

# Works

人事が変われば、社会が変わる。

# 146

2018.02-03

Recruit Works Institute

## 若者を発芽させる温度



連載 若者の時代：近藤龍一氏（科学作家）

人事のジレンマ：地域限定正社員制度で人材の定着を図りたい × 転勤なしで人材育成できるか不安だ

大人が再び学んだら：武田信秀氏（鉄鋼溶接、機械加工 + レーザー技術を生かした新規事業開発）

AIのお手並み拝見：気配り AIは空気が読めるのか

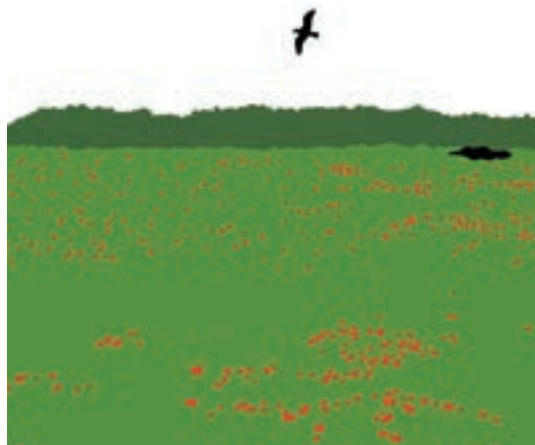
人事は映画が教えてくれる：『マイ・インターン』に学ぶ“エイジフリー”の本質

クールじゃないジャパン：なぜ、手段と目的を取り違えるのか？

人事、仏に学ぶ：互いに支えあえるチームを作るには？

成功の本質：リンクルショット メディカル セラム / ポーラ





特集

## 4 若者を 発芽させる温度

はじめに：不安定な時代を生きてきた若者たちをいかに育むか

6 若者の意識や行動はどのように変化したのか

10 若者の変化に企業はいかに向き合うべきか

13 全員を発芽させる  
温度とは



- 14 発芽させる適温をこう考える  
温かく、熱い指導で自信をつけさせ  
チャレンジの扉の前に立たせる
- 16 CASE 1：新入社員の9割を希望部署に配属  
全員が仕事を面白いと感じられる  
満足度の高い状態をつくる  
タマディック
- 18 CASE 2：若手の承認欲求に応える  
新人が毎日書く日報を軸に  
全員で見守り、支援する仕組みを回す  
水谷工業
- 20 CASE 3：若手が活躍しやすい職場環境をつくる  
若者が“ここで活躍したい”と思えるように  
コミットメントを高める場づくりをする  
アドビシステムズ
- 22 Column：オランダの教育からの学び

## 23 芽が出た人材を鍛える温度とは



### 24 鍛える温度をこう考える

正解がない不透明な厳しい世界をリアルに経験させる場をつくる

### 26 CASE 1：新卒社長として経営を任せる

将来の経営人材を育てるため  
決断と失敗の経験を積ませる  
サイバーエージェント

### 28 CASE 2：選抜型のリーダー育成プログラムを実施

3年で3つのストレッチアサインメントによって  
10年の経験を凝縮して成長を促進  
MSD

### 30 Column：インドの環境からの学び

## 31 殻を破る。双葉を育てる。 効果を出すために それぞれで何をすべきか

### 31 殻を破る「温かい場」をつくるには

### 32 Column：空気を読む若者たちにどう向き合うか

### 33 双葉を育む「極寒の場」をつくるには

## 34 まとめ：永遠の課題、若手の育成に私たちはどう向き合うか

石原直子（リクルートワークス研究所 人事研究センター長）

## 連載



### 36 若者<sup>[かれら]</sup>の時代

近藤龍一氏（科学作家）

### 40 人事のジレンマ

地域限定正社員制度で人材の定着を図りたい  
× 転勤なしで人材育成できるか不安だ

### 44 大人が再び学んだら

武田信秀氏（鉄鋼溶接、機械加工 + レーザー技術を生かした新規事業開発）

### 46 AIのお手並み拝見

気配り AIは空気が読めるのか

### 48 人事は映画が教えてくれる

『マイ・インターン』に学ぶ“エイジフリー”の本質

### 50 クールじゃないジャパン

なぜ、手段と目的を取り違えるのか？

### 51 人事、仏に学ぶ

互いに支えあえるチームを作るには？

### 52 成功の本質

リンクルショット メディカル セラム／ポーラ

## 58 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2018年1月23日現在のものです。  
©株式会社リクルートホールディングス 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

特集

# 若者を発芽させる

Text=入倉由理子(4~33P)

Photo=刑部友康、鈴木慶子、中西 優、宮田昌彦

Illustration=内田文武

はじめに

## 不安定な時代を生きてきた若者たちをいかに育むか

本誌 Works でも度々取り上げてきた、若手人材育成の問題。どれだけの議論を重ねても、若手育成の悩みは企業の人事、現場のマネジャーにとっては尽きない。特に最近では、「若者の価値観、行動スタイルがあまりに我々(=ミドル世代以上)と違いすぎて、どう扱っていいのかわからない」という声を多く聞くようになった。

若者、主に20代には、「ゆとり世代」「ミレニアル世代」「デジタルネイティブ」とさまざまな「名前」がつけられている。ゆとり教育やデジタル化、ソーシャル化がどのように彼らに影響を与えてきたかは議論の分かれるところだが、間違いなく言えるのは、彼らが生まれ育ってきたのが、バブル崩壊直後からの不安定な時代だということだ。大災害や大不況も経験し、親世代がリストラの憂き目に遭う姿を多く見るなど、将来の明るい展望が描きにくかった世代だといえる。日本の成長期や隆盛期を、その片鱗でも知っている世代からすれば、何が彼らのモチベーションの源泉になるのか、わかりにくいのが実態だ。



# 温度



わからないからといって、放置するわけにもいきまい。「若手」が企業にとって貴重な存在になってきたからだ。2018年3月の大卒予定者の内定率は94.8%。未内定者は前年の半分だという。少子高齢化の進行を鑑みれば、これが一時的な傾向ではないことは明らかだ。せっかく採用した新卒者を戦力として育てなければ、というプレッシャーが人事に強くかかっているし、ましてや辞めさせてはならない。

今、ある企業では手厚く手取り足取りして、ある企業では非常に厳しい環境に放り込むなど、さまざまな方法で若手を育てることが試されている。そうした事例のなかに、若手を一人前に育てていく、ある種のセオリーのようなものを私たちは見出した。どうやら大事なのは、育てるための“適温”である。

適温は、その人材がどのような時期・状況にあるのかによって異なる。なぜ、温度が重要なのか、どのように適温に持っていくのか、つまりどのような施策が重要なのかを明らかにしていきたい。

本誌編集／入倉由理子

彼らはこんな時代に育った

1990

— バブル崩壊

— 阪神大震災  
— オウム事件

— 金融危機

— iモード

2000

— ITバブルと  
— その崩壊

— iPhone 登場

— リーマンショック

— SNS 普及

2010

— 東日本大震災

幼少期

社会不安

父親世代の  
リストラ

小・中・高

ゆとり教育への  
批判

格差社会の実感

大学

“ソーシャル”の  
盛り上がり

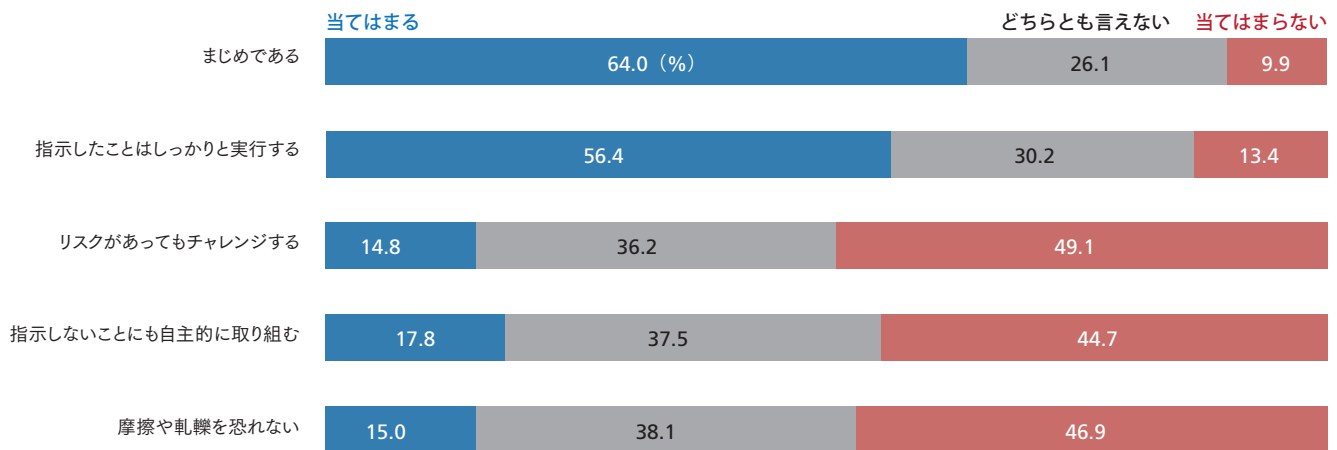
社会へ



# 若者の意識や行動はどのように変化したのか

若者は変化しているのか。変化しているとすれば、それはどのような変化か。人事や現場のマネジャーが見ている“若者像”は本当に正しいのか。管理職、新入社員を対象としたデータをもとに分析する。

## 図1 管理職が考える20代大卒正社員の特徴



### 豊田義博

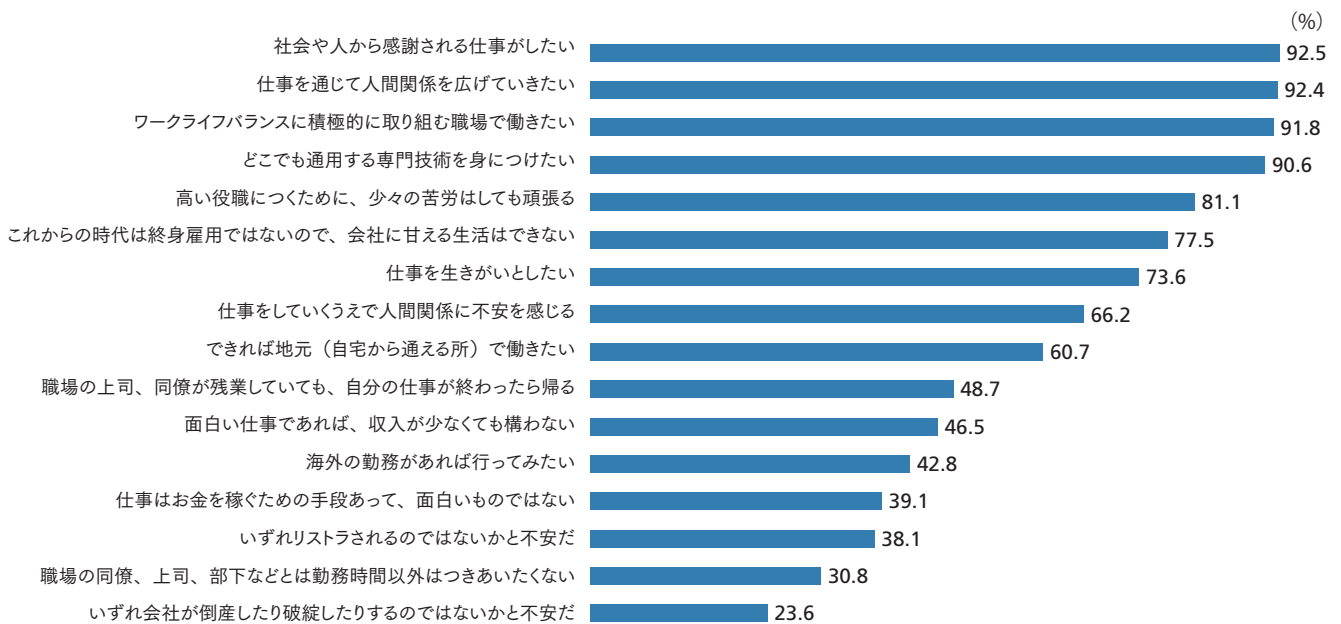
リクルートワークス研究所  
主幹研究員

まずは、企業人がとらえる“若者像”をあらためて見ておきたい。20代のキャリア観や仕事観などを研究するリクルートワークス研究所主幹研究員・豊田義博は、「管理職の最近の若者に対する評価を総括すると、“まじめでちゃんと仕事をするが、指示待ちでリスクを取らない”というもの」だと指摘する(図1)。「若者に期待される高い意欲や覇気、ある種のやんちゃさがあるかという意味では、物足りないというのが管理職たちの本音でしょう」(豊田)

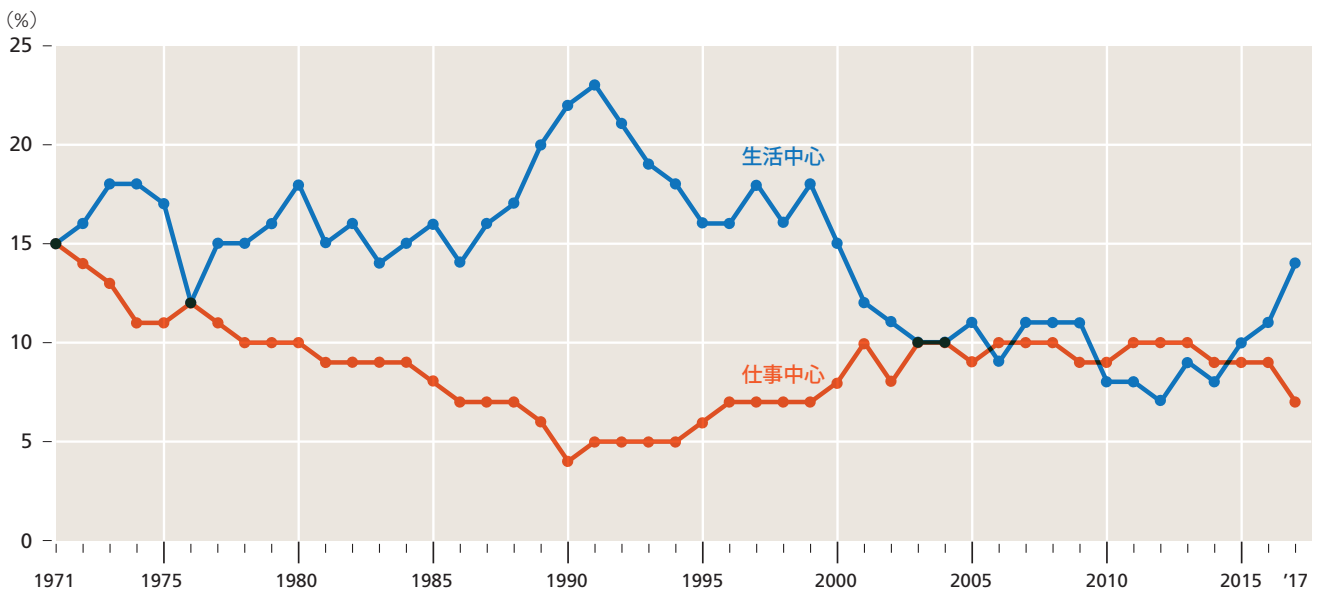
### 若者に意欲や覇気を感じられない理由とは

しかし、「多くの若者にインタビューしてきた実感では、若者には、意欲や覇気がないわけではない」と豊田は言う。「なかでも、『社会の役に立ちたい』という気持ちの強さは注目に値します」(豊田)。若者に「仕事に対する希望や考え」を訊いたデータ(図2)では、「社会や人から感謝される仕事がしたい」が92.5%にのぼる。やりたいことがあるにも

## 図2 仕事に対する希望や考え



## 図3 仕事と生活のバランス

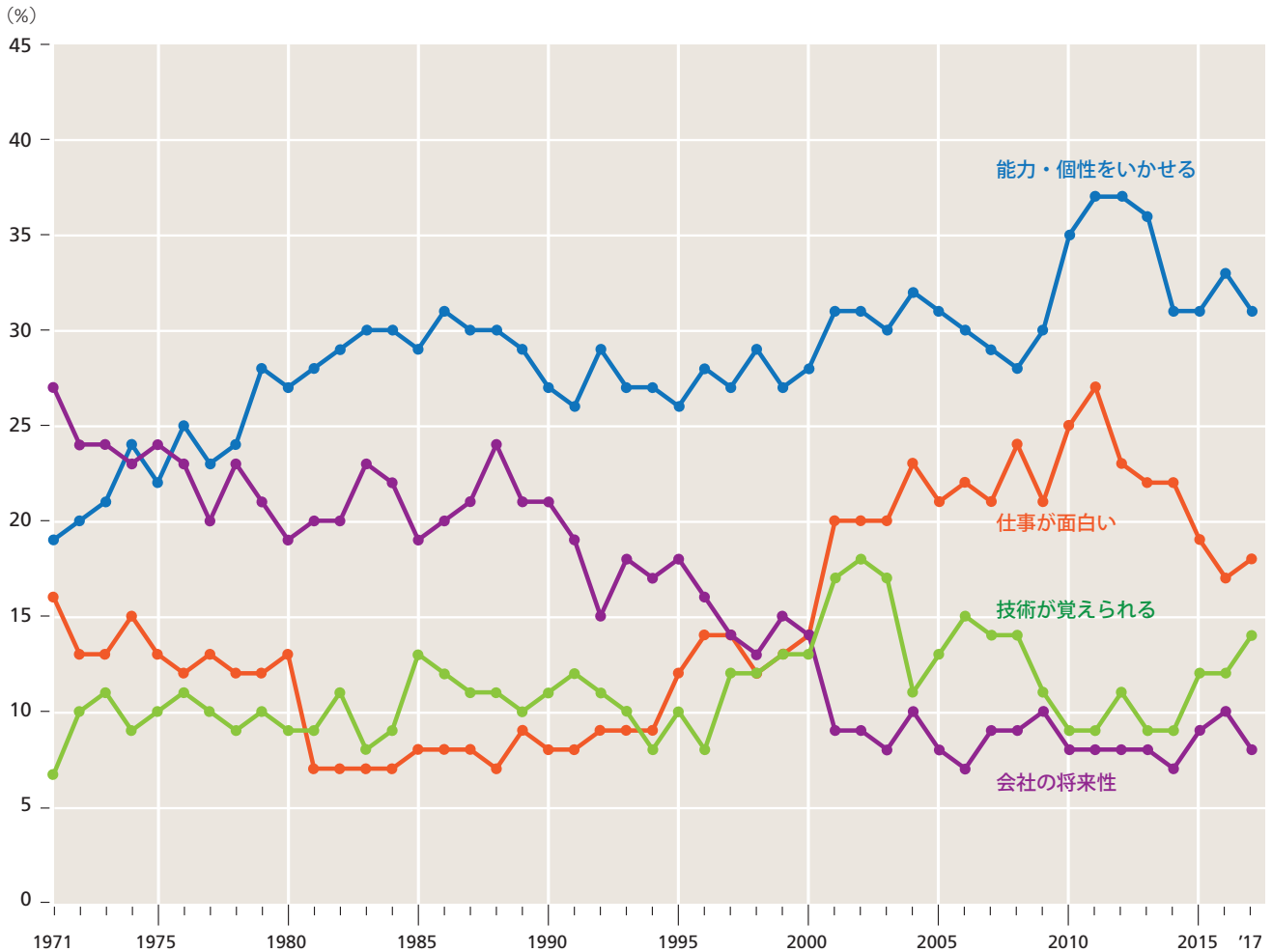


かかわらず、先のデータのとおり、現場の管理職は彼らのことを“指示待ち”と評する。ここが不可解な点の1つでもある。なぜ、彼らは自主性や主体性を持ってやりたいことのために行動しないのだろうか。

「それは、会社への期待が揺らいでいることが大きな要因だと考えられる」と豊田は言う。多くの学生は、社会や人の役に立ちたいという思いを抱いて入社する。「就職活動では、その企業がいかに社会や顧客に貢献

しているのかを聞き、自らもその一翼を担えるという期待を抱いて入社します。ところが、仕事の現場では“社会や人への貢献”は遠景として目に入らなくなるのが現実です。若い目には特に、会社は、売上げや利益、

図4 会社の選択理由



会社自体の成長だけを優先しているように見えるのです」(豊田)。このギャップが、若者に企業には建前と本音がある、と感じさせてしまう。多くの若者の会社への期待は、入社直後に猛スピードで萎んでしまうのである。

また、会社の仕事はかつてと比べて細分化されている。「開発の仕事一つ取っても、以前は若手でも1つの製品が生まれるまでを見渡せるほどの規模でした。それが、今では規模が大きくなって、若手はプロセスの一部しか見ることができない。これでは、自分の仕事が社会や顧客にどの

ように貢献しているのか実感するのは難しいでしょう」(豊田)

