

# Works 133

人事が変われば、社会が変わる。

2015.12-2016.01  
Recruit Works Institute

人事部の、今、あるべき形

第2特集

パラレルワーク

副業 = 複業に人事はどう向き合う？

連載

頂点からの視座：益田由美氏（フリーアナウンサー）

人事のジレンマ：目標管理制度 継続 × 廃止

コミュニケーションの型知：議論をよりよい結論に導く

人事が知っておくべき人体の秘密：なぜ、仕事中に眠くなるのか

フツウでないと戦力外？：HIV 陽性者

ここは集中特区：オフィスのなかでリモートワーク

成功の本質：オブジーボ／小野薬品工業

人事プロフェッショナルへの道：生き活きとした組織を生み出す人事とは



RECRUIT

## CONTENTS

# Works

No.133 Dec. 2015 - Jan. 2016

## 4 第1特集 人事部の、 今、あるべき形

4 はじめに：世界の大企業が到達した、1つの「解」

## 5 グローバル企業の人事部の 機能論は1つに収斂しつつある

## 8 4機能モデルを実現する グローバル企業への7の質問

／GE (GEヘルスケア・ジャパン アジアパシフィック、日本GE)  
／日本ヒューレット・パッカード／ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス

8 なぜ、今、4機能が重視されているのか

9 「BP」とはどんな役割なのか

10 BPを支える「CoE」「OPs」とは何か

11 全社の組織開発やタレント開発を担う  
「OD&TD」は、実際には何をするのか

12 BPの能力とは何か、どのように育むのか

14 本社、地域統括、現地法人にどのように4機能を振り分けているのか

15 レポートラインをいかにつくり、機能させるか

## 17 変化する日本企業 グローバルに向き合う組織へ

- 17 世界の「現場」に向き合う機能へ／日立製作所
- 19 雇用慣行の異なる日本人は“特別扱い”で／HOYA
- 20 まとめ：人事と事業の、古くて新しい関係／石原直子（本誌編集長）

## 22 第2特集 副業 = 複業に人事はどう向き合う？

### 連載

- 36 頂点からの視座：益田由美氏（フリーアナウンサー）
- 40 人事のジレンマ：目標管理制度 継続 × 廃止
- 44 コミュニケーションの型知：議論をよりよい結論に導く
- 46 人事が知っておくべき人体の秘密：なぜ、仕事に眠くなるのか
- 48 フツウでないと戦力外？：HIV陽性者
- 49 ここは集中特区：オフィスのなかでリモートワーク
- 50 成功の本質：オブジーボ／小野薬品工業
- 56 人事プロフェッショナルへの道：生き生きとした組織を生み出す人事とは



## 58 FROM EDITORIAL OFFICE

# 人事部の、 今、あるべき形



はじめに

## 世界の大企業が到達した、1つの「解」

ミシガン大学のデイブ・ウルリッチ教授は、2009年に出版した『HR Transformation』（邦題『人事大変革』）で人事という機能における大きな変化の兆候を指摘し、その方向性を論じた。人事は本来的にどんな役割を担うべきか、誰のためにあるべきか、というスタート地点から人事の機能やコンピテンシーがあらためて問われた。そして今、人事の持つべき機能について、世界中の大企業は、1つの「解」に到達しているようだ。

一方、日本企業における標準的な人事部は、採用、教育、人材の昇格や配置をつかさどり、制度の改定も実施する人事企画、工場などの現場を担当する労務、そして海外に赴任する人や海外子会社の世話をするグローバル人事、などで組成されている。ここでは、「人事のプロセスごとに発生するタスク」をベースに人事組織が形づくられているといえそうだ。

仏教の世界に「因縁果」という言葉がある。ものごとが起

こっている原因は同じでも、影響要素が異なればもたらされる結果は変わる。つまり、単純にグローバル企業が到達した解を真似ればいいわけではないが、グローバル化、テクノロジーの進化といった同じ環境変化（人事機能が変わる原因）に対峙しているということも無視できない難しさがある。

本特集では、まずは、欧米のグローバル企業が、人事はどのような機能を持つべきだと考えているのかを整理する。その機能を実現するために、どのように人事という組織の構造をつくり、それを実践する人事パーソンをどのように育てているのかを取材を通じ、明らかにする。

そして、日本企業のなかにも、これから求められる人事の機能とは何か、という点に立脚して人事部の構造を変革する企業が出てきた。「縁」はどのように「果」に影響するのか。今後、日本企業がとるべき形を模索したい。

入倉由理子（本誌編集部）



# グローバル企業の人事部の機能論は1つに収斂しつつある

グローバル企業は、人事の機能をどのように整理しているのか。主な4つの機能を紹介し、機能論が1つに収斂していった意味を考える。

ウルリッチ教授らが提示した人事の変革モデルは、人事領域の研究者と実務家によって紡ぎ上げられている。それにあたって重視されたことは、端的に言えば、事業に寄り添い、事業のパフォーマンスを高めるための戦略の立案と実行ができる人事であれ、そのために高いナレッジと専門能力を有し、一方で事務的作業は集約化せよ、ということだ。

グローバル企業の人事部門の組織構造に詳しいシンガポール経営大学のリチャード・スミス氏は、「この変革の方向がグローバル企業では既に主流」だと強調する。「1990年代から続く戦略人事の潮流がより強調され、人事は事業、ビジネスリーダーにとって信頼できるアドバイザーやコンサルタントとしての役割を求められています」

こうした要請を受け、グローバル企業の人事は概ね4つの主たる機能を持つという共通理解が生まれている(7ページ図)。

## 重要な人事機能 ビジネスパートナー

●各事業部の成長と戦略実行を、人材面から支えるビジネスパートナー(以下BP)

●組織風土や経営理念の浸透や、将来の経営幹部の育成など全社一貫で行う活動(イニシアティブ)を推進する組織開発(以下OD&TD)

●採用のプロ、処遇制度構築のプロ、能力開発プログラム設計のプロ、など、具体的な個別課題に特化したソリューション集団をまとめた専門センター(センター・オブ・エクセレンス、以下CoE)

●給与計算や給与支払い業務、入退社の管理などの事務部門を統括するオペレーションズ(以下OPs)

人事機能の中心は、BPだ。BPは事業部門の成功を、人的資源の側面から支援する。事業部門のトップの右腕としてその問題意識を共有し、また、その事業部門に所属する従業員

員と向き合い、彼らの成長と問題の解決を支援する。その事業が描く戦略を実現するために、人と組織にまつわるあらゆるニーズに応える事業部の重要なパートナーである。

BPを支援するのが、ほかの3つの機能だ。CoEとは、人事のそれぞれの専門領域に特化したコンサルティング機能である。CoEの構築する各種のソリューションを実際に実行・運用するのが、OPsだ。多くの場合、定型業務はアウトソーシングやシェアードサービス会社への移行が行われているため、OPsはこれらの外部委託先の管理も業務とする。

特徴的なのは、OD&TDである。「近年、ますます進むグローバル化のなかで、ダイバーシティを巧みにマネジメントし、イノベーションを生むカルチャーづくりを企業は志向しています。そのような組織文化づくり、それを牽引するリーダー人材開発は、人事部への大きな期待となっています」と、スミス氏は説明する。企業全体で一貫性を持つために、OD&TDは事業を横断し、グローバル全体を視野に入れた全社機能となっている。事業の現場のBPを支援し、BPに協力を要請しながら、それぞれの企業に独自の理念・文化・風土とそれを実現するリーダー育成をつかさどっている。



リチャード・スミス氏

Richard R. Smith\_Singapore Management University,  
Senior Lecturer of Strategic Management

#### 普遍的で無視できない 4機能モデル

既述のように、多くの日本企業では、人事のあるべき姿がこのような4機能モデルで整理されてはいない。日本企業の人事の課題をIMDシンガポール校の教授、マーガレット・コーディング氏はこう表現する。「たとえば、日本企業の海外現地法人。これらの各国現地法人は、ほとんどの場合、日本本社と切り離された人材マネジメントシステムを持っています。それぞれの地域におけるビジネスのための人材の採用や育成、処遇によりビジネスを運営しているという意味では、現地法人の人事部はBP的な存在ともいえますが、全社的なOD&TDの視点は、駐在員を除いてローカルには届かないし、CoEやOPsによる業務の選択と集中もされていない。それぞれのローカ



マーガレット・コーディング氏

Margaret Cording\_IMD SE Asia, Regional Director  
of Southeast Asia & Oceania, Professor of Strategy

ルが分断された状態であり、結果として事業体全体としての強さや将来的なリーダーの育成には何の貢献もできていないと言わざるを得ません」

もちろん、「わが社のグローバル化はまだ発展段階であり、全世界共通というよりは、それぞれの現場でビジネスを展開するための個別化・現地化を優先する」という主張もあり得る。

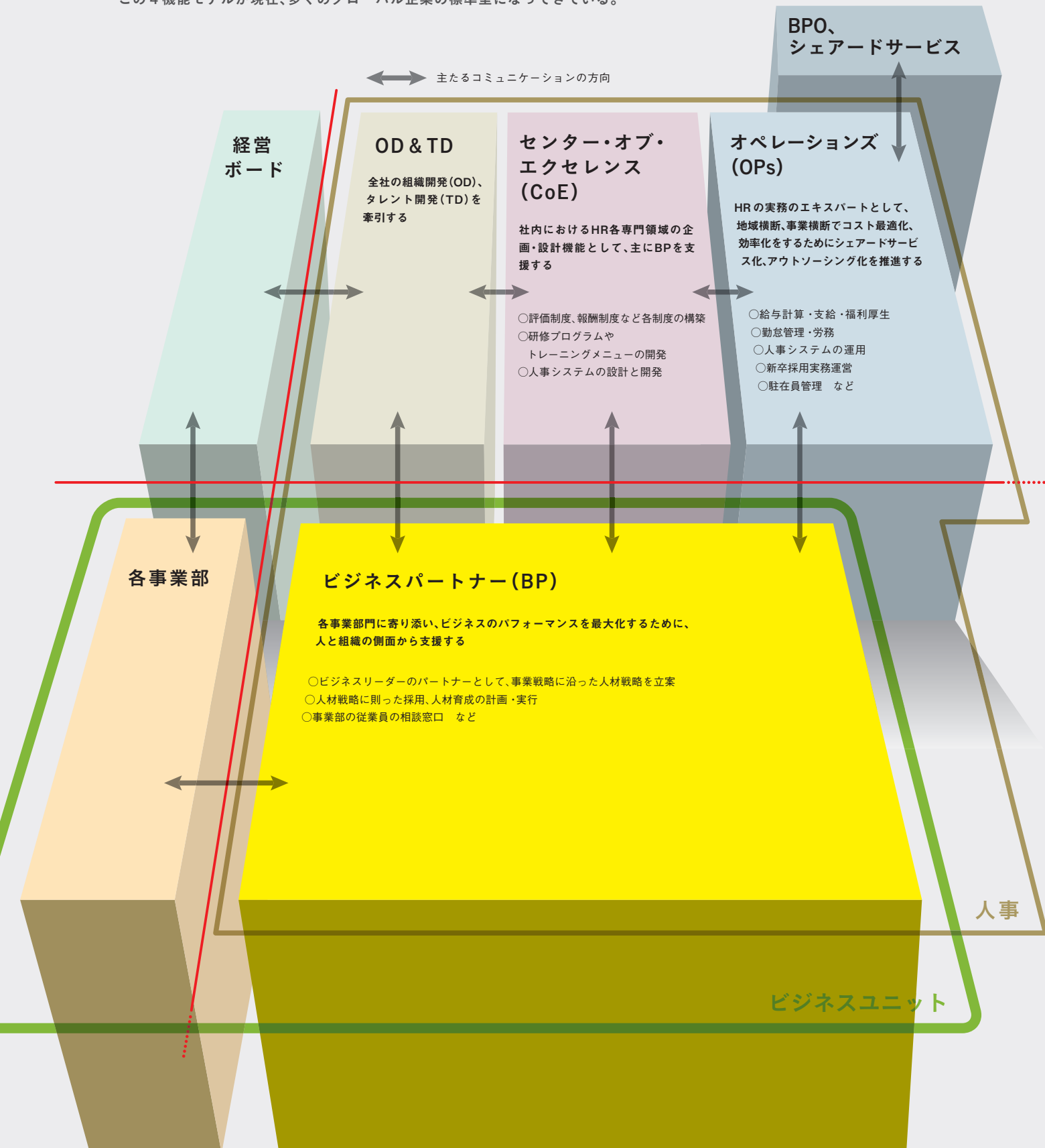
だが、全世界的に集約されつつある4機能モデルは、「事業とそこで働く人を支援する人事」を基盤とする、という意味で普遍的であり、グローバル化の途上にあるにしてもこれを無視すべきではない。

以降のページでは、なぜこの4機能モデルが普遍的だといえるのか。これを稼働させるべく人事部の構造を変えるとすれば、それはどのようにすべきか。こうした問いへの答えを見つけるべく、世界的に事業を展開するグローバル企業に学ぶ。

# グローバル企業の人事部の機能とは

ビジネスユニットの一部として、ビジネスリーダーや従業員を支援するBPを人事部の中核に置き、それをOD&TD、CoE、OPsの3つの機能が支える。

この4機能モデルが現在、多くのグローバル企業の標準型になってきている。



# 4 機能モデルを実現する グローバル企業への 7 の質問

4 機能モデルを実現する人事部門は、どのように組成され、そこにいる人事パーソンはどのような役割を担うのか、また各機能を担う人事パーソンをどのように育成するのか。3社のグローバル企業から、4 機能モデルを実現する人事組織のつくり方を具体的に学ぼう。



谷本美穂氏

Tanimoto Miho\_日本GE 人事部組織人材開発リーダー



工藤 司氏

Kudo Tsukasa\_GEヘルスケア・ジャパン アジアパシフィック 人事本部長



有賀 誠氏

Ariga Makoto\_日本ヒューレット・パッカード 取締役執行役員人事統括本部長



島田由香氏

Shimada Yuka\_ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 取締役人事総務本部長

## Question

### なぜ、今、 4 機能が重視されているのか

「特に米国に本社を置くグローバル企業では、この10年でこれらの機能を果たせるように組織改編が行われてきました」と話すのは、日本ヒューレット・パッカード(以下、日本HP)の有賀誠氏だ。「かつては現在の日本企業のように、本社、地域統括、現地法人など、地域の軸が強かったため、人事部も本社を中心に地域、国ごとにそれぞれ仕組みを持ち、別々に運用されていました。しかし、グローバル化がより進むと、国

や地域というものがあまり意味を持たなくなり、事業という軸で国・地域を超えて組織が編成されるようになりました。事業のボーダレス化の実態を踏まえ、人事も形を変えたのです」(有賀氏)。事業がグローバルに展開しているのに、人事は地域ごと、国ごとという地理的要件に縛られて分割されているのではあまりに非効率だ。そこで、事業ごとに人事を切り分けるといふ発想が生まれた。それがBPである。

そして、共通化できる場所や地域でまとめるほうが効率的なところは、BPとは別に集約化、標準化した。それがCoE、OPsである。

もう1つは、より本質的な理由、「事業の成長をより力強く支援するため」だ。「部門リーダーや従業員のニーズに応えるBPはとても多忙です。細かい給与計算やトレーニングの企画・実施、入退社の実務などの機能をCoEとOPsに集約することにより、

BPが戦略パートナーとして、より組織と人材の育成に集中できる環境をつくっています。各機能が専門性を活かして最も重要な役割に集中することで、“One HR team”としてビジネス

により効率的・効果的に付加価値を提供していくことができるのです」と、日本GEの谷本美穂氏は説明する。「事業の成長を支えるのが人事」という点は、現代において、どのような組

織でも反論はないのではないか。このことを強く意識している欧米グローバル企業の人事が、4機能モデルに基づいた組織体制になっていくのは、半ば必然といえるのだ。

## Question

## 「BP」とは どんな役割なのか

日本企業にも事業部人事はある。しかし、「日本企業の事業部人事とBPは、その性格が異なります」と、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングスの島田由香氏は強調する。島田氏はユニリーバ・ジャパンの人事責任者であると同時に、BPのリーダーでもある。「BPは、事業のリクエストに応えるだけでなく、彼らがまだ言

語化していないニーズを引き出してその課題を解決しようとする。そこが大きな違いです」

BPが支援する相手は、2種類ある。1つは、ビジネスリーダーである。下図のようにBPのリーダーは、ビジネスリーダーと常に向き合う、まさに戦略の立案と実行のパートナー的存在となる。GEヘルスケアジャパン

の工藤司氏は、GEにおけるヘルスケア部門のアジアパシフィック(以下、APAC)地域を管轄するBPである。

「基本的に意思決定をするのはビジネスリーダー。私の場合、GEヘルスケアAPACのトップの意思決定を支援する役割です」。採用、配置、昇進などの人事権は事業部、つまりビジネスリーダーにある。「人事に人事権は一切ないのです。ただし、ビジネスを強くするというゴールは同じ。リーダーの人事権の行使に際しても、BPからのアドバイスを真剣に受けとめてもらうために、影響力を発揮することが求められます。BPがインフルエンサーであれ、と言われるのはそういう理由でしょう」(工藤氏)

影響力を発揮するには、事業に対する深い理解や、そのときどきの状況を正しく把握していること、意味ある助言ができる高い見識が必要だ。HPでは、各国のBPの機能は「HR

### ●BPは事業の重要なパートナー

BPはニーズに応える人である。要員計画の場合、うちの課は何人必要、というリクエストを聞き、それに応えるわけではない。ビジネスの成長戦略を実行しようとするとき、同じ営業でもセールスの手法を変える必要がある。その場合、採用をどのようにして、既存の人材はどう育成するかを提案。事業に対して人の側面から戦略の立案や変更の要請を行うこともある。





ゼネラリスト」と呼ばれる人々によって果たされる。HRゼネラリストはそれぞれ事業部の担当を持ち、日本法人におけるその事業の成長ためにあらゆる人事の知識とネットワークを駆使する。「彼らはビジネスにおける経営チームの一員。ですから、ビジネスの戦略会議には常に参加していますし、事業の実情や予算と実績の推移、競合や市場の動向まで認識しています」(有賀氏)と言う。

一方で、BPは事業部で働く個々の

従業員のパートナーという側面も持つ。「それぞれのBPが担当する部署で働く従業員の採用から退職まで、キャリアや人生の相談も含めて、あらゆることをハンドルします」(島田氏)。HPではHRゼネラリストが、担当する事業部の従業員をきめ細かくサポートしている。

GEでは、エンプロイヤーサポートという従業員のパートナーとしての役割を専門に担う部署がつけられ、BPとは切り離された。

日々の相談役、となると、地理的に近くにいることも必要になる。規模の大きな拠点であれば、どの事業部にもBPがいるが、地方支社や営業所など、小さな拠点は複数の事業部の集合体となり、各事業部にBPを置くのは難しい。BPにとって“顧客”は事業のなかのリーダーであるのと同時に、従業員である。それぞれのニーズにきめ細かく応える体制をどう構築するかに、各企業が知恵を絞っている。

## Question

## BPを支える「CoE」「OPs」とは何か

CoE、OPsは多忙なBPを専門知識・能力で支える機能である。具体的にはこういうことだ。あるエリアに新たに営業拠点を設け、技術営業職を10人、マネジャーを1人配置したいというビジネスニーズがあったとする。BPは、それぞれの職種の人々に必要なスキルを明らかにし、また、事業部の財政と戦略をにらみながら、採用する人材の処遇水準などの条件を整える。これを受けて、どのような人材をどのような手法でいつまでに採用するのかという計画を立てるのがCoEである。採用にあたっての細かいプロセスや、それぞれの人材の入社

