

# Works 136

人事が変われば、社会が変わる。

2016.06-07  
Recruit Works Institute



## シリーズ 雇用再興 人事は日本型雇用を守りたいのか

第2特集

### 急発進する【人事 × データ】

連載

頂点からの視座：菅野正美氏（合唱指導者）

人事のジレンマ：在宅勤務を始めたい × 生産性低下が心配

コミュニケーションの型知：ネガティブなメッセージを伝える

人事が知っておくべき人体の秘密：“デスクで早食いランチ”がダメな理由

フツウでないと戦力外？：LGBT（性的少数者）

ここは集中特区：仕事で選ぶ、ワークスタイル自由形

成功の本質：スマートコンストラクション／コマツ

人事プロフェッショナルへの道：働き方改革を成功させる経営と人事の役割とは



 RECRUIT

# 4 第1特集 シリーズ 雇用再興2 人事は日本型雇用を 守りたいのか

5 はじめに：日本型雇用に対する人事リーダーたちの本音とは

## 6 Section 1 「もっと自由に働きたい」個人は、 本当に増えているのか

6 個人はどのような働き方、生き方を希求しているのか

7 既に多様な働き方、生き方の実例は出てきているのか

## 10 Section 2 「自由に働きたい個人」を、 企業はマネジメントできるのか

10 自由に働きたい社員のタイムマネジメントをどうするのか

13 多様な個人を誰がどのように評価するのか

15 多様な働き方を許容することで日本的なよさが失われないか

## 16 Section 3 個人の価値観の変化に、 「本気で向き合う」とは

- 16 労働法は変わっていくべきなのか。そして、変わり得るのか  
19 会社とは何か。会社と個人が約束すべきこととは

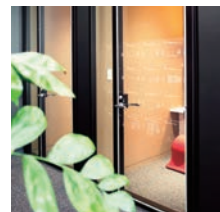
## 20 Section 4 新しい人事のありようとは。 それは実現できるのか

- 22 まとめ：働く個人の代表としての人事リーダーへの期待／石原直子（本誌編集長）

# 24 第2特集 急発進する【人事×データ】

### 連載

- 36 頂点からの視座：菅野正美氏（合唱指導者）  
40 人事のジレンマ：在宅勤務を始めたい × 生産性低下が心配  
44 コミュニケーションの型知：ネガティブなメッセージを伝える  
46 人事が知っておくべき人体の秘密：“デスクで早食いランチ”がダメな理由  
48 フツウでないと戦力外？：LGBT（性的少数者）  
49 ここは集中特区：仕事で選ぶ、ワークスタイル自由形  
50 成功の本質：スマートコンストラクション／コマツ  
56 人事プロフェッショナルへの道：働き方改革を成功させる経営と人事の役割とは



## 58 FROM EDITORIAL OFFICE

第1特集

シリーズ 雇用再興2

# 人事は 日本型雇用を 守りたいのか



はじめに

## 日本型雇用に対する人事リーダーたちの本音とは

本誌では、132号(2015年10月発行)より、「シリーズ雇用再興」に取り組んでいる。シリーズ第1回「日本型雇用によって失われたもの」では、新卒一括入社、定年退職、年次別管理が行われ、メンバーシップを重視する日本型雇用システムが、既に制度疲労を起こしていることについて言及した。

日本型雇用は、非正規など不安定雇用の増加、企業内の中高年社員の雇用保蔵、新分野への人材の流動性の低さといった、雇用のなかに閉じた問題だけでなく、教育、税や社会保障、家族や地域社会のありようにもさまざまな影響を与えている。その問題や影響を総括し、長期的な雇用保障と引き換えに個人が自らのキャリアと人生をハンドリングする力を失った、と指摘した。

また、そうした現状を踏まえ、働く個人50人に「10年後の正社員」のありようとはどのようなものか、対話してもらった。私たちの疑問は、働く個人は既存の日本型雇用の枠組みを望んでいるのだろうか、変化を受け入れられるのだろうか、ということだった。50人の「集合知」として導き出されたのは、「もっと自分の人生を自らの力でハンドリングしたい」という希求だった。次ページ以降で詳述するが、場所や時間にしばられない自由な働き方や、企業よりもパワーを持つ強い個人、組織を超えて社会課題に取り組む個人、生涯現役で学び続ける個人、といったありようが増えていこう、そしてそういう社会を希望している、という声が続々と上がったのである。

日本型雇用は、深く、隅々まで私たちの社会、仕事、生活にしみ込んでいる。ところが、それに対して違和感を持つ個人が生まれつつある。それが、シリーズ第1回で私たちが得た結論だった。

そして、シリーズ第2回の今回は、人事の方々の本音を聞こうと試みた。問いは、「人事は日本型雇用を守りたいのか」。問いに対する答えを導くために、大手企業を中心とする人事リーダー30人に、対話していただいた。個人が描く未来の働き方は、現状の日本型雇用が提供する枠組みとは大きく乖離している。そこにある溝は埋められるのか。埋める必要はあるのか。埋めるならば、企業はどのように変わればよいのか。その変化は実現可能か――。

本企画はその対話の場で、実際に人事の方々の口から出てきた、より自由な働き方を望む個人の声への反論や疑問を取り上げ、別途、さまざまな人にそれへの解をいただいたものをまとめた。「構成はフィクションだが内容はノンフィクション」である。

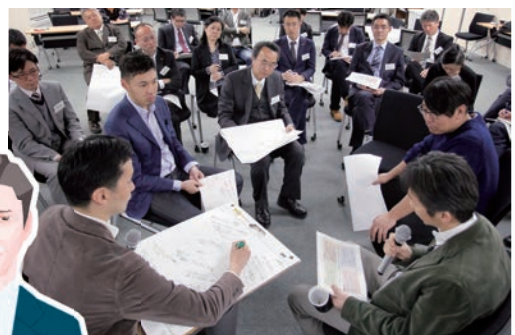
「本当に多様な働き方、自由な働き方を求める人は増えているのか」。そんな、人事の疑念からこの特集はスタートする。そうした疑念が、特集の終わり(現実の、30人の人事リーダーの対話の終わり)では大きく変化する。そのとき彼らは何を思うのか。何をしようとするのか。その変化に、乞うご期待である。

本誌編集／入倉由理子

### ○次ページからの構成

本編は、1人の架空の人事リーダーA田氏、Works編集部、有識者の対話によって進行していく。A田氏は、フューチャーセッション(以下FS)に参加いただいた人事リーダー30人の代弁者である。A田氏の目線を通じて、FSで人事リーダーたちが実際に辿った思考プロセスの追体験をしていただきたい。

\*フューチャーセッション(FS)とは  
フューチャーセッションは、複雑な問題を解決するために、企業・行政・NPOなどの壁、組織内の部署の壁、専門領域の壁など、立場の違いを超えて対話することにより、協調と行動を創発する場。参加者それぞれがそれぞれの言葉を傾聴し合い、未来に向けての関係性とアイデアを生み出すことを目的とする。



# 「もっと自由に働きたい」個人は、本当に増えているのか

「もっと自律的に自分の人生をハンドリングしたい」。  
 そのように個人が考えているという我々の前提は、どれくらい真実なのか。  
 前回のFSを振り返りながら、個人の価値観の変容について考える。

## ◆個人はどのような働き方、生き方を希求しているのか

**Works編集部(以下、Works) :** シリーズ第1回の、働く個人50人が集まったFSの振り返りをしたいと思います。2015年8月に、大手企業やベンチャー企業勤務、会社経営、フリーランス、派遣スタッフなど多様な働き方の個人50人に集まっていただき、「新しい正社員像」を考えてもらいました(下写真)。長期雇用を前提とした日本型雇用による安心の提供を続けてほしいのか。その解は、「もっと自律的に自分の人生をハンドリング

したい]でした。

**人事リーダーA田氏(以下、A田) :** 「もっと自律的に自分の人生をハンドリングしたい」とは、具体的にどのような働き方なのでしょうか。

### 自分で自分の人生を ハンドリングしたい個人

**Works :** 具体的には、右ページ表の4つの新しい正社員像が導き出されました。働く人たちの志向がグローバルになったり、コミュニティ

に寄っていったり、また、自由な働き方を求めたり、というように変化することによって、さまざまなタイプが登場します。そのうちの代表的な4つというわけです。たとえば、「海辺のクラウド社員・旅人さん」のように、自らのスキルを武器にしたり、「7つの顔を持つ社員・複顔さん」のように副業を持ったりするなど、一組織にしばられずに働く人が増え、活躍するだろう、と考えました。

興味深かったのは、安定した生活を求める人も確実にいることです。しかし、安定志向に向かったとしても、現在の多くの正社員たちのように、1つの組織のみに所属し、そこにフルコミットする未来を見ている人はいませんでした。ライフの充実をいちばんに考えながら、組織や社会



海辺のクラウド社員

旅人さん

スーパーな能力を武器に、一組織に縛られず働く。いつでもどこでも高いパフォーマンスを出す

【働き方】必要とされれば、世界のどこにいても必要な時間働く  
【望む給与】激高  
【会社にもたらされる価値】イノベティブな知恵、卓抜した行動力、ネットワークによる難度の高いプロジェクトの実現  
【出沒スポット】マチュピチュ

7つの顔を持つ社員

複顔さん

高い専門能力を持ち、仕事に前向き。一方で社会課題の解決やコミュニティの参加にも積極的

【働き方】メインの仕事に9時～5時でフルコミット。2枚目、3枚目の名刺を持って、複業や社会・地域活動に参加  
【望む給与】専門能力に応じて、そこそこ  
【会社にもたらされる価値】地域コミュニティや異なる仕事から得られる知恵、ネットワーク  
【出沒スポット】地域のお祭り

ソーシャルアクション社員

共生さん

組織の内外の課題を周囲の人と一緒に解決することに興味を持つ。ライフの充実がいちばん

【働き方】日に数時間だが、その時間はコミット。積極的に現場の改善に努める。仕事以外の時間を周囲の人とのライフシェアに使う  
【望む給与】時間に応じてそこそこ  
【会社にもたらされる価値】集合知による現場の生産性アップ  
【出沒スポット】コストコ

社会人学生社員

楽習さん

生涯現役で、自分の技術やスキルをアップしていくことに最大の興味を持ち、学び続ける

【働き方】基本はフルタイム勤務。夜や休日に学校に通う時に休職してがっちり学ぶ  
【望む給与】スキルアップした分、給与アップを実現していきたいと考える  
【会社にもたらされる価値】新しいスキル、知識アカデミックなネットワーク  
【出沒スポット】大学院



の課題を解決しようとする貢献意識を持つ「ソーシャルアクション社員・共生さん」、あるいは安定して生涯働き続けるために、新しい技能を学び続けようとする「社会人学生社員・楽習さん」が増えると言っています。

そこには、日本型雇用が提供してきた長期的な雇用の保障による「ジョブセキュリティ」により安心を

得ようとするのとは、異なる形での「人生の安心＝ライフセキュリティ」を自ら構築したいとする意識が見えました。多かれ少なかれ、働く時

間、場所、期間、所属する組織に自由度と可変性を求め、会社以外の地域、社会、自分の生活を大切にしたい、それらの会社以外のものとのつながりによって安心を実現したいということです。もしも、彼らの望みをかなえようとするならば、企業が、従来とは別のものを与えられるようになる必要があります。

## ◆既に多様な働き方、生き方の実例は出てきているのか

**A田**：ただ、これはマジョリティの意見ではないのではないですか。私が所属するような大企業では、「この会社で勤め上げたい」という社員は

まだまだ多いです、離職率も低い。そして、新卒の就職人気ランキングでは今でも大手企業が上位に名を連ねています。どうしても、実感がわき

ません。実際に、そういう人たちは出てきているのでしょうか。

**Works**：ETIC. 代表の宮城治男さんに、この質問に答えていただきます。

ETIC. は1990年代から、大学生や若者に、「大手企業に就職する」以外の選択肢に気づくための機会を提供してきました。大手企業に就職し、安定を得たい、というのとは異なる価値観の人々は増えていると思いますか。

## 社会の先端の「変な人」が確実に増えている

**宮城治男氏(以下、宮城)**：私は1972年生まれです。学生時代の1993年にETIC. を立ち上げているのですが、そのころ、既に潜在的には日本型雇用には納得していない層が、多数派ではないですが存在しました。明治時代から戦後、高度成長が終わるまでの、皆同じ方向を向いて頑張れば報われる、という価値観に対してモチベーションを感じられる人ばかりではなくなっていたのです。



ETIC. が1994年に開催した学生向けイベントは、「就職ちょっと待ったシンポジウム」。「いい大学に入って卒業したならできるだけ大きくて安定した“いい会社”に入るべき」という価値観を持つ人に対して、「本当にそれしかないのか、それ以外の選択肢はないのか」を問いかけました。まだ学生起業とか、ソーシャルベンチャーなどという言葉もなく、いちばんとがった、問題意識のある若者に刺さるのがあえて選ぶ「大手以外への就職」だったのだと思います。

ですからETIC. は当初は、ベンチャー企業へのインターンシップが中心的な活動でした。「大手以外への就職」という道への気づきを提供しなかったのです。

そして、1990年代の終わりごろには、ITバブルがやってきて、学生、あるいは若手が、就職せずにいきなり起業するという事例が少しずつ増えていったのです。いよいよ、ベンチャー

を本気で「やってみる時代」の到来です。その後、2000年代になると、社会起業、ソーシャルアントレプレナーという概念が広まり始めました。私たちETIC. の事業の柱も、社会起業家の育成に変化してきました。ITなどのベンチャーを起こす、というのはいってみれば、社長をやる人が主役なのです。一方で、社会起業家とは、あくまでも社会の課題を解決することが主題。そこには自分の成功への執着がほとんどない、という特徴があります。米国同時多発テロ、リーマンショック、そして東日本大震災。2000年代に入ってから起こった数々の「事件」によって、「自分」中心から「社会」中心へと、心が動いていった人がたくさんいるのは間違いないと思います。

私たちがやってきたことは、社会の先端にいる人々の価値観の変化の顕在化です。その対象者は、1990年代初めにはゼロに近いほど少ないものでしたが、今、その数は増え、うねりは大きくなっています。

## 喜んで地方に行く優秀な人たち

**A田**：実際にどんな人が出てきているのですか。

### 宮城治男氏

Miyagi Haruo\_NPO法人ETIC. 代表理事。1993年、早稲田大学在学中に学生起業家の全国ネットワーク「ETIC. 学生アントレプレナー連絡会議」を創設。2000年にNPO法人化、代表理事に就任。社会起業家の育成、輩出、地域における人材育成にも取り組む。2011年、世界経済フォーラム「ヤング・グローバル・リーダーズ」に選出。文部科学省参与。



**宮城**：私は、キャリア官僚の3年目研修の講師を担当して8年になります。社会起業家について、8年前に話したときには、ピンとくるまで時間がかかる官僚が多かった。今では、最初から目を輝かせて聞いてくれます。官僚はそもそも社会を変えていく、という社会起業家とマインドセットがとても近くあるべき人たち。昔の官僚は、もしかすると「いい大学を出たので自動的に」になっている人が多かったかもしれませんが、今の官僚は「社会起業も、官僚も、社会を変える仕事として同列」であることに気づいているのだと思います。

あるいは、2011年の東日本大震災以降に、私たちは東北の経営者を支援するために人材を送り込む「右腕プロジェクト」を立ち上げました。大手企業勤務者を中心に、130プロジェクトに230人を派遣しました。うち6割は、継続雇用されたり、起業するなどして現地に残っています。

かつて、会社を辞めて地方に移住するといえば、都会での競争に疲れた人が癒やしを求めて、といった「競争からの離脱」のイメージが強かった。しかし、かなり優秀な、大手企業でも大活躍していけるような人材が、会社を辞めて、喜んで地方に

行く例は、俄然増えました。会社からすれば優秀な人材に辞めてほしくありませんから、右腕プロジェクトでは、派遣期間中の給与を負担したり、大手企業のなかには、数年後に戻れるように休職制度を新たに設けるケースもあったのです。私たちが対象としてきたのは、以前はごく少数の「変わった人」たちでしたが、今や、企業や社会で活躍する「普通の人」「真っ当な人」たちが抵抗なく私たちと活動してくれているのです。

### 国境を超えて広がる 新しい価値観

**A田**：これは、日本だけの現象ですか。東日本大震災の影響はやはり強いのでしょうか。

**宮城**：私は、2011年に世界経済フォーラムの40歳以下の世界のリーダーを集めたヤング・グローバル・リーダーズに選んでいただきました。そこで世界中の若いリーダーたちと会話したとき、どこの国のリーダーとも違和感がまったくないのです。考えてみれば当然で、私たちはインターネットによって同じ情報を共有しているし、全世界どこにいてもほぼ同じリソースにアクセスできる。社会や未来に対する価値観が同世代では世界中変わらない、



世界共通のうねりのようなものが起こっているのだと思います。

**A田**：なるほど……。そういう人が増えてくるのならば、彼らに向けた制度や施策も必要になります。そうでないと、優秀な人材を逃す可能性がありますね。

**宮城**：もちろん、今後も実際に自ら業を起こし、社会起業家となる人が、急増するわけではないでしょう。ただ彼らは従来の壁を突破することによって、先駆けとして社会に大きなインパクトを与えます。そんな彼らが「氷山の一角」であったとしても、その挑戦に共感して、企業で働きながらプロボノのように専門性を活かして社会課題解決に乗り出す人、ボランティアに継続的に参加する人などがこれから加速的に増えるでしょう。実は水面下で、社会の課題を解決することに自分も当事者としてかかわりたい、貢献したい、という思いを秘めて、気づきやアクションのきっかけを待つ膨大な数の人々が存在するのではないのでしょうか。

# 「自由に働きたい個人」を、 企業はマネジメントできるのか

個人の新しい働き方への希望を企業組織で実現しようとしたら、  
マネジメント上さまざまな問題が生じる、という声がFSでは人事リーダーから上がった。  
多様な個人を受け入れ、活躍させる企業の経営者、人事リーダーにその解決策を問う。

## ◆自由に働きたい社員のタイムマネジメントをどうするのか

**A田**：会社にしばられない働き方をしたい人が増えてきているのはわかりました。しかし、そういう人たちに各々対応していたら、組織が組織として機能しない可能性があります。

**Works**：では、そういう人たちの希望に対応するのは難しいのですか。

**A田**：もちろん、日本の大手企業もダイバーシティマネジメントに力を入れています。育児や介護をしながら働く社員、夜間に大学院で学ぶ社員など、多様な人材を活躍させるべ

く、働く時間、働く場所の自由度を高めています。しかし、それはそれらの人々が組織のなかの少数派であることが前提です。わが社のために身を粉にして働く人が中心にいてくれてこそ、そういう人たちの自由を認められるのですよ。

