

人材育成学会第16回年次大会シンポジウム

2018年12月9日に、東海大学高輪キャンパスにて、人材育成学会第16回年次大会が開催されました。「新たな人事・教育部門のあり方～生産性や革新性、成長性を高める組織運営のために～」を大会テーマとしてシンポジウムが企画され、青山学院大学教授の須田敏子先生のファシリテーションで、カゴメ株式会社の有沢正人先生、株式会社 Indigo Blue の寺川尚人先生そして慶應義塾大学名誉教授の花田光世先生にご登壇いただきました。当日のシンポジウム内容をお届けします。

新たな人事・教育部門のあり方

～生産性や革新性、成長性を高める組織運営のために～

パネリスト

- | | |
|----------|------------------------------|
| ・有沢 正人 氏 | カゴメ株式会社 常務執行役員 CHO (人事最高責任者) |
| ・寺川 尚人 氏 | 株式会社 Indigo Blue 代表取締役 |
| ・花田 光世 氏 | 慶應義塾大学 名誉教授 |
| コ-ディネータ | |
| ・須田 敏子 氏 | 青山学院大学 大学院国際マネジメント研究科教授 |

(敬称略)

須田:

本日は当シンポジウムにお越しくださいます。本日のコーディネータを務めさせていただきます青山学院大学の須田敏子と申します。

本日はパネリストとして、カゴメ株式会社常務執行役員 CHO (人事最高責任者) を務めていらっしゃいます有沢さま、株式会社 Indigo Blue 代表取締役の寺川さま、慶應義塾大学名誉教授でいらっしゃいます花田先生ということで3名の方にお話を頂き、そしてフロアの皆さま方とともに語り合っていければと思っています。

本日のテーマは「新たな人事教育部門のあり方」そして「生産性や革新性・成長性を高める組織運営のために」という副題を付けさせていただきました。この中の何名かもご参加いただいたと思いますが、昨年のシンポジウムでは、昨今の働き方改革の中で、ではそれをどのように進めていくか、課題は何があるのか、といった観点からややマク

ロ的な観点も含めて討論をさせていただきました。今年は、では企業の中でその実現に向け何が起こっていくのか、課題は何かなど企業の実態を踏まえてお3方に発表していただき、引き続き討論をしていただければと思います。

まず1番目にカゴメ株式会社でまさに人事の陣頭指揮を執ってやっています有沢さまにご発表していただきます。有沢さまよろしくお願ひします。

有沢:

初めまして、カゴメ株式会社からまいりました有沢です。よろしくお願ひします。今先生からもお話がありましたように、働き方改革ということ去年テーマとしてやられたとお聞きしています。その中で実際に今日私も含めて3名ですけれども、企業を代表として基本的に今どのようなことを企業の中でやっているかということをご紹介できればと思います。10分程度頂きますのでよろしくお願ひします。本当でしたら自己紹介をしな

ければいけないのですが、私カゴメは4社目です。最初は銀行員、今のりそな銀行です。その次はHOYAという会社、その次はAIGグループという世界最大の保険会社、そして今です。そのうちりそなは公的資金を受け、AIGグループも公的資金を受け、日米合わせて23兆8,000億円の公的資金を受けました。その際は本当にありがとうございました。

冒頭に申し上げておかないと後で怒られますので、その話は取りあえず置いておいて、今日の話として、まずカゴメという会社をご承知のように野菜・トマトの会社です。今回生産性のお話が出ていますが、生産性を高めるのはどうしたらいいかということを考えています。その中で政府から出ている「働き方改革」というのがあります。働き方改革について今日は詳しくは言いません。ただ働き方を変えろというのは、従業員の立場に立ったものというより、あくまでも企業側の残業削減を目指しているものだと思っています。それは違うだろうというのが僕らの考えです。例えば生産性をどのように測るかということ、分母が労働時間、分子がアウトパフォーマンスです。これを上げるためには分母を下げるか分子を上げるか、これは誰でも分かるころなのですが、うちは労働時間を年間1,800時間にすることを2020年にする予定なのですが、それが目的ではありません。そうではなくてわが社は変形労働制というのを採用しています。

例えば、トマトがとても忙しいため8月は非常に残業が多いです。しかし9月、10月は基本的に働く時間を少なくしてよいということで、年間1,800時間達成すればいいということにしています。今日をご紹介しますがスケジューラーの管理やフレックスとか、今度はコアタイムなしのフレックスを導入する予定です。あと時間に関するいろいろありますが、特に人材などでキャリア志向というのがあって、いわゆる総合職の単一志向制度はやめますということで、僕はもうマネジメントはやりたくないという人のためにマネジメントをやらせないというスペシャリスト制度を設けたり、来年4月から副業を認める制度を導入します。副業は基本的に公序良俗に反しない限り

は何をやってもいいことにします。また他社と雇用契約を結ぶのもOKです。それから在宅勤務とリモートワークは既に始めています。

ただし、これは全部会社側の論理なのです。それは働き方なのだろうけれども、会社でなくて「個人の暮らし方」、QOL（クオリティ オブライフ）を生み出すためにどうしたらいいかということなのです。今日は紹介しませんが弊社には、私は転職しないと宣言したら3年間は転職しないでもいい、ということをして2回選ぶことができます。逆にここへ転職したいと宣言すると3年間、2回できるということをして今年から入れました。つまり単身赴任は悪だという概念でそれを入れました。本拠地制度というのは55歳を過ぎたらどこへ住みたいかを自分で決めることができるという制度も来年から入れます。これが暮らし方なのです。この両方の働き方と暮らし方を合わせたものをわれわれは「生き方改革」と呼んでいて、この「生き方改革」で、要するに会社で使い過ぎていた時間をもっと個人に振り替えましょうということです。料理・育児など、うちは男性の育児休暇は100%取得することを義務付けています。自己研鑽という言葉もありますが、自己研鑽も会社から強制することはありません。なぜかという自己研鑽も会社が強制した時点でそれは労働です。対価を払わなければいけない、というのが弊社の考えなのです。

つまり組織として人材育成を行っていく上で、基本的には強いカゴメをつくるために「生き方」を変えていかなければいけないということです。そのためには取りあえず制約をなくすことです。例えば育児をされている方や産休を取られている方も含めて、制約を受けている社員の能力を発揮して働きやすい場所をつくっていきます。そのためにはまず価値創造型の企業にすること。価値創造型というのはマーケットの中に生き残っていけるのです。マーケットバリューを持った社員の総和が価値創造型の企業の全体価値だということなので、そうするにはトップの覚悟が必要です。僕の一番の仕事はトップを説得してトップと一緒に仕事をするということです。

働きやすい環境をつくるということで、ソフト面では相互理解や尊重、ハードというのは制度・

仕組みになるのですが、これは制度・仕組みだけでなく当然組織もあります。ハードはOSですから、OSがないとアプリケーションであるソフトは動きません。だからハードをつくるのは人事の仕事であり、人事アクションを行う上での大きな基盤になっています。この両方を一緒に進めないと、OSだけできても何もなりませんし、アプリケーションだけつくっても何もならないということが今われわれのやっているところですよ。

その中でコミュニケーションの改革ですが、これも人事アクションの中で重要視しているのですが、まずマインド改革ということでマネジメント層の育成があります。うちは管理職研修を基本的にやめました。今日来た方には刺激的になってしましますが、管理職研修をしてもろくなことがないということで、大部分をやめました。何をやっているかということ研修は、原則として土日に行います。今日もやっていますが、自分たちが受けたい授業を勝手に受けるようにプログラムを組んでいるため、例えば支店長の横で女性新入社員と一緒にロジカルシンキングを学んでいるのはうちでは当たり前の光景です。そのようなマインド改革を行っていくことを筆頭に、組織・仕組み・制度の改革ということで、働きやすい制度、今言ったような「どこでも・誰でも・いつでも働ける」という制度を導入するところにはスキル能力アップ支援、それからタレントマネジメントも必要になるのです。

あとは、環境整備です。環境整備は分かりやすく言うと心の環境整備です。ただ従業員の皆さんが働きやすいと思えるような環境整備をすることが大事なので、単に「はい」と言ってできるものではありません。何ができるかということ、以前から導入しているのですが、完全なオープンスペース、フリースペースとしています。社長の部屋と専務2人の部屋はありますが、常務以下はその日どこに座るかは全く決めていません。だから遅れて来ると常務は席がなくて「俺は今日どこへ座ったらいいかな」「それは自分で決めてください」というようにやっています。このように完全なフリースペース、フリーアドレスにして、いつでも・どこでも・誰でも働けるという形をつくるのが

最終的に人を育てる意味での大きなインフラストラクチャーの展開だと思っています。これをまとめると自分のキャリアは自分で決めるということなのです。自律的なキャリアの促進をするのですが、そのためには人事がサポート・仕組みをつくらなければいけないということで、多様な働きが選択できる権利を従業員に持っていただき、僕らはそれをサポートする側に徹します。一人一人がキャリアを決めるにあたって、わが社は日本の会社では珍しくHRBP制度を導入しました。これはビジネスパートナー制度といい、要はキャリアコンサルタントですが今3人います。この3人が縦横無尽に駆け回り、キャリアを決めるときに人事は必ずサポートします。それはあくまで本人が主体となってということです。

このベースにあるのが会社と個人が対等な関係です。ここで平等ではなくて対等であって関係はフェアなのです。平等という言葉は嫌いなので使いません。平等という言葉はどこかに上から目線で、何か間違った感覚が僕の中にあるのでフェアという言葉を使います。

