

## 第4章 インタビュー調査結果の概要と考察

### 第1節 インタビュー調査で分かったこと

今回のアンケート調査では、企業が今、「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」や「顧客ニーズの変化」「成長分野への戦略的な投資」「市場の成熟（需要の頭打ち）」などを背景に、積極的な事業展開に打って出ようとしている様子を数値的な裏付けを持って明らかにした。また、自社の競争力を高めるため「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）や「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」（45.5%）、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」（39.5%）などを強化すべきと考えている企業が多くみられた。さらに、従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、雇用管理の上では「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」（60.2%）をはじめ、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」（51.6%）や「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」（51.0%）などを重視する企業が多い現状も浮かび上がった。

こうした変化を具体的な事例で確認するため、本調査研究ではインタビュー調査も行い、①なぜ今、どのような新規事業に踏み出そうとしているのか、②新規事業の展開に伴い、必要な人材はどう確保・育成しているのか、③人材の育成・活用上の喫緊の課題は何か、といった観点から掘り下げた。

#### （1）なぜ今、どのような新規事業展開に踏み出そうとしているのか

新規事業として、JR東日本㈱では海外事業に踏み出そうとしていた。同社は国鉄民営化以降、四半世紀を経て、鉄道事業専業だった当時の姿から、総合生活サービス企業へと飛躍的な発展を遂げた。引き続き営業収益を伸ばし続けているものの、モータリゼーションの多様化や少子高齢化の進展に伴い、国内の旅客輸送自体は今後、大幅な伸びを見込むことが難しい事業である。さらなる企業成長を目指すには、グローバル市場の需要を取り込む「限りなき前進」（同社通算5回目となる経営構想）が欠かせないものとなっており、同社は新たに駐在所を増設し、国内外の企業と連携した「海外鉄道プロジェクト」への参画を足掛かりに、鉄道車両や軌道、駅とその周辺に関連サービスなどをパッケージとして、売り込んでいこうとする最中であつた。

一方、㈱安川電機では介護ロボットや手術ロボットなど、ロボティクスヒューマンアシスト事業や、太陽光発電など環境・エネルギー事業に、新たに着手しようとしていた。同社はACサーボモータ、インバータ、産業ロボットの3つの製品群で世界シェア No.1 を誇っている。しかし今、（海外生産というより）「需要地生産体制」の確立を目指している最中であつて、国内工場の位置づけは「マザー工場として、生産技術の研鑽と製造技能の伝承を担う」ものへと不可逆的に変化しつつある。そのため、引き続き国内で一定の生産量（＝雇用）を確保するには、「新規事業をしっかりと立ち上げなければならない」状況となっている。同社によれば、新規

事業の立ち上げから、それを主力事業に育て上げるには30年ほど要するといひ、トップ商品が健在である今こそ、新たな市場開拓に打って出なければならないという危機感があつた。

白鶴酒造(株)でも、本業の清酒製造事業を中核としつつ、海外販売事業や化粧品事業、ひいては農業に進出していた。アルコール飲料が多様化するなか、国内需要はピーク時の4割まで落ち込み、競合他社とのシェア争いが熾烈化している。そこで各社がこぞって進出したのが海外事業であり、米国などに現地工場を建設する競合他社もみられる中で、同社はむしろ「国内で日本人が食すために製造した清酒」という付加価値を販売の強みとして活かしていた。また、国内需要を梃子入れするため化粧品事業に進出したほか、清酒ベースの発泡酒やフルーツ酒など若い世代のニーズに合わせた多様な商品開発にも注力し、さらに酒粕を使ったカレーや洋菓子など、異業種他社とのコラボレーションによる付加価値化にも積極的に取り組んでいた。加えて先頃、新たな参入を発表したのが農業である。同社が開発に成功した酒造好適米について、これまでは農家に委託して契約栽培してきたが、農家も高齢化が進み後継者不足が叫ばれるなか、育成技術や栽培ノウハウを蓄積するため、現有人材を送り込んで自社生産に踏み出したところである。

総じて、企業を取り巻く環境が急速に変容する現状にあつては、「何もしないことこそが一番の経営リスク」とも言えるような認識が、急速に広がっているようである。そして、こうした危機感を背景に、全社を挙げ新規事業のシーズを探索しようとする専門組織や仕掛けまでもが形成され始めていたのは興味深かつた。

(株)安川電機では、「種まきプロジェクト」と称して社員から広くアイデアを公募していた。社内イントラに寄せられたアイデアはマーケティング部門が吸い上げ、可能性が認められればプロジェクトの形成(発芽)、そして最終段階となる事業化(開花)へと、5つのステージで検討の進捗状況が示される。社員の間で新たなことに取り組む気概とチャレンジ精神を醸成し、意識的に新規事業を生み出していこうとする仕掛けとして機能し始めていた。

また、JR東日本(株)では異業種他社や外部機関との人材交流などを活用し、新規事業を生み出す仕組みも有していた。近年の人材交流は「相互に新たな事業展開を模索できないかといった視点で行われることが多い」といひ、現在、「母数は限られているが、運輸、百貨店、エンターテインメント、不動産、金融など異業種他社との交流を行っているし、大学など研究機関への国内留学もある。また、国や自治体など行政機関との人事交流もあり、最近では北陸新幹線の開業に向けて、自治体から人材を受け入れている」とのことだつた。

## (2) 新規事業展開に伴い、必要な人材はどう確保・育成しているのか

新規事業展開に伴い、必要な人材はどのように確保・育成されているのだろうか。少なくともインタビュー調査企業では、新規事業に際してもあくまで内製での人材調達を基本としつつ、必要に応じて新規採用を組み合わせていた。JR東日本(株)では現在、営業収益の約1/3を占めるまでに成長した生活サービス事業の立ち上げに当たつても、希望する鉄道マンがキ

オスクや立ち食いそばなどの直営店で販売員を担いながら、接客や店舗運営のノウハウを蓄積させていったと聴き驚かされた。また、「自社にないノウハウの取得を目的として、百貨店やショッピングセンター、ホテルなど他企業へ出向することも少なくなかった」といい、とりわけ事業化の初期段階では、必要な能力・資質の育成手段として、出向など他社との人材交流が重要な一翼を担っていた。

不慣れな事業分野でもあえて外部人材を使わず内製で試行錯誤する背景には、例えば駅構内のショッピングセンターであっても「百貨店などとは異なる部分が多い。駅という通過点で、不特定多数の利用者ニーズに応えなければならない」などといった具合に、自社の強みを理解した人材だからこそ、他社とは異なる事業展開を行っていけるという経営戦略に裏打ちされていた。そのため「部門別採用」を開始し、鉄道事業とは異なる視点で、多様な事業に合わせた人材を確保していくようになった現在でも、育成期間途中における駅（窓口や改札、管理業務など）への配属を必須とし、「駅に集まってくる不特定多数の利用者ニーズに応える」ためのヒントを体得させるようにしていた。

一方、今後の海外展開に際しても、必要な人材を内製で育成することを基本に、「海外留学や、鉄道コンサルティング業務の中核人材を育成する OJT トレーニープログラム、公的機関や他企業でのビジネス経験などをメニューとした、グローバル人材の計画的な育成に取り組もう」としていた。また、内需産業のためこれまではそれほど行ってこなかった、外国人や留学経験のある日本人など外部人材の採用についても、卒業時期が3月以外の人を対象にした「秋入社制度」を新たに導入し、グローバル化に向けた戦力として取り込もうとしていた。

㈱安川電機においては、海外事業を含む積極的な事業展開に伴い、研修を通じて内製人材を選抜するという、中長期的な人事を意識した研修一体型の配置転換を充実させていた。例えば、「グローバル耐性強化プログラム」。ケーススタディを題材にグループ討議を通じた駐在員の役割や必要な資質等の理解、海外赴任経験者の講話による経験知共有を行うものである。同社では常時200人ほどの社員が3～5年の任期で海外に駐在しているが、「プログラム対象者は各事業部の人選に委ねており、いずれ海外赴任が想定される候補の母集団を形成する意味合いを持つ」という。

