

# Works

どうする、人と組織。こうする。

# 98

2010.02-03  
Works Institute

## リストラの「はじめ」

疲弊した人と組織を、いかに再生に導くか



連載

■経営者に聞く

## 進化する人と組織

伊藤忠商事 取締役社長 小林栄三氏

■成功の本質 佐賀バルーンフェスタ

■CAREER CRUISING

藤巻幸夫氏（藤巻兄弟社 代表取締役社長）

■日本型人材マネジメント再検証

■人事の哲学～中国古典の智～

■若手を腐らせるな

■心のリスク管理講座

RECRUIT

# 言葉の魔法

ちょっとした一言が人を変える力を持つことがある。  
迷ったときの道標になる言葉、  
ふと思い出して元気になれる言葉……。  
確かな成果を残したビジネスパーソンたちに、  
そんな言葉の魔法を聞いてみよう。

## “ やっぱり商品力なんだよなあ ”

「佐藤ちゃんのとこの商品を売ってあげたいけど、勝手にこっちが売れていくんだよ。……やっぱり商品力なんだよなあ」

1987年、競合メーカーのビールが大ヒットしたとき、かわいがってくれた営業先の酒屋さんが申しわけなさそうに言ったんです。心をこめて紡いできたおやじさんとの絆が、世の中を魅了するひとつの商品の前では手も足も出ない。ショックでした。おやじさんもつらかったでしょう。その商品をを超えるものを自分で作りたい、それが、僕が営業職から開発職に転じたきっかけでした。

でも商品力とは何なのか。マーケティングは素人。苦勞しました。掴みかけたのは異動後7年目に缶コーヒー「FIRE」を開発したとき。ユーザーの気持ちにこだわったのがヒットになりました。僕がZIPPOのライターを握ると心が静まり「よし！ もう一丁頑張るか」という気持ちになるのと同じような、愛着感のある商品を作ろうとしたのです。

商品開発はマーケティング的な数字より、お客様に好かれるかどうか。その好かれるための条件を見出し、独自性とサプライズのある言葉に研ぎ澄まして技術陣やクリエイターに伝えるのが、僕の開発ルールになりました。例えば2009年にヒットした「キリンフリー」。ドライバーや妊産婦も安心して飲めるビールテイスト飲料は社会的に期待されており開発を始めましたが、本当にアルコールゼロが実現できるのか、チームの皆が半信半疑でした。でも「0.00%」という言葉を発信し続けることで、世界初アルコール0.00%を可能にしたのです。

商品力とは、気持ち、想い、そのもの。どれだけ深くユーザーを思えるかですよ。営業で、気持ちと気持ちが通じてやっとお得意先に商品を置いてもらえるのと、結局同じでした。だから僕の中では営業時代と今がしっかりと繋がっています。あの言葉はいまだに座右の銘ですね。



ノンアルコール飲料「キリンフリー」など  
数々のヒット作を生み出した商品開発者

### 佐藤 章氏

キリンビール 営業本部マーケティング部長

Akira Sato\_1982年麒麟麦酒入社。営業職を経て、90年商品企画部へ。「ビール職人」「ブラウマイスター」などの企画・開発の後、97年キリンビバレッジ商品企画部に出向。缶コーヒー「FIRE」以降、「生茶」「煎茶」「アミノサプリ」など4年連続で1000万ケースを越す大ヒット商品を出す。2007年キリンビール営業本部マーケティング部商品開発研究所長。08年より現職。著書に『ヒットを生み出す最強チーム術』（平凡社新書）がある。

特集 &gt;&gt;&gt;

# リストラの「はじめ」

## 疲弊した人と組織を、いかに再生に導くか

●はじめに：リストラ後の空気を前向きに変える「節度ある態度」とは 5

### SECTION 1 — リストラの「はじめ」はなぜ重要か 6

- リストラの構造から検証する／上山信一氏（慶應義塾大学総合政策学部 教授）
- 歴史的視点から検証する／橋川武郎氏（一橋大学大学院商学研究科 教授）
- 人の心理的状況から検証する／田中堅一郎氏（日本大学大学院総合社会情報研究科 教授）
- ネガティブなリストラから、ポジティブな再生へ。経営側や人事がつけるべき「はじめ」の道程

### SECTION 2 — 人をケアする、人と組織を変革する「はじめ」の施策とは 16

#### 疲弊した組織を変革に導くリーダーシップ

- ポストリストラ期の経営トップの役割とは／西口尚宏氏（産業革新機構 執行役員）
- 現場のマネジャーのリーダーシップとは  
／清水輝幸氏（レジリエンス 代表取締役） 福村泰司氏（レジリエンス 取締役）

#### 人の不安、不信感をケアする

- 従業員のモチベーションをもう一度どうあげるか／高橋 潔氏（神戸大学大学院経営学研究科 教授）
- 優秀な人材をいかにリテンションするか／山本 寛氏（青山学院大学経営学部兼大学院経営学研究科 教授）
- COLUMN：リストラ期に小手先で顧客の離脱を防ぐのではなく関係性が利益を生む構造に再構築していくべき  
／嶋口充輝氏（法政大学経営大学院 教授、慶應義塾大学 名誉教授）

#### 人や組織をもう一度、パワーアップする

- 萎縮する従業員を変革行動にどう駆り立てるか／杉山尚子氏（山脇学園短期大学 准教授）
- 再配置による人材育成をいかに進めていくか  
／佐藤政人氏（三菱UFJリサーチ&コンサルティング 組織人事戦略部 チーフコンサルタント）
- どのように従業員の意識・行動を転換し、組織風土を変えていくか／田中達也氏（リクルートメディア  
コミュニケーションズ インナーコミュニケーション推進課 シニアコンサルタント）
- COLUMN：CSRは経営にリターンのある投資。軽視すると「縮小均衡」に陥るリスクも  
／水尾順一氏（駿河台大学経済研究所長 教授）

#### 人、組織、事業をつなぎ、再生へ

- 仕事や知のネットワークをいかに築くか／若林直樹氏（京都大学経営管理大学院 教授）

### ポジション別 ポストリストラ期の役割とは 38

- まとめ：「ヒトの論理」と「カネの論理」、「連続性」と「非連続性」。  
「はじめ」とは、2つの正反合を勝ち取る覚悟／小山智通（本誌編集長） 40

連載 &gt;&gt;&gt;

- 言葉の魔法 佐藤 章氏（キリンビール） 2
- 進化する人と組織 伊藤忠商事 取締役社長 小林栄三氏 42
- 日本型人材マネジメント再検証 職能資格制度 46
- 成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授） 第48回 佐賀バルーンフェスタ 50
- 人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第七話 左遷人事の受け止め方 56
- CAREER CRUISING 藤巻幸夫氏（藤巻兄弟社 代表取締役社長） 60
- 若手を腐らせるな VOL.03 「新人に基礎知識、スキルが身に付かない」という課題に向き合う 64
- 心のリスク管理講座 VOL.03 予算確保 66
- Works Books Café 語り手／小池和男氏（法政大学名誉教授） 68
- FROM EDITORIAL OFFICE 70
- INFORMATION 71

## STAFF

発行人  
大久保幸夫

編集長  
小山智通

編集部  
入倉由理子  
荻野進介  
前川裕志  
湊 美和  
手塚ゆかり  
中野史子

執筆  
泉 彩子  
荻原美佳  
勝見 明  
千葉 望  
広重隆樹

フォトグラファー  
新井啓太  
刑部友康  
笹木 淳  
鈴木慶子  
中 恵美子  
平山 諭  
那須野公紀

表紙アートディレクター  
永井雄二  
(有限会社デザインホース)  
長濱孝広

ディレクター  
内田真琴

表紙デザイン  
中村理絵  
(有限会社デザインホース)

アートディレクター  
高瀬 薫

デザイン・DTP制作  
アイコ・オオノ・グラナードス

株式会社リクルートメディア  
コミュニケーションズ

イラストレーター  
田中靖夫  
ノグチユミコ

校正  
ディクション株式会社

印刷  
株式会社北斗社

特集

# リストラの「はじめ」

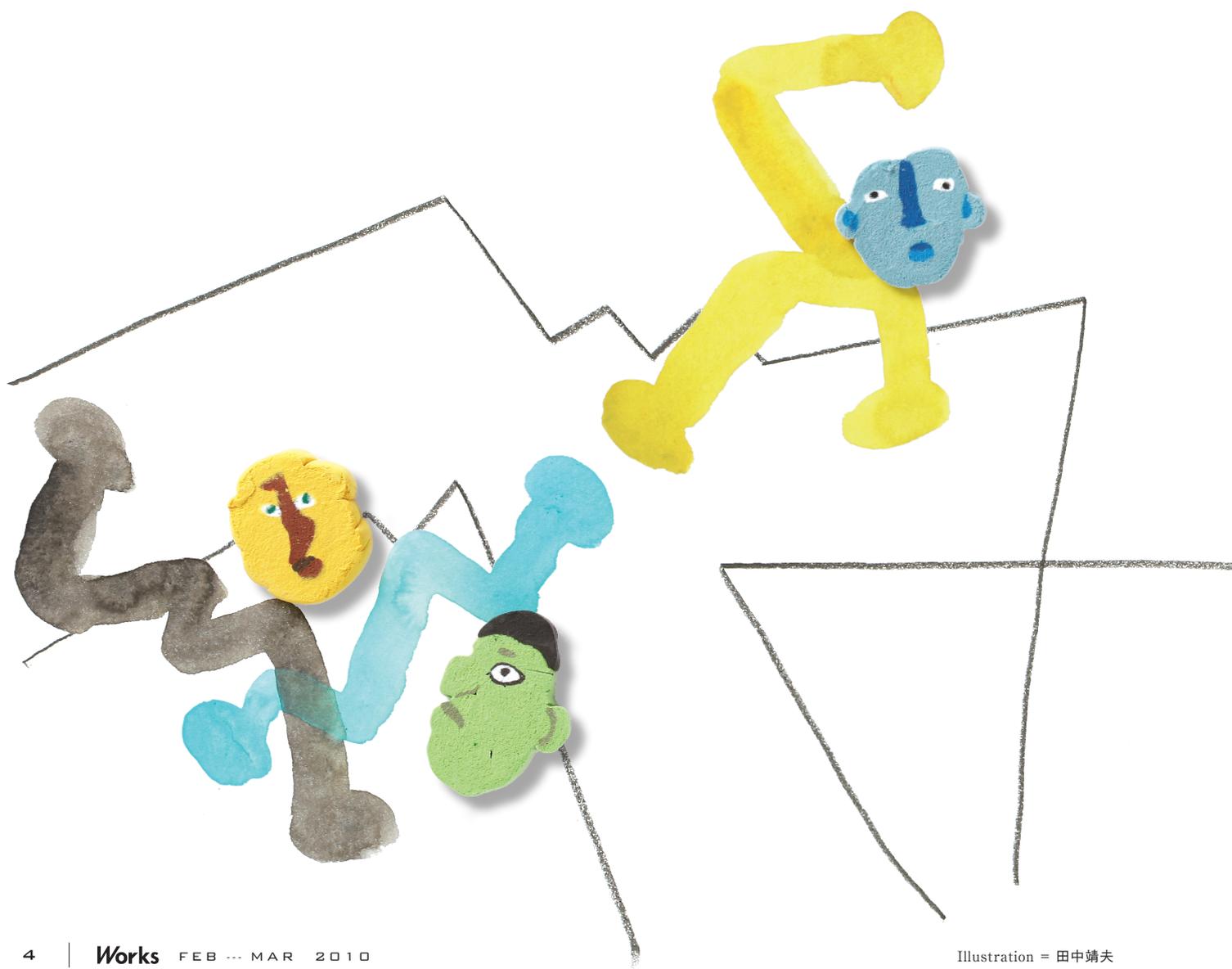
疲弊した人と組織を、いかに再生に導くか

## SECTION 1

リストラの「はじめ」はなぜ重要か | P6

## SECTION 2

人をケアする、人と組織を変革する「はじめ」の施策とは | P16



はじめに

## リストラ後の空気を前向きに変える「節度ある態度」とは

とある大手企業のある事業部。かつて、そこで働く社員たちは誇りに満ちていた。しかし、それも半年前までのことである。突然始まった「リストラ」。事業の全面的な縮小と、希望退職の募集が発表された。希望退職者だけでは目標とする人員削減を達成できず、他事業部への不本意な異動を受け入れざるを得ない社員たちは、全国のさまざまな拠点へ散っていった。

残された社員たちも、不安は尽きない。「次は自分の番かもしれない」。そんな疑心暗鬼が蔓延する。異動した社員の顔ぶれを見て、「〇〇部長のおぼえがめでたくなかったのかもしれない」などという噂が出たことから、会議でその部長に反論する者がいなくなった。

人員削減と組織変更によって、仕事の分担が変わった。情報共有がうまくいかず、部署間で責任をなすりつけ合った。リストラによる風評もあったが、顧客へのサービスが行き届かなくなり、現場では顧客離れが始まった。

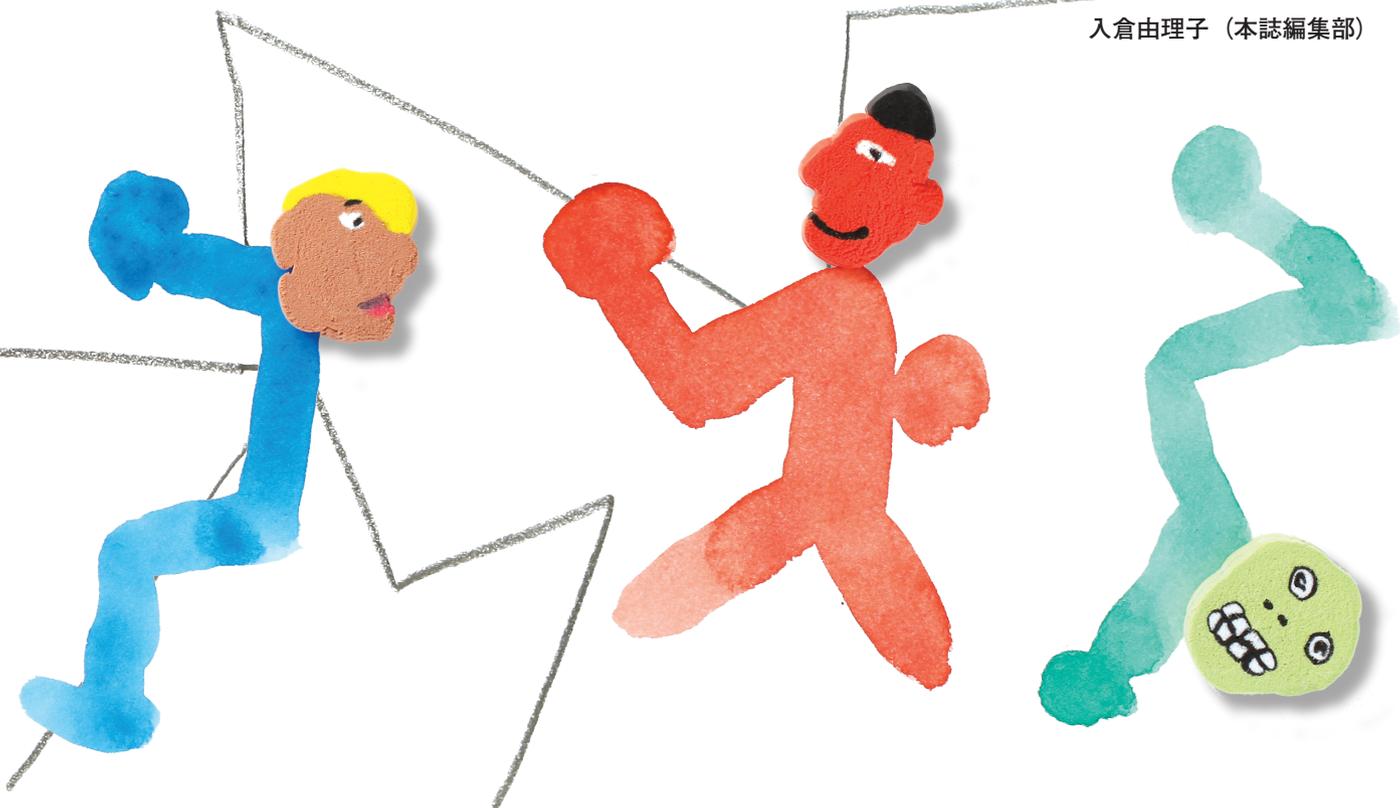
担当役員から下りてくる業績目標は、現場では絵空事としか思えなかった。会社が目指す「V字回復」とは裏腹に、業績は下降の一途をたどっていった……。

もちろん、これは完全な実話ではない。しかし多くの友人、知人から話を聞き、その断片から再構成したものと考えれば、まったくの架空の話とは言えない。リストラ後は、多かれ少なかれ、現場ではこのような不安、不信感がうずまき、モチベーションダウン、仕事の目詰まりが起こる。

2008年の後半から、多くの企業でリストラが敢行された。リストラ時、どのような戦略を描き、どのように組織をデザインして再生に向かうか。これは当たり前のように活発に議論されているはずである。しかし、再生に向かって実際に動くのは現場の社員たちである。彼らの気持ちを置き去りにしては、リストラ後の再生は難しいのではないか。そのように、私たちは考えた。

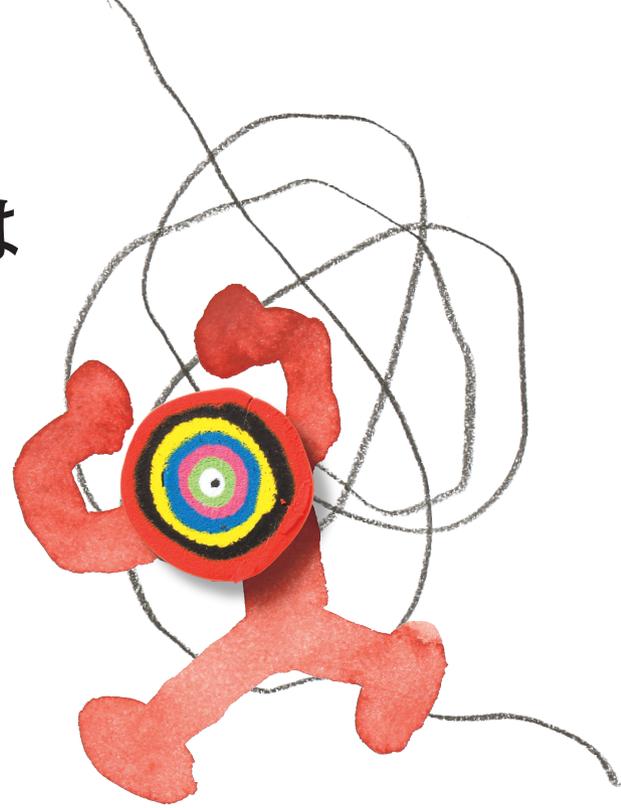
タイトルにある「はじめ」という言葉は、「物事の区別をつける、節度ある態度」という意味だ。事業の縮小や人員の削減は、どんなときでも、社員にネガティブに映る。それを「節度ある態度」によって前向きに転換すべきときである。リストラ期における「節度ある態度」とは何か、有識者や実務家に問いかけていく。

入倉由理子（本誌編集部）



# リストラの「はじめ」はなぜ重要か

リストラを再生につなげるために、企業は何をすべきか。リストラの後、つまりポストリストラ期の人や組織に対する施策の重要性をリストラの構造、歴史、そしてリストラ後の社員の心理的な状況から考察する。



## リストラの構造から検証する

### 『伸ばす』ためにこそ『削る』という原則で現場の力を引き出す

「リストラ」はひんばんに使われる用語だが、まずその意味を再確認しよう。「リストラ」は英語の「リストラクチャリング」の略称だ。しかし日本語の「リストラ」では単なる雇用調整や経費削減を指すことが多い。本来の「リストラクチャリング」は違う。景気の変動や事業環境の変化、国際化にあわせて、事業を再構築する。特に不採算部門からの撤退、事業の縮小と同時に有望な事業領域に経営資源を集中する。その手段として合併や事業の売却、人員削減も行う。

そこで、「リストラ」をテーマにした本特集では、誤解を招かないように、下記のような表現に統一して進めたい。まずは、本来の意味であ

る「リストラクチャリング」の場合、「事業の再構築」、あるいはそれに準ずる言葉を使用する。いわゆる日本語の「リストラ」の場合は、人員削減、雇用調整など、その文脈に応じた正確な表現を使用する。また、経費削減、組織の縮小、ダウンサイジングの場合、そのままそう表現する。「リストラ」という言葉で表記する場合は、上記をすべて一括りにした場合に限定する。

先取りの事業の再構築は「成長戦略」ありき

さて、本論である。上記に示した通り、リストラという言葉が持つニュアンスは、日本では幅広い。実際

に「日本企業のリストラについての考え方は会社によるばらつきが大きい」と元マッキンゼーの共同経営者で現在も企業や自治体の改革を手がける慶應義塾大学総合政策学部教授・上山信一氏は指摘する。

上山氏は、リストラは「事業の再構築」か「人件費・経費削減」か、そして「先取り」か「後追い」かによって4つに分類できるという。それを示したのが次ページの図だ。

「最も効果的なのは、『先取り』かつ『事業の再構築』であることは言うまでもありません。このパターンの場合、成長戦略がまず先にある。『伸ばす』ためにこそ“削る”という思想になります。たとえば、業績のいいときにあえて黒字の事業部

◆ リストラの分類

門を他社に売却し、そこで得た資金を原資にもっと有望な分野に投資をする場合もあります」(上山氏)

成長戦略を実現するとなると、事業のポートフォリオを転換することになる。成長分野への投資のために、賃金カットや経費削減を余儀なくされることも多い。同時に人材のポートフォリオも転換するために、人材の再配置や転職を促していくこともある。

このようなリストラは経営戦略上は前向きなものだが、そこで働く従業員にとってはやはり心理的な負担になる。それをどう克服するかは課題だ。

従業員の負担が大きい  
後追いのコストカット

一方、リストラが「後追い」型で「人件費・経費削減」が中心の場合はどうだろうか。

「後追い」型とは、経営環境や業績が悪化した後のリストラを指す。この場合、まごまごしていると運転資金が底をつきかねない。つまり、「キ

	事業の再構築	人件費・経費削減
先取り	成長戦略がまず先にあり、「伸ばす」ためにこそ「削る」を貫く。事業ポートフォリオの転換とともに人材ポートフォリオの転換も行われる	戦略的な発想がないので、リストラというよりは、単なるコスト削減策
後追い	事業環境が悪化してからの事業の再構築になるので、資金に余裕がなく、取れる戦略の幅も限られる。コスト削減の規模も大きくなる	事業環境が悪化してからのコスト削減。将来に明るいビジョンもなく、コスト削減の規模も甚大。現場にモチベーション低下を招く

リストラを成長戦略の有無と敢行する時期によって、4象限に分類した。「日本企業の場合、後追いの人件費・経費削減になってしまっている場合が多い」と上山氏。

出典：上山氏への取材をもとに編集部作成

ャッシュフローを回していくことが最優先になります。経費削減や人員削減に追われ、前向きな将来投資の余裕がなくなってきました」と、上山氏は言う。

このパターンは、従業員の実質的、心理的負担を考えると、いささかやっかいだ。経営者が、戦略や先の見通しを見せてくれない。仕事をするうえで必要な経費すらも、削減しろと言われる。不本意ながら退職していく人も出てくる。現場のモチベーションは、加速度的に下がっていく……。

上山氏は「経営者に現場との対話

を求めたい」という。多くの企業再生に取り組んできた経験に照らすと、「日本企業の『現場』はとても優秀」だと強調する。

「多くの場合、腐っているのは経営で、現場ではありません。赤字でも工場はめったに不良品を出しません。リストラの成否は戦略にかかっていますが、それを実行するのは従業員です。いかに現場の力を引き出すかが、リストラの成否を左右します」(上山氏)

現場の力を引き出す努力。これが、リストラの「はじめ」のつけ方と言えないだろうか。

上山信一氏

慶應義塾大学総合政策学部 教授

Shinichi Ueyama\_1980年京都大学法学部卒業。84年、米国プリンストン大学大学院公共経営学修士。改革プロデューサー。専門は企業・行政機関の経営刷新と地域再生。旧運輸省、マッキンゼー(共同経営者)等を経て現職。企業顧問のほか、大阪府特別顧問、省庁・自治体の各種委員を兼務。『だから、改革は成功する』(ランダムハウス講談社)、『自治体改革の突破口——生き残るための処方箋』(日経BP社)など著書多数。



## カギとなる社員との徹底したコミュニケーション

では、現場の力を引き出すために、企業がすべきことは何か。

現場の力を最大限に引き出す特效薬は、「先取り型かつ事業の再構築型のリストラを目指すことに尽きる」と上山氏は言う。経費削減や事業縮小、賃金カットや雇用調整があったとしても、未来に向けて目指す姿が明確ならば希望と変革への意欲が生まれてくる。しかし、すでに後手に回ってしまった企業だとそうはいかない。そんな企業を含め、ポストリストラ期の経営の役割を上山氏に挙げてもらった。

1つは、従業員との徹底したコミュニケーションである。

「まず、なぜリストラをしなければならぬのかを正直に伝えます。そのうえで現場が考えていることを引き出すことが重要です」（上山氏）

特にリストラが「後追い」になってしまった会社は、現場の社員に会社がどんな状況に置かれているか、情報公開していない場合が多い。厳しさは伝えていても、詳細が外部に筒抜けになることを恐れて、詳細な数字まで伝えない。そこで突然リストラ、と言われると、従業員の不安は一気に高まる。納得や協力も得られない。

上山氏は「危機意識の共有が、現場を変革行動に向かわせる第一歩」だという。

すでに述べたように、日本企業で

は「現場」が力を持っている。現場の従業員とのコミュニケーションが再生に向かう最大の原動力なのだ。

上山氏は「現場の従業員は会社がリストラに至る原因や『おかしいところ』を知っていることが多い。変革の答えは、従業員の胸の中にあります。トップはそれを引き出さなければならぬ」という。だから「変革期を率いるトップには、しなやかな質問力が欠かせません」という。

## 退職者のケアをしなければ残った人にも傷を残す

2つ目にすべきことは、退職者への徹底ケアだ。

退職者はもちろん出さないほうがいい。しかし出さざるを得ないときには、辞めずに残った人も含めた全員の心が傷ついている。

「大切なことは、ここでもコミュニケーションです。1対1で、細心の注意を払う必要があります。まずはご本人に『会社の未来のために自分は辞めるのだ』という『大義』を見つけてもらうことが大事です。そして、次の世界でご本人がやりたいことを探すサポートをすることです」（上山氏）

一方で、現場のパワーダウンを防ぐために、優秀な人材を辞めさせない努力も必要だ。特に「後追い」の成長戦略なきリストラの場合には、元気のある人がまっ先に社外に活躍の場を求め、自ら退職する道を選ぶというリスクが大きい。

「本来であれば変革を担うはずの若

手の優秀なマネジャーから先に辞めていく。ですからそういう人材を早く見つけてトップが『一緒に頑張ろう』と声をかける。さらにヤングボードのようなものも作るべきです」（上山氏）

## 「削る」と「伸ばす」を表裏一体で考える

ヤングボードには将来のビジョンを描くという使命を与え、ともに議論することで仲間意識を醸成する。これが次期ボードの試運転の意味合いを持つという。

「リストラの場合、不良債権の処理の責任をとって現在のボードメンバーが次々に辞めていく場合も少なくありません。そのとき、次のボードを担う人材がいない、という状況を避けたい。そのためには、新しいボードで機能する人材を早めに用意する必要があります」（上山氏）

リストラを前向きにしていくには、「『伸ばす』ためにこそ『削る』」発想が欠かせないのは既述の通りだ。

「リストラとなると銀行や債権者があれこれ言う。ともすると『削る』ことに走りがちで、『伸びる』ためであってもお金や人を使うことが憚られることは確かです。削るための施策は必須です。しかし同時に戦略的な投資、社員が『やりたいこと』を実現するための資金もきちんと確保する。『削る』ことと『伸ばす』ことを常にセットで考える。これが、リストラに際し、常に経営トップが意識すべきことです」（上山氏）

## 歴史的視点から検証する

リストラから復活した企業の時代を超えた共通項、  
「労使一体で難局に立ち向かうパワー」を醸成すべき

日本の近代以降を振り返ってみると、多くの企業が不況期、また経済危機期においてリストラを敢行してきた。ここでは、景気の波とそれに伴うリストラの特徴について、経営史を紐解きながら探りたい。そのうえで、リストラ後の対応で復活した企業と、低迷を続けた企業の成否を分けるものとは何だったのか、一橋大学大学院商学研究科教授の橘川武郎氏に伺った。

