN 2** 外資系の転勤の施策は日本企業とどう違うのか
- 30 企業が動く 転勤を見つめ直す、意味と効果
- 30 地方限定型導入で「転勤しない主力社員」を生み出す／野村證券
- 31 自己判断で転勤回避できる措置で、キャリア自律を促す／キリン
- 33 **COLUMN 3** 地方銀行 64 行による「地銀人材バンク」の挑戦
- 34 まとめ：「転勤はアリ」という基本前提を崩せるか／石原直子（本誌編集長）

- 49 ここは集中特区：立つ、座る、を選択する自由
- 50 成功の本質：YKK
- 56 人事プロフェッショナルへの道：人事制度のグローバル化とは
-
- 58 FROM EDITORIAL OFFICE



特集

転勤のゆくえ

Text = 石原直子 (30~32P)、入倉由理子 (5P、12~13P、16~21P)、白谷輝英 (6~9P、14~15P、22~23P、28~29P)、
瀬戸友子 (9~11P、24~27P、33P) Photo = 鈴木慶子、平山諭 Illustration = 寺嶋智教

はじめに _____ 入倉由理子(本誌編集部)

「転勤」のこれまで

小学校のとき、担任の先生から突然、「ヤスエさんがお父さんの仕事の都合で東京に引っ越しする」と、クラスメイトの転校を告げられた。彼女はそういえば、「今住んでいる、お父さんの会社のシャタクが狭くて」といつもぼやいていた。そして、「東京のおうちに戻れるの。でも、お母さんはパートを辞めなきゃいけないし、前のお引っ越しは小学校に入学するときだったからいいけど、今度は学期の途中だから友だちできるかな」と、不安げに話していたのを覚えている。あのときの彼女の言葉には、日本の、特に大手企業がふつうに行ってきた、転居を伴う広域での配置転換である「転勤」という人事施策のありようが凝縮されていたということに、数十年の時を経て気が付いた。

企業は、社員の転勤を円滑に行えるように各地に社宅を所有したり、借り上げ社宅を手配している。社員が自宅を購入している場合、そこを離れて社宅に住む。家族帯同であれば、妻は仕事を辞め、学齢期の子どもは転校を余儀なくされる。子の年齢がもっと高ければ、家族帯同をあきらめて、単身赴任を選択せざるを得ない。会社にも社員にも大きな負担、コストがかかるにもかかわらず、日本企業と日本の会社員にとっては、転勤は、**長期雇用を前提とした日本型雇用システムと結びつき、要員計画上も人材育成上も、欠かせない仕組みだと認識されてきたのだ。**

転勤はなぜ必要なのか、なぜ社員は転勤を受け入れるのか。転勤という仕組みの位置づけと、それを日本企業や日本の会社員がどのように受け止めてきたのか。本特集では国内の転勤に議論を絞り込み、これらを第1章で俯瞰する。

でも、これからは？

では、今、そして未来に向けて、転勤という仕組みを本当に維持できるのか。それを問うのが、第2章である。

「日本では、仮に“〇〇県に転勤”と辞令が下ったら、従業員はそれに従うんだよ」とインド系米国人の知人に話したとき、彼は目を見開き、一言こう言った。「ワオ!」。多くの外国人の反応は、彼のようなものだろう。個人の意向にかかわらぬ、会社側が権限を持つ配置転換を多くの国の人々は受け入れていないようだ。

海外と日本では雇用環境も経営スタイルも異なるのだから、他国と違っているからといって直ちに否定すべきではないだろう。しかしながら、この仕組みが部分的にせよ機能不全に陥る状況が、既に起こっている。

1つは働く側の価値観の変化だ。どんな仕事をするのみならず、どこに住みたいか、家族とともに過ごす時間をどれだけほしいかなど、自らの仕事や生活の主導権を自ら握ろうという人が一定数、出てきている。もう1つは、女性活躍推進の影響である。育児中の女性に転勤を命ずることには困難が伴うし、キャリアを積んできた女性が配偶者の転勤に伴って退職するのでは育てた意味がない。さらに、介護を理由に転勤できない社員は今後もっと増える。**社員の多様性が高まることによって、転勤という慣行を維持することはますます難しくなっていくようだ。**

ごくありふれた現象であった転勤という仕組みをこのまま継続できるのか。あるいは何らかの見直しをするのか。岐路に立つ転勤のゆくえを、皆さんと一緒に考えたい。

転勤という施策の歴史、 目的と効果を振り返る

日本企業において転勤という人事施策が根づき、継続されてきたその背景をまずは明らかにする。そのうえで、現在起こりつつある諸問題にも触れておきたい。



なぜ、企業には従業員を転勤させる権利があるのか

企業には、従業員を転居を伴う配置転換、すなわち転勤させる権利があるのか。労働関連の諸法にはこれに関する条文は、ない。転勤の有無は、各社の就業規則で定めればよいことになっている。

そして、企業の、従業員を転勤させる権利は、労働裁判においても、非常

に手厚く保護されている。最大の根拠となっているのが1986年の「東亜ペイント事件」の最高裁判例だ(次ページ図参照)。これは、仕事を持つ妻と幼い子ども、高齢の母と同居する男性が、転勤命令に応じなかったがゆえに懲戒解雇されたことに対して訴訟を起こした事件だ。最高裁は、

男性が転勤によって被る不利益を「通常甘受すべき程度」と判断し、懲戒解雇を有効とした。

なぜ、日本企業には従業員を転勤させる権利が認められているのか。「背景は高度成長期に完成した雇用制度」だと、人事労務分野に詳しい弁護士の中健児氏は指摘する。

転動に関する判例法理となった「東亜ペイント事件」(最高裁昭和61年7月14日判決)

【事案】 昭和40年入社の大卒社員に対して、昭和48年になされた神戸営業所から名古屋営業所への転動拒否を理由とする懲戒解雇の効力が争われた。

【争点】 「当該転動命令につき業務上の必要性が存しない場合、または業務上の必要性が存する場合であっても、当該転動命令がほかの不当な動機・目的をもってなされたものであるとき、もしくは労働者に対し通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるとき等、特段の事情の存する場合でない限り」権利濫用は成立せず、また、業務上の必要性については、「企業の合理的運営に寄与する点」が認められれば足りるとした。

【判決】 本件では、業務上の必要性は優に存し、転動が労働者に与える家庭生活上の不利益も「転動に伴い通常甘受すべき程度のもの」であるとの判断から権利濫用の成立を否定し、原審に差し戻した。

出典:山中氏資料より作成

終身雇用と高度成長が 強い転動命令権を生む

「日本では、正社員の解雇に対して厳しい制限が課せられています。その解雇に経営上の必要性があるか、希望退職者の募集や配置転換など解雇を回避する努力を尽くしたか、解雇対象者の人選は合理的で公平か、解雇の手続きは妥当か。基本的には、これら『整理解雇の4要素』を満たさなければ、正社員を解雇できません。そこで各企業は、業績低迷時に余剰人員を抱え込むことを恐れ、人材の採用数を絞り込む傾向にありました。一方、高度成長期の企業は、新規事業への進出や新拠点の設置といった事業拡張に積極的でした。当然、さまざまな“フロンティア”で要員不足が発生。それを補うのが転動であり、恒常

的な残業だったのです」(山中氏)

こうした背景があって、日本では「企業は正社員の雇用をできる限り維持する。その代わり、事業の状況に合わせて正社員を異動させる権利を持つ」という共通理解が確立された。これは、企業側にとって労働力の適正配置を実現できるというだけでなく、労働者にとって就労の安定をも

たらすという効用があった。東亜ペイント事件の判例は、こうした「高度成長期特有の事情」を後押しするものだったといえる。

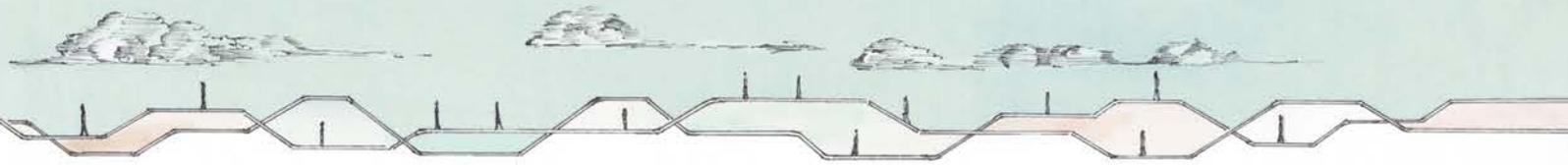
従業員が転動を 拒むのは難しい

東亜ペイント事件では、企業側に「業務上の必要性」があり、かつ労働



山中健児氏

Yamanaka Kenji_ 弁護士。石巻・山中総合法律事務所代表パートナーとしてさまざまな顧問先企業への助言・法廷活動を行うかたわら、専修大学法科大学院客員教授、中央大学大学院戦略経営研究科客員教授、大阪大学大学院高等司法研究科招へい教授なども務める。



者側に「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」がなければ、転勤命令は妥当だと認められた。具体的にはどうということなのか。

「従業員を退職に追い込むために出された転勤命令など『不当な動機・目的』に該当しない限り、ほとんどの転勤命令は『業務上の必要性』があると見なされます。たとえば、ある地域で人員が足りないとか、従業員の育成のため、業務の円滑な運営のため、といった理由で十分なです。一方、労働者側が『通常甘受すべき程度を著しく超える不利益』に該当するのは、要介護状態にある肉親の介

護や、重い病気の子どものを、その地で養育する必要があるなど、ごく一部のケースに限られます」(山中氏)

つまり、下の図にあるように、ほとんどの場合では転勤命令が有効とされる。就業規則に「会社は必要に応じて転勤を命ずることがある」と書かれており、それに従わない場合には、最も重くて懲戒解雇などの処分が十分にあり得る。会社からの転勤の辞令を蹴るとなったら、従業員は退社を覚悟する必要がある。

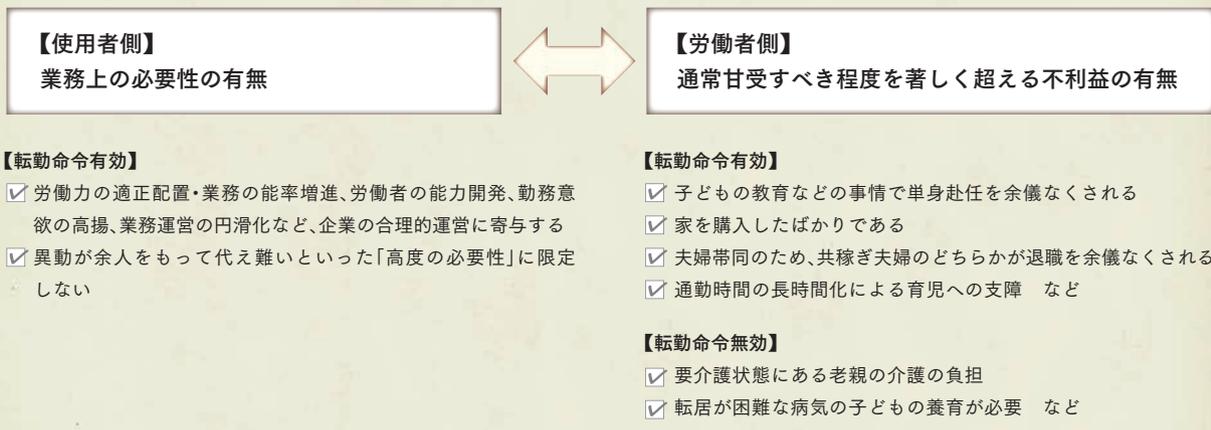
「転勤したくないからといって、では辞めて別の会社に勤めます、というのは、外部労働市場があまり発達

していない日本では非常に大きなリスクです。それを考えると、ほとんどの人は会社から転勤を迫られるとノーと言えない状況なのではないかと思います」(山中氏)

**経済が成熟期に入り
労使のバランスも変化**

ただし、時代は変わりつつある。転勤という慣行が一般化したのは高度成長期だ。当時は新事業が次々と生まれ、成果を挙げた従業員により高い地位を提供できる環境があった。従業員の側も、転勤を受け入れることで昇進・昇給という利益を得る

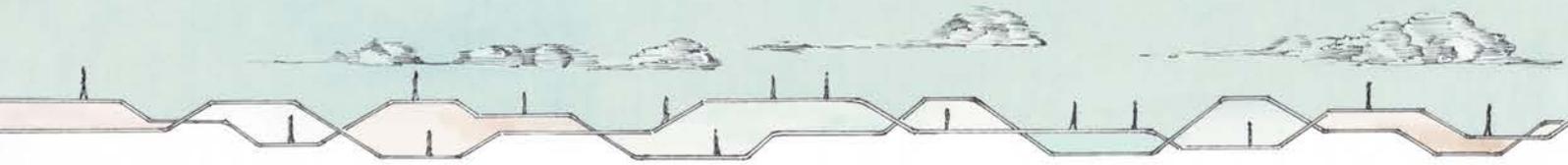
● 転勤における企業の「権利の濫用」の判断基準



→「定期異動」について、業務上の必要性が否定されることはほとんどない

→かなりの程度の「不利益」がなければ、労働者の主張が認められない

※業務上の必要性があっても、実際には退職勧奨を目的とするなど、その転勤命令がほかの不当な動機・目的をもってなされたものであるときには、「権利の濫用」になる。



ことが期待できた。「ところが今は、事業を拡大する企業より、縮小するほうが目立つ時代です。たとえば、不採算拠点が閉鎖されて他地域への転勤を強いられるなど、労働者が望まない配置転換も少なくありません。こうした事例が増えると、現在の仕組みに対する見直し論が高まる可能性があります」(山中氏)

さらに、「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」の線引きも変

わってきている。

「2002年に育児・介護休業法第26条が改正され、事業主は、労働者を転勤させようとするときには、育児や介護が困難となる労働者について、その育児または介護の状況に配慮しなければならいと定められました。これは、育児や介護をしている社員への転勤を禁止するものではありませんが、今後は、能力の高い人材を確保するという観点からも、労働者側

に生じているライフイベントをまったく考慮しない転勤命令は出しづらくなるでしょう」(山中氏)

これまでの日本では、雇用を守る代わりに、企業に強力な転勤命令権が認められてきた。「しかし、経済が成熟期に入り、高齢化と若年労働力の不足、さらにはそれに伴う介護・育児問題が深刻化している今、企業と正社員のパワーバランスは変わりつつあるのです」(山中氏)

なぜ、日本企業には転勤が必要なのか

前項では、日本では、企業が従業員を転勤させる権利が保護されている、という法理を確認した。ここでは、企業の現場の実情に迫る。企業は、転勤についてどのような目的を付託し、どのように継続してきたのだろうか。

異動には 細心の気遣いが必要

人事部にとって、人事異動は極めてエネルギーを注ぐ業務の1つだ。転勤を含む人事異動については、多くの企業の場合、社員の個別の事情にも一定の配慮をしている。「特に転居を伴う

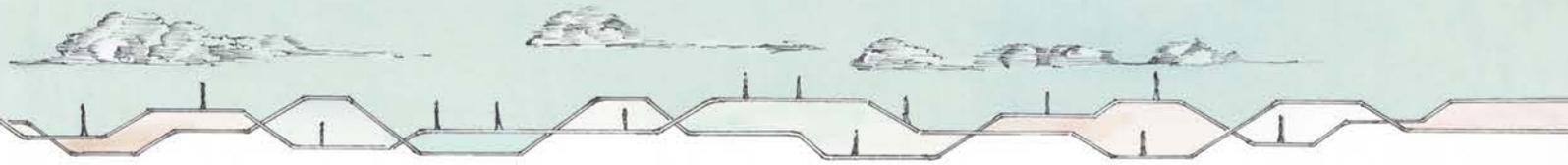
異動は、個人の生活への影響が大きいので、かなりきめ細かく調整しています」。こう語るのは、神戸大学教授の平野光俊氏だ。前職のイオン時代には、年2回の定期異動を取り仕切った経験もある。当時は5人の人事スタッフで、近畿エリアの40店舗、2500名の人事異動の起案、調整、発令業務を管轄していたという。

平野氏の経験では、異動計画の策定にあたっては、あらゆる人事情報を集約して活用していた。自己申告書や人事面談の内容はもとより、各店舗を巡って店長からヒアリングす

るほか、40店舗を横並びで知る商品部からの評価も参考にした。

家族の状況から上司との相性まで斟酌しつつ、一人ひとりの名前を書いた付箋を組織図に貼り出しながら、全体の絵を組み上げていく。まさしく手作りの世界だ。

大型店舗が新規開店するときは、数十人分のポストが新たに発生する。1人を動かすと、その空いたポストにまた別の誰かを連れてこなくてはならないため、玉突き異動も増えてくる。結果的に、新店でのポストを埋めるために、その3~4倍もの



人が動くことになる。

「異動案を策定すると、次は現場との細かな調整です。『この人は手放したくない』『あと半年待ってほしい』など、現場のニーズと齟齬が生じる場合は、個別に店長や事業部長と交渉していきます。どこまでやるかは企業によって異なりますが、ラインへのヒアリングなど、丁寧に人事情報を集めて対応している企業は少なくないでしょう」(平野氏)

転勤を必要とする 日本企業の3つの目的

これほどの時間と手間をかけてまで転勤を続けてきたのは、「企業にとって合理的な理由があるから」と平野氏は説明する。企業が転勤

を行う目的として、主に以下の3点を挙げている。

目的1：人材需給の調整

1つは、転勤が人材の需給調整機能を担っているからだ。たとえば新店舗のオープンにあたり、店長を選ばなくてはならないとき、近隣店舗から人を動かせるとは限らない。重要なポジションであればあるほど、エリアを超えて最適な候補者を選び、転勤してもらうケースが増える。

特に要員計画が難しいのは小売業をはじめ、全国で多拠点展開しながら、スクラップ・アンド・ビルドが頻繁に行われるような業態だ。自宅から通える範囲でしか異動させられない社員ばかりでは、事業環境の変化

に柔軟に対応できなくなる。

ただし、業種特性による違いもある。私鉄のように鉄道路線で地域密着型の開発事業を行う会社や、小売業でもドミナント出店を戦略的に行っている場合は、転勤を前提としない要員計画を立てる会社もある。

目的2：人材育成効果

第2に、ジョブローテーションによる能力開発を目指すというもので、複数の職場や業務を経験することで、事業や経営にかかわる総合的な知識や多様な視点を養うためだ。

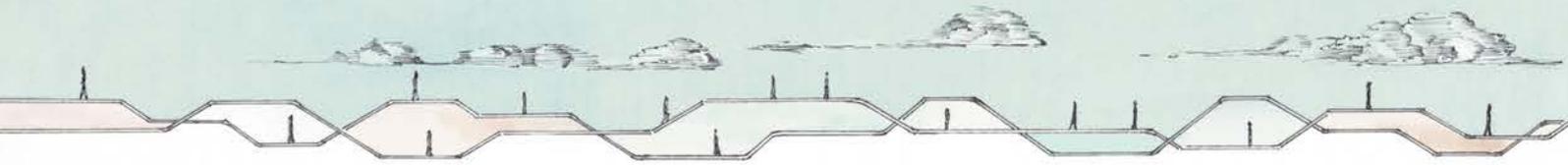
ある小売業では、新入社員は全員店舗に配属し、ある製造業では、新人は必ず製造現場や営業の第一線での経験を積むなど、企業によって伝統的に踏襲されてきた「不文律としてのキャリアパス」も存在する。

こうしたクロスファンクション型の「横移動」が多いのも、日本企業の特徴だ。分業体制が厳格で計画と実行が分離している欧米企業では、トップダウンの命令ないし標準化で事業が進んでいくが、日本企業は現場と本部の「擦り合わせ」のなかで業務を進めていくため、横のネットワークを持っていることの重要性が強調される。



平野光俊氏

Hirano Mitsutoshi_神戸大学経営学研究科教授。大学卒業後、ジャスコ(現イオン)入社。近畿カンパニー人事教育部長、本社グループ戦略室次長などを務める。2002年同社を退社し、神戸大学大学院経営学研究科助教授に就任。2006年から現職。主な研究テーマは、経営組織における戦略連動型の人的資源管理。



「当初の計画通り売上が伸びなくても、欧米小売企業は、一度つくった計画を途中で大幅に変更することはまずありません。少なくとも期末まではそのまま進めます。つまり、後戻りすることがありません。一方、日本の小売企業は、変動条件に柔軟に対応して、計画そのものを見直そうとする。その際に、本部と現場、あるいは現場間とで緻密な調整が行われるのです」(平野氏)

店舗と商品部、工場と営業企画部など、部門間に強い補完関係があり、業務上の擦り合わせが多く行われるのであれば、昇進前に現場の特定の部門の経験をさせることにも、一定の合理性があると考えられる。

目的3：マンネリ化を防ぐ

3点目が、新しい場所で新しい仕事に挑戦させることによってモチベーション維持を図ることだ。ラルフ・カッツは「職務寿命(Job longevity)」という考え方を提唱し、同一職務に従事する期間が長いほど、仕事への満足度が下がることを明らかにした。

