

# HRMICS

だから見える  
ひとの流れ  
企業の動き

2011.APR.-JLY.

Vol.9

RECRUIT  
AGENT

## 世界から激励の声

### 東日本大震災

### ツイッター投稿二十一万件

壊滅的な被害が世界に衝撃を及ぼす東日本大震災。各国には日本の復興を激励し支援する論調が広がっている。十三日付の英紙は一面トップで「がんばれ、日本。がんばれ、東北」の日英両言語の見出しを掲げ、領土や歴史認識問題など外交面で日本と対立する中国やロシア、過去の植民地支配などを背景に複雑な対日感情を持つ韓国でも、平時のわたがまりを度外視して支援を訴える声が高い。

「災害に国境はない。どの国であろうと災害に遭えば援助の手を差し伸べたい」。中国の緊急援助隊員は十三日、日本出発に先立ち決意表明した。

中国メディアによると、中国人ボランティアの二行も貨物トラック数台分の支援物資を準備し、日本入り。「助けてくれた日本の友人のために」と二〇〇八年五月に発生した四川大地震の被災地出身で、神戸に留学中の中国人学生らも募金活動を始めた。

日中間は昨年、尖閣諸島周辺の漁船衝突事件などで悪化、反日デモも各地で相次いだ。しかし、今回の大震災では「困ったときに助

け合うのは当たり前」「四川の恩返しを」など日本を思いやる書き込みがインターネット上でも多い。中には尖閣諸島問題では徹底的に開こうが「地震ではできる限り日本人を支援したい」との声も。

震災被害を伝えるロシアメディアの電子版記事には日本人を激励する書き込みが続出。「どうすれば被災者や遺族に金を送れるかとの相談も多く、ロシア外務省は義援金受付口座を国営銀行に開設した。

李政権下で日韓関係が改善した上、昨年の北朝鮮による延坪島砲撃などで日本が韓国を全面支援したこともあり、韓国政府当局者は「今度はわれわれが日本を助ける番」と強調。菅段は日本批判があらわれることが多いネットの掲示板も、日本のみなさん「元氣を出して」の激励や「隣国である日本に友情を示そう」と支援を呼び掛ける書き込みが相次いだ。

元従軍慰安婦を支援する市民団体の洪貞植代表は「自然災害は韓国にも起きること。みんなで日本の被災者支援を行おう」と呼び掛けた。

ツイッターでは世界中の市民が日本の被災者へのいたわりや激励の声を投稿。同じテーマの投稿につける目印「ハッシュタグ」を「プレー・フォー・ジャパン（日本のための祈り）」としたもので、日本時間十三日午後八時現在、約三十二万の投稿が集まった。

昨年十一月のメドベージェフ大統領の北方領土訪問以降、日本との外交関係が極端に冷却化したロシアは、十一日の地震発生から三時間足らずで大統領自ら日本への支援の用意を表明。プーチン首相も火力発電用の液化天然ガス(LNG)の供給増を命じるなど「友たる隣人」(同首相)に全面協力姿勢を示している。

日本と教科書や竹島(韓国名・独島)領有権問題を抱える韓国。李明博大統領が震災直後の十一日夜に菅直人首相宛てにお見舞いの電文を送って最大限の協力を伝え、直ちに救助隊を派遣。与野党国会議員も短文投稿サイト「ツイッター」で「隣国の惨事に胸が痛む」「迅速な復興を願う」などのメッセージを出した。

菅段は日本批判があらわれることが多いネットの掲示板も、日本のみなさん「元氣を出して」の激励や「隣国である日本に友情を示そう」と支援を呼び掛ける書き込みが相次いだ。

元従軍慰安婦を支援する市民団体の洪貞植代表は「自然災害は韓国にも起きること。みんなで日本の被災者支援を行おう」と呼び掛けた。

ツイッターでは世界中の市民が日本の被災者へのいたわりや激励の声を投稿。同じテーマの投稿につける目印「ハッシュタグ」を「プレー・フォー・ジャパン（日本のための祈り）」としたもので、日本時間十三日午後八時現在、約三十二万の投稿が集まった。

