

人とのコミュニケーションが少し苦手だけれど論理的な思考は得意だ、とか、スポーツや音楽は大好きだけれど動植物への興味（博物学的知能）は湧かない、というふうに、その人が持っている知的能力を多角的に捉えようというわけです。皆さんもこの理論から自分の個性を探究してみると良いと思います。

---

## 「企業における人事のしごと」

浅井 昌氏（平成5年商学部経済学科卒／旭硝子株式会社 人事部人財開発企画担当部長）

---

### ○人事に求められる重要なミッションとは？

企業はいろいろな資源を使って、事業の目的達成のために活動しています。資源を大別すると、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報・（時間）」と言えるでしょう。つまり企業にとって、「ヒト」は大切な経営資源のひとつなのです。「ヒト」という資源は他の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を使う存在です。しかも「ヒト」という資源は他の資源とちがって、意志や感情やそれぞれに異なる能力を持っている。「ヒト」は経営資源の中でも扱いが難しい特別な存在なのです。またそのパフォーマンスは、活かし方次第で無限大にもゼロにもなりえるのです。そんな企業の運営する上でとても重要な資源である「ヒト」を相手に仕事をするのが、人事の仕事です。

人事の仕事は大きく4つに分けられます。まず人財を採用して各部署に配置して、経験とともにその人の能力を高めるといった「雇用管理」の仕事。そして労働時間や働き方の条件を整える「就業条件管理」の役割があり、人財を評価する「人事評価」も担います。さらに昇進や昇給、福利厚生、あるいは給与や賞与を用意したりする「報酬管理」の仕事があります。これらの人に関する一連の業務を一手に引き受けているのが人事部です。また、社外の労働市場をめぐる動向を注視し適応していくことを考えるのも人事部の仕事です。グローバル化、ライフワークバランス、少子高齢化による働き手不足、女性が安心して休職できる制度を整えるなど、難しい課題が山積しています。

企業における人事部の果たすべきミッションは、先に話した人財マネジメントサイクルを回しながら人と組織の課題解決し、企業の戦略実現に貢献することなのです。言い方を変えると、「企業が社会・お客さまに対して継続的に価値を提供するために、最適な人財・組織・風土・働き方を創ること」といえます。

旭硝子（AGC）は三菱グループの一員で、世界最大手のガラスメーカーのひとつです（創業者は、三菱の祖である岩崎彌太郎の甥の岩崎俊彌）。B to Bの会社なので、一般消費者にはあまり馴染がありませんが、ビジネスをグローバルに展開している素材メーカーです。

旭硝子が生産しているモノは、一般に知られているところでは、建築用の板ガラスや自動車用ガラス、そして液晶テレビやスマートフォンに使われるガラスの部材など。他にもフッ素樹脂や苛性ソーダなどの化学製品や、耐火煉瓦を始めとしたセラミック製品などもあり、グループ全体の売上は1兆2千8百億円ほどになります（2016年）。拠点はアメリカ、ヨーロッパ、そして日本・アジアにあり、従業員は約5万1千人です。

この5万1千人の従業員に関わる仕事をしているのが人事部です。旭硝子の人事の組織体制は、大きく地域（国）軸と事業軸（ガラス、電子、化学品など）のマトリックスで構成されています。全体の統括する「コーポレート人事機能」があり、異なる地域を同じ事業で貫く「カンパニー事業機能」や、地域ごとにある「カントリー／リージョン人事機能」、そして国内外の拠点に置かれた「拠点人事機能」があります。人事の仕事は、部門・地域の枠を超えて、AGCグループ全体に関わっており、その仕事は日に日に高度化・複雑化しています。