今の話をもう少しまとめると、最終的には従業員の多様な視点を生かすということと、組織のパフォーマンス、今申し上げたインプットを少なくしてアウトプットを最大化するという事です。価値創造する組織をつくるということ、それが人材育成の基本的な概念だと思っていますので、これを行って強いカゴメをつくるという考えです。われわれのお客さまというのは多種多様な考え方や価値観をお持ちですので、そのお客さまに見合った商品を作るためには、われわれ自身が多様化しなければいけないのです。ダイバーシティというのは女性活用だけではありません。ダイバーシティは異なった意見や異なった考えの人たちがお互いに認め合い、尊重し合うことがダイバーシティなので、われわれの生き方がダイバーシティであり、人材育成であり、経営改革そのものなのです。そのためには先ほど申し上げたように、そういう必要性があるので、ソフト面ではお互いに尊敬する土壌を作る、そしてハード面では制度や人材育成の仕組み、われわれはタレントマネジメントシステムと言っていますが、これを

入れて仕組みの整備とか、あと組織も常に変えます。人材育成がしやすい形の組織というのを自分たちが模索しながら作っているイメージです。上から変えるのではなく、みんながこうしたいと思う組織に変えるように心がけています。

最後に言いたいことは何かというと、人材育成の中で組織というもののつくり方と制度と仕組みのつくり方、それからトップの関与のバランスをどのように取っていくか、これは企業側から見て非常に大事なことです。上から目線で恐縮ですが、ぜひ皆さんもその点ご留意いただければと思います。そういったところに、人事がどれだけサポートできるかということを考えていただくきっかけになればと思います。ご清聴ありがとうございます。

須田：

有沢さま、ありがとうございました。次に花田先生お願いします。

花田：

花田です。今日はよろしくお願ひします。今有沢さんから、働き方改革を、国の案通りに実践すると、会社はもしかしたら、生産性を大きく落としかねないというご懸念が出されました。でも、これからは一人一人の生き方、働き方にもっと焦点を当てていくことが大事というお話があったと思います。私も働き方改革を国の要請通りに実践しているだけであれば、日本の生産性は場合によっては長期ジリ貧の流れに陥るのではないかと懸念をもっています。でも、人事部門、法務部門はこの要請に対応せざるを得ません。この要請対応は働き方改革の第一章であって、この第一章を基にどのように付加価値を高める働き方を志向するか、一人一人の個の自律をベースにおいた新たな働き方の作りこみという第二章になるべく早く入っていくことが重要であると考えています。例えば同一労働・同一賃金が第一章の問題であるとすると、同じような労働をしているように見えても、蓄積されている力、いざというときに、非定型業務や想定外の業務に対応できる力などをしっかりと評価し、その力を反映するような人事の仕

組みやその評価、そしてその力の発揮の支援のメカニズムなどを構築することが重要であると考えています。

要するに、標準的な仕事を決められた範囲の活動で対応するという第一章から、付加価値を生み出し、生産性に貢献し、自己のキャリア形成につなげていくという主体的・能動的な活動を評価し、支援する第二章に向けた働き方の展開が重要になってくると考えています。このような第二章にあたる仕事の評価と支援を人事部門と個の自律をベースにしたキャリア支援部門が協業し、新しい働き方の構築の仕組みの論議なしに、第一章だけを論じるのは危険であると考えます。

ただ、この時、協業のポイントをしっかりとおさえておくことが重要です。単にお互いがお互いの活動を報告し、相互の活動理解を促進するだけというのではなく、実際に制度づくりや運用支援、そしてその評価や、新しい働き方を通じた個々の従業員の成長支援などを協業するという活動が重要という視点を強調したいと思います。今第一章でやろうとしていることは、時代に合わなくなってきた人事制度とその運用という荒れた道路の補修です。でも、もっと幅広く、安全に走れるいわば高速道路を人事とキャリア支援部隊と一緒に作っていくという第二章に向けた方向性・方針・展望の提示が必要であると思います。

この高速道路づくりでは従来の人事の仕組みは変わらざるを得ません。ノーグレーディング、ノーレイティングといった新しい世界や、心理的な報酬を組み込んだり、エグゼクティブコンペンションやワーカーズコンペンションを採用する多様な報酬の仕組みの開発。従来の昇進・昇格などをベースにおくモチベーション管理から自律・ダイバーシティ開発に対応するモチベーション開発といったアプローチの採用。最近ブラック化と連動して語られる、コミットメントやエンゲージメントといった個人の仕事に対するやる気や本気を新しい働き方で求めるなどの対応も必要であると考えます。

そうすると同一労働・同一賃金や、ジョブマッチングやタレントマネジメントといった個々人が持つ特定の知識やスキルと仕事に必要とされる知

識やスキルのマッチングという標準化した職務・業務の役割りという世界から、不確定な環境や見通しの中、非定型業務対応や想定外の活動への対応という、一人ひとりの従業員の多様な力の発揮というエンパワメントを発揮する働き方への対応が働き方改革の第二章において必要となると思います。

このような時、新たな付加価値の拡大や価値創造という働き方改革では、一人ひとりの従業員のキャリア自律やダイバーシティ開発の保証、そしてその実践への支援が重要で、これらの役割りを担う担当者がキャリアアドバイザー（国の資格ではキャリアコンサルタントという名称が使われている）に他ならないと考えています。具体的には、この一連の活動をキャリア支援の領域では、セルフ・キャリアドックの展開として、新しい働き方の指針として位置付けられています。従来、このキャリア支援者は、キャリアカウンセラーという役割の基、面談を中心とした悩み事相談に対応する活動を担ってきました。しかし、いまやキャリア支援者は面談だけをすればいいという過去の役割りと決別し、キャリア開発や形成、ダイバーシティ開発をベースにおく新組織開発、長期的なライフキャリア作りの支援などを行うことが求められるようになってきています。

具体的なキャリア支援の対象領域の変化ですが、従来、よろず悩み事相談にのるのがキャリアカウンセラー・コンサルタントという位置づけもありました。しかし今はそれでは十分なキャリア支援者としての役割りとは言えません。個々人の多様性や自分の強みや得意技を発揮して、どのように職場の仲間や組織の活性化に貢献できるかという、個の組織への対応を支援するという新たな役割りの発揮が求められるようになってきました。欧米ですでに動きが始まっていますが、パフォーマンスを組織の視点から管理するという目標管理・パフォーマンスマネジメントが、個人にとって自由に個々人の成長開発を組み込んだパフォーマンスを設定するという、MBO-S・パフォーマンスデベロップメントというアプローチが広がり始めています。このアプローチは要するに組織視点一辺倒の目標管理ではなく、個々人の多様性や

キャリア自律を促進する目標を設定することによる、成長目標開発型の組織論の展開であり、これが組織における付加価値の拡大や価値創造につながるという働き方改革第二章につながる新しい働き方といえるのです。目標管理であれば、全社目標、部門目標、職場の目標、それぞれの課員の目標がカスケディングで連動しているのですが、新しい働き方では、一人一人の課員がこういう役割りを自分で創ってみたい、自分の強みや得意技を発揮してこのような貢献を組織にしてみたいという、こういうことをやってみたい、こういう変化を起こしたい、この人をもっと助けたい、という自分の成長につながる目標を、組織に対する貢献目標として自分で定めることを可能にする仕組みであるといえます。

このようなアプローチが個々の従業員のモチベーションを自らが開発し、やる気を生み出し、個々人が元気になっていくことを促す仕組みなのです。一人ひとりの普通の社員が自分の持つ固有な力を発揮することを重視し、それが組織の活性化を生み出し、そのために人事部門とキャリア支援部門が協業するという新たなアプローチが働き方改革第二章で必要になると考えます。この協業では、キャリア自律に加えて、とりわけダイバーシティ開発が重要となってきます。ダイバーシティマネジメントでは、従来インクルージョンが重要といわれていました。インクルージョンで重視されている安心・安全、不安なく働ける場の確立にとどまらず、違いを持つ多くの個人が相互に学習し、支援し、啓発することにより、自らの行動を開発していくことが重要になってきます。それに対して、人事部門やキャリア支援部門が多様性に対しては合理的配慮の原則をベースに協業し、多様な行動開発を可能にしていく。その支援の最前線に立つのが、キャリアアドバイザー（コンサルタント）なのです。

従来と異なり、現在、キャリア自律は個人の問題であると同時に「経営問題」としてとらえることが重要です。セルフ・キャリアドックも経営問題であり、キャリア自律の促進をブロックしている障害を取り除くことも経営問題そのものです。キャリア支援やダイバーシティ開発の展開を妨げ

ている障害に焦点をあて、どのようにそれを取り除くことができるかを提言する担当者がキャリアアドバイザー（コンサルタント）であり、その役割は経営問題への対応にほかなりません。

これらの動きでひとつ考えていただきたい変化があります。2016年4月1日から施行されている職業能力開発促進法の改正に伴い、職業能力開発推進者の選定基準が2019年4月1日より変わりました。職業能力開発推進者は、職業能力開発の仕組み作りやその運用を担当し、責任を持たれる方々です。従来は教育部門、人事部門、総務部門の責任者から選ばれていた職業能力開発推進者が、2019年4月1日より、法律に基づき、キャリアコンサルタント等の職業能力開発推進者の業務を担当するための能力を有する者から選任することになりました。職業能力開発を掌る役割りの選任が、人事・教育部門からではなく、キャリアコンサルティングを行うことのできる者から選ぶことに法律が変わったのです。そしてさらに、2018年3月に刊行された登録キャリアコンサルタント検定会の報告書では、キャリアコンサルタントの新たな役割として、職業能力開発推進者として事業所全体に対応できることに相応しい能力の獲得強化が求められることになりました。キャリアコンサルタントには、単なる面談実施、キャリアデザインワークショップの講師を担うという役割にとどまらず、事業所全体の職業能力開発の仕組み作りに対応できる能力を保持することが求められるようになったのです。