### 多様性を守るのか 質を守るのか

**Works**：具体的にはどんな不都合が生じると思いますか。

**A田**：1つは、週に数日とか、1日に数時間しか働かない人たちの仕事をどのように切り分けるか、です。単純作業であれば別ですが、知的労働では難しい。

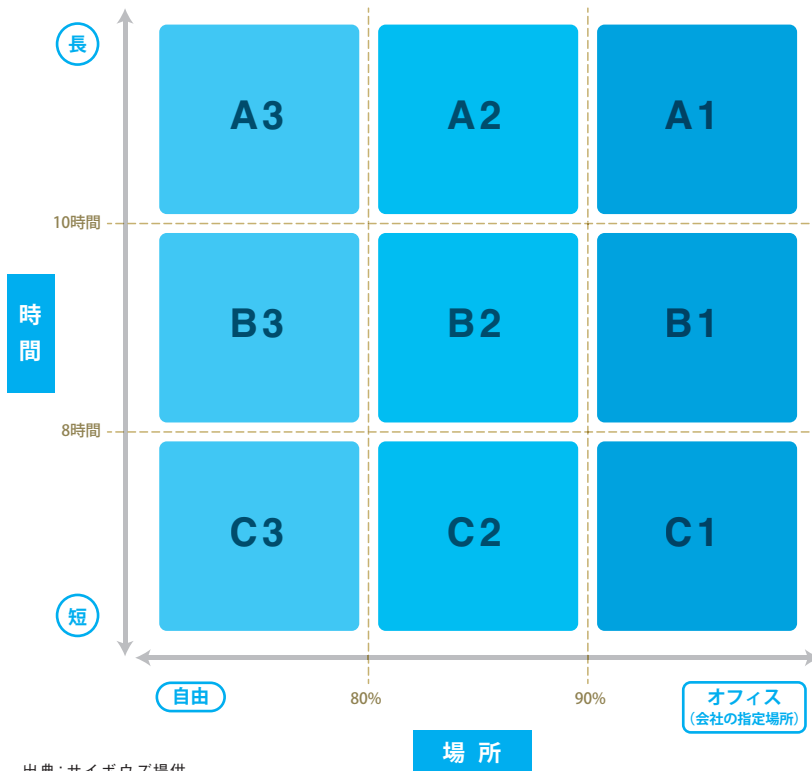
**Works**：まずは、Worksからの情報共有です。私たちが取材した欧州のグローバル企業で働く女性は、育児をしながら、週4日勤務でスイス全土のセールスマネジャーを務めています。彼女がオフィスにいても、部下の仕事はきちんと回っている。知的労働かつ重責を伴う仕事でも、フルタイム勤務でなくても責務が果たせることを証明しています。

**A田**：欧米のグローバル企業は、職務型の人材マネジメントを行っていて、ジョブディスクリプションが明

#### 人事リーダーのリアルボイス from FS

プライベートの充実を求め、週に数日しか働かないのを認めてほしいと言われても、仕事を切り分けて渡すのが難しい

お祭り、田植え、ボランティア、といった理由で休むのを、いちいち認める価値が感じられない



出典：サイボウズ提供

確です。だからこそ成果も明確になるのですが、職能型が残る日本企業では実現しにくいと思います。

**Works**：日本企業の例も聞いてみましょう。グループウェアを開発するサイボウズは、働く時間・場所の自由度を高め、副業を認めるなど、先進的な取り組みを次々に行う企業です。実際に、どのように仕事を切り分け、タイムマネジメントしているのか、代表取締役社長の青野慶久さんに伺ってみましょう。

**青野慶久氏(以下、青野)**：当社では、2007年から選択型人事制度を導入しています。社員がライフスタイルの変化に合わせ、働き方を選択することができます。時間の長短、場所の自由度によって、働き方のカテゴ

リを9種類に分け、育児や介護に限らず、学校への通学、健康状態など個人の事情に応じて自ら選ぶのです(上図)。サイボウズは、2005年には離職率が25%を超えていました。「100人100通りの人事制度」を目指し、働き方の多様性を受容することで、2015年には3.8%まで減らすことができましたのです。

どの人がどの働き方を選択しているか、当然、マネジャーも同僚も皆知っています。働く時間に応じて、仕事をアサインしています。もちろん、現場は悲鳴を上げていることも少なくありません。極端な例でいえば、マネジャー以外全員「C」を選択してしまうと、やはり「人が足りない」ということになります。



### 青野慶久氏

Aono Yoshihisa\_大阪大学工学部情報システム工学科卒業後、松下電工(現 パナソニック)を経て、1997年、サイボウズを愛媛県松山市に設立。2005年4月に代表取締役社長に就任。2011年から事業のクラウド化を進め、有料契約社は1万3000社を超える。

**A田**：やはりそうですね。その場合、どう対応するのですか。時間管理の枠の外にいる管理職がそれに対応することになり、多忙な厳しい現実におかれる、ということが多くの企業で起こっています。

**青野**：その場合、「質」を多少はあきらめることにしています。多くの経営者や人事の方々「質を落とさず働き方改革するにはどうしたらいいか」と問うてきます。現実的には、「どちらも最優先」は無理。どちらの優先順位がより高いかといえば、当社にとっては社員の働き方なのです。そうルールを決めた以上、それを

## 人事リーダーのリアルボイス from FS

転勤をオファーしたとき、「副業があるので転勤できません」では人事ローテーションが運用できない

自由に働く人が1人、2人ならば問題ないが、その数が増えるとコストが膨大になる

守り切る。場合によっては、私がお客さまに謝ることもある。それでも、社員との約束事を破り、社員のモチベーションを下げるよりは、社員の働き方の多様性という約束を守らなければならないと思っています。

多様な人を受け入れるということ、この会社では絶対のルールにする。そのなかでいかにしていいものをつくって、世界中に広げるか、というゲームです。普通の会社は多分、逆です。そこが決定的に違うのです。

**A田**：ゲームのルールを決めてそれを守り切ることが重要なのですね。

でも、具体的な時間管理はどうすべきかイメージがわかりません。

### 自律した大人であれば 厳密な管理は必要ない

**Works**：モノではなくコトを贈る体験ギフトの企画・販売会社、ソウ・エクスペリエンスも、子連れ出勤を可能にするなどして、多様な人材を受け入れている会社の1つです。代表取締役の西村琢さんに、時間管理について伺ってみましょう。

**西村琢氏(以下、西村)**：当社では、やるべきことをやってくれば、働く時間や場所は関係ありません。基本的に「社員は皆、自律した大人である」という前提に立っています。そういう前提に立てば、「サボるんじゃない

いか」「どう管理すればいいのか」という心配は必要ありません。時間管理をきっちりしなければならないのは、新卒一括採用の弊害。「真っ白な人材」、つまり社会的には子供のような人材を会社が育てる仕組みが、過剰な管理を生み出すのでしょうか。

**A田**：具体的には、どのようなルールのもとに運用しているのですか。

**西村**：たとえば、当社は基本的には10時出社なのですが、厳密には管理していません。誰が何分遅れた、と、きっちり管理すればするほどコストがかかります。そこで、個別の事情もあるだろうから、毎日10時に出勤しなくてもいいけれど、出勤日の3分の2は10時にきちんと出社しようと、「3分の2ルール」をつくっています。そうすればオフィスがスタートする時間に誰もいない、ということにはなりません。この3分の2も、誰も数えていませんが、皆大人なのでつまらない「ずる」などしないのです。

働き方の自由度を高めているおかげで、大学で教えている人、別の企業のCTOといった優秀な人材が当社で働いてくれています。そういう受け入れ方をしなければ、なかなか来てくれないような人材です。本当は当社の仕事に興味があるのに、



### 西村 琢氏

Nishimura Taku\_ソウ・エクスペリエンス代表取締役。慶應義塾大学経済学部在学中の2003年、松下電器産業(現パナソニック)の学生向けビジネスプランコンテストで優勝し、同社の出資を得て起業する権利を獲得するが、自ら起業する道を選び2005年にソウ・エクスペリエンスを設立。



待機児童問題で働けない。ほかに仕事があるから働けない。こうした制約をとっばらった瞬間に、当社のほうを向いてくれる。これが多様性を受け入れるメリットです。

**A田**：普通の企業では、毎日オフィスに来てフルタイムで働いている人

が大多数。自由な働き方の人とそうでない人の不公平感をどのように解消しているのでしょうか。あの人は、ずるい、ということになりませんか。

**西村**：全員が満足するのはやはり難しい。比較的多くの人が高いポイントで納得できる妥協点、最大多数の

最大幸福を目指そうとしています。たとえば、子連れ出勤の親ですが、働いた時間のうちの一定割合を「みなし育児時間」として、報酬から差し引くという考え方をしているのです。本人たちからそのほうが気兼ねなく働ける、と言われて導入しました。

## ◆多様な個人を誰がどのように評価するのか

**A田**：人事として考慮すべきことの1つに「評価」の問題があります。在宅勤務やフリーアドレスを導入するときにも、常に問題として上がるのですが、日本企業の場合、基本的には上司が部下とともにいて、成果と併せて仕事ぶりも評価するのがまだまだ一般的です。そして、勤務時間の長短のある社員をどのように相対的に評価しているのか、まだ解が見えません。多様かつ自律的に働く社員の、評価をどのようにしますか。

**Works**：Works誌で取材してきたグローバル企業では、1年、あるいは1つの仕事に従事する期間を1サイクルととらえ、そこでの目標設定と評価を明確に行う、ということを愚直に繰り返していました。育児や

家庭の事情で短時間勤務をしていますが、それが昇進に影響を及ぼすことはほとんどないといいます。その仕事で期待される成果をまず明確にし、その成果が出たかどうかを重視される。「時間で管理する」という枠組みは、そこにはないのです。

AIGジャパン・ホールディングスの専務執行役員の松尾美香さんは、これまで多くの外資系企業で人事リーダーの役割を担ってこられました。グローバル企業では、こ

のような仕組みが一般的なのでしょうか。

### 達成度の客観的な指標は必ずつくれる

**松尾美香氏(以下、松尾)**：役割とその達成度で評価することが、確かに基本です。時短勤務や在宅勤務だと評価が難しいという日本独特の考え方がありますが、シニア層や未就業女性を組織に取り込んでいけない限り、少子高齢社会では事業が立

#### 人事リーダーのリアルボイス from FS

「短時間勤務かつ出社しない人もやることだけやっていたらいい」という議論もあるが、その評価が実際には難しい

やりたい仕事だけやる、という人ばかりでは組織は成立しない。チームワークというものが機能しなくなる

ちいかなくなりますから、期待成果を定義し、その達成度で評価する、という考え方にシフトすべきときが来ているのではないのでしょうか。

**A田**：概念的には理解できます。しかし、達成度というものが数値化できない役割、仕事が多いのが私たちにとっての悩みのタネですが……。

**松尾**：たとえば人事の場合、長時間労働の削減などは数値化できます。本社で導入した施策の全国展開、若手のモチベーションの向上などは従業員サーベイの結果を達成指標にすればいい。客観的な指標をつくることは、どんな仕事でも不可能ではない。そのための労力を割けるかどうかだと思います。

**A田**：私たち企業側が、何で貢献してほしいのか、どのくらいの時間でどこまで達成してほしいのかとい

うことに自覚的になって、仕事をアサインし、その達成度を測らなければならぬのです。

### 市場性によって給与を決定 相対評価はしない

**A田**：報酬の決め方は、もっと難しい問題です。サイボウズでは9つの働き方を選択できるとおっしゃっていましたが、給与の決め方は非常に複雑性が高くないでしょうか。

**青野**：給与は「市場性によって決定する」という結論に行きつきました。「この人が転職してきたら、私はいくら払うだろう」と考えて個々に決めるのです。極端に言えば、その人の能力がぜんぜん変わらなくても、市場が逼迫してくれば給与は上がる。今はプログラマなどがそうです。その場合には、給与は上げるのです。一方、年齢が上がって市場性が下がる、といった仕事もあります。

給与の決定プロセスは、部門長か



ら「彼の市場性はいくら程度」と提案が出て、それを給与評価会議にかけ、私が決裁して最終決定です。本人に不満があれば、交渉もできます。

**A田**：サイボウズがまだ1000人に満たない中規模の企業だからできること、と思いませんか。これが1万人、10万人の会社になったら難しいのではないのでしょうか。

**青野**：よくそういわれます。でも、これと同じ会議体をいくつつくるか、ということではないですか。やる気になれば絶対できることなのです。

**A田**：給与の決定を市場性に委ねてしまうと、積極的に会社や個人の目標を達成しよう、という意欲を削いでしまうのではないのでしょうか。

**青野**：給与とは関係なく、成長促進目標を同時に設けています。上司と相談しながら「今年はこれを頑張る」と決めます。それはプライベートを優先したければ、横ばいの目標でも構わない。働き方も成長の度合いも、個人の価値観に委ねているのです。



### 松尾美香氏

Matsuo Mika\_AIGジャパン・ホールディングス 専務  
執行役員兼チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー。シ  
ティグループ、東京スター銀行などを経て現職。

## ◆多様な働き方を許容することで日本的なよさが失われないか

**A田**：役割を明確にし、上司と部下で目標を個別に設定する。それを評価し、成長につなげる。給与も個性を高くする。こうした方法を取れば、確かに自由に働きたい人材をマネジメントすることは可能かもしれません。けれども、そうした手法を取り入れた瞬間、日本型雇用によって培われてきた「よさ」が失われないでしょうか。1つは、チームワークです。個人の役割、個人の目標を明確に線引きした瞬間、隙間からこぼれる仕事に誰も手を出さなくなるという危惧はあります。

**松尾**：役割ごとにジョブディスクリプションが明確なため、放っておけばそうなる可能性はあります。ただ、それはトップや人事からのメッセージ次第。当社の場合、CEOが全員のコラボレーションに期待する、そしてそれを評価する、というメッセージを明確に出しています。

### 中長期的にコミットする人がいない会社はなくていい

**A田**：なるほど。では、もう1つ。自分の成長や市場性を高めることに

ばかり目がたって、組織に対するコミットメントが低くなったり、中長期的な視点でものが見られる人が減ったりしませんか。

**松尾**：多様性を大事にする、ということは、あらゆる価値観、あらゆる志向の人を受け入れるということ。そのなかには、中長期的に会社にコミットし、リーダーシップを取っていきたい人も必ず出てきます。そういう人を発見し、大切に育てるのです。その場合、その人材がとてつもない能力・スキルを持っているならば、「支店長まで10年待たなければダメ」といったルールを撤廃し、どんどん重要な仕事を任せ、活躍する舞台を与える必要があるでしょう。

当社の米国本社に、2万人の組織を率いる36歳の役員がいます。彼は20代から「自分はこうなる」と明確なゴールを定め、現在のポジションまで上り詰めました。多様性を受け入れる組織はそういう人材も受け入れ、目標達成の支援をしていくのです。

**青野**：当社では多様な働き方を認めることで、離職率が大きく改善しているので、中長期的に組織にコミット

する人が減ったとは思いません。ですが、本質的な問いを私からも1つ。中長期的にコミットする人が減る会社があるとして、その会社は、社会全体で見たときに中長期的に存在する意義があるかどうか。

もちろん、常に問題は起こり得ますから、そのたびに検証と改善を繰り返さなければなりません。ただ、新しい問題が起こることを恐れて、旧態然とした人事制度を持ち続ける、ということも、私はしたくありません。当社は従業員の副業を認めていますが、これも、問題が起きたら、そこで一つひとつ対処する、という考え方です。たとえば、競合に近いところで副業をするというのは、以前実際にあって、それはナシ、と話し合って解決しました。私たちにとっては、人事制度とは変わり続けることなのです。副業を認める認めないではなく、認めたら必ず問題が起こることはわかっているから、それに対処するルールをつくれればいいと。大事なことは、一人ひとりが多様な働き方をするという全体として目指す方向を共有し、守ることなのです。

# 個人の価値観の変化に、 「本気で向き合う」とは

自由に、自律的な働き方を選択したい、という変化を許容する方法がある、ということが前項で見えてきた。変化に本気で向き合おうとするとき、人事制度や施策の変更だけでは受容が難しくはないか。その疑問に法律家と実務家が答える。

## ◆労働法は変わっていくべきなのか。そして、変わり得るのか

**A田**：皆さんのお話を伺ってきて、わかったことがあります。個人の価値観は確かに変化していることも、自由に、自律的に働きたい人を受け入れなければならないことも以前から認識していました。ただ、それは「特例」に対して、組織のなかでどのように折り合いをつけるか、という発想だったのだと思います。

しかし、実際にはそうではなくて、全員が「自分が大切にしたい生き方」を個別に持っていて、それぞれの人のニーズを満たしていくことこそが前提なのだ、と、発想を逆転させる必要があるのです。冒頭に登場した4つの新しい正社員像はもちろん、より個別性の高い、さまざまな志向を持った個人を組織のなかで活かす必要があります。つまり、「中心と

なる社員像を決め、それを標準とする一括管理と、ごく少数向けの例外的な処理」という構造から脱却しなくてはなりません。

これまでのお話を集約すれば、現在の一律的な管理をやめて、従来の日本型雇用システムを変えることは、不可能ではないとも思えます。しかし、そのために、もっと広い視界で、考えておくべきこともありますね。

1つは、労働法の問題です。社員の自由な働き方・生き方を受容しようとするとき、企業は社員を守るように定められている現在の労働法の制約に抵触するのではないのでしょうか。労働法的前提は、個人は弱いという立場で、その個人の自由に任せるというよりは、会社がきちんと管理しろ、と求めていると感じます。

### 社員の自律性を削ぐのは手厚い保護

**Works**：では、気鋭の労働法学者、神戸大学の大内伸哉教授に伺います。労働法には、多様で自由な働き方や生き方をしたい個人にとっては逆に制約になる可能性はありますか。

**大内伸哉氏(以下、大内)**：労働者と使用者(企業)は契約によって結ばれているのですが、契約は本来対等な立場で結ばれ、お互いの権利と義務を認め合うものはず。しかし、実際には高い技能や知識を持たない労働者は、対等に契約を結ぶことはできず従属的な立場に置かれることが多い。そうした状況から生じる問題に対処するため労働法は誕生しました。そして、適正な労働時間



## 大内伸哉氏

Ouchi Shinya\_神戸大学大学院法学研究科教授。東京大学大学院法学政治学研究所博士課程修了。神戸大学法学部助教授を経て、2001年より現職。専門は労働契約論、労働者代表法制。『君の働き方に未来はあるか?』(光文社新書)、『労働法で人事に新風を』(商事法務)など著書多数。

管理、最低賃金の設定、解雇の規制、差別の撤廃など、労働者の一定の権利を保障したのです。

よく経営者や人事の方々から、「労働法が厳しいために、個人の自律を前提にした革新的な人事制度をつくらうとしてもできないことが多い」という話を聞きます。しかし、本当にそうでしょうか。労働法で決められているのは、長時間労働はいけない、させる場合には割増賃金を支払わなければならない、解雇をするならばきちんとした理由を示さなければならない、男女による差別をしてはいけない、といった常識的なことです。労働者保護の最低限のラインが整備されているにすぎないのですよ。

**A田**：副業する社員が出てきたとき、労働時間は誰が管理するのでしょうか。過労死やメンタル不全に至ったときの責任は、どの雇用主がどう負うのか、といったことが不安になります。

**大内**：現行の法律では、労働者が複数の事業場で働いていた場合の労働時間の通算規定はありますが、副業による過労が原因で病気になっても、自らが指揮命令していないところでなされた過労が原因であるならば、企業は責任を問われることはありません。そのときでも、労働者には