2011年4月という時代

HRmics  
HR Economics

制度を作る人事、  
会社を創る人事？  
その時どうする？海外進出

## 2章

制度とは何か？  
人事とはどうあるべきか？

## §1 制度の改廃から見える人事の作法

今回のアンケートは、正直、編集部にとってかなり失望する結果でもあった。この調査はメールと電話で計5回の確認作業を行ったうえで集計をしている。結果は、右表に示す通りだ。

まず、無回答・拒否が103社(38%)と多く、加えて終了・変更が60(22%)。結果、残存確認できた制度は4割にとどまった(40.1%)。

さらに、終了・変更した制度について、その理由の回答があった企業はわずか3社。95%からは、一切理由を聞かせてもらえなかった。

どうしてか？

理由は、単に多忙だから、というだけではないだろう。なぜなら、「ただ今、売出し中」の新制度ならば、今の時期でもすぐに取材に応じてくれる企業が多いからだ。

守秘性が高い、というのもその答えには当たらない。残存が確認された制度については、79社(残存確認企業の73%)もの企業が状況を公開してくれている。

そう考えると、何かしら不都合があるか、もしくは、そもそも振り返りなどしていないか、のどちらかなのだろうか。

少し、データを繰って、その真相に近づいてみたい。

まず、残存確認率、そして公開率が高かったのが、「両立支援」「シニア再雇用」「ジェンダー」の3つ。その反対に残存確認率が低いのは、「福利厚生その他」が図抜けており、続いて「風土向上」「キャリア開発」「セカンドライフ」「ワークライフバランス」と続く。

この両者の違いは何か。答えは、人事に携わった人なら分かるだろう。

そう、前者は、大きな社会の流れや動きに乗るという「本道」であり、これらは生き残り、

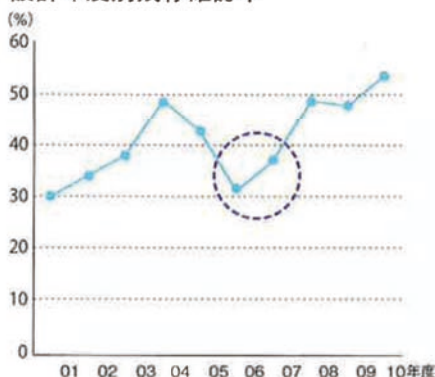
そして、多くは公開できる。

一方で、後者は、好況期に採用力向上や好感度UPで、もしくは、不況期に人員削減や人件費捻出で実施される傾向が強い。要は“その場しのぎ感”が否めないモノが多い。

下の「設計年度別残存確認率」を見てほしい。制度は設計年度が新しいほど残存率が高くなるのが当然だが、06・07年度のみ、ガクンと下がっている。この時期に好景気にかまけて作られた新制度が、リーマンショック後の不況を乗り越えられなかった、と考えるしかないだろう。好況期の余資活用による福利厚生の拡充は、手軽な人事施策でもあるため安易に実施され、長続きしないことがよくわかる。

確かに、景況によって方針を変えるのは経営の常道だ。しかし、人事はそれでよいのだろうか？好況のときにあれほど「人が大切だ」と諸制度を作り、不況のたびにそれを壊していたら、社員は経営の言葉が信じられなくなっていく。人の気持ちは、経営活動ほど合理的にはできていない。そこを斟酌するのが人事なのではないだろうか。