までの世話はOPsが担う。この2つの機能を、どのような組織構造に埋め込むかは、会社によって異なる。取材した3社では2つの機能を1つの組織内に置いている。

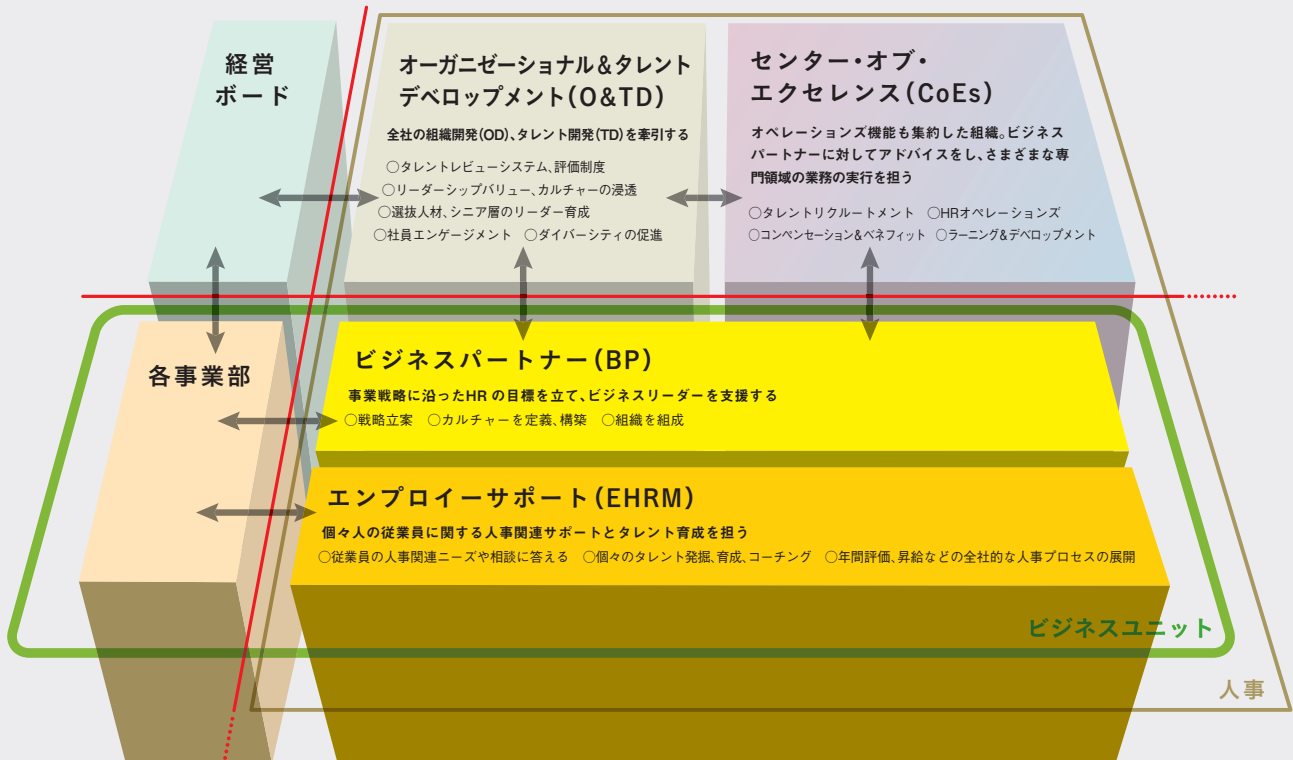
機能の一部をセンター化することの意味は、BPの手間を省くと同時に、地域を横断して同じベンダーを活用し、量の力で交渉を優位に進められる点などにもある。また、HPにおけるCoE、OPsを司る人事組織「ファンクションズ」は、170カ国共通であり、そこには世界各国で起こる人事課題の成功事例や失敗事例が蓄積される。「国・地域、拠点を超えて

ナレッジが共有できます」(有賀氏)

疑問もある。「領域」の専門家である彼らは、「事業を支援する人事」という命題の外にいるということなのか。「確かにCoEやOPsのミッションにおいては、空席ポジションの日数をできるだけ縮めるというような数値化されたKPIが多いのは事実です。だからといって、彼らがビジネスの役に立っていないわけではまったくありません。CoEやOPsの仕事が、結果としてビジネスを伸ばすということにどうリンクするのかを翻訳し、現場に伝えることは、人事トップの重要な役割だと考えています」(島田氏)

## GE の場合

かつては1つの機能だったBPを、ビジネスリーダーの戦略の立案・実行を支援するBPと、従業員のパートナーとしての役割を専門に担うEHRMに分割。CoEにOPs機能を含み、企画立案からオペレーションまで、すべて“エクセレント”であることが求められる。O&TDは全社横断で、リーダーシップを重視するGEのカルチャー浸透と、それに基づく人材開発を統括する機能だ。



## Question

### 全社の組織開発やタレント開発を担う「OD & TD」は、実際には何をするのか

組織開発(OD)とは、理念浸透や組織文化の醸成によって、組織をありたい方向に導くことだ。ここでは詳述しないが、タレント開発(TD、タレントマネジメント、リーダーシップ開発も同義)は、ODと表裏一体、あるいはODの一部といえよう。TDはありたい組織をつくるために必要な人材を育み、活躍させることだ。

逆から見れば、卓抜した人材を育み、活躍させる組織づくりがODだともいえる。

ユニリーバでは、OD & TDの機能を担う独立組織はない。「OD、TDは現場のすみずみまで行き渡っているべきもの。最も現場に近いBPの役割」(島田氏)だという。

GEも同様にBP全員の役割として

いるが、OD & TDの集中的な実践のために、各地域、ビジネスごとに専任者を置いている。「役割は大きく3つ。まずGEの価値観に基づく組織文化の醸成。次に、タレントマネジメントシステムの構築と運営。そしてリーダーシップ開発。これらを通じてリーダーシップカルチャーをつくることです」(谷本氏)。



GEでは2015年、「GEグロースバリュー」を、環境の激変を強く意識し「GEピリーフス」に変更した。「お客様に選ばれる存在であり続ける」「より速く、だからシンプルに」「試すことで学び、勝利につなげる」など5項目からなる新しいGEの価値観を、日

本GEで働く人々の間に浸透させるのがOD&TDの目下の最大のミッションだ。GEピリーフスはGEが社員に求める行動であり、それを全員が実践することにより、変化の速い環境でも勝ち続ける柔軟な組織文化が醸成される。そして、それをより高

いレベルで実践する人が高く評価され、リーダーとなっていく。このシステムの実践こそ、OD&TDの役割だ。

組織部門として形があるかないかは別として、ODとTDという両輪の活動を、誰が担うのかを明確にしている点は各社共通している。

## Question

# BP の能力とは何か、どのように育むのか

人事の重要な機能であるBP人材は、どのように育むのか。取材した3社ともその方法は模索中だと答えた。その主な理由は、BPが備えるべき能力が、人事部内だけでは育みにくいという点にある。

もちろん、人事の専門知識が必要である。同時に、「ビジネスを支援し、高いパフォーマンスをあげることに

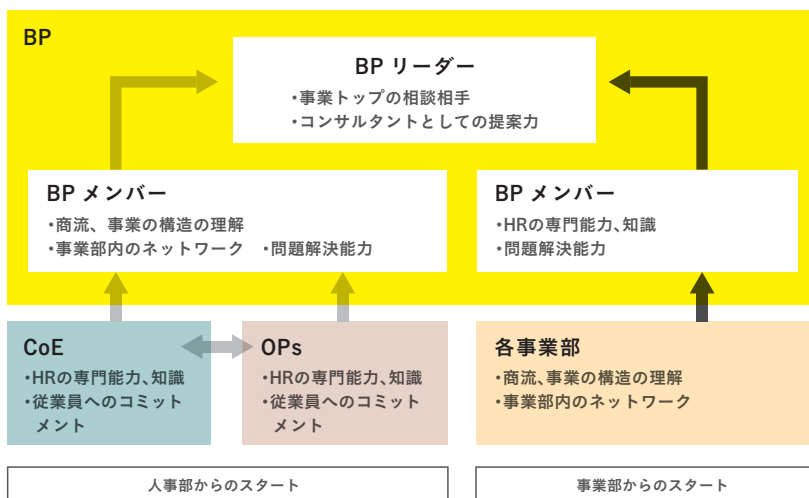
寄与するために、事業と商流(その事業の儲けの構造)に対する深い知識を持っていることが求められる」(工藤氏)といい、これは有賀氏、島田氏も異口同音に指摘する。さらに、社内コンサルタントという役割を担うため、問題解決スキルが必要とされる場面も多いという。こうした高度かつ育む筋の異なる能力・スキルが

要求されることに加え、日ごろから相手にするのがビジネスリーダーやマネジャーであるため、「人事要員として新卒で採用された人が、すぐにHRゼネラリスト(同社のローカルレベルでBPの役割を担う)に配属されることは稀であり、配属された場合も、最初は従業員と相対する仕事をするなかで、役割やスタンスを学んでいく」(有賀氏)。

では、どのように育むのか。方法は2通り。1つは人事部内で育む方法、もう1つはビジネスの現場の経験者を異動させる方法だ(左図)。

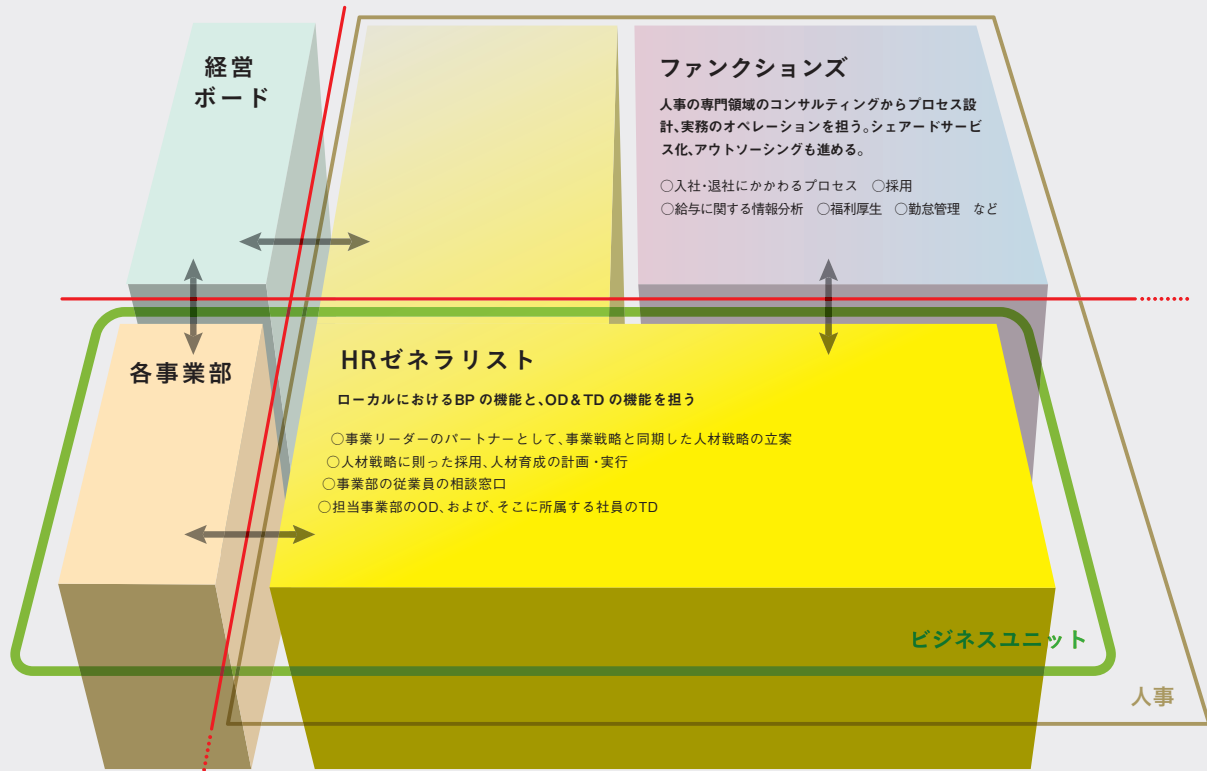
人事部内で育む場合、まずは、人事としての専門性を高めることになる。「OPsで採用や給与計算をまず担当してもらうことが多い。これらの仕事を通じて事業のニーズや全社の組織構造、人事としてセンシティブ

### ●BPを育む方法



## 日本HPの場合

ファンクションズというCoEとOPsを合わせた専門領域の企画、設計、実施を行う機能に加え、国・地域の雇用慣行やマーケット特性に配慮しながら、事業や従業員を支援するHRゼネラリストがいる。日本法人の場合、OD&TD機能を担う特別な組織はなく、その役割はHRゼネラリスト全員が担っている。ちなみに、リージョンレベルでは各事業の地域における人事を最適化するBP、OD&TDの専門機能もある。



に扱うべきことは何かなどが理解できますから」(島田氏)と言うように、CoEやOPsで経験を積ませ、人事のある領域の専門性を持ってもらう。そのうえで、BPチームに異動させる。

BPに異動してからは、事業の知識を獲得する機会を与える。1つは、「BPによる日々のコーチングやBPの行動のシャドーイング」(島田氏)であり、BPリーダーのアシスタントとしての仕事から入ってもらうことも多いという。もう1つは、ビジネスの意思決定の場への参加だ。工藤

氏の場合、GEヘルスケアに転職したとき、ヘルスケアに関する知識はほとんどなかった。「しかし、事業トップが招集する会議に参加するうちに、製品開発やセールスの思想、事業戦略の重点項目が自然に理解できました。BPはビジネスの運営チームの一員として明確に認識されているので、たとえ人事に関する議題がない場合でも、必ず戦略会議に呼ばれます。この、ビジネス運営チームの一員という位置づけこそがBPが事業を理解する基盤であるこ

とは間違いありません」(工藤氏)

どちらかといえば、「人事部外からの異動のほうが現実的」という点も、3社の意見が共通するところだ。「日本HPのHRゼネラリストは、約3分の2が元営業や元エンジニアというビジネスサイドにいた人たち、もともとビジネスをよく知る人たちです。人事領域の最低限の知識とコモンセンスとフェアネスがあれば、人事の仕事はできる。ですから、ビジネス出身のHRゼネラリストは早い段階から機能しています」(有賀氏)

# Question

## 本社、地域統括、現地法人にどのように4機能を振り分けているのか

ここまで説明してきた4機能モデルでは、それぞれの機能が本社、地域統括拠点、現地法人に振り分けられている。そして、多くの場合、各拠点には複数の事業部がある。事業とそこに所属する個人の成長と、それによって生み出される成果の最大化がミッションであるため、事業部と従業員をもれなくカバーしようとすると、下図のようなマトリクス構造を取ることになる。

たとえば、グローバル企業のほとんどは複数の事業部に分かれており、

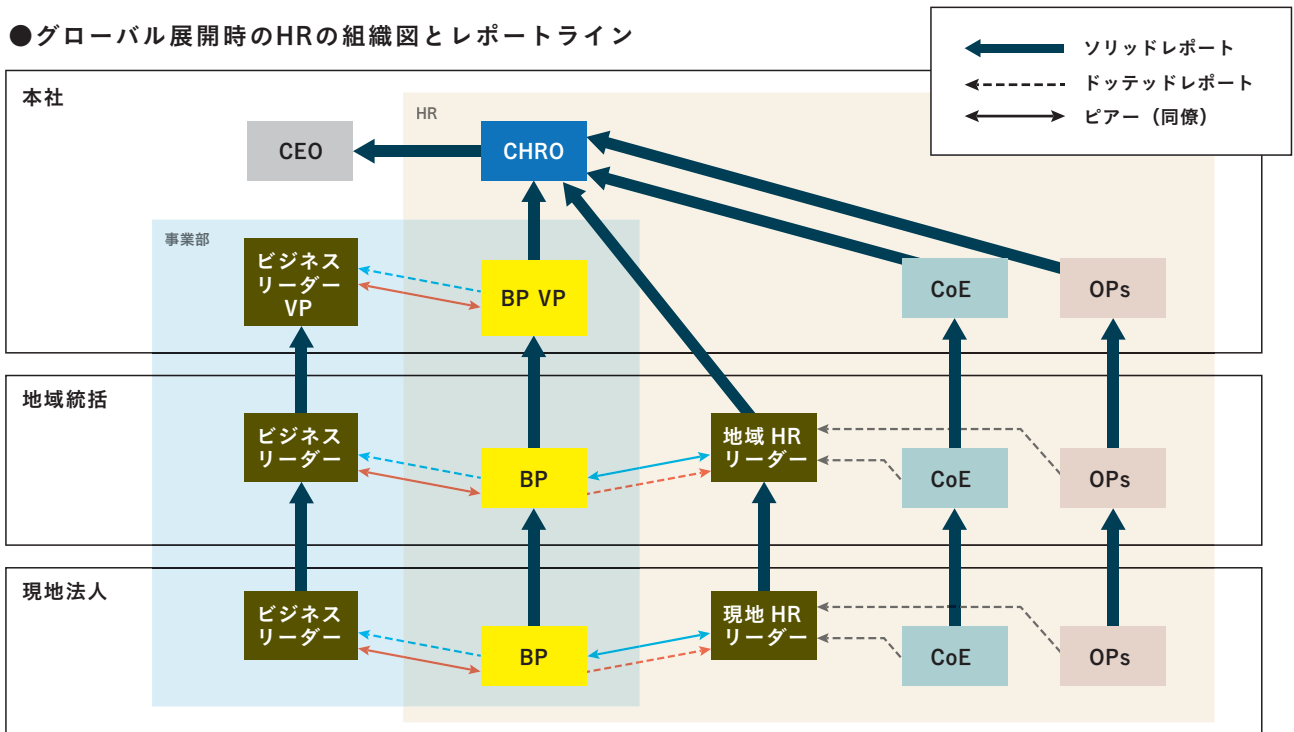
それぞれの事業にBPがつく。「同じ日本法人に所属する人でも、どの事業部門にいるかによって、人事の中身は変わり得る。これが、“ビジネスを起点に人事部門の構造をつくる”ということの意味です」(有賀氏)

このBPの人たちの多くは、日本法人に置かれている各事業部を担当している。もちろん、その担当者は日本にいる日本人とは限らず、香港在住の米国人、上海在住のインドネシア人が日本法人のある事業部のBPになる可能性もあるが、担当が「国」レ

ベルであることには変わらない。国という部分最適に陥らないために、地域統括や本社にもBPが存在し、地域、あるいはグローバルの最適化を図っている。

HPのローカルレベルには、HRゼネラリストが置かれ、BP機能を担っているが、HPの地域統括拠点には、地域における事業のパフォーマンスを最大化する「BP」という名称の機能が存在し、ローカルのHRゼネラリストと密に連携をとっている。「地域統括拠点のある事業のBPから、各国法人の

●グローバル展開時のHRの組織図とレポートライン



HRゼネラリストのその事業の担当者が“引き抜かれる”ということもあります」(有賀氏)

ユニリーバでは、パーソナルケア、ホームケア、リフレッシュメント、フードの4つの商品カテゴリと、8つのマーケット(国や地域)のそれぞれにBPを配置している。「ユニリーバは日用品という人々の生活に密着した

消費財を扱うので、ビジネスも製品群別にわけるだけでなく、地域ごとにも統括をするマトリクス組織になっています。製品別組織の統括にも、地域別組織の統括にもBPがいるのです」(島田氏)

基本的に、BPは事業部のあるところのすべてに配置されている。それを支援するCoEやOPsは、大規模な拠

点や地域統括拠点に集約して置かれている。たとえば採用という専門機能は日本にあるが、給与計算の専門機能はシンガポールがアジア全域の集約拠点となっている、といったケースは多い。それぞれの機能部門はグローバル本社に連なるレポートラインを形成している。レポートラインに関しては、次項で詳述する。

## Question

# レポートラインをいかにつくり、機能させるか

前項のような組織構造をとると、日本企業の人事部では考えにくいことが起こる。各拠点(日本、中国など)の人事部長にとって、その拠点の人事部のメンバーの全員が自分の部下ではなくなる。たとえば有賀氏は、日本HPの人事部門全体の責任者だが、HRゼネラリスト機能の日本トップでもある。「私にダイレクトレポートするのは(直属の部下は)、日本HPの人事メンバー60人のうち、20人にすぎません。残るファンクションズのメンバーはそれぞれ、地域統括会社など構造上の上部組織のリーダーにレポートしています」(有賀氏)

BPの場合、より複雑なのは、密に連携して仕事をするプレーヤーが少

なくとも3人いることだ。自分の責任範囲となるビジネス部門のリーダー、BPという機能ラインで自分の上位になる人、そして日本拠点であれば日本の、というように、所属するエリアの人事部門をまとめる人だ。GEヘルスケアのAPAC地域のBPである工藤氏を例にとろう。日本にいる工藤氏の最もかかわりの深い仕事相手は、シンガポールにいるGEヘルスケアAPACの社長である。工藤氏は、彼のことを“クライアント”と位置づけるが、ほかの企業では、ビジネスリーダーとの関係を「ピア(同僚)」だというケースもある。