公的な労災保険の適用はあります。

**A田**：つまり、社員が「自律的でありたい」ということに対し、企業が法的な意味で大きなリスクを感じる必要はないということですか。

**大内**：社員の自律性を妨げているのは、労働法ではないのです。日本の場合、正社員は長期的な勤続が期待されているので、企業は雇用を保障し、いい処遇を与え、その反面、拘束的な働き方を求めてきました。正社員が企業に拘束されて自律的な働き方ができていないのは、雇用や処遇の安定の代償ともいえるのです。正社員は守られており、非正社員は守られていない、という議論もよくありますが、それは労働法で差がつけられているというよりは、企業が正社員に拘束的な働き方に対する代償を与えていることに起因する面が大きいのです。この代償こそが正社員の特権です。正社員がこの特権を手放したくないばかりに、企業からの拘束性のない自由な働き方へと踏み出せない可能性は大きいでしょう。



## 契約リテラシーの低い日本人が抱える課題

**A田**：では、やはり多くの人は正社員になることを望むのですね。特権が労働法によるものか、企業の自発的な取り扱いによるものかにかかわらず、正社員の特権は現に存在しています。

**大内**：ただ、企業は今、正社員に与えた特権の重みに徐々に耐えられなくなっています。これまでのように、正社員であれば誰でも雇用や賃金の安定を保障するということが徐々に難しくなっています。法律では解雇の制限や賃金の不利益変更の制限などはあるのですが、こうした法的ルールを見なおすべきだという議論もあります。

さらに、正社員それ自体が減少していく可能性もあります。正社員と



は、企業が組織内に取り込んで技能形成し、長期的に貢献してくれることを想定した人材です。しかし、現在のITや人工知能の発達の中、企業内で技能形成をする必要性が徐々に減少してきています。そうすると、むしろプロの労働者を外部から調達するということが増えていくでしょう。だから正社員は減っていき、むしろインディペンデントコントラクターが増えていくと予想されるのです。

**A田**：企業が心配することではないのかもしれませんが、インディペンデントコントラクターをはじめとした雇用される以外の形で働く人たちの権利は、どうやって守られるのですか。ここが解決されなければ、自律に踏み出せない人も多いでしょう。

**大内**：自営やフリーランスなど雇用されていない人たちを守る法律は、確かに今はありません。ただ、彼らの権利を守る法をつくろうとしたとき、理論的な難問にぶつかります。雇用されている者は、企業の支配下で

働くという従属状況があるので、そこに法が介入する根拠があります。ところが自営は自己決定・自己責任でやっているわけですから、そこには法が介入すべき「支配者」はないということに、理念的にはなります。自営やフリーランスの保護をする立法の根拠を説明できるとすれば、「この働き方は日本の経済にとって大切だから、それをサポートする」という経済政策的な観点からでしょう。

この観点で重要なのは、インディペンデントコントラクターと企業は、個別に成果とそれに対する対価を決めるという個別型契約の社会になっていかにざるを得ないのですが、日本は契約社会ではないため、企業も個人もこのリテラシーが足りないという点です。個人が契約リテラシーをいかに身につけるかは、とても重要なポイントです。今のところ、会社との雇用契約、住居の賃貸契約など、そこに契約書が存在しても「悪いようにはされない」という前提できちん

と読まない人が多い。学校で契約書の書き方、理解の仕方といった基本的な教育をすべきだと思います。

**A田**：雇用される人であれ、自営やフリーランスで雇用以外の形で働く人であれ、企業と対等の立場だという自覚や、契約リテラシーを高めることによって、自分への不利益を自己防衛する態度が求められているということですね。しかし、契約書など見なくても企業と個人が一応信頼し合っている、といえるほうが住みやすい社会なのではないか、という疑念が残りますね。

**大内**：確かに信頼を重視して、互いに裏切りなどしないということが保証されていれば、そのほうがいい社会でしょう。しかし、それでずっといけるでしょうか。ITの発達で、インディペンデントコントラクターは世界中の企業や個人と取引をしていく可能性があります。そこでは文化的背景や取引の慣習などが異なる人たちと契約することもあるのです。契約リテラシーはこうした観点から重要となります。繰り返しになりますが、今後は正社員が減る、あるいは正社員に対する保護が薄くなっていくでしょう。ですから、労働者全体が自律的になり、そのためには交渉力や契約リテラシーも必要なのだと思います。

## ◆会社とは何か。会社と個人が約束すべきこととは

**A田**：すると、私たちには会社とは何か、という意識の転換も求められている気がします。日本企業は、家族ごと一生守る、と正社員に約束し、その代わり制限なく働いてください、と行ってきました。

**松尾**：もはや、「一生守られる」ことを個人は求めているのでは。実際に、個人を一生守れる寿命を持つ企業のほうが少ないのです。自ら働きたい場をその時々に応じて選択し、自分の人生は自分で守る、という意識に変わってきていると思います。優秀な人材に、わが社を選んでもらうために、どのように魅力的な会社であり続けるか、真剣に考えなくてはなりません。

**A田**：つまり、会社と個人の関係が対等になる、もっといえば逆転すると考えたほうがいい、と。

### 会社というバーチャル モンスターにしばられない

**青野**：自らの人生を自分らしく生きたい。そういう一人ひとりの生身の人間が、会社にはたくさんいて、全員楽しく働けばいい。そう私は考えています。皆、法人というバーチャル

モンスターにしばられすぎている。法人は永続しなければいけない、何より大事、と。そういう考え方に対して、私は「ちょっと待った」と言いたい。そのなかで生きている人が苦しんでいる。私たちが本当に大事にしなければならないのは何かと考えれば、バーチャルな組織体よりも、生身の人間に決まっています。

**A田**：社員と企業のパートナーシップのありようが変わっていく時期に来ているのですね。具体的に企業人事としての私たちは、何を变えていく必要があるのでしょうか。

**宮城**：企業それぞれの変化の方向性はあると思いますが、具体的にあえていうならば、たとえば新卒一括採用はある程度考え直さざるを得ないし、そもそも入社とか社員としての契約関係とかも再考する必要があるでしょう。少なくともバリエーショ

ンを持つ必要はあると思います。より自律性の高い存在とどう関係性を持ち続けられるか、あるいは必要なときにつながれる存在であり得るかということを考えていくべきです。それは多分その会社の枠の内なのか外なのかがいまいになっていくことでもあります。

大きな枠組みでいえば、「人材獲得競争」をしている場合ではありませぬ。お金や待遇、見た目の美しさで惹きつけて採用、はもう無理。創発のための真摯な向き合いのなかに、結果的にリスペクトや共感が生まれて、そこにパートナーシップが築かれる。企業は、そうした個人の影響力やエネルギーを会社に取り込めればいわけですから、その人が内か外かという議論は不毛です。そのような柔軟性をもって個人とのパートナーシップを考えるべきだと思うのです。

#### 人事リーダーのリアルボイス from FS

複数の雇用先を持つ人の労務管理が難しい。労働法の上限労働時間を、誰がどのように管理するのか

自由や高い報酬を求め、人の出入りが激しくなると、中長期的な視点が失われ、コミットメントが高い人材が減る

## 新しい人事のありようとは。 それは実現できるのか

ここで、「現実」のFSに戻る。30人の人事リーダーはFSでの対話を通じ、人事も会社も変わっていくべきだと自ら結論した。これからの自律した、自由を希求する個人に向けての、新たな人事のありようを考えた。

前ページまでの対話は、あくまでフィクションである。しかし、人事リーダーが辿った思考のプロセスはノンフィクションである。現実のFSは次のように進み、ある一点で、ぐっと方向転換が起こったのだ。

### 30人の人事リーダーの意識を変えた言葉とは

FSではまず、編集部より、2015年の、働く個人50人を対象にしたFSから生まれた「集合知」、個人の価値観の変化を共有。その後、こうした人たちは、組織に何を求めるかの予測を最初に行った。「賃金は保障してほしいのではないか」「転職は受け入れないはず」「やっぱり安定した立場は必要としているだろう」など

の意見が生まれた。

そのうえで、こうした個人を組織が受け入れられるかどうかを考えた。

最初は、「時間管理が難しい」「不公平感がある」「チームワークを毀損する」といった、ある種ネガティブな発言が多く出されたのだが、時間も半ば過ぎたころに参加者の1人が言った。「こうした働き方を希望する人が特例なのではなく、全員が今のような働き方はしたくない、こういう働き方をしたいと希望している、という前提に立たなければ、

未来は開けないのではないか」

この言葉で、空気が大きく変わった。現システムを温存したまま「例外処理」という態度ではなく、根本的に変化するために、構造の前提そのものを変える必要がある、という認識が生まれた瞬間だった。

### 人事制度をなくす人をゆるやかに囲む

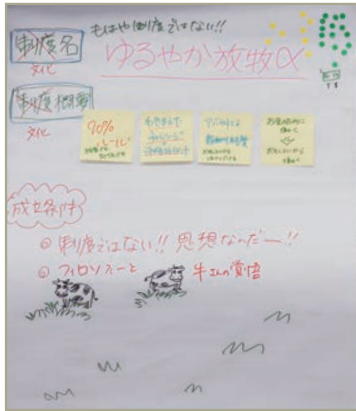
FSでは、この後、「自らの手で自らをハンドリングしたい個人を応援するための、新しい制度や仕組みは

#### 【無制度制度／制度をなくす制度】

人事制度で管理すること自体が成り立たない、と考えたグループが2つあった。制度や仕組みで人を囲い込むのではなく、理念、ビジョンに共感して人が集まり、信頼によってつながる組織をつくることを重視した。





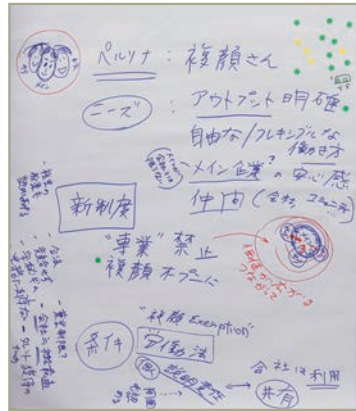


**【ゆるやか放牧 a】**

「統制から放牧へ」という概念を提言。組織の内と外を分けるものを、高く堅固な壁から低く隙間も多い柵へと変える。外と内を柔軟に行き来できるよう、チャレンジを促進する。組織文化に共感し、強いコミットメントを引き出すことを企業は努力すべき、と考えた。

何か」というテーマで、7つのグループに分かれて対話してもらった。そこで出てきた制度や仕組みが、このページの写真だ。30人の人事リーダーが考えた制度や仕組みには、以下のようなものがあった。

1つは、人事制度自体をなくす、というものだ。組織の内と外があいまいになり、つながりを重視する。そのような社会においては、厳密な人事管理で人を律しようとするのはナンセンスだ、と彼らは考えた。価値を共有する人がゆるやかに集ま



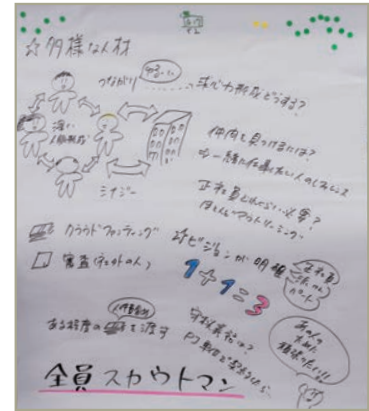
**【専業禁止】**

副業を全員がオープンにできるよう、「専業禁止」を掲げたグループがあった。自由かつフレキシブルな働き方と同時に、メインの雇用先の企業を中心に、「安心感」を持てるコミュニティを形成する、というもの。達成すべきアウトプットを明確にすることが重要になる。

る。ゆるやかなつながりだから、そこに厳格なルールや管理という発想はそぐわない。そんなありようがイメージされた。

すべての人が、一組織に頼らない状況にするために、「専業禁止」という意見すら出た。

また、報酬のありよう、契約期間の長短、働く場所など、多様な契約形態を用意すべき、という声も多く上がった。青野氏の率いるサイボウズではまさに、9パターンの契約形態を準備している。そして、そのどれも



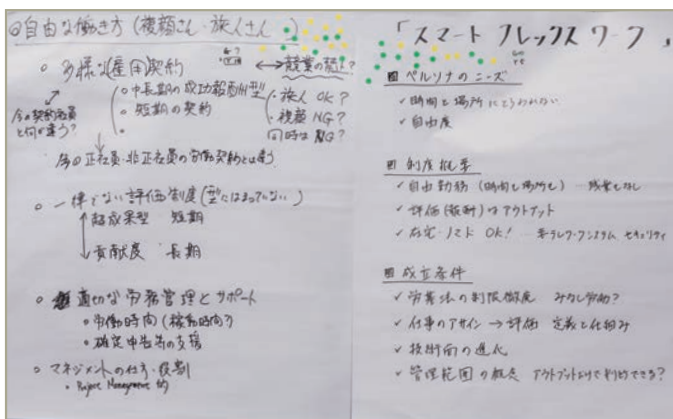
**【全員スカウトマン】**

組織の多様性を担保するため、多様な社員がそれぞれの価値観で、これまで持ち得なかった議論や風土を組織に持ち込んでいくことが重要だと考えたグループによるもの。組織の外とも柔軟につながり、新しいプロジェクトを生み続けることも視野に入れた。

が「正社員」である。組織の多様性を担保するために、人事部が過去の価値観をもって採用するのではなく、組織のメンバー全員がスカウトマンとなる制度を考えたグループもあった。

会社、あるいは人事の役割は、「職の安定」の提供ではなく、自律する個人を応援し、会社に頼らなくても生きていけるような、自由を保障することに変わっていくだろう。

これを、「非現実的」と切り捨ててしまうのは簡単だ。しかし、これは読者諸氏と同じ立場である日本の人事リーダーたちが導き出した未来への挑戦である。逆転の発想と前例にとられない柔軟な思考で、このチャレンジに挑む会社は、きっともう生まれている。



**【自由な働き方/スマートフレックスワーク】**

アウトプット重視で、働く時間・場所、雇用先の数、雇用契約期間の自由度を上げようとする2つのグループがあった。ポジティブな短期契約者や、出社はほとんどしない長期契約者など、多様な雇用契約の形を推進していきたい、と考えた。

まとめ

# 働く個人の代表としての 人事リーダーへの期待

本誌編集長／石原直子



本誌132号の「シリーズ雇用再興」第1回から第2回の今号まで8カ月。その間にも日本を代表する大企業による不正やそれに端を発した組織再編のニュースは、続々と流れてきた。そのなかで不正にかかわってしまった人々のことを思う。おそらくほとんどの人は、私利私欲のためではなく「会社を守る」ために動いていたはずだ。だが、「会社」のためにやってきたことは、「社会」からは到底許されないことであつたし、結果として会社を傷つけることになった。また、自らも傷つき、大きな代償を支払った人も少なくないだろう。

「企業は社会の公器」と言われるにもかかわらず、「会社を想う」とことと「社会を想う」ことがこんなにも両立しないのはなぜなのか。ここでも、会社と個人をあまりにも分かちがたく結びつけてしまう日本型雇用というシ

ステムのなかで、何かが歪められていると感じずにはられない。

## なぜ、会社を想うことが 社会を想うことにならないのか

会社と社会の利害が一致しないときに、会社のほうが大切だと考えてしまうのはなぜか。会社こそが自分を守ってくれる存在であり、社会という大海に放り出されたのでは、自分の安全は守られない、という意識が深層にあるからではないか。そしてそれ以前に、多くの日本の正社員にとって、会社以外の社会とのつながりはあまりにも稀薄になってしまっている。そのせいで、社会では、何が「善きこと」とされているのかを感じ取るセンサーの働きが鈍くなっている可能性はないだろうか。

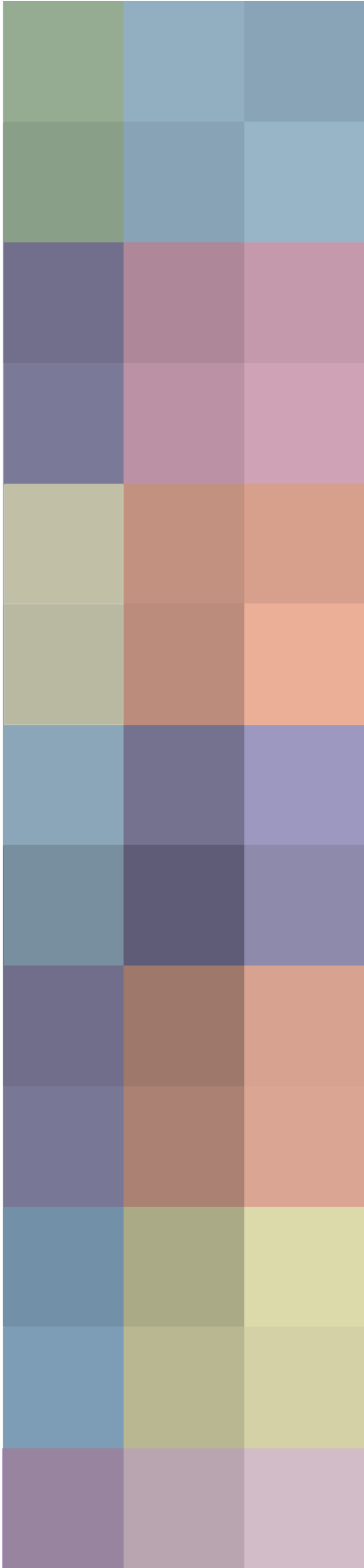
サイボウズ青野氏の「法人という

バーチャルモンスターにしばられるな」という警鐘は、働く一人ひとりの個人にも、そして、「法人」サイドに立って思考するよう訓練されてきた人事にも、向けられていると心したい。

## 「会社の人間」である前に 「一人の働く個人」として

人事リーダーに集まっていたいただいたフューチャーセッション(以下FS)では、人事リーダーの方々が「会社の人間として」話す瞬間と「一人の働く個人として」話す瞬間の揺らぎを垣間見たことに、大いに希望と勇気を与えられた。

管理と統制によって、人材というリソースの取り扱いコストを最小化するの、人事の責務でもある。「個人は、会社ともっと距離をおき、自由を認めてほしいと考えている」と



いう命題に、人事として向き合えば、「そんなものを許容していたらコストが跳ね上がる」と脊髄反射的に答えになってしまうのはある意味仕方がない。

だが、FSの途中、「私自身が“楽習さん”タイプだ」「“旅人さん”の働き方には共感する」というような発言が聞こえた。この「個人としては、共感する」部分こそが大切だ。そして、「個人として」思うところと「会社のため」に思うところが一致しないときには、是非「個人として」のほうに軍配を上げていただきたい。人事リーダーこそがまず「会社から自律した個人」であることが、会社と個人、会社と社会の乖離をなくすことに、必ずつながるからだ。

これまでに2回のFSを開催した。50人の働く個人、30人の人事リーダー。どちらにも「代表性はない」ことは重々承知しているが、変わり

たいと思う個人と、それに呼応しようとする人事が、現に存在すること。これはまぎれもない事実である。

### ジョブセキュリティに代わる ライフセキュリティとは

2回目のFSの最後、「3年以内に新しい雇用を実現するためのアクションを、必ずとります」と宣言した人事リーダーがいた。ファシリテートしていただいたフューチャーセッションズの野村恭彦氏によれば「FSを通じて実際に変化のための行動を起こす人が1人でもいたら、そのFSは成功」だ。小さな変化が集合して、大きなうねりになるところまでを、本誌としても伴走していきたい。

