

日本における CSR の展開—日本 HP のケースから学ぶ“キャリア自律” を支える重要な要素について

菱洋エレクトロ(株) 執行役員 総務・人事本部長

慶応義塾大学 SFC 研究所 キャリア・リソース・ラボラトリー研究員

前田 恒夫

1. はじめに

本論文は筆者が、日本 HP (Hewlett Packard) 社での在職期間 (28 年間) の 1995 年～2000 年にかけて、CSR (Career Self -Reliance) の立上げ推進に最初から直接関わった体験、及び、転職後の各企業の人事・人材開発担当者との交流を通じて、企業内で“キャリア自律”を推進するにあたって最も重要な要素として、「トップのリーダーシップとコミットメント」、「現場マネージャの理解・サポート」等の環境条件が整わない限り、どんな素晴らしい人事施策・制度を構築しても機能しない事を痛感している。以下、日本 HP での具体例を紹介しながら、キャリア自律を支える重要な要素について考えてみたい。

2. HP、及び 日本 HP でのケーススタディ

《HP アメリカでのケース》

2.1. 時代背景と環境変化

まず、アメリカにおける“キャリア自律”導入の時代背景について考えてみたい。アメリカは日本より一足早い 1980 年代の中盤から景気後退期に突入。冷戦終結により軍需産業の縮小・低迷、及び自動車やハイテク商品に観られる日本製品のアメリカ市場での競争力の飛躍的向上等が景気後退の主な要因として挙げられる。折しも日本が品質の良さを武器にアメリカ市場を始めとする海外への輸出で“右肩上り”の高度成長期を謳歌していた時に相当する。更に’90年代に入り経済社会の急速な IT 化の進展により、ビジネス環境も急激に変化し始めていた。

2.2. トップの問題意識とリーダーシップ

HP は HP Way で代表される従業員尊重の企業文化の下、レイオフを一切実施しない終身雇用保証の企業として知られていた。1980 年代に IBM を始め同じ様なレイオフを実施しなかったア

アメリカの大企業が、景気停滞を理由に一斉にレイオフに踏み切ったにも関わらず、HP だけが頑なにノン・レイオフ・ポリシーを守り続けて来た。しかし、時代の流れには抗する事が出来ず、'92年に前 CEO としてルー・プラットが就任するや否や、永年踏襲してきたノン・レイオフ・ポリシーに終止符を打たざるをえなくなった事を、全社員に向け発表。同時に社員の意識改革を含む大胆な企業改革に踏み切った。具体例として、電子計測器事業部門の稼ぎ頭であった高周波測定器事業部を僅か 10 ヶ月間でビデオ通信機器事業部へと転換。背景として、冷戦終結による軍事関係の需要の激減があった。更に、コスト競争力が低下したボイジー州アイダホにあったプリント基板の工場を閉鎖し、マレーシアに移管。何れのケースも従業員の大量な“職種転換”という大きな課題があった。

一方では IT の急速な進歩により仕事環境も大幅に変化。PC を使った仕事環境について行けず仕事を失う社員も出てきた。具体例として、60 歳の女性秘書の事例がある。彼女は HP という会社をこよなく愛し、定年退職制度が無いこともあって、HP での永年勤続を望んだ。しかし秘書業務も PC を使う仕事環境へとシフトし、早速 PC スキルの習得を試みたものの、60 歳という年齢上の問題もあり、なかなか使いこなすレベルに到達せず、やむなく 30 年間続けた大好きな秘書業務から他の職種への転換を余儀なくさせられた。所が、20 数回に及ぶジョブ・インタビューを経ても彼女の希望する仕事は、結果として見つからなかった。彼女はその苦しい心境を CEO のルー・プラットに直接面談し、次の様に訴えた。「私は環境変化に伴う自分の知識・スキルの陳腐化に気づくのがあまりにも遅かった。この年齢になって新たな知識・スキルを学んで仕事を探すのは非常に辛い」「私の様な辛い体験をする社員が、今後、二度と出ない様、会社として、多くの社員により早めの気づきを与えて欲しい」。

