

W



W
O
R
K
S

特集
中国進出で見た
日本企業の
「人と組織」

W



W
O
R
K
S

変わる! 人と組織の関係

W



W
O
R
K
S

W



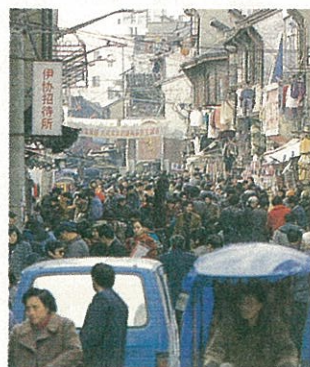
W
O
R
K
S

W



W
O
R
K
S

ワークス
No.1
Apr-May 1995



CONTENTS

特集

中国進出で見た日本企業の「人と組織」 4

第1部 中国の労働環境

中国の「人」をめぐる環境変化

(1)「コネ万能」の時代は終わった。いまや「人」の問題が大きなテーマに

中国の人材マーケット

(2) 毎年30%の昇給が続くインフレ経済。「豊かで安い労働力」は昔話に

中国就職事情

(3) 娘の会社探しに父親同伴。上海人材市場は毎週2000名を超す大盛況

大学生の意識調査

(4)「自由な風土」のイメージ0%の日系企業。「仕事が好き、管理が厳しい」のキツイ評価

大卒「高級人材」座談会

(5) どうして仕事中に冗談を言わないの? 「真面目」が度を越す日本人

第2部 MANAGEMENT CASE

「やる気を引き出す」マネジメント19

「仕事の意義を共有する。自主性を引き出す」

花王

「差をつける。根拠をはっきりさせる」

大計ソフト/日清製油/神明電機

「基準を明確にする。徹底して待遇に繁栄させる」

ガーデンホテル

「給料でつらない。能力開発と“機会”で報いる」

ソニーケミカル/オリックス

「方針のみ定める。あとは任せる」

野尻メガネ

覆面座談会 日系企業幹部がホンネで語る中国の実情を本社はわかってない!

事例研究

実例研究スペシャル

会社が生まれ変わるとき35

～そしてサラリーマンはいなくなった～

とだか建設

テーマ別ケーススタディ

人事制度改革	世界に通用する個の自立を目指す	本田技研工業	84
業績店長制度	成果主義のプロ店長誕生	すかいらーく	88
風土改革	大ヒット商品に頼っていた老舗が立ち上がった	龍角散	90
女性の戦力化	PRレディから営業所長まで活躍の場を	レンタルのニッケン	92
戦略的大卒採用	新卒定期採用で古い体質を一新	田野屋酒販	94

連載

人事よろず相談Q&A68

・育児休業制度について ・最低賃金制度について ・ビジネスキャリア制度について

2カ月間の動きがひと目でわかる DATA FLASH43

あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る NEWS JUNGLE60

連載エッセイ ミドルの発達史 ロンドンビジネススクール教授 神原清則76

寄稿エッセイ 神戸大学経営学部教授 金井壽宏80

インタビュー 境界線からの視点 映画監督 崔洋一96

コラム 浅田 彰...34 山田太一...42 國井利泰...59

会員のページ ひといきといき72

会員のページ 黙っちゃおれん!66

From Editors ワークスインフォメーション98



表紙: 吉永小百合 昭和33年デビュー。日活時代に青春映画黄金期を築く。写真は昭和45年、日本テレビドラマ「おふくろの味」のワンシーン。母親役森光子を慕う姿がサユリストの胸をときめかせた。写真提供: 毎日新聞社



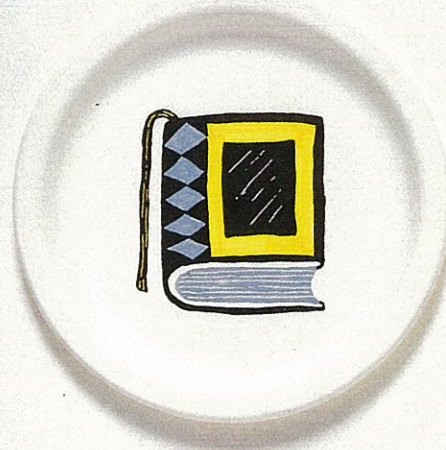
しあわせなら、家さがそ? 週刊住宅情報 HOUSING



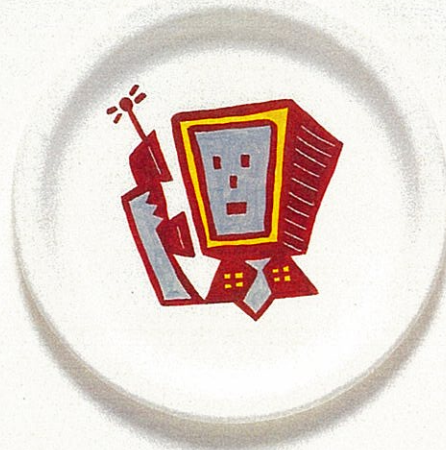
欲しいクルマが比べて選べるカーセンサー CARSENSOR



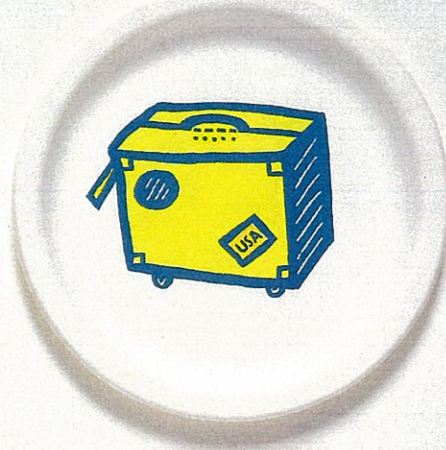
1冊ですべてのゲームがわかる・選べる・楽しめる 寿現夢



まったく新しい本の情報マガジン ダヴィンチ



転職マガジン・ピーニング B-ing



地球をライブする海外旅行情報誌 ABROAD



スクール情報マガジン ケイコとマナブ



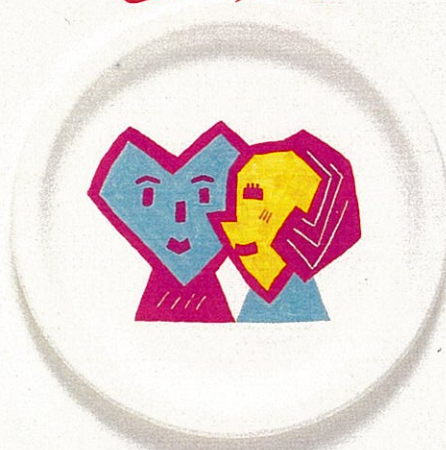
女性の総合求人情報誌 とらばーゆ

働いて強くなる。仕事メディア GATIN

君がつくるジャパン 就職ジャーナル

アルバイト見つけるペーパーマガジン FROM A

アルバイト見つけるペーパーマガジン FROM A TO Z



出会いだって結婚だって...ふたりのための婚約情報誌 [ゼクシイ]XY

もっと選べる世の中は、きっと素敵な世の中です。リクルートの情報誌



中国上海人才市场周六固定市

招聘单位	岗位
上海皇冠包装有限公司 上海商业风险管理有限公司	文秘 资料分析员
中国上海东方海外食品有限公司 中加合作上海维莉食品有限公司	副总经理 财务 西饼 翰花师 面包师
上海莱士血制品有限公司 上海东方光学有限公司 上海新华香料厂	销售代表 化学工程 化工分析

2月11日(招聘)信息

人数	年龄	其他要求
1名 2-3	30以下 30左右	大专高中 本科以上
2名 1名 2名 2名	30以上	五年食品 涉外会计 三年 三年经验
6名 2名 1名	30以下 30以下	大专以上 大专以上

中国進出で見えた 日本企業の「人」と組織

文・田中信彦

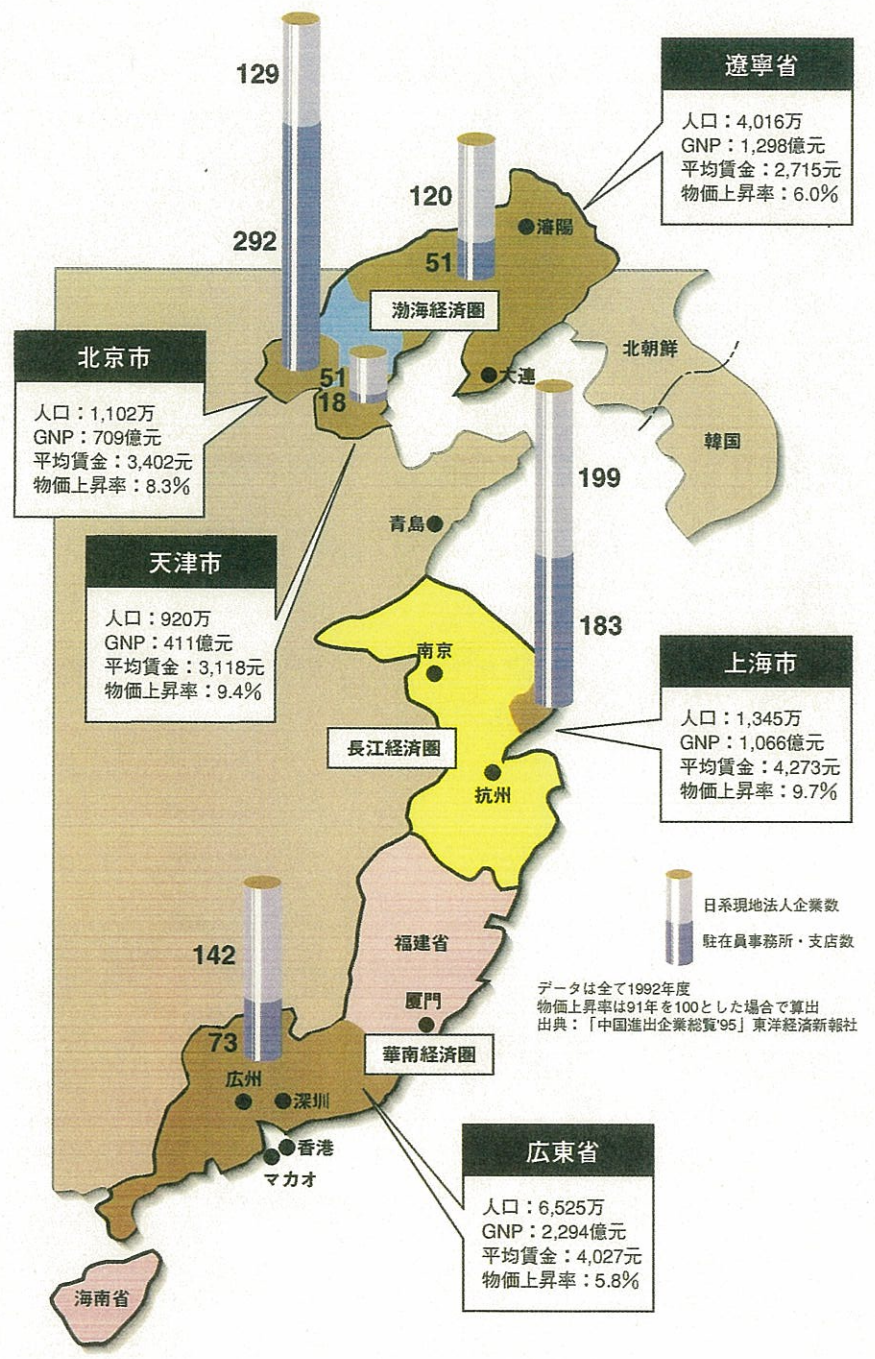


中国に進出したある日系企業経営者が、中国人を評してこう言った。「最初はすいぶん利己的な人たちだと思ったが、私も自分に正直に生きたらこうなるかなと思いますね。自分に正直でない日本人」。確かに日本人はこれまで自分の意志や要求をストレートに出さず、自己規制することで組織や全体との調和を図る生き方をしてきた。

一方、組織の側も「悪いようにはしないから」という暗黙の了解の下、個人との関係をあいまいなまま保ってきた。しかし日本経済の「右上がりの神話」の崩壊とともに、そんな時代に終わりを告げる時が来たようだった。個人の側も組織の側も、急速に「自分に正直に」なり始めている。そんな時代に先駆けて、海の向こうでは日本人よりずっと手こわい「個人」の集団を相手に闘っている人々がいる。中国に進出した日系企業がそれである。日本的な制度や習慣と中国固有の文化の狭間で彼らは何を感じたのか。長い試行錯誤の末、どんなシステムを考え出したのか。中国進出という名の鏡には日本企業の「人」と組織」が鮮やかに映し出されている。

「コネ万能」の時代は終わった いまや「人」の問題が大きなテーマに

かつての「計画経済」から「社会主義市場経済」へ、劇的な構造変化が進む。本格的な競争時代に突入した中国市場を舞台に、人材の大流動が始まろうとしている。

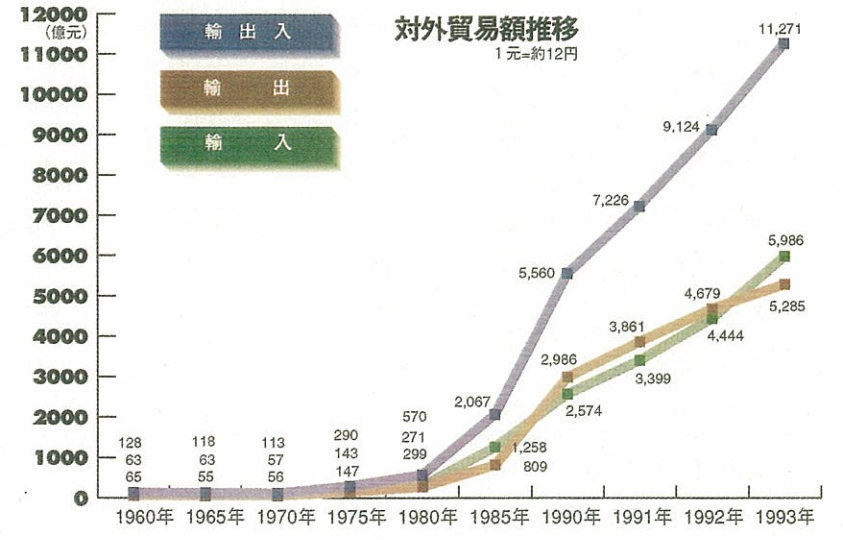
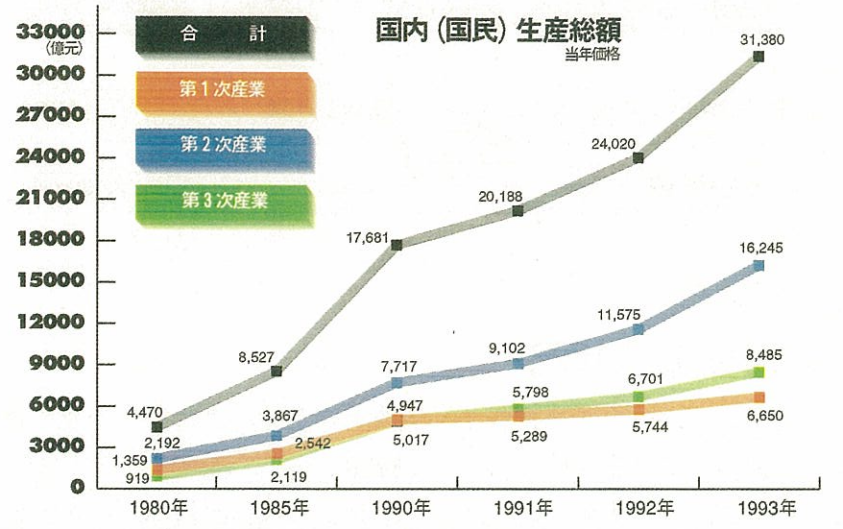
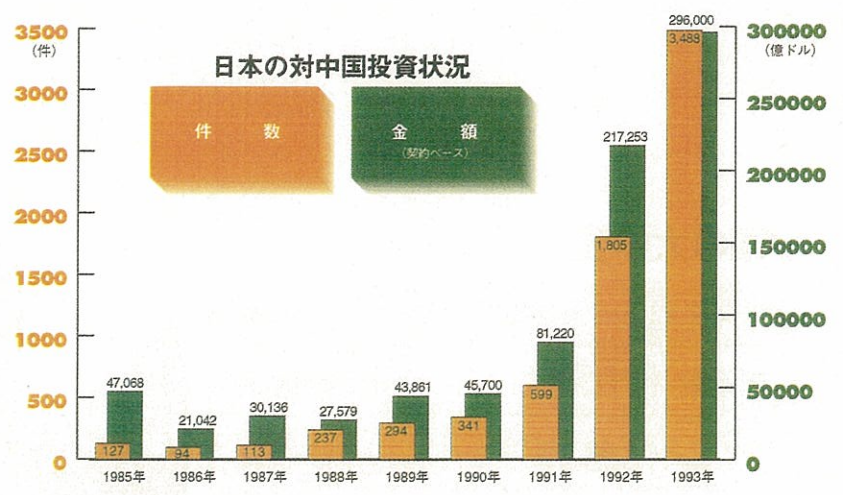


データは全て1992年度
物価上昇率は91年を100とした場合で算出
出典：「中国進出企業総覧95」東洋経済新報社

中国に進出した日系企業にとってここ数年「人」に関する環境が大きな変化を遂げている。そこには大きく分けて3つの要因がある。

まず第1には、中国が本格的な競争社会に入りつつあり、人材の重要性が認識されはじめたことである。かつての計画経済下では、社会の隅々まで政府に統制されていたため、個人の能力より権力者との特殊な関係のほうが有効に作用するケースが多かった。近年でもそうした風土は簡単には消えず、外資系企業のなかにも「優秀な人より有効なコネ」を求めた風潮がないとはいえない。

しかし近年、市場化の進展で競争が激化、法整備も進んだことと取引関係の透明性は高まり、「コネ万能」の風潮は薄れつつある。要は人々に喜ばれる製品やサービスを提供した者が生き残るという当然の原理が通用しはじめており、企業はいかに優秀な人材を確保し、活用するかに問