仕事のマンネリ化を避けるには、定期的に職務やともに働く人が変わるジョブローテーションは、有効なのだ。役割や人間関係に加えて働く

場所が変わる転勤は、よりその効果が大きいといわれてきた。また、金融機関などでは、不正防止の観点からも定期的な異動を行っている。

コスト最小化のため 今こそ転勤の検証を

日本企業が転勤に最も期待することは、2番目の人材育成効果だ。「異動は人を成長させる機会だ」と平野氏は言う。「長期雇用を前提とする日本型雇用システムの下では、社員全員に成長してもらわなければ、企業の持続的な成長は難しい。欧米企業のように一部のエリートだけに成長の機会を与え、企業の将来を託すわけにはいかないのです」

企業内には、特定のエリア、特定の職務でしか経験できない仕事は意外に多い。メーカーでは、次代を見据えた研究は、中央研究所で行われている。最新鋭の生産設備は国内で1カ所にしか備えていない。また、経営の意思決定を間近で見られる仕事は本社に集中しているのも当然だ。もしもローテーションがなければ、こうしたポストは、その地域にいる特定の人材に占有されることになる。転勤が可能であれば、成長可能性の大きな仕事

を、多くの社員に経験させることができる、と日本企業は考えてきた。

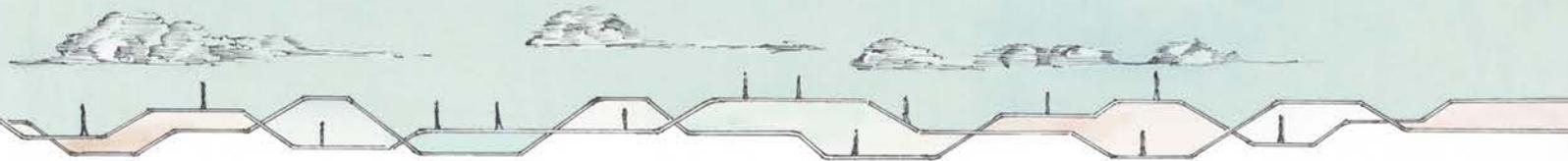
こうして振り返ると、日本企業の転勤政策が、一定の効果を挙げてきたのは事実である。一方で、転勤のデメリットも無視できない。

ワークライフバランスやダイバーシティの観点からは、企業の転勤政策と個人の生活のあり方に不調和が生じてきているのは明白だ。企業にとっても、社宅の確保、引っ越しの手配、旅費や赴任手当の支給など、多大なコスト負担を強いられる。

「転勤は、個人にとっても企業にとっても、コストなのです。これまで機能してきたからといって、転勤という施策を無批判に踏襲するべきではありません」(平野氏)

平野氏は「何が必要なのか、どれだけ効果を挙げているのか、検証を重ねていくことが重要」だという。

転勤を継続するのか、廃止するのか、あるいは新しい方針を打ち出すのか。次項では、転勤を活用する2社に、転勤の必要性をより具体的に語ってもらった。そのなかにも、「検証」の機運が垣間見える。転勤という施策を、虚心坦懐に見つめ直す時期に来ているといえよう。



転勤の目的と効果。企業のリアルとは

前項で見てきたように、日本企業が転勤という仕組みを幅広く活用してきた目的は主に、要員計画上の必

要性、人材育成、仕事のマンネリ化の防止だった。ここでは営業、コーポレートスタッフを中心に転勤が多い

富士通と、転勤の中心はMRというアステラス製薬の2社に企業の転勤の現状と考え方を聞いた。

富士通の場合

幅を広げ、高い職責をこなすことによる人材育成効果

社員区分を総合職に一本化している富士通では、社員全員に転勤の可能性があるが、「職種によって実際に転勤する人数は異なります」と、豊田氏は話す。「営業やコーポレートスタッフは基本的に3年から4年で異動し、そのうちの何度かは他地域に転勤するのが一般的です。一方、SEやハードウェアのエンジニアはそれほど多くありません」(豊田氏)。転勤

の目的は、顧客の事情によるSE以外は、基本的に人材育成だという。「営業の場合、首都圏勤務だと大口顧客を1社担当することがほとんど。すると、できる経験は深くても狭い。一方、地方拠点では、基本的にその地域の複数顧客を担当することになるため、幅が圧倒的に広がります」と言う。コーポレートスタッフも同様だ。「たとえば人事スタッフが、地方支社やグループ会社に転勤・出向すると、総務や経理なども兼任することがあり、また、規模の小さい企業や拠点であれば、部長の任に就くなど職責も上がります。こうした経験は確実に成長につながっています」(豊田氏)

転勤は「投資」 優秀な人材こそ動かす

富士通では、「優秀な人材こそ動かす」という。「成長とは新しいこと、知

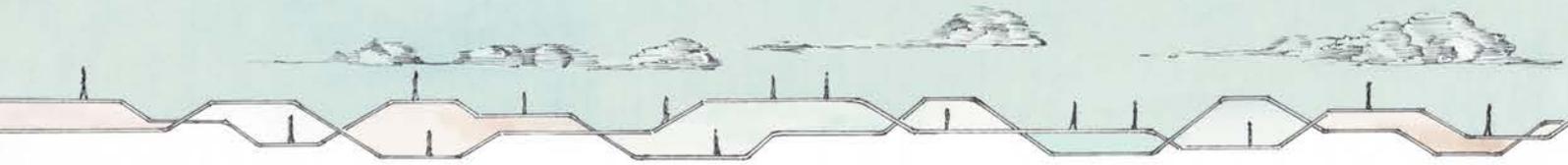
らないことと出合うこと。転勤によって新しい職務、職責、地域特性と出合うことが重要です。転勤には相応のコストがかかります。育成を促す“投資”だからこそ、伸びてほしい人材にその機会を与えるのです」(豊田氏)。人材育成の効果を最大化するために、営業部門ではローテーション委員会を定期的に開催する。「この職務が長いから、別のこんな経験を積ませたほうがいい」という会話が、常にそこでなされている。

ほかの多くの日本企業と同様、転勤はあくまでも業務命令であるが、社員の個別の事情に配慮する努力はしている。上司との対話を事前を実施することで、辞令後に転勤を断るケースはほぼ起きていない。しかし、「転勤させにくい状況も確かに出てきている」と豊田氏は明かす。「社内調査により、5年以内に40歳以上の社員の4人に1人が親の介護のためフルタイムで働けなくなる可能性がある」と試算しています。



豊田 建氏

インテグレーションサービス人事部
統括部長



そのなかで、働き方の選択肢が1つしかないのでは機能不全が起こ

り得ます。時間や働く場所を選択できる複線的な働き方を許容する制

度を整備する時期に来ていると思います」(豊田氏)

アステラス製薬の場合

顧客・場所を変えて組織の活性化を上げる

全国に約2400人のMRを擁するアステラス製薬。MRが所属する営業本部では、年2回の定期異動で、約300人から400人に異動が発令され、そのうちの約7割が「転勤」だという。「MRは採用時に全国転勤があることを確認しています。転勤は組織の活性化にとって不可欠です」と説明するのは、岡本衛氏だ。

MRは最初の1年で顧客との信頼関係を構築し、2年目でそれを実績につなげ、3年目にはそれを進化させる。ところが、4～5年目になると徐々に活動内容が“固定化”してしまうという。「同じ場所で同じ病院・医院を担当し続けると、どうしても新しい挑戦をしなくなる。得意な仕事や顧客だけで実績をつくれるようになり、逆に苦手な顧客は避ける。結果、営業組織としての熱量が下がる。そのため、顧客を変え、場所も変えて活性化を上げることが重要なのです」(岡本氏)

特に多様な地域への転勤が活きるのは営業所長となる人材だ。「営業所

長には幅広い知識が必要です。さまざまな場所、顧客からの学びが営業所長としての能力に結びついています」と、熊谷裕輔氏は語る。「一人ひとりを見れば、生涯いちMRで特定の顧客だけを相手にする、という働き方もできるかもしれません。しかし、転勤や異動によって活性化と本人の成長を実現している以上、組織として全員を『転勤・異動させる』のが望ましいと考えています」(熊谷氏)

転勤の意味を説明できるよう熟慮

転勤が組織の前提であるだけに、それを決める人事は、「一つひとつの異動について、その人にとっての意味とビジネスにとっての意味を説明できるよう熟慮を重ねる」(岡本氏)という。具体的には、仕事や勤務地の希望、家族の事情を自己申告書に記入させ、上司や人事がそれを把握する。それを勘案し、営業所長、支店長、人事が定期異動の話し合い

をする。「たとえば介護中の人材など、配慮を要する人材に対しては、現在のところは人事部内で個別に対応しています。ただし、今後は増加が予測できますから、転勤回避の制度を導入する必要があると認識しています」(熊谷氏)



熊谷 裕輔氏

営業本部 人材開発部
人材企画グループ グループリーダー



岡本 衛氏

営業本部 人材開発部
人材企画グループ 課長

転勤可能者の上乗せ賃金

「転勤プレミアム」はいくらが適切か

「ずっと転勤していないのに、全国転勤型の賃金をもらっている」「転勤のリスクが常にあるのに給与が安い」……。こんな不満が噴出しないように、どのくらい賃金をプラスすべきか。また、どのような決め方をすべきなのか。

転勤は、社員やその家族にとって大きな負担となる。そこで「常に全国転勤があり得る」という条件(すなわちリスク)に対し、賃金を上乗せして報いる企業は多い。たとえば、「全国転勤型社員」と「地域限定型社員」との間に担当する業務内容の差がない場合、双方の給与差が「転勤プレミアム(割増金)」というわけだ。

転勤プレミアムが少なすぎれば、全国転勤型社員のモチベーションは下がるかもしれない。逆に多すぎると、たとえば全国転勤型なのに転勤経験の少ない人に対して、地域限定型社員などから不満が出るといったことも考えられる。

転勤プレミアムはどの程度が適切なのか。また、どのような根拠で決められているのだろうか。社員を全国転勤型と地域限定型にコース分けしている企業に聞いた。

野村証券の場合

10～15%の転勤プレミアムを設定

野村証券は2005年、全社員を全国転勤型の「総合職A(以



西村加奈子氏

人事部採用課課長

下A)」と地域限定型の「総合職B(以下B)」に再編した。

「Bは基本的には旧一般職ですが、現在の制度においては、仕事のレベルや責任は、AもBもまったく変わりません」と話すのは人事部採用課課長の西村加奈子氏だ。

Bの社員がAに移るのは自由。一方、AからBについては会社側に配転権がなくなるため、育児や介護などの特別な事情がある場合に認めている。

では、その給与差はどうか。「月例給与で、BはAより10から15%少ない金額が標準になっています。ただし、当社は『成果に応じた報酬』を徹底しています。月例給与は毎年の実績に応じて増減しますが、その増減比率はAもBも同じですし、賞与にいたっては、職位ごとの金額テーブルを使っており、AとBの間に金額差は一切ないのです」(西村氏)。10～15%という「差」を決めるにあたって最も重視したのは、「社員の納得感」だった。

「A及びBの社員区分間の給与差を合理的に説明できる論理は見つかりません。AB双方の社員のモチベーションや、それ以前の給与較差など、丁寧に議論を重ねた結果、この水準に落ち着きました」(西村氏)

西村氏自身も、2002年に一般職として入社して制度導入でBとなり、2014年には採用課課長になった。

「基本給の10から15%という差には、自分としてはとても納得感があります」と話す。

「AとBのどちらを選ぶかは、個人の判断に任されています。転勤は、家庭を持つ社員にとって非常に大きな出来事。『転勤しない生き方』を選択でき、環境が変わればBからAに転換できる権利をもらっているのですから、現在の給与差は十分妥当だと思うのです」(西村氏)

**モスストアカンパニーの場合
全国転勤型社員の給与に10%上乘せ**

モスストアカンパニーは、モスバーガーを展開するモスフードサービスの100%子会社で、全国約220店舗を擁する最大のフランチャイジーだ。もともと東日本、西日本、北日本の3地域で別々の法人だったが、2013年1月に合併して誕生した。その際、全国転勤のある「N社員（Nationalの頭文字、以下N）」、旧法人のエリアのみで転勤する「A社員（Areaの頭文字、以下A）」、自宅から通える範囲の異動しかない「J社員（Jitakuの頭文字、以下J）」という3つの社員区分を設定した。旧法人の営業エリア内で転勤のあるAが全社員の80%を占め、Nは4%、Jは16%という比率だ。

「飲食業には新規出店も撤退もありますし、人材不足感の強い地域とそうでない地域の差も大きい。全国規模でそうした調整をするために、N区分を設けたのです。一方、優秀ではあるものの家庭の事情などで転勤できない人とか、地元志向の強い人も採用したいと考え、J区分を設置しました」と、取締役 総合サポート部部长・田口学俊氏は説明する。

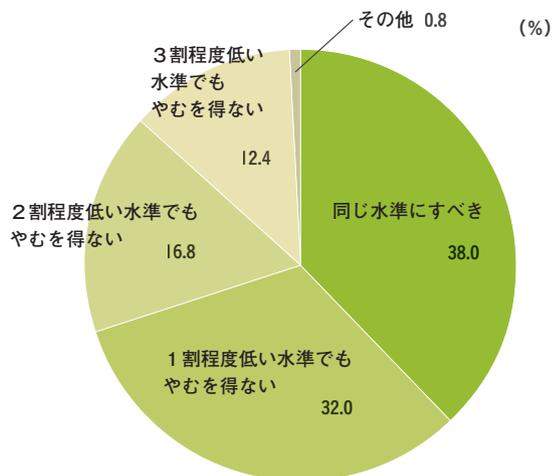
同社では、社員の等級による基本給をベースとしている。



田口学俊氏

取締役 総合サポート部部长

**転勤を受け入れる社員と
受け入れない社員との許容できる処遇の水準**



同等級ならNの基本給はAより10%高く、Jの基本給はAより1万円低く設定した。「処遇に大きな差を付けるのは合理的ではない」(田口氏)と同社では考える。それは、「たとえば、店長職であれば、その職務は店舗の経営。社員区分が違って、同等級なら仕事の役割や責任は同じ」(田口氏)だからだ。もちろん転勤が決まれば、赴任手当が出るし、社宅などの支援制度もある。Nに対してはAやJに比べて基本賞与の係数を高めるなど、モチベーションアップ策も講じている。そして、不公平感をなくす最大のポイントは、N、A、J間の転換が基本的に自由であることだ。「ベースにあるのは、社員自らの都合、意思を大切にすることなのです」(田口氏)

**10~20%程度の転勤プレミアムなら
多くの人が納得しやすい水準**

転勤に関する個人調査(16ページより詳細を掲載)によれば、転勤する人としらない人の給与を同じ水準にすべきだと考える個人は4割弱。一方、転勤しない人の給与が1~2割低いのはやむを得ないと思う人は約5割だった(上図参照)。個人の「納得感」を考えれば、野村證券やモスストアカンパニーが設定した転勤プレミアムは、的確な数字といえるのかもしれない。

1500人調査で見えてきた個人にとっての「転勤」

10～11ページで見たように、転勤のある企業では、主に要員計画上の必要性、人材育成、仕事のマンネリ化の防止といった理由で、転勤は必要であるという考え方である。働く個人は、転勤というものをどのように受け止めているのだろうか。これについて、法政大学教授・武石恵美子氏らが2015年に実施した「転勤の実態把握に関する調査(個人調査)」をもとに明らかにしたい(調査概要19ページ)。

転勤期間の明示は少なく 人生設計が立てにくい

まずは異動と転勤の状況について見てみよう(図1)。国内外の転勤を経験している人は、約65%。勤務地

を限定しない総合職の場合、実際に転勤が多くの人に適用されていることがあらためて確認できる。一方で、転勤を含めて異動をしたことがない人が4分の1である。総合職は転勤前提で「転勤プレミアム」が乗った給与を得ているにもかかわらず、実際には転勤しない社員がいるということだ。これが不公平感につながっているという問題が、多くの企業で生じている可能性があるだろう。

転勤の赴任期間の明示はどうか(図2)。転勤は転居を伴うため、本人だけでなく、家族も含めた生活設計・人生設計に大きな影響を及ぼす。単身赴任するのか、それとも家族同伴で行くのか。買った家、あるいは購入

予定の家をどうするのか。それらは転勤期間が2年なのか、5年なのかによって大きく変わる。しかし、明示されたと答えた人は13.5%にすぎない。目安として示されていた人を含めても3割に満たず、生活設計・人生設計を立てようにも不安定要素が多すぎる現状がうかがえる。