ルー・プラットは社員への意識改革を意図して、この彼女の生々しいメッセージを引用しながら、「会社依存ではなく、個人主導の“キャリア自律”を目指す“CSR (Career Self -Reliance)”の概念」をビデオを通じて全世界の HP 社員に訴えた。HP は環境の急激な変化により終身雇用が極めて困難な経営環境に突入している事を認識し、経営トップ自らが、全社員の危機意識を喚起する目的で、敢えてショッキングな事例を引用してまでも、キャリア自律の重要性を認識・徹底させようとした。このルー・プラットのリーダーシップとコミットメントの下に CSR の考えを具体的に実践する為の各種施策が全世界的に展開される事になる。

2.3. トップのコミットメントとリーダーシップ

ルー・プラットは、自らの率先で、ノン・レイオフ・ポリシーの宣言による雇用方針変更の表明と同時に、キャリア自律に関する社員の意識改革と行動変容を加速するべく、人事・人材開発部門に対しキャリア自律支援の為の具体的施策やプログラムの構築と実施を指示した。さらに、CEO 年度方針の中で社員の CDP(Career Development Plan)を重点方策の一つに掲げ、経営層の一員である GM(General Manager) クラスに対して、重点管理項目として、本社への結果報告を命じた。

2.4. HP のキャリア自律支援策

ルー・プラットのコミットメントの下、人事・人材開発部門より、次の様なキャリア自律支援の為の各種施策・プログラムが導入され、グローバルレベルで展開された。

□ 「会社」、「マネージャ」、「社員」の夫々の役割と責任を明示：

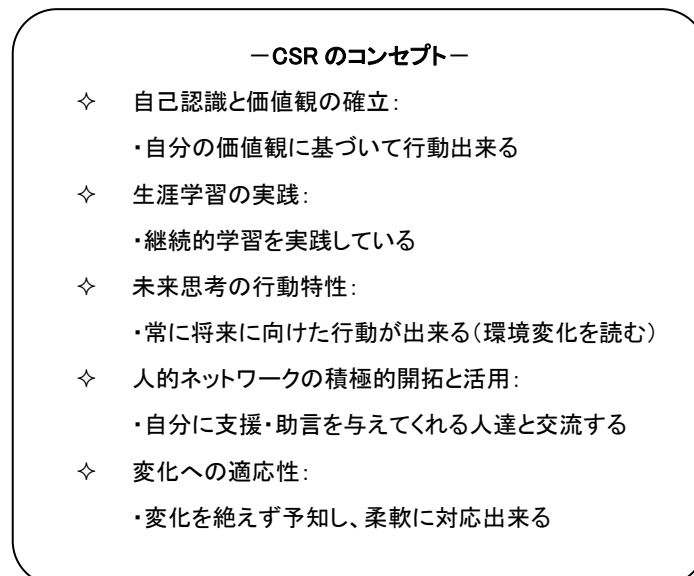
社員のキャリア形成に関して、“Employee Owned”、“Manager Supported” の基本的考えを示すと共に、“会社”、“マネージャ”、“社員” の夫々の役割と責任を明確に示した。

- 会社： 環境変化に対応する方向性とビジョン、事業戦略、方針を社員に示す
- マネージャ： 部下の“やる気”を引き出し、パフォーマンスを最大化するべくコーチングすると共に、能力開発の機会を与えキャリア自律をサポートする
- 社員： 常に現職での成果の向上に努め、与えられた目標を達成する。同時に、自己のキャリア形成に責任を持ち、変化を絶えず予測し、自己の能力開発に主体的に取り組む

□ CSR 啓蒙と推進：

シリコンバレーのサンタクララにある非営利団体“CAC(Career Action Center)”との戦略的パートナーシップの下に、先ずアメリカを皮切りに CSR のグローバルレベルでの展開をスタート。HP では【図表 1】に示す CSR の考え方を全社員に伝え、この考えに基づく社員の行動変容を訴えた。

【図表 1】



□ アセスメント・ツールの導入：

社員の意識づけに加えて、社員の価値観から仕事適正、ジョブマッチングまでをセルフアセスメント出来る“Career Step”というツールを導入しイントラネット上で全世界の社員に提供し