設計年度別残存確認率



制度系統別アンケート結果

両立支援		対象	47
残存確認	終了・変更	拒否	無回答
25	8	6	8
公開	非公開	開示	非開示
18	7	0	8
残存確認率 53.2%			
風土向上		対象	40
残存確認	終了・変更	拒否	無回答
14	9	7	10
公開	非公開	開示	非開示
12	2	1	8
残存確認率 35.0%			
キャリア開発		対象	45
残存確認	終了・変更	拒否	無回答
17	12	7	9
公開	非公開	開示	非開示
12	5	1	11
残存確認率 37.8%			
ワークライフバランス		対象	36
残存確認	終了・変更	拒否	無回答
14	9	5	8
公開	非公開	開示	非開示
11	3	0	9
残存確認率 38.9%			
シニア再雇用		対象	18
残存確認	終了・変更	拒否	無回答
9	2	3	4
公開	非公開	開示	非開示
7	2	1	1
残存確認率 50.0%			
ジェンダー		対象	13
残存確認	終了・変更	拒否	無回答
6	1	2	3
公開	非公開	開示	非開示
6	1	0	1
残存確認率 53.8%			
セカンドライフ		対象	26
残存確認	終了・変更	拒否	無回答
10	6	3	7
公開	非公開	開示	非開示
5	5	0	6
残存確認率 38.5%			
メンター・若年対策		対象	15
残存確認	終了・変更	拒否	無回答
6	3	2	4
公開	非公開	開示	非開示
5	1	0	3
残存確認率 40.0%			
福利厚生その他		対象	32
残存確認	終了・変更	拒否	無回答
7	10	6	9
公開	非公開	開示	非開示
3	4	0	10
残存確認率 21.9%			
全体		対象	272
残存確認	終了・変更	拒否	無回答
109	60	41	62
公開	非公開	開示	非開示
79	30	3	57
残存確認率 40.1%			

## §2 識者は、人事制度の運用実態をどう見たか？

§1.で明らかになった人事の制度運用に関する傾向、そしてその裏に潜む意識。

この状況を、「人と組織」のプロに、自身の経験も踏まえて評価していただいた。

※掲載は年齢順、各人プロフィールについては§3のコメント文頭を参照。樋口美雄氏のみ、本ページ最下段に掲載。

設問	①人事は、流行物や景気動向などの外部要因に左右されて、制度の改廃を 行いがちだ(同業他社の動きや、自社業績の好不調などで、安易に制度を改 廃していないか?)。				②人事は、経営方針の変更などに流されて、あるべき施策を講じていない(社 長の考えや顔色に左右されて、施策の軸がブレたりしていないか?)。			
	全くない	時折ある	ある	非常に多い	全くない	時折ある	ある	非常に多い
選択肢								
楠田 丘			●			●		
山田雄一			●				●	
小池和男		後述コメントに集約				後述コメントに集約		
太田隆次			●					●
野中郁次郎			●				●	
大沢武志				●				●
中沢孝夫		●					●	
今野浩一郎			●				●	
古川久敬			●			●		
中嶋哲夫			●				●	
石田光男			●				●	
樋口美雄		●				●		
太田肇				●				●
金井壽宏		後述コメントに集約				後述コメントに集約		
藤村博之				●				●
設問	③人事が作る制度は、箱もの、中身より形の設計になっている(タメエや形 を重視し、制度の意義や理念がおざなりになっていないか?)。				④人事は制度の普及度合い、影響などを顧みない。運用後の改良・見直しを 行わない(制度普及後の効果検証や経年比較などに気を配っていないので はないか?)。			
選択肢								
楠田 丘			●				●	
山田雄一			●				●	
小池和男		後述コメントに集約				後述コメントに集約		
太田隆次				●			●	
野中郁次郎				●			●	
大沢武志			●					●
中沢孝夫		●					●	
今野浩一郎			●				●	
古川久敬		●					●	
中嶋哲夫			●					●
石田光男				●				●
樋口美雄			●				●	
太田肇				●			●	
金井壽宏		後述コメントに集約				後述コメントに集約		
藤村博之				●			●	
設問	⑤人事の作る制度が現場の事情と乖離し、制度自体が忌避されている (現実的に無理だったり、欲しくない制度を作っていないか?)。				⑥人事は企業の体質改善・改革など、長期視点に立って「苦い」良薬を処方 していない(良薬でも、現場・社員からは、反対されやすい)そこをひるんでい ないか?)。			
選択肢								
楠田 丘				●				●
山田雄一				●				●
小池和男		後述コメントに集約				後述コメントに集約		
太田隆次			●				●	
野中郁次郎			●					●
大沢武志			●					●
中沢孝夫		●				●		
今野浩一郎			●				●	
古川久敬				●			●	
中嶋哲夫		●					●	
石田光男				●			●	
樋口美雄			●				●	
太田肇			●				●	
金井壽宏		後述コメントに集約				後述コメントに集約		
藤村博之				●				●

