



**ボスに睨まれたら終わり——という成果主義は最悪、部下が上司を評価する仕組みを取り入れよう**

やまとき・やすよ  
昭和33年生まれ。福岡市出身。東京大学経済学部卒業後、大和証券に入社。カリフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)で経営学修士号(MBA)を取得。その後、米ゴールドマン・サックス社に移り、日本における資産運用ビジネスの立ち上げを担う。ウォール街で最高の名譽とされるゴールドマン・サックス本社パートナー(共同経営者)等を歴任。退社後、山崎養世事務所を設立。2003年の総選挙において、「高速道路無料化」および「郵政資金の中小企業への活用」が民主党のマニフェストに採用される。著書に『チャイナ・クラッシュ』(ビジネス社)、『大逆転の時代』(祥伝社)、『日本列島快走論』(NHK出版)など。  
<http://www.yamazaki-online.jp/>

資産運用など金融のプロフェッショナルとして活躍してきた山崎養世氏。現在は高速道路無料化の提唱など、大胆な政策提言でも注目を集め。そんな山崎氏に、限界を突き抜ける人と組織の活性化策を語ってもらった。



■ インタビュー 吉田典生

## 山崎養世氏

### 自分の中に地図を作る そんな人材を、いかに育てるか

金融の世界から政治を含めたグローバルな活動へ。ますます活動の幅を広げている山崎さんが、「若い人たちに向けた本」を書き下ろした。『勝つ力』というタイトルが付いたこの本は、企業が人材育成のあり方を見直すのにも最適だと思う。

「どうしたら勝てるのか」に関する8つの鉄則。“個人”に向けた本を読み込んでいくと、強い集団に何が必要かを考えるヒントにもなる。

「日本の若い人々は受験に膨大なエネルギーを使いながら、社会に入ってから空回りしている傾向があります。しっかりと自分の目標を持ち、戦略を立てて進んでいる人は少ないでしょう」

そのように山崎さんは、ポテンシャルを發揮できずにいる若年世代の現状を憂慮する。

「そんな状況の中で、幸運がどうのこうのといった本が、やたらと出ているじゃないですか。自然に任せて待っていれば、成功がやってくるかのような。しかし、成功するためのノウハウがあるということを、きちんと体系的に書いた本は少ない。そこで私は、勝つためのパターンは、学ぶことができる……ということを伝えたかったのです」

この本の帯には、「自分の中に地図を作ろう」というメッセージが入っている。これが山崎さんのメッセージであると同時に、これまでの企業における人材育成の盲点でもあるような気がする。

「世の中を客観的に見るだけではなく、自分を主役として世の中の地図を描くのです。自分の現状、これから的人生、働いている会社、業界や経済動向、そして日本、さらには世界。こうした要素と関係付けて、自分を地図にマッピングすること。そのためには人生の目標を立てる必要があります。また最終ゴールに向かうための中継地点も設定しなくてはなりません」

『勝つ力』が本のタイトルだが、これは自分の人生をクリエイティブに「考える力」とも言えそうだ。一人ひとりのクリエイティビティを高め、それを組織のゴールに向かってつなぎ合わせること。これから的人事に求められている命題は、まさにそこにあるのではないだろうか。

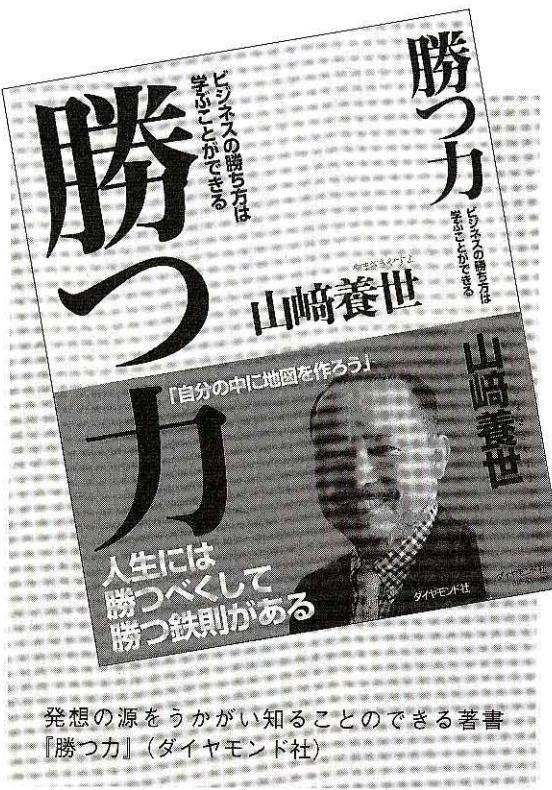
### 人的資本を地方に移動させることで 人のクリエイティビティを高めよ

山崎さんと言えば、「高速道路無料化」の提唱者としても有名だ。その政策の合理性は民主党を動かし、2003年の衆院選が行われた時には、山崎さんはシャドウキャビネット、つまり民主党が政権を獲得した際の国土交通大臣に指名されている。

