

# Works 168

人事が変われば、社会が変わる。

2021. 10-11  
Recruit Works Institute

第1特集

# That's CHRO!

第2特集

## 組織人としての独学

連載

スポーツとビジネスを語ろう

藤本光正氏 栃木ブレックス 代表取締役社長

人事変革のパディ

タニタの社員を個人事業主にする「日本活性化プロジェクト」

極限のリーダーシップ プロセラー 西村一広氏

人事のアカデミア ストリートアート

人事は映画が教えてくれる

『遠すぎた橋』に学ぶ 現場に悲劇をもたらす官僚制組織の無謬性信仰

With コロナの健康経営 発展していく健康経営の姿

With コロナの共創の場づくり “変わり身の速さ”が意味するもの

野中郁次郎の経営の本質

丸井グループ 代表取締役社長 CEO 青井 浩氏



リサイクル  
この本は  
リサイクルできます

RECRUIT



## 4 第1特集

# That's CHRO!

4 はじめに 「これこそが CHRO である」 を明らかにする

## 6 なぜ今、CHROが求められているのか

### 10 Part1 CHROの役割とは何か

12 Theme 1 「CEOのパートナー」に関するディスカッション

16 Theme 2 「EXの最大化」に関するディスカッション

18 Column リコーにおけるCHRO／グローバル、日本を掌の上に

19 Theme 3 「人事部門のヘッド」に関するディスカッション

22 Column NECにおけるCHRO／HRが変革のドライバーに

23 Theme 4 「経営チームの一員」に関するディスカッション

## 26 第2特集

# 組織人としての独学

4 特別寄稿 独学という孤独と暗闇のなかであがき、得たもの

## 28 今、組織人に独学が求められる理由とは

- 29 学ぶ領域をいかに定め  
学び方を選択するか【4つの事例】
- 38 独学の効果とは。組織で促進するには。  
2つの側面から考察する
- 42 独学で深く掘り下げ、客観化・普遍化する  
それによって人は真に成長する
- 43 **まとめ**：個の主体性が人事戦略になる時代  
佐藤邦彦（本誌編集長）



## 連載



- 44 **スポーツとビジネスを語ろう**  
藤本光正氏 栃木ブレックス 代表取締役社長
- 48 **人事変革のパディ**  
タニタの社員を個人事業主にする「日本活性化プロジェクト」
- 50 **極限のリーダーシップ**  
プロセラー 西村一広氏
- 52 **人事のアカデミア** ストリートアート
- 56 **人事は映画が教えてくれる**  
『遠すぎた橋』に学ぶ 現場に悲劇をもたらす官僚制組織の無謬性信仰
- 58 **With コロナの健康経営**  
発展していく健康経営の姿
- 59 **With コロナの共創の場づくり**  
“ 変わり身の速さ ” が意味するもの
- 60 **野中郁次郎の経営の本質**  
丸井グループ 代表取締役社長 CEO 青井 浩氏

## 64 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2021年9月17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。



# 第1特集 That's CHRO!

はじめに

「これこそが CHRO である」を明らかにする

近年、日本でも人事のトップに「CHRO」もしくは「CHO」という役割名称をつける企業が増えてきた。環境変化のスピードが速まるなか、人的資源の重要性が高まっており、それを司る人事部門のトップの役割や位置づけを一段強調しようとする動きのように見える。また、巷間で言われている通り、「経営戦略と人材戦略を紐づけよ」という流れを汲んだ動きともいえるだろう。

だが、戦略的人材管理の必要性が叫ばれ、CHRO とい

うポジションが設置され始めたのは実は1990年代後半のことである。そのときから早20年。CHROというポジションが珍しくなくなるまで、なぜこれだけの時間を要したのか。あるいは“現在”生まれているCHROには、当時にはなかった何かが託されているのだろうか。こうしたことは、明らかにされていない。

そこで本特集では、あらためて「これこそがCHROである(That's CHRO!)」を明らかにしたいと考える。彼ら

Text = 入倉由理子 (4 ~ 25P)

Photo = 刑部友康 (6P、7P、10P、11P、22P)、その他本人、各社提供

Illustration = イオクサツキ





はどのような役割を担うのか、どんな資質や能力、経験が必要なのか、また、そうした人々はどのように育っていくものなのか、そしてそれらは従来の人事担当役員や人事本部長と何が違うのか、ということを詳らかにすることを目標とする。

本特集には、従前の特集とは異なる点が2点ある。

1つは、上記の目標を達成するために、多様な企業のCHRO、人事部の部長や人事機能のリーダーなどに参集いただき、議論する研究会を2021年7月から開催していることだ。さまざまな企業のCHROの現在の姿を相互に開示しながら、未来の目指す姿、あるべき姿を明らかにしようと回を重ねている。人事領域に携わる人々の閉じた場での議論にならないように、戦略コンサルタントや

企業のCxO(事業や他機能の“Chief”たち)などの刺激を受けて、議論の活性化も図っている。本特集は、いわばそれらの議論の成果の発表の場でもある。

もう1つは、並行して行われている研究会を追う、という形を取っているため、この特集は3号連続の“連載”となるという点だ。今号だけでは結論は出ないことをお許しいただきたい。連載1回目の今号では、まず、CHROの役割に迫る。

議論の途上のため、現時点では制作者である私たちにも、That's CHRO!のThatの部分は見えていない。3回の連載を終える頃には、その姿をあらわにすることができるだろうか。乞うご期待である。

本誌編集／入倉由理子





# なぜ今、CHROが 求められているのか

4人の論客が、経営や戦略、人事という  
それぞれの専門の視界から、CHROが今、求められている理由に切り込む。

人事部門のトップにCHROという  
名を冠する企業が増えている理由は  
何か。なぜ今、CHROが求められて  
いるのか。

経営コンサルタントとして多くの企  
業のCEOを間近で支えてきた経営  
共創基盤 (IGPI) グループ会長の富山  
和彦氏、XEED代表の波頭亮氏、戦

略的人材管理を提唱してきた学習院  
大学教授の守島基博氏、そして日本  
GEのCHRO、LIXILグループでは  
CHRO、副社長を歴任したpeople  
first代表取締役の八木洋介氏の4人  
にこの問いを投げかけてみた。

4人が異口同音に言うのが、現代  
において経営上最も重要な資産が人  
材であるということ、そして、その  
重要資産を預かる最高責任者として  
のCHROの要請 (Call for CHRO) が  
増しているということだ。



**富山和彦氏**

経営共創基盤 共同経営者 (パートナー)  
IGPIグループ会長

# 人という最重要資産を最大化する プロフィットセンターの “Chief”が求められている

—— 富山氏

## 付加価値の源泉はハードから 人の知恵へと変化

具体的にそれぞれの主張を見ていこう。

「ものづくりで稼いできた日本企業にとって価値創造の源泉は、長らく工場や設備などのハードだった」と富山氏は説明する。「人はそのハードを動かす労働力にすぎませんでした。現在は、付加価値を生む源泉はあくまで人の知恵です。工場やそこにある設備1つをとっても、人の知恵が詰め込まれて、はじめて価値を生むのです。つまり、コンピュータや工場は、人の知恵やアイデアを具現化する手段なのです」

最新の工場や設備に何百億と投資

する前に、そこに知恵を吹き込む人材という資源をいかに強く豊かにするかを考えること、つまり人的資源管理(HRM)こそが、事業運営のメインの命題になってきたということだ。「ヒトが工場や設備を動かす労働力でしかなかった時代には人事はコストセンターでしたが、今や価値生産における最重要資産を、いわば“運用”し、最大化するプロフィットセンターであらねばなりません。CHROの要請が高まってきたのは、その利益部門の“Chief”として、会社全体のリソース配分の優先順位を判断する役割を担う存在だからです」(富山氏)

近年、従業員エクスペリエンス(以下、EX)の最大化が人事のトピック

として挙がることが多い。それも「当然の流れ」と富山氏は言う。「会社にとっての最大の資産である人材を、勇気づける仕組みや、気持ちよく働ける環境や文化をつくっていくこともCHROに求められているのです」

## 戦略決定の最大要因を 左右するポジション

波頭氏は、“戦略のコモディティ化”という背景とともに、人材の重要性の高まりを説明する。

「1990年代までは、戦略の策定は特殊で希少な能力によってなされていました。マーケットを分析し、競合との関係性や顧客の特性を明らかにして、自社の強みをどのようにそのマーケットに当てはめるかという、



波頭 亮氏

XEED 代表



守島基博氏

学習院大学 経済学部 教授  
一橋大学 名誉教授



八木洋介氏

people first 代表取締役



## CHROは経営チームの1人として、 経営がやりたいことを実現する人材と組織を 確保することが求められる

—— 守島氏

戦略を描くこと自体がどの企業にも  
できることではありませんでした。  
だからこそ、戦略を描ける企業が勝  
者になった。ところが今や、戦略の  
策定はパターン化されており、比較  
的簡単に、どの企業にでもできるよ  
うになったのです。これが、戦略の  
コモディティ化です」(波頭氏)

戦略がコモディティ化した現代に  
あって、「自社にとって実現可能な  
戦略の範囲、すなわち戦略的自由度  
を決定する最大のファクターがその  
企業における人材の能力となった」  
(波頭氏)ということだ。

1990年代までは戦略を描ける能  
力を持つ企業自体が希少性が高かつ  
たうえに、戦略の実現可能性を決め  
るのは往々にして“カネ”だった。設  
備投資やM&Aにどれだけお金を投  
入できるかが成否を決めた。「そこ  
で、それまでは戦略的なリーダー  
シップを発揮する存在ではなかった

財務部長や経理部長に光が当たるよ  
うになりました。彼らはCFO (Chief  
Financial Officer) という名称になっ  
て、戦略決定のうえで発言権を持っ  
ようになりました。かつての財務がそ  
うであったように、今は人事が戦略  
決定の最大ファクターとなっているわ  
けですから、人事本部長がCHROに  
移行して、大きな責任と権限を持っ  
ことが合理的です」(波頭氏)

### 2000年代と様変わりした CHROに求められる役割

戦略人事という言葉が出てきた  
2000年代初頭にも、「Call for  
CHROがあった」と指摘するのが守  
島氏だ。しかし、「同じCHROでも、  
当時と今ではその求められる役割が  
大きく変化している」(守島氏)とい  
うのだ。

2000年前後は、日本企業の多くが  
年功型賃金から成果主義型賃金への

移行を志向した時期だ。言い換えれ  
ば、個人ごとに賃金の額を変えると  
いうことに無縁だった日本企業が、  
成果に応じて差をつけるという意味  
で、はじめて真剣に処遇制度を検討  
し、実践しようとした時期だったと  
もいえる。「このときCHROに求め  
られたことは、人事制度を経営戦略  
に近づけることでした」(守島氏)

では、今、求められていることは  
何か。「刻一刻と経営環境が変化す  
る現代において、CHROの役割は経  
営チームの1人として、経営がその  
時々やろうとすること、やりたいこ  
とを実現する人材と組織を確保する  
ことにつきます。DXをはじめとす  
る事業構造の変革は、それができる  
人的資源あってこそ。そして、そう  
した人材が活躍できる組織へと変革  
し、彼らを支援していくことが求め  
られているのです」(守島氏)

そのとき、求められているのは「ど

## 戦略が“コモディティ化”した今、 戦略的自由度の最大の決定ファクターは その企業における人材のレベル

—— 波頭氏

うやったら人が動くのかを知っていること」(守島氏)だという。「従来の人事は堅固な人事制度をつくり、それを守ってもらう番人のような役割を果たすこと、つまり人事制度で人々を動かすことに力を入れてきました。今後は、制度で人々にリーチするのではなく、対話とリーダーシップでリーチすることが求められます。多くの企業がパーパスの編み直しを行うなか、パーパスやミッションを語るリーダーとしてのCHROの要請も高まっていると思います」(守島氏)

### 人事本部長は人事を考える人 CHROは経営を考える人

これらのことを八木氏は、「人事本部長は人事を考える人、CHROは経営を考える人」という言葉で表現する。「経営を差別化するツールのなかで、最もパワフルなツールが人事であり、CHROは人事というツールを使って経営を変えていく人なのです」(八木氏)

具体的には、環境を読んでそのなかで自分たちの経営戦略に一体化した人事戦略をいかにつくっていくかが最重要課題だ。「かつて世界でほめそやされた“三種の神器”も、その

時代に合った戦略にすぎない。日本企業独特の文化にはしてはならないのです。時代が変われば、大局観を持ってこれまでやってきたことにメスを入れなければなりません。変革の時代であるからこそ、CHROという経営を考える人が求められているのです」(八木氏)



ここまで見てきたように、日本に20年ほど前に登場したCHROは、新しい期待を背負って今、その存在感を増そうとしている。これからCHROの役割とは何かを議論しようとしている、と守島氏に伝えると、

「20年前と今で変化しているように、CHROの役割は固定的なものではなく、これからも環境によって変化し続けるコンティンジェントなものだととらえたほうがいい。定義できるのはあくまで、2021年という現在地における役割だと考えるべきではないか」とアドバイスをくれた。

なぜCHROが求められているのかという問いへの解を総括すれば、変革の時代に対応する鍵をCHROが握っているからにほかならない。この時代に求められるCHROの役割や求められる能力について、これから議論していきたい。

**CHROは人事という  
パワフルなツールを使って  
経営を変えていく人**

—— 八木氏



# CHROの 役割とは何か

今号のPart1では、まず、変革を担う現代的なCHROがどのような役割を担うのかをテーマに、6人の人事リーダーが議論する。

米国の著名な経営アドバイザー、ラム・チャランらは、「CEOが主導して、CHROの責務を見直し、CHROを真のパートナーとするために、CFOとともに三頭体制を築き、三者による定期的な会合を持つべき」と主張している（「戦略は人に始まる CHROは経営者たれ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年12月号）。実際にはどうだろうか。

## CHROの役割を人事の リーダーが参集し議論

現在の日本企業において、CHROはCEOの真のパートナーになれて

いるのかをあらためて検討する。既に述べたように1990年代の終わりには、戦略人事が重要だといわれていたが、いまだに人事もしくはCHROが戦略実現のパートナーとしての役割を担えているという手応えがあるとは言い難い。

前項で話を聞いた富山氏、波頭氏、守島氏、八木氏は、今こそCHROの役割がより重要になってきているといい、また、その役割は2000年代はじめにCHROが強く求められた時代から変容しているという。具体的にどのような役割を、今、CHROは担うべきなのだろうか。

これらの問いの解を求めて、リクルートワークス研究所（以下、ワークス研究所）では、現職のCHRO、人事部や人事機能のリーダー、またCHROとして外資系企業で活躍してきた人事プロフェッショナルなど6人に参集してもらい、ワークス研究所のメンバーを加え、「CHRO研究会」を立ち上げた。メンバーは下記の通りである。2021年7月より、オンラインで議論を重ねている。

## ワークス研究所が提示する 3つの役割の仮説とは

研究会の初回には、CHROの役割

## 研究会メンバー \*社名50音順



松尾美香氏

アサヒグループ  
ホールディングス  
顧問



中島竜介氏

アステラス製薬  
人材開発部部長/  
Head of Talent



三好敏也氏

キリン  
ホールディングス  
取締役  
常務執行役員



## CHROの役割：リクルートワークス研究所による仮説

### CEOのパートナー

優秀人材の獲得と  
最適な人材配置

リーダーの選出  
リーダーの要件の定義

### EXの最大化

組織開発

### 人事部門のヘッド

人事部門の「目標」を示し  
コミットメントを引き出す

最適な組織構造を考える

人事部門の成長を目指して  
資源の投入や入れ替えをする

出典：リクルートワークス研究所

とは何かを議論するためのベースとして、ワークス研究所から、「CHROの3つの役割」という仮説を提示した(上図参照)。

3つの役割とは、「CEOのパートナー」「EXの最大化」「人事部門のヘッド」である。本研究会主宰であるリクルートワークス研究所人事研究センター長の石原直子は、「1つ目は、文字通りCEOの進める経営戦略を実現するためのパートナーの役割」だと説明する。「変革を担う優秀な人材の採用、最適な人材配置、未来を担うリーダーの選抜と育成などを行って、未来に向けて人的資源の

最適化を図っていく。これこそが、最も重要な役割だといえるのではないかと考えました」

2つ目は、EXの最大化だ。前出の富山氏は、これからの企業経営における最重要資産である人材に、最大限活性化した状態で働いてもらうことが重要と強調した。「つまり、この企業で働くことやこの企業で得られる経験に、人々が意義や喜びを感じられるようにすることもCHROの役割ではないでしょうか」(石原)。具体的にはパーパスを明らかにし、パーパスへの共感をベースとしたエンゲージメントを高めるということ

になるだろう。

最後は、人事部門のヘッドという役割だ。「経営戦略を実現する人事戦略を立て、遂行し、ビジネスリーダーや個々の従業員のニーズに応える。そのために人事部門を強化したり、人事部の人々を育てたり、どのような体制であればよりよく機能するのかを検討し、実践する、という役割が求められていると思います」(石原)

この「3つの役割仮説」を叩き台に、CHROの役割に過不足はないのか、ほかにやるべきことはないのかを、研究会で議論していく。



源田 泰之氏

ソフトバンク  
コーポレート統括  
人事本部  
本部長



松倉 肇氏

NEC  
取締役 執行役員常務  
兼 CHRO



瀬戸 まゆ子氏

リコー  
コーポレート  
上席執行役員  
CHRO

# 「CEOのパートナー」に関する ディスカッション

ここからは研究会でのディスカッションをもとに、座談会形式でお送りする。

—まずは、仮説の1つ目、「CEOのパートナー」という役割についてディスカッションしていきたいと思います。戦略実現に向けて「優秀人材の獲得と最適な人材配置」と「リーダーの選出、リーダーの要件の定義」と置いたのですが、これに関してご意見ををお願いします。

## CHROはCEOの変革を パートナーとして支援

NEC・松倉氏（以下、松倉）：まず、挙げなければならないのは、**経営戦略の実現**だと思うのです。私自身は人事領域の専門家ではまったくないのですが、前社長である新野（隆氏）が「<sup>きた</sup>来るデジタル時代に向けてNECが抜本的に変わる必要がある」と考え、新たにCFO（森田隆之氏、現社長）とともに設置したCHROを拝命しました。CEOからは、CFOとともにCEOのパートナーとして、変革を進めることを期待されています。これまでの人事はどちらかといえば制度の番人でした。今回、新たに人事が変革をリードする役割、つまり変

革のパートナーであることを期待されています。

キリンホールディングス・三好氏（以下、三好）：労務中心の人事から戦略性のある人事になろう、というのが2000年前後にいわれていた戦略人事です。私にはCHROという冠はついていませんが、人事担当の役員としては、今は制度面での戦略性が求められているのではなく、経営戦略と人材戦略をいかに連動させるか、というステージに入ってきている実感があります。

アステラス製薬・中島氏（以下、中島）：

当社にはCHROはおらず、人事を含むコーポレートスタッフ部門の長としてCAO(Chief Administrative Officer)がいて、CAOの下に人事部門のトップとしてHead of HRがいます。CHROが必要かどうかは一概には言えませんが、製薬会社のように新薬の研究開発が経営において最も重要と見なされてきたような業界でも、人的資源の重要性を強く意識するようになりつつあります。人々の意識や組織カルチャーの改革、優秀な人材の採





用などHRへのリクエストは増えていますね。

**アサヒグループホールディングス・松尾**

**氏 (以下、松尾):**経営戦略実現のパートナーであることは間違いありませんが、それはほかのCxO (Chief x Officer、企業活動における業務や機能の責任者の総称) も当然に担っています。そのなかで、CHROが特別に担う役割とは、**CEOの相談相手**、もっと言えば、誰にも言えない悩みや愚痴の聞き役でもあるのではないのでしょうか。

**ソフトバンク・源田氏 (以下、源田):**

私は人事本部長という役割で、私の上司として専務でもあるCHROがいます。彼は、人事以外にも広報や総務のコーポレート領域全般を管掌しています。現在のCHROは、経営者が本当に腹を割って話せる存在であることは確かだと思います。

### CHROは、ほかのCxOより経営チームのなかで格上か

——波頭氏を中心に、今、経営戦略を実行するうえで人材が最も重要な

のだから、その領域を司るCHROは経営チームのなかでもほかのCxOより位置づけが上である、という意見があります。これについてはどう思いますか。

**三好:** 現実にそうなっているかは別として、そうあるべきだと考えています。経営チームは10人くらいいますが、CEOが本当に重要な事柄を相談するときはもう一回り小さいチームでやっている、という感覚があるのです。そのなかにCHROは入っているべきではないでしょうか。

**松倉:** 毎週、非公式にCEO、CFO、CTO (Chief Technology Officer) とCHROの4人で語る場を持っています。自分がどうかは別としてCHROはそれぐらいの重要なポジションにしていくべきだし、それにふさわしい人材がアサインされるべきだと考えています。ただ、そこまでの道のりは遠いですね。

**松尾:** 前職のAIGジャパン・ホールディングス (以下、AIG) で、私はCHROの職にありました。意識としては、CEOの右腕がCFOだとすれば、CHROは左腕だと思ってきました。多くのグローバル企業のCHROはそうだと思います。でも、実際に





ほかのCxOがCHROのことを自分たちより格上と思っていたわけではないし、逆に“格下”と思われることすらあるのが現実です。CEOにいちばん近いという自負がないと仕事をやっていけない。だから、そういう気持ちを持ってモチベーションを維持していた側面もあります。

**リコー・瀬戸氏（以下、瀬戸）：**それぞれのCxOがさまざまに責任を持っており、その役割においてCEOのパートナーなのだから、格上ということはないのではないのでしょうか。ただ、何かあったとき、それがいいニュースであれ悪いニュースであれ、第一報が入るのはCHROだという感覚があります。それは権限というよりは、人にかかわる領域である限り、会社に関するどんなことも知っておかねばならないポジションだからだと思います。

### CEOのチームの能力を最大化する責任を負う

——ありがとうございます。CEOのパートナーとしての役割に関連して、ほかにご意見はありますか。

**瀬戸：**CHROの相談相手という役割が挙がりましたが、同時に、ほかのCxOの相談相手でなければならないと思います。それは、CHROはHRという専門性を持ったCEOのパート

ナーだから、彼／彼女のチームをどうつくるか、つまり、**経営チームの能力を最大化したり、チームの健全性を担保したりする責任**も持っています。CEOだけでなく、CxOの悩みを聞いたり、人に関するアドバイスをする相談相手の役割を負うのも非常に重要な仕事だと考えます。