キャリアコンサルタントは、よろず悩み事相談にとどまらず、人事・教育部門と協業でき、事業所全体という視点から、能力開発の仕組みを構築できる人たちに役割りが拡大してきています。私はこのキャリアコンサルタントを、一貫してキャリアアドバイザーと呼んできました。事業所全体の立場に立ち、個人の支援と同時に組織の活性化にもつなげることのできる役割りを担う方々です。私が、キャリア自律をベースとしたキャリア開発と、それを支援するキャリア支援者の育成を始めた2000年頃、キャリアコンサルタントはキャリアカウンセラーの役割りを担う方々が中心の時代でした。それ故、キャリアコンサルタント

とは一線を画し、キャリア支援者をキャリアアドバイザーという名称を使用しました。

2002年から始まったキャリアコンサルタント制度のもとでは、キャリアコンサルタントは、組織の中で、迷い、不安を感じ、悩みを持つ方々に寄り添い、よろず悩み事相談を行うカウンセラーの役割りを中心としていました。キャリア開発、教育制度との連動、組織の変革や活性化支援はむしろ人事に近い立場であり、それを実践すると、クライアントの本音を引き出すカウンセリングが成立しなくなるという考えが主流であったと思います。しかし、私はキャリアアドバイザーはクライアントの悩み、不安に寄り添うことは当然ですが、それをベースとしてクライアントの成長、キャリア充実、そしてそれを通じた職場と組織の活性化が重要という視点を組み込んだキャリアアドバイザーの7つのステップの役割りが重要という論を展開してきました。

第一次は不安によりそい、第二次は元気を基にした一歩の踏み出し支援、そして第三次は組織の中での役割・居場所作り支援、第四次は個人の視点から組織の視点に活動を拡大していくための職場への介入・調整、第五次は人事との協業、そして第六次からは組織に視点を向け、組織の活性化支援、第七次は組織の変革・成長への支援というキャリアアドバイザーの役割りを提起し、現在は第四次と第五次の活動が重要となってきたと考えています。実際、キャリアコンサルタントの役割りもカウンセラーから、個人のキャリア開発支援に変わり、そしてセルフ・キャリアドックの展開という組織の視点を組み込んだ活動にシフトしてきていると考えています。これらのキャリアコンサルタントの支援役割りの変化は、5年ごとに提起される職業能力開発基本計画と密接な関係を持っています。

平成13年、2001年に出された第七次職業能力開発基本計画で、キャリアコンサルタントの役割りの重要性が提起されましたが、当時はキャリアカウンセラーの役割りが中心でした。平成18年、2006年に提起された第八次の職業能力開発基本計画では、キャリア開発という視点が展開され、平成23年、2011年の第九次職業能力開発基本計画で

は、長期的なライフキャリアへのキャリア支援の拡大が提起されました。そして平成28年、2016年の第十次職業能力開発基本計画で、能力開発の戦略的展開、組織の生産性への貢献が職業能力開発の重要テーマとして位置付けられ、それに伴うキャリアコンサルタントの役割りとしての組織の活性化への支援が新たなテーマとして登場する背景となりました。それが基になり、組織の活性化を念頭においたセルフ・キャリアドックの活動支援という新たな役割がキャリアコンサルタントに求められるようになってきた次第です。

しかし、2021年には第十一次職業能力開発基本計画、そして2026年には第十二次職業能力開発基本計画がまとめられますが、当然その計画に基づき、キャリアコンサルタントの役割りもどんどん変化・拡大していくと考えられます。これからは新しい働き方支援、人事や教育部門とのさらなる協業、キャリア開発を通じた、組織の活性化支援がますますキャリアコンサルタントの役割りとして重視されるようになっていくと考えます。恐らく、これからは、キャリア自律とダイバーシティ開発という個人の成長という原点に立って、価値創造型への組織の活動につながる個人の支援が重要となると考えています。

須田：

花田先生、どうもありがとうございます。それでは3人目のスピーカーということで、寺川さま、どうぞよろしくお願いします。

寺川：

私どものIndigo Blueという会社はあまり表には出ていませんが、各企業の将来を左右する人材・組織・人の問題について、いろいろな会社のお手伝いを根幹に入らせていただきやらせていただいています。守秘義務の問題があるので、あまり詳しい話はできませんが、かなり大手のトップからの依頼を受けてさせていただいている会社です。今日はお2人が話されたこと以外で、どのようなことが今後起こり得るかを少し話しながら問題提起をさせていただこうと思います。まずこの2年間に、名前を言えばほとんどの皆さんが知ってい

るような会社のトップからの人に関する依頼事項が非常に増えました。

従来は人事、もしくは人事の担当者から来るような話なのですが、トップ自らが直接お話を聞きたいということでご相談を頂くケースが非常に増えています。それはなぜかという、この2年ほどの技術の進歩、環境の変化、さらに将来における事業の展開を見据えると、これからとんでもない状態が間違いなく来るという危機感の表れです。そのまず1つは経営陣の今の体制では勝ち残ることができないのではないか、あとテクノロジー1つを取っても従来どおりのテクノロジーだけでは生き残っていけないと、よって将来この会社が生き残っていくためには、勝ち残るのではなく、生き残っていくためにどういうことをしなければいけないのか、そのための人づくり、組織づくり、その上で組織風土、もっと言うと組織能力をどう高めるか、このような依頼が非常に多くなってきている現状です。花田先生のお話にありましたGAFを中心としたグローバルのプラットフォーム、この動きは非常に理にかなっています。

例えばどのようなことが起きているかという、人に関する投資というものは非常に勢いで増えていますし、またそのための人の獲得についても躊躇しないという状況です。例えばAI等のデータサイエンティストですとか、IoTを可能にするデータのアナリスト、こういう人たちの獲得に関しては、例えばグローバルに見た場合、優秀人材を獲得するのに1人当たり、多分5,000万円ぐらいのお金になります。これを最低100人ぐらい集めようとするとそれ相応の金額が発生します。よって従来のように新卒から採っていくだけではなく、優秀な人材をどのように獲得するのか、獲得競争に勝てる方法は何だろうかという話とか、あとは仕事のスタイルが相当変わってきています。例えば金融関係で言うと、一部の銀行で発表していますが、支店の統廃合、多分半分ぐらいの支店が要らなくなってくるのではないかとこの話も一部の会社では起きています。それぐらい仕事の専門性、プロセス、さらには顧客から会社が今までやってきたバリューチェーンそのものを全部見直

さなければいけない、そういう時代になってくると従来の専門性を高めるといだけの勝負にはならないという状態です。

例えばハーバード大学で言うと、従来はデータアナリスト、データサイエンティストに関する教育というのは技術系みの教育でしたが、今ハーバードに関しては、全ての学部はその能力を高めないと卒業できないという状況になっています。それが何を意味しているかという、仕事の価値ややり方が全く変わったということです。その変わったことについて、どれだけ日本の企業が対抗できるのかということも非常に問われ始めています。どういうことかという、トヨタのケースではこの3月期は過去最高の売り上げと利益を出しています。そのトヨタが今までのビジネススタイルではもう生き残れないという宣言をしています。それは従来の自動車産業という産業構造が全部変わって、スマートシティやシェアリングエコノミーのビジネスをどのように取り入れた形で生き残るかというような、豊田章男さんに言わせると「100年に1度の大変革」というぐらいの危機感をほとんどの業界のトップ層は感じています。ということは社内の人材の専門性なりビジネスの仕方にしても大きく変えなければいけない、それを変えられないとすれば、どこと組みながらやるのかという時代が変わってきます。ということは今回のお話にありますように、新たな教育とか人事のあり方は、まさにそういうビジネスの変化・環境にどのように対応し、それに適応できるような人材をどうつくっていくのかということからすると、従来の教育や規制という概念は大きく変えていかないと間に合わない状況に来ているという感覚で捉えていただきたいということです。そういう意味で言うと、人事・教育の舞台はこれからです。少なくともテクノロジーの変化、ビジネス環境の変化、さらに言えばビジネスにどのような人たちが必要なのかをしっかりと捉えて、それに対してどういう準備をしなければいけないのか、簡単に言うと未来の準備をどのようにやっていくのか、これについての答えを、少なくとも社内的に持ち得るような人たちがその部分に関わらないと勝ち残れないという状態になってきたということ

です。

従来経験値が専門性を高め、さらに専門性の集団を強くすることにより、将来の会社の競争力を維持するということが可能だったのですが、今言ったように従来の製品起点をベースにした価値が存在しなくなってくる、価値損失が起きてくるということが起こり得る時代において、どのような準備を社内的にしていけるのか、人材をどのような形でシフトしていきけるのか、変えていきけるのか、こういうことに関する意味合いを持っていないと、恐らくAI、Iotの時代に伴う知能化社会というものに対する準備が間に合わない会社は、自然淘汰(とうた)される可能性が高くなります。ではそれに対応できる経営人材、専門人材、さらにそれをどこに会社はコアのバリューを残しながら新しい価値をつくるのか、その価値をつくる準備のための人づくりはどうするのか、そういうことが非常に問われ始めていますので、まさにそういうことを考えながら各社それぞれの立ち位置、勝ち残れる軸はどこなのかをしっかりと経営やビジネスと連動する形でやられるところが非常に望ましいのではないかと思います。現実的に今経営企画・人事・経営戦略・R&D戦略の融合の中で人の問題を捉えていくことが一部の会社では行われ始めています。そうしないとどういうロードマップを書いたらいいか、どういう評価をしたらいいのか、さらに言えばどのような価値観を社内に定着したらいいのかが分からないという状態になってきています。