会社への期待が揺らいでいることは、データからも読み取れる。「会社の選択理由」(図4)では、「仕事が面白い」「会社の将来性」は下降傾向にある。そして、何より、「働く目的」(図5)のなかで「社会に役立つ」が下降傾向にあるのが興味深い。会社に対する期待感の低下は、「社会のために役立つのは、会社でなくてもできる」と感じさせることにつながっているのではないかと、豊田は分析する。『「仕事と生活のバランス」(図3)では、生活中心と答える

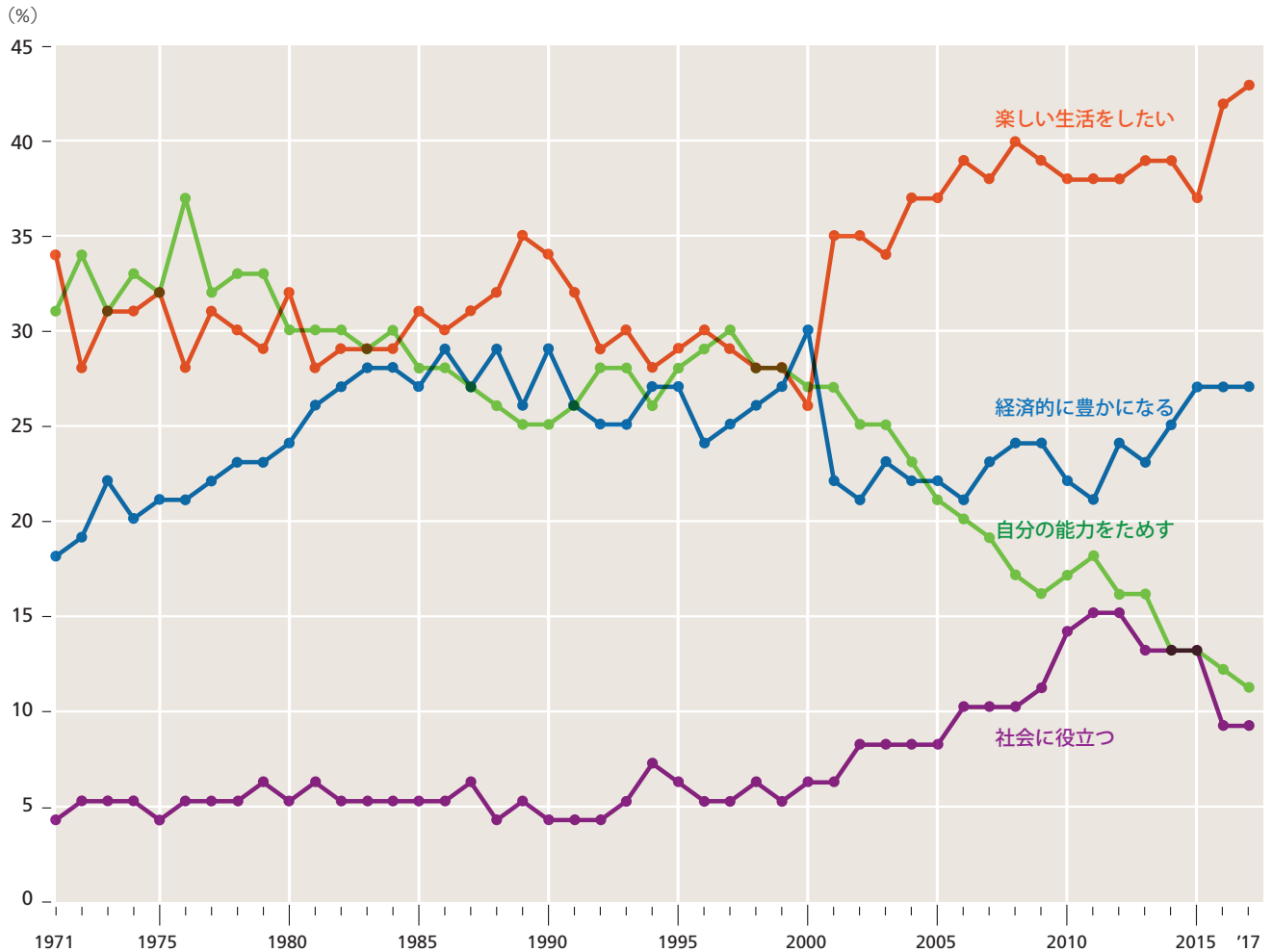
人が仕事中心と答える人を超えています。私が若者へのインタビューを重ねた実感では、『私生活優先』『働く目的は楽しい生活を送るため』というのは、遊びたいからばかりではありません。『会社でできないならば、会社以外でNPO活動やボランティアなどに力を入れればいい』と考える若者が一定数出てきているのは事実です」(豊田)

### 無意識に「キャラ」を演じる若者たち

また、今の若者たちが上の世代の



## 図5 働く目的



人々にとってわかりにくい理由を、「彼らが堅い殻をかぶっていることにある」と、豊田は説明する。「一般的にいわれているのは、いじめやSNSの影響です。LINEで“既読スルー”をすると、友だちがいなくなる。それも、ただ返事をすればいいわけではなく、その場の空気を読んだ反応が求められる。今の若者は、そのような猛烈な同調圧力のなかで生存競争をしているのです」（豊田）

少し前に流行ったのが、“キャラ”という言葉だ。ある団体のなかで自分で設定した（あるいは人から設定された）自分のキャラを逸脱しない

ようにコミュニケーションを取ることが普通になっており、無意識のうちに本音とは異なる、いわば“嘘”をつくことをいとわなくなっている。「面接でも普段のコミュニケーションでも、本音で答えていない可能性が高いのです」（豊田）

たとえば、上司が「この仕事をやりたい人はいるか」と若手数人に声をかけたとして。あり得る若者の反応の1つが、本当はやりたいけれど、手を挙げない（なぜならば、周りにはそれほど興味を持っていないようだから）。もう1つは、本当は興味ないけど、やりたいと言っておこ

う（なぜならば、周りの若手が手を挙げたから。あるいは、そういうものに率先して手を挙げるのが自分のキャラだから）。このように、「やりたい」「やりたくない」ということの本音すら、彼らの言動だけ見てもわからない。

「多くの若者たちが、本音を隠して、堅い殻をかぶって社会に出てきます。そして入社後に持つ会社への諦め感によって、殻を破るところかさらにその殻の奥深くに閉じこもってしまいます」（豊田）。こうした若者たちに、人事や現場のマネジャーは向き合っていかなければならないのだ。

# 若者の変化に 企業はいかに向き合うべきか

堅い殻のなかに閉じこもる若者たちには、

「意欲を持って」「挑戦せよ」という叱咤激励の言葉は届きにくい。  
彼らの堅い殻を破り、その芽を出させるには何をしなければならないのか。

若者たちはいわば、社会や人の役に立ちたいという欲求を持っているが、堅い殻の奥にその欲求をしまい込んだ“種”である。企業側としては、スキルを伸ばしてほしい、新しいチャレンジをしてほしいと要求する前に、その堅い殻を破ることから始めなければならないようだ。彼らの殻を破るために、会社は本音を言ってもいい場だと信じてもらい、

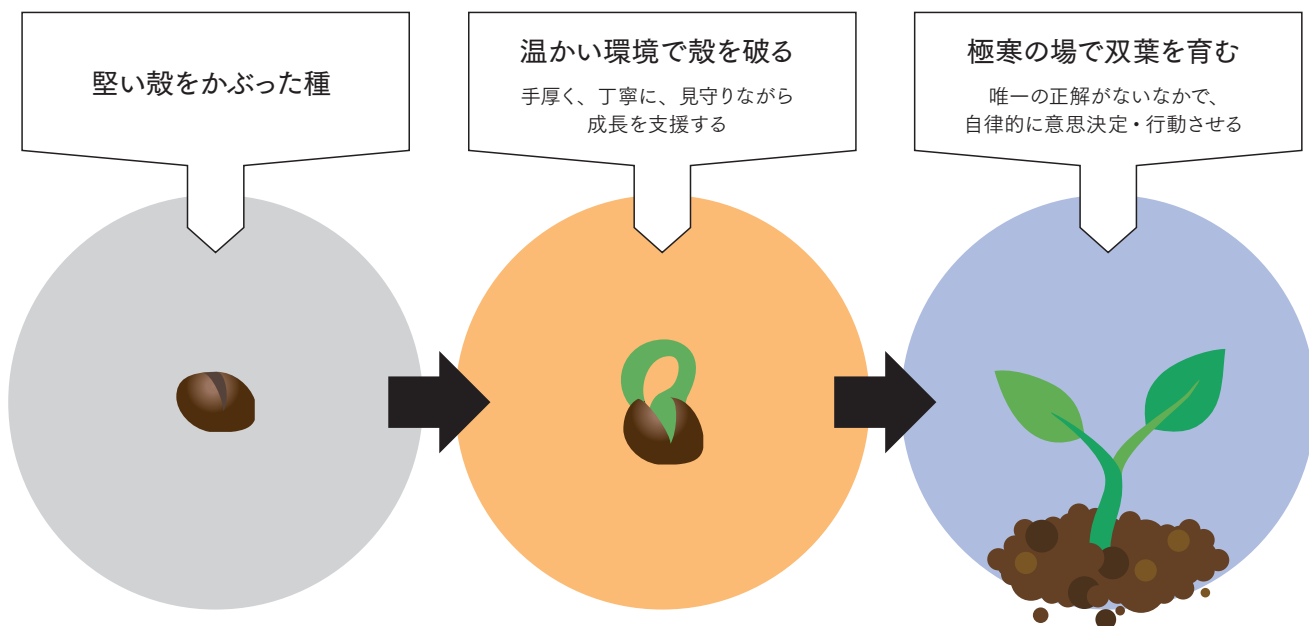
社会や人に貢献するために、挑戦しがいのある場だと理解してもらう必要がある。

「一定の年齢以上の人にとっては、“修羅場体験”によって自らが育ったという自負がありますし、成長の促進にはタフアサインメントが効くことも多い。しかし、今の若者の多くは厳しい環境にいきなり放り込んだら、誰にも相談できず、そして必要

なりスクテイクもできずに折れてしまう可能性が高い。たとえ本人がやりたいと言ったとしても、それが本音かどうかわからないのですから」  
(豊田)

まずは、「温かい環境のもとで種の堅い殻を破る」のが先決、「厳しい環境にあえて置いて双葉をしっかりと育む」のはそのあとだ(下図)。この仮定は本当に機能するだろうか。

## 若者を発芽させるプロセス



若者を育てることに成功している企業の1つである堀場製作所の事例から見てみよう。

## 新人全員に9カ月の 手厚い育成プログラム

堀場製作所は京都市に本社を置き、世界27カ国に拠点を置くグローバル企業だ。代表取締役会長兼グループCEOの堀場厚氏が「人材育成には修羅場体験が重要」と公言するほど、厳しい環境でこそ人は育つという信念を持つ会社でもある。その象徴が、若手人材を海外に1年間派遣し、達成すべき目標を自ら決め、自ら仕事を開拓させるプログラムである。1980年代から継続するこのプログラムには、年間10～15人の若手が参加し、延べ300人が、プログラムの経験者となった。

しかし、そうした挑戦をさせる手前では、とても手厚い「殻を破る」ステップを踏んでいる。「グループ企業を含め、近年は約120人の新入社員を採用しています。彼ら全員を対象に、9カ月にわたってOJTを基軸とした育成プログラムを展開しています」と説明するのは、グローバル人事部副部長・加藤法生氏だ。1人の新人に対して、1人のジョブコーチ（同じ職場の先輩社員）、育成責任者（同じ職場の課長・係長クラス）が付く。さらに、新人6～8人を1

チームとしたそのチームごとに、主に直属の関係にない若手マネジャーがジョブコーチエルダーとして寄り添う。「本人の周りに、常に同期、直属の先輩や上司、他部署のメンターがいる状態をつくります。タテ・ヨコ・ナナメの関係性を組織に構築し、新人を“みんなでかまう”のです」（加藤氏）

毎年、2月からジョブコーチやジョブコーチエルダーのアサインを開始。4月の新人入社までに育成責任者とジョブコーチが話し合い、成長目標と12月末のプログラム終了時までに仕事でどのようなことを経験するか、育成計画を作成する。新人入社後、本人とジョブコーチが育成計画について擦り合わせ、プログラムが始動する。11月終わりには成果発表会を実施する。

ジョブコーチは、月に1回新人と面談し、育成計画の進捗状況を関係者が閲覧できるようにイントラネット上でレポートする。一方、ジョブコーチエルダーは2カ月に1回以上、担当する新人やジョブコーチ、時には育成責任者を集めて「OJTの指導は機能しているか」「悩みはないか」などを確認している。

「ジョブコーチ、ジョブコーチエルダーへの負担がとて大きいので、アサインすると、『そこまでやる必要はありますか』という声必ずと言っていいほど返ってくる」（加藤



### 加藤法生氏

堀場製作所  
管理本部 グローバル人事部 副部長

氏) という。「それでも、組織のなかの誰かが若手の話を聞くという仕組みをつくっておかなければ、多忙な現場で放ったらかしにされてしまうこともある、と説得し続けています」（加藤氏）

このプログラムにおけるジョブコーチやジョブコーチエルダーの役割として重要なことの1つが、堀場の風土である「おもしろおかしく」「チャレンジする人を支援する」「失敗を認める」ということを、いかに若者の経験に埋め込み、学ばせるかをデザインすることだ。「堀場で働くうえで求められるマインドセットを9カ月でつくる」（加藤氏）ことが求められるのだ。

## 目標も仕事も自分で決める 自らの責任と判断で動く訓練

この丁寧な第1のステップがあっ

てこそ、海外への派遣制度が有効に機能する。「派遣制度は、公募の手挙げ制です。論文を提出し、トップの前でプレゼンテーションし、そこを通過すれば派遣となります。何よりも『この国でこれをやりたい』という意欲を重視します」(加藤氏)

期間は1～12月の1年間。事前に決まっているのは、所属する海外拠点と世話係のみ。そのほかは、どのような目標を立て、どのような仕事をするのか、すべて派遣される本人が自分で決めて行動する。「それぞれがオーナーシップを持ち、自らの責任と判断でことを進める訓練の場です。堀場製作所の規模が小さかったころ、あるいは海外事業が成熟していなかったころには、ゴールすら見えないなかでもがき、1つの仕事



### 小池慧子氏

堀場製作所  
グローバル本部 環境・プロセス事業戦略室  
事業企画チーム

を1から10まで1人で完結させるような経験を多くの方がしてきました。このプログラムでは、同じような経験を新興国や新規開設拠点でさせたのです」(加藤氏)

2012年に入社したグローバル本部の小池慧子氏は、2016年に同プログラムに参加した。日本では環境計測機器を扱う部門で海外子会社の損益状況をチェックする仕事を担当していたが、海外現地法人の利益やコストの変動の理由は、本社にはは理解するのに限界があった。「現場で実態を見て原因を探りたいと考えたのが海外派遣制度に応募したきっかけです。また、人間関係や役割などベースが何もない場所で自分がどこまでできるか試してみたかったのです」(小池氏)

### また海外で働きたいと考える人材が増えることが財産

小池氏の派遣先は、2013年に買収したばかりの米国ヒューストンの現地法人で、そこにはオペレーションに必要なデータが十分に揃っていません。「まずは、その会社の実情にもフィットする管理指標づくりから始め、利益やコストを正しく把握する基盤をつくることにしました」(小池氏)

だが、その仕事を喜んでくれたのは現地法人の経営トップのみ。「現

場には、数字がつまびらかになることを歓迎しない人たちもいたのです。『責めるためにつくったものではなく、事業をよくするためにある』と一生懸命説明したのですが、受け入れてもらえなかった時期はつらかったですね」(小池氏)。それでも、データによる管理の重要性を示すエビデンスを見せることに努めた。そのうち「今まで誰も気づかなかった問題点を見つけられ、現地メンバーとともにそれを改善していくなかで信頼関係を築けたのです」(小池氏)

小池氏は、「一番の成長は、事業改善のため何をすべきかゼロから考えやり遂げたこと」だという。海外派遣プログラムの最大の成果とは、小池氏のような人材が誕生することだ。「短期的な投資効果を示すことは難しいが、グローバルで仕事をすることに抵抗感を持たない人材は確実に増えてきました。彼らが『挑戦することに価値がある』という堀場マインドの伝道者となり、次世代をつくる礎にもなると考えています」(加藤氏)

堀場製作所のように、若者の殻を破るため、出てきた小さな芽を双葉へと育てるため、それぞれの段階に合った“適温”を準備する企業が出てきている。殻を破るための適温とはどのようなものか、小さな芽から葉を広げるまでの適温とはどのようなものか、次項から考えていく。

# 全員を発芽させる 温度とは

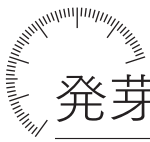


若者を育てるには、まずは堅い殻を破らせることから始める。そのためには、“温かさ”、時には“熱さ”が必要である。

もちろん、それは“ぬるい”“甘やかす”ということではない。若者を取り囲む上司、先輩、メンターなど多くの人が温かく、あるいは（時に叱咤を伴いながらも）熱く見守り、手間をかけて助言・支援をすることである。それはイソップ寓話の「北風と太陽」の物語になぞらえるならば、「太陽」が取った手法だ。旅人が着る厚いコートを脱がせるためにひたすら暖かい光を注ぐように、若者を堅い殻から発芽させるために、「ここは安心な場である」「本音を言っても大丈夫」「挑戦しがいのある場である」ということを周囲が伝えていくのだ。

殻にこもった若者に太陽の光を与えることがいかに大事かを、まずは金沢星稜大学の事例をもって説明する。そして、若者を温めるために企業では何をすべきか、具体的に3社の施策を紹介する。





## 発芽させる適温をこう考える

# 温かく、熱い指導で自信をつけさせ チャレンジの扉の前に立たせる

石川県金沢市にある金沢星稜大学。進路支援室室長を務める堀口英則氏が着任した15年前の偏差値は37、いわゆる“全入学校”の1つだった。就職面でもふるわず、経済学部卒業生でも、銀行の内定者ゼロという惨状。ところが現在では、日本銀行、東京海上日動火災、損保ジャパン日本興亜、JR、ANAなど、大手企業からの内定を毎年のように獲得するまでになった。この変貌は、堀口氏をはじめとする進路支援室の人々の、手厚く丁寧な学生への指導の賜物である。

「当時の学生はコンプレックスの塊のようなもの。全国規模の性格適性検査を実施すると、『自己卑下』の

項目のスコアが全国平均の5倍と高い数値でした。『どうせ自分はダメなんだ』と思い込んでいる学生が多かったのでしょうね」と、堀口氏は振り返る。就職活動への向き合い方にも、自信のなさが影響していた。「どうせ大手には受からないから」と、大手の採用が一通り終わった秋口によく重い腰を上げて就活をスタート、という具合だった。「面接に行っていないのだから受かるはずもない。まずはチャレンジの扉の前に立たせる必要がありました」（堀口氏）

まず徹底したのは、企業社会に飛び込んでいくための身だしなみや所作である。同大学には髪型や服装を指導し、実際に整えるためのパウ

ダールームがある。ここで社会に出ても恥ずかしくない身だしなみを学ぶ。就職ガイダンスでは、遅刻厳禁を貫く。「就職活動、ましてや社会人になったら時間厳守は当たり前。ガイダンスに遅刻したら、教室に入れさせません」（堀口氏）

進路支援室の個人面談では、各学生の個性や強みを発見し、意欲に火をつけるよう努めている。「『“さわやかでいい感じ”なんだから大丈夫！ きっと受かるから頑張って行ってこい！』と言うだけで、学生の表情が変わります」（堀口氏）

### 働くことや人生の“全体観”を教えるのは大人の役割

そして、欠かせないのは、就職活動というものの人生における意味を伝えることだ。「日本において、という限定ではありますが、新卒の就



#### 堀口英則氏

金沢星稜大学／金沢星稜大学女子短期大学部  
教授 進路支援室 室長

#### 福田眞優氏

金沢星稜大学／金沢星稜大学女子短期大学部  
進路支援課 係長



職活動は人生に一度しかない“プラチナチケット”だと話しています。経験も知識も少ない人材に門戸を開いてくれる唯一のチャンスである」と(堀口氏)

これらのことを丁寧に行うのは、「学生にとって就職は初めてのことで、働くことと人生の全体観がまだぼんやりしているのは当たり前」(堀口氏)だからだ。「そのため、人生の先を走る大人が全体観を示したうえで、就職活動に挑む勇気を持たせています」(堀口氏)

就職活動や新卒での働く先も含めて、彼らが知らない人生の全体像を伝えていくことで、社会という場が恐れたり、逃げたりしたくなるような怖い場ではなく、チャレンジする価値のある場所であり、新卒の今の瞬間こそ、社会で芽を出すタイミングであることを理解させていく。

このような丁寧な指導を重ねて受けることで、学生たちはようやくチャレンジの扉の前に立つ。「若者たちに意欲がないというのは嘘。温かく、熱く指導すれば、学生たちが内に持つ意欲に火がつくのです」(堀口氏)