**松尾：**その通りで、CEOのチームがベストパフォーマンスを出すためのプロデューサーであると思っています。会議などに出ている、常に頭のどこかではその会議全体の様子を客観的に見えていますね。

**三好：**確かに、ちょっと引いて経営チーム全体を見ているというところはあります。

**瀬戸：**三好さんが言うように全体を引いて見て、さらに彼らの評価をし、この人たちの成長プランをどう立てるのかも考えています。それは、次の経営者、社長の**サクセッサ（継承者）**をつくるというCHROの役割とも関連しています。

——CEOのパートナーであるということに、CEOのチームをよくして、CEOを助けるという意味も含むということですね。

**松尾：**そうですね。ただし、CEOとのパートナーシップは重要ですが、万一、CEOがうまく機能していなければ、交代を提言する役割を担うの

もCHROだという覚悟も必要です。

### CHROの役割はCEOから付託されたもので決まる

——富山氏からは、CHROがどんな役割を担うか、どこまでの権限を持つかは、CEOがCHROに何を付託したか、で決まると聞いています。富山氏は、たとえばガバナンスデザインをCHROに付託すべきだと言っています。執行サイドとモニタリングサイド両方、つまり組織の最上位の価値創造チームのメンバリングを決定する役割には、その企業の人について熟知しているはずのCHROこそ適任だということです。皆さん、あるいは皆さんの会社のCHROや人事トップは何を付託されているか、ぜひ聞きたいと思います。

**中島：**CAOの役割のなかでHRに関する部分で付託されていると思われるのは、確かに、いかに最高の経営チームをつくるかということですね。それより下の組織の人材に関することはHead of HRが担う役割です。つまり、CHROは経営チームのなかの執行サイドであるCxOの選任と解任に関してCEOをサポートするだけでなく、モニタリングサイドであるボードメンバーの選任や交代のプラン作りにも大いにかかわるべきだと思います。加えて、トップ層の報酬

体系の構築などが求められていると思います。

**松倉：**これからのNECを動かしていくのに重要なのは、波頭氏が言っている通り、戦略の中身よりも、むしろ実行する人のほうだと考えています。中期経営計画を実現するのに最適なビジネスリーダーを経営チームが選び、彼らが組織をつくり、ビジネスを進めていきます。そのなかから次の経営メンバーをつくるということですね。そう考えると、組織の最上位のメンバリングも付託されているといえるのかもしれませんが。

**松尾：**私の場合、AIGでは、カルチャートランスフォーメーションを付

託されていました。福利厚生を含む制度の改革、そして、自分たちの会社として従業員の誰もが誇りに思えるような象徴的なイニシアチブが必要でした。たとえば、私がAIGで最後にやった、転居を伴う転勤のない会社にしようという取り組みなどがそれです。それを含めて、みんなが一体になれるような、エンゲージメントを向上させる役割を期待されていました。

——ここまでをまとめると、「CEOのパートナー」としては、経営戦略の実現、サクセッションへの関与、経営チームの能力の最大化・健全性の担保ということが主なものになりそう

ですね。松尾さんのいう、従業員のエンゲージメントについては、次項で議論したいと思います。

**瀬戸：**もう1つ議論として加えたいことがあります。CHROはここまで議論してきた通り、CEOのパートナーには違いありませんが、ほかのCxOと同様に重要な経営課題について一票の権利と責任を持った「経営チームの一員」という顔も持っていると思うのです。

——経営チームの一員というのは、ここまでの議論で出てこなかった新しい視点ですね。では、それもこの後にディスカッションしていきたいと思います。

## 検討の経過①：変革のパートナーとしての役割は多岐にわたる

「経営チームの一員」でもあることを検討!

### CEOのパートナー

経営戦略の実現  
(変革のパートナー)

優秀人材の獲得と  
最適な人材配置

サクセッションへの関与  
(ピアの評価、成長プランニング)

リーダーの要件の定義

経営チームの能力の  
最大化・健全性の担保  
(経営チームのメンバーの相談相手含む)

### EXの最大化

組織開発

### 人事部門のヘッド

人事部門の「目標」を示し  
コミットメントを引き出す

最適な組織構造を考える

人事部門の成長を目指して  
資源の投入や入れ替えをする

出典：リクルートワークス研究所

# 「EXの最大化」に関する ディスカッション

——では、次に「EXの最大化」に関するディスカッションに移りたいと思います。私たちは、この企業で働くことやこの企業で得られる経験に、人々が意義や喜びを感じられるようにすることがCHROの重要な役割の1つではないかと考えました。具体的には、そうしたカルチャーを目指して組織開発を進めていくことが求められていると思います。これについてはいかがでしょうか。

**中島：**EXの最大化は人事だけのミッションとは限らず、全リーダーがやるべきこと、と考えることもできるのではないのでしょうか。実際、当社では、組織開発を含めたEXに関する取り組みは、経営企画と人事がタッグを組んでやっています。

**源田：**EXの最大化は、施策の実行によって実現する部分が多いので、CHROの役割と限定せずに人事施策をつくり動かす人やHRBPとして事業の現場の人材と接点を持つ人たちの役割でもあると感じています。社員のEX最大化を実現する施策として、ジョブポスティングやFA（フリーエージェント）制、副業制度を導入しています。これらの具体的な施策の企画や導入は、人事全体の仕事ととらえて

います。

**中島：**施策の実施に関しては、その通りだと思います。CHROがEXの最大化について役割を担うとするならば、会社のストーリーを語り、経営方針に沿ってカルチャーを変えていくようなビジネスリーダーを育成すること。そして、その方針を理解し、社員のキャリアやニーズと向き合いながら、現場の人々の共感を高めていくようにインシアティブを取っていくのはHead of HRやHRBPの役割だと思うのです。ですから、CEOのパートナーという役割と並べるのはどうかな、と思います。

**松尾：**私も、EXの最大化は、CEOのパートナーとして経営戦略を実現しようとするときの、手段という位置づけなのではないかと考えます。別の役割として位置づけなくていいと思いますが、どうでしょうか。

## 組織が活性化しているから 戦略の実現性も高まる

——EXの最大化がCHROの3大役割の1つであるという立て方には無理があるのでしょうか。

**三好：**正解はないと思いますが、私は重要な役割としたいと思います。人材が揃っているから経営戦略が選べる

し、組織が活性化しているから経営戦略の実現性が高まる。人材をどのような状態にもっていくかというのは、戦略の実現と表裏だから同列ではないのでしょうか。戦略の実現とEXの最大化は、ともすると短期的には相反する可能性もあります。それを統合していくストーリーをCHROが語れないといけないと思うのです。

**松倉：**EXの最大化は、私にとってはど真ん中だと思っています。もっと言えば、私は“EX”ではなく、“**エンゲージメント**”を高めるという表現のほうがしっくりくるのですが、いかがでしょうか。NECでは私の下にカルチャー変革本部を置いて、コーポレートカルチャーの変革を推進しています。会社を変えるというときの主役は社員であり、そのマインドセットですから、人事部のやるべきことの1つとしてエンゲージメントの最大化を語っているだけでは、変革は起こらない。パーパスを語り、カルチャーを変え、従業員のエンゲージメントを引き出すのは、今の時代であれば非常に大きな役割としてCHROが担うべきことだと思います。

**松尾：**確かにそうかもしれません。私も先にお話ししたように、AIGでは社



員のエンゲージメントを高めることをCEOから付託されていました。ただし、それは当時のAIGの社員のエンゲージメントがあまり高くないという課題があったからです。守島氏が言うように、企業の状況やフェーズに応じてCHROのなすべきことは変わり得ます。会社のライフステージがエンゲージメントの最大化が重要な時期に来ているのであれば、CHROが力を注ぐべき役割だし、ある程度エンゲージメントをマネージできている会社が多いのであれば、ここから外してもいいと思います。

—そのように考えると、CEOのパートナーと並び得る大きな役割は、経営戦略の実現のための組織の変革ということになるでしょうか。今、この

2021年という時代において、変革にあたってCHROが行うべきことは、EXの最大化だということなのかもしれません。そして、EXという言葉は、松倉さんがおっしゃるように、エンゲージメントのほうが適切ですね。

### 最大の役割は経営戦略実現のためのチェンジエージェント

**松倉**：CHROが担う大きな役割は、チェンジエージェントとしてはどうでしょうか。チェンジエージェントとしてやるべきことは、エンゲージメントの最大化に加え、**カルチャーの変革**であり、それを促進するような**新しい働き方の醸成、支援**ではないかと。

—松倉さんの提案に従って、チェンジエージェントという言葉に書き換

えようと思いますがいかがでしょうか。

**瀬戸**：チェンジエージェントであれ、というのはとても共感できますね。1つ、常々難しいと感じていることがあります。本来、会社の戦略やステージが変わるときには、会社が誰にエンゲージしてもらいたいかは変わっていくはずですが。でも日本の多くの会社は、エンゲージできない人も救ってきました。会社の変革にあたって、終身雇用を前提とする日本企業は、エンゲージできない人を退出させることをあまりしないように思います。CHROは、会社の戦略変更に際して、どの人たちのエンゲージメントを高めていくのか、そうでない人たちをどれくらい救うのかを考えると、非常にシビアな役割を負っているともいえると思います。

## 検討の経過②：CHROは組織とカルチャーを変えるチェンジエージェントであれ

「経営チームの一員」でもあることを検討!

チェンジエージェント?

### CEOのパートナー

経営戦略の実現  
(変革のパートナー)

サクセッションへの関与  
(ピアの評価、成長プランニング)

経営チームの能力の  
最大化・健全性の担保  
(経営チームのメンバーの相談相手含む)

### ~~EXの最大化~~

エンゲージメントの最大化

組織開発

カルチャーの変革

新しい働き方の支援

### 人事部門のヘッド

人事部門の「目標」を示し  
コミットメントを引き出す

最適な組織構造を考える

人事部門の成長を目指して  
資源の投入や入れ替えをする

出典：リクルートワークス研究所

# グローバル、日本を掌の上に

リコーにCHROというポジションが設置されたのは、2020年4月のことでした。最初の1年はCEOの山下良則が兼任し、当時人事本部長として入社していた私が2021年4月にバトンを受けました。CHROというポジションを設定した背景には、従来の制度の番人では変化の時代に耐えられないという認識が社内にあったのだと思います。同時期にCDIO (Chief Digital Innovation Officer) というポジションも設置されたのですが、こちらも変革の象徴として外部からの人材が就任しました。

CHROとして、CEOから期待されていることは3つ。「グローバルを掌の上に」「日本を掌の上に」「全世界のタレントのデベロップ」。具体的には、世界中に広がるリコーのグルー



瀬戸まゆ子氏

リコー コーポレート上席執行役員 CHRO

プ各社の人材戦略を統合していくこと、国内のグループ会社を“日本のリコー”としてまとめていくこと、優秀な人材を育て発掘し未来のリーダーにしていくことでした。

## CEOとともに改革を推進

入社以来、コロナ禍が続きほとんど出社することがなく、リコーという会社を肌で感じる事ができませんでした。それでも人事本部長のときから、CEOとともに改革を推進してきました。たとえば国内では、評価制度の改定やグローバルタレントマネジメントの開始、さらに2022年春にはジョブ型の導入、役員制度・報酬制度の改定、定年後の再雇用制度改定を予定しています。

一方で、今はグローバルのCHROとしてグローバルの人事ネットワークをつくることにも注力しています。まず、グローバル全体でのHRの現状やメンバーのことを知るために、グローバルのHRメンバー全員を対象としたタウンホールミーティングを積極的に実施しています。従来は、日本の本社人事は、各リージョンや各国法人の人事施策にあまり積極的にかかわってきませんでした。そのため、私の入社当初は各リージョン

や各国のHRヘッドからは「何をしにきたのだろう」と訝しがられていた面もあったと思います。今は、対話を経て方針のベクトル合わせができ、いいシニアリーダーシップチームが組成されつつあります。

また、ビジネスユニット(以下、BU)制の導入に合わせてBUにはそれぞれHRBPを設置しました。ビジネスリーダーの戦略的なパートナーとして特にタレントの発見や選抜などに力を入れてもらいたいと考えています。そのため、BUのHRリーダーのダイレクトな(実線の)レポートラインをBU長としました。私とは点線のレポートラインでつないでいます。

## 大所高所から見るのが理想

今課題に感じているのはグローバル以外に本社人事部の部長として“日本ローカル”のことをやらなければならないこと。CHROとしての仕事とは国を超えての大所高所からの意思決定ですが、CHROが本社ローカルの人事トップを兼ねるとローカルに引っぱり動きが鈍化するリスクがあると思います。日本を含む各国法人に人事のリーダーがいて、CHROはその上、あるいは横から見ている組織の体制が理想だと考えています。



# 「人事部門のヘッド」に関する ディスカッション

——ここからは、「人事部門のヘッド」としての役割について検討していきたいと思います。八木氏は、「経営を差別化するツールのなかで、最もパワフルなツールが人事である」と言っています。そこで私たちは、人事という機能や組織が十全に効力を発揮できるように、人事部門の組織構造を考えて実現したり、人事部門の短期長期の目標を示して人事に携わるメンバーのコミットメントを引き出し、必要な力を発揮できるように人事部門の人材の育成や調達を行うことも、CHROの役割の1つとして掲げられると考えました。

**松尾**：営業部門のヘッドが営業部のメンバーの面倒を見るように、人事部門のヘッドが人事部のメンバーを人事戦略を実現するリソースとして豊かにするのは当然だと思います。ただし、プライオリティとしてどれだけ高いかということには少し疑問があります。

**源田**：当社の場合、人事部のメンバーの育成の責任は、人事部長の私にあります。もちろん、CHROと相談しながら遂行します。

**松倉**：かつて各スタッフ部門のヘッドはいわば“村の村長さん”でした。部

員を守るのが仕事であって、それが目的化するとよくないと感じていました。直下の人事部員の育成だけでなくCHROの役割を果たすためには優秀なHRBPが必要だから、幅広く事業部門や関係会社にいるHRBPを育てる、というのはとても大事な仕事です。また、ラインマネージャーを育成し、経営や事業に寄与するという役割も大変重要で、視野を広げ、会社全体の人事機能の底上げが必須と考えています。

**瀬戸**：もう1つ懸念があります。人事部門のヘッドという言葉からは、“ゲートキーパー”、制度の番人という側面が強く感じられます。経営戦略を実現するための人事戦略をつくることだとするならば、人事はゲートキーパーではなくて、変革を促し、新しいカルチャーや仕組みをつくっていく人たちでなくては、と思うのです。

**松倉**：先ほど人事はチェンジエージェントとしての役割を求められているという話をしましたが、まさに今、自分たちは制度の番人からチェンジエージェントになる、という**マインドセット**や**スキルの転換**を人事部員に促し、彼らの行動を変えていく必要

があります。その意味では、人事部門のヘッドというCHROの役割は重要ですね。

## 人事部門のヘッドとしての 実務は人事部長に渡すべきか

——「人事部門のヘッド」という役割に関しては、守島氏から問いをもらっています。経営の一角である、ということと、人事部門という機能の長である、ということは、必ずしも同じ人が担わなくてもいい。現在のように“変革のフェーズ”にある企業のCHROは、変革を担う人の確保、古い慣習や価値観に縛られているリーダーや人々の意識を変えることに最も時間を割くべきであって、人事部門自体をどうするかにまで責任を負うのは難しい。その実務と権限は人事部長に渡すべきではないか、と守島氏は言っているのです。これについて意見を聞きたいと思います。

**中島**：会社によって役割の持たせ方は異なりますが、純粋なCHROというポジションを置く意味は、経営と執行をきちんと分けたいという意味があるからではないでしょうか。たとえばCFOやCTOはやはり執行のヘッドではないですから、CHROを

置くからには、執行の役割と責任は剥がすのだと考えられませんか。

**瀬戸**：CHROと人事部長の“線引き”は大きなジレンマです。日本の会社では、グローバルを見るCHROと国内会社を見る人事部長を兼ねていることが多く、いわば“ダブルハット”です。私がCHROとして社長から言われていることの1つに「グローバルを掌の上に」というミッションがありますが、実際には“日本のリコーの人事部長としての役割”も持っています。世界各地の子会社と日本のリコーを

同列に見て、HQ (Head Quarters) のCHROとして戦略を展開したいと常々思っているのですが、日本のリコーの人事部長という役柄に、心身ともかなりのパワーを割かれているというのが現実です。

**松倉**：私は、監督か執行か、と言われると実は執行の責任者だと思っています。私は取締役でもあるので、もちろん監督側の役割も持っていますが、オペレーションの部分でも責任は大きいという認識です。ただし、人事部長は兼ねていない。私の下に、

日本ローカルの責任者の人事総務部長、海外の人事の責任者であるグローバル人事部長、国内外の共通の人事インフラやタレント育成を担当する人材組織開発部長という3人がいて、日々の仕事を担ってくれているから私は変革という経営目標に邁進できます。権限委譲が非常に重要になってくると考えています。

**源田**：CHROと私の間で、「こっちはこの役割」というような明確な線引きはなく、私に「10年後の人事を考えろ」というような宿題も含めて、さまざまな役割を付託してくれているように思います。お互い信頼して、腹を割ってさまざまなことを相談しながら進めており、CHROも人事部門の組織が有効に機能しているのか、人が育っているのかということには関心を寄せています。

**松尾**：CHROといえども、全部1人でできるわけではありませんから、日々の細かい執行を任せられる人が必要だと思います。一方で、人事というものの最高の執行権限を誰が持っているかというと、それはCHROであるのも間違いありません。チェンジエージェントとしての役割を果たそうとしても、その下の人事部長が制度を変えてくれなければ実現できません。だから、人事という機能のヘッドという役割は、CHROにやはりあるの





### 検討の経過③：部門を守るのではなく、人事機能のレベルを上げる

「経営チームの一員」でもあることを検討!

#### CEOのパートナー

経営戦略の実現  
(変革のパートナー)

サクセッションへの関与  
(ピアの評価、成長プランニング)

経営チームの能力の  
最大化・健全性の担保  
(経営チームのメンバーの相談相手含む)

チェンジエージェント?

#### ~~EXの最大化~~

エンゲージメントの最大化

カルチャーの変革

新しい働き方の支援

人事機能のイネーブラー?

#### ~~人事部門のヘッド~~

人事部門の「目標」を  
コミット  
人事機能の有効性を高める  
ための最適な人事部の構築  
(権限委譲も含める)  
最適な組織構造を考える

戦略実現のための人事部員の  
スキルとマインドセットの転換  
資源の投入や入れ替えをする

出典：リクルートワークス研究所

でしょうね。

### 人事の人々を支援し経営の 目的を達成するイネーブラー

**瀬戸**：今、お話を聞いていて、確かに、と思う部分もあります。会社が変化の真っ只中にあるときに、完全に執行の部分を手放したら、変化のための施策の実効性を担保するのが難しくなる。その意味では、特に大きな変化を起こすときには、CHROの役割を全うするのに、ある程度の執行の責任も負うことが必要なかもしれませんね。

**中島**：このようにいろいろ議論してみ

ると、人事“部門”ではなく、人事“機能”のヘッドとしたほうがいいのではないのでしょうか。人事部門という言葉を使うと、人事部門を守るという意味合いが非常に強くなるように感じます。

**三好**：確かにそのほうがしっくりきますね。人事部門のヘッドは、どうしても人事部長というイメージが強くなります。一方で、人事機能とすると、それは人事部に閉じたものではありません。さまざまな部門に、人を採用したり、育成したり、適材適所にアサインしたりというような人事的な機能はあります。つまり、人事部門

のことだけを考えるわけではなく、果たすべき役割のために人事部門のケイパビリティが足りないのであれば、人事部門以外の人を動かしていくことも含めてCHROの役割なのだ、と考えたいですね。

——人事部門を守る役割ではなく、人事機能のレベルを上げていく、と考えるのはしっくりきます。さらに、皆さんのお話を聞いていると、“ヘッド”というよりは、人事の人々を支援し、経営の目的達成を可能にすること、というニュアンスを強く感じます。ですから、**人事機能のイネーブラー**という表現にしたいと思います。

# HRが変革のドライバーに

2011年にCxO制を導入し、2017年にはCHROというポジションも生まれましたが、当時は従来の人事・労務担当役員と大きくミッションが変わったという認識はなかったかもしれません。2018年、CFOを森田(2021年より社長に就任)、CHROを私が拝命しました。2人とも経理部長、人事部長を経験していません。これは私自身も驚く人事でした。

私自身は、経営企画の経験が長く、関係会社の社長を経て、2017年に中期経営計画の立て直しのためにCSO(Chief Strategy Officer)として本社に戻りました。

CSOとしてNECの経営課題に正面から向き合うと、事業の変革と



松倉 肇氏

NEC 取締役 執行役員常務兼 CHRO

もに人の変革も必要なことを強く認識しました。社長ともそのような話をしていたら「じゃあ、CHROをやってくれ」と。以降、CEOとCFOとCHROが一体になって変革を進めてきました。2021年に森田がCEOになってからは、新たなCFOにCTOを加えた4人で、引き続き密接に連携しながらNECの変革に力を注いでいます。

## 経営への参加意識を高める

今、CHROとして期待されていることは、経営戦略と人事戦略を直結させることであり、そのために変革のドライバーになることです。これまで人事部門は、基本的に守りを固める“ガーディアン”の役割を求められてきました。それを大きく転換していく道はなかなか険しいものがあります。

今、力を入れていることの本丸は、カルチャーの変革です。CHROである私のもとに、人事総務部や人材組織開発部とともにカルチャー変革本部があります。別に組織をつくるほど、カルチャー変革には手間も時間もかける必要があります。今、ようやく「上から変革変革と押し付けられている」という感覚だった社員たちが、「自分たちが経営に参加するんだ、で

きるんだ」という発見をし始めたところですよ。今後もこの変革の手を緩めずに、進めていかなければなりません。

## 「挑戦する人の、NEC。」へ

同時に、人事部門の変革が急務です。「ルールを守り、オペレーションを正確にやり遂げる」というアンカーとしての役割は十分に果たせています。しかし、変革のドライバー、先導者となれるよう、人事のメンバーのスキルとマインドセットを変えていかねばなりません。具体的には、事業部門や関係会社を含む人事メンバー全員に向けて、私が直接語りかけるタウンホールミーティングを実施しています。

同時に、かなりのボリュームで中途採用を行っています。新しい人とともに新しいカルチャーがどんどん入ってきて、もともといたメンバーたちにも化学反応をもたらし、変化が起きています。

今、当社のHR方針は、「挑戦する人の、NEC。」です。これを定めたとき、人事のメンバーでワークショップをやりました。そこで「挑戦する人づくり、環境づくりが私たちの仕事」と、ようやく腹落ちした。これが私たちの現在地です。