そのため、そのような方々を少なくとも組織で融合するか、もしくは連動するか、さらに言えば人事なり教育部門の中にそういう人材を取り入れて、しっかりと回せる方法をつくるのか、そういう議論をしっかりとやる必要があると思っています。そういう意味でこれから社内の競争力を上げるためには、それらを可能にする社内プロセス、もっと言えば仕事の環境と仕組み、それを大きく変えるために組織風土をどうしていくのか、もっと言えば組織能力をどうしたら高められるのかをしっかりと狙ったアプローチを各社ごとに考えていく必要があるというのが今置かれている状況だと思っています。この辺の話が今日いろいろと出ればお答

えしていきたいと思っておりますので、よろしくお願ひします。以上です。

須田：

どうもありがとうございました。それでは最後に私のほうにも少しお時間を頂きまして、実は司会なのですが、司会も何の資料も出さないのはまずいかなと思って、結構たくさん資料を作ったのですが、皆さんの素晴らしいご発言ばかりなので、割愛してお土産に資料だけあげようかと思っておりました。しかし、よくよく見たら資料が白黒印刷のため見にくいと思っておりますので、この部分だけ少しご紹介させていただきます。

人事の意思決定構造に関することです。本日のテーマは、「新たな人事・教育部門のあり方」で、目的は生産性・革新性・成長性を高める組織を実現するために人事・教育部門はどうあるべきかです。先ほど寺川さまがおっしゃったように、まさに全てが変わると、そういう中で人づくりをどのように進めていくか、そこで問題となるのが、人づくりの主体は誰かということです。これに関していくつかスライドを用意しておりますので、スライドにそって説明したいと思います。スライドに記載されているのは、人事に関する意思決定権を人事とラインのどちらが持っているかに関する国際比較です。ご覧いただいておりますように、人事の意思決定権に関して、日本の人事・教育部門の決定権は諸外国に比べて非常に強いのです。そのため、人づくりを変えるのだ、そして生産性と革新性を高めるのだということに対して、日本企業では、諸外国以上に人事教育部門の責任がすごく重いのです。他の国はもっとラインが強力なので、何かしてくれるかもしれません。しかし日本のラインというのは、多分人事・教育部門がやってくれるだろうという意識が強いのではないかと、ということをご紹介するためにスライドを用意しました。これはCranet Surveyというイギリスのクランフィールド大学が中心となって実施しているサーベイです。Cranet Surveyでは、いくつかの人事分野の決定に関して、「ライン管理者が決定」「ライン管理者が人事部門と相談して決定」「人事部門がライン管理者と相談して決定」

「人事部門が決定」の4つの選択肢から、最も現状に合うものを選んでもらっています。今回は、Cranet Surveyで調査された人事分野の決定の中から、採用・選抜に関する意思決定と賃金・ベネフィットに関する意思決定の2つの質問に関する調査結果をお見せしています。サーベイ参加国が31か国と多いので、フランス・ドイツ・イギリス・ロシア・日本・アメリカ・台湾の7か国を選んでご紹介しているのですが、日本以外の国は「ライン管理者が人事部門と相談して決定」と「人事部門がライン管理者と相談して決定」が多いのに対して、日本のみが採用・選抜と賃金・ベネフィットの両方とも日本だけが「人事部が決定」との回答が多いのです。この傾向は、ご紹介している7か国間の比較だけでなく31か国全体にも言えることです。31か国の中で、日本だけが「人事部門が決定」との回答が多く、人事分野の決定について、世界的に見て日本は人事部門の意思決定権が強い、非常にユニークな国であることがわかります。

次にご紹介するのは、私自身が研究グループメンバーとして参加した調査結果です。これもスライドを見ながらお聞きください。この調査は、日本で活動する日系企業と外資系企業についての比較です。調査ではこれ以外にもいくつかの面で質問していますが、今日ご紹介する質問項目は、昇給予算の決定方法とライン管理者の部下の賃金額の把握方法の2つです。昇給予算の決定方法は、「人事考課結果が決まれば、それに応じた昇給額(率)が自動的に割り振られる」と「ライン管理者は人事部門から示される昇給予算の範囲内で任意に部下の昇給額を決定する」の2つから自社の状況に合うものを選択するというものです。前者)が日本型で普及している集権的昇給決定方法で、後者が日本以外の国で普及している文獻的昇給決定方法です。この結果は、日本企業は、93%が「人事考課結果が決まれば、それに応じた昇給額(率)が自動的に割り振られる」を選択しており、圧倒的に集権的昇給決定方法が多くなっています。これに対して、外資系企業のほうは「人事考課結果が決まれば、それに応じた昇給額(率)が自動的に割り振られる」が49.5%、「ライン管理者は人事部門から示される昇給予算の範囲内で任意に部

下の昇給額を決定する」が50.5%と両者の回答が拮抗しています。ライン管理者の部下の賃金額の把握方法に関しては、「把握する必要があるれば、人事部門に確認するようになっている」と「ライン管理者自身がいつでも把握できるようになっている」の2つから自社の状況に合っているものを選択するというものです。この結果は、日本企業の72.2%が、「把握する必要があるれば、人事部門に確認するようになっている」を選択し、こちらの項目でも日本型の集権的賃金額把握方法を取っている企業が多数ということがわかります。これに対して外資系企業では「把握する必要があるれば、人事部門に確認するようになっている」が53.4%、「ライン管理者自身がいつでも把握できるようになっている」が47.2とこちらも両者の回答が拮抗しています。

このように、Cranet Surveyの国際比較からも、私たちが実施した日系・外資系対象の調査でも、日本企業では人事分野に関する人事部門の決定権が強い集権的人事管理が普及していることがわかります。

以上ご紹介してきたとおり、日本では人事部門の力が諸外国に比べて非常に強い。そういった中で、組織能力向上のためには人材育成に関する考え方・取り組みなどすべてが変わる、との意見がパネリストの皆様から指摘されたわけです。ですから、組織能力を人の力で変えていくためには、諸外国以上に日本では、人事・教育部門の責任が強いわけです。われわれ、人事・教育部門に関わる人間はこの日本の状況を理解して、変革していかななくてはならないのです。

それではお3人さまにご発表いただきましたので、パネリストの方々双方で他の方の意見を聞いて、ご意見・ご感想、または、だったらこういう考え方もあるということをお伺いできればと思います。その後フロアの方にももちろんお聞きしますので、少しお待ちください。それではパネリストの方、まず有沢さま、一番初めに話されたので、他のパネリストのご発言を聞いて、だったらこういうことも言いたかったのに、ということがかなりあるのではないかと推察しますが、いかがでしょうか。

有沢：

だいたい言いたいことは言ってしまったような気がします。寺川さんがおっしゃった経営戦略と人事戦略との一致と連動というのはわれわれも考えていまして、持論なのですが、人事戦略というのはやはり経営戦略の中で最も大事な戦略だと思っています。先ほど申し上げたように人の価値を増大させるということは、その総和である会社組織の価値を増大させるということなので、そこに関する人材育成の費用ということ、会社では費用という言い方はしません。コストではなく基本的にインベストつまり投資だというように定義しているの、会社が不況になると一番削られるのは広告宣伝費と人材育成費用とよく言われるのですが、これは明らかに間違っていると思います。いわゆる人事というものと、特に人材育成というものと、先ほど花田先生もおっしゃったキャリアコンサルタントということと、キャリア自律のためには寄り添うということと、自律させるための基本的な仕組みやシステムをつくっていかなければいけないということです。これについては花田先生と全く同じ考えですし、寺川さんがおっしゃった経営やプロセス、人事との共同の作業ということがこれから重要になっていくことに関しては、ある意味どんどんこれから進んで行くのではないかと考えています。

須田：

そうですね。人事の機能は以前から、言葉としてはより戦略的に経営戦略を実現する柱の最も重要な1つだというのをずっと言われてきていますけれども、さらにその役割が一段と重くなっているということですね。

有沢：

そうですね。人事部は人のことだけをやっていればいいという時代はとっくに終わっていると思っています。だから人事は人の異動とか昇進とか昇格とか、そういうことだけやっていて、人材育成のことは「あれは人事に任せておきゃいい」という、そういう考えでは駄目だと思っています。つまり企業体として取り組まなければいけないと

いうことを認識させるのが人事部の仕事だと僕は思っています。だから人事部から発信することというのは、あなたのところの事業でどういう人を育てたいのかは人事部が決めるのではなくて、主役は事業部とその従業員が主役だということで、当社は考えています。例えば後継者とサクセッサとかは、当社は今のポジションの人に全員指名させます。例えば僕が今日この東海大学の階段から落ちて頭を打って死んだとします。僕の後継者は一応5人指名しているのですが、うち3人はカゴメ以外の人間です。そういったことを各役員全員と主な部長には全部、今あなたが辞めた場合、3年後、5年後、10年後というのを全部出させて、その人はどのように育成するのですか、何がこの人の強みですか、弱点ですか、というのを全部書かせています。これは外資系の会社にいたときの事を少しまねてこれを入れて、それを決めるのは経営と人事ということにしました。