## ○様々なチャレンジから作られた私のキャリア

旭硝子（AGC）に入社した1990年代は、自分の「鍛錬期」でした。最初は鹿島工場（茨城県）で建築用板ガラスの生産計画を担当しました。作業服を着る毎日です。工場は24時間365日稼働して、1日820トンの板ガラスを生産しています（ここだけで国内シェアの約2割）。厚みは約10種類、品種・寸法を合わせると製品で1,000種類ぐらいあったかと思います。生産計画では数多くの失敗もしましたが、上司や現場で長く働く年上の方々（おっちゃんたち）に助けを得ながら、3年半くらいもまれました。生産計画担当として一人で仕事が回せるようになり、自信がついてきたころ異動となりました。今度はスーツを着て大手住宅メーカーやアルミサッシメーカーに向けて新製品の企画営業を担当です。なかなかお客様に最適な提案をできず、悩んだのもこの時期です。ここでもお客様、上司・先輩から様々な事を学び何とか一人で営業できるようになりました。それからまた異動となり、新商品プロジェクトの営業マーケティングを担当。ここでは初めての市場調査を兼ねた飛び込み営業や、製品パンフレット作成、展示会の準備、販促関連の企画から製品資材の購買等、少ないメンバーで何でもやらなければならず、様々な事を学びました。大企業にいながら小さなベンチャー企業に入ったのと同じで、会社という組織が何となくわかりました。最初の10年弱は、メーカーの神髄である“モノづくりの現場からお客様へ届けるまで”の様々な工程に関わる事が出来たと思います。

「鍛錬期」では、様々な現場を経験して、仕事に対する考え方や取組む姿勢を自分なりに確立できたと思います。どんな仕事にも課題があり、課題解決にはまず様々な情報を集めて分析していく。このとき、いろんな立場の人と意見交換をしながら、具体と抽象を行ったり来たりして“課題の本質”を捉えます。そこから練られたプランを実行に移しますが、うまくいかなければまた情報収集からやり直す。どんな仕事でも、本質は一緒なのだと思います。そしてどんなに難しい課題あっても、自身で絶対成し遂げるというマインドが最も大事ということはこの時期学びました。

仕事が楽しくなってきた、次に私の「充実期」がはじまります。人事部に異動となり総合職の採用担当になりました。優秀な人材を獲得するために学生に自社の魅力をプレゼンすることは、営業職とも共通していました。採用計画のプランニング、パンフレットの製作、プレゼン資料の作成、説明会等、「鍛錬期」に学んだ事がかなり役に立ちました。

そのあと10年ぶりに工場へ異動となりました。工場労務を担当することになります。そのころはちょうどテレビのブラウン管の生産が終わるころで、同時に液晶テレビ用のガラスの生産ラインを立ち上げるという時代の境目。リストラと人員配置、新規採用の仕事を同時進行で進めるという職務です。仕事をとおして働く人たちのさまざまな気持ちや人生に触れる事で、これまでの自身の考え方に新たな視点が変わったのもこの時期です。企業とは、世の中に何らかの価値を提供しているから存在している組織です。世の中がもはやブラウン管を必要としていないのですから、その生産工場は存在できません。そんな時代の流れに巻き込まれ、自ら会社を去る選択をした人たちもいました。そんな人たちが私の転勤のときにわざわざ送別会を開いてくれました。仕事に全力で真剣に向き合った私という人間を見ていてくれたことに感激しました。

次の異動は、台湾。液晶用ガラス工場の人事担当です。入社したときから、グローバル企業なのだから一度は海外で働きたいと思っていたので、ようやく、という気持ちでした。部下全員が台湾人という中で、新たな拠点の立上げと、従業員を採用（約千人）や人事制度の構築、日本人派遣員の生活基盤の確立等、様々な仕事を担当しました。歴史や文化の違いを日々肌で感じながら、仕事の幅を広げることができたのもこの時期です。これで自分も会社に少しは貢献できるようになったかな、と自信もつきました。