出典 日本貿易振興会(ジェトロ)
中国の統計 データを読む

- ### 日中関係年表
- 1949年 中華人民共和国建国
 - 1958年 「人民公社」による集団化を開始
 - 1966年 文化大革命に突入
 - 1972年 田中首相訪中。日中国交回復
 - 1978年 日中平和友好条約締結
共産党大会で改革開放を決議
 - 1979年 広東・福建両省に経済特区を設置
合弁法を制定
 - 1984年 鄧小平氏特区視察。14の沿岸開放都市指定
 - 1985年 上海宝山製鉄所第一期工事完成
 - 1988年 「沿海地区経済発展戦略」策定
日中投資保護協定締結
 - 1989年 天安門事件発生
 - 1990年 上海浦東開発決定
中国初の高速道路(大連~瀋陽)開通
 - 1991年 上海など4都市で外国銀行支店設置許可
 - 1992年 鄧小平氏の「南巡講話」。改革開放加速
共産党大会で「社会主義市場経済」を提唱
天皇皇后両陛下訪中
 - 1994年 外国為替市場の一本化
会社(公司)法、企業・個人所得税法施行
労働法施行
 - 1995年



題の焦点は移ってきているのだ。

第2の要素は日本企業にとっての中国の位置づけの変化である。従来の日系企業は製品の輸出を前提に、安い人件費を求めて進出する例が多かった。それがここ数年、中国の生活水準向上にともない、市場への浸透を目指す流通業やサービスの進出が増え、製造業も国内販売に力を入れる動きが一段と強まった。国内市場を目指すとなれば、現地法人幹部や優秀な営業スタッフの育成など、当地の人材の活用を真剣に考えるをえず、それが中国の人材に対する関心を高める要因になっている。

第3の要因は、これらの事情を受けて中国の社会制度が人材流動化へ向けて改革されはじめたことである。例えば、大学生の就職先を国家が指定する「分配」制度はここ数年、段階的に縮小され、94年入学生の卒業時から完全に廃止されることになった。また国民の移動を制限している戸籍制度も緩和の方向に向かつており、近く廃止されるとの情報もある。95年1月に労働法が施行されたことに代表されるように、法律面でも着実に環境整備が進んでいる。このように中国では「社会主義の特殊な国」から、諸外国と共通の常識が通用する「普通の国」へ向けての劇的な構造変化が進んでいる。そうした文脈のなかで、日本国内と同様に中国の日系企業においても「人」の問題が最も大きなテーマとして浮上してきているのである。

毎年30%の昇給が続くインフレ経済 「豊富で安い労働力」は昔話に

中国は確かに人口は多いが国土も広い。外資系企業が殺到する地域では早くも労働力不足が表面化。大都市では高学歴人材の不足が深刻な問題になりつつある。



中国の大学生

4年生以上の大学数	1023校
学生数(学部生)	218万4400人
(大学院生)	8万6396人
合計	227万796人

その他成人高等教育を行っている大学	1198校
在学生数	147万8672人

いわゆる全日制の4年生以上の大学の卒業生数
年間約50万人前後—日本は約40万人

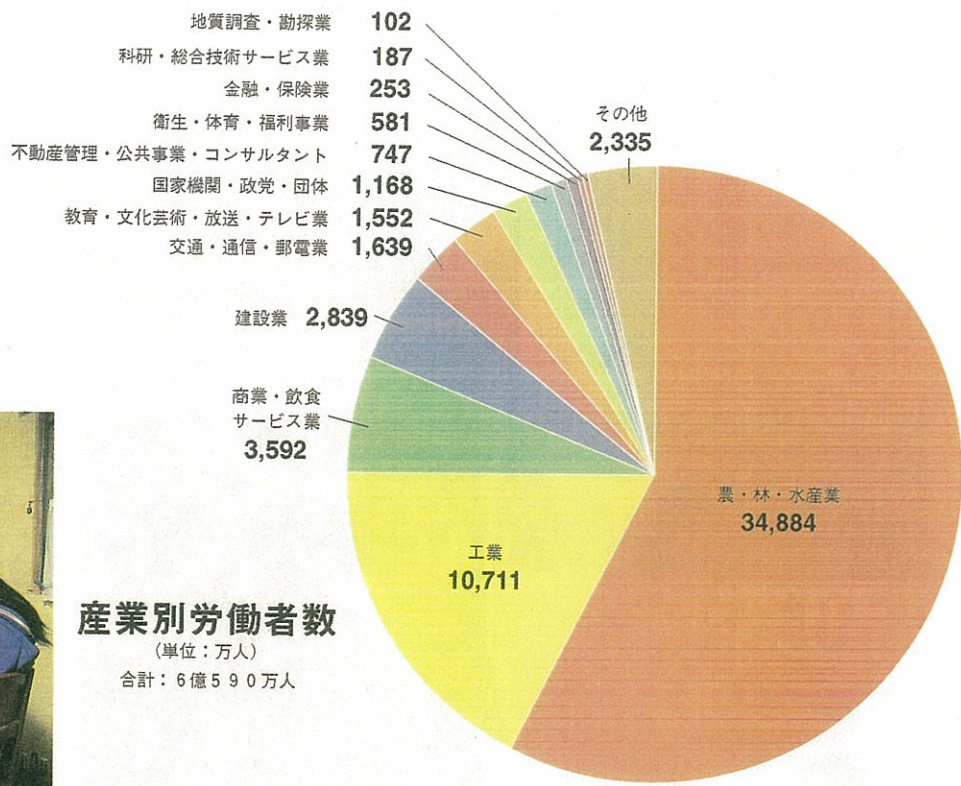
大学別求人状況

	卒業生数	求人数	求人倍率
清華大学(北京)	3150	8000	2.5
南開大学(天津)	1060	3111	2.9
天津大学(天津)	1800	8140	4.5
大連理工大学(大連)	1500	10500	7
上海交通大学(上海)	2146	11699	5.5
同済大学(上海)	2000	8000	4
華東工学院(上海)	1300	5000	3.8
南京大学(南京)	1500	2000	1.3
東南大学(南京)	1500	1294	0.86
廈門大学(廈門)	1376	1867	1.36
山東大学(済南)	788	1462	1.9
武漢大学(武漢)	1232	2244	1.8
中山大学(広州)	897	1267	1.4

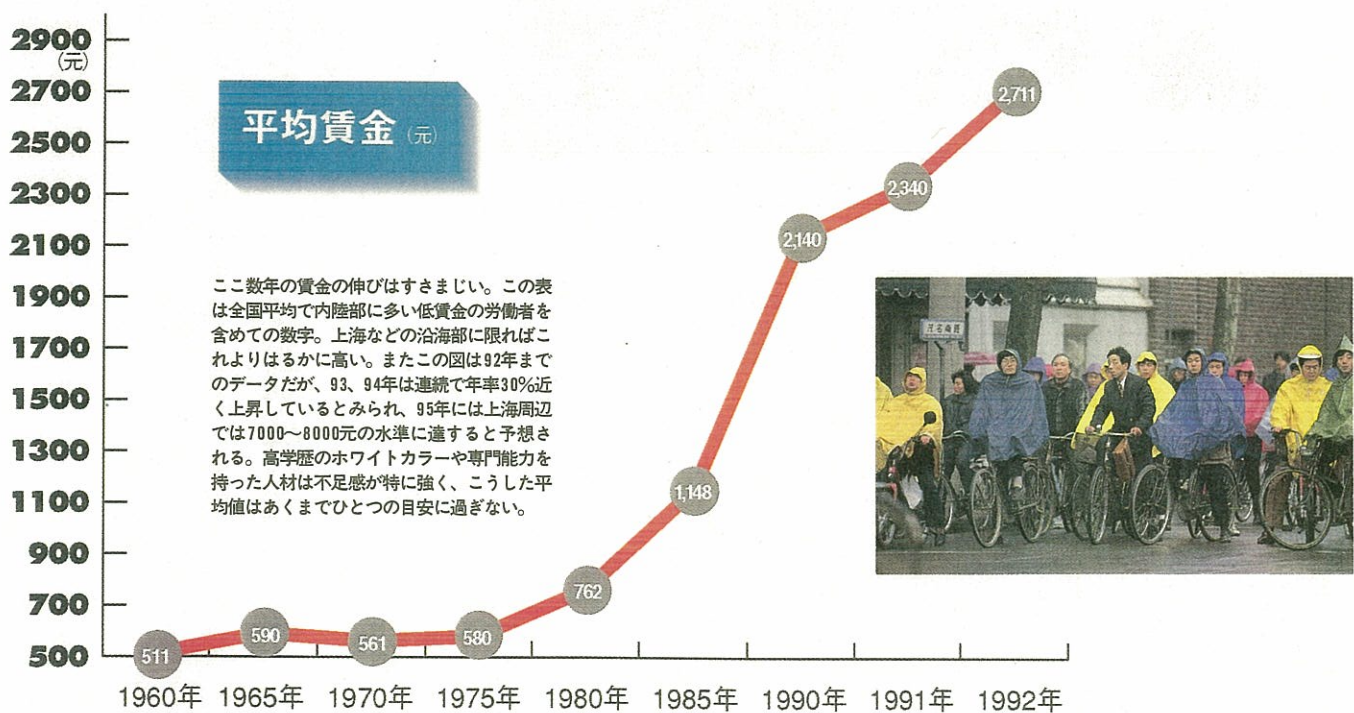
中国という誰でも12億の膨大な人口を思い浮かべる。それが「豊富な労働力と安い人件費」という発想につながるわけだが、現実はその単純には言い切れない。

まず「豊富な労働力」に関していえば、人口が多いのは事実だが、国土は日本の26倍の広さがあり、人は各地に分散している。それに対し外資系企業はインフラとの関係や大消費地へのアクセスなどから北京や大連、上海、深圳などの大都市とその周辺に集中する傾向が強い。このアンバランスのために一部地域の工業団地などですべてに労働者不足の現象を招いているところがある。外地から人を入れるには戸籍制度の壁があるし、宿舍を建てればそれなりのコストがかかるのが現状である。

人の数のほかに質の問題もある。教育制度は日本と同様の6・3・3・4制だが、小学校の就学率は90年の調査で97・8%なのに対し、大学進



上海の下町に住む呂成さん(40)と奥さんの王徳珍さん(40)、娘の麗娜さん(14)の一家。呂さんは国有染物工場の工員で、王さんは自宅近くで餃子や揚げ物類の露店を出している。麗娜さんは中学生。一家の月収は呂さんの給料が月800元ほど、露店の収入を合わせて月に2000元程度になる。自宅は13.5㎡の1間に3人と狭いが、日本製のテレビやステレオ、冷蔵庫などが揃っている。11チャンネルのCATVも契約している。



学率はわずか2%程度である。人口に比して高等教育を受けた人材が少ないのが中国の人材マーケットの現実であり、加えて財務会計やコンピュータ、外国語などの専門分野の人材は特に不足感が強い。しばしば「人はいても人材がない」といわれるのはこのあたりに理由がある。

「安い人件費」も、確かに日本と比べれば安いことは事実だが、近年の賃金の高騰ぶりは激しく、そう手放して肯定できる状況ではない。

94年1~10月の消費者物価上昇率は27・7%を記録しており、この間の賃金も約30%程度は上昇している模様である。前年の93年度もそれと同様か、企業によっては60%近い賃上げを行ったところもあり、この2~3年で賃金が2倍にもなったケースは少なくない。

また中国は「労働者が国家の主人公」との建前から、労働者保護の政策が手厚く、健康保険や雇用保険、住宅補助などの企業負担が重い。最近ではこれら各種の負担額が最低でも給与総額の60%、場合によっては100%近くにもなる場合がある。中国の人に関するコストは意外に高いことを認識しておく必要がある。

経済の市場化と急速な成長にもかかわらず、中国の人材マーケットは日々急激に変貌している。少なくとも都市部では「豊富で安い労働力」は昔話になりつつある。既成概念にとらわれない柔軟な中国観こそが求められているといえるだろう。

娘の会社探しに父親同伴 上海人材市場は毎週2000名を超す大盛況

国家が就職先を決める「分配」制度は廃止。人口移動を制限した戸籍制度の緩和も進み、中国もモノやカネに続いて「人の市場経済化」にも踏み出した。



対外服務公司。外資系企業への人材派遣などを行う。



他人が面接を受けている最中のブースをのぞき込む人々。市場で食材を買い求める姿に似ている。ぶらぶら場内をうろつき、少しでも興味を引くものがあれば遠慮なしに人垣をつくる。外国人の社長自ら「客引き」しているブースもあった。まさに人材「市場」である。日本の合同説明会ではまずお目にかかれぬ光景だ。

寧波で建築工程の教授を務める父。一人っ子政策は親子の絆をさらに強めることになったようだ。「大学で勉強しているドイツ語を生かせる仕事につきたい。でも、なかなか見つからなくて」とこぼす娘。外資系企業の看板が目立つここ上海でも、ドイツ語のニーズはまだ少ないという。それでも親子の笑顔は明るい。父の娘に対する期待は、そのまま新しい中国への期待、でもある。



改革開放の進展にともない、従来手をつけられていなかった「人」に関わる分野でも、ここ数年市場化の動きが急速に活発化しはじめた。国家の計画で半ば強制的に人の配置を決める「分配」制度は急速に縮小、廃止の方向に向かっており、現在ではほぼ自分の意思によって進路を選択できるようになってきた。また在職者の転職も国家機密を扱う一部の公務員などを除いてはほぼ自由にできるようになってきた。

こうした流れに沿って、中国に進出した外資系企業や外国企業の駐在員事務所などにとっても、人材の募集や採用に関する制約はしだいに緩和されつつある。

中国では海外現地法人の人材募集には事前に関係官庁の許可が必要である。大学や短大卒以上の人材なら地域を管轄する役所の人事局に、高卒以下の人材なら労働局に、現地法人の営業許可証を持参して募集の許可を申請する。また募集活動の結果は担当官庁に報告することになっている。

中国の外資系企業は法律によって採用の自主権が認められており、会社が希望しない人材の雇用を強制されることはない。ただし合併企業の場合は合併相手との契約内容によって、相手方の抱える人材の雇用を求められることはありえる。

募集の方法は口コミによる紹介以外に、①マスメディアの広告、②半官営の人材センターの利用、③学校経由の募集、④会社周辺への貼り紙——などが主なものである。求人専門の情報誌(紙)は大都市には散見するが、現状では小規模であり影響力は大きくない。

各日系企業では、専門性の高い人材をピンポイント的に採用する場合はメディア広告、日常的な人員の補充は人材センターの利用、新卒者やワーカーの大量採用は学校経由といったように、各手段を使い分け利用している。

一方、外国企業の駐在員事務所は中国の法人ではないため、建前上は従業員の直接雇用ができない。そのため各地の半官営の人材サービス会社から従業員の派遣を受ける形式になっている。しかし最近では大都市を中心に派遣会社自身が人材不足に陥っており、駐在員事務所が自分で人材を探し出し、後追いで派遣会社に登録する例が中心になっており、制度の形骸化が進んでいる。

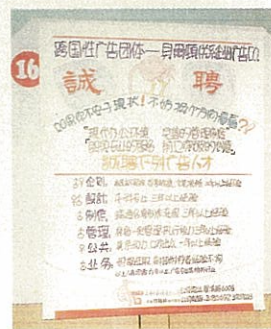


仲睦まじいカップルと思いきや、実は姉・弟。観光学校を卒業した引込み思案の弟の代わりに姉が説明を聞いていた。ヤオハンのブースで話を聞くうちに「わたしがいりなくなっちゃった」。日本のハローワークや合同説明会会場には見られない活気が人材市場にはある。それこそ買い物にでも来ているかのようだ。「ホテルや旅行代理店で働きたけれど、今日はお出でませんでした」と弟は笑う。「これ、雑誌でしょ。載ったら日本企業に売り込むわ」と姉は喜ぶ。



ブースを見て回り、ときどき「人材市場報」に目を通す。面接担当者は男女ペアであることが多い。

各ブースの入り口にポスターが貼り出される。来場者はそれを見ながら、通路を回遊する。「ポスター」というより、「大きなチラシ」が目立つ中で、右下の広告会社は出色の出来。求める人物像に「突破的創意」。型破りな感覚求む、といったところか。そのほか人気企業はソフトウェアや移動通信など。中国人のニューメディア関連分野への興味の高さがうかがえる。



コンピュータによる適性診断テスト。一問一答式で、幅広いジャンルから出題される。前ページの娘さんは、係員が「今まで見たことがない」ほどの高得点をマーク、各分野での「巨人的成功」を保証されていた。問題数は八十八で、繰りかえし。なんと中国らしい。



企業名、募集人数、条件などが電光掲示板に表示される。人材自由化の象徴。

「中国上海人才市場」は求職者のデータをコンピュータに入力し、企業の人事担当者が検索して適当な人材を探すサービスも実施している。求職者は自分の履歴や希望業種、職種などを記入して所定の手数料を支払って同センターに登録する。企業のほうは一種の会員制になっており、会員企業に限ってデータを閲覧できるシステムである。

中国では国民の移動や他地域での就労を制限した戸籍制度があり、一部の国家級人材を除いて地域間の人材移動は少なかった。しかし近年、都市部での労働力不足が顕著になってきたことから、全国単位での人材流動を図る必要が生まれてきた。

「中国上海人才市場」はこうした観点から、上海周辺の江蘇省や浙江省をはじめ揚子江流域各省の人材センターとのオンライン化を進めており、全国的な人材の市場化の中心的役割を担うものと期待されている。

上海市の場合、市内の体育館などを利用して数百社が参加する大規模な大会が年に数回行われるほか、毎年春には新卒学生対象の交流会もある。また同市人事局系統の人材センター「中国上海人才市場」（上海市中山西路）では毎週土曜に常設の交流会を実施しているほか、上海市の行政区分である各区単位でも毎週1回程度のペースで小規模な交流会が開催されている。