また、事業展開の変化は新規採用・育成のあり方にも影響し始めていた。同社は総合職として事務系と技術系の分類で採用を行っているが、「新中期経営計画ではグローバル人材の採用強化を打ち出しており、新規採用者に占めるグローバル人材比率を、2015年に事務系で100%、技術系で50%まで引き上げる見通し」という。

白鶴酒造㈱でも、化粧品事業や農業を含めて内製人材で賄っていた。内製による人材調達で、重要なのは「職種変更に係わらない配置転換」である。配置転換は、異動の元先双方に影響するデリケートなものであるため、各社各様の仕組みをベースに、ノウハウが蓄積されていた。

JR 東日本㈱では、面談で年一回、家族の状況や異動希望などを吸い上げる仕組みがあり、

駅・運転士などの現業部門から非現業部門への異動を含め、事業を横断する社内の人材交流を積極的に行っているという。

また、安川電機(株)の人事ローテーションは、「キャリアプラン制度」に基づいていた。同制度は毎年、社員各々が「将来目指すべき人材タイプ」や「経験したい職種」と、自身の「現在の姿」のギャップについて面談を通じて話し合い、個別のキャリアプランを策定するもの。

「現在の姿」は半期単位で行われる成果評価のほか、年単位で把握するコンピテンシーの発揮度、知識・スキル、資格等の保有状況、これまでに携わった製品・技術の履歴などを通じて客観的に明らかにする。そのうえで、将来像とのギャップを埋めるのに必要な、OJL（オン・ザ・ジョブ・ラーニング＝実際の仕事を通じた学びの機会）や人事ローテーション、教育・研修等を洗い出す。

白鶴酒造(株)では、配置転換に当たっての本人希望を、自己申告書を通じて年一回、吸い上げていた。自己申告書には仕事の現状や悩み、上司や部下、同僚との関係をはじめ、今後のキャリアに対する思いや自己啓発で取り組んでいること、就業に当たり配慮してもらいたいことなどを書き込んでもらう。これを基に、総務人事部が毎年、営業職のほぼ全員と技術職の1/3程度ずつを対象に個別面談を行う。そうして集められた情報すべてに労務担当と経営幹部が目を通し、社員約440人の適正配置を弾き出す。実際、インタビュー調査に応じてくださった人事部次長は、ボトリングの工場勤務から清酒づくりの職人に転向し、その後、国内営業・海外赴任に奔走するという、当に社内転職とも呼べるような職種変更を伴う配置転換の経験者だった。

長期安定雇用を特徴とする日本企業において、配置転換は雇用を守り抜きつつも柔軟な事業展開を行うため、古くから活用され日本企業の強みとなってきた雇用管理手法である。しかしながら、課題がないわけではない。(株)安川電機では「人事ローテーションに関しては、運用するほどに形骸化していった側面もあった」といい、「事業展開の変化に伴い計画的な人事ローテーションによる人材活性化の重要性が再認識され始めた」中で、改めてキャリアプラン制度を基礎に、人事ローテーションの巻き直しを図ろうとしていた。

また、JR東日本(株)でも、駅や輸送現場を重視した系統別の人材育成では、なかなか人が集まり難かった分野を中心に「公募制異動」を導入するなどして配置転換を挺入れしていた。一回目となる本年、財務や広報、不動産管理などで人材を公募したところ、結果として予想をはるかに上回る400人以上の応募があったといい、今後も配置転換を活性化する目的で利用したいと話す。

白鶴酒造(株)では、配置転換というシンプルな雇用管理手法を機能し続けさせるため、「人材や情報の断層が生じないように、毎年一定数の新規採用を続けてきた」と指摘し、配置転換による人材の調達・育成は、定期的な新規採用者の補充と表裏一体でこそうまく回せる手法であることを改めて気づかせてくれた。

### (3) 人材の育成・活用上の課題は何か

こうした中で現在、人材の育成・活用上、課題となっているのはどのようなことだろう。JR 東日本<sup>(株)</sup>では、社員の意欲を尊重し潜在的な能力を引き出す仕組みとして近年、とりわけ充実させてきたのが「応募型研修」だった。同社はこの間、JR 東日本総合研修センターをはじめとする多様な研修施設で、年間を通じ相当数の研修を実施してきた。例えば、①会社の経営方針や目標について理解したり、職場を活性化するための「人材開発研修」や、仕事をする上で必要な専門知識・技術を学んだり、資格を取得するための「知識・技術向上研修」がある。また、②異業種交流を通じて多様な価値観を学んだり、創造性の向上や人的ネットワークの形成、今後の事業展開を図るうえで必要なノウハウの習得などを目的とする社外研修もある。このほか、③高度な専門知識と広い視野を身につけるための「留学制度」(海外の大学院、国内の大学・大学院)や、自己啓発のための「(社内・外) 通信教育」なども整備されている。とはいえ、同社の研修は鉄道事業の安全・安心を守るという業務と直結したものが多く、社員にとって研修はともすると「与えられるもの」として硬直的に捉えられがちだった。そこで多様な事業を展開するようになった現在、「総体としてサービス品質を向上させようとするとき、相互の理解を深める必要がある」として、専門分野に係わらず自ら手をあげて参加してもらおう応募型の研修メニューを豊富化し、人材育成を拡充してきた経緯があった。

(株)安川電機も「企業の進化と成長を実現するのは人材であり、良い製品・サービスを生み出す基礎となる人材育成は、企業の発展に欠かせない重要課題の一つ」との考え方に基づいて、従来から教育・研修制度を充実させてきた企業である。例えば、円滑な新人育成を担うブラザー・シスター研修や、入社3年目まで毎年及ぶフォローアップ研修のほか、年齢や職位に応じた階層別研修などがある。また、費用の一部補助や報奨金を伴う自己啓発のための通信教育なども用意されており、同社の人材育成にかける熱意は、管理職に対して「目標管理の10%は必ず、人材育成項目に割かなければならない」ことを求める徹底ぶり。そうした中でここ数年、事業展開の変化に伴い集中的に拡充してきたのが、人事一体型の選抜研修である。例えば、部課長層対象の「次期経営リーダー候補育成コース」。さまざまな部署から人選を募り、経営幹部 OB や外部機関などを活用しながら10カ月間を費やし、国内外の主要管理会社の経営人材を育成するもの。経営情報のインプットに始まり、経営戦略の企画立案、リーダーシップ診断、財務・会計、ネゴシエーション・グローバルコミュニケーション演習までほぼ毎月、何らかの研修が施される。併行して個人テーマを設定し、研究成果を経営幹部にプレゼンしなければならないプログラムで、「受講後は配置異動による実践が前提になっている」。

一方、人材確保上の課題を尋ねると、JR 東日本<sup>(株)</sup>では過去の採用抑制に伴う社員年齢構成の歪みと、それによる技能伝承の断絶をあげた。国鉄末期から JR 発足当初までの8年間、新規採用を行わなかったため、40代に大きな年齢の断層があり、今後10年間での技術継承が非常に重要になるという。そこで昨年4月、新たな人事・賃金制度を導入し、55歳からの賃

金減額を段階的にフラットにするとともに、ミドル層には役割や責任に見合った手当を支給し、また、昇進制度の柔軟化を図るなどした。さらに、技術・技能に秀でた社員を対象に、60歳定年後も出向せず本体に残って、現職の若手社員に確実に技術継承してもらう「マイスター活躍制度」も新設したところだった。

㈱安川電機では、バブル入社組の活性化を課題にあげた。同社では、30歳代からのライフキャリアデザインセミナーを必須研修としており、30歳時点でキャリアの棚卸しを行う「キャリアコース」、46・47歳時点（45歳へ段階的に移行）で自らの今後のキャリアプランや会社への貢献などを思い描く「アクティブコース」、さらには58歳時点で退職後のことを考える「セカンドライフコース」の3つの区切りを新たに導入し、働き方を見つめ直してもらう仕組みとして活用しようとしていた。