※樋口美雄氏(ひぐち・よしお)1952年生まれ(58歳)慶應義塾大学商学部長、日本政策金融公庫総合研究所研究顧問

導入するので、借り物の理念に基づく制度作りになっているようだ。

④自社の管理者が制度を活用できるようになるまで、学習期間が必要なのだが、それを考慮に入れないまま制度の改廃を行うため、現場管理者が理解をして制度運用を行うことができていない。

賃金構造の変化などは定量的に把握できるわけだが、そのための努力を行う人事担当がきわめて少ない。統計的な技法のレベルを高める必要があると思う。

⑤人事に最も必要なのは、現場主義であろう。職務分析の努力も、コンピテンシー抽出の努力もコンサルタントに頼っていれば、現場からのマネジメントノウハウの蓄積は期待できないだろう。

⑥自社の経営にコミットするのではなく、経営者から指示されたことを消化しようとする人事担当者が増えていることを実感する。現場の管理者は日々リスクを背負って仕事を進めており、その共感を得るためには、人事担当者もリスクテイクをすることが必要だ。リスクテイクをしている人事担当であれば、そこに共感が生まれ、論理的な賛否と別の連帯感が生まれ、そこから現場のノウハウと人事のノウハウの交流が生まれるであろう。

<全体を通して>

①日本企業の人事担当者が、アメリカやヨーロッパの企業の実態をあまりに知ろうとせず、「ステレオタイプ」で認識していることが残念である。実態を正確にとらえることから出発することが実務の原則であり、研究者の蓄積を学習したり、アメリカ、イギリスのポピュラーな教科書をきちんと読む努力も人事担当者が行うべきだと思う。

②人事担当は、人間観、労働観、組織観をしっかりと持ち、価値に関する議論において一貫した考えを示しうるだけの深い常識が必要であり、それを前提においたうえで効率に関する議論に参加する必要がある。組織の中で、価値に関する議論をきちんとやれる専門家は、数少ない経営資源なのだから、それに応じるだけの矜持とスキルを身につける努力をする意欲を

持ってほしいと思う。そうでなければ、困難な時代に問題を乗り越える人事担当者は育ってこないだろう。

Vol. 10



**人間観、労働観、組織観を  
しっかり持ち、一貫した  
考えを示すこと**

中嶋 哲夫氏(なかじまてつお)

MBO実践支援センター代表  
1948年生まれ(63歳)。鐘淵化学工業(現カネカ)を経て人事教育コンサルタントとなる。

<アンケート各問に対する補足>

①ジャーナリズムで取り上げられる制度に取り組んでいないと「遅れた人事」と思われ、それに取り組むことが「進んだ人事」というイメージになるが故に、「進んだ人事」に取り組みたいことは理解できるが、それは短期的なものの見方である。長期的に競争に勝ち抜く企業として力をつけるためには、という観点から、制度構築を考えることが必要だろう。

②自社の仕事の競争力を深くとらえて、能力構築競争に耐えうるような人事制度とその運用を作り出す、腰の据わった取り組みを行う人事マンが少なくなっている。

経営者のことばに振り回され、経営者のことばの行間を読んで作業を進めるような人事担当者の努力が不足している。タテマエとして発言せざるを得ない経営者の立場も理解したうえで、本音のレベルで経営者の意図を受け止める努力が必要だろう。

③職場活力(OJT力)を高めることが必要であり、そのためには、現場のOJTの実態を把握する必要があるのだが、それを行わないままにコンサルタントのノウハウを

働くこと  
を企業と  
大人に  
たずねたい



『「働くこと」を企業と大人にたずねたい  
これから社会へ出る人のための仕事の物語』

中澤二郎著  
1,500円税抜(東洋経済新報社)

「良い企業とは」「良い企業人とは」「良い社会をつくるにはどうしたらいいか」等々、碩学でさえ戻込みしそ  
うな難題に、現役30年の人事マンが挑む。結果、み  
ごとなホームランを飛ばした。抽象的議論に終わ  
らず、実践的知恵も開陳される。就活生はもとより、  
企業人事、学者、コンサルタントにとっても必読書だ。

グローバル化と日本のものづくり



『グローバル化と日本のものづくり』

藤本隆弘・中沢孝夫(共著)  
2,600円税抜(NHK出版)

