

## 新たな時代。新たな人材マネジメント。

2005年は、日本の人材マネジメントを改めて考え直すエポックな年でした。企業業績・株価の回復、「守りから攻め」への経営転換、そして、成果主義に関する批判的な声。時代は、次の一手を待望するようになったのです。バブル崩壊後10余年の間、日本企業の人材マネジメントのスタンスが危機回避、緊急避難を主たる目的とするやや形式的なものであったとするならば、これからは、成長・進化のための、より実質的な施策やデザインが必要になってきたのです。しかし、この10余年の間に、社会構造も大きく変化を遂げました。人口減少に代表される成熟社会が到来しているのです。企業の、そして社会の。この2つの環境変化に対応し、日本企業は、どのような絵を描くべきか。5年後、10年後、日本の人材マネジメントはどのような状況になっていくのか。私たちは、その答を探すために、かなり背伸びをしながらプロジェクトを立ち上げました。

未来を探索するために、  
企業の「いま」を視覚化してみたのです。



未来とは、今はまだ訪れていない時間のことです。タイムマシンが発明されていない現代においては、それを目で見ることには出来ません。しかし、未来とは、過去にあった出来事の上に生まれるものでもあります。そして、現在もまた過去にあったさまざまな事象の集積であり、未来への入り口です。企業の現在をつぶさに見ること。そこに起きている事実、あるいは変化の兆しを一つひとつ丁寧に発見すること。そして、「いま」を目に見える形で表すこと。それを行うことが、未来を探す第一歩だ、と私たちは考えました。

## 「人事のビッグバン」から10余年。未来はもう始まっています。

バブルが残した負の遺産が清算され、ようやく企業業績が回復した2005年。

ここを起点として、日本経済が成熟社会へ向かうのだという認識がひろく共有されるようになりました。それにしても日本経済は、なぜかとも長きにわたる混迷を経なければならなかったのでしょうか。現在の、揺れ動く地平線のかなたの未来に視線を凝らす前に、これまでの10余年にみられた日本企業のビヘイビアを、いま一度振り返ってみましょう。

かつての日本企業は、年功的な給与体系をとっていました。しかしバブル経済の破綻に直面したとき、おそらくは経営と事業運営の分離・事業の再構築・コストカットなどを同時に決断すべきだった日本企業の多くは、本質的な問題を先送りし、経費削減だけに走ってしまったのです。

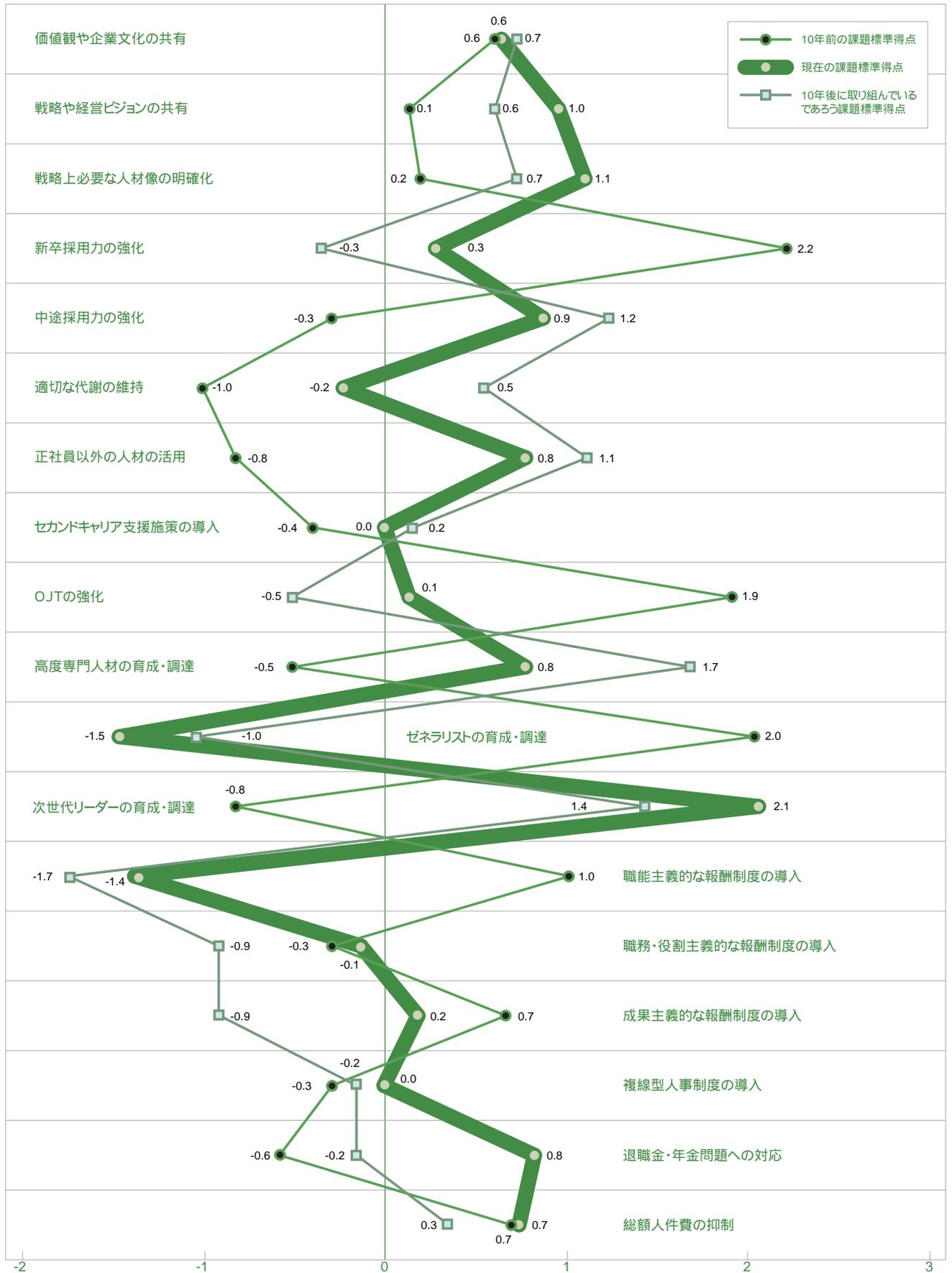
この最初のボタンの掛け違いがその後のドミノ現象を引き起しました。いわゆる下方硬直性の強い給与制度から流動的給与制度への変革と人件費の削減・リストラ・雇用形態の多様化などです。ことに成果主義のやみくもな導入は、「成果」ならぬさまざまな「負の成果」をもたらしました。形式的なMBOを導入した結果、全体のアウトプットが低下する。人間関係が上司と部下の単線的関係に収斂した結果、日本企業の強みであった横の連携が失われ、人材育成力が低下する。目標設定や評価における曖昧さが社員間に不公平感を募らせ、組織の結束力を弱める。などなど。最悪だったのは成果主義導入の陰に、本来の成果主義とは無関係な、総人件費の圧縮という施策が忍び込んでいたことです。こうなると、「報酬の奪い合い」という目にしたくない現実が避けられなくなるわけで、事実、目標を100%達成しながら100%の報酬が得られない社員が続出しました。これは潜在的なリストラ圧力ともなって、経営と人事に対する従業員の信頼が急速に失われていきました。

しかし、バブル崩壊後10余年を経て、企業の状況は大きく変わりました。それはデータにも表れています。ワークス研究所の調査グループが2005年に実施した調査によると、いまから10年程前の人事の意識にあった主要課題は「新卒採用力の強化」「ゼネラリストの育成と調達」「OJTの強化」「職能主義的ないしは成果主義的な報酬制度の導入」などです。しかし、2005年時点での課題では「次世代リーダーの育成と調達」「中途採用力の強化」「退職金・年金問題への対応」などが突出しており、10年後には新たに「高度専門人材の育成と調達」が中核的課題として浮かび上がってくるという結果が出てきています。つまり、とどまることなく状況は変化し続けているのです。

バブル崩壊とともに発生した「人事のビッグバン」から10余年。かつては同質的な人事システムであったであろう日本企業の実態は、いまどうなっているのか。そして、どこへ向かうのか。それは、「一人ひとりがいきいきと働く次世代社会を創造する」という私たちリクルートグループのミッションと、同じベクトルにあるものなのか。私たちがまず注目したのは、「企業の現在」の姿です。P・F・ドラッカーは「未来は現在にある」といいました。いま、揺れ動く地平線のかなたに姿を現わしはじめた新たな現実。それを見つけにいこうと考えたのです。

10年前、現在、10年後の人事課題は？

リクルートワークス研究所(2005)



# 日本のリーディングカンパニーの「いま」を多角的に切り取る。

人材マネジメントに関する調査は、世の中にあまたあります。そして、そのほとんどが暗黙的な知識を数値化して表す程度のものであり、新たな知見を導き出せずには葬り去られています。私たちは、そうした先例に倣うことなく、価値ある調査を実施すべく基本設計を以下のように考えました。

## 調査目的と仮説

---

この調査では成熟社会における人材マネジメントの未来の姿を抽出したいと考えました。しかしそれは理想のモデル1個という意味ではありません。企業にもさまざまな個性がある以上、さまざまなモデルがあり得、そうした多様性のもとでこそ人材マネジメントの進化があるのではないかと考えたからです。

## 調査対象企業

---

未来を探索し予見するには、調査対象をいたずらに拡大するのではなく、むしろ人材マネジメントにそれぞれ見識と信念をお持ちの企業群に絞る必要があります。このため以下の3群に属する企業約 500社を抽出し、当研究所の各種調査・研究・資料化に「ご参加」いただきたいという趣旨をこめて、「ワークス・パートナーズ」と名づけました。

- (1) 日本の人材マネジメントの潮流に大きな影響を与える企業群
- (2) 日本の人材マーケットの動向に大きな影響を与える企業群
- (3) 人材マネジメントにおいて先端的な、あるいは特異な取り組みをしている企業群

今回の調査もこの「ワークス・パートナーズ」のご協力・ご参加を得て初めてなし得たという意味で、ここに深甚の謝意を表明させていただきます。

## 設問の設計思想と分析の範囲

---

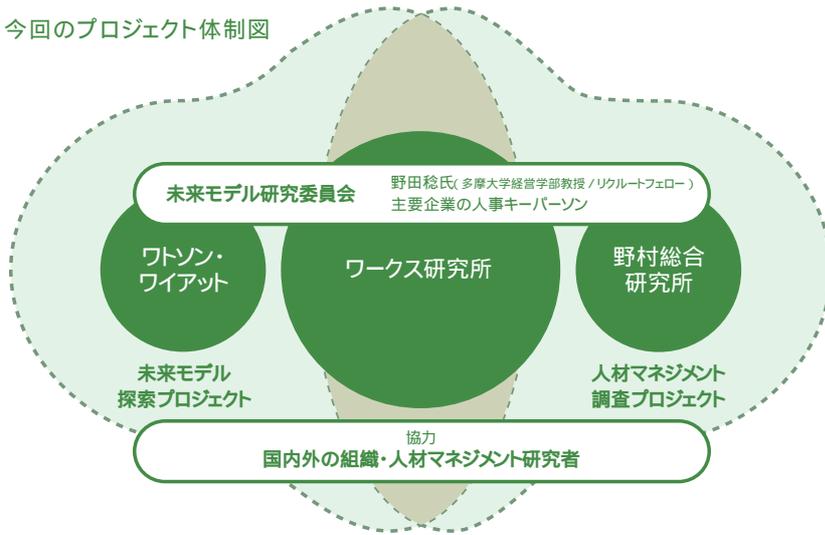
ただ単に制度の有無だけを訊ねる結果に終わらないように、個々の質問設計に細心の注意を払いました。すなわちその企業ではそもそもどんな必要があってそうした制度が設計・導入されたのか、どんな思想に基づいて現在の制度運用がなされているのかが浮き彫りになるように、個々の質問を選択・構成したのです。これによって私たちは、各企業の価値観、志向性、行動特性をかなり明らかにできたと考えています。なお、本調査は「経営戦略」「組織システムと企業風土」「人材マネジメント」「非正規社員の活用」に関する、それぞれ多岐にわたる質問群から成っていましたが、本報告では論点を拡散させないために、右下の図の人材マネジメントレイヤーを中核とした分析と問題提起を行いました。

## 信頼性の確保

---

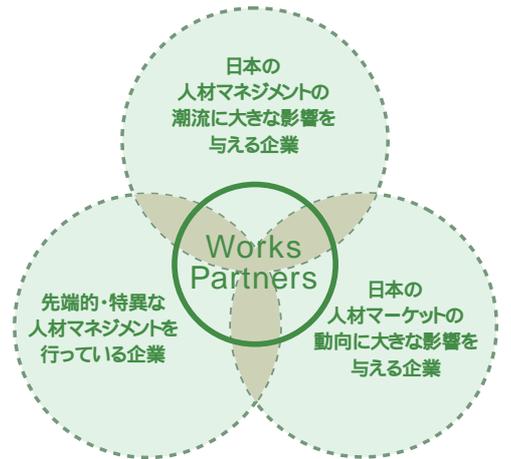
上記目的のために、右上の図にあるようなふたつのプロジェクト体制を実現し、信頼性・客観性の担保に努めました。さらに、野田稔氏のコーディネーション下に「未来モデル研究委員会」を立ち上げました。ここでは主要企業6社の人事キーパーソンにご参加いただき、調査設計やデータ分析に現場の人事の問題意識を反映していきました。このほか内外の学界からも、米国スタンフォード大学経営大学院教授であるジェフリー・フェファー氏をはじめとする各位から、それぞれ貴重なご教示を賜りました。

今回のプロジェクト体制図

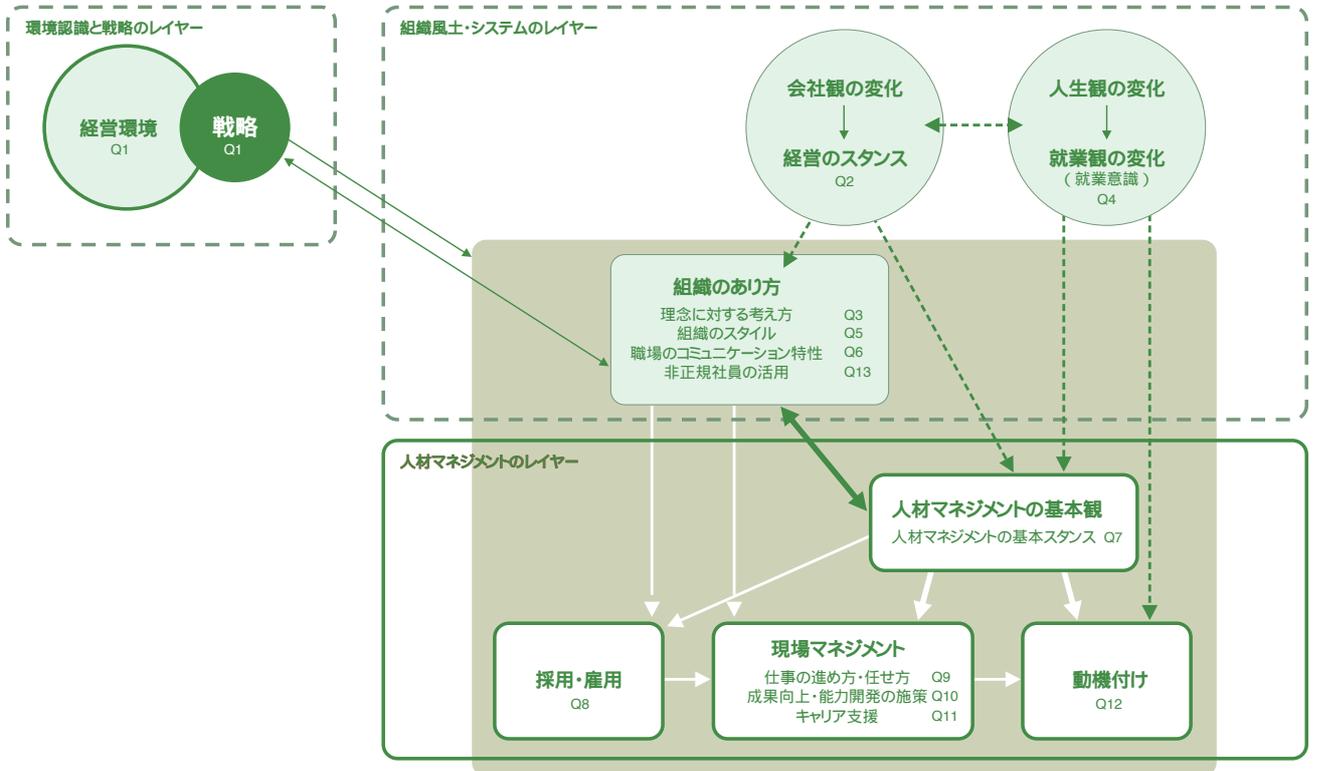


**調査の概要**  
 調査期間: 2005年12月12(月)~2006年1月31(火)  
 調査対象企業数: わが国の主要企業 525社  
 回答企業数: 228社(回収率: 43.4%)

調査対象企業 = ワークス・パートナーズ の概念図



「人材マネジメント調査2005」の調査設計図



# ムシの眼とトリの眼。両方を使ってデータを紡ぎました。

## 分析の目的と手法

---

今回の分析で私たちが意図したのは、前ページの調査設計図にある人材マネジメントレイヤーの質問に対するワークス・パートナーズ 228社の回答データを分析することによって、