白鶴酒造㈱では、高齢層のモチベーションアップが懸案となっていた。そこで、旧「専門職掌」を「エキスパート職掌」と「専任職掌」に分離・明確化するなど、30年以上使い続けてきた職能資格等級制度に初めて改訂を加えたところだった。管理職を任せ切れなかった場合等に、従来は専門職掌・総合職掌へ転換していたが、どうしても降格のイメージがつきまとい本人がやる気を失いがちだった。そこで「エキスパート職掌」としてさらなる活躍に期待を込め、転換時は処遇を一段昇格させる変更も加えた。また、55歳で役職定年を迎え、以降は専門職として働く仕組みについてもあえて「専任職」に括り直した。「雇用延長に伴い役職定年後さらに10年間のキャリアを築けるようになった。今後は50歳くらいで一度、キャリアを振り返ってもらう研修などを交えながら、入社から65歳まで生き活きと働き続けてもらえるようにしたい」と話す。

#### （4）小括

今回インタビュー調査を行った限りにおいて、新規事業に際して必要な人材は、職種変更には拘らない配置転換を基本に調達・育成されていた。また、グローバル化に当たっては、留学生など外部人材も積極的に取り込まれようとしていた。配置転換は、雇用の安定を図りつつも柔軟な事業展開を行う上で重要な人材の調達・育成手段だが、ともすると形骸化しがちである。多様な事業展開を手掛けるようになった各社ではその重要性が再認識され、制度原則への回帰や公募制（起爆剤）の導入などを通じ、制度が捩入れされつつあった。また、海外進出を含む多様な事業展開に伴い、社員の意欲や関心を引き出す応募型研修や、人事異動一体型の選抜研修など、「人材の能力・資質を高める育成体系」が拡充されてきた経緯もあった。雇用管理上、喫緊の課題としては、過去の新卒採用抑制に伴う技能継承の断絶期への対応、バブル入社組人材の活性化、管理職でない中高齢人材や役職定年者が65歳まで働きがいを持てる仕組みづくりなどがあり、いずれも「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」の改訂が行われていた。総じて、アンケート調査で明らかになった結果を、具体的な事例を持って確認することができた。

## 第2節 具体的事例

### 事例1 東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本）

国鉄の民営化から四半世紀が過ぎた。この間、JR東日本（概要参照）は当初の鉄道事業から目覚ましい進化を遂げ、現在では駅スペース活用事業やショッピング・オフィス事業など、鉄道と駅より派生する多様なサービス分野による運輸外収入が、連結ベースで約33%を占めるまでになった。ecute など駅ナカ商業施設にみられるステーションルネッサンスが進化の代表例で、現在、展開する事業はコンビニ、飲食、ショッピングセンター、ホテル、スポーツ・レジャー、広告など幅広いサービス分野に及ぶ。

IT・Suica 事業では、2001年にサービスを開始した非接触ICカード「Suica（スイカ）」の発行枚数が4,300万枚を超え、電子マネーとしての利用や他エリアの交通系ICカードとの相互乗入れなど、社会に大きなインパクトを与えた。また、子育て支援事業では、駅立地を活かした保育園等の開設で仕事と子育ての両立に寄与している。1日に約1,650万人を輸送する日本最大の鉄道会社は、総合サービス企業としても社会をリードし続けてきた。

そんな同社が昨年10月、通算5回目となる「グループ経営構想V—限りなき前進」を策定した。東日本大震災を「第二の出発点」と位置づけ、①究極の安全に向けて～災害に強い鉄道づくり、②サービス品質の改革～鉄道ネットワークの拡充等、③地域との連携強化～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化を「変わらぬ使命」に据えた。そして、「無限の可能性の追求」に向け、④技術革新～エネルギー・環境戦略の構築、ICTの活用、高速化、⑤新たな事業領域への挑戦～グローバル化、⑥人を伸ばし、人を活かす企業風土づくりというさらなる成長戦略を掲げている。

こうした事業展開・経営戦略の変化に伴う人材採用・育成の現状と今後の課題について、人事部ダイバーシティ推進グループの齋藤俊樹課長と松澤一美課長に話を聴いた。

### <企業概要>

本社:東京都渋谷区代々木  
 設立:昭和62年(1987年)  
 資本金:2,000億円  
 営業収益:連結25,321億円、単体18,174億円(2011年度)  
 社員数:59,130人(女性比率約8%)(2012年4月現在)  
 事業内容:旅客鉄道事業、貨物鉄道事業、旅客自動車運送事業、索道業、旅行業、倉庫業、駐車場業、広告業、図書・雑誌の出版業、金融業、前払式支払手段の販売業及びゴルフクラブ会員権、テニスクラブ等のスポーツ施設利用権等の販売業、電気通信事業、情報処理及び情報提供サービス業、損害保険代理業その他の保険媒介代理業、自動車整備業及び石油、ガス等の燃料、自動車用品の販売業、旅行用品、飲食料品、酒類、医薬品、化粧品、日用品雑貨等の小売業、旅館業及び飲食店業、一般土木・建築の設計、工事監理及び工事業、設備工事業、電気供給事業、動産の賃貸業及びイベントに関するチケット販売、クリーニング、写真現像等の取次業、不動産の売買、賃貸、仲介、鑑定及び管理業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具及び一般産業用機械器具製造業、看板・標識案内板等の製造・販売業、遊園地、体育施設、文化施設、学習塾等の教育施設、映画館等の経営、清涼飲料水、酒類の製造及び水産物の加工・販売業、骨材・石工品及びコンクリート杭・ブロック等の製造・販売業  
 グループ企業:72社

## 生活サービス事業の構築プロセス

振り返ると民営化以降、初めて策定した中長期ビジョン「FUTURE21」（1990年）で総合生活サービス企業化を掲げてから、とりわけ生活サービス事業は飛躍的な発展を遂げてきた。鉄道事業のみだったことを鑑みると、生活サービス事業に必要な人材はどのように採用・育成していったのだろうか。

「生活サービス事業はそもそも、鉄道に付随する関連事業の位置づけでスタートした。現在では、鉄道事業、生活サービス事業、IT・Suica事業が経営の三本柱となっているが、当時はまだ草創期であり、社員発案のさまざまな新規事業に挑戦したり、構内営業も自前で喫茶や立ち食いそば、キオスクなどの店舗を数多く運営していた。生活サービスを希望する社員は、そうした直営店に販売員として配置し、接客や店舗運営全般の経験を積むことが多かった。

その一方で、生活サービス事業分野を育て、人材も育てようと、百貨店やショッピングセンター、ホテルなどへ自社にないノウハウの取得を目的として、グループ会社や他企業へ出向することも少なくなかった。総合職の採用は、民営化後しばらくは、鉄道事業と明確な区分はなかったが、1997年以降、生活サービス事業分野の拡大に合わせて「生活サービスフランチャイズ制度」を導入し、生活サービス事業に軸足を置いた運用を行う中で人材育成を図ることとした。さらには2003年より、「部門別採用」を開始し、鉄道事業とは異なる視点で人材を確保していくようになった。

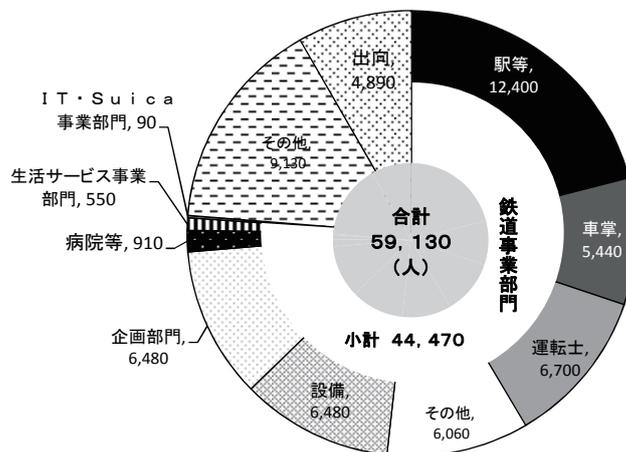
現在、JR本体とグループ会社の役割分担に基づき、主として運営を担うグループ各社でも社員採用を行っており、JR本体の生活サービスに従事する社員比率は高くないが、さまざまな分野で活躍している（図表75）。

社員の育成について、現在、育成期間を入社後5年と手厚く設けている。具体的には、まずグループ会社等へ出向し、運営会社で現場の実務を経験した上で、JR本体に戻り、支社での生活サービス推進業務などに配置している。その後は、個々の希望を尊重しつつ専門性を高め、JR本体とグループ会社への出向を行き来する中でキャリアを積んでいくことになる。管理職層に上がってからも、キャリアパスはさまざま。40歳代でグループ企業の取締役として経営の一翼を担うこともあるし、本体に戻って部課長として事業領域をマネジメントすることもある。