一見、人事とは関係のない話に思えるが、これも実は大間違い。そんなふうに短絡的に捉えてしまうから、解決策が見出せないと気付かされる。

「東京一極集中は高度経済成長時代のワイン・ウィンモデルです。しかし日本の世界における立場が大きく変わった現在、このモ

INTERVIEW



発想の源をうかがい知ることのできる著書  
『勝つ力』(ダイヤモンド社)

ルは通用しません。これからは地方に人的資本を分配していくことが大切。高速道路の無料化は、それを推進するための起爆剤です」

なぜ高速道路の無料化が、人的資本の地方への分配につながるのか。それは一言でいえば、移動コストの低減が企業の移転、一極集中から分散化の流れを生むからだという。

「ある一面でいうと、今の日本は20年～30年前のアメリカに似ています。当時のアメリカは圧倒的なモノづくり大国でした。しかしドイツと日本が急追ってきて、次第に防戦に追いやられた。そしてモノづくりの分野では敗れることになります」

「その後どうしたかというと、一つは生産拠点の海外への移転。そしてもう一つは、本社機能をニューヨークから全米各地に移転し

たことが挙げられる。それまで米国の大手企業の7～8割は、ニューヨークに本社を置いていました。今の日本の大企業が、東京に本社を集中させているのと同じ状況ですね。ところが現在、ダウ平均30社のうち、ニューヨーク市に本社を置いている企業は7社です」

「マンハッタンを歩けば、GMビルやGEビルといった名前は見えます。しかし名称が残っているだけで、みな中身は移っているのです。日本でも同じようなことを、かつて田中角栄さんがやろうとしました。ただし、あれは法律を通して強引に移そうとした。アメリカの場合は、企業が自発的に地方に移っていました。もちろん移ることがメリットになるような環境整備を、国が政策的に行ったわけです。それがいわゆるレーガノミクスですよ」

企業人事の立場から重要なことは、この集中から拡散への動きが、人のクリエイティビティを高めたという点だ。レーガン政権が掲げた“強いアメリカ”は、ある面では“人の創造力の復活”だったのである。

### 業種を越えて共通する勝ちパターン 競争力を決定付けるのは人材力だ

では、なぜ拡散が人の創造力を復活させることになるのか。山崎さんは次のように解説する。

「平均すると、働いている人が1日に自由にできる時間は7時間～8時間くらいです。これは労働時間と睡眠時間を除いた時間ですね。ところが首都圏のビジネスマンの通勤時間は、ドイツに比べると1時間以上長い。こ

れを1年で考えると、大変な差が出ますね。通勤に往復で2時間以上も取られるような生活は、莫大なクリエイティビティの喪失をもたらしています」

通勤がストレス要因であることに異論はないだろう。しかし単にストレスなのではなく、人としての能力を発揮する土台が削り取られているのだとしたら……。そこまで本当に掘り下げて考えることを、どれほどの企業が行っているのだろうか。昨今かなり広がっているメンタルヘルス関連のサービスなどは、予防の側面があるとはいえ本質的には対症療法だ。

「80年代以降に発展したアメリカの大企業を見てください。マイクロソフト、インテル、デルコンピュータ、シスコシステムズ、サンマイクロシステムズ、ウォルマート……。すべてニューヨーク以外から生まれています」

明るい兆しが見えてきたとはいえるが、まだ日本は経済復活への緒についたばかりだ。これから何をなすべきかについて、山崎さんの言葉から「人」が鍵であることが見えてくる。

「3次産業の労働人口が2次産業を上回って云々と言っても、もはやそうした区分はあまり意味がありません。例えば農業は1次産業に区分されますが、農業における品種開発の最先端はバイオの世界でしょう。ビジネスとして成立させるためにはマーケティングも必要だし、もちろん資金調達も重要になる。旧来の産業区分よりも、重要なのはバリュー・チェーン・マネジメントの発想です。デルコンピュータとシティバンクとウォルマートが、実に似たビジネスモデルを持っている



(オモテ)

高速道路  
永久無料券

※残念ながらまだ使えません…

山崎オンライン [www.yamazaki-online.jp](http://www.yamazaki-online.jp)

(ウラ)