近代以降、リストラの波は大きく4つに分けられる

「近代以降、いわゆる戦前の昭和恐慌のころから振り返ると、大きくは4つのリストラの波があったと考えられます。最初は戦前の昭和恐慌期、

次は敗戦後の経済危機期、そして、第一次・第二次オイルショック期、最後は1990年代のバブル崩壊からリーマン・ショック以降、現在まで続いている期間です。この4つの波においても、リストラに対する企業の態度は大きく二分されます。その分岐点は64年。前後の相違点は『雇用を守る』姿勢があるかどうかです」と橘川氏は話す。

まず昭和恐慌期においては、景気の落ち込みが深刻だったこともあり、多くの日本企業が徹底的な人員削減を実施することで不況に対応した。それは、当時から人員削減が施策の選択肢に入っていた欧米諸国の企業にもひけをとらないほどだった。

そして、次の第二次世界大戦敗戦後の経済危機期においては、日本は

多くの企業や軍需工場が休廃業に追い込まれたことで、かなりの労働者が解雇され、大量の失業者が出た。このときも戦前と同様、日本企業は基本的には人員削減を実施した。

しかし、このころ経済が壊滅状態に陥っていたにもかかわらず、絶対雇用を守ると宣言する経営者が一部出始めた。彼らは、心も体も疲れ果てて戻ってきた応募者らを守りたいと考えたのである。高度成長期以降、私たちが慣れ親しんできた「雇用を守る姿勢」の萌芽が見られたのは、このとき、1950年前後のことである。

64年以降、外資圧力が強まり、労使協調の流れが生まれる

その後、1964年を分岐点に、日本

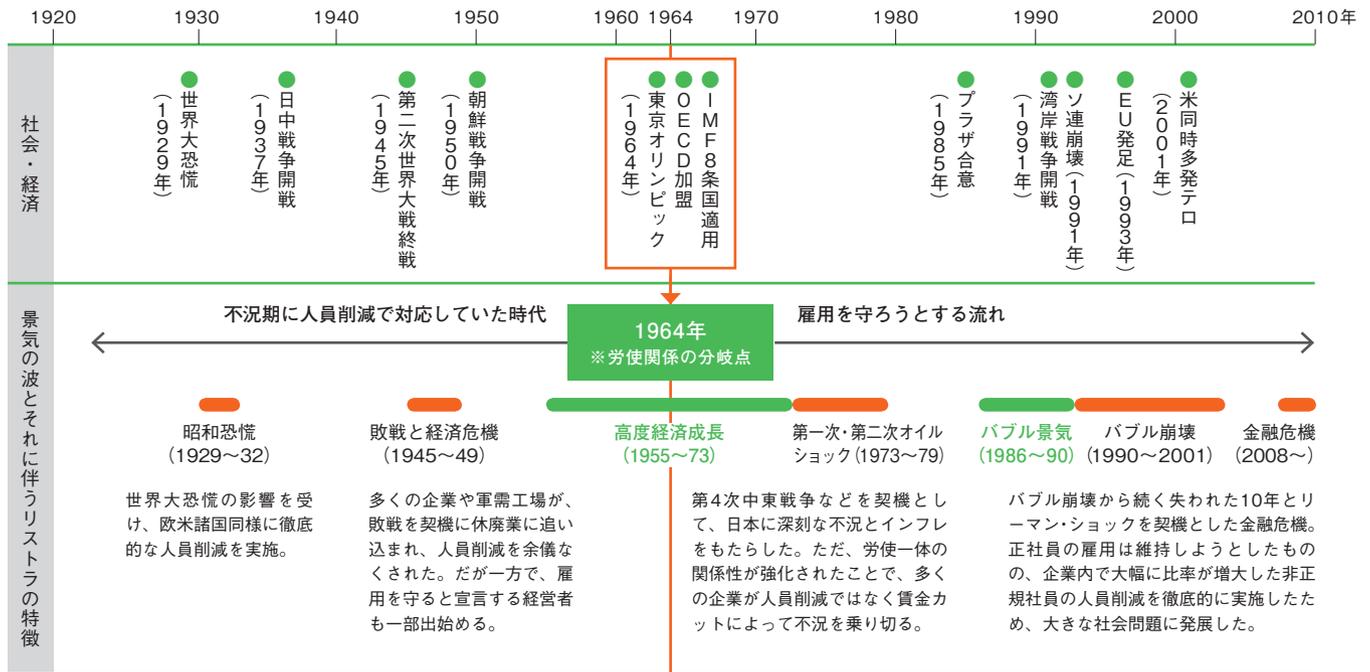
## 橘川武郎氏

一橋大学大学院商学研究科 教授

Takeo Kikkawa\_専門は日本経営史・エネルギー産業論。1975年東京大学経済学部経済学科卒業、1977年同大学経済学部経営学科卒業。1996年～2007年東京大学社会科学研究所教授、その期間に韓国・延世大学客員教授、ドイツ・ベルリン自由大学客員教授などを経て現職。主な著書に『地域からの経済再生—産業集積・イノベーション・雇用創出』（共編著、有斐閣）、『日本経営史（新版）』（共著、有斐閣）などがある。



## ◆ 日本経営史における、主要なリストラの波とその特徴



日本近代以降の景気の波とそれに伴うリストラの特徴を示した。外資圧力などにより労使一体の関係が強化された1964年を1つの分岐点として、不況期に人員削減で対応していた時代から、不況期でも雇用を守ろうとする流れへと移行した。

出典：橘川武郎氏への取材と『現代日本経済史年表 — 1868～2006年』（日本経済評論社）をもとに編集部が作成

企業の雇用に対する姿勢が大転換する。1950年前後に芽生えた「雇用を守る」姿勢が、主流になったのだ。契機となったのは、64年、日本に国際通貨基金（IMF）の8条が適用されたこと。それにより、国際収支の赤字を理由に為替制限ができる14条国から、できない8条国へ移行した。それと同時に、経済協力開発機構（OECD）に加盟したことで経済成長、貿易自由化、発展途上国の支援に貢献することが国として求められるようになった。

「日本は世界の先進国の1つとして、貿易および資本の自由化をせざるを得ない状況になりました。そのため、日本企業は労使一体の関係を強化し、外資圧力に対抗しなければ、会社自体の存続が危うかったのです。この危機感労働者にも認識され、企業と労働者が協調して世界の企業と戦

っていこうという機運が生まれたのです」（橘川氏）

こうした流れの中で、70年代に起こった第一次・第二次オイルショックの不況期には、日本企業は労働者の雇用を必死に守ろうとした。この動きは、世界的に人員削減が実施された中で非常に特徴的だった。ただ、そうは言っても人件費を削減しなければ、企業が再生の軌道に乗るのは難しい。そこで、当時の日本企業は人員削減ではなく、賃金をカットすることで不況を乗り切るという選択をしたのである。

なぜそのようなことができたのだろうか。1つの要因は賞与制度が機能していたことにある。生活に困窮する労働者の月々の給料を減らすことは現実的に難しかった。そこで賞与のカットを提案すると、「賞与ならば」と組合が了承した。これは当

時「日本的雇用調整」とも呼ばれ、それ以降の雇用を守るという日本企業の姿勢の大きな流れを作った。

また、この雇用を守るという選択が、結果的には思わぬよい効果を日本にもたらした。欧米諸国に比べ大量の失業者を生まなかったことにより、国民の消費が大きくは落ち込まなかった。そのため、諸外国に比べて景気回復が早かったのだ。この一連の流れは、雇用を守ることによる「成功体験」として認識され、その後の日本の、さらなる成長を支える基盤となっていく。

正規社員の雇用は維持したが  
非正規大量解雇で社会問題に

ただ、問題視しなければならないのは、やはりバブル崩壊後から現在まで続く今回のリストラの波だ。

「オイルショック期の成功体験をもとに、今回も多く日本企業は賃金水準を下げ、労働者の雇用を守ることを重視する、という不況への対応策の姿勢を変えずに臨んでいます。しかし問題は、それがあくまで正規社員に限った話であること。非正規社員は躊躇なく解雇しました」（橘川氏）

1990年代以降の失われた10年とも20年とも言われる不況が長く続く中で、たとえ正規社員の雇用は維持されていたとしても、企業の中で、すでに30%以上の割合を占めるまでになっている非正規社員を大量に解雇したことのインパクトは、あまりに大きかった。

「特に、これまで簡単には人員削減をしない典型と見られてきた、大手自動車メーカーや大手電気機器メーカーなどが実施したことで、非正規社員の雇用調整は社会問題に発展してしまいました」（橘川氏）

これまで振り返ってきたように、64年を1つの分岐点として、日本企業は雇用を守るという姿勢へ転換し、労使一体となって世界で生き残る術<sup>すべ</sup>を模索してきた。しかし、正規・非正規の枠を超えて、企業と労働者全体という大きな枠組みで見ると、今その関係性が根底から揺らぎつつあるようだ。

「人材を単なる労働コストとして見てしまっているようです。不況期への対応が、徐々に昭和恐慌期のころに戻ってしまいつつあるような感じがします」（橘川氏）

さて、ここまでは、日本企業の雇

用に対する姿勢の転換が起こった分岐点と、それと前後して変化した不況期におけるそれぞれのリストラの特徴を見てきた。次からは、歴史を振り返ってきた中で、時代を超えてリストラ後の対応で復活している企業と、していない企業の成否を分けるものとは何だったのかを探りたい。

### 復活企業の共通項はビジョンを示し、実行できるかどうか

以前のように右肩上がりに経済が成長している時代と、現在のように成熟期に入り成長が鈍化している時代とでは、リストラ後の対応は異なる。とはいえ、リストラから復活した企業の共通項を、時代を超えて学ぶとするならば、それはその企業に労使一体となって難局に立ち向かっていくパワーがあるかどうか、ではないだろうか。

「まず復活している企業の共通した特徴は、不採算部門、成果の出ない仕事を厳しく評価していることです。そして、その評価に基づき、長期的なビジョンを作って社員と共有しています。さらに『今ここで我慢してくれることで、将来はこう伸びるんだよ』と示せるかどうか。一番リストラでうまくいかないパターンというのは、そのようなビジョンを示せないために、優秀な人材が会社を出て行ってしまうことです。そこがいいリストラと悪いリストラの差異ではないでしょうか」（橘川氏）

そのうえで、ビジョンを達成するために、覚悟を持って組織の再構築

を実行できるかどうかがかぎとなる。つまり、ビジョンとは企業の今後の「生きる道」を決めるということでもある。たとえば、ある大手電気機器メーカーでは、今後の生きる道はマーケティングだというビジョンを示し、事業部ごとに営業部門を持っていた体制を、スピードと柔軟性を担保するためすべての営業部門をマーケティング本部に集約する体制に変更した。また、別の大手電機メーカーでは、これまで拡大する一方だった事業領域を大きく2つに絞ると決め、そこへの資源の集中投資を、覚悟を持って実行した。この2社は、結果、復活を遂げている。

ただ、ここで出てくる問題は組織を再構築したことで、縮小されたり、削減されたりする事業の人員はどうするのかということ。

「撤退や縮小を余儀なくされる事業の人材は、社内労働市場を流動化し、今後の成長を支えていくと決めたほかの事業に再配置し、教育していくことが大切です」（橘川氏）

日本経済そのものが、大きな歴史の流れで見たときに、成長曲線にあるときならば、不況期にビジョンを示さなくてもかなりの企業が救われてきたかもしれない。しかし、このような厳しい時代においては、今後それぞれの企業が明確なビジョンを示し、社員とそれを共有したうえで、覚悟を持ってリストラに臨むことが必要であろう。今一度、正規・非正規を含めて、経営者と従業員が一体となれる関係を再構築すべきときなのかもしれない。

## 「レイオフ・サバイバー」は「勝ち組」。 それでもネガティブな感情が優先する

ここではあらためて、リストラ後、残された人たちがどのような心理状態に置かれるかを見ていきたい。

日本大学大学院総合社会情報研究科教授・田中堅一郎氏は、リストラ期の従業員の心理的状況に詳しい。田中氏は「リストラは経営の効率化やパフォーマンスの向上に役立っているのか」という疑問を持ったのをきっかけに、アメリカの先行研究をレビューした。1980年代に深刻な不況を経験したアメリカにおいて、競争力向上のため組織のダウンサイジングを実施した企業が多かったから

だという。

「雇用調整による組織のダウンサイジングは、短期的に見ればバランスシートを均衡化することは間違いありません。しかし、中長期的に企業業績の向上との因果関係はあるのか」と、必ずしもそうとも言えないようです。アメリカ企業の半数以上がダウンサイジングの実行後、生産性が落ちているという結果が出ています」

と、田中氏は指摘する。

ダウンサイジング後の組織の生産性を左右するのは、「レイオフ・サ

バイバー」と呼ばれる「残った人たち」である。つまり、退職者だけでなく、レイオフ・サバイバーの心理的状态にも配慮すべきではないか、という仮説が成り立つ。

残された「勝ち組」たちに  
渦巻く不安や不信感

ではレイオフ・サバイバーは実際に、どのような心理状態に置かれるのだろうか。

「レイオフ・サバイバーのダウンサイジングに対する反応を示した研究があります。それは、1998年にMishraとSpreitzerによって類型化されたものです」(田中氏)

そもそも、レイオフ・サバイバーは雇用調整を逃れたのだから、「勝ち組」ととらえることもできる。自分をそのように見ることができる人は、リストラを建設的にとらえ、将来に希望を持ったり、冷静に置かれた状況に対応することが可能になる。

しかし、実際には、不安や無力感に苛まれたり、会社に怒りをぶつけるなど、組織や自分に対してネガティブな態度を示す人が圧倒的に多いという。

「次は自分が解雇されるのではないかという不安感。同僚がレイオフさ

### ◆ 仕事や職場でのストレス増大の割合 (置かれた状況別)

	全体	55.5%
勤務先の経営状況	やや悪くなった	58.5%
	かなり悪くなった	66.4%
実労働時間	かなり増えた	79.2%
	やや増えた	74.5%
失業不安	かなり感じる	73.9%
	やや感じる	74.5%
	労働条件・雇用の悩み「あった」	75.5%
	職場での雇用調整「行われた」	66.2%
仕事の密度	かなりきつくなった	90.4%
	ややきつくなった	72.3%

パーセンテージは、ストレスが「かなり増えた」「やや増えた」を合計したものの。対象者全体の平均値は55.5%だが、雇用調整や経営状況、労働条件が悪化していると答えた人たちは、ストレスの増大をより高い割合で訴えている。

出典:連合総研「第17回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査」報告書」(2009年6月)より、編集部が抜粋

## 田中堅一郎氏

日本大学大学院総合社会情報研究科  
教授

Ken'ichiro Tanaka\_1992年日本大学大学院文学研究科博士後期課程心理学専攻修了、博士(心理学)取得。常葉学園浜松大学国際経済学部専任講師、広島県立大学経営学部助教授、日本大学大学院総合社会情報研究科准教授を経て、2009年より現職。主な著書に『荒廃する職場／反逆する従業員——職場における従業員の反社会的行動についての心理学的研究』(ナカニシヤ出版)がある。



れたのに自分が残っている罪悪感。『今まで一生懸命やってきたのに、なぜ』という上級管理者に対する不信心。同僚の解雇の手続きへの不公正に対する憤り……。このように、レイオフ・サバイバーたちの心中には、多くのネガティブな感情が渦巻いています」(田中氏)

### 不公正な雇用調整の 手続きが禍根を残す

具体的に、アメリカ西海岸の企業やフィンランドの行政機関を対象とした調査において、抑うつ、過食や拒食など食事の摂取量の変化や、病欠勤率の増加など、さまざまな研究結果が報告されているという。

「また、組織へのコミットメントへの影響も無視できません。たとえ、もともと組織へのコミットメントが高かった人でも、ダウンサイジング後に劇的に下がることがあります。さらにそうした人たちの中で、雇用調整の手続きが不公正だと強く意識している人ほど、下がり方が急です。ダウンサイジングそのものの影響も

もちろんですが、辞めていった同僚たちの処遇はどうだったかが、レイオフ・サバイバーにとっては大きな関心事なのです」(田中氏)

### 日本でも雇用調整によって 従業員のストレスは増大

転じて、日本ではどうだろうか。

前ページのグラフは、連合総研が行った「第17回『勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査』報告書」から抜粋した、「仕事や職場でのストレス増大の割合」を置かれた状況別に見たものである。

数字は仕事や職場でのストレスが「かなり増えた」「やや増えた」を合わせたものだ。全体では55.5%だが、勤務先の経営状況の悪化、失業不安、労働条件・雇用の悩みを感じていたり、雇用調整があった場合などには、より高い割合でストレスが増すことが見えてくる。

また、田中氏は現在、リストラ経験および脅威が及ぼす従業員の心理的・行動的影響についての調査研究をまとめている。この調査では、「雇

用調整の可能性がある」「自分の希望に関係なく職務時間や職種の変更があった」「退職の可能性」などの指標によって、リストラが身に迫る度合いを尺度にしたという。

「結果的に言うと、身に迫る度合いが強ければ強いほど、ストレス反応、心理的な影響はやはり強いです。具体的には、職務行動が停滞したり、自分の殻に閉じこもったり、個人的に時間を浪費したり、長い休息、昼食をとったり……と、リストラの脅威によって極めて消極的な行動につながる」と示唆されています。これでは、組織の生産性に影響が出ないはずがありません」(田中氏)

このように心理的な側面から分析したとき、リストラが残された社員に与える影響は甚大であり、決して無視できないレベルのものであることが明らかになった。そして、心理的側面からのケアと同時に、「辞めさせ方」の公正・不公正さの重要性をここでも確認することとなった。

不安や不信感などネガティブな感情を払拭するための「はじめ」が、ポストリストラ期には欠かせない。

## ネガティブなリストラから、ポジティブな再生へ。 経営側や人事がつけるべき「けじめ」の道程

ここまで、リストラの構造、歴史、リストラ期における従業員の心理的側面から、ポストリストラ期に企業が講じる施策の重要性について考察してきた。

「事業の再構築の絵を描き、それに伴う雇用調整をして一件落着、と経営側や株主は思っているかもしれませんが。確かにバランスシートは整ったはずですが、社員のことを思えば、勝負はその後。経営側が本心からそう考え、それを実行する仕掛けを作れるかが肝心です」

日本大学大学院・田中堅一郎氏のこの言葉に、その重要性は集約されるのではないか。

**ネガティブな状態で変革行動を強いても無理がある**

リストラの只中において、事業の再構築に伴って、組織構造や制度、仕組みの転換、雇用調整や人材の再配置など、さまざまな変化が人と組織に起こる。しかし、その体制を作って終わり、ではないはずである。作った体制を礎に変革を起こし、それが再生につながっていく。

リストラがたとえ前向きなものであっても、もし不安や不信感が芽生

えたり、賃金カットや仕事量の増加が生じれば、従業員の心理的、実質的な負担は大きい。そうした負担感やネガティブな気持ちを抱えたまま、社員に再生に向けた変革行動を強いたところで無理があることもご理解いただけただろう。

従業員にとってネガティブにとらえられがちなりストラから、ポジティブな再生へ。この間にある人と組織の変革の道程は、ポストリストラ期に経営側や人事がつけるべき「けじめ」の道程である。

これまでのインタビューにより、リストラから人と組織が立ち直り、パワーアップして再生に向かう道程の中で、経営側、人事、そして現場のマネジャーがなすべきこと、知っておくべきことは何かを考えた。それが次ページの図である。

もちろん、リストラ期とポストリストラ期が明確に区別できるわけではないし、混沌とした状況の中、図のように順番通りに進めていくことは、なかなか難しいのも事実だろう。この図は、ポストリストラ期に人事が検討すべきことの簡易的なリストとしてご覧いただきたい。

ここでポストリストラ期の全体像を俯瞰するために、「疲弊した人の

ケア」「人と組織のパワーアップ」「再生」の段階、そしてその背後に常に存在する「リーダーシップ」について、もう少し詳しく説明しよう。

**人の心をケアして  
健康状態に戻す**

リストラ直後は、人が疲弊した状態であり、まずはその「ケア」をして、少なくとも「健康な状態」まで戻さなければならない。その施策として、人の不安や不信感、それらを端緒とするメンタル不全や健康障害への対応が考えられる。

また、経営側や上司への不信感からモチベーションダウンを起こす社員は多く、壊れた心理的契約や失われた組織へのコミットメントをどのように作り直すか、という問題も生じる。さらには優秀な人材の流出も避けなければならない。

次の段階では、変革行動を促すために、人と組織をパワーアップする必要がある。リストラのような危機的状況を経験することで、萎縮したり、「自分が何をしても会社は変わらない」というような諦め感が蔓延する。そんなとき、人を変革行動に向かわせるために何をすべきか、知

◆ リストラの「はじめ」のプロセス



っておくべきだろう。

あるいは事業の再構築によって、人材の大きな再配置があった場合、そこで新しい仕事に取り組むための能力開発は、なおざりにできない問題だ。

さらに、そもそも変革を志向する組織風土がないのであれば、その転換を試みる価値はあるだろう。

**再生を阻む組織の機能不全と  
いかに対峙するか**

そして、最終的には人と組織のパワーアップを、事業の再生に結びつけなければならない。人と組織は元気になっても、組織の再編や縮小によって、組織が機能不全を起こし、V字回復を実現できない状況になっ

ている可能性もある。たとえば、組織が「歯抜け状態」になって、順調に仕事が回らない状態を想像していただければいいだろう。そんな状況と対峙するにはさまざまな方法があるはずだが、本特集では社内外のつながりを利用して組織を機能させたり、イノベーションにつなげたりする「ネットワーク組織」という概念をご紹介します。

慶應義塾大学・上山信一氏は、「日本の会社はとてもデリケートで独特の生態系。メダカと水草を入れて密閉したガラス玉水槽みたい」と指摘する。

「もはや1つの会社内、そして日本の業界の中だけでの自給自足は無理です。現状に甘んじようとしても水槽を割る外敵がやってきます。なら

ば、自ら水槽を飛び出す。世界という大きな池の大きな魚を志向したほうがいいと思います」(上山氏)

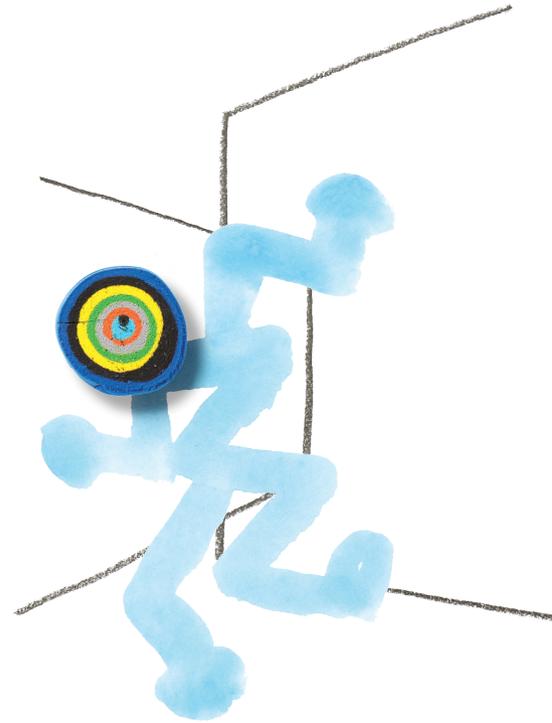
上山氏は大きな魚を志向するためにはM&Aや他社との提携も必須と言うが、このテーマはあまりに大きいので、今回は扱わない。

このような、リストラを再生に結びつけるプロセスを支えるのは、リーダーシップである。変革期に経営者はどのようなリーダーシップを発揮すべきか、また、現場のマネジャーの役割とは何かも、欠かせない議論であろう。

SECTION 2では、これらの中から主要なトピックを取り出して、有識者、実務家のインタビューから、企業がケアすべきこと、取るべき施策について明らかにしていく。

# 人をケアする、人と組織 を変革する「はじめ」の 施策とは

ポストリストラ期に蔓延する人のネガティブな気持ちを払拭して変革行動に結びつけ、組織を再生していく施策は何か。企業の置かれた状況がそれぞれ違う以上、「万能薬」はあり得ない。自社の状況に合わせ、「今、すべきこと」は何かを考えるきっかけにしてほしい。



## 疲弊した組織を変革に導くリーダーシップ

### >>> ポストリストラ期の経営トップの役割とは

## リストラで失った暗黙知を把握し、 それを補うための人材育成に徹底的に力を注ぐ

すでに示したように、リストラを再生につなげるためには、疲弊した人と組織をケアし、個人を変革行動へと促して、組織をパワーアップしていかなければならない。そして、そのプロセスを支えるのは、経営トップや現場のリーダーのリーダーシップである。

ここでは、まずは経営トップがポストリストラ期に果たすべき役割について、産業革新機構 執行役員・西口尚宏氏に話を聞いた。産業革新機構は、2009年に発足した15年間

の時限組織である。国富の増大というミッションの実現のために、社会的にニーズが高く、成長が見込まれる有望な事業のシーズを持った企業に対し、官民の資金や人材などの経営資源を活用して経営参加型の支援を行っていく。現在、この立ち上げに力を注ぐ西口氏は、前職では日本企業同士の合併、外資の日本企業投資、日本企業のクロスボーダーM&Aの統合アドバイザーというスペシャリストとして、企業の変革期を、主に人と組織の側面から支えて

きた。西口氏はそれらの経験を通じて、「リストラ期に経営者が最も意識しなければならないのは、リストラを通じて組織として何を失ったか、ということ。知らず知らずのうちに失ってしまったのは、組織が蓄積してきた『暗黙知』にほかなりません」と指摘する。

組織に脈々と受け継がれた  
暗黙知が消えている

リストラ期には、組織運営をする

にあたり、「頭数が足りるかどうかが組織のダウンサイジングの指標となり、人数の削減によるコストの削減ばかりが優先されがちだ。西口氏の言葉は、これに対する警鐘である。

非常に単純化して言えば、企業運営に必要な個人と組織に蓄積された能力を、可視化・言語化できる「形式知」と可視化・言語化できない「暗黙知」に分けたとき、「日本の企業は、どちらかといえば暗黙知をベースに運営されてきたのは、衆目の一致するところ」（西口氏）である。

「しかし、暗黙知の重要性は理解しながらも、人を減らし、組織を縮小したことで、暗黙知が消えてしまったということを経営者は少ないでしょう。特に雇用調整で真っ先にターゲットになるのは中高年が多いはず。ところが、中高年は長きにわたって、脈々と個人として、チームとして暗黙知を築いてきた中核となる人たちであることを忘れてしまっています。彼らを退職させることで、大量の暗黙知が社外に流出してしまった、というわけです」（西口氏）

本来であれば、「組織からどのような暗黙知が流出する可能性があるのか」を意識して雇用調整を行うべきだという。

「リストラによって、企業の体力、気力、知力が落ちるわけですが、その三重苦の中で総合力を維持する経営をしなければならないのです。そのときのカギになるのが、形式知と暗黙知の掛け算である知力なのです。そして、決して失ってはならない暗黙知があるならば、そのキーパーソンには何としてでも残ってもらわなければなりません」（西口氏）

#### 暗黙知の再生と拡大に トップは力を注ぐべき

「必要であればキーパーソンを引き留め、組織が蓄積してきた暗黙知の減少を防ぐために、残った人に暗黙知が伝道される仕組みを考え、実行してもらうことが重要」と西口氏は言う。「5000人退職者を出してしまったものの、残った1万人の質を1.5倍に上げて会社を再生したい。だからあなたの手助けが必要だ。そ

んな会話をトップができるかどうか。会社の再生の成否の分岐点の1つ目は、ここにあると思います」（西口氏）

もちろん、リストラ期にはバランスシートに反映されない暗黙知の増減の議論よりも、人件費を減らすことが優先されるのは、ある意味仕方がない。すでに雇用調整を敢行し、キーパーソンを含めて社外に暗黙知が流出したのであれば、「どうリカバーするかを考えるしかない」（西口氏）のである。

「まずはどんな暗黙知が流出してしまったのか、今後どんな暗黙知を再構築しなければならないのかを把握しなければなりません。そして、その構築のために、人材育成に徹底的にお金と時間を注ぎます。もし、流出したものの中にどうしても欠かせない重要な暗黙知があるのならば、その暗黙知のキーパーソンに戻ってきてもらうことも検討しなければなりません。再雇用が無理であれば、会社や部の顧問という形でも何でもいい。大切なことは、暗黙知を受け継ぐための教育の仕組みを作ることです」（西口氏）

#### 西口尚宏氏

産業革新機構 執行役員

Naohiro Nishiguchi\_上智大学経済学部卒業、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院 (MBA) 修了。日系金融機関、世界銀行グループ人事局勤務 (ワシントンDC)、マーサージャパン代表取締役ワールドワイド・パートナーなどを経て現職。著書に『M&Aを成功に導く人事デューデリジェンスの実務』(中央経済社、共著)、『M&Aを成功させる組織・人事マネジメント』(編著、日本経済新聞出版社)がある。