# 「経営チームの一員」に関する ディスカッション



——ここまでのディスカッションを通じて、現代のCHROの役割は「CEOのパートナー」「チェンジエージェント」「人事機能のイネーブラー」というように当初の仮説から少しずつ進化させることができました。ここでは、瀬戸さんから提案のあった、CEOのパートナーであると同時に、ほかのCxOと同様に重要な経営課題について一票の権利と責任を持った「経営チームの一員」ではないか、という点について議論したいと思います。

**瀬戸：**少し説明しますと、CEOのパートナーであることと経営チームの一員

であることは似て非なるものだと感じられるのです。もちろんCHROですから人事の帽子をかぶってはいるのですが、ほかの経営陣と同じように経営に対して一票を持ち、人事領域以外の経営課題についても、その一票を投じることによって、意思決定にかかわる。これは、1つの独立した役割と

**三好：**あえて分ける必要があるのか、迷いますね。「CEOのパートナー」といえるのは、経営チームの一員という前提があつてのことだと思います。経営チームの一員という役割を別に立て

ると、逆にCEOのパートナーという役割が人事に関することのみに関してしてしまうような気がします。

**瀬戸：**そこをあえて独立させたいと思うのは、私のように人事領域の経験が長いと、経営会議での発言が常に人事の帽子をかぶったものになってしまうから、という反省を込めているのです。自分がこの事業を率いていたら、どういうことを言うのだろうか、と、自分のなかで人事の帽子を脱ぐことを意識すべきではないかと。人事機能とかかわりがないトピックでも、**全社的な意思決定に参画する**のだ、経営の



一翼を担うのだ、という決意表明として必要だと思いますがどうでしょうか。

### 全社的な意思決定に参加する ということをも明言

**松倉**：CEOのパートナーという役割の内容に、経営戦略の実現、サクセッションへの関与、経営チームの能力の最大化が入っていますから、ここまで議論してきた通り、CEOの“人事にかかわる”パートナー以上のものである

という意味合いだと思います。確かにどうすれば戦略を実行し、変革に導いていけるのかというディスカッションを常にしていますから、自身の領域を超えてすべての経営課題に向き合う経営チームの一員である、という言葉もしっくりきます。

**松尾**：日本企業の場合、ほかの経験をした人がジョブローテーションで人事にくるというのも大きいですね。だから人事の帽子が脱ぎやすいのかも

しませんが、私は事業を経験したものの、人事の経験が長くなりましたから、瀬戸さんのおっしゃることはよく理解できます。人事ではなく、経営者として意思決定をするという宣言は必要かもしれません。

**中島**：そうかもしれない。“HR”は人事、“F”はファイナンスと、CEOのパートナーとしてはその領域の専門性を発揮する役割であることは間違いないのですが、“C”としての経営の部分が強

## CHROの役割：2021年決定版

### CHROの特別な役割

#### CEOのパートナー

経営戦略の実現  
(変革のパートナー)

サクセッションへの関与  
(ピアの評価、成長プランニング)

経営チームの能力の  
最大化・健全性の担保  
(経営チームのメンバーの相談相手含む)

#### チェンジ エージェント

エンゲージメントの最大化

カルチャーの変革

新しい働き方の支援

#### 人事機能の イネーブラー

人事機能の有効性を高める  
ための最適な人事部の構築  
(権限委譲も含める)

戦略実現のための人事部員の  
スキルとマインドセットの転換


調するのもありかもしれません。

——松尾さんが言うように、人事の経験が長く、人事部長からCHROに上がっていった場合などは特に、人事機能のトップであって経営チームの一員だという意識が薄いかもしれませんね。それでは、これまでに挙げた「CEOのパートナー」「チェンジエージェント」「人事機能のイネーブラー」を「CHROの特別な役割」として、全社的な意思決定へ参画するという「**経**

**営チームの一員**」を、「CxO共通の役割」として明示したいと思います。ここまでの議論を経て、“4つの役割”を2021年決定版とします（下図）。

### 3つの役割から4つの役割へより経営視点を強化

——初期の仮説（11ページ）から変更した点は、現代らしいCHROの役割として、CEOのパートナーとして変革をともに進めるのだ、という点を強

調すること。経営チームの能力の最大化のための責任を持つと同時に、CEOを含めた経営チームのサクセッションに関与していくこと。EXの最大化より一段高いレイヤーで、会社全体のチェンジエージェントである、とすること。ここでは、人々とカルチャーを変えていき、より大きなエンゲージメントを引き出す役割を担っていることを強調します。また、人事部門のヘッドではなく、人事部に閉じずに人事という機能をより高めていく責任者という意味で人事機能のイネーブラーとすること。そして、新たに、「経営チームの一員」という役割を明記し、“C (Chief)”がつくポジションとして、時には人事という視点を超えた“経営者の目線”で全社の意思決定に関与することを明示したいと思います。 

## CxO 共通の役割

### 経営チームの一員

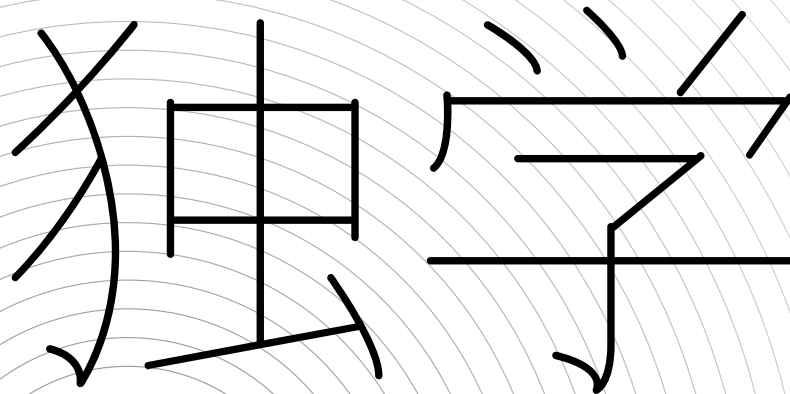
全社的な意思決定への参画

今号では、変革を担うCHROの役割として、「CEOのパートナー」「チェンジエージェント」「人事機能のイネーブラー」「経営チームの一員」を定義した。次号では、これら4つの役割を果たすにあたって、CHROになる人に求められる能力やスキルとは何か、それをもたらす経験は何か、さらにCHROのキャリア形成とはどのようなものかについて、引き続き議論していく。

出典：リクルートワークス研究所

# 組織人としての

本特集のテーマは“独学”である。独学とは文字通り、独り学ぶことであり、企業の人材育成とはかかわりがないように思える。しかし、実は今、組織においても個人の独学の重要性が高まっているのではないか。その理由は何か、効果的な独学の方法とはどのようなものかなどについて、実際に独学でプロフェッショナルとして活躍している人々の事例や、芸術やキャリアの専門家の取材を通じて考えたい。



Text=入倉由理子 (28P、36～43P)、伊藤敏太郎 (29～35P)、Photo=刑部友康 (28P、29P)、平山 諭 (38P)、その他本人提供

### 特別寄稿

## 独学という孤独と暗闇のなかで あがき、得たもの

50年もの間、名建築を世界に送り出してきた安藤忠雄氏。

安藤氏は、建築の専門教育を受けていない異色の建築家としても知られる。

自身が歩いてきた独学の道はどのようなものだったのか。そして、そこから得たものは何か。安藤氏の寄稿から、この特集をスタートする。

建築を職業としてはじめて意識したのは、中学2年生のときです。当時住んでいた平屋の自宅を2階建てに改築したときに、若い大工さんが一心不乱に働いている姿が、強く印象に残りました。「大工とは何かとてつもない魅力を持った面白い仕事なのかもしれない」という好奇心が生まれたのです。

大工さんの姿がきっかけとなって、建築という職業に興味を持ったものの、家庭の経済的理由と学力の問題で、大学進学をあきらめざるを得なかった

私は、独学で建築の道を進む決心をしました。勉強の仕方もわからなかったので、京都大学や大阪大学の建築学科に進んだ知人たちに相談し、教えてもらった教材を買い集め、それをひたすら読み続けました。とにかくもう無我夢中で、必死に勉強したことを今でも昨日のこのように覚えています。何よりつらかったのは、同じ立場で語り合う友人も、導いてくれる先生もいないことでした。毎日が不安と孤独との闘いでしたが、そのことが逆に、

私に仕事に対する緊張感と責任感を芽生えさせたのではないかと思います。

奈良や京都の古建築をひたすら見て歩いたりもしました。関西に住んでいる利点を活かして、東大寺や唐招提寺に足繁く通い、徹底して観察し、空間を体験することで、日本的な美意識や建築のエッセンスといったものを、体感を通して学びました。スケッチをしながら、つくり手の意図や発想に思いを巡らせ、これからの建築のあり方について深く考え続けているうちに、ますます建築の世界が面白いと思うようになったのです。やはりなんとしても建築で食べていきたい——その思いは日増しに強くなるばかりでした。しかしそれがまた、私を突き動かす原動力となりました。

大阪の道頓堀にあった老舗の古書店、天牛書店でル・コルビュジェ<sup>(\*)</sup>の作品集と出会ったのもこの頃です。

(\*) 20世紀を代表する、フランスで主に活躍した芸術家、建築家。モダニズム建築の巨匠として知られる。1965年8月没。



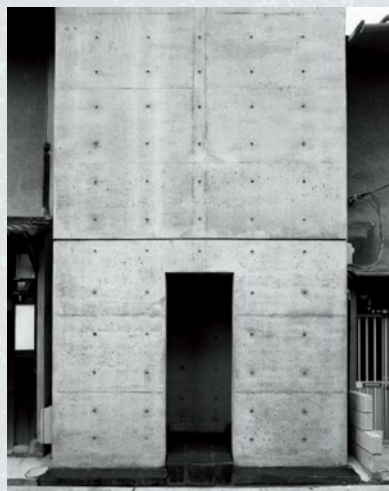
アルバイトでお金を貯めてなんとか購入し、作品のトレースを繰り返しました。本を眺めるだけでは飽き足らず、実際に現地に行ったら・コルビュジェに会い、その建築を見てみたいと思うようになりました。

日本で海外旅行が解禁となった翌年の1965年、憧憬するル・コルビュジェに会うため、そして世界の建築を目にするため、シベリア鉄道に乗って一人ヨーロッパへの旅に出ました。残念ながらフランスに着く直前に他界したためル・コルビュジェに会う夢は叶いませんでしたが、北欧からヨーロッパを巡り、マルセイユから貨客船でアフリカ・インドを巡り戻ってきたこの7カ月にわたる世界への旅の経験は、私にとってかけがえのない財産となりました。

こうして、読書や体験を通してがむしゃらに独学の道を進んできた私が、なんとか自分の設計事務所を持つに至ったのは、20代も終わりに差し掛かる頃でした。当時の私のなかにはまだ、なにがなんでもこの道で頑張るんだという強い意志と、学ぶべき課題、進むべき方向すら自分で探さなければならぬ独学ゆえの不安とが共存していました。

事務所を開設して間もない頃、長屋を改築した住宅をつくりました。「住吉の長屋」と呼んでいるこの住宅(写真上)は、間口わずか2間(3.3m)、

奥行き7間(14.1m)の小さなものですが、平面を3分割して中央に中庭を設けています。外部にはほとんど窓を設けず、光や風など、すべてがこの中庭を介して入り込むことで、狭いなかにも1つの宇宙をつくりだそうと考えました。しかしそれは同時に、住み手もその日常生活のなかで常にこの中庭を通過しなければならないことを意味します。これは利便性の追求が大前提であった近代住宅の流れにまったく反するもので、当時さまざまな批判を受



大阪市住吉区の三軒長屋の真ん中の1軒を切り取ってつくられた「住吉の長屋」。安藤氏の初期の代表的な建築として知られる。

けました。しかし私は、この中庭こそが住み手に四季のうつろいを感じさせ、生活に豊かさを与える住まいの心臓となることを信じて疑いませんでした。外部から見ると、「住吉の長屋」の表情はあまりに寡黙ですが、常に不安と闘いながらも自分の意志を貫き通そう



photo by 関野欣次

## 安藤忠雄氏

建築家

独学で建築を学び、1969年安藤忠雄建築研究所設立。代表作に「光の教会」「ピューリッツァー美術館」「地中美術館」など。1979年「住吉の長屋」で日本建築学会賞、1993年日本芸術院賞、1995年ブリッカー賞、2003年文化功労者、2005年国際建築家連合(UIA) ゴールドメダル、2010年文化勲章、2013年フランス芸術文化勲章(コマンドゥール)、2015年イタリア共和国功勳章グランデ・ウフィチャーレ章、2016年イサム・ノグチ賞など受賞多数。イェール、コロンビア、ハーバード大学の客員教授歴任。1997年から東京大学教授、現在、名誉教授。

としていた、当時の私の心境を表しているかのようで、今も見ると初心に帰らされます。

それからおよそ50年。思えばずいぶん長い間、つくり続けてきました。ここまでやってこられたのはひとえに、仕事をするなかで多くのことを学ばせてくれたクライアントたちのお陰だと思っています。この間、社会は目まぐるしく変貌し、今なお先の見えない状況が続いています。しかしどんなときでも、目標を持って努力を続ければ、それなりに光は見えてくるものだと思います。それが、あの暗闇のなかであがき続けた独学の日々で得たいちばんの教訓です。

# 今、組織人に独学が求められる理由とは

安藤氏の独学の時代がたとえ孤独で不安なものであったとしても、現在までの活躍の基盤となったのは間違いない。このような独り学ぶことが、今、組織人にこそ求められている。その理由をまずは考えたい。

多くの企業で、イノベーション創出のために、多様な人を集めた共創や創発の場づくりが盛んだ。それに対し、本特集の監修をお願いしたキャリア論の第一人者である高橋俊介氏は、「一本の矢は折れるが、三本束ねれば折れない」といいますが、一本一本が弱ければ何本集めても強くない。藁はたとえ100本集めても折れる。独学なき共創は意味がありません」と喝破する。高橋氏は、日本企業の組織人の学び、特に独学の“弱さ”に問題意識を持ってきた。

「学びには3種類あると考えています。1つは、タテの学び。これは上から下への伝承であり、企業内ではOJTがそれにあたります。日本企業の“得意分野”ですが、革新性の高いアイデアは先輩から教えられて生まれるものではないため、新たなビジネス領域の開拓、イノベーションの創出が難しいと

いう問題があります。次に、ヨコの学びはまさに共創です。多様な人が集まり刺激し合う、イノベーションには欠かせない場です。ただし、先に述べた通り、一人ひとりに深い知識や見識がなければ、集まってもいいアイデアは出ません。そこで重要なのが、3つ目の学びである独学です。独学する個人が集まってこそ共創の場が豊かな実りあるものとなります」(高橋氏)

## 独学とは学びのWhatとHowを主体的に決めること

「そもそも私は、独学とは独り黙々と本を読んで学ぶことではないと考えています。本当にやりたいと思える学ぶテーマ(What)と、最も自らがいいと思える学び方(How)を主体的に選択し、学ぶことです。学校に通ったり、師についたりすることが最も効果的だとして主体的に活用するのであれば、それも独学と呼ぶべきです」(高橋氏)

主体性は、学びの効果やそれによる成長に大きな影響を及ぼすと高橋氏は考える。「Jリーグの村井満チェアマンから聞いた興味深い逸話があります。かつて、日本と欧州のチームの練習の仕方の違いを調べたことがあったそうです。特に違っていたのが、練習メニューをコーチが決めるのか、選手たち自身が決めるのか。欧州では選手自身がメニューを決め

る割合が高いのに対して、日本のチームではほぼゼロだった。これが強さに影響を与えるのではないかと、今、日本でも練習の考え方が変わってきているといいます」(高橋氏)

日本人は、「主体的な学びが苦手」(高橋氏)だ。その理由の1つは、育成が先に述べた上から下への伝承型に偏っていることだ。「その育成の結果、上のやり方を引き継いだプレーヤーとして優秀な人をマネジャーにする。社外で独り学んだことを評価しないため、独学のモチベーションを阻害することにつながってしまっているはず。また、初等教育から続く受け身の、かつ正解を求める教育の影響もあると思います」(高橋氏)

高橋氏は、ここで定義するところの独学とキャリア自律には切っても切れない関係があるのではないかと考える。「キャリア自律している人とは、仕事のWhatとHowの形成を主体的に行える人です。キャリアを主体的に選択するには、学びの主体性も求められるはず」(高橋氏)

ここからは、4人の“独学者”に学びのWhatとHowについて聞いていく。より質の高い独学のありようを求めて、組織人ではない人々にも枠を広げて取材した。そこには、組織人こそが学ぶべきヒントが多くある。まずはご一読いただきたい。



高橋俊介氏

慶應義塾大学大学院  
政策・メディア研究科特任教授





# 学ぶ領域をいかに定め 学び方を選択するか【4つの事例】

コーヒーの専門家、サッカー指導者、研究者、PRの4人の独学のWhatとHowを聞く。  
それぞれのストーリーのなかに埋め込まれた独学の効果や学び方のスタイルの要諦を、“POINT”としてまとめている。

## 異分野であるワインを学び、 その知見を コーヒーの研究に活かす

サラリーマン生活を経て、1990年に珈琲工房ホリグチを創業。以来、先駆者としてコーヒーの味を追求し続けてきた堀口俊英氏。現在は、堀口珈琲の会長を務める傍ら、東京農業大学大学院でコーヒーの味に関する科学的な研究に取り組む。スペシャルティコーヒー（産地における栽培管理から、生豆の選別、輸送、店舗での焙煎、抽出に至るまでが適正になされている高品質なコーヒー）という概念も知られていなかった時代から、自ら未開の分野を開拓し続けてきた堀口氏の独学の遍歴とはどのようなものなのだろうか。

「学生時代は映画監督に憧れていたのですが、映画会社に就職しても監督はやらせてもらえそうにない。それでなんとなくアパレル企業に就職し、人事・総務として16年間働きました。でも一生サラリーマンをやるつもりはなかったですね」（堀口氏）

映画監督についてはなる術が見つからず断念。同時に、飲食店や喫茶

店を開く夢も抱いていたが、40歳を前にして今からシェフを目指すのは体力的にも厳しそうだと考えた。そこで、コーヒーの道を志すことに決め、会社を辞めた。「コーヒーは非常にファジーな世界なのです。特に1990年代頃は何がおいしいコーヒーなのかもみんなわかっていなかった。この分野なら今から始めてもトップを目指すことができるんじゃないか

と考えました」（堀口氏）

創業当時は年間3000店が閉店するほど、喫茶店にとっては厳しい時期だった。かつ「人と同じことはやりたくない」という気持ちもあって、当時増えていた自家焙煎を売りにした喫茶店とは差別化を図り、喫茶店、自家焙煎豆の卸売、家庭向け販売という3業態で事業を立ち上げた。当時は家庭用の豆の販売は一般的では



堀口俊英氏

堀口珈琲研究所代表  
堀口珈琲会長



なく、時代の先を行く取り組みだった。

コーヒーに関しては客として長年愛好してきたが、仕事としての経験はない。焙煎については数多くの自家焙煎の喫茶店を巡り、技術を見て盗み、店で毎日焙煎機を動かして試行錯誤しながら実地で学んでいった。

### POINT

他人と違うことをやりたい、新しい分野にチャレンジしたいという精神が、独学へと導く

生豆に関してもさまざまなブランドを購入し、鮮度や焙煎からの期間などを区分して味の違いをチェックしていった。当時は生豆の品質に関して明確な評価基準がない時代。す

べて自分で調べ、味を確かめながら、生豆に関する独自の研究を重ねた。

「それを10年続けた結果、日本の商社が輸入する生豆は同じブランドでもコンテナによって品質が違うということがわかったのです。つまり、焙煎を究めたところで味の再現性はゼロ。ということは、生豆の生産から管理して、単一農園の収穫豆のみを使用しない限りは、おいしいコーヒーを再現性を持って作ることはできない。それに気づき、2000年代の10年間は世界中の原産国に足を運び、どの産地のどの農園で安定した高品質の生豆の生産が行われているかを調査し続けました」(堀口氏)

一方で、情報がないなか、単一農

園から生豆を輸入するルートを国内の商社、海外の輸出会社と交渉しながら開拓。高品質の生豆をまとまった量で購入できるよう、自家焙煎コーヒー店の開業支援に乗り出し、堀口珈琲が仕入れた生豆を使用する契約店舗を100店舗に増やしていった。

それだけではない。当時の堀口氏はさらに意外な分野に独学の領域を広げていた。ブルゴーニュワインに注目したのだ。

「生豆の産地や農園が重要だということがわかってきたので、単一品種から造るブルゴーニュワインのテロワール(ブドウ畑を取り巻く自然環境要因)を学べば、コーヒーの世界の5年後、10年後が見えてくるはずだと考えたのです。なにしろコーヒーに関しては先行研究がなかったので、類似性のある異分野から学ぶしか方法がない。あの頃はワインセミナーにも数多く通いましたね」(堀口氏)

テロワールを学ぶことによって産地や農園の何を調べればいいのか理解を深めた堀口氏は、高品質の生豆を安定して調達するためのノウハウを次第に確かなものにし、生産者とのパートナーシップを築いていった。

ビジネスと独学による研究を両輪でフル稼働しながら、堀口氏は日本におけるスペシャルティコーヒーの普及に貢献し、その第一人者となっていた。

### POINT

実用のため、興味を深めるため、あるいはその両方のため、目的に応じた学びの方法をそのつど自ら考え、選択していった

## 堀口氏の独学のプロセス



会社が徐々に成長するなかで、2010年頃から、堀口氏は経営の一线からは退くことを検討し始める。「私にとってコーヒーは趣味のようなものですから、楽しんで仕事も研究もしてきましたが、経営は違う。社員数が30人を超えてくると組織としてもう一段階脱皮することが必要ですが、経営者として人やお金を管理することは私の得意分野ではありません。そこで5年をかけて事業を後継者に承継し、私自身は新しいことに挑戦しようと考えました」(堀口氏)

コーヒーは農業と科学。堀口氏は以前からこう考えていたが、これまで農学的な研究を行う時間的余裕がなかった。そこで、このタイミングでの東京農業大学大学院農学研究科

環境共生学博士後期課程への進学を考えた。関連する分野で実績があれば理系のバックグラウンドがなくても受験できる社会人特別枠を利用して、見事に合格。晴れて社会人大学院生となった。「それまでパワーポイントもエクセルも使ったことがなかったので、教授20人を前にしての入試のプレゼンは苦労しました。しかし、本当に大変だったのは入学後。実験のやり方もわからなければ実験に使う化学薬品の知識もないわけですから」(堀口氏)

