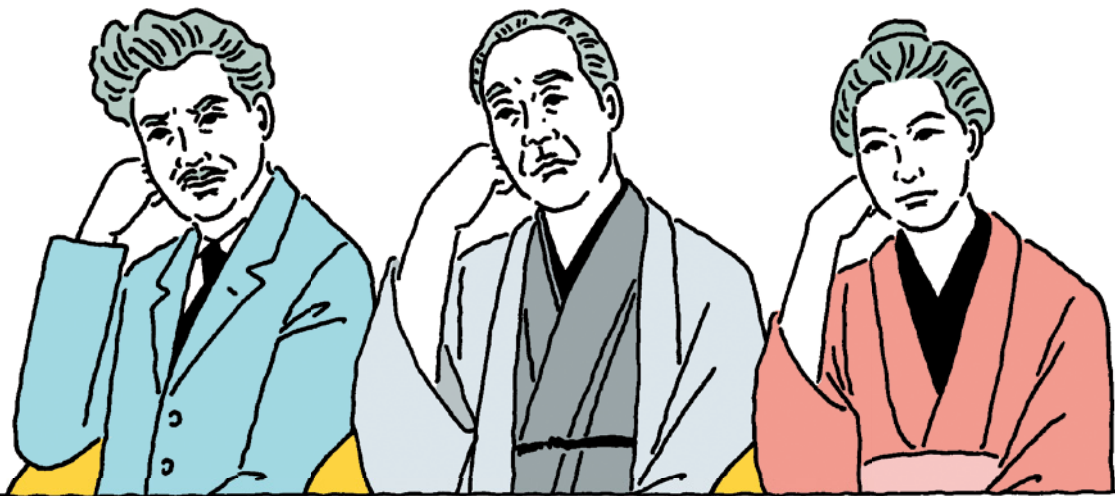


# Works 151

人事が変われば、社会が変わる。

2018.12-2019.01  
Recruit Works Institute

## いい賃金



### 連載

Macro Scope 地球外生命はいる。そのとき、私たちは。

人事のジレンマ 組織をフラット化したい×人が育つポストが減るのが心配だ

極限のリーダーシップ ハイパーレスキュー

AIのお手並み拝見 話し方 AIは流暢に話せるのか

人事は映画が教えてくれる『ドリーム』に学ぶ「キャリア自律」と「支援」の関係

統計が物申す 増える、昼休みに仕事をする人々

人事、仏に学ぶ 感情的になった社員から悩みを相談されたら

成功の本質 HILLTOP (ヒルトップ)





特集

## 4 いい賃金

4 はじめに 賃金についてそろそろ議論すべきではないか

6 賃金に課題はあるのか？ 大手企業人事による座談会

8 日本企業の賃金を取り巻く現状

8 先進諸国のなかでも日本企業の賃金水準は低い

10 日本企業の賃金はずっと上がっていない

12 個人の賃金が上昇していかない

13 従業員の給与に対する満足度が低い

16 Column : 何が日本企業と違うのか 外資系企業の賃金のリアル

17 「賃上げ圧力」という変化の兆し

18 どう上げる？ どう分配する？  
“いい賃金”のケーススタディ

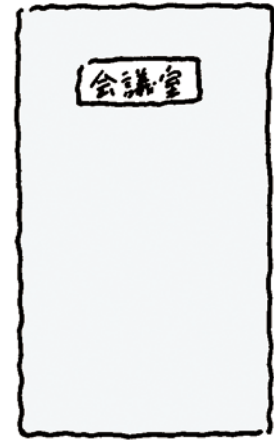
18 CASE1 : ベア 5%、評価や昇格による昇給も含めて平均 6.4%の賃上げを実現  
ペッパーフードサービス

20 CASE2 : 完全雇用保証のもと徹底した実力主義で意欲を引き出す  
日本レーザー

22 CASE3 : 全員の給与をオープンにし、社員自身が給与決定プロセスに参加する  
ダイヤモンドメディア

24 CASE4 : 評価者 5 人を被評価者が選ぶ 透明性を重視し、納得感を高める  
アトラエ

26 CASE5 : 個人のスキルにフォーカスし新卒の初任給から明確な差をつける  
メルカリ、LINE



## 30 あらためて“いい賃金”とは何かを考える

### 34 まとめ：“いい賃金”によって社員のオーナーシップを引き出せ

石原直子（本誌編集長）

## 連載



### 36 Macro Scope

地球外生命はいる。そのとき、私たちは。

### 40 人事のジレンマ

組織をフラット化したい×人が育つポストが減るのが心配だ

### 44 極限のリーダーシップ

ハイパーレスキュー

### 46 AIのお手並み拝見

話し方 AIは流暢に話せるのか

### 48 人事は映画が教えてくれる

『ドリーム』に学ぶ「キャリア自律」と「支援」の関係

### 50 統計が物申す

増える、昼休みに仕事をする人々

### 51 人事、仏に学ぶ

感情的になった社員から悩みを相談されたら

### 52 成功の本質

HILLTOP（ヒルトップ）

## 58 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2018年11月20日現在のものです。  
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

# いい賃金

特集



はじめに

## 賃金について そろそろ議論 すべきではないか

2017年から2018年にかけて、少なからぬ上場企業が最高益を記録するなど、企業の好業績が続いている。だが、そのなかであって、企業の賃上げの足取りは鈍い。人手不足感が強まり、賃上げ傾向ではあるが、その中身をつぶさに見ると、賃上げ幅が大きいのはもともと水準の低かった短時間労働者や若手層が中心であり、また、増えているのは賞与のみという会社も少なくない。所定内給与の伸びは依然として低い水準であり、人々の実感も「豊かになっている」とはほど遠いものようだ。

デフレからの脱却を目指す安倍政権からの賃上げ圧力は強くなっている。マクロ的に見ればデフレ脱却を目指すことに異論はないが、それぞれの企業単体の賃金政策





というミクロな視点では、国際競争が激しくなり先行きが不透明な状況にあって、企業が賃上げを渋るのには一定の理があるように思える。しかし、このままでいいのかといえば決してそうではない。賃上げを抑制してきたことによって、既に問題が顕在化してきている。

1つは、社員の満足感の低下である。働く側からすると、上げた利益に対して適切な分配を受けていないという感覚が強まれば、「いくら頑張っても同じだ」と、働く意欲が低下しても不思議ではない。また、長期にわたって賃上げをしてこなかったために、日本企業の賃金水準は国際的に見て低下している。欧米企業はもちろん、アジアの企業と比しても人材獲得競争に劣後する状況に

なっており、グローバル環境下での優秀な人材の採用は困難を極めている。

優秀な人材の採用のためだけならば、その人材に対して資格等級制度上、例外的な処遇をするという解決策がないわけではないが、日本企業の制度設計のなかではそれすら難しい場合も多い。そして、一握りの優秀人材に手厚く報いるだけでは企業は回らない。分厚い中間層を含めた社員全員のエンゲージメントを高め、意欲高く働いてもらうためには、誰にどう分配するかを検討する必要がある。今求められる“いい賃金”とはどのようなものか、専門家と企業の事例を通じて探究すること、それが本特集の目的である。 本誌編集／入倉由理子



# 賃金に課題はあるのか？ 大手企業人事による座談会

「いい賃金」を考えていくにあたって、まずは賃金制度の現状と、それへの問題意識を明らかにするために食品メーカー、機械メーカー、小売の大手企業3社の人事リーダーに本音を語ってもらった。

——まずは、現状の賃金制度について教えてください。

**食品：**伝統的な日本のメーカーの賃金体系です。非管理職の間は職能給がメインで、給与は基本的に減ることはなく、管理職になれば一定の年齢で頭打ちになります。管理職になると役割給に変わり、役割の大きさによって、また成果によって上下する仕組みです。

**機械：**全員年俸制ですが、一般職層は職能給をベースにしているために年功的な運用となっています。基本的には毎年、少しずつですが上がっていきます。属人的な各種手当がまだ残っているため、そこは今後変える方針です。

**小売：**職能ごとの賃金グレードがセットされています。賃金グレードは柔軟であり、中途採用の人材を見合った給与で処遇できるようにしています。グレードの上のほうに格付けされる人が増えています。

——社員は今の賃金に納得していますか。

**食品：**人事には不満は聞こえてきません。もちろん社員の納得は大切だと思います。ただ、社員は賃金の額や制度に納得するのではなく、納得感のある仕事、環境であれば、どのような賃金でも受け入れるのではないかと考えています。

**機械：**そうですね。ただ、賃金の額は他者からの評価です。一般に他者からの評価よりも自己評価のほうが2割増しくらいで高いもの。他者からの評価を納得することなど、あまりないのではないのでしょうか。だから、100パーセントの納得感を得ることはあきらめたほうがいい。

——では、今顕在化している課題はありますか。

**食品：**成果や頑張りに報いたいと思っても、日本企業では賃金に大幅な上下や差をつけられません。賃金制度のルールがものすごく細かいためです。ただ、そのルールがあれば、たとえ不満が出たときでも説明責任を果たせます。言ってみればルールを盾にとって、人事や上司がサボっ



ている、ということでもあります。

**機械：**確かにそういう面はあります。かつて当社がオーナー企業だった時代は、よくも悪くもオーナーの一存で、高い貢献してくれた人に特別に高い報酬を提示することもありました。オーナー企業ではなくなった今、人事は説明できないからそういうことはやりません。

**食品：**中途採用で、当社が提示する金額では欲しい人が採れないということはもちろんありますよ。海外では特に顕著で、危機感もあります。ただ一方で、海外の企業並みの高い報酬を提示してまで採りにいくのか、といわれれば今のところそこまではやりません。

**小売：**当社の場合、本当に必要であれば、外資系のコンサルタント出身というような高い報酬を必要とする人材も採用しにっています。ただ、そんなにしてまで採用しなくてはならない人はほんの少数。大多数の人は、モデレートな賃金体系のなかでも一生懸命働いています。賃金の二極化の時代といえるかもしれません。

——大多数の層に対しては、何をすべきだと考えていますか。

**機械：**優秀な人には高い報酬を払うが、そのときに大切なのは、いわばその人たちを“使いまくる”意識です。高い報酬に対して厳しい成果を求め、ということです。そうやってこそ、お互いに満足する関係を築けるでしょう。一方で、大多数の人々はそんなことを望んでいないと思います。学生に会っても、「今何をやりたいかわからない。会社でゆっくり経験を積みたい」という人がほとんどです。日本の教育の問題もあって、これがすぐ変わるとは思えません。ですから、会社がそういう人材をじっくり育てる受け皿になっておく必要があります。

**小売：**仕事内容と働き方、賃金がリンクしているのがいちばんいい。そして、大事なのは、本人がどのような仕事内容と働き方、賃金のセットかを選べることだと思います。ただ、そのためには個人個人が自律した大人でなければなりません。今は会社によりかかっている社員が少なくな

い。会社はそういう人の面倒も見なくてはいけなくなっています。

**食品：**男性が働き、女性が家庭に入る、というモデルは既に崩壊し、個人の生き方や働き方は多様化しているのに、国も会社の制度もその変化に追いついていません。賃金も、かつての標準家庭を前提とした制度を変えなければなりません。

**機械：**普通の日本人がそこそこ働いて、豊かに暮らせる賃金モデルが必要です。ただ、そのモデルでは、老若男女誰もが働くことが前提です。夫1人が働くモデルでは少なくとも、夫婦で働けばそれなりの金額になります。そして、仕事以外の豊かな時間を過ごせる。そんなありようが求められていると思います。



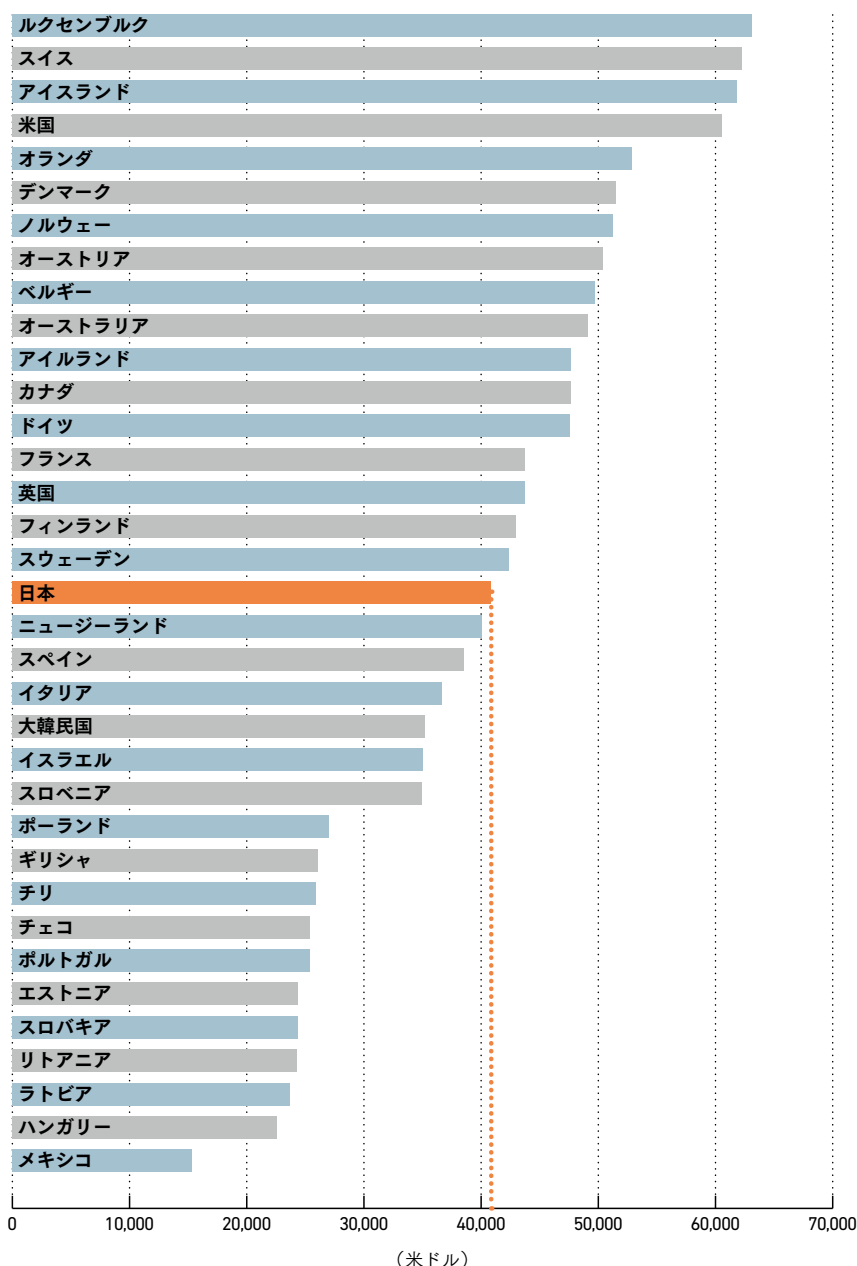
大手企業にとっては、現状の制度のなかで優秀な人材に見合う処遇をどう実現するのか、一方で、大多数の人が安心して働ける賃金制度をいかにつくるか、ということが課題のようだ。このような課題意識の背景にある賃金の現状を見ていこう。



# 日本企業の賃金を取り巻く現状

日本企業の賃金は高いのか、低いのか。上がっているのか、いないのか。データによって現状を確認し、その背景にあるものを専門家に聞く。

## 平均賃金の国際比較



出典：『OECD主要統計』（2017年、国によっては直近のデータ）

先進諸国のなかでも  
日本企業の  
賃金水準は低い

まず、国際的に見た日本企業の賃金水準の高低を確認しておきたい。OECDの平均賃金の国際比較データを見ると、日本は18位である（左図、購買力平価調整後）。上位3位を占めるのは金融産業などで豊かな、人口1000万人以下の小国だが、米国、ドイツ、フランス、英国など先進国といわれる国々も軒並み日本より上位に並ぶ。「主要国との賃金格差が発生する原因は、日本企業と日本で展開する外資系企業の賃金格差の発生原因と同様です」と話すのは、マーサージャパン執行役員の白井正人氏だ。右ページの図はマーサーの総報酬サーベイをもとに作成されたものだ。縦軸は年収、横軸は役割の大きさを表す。大手日本企業では、課長は約1000万円、部長は約1500万円というのがざっくりとした水準だ。対して外資系企業では課長は1250万円、部長は2000万円。同程度の役割サイズで比較した場合、外



資系企業のほうが2～3割、給与が高い。この差は何によって生まれるのか。白井氏は、「賃金を決めるベースとなる考え方が異なっているため」と説明する。

## 内部労働市場に閉じた 日本企業の賃金体系

「外資系企業の賃金は、外部労働市場との見合いで決まります。このポジションの人を今、外部から採用したらどれくらいの給与水準かという見立てが賃金の決定要因となります。優秀な人材や希少なスキルを持つ人材の場合は取り合いが起こり、需給バランスが崩れる。すると賃金は高ブレする傾向になります」(白井氏)

一方、日本企業が賃金を決めるとき、「重視するのは常に内部の公平性」(白井氏)だ。「新卒一括採用で同じスタートラインに立たされ、その後も年次の横並びで管理されることを前提としているため、昇進や昇格によって多少の差がつくとしても、極端に誰かの賃金が高い・低いということが許容されないのです」(白



**白井正人氏**

マーサージャパン  
執行役員  
組織・人事変革コンサルティング  
日本代表 パートナー

井氏)

もう1つの背景として、日本企業では「企業内特殊能力が評価される」ことを指摘するのは、一橋ビジネススクール教授、小野浩氏だ。「企業内特殊能力を重視するため日本企業の人材育成は、入社後の社内育成が主軸となります。新卒の時点ではほとんど仕事の能力を持たない人材を、企業が教育投資して育てるのです。投資のためのお金がかかっている分、



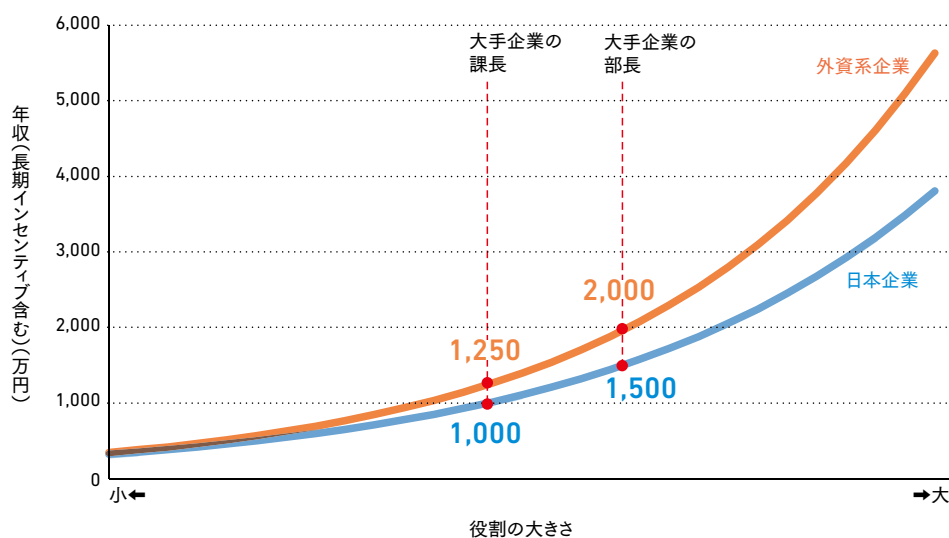
**小野 浩氏**

一橋ビジネススクール  
国際企業戦略専攻 教授

特に若年のうちは給与が低く抑えられるというわけです」(小野氏)

たとえば米国では、職業スキルを伸ばすために投資する責任を持つのは個人だ。「米国では、その人の持つ市場価値が賃金に直結します。市場価値を高めるための投資は個人が行い、投資されて付加価値がついた人材を企業が買うという構図になるため、賃金が高くなる傾向にあるのです」(小野氏)

## 日本企業と 外資系企業の 役割別報酬水準



出典：マーサー総報酬サーベイ (2017)

## 日本企業の賃金は ずっと 上がっていない

では、経年で見たとときの賃金の変化はどうか。

バブル期の1980年代後半から90年代はじめまで、賃金は毎年5%前後の増加を実現していた。確かに物価も年々上昇していた時期ではあるものの、働く人々にとって“給与は毎年上がるもの”だったことは間違いない。