またこの時期に異文化にどっぷり浸かったことで、それまで自分が当たり前だと思っていたことが、物事のほんの一面でしかないことに気づきます。一方で、何があっても変わらない本質もあることも気づきました。ビジネスの動向や背景を、歴史や哲学や心理学の文脈も意識しながら考えるようにもなりました。読書

もたくさんしました。成績は悪かったですが、学生時代に沢山本を読んでいたことは役立ちました。

39歳のとき、台湾からもどって国内工場の総務部長になりました。自動車ガラスを生産している工場では工場長の補佐役の立場です。ここから現在まで、私のキャリアでは「習熟期」と呼べる時代です。

このあと電子関連事業の事業部人事を担当することになり、電子カンパニーHR（ヒューマンリソース）リーダーとして、従業員約1万人の人事責任者になりました。担当して間もなく、タイでは大洪水が起こって工業団地が水没（2011年秋）。撤退の道を選ばざるを得なくなり、私はその仕事も担当しました。中国でも工場の撤収がありました。タイでも中国でも、この種のことは職を失う現地従業員からの訴訟がつきものです。いろいろなことに心を尽くして、当社ではそうした事態を起こさずに済みました。

そして昨年（2016年）から、私は人事部の人財開発企画担当部長の職にあります（当社では人材に「人材」の漢字を当てます）。経営戦略の実現を目的に、採用戦略や人材育成体系構築などを企画し、人と組織のパフォーマンスを最大限に引き出すのがこの仕事のミッションです。

一般に大企業の人事部のスタッフは、長く人事の仕事に専門的に携わっている人が多く、私のように幅広くいろんなことを経験してきた人間は珍しい存在です。ですからこれまで培った現場での知見・経験をベースに、人事の仕事に新たな課題を見つけようとチャレンジしています。企業人としてようやく一人前になったかな、というのが正直なところではあります。

#### ○仕事をする上で大事にしていること

ここで、私がこれまで仕事をする際に大事にしてきた5つの言葉を紹介いたします。

- ・信頼を大事にする
- ・「まじめ」ではなく「真剣」に取り組む
- ・アンテナは高く
- ・常に学ぶ姿勢で臨む
- ・「野心」ではなく「志」を持つ

私にとってどれも大切な言葉ですが、今日は「信頼を大事にする」という言葉を説明します。皆さんは「信頼」について、考えたことはあるでしょうか？

社会人の信頼は、「仕事力」と「人間力」で構成されていると私は考えています。どんなに仕事力が高くても、人間力が低いと信頼は生まれません。またその逆も同じことが言えます。信頼がなければ、仕事は頼まれなくなるし、新たな機会も回ってこなくなります。様々な仕事に対しやらされ感をもって「上司に言われたとおりのまじめ」にこつこつやるのではなく、「仕事の意義を考え、主体的に目的志向で“真剣”に取り組むこと」が信頼につながります。一つ一つの仕事に「まじめ」に取り組むのと、主体的に「真剣」に取り組むのでは、最初はその差が僅かですが、積み重ねていくと成長スピードに大きな差が生まれるのではないかと考えています。

またキャリアを形成する上で、信頼は非常に重要な要素と考えています。私はひとつの会社でいろんな仕事をしてきましたが、実はどれも最初から想定したものではありませんでした。一つ一つの仕事に真剣に向き合い、仕事をとおしてお客様や先輩・上司、仲間と築いた信頼の積み重ねこそが新たなチャンスをもたらしてくれたと考えています。より良いキャリアを構築する上で信頼はとて大事な要素なので、皆さんも信頼について考えてみてください。

いまの時代の様相をとらえるのに「VUCA（ブーカ）」という言葉が使われるようになりました。これは Volatility（変動）、Uncertainty（不確定）、Complexity（複雑）、Ambiguity（曖昧）の頭文字をつなぎ合わせた造語です。社会はいま、とても予測困難です。その中で10年後、20年後の自分を計画することには無理があるでしょう。