万一、リストラ時にトップが自ら「どれだけ人件費やコストを減らしたか」ということに汲々としているとしたら、「乱暴に言えば、経営者失格」と西口氏は強調した。

「コスト削減は、スタッフが実行すべきことです。『暗黙知は大事だから残せ、再生しろ、広げろ』と全社を俯瞰して言えるのは、経営者だけなのですから」（西口氏）

### 暗黙知と形式知を組み合わせ 高い組織能力に昇華させる

そもそも経営者は、自社に蓄積された暗黙知を把握しているだろうか、と、西口氏に問いかけてみた。この質問に対して、「もし把握していない経営者がいたら、これも失格」と言い切る。

「経営とは、形式知と暗黙知の掛け算で成り立っています。形式知だけに頼った経営であれば、パフォーマンスは上がっていないはずです。リストラをする、しないにかかわらず、暗黙知の把握は経営者が担うべき重要な経営活動だと認識しておかなければなりません」（西口氏）

戦後から高度成長期、日本は多く

の傑出した経営者を輩出し、さまざまな産業を発展させてきた。「この時代の経営者は、社内の暗黙知を把握し、それを絶妙に形式知と組み合わせることで経営することが得意だったのではないかと西口氏は言う。

「それが1990年代以降、残念ながら暗黙知への意識が低い経営者が増えてしまったのかもしれませんが。日本が景気低迷にあえぐ中で、海外から欧米流の経営手法が入ってきて、ルール化、マニュアル化を急ぐ。しかし、成果は出ない。すると、経営者の感覚も、打つ手も硬直化していく……そんな悪循環に陥り、日本の経営者が本来持っていた強くしなやかなバランス感覚が失われてしまったのでしょ」（西口氏）

経営者が持つべき、形式知と暗黙知を絶妙に組み合わせる、しなやかなバランス感覚。これは具体的には、どのように発揮されるのだろうか。

「暗黙知が8割の人や暗黙知が2割の人、というように、個人が持つ能力の中の暗黙知、形式知の割合はそれぞれ異なります。社員全員は無理ですが、せめて部長課長以上の個人の能力を把握し、それをどのように組み合わせればより高い組織能力に昇

華させられるのか、同時にマーケットを見て、どこに誰を投入するのかを考えること。これが人材ポートフォリオを組むということであり、経営のオペレーションモデルを作ることでもあります」（西口氏）

### 経営者自身と社員の 事業構想力を鍛え抜く

しかしながら、経営者がこのオペレーションモデルを作ること、力を注いでいないというわけではないだろう。それなのに現実的には、組織がうまく回っていないのはなぜだろうか。

「その手前で、経営者が担うべき本来の役割である『事業構想』がなごりにされているからではないでしょうか。事業構想とは、社会や顧客のニーズから逆算しつつ自社にあるシーズを組み合わせ、進むべき道を確認していくことです。それこそが、企業の未来を創る活動であり、未来創造に向けて社内外の技術、人材を組み合わせ、出発点の発想になります」（西口氏）

この事業を構想する力、「事業構想力」も、経営者、もっと言えば日本人全体に欠けてしまっている能力の1つだという。

「日本人は伝統的に職人気質。これによる成功体験が大きいために、徐々に変わっているとはいえ、やはりプロダクトアウト型、いいものを作れば売れる、という発想で商品やサービスを開発しがちです。しかし、ニーズがなければ、それは単なる『おもちゃ』にすぎません。世界の67億人

の中の、あの国のあの地域の人たち、あんな層の人たちはどんなニーズがあるのか。事業構想力の基本である、世界中のニーズを把握する力が、なぜか弱まってしまったと思います」(西口氏)

もちろん経営者自身がすべてのニーズを把握するのは、無理なことだ。これを補うのが、暗黙知豊かな人材であり、彼らの存在があって初めて、オペレーションモデルが円滑に回る。「しかし、リストラによって、ニーズを把握してシーズにつなぐことができる暗黙知を持った人材、つまり、事業構想ができる人材が社外に流出しており、その結果、オペレーションモデルは穴だらけ、というのが現実かもしれません。だからこそ、経営者はその穴を埋めるべく、人材育成に力を注ぐべき、という元の話に戻るわけです」(西口氏)

#### 事業構想力を育てるために 出る杭を見つけ、伸ばす

日本国という大きな視界でとらえたときにも、「事業構想力を持った人材の育成は急務」だと西口氏は指摘する。

「現在、日本という国に突きつけられた大きな問題は、少子高齢化です。この問題が持つメッセージは2つ。1つは『少子化』。人の数が減っても、力を維持しようと思えば、一人ひとりの質を上げていくしかありません。もう1つは『高齢化』です。人は年齢が上がれば、体力は落ちて人としてのマチュリティ(成熟度)は上がるはず。成熟した人だからで

きる質の高い仕事とは何か。それは、マネジメントという仕事です。かつ、マネジメントの対象が日本人だけである必要はなく、多人種、多文化へのマネジメント力を磨くことが、高齢化を迎える日本にとって極めて重要だと思います。少子化で明らかに人の数が少なくなり、高齢者が増えても、質の高いマネジメントを世界に提供する人材が増えれば、国力を伸ばしていくことは十分可能だと思います。これからは、マネジメント人材を大量に輩出し、事業の実現を他国の人たちとともに実現していく。これが、この国が生き残る道なのだと思います」(西口氏)

では、事業構想力を持った人材を、どのように育成していけばいいのだろうか。「それは、出る杭を育てるしかない」(西口氏)という。

「ニーズを見つけて、シーズと組み合わせる。その力の源流は、本人の価値観、発想力という暗黙知です。人が気付かないような新たな事業構想ができる人材を育てたいのならば、異質な価値観や発想力を持つ人、つまり、出る杭を排除してはいけません。出る杭が出てきたら、まず喜んで、もっといないか探して、褒めて、育てる。そんな組織文化を作ることが重要です」(西口氏)

#### 出る杭の縦横無尽の活用が 変革期のリーダーシップ

こうした組織文化を作ることが、リストラで疲弊した組織を「元気にする」ことにもつながるという。すでに見てきたことだが、リストラ後

の現場は、疲弊し、元気を失っていることが多い。

「しかし、組織が元気である、というのがどういう状況か、経営者は言語化できているでしょうか。それなしに組織を元気にすることは難しいし、万一、減った人数で、しかも暗黙知も形式知も穴が開いた状態で、リストラ前と同じ仕事をニコニコしながらやれ、ということを経営者が求めているのであれば、それは無理です。元気な組織とは、社風が明るいとか、風通しがいいとか、そんなことだけではなくて、やはり出る杭を育てる文化がある組織だととらえるべきではないでしょうか」(西口氏)

リストラ前にそもそも出る杭を育てる文化がなかった場合、「経営者が劇的に成長するしかない」と西口氏は指摘する。

「異質な出る杭を見つけて、理解して受容するには、人間としての度量と視野の広さが欠かせませんから」(西口氏)

各部に出る杭を3人作れ。社内には100人。使えるシーズが2割出てきたら、20の新しい事業が生まれる。1つ10億だとして、200億円。その事業を実現するために、コストはこれだけ投入しろ。

「こんな発想ができてこそ真の経営者。多種多様な価値観を持つ異分子を受け入れ、それを縦横無尽に活用し、どんどん新しいビジネスにつなげていく。平時はもちろんですが、危機状況に置かれた今こそ、そうしたリーダーシップが求められるのだと思います」(西口氏)

## 経営トップから出る変革のメッセージを現場に翻訳する。経営と現場をつなぐ「梃子」の役割

リストラにおいて、現場のマネジャーが果たす役割は大きい。経営トップが描いたビジョンを、現場に浸透させ、行動に落とし込む結節点としての機能を持つからだ。具体的には、彼らはどのようなリーダーシップを発揮すべきなのだろうか。事業再生コンサルティングを手がけるレジリエンスの清水輝幸氏、福村泰司氏に聞いた。

「私たちは事業の再生計画を作るところから、企業をサポートします。リストラが行われて組織に不安や不信任感が蔓延しているときには、この再生計画の内容とその妥当性を、透明性を持ってトップが現場に語りかけることが必要です。これが最優先事項です」

と清水氏は強調する。しかし、現場のマネジャーは単にこのトップからのメッセンジャーとして機能するだけではない。この再生計画づくりに、現場のマネジャーを巻き込んだほうがいいというのだ。

「再生計画を実行するのは、あくまで現場。しかし、トップが現場の一人ひとりに再生計画を説き、変革行動を促すのは、実際には困難です。ですから現場のマネジャーを再生計画づくりから巻き込み、自分事として変革をとらえ、現場に浸透させる『梃子』のような役割を担ってもらうこ

とが欠かせないのです」(清水氏)

「考える機会」と「権限」。  
力を発揮できる環境を与える

レジリエンスが再生を支援する場合、再生計画づくりとその推進は、現場のマネジャーの選抜チームを組織して行う。そのとき、選抜には苦勞しないのか、と問いかけると、「日本企業の現場は、基本的に元気です。発揮する環境がないだけで、実際には能力も意欲も高い人材がたくさんいます」と福村氏は話す。

「今後、会社の方向をどのように持っていきたいか、と問いかけることによって、こう変えていきたいと明確に意見を持っている人は少なくありません。そんな人たちに、リストラ期こそ、選抜チームを作るにせよ、作らないにせよ、力を発揮できる環境を与えるべきでしょう」(福村氏)

力を発揮できる環境とは、「考える機会」と「権限」がある状態である。リストラせざるを得ないような企業では、自ら深く考える習慣がなく、惰性で物事が流れていくことが多いという。すると、組織は変わるチャンスを失ってしまう。

「仕入れ部門のマネジャーは仕入れのことしか視界にない。これではダメです。自分の仕入れが結果として

どれだけ利益を作れるかまで、考えなければなりません。すると、ほかの部門を巻き込みながら全社視点でモノを見る必要が出てくる。組織としてできることは、彼が全社視点でモノを考え、考えたことを実行できるような、それまでよりも大きな権限を同時に与えることでしょう」(清水氏)

しかし、特に若手のマネジャーに権限を与えることは、それなりに困難である。既存の組織の部門長が「自分の頭越しに何かやっている」というような意識を持ってしまうと、権限を持たせたところで機能しない。

「部門長などを蚊帳の外に置くのはご法度。やはり部門長などにも意見を求めて、変革に関わってもらいます。それでも意識があまりに変革に向かわず、若手のやることに難色を示すならば、そのときこそトップが出て行って、膝を突き合わせて話し合うしかありません」(清水氏)

このようにして権限を与えられたマネジャーが、次はいよいよ現場を巻き込み、経営と現場をつなぐ「梃子」のような役割を果たす。

現場の変革を促す  
ポジティブな「翻訳力」

「再生計画は、単なるビジョンでは

## 福村泰司氏（写真左）

レジリエンス 取締役

Yasushi Fukumura\_慶應義塾大学大学院経営管理研究科（MBA）修了。国内生命保険会社の法人営業部門と有価証券部門、外資系コンサルティング会社の企業変革プロジェクト担当、外資系ブランド戦略会社のコーポレートブランド戦略担当、大手人材斡旋会社のマネジャーを経て、現職。



## 清水輝幸氏（写真右）

レジリエンス 代表取締役

Teruyuki Shimizu\_ベンシルベニア大学ウォートン校経営学修士課程（MBA）修了。外資系・日系コンサルティング会社で、17年間事業再生コンサルティングを経験。業績不振の事業部・子会社など数多くの企業で変革に携わる。著書に『事業再生プロフェッショナル』（ダイヤモンド社）、『ボクたち、ワタシたちが身につけたいイマどきのチームマネジメント』（明日香出版社、福村泰司氏との共著）がある。

ありません。ビジョンの達成時期を決め、それを週単位、月単位の目標に落とししたものです。その達成度合いを週単位、月単位で測り、達成できないことは修正していく。これをマネジャーが仕切ります。しかし、実際に運用するには社内外の情報を集めて分析し、その結果をもとに改善点や修正点を発見するなど、膨大な作業が生じます。これは1人では到底無理。実行には現場を巻き込まざるを得ませんし、同時にそのプロセスの中で変革の重要性を浸透させていくのです」（清水氏）

このとき、マネジャーに求められるのはどのような能力だろうか。

「それはポジティブな『翻訳力』でしょう。この力を必要とする度合いが、平時とは圧倒的に違うところだと思います。リストラ後に不安が蔓延するなどネガティブな空気の中で、会社の厳しい現状をそのまま伝えたら、より動揺するだけです。空気を変えるには、再生の途上にあるという希望、兆しや、それを実現するためにメンバーがどんな行動を取らねばならないかを具体的に伝える力が

求められます」（福村氏）

プレーイングマネジャーであることのリスク

つまり、現場のメンバーへのコミットが、平時より確実に増していく。すると、「プレーイングマネジャーでは機能しない」（清水氏）という現実にあつかる。会社が危機的な状況であればあるほど、「自ら稼ぐ、動く」という発想を捨てられないマネジャーは多いし、そうした役割を組織が期待することもあるだろう。

「全体を俯瞰する人事や上位管理者、たとえば営業部長が、人の役割の配分を考えなければなりません。マネジャーが何人いて、それぞれに何をやってもらうか。新しい仕掛けをすることにどれだけ時間を割いてもらうべきか。現場のメンバーの管理にどれだけ力を注いでもらうか。そうした設計のうえで、必要があれば、ほかの仕事をマネジャーから引き剥がし、本人の行動をゼロリセットする勇気も必要です」（清水氏）

現場のマネジャーがプレーイング

マネジャー化して、個々のメンバーの管理に時間を割けなくなると、「リテンションにも関わってくる」と福村氏は警鐘を鳴らす。

「特にリストラ期には、お金の流出には気を配っても、現場の人材の流出は考えないトップやマネジャーが意外と多いものです。リストラ期こそ、人材の価値を軽んじてはいけません。キレイな再生計画ができて、いざ実行しようとしたらそれができない人がいない、という笑えない話は意外とあるのです」（福村氏）

変革のプロセスにおいては、マネジャーは多忙を極める。いつまでも泥臭い仕事に埋没するようであれば、マネジャー自身が燃え尽きてしまうリスクもある。

「会社があらかじめ期限を区切ることは必要です。現場が健康状態を取り戻したら、次は成長戦略を実行するために、市場の中でどう事業を作り上げ、差別化していくか、というような新しい役割をマネジャーに任せる。それは、彼らを前向きに変革に取り組みさせるエンジンになります」（清水氏）

## 人の不安、不信感をケアする

>>> 従業員のモチベーションをもう一度どうあげるか

### 自由な発想を活かし、ほかの人が真似できない 仕事が生まれる知識創造型の会社への脱皮

雇用調整やダウンサイジングによって組織に蔓延する不安感や不信感、モチベーションや組織へのコミットメントを低下させる可能性がある。ポストリストラ期にそれらをどのように再度、向上させるべきか。経営と人事管理に関連した事象を心理学的なアプローチから研究する神戸大学大学院経営学研究科教授・高橋潔氏に話を聞いた。

「モチベーション理論はさまざまある」と高橋氏は説明する。

「たとえば、人の欲求を5段階に分けたマズローの理論が有名です。最も高次元の自己実現欲求が人を動かす、という美しい言葉によって、全世界に広がりました。あるいは目標設定理論。スポーツの世界で言えば、高い目標を設定することで、それをクリアしようとして選手が成長していく。目標が人を動かすという理論です。あるいは、成果主義に見られるように、経済的なインセンティブが動機付けの源泉だ、とする理論もあります。しかし、こんな時代だからこそ原点に立ち返れば、やはり人を動かすのは仕事の中身ではないか、と私は考えています」(高橋氏)

リストラを個人の視点で見たと

きに、事業が縮小し、生産性向上に集中しすぎたために、自分の強みを発揮できる仕事がなくなってしまっている可能性は多分にある。

自由を自粛する組織では  
知識創造は困難

コスト削減的生産性向上を続けていっても、台頭するBRICs諸国のような国々との「低価格競争」に陥ってしまうと高橋氏は指摘する。

「コスト削減による生産性の向上は、自由な発想を奪い、新しいビジネスのための芽を摘んでいます。労働力が廉価な国に低価格競争で勝てるはずはなく、日本は製造業型から知識創造型へと脱皮しなければなりません。しかし、多くの企業では、製造面でのイノベーションを競争力の源泉として持っていますが、製造以外でのイノベーションをイメージとして持つことができません」(高橋氏)

高橋氏はアメリカでの研究経験から、国や企業が知識創造型になるとはどういうことを説明する。

「クラウド・コンピューティングやスマートグリッド、アマゾン・ドット・コム、ウィキペディアというよ

うな発想が、どんどん新しく湧いてきて、それが次々と事業化されていくのがアメリカです。たとえばスマートグリッドで言えば、自動車を動かしたり、自宅の屋根の太陽光発電パネルで電気を作り、余ったらそれをお互いに売りあって電力を調達する。これが実現すれば、発電所がいらなくなります。必要な技術を開発することに躍起になるよりも、発電所がない社会とはどんな社会かと考え、その突拍子もないアイデアをもとに、新しいビジネスを創造しているのです。こうした知識創造は、自由主義でありながら、自由な発想を自粛してしまう組織と社会では、到底可能にはなりません」(高橋氏)

そうした視点で見ると、「組織コミットメントが崩壊したから再構築しなければ、という議論にも疑問を感じる」と高橋氏は言う。

「転職者が多く、組織に一生添い遂げる、という意識を持つ人が減っている時代です。企業側も、中途採用によって新しい価値をもたらす人も大切にしなければならない。だとすれば、組織への愛着というコミットメントを大事にするばかりに、一様な価値観を押し付けてがんじがらめ

## 高橋 潔氏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

Kiyoshi Takahashi\_1984年慶應義塾大学文学部卒業。96年米国ミネソタ大学カールソン経営大学院博士課程修了。南山大学経営学部助教授、同大学総合政策学部助教授、神戸大学大学院経営学研究科助教授を経て、2006年より現職。主な著書に『組織行動の考え方—ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』（共著、東洋経済新報社）がある。



にするよりも、自分の羽で自由に飛び回れるような組織のほうが、変革の力になるのではないかと思うのです。大切なことは、新たな発想を持った人が、自由に組織に出入りし、アイデアに対する共感を機軸に、意気投合して仕事に向かえる会社への脱皮ではないでしょうか」（高橋氏）

**ビジョンは「まだ見ぬ世界」  
であってこそ価値がある**

では、リストラを機に、そのような会社に脱皮するには何が必要だろうか。高橋氏は一番に「トップがビジョンを描くこと」を挙げた。

「ビジョンと言っても、利益をいくら出すとか、中国での展開を強化するといった経営計画ではありません。ビジョンとは、誰もが『まだ見ぬ世界』であってこそ価値があります。自分だけが信じていても、人にアピールするものでなければ独りよがりであって、多くの人の力を集めることはできません。また、ありきたりな発想では、人はついてきません。『まだ見ぬ世界』を予見させるもの

こそが、ビジョンなのです。残念ながら、これは生産性向上のための改善の連続からは生まれません。現在の常識や理性的な将来予想とは断ち切られた、非連続性の中で突然生まれるものです。それが社会性のある、人の心に強く訴えかけるものであれば、そこに共感する人が集まってきます。そして、多くの人の意欲を掻き立てるのです」（高橋氏）

自動車为例にとろう。電気自動車は、エンジン技術よりもより簡易なモーターで動く。高熱を発しないから、鉄よりも加工が容易なプラスチックで作ることもできる。そうすると、自動車の製造は自動車メーカー以外でも可能になる。近い将来、自動車は家電量販店で購入する製品になるかもしれない。自動車メーカーが、そこで存在意義を発揮するには、安全でカッコよく、環境に優しい、という既存の概念を超えたビジョンが必要になる。それは空飛ぶ自動車か、エネルギーを使わない永久自動車か。「まだ見ぬ世界」のビジョンが社会により高い価値をもたらすのであれば、共感してついていく人が

出てきて、ワクワクしながらやりがいを持って働くはずだ。

**一人ひとりのリーダーシップが  
組織の活力のカギに**

「組織をより活気づけるのであれば、トップだけでなく、現場の一人ひとりがリーダーシップを発揮することが重要」（高橋氏）だという。これは組織の中にリーダーというポジションを増やす、という意味ではない。「一人ひとりが自分にしかない、他の人が真似できない強みが何かを考える。そして、その強みを活かして周囲の面倒をみながら、ほかの人をリードしていく。そして、さらに多くの人を巻き込もうと思えば、トップと同様にビジョンを持ち、言語化して人に伝えていかなければなりません。組織の中にビジョンが多数生まれて、それに情熱を持って働く人が集まってくる。こうして、イノベーションを生む知識創造型の組織へと変貌することが、個人や組織を疲弊から救う処方箋だと思うのです。急がば回れですから」（高橋氏）

## 一律に仕組みを押しつけるのは悪影響。 ハイパーフォーマーこそ個別のキャリアパスを

同僚が辞めていく。組織に活気がない。やりたい仕事ができない。将来に不安を感じる……リストラでこのような状況が続くと、優秀な人材ほど辞めていく、というジレンマに経営者や人事は悩まされる。言うまでもなく、優秀な人材であればあるほど、外に飛び出していったとしても、本人の希望に叶う仕事に出合える可能性は十分高く、転職に対する壁が低いことが理由だ。

ポストリストラ期において、優秀な人材のリテンションは可能かどうかを考えたい。

雇用保障と退職者のケアが  
平時のリテンションに有効

青山学院大学経営学部兼大学院経営学研究科教授・山本寛氏は、2003年から05年まで、人的資源管理とリテンションの関係について、企業および企業で働く人を対象に調査を行い、実証分析を試みた。

「この調査結果から見えてきたのは、リテンションに明らかに効果があるのは、雇用保障です。安定的な雇用は退職の意思の低さに寄与するようです。意外だったのは、退職時のマネジメントが、リテンションに大きな影響を与えていること。退職時の面談、転職のあっせんなどの有無を

社員は見ており、そのケアの細かさに注目しています。つまり、雇用調整を安易に行ったり、退職者をぞんざいに扱うような会社に対し、社員の目は冷ややか、ということです」

と、山本氏は話す。ほかには一部効いていないものもあるが、福利厚生やワークライフバランス施策も効果的という結果が出たという。

一方、山本氏の予測に反して、リテンションに寄与しなかったのが、研修、自己啓発支援といった能力開発のプログラムだった。これらは仕事や自身のキャリアとの深い相関関係はあっても、「組織に留まるかどうかの判断基準としては、少し遠いのではないかと山本氏は分析する。

これは、あくまで「平時」における調査だ。ポストリストラ期の疲弊した状況、危機的状況の中で、優秀な人材を引き留める「秘策」はあるのだろうか。平時にリテンション効果が高い雇用保障は、雇用調整を行った企業には使うことのできない手だ。しかも、平時であれば資金的な余裕があり、ある程度はあの手この手で引き留めることが可能だが、それもリストラ後には難しい。山本氏は自身の研究「M&Aと従業員のキャリア発達」も踏まえ、大きな環境変化の中で、有効なリテンション策を挙げてくれた。

会社の将来の中で自分の  
キャリアパスは安泰か

まず、平時に効果があった退職者のマネジメントが、雇用調整を行った後にも同じく効果的だったという。

加えて、「優秀な人材、つまりハイパーフォーマーに絞るならば特に、リストラ後の自身のキャリアパスが非常に大きな関心事となります。まず、会社がどのように変革し、そこに希望はあるのか。そして、その中に自分にとって安泰なキャリアパスがあるのか。会社の未来と自分の未来を冷静に重ね合わせて見るのです」と山本氏は話す。

つまり、会社の将来のビジョンを見せるだけでは不十分だということだ。重要なことは、「有能な人が、これまでと同じ仕事のやり方がある程度踏襲しても、これまでと同様の評価をしてもらえること。そして、その評価によって、その会社の中である程度のポジションまで行ける見込みが高いこと」(山本氏) だという。「それが、雇用保障と同様の安心感につながります。ハイパーフォーマーは、組織に対して愛着がそれほどなくても、将来はトップ、あるいはそこに準ずるポジションまで上って行くようとする意欲がある。ですから、

## 山本 寛氏

青山学院大学経営学部 兼  
大学院経営学研究科 教授

Hiroshi Yamamoto\_1979年早稲田大学政治経済学部卒業、その後銀行などに勤務。大学院を経て、2003年より現職。専門は人的資源管理論、組織行動論、キャリア・ディベロップメント。『人材定着のマネジメント——経営組織のリテンション研究』（中央経済社）、『転職とキャリアの研究（改訂版）——組織間キャリア発達の観点から』（創成社）など多数。



会社のビジョンを本人のキャリアまでブレイクダウンして個別にコミュニケーションをする必要があるのです」（山本氏）

しかし、事業の再構築によって、そこで求められる能力、スキルや評価の方法が大きく変わる可能性は否めない。この場合、いくらハイパフォーマーでも、それまでの仕事のやり方を踏襲すれば、評価されないことになる。

「30代前半くらいまでの若手であれば、そうした変化は大きな問題ではないでしょう。業績を挙げてきた自負もあり、時流に乗ったキャリアを積めるのであれば、本人にとっても喜ばしい変化だと思います。一方、難しいのは40歳くらいまで年齢を重ね、その業界、会社のやり方が染みついている場合。自己改革を本人がしたくても、なかなかハードルが高いというのが現実です」（山本氏）

しかし、変化に耐えないからといって、そういう人を切り捨ててしまったらいいかという、「それはあまりに乱暴」と山本氏は指摘する。変革期だからといって、それに見合っ

た行動をする人だけを残せばいいと考えても、それでは組織が立ちいかなくなる可能性はある。いくら絵的にはキレイな組織になっても、その会社らしさを引き継ぎ、安定的に稼ぐ人材を外に放り出すことが有効かどうかは、人事が熟慮しなければならないという。

「変革という言葉で、一律に仕組みを押しつけるのは、リテンションには悪影響です。世代や持っているスキル、挙げてきた業績を勘案し、個別にキャリアパスを考えていくことが求められます」（山本氏）

### 個人のニーズに応じた リテンションマネジメント

山本氏は2008年、研究のためイギリスのある大手IT系企業を訪れた。そのとき驚かされたのが、ハイパフォーマーだけでなく、すべての従業員の歩んできたキャリア、異動歴、年収、目標などがリスト化されていたことだったという。

「個人が何を求めているかがわかれば、その人がモチベーションを下げ

ているとき、また、転職を考えているときに打つ手を考えやすい。それを活用して、人事、上司が部下に対してきめ細かいコミュニケーションをしているのです」（山本氏）

リテンションに一定の効果があるという理由で、メンタリングプログラムを採用する企業は少なくない。しかし、実際にはメンタリングプログラムを用意するよりも、現場でのコミュニケーションによって、社員の気持ちをくみ取ることのほうが重要だという。

「ここで関わってくるのが、リーダーとメンバーの『交換関係』という議論です。人は相手との相互作用における報酬とコストを比較し、交流による報酬がコストを上回れば、その人に対して魅力を感じる、とされています。職務遂行のための会話のみならず、評価や賞賛、そしてプライベートも含めた会話の量が増えることによって、上司と部下の間の交換関係の質が高まり、部下の職務態度や成果にプラスに働くことを、ぜひ、知っておいていただきたいと思います」（山本氏）

## リストラ期に小手先で顧客の離脱を防ぐのではなく 関係性が利益を生む構造に再構築していくべき

嶋口充輝氏

法政大学経営大学院 教授 / 慶應義塾大学 名誉教授

「あの会社はリストラをしたらしい」。そんな話が広がると、顧客が発注を躊躇する。さらにサービスが滞ったりすれば「やっぱり」とばかりに、顧客の離脱が進む。リストラの恐ろしさは社内の問題だけでなく、顧客や取引先との関係性にまで影響を与え、ひいては業績の低下につながる可能性すらある。リストラ期に顧客の離脱を防ぐために、組織としてできることはあるのか。マーケティング論の権威、法政大学経営大学院教授・嶋口充輝氏に聞いた。

### 顧客との関係が強固なほど その経済効果は大きくなる

消費者がどんどん賢くなっていることは、言うまでもありません。経済が発展途上の時代には、日本でも「消費者教育」などという言葉があったほど、消費者が無知でした。その場合、メーカーや販売店に言われるまま購入するしかありません。そのため、どんどん売り上げが伸びる、という構図でした。

しかし、その後、消費者が賢くなっていきます。賢い消費者は自分の価値観やライフスタイルをしっかりと持ち、それに従ってモノを選び、買

うか買わないかを自分で決定します。そんな賢い消費者が主流となり、売り手が消費者から学ぶという、大きなパラダイムの変化が起きました。消費者の変化に追随し、企業は消費者の気持ちを知ろうと、マーケティングに力を注いでいきます。

ところが、近年さらなる変化が起きました。モノやサービスが溢れ、消費者も自分で自分の欲しいものがわからなくなってしまったのです。そこで、売り手は消費者との強い関係性を構築し、双方納得がいく新しい価値を創出しようとしています。消費者が欲しいものを一緒に考え、一緒に生み出そう——これが、企業と消費者の新しい関係なのです。