シリーズの第3回では、改めて、雇用の安定に代わるライフセキュリティの可能性を、探索する。

# 急発進する [人事 × データ]

人事におけるデータ活用が、米国を中心に経営者や人事トップの関心事となっている。マーケティングや製造におけるデータ活用で後れを取りながらも、今、人材マネジメントにもっとデータを活用しようという動きが“急発進”しつつある。データの種類も、多様化している。米国レポートから見えてくる「今」と「未来」を踏まえ、日本企業のデータ活用における課題と、今すぐできることを考える。

## 米国で見た、人事×データの過去・現在・未来

### 米国先進企業5社に見る、人事のデータ活用の「今」



アラン・コルクキット氏

Alan Colquitt\_イーライリリー Director, Global Assessment, OE, and Workforce Research

まずは、人事におけるデータ活用に注力する米国5社を取材した(詳細は27ページ表参照)。私たちの取材における最大の関心事の1つは、使用するデータの種類の。

#### どのような種類のデータを活用しているのか

人事が活用し得る主だったデータには、「人事コアデータ」といわれる

入社年次、昇進・昇格、トレーニング受講歴、評価などの人事・上司によって取られる記録と、従業員が毎年のように回答するサーベイデータなどがある。しかし、取得できるデータは昨今、これに留まらなくなってきた。FacebookやLinkedinなどに代表されるSNSへの本人の書き込みやそこに見える人脈などWeb上のデータ、人の動きやコミュニケーションのあり



ようをセンサーで測定したデータが近年、注目を集めている。

とはいえ、実際に5社に問うと、やはり本格的に活用しているのは伝統的な人事コアデータだ。イーライリーで人事の評価・調査を司るアラン・コルキット氏は、「入社前、採用選考の時点で回答してもらった自社に対するイメージや仕事に対する考え等の記録に始まり、初期配属時点の意識調査、ことあるごとに実施した社内サーベイの回答に、退職時や退職後に回答してもらった退職理由のデータまで。これら、いわば“エンプロイメント・ライフサイクル”のすべてのデータを蓄積しています」と話す。

その一方で、社外データや無意識データの活用に対しては、すべての企業が慎重な態度である。ウェルズ・ファーゴのキャシー・ドーン氏は、「行動や会話、社外での活動が人事に観察されていることを、従業員の多くは心地よく思わないでしょう。モチベーションやリテンションへの影響が大きく、技術的には可能でも、高い倫理観なしには難しいでしょう」と、その理由を説明する。



### キャシー・ドーン氏

Kathy Doan\_ウェルズ・ファーゴ Vice President, HR Analytics Manager

### どんな目的で どう活用しているのか

では、今、急速に注目が広がっているデータ活用の目的は何か。まずはデータが示す事実をつかみ取り、採用や人材育成、タレントマネジメントなど人事施策に反映させることである。

米国企業の場合、なんといってもリテンション施策にデータを活かすことに注力している。人材獲得競争が激しく、優秀な人材が他社に転職するリスクに常にさらされる環境にあるからだ。たとえばイーライリーでは「サーベイのコメントデータを経年で分析することによって、退職する可能性の高い人材かどうかをある程度予測できる



### ロス・スパークマン氏

Ross Sparkman\_フェイスブック Head of Strategic Workforce Planning

ようになった」(コルキット氏)という。データ活用以前は、「辞めたい」と言われてから引き止め策を講じるなど、後手に回ることが少なくなかった。「会社が国内に閉じ、従業員数が限定されているならばそれでいいかもしれない。しかし、世界10万人の社員を把握しようと思えば、データ活用は必須」と強調するのは、フェイスブックで人材配置を指揮するロス・スパークマン氏だ。

そしてもっと直接的にビジネスの課題解決に取り組む場合もある。「人事のデータ分析チームはビジネスのパートナー」と明言するのは、ウォルマートのサバ・ベイヤン氏だ。「短期・長期の事業課題の解決を、データ分析で支援しています。たとえば、パートタイムスタッフが勤務

時間に不満がある。彼らの期待と現実のミスマッチを解消するため、店舗の繁閑による最適な勤務人数・時間をデータで分析し、全員が満足するソリューションを提供したりします」

このように、特定の目的を持って特定のデータを集め、分析することによって、最適な施策を打つことが可能になる。だが、こうした目的に合わせてデータを活用するだけがデータの力ではない。「多様なデータを取得・蓄積しておけば、データ分析の専門家たちが探求的に新しい視点で分析することによって、興味深い結果を導き出すこともできます」と、サンディスクのマリリン・ベッカー氏は説明する。同社では30種のデータのうち、人々のパフォーマンスに影響を与えるのはどれかを特定した。「報酬のレベル」よりも、「同僚によるフィードバック」のほうがずっと影響が大きいことがわかりました」。広範なデータを蓄積しておけば、それらを使って顕在化していない問題に早めに対処したり、新たな人材の活かし方を発見したりすることができる。その意味では、蓄積された人に関するデータとは、人事にとっての「インフラ」と

さえ言い得る。

## 誰が分析し、 誰が使っているのか

取材した5社の人事では、データサイエンティスト／データアナリストと呼ばれるデータ分析の専門家が活躍している。米国の企業では、人事部門が専門家の採用を急いでいるという。こうした専門家チームの多くは、システム部門ではなく、人事部門のなかにおかれている。メンバーの数は、通常2～3人程度。5社のなかで最も多いフェイスブックで7人だ。

コルキット氏やスパークマン氏のように、人事と統計学の専門知識を併せ持つ人もいるが、数は多くない。各社ともデータ分析の専門家を

人事に増やしたいと考えているが、「獲得競争は厳しい」とスパークマン氏は言う。「人事領域だけでなく、マーケティング部門や購買部門などでもデータ分析の専門家のニーズは急騰しているため、人事の仕事に彼ら専門家の興味関心を惹きつけるのは簡単なことではないのです」(スパークマン氏)。人材不足を補うため、ウェルズ・ファーゴのように「財務やマーケティングなど他の部門から、人事に専門家を異動させる」(ドーン氏)企業もある。



サバ・ベイヤン氏

Saba Beyene\_ウォルマート Senior Director,  
Global People Analytics



マリリン・ベッカー氏

Marilyn Becker\_サンディスク Director, HR  
Systems

○米国企業の人事データ活用事例

	イーライリリー 製薬	ウォルマート 小売	サンディスク 電子機器製造	ウェルズ・ファーゴ 金融	フェイスブック IT
目的	リテンションをはじめとする人事課題の原因特定と解決策の提供	ビジネス戦略のパートナーとして、HRアナリティクスによってビジネスの課題を解決していく。人材がビジネスのドライバーになるように支援する	人のパフォーマンスを上げることによってデータを寄与させる	ビジネス課題に対する示唆提供	世界の10万人の社員の状態を正しく把握するため
どんなデータを活用しているのか	HRのコアデータであるパーソナルデータ、パフォーマンス、昇格データ、サーベイデータなど。従業員（および従業員予備軍、退職後まで含む）のリクルーティングサーベイ、オンボーディングサーベイ、エンゲージメントサーベイ、イグジットサーベイなど、「エンプロイメント・ライフサイクル（雇用されている全期間）」のすべてのデータ		既にあるHRのデータを活用。デモグラフィ（年代、性別など）、コンベンション、昇進・昇格、サーベイなど	タレントマネジメント、採用など、従来のHRのデータ。事業業績、失業率といったマクロなデータ	HRのコアデータを基本的には活用。Facebookと同様に、誰と誰がコネクティビティを持っているかといったマッピングデータも使用している
どのように活用しているのか	なぜ会社を辞めてしまうのか、という分析（それによるリテンション策への貢献）。「こういう回答をした人は3年後に辞める」といった予測が可能になっている	店舗の繁閑による人数の最適化を行い、スタッフの満足度の向上に寄与するなど、現場の問題に対してデータによる原因分析とソリューションを提供	HRが持つコアデータを活用し、できることをさまざまな視点で模索。たとえば何がパフォーマンスに影響を与えているのか。ファクターを30に絞り、そのうち、どれがハイパフォーマンス、ローパフォーマンスを決定するのかを調べ、5つのパフォーマンスファクターを特定した。一方で、パフォーマンスに関係ないもの（ジェンダーなど）も特定	HRのデータをHR以外の現場の人たちも使えるようにする。個人データではなく、ジョブタイトルやチームごとのエンゲージメント、パフォーマンスなど、人事のトレンドデータ（将来予測も含めて）を提供。たとえば、チームの離職率が他と比べて高い場合、リスク回避のための戦略をマネージャーが考えるときに活用。離職率が低くても重要なタレントが抜けた場合の影響を付加するなど、データの重みづけも行っている	
データの使い手は誰か	人事	人事	人事	人事、現場のマネジャー	人事、現場のマネジャー
データサイエンティストはどこに所属し、どんなバックグラウンドを持つ人か	人事部門のなかにアナリティクスチームがある。メンバーは2人。組織心理学のドクター、統計学の専門家チーム	アナリティクスチームは75人から80人。グローバルマーケットをサポート。データサイエンティストには、統計、宇宙、心理、原子力などさまざまなバックグラウンドを持つ人がいる。チームのメンバーは、全員ビジネスの知識を身に付けるため、必ず店舗経験を積む	人事部門のなかにアナリティクスチームがある。近年、メンバーを増やしている。人事の知識・経験より、アナリティクスの専門家を採用。ファイナンスや、弁護士出身者もいる	人事部門のなかにアナリティクスチームがある	人事部門のなかにアナリティクスチームがある。現在、7人のデータサイエンティストがいるが、数を増やそうとしている。7人で全世界をカバー

出典：取材をもとに編集部作成

ここまで見てきた通り、米国においてデータ活用の機運は高まっている。デロイトの『グローバルヒューマンキャピタルトレンド2016』の調査結果によれば、2015年に「ニュートラル」だった「人事におけるデータ活用」への評価は、2016年に「積極的」に転じた<sup>(\*)</sup>。人に関するデータ活用全般を示す「ピープルアナリティクス」という言葉も一般化しつつある。

米国の人事コンサルタントであり、人事のデータ活用に詳しいアル・アダムセン氏は、米国企業のデータ活用の進化を、「ITの進化によって経営リーダーたちのデータへの期待が膨らみ、システムに巨額投資するようになったことが背景にある」と説明する。「タレントマネジメントシス



**アル・アダムセン氏**

Al Adamsen\_ タレント・ストラテジー・インスティテュート創業者、Executive Director

(\*) 1) “Global Human Capital Trend 2016”, Deloitte

テムなどの人事データベースはどこかの企業も持っています。それらを使ってどんな改善や、どんな事業への貢献ができるのか、経営陣は人事にも具体的なリターンを示すように求めています。それに応えるために人事が、データの活用に真剣に取り組むようになってきたのです」(アダムセン氏)。

### データの種類の近い将来多様化する

人事におけるデータ活用の進化を、企業・専門家の取材をもとにまとめたのが右ページの図だ。先に紹介した米国の先進企業が、ちょうど「現在」と「未来」の過渡期にある。

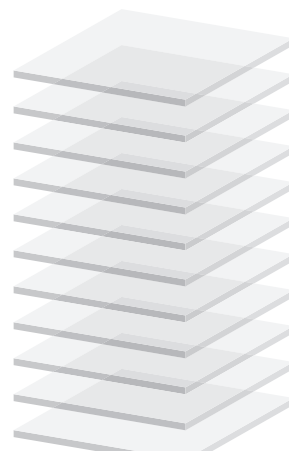
使用データは今も、従来と変わらず人事のコアデータが多い。期待が高まるセンサーデータ、Web上のデータの活用は、技術的には可能であっても、「米国でも一部の超先進的な大手企業とシリコンバレーのベンチャーなどでしか事例はない」(アダムセン氏)という。活用が進まない理由は、経営者、人事が法的リスクや従業員のモチベーション低下を危惧すると同時に、「研究的価値は高くても、事業や経営にもた

らされる価値が明確に提示されていないため」とアダムセン氏は話す。同時に、人事のコアデータと異なり、データの正確性が担保されていないことも課題だという。

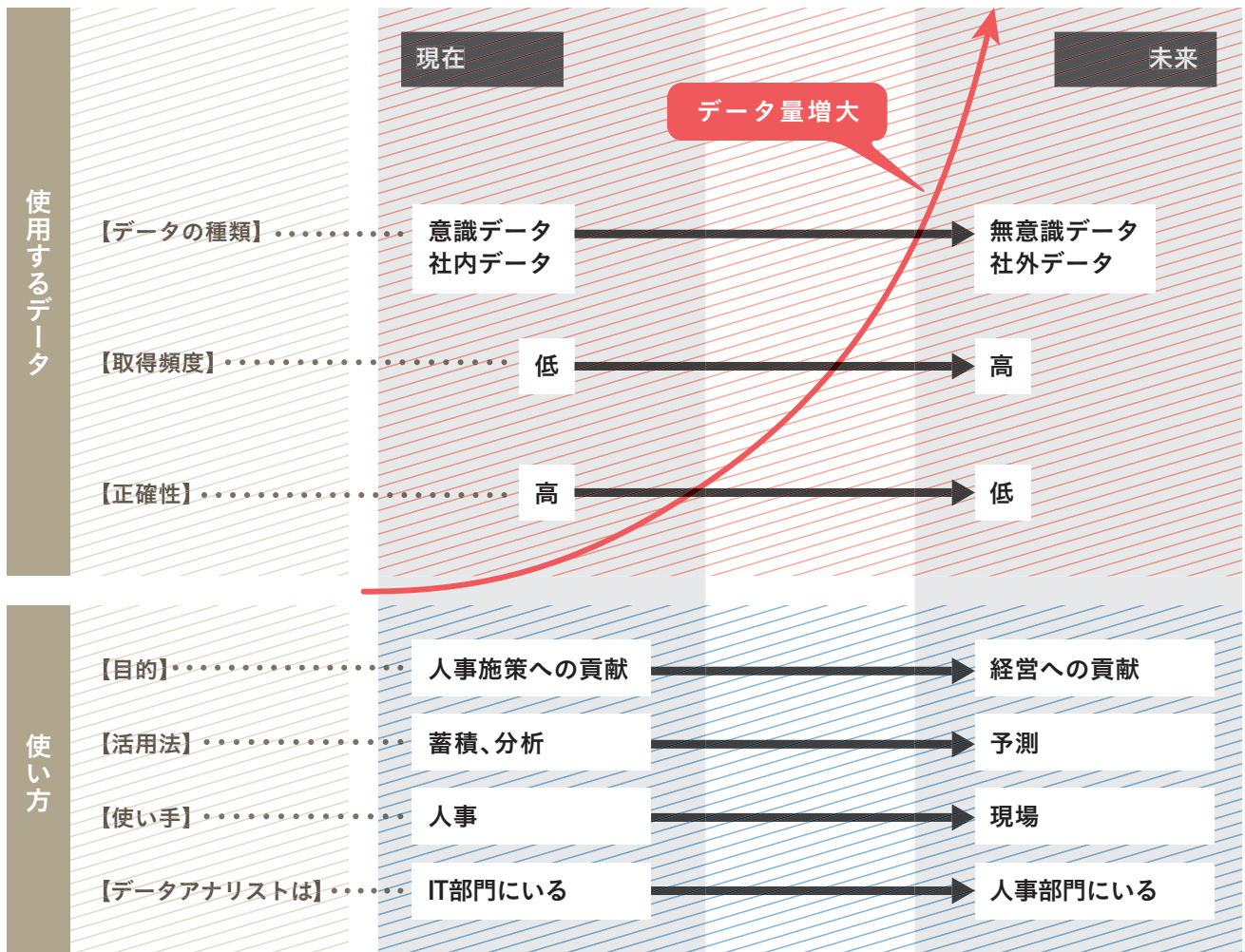
しかし、アダムセン氏は、「使用されるデータの種類の多様になっていく」と予測する。「デジタル時代に育った若い世代は、前の世代と異なり、情報をシェアすることへの抵抗感が低い。5年後、10年後には感情や思考をデータとしてとらえコミュニケーションに活用することが現実になるでしょう」(アダムセン氏)。シリコンバレーのベンチャー企業では、センサーデータの活用など先進的な取り組みによって、優秀な人材を集めようとする動きが既に始まっている。

### データ・ドリブン・カルチャーができつつある

データの種類の多様になると同時に、取得の頻度も高くなりつつある。「従来は大人数のチームが手作







出典：取材をもとに編集部作成

業でデータを集め、1年以上かけてレポートするのが普通でしたが、今は同じ作業が1週間で可能です。これによって収集と解析のタイムラグが短期化し、1カ月に1度、2週間に1度と頻度高く提出される分析をもとに、リアルタイムで人事施策や事業の改善に役立てようとしています」(アダムセン氏)。

データの量は今後も加速度的に増える。米国でも“本当のビッグデータ時代”を今、まさに迎えよう

としているのだ。

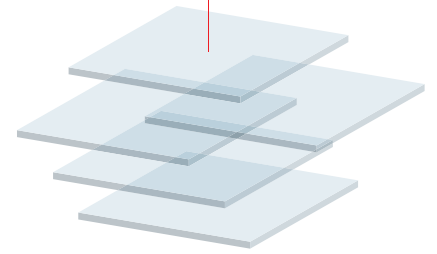
活用法も、同様に変わっていく。データ活用は一般的に、アーカイブ(蓄積)、アナライズ(分析)、プレディクト(予測)の3つのステップを踏むといわれるが、リテンションすべき人を特定するなどのデータ活用法は、分析を超えて予測の領域に踏み出している。

また、従来は人事のITシステムを構築・設計するのはシステム部門の役割だったが、今は人事部の内

部にその役割を取り込んだ企業が多い。そして、データを事業の現場で活用できるように、現場のマネジャーを使い手として育てつつある。ツールの進化により、現場で見たデータを即時に施策の修正や意思決定に活かすことが可能になった。これらの努力によって、人事にも現場にもデータ・ドリブン・カルチャー(データを重視する文化)ができつつある。

翻って、我が国はどうか。

## 日本企業のデータ活用——今ある課題、これからの課題



「日本企業の人事データ活用は、まさにこれから」と、人事データやグローバルクラウド人事システムを専門とするデロイト トーマツ コンサルティングの鶴澤慎一郎氏は話す。「これまでではデータマネジメントを本社人事が主体的に行う理由が希薄でした。海外従業員管理においては、その対応自体が遅れているか、現地に任せて本社人事は介入しませんでした。一方、国内従業員管理においては、日本企業は新卒一括採用が中心で、人事部員の頭に入社時からの異動履歴やパフォーマンス評価結果が暗黙知として存在し、その判断でなんとかできたのです」(鶴澤氏)。ところが、事業のグローバル展開やグローバルタレントマネジメントの必要性から、本格的に本社主導のタレントデータ管理や統合的な人事システム構築をせざるを得なくなりつつある。

### まずは“必要最低限” データの一元管理と活用から

「第1段階はデータの“取得と蓄積”を効率的に行うこと」(鶴澤氏)だ。

特に、日本企業の多くが頭を悩ま

せるのは海外現地法人の人材データの把握だ。「国内の経済が伸び悩む今、日本企業にとって、活路を開くべきは海外。これからは日本人駐在員に依存せず、現地でグローバルリーダーにもなり得る優秀な人材を発掘し、適切に配置・育成する現地化を推進することが勝敗を決めます」(鶴澤氏)