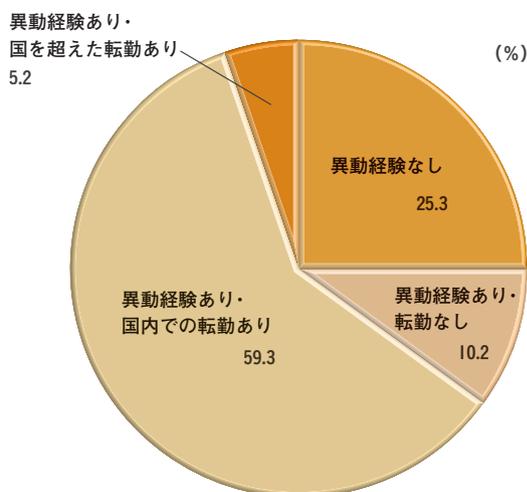
入社時よりも増える 「転勤したくない」人

そもそも個人は、転勤に対して前向きなのだろうか。

調査では、「入社時」と「今後」の両方を聞いている。まず、入社時。新卒で総合職として全国展開する大手企業に入社する場合、暗黙の了解とし

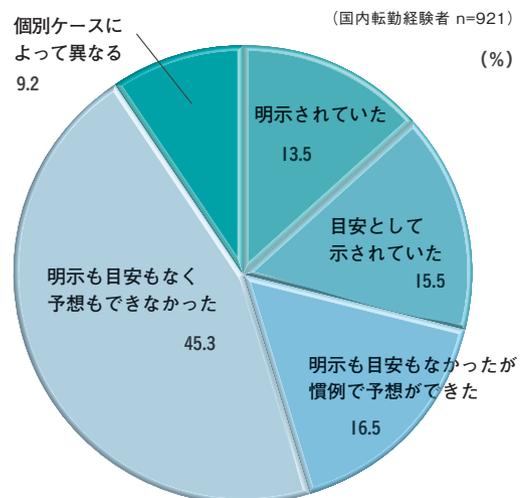
● 異動・転勤の状況

図1



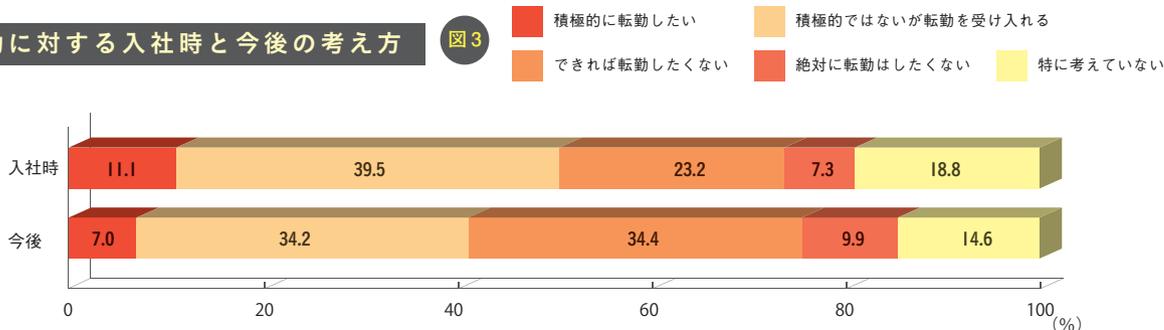
● 国内転勤の赴任期間の明示の有無

図2



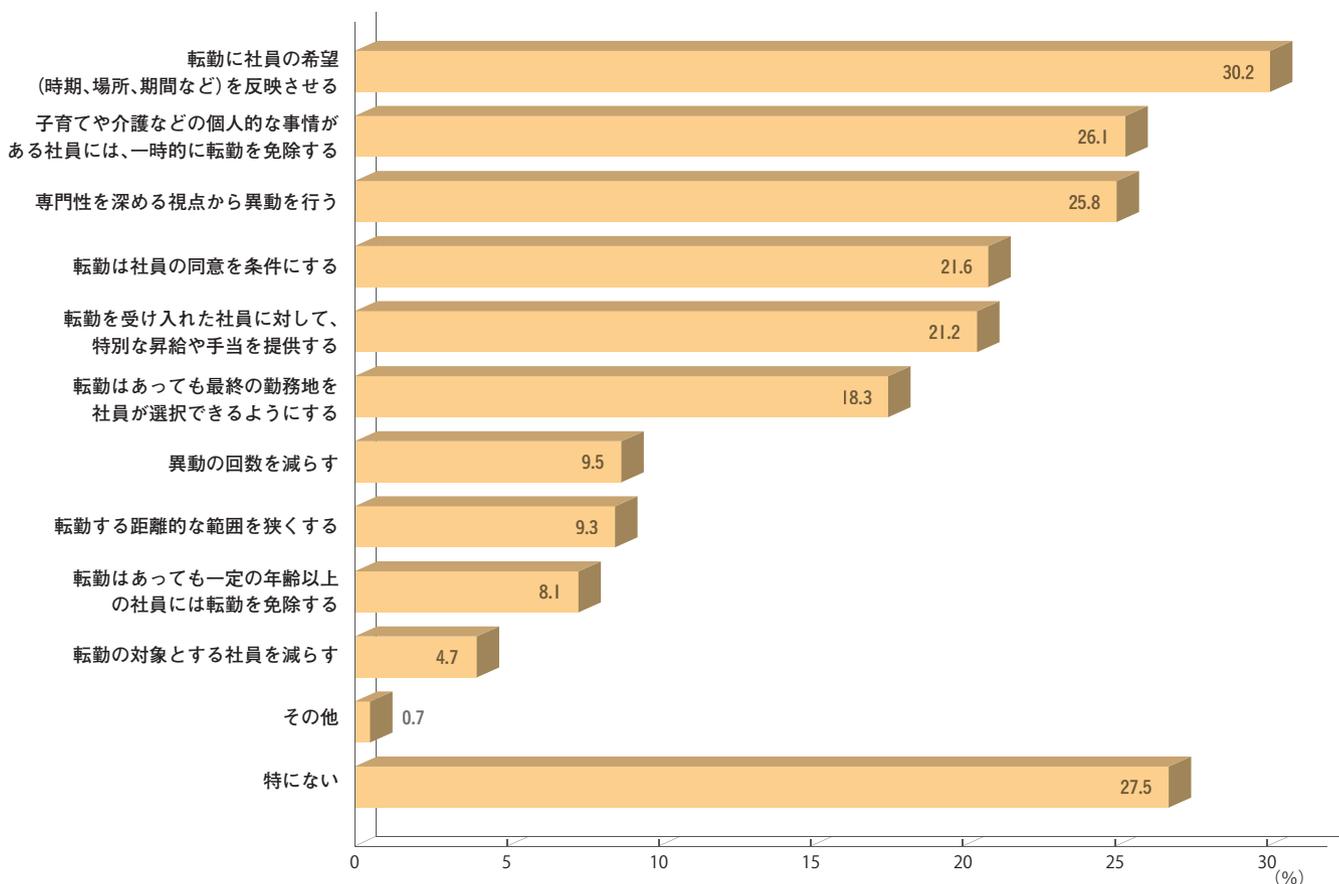
● 転勤に対する入社時と今後の考え方

図3



● 異動・転勤において考慮してほしいこと

図4

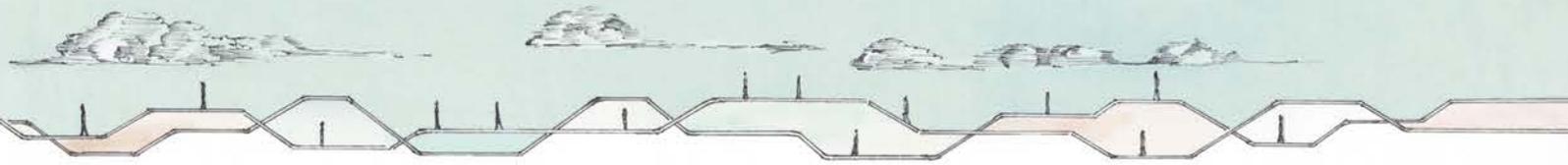


て、あるいは明示的に転勤が前提となる。「積極的に」転勤をしたいという人は11.1%にすぎないが、「積極的ではないが転勤を受け入れる」という人が39.5%おり、合わせると約5割が転勤を許容できると考えていた。こ

の数字は、「今後」では約10ポイント減り、その代わりに、「できれば転勤したくない」「絶対に転勤したくない」の合計が約14ポイントも増える(図3)。

入社時はまだ若く、自らの成長もキャリアも独力で想像するには限

界があるため、企業の采配に従うことが個人にとっても最善の選択になる。それが年を重ね、仕事の専門領域が固まってくるのと同時に、家族を持つなどの事情があれば、転勤を受け入れ難くなるのは当然だ。



とはいえ、先に山中氏が述べたように、個人に転勤を拒否する権利はほとんどない。受け入れざるを得ないとすれば、個人はどのような配慮を望むのか。図4を見ると、「転勤に社員の希望(時期、場所、期間など)を反映させる」「子育てや介護などの個人的な事情がある社員には、一時的に転勤を免除する」「転勤は社員の同意を条件にする」など、個人の希望や事情への対応を求める傾向が強い。また、「専門性を深める視点から異動を行う」という回答も比較的多く、企業が考える人材育成という目的が達成できる配置転換であれば、従業員にとっても歓迎すべきものになる可能性は高い。

転勤による成長実感は 通常の異動時よりも低い

では、実際に転勤したときの昇進・昇格、能力開発への影響を、個人はどのようにとらえているのだろうか。

昇進・昇格への影響でいえば、転居を伴わない異動と転勤の間にはほとんど差がないことがわかる(図5)。異動・転勤によって役職が上がった経験をしている人は、いずれも3割程度である。12ページの富士通の例のように、地方転勤によって職責が

大きくなることはあっても、役職や職級そのものは必ずしも上がるわけではなさそうだ。

特に興味深いのは、「異動・転勤による効果」(図6)の結果である。企業が転勤を必要とする理由の1つである人材育成効果について、個人がどのようにとらえているのかが如実にわかる。「転勤による効果」では、確かに、すべての項目において5割以上の

個人の本音とは

CASE1：家族との距離感が縮まらない

転勤は6回で、頻繁にありました。子どもが小学校高学年になってからはすべて単身赴任です。子どもの手が離れた後の転勤でも、妻は東京に残りました。今さら馴染みのない土地についてこいとも言えませんしね。結果的に家族との時間はあまりに少なく、帰任した今も、子どもは私とのコミュニケーションが苦手そうです。仕事は充実していましたが、リタイア後、「家族と仲良く楽しい老後」となるかは、正直、自信が持てません(証券会社勤務・50代)

CASE2：引っ越しなどのコスト負担大

夫は全国に支店を持つ金融機関に勤務しているので、東京と各地を数年ごとに行ったり来たりです。地方でも東京でも社宅住まいで家賃は月1万円程度の負担と、会社にはよく面倒を見てもらっていますが、家具も少しは入れ替えるし、引っ越して結局コストがかかるんですよ。何よりも、自分で住まいを選べないのはストレスです。うちには子どもがいないので、行く先々で私もパートや派遣の仕事を見つけて働いていますが、もう自分のキャリアなんて考えてもいませんよ(専業主婦・40代)

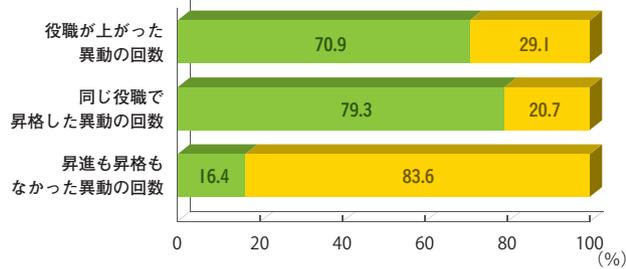
人が「そう思う」「どちらかというと思う」と答えており、特に「いろいろな人材と仕事をする能力の獲得」「幅広い人脈の構築」「変化への適応力の獲得」といった幅広い意味での成長については、それぞれ6～7割の人が肯定的にとらえている。

しかし、これを「異動による効果」と比較すると、すべての項目において「異動による効果」のほうが肯定的

● 異動・転勤による昇進・昇格への影響

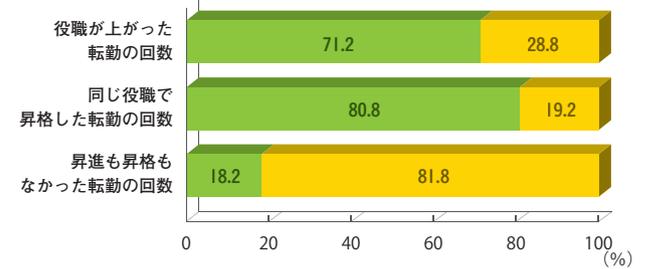
図5

■ 異動 (異動経験者 n=1139)



■ 0回 ■ 1回以上

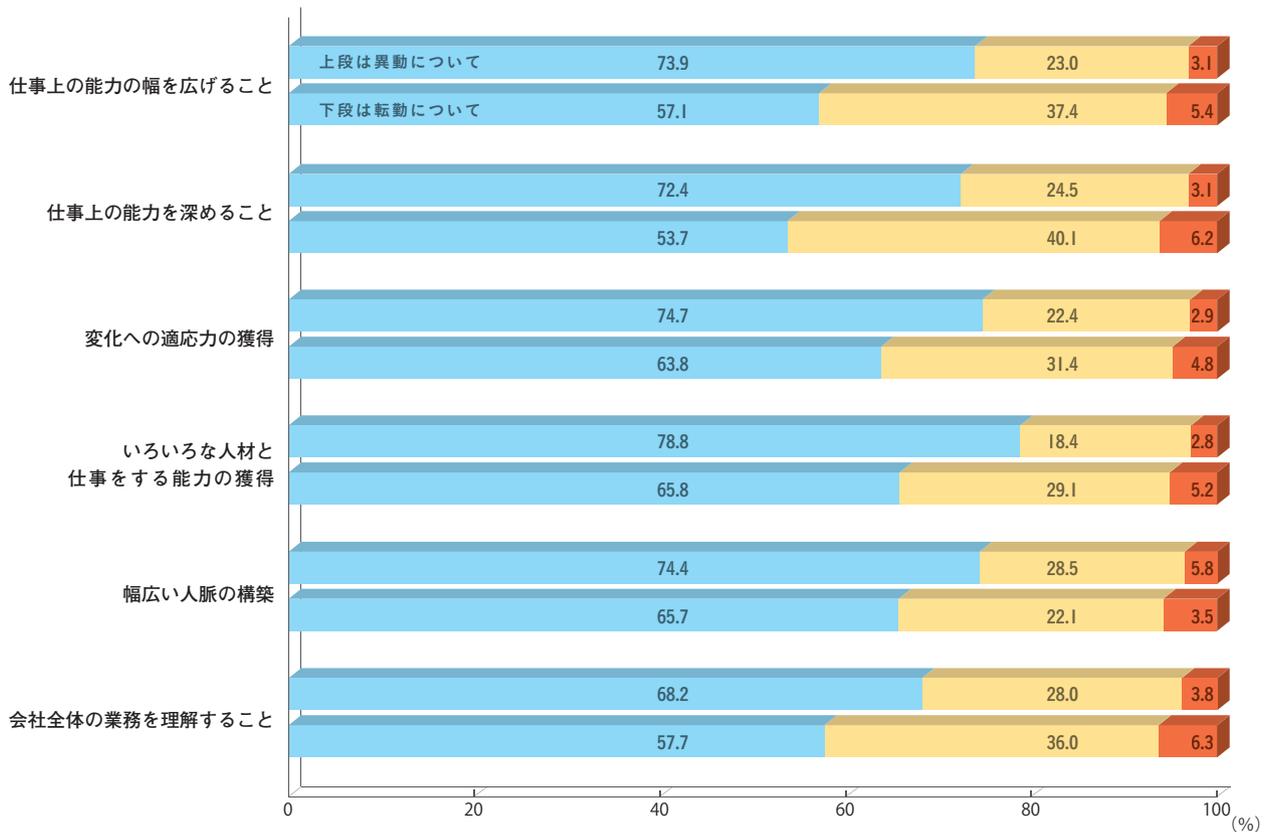
■ 転勤 (転勤経験者 n=983)



● 異動・転勤によって得られたもの

図6

■ そう思う+どちらかというと思う ■ どちらかといえばそう思わない+そう思わない
■ どちらともいえない・わからない (異動経験者 n=1139, 転勤経験者 n=983)



な回答が上回る。「異動」の効果への肯定的な回答は各項目7～8割程度あり、人材育成効果だけを見るのであれば「異動で十分」というのが個人

のとらえ方だ。企業が期待する効果と個人が実感する効果の間に「ミスマッチ」が存在しているといえよう。前ページの「個人の本音」からも、

負担感の大きさが垣間見える。個人の視点に立つならば、ミスマッチの解消や負担感の軽減が求められることは間違いない。

【調査概要】

中央大学教授、佐藤博樹氏が主宰する「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」に、メンバーである法政大学教授・武石恵美子氏が主査となって「転勤研究会」が設置された。調査は2015年10月に、WEB上のインターネットモニターを通じて実施。分析対象は①正社員規模300人以上の企業に勤務、②現在の勤務先で転居転勤の可能性があり、③30～49歳、④大卒以上、⑤転職経験がない新卒入社者、⑥医療、福祉、教育を除く全業種の条件に当てはまる1525人。

そして、今

転勤という仕組みに、 時代が変化を求めている

ここまで、日本企業の転勤という人事施策について振り返ってきた。読者諸兄はどのように感じられただろうか。転勤という人事施策を実行している会社の人事であれば、企業側の権利の大きさやその目的のありようなどには、一定の納得感を持ったのではないかと。

あらためて総括すると、日本企業の転勤という人事施策が一般化したのは高度成長期であった。主に戦後、東京や大阪など1つのエリアで誕生、あるいは再興した企業が成長するプロセスで、各地に展開し、事業を多角化したとき、本社で経験を積んだ人材が多く転勤することになった。

時を同じくして、長期雇用を前提とする日本型雇用も完成した。不況期であっても雇用調整を行わない日本企業にとって、地域を超えて自由に人材を異動させることができる転勤という仕組みは、なくてはならないものになった。また、それはジョブローテーションによって幅広い経験をさせ、多様な職務、多様な部門の知識・能力を有するゼネラリストを育てる人材育成の思想や仕組みとも強固に結びついていた。これらが高度成長期を過ぎて成熟期あるいは低迷期を迎えても、企業が転勤という施策を継続してきた大きな理由であり、そこに合理性があったことは言うまでもないだろう。

その一方で、転勤を積極的に実施する企業も含め、第1章に登場した多くの人が「見直すべき・検証すべきとき」が来っていると指摘した。時代が変化したということだろう。変化の中身とは何か。第2章で「転勤の未来像」を描く前に明らかにしておきたい。

多様な社員を活かそうとすれば、転勤を減らしていくしかない

組織の多様性は増している。この「多様性」にはさまざまな意味がある。

1つ目は多様な「価値観」の社員の存在だ。17ページのデータにもあったように、そもそも個人は転勤に対してポジティブというわけでもない。さらに企業は、若手を中心に地元志向・地域志向が高まっているという実感があるという。15ページのモストアカンパニーが自宅から通える「J社員」を導入したことは、一定数いる地元志向・地域志向を採りこぼしたくないと考えたためだ。

また、女性という「属性」を持つ人が組織のなか

で活躍するようになり、転勤問題にも一石を投じている。育児中の女性の転勤はやはり困難を伴うし、本人ではなく配偶者の転勤もキャリアの断絶につながりかねない。さらに、急速に増えているのが介護をしながら働く「個別の事情」を抱える社員だ。富士通が転勤に対して見直しを検討している理由が、まさに「介護」である。

転勤というリスクが前提となるならば、その企業を選ばない、選ばないという個人がじわじわと増えている。転勤という仕組みが、今後は優秀な人材の確保の壁になることは間違いない。

もはや高度成長期ではない。 異なるエリアから人を動かす必要があるのか

現時点で大企業といわれる企業の場合、その支店・支社ネットワークは既に全国に行き渡っているだろう。少なくとも「フロンティア＝これから開拓すべき新天地」はもうない、という前提に立つのであれば、地域内で、転居を伴わない範囲での人材需給調整や人材育成の方法を模索すべきではないか。

人材育成やマンネリ化の防止という目的に照らせば、「必要」ということになるのかもしれない。しかし、これについても前出の平野光俊氏は、「転居を伴う配置転換である必要はないだろう。転勤で得たい効果は何かを検証すれば、代替案は必ずある」と指摘する。効果の検証と、その代替案の検討が、未来像を描く1つのポイントであろう。

今も、全員が転勤によって 幅広い職務・部門を経験すべき時代なのか

日本企業が多くの人材を転勤させてきたことは、成長の機会という貴重な経験をすべての社員に公平に与えるべき、という思想があるからだ。一方で、同じ「公平性」の発想ではあるが、「転勤という負担を一部の人に負わせるわけにはいかないから、みんなに経験させたほうがいい」とも考える。この2つの思想があいまって、「転勤できない人は(成長機会がなくて)かわいそう」「(成長の機会も全員が通過すべき負担も経験していないから)転勤していない人は管理職にはなれない」という感覚が生じている。

しかし、ここにも時代の変化はある。かつてほど全員が昇進・昇格していくわけでもない。「専門職」としてのキャリアを、積極的に歩みたいと考える社員もいる。「すべての人を転勤させるのが公平」という前提は、もはや捨ててよいのかもしれない。

変わる時代の向こうにある、転勤の未来像とは？

次章でその解を模索したい。

未来に機能する 転勤の仕組みをつくるには

転勤という人事施策を見直すべきときがやってきた。では、どのような視点で見直すべきか。既に見直しは始まっているのか。有識者が示す論点と、実際の企業の見直しの動きを紹介する。



有識者が考える

転勤の未来像を描くために議論すべきこと

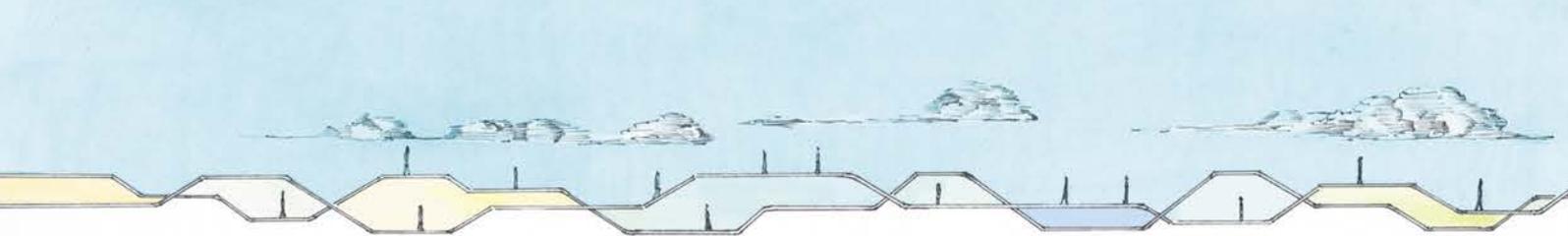
費用対効果を検証し、
転勤を限定的かつ透明な仕組みにせよ

前出の個人調査を主導した法政大学教授・武石恵美子氏は、「転勤の課題は、大きく分けて3つある」と指摘する。「1つ目は、公平性の問題。社員区分が同じで同期であっても、

ある人はずっと本社勤めなのに、別の人は地方を転々としているのは珍しくありません。一方で、公平性を保つためにしなくてもいい人が転勤をしていることが、少なからずあります。

2つ目が、コスト。企業は転勤のコストの大きさを理解しながらも、受け入れるべきものにとらえているようです」(武石氏)

3つ目は、ダイバーシティ推進にかかわる問題だ。「多くの社員に転勤を求めると、介護や育児中の人材を受け入れられなくなってしまいます。



また、女性のなかには、転勤を避けるために管理職への昇進を拒否する人もいます。女性管理職を増やそうとしている企業にとって、転勤制度は大きなネックになるでしょう」(武石氏)

こうした課題を踏まえ、武石氏は、「まずは費用対効果の検証が必要」と強調する。転勤に伴う各種手当の支給額、社宅・寮の維持費など、企業が負担する費用を算出し、転勤の効果と比較検討すべきだという。「本質的には、地域ネットワークなどの社会資本との断絶や、ライフプランの描きにくさなど、個人が負担するコストも算出すべきですが、まずは転勤の外形的なコストを算出するだけでも、大きな前進でしょう」(武石氏)。

では、転勤の効果はどのように見極めるのか。「定量的には難しい」(武石氏)というが、たとえば、役職別の転勤歴の比較検討や、そこで得た経験がどう役立ったかなど、定性的に丁寧に検証してみる、といった方法はある。「全産業・企業に共通する『望ましい転勤の仕組み』を見つけるのは難しいかもしれませんが、でも、自社に合ったやり方は、ある程度見えてくるのではないのでしょうか」(武石氏)

限定化、透明化により よりよい制度を目指す

今後の転勤施策は、どこに向かうべきか。武石氏は、「限定化」と「透明化・可視化」が重要だと主張する。

「まずは、転勤対象者や地理的な範囲を限定すること。不公平感の是正や単に昇格要件充足のための『水増し転勤』は取りやめ、本当に転勤が必要なケースに絞ることが大切だと思います。また、『赴任後〇年で元の勤務地に戻す』『最終勤務地を決める』など転勤のルールを透明化し、人生設計を立てやすくすることも必要でしょう」(武石氏)。その意味では、育児や介護といった事情がある場合は転勤