最近では「コンピュータ技術者向

「人材市場」は連日盛況 全国ネットの オンラインも整備

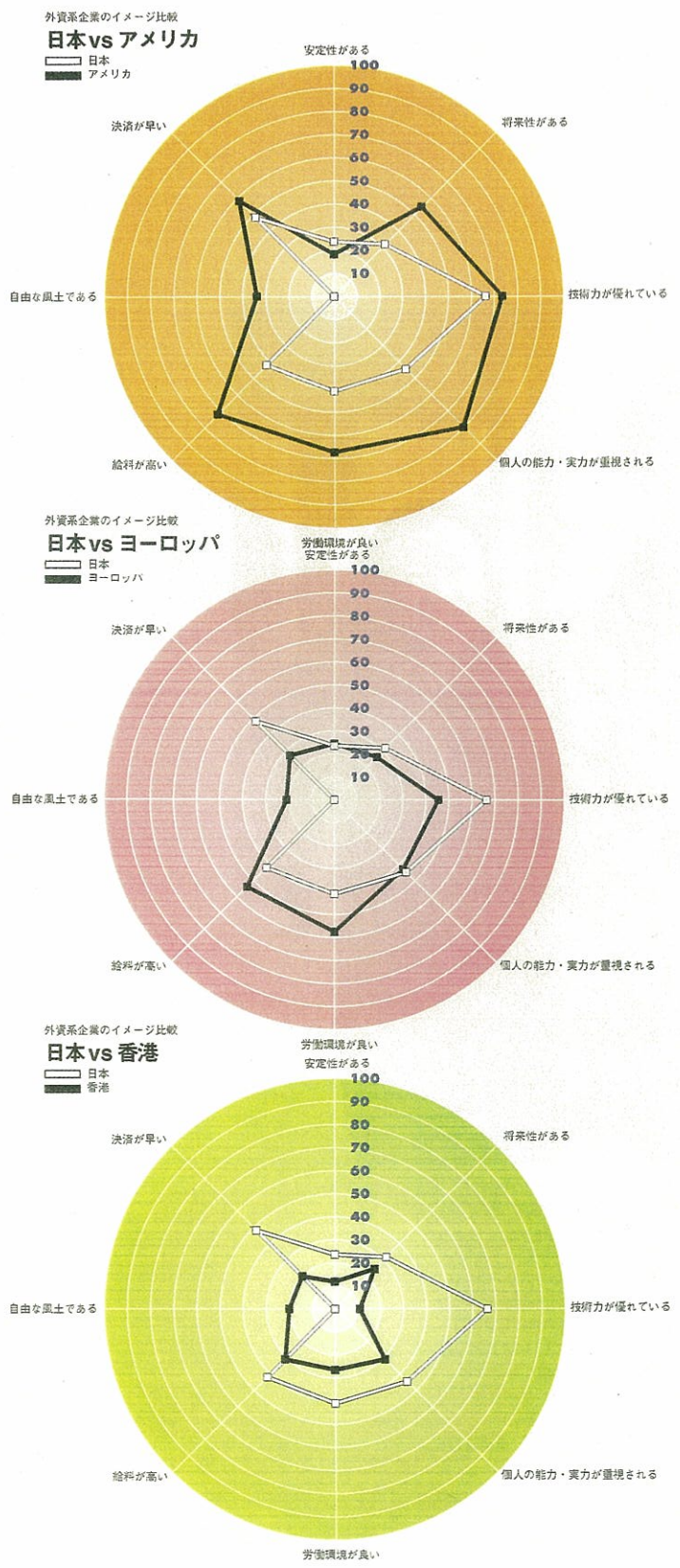
中国の人材募集方法のなかで、新聞広告と並び、大きな役割を果たしているのが「人材交流会」と呼ばれている一種の人材市場である。

人材交流会とは日本という合同会社説明会のような形態の面談会で、各都市の人事局傘下の人材センターなどが主催するケースが多い。

人材を募集する企業は事前に人材センターに所定の書類に1日当たり数百元（数千円）程度の参加料を添えて申し込む。当日は1社当たり1坪程度のブースを設け、自社の募集条件などを掲示して参加者を呼び込んで面談する。当日は履歴書に記入してもらい、書類審査の後、再度各自に連絡するケースが一般的だ。

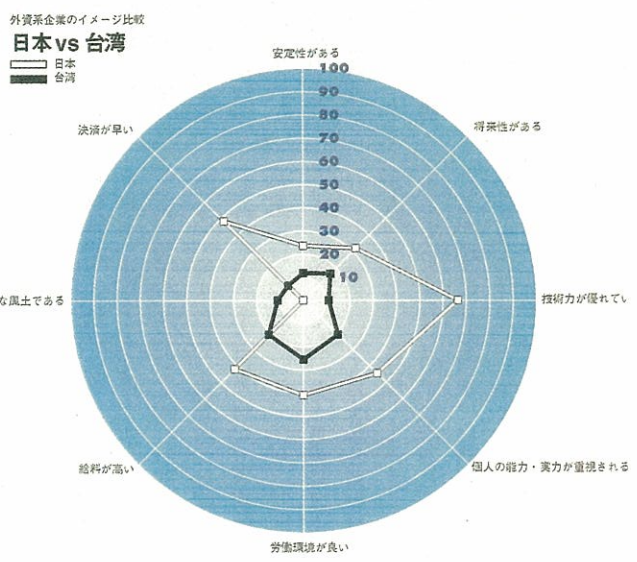
「自由な風土」のイメージ0%の日系企業 「仕事が好きつく、管理が厳しい」のキツイ評価

北京の大学4年生対象に実施した就職意識のアンケート調査。そこには「組織より人」を軸に自分の将来を見据える中国の大学生像が浮かび上がった。

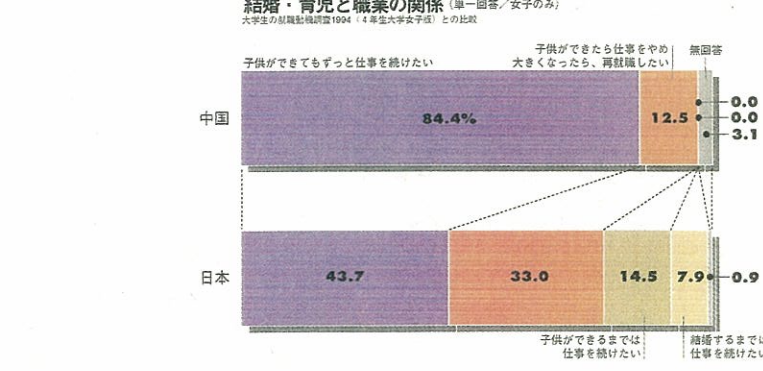
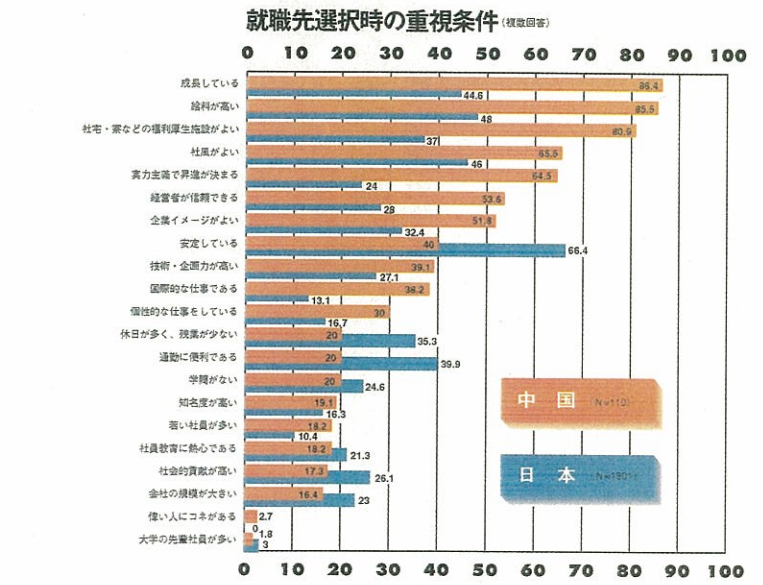
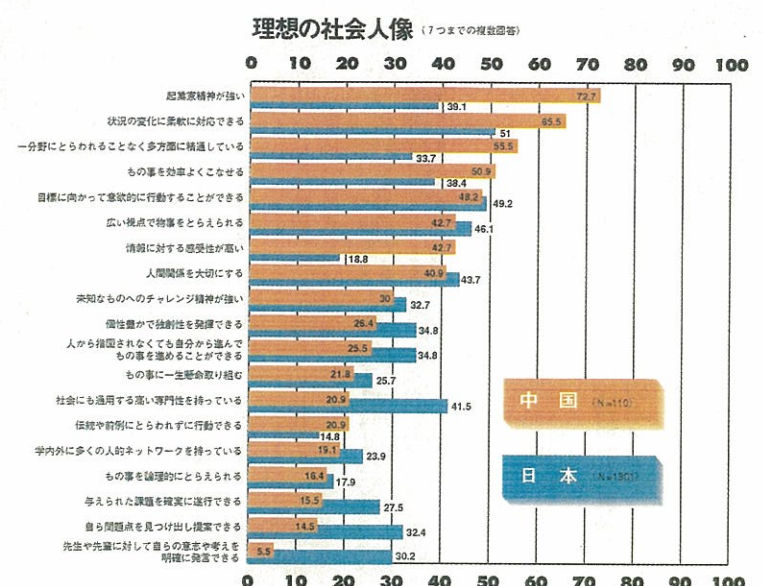


出資国別・外資企業のイメージ (複数回答)

	日本	アメリカ	ヨーロッパ	香港	台湾
労働環境が良い	40.9	67.3	57.3	26.4	25.5
給料が高い	41.8	71.8	53.6	30.9	20.9
仕事が好き	7.3	20.0	18.2	12.7	12.7
決済が早い	48.2	58.2	27.3	20.0	9.1
全体的に人気のある企業が多い	31.8	61.8	36.4	27.3	15.5
労働環境が悪い	14.5	3.6	1.8	19.1	20.0
給料が安い	19.1	3.6	3.6	22.7	26.4
仕事がつらい	81.8	37.3	30.9	26.4	21.8
決済が遅い	19.1	7.3	16.4	13.6	27.3
全体的に人気のある企業が少ない	18.2	1.8	7.3	16.4	31.8
安定性がある	23.6	18.2	24.5	11.8	11.8
将来性がある	31.8	54.5	26.4	24.5	16.4
技術力が優れている	66.4	73.6	45.5	10.9	10.9
管理体制がしっかりしている	64.5	40.0	31.8	16.4	12.7
個人の能力・実力が重視される	44.5	80.0	42.7	30.9	20.9
人間関係(組織)など、実力以外の部分が重視される	31.8	17.3	11.8	35.5	31.8
人気のある企業とない企業の差が大きい	21.8	6.4	9.1	16.4	21.8
自由な風土である	0.0	33.6	20.9	20.0	10.9
管理が厳しい	84.5	29.1	23.6	18.2	20.9
無回答	4.5	5.5	10.9	10.0	11.8



出典
株式会社リクルート
「中国版・大学生の就職動機調査～北京編」
株式会社リクルートリサーチ
「大学生の就職動機調査1994(男子女子)」



学率が低く、社会のエリート階層である中国の大学生の意識が素直に反映されたものといえる。

一般に欧米系企業は現地の優秀な人材を高給で雇い、権限を委譲してしまう傾向が強い。対し、日系企業は、そこそこ人間を社内教育し、組織的な活動で成果をあげていく手法を得意とする。その点で日系企業は、強烈な自負心を持つ中国の大学生にはなじみにくい体質をもっているといえるかもしれない。

会社選択の基準が、中国の学生は「成長性」がトップ、日本の学生は「安定性」が一番というのは両国の経済の発展段階の違いをストレートに反映している。また「実力主義で昇進が決まる」「経営者が信頼できる」の項目が、いずれも日本の学生の2倍もの回答を得ていることや、「理想の社会人像」のトップが「起業家精神が強い」という点にあることも象徴的である。

そこに表れているのは「組織より人」「集団より個人」を軸に物事を考え、自分の実力だけを頼りに将来を切り開いていく独立心旺盛な思考である。こうした「たくましい」人材の能力を活かしながら、いかにして効率のよさや緻密なサービス、安定した高い品質などに代表される日本企業の強みを発揮していくか。

中国に進出する日系企業にとって、まさしく「人と組織」の関係をどのように構築していくかが問われているのである。

9割もの学生が外資系企業への就職を検討している背景には、計画経済時代の遺物である「実力よりコネ」の風潮への反発があると考えられている。外資系企業は給料が高い、職場環境が良いといった特徴のほかに、複雑な人間関係に煩わされず、真の実力を評価してもらえるとのイメージが大きな魅力となっていることは間違いない。

欧米企業に比べて日系企業の人気が低いことは、ある程度仕方がないともいえる。日本と同様、中国にも根強い欧米志向が存在する。日本の近代化自体が欧米の模倣からスタートしたことを考えれば、国の将来を担う大学生が「日本よりまず欧米」となる心情は理解できなくもない。

「管理が厳しく、仕事が好きつく」という日系企業のイメージは、実際に就労経験のない大学生対象の調査であり、どこまで正確な認識に基づくものかという疑問はあるが、大学進

どうして「真面目」が度を超す日本人

日系2社を含む外資系企業、国有企業で働く大卒「高級人材」5人が集合。選社理由から日系企業観、将来の独立の意思まで、ざっくばらんに語ってもらった。

●座談会出席者



羅 純 (Luo Chun)
米国籍生命保険会社勤務
86年華東師範大学数学学部
尊敬する人は周恩来・元首相



範 宏 (Fan Hong)
日系銀行上海支店勤務
92年同済大学経営管理学部卒
趣味は音楽やダンス、読書など



沈智鋼 (Shen Zhi Gang)
中国国有貿易会社勤務
88年上海外国語大学(文学部)卒
好きな言葉は「忍」と「寛容」



季利亞 (Ji Li Ya)
日系商社勤務
92年上海交通大学電氣学部卒
趣味は音楽を聞くこと、読書



包素萍 (Bao Su Ping)
タイ資本の航空貨物会社勤務
91年上海師範大学中文学部卒
信条は「人に頼らず自分で努力する」

「給料」と「昇進」が企業選択のポイント

「では今の仕事内容と会社を選んだ理由を教えてくださいませんか。では羅さんから。」

羅 米国籍の保険会社でセールスの仕事をしています。卒業の時、国家の分配で専門学校の数学教師になったのですが、待遇が良くないので4年目に転職して旅行社のガイドになりました。英語と日本語を勉強していましたが、2年ほどやりましたが、ガイドの仕事は季節性が強くて収入や勤務時間が安定しないので、友人の紹介で今の会社に入りました。中国では新しい分野なので成長性があるし、セールの時間は自由になるのが魅力でした。

羅 米国籍の保険会社でセールスの仕事をしています。卒業の時、国家の分配で専門学校の数学教師になったのですが、待遇が良くないので4年目に転職して旅行社のガイドになりました。英語と日本語を勉強していましたが、2年ほどやりましたが、ガイドの仕事は季節性が強くて収入や勤務時間が安定しないので、友人の紹介で今の会社に入りました。中国では新しい分野なので成長性があるし、セールの時間は自由になるのが魅力でした。

羅 米国籍の保険会社でセールスの仕事をしています。卒業の時、国家の分配で専門学校の数学教師になったのですが、待遇が良くないので4年目に転職して旅行社のガイドになりました。英語と日本語を勉強していましたが、2年ほどやりましたが、ガイドの仕事は季節性が強くて収入や勤務時間が安定しないので、友人の紹介で今の会社に入りました。中国では新しい分野なので成長性があるし、セールの時間は自由になるのが魅力でした。

羅 米国籍の保険会社でセールスの仕事をしています。卒業の時、国家の分配で専門学校の数学教師になったのですが、待遇が良くないので4年目に転職して旅行社のガイドになりました。英語と日本語を勉強していましたが、2年ほどやりましたが、ガイドの仕事は季節性が強くて収入や勤務時間が安定しないので、友人の紹介で今の会社に入りました。中国では新しい分野なので成長性があるし、セールの時間は自由になるのが魅力でした。

包 私の場合、第一は自分の長所を活かせるかどうか。次が会社が将来発展する可能性があること。3番目が給料の額ですね。

包 私の場合、第一は自分の長所を活かせるかどうか。次が会社が将来発展する可能性があること。3番目が給料の額ですね。

包 私の場合、第一は自分の長所を活かせるかどうか。次が会社が将来発展する可能性があること。3番目が給料の額ですね。

包 私の場合、第一は自分の長所を活かせるかどうか。次が会社が将来発展する可能性があること。3番目が給料の額ですね。

「忙しいフリ」をしなければならぬ日系企業

先程の昇進の話ですが、日系企業はどうも昇進が遅いという評価が定着しているようです。日系企業に勤務するある知人の中国人が「日本人は基本的に現地スタッフを信用していないのではないかと怒っていたのですが、その辺は如何ですか。」

羅 上海でも外資系企業のトップに中国人が就いているケースがありますが、日系企業では聞いたことがありません。中国だけでなく海外の日系企業はどれも同様の状況だと聞いています。日本のシステム自体がそうなのではないかと、外国人をトップにするという発想がないのかもしれないですね。

羅 上海でも外資系企業のトップに中国人が就いているケースがありますが、日系企業では聞いたことがありません。中国だけでなく海外の日系企業はどれも同様の状況だと聞いています。日本のシステム自体がそうなのではないかと、外国人をトップにするという発想がないのかもしれないですね。

羅 上海でも外資系企業のトップに中国人が就いているケースがありますが、日系企業では聞いたことがありません。中国だけでなく海外の日系企業はどれも同様の状況だと聞いています。日本のシステム自体がそうなのではないかと、外国人をトップにするという発想がないのかもしれないですね。