日本国内の人材データの蓄積にも課題はある。「実は国内に限定すると、日本企業は豊富なデータを持っていますが、残念ながら使いこなせていません」(鶴澤氏)。理由の1つは、基礎的なタレントプロフィール(人物情報)は労務部門、トレーニング履歴や資格は人材開発部門、人事評価履歴は人事企画部門など、データが点在していることで、包括的なデータ活用の制約となっている。

もう1つの理由は、「データの“取り過ぎ”」(鶴澤氏)である。日本企業は、卒業高校名など、海外現地法人が持たないデータまで取りたがる。

「事業や人材の成長に直結するデータに限定し、それを統合データベース化して、はやく“使う”ことに意識

を向けるべき。実際に、経営者に問うと、『情報の網羅性や過去履歴よりも今すぐ役立つデータのほうが大事』というのです」(鶴澤氏)

では、必要最低限のデータとは何か。また、どのように集めるのか。

### 階層、地域、職種…… データ展開の優先順位付けを

「定量・定性両面の多様なデータを取得・蓄積し、統計学や人工知能を使った高度なデータ分析は次の段階。まずは、国内外のタレントの基礎情報の取得・蓄積・活用が急務です」(鶴澤氏)。今後、特に求められるのは将来の経営を担うリーダー人材やビジネスモデルを変え得るイノベーション人材、地域をまたいで活躍する極めて専門性の高い人材など。「彼らの適材適所を判断するためのデータが必要。パフォーマンス評価だけでなく、キャリア志向性や、360度フィードバックによる評判などが含まれます」(鶴澤氏)

しかし、今の時点で海外人材の

データ蓄積がゼロ、あるいは日本と海外のデータがばらばらに存在する企業にとって、全世界、全事業で統合したデータの取得・蓄積はかなりハードルが高い。「ならば、優先順位の付け方は3つあります」(鵜澤氏)

まずは、階層の上位から順番に。役員から始め、次世代リーダー、管理職と取得範囲を広げる。また、特定の戦略的重点地域で行う方法もある。多くの日本企業の場合、これからは欧米よりアジア。アジアからパイロット展開を進める企業は多い。あるいは、特定の職種から進めることも考えられる。技術という世界標準があるエンジニアや研究開発のタレント情報を優先的に本社で統括する企業も現れている。

## 日本企業が今、データを活用する意味とは

それなりの人的・金銭的成本がかかったとしても「今、日本企業がデータ活用に本格的に取り組む意味はあります」と鵜澤氏は強調する。「グローバル人事を展開するにあたって、日本企業は本社側の強いリーダーシップで現地にガバナンスを利かせることが苦手。現地法人の人事はなかなか言うことを聞いて

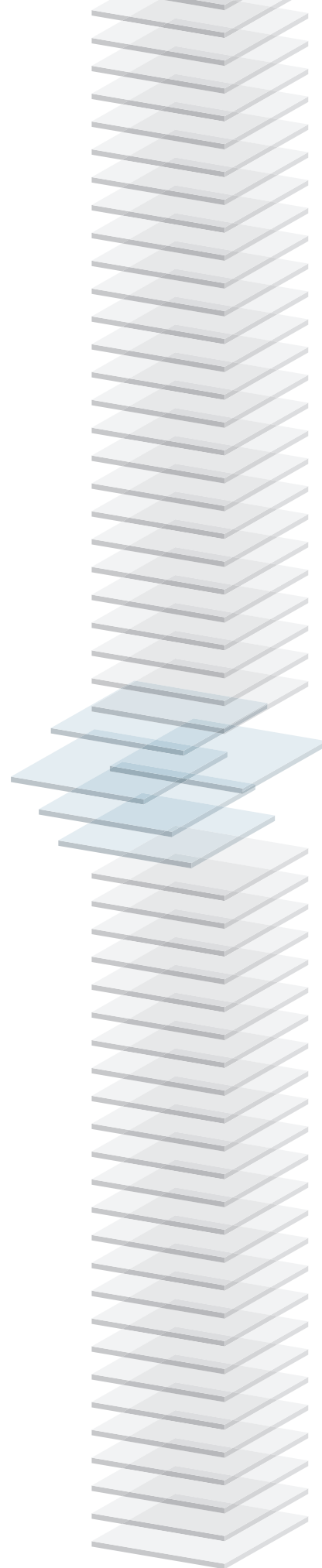
くれません。この状況を打破するために、データという客観的事実を介してコミュニケーションすることは極めて有効です。『私たちはタレント管理ができていないから問題ない』という現地の主張に対して、業界のベンチマークと比較して、離職率の高さや過剰な人員数を具体的に示して、論理的に説得することもできるでしょう」(鵜澤氏)

もう1つの意味は、将来への備えだ。グローバルスケールでの人事データ管理体制やインフラの構築には2、3年はかかる。“本当のビッグデータ時代”が到来し、人事の世界が科学的アプローチにシフトしたときに、急にやろうと思っても先行企業に追いつけない。“データ・ドリブン・カルチャー”を、今、つくっておく必要がある。



鵜澤慎一郎氏

Uzawa Shinichiro\_デロイト トーマツ コンサルティング 執行役員



## “本当のビッグデータ時代”の到来に、いかに備えるか

### データ活用専門の部門を持たない会社は、存続できない？

ここからは、“本当のビッグデータ時代”という未来を垣間見たい。センサーデータといえば、米国企業ですら慎重な姿勢を示す新しいデータの活用だが、ここに来てその研究や実証実験が各国で急速に進んでいる。

あらためて、センサーデータとは何か。マサチューセッツ工科大学メディアラボや日立製作所の中央研究所などで研究員を務め、現在ヒューマナイズ社CEOとしてセンサーデータ取得用デバイスの製作およびそれによる分析・ソリューションを手がけるベン・ウェイバー氏は、「従来の上司による評価や本人が記入するサーベイのように、人の恣意や思い込みが入り込む隙のない、事実を示すデータ」と説明する。同社製のデバイスは、運転免許証ほどの大きさの「ソシオメトリックバッジ」(次ページ写真)だ。

#### チームやメンバーの状態を可視化する

このバッジで取得できるデータはまず、人の動きだ。オフィスに埋め込まれた位置情報センサー(ビーコ

ン)と組み合わせれば、バッジを着けている人がどのように動き、どこでどれくらいの時間を過ごしたかがわかる。また、赤外線で人と人が向かい合っていることを認識し、誰とコミュニケーションを取っているかが測定できる。そこで交わされる会話の音声データはリアルタイムで収集され、声量、声の高さや強弱といった会話の特徴が抽出して記録される<sup>(\*)</sup>。「これらによって、チームやそのメンバーの状態が可視化されることが最大のメリット」と、ウェイバー氏は強調する。

たとえば、業績の高い人やチームの行動を特定することが可能だ。他者とのコミュニケーションに使う時間。会議に割く時間。誰と誰がコミュニケーションを取っているのか。あるいは最も多くの人と会話する、

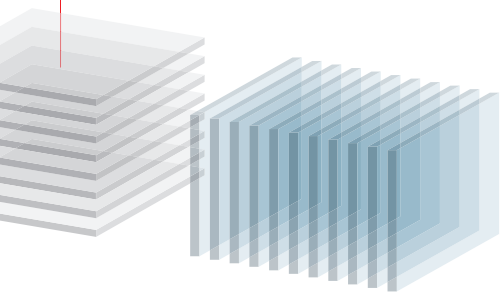
影響力の大きなキーマンは誰かもわかる。「それぞれの会社には、“こうすれば成果が出る”と推奨される仕事のやり方がある。あるいは、上司は発言量が多い部下をキーマンだと思っている。しかし、人の目で見える範囲は限定されています。実際に業績のいいチームの行動やキーマンがその固定観念とは異なる場合もあるのです」(ウェイバー氏)

チームやマネジャーだけでなく、個人にとっても恩恵はある。「データのフィードバックを受けることで、自分のキャリアや成長を自らデザインできるようになります」(ウェイバー氏)。たとえば、最も業績のいい営業担当者と自分の仕事のやり方をデータで比較すれば、自分の行動のどこを変えれば成果が

(\*) 会話の内容そのものは記録されない。



上がるかがわかる。将来的には、企業を超えたデータのオープン化もあり得るともいう。「ある会社に転職したい、と思ったとき、その会社で働く人の行動と自分の行動を比較する。その差を埋めることで、転



職の可能性が高まるかもしれません」(ウェイバー氏)

人事領域でのセンサーデータの活用は、多くの人にとって現実感が薄いだらう。それでもウェイバー氏はこう予言する。「今後10年以内に、大企業の過半数に、センサーデータも含めたデータ活用専門の部門ができる。そして、その次の10年で、それを持っていない会社は存続できなくなるでしょう」

### 厳しいプライバシー保護の規制が活用の追い風に

ウェイバー氏がそのように言う理由は、既にマーケティングなどの領域ではセンサーデータは大いに

活用されているためだ。小売店では顧客のデータを取得し、どんな商品の配置、どんな広告の言葉が顧客の購買につながるのか、研究が進む。「同じように、従業員が何によってモチベートされるのか、明確に知りたいという経営者や人事のニーズは高まるでしょう」(ウェイバー氏)

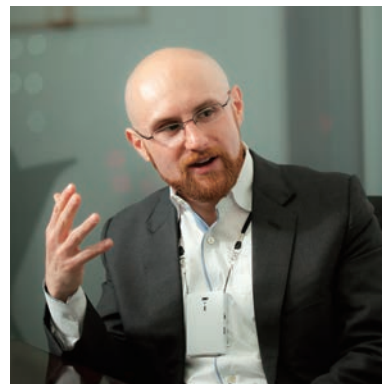
活用の課題は既に述べた通り、従業員の感情への配慮とプライバシー保護に関する法的リスクだが、「これらは、乗り越えられる」とウェイバー氏は自信を持つ。「データ取得にあたって、私たちは厳しいルールを設けています。まず、オプトイン(承諾)形式とし、十分に説明して本人の同意を得ます。さらに、データの所有権は個人にあることを明確にし、その人の所属する会社の人事や上司には、集計データを渡します」(ウェイバー氏)。プライバシーの保護を徹底しなければ、行動データを記録されることへの抵抗感は払拭されない。だからこそ、データの活用や公開に関して、厳しい規制と万全の体制構築が必要だ。「技術の提供者である私たち自身が規制をつくることを政府に求め、現在でも最も個人情報保護に厳しいEU基準以上の自主規制を遵



ソシオメトリックバッジは重さ200グラム程度。「近い将来、もっと軽くなる。将来は腕時計などと一体化したウェアラブルデバイスになり、より簡易にデータが収集できるようになるでしょう」(ウェイバー氏)

守っています」(ウェイバー氏)

もう1つの課題は、「データを使って会社を変革するデータ・ドリブン・カルチャーをつくれるかどうか」(ウェイバー氏)だ。「データは事実を提供するのみ。人がそこから示唆を受けて、最もいい仕事、職場のありようを考える。データと協業する文化をつくる必要があるでしょう」(ウェイバー氏)



ベン・ウェイバー氏

Ben Waber\_ヒューマナイズ CEO

## 実証実験で見た、センサーが個人やチームにもたらすものは

ウェイバー氏とともに、日本で実証実験を行った例がある。リクルートキャリアでの取り組みだ。「データ活用が人事領域では発展途上であることに課題を感じていた」と、同社IT戦略室の鹿内学は話す。ともにプロジェクトを主導した小股幸生は、前職のメーカーでの経験を振り返る。「その会社では、営業が1日に何分電話で話し、そのうち何割を新規顧客の開拓に費やせば最も成果が出るのか、データで示されていました。当社でも、人の能力の最大化のために、もっとデータが貢献できると考えていました」(小股)

実験は、2015年10月から、リクルートキャリア大阪拠点で行われた。事前に個人に対して説明会を

実施し、参加表明した約60人がヒューマナイズ社のソシオメトリックバッジを1カ月間、装着した。出社すると、入り口に並べられたバッジを首から下げる。外出時や退社時には外す。このバッジと、オフィス内の各所に設置したビーコンでデータを集めた。集めたデータの種類は主に3つ。1つは、発話のデータだ。発話された時刻、1回ごとの発話の時間、発話していない(すなわち、傾聴している)時間を記録する。2つ目は、話した相手について。話した時間、相手の職種や所属など。3つ目は、社内でのどこにいたか、それぞれの場所での滞留時間など、その人が動いた場所のデータだ。

実験における大きなハードルは、

従業員の理解を得て、実験に参加してもらうことだった。事前説明会では、プライバシーが完全に保護されること、取得したデータは個人の評価には一切影響しないことなどが伝えられた。「同時に、コミュニケーションや行動の傾向を実験終了後、各人にフィードバックするという、データ取得のメリットを説明し、装着率を高める努力をしました」(小股)

### 集計データの可視化だけでも気づきは十分にある

これらによって何が見えたのか。「集めたデータは“インフラ”のようなもの。目的によって多様な分析ができます。今回の実験では、働き方の検討を目的に、チームと個人のコミュニケーションのありように着目して分析することにしました」(鹿内)

データ集計結果の一例が、右上の図である。「Aさん」は上司や同僚から「よくしゃべる」と認識されていた。Aさんは、確かに会話している人の数が部署平均より多く(図上)、しか



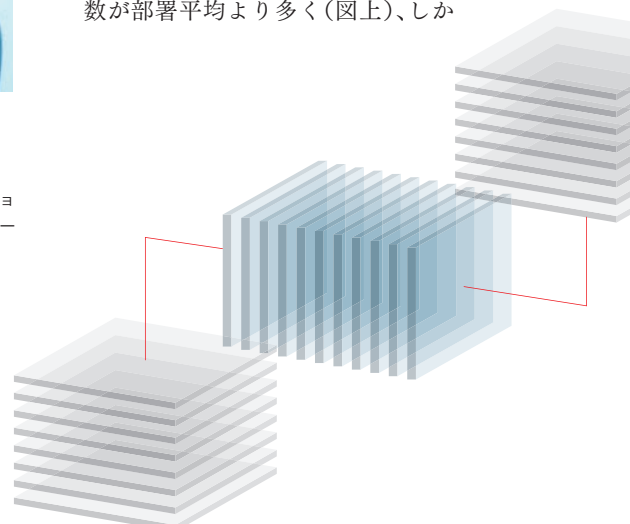
#### 鹿内 学

リクルートキャリア IT戦略室 プロダクトマーケティング部 データアナリティクスグループ



#### 小股幸生

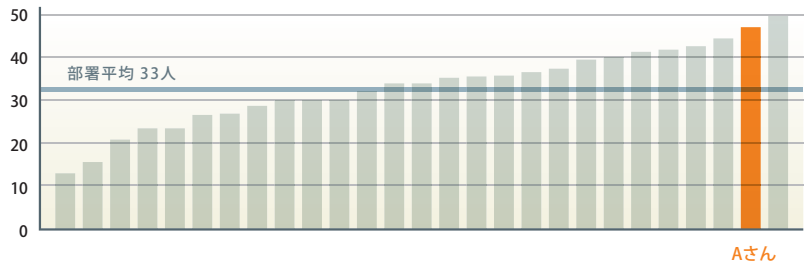
リクルートキャリア HRアセスメントソリューション統括部ソリューション営業部ソリューション第一営業グループ



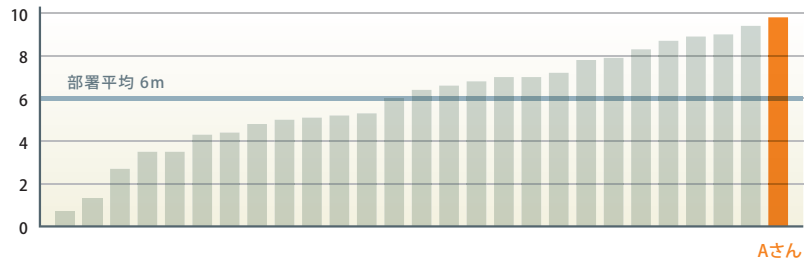
も自分からオフィス内を広く動き回っており、チーム以外の人ともコンタクトしていた(図中)。ここまでは想定内の結果だった。しかし、コミュニケーションのなかで本人が発言している割合は部署平均より低い(図下)。つまり、相手の話を聴いている時間が長く、「よくしゃべる」のではなく「よく聞いて」情報収集を積極的に行っている姿が浮かび上がってきたのだ。「人の目で見えることや思い込みを超えた事実を、データが教えてくれたのです」(鹿内)

また、実験開始前には、人事やマネジャーに対してデータに基づく改善提案がなければ、データ活用意欲は高まらないだろうと予測していたが、「データを可視化するだけでも大きな

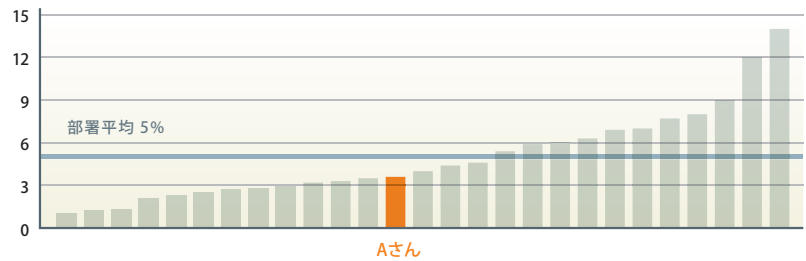
○のべ会話人数(週あたり)



○移動距離(単位時間あたり)



○発言率(対面時間あたり)



出典:実際のデータをもとに鹿内作成(数値は仮想)

効果があるとわかった」(鹿内)という。「ほかのチームに比べてコミュニケーションの量が少ない、というような集計データの可視化によって、

マネジャーはその原因や改善の方法について自分なりの気づきを得るのです」(鹿内氏)。データと人のコラボレーションは、確かに可能なのだ。

## 信頼と貢献を基盤としたデータ・ドリブン・カルチャーの構築を急げ

「米国企業でも思ったほどデータ活用は進んでいないんだね」。本特集の制作途中で、そんな声が聞こえた。本当にそうか。確かに彼らが使うのは伝統的な人事コアデータであり、それ以外のデータの使用を躊躇しているものの、経営や現場に貢献し、頼られるデータ・ドリブン・カルチャーを

つくることに成功しつつある。

データ・ドリブン・カルチャーは、データ取得の目的や領域、閲覧者を明示する、という透明性なしには築けない。「監視や統率のために使われるのではない」という信頼が基盤だ。

また、「データは、自らの勘と経験だけでは得られない示唆を与えてく

れる」という感覚を持たせなければ、誰もデータに目もくれない。上記の2つはデータの種類が変わっても同じことだ。データ・ドリブン・カルチャーを醸成した企業が新しいデータを使いこなすのは、そう難しくない。いつでも急発進できる。日本企業も、うかうかしてはいられないのだ。



連  
載

究極の仕事人に聞く  
頂点からの視座

合唱指導者

菅野正美



# 私が問うのは「どう歌いたいか」 「どうなりたいか」ということ

「合唱王国」の名にふさわしく、福島県には、全国規模のコンクールで常に上位入賞を果たす名門校が多く存在する。そのなかにあって、高校合唱界きっての指導者として著名なのが菅野正美氏。全日本合唱コンクール、NHK全国学校音楽コンクールという2大会で、指導校を20回以上、全国の頂点へと導いてきた。それら輝かしい実績の背景には「生徒の可能性を信じ、任せきる」というマネジメント哲学が貫かれている。