## 成功体験の少ない学生に 頑張れば報われると伝える

手厚い就職指導は、学生の尖った部分を丸くしてしまうことにならないのだろうか。就職指導の現場に立つ進路支援課係長の福田真優氏は、「就職指導では、そんな本質的なところが変わることはない」と強調する。「あくまで最低限のルールを理解してもらい、自信をつけてもらうことがねらいです。教えていることは、いわば守破離の“守”。就職活動の“型”を理解してもらったうえで、型を破るような個性をアピールするためのチャンスをつかんでもらうことが大切なのです」(福田氏)

就職支援のコツも、15年のなかで蓄積してきた。たとえば、学生の心をつかむ“キャッチ”を大切にしている。希望者のみを対象とした24時間耐久面接対策自己分析合宿。この申し込みは先着順であるため、早朝5時から学生たちが長蛇の列をつくる。合宿中には、自主的に夜明けまで自己分析する学生たちの姿が見られる。「この合宿は、“めんたいこ(面対己)合宿”と命名しています。また、極

上のキャリアを歩んでいる先輩OB・OGによる仕事説明会は“ごくせん!(極先)”と言っています。覚えやすく、参加したくなる言葉を考えています」(福田氏)。「やらなければならないことほど前向きに楽しく、ということを経験者に常に伝えていきます」(堀口氏)

先輩たちの成功体験も広報する。「成功体験が少ない学生たちに、頑張れば報われることをきちんとわかってもらうことが目的です」(堀口氏)

一連の指導の成果は、先述の大手企業への内定獲得や内定率の向上だけでなく、学生や卒業生たちの変化にも表れている。「大学には頻繁に卒業生が顔を出してくれるようになりました。就職に強い大学として入試倍率も6倍を超えました。それでも不本意入学の学生も少なくない。そんな学生たちにも、就職というステージから、いいスタートを切らせてやりたいのです」(堀口氏)

大学のみならず、企業の現場でも、若者を変化させ、殻を破るための取り組みが始まっている。企業における「発芽」のための“適温”の実例を、次ページから見ていきたい。

## 全員が仕事を面白いと感じられる 満足度の高い状態をつくる

### タマディック

機械の開発・設計を行うタマディックでは、新入社員の意思を最大限に反映し、9割を希望部署に配属している。自らが望む部署という、いわば“温かい”環境に種を蒔くことによって、若手の発芽を促しているのだ。

「そもそもは採用対策でした。当社の新卒採用は100%エンジニアです。理工系の学生は近年特に売り手市場で、採用に苦労してきました。理工系の学生はもともと狭い分野を深く

学んできているため、多くは自分の専門分野を活かしたい、という強い思いを持っています。ならば、やりたいことをやれると謳うことで、当社への関心を高めてもらおうと考えたのです」と、社長室長兼リクルートセンター長の岩渕清次郎氏は背景を説明する。

この施策が、“副産物”をもたらした。2014年度から2016年度入社の新入計126人のうち、2017年3月までに退社したのは6人に留まり、離職率の低下につながった。希望部署への配属を通じ、“若者が辞めない会社”となったのだ。

### 採用面接でやりたいことを 掘り下げて質問する

どのようにして9割もの高い割合で、希望の配属を実現するのか。それには、採用時と入社後の、2段階のステップを踏むことが必要だという。

「まず採用面接では、学生のやりたいことを掘り下げて質問します。当社は自動車や航空宇宙、ファクトリーオートメーション (FA)・エレクトロニクスなど事業領域が幅広く、

お客さまも多様なことが、希望を叶えることを容易にしているのは事実です。『この仕事をやりたい』と言われたときに、『それなら希望を叶えられる』『100%は難しいが、少し領域をずらせばピッタリの仕事がある』と、その場で判断し、学生に伝えることができます」(岩渕氏)

もちろん、やりたいことが明確でない学生や、あってもそれほど思いが強い学生もいる。「それだけでは“×”はつけません。仕事は実際にやってみなければ、本当にやりたいのか、あるいは自分に合うのかはわからない。機械工学の知識やスキルがしっかりあれば、入社後の配属のプロセスで希望を明確にいくことができると考えています」(岩渕氏)

### 社長、役員全員で マッチングのための会議


それだけに、入社後、配属までのプロセスは実に丁寧に行っている。

5月までの2カ月をかけて、新入社員研修を実施する。そのなかで各事業部門の説明会を3日間かけて行



岩渕清次郎氏

本社社長室長 兼 リクルートセンター長



い、職場見学を通して各事業部門の業務を説明し、理解を深めたうえで、あらためて配属希望を取る。

「採用計画時に、どのような人材をどれくらい欲しいか各事業部門にヒアリングはしているものの、実際に採用した学生の専門領域がその数とピッタリ合っているわけではないですし、事業部門の説明会や職場見学会を経て希望を変える新人もいます。職場見学会では、当然、事業部門側も新人の言動や行動をチェックしており、『この人が欲しい』という指名もある。“欲しい人数”と“行きたい人数”の調整は簡単ではありません」(岩渕氏)

ゴールデンウィーク明け、マッチングと調整のための会議が1日かけて行われる。ここには社長と役員が全員参加する。新人側、事業部側それぞれの希望に配慮し、大方を決める。その後、事業部門の担当者とコミュニケーションを取って最終決定する。

「配属を伝えるとき、新人全員と面談します。9割の希望が叶うということは、1割は叶わない人がいるということ。その1割に対しては特に、なぜその部署に配属するのか、配属する部署の魅力は何か、そこでその人に何を期待するのかなどを丁寧に説明します」(岩渕氏)

同時に、受け入れる事業部側も希

望する人材が配属されないことがある。「それぞれの人材の魅力や配慮すべき点を伝え、お互いの期待感を高めたいうえで配属する」(岩渕氏)といい、細やかな配慮を新人と事業部の双方に対して行っている。

さらに年明け1月にも、新人全員と面談を実施する。仕事の状況はどうか、面白く仕事ができているかを訊く。希望が叶わなかった人のなかには、「やってみたら面白かった」という人も少なくないが、どうしてもその部署や仕事が合わなければ再配置を検討するという。「仕事が面白いと思えないことは、最大の不幸。ですから、全員が仕事を面白いと感じられる状態を創り出すことが人事の至上命題なのです」(岩渕氏)

### 仕事に意欲を持たず くすぶる人材をつくらない

配属への配慮のほかにも、新入社員1人に対して、先輩社員を「エルダー」としてアサインし、公私ともに面倒を見る取り組みも続けている。「仕事の相談を受けるほか、飲みに連れていったり、恋愛などプライベートの悩みを聞いたりしているようです。みんなで“手間ひまかけて”育てています」(岩渕氏)

特に手間ひまをかけるようになったのは、この10年ほどだという。「最

近の若者は、自分の生活を大切にするなど、クールな側面が目立つように見える。しかし、実際には自分のことをきちんと見てほしい、極端な言い方をすれば、“かまってちゃん”なのだと考えたほうがいい」(岩渕氏)。内定したときから、SNSなどを活用し、彼らの好きな方法で、マメにコンタクトを取る必要があると実感しているという。

なぜ、そこまで手間ひまかけるのか。「私たちにとっては、せっかく採用した“金の卵”。すべての人材を卵からかえして、成長させたいと思う。辞めさせてしまうのはもったいぶかですし、仕事に意欲を持たず、くすぶった状態の人を1人でもつくりたくない。一生懸命育てた人材が一人前になって、新人の『エルダー』になった姿を見るのは、何よりもうれしい瞬間です」(岩渕氏)





## 新人が毎日書く日報を軸に 全員で見守り、支援する仕組みを回す

### 水谷工業

主に学校、役所、病院や橋脚などの耐震補強工事を行う水谷工業。同社には、“若手を全員で見守る”仕組みがある。それは、入社1年目から2年目にかけて新人が毎日書く「日報」を中心に回っている。新人が書いた日報は、毎日それぞれの部の先輩社員全員が読み、コメントを記入する。

同社の工事部に所属する入社2年目の新村健太氏。日報には、実に10人の先輩からのコメントが並ぶ（右ページ写真）。「内容は、時にはその

日に行った具体的な工事へのアドバイス、時には叱咤。そして、それをフォローする激励もあります」と、同社代表取締役、京極盛氏は話す。

新卒入社者は全員大卒者だ。建設学科出身者もいるが、多くは経済学部など文系学部出身。建築や土木の知識はない。「それでも皆、辞めることなく働き続け、離職者はほとんどいません。知識・経験ゼロから耐震工事のプロになっていきます」（京極氏）

#### 若者は承認欲求が強く “見守ってほしい”

日報の目的の1つは、「若者の承認欲求に応えること」（京極氏）だという。「若者は皆、自分のことを放っておいてほしがっているもの」と思い込んでいる人がいるが、それは違う。若者の多くは自分のことを見ていてほしい、認めてほしいと思っています。見守って、適切なアドバイスをすることで意欲を高めていきます」（京極氏）

2017年に入社したばかりの営業部の鬼頭友里氏は、見守られ、認めら

れることで勇気づけられている1人だ。「大学時代のアルバイトで“役に立たない”というレッテルを貼られたために、自分はダメ、正社員としてやっていけないのでは、という不安がありました。そんなときに、就職説明会で水谷工業と出会いました」（鬼頭氏）。就職活動中の現場見学会で、今の上司や現場の職人さんから就職活動のアドバイスやエールをもらい、水谷工業で働く人たちの優しさに触れ、入社を決めた。入社後は、まったく知識のない建設業界の専門用語が飛び交うなかで苦勞の連続だという。「たとえばお客さまへの対応がうまくいかなかったときには、上司に叱られることもあります。ただ、私が挑戦したことに対しては、“ここはよかった”“頑張った”と褒めてくれる。私がかここにいることの価値を皆が認めてくれることが伝わってきて、自信を取り戻せた気がします」（鬼頭氏）

#### 全員の語彙を増やし 暗黙知を形式知に変える

日報のもう1つの目的は、社員全



京極 盛氏  
代表取締役



員の“語彙”を増やすことにある。「人が育っていくには、“言葉”が必要」というのが、京極氏の持論だ。「職人の世界は、『見て覚える』という世界ですが、“見て覚えることができるようになった職人”にとってはもはや、新人が、何をわからないのかわからない。これが課題でした」(京極氏)。日報は、何がわからないのか、どのように教えるのかを言葉にする場である。「若手を育てたいならば、全員が言葉を駆使する必要があります。具体的かつ多様な言葉が職場に飛び交うことで、経験者が持つ暗黙知が形式知に変わり、学ぶ側の知識やスキルの向上につながっていくのです」(京極氏)

経営について、社員に考えてもら

う勉強会も月に1回実施している。「耐震補強工事は、決して華やかな仕事ではありませんが、社員一人ひとりが打ち込むアンカーが人々の安全を支えています。より社会の役に立つために、私たちの経営はどうあるべきかを考えてもらいたいです」(京極氏)。この勉強会は全員参加。レポートも全員が提出する。そのレポートに社長からびっしりとコメントが書かれ、返ってくる。「語彙が増えるのはもちろん、同時に若いうちから社会や経営という視座でものごとを考える習慣も身に付きます」(京極氏)

実際に、同社では、人がスピーディに育っている。新村氏の入社きっかけは、アルバイト先の2つ上

の先輩が水谷工業に入社し、その先輩の成長ぶりに感化されたからだという。「先輩がカッコよく見えました。私も成長できるのではないかと考えたのです」(新村氏)。この会社ならば成長できるかもしれないという期待が意欲に変わり、経済学部出身で、建設業にももとは興味を持っていなかった新村氏が、今では一日も早くプロになりたいと強く思うようになった。「毎日のように新しい技術を学ぶため、ちょっと使っていなかった技術はやはり忘れてしまう。日報を読み返して、そういう技術を学び直すこともあります。書き続けるのは大変ですが、書いた甲斐があったと思います」(新村氏)

新村氏のある日の日報。「最初は日報を書くのに1時間半くらいかかった」という。やったこと、わからないことの言語化にそれだけ時間がかかったということだ。「現場と一緒に行くのは、チューターである先輩社員のみ。ほかの先輩のやり方を学ぶ、情報共有ツールでもあります」(新村氏)



新村健太氏  
工事部

営業部は、部長と主任、鬼頭氏の3人。コメントは毎日、2人からもらう。「厳しい注意のコメントが書かれることもあります。でも、厳しいコメントがあれば、必ずもう一方は励ましのコメントです。入社前は失敗を恐れて行動に移せなかったのですが、今では“失敗しても次に活かそう、だからやってみよう”と思えるようになりました」(鬼頭氏)



鬼頭友里氏  
営業部

## 若手が“ここで活躍したい”と思えるように コミットメントを高める場づくりをする

### アドビ システムズ

IT人材の需給の逼迫によって、米国西海岸の企業を中心に起こっている潮流が、“エンプロイー・エクスペリエンス（以下、EE）”の向上である。優秀な人材の採用とリテンションのため、働く人のその企業における“体験価値”を高めていこうとする変革の動きである。

アドビは、EE向上の実践者としてよく知られる企業の1つだ。人事部をエンプロイー・エクスペリエンス部に改称し、同じ“体験”を扱うカスタマー・エクスペリエンス部と、オフィスファシリティを扱うワーク



草野多佳子氏

エンプロイー・エクスペリエンス部  
ビジネスパートナー

プレイス部も統合した。EE部は、アドビという会社や製品の経験価値を総合的に高める役割を担っている。

働く人がアドビという会社で働くことに価値を感じてくれれば、会社へのコミットメントが高まり、よい製品が生まれる。その製品を体験したカスタマーがアドビの製品に価値を感じてくれれば、働く人の体験もまた豊かになる。このよきスパイラルを描くために、「従業員一人ひとりが“ここで活躍したい”と思える企業・職場への、あくなき改善を実行するのがEE部の役割」と、EE部の草野多佳子氏は話す。「具体的には、社員それぞれのキャリアを支援すること、職場でのイベント開催などによって社員ネットワークを強固にすること、仕事の効率や仕事への意欲を高めるために作業空間を改善することなどが私たちの役割なのです」（草野氏）

これらの施策を実施するには、「当然、お金がかかる」と草野氏は言う。「大前提として、社員の我が社における経験の価値を高めることに、もっと投資すべきという経営の判断があります。さまざまな施策に対し

て予算がつきやすくなりました」（草野氏）

### アドビのマネジャーは “ピープルマネジャー”

若手人材の育成も、この思想と仕組みのうえに成り立っている。特に、「現場のマネジャーが行う“チェックイン”の役割は大きい」（草野氏）という。同社では、マネジャーとメンバーとの濃密なコミュニケーションを1on1、チェックインという形で仕組み化している。「週に1度、その人の業務の達成状況を確認したり、アドバイスをするのが1on1。チェックインは、少なくとも3カ月に1度、キャリア展望や、場合によっては私生活の状況も含めて双方向のオープンなディスカッションの場を持ち、メンバーが持つ成長のビジョン実現の支援をするのです」（草野氏）

このように公私にわたってメンバーの成長に強く関与する責務を負うマネジャーの負担は小さくないが、「アドビのマネジャーは何よりもまず“ピープルマネジャー”である」（草野氏）と意識づけし、マネジャーの



アドビの「ブレイクルーム」では、社員が休憩やランチを取るほか、ネットワーキングのイベントなどが頻繁に行われる（写真上）。また、各部門をつなぐエリアには打ち合わせスペースが配置され、社員の情報交換の場にもなっている。オフィスのあちこちに見られる作品は、クリエイティブな志向の強い社員たちの誇りと刺激になっている（写真右下）。マッサージルームは予約制。60分1000円という格安で施術を受けられる。この収益は、寄付や社員イベントに使われる（写真左下）。



メンバー育成力のトレーニングにも力を入れている。たとえば、マネジャーには、業績達成のために、メンバーにさらなる努力を促すなど、厳しい要求をしなければならないことがある。「そういうときも、ただ叱るのではなく、メンバーの意欲を喚起するような“言い方”をしなければなりません。まず、頑張ってくれてありがとうございます。そして要望を伝え、最後にはその要望に応えると言ってきてありがとうございます、と、“感謝の言葉”でサンドイッチする。このようなトレーニングで学んだ方法も、頻繁に使っているようです」（草野氏）



## 活躍を徹底的に支援するというスタンスを貫く

同社でも、「若者が冷めているというか、意欲があるのか、仕事を楽しんでいるのかわからないという感覚はある」と草野氏は話す。そういう若手人材に対しても、徹底的に活躍を支援するというスタンスで臨む。「特にエンジニアの場合、アドビの製品を“クール”だと感じて入社しているはずなのです。にもかかわらず

らず、その人の成長が思うように促されていないときには、その人が携わりたい製品や、その人が社内で働ける、目標としている人と一緒に働く機会を提供することもあります」（草野氏）

同社の“表彰文化”も若者の仕事へのコミットメントを促している。「ベストエンployee賞やMVPなど、表彰制度の数は多いですね。たとえばそれが小さな成功でも、認められればより頑張る。そしてそれが次の成功に結びつきます」（草野氏）

このようなマネジャーやEE部の支援によって、“冷めている”若者も変化するという。「私たちに対しても、人事制度への意見を言ってくれるなど、話しかけてくる回数が増えます。自分がアドビの一員だという意識が高まるのだと思います」（草野氏）

同社の場合、新卒入社者の数は少ないが、育てるための仕組みはしっかりと構築されている。「たとえば人事、マーケティング、開発というように、入社から1年間は3～6の部署をローテーションで経験してもらいます。アドビのビジネスの全体像を理解し、本当にやりたいことを見つけてもらうため、キーとなる人や目標にしたい人を見つけてもらうことを目的としています」（草野氏）

多忙で、しかも全員がプロという職場では、新人の配属が負担にならないのか。あるいは“お客さん扱い”になってしまわないのか。「たとえ新人であってもその人のポテンシャルを信じて、任せるのが当社の風土です。皆、周囲のサポートを受けて成長してきた経験があるから、決して放置したりしないのです」（草野氏）



# 安心・安全な場で 集団のなかで生きる練習を積む

時間当たり生産性の高さやクリエイティブ産業の発展などで注目を集めることが多いオランダは、教育先進国としても知られる。社会と大人を信頼し、自らの価値を信じ、主体的に行動することをいとわない人間へと若者を“発芽”させるために、そこから学べることはあるか。「オランダの教育では、子どもたちは、未来を担う市民として、自分らしく発達する権利を持っているという考え方が基盤となっています」と話すのは、オランダの社会・教育研究家、リヒテルズ直子氏だ。「知識を詰め込むだけでなく、自らが何をどう学ぶのかを選択し、自らに合った学習計画を立て、それに沿って主体的に学ぶことにより、クリエイティブ



リヒテルズ直子氏  
オランダ社会・教育研究家



吉田和充氏  
クリエイティブコンサルタント  
ブログ「おとよん」主宰

な力やアントレプレナーシップを身に付けていくのです」(リヒテルズ氏)

そうした学習は、初等教育から始まる。義務教育が開始される4歳から、たとえばまだ読み書きもできない子どもであっても、毎日の時間割や教室のなかでの役割を自分で決めるように指導を受ける。「子どもたちは可能な限り、各時限にどんな方法や順序で学ぶかを自分で決めます。また、花の水やり、本棚の整理、屋食のミルク配りなども子どもたちの役割ですが、それについても、彼ら自身で選んで決めるのです」(リヒテルズ氏)

また、オランダの教育で重視されていることの1つに、子どもにとっていかに安心・安全な場を築くかということがある。特に、ドイツのイェナ大学教授、ペーター・ペーターゼン氏が提唱し、オランダで発達したイェナプラン教育では、“サークル対話”の重要性を強調する。

「少なくとも朝、昼、帰宅前の3回、各15分程度、クラスの全員がサークルになって対話する時間が設けられます。ここには、子どもの学びを支援する役割である教員も入ります。全員が目と目を合わせ、人の話には口を挟まず、じっと耳を傾けるというのが基本的なルールです。教員も含め、そこに上下関係はありません。人の話を傾聴することを学び、同時に自らの考えを人に表明することを躊躇しなくなります」(リヒテルズ氏)