季 日本企業は人事制度の運用が厳格だから、簡単に昇進という訳にはいかないのでしょうか。ローカルの社員から見ると、日本の本社の人事部長

季 日本企業は人事制度の運用が厳格だから、簡単に昇進という訳にはいかないのでしょうか。ローカルの社員から見ると、日本の本社の人事部長

季 日本企業は人事制度の運用が厳格だから、簡単に昇進という訳にはいかないのでしょうか。ローカルの社員から見ると、日本の本社の人事部長

季 日本企業は人事制度の運用が厳格だから、簡単に昇進という訳にはいかないのでしょうか。ローカルの社員から見ると、日本の本社の人事部長

羅 実際の業務の効率が問題なので、真剣な雰囲気は望ましいというところらしいですね。

羅 実際の業務の効率が問題なので、真剣な雰囲気は望ましいというところらしいですね。

羅 実際の業務の効率が問題なので、真剣な雰囲気は望ましいというところらしいですね。

羅 実際の業務の効率が問題なので、真剣な雰囲気は望ましいというところらしいですね。

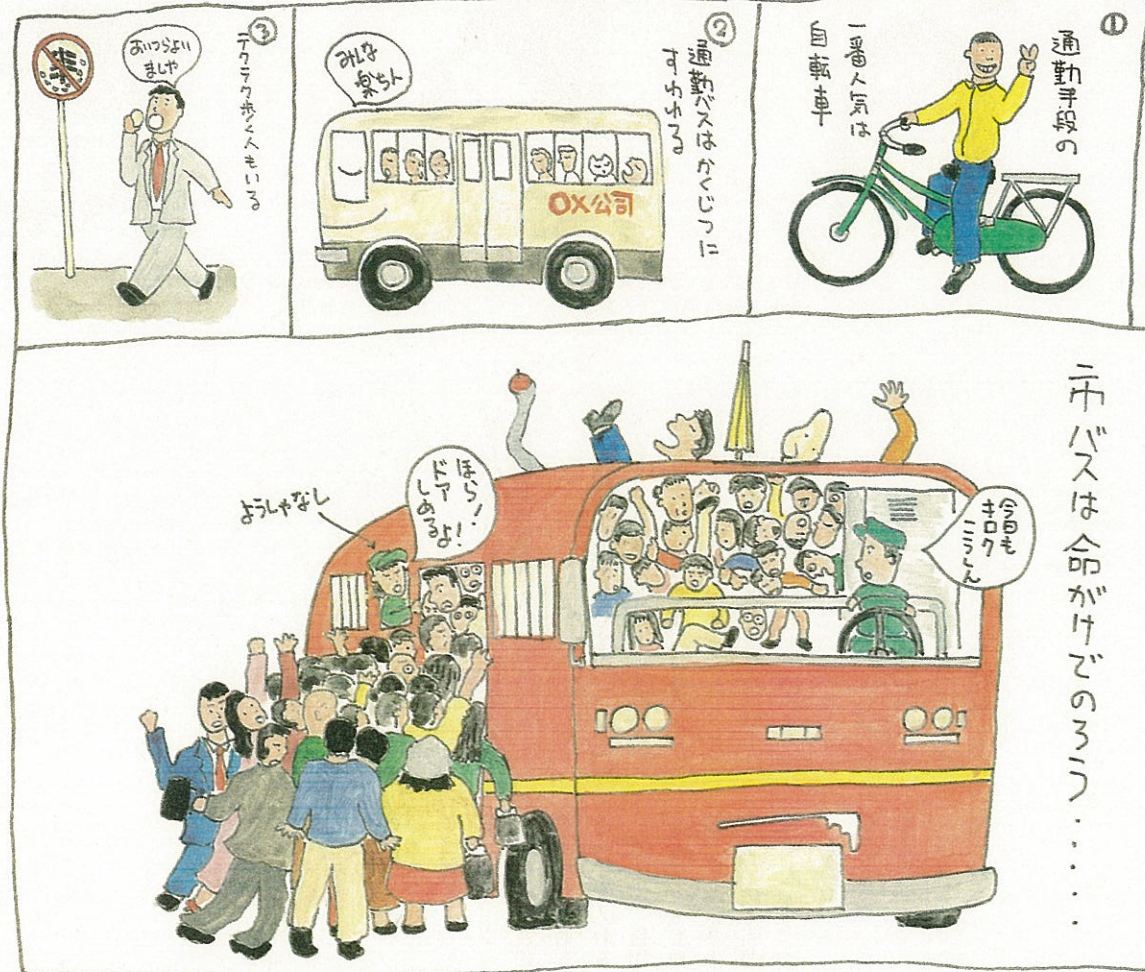
包 本場に仕事をしているかはチェックしないの？

包 本場に仕事をしているかはチェックしないの？

包 本場に仕事をしているかはチェックしないの？

包 本場に仕事をしているかはチェックしないの？

中国通勤事情



④ 二ホバスは命かけでござる...

絵と文 / いしいしんじ



上海の朝、七時。
 目が覚めて、ホテルの外へ。空は速くまで霧がかかったように煙っている。
 朝モヤ？ いや、そんな「ろまんちっく」なもんやおまへん。
 ホコリである。
 ホコリ高き中国人たちは、毎朝ホコリをパンパン巻き上げ、大河となって勤め先へなだれこむ。「上下班」とは中国語で通勤のこと。メインストリートだけではない。道という道、すべからく人が流れる。
 ここは大陸。毎日、民族大移動。
 アシとしては通勤バスが目立つ。最近では企業が自前で調達し、従業員の居住区を巡回していくそうだ。採用時に住所が重視されるのは、バスで拾えないところに住んでると遅刻が多くすぐ辞めるという判断なんだろう。
 といっても、バスだって何十台もあるわけじゃなし、乗れない人のほうが多い。そこで、ジャン！ 自転車サマの登場だ。なにしろ2車線の一方は自転車専用。ラッシュ時には車線なんて関係ない(いつもだ)。朝の新宿西口歩道並みに、中国の車道は自転車で埋まる。車間距離は20センチ程度。これでなかなか事故らない。あんたら、渡り鳥か。
 そしてそして。自転車にも乗れない人々は、市営バスで毎朝ギネスに挑戦している。誰に

もカウントする余裕がないため未公認だが、「バス」という種目ではたぶん人の詰め込み記録をもつてははずだ。さすが雑技団の国。素人アクロバットショーに拍手拍手。中国人がスマートなのってバスのせいだ、絶対。
 あとはテクテク徒歩。決して走らない。余裕があるのか、あきらめが早いのか。
 あ、地下鉄もある。あるにはあるが、1時間に1本ほど。パスいち。
 とまあ、こんなふうに上下班は繰り広げられるのだが、混んで(てなもんじゃなにか)はいても、日本のラッシュとずいぶん違う。日本では電車を待つのも車内でも歩いていても、みんな見えざる世間のルールに則っている。ここ上海では自分のルールがすべてだ。みんな自分の道を行く。で、ケンカも起きる。

日本の通勤は儀礼化・シキタリ化されてるように思う。だからルールがある。朝ボートと居眠り状態でも自然に家からタイムカードまでたどりつける人は多いだろう。上海で同じことをやったら、確実に全治3カ月だ。
 彼らは上下班途中でも勤め先でも、集団にひたってしまう、ということをしてない。あくまで自分の一部を一定時間だけお金と交換してるんだ、というスタンスを守る。自分を律するのは自分だけ。自律神経、鉄ワイヤー。
 夜、デパートや商店の終業時間近くになると、売り子たちは出口近くにかたまりベルが鳴のを待ち受ける。客が入ってくるなんて思ってもやしない。制服もとっくに脱いでるし。リーン！！と同時に、彼女たちはいっせいに街路に飛び出す。「お疲れさま」なんて言葉はない。そう、日本のOLの疲れた表情とはかけ離れた顔つきだ、生き生きして。これから寝るまで目一杯、自分らしく楽しむのだ。
 といっても、夜遊びになんか行かない。定刻のバスに乗らないと帰れないのだから。彼女たちはまっすぐ家へ帰り、ご飯をつくり、家族や子供たちに今日あったことを報告する。それにこれからのことも。話すことはいくらでもある。夜は長い。自分にとって大切なことを、みんな自分ではっきりわかっているのだ。それにしても、逃げ足速すぎるで、キミら。

第2部 MANAGEMENT CASE

鏡に映った日本企業の 人と組織

個人が際立つ社会。
 そこにやる気を引き出す
 マネジメントのヒントがある。



「まず個人ありき」の中国人 日本人の働き方の方向性を示唆

中国人は日本人と比べ、組織より個人を重視し、自分自身を基準に物事を考える傾向が強いといわれる。その結果として、中国人の「組織との関係」は、よりよい条件を求めて転職を繰り返す、契約を重視する、自分に対する評価に敏感、論理的に納得しなければ動かない、男女の区別が少ない——といった特徴が指摘されている。

こうした思考パターンは、一見すると日本企業の特徴とされる集団主義や終身雇用の習慣、年功序列の考え方は相反する色彩が濃い。

しかし日本経済の右上がりの成長が暗黙の前提ではなくなった今日、こうした「まず個人ありき」という中国人の「働き方」は、今後の日本人が考えるべきひとつの方向性を指し示しているといえるのではないだろうか。

一方、中国に進出した日系企業では、最近とみに人事・労務に関する問題が大きなテーマとしてクローズアップされてきている。中国に限らず「人」に関する事柄は、進出する側も働く側も自国の風土や文化と切り離せないだけに、最も取り組みのむずかしい問題であるが、海外で事業を行う以上、この問題は避けて通れない。各日系企業は日本の習慣や自社の制度を土台にしつつも、試行

錯誤を繰り返しながら、少しずつ中国の実情に合う手法を工夫し、実践してきている。

の日系企業が蓄積した経験やノウハウは、日本国内の「人と組織」の問題を考えるうえでも有益なものではないか。耳を傾けるべき要素があるのではないか。

「仕事の意義を共有する。 自主性を引き出す。」

花王

情報をオープンにする。社会での存在意義を、具体的にわかりやすく。

沿海部の4億人が市場
2000年に売上高
1000億円へ

上海花王有限公司は、上海から車で30分ほどの闵行開発区にある。地元の行政機関が経営する企業グループとの合併で1992年8月に設立された。開発区内にある化学工場一角を借り受け、シャンプーの「シフォネ」と「ピオレ」および洗顔クリーム「フェザー」を生産している。

花王のターゲットは完全に中国市場にある。成長が速く、比較的所得の高い沿海部だけでも4億人の市場

があり、しかも生活の洋風化が急激に進行しているため、高級シャンプー類の市場は急拡大している。

事実、「シフォネ」の小売価格は400ccボトルで42元（約500円）と中国製の普及品の5〜6倍もするが、生産量は1カ月240万本に達する。それでも「売れすぎて供給が間に合わない」（北原幸康・副総経理兼工場長という状況で、94年度中国の企業会計年度は1〜12月）の売上高は2.5億元（約30億円）に達し、95年度は倍の5億元（約60億円）に届く見込みだ。

西暦2000年には80億元（約1000億円）の売上高を目標にしており、現在、同開発区内に敷地面積



昨年秋に完成したばかりの上海テレビ塔。「躍進・中国」の象徴でもある。この背後には注目の浦東開発地区が控える。



月産約240万本。それでも需要に追いつかない。副総経理兼工場長 北原幸康氏。生活の洋風化が高級シャンプー市場を拡大。



約13万㎡、いまの約26倍の広さをもつ新工場の建設が始まっている。

従業員がお金を出し合い 部品を買って徹夜で修理

今年1月、工場で技術指導にあたる日本人たちを感動させるちよっとした「事件」があった。

ある日曜日、突然「ピオレ」のかくはん機のベアリングが壊れ、機械が止まってしまった。近くに住むメンテ担当の従業員たちが駆けつけたが、たまたま新暦のお正月で日本人には誰も連絡がつかない。ベアリングを買って取り替えるしかないが、日曜日で店は開いていないし、特殊な部品なので市の中心部まで行かねば品物がない。第一、現金を出金しなければ買うことができない。従業員たちは相談のうえ、自分たちの手持ちのお金を出し合い、車で

向かうと、同じ型のベアリングを探し出して入手した。すぐに工場に戻って返し、そのまま夜中までかかって機械の修理をやり終えた。

装置が直ったあとも、かくはん担当の従業員は夜を徹して生産を続け、包装部門の従業員も残業して遅れを取り戻すなど、トラブルによるロスを最小限に食い止めた。日本人たちが事の経緯を知ったのは翌朝になってからという。

久保田恒夫・生産部長は「商品が人気で供給不足の状況だということ従業員が認識して、自主的に動くしてくれたのだと思います。花王の製品が消費者に喜ばれていることを誇

中番は15時出勤、24時退社。深夜勤務も男女平等。

りに思っているんですね。話を聞いて思わず泣けました」と語る。

企業の社会的意義の認識で ワーカーの自主性を創出

上海花王の工場ワーカーは約140名。合併相手からの出向と、新聞広告による公募が集まった。年齢層は18〜25歳、男女比は半々。学歴は中卒か高卒である。

ここに表れている同社のワーカー像は「働かない。言われたことしかやらない」という中国の労働者のイメージとは正反対だが、北原氏は「ウチでは何も変わったことはやっていない。人事・労務管理も基本的には日本と同じ」と話す。

しかしその基礎には海外での事業経験の豊富な同社ならではの柔軟な発想が流れているように見える。同社は新製品が出るたびに、現場

のワーカーもすべて講堂に集め、専門のマーケティングが来て商品のコンセプトを細かく説明する。そのうえで全員に1人2本ずつ商品を配り、実際に使ってもらって意見を求める——という機会を設けている。

「中国人は論理的な人々ですから、商品に対する正直な感想や注文を遠慮なく言う。自分が作った商品が全国で人気を呼んでいる」ことを認識することで、商品に対する誇りや愛着が生まれるのだと思う」（北原氏）という。

同社では集団による流れ作業であることもあり、出来高制などの評価システムは導入しておらず、ワーカー間の賃金格差は比較的少ない。一人一人のワーカーにも商品のコンセプトや企業の置かれた状況、社会での存在意義などを具体的に理解させることで自主性の創出に成功しているようだ。



上海で道を尋ねると、誰もが自信たっぷりに教えてくれる。道に詳しいわけではない。「知らない」のひと言が言えないのである。気がつけば、上海市中タライまわしの刑。給料がどうしてこの額なのか、執拗に上司につめよる中国人。がめつい、というより、自分の評価はそのまま面子に関わるからだ。群衆のなかで人はより孤独を、個を感じる。あんなに人が多い上海では、自分の価値に自信をもってないやっつけいけないんだろう。ただ、「金持ちだから」とか「社長だから」なんて面子とはなんら関係がない。まして洋服やブランド品なんか。そんなものいらないよ、と言い切ってしまう個人の自信のよりどころが「面子」なのだ。「死要面子」という言葉がある。面子のためなら死んでもいい、ってことだろう。露店市場で、魚屋の女主人と女性客の大げんかを見て「なるほどなあ」と納得した。中国女、面子のためなら鯉もブン投げる。

「差をつつける。根拠をはっきりさせる。」

利益を生み出す人には厚く。能力給・実績給を積極的に導入。

大計ソフト

日清製油

神明電機

年3回の失敗で降格 年に3つの提案で褒賞金

データ入力と処理、プログラミン
グなどを主な業務とする上海大計数
据処理公司(並川華芳子・総経理)
は、徹底した能力主義と社員との独
自のコミュニケーション手法で従業
員の能力を十分に引き出す経営を行
っている企業である。

同社は大阪に本社を置くダイケイ
と上海市政府関連の投資会社との合
弁企業。名簿などの漢字入力から地
図情報の画像データ入力、帳票類の
印刷など、人手がかかる労働集約的
な業務が中心である。

社員は約600名で、うち管理職
が70~80名、残りの大半はキーパ
ンチャーの女性である。キーパ
ンチャーの賃金は出来高と品質に完全
にリンクしており、大胆に賃金に差を
つけている。毎月の支給額は少ない
人で10000元、多い人は16000元
程度と、約1.6倍の開きがある。
これは日系企業のワーカーとしては
相当に格差の大きい例といえる。
管理職に対しては同社では「年に



総経理 並川華芳子氏。
「うやむやにすることは
絶対によくない」



売上げはデータ入力が入力1割、CADなどが
3割。ソフト開発のニーズが高まる見通し。

3回以上大きな失敗をしない」こと
を求めている。「大きな失敗」とは「お
金や人、時間に損害を与えるような
ミス」のことで、これを3回やると
降格処分になる。中国人はメンツを
重視するので、表向きの職位は下げ
ないが給与を下げる。

また「失敗をしない」ことを求め
ると何もしないで満足してしまうお
それがあるため、会社に利益を生む
提案を最低年に3つは行うことを要
求している。効果的な提案に対して
は褒賞金をどしどし支給しており、
これまでの例では最低でも1000元
最高20000元の例もあった。

こんな話もある。新たに採用した
運転手の勤務態度が良好なもので30
000元の褒賞金を出した。すると最古
参の運転手が「私は古くから働いて
いるのに、若い者より賃金が安い
は納得できない」と抗議してきた。
そこで並川さんは「あなたは車の運
転しにくいのが、彼は客先で荷物の
積み降ろしや品物の配達もするし、
残業も厭わない。だから彼のほうが
賃金が高いのは当たり前だ」と反論
して応じた。その後は古参の
運転手も運転以外の業務を少しずつ

こなすようになってきたという。
このように同社の「利益になる人
を優遇する」という姿勢は徹底して
いる。並川さんは「日系企業はもつ
と能力で差をつけるべきだ」と思うが、
従業員に泣かれたり、不満をもたれ
たりするのが怖くて踏み切れない。
でもそれをやらないと中国での経営
はうまくいかない」と話す。

年1回の無記名アンケート 徹夜で読んで 3日後に回答する

これら厳格な能力主義を一方で支
えているのが経営者と従業員のコミ
ュニケーションである。

同社では年に1回、社員全員に無
記名のアンケートを行っている。回
答用紙は並川さん本人が箱を持って
集めて回り、総経理以外の目に触れ
ることはない。だから内容は会社へ
の要望や不満、管理職批判などを
書いてもいい。

ただし約束ごとがひとつある。そ
れは「具体的に書くこと」である。
並川さんによれば、中国人は非常に
肩書志向が強く、自分がポストに就
くために他人を中傷するケースが少
なくない。そのため「誰が、いつ、
どこで、何をどうやって、それがな
ぜ悪いのか」を具体的に書いていな
いかぎり取り上げないという。

回収が終わると並川さんは徹夜で
すべてを読み、整理して、解決でき
ることはすぐに解決し、3日後の朝

礼で発表する。そしてできないこと
はできないと明確に言う。
「中国には『大恩不謝(大恩には言
葉で感謝しない)』という言葉がある
ほどで、話の中身は感謝より批判が
多い。私は自分の能力が足りないぶ
ん、アンケートで教えてもらっている
のだと思っています。従業員が感
じていることをトップが直接すく
い上げ、すぐに回答すること信頼と
安心感を与えているのでしよう」と
並川さんは話す。

営業成績に直結する賃金体系 同じ部署で3倍の開き

成績によって待遇に明確に差をつ
けるという点では、日清製油の合併
会社、上海日清油脂有限公司(江畑
進・総経理)も同様の方針を導入し
ている。

同社は日清製油と上海市油脂公司

との合併で93年3月に設立。上海周
辺の市場向けにサラダ油を製造、販
売している。業界には1人当たりG
NPが年2000米ドルを超えると
サラダ油の需要が急増するとの経験
則があり、上海周辺はその水準に達
しつつある。上海を拠点に沿海部や
揚子江沿いの大市場に展開しよう
というのが同社の構想である。