聞き手＝石原直子(本誌編集長)

——菅野さんは、<sup>くにたち</sup>国立音楽大学で教育音楽学を学ばれたのちに帰郷し、音楽科教諭として高校合唱指導に全力を傾けてこられました。もとより合唱は、とても身近なものだったとか。

伝統的に音楽教育が盛んな福島県では、「歌うこと」はかっこいいんですよ。小・中・高問わず、多くの学校は地区単位での音楽祭に臨みますし、

そこから県大会に選ばれることが、子どもたちのステータス。私も小学生のときから当然のように合唱を始め、ずっと続けてきました。

そもそもは、姉たちが弾くピアノによって音楽に魅せられたのです。夢中になり、見よう見まねでピアノを練習するうち、気がつくと姉たちよりうんと上手になっていた(笑)。周りからも褒められ、すっかりその気になった私は、高校生の頃には「音楽の道に進む」と決めていました。

国立音大には、同郷であり、合唱界の草分け的存在である岡本敏明先生がいらして、合唱が実に盛んだたのです。在学中は、私も地方の学校に向いて合唱する活動をしたりと、振り返れば、ずっと合唱にかかわってきたことになります。

——どこの学校でも合唱ができるという福島県のカルチャーは素敵ですね。とはいえ声質だとか、才能のよくなるものが問われるのでは？



Kanno Masami\_1955年生まれ。合唱指導の第一人者として、数々の高校生合唱団を全国トップの座に導く。今春、福島県立郡山高等学校で定年を迎えた。

それはまったく関係なくて、声さえ出れば合唱はできるんです。もちろん、音程がうまく取れない子もたくさんいますよ。でも、声帯は筋肉ですからトレーニングでいくらでも鍛えられるし、音程も矯正できます。

確かに合唱経験者は多いですが、高校生になってから始める子どもも少なくありません。たとえば、中学時代は運動部だった男子たちが、高校の入学式で見事なハーモニーによる校歌を聞いたりすると、感動して「俺たちもやりたい！」と合唱部に入ってきたり。福島県の音楽教育の素晴らしさは、いつでも誰でもウエルカムという土壌にあるのです。



連  
載

究極の仕事人に聞く  
頂点からの視座

**最も重要なのは  
自主性を育むこと**

——菅野さんはどのような指導スタイルを取られるのですか。

最初に、ソプラノ、テノールなどといったパート決めをするくらいで、基本はすべて生徒たちに任せています。学校によって、その時々チームによって、「声の響き」は違いますから、教えるというより、それぞれが持つ能力を引き出すことが最大の強みになると考えるからです。

かつて、全国でも屈指の強豪校として知られる安積女子高<sup>(1)</sup>と福島女子高<sup>(2)</sup>で指導にあたりましたが、同じ女子校でもその響きは全然違います。福島女子高に赴任した当初、前の安積女子高でのイメージが残っていた私は、同じように表現することを求めたのですが、何百回練習

しても決して同じにはならないんですね。生徒たちは、懸命に私の期待に応えようとしているのに。そのとき、私は間違っていたと気づいたのです。これまでの経験や生活環境などの違いが、そのまま音楽の違いとして表れてくる……それこそが個性であり、面白さなのだ。

——実際に、菅野さんは指導校を次々と全国大会トップに導いてこられました。毎年メンバーが変わっても実績を重ねていく、その秘訣は何なのでしょう。

特別なことをしているつもりはなくて、何かが違うとすれば、やはり徹底して生徒たちの自主性を重んじてきたことでしょう。たとえば、コンクールに出るメンバー、部長や副部長などといった“人事”を決めるのは生徒たちで、私はいっさい口を出しません。合唱指導でもあえて具

体的なことは言わず、「そこはもう少し紫色な感じなんだよなあ」という具合で、楽曲の解釈も一人ひとりに考えさせるようにしています。

今の教育は大人が口を出しすぎるように思うんですよ。私が問うのは「どう歌いたいか」「どうなりたいか」。自主性を育むことが最も重要なのです。そうすれば独立心が芽生え、自分たちで目標を設定して行動するようになります。そういう素地をつくることは、常に強く意識してきました。

**合唱の魅力を伝えて  
いくことを使命に**

——長く高校合唱指導に携わってこられた菅野さんにとって、最大の喜びとは何ですか。

高校生って、大人への階段を登る最中<sup>きなか</sup>にあるでしょう。まだ

(1) 現・福島県立安積黎明高等学校 (2) 現・福島県立橘高等学校

# 子どもたちが大人へと成長していく プロセスこそが、誇らしい

残っている“青さ”が合唱を介して変化し、成長していく様をそばで見られているのは、指導者にとって最高に幸せなことなんです。

時には、生徒たちが選んだ部長に「やれるかな？」と心配することもあります。立場が人をつくるのは高校生も同じで、1年も経つと立派なリーダーになっていたりする。また、先輩という立場になれば、「ここまで人は優しくなれるのか」と思うほど熱心に、後輩の面倒を見るようになる。ぶつかったり、悩んだりしながら、子どもたちが大人へと成長していくプロセスは、見ていて本当に楽しいし、誇らしいものです。

**——今春、定年退職されて一つ大きな区切りを迎えられました。今後はどのような活動を？**

音楽には、始まりも終わりもない。そんな感覚でずっと走り続けてきたので、これからも音楽と共にあることは変わらないですね。地元で立ち

上げた声楽アンサンブルの全国大会での活動や、合唱連盟の仕事などを通じて合唱の魅力を伝え続け、若い世代を育てていくことが私の使命だと思っています。昨今のように、人間関係が希薄になりがちな社会にお

いて、合唱は、人と人が対峙することの素晴らしさを教えてください。それを知った子どもが増えれば、日本の将来はまだ大丈夫だと信じているので、やはり、この仕事には生涯をかける価値があるんですよ。

## After Interview

合唱でも、運動系でも同じだが、学校チームの最大の特徴は、卒業と入学によって毎年メンバーが入れ替わることではないだろうか。どのチームの指導者も、才能に恵まれた者や自らが育てた実力者を、チームに置き続けることは絶対になれない。さらに公立校の教員となれば、自身の異動もある。

にもかかわらず、赴任する先々で確実に実績を出してきた菅野氏。その指導の神髄は「指導者が歌わせたいように歌わせるのではない」という点にある。高校生なりに人生で経験したこと、体感した感情を頼りに、自分たちがどう歌

いたい、どう表現したいかを自ら考えるよう、徹底して生徒に課す。「なぜもっと悩ませて、苦しませてやらないのか。そのせいで、今の子どもたちは人に委ねすぎている」という菅野氏の言葉には、合唱指導者を越えた教育者としての、40年の蓄積が凝縮されている。「この仕事には生涯をかける価値がある」。こう断言するためには、対象への愛情と、その対象と共に走り続けたと誰<sup>ほ</sup>憚ることなく言える実績の、両方が必要だろう。まさにそれらを兼ね備えた菅野氏に、私自身も「どうなりたいか」を問われている、そんな時間だった。

# 在宅勤務を始めたい × 生産性低下が心配



連  
載

人  
事  
の  
ジ  
レ  
ン  
マ

平山信彦氏 内田洋行  
執行役員  
知的生産性研究所 所長

千葉大学工学部工業意匠学科卒。1981年、内田洋行に入社。  
スペースデザイン室、米国出向、環境デザイン研究所など  
を経て、2008年から現職。

小林千恵氏 日産自動車  
ダイバーシティ・ディベロップメン  
トオフィス室長

1991年、上智大学外国語学部卒業後、日産自動車入社。ブ  
ラジル日産、Marketing Sales、Global Sales輸出企画部な  
どのマネジャーを経て、2014年より現職。

ダイバーシティ推進の追い風もあり、近年、在宅勤務制度を導入する企業が増えている。しかし、「場を共有する時間が減ることで、チームワークや生産性が低下するのではないか」という不安から、限定的な活用に留まっている例も多い。柔軟な制度設計と環境整備で在宅勤務の全社的な活用を進めている日産自動車的小林千恵氏と、「働き方と働く

場」の専門家として、ワークスタイル変革のコンサルティングを提供する内田洋行知的生産性研究所の平山信彦氏との対談から、在宅勤務成功の秘訣を探る。

## 短い時間で着実に成果を出すための在宅勤務

平山：在宅勤務を導入するにあたって、まず大切なのは目的の明確化だと思います。日産で

はどういう経緯で導入されたのですか。

小林：育児・介護中の社員を対象に、2006年に導入したのが最初です。しかし、どうしても一部の社員のための特別な制度というイメージが拭いきれず、使うほうも遠慮がちになる。そこで、2010年には、ワークライフバランスの質向上の観点から、事由を問わず生産ライン以外の



## 誰もが時間・空間の束縛を離れて働ける“協調分散型”のリテラシーを身に付けていく

平山信彦氏



全従業員に対象を拡大しました。

ただし、その時点でも利用上限は月1回、さらに1カ月前の申請が必要と、少し使いにくいものでした。2013年度には制度を拡充し、回数制限なく月40時間まで、前日までの申請で使えるものになりました。

当社では、在宅勤務の利用希望者は、上司と話し合ったうえで毎年事前登録をします。制度の柔軟性が増したことで、事前登録の人数も、実際の利用者数も順調に増え、2014年の実績では管理職も含め全社員の25%が利用しました。

**平山:**つまり、特定の人のための制度ではなくなった、と。

**小林:**はい。社内では「誰でも在宅」と呼んでいます。ビジネスがグローバルに広がっている今、やるべき仕事は24時間絶え間なく発生し、どうしても労働時間が長くなってしまいう実態があります。できるだけ短い時間で着実に成果を出していくためにも、在宅勤務をうまく活用してほしいと考えています。

たとえば、仕事が詰まっている時期に在宅勤務を取り入れることで、通勤時間を減らすことができます。また、海外とのテレビ会議のために

## 在宅勤務によって、マネジャーにできていなかったことが濃うみとなって出てくる

小林千恵氏



会社に居残っているよりも、早く家に帰って一度リフレッシュし、会議の時間だけ家で仕事をするほうがずっと効率的です。

**平山:**「誰でも在宅」という発想は、これからの時代、ますます重要になってくると思います。

実は、コミュニケーションのことだけを考えれば、皆が同じ場所つどに集まっているに越したことはありません。思いついたアイデアを即座に隣の人**に**ぶつけてみることができずし、職場にいれば直接自分とは関わりのない話も漏れ聞こえてくるので、特に意識しなくても得られる情報量は多くなりますから。

しかし、働く環境は時代とともに変わっていきます。ビジネスのグローバル化が進み、ダイバーシティやワークライフバランスが重視されるようになってきているなか、全員が1カ所に

集って働くことは、必ずしも当たり前のことではなくなりつつあります。

今後は、誰もが時間・空間の束縛を離れて働ける“協調分散型”のリテラシーを身に付けていくことが重要でしょう。在宅勤務は、その1つのきっかけになると思います。

## 在宅勤務の課題を克服して生産性を高めていく

**平山:**一方で、「在宅勤務では、衆人環視がなくなり生産性が下がるのではないか」という心配の声もよく聞きます。実際に導入してみて、この点はいかがですか？

**小林:**やってみると、決してそんなことはないと感じています。在宅での勤務時間や業務内容は、事前に上司に報告しています。誰も「サボっている」と思われたくありませんから、自ずと必死に仕事をします。上司

連  
載

人  
事  
の  
ジ  
レ  
ン  
マ

も「毎日遅くまで頑張っているね」といった漠然とした印象ではなく、やると言ったことをその時間にできたかどうか、時間単位のアウトプットを見ながら評価する習慣ができつつあるのが、当社の現状です。

**平山：** そうなんですよ。在宅勤務は、実は、業務改革のチャンスなのです。導入にあたって仕事のプロセスを見直してみると、たいてい何らかの課題が見つかるもの。まずはその整備をすることが大切です。

**小林：** 整備するとは、具体的にはどのようなことを指していますか。

**平山：** 「仕事のオブジェクト化」と呼んでいるのですが、ワークフローを切り分けて再構築します。仕事が密接に他人の仕事とからみあっている状況のままでは、常に集団が一緒にいなければなりません。からまったものを、解きほぐし、その単位であれば自分一人で完結できるという状態にするのです。

**小林：** なるほど。それは私たちも心掛けています。部門ごとに仕事を見直し、在宅でできる仕事、できない仕事の切り分けをしています。

昨年、自動車の安全性や走行性能を実験する実験部が初めて



在宅勤務を導入しました。実験そのものは当然在宅ではできなくても、部内にある一つひとつの仕事を精査すると、企画書の作成や結果の分析という作業は切り分けて在宅でもできることがわかりました。「在宅勤務は難しい」と思われていた、大所帯の実験部で導入できたことで、ほかの部署も「うちではできません」と言えなくなりました。

**平山：** 仕事を切り分けると同時に、プロセスを可視化することも非常に重要です。たとえば我々コンサルタントは、同じプロジェクトのメンバーであってもふだんはばらばらに動いていますが、ドキュメント類はサーバー上で共有しています。完成品はもちろんですが、仕掛かり中のドラフトであっても共有財産でありすべてサーバーに保存する、自分のドキュメントという概念

を持つなというルールです。

さらに先を行く企業では、1つの書類を皆がどんどん手を入れて作り上げていくコラボレーションライティングを進めているところもあります。こうしたやり方をすれば、分散していたとしても協調して働くことができますよね。

**小林：** 在宅勤務では、そういうワークルール作りが大切なのは実感しています。たとえば会議一つとっても、皆が集まれる機会は限られると思えば、アジェンダや資料は事前に共有しておいて、当日はすぐに本題に入るというルールも浸透してきました。そうした努力を積み重ねるなかで、一人ひとりの意識が変わっていき、業務の無駄がそぎ落とされていく。結果的に、生産性の向上につながっていることを実感しています。

**平山**：業務効率向上のための調査をすると、無駄な時間として、事前に配られた資料を読まずに会議に参加した人のための説明の時間や、上司に指示され作ったのに結局使われなかった提案資料の作成時間などが挙がってきます。大体において、仕事の無駄というのは、何気なくやってしまう周囲への配慮を欠いた行動や過剰反応のために発生するものなのです。

---

## マネジメントのスキルが成否の鍵を握る

---

**平山**：マネジャーとして、在宅勤務によるやりづらさはありませんか？

**小林**：私が重視しているのは、コミュニケーションの密度です。当社では「金曜日の棚卸し」として週に1度、上司と部下が業務の進捗や予定を個別に確認する場を作っていますが、日頃からもっとこまめにコミュニケーションを取るほうが望ましいと感じています。というのも、部下が意味を理解しないままに先走って手戻りが発生したり、上司が求めている以上のレベルにまでやり過ぎてしまうことが少なからずあるからです。生産性向上の観点からも、仕事のやり過ぎや手戻りはできるだけ減らしたい。たとえ5分の立ち話でも、こまめに着地点のレベル合わせをしていくことが大切です。

**平山**：在宅勤務を導入するとコミュ



ニケーションが滞る、協業がうまくいかないというのは、実はマネジメントスキルの問題であることも多いのです。在宅勤務を導入してみると、うまくマネジメントできるマネジャーと、そうでないマネジャーの違いが浮き彫りになります。セルフマネジメントできるようにメンバーを育成し、適切な指示を出せるマネジャーであれば、オフィスで常に顔をつきあわせていなくても、チームは自律的に円滑に動いていくものです。

マネジャーがいなければ仕事が回らないという状況は望ましいものではありません。在宅勤務をうまくマネジメントできないというのであれば、実はフェイスツーフェイスでのマネジメントもうまく機能していなかった可能性があります。

**小林**：確かに、在宅勤務になったとたん、本来マネジャーがやらなければならないのにできていなかったことが、さまざまな膿となって出て

くる気がします。

たとえば、メンバーが在宅勤務をして、当初1時間と申請していた作業に実際には2時間かかったとしたら、マネジャーは「なぜ？」と声を掛けるでしょう。何か問題が起こったのであれば原因を特定して改善することができますし、当初の時間の見積もりが甘かったのであれば、改めてメンバーの仕事量や分担を見直す必要が出てくるかもしれません。

在宅勤務をきっかけに、見過ごされていた課題に気付いたり、何となく気付いてはいたけれど後回しにしていた問題に手をつけたりする。そんな事例が社内の各部門で生まれています。

**平山**：協調分散型の働き方が増えていく時代には、マネジャーのリーダーシップやチーム作りの能力がより高いレベルで求められます。在宅勤務の制度を、マネジメントスキルを高める絶好の機会として活用したいですね。

# ネガティブな メッセージを伝える

連

載

チェンジエージェントのための  
コミュニケーションの型知（カタチ）

## 【SCENE】

### 結果を出せない管理職へのリストラ通告

経営コスト削減を目的としたリストラのため、人員整理の対象となった営業課長に早期退職制度の利用を通告しなければならない人事部長。このまま会社に残り続けても彼の経験が活かせる職務はない。一方、営業課長は、結果を出せていないことは認識しているが、「自分だけではない」との思いもある。高校生の子どもの教育費もかかる。そんな状況のなか、リストラ通告を納得して受け入れてもらうにはどうしたらいいか。

リストラ通告が最たる例だが、人事であれば、相手にネガティブなインパクトを与えるコミュニケーションは避けて通れない。このようなコミュニケーションは、相手もつらいが、伝える側にも強い責任感と精神力が要求される。これを乗り切るために有効な「型知」とは何か。

前提は2つ。1つは「目的をぶらさないこと」だ。ウィリス・タワーズワトソンの松尾梓司氏はこう説明する。「リストラ通告の場面では、目的を『辞めてもらうこと』だとするのは誤りです。本質的な目的はその先の経営改善にある。ここがふれ

ると、強硬な物言いをしたり、相手のつらい反応を見て心の負担がより大きくなったり、とコミュニケーションへの悪影響が大きいのです」

また、ネガティブなことを伝える場合、相手がメッセージを前向きに受け止めるに至る積極的納得と、渋々受け入れる消極的納得とがある。ことリストラ通告に関しては、ゴールは消極的納得に設定せざるを得ない。

以上を踏まえて実際のコミュニケーションに臨むことになる。面談の回数は2～3回。相手の強い抵抗・反発が想定される場合は、3回程度が一般的だ。そ

こでポイントになるのは、①相手の心理的变化を理解する、②相手のニーズを理解する、③事実ベースで話す、の3点だ。

### 対象者の心理は 局面ごとに変化する

①の心理的变化は図にも示した通り。相手にはまず「抵抗・反発」が生じ、次に状況を甘く見る「過信」が生まれる。その後、「無気力」の時期を経て「消極的納得」に至ることが多い。局面ごとに、この相手の心理状態を理解し、適切なコミュニケーションをとることが重要だ。

「たとえば、抵抗・反発が強い状態では、相手の感情を刺激する発言は極力避けなければなりません。特に1回目の面談においては、無理に決断を迫らず、淡々と、リストラ施策の目的と、対象に選ばれた理由を説明し、情報としての理解を促すに留めたほうがいいでしょう」