このように、それぞれの強みを伸ばし自尊感情を育むのと同時に、他者をも尊重するという「集団のなかで生きる練習」を積む場がオランダの学校である。

## 結論を持ち帰らない オランダ人

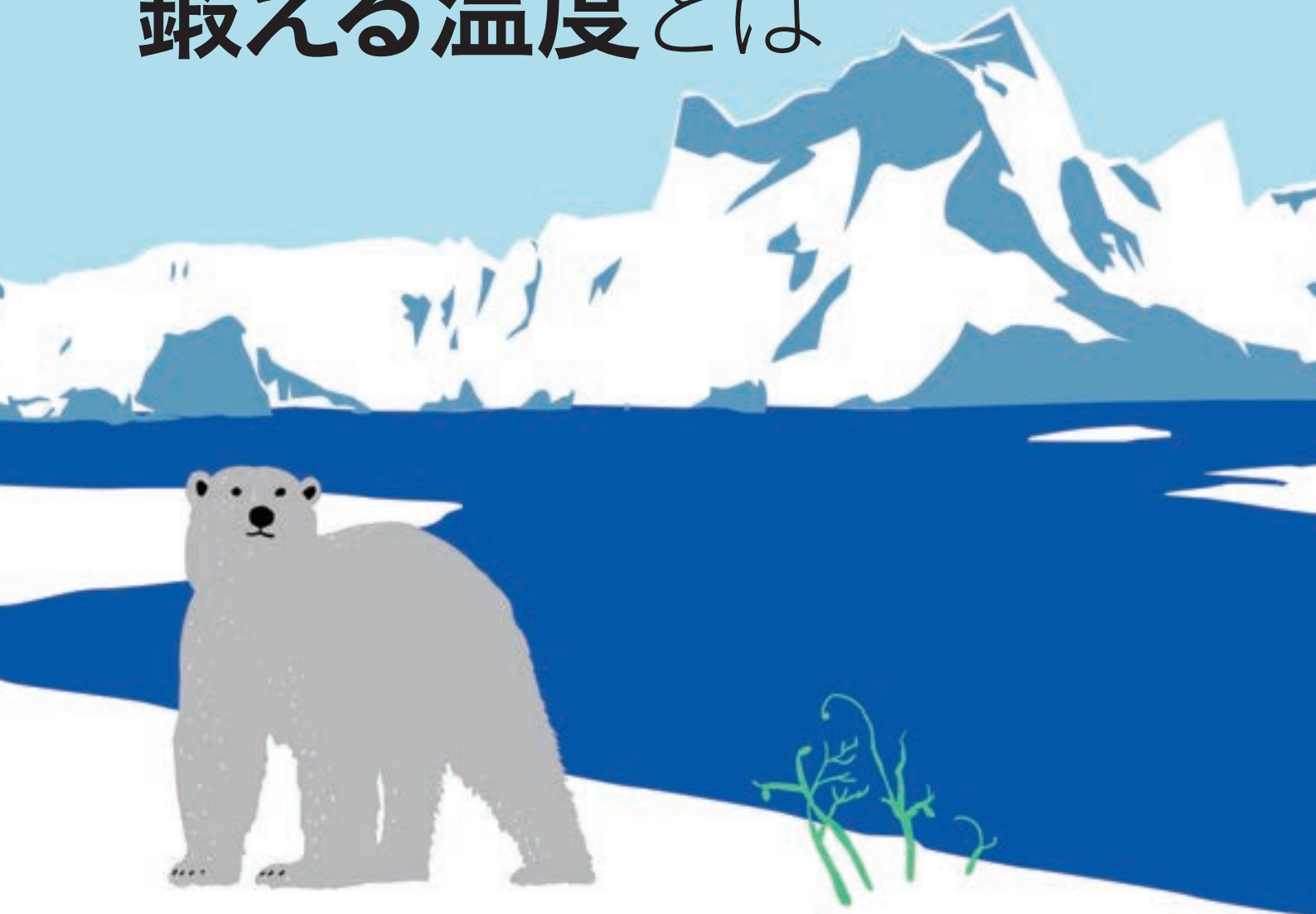
2016年からオランダに在住するクリエイティブコンサルタントの吉田和充氏は、子どもの教育を考えてオランダへの移住を決意した。「日本では顧客企業の担当者に自分の意見を持っていない人が増えている気がしていました。撮影した写真のよしあしをその場で判断できず、自社に持ち帰るというのです。自分の子どもには、自分の意見をきちんとと言える人になってほしいと考えました」(吉田氏)。それが実現できる場として、オランダの教育に興味を持ったという。

吉田氏は今、オランダ人とともに社会課題の解決手法をデザインするなど、オランダ人と働く機会が多い。オランダで教育を受けた人々の働きぶりはどうか。「彼らは自分自身の意見をはっきり言うし、自らの基準にしたがって判断する。人の意見も尊重し、興味を持てば『面白いからやろう』と躊躇なく決める。ものごとがスピーディに進み、とても気持ちがいいですね」(吉田氏)

オランダ人のそのようなコミュニケーションは、前述のように、場に対する安心・安全を感じているからこそであるし、同時に、「自分の専門領域をそれぞれがしっかり持っているため」(吉田氏)でもあるという。オランダの人々は、主体的に学ぶ領域を選び、高等教育機関で専門知識や技術を身に付けたうえで社会に出る。「だからこそ、自分の発言に自信が持てるのです」(吉田氏)

日本の教育も変わりつつあるが、それぞれの強みを育み、相手を尊重しながら自分自身の意見をはっきり言えるようにさせるまでには至っていない。自分の考えにしたがって発言や行動ができる安心・安全な場をつくって若者を育てることが、企業にも求められている。

# 芽が出た人材を 鍛える温度とは



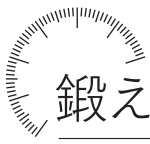
大切に見守り、ようやく芽を出した人材に、さらなる飛躍的な成長を期待するならば、いつまでもぬくぬくとした環境に置いておくだけでは不十分である。そのときに求められるのが「極寒」の環境だ。

芽が出た若者を凍えるような厳しい環境に置き、自律的に考え、行動してその環境を変える、あるいはそこを脱する経験をさせるのだ。ただし、その経験が若

者の心や体を蝕み、彼らが折れてしまっただけでは意味がない。「修羅場経験が大事」とは、その厳しい経験を生き延びて成長した人だけが発する言葉であることを忘れてはならない。

多くの若者を成長に導くために、どのような厳しい経験が人を育むのか、厳しいなかになどどんな支援体制を構築することが必要なのかをここでは見ていく。





# 正解がない不透明な厳しい世界をリアルに経験させる場をつくる

企業で働く人材を慣れ親しんだ職場から引き離し、社会課題が山積した途上国という厳しい現場に送り出す。そこで課題を解決することによって成長を促すプログラムが、NPOのクロスフィールズの提供する「留職」である。代表理事の小沼大地氏は、「人を飛躍的に成長させるには厳しい経験が必要」としながらも、「同時に、厳しい経験の定義を明確にすべき」と指摘する。

厳しい経験というと、一定の人が思い出す光景に、高い営業目標を課されてひたすら電話でアポイントを取る、飛び込み営業を繰り返す、膨大な量の定型的作業をひたすらこな

していくなどの実体験がある。成功のノウハウがある程度確立され、言われたことをきちんとこなせばモノも売れたし、本人も成長した時代には、こうした育成方法が機能したのは確かだ。「しかし、VUCAと表現されるように、環境変化が目まぐるしく、先行きが不透明な時代には目指すべきゴールすら見えません。よくいわれることですが、求められているのは、自らゴールを見出し、それに向かって行動できる人材です。今こそ、そういう人材を本気でつくり出すための“厳しい経験”を考えなければならぬときなのです」（小沼氏）

## 漠然とした期待のなかで自らゴールを見出す厳しさ

留職プログラムで派遣されるのは、前述の通り途上国である。水道や電気のインフラが不安定な地域もあれば、衛生状態や食糧事情が悪い地域もある。「基本的に、私たちが具体的に“この課題を解決してください”と言うことはありません。その地に行って、その地の課題を理解し、与えられた期間で実現可能なゴールを自ら設定しなければなりません。明確なゴールが見えないけれど、相手からの“何かやってくれるだろう”という期待だけがある状況が最も過酷です。その過酷な状況が、企業に必要な人材を育むことに適していると考えています」（小沼氏）

期待という強いプレッシャーのなかで、試行錯誤してゴールを決める。これだけでも困難なのだが、ゴールを決められたとしても、多くの方はさらに経験したことのない困難に出くわす。衛生状態を改善しようにも、



小沼大地氏

クロスフィールズ代表理事



農業支援をしようにも、ヒト・モノ・カネというリソースは基本的にすべて足りない。「日本の企業社会の常識にとらわれていたら、何もできません。“自分でなんとかする”という覚悟を決め、それまでやったことがないことまでやってみようとする、いわば自らのコンフォートゾーンを抜け出して行動することが求められます」(小沼氏)。現地の課題解決のために必死に行動を起こせば、次第に現地の人々の協力も得られるようになり、そこに協業が生まれる。1人の力では発見し得なかった、多くの人の知恵を集めたソリューションの創造につながる。「この挑戦と創造のプロセスを経て得られる果実が、本人の成長です」(小沼氏)

実際には、プログラムを通じて、大きく成長できる人とそうでない人がいるという。成長に最も必要なのは、“オーナーシップ”だ。「繰り返しになりますが、あの人が動いてくれないから進まない、リソースが足りないからできないというような“他責”な人は、結局、目の前の難局を自らの力で乗り切ろうとしない。自らがこのゴールの達成に責任を持

てるかどうか、本人の成長もかかっています」(小沼氏)。留職プログラムで派遣する人材の面接では、オーナーシップと責任感を見極めるようにしているという。

### 世の中をよくしたいという若者は多くいる

既に前で指摘したように、最近の若者の意欲が低下しているわけではないということに、小沼氏も同意する。「私の仕事柄のせいもあるでしょうが、社会をよくしたい、世の中のために価値を生みたいという“想い”を持つ若者にたくさん出会います」(小沼氏)

なかには、その“想い”の実現のために何をすべきか、自分に何ができるのかを早期に自覚している若者もいる。「ただし、そうした層は就職する意識を持っておらず、大学に行く時間すらもったいないと考えています。彼らは、企業組織のなかにいる人たちの目に触れなくなっているのかもしれない」(小沼氏)

“想い”を持つ若者の大多数は、その“想い”の実現の方法をまだ知ら

ない。だからこそ、何か貢献したいとウズウズしている人材に、貢献するとは具体的にどのように行動することなのか、しっかりと腹に落とす経験を与えることが人事の重要な役割となるのだ。

それをどのように仕込むかが知恵の絞りどころだが、「残念ながら多くの大手企業の日常の仕事のなかでは、必要な厳しい経験をさせることは難しい」と小沼氏は強調する。「特に若手に与えられる仕事は細分化され、サイロ化してしまっているため、自分の会社の顧客が何を望んでいるのか、自分の会社は何に貢献しているのか、貢献できる可能性があるのかがわかりにくいのが現状です。そうしたなかで、自律的に社会に貢献すべく目標を立て、自らのスキルや会社のリソースを駆使して、自ら動けといっても非常に難しいでしょう」(小沼氏)

経験したことがないような課題や困難の最前線に立たせるという場の設計は、どのようにすれば可能なのか。このあと、企業内でそのような場をつくり出している2社から、その手法を学んでいきたい。

## 将来の経営人材を育てるため 決断と失敗の経験を積ませる

### サイバーエージェント

新卒入社後間もない人材を積極的に子会社社長に抜擢し、経営を任せる。サイバーエージェントではこうした事例が増え、彼らのことを総称して“新卒社長”と呼ぶようになった。同社が手がける事業の知識もなく、経営はもちろん仕事の経験もほとんどない人材に社長を任せることによって、「将来の経営人材が育つ」と、取締役人事統括の曾山哲人氏は話す。

同社では新分野に進出するにあたって子会社を設立することが多い。



曾山哲人氏  
サイバーエージェント  
取締役 人事統括

新分野だけに経験値が低いのは誰でも同じ。年齢の高低も、“サイバー流”の事業経験の長短も関係ない。「そうであれば、若い人にこそ機会を提供しよう、というのが当社の考え方です。“21世紀を代表する会社を創る”というビジョン実現のためには、今の役員以外にも新しい経営人材をつくるのが至上命題でもあるからです」（曾山氏）

### 決断経験を積ませるため 上は口も手も出さない

新卒社長には、「やりたい」という強い意志のある人材が抜擢される。「社長の藤田晋が常に言うのは、活躍し続ける人とは、“言うことは壮大に、やることは愚直に”。意欲が高ければ、自らの発言や責任の完遂への覚悟の量が高まるのです」（曾山氏）

サイバーエージェントビットコインの社長を務める卜部宏樹氏は、「内定したときから、藤田に『新しい事業をやりたい』と言い続けていました」という、“意欲の高い”人材の1人だ。その意欲が買われ、2010年の

入社直後に、スマートフォンアプリを開発する新会社アプリボットの役員に、その後数カ月で社長になった。スマホアプリは当時、まだ先の見えない領域であり、事業の軸を何にするのかが定まらず、なかなか成果が出なかった。試行錯誤を続けた結果、スマホのソーシャルゲームでブレイク。約2年で社員200人の会社に成長させた。

「経験の有無にかかわらず、日々決めていかなければ前に進めません。事業を成長させるという大きな理想があって、その理想と自分や会社の経営状態とのギャップを埋めたいと、日々もがいていました。そのもがいたことの蓄積が、現在へとつながったのだと思います」（卜部氏）

卜部氏がアプリボットの社長に就任したとき、サイバーエージェント本体の副社長である日高裕介氏が取締役としてサポートに入った。「見守る」スタンスを貫いてくれました。口も手も出したい瞬間があったはずですが、“自分にできたんだから、卜部にもできる”と言ってくれました」（卜部氏）

「子会社には、本体の役員クラスが

役員として入るのが常だが、相談役に徹し、口を出すことはない」(曾山氏)という。アプリボットの人員が急に増え、組織に不和が生じたときには、卜部氏は曾山氏に相談に行った。そのとき、曾山氏も「卜部はどうしたいんだ」と、自分で決めることを促した。「上が口を出すと、次も自分で決めなくなる。人の成長は、自分で決めて、その結果の責任を自ら取るという決断経験の蓄積。だからこそ、社長をやることに意味があるのです」(曾山氏)

## “失敗した人にはセカンドチャンス”を徹底

実は、サイバーエージェントにあって、「社内起業をしたい、こういうものをつくりたい、という明確な意志を持つ人は採用する人材の1、2割にすぎない」(曾山氏)という。ほかの8割は、入社時に起業家マインドを持っているとはいえない。そういう人たちに「やりたいことに手を挙げたほうが得かも」と思わせる仕組み」(曾山氏)をつくるのが、経営という仕事に飛び込んでいく人材を増やす秘訣だ。

2016年に自ら提案し、恋愛マッチングアプリ事業を手がける新会社トルテを設立、その社長になった飯島徹子氏は、2014年入社である。当時は、特に強くやりたいことがあって



**卜部宏樹氏**

サイバーエージェントビットコイン  
代表取締役社長

入社したわけではなかったという。「そのうえ、不言実行タイプでした。それが変わったきっかけの1つは、『あした会議』という新規事業や課題解決案を提案する場に参加したこと。自分の考えを堂々と発言する人に新しい仕事が集まっていくのを目の当たりにし、言いたいことを言い、やりたいことに素直に手を挙げたほうが面白いことが起こると実感するようになったのです」(飯島氏)

“手を挙げたほうが得”というムードの醸成に役立っているのは、「挑戦に伴う失敗はOK。その人にはセカンドチャンスを与える」と公言し、それが事実である状態をつくること」(曾山氏)だという。具体的には、チャレンジして失敗した人が辞めないように、キャリア支援をしっかりとすること、“格下げ感”のないポジションにアサインすることだ。

今では、失敗は決して“恥”では



**飯島徹子氏**

トルテ  
代表取締役社長

ない。「課された成長目標に届かず事業の撤退を余儀なくされるときに、藤田は必ず『みんなをねぎらってやって』と言います。それだけ本気で、失敗は財産だと思っているということです。失敗した本人はもちろん、会社にとっての財産でもあります」(曾山氏)

アプリボット社長退任後、サイバーエージェント本体の執行役員、取締役と数々の重責を任されてきた卜部氏だが、アプリボット社長時代、海外事業からの撤退という失敗も経験している。失敗後に会社で内省の機会を提供されたか、と問うと、「なかったし、必要もない」(卜部氏)と言い切る。「社長として自分が決めてやったことの結果なのだから、何が悪かったのか、どこがまずかったのかなど、当然すべて覚えています。次はどうすればいいかは強く心に刻まれているのです」(卜部氏)



## 3年で3つのストレッチアサインメントによって 10年の経験を凝縮して成長を促進

### MSD

140カ国以上に展開するメガ・ファーマ（製薬会社）米国メルク社の日本法人、MSD。同社では、次世代の経営を担うグローバルリーダー候補を発掘し、育成することを目的として、2011年よりJapan Leadership Program（以下、JLP）をスタートさせた。「公募のうえで選抜された社員は、基本的に3年で3つの部署を経験します。通常であれば10年で経験することを3年間に凝縮し、短期間での成長を促進します」と人事



大谷 潤氏

人事部門  
タレントマネジメントグループ  
マネージャー

部門の大谷潤氏は説明する。

「環境変化を先取りして会社を牽引するリーダーの育成が急務です。また残念ながら、当社のグローバル組織の経営リーダーに日本人がいないのが現状。日本法人はもちろん、グローバルのリーダーに連なる豊かなリーダーシップパイプラインをつくるための戦略的な施策が、このJLPなのです」（大谷氏）

応募は毎年100人以上。そのなかから、論理的思考力やリーダーシップスキルの確認、役員へのプレゼンテーション、面接を経て実際に選抜されるのは、毎年ほんの数人。「非常にセレクトティブ」（大谷氏）である。それだけに、参加者一人ひとりに対して時間も手間も投資し、オーダーメイドのプログラムをつくる。

「3つの経験をさせるアサインメントは、基本的に本人のキャリアアスピレーションが起点。将来どうありたいかを突き詰め、それを実現するためにどうJLPを活用するか、本人と深くディスカッションします」（大谷氏）。そのうえで、アサインメントは最終的に経営会議で決定される。事業の状況も踏まえ、本人の成長に

とってベストなストレッチアサインメントを、高い視座で判断するのだ。派遣先は国内に留まらない。海外の事業所にも協力を仰ぐ。「人事が動くのはもちろん、事業トップなどが米国本社や海外拠点とつながりを持っているため、彼らを通じて受け入れを依頼します。JLPに対する経営陣のコミットメントが高くなければ、実現が難しいプログラムです」（大谷氏）

### 将来経営ポジションに 就くため経験しておくべき

2017年1月からJLPに参加している秋山夢氏の最初のアサインメントは、現場のMRである。

秋山氏は米国の大学を卒業後USCPA（米国公認会計士）を取得、グローバル会計ファームや証券会社を経てMSDに入社し、社内監査の仕事をしていた。「上司は米国にいて、各国法人の監査にも携わるため海外出張も多いポジションでした。やりがいはあったのですが、会計畑しか歩いてこなかった自分には、薬の知識もなく、自社のビジネスがど



のように成立しているかも実感が持てない。競合との差もわからない。これでは、将来、経営ポジションに就くのは難しいと思ったのが、JLPに参加した理由です」(秋山氏)

JLPの厳しさを見聞きしていたため躊躇もあったが、応募の覚悟を決めたのは、「自身の改善・強化が必要な領域を磨き、成長するためにはいいプログラムであり、いずれ、CFO、CEOというポジションに就くならば、早いうちにストレッチアサインメントで鍛えられたほうがいいと思ったから」(秋山氏)だという。

自社の製品や営業現場、営業戦略のことを知りたいという要望をもとに、現場のMRとしてアサインされた。目標はまず、製品や営業現場を知ること、MR試験に合格することだ。「営業現場では、今まで培ってきたCPAの知識やファイナンスでの経験は通用しません。まったく知識がない薬学を4カ月で一から学び、見たこともない医学・薬学論文を理解できるようになる必要がありました」(秋山氏)

このアサインメントでのゴールは、一定の知識を獲得して医師に専門家として向き合い、営業目標を達成することだ。また、経営層としての目を養うためにも、アサインメント中にみえてくる会社全体の課題の改善点・解決方法を考えるといったこと

も求められている。

参加者1人に対して1人、担当役員を付ける。ここも、経営陣が強くコミットする部分だ。その役員のことを「ホーム」と呼び、メンターやスポンサー以上の、家族のように頼れる存在という意味合いを込めている。参加者は、月に1度ホームとのディスカッションをする。「キャリアアスピレーションや目指す方向が変わっていないかなど、本人の変化をとらえようとしています」(大谷氏)

秋山氏は、1つ目のアサインメントを終えた後どうするかを、彼女のホームであるCFOと相談中だ。「ファイナンスの道を歩むのか、事業のマネジメントの道に行くのか、迷っています。これからじっくりディスカッションしていきます」(秋山氏)

## ダイレクターになる 卒業生も誕生

2011年から始めたプログラムの参加者は、既に20人を超える。

「最初の卒業から年数が経っていないため、経営陣に加わったケースはないが、ダイレクター(部長相当)になった卒業生は生まれました。成果は出つつあります」(大谷氏)

JLPの特筆すべき点は、厳しいアサインメントだからといって私生活



秋山 夢氏

プライマリーケア東京第1営業部  
東京城東第1営業所

を犠牲にする必要はない、という点だ。「参加中に育児休業を取った男性もいますし、出産して産休を取った女性もいます」(大谷氏)