そして、リージョナル組織のBPである工藤氏にとって、直属の上司は、GEヘルスケア事業のヘッドクォーター

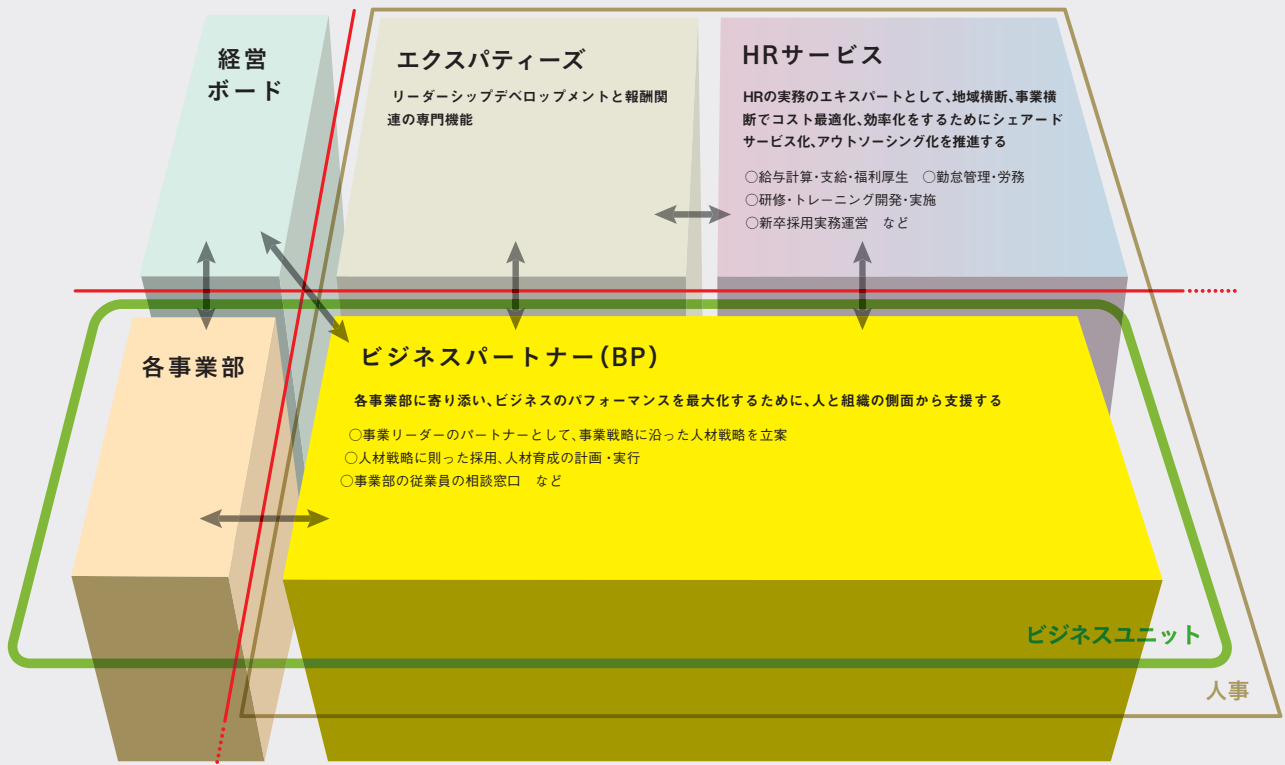
(HQ)でBPを務める人物である。逆に、工藤氏の部下は、GEヘルスケアAPACが統括するアジア各国のヘルスケア事業会社のBPであり、日本、韓国、オーストラリア・ニュージーランド、東南アジアの4地域のBPが該当する。

基本的には、このように、上司・部下という構造は、「機能」というラインに沿って形成される。つまり、ローカルの事業会社のBPリーダーにとっての直属の上司は、上部組織である地域統括会社におけるBPリーダーになる。

一方で、BPにとってのビジネスリーダーおよび拠点の人事部長との関係には、パターンが複数あり得る。1つは、ビジネスリーダーをドッ

## ユニリーバの場合

全社のリーダーシップ開発と報酬戦略を担うエキスパティーズ、CoEとOPsの機能を合わせたHRサービス、BPの3つに分かれる。BPは、事業部門と地域組織に会社が編成されており、事業部門だけではなく、地域にもパートナーとしての人事があり、これもBPと呼ぶ。消費財を扱う同社の場合、人材開発やキャリアなど、市場特性と商品特性の両面から事業をサポートする必要がある、このような構造となっている。商品カテゴリーのBPは、たとえばヘアケア担当であれば、世界中のヘアケアカテゴリーに属する従業員を担当する。



トップの上司(点線、副のレポートライン)とするケースである。BPにとって日々の活動は、ビジネスリーダーの戦略実現のために行うものなので、その相手を副次的なレポートラインとするわけだ。この場合、拠点のHRリーダーとは単にピアの関係ということになる(図内青線)。もう一つは、ビジネスリーダーをピアの関係とするケースで、この場合、拠点のHRリーダーがドットトップの上司になることが多い(図内赤線)。

こうしたレポートラインの構造は、状況に合わせて頻繁に変わるし、レポートラインが機能軸に沿うのではないやり方もある。谷本氏はグローバル横断のOD&TDだが、ダイレクトレポートの相手は、日本GEの人事トップだ。「日本の組織を強くすることが私のミッションだから」と、その理由を話す。

私たちが学ぶべきことは、指揮命令系統を「ルールで縛っているのではない」(有賀氏)という点だ。「必要ときに必要なメンバーが集まっ

て、必要なことをやるというのが基本思想で、それをもとにレポートラインを決めているのです」(有賀氏)

事業支援というミッションを掲げ、世界をもれなくカバーしようとしたとき、どうしても組織は複雑さを増す。重要なことは、たとえ頻繁に変わっても、例外が多くても、誰が誰に報告し、意思決定者は誰かということを明確にしておくことだ。それによって、それぞれの機能が有機的にかかわりながらも、スピーディな職務の遂行が可能になるのだ。

# 変化する日本企業

## グローバルに向き合う組織へ

グローバル化のなかで必然的に収斂していった人事の4機能モデル。日本企業のなかでも、4機能モデルへと変革を進めようとする企業が出てきた。そのプロセスはどのようなものか。日本独特の雇用システムをどのように乗り越えるのか。日立製作所、HOYAの事例から探りたい。

## 世界の「現場」に向き合う機能へ

日立製作所

2015年上期、日立製作所の海外売上高比率は5割を超えた。従業員の43%が日本人以外。事業のグローバル化と足並みを揃え、人財部門は自らの役割改革を推進してきた。多くの日本企業と同様、労務、採用など個別タスクごとに人事組織を形成してきた同社だが、その形を、事



田中憲一氏

Tanaka Kenichi\_ 人財統括本部  
グローバル人財戦略推進部 部長

業を支援するミッション中心のモデルへと変革した。

「当社がカンパニー制を導入したのは、2009年のことです。製作所の旧“事業グループ”をベースに約30のカンパニー・グループ会社に再編しました。カンパニーには権限を大幅に委譲し、社内部門でありながら独立会社のように、スピード感・緊張感のある事業運営が行われることを目指しました」と話すのは、人財統括本部グローバル人財戦略推進部部长、田中憲一氏だ。同時に、研究、調達、ITなどの機能においては、世界で横串を通す業務の標準化を進めてきた。人財部門もその例外ではなかった。「各国各社ごとの個別最適による人事制度・施策だったものを、リーダー人財データベースの構築とリーダーシッ

プ開発をはじめとして、グローバルでの標準化・統一化を進めました。グローバル共通に適さない部分については、年金や採用などの、国レベルで共通化させる施策や制度、より個別性を強め、会社ごとに異なる施策という3つに、人事の各種イシューを分類しました」(田中氏)

### 既存のスキルや経験だけでは不十分

こうした組織上の変革は、人財部門のマインドセットや業務の変革につながった。「事業に貢献できる真のビジネスパートナーへ、というミッションを掲げ、仕事のうち約7割を占める管理・事務業務を効率化し、それまで3割程度しかできていなかった戦略的業務と、コンサルティ



ング的業務を少なくとも5割まで引き上げる、という目標を立てました」(田中氏)

この変革を形にしたのが、下の図だ。BPを中心に据え、制度企画部門であるCOEと制度運用部門であるOPEとの連携によって、事業のニーズに応える。先述のグローバルな経営を担うトップタレントの育成や人事といった全社共通課題は、「グローバルHR機能」と定義し、本社に置いた人財統括本部が担う。BPは、事業戦略に合致した組織体制の構築・人財配置、人員計画・採用など、事業会社やカンパニーのトップと向き合い最大の

成果をあげることを目指す。

「2012年からHRトランスフォーメーションを志向してきました。人財統括本部に役割改革推進室を設置し、そのメンバーがグループ各社人事を訪問するなどして新しい役割の理解浸透を促すとともに、業務の標準化と効率化のためのシェアードサービス化も進めてきました。最も難しかったのは、BP、COE、OPEという機能を踏まえた新しい体制に変革する必要性を、人財部門のメンバーに理解してもらうことでした」(田中氏)

日立にも、グループ会社や各カンパニーに、事業部人事も労務などの

タスクを担う専門チームも存在する。しかし、「事業の真のパートナーであろうとしたとき、既存のスキル、経験だけではBP、COE、OPEとしての役割を果たせないという課題意識がある」(田中氏)という。それぞれの機能に関して活用事例を各社で共有し、また、特にBPに関しては、コアスキル研修も実施している。

この変革は「道半ば」だという。世界33万人、グループ企業約1000社を動かすのはそう簡単ではない。それでもグローバル企業として、今、持つべき機能へと転換することに日立は取り組み続けるのだ。

## 日立の場合

### 【これまで】

個別タスクごとに人事“組織”を分けていた

人事

労務

採用・教育

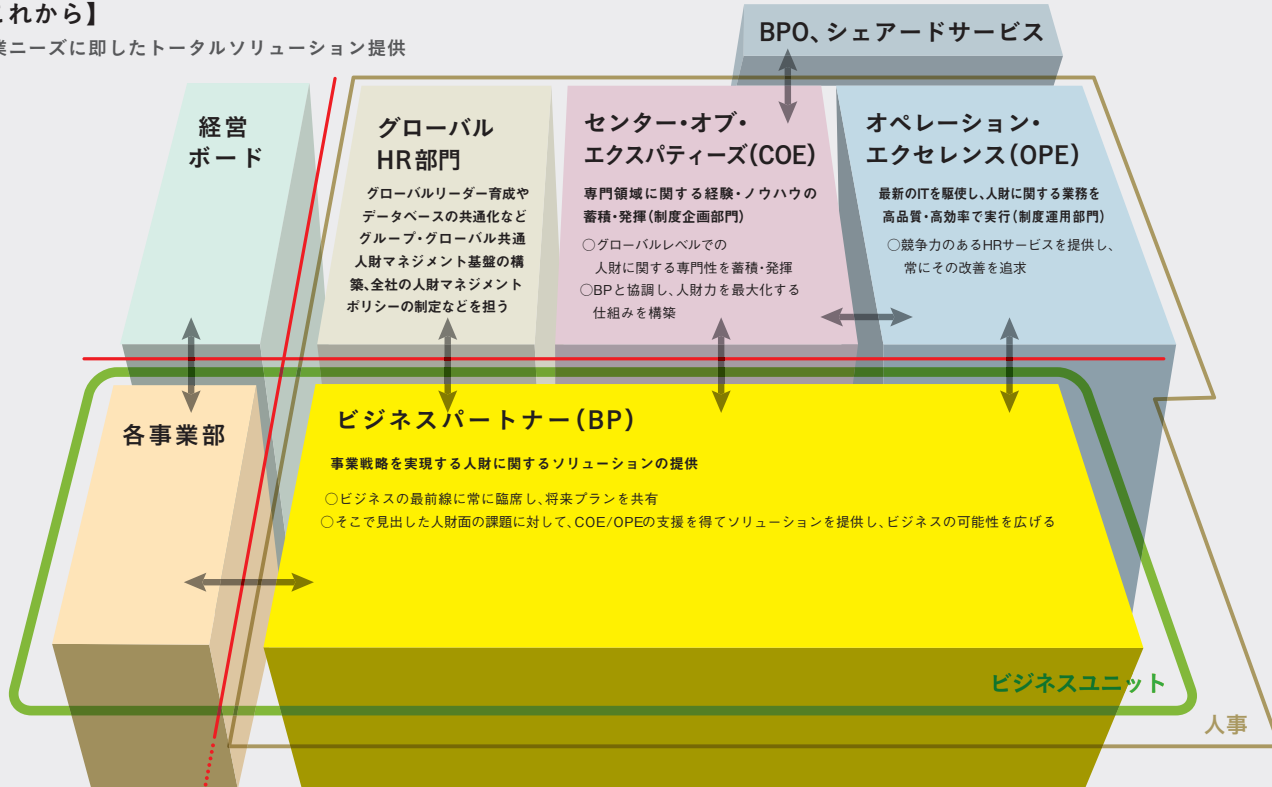
.....

安全

庶務

### 【これから】

事業ニーズに即したトータルソリューション提供





# 雇用慣行の異なる日本人は“特別扱い”で

HOYA

HOYAといえば、2010年にCEOの鈴木洋氏がシンガポールに仕事の拠点を移したことが話題となった。本社機能は日本に残しているが、財務本部はオランダ、グループ最大のビジョンケア事業本部の本社はタイ、医療用眼内レンズの事業本部はシンガポールと、事業本部の大半は海外に分散している。従業員の9割が外国人で、事業本部のトップも、過半が外国人だ。そうしたなかで、どのように人事組織を構築しているのか。

「当社には本社人事というものはありません。人事制度は基本的に各事業に任されています」と話すのは、HOYAビジョンケアカンパニーの人事部ゼネラルマネジャー、平賀幸雄氏だ。事業の特性に合わせ、各事業各



平賀幸雄氏

Hiraga Yukio\_ビジョンケア部門 日本本部  
人事部 ゼネラルマネジャー

様の人材制度を設計・運用している。各事業の人事は、各事業のビジネスパートナーという色合いが強い。

さらに、事業軸とは別に、「日本人」という軸が存在しているというのだ。「日本人が雇われている環境は特殊。それを踏まえて、人事制度も給与・評価システムも事業共通の仕組みとは異なる思想で動いてきました。たとえば、事業としては完全な成果主義を運用したくても、日本人が意欲的に働くにはプロセス重視の評価が必要。そこを無視して事業ごとにグローバルに統一するのは、負の影響が大きいと判断し、駐在員も含めた日本人の人事制度だけは“特別扱い”を続けています」(平賀氏)

## 社長と日本の人事トップが集まり改革を進める

平賀氏が日本の人事トップを務めるビジョンケア事業を例にとろう。ビジョンケアは、グループ全体の従業員の約3分の1、約1万人を擁する。タイの事業本部にはラトビア人の社長がおり、アイルランド人がトップを務めるグローバル人事HQがある。もちろんグローバル経営を志向し、既にマーケティングやサプライ

チェーンといった機能についてはグローバル共通のプラットフォームを導入済みだ。人事部門もそうなるべきだが、日本人については、譲歩してもらっている状態だ。平賀氏は日本のビジョンケア事業のビジネスパートナーとして、グローバルの人事制度の枠組みに入っていない500人の日本人を預かっている。

各事業から切り離れた、日本人向けの人事を統括するのはCEOの鈴木氏だ。毎月1回、シンガポールにいる鈴木氏と、各事業の日本の人事トップが集まるテレビ会議が行われる。ここでは、各事業で共通の“日本人”に対する人事課題を集約し、議論する。そこで決定したことを、各事業に持ち帰り、事業トップと擦り合わせたうえで社内に適用している。「CEOには、日本人の人材マネジメントもグローバルで共通にしていかなければ、という思いがある」(平賀氏)という。

日本企業がグローバル企業を真似ても仕方ない、という言い分のもと、世界的なHRトランスフォーメーションは関係ないということもできる。HOYAのケースは、グローバル標準と日本型、どちらをも取りにいく1つの方法論を提示している。

まとめ

# 人事と事業の、 古くて新しい関係

本誌編集長／石原直子

『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2015年12月号は「戦略人事」特集だ。特集冒頭の論文で、経営学者のラム・チャラン氏は、CHRO(最高人事責任者)は、核となる人材を育成、配置し、組織の活力を引き出すことによってCEOを補佐すべきであり、CFO(最高財務責任者)と同様にCEOの真のパートナーでなければならないと訴えている。

戦略人事(戦略的人的資源管理)という言葉が米国で使われ始めたのは1985年ごろ。日本企業でも広くいわれるようになったのは、2000年前後だろうか。もうずいぶん「古い」言葉だが、誕生から30年、日本でも人口に膾炙かいしやするようになってから15年経つ。今なお、「人事は経営者のパートナーたれ」という特集が組まれるのは、「戦略人事、いまだ実現ならず」ということの証左だろう。

CHROが経営全体におけるCEOの

補佐であるべきなのと同様に、本特集で取り上げたBPは、事業部トップの補佐でなくてはならない。事業部が目標を達成し、持続的に成長するという目的に向かって、人材面からトップを補佐し、トップの腹心になる必要がある。

## 信頼されるアドバイザー としてのBP

2015年9月に、Singapore Human Capital Summitという、アジア各国からHRパーソンが集まるイベントに参加した。「戦略人事を実現するHRとは」というテーマは、ここでも重大関心事であった。登壇する実務家や有識者が口にするCHROの役割の1つに、「Trusted Advisor」というものがあつた。BPならもちろん、事業トップにとってのTrusted Advisorでなくてはならない。

Trust、すなわち信頼のベースになるのは、「事業の成長に対する責任を、と

もに我が事として負う」という姿勢だ。ユニリーバの島田氏は、「組織図上の私の同僚は各国のBP責任者たちですが、私が日々、1つのゴールをともに追いかけている仲間であると心から感じているのは、ビジネスの経営ボードのメンバーです」と語った。

このように、ビジネスに責任を負っていると切り切れるかどうか。これこそが、BPに問われていることだ。その意味で、日本企業にある「事業部人事」は、BPと似て非なるものであると言わざるを得ない。人事においても「本社主導」の色濃い日本企業の事業部人事は、事業部にとってのパートナーというよりは、全社の人材活用方針を事業部に落とし込む伝達役であり、全社で決定した各種人事施策の遂行者にすぎない、というケースが圧倒的に多いのではないだろうか。事業トップに、「人事は現場のことがまったくわかっていない」と言われるようでは、BPの

## 事業部人事とBPの違い

旧来型の事業部人事	特徴	戦略人事が必要とするBP
<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社人事の決定事項を、各事業部に浸透させる「リエゾン」</li> <li>・事業部人材の労務管理および「よろず相談窓口」</li> </ul>	役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業部独自の人材ニーズにこたえるパートナー</li> <li>・事業の将来を見据えた人事戦略の立案者</li> </ul>
本社人事	カウンターパート	事業のトップ
一般社員～課長級	担当者の階層	部長級(ビジネストップと対等に協働できるレベルの人材)
幅広い人事の知識、人々への興味関心	必要な資質	ビジネスへの理解と共感、人々への興味関心
<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社人事の決定事項の現場への落とし込み</li> <li>・現場管理職や従業員の説得</li> </ul>	日々の主な活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の成長戦略決定の場への参加</li> <li>・事業の成長に必要な人的能力を獲得するための施策の立案</li> </ul>

役割は覚束ない。上の表に、旧来型の事業部人事とBPの違いを示した。

### 日本企業の人事部組織にあるのはCoEとOPs？

日立のケースでも示したように、これまでの日本企業の人事組織の多くは、採用、異動管理、教育研修、制度設計、給与支払い実務などのタスクごと、プロセスごとに設計されている。これらは、いってみればCoEやOPsの機能である。全社共通の制度の設計や、個別に発生する人事イベントを設計し、運営するという機能は当然、人事には必要だ。それぞれのタスク担当部署に蓄積された知識と熟練は、CoEやOPsに求められるのと同様に、専門家のそれである。逆に見れば、日本企業の人事にはCoE

とOPsしかないということでもある。圧倒的に不足しているのは、BPとしての組織能力だ。

### BP機能、そして戦略人事を日本企業に実装するには

真のBP機能を、日本の人事にどうやって実装すればよいのだろうか。1つの有力な手段が、先に述べたとおり、ビジネス現場の人をBPに据えることである。人事の専門知識はCoEやOPsから借りると割り切って、ビジネス上の人材ニーズへの反射神経と、事業の将来を見据えた人材戦略を事業トップに提示する構想力をビジネス経験者に求めるのだ。

加えて、戦略人事を実現するために、日本企業の人事がこれからなんとしても備えなくてはならないのが、

OD&TDを実行する組織能力だ。全社の隅々にまで、自社の企業理念や行動規範を浸透させ、それを高いレベルで具現化する人々を次世代のリーダーとして選び、育てること。これができなくては、全社レベルでの戦略人事ができたことにはならない。

海外企業がやることを何でも真似すればよいということでは、もちろんない。だが、地球規模でのボーダレス経済のなかで競争にさらされているのは事実であり、そのなかで戦略人事を実現したい、というニーズは日本企業とて同じであろう。日立やHOYAは、そのための人事変革に、既に着手している事例だ。

組織開発という人事機能については、本誌でも機をあらためてじっくり検討したいと考えている。

パラレルワーク

# ~~副業~~ = 複業に人事はどう向き合う？

～プロフェッショナルの社外錬磨を企業の競争力に活かす要諦とは～

2枚目の名刺、パラレルキャリア、複業、マルチプルジョブ……。今、会社で培った経験を活かして会社以外の仕事やNPO活動に従事するプロフェッショナルが増えている。軸足はあくまで本業に置きつつ、社外での知見を何らかの形で本業に結びつけることを意識したキャリアのあり方だ。そこには、所得補填を目的に時間を切り売りする副業者や、月明かりの下で会社に隠れてこそこそ副業を行うMoon Lighterの姿はない。副業ではなく複業……。