各社の人材マネジメント思想を形成している要素を、分離・抽出すること

228社の人材マネジメント思想の分散状況を、一元的に可視化すること

の2点です。

これらの意図に沿って、228社の回答データを下記の2つの手法で分析しました。

## 主成分分析による要素 = 価値軸の分離・抽出

---

回答データが内包しているいくつかの要素を抽出するために、回答データの中から核となるような成分のかたまり、つまり私たちがのちに「価値軸」と呼ぶことになるものを主成分分析によって抽出しました。ちなみに主成分分析とは、相関性があったかつ多項目にのぼるデータから、冗長な情報を排除することによってデータを簡略化していき、総合的な指標に集束させる方法です。これはたとえば生産量、物価、株価、金利……といった一連の指標群から、意味的に冗長すぎて1つに収斂させにくい要素を排除したうえで、GDPという総合指標(主成分)を導くのに似ています。私たちはこの方法によって、最終的に12個の価値軸(主成分)を取り出しました。

なおこれらの価値軸は、分析の対象となる質問群のスタイル(Aに近いか、Bに近いか、を5段階で回答する方式)を反映して2方向の志向性をもっています。各社の人材マネジメント思想は、その特徴によってこの価値軸上のどこかにポジションされることとなります。

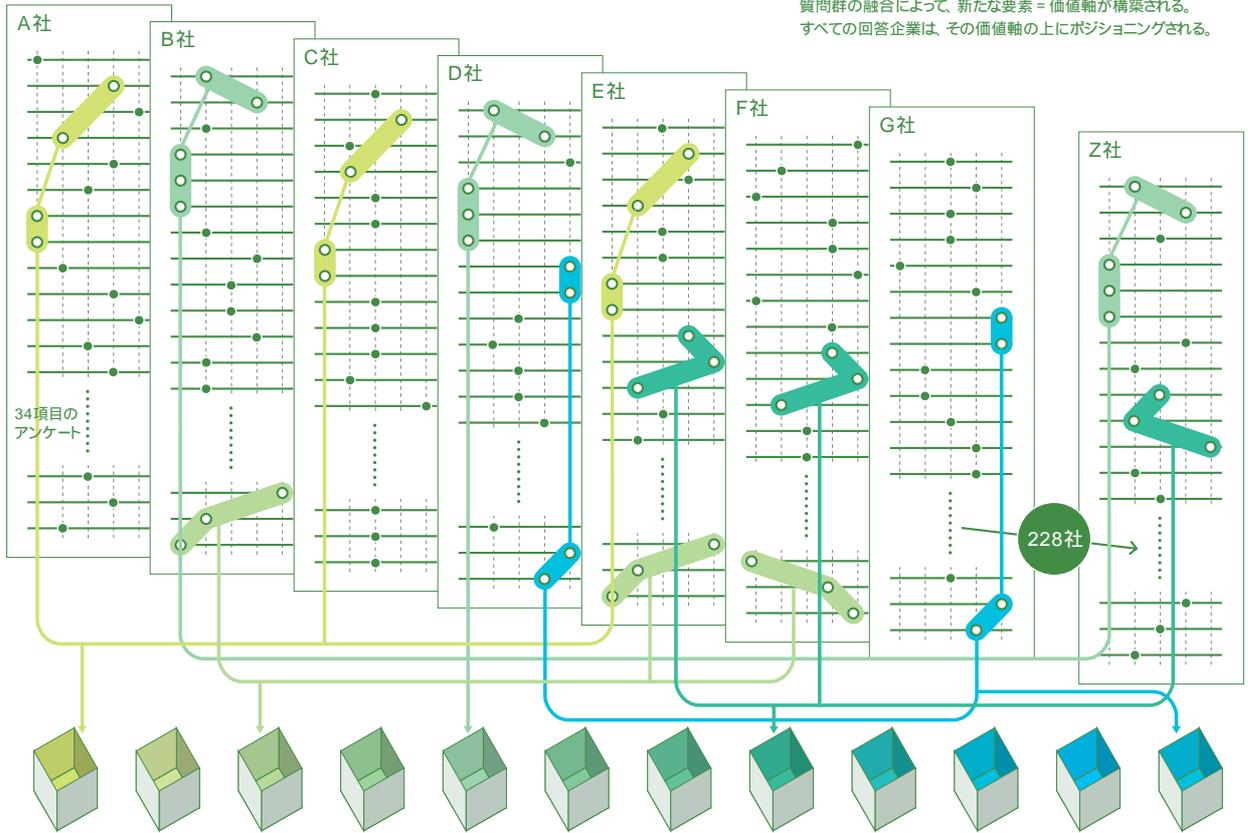
## 回答の「差」による各企業の「距離データ」の算出とマップ化

---

質問群を表のタテ位置に置き、おのおのの質問に対する回答選択肢1・2・3・4・5を横に位置させるマトリクスをつくったうえで、そこにA社の回答データを入れたとします。すると縦方向に伸びる折れ線グラフのような波形が出てきます。続いてB社・C社...と、すべての企業の回答データを同じマトリクスに入れていくと、たとえばA社の波形に類似する企業、まったく異なる波形の企業などが明確になってきます。こうした類似性、乖離性をデータ化するために私たちが注目したのが、各社の回答データにおける「差」でした。ある質問に対してA社が回答選択肢の1を選び、B社が5を選んでいたら、その差は4。私たちは質問群のすべてでこの差を算出・集積し、その分散データを得ることによってA社とB社の「差」を求め、これを両社の「距離」と見做したのです。そして、その距離データを、多次元尺度法を用いて視覚化しました。ちなみに多次元尺度法とは、N個のサンプル間の距離データが知られているとき、そのデータをもとにして、X軸とY軸からなる座標平面に各点が占めるべき位置を決める方法です。

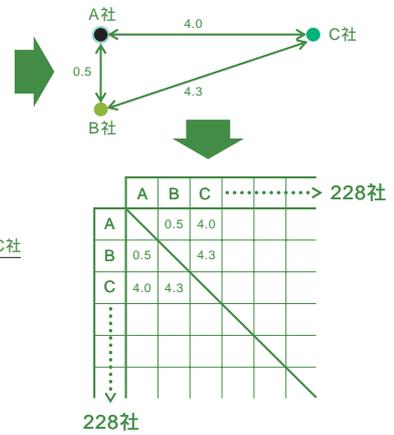
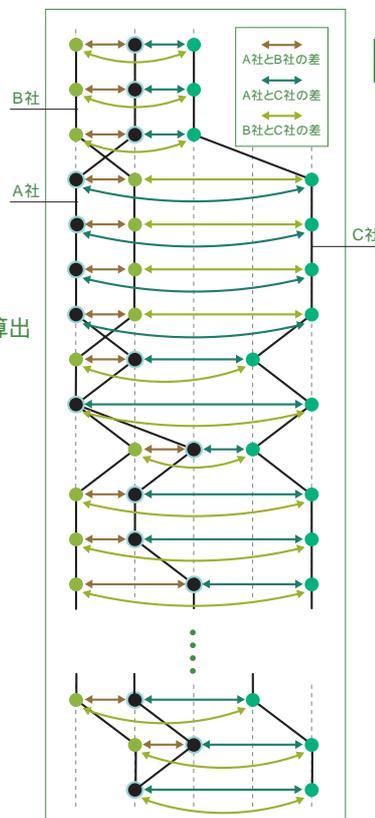
## 主成分分析による要素 = 価値軸の分離・抽出

回答データの中から、同じような回答パターンを示す質問群を抽出する。  
質問群の融合によって、新たな要素 = 価値軸が構築される。  
すべての回答企業は、その価値軸の上にポジショニングされる。



### 回答の「差」による各企業の「距離データ」の算出

ABC各社の回答データの差の集積データを算出する。  
「差」とは各データ間の「距離」と見做せる。  
228社すべての企業間の「距離」を算出し、  
多次元尺度法を用いて図化する。



# 人材マネジメント思想をかたち作る 12の価値軸を手に入れました。

企業の活動に、正解はないのだと思います。意思決定は常に、どちらに進むのか、という選択です。

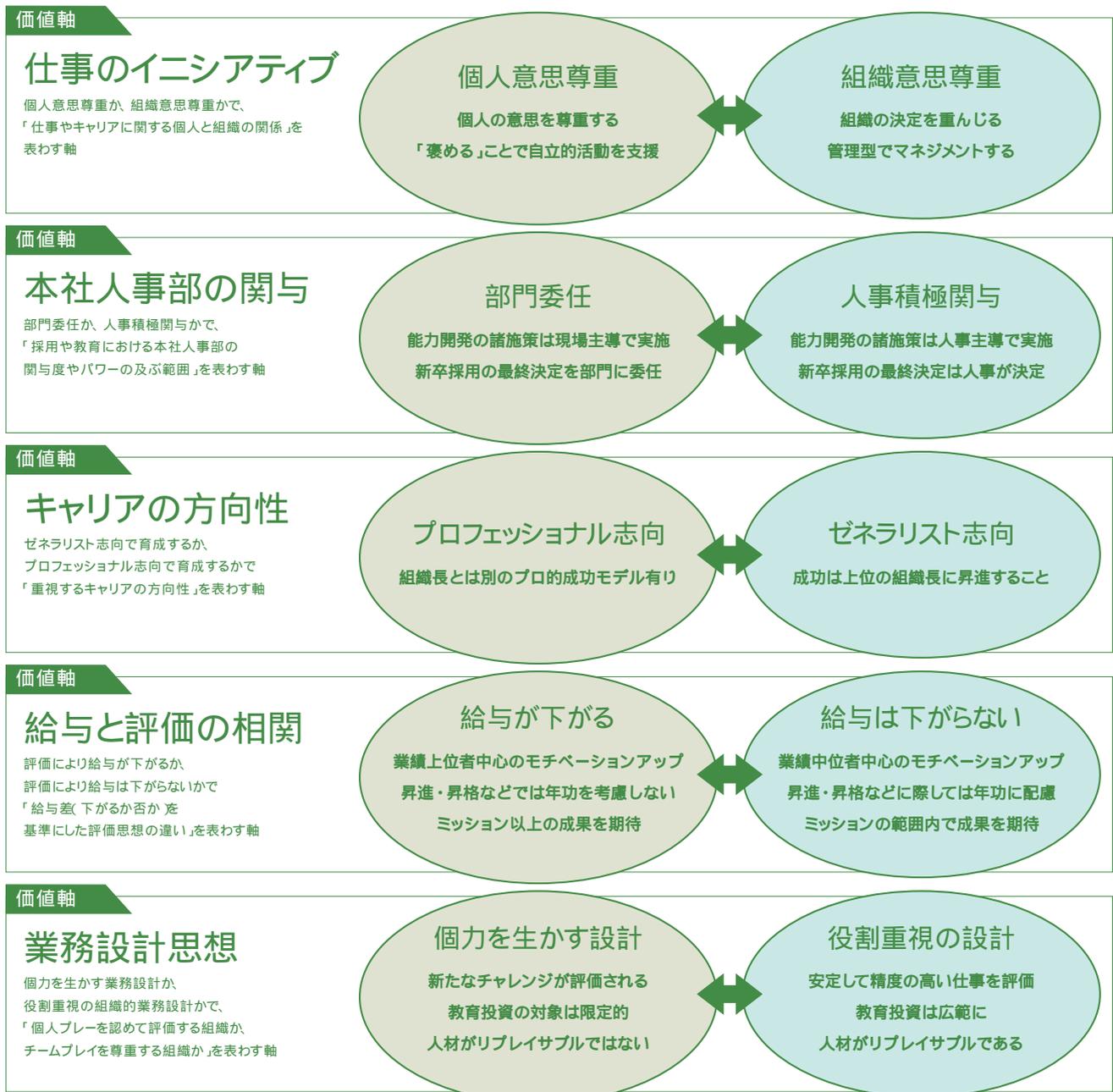
人材マネジメントに関しても、それは同様です。すべての企業にふさわしく、働く人のすべてが喜ぶ施策はありません。

そして、どんな企業も、これまでの歴史の中で、思いを巡らせながら意思決定を繰り返し、人材マネジメントの思想を固めてきました。

では、その意思決定のポイントはどこなのか。人材マネジメント思想を構成する主要素は何なのか。

主成分分析の結果得られたのは、以下の12の観点。それに、私たちは価値軸という名前をつけることにしました。

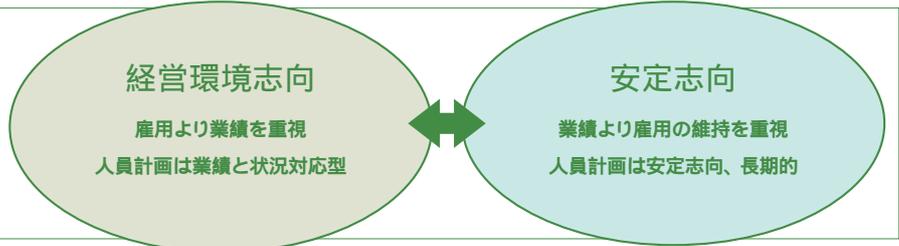
## 人材マネジメント思想・12の価値軸



価値軸

### 雇用のスタンス

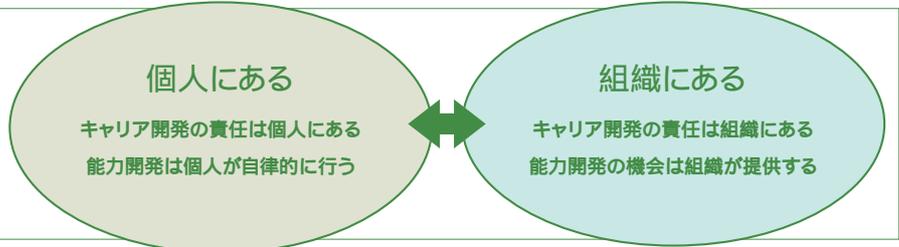
経営環境次第で変わる人員計画か  
安定志向の人員計画か  
「雇用維持と業績のどちらを重視するか」を表わす軸



価値軸

### キャリア開発の責任

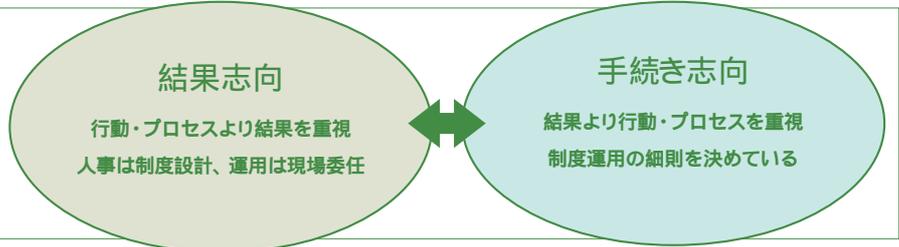
キャリア開発を個人の自由に任せなのか、  
主導権は組織にあるとするかで、  
「キャリアや能力開発における責任の所在」を表わす軸



価値軸

### 仕事のスタイル

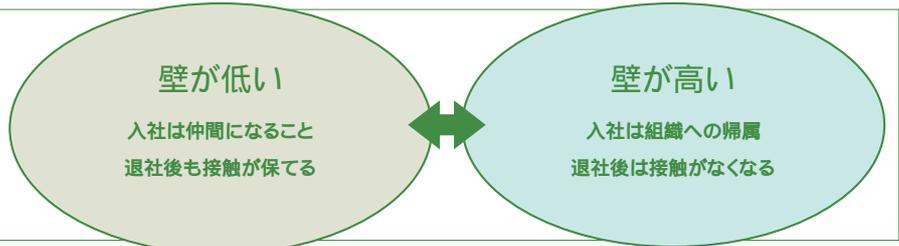
仕事のやり方を委任して結果を問うのか、  
仕事のやり方、手続きを重視するので、  
「組織内の仕事の進め方・評価の仕方」を表わす軸



価値軸

### 社内外を隔てる壁

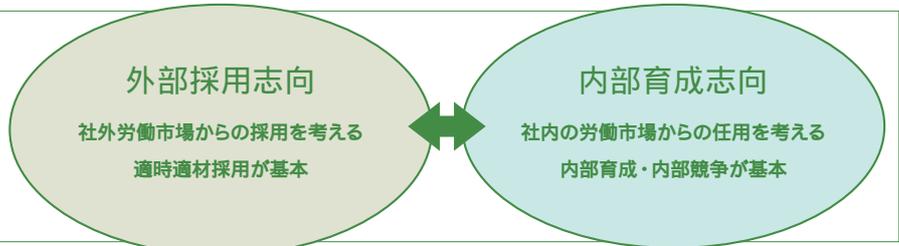
壁が低い(外部に対する排斥力が小さい)か、  
高い(排斥力が大きい)かで、  
「人の出入りにおける組織の免疫力」を表わす軸