秋山氏は前職から転職するとき、ライフイベントの多い女性がそれを障壁とせず働けること、70歳まで腰を据えて働きたいと思える会社であることを基準にMSDを選んだ。

「転職するとき、当時CFOだった女性が、CFOにアサインされたのと同時期に出産した、という話を聞いて、この会社なら働き続けられると思った」(秋山氏)という。秋山氏のようにキャリア志向でありつつもなお、ワークライフバランスを重視する若者は増えてきた。「厳しいアサイン＝すべての時間を捧げよ」というやり方だけがすべてではないことも、理解しておく必要があるそうだ。

## リソースが足りない場では常に イノベティブであらねばならない

近年、Google、マイクロソフトなど、米国西海岸のIT企業を中心にインド出身のCEOや役員の活躍が目立つ。「インド人が多く米国に渡ったのは、1960年代以降のこと。インドの大学を卒業後、マスターを取るために米国の大学院で学び、そのまま米国に残って働く人が増えた。1990年以降は、第1次ITブームもあって、数学やコンピュータサイエンスに強い多くのインド人たちが、より活躍の場を広げました。企業に入社するだけでなく、アントレプレナーも多く登場しました。今、活躍する人々の多くは、そうした背景を持つ人たちです」と、インドの部品メーカー Aura Inc. のCEO、ニラジ・シャラン氏は話す。シャラン氏自身もインドで育ったのち、米国で起業し、



ニラジ・シャラン氏  
Aura Inc. CEO



ヴィクラム・チャチャラ氏  
Eight Innovate Partners  
創業者、マネージングパートナー

成功して帰国。インド・米国両方の社会やビジネスの環境を熟知している。

では、なぜ多くのインド人が米国で活躍できるのか。「もちろんさまざまな理由がありますが、母国インドの社会や経済環境が厳しいことが一番の理由ではないでしょうか」（シャラン氏）。

インドの大学進学率は低く、現在でも2割程度である。就職に有利なインド工科大学（IIT）など、トップクラスの大学に入学するには非常に厳しい受験競争をくぐり抜ければならない。

「そもそも優秀である彼らは、同時にハングリー精神も持っています。米国にわたる人々は、富裕層よりもミドルクラスに多い。家族を非常に大事にするため、お金を稼いで両親に豊かな生活をさせたいと考えるのです」（シャラン氏）

豊かになりたいという思いの強い若者は、社会や経済環境が不安定なインドを飛び出し、専門技術や能力を持つ人に広く門戸を開き、成功のチャンスがある米国を目指した。「そして、我々はとにかく勉強もしたし、働いた。だからこそ、多くのインド人が活躍してきたのです」（シャラン氏）

### プランAからCまで常に必要

さらに、「インドでは単に生活するだけでもイノベティブであらねばならない」（シャラン氏）という点も、インド人が世界で活躍する理由の1つだという。「まず、あらゆるリソースが足りない。電気が急に途切れることがある。大雨で

水害に遭うこともある。また、法律が急に変わることがある。こうしたことに対峙するのが日常です。大人は皆、子どもに言います。“Use less, deliver more”（少ないリソースでより多くのものを生み出せ）と」（シャラン氏）

米国での勤務や起業経験を持ち、スタートアップの支援を米国とインド両国で行うヴィクラム・チャチャラ氏も、「インド社会はカオス」と強調する。「社会のルールや経済環境、自然環境など、すべてが刻々と変わり、昨日可能だったことが明日は通用しなくなることもあります。生活においても仕事においても、プランAからCまで用意するのが当たり前。プランAというベストプランでいければラッキーですが、ノーマルプランのBやワーストケースに備えるCも意識し、それをすぐに行動に移せるようにしておく必要があるのです」（チャチャラ氏）

かつては医者や公認会計士、ハードウェアエンジニア、今ではソフトウェアエンジニアと、インド社会で成功しようと思えば、数学など理系の知識が必須だった。「高い数理能力や論理的思考力を徹底的に学びます。同時に、クリエイティビティを発揮しなければ、毎日が乗り切れない。両方優れていることが、立身出世の条件」（チャチャラ氏）という。

チャチャラ氏が米国にわたって感じたことは、「米国社会のルールは明確。そのルールに沿って、ベストプランを立てて、それを実行すればたいていはうまくいく。成功は容易」ということだ。

日本の若者が途上国などで厳しい環境を経験することは、リソースがなくてもアイデアによってなんとか乗り切れることを学ぶ機会であるともいえる。同時に、日本に帰ってきたとき、使えるリソースと安定したインフラがあること、自らにできることが多くあることに気づくこともまた、大きな学びになるのは、インド人の遅しさからも明らかだ。

# 殻を破る。双葉を育てる。 効果を出すためにそれぞれで何をすべきか

若者の殻を破り、強く育てていくための企業の取り組みを紹介してきた。

ここではそこから得た学びを総括し、若手人材育成の1つのモデルとして提示してみたい。

## 殻を破る「温かい場」をつくるには

### 「仲間」がいる状態にする

SNSなどによって、常に同世代のヨコのつながりを強く意識してきた若者たち。その若者たちが企業に入り、それぞれの部署に配属されると、突然、タテ社会に組み込まれる。ここで、どのように振る舞えばいいのか若者たちは戸惑う。ともすると、立ち居振る舞いや言動に迷い、口を閉ざしてしまう可能性がある。

堀場製作所では、長期の新人研修を通じて、同期との関係性を断ち切らず、それぞれが何かを相談するのに躊躇しないような関係性を築く機会をつくっている。また、タマディックでは、新人にエルダー社員という“お世話係”をつける。エルダー社員は公私ともに新人の面倒を見る。彼らは先輩であるのと同時に、なんでも相談できる世代の近い“仲間”だ。このような関係性がつくれる仕組みを考えたい。

### 常に見守る

取材した多くの人が、若者の承認欲求の強さを指摘した。「飲み会に誘っても来ない」など、若者は冷めているという印象を持つマネジャーは少なくないが、若者育成に取り組む企業の人々はそれを否定し、上司、先輩、人事など周囲の人がさまざまな手法で“見守り、かまう”場を形成する努力をしている。水谷工業は日報によって社員全員が見守っているし、堀場製作所では同部署の先輩、上司だけでなく、他部署の上司がかかわるナナメの関係づくりにも力を注ぐ。タマディックは新人時代には、人事と少なくとも年に4回は面談を行っている。

見守るときのコミュニケーション手法は、時には若者に合わせることも重要だ。SNSやLINE、メッセージなど、若者が慣れ親しんだ気軽なやり取りから彼らの懐に入り込んでいく方法も検討すべきだろう。

### 初歩をきちんと教える

若者は慣れ親しんだ仲間のコミュニケーションを大事にするが、仕事では、顧客や他部署の人々など利害関係のある年上の経験豊富な人々と向き合う必要がある。この初めての経験はある種のチャレンジであり、若者がリスクを感じて躊躇するのも無理はない。金沢星稜大学が行うように、礼を失しない服装や言葉遣いなどを最低限教えることが、彼らが社会に一步踏み出す手助けとなる。これは、“組織社会化によってタテ社会に組み込む”ことではなく、初歩の所作を体得させるために行う。

実務の場面でも、“わからないことすらわからない”のが新人である。これは、今も昔も変わらないことではある。ただし、かつては先輩が近くにおいて丁寧に教えてくれたが、今や、現場に任せただけでは仕事を丁寧に教える関係性はつくれない。水谷工業のような日報の仕組み、各社のエルダー社員のような存在といった仕掛けが求められる。

会社を安心して  
安全な場だと  
感じるようになる

## 空気を読む若者たちに どう向き合うか

One JAPANとは、パナソニック、NTTグループ、富士ゼロックスなど大手企業の若手・中堅社員たちが、企業の枠を超えて新しい働き方の提案や新規事業の開発を目指す有志団体である。

「大手企業で働く社員たちは、その組織のなかで“新しいことをやってはいけない”空気を敏感に読んでしまいがち。それを打ち破るために、皆で刺激を受け合いながら新しいことに挑戦していく空気をつくるためのコミュニティ、One JAPANを立ち上げました」と、代表であり、自身もパナソニックという大手企業に勤務する濱松誠氏は話す。One JAPANには、

勤め先を辞め“ない”で、変革を起こそうと考える若者たちが集う。

濱松氏は今、35歳だ。20代前半の若者たちを見て、変化を感じることもあるという。「彼らは中学生くらいから既に、SNSに慣れ親しんでいる人たち。常に“人とつながっている”状態が彼らにとっての普通ですから、よくも悪くも空気を讀んだり、人の意見に流されたりする傾向が強いのもわかります。それを大人の世代が拒絶しても意味がない。“時代の流れ”として受け止める以外にないと思います」（濱松氏）

では、One JAPANに参加する若者たちは、なぜ組織や社会を変えようとする意欲を持ち、それを行動に移せるようになるのか。「それは、仲間がいるから」と、濱松氏

は言い切る。「大手企業のなかで何か新しいことをやろうとすると、“異端”として扱われることは少なくありません。これは、つながりを大事にする若者にとっては大きなリスクです。そのリスクをわざわざ取る気にはなれない。だからこそ、同じ志を共有する仲間がいる、チャレンジした先輩がいる、というのを見せて、彼らが安心して行動できる場があることが重要なのです」（濱松氏）



濱松 誠氏

One JAPAN  
共同発起人・代表  
パナソニック所属

## 全体を見せる

金沢星稜大学・堀口氏が指摘するように、若者には“全体”が見えていない。目の前にある仕事が顧客や社会にどのように役立っているのかわからず、自分の仕事の重要さに気づくことができない。上司や先輩社員が、丁寧にこの意味を説明することの重要性を、人事からあらためて現場に伝えたい。

現場に頼らず、人事が「全体を見せる」ための仕組みをつくることも可能だ。アドビでは、新入社員に対して、1年間で3~6部署、短期的なジョブローテーションを行い、事業全体を俯瞰する機会を与えている。そのほかにも、社内のネットワークイベントを頻繁に行っており、他部署の人から仕事内容や仕事の価値を聞く機会を与えている。こうした取り組みによって、事業の全体を知り、そのなかで自分は今何をすべきかを理解するようになる。

## 成長の“未来”を見せる

会社の“全体”という広がりだけでなく、時間的な広がり、つまり未来のキャリアの可能性も見せたい。仕事に意欲的に取り組んだときの、成長のその先を具体的にイメージさせることが重要である。取材のなかで、ある若者がもらした一言が「大学の同期と比べて、遅れている気がして焦った」。他者比較をしがちな若者にこそ、今この瞬間にこだわらないように未来への希望が必要だ。

アドビが行っているチェックインは、業務以外のキャリアやプライベートな悩みごとなど、なんでもマネジャーと相談できる場だ。ここでマネジャーは、本人だけでなくその家族も含めたよりよい未来づくりの相談に応じることを求められている。また、「この人のようにになりたい」という憧れの存在を側に置くことも大切だ。目指すべき姿が具体的に描けることで、仕事への意欲を高められるはずだ。

## 本人の自尊感情を高める

仕事の価値を伝えるのと同時に、若者自身が“自分はその仕事を担う価値のある人材だ”と信じられるようにしたい。上のコラムで濱松氏が指摘する通り、多くの若者は承認欲求が強く、他者の目を非常に強く意識している。自分の価値を他者に肯定されることが、彼らにパワーを与える。努力や成果、挑戦に対してはきちんと褒める。タマディックのように、希望部署への配属で、意欲的に仕事に取り組んでもらう。あるいは合わない職場からは早目の配置転換を行う。オフィス環境への投資も含め、「大切にしている」というメッセージで、若者の仕事や会社へのエンゲージメントを高めたい。

会社を本気で頑張る  
価値のある場だと  
感じるようになる





# 双葉を育む「極寒の場」をつくるには

## 「何もない」状態をつくる

今回取材した、若者に与える厳しい環境とは、途上国への派遣、事業の経営を任せる、タフアサインをする、というものだ。共通点は、本人が経験したことがない環境に、いわば“放り込む”ことだ。

重要なことは、前もってお膳立てされたものができるだけ“ない”こと。堀場製作所やクロスフィールズでは、具体的な目標も仕事内容も与えずに海外に若者を派遣する。慣れない海外という環境で自ら課題の所在を発見し、ゴールを設定して乗り切らせることが目的だ。サイバーエージェントが若者に社長を任せるのは新設立の会社であることが多い。新会社には、オフィスもないし、人材も足りない。足りないリソースは自分で得ていかなければならないし、求めなければ誰かが助言してくれることもない。自ら決め、それに対する責任を自ら負ってもらうのだ。

成熟した日本企業にあって、日常の仕事のなかではこうした“何もない”環境を与えるのは難しい。これをいかに生み出すのが、人事の知恵の絞りどころである。

## 手を挙げた人が得をする制度・風土をつくる

厳しい環境へのアサインメントは、無理強いであってはならず、基本的には手挙げ制であるべきだ。ただし、そこに若者が進んで飛び込んでいくように促すための工夫は必要である。サイバーエージェントやMSDの例のように、挑戦した人こそが面白い仕事をしているし、たとえ厳しい経験であったとしてもそれを乗り越えた後にキャリアが拓けるという事実を何度も見せていく必要がある。面白い仕事に真剣に挑むことで、成果を出したことが評価されて、次の面白い仕事を呼び込めるというグッドスパイラルがあることを若者たちに確信してもらいたい。

## 失敗しても“×”をつけない

チャレンジした結果としての、成果だけでなく失敗も評価することが重要である。若者たちはリスクを嫌う。リスクを嫌ってでは挑戦はできないのだから、失敗に“×”をつけず、失敗をも称賛する組織文化と仕組みをつくりたい。

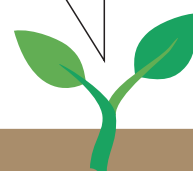
サイバーエージェントでは、過去、“失敗OK”と言ってはいても、その具体例がないがためにチャレンジする人が少なかったという。失敗した人の次のアサインメントを“格下げ”感のないものにする、失敗の学びを共有し、大切な財産として取り扱うといった丁寧な取り組みが欠かせない。

## 経営層が強くコミットする

チャレンジする人に対して、サイバーエージェントもMSDも、役員が“相談役”として寄り添う。会社や事業全体を俯瞰した役員からのアドバイスは、若者が目の前の苦しい状況を乗り越え、やり抜く助けになる。

また、タフアサインメントを実践するには、それに見合った受け入れ先を見つけなければならない。MSDのように、経営陣が社内のネットワークを活用し、受け入れ先探しにコミットすること、また、受け入れ側に意図を説明し、協力を促すことが求められる。

1人でやり抜く  
価値のある場だと  
感じるようになる



# 永遠の課題、若手の育成に 私たちはどう向き合うか

リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原直子

前号の本誌、最後の見開きページ。次号予告の欄で、特集タイトルを「若手を育てる、アメとムチの効果（仮題）」としていたのをご記憶の読者はいるだろうか。

いかにして若手を育てるかは、新卒という若手をほぼ毎年採用する日本企業にとって、永遠のテーマである。しばらくぶりに若手育成をテーマに特集をつくらうと決まったとき、編集部内でもさまざまな意見が飛び交った。曰く、「今の時代は“一人ひとりを大切に”。若者を丁寧に大切に扱うのが主流のようだ」「それは甘やかしすぎでは？」「やっぱり修羅場体験が人を育てるのは否定できない」「修羅場に放り込みさえすれば育つというものでもない」等々。

このときの仮説は、若者を育てるには、“アメ派”と“ムチ派”、2つの理論がありそうだというもの。それが予告時点でのタイトルにもなった。編集部の思惑は、次のようなものだった。

アメ派への疑問はある。単に若者

に“ウケる”環境や仕事を準備してやり、彼らが楽しく働けていればそれでOK、というのはいただけない。結果的には仕事ができない中堅が増えるばかりで、組織の力が落ちてしまうのではないだろうか。

だが、一方のムチ派にも、諸手を挙げて賛成したくはない。「修羅場が人を育てる」という私たち“古い”人間が大好きな構図に、そろそろ釘を刺しておきたい。本当にそのパラダイムでしか人が育てられないのでは、いかにも旧世紀的だ。

両派それぞれに対して疑問を投げかけ、着地点を見極めよう、という方針のもと、私たちは取材を始めた。

## 二元論では、 若手育成は語れない

だが早々に、そのような単純な二元論では若手育成を語れそうもない、ということに私たちは気づいた。若手を修羅場に放り込むという企業でも、その手前の段階では、彼らを丁

寧に組織に迎え入れ、安心や安全の感覚を育み、自信をつけさせてからチャレンジさせている。

一方、若手の希望やニーズを尊重し、皆で手間ひまをかけて育てるといふ企業であっても、厳しいプロジェクトやハードなリーダーシップ開発プログラムの経験を積み重ねたり、高い到達目標というハイプレッシャーな状況に置いて鍛えたりもしている。こうしたことがわかってきたのだ。



考えてみれば当たり前で、アメとムチの教えは、最初から“どちらか”を選択するというものではない。それぞれの若者の状態、周辺の環境、目指すゴールによって、アメとムチは“使い分け”られなければならないのだ。

そこで行き着いたのが、“温度”のモチーフである。若手が発芽し、育つためには、“温度”の管理が重要だ、というのが本特集の結論だ。

## まずは、彼らの常識を理解し、受け入れる

入社してきたばかりの若者たちに最初に提供すべき温度は、「太陽の温かさ」である。それは、彼らの常識や普通を、私たちが受け入れることから始めるという意味でもある。

「常時つながっているのが普通」である彼らのコミュニケーションの常識は、私たちのそれとは異なるし、彼らの、友だちとのつながりの“濃さ”は、私たちが想像する以上だ。

それを非難しても話は始まらない。One JAPANの濱松氏が指摘しており、「そういうものだ」と受け止める以外にないのだ。

一方で、彼らはとても臆病でもある。場の空気を乱すこと、嫌われることを恐れ、そうならないために、自分のキャラを演じ続ける。

そんな彼らに、会社という場が、一度でも失敗したらすぐに奈落に落とされるような恐ろしい場所ではない、ということを理解してもらう必要がある。確かに綺麗ごとだけで話が進む世界ではないかもしれないが、この場所でも小さな灯りをともせること、その灯を大きくするためのリソースがあることを、彼らにわかってもらいたい。

大切なのは、もしそれが虚偽であれば、彼らは直ちにそれを見抜くであろう、ということだ。彼らは本音と建前に敏感だ。彼らが会社を安心・安全で、全力を発揮する価値のある場だと信じられるためには、それを説く私たち自身が、それを信じ、

それを現実にした形で働いていることが求められるだろう。

## 極寒の環境に若手を置く そのときのルールとは

一方、飛躍的な成長を求めて極寒の環境に若手を置く場合にも、忘れてはならないルールがある。それは「本人の意思に基づく」発令であるべき、ということだ。

日本企業では今のところ、転居を伴う異動や海外赴任の発令を含め、どんなにタフでハードなアサインメントであっても、本人に相談のうえ、というよりは会社側のニーズで決まるケースがほとんどだ。MSDの大谷氏が「すべては本人のキャリアアスピレーションが起点」と言うとおり、本人が望むのでない限り、極寒の環境に人を放り込む権利は会社や人事にはない。

これからも世の中は変化し続け、新たに社会に出てくる若者の常識はそれに応じて変わり続ける。その都度、新たに“年長者”になった者は、「今の若者はわからない」と不安になることだろう。そのとき、「自分たちの常識のほうに若者を引き寄せたい、変わらせたいたい」という欲をいかに捨てられるかが、真の焦点だ。その時々若手の常識を理解し、受け止め、そのうえで彼らの意欲や能力を引き出すことができる年長者に、私たちはなれるだろうか。

若手育成が、これからも永遠に日本企業の課題であり続けるのは間違いない。





連載

20代前後の若者のモチベーションの源泉や  
興味の方向を解剖する

# 若者の時代

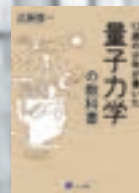
かれら

age 16

科学作家

## 近藤 龍一氏

Kondo Ryuichi 2001年生まれ。東京都内私立高校1年生。1歳から本を読み始め、9歳で偶然出会ったホーキング博士の本から量子力学に興味を持つ。以来、あらゆる関連本を読み、独学で量子力学を学び、12歳で原稿用紙400枚分におよぶ量子力学の解説本を書き上げる。2017年、『12歳の少年が書いた量子力学の教科書』（ベル出版）として出版され、注目される。





# 物理学も数学も独学。 「好き」こそが すべての学びの原動力

2017年7月に出版された『12歳の少年が書いた量子力学の教科書』。難解な「量子力学」の解説を執筆当時「12歳」という年齢でまとめあげた事実と、物理学者も認める内容の正確さとわかりやすさで話題となった。その著者、近藤氏は現在16歳の高校1年生。10代でそのずば抜けた才能を発揮し、1冊の本を書き上げた、その原動力は何か。

聞き手=清瀬一善（本誌編集長）

—— 著書『12歳の少年が書いた量子力学の教科書』は物理学の創生の歴史から最新の量子力学の理論までが網羅されています。近藤さんが大学で学ぶレベルの物理学をどのように学んでいったのか、どのような思いで本を書かれたのか興味を持ちました。まず、この本はどのような本か教えてください。