しかし、この関係性をうまく使えている企業は、まだまだ少ないと思います。流行のように「リレーションシップ・マーケティング」などと言う企業は多いのですが、それがなぜ重要か、本質的には理解していないからだと思うのです。規模の経済性、スピードの経済性が企業の利益を生む源泉となっているのと同様に、私は「関係の経済性」というものが存在すると考えています。つまり、顧客との関係性が強固になればなるほど、その経済効果は高いのです。

### 顧客の購入単価が上がり 顧客が新しい顧客を呼ぶ

その理由は3つあります。1つは、既存の顧客と強固な関係を結んでいれば、会社がどんな状況でも顧客が離脱することはありません。顧客が離脱してしまうと、それを埋め合わせるための新しい顧客開拓にかかるコストは膨大です。そのコスト負担を考えれば、既存顧客の維持は大きな経済メリットです。

2つ目は、購入単価が上がっていく効果です。関係性が構築できていれば、「ちょっと高くてもあの会社から買おう」といった、プレミアム価格の容認が起きます。同様に、1種類の商品だけでなく、ほかの商品も一括して購入してくれる「重ね買い」の効果もあります。

そして最後は、顧客が新しい顧客を呼び込んでくれる効果です。これを「伝道師客」といい、お店の代わりに商品を売り込んでくれるようになります。

関係性は利益の最大の源泉であり、無視できないということを、理解いただけたでしょうか。すると次に、関係性をどのように築いていけばい

Mitsuaki Shimaguchi\_1967年慶應義塾大学経済学部卒業、フルブライト奨学生として渡米。75年慶應義塾大学、ミシガン州立大学の両大学院修士・博士課程を修了、経営学博士 (Ph.D.)。慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、教授を経て2007年より現職。専門は市場戦略論、マーケティング論。『仕組み革新の時代——新しいマーケティング・パラダイムを求めて』(有斐閣)、『ビューティフルカンパニーの時代』(ソフトバンク出版) など著書多数。



いのか、という議論になります。これには3つのステップがあります。

### 愚直な信頼のシステム化が高収益構造へとつながる

まず、事業のドメインを、関係性をベースに設定し直す必要があります。どんな顧客との関係を強固にしていくのか。そして、彼らはどんなニーズを持っているのか。それと自社の強みを重ね合わせたとき、企業としての生存領域が見えてくる、ということです。

次に、そうしたターゲット顧客との信頼の絆を結ぶことが重要です。信頼の絆と一言で言っても、これを築くのは実際にはとても難しいことです。まず、自社から顧客に信頼を付与しなければ始まりません。

顧客への信頼の付与とは、どういうことか。信頼を付与したとき、ともすると裏切られることがあります。つまり、信頼には「リスク」が伴うのです。しかし、この場合の信頼付与はあくまで「投資」。それによって損をするリスクはありますが、大

きなリターンがあるということを理解しておくべきなのです。

ある調査で、営業部長に対して「部下がお客さまを信頼して損害を被ったらどうするか」と質問したら、多くは、「叱る。信頼するならば、顧客の顔を見て信頼しろと言う」と答えました。これが現実的に起こったとき、部下は再び裏切られるのを恐れ、顧客に信頼を付与しなくなるでしょう。このように、リスクを孕んだ信頼関係は、放っておくと薄れていってしまうものなのです。

しかし、信頼関係を築くには、リスクへの恐れを克服しなければなりません。そのために組織は、現場の顧客接点人材に対し、お客さまを愚直に信頼するという、「信頼のシステム化」が重要になります。たとえば、アメリカの大手百貨店。お客さまが返品を申し出たら、たとえその商品がその百貨店で販売していないものでも、顧客を愚直に信頼し、返金する、ということがマニュアル化されています。こうした企業では、顧客は離脱しませんから、非常に高い収益性を保っています。

そして、顧客接点人材を顧客との信頼構築に向かわせるために、信頼や顧客満足を基準とした評価システムを取り入れるべきです。業績と合わせ、いかに顧客の信頼を勝ち取っているかを、お互いの動きをつぶさに見ている現場の同僚たちに相互評価してもらうのも一つの方法でしょう。実際にこのような方法を取って、非常に高い顧客満足を実現している組織もあります。

リストラ期だからといって、顧客を小手先でコントロールしようと思っても、それは無理というものです。それは、従業員に対しても同じことが言えます。従業員の先に顧客がいるのですから、まずは彼らとの信頼関係を構築しなければなりません。その信頼関係に必要なのは、会社が持つ理念です。リストラ期には組織の「義」である理念に立ち返ること。そして、単に業績だけで人を判断して人員削減をするのではなく、理念に共鳴する人材を大切にすること。それが最終的には、企業としての求心力を高めることにつながるのだと思います。

## 人や組織をもう一度、パワーアップする

>>> 萎縮する従業員を変革行動にどう駆り立てるか

### チャレンジングになれない原因を探り、それをヒントに行動を変えるための施策を講じる

雇用調整や経費削減ばかりを目の当たりにすると、従業員の行動も萎縮しがちになり、チャレンジングな行動とはかけ離れていく。そんな社員たちを、どのようにして変革行動に駆り立てていけばいいのか。山脇学園短期大学准教授・杉山尚子氏に、心理学の一分野である行動分析学の視点でその方法を聞いた。

まず、行動分析学とは何か。これは、行動の原因を解明し、行動の問題を解決しようとする学問だ。「なかなか目標達成しない社員を

『やる気がない』というその人の心の問題としてとらえても、解決には結びつきません。行動分析学では、『上司の対応を含め、部下が成果を出した直後に起きた出来事』に原因を見つけます。行動に問題があるときは、直後の出来事に問題があり、直後の出来事を変えることで行動を変えていきます」

と、杉山氏は説明する。「リストラ後には確かに多くの従業員が動揺しているはずですから、丁寧にケアする必要はあるでしょう。

しかし行動分析学で見た場合、従業員を意欲的な行動に駆り立てる方法が平時と変わるとは思えません」(杉山氏)

チャレンジングな行動に出られない部下を、「やる気がない」と叱っても何の解決にもならない。解決するには、その原因を探り、それをヒントに行動を変えるための施策を講じることが必要だ。このセオリーは、平時も変革期も普遍だという。

「具体的にはその行動を将来も続けるか、やめるかを、部下へのフィー

#### ◆ 行動の基本原理

		直前	行動	直後	
強化	好子の出現	ほめられない	仕事を時間内に終える	ほめられる	仕事を時間内に終えた直後、上司にほめられるという「好子」が出現することで、仕事を時間内に終える行動が促進される。
	嫌子の消失	怒られている	謝る	怒られていない	過ちを叱責されているときに、謝罪した直後、怒られるという「嫌子」が消失することで、謝るという行動が促進される。
弱体化	好子の消失	好きなことができる	仕事をする	好きなことができない	仕事にとりかかった直後、それまでしていた好きなこと(好子)ができなくなることで、仕事に取りかかる行動は抑制される。
	嫌子の出現	怒られていない	不始末をする	怒られている	不始末をした直後、上司からの叱責という「嫌子」が出現することで、不始末をする行動が抑制される。
消去		ほめられない	仕事を時間内に終える	ほめられない	仕事を時間内に終えても、直後に上司からの「好子」がないので、仕事を時間内に終える行動は抑制される。

行動分析学による行動の基本原理。1930年代からアメリカで研究が始まり、動物や人間による実証分析による裏付けもある。アメリカでは現在、行動分析学に基づいた組織人事コンサルティング会社が複数存在する。

出典：杉山氏への取材および『行動分析学入門』（杉山尚子、集英社新書）をもとに編集部が作成

## 杉山尚子氏

山脇学園短期大学 准教授

Naoko Sugiyama\_慶應義塾大学大学院心理学専攻博士課程修了。2000年より現職。1997年より日本行動分析学会理事、08年より日本動物看護学会副理事長。主な著書に『行動分析学入門—ヒトの行動の思いがけない理由』（集英社新書）、『行動分析学マネジメント—人と組織を変える方法論』（共著、日本経済新聞出版社）などがある。



ドバックを通じてコントロールします。将来も繰り返すように促す対応の仕方を『強化』、逆に将来はやめるように促す対応の仕方を『弱化』『消去』といい、これを行動のコントロールに使っていきます」（杉山氏）

その違いは、前ページの図にまとめた。わかりやすく言えば、人は行動の直後に、本人にとって好ましい刺激（好子）が出現する、あるいは好ましくない刺激（嫌子）が消失すれば、行動を「強化」するようになる。「弱化」はその逆であり、「消去」は行動してもその前後にまったく変化がないために、その行動をやめてしまうことを指す。

簡単に言えば、「ほめられる」という「好子」が出現すればその行動を繰り返すし、「ほめられない」という「消去事態」があれば、問題行動をやめるようになるということだ。

**「叱られる」という「嫌子」は耐性ができ、不安も表出する**

では、具体的にチャレンジングな行動に向かわせるには、このセオリ

ーをどのように適用すべきなのか。

「たとえば、今まで経験のない職種に挑戦する、今よりもレベルの高い仕事に挑戦するという場合、部下の行動を押し留めているのは、『未経験な領域に対する恐怖』です。未経験の領域に対するチャレンジを『強化』したいのであれば、そのメンバーにとって未経験の職種や職務を分析して、必要なスキルを身につけさせることでしか、乗り越えることはできません。言語化して行動に落とす。それが基本です」（杉山氏）

変革期であれば特に、現場のマネジャーの仕事は膨大だ。しかし「マネジャーが個対個で向き合わなければ、部下の行動は簡単には変わっていきません」と杉山氏は言う。

「しかし、行動の原理はシンプルなもの。個対個で向き合い、自分がこのように行動したら、相手の行動はどう変わるかを常に考えればいだけのことなのです」（杉山氏）

ただし、注意しなければならないのは、行動を「強化」「弱化」するのは、その直後に出現、消失する「好子」「嫌子」に左右される。つまり、

ケーキを食べると「太る」という遠い「嫌子」よりも、その場で現れる「おいしい」という「好子」に、より大きな影響を受ける、ということだ。変革期の場合、将来の明るいビジョンという「好子」を見せても、今やるのは「つらい」という「嫌子」が優先されることはないのだろうか。「それは、その通りです。しかし、これがコントロールできることは多くの研究が証明しています。将来のビジョンに向けて、個々の仕事を細かいステップに分割し、評価したり、叱ったりしながら『好子』『嫌子』をコントロールして、正しい行動に向かわせるべきです」（杉山氏）

ただし、「嫌子」を使ったマネジメントは避けるべき、とも言う。

「叱られてばかりいると慣れてしまうように、『嫌子』は繰り返し与えると耐性ができますし、『嫌子』を与える人を避けるようになります。そして、変革期において最も無視できないのは、不安が表出すること。ほめるなど『好子』を中心にしたマネジメント策を講じる必要があるでしょう」（杉山氏）

## >>> 再配置による人材育成をいかに行っていくか

# 事業の再構築という変革のタイミングで 企業価値と人材育成を結びつけて再設計すべき

リストラによる組織の縮小、組織構造の転換が起こった場合、人材も再配置を余儀なくされる。このとき問題になるのは、能力の再開発だ。「リストラ後こそ、人材育成のあり方を問い直すチャンス」と言うのは、三菱UFJリサーチ&コンサルティング組織人事戦略部・佐藤政人氏だ。

### リストラ後こそ人材育成を 問い直すチャンス

景況感が悪化したとき、教育研修は真っ先に削られがちな「コスト」である。資金的に逼迫したリストラ後において、人材育成のチャンスと

とらえるのは、逆転の発想だろう。その理由を、佐藤氏はこう説明する。「そもそも人材育成とは、その企業価値を顧客に向けて提供する人を育てること。しかし、残念ながらそうした発想で人材育成プログラムを設計している企業はあまりない。どこかの企業でも使える汎用的なプログラムを実施している企業がほとんどだと思います。ですから、事業の再構築という変革のタイミングで企業価値を問い直し、企業価値と人材育成を結びつけて再設計すべきなのです」(佐藤氏)

たとえば機械メーカーがあったとしよう。それまでは売る機械そのもの

を価値としていた企業が、その機械を使ったソリューションを売ることに価値を転換しようと試みた。すると、現場の営業担当者に求められる期待要件は、「売る」ことから「コンサルティング」に変化する。そうなれば、人材育成のプログラムもまったく変わってくるはずだ。

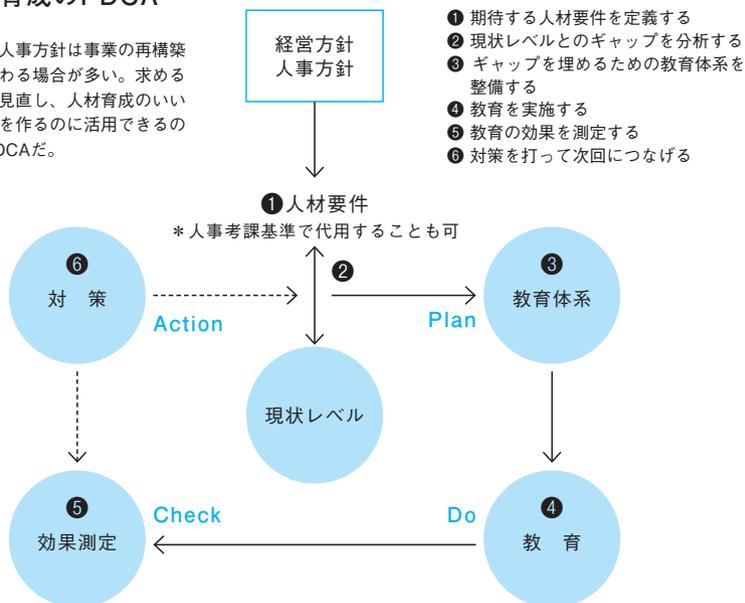
「企業価値と人材育成を結びつけて設計する発想は、常に重要です。しかし、会社全体に『変わらなければならない』という機運が満ちているリストラ期には、より浸透させやすいと言えるでしょう」(佐藤氏)

### 企業価値と結びつけた 育成のビジョンの提示を

とはいえ、あくまでリストラ後、である。育成プログラムにかけられるコストは限られる。そんな場合に、できることはあるのだろうか。佐藤氏も「確かに体系的に研修プログラムを組み、実行するような人的、資金的な余裕はないだろう」と頷く。「しかし、特に人材の再配置が起こった場合、新たな能力開発や育成のプログラムがないのは、実際の業務に支障が出る可能性があるばかりか、従業員の不安を駆り立てることになりかねません。ですから、せめて人材育成の大きな『絵姿』を見せるこ

## ◆ 人材育成のPDCA

経営方針、人事方針は事業の再構築によって変わる場合が多い。求める人材要件を見直し、人材育成のいいスパイラルを作るのに活用できるのが、このPDCAだ。



出典：『実践 人材開発の教科書』（佐藤政人、ダイヤモンド社）

## 佐藤政人氏

三菱UFJリサーチ & コンサルティング  
組織人事戦略部 チーフコンサルタント

Masato Sato\_1985年慶應義塾大学商学部卒業後、デンソー（当時・日本電装）、東海総合研究所、UFJ総合研究所を経て、2006年合併に伴い現職。『実戦 人材開発の教科書 — あなたの会社の「社員」は育っていますか』『若い人財を辞めさせない — あなたは若年世代の特徴を理解していますか？』（以上、ダイヤモンド社）など著書多数。



とが重要です」（佐藤氏）

事業の再構築に基づいて見直された企業価値と、人材育成のビジョンを結びつけて、研修やOJTの施策に落とす。それをいつ、どのように実行したいか具体的な計画を作って提示する。このように「まず方針を見せて、安心させる。それが現実的」（佐藤氏）だという。同時に、「これには経営トップのコミットが必要」とも佐藤氏は指摘する。

「リストラに至るような企業は、経営トップからの『このような人材であってほしい』というメッセージが伝わっていない場合がほとんど。リストラ後、会社はこうしていく、というメッセージと同時に人材育成のビジョンも強く発信すべきです。それが『会社とともに自分も変わっていく』という雰囲気の醸成につながっていきます」（佐藤氏）

人材育成のPDCAを回し  
人事センスを育む

人材育成プログラムの再設計にあたり、佐藤氏が「忘れてはならない

考え方」と言うのが、前ページの図の「人材育成のPDCA」だ。佐藤氏はデンソーに勤務していた経験がある。そこでは問題を明らかにし、その解決を繰り返すことで品質を改善していく、ということが日々の業務の中で当然のように行われていた。

「しかし、人事や人材育成の世界では、このPDCAを回すという発想がありません。もちろん研修の体系はほとんどの会社にあります。毎年見直しているか、効果を測定しているか、というと、ほとんどの会社が『NO』のはずです」（佐藤氏）

期待する人材要件と現状レベルのギャップを分析し、それを教育体系に落とし、効果を測定して次回の設計につなげる。このサイクルを回すことは、人材育成のいいスパイラルを作ると同時に、人事や現場のマネジャー、全従業員に求められる人材要件を浸透させる効果がある。

「現場内でサイクルを回すことで、人材を育て、どう評価すべきかという『人事センス』を従業員が持つことにつながります。こうした人事センスを全員が持つ会社ならば、OJT

が有効に機能することは、言うまでもありません」（佐藤氏）

そして、最後に、人材の再配置が起こるリストラ後ならではの人材育成の手法をアドバイスしてくれた。

「再配置ということは、他事業部、他部署から経験のない人材がやってくるということです。そういう人は、第三者的な立場からフラットにその部署の仕事のやり方を見ることがができる。彼らの意見も融合し、形骸化した仕事のやり方を見直すチャンスなのです」（佐藤氏）

「目の前の仕事をより効率的に、より効果的にしていく」という現場の仕事に直結した「学び」なだけに、座学の研修に比べるとずっと機能しやすく、コストもかからない。しかし、これも現場のマネジャー任せでは機能しない。

「人事が事前に『〇〇部門から〇〇の経験を持った人が来る』ということをアナウンスしておくこと。だから意見を出し合って、仕事の変革に結びつけてほしい、と再配置を前向きに発信し、学び合う風土の土壌を作ることが欠かせません」（佐藤氏）

## 環境変化に適応しながら、従業員が納得して 変革を志向するには「DNA」を無視しないこと

リストラから再生に向かうプロセスは、従業員の変革なしには語れない。一人ひとりの行動を促すため、従業員の意識転換に取り組むものの、苦労している経営者は多い。

「どのように変わってほしいかメッセージを送るとき、『変えるべきこと』と同時に、あえて『変えないこと』を明確にすることが重要です」と言うのは、リクルートメディアコミュニケーションズ・田中達也氏だ。田中氏は経営者と従業員のコミュニケーションを通じ、戦略転換期に必要な従業員の意識の転換と行動の変化を促す、インナーコミュニケーション事業に携わる。

『「リストラ=変革」でもありますが、ともすると市場の変化に合わせた『環境適応』の面ばかりが強調されがちです。競合や顧客がこう変わっているから我々はこう変わるべき。そうした『べき論』だけの変革は、『自己否定』的にも映り、自信喪失、無力感を引き出しがちです。これまで顧客から信頼を得てきた実感があればあるほど納得しがたく、結果的に変革の受け入れを妨げてしまうのです」(田中氏)

「変わろう」だけのメッセージでは「理屈としては正しいけれど、本当に顧客に支持されるのか」「自分がやりたいことはそんなことだろう

か」と感じる従業員が出てきても不思議はないということだ。環境変化に適応しながら、従業員も納得して変革を志向する。そんな意識の変化を導くためのキーワードが「変えないこと」、換言すれば「その企業のDNAを大事にすること」だと田中氏は言う。

### DNAとは、大切にしてきた 価値とそれを担保する行動

「DNAと言うと、創業時の精神、と誤解する人がいます。企業が持つ本来のDNAとは、その企業が提供してきた価値と、それを生み出す個人の行動によって構成されているもの。その中から、これからの時代にも通用する競争優位を明確にし、自身のアイデンティティやプライドを引き出すからこそ、変革への勇気も湧いてくるのです」(田中氏)

たとえば田中氏がコンサルティングに関わった、ある流通系の企業。販売スタッフ一人ひとりが顧客接点となり、顧客のニーズを吸い上げて、商品の仕入れや売り場づくりを担ってきた。しかし、売り上げの減少に伴い、経営側は仕入れを一元化し、効率化に踏み切ろうとした。これが漏れ聞こえた途端、従業員は激しい拒否反応を示した。

「そこで、ただ方針を降ろすのではなく、決定の背景から丁寧に共有することにしました。購買率の低下が示すのは、従業員が自負する『顧客のニーズを吸い上げた売り場づくり』の陳腐化である。だからこそ、顧客志向の売り場を再設計するため接客に集中し、顧客が本当に欲しいものを知ることに力を注いでほしい、というメッセージを出したのです。仕入れという『行動』はなくなるけれども、接客という『行動』に集中し、今まで一番大切にしてきた顧客のニーズの最先端をいく売り場を作り、信頼を得続けていこう、というメッセージに、最終的には共感してくれました」(田中氏)

これは「大切にしてきた価値」は変えないが、それを担保する「行動」を変えるという視点を共有することで、変革志向へと従業員の意識転換を図った事例である。

「DNAの中で、どれを大切に、どれを変えるべきかを明らかにすると従業員の視点でも『新しい自分のあるべき姿』が見えてきます。それまで絵空事にすぎなかった変革のビジョンが、ようやく自分とつながり『変わってみようかな』という意欲を喚起するのです」(田中氏)

しかし実際には、「変わってみようかな」という意欲を、実際の行動

## 田中達也氏

リクルートメディアコミュニケーションズ  
インナーコミュニケーション推進課  
シニアコンサルタント・  
シニアクリエイティブディレクター

Tatsuya Tanaka\_1989年大阪外国語大学  
中国語学科卒業後、リクルートに入社。求人  
広告の制作、『就職ジャーナル』編集長  
などを担当。2007年プロジェクトを正式  
に立ち上げ、2009年より現職。「行動」を  
生み出す前提となる「認識」の変化を、理  
解、共感、体感のプロセスを通じて提供し  
ている。



に結びつけることも、それほど簡単  
なことではないという。

### 変革の成果が出る行動を 明確にしハードルを下げる

「この段階は、変革のビジョンを自  
分に引き寄せて『理解した』という  
状態。行動に移させるためには、目  
指す姿の提示だけではなく、成果が  
出る行動や自身への利益を明確化し  
て発信し、『自分にもできそう、や  
りたい』というイメージを持たせる  
必要があります。行動に『共感』さ  
せ、『行動のハードルを下げる』こ  
とが、変革行動をスタートさせる大  
事なトリガーなのです」(田中氏)

先の例で言えば、その会社は「売  
り場で顧客のニーズを吸い上げる行  
動とは何か」を明らかにし、それを  
説明する冊子を従業員に配布した。  
これによって「自分にもできそうだ  
が「できる」に変わっていった。

「このとき、現場のマネジャーの役  
割はとても大きいと思います。変革  
のビジョンはあくまで経営側が出す  
にしても、現場のマネジャーはそれ

を実現するために、自分の部署では  
どんな成果を出さねばならないのか、  
その成果を出すために、その部署の  
メンバーたちはどのように行動を変  
えるべきかを『語り直し』しなけれ  
ばなりません。変革のビジョンを絵  
空事にしないためには、マネジャー  
の『翻訳力』が欠かせないのです」(田  
中氏)

### 双方向のコミュニケーション で約束事の決定に参加させる

変革を志向する組織を目指すとき、  
トップからのメッセージは従業員を  
動かすアクセラレーターとして重要だ。もち  
ろん、「メッセージの出し方には工  
夫が必要」(田中氏)であることも  
理解しておかなければならない。

「忘れられがちなのは、双方向性で  
す。一番まずいのは、従業員が何も  
知らないまま、雑誌のインタビュー  
や広告で『こう変わる』と宣言して  
しまうこと。これでは従業員はつい  
ていきません」(田中氏)

では、双方向性とはどういうこと  
だろうか。

「フェイス・トゥ・フェイスの説明  
会で話しても、通り一遍のパワーポ  
イントを使うだけでは、双方向の感  
覚を持ってません。大切なことは、決  
定の内容よりも、決断に至る背景や  
判断のポイント、そこにかかる思い  
を従業員の視点に翻訳して伝えるこ  
と。それができれば、手法は直接対  
話でなくても問題ありません。また、  
ビジョンをつくる過程や実行推進の  
中で、メールなどを使い現場の意見  
を広く収集・共有する仕組みを作り、  
『自分が参加している』『経営は見て  
いてくれる』という実感を持たせる  
ことも必要です」(田中氏)

変革のメッセージを社内外に決定  
事項として発信するのは、その後  
にすべきだ。可能であれば、従業員と  
のキャッチボールの痕跡を、そのメ  
ッセージに取り入れることだ。

「このプロセスを踏めば、そのメッ  
セージは、経営者はもちろん、自分  
が参加して決めた『社内外への約束  
事』です。押しつけられた約束では  
ありませんから、それを守るための  
行動を喚起する、というわけです」  
(田中氏)

## CSRは経営にリターンのある投資。 軽視すると「縮小均衡」に陥るリスクも

水尾順一氏

駿河台大学経済研究所長 教授

この数年、CSR（Corporate Social Responsibility）への関心が大きく高まった。その背景にあるのは、企業の不祥事の頻発、環境への配慮、多様性の推進の機運などであった。しかし、リーマン・ショック以降の世界的な不況をきっかけに、多くの企業でリストラが始まり、CSRの予算を削る企業が増加した。たとえば、多様性推進の一環とした女性活躍推進の動きも、一服した感がある。

長期的な視点で見たとき、これは企業経営にどのようなインパクトを与えるのか。資生堂でCSRに関わる職務を長く経験し、この分野の第一人者として知られる駿河台大学経済研究所長教授・水尾順一氏に話を聞いた。

### CSRを軽視すると企業経営 そのものが成り立たない

リストラの一環で、CSRの予算を削る。このような企業は、CSRというものの認識を根本的に誤っています。想像するに、CSRを「お金のある会社が社会貢献をすること」ととらえているのではないのでしょうか。

実際にはCSRの役割はそれだけで

はなく、4つの大きな責任を担っています。

まずは「法的責任」です。これは、企業活動において守るべき法律を順守する責任です。また、社会や従業員との良好な関係を築くために、税金や給与を支払うという「経済的責任」もあります。この2つは、企業の基盤を作るのに欠かせない「守りのCSR」と言えます。

そして、残りの2つが「攻めのCSR」です。1つは「倫理的責任」であり、これは法定の基準を超えて障害者を雇用する、排ガス規制の基準値を超えた商品開発に取り組むなど、企業独自のルールや業界の自主ルールを作り、法律以上の取り組みを推進することを言います。もう1つが多く数の企業がCSRとしてイメージする「社会貢献的責任」です。スポーツ振興や地域振興、ボランティアの推進など、社会貢献活動を積極的に進めていくことを指します。

このように見ると、CSRの活動を軽視してしまったら、会社の経営そのものが成り立たない可能性が出てくるのがわかるでしょう。法律の順守を軽視すれば不祥事が起こることもあり得ますし、また、倫理的責任を果たさないことで企業としての

評価が落ち、株価に影響することもあるでしょう。このように、「予算を縮小」などと安易に言える類のものではないのです。

### 社員に未来を見せて、 働きがいを与える

さらに、特に「攻めのCSR」である倫理的責任、社会貢献的責任を果たすことは、企業の経営力を高め、社員に活力を与えることにもつながります。経営力と活力。これは、リストラ期に欠かせないものではないでしょうか。

倫理的責任や、社会貢献的責任を果たすことが、経営力、活力につながる理由は3つあります。

1つは、疲弊した従業員を引っ張っていき、未来のビジョンと重ねやすいことが挙げられます。会社の未来を考えるうえで、日本や世界がどのように動いていくかを予測し、それを事業領域に取り込むことは、とても重要なことです。たとえば日本では、65歳以上の人口は21%を超え、国連が定義した「超高齢社会」がすでに始まっています。そうした社会の構造の変化の中で、自社が貢献できる事業領域や得意分野は何か。

Junichi Mizuo\_1970年神戸商科大学卒業後、資生堂を経て、99年より現職。資生堂在職時に環境問題、社員の働き方支援、社会貢献活動など、現在でいうCSRの仕事を経験。また、97年より企業倫理委員会の事務局リーダーとして企業倫理の浸透・定着活動を推進。『CSRで経営力を高める』（東洋経済新報社）、『逆境経営7つの法則——会社が甦る』（朝日新書）など著書多数。



これを考えることが、倫理的責任や社会貢献的責任を果たすことであり、同時に会社に利益をもたらすことにもつながります。疲弊した社員に対し、自社の成長の可能性を見せることができるのです。