そうした複業を実践する彼らパラレルワーカーを支援する企業も増えつつある。ここでも、兼業は本業の妨げとやみくもに禁止をしたり、消極的に黙認する姿はない。



束縛から紐帯へ。  
社内外の知見を結び、変革を加速しようとする個人と企業の胎動。その背景に何かあるのか？ 禁止や制限、黙認を超え、積極的に容認や奨励、促進をしようとする企業の狙いは？ 人事が得られる果実と留意すべきポイントは？ 専門家、人事、パラレルワーカー、支援事業者など多くの先駆者との対話から、プロフェッショナルの社外錬磨と企業の競争力が共鳴するHRM的要諦を探る。複業も本業？ 社外も社内？ 表は裏で裏は表……。旧来の常識では捉えられない表裏一体の個人と組織のメビウスの輪。その境界面の行く末を共に考えていこう。 本誌編集 藤井 薫

禁止



制限



黙認



容認



奨励



促進



Text = 藤井 薫(22,34~35P)、TANK内田丘子(23~33P) Photo = 刑部友康、大平晋也 Illustration = 寺嶋智教

## ゲームのルールが変わった今こそ、 企業は、蓄積された人的能力を多重活用すべき

3人に1人が65歳以上。少子高齢化は、間違いなくボディブロー以上のダメージを社会にもたらす。今着眼すべきは、「日本にはまだ使われていない経営資源がたくさんあるということ」。米倉誠一郎氏はそう語る。「その最たるものが、個人に蓄積された多くの知識や経験です。それら優れた人的能力を、従来のように1つの会社が抱え込むのはあまりにもったいない。1人の人間が2役、3役こなせば減少する人口にも対応できるし、蓄積された経営資源の多重利用はイノベーションを生みます」

加えて、インターネットや3Dプリンタなどの新しいツールは、働く場所や時間などの物理的制約を大幅に緩和しつつある。「社会的環境は整ったわけで、しっかり活用しなければいけない」と米倉氏は強調する。

情報効率を上げるために加速されてきた細分化・専門化の領域は「機械がやってくれる」時代となり、人間に

求められるより重要な仕事は編集と統合、つまり情報創造になる。

「強い組織の要件は、この多様な情報創造能力を持っていることです。ならば、その能力に長けた人材をどうやって集め、育てるか。多様な知識や経験の源泉は、社内より社外にあるのです。個人がパラレルキャリアを積んだほうが、企業にとってはありがたい情報が入ってくる。従来のように『兼業は禁止。うちのために働け』では、あまりに視野が狭いというか、時代錯誤です」(米倉氏)

新しいイノベーションは“外の力”を使うことで生まれる。かつ、社会の変化スピードに追いつくためにも外の力は必要である。米倉氏は、オープンイノベーションとファストワーク(GE発のリーン開発手法)は「対の概念」だとする。「落ちてきた利益率や商品開発力を上げるため、日本企業はスピードアップして走らなければならない。そのとき力になるの

が、会社という狭い枠から開放された経営資源の多重活用です。たとえば、外の力を使うことで商品開発期間を半分にできれば、開発コストも半分。企業にとっては二重のメリットがあるわけです。世界的に見れば、もはやゲームのルールもペースも変わっているのです。個人、企業両者におけるオープンイノベーションがどれほどの価値を持つか、今後明らかになっていくでしょう」(米倉氏)



米倉誠一郎氏

Yonekura Seiichiro\_一橋大学 イノベーション研究センター 教授

一橋大学大学院社会学研究科博士課程修了。ハーバード大学歴史学博士号取得。イノベーションを核にした企業の経営戦略と発展プロセス、組織の史的研究を専門とし、多くの経営者から支持を得ている。2009年より「日本元氣塾」塾長も務め、未来への一步を踏み出す個人の育成にも力を注ぐ。





【CASE 1】

自立した多様なメンバーが集まり、チームで成果をあげる。

多様なワークスタイルがそれを可能にする ——— サイボウズ

個人が自分の意思で自由に働き、成果を追求する環境づくりを



中根弓佳 氏

Nakane Yumika\_サイボウズ 執行役員 事業支援本部長  
大阪ガスを経て、2001年、サイボウズに入社。知財法務部門にて経営法務、M & A、知的財産管理などを経験した後、14年より現職(人事や財務経理などの責任者)。「100人いれば100通りの人事制度があってよい」という同社ポリシーのもと、その環境づくりに精力的に取り組んでいる。

ライフスタイルの変化に合わせて働き方を選べる「選択型人事制度」、時間や場所の制約を外した「ウルトラワーク」など、サイボウズは多様なワークスタイルを先取・実践する企業として知られている。複業OKもその1つで、これら柔軟な施策の根源にあるのは、「キャリアのつくり方や働き方もいろいろあっていい」という考え方だ。複業でいえば、本業への支障を恐れ禁止する企業は多いが、

「実際のところは杞憂となることがほとんど」だと中根弓佳氏は明言する。

「当社では、エンジニアが複業で技術雑誌などに投稿するといったケースが少なくないのですが、社員はそれを機に、より勉強や思考を重ねるから、結果として本人の市場価値が上がる。加えて、雑誌に社名でも出れば宣伝になり、チームにとってもメリットがあることも」(中根氏)

たとえば、不動産や株式投資で利益を得る、休日にテニスでスクール講師を務める——それは複業なのか否か。あるいは趣味や地域活動に時間を割くなど、収入の有無にかかわらず誰しにも複数の顔がある。「なぜ会社が人の行動を制限しなければならない

～サイボウズで一番重要な行動規範と定義～  
「公明正大」の文化

- ・公の場で明るみに出ても、正しいと大きな声で言えること。
- ・嘘や隠し事のない(臭いものに蓋をしない)風土を作る。
- ・多様な人材が、同じチームで働くための基礎要件。

多様な働き方を可能にしているのは、オープンな文化があってこそ。「公明正大」は、サイボウズの基盤を支える価値観である。月1回行われる全社ミーティングなど、文化を共有するための「オープンな場」もいろいろな形で用意されている。

のか。おかしくないか？ そもそもの発想はここです。ことさら人材育成やCSRを掲げるより、もっとライトな感覚。仕事でのパフォーマンスを評価し、それ以外の時間は、個人が生き生きと過ごせるように自由に使ってしか

るべきという考え方です」(中根氏) 社員がキャリアを選択できる自由があり、そこに強制はない。「そもそも『100%フルコミットできます』という人だけを集めようとする限界がきます。それに、そもそも同じ人

は1人としていなくて、多様だと思えます」(中根氏)

人は自身が選択したことには責任と自主性を持つ。かつて高かった同社の離職率が大幅に下がったという事実が、それを証明している。

## 複業で社会資産や知的資産が広がっている



### IT ビジネスプロデューサー [2社勤務]

パラレルワーカー

中村龍太 氏

Nakamura Ryuta\_サイボウズ 社長室/ダンクソフト 経営チーム(ともにデジタル ビジネス プロデューサー) NECで10年、マイクロソフトで16年とIT畑一筋。企画、営業、マーケティングなどの幅広い業務経験を活かし、2013年より、サイボウズ(雇用契約)とダンクソフト(業務委託契約) 2社に勤務。また、IT×農業の推進にも取り組み、マルチな活動を展開している。

サイボウズでの役割は、同社が開発したクラウドサービスを柱に将来のビジネスをつくること。そしてITベンダーであるダンクソフトでは、主にサイボウズ製品を使って企業に提供するシステムを構築しています。たとえるなら、住宅メーカーと建設会社に二重就労している感じですね。両社にとっては、新しいクラウド事業や、それを利用した事例づくりを増強していくという点で目的が重なっているから、成果物を共有できるし、私にかかる人材コストを分散できるというメリットもある。そして私もまた、複数の環境で仕事することで、得られる社会資産(人脈)や知的資産(スキル)は大きく広がっていると実感しています。

特徴的なのは、私と2社の社長の3人が膝を突き合わせ、私のそれぞれの会社での役割を共有していること。まだ珍しいケースでしょうが、こういう積極的な複

業は、今後増えてくるでしょう。

#### 個人のオープンイノベーションが 企業や社会を変えていく

前職時代に、キャリアカウンセリングを受けたことが複業の起点になりました。「5年先にやってみたいことは何か?」。それまで中堅・中小企業のIT化支援、経営支援をしてきましたが、自分に向き合ってみると、やりたいことが複数出てきた。経営分野での研究や地方の地域活性、ITを活用した農業ビジネスなどです。それらに向かって、どうキャリアを積んでいけばいいのか。それには仕事、つまり“負う役割”を複数化し、違う環境で得られるさまざまな資産を吸収して組み合わせしていくことだと考えたのです。いわば、自分のなかでのオープンイノベーション。そういった力が、企業や社会のこれからを変えていくのではないのでしょうか。





【CASE 2】

# 「專業禁止」を掲げる真の狙いは、 不確実な時代を生きる力を育むこと

 — エンファクトリー

個人と企業の新しい関係性を築くキーワードは「相利共生」



加藤健太 氏

Kato Kenta\_エンファクトリー 代表取締役社長  
リクルートを経て、All Aboutの創業メンバーとして  
財務、総務、人事、広報、営業企画など、あらゆる業務  
を担当。取締役兼CFOとしてIPOを果たしたのち、現  
在のエンファクトリーを分社、代表に就任。「生きる、  
生きる力を身につける」をポリシーに、これからの新  
しい働き方、生き方を提唱・推進する。

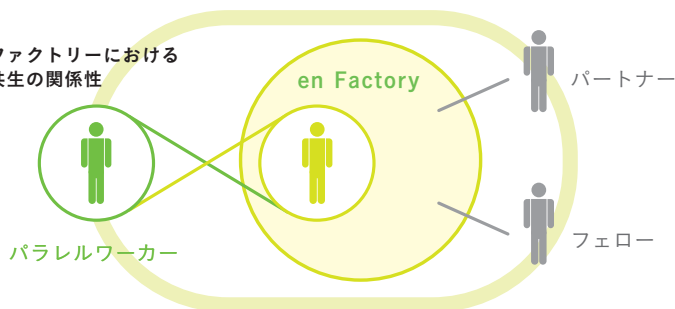
「專業禁止という言葉は少々エキセ  
ントリックですが、当社設立以来の  
『人材の自立を応援する』という理念  
を強く表したものです。この先行き  
が見えない時代において、これから  
は、働き方や生き方を自分でデザイン  
する力がなければ生き抜いていけま  
せん。本気で取り組む複業はその力を  
育むのに有効だと考え、推進していま  
す」と加藤健太氏は力強く語る。

全員が必須というわけではなく、

常時、約半数の社員が複業をしてい  
る。一時はモチベーションが上がっ  
ても、効果の持続性が薄い一般的な  
研修とは異なり、「社外でビジネスを  
する」ことは当事者意識、経営者意識  
を醸成する。実際、同社のパラレル  
ワーカーたちは、総じて目線が上  
がってくるという。「やはり視野が広  
がるのでしょうか。本業だけでは得ら  
れない情報や人脈を取り込み、立ち  
上げから収益を上げるまでビジネス  
を通観することで、経営というもの  
を捉えられるようになる。皆、しっか  
りしてきますよ」(加藤氏)

複業解禁が急速に注目されるよう  
になったここ数年、加藤氏のもとに  
は多くの会社が話を聞きに訪れる。

●エンファクトリーにおける  
相利共生の関係性



「会社はあくまでもプラットフォームである」という考え方のもと、社員、パラレルワーカー、パートナー、フェロウ  
など、かかわるすべての人の関係性が対等かつ緩やかに保持されている。

よく拳がるのは、「社員が退職していくのでは？」という懸念だ。「それは自然なこと。優秀な人材に限って辞めていくという話は、昔からある」としたうえで、加藤氏はこう続ける。「当社では、社員が退職もしくは独

立した後も、協業や情報交換ができるフェロー制度を設けています」。会社をプラットフォームとする相利共生の仕組みだ。「そもそも、社員が辞めること＝人的資産を失うこと、という発想自体が時代に合っていませ

ん」。人に紐づく資本を形式知化して構造資本に変え、誠実な関係性資本に変えていけば、その価値を循環させることはできるという。「むしろ、企業にとっては長い視点でのリスクマネジメントにもなります」

## 自分で生きていける手応えを感じている



パラレルワーカー

山崎俊彦 氏

Yamasaki Toshihiko\_エンファクトリー ショッピングユニット CSグループ マネジャー  
ECカスタマーサービスのキャリアを活かし、2013年、エンファクトリーの企業理念に惹かれて入社。早々に複業することを宣言し、犬用の手作りグッズ・洋服を販売するネットショップを開始。仕事、家庭、趣味を一本の線でつなぐパラレルワークに取り組んでいる。

### カスタマーサポート

×

### ネットショップ運営

本業の成果目標は絶対に外さない、そしてメンバー全員に情報をオープンにする、それが複業におけるエンファクトリーのルールです。オープンにする場として、「en Terminal」というイベントがあるのですが、そこで「ネットショップをやります！」と宣言したのが始まり。もともと、僕が飼っているパグに着せる洋服が市販品では合わなくて、妻が手作りしていたんです。いずれは、同様の悩みを持つ飼い主さん向けに商売を始めたいと考えてはいたのですが、それを実現できたのは、この会社だからこそです。

複業を始めて、ことさら重要になったのは時間管理。いかに本業で効率を上げて時間を捻出するか。これはかなり意識するようになりました。時短だ、生産性アップだと声高に言われるよりも、自分が必要に迫られているほうが、よほど残業時間は減るものです。

### 1人で何役もこなすことで ビジネスを俯瞰できるように

大きく変わったのはコスト意識ですね。カスタマーサポートで見る数字は全体の一部ですが、ネットショップのほうでは、原価から最終利益まですべて管理しなくてはならない。同様に、仕事としても企画・製作、営業、マーケティングなど、それこそ1人で何役もこなすわけです。学んだことは本業にも反映され、ほかの業務を理解して仕事を進められるようになりました。

実は、僕の転職理由は以前に勤めていた会社の倒産です。看板がなくなって「自分には何も残っていない」と途方に暮れていたとき、人材の自立を応援する理念を掲げるエンファクトリーを知ったのです。この経験があるからこそ理念に強く惹かれたのですが、今は、自分で生きていける手応え、自信のようなものを感じています。



[CASE 1]

「小さな実験」を重ねることは、絶好の成長機会に

TBSに入社して5年ほど経った頃、何となく自分のキャリアに課題を感じるようになりました。大きな番組制作の一部分を担っているというやりがいもありつつも、大企業の場合、なかなか“打席”に立つ機会が巡ってこない。小さくてもいいからもっと自分の裁量で取り組める仕事もしてみたい——焦りにも似た感覚でした。組織で一つひとつステップを踏みながら、社外活動でも実績をつくっていけばキャリアアップが早まる、そんな思いがあったのです。

所属長や人事に複業を申し出たとき、ありがたいことに理解していただき、僕の社外活動が目に触れる機会が増えるにつれ、追い風になって

きたと感じています。もっとも「自分が何をしているのか」の説明努力は必須ですし、複業するからには、社外で得た情報や知見を本業に還元する、つまり会社への貢献をより強く意識するように努めています。

**社員のモチベーションを上げる無料の福利厚生**

2枚目の名刺で活動するメリットはさまざまありますが、いちばん大きいのは「小さな実験」をたくさんできること。企業が、収益の柱となる安定事業を基盤に新規事業に挑むのと同様、複業者も、本業に軸足を置くからこそ、もう一方の足で面白い実験を繰り返すことができる。

そして学習もできる。先行きの見えない今の時代において、収入ややりがいを本業一本に頼るのはリスクがあるし、その分散という意味でも複業は価値ある働き方です。

会社にとっては、いわば社員のモチベーションを上げる福利厚生のよなもの、社費で留学や研修をさせるより、複業OKにしたほうがよほど費用対効果が高いと思います。加えて“際立った個人”を抱えておくと、採用や広報面でも有利に働くこともある。パラレルキャリアの事例がもっとたくさん流通し、それが小さな一歩でも踏み出す個人が増えれば、企業にも社会にもインパクトが生まれるのではないのでしょうか。



デジタル戦略 × コンテンツ開発

パラレルワーカー

柳内啓司 氏

Yanagiuchi Keiji\_TBSテレビ 編成局 コンテンツ戦略部

バラエティ・ドラマ番組制作、社内ベンチャーでの事業立ち上げなどを経て、現在は、インターネットを活用した番組の企画や宣伝を担当。自著『人生が変わる二枚目の名刺』の発行を機に複業を本格化させ、TVにこだわらないコンテンツ開発に力を注ぐ。書籍のプロデュースやWebコンテンツの企画など、その活動は多彩だ。

## [CASE 2]

### 2枚の名刺の使い分けでしか得られない情報と人脈

前職時代も、就業外の時間を活用し、記名でWebメディアに記事や情報を発信する活動をしていたので、複業は認めてもらっていました。ですから転職する際も、フリーライター業との両立を前提に考えていたところ、今の社会のほうから「週4日勤務でどう?」と提案されました。最初は驚きましたが、社内には既に同様の勤務形態が実績としてあり、ほかにも時短勤務など、ワークスタイルの多様性を重んじる土壌があったのです。

「週4日だとパフォーマンスが落ちるのでは?」という懸念があるかもしれないかもしれませんが、むしろ逆に、私の場合はマルチタスク度がかなり上がりま

した。本業・複業合わせて、常に2桁の仕事が並走するなか、ToDoと優先順位を明確に整理し、どんどん処理していく。そして、インプットとアウトプットのバランスをどう取るか。それらの力がすごく鍛えられている日々です。

**互いの情報をオープンにし、  
信頼関係を築くのが肝**

会社とフリーランス、それぞれでしか得られない情報や人脈があります。私は、小回りの利く個人のライター、ブロガーとして、仕事先に接する場合、また、会社組織の一員として動く場合など、仕事環境に応じて名刺を使い分けていますが、結

果得るものは多く、好循環にもつながっています。複業で培ったネットワークを会社に還元して生まれたプロジェクトもあるし、その逆も。いい意味で「お互いを使い倒す」感じでしょうか(笑)。

それができるのは、会社との信頼関係があってこそ。情報をシェアすることが大切で、私も自分がやっていること、やりたいことは徹底的にオープンにしています。もちろん組織規模や文化にもよるでしょうが、複業をはじめとする多様なワークスタイルを認めることは、企業と個人双方に新たな知見や価値感をもたらします。その観点からもパラレルキャリアは促進すると考えています。

## 広報 × Webライティング

パラレルワーカー

石川真弓 氏

Ishikawa Mayumi\_ロフトワーク パブリックリレーションズ プランナー  
2社のIT系会社でWeb制作、マーケティング・広報に携わり、2013年、ロフトワークに転職。同社が運営するデジタルものづくりカフェ「FabCafe」など、同社の全体の広報兼プランナーを務める。「週4日勤務の正社員」という立場で、10年以上続けてきた個人ブログや『ギズモード・ジャパン』などで執筆活動を行い、パラレルキャリアを実践している。





## 座学でもロールプレイングでもない「実践型の人材能力開発」

社会人が2枚目の名刺を持つ機会を提供するプラットフォームの一つが、NPO二枚目の名刺だ。「我々は、次代を創る人材を輩出するハブとして活動しています。人材育成やイノベーションの創出を促し、それを個人だけでなく社会につなげていきたいのです」と代表の廣優樹氏は語る。

その機会というのが、社会活動団体(Social Purpose Organization: SPO)への支援と企業(社会人)の活性化を推進するサポートプログラムだ。往々にして事業運営に課題を抱えるSPOにとって、社会人のスキルは貴重な戦力になる。また、多様な背景を持つ社会人チームで“他流試合”を経験する参加者にとっては、新たな成長機会につながる。「2枚目の名

刺は、必ずしも本業のスキルにこだわる必要はありません。むしろ通常の仕事とはまったく違う分野、興味・関心のあることにチャレンジする点に、価値や面白さがあると思っています」(廣氏)

社会課題の解決に挑むソーシャルアントレプレナーと膝を交え、本気でプロジェクトを完遂させる。座学でもロールプレイングでもない実践型の人材能力開発だ。当事者意識が高まるのはもちろん、『社会をどうするんだ』という情熱に触れ、否が応にも価値観が磨かれていく。

「そして、社会課題という分野に立つことで、知見はもとよりイノベーションの種を獲得する機会になります。そのような変化を面白いと捉えるか、保守的に会社外での活動を否

定するか。企業の度量や感度が問われている時代です。これからを見据える企業は、人材を外に出し、戻しといった正のスパイラルをつくり始めていこうと思いますね」(廣氏)



廣 優樹 氏

Hiro Yuki\_二枚目の名刺 代表  
金融機関からオックスフォードのMBAに留学し、プログラムの一環で事業戦略コンサルティングプロジェクトに携わる。「本業以外にも自分の知識や経験を活かせる」ことを実感し、成長機会となった自らの経験から、2009年、「二枚目の名刺」(2011年にNPO法人化)を設立。代表を務める一方、現在は1枚目の名刺として商社勤務の肩書を持つ。