コーヒーの成分に関するケミカルデータと官能の組み合わせは今まで世界中で誰も明らかにしていない。堀口氏が知る官能評価の世界に、教授や院生の化学の知見・経験を合わ

せて、ともに研究を進めた。堀口氏の学びは常に先を見据えている。大学院での研究成果は、5年後、10年後のコーヒーの常識を変えていくことになるかもしれない。

2019年に大学院を卒業した後も、堀口氏は研究室に籍を置き、研究を続けている。また、コーヒーの研究は毎年新たな院生にも受け継がれ、堀口氏は彼らの研究をサポートする役割も担っているという。コーヒーを追究する堀口氏の学びはまだまだ終わるところを知らない。

#### POINT

先行研究がない  
自分ならではのテーマを開拓。  
自分に足りない部分は、他者の  
知見・経験を活用する独学の精神

## 学びにはいくつものフェーズがあり、そのすべてに意味がある

### 佐伯夕利子氏

日本プロサッカーリーグ常勤理事



佐伯夕利子氏は、20代で父親の転勤で移り住んだスペインで現地のサッカー指導者資格を取得。2003年にはJFA(日本サッカー協会)のS級ライセンス

に相当するNIVEL IIIを取得し、その後、アトレティコ・マドリード、ビジャレアルCFなどのビッグクラブで指導経験を重ねてきた。2020年より、

Jリーグ(日本プロサッカーリーグ)の常勤理事として日本のサッカー選手の育成に力を注いでいる。

「野球一家だったのですが、私が興味を持ったのはサッカーでした。小学2年生のときです。当時はサッカーをやる女の子はほとんどいませんでしたが、ある日、遊び仲間の男子の1人が革のサッカーボールを持ってきて、そのピカピカ光るボールがとても魅力的に感じてしまったのです。毎日1人で暗くなるまで壁に向かってボールを蹴っていました」と佐伯氏は言う。

# 02 サッカー指導者

約1年、1人でボールを蹴り続けた少女の姿を見ていたのは、母親の“ママ友”だった。「地元の男子サッカーチームに入れてくれないか、監督に進言して下さったのです。最初は監督が『女子はダメ』と言ったのですが、それでも私が1人、ボールを蹴る姿を見て再度交渉してくれ、監督も入団を受け入れてくれました」（佐伯氏）

その後、小学校の高学年で父親の転勤で台湾へ。そこでもサッカーチームに入りサッカーを続けたが、中学2年生で帰国すると女子がサッカーをできる環境がなく、サッカーから離れることになってしまった。

転機は18歳のときに訪れた。父親の転勤に伴いスペインに移り住んだ佐伯氏は、地元の女子チームに参加。「語学を習得するにはチームスポーツをするのがいいというのが動機」だったというが、それによって再びサッカーをする喜びを満喫する毎日を過ごし始めた。「そんなある日、暗くなったグラウンドでストレッチをしながら空を見上げたとき、ふと『サッカーを仕事に

したい』と思ったのです」（佐伯氏）

その瞬間の思いが佐伯氏のその後を決定づけた。スペインでプレーするなかで選手としての自分には限界を感じていた佐伯氏は、サッカーで生きていくなら審判か指導者だと思い至り、後者を選択。早速現地の指導者スクールに通い始めた。「指導者を養成するスクールでは、大好きなサッカーについて科学的に学べる。当時はそれが何よりも魅力に感じました」（佐伯氏）

#### POINT

好きなことへの熱意がチャンスや支援を呼び込み、独学の原動力になる。そして、独学がこの先のキャリアを方向づける

スペインの指導者資格はNIVEL I～IIIの3段階がある。NIVEL Iは1年のコース受講に加えて、公式戦での指導を一定数積んではじめて認定されるため、取得まで最短で2年はかかる。IIも同様。IIIの取得はそこからさらに1年を要する。佐伯氏は努力に努力を重ね、10年でNIVEL IIIを取得した。

資格取得の過程で佐伯氏は小学6年生男子のチームの監督を務め、指導者としてのキャリアをスタートした。選手として特別な実績がない日本人女性である佐伯氏が、指導者を任せ

てもらえたのはなぜか。「スペインでは、かつては確かに実績のある選手が指導者になるケースが多く見られました。しかし、たとえ小学生のチームでも、指導者資格を持っていない人はベンチに入れないという厳格なルールが設けられています。ライセンスを取得したことで、国籍や性別といったバイアス抜きで私にもチャンスが与えられたのだと思います。そして、スペインの人々は、評判よりも自分の目を見たことを信じる傾向があるように思います。真面目で努力する、時間を守る、礼儀を守るといった日本人的な姿勢も評価されたのではないのでしょうか」（佐伯氏）

当時、スペイン語でのコミュニケーションに難しさを感じていたが、指導経験を重ねながらそれ以上の課題に気づいた。「国籍の違う指導者が選手と関係構築をするためには、語学力以上にスペインの文化や人々の生活環境に関する理解が大切。最初の数年間はそこが抜けている状態で指導していました。それ自体、すぐに解消されたわけではありませんが、できるだけ彼らへの理解を深めようと努めました」（佐伯氏）

その後も、佐伯氏は現場での指導経験と戦術や技術に関する研究を重ねていった。そして、NIVEL IIIを取得した2003年にはリーガ・エスパニョーラ3部プエルタ・ボニータの監督に就任。NIVEL III取得も、スペイン男子ナショナルリーグのトップチームの監督就任も、日本人および女性としてはじめてのことだった。その後、成績不振でプエルタ・ボニータを解



小学生のチームからトップチーム、男女問わずスペインのさまざまなチームで指導経験を積み重ねた。



写真提供：Jリーグ



任されてしまうが、それが「よい指導者とはということ」を自分なりに問い直すきっかけとなった」と佐伯氏は振り返る。

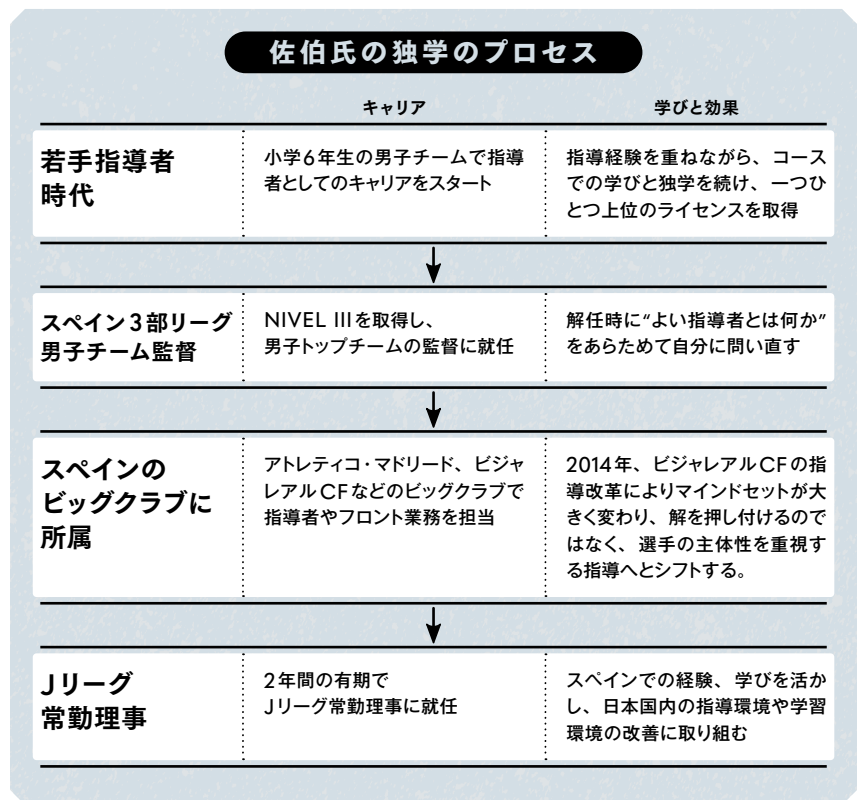
「それまでは、3部よりは2部、女子よりは男子、というようにカテゴリーを重視してチームを選んでいた。それが指導者としてのキャリアアップであると信じて、たとえば女子チームのオファーはすべて断っていたりしました。しかし、指導者として成長するために大切なのは、必ずしもチームのカテゴリーではない。それぞれのチームの課題にきちんと応えることこそが重要だと考えられるようになり、肩の力が抜けましたね」（佐伯氏）

そんな経験を経て、アトレティコ・マドリード女子(U21)の監督に就任。その後は女子トップチームのスカウティング、育成副部長などの仕事を担当。さらにバレンシアCFトップチームの強化執行部を経て、2008年にはビジャレアルCFの育成部スタッフに就任することになった。

**POINT**

**苦境での内省が課題を導き出し、その課題意識が次なる独学と成長につながる**

「2014年、ビジャレアルCFは大胆な指導改革に取り組みました。指導者のデベロップメントを担うメソッドダイレクターに、“良い指導者とは何か”という本質的な問いをあらためて突き付けられ、10カ月にわたってさまざまなワークを通してそれを考え続けました。そこで私のなかで大きな変化が起きたのです」（佐伯氏）



同じことを今までも自分に問うてはきたが、ここまで本質を突き詰めて考えた経験はなかった。

「そして、あ、そうか、主語は“私”なんだということ」をあらためて認識したのです。よりよい指導者になっていくのに重要なのは、私が昨日より今日、今日より明日、何か1つでも学びを増やし、より豊かな人間に成長していくこと。そこを他者と比べる必要はないのだと気づいたときから、ものすごく指導することが楽しくなっていきました」（佐伯氏）

それまでの自分は、他者の優れたところをコピー&ペーストしようと努めてきた。「それを知らず知らず、選手に押し付けるような指導をしてしまったときもあったかもしれませんが」（佐伯氏）。しかし、指導者である自分も、指導される選手も、“私”を主語に主

体的にサッカーに取り組むことの楽しさを学び、指導者としても人としても新たなフェーズに入った。佐伯氏は、「2014年の、本質的にマインドセットが変わってからの学びこそ、自分自身にとっての本当の学び」だとそのキャリアを振り返る。「一方で、必死でコピー&ペーストする時期があったからこそ、ビジャレアルCFでの経験を経て、主体性の重要性に気づくことができたということも事実です。人の学びと成長は、1本の連なる道です。その一つひとつのフェーズで全力を尽くしたからこそ、今の自分があるのだと思います」（佐伯氏）

**POINT**

**成長の過程にはいくつかのフェーズがあり、各フェーズにおける学びすべてに意味がある。その意味づけをしっかりと行うことが重要**

## 独学によって研究領域を広げ、 ニッチな研究テーマを開拓

JAXA(宇宙航空研究開発機構)で主にバッテリーに関する研究開発に携わり、茨城大学に転職した現在は、JAXA時代に取り組み始めていたパワーエレクトロニクス(電力変換技術)分野の研究を行う鵜野将年氏。分野と分野の狭間で誰もやっていない研究テーマを見出し続けるその独特な研究者人生のキーワードは“独学”だ。

電気・電子の分野に興味を持ったのは少年時代。はんだごてを使った電子工作が大好きで、高校でも理科の電気系の分野が得意だったこともあり、大学は同志社大学工学部電気工学科へ。「大学時代は社会勉強も大事だと考え、アルバイトに明け暮れていました。それから旅行。バイクで九州一周など国内を見た後は、米国など海外

への一人旅もしました」(鵜野氏)

特に海外旅行は鵜野氏に大きな影響を与えた。日本という国や日本人としての自分を外側から見る機会が増えたことで、ものごとを俯瞰的・客観的にとらえる視点が養われていった。

学部卒業が近づき、「学部で得た知識だけでは社会でまともに働くことなどできない」と感じた鵜野氏は、同志社大学大学院工学研究科へ進学。半導体材料の研究室で取り組んだのは固体電池の研究だった。「大学院では真剣に勉強しました。これからは能力を身につける時期だと」(鵜野氏)

博士前期課程修了を前にした就職活動の際には、何をやりたいのかを書き出していったという。「社会問題の解決につながる分野、大きな夢を感じられ、挑戦しがいがある分野を志望しました。具体的には環境・医療機器・宇宙の3つです」(鵜野氏)

そのうち「宇宙」に該当するJAXAへと就職することになった。

### POINT

旅を通じて  
研究者人生の軸となる  
“自分やものごとを俯瞰的・  
客観的にとらえる視点”を養う

JAXAでは電源の研究開発を行う部

署でバッテリーの評価試験に携わった。「大学院での研究とは異なる分野で、内容は化学に近かった。勉強しながらがむしゃらにやりましたが、この分野では化学の専門家にはどうしても太刀打ちできない。そこで自分なりの研究テーマを模索しました」(鵜野氏)

グループ全体を見渡したとき、太陽電池やバッテリーの専門家は揃っていたが、電源の研究開発において重要な要素であるパワーエレクトロニクスに弱みがあることに気づいた鵜野氏は、そこに新たな道を見出す。「興味を持って勉強していた分野でもあり、部署の問題解決にもつながるため、専門をパワーエレクトロニクスにシフトすることを目指しました」(鵜野氏)

ここから鵜野氏の独学が本格化する。ひたすら教科書を読み込み、知識を蓄えていったが、それだけでは教科書に載っていない知識の抜けがカバーできない。そのため、学会に数多く参加して研究発表を重ねた。「緊張感を持って学会に臨むと、そのつど自分の知識の抜けを痛感することになります。それを持ち帰って調べてという繰り返しで、時間をかけて専門知識を固めていきました。多いときには国際会議に年6回参加しました。学会への参加数は普通の研究者の1.5倍から2倍くらい。とにかく場数を踏むことが重要だと考えていました」(鵜野氏)

しかし、いくら独学を重ねてもそれだけではやりたいことを仕事にはでき



鵜野将年氏

茨城大学工学部  
電気電子工学科准教授



# 研究

ない。上司から配分された予算で研究に取り組む以上、そこには常に上司の意向が働く。それでは研究者として自立ができないと考えた鵜野氏は科学研究費の獲得に動き、その予算で自らパワーエレクトロニクス関連のプロジェクトを立ち上げた。

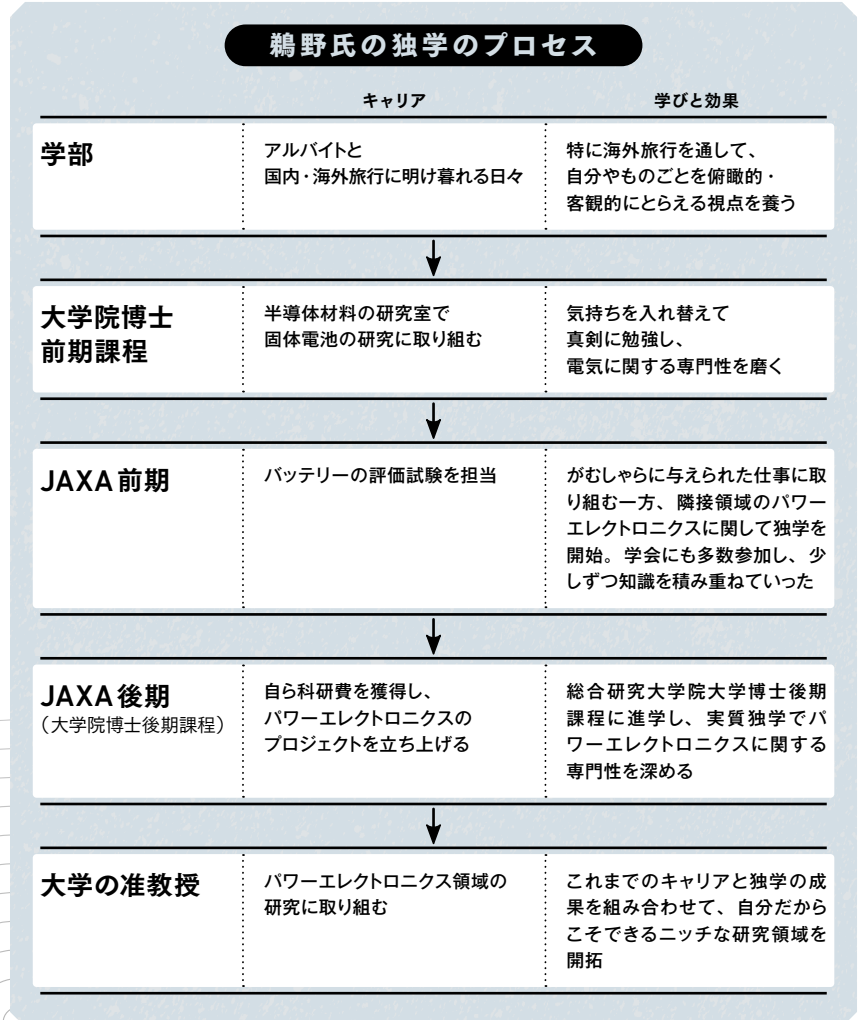
同時にフルタイムで働きながら大学院博士後期課程に進学。JAXAは総合研究大学院大学のキャンパスも兼ねていたため、職場での研究をそのまま博士後期課程での研究テーマとして学術論文をまとめた。指導教員からは研究の方向性などに関する指導は受けたものの、基本は独学。「博士後期課程に進学した理由は転職を考えていたからです。組織には人事異動がある。それによって人生が大きく変わる人もいます。自分の人生は自分で決めたいと考えたのです」(鵜野氏)

35歳での転職を計画し、そこから逆算して博士課程に進学し、計画通りに博士号を取得。その後も2年半JAXAで働き、茨城大学に移った。

## POINT

**独学と仕事をアラインさせるため、自ら予算を獲得し、新たな仕事を立ち上げる。さらに博士号を取得することでキャリア自律を実現**

専門家が見落としているブルーオーシャンを見つけたいという鵜野氏が、現在大学で取り組んでいるのは、EV車のバッテリーを、インバータを使って内部から温める研究。「これも



ニッチな研究テーマです。寒さでバッテリーの性能が落ちる問題を解決しようとしたとき、電気系の専門家はほとんどが温水のようなものを使って温める方法を考えます。私は博士前期課程で電気を、JAXAでは当初バッテリーを、その後はパワーエレクトロニクスを研究していましたから、学際的な視点から分野の狭間にある研究テーマを発想できました。1つの分野の専門家はそこに目が行かない。特に新しい分野を独学している時期は“ゴールデンタイム”。その分野の一般常識にとらわれずに発想できますから」(鵜野氏)

学生を指導する際も、論文の輪講

では単に内容の解説をするだけではなく、その内容を活かした研究テーマを考えることを学生に課す。それによって新たな研究テーマを発想するクリエイティブな思考習慣が養われるからだ。また、研究領域の幅を広げ自ら学際性を高めることも重要だという。

「特定の研究領域にこだわると視野が狭くなる。もっと新しい領域に研究の幅を広げてほしい。独学でそれは実現できるのですから」(鵜野氏)

## POINT

**専門性を周辺に拡大することが大切。新たな分野を独学している時期こそクリエイティブな発想が生まれる“ゴールデンタイム”**



# フリーランスのPR

## 04



## 今学すべきことを常に意識し 顧客への提供価値と 仕事の領域を拡大させてきた

田中瑠津子氏

AIMイン代表取締役CEO

“Why”を考えさせられました。問題に対して自分でどの公式を選ぶかを決め、なぜその解き方をするのか、問題解決の手法を問われ、そこに自論を持っていることが求められるのです」  
(田中氏)

フリーランスのPRとして活動を続け、2021年4月には採用広報、人材・組織開発を統合したコミュニケーションサービスを提供する会社を設立した田中瑠津子氏。PRの専門知識はもとより、フリーランスとなって以降も、キャリアコンサルタントの国家資格を取得し、また、組織向けのコーチング応用コースを修了するなど、独学を続けてきたという。

田中氏は、中学時代に病気の治療で渡米した。「帰国したのは17歳のとき。日本は年齢を非常に気にする社会ですから、高校に遅れて入ることを躊躇してしまいました。そこで、米国で出会ったホームスクーリングという方法で高校の卒業資格を取ったのです」(田中氏)

卒業後は再び渡米する。心理学に興味があり、米国の大学を選択した。高校時代から英語を独学し、事前に英語コースを取らなくてもすぐに入学

することができた。「ところが2年経って、家庭の事情などで帰国することになりました。英語ですべて授業が受けられる上智大学比較文化学科に編入しました」(田中氏)

大学時代に途上国の支援をするNPOと出会い、心理学から幅を広げてソーシャルワークを学びたいと考えられるようになった。「ソーシャルワークとは社会課題を社会全体への働きかけを通じて解決していく手法を学ぶ中間です。卒業後、NPOで約1年働いた後、再々渡米し、ニューヨーク大学大学院に入学しました」(田中氏)

振り返ると、「高校のときから独学せざるを得なかった」と田中氏は言う。「何を学ぶのか、どうやって学ぶのかを自分で決めてきました。米国の教育における学び方の影響も大きかったと思います。試験は教科書や参考書の持ち込み可。数学であっても、公式を覚えて問題を解くのではなく、常に

大学院への入学は、折しもリーマンショックの直後。職を失い、キャリアチェンジを目指してリスキングのために学ぶ人が少なくなかった。「同級生には、たとえば銀行員だった人もいました。彼女はソーシャルワークを学び、金融業界のソーシャルワーカーとして転身しました。働き方・生き方の刺激にもなりましたね」(田中氏)