次に、社員の働き方の支援をすることが、社員に活力を与えることにつながる、ということです。女性の活躍支援や高齢者支援、障害者雇用など、多様性の推進が代表的な例です。これは私が資生堂で経験したことの実感ですが、育児時短制度や保育所設置などの支援によって、実際にそれを利用する女性だけでなく、多くの女性が「この会社で頑張り続けよう」という意欲を持ってくれるようになりました。リストラ期には、社員のリテンションは非常に難しいものがあります。そんなときに、働き方の支援を縮小することは、大きなリスクと言えるでしょう。

### 新しい知のネットワーク づくりにも貢献

そして最後が、社会貢献活動が

「知のネットワークづくり」に貢献するという理由です。社会貢献を積極的に進めることで、社員が内に閉じこもらず、外に出ていく機会を設けることができます。

たとえば、私が資生堂でCSRに携わっているころ、「ソーシャルスタディーズデー」という制度を設けました。これはよくあるボランティア休暇とは異なり、会社に出勤する代わりに「社会」に出勤し、社会のために仕事をしてもらおう、という発想から生まれた制度です。手話の勉強をしにいたり、介護施設を手伝ったり、地震の被災地にボランティアに行ったりと、さまざまな使い方をする社員が出てきました。すると、そこには新しい知のネットワークが生まれます。そこで出会った人々から新しい価値観、知識などを取り入れ、会社に還元してくれるようになります。会社に閉じこもっていると、多様な価値観に触れる機会がなく、金太郎飴のような社員を育てがち。社員が外に出ていくことで、外にある多様性を取り入れ、それが活力となる、というわけです。

このような活動をするには、「コストがかかる」という人がいるかもしれません。しかし、これまで述べてきたように、CSRは経営力に確実に跳ね返ってくる、という意味で言えば、リターンのある「投資」だと考えるべきです。企業は投資をしなければ、縮小均衡に向かいます。それこそが、大きなリスクだと言えないでしょうか。

また、CSRを全社的な動きにするためには、社員全員を巻き込むことも重要です。そこで、提案したいのは、会社の未来を考える「場づくり」をすることです。1つのテーマをみんなで議論することで、活発なコミュニケーションも生まれます。それは、会社の活力を高めることに貢献してくれるはずです。また、今、多くの企業が対峙するメンタル不全の問題にも効果があるでしょう。

CSRの活動の推進は、会社の未来を作り、働きがいを生み、社会への貢献にもつながる。そう考えると、リストラとともに活動を縮小する、という選択肢はあり得ないのではないのでしょうか。

>>> 仕事や知のネットワークをいかに築くか

### 再構築により、組織が価値を生み出す バリューチェーンとしての機能を失っていないか

リストラによって組織が縮小することで、現実的に新しいモノを生み出すパワーが足りないのではないか。こうした状況を乗り越えるために社内外を含めた「ネットワーク組織」が重要性を持つはず、という仮説を立てた。ネットワーク組織とは、社内外の組織と緊密な協力関係を築き、ヨコの連携を活かしつつ、人材、資源、情報、ノウハウを最適に結合するような、組織活動の形態を言う。このような組織のあり方は、事業の激しい環境変化やグローバル化への対応、またイノベーションを生み出す仕組みとして、すでに多くの企業、自治体でも機能している。

「確かにリストラ後、ネットワーク組織の議論をすることは、とても重要だと思います。しかし、『社内外の組織をつなげてイノベーションを起こす』というような機能よりも前に、まずは『仕事のバリューチェーン』という現実的な機能がしっかり回っているかを点検すべきでしょう」

と、『ネットワーク組織』を出版し、その組織特性を研究する、京都大学経営管理大学院教授・若林直樹氏は指摘する。

「リストラ後は、効率化や生産性向

上という視点で、組織が組み直されている可能性があります。すると、実は必要な業務を担う人がポコッと抜けている、ということが起こりかねません。さらに、ある部門は正社員がほとんどおらず、その職務を担う人たちは長期勤務が前提でない非正規社員という場合もあります。そんなとき、仕事は回っていても、『バリュー』を生み出す『チェーン』ではなくなっています」(若林氏)

#### 組織が価値を生み出す 装置として機能しているか

メーカーを例にとろう。営業やマーケティング部門が顧客のニーズを吸い上げ、それを開発部門に渡して製品開発につなげる。それを技術部門が設計に落とし、工場に渡して生産に入る。そこでは生産管理、品質管理が行われ、商品が世に出ていく。それをまた、営業やマーケティングが……と、単純化するとこのようにバリューチェーンは回っている。換言すれば、これは関係する部門をつないだネットワーク組織だ。しかし、このネットワークに穴が生じていたり、前後のバリューの受け渡しがう

まくいかなければ、この組織では製品の質を高めることはもちろん、ともすると不具合のある製品を生み出すことになりかねない。たとえば、生産現場で出てきた疑問が、営業や開発に伝わらなければ、それが次の製品に活かされることはない。変革やイノベーションを志向する前に、組織がネットワークでしっかりつながれているか、そこで価値は回っていくのかを見直すことが、リストラ後になすべきことだという。

「前述の通り、非正規社員を外してバリューチェーンを考えることは、もう不可能です。スキルや任される仕事に違いはなくても、雇用期間や処遇の違いによって、そこで結ばれる心理的契約はまったく異なる。つまり、かつてのように職場の誰もが1つの思いを持つ『一致団結』はあり得ません。ですから、どの部署の誰に情報が集まり、それをネットワークの先にある誰にどのような形で手渡していくのか。この回し方を具体的に議論することが、競争力につながっていくのです」(若林氏)

このようなベースとなる点検があって、ようやくネットワーク組織を「環境変化に柔軟に対応する装置」

## 若林直樹氏

京都大学経営管理大学院 教授

Naoki Wakabayashi\_1987年東京大学文学部卒業。91年東京大学大学院社会学研究科博士課程中退。東北大学経済学部助教授、京都大学大学院経済学研究所助教授、教授を経て、2009年より現職。主な著書に『企業変革の人材マネジメント』（共著、ナカニシヤ出版）、『ネットワーク組織——社会ネットワーク論からの新たな組織像』（有斐閣）がある。



として議論する価値が出てくる。

**ボリューム市場を取るには  
ネットワーク組織が必須**

2008年に研究のためアメリカに滞在したとき、若林氏はある衝撃を受けた。広大なスーパーマーケットを探しても、日本製品が見当たらなくなったというのだ。

「アメリカ人に話を聞いてみると、『日本製品は質は高いけど、高くてね』と口を揃える。日本に帰国してあらためて日本製品を眺めてみると、非常にニッチで高額な商品が多いな、と思いました。それは生きる道の1つではあっても、このままでは世界のボリューム市場を取りに行くことができず、日本全体が縮小均衡に向かう可能性は否めません」（若林氏）

グローバル市場でボリュームを取りに行こうとするとき、有効なのがネットワーク組織だ。1つは日本型の自前主義を貫き、商品の高額化を避けるという機能がある。すでに多くの企業で実証済みだが、日本以外の企業との連携は欠かせない。

さらに、商品のライフサイクルの長さに対応するための機能も重要だ。「ビデオは25年、DVDは10年、ブルーレイのファーストバージョンが5年。ライフサイクルはどんどん短期化します。それに対応して商品の立ち上げを早くしないと、商機を逃します。場合によっては1社でじっくり開発するよりも、同業他社と提携して開発を速めるべき。立ち上げ後市場を分配してもやっていけるようなボリュームがあれば、競合同士でもネットワークを組むメリットがあるというわけです」（若林氏）

これは組織のどの部分を残し、足りない部分を内外のどこと提携するか、という事業の再構築そのものの発想と同じだ。「再構築でここを目指す。足りないところはネットワークで補完する、と決められるかどうか。これもリストラの成否を決めるポイント」（若林氏）ではないか。

しかしここで、日本人の多くは、実はネットワークへのコミットが苦手という問題がある。「日本人がネットワークというと、全人格的な信頼関係に基づいたコミットを想起し

がち」だと、若林氏は指摘する。

「『チームの一致団結』と『ネットワーク』は異なります。グローバル展開する製薬会社で聞いた話ですが、Web上の会議ではなかなか日本人研究者が参加してこないと言うのです。全人格的な信頼関係が見えない場では、コミットする習慣がないからだと思うのです」（若林氏）

特にグローバルでネットワークを組もうとしたとき、Web上でコミュニケーションを取り、そこで知恵を共有し、イノベーションに昇華していくことは、普通に行われている。

「しかし、そのネットワークは特定のテーマに限定したものにすぎません。ですから、個人も組織も膨大な時間とパワーをかけて1つのネットワークに参加するというよりは、さまざまなテーマにゆるやかに顔を出し、意味のある議論をする、という習慣が必要でしょう。日本にはこうしたネットワークを仕掛け、コミュニケーションを円滑にするファシリテーターが存在しません。そこは、全社組織を俯瞰する人事のような部門が担うべきでしょう」（若林氏）

ポジション別

## ポスト リストラ期の 役割とは

### リストラ後の「人」の状態を把握し、 今、すべきことは何かを考える

このページでは、ポストリストラ期にすべきことは何か、これまでの有識者、実務家の言葉を、役割を担うポジション別に概観する。もちろん、これは「すべてを欠かすことなくやるべき」という「アクションプラン」ではないし、「ここにすべきことのすべてが挙げられている」という「完全リスト」ではないことをご了解いただきたい。しかしながら、ポストリストラ期にあるそれぞれの組織が、どのような状態にあるのかを自ら把握し、それに応じて今、やらなければならないことの確認には役立つのではないかと考えている。そして、繰り返しになるが、リストラ後に組織を再生に導くのは「人」である。果たして、主役である「人」にどれだけ配慮しているのか、再度、考えるときではないだろうか。

### 経営トップ

#### 大きな絵姿を描き、それを実現する オペレーションモデルを作る

##### 変革のビジョン、成長戦略を伝える

- なぜリストラをしなければならないのか、その背景と会社が置かれた状況をつぶさに情報公開する（効果：納得感、危機感の醸成）
- リストラ後、会社がどのように変わっていくのか、大きな絵姿であるビジョンと成長戦略を掲げ、事業構想を作る（効果：労使の一体感の醸成、モチベーションアップ、リテンション）

##### ビジョンや成長戦略を組織に落とす

- ビジョンや成長戦略を実行するにあたり、消えてしまった組織能力、再構築しなければならない組織能力を把握する。必要に応じて抜けた「穴」を埋めるための人材育成、社外からの採用を行い、オペレーションモデルを作る。仕事の「バリューチェーン」が回っているか、という視点で組織を俯瞰する（効果：再生のための礎を作る）
- 変革チームやヤングボードを組成し、現場の変革を促す（効果：現場のマネジャーのリテンション、次世代ボードの育成、現場の巻き込み）

##### 現場のサポート

- 現場に下りていき、現場が疑問に思っていること、現場が感じているニーズを積極的に引き出す（効果：リテンション、現場の力を経営に活かす）
- 人材育成への積極的なコミット。人材育成のビジョンの提示、「出る杭」を育てていく風土や仕組みを作る（効果：不安の払拭、リテンション、変革の推進、風土改革）
- 変革の推進にあたり、現場のマネジャーに権限を与え、ポジションを超えて変革行動が取れるようにバックアップする（効果：変革のスピードアップ）

## 人事

### リテンションや組織のパワーアップ のために人材育成に力を注ぐ

#### 退職者のケア

- 退職者と1対1のコミュニケーションを取り、心理的ケアや転職の斡旋も行う（効果：残される人の心理的ケア）

#### 人材の再配置、再開発、育成の実行

- 社内労働市場を流動させ、縮小、撤退した事業部の人材を中心に再配置、再開発する。今後のキャリアパスや具体的な育成プランを提示する（効果：心理的不安のケア、リテンション）
- リストラを機に、経営の提示するビジョンと人材育成のプランを結びつけ、人材育成のPDCAを構築（効果：人材育成の効果を高める）
- 人材の再配置により、さまざまな部門の仕事の進め方、スキルを融合する。再配置時に本人や配属先にその目的を伝え、融合を支援していく（効果：新たな知の創出）
- 個人が自身の強みを理解し、リーダーシップ行動が取れるような育成の仕組みを作る（効果：社員の働きがい、やりがいづくりの支援）

#### 組織の再点検

- ダイバーシティ推進など、CSR的視点を組織が失っていないかを見直す（効果：リテンション、モチベーションアップ）
- 部門、会社をまたぎ、個人がネットワークの中で知を共有できるような仕組みを構築する（効果：新たな知の創出）

#### 現場のマネジャーのフォロー

- 組織全体を俯瞰して、それぞれの現場のマネジャーの役割を規定し直す。必要があれば現場の仕事から引きはがし、変革行動の推進とメンバーのケアなど、変革期にすべきことに注力させる（効果：変革の推進）

## 現場のマネジャー

### 現場の声を経営に届け、経営の ビジョンを現場に翻訳する結節点

#### 経営と現場との「結節点」

- ヤングボード、変革チームに参加。現場の声を経営側に届けたり、経営側が発信するリストラの背景の説明や変革のビジョンを、現場にもわかりやすく「翻訳」していく（効果：現場の心理的ケア、巻き込み、再生計画への現場の声の反映）
- 変革のビジョンを自らの部署のミッションに落とし、メンバーが具体的に何をすべきか行動レベルまで示す（効果：現場の巻き込み、変革行動の推進）

#### 部下への積極的なコミット

- 職務遂行だけでなく、評価や賞賛、プライベートな話など、さまざまな内容で部下とのコミュニケーションの量を増やし、良質な「交換関係」を作る（効果：部下のリテンション）
- 未経験の仕事にチャレンジするスキルを身につけさせるために、目標までのステップを明確にして、行動レベルで指示する。その際、個人ごとに現在の能力と目標達成に必要な能力のギャップを把握するなど、個別管理が求められる（効果：変革行動を促す）

#### 現場発のイノベーションの推進

- メンバーの強みを理解し、それぞれがリーダーシップを発揮して新しい事業のビジョンを描く支援をする。「出る杭」を見つけて伸ばし、自由に発想できる風土を作る（効果：イノベーション行動の推進）

# 「ヒトの論理」と「カネの論理」、 「連続性」と「非連続性」。 「はじめ」とは、2つの正反合を勝ち取る覚悟

小山智通 本誌編集長

日本自体が今、大きな転換期を迎えている。地球規模で起こっている変化の大きさや速度を見ると、当然のことであろう。日本の多くの企業は、必死にこの厳しい局面を乗り越えようともがいている。「リストラ」という外科手術をして、この難局に向き合っている企業もある。

日本企業がコスト削減のみに走ることで、新しい価値の創造ができずに縮小均衡に陥ってしまうのか、新たな成長への道に踏み出すことができるのか。今はまさにこの分水嶺にあると言えよう。では、成長への道に踏み出すためには何が重要なのか。この問いに真摯に向き合うことが、今回の特集の目的である。

見えてきたキーワードは、「ヒトの論理」と「カネの論理」、もう一つが「連続性」と「非連続性」である。

正反合への覚悟①  
「ヒトの論理」と「カネの論理」

経営の目的は、利潤を挙げること

である。この「カネの論理」は単純かつ避けて通れない真理である。しかし、企業が倒産してしまっただけでは、利潤はおろか何も生み出すことはできない。時には冷徹にコスト削減や人員削減を実行しなければならないことは、この合理からくる。一方で、企業が危機的状況であればあるほど「ヒトの論理」が抜け落ちていることが多々ある。カネを生み出すのもまた、ヒトであるという真理の欠落である。多くの有識者も本編でこのことを指摘する。合理だけでは決して動かないのがヒトであり、これをコントロールしない限り、新たな価値を生み出すことによる未来の利益を創出できない。いかにしてこの二律背反を止揚させ、正反合させるかが脱却への一歩とも言える。

正反合への覚悟②  
「連続性」と「非連続性」

「企業を持つ暗黙知をリストラによって切り捨てている危険性を経営者

は認識していない」と警鐘を鳴らすのは、産業革新機構の西口氏。積み上げてきた資産をしっかりと引き継いでいく「連続性」を認識することの重要な指摘である。

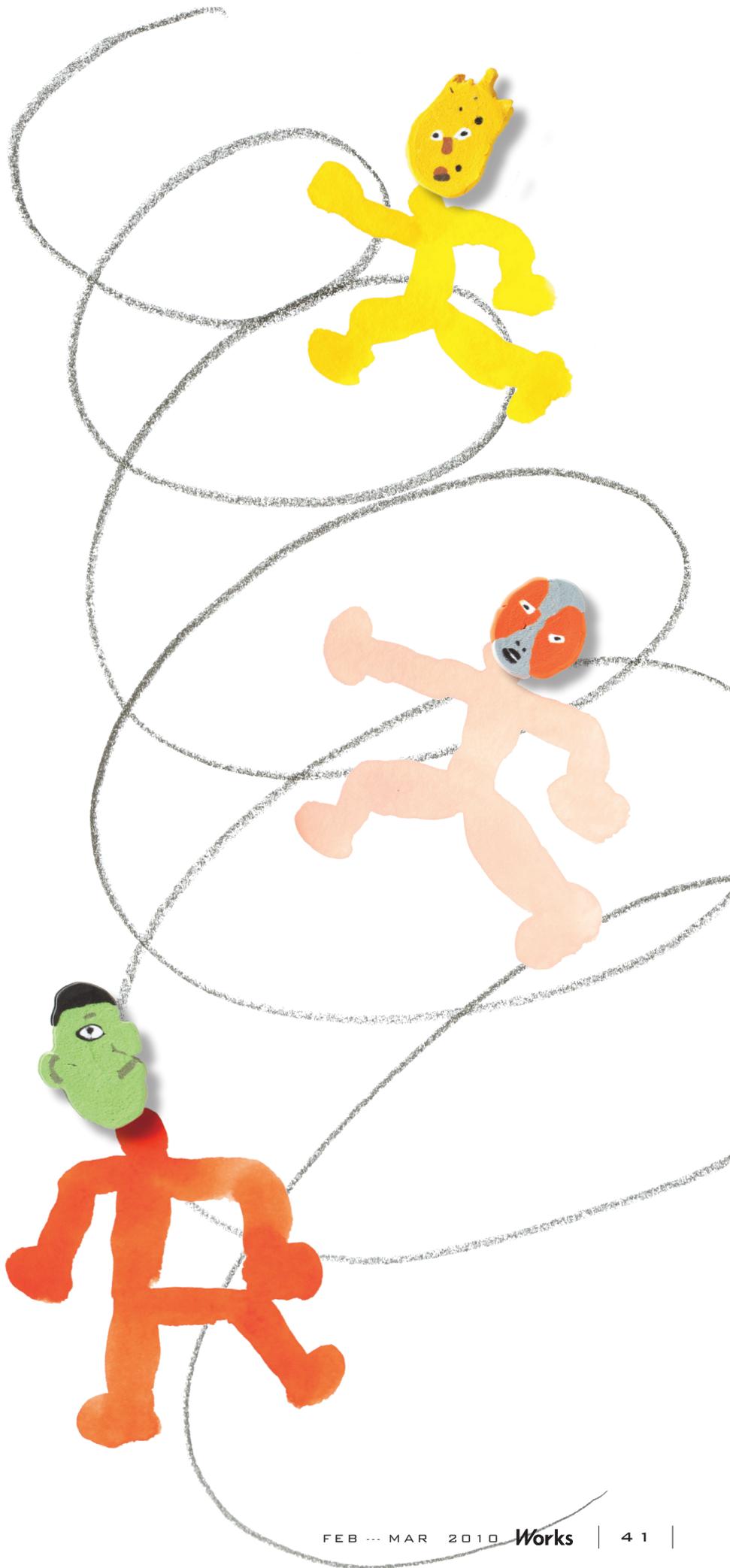
一方で新しく価値を生み出していくためには、そこに非連続なものの創出が欠かせない。「まだ見ぬ未来」を提示し、「事業構想力」を持って推進していく強さである。経済環境も自然環境も、一つところに留まることはない。常に過去を否定し、自己革新を続けなければ荒廃を招くのは当然の摂理である。

重要なのは、これらの相反するものが止揚されるか否かである。どちらかを選択するのではない。それでは縮小均衡か破綻の道しか残らない。どれだけ苦しくとも、血を流そうとも、正反合を勝ち取る覚悟を持つことが唯一生き残る道ではないだろうか。経営者がこの覚悟を持たねばならないのは当然である。では覚悟の拠り所となるものが、今の日本企業には残されているのか。

それでも日本の  
現場は強い

本特集の取材中、特に印象に残ったのは「それでも日本の現場は強い」という言葉である。そこには暗黙知が多く存在し、事業を推進していく力も併せ持っていることが多いという。一方で、この暗黙知を総合力として活用できずにもがいている状況が今の日本だとも言われる。だとすれば、人に対して大きな期待を持ち、今一度エネルギーを引き出すことが重要であり、その可能性も十分にあると言える。

リストラという難局を乗り越え、まだ見ぬ未来を目指すには、前段で述べた二つの正反合から目を背けることなく、正面から向き合うことが重要になる。「ヒトの論理」の欠落を防ぎ、人への期待を「連続性」と「非連続性」の両面からとらえ直していくことが、「けじめ」であり、難局からの脱却への道筋だろう。



経営者に聞く

進化する  
人と組織

VOL. 02

伊藤忠商事  
小林栄三氏

取締役社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



「2国間から多国間ビジネスへ、  
地球という1つの市場で  
真の意味での『世界企業』を目指す」

Eizo Kobayashi\_1949年、福井県生まれ。72年大阪大学基礎工学部卒業後、伊藤忠商事入社。香港、米国駐在を経て99年情報産業部門長。社内バーチャル組織「ネットの森」を立ち上げ、ネットビジネスでの先見性を示したことで知られる。2004年6月から現職。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

世界経済がかつてないスピードと大きさで変化するなか、いまあらためて総合社の存在感が高まっている。なかでも伊藤忠商事は、かつての売上げ重視の姿勢から利益を重視する姿勢に転換し、財務体質を強化、そして収益構造の変化も実現した。原材料調達から小売まで、川上、川中、川下の各分野への積極的な投資や国内のみならず中国やアジアでの有力企業とのアライアンスによる新しいバリューチェーンの構築が、徐々に効果を出しているのだ。

「魅力溢れる世界企業」を目標に掲げ、経営の基軸に「世界視点で活躍できる人材の育成」を盛りこむ小林社長。その真意を伺った。

商社の事業構造が変わるいま、  
海外スタッフを積極活用

——小林社長が提唱されている「魅力溢れる世界企業を目指す」とはどういうことでしょうか。

歴史上、人口が減少している国で経済規模が拡大している国はなく、人口と経済は平行な関係にあると私は考えています。現在の日本の少子高齢化の流れを前提にするなら、企業活動のベースを日本だけに求めることはもはやできないのは当然です。一方、世界全体の人口は伸び続け、2050年前後には約90億人前後に達するといわれています。この地球全体を大きな1つの市場として捉え、魅力溢れる世界企業を目指すことが、これからの商社のビジネスには欠かせないのです。

同時に、労働人口という観点でも

グローバルな視点が求められます。少子化で日本の人材が今後減少していくことを考えれば、これまで以上に海外の優秀な人材を積極的に確保、活用する必要がある。従来は海外現地社員をその国を中心としたビジネスで活用してきましたが、今後は彼らを世界規模で積極活用することを考えなくてはなりません。その結果、例えば中国人の優秀な人材と日本人がポストを奪い合うということも起こるでしょう。そのように会社のカルチャーそのものが変わっていく必要があります。

——もともと日本の総合社は世界中でビジネスを展開してきました。いまさら「世界企業」と言われると少々困惑するのですが……。

たしかに総合社は世界で活躍してきましたが、真の意味でのグローバル企業ではなかったのではないかと思います。当社も海外に約140もの拠点がありますが、そこでの仕事はこれまではほとんどが日本を向いてきた。例えばインドから原料を日本に送り、日本製品をインドで売るといったように2国間のビジネスが

基本でしたから、「日本の商習慣をよく知っていること」が、海外事務所のナショナルスタッフの条件でもあったのです。

ところがその事業構造がここに来て大きく変化しています。これからの商社は、豪州から中国へ資源を運び、中国製品を中近東で販売するというような多国間ビジネスに積極的に関わっていくようになります。また、中国製品を中国国内で内販するといった地場ビジネスも増えていくでしょう。

こうした状況を鑑みるとコミュニケーションツールとしての英語力がますます重要性を増しています。もちろん当社も、20年以上も前から世界企業を標榜し、英語と日本語を社内公用語にしてきました。ところが、実際は通達や各種マニュアル類はほとんどが日本語だけ。これでは海外の現地社員との間に情報隔壁ができてしまう。そこで社内ルールやシステムなど、日本語と英語のデュアル・ランゲージ化を進めており、環境整備、社員の意識改革ともに着実に前進してきています。



価値観や文化の違いを超える  
原動力は対象への「愛」

——そのために、最近、英語会議を推奨したり、館内放送、社内報まで日英併記にしているわけですね。

従来も日本語がわからないメンバーが1人でもいれば、会議は英語でやっていましたが、最近は日本人だけの会議も英語で行う部も増えています。ただ、私たちにとって英語はやはり母国語ではないですから、英語に切り替わった途端に発言が少なくなるという事態では本末転倒です。そのためには社員の英語力の底上げを図っていく必要があります、新入社員から役員まで、全社員を対象とした英語レッスンを行っています。

——世界で活躍する人材とは、どのような条件を満たしている人たちのことを言うのですか。

世界にはさまざまな価値観や文化

があります。これからは、人種、民族、性別、年齢の違いを超えて彼らと一緒に働いていかななくてはなりません。その多様性を理解し、受け入れ、協業することが大切。これが「世界人材」としての欠かせない素養ということになります。その前提として必要なのがコミュニケーション。さらに、「他人の価値観をきちんとリスペクトできること」も大切です。相手のアラを探すのではなく、優れた部分に目を向ける。人に対して傲慢ではなく、常に謙虚に学ぶ姿勢を失わない。「世界人材」などと大きく言わなくても、社会人として当たり前のことなんです、これがなかなかできないんですね。

相手に対して常に「愛情」をもって接するというのは、人間のあり方の基本だと思います。愛情の反意語は「無関心」ですから、同僚であれ、お客さまであれ、「相手に対して無関心であることは許さない」といつ

も社内ですべてです。

倫理観、責任感、人間力が  
「世界リーダー人材」の条件

——世界企業、世界人材の重要性を訴える一方で、ナショナルスタッフの人たちを日本に集めて研修もされていますね。そのときは、創業者・伊藤忠兵衛氏の精神を学ばせているとか。その狙いは何ですか。

私たちが中国で仕事をするとき、中国の文化を学ぶのと同じように、海外スタッフが日本に来たときは、日本の風土に根ざした企業文化にも触れてほしいと思うからです。さらに言えば、10代の青年がフロンティアスピリットをもって、商売を興し事業を拡大した、そのチャレンジ精神は時代が変わっても世界共通のものであり、そのことをぜひ学んで帰ってほしいと思っています。実際、滋賀県豊郷町の伊藤忠兵衛の生家を訪れた社員の感想を聞くと、「非常に印象的だった」と口を揃えて言います。「国に帰ったらみんなにそれを伝えたい」という人も多いです。——商社のビジネスは、資源、エネルギー、食糧といった国の安全保障にも関わっています。世界企業を目指して他国で利益をあげることに、企業の大きな使命の1つである国益に貢献するという役割が齟齬を来すことはありませんか。

商社は、資源のない日本に対し、安定調達先の確保という点で大きく貢献できると思っています。また、そこで得た利益は日本の本社を通じて日本社会に還元することになりま

#### ◆ 創業者、初代 伊藤忠兵衛氏の精神を学ぶ ナショナルスタッフの研修



上左：滋賀県豊郷町にある創業者、初代伊藤忠兵衛氏の生家。  
上右：初代 伊藤忠兵衛氏 (1842-1903)。9歳から近隣の村々へ行商に出た。  
左：生家でのナショナルスタッフ研修風景。生家訪問をプログラムに組み込んだところ好評を博す。

写真提供：伊藤忠商事

す。そうした一連のプロセスを通して、日本の産業、なかでも地方の産業振興や、海外進出で空洞化しつつある国内中小企業のビジネスを応援したいですね。日本で生まれ育った企業として、それは私たちの使命の1つと捉えています。

いま地方経済の疲弊は深刻です。ですから、当社は北海道など11の自治体と提携して、アドバイスやコラボレーションを始めました。地方の問題は農業人口の減少に起因する部分も少なくありませんから、農業問題についても真正面から取り組んでいきたいと思っています。

——世界企業を目指すうえで、リーダー人材をどう育てるか、また彼らに求めるものは何でしょうか。

一番大切なのは倫理観です。倫理観に欠けた人がリーダーになれば、組織は必ず乱れます。次に責任感。当社では若いころから従業員一人ひとりが4000分の1の仕事を担当しているのだという責任感をもてるように育てています。3つ目が人間力。先ほども申し上げた、他人の価値観をリスペクトできる人、リスペクトされる人がリーダーの条件です。