しかし1995年以降、“給与はほとんど上がらないもの”になっていく。

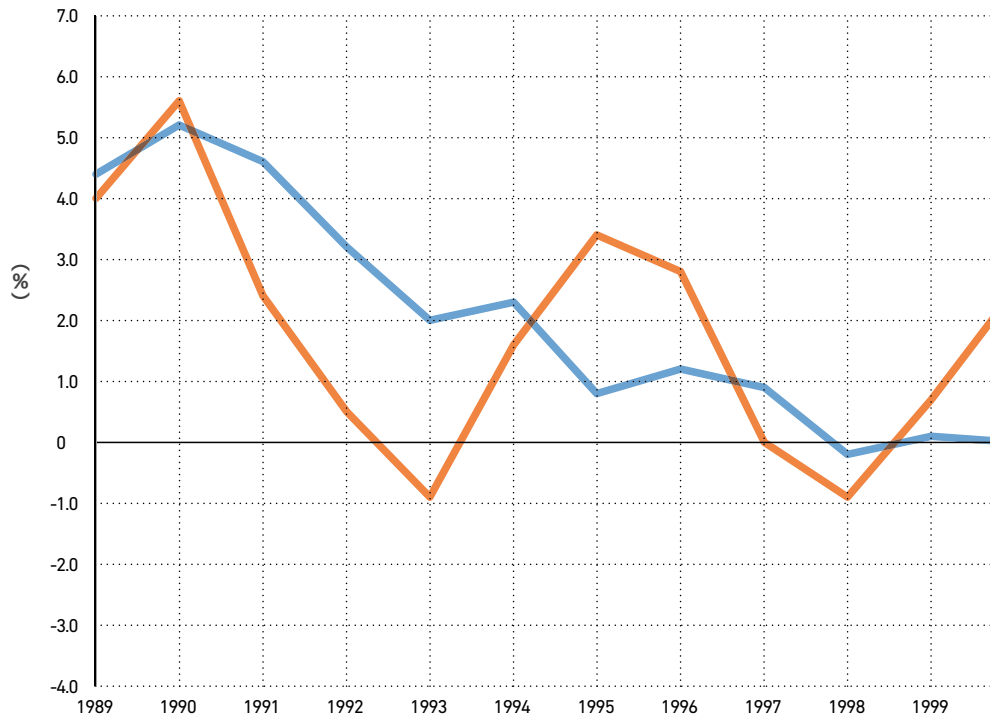
右の図の青い線は、男性一般労働者の賃金の対前年増減率をグラフ化したものだ。1995年以降、1%以上アップした年は稀であり、減った年もある。近年は2014年と2015年はそれぞれ1.3%、1.5%増加したが、2016年には再び0%、2017年は0.1%



樋口美雄氏

慶應義塾大学 特任教授

## 賃金とGDPの対前年増減率



と伸びが鈍化した。

確かにバブル崩壊以降、日本経済は勢いを失ったものの、実際には景気の緩やかな循環はあったし、2012年12月に始まった景気拡大期の長さは戦後最長に迫っている。そのようななかであって、賃金の上昇率があまりにも低いとはいえないか。

小野氏は「1990年代に感じた痛みを繰り返したくないため、企業は人件費を上げたがらない」と指摘する。「賃金に年功的色合いを残す日本企業にとって、賃金を下げることは難しい。賃金には下方硬直性があるのです。バブル崩壊後、賃金を下げられず苦しんだ経験は、景気や業績がよくなっても賃金を上げない要因となっています」(小野氏)

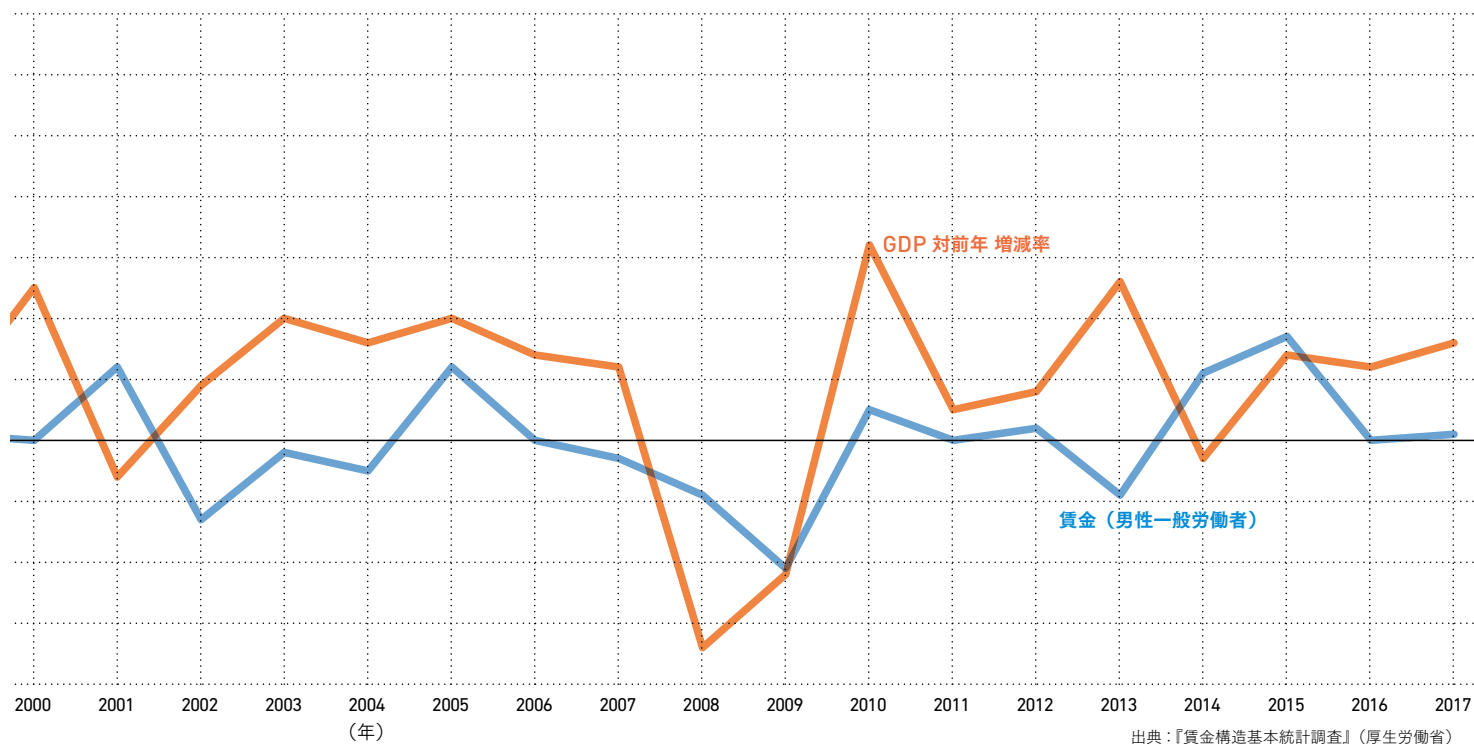
年間賞与の平均額だけを見ると、2013年以降は100万円を超え続けている(右ページ下図)。2018年には

夏の1人当たり賞与は前年比で4.7%増(『厚生労働省毎月勤労統計調査』)となり、伸び率はバブル最後期の1991年夏(6.3%)以来、27年ぶりの高さになるなど、足元の業績の好調さを反映している。賞与は変動費であり、業績が悪化すれば下げられるため、比較的容易に上げられるのだ。

## モノ言う株主の増加で 労働分配率が低下

実は“給与が上がらない”という現象は、日本に限ったことではない。慶應義塾大学特任教授、樋口美雄氏によれば、「2000年代からは欧米でも賃上げの抑止圧力が働き、労働分配率は下がっている」という。労働分配率はそもそも企業の利益が高くなれば小さくなる傾向の指標ではあるが、今日的な低下の要因はほかに





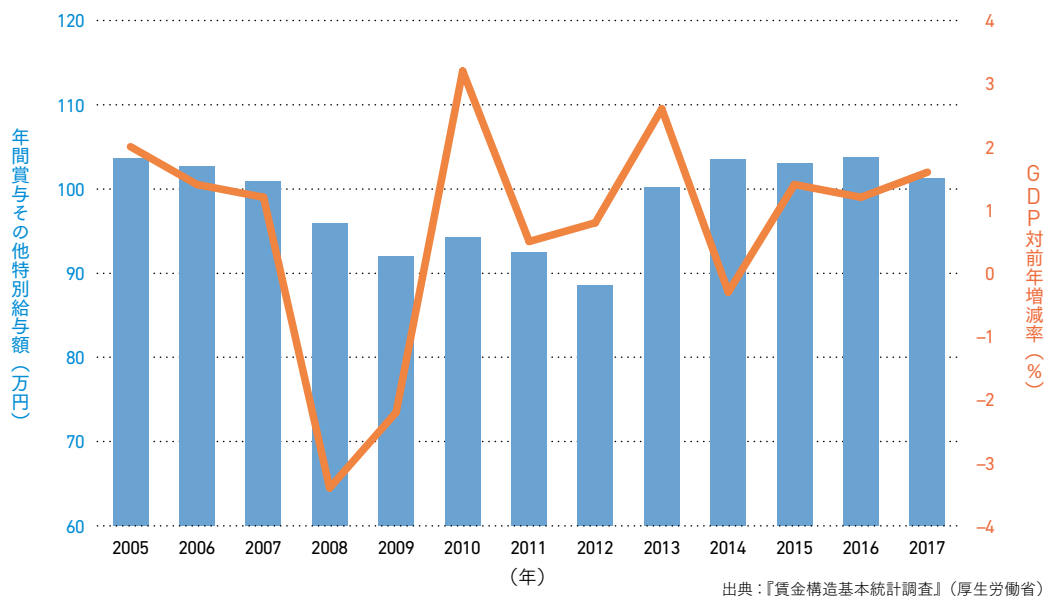
もある。「デフレにより製品価格を上げられない、と経営者が考えるようになったのに加え、近年、株主資本主義の考え方が世界的に広がりました。株主の発言力が大きくなり、短期的な利益を出し、株価を高めて配当を増やすことが求められています。また、敵対的M&Aに備えるた

めにも株価の維持が必要です。結果、コストとしての人件費は抑制されることになりました」（樋口氏）

特に、日本においてこの影響は甚大だった。戦後の日本企業は雇用の維持・拡大、労使の協力と協議、成果の公正配分からなる生産性運動に関する3原則をテコに驚異的な成長

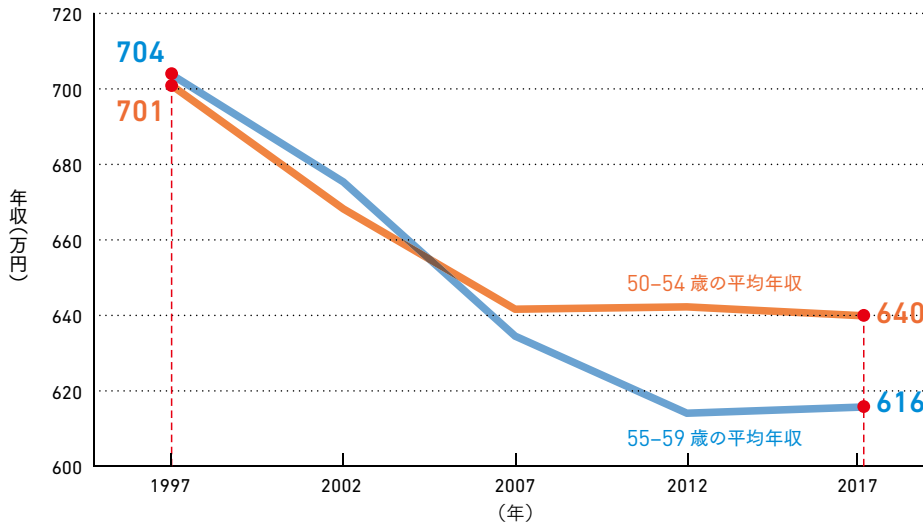
を遂げてきた。「ところが、モノ言う株主の増加によって、生産性を高め利益が増えたとしても労働者への還元の前に株主への還元や設備投資、リスクに備えた内部留保をすべき、という論調が高まりました」（樋口氏）。その結果、日本では労働分配率がより下がる傾向にある。

## 賞与とGDPの推移



## 50代の 平均年収の推移

出典：『賃金構造基本統計調査』のデータに基づき  
マーサー・ジャパンが作成



日本特有の事情でいえば、企業別労働組合による労使交渉の限界が見えてきたことも、賃金が上がらない要因となっている。もともと企業別労働組合では労働者側が弱くなりがちなところ、春闘という仕組みで各社揃って一斉に賃上げ要求することで交渉力を保とうとしてきた歴史が日本にはある。「しかし、企業間格差が大きくなり、横並びは難しくなったのです。優先事項である“雇用の保証”のためには、賃金闘争は各社の事情によって柔軟に決着させるしかない、ということになりました」(樋口氏)。春闘がかつて持っていた“横並び”で賃上げを実現させる力は失われつつあるのだ。

しかし、「たとえ労働者全体での平均賃金が下がっているからといって、実際に一人ひとりの給与額が下がっているとはいえない」(樋口氏)ということも付記しておきたい。「日本企業の多くは賃下げはしません。平均賃金が伸びない、あるいは下がっているのは、賃金の高い高齢社

員の引退に加え、非正規雇用者が増えているからです。非正規の賃金は上昇傾向とはいえ、今なお正社員よりも絶対額は少ない。そのため、非正規化が進めば総額人件費は下がります。日本企業の賃金が上がって見えない要因は、ここにもあるのです」(樋口氏)

### 個人の賃金が 上昇していかない

樋口氏の指摘の通り、同じ企業で働き続ける個人の賃金がかかるケースはほとんどない。しかし、個人の賃金が以前のように上昇しないというのもまた確かなのだ。

マーサー作成のデータ(上図)によれば、50代の平均年収はこの20年で大きく下がっている。50～54歳では約60万円、55～59歳では90万円近くも低下しているのだ。「成果主義の導入が進み、年功による賃

金アップが少なくなったことが要因の1つだと考えられます。また、昇格せずに一般社員のままキャリアを終える人が出てきたことも影響しているでしょう」(白井氏)

『賃金構造基本統計調査』(厚生労働省)でも、男性・中高年層の給与の伸びが非常に鈍い。2017年の年齢階級別の年収の対前年増減率を見ると、男性の20～24歳は0.7%、25～29歳は0.9%、30～34歳は0.9%と、わずかではあるが伸びている。一方、40～44歳ではマイナス0.6%、45～49歳ではマイナス1.6%、50～54歳はマイナス0.4%と減少している。かつての日本企業では“賃金は徐々に

上がる”ことが当たり前だったのが、その前提が疑わしいものになってしまっているのだ。

## 定年年齢が上がれば 給与カーブは緩やかに

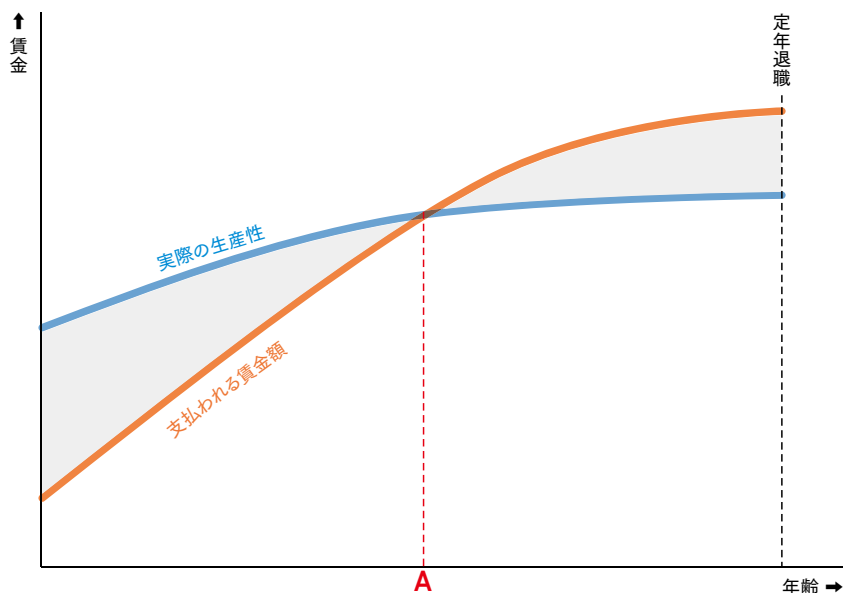
もともと、「日本企業の賃金体系は若いうちはアンダーペイで、一定の年齢を過ぎるとオーバーペイになるという特徴がある」と、小野氏は話す。これは、米国の労働経済学者エドワード・P・ラジアーが日本の定年退職の合理性を述べた理論のなかで指摘したものだ（右図）。

「米国では賃金は常に、“actual productivity（実際の生産性）＝market wage（市場賃金）”です。一方で日本企業は社員が若いときには企業が社員への教育投資を行うため、貢献度よりも低い賃金を支払い、その差分を中高年の、ある地点A以降に付加するのです。そして、その差し引きがゼロになった時点が定年、ということです。定年制度は合理的だ、というのがラジアーの主張です」（小野氏）

しかし、今、多くの企業で定年延長や再雇用制度によって、実質的に定年年齢が上昇している。役職定年後や再雇用後は賃金が大きく減るものの、その期間の賃金が付加されると、A地点の前と後ろのバランスは崩れる。「バランスを取るためには、A地点以降の給与カーブを緩やかにするしかなく、中高年にとって給与アップはどんどん望めないものになっていくのです」（小野氏）

人手不足と社会保障費増大への懸

## ラジアーによる定年退職の合理性



出典：小野氏への取材をもとに編集部作成

念は高まり、政府からも定年延長の圧力が強かかっている。そのため多くの人が70歳まで働く社会になる可能性は高い。ラジアーの理論に則っていえば、40代以降の賃金がより下がることは想像に難くない。今後若者にとっては、新卒入社以降、若いうちに低めの給与を我慢したからといって、長く働いても給与は上がらないという、夢のない賃金体系になるのかもしれないのだ。

## 従業員の 給与に対する 満足感が低い

絶対水準が低く、ほとんど上がらない。このような賃金に対して、働く人々はどのように感じているのか。

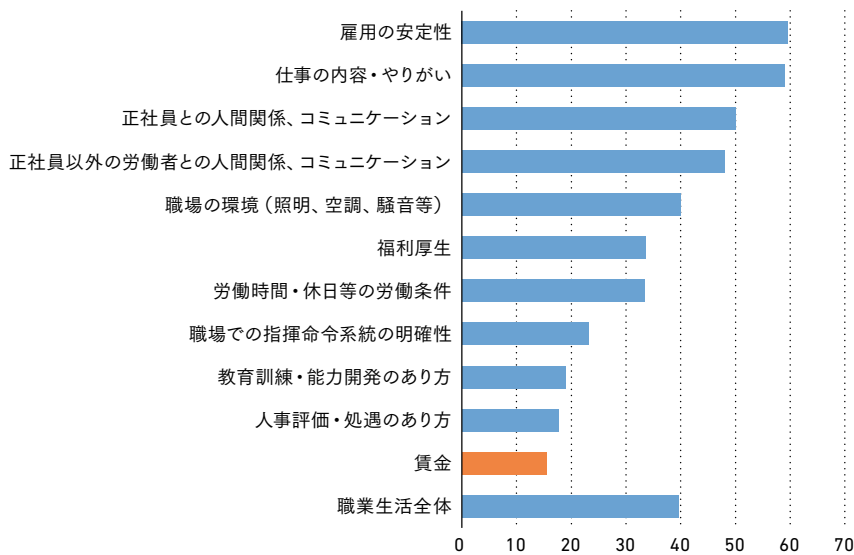
次ページのグラフは、厚生労働省の調査による現在の職場での満足度

DIである。職場の諸条件に関して「満足している」割合から「満足していない」割合を引いたものだが、全項目のなかで最低の数値を示したのが賃金の15.5である。

## 賃金の増減だけが 満足度の影響要因ではない

リクルートワークス研究所の『全国就業実態パネル調査』で、年収の変化と仕事への満足度の相関関係を調べてみた（15ページ図）。正社員かつ同一企業に継続雇用された人の年収が、2016年から2017年の1年間でどう変化したか、その人の仕事への満足度はどう変化したかを見ている。20%以上年収が増加した人は「満足度増加－低下」が1.8、5～20%年収増加ではマイナス0.2、0～5%年収増加ではマイナス1.8と年収増加率が下がるにつれ、仕事の満足度が低下する人のほうが増える。年

## 現在の職場での満足度DI（正社員のみ）



出典：平成26年「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（厚生労働省）

収が減少した場合には、満足度が下がる人が顕著に増える。

ここまでは当然と思える。しかし、年収が微増であっても満足度が下がること、また年収が20%以上と大きく増加した場合でも、満足度が減少している人が23.0%もいること、逆に年収が20%以上下がっても満足度が上がっている人が21.6%もいるこ

とを考えると、賃金の増減だけが満足度に影響しているわけではないと考えられる。

### 賃金に差をつけると満足度が下がる

金額の増減だけが賃金への不満の原因でないならば、他者との差が原因とも考えられる。

明治学院大学経済学部教授、齋藤隆志氏は、1990年から2014年まで、約200社70万人以上の意識調査と企業の財務データを用いて、働く人の賃金格差に対する満足度と企業業績を分析した。「適切な差は働く人々の満足感や意欲を引き出すというのが、経済学では定説となっています。2007年以前のデータでは、この定説通り、適切な賃金格差があることによって、従業員の満足度も企業業績も上がっていたのです」と、齋藤氏は説明する。



齋藤隆志氏

明治学院大学 経済学部 教授

予想外だったのは2008年以降のデータの分析結果である。「差があればあるほど従業員の満足度は下がり、企業の業績は差があっても変わらないという2007年までの結果との変化でした。2つの時点で、調査対象の属性も労働組合員と変わっていなければ、賃金格差の程度も変わっていないにもかかわらず、です」（齋藤氏）