### POINT

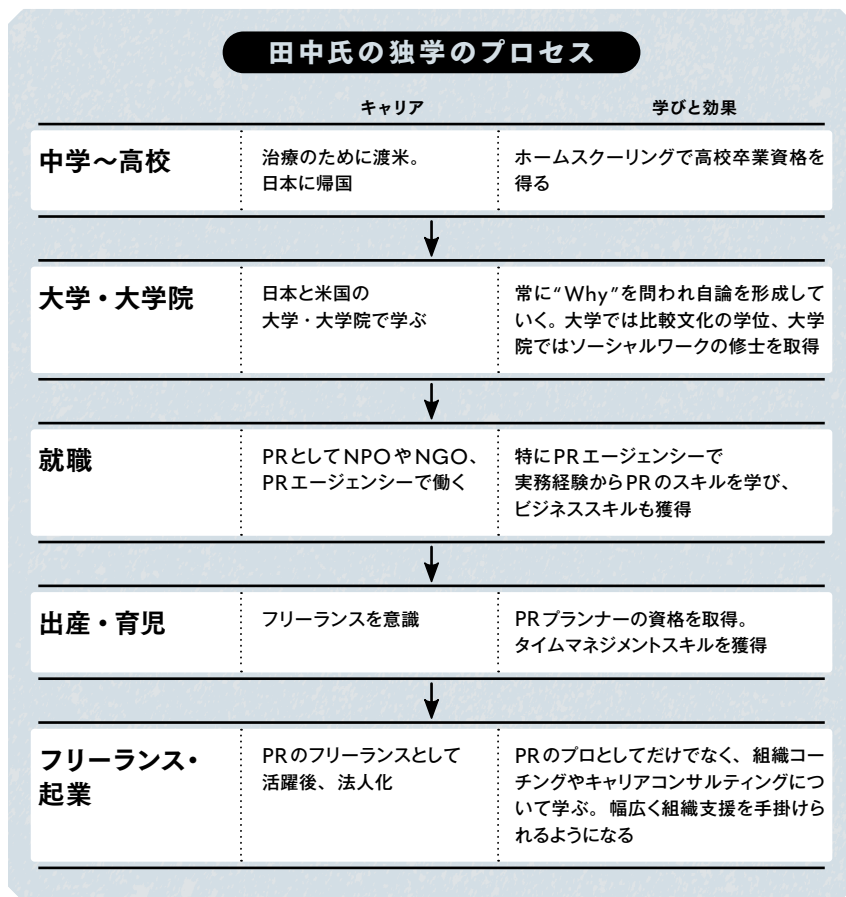
米国で学ぶことで、  
正解主義教育のくびきから逃れた。  
常に“Why”を問われることで、  
自らのキャリアや学びに  
主体的に向き合う

大学院を修了し、1年間米国で働いた後、帰国し、あるNPOから「PRだったら空きポジションがある」と言われて就職した。その後、JICA(国際協力機構)に転職し、カンボジアの事務所でPRとして働いた。「このときが、いわばモラトリアムの時期でした。PRとして生きていくのか、心理学やソ-

シャルワークの専門性を活かすのか。迷った結果、PRのプロになろうと腹を決めました」(田中氏)。田中氏は、PRのプロとして生きていかなければ、非営利組織ではなくビジネスの世界を知ることが必要だと考えた。そこで選んだのは、外資系PRエージェンシーで働くことだ。「完全なOJTでしたが、PRのスキルやビジネススキルの基本を得ることができたと思います。ここで4年半働きました」(田中氏)

この間に、田中氏は結婚と出産を経験する。「PRエージェンシーはとても多忙で、育児と両立していくことに一抹の不安を感じました。また、PRエージェンシーにいると、私が本当に支援したい社会課題に向き合う小さな企業や組織の支援ができない。そんな理由もあってフリーランスになることを意識し始め、身につけた自分のスキルを証明するものが欲しくて、産休の間にPRプランナーの資格を取得しました」(田中氏)

フリーランスになって以降は、順調にクライアントを獲得していったが、PRのプロとしてやっていくほどに「心理学やソーシャルワークの専門性を活かせばいいのに、と感じるようになった」(田中氏)という。同時に、PRとしてクライアントとのかかわりを深めるにつれ、組織にはPR以前の問題があることにも気づいた。「考えてみれば、組織は人の集まりです。人の問題、組織の問題を解決していけば、より魅力的にPRできると思いました。そこで、心理学にも近い組織コーチングやキャリアコンサルティングを学ぶことにしました。設立した



会社では、採用広報や組織のミッションやビジョンづくり、キャリア開発をワンストップで支援することを目指しています」(田中氏)

#### POINT

**学びのきっかけは社会や顧客の問題の背景や本質を理解し、自分らしい価値を提供したいという意識。主体的な学びと仕事の領域の拡大という連鎖となる**

実感としては、「フリーランスになってからのほうが学んでいる」(田中氏)という。「フリーランスは“孤独”ということもあり、自分と同じ価値観や問題意識を持っている仲間とともに学ぶことが楽しいのです」

育児と仕事をしながら、学びの時間を確保するのは難しいのではないかと問うてみた。「確かに忙しいですが、

タイムマネジメントは育児で鍛えられました。保育園のお迎えの時間は変えられないですから。そして、学びを1日のスケジュールに組み込み、時間がなければ15分というような隙間で学ぶことも覚えました」(田中氏)

同時に、フリーランスならではの、ではあるが、「学びのためにこの3カ月は仕事を調整しよう」と決めることもある。「長期的に自分のためになる、という基準で判断するようになりました。学び続けなければ、クライアントに提供する価値も目減りしてしまいますから」(田中氏)

#### POINT

**学びのための時間、学んだ価値をアウトプットするための時間のバランスを取ることが重要**

# 独学の効果とは。組織で促進するには。 2つの側面から考察する

ここでは、独学の効果をあらためて検討する。タテの学びでは得られない創造性が得られるのではないか。キャリア自律と学びの主体性は連関しているのではないか。この2つの問いについて、アートとキャリアの専門家に聞いた。

## Creativity — 創造性と独学

### 教えることよりも必要なのは 革新性を見抜き、人々の理解を促すこと

既に述べた通り、「日本企業の人材育成は社内のOJTという上から下へ伝承するタテの学びに頼ってきた」(高橋氏)。その場合、学ぶ領域は会社から与えられたものであり、見様見真似という画一的な方法にならざるを得ない。学びのWhatとHowは主体的なものではなく、上司や先輩の背中を追いかけるため、そこから創造的・イノベティブなものは生まれにくい。

独学には創造性を高める効果はあるのか。最も創造性が必要な世界とされるアートの世界での人材育成や、

創造性を育むための仕組みにその答えを求めたい。「ベネッセアートサイト・直島」プロジェクトを牽引し、金沢21世紀美術館、東京藝術大学大学美術館館長を歴任し、現在は練馬区立美術館館長として次世代の美術館のありようを考える現代アートの第一人者、秋元雄史氏に話を聞いた。

### 天才の視線は常に 外ではなく内を向いている

2020年夏に秋元氏が東京藝術大学大学美術館館長を務めていたときに

企画した展覧会に、「あるがままのアート」展がある。既存の美術や流行、障がいの有無などに左右されず、ただひたすら自由に独自の世界を創造し続けるアーティストたちの作品を集めたものだ。「多くのアーティストには障がいがあり、美術の基礎教育を受けていませんが、素晴らしい個性的な作品を創造します。油絵の具なのか、色紙なのか、たまたま出合った限りある材料を使う。お手本や師を持ちません。本当に作品づくりが楽しくて描く人もいれば、自分の内面を見つめ続け、怒りや不安など、満たされない気持ちを表現する人もいます。何かに満たされた瞬間に、作品の迫力や個性や力が失われるケースすらあります」と、秋元氏は話す。

アートの世界で天才といわれる人々は、ことほどさように「目が外向きではなく、自分の内面を見つめているような人が多い」(秋元氏)という。古くはレオナルド・ダ・ヴィンチであれミケランジェロであれ、時代を下ったピカソやモネであれ、徒弟制度のなかに入ったり、美術学校で教育を受けたりしている人がほとんどだが、「それでも彼らが卓抜した個性を失わな



秋元雄史氏

練馬区立美術館館長





国内外から注目を集める、美術の基礎教育を受けていないアーティスト25人の約200の作品を集めた「あるがままのアート」展。コロナ禍下にもかかわらず、多くの人が訪れた。

いのは、向き合うのが自分だからでしょう」(秋元氏)。学ぶ場を変えたり、パトロンを選んだり、アートに限らない科学などの領域に手を伸ばしたりと、“独学”で自分の表現したいものを形にする力を獲得し、それが創造性の源泉となっている。

いくつか例外もある。「アートや社会の歴史と未来を自らの目で見据え、ほかにはないアートのありようを模索し、自分のポジショニングを決めた人もいます。色彩を重視し、最終的には色の面で独特の世界を表現したマチスがその代表でしょう」(秋元氏)

## アートの層を厚くする教育が創造性を失わせることに

翻って、現代のアート教育はどうか。現代のアート教育といえば芸術大学に委ねられるのが一般的だ。芸術大学の受験では、たとえば油絵学科であれば徹底的に古典的なデッサンの手法を叩き込まれる。つまり、自らの外側にあるお手本に正解を求めるといふことだ。「芸術大学の受験の仕組みは、いわば“独学独歩”の天才ではなく、そこまではまだ至っていない次の層を育てるためにあるといえます。ま

ずは過去の素晴らしい作品を再現する技巧を徹底的に学ばせ、アートの層を厚くしていくという意味では意義のあることですが、技巧の学びが度を越すと、新しいものを生み出す創造性が失われることになりかねないのです」(秋元氏)

そうした現状にあって、どのようにして創造性を育むのか。「これはアートの世界であっても常に抱え続けている課題」だと秋元氏は明かす。「アートの世界を見ても、日本は伝統の継承の歴史であり、一方で欧米は革新の歴史といえます。もちろん、日本でも革新的なアーティストは多くいます。ただ、たとえば草間彌生のように、その多くは海外で認められ、日本に逆輸入される場合が多いのです。私たちが努力していますが、創造性の高い新しいアートを発掘し、認める仕組みがまだ十分に整っていないのです」(秋元氏)

たとえば、印象派やポスト印象派の絵画が世界で認められるようになったのは、米国のMoMA(ニューヨーク近代美術館)の働きかけがあってこそだった。「1929年という、日本で言えば昭和初期に開館した当初から、当

時前衛であった印象派やポスト印象派の特別展を連発しました。新しい時代の流れを読み、まだ誰も見たことのないような革新的なアートの素晴らしさを、まだそれを知らない人たちにストーリーとして語るということを繰り返し返したのです」(秋元氏)

同時に、革新性の高いものを理解し、それに投資するスポンサー的な存在も必要である。印象派以降、買手がつかなかった彼らの絵を理解し、求めたのは欧州の若手の画商や産業革命などで豊かになった新進のブルジョワジーたちである。

「“権威者”だけに評価させると、過去に素晴らしかったものを再生産することにしかなりません。今回の五輪のストリート系の新種目は非常に興味深いものがありました。これらは若者たちの独自の、楽しみ合い、高め合うコミュニティから発展したものです。大人の価値観では評価されなかったものを、これこそ新しい時代のスポーツのありようだと先見性を持って読み、公式な種目としたのです」(秋元氏)

このような柔軟性、メタ認知の力を持つ“評価者”が、今、組織でも求められている。

# Career Ownership — キャリア自律と独学

## キャリア自律と学びの主体性、 ワークエンゲージメントは相互に関連する

28ページで、キャリア自律と学びの主体性の関連性について述べた。「日本の組織人のキャリアの自律性の低さと、学びの主体性の低さは関係があると私は考えています。逆にいえば、工夫次第でキャリアの自律性と学びの主体性を同時に高めるといいループが作れるのではないのでしょうか」と、高橋氏は話す。法政大学大学院教授の石山恒貴氏が行った研究のなかに、これを裏付ける有力な材料がある。石山氏に話を聞く。

### 日本人のワークエンゲージメントの低さは雇用者特有

石山氏は、2020年にワークエンゲージメントに関するフリーランスと雇用者の比較研究を行った。「この研究は、フリーランス協会との協働で行ったものです。雇用が前提となっている日本の社会において、不安定な

働き方という印象を持たれることもあるフリーランスですが、フリーランスで働く人々を実際に見ているととても生き生き働いている。バーンアウトの反対概念として提唱された、仕事に関するポジティブで充実した心理状態であるワークエンゲージメントについて、フリーランスと雇用者はどう違うのか、その高低はどのような構造で決まるのかを明らかにしようと考えました」と、石山氏は経緯を話す。

世界各国の調査結果では、日本人はワークエンゲージメントが低いことが示されている。「ところが私が行った調査では、同じ日本人でも、ワークエンゲージメントはフリーランスが4.01、雇用者は2.40と大きく開きがあることがわかりました。各国調査で表れる日本人のワークエンゲージメントの低さは、雇用者特有のものだったのです。フリーランスのワークエンゲージメントを明らかにすることを試みたこの研究は、結果的に雇用者の仕事に対する充実感の危うさを示すものになりました」(石山氏)

### キャリア自律が高ければ ワークエンゲージメントが高く

ワークエンゲージメントと、石山氏が設定した変数の関係性を見ると、その高低を決める構造が見えてくる(右ページの図)。「私が検討したいくつか

の仮説のうちの1つは、キャリア自律が専門性コミットメントに媒介されて、ワークエンゲージメントを高めていくというものです」(石山氏)

独学とかかわりがあるのは、ここに登場する専門性コミットメントというものである。これは自らの専門性にコミットするために、その能力やスキルの向上に努める、つまり主体的に学ぶことだ。キャリア自律は、仕事上の得意分野ややりたいことがはっきりしているという職業的自己イメージの明確さ、キャリアに関心を持ち充実させたいと思う主体的キャリア形成意欲、キャリア形成は自分の責任だと考えるキャリアの自己責任自覚の3つから構成される。

「分析の結果、仮説は、正しかったことが示されました。キャリア自律がワークエンゲージメントに与えるプラスの影響を専門性コミットメントが媒介しているということです。自分の職業的自己イメージが明確であり、キャリアのオーナーシップを持っている。すると、自分のプロとしての知識や経験を高めるためのコミットメント行動としての学びに力を注ぐ。結果、自身のスキルや仕事に対する充実感が高まっていくという構造です。この構造自体はフリーランスも雇用者も変わらないのですが、それぞれの項目のポイントが総じて低いために、雇用者のワークエ

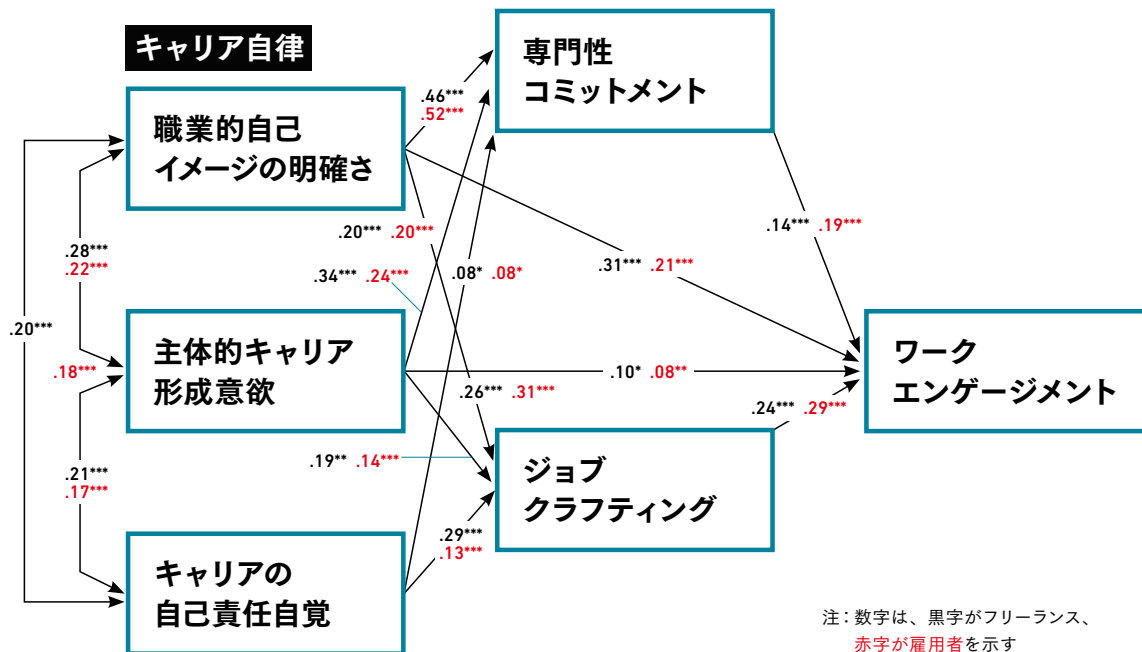


石山恒貴氏

法政大学大学院  
政策創造研究科教授



## ワークエンゲージメントを高める構造（フリーランスと雇用者の比較）



注：数字は、黒字がフリーランス、赤字が雇用者を示す  
有意水準は、\*\*\*p<.001,\*\*p<.01,\*p<.05  
簡略化のため、誤差変数の表記は省略した

出典：石山恒貴 (2021)「雇用によらない働き方におけるワーク・エンゲージメントの規定要因：雇用者とフリーランスの比較分析」日本労働研究雑誌、63(1)、pp. 67-87  
一部編集部によって改変

ンゲージメントのポイントが低くなるのです」(石山氏)

フリーランスには自らの職業を主体的に定め、キャリアを作るのは自分だという意識の人が多い。そのため独学も厭わない。一方で雇用者は、コミットメントの先は主に会社であり、これが自分の専門領域であるという意識と独学への熱意はフリーランスより低く、ワークエンゲージメントが低くなる。「逆にいえば、独学する社員が多い組織ではワークエンゲージメントが高い社員が多いとも考えられます」(石山氏)

### 組織は個人の専門性に揺らぎと広がりを与える

では、どのようにして組織でこのような構造を作っていくのか。

近年、社員のキャリア自律を促すために、ジョブ型雇用にして社内のオープンポジションに対する手挙げ制でマッチングを行う企業が増えてきた。「それ自体はいい方法ですが、異動を伴うため、実現の機会が限定的です。上の図をもう一度参照してもらえると、キャリア自律とワークエンゲージメントを媒介するもう1つの変数にジョブクラフティングがあります。やりたいことが明確で、自分の強みを理解している人は、それを仕事で活用するために仕事の枠組み自体を自分のいいように再創造し、それを仕事のやりがいや新たな学びにつなげていきます。環境変化が激しい時代、異動を伴わずとも、個人は日常的に変化し成長することが望ましいでしょう。個人のやりた

いこと(価値観)を外的キャリアとしての職務の異動だけで実現するのではなく、日常的に個人の仕事への裁量性と工夫の余地が拡大するなかで実現させていく仕組みをいかに作るか、ということに力を注ぐべきだと考えます」(石山氏)

石山氏が推奨するのは、“越境学習”である。「社内外の多様な領域の人々に接し、学び合うことによって、自らの専門性の偏りや深度を俯瞰的に見るができるようになったり、自分はこういうことがやりたかったのだと発見したりすることもあります。それが主体的な学びや自らの仕事のとらえ直しにつながり、結果、専門性を深めながら拡大させるという真の成長につながると思います」(石山氏)



# 独学で深く掘り下げ、客観化・普遍化する それによって人は真に成長する

ここで、組織にとっての独学の意味を整理したい。高橋氏はこれまでの事例と考察を振り返り、2つの意味を見出した。「1つは一定数のコア人材の独学がビジネスモデルの革新や新領域への拡大に必須であること。もう1つは独学力の全体の底上げが、キャリア自律を進め、ひいてはワークエンゲージメントの強化を促すこと」(高橋氏)である。

## 無限定性の強い正社員という 枠組みが学びの力を弱める

秋元氏の話を再度思い出してほしい。アートの世界であっても、アート教育、特に芸術大学の受験勉強というタテの学びは、天才を伸ばし革新性をもたらすものとは異なる。天才はあくまで自らの内面を見る。自らの内にある本当にやりたいと思うWhatを突き詰めていく。あるいはマチスのように、自らを歴史のなかに置いて、新しいポジショニングを作り出す。「ビジネスパーソンの場合の構造は、新しいものを生み出す人は、上司に言われたことをやるのではなく、石山氏が指摘するように新しい提供価値に気づき、新領域に手を伸ばしたり、新たなアプローチを試行錯誤したりするというジョブクラフティングの実践を真っ直ぐにやる。それが本当にやりたいと思うことを発見する、つまり学びのWhatの主體的な絞り込みをもたらし、

同時に学びの方法論Howの主體的探索につながります。そこでまた、新たなジョブクラフティングに導かれるという連鎖が起こります」(高橋氏)

高橋氏が唱えてきた自律型人材とは、仕事のWhatとHowの形成を主体的に行える人であることは既に述べたが、「自律型組織とは、そうした人材によって仕事のWhatとHowの形成を主体的に行う組織」だとも言う。「ここに学びの主体性というものが付加されることで、人や組織が持つ専門性は自律的に境界を広げていき、イノベーションを起こす人、あるいはイノベーションを生む組織となっていくのではないかと考えます」(高橋氏)

独学する4人の事例でも、個人のなかに学びと革新・拡大の連鎖を起こしている事例を多く見た。田中氏が自らの仕事をPRとするにとどめず、PRするために組織や人をより良くすることも仕事だと定義づけることで、新たな学びと事業領域の拡大へとつなげたのは象徴的だ。

「田中氏によれば、米国では職を失った人々が自ら学び直す姿勢は旺盛だといいます。日本企業の組織人のマジョリティが学びに対して受け身であることは、無限定性の強い正社員という枠組みのなかで過ごしてきたゆえの本質的な課題です」(高橋氏)

では、組織としてどのように独学を推進するのか。

## 主體的ジョブデザイン行動を 促し、学びの主体性を高める

4人の事例のなかに、主体的にWhatを見つけ、主体的にHowを選択するヒントは多くある。しかし、経営者やフリーランスなどそもそも自らの道を自分で決めた人々が実践してきたことを組織人が行うには、組織としての支援が必要である。「基本的にはキャリア自律と学びの主体性は一体です。先の石山氏の主体的キャリア形成意欲、私の言葉でいうところの主体的ジョブデザイン行動との連鎖が求められます」(高橋氏)

主体的ジョブデザイン行動を促すためには、「キャリア面談では将来の目標を聞く、という“常識”から離れることが重要」(高橋氏)だという。「今の仕事の拡大や発展、次のステップを見据え、それにかかわる問題のなかで興味のある学びのテーマを引き出すようにする支援も有効です」(高橋氏)。あるいは、鶴野氏のように、何かのインプットに対して必ず次なるテーマや自論として考えたことを仕事の話で話させるようにするなど、学びのWhatを探索させる“思考習慣化”を日常に埋め込む工夫もすべきだろう。

## 自らが本当に興味を 持てるWhatを発見させる

また、「近視眼的で功利的な学びに

偏らない支援も必要」と高橋氏は強調する。「東京大学大学院客員教授の市川伸一氏は、学習動機について学習の功利性を横軸に取り、学習内容の重要性を縦軸に取ったとき、功利性も重要性も高い実用志向だけでなく、功利性は低い学習内容の重要性が高い充実志向でも、学習自体が効果的になると言及されています。石山氏が推奨する越境学習のように、主体的に学ぶ人のヨコのつながりを作り、学び合いと気づきの場を与えていくなど、自らが楽しいと思える What と How を発見させなければなりません。学びと価値創造の広がりメカニズムは、とても複雑なのです」(高橋氏)

