

第18回全国大会詳報

「ビジネス実務教育の方法をめぐって」



「いま、企業の現場では」

ビジネス実務教育に期待するもの

マツダ株式会社 取締役人事本部長 武鐘 正勝氏

公開講演



私の名前は画数が多いものですから、テストの時などは、私が名前を書き終わるころに、周りの人は問題を途中まで解いてしまっているなど、何かとハンディがありました。この名前は東京に二、三軒、広島に一軒きりだと思いますが、倉敷の私の住んでいたところにはこの名前が結構あります。

今日は、私が日ごろやっていること、感じていることとお話いたします。その中に何かしら参考になることがあるかもしれないと思いますが、独断や偏向があるかもしれないことをお断りしておきます。

マツダの概要は次のとおりです。

社名	マツダ株式会社
会社設立	1920年(大正9年)
主な事業内容	乗用車・トラックの製造、販売等
資本金	1,200億円
従業員数	24,000名
営業利益	556億円

経常利益	497億円
当期利益	305億円

ご覧いただきますように、今でこそ利益があがっておりますが、これが数年前まではそのままマイナスの数字であったとお考えください。ようやく回復の軌道に乗ったといえるかと思いますが、依然として厳しい状況であることに変わりありません。

1. 日本的雇用慣行の変化

この厳しい状況を受け、企業の雇用環境も大きく変化しております。従来の日本的雇用慣行は、

- 1.1 終身雇用
- 1.2 年功序列
- 1.3 新卒一括採用

の三つと考えられています。ただし、これに「企業内組合」を加える場合もあります。

1.1 終身雇用

終身雇用は、大企業を中心に、戦後暗黙の了解のもとに行われてきました。もちろん現在でも行われておりますし、次のようなメリットも認められておりますので、これを積極的に否定しようとする企業はないようです。

計画的育成が可能になる

帰属意識を高められる

配転が容易で能力を多方面で活用できる

労使の関係が安定する。

一方、終身雇用には、

不況でも人員整理ができず、人員構造が硬直化する

能力がなくても昇進するため、人件費が増大する

などのデメリットもあるため、メリットを生かし、デメリットを縮小するような方法が求められています。また、会社側の事情とは関係なく、社員の側の意識が「同じ会社に最後までいない」方向へ変化してきています。たとえば、松下では退職金をサラリーに上乗せする制度を始めましたが、新入社員の約半数がこの制度を選択しています。これを全社員に広げようとする動きもあります。

五、六年前になります。日経に「入りやすくやめやすいのがよい会社の条件」という記事が載り、我々人事関係者の間で評判になりました。“ぬるま湯”のような会社だと、たとえ社内で通用しても他では使えない人材になります。キャリア形成がはかれ、他で通用するような能力を身につけられるような会社が、よい会社ということになります。このような方向へ動いていくことを「終身雇用のゆらぎ」と呼んでいます。なお、最近では「終身雇用」ではなく「長期継続雇用」という言葉が使われるようになってきました。

1.2 年功序列

次の「年功序列」ですが、これにはほとんどの会社が否定的です。まさに音を立てて崩れているという感じがします。年功序列を賃金と昇進という側面から見てみましょう。賃金では「年齢給」から「年俸制」への移行が始まっています。成果（アウトプット）に対する報酬という考え方です。そのため、前年より下がることもあります。反面大幅にアップさせることも可能です。昇進では「定期昇進」から「随時昇進」へ移行しています。能力に対して地位が与えられるという考え方です。

1.3 新卒一括採用

「新卒一括採用」は、欧米ではあまり見られず、先進国では日本と韓国だけに見られる現象です。新卒中心の採用は、「ポテンシャル採用」であるといえます。長期的な視点に基づく人材の確保、育成、強化が可能になります。しかし、テレビで報じられたように、新卒がすぐにやめてしまうという現象がおきています。この制度が一挙に崩れてしまうことはないでしょうが、これからは「優秀な人材であればいつでもどこでも採用」という方向になっていきます。

これまで一般的な話をしてきましたが、まとめますと「能力・実績主義に基づく人材の確保・育成」の方向へ動いているということになります。

2. マツダの変化

さて、これからはマツダにおける環境の変化についてお話します。ご承知のようにマツダは1979年にフォードと提携、1996年5月にはフォードが株式の33%を取得し、社長以下7名の役員がフォードから派遣されました。なお、役員は全体で33人おります。これを見まして、マスコミはマツダの経営方針が「フォードの押しつけ」だなどとよくいいます。それが全くないとは申しませんが、そういう方法では経営はうまくいかないものだという事は、お互いによく認識しています。われわれは、

日米の文化がミックスされた第三の文化、「新しい文化」を創造するのであるというように認識しています。

この新しい文化とは、会社の風土を

ボトムアップからトップダウンへ

論理性とデータの重視

変革への挑戦

の方向へ変革していくことです。従来のボトムアップは合意形成を重視していましたが、最近ではトップダウンで物事が決まることが多くなりました。トップにはスピードと実行力が求められるようになります。平たくいいますと、マツダのトップは一生懸命仕事をするようになりました。

また、ロジックとそれを裏付けるデータがきっちりしていないと、通用しなくなりました。これがないと「差し戻し」ということになります。これまでのような「何となくわかる」というような日本的な暗黙の了解ではやっていけないわけです。

変革への挑戦は、正直に申しまして日本人だけでは難しいといえます。どうしても過去の慣習やしがらみにとらわれてしまいます。フォードの役員が入ってきたことによって可能になったといえます。社内では、英語のinnovation（変革）やtransformation（変換）という言葉がよく使われます。なお、会議で使われる資料は日本語・英語の二つあります。また、同時通訳がつかますが、我々日本人はおおむね英語が分かりますし、フォードの役員も慣れてきてだいぶ日本語が分かるようになってきました。

それでは、具体的なマツダの施策についてお話します。まずは、一昨年から次のような新人事システムを導入し、能力主義を徹底するように変更いたしました。

2.1 有能人材確保

2.2 計画的育成

2.3 早期選抜

2.4 抜擢人事

2.1 有能人材確保

よく「企業は人なり」といいますように有能な人材を確保できるかどうかは企業の存続に関わります。そのために、マツダでは「職種別採用」を始めました。たとえば事務系総合職では、「財務」「マーケティング」「経営企画」「GS（ゼネラルスタッフ）」の四つの部門別に採用します。これが意外に学生に評判がよく、意欲の高い学生を確保することができました。従来は「就社」でしたが、これで本当の「就職」になるわけです。たとえば従来は、司法試験に挑戦したような学生が就職すると、大卒で採用されさまざまな職場へ配属されていましたが、マツダではそのような学生は法務の仕事ができます。司法試験かマツダで法務かというような評判をいただいています。

また、採用は通年化され、海外で勉強している日本人留学生も積極的に採用しています。

2.2 計画的育成

人材の育成は、従来OJTに頼っていました。名前はいいのですが、ややもすると成り行き任せで、いつまでも同じ仕事をしていたり、意識的な育成ができなかったりする欠点がありました。そこで、入社4年目までを「基礎育成期」と名付け、個々人の育成計画を立ててそれに基づいて展開するようにしました。従来は、このような長期的な計画に基づいてさまざまな仕事をさせるような試みはありませんでした。

2.3 早期選抜

従来の昇進は、10年で係長、15年でマネジメント、50歳半ばで役員というのが典型的なパターンでした。もちろんこれはトップまでいく人のものです。なお、同程度の規模の企業ではさらに遅く、15年で係長、40歳で課長というのが普通です。マツダでは、これをさらに早め、10年でマネジメント、40歳で役員昇格が可能になるようにしました。