そうした中で近年、改めて育成体系に組み込んだのが、育成期間途中（3年目）における駅（窓口や改札、管理業務など）への配属だ。過去にも行っていたが、百貨店GRANDUOやホテルメッツ、ecuteのような駅ナカが発展し始めた2000年代、専門性を追求することが優先され駅への配属は休止していた。だが、事業の拡大、伸張により、改めて駅配属の有効性が見直されるようになった。駅や駅周辺を開発していく上では、駅をきちんと理解することが重要だ。また、当社の生活サービス事業は百貨店などとは異なる部分が多い。駅に集まってくる不特定多数の利用者ニーズに応え、駅という生活導線上、通過点で、利用者のニーズ

に応えなければならない。ビジネス視点は与えられるものではなく掴むもの。駅から続く導線を基本に、駅とその周辺に広がる街作りに必要な生活サービス事業とは何なのかのヒントを体得してもらうようにしている」（松澤氏）。

図表 7 5 系統別社員数



鉄道事業の人材が系統を超え横断的に異動するようなことは、どの程度あるのだろうか。

「事業を横断した社内の人材交流も積極的に行っている。専門性を高めることはもちろん重要だが、総体としてサービス品質を向上させようとするとき、相互の理解を深める必要がある。当社には年1回、面談で、家族の状況や異動希望などを吸い上げる仕組みがある。異動は本人の希望だけでなく、特性などを充分踏まえることになるが、駅・運転士などの現業部門から、非現業部門への異動も行われている。また、新たに「公募制異動」も導入した。駅や輸送現場を重視した系統別人材育成では、現在業務との関連性からなかなか人が集まり難かった分野として、1回目の本年、財務や広報、不動産管理業務を中心に募集したところ、ふたを開けると400人を超える応募があり驚かされた。通常の人事異動に加えたバリエーションのひとつとして活用していきたい。

近年は鉄道事業の中でキャリアを終える人材だけでなく、多様な業務で活躍するキャリアを描く人材も増えた。専門性を高める人材と、横断的にさまざまな業務経験を持つ人材を、組織内にバランス良く配置することで、相乗効果を生み出せるような環境を築いている」（齋藤氏）。

異業種他社との人材交流を通じた人材育成などはどの程度行われているのだろう。

「母数は限られているが、運輸、百貨店、エンターテインメント、不動産、金融など異業種他社との交流も行っているし、大学など研究機関への国内留学制度もある。また、国や自治体など行政機関との人事交流もあり、最近では北陸新幹線の開業(2014年度末)に向けて、自治体から人材を受け入れている」（齋藤氏）。

「かつて GRANDUO 立ち上げの際に、ノウハウ習得のため大手百貨店に大量の人材受入れ

と育成をお願いした経緯もあるが、現在は、他企業や外部機関との人材交流は育成のためというより、相互に新たな事業展開を模索できないかといった視点で行われることが多い」（松澤氏）。

### 人材の育成体系をめぐる近年の動向

「グループ経営構想Ⅴ」ではさらに「人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり」を目標に掲げた。人材育成は現状、どのように行われているのか。また、近年の変化はどうなっているのだろうか。

「当社では、JR 東日本総合研修センターをはじめとする多様な研修施設で、年間を通じ相当数の研修を行っている（図表 7 6）。「社内研修」としては、会社の経営方針や目標について理解したり、職場を活性化するための「人材開発研修」や、仕事をする上で必要な専門知識・技術を学んだり、乗務員になるのに必要な資格を取得するための「知識・技術向上研修」がある。また、異業種交流を通じて多様な価値観を学んだり、従来の思考の殻を破る創造性の向上、人的ネットワークの形成、今後の事業展開を図るうえで必要なノウハウの習得などを目的とする「社外研修」もある。このほか、高度な専門知識と広い視野を身につけるための「留学制度」（海外の大学院、国内の大学・大学院）や、自己啓発のための「（社内・外）通信教育」なども整備されている。

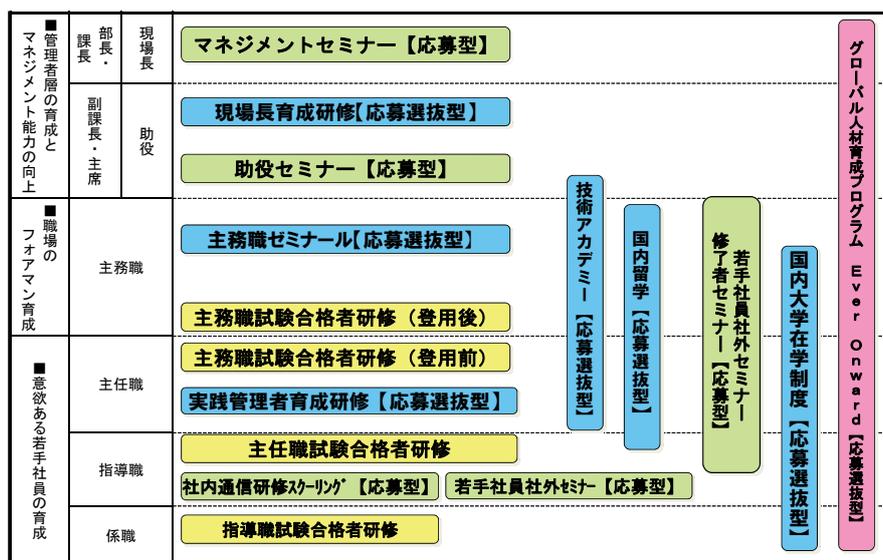
図表 7 6 主な研修実績

研修種別	2011年度	主な研修概要
人材開発研修	29,500人	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ会社の新任取締役・監査役セミナー</li> <li>●マネジメント研修</li> <li>●管理者セミナー</li> <li>●新入社員および若手社員研修</li> <li>●昇職試験合格者研修</li> <li>●My Project関係研修</li> </ul>
知識・技術向上研修	56,300人	<ul style="list-style-type: none"> <li>●運転士、車掌養成研修</li> <li>●訓練センター・営業トレーニングセンター研修</li> <li>●各種業務知識・技術力向上研修</li> </ul>
社外研修	4,800人	<ul style="list-style-type: none"> <li>●異業種交流研修</li> <li>●各種資格取得研修</li> <li>●海外研修</li> </ul>
合計	9万600人	

そうした中で近年、社員の意欲を尊重し、潜在的な能力を引き出す仕組みとして、特に充実させてきたのが「応募型研修」だ（図表 7 7）。当社では従前から、鉄道事業の安全・安心を守るための研修が整えられてきたが、業務と直結したものが多く、社員にとって研修はともすると「与えられるもの」として硬直的に捉えられる側面が強かった。こうした中で、多様な事業を展開するようになったことと、さまざまな視点で物事を考えられなければ、結果として鉄道の安全・安心も守れないと認識されるようになり、専門分野にかかわらず自ら手をあげて参加してもらう研修メニューを増やしていった経緯がある。

例えば、「実践管理者育成研修」は将来、管理者を志す人で一定の資格要件を満たしていれば参加できる。さまざまな職種が一堂に会し、物事の考え方や異業種他社の取り組み、グループ討議やリーダーシップ演習など、福島県白河市の研修センターに2カ月間泊まり込んで受講してもらう。」(齋藤氏)。