何がそのような結果をもたらしたのか。齋藤氏は、「大きな原因は成果主義へのさまざまな意味での疑問や失望感ではないかと考えられる」と話す。「1990年代後半から成果主義を導入する企業が急速に増えました。そして、2000年代の半ばには、大手企業の約8割が成果主義を導入しているといわれるほど、一般化したのです」（齋藤氏）

### リスクはあるのに賃金が上がらない

成果主義導入当初は、日本企業の年功序列型からの移行によって、その名の通り、年齢や勤続年数に限らず、成果を出した人に適切に賃金が支払われる、つまり適正化された差の実現を期待する人が、若年層を中心に一定数いた。これが、2007年以前に差を受け入れる人が多かった理由だと考えられる。

「ところが、2000年代も後半になると、成果主義の弊害が散見されるようになりました。個人業績を上げることに集中する人が出てきたり、自分の業績を伸ばすために足の引っ張り合いが起きたり、チー

ムにおける業績をどうカウントするかといった課題が見えてきたり。それらに納得のいかない人々が差を縮めたほうがいいと考えたのではないのでしょうか」(齋藤氏)

評価やそれに基づく賃金額や増減幅への納得感の低さも課題となった。「営業職など、業績が目に見える仕事以外の成果をどう測るのかという問題や、“運”というノイズが入ることも不満の材料となったのは想像に難くありません」(齋藤氏)

また、成果主義を導入するのであれば「前提として、賃金の絶対額を上げる必要がある」と齋藤氏は言う。「年収を500万円だと仮定しましょう。同じ500万円でも、毎年500万円が確実に支払われる人と、たとえ平均が同じでも300万円になることも700万円になることもある人では、後者のほうが不安定な分だけ不満が高まるのです。成果主義で成果に応じて賃金を変化させるというのであれば、変動というリスクへのプレミアムとして賃金の絶対水準を上げな

## 年収変化と満足度の変化

	満足度低下	不変	増加	増加 - 低下
20%以上増	23.0	52.3	24.7	1.8
5～20%増	22.6	55.0	22.4	-0.2
0～5%増	24.2	53.5	22.4	-1.8
0～5%減	24.9	54.0	21.1	-3.7
5～20%減	26.5	53.7	19.8	-6.7
20%以上減	26.9	51.5	21.6	-5.3

出典：リクルートワークス研究所『全国就業実態パネル調査』

ければ、働く人の意欲は引き出せないのです」(齋藤氏)

成果主義が導入されて以降、日本企業の賃上げ率は低空飛行が続いている。「成果主義を導入した企業の多くは、従業員の年齢が高く、成長性が低く、外国人株主が多い企業です。こうした企業は短期的業績向上とコスト削減のプレッシャーを強く受けています。成果主義は、これらの企業によって、人件費の圧縮の目的で使われてしまったという側面もあるのです」(齋藤氏)。これが人の心理に大きく影響していると、齋藤氏は指摘する。

## 他社や世界との比較で 適正な差を求める

一方で、齋藤氏は、「差がないほうがいいという方向への傾斜は、一時的なものではないか」と予測する。「賃金に対する不満は何かと聞くと、多くの人が他人との“横並び”を気にしていることがわかります。インターネットやSNSで、他社との、あるいはグローバルでの比較で、自分と同じような仕事をしている人がどれくらいの給与を受け取っているかは簡単にわかるようになってきました。自分もきちんと評価されたい、頑張った分はきちんともらいたいという人は、今後もっと増えていくはずですよ」(齋藤氏)

内部公平性を重視する賃金システムのなかには、他社やほかの国々と自分の給与を比較するという前提がそもそもなかったが、それはもはや崩れている。成果主義を標榜するのであればまずは成果を明確に定義し、正しく評価することに努めるべきである。人々は、それを前提とする納得のいく“差”を求めているのだ。





## 外資系企業の賃金のリアル

外資系企業と日本企業では、賃金水準も支払い方も異なると専門家たちが指摘した。その背景にある思想の違いは何か。外資系企業、日本企業の人事リーダーを歴任してきたSAPジャパン、アキレス美知子氏に聞いた。

外資系企業の賃金体系の多くは、ベース給与と賞与、それに人によってはストックオプションなどの長期インセンティブがつく、という非常にシンプルなもの。SAPでは“Pay for performance”つまり、貢献度によって報酬に差をつけるという方針のもと、成果を上げた人にはしっかり報います。同時に、透明性を大事にしています。社員は誰でも、今の自分がどれくらいの賃金レベルで、次のグレードに上がると給与・賞与はどのくらいになるのか、ということ社内サイトで確認することができます。対して日本企業の給与体系は年功型が残っているため、若いうちは低く抑える後払い型です。手当などの種類も多く、非常に複雑で、賃金レベルも公開していません。



ただ、これらは善し悪しの問題ではなく、賃金に持たせる戦略的な意味が異なるにすぎません。外資系企業が持たせる戦略的意味とは、“競争力のある賃金”です。

外資系企業では、転職を通じたステップアップも多いために、賃金は「この会社にいたい」というモチベーションを高めるものでなければなりません。ですから、私たちは常に、他社よりも“競争力のある賃金”を提示したいと考えているのです。

### 同業他社をベンチマーク

“競争力のある賃金”を目指しているため、常に外部のサーベイなどによって同業他社の賃金の動向を調べています。当社の場合、業界のトップ25%の水準の賃金であることが1つの目安です。希少性が高い仕事であれば、当然賃金は高くなっていきます。20代の若手であっても高いスキルを持ち、外部労働市場で高く評価されているならば相応に報います。もちろん外資系企業にも給与原資という考え方はあります。“競争力のある賃金”を一人ひとりに提示しようと思えば、人件費は当然上がっていきます。そのため、ヘッドカウントに関しては非常に厳しく管理して



アキレス美知子氏

SAPジャパン  
バイスプレジデント 人事戦略担当

います。この仕事を何人でやり、いくら払うのか。マネジャーには、与えられた原資のなかでそれをやりくりする権限を与えています。

### 「あなたをきちんと見ている」

もう1つ、大切にしていることは、人事やマネジャーが「あなたをきちんと見ている」というメッセージを送ること。賃金が高くて、それが自分の頑張りを反映したものだとな納得できなければ、満足感が下がります。評価を2年前からノーレーティングに変更し、月に1回、少なくとも四半期に1回は必ず部下と対話してください、とマネジャーにお願いしています。期初に決めたゴールの進捗、能力開発プランは実行できているかなどを話すのと同時に、その時点におけるフィードバックを伝えています。このようにノーレーティングであっても、コミュニケーションを強化しているため、期末の評価に対する社員の納得感は高まっています。



## 「賃上げ圧力」 という 変化の兆し

ここまで日本企業の賃金事情について、水準が低い、上昇していない、満足度が低いという実態を見てきた。そしてここに来て、賃上げの圧力がどんどん強まっている。

なぜ賃上げが望まれるのか。1つは、国からの圧力だ。国民の所得増によって購買意欲を喚起し、デフレから脱却、景気浮揚という論理のもと、安倍政権は企業に賃上げを迫る。2018年の春闘では、“3%”という具体的な数字まで掲げた。

「国からの圧力の有無にかかわらず、国の未来を考えるならば企業は直ちに賃上げすべき」と主張するのは、小西美術工藝社代表取締役社長であり、『新・生産性立国論』など多くの著作によって政策や企業経営に提言を続けるデービッド・アトキンソン氏である。「日本の労働力人口は、2060年までに3264万人減少し、現在の半分近くになると試算されています。労働力人口が減れば、税収は確実に減る。税収が減れば、日本が抱える社会保障費を払えなくなり、国が破綻して多くの人が困窮状態に陥ります。なんとかして税収を維持しなければならないのです」（アトキンソン氏）

税収は「納税者数×所得×税率」で変動する。これまでも所得税や消費税の税率アップで税収を増やそう

と政府は努力を続けてきた。「しかし、これほどに急激な労働力人口の減少にあっては、税率を数パーセントアップするだけではとても追いつきません。もう1つの税収を増やす方法は、人々の所得を増やす、つまり賃金を上げることなのです」（アトキンソン氏）

企業単体で見れば、短期的には賃上げは利益の低下につながる。「しかし、この問題を看過すると、今十分な社会保障を受けている自分の親世代を見殺しにすることになるし、将来的には自分の世代にも跳ね返ってきます。ですから、経営者は短期的な視点を捨て、未来のために賃金を上げるべきです。コスト上昇には、生産性の向上で対応すればいいのです」（アトキンソン氏）

### 優秀な人材を採用するには 賃金のルール変更を

もう1つは、人材獲得競争の激化という圧力だ。賃金が低ければ、優秀な人材が採れない。9ページで白井氏が指摘したように、日本の賃金体系は内部公平性を重視した内向きな“秩序”によって成り立っており、外部からの賃金上昇圧力は無視することができた。「この秩序が成り立つためには、社員がほとんど辞めることなく、事業を進めていくうえで外



デービッド・アトキンソン氏

小西美術工藝社 代表取締役社長

部の力や、外部からの採用を必要としないことが重要なのです」（白井氏）

しかし、実際には転職者も増えつつあり、内部労働市場と外部労働市場の壁は薄くなっている。「そして、急速にニーズが伸びるデジタル領域やグローバル人材は明らかに外部に頼らざるを得ません。そういう人材は今、欧米やアジアを含めた獲得競争が激化し、給与が高騰しています。採用したければ、ルールを変えて市場水準をにらんで高い報酬額を提示せざるを得ないのです」（白井氏）

どうやら賃金は、このまま触らずにおいておくというわけにはいかない課題のようだ。だが、何らかの手を入れるとするならば、企業にとって、そして働く人々にとって“いい賃金”にしていきたい。次ページから“いい賃金”を実践する5つの事例を見ていこう。

# どう上げる？ どう分配する？ “いい賃金”のケーススタディ

ここからは、“いい賃金”のありようを探るため、賃上げをしたり、賃金の決め方や分配の仕方を工夫したりする企業の事例を紹介する。会社と働く人にとって、何が“いい賃金”なのか。そして、なぜそのように感じられるのか。

CASE .....

1

## ベア5%、評価や昇格による昇給も含めて 平均6.4%の賃上げを実現

### ペッパーフードサービス

来春の労使交渉で3%の賃上げが実現するよう期待する——。2017年の経済財政諮問会議における安倍晋三首相の言葉である。この発言を受け、3%どころか5%のベースアップ（ベア）を発表したのが、「いきなり！ステーキ」「ペッパーランチ」などの

レストランを展開するペッパーフードサービスだ。この賃上げは、外食産業のみならず、全産業を驚かせた。

#### 賃上げは長く働いてほしい というメッセージ

5%の賃上げは、代表取締役社長CEOの一瀬邦夫氏の一言で決まった。「年2回、評価会議があり、そこで給与や賞与の上げ幅を決定します。基本的に一瀬による『〇%上げる』という第一声が始まるのです」と、人事本部採用企画部部長の藤澤裕之氏は話す。

政府の要請に応じて、という意味もあるが、今回の5%のベアには、「給与は上がっていく。だから安心して長く働いてほしい、という社員へのメッセージが込められている」（藤澤氏）という。『いきなり！ス

ターキー』だけとって、2013年に第1号店をオープンし、5年間で300店舗まで拡大しました。この調子で海外も含めた今後の成長を計画するとき、ボトルネックになるのは“人”なのです」（藤澤氏）。資金は金融機関や市場から調達できる。物件の目処も立てられる。しかし、人はそう簡単に調達できないし、育てるには時間がかかる。「だからこそ、長くいる人を大切にする意図で、確定拠出年金を導入したり、ストックオプション制度を入れたり、社員の長期的な資産形成をバックアップしているのです」（藤澤氏）

同社の給与は、基本給と固定時間外手当によって構成されている。基本給は評価会議で、ベアと、業績評価や昇格に伴う昇給分を決めることで確定する。2018年度はベア5%に



藤澤裕之氏

人事本部 採用企画部 部長

加え、評価による昇給や昇格に伴う昇給分、平均1.4%が上乘せされ、6.4%の賃上げを実現した。

今回の5%ペアは「異例」（藤澤氏）だというのが、基本的に給与を上げていこうという意識の強い会社である。藤澤氏が同社に入社して14年経つが、「昇格しなくても、毎年それなりの金額が上がっていく実感はある」（藤澤氏）という。「賞与で報いる会社もありますが、賞与はフレキシビリティが高く、次は減る可能性があります。それよりも、下がりにくい基本給が毎年上がることで、一時点ではなく経年で豊かになっていくと信じられます。それが、働く側にとっては大きな安心感となっています」（藤澤氏）

### 「人に賃金をたくさん払えるのが楽しい」

一瀬氏は社員によく「人に賃金を払える立場になって、たくさん払えるのが楽しい」と言うそう。一瀬氏の外食産業における出発点は、個人経営のレストランだった。「そのとき、人が採用できず本当に苦しんだといいます。人が自分のもとで働き、そこで頑張ってくれる人に報い

ることが一瀬氏にとっては喜びなので」（藤澤氏）

こうした一瀬氏の思いは、確実に社員に伝わっている。2009年、「ペッパランチ」で食中毒事件があり、大きく業績が傾いた時期がある。「2013年の『いきなり！ステーキ』の開業までは比較的苦しい時期が続きました。しかし、その間に辞めたのは正社員ではたった5人でした。今では人数が当時の100人から800人まで増えたため、辞める人も少し増えましたが、それでもうちの会社で5年働いた人は辞めないという実感があります」（藤澤氏）

### セオリーや横並びを気にしても意味がない

一瀬氏は、「ほかがやっていないことをするのが好むし、そのためのアイデアを考える努力を惜しまない」（藤澤氏）という。

「いきなり！ステーキ」は、そもそも立ち食いのステーキ、というのが異色だった。立ち食いであっても客単価が2000円と比較的高めである。ただし単価が高くて、リピーター率は高い。「ステーキのレベルの高さによるコストパフォーマンスのよ

さが価値を生んでいるのは言うまでもない」（藤澤氏）が、食べた肉のグラム数で特典が得られるマイレージシステムという独自の方法がリピーター率に寄与している。

「賃上げに関しても、いわば一瀬流なのだと思います」（藤澤氏）。人事から見れば、経営環境がいつ変わるかわからないのだから、セオリー通りに賞与で利益を還元するのがいいのではないか、と思うこともあったという。「しかし、実際には、他社がやらないような上げ幅で基本給を上げ続けても、会社はきちんと回っているし、どんどん大きくなっています。一瀬の経営を間近で見て、セオリーや横並びを気にしても意味がないということを実感しています」（藤澤氏）

同社が目指すのは、外食産業で待遇を最もよくし、日本一働きたい外食企業になることである。2019年度から、外食産業では異例の、初任給に差をつける仕組みを試みる予定だ。「能力のある人に新卒であっても報いたいという思いと、やはり、他社と同じはつまらない、先駆けて新しいことをやりたいという思いの表れなのです」（藤澤氏）

## 完全雇用保証のもと 徹底した実力主義で意欲を引き出す

日本レーザー

計測機器や加工装置などレーザー機器の輸入販売を行う日本レーザーの代表取締役会長、近藤宣之氏は、2007年まで日本レーザーの親会社だった日本電子の出身である。「日本電子時代、労働組合や米国法人で大規模なリストラに直面しました。そのとき心に深く刻んだことは、リストラは絶対にやってはいけないということです。ですから、当社は“雇用保証”を貫いています」と、近藤氏は話す。

60歳の時点で働く意欲がある人は全員、65歳まで再雇用で働き続けら



近藤宣之氏  
代表取締役会長

れる。65歳以降も再々雇用でフルタイムで働くことができる。その後もパートタイムで働いている人もいる。さらに、病気で働けなくなった人にも、給与を払い続ける。「会社の目的は利益ではありません。目的は、社員が安心して仕事に取り組み、生涯をかけて仕事で成長する場をつくることなのです」（近藤氏）

雇用保証と聞くと、フリーライダーは出ないのかという疑問が湧いてくる。「フリーライダーなどいません。雇用保証をするからには、賃金における年功的要素はすべて排除する必要があります。ですから当社は完全実力主義。年齢に応じて給与が上がることもなければ、国籍や性別などで給与に差がつくこともないのです」（近藤氏）

### 基礎能力と実務能力で 実力を測る

「給与制度は非常にシンプルです」と、近藤氏は説明する。9段階の資格等級によって、月額固定給が決まる。資格等級が上がるごとに役割手当がつく。部長までは降格もない。家族手当や住宅手当など生活給手当

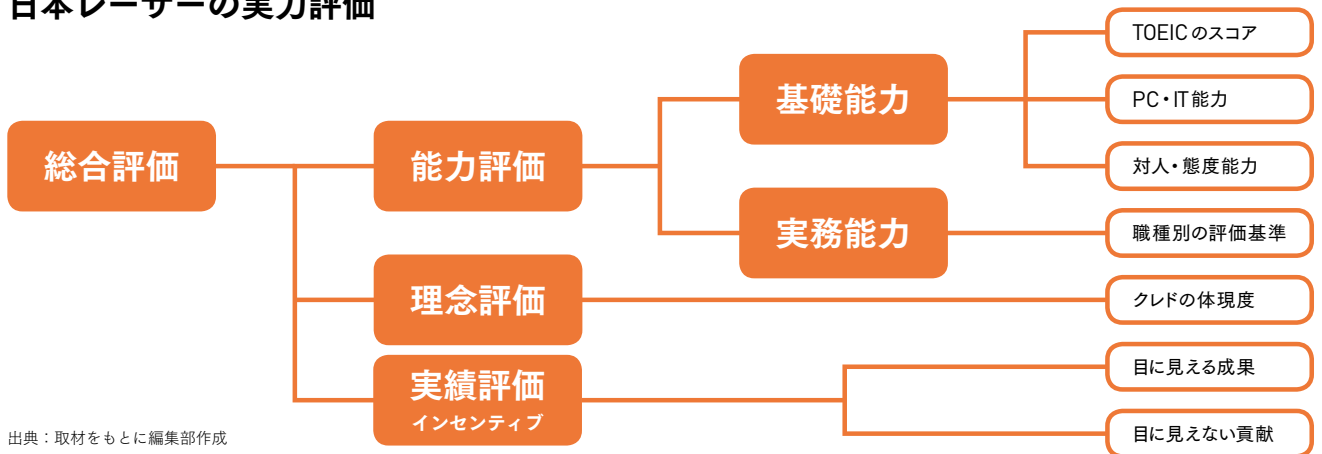
を一切廃し、代わりに基礎能力手当を能力に応じて付加する。役割手当や基礎能力手当が“実力”によって変動する。基礎能力手当や役割手当が減ることがあるため、給与ダウンもあり得るという。

では、実力とは何か。そしてどう測るのか。「基礎能力と実務能力による“能力評価”、目に見える成果と目に見えない貢献を測る“実績評価”。クレドの体現度で測る“理念評価”。当社では、この3つの軸で実力を測っています」（近藤氏）

基礎能力の1つは、意外にもTOEICのスコアだ。「海外とのやり取りが多く、製品資料もほとんど英語という当社では、英語力が不可欠です。英語能力を測るツールとしては、TOEICはほぼ“読む”と“書く”しか測れないし、物足りないものではありませんが、正社員全員に毎年TOEICを受けさせているとほかの能力の判定にもこのテストが使えることがわかったのです」（近藤氏）。2時間で200問を解くテストでは集中力も必要だし、試験に向けて勉強を積み重ねるにはタイムマネジメント力、高得点のための肝は何かを理解



## 日本レーザーの実力評価



出典：取材をもとに編集部作成

する情報処理能力などが必要だ。「つまり、仕事に必要な能力を凝縮して測定できるのです。当社では、500点以上でなければ、正社員にはなれません」(近藤氏)。TOEICのスコアに加え、ITの活用能力、対人対応力をもって基礎能力としている。これらの評価は基礎能力手当に反映される。

実務能力は、営業職なら多様な商品を提案できるか、技術職なら高いレベルのテクノロジーを理解でき、サービスを提供できるかなど、職種と資格等級ごとに評価基準が明らかになっている。これにクレドの体現度の評価を加えて半年に1度、総合評価を行い、評価後の面談によって本人の成長への課題を確認し、納得を得ている。

実力主義や成果主義によって起こり得る“間に落ちたボールを誰も拾わなくなる”という悩みは、同社では無縁だ。それは、「インセンティブ制度のなかに、仲間意識を引き出す仕組みを埋め込んでいる」(近藤氏)からだ。心意気に任せるのではなく、自然と協業に向かって行動するインセンティブ制度を持っているのであ

る。「たとえば営業職の場合、成約した取引の粗利の3%をインセンティブとして与えています。1億円粗利がある商談をまとめれば、個人が受け取るインセンティブは300万円です。ただし、たいていの取引では、技術や事務などほかの社員も支援しています。その場合、一定の割合でインセンティブ金額を彼らにも分配するルールがあるのです」(近藤氏)。技術職の社員が製品のデモンストレーションを支援した場合、成約時インセンティブ額の3分の1は技術職に分配される。「かかわった人が大勢いる場合などは、当事者同士で分配を決めることもあります。自分たちで決めるのですから納得感は自然と高まります」(近藤氏)