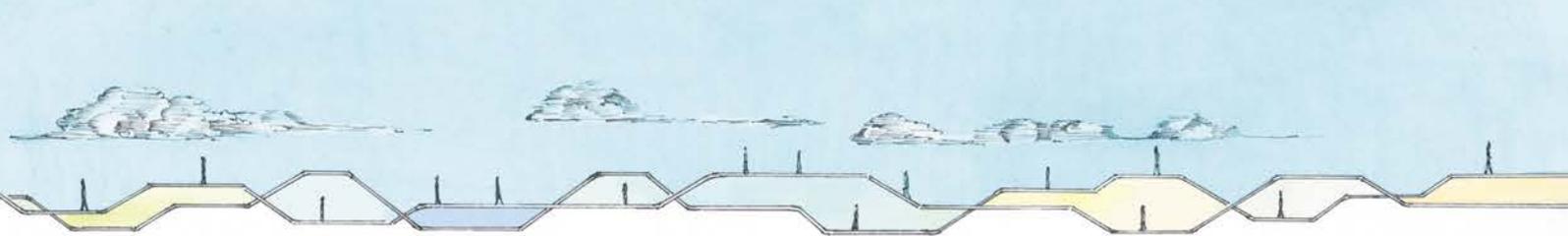
させないなど、社員の事情に合わせて対応する企業も徐々に出てきている。

また、「転勤対象者に対する賃金プレミアムのある見直しすべき」と、武石氏は考える。14ページで見たように、転勤の可能性がある総合職は、地域限定職より給料が高いのが一般的だ。「転勤経験のない総合職にもプレミアム賃金が支払われていれば、それに対する地域限定職などからの不満は当然です。その結果、不公平感を是正するために不要な転勤を強いることになる。転勤可能性の有無で給与の差をつけるのではなく、実際に転勤が発生した場合に給与額を上げるというほうが、納得感が高いのではないのでしょうか」(武石氏)



武石恵美子氏

Takeishi Emiko_ 法政大学キャリアデザイン学部教授。労働省(現厚生労働省)、東京大学助教授、ニッセイ基礎研究所上席主任研究員を経て、2006年より現職。著書に「雇用システムと女性のキャリア」(勁草書房)など。



転職を試金石に、 人事思想や人事権のあり方を見つめ直すべき

「転職は、特定の企業と特定の人にしか関係のない、限定的な問題ともいえるのです」。ダイバーシティ経営やワーク・ライフ・バランスに関する研究や提言も多い、人事管理を専門とする中央大学教授・佐藤博樹氏はそう指摘する。

転職問題だけでなく 異動の政策を考える

もちろん、転職問題を軽視しているわけではない。転職は本人のみならず、配偶者の仕事や子どもの教育、親の介護などにもかかわる、社会的

に影響力の大きい問題である。

ただし、転職のある企業は、それほど数が多いわけでもない。日本産業界の多数を占める中堅・中小企業や、規模は大きくても関東エリア限定といった地域ブロック型の企業では、基本的に転職は発生しない。あるいは転職のある企業でも、生産現場や研究開発などの専門職のなかには、転職を経験しない社員もいる。転職は、必ずしもすべての企業、すべての働く人の関心事とはいえない。

「ところが1つ視座を上げて、“転職”ではなく、“異動”という枠組みでと

らえてみると、あらゆる企業、あらゆる社員の問題として共有できるようになります」(佐藤氏)。実際に、人材需給の調整、人材育成、マンネリ化や不正の防止などの「転職を行う理由」は、そのまま「異動を行う理由」になり得る。転職を検証するとは、会社としての異動政策全体を見つめ直し、今後の人材管理のあり方を考えていくことにほかならない。

「異動という仕組みそのものに合理的な理由があるのか、何を目的として、代替手段はないのかなど、本質的な議論を進めるべきです」(佐藤氏)

思い込みからの脱却で 打つ手も広がる

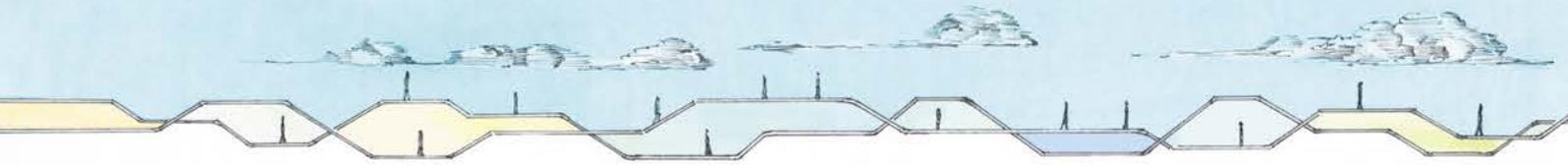
その際に大切なのは、先入観や思い込みからの脱却だ。

たとえば、不正防止を目的とした異動は、強制的に長期休暇を取らせることで代替できないか。マンネリ化防止が目的なら、担当職務の変更などで対応できるかもしれない。そもそも最近では、同じ部署にいても、外部環境や仕事内容が一変してしまうことも珍しくない。仕事のマンネリ化どころか、実は環境変化への対応に忙殺されている可能性さえある。



佐藤博樹氏

Sato Hiroki_中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール)教授。法政大学経営学部教授などを経て、1996年より東京大学社会科学研究所教授、2014年より現職。専門は人的資源管理。内閣府の男女共同参画会議議員やワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員などを歴任。



そんな時代には、人材育成のあり方も従来とは異なる。過去に機能していたジョブローテーションが、この先育てたい人材の成長に資するとは限らないからだ。「小売業の本社のスタッフが現場を知ることが重要だとしても、たとえば店舗経験が2年も必要なのか。多様な市場や顧客を知ることが大切ですが、そのことと転勤させるコストを比較したのか。転居しない範囲での異動にとどめたり、遠隔地に行くなら応援や研修の形で短期の派遣にはできないのか。前提を取り払って柔軟に考えれば、方法はあるはずだ」(佐藤氏)

異動政策全体を見直していくなかで、単に順番だから、ローテーションだから、という理由での転勤や異動は、削減することができるだろう。前出の平野氏も指摘するように、目的と合理性を徹底して検証していけば、要員計画に、必要な異動や転勤も、人数を最少化し、期間を短縮して期限を決められるようになるはずだ。

人事権の強度を今後、どの程度変えていくのか

従来の日本では、雇用の維持と引き替えに企業側が強力な人事権を有し

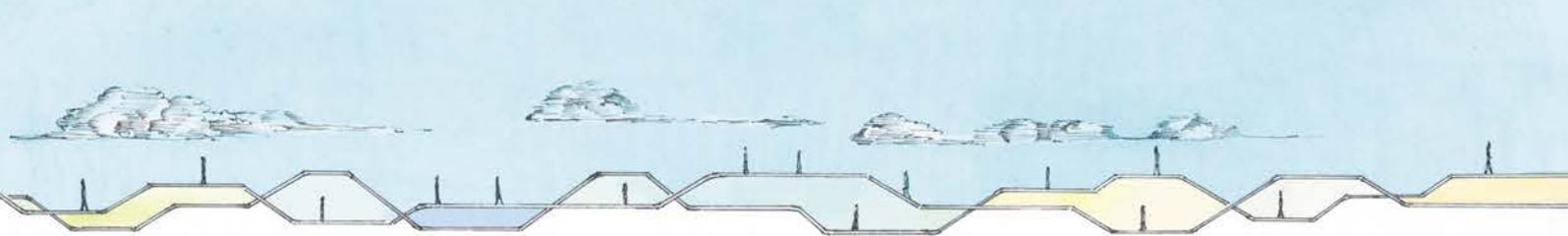
てきた。人材配置から個人の育成プランまでを企業が主導し、個人は会社の方針に従う形が主流だった。しかし、個人の事情に応じた多様な働き方や、会社任せではない自律的なキャリア形成の実現が求められるなかで、人事権の強さは、従来通り絶対的なものなのかを考える必要がある。

「なにも人事権を持ち続けるか、手放すかといった二者択一の話ではありません。現実には強弱は変えられるはず」と、佐藤氏は強調する。たとえば、生活への影響が大きい転勤だけはいきなり辞令を発令するのではなく、まずはオファーを出して事前交渉の場を設ける、といった人事権の「弱め方」が考えられる。ほかにも、「子どもが小学生のうちは転勤しない」など、本人の転勤に関する希望を優先するような仕組みは考えられないか。

さらに進んで、転勤を完全に社内公募にしてしまう手はないだろうか。手当を厚くしたり、早めに昇進させるなど、プレミアムを大きくして転勤を受け入れる動機付けにすることもできるかもしれない。これは、転勤に市場原理を導入するというに近い。これによって、特定のポストの「値段」がわかるという副次的な効果もある。

また、①入社10年目までと②それ以降、さらに③管理職登用者の3つ、つまりキャリア段階に応じて企業側の人事権の強度を変化させる方法もある。つまり、①の実務経験の浅い若手のうちは会社が人事権を持ち、転勤も含めた多様な仕事を体験させる。しかし、一通りの仕事を覚え、かつ結婚や育児のようなライフイベントに直面する②の年代以降になる頃には、本人の選択権を増やすのだ。さらに③の管理職に登用された層では、会社の戦略上の人材配置の権利が再び優先し、必要な能力を持った人を、世界中の必要なポストに配置できるようにする。数が限られた管理職では、異動という義務もセットにするわけだ。

「誰もが同じ働き方はできないし、それは転勤できるかどうかというだけの問題ではありません。そもそも、会社にコミットしてもらおうとはどういうことか、あらためて考えたい。少なくとも、異動や転勤の辞令に従順に応じることはないはずだ。それぞれの場所で能力を発揮し、よい仕事をもらうこと。仕事を通じて貢献してもらえ環境を整えていくことが大切です」(佐藤氏)



転勤は原則廃止に。地域限定社員を標準とする仕組みへの移行を目指すべき

「転勤という人事施策を続けることには、デメリットしかない」。リクルートワークス研究所所長の大久保幸夫は、転勤を否定する。「人それぞれ転勤から得るもの、学ぶことが個人的にあったとしても、人事施策として、転勤に合理性はまったくないと考えています」

インクルージョンの時代に転勤は不適合

たとえば、転勤の目的として「人材育成」を挙げる企業は多い。新しい市場や顧客を相手にしたり、これまでとは異質のメンバーと一緒に仕事をする経験が、個人の能力開発に役立つことは確かだろう。しかし、こうし

た経験を得るのに、必ずしも転勤、つまり転居を伴う必要はない。同一エリア内の人事異動でも新しい挑戦をすることは十分に可能だ。また、環境を変えることで、マンネリ化を防ぐという理由に対しても、同様のことがいえよう。

「不正防止」という理由も、妥当とは言い難い。「休暇を取らせるなど代替手段はほかにも考えられますし、癒着や不正の問題は、組織の倫理や体質をどのように方向付けするのか、という異なる視点から検討すべきなのだと思います」(大久保)

それどころか、転勤はワークライフバランス上のマイナスが大きい。社宅の提供や引越手当があったとしても、

住まいを移ることで発生する細々としたコストは個人が負担する。

最大の問題は、それまで培ってきた人間関係を断ち切らざるを得ないことだ。学生時代からの友人、知人、仕事で培ってきたネットワーク、慣れ親しんだ地域のコミュニティからいきなり分断されてしまうコストは大きい。家族がいれば、周囲の家族にもその影響は及ぶ。「転勤は、正社員の夫と専業主婦の妻という“標準世帯”を前提にしたもの。多様な人材を組織に受け入れ、その人たちに最大の力を発揮させるダイバーシティ&インクルージョンの時代にはもう必要ありません」(大久保)

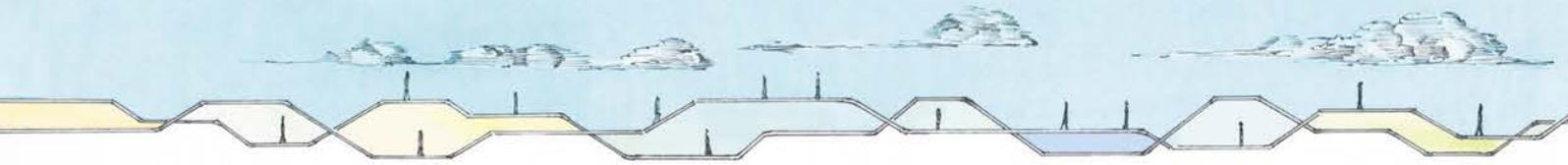
雇用とは本来地域に根差したものの

しかし転勤を廃止するとなったら、地域ごとに異なる人材の需給をいかに調整するのか。社員を転勤させる権利を手放すと、適切なタイミングで適切な人材を適切な場所に配置できなくなるのでは、という懸念を、多くの企業が抱いているはずだ。

大久保の提言は、「地域限定社員を雇用のスタンダードにする」。人材戦略を根底から見直すというものだ。



大久保幸夫 Okubo Yukio_リクルートワークス研究所所長



「そもそも、雇用とは“ローカル”なもの。基本的には、その地域における経済活動に必要な人材は、その地域で育てていく。そして、教育を受けた人は、投資をしてもらった恩恵を、地域の企業で働くことによって返していくというのが、本来の姿です」(大久保)

今のところ、日本企業では、全国転動可能な正社員が標準であり、地域限定社員は補完的な人材群として位置づけられている。この発想を逆転するべきだ、というのが大久保の主張だ。つまり、入社時点では全員が地域限定社員となり、入社したエリア内で働く。本人が希望する場合を除き、会社都合で転勤を命じることはない。

ただし、一定のポスト以上の幹部人材については、その会社の戦略実現のための配置転換の権限を、会社側が持てばよい。「ある人が、余人をもって代え難い人材だというなら、年齢を問わずエグゼクティブとして抜擢し、ふさわしい報酬と職責を与えて、世界中のどこにでも送り出せばいい。本人が希望し、その能力が備わっている人には、ビジネスリーダーとして、どんどん仕事を任せざるべきです」(大久保)

こうすることによって、新しい人材観や働き方の価値観も生まれる。従来のように、全国転動型を主流としたままで地域限定社員制度をつくと、地域限定社員は、最初から全国転動型社員に劣後する人材である、というレッテルを貼られてしまう。だが、転動できるか否かとその個人の能力には相関があるわけではない。むしろ、現在は、こうしたレッテル貼りがあるからこそ、なかなか優秀な人材が地域限定社員になりたがらない、と考えるべきである。

自分の本拠地は自分で決める

「地域限定社員をスタンダードとするには、採用から切り替えていく必要があります。支社や事業所など地域ごとの採用を基本とするのです」と、大久保は提案する。それぞれの地域で、優秀な働き手を確保するためには、地域で人が育つ環境が整備されていることが前提だ。だからこそ、支社長や事業所長には、組織のトップの責任として、地域の教育にコミットすることが求められる。地元と連携して講座を開いたり、インターンシップなど若者が就業体験

を積める機会を提供する。

ローカルでの新規採用を進めると同時に、既存社員の立場も地域限定社員に切り替える。移行期間を設け、3年くらいの中に一人ひとりが自分の仕事と生活の本拠地を自分で決めるよう促し、希望地で働けるような配置を考案する必要があるだろう。

これらを実現するための組織体制として、本社機能の分割や移転も考えられる。重要な機能を本社だけに集約するのではなく、製造の本部機能や、研究開発の本部機能を、各都市に分散させるのだ。今やITを駆使すれば、本社機能を分散させるうえで、地理的な制約はほぼ解決できるはずだ。

転勤が合理性を持つのは、本人がそれを望んだ場合しかあり得ないという大久保の主張の根底には、誰もが自分の仕事を選ぶ権利があるように、どこで暮らし、どこで働くかを決める権利がある、それは人生の選択そのものだといえる、という信念がある。「歴史的にどれだけ企業側の転勤させる権利が認められてきたとしても、これからは、本人が望むのでない限り、企業の一存で転勤させることが許されない方向に向かうべきだと考えます」(大久保)

外資系の転勤の施策は日本企業とどう違うのか

欧米の企業は日本企業に比べ、転勤が少ないといわれる。では、日本で事業展開している外資系企業はどうか。ギャップジャパンとジョンソン・エンド・ジョンソンに、転勤に関する考え方や仕組みについて聞いた。



志水静香氏

ギャップジャパン
Gap 人事部シニア・ディレクター



増井邦匡氏

ジョンソン・エンド・ジョンソン
日本法人グループ
HR Service チーム
シニアマネージャー



増井悠子氏

ジョンソン・エンド・ジョンソン
日本法人グループ
HR Service チーム

外資系企業に転勤はあるのか また、その理由とは

ギャップジャパンで人事部シニア・ディレクターを務める志水静香氏によれば、米国では現地で採用し育成する方法が主流であり、いわゆる日本でいう「転勤のための転勤」はないそうである。一方、ギャップジャパンには転勤がある。「当社の店長は、アルバイトを含むスタッフ全員を採用・育成し、処遇も決定。店舗の運営方針を決め、売上予算の達成など、大きな責任を負っています。こうした複雑な業務をこなせる人材

は外部労働市場では多くない。したがって地方での出店の際には店長として経験と実力のある店長に転勤してもらうことがあります」(志水氏)

ジョンソン・エンド・ジョンソンにも転勤はある。同社でHRサービスのリーダーを務める増井邦匡氏によると、「たとえば、製薬部門のヤンセンファーマにおいては、入社10年目のMRで転勤経験のない人は1割にも満たない」そうだ。ここには、13ページに登場したアステラス製薬と同様のMRのキャリア特性に関する持論がある。

「MRのキャリアパスにおいて、大都市圏にある大病院での経験はとても重要です。ですから、地方である程度の実力をつけた社員に対し、東京か大阪への転勤を打診するケースは多いですね。ただ、全員を大都市に集中させたらビジネスは回りません。組織全体の最適化を図る観点から、地方の拠点に転勤してもらうこともあり得ます」(増井邦匡氏)

全員、転勤する可能性があるか 全員、転勤すべきか

転勤という人事施策があるという意味では、外資系企業も日本企業と同じだ。しかし、決定的に異なる点が2つある。1つは、「なるべく多くの人に転勤を経験させたい」という感覚がないことだ。ビジネス上のニーズだとしても、本人の成長のためだとしても、転勤は「全員が経験すべきもの」では決していない。

ギャップジャパンではかつて、社員を育成目的で積極的に転勤させる方針を取ったことがあった。しかしながら、人材育成の手法としてはたして効果があるのか、現場から疑問の声が上がりはじめた。「『転勤』ではなく『異動』でも同じよう

な効果は得られません。家族にも影響のある転職は少なくしたいと、私たちは考え始めました」(志水氏)

転職は拠出する費用の割に効果が低いことを説明したうえで、会社の価値観を反映した人材育成の方法について経営陣と議論を重ねたという。「そして、転職積極策を見直すことになりました。転職の費用が半減したことで、費用効果の高い施策に再投資することができるようになったのです」(志水氏)。

以来、転職は最小にとどめる、というのがギャップの基本方針だ。

転職する・しないの権限は 誰にあるのか

もう1つ日本企業と違うのは、「本人の同意があってこそその転職」という点だ。

ジョンソン・エンド・ジョンソンでも日本企業と同様、社員に成長機会を与えるために転職を打診することがある。「現在の職場で能力を発揮できず、いわゆる『塩漬け』になってしまうことを避けるために、新たな環境でやり直すきっかけを得て、息を吹き返してもらうという意味で、転職はいい機会でもあるのです」(増井邦匡氏)

しかし、本人が納得しての転職でなければ、新天地で頑張る意欲が持てないと、HRサービスの増井悠子氏は指摘する。「『転職のための転職』には意味がない。事業戦略上の必要性和本人の意欲がそろって、初めて成果は出ます。だからこそ、上司からその転職の意義や期待値を本人に伝え、動機づけることで本人が同意するプロセスは必須ですし、3年に1度はローテーション、などのルールで縛ることもしないのです」(増井悠子氏)

ギャップジャパンでも、社員の意思に反して転職を強いることはない。チャレンジしたいという本人の意欲と能力がそ

ろってはじめて成功することが過去の経験からわかった。その学びを生かし、転職を決定する際には社員の意欲を重視している。短期・長期のキャリア目標、転職が可能かどうか、といった情報が人事データベースに登録されている。「毎年100程度のポストが空席になります。職責、必要な能力・スキル、本人の希望など幅広い情報をもとに配属プランを作成し、その後候補者と面談を行う。転職が必要な場合は本人の意思を確認する、という仕組みです」(志水氏)