### サポートプログラム導入企業



田口 徹 氏

Taguchi Toru\_NTTデータシステム技術 常務取締役  
人材育成の観点から「二枚目の名刺」サポートプログラムを採用。導入企業第1号となった。

## 変化を見逃さず、積み上げ、浸透させていくことが重要

システム構築・保守を主要業務とする当社は、仕事の特性上、チャレンジよりも堅実性を優先する傾向が強いため、社員の意識改革を促すことを目的にサポートプログラムを導入しました。社を離れた異業種混合チームで、かつ普段のSE職とはまったく別の役割を担いながら、プロジェクトをゴールまで走らせる——この経験は、知識習得型の研修とは違った効果を生んでいます。

「自分の仕事のやり方が社外で通用した」ことで自信を深めた者、SPOの情熱に触れることで、仕

事の意義を再確認した者など。参加者本人だけでなく周囲からも具体的な成果の声が挙がっています。

応募の実績としては、参加プログラム6件、参加者11名。まだトライアルですが、参加社員の意識は確実に変わってきているので、それを見逃さず、積み上げ、組織に浸透させていくことが重要だと考えています。若手に限らず管理職なども含め、社員の成長意欲に応える「場」を提供することが、また組織の強さにつながっていくはずですよ。

## プロボノは、CSR だけでなく人事プログラムの観点からも有効

サービスグラントは、プロボノ(仕事で培った経験や専門スキルを活かしたボランティア活動)中間支援団体の草分け的存在である。支援の形は、プロボノワーカーとNPOをつなぎ、有期の「プロジェクト型助成」を提供するもので、実績数は200近くに及ぶ。受益者であるNPO、プロボノワーカー両者に実りをもたらす機会として、その活動は広く認知されるようになった。「旧来の雇用モデルが崩れ、自立が求められる社会になった今、社外活動に出る人は確実に増えています。会社だけで得られる成長機会には限りがあること、社会にアンテナを立てる必要性を多くの人が感じ始めているのです」と代表の嵯峨生馬氏は語る。

事実、プロジェクト参加者の大半

が「今の仕事に活かせる有意義な経験を得ることができた」「スキルを磨くことができた」と、自己成長の手応えを得ている。

昨今では、CSRの観点だけでなく、人事プログラムの一環としてプロボノを捉える企業も出てきている。職種や年齢の垣根を超えた社外でのプロジェクト経験は、分業化・専門化による視野狭窄をカバーし、加えてチームマネジメント力を養う。「仕事がアグレッシブになったり、社内コラボレーションの場面でリーダーシップを発揮したりと、将来的に期待できる人材へと成長させられる点が高く評価されています」(嵯峨氏)

そして、得た効果を人や組織の活性化につなげるために、嵯峨氏はこう進言する。「プロボノに参加すると刺激

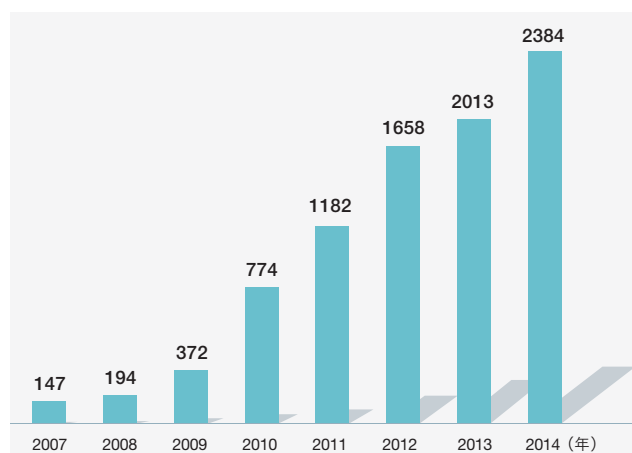
を受けて、ある意味体温が高くなるんですね。『その意欲をちゃんと見ていますよ』という空気、コミュニティを形成することが大切。その人たちのポテンシャルをより引き出すことができれば、本質的なリテンションにもつながるはずですよ」



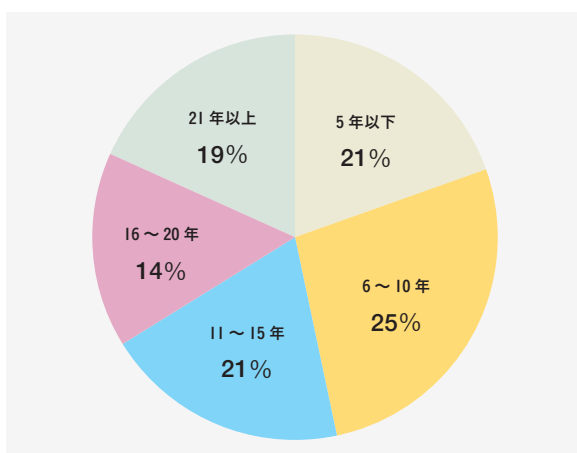
嵯峨生馬 氏

Saga Ikuma\_ サービスグラント 代表理事  
日本総合研究所に在籍していたとき、NPO視察のために訪れた米国で、プロボノ中間支援団体「タッパールート」に出会う。この取り組みに触発され、2005年、任意団体「サービスグラント」(2009年にNPO法人化)を設立。医療・福祉、子ども・教育、女性支援など、さまざまな分野で高い支援実績を誇り、国内のプロボノを牽引する。

### ● プロボノワーカー 登録者の推移 (単位：人)



### ● プロボノワーカー 社会人経験年数で見るとの構成比



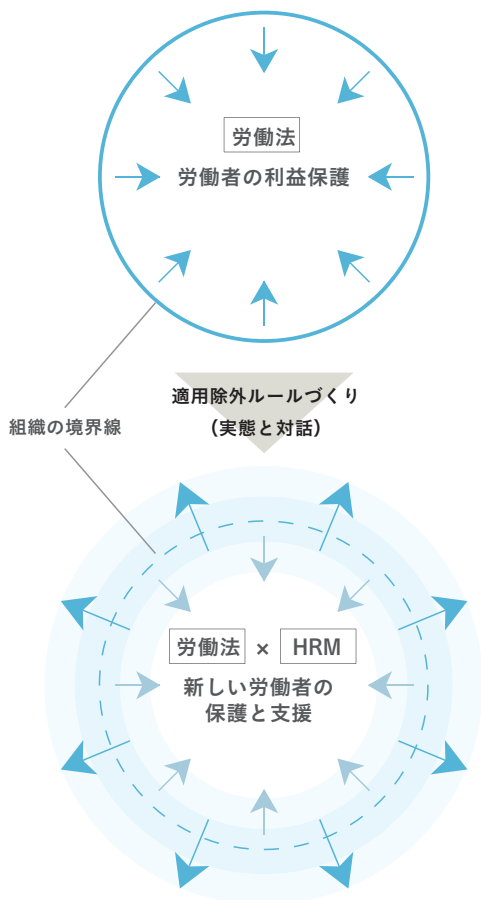
一昔前、ほとんど認知のなかったプロボノが市民権を得るようになったのは2010年前後で、背景には、リーマンショックや3.11がある。プロボノワーカーの登録者数は大きく伸び、その世代も、当初は若手中心だったが、近年では働き盛りのベテランまでと幅広さを増している。出典：サービスグラント



大内伸哉 氏

Ouchi Shinya\_神戸大学大学院法学研究科 教授  
東京大学大学院法政学研究所博士課程修了(法学博士)。労働契約論、労働者代表法を主要研究テーマとし、2001年より現職。著書に『法と経済で読みとく雇用の世界』『人事と法の対話』(共著、有斐閣)、『君の働き方に未来はあるか?』(光文社新書)、『解雇改革』『労働時間制度改革』(中央経済社)などがある。

● 組織融解時代の労働法



労働法は、労働者の利益を保護するために、企業の権限を抑えていく規制立法。今後、組織が融解していく時代には、パラレルワーカーなど、企業の境界線上の人たちは、労働者なのかどうか曖昧になる。ホワイトカラーエグゼンプションのように、規制を外していく方向もあれば、零細事業主の保護は必要との議論もある。いずれにしても“新しい労働者”をめぐるルールづくりは、労使の対話で進んでいく。

〔労働法の視点から〕

労使の対話による新しいルールづくりが  
時代の変化に対応する力になる

パラレルキャリアが表出した背景には、終身雇用制の形骸化、組織や事業寿命の短命化がある。加えて、ITや人工知能の急速な進歩で産業構造も大きく変化しており、単線の職業キャリアだけではリスクな時代であることは明らかだ。「パラレルキャリアは、労働者側から見ると、複線的なキャリアがなければ長い職業人生をやっていけないという一種の保険としての意味と、仕事以外のことで自分の人生を充実させたいという要望とが混在している。それが企業側のニーズとうまく合えば、パラレルキャリアの本当のよさ生まれるわけですが、そこで大事なのは自主性です」と大内伸哉氏は語る。

たとえば副業を、企業のほうが強要するような形で促していくとなると、労働者のニーズに合わないおそれがあるだけでなく、法的なリスクも伴う。大内氏は、製造業などで広く見られてきたQC活動を例に挙げる。「就業時間外での自主的な活動と位置づけられていても、それが企業

の利益につながっており、何らかの強制性があれば、労働時間に算入されて残業代を支払うことが求められたりする可能性があります。社外での就業についても、従業員のなかには望まない人もいるわけで、みんなにやらせるといったことになると、やはり同様の問題が出てきます」

副業に関しては法律上の定めはなく、禁止するも自由にさせるも企業の裁量に委ねられている。働き方が多様化し、組織の境界線があいまいになる時代。人事管理はどう向き合っていけばいいのだろうか。「パラレルキャリアについては、これから何か新たな法律が必要となるものではありません。重要なのは、法律に頼らずに労使で話し合いながらルールをつくるという視点です」。副業のニーズにしても業種・職種によって全然違う。実態に合うルールを、労使の対話で形成していくことが必要だ。「自主性や納得のあるルールが変化に対応する強い力になると思いますね」(大内氏)



【事業構造改革の視点から】

## パラレルキャリアの価値を上げる肝は、 異なるシステムの全体観を把握することにある

右図は、経営・組織コンサルタントとして、数多くの事業構造改革に携わってきた秋山進氏作成による「パラレルキャリアの3段階」だ。段階1“<sup>かみ</sup>ではの守”というのは、「Aではこんなことが、Bではあんなことが」という具合に、異なる世界・情報に触れて気づきを得るレベルで、「実態としては、ほとんどの人がここ止まり。従来の人事ローテーションと大して変わりません」と秋山氏は見る。

「パラレルキャリアによる人事的果実は何かといえば、企業の多くは、人材力アップによるイノベーション創造を期待しているわけですね。それを実現できるのは段階3で、イノベーターの出現率は1%くらいでしょう。つまり、パラレルキャリアによっていきなりイノベーションが生まれる、という安易な話ではないのです」

実際には、パラレルキャリアの“本丸”は段階2にあると秋山氏は続ける。「能力開発の観点からすれば、肝になるのは全体観の把握。外の異なる事業システムの川上から川下ま

でを把握することは、ひるがえって、自社事業の成り立ちを洞察する力になり、全体における自分の役割理解も進む。これは素晴らしい機会

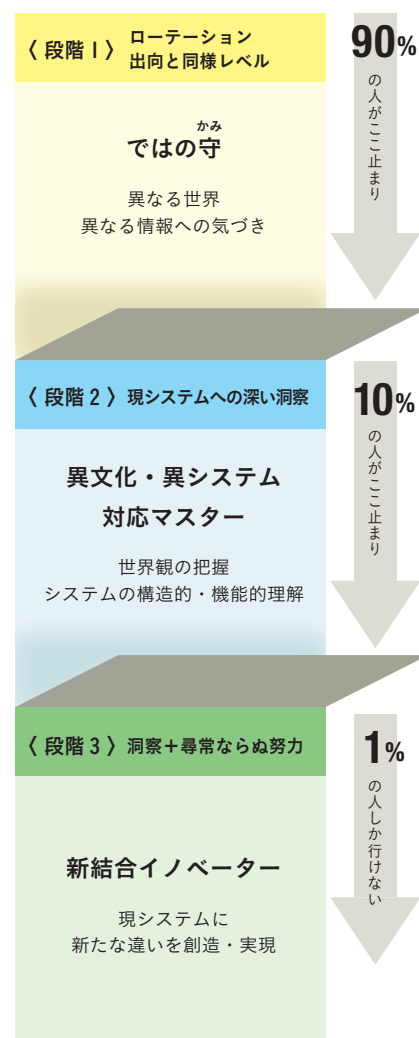
で、段階3への入り口になります」  
これをマスターするには、要件があるという。原則的にまったく違う領域で、かつ小さなユニットに参加することだ。「違う世界に行けば討ち死にする可能性も十分ありますが、異システムを理解し、そこでも機能して生き残れば、個人の著しい能力アップにつながります。次に小さなユニットというのは、1人で何役も担うことになりますから、システムの全体観がつかみやすい。そして、本丸の段階2となって自社に戻ってくれば、次に行ける可能性が高くなると思うのです。パラレルキャリアは、段階それぞれにおいてインパクトをもたらすのは確かですが、真のイノベーションにつなげるには、『異質の構造を把握する技術を持つ』ということだと思えますね」(秋山氏)



秋山 進 氏

Akiyama Susumu\_プリンシプル・コンサルティング・グループ 代表取締役  
リクルートで事業・商品開発、戦略策定などに従事したのち、インディペンデント・コントラクターとして多くの企業、団体の事業構造改革に携わる。2008年より現職。企業のリスク管理や組織設計などを専門とするコンサルタントとして、幅広く活動する。

### ● パラレルキャリアの3段階



## 本業と複業の境界線が消える時代 HRMはHRAに概念進化する

### 複業支援による人事の果実

成長機会

生産性

課題解決力

リーダーシップ

人材求心力

ここまで、複業をめぐる個人と企業の新たな胎動を見てきたが、あらためて人事が得られる果実を整理してみよう。1つ目は「成長機会の提供」だ。かつてP.F.ドラッカーは、「歴史上、初めて人間の方が組織より長命になった」と指摘したが、複業は企業では満たせない、個人の生涯視点での成長機会を提供する。2つ目は、「生産性の向上」。時間内で優先順位を付け成果を出すパラレルワーカーの姿は、残業禁止の掛け声よりはるかに実効的だ。3つ目は、「課題解決力の涵養」。4つ目は、「リーダーシップの強化」。NPOをはじめ、パラレルワーカーが向き合う他流

試合の多くは、課題設定力と試行錯誤の力が成果の命運を握る。異なる人々と異なるシステムのなかで、権力に頼らないリーダーシップが鍛えられる。5つ目は、「人材求心力の向上」。パラレルワーカーのメディア効果は絶大だ。彼らの存在は、採用市場、社内組織双方に企業の多様性や豊穡性を訴求し、優秀な人材を惹き付け、リテンションを高める力となっている。

成長機会、生産性、課題解決力、リーダーシップ、人材求心力。複業は、まさに人事が渴望してきたものなのではないだろうか。

ただし、複業がもたらす知見で企

業の競争力の扉を開くには、5つの鍵が必要だ。最初の鍵は無論、「自主性の担保」だ。前出の大内氏の指摘通り、企業の強制的な複業支援はリスクが伴うばかりか、そもそも効用はない。2番目、3番目の鍵は、「可視化支援」と「表出化支援」。話を伺ったパラレルワーカー全員が社外活動を上長に包み隠さず公開し、企業は彼らの社外活動を公認し、社内に出す機会を設けていた。4番目の鍵は、「新結合の支援」。社内外の知見を結合し、新たな価値を生み出す枠組みだ。前出の秋山氏の指摘通り、新結合に至る出現率は極少だ。まずはパ

## 競争力向上の要諦

自主性

可視化

表出化

新結合

紐帯化

ラレルワーカーのナレッジ表出と交流支援から始めたい。最後の鍵は、「紐帯化支援」。卒業生と互惠関係を結び、誠実な関係資本を紡ぐエンファクトリーの思想と実践は、大いなる学びだ。

**「終身雇用」から「終身信頼」へ  
明日を支配する組織進化の好機**

自主性を持った人材の、社外活動の知見を表出させ、既存事業との新結合で創発を図り、中長期で紐帯する。こうして5つの鍵を見つめると、企業は、パラレルワーカーに対して、従業員としてではなく、1人の起業家として向き合うべきだとも思えてくる。

環境変化が速く、事業の栄枯盛衰が激しい今日、企業にとって最も大事な能力は、起業家のように考え、起業家のように動く力である。

「Googleの生徒であり、Teslaの教え子として、あらゆる企業から学ぶことが大事だ」。GEイメルト会長兼CEOの箴言だ。オープンイノベーションを進め、変革を加速しなければすぐに陳腐化する時代。そこに大企業やベンチャーや個人の区別は存在しない。

実際、SNSの世界を覗けば、大企業をはるかに超える関係資本と共感資本を獲得する個人も多出している。ネットワーク社会では、法人格も個人格も

区別のない人格が問われているのだ。

そうした新たな境界面に、社内の人材が自らのライフワークを懸けてなだれ込むとき、人事はどう向き合うか？

本業と複業、個人と組織が区別できない表裏一体のメビウスの輪。ここでは、個人と企業が創発し合う信頼と対話の基盤進化が始まっている。

「終身雇用」から「終身信頼」へ。HRMからHRA(Human Relation Alliance)へ。明日を支配する組織は、人事の概念進化が握っている。まずは自らが、メビウスの輪を歩いてみることから始めてはいかがだろうか。

連  
載

究極の仕事人に聞く  
頂点からの視座



フリーアナウンサー

益田由美

# 生涯、いちりポーターとして。

1981年から15年も続いた国民的  
人気番組「なるほど！ザ・ワールド」  
のりポーターとして世界を飛び回り、  
その体を張ったレポートで人気を博  
した益田由美氏。民放の女性アナウ  
ンサーとして定年まで勤め上げるの  
は非常に珍しく、フジテレビでは初  
となった。約40年にわたって現場  
にこだわり続けた益田氏に、仕事を  
通じて紡いできたものは何であった  
かを語っていただいた。

聞き手=石原直子(本誌編集長)

——30歳を過ぎるとフリー転向や、  
管理部門への異動が多い民放の「女  
子アナ」ですが、益田さんは定年ま  
で勤め上げられました。フジテレビ  
では初と伺っています。

ありがとうございます。自分でも  
まさか定年まで勤めるとは思ってい  
ませんでした。でもね、私は、一般的  
なアナウンサーのように理路整然と  
ニュースを報じたり、番組の司会を

務めることができませんでした。だ  
から私がやってきたことは「女子ア  
ナ」ではなく、現場を取材してその  
情報を届ける「りポーター」だと思  
っています。

——世界各国の異なる文化や習慣を  
現地取材による報告とクイズ形式で  
紹介する「なるほど！ザ・ワールド」  
では、益田さんのレポートが、鮮や  
かな記憶として残っています。

今も当時の「ひょうきん由美」の  
イメージをお持ちの方が多いいので  
すが、実はあの番組に出ていたのは  
6年半だけなんです。過酷なロ  
ケが続くうちに腰や首を痛めてし  
まって、やむなく降板しました。

あの番組では「反射神経」を徹底  
的に鍛えられました。私には台本  
が渡されないまま、収録するのです。  
何が起るのかまったく知らない状  
態で、常にぶっつけ本番。「怖くてで  
きないならできなくていい、そのま  
ま怖がっている姿を撮る」という方



1955年生まれ。フジテレビのアナウンサーと  
して活躍。現地からのレポートを得意とし、  
数々の企画に参加。2015年2月、定年を迎えた。

針でした。カメラに向かって話して  
いると、カメラの後ろに立つディレ  
クターが、目で何かを知らせようと  
している。その意味を瞬間的に判  
断して周囲を見回してみる。そうし  
て見つけたものに、私自身が驚いた  
り、思わず声をあげたりする「即興」  
が、そのまま視聴者の方々の驚きや  
発見とシンクロするのが、りポータ  
ーとしての醍醐味でした。

収録中は、見慣れないものがあれ  
ば必ず触ってみる、食べられそうな  
ものは必ず口にする、ということ  
を貫いていました。視聴者の方が画  
面を見て感じる、「あそこにあるもの  
は何だろう」「あれはどんな味がする





連載

究極の仕事人に聞く  
頂点からの視座

んだろう」という疑問にすべて答えたいと思っていましたね。  
——世界中の現場では何を大切にされていますか。

そこに暮らす方々に対して、失礼にならないということですね。何かに触れるときも、たとえば言葉が通じなくても、目としぐさで、「これに触ってもよいですか？」と訊ねて了承を得るようにしていました。リポーターの仕事は、出会った方々の人間性を引き出すことです。その方々が「嫌だな」と思うことをしては心を開いてもらえず、人間性に到達できないですから。