今、多くの企業が変革を志し、社員のリスキングに力を入れているが、主体的な学びにならなければその投資は割に合わないことになりかねない。「目的が明確で短期的に必要なスキルを功利的に学び続けても、スキルはすぐに陳腐化してまた新しいものを学び直す、ということになります。本当に自分で重要だと思えることを深く掘り下げて学び、客観化・普遍化ということまで高めておくと、その本質的に重要な部分が自分の引き出しに入ります。新しい領域を学ぶときにもその引き出しを開けて、転用・敷衍・適用できれば、ゼロから学ばなくていい。人の成長とはそういうものだということを理解すべきです」(高橋氏)

そして、本質的には学ぶ人の支援者、それが経営者であれ、人事であれ、上司であれが、その会社でタテで伝承してきた“大事なこと”をいかに棄却できるかも、独学の推進には欠かせない。「その道の権威者や序列の上位者が評価すると、独学する人が持ち

込む新しいアイデア、カルチャーを潰してしまふことがあります。これからの時代の文脈を読み、革新性の高いもの、個性あるものを発掘しようとするマインドセットが必要です。そのためには、やはり評価する側も学ばなければなりません」(高橋氏)

## まとめ

### 個の主体性が人事戦略になる時代

佐藤邦彦 (本誌編集長)

ある海外法人の経営者がこんなことを話していた。日本人スタッフからは、「現地のスタッフが決められた時間に来ない。どうにかしてほしい」と言われ、現地スタッフからは、「日本人スタッフがミーティングで何も発言しない。どうにかしてほしい」と言われたという。その国では、子どもの頃からいつどこで何をするかを自分で管理し行動することが求められ、常に自分の意思や意見が問われる。日本の学校のようにいつまでも手取り足取り、過保護・過干渉な環境ではない。ただ、主体性とは、このような環境でないと身につかないのではないか。

一方、今、日本企業においては、人材が経営戦略の実現可否を決める最も重要な資本になりつつある。この資本のパフォーマンスを上げていく戦略を立てることこそが人事の重要な役割になっていく。一人ひとりのパフォーマンスを高めていくうえで、企業が注目しているのは今号の第1特集でも触れたように、エンゲージメントを高めていくことだ。石山氏は特に、そのなかでも仕事(ワーク)へのエンゲージメントに着目し、それを高めるために必要なものを明らかにした。それが、キャリア自律と専門性コミットメントである。キャリア自律は主体的なキャリア形成であり、専門性コミットメントとは、まさに仕事に対する主体的な学び、本特集のテーマでもある独学そのものだ。つまり、キャリア自律を促す施策とセットで、独学の推進を組織のなかに埋め込む必要があるのだ。OJTに象徴されるタテの学びが高度経済成長期の日本企業の成長を支えたことは事実だが、経営環境がスピーディに変化するこの時代に適応するにはタテの学びに依存した育成システムから脱却し、一人ひとりが主体的に何を学ぶか、どのように学ぶか、明確な意思を持って自分で決めて行動する組織風土の醸成が求められる。これはまさに、経営戦略の実現に直結する人事課題といえそうだ。



# スポーツと ビジネスを 語ろう



## スポーツビジネスに 必要な能力を見極め そこから逆算して キャリアを形成した

栃木ブレックス  
代表取締役社長

### 藤本光正氏

Fujimoto Mitsumasa 早稲田大学人間科学部スポーツ科学科卒業後、2006年、リンクアンドモチベーションに入社して営業職やコンサルタント職を担当。2007年1月からプロバスケットボールクラブ・栃木ブレックス（現・宇都宮ブレックス）の設立に携わり、経営企画、選手獲得交渉、試合運営・演出、スポンサー営業、プロモーションなど幅広い業務を手がける。2012年に取締役、2016年に取締役副社長、2020年には代表取締役社長に就任。業務のかたわら、2018年にはグロービス経営大学院を修了（MBA）。



ビジネス界からスポーツ界に転身し、活躍している人々を取り上げる本連載。

今回は、プロバスケットボールクラブ・宇都宮ブレックスの運営会社で

代表取締役社長を務める藤本光正氏に話を聞いた。

「スポーツビジネス」は特殊な世界ではなく、あくまでビジネスの1分野であること。

そして、キャリア形成や事業遂行に必要な要素を見極め、そこから逆算して行動することが藤本氏の基軸となっている。

聞き手=佐藤邦彦（本誌編集長）

——宇都宮ブレックスが現在のチーム名になったのは最近ですね。

はい。当クラブは2007-08シーズン、「栃木ブレックス」として日本バスケットボールリーグ（JBL）<sup>\*1</sup>の下部リーグだったJBL2に参入しました。2008-09シーズンにはJBLに昇格し、チーム名を「リンク栃木ブレックス」に変更。2009-10シーズンにはJBLで優勝しています。そして、2016年開幕のジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（Bリーグ）に加わり、リーグ初年度の2016-17シーズンで優勝を果たしました。「宇都宮ブレックス」というチーム名になったのは2019-20シーズンからです。

——藤本さんが代表取締役を務める栃木ブレックスは、その運営会社という位置づけなのですね。

そうです。私は2006年、組織コンサルティング会社のリンクアンドモチベーションに新卒入社しました。この年の11月、同社がブレックスのメインスポンサーになったことで、このクラブに関わるきっかけが生まれたのです。

——藤本さんは昔からバスケット

ボール界に興味があったのですか。

私は小学生の頃からバスケットボールが好きで、プロ選手を目指すために米国の高校に進学したほど熱中していました。プロになる夢は諦めて大学進学前に帰国したのですが、当時、日本ではバスケットボールの人气がまだまだ低く、それが悔しかったのです。「こんなに面白くて米国では皆が話題にしているバスケットボールを、なんとか日本でも広めたい」と考えたのが、この道を選んだ原点でした。

## バスケット界で必要な力から逆算して就職先を決定

——それで、大学ではスポーツビジネスを学ばれたのですか。

はい。そして大学2年生のとき、発足前の日本プロバスケットボールリーグ（bjリーグ）<sup>\*2</sup>にインターンとして関わりました。

私は大学でスポーツビジネス論や海外スポーツの成功事例などを学んでいたため、bjリーグでも役に立てると思っていました。しかし、今振り返ると当時の私はただの頭でっかちで、鼻っ柱は見事にへし折られた

のです。私には日本の市場を分析して課題を見極めたり、その解決に向けた具体的な戦略を組み立てたりする力がなく、まったく活躍できませんでした。このままバスケットボール関連の仕事に就いてもダメだと痛感しました。

——当時、藤本さんに不足していた能力とはなんだったのでしょうか。

課題を抽出し解決するための「対課題力」、コミュニケーション能力などの「対人力」、自己抑制力や忍耐力、決断力などの「対自分力」の3つ、すなわち、職種や業界にかかわらずビジネスパーソンが備えるべき「ポータブルスキル」が足りませんでした。それらを短期間で身につけるにはどんな選択が最善かと考えたとき、コンサルティングの世界に進むことが近道だと考えたのです。

——ところが藤本さんは、入社から約9カ月後に栃木ブレックスの立ち上げを担当することになりました。

リンクアンドモチベーションがブレックスのメインスポンサーに決まったとき、将来バスケットボール関連の仕事をしたいと公言していた私に、チーム立ち上げを担当しない

<sup>\*1</sup> 2013年まで開催されていた男子セミプロバスケットボールリーグ。その後はナショナル・バスケットボール・リーグ（NBL）に移行したが、2016年、bjリーグとともにBリーグへと統合された。

<sup>\*2</sup> 2016年まで開催されていたプロバスケットボールリーグ。2016年、Bリーグに統合された。



かと声がかかりました。3～5年くらいはコンサルタントとして力をつけるつもりでいましたが、これほどの好機はないと栃木行きを決意。当時の直属の上司と2人で、チームの立ち上げ業務に取り組んだのです。

2016年にブレックスがリンクアンドモチベーションの傘下から離れるまで、私は毎年、リンクアンドモチベーションの経営陣に事業計画を提出し経営報告を行っていました。そのやり取りを通じ、組織の運営方法を学んでいったのです。また、9か月間とはいえ、リンクアンドモチベーションで先輩のプロジェクトに同行したりいくつかの案件を担当したりして「ポータブルスキル」を磨けたことは、経験の浅かった私にとって大きかったです。

## スポーツ業界は特殊でなく あくまでビジネスの1分野

——これまでのクラブ運営で苦労されたのはどんなことですか。

立ち上げ当初は、前例がないなかでクラブを運営するのが大変でした。

プロ野球やJリーグ、NBAなどの事例がまったく参考にならなかったわけではないのですが、市場や競技の特性などがあまりに違い、彼らのやり方をそのまま取り入れてもうまうまういかなかったのです。そこで、自力で問題点を見つけ解決策を編みだし、とにかく動いてみるというのが当時のやり方でした。

2009-10シーズンにJBLで初優勝した後、東日本大震災が起きたときは、大赤字を出してつらかったですね。当時は優勝して周囲からの期待が高まるなか、なかなか勝てず、クラブ全体に停滞感がありました。そこに震災が追い打ちをかけたのです。シーズンが途中で打ち切られ、入場料収入やスポンサー収入などが激減。大幅なコスト削減を余儀なくされた結果、選手とフロントの関係がぎくしゃくするなど、クラブにはとても重苦しい雰囲気漂っていました。

——震災後の危機をどうやって乗り越えたのでしょうか。

組織運営をトップダウン式からボトムアップ式に変えました。各部署

に大きな裁量を持たせる一方、おのおのが売り上げと原価を管理する仕組みにしたのです。これがうまくいき、売り上げは急回復しました。

また、ここ数年のブレックスはマーケティングや他業界とのコラボレーションなどで新たな取り組みを積極的に進めています。こうした動きが生まれたのも、ボトムアップ式への切り替えで自由な発想が生まれやすくなったからではないでしょうか。現場に権限を委譲し、メンバーの主体性や仕事へのコミットメントを高めたりする手法は、リンクアンドモチベーションで学んだものです。

世間にはスポーツビジネスを特別視する人もいますが、私はあくまで「ビジネスの1分野」だと考えています。ですから、クラブの経営をよくしたいなら、業界に関係なく通用する汎用的な経営スキルを学んでスポーツビジネスの現場で実践することが大切です。

——藤本さんは2018年にグローバル経営大学院を修了しましたが、これも、ビジネスに必要な能力を身につけるためだったのですか。

その通りです。取締役副社長に就任して経営に深く携わるようになった私には、新たな手法でクラブの経営規模を拡大する役割が求められていました。そこで、自社の価値の源泉とはなにか、経営資源をどう配分

するかといった経営の知識を身につける必要があると考え、経営大学院に進んだのです。

——ここでも藤本さんは、目標から逆算して行動されたのですね。

## スポーツビジネス界はブルーオーシャン

——藤本さんは現在の日本のスポーツビジネス界をどう見えていますか。

この業界は、いわばブルーオーシャンです。米国のスポーツビジネス界は歴史があり、かなり洗練されたものになっていますが、日本のスポーツ界はまだまだ発展途上。私のようにビジネスから入る人が活躍する余地も十分あると思いますし、変革が求められ、またビジネスとしての拡大も期待が持てる分野です。

——現在の目標はなんですか。

1つ目は、プレックスを「この地域に必要不可欠なもの」にすることです。私が米国にいた頃は、毎朝同級生たちと「昨夜のマイケル・ジョーダンのプレー見た？」などと大騒ぎしたものでした。それだけ、バスケットボールがお茶の間に浸透していたのです。この宇都宮でも、来場いただくファンの方だけでなく一般の方にもバスケットボールを届けることが、私たちの役割だと思っています。

2つ目の目標は、2026年から新た



プレックスは、強くあり続けることとファンに愛されることの両立を目指している。「たとえば、選手がイベントに参加するとファンの皆さんには喜んでもらえますが、選手としては体を休める時間が減り強化という観点ではマイナスととらえることもできます。チーム強化とファンサービスのどちらを優先するのかが悩ましい問題ですが、上手にバランスをとっていくことが我々の役割の1つです」

に形を変えてスタートする「新B1」にしっかり参加できる体制を整えることです。そのために、ホスピタリティ性やエンターテインメント性の高い、自由に使えるアリーナを整備するプロジェクトを水面下で推進中です。

そして3つ目の目標は、バスケットボールを、野球やサッカーを超えるような存在にすることです。

——越えるようとしているハードルは高いと思いますが、目的から逆算して課題に取り組むことで、藤本さんは高校時代からの夢に近づけてい

Bリーグは2026年、昇降格制度がないNBA型の新リーグをスタートさせる予定。トップリーグ「新B1」に参加するには1万人規模のフランチャイズ・アリーナの保持などが求められており、プレックスは条件をクリアするための取り組みを進めているところだ。



る気がしますね。

はい。「日本のバスケットボール界を盛り上げたい」という軸は、昔からぶれていません。

八村塁選手がNBAで活躍し、女子代表チームがオリンピックで銀メダルを獲得するなど、バスケットボールへの注目度は高まっています。コロナ禍前までは、Bリーグ全体の動員数も右肩上がりでした。今はクラブの経営者というポジションですが、今後、仮に私の立場が変わることがあっても、普及のために力を尽くしたいです。

### After Interview

「スポーツビジネス」は特殊な世界ではない。これは私が本連載を立ち上げた思いだ。プレーヤーであれ指導者であれ、スポーツに深く関わった経験がなければ務まらない、そんな暗黙の常識を感じる場面を多くみてきた。ビジネスの世界でも「この業界は特殊性が高いため他業界からの転職は厳しい」という声が聞こえた時代はあったが、近年の人材の不足と流動化に伴いそれは変わりつつある。異業界、異職種に転身し、領域を超えて活躍する人が増え

ており、その多くはポータブルスキルを持っている。スキルには、あらゆるビジネスで通用するポータブルスキルと、業界や職種ごとに求められる専門性であるテクニカルスキルがあり、ビジネスの推進に欠かせない対課題力や対人力といったポータブルスキルが、先行き不透明な環境で業界を超えて求められている。藤本氏のようにスポーツの世界でもポータブルスキルを軸に活躍する人が増え、スポーツビジネスがさらに発展していくことに期待したい。



# 人事変革の バディ

## 「日本活性化プロジェクト」 タニタの社員を個人事業主にする

2017年に本格スタートしたタニタの「日本活性化プロジェクト」。希望する社員は会社を退職して個人事業主となり、雇用契約から業務委託契約に切り替えて働く仕組みだ。「日本活性化」というネーミングには、自社の変革にとどまらず、社会全体に対して会社と個人の新しい関係性を

松岡さんは自分や目先の利益ではなく、「世の中にこれが広まったらいいよね」とさらりと言っただけ

二瓶氏

### 内部からの変革者

#### Nihei Takushi



二瓶 琢史氏

タニタ経営本部社長補佐/  
合同会社あすある代表社員  
2003年、タニタに入社。2011年から総務部長となり人事・総務全般を統括。2016年より社員を個人事業主化する「日本活性化プロジェクト」に取り組み、2017年に自身も個人事業主として独立。現在は「日本活性化プロジェクト」の推進責任者を受託しつつ、社長補佐などの業務にも取り組む。

問いかけていくという思いが込められている。

今回のバディは、この取り組みの推進役として社内でプロジェクトをリードした二瓶琢史氏と、コンサルタントとして社外から支援した松岡成臣氏だ。「2人とも、当初は懸念のほうが大きかった」と、二瓶氏は振

### 外部からの変革者

#### Matsuoka Naruomi



松岡 成臣氏

エム・アンド・エムパートナーズ 代表取締役  
エムアンドエム税理士法人  
ゼネラルマネージャー  
立命館大学経営学部卒業後、2008年、エム・アンド・エムパートナーズ設立。エムアンドエム税理士法人と連携し、財務会計を中心としたコンサルティング業務を提供。顧客である美容室のコンサルティングの一環として、個人事業主化を取り入れる。2016年より、本プロジェクトに携わる。

り返る。

もともこの取り組みは、タニタ社長の谷田千里氏の発案だった。根底にあったのは、将来的な人材流出への危機感だ。労働人口が減少するなか、この先も長く優秀な人材に活躍してもらうには、個人が主体的に働き、かつ十分に報われる仕組みが必要だろう。その有効な一手が、雇用には縛られない社員の個人事業主化だと考えたのだ。

これを実現するために頼りにした専門家が、会計コンサルタントとして美容業界などで美容師の個人事業

主化を支援していた松岡氏だった。

「朝8時に社長が1人で大阪の事務所を訪ねてきて、社員を個人事業主化したい、と言うのです。それは驚きましたよ(笑)。大手であるタニタの変革など、うちにはとても無理だと思って最初は断りました」(松岡氏)。ところが谷田社長は諦めず、再び大阪までやってきた。結局、その熱意に押し切られる形で引き受けることになった。同じ頃、二瓶氏にもいきなり社長からメールが入り、社員の個人事業主化構想について告げられる。「正直、最初は何を言われているのかよくわかりませんでした。すると、とにかく詳しいことは松岡さんに聞いてみると言われ、そこではじめて松岡さんと会うことになったのです」(二瓶氏)

## 内と外、それぞれの立場でプロジェクトを動かしていく

2人が出会うことで、プロジェクトが本格的に動き出した。

松岡氏には懸念があった。日本活性化プロジェクトは、雇用のあり方を根底から問い直すもので、社員の意識を含めた会社の変革が欠かせない。会計のプロとして、独立する個人のサポートはできても、企業変革の主体はあくまでも社員自身だ。

「社長の本気度は伝わってきましたが、トップ1人で会社を変えることは難しい。ましてや社員の個人事業主化など、下手をすると人員削減と受け止められかねないリスクのある施策です。そのなかで、社長に対しても必要なことを物申せる二瓶さんの

## 二瓶さんのような信頼できる人が社内においてこそ、変革は進む

松岡氏

存在は心強かったですね」(松岡氏)

一方の二瓶氏は、社長の言う個人事業主化のメリットについて、頭では理解できても今ひとつ実感がわかなかった。「そこで松岡さんと直接会い、自分が独立したら何を経費として計上でき、手取り収入がどうなるか、具体的にシミュレーションをしてもらいました。その結果を見て、これは働く人のメリットになる、と確信でき、一気にエンジンがかかったのです」(二瓶氏)

人事畑を歩んできた二瓶氏にとって、会計の専門知識を持ち、社外の事情に詳しい松岡氏の存在はありがたかった。社内の仕組みを整えることはできても、独立する社員が直面する細々とした会計上の困りごとまでフォローできない。そこをサポートしてもらえるのは、プロジェクトを進めるうえで大きな安心材料だった。

## 1企業の枠を超えて社会全体に広げていきたい

プロジェクトを進めるうえで、1つの壁となったのが役員の意識だった。1年目は二瓶氏も含めて8人が独立したが、役員たちの反応は鈍かった。積極的に賛同する役員はほとんどいないのが実情だった。「そこでどちらからともなく、役員にも業務委託契約を実践してもらおうという話になり

ました。松岡さんが一人ひとりと面談し、2年目には役員を含む11人がプロジェクトに参加。これをきっかけに、プロジェクトがさらに前に進みました」(二瓶氏)

松岡氏は、このときに限らず、独立を希望する社員全員と個別面談を続けてきた。介護との両立に苦労している人、家業を継ぐか悩んでいる人など、社員もさまざまな事情を抱えている現実を知り、このプロジェクトの意義が見えてきたという。「社会にとって必要なプロジェクトだと思っています。しかし、他社からタニタ式を導入したいという仕事の依頼もくるのですが、基本的にはお断りしています。二瓶さんのように信頼できる推進者が社内においてこそ成功すると思いますから」(松岡氏)

これまでもことあるごとに直接顔を合わせて、2人でコミュニケーションを重ねてきた。お互いに対する絶大な信頼は、そのなかで培われたものだ。「自分や目先の利益ではなく、世の中にこれが広まったらいいよね、と松岡さんはさらりと言っている。こういう人と一緒だから、やってみようと思えるんです」(二瓶氏)

信頼し合う2人でタッグを組んで、個人と会社の新しい関係を広く社会に広めていきたい。バディが見据えるのは、この先の未来だ。

# 極限の リーダーシップ

## プロセーラー



2020年2月、モノコヨットクラブで開催された世界選手権で  
写真提供／一般社団法人日本オーシャンセーラー協会

### 西村一広氏 Nishimura Kazuhiro

東京商船大学（現・東京海洋大学）航海科卒業。ヨット専門誌月刊『Kazi』（舵社）編集部、ノース・セールセール・デザイナーなどを経て、プロのセーラーとして独立。国内のレースだけでなく、トランスパシフィック・レース、シドニー〜ホバート・レース、アドミラルズカップなどの国際外洋ヨットレースに多数参戦して好成績を収める。アメリカズカップにも、日本代表チームのメンバーとして挑戦。セーリングスクールなどを行うコンパスコース代表取締役。東京海洋大学海洋工学部 非常勤講師。一般社団法人うみすばるの代表理事。現在『Kazi』誌にて連載記事を執筆している。

セーリングヨットの世界で活躍する日本人の1人、西村一広氏。「海のF1」と呼ばれる国際ヨットレースの最高峰・アメリカズカップに日本代表として「ニッポン・チャレンジ」チームに参加した経験を持ち、2006年には太平洋横断最速記録を打ち立てた国際チームにも参加するなど、

世界で活躍しているプロセーラーだ。

ヨットとは「生活の必需品ではなくレジャーとして使う船」として生まれた船のジャンルの1つである。そのなかでもモーターを使わず、帆で風を受けて速さを競うスポーツとしてのヨットがセーリングヨットと呼ばれる。「セーリングヨット競技のアメリカズ

カップは近代オリンピックより前の1851年から開催されている、とても歴史のある大会です。当時は船の技術がその国の工業力を象徴していましたから国の威信をかけたレースでした。今でも国のプライドをかける舞台となっています」

競技には1日でタイムを競い合うレースもあれば、数日かけて決められた外洋コースを航海し、タイムを競うレースもある。船上では船長にあたるスキッパーを中心に、数人から十数人のチームで船を操縦する。海という自然に立ち向かうチームは運命共同体になる。

### チームづくりで レースが決まる

船の上では船長という立場の権限は絶大だ。メンバーは船長の決めた方針に従って与えられた役割をこなして、船は進んでいく。

「外洋のコースでは高気圧の中心に入ってしまうと無風となりまったく走らなくなる。風が吹く低気圧の端を狙い、追い風をつかまえるようにコース取りしていくのですが、メンバーからの情報をもとに針路を決めるのも船長であるスキッパーの役割です」

しかし、西村氏は、その役割よりも重要なものがあるという。それは“準備”だ。海という自然を相手にするレースには想定外の事態も起こる。「あるレースでは目の前のヨットが偶然にもマンボウの群れと衝突して転覆してしまいました。また、竜巻に囲まれて身動きがとれなくなったヨットもありました。レースは命がけなので

