RMS message
2013.08
32

[経営者育成のグランドセオリー]
らでぃっしゅぼーや　会長
緒方大助氏

[視点]
東京大学大学院　佐藤博樹氏
学習院大学　今野浩一郎氏

「専門」正社員と「自由」正社員

[事例]

三友堂病院 >>> 経営危機を一転 多様な働き方が強みを生む

タカラトミー >>> 創造性を支える働き方で 生産性を高める

ファンケル >>> 社員は家族 雇用形態に関わらない活躍を

RECRUIT
リクルート マネジメント ソリューションズ

CONTENTS

特集

「専門」正社員と「自由」正社員

Part 1 企業事例

短時間正職員制度の導入で経営危機を脱し、看護の質も向上
三友堂病院 …… 02

好きな仕事を主体的に行う　加えて労働時間の質向上策も
タカラトミー …… 05

社員はみな、家族である　働き方も「改革」の一大テーマ
ファンケル …… 07

連載

経営者育成のグランドセオリー

志から生まれた組織を論理性と企業理念で開花させる
緒方大助氏　らでぃっしゅぼーや株式会社　会長 …… 17

展望
東京未来大学　モチベーション行動科学部　教授　角山 剛氏
自己管理力を高めるモチベーション学 …… 21

RMS message

2013.08 32

[表紙の話]

たくさんの時間を両手に抱え、それらを自分の力で繰る人。限られた時間しかもたないが、悠々と空を駆け巡る人。さまざまな人材に多様な働き方を認め、能力を最大限に発揮させるためには何が必要でしょうか？

Part 2 視点

従来の「正社員」にとらわれず 人事はイノベーションを起こせるか?
佐藤博樹氏　東京大学大学院　情報学環　教授 …… 09

「制約社員」の活用に不可欠な 人材の現在価値と将来価値の峻別
今野浩一郎氏　学習院大学　経済学部　経営学科　教授 …… 12

総括

「専門」正社員と「自由」正社員 今後の働き方を考える …… 15

研究報告
プロ経営者の育ち方 …… 23

ソリューションガイド
「3時間、異業種交流、自己選択」の公開型サービス
リクルートラーニングクラブで中堅社員の育成を起点に「職場の育成機能」を強化する …… 29

Information …… 31

特 集

「専門」正社員と「自由」正社員

これまで多くの日本企業は「男性・正社員」を中心とした社員に
「時間を会社のために使い、地理的にも会社の命令に柔軟に対応すること」を期待してきた。

そして彼（彼女）らに対して、
制限・制約のある社員とは区分して人材マネジメントを行ってきた。
このような働き方を専門的に期待・要望される社員を
仮に“「専門」正社員”と呼ぶとしよう。

その「専門」正社員のなかにも、昨今、親族の介護に直面するといった環境の変化や、
転勤などへの意識の変化が見られるようになった。

「専門」正社員は、働き方を選べないのだろうか。
時間的・地理的な制限のなかで、
仕事に注力し、能力を発揮することはできないのだろうか。

そのような働き方をしている社員を本特集では、“「自由」正社員”と呼び、
「自由」正社員という働き方のヒントになる取り組みを行う企業や識者に、話を伺った。

三友堂病院

短時間正職員制度の導入で 経営危機を脱し、看護の質も向上

この20年、人事に関する話題は経営危機に伴うコストダウンが中心だった。しかし、病棟閉鎖の危機に直面し、コストアップにつながる短時間正職員制度を導入し成功している事例がある。山形県米沢市の民間病院、三友堂病院のケースだ。

三友堂病院が短時間正職員制度を導入したのは2008年4月のこと。きっかけは、診療報酬の改定に伴う病棟閉鎖という危機だった。当時を振り返り、看護部長の高橋啓子氏が説明する。

「2006年の診療報酬改定で7:1の入院基本料が新設され、患者さん7人に対して1人の看護師を配置できれば入院基本料を高く設定できるようになりました。これをきっかけに、大学病院などが一斉にそれまでの10:1から7:1を目指して看護師を大量に募集。私どものような民間病院から、より条件の良い病院へと転職する看護師が増えてしまったのです」

フルタイムかパートかの二者択一から 多様な勤務時間の選択ができる体制へ

看護師の離職者は一時、全体の約17%を占める35人（法人全体）にも上り、それまであった亜急性期病棟を閉鎖せざるを得ない事態となった。病院の収入は大幅にダウンし、対策を検討するための経営会議が開かれた。看護師を確保すると共に苦しくなった病院経営を立て直すためにトップが決断した策が「短時間正職員制度」の導入だった。

それまでの看護職は夜勤も含めてフルタイムで働くか、賞与も退職金もないパートタイマーかの二者択一の選択肢しかなかった。財務部 部長兼人事企画部 部長の田林義則氏は、「正職員として安定した生活を送りながらも働く時間を自由に選べるならば、正職員を目指すパートタイマーが増えるに違いない」と、そのインパクトの大きさを確信したという。準備期間は約2カ月。田林氏は看護部と協力しながら、短期間で体制を作っていった。

当時も今も、病棟はチームで補い合いながら複数の患者をケアする「固定チームナーシング」制をとっている。若い看護師が多い職場に短時間正職員を入れて、果たしてマネジメントできるのか。早く帰宅する看護師に対して不平や不満が出ないようにするためにはどうしたらいいかなど、現場の不安は尽きなかった。そうした不安を払拭するため、院内では何度も説明会が開かれた。当時、病棟の看護師長として勤務表を作る責任を負っていた高橋氏は、「看護師のほとんどが短時間勤務を希望した場合、夜勤のシフトが組めなくなるのでは」と心配した。そのため、あらかじめ夜勤手当をアップしてくれるよう人事に要求。それに伴うコストアップは大きかったが、人事はその要求をのんだ。

短時間正職員を導入するにあたっては、業務に合わせて人を配置するのではなく、その時間帯にいる人数に合わせて業務シフトを組むという発想の転換も必要だった。同時に、検査部には各病棟の朝の採血、

高橋啓子氏
看護部 看護部長

田林義則氏
財務部 部長・
人事企画部 部長

薬剤部には持参薬の管理を依頼するなど、他部署の協力を仰ぎながら看護師の仕事をスリム化していった。それによって看護部の負担を減らすばかりではなく、役割を分担することによってその機能を高度化し、質の高い医療を提供することで理想的なチーム医療を目指せる体制も整えていったのだ。

やりがいの源泉や処遇は変わらない 働く時間が短いだけ

三友堂病院の短時間正職員は、「働く時間が短いだけでその他の条件はフルタイムの正職員となんら変わりがない」と田林氏は強調する。社会保険の加入や退職金はもちろん、時間当たりの賞与額も同じ。人事考課や目標面接、育成面接も同じようにしている。勤務時間に関しては「1週間当たり20時間以上」であれば、どの時間帯を選んでもよい。育児や介護のほか、大学院に通うなどキャリアアップ目的の申請も可。いったん決めた勤務時間を変更することもできる。この点に関しては当初、いつでも変更可能だったが、希望が多く業務が煩雑になったため、途中から「勤務時間変更の申請は4月と10月の年2回」と改めた。

「短時間勤務の看護師に対しては当初、身体ケア、検温、食事介助、処置などの機能別役割を限定していました」と、高橋氏は言う。しかし、これに関しては現場の看護師から「それではやりがいがない。自分たちにも受け持ちの患者さんをもたせてほしい」という意見が出たため、今は短時間の職員でも、フルタイムと同じ内容の仕事を受け持ちの人数を減らすなどして任せている。帰宅後のケアに関しては、チームメンバーがその都度、必要に応じてカバーしている。

効果はまず、離職者数の減少に表れた。一時は約17%にまで上った看護師の離職率は現在では3〜4%に抑えられている。また、この制度があるからと、三友堂病院を希望する看護師も増えた。パートタイマーから短時間正職員へ移行する看護師と並行してフルタイムのなかに短時間勤務を希望する職員も出たため、目標としている7:1の配置はまだ実現できていないが、以前は離職者の20%を占めていた育児・介護理由の離職はほぼなくなった。今では、医師のなかにも短時間正職員がいるほどだ。

田林氏によると、パートタイマーの正職員化や夜勤手当のアップによってコストは増えたものの、看護師の退職金が抑えられるなどコストダウン効果も大きく、経営的にはプラスだったという。「一番大きかったのは、職場の雰囲気が良くなったこと」と、高橋氏は話す。どの病棟にも短時間正職員がいることが当たり前となり、“お互い様”意識が芽生えた。「検査部に人が足りなくなった場合は看護師が応援に駆けつけるなど、他部署との連携も良くなった」と言う。中途半端に導入せず、全員に同じように短時間正職員を選択できる自由をもたせれば、その範囲内で仕事が回るよう、みな工夫するようにもなる。短時間正職員制度の導入は、医療機関にとって最も重要な「ケアの質」を上げる効果もあったのだ。

短時間正職員制度の導入は、現場の看護師にとってはどのような意味があったのだろうか。病棟で勤務する看護師の１人、加藤博子氏に聞いた。

三友堂病院

時間と心に余裕ができて スタッフにも患者さんにも優しくなれた

三友堂病院に勤務するようになったのは2013年４月からです。それまでは、自宅のある山形県から福島県の病院まで車で通い、訪問看護師として働いていました。

現在、私の担当する病棟の看護師は合わせて27人。うち、私ともう１人、２人目の子どもを産んだ同僚が短時間正職員として勤務しています。若い看護師が多いため、自分だけ早く帰るのは正直、申し訳なく思います。しかし、周りに余計な負担をかけないよう、先を読んで動いたり、休憩時間を早く切り上げたりしながら、勤務時間内に仕事を終えられるよう工夫しています。

私の場合、勤務時間は午前８時半から午後５時まで。フルタイムよりも30分短いだけですが、これだけで、幼稚園に通う子どもの送り迎えにも間に合います。夜勤は月３回までにしてもらいました。

決めた時間に帰れるための師長やスタッフの配慮に感謝

30分短いだけで、仕事の中身は変わりませんから、その分、忙しくはなります。特に、病院を出る午後５時はちょうど引き継ぎでバタバタする時間。申し送りに手間取ると少し遅くなることもありますが、「どう、終わりそう？」と（看護）師長に声をかけてもらったり、ぎりぎりの時間に入院してきた患者さんは担当から外してもらったりするなどの配慮をしていただいています。

じつは、こちらに来て最初のうちはフルタイムで働いていましたが、それだとどうしても、帰宅は午後９時ぐらいになってしまう。子どもはお腹を空かせて眠そうにしているし、家庭もぎくしゃくするなど見えないストレスがかかっていました。短時間正職員になってからは時間と心に余裕ができ、スタッフや患者さんにも優しくなれた気がします。この制度があるから看護師として医療現場に立ち続けていられるし、キャリアにとってマイナスだとはちっとも思いません。

加藤博子氏

外科・消化器内科・泌尿器科混合病棟

タカラトミー

好きな仕事を主体的に行う
加えて労働時間の質向上策も

2006年、タカラ、トミーの2社が合併し誕生した大手玩具メーカー、タカラトミー。合併後、世界No.1になるという目標を掲げた。子どもに夢を与える玩具づくりには自由な発想や企画力が欠かせない。そうした創造性溢れる環境を作るために、同社の働き方にはどんな工夫がなされているのだろうか。

最初に、同社が求める人材像について質問すると、同社連結人事室採用教育課長、平野真理子氏からこんな答えが返ってきた。

「『求める人材像』というと、個人より組織の方が上に立つイメージがありますので、そういう言葉は使っていません。組織と個人は対等であるべきで、いずれ個人が逆転して組織の上に来るくらいがちょうどいい。あえて言葉にすると、『究極的に利己的に働ける人』でしょうか」

利己的＝わがまま、ととられやすいが、そこに「究極的」がつくとニュアンスが変わる。リスクを恐れずチャレンジする、自立した強い個人ということだろう。実際、同社では、将来は起業を考えているような人材が歓迎される。

年度ごとの「手挙げ制」で好きな仕事が選べる

そうした主体性のある人材を生かすため、同社では仕事の割り振りを「手挙げ制」で行う部署もある。人事の場合、年度の初頭の休日に業務分担会議が丸一日かけて行われる。そこで、例えば給与厚生課の担当者がしかるべき理由と共に、「今年度は採用や教育の仕事がしたい」と申し出れば、課を移らずとも、認められる。しかも、手挙げの対象が難易度の高い仕事であってもよい。