データベース上では「転職可」とあっても、打診してみたら本人の意思や事情が変わって転職を拒否される場合もある。それでも、無理矢理転職させることは決していない。

ジョンソン・エンド・ジョンソンの場合、本人の意向に重きを置くため、転職するか否かを判断するのは「現場」であり、主体者は本人とその上司だ。「どのように育ち、キャリアを構築していくかについて、責任を持つのは第一に社員本人、第二に上司、というのが当社の考え方です。どんなキャリアを目指すのか、どんな経験をすれば成長につながるのか、最も理解しているのは本人とその上司。人事は、現場での意思決定を支援するというスタンスです」(増井邦匡氏)

転職期間を明示するのか

16ページで見た通り、日本企業の多くは転職を命じるとき、その期間を明示しない。ギャップジャパンの場合、転職させる人には、必ず期間とミッションを明示する。特に最大のミッションは後継者の育成。「『戻るまでの期間で、あなたの後継者になる人材を発掘し育ててほしい』と転職者に伝えるようにしています。そうすることで転職する本人はもちろん、転職先の店舗の人材開発も進み、結果として、転職を最小化するという効果もあります」(志水氏)

企業が動く

転勤を見つめ直す、意味と効果

これまで「当たり前」だった転勤、もっと言えば企業が自由に人材配置する権利だが、いつまでもそれが「当たり前」の光景とは限らない。ここまでの指摘や考察を受けるまでもな

く、転勤のあり方を見直そうと既に一歩を踏み出した企業がある。すべての行員に「本拠地」を決めさせ、そこをベースに配置を組み立てるりそな銀行しかり、東京本社の部署に籍

を置いたまま、地方工場の一画を借りて完全遠隔地勤務ができるようにしたディスコしかり。ここでは、野村證券とキリンのケースから、転勤に向き合う企業の未来の姿を探ろう。

野村證券

地方限定型導入で「転勤しない主力社員」を生み出す

14ページで紹介した通り、野村証券では2005年に一般職を廃し、総合職を全国転勤型の総合職Aと地域限定型の総合職Bに再編した。旧一般職の女性社員は自動的に総合職Bという新区分に移った。「このときに、

『一般職は判断業務を伴わない定型業務に就く』という従来のルールも一緒になくなりました。総合職AとBの差は転居を伴う異動があるかないかだけ。職務内容や任せる仕事の範囲、営業目標の割り振り方や評価の基準など、すべてを同じにしたのです」と人事企画部長の星野浩隆氏は振り返る。

新制度導入の根底に「発揮能力主義の徹底」

実際には制度変更前からも、一般職でありながら支店で顧客を担当する業務に就いている社員が少なくなかった。ただし、新規開拓や顧客を訪問することはせずに来店客に対する営業や電話による営業を中心として

いた。また、営業目標も、個人で負うというよりはチームとしての目標を掲げることも多く、また、個々の社員の実績差の賞与への反映もわずかなものであった。

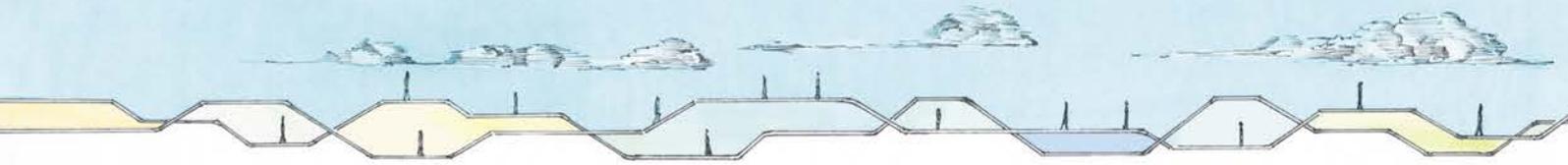
新制度導入の根底にあったのは、「発揮能力主義の徹底」の思想だ。それまでは所属する課やフロアも違っていた総合職と一般職だが、制度変更後は混成チームになることも多く、営業の経験の少ない旧一般職の社員たちにはさまざまな研修やOJTを通じて、能力の向上のためのサポートが提供された。

「営業を担う人も含め地域限定社員全員が明確に、業績目標を持ち、その達成度が評価にダイレクトに反映されるようになりました。評定に基づく月例給与・賞与といった報酬のほか、昇格の要件も総合職AとBに違いはありません」(星野氏)



星野浩隆氏

人事企画部部长



総合職Bは、今も毎年の採用によって増加している。2006年以降に入社した総合職Bには、多くはないが男性社員も存在する。同じ総合職であっても「転動しない働き方」を選びたい若い人たちの間での認知も広がりつつある。「学歴を見ながら採用しているわけではありませんが、結果として上位校から総合職Bで入社する人が増えているのも事実です」(星野氏)

地域限定型社員が 会社の生産性を向上させる

そして何より強調すべき成果は、証券外務員資格を持ち、実際に顧客を担当する総合職Bが、当初の1300

人から2014年には2200人にまで増加したという事実だ。「利益創造、価値創造に貢献する社員の数が増えているということですから、新制度によって当社の生産性は明らかに向上しました」と星野氏は評価する。

地域限定社員という仕組みを導入する企業は今や少なくないが、肝になるのは、「転居を伴う異動はない、という以外の差を設けない」とする覚悟だ。野村證券の場合は、そもそもの風土としてあった「実力主義」「発揮能力主義」の考え方が、この覚悟を早い段階から後押ししたのである。

課題があるとすれば、地方の総合職Bのキャリア形成だ。転動によって幅広い経験を得る、という手法が禁

じ手だからだ。「本人の希望を前提に、本社に期間限定のトレーニーとして派遣して、キャリア形成をはかっていくような仕組みも試みています」(星野氏)

一方で、総合職Aの1つの配属先での勤続期間も、長期化する傾向にあるという。以前はだいたい3年で異動させていたが、今は若手を除けば5年程度、同じ場所にいることが珍しくない。頻繁に異動させるよりも、コンサルティング営業として、中長期的な視点で顧客の資産形成を手伝うことを目的としている。

新制度導入から10年。「転動なしで社員を成長させ、戦力化する」ヒントが少しずつ見えつつある。

麒麟

自己判断で転勤回避できる措置で、キャリア自律を促す

麒麟ビール、メルシャン、麒麟ビバレッジの3社の国内飲料事業会社を統括する麒麟。営業を中心に、工場や本社部門の社員も基本的に「全国転勤あり」の会社だ。麒麟と麒麟ビールの2社で異動の可能性がある社員は約3500名。20%に相当する700~800名が1年

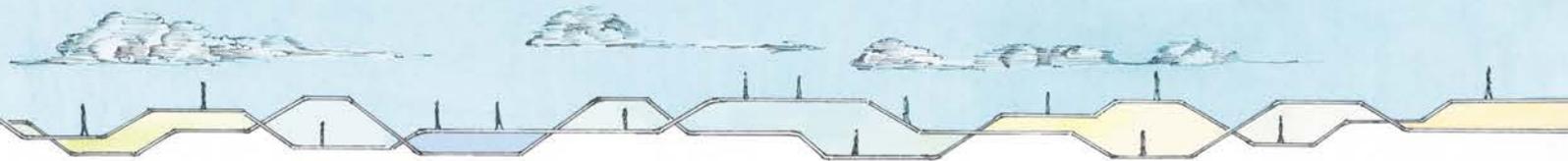
間に異動し、そのうちの半数弱が転居を伴う異動だ。

「さまざまな修羅場をくぐることで人は成長すると考えています。転動によって、自分が知っているのとは異なる文化、異なる役割のなかで、自身の環境適応能力を高め、視野の広いリーダーになってもらいたいの

です」と人事総務部人事担当主幹の濱利仁氏は語る。

その麒麟に、2013年「転勤回避措置」という制度が導入された。

「これは、社員1人につき1回に限り、5年を上限に、現在の配属先から転居を伴う異動をしないよう申請ができるというものです。育児、介護、本人の傷病などの理由とともに申請し、会社が受理すれば開始となります」(濱氏)。



転勤回避措置は、麒麟の女性活躍推進を牽引する社員の活動、「麒麟ウィメンズネットワーク」による提言から生まれた。「営業職の女性の多くが、結婚や出産後の転勤にハードルの高さを感じて、結果的に退職してしまう。これを食い止めたいというのが、そもそもの趣旨です」と説明するのは、人事総務部多様性推進室室長の尾白克子氏だ。

2016年1月現在、10名が利用申請しており、そのうちの8名は出産・育児が理由。男性の利用者もいるという。「利用したいと思っている人の数はもっと多いようです。ただし、この制度は在籍中に1度しか使えませんし、申請期間が1年だろうと3年だろうと、その1回限り。残りを別の機会に使えるというものでもありませんから、どの人も『いつのタイミングで使うのか』を、注意深く検討しているのでしょう」と尾白氏は分析する。「分割利用ができるようにするなど、使いやすさについて、今後検討していく必要があります」(尾白氏)

また、この措置を活用できるのは総合職で、経営職(管理職)は、今のところ使えない。「上位職ほど、会社の

戦略と主要ポジションの充足という理由で異動してもらう必要が高まるからです。しかし、介護などで経営職にも“転勤できない事情”が発生することはあり得ます。ここにも改善の余地があります」(濱氏)

制度を活用しながら さらなるキャリア自律を

「当社の社員は、さまざまな挑戦を通じて自らのキャリアを自らつくる自律した個であれ、と常々言われています。“さまざまな挑戦”の1つに転勤があるのは事実ですが、グループを跨いで活躍する意志を持っている麒麟社員は、自己成長の機会でもある転勤を後ろ向きに

は捉えてはいません」(濱氏)。

一方で、転勤ありを覚悟して入社したからといって、実際に働き始め、家族を持ってみると「できない」現実に直面することもある。女性の営業担当者は少しずつ増えているが、育児中の女性はまだごくわずかしかないのも厳然とした事実だ。自律した個であれ、ということと会社の命じるままに転勤する実態の間には、葛藤も残る。「ただし、転勤回避措置の導入で、多くの女性は、5年の猶予期間を与えられたと感じていると思います。この間に是非、自分のキャリアをどう組み立て、家族と環境をどう整えていくか、考えてほしいですね」(尾白氏)



濱 利仁氏

人事総務部人事担当主幹



尾白 克子氏

人事総務部多様性推進室室長
人事担当主査

地方銀行64行による「地銀人材バンク」の挑戦

地方銀行64行が連携し、行員のキャリア継続を支援する全国ネットワークを構築。
配偶者の転勤などによる離職という課題に対して、業界を挙げて受け皿を整備するという動きを紹介する。

配偶者の転勤などで退職せざるを得ない社員を転居先の近隣の職場に異動させる、といった配慮をする企業がある。営業地域が限られる地方銀行では、これが現実的に難しい。そこで「地銀人材バンク」では、一地方銀行の枠を超えて同様の仕組みを実現した。

A県のA銀行の行員が配偶者の転勤でB県に転居し、A銀行を退職することになった。本人が希望すれば、A銀行の人事担当者がB県にあるB銀行の人事担当者に照会し、採用の意向があれば所定の書式をB銀行に送付する。そこから個別に選考をスタートさせるという流れだ(図参照)。

この仕組みをつくったのは、全国地方銀行協会会員64行の頭取による「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」。事務局を務める千葉銀行の今井敦司氏はこう語る。「過去にも個別の地銀間では実績がありましたが、これを全国に広げられないかというのが発想の原点でした」。そこで窓口となる全行の人事担当者名簿を各行が共有。転



齋藤千草氏

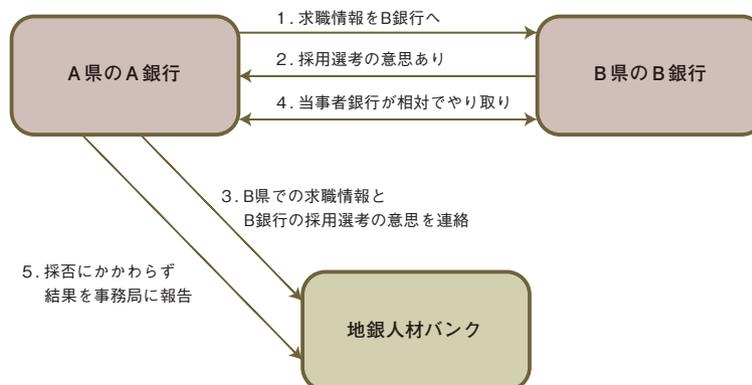
千葉銀行
ダイバーシティ推進部 部長



今井敦司氏

千葉銀行
人材育成部 能力開発室長 兼
ダイバーシティ推進部 副部長

地銀人材バンクのスキーム



出典：地銀人材バンク資料より作成

職希望者が作成する書式のフォーマットを統一化したり、退職により失効してしまう金融商品の販売資格なども一部継続できるようにするなど、運用ルールを整備した。

2015年4月の運用開始から12月末までに、紹介は49件にのぼった。転居先でも同じ仕事が続けられるうえ、戻ってきたときには元の銀行で再雇用される道も開けるなど、利用者からの評判はいい。同じく事務局の千葉銀行・斎藤千草氏は、「銀行側のメリットも大きい」と説明する。「どの銀行にとっても銀行員としての知識や経験を有した即戦力を採用できるのは心強い。キャリア継続の仕組みが整っていることで、行員のモチベーションが上がり安心して働けるうえに、新卒採用においても特に女子学生からの関心が高まっています」

自社には転勤の可能性がほとんどないという地域密着型企業であっても、結婚や配偶者の転勤などによる従業員の離職のリスクは常につきまとう。地銀のように同業でも営業地域のすみ分けがなされ、たとえ会社が異なっても必要とされる業務スキルがほぼ共通している企業同士であれば、企業の枠を超えた連携は、十分に実現の可能性があるのではないか。

まとめ

「転勤はアリ」という 基本前提を崩せるか

本誌編集長／石原直子

今回の特集制作に取りかかるずいぶん前から、お目にかかる方々に「今度、転勤をテーマに取り上げようと思っていますのです」とお伝えして回っていた。相手が男性であれ女性であれ、人事担当者であれほかの職種の方であれ、その反応は、思った以上に「面白いですね。でも、うちの会社は、転勤は仕方ないのです」と、転勤肯定的なものばかり。

それに続くのは決まって、「うちはメーカーですから。管理職になる前に生産現場を見てもらわないとね」「全国に支店がありますからね」「東京のお客さんと地方のお客さんでは、売り方が違うので」などなど、それぞれの「転勤が仕方ない」理由だ。

特集をつくり終えた今、改めて次にお返しする言葉を選ぶとしたら、(失礼は承知のうえで)「それは、理由になっていませんよね?」と問いかけたい。

かつてであれば、確かに転勤は

「アリ」だった。どんどん増えていく顧客接点を担うのには、中央で採用し育成した人を送り出すのが効率的だった。人材育成するにはローテーションが効果的だし、ローテーションが広い範囲で行えるならそれに越したことはない。職場の再活性化も、人を入れ替えるのが最も手っ取り早い。だから、「転勤」はさまざまな場面で、「効いた」のである。

**転勤が前提になっているから
転勤が存続する**

だが、時代は変わった。弁護士の山中氏がいうように、既に国内には未開拓市場などほとんど残っていないし、生産拠点を増やす話もついで聞かない(海外はもちろんこれとは異なるが、海外転勤にはほかの多様な事情が絡むので、今号はあえて国内の転勤のみを取り上げた)。以前に比べてマーケットの動態は沈静化しているのだ。必要な

人材の数は、地域ブロックを少し広めに取れば足りている可能性が高い。

人材育成もしかり、である。転勤には育成効果がある。それは間違いない。だが、「転勤」させずとも「異動」で「別の職務」「別の顧客」「別の価値観」に触れることは不可能ではないはずだ。「転勤でも人は育つが、転勤でなくても人は育つ」。このことを我々は肝に銘じるべきである。

そもそも、「別の土地での幅広い経験」をさせたいのは、その人が将来、本社なり、別の土地の支店長になるなり、「ここではないどこか」に行くと思っているからだ。つまり、「転勤が前提になっているから転勤させたい」と言っているにすぎない。

中央大学の佐藤氏がいうとおり、我々は頭のなかから前提を取り払う必要がある。もしも今後、「転勤はナシ」が前提になったとしたら、そのなかでの人材需給の調整、そのなかで



の人材育成、そのなかでの組織活性化施策や癒着防止施策を、我々はきっと考え始めるに違いない。

このとき、リクルートワークス研究所の大久保が指摘した、「雇用とは本来ローカルなものである」という意識が、とても大切になるだろう。雇用、ひいては企業体がローカルではなく中央集権的になっているからこそ、企業も人も「東京」に集まってしまうのだし、東京から地方拠点に人を分配するというモデルになってしまうのだし、地方限定社員制度では優秀な人材が採用できない(もっといえば、地方には優秀な人がいないように感じられてしまうのだ。

**雇用はローカルなもの、
とアタマを切り替えてみれば**

基本前提を、「雇用は各地域で。会社は人をフリーハンドでは動かさない」

と定めてしまえないものだろうか。

もちろん、それでも必要な転勤は残るだろう。ある人にある場所でしかできない経験を積ませたいと考えることもあれば、新規事業のために精鋭を1カ所に結集させたいと思うこともあるかもしれない。だが、その数は今よりもずっと少なくてもよいはずだ。そのときには、「辞令」で人を動かすのではなく「オファー(打診)とアクセプト(受諾)」というプロセスが必須になるだろう。

そして、転勤がこのように非常に限られたケースになるのであれば、会社都合での転勤に応じてくれる人材に対して、より手厚いサポートを実現することができる。逆にいうと、今は、転勤する人が多すぎるので、一人ひとりの人材にそこまでのコストをかけられないのだ。

個人とその家族が、これまで培って

きた生活と友人や地域のネットワークという社会資本を一度断ち切らざるを得ないというコストから目をそむけ、個人が家族と離れて暮らすことのコストやリスクもできる限り低く見積もってしまおうとするのは、転勤する人が多すぎるからだ。

そして転勤を正当化するために、「誰もが経験することだから」という公平の論理が発生し、また「転勤も意外によい経験だ」という擁護論にもつながる。振り返れば楽しい転勤だった、ということはもちろんあり得るだろう。だが、それはあくまでも結果であって、つらい転勤だって起こり得る。

個人のキャリア自律を唱えながら「辞令1本で全国どこへでも」を維持したいというのは、やはり矛盾なのだ。この矛盾に、正面から向き合うべき時が、今なのではないだろうか。

連
載

究極の仕事人に聞く
頂点からの視座



字幕翻訳家

戸田奈津子

「わからせてあげたい」というお節介

「字幕・戸田奈津子」。映画好きならエンドロールに流れるこの名を目にできなかった人はいないだろう。少女の頃から大の映画好き。長い下積み期間に独学で力をつけ、この世界に入った。これまで彼女が字幕を手がけた映画は1500本以上。頂点に至るまでの道のりを支えたものとは。

聞き手＝石原直子(本誌編集長)

——戸田さんはお父様が戦死され、母一人子一人の生活で戦時中は疎開も経験されたとか。焼け野原の東京で出会ったのが、戦後大量に入ってきた洋画だったとうかがいました。

幸い焼け残った母の生家で、物のない戦後生活を送りました。日本人の娯楽は映画だけで、私も母に連れられて映画館通いを始め、生涯の道を決める映画の洗礼を受けました。何もかもを失った日本で観る華やかな洋画の世界は、本当にカルチャーショックでしたね。『キュリー夫人』

『チャップリンの黄金狂時代』『石の花』『荒野の決闘』……。それまで本を読んで想像するだけだった外国の世界がスクリーンの向こうにある。たちまち夢中になったのです。

——英語が好きになったのはいつ頃ですか。

中学2年のときの英語の先生がとってもレベルの高い授業をしてくださったんです。和文英訳の宿題を必ず出しては次の授業で生徒に黒板に書かせ、ほかの生徒に間違いを指摘させるんです。私は英語という別の言語でも文章を作ることができるのが嬉しくて、一気に英語が好きになりましたね。大学進学時も英文科を選び、津田塾大学に入りました。大学入学後の楽しみも映画です。映画館に入り浸って、『ローマの休日』や『エデンの東』などに心を震わせました。

——ご幼少の頃から字幕翻訳にご関心があったのでしょうか。

字幕というわけではありませんが、



1936年生まれ。『地獄の黙示録』（日本公開1980年）で字幕翻訳家として本格デビュー。『ハリー・ポッターと賢者の石』など作品多数。

家には祖母も同居していて、定期購読していた英文雑誌の『LIFE』の写真についているキャプションがわからず、「どういう写真だろうね？」と私に言うわけです。そこで私が翻訳した文章を書いて、全部の写真のそばに貼り付けてあげたんです。当時から私には、わからない人にはわかるようにしてあげたいというお節介なところがありましたね。

字幕翻訳の道を考えるようになったのは就職が近づいた時期です。周困から「就職はどうするの?」と言われても、同級生が目指すような教師や公務員の仕事にはまったく興味が持てない。何がやりたいかと考え続