これをEDC（エデュケーション・デベロップメント・キャリアプラン）というのですが、この枠組みの中で将来のキャリアを決めていくのはやはり現場と人事、それと戦略全体を見ている経営企画、それとトップ、このトップにどのように関与させるかが大きな課題です。僕はやはり企業側としていつも苦心すると思いますけれども、このどちらかが逃げ腰になったときに「おまえ逃げちゃあかんで」というのが人事部の仕事です。ですから人事の特に人材育成の仕事は全体のコーディネートだと僕は思っています。

須田：

その中でやはり一番難しいのはトップですかね。

有沢：

よく聞きました。あちこちで話をすると「有沢さん、そうは言っても、トップがやれと取りあえず言ったからやらなきゃしょうがないのではないか」と言います。確かにトップを説得するのは難しいのですが、何が駄目か、なぜ駄目なのかということをきちんと理屈で説明してあげなければいけないのです。この会社はここがおかしいです、

こういう制度をやりましようと言ってもトップはなかなか言うことを聞いてくれません。何がどうおかしくて、これが続くと何が起きるかということをしちんと伝えてあげないといけないのです。

僕がカゴメに入ったのは2012年1月なので、入って6カ月なのですが、これは「あかんわ」と思って、五十ページ以上のパワーポイントを作って、社長・会長・副社長の三役に説明しました。最初に僕が言ったのは、カゴメは一言で言ってスーパーオールファッション・ジャパニーズコンサルティング・トラディショナルカンパニーですね、と言ったらきょんとしてしていました。はっきり言うと要は駄目ということですよと言いました。なぜだと、3人も怒っていましたね。「来たばかりのやつに言われたくない」という感じです。その3人に「なぜならば」ということを、ファクト (fact) からリーズニング (reasoning) 推測されることがあって、それでどんどん攻めていくと、最後は「じゃあ、どうしたらいいんだ」となりました。では僕のようにさせてくださいと、そこからはトップとコミットです。基本的に白紙委任状をもらうまでこぎ着けたということです。

事実関係からきちんとやらないといけません。こう思った、こう考えた、というだけではなかなか思いが伝わらないので、事実に基づいたことをきちんと伝えるというのは、企業の人事に求められることではないかと僕はいつも思っています。

須田：

それだけトップに言うということは、もちろんものすごい準備も必要ですし、これまでも修羅場を山ほど経験されてということですよ。だからそこから来る自信があって、やはり過去にやってきたご本人のキャリアの蓄積というのが必要ですね。

有沢：

先ほど少し冗談のように申し上げましたが、りそな銀行が公的資金を受けたときに、当事者としては本当に胃が痛いような毎日でした。そのときに経営トップが替わって、外部から来られて、本当にりそな銀行は全く変わってしまいました。今

はものすごくよく変わりましたし、AIGグループに行ったときも経営者が替わりましたがやはり会社は大きく変わりました。

そういった意味では物理的にトップが替わるというのは1つの成果ではありますが、そうはなかなか人事ができないので、その場合はトップの目から何が見えていないかということ、きちんと伝えるということが大事で、トップ自身もキャリアを考えてくださいと僕は言います。そのため、役員研修などにも社長などにも必ず出してもらいますし、原則土日に行います。人材育成のところでは本当に苦勞しました。衝突も多かったのですが「通らなかつたら辞めてやる」くらいの覚悟でした。そんな簡単なことではないのは分かっているのですが、正しいことをやるのに躊躇するのは人事部員として、矜持（きょうじ）として、僕はあってはいけないと思っています。これは変な言い方ですが、従業員にどのように寄り添うか、どのようにサポートができるかということが絶対の正義だと思っているので、その正義をやるのに僕は決してそれに反したことをしてはいけないという信念です。それでも間違ふことはたくさんあります。カゴメでそれは通用しません、というようなことはたくさんあるのですが、ではなぜカゴメに通用しないのかということをお納得できるまで役員や従業員に聞きます。納得したら「ごめん」と謝りますが。

須田：

はい、どうもありがとうございます。それでは寺川さま、ここまで聞いてご意見、さらなる新しい考えをお願いします。他の方の話をお聞かされていかがでしょうか。

寺川：

当然の話だと思います。要は何がこれから必要かと言うと、過去をいろいろな意味で反省したり、過去をレビューしたところで、将来そこに生きるということがなかなか通用しなくなったということなのです。だから昔は過去を反省してレビューしたらその後何かが来るということが起きました。そのため、過去を一生懸命勉強することに重

点を置いてきました。これはまるきり通用しないわけではありませんが、その通りは起きない時代になってしまったということです。大事なのはフィードフォワード、要は将来のためにどのような準備をしていくか、そのためのやり方はどうしていくのかということです。

先ほどテクノロジーの話をしました、テクノロジーがなぜ必要なかを正しく社内に理解させることが非常に大事なのです。例えば私の感覚では、テクノロジーは未来を変えるために使ってこそ活きるのだ、ということをおどのように社内に落とすか、特に例えば今AIが入って来て自分たちの仕事なくなってしまうのではないか、この仕事はAIやロボットに取られてしまうのではないか、そうではなくて、AIにできるものはAIにやらせればいいわけで、むしろそのAIを使って人間が今までの働き方をどう変えていくのか、どこに価値を置くのか、その時に何ができないと自分たちの専門性や価値が活かないのか、それが社内にとってどういうことを意味するのか、そういうところを正しく理解させていくようなコミュニケーションの質が非常に大事だと思います。人事がこれから大事なのは社内のコミュニケーションの質をどう上げるか、さらにどのようにしていったら組織風土がよくなるのかをお聞かなければいけないということです。そういうロードマップを作らずに、やみくもに気が付いたことをやっていくというナンセンスなアプローチはもう通用しないということが1つ分かっています。

もう1つ組織風土なり組織環境というのは、今までの勝ちパターンのやり方の積み上げの中で出てきた、ある意味ではやり方の方程式になるものだと思います。それが時代に合わなくなっているのに、組織風土を従来どおりの組織風土にやっていくのは非常にナンセンスで、それを将来に向けた会社が生き残りたいための組織風土は何なのかということについて、真剣に人事の中で組織を扱う人事としてやるのかということの戦略がないのです。そういう部分を変えないと実際の組織能力は上がらないという部分です。

もっとシビアな言い方をすると、これは悪いことではないのですが、例えばMBOという目標管

理制度をやってきました。これをして半年後、1年後にレビューします。そしてこういうことでした、ということでやっているのは、確かに正しく運用するという意味ではいいのですが、ではそこから先に何を産むのかという部分はありません。むしろ大事なのはこれから先新たに何があるか、何が起きるからこういうことをやる必要があるという、まさに先ほど言ったフィードフォワード的な、自分たちがどうなったら、どういう仕事ができるようになるのか、さらに言えばそういうことがどういう状態になってくるから、そういう準備をするのだという、前もって起こり得る事象を説明して、そのための準備をするためにこういうやり方があるのだ、こういう研修があるのだということを言っていないと、人がそれに対して積極性を持つかどうかは疑問です。むしろ組織が本当の意味で一体化したいのであれば、そういうことが、どうしたらその会社にとってやり方なり進め方としてあり得るのかをしっかりと考える必要があると思います。そういう意味では先ほど有沢さんが言ったように、人事がやはりトップとしっかり握るといのは絶対必要で、これができずに何ができるのかという話です。逆に言うところができない状態のままであれば、いつまでもある部分の後処理係のようなことを人事がやっていく形になってしまいます。そんなことをしては、その会社は絶対に生き残れないという状態になると思います。

最後に1つだけ言いたいのは、日本だけでなく外資も含めていろいろな会社をお手伝いをさせていただいていますが、やはり非常にうまくいっている会社、成長している会社の明らかに言える特徴は、一番のインセンティブ（福利厚生）は、自分のやりたい仕事ができる環境になっていることと、一緒にやっている仲間が非常に優秀でいいメンバーがそろっていて高いアウトプットが出る、そういう人材づくりになっています。ということは一番のモチベーションとして高い仕事をやりたい、狙っている仕事をやりたいときに必要な人材がそろっているかどうかポイントなのです。そういう環境づくりを会社は用意していますか、やっていますか、そこが最大のインセンティブに

なるのではないかと思います。

須田：

はい、どうもありがとうございます。そのフィールドフォワードができないと後処理係になってしまふという話をさせていただきましたが、最初に以前は人事のトップから来たような相談が、今はトップから来ているというお話をされていましたが、それぐらい人の問題がトップにとって重要になってきた、と同時に役員が人事に言ってもしょうがないと思っているということもあるでしょうか。

寺川：

そうかもしれません。

須田：

この辺は人事の責任者としても自覚しないといけないわけですね。

寺川：

というか、そうではなくて、もう待ったなしにいろいろな変化が激しいということです。環境がすごく激しいので、これに気が付いているトップがいるところは生き残れると思いますけれども、そうでないところは何か知らない間に、気が付いたらこんな状態になっていたということは多分この数年間で起きると思います。それに気が付いたトップは人事も絡めているのだけれども、人事が自らやってくれというよりは、もう経営の問題だと思います。だから経営そのものが直接的に動かないいろいろなことができないと思っているので、トップ自らが動くということが多いと思います。