「仕事をする上では『何々がしたい』という意志が最も重要、という考え方が当社にはあります。そこが欠落していると、力が発揮できないですし、逆にそれさえあれば、アイディアがどんどん湧き、最高のパフォーマンスを発揮できるはずという考え方です」(平野氏)

そうした形で自分の好きな仕事が選べる上、その遂行方法や時間の使い方にも自主性が尊重される。特に開発業務に携わっている社員の場合、会社の机に座っているだけではいいアイディアは浮かばない。良い着想は、時にはタウンウォッチングに出かけ、玩具とはまったく関係のない商品に接することで生まれるものだ。異質な人と会話し、さまざまな本を読み、人気のスポットに足を運んでみることも大きなヒントになる。かくして、業務と休養、あるいは娯楽との垣根がどんどん低くなるので、企業側としては労働時間のみで成果を測るのではその本質を見誤りかねない。

そこで、同社はさまざまな働き方に対応し、かつ、個人を尊重した活動をしやすくするために、以前より複数の制度を導入している。具体的には、裁量労働

平野真理子氏

連結人事室
採用教育課 課長

鈴木 茂氏

連結人事室
給与厚生課 課長

稗田紘子氏

連結人事室
給与厚生課

制やフレックスタイム制、時短勤務などであり、柔軟な働き方を最大限支援できるように取り扱いを定めている。今後は在宅勤務を取り入れる予定。これによりさらなる創造性の向上を狙っている。

ワーク・ライフ・バランスは経営戦略の一環だ

そんな同社が2010年9月から3年間、東京都が行う働き方改革モデルプロジェクトに参加し、子育て支援やワーク・ライフ・バランスの実現に向け、グループ会社7社と共に、さまざまな施策を行った。子育て中の社員を対象にした在宅勤務のトライアル実施、タブレット端末の配布によるモバイルワークの推進、両立支援を目指した育児健康相談室の設置、社員の家族が職場を訪問するファミリーデーの実施などだが、注目すべきはこうした施策の中身よりもむしろその進め方と考え方だ。

同社、連結人事室給与厚生課長の鈴木茂氏が説明する。「まず社長の富山が強い関心を示し、『ワーク・ライフ・バランスは経営戦略の一環だ』と明言してくれたのです。これは大きかった。従前のやり方を変えたくない人もこれで納得してくれました。さらに、われわれなりのワーク・ライフ・バランスの定義を決めたこと。それは『社員のプライベートライフを充実させることを通じて、新しいアイディアのためのインプットの量を増やしていくこと』というものでした」

時間当たりの労働生産性をいかに向上させるか

そう考えると、育児や介護といった時間制約のある社員だけではなく、あらゆる社員がその対象となる。「当社では『ワーク・ライフ・バランス＝働く時間を減らすこと』ではありません。それは労働の量から質への転換を意味し、時間当たりの労働生産性を高めることに等しいのです」と、鈴木氏と共にワーク・ライフ・バランス施策を推進してきた給与厚生課の稗田紘子氏も強調する。

部署によってだが、その向上を目指して、メールや来客、打ち合わせ、企画といった具合に、業務ごとに所要時間を記録し、より高付加価値の仕事に割く時間を意識的に増やす取り組みも始めた。「実際、このプロジェクトにより、所定外労働時間が1人当たり月平均3時間も減りました。その分、ライフを充実させインプットをさらに増やすことができれば、今後の業績にもつながると考えています」(鈴木氏)

自分の好きな仕事を、プライベートにも配慮しながら、会社に縛られることなく、好きな場所、好きな時間帯に遂行できる。タカラトミーの社員は、働き方に関してかなり恵まれている。鈴木氏いわく、次に考えるべきなのがダイバーシティだという。その理念が浸透した頃、同社は念願の、世界No.1のおもちゃメーカーとなっているかもしれない。

ファンケル

社員はみな、家族である
働き方も「改革」の一大テーマ

「多様な働き方」の基準としては、社員の実感として、「男女の垣根なく、同一の雇用形態のなかで、どれくらい多様な働き方が認められるか」「同じ仕事をしているのに、雇用形態の違いによる不合理な差別がないか」という2つが考えられる。この観点から、化粧品大手のファンケルを取材した。

同社の正社員は約700名であり、うち6割が女性で、女性管理職比率は3割に達する。14名いる取締役のうち1名が女性（専務）、10名いる執行役員のうち4名が女性だ。扱っている商品が化粧品であることを勘案しても、女性登用はかなり進んでいるといえるだろう。その背景には、「購買の選択権を女性がもっていることと、感性という点では女性の方が男性より優れているから、どんどん活躍してもらうべきだ」という創業者、池森賢二氏の考えがあるという。

育児との両立施策も充実している。産休・育休はもちろん、男性の育休取得促進を目指した配偶者出産休暇、子どもの看護休暇、「よいこ手当」なる毎月1人1万円の子ども手当も用意されている。さらにネットを利用した育児休業からの職場復帰プログラムや、子どもが小学校を卒業するまで利用できる1日実働約6時間の短時間勤務制度も用意されている。産休・育休取得率は100%だ。社員ばかりではない。3人の子育てをしながら、執行役員をつとめる女性もいる。

こうした復帰率の高さゆえか、女性管理職が産休や育休を取る場合、復帰までポストを空位のままにしておくのが常だ。そのポストは上司が兼任するケースも多い。会社からの“復帰を待っている”というメッセージの表れといえよう。

週3日のNO残業デー だらだら会議が消えた

仕事上の工夫もある。同時にたくさんの社員が短時間勤務に入ると仕事が回らなくなるので、短時間勤務者が主担当、通常勤務者がサブという形で、1つの仕事をペアで担当するようにしているのだ。こうやって短時間勤務者が退社した後でも、いざという場合、サブの社員がフォローできるようになっている。

同社はまた、長時間労働の撲滅にも取り組んでいる。「時間ではなく成果で仕事せよ」というメッセージでもあり、このことが、家事や育児に時間をとられることが多い女性社員の活躍を後押しする意味合いもあるだろう。具体的には、毎週、月水金を「NO残業デー」とし、午後5時35分になったら社内に「蛍の光」が流れ、人事がフロアを巡回した後、一斉消灯する。以前は人事部に在籍し、2013年3月に立ちあがった企業内教育機関「ファンケル大学」のグループマネジャーをこの4月からつとめる中村琴理氏がその効果について説明する。「以前は上司が残っていたら部下は帰りにくいという雰囲気があったのですが、それが一変しました。明らかに会議の時間も減り、物事が

中村琴理氏
ファンケル大学
教育企画部
教育企画グループ
グループマネジャー

大泉 智氏
グループサポートセンター
人事部
人事企画グループ

スピーディに決まるようになりました。空いた時間を使って趣味の習い事に行ったり、仕事に関係する学校に通ったりする人も出てきました」

このNO残業デーはまず2006年に始まり、当初は水曜日のみだった。残業代削減の効果も目に見えて出てきたので、金曜日にも適用されるようになり、2011年の東日本大震災後に電力危機が発生した際、「無駄な電気は使わない」という社会貢献意識から月曜日も対象となり今に至っている。

異動なし、短時間勤務OK 新しい正社員制度を検討中

もう一方の雇用形態の話に移る。同社では本社や研究所、店舗を含め、約1300名が契約社員として働いている。正社員と同等の仕事をしている契約社員も少なくない。転居を伴う異動が可能で、なおかつフルタイムで働くのが正社員、それ以外が契約社員という位置づけだが、最近、同じ仕事をしているのに、雇用の安定性も含め、待遇差をつける意味があるのか、という議論が起こっている。

人事部人事企画グループの大泉智氏が説明する。「1日4時間しか働けなくても、抜群の接客能力をもつ優秀な人材を正社員にできないかを検討する予定です。勤務時間を柔軟に選べ、しかも異動のないモデルをこれから考えていきます」。じつは大泉氏は同社のコールセンターに派遣社員として入り、後に正社員になったという経歴の持ち主。このような例は珍しくないというから、能力ある人材を雇用形態にとらわれず登用する仕組みが機能しているようだ。

ファンケル大学の創設と 月2万円の“奨学金”付与

今年1月、経営から退いていた創業者の池森氏が執行役員として復帰した（現在、代表取締役会長執行役員）。経営理念の希薄化がブランド価値を下げ、「ファンケルらしさ」も失われつつあるという危機感からだ。池森氏が打ち出した改革の1つが、先述したファンケル大学の創設で、これは「これまでばらばらだった教育部門を統一し、経営理念の浸透と、美容や健康に関する専門人材の育成に力を入れる機関」（中村氏）だという。同時に、契約社員店舗スタッフの給与を月最大2万円引き上げた。池森氏いわく、アップ分はファンケル大学でしっかり学んでもらい、専門分野のプロフェッショナルになってもらうための“奨学金”なのだという。

その池森氏はよくこんな話をする。「お客様を大事にしたいと思うなら、その10倍、社員を大事にしなさい。社員を家族同様に愛せば、社員も同様に、お客様を愛してくれるはずだ」と。男性も女性も、正社員も非正規社員も、ファンケルという一つ屋根の下で暮らす“家族”なのだ。池森氏はこの3年間、改革に注力する。同社の総合力がこれから問われる。

従来の「正社員」にとらわれず 人事はイノベーションを起こせるか？

佐藤博樹氏　東京大学大学院　情報学環　教授

従来の正社員という括りにとらわれない、多様な働き方を可能にする仕組みや風土づくりは今、なぜ必要か。それが求められている時代背景と導入を阻む壁は何かについて、社会学者の立場から人的資源管理やワーク・ライフ・バランスの問題を研究し、正社員の多元化を主張してきた佐藤博樹氏に伺った。

社員を正規と非正規に分ける考え方がすでに現実に合わなくなっていることは、10年前から繰り返し指摘してきた。しかし、企業の対応はいまだ現実から遠く立ち後れてしまっている。人的資源管理のあり方については、「下手に改革して失敗したらどうしよう」と心配はしても、それをしなかった場合のリスクについてはあまり考えない企業が多い。人事のイノベーションはやればすぐに成果が出るものではないが、やらなかった場合の損失は計り知れないものがある。企業が未来に向けて生き延びようとするならば、この部分にこそもっと創造性を発揮すべきだろう。

「適材適所」の「適材」を狭く捉えすぎてはいないか？

「多様な人材が活躍できる組織を目指しましょう」と言うと、多くはダイバーシティ・マネジメントのことだと考える。これをもっと身近な言葉で言えば「適材適所」になる。そう言うと、人事部の担当者は、「それならばうちも取り組んでいます」と答えるだろう。問題は、その場合の「適材」をどの範囲から探しているかにあるのだが、暗黙のうちに、「いつでも残業可能なフルタイムで働ける日本人男性」しか想定していないのだとしたら、それは本当の意味での適材適所とはいえないはずだ。

適材の視界から外れてしまっている潜在プールの1つは継続雇用が義務づけられるようになった高齢者であり、もう1つはいまだ十分にその能力が活かされているとはいえない女性たちだ。もちろん、制度は概ね整っている。しかし、彼、彼女たちが単に長く働くだけではなく、意欲的に働き続けることのできる環境は、果たして十分といえるだろうか？

加えて、これまで難なく残業をこなしてきた男性社員のなかにも、育児や介護の課題を抱える人が増えている。将来の幹部候補も、いずれはこうした問題に直面するだろう。その場合、無理して勤め続けるか会社を辞めるかの二者択一ではなく、ある一定期間は時間的・地域的に限られた働き方を選択し、可能になったら再びフルタイムの勤務に戻るなど、一人の社員がその時々の状況に合わせて働き方を選び、場合によっては複数のオプションを行き来できる柔軟な運用、あるいはそのための環境整備はできているといえるのだろうか？

ダイバーシティ・マネジメントというと女性や外国人の雇用を増やすことばかりが注目されるが、より重要なのは、性別や属性、雇用区分などを超えてすべての人が意欲をもって働き続けることのできる職場づくりの方であり、それが実現できていれば、結果として男性だけ、あるいは日本人だけの会社であってもかまわない。大事なのは多様な社員がどれだけ意