もし実現したら！

あなたの永久無料券の値打ちは  
「乗りたい区間の料金\_円×\_回×\_年」  
= **円!!!**になります。

なぜ可能なの？詳しくはこちらへ .....▶ 山崎オンライン [www.yamazaki-online.jp](http://www.yamazaki-online.jp)

これが実際に使用できる日を待ちしている人は多いが……

ことからも明らかです。そう考えていくと、先進国における競争力の鍵を握るのは、人材のクリエイティビティであることは間違いません

### 高速道路の無料化を実現すれば 日本にもシリコンバレーが生まれる

人材力に根ざした経済復活。それをアメリカはコストを下げるによって実現させた。その具体策の中に、実は山崎さんの日本に対する提言と同じ要素が含まれている。

「一つは通信自由化です。どんな田舎に会社を移して仕事をしても、安い電話料金で情

### INTERVIEW

報をやり取りできるようになった。そして全国ネットのケーブルも敷かれインターネットとつながりました。もう一つは金融のイノベーションです。ビッグバンによって、ニューヨークにいなくても自由に資金調達ができるようになりました。もとはといえば、シリコンバレーだって大変な田舎ですよ。どこに会社を移しても、情報と金の調達に不自由はなくなったのです」

さらに、もう一つのポイントが道路だ。

「アメリカは1950年代から全国に無料の高速道路網（インターフェース・ハイウェイ）を整備することで、カリフォルニアやテキサスなどが大きく発展しました。これはレーガンomics以前から、かなり時間をかけて行ってきたことですけどね。いずれにせよ自動車による移動のコストが、高速道路の無料化で大幅に下がったわけです。ただしアメリカの場合は国土が広いので、これだけでは十分ではなかった。レーガン政権は航空業界にもメスを入れて、空の移動コストも下げました。こうして人の移動や物流コストが下がることにより、本社機能の拡散が進んだのです」

日本では……と考えた場合、確かに一企業の発想だけで変えることのできない問題はある。しかし、少なくとも問題意識を持つ、持たないを決めることはできる。そこから何かを変えていく可能性はきっとあるだろう。

山崎さんの話を聞いていて、ふと思ったことがある。それは、この国の狭さは、ことによると大きなリソースになるかもしれない、ということだ。そんな意見に、山崎さんは強く同意してくれた。

「まさに、その通りなんですよ。アメリカでは飛行機による移動コストまで考える必要があったけど、日本の場合、高速道路を無料にするだけで劇的なコスト削減になるのです。一つ分かりやすい例を挙げれば、都心部と東京湾を隔てて近接する千葉の木更津ですよ。通行料が高いことで有名なアクアライン（東京湾横断道路）を無料にすれば、もちろんたくさんの人が利用するでしょう。このルートを使えば、羽田から15分程度で木更津まで行ける。そんな近くにあるのに、まだ土地の坪単価は3万円～5万円程度です。坪1億円の銀座から本社を移せば、圧倒的なコスト削減になります」

### 団塊世代のリタイアを契機に噴出していく矛盾に企業は備えるべき

企業の人事にとって、いや企業全体にとって、さらに差し迫った問題が控えている。それは団塊世代の大量リタイアだ。東京一極集中が続く中での大量リタイア。それは近い将来における、高齢者介護など福祉負担の偏在を意味している。それ自体は国家レベルの問題だが、国が抱えるアンバランスは、民の負担となり、しわ寄せとなって返ってくる。長年、企業を支えてきた世代が抱える第二の人生への不透明感。それは組織に対して、有形無形の影響を及ぼすことになる。

そして、「これから東京の没落が始まるんです」と、山崎さんからショッキングな一言が飛ぶ。高度成長モデルの延命策は、団塊世代の第一線からの離脱で幕を閉じるのか。



高速道路の無料化。これだけ聞くと奇抜に思えるかもしれないが、「利害対立のない提言を前に出すことで、新しい国づくりに関心を持ってもらいたい」と山崎氏。

「東京などの大都市で病院や介護施設の原価計算をすると、7割～8割は土地代んですよ。これだけを見ても、高齢化が進む日本社会において、東京一極集中がもたらす弊害は大きい。地方への人の移動を促すことは、この点から見ても非常に重要です」

「今現在、東京都以外のすべての都道府県が地方交付金を受け取っています。つまり東京が他の道府県を食べさせているのが、今の日本の姿なのです。しかし今後、高齢化による負担が、いちばん重くのしかかってくるのも東京。そのような状況が進む中で、東京が地方を支える構造を続けることはできません」