### 社員全員が持つ “オーナーシップ”

「たとえ頑張らない社員がいても解雇することはない」(近藤氏)が、同社のなかで意欲的に働かない社員を見かけることはない。ここまで述べてきたように、何をすればこの会社での評価に結びつくのが明快に

なっており、他者のために力を尽くせばそれも報われるとわかっているからだ。加えて、社員全員が“オーナーシップを持っている”のにもその要因がある。

近藤氏は、徹底した権限委譲によって、仕事へのオーナーシップを意識的に育てている。「私は社員がやりたいということに対して、決してNOは言いません。自律的にやりたいことをやらせてもらうことで本人が最も成長し、結果、会社の成長にもつながるのです」(近藤氏)

そして、日本レーザーの社員は実際に全員が同社のオーナー、つまり株主でもある。2007年に日本電子から独立したとき、社員全員が株を購入したのだ。

「売上や利益、個人の成績などをすべてオープンにしています。自分の頑張りが会社の売上や利益に直接結びつくことは皆わかっていますし、健全な危機意識も常に持っている。ですから、どんなに厳しいときでも社員が火事場の馬鹿力を出して助けられる、自律的に動ける組織なのです」(近藤氏)

## 全員の給与をオープンにし、社員自身が給与決定プロセスに参加する

ダイヤモンドメディア

不動産業界向けITシステム開発を行うダイヤモンドメディアは、近年注目を浴びるホラクラシー型組織として話題の企業である。ホラクラシー型組織とは、中央集権型・階層型のヒエラルキー型組織と相対する、分散型・非階層型の組織だ。「ホラクラシーを目指してきたわけではありませんが、社員全員が自走する組織を目指した結果、全員が最適なときに最適ところで意思決定するこの形態にたどりついたのです」と、同社代表取締役の武井浩三氏は話す。実は、武井氏の名刺にも「代表取締役」の文字はない。「会社法上必要



武井浩三氏  
代表取締役

なため、代表取締役を置いています。私が権力を持っているわけではありません。当社では、社員が何もかも話し合って決めます。社長も投票をもとに話し合って決めるのです」(武井氏)

武井氏は、「組織構造とは、情報の流れを形にしたもの」だと説明する。「ヒエラルキー型の組織構造は、上で決めて、下に情報を流すためのものです。上と下の間には当然、情報格差があります。当社の場合は、全員に対して情報をすべてオープン。誰でも意思決定できるようにしています」(武井氏)

給与も例外ではない。業務委託を含むメンバー全員の給与をオープンにし、その給与もチームによる話し合いで決める。

### 実力だけを見るため ノイズをあらかじめ排除

同社の正社員の給与は、5つの要素で構成されている(右ページ図)。いわゆる生活給としての“ベーシックインカム”が全員一律18万円。そこに勤続年数手当、年齢手当、子ども手当などの手当と、実力給が加算

される。生活給やさまざまな手当などは、旧来の日本企業にもあった温情的な制度に見える。「評価が低くても暮らしていける給与設定という意味ではそうかもしれません。ただし、勤続年数や年齢による手当を付加しているのは、温情ではありません。社歴や年齢は『あの人は何年も働いているから』といったノイズ、その人の実力とは関係のない私情になります。そのノイズを排除し、実力給の部分をあくまで実力だけの評価にするために設定しています」と、武井氏はその意図を説明する。

### 実力給は全員が決定に 関与し、納得感を醸成

実力を評価し、実力給を決めるための会議を半年に1回開く。「かつては社員全員で一人ひとりについて議論しましたが、人数の増えた現在は、事業部別、職種別に会議を設定し、その会議でフィードバックし合い、給与を決定しています」(武井氏)

事業部はサービス別に5つとコーポレートを担う部門で、職種はエンジニア、カスタマーサポート、管理部門などに分かれる。全員が事業部



別の会議に1回、職種別の会議に1回と、最低2回参加し、そのグループの人全員について、会社に与えているインパクトはどうか、どのような貢献をしているかを話し合う。

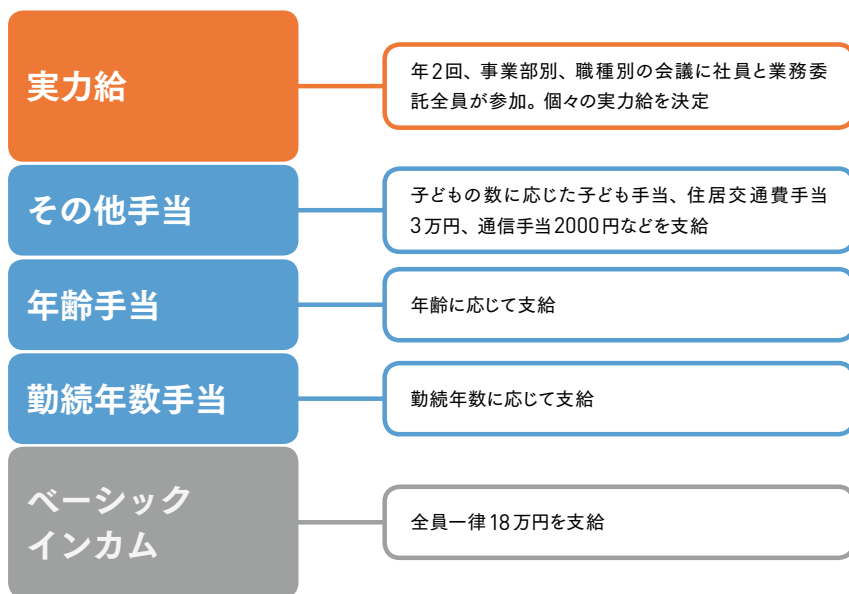
「それぞれ異なるメンバーの会議に出ることで、『〇〇さんはあっちの評価はこうだった』『あっちの会議の平均の水準はこれくらいだった』といった話が出て、俗にいう“評価の甘い・辛い”はなくなっていきます」(武井氏)

「そもそも給与というものを、整合性をもって決めるのはあらかじめ」と、武井氏は明かす。「国ごとや都市・地域間の物価差などを無視して標準化したテーブルを持つのは難しいですし、差をつけたときの合理的な説明もできない。全員が給与に納得感を持つためには、全員が決定プロセスに参加して決めることが重要なのです」(武井氏)

全員が参加して決めれば、なぜ納得できるのか。「日々、一緒に仕事をしている仲間が自由に意見を言い合って最終的に決まるからです。『話しやすく、仕事しやすい』『ここをこうしてくれるともっと価値が発揮できる』など、日々の実感がダイレクトにフィードバックされます」(武井氏)

あえて評価期間を設定しないのも、同社の特徴だ。「期間を限定してしまうと、その期間にいくら稼いだ、どれだけの仕事をした、というような数字ばかりに注目しがちです。人の価値とは、決してそれだけではありません。長期的なアライアンスを

## ダイヤモンドメディアの給与制度



出典：取材をもとに編集部作成

組む、社内のコミュニケーションを円滑化するという、その人が会社にもたらすインパクトや価値の現在値を測りたいと考えています」(武井氏)

### 査定コストが低く “コスパがいい”仕組み

一般的に企業ではマネジャーが査定にかかるコストは大きい。「その割には多くの社員の納得感が得られず、コストパフォーマンスが低いことが課題です。当社では、半期に社員それぞれが2回出る会議で“納得感の高い”フィードバックと給与額の決定が行われるため、非常に“コスパがいい”仕組みなのです」(武井氏)

会議では参加者全員がお互いに、ふだん感じていることを言い合い、実力給の決定に対してシビアな目で臨む。「ただし、実力給は下げない

ことが前提です。給与が下がり、精神的に豊かさを失うと、いい仕事ができなくなる。人間という生きものの性質を考えた結果、降給はしないことに決めました」(武井氏)

同社では、給与額だけでなく、誰がどのように経費を使ったのかも公開している。狙いは、徹底した不平等感の排除だ。「“資産に対するアクセス権”を持っているか、つまり、経費を使えるかどうか豊かさの実感につながります。一般の会社のように部長や課長など役職が上がるごとに、稟議を通さずに使える額が大きくなっていくのは、言ってしまえば給与が増えるようなものです。これをオープンにして、無駄遣いを防ぎつつ、全員が資産に同等にアクセスできるようにし、それらが価値のあることに使われているかどうか全員がチェックしています」(武井氏)

## 評価者5人を被評価者が選ぶ 透明性を重視し、納得感を高める

アトラエ

求人メディアなど人材サービスの領域で、前出のダイヤモンドメディアと同様にホラクラシー型の経営をする企業がある。アトラエである。「会社法上、代表取締役や役員はいますが、それはあくまで役割。ヒエラルキーではありません。事業ごとのリーダーは“皆が適任だと思える人”を代表取締役が任命する仕組みです。それ以外は役職も上下関係ありません」と、同社で人事を担当する林亜衣子氏は説明する。

そんな同社にあって、1年半前に評価と給与制度を変更するプロジェクトがスタートした。「このときもク



**林亜衣子氏**  
人事・労務

ライアントサポートを担う社員が自ら立候補し、そこにエンジニア1人と人事を担う私に加わり、ワーキンググループとして活動を始めたのです」(林氏)

制度変更の主な理由は、規模の拡大である。現在、社員は約50人だ。「かつては代表取締役の新居佳英と取締役など数名が中心になって全員の給与を決めていましたが、それにも限界が来るだろうと想定しました。今後、規模がもっと拡大しても対応できる制度の構築が求められました」(林氏)

### 一緒に仕事をした人 理解している人が評価

給与は、基本給、見なし残業代、さまざまな手当によって構成される。このうち、基本給を評価で決める。ここまでは、変更前も同じである。「大きく変えたのは基本給を決める評価の仕組みです」(林氏)

かねてから新居氏がやりたいと考えていた、特定の人に利権が集中しない360度評価を前提にしつつ、社員へのヒアリングを経て議論を重ねた。そして最終的にたどりついたの

は、“評価者を評価される側が選ぶ仕組み”だ。

「もともと働く時間も働く場所も自由で、本人がやりたいと思うことを仕事にしていく会社です。それは、自由と裁量によって、独創的な発想が生まれると考えるから。それぞれ担当業務は持っていますが、そこにとどまらずやりたいことをどんどん実行していくため、プロジェクトをまたがって仕事をする人も多く、一緒に仕事をする人も常に変わります。自分の仕事ぶりをよく知ってくれている人、評価をしてほしい人もそのときどきで異なるため、自分で評価する人を選べる仕組みにしたのです」(林氏)

具体的な仕組みはこうだ。期の最後に、本人が、その期とともに仕事をした人を中心に評価してほしい人を5人選ぶ。評価基準は“貢献度”。業務遂行貢献と、チームビルディングへの貢献の2軸で、A～Dの評価をつける。それをスコア換算して一覧にし、代表取締役を含む数名のチームで最終的な調整をしてそれぞれの給与が決まる(右ページ図)。

「期の最後に評価者を決めるため、

## アトラエの給与決定プロセス

### 分配率の決定

売上のうち、給与と福利厚生、社内投資にどのような割合で分配するかを決定。数字は公開される。

### 評価者を選ぶ

評価される側が、評価者を5人選ぶ。基本的にはその時期に仕事でかかわりの深かった人、自分の仕事を理解している人に依頼する。

### 評価

評価者による評価。業務遂行に対する貢献度、チームビルディングに対する貢献度を見る。スコアを数値化し、給与を決定。最終的に全員の金額を並べ、代表取締役を含む数名のチームで調整する。

### フィードバック面談

代表取締役、それぞれの業務のリーダー、本人の3人でフィードバックの場が設けられる。1人40分程度。

出典：取材をもとに編集部作成

一般的にありがちな“上司（評価者）の顔色を見て仕事をする”という行動はありません」（林氏）

### 評価は成長機会 誰を選ぶかは自己責任

だが、自分を評価してくれる、いわば“身内”だけを選ぶといったことは起こらないのか。「実際にその期と一緒に仕事をしていたかどうかはワーキンググループが確認しています。ただし、誰を評価者を選ぶかについても“最終的には自己責任”とメッセージしています。評価はスコアをつけるだけではなく、フリーコメントももらいます。仲のいい人ばかり評価を依頼していれば、有効なフィードバックの機会を失い、自らの成長スピードに影響するのです」（林氏）

貢献度を測る際に、チームビルディングへの貢献を指標としているのも、プロジェクトが次々と組成されていく同社ならではの工夫だ。「常にチームで成果を出すことが求められます。サッカーのチームでいえば、スターティングメンバーとしてピッチに立つ人はもちろん大事です。同

時に、控えのメンバーや、ベンチを掃除するなどサポートする人も実は欠かせません。それぞれがチームの成果を最大化するために貢献しているのか、また、その仕事は他者で代替がきくのかどうかという視点で、評価をしてもらっています」（林氏）

### 納得感＝透明性 情報公開が納得感の基盤

同社の給与水準は、「並み居るIT企業のなかでは決して高くはない」（林氏）という。当然、金額については少ないと感じる人もいるはずだが、大きな不満は今のところ出ていない。「それは、納得感を大事にしているため」だと林氏は話す。

「自分で評価者を選べる、という点も納得感を高めることにつながっています。同時に、私たちは“納得感＝透明性”だと考えています。全員が株主ということもあり、売上、利益、販管費や事業への投資額などを全員に情報公開しています」（林氏）

給与への分配比率を高めていこうと思えば、「どれだけ売上や生産性を上げなければならないのか、そのために自分たちが何をすべきかをそ

れぞれ考えるようになる」（林氏）という。自ら仕事をつくり、売上や生産性の向上に貢献しようとする人材を育てると同時に、その時点で自分の給与は売上に対して適正かを顧みることもつながる仕組みだ。

その分、「人材の採用には非常に力を入れている」（林氏）という。「能力、スキルだけでなく、当社が大事にするビジョンやバリューへの共感、同時に『こういうことを成し遂げたい』『何かをつくり出したい』という内発的動機があるかどうかを重視します」（林氏）

同社において自身の給与を上げるためには社内における貢献度を高めるか、会社を成長させることで給与原資全体を増やしていく以外に方法はない。「当事者意識やオーナーシップをもって会社を伸ばしていこうと思ってくれる人に入ってほしい」（林氏）という。

今後の課題もある。「たとえば、評価者として名前が挙がる人が集中するといったケース。基本思想を変えないまま、その都度、運用方法を修正していく必要はあるでしょう」（林氏）

## 個人のスキルにフォーカスし 新卒の初任給から明確な差をつける

メルカリ、LINE

内部公平性を重視する日本のカルチャーのなかにあっても、IT企業を中心に、新卒時から明確に賃金差をつける企業が出てきた。どのような背景で始めたのか、どのような制度なのか、不公平にならないのかなど、気になる点を、フリマアプリのサービスを展開するメルカリ、SNSなどインターネット関連事業のLINEの2社に質問した。

### どのような制度か

まずは具体的な制度を聞いた。

メルカリでは2016年からソフトウェアエンジニアを中心とする新卒採用を本格的にスタートした。「採用しているのは、新卒であっても高度なスキルや開発経験を持つ人材ですから、その人の市場価値に見合う金額を個別に提示します。基準となる

賃金や幅は一切設けていません」と、同社のPeople Partners、マネージャーの石黒卓弥氏は話す。2018年には4月に25名、10月に50名の新入社員が入社した。

LINEの制度は少し異なる。LINEでは2014年までは総合職も技術職も一律の初任給だった。「2015年卒から技術職のベース年俸を引き上げたうえで、入社時の能力評価によってその金額をさらに引き上げることができる制度に変更しました。2019年卒からはベースをさらに上げ、上





限も大幅にアップしました」と、同社Employee Success室、内田佳奈子氏は説明する。同社は、2018年卒で約70人の新卒を採用している。

## 導入の背景とは

新卒時からこのように大きく差をつける背景は何か。両社とも、「外部環境の変化」をその理由として挙げる。「米国ではもともとソフトウェアエンジニアの賃金水準が高い。中国、インドなど新興国では年間10%近くアップする現状があると聞いています。日本でも一部ではありますが賃金水準は上がってきています」（石黒氏）。競合は国内の同業だけではなく、グローバルに広がっているのだ。

LINEのEmployee Success室副室長、青田努氏は、「昨今の環境下では社員が年俸アップを提示され、他社に転職するという懸念は十分にあります。人材の獲得とリテンションにあたって競争力を保ち続けるには、全体水準を上げると同時に、活躍している人に対してはより高い金額を提示できなければなりません」と説明する。

また、「特にエンジニアの場合、新卒時から能力やスキルが多様」（石黒氏）であることも、一律の初任給がフィットしない要因だ。「大学で学びコンピュータサイエンスの基礎のある人、独学でスキルを習得し、インターンでの開発経験を豊富に持つ人などさまざまです。基本的に、ソフト開発、セキュリティ、研究開発など、ポジション別に採用しています。個人が持つ経験も、その人が配属される職種の市場価格も違うの

に、全員同じというのは合理的ではありません」（石黒氏）

## 選考プロセスと金額決定はどうなっているのか

選考プロセスは、「カルチャーフィットも大切」（石黒氏）としながらも、同時にその人の技術レベルを測ることを重視する。「そのプロセスで、本人に提示する金額も決めていきます」（石黒氏）

メルカリの場合、通常は、まず書類選考でアウトプット力、インターン経験、研究発表歴を見る。その後、テクニカルテスト、一次・二次面接を経て内定となる。「二次面接では現場のマネージャーが、能力・スキルを見極めてオファー金額を役員にリコメンドし、役員承認を経て内定、



石黒卓弥氏  
メルカリ People Partners  
マネージャー



青田 努氏  
LINE Employee Success室  
副室長



内田佳奈子氏  
LINE Employee Success室  
採用1チーム

オファー面談となります。このときに一度、初任給の金額が決定します」(石黒氏)

多くは大学3年生、修士1年の終わりに内定になる。非常に優秀であれば、学部1年生、2年生のうちに内定になる場合もある。内定から入社まで、一定の期間があるため、内定者はインターンや卒業研究、学会での発表など、さまざまな経験を積むことが多い。

そこで、その経験やそこで得たスキルを入社直前に実施する面談で話してもらい、その評価を踏まえて初任給の金額を再提示するという。「金額が上がる人も変わらない人もいますが、その時点で高い人と低い人では数百万円差がつくこともあります」(石黒氏)

こうした方法を取るのは、内定期間をムダにせず、成長してほしいからだという。「成長した分はきちんと評価しないとフェアではないと考えています」(石黒氏)

内定から入社までの間の成長を見て、初任給を再提示する仕組みはLINEも同様だ。「この再提示の仕組みは、内定後も学生にモチベーションを高く持ってもらい、入社までにさらなるスキルアップを目指してほしいというメッセージでもあります」

(内田氏)

もちろん、採用プロセスでの負荷は大きい。

「2018年の採用活動でいえば、入社前に1on1ミーティングを内定者の人数分、2度ずつしたことになります。それでも、メルカリでは経営陣が“人が大事”と明言し、本当に毎晩のように採用したい人にメルカリの魅力を知ってもらうための会食に顔を出すなど、採用活動に強くコミットしています。だから、自然と私たちもやらなくては、という気持ちになるのです」(石黒氏)

## 社員はこの制度をどうとらえているか

日本には、お金に関してあれこれいうのを美德としない文化がある。しかし、「最近では給与額の多寡に関心を持つ学生も多い」と、石黒氏は指摘する。「給与を、“自分への評価の指標”だととらえているからだと思います」(石黒氏)

学生の給与額に対する関心の高さを示すエピソードがある。

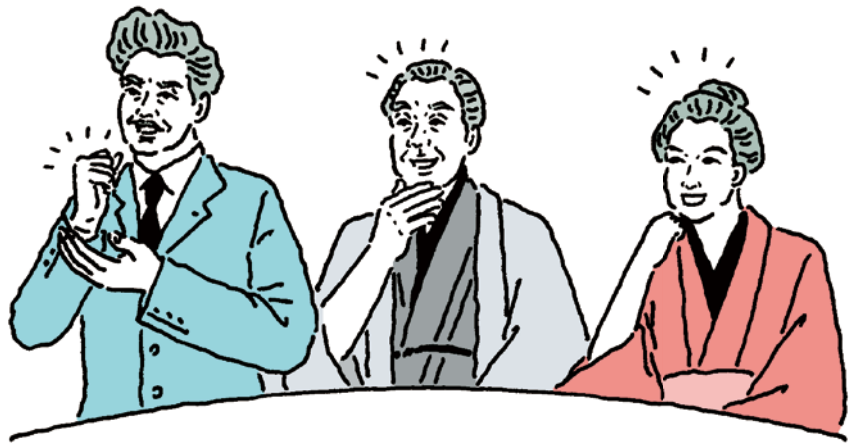
メルカリでは、内定者インターンの給与制度を大きく変更した。「も

ともとは時給を1500～2000円に設定していました。ところが、内定者から、『入社後の年収は今の能力に基づいて決定している。それを時給換算したものと比較して、インターンの時給も考えてほしい』という声がありました。確かにフェアではありません。そこで、それぞれの内定者の年収を時給換算した時給を支払うことに変更しました。現在ではインターンの時給も、一人ひとり異なります」(石黒氏)