欲的に働ける仕組みがあるか、の方なのだ。

「継続的な学習」という新たなニーズに企業は応えるべき

採用した人材の育成に関して、日本企業はこれまでOJTを重視してきた。今日でもその重要性に変わりはないが、同時にOJTで身につけた能力を大学院などで学ぶ汎用的な知識で整理することが必要で、それができていないと時代の変化には対応できなくなっていることも強く認識しなければならない。OJTで身につけた能力は、同じ仕事が継続する場合には有効である。しかし、仕事が大きく変化する不確実性の高い現代には、そうした経験に基づく能力はむしろ足かせになってしまう場合もあるからだ。

したがって、社員の継続的な学習機会の確保は、企業にとって今後ますます重要になっていく。多様な働き方を可能にする職場づくりはなにも、社員のワーク・ライフ・バランスのためばかりではない。企業が継続的に成長・発展していくためにも、じつは必要不可欠なことなのだ。

人事部にとっての重要なポイントは、今ある「正社員」という括りにとらわれないことだろう。正社員とはこれまで、大きく2つの特徴的な働き方をする人々を指す言葉だと考えられてきた。1つは「無期契約」。つまり、いったん会社に入ったらめったに転職せず、定年まで同じ企業で働き続ける人たち。もう1つは、「無制限・無限定」な働き方ができる人たちだ。具体的に言うと、いつでも残業可能で、どんな地域へも転勤し、営業だろうが経理だろうがどんな仕事でもやります、という社員。これらが典型的な正社員のイメージだった。

このことは、裏を返せば、それ以外の人たちはみな「非正規」という考え方にもつながる。仮に、そのなかに能力が高かったり、管理職としてふさわしい人物がいたりしても、そのままでは適所に配置することができないため、彼らの多くは企業の考える「適材」からは暗黙のうちに外れてしまっている。こうしたミスマッチを解消するには、企業が働く側の事情に配慮し、無期契約でも、時間的・地域的に限られた働き方のオプションを可能な限り提示したり、それに合わせた社内ルールを整備したりする必要がある。今いる正社員のキャリア継続と非正社員や女性、高齢者などこれまで十分に活かされてこなかった人材の適材適所を実現するために必要不可欠なもの、それがいわゆる正社員の多元化だ。

残業と管理職の職務内容を見直し社員の自己管理能力を高める

このことを実行しようとした場合、実際に苦労するのは現場の管理職だろう。したがって、どのような

人物を管理職にするか、その期待される役割は何かについても、十分に考える必要がある。管理職がプレイングマネジャー化しており、仕事を回すことだけで精一杯という状況では、働き方の多様なチームを管理することなどとても無理だ。管理職に求められる役割は本来、自分が抜けても機能するチームを作ることにある。正社員を多元化したければ、その本来の目的に照らし合わせ、管理職の業務を見直すと同時に、マネジメントできる人材が選ばれるように、選抜方法を再検討しなくてはならない。

多様性をマネジメントするコツは、社員を過剰に管理しようとせず、自分で自分を管理できるようにすることだ。正社員の多元化が進まない大きな原因の1つに、その大前提となる「社員の自己管理能力」が不足していることが挙げられる。日本ではいまだ「若いうちから残業させることで若手を徹底的に鍛える」という考え方が圧倒的だが、これは社員の成長からすると、むしろマイナスだ。最初の1年間くらいは決められた仕事を時間通りにこなせる能力を身につけさせることが重要だ。こうすることで、社員は早いうちから効率的な働き方を身につけることができ、自分に必要なプラスアルファの知識を学ぶ機会と時間、意欲をもてるようになるだろう。

正社員を多元化すれば、その雇用保障をどう考えるべきか、という法律上の問題も出てくる。経営環境が悪化して事業所を閉鎖しなければならなくなった場合、無期契約だが特定の地域でしか働けない正社員を配置転換できるのか。できない場合、解雇せざるを得ないケースも考えられるが、果たしてそれは適法かといった問題だ。現在の法律で言えば、整理解雇が妥当と認められるには「人員整理の必要性」「解雇回避努力義務の履行」「被解雇者選定の合理性」「手続きの妥当性」といった4要素を総合的に考慮して判断されることになる。企業が職務内容や勤務地を決めたのだとしたら、特定の職務や事業所がなくなった場合に解雇回避努力として職種転換や配置転換が経営の責任となろう。他方、社員が自分の意思でそうした働き方を選んだ場合には、働き方の限定に応じて解雇回避努力の内容を異なるものとすることが合理的となろう。

このように、ダイバーシティ・マネジメントや正社員の多元化は単に制度を部分的にいじれば済むという問題ではなく、人事に関する企業の考え方を根本から洗い直す必要性のある課題だ。見直すべきは、社員の働き方や育成方法、組織風土の改革などマネジメント全体にも及ぶ。だからこそ一筋縄ではいかず、人事部が率先してイノベーションを起こしていかなくてはならないテーマだといえるだろう。

佐藤博樹（さとうひろき）

● 1953年生まれ。81年、一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学、雇用職業総合研究所（現労働政策研究・研修機構）研究員。83年、法政大学大原社会問題研究所助教授。91年、法政大学経営学部教授。96年、東京大学社会科学研究所教授。2011年より現職。主著『人材活用進化論』（日本経済新聞出版社）など。

 text：曲沼美恵 photo：平山 諭

「制約社員」の活用に不可欠な人材の現在価値と将来価値の峻別

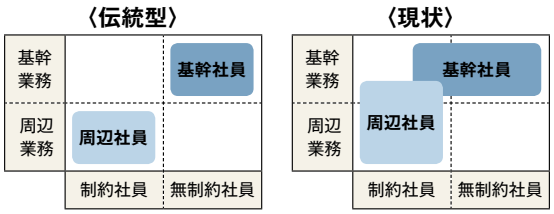
今野浩一郎氏　学習院大学　経済学部　経営学科　教授

従来の日本的人事管理は、「男性・大卒」正社員を、労働時間、勤務地、仕事内容に関して、相当柔軟に活用するシステム、と言い換えることができるだろう。その行き着く先が年功制と長期雇用だったわけだが、昨今、そうした人材活用に齟齬が生じ始めている。「正社員」はこれからどうなるだろうか。新「日本的人事管理」はどうあるべきだろうか。『正社員消滅時代の人事改革』の著者、今野浩一郎氏に伺った。

上からの指示で、日本全国、いや、全世界どこでも転勤する。時間をいとわず働き、思いがけない異動も受け入れ、未経験の仕事にも果敢に挑戦する。労働サービスを制約なく企業に提供できるという意味で、こうした社員は「無制約社員」といえる。総合職の男性社員がその典型である。

一方、勤務場所、時間、仕事内容について何らかの制約をもつのが「制約社員」である。家事や育児の両立という「時間制約」と、転居を伴う異動が不可能という「場所制約」をもつのが結婚、出産後の多くの女性である。定年後の高齢者も、健康や生活上のニーズから短い時間で働きたい、転居もできないという意味で、同じ制約社員だ。こうした制約社員は非正社員に多く、典型がパートタイマーであるが、これまで無制約社員であった総合職型の正社員も制約社員化が進みつつある。育児との両立を図る女性総合職、介護すべき親を抱える男性中高年社員、自らに障害や病気のある社員などがその例である。昨今、パートタイマーや女性総合職の比率が上昇していること、高年齢者雇用安定法の改正により、定年後の高齢者の65歳までの再雇用が企業に義務づけられたことなどから、雇用者のなかで制約社員が増える傾向が強まっている。これが企業に何をもたらすのだろうか。

図表１　人材活用戦略の３類型



○無制約社員の処遇には「使い勝手」が反映されている

図表1は基幹業務と周辺業務を、それぞれどんな社員に担ってもらうか、という企業の人材活用戦略を表したものである。伝統型では、制約社員で周辺業務を行うのが「周辺社員」、無制約社員で基幹業務を担当するのが「基幹社員」というすみ分けができてい

た。基幹社員＝正社員もしくは総合職、周辺社員＝非正社員もしくは一般職とご理解いただきたい。

これが現在では基幹社員、つまり正社員でありながら何らかの制約をもった社員が増え、制約社員でありながら基幹業務を行う社員が増えてきたために、無制約社員と制約社員の間で業務の重なりが生じている企業が多くなり、人事管理に矛盾が起きている。

じつは欧米ではこうした問題は起きにくい。異動などについて企業の人事権が制約されている（つまり、企業からするとすべての社員が制約社員である）上に、同じ仕事に従事し、同じ成果を挙げたら同等の待遇を保証する、というやり方がとられているからだ。目の前の仕事と成果を見る。つまり、人材の「現在価値」で処遇を決めているわけだ。

ところが、現在価値だけでは人事は回らない。ある重要なポジションが空いたので、誰かを昇進させなければならない場合、現在価値だけで判断すると、高度な職務を遂行できない可能性があるので、何らかの方法で高度な仕事をこなせる能力、つまり「将来価値」をしっかりと見定める必要がある。じつはそのためにアメリカで作られた尺度が「高業績を挙げ続ける人材の行動特性」をまとめたコンピテンシーである。つまり、アメリカ企業は、人材の現在価値と将来価値を分けた上で、前者に応じて賃金を支払い、後者を参考に人材配置や昇進を行っているのだ。

日本はこの点が明確に区別されていない。たとえ同じ仕事をしていても、長期雇用のもとで将来性を期待されている正社員はそれを理由にして高い処遇が与えられている。それに加え、正社員の処遇の高さは「無制約」であることも関係してくる。正社員とは時間をいとわず、辞令一本でどこへでも動く、企業にとってはすこぶる使い勝手の良い存在だ。高い処遇にはその使い勝手が反映されているわけだ。

○変革は周縁から起きる 定年後の高齢者活用に注目

今まではそれでも良かった。ところが、制約的な正社員が増え、正社員と非正社員の垣根が低くなると、非正社員から「同じ仕事、同じ成果なのに不公平だ。正社員にも現在価値で支払ってほしい」という要求が強まるのも当然といえよう。そうした現在価値で支払う方向へ、日本企業も急速に変化してきている。その象徴が成果主義であり、年俸制である。この流れをさらに強めるには、人基準ではなく仕事基準へ、職場の仕組みを変化させる必要がある。その際に重要なことは、仕事の出し手である管理者も、仕事の受け手である社員も、お互いの事情を考慮しながら、仕事の配分および人材の配置を決定できる「賢い交渉人」になれなければならないということである。

特に制約社員の場合には、制約を背景にして「どのように働けるのか」「どの程度働けるのか」が人によって異なるので、仕事の配分を決めるにあたって管理者と社員の間の擦り合わせが必要になるため、より「賢い交渉人」たることが求められている。しかし、職務の曖昧さに慣れ、業務ニーズに合わせて柔軟に仕事を配分してきた管理者にとって、また、柔軟に働いてきた社員にとって、「賢い交渉人」になることは難しい挑戦である。では、「賢い交渉人」は日本企業には生まれないのだろうか。そんなことはない。物事の変革は周縁から起こる可能性が高い。周縁の典型が60歳定年後に再雇用された高齢者である。

そうした人材に対して、現在、65歳までの5年間、低いレベルで一律の給料を支払う企業が多いが、それこそ成果を期待していない「やる気のない人事管理」である。高齢者の数が少ないときはそれでも良かったが、これからは違う。高齢者の数は右肩上がりで増えていく。それに対して相変わらず「やる気のない人事管理」をやっていれば企業がつぶれてしまう。

では、その逆、「やる気のある人事管理」はどういうものか。最長で5年しか在籍しない高齢者に、現在価値でしっかり賃金を支払うことである。そうなれば、全員一律はあり得ない。しかるべき評価を行い個別の仕事と成果に応じた額を支払わなければならない。そこでは「何の仕事を担当するのか」が問題になるの

で「賢い交渉人」が生まれる。

そうすると、当の高齢者には現在価値に基づいた適切な処遇が実現する。でも問題はここからだ。多くの高齢者には長年、慣れ親しんだ同じ仕事が割り当てられるはずだが、現在価値で支払っても、定年前と定年後では賃金が減少する。それは、定年前の社員（特に総合職的な社員）には、「長期的な観点から育成し活用し処遇する」ために現在価値では支払われないという特徴があるからである。そうすると、「定年以降は現在価値で処遇するなら、定年以前はなぜ違うのか。同じようにすべきだろう」と異議を唱える高齢者が出てくるだろう。