た。社員は誰でも、自分の好きな時間に、PC からアクセスして、2～3 時間もかけて Web 上の質問に回答していけば、自分の“価値観”と“仕事適正”が判るというツールである。“Career Step”の特徴として、スキルベースではなく自己認識や自分の価値観をベースにしている点である。スキルは環境変化と共に陳腐化するので、職種転換に応じて継続的に開発していく必要があり、その都度、学習する機会を作ればよいという考えに基づいている。社員の“意識づけ・動機づけ”の為に、会社が、ここまでの投資をしてまでも、キャリア自律の支援をしたことは画期的と言える。

□社内公募システムの導入:

自ら職種転換や昇進・昇格の機会にチャレンジしていこうとする社員に対しては、イントラネット上にグローバルベースでの社内公募が常時掲載されている。アメリカだけでも、その公募件数は 2,000 件以上に上り、アクセス社員が 50,000 人以上といった活発な社内労働市場が形成されている。

□CMP (Coaching Managing Performance)研修プログラムの導入:

従業員のパフォーマンスを最大化する為、マネージャが部下をコーチングする際のプロセスとスキルを学ぶ CMP という研修プログラムを HP 社内で独自開発し、全世界のマネージャ向けに研修を実施した。これはマネージャの役割と責任の中でも明記されている“コーチング”というマネージャの新たな役割を具体的に実践し、部下の CDP 作りをマネージャが指導する事により、部下の自己主導のキャリア形成を支援出来る事を狙った 2 日間の研修コースである。併行して、マネージャに部下の目標設定面接後、年 4 回の部下のパフォーマンスレビューと CDP サポートの為に面談を義務付けた。これはルー・プラットの重点方策と連動しており、重点管理項目として全社的にモニターされた。

《日本 HP での事例》

2.5. ビジネス環境変化とトップの問題意識

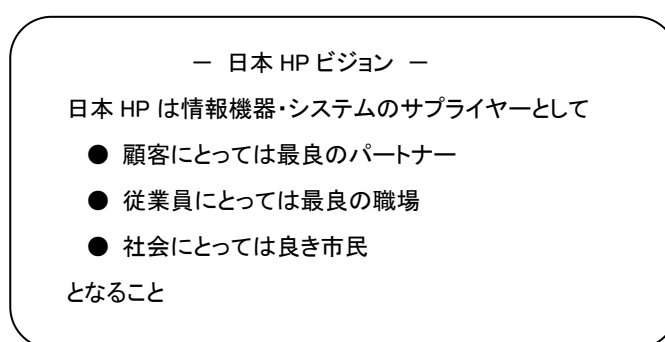
一方、日本においては、それまでの高度成長期が'90 年代に入ってから一転して景気後退期に突入。'93 年にはついに日本全国がバブル崩壊という経済不況に陥り、殆どの企業が生き残りをかけて人員削減を中心とするリストラに走った。折しも、日本 HP では、前 CEO に甲谷社長が就任。日本 HP では高度成長期に世界の HP から注目された売上・利益の高い成長率を誇って来たが、コスト面で HP 内の相対的競争力が急激に低下。その結果、HP 社のグローバル戦略上の投資先が今までの日本から、シンガポール、韓国、中国といった他のアジア諸国にシフトし始めた。例えば、日本 HP の IT 部門のオペレーションがシンガポールに統合された結果、当該職場の社員が一瞬にして職を失うという事態が発生。創業時を除けば過去に体験したことのない雇用機会の損失が発生した。コスト競争力を早急に改善し、世界の HP の一員として情報発信をきら

んと出来る様な自律した人材育成等の課題が顕在化した。

2.6. トップのリーダーシップ:方向性とビジョンの提示

一方、日本 HP においても甲谷社長のリーダーシップの下、ルー・プラットの HP 全社方針をローカルに展開すると同時に、日本 HP の国際競争力回復をかけて社員の意識改革を含む経営改革がスタート。先ずは甲谷社長の号令の下、【図表 2】に示す様な 21 世紀を目指した日本 HP のビジョン策定が行われた。