図表 7 7 人材育成プログラム（応募型研修）の体系と概要



研修名	主な対象者	研修概要
若手社員社外セミナー	満30歳以下の社員	社会人としての視野の拡大を目的として、会社が指定した社外の教育機関や大学が開催するオープンセミナーや異業種交流等を勤務時間外で受講できる制度。費用は会社が負担する自己啓発支援制度の一つ。全90コース。
若手社員社外セミナー修了者のためのセミナー	若手社員社外セミナーを修了した社員	若手社員社外セミナーを修了した社員に対して、継続してモチベーションの向上と視野の拡大を行えるようにセミナーを実施。「図解思考(基礎編、応用編)」「文章術」「ロハスビジネス」から1講座を選択し、最大4講座を4年間で受講することができるセミナー。
実践管理者育成研修	満40歳未満の主任職の社員	次代を担う管理者を目指す社員が、約2か月半の間、福島県白河市にある研修センターに合宿し、マネジメントの基本、コミュニケーションやプレゼンテーション、課題研究などに取組み、管理者に求められる資質や系統を超えたチームワークを修得する
主務職ゼミナール	主務職の社員	管理者を補佐し、人材育成をはじめとする職場の重要な課題の解決に向けて様々な役割を担う「職場のフォアマン」の育成を目指す。チームワークづくりに必要なコミュニケーション、リーダーシップ等について学ぶ。
助役セミナー	助役職の社員	現場管理者がマネジメントやリーダーシップ、コミュニケーション等に関するテーマの部外有識者の講義等を受講することができるセミナー。
現場長育成研修	助役職等の社員	現場長を目指す助役に対し、現状を変える強い志と率先垂範の実行力を身につけるための研修。自己革新とチャレンジを続ける管理者の育成を目指す。

「応募型研修には、長期間にわたるものだけでなく、短期間で受講できるものもある。コミュニケーション研修や図解で考える研修、プレゼン力向上研修など。受講希望が概ね叶うように、さまざまな日程で多様なメニューを提供している。少なくとも本社で提供しているメニュー総数は百余りを数える。他にも例えば、幹部のメッセージを直接聴ける研修など、支社が独自に提供しているものもある。

研修は、社員の意欲・能力を高めることを目的としているが、日常の仕事を離れ、違った視点で発想してもらうことも重要な狙いで、結局は鉄道運営の安全・安心に集約されるものだと考えている。また、狙いは他にもある。鉄道事業の安全・安心は、専門性の追求とチームワークのサービス業である。さまざまな系統が、その役割を果たし結束することで鉄道業

は成り立っている。鉄道そのものがダイバーシティ。ともすれば、縦系統が強くなりすぎると横のつながりの欠如になりかねない。応募型研修は、異なる職種の人材が交流できる場を、意図的に作り出す仕組みとしても機能している」（松澤氏）

### 海外事業の展開人材の育成・確保

「グループ経営構想 V」では、グローバル化への挑戦も掲げた。必要な人材を確保するための育成方針はどうなっているのだろうか。

「国内外の企業と連携した「海外鉄道プロジェクト」への参画などグローバル展開に向けた対応が求められるなか、海外留学や、鉄道コンサルティング業務の中核人材を育成するOJT トレーニープログラム、公的機関や他企業でのビジネス経験などをメニューとした、グローバル人材の計画的な育成に取り組もうとしている。海外留学制度は従前からあったが、今まで以上に多くの社員が経験できるよう応募条件の緩和や選択肢を広げていきたい。とはいえ、グループ経営構想によろやく、グローバル化への挑戦を明記できるようになったばかり。従前からあったパリ、ニューヨークに加え、シンガポールやブリュッセルに、新たに事務所を開設したところだ。当面は、グローバル化に備えた体験プログラムが中心になると考えている」（齋藤氏）。

関連して、外国人留学生の採用や運用はどうなっているのだろうか。

「採用実績はあるが、現状は未だ少数である。グローバル化に向けた強力な戦力になり得るため、今後は外国人留学生などの採用も強化しなければならないだろう。現在、海外から日本の大学・大学院に留学されている方や、海外の大学・大学院で学ぶ卒業時期が9月など3月以外の方を対象に、秋入社も可能にするなどの見直しを進めているところだ」（齋藤氏）。

### イノベーションと女性の活用

女性の活躍促進にも積極的に取り組んでいる同社。女性の活用は、多様な事業展開や職場の活性化にどう寄与しているのだろうか。

「女性の活用はトップのリーダーシップで強力に推進されてきた。現在、女性社員は約5,100人と大台に乗り、社員に占める割合でも8.6%まで増えた。まだまだとの見方もあるが、6人の駅長が誕生し、山手線の車掌の4割は女性が担う<sup>30</sup>。1999年の労働基準法改正による「女性保護規定の撤廃」で採用を拡大した社員が中堅に到達し、助役などとして管理職の一翼を担う、頼もしい存在に成長している。

男性職場に女性の視点や新たな気づきを取り込まれ、イノベーションにつながった事例は少なくない。例えばブレーキライニングの製造現場に女性技術者が投入されたことで、もっと軽い素材で代替できないかという新たな視座を得た。重い物をいかに安全に運ぶかという

<sup>30</sup> 同社における女性活用については、ビジネス・レーバー・トレンド2011年12月号18～21頁参照。

QC はやり尽くしていたが、素材自体を変えるという新しい着想、発想転換は女性の特性を活かしている。そうして、女性技術者の着眼点に職場が呼応し、チームで変革を成し遂げた点が重要だ。ecute にしても、チームが一丸となって押し上げたからこそ真の意味で女性が、男性が、ではない「お客さまに喜ばれるエキナカ」が実現したものだ」（松澤氏）。

### 人材の採用・育成上の課題

それでは、人材の採用・育成上、今後の課題をどうみているのだろうか。

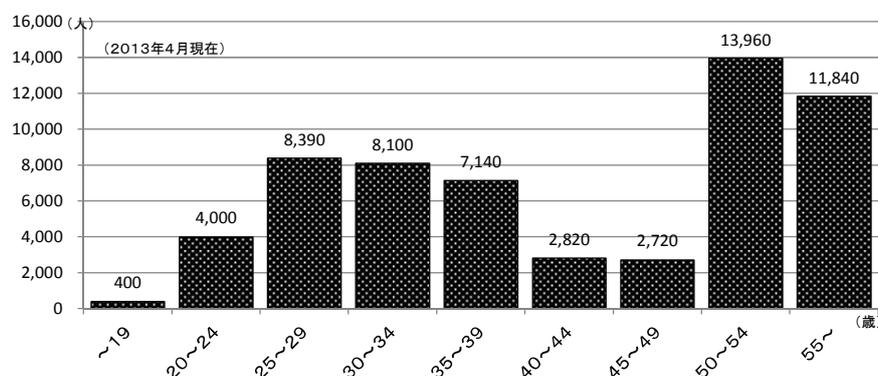
「この10年ほどで国鉄時代に採用された多くの社員が定年退職期を迎え、社員数が減少する見通しだ。少子高齢化が進むなか、必要な人員をしっかりと確保していかなければならない。

また、当社は国鉄末期からJR発足当初までの8年間、新規採用を行わなかったため40代に大きな年齢の断層があり、今後10年間での技術継承が重要となる（図表78）。そこで昨年4月、新たな人事・賃金制度を導入し、55歳からの賃金減額を段階的にフラットにした。また、ミドル層には、役割や責任に見合った手当の支給や、従来の制度より柔軟性を持った昇進制度とした。

さらに60歳定年後も出向せず、本体において、現職の若手社員に対し確実な技術継承を図る目的で、特に技術・技能に秀でた社員を対象に、「マイスター」として活躍してもらえる制度を新設した。当社は今年度から施行された高齢法の改正によらず、2008年度から希望者全員を65歳まで再雇用する制度を導入するとともに、本体の比較的軽微な業務を委託することでグループ一体となった業務体制の構築を進めてきた。今後もベテラン層のノウハウを活用しながら、グループ一体となって安全・安定輸送に努めていきたい。

こうした課題に対応しながら、さらにグローバル化など新たな領域で活躍する人材を育成していくことが課題になる。今後も少子高齢化が継続する中で、ダイバーシティの推進を図りながら、将来を見据え、進めていかなければならないと考えている」（齋藤氏）。

図表78 社員の年齢構成（単体）



## 事例2 株式会社安川電機

国内有数の石炭の産地として知られ、官営八幡製鐵所の操業を機にさまざまなものづくり産業が集積してきた北九州。石炭搬送に使用するモータ製造からスタートした株式会社安川電機は、1915年の設立以来、同地にグループ経営と技術開発の本拠地を構える（概要参照）。