連
載

究極の仕事人に聞く
頂点からの視座

けて思いあたったのが、字幕翻訳でした。でも、どうしたら字幕翻訳家になれるのかといった知識も、映画界のコネもゼロでした。

組織不適合を自覚したOL時代

——字幕翻訳の第一人者だった清水俊二さんに手紙を出されたそうですね。

電話帳で住所を調べて、お手紙を出したんです。先生は優しい方で会っていただきましたが、もちろん弟子にしましょう、などと言われるわけもなく、字幕翻訳を職業にするのがいかに難しいかがわかっただけでした。当時、字幕翻訳を仕事にしているのはわずかに十数人。でも、それで十分足りるくらいの業界だったのです。仕方なく大学から紹介された生命保険会社に、英

文書類を扱う役員付の秘書として就職しました。

——会社勤めはいかがでしたか。

退屈でした(笑)。大して仕事もなかったし、私には人間関係が苦痛で。結局、組織にはまたく向いていないということがわかり、1年半で退職しました。それからは今でいうフリーターです。当時は高度成長期でしたからなんとなくかなという気持ちもあり、あちこちで翻訳の仕事をしていただいて、ちゃんと生活できるくらいには稼いでいました。もちろん字幕翻訳家の夢は諦めていませんでしたよ。清水先生には時候の挨拶のハガキを出し続け、「字幕への夢は捨てていません」と書き添えてはさりげなくアピールしていました。熱意を買ってくださった先生のご紹介で、洋画配給会社からあらすじをまとめる仕事をもらった

り、通訳や翻訳の仕事をしたり。そんな下積みの期間が20年近くありましたね。

**字幕の仕事は
習うではなく盗む**

——それだけ長い下積みの間、諦めなかったのはなぜですか。

会社勤めを経験したことで、「好きなこと以外、私にはできない」と覚悟が決まったんです。私は、とにかく映画が好き。たとえお金が入らなくてもいいから、字幕の仕事がしたかった。

もちろん、映画界には宣伝担当者や評論家などいろいろな仕事があります。でも、私は自分でもドラマのなかに入りたかったんです。かといって、一からシナリオを書くほどの才能が自分にはないことはわかっていました。そんな私でも映像を見て登場人物のキャラクターを理解し、

「好きこそものの上手なれ」です

それにふさわしい字幕をつけていくことはできます。それで観客が楽しめるればいい。祖母のために『LIFE』のキャプションを翻訳してあげたのと似ています。自分にとって洋画はこれだけ楽しいんだから、英語がわからない人にもこの楽しさをわからせたかったんです。

——「好きなことを仕事にするとつらくなるから、やめたほうがいい」と言う人もいますね。

あら、そんなことはない、最高よ。仕事って生活の中心だもの、好きなことをやったほうがいいと思います。

私の場合は、「映画が好き」「字幕翻訳の仕事が好き」という気持ちが常にモチベーションを上げてくれました。週に3本の翻訳が重なっても、全然つらくなかった。この仕事をやめたいと思ったことは一度もありません。

——後継者を育てようというお気持ちはありますか。

私がやらなくても、後続は自分たちの力でちゃんと育っています。私がそうであったように。そもそも字幕翻訳の仕事は教えられるものでもないですしね。盗むものよ。大変でも、1人で勉強していくしかない。

今活躍している字幕翻訳家は全員一匹狼だし、この仕事をするようになった道のりもそれぞれ違います。共通するのはとにかく映画が好きだということ。まさに、「好きこそものの上手なれ」ですね。

After Interview

今年80歳になられる戸田さんだが、すこぶるお元気で、テンポよくシャキシャキとお話になる姿は年齢を感じさせない。

英語を多少なりとも理解できる日本人が増えた今、「誤訳の女王」などと心ない揶揄を受けることもあるが、ご本人はまったく動じない。そもそも字幕とは、たった10数文字、わずか2秒でそのシーンを理解してもらわねばならぬもの。完璧な訳など、求められてもないのだ。そして、映画を愛する人であればこそ、スクリーンで繰り広げられるドラマと映像を「邪魔する」字幕は許せないのだという。これこそがプロフ

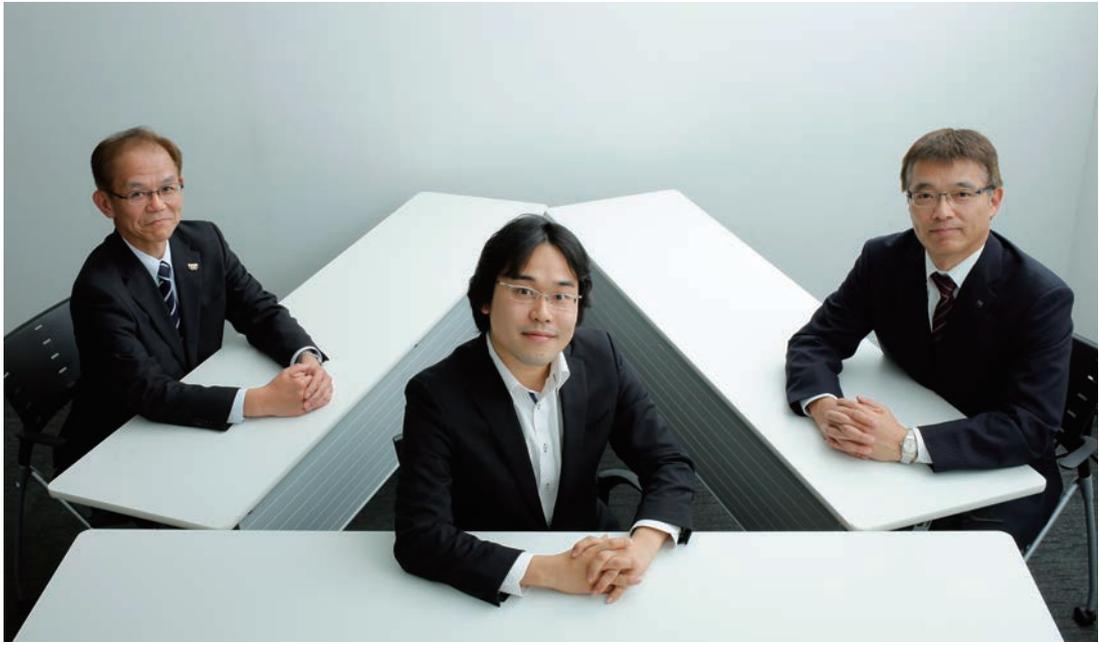
ェッショナルの覚悟というものだろう。

戸田さんのキャリアの軌跡を、「お嬢さんが好きなことをやっているうちに運よくプロになった話」などと、総括することなかれ。ご本人は微塵も素振りを見せないが、たった独り、英語と日本語の間を行ったり来たりしながら、技術と能力を積み上げてきた日々が、気楽なだけのものであったはずがない。

今も趣味は映画。好きなのはやはりヒューマンドラマだという。私も、戸田さんが字幕を担当した映画を観に、久々に映画館に足を運ぼうと思う。

今号の「ジレンマ」

異能を活かしたい × 組織の風土を守りたい



連
載

人事の
ジレンマ

千松哲也氏

パナソニック
人事労政部長

1981年入社。本社、研究所、事業場の人事部門を経て、2013年より現職。挑戦する人・組織づくりに向けた人事マネジメント・風土改革を推進。

齋藤祐馬氏

トーマツ ベンチャーサポート
事業統括本部長

2006年、監査法人トーマツ（現・有限責任監査法人トーマツ）入社。社内ベンチャーとしてベンチャーサポート事業を再立ち上げし現在に至る。

杉中宏樹氏

アサヒビール
人事部長

1989年入社。支社、工場の総務部門を経て、アサヒ飲料に転出。人事制度改革や合併会社設立にあたっての統合業務に尽力。2013年より現職。

イノベーションなくして生き残れない。だからこそ、「異能人材を活かしたい」と考える企業は増えている。一方で、多くの日本企業は組織力で勝ってきたという自負があり、組織の一体感を支える風土や文化を守りたいという思いも強い。このジレンマについて、強い組織文化を

持ちながら異能を取り込もうとする2社、アサヒビールの人事部長・杉中宏樹氏、パナソニックの人事労政部長・千松哲也氏と、監査法人内で自ら新事業を立ち上げた「異能」でもあり、大手とベンチャーの双方を知るトーマツ ベンチャーサポートの齋藤祐馬氏に語っていただいた。

齋藤：イノベーション創出のため、異能人材を取り込み、活用することについて、どうお考えですか。必要だと思いませんか。

杉中：必要だと思っています。我々は、もともと仲間意識の強い、団結力のある組織の力で戦ってきた会社でした。お酒の持つ力もあるのですが、中途

Text = 瀬戸友子 Photo = 平山 諭

平均点ではない異能人材の個性、キラリと光るものを どれだけプラス評価できるか

齋藤祐馬氏



採用者もなぜか皆すぐに当社の風土になじみますし、自己都合退職率も年間1%と低い。それだけ「働きやすい会社だ」といえる半面、もはやこの数字を手放しで喜べる時代ではないとも感じています。

当社はまさに変革の最中にあります。ビールメーカーから総合酒類メーカーへ、内需産業からグローバル企業へと脱皮していくなかで、「ビール大好き」人間ばかりが居心地のいい組織であってはならないと危機感を抱いているところです。変革を創造できる人材が必要なのです。

千松：2000年前後から、家電業界はデジタル化とグローバル化の波に直面し、過去のビジネスモデルを踏襲するだけでは生き残れない厳しい競争の時代に入りました。当社では、実は既に1988年から「個の自立」という考え方のもと、異質・異能な人材を活かす、さまざまな施策を進めています。

最近では、異能人材を取り込むための「型破り選考」や大学時代の専門領域を問わない「全社チャレンジ選

考」など、これまでとは異なる切り口の採用を始めています。また、今いる社員に対しては、社内公募制度の「eチャレンジ」、FA制度である「eアピールチャレンジ」などの仕組みを整備し、新しい領域への挑戦をサポートしています。

異能を活かす 組織づくりに尽力

齋藤：異能人材も1人だけでは変人扱いされますが、5人いれば文化になります。だからこそ異能を発掘するだけでなく、その力を発揮できるように経営として彼らを支援していくことも大切です。異能を活かすために、どんな取り組みをしていらっしゃいますか。

杉中：事業領域が拡大するなか、今後はもっと外の世界に目を向けることが必要だという考えから、2007年より「武者修行研修」を始めました。組織の枠を飛び出し、他所で修行して来いというものですが、グループ内だけでなく、グループ外への派遣があるのも大きな特徴です。それま

で縁もゆかりもなかった異業種の会社に、1、2年間、出向するのです。当初はとにかく外の世界を知ることが主な目的としていましたが、最近では、たとえばインターネットサービス会社に最前線のeコマースの手法を学びに行くなど、特定の目的を持って送り出すような取り組みも始まっています。

千松：品質重視の日本企業は、どうしても例外を排除する管理型のマネジメントになりがち。その意味で、異能人材活用において鍵を握るのは、事業部長や経営幹部です。そういうマネジメント層は成功体験を持つだけに、自分たちとは異なる能力や才能を抑え込んでしまいかねない。

そこで、2015年から力を入れているのがマネジメント改革です。処遇制度改革では、役割等級制度を導入して年功色の排除を、部課長研修では、個性を活かすマネジメントへの切り替えを進めています。

また、個々の社員が自律的にキャリアをマネジメントするための「キャリア&ライフデザインセミナー」

異なる才能を抑え込みかねない 成功体験を持つ マネジメント層の改革が鍵

千松哲也氏



の開催など、個人への働きかけも同時に行っています。とにかく、あの手この手で横並びをよくしとする習慣を変えていく必要があるでしょう。

ことを成す人は 熱量とスピードが違う

斎藤：何か新しいことを始めるときは、概ね9割の人が反対する。裏返せば、9割が反対するくらいだからこそ、新しいと言うこともできます。

ビジネスの立ち上げが難しいのは、新規事業はJカーブを描いて成長していくものだからです。最初の何年かは赤字続きで、そこを乗り越してようやく黒字化していくものなのに、最初から既存事業と比較されてしまいがちです。でも、3年で芽が出なくても、5年続けていたら大化けしたかもしれないビジネスはきっとたくさんあるはずです。

杉中：経営としてどれだけ我慢できるかが問題ですね。

斎藤：異能人材を活かそうというなら、減点主義の評価ではうまくいきません。たとえば大企業と比べたら、ベンチャーはなにも尽くしです。資金もない、信用もない、優秀な人材の数も大企業のほうが多い。それでも、新しいビジネスを実際に形にしているのはベンチャー起業家です。平均点ではない彼らの個性、キラリと光るものをどれだけプラス評価できるかがポイントになります。

多くのベンチャー起業家を見てきた経験から感じるのは、ことを成す人というのは、熱量が高いということ。「これをやりたいんだ!」という自分なりのミッションを持っていて、熱量高く取り組むので、すぐに成果が出なくても2、3年であきらめたりしません。5年、10年やり続けることができます。

第二に、圧倒的なスピード感があります。調達した資金が尽きる前にビジネスを立ち上げな

くてはいけないので、何よりもスピードを大切にしています。

千松：スピードを重視しているのは我々も同じですが、組織が大きくなるとどうしてもスピードが遅くなる。階層が多いので、決裁を仰ぐだけで数週間もかかったりします。

斎藤：近年、大企業とベンチャーとが連携する例が増えていきます。信用や認知度、販路ネットワークなど大企業が持つインフラと、熱量やスピード感などベンチャーの強みを組み合わせることによって、成功の確率が高まるからです。

我々トーマツベンチャーサポートも、野村証券、新興のベンチャーキャピタルのSkyland Venturesとの3社共同で、大企業とベンチャーのマッチングを図る「モーニングピッチ」というイベントを始めました。2013年1月から毎週開催しているのですが、始動時にベンチャーと手を組んだからこそ、週に1度と

連
載

人
事
の
ジ
レ
ン
マ

ビジョン実現のために、 異能人材の活躍が必要ならば、 組織文化は変わっていくべき

杉中宏樹氏



いうスピード感が生まれたと感じています。その積み重ねが、数多くのマッチングの実績につながったのです。

時代と共に組織風土は 変わるのが当たり前

千松：なぜ大企業は、うまく異能人材を活かせないのか。長い歴史のある組織は、どうしてもムラ社会になって淀みが生じてしまうからです。ムラの掟を守っていれば安全・安心で、掟を破る人はムラにはいられない。ムラ社会からいかに脱却できるかが問われています。

ムラが変われば掟も変わりますから、人事としては、なるべく組織間の人材交流を進めるなどして淀みを解消するように努めています。

ただし、抜本的な解決のためには、一人ひとりが行動を変えていくしかありません。自分のムラに安住せず、それぞれがどんどん外の世界に飛び出していくことが大切だと思います。

杉中：「多様性が重要だ」「革新的な人材が必要だ」と口で言うのは簡単ですが、そもそも何のために異能の

人材が必要なのか、真剣に突き詰める必要があるでしょう。「自社のビジネスを成長させたい」という程度の漠然としたニーズでは、旧来の組織文化を破壊して異能を活かすところまで、行き着けないのかもしれない。まずは我々の求める異能とはどういう人材か、異能を増やすことによってどう変わっていきたいのか、危機感を持って明確に描き出すことで、ようやく本気になって異能を活かすための改革に取り組めるような気がします。

斎藤：大企業は、創業以来歴史的に築いてきた強固な組織と独自の文化を持っています。お二人は間違いなく会社の強みでもある組織文化を守ることと、異能を活かす環境を整えることにジレンマは感じませんか？

どちらを優先するのでしょうか？

杉中：あらゆる企業活動の原点に経営理念があります。我々にとって大切なのは、世界中の人々に、感動しただけの商品やサービスを提供し続け、その感動をお客さまとわかちあいながら成長を続けること。そ

のビジョンを実現するために、異能人材の活躍が必要であるならば、組織文化が変わっていくことに何も問題はなと考えています。

千松：まったく同感ですね。人々のよりよい生活、よりよい社会の実現に貢献することが、いつの時代も変わらない我々の使命。そのためにも、より多様な人材が活きる風土が変わっていくべきだと思います。

旧来のムラ社会の掟に囚われるのは、生活習慣病を患っているようなもの。ここから回復するには、日々の行動を変えることが必要です。制度や仕組みを整えるだけでなく、あらゆる場面で、「人と違っていい」というメッセージを発信するようにしています。最近、失敗を恐れず取り組んでいこうという話をよくしますね。1つの成功の陰には、いくつもの失敗が隠れている。そういう糧となる失敗を表彰するような取り組みができないかと考えています。

そうした小さな働きかけも含めて、いろいろな施策を地道にやり続けていくしかないと考えています。

「反対者を説得し、合意を取り付ける」

連

載

コミュニケーションの型知（カタチ）
チェンジエージェントのための

【SCENE】

アファーマティブアクションを実施する

女性活躍推進に向けた取り組みとして、女性管理職を増やしたい。自然増に任せては、スピードが遅すぎる。そこで、女性管理職が一定数になるまでは、アファーマティブアクション（以下AA）を実施することを提案した。取締役会の承認を概ね取り付けることができそうだが、専務だけが強硬に反対している。社長から専務を説得する役割を与えられた人事部長は、どのように交渉を進めればいいのか。

強硬に反対する相手からの合意を得るには、綿密な事前準備と戦略的・合理的なアプローチが不可欠だ。その基本を教えてくれるのが「交渉学」だ。「交渉とは、何らかの利害関係にある人々が、お互いに利得を得るために行う対話のこと」と、交渉学を教える慶應義塾大学教授の田村次朗氏は定義する。大事なのは勝ち負けではなく、相手よし、自分よし、世間よしの「三方よし」の実現だ。「とくに組織内の交渉では、相手を一方的にやり込めて勝ったとしても、その後の組織運営上、マイナスになりかねません。それを避け

るためには準備が重要です」

交渉の事前準備はMBTOで

準備で考えておくことは4つ。田村氏は、頭文字を取ってMBTOと表現する（図参照）。

Mはミッション。交渉によって真に実現したい状態のことだ。複数のパターンのミッションを考えておけば、いずれかで交渉相手の賛同を得られるはずだ。今回のシーンで言えば、「AAの実施」がミッションではなく、それによって「女性管理職を増やすこと」、あるいは「会社の業績を高めること」など

がミッションになるだろう。

BはBATNA*の略。聞きなれないが、「合意ができない場合の最善の代替案」を意味する。相手がまったく交渉に乗るつもりがないときの切り札ともいえる。「BATNAを準備しておく」と、『必ずこの場で合意に達せねば』と追い込まれずにすむので、交渉を自分のペース進められます」

Tはターゲットで、ミッションを実現する手段としての目標だ。今回ならば手段はAA。自分としては管理職の女性比率が15%になるまで実施したい。これが最高目標だ。そこまでは無理だとしても、せめて1年は試行期間として実施したいなど、譲歩できるラインがあるだろう。それが最低目標になる。

もし、自分にとってのベストである最高目標で合意できるなら、何か相手の利益になるような条件を付帯できないか、考える余地が生まれる。たとえば、女性比率15%になるまでAAをやれるならば、「登用の1

*BATNA (バトナ) = Best Alternative to a Negotiated Agreement の略

年後に適性評価をしましょう」などと提案できる。ターゲットを準備するときは、この余地(図でいうところの“幅”)を考えることも重要だ。もちろん、こちらの最低目標でしか合意できないときは、相手に何かを差し出せる余地は少なくなる。図でターゲットを逆三角形で示しているのは、このためだ。

どれだけターゲットに広がりを持たせて準備していても、合意にいたれないこともありうる。そのときのために、合意のもとでミッションを果たせる別の手段がないかを考えておきたい。これがO、オプションである。今回なら、「女性管理

職を増やす」ためのAA以外の方法を考えておく。

「準備不足の交渉では、目の前に出された条件に左右され、行き詰まることも増えます。ミッションとBATNAを自分のよりどころにし、豊かなターゲットとオプションによって、相手の出方に応じて柔軟に打ち手を変える。そのためのMBTOなのです」

なお、交渉の現場では以下のことに注力しよう。まず、冒頭で、ミッションレベルでは合意できることを確認し合い、お互いの関係を「対立」から「協働」に変えること。次は、よき聞き手となることだ。質問を使って自分ではなく相手に語らせ、説

得ではなく相手の自発的な納得を生み出すことが望ましい。最後は感情と問題を切り離すことだ。相手の目を見るよりも資料を見て話すなどの小さな工夫で、攻撃されていると思わせずに済むこともある。