【図表2】



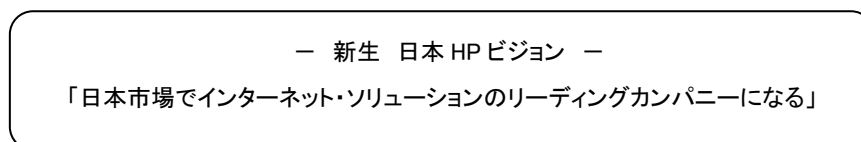
この中で、「従業員にとっては最良の職場」を次の様に定義し、これを支援する為の人事施策・制度の構築を人事部門に命じた。

「従業員にとって生き甲斐があり、

- 個人の能力・創造力を発揮出来る職場であること
- 個人の進路・選択の幅があること
- 待遇面で満足であること」

尚、この日本 HP ビジョンは'97年に CEO となった寺澤社長により、その後の経営環境の変化を反映して、次の通り更新されている。環境変化の違いによる人材や雇用に対する考え方、それに伴う人事施策の違いは次の項で対比しながら述べたい。

【図表3】



このビジョン実現の為の「会社と従業員の関係」は「お互いの個性を尊重しつつ真のプロフェッショナル集団へ」と定義され、次の項で述べる人事施策へ反映されている。

2.7. 日本 HP での CSR の展開:自律型人材育成から市場競争力の高い人材の確保へ

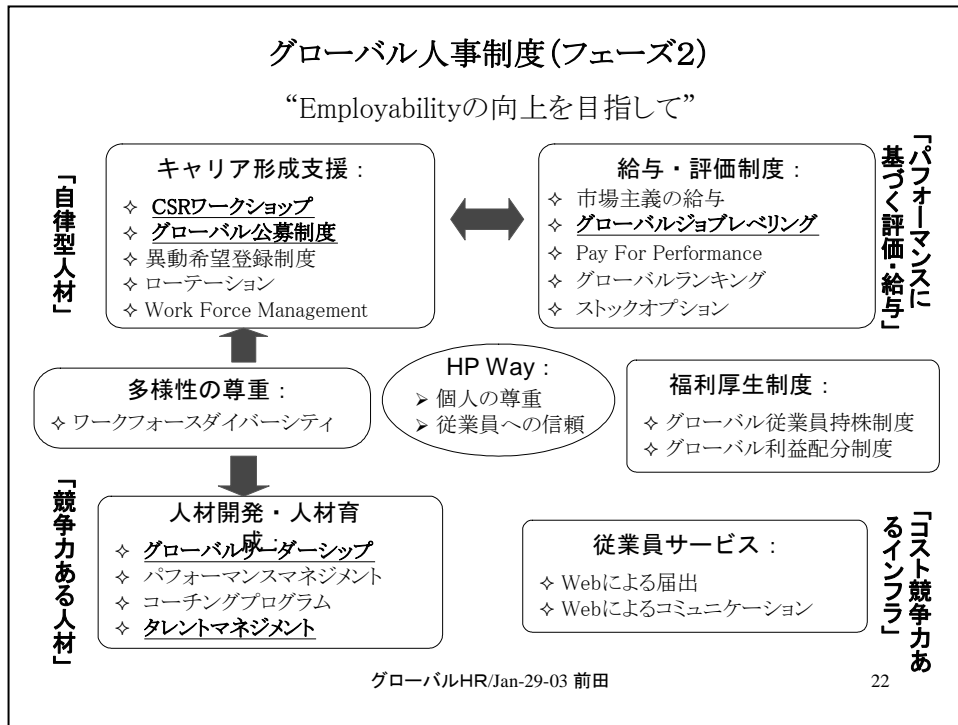
日本 HP での“キャリア自律の導入・展開”は、経営環境の変化に応じて、'95年～'98年を“フェーズ1”、'99以降を“フェーズ2”と、2段階に分けて考えることが出来る。以下、CSRを導入・展開にあたっての大前提となっている人材や雇用の考え方、人事施策のポイントを【図表4】に纏めてみた。基本的にトップが交代しても基本方針は一貫しており、違いとしては“自律型人材の”「育成」から「強化」へと、その要求レベルの変化が観られる。時代背景として、経営環境の変化が大きく影響している。特に、ルー・プラットの後、'98年にCEOに就任したカーリー・フィオリーナによる“IT業界のリーディングカンパニーを目指した”戦略の意気込みが強く反映されている。