「事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献する」との経営理念に基づき、「モータの安川」から「オートメーションの安川」を経て、「メカトロニクスの安川」へと絶えず進化を続けてきた。現在は「モーションコントロール」「ロボット」「システムエンジニアリング」を基幹事業とし、「ACサーボモータ」「インバータ」「産業用ロボット」の3つの製品群で世界シェア No.1 を誇る。

現在は世界 28 カ国で事業を展開。生産拠点を 9 カ国に置き、売上高の半分以上（2012 年度実績で 54%）を海外で稼ぎ出す。そんな同社が本年 4 月、新中期経営計画「Realize100」を発表した。創立 100 周年に当たる 2015 年度に向けて、「ロボティクスヒューマンアシスト」と「環境・エネルギー」の2つの事業領域で、新たな市場に踏み出すという。今なぜ、新規事業展開なのか、そうした事業戦略を支える人材の採用・育成にはどのような対応が求められるのか、人事総務部の池内直樹・労政・安全グループ長に話を聞いた。

### <企業概要>

本社：福岡県北九州市八幡西区黒崎城石  
 設立：大正4年(1915年)  
 資本金：230億円  
 連結売上高：3,103億円  
 社員数：10,383人  
 [年間平均臨時雇用人員3,284人](2013年3月現在)  
 事業内容：モーションコントロール（一般産業機械から工作機械まで、ドライブ・モーション・コントロールの豊富な製品群とアプリケーションノウハウを提供）、ロボット（産業用ロボット「モートマン」等超メカトロ機器の提供）、システムエンジニアリング（様々なプラントにおけるシステム構築の提案等）、情報（ソフトウェアやコンピュータ周辺機器の開発等）ほか  
 グループ企業：子会社81社及び関連会社24社

### 今なぜ、新規事業が必要なのか

新中期経営計画「Realize100」では、「事業遂行力・高収益体質」「グローバル経営」の実現と「新規事業の創出・コア事業化」を基本方針に据え、2015年度に達成を目指す数値目標として「営業利益率10%以上」「海外売上高比率65%」「新規事業売上高400億円」を掲げた。

「グローバル経営」とは、グローバルな発想の経営に加え、世界中どこでも地域に根ざしたベストな対応ができる体制の構築をめざすもの。とくに大きな需要を見込む中国ではロボット工場を新設し、供給能力を強化したところで、効率化とリスク分散のため今後、集中生産を「グローバル2極点生産（日本+1極）」へ移行していく。こうした動きに伴い、国内工場の位置づけは「マザー工場として、生産技術の研鑽と製造技能の伝承を担う」（池内氏）ものへと変化する。

一方、国内で同社の製品は、例えば「インバータ（モータ回転数の制御装置）」なら産業機械からエアコン、冷蔵庫、洗濯機、エレベータなど身近なものまで広く応用されている。また、産業用ロボットは自動車や電機などの生産工場で、溶接や塗装、液晶や半導体の搬送などに幅広く活用されている。買い換えを含む需要は底堅いが、国内では例えばロボットがロボットを生産するような徹底した自動化の追求など、海外工場に先駆けた生産革新の要請もある。そのため、「生産量を確保するには新規事業をしっかりと立ち上げていかなければならない。当社の世界トップシェア製品も、ビジネス化まで30年以上を要している。将来のビジネス化に向けた、新たな市場開拓が喫緊の課題となっている」（同）。

### イノベーションを生み出す組織体制

新規事業として、同社が有望視するのが「バイオメディカルロボットシステム」や「リハビリ機器、介護支援機器」など「ロボティクスヒューマンアシスト」分野と、「太陽光パワーコンディショナ」「自動車等の電気駆動システム」「大型風力発電用の電機品」など「環境・エネルギー」分野だ。

前者は、産業用ロボットで培った技術を、よりひとに近い分野で働くロボットシステムに応用するもの。たとえば、人間と同様の動作ができる双腕ロボット。新薬開発や細胞培養等の場面で、ひとに代替して長時間・危険作業を行うようなことが考えられる。また、滑らかに制御できるモーション技術は、脳疾患等のリハビリ機器や、高齢者介護のアシスト機器などに応用できるという。

これらの事業化に向けて一昨年、技術開発本部の指揮下に専門組織「スマートロボティクスセンタ」が設置された。ロボティクスヒューマンアシスト領域の新市場を創造するため、海外も視野に入れた技術探索・製品企画・研究・開発・市場開拓など、事業化に向けた検討作業全般を担う。

さらに一昨年から、事業部の壁を越え全社を挙げ新規事業のシーズを探索するため、社員から広くアイデアを公募する「種まきプロジェクト」も導入された。社内イントラに寄せられたアイデアはマーケティング部門が吸い上げ、可能性が認められれば具体的な検討プロジェクトが形成される。

「ひとつ例をあげれば、当社のオートメーションや環境エネルギー、水処理などの技術を踏まえ、新しいプロジェクトを構築しようというアイデアに対して先頃、社内公募で人材が集められた。思った以上に多い15人の応募があり、プロジェクトリーダーとシステム技術担当者の2人が選ばれた」

イントラには、アイデアの発信（種まき）からプロジェクトの形成（発芽）、そして最終段階となる事業化（開花）へと、5つのステージで検討の進捗状況が示される。新たなことに取り組む気概とチャレンジ精神を醸成し、意識的に新規事業を生み出していこうとする仕掛けとして機能し始めている。

### 計画的な人事ローテーションを重視

事業展開の変化に伴い、人材の採用・育成面ではどのような対応が求められるのだろう。池内氏は「計画的な人事ローテーションによる人材の活性化が不可欠になっている」と話す。

同社の人事ローテーションは、「キャリアプラン制度」をベースにしている。制度は毎年、社員各々が「将来目指すべき人材タイプ」や「経験したい職種」と、自身の「現在の姿」のギャップについて面談を通じて話し合い、個別のキャリアプランを策定するもの。「現在の姿」は、半期単位で行われる成果評価のほか、年単位で把握するコンピテンシーの発揮度、知識・スキル、資格等の保有状況、これまでに携わった製品・技術の履歴などを客観的に明らかにする。そのうえで、将来像とのギャップを埋めるのに必要な OJL（オン・ザ・ジョブ・ラーニング＝実際の仕事を通じた学びの機会）や人事ローテーション、教育・研修や自己啓発等を洗い出す仕組みだ。

「人事ローテーションに関しては、運用するほどに形骸化していった側面も過去にはあった。だが、事業展開の変化に伴い、計画的な人事ローテーションによる人材活性化の重要性が再認識され始めた。ボリューム感のあるバブル期採用の人材活性化といった課題もあり、キャリアプラン制度を基にした人事ローテーションの巻き直しを図ろうとしている最中にある」