田村次朗氏

Tamura Jiro_慶應義塾大学法学部教授。交渉学協会理事長。専門は経済法。『ハーバード×慶應流交渉学入門』をはじめ交渉学に関する著書多数。

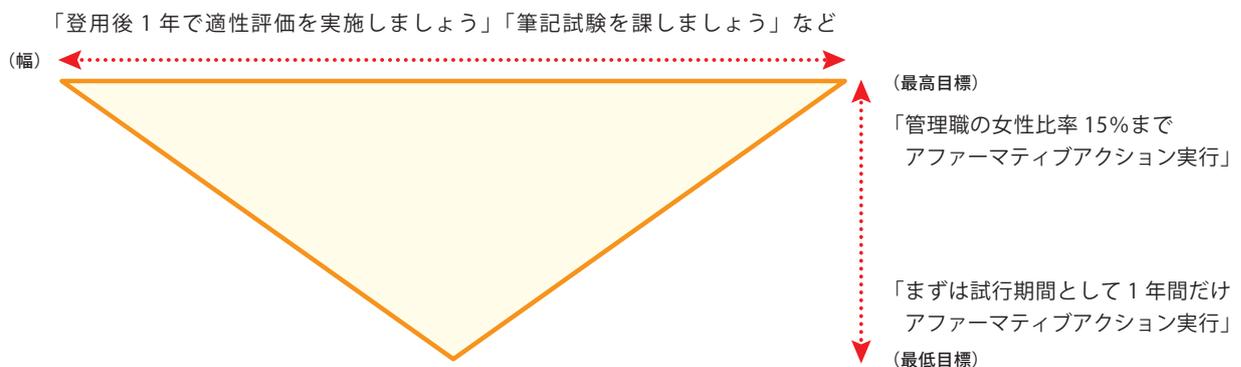
Mission

合意の結果として実現したいこと (合意後の世界)

「女性の管理職比率を高めたい」「会社の業績を高めたい」「先進的な会社でありたい」など

Target

Mission を実現するための具体的な合意目標



Option

相手のニーズや利害に合わせて提示し得る、別の打開策

「中途採用で女性の管理職を50名採用しましょう」
「管理職候補研修と管理職登用試験に、女性の参加枠を設けましょう」など

BATNA

合意できない場合の最善の代替案 (できれば抜きたくない伝家の宝刀)

「このまま合意できなければ専務の意見にかかわらず、多数決で実施を決定することになります」

出典: 田村次朗氏作成の資料から抜粋

なぜ、外国人の顔は見分けにくいのか

連載

人事が知っておくべき人体の秘密

英語の「L」と「R」の音の違いが聞き取れない。多かれ少なかれ、日本人が持つ悩みだが、残念なことに生後1年で聞き分けられるかどうかが決まってしまうという。周囲に日本語を話す人が多ければ、日本語に適した耳になり、微細な音まで聞き分けられるようになる。これは他言語でも同様だ。逆に、生後1年までによく聴いた言語以外の言葉の聞き取りは難しくなる。

さて、今号のテーマは、言語ではなく「顔」である。実は「顔」を見分ける能力も、言語の聞き取



山口真美氏

Yamaguchi K Masami_中央大学文学部心理学研究室教授。乳児の顔認識の発達について、ユニークな手法で研究を続ける。日本顔学会理事。日本赤ちゃん学会事務局長。著書に「美人は得をするか「顔」学入門」(集英社新書)「顔を忘れるフツウの人、瞬時に覚える一流の人「読顔術」で心を見抜く」(中公新書ラクレ)などがある。

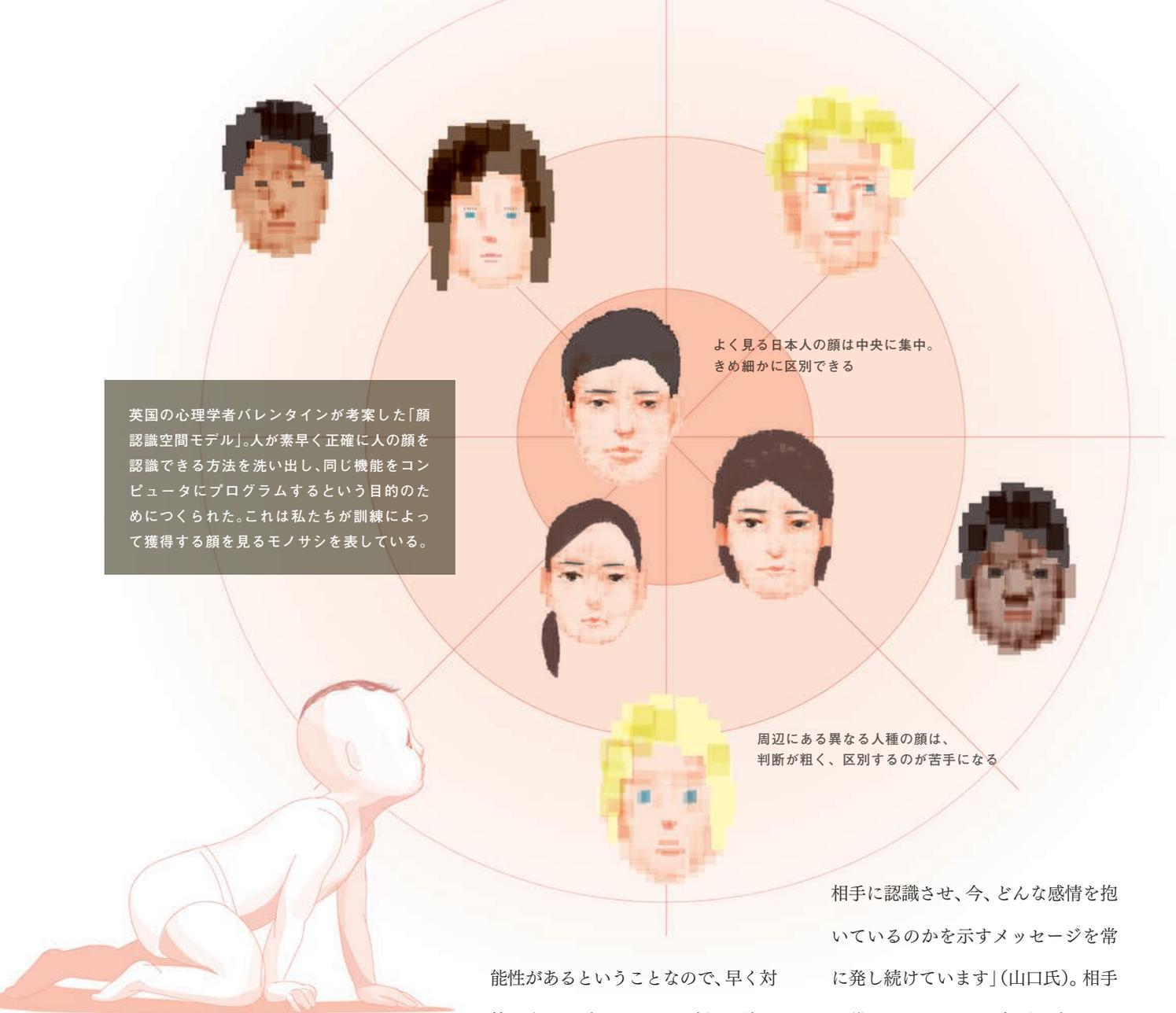
りと同様に生後1年までに決まる。「これを人種効果と呼びます」と説明するのは、顔と表情の研究の第一人者である中央大学教授・山口真美氏だ。映画で外国人の登場人物が見分けられず混乱する、といったことは、この人種効果によるものだ。「日本人であれば、基本的に日本人の顔をたくさん見て育ちます。それをもとに、日本人を基準にした顔認識空間が脳内につくられるのです(図参照)。顔認識空間の中心には日本人の顔が密集し、その外側にはあまり接点のない白人や黒人の顔が分布する。中心に近ければ近いほど、きめ細かく顔を認識し、分類することが可能になります」(山口氏)

人はたとえ粗い画像の写真でも、見知った人の顔であれば認識できる。赤ちゃんのときは、顔認識モデルができあがっていないので、目と口のおよその位置しか認識していない。そんな状態から、日本で生まれたなら

ば日本人のなかで、というように、同じ人種の似たような顔のなかで顔を見る訓練が反復されるからこそ、数百という人の顔を見分けられるようになる。「人種効果によって識別可能な範囲は狭まりますが、見極める精度は高くなる」(山口氏)という。それは、同じ人種のそれほど差がない人々のなかで生きていくために獲得した“知恵”なのだ。

目を見る日本人 顔全体を見る欧米人

同様に、赤ちゃんのうちに表情の認識の仕方も学ぶ。表情の認識の仕方は、実はアジア人と欧米人では異なるという。「欧米人は人の表情を認識するとき、顔全体を見ますが、日本人を含めアジア人が注目するのは目だけ。私たち日本人から見れば欧米人の表情がとても大きに見えるのも、欧米人が日本人のコミュニケーションがわかりにくいのも、それが影響しているの



英国の心理学者バレンタインが考案した「顔認識空間モデル」。人が素早く正確に人の顔を認識できる方法を洗い出し、同じ機能をコンピュータにプログラムするという目的のためにつくられた。これは私たちが訓練によって獲得する顔を見るモノサシを表している。

よく見る日本人の顔は中央に集中。きめ細かに区別できる

周辺にある異なる人種の顔は、判断が粗く、区別するのが苦手になる

です」(山口氏)。日本人同士では、無意識のうちにお互いの小さな感情を目のみから感じ取り、コミュニケーションを取っている。これが欧米人にとっては、「何を考えているかわからない」ということになる。

そもそも「顔で感情を豊かに表現するのは、一部の霊長類を除いて人だけ」(山口氏)だ。特に、敏感に反応するのは「怒り」と「微笑み」。「怒り、つまり敵意の表情がそこにあるということは身の危険にさらされている可

能性があるということなので、早く対策を取らねばなりません」(山口氏)

一方、微笑み。「微笑みの表情は、相手に「私を攻撃しないで」という感情を伝えているのです。つまり、「Welcome」の証しであり、微笑んだ顔を素早く見分ける能力は、身を守る安全な場所を探し出すために育まれたと考えられています」(山口氏)

“生身”の顔が発するメッセージを読み取れ

「顔は体毛や洋服で包まれていない“生身”の部分。自分が誰であるかを

相手に認識させ、今、どんな感情を抱いているのかを示すメッセージを常に発し続けています」(山口氏)。相手が誰であるのか。その相手は今、どんな感情を持っているのか。私たちは、無意識のうちになんかを感じながらコミュニケーションを取っている。グローバルな環境のなかで仕事をするとき、顔や表情の認識に差があれば、行き違いの原因になる可能性は十分にある。重要なことは、「まずは違いがあるということを知っておくこと」(山口氏)だ。人種、国籍を超えて、組織の人のすべての活躍を支援する人事こそ、人の顔が発するメッセージに敏感であるべきだろう。

今号のフォーカス

家族の介護を担う社員

事前準備で「介護離職ゼロ」を目指す

What's
this number?

12.9%

介護離職者の数は、年間8万～10万人。辞めた人の平均介護従事年数は2.5年だが、家族が介護状態になったら「すぐに」辞める人が全体の12.9%もいる。

介護は育児と違い、終わりが見えない。実際、10年以上というケースもある。だからといって、直ちに離職を決断するのは早計だ。要介護者の状態や社会資源の利用によって、介護負担が軽くなることもあるからだ。

介護を理由とする離職を防ぐためには、何が必要なのか。介護と仕事の両立支援を推進する、双日人事総務部人事・ダイバーシティ推進課の酒井雅之氏は、「社員がどれだけ事前に介護に

関する情報を持ち得るか。これに尽きます」と言う。

一般的に、介護は突然に発生することが多く、そして、働く人のほとんどは、介護が現実のものとなるまで真剣に考える機会を持たない。そのせいで、介護事由が発生したら誰に相談すべきか、社会保障や会社の制度をどう使うのかがわからず、慌ててすべてを自分で担おうと離職を選ぶケースが多いのだ。

そこで、双日では、介護に関するガイドブックを作成したり、社員対象の介護セミナーを定期的で開催し、介護認定の手続きやケアマネジャーの選び方、介護施設の種類など、介護保険に

関する情報を提供している。「参加者は社内のイントラネットで募集するほか、40歳以上の社員には、人事部の担当者が直接連絡しています。40歳以上は、要介護認定を受ける割合が増える75歳前後の親がいる可能性が高いからです」（酒井氏）。また、セミナーでは、社内の介護支援制度・社外提携サービスも紹介する。介護休職^(*)は、家族で支援体制を考えたり、介護サービス利用の準備をするなど、介護に関する長期的方針を決めるための期間であると、初めて知る社員も多いという。

なお、同社では、介護休職・介護休職は法定を超える日数を用意し、短時間勤務や介護による退職者の再雇用制度も整えている。こうした制度の充実も、「実際に介護に直面しても、仕事と両立できる」という安心感を生みだしている。



2015年11月開催の介護セミナーには、夜間にもかかわらず40名が参加。40歳以上の男性社員が目立った。参加するまで、介護をプロに任せるという選択肢が視野に入っていなかった人も多い。

(*) 双日では介護休業ではなく介護休職という言葉を使用。

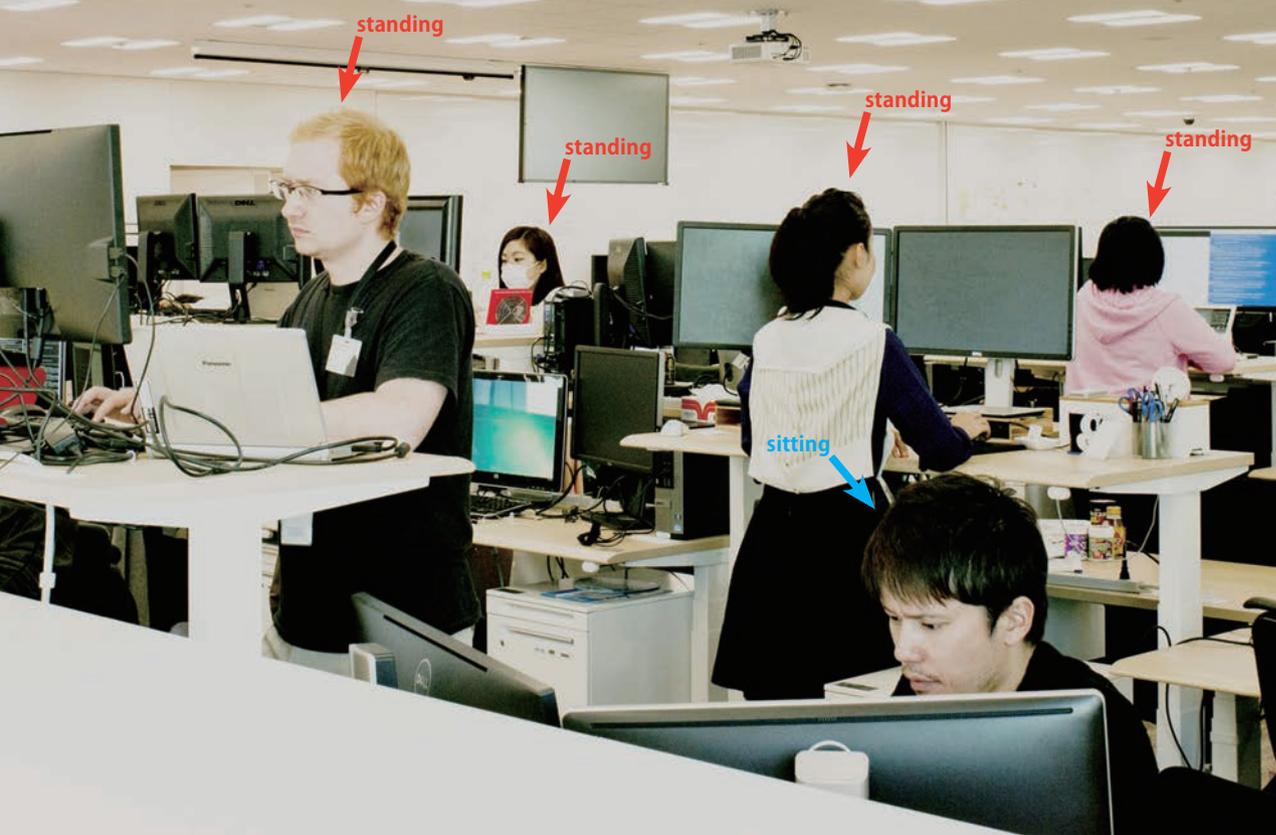
※「仕事と介護の両立と介護離職」明治安田生活福祉研究所とダイヤ財団の共同研究(2014)に基づく。

連載

活かされていない多様性がある
フツウでない戦力外？

Text = 淡美和 Photo = 鈴木慶子

立つ、座る、を選択する自由



連
載

つながるだけがオフィスじゃない
「集中」は集中特区

ふつうのオフィスとは何かが違う。デスクワークなのに、立っている人も多い。よく見ると、デスクの高さがそれぞれ違う。彼らが使っているのは、ボタン1つで上下する電動昇降デスクなのだ。楽天では、本社勤務の全社員にこのデスクを導入している。

そもその理由は、社員の働く環境の向上のためだった。身長が高い社員は天板の下に足が収まらず、車いす利用者には高過ぎる。そんな不便をなくそうとした。このデスクの可動域は65~125センチメートル。自分の好みの高さにピッタリと合わせられる。デスクとの相性で生じるストレスが、これならば軽減できる。さらに、導入してみると、「集中」にも効くとわかった。昼食後の眠いとき、アイデアに詰ま

ったとき、あるいは夕方、疲れたときにデスクを上げて立つ。すると、目が覚める。頭がさえる。血流がよくなる。仕事をする姿勢を自由に変えることで、さまざまな「集中」の邪魔ものを除去できる。

「デスクワーク」はデスクに縛られる。しかし、その支配から解放し、働く姿勢の選択を自由にしたのが、楽天の「集中特区」だ。電動昇降デスクは、一般的なデスクよりもコストがかかる。だが、「集中」のための投資と考えれば、決して高すぎることはない。

楽天

■事業内容／インターネットサービス、金融サービスなど ■本社所在地／東京都世田谷区 ■従業員数／1万2575人（連結、2015年9月現在）

本社機能の一部を黒部に移転し 経営哲学「善の巡環」を強化

連
載

野中郁次郎の
成功の本質



YKK黒部事業所。北陸新幹線の黒部宇奈月温泉駅から車で約20分。向こうに見えるのは北アルプスで、3000m級の山々が連なる。

家電や半導体など、新興国勢の台頭のおおりで世界的シェアを落とす日本企業がある一方で、依然、高い技術力により圧倒的な強さを発揮するメーカーも数々ある。ファスナー事業で売上高世界シェア45%を誇るYKKもその1つだ。ただ、顧客は高級ブランドなどのハイエンド層が中心で、従来手薄だった中価格以下の市場では中国企業の伸張が著しく、販売本数ベースとなるとシェアは20%程度。現状のままではさらなる低下が予想される。そこで、「価格志向のボリュームゾーン」にも参入し、グローバル競争力を強化する方針に転換。2013～2016年の中期

経営計画で、年間販売本数目標を従来の75億本の水準から100億本に引き上げた。

その実現に向け、2015年3月の北陸新幹線開通とも絡んで注目を集めているのが、本社機能の地方への一部移転だ。2016年3月までに東京・秋葉原の本社から、経理、人事、知財などの管理部門に在籍する230人を、製造開発拠点のある富山県黒部市の黒部事業所に移す予定で、既に110人が異動した。最寄り駅は北陸新幹線・黒部宇奈月温泉駅。東京駅から最短2時間14分の距離だ。

黒部事業所は社内では「技術の総本山」と呼ばれる。

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro, 1935年生まれ。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博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。「失敗の本質」「知識創造企業」など著書多数。



YKKの強さの源泉の1つに、材料から製造設備、製品に至るまで、すべて自社内で手がける一貫生産方式がある。なかでも技術の中核として、製造機械の開発と製造を担うのが黒部事業所にある工機技術本部で、その高い技術力が顧客ニーズに即応した商品の供給を支えてきた。

また、海外売上高比率が8割を占めるYKKは「顧客の近くで商品開発を行う」方針のもと、自動車用は米国、ハイファッション用はイタリアと、海外の現地に開発拠点を設けている。黒部事業所の研究開発部門は、それらを統括する役割を負う。さらに、製品の9割は海外生産だが、黒部事業所には最新の生産システムを開発するマザー工場も存在する。今回の本社機能の一部移転は、いわば、本社の管理部門と現場の開発製造部門との一体化だ。創業者・吉田忠雄の長男で1993年から2代目となった吉田忠裕代表取締役会長は経緯をこう話す。

「直接のきっかけは東日本大震災でした。秋葉原の旧社屋が手狭なうえに老朽化し、建て替えを計画中のときに大地震が発生。東京でも近い将来、直下型地震の発生が予測されます。一方、富山は地震発生確率が低い。そして、黒部事業所は技術の総本山として海外拠点と直につながっています。我々がメーカーとしてグローバルに成長を目指すには、本社はどうあるべきか。きっかけは災害対策でしたが、建て替え計画を進めるなかで本社のあり方をもう一度掘り下げ、再検討した結論が本社機能の黒部への一部移転でした」