②はあらゆるコミュニケーションの基本。たとえリストラ通告



の場面でもその重要性は変わらない。  
「相手が『辞めたくない』』という意思を示す場合も、その理由は多様です。経済的な理由以外に、愛社精神や同期意識、プライドに起因することもある。そのため、相手の性格や異動歴、家族構成などをリサーチしたうえで、対話を通して一人ひとり異なる『辞めたくない理由』を紐解いていくことが、納得の獲得に不可欠です」

**本来の目的を意識し  
公正正大であれ**

そして最後の③は、相手が現実を受け止め、理解するために必要なコ

ミュニケーションである。

特にリストラ対象となった理由を説明するときには、主観的な評価を伝えても相手の納得は得にくく、感情を刺激するリスクも高い。「人格否定に繋がるような言動は絶対に避けるべきです。『あなたの行動のこの部分が今後の会社の方針と合致しない』と行動単位で事実に基づいて説明すれば、相手は心当たりもあるので、比較的冷静に受け止められます」

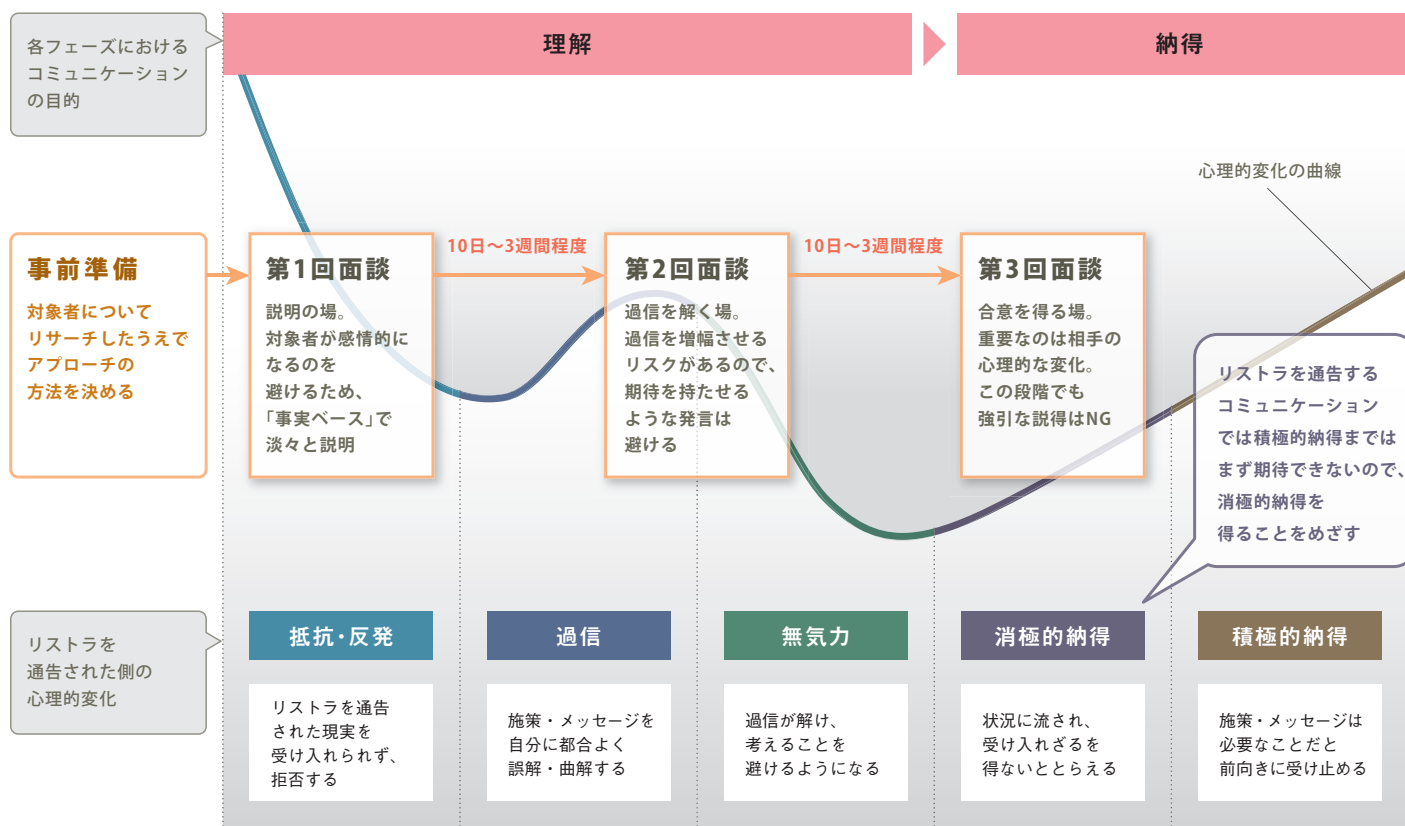
同様に、その場しのぎの甘言や恫喝もあってはならない。最近は内密な会話も、個人がSNSで情報を拡散できる。その結果、会社の評判が落

ちたり、残る人たちのモチベーションが下がったりしては本末転倒となる。だからこそコミュニケーションの本来の目的を意識し、常に公正正大な態度であることが求められる。



**松尾 梓司氏**

Matsuo Shinji\_ウイリス・タワースワトソン 組織人事部門 コンサルタント。対従業員コミュニケーションなどが専門領域。



今号の「秘密」

# “デスクで早食いランチ”が ダメな理由

連  
載

人事が知っておくべき  
人体の秘密

朝、ギリギリまで寝て、会社に走る。電車のなかでは片時もスマホを離さず、1日のほとんどをPCに向かって過ごす。人と会話するのは、緊張感が漂うミーティング時のみ。ランチはデスクで、片手で食べられるサンドウィッチやおにぎりを数分で食べ、夜は遅くまで残業……平均的、とはいわないまでも、こんな生活を続けるビジネスパーソンは少なくない。しかし、「実はこのような現代人の生活こそがストレスに多大なる悪影



有田秀穂氏

Arita Hideho\_東邦大学名誉教授。東邦大学医学部統合生理学教授などを経て、2013年に退職後、現職。メンタルヘルスケアをマネジメントするセロトニンDojoの代表。『脳からストレスを消す技術』(サンマーク文庫)など著書多数。

響を与え、最悪の場合、うつ病の発症につながる」と、脳生理学者、有田秀穂氏は警鐘を鳴らす。「そのように心が不健康になるのは、脳内物質であるセロトニンの減少が一因なのです」

セロトニンは心技体の  
すべてをいい状態に

セロトニンは、俗に“幸せホルモン”といわれる。有田氏は、「その機能は主に3つ」と説明する。

まず、朝目覚めると分泌されるセロトニンは、覚醒を適正な状態、興奮でもなく、ぼんやりでもなく、という状態に保つ。これが1つ目の機能である。2つ目は、心をポジティブに保ち、集中力を高めることだ。そして3つ目は、副交感神経と交感神経のスイッチを適切に切り替え、自律神経のバランスを整える。「つまり、セロトニンが適正に分泌されていれば、心、技(能力)、体のすべてがよい状態に

保たれます。人が意欲的に毎日を過ごすために欠かせない脳内物質なのです」(有田氏)。逆に、忙しすぎる不規則な生活ではセロトニンは適正に分泌されず、心、体のバランスを崩してしまう、というわけだ。

では、セロトニンの分泌の活性化にはどうすればいいのか。

セロトニン

Text = 入倉由理子 Photo = 平山 諭 Illustration = 寺嶋智教

## セロトニンの 分泌量上げるには

「まずは適切な睡眠。きちんと眠れていれば、目覚めた瞬間に分泌量はグンと上がります。その後、それが時間の経過とともに目減りしていきます。減らさないためには、いくつか方法があります」(有田氏)

1つには体を動かすこと。「一定の動きを続けるリズム運動が重要です」(有田氏)。リズム運動にはウォーキングや軽いランニングといったいわゆる運動だけではなく、咀嚼、呼吸も含まれる。「座禅も整った呼吸を継続するリズム運動です。お寺で、きちんと座禅法を習うのもおすすめです」(有田氏)という。

そして、“グルーミング”も効果

的だという。「動物でいえば“毛繕い”ですが、人間では“おしゃべり”がそれにあたります。気のおけない家族や仲間と、リラックスしたなかでなされる他愛もない会話が重要なのです」(有田氏)。グルーミングでは、オキシトシンという脳内物質が分泌される。これがセロトニンの分泌を活性化するのだという。

不思議なことに、メールやSNSによるコミュニケーションでは、セロトニンは増えない。「逆に夜遅くまでスマホやPCを使っていると、脳が働き続け、適切な眠りに入れない。すると、朝目覚めたときにセロトニンがなかなか分泌されない、という悪影響もあるのです」(有田氏)

うつを患う人が増えたことについて、「統計をきちんと取り始めた



から」「甘えて医者に行く人が増えたから」という人がいるが、「それは間違い」と有田氏は反論する。「この20年の生活そのものの変化で、多くの人のセロトニンの分泌がうまくいっていないことが原因だと言っても過言ではないのです」

朝ジョギングし、夜は家族や友だちと楽しい時間を過ごし、夕食後にはPCやスマホを使わないのがセロトニン分泌的には理想の生活だ。

それがダメならおすすめはランチの取り方を変えることだ。昼食のために仲間とオフィスの外に出かければ、太陽の光を浴びる。歩く。きちんと咀嚼し、同僚とリラックスした会話もする。午前落ちてくるセロトニンの分泌量を上げ、午後元気に仕事をしようとするならば、デスクで早食い、を今すぐやめるべきだろう。

セロトニン

セロトニン

セロトニン



今号のフォーカス

# LGBT (性的少数者)

What's  
this number?

7.6%

理解者・支援者である「アライ」を増やす

連  
載

活かされていない多様性がある  
フ  
ツ  
ウ  
で  
な  
い  
と  
戦  
力  
外  
?

日本人の10%を占めるAB型とさほど変わらぬ比率=7.6%でLGBTは存在するという。LGBTとはレズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーの頭文字の組み合わせで、性的少数者を意味する。

野村證券がいち早くLGBTの支援を始めたのは、2008年のリーマン・ブラザーズ欧州・アジア地域部門の継承が契機だ。「職場は多様なもの。それをきちんと理解し、誰もが働きやすい場作りをしなければ、人材獲得競争を勝ち抜くことはできません」と明言するのはLGBTネットワークのリーダーを務め、現在は人材開発部・ダイバーシ

ティ&インクルージョン担当の東由紀氏だ。外資系勤務の長い東氏にとって、LGBTは「職場にいて当然」。だが、2011年当時、社内でLGBTを公にする当事者はゼロ。東氏やネットワークの運営メンバーにとって、「なぜ、野村ではカミングアウトできないのか」は活動の動機であり原動力でもある。

LGBTを公表するか否かは個人の自由だ。当事者で人材開発部の北村裕介氏は、「自身は職場でもプライベートな話ができたほうが働きやすいと感じるタイプ。隠しごとはストレスとなり、業務効率の低下につながります」と語る。自分らしく

いられることではじめて、能力が最大限に発揮されるのだ。「LGBTの当事者がいきいきと働ける職場作り」の実現のために、LGBTに偏見を持たない支援者「アライ」を増やすことを活動の前面に掲げた。

見かけや話し方では当事者かどうかわからない。同様に、「アライ」も手を挙げないとどこにいるかわからない。そこで、リーフレット「アライになろう!!」を作り、賛同者はPCにステッカーを貼るよう呼びかけるとともに、「LGBTウイーク」を設け、社員食堂にリーフレットを置くなどして、より多くの人の関心を集めるよう努めた。

社内ではステッカーが目立つようになり、月に2、3社は視察に訪れる。日本社会では偏見が大きい性的少数者に対する意識すらも、継続的かつ適切な教育と広報によって変わっていくことをこの事例が教えてくれる。



※数字データは電通 電通ダイバーシティ・ラボ「LGBT調査2015」

人材開発部では8割が自発的に「アライの表明」であるステッカーを貼っている。LGBTの方への理解があり、支援の姿勢があることを当事者に示すためだ。「理解者がそばにいるという安心感、ここにいるよのどというメッセージは、この会社で働きたい、もっと貢献したいという思いにつながると実感しています」(北村氏)

Text = 高柳由香 Photo = 塚 邦信





仕事で選ぶ、ワークスタイル自由形

連載

つながるだけがオフィスじゃない  
「」は集中特区

2014年4月にフリーアドレス化したCBREのオフィスには、「1人で集中」「軽い打ち合わせ」「会話しながら作業」「顧客との商談」など、幅広い仕事に対応した15種類のスペースがある。入社した社員は、その日の作業や気分に合わせて働く場所を選ぶのだ。

集中するときの選択肢も複数ある。「遮音性が高い電話ブース」「窓に面した仕切りブース」「照明でリラックス効果を高めたオープンデスク」など。実際に電話ブースには、電話会議中の人や、音を遮断して集中する人の姿があり、また、仕切りブースには、黙々とPCに向かう人、オープンデスクには、資料を広げて一心に読み込む人というように、それぞれの場所に応じた集中のスタイルがあった。

こうした設計は、「自律した個人をつくり、コラボレーションを促進して生産性を高める」という企業方針に基づいている。仕事に応じて場所を選ぶには、自分が今日すべきことを完全に理解していることが前提だ。日々の場所選択は、自律した個人になるためのトレーニングでもある。各スペースは、社員の声や独自調査をもとに設計され、移行前には、働き方について十分な教育が行われた。約8割の社員が「生産性向上を実感した」というのも納得である。

CBRE (シービーアールイー)

■事業内容／事業用不動産サービス ■本社所在地／東京都千代田区(東京本社) ■従業員数／約1000人(2016年3月現在)

## 空からドローン、地上ではステレオカメラ ICTを駆使し、土木工事の生産性を大幅向上

連  
載

野中郁次郎の  
成功の本質



コマツのICT油圧ショベル（奥）とICTブルドーザー（手前）。こうしたICT建機の効果を向上させるために考案されたのがスマートコンストラクションだ。

日本の建設現場で今、ICT（情報通信技術）とクラウドを活用した世界でも例を見ない土木工事のイノベーションが始まっている。土木工事は従来、人手や時間を要する工程が多かった。これを劇的に変えたのが建機メーカー世界第2位のコマツが2015年2月から始めた新サービス事業「スマートコンストラクション」だ。それは大きく6つのプロセスで構成され、データの蓄積や解析はすべて、「コムコネクト」と呼ばれるクラウド上のシステムで行われる。

### ①ドローン（全自動無人ヘリ）による高精度測量

施工前の現場にドローンを飛ばし、地形を測量

し、3次元データを作成する。従来は2人がかりで何日もかかったが、15分程度で終わる。精度は数センチメートル単位で、人手で行う場合と比べて100倍高く、測量箇所は1万倍の数百万に及ぶ。

### ②切土や盛土の量を正確に把握

施工完成図を3次元データに変換し、現況の3次元データと重ね合わせて「差」を導き出す。これにより、施工する範囲や形をディスプレイ上で見える化し、削る、あるいは盛る土の量を正確に把握する。従来は完成図と現況図を人が見比べ、経験則で見積もっていたが、かなりの誤差が出ていた。

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。



### ③変動要因の調査・解析

工事を進めるうえで変動要因となり得る土の質や地下の埋設物について、事前に調査し解析する。

### ④施工計画の作成

コムコネクで施工計画を複数パターン、シミュレーションする。顧客は条件に合った最適な案を選ぶ。

### ⑤高度に知能化されたICT建機による施工

コムコネクから送られる3次元データに基づいて、ICT建機で施工を開始。操作は自動制御されるため、経験が浅くても熟練者並みの精度で作業ができる。

### ⑥完了後の施工データ活用

完了後の情報もコムコネクに蓄積され、現場の維持保守や自然災害による被害からの復旧などに活用する。

このように建設現場のすべての工程における情報を3次元データに変換し、クラウド上でつなぎ、一元化し、現況をリアルタイムで見える化する。結果、生産性が大幅に向上する。開始1年で約1000現場に導入された。

## 現場からボトルネックをなくす

スマートコンストラクション開発の背景には、建設現場の深刻な人手不足の問題があった。建設技能労働者は10年間で約300万人から約200万人に減ると予測されていた。そこで、コマツは2013年6月にICTブルドーザー、2014年10月にICT油圧ショベルを導入した。ところが間

題が発生する。当時はコマツの子会社、コマツレンタルの社長で、現在はコマツのスマートコンストラクション推進本部長である四家千佳史(執行役員)が話す。

「ICT建機は3日間研修しただけの運転手でも誤差プラスマイナス3センチの精度で操作できます。従来の建機の場合、運転手のほか、誤差を確認する補助員が必要ですが、これも不要。生産性が上がり、3K(きつい・汚い・危険)のイメージも改善できる。これをお客さまがどんな形で活用できるか、発売前にレンタルして試しに使っていただくことにしました。ところが、まったく効率が上がらない現場が出てきたのです」

その現場はダンプカーの手配がつかず、ICTブルドーザーの処理能力の半分ほどしか、土を運ぶことができなかった。前工程にボトルネックがあったのだ。「ICT建機を販売するだけではお客さまの生産性は必ずしも向上しない」。新事業開発はこの気づきから始まった。

四家が現場の問題点に気づいたのは、異色の経歴によるところが大きい。父親はコマツの建機の販売会社を営んでいたが、自身は1997年に建機のレンタル会社を起業。「顧客に必要なものを必要なときに用意し、工事を止めない、遅らせない」を信条に、10年間で社員3人から700人へ、会社を東日本では最大規模に成長させた。そんなとき、コマツの野路國夫社長(当時、現会長)から「全国を舞台に仕事をしてみないか」と声をかけられ、コマツの傘下入りを決断した。「販売店は顧客の社長が相手ですが、レンタル業は



連載

野中郁次郎の  
成功の本質

現場監督が相手です。私の周りは常に現場でした」

そんな四家が、野路の後を継いだ社長の大橋徹二に定例報告で提案した。「建設現場のすべての工程をつなげたサービスを提供できれば、ICT建機の効果を何倍も引き出せる」。就任以来、「Together We Innovate GEMBA Worldwide」の目標を掲げていた大橋は「すぐに開発するように」と即決。四家を本社に引きあげ、直属となる推進本部の長に据えた。2014年の暮れのことだ。

### アジャイル開発に挑戦

1カ月後の2015年1月20日、サービスの概要が発表され、2月1日には事業がスタートする。スマートコンストラクション開発の最大の特徴は、既存の概念を覆す進め方とスピード感にある。四家が話す。

「スタート時に用意したシステムはまだプロトタイプでした。お客さまに使っていただいて課題を抽出し、それを解決しながら完成度を高めていく。ソフトウェア開発のアジャイルと呼ばれる手法をとったのです」

アジャイルとは「俊敏な」という意味。ソフトウェア開発は従来、事前に要求をすべて収集・把握し、要件定義、設計、実装、テストの順に流れ作業で進めるウォーターフォール(滝)型で行われてきた。一方、アジャイル型では優先順位が高い機能から着

手して短期間で一部をつくり上げ、顧客からフィードバックを受けながらソフトウェアを成長させていく。環境変化が速まるなかで普及してきた手法だ。スマートコンストラクションも事業開始後、現場から「毎月数十件」もの課題が上がってきた。なかでも、5月にシステムの根幹を揺るがすような想定外の課題が現れた。