Text＝木原昌子（ハイキックス）



す」。そうした想定外の状況ではなすすべもないが、それでも、悪天候などの自然現象も含め、あらゆる起こり得る事象を想定してレース前に準備し、できるだけ想定外をなくし想定内の幅を広げていかなければならない。

そして、もう1つ、準備として欠かせないのが「信頼できる」メンバー選びだという。

「技術のあるメンバーでも、体調が悪いなどの理由で自分の力を100%出せない状況に陥ることがある。そんなときにも自分ができる範囲で全力を尽くす。そういう態度が周りの人間を勇気づけ、その人の分までカバーするプラスの力が自然に働きます。ところが、全力を尽くす態度が見られなければ、1人のパフォーマンスだけでなくチーム全体に影響が広がり、パフォーマンスはマイナスになってし



日本を代表する全長12mのレース艇の一番前で舵を取る西村氏。乗員12名のチームプレーによってヨットの性能を最大限まで絞り出す。写真撮影・提供=山岸重彦/舵社

まいます」

それだけに、チームメンバーは技術だけでなく人間性も見えて選ぶという。「スタートする前に、レースがうまくいくかどうかが決まるのです」。

西村氏はある年のシドニー～ホバートレースに日本艇のスキッパーとして参加。シドニーからタスマニアまでの5日間のレースで、3位というこのレースの歴史の中で日本としての最高成績をとった。

「このときは大きなトラブルはなかったし、やはりいいチームを組成できたことがカギだったと思います」

## 世界のプロセラーからの学び

西村氏は30年を超えるプロセラーの経験のなかで、多くの海外のプロセラーとチームを組んだ経験を持つ。そこで学んだことは、自国の文化に誇りを持つ姿勢だ。

「フランス人もニュージーランド人も、強い国のメンバーはみな自分の先祖や国のセーリング文化の成り立ちに誇りを持っています。その誇りは、相手の国が持つ文化へのリスペクトにもつながる。こういった相手への敬意がお互いになれば、多様な国の人が集まっても、必ずいいチームになり、そして強くなれる。文化を背景としたそれぞれの個性をいかに発揮できるからです」

西村氏は今、日本のセーリング文化を次世代に伝える活動をしている。「セーリングヨットの海外チームでの経験を通じて日本の文化について深く知ろうとするようになりました。日本でも縄文時代から帆によって航海していた状況証拠もあり、セーリング文化の長い歴史があったことがわかっています。子どもたちにこの文化を伝え、彼らが誇りを持つようになってくれることを目標にしています」



2006年、太平洋横断スピード記録を打ち立てたときにフランス艇スキッパー、オリヴィエ・ドケルソン（左から2人目）とともに横浜で撮影された1枚（西村氏は左から3人目）。フランスではドケルソンは最も偉大なセーラーの1人。当時のフランス大統領から個々のクルー宛に祝福のメッセージが送られた。

自国の文化と歴史に誇りを持てば相手を尊敬できる。  
その気持ちを持ったチームは強い

# 人事の アカデミア

こんな研究があったのか！  
にフォーカスする



Navigator

梅崎修氏

法政大学キャリアデザイン学部教授

Umezaki Osamu 大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

## 第10講

## ストリートアート

### 摩擦のなかから創発を生み出す アートの力に学べ

ビジネスの世界で、アートの力が求められている。もはやロジックやノウハウだけで、革新的な創造を成し遂げることは難しくなっている。アートに学ぶことによって、もっと自由な発想やオリジナリティあふれる表現を生み出すことができるかもしれないが、問題はアートから何を学ぶのかということだ。そもそもアートの力とは、直感やセンスのようなものなのか。だとしたら、どうしたら身につくのか。現代美術の世界で幅広く活躍する大山エンリコイサム氏に聞く。

#### 都市とともに発展してきた ライティングの歴史

梅崎：大山さんはアーティストとして作品を制作するかかわら、ストリートアートに関する論考など執筆活動もされています。日本では、バスキ

アやキース・ヘリング、最近ではバンクシーなど個別の作家の名前は一般にも広まっていますが、ストリートアートの歴史や文化的な背景まではあまり知られていません。それだけに大山さんのお書きになった米国における都市と落書きの文化史を、大変興味深く読みました。

大山：もともとストリートの落書きは、アートとして評価されていませんでした。私が大学院生だった2000年代後半でも、美大ではバスキアやキース・ヘリングが知られているくらいでした。そんな状況のなかで、ストリートの表現をアカデミックな言説を用いて批評したいという思いがありました。

ただし落書きというと、子どもが部屋の壁にしてお絵かきや、学生が教科書の偉人の写真にする位ざら書きも幅広く含まれるので、議論の

枠組みを定義する必要があると考えました。そこで私の関心である米国におけるライティング文化を取り上げ、20世紀という時間軸のなかで考察していったのです。

梅崎：ライティングとは、街中にエアロゾルスプレーなどで「名前」や「図像」をかく営みのことですね。その起源は、1869年に完成した大陸横断鉄道にまでさかのぼります。

大山：米国では20世紀前半頃まで、ホーボーと呼ばれる季節労働者が、鉄道に無賃乗車をしながら各地を放浪しました。彼らは、特殊な記号を使って情報交換をしたり、旅先で名前や日付をかき残したり、独自の落書き形式を発展させたのです。

梅崎：そして第2次世界大戦中、造船所で働くキルロイという人物がかいたといわれるのが、「Kilroy was here（キルロイ参上）」という落書きでした。

大山：米国で定番となっている落書きです。船のさまざまなパーツにこの落書きがまぎれこんで、世界中に輸送されていきました。

梅崎：このように物流ネットワークに乗って拡散する落書きがある一方で、各都市では落書きがシティギャングの縄張りを映し出していたという対



Guest

## 大山エンリコイサム氏

Enrico Isamu Oyama アーティスト。イタリア人の父と日本人の母のもと東京に生まれる。慶應義塾大学卒業後、東京藝術大学大学院修了。エアロゾル・ライティングの視覚言語を翻案したモチーフ「クイックターン・ストラクチャー (Quick Turn Structure)」を軸にした壁画やペインティング作品を発表し、注目を集める。また、現代美術とストリートアートを横断する視点から、エッセイや論文の執筆も行う。

### ◆人事にすすめたい本

『アゲインスト・リテラシー——グラフィティ文化論』(大山エンリコイサム/LIXIL出版)

ストリートアートの作家論から米国の落書きの歴史、現代日本の考察までを取り上げた日本初の本格的なライティング文化論。

比もおもしろいですね。

**大山:** もともとギャングのルーツは、移民としてやってきた民族集団です。特にニューヨークは、あるブロックはカリブ系、次のブロックにはアフリカ系というように、共通の文化や言語を持つ集団がエリアごとに横並びで共存しているような街。落書きには、外部の者が入り込まないように、自分たちの縄張りを可視化する機能もあったのです。

**梅崎:** その後、自動車文化の発達によって、都市のなかでは車道が拡幅され、地元の遊び場が減っていきました。そして1970年代に入ると、地下鉄にライティングがかかれるようになります。ニューヨークの落書きといえば、すぐに地下鉄が思い浮かぶほど、象徴的な場所です。

**大山:** これはまったく新しい現象でした。それ以前の落書きが、属している民族や住んでいる地域など集団の論理でかかれていたとすれば、地下鉄のライティングは、自分の名前をかくという個人の論理によるもの

だったのです。

## スタイル化された名前に「新しい自分」が映し出される

**梅崎:** 自分の名前をかくことには、どんな意味があるのでしょうか。

**大山:** 当時ニューヨークの貧困エリアに住むジョニー・ロドリゲスという少年は、複数の様式で名前をかいていたというエピソードがあります。たとえば、93丁目に住むジョニーという意味の「Johnny of 93」や、友達から呼ばれていた「Johnny Cool」などです。「Johnny of 93」は、いわば日常の自分です。住んでいる場所もジョニーという名前も所与のもので、朝起きて、学校に行って、ローカルの空間に根を下ろして生活する「現実の自分」を表しています。

これに対して「Johnny Cool」は、未知の世界に飛び出していく理想の自分の姿です。もう1人の「新しい自分」、すなわち「アルターエゴ」と呼ぶべき存在です。現代の感覚に例えれば、SNS上で華やかに演出してい

るクールな自分の姿に近いかもしれません。

**梅崎:** 日本語でクールというと、「かっこいい、イケてる」といったニュアンスの若者言葉になりますが、「Johnny Cool」のCoolも同じと考えてよいでしょうか。

**大山:** そうだと思います。スラングの1つでした。当時のアニメ『ピーナッツ』では、主人公のスヌーピーがサングラスをかけると「Joe Cool」という別人格のクールなキャラクターに変身する設定があり、人気でした。アニメを観ていた全国の子どもたちのあいだで、Coolのイメージは共有されていたのです。

**梅崎:** ライティングは社会現象になるまで広がっていきました。その増殖のなかで新しいエゴが生まれた。

**大山:** ここでいう新しいエゴとは新しい人格ということですね。一気に広がったのには1つきっかけがあって、TAKI183というライターがニューヨーク・タイムズ紙に取材されたことです。彼が有名になったことでラ



ライターの数が増えました。そうになると、いかに目立たせるかの競争になります。同じ壁に3つ、4つの名前がかいてあっても共存できますが、100人になると一つひとつは埋もれてしまいますから。そこでライターたちは、文字に影をつけたり、立体化させたり、王冠のようなマークをつけてデコレーションを施したりと、文字の造形、スタイルを競い合うようになっていきます。

ジャン・ボードリヤールはライティングを「からっぽの記号」と呼びま

した。そもそも、アルファベットが並んでいるだけの名前そのものに意味はありません。音の響きと文字の形という器があるだけで、彼らはそこにスタイルを施すことでアルターエゴを表現した。言ってみれば、名前がある種の自画像になったのです。それが地下鉄にかかれることで、地下鉄のネットワークを通じて拡散していきました。

梅崎：大山さんはこうした営みを、集合的無意識として「もう1つの都市」を投影しようとする幻視の眼差

しだったのかもしれない、と考察されています。

大山：たとえば山のふもとで育った人は、ある光景のなかに故郷の山が浮かんできたりしますよね。気づかない人は気づかないけれど、ライティングのリテラシーのある人は、街中にかかれたたくさんのアルターエゴが目に入る。そうすると都市のランドスケープがまったく違って見えてくるはずですよ。

梅崎：見えないものが見えてくる。そうした想像力を刺激してくれるのも、アートの魅力ですね。

## ストリート出身の著名なアーティスト

### TAKI183

1971年にニューヨーク・タイムズ紙に記事が掲載され、マスメディアに取り上げられた最初の有名ライターとして知られる。

### フューチャラ 2000

1970年代から息の長いキャリアを築き、音楽、ファッション、ファイナートなど幅広い領域で活躍。抽象的なストリートアートの先駆者。

### ジャン＝ミシェル・バスキア

ハイチとプエルトリコにルーツを持ち、新表現主義の作家として知られる。その作品は現在も高額で取引され、世界的に著名なアーティストの1人。

### キース・ヘリング

ニューヨークの地下鉄構内にチョークでかかれた「サブウェイ・ドロイング」で一躍有名に。ポップアートを代表する作家で、現在もさまざまなアイテムに作品が使われている。

### バンクシー

英国を拠点に活動する匿名のアーティスト。ゲリラ的に出没し、世界各地のストリート、壁、橋などに、メッセージ性の高い作品を残している。

## 感性的リテラシーに加え 文脈的リテラシーも必要

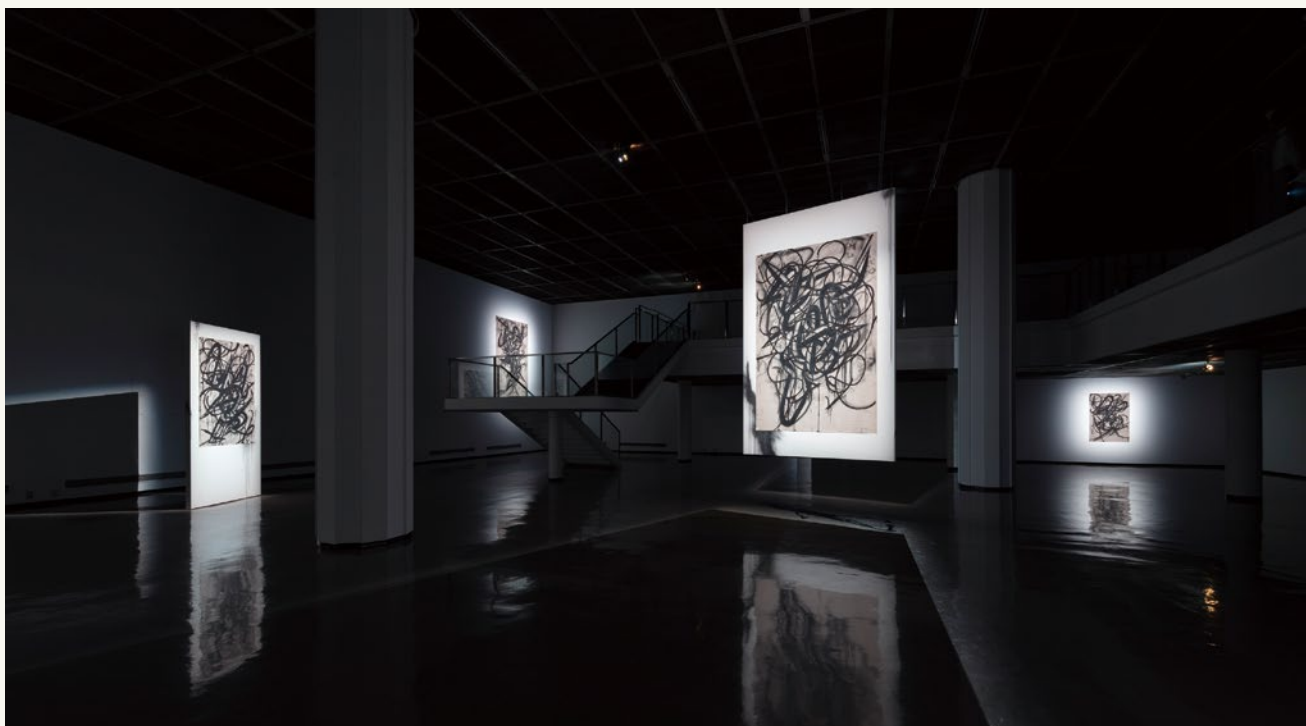
梅崎：大山さんもストリートにかかれたことがあったんですよ。

大山：高校生の頃ですが、私自身はストリートのライターになりきれなかった面があります。日本の一般的な家庭で何不自由なく暮らす自分が、わざわざ名前を見せつける必要があるのかと考えてしまいました。

梅崎：現在は「クイックターン・ストラクチャー (QTS)」という独自のモチーフを確立して、作品制作をされています。

大山：ライティングの世界では、エゴがどんどん肥大化して、スタイル競争が過熱していきました。文字の崩し方が複雑すぎて誰も読めないなど、行き詰まってしまった部分がありました。そこで、スタイル化したエゴを一切取り除いてしまおうと考えました。文字をかくことさえやめて、線の動きだけを反復して抽象化して

出典：編集部作成



Enrico Isamu Oyama, *FFIGURATI #326, #325, #323, #327* (left to right), 2020  
 個展「夜光雲」(2020-21年、神奈川県民ホールギャラリー、企画：中野仁詞)での展示風景  
 Artwork © Enrico Isamu Oyama  
 Photo © Shu Nakagawa

いったのです。

かいているのは私自身で、私の身体運動を通じて生まれてくるものにはありますが、そこに自分の名前とかエゴとかを込めているわけではありません。意味を含まず、運動力学で淡々と線を紡いでいく感覚です。従来のライティングが自画像だとしたら、QTSは、構造としての顔面はあってもペルソナの消えたのっぺらぼうみたいなイメージです。

**梅崎：**QTSは、文脈的リテラシーに拮抗する感性的リテラシーだが、創発性を生み出すには2つのリテラシーをバランスよく発揮することが大事だと主張されています。私たちはつい、科学や論理に対して、アートは直感や感性だという対立図式に落とし込みがちですが、そんな単純な話ではないということですね。

**大山：**ストリート文化でもCoolを突き詰めているだけではアートとして認められません。ものを作るには、論理的にデータやコンテキストを読み解いていく作業も必要です。ただし、それだけではジャンプすることは難しい。本当の創発とは、その人独自の直感で別のものと掛け合わせて新しいものを生み出していくことだと思います。

**梅崎：**趣味のサークルのように、この感覚がわかる人にわかればいいと、仲間うちで「いいね」と言っているだけでは、楽しいかもしれませんが、創発にはつながらないということですね。

**大山：**おっしゃる通りです。たとえばクールジャパン戦略にしても、日本視点で自国のものを世界にアピールしているだけでは物産展の域を出

ません。これに対して欧米では、海外の優れた文化をいち早くキャッチして、独自のフィルターで体系化して新たな価値を作り、自国の文化に取り入れてきました。実際、日本美術のいちばんのコレクションは米国のボストン美術館にあります。帝国主義的な文化戦略でもあり功罪があるのは確かですが、グローバルな力学のなかで文化を創造していくという意味では、摩擦を伴いながら外部との対話や交渉を進めていく外交スキルが必要になってくると思います。

**梅崎：**QTSの運動力学が外部と接することで摩擦が起き、多様性と出会う。創発性はそこから生まれるということですね。お話を聞いて、私たちも今日から少し街の見え方が変わる気がします。いろいろな作品を味わい、感じ取ることによって、自分自身のなかに予定調和でない摩擦の多様性が生まれる。それがまさにアートの力ではないかと思います。■

# 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

『遠すぎた橋』は、第二次世界大戦において連合軍がヨーロッパで展開したマーケット・ガーデン作戦の失敗を描いた作品です。戦争の愚かさを、リアリティをもって表現した名作だと私は評価しています。

この作品の要諦を語る前に、まずこの作戦がどのようなものだったのかを説明する必要があります。

連合軍は快進撃でパリを解放した後、一気に敵国ドイツの首都ベルリンを陥落させようと企てます。このとき、連合軍側では米国陸軍の Patton と英国陸軍の Montgomery が武勲を競っている状況でした。Montgomery はオランダからドイツにつながる一本道を制圧し、戦車を連ねて Patton より先にドイツ領に侵攻しようと考えました。そのためには要所となる5つの橋を確保する必要があります。そこでドイツ軍が撤退を始めていた橋付近の3つの地点に、空挺師団をパラシュートで降下させることにしたのです。クリスマスまでに作戦を終わらせることを目指した Montgomery は、性急に計画を

都合のよい情報を取り入れ  
都合の悪い情報を拒む  
楽観性バイアスの怖さ

スタートさせました。しかし、この作戦は失敗に終わります。ドイツ軍の死者8000人に対して連合軍側の死者は1万7000人。最重要地点のアーネムの橋も制圧できませんでした。

失敗の理由はいくつも挙げられますが、なかでも最大の理由は、連合軍の上層部が「官僚制における無謬性信仰」とらわれていたことです。つまり、官僚制組織において正当な手続きを経て決定されたものは無謬である、正当な手続きをもって正当な地位に就いた人間が指示したものを正当な組織が執行するうえにおいて、そこに何ら矛盾や間違いは生じないはずだという思い込みです。

この映画では、その愚かさが克明に描かれます。象徴的なのは Montgomery の命を受けて本部で作戦の指揮をしたブラウニング中将（ダーク・ボガード）の言動です。

「ドイツの精鋭部隊は既に撤退している。作戦の対象地域には老人と子どもの部隊がいるだけだ」という情報を信じているブラウニングに対し、部下のフラウ少佐（フランク・グラ

# 『遠すぎた橋』に学ぶ 現場に悲劇をもたらし 官僚制組織の無謬性信仰



『遠すぎた橋』

1977年7月公開

監督：リチャード・アッテンボロー

キャスト：ショーン・コネリー、ジーン・ハックマン、ロバート・レッドフォード、アンソニー・ホプキンス、ダーク・ボガード、ジェームズ・カーン、ライアン・オニールほか

U-NEXTにて配信中

BRIDGE TOO FAR, A © 1977 METRO-GOLDWYN-MAYER STUDIOS INC.. All Rights Reserved

【あらすじ】第二次世界大戦中の1944年9月、3カ月前にノルマンディー上陸作戦を成功させた連合軍は、一気にベルリンを陥落させるべく、オランダ・ドイツ間の5つの橋の制圧を目指したマーケット・ガーデン作戦を決行する。英国陸軍の Montgomery 元帥の指揮の下、約12万人の兵士が動員され、作戦は始まった。当初4つの橋の制圧には成功したが、誤算が相次ぎ戦況は次第に不利に。5つめの橋を巡る最前線のアーネムでは熾烈な戦いが展開される。





敗北を認識した最前線の指揮官フロスト中佐（アンソニー・ホプキンス）が死にゆく部下に最後の言葉をかける。犠牲になるのはいつも現場だ。

イムス）はドイツ装甲師団がアーネム付近に潜伏している証拠写真を見せて作戦の中止を進言します。しかし、ブラウニングは「どうせこの戦車は動かない」と根拠もなく言い放ち、「たった3枚の写真でこれだけの大規模な作戦を中止しろと言うのか」と逆に問い詰めるのです。

客観的に見れば呆れるしかない言動ですが、無謬性信仰が働いている組織ではこれが起こり得ます。意思決定者は結論ありきで都合のよい情報だけを取り入れ、都合の悪い情報は排除してしまう。上が決定した以上間違いがあるはずがないのだから、余計なことは言うなというわけです。

一方、この映画では現場のエグゼキューション・エクセレンス（執行

力の卓越性）というべきものも描かれています。アーカート少将（ジョン・コネリー）、ソサボフスキー准将（ジーン・ハックマン）ら現場の指揮官は、この作戦を聞いて当初一様に懸念の表情を浮かべました。現場の感覚からすれば無謀な作戦であることが彼らにはわかっていたのです。しかし、作戦が動き出せば彼らは数々の難題に直面しながらも勇敢に部下を指揮し、戦います。戦争において現場の指揮官が躊躇や逡巡を見せれば、敗北と死が待つのみだからです。私は彼らの姿を見て、トップの経営力ではなく課長以下の現場力が高く評価されていたかつての日本企業を思い浮かべました。

無謬性信仰に基づいて根拠なく下

される命令の犠牲になるのはいつも現場です。軍隊だけの話ではありません。政府であれ、省庁であれ、民間企業であれ、官僚制の性質が強い組織では、いつでもマーケット・ガーデン作戦の過ちは繰り返されます。