須田：

トップが社内にメッセージを出すという面でも、やはりトップが自らやっているのだということが重要だということですね。どうもありがとうございます。大変お待たせしました。花田先生お願いします。

花田：

有沢さん、寺川さんお二人とも、人事のトップ、経営戦略の視点に立った人事コンサルティングという立場から論を展開されておられていますが、私の立場は、どちらかというところと一般従業員・ワーカーの立場から論を展開しています。私は人事の方々に勉強会や研究会を提供させていただき、その中で、一般ワーカーである、若手やミドル、そしてシニアの方々に対する各種支援の在り方や具体的な施策などをお話する機会が多々あります。そのような機会に接していると、「花田さんの話は10年後、15年後はそうなる可能性もあるけれど、今の自分の仕事にはつながりにくいし、今私たちが必要とするのは、日々担当している日常業務をいかに回すかであり、それに必要となるスキルや知識などをしっかり理解することが重要なのです。」といったお話をよく聞きます。

でも例えば年間を通した勉強会などでは、だんだんと自分自身が変わらなければならないという、問題意識の変革を感じられるようです。例えば、私はキャリアコンサルタントと人事の協業が重要ということを繰り返しお話しするのですが、勉強会の参加者の中で半数以上の方々がキャリアコンサルタントの試験を受ける方向に視点が変わるという経験も何度かしています。でも、変化はいずれはくるだろうが、それに向けた準備や対応は見えてこないし、どうしたらいいかわからないという方も沢山おられます。

色々な予測で2030年から2035年、仕事が大きく変わる、組織が大きく変わると言われています。今の仕事がどんどんなくなるし、今存在していない仕事が増え、社会の中で拡大していくといった予測です。そうすると、今の業務や仕事をより効率的にという意識も分かりますが、今から変化に向けた準備をしておかないと、変化に間に合わなくなる。与えられた仕事を効率よく回すことが、人事の仕事の重要な対象であることに間違いはないのですが、ただそれだけでは、変化に取り残される人材を輩出するのに終わってしまいます。

私は基本として、同一労働・同一賃金の展開は重要だが、それを重視しすぎると、組織は長期ギリ貧傾向に陥ると考えます。もちろん、公正の原

則は保たれるかもしれないですが、それは標準的な仕事を回すための公正の原則の保持にすぎないのではないかと考えています。同一労働をベースとするというのは、仕事の標準化であり、それがあからこそ、ワークシェアリングが可能となると考えます。ところがこの標準化された仕事こそ、消え去る仕事候補なのだと思います。今担当している仕事の標準化を理解したとしても、むしろ標準化されない、非定型業務や想定外の業務で、どのように自分の得意技や強みを発揮して仕事を担当するかが重要となってくると考えます。それ故、他の人に置き換えられない、自分の役割や居場所をつくるのが個の支援として重要となると考えます。

同一労働・同一賃金の標準化は出発点として共有されたとしても、その後、どのように自分のユニークな得意技をもてるようになるのかが変化の時代では重要であり、それが人事・教育・キャリア支援者の重要な活動対象となってくると考えます。

こういう分野にこそ、本来人事がフォローを入れるべきかもしれないのですが、今の人事部門は、人数を減らされ、かかるコストも減らされ、それに対して対応業務は増える一方という現状となっています。当然、人事部門の手が回らなくなってきましたが、組織としてこれに対応することは極めて重要です。例えば、皆さんの会社で、53歳とか55歳でポストオフを実施する制度をもっていたとして、それに対して、その方々が現場で、どのような働き方をしていくのか、モチベーションダウンをミニマムに食い止め、自分でモチベーションを開発・発揮していくにはどうしたらいいのか、新たな役割や能力を開発していくにはどうしたらいいのかなどの支援の仕組みがどれほど出来上がっているのでしょうか。

足元でやらなければいけないことが沢山あるにもかかわらず、面倒くさいことにまでなかなか手が回らず、忙しさにかまけて、対応しないし、できないということが恒常化しつつあるのではないのでしょうか。一人ひとりの「個」の、長いライフキャリアにおける持続的な成長を活動対象にするのであれば、標準的な仕事を越えて、一人ひとり

の従業員がエンゲージメントでき、仕事にコミットできるようなキャリア支援が重要です。それを人事サポートスタッフ総動員で作り上げることが必要なのに、できなくなっているのです。

須田：

そうですね。確かに中にいる人が50代の方も含めて生き生きと仕事ができている、私は社会人の大学院でMBAの教員をしていて、実は平均年齢が40代程度で比較的高くなっています。また、50代の方もかなりいらっしゃいますので、いわゆる中高年の方も含めて多くの実務家の方とおつきあいしています。そういった経験から、皆さん、自分のキャリアに関して非常に真剣に向き合っていることを実感しています。一方、企業側の取り組みを見ると、一人一人のライフキャリアを考えて継続的成長との視点から人材育成を行っている企業はあまり多くないかもしれませんね。私の感覚からは、中高年も含めてさらに成長できる人が多いような気がします。

花田：

そうすると、ASTD (American Society for Training & Development) から ATD (Association for Talent Development) に組織の名称が変わったように、トレーニングからタレントデベロップメントに活動対象を変えていくこと必要となるわけです。それは、与えられている業務のスキルを、新たに効率的に学ぶということだけでなく、刻々と変化する業務に対して、能力の拡大に加えて、自分が持っている多様な能力やスキルをもっと磨き、様々な組み合わせを行い、対応力を増すというタレントデベロップメント型の対応をしていくという活動内容の変化が重要であると思います。そして、組織視点のMBOの目標の中に、もっと一人ひとりの個が自分の成長につながる目標を組み込むMBO-Sやパフォーマンス開発型の仕組みづくりを実践していくことが重要であるかと思います。

須田：

そうですね。そのほうがやっても楽しいで

すね。

花田：

でも、現実には守旧派は「仕事が楽しいなんて、甘えてる。楽しい楽しいで仕事ができるか、馬鹿者、甘えるな」という本音をもっているのです。

須田：

そうですね。

花田：

でも、そんなことはなく、楽しくなければ、本気にならないという考えをもっと表に出し、それを風土化する努力も必要であると思います。

須田：

「大変に決まっているだろう」というのは朝から晩まで大変だけれども、でも結構楽しいというので、自分のことを言わせていただきました。3人の方々にお話を伺っていると、いつまでも尽きないのですが、いろいろとご意見を頂きましてものすごく示唆がありましたが、フロアの方からもご意見がたくさんあるのではないかと思います。マイクが行きますので、挙手をしていただいております。

質問者 A:

貴重なお話をありがとうございました。よろしく申し上げます。有沢さんに伺いたいのですが、先ほど非常に働きやすい職場をつくられているというお話をたくさん伺いまして、多分この会場の皆さんも有沢さんの所で働きたいと思って聞いていたかと思います。一方でそれを徹底的にやっていったときに、もともと目標とされている価値創造型の組織を、例えばこれまでの時点でどれぐらいできているのか、もちろんやる気になって働くというのは想像できるのですが、会社のいろいろなパフォーマンスを実際に発揮しているという面で、その改革がどれぐらい有効に作用しているのかというのを幾つかの切り口で、ヒントでも結構なのですが、ぜひ教えていただければと思います。よろしく申し上げます。

有沢:

素晴らしいご質問を頂きましてありがとうございます。働きやすい職場をつくるために徹底的にやっていることで、価値創造型の組織というのはどのようにつくりられているかという質問の趣旨かと思えます。例えば1例を挙げますと、うちは役員の評価シートをつくりました。うちは、役員の評価は基本的に前年と違うことは何をしたのかということで評価をします。前年と同じことをしている役員の評価は低くします。価値創造とおっしゃいましたが、その価値というのを付加価値と置き換えた場合、やはり姿勢としてトップから一番付加価値を追求しないとイケないし、そのトップである役員が去年と同じことをして、同じ数値を上げようと言っているのは別に役員でなくてもいい、というのが僕の持論です。社長と話をして、当社は役員の評価指標は社長と専務2人と僕の4人で構成される人材会議で議論をして、指名報酬委員会に報告の審議をしてもらいます。そのためには役員自らが価値創造型になることが必要であるということです。

あとは売り上げや収益のトップライン・ボトムラインも私企業であるので当然数字を追いますが、それ以外は、自分が会社に付加価値をつけただけでなく、自分がどういう付加価値を創造したのかということをお聞きします。これは個人の評価シートの中で、あなたがここに付けた付加価値というのは何ですかと、それは社内外でいいのです。例えばこういうことをしましたとか、NPOへ行きましたとか、そういうのもOKなのですが、その人が去年と同じ状態にいるだけではダメなのです。何が変わったかということ、特に若手の方たちの意識です。たとえば部長になったから上がりではなくて、皆さんはこれからさらに価値を創造できる立場にいるのだからということをお伝えします。トップから変えていくということが大事だということで、価値創造型の組織をつくるためには、まず役員の評価から直すことが大事だということです。

それからパフォーマンスについては評価と処遇、これは表裏一体で、どんなによい組織をつくっても、どんなによい仕組みをつくっても、評価と

処遇がうまくいっていない会社は必ずどこかで破綻するというのが僕の意見です。そのため、必ず処遇と評価のシステムはきちんとしたものをつくりたいです。分かりやすく言うと、何をしたらどう評価されるが分かるということです。あとうちにはメーカーなので長期でないと評価できないということがあります。例えば研究開発などは10年ぐらいかけてやるので短期では評価できないこともあるのですが、それは、今年は何をいつまでに、どれぐらいやるというようにすれば絶対に定量化はできます。今開発部門の人員も全員定量化して点数を付けるようにしました。点数が絶対というわけではありませんが、分かりやすく「何となくこいついいことをやっている」というので付けるのは許しません。そうでなくて何をしたら、どれぐらいしたからということが分かるように、それをオープンにします。しかもフィードバックは当たり前ですが、それについても上司・本人・周りの者と共有できるような体制をつくるということで、そのためにタレントマネジメントシステムを入れています。