**日本の自然の美しさをどうしても伝えたい**

——「なるほど！ザ・ワールド」降板後は、日本の自然を紹介する番組を作ってられましたね。「なるほど！ザ・ワールド」は、

ゴールのないマラソンを脇目も振らず走っている感じでした。でも、番組降板後、走るのをやめてゆっくり歩くようになると、日本の自然が見えてきたんです。四方を海に囲まれ、国土の約7割が森林、河川は一説によれば2万本もある。何よりも四季がある。そんな日本の自然を紹介する番組を作りたいと、編成に企画書を出していました。なかなか通らなかったのですが、新番組「ニュースJAPAN」が始まるタイミングで、「リバーウォッチング」という企画を立ち上げることができました。

この企画の初期の頃、岩手県のと賀川へ行ったときに、心の師匠に出会いました。案内をしてくれたその方に「蜘蛛の巣を見て」と言われて目をやると、前日の雨露がびっしりついた蜘蛛の巣。逆光だとクリスタルの

ように輝くんですね。滝のそばでは「足元を見て」と。しぶきと陽の光で私の足元に小さな丸い虹ができていて、歩くとその虹と一緒に付いてくるのです。なんとも言葉にできないくらい素晴らしかった。そのとき、はっと気づきました。その方が見せてくださったのは、見ようと思えばいつでも見られる美しさ。自分が気づきさえすれば、あちから飛び込んできてくれるんです。そんな日本の自然の美しさをもっとたくさんの方に伝えていきたいと、自分がこの先やるべきことを、そのときに見定めたいと思います。

——アウトドア番組「晴れたらイイねッ！」も企画されました。どちらも長寿企画になりましたが、その秘訣は何でしょうか。

30代のうちに、信頼できるスタッフを自分の財産として抱え

## スタッフさまさまです。

ることができたからだと思います。その1人はあるカメラマンで、私の企画にはどうしても彼の力が必要でした。そこで、カリブ出張中だった彼に必死にコンタクトをとろうとしたんです。当時は、携帯電話もメールも普及していなかったので、彼が泊まりそうなホテルに目星をつけて、企画とともに「益田をオトコにしてください！」とファクスを送ったところ、奇跡的に彼の手元に届いたんですよ。とても忙しい人なのに、意気に感じてやってくれました。

——人に恵まれることは、仕事を続けるという点においても大切ですね。

私は本来人前に出て話すことが苦手で、入社当初は周りにも「どうせ益田は1年でやめるだろう」と思われていました。でも、リポーターとして活動するようになって、人に伝えることの素晴らしさを知ってしまった。それも自分だけではできないから、皆さんの力を借りるしかあり

ません。だから、私は身近なスタッフを大事にしたいとっていて、「カメラマンさん」「音声さん」ではなく、お名前をお呼びすることを心がけていました。たまたま私は画面に出る役目でしたが、人に伝えるため

にはいろいろな立場の人が対等に力を出し合うことが大事だと痛感しています。これからも、多くの人の力を借りて、世界中の人に日本の自然の素晴らしさをレポートしていきたいですね。

### After Interview

「なるほど！ザ・ワールド」は、我が家で唯一、夜9時台でも「見ていい」番組だった。益田氏がリポートする回は、体を張った突撃リポートがひときわ輝いて、胸を躍らせた。日本のテレビで初、日本の女性で初、というような場所を訪れ、すべてを「実際に体験」しながら伝えてくれたのが益田氏だった。

この「現場取材で情報を伝える」ことこそが、益田氏の真骨頂である。外の世界のできごと、わけても世界の美しさの人々に伝えたいという想いは、活躍の舞台を国内に移してからますます強くなった。アナウンサーであり

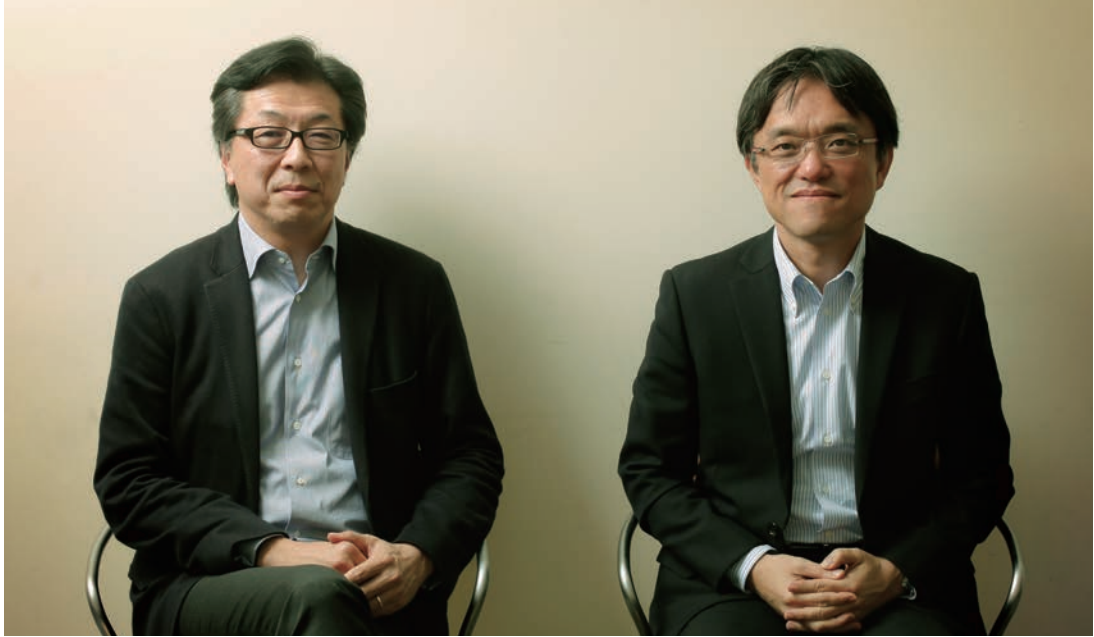
ながら、スタジオで原稿を読んだことはほぼ皆無なのだという。その意味で、リポーターは益田氏の天職だったのだ、と思う。

実際には、週に2つのリポート番組を続けるのは、たいへんな体力仕事だ。週5日は出張という過酷なスケジュールが続いた。それでも「伝えたい。現場に行きたい」のだという。

1つの仕事を勤め上げた秘訣は？と問うと、「ガチガチにならず、ふにゃふにゃとしていること、でしょうか」と笑顔で答えてくれた。その柔らかさは、自分の信じるものに向かって歩み続けるタフネスに支えられている。

今号の「ジレンマ」

# 目標管理制度 継続 × 廃止



連  
載

人事の  
ジレンマ

山本紳也氏 HRファープラ  
代表取締役

ブライスウォーターハウスケーパースジャパンの人事・チ  
ェンジマネジメント部門パートナーを経て、2014年に独  
立。筑波大学大学院ビジネス科学研究科客員教授を兼任。

本間浩輔氏 ヤフー 執行役員  
ピープル・デベロップメント  
統括本部長

野村総合研究所を経て、スポーツナビ（現ワイズ・スポーツ）  
の創業に参画。ヤフー傘下入り後、ヤフー・スポーツのプ  
ロデューサー、人事本部長を経て、2014年4月から現職。

会社業績に直結する目標に社  
員が自主的に取り組む仕組みと  
して、多くの企業が導入してい  
る目標管理制度（MBO）。

しかし近年米国を皮切りに、  
「事業スピードに合わない」「イ  
ノベーションにつながらない」  
などの理由で廃止する企業も出  
てきている。もはやMBOは時  
代遅れなのか。適切なカスタ  
マイズでMBOのメリットを引き

出しているヤフーの本間浩輔氏  
と、グローバルの潮流に詳しい  
山本紳也氏との対談から、今後  
の評価制度のあり方を考える。

-----  
**山本:** ヤフーでは2012年に経営  
体制の刷新に伴い、人事制度も  
改定されました。まずは、その  
経緯を教えてください。

**本間:** 従来は教科書通りのMBO  
を導入していました。四半期に

1度評価を実施する、緻密に設  
計されたよくできた制度でした  
が、弊害も生まれました。

たとえば、いつしか点取りゲ  
ームのようになり、部門の共有  
目標や通常業務まで、いくつも  
目標に掲げるようになる。また、  
目標設定が曖昧では期末の評価  
もうまくいきません。平均値か  
ら大きく逸脱すると、マネジャ  
ーには説明責任が発生する。そ

Text = 瀬戸友子 Photo = 平山 諭

## 廃止か継続か。 経営的視界での判断が求められる

山本紳也氏



のため、100点を平均とすると、そのプラスマイナス5点前後に中心化しようという意識が働きます。

さらに、この仕組みを回すには手間がかかり、四半期ごとにマネジャーも人事も2～3週間は業務が止まる。何よりの問題は、「目標として設定していないことはやらない」という言い訳が頻発したことでした。

**山本:**2012年の改定のポイントは？

**本間:**本当に価値ある仕事だけに集中できるよう、3つ程度のフォーカス目標に絞り込みました。また、負担軽減のため評価期間を3カ月から6カ月に変更。そのかわり、毎週1on 1ミーティングを取り入れて、上司と部下との対話のなかで目標もフレキシブルに見直す形に変えました。毎週コミュニケーションを重ねていけば、最終評価も自動的に出てくるだろうという発想です。

**山本:**変革の手応えはどうか。現時点での課題は感じていますか。

**本間:**うまくいっているところと、いけないところがあるのは事実。評価制度で言えば、これは制度の問題ではなく、最終的には現場のマネジャーの「人事力」によるとこ

## 求められる現場管理職の「人事力」。 他社事例に惑わされない

本間浩輔氏



ろが大きい気がします。マネジャーが適切な目標設定をし、評価期間中も一人ひとりをきちんと観察し続け、最後の評価で本人の納得性の高いフィードバックができれば、間違いなくうまく回ります。制度で縛ればコントロールはしやすいのですが、自由度を高めると、マネジャーの力量によってバラつきが生まれるのはジレンマですね。

**山本:**MBOを廃止した欧米企業も、現場での密な対話を重ねる方向に動いています。その点で、MBOをコミュニケーションツールとして活用するのは、1つの解だと思います。

### 目標管理は 「評価制度」ではない

**山本:**ただ、日本と欧米とでは、そもそも前提条件が異なります。欧米の多くの企業ではマネジャーが全面的にP/L責任を負い、自分の首がかか

っているからこそ、人材の採用、育成にも必死に取り組みます。

他方、日本企業ではその権限が現場に与えられていない。会社主導でローテーションを行いますから、マネジャーが「こんな人材を押し付けられて利益を出せるわけがない」と言いたくなるのも当然です。

**本間:**確かにそうですね。

**山本:**提唱したドラッカーも評価や人材育成に言及していますが、本来のMBO、Management By Objectiveとは、ビジネスを回すマネジメントの仕組みであって、制度ではありません。権限と責任を与えられたマネジャーが、自らの業績を上げるための手法なのです。にもかかわらず、日本では単なる評価制度と受け止められている。

**本間:**MBOの趣旨は、皆が同じほうを向いて、チームと自分のために頑張れるかだと思います。当社は「才能

と情熱を解き放つ」というスロガンを掲げていますが、ここに共感する一人ひとりが、それを体現するために個の力を発揮し、上司も常にきめ細かくサポートしていく状態こそ理想です。

**山本**：その実現のために、現場に権限を委譲できるのか。従来日本企業は、個の力ではなく組織力で勝ってきました。今後も単に組織目標を個人に振り分けるだけのMBOの仕組みで、組織で戦う選択肢もあるけれど、果たしてそれで世界で勝てるのか。経営の意思として、あらためて考える必要があるでしょう。

### 報酬決定の場ではなく 人材育成のための評価を

**山本**：もう1つの問題は、日本では評価が報酬を決める場になっていることです。MBOをやめるとなると、では報酬はどう決めるのかという話になる。欧米では、報酬は役割に基づいて決定されており、ポジションが上がれば報酬も上がります。ボーナスは利益の配分ですから、X事業部のA評価の人と、Y事業部のB評価の人のインセンティブが逆転することもあります。

全社一律の報酬の基準があるわけではないので、評価は、そ



の人のパフォーマンスとコンピテンシーを見る場です。過去のパフォーマンスはどうだったのかを確認し、未来に向けてどんなコンピテンシーをどう伸ばしていくかを考える。特に環境変化の激しい時代には、過去に優れた実績を挙げた人が今後も優秀とは限りません。昇進にあたっては、ポテンシャルも含めてこのポジションを任せられるのか、純粹に人材育成につながる議論をすることができます。

新卒一括採用でローテーションのある日本企業では、こうはいきません。別の事業部に異動して報酬が下がったら、会社としても合理的な説明はできませんから。

**本間**：適切な給与原資の配分の問題と人材育成の問題とがないまぜになっていますよね。ただ、

当社のケースでは、評価と報酬を紐づけるメリットも感じています。新制度では、バリュー評価とプロフィット評価とを明確化し、ヤフーバリューの発揮度を重視しています。特に5000人に増えた従業員に、アクセル全開で同じ方向に走ってもらうための「爆速」というバリューはとても浸透しました。不完全でもいいから速さを求められるとなると、全社がそれで回っていく。クレドを作ってお題目だけで終わってしまう例も世の中にはたくさんありますが、バリューを体現することが報酬に結びつくというメッセージは極めて有効。それによって変革が加速したと実感しています。

**山本**：昇進・昇格はどのように判断されていますか。

**本間**：現在のハイパフォーマー



が未来のリーダーになるとは限らないのはおっしゃる通りです。私もそこは切り分けて考えたいのですが、今の仕組みでは、放っておくと過去の評価の積み上げで決められてしまいます。そのため、個々の社員の上長と関係者を集めた人財開発会議や評価会議の場で、ポテンシャルも含めた判断を促すよう人事がファシリテーションしています。



---

### 経営的視点を持って ベストな仕組みを構築する

---

**山本：**正直、私自身も日本企業が今後どうすべきかの明快な答えを見出せていません。でも、MBOの継続か廃止かという問いについては、人事制度を超えた経営としての判断が求められます。おそらくビジネスで成功することと人を育てることは簡単にはリンクしない。MBOを入れれば両立できるという幻想から、まず脱却すべきです。

**本間：**その点で、自省もこめて人事部にも警鐘を鳴らしたい。「米国の大手企業でMBOをやめるらしいよ」という事例に惑わされる前に、自社の風土や環境や戦略を踏まえて、自分たちはどうすべきかを自ら考えて行動に移すべきだと思います。

たとえば、ローテーションの話がありました。総合力で勝負しているヤフーでは、ローテーションによ

って幅広い経験を積むことが人材の成長につながっている側面もある。MBOの課題はたくさんあるし、今後も改善は必要ですが、我々にとって現状でベストだと思うのが今の仕組みなのです。

**山本：**人事は、経営のビジネスパートナーなので、もっと経営的視野を持ってほしい。そうでない限り、この問題に決着はつかないような気がします。

**本間：**この対談で、あらためて何のための、誰のための評価なのかを考え抜く必要を痛感しました。当社にはエンジニアが多いのですが、廃れたコンピュータ言語を駆使して目先の売上を上げること、新しい言語を学ぶことのどちらが将来的な会社の発展に寄与するのか、よく考えないといけないですね。

また、上司と部下の日常的なコミュニケーションによって一人ひとり

の成長を支援し、それが企業の成長につながっていく。そんなエコシステムを作り上げていくことが大切だと考えています。

**山本：**どんなにきれいごとを言っても、そのミッションを貫き、社会に存続していくためには、会社は利益を出し続けなくてはならない。本間さんがおっしゃっているようなエコシステムをどう作り上げるのか、人事の知恵の絞りどころだと思います。

**本間：**それこそが戦略人事ですよ。育成に1億円のコストをかけても、メンバーの能力が上がって、彼らが10億円を稼ぎ出してくればいいのですから。

**山本：**人事には、ぜひそうした発想を持ってほしい。そして、プロフェッショナルとしての専門的な知見を活かし、「うちのエコシステムはこうあるべきだ」と自信を持って経営陣に進言してほしいですね。

# 「議論をよりよい結論に導く」

連載

チェンジエージェントのための  
コミュニケーションの型知（カタチ）

今回は、経営会議で、人事部長がファシリテーターを務めるケースを想定している。明確に意見が対立しており、かつ、取締役クラスが参加する会議だけにそれぞれ裏の思惑もある。人事部長はどのように会議を進行すればよいのだろうか。

目的は、結論をAかBかに決めることではなく、よりよい結論Cを得ることにある。そのためには、それぞれの「本当のニーズ」を探るなかで相互理解を進め、双方のニーズを満たし得る新たな問題を設定し、その解決策を出しあうという流れで議論を導いていく（右図）。

ファシリテーターにとって最初の難関は、「本当のニーズの発見」だ。各々の主張は、一体何を果たしたいのか、その中味を明らかにする必要がある。

そのための有効な問いかけとは何だろう。ビジネスファシリテーションの第一人者である堀公俊氏はこう説明する。「『そもそも外国人を入れるこ

とで何を達成したいのですか』といった質問を投げかけることで議論のレベルが一段上がり、本当のニーズを引き出すことができます。さらに、『異なる

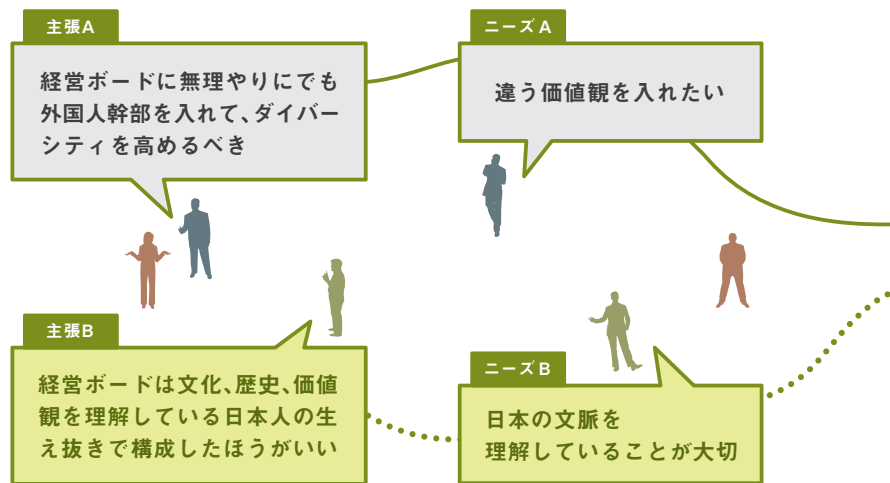
価値観の人がいることがよい結果になると実際に思ったのはどんなときですか』と質問して、具体的なエピソードを聞き出してみるといい。体

## 【SCENE】 経営ボードをグローバル化する

グローバル企業として、売上の半分を海外で稼ぎ、従業員も半数は外国人となった。だが、株主からは本社のグローバル化が遅れているとの指摘を受けている。確かに、国内ビジネスでの成功体験に基づいた戦略を継続し、経営ボードは日本人だけで構成されている。この問題について話し合った会議では、A「経営ボードに外国人を入れるべき」、B「日本人だけで構成すべき」で意見が対立した。人事部長は、どうすればこの議論をよりよい結論に導くことができるだろうか。

立ち位置を明らかにする

本当のニーズを発見する



会議中

験に基づく物語は全員が共有しやすい  
ため、相互理解が進み、お互いが歩み寄りながら話を進める土壌が整います」

**本当のニーズとは別にある  
利己心・欲を把握する**

だが、本当のニーズを詳らかにしたからといって、合意形成が簡単に進むわけではない。表出されたニーズのさらに奥に、「自分が損をしたくない」という損得勘定や好き嫌い、名誉欲、利己心などによる“本音”が隠されていることもあるからだ。

「こうした感情を議論の俎上に載せる必要はありません。しかし、これらの感情こそが、最終的な合意や歩み寄りを阻むことは少なくないので、各人が決して言葉にしない本音までもファシリテーターは早めに掴んでおく必要があります」

さて、もう1つの難関が「問題の再設定」だ。

「再設定する新たな問題は、あとで選択肢が複数出せるよう具体的すぎないほうがいい。まずは両者のニーズを統合するところから始めて、意見が一致しなければ、徐々に抽象度を高めていきます。最終的には『经营理念に照らしてみれば』や『競合に勝つには』といった全員が共有している価値観や理念にからめれば新しい問題を創ることができます」

なお、各人の“本音”をファシリテーターが掴んでおいたことは、最終的な結論の有効性を高めるのに役に立つ。合意された内容に納得していなさそうな人には、図に示したようなフォローを加える。これによって、

後々に不満を持つ余地を排し、参加者全員が結論にコミットするカタチで議論を締めくくることができる。

ちなみに、ファシリテーターがどちらかの意見を支持していた場合、真に中立であることは難しい。だが、片方ばかりに体を向ける、片方の意見だけに大きく傾くといったことはしないなど、公平な態度を貫く必要がある。