中国は問屋のシステムがあまり発
達していないため、同社はデパート
や食料品店、レストランなどへ自社
で営業活動を展開。製品も自ら配送
集金まで行っている。そのため全社
員約1000名のうち30名強の営業部
員がいる。製造部門には合併相手か
らの転籍者もいるが、営業スタッフは
基本的に新聞広告で新たに募集した。
当初は賃金形態をほぼ一律のかた
ちで始めたが、経営サイドの思いど
おり意欲が高まらず、思い切った
システムを変更した。現在は一定の

基本給に加え、販売額、代金の回収
額、目標達成率によって給与を決め
る方式を取っている。

また課を単位に一定の奨励金を定
め、個人目標を達成した社員に奨励
金を「山分け」する。したがって課
内で自分ひとりが目標を達成すれば
全額もらえることになる。全体の業
績が悪いときに各人に発奮を促す意
味で効果をあげているという。

営業部門の賃金は平均月額9000
~10000元で「合併会社としては
普通の水準」(江畑氏)だが、高い人
は30000元に達し、同じ部内でも
3倍の格差がついている。

営業成績上位は女性ばかり 製造部門から コンバートの例も

女性の活躍も目立っている。江畑
氏によると、先に進出した日系の販



通勤は会社のバス利用が大半。平均1時間。
近郊在住者が多いのだが、渋滞が日常茶飯事
のため、思いのほか時間がかかる。



の成績を残しているという。
「男性の営業マンは『先月がよかつ
たからもういいや』となりがちな
ですが、女性のほうが貪欲というか、
手を緩めることがない」というのが
江畑氏の感想である。



絵はぐいしいいじ



上海に「大世界」というコロがある。京
劇、漫才、手品ショー、幼児アクロバットな
ど、5、6種の出しものが別ステージで同時
に披露され、タイムスリップした戦前演芸大
会といった趣。ゲラゲラ笑った。ときどき舞
台の上で宙ぶらりんになる(ヘタで) 幼児に
胸を痛めはしたが、あれって絶対、虐待やで。
ところで中国演芸の博覧会場がどうして
「大世界」なのだろう。ちょっと考えた。

日本人にとって「世界」とは、とりもなお
さず「外国」のことだ。「世界にはばたく」と
か「世界的成功」なんて、よく言うでしょ。
中国では発想がまったく逆。まず自分がい
て、そこから手の届く家族、友人、ご近所や
なんか「世界」なんである。世界は狭い。
けれど濃い。「世界的成功」とは、つまり自分
が幸せになることだ。日本人、耳が痛い。
なるほど「大世界」ってみんなが親しめる
懐かしい場所ってことかも。ぼくもふと夜店
に通った子供の頃を思い出したりなんかした。

評価の判断材料を持ち寄り ワイワイとやる「調整会議」

中国進出の日系企業には、基本的に日本での評価システムや賃金体系を踏襲している例も少なくないが、なかには独自に中国の風土に合わせたさまざまな工夫を凝らしている例が見受けられる。

スイッチャリレーなどを中心に電機部品の製造を行っている上海神明電機有限公司（秦範雄・総経理）は88年5月の設立で、現在の従業員は約1900名。上海での日系企業進出の成功例としてつねに引き合いに出される優良企業である。

同社では従業員の評価は原則的に直属の上司が考課表をもとに行う。現場の従業員を中国人管理職が評価し、中国人管理職を日本人が管理するという構造である。考課表の形式



常務取締役 生田日清氏

は基本的に日本と同様で、評定項目にも大差はない。大枠ではこのやり方で問題ないが、そのままだでは評価が属人的なものになりがちであり、日中両国では判断の基準も違うという難点がある。

そこで同社では会社設立当初から

考課の後に「調整会議」という話し合いの機会を設けている。そこでは上司が評価項目ごとにその判断材料を持ち寄り、本人を交えて「ワイワイとやる」（生田日清・生産担当常務取締役）場としている。

差は極端に大きくはない。評価の基準は日本と同様でも、判断の根拠となる事実を管理者が具体的に提示し、話し合うことで、初めて本人は会社の考え方を理解し、納得することができる。その意味で「調整会議」は会社と社員のコミュニケーションを図る重要な機会となっている。

「基準を明確にする。待遇に徹底して反映させる。」

日本型人事制度そのものが悪いのではない。運用を徹底していないことが問題。

「ガールズホテル」の有効性

中国への関心が高まるにつれ、各種の「中国人論」も盛んになっているが、そのなかに「同じアジア人でも中国人の考え方は日本人より欧米人に近い」という言い方がしばしば登場する。日本人に比べて自己主張が明確で、個人を軸に物事を考える傾向が強いことからそうした説が普及しているらしい。

しかしガールズホテル上海で創業時から通算10年以上に携わってきた五島重彰・前副総経理は「そうした指摘は一面しか言い当てていない」と疑問を呈する。

上海市当局も認める「東方民族的な管理」の有効性

ガールズホテル上海は野村證券グループの野村中国投資が投資し、ホテルオークラの運営で、90年3月にオープンした5つ星の高級ホテルである。五島氏は東京のホテルオークラでも通算8年間人事部門に在籍した経験をもつ人事の専門家だ。

開業に際しては中国の国有企業の人材制度について欧米式、日本式双方と比較しつつ、各方面から綿密な検討を加えた。その結果、国有企業の人材・労務管理システムはほとんどの項目において欧米式よりも日本式との近似性が見られたという。たとえば、国有企業では各人の職務は大まかに不明確であり、賃金は企業内資格で決定され、勤続重視型である。従業員の意識は会社単位で、

欧米のような職業や職務を軸に考える意識はない。また採用も新規学卒からの養成が基本で、内部昇進が中心である。加えて処分は行動原因が重視され、結果責任には甘い。当然、労働組合も企業内組合である。

ガールズホテルでは語学手当を支給している。語学1級から3級と、「級」を得たスタッフには、胸のネームプレートに星印が付く。日本語は赤、英語は青で区別。



ホテル内1500の課業を明確化。詳細な職能要件と職務基準を作成

こうした経緯を踏まえ、ガールズホテル上海では、能力主義と年功主

義を兼ね備えた職能資格制度が中国で最も抵抗なく受け入れられると判断し、導入に踏み切った。

当初は社内での地位や秩序付けのための身分資格の設定にとどめる方向でスタートした。しかし、言語や習慣の違い環境下では、能力評価と賃金処遇の公平化のためには会社が社員に期待し要求する能力、仕事のレベルを明確にしないかぎり納得は得られないことがわかった。そのため同社はホテルに存在する58の全職種について、そこに含まれる約1500の課業を明確にし、詳細な職能要件と職務基準を明らかにしている。職能要件とは各課業に必要とされる知識や技能、資格、免許などで、それによって適切な業務配分や能力評価、能力開発の方向、配置転換、昇進・昇格のための判断に必要な基準を設定することができると。また職務基準とは組織が個人に対して期待

し要求する仕事の内容とレベルで、つまり従業員はどの程度のことをしなくてはならないかという具体的な指示説明である。

職能資格制度の賃金への反映については、給与の60%相当を生活保障のための基本給とし、40%を職能給としている。そのうえで表1のように計9つの職能段階に分類している。各等級にはおのおの平均で100号俸まであり、それぞれの号俸単価は異なる。現在、1等級1号俸を100とすると9等級31号俸の職能給は約900という曲線になっている。

また同社の特徴的な制度として語学手当の存在がある。客室や料飲部門で最低限必要な英語と日本語の文章を600文例作成し丸暗記させるというもので、1カ月に1000文ずつ覚えさせ、達成した人に30円を支給。600文を暗記した段階で最低グレードの「語学3級」に位置づけ

表1 ガールズホテル上海の昇給考課

管理職層 (6~9等級)	賞与考課	*	60%
監督職層 (4・5等級)	能力評価 (職務遂行能力)	判断・決断力、企画力、渉外力、統率力	40%
	賞与考課	*	50%
一般職層 (1~3等級)	能力評価 (職務遂行能力)	知識・技能、理解・判断力、企画・立案、渉外力・指導力	50%
	賞与考課	*	80%
	能力評価 (職務遂行能力)	知識・技能、理解・判断	20%

*印は過去4回の賞与考課の平均

て語学手当の支給を開始した。同時に、「級」を得たスタッフには胸のネームプレートに日本語は赤、英語は青で、3級が1つ、2級が2つ、1級が3つの星印を付け、顧客の利便性を図ると同時に本人の励みとしている。

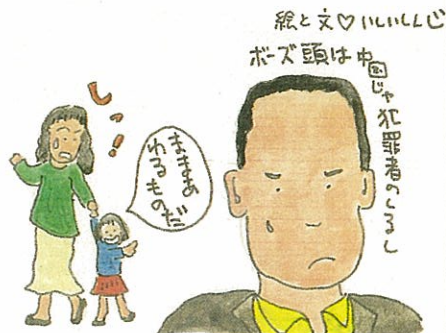
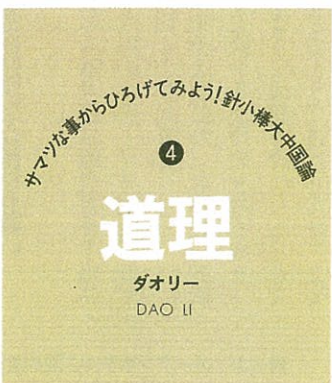
求められる「明確な基準」

支店開設は92年12月ですが、その後の2年間で中国の労働市場は大きく変化してきました。たとえば、大学生は学費を自己負担する代わりに卒業後の就職が自由になってきました。最近では外資系銀行で業務をある程度経験した人も人材市場で採用できるようになってきています。銀行志望者の中では、日系銀行は入社後に幅広い業務を経験できるという点で人気があるようですね。

評価については、当行の場合、人数がまだ20数名と少なく、現時点では業務の基本を習得している段階なので、本格的な評価基準を適用する段階ではありません。もう少し業務に習熟してくれば、確立した評価体系を導入できるようになると思います。全体的には日本的人事制度の枠組みは崩せないでしょうが、この国では具体的なエビデンスなしに何を言っても正面から反論されますから、明確な基準を作り、それを具体的に評価に反映していくということが必要だと思います。



さくら銀行上海支店 副支店長 澤田樹徳氏



露店の散髪屋で4元払い「短くして」と言ったら坊主頭になった。これが「道理」だ。中国人は筋を通す。言われたことはきっちり、そのとおりにやる。日本人のおっちゃん社長がよく「中国人は言われたことしかやらねえんだから」なんてボヤクらしいが、それはナンセンスだ。社長、あなたには道理がない。

料理の注文でも仕事の発注でも、「とりあえず」や「なんとなく」は絶対通用しない。道理があるなし以前の問題だもの。逆に論理的に話すといふとすんなり納得する。日本流の、あいまいさを想像力で汲み取るコミュニケーションとは無縁の国だ。

そういう意味では論理の飛躍やぶつんだ想像力に対する評価は低く、現代美術家のはとんど海外で活動せざるをえないのも「道理」の問題なのだろう。「古池やかはす飛び込む水の音」なんて言っても、「それは夕食のオカズを逃がして悲しいってことかね」と言うんだろうな、中国の人は。

日本の人事制度をゆがめた
成長前提の大盤振る舞い

同社の人事考課は職能要件と職務基準を考課の基準とする絶対考課で、従業員同士の相対考課はない。賞与考課は過去の一定期間の実績に対し支給する性格のものであり、表2のように成績考課(与えられた業務をどのように遂行したか)と姿勢考課(どのように努力したか)を用いている。

昇給昇格の考課は、業務に習熟し能力が伸びたかを問うものであるため、成績、姿勢の2要素のほか、能力考課(身につけている職務遂行上の能力はどうか)も用いて査定する。賞与考課と能力考課の配分と評価段階は表3のとおりとなっている。

近年、日本型人事制度の限界や変革の必要性が叫ばれているが、この点について五島氏は「職能資格制度がもつ本来の適用基準が、将来の成長前提の大盤振る舞いと温情主義によって甘くなってしまったことが原因であり、日本の人事管理制度に本質的な問題があるわけではない」と指摘する。

「評価基準の明確化も、能力による処遇の格差も日本の職能資格制度にもともと存在している。日本型を安易に否定する前に、もう一度原点に返って職能資格制度を捉え直し、その厳格な運用を考えるべきではないだろうか」と語る。

「やる気のある人には、居心地のいい会社をつくる」

人材育成の重視に加え、年齢や学歴などに関係なく、能力次第で誰でも幹部になれる実力主義も同社の特徴である。一般に国有企業では大卒でない幹部にはなれないが、そうした制限はいっさいない。そのほかテニスコートやサッカー場、バドミントンコートなども完備しており、福利厚生面での施策も重視している。一方、給与水準は「周辺の国有企業よりはやや高いが、世間並みを外れない程度」(伊藤氏)に設定。採用面接時には、ソニーというブランド

表2 ガーデンホテル上海の賞与考課

職層	項目	評価	
		成績	姿勢
管理職層 (6~9等級)	業績	80%	
	業績		20%
監督職層 (4・5等級)	業績	60%	
	姿勢		40%
一般職層 (1~3等級)	業績	40%	
	姿勢		60%

「給料でつらくない。能力開発と機会」で報いる。」

やる気のある人が集まる組織づくり。報酬はお金だけではない。ソニーケミカル オリックス

「なぜやらねばならないか」
納得するまでグループで討論

中国の労働者像について日本では「賃金の額に敏感で、1円でも高いほうへすぐに転職してしまう」というイメージも強い。確かにそれは一面の事実であり、特にワーカーレベルではそうした傾向が強いようだ。しかし一方で、一定レベル以上の人材に関しては、必ずしも賃金が最大のモチベーションにはなっていないことも間違いない。

長や会社の将来性、仕事のおもしろさなどを、社員が「やる気」創出の手段として積極的に活用する例が目立ってきている。

生産技術に至るまで、手間と時間とお金をかけて教育している。またほぼ全員を数カ月から半年程度、日本での研修に送り出す。

イメージの高さから高給を期待して来る人もいたが、中途採用者には現在の年収を聞き「給与が目当てならほかへ行つたほうが良い」と明確に告げたという。

正式な操業が始まった後、伊藤氏はワーカーにも全員に辞令とともに「ソニー」のロゴマークが入った名刺を渡すつもりだ。名刺が一種のステータスを表すのは中国も同じである。

同社は95年4月の生産開始を前に準備の最終段階を迎えているが、管理職層の社員に対しては「全てゼロだと思つて一から教える」という方針で、職業道徳からお辞儀のしかた、電話のかけ方、QCの概念、専門の

単に賃金の額で人を集めるのではなく、自分自身の能力向上や専門技術の習得、実力主義による公平な昇進機会、充実した福利厚生施設などによって「やる気のある人には居心地のいい会社」をつくるという同社の基本姿勢が明確に表れている。

中国では労働者が名刺を持つことなどまずないし、実際に使う機会もほとんどないだろうが、「親御さんに渡して、喜んでもらうだけでもいいじゃないですか」と伊藤氏は考えている。

同社は93年9月の設立。上海市は400万世帯、1350万人の人口を擁し、年間700億元(約8400億円)の消費があるといわれ、エアコンや大画面テレビ、オーディオセット、ピアノなどの大型耐久消費財が急速に普及している。

伊藤氏は「いまのところ順調に進んでいます。自発的なリーダーが出て、講師がいなくても自分たちで工夫して研修を進めるようになってきました。その日の講義で聞いた内容を『後輩に残したい』と、連日夜中までかかってノートに整理している者もいる。コミュニケーションのための共通の地下ができてきたように感じています」と話す。

金銭による報酬以外の要素で社員の意欲を高めている日系企業はほかにもある。

オリックスの香港法人と中国工商银行上海分行などが出資し、上海で中国初の個人向け信販業務を展開する上海銀通信託資信公司(盧浩初・

表3 一般職層の例

評価段階	考課段階	要素別評価点数		賞与配分率
		成績	姿勢	
A	極めて優れている	48	72	120
B	優れている	44	66	110
C	普通	40	60	100
D	やや劣っている	36	54	90
E	大変劣っている	32	48	80

*実績のバラツキが広いため、現在ではSとFを追加し、7段階評価(S:130、F:70)

5 文明 ウェンミン WEN MING

「文明的に運転しましょう」なんて標語があるくらい、中国人は「文明」という言葉に重きを置く。ただ、その意味は日本語とちょっとニュアンスが違う。「加工された」「人為の」「洗練された」……たぶん動物としての人間からできるだけ遠ざかろうという意思を、「文明的」というんじゃないだろうか。

生魚、生野菜は下品な食いもの。感情をあらわにするのは、野蛮。素朴は即、野暮。なるほど。日本人のワビサビ感覚は、まったく理解できんぞうな。苔寺なんて湿地のジオラマに見えるんだらう、彼らにや。

ところがその彼ら、道端にツバを吐きどおし、電車の中では種菓子食い散らかし煙草の煙で視界30センチ。どこが文明じゃ。こら。

わざわざ標語にまでなっているのは、どれだけ大勢が反文明的かという証。本質では生々しい自然が彼らのなかに根付いていることだ。「自然を大切に」の日本人と全く逆。ま、どっちがエライってわけじゃないけれど。



教育に時間とお金を惜しまない、総経理 伊藤勝朗氏。



研修にグループ討論を導入した、副総経理 徐健良氏。



オリックスから役員として出向中の岡川秀毅氏。中国で初めての分野、書籍販売サービスに取り組んでいる。



分野の仕事で視野を広げたいと考えているようだ」と話す。給与水準は「国有企業より2〜3割高い程度」（岡川氏）で、金融業界の外資系企業としては高くない。しかし同社も、中国で初めての信販業という新しい仕事に取り組んでいる充実感、そして巨大市場を前にした発展の可能性は、社員にとって大きな魅力となっている。

岡川氏は「確かに外国語ができれば銀行に入ったほうが給料はずっと高い。でも当社は中国で唯一の信販会社ですし、経済成長にもなっている業界はどの国でも大きく伸びていますから、社員は将来性に賭けているのだと思います。よく『中国人は愛社精神がない』といいますが、ウチの社員を見ると、私はそんなことはないと思いますよ」