### 重要性増す選抜研修

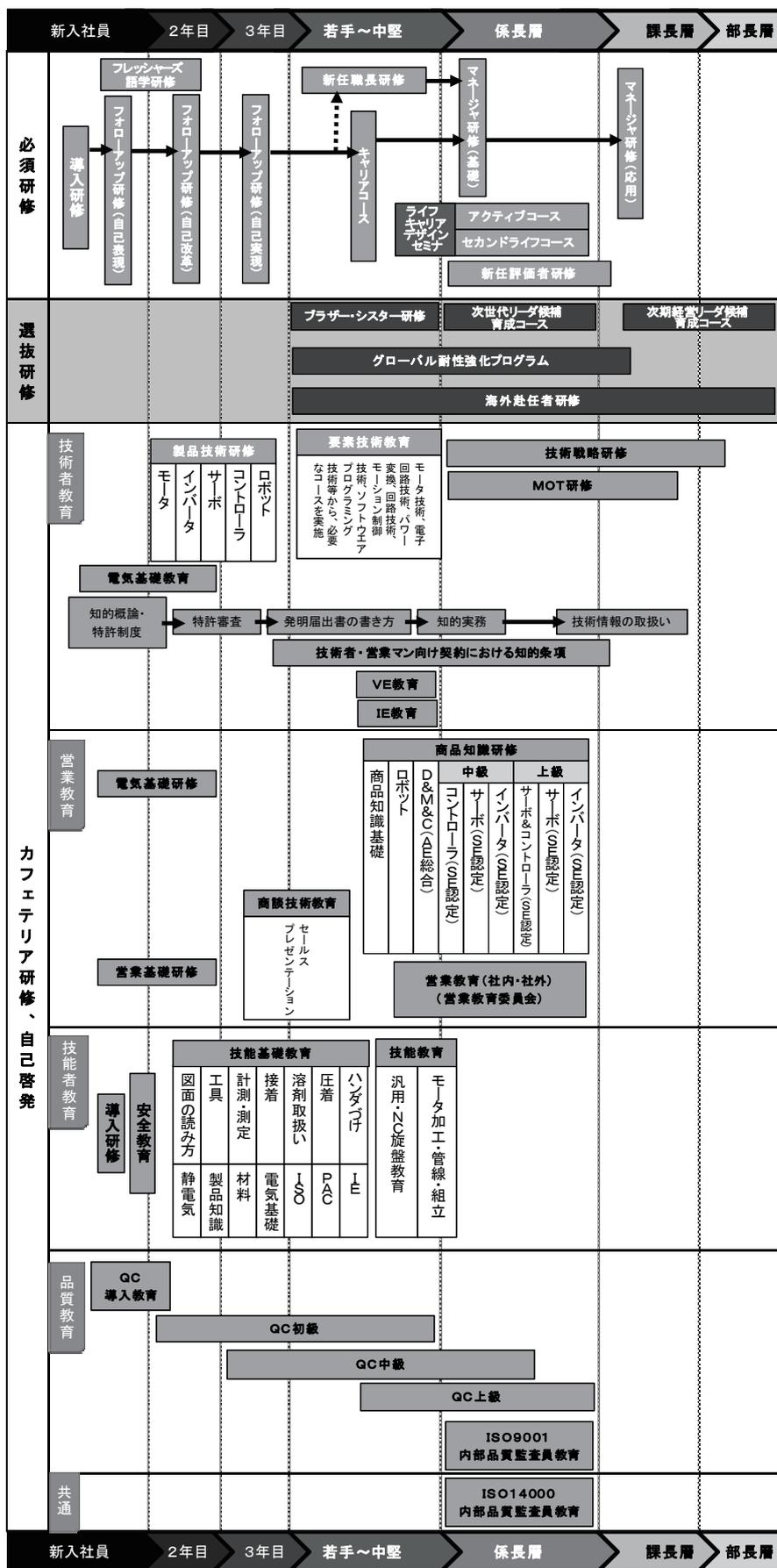
事業展開の変化に伴い、教育・研修制度も拡充の必要に迫られてきた。

「企業の進化と成長を実現するのは人材であり、良い製品・サービスを生み出す基礎となる人材育成は、企業の発展に欠かせない重要課題の一つ」と考える同社は従来から、充実した教育・研修制度を持つ（図表 7 9）。円滑な新人育成を担うブラザー・シスター研修や入社 3 年目まで毎年のフォローアップ研修をはじめ、年齢や職位に応じた階層別研修などがある。

また、30 歳代からライフキャリアデザインセミナーも必須研修としている。セミナーは大きく 3 つのコースで構成。30 歳時点でのキャリアの棚卸しを行う「キャリアコース」、46・47 歳時点（45 歳へ段階的に移行）で自らの今後のキャリアプランや会社への貢献などを思い描く「アクティブコース」、さらには 58 歳時点で退職後のことを考える「セカンドライフコース」だ。

一方、個々の自律性を尊重したカフェテリア研修として、技術教育、営業教育、品質教育、語学研修なども用意されている。また、費用の一部補助や報奨金を伴う自己啓発のための通信教育なども準備されている。同社の人材育成にかける熱意は、管理職に対して「目標管理の 10%は必ず、人材育成項目に割かなければならない」ことを求める徹底ぶり。それは新規入社者の 3 年以内の離職率が 1.4%という、高い定着率にもつながっている。

図表 7 9 研修全体図



そうした中でここ数年、集中的に拡充してきたのが、中長期的な人事を意識した「選抜研修」だ。たとえば「グローバル耐性強化プログラム」。ケーススタディを題材にグループ討議を通じた駐在員の役割や必要な資質等の理解、海外赴任経験者の講話による経験知共有を行う。同社では常時200人ほどの社員が3～5年の任期で海外に駐在しているが、「プログラム対象者は各事業部の人選に委ねており、いずれ海外赴任が想定される候補の母集団を形成する意味合いを持つ」（池内氏）。

同様に、係長層を対象とした「次世代リーダ候補育成コース」や、部課長層対象の「次期経営リーダ候補育成コース」も人事一体型の選抜研修だ。例えば後者は、国内外の主要管理会社の経営人材を育成するためさまざまな部署から人選を募り、経営幹部OBや外部機関などを活用しながら10カ月間にわたり実施するもの。経営情報のインプットに始まり、経営戦略の企画立案、リーダーシップ診断、財務・会計、ネゴシエーション・グローバルコミュニケーション演習までほぼ毎月、何らかの研修が行われる。併行して、個人テーマを設定し、研究成果を経営幹部にプレゼンしなければならないプログラムで、「受講後は配置異動による実践が前提になっている」。

### 新卒の採用・育成にも変化

事業展開の変化は、新規採用・育成のあり方にも影響し始めている。同社は総合職として事務系と技術系の分類で採用を行っているが、「新中期経営計画ではグローバル人材の採用強化を打ち出しており、新規採用者に占めるグローバル人材比率を、2015年に事務系で100%、技術系で50%まで引き上げる見通し」という。また、同社では入社直後の約3カ月間は事務系・技術系を問わず工場実習を行うが、国内にとどまらず全員、中国現地法人での工場実習も必須にしている。

グローバル展開がもはや不可逆な流れとなり、国内では新規の事業展開も求められる中で、人材の採用・配置、育成のあり方が今、着実に変わり始めている。



産業用ロボットの製造プロセス（㈱安川電機提供）

### 事例3 白鶴酒造株式会社

良質の地下水（宮水）と六甲おろしの厳しい寒気により、日本随一の酒どころとして栄えてきた兵庫・灘五郷。寛保3年（1743年）に創業した白鶴酒造株式会社（概要参照）は、代表銘酒「白鶴」を260年以上、製造し続けてきた。戦災で酒造蔵の9割を消失しながらも、昭和27年（1952年）に国内初となる鉄筋コンクリート製の酒造蔵を竣工。設備の増強を重ねて現在、3つの醸造所と精米、原酒、ボトリングなどの生産拠点を灘に置く。近年は海外事業や化粧品事業などにも進出しながら、清酒の国内販売シェアトップを維持してきた。同社における事業展開の推移と人材の確保・育成方法について、総務人事部の大利清隆次長と小寺隆次長に話を聞いた。

#### <企業概要>

本社：兵庫県神戸市東灘区住吉南町  
 設立：昭和2年（1927年）  
 資本金：4億9,500万円  
 年間総売上高：345億円（2012年3月期）  
 社員数：442人（女性比率約30%）  
 事業内容：①清酒の製造、販売及び媒介②焼酎、リキュール、みりん、その他酒類の製造、販売及び媒介③ビール、醤油、清涼飲料水、その他食料品の販売④輸入ワインの販売⑤不動産の賃貸⑥化粧品の販売  
 主要関係法人：HAKUTSURU SAKE OF AMERICA, INC.、白栄物流システム株式会社、白鶴不動産株式会社等

#### 国内需要に危機感、海外事業を展開

かつて膨大な労働力を要した酒造りの工程。現在では産業機械やコンピュータ制御、分析化学などの技術革新に支えられ、大幅な省力化が図られたように見える。だが、肝心の発酵メカニズムは江戸時代から変わらない。麹菌と酵母による生命作用は、湿度や温度に左右されやすく非常にデリケート。同社では、社員の半数弱を技術職が占め、丹波杜氏の技・ノウハウを継承してきた。

しかし、時を経て食文化は変容し、アルコール飲料も多様化した。同社は相対的なシェアを伸ばし続けているとはいえ、清酒自体の国内消費量は右肩下がりだ。ピーク時（1970年代）に150万kl以上あった消費量は、直近では4割程度まで落ち込んでいる。灘五郷、京都・伏見、伊丹など酒どころのメーカーが、共同で商品（生一本）を開発したり、需要喚起に乗り出すなど、先行きに対する危機感は強い。