現在価値を重視する多元型の人材活用を

これに対して企業はどう答えるか。「これまでのやり方は変えない」というのも1つの選択肢だ。つまり「無制約であり、雇用が長く将来性を期待しているという理由で正社員には高い賃金を、制約があり、雇用が短く、将来性を期待していないという理由で、非正社員には低い賃金を支払う」と言えばいい。

でもその場合には、前者には基幹業務を、後者には周辺業務を割り当てるという職域分離を以前のように明確にする必要がある。しかし、そうすると、基幹業務を担っていた、あるいは基幹業務を担えるパートタイマー、高齢者、女性などの制約社員を基幹業務から外すことになるので、彼らを有効活用できないという問題が生まれる。それでいいのか。いいわけがない。多様な人材をバランス良く活用している欧米企業が二馬力のエンジンで飛んでいるとしたら、日本企業は男性中心の無制約社員だのみの一馬力でそれに対抗するようなものだ。

結論を言えば、そうやって現在価値を重視しながら、人材活用は多元型で行くべきだと私は考える（図表2）。つまり、制約か無制約かを問わず、優秀な人材を基幹業務にあてるやり方である。制約を配慮して「こき使う」、いや正確にいえば、「こき使う」ために制約に配慮するわけだ。それと共に、基幹業務を担う非正社員が正社員に移行できる「渡り」の整備も必要だ。

こうなると純粋な無制約社員の数は減るものの、彼らが企業の明日を担う基幹人材であることは変わらないし、無制約であると共に現在価値の高い仕事につくことになるので、それに応じて高い処遇を保証されることになろう。

日本企業は、制約の有無によって社員を区分し活用する人事から、制約の有無は関係なく、業務の中身によって社員を区分し活用する人事への転換を迫られているのである。

図表２　人材活用戦略の３類型〈多元型〉

基幹業務	基幹社員	
周辺業務	周辺社員	
	制約社員	無制約社員

今野浩一郎（いまのこういちろう）

● 1946年東京生まれ。東京工業大学理工学部経営工学科卒業。同大学大学院理工学研究科修士課程修了。神奈川大学助手、東京学芸大学講師、助教授を経て、92年より現職。主著『勝ちぬく賃金改革』（日本経済新聞出版社）、『人事マネジメント』（共著、ミネルヴァ書房）、『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社）。

総括

「専門」正社員と「自由」正社員 今後の働き方を考える

武藤久美子　リクルートマネジメントソリューションズ　営業統括部ソリューション推進部

環境や社員の意識が変化するなか、今後、「専門」正社員は、自らの意思で働き方を選べるようになるのだろうか。時間的・地理的な制限のなかで、仕事に注力し、能力を最大限発揮することが認められるようになるのだろうか。こうした働き方をする社員を「自由」正社員と呼び、「自由」正社員という働き方を企業が採用し、マネジメントするポイントを、企業事例や識者の見解を基に整理した。

これまでの「専門」正社員にとらわれない働き方が見つかった

企業事例で見てきたように、三友堂病院では、他の病院では恐らく「非正規職員」とする働き方を「正職員」と認めていた。また、タカラトミーでは、玩具メーカーの特徴や自社の経営理念に合わせて、働き方の多様な選択肢や柔軟性を提供していた。そして、ファンケルでは週3日のNO残業デーなど、制限・制約のある社員とない社員の働き方が近かった。

「専門」正社員と「自由」正社員をしなやかに行き来する三友堂病院、「専門」正社員自体が多様な働き方の選択肢を有するタカラトミー、「専門」正社員と「自由」正社員の働き方との距離が近いファンケル……、多様な働き方の実現方法はさまざまである。しかし共通して、「自由」正社員として活き活きと働く社員の姿が想像できたのではなかろうか。

「自由」正社員の活用は、社員だけでなく企業側にもメリットあり

3組織の事例によると、多様な働き方を受容し、「自由」正社員を活用することは、単に社員の制限・制約に“配慮”するという責務を超えて、企業にもメリットがあるようにみえる。企業側のメリットは大きく分けて3つある。

第一に、人材の獲得能力の向上である。“多様な働き方を受容する会社”であるという世の中の認知が、新たな人材の関心を呼ぶ。また、獲得できる人材の母集団を、“能力は高いが、制限・制約のある人材”に広げることができる。他社と獲り合いになる可能性は、“能力が高く、制限・制約のない社員”に比べて高くはないであろう。

第二に、業務品質や生産性への意識向上である。個人レベルでは、制限・制約に配慮することで、個々人の能力をいかんなく発揮させることができるようになる。職場レベルでは、働き方が多様になることで、導入当初は、職場の混乱や生産性の低下が見られるかもしれない。ただ、紹介した事例においては、働き方の見直しは、生産性の向上につながっているといえよう。

第三に、ロイヤルティの向上である。社員に報いる企業姿勢が、社員の“この会社に勤めて良かった”という思いを醸成する。そのことが、会社への貢献意欲を生むと同時に、人材の引き留めにもつながる。

「自由」正社員は、自身の仕事と生活を自己管理する

では、企業は多様な働き方の受容をどのように実現していけばいいのだろうか。

「自由」正社員は、地理的、時間的に自由な働き方を

することが前提となるため、企業は、社員が“きちんと働いているか”を管理することが難しくなる。代わりに、「自由」正社員自身が、自らの仕事と生活の質的向上に責任をもち、自己管理する必要が出てくる。そこで企業は、社員の自己管理を助け、多様な働き方を受容する素地を作る必要があろう。企業事例や識者の見解に見る人材マネジメントのポイントは以下の3つである。

第一に、働き方を企業全体で統一させることが難しい場合は、働き方の特徴が類似している単位に組織を分けた上で、それぞれにおける最適な働き方を模索するのが近道だと想定されるということである。小分けの単位の代表例は職種である。

どこかの職種で認められる働き方が、他では認められない、といったことは、社員に不公平に映るかもしれない。また、異動が多い企業では異動前後で認められる働き方が異なり、働きづらいという声が出るかもしれない。よって、それでも実施する理由や意義を社員に説明しておく必要がある。

しかし、このような部分最適は、組織としての求心力を弱める恐れがある。そこで、組織を束ねるためのポイントが、以下、第二、第三である。

第二は、組織目的を共有し、社員の成果・行動の方向性を規定することである。これは、社員が必要な活動に注力するための指針となるであろう。企業の持続的成長を支え、かつ日頃の活動の指針になるような組織目的を置くのは、容易ではないかもしれない。しかし、事例の3組織は共通して、顧客にどのような会社と認識されたいかを明確にしており、それを実現するための人材マネジメントを貫いていた。

第三は、成果・結果志向のマネジメントを行うことである。会社や上司は、社員の行動・プロセスを逐一確認することができなくなる。そこで、社員の成果や結果、または、成果・結果を挙げるためのKPI（重要業績評価指標：Key Performance Indicators）を明確にし、“部下の行動が成果・結果につながっているか”を要点を押さえて確認することが必要となる。部下の成果・結果を測る指標を明確にすることで、上司の負荷が必要以上に高まることなく、多様な働き方を受容することができるようになるであろう。

多様な働き方の実現方法、業種、職種にもよるが、上司は、部下が自分の目の前（座席）で仕事をしていないという理由で、“仕事をしていない”と判断することはできなくなるだろう。一方で、部下は上司に、“逐一行動を確認しなくても仕事を任せられる”という安心感を与える必要がある。よって、多様な働き方が受容される社員は、一人前レベルで業務遂行できる人に限られるかもしれない。

なお、同一職種内など同一の単位内では、「専門」正社員、「自由」正社員いずれにとっても、仕事内容、期待レベルに見合った処遇であることが重要となる。想定外に発生する仕事や、役割と役割の間に落ちるような仕事を引き受けることを期待される場合は、仕事内容が同じでも期待レベルが違うので、プラスの処遇がなされるべきである。それらは一般的に「専門」正社員が担うことが多く、それに対しては、手当などで報いていく必要があろう。もちろん、期待に応えている分を“超えて”、処遇すべきという意味ではない。この点でも「自由」正社員と「専門」正社員が協働できる職場づくりに寄与する人事の役割は大きい。

「自由」正社員活用の継続的取り組みは自社における必要性と強い意志が支える

事例の3組織からは、経営上大事にしている考え方や経営環境上の必要性から、多様な働き方を受容することへの強い意志が感じられた。

企業によっては、人材の獲得、業務品質・生産性の向上、ロイヤルティの向上といったメリットがあっても、現時点で多様な働き方を受容する必要性は低いかもしれない。しかし、今後も自社で採りたい人材は質・量共に十分に確保できるのか。画一的な働き方のまま、社員は能力を発揮し続けることができるのか……「専門」正社員の働き方について、これを機に考えていただければ嬉しい。

志から生まれた組織を論理性と企業理念で開花させる

らでぃっしゅぼーや株式会社　会長
緒方大助氏

有機・低農薬農産物などの会員制戸別宅配業を手がける「らでぃっしゅぼーや」。会長の緒方大助氏は、組織を動かすのは「論理性（ロジック）」と「情熱（パッション）」だと言う。異なるビジネスの経験から仕組みづくりの重要性を学び、環境NPO出身の社員に利益の大切さを説き続けた緒方氏は、いかにして現在の経営哲学をもつに至ったのか。

緒方氏が高校3年生のときのことだ。恒例行事の運動会で、タンブリング長をやることになった。

「応援合戦で組み体操を披露するのですが、男子では花形。前の年に先輩たちが設計したのが雨で実現せず、それをどうしても再現したいと思って立候補したんです」

リーダーになった緒方氏はまず、参加するメンバーを運動部とそれ以外に分け、1年生から3年生まで全員の身長と体重を調べさせた。身長が高くて体重が重い者は下に、背が小さくて軽い者は上に、とピラミッドの配置を考えていった。そうして、放課後も夏休みもなくみなで練習していると、ある日、学年で最も怖いと評判の担任が、その様子をじっと見つめているのに気がついた。

「そのときは何も言われませんでしたが、後で別の先生から教えてもらいました。『緒方はああ見えて、人を動かすのがうまいなあ』って、その先生が言っていたぞ、と」

高校時代は勉強嫌いで、体育も補修授業を受けるほど。教師にとってはやっかいな存在なのだろう、と自分でも思っていた。

「だから、その言葉は妙に嬉しくて、大人になってからもずっと心に残っていました」

ゼロから飲食店ビジネスを任され経営者感覚を身につけた

卒業し、大学の商学部でマーケティング原論を学んだ緒方氏はその理論を実践してみたくなり、友人と組み、在学中からビジネスを始めた。だが、経験不足で事業は失敗。結局、飲食店ビジネスを展開する会社に就職した。

「そこが面白い会社で、お給料が店の売上に対する完全歩合制なんです。こういう店をやる、と会議で決まると、そのコンセプトと予算、場所だけが降りてきて、あとは全部、任される。だから、新人のうちから、内装業者との打ち合わせやアルバイトの雇用、酒屋との交渉などなんでもやりました」

開店後は店長として勤務。当初は思うように売上が伸びず、アルバイトよりも安い給料で働く月もあった。収入は不安定だったが、「その分、学べることは多かった」と言う。

「今になって振り返ると、若いうちにあのような経験

緒方大助（おがただいすけ）

● 1960年生まれ。福岡県出身。学生時代に起業するも失敗。飲食店ビジネスの会社に入社し、32歳でキューサイ青汁（現キューサイ）に入社。開発部次長などを経て2000年1月、有機・低農薬野菜、無添加食品、環境に優しい日用品などの会員制個別宅配ネットワーク・らでぃっしゅぼーやの買収に伴い、39歳で社長に就任。2013年5月、社長を退き、会長就任。

が積めたのは、プラスだったと思います。おかげで、自分が良質なアウトプットを出しさえすれば、それに見合った報酬がもらえる、という感覚を身につけることができました。思えば今に至るまで、自分の労働力をお金に変えたという感覚はない。すべて、アウトプットに対する報酬だと思ってきました」