価値軸

### 人材調達の考えかた

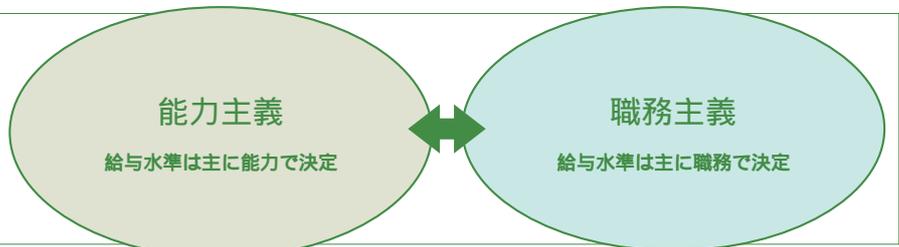
新たな人材の需要に対して、  
外部人材の採用を志向するか、  
内部人材を基本におくかで、  
「人材を外部から採るのか、内部育成するか」を表わす軸



価値軸

### 人事制度の基本思想

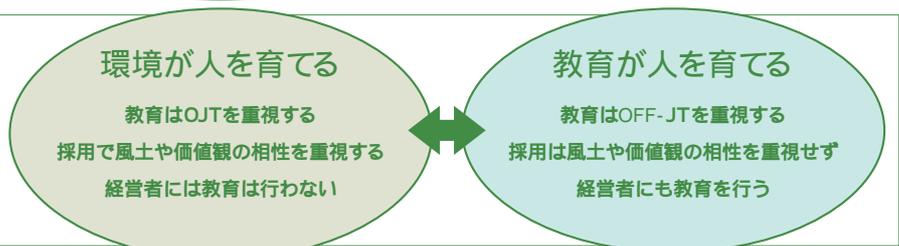
能力主義か、職務主義かで、  
「制度設計の基本思想の違い」を表わす軸



価値軸

### 人材の育成思想

環境が人を育てると考えるか、  
教育が人を育てると考えるかで  
「人材教育に関する基本的なスタンス」を表わす軸



# 228社の回答を二次元データにしてみたら、 こんな宇宙が見えてきました。

## Decentralized Design 分権型デザイン

業務遂行に当たり部門・個人に  
権限を委譲することによって  
成果を極大化する

## Self-Motivation Drive セルフ モチベーション・ドライブ

人は、「やりたいことの実現」のような  
内発的・自発的動機を持つとき  
最も高い成果をあげる

天空を見上げると、228個の「星」が散らばっている……そんな風にも見えますね。

これが各社の回答差を「距離」と見做し、多次元尺度法を用いて作成したマップです。

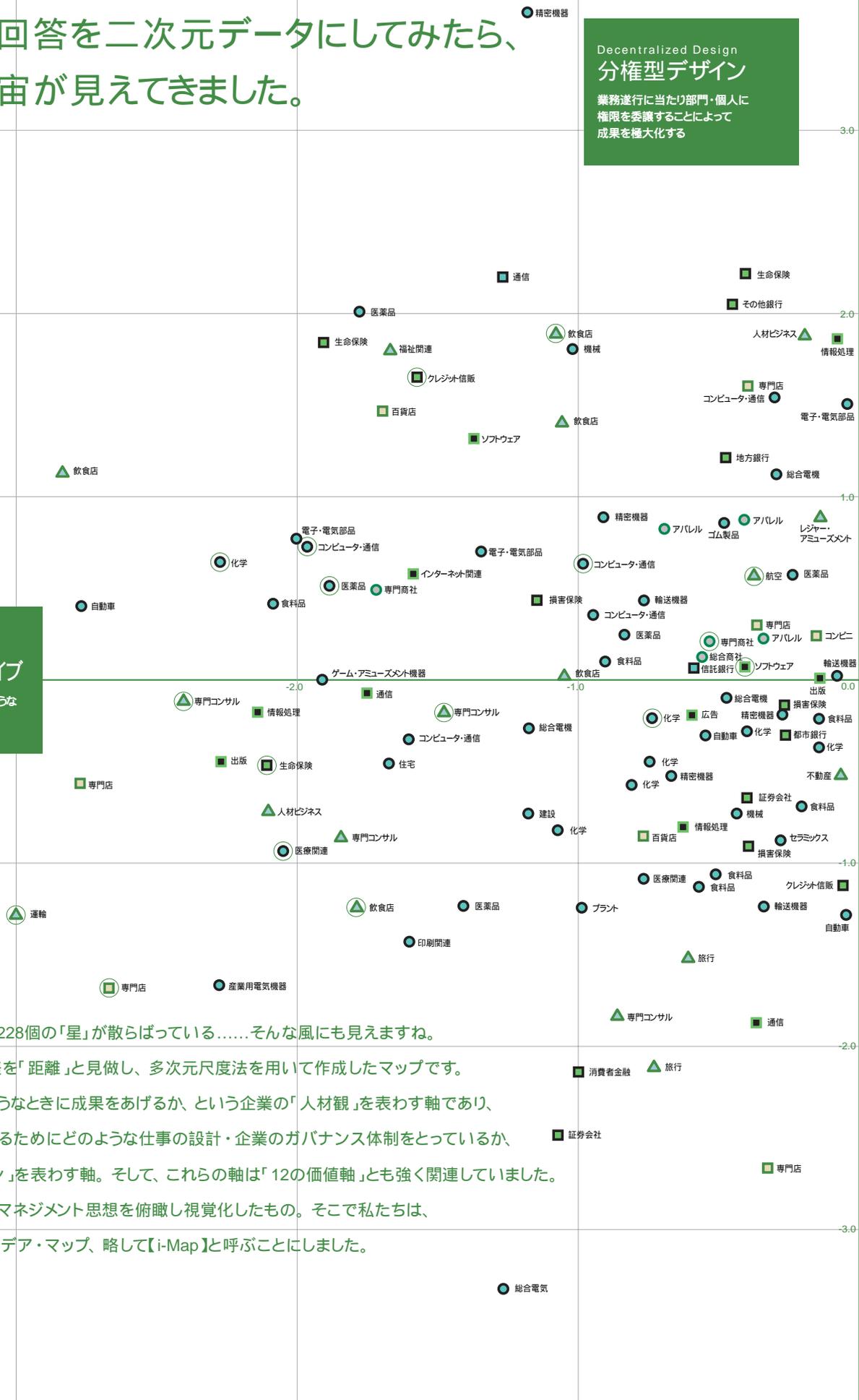
X軸は、人はどのようなときに成果をあげるか、という企業の「人材観」を表わす軸であり、

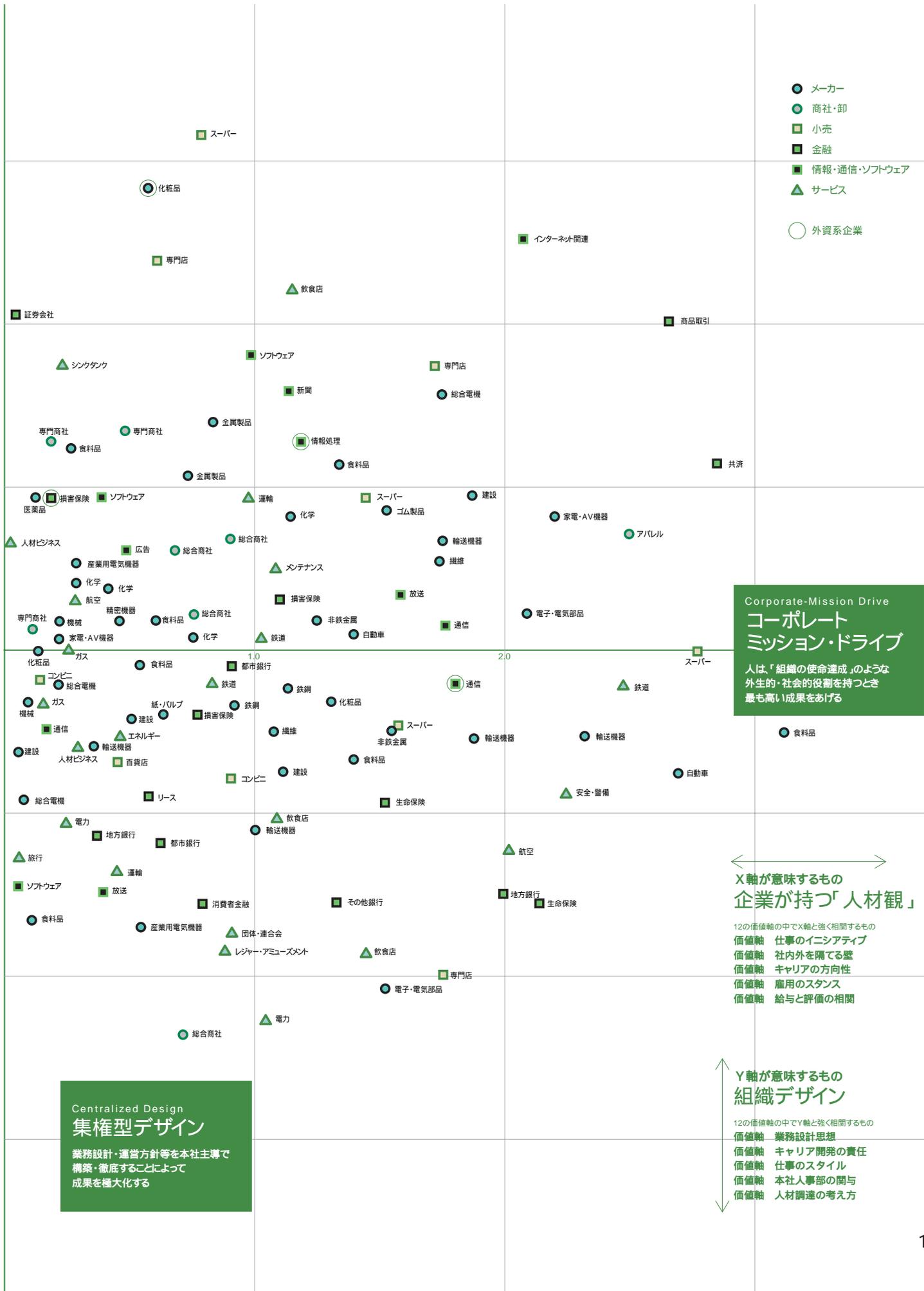
Y軸は、成果をあげるためにどのような仕事の設計・企業のガバナンス体制をとっているか、

という「組織デザイン」を表わす軸。そして、これらの軸は「12の価値軸」とも強く関連していました。

このマップは、人材マネジメント思想を俯瞰し視覚化したもの。そこで私たちは、

人材マネジメント・アイデア・マップ、略して【i-Map】と呼ぶことにしました。





- メーカー
- 商社・卸
- 小売
- 金融
- 情報・通信・ソフトウェア
- ▲ サービス
- 外資系企業

Corporate-Mission Drive  
**コーポレート  
 ミッション・ドライブ**  
 人は「組織の使命達成」のような  
 外生的・社会的役割を持つとき  
 最も高い成果をあげる

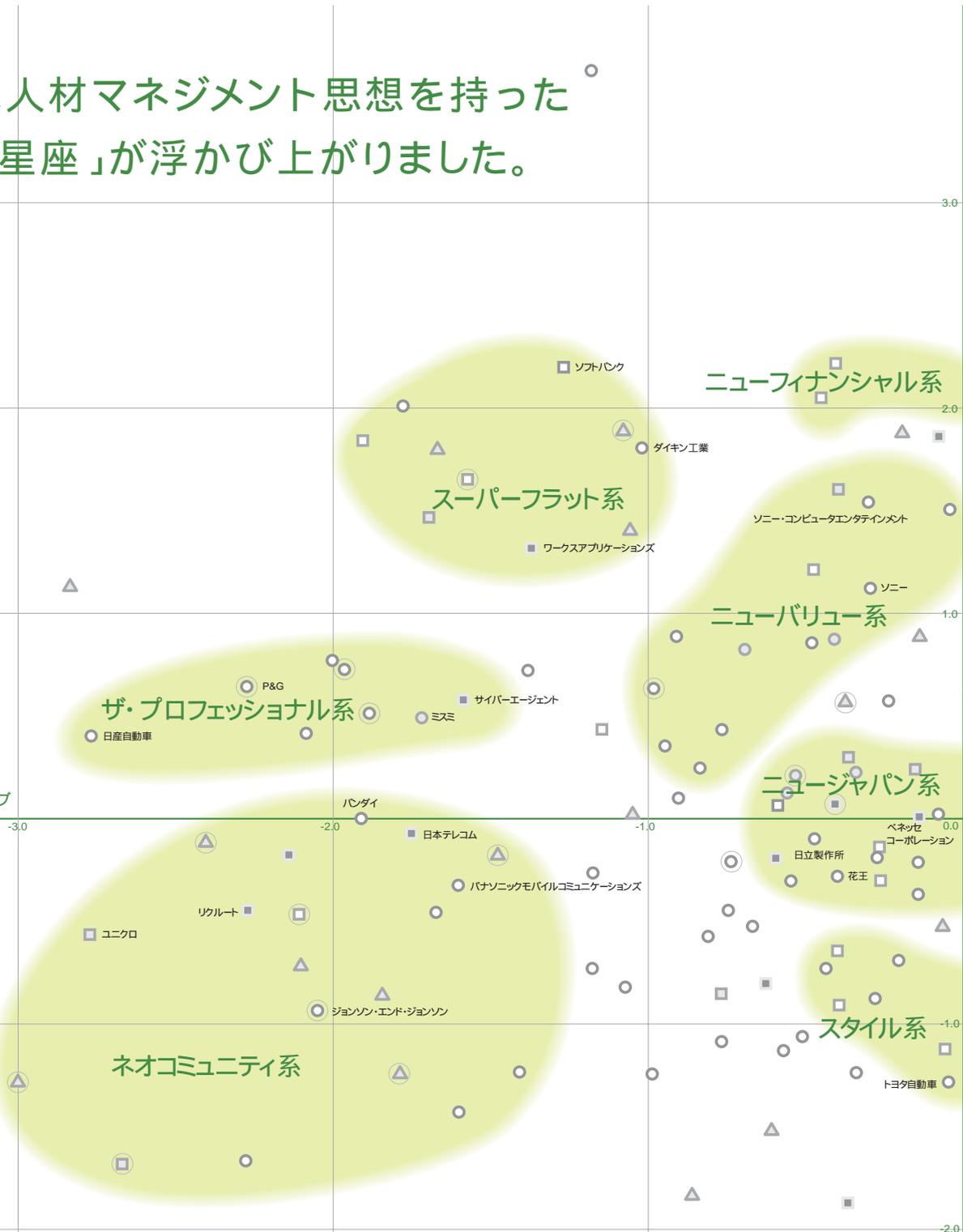
Centralized Design  
**集権型デザイン**  
 業務設計・運営方針等を本社主導で  
 構築・徹底することによって  
 成果を極大化する

← X軸が意味するもの  
**企業が持つ「人材観」**  
 12の価値軸の中でX軸と強く相関するもの  
 価値軸 仕事のイニシアティブ  
 価値軸 社内外を隔てる壁  
 価値軸 キャリアの方向性  
 価値軸 雇用のスタンス  
 価値軸 給与と評価の相関

↑ Y軸が意味するもの  
**組織デザイン**  
 12の価値軸の中でY軸と強く相関するもの  
 価値軸 業務設計思想  
 価値軸 キャリア開発の責任  
 価値軸 仕事のスタイル  
 価値軸 本社人事部の関与  
 価値軸 人材調達の考え方

# 個性的な人材マネジメント思想を持った 10個の「星座」が浮かび上がりました。

Self-Motivation Drive  
セルフモチベーション・ドライブ



【i-Map】をよくよく眺めていたら、思わぬ共通点を持った「星座」が浮かび上がってきました。まず左上のゾーンを見てください。そこには4つの星座、すなわち4つのグループが存在します。その下のゾーンにはただ1つのグループが。同様にして右上・右下のゾーンを見ていただくと、そこにも1個ずつグループがあり、中央付近に3つのグループが身を寄せ合うようにして集まっています。これら10個の「星座」の企業の顔ぶれ、12の価値軸スコアの特徴などを分析し、私たちはご覧のような名前を付けました。



Decentralized Design  
分権型デザイン

フロントドライブ系

ナショナルエスタブリッシュ系

トラッド21系

Corporate-Mission Drive  
コーポレート・ミッション・ドライブ

Centralized Design  
集権型デザイン

各グループの特性を少しでもよくご理解いただくために、27社の社名を掲載いたしました。  
社名非公開の調査にもかかわらず、公開をご快諾いただきました各社に厚くお礼申し上げます。

# ネオコミュニティ系

【i-Map】の左下ゾーンのやや上方。ここには外資系企業・比較的社歴の浅い企業などのカタカナ社名の企業がたくさん集まっています。付加価値提供型の比較的新しいビジネスフィールドにいる企業が多くを占めていて、サービス経済化の先端を突っ走っているような顔ぶれです。