くどういようですが、パフォーマンスの評価は必ず定量化できます。よくやった・まあまあやった、というのは評価ではありません。何をどれぐらい、どこまでやったか、ということを目安に考えれば、間接部門だろうか直接部門だろうか必ず評価できるという仕組みを入れることが大事です。価値を数量的にも定量的にも定性的にも測ることができる組織づくりの第一歩ではないかと思えます。長くなりましたが以上です。

質問者 A:

どうもありがとうございました。

須田:

すみません、評価をオープンにしたというのと、その前におっしゃったサクセッションプランニングを入れたときはどうでしたか、きっちり書くというのは非常に大変でないですか。

有沢:

当初は大反発でした。そもそも役員に評価がな

いところに評価を入れましたから。私が入ったときは執行役員全員16人が同じ報酬でした。常務6人が全員同じ報酬で同じ賞与でした。役員の仕事にも重みや違いがあります。だから役員が全員同じ給与で同じ賞与というのはあり得ないということから始まり、まずその差を付けることの大事さをとにかく徹底しました。そのためには経営でも上の人から差を付けることです。よくあちらこちらで話すのですが、うちは社内報で社長の年収大公開というのをやりました。僕が来るまでは社長の年収は固定報酬が80%、変動報酬が20%でした。そこで私は社長の報酬は固定が50、変動50、変動のうち3分の1はストックオプションに変えました。あと副社長は55%固定報酬、といったようにして全部社内報で開示しました。たとえば社長の報酬は経営指標がこれだけ上がると変動報酬はこれだけ増えます。逆に経営指標がこれだけ下がると社長の変動報酬はゼロになります。これを上からやっていくと、下が「これは変わってきたぞ」と実感します。

先ほども寺川さんがおっしゃいましたが、過去のことははっきり言ってどうでもいい、カゴメの未来、あるべき姿を考えたときに、どのような人材が役員になってほしいか、どういう人材を将来の役員にするべきかという未来志向から逆算して考えると、それをオープンにするのは何も不思議ではありません。当時はセンセーションを巻き起こしたのですが、今は開示が当たり前です。

今は社長が自分の思いを社内ブログで書いていますが、なかなか面白いのです。つまり社長がオープンに自分の考えていることを社員に出しますと、全社員がそれを見ているという仕組みです。それから職務等級制度を導入していますので、全世界の社員が何の職務等級か分かるようにしています。それで何ができるかということ、過去はいいのですが、未来に自分は何がやりたいかというキャリアの目標を明確に示すことができます。

このように変えていくのは大仕事で困難もありますが、社長やトップに納得してもらい、トップから変えていくとみんなが「やばい、変わんなきゃいけない」というように思ってくれるということです。

須田：

どうもありがとうございます。他の方はいかがでしょうか。

質問者 B：

貴重な発表をありがとうございました。私は留学とグローバル人材の育成と支援のコーディネータをしています。よろしくお願ひします。今回初めて参加させていただきましたが、非常にいろいろと勉強になりました。寺川さんのお話をお聞きして、経営者、企業のトップがこれから先、生き残りをかけて焦っているというか、すごく真剣にこれからの経営に向き合っているというお話でしたが、これから先、人事に力を入れていく上で日本の企業が人件費削減とか、人材の削減という方向性に向かっているのではないかと思っているのですが、それからリストラなどもあり得るという話をトップの方々はそういうことも考えているのかと思うのですが。

須田：

経営トップの意識ですね。寺川さまはいかがでしょうか。

寺川：

そういうつもりで言ったわけではないのですが、1つ言えるのはなぜ焦っているかということ、会社の存続、Going Concern で在り続けたいというのが株主からの非常に強い圧力と、それに対する答え、それと社内にそういう声をきちんと維持できるようにしたいがために、どのようにこの会社が将来にわたり勝ち続けられるか、もっと言えば生き残れるようにするかというために焦っていると考えたほうがいいと思います。そういう観点から言うと、企業の存在価値が変わるということです。どのように変わるかということ、従来は自分たちの価値観を世の中に問うて、それを買ってくれる、気に入ってくれるサービスについて皆さん方が購買するというモデル、このパターンの中に自分たちの会社のあるべき姿というのを出してきたと思います。

ところが今はご存じのとおり、マーケットは願

客の圧倒的な価値の多様化に伴い、従来とは違うことがある意味では選択肢の基準になってきています。例えば今 Google とかアマゾンがやっているスマートフォンやスマートスピーカーをご存じかと思いますが、それに声を掛けて購入するというモデルが始まっています。これは日本ではまだ普及率が8% ぐらいしかありませんから、あまり大きなビジネスにはなっていませんが、アメリカにおいては既に25% ぐらいのシェアになっていて、これだけでも既にその経由で4,500億から5,000億のマーケットに今なっています。ということは従来のようなものを買いにいくという前に声を掛けただけで商売になる、そういうビジネスができる環境が出てきた、ということはそこで名前を呼ばれない会社は生き残れません。

例えばカゴメさんという名前を言わないとその購買につながらないという状態になってくるわけです。ということは何をやっている会社なのか、それがお客さまにとってどういう意味を持つのかについて答えがないとしょうがないという時代になってきます。ということは従来の売り方・やり方は全く通用しないということです。そういう時代においても会社が生き残りたいのならば、どういう組み方・やり方があるのかを考えなければいけないのです。社内の人材だけに頼るのではなく、社内外、業界を超えて組める相手と組みながら商売をしていかなければ生き残れないのであればやると、それが経営の意思ではないかと思えます。その中でこれは非常に悩ましい問題なのですが、今までは数字とかロジック、場合により効率化というパターンをすることにより、ある商品をいかにスピードを持って、企業の安定化したものをつくっていくかというのは、メーカーにとって命だったわけですが、多分これからは他者がまねのできないものとか、他者の気が付いていない商品をどのように世の中に届けられるか、もしくは届けられる仕組みをどうして速くつくれるか、というところに勝負が移っていくので、今グローバルに見た場合、市場に問われているのはアートの領域、要はクリエイティビティー、それは創造というか物事を新しくクリエイトする話と、もう一つ、思いをめぐらして考えて絵にするとい

う創造のこの2つを、どのように組織の中に機能させるかということが問われてきます。そうすると、ではそれをアート領域も含めた経営が理解できる人材をどのようにつくるのかという話になってくると、従来の効率化とかロジックというだけの人材だけでは勝てないということも出てきます。なので、そういう人たちを今までは変人扱いであったり、もしかしたら少しとがっている人だとか、排除しようと言ってきた部分が多かったのではないかと。要は共通に入らない、少し論外の所にあるというか、そういう人たちもしっかり中に取り込んだ上で、どういうビジネスをするのかという話になってくるので、従来のような、ただこの領域ができるからこの人を使おうという、そういう使い方ではなく、組織の中でどういう人材の組み合わせ、もっと言えばチームとして使っていくのか、どういう専門性や価値観、考え方を持っている人たちを使いこなせるようなマネジメントなりリーダーシップができるのかということが問われてくるので、そういうことをやれるような人材は何なのかということが、多分トップ層には非常に頭を悩ませている部分だと思います。

そのため、従来のような最先端を走るというやり方を狙っていく会社もあるかもしれませんが、一方では同じ土俵に乗らない、戦い方のステージに乗らない、やり方をしない、ではそれはどういう勝ち方があるのか、もしくはそのようなサービスは何かを考えられるような人材を今までは排除していなかったか、ということも含めてやり直しをしていこうと悩んでいる会社は多いです。

須田：

ありがとうございます。変人と言ってもいろいろなタイプの変人がいますが、どういうタイプの変人をどう組み合わせたらどうなるのかとか、いろいろと想像をめぐらさなければなりませんね。あるいはその在宅勤務は当然というようなところもあります。

寺川：

例えば女性をターゲットにしている会社が、女性の本当の声や価値をつかみ切れていないのに、

男性中心型の発想でビジネスをやってきたような時代のやり方で通用したのが、今は通用しなくなったということです。あるいは育児で困っている方が本当に育児のどこに困っていて、どこを解決してあげないといけないのかを分からずに、商品がよければ買ってくれるだろう、使ってくれるだろうという発想はもう通用しないと思います。そこを正しく受け止めながら、どういう準備をしていくのかの価値が非常に問われ始めているということです。

須田：

ありがとうございます。

花田：

すみません、変人という表現に少し抵抗があります。従来の価値観から離れていて、それで普通とは違う、標準とは違う、個々のユニークな発想という視点から「変人」という言葉を使われたと思います。でもそれは個々の人にとって当たり前、普通のことであって、いわゆる標準からは離れているというだけのことですよね。そうすると、これからは「変人」がむしろ普通という状態になってきていると思います。従来型の標準、平均値、最大公約数という常識とは異なる「個性化」「自分らしさ」はむしろ普通であり、その人が気兼ねなく、普通に行動できることが重要だと思います。人事は特にこのことに敏感でなければいけないし、それには人事一人ひとりが「合理的配慮」の意味をしっかりと理解し、実践することが重要です。