1993年、32歳で転職し、今度は健康食品を製造・販売するキューサイ青汁（現キューサイ）の営業職となった。キューサイの営業部は当時、外部にいる訪問販売員を束ねるスーパーバイザーが主な仕事。緒方氏も当然、それを期待して採用されたと思っていたが、ある日、社長に呼び出され、「通信販売事業を立ち上げてくれ」と告げられる。

「社長も僕も経験のないことで、2人ともどうすればいいのかまったく分からない。仕方がないので、その日の帰りに書店に寄り、参考になりそうな本を数冊買い込みました。そうやって、文字通り手探りでコールセンターを立ち上げたんです」

商品の良さには自信があった。幸い、先行企業を見学させてもらうこともできた。問題は通販モデルのコツをどう掴むか、だった。

「これはやりながら覚えたことですが、テレビにせよ新聞・雑誌広告にせよ、プロモーションを打てば当然、それに対する反響がある。この効果は初回が一番大きくて、だんだんと小さくなっていく。ですから、『初回で見込める効果に対してどれくらいまでのコストをかけるか』の見積もりが勝負なんです」

緻密な計算でプロモーションコストを積み上げていったことが功を奏し、通販の売上はわずか2、3年で約30億円にも膨らんだ。それにつれ、当初は3人のパートタイマーで動かしていたコールセンターの規模も、一気に70人近くのオペレーターを抱えるまでに大きくなった。

70人の女性に総スカンを食らい コミュニケーションの重要性を実感

緒方氏はこのとき、成功と同時にある失敗も経験している。急拡大したコールセンターを動かすためトップとして「君臨しよう」と決意したが、女性たちの信頼を得られず、むしろ総スカンを食らったのだ。

「昔から理詰めで人を説得しようとするタイプで、飲食店をやっていたときから『緒方は人を追い込むよね』と上司に注意されていました。けれど、心の底では納得していなかった。総スカンを食らったときに、そうか、自分のミッションは彼女たちを屈服させることではなくて、彼女たちから良質なアウトプットを引き出すことなんだ、と気づきました」

信頼を回復するため、緒方氏は一人ひとりの受け取り方に合わせ、個別に、かつ丁寧にコミュニケーションをとるようになった。

「今でもよく、コミュニケーションは量が大事だと社内で言いますが、その原点はここにある。人は、心に残った言葉によって行動を変えるものです。しかし、心に残るものは個人によって異なる。自分がどれだけ必死に訴えても、個人が理解してくれなかったら行動は変わらない。みなの行動を変えたければ、こちらが一人ひとりに合わせるしかないんです」

弱冠39歳で買収先のらでぃっしゅぼーやの社長となってからは、組織風土の改革にも取り組んだ。同社はもともと環境NPOが母体の企業であり就任直後の社内には、「社会にとって良いことをしているのだから、利益はいらない。有機野菜が普及すれば、組織などなくなってもかまわない」という、いわばNPOマインドが蔓延していた。そのため、緒方氏は朝礼や飲み会などあらゆる機会を利用し、自分自身の考える「企業とは何か」を社員に説いていった。

「市民運動家の多くは企業がお金を儲けることはけしからん、と思っています。当時の社内にも、少なからずそういう空気はありました。だから僕はことあるごとに、そうじゃない、企業はお金儲けをしたい人たちの集まりではなく、自分のやりたいことを実現したい人たちの集まりだ、と説明した。やりたいことを実現するには当然、利益が必要です。だから、企業にとって利益は目的ではなく手段にすぎない、ということを繰り返し説明しました」

緒方氏は同時に、それまで社内になかった企業理念とミッションを掲げ、もともとあった「志」を改めて言葉にした。そうすることで、事業行為を通じて利益を得ることは悪ではなく、社会貢献にも通じる道だという考えを社内に浸透させていった。

「キューサイに転職する際、面談した当時の社長に言われた言葉が今でも記憶に残っています。任された飲食店はかなり利益を挙げていましたから、少し有頂天にもなっていたと思います。そんなとき、こう言われたんです。『お前がこれまでしてきたのは仕事じゃない、単なる金儲けだ。仕事というのは反復継続できて、未来永劫、富を生み出し続ける仕組みを作ることだ』と」

その言葉は緒方氏の胸に深く突き刺さり、以後の経営スタイルを作る土台にもなっていった。

「会社にとって何がベストか」を考え社長を退き、会長になることを決断

東日本大震災の直後、原発事故の影響もあり、農産物に対する消費者の不安は、かつてないほど大きく広がった。すぐさま現地に入った緒方氏は、生々しい被害の光景を目の当たりにして「何かしなければ」という強い衝動に駆られた。風評被害を心配する契約農家に対しては、「放射性物質の検査体制を整え、正しい情報を消費者に開示すべき」と訴えた。「雇用

経営者の目でものを見る人材は
いすぎて困ることはない
多ければ多いほど組織は成長できる

が不安定な現地の状況を少しでも改善したい」と、計画を1年前倒しして、宮城県仙台市にセンターをオープンする決断も下した。何事も理詰めで考えることが得意だった緒方氏も、このときばかりは情熱を優先した。

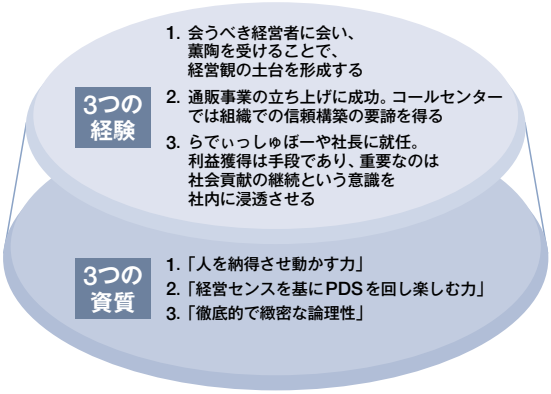
2012年8月、会社はエヌ・ティ・ティ・ドコモの連結対象子会社となり、それから一年も経たない2013年5月、緒方氏は社長を退き、会長となった。社長を退く提案は、自らしたという。

「提案すると、親会社の方がびっくりしていました。もちろん、まだ若いのにとか、いろいろ言う人はいました。でも、そんなことは会社にとって何の関係もない。論理的に考えて自分が退くのが一番いいと思ったから決断したまでのことです。誰それを次期社長にしてくれということは一切、言いませんでした。ただ、ドコモショップという新たな拠点を手にし、それを次なる成長のメインエンジンに据えるとなれば、論理的に考えて、それを一番うまく動かせる人物がトップに立つべきだ、と提案しました」

父親が小さな印刷会社を経営していたため、「自分もいずれ何か商売をして生きていくのだろう」という漠然とした意識は、小学生の頃からもっていた。小さな事業でも、コツを掴み、仕組みにしていくと、次第にそれが大きくなる。そこに、ビジネスの醍醐味を感じた。会長になった現在、「残る仕事は経営者人材の育成だ」と緒方氏は言う。

「経営者人材とは、何も後継社長だけを指すのではありません。経営者的感覚でものを見たり、判断できたりする人間は組織のなかに何人いてもいいし、いすぎて困ることはない。だから、これからはつたないながらも僕自身が経営者として考え、実行してきた経験を若い人たちに話していきたい。そのなかの何人かが気づきを得てハートに火がついてくれたら、会社はもっと成長できると思います」

[経営者育成のグランドセオリー　～緒方氏の場合～]



展望

自己管理力を高めるモチベーション学

マネジメントにおいて、「モチベーション」という言葉が盛んに使用されている。しかし、その言葉が使われる場面は多岐にわたっているため、実体はとても掴みにくい。組織行動心理学におけるモチベーションとは何かを改めて整理していただくと共に、今後、大きな課題として浮上するであろう「働く高齢者のモチベーション」についても伺った。

角山 剛氏
東京未来大学　モチベーション行動科学部　教授

誰かが設定した目標ではなく、自分が設定した目標に応じて動けるか

モチベーションを学ぶことはリーダーシップ育成に通じる

――東京未来大学には全国でも珍しい「モチベーション行動科学部」があり、先生はその学部長でもいらっしゃいます。学生にモチベーションについて教えることには、どのような意義があるのでしょうか。

学生にとって、神戸大学金井壽宏教授のおっしゃるような持論、つまり自分なりのモチベーション論をもって社会に出て行くことは、これからますます重要になっていく、と感じています。モチベーションというと、単に精神論ではないかと思う方がいるかもしれませんが、ここでは人の「やる気」がどうして生まれてくるのか、どのように変化するのか、ということの科学的根拠を学びます。モチベーションを学習することはすなわち、リーダーシップの育成にも通じます。人をどうやって巻き込めばいいのか、あるいは周囲をどう元気づけていくか。そのためには、個々人のモチベーションに働きかける確かな知識と方法論が必要だからです。

――ひとくちにモチベーションといってもその捉え方にはさまざまな切り口があると思います。先生ご自身はどういう点からこのテーマに興味をもたれ、研究を始められたのでしょうか。

大学院のときの恩師が期待理論と目標設定理論を盛んに研究されていて、私自身も目標設定理論が面白いと感じ、研究を始めました。モチベーションとは何かというと、それは行動を発動させる心理的エネルギーのこと。そのエネルギーを生む重要な要素の１つが目標（ゴール）です。ですから、まずはその目標がどのようにして人を動かすのかを詳しく知りたいと思いました。そうやって研究していくうちに、モチベーションを阻害する要因にも関心が向いてきました。そこで、1990年代から女性のキャリア形成を阻害するセクシャル・ハラスメントの研究にも着手しました。同時に、子どもの世界で起きていることを調べれば大人社会にも応用できるのではと考え、学校における「いじめ」の研究にも興味をもつようになりました。2000年代に入ると、それまでなかったような深刻な企業不祥事が相次ぎ、それに伴ってビジネス倫理、さらにごく最近では、アメリカを中心にポジティブ心理学が大きな注目を集め、それに関連した研究もしています。これらの研究は一見するとバラバラなように思えますが、じつはどれもモチベーションと深い関係性があり、私のなかでは統一されたテーマです。

短期的目標と長期的目標 2つを組み合わせ、使い分ける

――モチベーションの研究成果を実社会で応用しよ

うとすると、多様であるがゆえの困難も感じます。

例えば、先生が興味を引かれた目標設定理論は比較的短期の効果を狙ったもので、結果を測定しやすい。一方で、もっと長期的な目標が重要だとする指摘もありますね。

おっしゃるように、目標のなかにも短期的なものと長期的なものがあり、長期の目標が人生にどう影響するかという研究は、キャリアの問題と関係してくると思います。個人の側から見れば、2つの目標はバラバラにあるのではなく、一種のグラデーションのように重なり合いながら存在している状態ではないかと思います。ですから、マネジメントする側にとってはこの2つを組み合わせ、うまく使い分ける必要があるでしょう。例えば、営業成績を達成するとくす玉が割れ、同僚たちが一斉に拍手をしてくれる職場があったとします。これは目標を達成することで一種の承認欲求が満たされる、つまり、外的報酬に働きかけてモチベーションを高める仕掛けの一種ですが、これだけではやはり限界があります。というのも、外的報酬には必ず般化作用があり、同じ刺激ではいつしか満足できなくなってしまう。そこで、より長期的なキャリア目標に働きかける、つまり内的報酬で自分をコントロールすることによって自分自身でモチベーションを高めていく別の仕掛けも必要になってきます。

高齢者の場合、過去のキャリアから深める対象を発見できるか

――最近、企業の方たちからよく聞くのは、「高齢者のモチベーションをどう上げていけばよいか」という悩みです。一度出世のトラックから外れてしまった人をもう一度奮起させるには、何が必要ですか。

人生80年と仮定して、40代であれば「よし、もう一度やってみよう」と思えるかもしれませんが、50代、60代ではそれが難しい。高齢者の場合、タイムリミットが若い人たちよりもクリアに見えてしまっていて長期的目標を描きづらいため、どの部分に働きかけてモチベーションを上げるかは、社会的にも重要になっていくテーマだと思います。そこで考えるべきは、組織で働く中高年以上の方たちが、果たしてどれだけ自分自身で目標設定できているか、という点です。目標は誰かに与えられるよりも自分で設定した方がコミットメントの度合いも高くなり、モチベーションにも好影響を与えます。ただし、年をとってからいきなり「自分自身で目標を設定しなさい」と言われても難しいでしょうから、若いうちから自分自身で目標を設定し、それによってセルフマネジメントできる環境を整え、個人もまたそうした習慣を身につけておく必要があります。冒頭でお話しした「自分なりのモチベーション論をもつ」ということが、ここでも役に立ちます。