しかし、「決して金額の多寡だけが重要なわけではありません」(石黒氏)ともいう。彼らにとって重要なことは、適切な評価によって適切な賃金を提示され、それに納得できるかどうかである。

LINEの青田氏も、「自分の技術力を示し、評価を受け、賃金を提示されるというプロセスを踏んでいるため、納得感をより高めた状態で入社します。差があること自体を問題視する風潮はないと考えている」と、説明する。むしろ、給与の差をポジティブに受け止める人が多いという。「初任給が非常に高い人は、技術的にトップレベルということです。そういう人と一緒に働いて成長したいという思いは皆、抱いているように感じます」(内田氏)





## 賃金は高騰して いかないのか

「平均額は上がっています」と、青田氏は言う。「新卒者の給与のベースをアップすると同時に、既存の社員の賃金も株式報酬などの施策とも合わせ、段階的に上げています。しかし、それも事業の成長に貢献するのであれば妥当な判断であると考えています」（青田氏）

LINEのようなプラットフォームビジネスの場合、“天才”が1人入社したら、収益や利益率が何百、何千倍にもなりうる。また、「優秀なエンジニアの存在は優秀なエンジニアを呼び込むことにつながる」（内田氏）という。「本当の意味で人が資産です。ですから、賃金はコストという側面を持ちながらも“投資”なのです。人に投資して事業が成長するならば、投資すべきだと考えています。一般的な労働分配率を目安とするのではなく、あくまでも自社の成長にとって必要であるかという基準で考えるべきです」（青田氏）

一方、メルカリでは、「転職市場の情報や面接などによって他社の給与水準をベンチマークしつつも、マ

ネーゲームに付き合うことはない」（石黒氏）という。「当然、出せる金額は決まっています。もちろん獲得競争に負けることもあります。お金だけにこだわって入社を決める人材が果たして当社にフィットするか、疑問を感じるのです」（石黒氏）

能力に応じて給与が決まるとすると、成果が出ない社員に対する給与はどうなるのか。「給与改定は半年に1回で、3カ月に1度は評価面談があります。360度評価やマネジャーの評価をフィードバックする面談を何度も重ね、改善のためのプランを提示してもうまいかない場合には、降給ということも制度的にはあり得ます」（石黒氏）。降給という選択肢を持つからこそ、高いスキルを持つ優秀な人材に対して、それに見合った給与を提示できるのだ。

## “公平であること” をどのように 担保しているか

一般の大手企業のように年次別やポジション別に給与テーブルを決め

ていないことで、“公平ではない”という声は出ないのか。「公平というのは、評価の仕方や金額の決め方がフェアであることだと考えています。『なぜこの金額なのか』『どうやったら上がるのか』という社員の声に対して、説明責任をきちんと果たし、社員に納得してもらうことを大切にしています」（石黒氏）

メルカリでは、会社全体で金額に齟齬がないように「キャリブレーション（調整）にかなり時間をかけている」（石黒氏）という。同じ部門のマネジャーが集まり、役員を加えて会議を開く。「役員から、『ほかの部署と比較して高すぎる』というような声が上がると、マネジャーはその金額の合理性を説明しなければなりません。給与改定時には、役員やマネジャーの予定がキャリブレーションで数日埋まるほどですが、社員の納得感を得るためには必要な時間だと考えています」（石黒氏）

LINEでは、「何をもって公平とするか次第ですが、大事なのは年齢や年次ではない」という。「あくまでも“Pay for performance”の姿勢を大切にしたいと考えています」（青田氏）

# あらためて“いい賃金”とは何かを考える

あらためて“いい賃金”とは何か。企業は何を大切にしているか。5つのケーススタディから導き出した“いい賃金”の3つの条件を紹介する。

## “いい賃金”とは 支払いがいのある 賃金だ

賃上げはもはや、具体的に検討すべき経営課題である。ただし、付け焼き刃の賃上げは、コストは増加するにもかかわらず、効果を生み出さない。私たちは、“いい賃金”とは何かをあらためて考える必要がある。

5つのケーススタディでは、手法こそ異なるが、賃金の額やその決定手法、支払い方によって従業員の意欲やエンゲージメントを引き出すことに注力している点が共通している。従業員のモチベーションが上がって今以上に熱心に働き、その結果として企業業績や企業価値が高まること、あるいは、そういう意欲のある人を惹きつけることを目指している。これこそが、“いい賃金”であり、換言すれば、企業にとって業績アップというリターンのある“支払いがいのある賃金”ということになる。

逆に、従業員側から見た“いい賃

金”とは何か。各社とも、各人の能力発揮や創出した成果に見合っていること、水準が上下したり、差がつく場合にはその理由が納得できることを重視して制度を設計している。個人にとっての“いい賃金”とは、努力が報われたと納得できる賃金なのだ。

5つの事例をひもとくと、“いい賃

金”を実現するための具体的な方法が見えてくる。それは、「給与額の絶対水準を上げること」「適切な差をつけること」それらによって「従業員の納得感を引き出すこと」の3つである。なぜこれらが求められるのか、どのようにこれらの条件を充足するのかを見ていきたい。

### “いい賃金”の条件

## 1 絶対水準を 上げる

1つ目は、給与額の絶対水準を上げること。事例では、ペッパーフードサービスがこれを実行している。

日本企業の給与水準が低い現状は、社会保障を支える税収減少の危機、

グローバルにおける人材獲得競争に負ける危機、働く人々の満足感を下げるリスクなど、さまざまな弊害をもたらしている。また、「賃金が上がらないことは、今後ダイレクトに



働く人々の生活水準の低下に影響を与えることを考慮すべき」と齋藤氏は強調する。「1990年代後半から、不況の影響を受けて多くの企業がベアに消極的になりました。しかし、デフレ下でも消費税や社会保障費は上がり続けました。もちろん今後も同様です。給与が横ばいであれば実質的な賃下げとなり、生活レベルは下がるのです」（齋藤氏）

### 絶対水準を上げれば、生産性も上がる

絶対水準を上げれば企業のコスト負担は上がる。しかし、企業にも利があるとアトキンソン氏は主張する。「今、多くの企業で生産性向上を叫んでいます。生産性と賃金の因果関係は単純ではありませんが、最低賃金が高い国は生産性も高いという相関関係があるのは事実です」（アトキンソン氏）。主要国の最低賃金額と生産性をグラフ化した右の図を見てほしい。「最低賃金の高いオーストラリア、フランス、ドイツ、オランダ、英国、台湾などは、最低賃金の低い韓国、日本、スペインなどに比べると生産性が軒並み高くなっているのです」（アトキンソン氏）

一般的には生産性を高め、従業員に支払う給与の原資を増やして賃上げ、という図式が正しい。「しかし、生産性を高める手法は明確ではありません。生産性と賃金の相関関係があるならば、賃金を上げるという歯車をまず回してみたらいいのです。かみ合っている歯車は、どれか1つが動けば全部が動き出すのですか

ら」（アトキンソン氏）

アトキンソン氏は、2009年に知人のあとを引き継ぐ形で小西美術工芸社の代表取締役役に就任している。「引き継いだ当初は会社がボロボロで、3年間はほとんど賃上げできませんでした。しかしその後の6年間は、毎年数パーセント上げています。賃上げは、確実に社員のモチベーションを大きく上げています。従業員の表情が変わるのがわかる。そして、利益は毎年きちんと増えています」（アトキンソン氏）

「経済や経営は、いいスパイラルと悪いスパイラルのどちらかしかない」（アトキンソン氏）というが、小西美術工芸社やペッパーフードサービスは、賃上げによっていいスパイラルを描いている好例であろう。

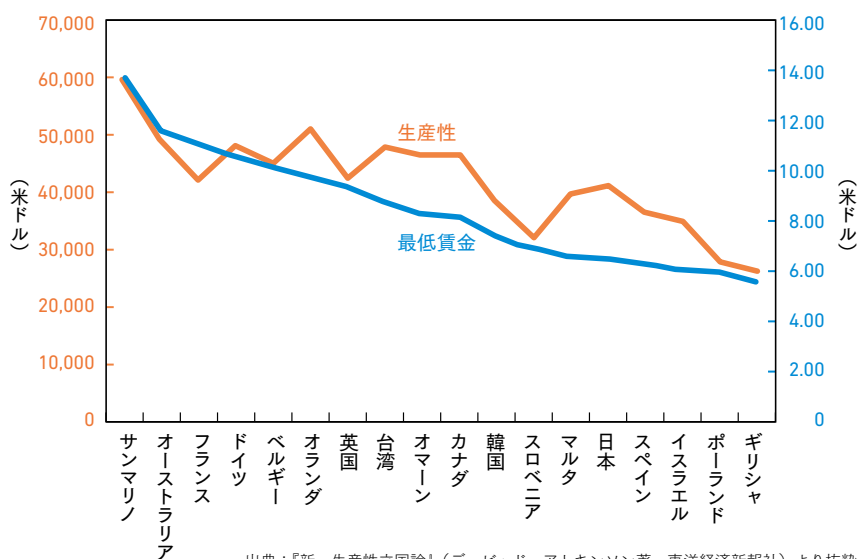
### 能力に見合う高い賃金と高いレベルの仕事を

既に見たように、世界の主要国で

は日本よりも高い賃金で労働者が働いている。「海外でそれが成り立つのに、日本で成り立たない理由がありません。世界経済フォーラムのデータによれば、日本の人材の質は世界4位。なのにその人たちの賃金は主要国よりも安く、そして、1人当たりGDPは28位まで落ち込みます。その高い能力に見合った高い賃金で、高い付加価値を生んでもらえば生産性（1人当たりGDP）は必ず上がります」（アトキンソン氏）

そもそも賃金を抑制していると、従業員に対して高いレベルの仕事を要求しなくなる。「大卒の女性を、機械化すれば済むような仕事に張りつけたり、お茶汲みやコピー取りをさせたりするのがいい例です。『潜在能力に見合った高い賃金を払っているのだから、もっと生産性の高い仕事をしてもらいたい』と、期待を表明し、同時に賃上げをするべきなのです」（アトキンソン氏）

### 最低賃金と生産性の関係



# 2

## 適切な差をつける



### 全員に「もっと上にいけるチャンスがある」

もう1つ、多くの日本企業は、突出した賃金が支払われない側、つまり多数派への配慮を理由に、大きな差のつかない賃金制度を支持する。一方、これまで見てきた企業では、突出した優秀な人のみならず、全従業員にきちんと差をつけている。その人の持てる力を発揮してもらい、その頑張りに報いるというスタンスは、すべての人に対して共通だ。そして、すべての人の（それがたとえ相対的に低い賃金に位置する人であっても）モチベーションを下げないためにさまざまな工夫をしている。

1つは、どのようにすればもっと高い賃金が得られるかをわかるようにすることだ。SAPジャパンでは、今自分がどれくらいの賃金レベルで、どのくらい頑張れば次のグレードにいけるのかを公開している。「もっと上にいけるチャンスが平等に開かれている」ことをきちんとメッセージすることが求められる。

また、15ページで齋藤氏が指摘するように、“差”は従業員にとって“リスク”である。差をつけるならば、リスクプレミアムとして絶対額を増やす必要がある。

そして、最も重要なことは従業員の納得感を引き出すことだ。これについては、次項に譲る。

次に、適切な差をつけることである。ここまで取材してきた企業の多くは本人の能力や創出した成果によって生じる処遇の“差”をかなりの程度、許容している。それは、たとえば新卒採用であっても、である。

日本の新卒の就職市場には、学生は“真っ白な人材”であり、何の経験も知識も持たないという前提がある。だからこそこれまで一律で、かなり低い水準の初任給でやってきたし、就職する側も“会社に育ててもらおう”という意識で入社するためそれに異存はなかった。双方の合意形成はなされていたのである。

ところが、特にメルカリやLINEのようなIT企業では、その前提が崩れつつある。エンジニアの世界では、若いエンジニアであっても大学でコンピュータサイエンスを深く学んでいたりと、インターンや起業などを経て既に一定のスキルや開発の経験を獲得したりしている。本当の意味で即戦力なのである。それをきちんと評価し、“競争力のある賃金”を提示

することなしには、優秀な人材の獲得が難しくなっている。既に述べたように世界的なIT人材の獲得競争の激化によって、彼らへの提示給与額は高騰し続けているからだ。

これはIT企業、かつ新卒だけの問題ではない。すべての産業でIT人材の採用は急務であるし、17ページで白井氏が指摘したように、グローバル人材も獲得競争の対象である。そして需給の逼迫は新卒だけでなく、中途採用市場でも起こっている。冒頭の手企業人事の座談会でも採りたい人材はいてもその会社の賃金制度には当てはめられず、採用を見送ることもあるという課題が語られた。

問題は、日本企業が大切にしている内部公平性である。表向きには、社内の同年齢・同期入社の人とは“同じ能力”と見なすが“公平”の意味するところだ。だが、本当は能力にも貢献度にも大いなる個人差があることに、誰もが気づき始めている。「みんな同じがいい」という仕組みを変えていく時期に来ている。



# 3

## 従業員の 納得感を 引き出す



“いい賃金”の最後の条件は、日本レーザー、ダイヤモンドメディア、アトラエが行うように従業員一人ひとりの納得感を引き出すことである。

賃金水準を上げれば、満足度は一定レベルで上がる。しかし、賃金が上がっても不満を感じる人はいる。その背景には、不十分な成果主義への疑義や不満が人々のなかにくすぶっていることがある。

「世界のなかで、日本企業で働く人々のエンゲージメント指数は低いといわれています。多くの国では労働市場が流動化しているため、不満があれば転職しますが、日本人は不満があっても我慢します。だからこそ、エンゲージメント指数が低くなっているという面もあります。ですが、エンゲージメント指数が低いのは、仕事上の自由度が与えられておらず、個人の工夫があまり認められていないのに加え、自分がきちんと評価され、利益の分配を受けていると思えないからではないでしょうか」と、樋口氏は指摘する。

今後、格差をより明確につけてい

くことを前提にすれば、給与が何に基づきどのように分配されるのかをきちんと説明し、なぜ自分はその給与額なのかを納得してもらう必要が出てくる。差をつける基準は、基本的には個人が持つ能力やスキル、成果や貢献度となる。問題は、それをどのように測り、インセンティブとなるようにどう給与の分配に反映するのかということだ。つまり、査定とそのフィードバックこそが重要だということになる。

ここに関して、先に挙げた3社は、それぞれ異なる工夫をしている。

### 情報をオープンにし オーナーシップを持たせる

日本レーザーでは、評価基準を定め、それをどのように測り、どう給与に反映するのが非常に明確である。また、チームで仕事をしたときの成果に対して報酬を分配する方法や、その分配率も明快だ。自分が手にした給与は自分の頑張りの結果であり、上がらないとすればそれは自分の責任であると納得ができる。

ダイヤモンドメディアは、給与決定プロセスに従業員全員がかかわる、そしてアトラエは評価者を評価される側が選ぶという方法で査定を行っている。「自分自身が給与決定プロセスに関与する」ことによって納得感を高めているのだ。

共通点もある。3社とも、詳細な売上や利益、経費や投資の使い道、日本レーザーとダイヤモンドメディアにおいては全員の給与額まで、すべての情報をオープンにしている。これによって従業員は「あの人は自分よりももっともらっているかもしれない」という疑心暗鬼にとらわれずに済むし、会社の売上や利益をつぶさに見れば、自分の給与が適正な金額であるかどうかの判断もつく。

このように見てくるとわかるのは、納得感を引き出すこととは、賃金というものを単に“上”から与えられるものとして捉える視点から従業員を脱却させ、オーナーシップを持って、経営という全体視点に従業員を立たせる仕組みを構築することにほかならないということだ。

## “いい賃金”によって 社員のオーナーシップを引き出せ

石原直子（本誌編集長）

“賃金”を特集したい。年功か成果主義か、という2項対立の議論を繰り返すのではなく、現代日本にそこはかとなく漂っている、“今の賃金はなんだか面白くない”という空気の正体は何か、どうすればそれを変えられるのか、それを考えたい。

ここからスタートした本特集、頭を悩ませたのは、中心に置くべき問いは何か、ということだった。議論の末に導き出したのは“いい賃金”とは何か、という問いである。支払う側にとって、支払いがいがあると思える賃金。もらう側に、満足感と感謝と活力をもたらすような賃金。これをどう実現するのか。これを明らかにすることに照準を定めた。

### 労働サービスの価格以上のものとしての賃金

だが、答えは簡単には見つからなかった。経済学的に見れば、賃金は労働サービスの価格でしかない。価

格に不満があれば、別の買い手を求めて売り手（働く人）が、労働市場を移動すればよい。そこに、支払いがいやら感謝やら活力やらを乗せて議論する必要はないのかもしれない。

実際、外資系企業の賃金制度を熟知するSAPジャパンのアキレス氏の話でも、ITエンジニアの採用とリテンションに日々向き合うメルカリやLINEの話でも、賃金の争点は外部労働市場における“競争力”だった。

慶應義塾大学特任教授の樋口氏は次のように指摘する。「日本では、労働市場が流動化しておらず、適正価格を求めて労働者を移動させるという機能を、賃金は持ち得なかった。賃金はむしろ社内の状況に応じて決められる」。マーサージャパンの白井氏も外資系企業の賃金は市場との見合いで決まるが、日本企業の賃金は内部公平性で決まると喝破した。

この前提があるから、私たちは、賃金に“労働サービスの価格”以上

のもの、つまり“公平性を保ちながらやる気を引き出す”役割を求めているのである。樋口氏は「かつては社員の生活を保証することによってやる気を引き出し、企業の成長につなげようとしてきた。だが個別化が進化した現在、やる気を引き出す要件は変化している」とも指摘する。

企業の状況も変化している。そもそも、企業は従業員全員の雇用を保証しながら、右肩上がりに増える賃金を支払い続けられるのかという疑問もある。日本レーザーの近藤氏は「雇用を完全に保証するからには、賃金に年功的な要素を持たせられるはずがない」という。この指摘はもっともである。

問題は、こうした変化にどれくらい真摯に向き合うか、である。「今なお大多数の日本人は、賃金に差がつくことを求めている。雇用保証と能力開発投資をしてもらっているのだから、賃金水準が低いことにも



納得している。企業はその大多数をも大切にする必要があり」というのでは、こうした変化を軽く見過ぎているように思える。「大多数の日本人」という考えすら、もはや通用しないかもしれない時代なのだ。

### 多様な目線で 有形無形の貢献を明らかに

では、どのような賃金ならば従業員のやる気を引き出せるのか。

ダイヤモンドメディアでは、生活の保証としての“ベーシックインカム”を全員に一律で18万円支給したうえで、“実力給”を支払う。実力給は“ともに働くすべての人々からの評価”で決まる。給与決定プロセスに全員が関与すること、一人ひとりの有形無形の貢献を、多様な目線から明らかにしていくこと。この方法で、公平感と納得感を生むのだという。ベーシックインカムで全員に安心感を提供したうえで、やる気を引

き出す、絶妙な仕組みである。

いくつかの会社で、こうした新しい賃金決定の仕組みが実際に機能しているのを見ると、気づくことがある。それは、従業員が、会社の業績や成長、そこで働く他者をも含めた人々の能力発揮や成長、ひいては会社と働く人の将来について、“自分ごと”としてかかわっている、ということである。そうしたありようがホラクラシーなのかどうか、ホラクラシー型組織の是非についてなどをここで議論するつもりはないが、もっと単純に言って、そこにあるのは、オーナーシップなのだと思う。

### 究極的な命題としての オーナーシップ

本誌でもたびたび、日本の働く人々にオーナーシップが足りないという論を展開してきた。オーナーシップは、一義的には個人のキャリアや能力開発についての主体性や自

律性のことであるが、それだけではない。自分が所属する会社とその経営に対しても、オーナーシップは持ち得る。賃金についていえば、自分がどのような貢献をしているか、それに見合うのはどんな水準の賃金なのかを自覚し、自分の納得する両者のバランスのために努力をすることがオーナーシップのある態度だといえる。だがそれにとどまらず、会社の業績や財務状況、株主などほかのステークホルダーとの関係のなかで、自分たち労働者に分配される原資に思いを至らせること、それを増やすにはそれぞれが自分の持ち場で何をすべきかを考えること。こうした経営的課題へのオーナーシップもまた、従業員は持ち得るのだ。

従業員をただ「守ってやるべき者」と見なすのではなく、彼らのオーナーシップを引き出すこと。“いい賃金”にはこうした機能も求められている。



新連載

サイエンティストが導く  
地球市民への道

# Macro Scope



アストロバイオロジー研究者

## 関根康人氏

Sekine Yasuhito 東京大学理学部卒業、同大学院理学系研究科博士課程修了。東京大学准教授などを経て、2018年より東京工業大学地球生命研究所教授。土星の衛星タイタンの大気や海の起源、土星の衛星エンセラダスにおける生命存在の可能性など、宇宙における生命を育む環境の研究に従事。2009年度日本惑星科学会最優秀研究者賞、2016年度文部科学大臣表彰若手科学者賞を受賞。著書に『土星の衛星タイタンに生命がいる!』（小学館新書）がある。