実際のところ、勉強ができる、できないかはあまり関係ないんです。勉強ができる人が途中で挫けるのを、これまでたくさん見てきました。それよりも、上述したような倫理観、責任感、人間力をもてるかがリーダーとしてとても重要です。

——そうした社長からのメッセージを社内に浸透させるために、どのような取り組みをされていますか。

社内にメッセージを浸透させるた



めには、よいと思ったら、とにかく形にして実行してみせることが大切です。さまざまな取り組みのなかの一例ですが、社長に就任してすぐに、計400人も社員と直接対話しました。1回に目を見て話ができるのはせいぜい10人。50回にもわたったミーティングは2年ほどかかりましたが、この400人がそれぞれ部下や周囲の10人に話をすれば、4000人になります。さらに10人に伝えれば、4万人とグループ全体に匹敵する人数に私のメッセージが伝わることになる。こうしたコミュニケーションの連鎖が確実に組織としての力になってくると思うのです。世界市場で負けない、伊藤忠の強さというものを、このような取り組みを実行に移すことで生み出していきたいと考えます。

#### 伊藤忠商事

■事業内容／繊維、機械、情報通信・航空電子、金属・エネルギー、生活資材・化学品、食料、金融・不動産・保険・物流 ■本社所在地／大阪市中央区 ■創業／1858年 ■従業員数／約5万5400名：連結、4310名：単体（2009年3月末当時） ■売上高／約12兆円（連結、2009年3月期）

#### AFTER INTERVIEW

#### 変化に向き合う強さの源、無関心を許さない姿勢

激動の時代に、いまあらためて「世界企業」を目指すと言明する小林社長。社長が描く「世界企業」は、従来の総合商社の姿とは一線を画しています。理想とするのは、日本を核とした2国間の事業構造から脱却し、多国間で事業を推進する状態に進化すること。それを実現するためにも、社員一人ひとりが人に対して謙虚になり何事にもよいところを見出そうとする姿勢が大切と語ってくれました。

「無関心は許さない」という明確な姿勢こそが、伊藤忠商事の変化に向き合う強さの源なのだと思います。インタビューの間、終始笑顔で対応してくださった社長こそが「人に対して傲慢でなく、謙虚に学ぶ」実践者なのだと強く感じたひとときでした。（本誌編集長）

# 日本型人材マネジメント再検証

## 企業の利益の源泉はいかに形成されるか

### VOL. 02 職能資格制度

現在、日本型人材マネジメントを再考しようという議論がある。大きな環境変化のたびに起こるその議論の背景には、日本型人材マネジメントの役割を明確にしてこなかったことがあると考えられる。この連載では、「日本型人材マネジメント」という第二次世界大戦後に蓄積されてきた日本の人事管理について、その意義を山口大学教授 内田恭彦氏に語っていただく。

### 企業特殊知識の涵養を促進する 職能資格制度のメカニズム

日本型人材マネジメントの中心的意義は、企業特殊知識の涵養にあるといえる。

企業特殊知識とは、企業独自の技術や仕事の進め方、組織の生産性を担保するためのマネジメント力などを指す。企業特殊知識が他企業との差異を生み出すことで、市場における競争優位性となり、その結果利益につながる。つまり、企業特殊知識は日本企業の利益の源泉になるということだ。

日本型人材マネジメントが企業特殊知識を涵養する仕組みは、図1で示したように、終身雇用、職能資格制度、異動の3つのシステムの補完関係で説明できる。

前号では、日本型人材マネジメ

ントシステムの雇用システムとして機能する、終身雇用を取り上げた。企業特殊知識は長期にわたって企業内部で継承、蓄積され、その過程で改善、改革されることによって、特殊性が増す。そして、他企業には模倣不可能なものとなり、差異を生み出すことになる。つまり、終身雇用は、日本型人材マネジメントシステムの中心的意義である企業特殊知識の涵養において、基礎的条件となっているといえるのである。

今回は、日本型人材マネジメントのインセンティブシステムである職能資格制度を取り上げ、それによって社員がいかに能力を高め、企業特殊知識を身につけていくの

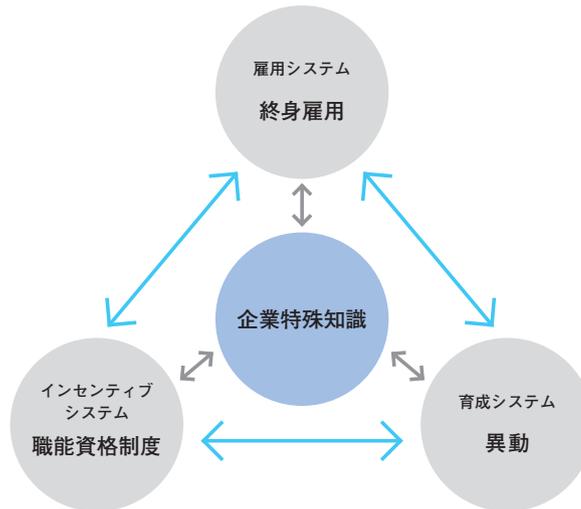


内田恭彦氏

山口大学経済学部教授

Yasuhiko Uchida\_1989年慶応義塾大学大学院社会学研究科修士課程修了。同年リクルートへ入社。組織活性研究所、ワークデザイン研究室、組織人事コンサルティング室、ワークス研究所などを経て、2004年神戸大学大学院経営学研究科助教授。06年4月山口大学経済学部准教授。08年8月より現職。

◆ 日本型人材マネジメント相関図（図1）



終身雇用という雇用システムを前提にした職能資格制度によって、長期的な能力の向上を期待する。また、定期的に異動を行うことで、仕事の幅を広げる。こうして、企業特殊知識は涵養される。

出典：山口大学経済学部教授  
内田恭彦氏と編集部にて作成

かを詳しく見ていく。

### 職能資格制度は職務遂行能力を基準として社員を格付けする

職能資格制度は、職務遂行能力を基準として資格等級を設定し、社員を格付けする制度である。

職務遂行能力とは、企業がその仕事に求める力であり、知識・技能、判断力、企画力、指導力といった「能力部分」だけでなく、学習意欲や会社への貢献意欲、仕事の進め方や態度などといった「情意部分」も含まれる。通常、職能資格制度に基づく人事評価の考課要素は、こうした能力部分、情意部分のほかに業績も加味される。

報酬に関しては、能力部分や情意部分を重視し、どの資格等級に位置しているかが主要な決定要因となる。そして昇格すれば、基本的に報酬が上がることになる。

組織の中でポストが上がる昇進は、役職上の責任が重くなることであり、昇格とは分離して考えられている。

### 「育成ダイナミクス」によって社員は能力を高めていく

このような職能資格制度が、いかに社員に能力開発を促すのか、そのメカニズムを見ていこう。

職能資格制度の昇格の仕組みは「卒業方式」といわれる。前の資格等級を「卒業」させることによって、1つ上の資格等級に挑戦させて能力開発につなげるからだ。

この方式では、成長期待に基づいて現在の能力以上のものを期待するので、社員に「現在の保有能力」と「新しい資格等級に必要な能力」の差を埋めさせる努力を課すことになる。また昇進により生じる、本人能力と役職に求められる能力とのギャップも同様である。こうして社員の能力を高めていくメカニズムを、「育成ダイナミクス」と呼ぶ。その仕組みを、次ページの図2に示した。

さらに、職能資格制度がその人事評価において、仕事の進め方や態度といった情意部分も重視して

いることは、社員が意欲を持って能力開発に向かうようになり、育成ダイナミクスの機能を促進することにつながっている。

また、職能資格制度は、異動による能力開発にも寄与している。

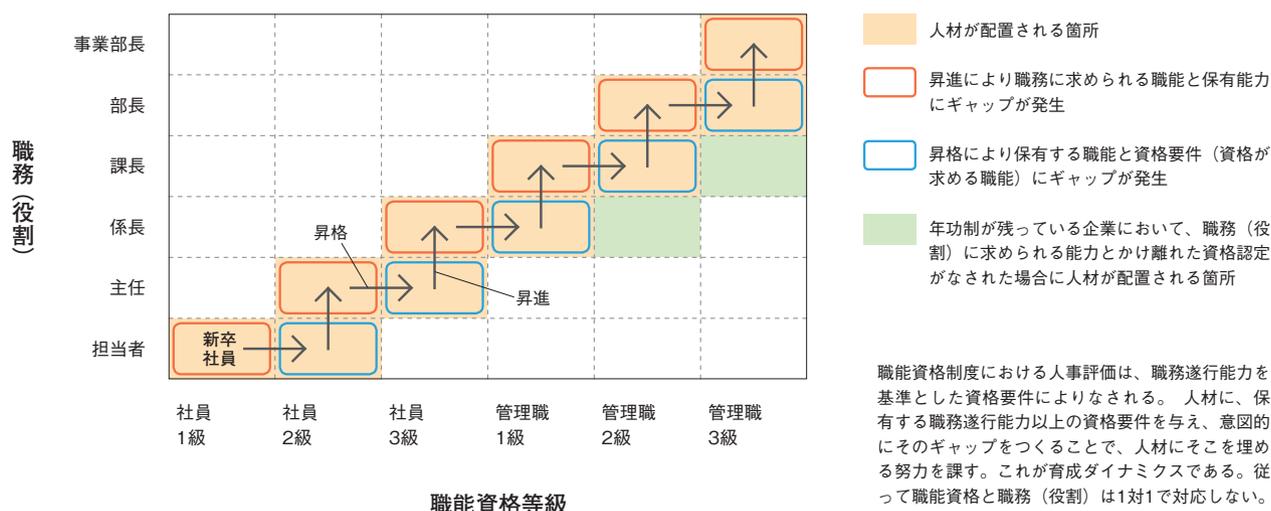
職能資格制度は、賃金決定において短期的な成果や業績の影響が弱く、新しい職種や領域に異動しても、すぐに給与が下がることは稀だ。このため、人材配置に関する社員の抵抗が少なく、異動を受け入れやすい土壌がつくられる。職能資格制度は、異動によって多様な領域に挑戦させ、社員の能力を高めることにも貢献している。

### 終身雇用制度と職能資格制度の強い補完関係

今まで見てきた職能資格制度が、企業特殊知識の涵養を促す背景には、終身雇用との強い補完関係がある。

まず、社員は終身雇用制度によって雇用を保証されることで、外部の労働市場の評価よりも、企業

◆ 職能資格制度のもとで「育成ダイナミクス」が作動する仕組み（図2）



出典：山口大学経済学部教授 内田恭彦氏と編集部にて作成

内部の評価によるキャリアラダー<sup>(※1)</sup>へ関心が向き、昇進・昇格にモチベートされる。企業内部での昇進・昇格には、企業特殊知識を中心として、企業が求める知識や能力を身につけることが前提となる。こうして、昇進・昇格に向かう意欲と能力開発が、企業特殊知識の涵養につながっていく。つまり、終身雇用制度との両輪で、職能資格制度は「能力開発＝企業特殊知識の涵養」という図式を成立させているのだ。

また、終身雇用を継続させることのリスクの軽減に、職能資格制度が一役買っていることも忘れてはならない。

そのリスクの1つにフリーライダーの問題がある。これは雇用が保証されることにより意欲的に働かない社員の出現を指すが、業績だけでなく情意部分も考課対象とすることで、こうした人の昇格を遅らせ、結果としてその発生を防

ぐという機能を有するのだ。

中核人材の能力開発は  
今後も職能資格制度が中心に

職能資格制度は、社員の能力開発においては、有効な制度だと述べてきた。しかし、今後も全員一律に職能資格制度で評価する、ということには疑問符がつく。

もちろん、若手人材や中堅社員など日本企業の中核人材の能力開発の制度としては、職能資格制度は今後も中心になると思われる。

なぜなら、こうした人材が企業特殊知識を蓄積していくことが、企業の発展につながるからである。

一方で、長期在職者は職能資格ではなく業績で評価すべきだ、という議論がある。長期在職者は定年までの期間が短いので、能力開発に投資しても回収見込みが低い、というのだ。このことに一定の納得感はあるが、完全な業績主義にすると、上位役職者は短期業

績のみに動機づけられるようになり、日本企業の競争力を生み出す能力開発の仕組みが歪む可能性がある。

在職期間が長い上位役職者には、自身の蓄積してきた企業特殊知識をさらに発展させ、会社全体にとって最適な判断ができる力および部下や後輩の育成が強く求められる。このような経営ポジションに求められる職務遂行能力の開発と短期業績のバランスを見て、評価基準を設定するのがよいだろう。

また、別の問題として、パート、アルバイトといった短期的に会社と関わる人たちの存在感が増している。こうした人々には必ずしも企業特殊知識を身につけてもらう必要がないため、成果や職務を見た賃金決定のほうが合理的だ。

今後は、雇用形態の多様化に対応した人材ポートフォリオを組み、人材群ごとに適した人事システムを導入する必要もあるだろう。

※1：キャリアが発達していく段階を明確に順序だてて示すことでキャリア発達を動機づける制度

## 研究開発も人材育成も『仕込み』の期間が重要 社員と会社の長期的な発展を支える人事制度

### ハウス食品

ハウス食品は、2007年より「役割成果主義」という考えに基づく人事制度を導入している。同社執行役員・人事部長の青山寛氏によると「処遇における年功的色彩を弱め、中期経営計画との連動を強める」のが狙いということだ。

「役割成果主義」という言葉は、役割を明確に定め、短期業績に焦点を当てる人事制度をイメージさせるが、実際には全く異なるものだ。この制度は「行動評価」と「業績評価」の2つから成っている。

行動評価とは、同社が従業員に求める「ハウス行動モデル」に基づく



青山 寛氏

執行役員 人事部長

### ハウス食品

■事業内容／食品製造加工ならびに販売、その他 ■本社所在地／東京本社：東京都千代田区紀尾井町6番3号 大阪本社：大阪府東大阪市御厨栄町1丁目5番7号 ■設立／1947年6月 ■従業員数／4,352名（連結、2009年3月現在） ■売上高／2,225億万円（連結、2009年3月期）

評価制度である。10年後の同社像を「新価値創造、健康とおいしさ発信企業」と定め、そのための10年後の人材像を「自ら夢を描き、周囲を巻き込み、やり抜く人」とした。そしてその10の行動要素を設定し、評価基準とした。具体的には「自ら夢を描く」ための①気付く②描く、という考える力、「周囲を巻き込み、やり抜く」ための③伝える④育てる⑤巻き込む⑥やり抜く、という実現する力、そして基礎となる考え方・姿勢としての⑦お客様起点⑧自立⑨チャレンジ⑩倫理観、という「人間力」である。同社の職群別職能資格ごとに具体的な内容が示されている。これらは、通常の職能資格制度で示される職務遂行能力（職能）とほぼ同様のものだ。つまり行動評価は、長期にわたる職能の開発という職能資格制度が企図するものと同じなのである。ただし同社が工夫していることは、職能の保持に加え、その発揮をも明確に求めていることだ。

一方、業績評価とは、職責者に対しては時間範囲の異なる複数の成果責任領域ごとに毎年業績目標を設定し、MBO（Management by Objectives：目標管理）を行っていくものだ。具体的な成果責任領域とは、5年から8年の時間範囲を想定した「攻めの戦略」、3年から5年の

「需要の創造」「全社最適の仕組み」、その年に結果を出す「売上・利益の拡大」「お客様の信頼・品質向上」「コスト競争力の強化」、そして継続しなければならない「人材育成」の7つである。つまり一般的なMBOとは異なり、長期・中期・短期の時間範囲における業績目標が設定され、レビューされていくのだ。これは中期経営計画と連動しており、経営企画室が管轄部署である。

一方、一般社員に対しては、1年間を評価期間とする通常のMBOと同様のものがなされている。ただし目標はチャレンジ度の高いものが設定されるようになっており、人材育成を意識している。そして同社は、各人の行動評価と業績評価の合計点をもって仕事の成果としている。いわゆる成果主義が意味する成果とは、全く異なるのだ。

このような設計にした理由を青山氏に伺うと、「わが社は、ただ結果を出せばよいとは考えません。事業にしろ、技術にしろ、人材にしろ、『仕込み』が大事だということを代々経営者は伝えてきました。また、『社の事業は人が生み出し、社の価値は人が創造する』というのがわが社の思想です。長期にしっかりと人を育成し、わが社の行動モデルの考えを体現する人材を作り上げることが最重要、と考えるのです」という答えが返ってきた。

長期的な人材育成・職能開発を中心に据え、しかも経営計画と連動しながら長期・中期・短期の業績目標を追求する同社の「役割成果主義人事制度」は、競争環境の激化に伴う職能資格制度の進化型の1つなのだ。

野中郁次郎の

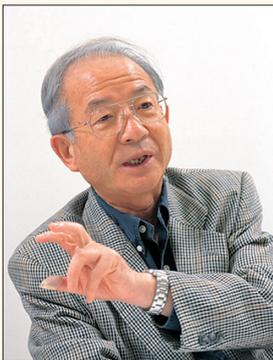
# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む  
現場を科学する

VOL. 48

## 佐賀バルーンフェスタ

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



Ikujiro Nonaka\_一橋大学名誉教授。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でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）『戦略の本質』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

### 観客数100万人近いイベントを 市民組織が運営する 「佐賀の奇跡」はなぜ可能か!?

日本の空を初めて有人熱気球が飛んだのは、1969年のことだった。初飛行を成功させたのは梅棹<sup>うめさお</sup>エリオ。漢字廃止論を唱える民族学者、梅棹忠夫を父に持ち、自らもカタカナで命名されたエリオは奔放な精神を受け継ぎ、高校の厳しい規則に反発して自主退学。屋久島旅行がきっかけで気球飛行を思い立つと、仲間たちと熱気球イカロス5号を自作し、空を飛んだ。その破天荒な挑戦を綴った青春物語が出版されると、若者たちはむさぼり読んだ。そうした1人に中央大学に通う町田耕造という若者がいた。

72年に入学。学内では学費値上げ

反対運動が起こり、自身も身を投じた。大学側はロックアウトで対抗。授業がなくなる。「何かやろう」。友人たちと考えた。人力飛行機を飛ばす、ヨットから海賊放送……一番引かれたのが熱気球だった。

中大探検部を結成。アルバイトで資金を貯めては準備を重ね、3年次の春から製作を開始する。6カ月かけて球皮（風船部分）を縫い、ベニヤ板と鉄パイプでバスケットを手づくりした熱気球で富士の裾野を飛んだ。その感動が人生を決めた――。

35年経った2009年11月、町田は佐賀市の郊外を流れる1級河川、嘉瀬川の広い河川敷で上空を見上げて

2009佐賀インターナショナル・バルーンフェスタは10月29日から11月4日まで、計7日間の日程で開催された。天候不順で降雨や強風による競技の中止が相次いだ。主催者側の発表によると期間中の入場者は86万4000人だった。



いた。何十機もの熱気球から、土手を埋め尽くす観客の前のゴールめがけ、マーカー（目印）が次々投下されていく。わき上がる歓声。サービス精神旺盛なパイロットは観客の頭上すれすれを飛び、拍手喝采を浴びる。「佐賀インターナショナル・バルーンフェスタ」の30周年記念大会。136機が参加し、うち33機は海外組だ。

「30年前、初めて佐賀に熱気球を持ってきたとき、熱気球人口はゼロでした。今は開催5日間で80万～90万人の観客を集める佐賀最大の観光イベントです。佐賀は熱気球クラブも50チームを擁し、日本で最も愛好家の多いまちで、隔世の感があります」

日焼けした顔を空に向けながら、町田はうれしそうに語った。開催中は県外にいる家族も帰省し、親戚一同が集まる。赤ん坊も親や祖父母に抱かれて見に来るので、生まれて最初に覚える言葉は「パパ、ママ、バルーン」。

これほど地域に根づいているのは、100万人近い観客数を誇る一大イベ

ントを市民組織が運営しているからだ。自治体と協賛企業がこれに協力する。会場で手伝う市民ボランティアは1日300人。利益はすべて地域に残り、ノウハウも蓄積され、主催組織そのものが地域の財産となる。そのため、地域活性化の成功例として注目を浴びる。

熱気球に魅せられた男たちが「飛ばしたい思い」で、たまたま佐賀の地に飛来したことに始まり、それが地域の行事として定着した。成功の多くは、偶然の重なりによりもたらされるが、佐賀のバルーンフェスタは偶然が必然化される過程を見事に示している。話は30年前に遡る。

### 「佐賀には何もなかもんね」 ——人々は自嘲し諦めていた

「佐賀には何もなかもんね」——江戸時代、質素儉約を旨とした鍋島藩の拠点であった佐賀市には自慢できるような祭りも何もない。そんなまちの姿を、かつて人々は自嘲してそう表現していた。あるとき、JR佐賀駅前のスーパーマーケットの開店

記念イベントとして1機の熱気球が飛ばされた。眼下の佐賀平野に広がる広大な田畑と河川敷。風向き次第でどこに着陸するかわからない熱気球にとって、そこは理想の地だった。1980年のことだ。

当時は各地で熱気球クラブが生まれ、小規模ながら大会も開かれていた。その中心に町田もいた。大学卒業後、家業の材木店を手伝っていたが、25歳で熱気球関連の仕事を請け負う会社を設立。78、79年には福岡で仲間と大会を開催した。そこへ飛び込んできた別天地の情報。ここから佐賀での大会が始まる。

「1年目は参加14機、テント1張りで、観客もまばらでした」（町田）

この最初の大会を見に来るよう、地元で急遽呼び出された男がいた。生まれも育ちも佐賀。慶應義塾大学を卒業後、郷里に戻り、父親の経営する会社に入って10年近く経っていた。学生時代、探検部にいた同級生に頼まれ、日本で3番目の熱気球の初飛行を地上で手伝ったことがあった。その元同級生が大会に参加し

## 「JRに駅をつくってもらい 5日間だけ停車してもらおう」

ていた。誘われて、恐る恐る熱気球に乗った。まだ空港はなく、生まれて初めて空から眺めた郷里。佐賀平野を縦横に走るクリーク（用水路）が朝日を浴びてキラキラ光る光景が目には焼き付いた。

「佐賀は田畑が広がる田舎ですが、だから、気球が飛べる。“大いなる田舎”なんだと思いました」

後に主催組織、佐賀バルーンフェスタ組織委員会の会長に就任、今もその職を務める水町博史はそのときの感動をこう話す。

自分たちもやってみよう。仲間20人と15万円ずつ出し合って外国製の熱気球を購入し、クラブを立ち上げた。最初の種がまかれる。ただ、初めは町田たちが運営を担当し、地元組は競技に参加するだけだった。



水町博史氏

佐賀バルーンフェスタ組織委員会 会長



町田耕造氏

NPO法人 熱気球運営機構 会長

そんな両者の関係が83年から変わり始める。きっかけはその年の世界選手権に参加した町田の体験だった。

フランス西海岸のナント。成績は散々だったが、目を見張ったのは熱気球大会が地域に文化として根づいていたことだった。祖父と孫が手をつないで歓声をあげる。子供たちがサインを求めて選手を追いかける。スポンサーの看板。立ち並ぶ売店。日本でもこんな光景を見たい。町田は思いを新たにした。

まずは佐賀の大会を外国勢も参加する国際大会にする。行政も巻き込む必要があり、それには佐賀の人間が自ら頼むのが一番いい。「手伝ってくれないか」。地元組に運営を担うよう求めた。水町たちは市役所に出向き、国際大会を市として活用してみないかと説いた。「佐賀には何もなかもんね」といていた自分たちが大会を支える。その思いに宮島剛市長（当時）が応えた。

### 市長が渡米して演説 世界選手権の誘致に成功

「なんかバルーンってよかやっかい。やってみようやっかい」

1984年、国際大会が実現する。以降、運営は市民中心の組織委が、交通整理やトイレ設置など観客対策は市が担当する役割分担が定着する。

組織委の中心を担うようになった

水町たちは、運営のノウハウを手探りで身につけていった。迷子が出れば、幼稚園の先生に対応法を聞きに行く。運営費用は協賛企業からのスポンサー収入で賄うため、看板広告を出す必要があるが、河川敷は国の土地。行政には「柵を立てる」と申請し、そこに看板がついたという形で通すなどのやり方も学んでいった。

市もバックアップを惜しまなかった。熱気球競技は風の安定する早朝と夕方しかできず、天候次第で中止する回もある。そこで市は佐賀の物産や名物の食べものを提供する広場などを設け、競技の空き時間を補い、大会を盛り上げていった。

こうした中で、市制100周年を記念して世界選手権を誘致する構想が浮上する。佐賀市はまったくの無名。そこで、85年の世界選手権が開かれていたアメリカのバトルクリークで前代未聞の市主催のパーティを敢行。市長自ら乗り込んで原稿なしで演説をぶち、劣勢を巻き返して4年後の開催権を勝ち取った。

市民組織と行政が力を合わせ、世界選手権を何としても成功させる。その象徴がJR臨時駅の設置だった。この間、観客数は10万人から20万人、30万人へと増加の一途をたどっていた。期間中、いかに車の大渋滞を回避するか。たまたま嘉瀬川の上をJR長崎本線が通っていた。「JRに

熱気球では競技のことをタスクという。タスクは15種類ほどもある。予め指示されたゴールに向かって飛行し、そのゴールの最も近くにマーカーを落とした気球が1番となるタスクを「ジャッジ・デクレアド・ゴール (JDG)」という。写真はマーカーを落とし、観客席すれすれで再び大空に昇っていく気球。観客は大喜びだ。



駅をつくってもらい、大会の5日間だけ停車してもらってはどうか。合同の会議で突拍子もない案が飛び出した。市の職員がJR九州本社に1週間以上通い、粘りの交渉で「バルーンさが駅」の設置を実現した。「自信も確信もありませんでした。駅をつくる。その思いだけでした」

と当時、市の商工観光課で課長を務めた古賀盛夫・現副市長は話す。

世界選手権を兼ねた89年の大会は観客数117万人を達成し、大成功を取めた。バルーンさが駅には今も期間中だけ、のべ720本の電車が停車し、家族連れがあふれる。ナントで抱いた夢を叶えた町田が話す。

「初めは自分たちだけでずっと（運営を）やるつもりでした。でも、これは地元の財産として残すべきものだと気づきました。中でも一番の財産は挑戦する意識です。提案はできない理由を考えず、1つでも多く実現する。実行し、問題にぶつかれば解決し、達成できれば、次の挑戦の原動力になる。市民も、市も、バルーンフェスタを通してみんなが自信を持つようになりました」

### F1マシンが会場を走る 始末書覚悟の時速200キロ

1990年以降はホンダがメインスポンサーになったことから、91年にはF1を会場で走らせる案が浮かん

だ。すると、その年、人気絶頂のまま引退したF1ドライバー、中嶋悟がティレル・ホンダのマシンとともに来場した。この日のために舗装した会場内の道路を最高時速200キロで疾走。警察への届け出には「平均時速60キロ」と書いた。初めから始末書も覚悟の上で実現できる方法をギリギリまで追求したのだった。

毎年、開催日が近づくと、夜、市内にある組織委の事務所に仕事帰りの会社員や教諭、主婦らスタッフが三々五々集まり、それぞれ担当別に準備を深夜まで進めていく。多くが地元の熱気球クラブのメンバーだ。その中に水町の顔もある。ただ、どの準備がどの程度進んでいるか、特に把握してはいないという。

「みんな今何やっているんだろうと思うぐらい、担当別に責任者が分散して準備をします。別に計算しつくされた工程があるわけではなく、自然と体に染みついでいて、詳細は会場に入り込んでから考える。毎年そんな感じです」

誰かが中心になるのではなく、各責任者が同時進行で準備を進め、本番ですり合わせをする。規模の大きさの割に気負いが無い。

「それはおそらく、まちづくりをやるんだなどと大上段に構えていないからでしょう。市役所のチームも含め、ぼくらは日ごろも飛んでいる。飛んで楽しいから、気球仲間も増えるし、バルーン大会の手伝いもできる。もし、まちおこしのためにバルーン大会を毎年開催するとしたら、仲間も増えないし、苦痛でしかないでしょう」（水町）

水町たちは世界選手権の準備を進める過程でも、地元企業などに熱気球クラブづくりを根気よく呼びかけ、市もこれに呼応し、行政がパイロットの養成教室を開設した。

生まれて最初に「パパ、ママ、バルーン」を覚えた子供たちがやがて地元チームのパイロットになり、次の世代を担う。組織委の各責任者もリタイアするときは必ず自分で後任を連れてくる。だから、そこには常に適任者が集まる。佐賀のバルーンフェスタが30年間、成功を続ける秘密はここにあるのだろう。

一方、町田は熱気球を持って各地へ飛んだ。「ホンダがスポンサーになる以上、全国に広げてほしい」。要請を受けた町田は、佐賀を始め、5カ所を転戦して年間優勝者を決め

## 「面白いコトを考えれば 人が集まってくる」

る「熱気球ホンダグランプリ」を提案。93年から開催が始まった。

長野県佐久市で5月に開催する「佐久バルーンフェスティバル」も立ち上げは町田が中心となったが、軌道に乗ると市民組織に委ねた。佐賀では世界選手権開催が求心力になったが、佐久はどうするか。町田は大会が目指す理念を掲げた。「子供たちに感動を」。その旗印のもとに人々が集まり、イベントを企画した。