目指したのは、量子力学の入門書と専門書の間となるような、「中間本」というものです。

難しいイメージの量子力学が、漠然としたものから、より具体的になるような。いろいろな量子力学の本を読んできたけれど、それでもよくわからないという人にとって、知識の点と点を埋められる本にできたらいいな、と考えて書きました。その点ではほかにはない本になっていると思います。量子力学を学びたいと思った人なら年齢を問わず、誰でも

読者になるはずですよ。

—— そもそも、近藤さんはなぜ量子力学に関心を持つようになったのですか。

まず物理学に興味を持つきっかけになったのは、9歳のときに図書館の廃棄書籍を見ていて、偶然手に取ったホーキング博士の本でした。物理の世界では自分の常識では考えられないことがあるということが衝撃的でした。たとえば、時間はどこでも一定だという概念が普通だと思っていたのに、時間も空間も伸び縮みするものだという。これは面白いなと思い、そこから物理学の独学を始めました。

—— 本を書くほどまでに近藤さんを夢中にさせた物理学の魅力とはどんなところにあったのでしょうか。

物理には、自然の姿を簡潔な数式で表すことができる美しさ、いろいろな現象の真理を導き出せる楽しさが

あります。知れば知るほど、物理を通じてこの世の法則を知りたいという思いが強くなりましたね。

独学の途中、数式がわからなくて苦勞しましたが、自然を言葉で記述するには数式しかないことがわかってからは、数学も独学しました。あくまで物理を理解するための数学ですが。

—— 数学オリンピックなどへの興味はないのですか？

数学の難しい問題を解く快感を追い求めているわけではないので、あまり興味を持っていないんです。

—— 完全に独学で大学レベルの高度な知識を得るのは大変なことだと思うのですが。

勉強という意識はあまりなくて、遊びという感覚ですね。とにかく物理が面白くて好きだというのが今でも変わらない原動力です。

もともと本が大好きなんです。小さい頃から本をたくさん読むように育てられて、母によると、1歳くらいのときから本を読み始めていたようです。絵本からスタートし、図鑑、つぎに地理や天文学の本に夢中になりました。身近なものよりも、遠くにあるものが好きで、日本の地理よ

りも世界の地理、今生きている動物よりも古代の恐竜に興味を持っていました。小学校にあがってからは、近所の図書館4カ所から貸し出し冊数いっぱいまで本を借りてきて、文学から哲学書までジャンルを問わず読み漁っていましたね。

## 入門書と専門書をつなぐ 量子力学の「中間本」を目指す

——量子力学の「中間本」を目指したということですが、このようなコンセプトの本を書こうと思われたきっかけは何だったのでしょうか。

僕自身、いろんな本を読んで物理を勉強していたのですが、そのなかで、入門書と専門書では内容の飛躍がとても大きいと感じていました。入門書はわかりやすいのですが、厳密な物理の説明ができていない。知識を深めていくと、「本当にこう考えていいのかな」と不安になってくる。ところが専門書になると突然数

式が出てきて、とたんに難しくなる。その数式も、結果の式が既知のこととして書かれていて、そこに至るまでの思考の過程が見えてこない。この2つの間を埋めようと思いついて書いたのがこの本です。

もともと自分の習得した知識を、家族や友人に教えることが好きだったので、原稿を書くときもそんな感覚で、あまり悩むことなく6カ月くらいで書き上げました。原稿用紙に鉛筆書きでしたが(笑)。

——研究志向の強い人のなかには、他人に教えることが苦手、興味がないう人も少なくありません。近藤さんのように、教えることが好きという人は希少な存在だと思います。

僕は、物理学においては、「研究する」と「伝える」ことは同じくらい重要であるといってもいいと考えています。なぜかというと、物理学は自分の研究が自分の世代だけで終わらないものがほとんどだからです。

あとの世代に引き継いでいかなければいけないものなんです。ですから、100年、200年先を見据えて、今、物理がどれだけ面白いのかということ伝えるのも大事なことだと思うんです。

そういう意味で米国の物理学者ファインマン(\*)は、尊敬する物理学者の1人です。彼は一流の研究ができて、ノーベル賞もとれて、いい教科書が書けて、面白い講義ができる。打楽器のボンゴの名手としても有名だったようです。最高ですよ。

## 自力で出版社に原稿を 売り込み、晴れて本に

——この本が出版されるまで、苦勞されたことはありましたか？

中学受験が終わった小学6年生の冬から原稿を書き始め、できあがったのが中学1年生の秋でした。自分の頭で整理したことを書いていけななので、原稿を書くことはそれほど苦勞しませんでした。

けれど、出版社への売り込みは大変でした。最初はやり方もわからなかったのですが、これまで読んでいた物理学の本の出版社にアポイントをとって、直接自分で原稿を持ち込みました。でもほとんど門前払いに近い感じでした。会社の方針で持ち込み原稿は受け付けない」「原稿



世界の物理学者の写真の切り抜きが数き詰められた近藤氏の勉強机。物理学に興味を持つきっかけとなった本『ホーキング、未来を語る』には、赤ペンでの書き込みがびっしり。

(\*) リチャード・フィリップス・ファインマン/米国の物理学者。1965年、ノーベル物理学賞受賞。カリフォルニア工科大学の講義をもとにした物理学の教科書『ファインマン物理学』は世界の物理学の教科書のスタンダードとなっている。

を送ってもらっても送り返すしかない」と言われ、相談にもものってもらえず、ヘコむこともありました。でも必ずどこかにこの価値を感じてくれる出版社があると思っていました。原稿ができあがってから1年ほどが経った頃、最後の手段だと思い、これまでとは違う出版社13社に企画書とプロフィール、原稿の一部を添えて郵送したんです。そうしたら3社から連絡がきて、そのなかの1社で出版が決まりました。

—— 売り込みをすべてご自身でされていたのですか？

はい。全部1人で。

実際に刷り上がった本を見たときはうれしかったです。著者に自分の名前が載っているのっていいな、と(笑)。本が好きだったので、いつか自分が書いた本を出版してみたい、という気持ちもありました。

## 座右の銘は「我思う、故に我在り」

—— 難しい問題に取り組むときなど、問題解決の糸口を得るために普段から心がけていることなどはありますか？

物理学はいろんな方面からのアプローチが大切で、センスも必要です。ですから、幾何学や自然科学などの分野の本も読んで幅広い知識を持つ



部屋には手作りのホワイトボードがある。そこに数式を書きながら考えるのが、近藤氏の日常だ。

ことが大事だと感じています。また、文学や哲学などの教養は、物理学の専門家になる場合でも必要だと思います。僕も昔から文学書や哲学書などをたくさん読んできましたが、実際に考えを巡らせるうえで参考になることがたくさんあります。

デカルトの「我思う、故に我在り」という言葉が好きで、大きく書いて部屋に貼っています。自分の存在意義を疑え、ということは、逆に言えばすべてのものを疑いなさいということ。そういう姿勢が大切なのだと思います。

### After Interview

12歳で量子力学を独力で理解した天才。近藤氏の著書を読んだ際に抱いた印象はこれだった。しかし、1時間半じっくり話をするなかで、彼の持つ多くの魅力に気づかされた。

最初に驚いたのは、高い自律性だ。独学を「遊び」と表現し、関心を持ったことを深く掘り下げて理解するための努力を惜しまないし、さまざまな分野の本を読むことで自らの世界を広げることを純粋に楽しんでいるため、多様な視点を獲得できている。また、問題発見・解決への高い意欲も持ち

合わせている。ただ先人の知を学ぶだけではなく、「既存の教科書や入門書には何が足りないのか」「どうすればよりよくなるか」を考え続けている。そして、彼の最大の強みは、目的を達成するまで諦めない力だ。1つのやり方に固執せず、試行錯誤する。書籍の出版にこぎつけることができたのは、この強みを磨き続けたからだろう。

近年のITの発達によって、「直接会うこと」の価値が疑問視される時代になった。しかし、実際に会って、直接言葉を交わさなければ気づくことが難しい「その人ならではの」魅力は多い。どの出版社も、一度は近藤氏に直接会ってみるべきだったのではないだろうか。



連載

## 人事の ジレンマ

人事は常に二律背反に  
向き合っている  
ジレンマに対する解を探る

今号のジレンマ



# 地域限定正社員制度で 人材の定着を図りたい



# 転勤なしで 人材育成できるか不安だ



### 佐藤博樹氏

中央大学大学院戦略経営研究科  
教授

Sato Hiroki 1981年雇用職業総合研究所（現・独立行政法人労働政策研究・研修機構）研究員、1983年法政大学大原社会問題研究所助教授、1987年法政大学経営学部助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年東京大学社会科学研究所教授を経て、2014年10月より現職。2015年東京大学名誉教授。

### 太刀掛直紀氏

株式会社ベルシステム 24  
執行役員 HR 本部 副本部長

Tachikake Naoki 1997年ベルシステム24入社。2010年北海道支店第1CRM局長、2012年ブランチ本部北海道支店長、2013年北海道東北エリア統括部門長、2016年ブランチマネジメント本部副本部長 兼 北海道・東北エリア統括部長 兼 九州・沖縄エリア統括部長を経て、2017年3月より現職。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康



人手不足が慢性化するなか、優秀な人材を確保するために、職務範囲は限定しないが転居を伴う異動のない、地域限定正社員制度を導入する企業が出てきている。しかし同時に、「転勤なしでは成長機会が限定されてしまうのではないか」という、人材育成の観点から生じる懸念の声も根強くある。このジレンマにどう向き合うか。転勤なしでも人材育成は十分可能であるという中央大学大学院の佐藤博樹教授と、2016年に地域限定正社員制度を導入したベルシステム24の太刀掛直紀氏との対談から、解決の糸口を探る。

## 人材の確保・定着のため 働き方の選択肢を増やす

**佐藤：**まずは地域限定正社員制度を導入した理由を教えてください。

**太刀掛：**当社はコールセンターのアウトソーシング事業を手掛けており、拠点は全国にわたっています。従業員は、コールセンターで顧客企業から請け負ったカスタマーサポートなどの電話応対を担当するオペレーターとして働く契約社員が約2万6千人、管理部門や営業、コールセンターのマネジメントなどを担う正社員が約1,500人います。

もともと離職率の高い業界であるうえに、近年コールセンター業務は複雑化・高度化しているため、優秀な人材の確保・定着がますます重要

になってきています。地域限定正社員制度の導入も、人材の確保や定着を目的とした人事施策の一環です。

**佐藤：**現在、地域限定正社員に転換されたのは何人くらいですか。

**太刀掛：**100人程度です。このなかには全国転勤ありの正社員からの転換者のほかに、契約社員から正社員登用された際に地域限定を選んだ人が含まれます。

**佐藤：**要員管理上、地域限定正社員は何名までと、人数の上限規制を設けている企業もありますが、ベルシステム24ではいかがですか。

**太刀掛：**制限は設けていません。私たちも制度導入時には、地域限定正社員が増えすぎて困るのはと心配しましたが、実際の転換者は正社員登用の約1割、契約社員からの正社員登

用者のうちの2割程度と、思いのほか少なかったというのが実感です。人事施策には、やってみなければわからないことがたくさんあります。

## 地域限定正社員にも 管理職昇進の道を開くべき

**佐藤：**地域限定正社員制度を導入する際に、多くの企業が直面する困難は3つあります。1つ目は、全国転勤型社員との賃金格差をどう捉えるかです。この点について、どのように説明していますか。

**太刀掛：**全国転勤型社員には、会社に配置転換権があることを明言しています。ただし、転勤の頻度には個人差があるため、意識調査をすると、地域限定正社員から不満の声が出ることもあります。しかし、転勤する可能性があるというリスクに対して賃金の上乗せ分、いわば転勤プレミアムが生じるのはある種当然のことではないかと認識しています。

**佐藤：**2つ目の課題は昇進格差です。制度上、地域限定正社員は管理職に昇進させないという企業もありますが、もともと賃金格差があるうえに、



## アサインや教育の工夫で人は育つ 解決すべきは人材の固定化

太刀掛 氏

管理職に昇進できないとなると、二重の格差が生じます。ベルシステム24では、地域限定正社員は管理職に昇進できるのでしょうか。

**太刀掛**：現行制度では昇進できませんが、今後は管理職昇進の道を開く必要があると考えており、キャリアパスをまさに検討しているところです。ただ、管理職昇進に関しては、社内でも意見が分かれています。悩ましいところです。

**佐藤**：最近では転勤の有無にかかわらず、能力のある人を管理職に昇進させる制度を導入する企業が増えています。たとえば小売業だと、特性の異なる複数地域で多様な経験を積んだ人材が店長になるべきとの考えから、店長への昇進要件に転勤経験を求める企業もありますが、単一店舗の経験しなくても、優れた店長が生まれることもあります。コールセンターにおいても、転勤せず、顧客との信頼関係を構築できている地域限定正社員のほうが、担当する顧客の社内事情をよく理解していて、いいマネジメントができるということもあるのではないのでしょうか。

たとえば結果的に全国転勤型正社員のほうが多く管理職に昇進することになったとしても、社員の意欲の喚起を考えれば、地域限定正社員が管理職になる道を閉ざすべきではないと思います。

**太刀掛**：今、一番懸念しているのは、地域限定正社員が管理職になると、上司と部下の関係が固定化してしまうリスクがあることです。大規模拠点では、管理職が地域限定正社員だったとしても、拠点内での異動も可能であるため、相性が悪ければ配置転換すればいい。また、拠点内での異動を通じ、部下がさまざまな上司から学ぶことも可能です。

問題は地方都市の小規模拠点の場合です。地域限定正社員を管理職に昇進させると、長期間その役職に滞留する可能性が出てきます。既に過半数が地域限定正社員という拠点もあるため、人材の固定化問題は早期に解決しなければと考えています。

### アサインの工夫や出張により 新しい仕事にも挑戦できる

**佐藤**：地域限定正社員制度の導入に

おける3つ目の課題は、人材育成に関するものです。地域限定正社員には転勤がないため、全国転勤型社員に比べて担当できる仕事や顧客の種類が少なくなり、結果として成長機会が限られてしまうという指摘をよく耳にします。ですが、私はそんなことはないと考えています。コールセンターはその典型だと思いますが、今の時代、同一職種でも、仕事内容は日々変わります。そして、同一拠点内でも、担当する顧客や仕事内容を意図的に変えることも可能です。

また、地域限定ということにこだわりすぎる必要はありません。たとえば、地域限定正社員であっても、本人の希望があれば期間限定で転勤させる仕組みを導入する企業も出てきています。このように、人の成長機会は多様にあり、人材育成の方法も柔軟に考えていくことが重要でしょう。

**太刀掛**：当社でも、同じお客さまを担当していても、異なるタイプの仕事、たとえばクレジットカード会社であれば、新規申込の受付から利用金額確認の担当に回ってもらうなど、アサインメント上の工夫を行っていま

## 人事は「思考停止」せずに 転勤以外の育成施策を検討すべき

佐藤 氏



す。また、転勤には社員同士の横の繋がりを作る効果があるといわれますが、これは出張でもある程度代替できると考え、地域限定正社員の出張による人材交流を促進しています。加えて、成功事例やナレッジの動画などのアーカイブ化や、拠点間での事例共有の仕組みづくりなど、さまざまな成長機会を用意しています。

**佐藤：**そうした機会は、地域限定正社員の継続的な成長に寄与する可能性が高いですね。

**太刀掛：**転勤がなくても、適切な教育機会や社外のコミュニティとの繋がりで人材が育つケースも生まれています。ある地域限定正社員は、地元の大学との共同事業の担当となり、社外の世界に触れたことで、大きく成長しました。今後はこうした成功事例を増やしていきたいです。

いずれは地域限定正社員のなかから拠点のトップが出てくれば良いと考えています。現場の叩き上げの人材が拠点のトップに上りつめることができたら、地域限定正社員のモチベーションは相当高まるでしょう。

**佐藤：**それは十分、可能だと思いま

す。というのも、たとえば地域限定正社員を選択する女性のなかには、育児や夫の転勤などで、働く場所にこそ制限はあっても、ポテンシャルの高い人材がいるからです。こういった人材を計画的に育成すれば、拠点のトップが、現実的なキャリア上の目標にもなり得るでしょう。

### 現場の声に素直に耳を傾け 意思決定者の固定観念を疑え

**佐藤：**大手企業の多くで、これまで転勤を活用して人を育ててきたという歴史があったとしても、今の時代に最初から転勤ありきで人材育成を考えるのは人事の「思考停止」と言わざるを得ません。どのような人材育成効果を狙って転勤させるのか、転勤以外の方法ではその効果が本当に得られないのか、真剣に考える時期に来ています。

**太刀掛：**我が社にも、自らの成功体験があるがゆえに、「転勤を経験するから成長できる」という考えから抜けられない人がいます。まずはこうした人々の意識を変えていくことが必要です。

そのためには、人事が社員の生の声を徹底的に聞き、その思いを把握すること。新しい人事施策の狙いを理解してもらうには、他社の事例などではなく、「これが現場のニーズです」という事実を伝えることに尽きるのではないのでしょうか。当社では、制度導入に際して、社員向けコールセンターやチャットサービスを立ち上げて、現場の声を多く集め、それを制度設計に反映させました。

ただ、そこまでやっても、地域限定正社員への転換者は会社の想定よりも少なかった。この経験から、人手不足のなかで優秀な人材を採用し、自社につなぎとめるためには、手間とコストをかけても、働く個人の声を丁寧に集めなければいけないということに気づかされました。

**佐藤：**社員の生の声を集めるという発想は大事ですね。私も、人事は社員の生の声やデータに基づく提案を経営陣に行うことが大切だと思います。これまでの常識に囚われるのではなく、今起こっていること、事実をありのままに捉え、それを人事施策の改革に活かすことが重要です。■



鉄鋼溶接、機械加工+レーザー技術を生かした新規事業開発

# 武田信秀氏

Takeda Nobuhide  
大建産業 / D-Laser Inc. 代表取締役社長



## 連載 学んだら 大人が 再び

働く、学ぶ、そして働くという  
生き方が拓く未来とは

### 転身のプロセス

#### 1988年 22歳～

大学卒業後、約2年間のアメリカ語学留学を経て機械商社に就職。1996年、大建産業の創業者である父親が病を患ったのを機に、同社へ入社。37歳のとき、二代目社長に就任する。



#### 2010年 44歳～

地元、静岡県にある光産業創成大学院大学に入学し、一からレーザー技術を学ぶ。新しい事業・製品開発に臨みながら、在学中に新会社D-Laser Inc.を設立。2016年3月、博士号取得。



#### 2018年 現在 51歳

機械部品、金型などのコーティング加工メーカー・テクノコートと共同開発したレーザー製品「ハンディートーチ」「レーザー肉盛機」などを主力に、本格的な市場開拓を狙う。

CMOSカメラを搭載したハンディートーチ。溶接や金型の補修などに使われる。手軽に持ち運ぶことができ、搭載されたCMOSカメラ（右上）によって、作業部分を拡大して見ることができる。



鉄鋼溶接や機械加工を主事業とする大建産業の二代目社長・武田信秀氏が、生き残りをかけて新技術を学び始めたのは2010年。きっかけとしては、リーマン・ショックの影響で、一時期仕事が3分の1にまで激減したことが大きかった。加えて、製造業のグローバル化による価格競争の波が収束せず、大建産業の先行きを不透明にしていた。

「たとえば、出口のないトンネルにいるような感覚ですよ。何か光を見いだせないかと考えていた頃、たまたま立ち寄ったのが、地元の浜松市内で開催されていた産業展示会でし

た。そこで目に留まったのがレーザー技術のセミナーで、講演を聞くうち、その技術が持つ将来性の高さに引き込まれたのです。『すごいなレーザーは。何でもできる夢の光だ』と」

レーザー技術を本格的に学びたいと考えた武田氏は、セミナーを主催していた光産業創成大学院大学<sup>(\*)</sup>（以下光産創大）に、さっそく入学意向を伝えた。当初は「博士課程のみの大学なので、修士を取っていない私には無理かもしれない」と思ったそうだが、武田氏の意欲と、地域の産業創成を支援するという大学の目的が合致。武田氏は“学生”として次

(\*) 静岡県浜松市に本部を置く私立大学。将来性のある光技術に注目し、新事業開発や起業実践をカリキュラムに組み込む博士課程のみの大学院大学

Text = 内田丘子 (TANK) Photo = 押山智良



なる一歩を踏み出した。

## 大学発ベンチャーを設立

レーザー加工技術を専門とする指導教員の下で基礎を学び、並行して事業プランの作成や開発テーマを絞り込むという実務も重ねていった。自社の既存技術・製品に新しい価値を付加しようと、武田氏が取り組んだのは、材料加工分野に向けたレーザー技術の応用である。

「たとえば、切断や穴あけ、熱加工などといった場面でレーザー光を用いると、高精度かつ高速な加工が可能になります。うちが新しい製法を獲得すれば、既存製品に優位性を持たせることができるし、従来の完全下請けから脱却して、『こんなことができそうだ』という開発型の仕事にもつながる。それを考えるプロセスでは、光産創大を起点にしたネットワークが本当に有効でした。先生をはじめ、大手企業から来ている社会人学生、そして産業界とのつながり……これまで縁のなかった世界で、『何ができるか』を議論したり、学んだりするのは最高に楽しいものです」