人材の活用という点から見れば、経験豊富な団塊世代の再雇用は企業にとって重要な意味を持つ。だからこそ一極集中による瓦解を起こさず、リソースとして活かす施策を考え

ねばならない。

「かつてアメリカが行ったように、日本も金融と情報面では自由化が進んできました。まだ完全ではないけれど、状況は前に進んでいるでしょう。しかし問題は、やはり人の動きですよ。いかに資金と情報の流れが円滑になっても、それを動かす人が自由を手にしなければ組織力は高まりません」

### 野球界の変化が国の行方を示している IT企業参入は拡散の時代の象徴

東京の変化に関連して、読売巨人軍のこと話が及んだ。

「かつて長嶋さんが引退するとき、“巨人軍は永久に不滅です”と名セリフをはきました。あれは“東京は不滅なり”という意味にも受け取れるのです。それが今、明らかに変

### INTERVIEW

『山崎通信』第20号をお届けいたします。

山 崎 通 信

2005.05.13 第20号

◆ ブリュス・インサイドへの道

ゼネラル・モーターズ（GM）とフォードの債券の格付けがジャンクボンド（投資不適格債）にまで引き下げられて、5月はじめのアメリカは、GMショックに見舞われました。そして、GMショックは、アメリカの弱点を浮き彫りにしました。

ローマ・クラブが、「成長の限界」という衝撃的なレポートを出したのは1972年、オイルショックの直前でした。このままのペースで行けば、「地球の生態系における資源消費と汚染排出が、21世紀には成長に終止符を打つ。技術や文化、制度などの根本的な革新が必要だ。」と訴えました。他の面では革新的なアメリカですが、このローマ・クラブの警告は無視してきました。世界のリーダーとしての役割を果たすどころか、不完全な憲定書へのサインさえ拒み、資源が枯渇するところをやめません。

意識の高い読者に圧倒的な支持を受けている  
メールマガジン『山崎通信』

わってきた。巨人戦の視聴率が過去最低を記録して、ファンが離れていることがうかがえますね。一方で、東京では巨人のB面だった日本ハムが、札幌に本拠地を移してファンを集めています。そして仙台の楽天、福岡のソフトバンクというIT系企業の野球界参入。同じ業種から同じ時期に参入というのは、偶然ではなく必然です。地方の時代は野球から始まっているんですよ」

そう言われると、なるほど変化は始まっているのかと、実感が湧いてくる人もいるのではないだろうか。

「IT系企業の参入にも大きな意味があります。テレビや新聞は東京からの情報発信という面が強いけど、インターネットは完全に全国発信ですよね。こうして一極集中から拡散への時代が動き出しているわけです」

「“東京の没落”と言いましたが、速やかに拡散を進めれば没落するわけではありません。

むしろ別の発展をするはずです。ちょうどニューヨークが世界最大の観光とエンターテインメントの街として発展しているように、拡散によって東京は新しい魅力を持つようになる」

考えてみれば、海外からの観光客誘致も日本の大きな課題だ。東京がニューヨークに匹敵する海外旅行客を獲得できれば、それも新たなビジネスの発展につながる。

### 組織の横軸としての連結の役割と各部門への権限委譲を両立させる

いわば国家の構造改革ともいえる山崎さんの話を、自分の範囲を超えた問題を見るか、自分に何ができるかを考えるか。そこが生き方の分かれ目であり、「勝つ力」をつけるための分かれ目でもあるだろう。

「確かに難しい問題です。しかし社会に自分の地図を描くことを習慣付ければ、そのぶん早く適切な対応ができるようになります。ただしこの地図は、変化のある動画です。一刻一刻と状況は変化していきます。それを踏まえて未来の地図を描く力をつける必要があります。また、どんなに未来を予測しても、決して予測通りにはいかないでしょう。従って変化に対する修正力もつけなくてはなりません」

人事パーソンが自分の地図を描き、そこから仕事のあり方を発想する。そうすると、人事という仕事は、どのように変わらるのだろう。また、どんな可能性を持っているのだろう。

人のクリエイティビティを引き出す環境、それを最大限に活用していく仕組みづくりを、これから的人事パーソンは担っていくのだとしたら……。かなり発想の枠を広げて、あるいは枠を取り払って考えてみる必要がありそうだ。

「これからの人事のポイントは、企業全体を貫く横軸としての役割と、効果的な現場への権限委譲を、いかに同時進行させるかでしょう。これは簡単ではありませんが、強い組織にするには必要なことです。特に人材力で勝負する組織、クリエイティビティを引き出すことで成果を出す組織は、各部門の部長クラスへの権限委譲が進んでいます。例えば予算の活用にしても人の採用にしても言えることです。そのような体制のもとで、部門長も結果責任を持って評価を受けることになる」