運営の中核となる青年会議所は自然体験教室、漁業協同組合は魚のつかみ取り、郵便局は餅つき体験、佐久風保存会は凧づくり教室……。イベント費用もメンバーが地元企業を足で回り、1口1万円の協賛金を集めた。開催3日間で30万人近くが来場。ゴールデンウィークの家族向けイベントとして定着した。

町田が今、主催の組織づくりに打ち込んでいるのは、ホンダグランプリ



気球を飛ばす準備をしている様子。インフレーターと呼ばれる大きな扇風機で風を入れ、球皮をある程度ふくらませると次はバーナーを焚きながら、熱した空気をさらに入れ込んでいく。立ち上がると気球の高さは20メートルから25メートルになる。ビルの5階とほぼ等しい高さだ。

り最終戦を行う「とちぎ熱気球インターナショナルチャンピオンシップ」だ。佐賀の大会から2週間後、町田の姿は宇都宮郊外の鬼怒川河川敷にあった。集客力を見込んで、別の場所から移転して3年目。今回は県の経済同友会主催の秋祭りと地元で人気のフリーマーケットを共同開催した。予想を超える来場者で道路が大渋滞を起し、急遽プログラムを変更するなど、うれしい誤算もあった。町田がいう。

「佐賀の大会は完成していますが、ここは穴だらけで、その都度埋めている。だから面白い。本気でやれば、あと3年で地元で組織が育ちます」

### 補助金3000万円の“悪夢” お金がないから成功する

その町田も1度、辛酸をなめたことがあった。1998年に仙台市から3000万円の補助金を得て、ホンダグランプリシリーズを開催した。ところが翌年、補助金が打ち切られると、人々が離れ、主催組織がつかれなくなって、撤退を余儀なくされた。

「熱気球大会がなぜ、地域を元気にするのか。1つは熱気球そのものの魅力です。おじいちゃんから子供までみんな見に来る。もう1つはつきりしているのは、協賛企業の協力はあっても、そんなに潤沢にお金があるわけではないということです。だ

から、お金が目当てではなく、目には見えない何かを大切にしたい人たちが集まる。過去に広告代理店もやってきましたが、天候のリスクがあるのを知って、帰っていきました」

町田は自分の会社とは別にNPO法人を立ち上げ、普及活動にも力を入れている。車椅子のまま搭乗できる熱気球を使った体験搭乗会では、アウトドアとは縁遠いと思われていた障害者が遠方から次々やってきた。人類の空中飛行を初めて可能にした巨大な風船には、人を引きつける力があるのだろう。

「モノがよければ新しいコトが生まれ、面白いコトを考えれば人が集まってくる」と町田はいう。熱気球自体はモノにすぎないが、人々がそれぞれの思いで関わるとコトが変わる。佐賀も熱気球が来たことで何もない田舎が「大いなる田舎」になった。資金が潤沢にはない分、逆に人は自律分散的に動くようになり、そこに多様な偶然が生まれるが、コトを共有すれば、自ずと必然的な動きに収斂され、市民組織でも観客数100万人近い大会の開催が可能になる。

コトがコトを呼び、町田のもとには全国各地からバルーンフェスタ開催の引き合いがある。イカロス5号に始まる熱気球によるコトづくりは、これからも連綿と続くことだろう。

(文中敬称略)

## 個々人が自己組織的に偶然を必然化する 偶然の中に普遍を見出すには目的意識が重要

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

### コトづくりのイノベーション

熱気球はもともとあったものであり、熱気球大会もすでに存在していたから、特にイノベーションではない。佐賀のバルーンフェスタがわれわれにとって意味を持つのは、そこに偶然の必然化によるコトづくりのイノベーションを見ることができるからだ。

偶然とは本来、一回性のものだ。この一回性の中に普遍的なものを読みとったとき、必然化へと一歩近づく。もちろん、意識の中で何ら用意がなされていないければ、普遍性を見抜くことはできない。必要なのは強い目的意識だ。

組織委の会長を務める水町氏は30年前、たまたま元同級生に誘われ、熱気球に乗って佐賀の空を飛んだ。眼下に広がる光景に「大いなる田舎」を感じ、これこそが財産であると気づいたのは、佐賀を愛すべき郷里にしたいという郷土愛の意識があったからにはほかならない。

町田氏がフランスで開かれた世界選手権に参加した際、熱気球大会が文化として地域に根づく光景に心打たれたのは、日本の空に熱気球を飛ばし続けたいという願いがあったからだ。

では、偶然をいかに必然化していくか。水町、町田両氏ともに、組織を牽引する強いリーダーシップを発揮したわけではない。注目すべきは、佐賀のバルーンフェスタに関わった人々がそれぞれ自己組織的に偶然を必然化していったことだ。各メンバーが管理—被管理の関係の中ではなく、自らを動機づけながら新たな知を生み出していく。自律的な個人から生まれた独自のア

イデアが広まり、全体のアイデアとなる。これが自己組織（self-organization）のあり方だ。

### モノからコトへの転化

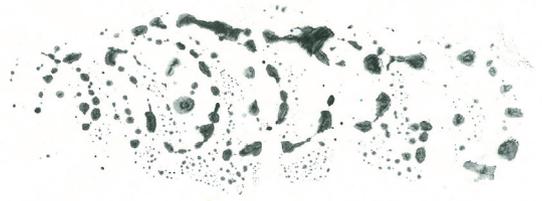
「モノがよければ新しいコトが生まれ、面白いコトを考えれば人が集まってくる」と町田氏はいう。モノがコトに転化すれば、人が集まる。熱気球自体は、独特のゆったりした感覚や超低空飛行で観客と対話できるなど、とても優れた素材といえる。それを「佐賀には何もなかもんね」と表現される佐賀の地の文脈の中へ持ってきたとき、地域開発という新しい意味が加わり、モノがコトに転化した。

熱気球はモノだが、バルーンフェスタはコトであり、会場づくり、<sup>だ</sup>演し物、情報発信、集客、話題づくり……と多くのコトが連なる。ここに人々が集まり、コトづくりを担う中で、それぞれが自己組織的に偶然を必然化していった。

その際、地域開発やまちづくりといった概念を大上段に振りかざさず、「みんなが好きな熱気球を佐賀の空に飛ばし続けたい」という内からわき上がる思いを大切にしたらこそ、強い目的意識を持ち続けることができた。その意味では、バルーンフェスタの開催だけでなく、熱気球クラブの設立を地元で根気よく働きかけた水町氏らの努力も特筆すべきだろう。

広大な土地を活用して熱気球大会を恒例行事にする。後から見れば、当たり前であっても、多くの場合、その過程で関わる人々がコトづくりを担い、知を紡いでいった創発的イノベーションの存在を見逃してはならない。

# 人事の哲学



## 人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

### 第七話

「出世を目指し、全力で業績を追求してきたのに  
左遷人事。会社への不信感を抱えつつ、  
どうモチベーションを保てばいいか」



田口佳史

Yoshifumi Taguchi\_老荘思想家。  
株式会社イメージブラン代表取締役  
役社長。老荘思想的経営論「タオ・  
マネジメント」を掲げ、これまで  
2000社にわたる企業を変革指導。  
また官公庁、地方自治体、教育機  
関などへの講演、講義も多く1万名  
を超える社会人教育実績がある。最  
近の著書に『清く美しい流れ』  
(2007年 PHP研究所)、『タオ・マ  
ネジメント』(1998年 産調出版)。  
08年、日本の伝統である家庭教育  
再興のため「親子で学ぶ人間の基  
本」(DVD全12巻)を完成させた。

ビジネスパーソンの中で、「自分  
が本当に正しく評価されている」と  
実感している人は、果たしてどれほ  
どいるでしょうか。むしろ、「業績  
が不当に低く見積もられている」と、  
不満を蓄積している人が多いような  
気がします。それほど自己評価と他  
者評価は違うものです。特に、数字  
上では立派な業績を挙げているのに  
昇進や待遇に反映されない場合、理  
不尽だと感じて不思議ではありません。

そのような状況に立たされた時、  
東洋思想ではどのような行動をとる  
ように勧めているか。今回は「いわ  
れなき理不尽」に直面した時の生き  
方について考えてみます。

理不尽と感じた時こそ  
「内省」が大切になる

東洋思想では、理不尽な思いをし

た時に周りを攻撃するよりも、まず  
内省すべしと説きます。

曾子曰く、吾日に吾が身を三省す。  
人の爲に謀りて忠ならざるか。朋友  
と交りて信ならざるか。習はざるを  
傳へしかと。(以下すべて「論語」)

曾子は1日に三度内省をすと言  
いました。人のために話を聞いたり、  
意見を言ったりした時に、自分は真  
心を尽くしたか。友とのつき合いで、  
嘘いつわりはなかったか。よく自分  
に身につけていないことを人に教え  
はしなかったかと。

ここで言っているのはあくまでも  
「内省」であって「反省」ではあり  
ません。たびたび自分の内心を省み  
る。人生上の過ちを犯した時、もっ  
ともいけないのは他責に走ることで  
す。「～のせいでこうなった」と思  
った瞬間に、人間は成長の機会を失  
います。まず省みるべきは、自分自  
身です。

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太(書画)



子張 祿を干むることを學ぶ。子曰く、多くを聞いて疑はしきを闕き、慎みて其の餘を言へば、即ち尤寡し。多く見て殆きを闕き、慎みて其の餘を行へば、即ち悔寡し。言に尤寡く、行ひに悔寡ければ、祿其の中に在り。

仕事をする際に判断を誤らないようにするには、どうすればよいか。それは広く話を聞いて疑わしいものを省いていく。残ったことを行うようにすればとがめがない。自分で「これは確かな話だ」という確証が得られたのかどうかを省みなければなりません。業績が挙がらない時期には悪循環に陥り、危ない話にもつい乗ってしまうことがあります。

定公問ふ、君、臣を使ひ、臣、君に事ふるには、之を如何せんと。孔子對へて曰く、君は臣を使ふに禮を以てし、臣は君に事ふるに忠を以てすと。

人を使う時、あるいは人に仕える時の心構えについて、孔子が語った重要な部分です。部下を使う時には「礼」が大切である。「礼」を欠いた時、部下は反発します。それだけでなく、やる気を失うかもしれません。一方、仕える時に大切なのは「忠」です。本当に会社のことを思い、上司のことを思って純粹に具申したか

どうか。利己的な考えが混じっていなかったか。言うべきことを言わずに済ませたのではないか。

「礼」と「忠」が足りないと、信頼関係を築くことはできません。現代は非礼や無礼が当たり前になっており、学校では「学級崩壊」が、組織では「職場崩壊」が問題になっています。自分が「礼」や「忠」を欠いていたとすれば、いつかは衆目の知るところとなり、数字上の業績を挙げたとしても高い評価は受けられないものです。

人間関係において  
失敗をしていないか？

人を正しく見たうえで人となり判断しないと、決定的な失敗を犯すことがあります。

有子曰く、信、義に近ければ、言復む可きなり。恭、禮に近ければ、恥辱に遠ざかる。因ること其の親を失はざれば、亦宗ぶ可きなり。

他人との約束がすべてきちんとしたものであれば問題はありません。しかし信頼できない相手と取引をすれば、大きな失敗をすることもあるでしょう。相手を妙に買いかぶることがないように、あるいはわけもな

く否定することがないようにしなくてはなりません。

信頼すべきでない相手を信頼して取引すれば、必ず失敗します。私の知人に、会社の業績が悪く、危ない話に乗って大失敗した人がいます。普段の彼はそんなことをするような人物ではないのですが、追い詰められて正確な判断をするだけの慎重さを欠いてしまったのです。

子曰く、其の以てする所を視、其の由る所を觀、其の安んずる所を察すれば、人焉ぞ度さんや。

相手を見極める人物鑑定眼が必要です。まずその言動をよく視ること。次にそれがどのような価値観や心の基準からのものなのかを観る。さらにごくごく安心した時に地が出ますから、それを見ることです。また、人間誰しも弱点や短所があるもの。それを発揮させることなく、よいところだけを引き出してうまく使うようにすることです。

部下の長所だけを発揮させ、稼ぎやすくしてやるのが上司の務め。稼いでやるのではなく、稼がせてやるのが上司であることに留意してください。自分を省みる時、そのような上司であったかどうか考えることが重要です。



# 省

「反省」ではなく「内省」。  
他責に走った瞬間に、  
人間は成長の機会を失うのです。

自分自身のあり方は  
正しかったか

部下は上司をよく見ています。会社を利用して自分の得を追求していたりすれば、部下はしっかり観察し、判断を下すものです。悪い点を真似る部下もいることでしょう。不信感を抱いて、組織がまとまらなくなることもあるものです。

子曰く、君子は食飽くことを求むる無く、居安きを求むること無く、事に敏にして言に慎み、有道に就きて正す。學を好むと謂ふ可きのみ。

実は組織の危機は、うまくいっている時すでに萌芽しているものです。たとえば「飽食」。儲かっているからと言って予算の大盤振る舞いをし、ろくに精査もせずに事業を広げたりすれば、一度下り坂にさしかかるとあつというまに転げ落ちていきます。「居安き」、すなわち嫌なことを避け、やるべきことを怠っていると、あとから大きな危機がやってきます。「敏」という言葉は「論語」にしばしば登場します。「敏」とは打てば響くこと、気づいたらすぐに対処す

ることを指します。「居安き」を優先してはできません。

「言に慎み」、これは小さいことや少ないことを馬鹿にははいけないという意味です。ささやかな取引であっても軽んじてはいけません。

仁者は己立たんと欲して人を立て、己を達せんと欲して人を達す。

目標を達成した時こそ、部下をはじめとして恩賞を周りの人間に譲るのが仁者のあり方です。手柄を自分で独り占めするような上司に誰が従うでしょうか。組織のリーダーとしての理念がなければ、左遷されても仕方ありません。

一時、アメリカ流の経営手法が盛んに取り入れられ、その中には「悪しき成果主義」も含まれていました。日本の大企業の中にも成果主義を批判精神なく取り入れたため、部下、同僚といえどもライバルという空気が蔓延し、組織がぎすぎすしたところがあります。現在では行きすぎを是正する方向に動いていますが、当然のことです。成果主義が盛んに言われていた頃に他人を思いやることなく数字上の業績を挙げた人もいるでしょうが、そういう人間は一時的

に出世しても、次の立場で苦戦しています。以前の振る舞いをみんなが知っているからです。

本当に認められるには  
どうすればよいか？

子曰く、位無きことを患へずして、立つ所以を患へよ。己を知ること莫きを患へずして、知らる可きを爲さんことを求めよ。

今、地位がないことを憂えてはいけません。大事なのは自分の実力をよく見て、いかなる実力をいかにして身につけていくか考えるのがもっとも重要なことです。

子曰く、不仁者は以て久しく約に處る可からず。以て長く樂に處る可からず。仁者は仁に安んじ、知者は仁に利す。

自分勝手な人間はどこにいてもだめなもの。業績が悪くなくても、よくなっても通用しないのです。周りに配慮がゆきとどき、自分の会社を本当の意味で愛している人は、信頼され、やがて引き立てられるチャンスも広がっていきます。会社に対して敵対的な見方ばかりする人がいま



己の内面に思いを馳せ、ただひたすら墨を重ねていると、意外なことに、浮かんできたのは自分の背後から注がれる別の視線でした。神？家族？人は皆、己のうちに他者の支えを得て生きている。そんな思いを新たにしながら描いた書画です（一艸氏・談）

すが、それでは通用しません。結局のところ、人間は「仁者であったかどうか」が厳しく問われます。

子曰く、**疏食を飯ひ、水を飲み、  
脰を曲げてこれを枕とす。楽しみも  
亦其の中に在り。不義にして富み且  
つ貴きは、我に於て浮雲の如し。**

それでもなお、人間社会の中では理不尽な扱いを受ける時があります。いくら自分が努力し、配慮をし、会社に対して尽くしたとしても、時の運というものもあるからです。

それでは不遇の時期にはどう振る舞えばよいのでしょうか。中国古典にはきちんとその対処方法が書いてあります。粗末な食事をし、酒ではなく水を飲み、枕もないので脰を枕に横になっている。周りから見れば

非常にわびしく、哀れに感じられるかもしれない。

しかし、それでよいのです。質素な暮らしの中にも楽しみを見出す能力を持っていれば、十分やっていけるでしょう。淡々と、その場を生きていく。運がないことや評価が低いことを恨んで過ごしても、何の足しにもなりません。少しでも評価を得ようとゴマをすったり、おべんちゃらを言ったりしても、それは浮雲のようなものだと言っています。

つらい立場にある時には、人を相手にせず、天を相手にすればよい。不遇の時期には深遠なところに至るチャンスを得たと思えばよい。不遇の時期こそ、自己を確立する好機と考え、自分自身を磨いてください。



書・題字 = 岡 一艸（おか いっそう）

国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員  
<http://www.isso-art.com>

#### 受賞実績

- 1997 第30回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 1999 スペイン美術賞展（バルセロナ）／優秀賞
- 2001 日本・フランス・中国現代美術世界展／中国美術家協会賞
- 2002 第35回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 2003 イタリア美術賞展／優秀賞・プレスキッド賞、第11回パリ国際サロン／ザッキ賞
- 2005 第13回パリ国際サロン／最高賞、サロン・ドートンヌ展（パリ）／入選（以降07年、08年、09年も入選）その他多数



「志」を持ち、がむしゃらに走る  
その熱が求心力を生み、人を巻き込む

藤巻幸夫氏

藤巻兄弟社 代表取締役社長

Yukio Fujimaki\_1960年東京都生まれ。上智大学卒業後、伊勢丹に18年間勤務し、バイヤーとして活躍。斬新な売り場を次々と立ち上げる。2000年に独立後、03年福助代表取締役社長、05年セブン&アイ生活デザイン研究所代表取締役社長などを経て、09年藤巻兄弟社 (<http://www.fujimaki-japan.com>) を設立。日本の名品の発掘・ブランディングに取り組む。4社の経営、多くの企業の顧問やプロデューサーのほか、明治大学特任教授、テレビ出演など幅広く活躍する。

## CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 大久保幸夫、泉 彩子  
Text = 泉 彩子 (60~62P)  
大久保幸夫 (63P)  
Photo = 鈴木慶子

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探すため、各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

藤巻幸夫氏 キャリアストーリー

1960年	0歳	東京都に生まれる。父が転勤族だった影響で幼少期は友だちがなかなかできなかった
1982年	22歳	上智大学経済学部卒業後、伊勢丹に入社。婦人服部に配属。バーゲン売りの販売員を経て、入社3年目にアシスタントバイヤーに
1989年	29歳	米国の百貨店・バーニーズに出向。バイヤーとしての研鑽を積むが、翌年には強制帰国に
1994年	34歳	「解放区」など斬新な売り場を次々と立ち上げ、カリスマバイヤーとして知られる
		 <p>百貨店が自ら仕入れ販売する自己完結型の売り場「解放区」を立ち上げたころ</p>
2000年	40歳	伊勢丹を退職。アパレルの経営に参加後、キタムラ専務取締役役に就任
2003年	43歳	民事再生法適用となった福助の代表取締役社長に就任。1年半で経営再建を果たす
2005年	45歳	セブン&アイ生活デザイン研究所代表取締役社長に就任。同年5月、イトーヨーカ堂取締役執行役員衣料事業部長も兼任
2007年	47歳	イトーヨーカ堂取締役執行役員衣料事業部長を退任
2008年	48歳	セブン&アイ生活デザイン研究所代表取締役社長を退任。兄・藤巻健史氏が社長を務めるフジマキ・ジャパン代表取締役副社長に就任。8月には「CRUM」をプロデュース
2009年	49歳	藤巻兄弟社を設立。全国行脚して隠れた名品を発掘し、品川駅構内「Rails 藤巻商店」で展開する

伊勢丹のカリスマバイヤー、老舗靴下メーカー・福助の経営再建、イトーヨーカ堂の衣料事業部トップ抜擢と華やかな経歴を持つ藤巻幸夫氏。現在は自ら運営するシャツとトートバッグのショップ「CRUM」や品川駅構内「Rails 藤巻商店」を拠点に、様々な企業と協業して日本の名品のブランディング活動を行うほか、ホテルやカフェの空間プロデュースから町おこしまで多くの案件に関わる。どのプロジェクトでもメンバーの心をつかみ、動かしていく藤巻氏の「巻き込み力」はいかにして生まれたのだろうか。

がむしゃらに仕事をして気づいた  
モノの向こうには、「人」が存在する

伊勢丹に入社して、最初に配属されたのは婦人服のバーゲン売り場だった。「宣伝もせずに、売れ残りの商品をパイプ棚にただ並べて売る。これでは、販売員の士気も上がらない。売れない理由だらけなんですよ。でも、先輩が怖くて『こんな状態では売れません』なんて言えなくて(笑)。がむしゃらに仕事をして、どうすれば売れるのかを体で覚えたんです」と、藤巻氏は話す。その経験を生かして藤巻氏は、ファッションビジネスで手腕を発揮していった。

「理屈を考えるよりも、目の前にあることを一生懸命やるのが好きなんです。それから、やはり『人』ですね」

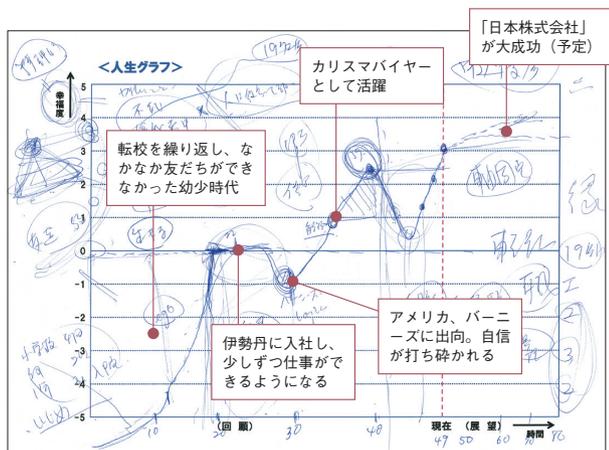
顧客や身近な人間関係も大事にしたが、入社3年目にアシスタントバイヤーになると、メーカーや製造現場の人たちとも接するようになった。

「すると、モノの奥に『人』の存在が見えたんですよ。僕がいい加減な仕事をしたら、困る人がたくさんいる。少し照れくさいのですが、『あの人たちのためにも、俺が売る』という正義感のようなものがありました」

20代は人一倍動き、勉強した。その姿勢が認められ、29歳のときに当時伊勢丹と提携していたバーニーズに出向。米国赴任中は世界有数のバイヤーのもとで審美眼を養い、ヨーロッパのコレクションを飛び回った。ところが、上司と衝突して1年で「強制送還」された。

「いい気になって、うぬぼれが出たんです。帰国後も日本のバーニーズのバイヤーとして一生懸命やったのですが、空回りばかり。さすがの僕も落ち込みました」

悩んでいたときに手にしたのが、『論語』などの中国



直筆の人生グラフ。「幸福度が高いのは、やりたいことを一心不乱にやり、それが人に役立っているとき。経済的なことはあまり関係ないですね」と藤巻氏。

古典や安岡正篤の本。東洋思想を学ぶことで物事の本質を捉えられるようになり、その中で「何のために仕事をするのか」が見えてきた。それは「自分の意地やプライドのためでなくお客様のため」ということ。32歳で伊勢丹に戻った後は、新進デザイナーの作品を販売する百貨店初のセレクトショップ「解放区」をはじめとして新しい売り場を次々と仕掛け、話題を呼んだ。同僚、取引先、顧客など、自らがかわる人を巻き込んで仕事ができるようになったころ、藤巻氏は、アパレル業界の中でも一目おかれる存在になっていた。

## 日本のモノを大切にしたい

### 「志」だけを頼りに伊勢丹から独立

バイヤーとして脂がのり、順風満帆の日々のなか、藤巻氏はどこか満たされない思いを抱えはじめた。

「すべてがうまく行っていたからこそ、このままでいいのかと危機感を覚えたんですね。自分は何をやりたいのだろうと模索するようになりました」

葛藤の背景には、バーニーズで世界を相手に仕事をした時代から抱え続けた思いがあった。

「ヨーロッパ諸国の百貨店には国産品が目立つ。国産品を大切にすることが、自国を大切にすることにつながるのではないかと思います。日本の国産品が正しく評価されるために自分にできることはなにか。まずは『日本のモノを大切にしたい』思いを伝えることではないか。30代はそんなことを考えながら売り場を作っていました」

だが、一社員にできることには限りがある。日本全国に「日本のモノを大切にしたい」動きを作りたい、という情熱に突き動かされて40歳で伊勢丹を退職。そこに綿密な計算はなかった。

「退職後、間もなく小さな会社を立ち上げたのですが、人脈も今ほどなく、うまく行かなくて。でも、不思議なくらい充実していました。今思えば、『日本のモノを大切にしたい』という志があったからだったんでしょうね」

### 「志」の強さを求心力に

#### 組織を超えて「縁」が広がった

43歳で老舗靴下メーカー・福助の社長就任。わずか1年半で経営を再建し、アパレル業界関係者を驚かせた。

バイヤーとしての目線を持ちつつも、経営者として複



数の企業を渡り歩いた理由を藤巻氏はこう話す。

「経営者として日本の会社の風土を次々と変えていくことが、『日本のモノを大切にしたい』という動きを作る早道と考えたんです」

とはいえ、短期間で会社の風土を変えるほどの影響力を持つには、目に見える実績を出すことが不可欠だった。老舗企業や大企業でそれを実現することがサラリと行くはずはない。福助時代は過労で歯が抜け、イトーヨーカ堂時代には、独自ブランドの立ち上げで思うような業績を残せず、力不足を感じてうなだれた。だが、どの企業でも「日本のモノを大切にしたい」という思いは明確に示してきた。逆境にあっても色あせない藤巻氏の「志」に打たれ、応援してくれる人や慕ってくれる人との「縁」は、組織の壁を越えて広がっていった。

そうしたなかで、やりたいことが見えてきたという。その「やりたいこと」とは、培ってきた人脈を生かして自らが「磁石」となって様々な組織を動かすことと、作り手を起点にモノの価値を市場に伝えていくこと。つまり、日本の良いモノが、正当に評価される土壌を作ることだ。その実現に向け今は東奔西走の日々。企業経営者や町工場の職人など様々な人に会って話し、彼らの感性や作るモノに触れて一緒に動く。

「この瞬間にも1000人を超える人たちが、組織を超えて僕と協働しています。これを僕は逆説的に『日本株式会社』と呼んでいるんです。夢は『日本のモノを大切にしたい』という人をつなぎ、日本人全員をこの会社に巻き込むこと。壮大すぎる夢ですからね。実現するには、最後までがむしゃらに走り続けるしかないですよ」

■ 藤巻幸夫氏のキャリアをこう見る

## 激流を下った先に見つけた “Produce By Japan” という「山」

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

藤巻氏のキャリアは、その時々成功に安住しない変化の激しいものである。伊勢丹での販売経験、米国でのバイヤー経験の後に伊勢丹のセレクトショップの立ち上げを成功させて「カリスマバイヤー」と称されたにもかかわらず、すぐに独立といういばらの道を選んだ。そして、バッグ会社の経営陣に加わったかと思うと、次には福助の社長としての経営再建、イトーヨーカ堂の衣料部門立て直しなど、短期間の目標をこなしては、立ち位置を変えている。

せっかく得た地位を捨ててしまうキャリアチェンジには「もったいない」と感じる人が多いのではないだろうか。

しかしこれは、今追いかけている“Produce By Japan”という大きな目標のために必要な「<sup>いかだ</sup>筏下り」過程であったのだと考えれば理解できる。

キャリアの歩み方のモデルには、「筏下り型」を経て「山登り型」に至る、という黄金律があると私は考えているが、藤巻氏のキャリアはびたりとこの法則にあてはまる。

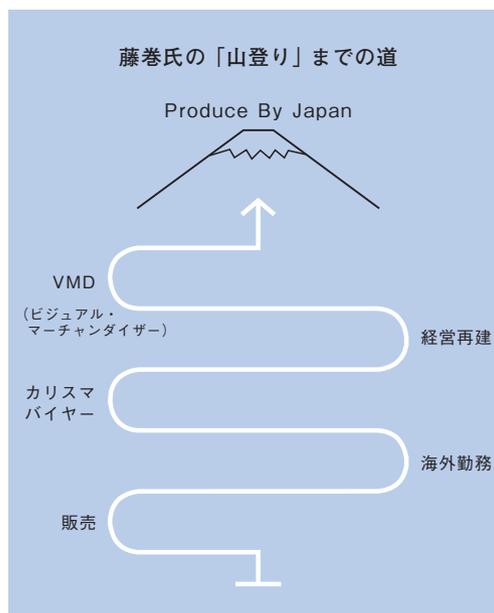
激流を下るように、目の前の短期目標に全力投球して力をつけ、人との出会い・縁を重ねるのが筏下りというメタファーである。その段階では長期のゴールは見えない。そして経験を積むなかで、自分が目指すべき大きな目標を見つけたら、すべてのエネルギーをそこに集中して、プロとしてその目標に残りの人生を賭けるのが、山登りというメタファーである。