# 地球外生命はいる。 そのとき、私たちは。

人類にとっての課題が増え続ける現代にこそ、私たちには地球市民としての視座と行動が求められている。本連載では、人を作る人事に携わる人々が高い視座を獲得するために、人事や社会科学を超えた森羅万象について触れる機会を提供したい。第1回目はアストロバイオロジー、宇宙の生命科学である。東京工業大学の関根康人教授に宇宙に生命体は存在するのかを伺った。

聞き手=石原直子（本誌編集長）

——まず伺いたいのは、地球外に生命はいるのかということです。

当然いるはず、というのが現状の回答です。地球生命が生きていくためには、“液体の水”、自分の体を作る“有機物”、そして生命活動に不可欠な“エネルギー”の存在する環境が必要です。地球上でこれら3要素がある環境には、必ず生命が存在しています。実は、最近の太陽系探査によって、これら生命に必要な3要素が、地球以外にも存在することがわかってきました。今のところ誰も生命そのものをそこに確認したわけではありません。しかし、環境が生命の存否を決めているのであれば、生命を育む環境は地球特有のものではなく、地球外に生命がいることも否定できないのです。

従来は、探査機が送ってくるデータから、3要素のうちの“液体の水”の存否を推測することが精一杯でした。ところが、この状況は最近10年

で大きく変化したのです。

## 火星に生命がいるか 20年以内に決着するだろう

——どのように変化したのですか。

“液体の水”以外の“有機物”、“エネルギー”も地球外に存在している、またはあったことが実証されました。

たとえば火星。火星は太陽系探査が始まる前の望遠鏡観測の時代から、液体の水や生命の存在が期待された惑星でした。しかし、1960年代の短時間での近接通過による火星探査の結果、マイナス60度という気温と大気圧の低さが判明し、液体の水や生命の存在は絶望視されました。ところが、1970年以降に探査機が火星の周回軌道から長期間観測し続けたところ、水が流れることでできる河川や三角州のような地形の痕跡が発見されました。現在は寒冷な火星にも、約40億年前には活発な火山活動があり、“液体の水”が存在したのです。

現在、火星生命の探索に大きな進展をもたらしているのは、2012年に到着した探査車キュリオシティです。キュリオシティは、約40億年前に湖だったクレータの底に着陸し、湖の泥のなかに複雑な“有機物”を発見しています。さらに、微生物が食べて“エネルギー”を得ることができるとも明らかになっています。つまり、かつての火星は、地球と同じ生命を育む3要素を備えた惑星だったのです。当時の火星に生命はいたのか。現在も生命はどこかで生き延びているのか。それらを確かめるには、地球にサンプル（試料）を持ち帰って詳細な分析をする必要があります。

——サンプルリターンは、古くはアポロが月から、最近では日本の探査機「はやぶさ」が小惑星イトカワからなど、既に実績がありますね。

確かに月や小天体からサンプルを持ち帰った実績はありますが、地球や月を飛び出しほかの惑星からサンプルを持ち帰った例はありません。2020年代後半には、無人探査機による火星からのサンプルリターンが計画されています。2030年代後半には、火星に人が降り立つ有人火星探査も検討され始めています。2020年代に



は、月での有人探査を再開する予定ですが、月はいわば火星に行くための練習です。そこでの経験を有人火星探査に活かそうとしています。これらは、国レベルの研究ですが、民間での研究も加速度的に進んでいます。僕は、20年以内にサンプルリターンは実現し、火星に生命がいるかどうか決着がつくだろうと思います。

## 太陽系の惑星や衛星は多様性に満ちている

——関根先生ご自身は、どのような研究をされているのでしょうか。

もともとは地球生命の起源に関する研究をしていました。地球にどのように生命が生まれたのか、その誕生前夜の環境を明らかにして、ほかの星でもそれが起き得るのか、宇宙における生命の普遍性を探求したいと思っていました。この10年で太陽系探査が進み、私自身の研究対象も、地球外天体の環境へ、そして地球外生命そのものへとシフトしつつあります。火星以外でも、生命の存在への期待が高まっているんです。

——私も含めて、多くの人は太陽系の地球軌道より内側は暑すぎて、外側は寒すぎて生命が存在するには適さないと考えています。

かつては研究者の多くもそう考えていました。ところが探査が進めば進むほど、それほど単純ではないことがわかってきたのです。

たとえば、木星や土星を回る衛星たちは、太陽から遠く太陽光エネルギーが小さいため、低温の氷の天体であろうと考えられていました。実際、木星の衛星エウロパや土星の衛星エンセラダスを宇宙から見ると、巨大な雪玉のようです。しかし、これらの天体の内部は熱で暖められ、氷の下には“液体の水”からなる地下海ができています。エンセラダスの地下海には、“有機物”や温泉のような地熱“エネルギー”も存在します。

さらに、土星の衛星タイタンは、地球と同様に窒素がメインの大気を持っています。大気には数%のメタンも含まれ、活発な化学反応で複雑な“有機物”がたえず生成されています。また、地表には“液体のメタ

ン”の海が広がり、そこには太陽光エネルギーも降り注いでいます。地球とは異なる太陽系の予想外な場所にも、生命が存在する可能性が高まってきたのです。

——温暖で酸素や水などを必要とする私たちの生きる環境とは、様相が異なりますね。

タイタンのようにメタンに覆われた星では、メタンを使った光合成によって有機物やエネルギーを作るシステムがあることも考えられます。エンセラダスの地下海には海底温泉がありますが、地球にも同様の海底熱水噴出孔と呼ばれる温泉環境があります。そこに生存する微生物に似た生命がエンセラダスにもいるかもしれません。地球外生命が私たち人間と同じような環境を好み、酸素を使って生きているとは限りません。

——夢が広がりますね。

問題は、気の長い研究だということです（笑）。火星に行くのに1年、木星には5年、天王星にいたっては10年以上かかります。私はJUICE<sup>(\*)</sup>という日欧共同の木星氷衛星探査プロジェクトに参加していますが、探査機を2022年に打ち上げ、木星にたどり着くのは2029年です。惑星探査とは、林業みたいなもので、植え

(\*) JUICE: ESA (欧州宇宙機関) が主導し、欧州各国、日本などが参加する大型木星氷衛星探査計画。

た苗が木になるのを、自分では見られないかもしれません。

## 知的生命と出会えない ことが語りかけるのは

——それでも研究を続けるモチベーションは何でしょうか。

宇宙の研究が、文化への貢献につながると思うから、でしょうか。かつて地動説が世界を大きく変えたように、地球外生命の発見は宇宙観、生命観、文明観を変えらると思うのです。たとえば、酸素は私たちには欠くことのできないものですが、酸素が苦手な地球生命にとっては、水素やメタンの多い環境が生存に好適だったりします。さらに広い宇宙のなかでは私たちは生命の一形態ではないかもしれません。私たちが唯一無二の存在ではないと証明することで、人類は同じ「地球生命」として一体感を持てるかもしれません。

——もう1つ、ぜひ伺いたいことがあります。知的生命は地球人のほかにいるのでしょうか。


私たちの銀河系には、恒星が3000億程度あります。その恒星が有する惑星のなかで、地球と瓜二つの星は数十億程度あるでしょう。そして銀河系のような銀河は宇宙に無数にあ

る……。地球が知的生命の存在する唯一の星だとは考えにくいですね。

ただし、知的生命を発見できるかという点と難しい。隣の恒星に行くのも現在の技術では困難です。ほかの惑星に住む知的生命が発する、電波や光などのシグナルを探すというのが現実的でしょう。

私たちの文明社会の歴史は、宇宙の歴史から見るととても短い時間にすぎませんが、既にその存続が危ぶまれています。もし、私たちが、ほかの星の文明が発するシグナルを発見できないのであれば、それはほかに文明が存在しないためではなく、かつて文明があったが既に滅びてしまったため、つまり文明は普遍的に

短命で終わるものだと解釈するのが妥当でしょう。

文明は、「もっとよくなりたい」という欲によって生まれ、発展します。しかし、同時にその欲はエネルギーを使いすぎたり、資源を奪い合ったりして争いを必然的に引き起こします。文明が持続するには、滅亡する前に「ちょうどよく生きていく」という革命的なマインドセットの転換が必要です。そういう転換ができた生命を、本当の知的生命と呼ぶのであれば、私たちはまだまだ知的生命ではありません。私たちの文明を存続させるために何ができるのかと、宇宙に生命を探す研究を通じて問いかけていきたいのです。 

### After Interview

宇宙広しといえど、生命、しかも高度な文明を持つ生命を育む星は、地球ただ1つ。さまざまな条件が偶然にも揃った結果である、奇跡の星・地球——。関根教授の話は、私たちのこんな“常識”を根底からひっくり返す。宇宙探査の最前線からもたらされる数々のエビデンスが教えてくれるのは「私たちは、唯一無二の存在などではない」というあからさまな事実だ。関根教授が指摘するとおり、この事

実を理解すると、私たち地球人の宇宙観や生命観、文明観は変わらざるを得ない。昨今の企業組織では“ダイバーシティ”が叫ばれ、異なる背景や考え方を持つ人々の協働を促そうと多大な努力がなされている。だが、宇宙的な視座で見れば、我々地球上の生命、しかも、そのなかの一形態にすぎない“人類”の内部における差や違いなど、大したことはない。理解し合うのも、お互いを尊重するのも、難しいことがあるのか。そんなふう考えたほうがダイバーシティ&インクルージョンはよほど速く進むかもしれない。

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

組織をフラット化したい



人が育つポストが  
減るのが心配だ



## 松浦俊雄氏

カルチュア・コンビニエンス・クラブ  
執行役員 人事部長

Matsuura Toshio 機械メーカー、リクルートを経て、2014年4月カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）入社。人事部長を経て、2015年4月より現職。2016年からCCCマーケティング人事部長を、2018年からCCC人材開発部長を兼務。現在に至る。

## 松山慎二氏

アルプス電気  
人事部

Matsuyama Shinji 1981年4月アルプス電気入社、本社人財開発課長、工場総務課長等を経て、2006年から2012年まで本社人事総務部長。2013年よりアルプス（中国）に勤務、2018年帰国。現在は人事部にて、CSR、人材開発、シニア活躍支援等の業務に従事。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康



組織の階層を減らしてフラット化すれば、情報共有が進み、意思決定のスピードも上がる。一方で、ポストが減ることにより、若手がミドルマネジャーとして経験を積む機会が失われてしまう。「社長以下、全員並列というフラットな組織もあり得る」というカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の松浦俊雄氏と、1990年代に進めた組織のフラット化の“歪み”を正すため、10年前に係長職を復活させたアルプス電気の松山慎二氏の対談から、組織構造のあるべき姿を考える。

## ピラミッド型組織では 自由な企画は生まれない

**松山：**CCCでは組織のフラット化を進めているそうですね。中間管理職は置いていないのですか。

**松浦：**いいえ、そんなことはありません。いわゆる部長・課長クラスの者もいますし、店舗では店長の下に各商品を担当するアイテムリーダーを置いています。

ただ、社員の意識を含め、なるべくフラットな組織を目指しているのは確かです。たとえば、あるグループ会社は約450人の規模ですが、社長の下に64のミッションユニットと呼ばれるチームを並べただけのシンプルな組織にしています。

というのも、私たちは“企画会社”

だからです。企画というのは、情報と情報の組み合わせから生まれるもの。よい情報をつかんだら組織図に関係なく必要な人とシェアしていく。どんどん皆に声をかけ、そこに別の情報を持っている人が集まって、自然発生的にチームができ、企画が形になっていく。我々が目指しているのはそういう姿で、いちいち上司にお伺いを立てて承認をもらってから動くような形式的なことは必要ないし、縦に長いヒエラルキー構造はむしろ企画を形にしていこうえでは妨げになると考えています。

極論すれば、社長以下、全員並列の組織でもよいかもしれません。社長の増田（宗昭氏）も「個人タクシーの集団のような会社になりたい」とよく話しています。

**松山：**個人の発想にこそ価値があるというビジネススタイルなので、一人ひとりが自律的に動ける組織の形態が最もよい、ということなのでしょうね。

## 課長の下に係長を置き メンバーの育成を担当

**松山：**それに対して我々はモノづくりの会社です。コアになる技術を深掘りし、製品としての品質を維持して、適切な量を安定的かつタイムリーに供給するという使命を負っています。そのためには、個人が自由に企画し、自由に動くだけでは成り立ちません。大きな目的のためには、役割を分担し協力し合うことが不可欠です。組織としても一定の階層構造が必要だろうと思っています。

もちろん大前提として、組織の規模や機能に応じたスリム化は常に意識しており、闇雲に階層を増やすわけではありません。

**松浦：**アルプス電気では、一度廃止した係長の役職を復活させたと聞きました。どのような経緯だったのでしょうか。



## マネジャーの役割を果たすなかで トライアンドエラーを繰り返し 成長していくことができる

松浦俊雄 氏

**松山：**1990年代の人事制度見直しのなかで、組織のフラット化を進める観点から、製造部門を除き、係長の職位を廃止しました。しかし、その後の状況を見ると、事業のグローバル化による業務範囲の拡大や労務管理にかかわる確認プロセスの増加などといった環境変化とも相まって、課長に業務が集中してしまいました。また、部下とのコミュニケーションが減り、メンタル不調を訴えるメンバーが出てくるなど、職場マネジメントの弱体化が顕在化してきました。そこで2008年に課長を補佐する役割として、製造部門以外の職場にも係長職を復活させました。

係長に期待される役割は、主にメンバーの育成・サポートです。日常的に担当メンバーの面倒を見るとともに、人事考課の際には上長に進言することもあります。

実は係長を復活させたのは、課長の負担を軽減するのはもちろんですが、若いうちから組織をまとめ部下を指導する経験を積ませたいという狙いもありました。いわば、課長になる前の準備ですね。役職者の役割

とは、結局人に関わるということですから。

### マネジャーとは最も その領域に詳しい人

**松浦：**なるほど。人に関わることを主たる役割とする役職者は、私たちの組織にはいないですね。どんな階層の役職者であっても、プレーイングマネジャーとして、本人も日々企画を作り続けています。

**松山：**となると、CCCでは、マネジャーはどのような役割を担っているのでしょうか。

**松浦：**マネジャーに求めるものとして、「明確な目標」「単純な組織」「信賞必罰」「衆知結集」の4つを挙げています。つまり、組織のゴールを定め、メンバーの役割を明確にし、成果を適切に評価することによって価値観を浸透させること。また、メンバーの知恵や情報を集約し、組織のゴールを達成していくこともマネジャーの役割の1つです。

一方で、役職者にはその領域にいちばん詳しく、いちばんコミットしている人という側面もある、と私は

とらえています。

**松山：**やはり、そもそもマネジャーの役割からして、我々とは大きく違うようですね。

**松浦：**そうですね。もしかすると、マネジャーになる要件も違うのかもかもしれませんね。もちろんマネジャーには先に挙げたような4つの役割を果たしてもらいたいのですが、すべてを任用時に備えている必要はありません。「経験することで、役割を果たせるようになる」と見込んで、マネジャーに任用することもよくあります。仮にうまくいかなかった場合には、次はもう少し小さなチームを任せてみたり、再びメンバーに戻してみたりすることも決して珍しくありません。たとえば、2018年夏に軽井沢にオープンした書店の店長は、入社3年目の社員です。本人にとってはストレッチなアサインだったかもしれませんが、成長につながっていくと期待しています。

私たちの組織には、もともと失敗をポジティブに受け止める土壌があり、たとえば何かの事業から撤退することになっても、「よい経験を得

## 階層を増やすことが目的ではなく 組織をまとめ部下を指導する経験を いかに積むかが重要

松山慎二氏



た」とそのナレッジを関係者でシェアしていくような風土です。大切なのは、失敗を次の成功につなげること。マネジャーに任用した人についても、トライアンドエラーを繰り返して成長してくればよいと考えています。

### 課長の役割は人を巻き込んで ミッションを達成すること

**松山：**当社では、一定の基準を満たさなければマネジャーにはなれません。複数の職場経験が必須になりますし、判断材料の1つとしてアセスメントも実施しています。課長以上には年俸制を導入するなど処遇面でも大きな相違があります。

単に肩書きが付くということではなく、それだけ厳格に選抜して与えられる重要な役割なのだから、社員も役職に就くことを目指してモチベートされるのではないかと思います。

どのような階層構造にしてどのような役割を与えるかは、その企業の事業特性や労務構造によって異なるのでしょ。たとえば、最近の当社の標準的な課長昇進者の年齢は40

代前半ですが、入社して20年近くメンバーとして過ごしていて、課長になったとき、メンバーの能力を引き出してミッションを果たすことができるのかという課題意識は以前からあります。

係長ポストを復活させて10年になりますが、現在も係長ポストがそのまま残っているのは、係長経験が課長になる準備期間としてそれなりにうまく機能しているからだと思います。

**松浦：**メンバーは業務上も係長から指示を受けるのですか。

**松山：**基本的にそうですが、この案件は相談しながら課長に持っていくとか、この案件は直接課長と進めてくれとか、ケースバイケースで柔軟に対応しています。

### 人を育てる方法は 1つではない

**松山：**もちろん我々も、いつまでもこのままの制度でよいとは思っていません。今の制度は、1990年代に組織のフラット化に振った振り子を、2008年に調整した結果、生まれたも

の。10年前と同じ議論を繰り返しても意味がない。これからの時代にふさわしいありようを考えていく必要があるでしょう。

課長の負担を軽減しながらメンバーを育てていくという課題にしても、新たなポストを作って階層を増やすだけでなく、ほかにも方法はいろいろあるはず。AIやRPAなど新しいテクノロジーの積極的な活用や、今後のベテラン社員の増加を念頭に置いた権限委譲や役割分担の見直しも必要だと思います。100年に1度といわれる環境変化のなかで、これからの時代にふさわしい組織マネジメントの方法を考えていければと思っています。

**松浦：**そうですね。当社でも、マネジャーになって壁にぶつかる人のために何をするか、という課題があります。画一的な教育をするつもりはないのですが、先輩マネジャーの経験をシェアする場を設けるなど、個人のトライアンドエラーに任せるだけではない、成長をフォローアップする仕組みも今後ますます重要になっていくと考えています。



## 極限の リーダーシップ

# ハイパーレスキュー

### 渡邊 豊氏 Watanabe Yutaka

東京消防庁 第八消防方面本部 消防救助機動部隊（ハイパーレスキュー）3部部長。日本体育大学卒業。1988年東京消防庁入庁。特別救助隊、消防学校教育を経て、2005年よりハイパーレスキューに配属。東日本大震災時の福島原発事故の放水、北海道胆振東部地震など多くの現場で救助活動の経験を持つ。現在は部隊長として19名の精鋭を束ねる。

「余震発生！ 全員脱出！」

地震の緊急警報とともに号令が飛ぶ。「すぐに助けに戻ってくるからね。がんばって待っててね」。不安にかられる要救助者に声をかけ、崩れたコンクリートの隙間からロープを伝って這い出てくる隊員たち。東日本を襲った大地震の余波を受け、東京で起きた大型量販店駐車場のスロープ崩落事故の現場は、断続的に起きる余震で緊張に包まれていた。巨大なスロープの下敷きになった乗用車。そこに取り残された男性の救助活動が続く。だが、不安定なスロープが余震で完全に崩落すれば、救助隊員たちの命も危ない。消防救助機動部隊、通称ハイパーレスキューの渡邊豊氏は、このとき隊長として指揮を執っていた。救助現場で作業にあたる隊員たちから少し離れた位置で全体の動きを俯瞰し、後方に陣取る上長の部隊長と連携して、現場の危険を察知した場合には隊員たちを退避させる。「余震が収まるとまた救助に入っていきます。一晩で何度出入りしたか」と渡邊氏は振り返る。

### 「早く出る！」現場に響く声

ハイパーレスキューは、1995年の阪神・淡路大震災の教訓から、高度な技術と機材を備えた部隊として1996年に創設された。より多くの人命をより早く救助することを目的としたスペシャリストたちが活動する精鋭部隊だ。

この組織では、指揮命令系統は“絶対”である。しかし、救助活動に没頭する現場の隊員は、助けたいと



いう思いから隊長の退去命令があっても動かないこともある。また、脱出を繰り返すうちに危険への感覚も麻痺する。「隊長は、そういった状況にいちばん注意しなければいけない」という。動こうとしない隊員に「早く出ろ！」と叫ぶこともしばしばなのだ。スロープ崩落の現場では、余震と疲労との戦いが続き、救出成功は事故発生から26時間後。ぎりぎりの緊張が続く過酷な現場だった。

## 極限こそ、“一歩引く”

渡邊氏はこれまで福島原発事故の放水活動をはじめとして、多くの救助活動に携わってきたが、「どの災害も、想定外の連続です。現場においては想定内なんてものはない」という。