グローバル展開を進める日本のメーカーにとって本社は

どうあるべきか。世界的な成功企業であるYKKの勝ち残りをかけた組織改革に1つの方向性を探してみたい。

「善の巡環」の経営哲学とは

創業は1934年。初代は戦時中、東京大空襲ですべてを失いながら、戦後、郷里の魚津市の隣の黒部市に工場をつくり、カリスマ経営により会社を成長させた。1950年代に国内市場を一手に握ると、早くも1959年から欧米を中心に海外進出を開始。ニューヨークなどの大消費地にはファスナーメーカーが多く、当初は苦戦を強いられた。次第に顧客の信用を得て受注を伸ばすことができたのは、「善の巡環(Cycle of Goodness)」と題した独自の経営哲学が大きく寄与している。それは「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という思想であり、「成果三分配」の原則から成り立つ。

「事業で得る利益は3等分して、お客さま、取引先、自分たちの3者で分ける。具体的には、よい製品を安く提供することでお客さまの利益になり、原材料を大量に購入することで取引先の利益になり、株主への配当や従業員への給与を増やすことで自分たちの利益になる。また、善の巡環においては、社員は労働者であると同時に経営者であり、株主でもなければならぬと考え、従業員持株制度を設け、給与や賞与の一部で株を購入できるようにした。そして、その資金を投資に回して、利益を生み出し、それをまた3

連載

野中郁次郎の
成功の本質

等分するサイクルを回し、すべてのステークホルダーにとってオールWinの仕組みをつくったのです」(吉田)。海外ではこのサイクルを現地で回し、利益を現地へ還元して“よき隣人”になった。この徹底した現地主義が受け入れられ、信用を得ていった。

創業者は良質の製品をつくり、顧客により大きな利益を提供するには、外注に頼らず、すべてを自社で生産すべきだと考え、一貫生産方式を確立。これが顧客ごとのニーズに高品質で応えるワン・トゥ・ワン・マーケティングを可能にして、海外でシェアを拡大。1980年代初めには、世界のファスナー業界トップの座に就くに至った。

「現地法人を立ち上げる社員には中小企業経営者のような意識を求め、権限を委譲。日本の本社には各拠点から毎月の売り上げ報告を受けるテレックスが2台あればすむほど、本社の役割は相対的に小さく



吉田忠裕氏
YKK 代表取締役会長

ても事足りました」(吉田)

ファストファッション市場に参入

1990年代以降、グローバリゼーションの波が到来する。ナイキやアディダス、ギャップなど、製品を世界中で生産して販売するグローバル企業が登場。そのニーズに応えるには海外拠点の連携が必要となり、従来のような各拠点に権限を委譲する体制では対応できない問題が、黒部事業所に持ち込まれるようになった。

また、吉田が2代目となって以降、高い技術力を活かして、製品の用途は潜水服から宇宙服、ロケットの部品の接続部分まで、あらゆる分野に拡大。黒部事業所には、より高度な技術革新が求められるようになった。

2000年代に入ると、さらなる変化が起きる。世界中のアパレル企業がコスト低減のため、生産を中国に集中する動きを加速させた。

「ファッションの最先端を行く欧州勢がとったのは、最新の流行を取り入れた商品を短いサイクルで次々と開発し、リピートオーダーをとらず、一度に大量ロットで生産して低価格で販売する戦略でした。いわゆるファストファッションが世界市場で急拡大していきました」(吉田)



Photo YKK 提供

YKKの基幹商品、ファスナー。上から、樹脂製のエレメント（務歯）がテープに射出成型されたビスロンファスナー、エレメントが金属製の金属ファスナー、エレメントがコイル状の樹脂でできているコイルファスナー。YKKのコーポレートロゴには、次の言葉が添えられている。「Little Parts.Big Difference.（たかがファスナー、されどファスナー）」

この動きがYKKの海外戦略に大きな転換をもたらす。「善の巡環」からすれば、ファストファッションが牽引するボリュームゾーンのより多くのエンドユーザーへ良質で安価な製品を供給すべきではないか。吉田は経営陣に新たな方向性を示した。

「品質・納期・価格のうち、ファストファッションにおいて特に求められたのは納期の短さです。シンプルな商品をシンプルな価格でシンプルにつくることが、新たな課題となったのです」（吉田）

「下町ロケット」を目指す

市場の劇的な変化に対応した新しい商品や生産システムを開発するため、技術の総本山の役割は一層増大。東京本社の建て替えも絡み、問われたのが本社機能はどうあるべきかという問題だった。

「我々が求めたのは『下町ロケット』の世界でした」と吉田は話す。『下町ロケット』は作家・池井戸潤の直木賞受賞作で、町工場が独自の技術力を武器に全社一丸となって数々の難題を克服していく物語だ。2015年秋、地上波でTVドラマ化され、平均視聴率が20%近いヒット作となった。

「本社にはいろいろな意味がありますが、我々メーカーの場合、本社機能、なかでも管理系の役割は何かといえば、利益を生み出す源泉である技術の総本山の第一線で働く開発系、製造系の後方支援です。ものづくりに必要な人材をどう配置するか、特許など知的財産の問題にどう対処するか等々、一緒にいて顔を突き合わせることで連携した仕事ができるのではないかと。同じ法務でも係争担当部門は裁判所や弁護士事務所に近い東京に置く。黒部と東京の両方で本社機能を果たせばよく、場所の分離は問題にならないと考えたのです」（吉田）

実際、黒部に移った社員からは、「数字の奥にある現実がわかる」（経理）、「製造系と営業系をバランスよく見ることができる」（人事）といった、ものづくり部門の近くで仕事をする意義を実感する声が聞かれた。

法務の知財部門では移転の効果が早くも表れた。グローバルな知財競争が激化するなか、黒部への移転によって、他社の特許出願状況を精査し、次に押さえるべき案件や分野を技術者に直に提案するといった、より機動的な役割が可能になったのだ。「移転の全体的な成果が表れるまでには、2年はおかかるでしょう。ただ、相互関係のなかで必ず、人は育っていくはずですよ」（吉田）

まちづくりで地方創生にも貢献

YKKの本社機能の一部地方移転が注目されたのには、も



2015年11月に竣工、12月から操業している工機技術本部所管のファスナー専用機械部品工場。従業員の働きやすさを考慮し、温度や湿度の微細な管理が必須の精密機械工場としては珍しく、窓を取りつけた。世界初、窓のある精密機械工場だ。

連載

野中郁次郎の
成功の本質

う1つ理由があった。地方創生のためのまちづくりも同時に進められたからだ。黒部に異動する社員にとって必要なのは住宅だ。富山県は持ち家率や1住宅あたりの延べ面積は全国1位だが、黒部には良質の賃貸住宅が少なかった。

そこでYKKは事業所から約4kmの距離の黒部市内の旧社宅跡地3万6100㎡に賃貸集合住宅や商業施設、保育施設などからなる「パッシブタウン黒部モデル」を計画。全8街区が2025年までに完成予定で、全250戸800人の入居を見込む。

第1期街区36戸の完成予定は2016年2月。保育所も開設され子育てを支援する。社員だけでなく、一般市民も入居が可能だ。黒部市の人口は約4万人。高齢化と人口減少が進むなか、子育て世代を含む800人の増加は少なくない数だ。

最大の特徴はエネルギー消費量を同地域の一般的な住宅の4割程度に抑制する点だ。具体的には黒部川扇状地の伏流水をくみ上げ、パイプで循環させる。これで屋内が夏は涼しく、冬は暖かくなる。さらに、夏は富山湾の季節風をうまく取り入れることで冷房の使用を抑える。

なぜYKKが省エネ住宅を手がけるのか。「善の巡環においては、地域も大切なステークホルダーです。

黒部でまちづくりを行うなら、未来に向け、地域の自然資源を活用し、エネルギー消費量の少ない住宅環境を実現しなければならない。それを黒部モデルと名づけました」(吉田)

このほか、社員向けには合計100人が住める2階建て单身寮25棟も在来線の黒部駅前に新設(2017年3月完成予定)。同駅は北陸新幹線開業により利用者が減り、駅前の活気がなくなった。そこで、店舗や集会場が入る「センターパビリオン」を併設し、地域に開放。新たな寮には食堂を設けず、商店街の利用を促す。駅前の居住者を増やすことで新店舗の進出や在来線の利用促進につなげる計画だ。

本社機能の一部地方移転と表裏一体となった地域でのまちづくりの推進。パッシブタウンから黒部事業所に通う社員は、職場では海外拠点と直につながって、自社のグローバル競争力を支え、同時に職住近接で仕事と子育てを両立させ、環境負荷の少ない生活を送りながら、地域を支える一員となる。

そして、YKKも企業として、グローバル市場での勝者と地方創生の担い手を両立させる。これを「黒部モデル」と呼ぶならば、ここに、日本が抱える多くの課題を克服するための企業経営の1つのイノベーションのあり方を見ることができる。(本文敬称略)

理念と実践の両面で「脱カリスマ経営」を推進 「よい資本主義」を体現する無二の経営モデル



野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

ヘンリー・ミンツバーグ氏、フィリップ・コトラー氏といった世界的に著名な経営学者が資本主義のあり方に警鐘を鳴らす書籍を相次いで刊行している。先日、マーケティングの権威で、近著『資本主義に希望はある』を上梓して来日したコトラー氏と面談する機会があった。話題は資本主義の現状への問題提起が中心になり、短期的利益への過度の傾斜、個人主義重視の弊害、所得不均衡の拡大等々、資本主義の欠点を克服する「よい資本主義」のあり方を議論し合った。YKKを率いる2代目の吉田氏は米国留学時代、コトラー氏のもとで学んだ経験を持つ。そのコトラー氏がステークホルダーの「オールWinの仕組み」として強い関心を持ったのが、「善の巡環」の経営だ。

最近、日本企業でも自社株買いの動きが目立つ。背景には、ROE（株主資本利益率）などの指標にとられる経営のあり方がある。自社株買いは同じ利益額でもROEを押し上げ、株価を上昇させる。しかし、現実の付加価値は何も生み出していない。

一方、「善の巡環」の経営は、社員が自らの給与・賞与を投資して株主となり、自己資金を豊かにして、新しい商品・技術を開発して社会に価値を提

供し、利益を出して配当を得る。大企業ながら非上場を続けるのも、短期志向の株主の圧力を受けずに経営の自由度を高めるためだろう。それが結果的に、共同体としてのYKKを強化した。

2代目の吉田氏は「善の巡環」の理念を継承し、「閉じる・開ける」の追求というシンプルなビジネスモデルのもと、理念をグローバルに浸透させた。同時に、先代からの「脱カリスマ経営」を標榜し、海外の重要顧客の近くに商品開発拠点を置き、顧客の利益の最大化を図るなど、理念を実現するシステムやプロセスを発案し、定着させた。

変化の激しい市場で事業を展開するには、現場重視の機動戦によって、価値の源泉となる知識を高速回転で創造していく「知的機動力」が重要だ。

その力を高めるには、状況に応じて、第一線においていつでも部門横断のプロジェクトが組める人材がプールされている必要がある。それを実現させたのが今回の本社機能の一部移転なのである。しかも、移転をきっかけに、技術の総本山を擁する黒部のまちづくりにも積極的に乗り出した。「よい資本主義」を志向する理念と実践が好循環した無二の経営モデルといえる。

Lesson 3

人事制度の グローバル化とは

有識者、実務家による、人事プロフェッショナルを目指すすべての人向けの特別講義。
Lesson3では、事業のグローバル展開を支える人事制度をどのように構築するのかを学ぶ。

連

載

人事プロフェッショナルへの道

規模の大小を問わず、多くの日本企業がなんらかの形で海外でもビジネスを展開する現代、「人事制度をグローバル化したい」というニーズが急速に高まっている。現地法人(現法)の従業員の賃金や昇格のルールを決め、自社の人材レベルを知り、さらには全世界の優秀人材の分布を可視化したい。人事制度のグローバル化が急がれる背景にはこうした事情がある。「気持ちはわかりますが、ど

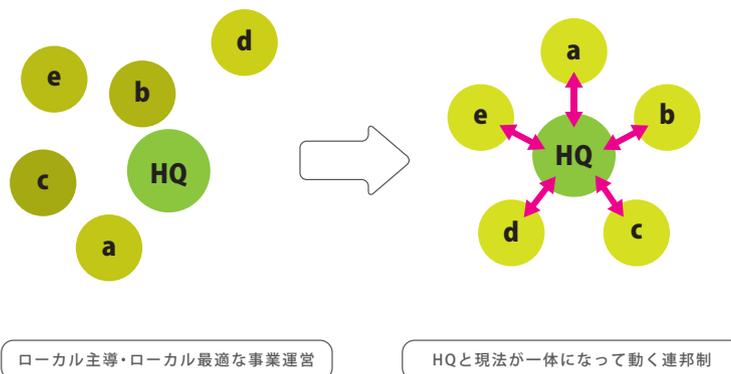
の企業にも適応できる“正解”のグローバル人事制度などありません。だからこそ、人事がまずすべきは、自分の目で現地を確認することで、自社のビジネスのグローバル化が今どのような状態であるかを知ることです」と説くのは、カゴメの有沢正人氏だ。有沢氏はHOYA、AIU保険を経てカゴメに入社。同社のグローバル化を支える人事の仕組み構築を牽引している。

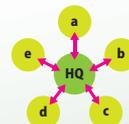
事業のグローバル化の 段階を定める

「カゴメを含む多くの日本企業のグローバル化の現状は、各国現法がそれぞれローカル最適の事業運営をして、利益が出ていればそれでいい、という段階ではないでしょうか」と有沢氏。この段階なら、人事制度は現法ごとに違ってよいし、本社(HQ)と現法の人材交流の必要性も低い。

「次にやることは、この先、ビジネスのグローバル化をどこまで進めたいのか、経営トップの思惑を知ることです」(有沢氏)。カゴメの場合は、ローカル主導・ローカル最適の段階を抜け出し、グローバル戦略のもと、HQと現法が一体になって運営される“連邦制”を目指したいというのがトップ

○事業のグローバル化の進み方





○連邦制のための
グローバル人事制度構築の進め方

STEP 1

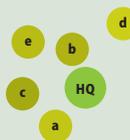
グローバル化推進の基盤となる制度づくり

- ・ジョブグレーディングの共通化
- ・評価・報酬制度の共通化
- ・サクセッションプランの導入
- ・グローバルな能力開発プログラムの導入

STEP 2

理念やビジョンを具現化する戦略的人材活用

- ・スキルマップ・人材ニーズマップの作成
- ・グローバルでのコア人材の可視化
- ・優秀な人材の戦略的配置
- ・上記を通じたキャリアモデルパスの提示による、従業員のキャリア自律促進



の明確な意思だった(左ページ図参照)。「トップが何を実現したいのかを聞き出し、そのために必要な人事戦略を進言する。そしてその実現に、トップからの完全なコミットメントを確保する。変革を起こす人事は、ここをはずしてはなりません」(有沢氏)

**“連邦制”のための
人事制度を2段階で**

ここからがグローバル人事制度構築の本丸だ。「教科書的にいえば、グローバル共通の理念や人事ポリシーをあきらかにし、その理念に基づいて制度を構築するのが美しい。ですが私は、理念やポリシーの前に、まずは制度や仕組みを整備したほうがいいと考えます」(有沢氏)

これまで自由な運営を許されてきた現法に、いきなり理念や人事ポリシーというつかみどころのないものを押し付けても、それを具現化する手段がなければ変化は起こせない。人事評価は年に何回、どのような項目をどんな基準で評価するのか、昇格の基準は何か。こうした枠組みとしての制度があって初めて、その運用を通じて理念やポリシーを現実化できるというのだ。

実際に有沢氏は、カゴメにおいてここ数年で、ジョブグレーディングの共通化、評価・報酬制度の共通化、コアポジションのサクセッションプラン導入を実施。これからは、これらの制度の運用を通じて、自社が求める人材、すなわち、自社の理念やポリシーを体現する人材を特定し、彼らを戦略的なポジションに配置

することができる。「そこまでいってようやく、“連邦制”を支援するグローバル人事制度ができたといえることになるでしょう」(有沢氏)

プロをつくる3つの問いかけ

1. 自分の目で、世界中の現場の状態を確認しているか
2. トップと目的意識を揃えることで、変革へのトップのコミットを得ているか
3. 理念やポリシーを具現化するための、筋のいい施策をつくられているか



有沢正人氏

Arisawa Masato_カゴメ 執行役員
経営企画本部 人事総部長

Text = Works 編集部 Photo = 平山 諭

特集『人事部の、今、あるべき形』に関する
ご意見、ご感想

- 本件はグローバル人事のトレンド的に語ってはもったいないテーマであり、本質的に事業の成長や経営に貢献する人事、という視点でもう一段深掘りすべきことではないかと感じます(卸売)
- 人事部の機能として非常に理解できるが、現実にはオペレーションに追われ思うように動けないのが実態です(機械)

読者の声

前号『Works』133号(2015.12-2016.01)に
寄せられた読者の声です。

第2特集に関するご意見、ご感想

- ワーク・ライフ・バランスの浸透は、会社以外のライフスタイルを充実させることであり、そこに副業の可能性も高まっていくでしょう。もちろん、副業により、本業の可能性が拡がると思います(広告)

連載に関するご意見、ご感想

- 頂点からの視座: 益田さんを懐かしく思い、素敵な人生を歩まれたのだと感じました(機械)
- 人事のジレンマ: 1年や四半期単位の目標は、途中で頻繁に手直ししなければならなくなってきている職場が多いと思います。この変化に対応するためには、課長レベルの中間管理職の役割が重要になってきています(研究)

NEXT

『Works』次号(135号)のテーマは

組織開発の底力(仮題)

日本企業はこれまで、組織開発をごく当たり前のようになってきた。しかし、現代の組織開発は、より大きな成果を期待され、またその手法も進化している。組織開発のポテンシャルを探る。

発行は、2016年4月8日(金)です。

編集後記

女性活躍推進の研究をしていると、女性の活躍が難しい最大の原因は、今の日本の「正社員の働き方」だとわかります。1つは長時間労働、もう1つが転職だと思うのです。キャリア自律する人よりも会社に自分のキャリアとライフを全面的に差し出せる人のほうが、評価され出世するというのは、21世紀の働き方として、あまり面白くないと思いませんか。(石原)

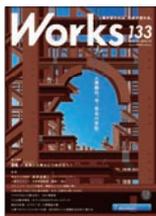
冬休みに欧州を旅行中、ふだんはスルーできる国境でも、美術館でも、度重なるパスポートと荷物チェックに足止めされることしばしば。そんな息苦しい世界のなかで、コモンセンスを堂々と叫ぶことができるのが企業社会だと思います。ダイバーシティ&インクルージョンの素晴らしい本気で信じ、一歩一歩実践することで、企業人が世界を変えることができるのかもしません。(入倉)

OKY。「お前が来て、やってみろ」。現地事情を知らない本社の無理難題に対し、海外駐在員が呟く隠語です。もう1つが、No Action, Talk Only。本社のお伺いなしでは行動できない日本人駐在員を揶揄する隠語。OKYとNATO、どちらも本人の自律性と本社の権限委譲が問われています。同様に、本人の自発性のない強制的な転職は、早晚、OKYとNATOを招きそうです。(藤井)

母の介護を続けて10年になります。私の場合は、早い段階でケアマネジャーに相談し、私が頻繁に訪れることのできる場所で施設を探してもらったので、精神的・身体的なつらさを感じる期間は短くて済みました。育児に比べ、介護については、その経験をほかの人に伝える人は多くはありません。ぜひ人事の方々は、介護サービスや経験談などの情報を集め、社員に提供してほしいです。(湊)

BACK NUMBERS

No.133 2015.12-2016.01



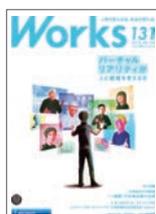
人事部の、今、あるべき形

No.132 2015.10-11



日本型雇用によって
失われたもの

No.131 2015.08-09



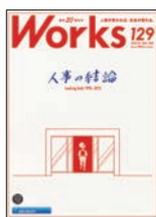
バーチャルリアリティが
人と組織を変える日

No.130 2015.06-07



プロフェッショナル人材を
「見える化」する

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」

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。

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)

※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。

【購読料】

◎1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

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 人事部長)

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 上席執行役員)

古寺猛生 (ソニーモバイルコミュニケーションズ 人事部門 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) 人事統括 本部長)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括本部長)

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、藤井 薫、湊 美和、中野史子

執筆/伊藤敬太郎、勝見 明、白谷輝英、瀬戸友子、千葉 望

アートディレクター/相田俊一

デザイナー/高瀬 薫、寺嶋智教

表紙アートディレクター/永井雄二(デザインハウス)

表紙ディレクター/友田光亮

表紙デザイナー/中村理絵、伊藤雅美、岡田麻里奈(デザインハウス)

表紙イラスト/中村理絵

フォトグラファー/刑部友康、勝尾 仁、鈴木慶子、橋本裕貴、平山 諭、峯本宗介

イラストレーター/寺嶋智教

校正/ディクション

印刷/北斗社

Recruit Works Institute

134 2016.02-03 転職のゆくえ

第21巻 第6号 通巻134号 2016年2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 03-6835-9236(編集部)

定価700円 本体648円