筏下り時期の経験は、振り返ってみると、不思議なほどどれひとつとして無駄なものはなく、すべてはここへ辿り着くための計画された道筋であったかのように思えるものだ。

特にプロデューサーとして仕事をするためには複数の分野の専門性が必要であり、バイヤーとして、経営者として、ビジュアル・マーチャンダイザーとして、その専門性を磨いている。

プロへの道筋はしばしば「守・破・離」という言葉で表現されるが、藤巻氏のキャリアは、さしずめ、守・破・守・破・守・破・離とでも表現できるのではなかろうか。

彼は今、「日本」を売るという大きな「山」の頂を目指して脇目も振らずに歩いているのだ。



# 若手を腐らせるな



個を育て自律を促す、覚悟のマネジメント

VOL. 03

「新人に基礎知識、スキルが身に付かない」という課題に向き合う

## どんな組織でも、必要な基礎は同じ。 そんな誤解が育たない新人を作る

カリスマと言われた前監督の後を引き継ぎ、早稲田大学ラグビー蹴球部の陣頭指揮を執る中竹竜二監督。彼は「自分でモノを考えること」を忘れかけた選手達の個を育て、自律を促し、2年連続大学選手権1位に導いた。その背景にある中竹流・若手人材の覚悟のマネジメントを紹介していく。今回は、新入社員の基礎力を鍛えるための本質を考える。



中竹竜二氏

早稲田大学ラグビー蹴球部監督

Ryuji Nakatake\_1993年に早稲田大学人間科学部に入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年、三菱総合研究所に入社。06年から三協フロンティア勤務。同年4月より清宮克幸監督の後任として現職に就任。07年度、08年度、大学選手権を2連覇。09年度関東大学対抗戦優勝。著書に『リーダーシップからフォロワーシップへ』（阪急コミュニケーションズ）ほか。

新卒で入社してきたときには、当たり前前のことだが、誰でも社会人としての立ち居振る舞いができず、仕事に必要な基礎知識、スキルもない。まずはこれを叩き込むことから育成はスタートする。これなくしては、「個」の強みを育てるところの話ではない。しかし、多くの企業でこの最初の一步がうまくいっていないと聞く。いつまで経っても、基礎知識、スキル（以下、基礎力）が身に付かないというのだ。

しかしながら、それも仕方ないと思ってしまう。その組織に必要な基礎力とは何か、という本質的な議論がなされていないからだ。そもそも、新人に擦り込むべき基礎力は、どここの会社でも同じだと考えてはいないだろうか。まず、ここに誤解がある。その組織に必要な基礎力は、その組織が持つアイデンティティと深く結び付いているものなのだ。

たとえば、早稲田のラグビー部で求められる基礎力は、他大学のそれとはまったく異なる。早稲田という

基礎力とは、「走る」ということ。これは決して走る速さを求めているわけではない。1つのプレーの後にすぐ動き出せ。転んでもすぐに起き上がれ。そして、いくらきつなくても走りながら考え、先を読み。そう擦り込み、練習を重ねる。この基礎力のあり方は、実は早稲田の「必ず勝つ」というアイデンティティと深く結び付いているのである。

### 格上の選手に勝つ。そこから 早稲田の伝統が生まれた

早稲田の場合、スポーツ推薦枠がごくわずかであり、選手の体つきが伝統的に小さい。それはつまり、個々の選手が1対1でぶつかり合ったら、負ける確率が高いということだ。体が大きい、力が強い、足が速い……いわば格上の選手が揃った格上のチームに勝たなければならない。しかし、いくら相手が強くても一歩先を読み、素早く動き、走れば、相手を先んじ、制するチャンスが出てくる。それを追求し続けた結果、早稲田の

走るラグビーの伝統、組織のアイデンティティが生まれたのである。

これが体の大きな選手が揃った、力強さをアイデンティティとするチームであれば、何よりも筋力の強化に重きを置いて、1対1の体当たりで勝つ練習を重ねるだろう。

もし、顧客満足を第一に考える会社であれば、顧客からの電話を受けて、そのメモの取り方を一番に擦り込まなければならないかもしれない。そこに顧客のニーズや不満が隠れているからだ。もし、新しい企画や提案を生み出し続けることがその会社の真骨頂であれば、たとえそれがコピー取りの仕事でも、「どんな取り方をすべきか」を考えさせるチャンスを与えなければならないだろう。

このように、組織のアイデンティ

ティと必要な基礎力が結び付いている必要性は2つある。

### 心の底から必要だと信じ、ストーリーとともに語れるか

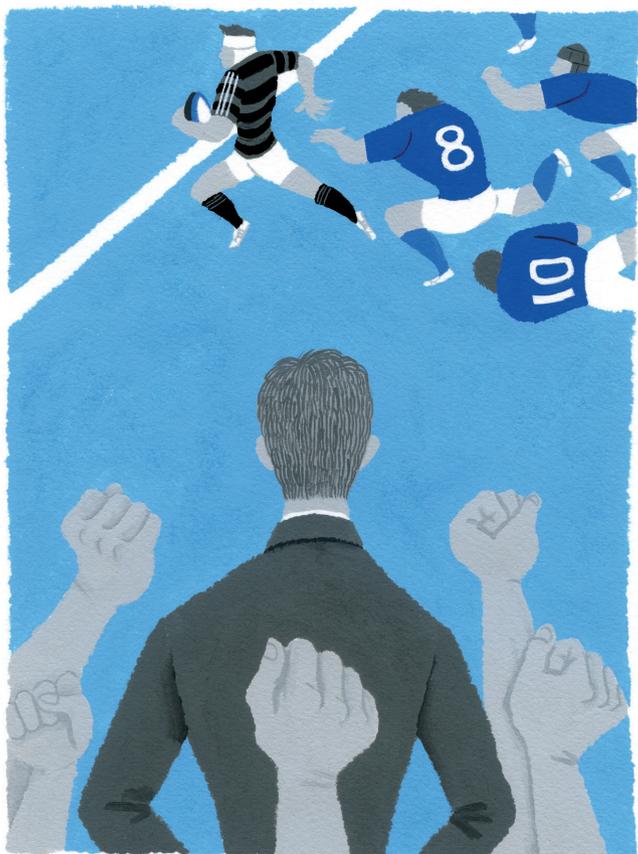
1つは、新人教育に携わるマネジャーや先輩自身が、その重要性を本気で認識するためだ。「つまらないけど、とりあえず新人の仕事だから」という意識でその仕事をやらせていたら、新人もそれに意味を感じられず、つまらなくて身が入らない。結果、身に付くわけがない。逆に教育する側が、その基礎力なくしては将来、その組織でやっていけないという危機感を持っていれば、その重要性を裏付ける「ストーリー」とともに熱弁を振るい、新人のモチベーションを高め、確実に彼らを成長させ

ることができるはずである。

2つ目は、せっかく身に付けた基礎力も、それがアイデンティティと結び付いていなければ、逆境では役に立たないという理由だ。壁にぶつかり、「どうすればいいんだろう」と悩んだときでも、立ち戻る軸がはっきりしていれば、判断に迷わない。「最後は、戦略、戦術よりも基礎」と、経験豊富な選手ほど断言する。

僕も「この練習、ナメているかもしれないけど、これで勝負が決まるんだからやれ」と熱弁を振るうことがある。「勝つ」というアイデンティティのもと、「走る」ことを大事にする早稲田には、その重要性を語るストーリーには枚挙にいとまがない。2009年12月、関東大学対抗戦の優勝がかかった対明治大学戦。前半で10点以上、リードを許すという逆境にもかかわらず、後半終了10分前でトライが決まり、逆転。劇的な勝利をおさめた。勢いある明治の攻撃にも選手は怯まず、最後まで走り、転んでも素早く起き上がった。限界の中でも考えることを忘れなかった。勝てた理由の1つに、アイデンティティと結び付いた基礎力を鍛えてきたことがあるのは間違いはない。

では、伝統やアイデンティティがない組織はどうするか。なければ、作ればいい。その組織の未来を担うアイデンティティと、それを実現するための基礎力は何かを真剣に考えるチャンスだ。「これから、あるべき姿を作る最初のメンバーだ」。そんなマネジャーの言葉に、メンバーの心は動かされないはずがない。



# 心のリスク管理講座

VOL. 03

## 「予算確保」

### 有効な対策には費用がかかる 生産性維持の観点から効果の可視化が必要

今回はメンタルヘルス対策を行う予算確保のために、損失や効果を可視化し、経営層を説得する方法と、その際の留意点を紹介する。

#### 予算確保のために 効果を可視化すること

予算を算定するためには、まず必要な対策プログラムや専門家を確認して見てほしい。次に、専門家による評価のための面談等が必要なメンタル不調者は何%いるのか、数値を出してみる。例えば、ある調査では全国に休職者だけで従業員の平均0.79%いると推定されている。休職



Text = 亀田高志

産業医大ソリューションズ  
代表取締役社長、医師

Takashi Kameda\_1991年3月産業医科大学医学部医学科卒業。日本鋼管病院勤務、NKK(現JFEスチール)、日本アイ・ビー・エムの産業医などを経て、2006年10月より現職。著書に『人事担当者、管理職のためのメンタルヘルス入門』(東洋経済新報社)がある。

Photo = 刑部友康

前、休職中、職場復帰時、フォローアップの際等の従業員数を合わせて自社の実数値を算出してみよう。専門家による面談対応を導入するなら、個々の不調者には毎月1時間の面談時間や人事担当者との相談の時間が必要だと想定できる。そして産業医等の時間単価を乗じることで、年度ごとの予算が計算できる。

予算確保が必要と判断したら経営層を説得する。対策を実施するうえで重視する3つの観点は、リスク管理、コンプライアンス、生産性維持だが、経営層を説得するには、平均休職期間を短縮するなど生産性維持に有益だと示すのが効果的だ。

不調者が欠勤・休職している総日数を算出し、これを減らす目標を立て、相当する人件費等の損失の改善目標額を算出する。次に実際の対策に必要な費用を引き算すると効果を金額にした「便益」を示すことができる。その「便益」を根拠に予算確保の意味を経営層に説明できる。

#### 可視化することの功罪 各立場の反応の違い

ところが根拠をもとに説明しても経営層から色よい返事がもらえると

は限らない。損失といってもバランスシートには出てこないからだ。

図のように対策に理解のある経営層なら予算確保を認め、効果を期待してくれるだろう。関心や理解のない経営層なら、日頃、自身の取り扱う金額と比べれば少ないとして効果を評価しないかもしれない。

人事労務部門の中でも損失と費用、そして効果を可視化して、予算を確保することに前向きな場合と、定量的な目標設定を嫌う場合とに分かれるだろう。後者では経営層に約束することで、達成にプレッシャーを感じることもあるかもしれない。

社内の産業医等や社外のEAP(従業員支援プログラム)でも、自らの活動を定量的に示し、予算確保の必要性を経営層に説明することに積極的な場合と、定量的な数値目標を持つことになって、説明責任を負いたくない消極的な場合があり得る。

#### 適正な予算とは？ 海外の例も参考に

今まで日本では、予算を投じた対策の費用対効果を意識することが少なかった。例えば、対策の予算にかかわる各立場の姿勢を積極的に変え

## 余った予算で実施した研修が不評。 対策の継続に暗雲が？

A人事課長は、11月に家族も呼んでのスポーツ行事を開催しようと25万円の予算を取っていた。

新型インフルエンザの影響で行事が中止になり、予算が残ったので、社員から要望のあったストレスマネジメントセミナーを代わりに企画。インターネットで安そうなEAPを選んで依頼した。

全社員が受けられるように2週間にわたり月水金の午後、合計6回開催した。話もまあまあだったと思ったのだが、受講率が悪く、

社員からは不評だった。良かれと思って急いで企画したのに「このご時世でストレスを軽くしましょう！と言われてもねえ」「こんなお金があるなら、マスクでも配ってくればよかったのに」とまで言われる始末。人事担当役員からは「全社員の2割しか出ていないこのセミナーを企画するときに効果をどのように考えたのか」と会議で聞かれて絶句した。

「予算があるから、その範囲で」と思いついた対策を行ったのが失

敗の原因である。

A課長は、まず職場の問題を特定して対策の優先順位付けを行うべきだった。そして、具体的な目標設定をして、必要な予算を算定し、経営層に掛け合えばよかったのだ。そうすれば25万円の使い道ももっと有効になったはずだ。目標設定があると効果も測定できる。効果が出たと確認できれば継続して予算も確保しやすくなる。

コスト削減に汲々とする現代の企業ではメンタルヘルス対策といえども、「とりあえず……」というような、安易な費用の使い方は許されないのだ。

る1つの手法として他国を参考にしてみてもどうか。米国のグローバル企業では、日本の企業健保による福利厚生事業に該当するHealth Benefitでも投資収益率を意識する。また、EAPでは年間社員1人あたり25ドルから40ドル以上が適正だとされている。日本企業では、これが1000円以下という場合も少ない。

効果的な対策には、1人あたり年間5000円は必要だと考える。健康診断の費用と同額程度だ。例えば、1万人の企業では、5000万円程度の投資になる。休職者1人あたりの人件費の損失が500万円と仮定した場合、前述の全国平均の0.79%から2割でも減らすことができれば、7900万円の損失改善となる。効果が費用を上回ると思うが、いかがだろうか。

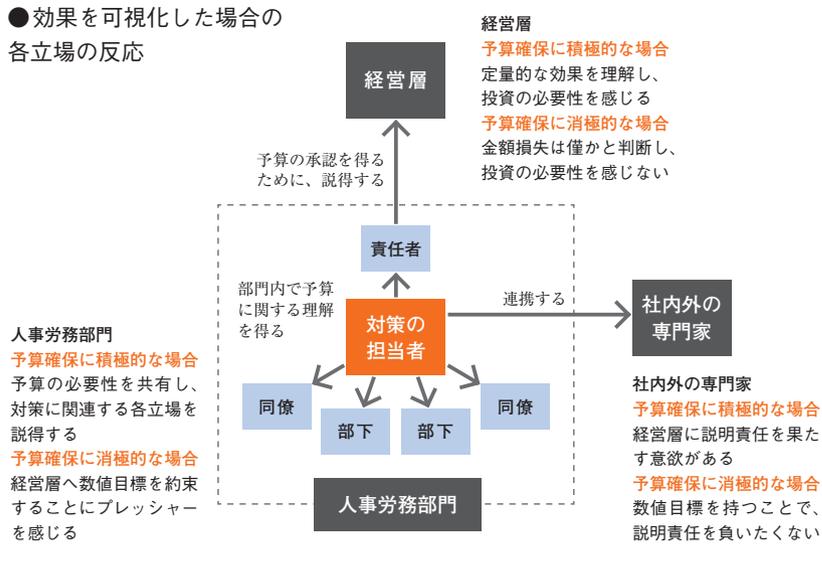
### ◆ 人事担当者が予算確保に際して意識すべきポイント

#### ● 生産性維持の観点から効果を可視化

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{不調者の人件費等の} \\ \text{損失の改善目標額} \\ \hline \end{array} \quad \text{—} \quad \begin{array}{|c|} \hline \text{対策プログラムの運営や} \\ \text{専門家を活用するコスト} \\ \hline \end{array} \quad \text{=} \quad \begin{array}{|c|} \hline \text{予想される便益} \\ \text{(効果の金額)} \\ \hline \end{array}$$

担当者が対策を有効に進めるために、効果を可視化し、定量的な指標として提示

#### ● 効果を可視化した場合の 各立場の反応



予算確保では、対策で重視する3つの観点から、特に生産性維持に着目。目標とする効果を金額に換算し、かける費用から便益を算出。可視化による反応は経営層、専門家、人事労務部門で積極的、消極的の両方があり得る。

出典：亀田高志氏の資料をもとに編集部が作成

## 名著を大いに語る

名著はなぜ時代と地域を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度繙いてみたい。今回は労働経済学の第一人者、法政大学の小池和男名誉教授に、今後の人事施策を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

### 『経済思想』

#### 時々刻々と変化する環境に対応するため 組織の個々人の自由な発想こそ活かすべき

著者の猪木武徳氏は、1968年京都大学経済学部卒業の経済学者である。専門は、労働経済学、経済思想、経済史。『経済思想』では、経済理論や経済政策を学ぶ人のために、経済学が当然のように置く想定、その背後の語られない基本前提を、古来の経済思想を存分に活用しながら、解明している。



著者／猪木武徳  
岩波書店 1900円（税別）  
1987年7月刊行

現在、残念ながら本書は出版社でも品切れ、重版未定状態となっている。しかし、それでも本書を紹介したいのは、世界各国の文献を見渡しても、「人と組織」を考えるうえで最も貴重だと確信するからだ。著者の猪木武徳氏は、世界の碩学というべく広くかつ深い学識の持ち主で、それが本書に存分に活かされている。経済の真実に近づくために古代ユダヤ教から現代の経済研究まで、一流の思想の考察を踏まえ解明する。

#### 上意下達の企業では 市場競争で勝ち残れない

人と組織を考えるうえで、本書の中で注目してほしいのは第1章「市場の秩序」と第6章「労働・知識・自由」。第1章では、市場メカニズムの真の意味を探る。一般的に経済学では、市場メカニズムのもと、最適な生産方式、資本と



● 語り手

小池和男氏

法政大学名誉教授

Kazuo Koike\_1932年生まれ。東京大学教養学部卒業、同大学院経済学研究科博士課程修了。専門は労働経済学。主な著書に『日本産業社会の「神話」』（日本経済新聞出版社）、『ホワイトカラーの人材形成』（猪木武徳氏と共編著、東洋経済新報社）。

労働の組合せなどは計算できるとされる。しかし、人の知恵は限られているため、実際はわからない。つまり、何が最適で優れたものかを競争で発見するための装置、それこそが真の市場メカニズム、市場競争だと猪木氏はいう。

実は、それは企業の組織内にも応用すべきだとも指摘する。特に、現在のような環境変化が激しく、不確実性が高い世の中においては、職場の個々人の自由な発想を活かし競わせることが最適な解を導く鍵だと説く。つまり、経営者がすべてを決める、上意下達の意味決定の仕組みを持つ企業では、市場競争で勝ち残っていけないだろう、ということだ。それが第6章のメッセージである。

#### 経営者に求められる役割 配置と育成に心血を注ぐ

職場の個々人の発想や行動を活

かすことが大切と考えるならば、経営者に求められる役割とは何だろうか。猪木氏は米国経済学者フランク・ナイトなどの考察を活用し、経営者の役割とは企業の重要な決定を担える人材をいかに選抜するかにあるという。そのうえで、世の不確実性に対処できるような知識や技能を持つ人材を育てなければならぬと指摘する。

ただ問題は技能とは言葉にできない点にある。だから、それを身につけるには職場の先達を見て、さらに自分の工夫で発展させることが欠かせない。すなわち実務の経験こそ大切と猪木氏は説く。

その実務の経験を私があえて敷衍すれば、関連の深い分野のなかで、幅広く経験することが必要だろう。そうすることで、仕事の仕組みを学び、変化と問題に対応できる。たとえば、経理なら経理のなかで、財務会計や管理会計など、さまざまな仕事を経験する。

そして、同じ分野でも1段階高度な仕事を経験させるには、その人の技能がある程度高くなくてはならない。各個人の技能レベルを知るのは、その職場の人である。また、1段階高度で適切な異動先を用意できるのも、人事部門よりも、職場であろう。人事は会社のなかで優れた部署の事例を研究し、他の部署に横展開するなど、なるべく職場のリーダーのサポートに徹することが大切だろう。

## 研究員の書棚から

若手マネジメントのテーマから  
当研究所主任研究員の豊田義博が紹介します。

### 『現代大学生論』

著者／溝上慎一 NHKブックス  
970円（税別） 2004年4月刊行



### 若手社員に悩む企業へ 解決の手掛かりは大学生時代に

私の研究テーマの核の1つに、若手社員の就業意識の変化があります。その変化の源流とは、1990年代後半の「キャリアブーム」にみられます。大学生、若手社会人は、より高い収入や社会的地位を得ることを目指して人生を形成する生き方から、自らのやりたいことや将来の目標を動機づけとして、自己実現できる場所を探す生き方へと変化しています。本書では、その流れを「アウトサイドイン（外から内へ）」から「インサイドアウト（内から外へ）」への変化と表現しており、大学生の生き方のダイナミクス（原動力、活動など）が以前と変わってきていると理解されています。そして、現代の大学生のスタンス、スタイルがこの20年の間、様変わりしたと説きます。著者の溝上慎一氏は、京都大学高等教育研究開発推進センター准教授で、大学生に的を絞った研究フォーラムも実施しており、大学生のリアルな実態および意識を捉えることで、生きた研究を発表していると感じています。

本書に語られている変化は、若手社員のキャリア観の変化に深く結びついています。人事担当者が育成の施策を考えたり、管理職が若手社員をマネジメントするうえでもぜひ知っておいてほしいものです。自分たちが過ごしてきた大学生時代の心理状況とは明らかに違うのだということを認識しておかなければ、すぐに辞めたり、うつ病になってしまう若手社員を増やしかねません。若手社員のマネジメントに悩む企業にとって、一読の価値があるでしょう。

Yoshihiro Toyoda\_リクルートにて求人広告の制作、求人情報誌の編集に従事し、『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任。現在は研究員として、人材マネジメントの未来形、若年層の就業観などを探索。

前号『Works』97号(2009.12-2010.01)に寄せられた読者の声です(2010.1.5時点)

### 特集『コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



- ◆国内企業に限らず、日本全体の問題だと思います。真正面から取り組む気概が必要だと思います(広告)
- ◆コミュニケーションは組織活動そのものの一部という認識は目からウロコでした。組織の中の個人が自己信頼を確立できていないことが問題、という仮説は一理あると思いました(建設)
- ◆「仕事とコミュニケーションを分けて考えることが問題」という東京大学・中原淳氏のコメントは、まさに考えていたことを整理してもらったと思います。早速、人材育成とコミュニケーションを本来の目的としたイベントプロジェクトを人事の立場から営業に提案し、実施が決まりました(アパレル)
- ◆現場でこの問題と格闘している人の実践例を聞きたいです。その意味では岩谷泰志氏、岸本智美氏、高橋克徳氏のお話が役立ちました(コンサルティング)
- ◆コミュニケーションの問題は「最近の若い人は……」で片付けられやすい。事実、問題も多いと思いますが、それも受け入れたうえで、上司の側から下りていく必要があると感じました(アパレル)
- ◆経営者-上司、上司-部下、部署内メンバー同士、部署間、対顧客など、さまざまな視点での議論に考えさせられる部分がありました。当社も少なからず、コミュニケーション不全またはコミュニケーション不足に陥っているので、長期的な視点で難題に取り組んでいきたいと思えます(不動産)
- ◆内容はとても役に立つと思います。ただ人事という職務の中で、コミュニケーションという課題にどのように取り組んでいくべきかという点が整理できていないのが残念です(製造業)

### 連載に関するご意見、ご感想

- ◆「成功の本質 メガネ21」と「人事の哲学」が印象に残りました。リアルな経営の現場の事例と歴史から紐解く学びには、非常に説得力があります(金融)
- ◆「CAREER CRUISING」の玉村豊男氏の生きざまは、シンプルに羨ましい。明確な目標を持って歩む人生も、流木をつかむ人生も、どちらもありかなと思います(アパレル)
- ◆「日本型人材マネジメント再検証」が非常によかったです。米国では日本が成果主義の導入を始めたころ、その弊害に気づき、対策を打ったと聞きます。その対策とは、日本型人材マネジメントのよい点を取り入れていったことだ、と。しかし、組織も、組織を構成する個人もすでに大きく変動していますので、いまさら後戻りはできないことも事実ではないでしょうか(流通)

### 編集後記

伊藤忠商事の小林社長とのインタビューの中で、増え続ける世界人口の話になりました。少子高齢化が進み人口が減少する日本。日本の物差しで見るとは全く異なることが地球規模では起こっています。これは人口総数に限った話ではありません。将来的には、地球規模で大規模な人口移動が起こる可能性があるという説もあります。「まだ見ぬ未来」を創造していくためには、地球で起こっている物事を俯瞰的に見る視界も欠かせない時代だと痛感します。  
(小山)

「元氣な組織とはどのような状態か、経営者は言語化できているのか」とは、産業革新機構の西口尚宏氏の言葉です。「組織をパワーアップする」という項目を立てながら、当初、私たちにはその議論が欠けていました。さらに「頑張り」と若手に言っても、その頑張りが組織でどう役立つかが理解できなければ心に響かない、と早稲田大学ラグビー蹴球部監督・中竹竜二氏。抽象度の高い言葉をどのように翻訳していくのか。これは組織の大きな課題です。  
(入倉)

今号の「名著を大いに語る」では、法政大学名誉教授の小池和男氏に真の市場メカニズムとは何か、またその理論をどのように組織内に応用すべきなのかを語っていただきました。特に、不確実性が高い現代においては、組織メンバーがきちんとした技能を身につけることが大切であり、そのためにも一人ひとりが一段高度な仕事にさまざまな挑戦してほしいと小池先生。日々の仕事に対する姿勢を前向きにさせていただいたような気がします。  
(前川)

## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。  
バックナンバーもご購入いただけます。

### お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

#### A インターネット

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

Home > 機関誌Works > 購読のお申し込み

#### B 電話

☎ 0120-022-844（通話料無料）

月～金（土・日・祝休）9:00～17:30

（携帯・PHSからもご利用いただけます）

#### C FAX

☎ 0120-270-112（通話料無料 24時間OK）

下記URLからご注文専用のFAX用紙をプリントアウトして、  
必要事項をご記入の上、上記のFAX番号までご送信ください。

<http://www.works-i.com/flow/works/subscribe.html>  
home > 機関誌Works > 購読のお申し込み >（FAX用紙  
はこちらから）

\*FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払い  
はご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込の  
みとさせていただきます。

### 購読料

- 1冊 700円（消費税込み・送料無料）
- 1年間・6冊 4200円（消費税込み・送料無料）
- バックナンバー・No.1～22は、送料のみ（100円）でお送りします

### お支払い方法

●お支払いは一括払いになります。

【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送約1週  
間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、  
またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払  
いください。手数料はかかりません。

【クレジットカード】JCB、VISA、MASTER、セディナ（旧  
OMC）カードがご利用になれます。手数料はかかりません。

\*発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、  
ご了承ください。

#### 個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス  
運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービス  
に関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。  
当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提  
供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することが  
あります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。  
また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、  
および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

- 個人情報管理責任者：株式会社リクルート マーケティング局 局長
- 個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係
- フリーコール：0120-036-693（受付時間：9:00～17:30土日祝日除く）

## BACK NUMBERS



No.97 2009.12-2010.01  
コミュニケーション  
不全 解消のシナリ  
オ・序章



No.96 2009.10-11  
「私」を動かすインセ  
ンティブシステム



No.95 2009.08-09  
人事プロフェッショ  
ナルの本質



No.94 2009.06-07  
「世界で戦えるチー  
ム」をいかに作るか



No.93 2009.04-05  
日本型リーダ  
シップ進化論



No.92 2009.02-03  
不況に負けない人事  
を



No.91 2008.12-2009.01  
「年の功」再発見



No.90 2008.10-11  
外部パートナーと  
の協働



No.89 2008.08-09  
カオス発、創造へ  
の

●No.88 2008.06-07  
展望 ミドルのプレイクスルー

●No.87 2008.04-05  
三種の神器とは何だったのか

●No.86 2008.02-03  
時短～なぜ早く帰れないのか

●No.85 2007.12-2008.01  
ビジネスパーソンと「教養」

●No.84 2007.10-11  
イデオロギーとしての  
ワークプレイス

●No.83 2007.08-09  
バブル・ミドルの卒業

●No.82 2007.06-07  
開演！顧客接点劇場

●No.81 2007.04-05  
ミドルマネジャーの省察

●No.80 2007.02-03  
全球の人材活用

●No.79 2006.12-2007.01  
不祥事で壊れない会社

●No.78 2006.10-11  
雇用・統治法制の新天地

●No.77 2006.08-09  
働く人の心を守れ

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所  
<http://www.works-i.com> e-mail: [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp)  
TEL: 03-6835-9235 FAX: 03-6834-8350

#### NEXT

『Works』次号(99号)のテーマは  
**失敗させないリスク**（仮題）

発行は、2010年4月9日（金）です。

## 98 2010.02-03 リストラの「はじめ」

第15巻第6号通巻98号2010年2月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 小山智通 発行(株)リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

TEL 03-6835-9235(編集部)

定価700円 本体667円