ただしどのような状況にあっても、隊の指揮官に求められるミッションは常に2つ。目の前の命を助けること、そして同時に、救助隊員たちの命を守ることである。しかし、この両立が困難な場面にもしばしば出くわす。要救助者の命を救うことが、隊員の命をあまりにも危険な状態にさらすことになりかねないのだ。そのときの意思決定と指示こそが、渡邊氏が“極限のリーダーシップ”を発揮する瞬間である。「もちろん、救える命は救いたい。でも私たちにも家族がいます。だから自分たちの命を投げ出すようなことはしない。私たちはヒーローではないのです」

命を救うことと、隊員たちの身を守ること。このミッションを両立させるために、渡邊氏らリーダーが実践するのは、“一歩引く”ことだ。



2011年の大型量販店駐車場スロープ崩落事故の現場。スロープに押しつぶされた車のなかで男性が足を挟まれ、身動きがとれなくなっていた。わずかに残った狭い空間、しかも崩落の衝撃で足場が50度も傾き、救出活動は困難を極めた。




「救助に奮い立つ隊員たちは、足元の大きな穴に気づかないこともある。上の者が一歩引いて冷静に全体を見ることが大切だと考えています」と渡邊氏は話す。スロープ崩壊現場での「早く出ろ！」という命令の背景には、そんな考え方があるのだ。

極限状態で“一歩引く”のは難しい。ギリギリの状態であればあるほど、リーダー自ら手を下したくなる。また、救助現場に入ると、最前線に立つのは隊員であり、彼らがその場で適切な行動をしているかは見えない。それでも一歩引いて、作業を隊員に任せられるのはなぜか。「それは、日常の訓練によって培った部下への信頼があるため」だという。部下それぞれが、高所や狭所などさまざまなシチュエーションでどのように力を発揮できるか、訓練のなかで渡邊氏はつぶさに見て理解している。

「それぞれの能力も、強みも弱みも把握しているからこそ、私は一歩引いて指揮を執ることができるのです」

実は、この日常の訓練のなかには、別の意味でも“一歩引く”リーダーシップを支える仕組みが埋め込まれている。指揮命令系統が絶対の組織であるが、最良の指示を出すためには、部下たちに的確に最前線の状況を報告してもらう必要がある。「厳しい災害現場でも、躊躇せずに、自らの意見を言えるように、訓練のなかで、若手に指揮官の役割を体験させています。先輩にも指示を出して活動することで、自分の考えをしっかりと伝える習慣をつくっているのです」

渡邊氏は、「現場で部下が意見を言ってくれるとうれしい」と笑う。いつ訪れるとも知れない極限状態。そこで最大の力を発揮するため、渡邊氏は今日も部下たちと訓練に励む。 

私たちはヒーローじゃない。  
仲間の命を守りながら、  
救うべき命を助ける

## 今号の能力

## 話し方

AIは流暢に  
話せるのか

スマートスピーカーの普及もあり、生活のなかでAIの声を耳にすることが増えてきた。自動音声案内など電子的な音声を使うサービスは古くからあるが、以前に比べてかなり聞きやすくなったと感じる人も多いだろう。

音声合成技術は、近年、急速な進化を遂げている。当初は一つひとつの音をつなげていく方式が主流で、どうしても機械的な棒読みになりがちだったが、ディープラーニングの登場により、大量の音声データから、アクセントやイントネーションも含めて人間らしい話し方を学べるようになった。

学習する音声データをさらに増やしていけば、AIはより自然に話せるようになる。では、最も正しく滑らかな話し方が求められるアナウンサーにもなり得るのか。

人の読み方を徹底して学習  
文脈に応じて読み分けも

「AIアナウンサーは既に実用化され始めています。ニュース原稿については、文節ごとに適度な間を置くなど、人に近い自然な発音で読み上げることができます」と、AIアナウンサーを開発したスペクティの村上建治郎氏は語る。

同社のAIアナウンサー「荒木ゆい」は、実際のアナウンサーが読んだ約10万件のニュース音声を学習。今やニュース原稿であれば読み間違いはほとんどなく、文脈に応じた読み分けも可能だという。たとえば同じ「2-1」という原稿も、「新宿区〇〇町2-1」とあれば「ニノイチ」、「日本代表が2-1で勝利」であれば「ニタイイチ」、「2-1=1」であれば「ニ

ヒクイチ」と正しく読み上げることができる。

「ただし、聞きやすく自然な読み上げができるのは、ニュースに特化した話です。ひたすらニュース音声だけを学習させているので、AIはその読み方を真似しているにすぎません。学習した音声データをもとに、この原稿に対してベストと思われる読み方を選んでいただけで、文章の意味を理解しているわけではないのです。実際、AIアナウンサーに小説の朗読をさせても、ニュース原稿のように正しく淡々と読み上げていくだけで、人間のように感情を込めて読むことはできません」

意味を理解していないため、音声データとして学習していない新しい言葉を、意味から推察して読み上げるのも難しい。原稿の内容を踏まえて、明るい話題であれば声のトーンを上げて読むなどの柔軟な対応もできないということになる。

音声による情報伝達は  
AIが担う時代に

そうした課題はあるものの、「ニュースを伝えるという点では、AIアナウンサーは十分に活用できる



レベルにある」という。「荒木ゆい」に対しても、人員に限りのある地方局や小規模なFM放送局などを中心に、引き合いが増えている。ニュースを読む以外に、既にラジオ番組の司会も担当している。台本通りに進行するものであれば、問題なく対応できるという。

人手不足や働き方改革の流れのなかで、特に災害時の緊急対応などを人間だけで担うには限界がある。聞きやすい音声でいち早く正しい情報を伝えられるなら、その担い手は人でもAIでも構わないはずだ。

「報道機関に限った話ではありません。ある自治体では、防災行政無線をいつも担当している人が台風の影響ですぐに庁舎に来られず、急遽別

の人が担当したところ、住民から『聞き取りにくい』とのクレームが数多く寄せられたそうです。こうした仕事は、初めからAIアナウンサーに任せてしまえばいいのです。そのほうが住民にとっても安心でしょう」

駅や店舗内のアナウンス、観光案内、イベントでの人の誘導など、日常生活のなかで、音声によって情報を伝える場面はたくさんある。今後そのほとんどが、AIで代替できるようになるはずだ。

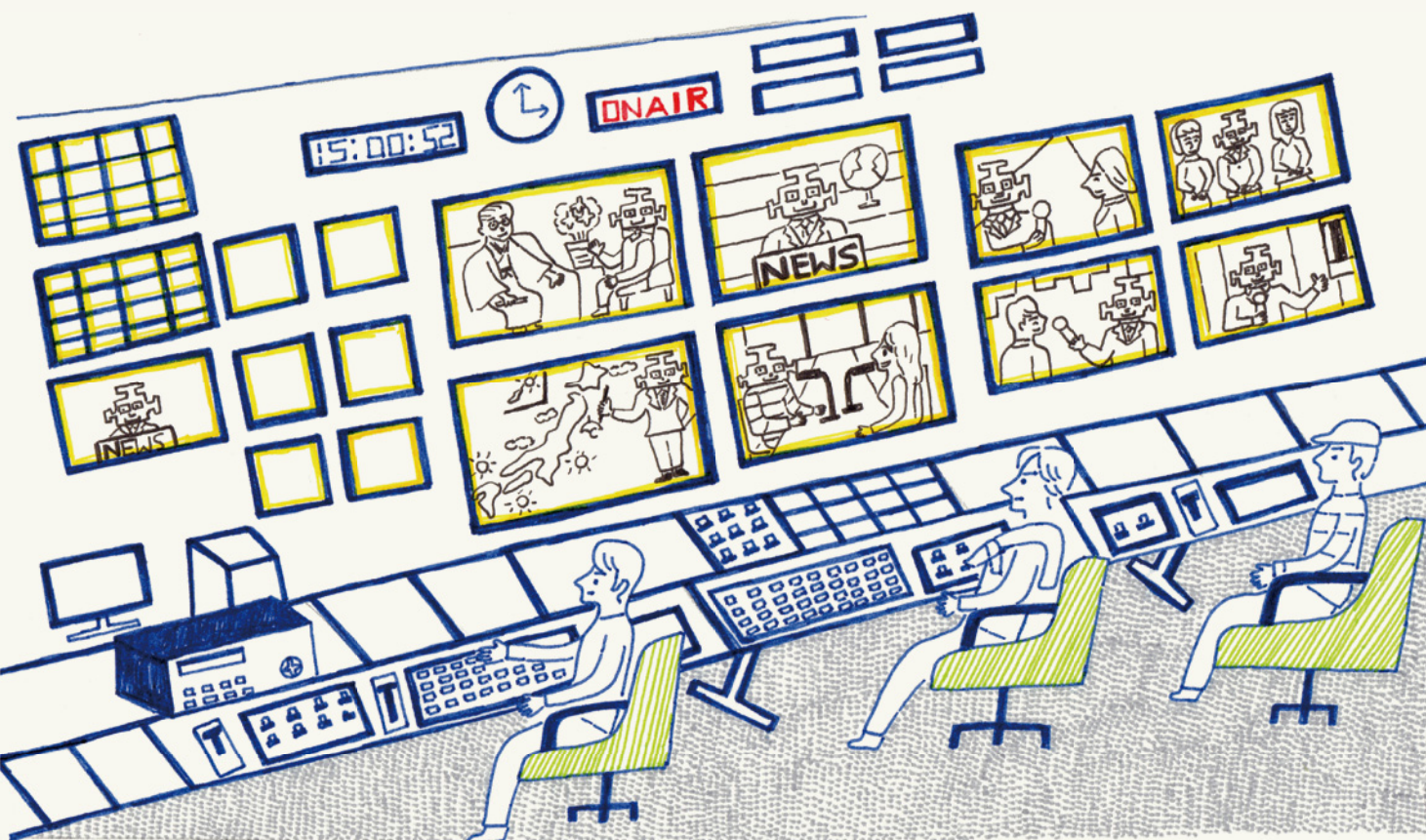
「AIアナウンサーにはニュース音声を、チャットボットには人間の会話のパターンをとるように、用途に応じて適切な音声データを与えて学習させていけば、話し方の精度はどんどん上がります。人間と区別がつか

かないほど、自然な話し方ができるようになる日もそれほど遠くないと思います」



### 村上建治郎氏

Murakami Kenjiro スペクティ代表取締役CEO。米国ネバダ大学理学部物理学卒業。早稲田大学大学院商学研究科修了。エー・アイ・アイにて、オンライン・デジタルコンテンツの事業開発などを担当後、米国Charles River Laboratories、シスコシステムズを経て、2011年に独立。「新時代のCNN」を目指してSNS速報サービス「スペクティ」やAIアナウンサー「荒木ゆい」を開発。



# 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

『ドリーム』は、1960年代初頭、人種分離主義がまだ根強かった米国南東部ヴァージニア州にあるNASAのラングレー研究所で、黒人女性たちが輝かしいキャリアをつかみ取った実話に基づく映画です。この映画は、まずは素直にダイバーシティ&インクルージョンの視点から観ることができます。

研究所では、主人公のキャサリン（タラジ・P・ヘンソン）、同僚のドロシー（オクタヴィア・スペンサー）、メアリー（ジャネール・モネイ）をはじめ、優秀な黒人女性が計算手として働いていましたが、白人と同じようなキャリアアップは望めない環境にありました。

しかし、研究所の白人たちは、決して明確な悪意をもって差別していたわけではありません（結果として、彼らは黒人女性の登用を受け入れますから）。「今までそうしてきたから」という理由で、慣行として差別し続けていただけなのです。

このような「無意識のバイアス」は現代の日本にもあります。たとえ

組織市民行動に基づく  
周囲の支援があつてこそ  
キャリア自律は実現できる

ば「定年」。国によっては年齢差別として法で禁じられていることが、日本では慣行として定着しています。

組織は無意識のバイアスをどう乗り越えることができるのか。研究所の白人たちが気づき、変化する過程は、現代の私たちにとっても参考になるものです。

実は、この映画は、「キャリア自律と支援」という角度からも示唆を与えてくれます。

3人の黒人女性は、それぞれのやり方で、障壁を乗り越えてキャリアアップを実現していきます。なかでも私が注目したのはドロシーです。

黒人女性計算手チームで実質的リーダーを務めていたドロシーは、上司に何度拒否されても管理職への昇進を粘り強く訴え続けます。最新コンピュータIBMの導入でチームごと仕事を失う危機に見舞われた際には、その状況を逆手に取ります。周囲の白人に先んじてプログラミングを学び、チーム全体でIBMのプログラミング担当への異動を実現し、自らも管理職に昇進したのです。

# 『ドリーム』に学ぶ 「キャリア自律」と 「支援」の関係



©2018 Twentieth Century Fox Home Entertainment LLC. All Rights Reserved.

『ドリーム』2017年9月公開  
監督 セオドア・メルフィ  
キャスト タラジ・P・ヘンソンほか  
ブルーレイ発売中（1905円＋税）  
20世紀フォックス ホーム  
エンターテインメント ジャパン

【あらすじ】物語の舞台は、ソ連と激しい宇宙開発競争を繰り広げていた1961～1962年の米国。NASAのラングレー研究所で黒人女性計算手グループの1人として働いていたキャサリン（タラジ・P・ヘンソン）は、数学者としての能力を買われ、宇宙特別研究本部に配属される。白人男性ばかりで構成される新しい職場は、差別が横行し、建物内に利用できるトイレもない、黒人女性にとって劣悪な環境だった。しかし、天才的な計算能力を発揮することで、キャサリンは次第に職場内での存在感を高めていく。





3人のなかでも自らのキャリア形成に強い信念を持っていたのがドロシー。チームのメンバーを従え、胸を張って新部署に向かうシーンは象徴的だ

「この環境ではどうせダメだ」と諦めず、そのときにできる最大限の努力と工夫を続ける。まさにキャリア自律のモデルといえる姿が描かれています。

ただし、ドロシーをはじめとする3人のキャリアアップは、決して彼女たちの強い意志や努力だけで実現されたわけではありません。そこには周囲の「支援」がありました。

たとえば、キャサリンが、自分の勤務する東館に黒人が利用できるトイレがないと訴えると、上司のハリソン（ケビン・コスナー）は、白人用トイレの標識をハンマーで壊します。エンジニアになるために必要な大学の講座を受講する権利を求めるメアリーに対し、裁判所の判事は黒

人の受講を禁じる州法を曲げて特別に許可を与えます。

ハリソンや判事のこのような行動は「組織市民行動」（Organizational Citizenship Behavior：OCB）という概念で説明できます。

OCBとは、社会や組織全体をよくするために、一人ひとりが利己的ではない、正しい判断・行動をすることを意味します。短期利益だけでなく中長期利益を考える、自己利益だけでなく他者利益、とりわけ社会利益を考える。このような意思決定を誰もが実践できれば、大数の法則で組織全体が正しい方向に進んでいくという考え方です。

OCBには、「支援」「誠実」「スポーツマンシップ（不都合に忍耐強く対

処する、仕事の割り当てに文句を言わない、など）」「厚意性（他者に対する自分の行動の影響を考える、など）」「市民道徳」が求められますが、一人ひとりがいかに能力を伸ばし、発揮できる組織文化をつくるうえで特に重要なのが「支援」です。

この映画は、主人公たちの周囲の人々の描写を通して、この支援のあり方を示した物語でもあるのです。■

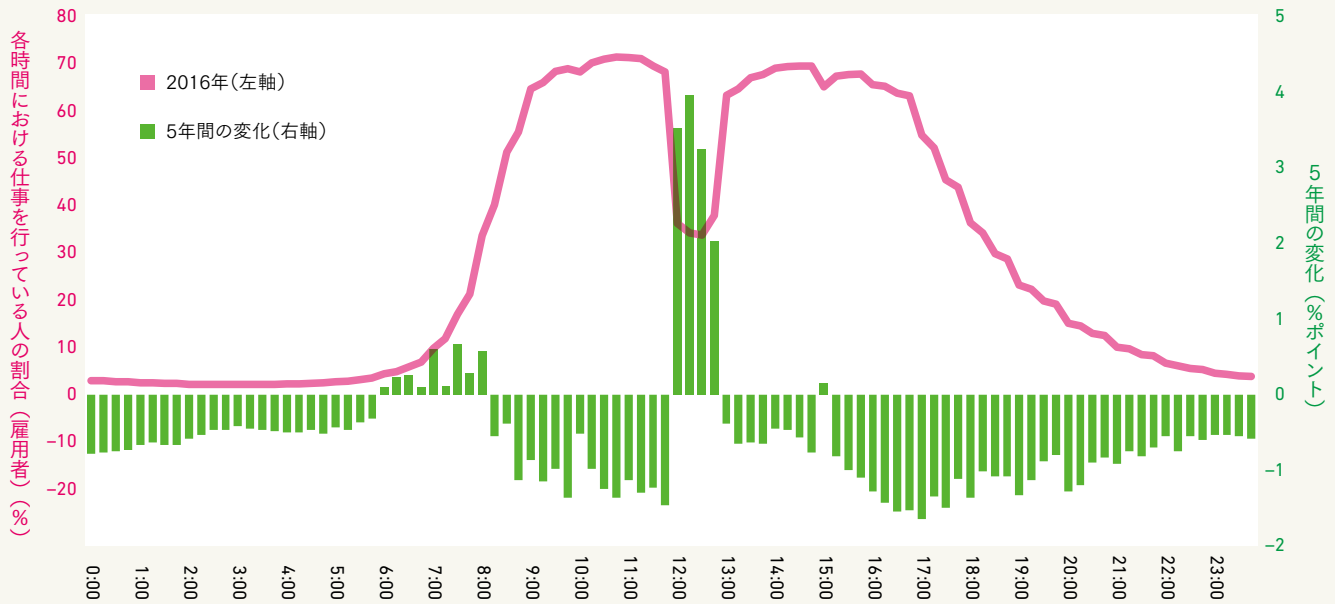


Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

統計が  
物申す増える、  
昼休みに仕事をする人々

## 「社会生活基本調査」

全国の10歳以上の人の生活時間の配分などを明らかにすることを目的とした調査。  
1976年から5年おきに実施しており、2016年調査で9回目となる。



総務省「社会生活基本調査」は、働く人の生活時間を15分単位で把握できる貴重な統計である。本調査によって、全国の人がどのような時間に働いているのか、その実態を知ることができる。ここでは、この5年間で、各時間帯に仕事をしている人の割合がどのように変わったのかをみてみよう。

上図はその移り変わりをみたものだ。ほとんどの時間帯で仕事をしている人の割合が減っていることがわかる。たとえば20時台に仕事していた人の割合は1時間の平均で、14.8% (2011年) から13.8% (2016年) と5年間で1.0%ポイント減った。ほかの遅い時間帯でも働く人の割合は減少している。近年の働き方の見直しや短時

間労働者の増加を受けて、労働時間そのものが短くなったからであろう。

しかし、この流れに逆行する時間帯がいくつかある。その1つが、12時から13時、いわゆる「昼休み」の時間帯だ。1時間の平均で、仕事をしている人の割合は32.2% (2011年) から35.4% (2016年) まで、3.2%ポイント増えた。

この理由は何か。夜遅い時間帯に仕事をするのを厳しく制限されているなか、一定量の仕事をこなすために、昼休みに仕事をする人が増えているからではないだろうか。このデータから、人々が休憩時間を犠牲にして大量の仕事をなんとかこなそうとしている姿が浮かび上がる。

一定時間以上の労働に対して休憩

時間を付与すること、その休憩時間はまさに休憩に充てられなくてはならないことは法令上の要請であり、夜残業できないから昼に仕事をするといったことが起きていれば、それは管理職がやめさせなければならない。仮にも、管理職が「夜に残業できない分、昼の時間に仕事しろ」と命令するような実態があれば、これは重大な違法行為となる。昼休みに従業員がどのように過ごしているのか、人事はより注意深く観察して見る必要がある。そして、社員の意識を「休憩時間は、休憩する」というところに揃えていくことも大切だ。

労務管理を担う主体として、人事は昼休憩の実態を看過すべきではないだろう。



今号の問い

## 感情的になった 社員から 悩みを相談されたら

説法者

**三浦性暁氏**

浄土真宗本願寺派信行寺僧侶

法事などで「南無阿弥陀仏」ととなえたことはありませんか？ これは、無限（＝阿弥陀）である仏様に帰依（＝南無）する、という意味です。

無限の力を持つ仏に比べれば、人間は「有限」な存在です。かの親鸞聖人ですら、自らを「凡夫」、すなわち悩みにまみれた人間だといいました。不完全で1人では何もできず、欲望や怒りにたやすく揺れ動く。それが、人間なのです。

人事担当者や管理職は時に、社員や部下から悩みをぶつけられるでしょう。彼らのなかには、泣いたり怒ったりする人がいるかもしれません。日本企業では職場で感情をあらわにするととがめられがちですが、彼らの感情を否定してはなりません。人間はロボットではなく、感情に左右される存在なのだと思えるこ

# 「自利利他円満」の精神で 社員の悩みを解決せよ

とが大切です。


仏教には、自分を利すると同時に他人も利し、それで丸く収めるという「自利利他円満」という言葉があります。人事担当者には、成果を上げて経営者や上司に評価されたいという思いがあるでしょう。そうした「自利」はあってもかまいません。ただし、同時に「他者の利」を考えよ