一貫して、日本型企業の強みとは何か。それはどのように  
海外で再現されるのか。徹底した企業・産業・現地研究  
により、解明されていく。情緒的表現を避け、恰好に日本  
企業の強みを解明しているため、論理実証派の読者か  
らも大いなる賛同を得られる内容となっている。この分野  
で名をはせる老・壮・青4者の研究成果を合わせた、製造  
業の明日を考えるための優良な参考書といえるだろう。

## 第9回 HRMICS レビュー

東京 5月24日(火)

大阪 5月19日(木)

### 混迷の時代の「経営と人事」を考える

円高、資源高、財政不安、大地震……社会が揺れ、企業が進むべき道を見失いがちな昨今、  
今一度、会社と人事のあり方を、大先輩お二方をお招きして考えてみたいと思います。

**Part 1. 東京** 日本企業を見続けてきた人事の第一人者が語る、人事の正道  
日本資金研究センター代表幹事 楠田丘氏



**大阪** 人事部門の新たな旗～人事部門の仕事再構築の方向性～  
● 人事部門がかかった罫 ● 問題解決としての人事 ● 職場資本への着目  
人事教育コンサルタント 中嶋哲夫氏



**Part 2. 人事給与制度の基本とその効用を振り返る**

● 「能力給」と「職務給」の基本原則 ● 能力給が生み出す日本型雇用慣行 HRMICS編集長 海老原嗣生

**Part 3. 懇親会(東京のみ)** セミナー講師・話者を交えて簡単な懇親の場を設けさせていただきます。

開催概要 主催 株式会社リクルートエージェント

**東京**

日時 5月24日(火)  
17時30分開場 18時開始  
19時30分 Part1・2終了  
19時40分～21時 Part3

場所 東京都千代田区丸の内1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー33階Eルーム

申込締切 5月20日(金)

M A P 

**大阪**

日時 5月19日(木)  
15時30分開場 16時開始  
17時30分 Part1・2終了

場所 大阪市北区梅田1-12-12  
渡辺リクルートビルB2ホール

申込締切 5月17日(火)

M A P 

参加ご希望の方は、下記URLからお申し込みください。

【申し込みURL】 <http://www.r-agent.co.jp/kyujin/hrmics/>  
【問い合わせメールアドレス】 [hrmics@r-agent.co.jp](mailto:hrmics@r-agent.co.jp) 担当/井崎

(株)ニッチモのホームページからも、上記リクルートエージェント申込みサイトにリンクしております。 <http://www.nitchmo.biz/>

※レビューのエントリー、運営に関しては株式会社ニッチモに業務委託しています。

※講師、テーマなどは事前の予告なく変更させていただく場合がございます。あらかじめご了承くださいませようお願いします。

【注】「個人情報取り扱いについて」

お預かりした個人情報は、セミナーの受付、ご案内のために利用させていただきます。原則として、ご本人の承諾なしに、上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供する事はいたしません。一部、情報処理などの業務を外部に委託する際に、個人情報を委託する場合があります。個人情報の委託を行う場合には、十分な個人情報保護水準を確保していることを条件として委託先を選定し、機密保持契約を結んだ上で委託を行います。なお、個人情報への不当なアクセスまたは個人情報の紛失、破壊、改竄、漏洩などの危険に対して、技術面及び組織面において必要な安全対策を継続的に講じるよう努めています。

個人情報管理責任者：株式会社リクルートエージェント 個人情報保護担当部長 個人情報の取扱いに関するお問い合わせ先：03-3211-7740

発行人: 井崎 編集人: 海老原 嗣生 編集制作: 渡辺 進介 堀田 京子(株式会社ニッチモ) 篠田 花子(株式会社ジオコス) フォトデザイン: クラウゼン・デザイン・DTP制作:  
安田 泰央(株式会社Switch) 編集協力: 森戸 英幸(上智大学教授) 流山たけあき(エッセイスト) ナンジー小園(イラストレーター) カラマン・勝尾 仁  
校正: ティエイン株式会社 印刷: 株式会社北斗社 ©株式会社リクルートエージェント 本誌記事・写真イラストの無断転載を禁じます。

定価900円 本体857円