ネオコミュニティ系は個人の意思、つまりはやりたいこと志向や個人主導のキャリア選択を尊重する面を強く持ちつつも、組織がイニシアティブをとって各人のプロフェッショナルリズムをインスパイアし続けます。そのためのキャリア開発や機会提供も、組織が先頭に立って進めます。おそらくそれは、ネオコミュニティ系の企業にはある種のビビッドな「イズム」が息づいていて、人材マネジメントもそこからエネルギーを汲み上げているからでしょう。現場重視の裁量の大きい仕事が多いこともあり、評価によって給与が大きく上がる

ネオコミュニティ系の12の価値軸スコア



こともあればダウンすることもあります。そういうことで社内の空気がぎすぎすしたりすることがないのもネオコミュニティ系の特徴。従業員には「イズム」を共有している、という強力な基盤があります。また、会社を辞めた人もごく自然にその会社を訪れたり、出戻ったりするような「ウチソトの壁の低さ」は天下一品。こういったあたりが、ネオコミュニティ系というネーミングのポイントでもあります。

「ウチソトの壁の低さ」が特徴的。  
個人の意思を大切にしながらも、  
ビビッドな「イズム」を共有し、創発的に一体化していく。



典型的には外資系メーカーに見られる、「個人」優先の合理的な設計思想。職務主義を基調とし、専門領域のプロフェッショナル育成を目指す。



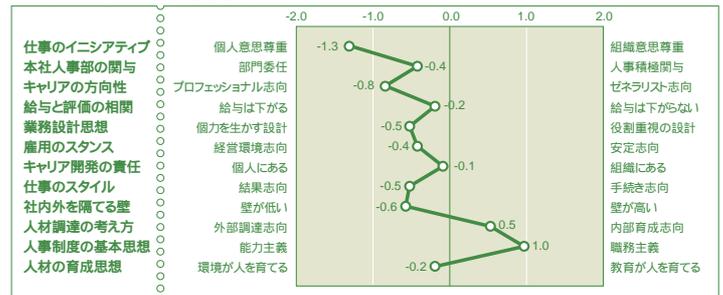
## ザ・プロフェッショナル系

【i-Map】の左上ゾーン、左下寄りにいるザ・プロフェッショナル系、名前の由来は不要ですね？ 読んで字のごとくプロフェッ

ショナル志向が強い企業群であり、プロフェッショナルの育成・能力発揮に向けて、全ての設計思想が合理的に構築されています。その基本となるのは、「個人」を全てにおいて優先する考え方。そもそも、業務そのものが、高い能力を持った個人が十二分に能力を発揮して初めて実現されるように設計されています。その実現のためには、個人の意思を徹底的に尊重する。つまり、どの分野でプロフェッショナルを目指すのかは本人が決めるわけです。そして、それぞれの領域・職種などの専門性を高めるために、人事給与制度のベースは職務主義。さらに、本社、あるいは人事部門は方針決定はするものの、プロフェッショナルの評価・育成は現場に権限を大きく委譲していく。とても合理的ですね？ こうした思想は、先進的な外資系メーカーによく見られるものであり、このザ・プロフェッショナル系の中にも、そうした企業が含まれています。

では、その思想は組織と個人のドライな関係を表すのでしょうか？ 確かに、業績・環境に即して人員計画は臨機応変に変更していくという雇用スタンスを持っていることは確かですが、人材活用の前提は、あくまで「内部登用・内部育成」が基本。それに、このグループも、辞めた人が自由に出入りできる風土を持っています。同じ領域のプロ同士であれば、組織の壁は意味をなさないのかもしれないね。

ザ・プロフェッショナル系の12の価値軸スコア



フラット型組織、拠点展開、  
カンパニー制、グループ経営等等。  
活動的な小組織をたくさん作り、  
権限委譲を進める自立分散型組織。



## スーパーフラット系

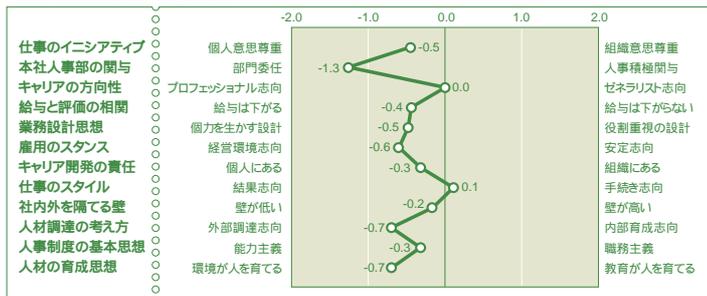
【i-Map】の左上ゾーンに位置するスーパーフラット系の最大の特徴、それは「小さな人事」です。人事機能の再編は、給与・福利厚生関係業務などのアウト

ソーシング、人材開発部門の別会社化など、数年前からのブームといえるでしょうが、採用の決定権、人材育成のイニシアティブなど、人材マネジメントの中核的な部分を本社人事部門が持たずに、部門に大きく委ねる。これが「小さな人事」という言い回しの所以です。さらに、このグループには比較的流通企業が多いこともあって、発展するにつれて広域的に多店舗展開するとか、拠点を分社化する企業が多いようです。流通企業でなくてもカンパニー制を敷いたり、ホールディングカンパニーの下で多数の事業会社を運営するなど、要するにこのグループは活動的な小組織をたくさん作るのが得意のようです。

以上からたやすく想像できるように、「スーパーフラット型」のグループでは、新たな人材需要が発生することがめずらしくありません。こうした場合は外部の労働市場から人材を採用しています。これまた容易にご理解いただける通り、広域的事業展開では、適時

適材現地採用主義が最も経済合理にかなった人材獲得法です。職務設計は個力対応型ですが、各部門への権限委譲が進んでいて、環境が人を育てるという思想も定着しており、トップや本社は「君臨すれども統治せず」。もっともこのスーパーフラット系の経営トップには強烈なリーダーが少なくないのですが、それが成功の最大のポイント、なのかもしれません。

スーパーフラット系の12の価値軸スコア



業界初・日本初・世界初。  
時代の先頭にいつもいたい  
このグループでは、  
人材マネジメント思想もシステムも、  
全ては「新しい」を生み出すために。

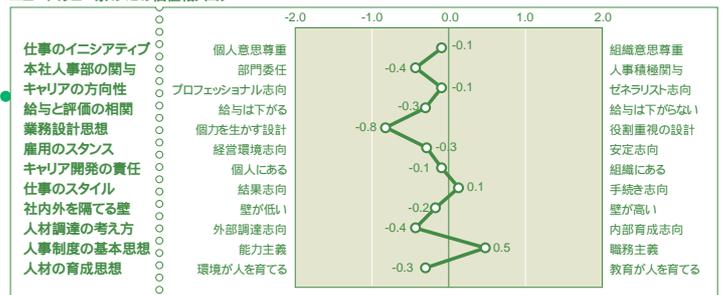
## ニューバリュー系 【i-Map】の左上センター寄りで、X軸とY軸とに

等分に体重をあげているこのグループ。顔ぶれを眺めると、新たな商品やサービスを開発することに長けた、消費文化を創造し続けている企業群が並んでいます。B2B企業を見ても、「ソリューション」と呼ばれるサービスの高度化を推進しています。つまりは時代の先頭にいる企業ばかり。このグループの企業には永遠にセイションしているようなところがあるのかもしれませんが。

このニューバリュー系の人材マネジメントの基盤は、制度にあるのではなく、業務設計にあります。新しいアイデアがある日とつぜん舞い降りてくるのは、組織ではなく、いつも知的な個人の頭脳のなかと決まっています。新しいモノ・サービスを生み出すことに最大の価値を置く以上、個人の力に大きく依拠した業務設計になるのは必然であり、新たなチャレンジを促進し、評価し、失敗をとがめない……そんな風土、システムがその設計を活かす下部構造となっています。

そして人事制度のベースは職務。ですが、各個人を「ある領域のプロフェッショナル」にしていく、というより、どの職務にあっても新しさを求めるという基本哲学のようです。さらに、新たな知識・見識を求めて、外部人材を積極的に受容する、アウトプットに連動してそれなりに給与格差が出る、という特質も持っています。時代の先頭を走り続けるためには、組織にも個人にもストレッチが必要。健全な緊張感は、若さを維持する秘訣なのかもしれません。

ニューバリュー系の12の価値観スコア



日本発の新しいタイプの金融機関。  
 新たな市場、新たなポジションを創造するオンリーワンプレイヤーだけに、  
 ドラスティックな一面も併せ持つ。



## ニューフィナンシャル系

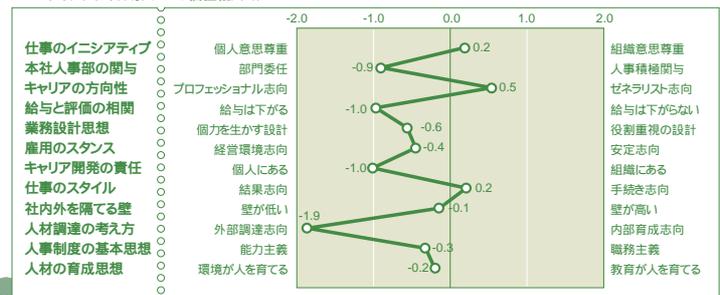
【i-Map】上のほうで、Y軸に架かっている小さな「星座」にお気づきですか？ そう、南の夜空に輝くオリオン座の、砂時計のくびれた腰にある三ツ星。それによく似た3社だけからなる企業群。これがニューフィナンシャル系です。日本の金融機関でありながら、個性的な企業が揃いました。

この3社の人材観の特徴は、金融機関としてのオールラウンドな能力を身につけたゼネラリスト育成を志向している、という日本の金融機関の基本思想を踏襲しながらも、トップフォーマーに厚く、評価による給与のアップダウンは当たり前、必要な人材はどんどん外部から獲得する、という外資系金融が持つ激しさを併せ持っている、というところでしょう。

それはこのグループが分権型デザインを強く志向しているところにもうかがえます。要は細かいことにはいちいち干渉しないから、その代わり各々のやり方で結果を出してくださいというマネジメントです。ここに所属する3社はそうしたマネジメント哲学のせい、社員の能力開発・キャリア開発を個人の自由意思に委ねています。

一方、経営は新進気鋭の企業らしく、オンリーワン志向で独自色を打ち出しています。この3社、大きくなることよりは、自分らしくあることのほうを大切にしているのかもしれませんが。

ニューフィナンシャル系の12の価値軸スコア

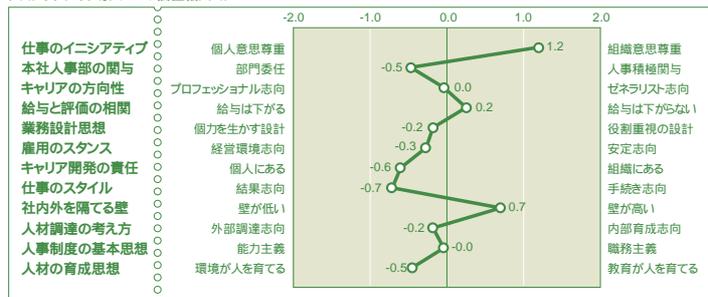


# フロントドライブ系 【i-Map】で右上のゾーンを独占しているフロント

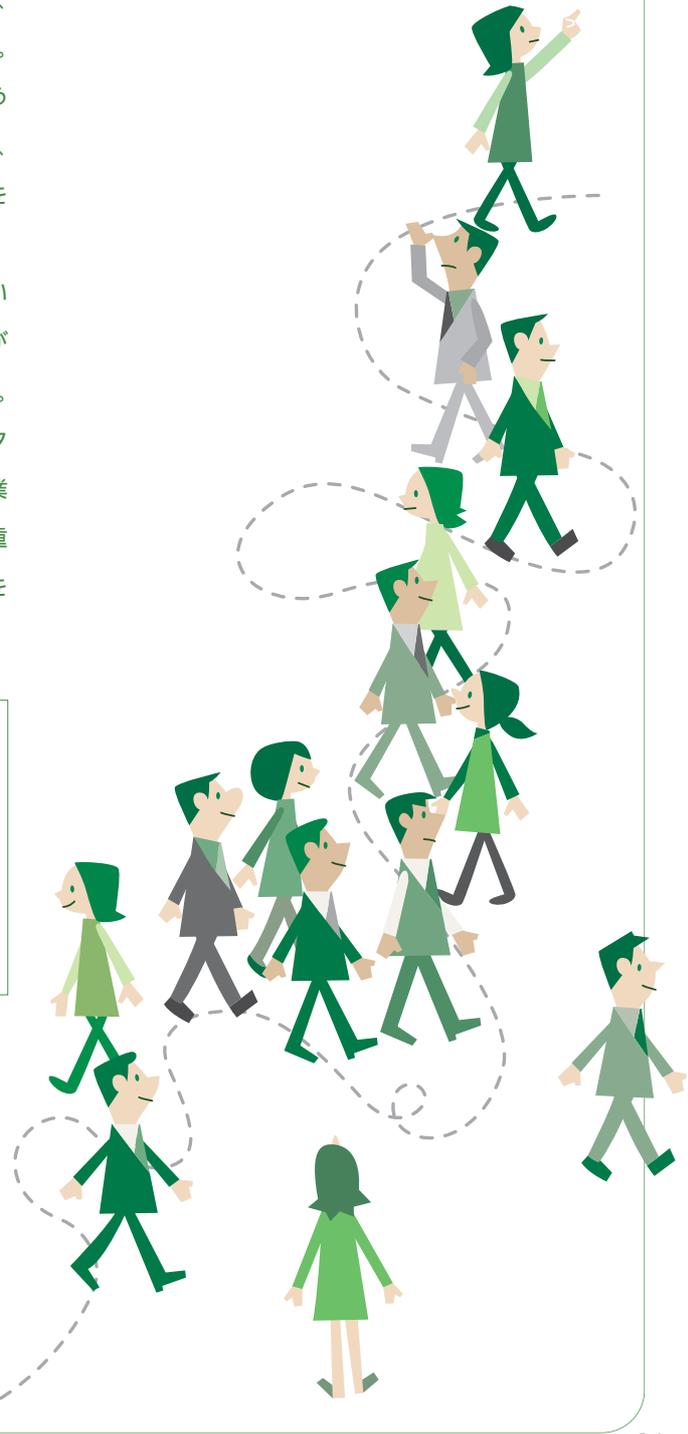
フロントドライブ系。その最大の特徴は、組織意思がどのグループよりも尊重される、ということ。つまり、従業員の配置や異動を決めるのは、あくまで会社であるという点です。しかし、その基本思想をいったん受け入れると、そこには、とても自由度の高い環境が用意されています。仕事のスタイルは、個人のやり方にゆだねる結果志向、キャリア開発や能力開発はどんどん自分でやってくださいね、という個人裁量志向、そして、人事部門も各部門に施策の意思決定・運営をゆだねています。つまり、究極の現場志向。「事件は現場で起こっているんだ!!」という名ゼリフを地でいっているグループだといえましょう。顔ぶれを見ても、小売・流通、ITなどをはじめ、顧客や製造現場などフロントが会社を動かしている、という会社が並んでいます。

こうした体系の背景には、「現場においてこそ、人材は育つのだ」という、環境が人を育てるという思想があるのでしょう。そして、各従業員がどの現場で育つのか、ということに関しては、会社の中に方程式がある。だからこそ、個人のキャリアは会社が描く……そんな考え方が、データからは浮かび上がってきます。そして、その設計思想を支えるのは、従業員の「使命感」や「会社への信頼」。となれば、このグループに一番重要なのは「世の中を変えよう!!」というような錦の御旗、あるいは旗を振っている強力なトップの存在なのかもしれません。

フロントドライブ系の12の価値軸スコア



「現場でこそ人が育つ!!」だからこそ、究極の現場志向。個人に任せつつも、根本の部分は組織がイニシアティブを取る。



# トラッド21系

【i-Map】の右下のゾーンを斜めに横切っている

トラッド21系。ここにはどちらかといえば、どっしりとした存在感を示す大企業が集まっています。また、社歴の長い、伝統を持った企業が多いことも特徴です。

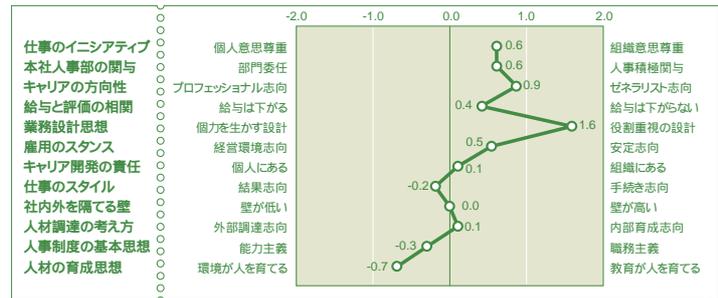
その人材マネジメント思想の最大の特徴は、組織力を重視した業務の設計にあります。業務の安定性・

信頼性によって業績を高めていく、という考え方にに基づき、OJTを中心に従業員全てのレベルアップを図り、安定した精度の高い仕事を高く評価していく仕組みが組み込まれています。また、いずれの業務も、欠員が発生しても他の人材で対応できるように、業務の標準化が図られています。そして、この構造を保つために、安定雇用を重視し、ゼネラリスト育成を目指しています。