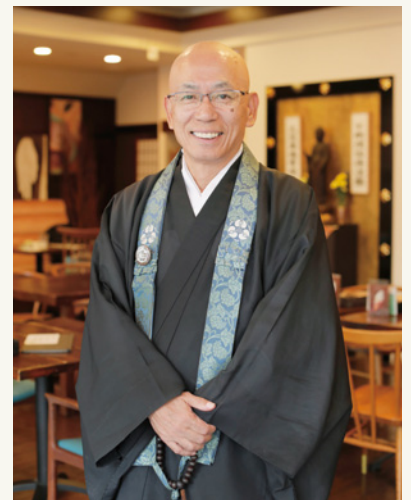
Miura Syokyo 高校時代に親鸞の法語集『歎異抄』と出会い、仏教の道へ。龍谷大学卒業後に仏教の教えを広める「布教使」となり、40年近くにわたって全国で講演活動を行うかたわら、現在は「寺カフェ代官山」にて老若男女問わずさまざまな相談に乗っている。著書に『お坊さん、「女子の煩惱」どうしたら解決できますか？』（青春出版社）。

と仏教は教えています。もし、社員が感情をあらわにするほど苦しんでいるならば、彼らに寄り添い、感情をぶちまけた理由を考えましょう。

人事や管理職が1人の社員の言動や感情に真摯に向き合い、問題に向き合えば、社員全員の苦しみを取り払える可能性があります。そうすれば、自分自身が将来ぶつかるかもしれない課題も解決できるでしょうし、同時に、人事や管理職としての成果につながるはず。まさに自利と利他を同時に満たす結果となるのです。

このときに気をつけるべきは、社員や部下が抱える悩みを、あくまで「現実」として見ることです。

釈迦族の王子だったお釈迦様が悟りへの道を踏み出したのは、王城から出たときに生老病死というこの世の苦しみ（四苦）、つまり「現実」を目にしたのがきっかけ。決して、最初から仏教のあるべき姿を思い描いていたわけではありません。人事もいたずらに理想を追うのではなく、逃れられない現実と向き合うこと。そして、その解決に全力を尽くすことが大事なのではないでしょうか。 





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

経営の原点は「愛」  
効率と非効率の  
両立が生む競争力

## Vol.99 HILLTOP (ヒルトップ)



京都府宇治市にあるHILLTOP本社1階のアルミ加工工場。カラフルな機械や柱が目につき、「単色で暗い」「油まみれで汚い」といった町工場のイメージはどこにも見られない。

Text = 勝見 明 Photo = 笹木 淳 (52P、54P下、55P、56P)、HILLTOP提供 (54P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。



京都駅から近鉄京都線で25分ほど走るとそこは宇治市だ。駅を降り、1キロほど歩いて本社前に立つ。5階建て社屋の左手につくられたピンク色の大きなオブジェに目を奪われる。これがアルミ切削加工のメーカーとは思えない。社名をHILLTOP（ヒルトップ）という。

新卒採用を本格的に始めた2010年度から9年間で従業員数は60人から151人へ2.5倍、売上高は5億円弱から約23億3000万円へ約5倍、取引社数は約400社から約3500社へ約9倍伸びた。そのなかには、ウォルト・ディズニー・カンパニー、NASA、世界最大の半導体製造装置メーカーのアプライド マテリアルズなども名を連ねる。利益率は20～25%（業界水準は3～8%）の高さを誇る。「わが社が伸びているのは人材の力です」

と、経営の指揮を執る副社長の山本昌作は言う。1階にある工場には加工機が何台も並ぶが、オペレーターは2、3人しかいない。「24時間無人加工の夢工場」を謳い、加工機はプログラム通りに自動で製品をつくり続ける。ヒルトップの特徴は多品種単品生産。製作数1個の受注が7割を占め、大半は取引先からの試作の製作依頼だ。そのため、加工機は毎回つくるものが異なる。プログラムもその都度組まなければならない。そのプログラマー部隊がいるのが主力の製造部で、2階に上がると若手社員たちがパソコンと向き合っていた。

## 職人技を機械で自動化

「当社の売上高を決めるのは機械の能力ではなく、社員

がつくり出すプログラムの量です。そのプログラミングのスピードが圧倒的に速い。だから短納期が可能になる。ここに選ばれる理由があります」

と話すのは副社長の長男で経営戦略部長の山本勇輝だ。

ヒルトップの競争力はプログラミングを行う社員の生産性の高さにある。しかも、新入社員でも入社2～3週間で戦力化できる。2018年4月に入社した吉田夏菜は、「いちばんうれしかったのは、入社3週間目に初めて組んだプログラムで加工機が動いて製品ができたときでした」と目を輝かせる。プログラマーが日中プログラムを短時間で組み、夜間も加工機が無人で稼働することで、受注から納品まで最短5日という通常の半分の短納期を可能にする。これをヒルトップ・システムと呼んでいる。

このヒルトップ・システムは、「単純なルーティン（決まり切った仕事）はしたくない」という昌作の思いから生まれ、これまで2つのフェーズを経て今に至る。

前身は1961年、父親が創業した鉄工所だ。長男が大病を患い、薬の副作用で聴力を失った。「働き口に困らないように」と親心で始めたものだ。今は長男が社長職に就く。次男の昌作は商社への就職が内定していたが、「兄弟で支えてくれ」と母に懇願され、1977年に入社した。

受注の8割は自動車メーカーの孫請け。部品の大量生産に追われ、油まみれの毎日。「同じことを繰り返す仕事は嫌だ」「嫌なことは従業員にも押しつけない」「人間らしい知的作業がしたい」と孫請けの仕事はやめ、多品種単品生産を目指した。受注の8割を失い、3年間は「ご飯を食べるのもやっと」（昌作）の状態が続いた。



本社内の執務スペースでは壁が完全に取り払われている（左）。社員同士がざくばらんに会話できるように、という配慮からだ。経営理念は「理解と寛容を以て人を育てる」。右は同社のアルミ加工製品の一例。そのほとんどが一品ものだ。

「ところが、単品生産を始めても楽しくなかった。リピートオーダーが繰り返されるとやはりルーティン化してしまう。まったく新しい概念が必要だと考えました」

ここから第1のフェーズが始まる。米の最適な炊き方を再現する電気炊飯器のマイコン制御や、ハンバーガー店の調理工程をすべて温度や時間で数値化するマニュアルなどをヒントに独自の方法を導き出した。切削加工のルーティン作業は機械で自動化し、人間はプログラミングを行うというものだ。そこで、自社の職人たちから、どのように加工しているかを聞き出して個々の作業を標準化し、データ化した。このデータをもとにコンピュータ制御で加工機を動かす。1991年、ヒルトップ・システムがスタートする。

プログラマーは新規受注のプログラムを組んだら、それをデータベース化する。リピートオーダーの際はそれを使うようにすれば、プログラマーは常に新しいプログラムに携わることになりスキルアップを図れる。これを昌作は「知的作業の善循環サイクル」と呼んだ。

また、社員が働く環境についても、工場のイメージを一変させようと、ピンクの外観の新社屋を建設した。

## 二足三足の草鞋<sup>わらじ</sup>を履く

第2のフェーズを迎えたのはリーマンショック後だった。受注が激減したのを機に、これからも「選ばれる企業」になるにはどうすればいいかを考え抜いた。自社の売上高はプログラムの量が決めていた。ならば、プログ

ラムの生産性を高めよう。「プログラムの生産量3倍化」の目標を掲げると、プログラミングの効率を徹底して追求する最適化に着手した。これを主導したのが経営戦略部長の勇輝だった。本人が話す。

「従来、プログラムを組むのに800項目以上のパラメーター（動作決定の数値）があったのを共通のパターンにまとめ、25項目にまで減らした。プログラミングが効率化され、圧縮された結果、たとえば、プログラミングに自分の時間を100%使っていたのが50%ですむようになった。残りの時間を自由に使って新しいことにチャレンジする。それが経験知となって本業に生かせる。知的作業の善循環をさらに回していけるようになったのです」

では、どんなことにチャレンジするのか。入社7年目、20代で製造部の副部長に<sup>みやはま</sup>抜擢された宮濱司が話す。

「たとえば、今のシステムが本当に正しいのか疑って検証する、宇宙事業など新分野のためアルミ以外の金属の切削に挑戦する、などさまざまです。それにはプログラミング以外にマルチなスキルを持っていることが必要で、

山本昌作 氏  
HILLTOP  
代表取締役副社長





2007年に完成した、建坪600坪、5階建てのHILLTOPの本社屋。東側は全面ガラス張りで、コーポレートカラーのピンクで塗られたオブジェが目を引く。4階には社員食堂、5階には和室、浴室、筋トレルームまである。年間約2000人もの見学者が訪れる。

そこで力を入れているのがジョブローテーションです」

製造部には、プログラミングのほか、機械のオペレーション、製品によっては必要になる手作業の各種加工など、8部署があり、すべての部員が全部署を経験する。

「アナログの手作業を職人に初心者レベルから教えてもらう。とても非効率です。でも、多様な知識が吸収できる。それがチャレンジに生きるのです」(宮瀨)

さらに特徴的なのは、自分の所属する部の仕事以外でも、手をあげれば挑戦できることだ。

「うちでは本来の仕事だけでなく、“二足三足の草鞋を履く”のが普通です」と話すのは、入社3年目で、勇輝の下で採用関連業務をすべて任されている岡谷<sup>おかたに</sup>祐美だ。

「たとえば、うちは人事部がないので、社員全員で採用活動をするんです。製造部員でも、社外での会社説明会や採用面接を担当する。それには自分の会社を自分の眼でとらえ、自分の言葉で表現できなければいけない。自分が採用に関わった社員については、入社後も責任を持つという意識が生まれる。人事の専門部署がやるより非効率ですが、誰もが二足三足の草鞋を履くことで視野が開け、仕事へのモチベーションにもつながる。これも知的作業の善循環です」

## プログラミングをAI化

入社1年目の製造部員、廣目<sup>ひろめ</sup>恭介は大学での学内説明会を担当した。

「この会社には年間2000人くらい見学者が来られて、社

員の誰もが説明役を担当するんです。僕もその後ろに立って、どんなふうに説明しているのか聞いて勉強していたら、意欲を買われて学内説明会に行かせてもらいました。僕らはまだどこにチャンスがあるかわからないので、100個機会があったら、100個種をまいておく。すると声をかけてもらえる。入社半年でも、チャレンジすることの大切さを学びました」

この「種まき」の機会になるのが親子制度だ。若手1人ずつに「親」役の先輩社員がつき、毎日、終業前に10分間、その日の振り返りの対話を行う。この場で若手は自分のやりたいことも発信できる。前出の岡谷が話す。

「やりたいという声をあげ、認められるだけの行動がともなっていれば、やらせてもらえる。私も入社2年目に自分で採用担当を志願し認めてもらいました。今では採用関連については予算まで任されています」

「うちは出る杭は打たない」と昌作も言う。

そんなヒルトップも今、岐路に立たされ、第3のフェーズに移行しつつある。経営戦略部長の勇輝が話す。

「プログラムを効率化し、最適化していった結果、ディスプレイ上で選んだ刃物を削る面にあてるだけで加工のプログラムがつくれる。だから新人でもすぐに戦力化でき、短納期も実現できた。ただ、最適化するほど仕事は単純化し、ルーティン化します。しかも、余裕ができた時間に新しいことに挑戦するはずが、短納期が評価されて受注が増え、その対応のため、すべての時間がルーティンで埋まるという矛盾に陥ってしまった。そこで今進めているのが、AI（人工知能）によるプログラミング自体





本社内にある、斬新なアイデアや製品を生み出していくための試作開発スペース、Foo's Lab（フーズラボ）。社員なら誰でも利用でき、さまざまなアイデアを形にできる、コンピュータと接続された工作機械や各種ツールが揃っている。

の自動化です。プログラミングから解放された社員には、次の時代の新しいビジネスを考えてもらう。2年後には製造部からプログラマーはいなくなっているでしょう」

新しいビジネスとはどんなものか。製造部の宮瀨が考えているのは「切削加工のクックパッド」だ。

「プログラマー不足などで機械を眠らせている企業が世界中にあります。うちのシステムにアクセスすれば、レシピにあたるデータを入手して機械を自動で動かせる。世界中でものづくりを活性化できます」

## 変わらない基本を持つ

夜間に動いていない機械をヒルトップが借り、データを送って自動で製品をつくる仕組みも計画中という。

「EMS（電子機器製造受託サービス）で世界最大の<sup>ホンハイ</sup>鴻海精密工業より多くの生産設備を持つことも可能になる。そんなビジネスモデルを考えることが、これからは社員たちの知的作業になっていくでしょう」（勇輝）



**山本勇輝** 氏  
HILLTOP  
経営戦略部長

最初のフェーズでは、職人技をデータ化し、機械で自動化して、人間はプログラミングに専念させた。次いで、プログラミングを効率化し、最適化して圧縮した分、社員には自由になる時間で新しいことに挑戦させようとした。挑戦を促すため、ジョブローテーションや親子制度など、あえて非効率な仕組みを取り入れた。

さらに次の時代には、プログラマーの技術をデータ化して、プログラミング自体をAIで自動化し、社員は新しいビジネスモデルを構築していく。

「変化し続けるのがうちの一番の強み」と勇輝は言う。一方、「ルーティンの仕事は社員に押しつけず、知的作業の善循環を回せるようにする考えは変わらない」と昌作は語る。変わらない基本があるからこそ、仕事のあり方を状況に応じて、変化させることができるのだろう。

ヒルトップはなぜ、変わらない基本を持ち続けることができるのか。若手ながら採用活動の現場責任者として自社を見続ける岡谷が語る言葉が印象に残った。

「この会社はわが子への愛から始まりました。そのスピリットがずっと受け継がれているように感じるのです。ヒルトップ・システムもお金儲けではなく、社員が成長しながら働けるようにつくったことをみんなが知っている。だから互いに成長していけるよう、やりたいことを後押しするし、出る杭も打たない。採用活動にも、みんな仕事をもちながら協力してくれます。この会社のこの人たちと一緒に働いていることがモチベーションになっていく社員は多いと思う。それがいちばん誇れるところです」（文中敬称略）



## 人と人との「出会い」と 「共感」のなかから 知は生まれる

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

経営の原点に「愛がある」という社員の言葉は、この会社の本質をみごとに言い表している。愛は相手に対する「共感」であり、それは人と人との「出会い」から生まれる。ヒルトップが社員たちに新しいことへのチャレンジを促す「知的作業の善循環サイクル」のなかには、サイロに閉じこもらない多様な出会いの場が組み込まれている。

マルチな能力を身につけるため、手で加工する現場の職人から学ぶジョブローテーションも、先輩社員と若手がペアを組む親子制度も、そこには出会いがある。対外的には、社員が担当する採用活動の会社説明会や採用面接も出会いの場だ。

「対話の哲学」を唱えた哲学者マルティン・ブーバーは、出会いとは「自己中心性から解放された、自分と相手が1つになって生じる無心の態度である」とした。

また、ブーバーは、人間は他者などと関係を持つとき、「我・それ」と「我・汝」という2つの態度をとると説いた。「我・それ」関係は相手を対象化し、一方的な関係しか結べない。また、対象の「それ」はいつでもほかのものと入れ替わる。

他方、「我・汝」関係では相手と全人的に向き合い、互いに個として認め合いながら、個を超えて関係し合う。だから、相手はかけがえのない「汝」となり、ここに共感が生まれる。親子制度は「我・汝」関係であり、自分が採用に関わった社員について、入社後も責任を持つという意識が生まれるのも同様の関係が生まれるからだろう。

出会いで得られた経験は、自らの暗黙知として取り込まれていく。暗黙知は相手と共感しながら、対話をとおして形式知に変換される。親子制度で若手が「やりたいこと」を発信し、それが新しいことへのチャレンジにつながるのは、まさに知識創造の原初的なあり方だ。

そもそも人は知の結晶態である。その知は人と人との出会いのなかから生まれる。知識創造のプロセスである知的作業の善循環サイクルを出会いと共感をベースに回す。ここにヒルトップの経営の特質がある。

そのヒルトップも事業のAI化を開始した。マイクロソフトのサティア・ナデラCEOは「他者に共感する力をAIが身につけるのはきわめて難しい」「AIが普及した社会でいちばん希少になるのは、他者に共感する力を持つ人間だ」と語る。AI化の時代にあっても、ヒルトップは社内外で出会いと共感の場を増やすことに注力していこう。

## 読者の声

前号『Works』150号(2018.10–11)に寄せられた読者の声です。

## 特集『組織を蝕む無意識のバイアス』に関するご意見、ご感想

- 男女の固定役割意識などの無意識のバイアスを払拭し、男女ともに個々の能力に合わせた機会をつくるのが弊社においても大きなポイントだと考えます(小売)
- 日々、業務上の判断では経験値がものをいいますが、生ものである人の判断については、特に留意が必要であることを確認しました。傾聴力を高め、バイアスを少しでも減らしたいです(金融)
- 無意識のバイアスの存在を、データからアプローチするという手法が面白かったです。「男女平等」の理念に対して、結果としてデータが異なる数値を示していることを基に、理念を実現するために、何をすべきかゼロベースで考え直してみることは、さまざまな職場における「常識」という名の「無意識のバイアス」を見出すことなのだと思います(建設)

## 連載に関するご意見、ご感想

- 若者の時代：こんな大学があることに驚かされました。海外を志向する人が少なくなったと耳にしますが、特に若い人には迷ったら挑戦してみしてほしいと思っています(コンサルティング)
- 人事は映画が教えてくれる：企業の意思決定にも暗黒のなかの不文律が数多くひそむものです。誰が何のために何を意思決定したのかということよりも、未来に向けてどのように正しい決断の確率を上げていくかのほうが重要というのを感じました(コンサルティング)

## 編集後記

連載「人事は映画が教えてくれる」で取り上げた「ドリーム」は、本当にいい映画でした。本文中で野田氏が注目したドロシーも素敵でしたが、私の心に残ったのは、NASAのエンジニアを目指すメアリーです。メアリーを愛している夫までもが「黒人の女がエンジニアになんかなれるわけない」と彼女の奮闘を(愛ゆえにですが)止めようとするなか、ひるむことなくエンジニアになるための講座受講資格を例外的に認めてもらう裁判を起こすのです。この話もまた、オーナーシップの話なのでした。(石原)

「日本人は聞き心地がよい結論に飛びついてしまう傾向がある」とは、本特集でも取材させていただいたアトキンソン氏が、149号の連載「クールじゃないジャパン」で語った言葉です。「最近の若者はお金よりもゆとりややりがいを重視する(だから給与は高くななくてもいい)」という言説をよく耳にしますが、IT企業の取材を通じ、本当にそうだろうか、と疑わずにはられません。日本では避けて通りがちな“お金”について、私たちはもっと真正面から議論すべき時がきているのだと思います。(入倉)

新連載「極限のリーダーシップ」がスタートしました。極限状態の現場でリーダーシップを発揮した、さまざまな職業の人々のエピソードをお伝えします。初回は、ハイパーレスキューの渡邊豊さんにお話を伺いました。取材時に、深さ20メートル以上のプールや災害現場を想定した瓦礫の山など、隊員の皆さんが日々訓練に励む施設を見学させていただきました。ふと渡邊さんの手を見ると、いくつもの大きなマメが並んでいました。部隊長となった今でも、毎日50回の懸垂は欠かさないそうです。(津田)

## Next

次号 No. 152 のテーマは

# ハラスメントを許さない

(仮題)

ハラスメント“事件”がさまざまな組織で起きている。パワハラに関する法整備の動きも加速する一方、どこまでがハラスメントなのかは一概には決められないという意見もある。ハラスメントを許さない組織への転換をどのようにしていくのか、日米の取材を通じて考える。

発行は、2019年2月8日(金)です。



No.150 2018.10-11  
組織を触む無意識のバイアス



No.149 2018.08-09  
人手不足を乗り越える



No.148 2018.06-07  
在宅ワークリテラシー



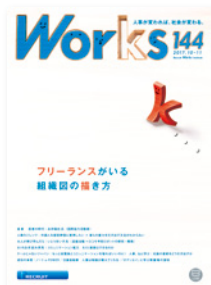
No.147 2018.04-05  
インクルージョンにはテクノロジーを



No.146 2018.02-03  
若者を発芽させる温度



No.145 2017.12-2018.01  
出直しの働き方改革



No.144 2017.10-11  
フリーランスがいる組織図の描き方



No.143 2017.08-09  
僕の育休が会社を変える

## 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 常務執行役員)

古寺猛生 (UKCホールディングス グループ執行役員

総務人事担当)

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 取締役 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/石原直子

編集/入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、

坂本貴志、白谷輝英、城倉 亮、瀬戸友子、

津田 郁、金井あかり

執筆/勝見 明、木原昌子 (ハイキックス)

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・特集イラスト/別府麻衣

フォトグラファー/刑部友康、阪巻正志、笹木 淳、

鈴木慶子、平山 諭

イラストレーター/内田文武、信濃八太郎、山下アキ

校正/ディクシジョン

印刷/北斗社

### お問い合わせ先

株式会社リクルート

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

## 151 2018.12-2019.01 いい賃金

第24巻 第5号 通巻151号2018年12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 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