現代的には、コロナ対策やオリンピック開催に関して、同じことが起きていないでしょうか。私たちは、科学的・客観的な視点からの検証を求めていかねばなりません。



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。

## With コロナの健康経営 ③

### 発展していく健康経営の姿



連載の1回目では健康経営のこれまでと現在地、2回目は社員も会社も成長していく健康経営の要素をご紹介します。最終回である今回は、健康経営の発展形を探ります。

今後、発展していく健康経営の姿をとらえる際には、超高齢社会では健康と社会・経済・環境・教育の課題が相互に関連し複雑化していくことを意識する必要があります。近年、企業の安定的な成長には、環境（E：Environment）・社会（S：Social）問題への取り組みやガバナンス（G：Governance）が重要であるという考えが広まり、ESG投資・ESG経営が世界的な潮流となっています。経済産業省は「健康経営はESGにおける“S”に位置付けられる」としており、これからの健康経営には、企業が健康を通じて社会のステークホルダー

と共創し、循環型社会の構築を牽引することが期待されています。

これまでの健康経営は、社員の健康を通じて企業の持続的な成長を実現するという、企業に閉じた「健康投資」であったかもしれませんが。しかし、先進的な企業では既に、自社内の健康にとどまらないサプライチェーン全体の健康増進や、魅力的な職場づくりによる雇用の創出、新たな事業の創造を通じ、地域や社会全体の活性化に取り組んでいます。つまり、健康経営を通じた企業活動がオープンな形へと変化しているのです。

もう1つ意識しておきたいのは、健康経営が発展していく過程にDX（デジタル・トランスフォーメーション）が関わることで、健康経営の形や考え方が変わっていく可能性です。

たとえば、国民皆保険制度に導入された「データヘルス計画」（「日本再興戦略」で掲げた政策で、医療・健康データに基づく効果的な予防・健康づくりを計画・実施・評価する取り組み）によって、これから全国のあらゆる職場・地域の健康課題や健康経営による実績がデータで可視化されていきます。すると、真剣に取り組む企業は社会からの評価が高まり必要な支援を受けやすくなります。

また、デジタルデータを活用する変革の影響は個々の企業にとどまりません。日本全体を健康づくりの実証フィールドとして、これまで企業ごとに閉じていた健康経営の「暗黙知」を「形式知」として共有できれば、革新的なヘルスケア・ソリューションの創造につながります。超高齢社会の課題を乗り越えていく日本の経験は、高齢化が進む他国を支援する武器にもなるでしょう。

All JAPANでの健康経営は、このようなことを実現していくプラットフォームになる可能性を秘めているのです。

**古井祐司氏**  
東京大学未来ビジョン  
研究センター特任教授



産官学共創のもとデータに基づく科学的な予防介入の設計および検証を進めるデータヘルス研究に従事。著書に、『会社の業績は社員の健康状態で9割決まる』（幻冬舎メディアコンサルティング）など多数。



## With コロナの共創の場づくり ③

### “変わり身の速さ”が意味するもの

前回、オランダ人の“変わり身の速さ”について触れました。今回はその意味するところを掘り下げます。

一例を挙げましょう。2012年、当時18歳のオランダ人、ボイヤン・スラットがオーシャン・クリーンアップという会社を創業しました。事業内容は、社名の通り海のゴミを一掃すること。潮流に乗せて海上に設置したフェンスにゴミを集め、それを船で回収します。TEDで構想をプレゼンテーションして必要な資金を集め、実証実験に至りました。ところが、その段階で事業は頓挫。ゴミを集めるフェンスが真っ二つに割れてしまったのです。実は、スタート前から専門家が「フェンスが壊れて失敗する」と指摘していました。

(多くの) 慎重な日本のビジネスパー

ソンであれば、専門家の言葉に耳を傾け、失敗する前に計画をストップするという判断をするでしょう。でも、オランダ人(の多く)は“やってしまう”。それには、失敗というものを恐れさせないオランダの教育が寄与していると私は見ています。彼らにとって、失敗は試行錯誤の一プロセスでしかありません。「失敗したらどうするのか」と問われれば、彼らは「やり直せばいいし、結果的に成功すればそれは失敗じゃない」と切り返してきます。変わり身の速さとは、言い換えればやり直しを躊躇しないことともいえます。

スラットの顛末でいえば、フェンスの改良に取り組むのと同時に、海だけではなく川のゴミ回収に取り組んでいます。海に出る前に、川で集めてしまえ、という発想の転換です。実は、ゴミ回収船を世界各国で展開することを目指し、造船会社となって活動しています。業種まで変えてしまったのです。

このような人を生む教育の本質は、前回も述べた本人がやりたいことに取り組ませることに尽きます。スラットも「ギリシャの汚染された海を見てショックを受けたこと」が原点となり、彼の事業のテーマとなっていったといいます。そして、やりたいこと

吉田和充氏  
ニューロマジック  
アムステルダム  
Co-founder&CEO/  
Creative Director



博報堂勤務を経て、2016年に独立しオランダに拠点を移す。日本企業、オランダ企業向けのウェブディレクションや日欧横断プロジェクトに多数携わる。

の実現のプロセスでさまざまな失敗があってもそれを失敗ととらえず、どうしたらできるようになるのか試行錯誤します。その試行錯誤の支援こそが、教育者の役割なのです。

オランダの教育の本質を日本でも伝えたいと考え、私はオンラインで子ども向けのスポーツやアートの“教えない”スクールを開講しました。10週間を1タームとして目標を決め、その目標を達成するための練習メニューを子ども自身に考えてもらいます。コーチは、子どもからの質問に答えるのみ。たとえばピアノであれば、まずは好きな曲を選ぶ。アニメの主題歌だって構いません。本人が本当にカッコよく弾きたいと熱望するものであることが重要です。すると、最初は失敗の連続でも、自ら試行錯誤し、練習のやり方を変えたりして上手に弾けるようになる。失敗することよりも、その先にある目標の達成に目が向くようになります。子どもだから(あるいは若くて経験がないから)といって正解や正しい道を示さない。周囲の支援の、発想の転換が求められています。





## 野中郁次郎の 経営の本質

経営においていちばん大切なことは何か。経営とは人間が行ういかなる行為なのか。これらの問いに対し、経営者はおのおの、思索と実践から紡ぎ出された持論を備えているはずだ。今回は小売と金融が一体化したユニークなビジネスモデルを展開する丸井グループのトップ、青井浩氏の「経営の本質」に迫る。

# 静かなリーダーシップで 二項対立を乗り越える

## 丸井グループ

代表取締役社長 CEO  
青井 浩氏

Aoi Hiroshi 1961年東京都生まれ。1983年慶應義塾大学文学部卒業。1986年丸井（現・丸井グループ）入社。1991年取締役営業企画本部長、1995年常務取締役営業本部副本部長兼営業企画部長、2004年代表取締役副社長などを経て、2005年4月より現職。丸井は祖父、青井忠治が創業し、父、忠雄が2代目、そして本人が3代目社長を務める。2020年10月より世界経済フォーラム Global Future Council On Japan メンバー。オフタイムは生け花や瞑想、読書などをして過ごす。

店とは「商品を並べておいて売る所」（『広辞苑』）だが、丸井グループは目下、「売らない店」づくりを目指す。どういうことか。

新宿マルイ本館2階にはフリマ（不用品販売）アプリ、メルカリのテナントが入り、アプリの使い方が学べる教室を開催する。出品物の撮影や梱包を行えるブース、売れた商品を発送できる無人投函ボックスなどもある。確かに「売らない店」だ。7階に上がると、オーダーメイ



東京・中野の丸井グループ本社2階にあるワークラウンジスペースにて。後ろの棚には青井氏の推薦図書などが置かれている。

ドスーツ店の「FABRIC TOKYO」があるが、ここも売らない。身体の採寸を行う場所であり、展示物は生地のみ。商品は顧客が店のホームページを通じて購入する。

こうした形で、商品やサービスの体験に特化、あるいは顧客に直接販売するネット企業のショールーム的意味合いを持つのが「売らない店」なのだ。その数は丸井グループ全国23店舗に出店するテナントのうち、現在は1割ほどだが、2026年までに3割に引き上げる計画だ。

社長の青井浩が話す。「ネット通販が普及すると、人々が店舗に行く必要がなくなります。ネット利用を前提にしたうえで、実店舗の価値を提供できない限り、私たちの事業は衰退せざるを得ない。それを打ち破るために掲げたのが『売らない店』というコンセプトなのです」

2020年春からのコロナ禍は、当然のことながら業績を直撃した。「特に4、5月は休業を余儀なくされました。創業90年を迎えた当社にとって、戦時中を除き、異例の事態です。店を開ければお客さまが来て、商品を買ってくれるという今までの当たり前が通用しない時代に入った、と改めて実感しました」

## 多様なステークホルダーを想定した共創経営

その2カ月間は出店テナント側も苦境に陥ったが、丸井グループ（以下、丸井）は家賃の免除に踏み切る。「取引先も大変なとき、家賃という出費を強いていいのかという疑念が生じ、結局、テナントに収入がないなら、私たちにもないのがフェアだ、という結論に達しました」

この決断の背景にあるのが共創経営という考え方だ。顧客、取引先、株主・投資家、地域・社会、社員といったステークホルダーの「利益（金銭で測れる価値）」と「しあわせ（金銭で測れない価値）」が重なり合う部分の調和と拡大を「企業価値」と置き、“共”に“創”っていく。

短期的には価値の相反も起こり得る。先の家賃の問題でいえば、免除によるテナントの利益は丸井の債権放棄を意味し、株主の利益損失につながる。「そこは株主総会でしっかり説明し、納得いただきました」

2019年からは前述の5つに加え、将来世代が新しいステークホルダーに加わった。青井は環境問題に敏感だったが、それをどう経営に反映させたらいいか、決めかねていたところ、アメリカ人思想家、バックミンスター・フラーによる「富とは私たちが将来世代のために残せる未来の日数である」という言葉と出合う。「10代の私の

## 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。



子供がステークホルダーなんだと。私のなかでは6つのうち、いちばん重要なステークホルダーです」

企業価値を「利益としあわせの調和と拡大」としたのは2017年。それ以前は「利益の調和と拡大」だった。「お客さまにとっての『豊かな体験』、取引先にとっての『助け合える関係』、社員にとっての『働きがい』といったように、非金銭的価値の大切さに気づいたのです。それを『しあわせ』と定義し、目指す価値に加えました」

利益かしあわせかではなく、どちらも追求する。その姿勢は2019年改定のビジョン「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」につながる。

歴史をひもとくと、丸井自体、二項対立どころか二項を融合させてきた。「小売業でありながら金融業でもある。両方があって初めて丸井なんです」

## 月賦という言葉をクリックに

丸井は、1931年、青井の祖父、青井忠治がのれん分けという形で、丸二商会という月賦店（クレジット専門の小売店）から独立、東京・中野に店を構えたことから始まる。営業品目は箆笥、茶棚といった家具が中心で、その後、洋服や蓄音機なども扱い、支店も増やしていった。

戦時中は政府による商業活動規制を受け、全5店舗を一時閉鎖するが、終戦後の1946年に家具の現金販売で営業を再開、翌年、戦前の本店跡に中野本店を再興した。

その後の経済成長とともに、営業品目を増やす一方、チェーン店化を図り、家具や家電中心の月賦百貨店へと成長していく。1960年には月賦という言葉をクリックに変え、日本で最初のクレジットカードを発行している。

丸井の名が一躍有名になったのは昭和の終わり、1980



新宿マルイ本館7階のオーダーメイドスーツ店「FABRIC TOKYO」。オープンは2017年2月で、「売らない店」の代表格だ。



1947年当時の中野本店。戦前、本店があった場所に再興され、現在も同じ場所に本店がある。

年代のことだ。所得が向上し、流通も多様化するなか、「家具や家電を月賦販売する」というビジネスモデルが行き詰まる。同業他社も同様の苦境に直面していたが、結局、丸井だけが生き残った。顧客を若者に絞り、品目を彼らの好むファッションに寄せたことが奏功したのだ。キャッチフレーズは「赤いカードの丸井」。

青井が社長に就任したのは2005年で、当時は若者の丸井離れが進み、「赤いカード」の威光も衰えつつあった。そこにリーマンショックが襲い、2009年、丸井は初の赤字を計上してしまう。

こうしたなか、青井が取り組んだのは3つの革新だ。まずはカード事業。従来の「赤いカード」は丸井でしか使えなかったが、これを「エポスカード」と改称するとともに、他店でも使えるようにした。そして、ターゲット層を、若者から全世代に広げ、品目もファッション中心からライフスタイル全般に拡大する。最後はテナントとの取引形態の変更。売上高に応じた金額を徴収する



「百貨店型」から、固定額の出店料のみを徴収する「ショッピングセンター型」への転換である。売上のない「売らない店」が成り立つのも、この基盤があるからなのだ。

「世の中が動き、消費者の嗜好も変わったのなら、われわれも変わればいい。丸井のDNAには革新する力が組み込まれています。社長になり、家具販売という創業以来の事業を取り止めました。そのとき、祖父の墓前で誓ったんです。家具は止めますが、丸井のビジネスの本質は失わず、磨きをかけますと」

## 信用はお客さまと共につくる

青井いわく、その本質は「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共につくるもの」という創業者の言葉に表れている。

「子供の頃から、私が丸井関係者だと知ると、出会う大人がみんな『昔、丸井に世話になってね』と言ってくれた。地方から上京しスーツが必要になり、丸井に行ったら、若いのにカードをつくってくれ、いいスーツを売ってくれたと。月賦販売、すなわちクレジットカードは持ち主の社会的信用を体現しています。初めてスーツを購入した店ではなく、社会人として初めて信用してくれた場所。この認識が丸井を90年間支えてきたのです」

実際、ほかの金融業では収入や年齢、社会的地位、資産残高に応じ与信を行うが、丸井は違う。最初は低い利用限度額からスタートし、利用実績に応じて額を上げていく。お客さまの信用を一体となつてつくり上げるのだ。



## 小売・金融一体の二項動態経営 多様な関係性から知を紡ぐ

丸井の経営を深く知り、浮かんできたのは、「二項動態」という言葉だ。

西洋人は物事を「あれか、これか」という二項対立の枠組みでとらえる傾向がある。後にそこから、Aという項がBという項によって否定され、新たなC項が生まれるとする弁証法が生まれたのだろう。

この二項対立の弁証法に対し、A項、B項が動きのなかで両立し、両者が有機的に結びついてC項が生まれる様子を表したのが二項動態にほかならない。

丸井の場合、まずAに当てはまるのがテナント貸しによる小売であり、Bがカード事業という金融である。

過去、株主からは、「小売業なのか金融業なのか、はっきりしてほしい」という要望があったそうだが、小売・金融一体のビジネスモデルを保持し続け、C項、つまり、同業が真似できない数々のイノベーションを実現させてきた。

カード事業は発行コストなどの初期費用がかかり、数年間は赤字を覚悟せざるを得ないが、成長率が高い。一方、テナント事業は最初から安定しているものの、成長率は低い。つまり、両者は長短相補う絶好の二項なのだという。

「店もネットも（売らない店）」「利益もしあわせも」という最近の施策

も二項動態を体現している。

小売は売れ筋を見定める直感が肝になるため、どちらかといえば暗黙知が、金融は数字やルールが多いため形式知が重要になる。われわれが説く知識創造とは形式知と暗黙知の相互転換であるから、丸井は優れた知識創造企業でもあるだろう。

こうした二項動態の知創経営を推進しているのが自称「静かなリーダー」というのが面白い。「経営者は各ステークホルダーの媒介項」という言葉からも、「静かさ」が窺える。

しかも、ステークホルダーは六者を想定しているから、「三方よし」ならぬ「六方よし経営」でもあるのだ。

青井氏はそうした多様な関係性を束ね、独自の知を紡ぐ。手挙げ制の文化を醸成し、仕事へのコミットを強め、モチベーションを喚起する。静かだが、したたかなリーダーであるのは間違いない。

さて、先の革新を成し遂げるためには、組織面の変革も欠かせなかった。

上意下達の風潮が強く、自由闊達な議論ができないことが先の経営危機につながったという反省から、青井が醸成を図ったのが「手挙げの文化」だ。

「社長になり、管理職が一堂に会する経営方針発表会で登壇すると、必ず居眠りする社員がいる。止めさせられないかと考え、はっと気づいたんです。この人たちは責任のある偉い人たちだけど、上から言われ、いやいや出るから寝てしまう。だとしたら、役職や年齢に関係なく、希望者だけに出席してもらえばいい」

今では、そうした会やプロジェクト、勉強会は手挙げ制で運営されている。希望者多数の場合はレポートを提出してもらう。事務局3名がそれを読み、出席者を決める。

結果、出席者の年代や性別が分散して、活気が生まれたという。

青井は過去、リーダーとしての自分の資質にコンプレックスを抱いていた時期があった。「2代目社長の父は見た目も言動も“猛獣系”。私は対極で、線が細いといわれていました。そんな折、ハーバード大学のバダラック教授が唱える『静かなリーダーシップ』を知った。内省的で目立たない静かなリーダーのほうが複雑な状況に対処するのに向いていると知り、これだと思ったのです」

その静かなリーダーに、自らが考える経営の本質を問うた。「全ステークホルダーをつなぎ合わせ、1つにする媒介項が経営者。経営とはその媒介機能そのもの。利益としあわせの葛藤を調整しながら、調和させ、価値を生み出していくことだと思います」（文中敬称略）

## 読者の声

前号『Works』167号(2021.08-09)に寄せられた読者の声です。

## 特集『社員の病と人事』に関するご意見、ご感想

- 社内に相談する先があっても、自分の負の部分はなかなか相談できず、社外の公的な相談先は、会社を休んでまで利用するには至りません。こうして、人知れず悩みながら組織に問題が潜在化していく状況を肌で感じています(コンサルティング)
- 治療と仕事の両立支援を検討し、取り組みを進めているためとても参考となりました。一人ひとりに向き合い、その人に合わせた支援をしたいと考えてはいるものの、限られたマンパワーのなかでその難しさも感じています(サービス)
- メンタル疾患が増えていること、社員の高齢化が進んでいることを勘案すると、社員の病に会社としてどう向き合って、双方が歩み寄って居場所をどう創造していくかが大切であることを実感しました。思い切った福利厚生制度の他社事例が参考となりました(金融)

## 連載に関するご意見、ご感想

- スポーツとビジネスを語ろう：プロ野球パ・リーグの取り組みを初めて知りました。6球団共同でやるという発想は素晴らしいですね。セ・リーグには前近代的な経営を続ける球団もあり、パ・リーグの野球のほうがおもしろいと感じる裏には、こういった企業努力や研究開発の積み重ねがあるのですね(コンサルティング)
- 野中郁次郎の経営の本質：「社長は誰よりも勉強しなければならない」という言葉に社長業への覚悟を感じました(海運)

## 編集後記

今号からしばらく特集を2部構成でお届けする予定です。1つの特集テーマで精いっぱいな状況からのチャレンジですが、同時に2つのテーマを追いかけることで、思考や視野の広がりを感じながら取り組むことができている。テーマによって脳の使う部分が異なる感覚でしょうか。そんな脳の使い分けに少し慣れてきた頃、まったく別のテーマだったはずの2つが重なり合うように近接してきたことに驚きました。人と組織の課題は常に繋がるんだよというメッセージでしょうか。(佐藤)

今号の「人事変革のパディ」にご登場いただいたタニタの「日本活性化プロジェクト」は、本当に素晴らしい取り組みだと感じました。私自身もフリーランスですが、意図して独立したというよりも、ライフサイクルの流れでたまたま個人事業主になったのが実情です。それでも、いろいろな経験ができるのは楽しかったし、学ぶことも多かった。何より会社員という選択肢しかなかったら、今頃こんなふうに働けていなかったかもしれません。柔軟な働き方が、社会全体にもっと広がってほしいなと思っています。(瀬戸)

## Next

次号 No.169 のテーマは

# 御社の部長、 ワークしていますか？

(仮題)

ミドルマネジャーは組織の要として常に人事の関心事になるが、課長のあり方や業務内容への言及の多さに比べて、部長についてはあまり語られてこなかった。変化の時代にあるべき部長の姿を検討し、部長を対象とした定量調査から理想と実像のギャップと、それを埋める方策を明らかにしていく。

発行は、2021年12月10日(金)です。

## 【お詫びと訂正】

本誌166号(2021年6月発行号)特集『人事と大学で仕掛ける学び方改革』12ページ図5におきまして、内容に誤解が生じる記載がございました。「相関がある」「高い相関がある」「非常に高い相関がある」と凡例で説明していますが、この数値は回帰分析を行ったものであり、より正しくはそれぞれ「0.05水準で有意」「0.01水準で有意」「0.001水準で有意」と記載すべきでした。詳細は、下記ページのPDF版の12ページをご覧ください。

[https://www.works-i.com/works/item/w166\\_toku.pdf](https://www.works-i.com/works/item/w166_toku.pdf)  
読者の皆さま、関係者の皆さまにご迷惑をおかけしましたこと、お詫び申し上げます。

## BACK NUMBERS



No.167 2021.08-09  
社員の病と人事



No.165 2021.04-05  
ダウントレンドを乗り越える人事



No.163 2020.12-2021.01  
書く力



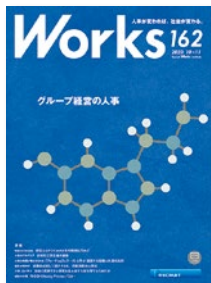
No.161 2020.08-09  
オンライン元年



No.166 2021.06-07  
人事と大学で仕掛ける学び方改革



No.164 2021.02-03  
ジョブ型と大学



No.162 2020.10-11  
グループ経営の人事



No.160 2020.06-07  
不安と働く

## 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

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

### 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 常務執行役員 CHO (最高人事責任者))

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 常務執行役員  
(人事・コンプライアンス統括担当))

古寺猛生 (レスターホールディングス 執行役員 人事部部长)

曾山哲人 (サイバーエージェント 常務執行役員 CHO)

二宮大祐 (イオンディライト 執行役員 グループ人事総務IT本部長)

※50音順・敬称略

### STAFF

発行人/奥本英宏

編集長/佐藤邦彦

編集/入倉由理子、伊藤敬太郎、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

アートディレクション/八十島博明 (Grid)

デザイン/石川幸彦、井上大輔 (Grid)

フォト/刑部友康、勝尾仁、平山諭、松谷靖之  
イラスト/イオクサツキ、信濃八太郎、ノグチユミコ

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

リクルートワークス研究所

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

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

tel / 03-6835-9256



## 168 2021.10-11 That's CHRO!

第27巻 第4号 通巻168号2021年10月8日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 佐藤邦彦 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636円