堀 公俊氏

Hori Kimitoshi\_堀公俊事務所代表。2003年に日本ファシリテーション協会を設立し、初代会長を務めた。著書に『問題解決フレームワーク大全』など。

**問題を再設定する**

**選択肢を検討する**

**心から賛成していない  
人をフォローする**

どうしたら  
グローバルな  
視点を経営戦略の  
立案に活かすこと  
ができるか

経営ボードを含め、本社機能を  
海外拠点に引っ越しする

海外で育ち、グローバル企業で  
経験を積んだ日本人を幹部にする

戦略立案の権限を  
大幅に現地に移譲する

(重要なポスト)を  
お願いしたいと思います

あなたの  
協力が必要です

まさか折れてくれるとは思いませんでした

会議中

会議後

出典：堀 公俊著「問題解決フレームワーク大全」(日本経済新聞出版社)を参考に編集部作成

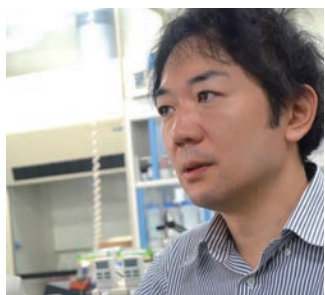
# なぜ、仕事中に眠くなるのか

連  
載

人事が知っておくべき人体の秘密

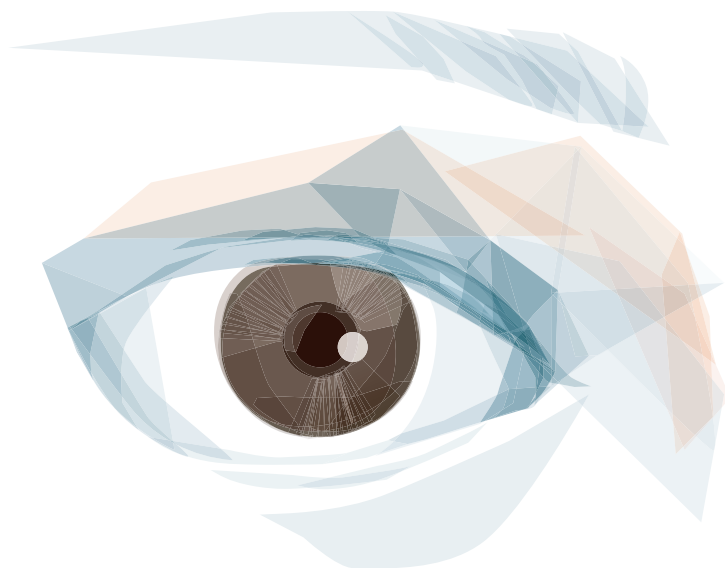
オフィスの昼下がり。社員たちはいかにも眠そうにしている。思わず、「気合いが足りない」と言いたくなる。しかし、睡眠と覚醒のメカニズムに詳しい神経科学者、金沢大学大学院教授の櫻井武氏は、「それは気合いの問題ではない」と言い切る。

櫻井氏によれば、人間は、脳内で巧みに「睡眠」と「覚醒」のスイッチを入れ替えている。睡眠を引き起こすのは、脳幹のすぐ上にある視床下部の一部、睡眠中枢である。睡眠中枢には、睡眠時のみに発火するGABA



## 櫻井 武氏

Sakurai Takeshi\_金沢大学大学院医薬保健学総合研究科分子神経科学・統合生理学教授。1998年、覚醒を制御する神経ペプチド・オレキシンを発見。脳内新規分子の探索を進め、睡眠・覚醒機構や摂食行動の制御機構などの解明に取り組む。

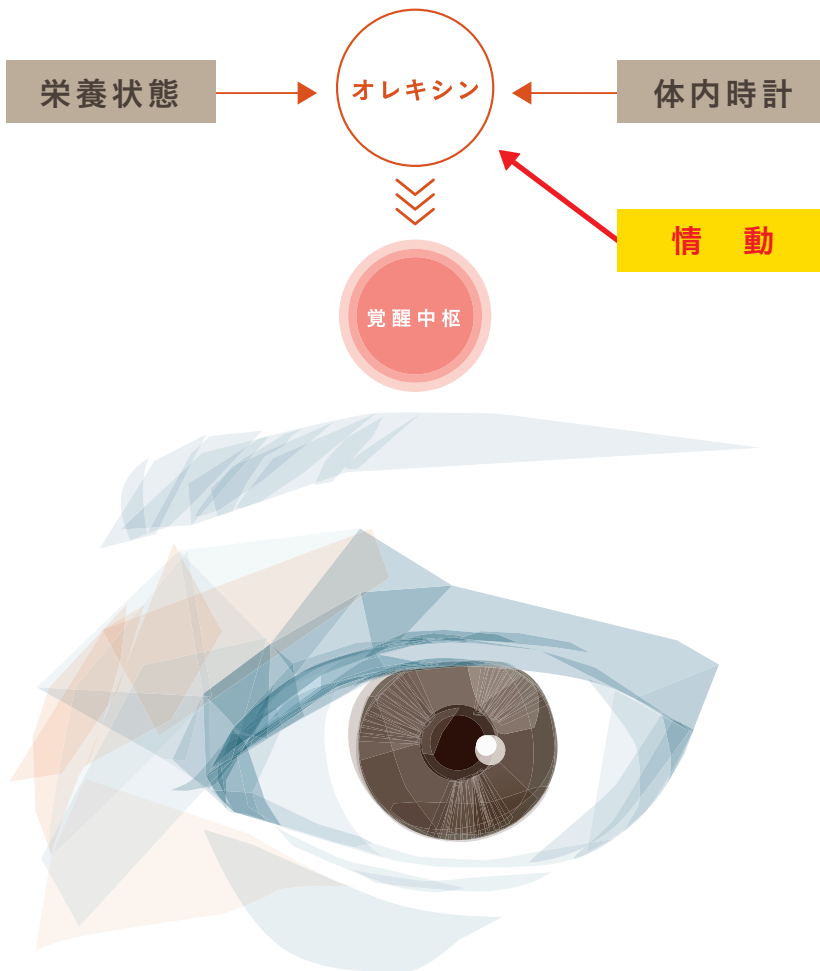


作動性ニューロンが存在する。一方、脳幹には覚醒を導き出すモノアミン/コリン作動性ニューロンがあり、この2つはお互いに抑制し合い、その力関係によって人が睡眠モードか覚醒モードかが決まる。そして、覚醒モードを制御する働きをするのが、「オレキシン」という神経伝達物質なのだ。1998年にオレキシンを発見した、テキサス大学の研究チームのメンバーの1人が櫻井氏である。「オレキシン」が分泌されると交感神経が刺激され、全身の機能が向上する。同時に意識を清明にし、注意力

を引き出す」(櫻井氏)といい、仕事に適した状態になる。では、どんなときに分泌されるのか。オレキシンをつくる神経細胞が興奮する要因は、主に3つだ。

### 喜怒哀楽の情動のすべてが覚醒を促す

1つは体内時計。地球上の生命のほとんどは、植物からクジラに至るまで、24時間の体内時計を持つ。夜行性でない限り、朝、オレキシンが供給される。2つ目は栄養状態。オレキシンが分泌されるのは、空腹のときだ。そして、3つ目が「情動」(感



情)である。情動には、さまざまな測り方の指標がある。「好き」の反対は?と質問されれば「嫌い」と多くの人が答えるが、オレキシンをつくり出す神経細胞を興奮させる情動は、これとは異なる「セイリエンシー(顕著性)」という指標で測られる。顕著性、つまりことの重大さにおいては、「好き」も「嫌い」も同じ極に属し、その対極に「無関心」がある。無関心な状態ではオレキシンをつくる神経細胞は興奮せず、睡眠モードを誘発する。

なぜ、このようなシステムを有するようになったのか。このシステムを司るのは、脳幹およびその周辺と

いう、ほかの動物も同じく持つ「古い脳」である。「野生動物の生活を考えてみてください。食物を自ら獲得し、危険から身を守らなければ生存競争に勝てません。そのため、襲われる可能性のある時間帯や空腹時に、覚醒レベルを上げる必要があります。そして、恐怖や不安を感じるときだけではなく、食物が目の前にあるなど、うれしいこと、喜ばしいことが期待できる場合も眠ってはいられない。チャンスを逃してしまうからです」(櫻井氏)。食っていくため、食わないために覚醒が必要。この遠い記憶が、人の脳にも刻み込まれている。

研究では、喜怒哀楽すべての情動

が、覚醒レベルを上げることがわかっている。なぜ、仕事中に眠くなるのか。その問いに対する答えの1つは、「目の前の仕事に関心がないから」。そこに喜怒哀楽すべての情動を揺さぶるものが、何もない。そんな状態をつくる会社、上司に責任の一端があるといえなくもない。

### プラスの感情で揺さぶりをかける

恐怖でも喜びでも、好きでも嫌いでも、覚醒スイッチをオンにできるならば、人材育成の文脈でよくいわれる「修羅場体験」は最適ではないか、と考えないでほしい。理由は2つ。1つは、修羅場という常に危険を感じる状態は、夜の睡眠をも阻害するから。眠りには休息のほか、記憶の整理、強化、脳の老廃物を代謝するという大事な役割がある。

もう1つは、別のシステムの存在だ。「期待」に対する“報酬”が得られると、ドーパミン作動性ニューロンの機能が高まり、その行動は強化されていきます」(櫻井氏)。好きだと感じればモチベーションが高まり、それにハマる。せっかく覚醒させるならプラスの情動で揺さぶりをかけたほうがいい。これも私たちの脳に埋め込まれた堅固なシステムであることを知っておくべきだろう。

Text = 入倉由理子 Illustration = 寺嶋智教



今号のフォーカス

# HIV 陽性者

想像をリアルに変えて、不安という感情と決別する

What's  
this number?

42%

連  
載

フ  
ツ  
ウ  
で  
な  
い  
と  
戦  
力  
外  
？

活  
か  
さ  
れ  
て  
い  
な  
い  
多  
様  
性  
が  
あ  
る

社員からHIV陽性(\*)と打ち明けられたら、読者諸氏はどう反応するだろうか。たとえ「日常生活では感染しない」と頭ではわかっている、「HIV(とその後に発症する可能性のあるAIDS)は死をもたらす感染症」という過去に刷り込まれたイメージは、読者に動揺と不安をもたらすのではなかろうか。

「国内のHIV陽性者は累積2万4561人、うち新規感染は年1546人。実は今も増え続けていて、その約9割が20代から50代の働き盛りです。現在では適切な治療を受ければ人にうつすことはなく、働き続けることに何の問題もない慢性疾患とな

ったにもかかわらず、42%の人が、陽性と判明した後に離職しています」と、HIVの予防啓発と陽性者の支援に取り組むぶれいす東京の生島<sup>ゆずる</sup>嗣代表は語る。

陽性者は、周囲に知られ、拒絶されることを恐れながら働き、疲弊し、職場を去っていく。がんと比べて圧倒的に数が少ないため、職場単位では滅多にないケースとはいえ、人事はこれを静観するべきではない。

まずは人事担当者こそが、不安という感情と決別する必要がある。「職場では感染しないこと、2～3カ月に1回の通院と服薬で陽性者の健康は維持できること。正しい知識を改めて学

んでほしいのです」(生島氏)。

とはいえ、知識武装しただけでは感情を抑えこむことはできない。不安に打ち克つ最良の方法は、実際にHIV陽性者に会ってひとときを共に過ごすことだ。支援団体を訪ねたり関連イベントに参加することで、当事者に会い、話を聞くことはできる。想像するしかなかった対象がリアルに変われば恐れは一気に小さくなり、不安もなくなる。

一方で、職場では日ごろの機密保持体制が問われている。「病名が知らぬ間に漏洩することを、陽性者は心配しています。普段から個人の健康情報などの管理を徹底し、それを周知させておくことが重要です」(生島氏)

受け入れられている、守られているという確信を求めるのは、HIV陽性者だけではない。他人には明かしたくない秘密を持つ誰もが、それを求めているのだ。



HIV陽性者、陰性者、そして検査未受検者が一緒に活動するぶれいす東京のオフィス。ここで陽性者の方と話すうちに、筆者の不安も消えていった。

(\*) HIV(ヒト免疫不全ウイルス)陽性者とは、AIDS発症・未発症にかかわらずHIVに感染した人たちの総称。  
※数字は、厚生労働省「全国のHIV陽性者の生活と社会参加に関する調査」(2014年)に基づく。

Text = 淡美和 Photo = 平山 諭



## オフィスのなかでリモートワーク

場所や時間にとらわれず働くことのできるリモートワーク。しかし、お金に関する課題を解決するWebサービスを提供するマネーフォワードでは原則禁止だ。なぜなら、同社はオンライン家計簿、クラウド型会計ソフトなどで機密性の高い個人情報を扱っているから。その分、オフィス内にリモートワークの要素を持ち込んでいる。

リモートワークのよさの1つは、誰にも話しかけられず、作業に集中できること。それを実現するのが「MokuMoku Room」だ。室内は会話禁止で、その名の通り「黙々と」仕事に没頭できる。部屋のなかには、ソファ席、個室のように使えるブース、ブースの裏にはカーペットスペースがあり、各自がいちばん

集中できる場所、姿勢での作業が可能だ。集中力の限界と長時間離席によるコミュニケーションコストの上昇を考えて、部屋の使用は2時間まで。ブースを利用したあと、しばらく固定席で仕事をし、今度はMokuMoku Roomに戻りソファ席で作業する人もいる。

ちなみに、ソファ席のローテーブルはすのこを積み上げ、ブースの壁は廃材を利用している。集中できるオフィスづくりにはお金がかかる。そんな思い込みは工夫次第で覆せることも教えてくれている。

### マネーフォワード

■事業内容／オンライン家計簿やクラウド型会計ソフトなどのインターネットサービスの開発・運営 ■本社所在地／東京都港区 ■従業員数／100人(2015年10月現在)

Text = 湊美和 Photo = 峯本宗介

連  
載

つな  
がる  
だけ  
がオ  
フィ  
スじ  
ゃな  
い  
  
こ  
こ  
は  
集  
中  
特  
区

## 日本発の新しい免疫薬が がん治療を一変させる

連  
載

野中郁次郎の  
成功の本質



2014年9月に販売開始のがん治療薬  
オプジーボ。薬価は20mg(左)が15万  
200円、100mg(右)が72万9849円だ。

Photo 小野薬品工業提供

がんは日本人の死亡原因の第1位の疾患であり、年間死亡者の3人に1人はがん患者が占める。外科療法、抗がん剤の化学療法、放射線療法が3大治療法とされるが、ここに至り第4の治療法と呼ばれる免疫療法で、まったく新しい薬剤が登場。「がん治療が一変する可能性がある」と注目を集めている。

大阪の製薬会社、小野薬品工業が2014年9月、皮膚がんの一種、根治切除不能な悪性黒色腫(メラノーマ)を対象に、世界に先駆けて発売した抗PD-1抗体医薬「オプジーボ(一般名ニボルマブ)」だ。

免疫は人体に侵入したウイルスなどの外敵をリンパ球が異物と認識し、排除する防御機構。抗PD-1抗

体は、リンパ球の一種で免疫機能を司るT細胞の表面に発現するPD-1という分子の働きに注目した。その試験結果が世界最高権威の臨床医学雑誌“The New England Journal of Medicine”で報告されたのは2012年のことだ。

治療法のないメラノーマや腎細胞がんの症例で、30%近い奏効率(がんが消失または一定以上収縮した割合)に世界中の臨床医が驚いた。今では毎号、抗PD-1抗体の治療成績が報告され、米国臨床腫瘍学会の総会でもがん免疫療法の講演は聴講希望者が会場に入りきらないほどの盛況ぶりだ。この抗PD-1抗体をいち早く製品化したのが、オプジーボだった。

Text = 勝見明 Photo = 勝尾仁(52,54P)



野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro\_1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。「失敗の本質」「知識創造企業」など著書多数。



「10年後にはほとんどの抗がん剤は使われなくなり、抗PD-1抗体医薬が第1選択肢になるでしょう」

こう話すのは、1992年にPD-1を発見し、その機能やがん治療のメカニズムを解明した分子免疫学の第一人者、本庶<sup>ほんじょ</sup>佑<sup>たすく</sup>・京都大学大学院客員教授だ。長年、ノーベル医学生理学賞の有力候補者にあげられ、73歳の今も研究と後進の指導で多忙な日々を送る。

「PD-1の発見は偶然でした。免疫学の最大の課題は、なぜ免疫が“自己＝自分の体”と“非自己＝他者”を認識し、自分の体は攻撃せずに、他者を攻撃するのかを解明することです。がん細胞も遺伝子変異を繰り返すので、自己にとって他者です。PD-1は免疫の根本の仕組みを解明するなかで偶然、発見されたのです」(本庶)

## 「免疫のブレーキ」を外す

当時、本庶研究室はあるテーマを追っていた。免疫反応では異物を「抗原」、抗原に対して特異的に反応するものを「抗体」と呼ぶ。免疫の要となるT細胞は骨髄でつくられ、胸部内の胸腺に入り、自己と非自己を見分けられるかどうかで分化する。つまり、胸腺での“訓練”で抗原を認識できて選別されたT細胞は病原体感染細胞の直接破壊など、免疫機構内でさまざまな役割に就くが、うまく認識できないT細胞は自己を排除してしまう恐れがあるため、「細胞死」するようプログラム化されている。割合として90%以上が

死滅する。この細胞死を起こす分子を探しているとき、たまたま細胞表面の膜で見つかったのがPD-1の分子だった。

「それは探していた分子ではありませんでした。ただ、構造から見て、細胞の外から中へシグナルを伝えていることが推測できたので、体のなかで何かをしているに違いないと興味を持ちました。そのシグナルがどんなものか、機能はわかりませんでした」(本庶)

見つかった分子はPD-1 (Programmed cell Death-1)と命名された。本庶チームは機能を探るため、PD-1の遺伝子を破壊した欠損マウスを使った実験を開始した。すると、半年が過ぎたころ、免疫が過剰に働き、自分の体を攻撃する自己免疫疾患を発症する個体が出てきた。

「そのことから、PD-1は“免疫のブレーキ役”を果たしていることがわかりました。PD-1がなくてもマウスはすぐには発症しなかったので、重篤な副作用はなさそうでした。そこで、ブレーキの原理を1999年に発表し、集中的に取り組んだのが、がん治療への応用でした」(本庶)

普通のマウスと欠損マウスにがん細胞を移植すると、普通のマウスはがん細胞が増殖するのに対し、PD-1がなく、免疫のブレーキが外れて免疫活性が高まった欠損マウスのほうは増えず、明確な差が表れた。

「今度はヒトで応用したいと思いました。免疫にブレーキをかけるシグナルは、T細胞の表面に発現するPD-1が、がん細胞のほうの表面に発現するPD-L1という分子に結合すると発せられます。そこでこの結合をブロックするた

連  
載

野  
中  
郁  
次  
郎  
の  
成  
功  
の  
本  
質

め、PD-1のほうに特異的に反応する抗体を使おうと考えました。実験でマウス用の抗体をつくって投与すると、がんの増殖が十分に抑えられました。ここに、抗PD-1抗体によるがん免疫療法の原理が開発されたのです。発見から10年後の2002年のことでした」(本庶)

本庶は特許を出願しようとしたが、当時、京大はノウハウも態勢も未整備だったため、共同出願者として声をかけたのが別テーマで共同開発を行っていた小野薬品だった。ここから治療薬の開発へと進む。

## 異端視されたがん免疫療法

ただ、小野薬品はがん治療薬の開発経験がなく、ヒト型抗体をつくる技術も持っていなかった。そこで、小野薬品は共同開発相手を求め、内外の製薬会社などを1年かけて13社回り、そのすべてに断られた。それは、「従来のがん免疫療法が医学界において異端の扱いを受け、信頼されていなかった」(本庶)ことを如実に物語った。

「そんなことをやっていたら会社を潰しますよと、辛辣な言葉も言われたようです。社内でも評価は高くなく、経営層から厳しいことも言われていました。うちが抗がん剤を集中的にやっている会社だったら開発が止まっていたかもしれません」

小野薬品の栗田浩・副社長兼開発本部長は、当時の状況をこう語る。なぜ、異端扱いだったのか。がん免疫療法が歩んだ道筋を簡単にさげよう。

1950年代、後にノーベル賞を受賞するオーストラリアの免疫学者マクファーレン・バーネットが「がん免疫監視説」を唱えたことに始まる。「ヒトの体内では毎日3000個ものがん細胞が生じているが、免疫系がこれを排除し、がんの発症を未然に防いでいる」。しかし、この仮説は誰も実証できなかった。その間、丸山ワクチンなどのがんワクチン、免疫細胞を体外で培養・活性化し、再び体に戻す養子免疫療法など多くの方法が開発された。