よく、人事の方で、一人ひとりの従業員に対して、「それはあの人の根拠のない自信」とそれを揶揄するような表現をされる方がおられますよね。でも一人ひとりの人は自分なりの根拠を持っている。ただその根拠が、標準的な発想を大切にすることの方にとって見えてこないということがあると思うのです。それは標準的な根拠が陳腐なだけであって、それに気づかないと、合理的配慮もまた見えてこないと思います。現在の事態に対する合理的配慮と同時に、3年後といった、少し先には当たり前になることの前触れの事象に対

して、新しい行動を引き出すというフィードバック的な合理的配慮を実践することも重要であると考えます。

ですので、私は人事の中では「変人」という言葉をあまり使わず、ユニークさ、個性的、多様化、自分なりの基準という言葉をもっとしっかりと使用していくことが重要と考えています。

寺川：

今言われたことはすごく大事で、いつの間にか固定観念というか、ある種のやりやすさ、もっと言うとコントロールのしやすさが人を決めてきたところがあって、逆に規格外とか発想が違う部分について、どれだけ許容範囲を持っていくかというのが問われてきていると思います。極端な言い方をすると、例えばアマゾンという会社を昔からご存じの人は、多分長年にわたり赤字の会社でした。ずっと赤字でしたが、企業価値が高かったので生き残ってきましたが、日本でしたら多分ずっと赤字のままでは許されなかったのではないかと思います。そういう価値観をどのように出せるかというのは非常に大事だと思います。

須田：

ありがとうございます。他にいかがでしょうか。はい、どうぞお願いします。

質問者 C:

初参加ですが非常に楽しく聞かせていただきました。私の会社はフェースペイントを使った事業をやっていますが、今実は企業の人事部、最近ですがYahoo!様の経営企画室とか、外資系企業から、会社のチームビルディングのレクリエーションの企画依頼が入っています。ペイントをはがせるというのが特徴ですが、まさしく先ほど寺川さんがおっしゃったアートなレクリエーションの道具を使ったチームビルディングのツールのような形でやっているのですが、去年ぐらいから企業さまからのハロウィン向けのエンターテインメントなどところではない、よいチームビルディングツールとして問い合わせが増えてきています。

そういった人材育成という視点で言う中の、レ

クリエイションの重要性というのは、今日のお話を聞いて、ニーズとしてマッチしていたから来たのではないかと感じ取りました。実際のところ、特に外資系企業はチームビルディング、レクリエーションが非常に好きだと伺っていますが、その辺は例えばカゴメさんであれば社内にどのようなレクリエーションをチームビルディングとして取り入れているなど、寺川さんがいろいろな会社で上手にレクリエーションを使っているという事例があれば、ぜひ教えていただきたいと思います。

有沢：

面白い質問をありがとうございます。今のお話というのは、いわゆるエンターテインメントを、会社の中でどのような形で取り入れているかということだと思います。

実例を挙げるとうちはケチャップを作っています。そしてオムライス検定というのがあって3級・2級・1級と等級をつけます。1級を取ると有名店のオムライスよりおいしいオムライスが作れるということです。いわゆるフワトロのオムライスが作れるということですが、年間1人か2人1級が得られます。実際に有名シェフや色々な方に審査員で来ていただきます。どうしてこういうことをしているのかという結局自分たちが作れて、自分たちがおいしいと思えないものをお客さまに提供するの失礼だ、という感覚なのです。だから仕事でもあり、レクリエーションでもあるわけです。弊社の社員は調理などは男女とも結構やっているのですが、会社の中の人としての姿勢、食に対する認識というのをさらに深めてもらうことが目的です。当社はそもそも食に興味のない人はケミストリーが合わないと思います。そこをさらに進化させようということでレクリエーションをしています。

あとは一般的クラブ活動などにも助成金を出すとか、これはどの企業さんも当たり前に行っていることだと思います。カゴメで特に何か面白くやっているかという、東京マラソンが例に挙げられます。東京マラソンに出た方はいらっしゃいますか。この中にいらっしゃったらおわかりかと

と思いますが沿道でトマトを配っています。マラソンの最中にトマトはとんでもないと思うかもしれませんが、用意したトマトが全部なくなります。東京マラソンにはうちの社員も何十人か出るので、実は1つのレクリエーションにしていますが、一緒に東京マラソンに出よう、どんどん出てくださいと言っています。中にはトマトのカブリモノしたりしている人もいますが、周りがうちの会社をどう見ているかという気付きなどが分かる1つのよい機会なのです。ということでそういった機会を捉えながらやっています。うちはもともとレクリエーション活動とかエンターテインメントに関しては少ない会社だと思っています。それでもそういう形のことをまだやっているの、ご興味があれば来ていただければと思います。本当にそういうことで会社の文化とかカルチャーというものをまさに把握していくことをレクリエーションと絡みながらやっている1つの事例かと思っています。

須田：

ありがとうございます。寺川さまお願いします。

寺川：

エンターテインメントを使うか使わないかというのはその会社により全然違うのですが、1つ言えるのは先ほど働きやすい会社という定義が曖昧なのだろうとは思いますが、私はその働きやすい会社というのは、働きがいのある会社、生きがいを感じる会社、それが働きやすい会社になると思います。そういう意味では組織の密度、コミュニケーションの密度が高いか高くないか、もっと言うと何にみんなが関心を持っていて、どういうところで何が起きていて、そしてそこにいい意味でのおせっかいがお互いにある、そして助け合ったり協力し合ったりするという関係性ができていない会社が、まず集团的に何か活動をしながらかやっていくというのが1つあると思います。

それとロールプレイングを含めたいろいろな活動というのは、ある意味ではやっていることの確からしさをどこかで確認したいし、よいものは横展

開きたいというのがあるはずなので、そういうものを組織の中に定着させたいという意味ではエンターテインメント性はあるかもしれないと思います。ただ1つ言えるのはキャンプなども1つの例ですけれども、やはり一緒に同じ所で同じ時間を過ごして、同じものを食べて、そこで火をともしたり、お酒を飲んだりする中でコミュニケーションの質を上げていくというのがあるように、やはりその会社の中もっと本当は本音の話と、いろいろな意味でのぶつかり合いがあっただけでも、それがいつの間にか会社の中ではタブーのようになってしまったことによる組織間の希薄さ、コミュニケーションの足りなさのようなものが、やはりそういうものを1つにして、きっかけをつくるにはいいかもしれないという感じはします。以上です。ありがとうございます。

須田：

花田先生は何かありませんか。

花田：

企業の事例として比較的ユニークなケースは「構造計画研究所」という会社の、エンターテインメントを活かした、創造型の社内発表会などは面白いと感じています。

須田：

ありがとうございます。あと5分となりましたので、最後のお1人ぐらいになるかと思いますが、どうぞ一番前の方をお願いします。

質問者 D:

企業で人事をしています。今日は有沢さん、寺川さん、花田先生、須田先生、ありがとうございました。花田先生に質問なのですが、前提となる質問の条件としてというか、先ほど寺川さんも冒頭におっしゃいましたが、直接経営者からも相談を受けることが多いと、経営者が危機感を持っていると。そして人事が経営トップ等に言えることが重要だという前提の中で、今日お話にありましたように、有沢さんのように経営的な視点と人事

のプロフェッショナルとして経営のトップに言えるという方はほとんどいない中で、例えばこれからそういった経営者から相談を受けたりするときに、人事のトップが変わらないといけないケースがほとんどでないかと思うのですが、そういうときにどのように人事のトップや人事チームに働き掛けて変革しようとしていくのか、それがもちろんこういう所にいらっしゃって変わらなくてはいけないと思っているトップであればいいと思うのですが、そうでないことがほとんどだと思います。その中で人事・トップはどのようにあるべきかというところについて、何かアドバイスがあればぜひ頂きたいと思います。

花田：

人事部門の在り方として、人事の中で、ダイバーシティ、合理的配慮をしっかりと理解し実践される方がおられるかどうかは重要であると思います。それとこれからは人事のトップは組織の成長と同時に個人の成長も組織にとっての重要なサービス対象という視点をもってもらいたい。つまりチーフキャリアオフィサーという視点をもつことが大事だと思います。私は、キャリア自律は、Career Self-Reliance という言葉の訳に近いと考えています。自律は Self-Reliance、自分自身を信ずる、頼る、大切にするという自己肯定感をベースに置く考え方です。ですからキャリア自律というのは、何よりも自肯定感と自己受容感を持つことだと思います。それだからこそ、不適應の解消も、一歩の踏み出しも、役割作りも、居場所作りも可能となると考えます。翻って、私たち人事は、どれほど、この自己肯定感を育む、自己動機付けを可能にする、自分らしさを活かして前向きに行動できるような支援を行えているでしょうか。むしろ否定することが中心になるような、減点主義人事が横行する組織もあると思います。私は Self-Reliance、自己信頼、自己肯定、自己受容を促す仕組みをどれだけ沢山作れるか。どれほど運用できるか。これが重要だと考えます。そのような制度や運用の重要性を組織のトップに伝え、それに向けた経営トップの決断を促すようなアプ

ローチをとることが、人事にとって、これからますます重要になっていくと考えます。

須田：

ありがとうございました。ちょうど3時ということでタイムマネジメントがしっかりできました。皆さまにご協力いただき、本当にありがとうございました。それでは有沢さま、寺川さま、花田先生、3人のパネリストにもう一度拍手をお願いします。

どうもありがとうございました。