また、そのような不確実で変化が激しい時代を生きるために必要な資質として、Resilience（レジリエンス・しなやかな復元力）という概念が注目されています。レジリエンスを持ち合わせていれば、想定外の変化や事態を受け止めて吸収しながら、エネルギーに転嫁して進むことができます。

VUCA の時代には、変化が激しく不確実性が高いので中長期的なキャリアを考え・構築するのは難しい。思い描いていたキャリア通りに行かないのもこの時代です。レジリエンスをもって、目の前にある仕事に真剣に取り組み、3～5年のスパンで自身のキャリアを見直すと良いと思います。変化を楽しむ余裕を持つことも重要です。

---

## 「小樽観光を考えるー過去・現在・そして未来へー」

赤間 元氏（昭和 42 年商学部経済学科卒／中央バス観光開発株式会社参与）

---

### ○小樽は観光都市と呼べるか？

小樽商大を卒業してちょうど 50 年になります。卒業して百貨店の丸井今井に勤め、1994 年からは小樽グランドホテルに出向しました。この時代に仲間と、今年で 20 回を数える「小樽雪あかりの路」のイベントをはじめました。百貨店を辞めて NTT ドコモ北海道で広報宣伝の仕事などをして、2006 年から 6 年ほど小樽観光協会専務理事などを務めました。現在も小樽の観光の分野に関わっていますので、今日は小樽の基幹産業である観光についてお話しします。

いまの小樽は北海道を代表する観光都市のひとつですが、私の学生時代、小樽観光なんて一般的ではありませんでした。小樽はかつて繁栄を極めた金融・商港都市ですが、日本が樺太を失った戦後は多くの航路も衰退して、1960 年の後半に人口が 20 万人を割ってしまうと、斜陽都市という言葉が人々の口にのぼるようになりました（いまでは約 11 万 9 千人になってしまいましたが）。まちを何とかしようと思う人々によって育てられたのが小樽観光です。

1970 年代半ばには、運河論争がありました。かつて港と人々の生活を支えた小樽運河を、もはや無用の長物だから埋め立てて道路を広くしようという計画が立てられました。しかし、冗談じゃない、運河こそまちの歴史と精神の拠り所なのだから、目先の損得にとらわれずに次の時代の小樽につなげよう、と大反対の声が起こったのです。単なるノスタルジーではなく、運河の再生でまちを復活させようという主張です。市民を二分した論争は結局妥協の産物として、半分だけを残すことになりました。このとき、まちをどうするか、と考えて議論を重ねていく市民意識が高まりました。北海道では珍しく行政主導ではない、人々の自主的で主体的な動きです。

先にふれた「小樽雪あかりの路」をはじめたのは 1998 年で、私は小樽グランドホテルの専務でした。これはいまでも改善されていない小樽観光の弱点のひとつなのですが、冬場と夜に楽しめるものが少ないので、小樽に宿泊する観光客は限られてしまいます。そこで私たちは、ゴージャスなスケールを売りにする「さっぽろ雪まつり」に対して、まちを素朴なキャンドルの光であたためようと考えました。小樽出身の文学者伊藤整の処女詩集のタイトルをなぞって、雪あかりの路はこうして始まります。作業の主演は市民ボランティア。たくさんの商大生にも手伝ってもらいました。近年では海外から観光でいらした皆さんも、ただ見物するだけでなく楽しそうに参画しています。小樽ならではの魅力的な夜が生まれはじめました。

80 年代後半の未曾有の好況期、札幌など日本の都市圏では歴史の物語をまとった古い建物がどんどん取り壊され、均一なコンクリートで再開発されていきました。ところが幸か不幸か小樽はそんな好況の影響をあまり受けなかったのが、古い建物がそれなりに残されていきました（函館の西部地区も同様です）。そし