「方針のみ定める。あとは任せる。」

社員を信頼する。そして個人が能力を発揮できるシステムを作る。

野尻メガネ

相手への信頼がすべての前提「教育10年」の覚悟で現地化

会社の将来性に賭ける社員 中国にもある「愛社精神」

新しい事業だけに、同社の採用基準は「創造力のある人材、アグレッシブな人」。合併相手からの出向者のほか、開業時には新聞広告で応募した400名ほどのなかから大卒、短大卒クラスの人材8名を採用した。オリックスから役員として出向している岡川秀毅氏は「中国にも『旧態依然とした会社にはいたくない』という人材はけっこういる。新しい

「中国の日系企業が失敗する例は多いが、それは中国人を信用していないからだ。『賃金が安いから』などという出稼ぎ根性でうまくいくはずがない」

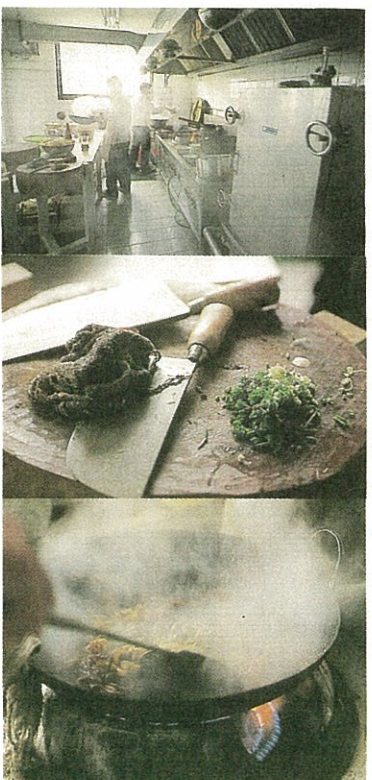
上海野尻眼鏡有限公司の野原春加・総経理は、相手への信頼がすべての前提と強調する。

同社は福井県鯖江市に本社がある野尻眼鏡工業と上海鐘表（時計）公司などの合併企業である。89年2月の設立で、上海郊外にある工場を中心にメガネフレームを生産し、70%

を日本や香港などに輸出、30%を中国国内市場で販売する。90年6月の生産開始当初は従業員36人、年産10万個でスタートしたが、現在では従業員450人、95年度の生産量は100万個を超える。上海の高級メガネフレーム市場では圧倒的なシェアを誇る。

同社の中国進出の理由は明快だ。それは「経済構造からいって、このような仕事は日本にないほうがいい」（野原氏）からである。同氏は「こんな労働集約的な商品は中国に譲って、日本はもっと頭を使えばいい」と言い切る。

したがって同社の場合「日本の企業が中国の安い人件費を利用して、



工場の社員食堂の厨房。野尻メガネの場合、毎日160名前後の従業員の昼食を2人の社員コックが作る。設備は本格的で、中国人の「食」に対するこだわりが垣間見えた。



「個人があって会社がある。」と語る総経理 野原春加氏。

ムをつくるのが大事だ」

こうした考え方は中国人に対する信頼なくしては成立しない。「能力がないのではない。能力を発揮させるシステムがないのが問題なのだ」という考えである。

しかし長らく社会主義の計画経済のもとで個人の自由を抑制し続けてきた影響は大きい。そう簡単に経営を任せられる人材が育つものでないことは野原氏も認める。

「私は『教育10年』と思ってやっている。そう簡単に思いどおりいくわけがない」と動じるふうもない。

98年に日本人は引き揚げる後は中国人に考えてもらう

野原氏が上海に滞在するのは年間140日ほどだ。「お客様が喜んでくれることが企業の存在意義」という



上海市の検査でただ一社合格の高品質。

同社の大方針を徹底し、事業計画の大枠を指示するのは総経理の仕事だが、すでにその他の日常的な業務は35歳の中国人副総経理にほとんど任せている。「別にノルマはありません。自由にやらせています。大切なのはいらないこと。指図しないほうが何かあったときに相談に来てくれますから基本的には彼が自分の能力を高めることを考えてくれればいい」

「個人が力をつけることが大事だ。しかも一度得た実力は誰にも奪うことができない。しかるに現実には個人の犠牲のうえに成り立っているのが日本の会社ではないのか」

「私のこういう考え方が、どうも中国人に合うらしい」と野原氏は苦笑しつつも嬉しそうである。

「1998年いっばいで日本人はすべて引き揚げる」と同社は宣言している。98年の段階で生産量は95年の2・5倍にもっていく予定だが、それから先は経営を任せられる中国人スタッフに考えてもらうという。「日本人は偉くなりすぎた。いい生活をしてハングリー精神がなくなつた。日本人は中国人は働かないとよく文句を言うが、とんでもない。日本人のほうがよほど働かないよ。だいたい自分が相手を信用しないで、向こうが信用してくれるわけがない。信用するのは自分が先だ」

「上司から何が得られるか」が大事



上海南華物流有限公司副総経理（伊藤忠商事元上海駐在事務所長）大野木克武氏

総合商社という仕事柄、中国人スタッフも人材は比較的レベルの高い人が多く、なかでも上海は文化的な水準が高い街なので、日系企業のやり方になじんでくれさえすれば、中国人の能力はきわめて高いものがあります。企業で実際に仕事をする際、中国人がまず考えることは「この上司からいったい何が得られるか」ということです。その意味でも日本から派遣する人材の人選が大事なのです。そして上司が優れた人だとわかり、信頼を寄せられるとなると「この人の実力を支えているのは会社の組織だな」ということが見えてくる。さらにもう一步理解が進むと「会社という存在の背景にあるのは日本の文化だな」との認識が出てくる。こういう人は伸びます。「人」を中心に考えるという中国人の考え方のよさを捨てることなく、組織のなかで能力を発揮してもらうためには、日本人の側も人と人の関係を重視し、彼らを信じて「賭けてみる」ことが必要だと思います。



絵と文をいひいひい

中國人民銀行



どこから「大団結」か？

十元札には2種類あって、旧札には「大団結」という異名がある。人民服オヤジ、軍人、農民、職業婦人など総勢10もの人物が描かれていることが、その謂だ。計画経済チックで、なんとも味があるデザインではある。

お札を使ってまで中央政府が国民に訴えかけるこの「団結」ってやつが、中国人はどうも苦手だ。勤め先でも同僚なんて意識はない。自分の仕事は自分のもの。終わったら帰る。

「個」としての面子、それぞれの道理を束ねて無駄なく部品のように機能させるなんて、皇帝でもないかぎり無理な話、だろうな。

こういう言い回しがある。「日本人は一人だと豚、集まると龍。中国人は一人だと龍、集まると豚になる」。電車で押し込まれて団体で運ばれるのより自転車を好むのは、中国人の性格を表しているように思う。

ただ、ぼくなんかには、朝の通勤ラッシュ時に元気いっばい道路からあふれる自転車の列が、ときどき龍に見えたりもするのだが。

番外編 覆面座談会

日系企業幹部がホンネで語る

中国の実情を本社はわかってない!

世間は「中国の時代」ともてはやすが、そのわりには本社の幹部や人事部門は中国のことを知らなすぎる——

中国の日系企業の現場では、こうした声をよく耳にする。そこで日系現地法人や駐在事務所の幹部のなかから、自他ともに論客と認める5名の皆さんにお集まりいただき、率直な意見を語ってもらった。

(本文の内容は参加者の発言をもとに編集部で一部補足、再構成したものである)

中国で受け入れられるかどうか 結局は目線の高さの問題

先日、日系企業で働く社員の話も聞いたのですが、どうも必ずしも評判はよくないようです。そのへんを皆さんどうお考えですか。

●結局、来ている日本人によるんですよ。ウチは私も若いですから、スタッフとは友達みたいなもんです。日系企業は同じビルに集中しているでしょ。スタッフ同士は他社の様子をよく知ってるんですよ。聞いてみると会社によってぜんぜん違うんです。あそこは管理が厳しいとか、たとえば、どの総合商社の日本人はみんないばって嫌いだとかね。

●ウチは先ごろ責任者が替わったのですが、前任者は「俺は日本人だ」という感じの人で、日本の管理技術をどんどん取り入れたんです。とにかく「俺の言うことを聞け」というタイプで、中国の事情をまったく無視したので、管理が厳しいわりには成果が芳しくなかった。

●スタッフと話して感じるのには、〇〇社に入ったという意識がないんです。「私を採用したのはあなたなんだから、あなたが親分だ。〇〇社が親分なんじゃない。あなたの言うことならやるが、ほかの人のことは知らない」となる。

●女性から「あなたのために仕事をしているんです」なんて言われるとドキッとするとよね。

●日本だと「A社の〇〇さん」ですよ。こっちは「〇〇さんはA社にいる」です。人に対してのアプローチの仕方が濃密ですよ。ここは、これだけ人が多ければ濃密にならざるをえないですよ。すぐそばにいますからね(笑)。

●中国で受け入れられる日本人というのはいくらなんでもしょうがない。いちばん端的に出るのは食事です。本人だって相当悪いですからね。

●それともうひとつ、日本の人事部門の本当に大きな間違いは、中国は何でも安いという観念ですね。

●そうそう。決して安くはないですよ。安いのは本当に単純なワーカーの賃金だけですね。こっちは「おれはこれだけやっていると。おれの能力はこうなんだ」とブッシュは強いんです。それをマレーシアはこうなのに中国はどうしてこんなに高いのかとくる。「違うでしょうそれ」って話ですよ。

●ある雑誌に月8000元(約9600円)とか書いてあったら「日本円で8000円じゃねえのか」ってびっくりしてる。冗談じゃないよ。

●マスコミの影響が強いんだ。マスコミである以上、平均値を出すのはわからなくもないんだけど、この国は正規分布してないんだから、平均値なんて意味がないんだよ。

●国有企業なんて1人の仕事を5、6人でやってるんだから、日系企業の従業員が1人でやれば国有の数倍の賃金になってもそれはひとつの道理なんだよ。その辺の感覚をわかってほしい。とにかく「なんで高いんだ」といわれるのが一番困る。

●厳しい意見が出ていますが、何が原因なんだろうね。

●このあいだの大震災を見てもね、

視したので、管理が厳しいわりには成果が芳しくなかった。

〇社に入ったという意識がないんです。「私を採用したのはあなたなんだから、あなたが親分だ。〇〇社が親分なんじゃない。あなたの言うことならやるが、ほかの人のことは知らない」となる。

女性から「あなたのために仕事をしているんです」なんて言われるとドキッとするとよね。

日本だと「A社の〇〇さん」ですよ。こっちは「〇〇さんはA社にいる」です。人に対してのアプローチの仕方が濃密ですよ。ここは、これだけ人が多ければ濃密にならざるをえないですよ。すぐそばにいますからね(笑)。

ようね。「こっちはのものは食えん」といって日本食ばかり食べている人がいますもの。お客に呼ばれた先で濡れナプキンを取り出して食器を全部拭き直すとかね。こっちは人は黙ってるけど、ちゃんと見てますよ。

●論理的に話のできる人でないとダメですね。こっちは自分でも「これは何のためにやるのか」を理解すると、それなりにやるんですが、そのへんがクリアでないと思欲をなくします。「俺についてこい」なんて言っても話にならない。

●スタッフに仕事の意義とか目的とか価値とかをいかに理解してもらえるか。それが分かれ目です。それができないと……。

●時が経つほど苦しくなる。社内ですり孤立して、本当に。生活も孤立してしまふ。

●何を言っても誰も動いてくれなくなっちゃうんです。そういう人ほど中国語ができないでしょ。誰も話すみんな総論ばかり言っていて、どうやって下敷きになった人を助けるかという具体的な議論が出てこないでしょう。そのくせ救助犬の検疫とか些細な理屈にこだわる。相矛盾するものを丸飲みして誰かが決断するしかないのに、それができない。これが日本の体質ですよ。

●中国に対する見方もそれと同じですよ。この2、3年、あれだけ中国だ、中国だと騒いだけど、それは総論ですわね。じゃあ対中国人員の養成はどうするのかといたら、ぜんぜん何もなし。それで私のようにぜんぜん言葉もできない人間が来る。

●たとえば、中国は法治国家じゃなくって人治国家だという。社会主義市場経済だという。じゃあその実態がどうなんだか、日本でわかりますか。わかりっこありませんよ。だから中国のことをジャッジするのなら、少なくとも何年か中国に住んだことがあって、総論ではなく各論がわかってる人をトップが育てなきゃダメじゃないのか。決定権のある人が中国の風にならなくて判断するようにならない。

●本来ならそういう計画を立てるべき人間の人間が中国に来ない。来ている企業は少ないはずですよ。

●ウチは頼んだら人事の役員が来たんです。どこを見たかという日系の五つ星ホテルに泊まって工場を見て、いいところばかり見ているわけですよ。一応こちらは、意識的に渋滞にはめようとかいうことはします

人がいなくなっちゃう。

●ウチの前のトップがまさにそれです。そういう人はえてして単身赴任です。家族もいない。外で食事もできないから、日本食屋で湯豆腐かなんか食って、ホテルでぼつんとしている。毎日がその繰り返しです。から、もつけない。

●そういう人を派遣すると、企業としても損だし、現地のスタッフも悪い迷惑だと思っんですよ。

●ウチなんかもっとひどいですよ。人事の実務担当者が東南アジアを回って、香港に来て、来るのかなと思ったら帰っちゃった(笑)。

●私のところも人事はここ4年ほど来ていない。こっちは同業他社の人に聞いたら人事部長が1年に1回、そのほかに労組の人間も年1回来る。うらやましいなと思っただけ。

●ウチは人事の人間が中国を避ける(笑)。「あそこには人を送るな。俺は行きたくない」と。本当なんです。何か会社の役員が来たときにね、何かひとつぐらいわかってもらおうと思っって工場で弁当を出したんです。私

たちは毎日ワーカーと同じ1つ5元(約60円)ぐらいの弁当を食べている

けど(笑)。

●ウチなんかもっとひどいですよ。人事の実務担当者が東南アジアを回って、香港に来て、来るのかなと思ったら帰っちゃった(笑)。

●私のところも人事はここ4年ほど来ていない。こっちは同業他社の人に聞いたら人事部長が1年に1回、そのほかに労組の人間も年1回来る。うらやましいなと思っただけ。

●ウチは人事の人間が中国を避ける(笑)。「あそこには人を送るな。俺は行きたくない」と。本当なんです。何か会社の役員が来たときにね、何かひとつぐらいわかってもらおうと思っって工場で弁当を出したんです。私

中国に来たがらない人事部と 現地の弁当を食べない役員たち

●それともうひとつ、日本の人事部門の本当に大きな間違いは、中国は何でも安いという観念ですね。決して安くはないですよ。安いのは本当に単純なワーカーの賃金だけですね。こっちは「おれはこれだけやっていると。おれの能力はこうなんだ」とブッシュは強いんです。それをマレーシアはこうなのに中国はどうしてこんなに高いのかとくる。「違うでしょうそれ」って話ですよ。ある雑誌に月8000元(約9600円)とか書いてあったら「日本円で8000円じゃねえのか」ってびっくりしてる。冗談じゃないよ。マスコミの影響が強いんだ。マスコミである以上、平均値を出すのはわからなくもないんだけど、この国は正規分布してないんだから、平均値なんて意味がないんだよ。国有企業なんて1人の仕事を5、6人でやってるんだから、日系企業の従業員が1人でやれば国有の数倍の賃金になってもそれはひとつの道理なんだよ。その辺の感覚をわかってほしい。とにかく「なんで高いんだ」といわれるのが一番困る。厳しい意見が出ていますが、何が原因なんだろうね。このあいだの大震災を見てもね、



三蔵
流通
中国歴 7年



翁
金融
中国歴 12年

猿
建設
中国歴 5年

鳥
メーカー
中国歴 2年

んですが、パッと開けると鳥の丸焼きがボンと乗っているんですね。最初は食べられなかったですよ。いまはもう慣れましたけど。こいつを役員に食べさせようよ。

——どうなりました。

●結局食べないんですよ。なんのかわかりませんが、理由をつけて。ひどい役員になると、「こんなネコ飯が食えるか」と。俺らは毎日食べてるのに(笑)。

ポトムアップ式意思決定の限界
現地のトップも「中間管理職」

——やはり日本の体質でしょうか。

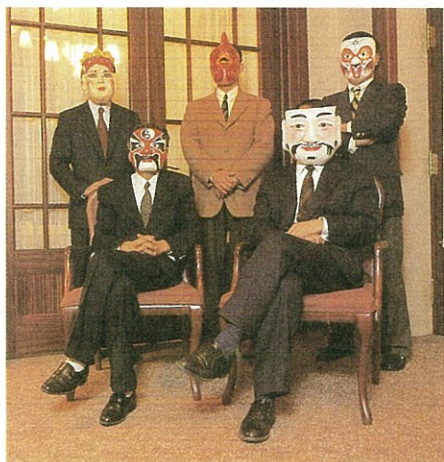
●日本式のポトムアップのシステムが成長速度の速い中国ではうまくかみ合わない気がするんです。ウチは稟議を上げると平気で1〜2ヶ月はかかる。でも実際には1〜2週間で返事をしないとビジネスチャンスはなくなっちゃうんです。そういうことが欧米企業と比較されたときに、日本のやることは間違いないが、どうもタイミングが合わない、というクレームになっている。

●結局中国に来ている人が、現地では社長でも日本の組織のなかでは中間管理職なんですよ。だから中国を見るのは2〜3割で、あとの大半は日本を見ています。本来は独立した中国企業なのに日本企業の出先機関になってしまう。これはサラリーマンの宿命じゃないかな。それを中国人は見ているんです。本当に意思決定ができるトップが中国に出て

こないかぎりこの問題は解決しない。●まったく。合併企業とはまさに中国の会社なんですね。私自身、来た当初はなぜかすべてがこんなに中国側に有利にできているのか納得できなかった。でも実際に当局と交渉してみると全部死にます。あなたの会社は中国の会社でしよう。『中国に有利』とはどういう意味ですか」ということなんです。だから日本の出先機関の感覚でいたら絶対うまく

を言われても知るか」という人のほうが現地ではうまくいっています。●糸の切れたタコですよ。●本当にそうならなきややつてられないですよ。でも本社からは非常に受けが悪い(笑)。