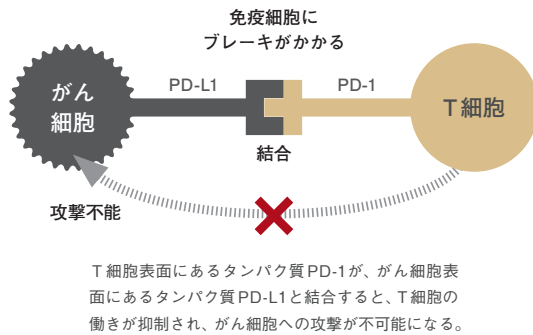
「そのすべてが“失敗”とされた。なぜ、失敗したのか。従来のがん免疫療法は免疫力を強化する方法、クルマで例えれば、免疫のアクセルを踏む方法を考えようとしたからです。しかし、がんを発症すると、



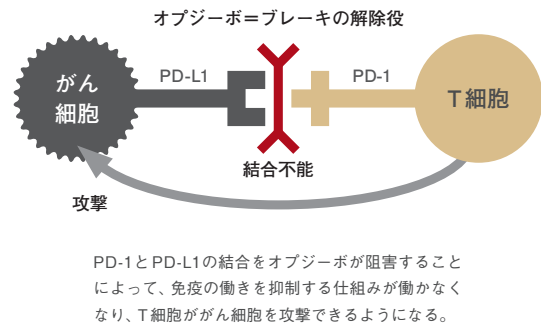
本庶 佑氏  
京都大学大学院医学研究科 客員教授



● オプジーボ投与前



● オプジーボ投与後



PD-1とPD-L1の結合によって免疫にブレーキがかかるため、アクセルを踏んでも進まない。免疫寛容と呼ばれる状態で、これを破らないかぎり、免疫の再活性はあり得ない。このブレーキを壊すのが抗PD-1抗体で、まったく発想が違ったのです」(本庶)

しかし、ヒト型抗体の共同開発相手は見つからず、小野薬品はいったん断念。本庶は独自に探したが、特許出願から1年後に内容が公開され、それを見た米国のベンチャー、メダレックス社(当時。その後 Bristol・マイヤーズ スクイブが買収)から小野薬品にアプローチがあり、2005年、共同開発が始まった。同年末、抗PD-1抗体が完成。翌2006年、米国食品医薬品局(FDA)の認可を得て、米国で臨床試験が開始された。

人体への効果が不明な治療薬の場合、ほかに治療法の選択肢がなくなった患者が対象となる。治療を行った約300例では、安全性を確認するフェーズI(第1相試験)の段階で効果が顕著に表れ、その結果が冒頭の臨床医学雑誌で報告されて、全世界の注目を浴びた。

日本でも2008年から小野薬品が臨床試験を開始する。「従来の免疫療法を評価してこなかったがん専門医を説得

して、試験をしてもらいました。最初は優先順位がいちばん下でしたが、メラノーマに対し明確に効く症例が出ると、順位がいちばん上にあがっていったのです」(栗田)

世界に先駆け日本でスピード承認

京大でも治療法がなくなった卵巣がん患者を対象に試験を行った。結果、20例中2例でがんが完全消失し、1例で縮小が認められた。

「完全消失した方が先日、テレビで取材を受け、ゴルフ姿が映されたのには驚きました。もう1つ、興味深い例がブラインドテストの結果です」(本庶)

メラノーマ患者を2群に分け、一方には抗PD-1抗体を、もう一方には抗がん剤を投与し、患者にも、医師にもそれを伏せる。1年半後の生存率は前者が7割、後者が2割足らずで、歴然とした差にそれ以上の継続は中止になった。

治験を経て、小野薬品のオプジーボが2014年7月、世界に先駆けて日本で承認された。申請から約半年の超スピード承認だ。現在、肺がんや腎臓がんへの適応をそれぞれ、申請中、申請準備中だ。1回の投与で薬価が約73万円と高い

連載

野中郁次郎の  
成功の本質

が、市場が拡大すれば、薬価の再算定も予想される。

抗PD-1抗体医薬の効能は、次のように説明される。まず、ほとんどすべてののがんに効く。ただ、効き方はがんによって異なる。一度がんが消失したら再発はほとんどない。副作用は、抗がん剤のような脱毛、嘔吐、下痢といった症状はないが、ゼロではなく、自己免疫疾患による関節炎、腸炎、肺炎などには注意が必要だ。ただ、効く人と効かない人がおり、その理由は何か、事前に判別できないかを解明することが、「今の最大の課題」だという。

がん治療に転換をもたらすことになったPD-1の発見。なぜ、それは可能だったのか。本庶は語る。

「ライフサイエンスでは、昔は全体しかわからなかったのが、分子がわかるようになりました。そのことで、最近では分子に入り込み、全体を見失うケースが増えています。私はその分子が全体のなかでどん



粟田 浩氏

小野薬品工業 取締役兼副社長執行役員 開発本部長

な働きをしているかを常に考えてきました。私は医学部出身の医者でもあり、若い頃、友人を胃がんでなくしたこともあって人の病気を治したいという思いも強くありました」

## 期待される産学 Win-Win 連携

分子の向こうに全体をとらえる視点と強い問題意識が、偶然の発見を必然化したのかもしれない。

「ただ、同時にライフサイエンスは博打で、どの馬が1着になるか、やってみないとわからない。私は運がよかったです。基礎研究に投資し、100に1つでも面白いものができればいいという、数を打つ考え方でないと発見はできません。必要なのは資金です。大学発のシーズを企業が製品化して成功したら、大学へ利益を還元し、次のシーズを生みだしていく。そんな Win-Win 関係を構築する意識を日本の製薬会社に持ってほしいのです」(本庶)

がん免疫薬には今、メガ・ファーマと呼ばれる世界的巨大製薬会社が続々参入。一方、日本の製薬会社は世界ランキングのトップ10に1社も入っていない。オプジーボは大学発の創薬の成功例といえるが、日本企業の国際競争力を高めるためにも、Win-Win 関係の先例になることが期待される。(文中敬称略)

## 異質な関係性から生まれたイノベーション 駆動役は「跳ぶ帰納法」とメタファー



### 野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

抗PD-1抗体医薬の原理開発はT細胞表面でのPD-1の「偶然の発見」から始まった。それを本庶氏の研究室はがん治療におけるイノベーションに結びつけた。企業の研究開発も偶然の発見から始まり、イノベーションに至るケースが少なくない。

本庶氏は「運がよかった」と言うが、誰もが運を引き寄せ、偶然を必然化できるわけではない。オプジーボの事例から学ぶべきは、イノベーションを生む創造の方法論であり、わけても大切なのは、前号でも述べた「跳ぶ帰納法」である。

イノベーションは、既存の命題から論理的に正解を導き出す演繹法からは生まれえない。本庶氏が実験を重視するように、個別具体の現実のなかで関係性を抽出する帰納法が必要だが、単なる帰納法では同質的な関係性のなかにとどまりがちだ。そこで異質な関係性へとジャンプする跳ぶ帰納法の出番となる。

当初、胸腺でT細胞の大半が死滅する仕組みの原因分子を探し、発見したのは、想定していたのとは違う分子だった。そこから「免疫のブレーキ役」という、これまでにない異質な関係性の概念を導き出したのは跳ぶ帰納法によるものだ。

それにはどんな発想が必要だったか。まず注目すべきは、本庶氏が同級生を胃がんでなくしていることだ。そこからヒューマニズム的な「病いを治す」という目的意識を持ち続けた。結果、分子という部分を分析的に見るだけでなく、全体のなかでの働きを総合的に見る視点を忘れなかった。

また、免疫系を外敵との戦いに、そのメカニズムをアクセルとブレーキに例えるなど、メタファーを巧みに操る点もきわめて印象的だ。

既存の関係性を超えて跳ぶには、明確な目的のもとで、部分を全体のなかで認識し、その全体を部分として、より大きな関係性を求めて新たな全体を描く「ダイナミックな往還運動」と、その運動を媒介するメタファーが重要な役割を担っている。

もう1つ、本庶氏の跳ぶ帰納法を下支えしたものとして、仮説を立てては実験を行う数多くの繰り返しの中で「パターン認識の引き出し」が蓄積されていたことも見逃せない。

アカデミアの世界でそれを推進するには、大学と産業界の資金面での連携が不可欠だ。大学発創薬の成功例であるオプジーボの開発が、その面でも産学連携のモデルケースになることを望みたい。

## Lesson2

# 生き活きとした組織を 生み出す人事とは

有識者、実務家による、人事プロフェッショナルを目指すすべての人向けの特別講義。  
Lesson2では、組織活性化において人事が果たす役割について学ぶ。

連

載

人事  
プロ  
フェ  
ッ  
シ  
ョ  
ナ  
ル  
へ  
の  
道

組織活性化を一般的に定義すれば、「共通の目標を達成するために、社員一人ひとりが主体的・自発的に他者との協働を進められる状態を生み出し、維持すること」となるだろう。ただし、個々の企業における「活性化した状態」は、それぞれに定義することができる。

「だからこそ、わが社における活性化した状態とはどんな状態なのか、人事はまず、経営陣と共通認識を形成することが

大切です」と話すのは、活力ある組織づくりに成功しているサイバーエージェントの執行役員人事統括本部長・曾山哲人氏だ。

## 社員の声を直接聞きに、現場に赴く

「経営陣との認識が擦り合っていないのに、よかれと思って社内イベントを実施しました、というようなことを、私は“自己満足活性化”と言ってい

ます。これがいちばん避けたいことです」(曾山氏)

経営陣と意識を擦り合わせるためには、組織の現状を知る必要がある。「アンケートやサーベイを、私はあまり信用していません。そんなことをやるより、5人でも10人でもいいから、社員の声を直接聞いたほうがいい。彼らが自発的かつ前向きに仕事をするにあたっての障害は何なのか。何に困っているのか。それを聞き出して経営陣に伝え、重要な経営課題であると認識してもらうことから、活性化がスタートするのです」(曾山氏)

こうしたプロセスを経て、たとえば自社における活性化のゴールが「部門横断のネットワークが張り巡らされ、協働が進んでいる状態」というように定義されて初めて、それを実現する打ち手を、さまざまに講じ



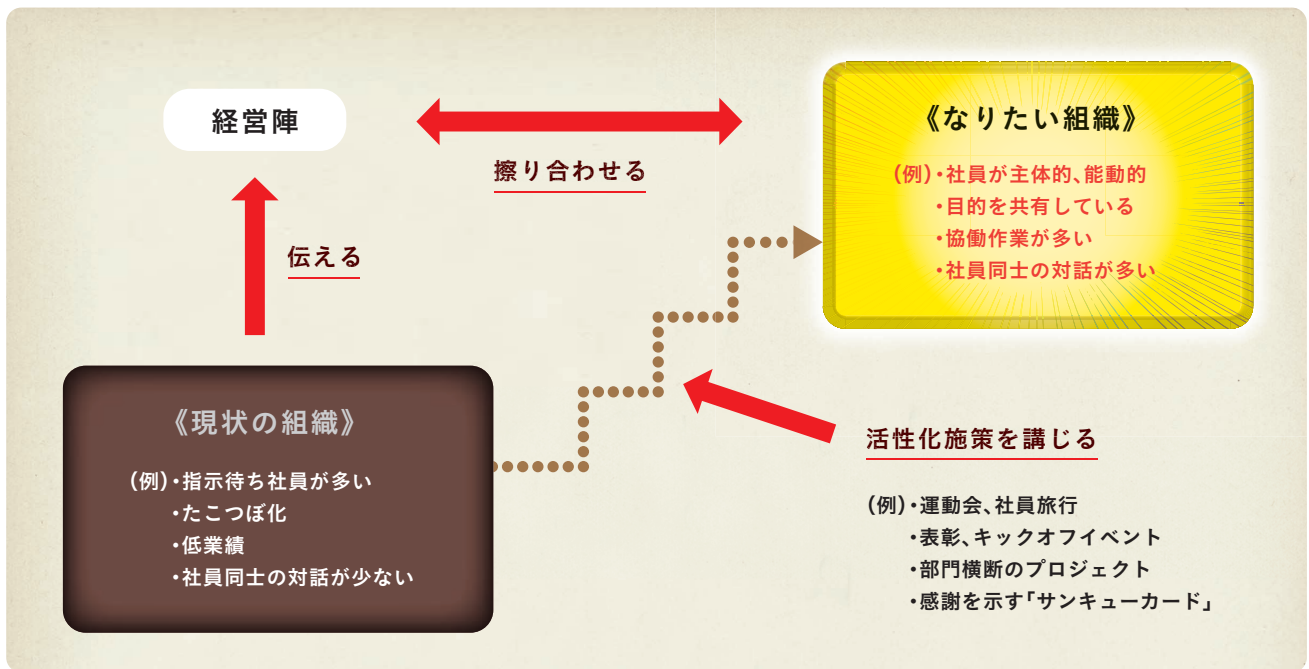
曾山哲人氏

サイバーエージェント  
執行役員 人事統括本部長



武田丈宏氏

サイバーエージェント  
人事統括本部 副本部長



ることができるようになる。

### イベントだけが、 活性化施策ではない

前の例でいえば、運動会や社員旅行のようなイベント、業績表彰にあたって部門外の協力者をも対象にするような仕組み、誕生月の社員を部門横断的に集めて実施するランチなどが、部門を超えたネットワークを形成する一助になるかもしれない。

「ただし、活性化といえば即、何かイベントをというのも、人事が陥りがちな罠の1つです。まず、イベントそのものが歓迎されていないリスクを考えなければなりません。活性化にとって、社員の『やらされ感』と『しらけ』は大敵です。自社の社員が何を楽しいと思うのか、きちんと理解する必要があります」と語るの

はサイバーエージェント人事統括本部副本部長の武田丈宏氏だ。

そしてもう1つ大切なのは、こうした施策によって、本当に成果が生まれているのか、という視点だ。「単に仲よくなることや楽しい時間を過ごすことが目的ではないはずです。さまざまな施策を通じて、社員がポジティブな感情を持ち、仕事への意欲や会社へのロイヤリティを高めてくれているかどうか、お互いに対する尊敬や信頼の気持ちが高まっているかどうか。こういった活性化の究極の目的にかなっているかどうか重要です」(曾山氏)

活性化施策が有効であったかどうかの事後評価も欠かせない。「一番参考になるのは、社員の“言葉”だと思います。仕事がつまらないと言っていた人、仲間を信頼してい

ないと言っていた人たちから、『毎日楽しい』『いいチームができていく』というような声が出てくるかどうか。わが社では、活性化のゴールを社員から出てくる“言葉”で表現するようにしています」(武田氏)

そして、活性化とは、一巡して終わるわけではない。手を替え品を替え、実施し続けることが重要だ。人事にはその覚悟も求められている。

### プロをつくる3つの問いかけ

1. 現場に入って社員の声を聞いているか
2. 経営陣と、「なりたい組織」の共通認識を持っているか
3. 社員の感情を動かす仕掛けをつくっているか

Text = Works 編集部



特集『日本型雇用によって失われたもの』に関する  
ご意見、ご感想

- 「組織・人事部が失った能力」には納得しました。コストやシェアードサービスとしての人事機能ばかりが議論されがちですが、会社全体としてのタレントマネジメント機能を念頭に議論していきたいです(電気機器)
- 日本型雇用のよかった面、および何故このような型が戦後(あるいは、明治維新以降)に必要なのかも対比して、論じてほしいです(情報・通信)

読者の声

前号『Works』132号(2015.10-11)に  
寄せられた読者の声です。

連載に関するご意見、ご感想

- 人事のジレンマ:時代の変化が加速度的に増しているなかで、指導・育成についても大きな変革期にさしかかっている。「〇〇ハラ」が流行し、指導・育成に対して尻込みする管理者が多く見受けられます。指導・教育の改革・改善に役立てたいと思います(水産)
- 人事が知っておくべき人体の秘密:常日頃、人材育成のプロになりたいと考えているので、プロの脳のどの部位が動いているのかや、訓練により動く部位が変化することを知ったのは参考になりました(電気機器)
- フツウでない戦力外?:勉強不足のため、キャンサーサバイバーという単語を初めて知りましたが、がんから復職してくる方がいらっしやるのは事実で、対応に工夫を要しています。今後、ダイバーシティの一環として人事が対応すべき課題であると強く認識する記事となりました(情報・通信)

NEXT

『Works』次号(134号)のテーマは

転職の是非を考察する

日本企業では「転職」を必須としている企業が多いが、課題もある。企業の調査と、転職必須・転職なしそれぞれの企業への取材によって、転職問題の是非、その行方を考察する。

発行は、2016年2月10日(水)です。

【おわびと訂正】

132号「成功の本質」54ページにおいて「鼓動」とあるのは「魂動」の誤りです。訂正してお詫び申し上げます。

編集後記

「ビジネスのトップは、同じ目標に向かって走り続けている戦友です」とは、とあるBPの方の言葉です。自社で働く人々に対して強い愛情を持っていることは、洋の東西を問わず、人事パーソンの基本中の基本。一歩進んで、事業の成長に対する責任をも持つ人事パーソンになるためには、事業に対する愛情もまた、誰よりも強くなければいけないのかもしれない。(石原)

「人体の秘密」の今号のテーマは睡眠と覚醒。人の覚醒レベルは、体内時計の制御によって1日のなかでもかなり変わるそうです。覚醒レベルは起床後30分でグンと上がり、その後下がっていき、午後はかなりダウン。再び夕方から上がり、寝る前に第2のピークを迎え、急に下がって寝落ちする。午後は眠くて、就寝前は目が冴える。ご実感はおありでしょうか？(入倉)

「三人の主人を持つ奴隷は自由人である」。ローマ法の格言です。会社員的に翻訳すると、「三人の上司を持つ社員は自由人である」または、「三人の上司を持つ社員は所詮奴隷である」となるでしょうか。複数の上司を持てば、板挟みにもなるし、救いにもなる。結局、自由人が奴隷かを分けるのは、「自分の上司は自分」であるとの認識かもしれません。複業は上司の概念も変えそうです。(藤井)

渋谷区の同性パートナーシップ条例施行をはじめ、LGBTへの理解が進んでいます。勉強会を開く企業も増えているようです。これは、人々の心の中にある予断や偏見に起因する、さまざまな差別の解消に向けた第一歩だと思います。こうした動きが一時のブームで終わらず、継続かつ発展的な取り組みとなるよう、Worksでも情報を発信し続けます。(湊)

## BACK NUMBERS

No.132 2015.10-11



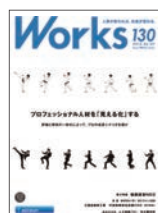
日本型雇用によって  
失われたもの

No.131 2015.08-09



バーチャルリアリティが  
人と組織を変える日

No.130 2015.06-07



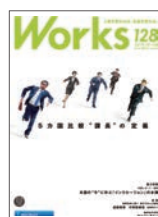
プロフェッショナル人材を  
「見える化」する

No.129 2015.04-05



人事の結論

No.128 2015.02-03



5カ国比較「課長」の定義

No.127 2014.12-2015.01



部下を育てるジョブアサインの  
愛と論理

No.126 2014.10-11



博士を採用できない企業の「病」

No.125 2014.08-09



人事とIT

## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます(隔月偶数月10日発行)。  
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

### [お申し込み方法]

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

#### インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)

<http://223223.jp/m/works> (モバイル)

#### 電話

**0120-223-223** (通話料無料 年中無休 24時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

### [購読料]

◎1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

### Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事総務部長)  
大谷友樹 (ヤマトホールディングス 上席執行役員)  
古寺猛生 (ソニーモバイルコミュニケーションズ 人事部門 シニア・バイス・プレジデント)  
菅原明彦 (日立キャピタル 執行役常務 CHRO (兼) 人財統括 本部長)  
曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括本部長)  
二宮大祐 (イオンリテール 執行役員 人事・総務本部長)  
三浦卓広 (エイベックス・グループ・ホールディングス 執行役員 総務人事本部 本部長)  
和光貴俊 (三菱商事 人事部 部付部長)

※50音順・敬称略

### STAFF

発行人/大久保幸夫  
編集長/石原直子  
編集/入倉由理子、荻野進介、藤井 薫、湊 美和、中野史子  
執筆/伊藤敬太郎、勝見 明、瀬戸友子、TANK 内田丘子、千葉 望  
アートディレクター/相田俊一  
デザイナー/高瀬 薫、寺嶋智教  
表紙アートディレクター/永井雄二(デザインホース)  
表紙ディレクター/友田光亮  
表紙デザイナー/中村理絵、伊藤雅美、岡田麻里奈(デザインホース)  
表紙イラストレーター/中村理絵、岡田麻里奈(デザインホース)  
フォトグラファー/大平晋也、刑部友康、勝尾 仁、しだらまさひろ、  
橋本裕貴、平山 諭、峯本宗介  
イラストレーター/寺嶋智教  
校正/ディクション 印刷/北斗社

第21巻 第5号 通巻133号 2015年12月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 発行(株)リクルートホールディングス 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 03-6835-9236(編集部)

定価700円 本体648円