て各都市がオリジナルの観光コンテンツを争う時代になって、小樽は一周遅れのトップ走者になったのです。

#### ○まちにとって観光がもつ可能性とは

観光は、実に幅広い裾野をもつ産業です。まず旅行業、交通、小売業、ホテル、観光施設といった、観光客が直接お金を落とす分野があります（市の経済寄与率3割を超えるという試算もあります）。さらにその裾野には、交通政策や福祉政策（バリアフリーなど）、インフラ整備や生涯教育、児童教育、歴史建築物保護、市民イベントなど幅広いまちの営みがあり、観光は経済や市の政策、そして文化に深く関わっているのです。そして、さまざまな土地から訪れるたくさんの観光客の目にふれることで、市民は市民としての自覚を深め、愛郷心を育みます。市民の暮らしは大きな刺激を受けるでしょう。つまり観光は、ちゃらちゃらした金儲けの手段ではなく、「まちづくりの資源」そのものであり、まちが豊かに成熟していくために極めて有効な方法なのです。しかし繰り返しますが、小樽ではそうした価値観が広く浸透しているとはいえず、目の前のビジネスにおいても、せっかくいらっしゃる皆さんがもたらすはずの経済効果を、自分たちの売上として取り込めていません。

近年の函館市の観光収入は2600億円ほどと言われていています（直接売上に波及率1.49を掛けた数字）、そして小樽はといえば、私の試算では1080億円ほど。統計が不十分というのが小樽観光の大きな問題のひとつですが、こうした経済指標にしても、産業連関表を使った公式なデータは15年前のものしかありません。

私はほんとうに驚いたのですが、ハワイの観光入込数はいま741万人で、実は小樽よりも少ないのです（2016年797万人）。しかし観光収入は小樽の16倍もあります。考えれば考えるほど、「観光都市」を宣言した小樽は観光都市とは呼べなくなります。

話を少し広げてみます。日本にきた外国人観光客は、2007年で800万人。これが2016年には2400万人になりました。政府は2020年に4000万人、2030年には6000万人という目標を掲げていますが、これは荒唐無稽な目標でしょうか？ 私はそうは思いません。世界の先進国にはだいたい人口の半分くらいの外国人観光客が来ているからです。カナダ46.5%、イギリス48%、ドイツ39%といった人口比の数字があります。さらに上位には、フランス128%、スペイン130%、ギリシャ163%、オーストリア289%という具合です。観光産業の売上は、世界各国のGDPの総和の10%を超えています。これは世界の自動車産業よりも大きな数字なのです。

魅力的な観光地には4つの条件があります。「多様な生きものがいる美しい自然」、「おだやかな気候」、「固有の歴史文化」、「おいしい食べ物」です。日本はこの4つをとっても高いレベルで持ち合わせています。

ちなみに「おもてなし」というのが日本文化のエッセンスのように語られることがありますが、「おもてなし」がすばらしいから日本に行ってみようと思う外国人はほとんどいないと思います（笑）。

世界経済フォーラム（WEF）が、「観光競争力」という指標をまとめています。2017年版では日本が過去最高の4位となりました（スペイン、フランス、ドイツにつづく）。2年前の9位からぐんと伸びたのです。これは交通などの社会インフラや自然・文化資源、治安、保健衛生、ビジネスやITの環境、国際的な開放度、労働市場、環境のサステナビリティ、観光政策などいくつもの項目から総合的に産出されたもので、このランク上昇と実際の入込数のギャップから、日本の観光がもっているポテンシャルはまだまだ眠っていることがわかります。

アメリカ西海岸のサンフランシスコは、全米の中で行ってみたいまち・暮らしてみたいまちの両部門で第一位です。そこに暮らしている人々が、まちに誇りをもって豊かに暮らしている（物質的な豊さに限りません）。人はそんなまちにこそ、旅してみたいと思うのです。「観光をまちづくりとして考える」ということは、つまりそういうこと。小樽と毎日深く関わる皆さんは、小樽のことをぜひ自分の言葉で話せるようになって