ないから不便でしょうがない。それにこの交通事情で事故は日常茶飯事です。車はできるだけ大きいほうがいい。だから、「この車を買ってくれないなら私を帰してくれ」と言った(笑)。そして「買ってよろしい」と。スタッフから見たら仮にも上海のトップが車種を決めるのに何度も電話して、あの人はいったい何をやっているんだということになる。●ひと言人事に言いたいのは、人を派遣するのなら年限をきちんと切ってくれということです。人を回すコマがないのだったら、事前に準備しておくのが仕事ですよ。ちょっと出張回数が多いとか、昔中国語をやったことがあるらしいとか、聞きかじりの情報で人を送って、それがたまたまうまくいくと、3年のはずが5年になったりする。本人がかわいそうだし、次第に中国ナイズされちゃうんです。なにしろ毎日ヤスリで削られているような状況ですからね。



な車を買っていいと思ってるのか」ときた。「海外拠点で責任者の車が四駆なんて例はない。役員が来たならこんな車で迎えに行くのか」なんて言うわけです。

●袋だたきにあったという話は聞いたけど、ヤスリで削られるというのはなかなかリアリティがあるね。(2)時間経過後も話は尽きず。場所を変え、まだまだ続くのであった——)

いかにないし、そこを理解するには中国に來ななきゃダメです。来ていた私にわかんなかったんです。いまは身にしみていますけどね。●ボスが日本を向いて、何でも日本にお伺いを立てるとなれば、スタッフは軽く見えますよ。あいつに何を言ってもダメだ」となる。さっき出た「人」と仕事をしているという話とつながってくるわけです。だから私の感じでは「ええい、日本から何

●そんな人事の前例主義なんて、掃いて捨ててほしいですね。●そこで私が言ったのはね、役員が来るなんて年に何回もない。それより普段の使用に乘用车では私と運転手、通訳が乗るとあと2人しか乗れ

●確かに日本人の感覚を活かして事業をするつもりなら、それを支える人材を定期的なリフレッシュさせていかないと。全部日本式でやったら中国では立ち行かないし、中国ナイズされてしまっただけの意味がない。そのへんをどう折り合いをつけるかが、それこそヤスリですね。

「あいまいな日本」の組織に、いま、明快さが求められている。

上海郊外の嘉定区にある日系企業の工場を訪ねたときのことである。

食堂をのぞくと、壁際に大きな黒板があり、何やら手書きの数字が書き込んである。工場長に聞いてみると、その黒板は当日の昼食用に調理部門が購入した食材の価格、当日の収支の一覧表なのであった。

同社は毎日従業員に昼食を提供しているが、その経費の1回1人3元は会社が負担する。黒板には、豚肉がキロ何円で何キロ買ったのていくら、野菜はいくらなど、当日の材料費の支払い明細と、昼食をとる従業員の人数が書き込まれ、その日の予算をいくら超過した、余ったなどの内訳が明示されている。工場長の話では、このように経費の根拠を具体的に示するのは、会社が

適正価格で材料を買い、予算どおりの食事を提供していることを示すため、これを怠ると「3元にしては内容がよくない」とか「材料費を削っているのではないか」という疑問が出る可能性があるという。

日本人から見れば何もそこまでと思えなくてもいいが、日本円でわずか30数円の食事代にもそれだけの明確さを当然と考える中国人の性格を物語ると同時に、そこまでの具体性を備えて従業員と向き合っている会社の姿勢をも示していると思う。

確かに日本人は具体的な表現というものが苦手である。上海のレストランで日本の友人がウエートレスに「とりあえずビールを2、3本」と注文したら「必要な

のは2本か3本か。どっちなのか」と聞き返されたという話がある。日本でこんな言い方をしたら「気の利かない奴だ」と嫌われてしまうが、ウエートレスの言い分には確かに道理がある。

ことがビールの注文なら笑い話ですむが、実は私たちは気がつかないうちに同じパターンの誤解を繰り返しているのちがいない。

自分が当然と思うことは相手も当然と思っていると何の根拠もなく決め込んで、あいまいな表現で意思を伝えたりする。そして相手が自分の思いどおりの結果を出さないと、相手に能力がないと評価を下す。企業経営の世界でも基本的な構造は同じであろう。会社が社員に期待している職務の

内容も、仕事の質も、そして評価の基準も漠然としている。当然の結果として、社員に対して与えられる見返りの根拠もあいまいである。経営戦略とはすなわち人事戦略だとするならば、職務に関しての社員に対する具体的な要求や評価の基準は、マネジメントからの最大のメッセージであるはずだ。そのメッセージの内容があやふやなままでは経営の意思は伝わらない。

マネジメントは社員に何をしたいのか。評価はいつたい社員のどこを見て判断しているのかを、具体的かつ明確に伝え、社員が正當に評価される機会を得る仕組みを作る必要がある。

永遠に続くかとも思われた日本経済の成長にも限界が見えはじめ、人を雇用する側も働く側も、そうそうもたれ合ってもいられない時代になりつつある。お互いが要求するものは何なのか。その接点はどこにあるのか。具体的な根拠を出して率直に話し合うべきときに来ている。

先に述べた食堂の黒板の例のように、日本でも会社と社員が具体的なエビデンスを間に挟んで「気の抜けない関係」になる日は、実はそう遠くはないように思う。

中国で豊富な事業経験をもつ日系企業経営者の意見を参考に、中国における人事・採用の基本的なキーワードから中国社会の基本的な構造や、人々の考え方で理解できるように解説している。人事担当者のほか、中国人スタッフとのコミュニケーションを深めたい現場の方にも勧めたい。執筆者は、今回のこの特集と同じく田中信彦氏。10年来中国の経済・社会取材につづけてきた氏の蓄積が、随所にちりばめられている。



『人事・採用の基礎知識 中国編』
リクルート国際部 中国プロジェクト編

定価◆3200円(税込み)
体裁◆A5版・上製・196頁
発行◆メディアファクトリー

「会議で発言しているのはいつも自分だけ」
 「意見を求めても返ってこない」
 「取引先に、お宅の社員は覇気がない、と言われた」
 「社員にもっと生き生きと働いてもらうためにはどうしたらいいのだろう」
 と頭を悩ます経営者・管理職は少なくない。
 浦和市の建設会社「とだか建設」の創業社長、戸高廉之氏もそのひとりだった。
 給料をあげればいいのか、肩書きをつけてやる方がいいのか。
 「豊かな時代」のいま、本当に大事なことは何なのか。
 それから1年。
 問題は、社内の、特に社長とのコミュニケーションの方式にあることがわかった。
 業務フローの見直しに始まり、
 企業理念の策定、
 そして社長自身が経営方針を再確認した。社長自らが「第2創業期」と語る、生まれ変わった「とだか建設」に何が起こったのか。
 どこの企業でも起こりがちだがどう対処すべきかわからないこの問題を深く捉え、どう変化していったかをレポートします。（リクルート中央営業部 赤松 智）

会社が生まれ変わる時

Communication Engineering Case Study



COLUMN

京都大学経済研究所助教授

浅田 彰

AKIRA ASADA

人と組織を語る①

村原理の日本的組織ではもう破綻がみえている。一芸を磨いて勝負できる人材にならないと。

一つの時代も人の集まる場所に組織は存在しますが、その形態は産業段階によって変化します。大量生産の論理が支配していた工業段階でいえば、粒の揃った人材をたくさん束ね、合意に基づいて効率的な生産をする組織が是とされてきました。どの国でもそういう組織をつくってきたけれど、とりわけ日本は秀でていた。それが大きな効率と結果を生み出してきたわけです。

この日本型組織は実は、農業段階の村原理をひきずっていたんですね。疑似家庭像ともいうべきものを組織にあてはめ、表面上は「なまなま」でやってきた。どこで意思決定がなされたかハッキリしない、自然発生的にみえながら実際は上からの根回しや意思が支配する組織。全体として平均



撮影/横谷紀夫

点を求める組織だったということです。しかし今後の情報段階、ポスト産業社会では、これまでどおりにはいかないことは明白です。たとえば、アメリカではコンピュータが大好きな男たちがマイクロソフトやアップル・コンピュータを設立し、大成を収めた。よくも悪くも一匹狼的な人材や独創的なアイデアが求められ、それがうまく機能したときはIBMのような巨大組織をしのぐパワーを発揮する時代へと変わりつつあるんです。ところが、日本では独創的なアイデアをもった人はあまりいないし、いともうまく力を発揮することができなかった。こういう組織形態を根本的に改め、個人の能力が多様なかたちで発揮できるフレキシブルなネットワークへと変えていかないかぎり、日本は熾烈な国際競争に勝つことはむずかしいと思いますね。

もちろん働く側も、いままでどおりの組織人間では通用しません。従順なゼネラリストを脱し、一芸を磨いて勝負できる人材にならないと、失業のうさめをみることになりかねません。嫌いな仕事だけ金のために働くという人間は、もう組織にとって不要になる。これからの時代に問われるのは、安定した基盤のうえでどれだけ充実した時間をもてるか、ということ。与えられた仕事をするLABOURから、自己実現のために喜びをもって働くWORKの時代へ。この長期的な変化を見越し、それに対応する組織と人材を育てることは、企業にとっても大きなプラスとなるはずですよ。

「社員の自発性」を引き出した。サラリーマン社員がいなくなるまで——

社会が成熟し、豊かになった今日、多くの企業が、組織の沈滞・硬直・働く人のモチベーション（やる気）の減退に頭を痛めている。

「職場に活気がない」「指示待ち」、こういったことは、「創業・成長期」には見られない。

この時期は、会社の皆がひとりひとり直面する現実生き生きと立ち向かっているからである。そう、皆が一体となって事にあたっていた。それが、「成長・安定期」に入ると、組織がなんとなく沈滞してくる。かつての活気なき職場とはかけ離れた光景を前に、悩む経営者も少なくない。その際、社内さまざまな社内改革委員会を発足させ、活性化案の検討をさせることになる。そこで必ず議論の俎上に乗るのが、評価・賃金制度等の組織・人事制度の変更、見直しというアイデア。しかし、組織・人事制度を変えてはみたが、なかなか組織の活力は戻ってこないと会社が多いと聞く。なぜだろう。これだけ多くの企業、企業人が思い付くアイデアなのに……。

今回レポートするとだか建設

の現在進行形の事例を中心に、この点に焦点を当てつつ、現代の組織とそこで働く人の問題の核心に迫ってみようと思う。

組織が活性化しない3つの理由

まず、組織を生き生きと活性化するという目的に、評価・賃金制度をはじめとした人事・組織制度の変更という手段が、その会社の現状にどれほど有効なのかという検討をしてみなければならぬ。

- ① 人事・組織制度改革という外科的療法を施すまでもない症状に対して行ってしまう。
- ② 外科的療法の有効性を発揮させるに足る体力が不十分な段階で、外科的療法を施してしまっている。
- ③ 制度の改革・導入はしたが、運用に失敗する。

これらの症状に関して、今回

レポートする「モチベーションを喚起」する「コミュニケーション・エンジニアリング」という手法は有効だ。

企業のアレルギー症状は対症療法では完治しない

わかりやすくするために、多少乱暴だが、問題を単純化すれば、こういうことだ。ある人が「鼻水が出て、喉も痛いし、体がだるくてしょうがない」と医師を訪ねたとする。医師は、症状を聞いて、「風邪による扁桃腺炎」と診断し、病歴を聞く。よく喉を腫らすという。そこで、医師は、できれば、扁桃腺を切除してしまっただろうが、とアドバイスしたうえで、その症状に合った内服薬をその患者に出す。その薬を飲むと、鼻水と喉の症状は改善されたが、身体全体の調子はぜんぜん改善されない。そこで患者は、ほかの病院に行き、いろいろ調べてもらった結果、病名は、「ハウスダスト・アレルギー」であることが判明した。したがって治療のやり方は、室内を清潔に保つ、ということが大前提に置かれ、そのうえで、アレルギー体質の

改善を目的とした食事療法と投薬に切り替えられた。すると、みるみるうちに、症状は改善された。

このようなことがさまざまな会社で起こっているのではないだろうか。すなわち、外面的に症状は似ていても、原因はさまざまな要因が絡み合った根本的改善するまでには至らない場合が多いのではないか。風邪のような症状の場合は対症療法的な治療で事足りるが、アレルギー症状などの場合は、生活態度の改善なども含めた根本療法を前提にしなければ、症状の一時的な改善は見られても、完治は望めない。

組織問題の最大のキガは働く人の動機づけにある

そもそも、本題に戻ろう。現代の企業の組織問題の核心は、組織の沈滞・硬直、働く人のモチベーション（動機）の低下にあるケースがほとんどといってよいだろう。社長から見れば「社員やる気」が感じられない。また、働く側に聞いても、若い人を中心に「仕事がおもしろく

会社PROFILE	
社名	株式会社とだか建設
設立	昭和52年
資本金	4000万円
売上高	14億4400万円（94年8月期）
従業員数	64名
事業内容	官公庁一般土木元請け工事（道路、下水、河川） および東京電力地中化工事
所在地	浦和市瀬ヶ崎（本社）

代表取締役 戸高康之氏



社長の悩みは社員の「無理です」「できません」

戸高社長によれば、その悩み・不安とは、冒頭に挙げた多くの企業で散見するもので、項目として挙げれば、以下のような実態に対してであった。

- ・職場に活気がない
- ・指示待ち
- ・会議で意見が出ない
- ・社長から何か提案すると「無理です」「できません」という返事が多い
- ・取引先に「おたくの社員は、期がなし、まだまだ高度なレベルの仕事こなせる。ほとではないよと言われる。など……。

社長自身が陣頭に立つ仕事は他社に引けをとることはないが、社員の自発性がどこか乏しいと感じざるを得ない。また、来年（平成6年）の4月には、初の大学卒の新人社員が入ってくる。このままで育てられるだろうか、たいへん不安だ。ちよつと、そのあたりの相談に乗ってほしいとの依頼を受けた。

1年後、とだか建設はなぜ生まれ変わったか

そして、一年ほど経過したいまでは、逆風のなか、売り上げ・利益も順調に伸び、取引先から「社内の雰囲気がいぶん変わって、活気が出てきたようですよ。何かあったんですか」と聞かれるほど。「いま、私は暇。21

世紀を見据えた事業の構想にいちばん時間を割けるほどです。社員が自発的に考えて仕事を進めてくれるから」という状態にまで来ている。

では、いったい何をどうしたのか、というと、ちよつと聞き慣れない用語だが、社長自身を中心に「コミュニケーション・エンジニアリング」という方法をとって、社内のコミュニケーション活動を活発に、そして問題解決型のスタイルでスムーズに行えるようにコンサルテーションしたのである。このコミュニケーション・エンジニアリングこそが、社員の方々の仕事へのモチベーション（動機・やりがい・やる気）を誘発したといえる。

コミュニケーション・エンジニアリングってなんだ？

ひとことで説明しづらいので私と戸高社長および、幹部の方々のミーティングの場でのやり取りを簡単に順を追って見ていこう。

1 社長の危機感がきっかけ

きっかけは、リクルートの「モチベーション・リソース革命」のセミナーに参加した戸高社長より、相談があったことから。「うちの会社の問題が、社員の問題とモチベーションの問題だとしたらたいへん危険だ」「特に来年初めて入社する大学新卒者の受け入れや育成との関連で、いろいろ悩みはつきない」と危機感をもっていた。

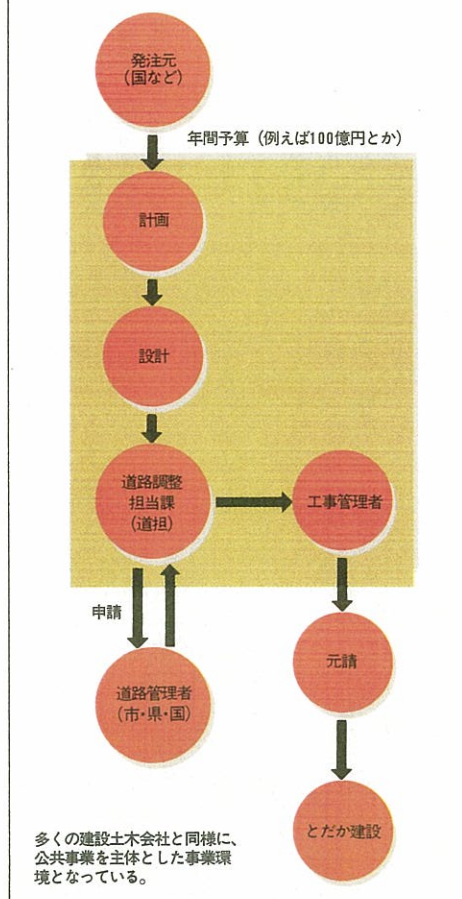
2 調査・話から状況把握

まずは状況把握を行う。医師でいえば、「病状把握」「診断」と病名判断・治療方法の立案・治療の実施「有効性の検証」の第1段階。新卒の導入・育成が心配だという自覚症状から入ると、まず、新卒者がどんな仕事を、どんな期待をされているのか、また、社内でのことが十分に共有されているか、が重要になってくる。

そこで、上記のことを把握するために、次の2つのことを行った。

- ① とだか建設という会社の事業・仕事の流れ（事業・業務フロー）や組織を理解するために、戸高社長にインタビュー（事業及び業務フロー図は左図およびP38参照）
- ② 社員を対象に「いま何を喜び、また苦痛に感じて働いているのか」などを項目にしたモチベーション・リソース調査

とだか建設の事業環境フロー



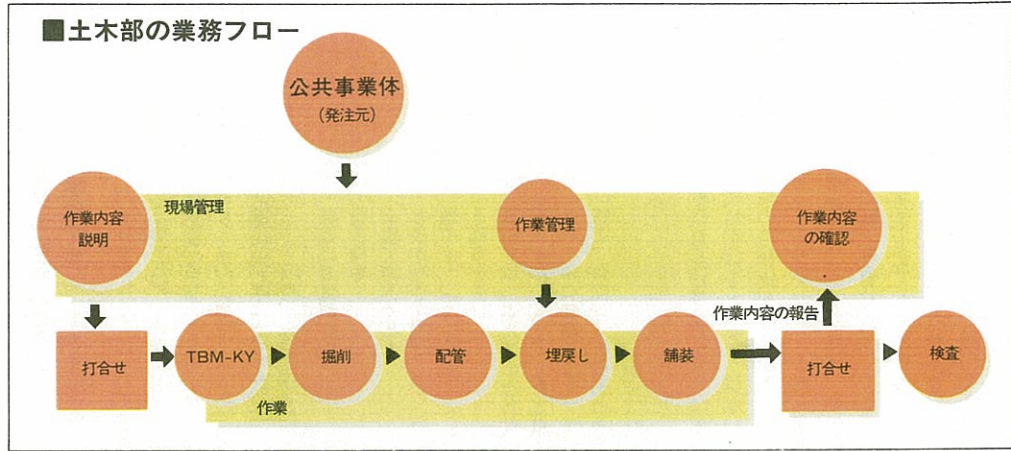
■モチベーション・リソース調査結果 (一部抜粋)