今後の方向性を模索する各社が、こぞって進出したのが海外だった。70年代後半から、営業企画部の一角でワインの輸入を手掛けてきた同社も、2003年に海外営業部を新設。2年後には、米・ロサンゼルスに、現地法人 HAKUTSURU SAKE OF AMERICA, INC. を設立した。現在、北米をはじめ、タイ、中国、ブラジル、韓国、台湾など40カ国以上に販売網を拡大している。海外で清酒は未だ富裕層向けの高級飲料のため、海外売上高が全体に占める割合は3~5%程度に過ぎない。だが、震災の年を除けば2桁に近い伸び率を毎年記録しており、見

通しは明るい。

こうしたなか、外国産米を使い、現地生産に踏み切った競合他社もあるが、同社はあえて国内生産にこだわっている。食の安全・安心に対する関心が高まるなか、「日本で作った、日本人が本来飲んできた清酒」をむしろ付加価値として重視するためだ。だから、同社の海外事業は現地駐在員だけでなく、国内で営業事務を後方支援する要員などの雇用増につながってきた。

### 化粧品開発、農業にも進出

清酒需要の落ち込みを受け、国内では清酒ベースの発泡酒やフルーツ酒など、若い世代のニーズに合わせた商品開発も積極的に行ってきた。また、バイオテクノロジーの技術研究を応用し、清酒エキスと米糠を原料とする化粧品を開発。2004年から通信販売を開始するとともに、2006年には化粧品事業部を新設し、入浴剤や石鹸などを含めた拡販に取り組んでいる。

異業種企業とのコラボレーションによる商品開発も行ってきた。食品メーカーと共同で、清酒を使った洋菓子や酒粕を使ったカレーなどを開発・販売。また、2011年には樹脂メーカーと連携し、酸素を遮断し風味を損なわない機能性と廃棄が容易で軽量の利便性を併せ持つペットボトル入りの清酒を、業界で初めて市場に送り出した。

さらに先頃、新たな参入を発表した事業が農業だ。酒造好適米として知られる「山田錦」の父母品種を掛け合わせ、同社が開発に成功した「白鶴錦」。2007年の品種登録以降、委託農家で契約栽培を行ってきたものの、農家も高齢化が進み、後継者問題に直面している。また、独自米の看板商品だけに、同社として今後、安定的に育成していくための栽培条件やノウハウの蓄積も不可欠だ。そこで、現有人材3人を送り込み、白鶴錦の自社生産に踏み出した。

### 職種に拘らない配置転換で人材調達

こうした事業展開の変化に伴い、必要な人材はどのように確保・育成してきたのだろうか。大利氏は「必要な人材はすべて、社内での配置転換と現場のOJT教育で賄ってきた」と話す。

同社は主に、「技術職」（生産労務職および研究開発職）と、「営業職」（販路開拓だけでなく、通販等販売事務、商品企画等を含む）の2つの区分で人材を採用している。いわゆる職種別採用は、人材の異動・配置が硬直的になりがちだが、同社では本人の希望に基づき柔軟に、職種をまたぐ配置転換を行ってきた。

配置転換に当たっての本人希望は、自己申告書を通じて年1回、吸い上げる。自己申告書には、仕事の現状や悩み、上司や部下、同僚との関係をはじめ、今後のキャリアに対する思いや自己啓発で取り組んでいること、就業に当たり配慮してもらいたいことなどを書き込んでもらう。これを基に、総務人事部が営業職のほぼ全員と技術職の3分の1程度ずつに毎年、個別面談を行う。そうして集められた情報に、労務担当と経営幹部が目を通し、社員約440

人の適正配置を弾き出す。

「自己申告制度は、昭和 54 年（1979 年）から継続しているもの。この間、適材適所の配置ノウハウを蓄積してきた。人事は、1 人動かすと異動元と異動先の両方に影響する。そのため一気に、大幅な変更を行うことは難しい。労務担当が一定のビジョンを持ち、時間を掛け理想へ近づけていくことが重要だ」（大和氏）とその要諦を語る。

### 技術職→営業職→管理部門へ

1977 年入社で勤続 36 年を数える大和次長自身、社内転職ともいえる職種・配置転換を経験してきた。技術職で入社し、清酒の容器充填など製品化の最終工程に従事するようになったものの、やがて酒造り本体に触れたいと強く願うようになった。数年越しで自己申告書に書き続け、96 年に晴れて醸造所に異動。丹波杜氏の伝承技術を学ぼうと、今度は相当の労力を費やして作っている清酒をもっとたくさんの人に飲んでもらいたいと考え始めた。

2003 年から営業職に転換し、大阪支社へ異動になった。清酒を使った調理法の提案や勉強会など、顧客との関係構築にやり甲斐を感じ始めた矢先（2004 年）、海外営業部への異動が決まった。役員と直接、飲み語り合う機会などを通じ、経営方針を理解し共鳴していたため、辞令を受けて奮起し、海外営業に奔走した。そうした多様な経験を評価され、2009 年から管理部門に異動した。現在は人材配置や採用活動の管理、人事処遇制度の整備などを任されている。

### 必要な教育はすべて OJT で

同社では、職種変更を伴う配置転換であっても、必要な教育はすべて OJT で行われている。清酒メーカーに就職したからには一貫して専門知識を高めてもらおうと、オリジナルの「酒類知識習得制度」がある。だが、OFF-JT はこのほか、一定年次ごとの階層別研修や、会社が 7 割を費用負担する自己啓発支援制度などにとどまっている。

OJT の重要度が高いだけに、同社には日々の業務を通じ、着実に成長を遂げられるよう工夫された仕掛けがある。「マイチャレンジプログラム」といういわゆる目標管理制度だが、目標は、中期経営計画に則り各部署に割り振られた目標を各人のレベルに落とし込んだ中から、1 年間でどうしても成し遂げたい 1 つだけに限定してもらっている。また、組織目標の達成と自主自律型社員の育成を目的にしているため、人事考課に反映させずチャレンジ性を優先する制度としている。

### 人材の断層が生じないよう採用を継続

この間、事業展開の変化に際しても、配置転換による人材調達と OJT による人材育成というシンプルな雇用管理手法が、うまく機能してきた理由は何だろう。小寺氏は「人材や情報の断層が生じないよう、毎年 10 人程度の新規採用を続けてきた」と話す。

また、入社から65歳まで、社員の全員参加を促す経営姿勢にも秘訣がありそうだ。同社の人事処遇制度は、30年以上続く職能資格等級制度を基礎としている。マイナーチェンジはあったものの、大幅な改訂は行わずに使い続けてきた。改訂と呼べるような変更を、初めて加えたのは今年4月。高校・短大等卒入社の「一般職掌」、大学・院卒入社の「総合職掌」、マネジメントを任されるようになってからの「管理職掌」はそのままに、旧「専門職掌」を「エキスパート職掌」と「専任職掌」に分離・明確化した。

管理職を任せ切れなかった場合等に転換するエキスパート職掌の人材は、従来は専門職掌・総合職掌に転換していた。だが、それではどうしても降格のイメージが付きまとい、本人がやる気を失いがちだった。そこで、「エキスパート職掌」としてさらなる活躍に期待を込め、転換時は処遇を一段昇格させる変更も加えた。

また、55歳で役職定年を迎え、以降、専門職として働く仕組みについても、「専任職」に括り直した。「これまでは第一線を退いた人材として見られ、本人もモチベーションを維持するのが難しかったかもしれない。だが、雇用延長に伴い役職定年後さらに10年間のキャリアを築けるようになった。今後は50歳くらいで一度、キャリアを振り返ってもらって研修などを交えながら、入社から65歳まで生き活きと働き続けてもらえるようにしたい」（大和氏）。

企業を取り巻く環境は時代とともに大きく変わり、それに対応する組織も事業展開に合わせた変化を余儀なくされる。阪神・淡路大震災を経験した同社にも厳しい時期はあったそうだが、「リストラは一切行った経験がない」という。伝統的な日本企業が元々有してきた、事業展開の変化をも飲み込む労働力調整機能の強さを示している。



蒸米を放冷する酒類知識習得制度の研修生（白鶴酒造㈱提供）