つまり、トラッド21系の人材マネジメント思想は、ジャパン・アズ・ナンバーワンと称された日本企業の人材マネジメント思想そのものです。日本的雇用システムには、10数年前からずいぶん逆風が吹き、このシステムからの脱却を図る企業が相次ぎましたが、今改めて、このシステムを評価する声も強く上がっています。そして、今もその思想を失わずに持ち続けている企業はあるのです。

また、新興企業でありながらこのグループに属する企業もあります。このシステム、マイナーチェンジをすることで再び主導権をとれるかもしれません。

トラッド21系の12の価値軸スコア



いわば「日本的経営」の21世紀版。  
雇用の安定、組織力重視、OJTによる育成の思想は、  
今の時代にも生き続けている。



自分の流儀や独特の「型」にこだわり、  
日本はむろんのこと、  
世界でも「勝ち組」に名を連ねる企業が  
居並ぶホットゾーン。

**スタイル系** 【i-Map】の中央部・やや下寄りに位置するのがこのグループ。ここには日本を代表する世界的メーカーや、その業界でやはり日本の頂点を極めた企業などが集まっています。つまり、とても強い企業が顔を揃えています。

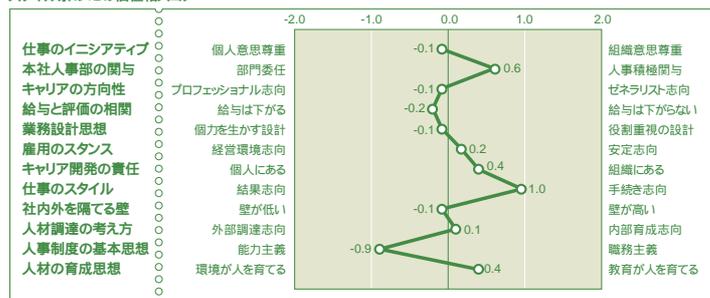
そして、強さの源泉、それは各社が「自分たちの仕事のやり方」を明確に把握していることです。事を成すにおいて、自社の流儀や独特の型を持ち、それに則って行動する、というスタイルが徹底されているからです。

それは、人材マネジメント思想にも明確に表れています。仕事をする上では、結果、ではなく、プロセスを重視する。成果を挙げるためには、職務にではなく、個人の持つ能力に注目する。そして、人は教育によって育つのだという信念。さらには「きみのキャリア開発は、この人事があずかった、だから安心しなさい」というような、本社人事部の積極関与、などなど。

これでもか、といわんばかりに、あの手この手で「型」の植え込みにかかります。そして、ゆっくりと時間をかけながら、従業員はその会社のスタイルを身につけていくのです。

このやり方、質の高い「型」が出来上がれば確かに強いのですが、一朝一夕に出来るものではありません。そして、型が出来るのは「現場」において。つまり、スタイル系企業は、現場において時間をかけながら成熟していくのです。

スタイル系の12の価値軸スコア



高度成長ニッポンのフラッグシップ的グループ。  
その人材マネジメント思想には、見直されるべき意義がある。

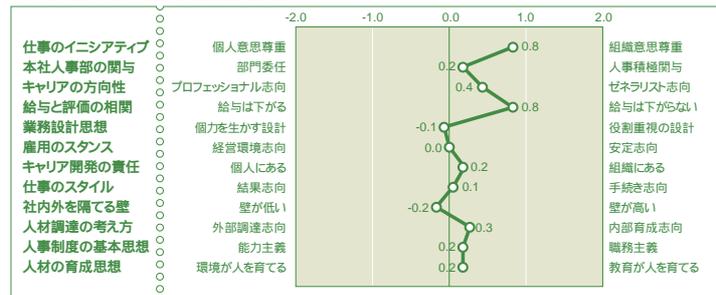
## ナショナルエスタブリッシュ系

【i-Map】の中央付近、やや右寄りにいるのがこのグループ。人材マネジメント思想の特徴の第一点は、短期的に業績が振るわなくても給与を下げたりせず、長期雇用を保障する雇用スタイル。次には、組織の命によって個人のキャリアは決定されるとはいうものの、個人にも配慮を忘れず、各人をゼネラリストに育てていくジョブ・ローテーション制度やキャリアメイキング。つまり、このグループが持つ人材マネジメント思想もまた、伝統的な日本企業に特徴的だったものです。

そして、ここに集まっている企業には、日本が高度成長を遂げていくプロセスにおいて、インフラストラクチャの構築などで中核的な役割を果たし、今も各分野で日本を代表するような大企業が多く見られます。そして、このナショナルエスタブリッシュ系に集まっていた諸先輩には、高いIQと熱いEQで天下国家を論じていた強者がいました。時代は変われども、このグループに属する企業に身を置く人材には、社会への貢献を果たしたいという使命感を強く持つ人が少なくないのかもしれない。ということを前提と考えれば、組織主導的な伝統的な施策を継続することには意義があります。国家の品格が論じられる時代、ナショナルエスタブリッシュ系企業には、これまで重視してきた美意識を失わずにいただきたいものです。



ナショナルエスタブリッシュ系の12の価値軸スコア



# ニュージャパ系

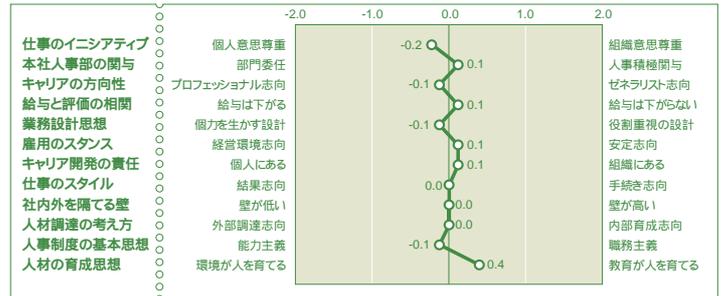
【i-Map】の中心部、人材観の軸と組織デザインの軸が直交する点に構えているのがニュージャパ系。このグループには伝統的日本企業や、世に出たのは比較的新しくても、すでに安定期に入っている有力企業がひしめいています。また、今回の調査結果による平均的なスコアを持った企業群、それがこのグループです。2005年時点での日本のリーディング企業の平均的な姿が、このグループに見られるわけです。

かつての典型的なスタイル、つまり日本の経営には、3種の神器と呼ばれる、終身雇用・年功序列賃金・企業内組合が組み込まれていました。しかしバブル破綻後の長いトンネルをくぐってくるなかで、その古びた衣装は（たとえ脱ぎ捨てたわけではないにせよ）徐々にリニューアルしつつあるかに見えます。今回の調査でも、終身雇用、年功序列賃金を今も保持する企業は僅少になっていることが伺えます。「日本的経営」と形容されるモデルはもはや過去のものになり、かといってグローバルスタンダードに倣うわけではない、

あたらしい人材マネジメント思想のモデルが出来つつあると考えられます。その原型、それがこのニュージャパ系だといえるでしょう。

このグループに属する会社の多くは、決して小手先ではなく、抜本的な人材マネジメント改革に取り組んだのでしよう。変化の激しいこの時代に真ん中に存在する、というのは、絶え間なく変化をしてきた証左なのかもしれません。

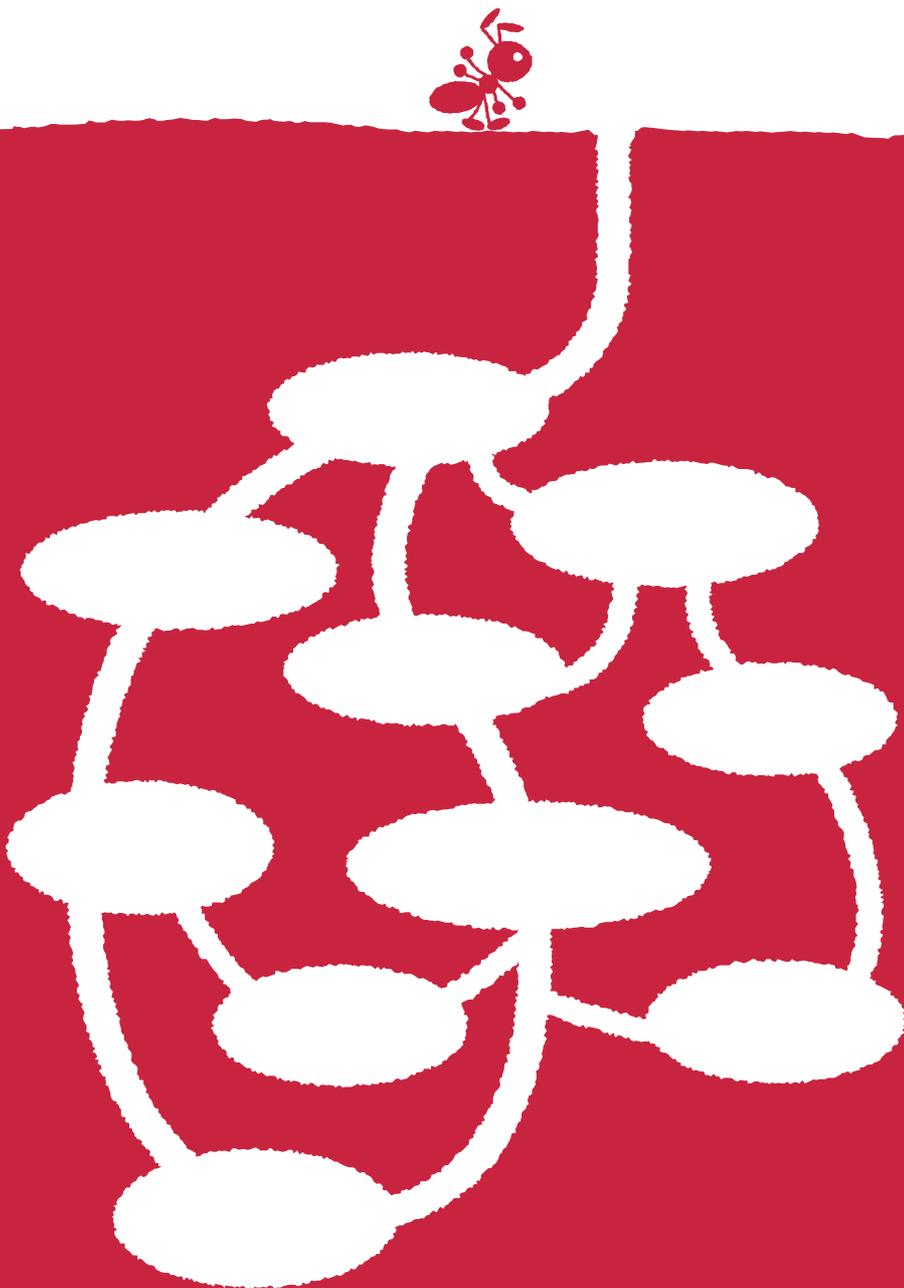
ニュージャパ系の12の価値軸スコア



中央に位置し、  
アベレージスコアを持つ  
このグループ。  
変化の激しい時代の  
「平均値」とは、  
日本の変化の  
象徴的存在に他ならない。



未来を想像するために、  
「新しいメガネ」を作ってみたのです。



企業は生き物、とはよく言われる言葉です。しかし、社会もまた生き物。そして、企業も社会も進化のときを迎えている、根本的な部分から変わっていきこうとしている、それが現代です。では、どんな変化が訪れるのでしょうか。キーワードは何なのでしょう。そして、それらは、「人と組織」のあり方にどんな影響を及ぼすのでしょうか。明確な解答はありません。でも、仮説を立てることは出来る。そして、仮説に基づく「新しいメガネ」をかけて「いま」を見つめると、未来がイマジネートされてきました。

## 私たちは、未経験ゾーンである「成熟社会」に身を置いているのです。

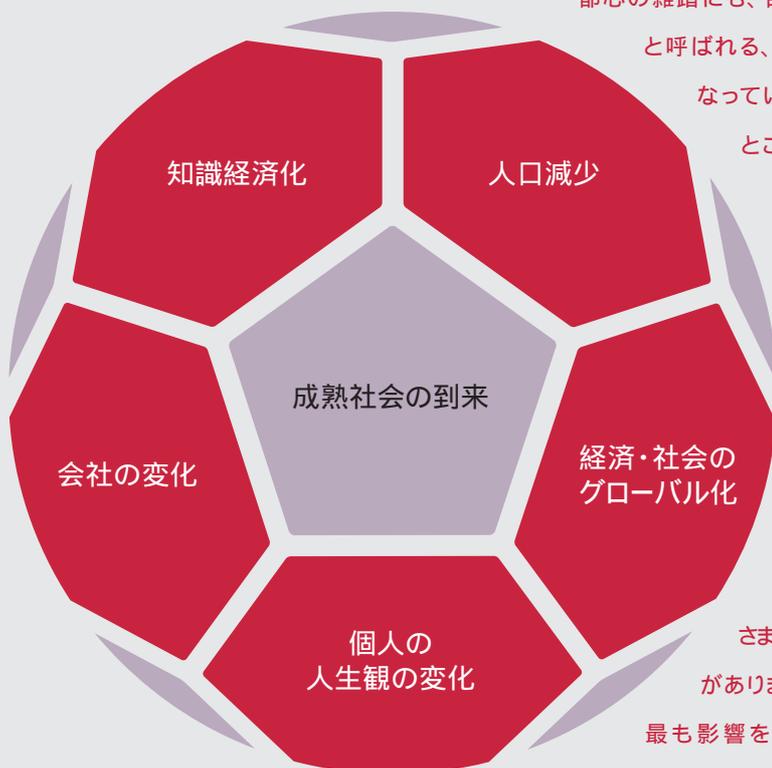
成熟社会。やや手垢のついた言葉に見えますが、いま日本という国がおかれている状況を表すのに、もっともふさわしい言葉だといえるでしょう。欧米のいわゆる先進国に大きく遅れをとりながら、戦後の経済復興、高度成長を経てすべての国をキャッチアップ、そして、バブル崩壊後の負の遺産処理をなんとか終了させ、デフレの波をかいくぐり、さあ再び成長軌道に乗せよう、と気合い込みながら周囲を見渡してみると、ずいぶんと環境は変わっています。高度成長期にあった、そして80年代にもまだ残っていた風景は様変わりしつつあるのです。

たとえば、ヒット商品が生まれていく風景。新しい技術開発が、生活レベルを向上させるような新しい製品を生み出す。斬新なコンセプトのコマーシャルが、マスメディアを席卷する。ほぼすべての家庭に新たな製品が入り込んでいく……かつては、技術が、そしてモノが市場を作り出す、というわかりやすい構造でした。いまも、デジタル家電や携帯電話など、一部のマーケットには残存してはいますが、昔のモノの売れ方を髣髴とさせるようだ、と感じている人は少なくないでしょう。そう、モノが売れていく風景は変わりました。

あるいは、新聞の株式市況欄。80年代までは、あまり変わり映えはしないものの、多くの人を知る社名がいつも紙面をにぎわせていました。しかし、新興市場が急速に影響を持った今、顔ぶれは急変しました。そして、外国人投資家、個人のデイトレーダーなど株式公開企業を注視している投資家の半数を占める存在も、かつてはほんの一握りの存在に過ぎませんでした。