武田氏は、在学中に大学発ベンチャーとしてD-Laser Inc.を設立し、新製品を世に出している。その代表が、著名なイタリアン・シェフと共同開発した「レーザーレンジ（すね肉焼き機）」で、すね肉の筋の部分だけにレーザーを照射して柔らかくするという、これまでになかった調理器具。レーザーの意外な応用の可能

性を示した例として、マスコミにも取り上げられるなど話題を集めた。

博士号を取得して光産創大を修了したあとも、培ったネットワークを生かした研究・開発は進んでいる。

「当初から考えていた材料加工分野向けの製品開発も実現していて、そのなか、まずは可搬型に特徴のあるハンディートーチ（左ページ写真）を主力にしていこうかと。学ぶほど、レーザー技術は高度で難しいことがわかってくるのですが、そのぶん大いなる可能性を秘めていることも理解できるようになります。思い切って動けば面白いことになりそうだし、何より、夢を追う高揚感みたいなものが日々あるんですよ」

## 変化をもたらした好影響

新しい技術を学ぶという“仕込み”をしたことで、「将来への不安が吹き消され、先を見通せるようになった」。光産創大に出会い、学びの機会を得て、人生が変わったとも武田氏は言う。その変化は、大建産業の社員たちや既存の取引顧客にも波及している。中小企業の現場社長が6年間、学びのために時間を割くというのは、当然、社内外に影響を及ぼしたはずだが、それは結果としていい方向に向かったという。

「主要な顧客は私が担当していたから、社員に引き継ぐときは正直不安だったんですよ。躊躇もしました。でも、杞憂でしたね。むしろ『自分が責任を持つ』と土気の上があった

社員が多く、社長が何か新しいことに挑戦している姿は、社員の目にも悪く映らなかったのでしょうか」

取引先においても、かかわりを持つ部署に広がりが出てきた。従来は顧客から支給された製作図面に基づいてものづくりを行うスタイルだったが、D-Laserで行政の補助金事業に採択されるような将来性ある製品開発に臨んでいることから、顧客の開発部門が興味を示し始めたのである。

「仕事が俄然面白くなりましたよね。学ぶことの多面的な意義を身をもって知ったので、今は社員にも『どんなテーマでもいいから自分で勉強しろ』とはっぱをかけています。偉そうに……なんですけど（笑）」

”  
日々、夢を追うという  
高揚感を手に入れた  
“

## 今号の能力

## 気配り

AIは  
空気が読めるのか

急速な技術革新が進むAIだが、人間のように自ら考えて行動する自律型AIは、いまだ実現していない。現状のAIは、膨大なデータ処理や複雑な計算は得意でも、「空気を読む」「阿吽の呼吸」といった人間的な判断や柔軟な対応は苦手だといわれている。

「今後は人間らしいAIの開発がますます進んでいくと思います」と語るのは、電気通信大学教授の栗原聡氏だ。既にAIは医療や金融、家事などさまざまな分野に応用され、高度な情報処理や効率化に役立つツールとして、高い能力を発揮している。いよいよ次は、自発的に仕事をこなしかつ気配りもできるAIが求められる段階に入ってきた。

「SiriやGoogleアシスタントに明日

の天気を尋ねれば、設定した地域の予報を詳しく教えてくれますが、結局は『明日の天気は雨』というデータ処理の結果を伝えているにすぎません。

気配りができるということは、単に質問に答えるだけでなく、明日の遠足を楽しみにしている子には『残念だね』、運動会が中止にならないかなと願っている子には『よかったね』などと、今このとき、その人ならではの事情や要望に応じた対応ができるということです」

ただし、そのためには、相手に対する深い理解が欠かせない。人間同士でも、親しくない相手が何を考えているかはよくわからない。長い付き合いを重ねてきた相手だからこそ、阿吽の呼吸が成り立つのだ。

背景知識を含めた情報を集め  
「私」専用のAIとなる

つまり、AIが相手の要望を先読みし、最適な対応を取れるようになるには、その人の属性に加え、個性や志向、習慣、置かれている状況など背景にある膨大な情報を集めることが必要になる。

その人の背景を踏まえて気配りのできるAIは、何も言わなくても予定に合わせて会議の準備をし、外出している間に先回りして掃除を済ませ、一息つきたいタイミングで好みの味のコーヒーを出してくれるなど、優秀な秘書のような存在になるだろう。将来的には一人ひとりに個別最適化した「私専用のAI」を持つ時代が来るかもしれない。

ただし、その実現には課題も多い。1つは情報をいかに集めるかだ。

人間は絶えず視覚から膨大な情報を得て、無意識のうちに学習している。そのため、相手の表情や態度からも心中を忖度できるが、現在のセンシング技術では、AIは相手が何を考えているかまでは分析できない。IoT時代に入り、生活のなかでインターネットにつながる接点は増えたが、人間の視覚に匹敵するほどの情報を得るには、センサーの数自体もまだ少ないのが現状だ。

さらに、マルチモーダルと呼ばれる、視覚・聴覚・触覚など複数の感覚を連係して情報を処理する技術も必要になる。気配りのできるAIの実現には、こうした技術のもう一段の革新が期待される。

## 「私」のために何をすべきか AI自身が判断して動く

そして最大の課題は、AIにいか  
自律性を持たせるかだという。

「散歩中、AIに『のどが渴いた』と  
言えば、近くのカフェやコンビニを即

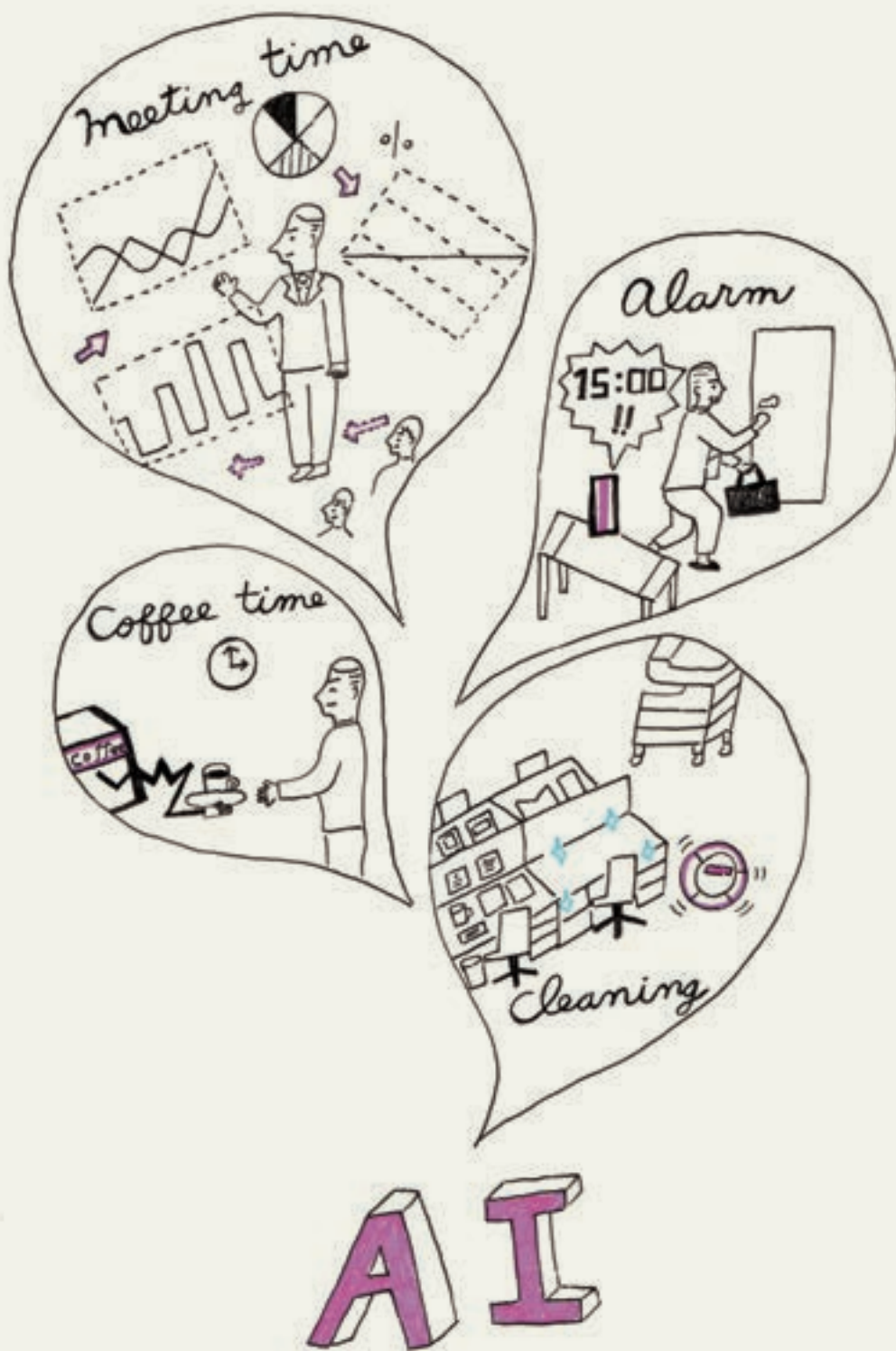
座に検索してくれるでしょう。でも、  
子どもの健康を気に掛けるお母さんは、  
甘いものの飲み過ぎはよくないと考え  
て『我慢なさい』と諭すかもしれま  
せん。気配りには、目的が必要です。  
お母さんの例のように、子どもの健康  
を守るという高次の目的の実現のため

に、この状況下でどうふるまうかを、  
AIが自律的に考えて行動して初めて  
気配りができるのです」

自律型AIは極めて大規模、複雑な  
システムになることが想定されるが、  
そのために栗原氏が手掛けているの  
が「群知能」の研究だ。たとえばアリ  
の集団はエサを巣に運ぶ最短ルート  
を見つけることができるが、1匹1匹  
は単にエサを見つけた仲間の匂いをた  
どっているだけで、全体を統括する  
リーダーがいるわけではない。

このように、単純な個体が大量に集  
まって関係することで、集団として高  
い知能を創発する現象が存在する。  
この仕組みを解明して、自律型AI開  
発に応用しようというものだ。

「技術的なブレイクスルーが起きれば  
世界は一瞬で変わります。歴史を振り  
返っても、10年後と想定していたもの  
は3年後には実現している。だから10  
年後には、今の私たちが想像もできな  
い形で、人間とAIが共存しているか  
もしれませんよ」



栗原 聡氏

Kurihara Satoshi 電気通信大学大学院情報理工学  
研究科教授。慶應義塾大学大学院理工学研究科  
計算機科学専攻修了。NTT基礎研究所、大阪大  
学大学院情報科学研究科などを経て、2013年よ  
り現職。2016年には、電気通信大学が新設した  
人工知能先端研究センターのセンター長に就任  
し、汎用型AIの開発を目指す。

# 人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

成長期のベンチャーに採用された70歳のシニアインターンが、若い女性CEOや同僚の若者に影響を与えていく姿を描いた『マイ・インターン』。この作品では、ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の効用や問題がリアルに表現されています。

主たるテーマはもちろん年齢のD&Iです。主人公のベンは定年退職後、旅行や趣味に次々に手を付けますが、ちっとも満足できません。社会とかかわり、「自分は誰かに必要とされている」という自己効力感を持ち続けることは年齢にかかわらず大切なこと。これに気づいたベンは行動を起こします。私たちはこの冒頭のシークエンスでシニア側の“働く動機”を理解することができます。入社後のベンの行動や振る舞いは、シニアにとってお手本となるものです。「新人のベン・ウィテカーです」と謙虚に挨拶をし、言われたことは“できる、できない”の前にまずやろうとする意思を示す。周囲より遥かに年上だからといって、彼は決して偉そうにはしません。

一方で、すべてを若者に合わせるのではなく、服装はスーツ。そこは自分のスタイルを通します。また、経験によって培われた人間関係形成力を活かして、ベンチャー特有のぎこちないコミュニケーションの潤滑油になる。なかでも、仕事や家庭生活に悩むCEOのジュルズに対して、ベンは聞き役に徹し(=カウンセリング)、最後に重要な決断をする彼女の背中を押します(=コーチング)。世の管理職が研修で必死に学んでいることを、シニアの経験を活かして自然に実践しているのです。

また、ITに不慣れなベンが残業してまでFacebookの登録に取り組んでいるのをジュルズが手伝ってあげるシーンも象徴的です。ベンの学ぼうとする姿勢がジュルズとの距離を縮めるきっかけになりました。

このベンのインターンの成功は、仕事における周囲との関係性の良好さのみに起因するものではありません。私がこの映画で最も印象に残ったのは、ベンが会社所属の女性マッサージ師に席で腰を揉まれるシーン

シニアが“個”として  
活躍できる D&I 時代の  
組織を実現するには？

# 『マイ・インターン』に学ぶ “エイジフリー”の本質



『マイ・インターン』2015年10月公開  
監督 ナンシー・マイヤーズ  
キャスト ロバート・デ・ニーロほか  
ブルーレイ発売中 (2381円+税)  
DVD発売中 (1429円+税)  
ワーナー・ブラザーズ  
ホームエンターテイメント

【あらすじ】リタイア生活を送っていた70歳のベン・ウィテカー(ロバート・デ・ニーロ)は、一念発起して、ファッションサイトを運営するネットベンチャーのシニアインターンに応募し、採用される。配属されたのは、女性CEOジュルズ・オースティン(アン・ハサウェイ)直属のアシスタント。当初、ジュルズは40歳も年上のインターンに抵抗感を示すが、ベンの大人の振る舞いや適切な助言に接するうちに、徐々に信頼感を深めていく。そんななか、ジュルズは仕事、家庭の両面で重要な決断を迫られることに……。





夜のオフィスでジュルズがベンのFacebook登録を手伝うシーン。未知の業界に挑戦し、一から学ぼうとするベンの姿勢は、まさに“エイジフリー”だ

です。恋に落ちていくベンはまさに“現役”。それを、同僚の若者も「やるじゃん」という表情で見られます。

つまり、シニアだって仕事もバリバリやるし、新しいことに挑戦もする。知らないことは学ぼうとする。そして、恋もします。そこに若者との違いなどありません。そういったすべてをひっくるめてベンという個人を受け入れたからこそ、彼らは年齢のギャップを超えられたのです。

ここで共有されている考え方は、“エイジフリー”。この点に関しては、日本とアメリカの風土の違いが大きいと言わざるを得ません。「年相応」「年甲斐もなく」という言葉が当たり前に使われるように、日本では年齢の枠に当てはめて人を評価しがちで

す。これをどう変えていくのか。

まずは、社内にD&Iを発信する人事担当者自身が1人の人として、「年相応」「年甲斐もなく」という考え方を捨ててみましょう。そこから組織の風土は変わっていきますし、何より人生が楽しくなりますよ。

自身が年齢のくびきから逃れ、自分らしさを取り戻したとき、シニアを“シニア”と一括りすることの不自然さに気づくはずですよ。自身も、自分の同世代とは違う個性を持った自分であることを自覚するからです。

シニアの活躍の形は一様ではありません。私はある会社で、「必要だけれど、置き去りにされている仕事」を社内から集め、それをシニアに手挙げ制で割り振る、ということに取

り組みました。中国駐在経験者が中国人向けサポートセンターをつくってもいいし、新規事業立ち上げのプロならば社内起業家育成プログラムの世話人をやってもいい。シニアも“個”であるという前提に立ったとき、シニアの意欲を喚起し、彼らの多様な経験、能力、志向に応じた職域開発が可能になるのです。



Noda Minoru 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授。リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

「私はカフェなどで仕事をするほうが、集中力が高まって効率が上がります。ですが、働く場所や仕事の進め方を自由に決められる日本企業は少数派ですよ」と話すツィスマリ・クシュタシュヴィリ氏は、5年にわたって日本に住み、大学・大学院で学んだ。また、一般社団法人や日本企業で外国人留学生の就労支援を手がけたり、経済産業省の研究会で委員を務めたりした経験もある。

「日本企業は、従業員をオフィスに

縛りつけることにこだわり、『成果の最大化』という本来の目的を忘れているように見えるのです。日本で働いていた際にも、目的より手段を大事にしすぎるとよく感じました。たとえば、会議に参加したり、報告書を作ったりすることに時間をかけて、なかなか実際の行動に移そうとしない。それでは、いつまでたっても成果を出せません」

クシュタシュヴィリ氏を含め外国人の多くは、ダラダラと働くより、

短時間で大きな成果を出したいと考える。一方、日本企業では、会議を何度も開いたり報告書をきれいに仕上げたりするなど、目的を達成するための「手段」が重視されがち。そこに、多くの外国人はフラストレーションを感じているというのだ。

「長時間机に向かっている日本人の同僚からなかなか成果物が出てこないのを見て、『仕事のフリをしているの?』と疑った経験のある外国人は、私だけではないはず（笑）。

『カイゼン』など日本企業のやり方に関心を持ち、日本で働きたいと考える外国人は、決して少なくありません。しかし実際に働いてみると、多くは日本企業の仕事の進め方に幻滅してしまいます。大切なのは、あくまで業績向上といった『目的』の

## Why do you make mistakes in means and purposes?

(なぜ、手段と目的を取り違えるのか?)



### ツィスマリ・クシュタシュヴィリ氏

Tsismari Kshutashvili ジョージア(旧グルジア)出身。トビリシ自由大学在学中の2009年、神戸大学に国費留学。2010年に帰国してトビリシ自由大学を卒業後、2012年から2015年まで東京大学大学院に国費留学。現在は米国ロサンゼルスに住み、UCLAで学ぶかたわら女優業にも進出している。

はず。目的を達成できるなら、そこに至るまでの手段は従業員にある程度任せてもいいと思うのです。そうすれば効率主義の外国人も、日本で快適に働けるでしょう」

働き方改革を進める日本企業において、クシュタシュヴィリ氏の指摘はとても重要だ。達成すべき目標をきちんと見定め、「時短」という「手段の目的化」に陥らないようにすれば、生産性向上という果実を得られるはずである。

今号の問い

互いに支えあえる  
チームを作るには？

説法者

藤田一照氏

曹洞宗僧侶

仏教には「<sup>にんにんゆいしき</sup>人人唯識」という言葉があります。一人ひとりが異なる世界を認識しているという意味です。

人間の脳は人生経験を積むごとに、「こう考えるほうが生き延びる可能性が高まる」と学習します。すると、考え方のくせ、言わば「思考の轍<sup>わだち</sup>」が生じるのです。轍は経験と思考を繰り返すごとに深くなり、徐々に轍の外を通ることが難しくなります。

当然のことですが、人はそれぞれ積んできた経験が異なります。それゆえ思考のくせや、世界の認識の仕方も一人ひとり違うわけです。

こうした現実を知らず、「私と同僚や部下のしている世界は同じはずだ」と考えてチームビルディングに取りかかると、自らの考えを他者に押しつけて反発されたり、見解の違いか

瞑想で「思考の轍」に気づき  
相互の違いを楽しむべし

らケンカに発展したりしてうまくいきません。従業員同士が互いに支えあう組織を作ろうと思ったら、まずは、それぞれの考え方や世界の認識の仕方が異なることを知る必要があります。そのうえで、“right or wrong”式の対立ではなく、“Let’s talk about”と歩み寄る姿勢を持つこと。そして、己の思考の轍から抜け出し、他人の

Fujita Issho 曹洞宗国際センター所長。大学院時代に坐禅に出会い、28歳で禅道場に入山して29歳で得度。33歳で渡米し、17年半にわたって米国で坐禅を指導。2005年に帰国し、現在は神奈川県葉山を中心に坐禅の研究、指導にあたるかたわら、著述・翻訳活動も展開。

認識を受け入れる柔軟性を育む必要があるのです。

そのために有効なのが、「今、ここにある自身」をありのままに観る「瞑想」です。人は普通に生活していると、自然と自身の思考の轍の上を歩いてしまいます。少々遠回りに思えるかもしれませんが、瞑想を通じて、各人が自身の思考の轍に気づくことが大切なのです。瞑想を続け自らの思考の轍に気づくと、他者にも思考の轍があると認識でき、他者の言動に直情的に反応することがなくなります。つまり、他者の言動に対して不快に感じたり、落ち込んだりすることなく、「相手はなぜ、そういう言動を取るのか」と深く考えるようになります。

この境地に至ることができれば、自分と他者の認識のどこが異なるのかを客観的に捉えられるため、他者を受け入れ、つながる余裕が生まれるでしょう。そうなることで初めて、協力しあえるチームを作れるようになるのです。