【図表4】

フェーズ1 ('95年～'98年)	フェーズ2 ('99年～)
<p>●環境変化:「日本中心から地球規模へ」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本 HP のコスト競争力の低下 ・ グローバル化(合併⇒HP100%資本に) <p>●人事上の経営課題:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル人材育成 ・ 自律型人材育成 <p>●人材の考え方:「自由と自己責任」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の多様な価値観の尊重 ・ 従業員は自己の行動・結果に責任 <p>●雇用の考え方:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用の考え方は会社の競争状況の現実により変化 ・ 雇用は従業員の個人のパフォーマンス(成果)次第 <p>●人事施策:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人の能力・創造力を発揮出来る環境作り ・ 個人の進路・選択の幅があること ・ 待遇面での満足であること 	<p>●環境変化:「企業再編成の時代へ」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 分社化(アジレント)'99年 ・ 合併(コンパック)'02年 <p>●人事上の経営課題:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自律型人材の確保と強化 ・ より強い組織集団の形成 <p>●人材の考え方:「自由と自己責任」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Employability の向上 <p>●雇用の考え方:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社のビジネスに貢献出来る意志のある人材の雇用 ・ 適切な新陳代謝の促進 <p>●人事施策:「一律から選択へ」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ パフォーマンスマネジメント ・ タレントマネジメント ・ 多様性の重視 ・ Employability の強化

【図表4】で示す“人事施策”、及び“キャリア自律”を具現化する為の人事制度として、'93年から段階的に導入して来た各種人事制度やプログラムを【図表5】に纏めてみた。以下に、重点的に運用した制度・プログラムについて述べてみたい。

【図表5】



□ 研修プログラム:

● マネージャ向けコーチング研修プログラム:

日本 HP においても GM を含む約 600 名以上のマネージャを対象に部下へのコーチングのプロセスとスキルを学ぶ CMP(Coaching Managing Performance)プログラムの研修を実施。筆者もファシリテーターの一員として大きく関わり、実施結果を経営会議でレビューの後、HP 本社に報告した。

● 社員向けキャリア・ライフプラン研修プログラム:

“フェーズ-1”の段階では、35歳前後の社員を対象に CDP (Career Development Plan) を、45歳前後の社員を対象に PLP (Primary Life Plan) を、55歳前後の社員を対象に MOL(My Own Life)の研修を行った。何れも2日間のコースで、CDP はキャリア形成のプランニングを、PLP はキャリアプランとライフプランの統合 (Work-Life Balance) を、MOL は定年後のライフプランの設計を、夫々の世代別ニーズに合った研修として実施した。加齢と共にライフプランの要素を増やしたプログラム構成となっている。

“フェーズ-2”の段階では、2002年から慶応大学キャリア・リソース・ラボの CSR プログラムを2日間のワークショップ形式で導入、研修を行っている。アメリカの CSR プログラムの日本への導入が大幅に遅れた理由は、プログラムのローカライゼーションの問題があった。コンテンツそのものを日本の文化の視点で見直し、修正を加えたり、和訳の必要性等があった。このローカライゼーションを日本 HP 独自で試みたが、せいぜい和訳レベルまでが精一杯で、日本文

化に照らし合わせたチェックまでは手が回らなかった。折しも慶応大学キャリア・リソース・ラボより、完璧にローカライズされた日本版 CSR プログラムが 2000 年以降にリリースされるのが予め判っていたので、敢えて、それを待ったという経緯がある。

□社内公募制度:

日本 HP においても、'92 年より社内公募システムをトライアルとして導入以来、'95 年から本格導入、2000 年には HP グローバルベースの公募システムに移行した。その結果、日本からも海外からも双方向の応募が可能となった。'99 年のデータによると 320 件の公募件数に対し、470 名が応募。155 名が合格、異動している。これは全社員の約 5%に相当する。'99 年は分社化の年であり、公募件数、応募件数が共に活発であったという背景もあるが、日本においても活発な社内労働市場が形成されるまでに到っている。

□給与・評価制度との連動:

キャリア自律を支える人事制度の一つとして、職務給与制度を導入した。職務・役割を定義し、市場価値で給与レベルを設定。職務別に職務記述書を用意し、その中で職務が求める資質、知識、スキル、経験等を定義し、全情報をイントラネット上で全社員に公開した。次に、その職務に基づく年度目標を上司が部下と面談の上で設定。その設定目標に向けて、社員が成果を最大化出来る様、上司がコーチングをし、年度末の最終評価に繋げる仕組みにした。併行して、上司による社員のキャリア面談、及び能力開発プランを指導する仕組みとし、社員の社内キャリア形成に繋がる様な仕組みで運営した。

2.8. 効果の把握

キャリア自律の浸透度を測る手段はいくつかある。一つは、社内公募制度の活用度を観る方法で、公募に対する応募率、合格による異動率等が挙げられる。一方、社員の意識変化を測る方法として従業員意識調査がある。2001 年 6 月に実施の従業員意識調査によると、次の様な結果が出ている。これまでのキャリア自律支援の為の各種取り組み結果の効果の一部として確認することが出来る。

- ・ 職務の達成目標と必要スキルの認識度 : 91%
- ・ 成果主義による給与制度の受容度 : 82%
- ・ 具体的ライフプランのある社員 : 60%
- ・ 社内でのライフキャリア実現の機会あり : 26%
- ・ 会社支援期待しない : 62%

2.9. 効果的コミュニケーション

これまでの変革や方針変更を“効果的”に伝える方法として、イントラネット上でのアナウンスメントに加えて、経営トップである役員が交代で全社のオフィスを訪問し、社員に直接語りか

けた。質疑応答を含むトーク集会のような場を設定する事により、経営トップが、改革の意気込み、真剣度を社員に現場で直接伝えることが出来たと同時に、社員からの反応を直接確認することが出来た。

3. まとめ

以上、キャリア自律の日本での展開例の一つとして、日本 HP における事例を紹介した。筆者は日本 HP から転職後も、時間の許す限り、外資系を含む日本企業の人事・人材開発の方々とのネットワーキングや勉強会に参加したり、キャリア開発関係の研究会、研修会等にも参加している。その様な機会を通じて、よく聞かれる共通の問題点がある。キャリア自律の必要性が叫ばれ、各企業でキャリア自律を支える研修プログラム、公募制度、関連の人事制度等が一通り導入され整っては来たものの、なかなか機能していないという現実の問題である。問題点の本質を探っていくと、次の様な重要な要素がきちんと押さえられていないという点が浮かび上がってくる。

- 経営トップの問題意識とリーダーシップ
- 風土改革を含む方向性、ビジョンの提示
- 会社と社員の関係（雇用条件、求める人材像）の提示
- マネージャの役割変化への対応策（部下への“コーチング”をマネージャ評価項目の一つとして新規に追加し、運用する）
- 効果的コミュニケーション

この中でも、特にトップのリーダーシップとコミットメントが鍵と言える。次に、トップと社員の間層として存在する現場のマネージャの役割変化への対応策を具体的に講じることである。人事・人材開発が“キャリア自律”支援策として、どんなに素晴らしい制度やプログラムを用意しても、経営層であるトップと部下を直接指導する立場のマネージャの真の理解とコミットメントが得られない限り、うまく機能しない。この点、日本 HP の場合、比較的恵まれていたと言える。特に、トップのリーダーシップとコミットメントの点では特筆に値すると思うが、現場のマネージャの理解とコミットメントに関しては、日本 HP ですら、未だ充分とは言えない。矢張り、現場のマネージャにとっては、ビジネス環境が厳しくなればなるほど、結果を出す事がつい最優先となり、部下の人材育成は後回しという傾向が強まる。

企業内でのキャリア自律を推進していく上で、人事・人材開発マンとして、この現実の課題を十分に認識しておく必要がある。矢張り、我々人事・人材開発マンの使命の一つとして、この課題に正面から向き合い、トップや現場の理解とコミットメントを求めての弛まぬアプローチ、そして、次の外部環境変化の察知と影響予測を含め、“トップと現場”重視、及び“未来志向”の為の地道な努力が今後とも継続的に必要と考える。

以上