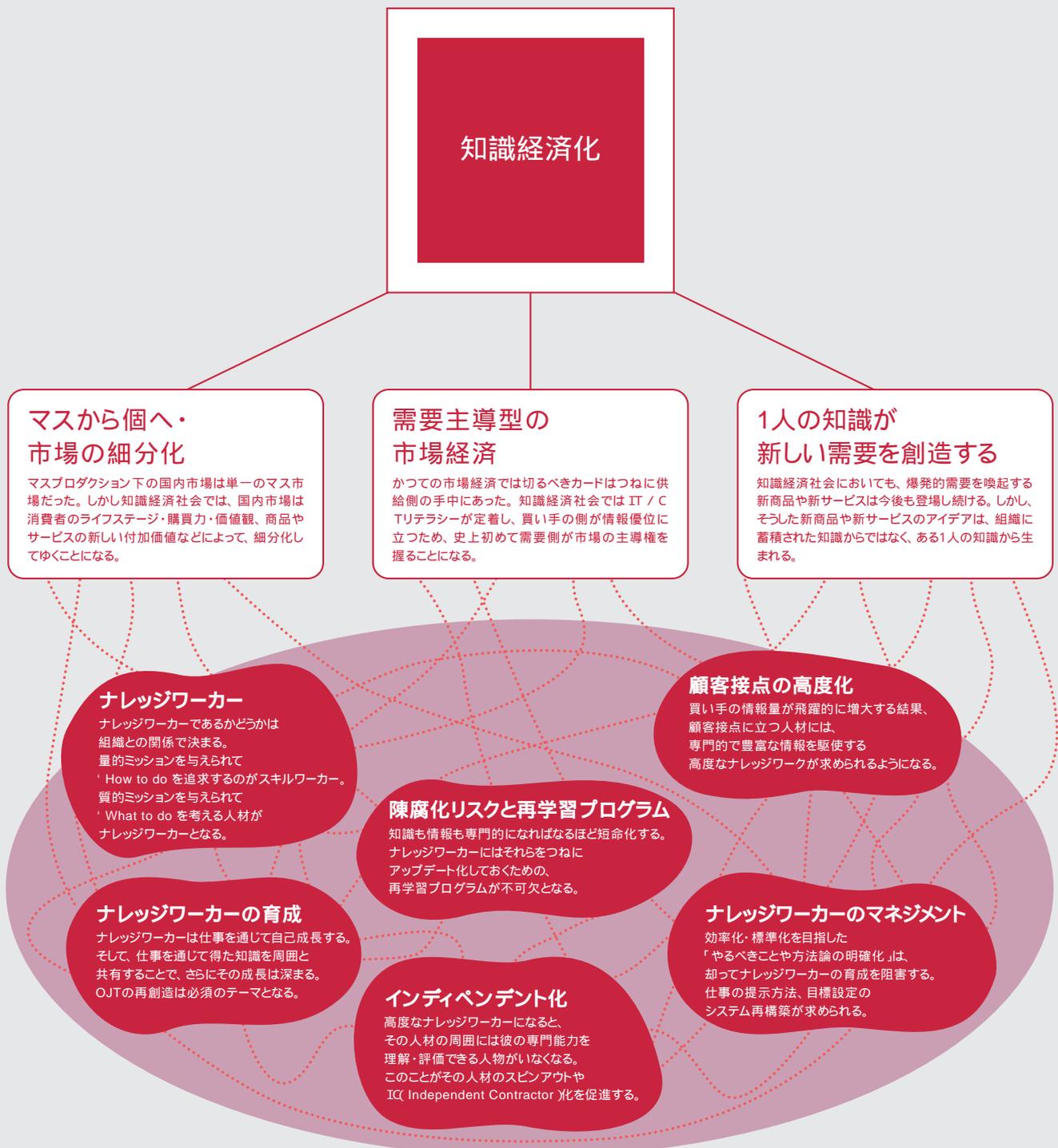
都心の雑踏にも、目に見える、肌で感じる風景の変化があります。高齢者と呼ばれる、とても元気な60代70代の方々が街の中心的存在になっていますし、日本語以外の言葉が、ごく当たり前になっているところで交わされています。

つまり、社会は変わりました。消費は飽和し、人口は飽和し、会社を取り巻く環境は激変しました。もはや、量的成長を前提にする社会ではないのです。また、この変化は後戻りすることはありません。今後、加速度的に進んでいくのです。そして、この変化が「人と組織の関係」に大きく影響を与えるのは必然です。人材マネジメントの未来を考える上では、こうした社会構造変化を視野に入れられないわけにはいきません。では、成熟社会を構成する基本要素は何なのでしょう。さまざまな定義、切り口が考えられます。たくさんのキーワードがあります。その中で、私たちは、近未来の組織のありように最も影響を与えるであろう五つの潮流にスポットを当てました。



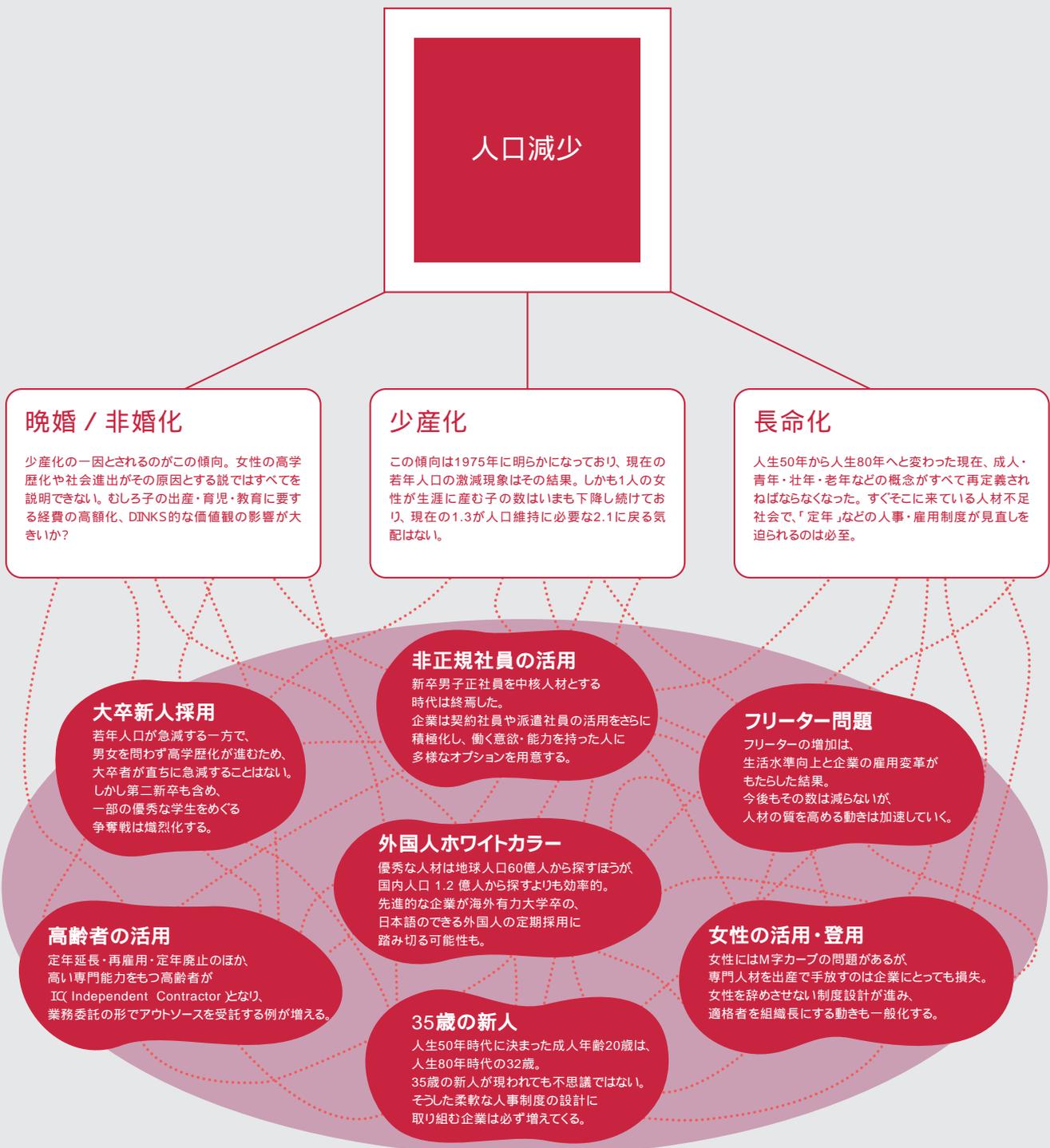
# 知識経済化が、人と組織の基本的関係の見直しを要求する。

知識経済とは、仕事に傾注される知識と思考力の総和が、経済全体を動かす力の究極の源泉となっているような経済のありかたです。そこでは知識や思考力は労働ではなく資本に位置づけられ、需要主導型の市場経済、マスから個へと無限に細分化していく市場の動き、知識によって絶えず創造され続ける需要といった新しい経済現象、ナレッジワーカーという新しい経済主体の活動が見られることになるでしょう。



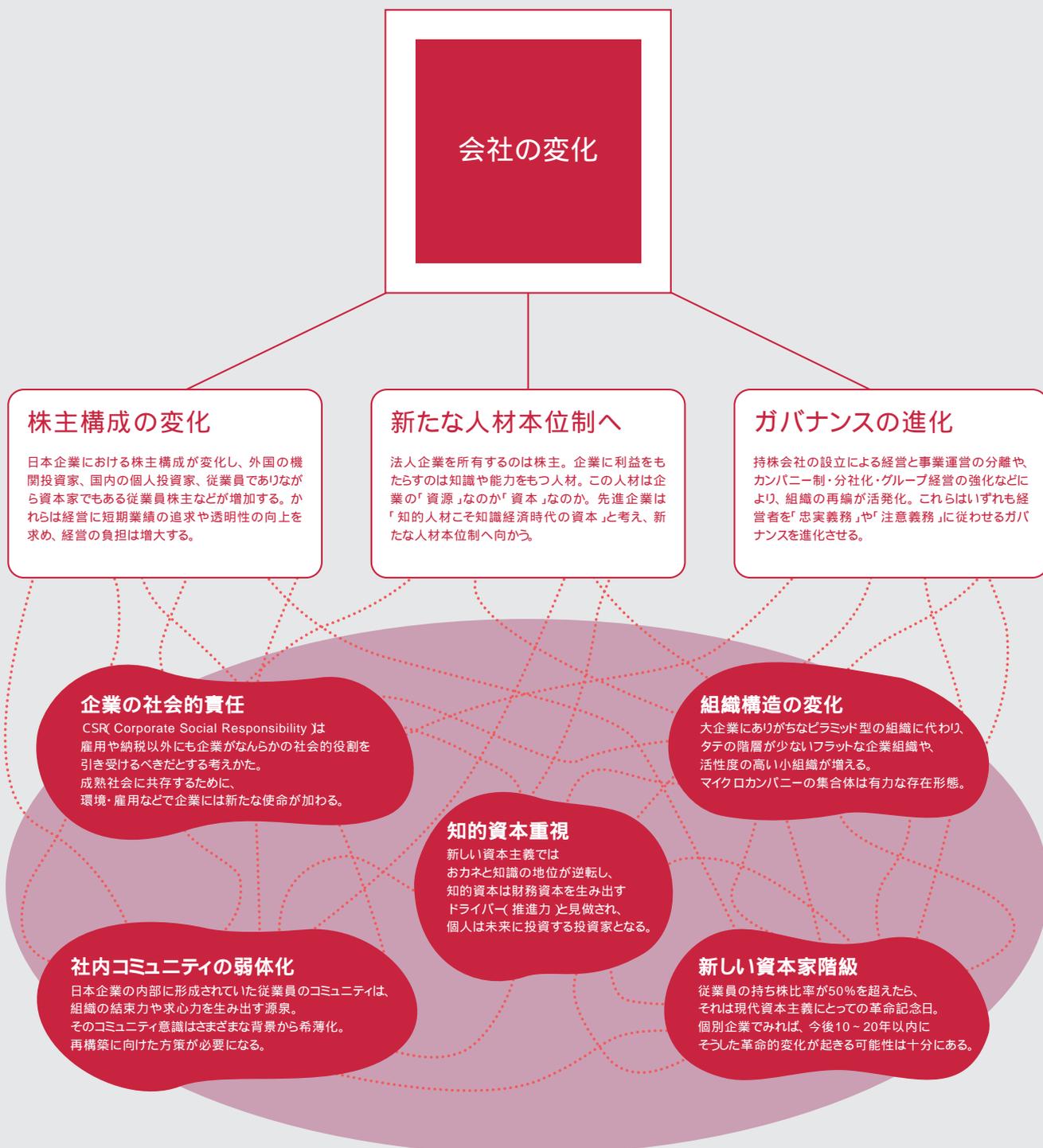
# 人口減少は、あらゆる企業に人のフォーメーションの変革を迫る。

人口減少の問題は少なくとも数十年間、企業の人材マネジメントに悩ましい問題を突きつけるでしょう。質的・量的な人材ニーズをどうやって満たすかという問題、組織の活力を維持するための年齢構成最適化の問題、多様な働き方を望む人材を活用する「人材ポートフォリオ」の問題、知的資産や技術資産をどうやって継承するかという問題、新たな人材を受け入れるための制度設計の問題など。それは、組織の抜本的な見直しに他なりません。



# 会社の経済的意義や社会的使命は、変身を始めている。

会社とはどんな存在で、だれのものなのか？ この問いはリトマス試験紙のようなものかもしれません。会社観には国民性の違いや、それぞれの時代の支配的な価値観が反映するからです。米国流の株主主権論もあれば、日本的な従業員重視の考えかたもあります。また日本でも次第に勢いを増してきたCSR( Corporate Social Responsibility )の考えかたに立てば、株式会社は株主・経営者・従業員だけでなく、顧客や取引先や拠点が立地する地域社会など、あらゆる「利害関係者」のものでもあることになります。



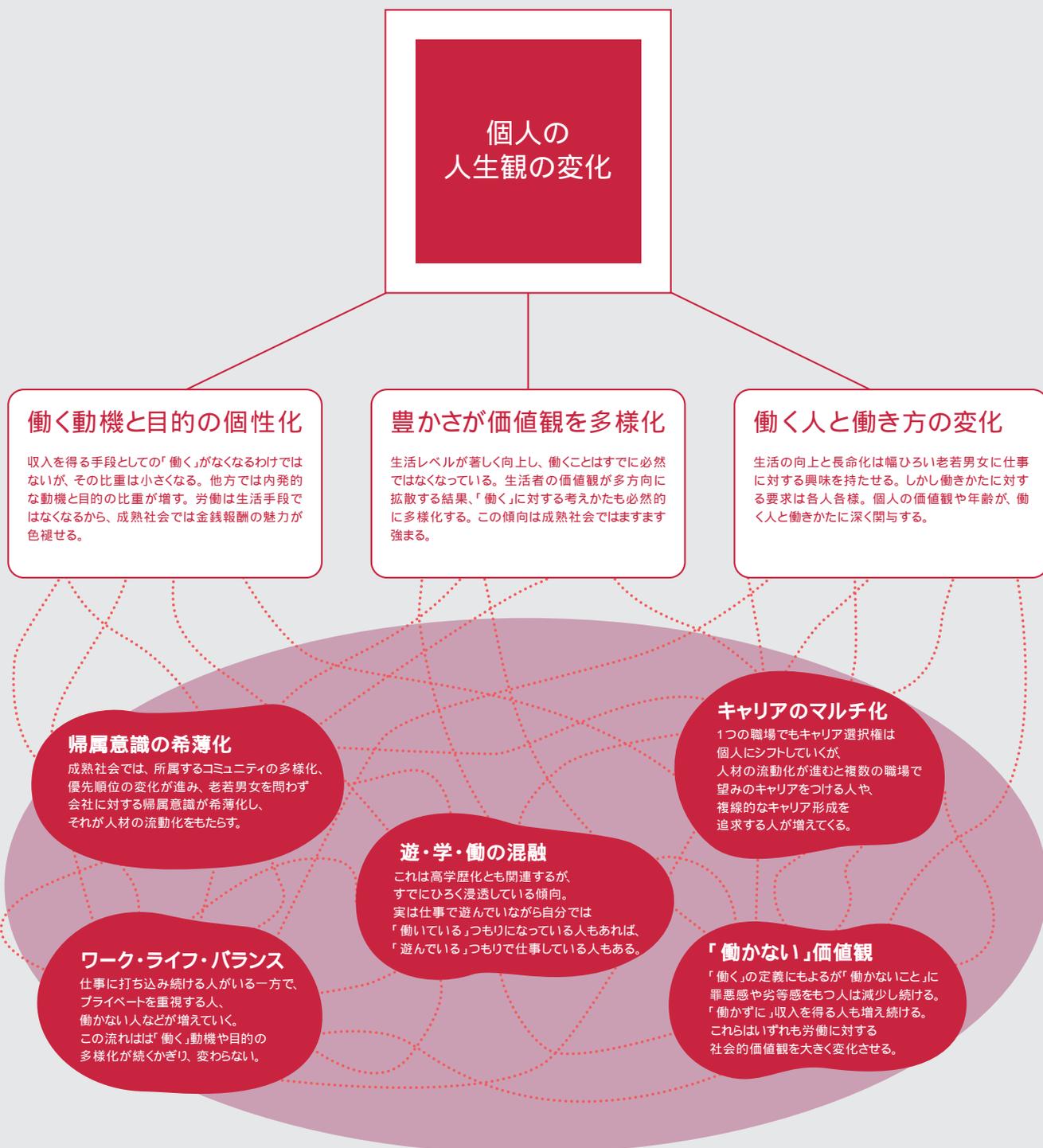
# 「日本の常識」を変え始めた経済・社会のグローバル化。

経済の国際化は、今に始まったことではありません。しかし、近年になり国境の意味が希薄になる中で進展する経済・社会のグローバル化は、単に市場や生産拠点が国外に広がったということとは全く異なり、組織の基本的な枠組みやものの考え方に強く影響を及ぼしつつあります。国際社会において、必ずしも良いポジションを得ていない日本ですが、グローバル化の進む経済界で存在感を示し続けられるか、その課題はとても大きいものです。



# 個人の人生観の変化が、会社の存在意義を揺さぶる。

何年も一緒に働き、その人柄を理解したつもりでも、実は千差万別であるのが個人個人の生活観。しかもその生活観がいま多方向に変化しつつあるのにお気づきでしょうか？個人の人生観の変化は外から窺えないだけに、人材マネジメントにとって最も扱いにくい領域であるのかもしれませんが。しかしその多様な変化を前提にしないと、今後の組織運営がうまくいかなるのには目に見えています。