連載

# 成功の本質

野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む  
現場を物語る

「シワを改善する」と明言できるまで15年  
挫折と苦闘の開発の軌跡

## Vol.94 リンクルショット メディカル セラム/ポーラ



長さ15センチほどで、手のひらに収まるサイズだ。色は前人未到の星を発見する旅をイメージしている。紺色は宇宙、金色は星、オレンジ色は宇宙服を表す。製品名の手書き文字風のロゴは「シワを必ず改善します」とポーラがお客さまと結ぶ誓約書の最後に記すサインを表現している。目尻や口もとなど、1部位あたり米2粒大くらいが使用量の目安となる。

Text = 勝見 明 Photo = 勝尾 仁 (54P下、55P、56P下) ポーラ提供 (52P、56P上)



## 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。



史上初、人の皮膚にシワができるメカニズムを解明。シワを改善する医薬部外品として、日本で初めて承認されたのがポーラの薬用化粧品「リンクルショット メディカル セラム」だ。1本1万6200円（税込み。2018年1月1日より1万4580円に改定）の価格ながら、2017年1月1日の発売から9カ月で累計販売実績約112億円と、年間目標100億円（その後125億円に上方修正）を突破。日経MJヒット商品番付でも東の小結にランクされた。

開発期間は実に15年。道のりは困難を極めた。次々と立ちはだかる壁、予期せぬ障害、「中止」を求める声……。研究開発チームはそれらを乗り越え、完成させた。その販売戦略を担った商品企画部長の山口裕絵が話す。

「開発から始まるプロジェクトをバトンリレーにたとえれば、私たちは最後のバトンを受けとったアンカーでした。一番でゴールを切らないと、研究開発チームの苦労は報われない。責任の重さをひしひしと感じました」

ポーラは以前は、「ポーラレディ」（現在はビューティードイレクター）と呼ばれた女性販売員による訪問販売が主力だった。今は系列店舗や百貨店のコーナーでのカウンセリング型の販売へと比重が移ったが、全国4万5000人の販売員が第一線を担う形態は変わらない。山口が率いる販売担当チームは発売に向け、研究開発メンバーとともに1カ月半で全国150カ所を回り、開発の苦闘の数々を販売員たちに伝え続けた。

「シワを改善する医薬部外品は日本初だったので、間違いなくヒットすると予想できました。ただ、私たちの役割はそれをゆるぎないブランドにすることにありました。ブ

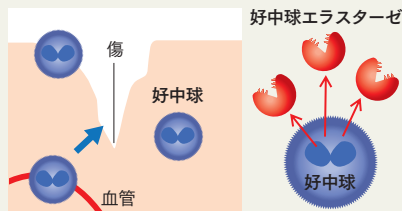
ランドとは、お客さまの喜びを実現するという、つくり手の思いの結晶です。その思いを最前線でお客さまと向き合う販売員たちに伝えなかった。すると、販売員たちが感動しながら聞いてくれるのです。研究員たちが時に悔しい思いをしながら苦労の末、生み出した製品について、『こういう思いで、こうやって開発した製品だからシワが改善できるんです』と堂々と説明できる。それは販売員にとっても誇りです。感動のあまりか、なかには涙ぐむ人もいました」（山口）

4万5000人の販売員たちが共感した、15年に及ぶ「思いのバトンリレー」の軌跡をたどってみたい。

## シワは「勘違い傷」が原因

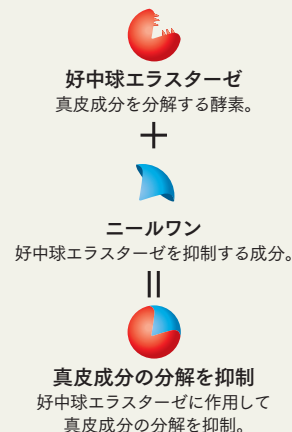
ポーラ製品の研究開発はグループ会社ポーラ化成工業の研究所が行う。リンクルショットの開発は2002年、それまで医薬品部門にいた研究員、末延則子（現・同社研究企画担当執行役員）が化粧品部門へ異動になり、開発チームのリーダーに就いたことに始まる。その年、ポーラは創業家の3代目社長、鈴木郷史（現・同社会長兼ポーラ・オルビスホールディングス社長）が新創業宣言を発表。企業変革に着手した。これを機に訪問販売から店舗への誘客へと転換が始まる。「研究所も新しいことに挑戦したい」。そう決意したとき、末延はある現実を知る。それは、化粧品部門の研究員が陥っていたジレンマだった。

肌の2大悩みのうち、シミ対策は効果を明言できる医薬部外品が承認されていたが、シワについては薬事法に



**好中球** 免疫を担う白血球の一種で、血液中に存在し、侵入してきたウイルスや傷などダメージを受けた部分に集まる。

**好中球エラスターゼ** ウイルスを退治したり、ダメージを受けた真皮成分を分解したりするために好中球が出す酵素。



ポーラのホームページおよびニュースリリースを参考に作成

シワの 카테고리 自体が存在しなかったため、どんな製品をつくっても、化粧品として「肌を健やかにします」といった遠回しの表現しかできなかった。その一方で30歳以上の女性の7割がシワで悩んでいた。末延が話す。

「ならば、有効成分を見つけ、医薬部外品として承認してもらい、『シワを改善する』と堂々と言えるようにしよう。すべては研究員の積年の思いから始まったのです。ところが、すぐに壁に突きあたります。なぜ皮膚にシワができるのか、そのメカニズムは未解明だったのです。既存の研究をもとにするやり方もありました。ただ、今までにないものを生み出す以上は、ゼロからすべてのストーリーを組み立てよう。それは地道な作業でした」

シワのある皮膚とない皮膚を顕微鏡でのぞき比較する。その繰り返し。すると、ある現象が浮かび上がった。シワのある箇所には白血球の一種である好中球が多く集まっていた。好中球から出る好中球エラスターゼという酵素は生体に炎症が起きた際、異物を分解する働きがある。そこで、好中球エラスターゼを皮膚組織に振りかけ

てみると、真皮成分のコラーゲンやエラスチンが分解され、ポロポロになった。原因が特定された瞬間だった。

「皮膚は普段、屋外で紫外線を浴びているときも『微弱的な炎症』が起きていて、好中球はこれを『傷』と勘違いする。好中球エラスターゼは諸刃の剣で、異物だけでなく真皮の成分まで分解してしまい、結果、シワができる。ただこの現象を見つけただけでは不十分で、好中球エラスターゼの働きを止める抑制剤を見つけ、それがシワに効くことを示さなければ、メカニズムを証明したことにはならない。もう1つの地道な作業が必要でした」

## 昼食のデザートがヒントに

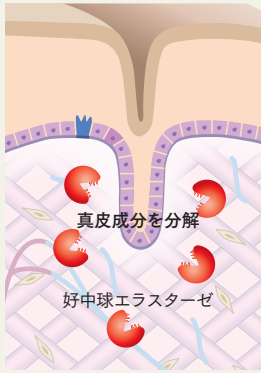
抑制剤の候補は医薬品、植物エキス、微生物の代謝物など約5400種類に上った。このなかから抗シワ効果、安全性、色、臭いなどの条件をもとに一つひとつ調べあげる。最終的にニールワンという4つのアミノ酸誘導体を合成した素材が最も効果があることを突き止めた。それが2004年。既に2年が経過していた。シワ改善の評価法も存在していなかったため、自分たちで工夫して編み出した。こうして史上初めてシワのメカニズムが解明され、有効成分が発見された。バトンは次の製剤担当チームに託された。そこには、より困難な壁が待ち受けていた。

有効成分を他の材料と配合してクリームやローション状にする。この製剤の過程でニールワンには決定的な問題があった。大半の化粧品には水分が含まれるが、ニールワンは水で分解されやすく、品質の安定化が困難だっ

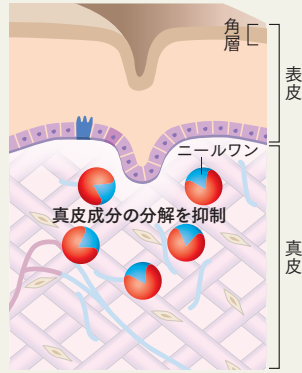


**末延則子 氏**  
ポーラ化成工業  
研究企画担当 執行役員

真皮成分の分解によるシワ



シワが改善



医薬部外品の製造販売承認の申請にこぎ着けた記念に榎谷氏は自らの顔を実験台に、右（向かって左）のほうれい線にだけ、リンクルショットを塗り続けている。以降、8年以上が過ぎ、明らかに右だけが浅くなっている。

た。担当した<sup>ひのきたにしひろ</sup>榎谷季宏（現・研究企画部長）が話す。

「製剤用の材料は何百種類もあり、一つひとつ試しても安定化がうまくいかない。日本中の大学を回って相談しても解決策は見つかりませんでした」

社内でも絶望視され、上層部からは「開発中止」を求める声が何度も出てきた。これを末延は必死に抑えた。

「今回はこの方法で失敗したけれど、次はその学びをこう活かしていくと、その都度、ロードマップを示しながら、われわれが描くストーリーのなかでは成果が1個1個積み上がっていることを伝えたのです」（末延）

打開策は突然、やってきた。2006年の初めのことだ。神戸の研究機関を訪ねた際、昼食をとった店で食後に出たチョコミントのアイスクリームを見て、榎谷が閃いた。「アイスの中にチョコが溶けずに点在していた。同じように油脂が中心の材料にニールワンを固形のまま分散させよう。行き着いたのは単純な方法でした」（榎谷）

## 医薬部外品の承認に思わぬ障害

3年かけて試験データを揃え、開発着手から7年後の2009年6月、医薬部外品の承認申請にこぎ着けた。ところが、そろそろ承認が期待されたころ、予想外の事態が起こる。2013年7月、カネボウ化粧品が販売した医薬部外品の美白化粧品により、皮膚がまだらに白くなる「白斑事件」が発生。厚生労働省の責任も問われた。末延が担当者に連絡をとると、「医薬部外品のあり方を見直さないと先へは進めない」。審議は完全にストップする。



榎谷季宏 氏

ポーラ化成工業  
研究所 研究企画部長

それでも開発チームは諦めず、徹底した安全性試験を断行。122人に1年間使用してもらい、副作用がないことを実証したのをはじめ、協力医から「まだやるのか」と驚かれるほど試験を重ねた。そのデータを示しても承認が出る気配はなかった。「医薬部外品ではなく化粧品でどうか」。上層部は成果を急いだが末延は応じなかった。

「『シワを改善できる』と堂々と言えるようにしたい。それは、ポーラを支える販売員の女性たちの思いでもあります。化粧品では、それが言えない。われわれのストーリーのなかでは医薬部外品以外はありえませんでした」

出口が見えないなかで開発メンバーも同じだった。「不安もありました。でも、最後までやり切りたい。心が折れることはありませんでした」（榎谷）

申請から8年後の2016年7月、待望の承認が下りる。パトンは生産工場へと受け継がれた。水を使わない製剤は製造が難しかったが、「われわれの苦労を皆さん知っていて、本当に頑張ってくれました」（末延）

同時に販売会社のポーラでも山口をリーダーに商品企



発売直前の2016年11月中旬から年末にかけて行われた、ビューティーディレクターと呼ばれる販売員向けの研修会の様子。壇上に立つのは開発を担当した研究員だ。同じ製品を扱いながら、普段は接することのない両者がコミュニケーションをとる貴重な機会だ。

画、販売、デザイン、宣伝の部門横断チームが動き出した。あてどない15年に及ぶストーリーをデザインにも入れ込もう。暗い宇宙を旅してついに見えた光。それがリンクルショットだ。チューブ本体の紺色は宇宙を、キャップの金色は星を、ロゴや箱のオレンジ色は宇宙服を表す。そのロゴも手書き文字を採用した。山口が話す。

「それは契約書のサインです。最終走者としてゴールを切る販売員たちが、時には後ろ指を指されながらも、マグマのような思いで製品をつくりあげた研究員たちの15年の軌跡をお客さまに語り、シワを改善すると堂々とお約束する。その誇りを手書き文字に表しました」

150回もの販売員への研修会を経て、2017年元旦、発売開始。系列販売店の多くは個人経営だが、全国各地の店舗が初日からの営業に名乗りを上げてくれた。都内の百貨店内のコーナーには元旦から行列ができた。

## 強敵資生堂も追隨した

同年6月、資生堂が抗シワ医薬部外品として2番目の製品を発売する。真皮成分の1つ、ヒアルロン酸の産生を促進する成分を配合。1本6240円（税込み）という手の届きやすい価格、ドラッグストアなどの販売網の広さもあり、こちらも快進撃を続けた。ただ、リンクルショットの販売には「影響は出なかった」（山口）という。

それを象徴するエピソードがある。発売開始から10か月後にユーザーを集めてインタビューを行ったときの話だ。「ポーラさんは、何かとてつもなく苦勞してつくられ

たみたいで、それもあったから買いました」。そう語るユーザーの話を聞いて、「あ、伝わっているんだ」。山口はみんなの労が報われた思いがしたという。

「機能性の高さの裏には人のストーリーがある。お客さまは機能性だけでなく、ストーリーへの共感も求め、それが信頼につながる。今回そのことを学びました」（山口）

末延のもとに、販売員の女性たちからは感謝の手紙が、工場からは「絶対欠品はさせません」とのメッセージが届く。それをみんなの目に触れる研究所の食堂に貼りだしている。「どちらも現場同士の共感です」

末延は2017年末、『日経WOMAN』誌主催のウーマン・オブ・ザ・イヤーの大賞を受賞した。15年間、逆境でも諦めずにチームを鼓舞し続けたリーダーシップが評価された。企業活動には多くの困難がともなう。それを人々の知恵と知識で克服する企業が成功へと至る。この受賞は「知の競争」の時代にあって、人々をつなげる共感の連鎖こそが知を生む大きな原動力になることを物語っている。（文中敬称略）



山口裕絵 氏

ポーラ  
商品企画部長



## イノベーションを起こすために リーダーは生き方に根ざした 物語生成力を持つべきである

### 野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

末延氏は「ストーリー（物語）」という言葉が多用された。それはリンクルショットの開発が論理的な市場分析のアプローチではなく、全体のストーリーを描いて、その都度、最善の判断を下し、環境にも影響を及ぼしていく物語的アプローチによって進められたことを示している。

抗シワ医薬部外品の開発は、化粧品のカテゴリーを刷新するイノベーションを意味した。サイエンスは客観的な原理原則の世界であり、何をどうすべきかという行動の指針は出てこない。そこで、アートとしてのストーリーが必要になる。

ストーリーとは過去、現在、未来を俯瞰しながら、複数のことがらを結びつけ、皆で挑戦するロマンの実現を筋立てることだ。それを実践することで各自が一貫性を持って生きていくことができる。

物語は生き方の投影であり、「私はこうありたい」という1人称の主観が起点となる。末延氏も新創業宣言に触発され、新しいことに挑戦したいという思いを抱いた。

一方、チームには、薬事法上、シワに対する効

果を明言できずジレンマに陥っていたメンバーがいた。末延氏はその思いに共感し、基本的な研究から始まって販売の第一線を担う販売員たちが堂々と「シワを改善できる医薬部外品」を届けられるようにするまでのストーリーの全体像を描いた。それは地道な努力と多くの困難も折り込みながら、シワ改善の取り組みを根本から問い直し、最後にはポーラをライフサイエンス志向の新たな高みに立たせる起承転結の筋立てだった。

「中止」を示唆されながら継続できたのも、メンバーのモチベーションを維持できたのも、徹底した安全性試験をもとに当局に働きかけたのも、ストーリーの起承転結のなかで「いま、ここ」の部分を明確に位置づけることができたからだ。

ストーリーは生産部門、販売部門へと伝えられ、最後は顧客の共感に結びつき、ヒットへと導いた。

最初はリーダーの主観から始まり、次いでメンバーとの間で共感を醸成すると、チームとしての開発目標を明確に掲げ、「われわれはこうありたい」という1つ次元の高い、より大きな主観を共有していった。チーム・マネジメントが見事だ。

不確実性の高い状況でイノベーションを起こすには、リーダーは生き方に根ざしたストーリー生成能力を持たなければならない。ウーマン・オブ・ザ・イヤー大賞は末延氏にふさわしい。

## 読者の声

前号『Works』145号（2017.12 - 2018.01）に寄せられた読者の声です。

## 特集『出直しの働き方改革』に関するご意見、ご感想

- 現場社員のリアルな声を調査されていることが納得感が高く、とてもよかったです。ジタハラなどもあらためて理解できました。本当に丁寧にやるべきことだとあらためて痛感しました（サービス）
- 「働き方改革は何のため？ 誰のため？」ということをごこの1年くらい考えていました。今回の特集を通じて、個々人のキャリア、人生の幸せにつながる働き方をする、それができると環境を整えることが新たな価値創出につながることをあらためて感じました（機械）
- 表題に「出直しの」とある通り、過去にも何度か働き方や生産性改善の機運がありました。今回は政府主導であることや人手不足が後押しをしているのであれば、景気の風向きが変われば消えてしまいます。新たな価値創造に向けた日本全体の体質改善につながることを期待しています（コンサルティング）

## 連載に関するご意見、ご感想

- AIのお手並み拝見：当人の努力は引き続き必要であるが、AIが会話についても対応できるようになれば、語学という障壁が下がり、適正配置の幅が広がるのが期待できるのではないのでしょうか（建設）
- 人事は映画が教えてくれる：「悪魔は正義の仮面を被ってやってくる」とは、非常に示唆に富む言葉だと思いました（機械）

## Next

次号 No. 147 のテーマは

# インクルージョンにはテクノロジーを

（仮題）

近年、人の能力を補完したり、拡張したりする技術の進歩には目覚ましいものがある。それによって、組織が“インクルージョン”できる人材の幅は大きく広がり得る。そのとき、企業の人材マネジメントはどのように変わるのか。技術と組織の可能性を考える。

発行は、2017年4月10日（火）です。

## 編集後記

「人事、仏に学ぶ」にご登場いただいた藤田一照氏が取材中におっしゃっていた「身口意を一致させることが大事」という言葉が頭に残っています。意味は、自身の行動と発言と心を揃えるということ。誰に対しても、正直かつ誠実であれということだと理解しました。人は意外とシビアに他人を見ているもの。評価・処遇に携わる人事が社員と信頼関係を築くためには、言行一致だけでは不十分で、本当に心から思っていることを丁寧に伝える必要があるのではないのでしょうか。（清瀬）

子どものころ、とても足が遅かった私。体育の先生は「本気で走っているのか!!」と私を叱ったものです。とはいえ、本気で走っても速くならないものはなりません。速く走るための筋肉も育っていなければ、その動かし方も知らなかったのですから。「それを教えてくれれば速く走れたのに！」というのが私の言い分（言い訳）です。社会に出たばかりの若者に、仕事に必要な基礎の筋肉（スキル）の鍛え方とその動かし方（所作）を教えない大人の責任もある、と考えさせられた特集でした。（入倉）

「若者の時代」の連載も今号で3回目を迎えました。今の10代、20代ということでデジタルネイティブな話が出てくると思いきや、これまで登場した3人はそういったものとは無縁。最近までPCやスマホさえ持っていなかったという人もいました。それよりも、彼らに共通していたのは、自分のなかから生まれてくるものを信じる強い力。だからちょっとしたことでくじげない。どんな時代にあっても、彼らのような人たちが新しい流れをつくっていくのかもしれない。（木原）

## BACK NUMBERS



No.145 2017.12-2018.01  
出直しの働き方改革



No.143 2017.08-09  
僕の育休が会社を変える



No.141 2017.04-05  
正社員ゼロという選択



No.139 2016.12-2017.01  
働く人の新しい“安心”を求めて



No.144 2017.10-11  
フリーランスがいる組織図の描き方



No.142 2017.06-07  
登場! 人事エンジニア



No.140 2017.02-03  
リーダーシップは誰のもの?



No.138 2016.10-11  
人事評価なんてもういらない

## 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 CHO (人事最高責任者))

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 (ソニー健康保険組合 理事長)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital  
America Corp. Chairman & CEO)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括)

二宮大祐 (メガスポーツ 常務取締役 経営管理本部長)

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/清瀬一善

編集/入倉由理子、伊藤敬太郎、内田丘子 (TANK)、

荻野進介、木原昌子 (ハイキックス)、白谷輝英、

瀬戸友子、金井あかり

執筆/勝見 明

アートディレクター/八十島博明 (Grid)

デザイナー/石川幸彦、井上大輔 (Grid)

表紙アートディレクター/永井雄二

表紙デザイナー/伊藤雅美 (デザインホース)

表紙フォトグラファー/筒井義昭

フォトグラファー/相澤裕明、押山智良、刑部友康、

勝尾 仁、鈴木慶子、中西 優、平山 諭、宮田昌彦

イラストレーター/内田文武、信濃八太郎、山下アキ

校正/ディクション

印刷/北斗社

### お問い合わせ先

株式会社リクルートホールディングス

リクルートワークス研究所

web. / <http://www.works-i.com>

e-mail / [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp)

tel. / 03-6835-9256 fax. / 03-3575-5229

## 146 2018.02-03 若者を発芽させる温度

第23巻 第6号 通巻146号2018年2月9日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 清瀬一善 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

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体648円