人事という島ではなく、組織という船をどうデザインするかという観点から、人事の役割を問い合わせ直す必要がありそうだ。

### 下からも横からも評価できるシステムが成果主義を成功に導く

権限委譲が進むと、現場で人事評価も行われると考えるのが通常だろう。そこで昨今さまざまな議論が巻き起こっている日本の成果主義について。

「今の日本企業で取り入れられている成果主義は、へたをすると最悪のものになる危険性があります。問題は、評価をする側である上司が、一方的に上司という立場から部下を評価するだけに終わる点にあります。成果主

義を本当に成果につなげるために重要なのは、部下が上司を評価する仕組みを取り入れることです。そして、部下の声が上司の評価を決める最大のポイントになるくらい、重視したものにすることです。そして、部下、同僚と上司までを含めたいわゆる360度評価を、本当に機能させるのです」

人事部ではなく直属の上司が人事権を握るということは、部下から見れば、自分のケビは上司にかかっているということだ。そうなると、ボスによる恐怖政治が成立してしまう。

「ルールは成果主義、評価するのは無能な上司……。そうなると、かつて会社が守ってくれた雇用は、上司によってつぶされてしまう。そして伸びるはずの人材の芽を摘み取ってしまう。拙速な成果主義の導入には、そんな危険があるのです。こうした失敗を防ぐには、部下がしっかりと上司を評価でき、横からの評価も適切に行えるようなシステムを作ることです。これはかなり手間隙がかかります。しかしそこまでしないなら、手をつけないほうがましと言えるでしょう。上司の評価が絶対、ボスに嫌われたら終わり……。そんな体制になってしまふと、社員の目が内向きになります。お客様や市場を見ずに上司を見てしまう。失敗する成果主義の行き着く先是、社内第一主義の閉じた組織です」

ゴールドマン・サックスという成果を厳しく問うのが当然の組織で、長年リーダーとして結果を出してきた山崎さんだからこそ言えることだろう。重要なのはアメリカ型を模倣する、しないという問題ではない。実力社会で当然のように存在したボスの強権と、その

### INTERVIEW

弊害を是正するマネジメントの必要性。それを先回りして学び、取り入れる余地は大いにあるということだ。

### 顧客の声を人事評価に反映させて的確なフィードバックで育成につなげる

「もったいないことをしない社会にしよう」。そんな山崎さんの国づくりへのメッセージは、そのまま企業に置き換えることもできる。

「高速道路を無料化すると、あなたが払わないで済むお金はどのくらいありますか？いくら儲けるかではなく、いくら残るかという発想です。個人でも大変な金額になるでしょうし、物流企業だったら何百億円レベルのコスト削減につながるでしょう。従来は予算を確保して、人を引っ張ってきて、どんどん売上を上げる営業部長が偉かった。行政をあずかる役人も同じです」

「しかし今は、コストを下げる能力が求められています。使う金を減らす人、資源を効率的に使える人、そのようなノウハウを持つ組織が勝つ時代です。トヨタのプリウスというハイブリッドカーが米国で売れて、アメリカのビッグ3が軒並み衰退しているのは一つの象徴ですね」

もちろん、それは縮小均衡の消極的な発想ではない。

「収益を上げていくという概念を、徹底させること。そのための永遠に続くコスト最小化です。もちろん、それは顧客に目を向けたものでなくてはならない。ですから人事とし

ては、いかに顧客の声を人事評価に反映させていくかを考えることも重要です。また評価について、定性的な部分、定量的な部分を、一人ひとりに正しく伝達して納得を得る環境にすること。そして評価を人材育成、組織力アップにつなげていく。日本を含む先進国の経済においては、いかに人を活かすかが組織力、国力を左右するテーマです。企業の中においては、人事の果たす役割が、よりいっそう重要になるということです」

after an hour

山崎さんの著書『勝つ力』の中に、「進化ではなく突然変異が求められている」という節がある。徐々に良くしていこうと頑張る限界に、多くの人々が気付いていながら何もせずにいる。突然変異によって受ける（と想像する）痛みを避けたいからだろうか。

しかし人の力を引き出し、再生を果たした組織の多くは、突然変異的に姿を変えている。かつて本誌インタビューにご登場いただいたタッド・バッジ社長率いる東京スター銀行、それに有名なゴーン日産、ネット証券の勝ち組に至る松井証券の軌跡……。

山崎さんが唱える突然変異は、明治維新のような変化だ。つまり革命といえるだろう。明治維新が外圧から始まったように、日本人が苦手とする行動なのかもしれない。しかし経済の復調が始まった今がチャンスともいえる。新しい大きな潮流を創り出すために、人事は人の管理ではなく、人の再生と再編を担うべきではないだろうか。