――中高年のやる気を起こすために、組織はどこまで関与すべきでしょうか。

その点については、組織によって考え方の違いはあるかと思います。ただ、日本企業がここまで強くなった要因に「人を育てる文化」があったとすれば、中高年以上の人たちの職業人生を充実させることに関しても、もう少し強く意識してもいいのかもしれません。高齢者の場合、若いときのようにがむしゃらな目標を掲げて自分を高みに引っ張り上げようとしても、無理はききません。高めるよりも、むしろ、今あるものを掘り下げ、深めていくことのできる対象を見つけられるかでしょう。過去のキャリアのなかに、もしも、そういう対象を発見できたら、若いときとはまた違う凝縮されたモチベーションが生まれ、一種の爆発力を生む可能性はあると思います。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

かくやまたかし

● 1951年生まれ。立教大学大学院修了。東京国際大学教授を経て、2011年9月より現職。専門は産業・組織心理学。モチベーションの理論的研究をはじめとして、女性のキャリア形成、職場のセクハラ、ビジネス倫理などさまざまなテーマに取り組んでいる。近著に『産業・組織』（新曜社）、『産業・組織心理学ハンドブック』（編集委員長、丸善出版）など。

プロ経営者の育ち方

インタビュー調査から明らかになった プロ経営者の学びのプロセス

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所
所長 古野庸一

はじめに 研究の背景

人事・組織に関する調査で、「次世代リーダー育成」は、21世紀に入ってから、トップ課題の常連である。国内市場の成熟、グローバル化、IT化の進展の影響で、簡単に業績を上げられなくなり、明日を切り開いてくれるリーダーの需要が急速に高まったことがその要因である。それに加え、ルイス・ガースナー氏やカルロス・ゴーン氏のような卓越した経営者による企業変革事例が多くなり、経営者の良し悪しが企業業績に影響を与えることが明らかになったことも、次世代リーダーへの期待に拍車をかけている。

当たり前の話であるが、「御神輿にのって、つつがなく任期を過ごす」経営者ではなく、「業績を上げてくれる」経営者。「昔の功労をねぎらうポストとしての」経営者ではなく、「未来を創り上げる」経営者への要望が高まっている。

一方で、そのような経営者を育てようとしているが、十分に育てられていないというのが現実である。ゆえに、十数年も課題になっているといえる。

育成が難しい理由は、大きく分けて2つある。

1つは、経営者になる前に経営者の仕事を経験できないことである。営業職、企画職、技術職、技能職、教師、医師、建築家など多くの職業は、まず見習いで仕事を始め、先輩から指導を受け、優秀な先輩の行動を真似しながら、一人前になる。新人から一人前、そしてベテランといわれるまでの期間は、10年単位である。しかし、営業課長の仕事は、営業職の仕事とは違う。部下時代に営業課長の仕事を見ているが、実際にやってはいない。知っていることとやってみることには大きな違いがある。しかも、課長になった瞬間から一人前の課長が期待される。せいぜい猶予は半年である。その間に、一人前の課長にならなければならない。同様のことが課長と部長、部長と事業部長、事業部長と経営者の間で起こる。つまり、経営者は、経営者になって初めて、経営者の仕事をすることになる。その前の仕事が役に立つこともあるが、役に立たないこともたくさんある。そういう状況での経営者の育成である。

仕事で育成しにくいので、OffJTでの育成が視野に入ってくる。しかし、次世代リーダー候補者は、優秀であるがゆえに目の前の仕事が忙しく、OffJTを行っている時間がないというジレンマがある。また、今の仕事に役に立たない知識やスキルを積極的に学ぼうというインセンティブが働きにくいのも事実である。仮にOffJTの場で身につけたとしても、実際の仕事の場で実践の機会がないとするならば、身につけたものは陳腐化していく。OffJTでの育成も難しい。経営者育成が難しい2つ目の理由である。

時代として、経営者が求められている。しかし、その育成は難しい。そのような状況においても、卓越した経営者は存在している。

そのような経営者は、そもそもどのような素質をもっていて、どのような育ち方をしているのかを解明していくことが、今後の経営者育成の示唆になると考え、本研究を進めることにした。

学びのプロセスに関する4つの仮説

「プロ経営者」の定義

卓越した経営者とは、どのような経営者であろうか。企業業績を上げる経営者は、卓越しているといえるが、企業業績を決めるものは、景気、時代の流れ、商品のライフサイクル、競合の状態、ポジショニング、もっている技術など、無数にある。たまたま、景気のいい局面で経営を行い、運が良かった経営者もいれば、逆の経営者もいたというのが事実であろう。

ジャック・ウェルチ氏のように、10年以上の長期間にわたり、業界平均以上の業績を挙げてきた経営者は、卓越した経営者であるといえる。あるいは、複数の会社や事業で、業界平均以上の業績を挙げることができる経営者であれば、卓越した経営者と定義できると思われる。両者に共通するのは、普遍性である。

事業が取り巻く環境が変化しても、扱う商品や事業が変わっても、部下が変わっても、業界平均以上の業績を挙げていく知識、スキル、資質をもっているのが卓越した経営者である。ポータブルなマネジメント・スキルをもった経営者ともいえる。そのような経営者は、変化が激しく、グローバル化が進展していく時代においてますます求められてくる。そのような卓越した経営者を、ここでは「プロ経営者」と定義する。

「一皮むけた経験」を超えて

経営者の育成に関する研究において、アメリカのCCL（Center for Creative Leadership）の果たした貢献は大きい。そこでの研究の柱は、経営者に対するインタビューによって、仕事経験とその経験を通して得られた教訓を明らかにしたことであった。CCLの一連の研究では、すべての経験は等価ではなく、成長を促す経験は、それまでの経験では太刀打ちできない修羅場経験であるということを前提としていた。

すべての経験は等価でないにしても、日々の経験の蓄積があって、人は成長するものである。毎日の研鑽を継続することによって、獲得するスキル、知識がある。毎日、素振りを行うから、いいヒットが生まれる。毎日、人よりも多くの練習をするから、プロフェッショナルとして活躍できる。ビジネスパーソンであっても、毎日1時間、専門書を読んだ人と読まなかった人では、10年単位で大きな差がつき、その差は取り返しがつかない。

CCLの一連の研究では、経営者に、「最も成長した経験は何ですか」という質問をする。すると、「修羅場」が語られることが多く、経営者の育成には、修羅場が大事であることを前提としたことは理解できる。この質問は、「一皮むけた経験」研究のキーになる質問でもある。しかしながら、この質問からは、「日々の経験」の話は出にくいのも事実である。

プロフェッショナルのアスリートや音楽家に、自身の成長の理由を聞くならば、「これまで、どのような練習を重ねて、ここまでうまくなったのでしょうか」と聞く方が自然である。「最も成長した経験」だけを聞くのでは不十分である。経営者をプロフェッショナルと考えるのであれば、「日々の経験」も聞くべきであると考えた。

経営者はプロフェッショナルか

経営者をプロフェッショナルと考えるかどうかは意見が分かれるところである。医師や弁護士が正規の教育を受けて、万国で通用する普遍的な専門性や厳しい行動規範を有していることと比較すると、経営者はプロフェッショナルであると主張するには無理がある。正規の教育を受けていなくても、多くの経営者は、経営を行っている。実際、マネジメントはサイエンスでも専門技術でもなく、実際の仕事を通して学ぶものである。

一方で、今日の経営者は、社会的に大きな影響力をもつ。働いている従業員のみならず、顧客、地域社会、株主等々、多くのステークホルダーを抱えている観点から考えると、経営者は、専門知識、専門スキルを通じて高い成果を出すと共に、高い倫理性をもつプロフェッショナルであるべきだという考えも多い。

本研究では、後者のような観点に立ち、「経営者はプロフェッショナルである」ということを前提に話を進める。

プロフェッショナル化

プロフェッショナルは、専門的なトレーニングや経験を積んで、専門スキルや専門知識を有しているという点で、熟達者（expert）である。熟達者になるためには、10年以上にわたる練習や経験が必要である。一連の熟達者の研究では、アスリートやチェスプレーヤーや音楽家の、10代における訓練プロセスを扱っている。世界レベルの熟達者になるためには、より長い練習時間を費やすと共に、練習の内容も単純な練習の繰り返しではなく、「熟慮された練習（deliberate practice）」が行われている。

そのような練習を可能にするためには、「省察（reflection）」が重要な役割を果たしている。具体的に行ったことを振り返り、うまくいったこととうまくいかなかったことを冷静に判断しながら、新たな練習メニューを組み立てていく。

また、その練習は必ずしも楽しいものではない。だからこそ、他者と差別化できる技術、技能、知識をもてるようになるともいえる。必ずしも楽しくない練習を繰り返すには、それを支える目標や信念が必要である。つまり、熟達者は「学び続ける動機の源泉」をもっていると考えられる。長年練習しているプロフェッショナルと素人の違いもここにある。プロフェッショナルは、欠点を克服するために、毎回の練習ごとに目的を定め楽しくない練習を懸命に行うが、素人はつい楽しい練習を行ってしまう。

プロ経営者に置き換えてみると、「経営者としてプロフェッショナルになること」をどこかのタイミングで決め、そのための鍛錬を行い、経営者になった後でも鍛錬を継続しているのではないかと考えられる。つまり、たまたまプロフェッショナルのアスリートや医師になれるわけではないのと同様に、たまたま経営者になったわけではないということである。経営者の成長において、一皮むけるような「修羅場」が大きな役割を占める。一方で、人は、修羅場経験だけで成長しているわけではない。日々の鍛錬がなければ、修羅場も乗り越えられないとも考えられる。

以上を総合して、プロ経営者の学びのプロセスについて、次のように仮説を設定した。

仮説１：プロ経営者は、「経営者になること」をキャリア初期の段階で決めている

仮説２：プロ経営者は、意図的な日々の鍛錬を自ら課し、実行している

仮説３：プロ経営者は、一皮むけるような「修羅場」を経験している

仮説４：プロ経営者は、経験を教訓に変え、日々の鍛錬に生かすような内省を意図的に行っている

調査・分析方法

複数の会社で業績を上げたプロ経営者11名に対してインタビュー調査を行った（図表1）。対象者選定にあたっては、外資系企業、MBA取得者、コンサルタント経験者というような属性に偏ることのないように配慮した（MBA取得者4名、コンサルタント経験者4名）。性別は全員男性で、社長歴のある企業の業種は製造、小売、IT・ソフトウェア、サービスとさまざまである。インタビューは2010年７月から2011年2月に、１人当たり90分から120分間で行った。

主な質問内容は、経営者になることを決めた時期、経営者になるために意識的に取り組んだこと、自慢できる業績や成長した経験、自身の強み・弱み、理想の経営者と経営者の条件である。

分析にあたっては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下, 2003）を用いてデータを解釈した。これは、定性調査の結果から、プロセスに関する理論を構築するのに適している方法である。分析の結果、プロ経営者になるための学びのプロセスについて、最終的に9概念を抽出し、概念を包括する3カテゴリーを作成した（図表2）。概念とカテゴリーの関係を示してまとめたものが図表3である。

図表１　インタビューイーの社長歴

	社長歴
A	外資系３社
B	外資系６社
C	日系２社
D	日系３社
E	外資系３社、日系１社
F	外資系４社
G	日系２社
H	外資系２社
I	日系３社
J	外資系２社
K	外資系３社