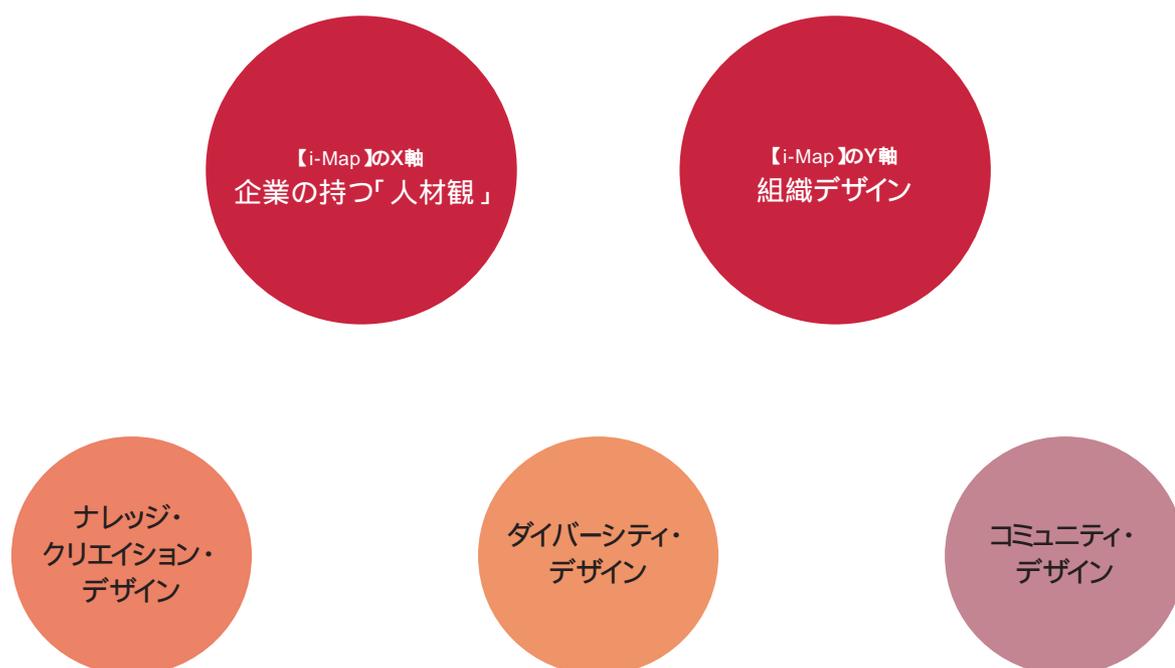
## 未来を想像するためのメガネが、ようやく出来上がりました。

皆様はこれまでの考察を踏まえて、自社の人材マネジメントがめざすべき今後の方向性を、すでになんらかの形であたりに描いておられるのかもしれませんが、たしかにこれまでの積み重ねで得てきたものは少なくありません。まず、現在の人材マネジメント思想の基礎をなしている12の価値軸が発見されました。つぎにワークスパートナーズ 228社の人材マネジメント思想が分散する【i-Map】が得られました。このバーチャルな宇宙のX軸は人材観を、Y軸には組織デザインを表しており、12の価値軸のうちの10の項目と強く関係していることが分かっています。【i-Map】のX軸とY軸。この二つの軸における自らの立ち位置の確認から、未来へのイマジネーションは始まります。ご自身の企業はどこにポジショニングされているか、予測はつきますでしょうか？

一方では、左ページにご紹介した「未来に向けての3つのデザイン」があります。この論点抽出においては、多くの「思考実験」を重ねていますが、今回の調査対象企業のうち一部の企業に対して実施いたしましたインタビュー調査においても、この3つの観点に関する関心、問題意識が高かったことが観測されています。そして、【i-Map】のX軸とY軸は、既に各企業が持っているポジション、つまり、これまでの歴史の中で重ねてきた意思決定に基づく現在のスタンス・スタイルに意味がありますが、「3つのデザイン」は、今後に向けての視点です。現在の状況も大切ではありますが、未来に向けて、どのような絵を描くのか、が重要になるのです。

また、「3つのデザイン」においても、ベストプラクティスは存在しないでしょう。ここでも困難な選択が待ち受けるのです。たとえば「ダイバーシティ・デザイン」といっても、目指すものはひと方向ではありません。自社の立ち位置を踏まえて、歩むべき方向を決める必要があるでしょう。そして、この3つのテーマは複雑です。深い洞察を重ねないと、進むべき針路はいつまでも見えてこないかもしれません。

人材マネジメントの未来を想像するメガネ = 2つの「軸」と3つの「デザイン」



## 【i-Map】上のポジション、それはDNAかもしれません。

未来の話を始めると、いまいちど【i-Map】の軸の意味を確認しておきましょう。

企業の持つ「人材観」を表わすX軸。その左サイドは「セルフ・モチベーション・ドライブ」。「個人のモチベーション」がパフォーマンスを生み出す源泉である、という考え方です。やりたいことやキャリアの選択に関しては、個人の意思を大事にし、プロフェッショナルになることを志向しています。一方の右サイドは「コーポレート・ミッション・ドライブ」。「組織のミッション」を共有し、その中での役割・使命をアサインされることで、個人は組織への高い貢献を果たしてくれる、という考え方です。そのためには、長期雇用を保証し、その会社の中でコアになる人材をゼネラリストとして育てていくことを志向しています。

「組織デザイン」を表わすY軸。その上方は「分権型デザイン」。各事業の特性を考慮し、個人の能力に大きく依拠した業務の設計がなされていて、各人各事業が自由に行動できるように、事業運営や仕事のスタイルには特段の規定はなく、人事評価や能力開発に関しても、部門や個人にゆだねる設計になっています。

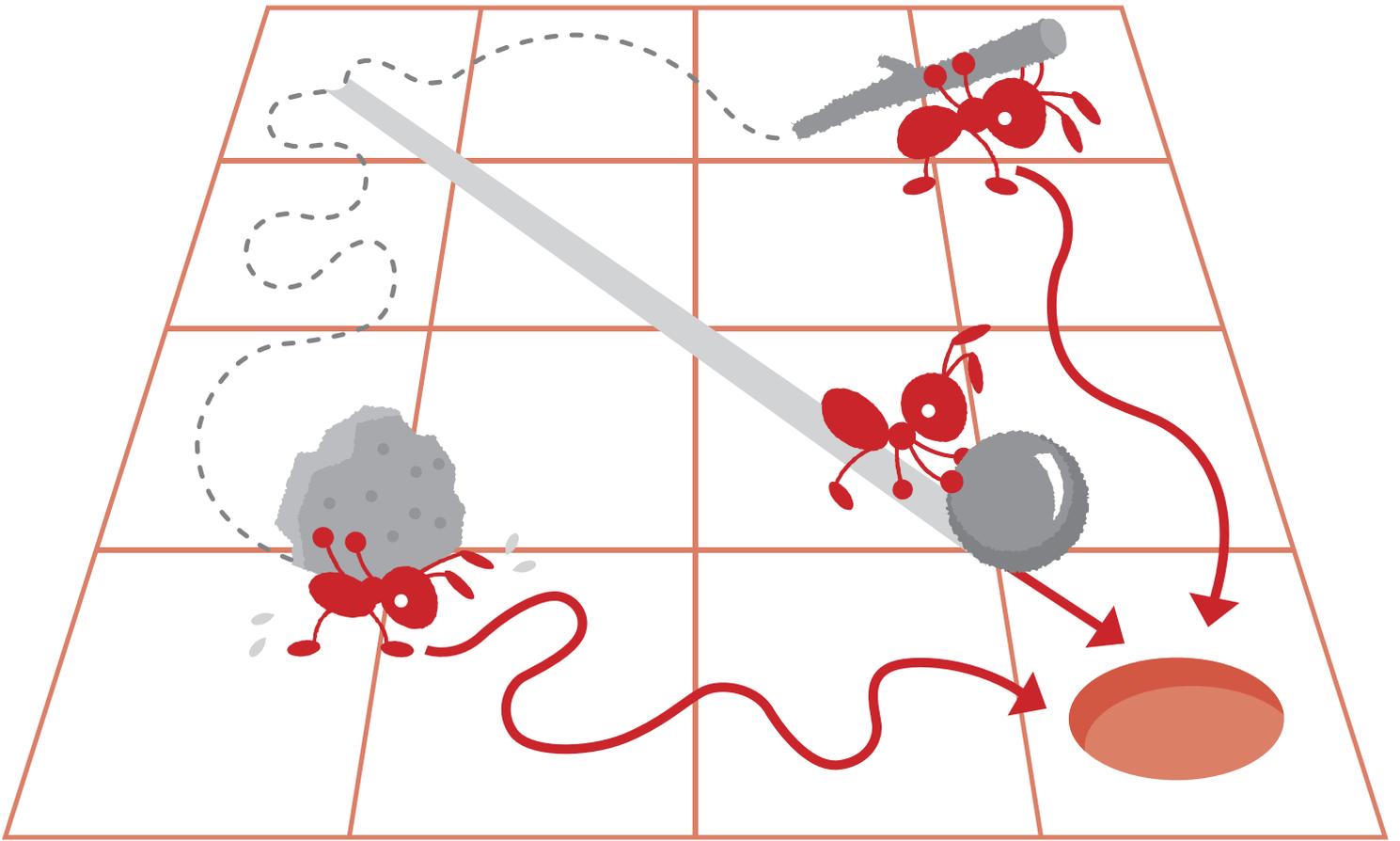
下方は「集権型デザイン」。集団のフォーメーションを最適化し、全員が計画的かつ足並みの揃った行動をとることで組織効率を上げようとします。

さて、このマップ上のどこかに、調査にご協力いただいた企業はもちろんのこと、今回はご協力いただけなかった企業も位置することになります。その位置とは、流動的なものでしょうか。それとも、不変のものなのでしょうか。

このマップを構築するうえで活用した調査項目は、人材マネジメントの基本スタンスや、各施策の考え方に関するもの。一つ一つの項目は、制度の変更などによってある程度は変わるのかもしれませんが。しかし、X軸・Y軸の持つ意味、あるいは12の価値軸という構成概念の持つ意味を勘案すると、このポジションは、実は簡単には変わらないのではないかと、という思いに大きく駆られるのです。

12の価値軸それぞれに関して、どちらの方向に舵を切るべきか。全ての企業が長い歴史の中で幾度となく考えてきたことでしょう。そして、意思決定をしてきたことでしょう。現在の状態、つまりマップの位置とは、そのように企業の長い歴史の中で培われ、刻み込まれた、その組織独自の考え方が紡がれたということなのです。つまり、この位置とは、実は組織に組み込まれたDNAのようなもの。組織が自らの意思や多少の施策で移動することは非常に困難です。つまり、「××系を目指せ!!」という活用のしかたは、オススメできません。自らがどの状態にいるか、ということを確認することが重要なのです。

一方で、時間の流れによる変化は見逃せません。何もしていないと、同じ場所に留まっているのか？ そうではありません。左から右に、上から下に、時間の流れと共に引力が働くと考えられます。企業のスタートアップ時は【i-Map】の左上。創業者の強烈な意思を共有した創業メンバーは自立分散的にアクションします。そして時は流れ、事業の成長と共に資源は増していきます。これは、人材や企業独自の知識が増えることを意味します。そして、それらを有効活用するためには、個人の自主性にゆだねるには限界が生じ、組織のコントロールが必要になってきます。また、成長と共に規模が大きくなると、必然的に階層が生じます。また、個人の活動も統合された方が規模の経済が働きやすく、管理面においても能力開発においても効率性を追求する必要が出てきます。こうして、企業は成長とともに右下に向かって移動していきます。つまり、左上はとても不安定な状態であり、右下はとても安定的な状態です。この引力に、どう対応するか。正解はありません。そして、難しい意思決定を迫られる問題です。



# ナレッジ・クリエイションはワーク・デザインから、という必然。

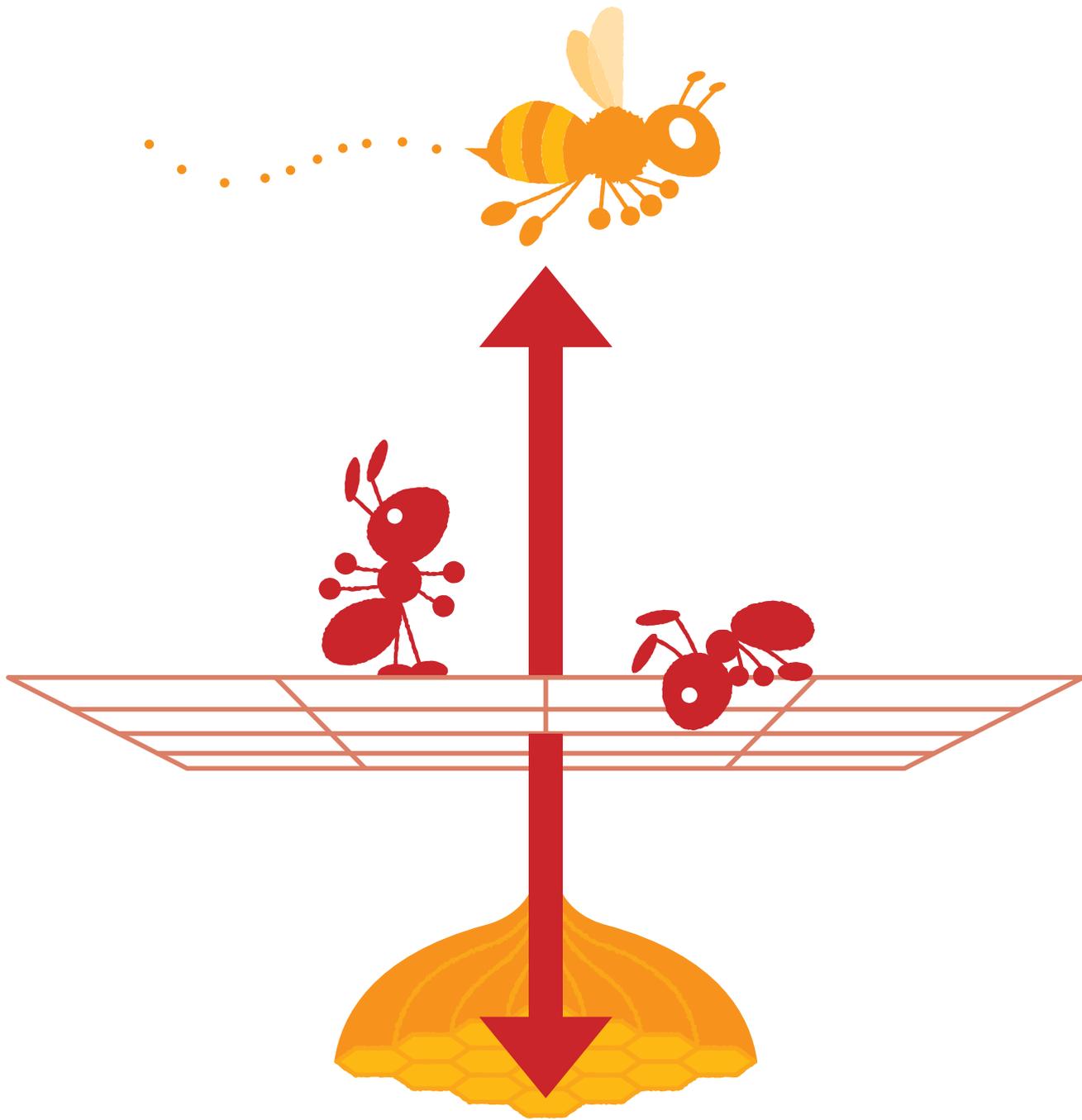
ナレッジマネジメント、というブームは去った観がありますが、この問題はいまも、いや未来に向けても重要な問題であることは間違いありません。その中でも最も重要なテーマは、知識によって新たな需要、市場、あるいは商品・サービスを生み出すことです。そして、生み出す主体はナレッジワーカー。個人がナレッジワーカーとして活躍するための環境を創り出すことが、未来に向けての人材マネジメントのコアになります。最大のポイントは「コミットしてもらう仕事、ゴールの設計・設定」でしょう。従業員に対して経営や人材マネジメントがどのような期待を寄せるかで、知識創造の質も量も変化します。枠組み、性格、タイムスパンという3つの視点で「ナレッジ・クリエイション・デザイン」を考察してみましょう。

1つめの軸は「貢献の枠組み」です。能力に対する期待、つまり個人の能力によるその人らしい成果を期待する能力主義なのか、職務という枠での期待、タスクの求める能力に見合った個人にアサインする職務主義なのか。このどちらを採るかは、組織のデザイン、業務の設計、人事制度・評価制度の根本にかかわる問題です。そして、お気づきの方もいらっしゃるでしょうが、これは12の価値軸の中の11番目の軸。【i-Map】のXY軸との関連が実はあまりなかった、いわばZ軸ともいえるものです。「能力 職務」のZ軸を加えて【i-Map】を3次元にすると、各グループの特徴、あるいはグループ内の違いが浮き彫りになってきます。3次元のマップを紙面上には再現できませんが……。