「工事が始まると、ICT建機がどのくらいの量の土を動かし、どのような形に変えていったのか、リアルタイムでクラウド上のデータに反映されます。ところが、お客さまが言うには、現場にはICT建機だけでなく、従来型もあれば、他社製もあり、人がスコップで掘る箇所もある。その全体が反映されなければ意味がないんだと。その情報をどうやってつなげればいいのか、頭を抱えました」

課題を解決したのは、社内に設けられた“ワイガ



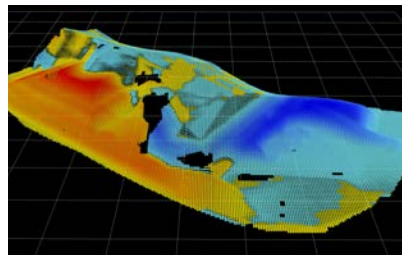
四家千佳史氏

コマツ 執行役員 スマートコンストラクション推進本部長





測量のため、ドローンを現場上空に飛ばす。所要時間の短さも精度の高さも、人力と比べ桁違いだ。



施工完成図面を3次元データにし、現況の3次元データとの差を取って、正確な施工範囲を表示する。



施工完成図面の3次元データの活用でICT建機は自動制御で動き、未熟練者でも難しい作業をこなせる。

ヤ”の場だった。事業開始後、毎月、在京の役員全員が集まり、現場から上がる課題や情報について、自由に知恵を出し合うステアリングコミッティが開かれていた。その場で大橋が結論を出せば、役員は即、動き出す。従来型や他社製建機の情報をつなげる問題についても、開発部門の役員から声があがった。「そういえば、うちにはステレオカメラの技術があったな」

ステレオカメラは左右2つのカメラで対象を立体的に認識でき、主に自動車の自動ブレーキに使われる。コマツで研究されていた技術は対象の認識に加え、地球上の位置をセンチメートル単位で測定もできた。従来型や人手による作業もステレオカメラで撮影、測定し、クラウド上でデータ化させればいい。開発陣は既存製品の耐久性基準を緩和するなどして、5カ月後の10月には製品化にこぎ着けた。

「製造現場では、機械と機械をつなぐ『モノ』のインターネットが注目されていますが、われわれが目指したのは、機械がした仕事と人がスコップでした仕事をつなぐ『コト』のインターネットでした。100点満点ではないものの、お客さまに出しても恥ずかしくない程度にシステム全体ができあがったのがそのころで、2月からひたすら走り続け、8カ月でやり遂げることができました」

社内で知恵を出し合い、課題を解決する。ドローンを使

った測量の場合も同様だった。当初、測量は地上でレーザーを対象物に照射して空間位置を計測する方法を予定していたが、影の部分が出ないよう複数箇所での計測が必要で、機器も数千万円と高価なのがネックだった。そんなとき、四家は偶然、本社のエレベーター前でCTO（最高技術責任者）と出会った。事情を話す四家に、CTOがその場で提案し、取り入れられたのが米国のベンチャー企業が開発した測量専用ドローンの技術だった。

## 熟練の技も活かせる

スマートコンストラクションでは熟練者が必ずしも不要になるのではなく、その技を別の目的で活かせることも判明した。広大なメガソーラー建設予定地を整地したときのことだ。通常、ブルドーザーは前面のブレード（排土板）で土を押しながら前進した後、ブレードを上げて後退し、位置を横にずらして、また前進・後退を繰り返す。ICTブルドーザーでは、ブレードの上げ下げの操作は図面どおりに整地できるよう自動制御される。ある熟練者がさらに土を押さない後退の時間をなくせないと発案し、前進だけで渦巻き状に回って整地した。施工期間は半分に短縮された。



コムコネクットの施工計画シミュレーション画面。施工条件を入力すると、工期を最短にしたい場合、コストを最低に抑えたい場合など、いくつかの最適工程の提案を受けることができる。しかも施工前だけでなく、施工途中でも可能だ。

連載

成功の本質

野中郁次郎の

「その技は熟練者だからこそできた。真ん中に土がたまらないよう、脇に逃がさなければならぬからです。こうした技をデータ化していけば、自動制御の改善に活かすことができるのです」

コマツは「ダントツ経営」で知られる。他社が3年から5年は追いつけない断然トップの性能を持つのが「ダントツ商品」だ。「ダントツサービス」は建機管理システム「コムトラックス」で提供される。建機にGPS（全地球測位システム）を搭載、それぞれの稼働状況のデータがコマツの本部へ自動送信されると、それをもとに最適な使い方や効率的な運用を顧客や代理店にアドバイスする。四家によれば、スマートコンストラクションは次の段階の「ダントツソリューション」を目指すという。

開発陣に生まれたワクワク感

「ダントツ商品はいわば、『お客さまが儲かるであろう』よい性能の機械をつくる。ダントツサービスはその機械が止まらないように寄り添う。そして、今度のダントツソリューションは本当に『儲かっていただけ』ためにお手伝いする。工事を止めない、遅らせな

いが信条だった私にとっても、大きな進化でした」

スマートコンストラクションでは各種サービスの利用料が収益となる。当面の売上目標は100億円と、コマツの連結売上高約2兆円と比べれば規模は小さい。ただ、アジャイル開発の手法を取り入れたことで、ある種の「変化」が内部に生じた。

「従来、開発陣はお客さまの現場とは距離感がありました。一方、アジャイル開発ではお客さまの生の要望や困りごとが伝わり、それを自分たちの技術で解決すると、お客さまの喜びの声がまたフィードバックされるのでワクワクするんです。商品を開発する長いサイクルに対し、短いサイクルで課題を解決し、ソリューションを完成させていく。開発陣もこれからは目的に応じ、2つの時計を使い分けながらやっていくのでしょう」

企業は今、顧客に対し、製品（モノ）を通して、いかにソリューション（コト）を提供できるかが問われている。その成否は現場で明らかになる。そこで、プロトタイプをつくったら現場に持ち込み、課題を見つけ、組織に持ち帰り、衆知で解決する。アジャイル開発という四家の試みは、ソリューション開発の1つのモデルを示している。（本文敬称略）

## 主観、相互主観、客観の総合が生んだ画期的イノベーション



### 野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

実はアジャイルの原点は日本にある。1980年代、私は竹内弘高氏（現ハーバード・ビジネススクール教授）とともにいった、日本企業の新製品開発の事例研究において、職能横断的なチームが相互に影響を与えつつ開発を並行して進める形態を「スクラム」と表現した。その後、ソフトウェア開発分野でウォーターフォール型が限界に達した際、われわれの論文を基に生まれたのがアジャイルの手法だ。

スマートコンストラクションの開発で四家氏がアジャイルを採用したのは、プロトタイプをつくり、すぐに顧客に試してもらうことが、ソリューション開発の近道になると考えたからだろう。

四家氏はICT建機の試用現場で、顧客がその機能を十分には活用できていないという問題点に気づいた。そこで、「何をやるべきか」という一人称の視点から、「ICT建機が効率性を発揮するための全工程のサポートサービス」というソリューションを提案した。その気づきはレンタル業の現場で蓄積した暗黙知による。

次いで、四家氏は大橋社長と対話した。それを通して、四家氏個人の一人称の主観は、「世界規

模での現場イノベーションに貢献したい」という大橋社長の思いと共鳴し合い、二人称の主観（相互主観）が生成された。大橋社長は四家氏の提案について「会社として行うべきだ」と決断を下し、相互主観はより大きな三人称の新事業案として客観化された。

その後、四家氏が課題に直面すると、今度はステアリングコミッティがダイナミックな対話の場となり、全役員間で相互主観が共有された。開発の場でも、メンバー間での課題共有が行われ、そこでも相互主観が生成された。

その結果、課題解決に向けて、ステレオカメラのような組織の知が引き出された。その活用に関し、トップが相互主観をベースに客観的な視点でゴーサインを出すと、開発陣がすぐに動いた。

こうして見ると、個人的主観が直接対話を通じて相互主観となり、さらには組織の客観となって、次々に出てくる課題が解決されたことがわかる。その解決策を四家氏はすぐに現場に持ち込み、新たな課題の発見に努めた。いわば、主観、相互主観、客観の総合というプロセスをすばやく回す知的機動力が画期的イノベーションを生んだのだ。

## Lesson5

# 働き方改革を成功させる 経営と人事の役割とは

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。  
Lesson5では、働き方改革をどのように推進し、成功させるのかを考える。

連

載

人事  
プロ  
フェ  
ッ  
シ  
ョ  
ナ  
ル  
へ  
の  
道

長時間労働体質の改善を中心とする働き方改革の機運が高まっている。組織の多様性が増し、時間制約のある働く人が増えた今、長時間労働でなくとも成果を出せるような働き方が、個人にも企業にも必要だからだ。

「働き方改革成功の必要条件の1つは、トップのコミットメントです」と明言するのはSCSKの小林良成氏だ。SCSKは2012年から働き方改革を進めており、深夜残業は当たり前といわれてきたシステムインテグレーション業界にありながら、平均月間残業時間20時間以下を実現している稀有な会社だ。

「当社の働き方改革は、そもそも当時の会長、中井戸の掛け声で始まりましたから、トップのコミットメントを得るために人事が苦労したわけではな

いのです」(小林氏)というもの、人事にはそれを周知させる役割もある。「こと働き方改革に関して、役員や従業員に『トップは本気ではない』と思わせてしまったら、変化は絶対に起こせない。トップの本気を、さまざまな形で社員に向けてメッセージする必要があります」(小林氏)

## 数値目標があって 初めて工夫が生まれる

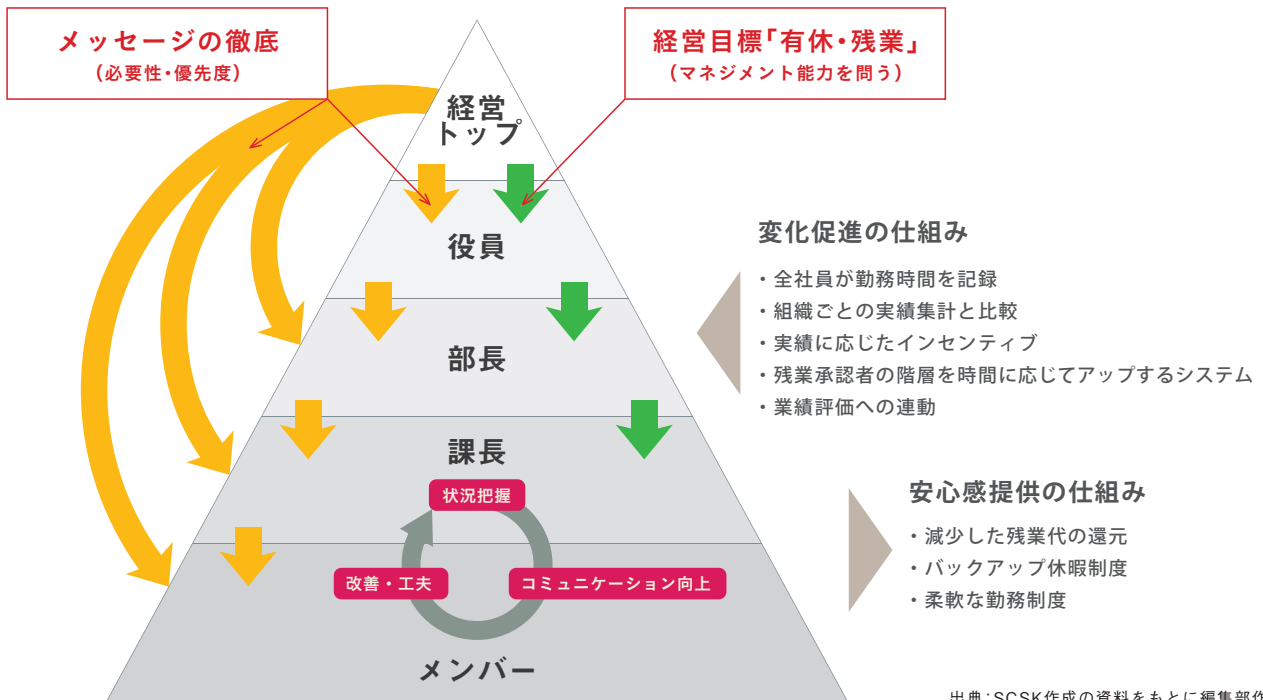
もう1つ欠かせないのは、数値による目標設定だ。「具体的な数値で労働時間に上限を設定すべきです。義務として課されることによって、初めて工夫が生まれるというのは少なからず真実ですから」(小林氏)。確かに、働き方改革が経営課題であるならば、「いつまでに」「どれだけ」という明確な目標がない

ほうがおかしい。

さらに、目標そのものにも工夫が必要だと小林氏は言う。「当社でもはじめは“年間実労働時間2000時間以内”を目標にしようとしたのですが、中井戸からストップがかかりました。行動レベルで何をすればいいのか具体的にわかるような目標を設定すべきだということです」

そこで生まれたのが「スマートワーク・チャレンジ20」だ。平均月間残業時間20時間、有給休暇年間20日取得が具体的内容だが、2013年当時のSCSKでは、前年度より20%の残業削減、言い換えれば1日20分の残業削減でちょうど目標達成という計算にもなったのだ。「20というキーンナンバーで多くのことが説明でき、しかも1日20分の残業削減なら、できそうな気がする。行動レベルでわかりやすい目標





出典:SCSK作成の資料をもとに編集部作成

とはこういう意味でした」(小林氏)

## 変化を促す圧力と 変化に対する安心を

SCSKの取り組みは、すべて組織単位で行われている。目標設定や施策を講じるのも組織ごとで、部下を早く帰らせる責任を持つのは組織長だ。「労働時間実績を共有する役員会議では、“タイムマネジメントはビジネスマネジメントの基本”と中井戸からの檄が飛びます」(小林氏)。部下を持つすべての人が、マネジメント能力を問われているのだ。その効果か、現場では、上司が部下の状況を把握し、改善をサポートするようなコミュニケーションが増えているという。

また、残業時間が増えるのに応じて、より上位階層からの承認を得な

くてはならない仕組みもある。「長時間残業する人はすぐに経営陣の目に触れることになります」(小林氏)

このように、人事は変化促進の圧力になる仕組みを、主に管理職以上を対象に導入する。一方で、従業員が安心して変化できる仕組みの導入も人事の仕事だ。たとえば、浮いた残業代をインセンティブへと変えて還元すること、計画的な有休のほか、不測の事態のときに気兼ねなく休めるバックアップ休暇制度や、30分単位で取得できる有休など、柔軟な勤務制度を整備することなどが含まれる。「それでも」と小林氏は言う。「まだ、早く帰ることが文化として根付いたとはいえません。手を緩めればすぐに逆戻りしてしまうでしょう」

働き方改革に近道はない。継続する力。これも必須条件の1つだ。

## プロをつくる3つの問いかけ

1. 働き方改革に、経営トップの強力な意思を引き出せているか
2. 変化を促進するよう圧力をかけているか
3. 安心して変化できるような打ち手を講じているか



小林良成氏

Kobayashi Yoshinari\_SCSK 理事  
人事グループ副グループ長、人事企画部長

Text = Works 編集部 Photo = 平山 諭

特集『組織開発の底力』に関する  
ご意見、ご感想

- 変化に対応するというより、変化し続けること自体に対応していくことが求められますが、事業も人事も長年にわたる成長期を通じて培った癖を変えきれないでいます。「解雇をしない日本企業こそ組織開発をすべき」には大いに賛同。幅広い視点からの記事で参考になりました(電気機器)
- バブル入社や団塊ジュニア世代が50歳代になる数年後の組織をいかに開発するか課題です。それが人事の役目なのか、現場組織の役目なのか。どちらか片方にすべての責任があるわけではないですが、欧米にはない組織開発の課題を日本は抱えていると思います(金融)

読者の声

前号『Works』135号(2016.04-05)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

- このような基盤を背景に、現状を見て意思決定していくということに共感しますし、自身の鍛錬も求められると感じます(コンサルティング)

連載に関するご意見、ご感想

- 頂点からの視座:プロフェッショナルであることへの条件は、極めることへの情熱にあると思います。どこの世界でも、やはり極めようとする強い意識がプロへの道につながるのだとあらためて感じました(コンサルティング)
- 人事が知っておくべき人体の秘密:「ひらめいたアイデアをつぶすのは“誰”か」は、人にも当てはまるし、組織にも当てはまります(繊維)

NEXT

『Works』次号(137号)のテーマは

同僚は、人工知能(仮題)

人工知能と人の“協業”は、日本で、世界で既に始まっている。目覚ましい進化を遂げる人工知能は、私たちのどのような“同僚”になり得るのか、働き方をどう変えるのかに迫る。

発行は、2016年8月10日(水)です。

編集後記

4月以降、編集部は新体制で走っています。時折転んでしまいそう!と思うのは、加速がつきすぎているからなのか、逆に歩みが遅すぎるからなのか。自問自答しながらの編集長2年目です。雇用再興のシリーズは全4回と決めています。まだ長いトンネルの出口は、見えていません。ですが、明るく光っている場所があることだけはわかっている(気がします)。こけつまるびつしながらも、その明るい場所を目指して、皆様と一緒に1歩ずつ進んでいきたいです。(石原)

米国出張でUberを初体験しました。「見知らぬドライバーの車に乗ったり、個人情報を登録するのは怖い」と思いながらも、タクシーがつかまらず、仕方なく利用することに。使ってみると、その便利さに驚きました。目的地までの金額も、ルートも明示され、Uberのシステムが乗車中は“監視”されている。個人情報登録といっても、名前とクレジットカードナンバーくらいのこと。透明性の担保と限定的な情報活用、利便性の明確さ、というデータ活用の基本をおさえたサービスでした。(入倉)

Don't believe the hippo. Show me the data.(カバなんて信じるな。とにかくA/Bテストのデータを見ようよ)。今Googleをはじめ、データを中心に意思決定を行う企業では、こんな会話が交わされている。hippoとは、highest paid person's opinion in the officeの意。会議室の中の高給取りの意見より、データを拠り所に未来へ進む時代。Hippo-DrivenからData-Drivenへ。カバもデータバカにならなければなりません。(藤井)

## BACK NUMBERS

No.135 2016.04-05



組織開発の底力

No.134 2016.02-03



転勤のゆくえ

No.133 2015.12-2016.01



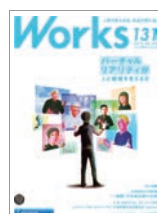
人事部の、今、あるべき形

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

## 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（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 人事部門 人事センター キャリア自立推進部長)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役常務 CHRO (兼) 人財統括 本部長)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括本部長)

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、池内由里、伊藤敬太郎、内田丘子 (TANK)、荻野進介、  
坂谷洋一、藤井 薫、中野史子

執筆／勝見 明、瀬戸友子、高柳由香

アートディレクター／相田俊一 (ノ/A)

デザイナー／相田俊一、寺嶋智教

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

表紙デザイナー／中村理絵、伊藤雅美、岡田麻里奈 (デザインホース)

表紙フォトグラファー／下築健一

フォトグラファー／塚 邦信、井上 淳、刑部友康、勝尾 仁、笹木 淳、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

第22巻 第2号 通巻136号2016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 03-6835-9236(編集部)

定価700円 **本体648円**