図表２　概念一覧とヴァリエーション数

カテゴリー	概念	人数	ヴァリエーション数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
学び続ける動機の源泉	①経営者になる覚悟	10	24	3		1	3	2	2	1	4	5	2	1
	対極例	1	1		1									
	②経営者をやれそうという自信	6	8	1		1	1	2			2	1		
	③明確な経営者観	11	42	10	6	4	4	2	1	2	2	2	7	2
学び	④日々の鍛錬（OJT）	11	38	4	3	4	2	1	2	2	5	9	3	3
	⑤日々の鍛錬（OJT以外）	11	35	5	2	3	2	2	1	8	4	3	2	3
	読書・座学	8	14	3	1	1	1		1	4	1		2	
	人脈づくり	4	4	1		1				1		1		
	他者からの学び	6	11				1	2		2	2	1		3
	身体的トレーニング	6	6	1	1	1				1	1	1		
	対極例	3	3				1	1	1					
	⑥修羅場	11	37	2	1	2	7	4	2	4	2	5	3	5
	⑦研修・薫陶	10	23	3	2		1	4	2	3	2	2	2	2
	研修	9	10	1	1		1	2	1	1		1	1	1
	薫陶	9	13	2	1			2	1	2	2	1	1	1
リフレクション	⑧意識的な内省の機会	10	19	3	2	1	3	2	1	2	1	1	3	
	⑨正しい自己理解	11	64	3	5	3	6	8	6	9	2	9	8	5
総計		11	352	42	26	22	33	34	21	42	30	42	34	26

分析結果

学び続ける動機の源泉

経営者になりたいという強い意志をもち、いずれかの段階で経営者になる覚悟をしたという「経営者になる覚悟」【概念①】が11名中10名に確認された。うち5名は新卒入社の時点で経営者になることを意識していた（「どうせ企業で働くからには、ゆくゆくはトップになりたい」（A）、「一番経営者に会える職業は何だろうという考えはもっていました」（D）、「20歳ぐらいのときに、とにかく10年サラリーマンをやってみて、それから自分で経営をしようと決めました」（G）など）。その後、覚悟は段階的に醸成されている（「32歳で私が作った目標は、“45歳までには社長になろう”」（A）など）。対極例（その概念とは反対の内容に関するエピソード）には「社長になってくれと頼まれたからなった」（B）というものがあったが、他の発言から経営者になることを志向していたと推察される。

経営者になりたいという思いと同時に、「経営者をやれそうという自信」【概念②】が一歩踏み出すことを後押ししていた。顧客の社長と接していて「まあ自分もこれくらいのことはできるなと思える人もいました」（D）、「○○さんをそばで見ていて、“自分にもできるかもしれない、やはりやりたい”と思って、もう１回社長になることを決めたんです」（H）などである。

また、「明確な経営者観」【概念③】は11名全員がもっていた。経営者としてのあるべき姿や、成功をもたらす原理・原則についての確固たる信念である。

これら３つの概念を、継続的な学びを下支えするものとして「学び続ける動機の源泉」とカテゴリー化した。

学びのプロセス

学びのプロセスとしては日常的に行っているものが多く、通常業務を鍛錬化していた（「日々の鍛錬（OJT）」【概念④】）。「（経営者になるための鍛錬は）OJTです。それが鍛錬でした。そういうふうに自分で思っているかどうかで、鍛錬なのかそうでないのかが分かれます」（E）というコメントに本人の意識がよく表れている。特に、座学だけでは身につきづらい対人スキルを鍛えるために、意識的な行動をとっていたケースが多かった（「丁寧に接する、褒める、感謝する、微笑する、名前を覚える」（A）、「部下とのコミュニケーションは非常に神経を使いました」（H）、「アクティブリスニング」（K）など）。対課題面でも、「GDPの３倍の成長目標を自ら設定」（A）、「短時間でモレなく考える」「（入社１年目から現在まで）自分で決めたテーマの記事をファイリング」（C）、

「(債務回収の仕事で)経営コンサルみたいなことを勝手にやり始めた」(G)などがあった。

業務場面以外で意識的に行っている「日々の鍛錬(OJT以外)」【概念⑤】としては、読書・座学(8名)、人脈づくり(4名)、他者からの学び(6名)、身体的トレーニング(6名)など、11名全員が意識的に取り組んでいることがあった。

非日常場面では、業務場面における「修羅場」【概念⑥】は11名全員に確認された。内容としては、落下傘で高いポジションとして着任した際の既存社員との対人軋轢(A、D、G、J、K)、事業再建(B、C、D、E)、リストラ(F、G、H)、不祥事(D)などである。

業務場面以外では、「研修・薫陶」【概念⑦】からの学びが11名中10名に確認された。人脈づくりについての対極例は、「すごい人脈ですねとよく言われますが、人脈づくりも意識的にはしたことがないです」(E)、「人脈づくりは、性格的に嫌です。それって相手を手段として見ているわけじゃないですか。相手は目的でないと」(F)というものだが、両名とも、いわゆる表面的な人脈づくりを指したものであり、実際には対人ネットワークを大切にしている。

これら4つの概念を、「学び」そのものを表すプロセスとしてカテゴリー化した。

リフレクション

11名中10名が「意識的な内省の機会」【概念⑧】を有していた。「(長期・短期の目標を)年に1回削除・追加を含む改定をして、毎年やってきた」(A)、「自分なりの方法論を考えてフレームワークを作ることもよくやります。X社、Y社、Z社での学びをまとめる作業にもなります」(C)などである。

全員が該当した「正しい自己理解」【概念⑨】は今回の対象者の特徴であった。

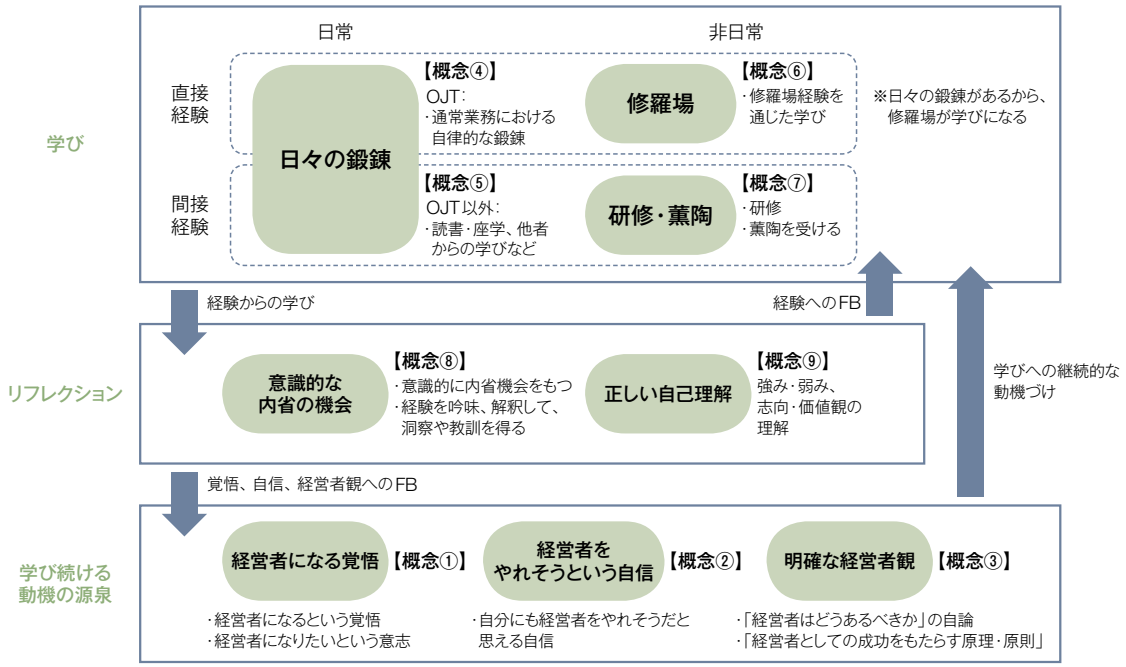
これら2つの概念を、経営者になる覚悟や自信、自論となる経営者観を強固なものとしたり、経験からの学びを次の経験に生かしているプロセスである「リフレクション」としてカテゴリー化した。

本研究の考察

一連のインタビュー調査の結果を総合すると、以下のようなことがいえる。

第1に、プロ経営者は「経営者になること」をキャリア初期に決めているという仮説1は概ね支持された。インタビューした経営者のうち11名中10名は、キャリアの

図表3　プロ経営者になるための学びのプロセス



早い段階で「経営者になること」を決めている。そのきっかけはさまざまであるが、多くの経営者に出会い、自分でも経営はできそうだという感覚をもつ機会に恵まれたという人が半数以上いた。単になりたいという憧憬だけではなく、自分にもできそうだという実感をもつことがキャリアとしての経営者を考える上で、改めて重要な要素であることが確認された。

次に、プロ経営者は意図的な鍛錬を行っているという仮説２も支持された。鍛錬の仕方としてはさまざまなものが確認されたものの、日々の仕事そのものを鍛錬化し、自らのスキルの向上に役立てていたことが特徴的である。特に、対人スキルは、座学で学ぶことができないことを意識し、日々の仕事のなかで培っているという経営者が複数名いた。

また、経営者に必要な戦略思考に関して、今回インタビューした経営者はすべて熟達者であった。複数の企業で業績を上げるためには、事実を積み上げ、冷徹に状況を判断し、ロジカルな戦略の設計をしなければならない。しかも短期間での成果を期待されているときに、組織を動かすためには、時間がかかる信頼構築に依存できない。そうした状況下では戦略思考とその実行は、プロ経営者になくてはならない専門スキルであると改めて認識した。実際、今回インタビューした経営者の経歴としては、MBA取得者が４名、戦略コンサルタント経験者が４名であった。いずれも、そこでの経験が戦略思考を高めるのに役に立ったということであった。それ以外のプロ経営者も、読書、セミナーの参加などで、自らの戦略思考スキルを高める活動を行っていることが確認された。

さらに、日々の仕事の鍛錬化に加えて、身体的トレーニングを行っているプロ経営者が11名中６名存在した。精神的なストレスが高い仕事に対して、身体も鍛えておくことが必要だという発言も多く、身体的トレーニングは、プロ経営者に必要な要素と考えられる。

続いて、プロ経営者は「修羅場」を経験しているという仮説３も支持された。全員がさまざまな修羅場を経験していた。というより、むしろ自らのキャリア選択において、修羅場を選んでいた。プロ経営者は、修羅場が自らの成長を促すことを知っており、今まで経験していない仕事に身を置き、自らのスキルを磨くことを心がけているようだ。

最後に、内省を意図的に行っているという仮説４も概ね支持された。インタビューした経営者11名中10名が該当した。丁寧な仕事の振り返りと共に、自らの強み・弱み、志向、価値観に関して、積極的に見つめるという作業を定期的に行っていたことが特徴的である。そのような作業を通して、正しく自己を理解していた。その正しい自己理解があるからこそ、短い期間での成果につながる。つまり、自らの何が強くて、何が弱いかを理解できるからこそ、会社が置かれた状況に照らし合わせて、自らの弱点を埋めるような人材を傍らに配置することができるのだ。プロフェッショナルであるから成果にこだわり、成果を上げるための方策として他者の巻き込みができると考えられる。

このように、プロ経営者の学びのプロセスが明らかになれば、経営者に育つための示唆になると考えられる。成長を促進する「修羅場」をデザインすると共に、「日々の鍛錬」もデザインしていくことによって、経営者育成の確率を高めることができる。そこに意図的な内省を促していく。あるいは、ロールモデルを積極的に使って、経営者になろうと思う人材を増やしていくことも可能になる。

今回の研究によって、経営者育成の方法について、新たな可能性が開かれたと考えている。今後は、日々の鍛錬や内省の方法に関する掘り下げを行う研究、あるいは「経営者になる覚悟」「学びの実践」「意図的な内省」のサイクルのダイナミックなモデルの、個人における時間的な進化の研究によって、より実践的に使えるモデルになると考えられる。あわせて、大企業で複数の事業の立て直しを行った経営者を対象にした研究を進めることによって、大企業における経営者育成の実効性を高めていきたい。

※本稿は経営行動科学学会第15回年次大会（2012年11月）にて発表した論文「プロ経営者になるための学びのプロセス～『覚悟』と『内省』で支え、『日々の鍛錬』と『修羅場』で学ぶ」（古野庸一・藤村直子）に加筆・修正を行ったものである。

「3時間、異業種交流、自己選択」の公開型サービス、リクルートラーニングクラブで 中堅社員の育成を起点に「職場の育成機能」を強化する

企業において最も人数が多く、活躍が期待される中堅社員のパフォーマンス向上は、企業の競争優位性を左右する大きな要因の1つです。しかし、この層に対する育成の取り組みは、対象者が多く、テーマも多岐にわたるため、なかなか有効な打ち手がないのが現状です。弊社が2012年、新たに開発した公開型研修サービス「リクルートラーニングクラブ」は、このような現状に対する有効な打ち手の1つとして、多くのお客様にご利用いただいています。