2つめは「貢献の性格」です。質的な意味での貢献なのか、それとも量的な貢献を期待するのか。質的な貢献を求めるのは、ナレッジワーカー育成の基本です。ビジョンや方針を提示し、ゴールは各個人が設定する。そして、その新しさや品質の高さを評価していく。絶対的な基準値を置けないという難しさはありますが、評価の方向性が社内で共有されると、次々とナレッジが生まれてくるようになります。では、量的な貢献を期待しながら、ナレッジワーカーになってもらうことは期待できないのでしょうか。確かに、「売上目標」や「件数目標」の数値を設定すると、個人はそれを「いかに達成するか」という解決志向に陥りがちです。大切なのは、数値の意味を共有することでしょう。その数値が、経営にとって、事業にとって、そして、個人にとってどのような意味を持っているのか、それを共有することで、個人は「実現のために、何をしていくか」を模索し始めます。個人を数字でしぼるのではなく、数字の持つ雄弁さを使って考える機会を提供していくことが重要です。

第3の軸は「貢献のタイムスパン」です。従業員に寄せる期待が、四半期ベースなどの短期的期待なのか、それとも一年、あるいは数年というような中長期的期待なのか。事業特性によって決まるケースが多々ありますし、一企業の中でも仕事特性によって分かれることがあるでしょうが、個人の中にも「フィットするサイクル」があります。そのフィット感を大切に、採用時点から人物特定をしていくことも重要です。同じ仕事の中でも、MBOのサイクルとは別に、個人別のサイクル設定を行うような柔軟性も大切です。

ここに書かれていることは、新しいことは何ひとつありません。しかし、未来に向けて、改めてワーク・デザインを再考することが重要なことも間違いありません。そして、【i-Map】のポジションとの関連を考慮する必要もあります。いまいちど、皆さんの会社の状態を見つめなおし、ここに上げた3軸のレベルチューニングによって何がどう変わっていくのかを想像してみてください。そう、この軸は【i-Map】の軸とは違い、コントロール可能なものなのでから。



# ダイバーシティは、数の話でも、CSRの話でもありません。

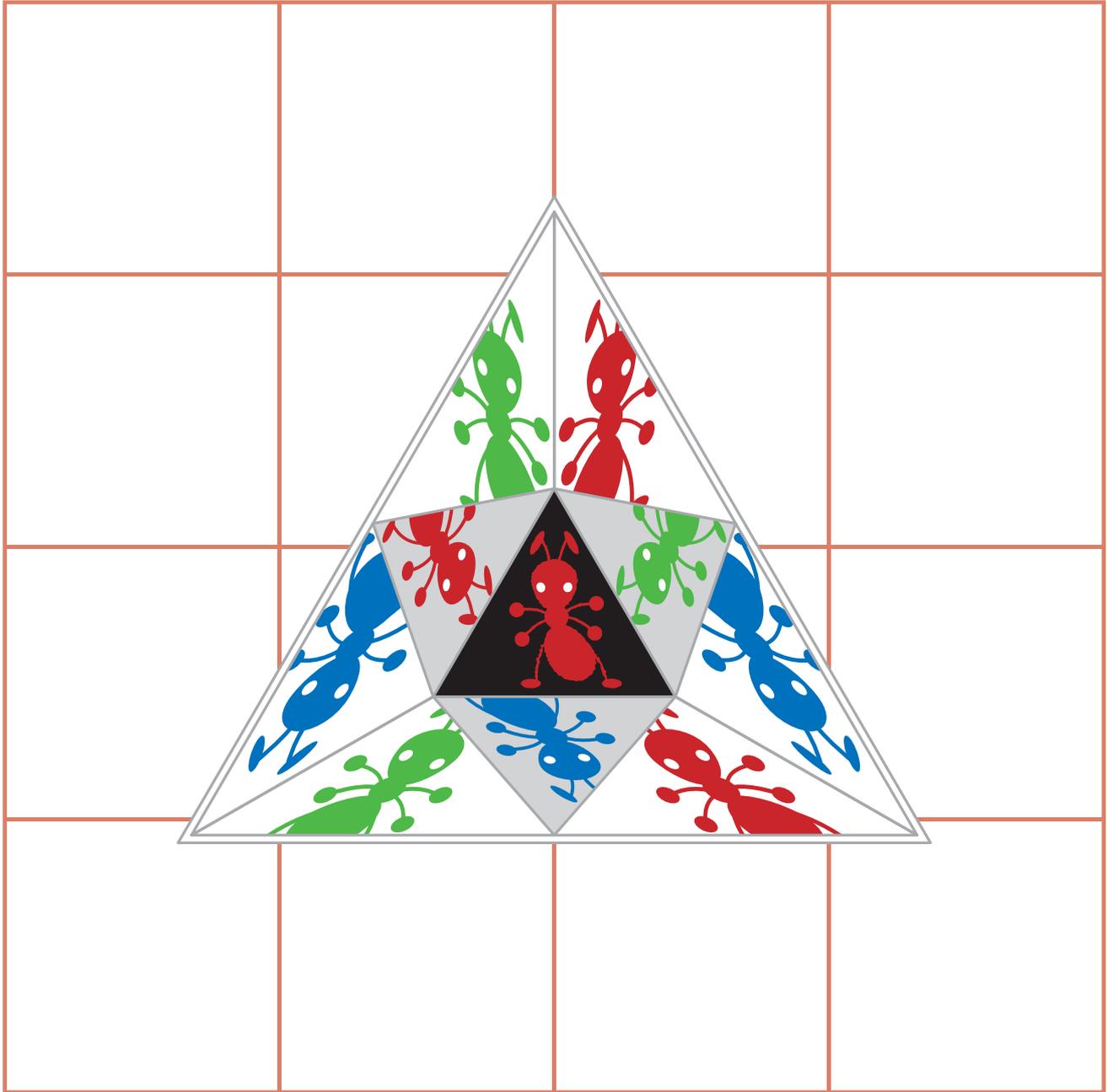
今後ますます多様化していく人材。彼ら、彼女らにどのようなワークスタイルを提供するのか。今日的でありかつ未来的なテーマです。人口減少は確実な未来です。それに伴う労働力不足をいかに補填していくかは、日本企業の今後の成長には不可欠な課題です。これまで労働市場は長い間「男性・大卒・正社員・日本人・60歳定年」を中心にまわってきました。しかし、2015年の日本の労働市場において、女性・高齢者・外国人などの比率が増えていることは断言できます。そうした人々にいきいきと仕事をしてもらうためには、これまでのルールやシステムを変えることが重要です。そして、このルールやシステムの変更、というのは、小さな話ではありません。仕事の進め方の見直し・変更は当然のこと、情報の公開のしかた、共有のしかたなど、あるいは物事の決め方など、組織の基本的な枠組みにまで影響を及ぼします。ダイバーシティとは、そういうことです。多様な意識、多様な働き方をしている人たちがいきいきと働けるように、組織の枠組みを変革すること、それによって、人口減少社会の中で持続可能なたくましい組織を再構築することなのです。

ダイバーシティに関する人材マネジメント思想には、まだ確立されたものはありませんが、非正社員に対する処しかたに通ずる部分が多分にあると思われます。今回の調査においても、多様性の典型例として雇用形態の多様化に関する設問を組み込んでありますが、この問題に対する企業の現在の方針・スタンスは2つに分けられます。

1つは「ミックスマネジメント」と名づけられるような形態です。個人の属性(就業形態、働き方)の違いによって任せる業務を区別することはせず、ジョブアサインメントも能力開発の機会も各人の持つ能力に応じて同等に提供する考え方です。属性の違いによって期待する貢献を事前に想定しない考え方ともいえます。すべての人を並列に処する業務設計がなされ、そのうえで貢献の達成度に応じた処遇がなされます。

もう1つは「セパレートマネジメント」と名づけました。その名の通り、ある基準により個人に任せる業務を区分します。その基準はたとえば雇用形態別であったり、年齢のレンジ別であったりします。各人の特性つまり個人の多様性を前提に、各人に応じた貢献を事前に想定したうえで、各人に応じたジョブアサインメントがなされます。もう少し詳しくいえば、組織の競争優位に大きな影響力を持つ仕事と、日常のルーティンな仕事とでは、それを担う人が異なってきます。当然、競争優位への影響度を強く考慮した合理的な業務設計がなされます。

ダイバーシティに関する議論で問題にされるのは、まず「数」の話。女性の管理職を10%以上、というのが典型的な例です。そして、人口減少社会を前提にしたときに、数の話はとても重要です。しかし、本当に大切なのは、ここに挙げた方針・スタンスのような「質」の話です。こうした方針・スタンスが明確になる前に数の議論を始めると、その話は砂上の楼閣と化します。そして、社会からの要請を受けてCSRの一環としてダイバーシティに取り組む、という姿勢は一見すると美しく見えますが、実は受身のもの。企業にとっても個人にとってもよろしくない結果を招くような気がしてなりません。



# 日本的経営でもムラ社会でもないコミュニティってなんだろう。

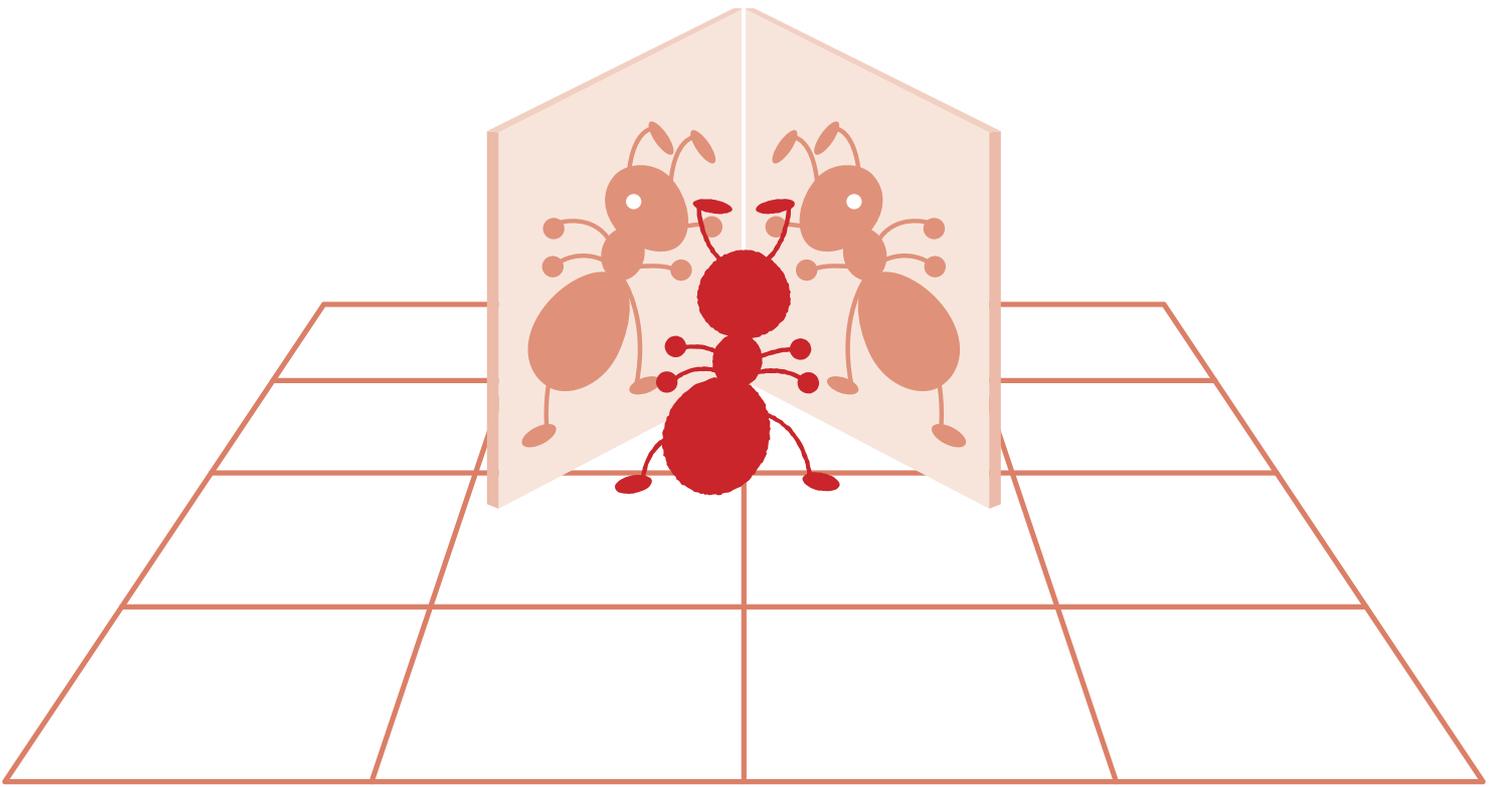
1958年にジェームズ・C・アペグレン氏が絶賛した日本的経営の主役であった日本企業。慎ましさと勤勉さ、あるいは社会の中の善悪ではなく、世間の中の恥の文化など、日本人、あるいは日本人の作るコミュニティの特性を語る史料は数多ありますが、そうした特性をこの主役も強く持ちあわせていました。では、昨今の、そして2015年の主役はどうなっているのでしょうか。高度成長期、あるいはジャパン・アズ・ナンバーワンと呼ばれた頃の日本企業と比べても大きな開きがあります。組織側の変質、個人側の変質、双方があいまって旧来型の日本的コミュニティは減少、退行しつつあります。そして、個人は、会社というコミュニティから距離を置きつつあります。それは、決して好ましい状態とはいえません。では、どうするか？ この報告書の最後に、未来のコミュニティをデザインするツールとして個人と組織の関係を表わす3つの観点を提示しておきたいと思います。

第1の観点は、ウェットかドライか、という「関係性の湿度」。たとえばしょっちゅう社内イベントがあり、従業員同士で情報や知識を共有する活動が自然発生的に起こり、オフィスがつねに騒がしいようなウェットな組織があります。その一方で、社内イベントなどはめったになく、情報共有はシステムティック。オフィスがつねに静粛であるというような、ドライな組織もあります。一見すると前者が好ましいモデルに見えがちですが、決してそうではありません。昨今の若年の特性、あるいはオフィスレスなどのワークスタイルの普及を考えれば、後者のモデルこそが未来的なのかもしれません。「関係性の湿度」はコミュニティの雰囲気やコラボレーションのありかたを規定するもの、といえるでしょう。

第2の観点は、関係があたかも明文化されたような「契約」に基づくのか、それとも暗黙の信頼に依存する「心理的契約」に基づくのかという「契約の抛り所」。契約型の関係は公式的な色彩が強く、昇進という明示的な評価が重視され、コミュニケーションの内容も仕事に関することが大半を占めます。個人と組織を媒介するのは、まず仕事で、仕事の土台の上に成り立っている世界です。一方、心理的契約型の関係では、仕事の情緒的な側面が重視され、コミュニケーションにおいても仕事に限らず、あらゆることが話題にのぼります。

第3の軸は、ウォームかクールかという「関係性の温度」。ウォームな組織は、対面型コミュニケーションの重視、昇進に期待を持たせるジョブアサインメントなどが特徴で、従業員はワーク・ライフ・バランスを重視します。対するクールな組織は、メールや文書などを通じたコミュニケーションの重視、やりたいこと重視のジョブアサインメントなどが特徴で、ワーカホリックな従業員が少なくありません。この軸は、仕事に対する従業員のコミットメントの「質」に大きく影響を与えるものと思われます。

コミュニティ・デザイン。これは、今までをリセットして明日から新しい関係を、というモノではありません。人材マネジメント思想同様に、過去からの遺産の上に現在があります。しかし、多くの組織において、今、その遺産の劣化、変質が進んでいます。従業員のモチベーション低下に悩む話は、随所にあります。一方で、人間はコミュニティに所属しないではいられない生き物です。居心地の良い、自らがいきいきとなるコミュニティを渴望しています。未来の「カイシャ」が、そういう存在であってほしい。かつての日本的経営とは違う、未来にふさわしいコミュニティが生まれてきてほしいものです。



## 変わらないために、変わる、ということ。

あなたの会社は、どこにいましたか？ それは、望ましいものでしたか？  
それとも、志とは異なるものだったでしょうか？ いずれにしても、現在は、  
変えられません。また、変わるべきものでもありません。現在のありのままを、  
ありのままに受け入れること。そしてその中に、変わらずにいたい、大切に  
しつづけたい、あなたの会社の人材マネジメントのアイデアのコアを、しっかり  
と見つけること。すべてはそこから始まるのだと思うのです。そして、変わらず  
にありつづけたいことを、変わらずに持ち続けるために、何をするのか。何を捨て、  
何を新しくし、何を変えるのか。それが、きっと、未来を考えるということです。  
それは、正解探しでは決してありませんが、でも、たくさん考えることが  
きっと大切なはずです。今回のプロジェクトで私たちが紡ぎだした地図と  
メガネ。このふたつが、あなたの会社が変わるために、いや、変わらないために  
少しでも役に立つことを、願ってやみません。このふたつの道具を使って、  
あなたの会社の未来を、もっともっと想像してみてください。