中堅社員の育成は難しいが、放置することで招いてしまうのは「競争優位性の低下」

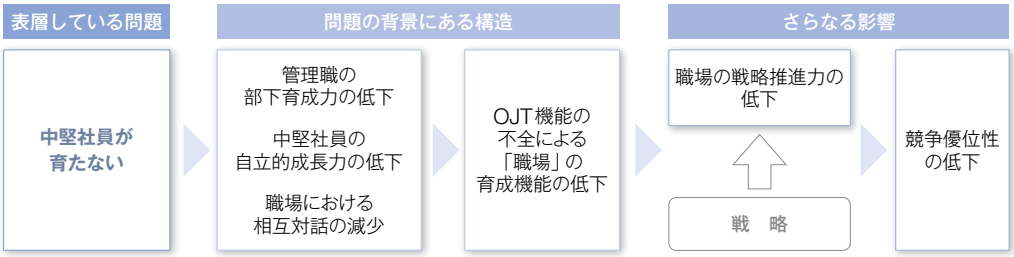
■中堅社員の育成が難しい理由

- ひとくちに「中堅社員」といっても、年齢や役割が幅広く、課題が多岐にわたるため、同じテーマで一堂に会する階層別研修を行うことができない
- 本来職場で育成する役割である上司や先輩社員も、自分自身の業務で手一杯のため、職場のなかで関わることができない
- 個々人の課題に合わせてじっくり学ぶ外部研修の利用も、何日間も職場を離れて研修を受けることになるため、本人を含め職場全体で二の足を踏んでしまう

HRカンファレンス2013にて、弊社市場開発部長・天野が事例を交えて講演しました。

■「中堅社員の育成」という課題を放置すると……競争優位性の低下を招く

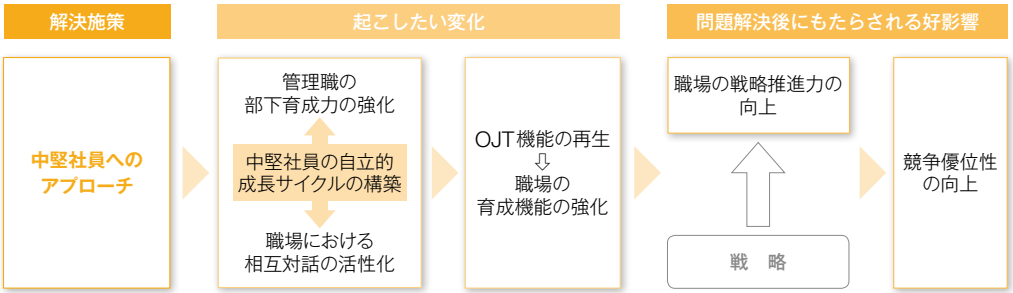
企業における最大のボリュームゾーンである中堅社員のパフォーマンス低下は、立案した戦略の推進力低下につながる。戦略自体に大きな差が生まれにくくなっている昨今、戦略推進力の低下はそのまま競争優位性の低下に直結してしまう。



中堅社員の自立的な成長を通じて、職場の育成機能を強化し、競争優位性を確保

■これまでほぼ手付かずだった「中堅社員」。彼らの自立的な成長こそが、競争優位性向上のカギ

競争優位性の低下に対し、さまざまな解決策が考えられますが、管理職や職場への直接のアプローチは多くの企業が施策しています。これまで多くの企業がなかなか手を打たなかった「中堅社員」を、自立的に成長していくことができる社員に育成することが、競争優位性の向上に有効ではないか、という仮説のもと、ソリューションを提供しています。

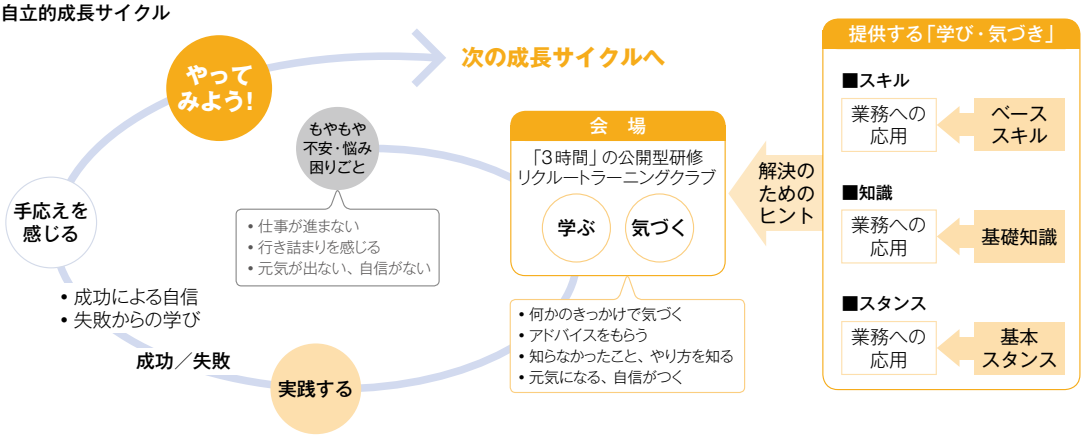


「リクルートラーニングクラブ」を活用し、意図的に自立的成長サイクルを促進

リクルートラーニングクラブは、中堅社員の職場でのさまざまな悩みや課題に対して、「解決のためのヒント」を持ち帰っていただくサービスです。職場で実践することを通じて手応えを感じ、その手応えをきっかけに、さらに成長していこうとする意欲を生み出すことを通じて、自立的な成長を支援します。
中堅社員一人ひとりの自立的な成長をきっかけとして、職場の風土が変化し、育成機能が高まり始めていると実感されるお客様が増えています。（詳細は専用ホームページ〈http://recruit-lc.jp/〉をご参照ください）

リクルートラーニングクラブでは、基本のスキル・知識・スタンスをベースに、業務に応用する「ヒント」が得られるプログラムを提供し、社員が自立的に成長していくサイクルを回し始めることを支援しています。

■自立的成長サイクル



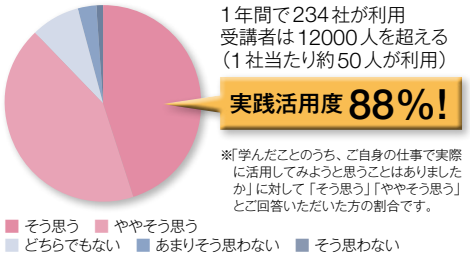
サービス概要：「リクルートラーニングクラブ」

■課題が多岐にわたり、多忙を極める中堅社員でも活用しやすいサービス

LEARNING CLUB
リクルート ラーニングクラブ

対象に応じた適切な選択肢の提供 80コース以上のラインナップ	**短時間で、いつでも気軽に受講** 1回3時間常時開催	**様々な角度からの刺激と視野の拡大** 多業種・多分野の異業種交流
自分自身で簡単に選べる適切なガイド 学習テーマ×対象別コースMAP	**ムダなく、手軽に、必要に応じて利用** チケット制サービス1枚1.2万円～	**手間をかけずに手軽に管理する仕組み** 専用Webによる受講・履歴管理

■リクルートラーニングクラブは「受けて良かった」ではなく「実践度」にこだわります



「リクルートラーニングクラブ」導入企業（社名開示に許可をいただいた企業のみ：順不同、敬称略）

日本コカ・コーラ株式会社	日本マイクロソフト株式会社	株式会社河合塾マナビス
サムシングホールディングス株式会社	NECデザイン＆プロモーション株式会社	東急リバブル株式会社
		他多数

■ご紹介したサービス「リクルートラーニングクラブ」の詳細は専用ホームページをご参照ください。
http://recruit-lc.jp/　リクルートラーニングクラブ　検索

■お電話でのお問い合わせ先
サービスセンター　リクルートラーニングクラブ事務局　0120-878-300　受付時間／8:30～18:00（土日祝除く）

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research
Information

組織行動研究所では
人材マネジメントに関する
さまざまな調査・研究に基づく知見を
発信しています

調査報告

2013年
6月発行

RMS Research
「中国における多国籍企業の人材マネジメント調査 2013」

中国における日系、米系、欧系の多国籍企業各100社以上から回答を得、
現地法人における人材マネジメント策の実施状況を明らかにすると共に、
好業績企業とそうでない企業で違いの見られる施策を分析しました。

〈以下、結果より一部抜粋〉
- 現地法人が好業績な企業では、
  1. 本社と現地法人が連携しつつ、戦略的に人事施策を実施していく基盤が整っている
  2. 経営～従業員によるタテ・ヨコのコミュニケーションを促す、組織開発施策を展開している
- 現地法人の業績で差が見られなかったのは、タレントマネジメントの実施状況、長期的関係構築のための施策であった
- 日・米・欧で、人事責任者の経歴に違いが見られた

RMS Research とは・・・
「人と組織を科学し、実践に生かす」をテーマに、組織・人事マネジメントに関する実態調査をまとめた弊社研究所の調査報告集です

※調査概要、結果サマリーはホームページよりご覧いただけます。**http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/index.html**

ホームページのご案内

定期的に人と組織に関する情報を発信しています

■研究レポート
企業の人材マネジメントに関する研究成果の報告や、
研究動向・潮流についてご紹介しています
※研究員が参加した国際会議、カンファレンスのレポートなども掲載しています

■調査
組織・人事マネジメントに関する実態調査報告集『RMS Research』
など弊社が実施した調査結果の概要を掲載しています

■書籍・論文
研究員が執筆した書籍や学術論文をご紹介しています

■機関誌『RMSmessage』バックナンバー
本誌『RMSmessage』のバックナンバーをご覧いただけます

毎月
第4水曜日
更新中

【組織行動研究所 ホームページ】**http://www.recruit-ms.co.jp/research/**

■ **機関誌『RMSmessage』、調査報告『RMS Research』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします**
【Eメール】**message@recruit-ms.co.jp**　※冊子名・号数を明記して、御社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください。
【サービスセンター】**0120-878-300**（受付時間：月～金8:30～18:00）

■RMSmessageバックナンバーのご案内

RMSmessage とは・・・

企業の人と組織の課題解決を支援する弊社の機関誌です。年４回（２月、５月、８月、11月）、企業の人材マネジメントに関する課題・テーマについて、研究者の視点や企業の事例をお届けしています。

【31号】
コーチングの効能
（2013年５月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】井原勝美氏（ソニーフィナンシャルホールディングス）**【事例】**TOTO **【視点】**５人のプロ・コーチからの示唆 **【調査報告】**コーチングに関する実態調査　他

【30号】
グローバル競争力再考 現地マネジメントの視点から
（2013年２月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】坂根正弘氏（コマツ）×野田稔氏（明治大学大学院）**【事例】**サントリー／NTTデータ／ポイント／ソニー／三井化学／アメリカン・エキスプレス・インターナショナル／ベーリンガーインゲルハイム **【調査報告】**日本・中国・シンガポール・インドにおける就労意識の実態比較　他

【29号】
経営理念の実学
（2012年11月発行）

【経営者インタビュー】堀場厚氏（堀場製作所）**【事例】**ブリヂストン／デンソー **【視点】**高尾義明氏（首都大学東京大学院社会科学研究科）／古沢昌之氏（大阪商業大学総合経営学部）**【企業事例研究】**対話と体感による価値観の共有　他

>>>【28号】
経営人材育成 三種の神器

【27号】
今、人事に求められているもの

【26号】
マネジメントに生かす「組織開発」

【25号】
グローバル競争力再考「人」という優位性

【24号】
グローバル競争力再考

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html

RMSmessage
2013年８月発行　vol.32
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒100－6640
東京都千代田区丸の内１－９－２
グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　瀧本麗子　藤村直子　町田圭子
※特集企画　武藤久美子　萩野志保
阿久津徹　加藤駿介
執筆／荻野進介　曲沼美恵
フォトグラファー／伊藤誠　平山諭　柳川栄子
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・ＤＴＰ制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

次号予告　2013年11月中旬発行予定

RMSmessage 33

次号は職場における学習に関する特集をお届けする予定です

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

80273220