Q. 仕事のなかでつまらない、いやだと思うことは何ですか？

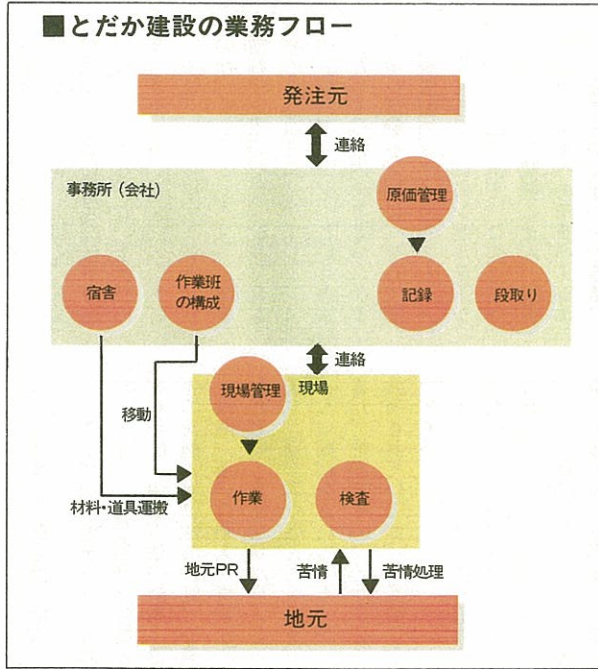
- 上司との話がうまくいかなかったとき
- 社内に活気がなく、協調性に乏しい
- ほかのひとの、自分の仕事や立場が理解されていないと感じる言動
- 信頼できる上司がいない
- 仕事のうえで封建的な部分が多い
- 総務はいつも何をやっているんだと、遊んでいるように思われるとき
- 会社の方針がわからない
- 上司と今日話したことが、明日は変わってしまうとき

調査からうかがえたのは、社内上下（縦）・左右（横）のコミュニケーションの流れが悪く、それがモチベーション低下の要因かもしれないということだった。

多くの建設土木会社と同様に、公共事業を主体とした事業環境となっている。



左図は、とだか建設の業務フロー図(左下図)の中で土木部の現場に関してクローズアップしたものの



そして課題を提起する。
状況が把握できてきたところで、私は社長に課題提起をした。「社員の方々も、わかっているつもりで、知らず知らずのうちに事業全体との関連ではなく、目先の自分の仕事しか目に入らない状態になっているのではないですか? 視点、つまり視点の高低や幅が創り出す範囲が共有されていないと、見ているところが違ってくるのではありませんか? 世界、つまり視点の高低や幅が創り出す範囲が共有されていないと、見ているところが違ってきます。ですから、仕事についての意見や感じ方が違ってくるのもしかたがないんじゃないんですか?」
社長と幹部・社員とは、意見以前に普段見ている世界、活動している世界にギャップがあるのが普通だ。この世界(境界)を理解し、明確にして共有して

社長の過去を振り返る
そこで、なぜ社長が、売り上げアップやシェアアップを目指す会社ではなく、社員が働いてよかったと思える会社にしていかないと、一番に挙げたのか? その背景は何か? どんな生き立ち・体験があるのか? それらをつぶさに聞いた。社長は、最初いぶかっていたが、話が進むうちに、その意義(単なる理屈や言葉ではなく、社長自身の体験と強い思いが宿った目的や理念でなければ、社員も共感・信用できないということ)を理解できたようだった。いままで先へ先へとひたすら全開で走ってきた経営者は、なかなかじっくり自分を振り返るということはないものだし、しようと思ってもむずかしいものである。それを支援する方法で「コミュニケーション・エンジン」がコミュニケーション・エンジンアタリングの方法の重要なひとつなのである。

社長の人生までの足跡を辿るうちに、人生観・個人哲学として何事も「楽しむ」という、動かしがたい基準に到達することがわかってきた。
野球が好きで「何でこんなにおもしろいこと、みんなやらななんだ」「一緒にやろうよ」と、朝早くからメンバー集めに奔走していた少年時代。
時代も、東京オリビックの開催で国が沸いていたころ、大手の道路建設工事会社に入社

3 経営幹部の会を発足
社長の理念・目的設定のメドがつかさうな頃合いに、経営幹部を集めて「とだか建設の将来を語る会(以後に「ザ・てあんな」と命名)を開催。社長には、「最初は意見が出なくても怒ったりしないでください」と依頼しておいた。とにかくそれまでは即断・即決、命令・服従型のコミュニケーション・スタイルだった。そうでなければ動かないし、それが社長の責任だという思いも強かったからである。
4 社長の一喝がまだ怖い
やはり第一回目は、いい意見が出ず。この会の名称を「ザ・てあんな」と決め、次回のテーマだけを決定した。また同時に、若手社員の同様の目的をもつ有志による会合「新風会」の結成も決まり、両者の間での議論、意見交換も始まる。
5 徐々に意見が出るように
社長の様子から意見を自由に言っても大丈夫と感じたからか、

6 新卒受け入れ体制を議論
会議の目的は、とだか建設の将来像を語るに過ぎないが、とりあえず現実的で火急のテーマである、新卒の受け入れ体制について具体的に考えることが急務だということ、議論を進めていくことになる。
7 決定事項が実行される
この会議で決まったことが実行され、それなりの活動の結果、成果が徐々にではあるが出はじめる。
8 部門間の意見交換が始まる
業務フロー図(P38参照)を見ながら、部門間で互いの業務に関して、「ここはこうしたいほうがいいのでは?」という意見交

9 社内報の発刊が決まる
「社長が自分たちの意見を取り入れてくれる」「自分たちが主人公になれる場ができた」という雰囲気が高まっていく。
社内のコミュニケーションは風通しをよくしよう、との目的で社内報(後に「すこっぷ」と命名)を発刊することになる。
10 企業理念発表「一体感へ」
そして、社長から「とだか建設の第2創業期に立つ」という心構えが宿った「企業理念」が発表される。また、いままでの自分のやり方の非を認め、これからどうしていきたいか、ということ、なぜそういった理念になったのかを自らの体験・実感を交えながら社員全員の前に語った。社内が一体感、やるぞという意思が固まる。
社長は、「もう少しカッコイイ言葉のほうがいいのかもしれないが、大事な言葉は言葉じゃないからね。皆に共感・共有されるものじゃないとね」と言った。



まるで質問答のように社長に聞かせる

社長「社員がこの会社で働いてよかったと思える会社にしたいと心から思っている。皆で仕事を共に楽しめる場としての会社にしたい。それには、事業規模を伸ばしていくかなければならない。そのため、数字の経営計画を立案しているが、社員のほうはあまりピンときていないようなんです」
「社長のその思いを、社員の方はわかっていますか?」
社長「いや、なかなか伝わらない」
「意味が伝わらないということですね」
社長「そうなんです」
「社長、意味は伝わると思いますが?」
社長「うーん、完全には伝わらないのかな?」
「そうですね。社長の思い描いているイメージ、つまりその意味を、全く完全な状態で社員の方の頭の中に移動させることは不可能です。何よりも伝わったかどうかを検証することができませんね。相手の頭の中は直接覗かせ



んからね(笑)」
社長「そりゃ、そうだ(笑)」
「100%の意味を伝えることはできませんが、相手に可能なら感じてもらえることはできるんですよ。すなわち、社長の思いをイメージとして感じてもらうんです。社長の思いを、明確な言葉で、その言葉に込められている社長の体験をイメージや感情まで含めて語っていますか?」
社長「そこまではなかなか……。ビジョンを提示すればいいのかな……」
「理念やビジョンを単に言葉にしただけでは、言葉だけで終わってしまいます。その言葉に触れたときに、社長がその言葉に込めた想いを社員の方が感じられないと意味がない、ということ。単なる絵空事になってしまうわけです。多くの企業で、理念やビジョンがうまく機能していないのは、そこに原因の多くがあると思いますよ」
社長「どうすればいいんだ? ぜひ教えてくれないか?」

結

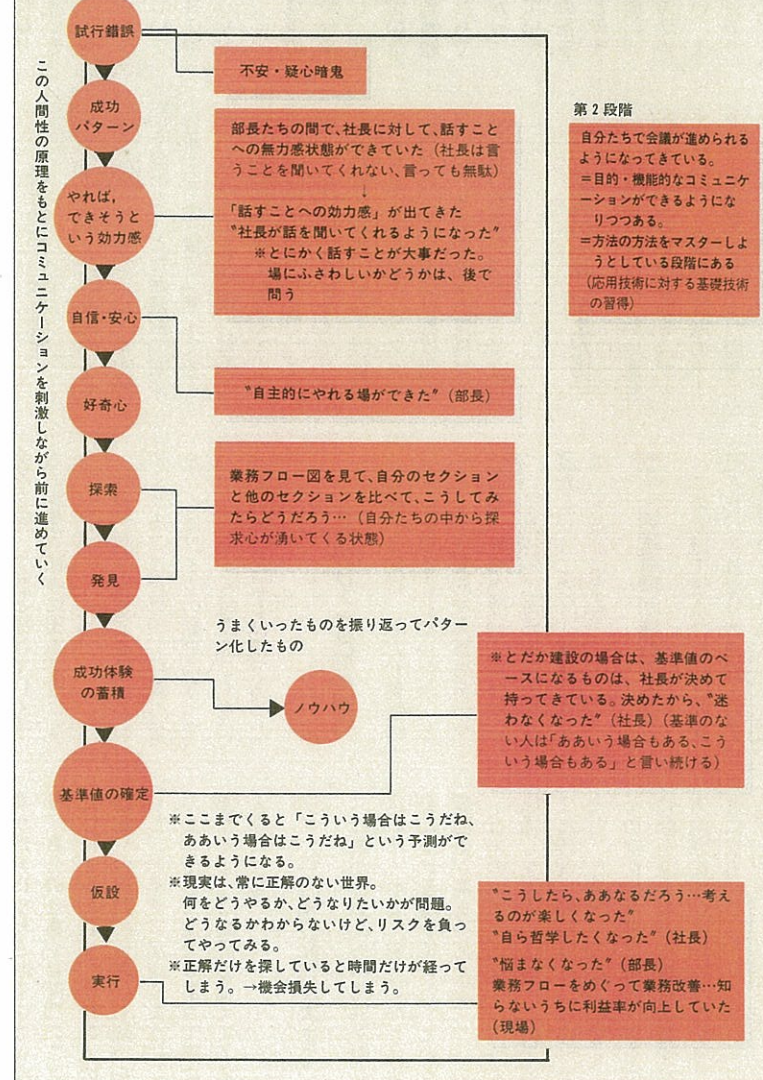
コミュニケーションを円滑にすることが社員のやる気の原動力となる

コミュニケーション・エンジニアリングのプロセスを単純化して語ってきたが、まさかこんなことで会社が変わるのか?と思うだろう。企業は「コミュニケーション共同体」である。コミュニケーションが円滑にいかなくなるという症状が出てくる。私は、とだか建設で「企業理念の策定」というツール(プロセス)を使い、社内コミュニケーションが円滑になるような触媒、つまり人間メディアの役割を果たしたわけである。では、なぜこれで社内が活性化し、社員のモチベーションがアップするのか。いままで、こういった組織問題の解決方法としては、冒頭に述べたように、一見効果の上がりやすい、わかりやすい方法(尻をたたき、危機意識をあげる、威圧的に命令する、あるいは評価制度をつくり、改変したりして格差をつける)などはさんざん行われてきた。で、結果はというと、社内の活力は一時的には上がったも持続せず、むしろ組織自体の動きが鈍くなったというのが多くの企業の現状ではないだろうか。それなら、こう考えてみたらどうだろうか。①社員は「どうせ」仕事す

- とだか建設におけるコミュニケーション・エンジニアリング4つの原則
①コミュニケーションの前提・基準値になる「理念・目的」とその「背景・体験」を明確に語るようにする。
②コミュニケーションする対象、つまり仕事(=事業・業務フロー)を明確にし共通のものにする。
③コミュニケーションしやすい場をつくる。
④障害となっていた社長のコミュニケーション・スタイルを「指示・命令型」から「喚起・触発型」に変更する。

るならいい仕事をした、気持ちよく楽しくしたい、個人でするのではなく会社で仕事をするなら、仕事に意見を反映させたいという意欲・エネルギーを少なくとももっているという前提と信頼を置くことが大切。②しかし会社の仕事の流れや、社長が何を望み、目指しているのかはつきりわからない、職場の同僚同士でも意外な動きがうまうまいていない...だからモチベーション・エネルギーが発揮されない。③社員のエネルギーが発揮されるのは、仕事上の工夫や発見を思いついたとき。また、ひとり

なぜこのコミュニケーション・エンジニアリングが効果を発揮しているのか



社員ひとりひとりの声が経営に反映される企業が生き残る時代だ。今後、経営者がこういう発想で経営をしていかないと、立ち行かなくなる企業が増えてくるだろう。なぜかという点、いままでは事業環境が、だいたい直線的であったために、経営者が「こうすれば、ああなる」という延長線上で仮説実行ができたからである。経営判断の基準・選定が外のマーケットにあり、しかも、マーケットがいまほど細分化していなかったから、見えやすかった。

現在、何が起きているかというと、マーケットに非常に変化の激しい多様化が進んでいるため、市場に一番近い現場の声(顧客接点)に耳を傾けないと、業がやっていると聞かなくなっている。しかも、差別化のポイント、画期的な技術を持つところ、短期的には別にして(ほとんどの企業は、真にオリジナリティ豊富な技術・サービスをもっていない)の現場で、社員ひとりひとりの現場での小さな工夫とか、お客様への細かい配慮・そこでのひと工夫とかの積み上げにならない。したがって、そこでの活

...そして、会社は生まれ変わった



社長の証言

みんなが仕事を楽しみはじめた。それが十数億の仕事も実現できる力になった。

実はいま、大きなプロジェクトの話が進行中。その工事は、大手がもっているような機械でなければ通常対応できないような大きなもの。しかし、当社のもつ機械でも工法を変えればできるはずだ、と社員が必死に知恵を絞った結果、施工可能と確信がもてたので、ぜひやらせてほしいと先方に直談判したんです。社運をかけてもやりま

いま、こういう仕事に挑戦するようになったのが本当に不思議。これが成果だと思おうと自分でもびっぴりしますよ。また、新事業も始めました。なにげなく社員のひとりに「何か新しい事業をやらねえか」と木会社ですら、やはり土木関連のものがいいと思えます。産業廃棄物関連の廃土処理プラントを安く買える話があり、これだと思いました。その責任者に、今後の経験のため新入社員を登用しようと考えていたんですが、彼に「今の仕事は楽しいか?」と聞くと「楽しいです。役割分担がはつきりしているの

社員の証言



社員の証言

「以前は、何事においても社長の時間の空いた時に集められ、一方的に話を聞かされるだけ。何時間もじっと苦痛を味わっていたというのが本音です。私たちが何を言ってもだめだという気持ちが大勢を占めていました。それが、「てあんな」を始めて、自分も会社を動かすひと

してらんですよ。この場面を目にしたとき、私は心から「経営が楽しい」と思いました。いま実感していることは、仕事を作ること、人は場を与えられるときを忘れるくらい楽しんで仕事に向かう。そんな姿を見るのが私の夢。その夢を社員みんなで共有できたこと、いまの好循環を生むことになったと思っています。言葉にすると嘘みたいだけど、絶対そうなんです。以前の私は、本意ではなかったけど全部自分でやってしまっていた。社員に任せるより自分でやっちゃったほうが早いと思

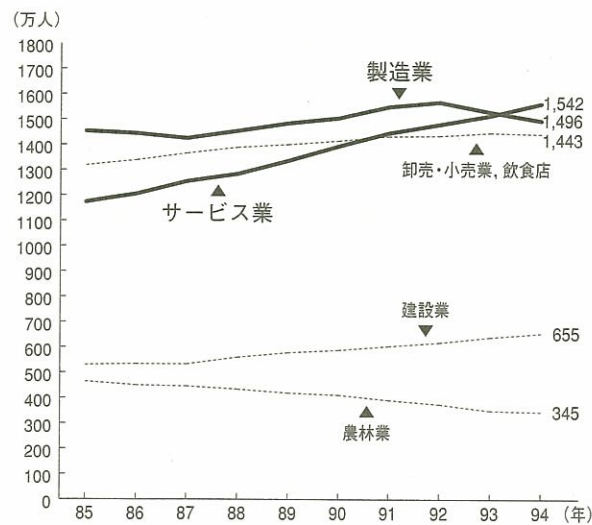
Original author profile for Ryoichi Takahashi, a former executive at Tadakaseki, with a photo and text describing his background and current role.

自分たちの提案が実現。そんな嬉しいことはありません。営業部主任 菅原弘幸氏 私は中途入社で、意見はあつたけれど業界に詳しくないし、機会もないからいいや、と思



人事マネジメントに関して発表された
 各種データが一覧になっています。
 より詳しい内容を希望する場合は、
 リクルートサークル「情報検索サービス」窓口にお
 問い合わせください。
 調査データをご提供いたします。
 お問い合わせの方法は
 58ページをご覧ください。
 ただし、お問い合わせは
 リクルートサークルの
 会員の方に限らせていただきます。

●主な産業別就業者数の推移



Works Eye 1542万人

サービス業の就業者数が 製造業を46万人上回り最多に

「労働力調査」平成8年平均
 総務庁95年1月A4判44頁

94年平均の就業者総数は6453万人で、前年に比べ3万人増加したが、最近では90年の1211万人増、91年の120万人増、92年の67万人増、そして93年の14万人増と、伸びは大きく縮小している。

男女別では、男性3839万人、女性2614万人。前年に比べ男性は1万人減と、54年以降で初めての減少。女性も4万人増と前年の18年ぶりの減少から再び増加した。産業別にみると、サービス業の就業者数が1542万人で、これまで最も多かった製造業を46万人上回り、初めて製造業を46万人上回り、初めてトップとなったのが目を引く。サービス業は、59年以降一貫して増加を続け、94年の増加幅は前年(35万人増)に比べ縮小しているものの、26万人増加。

一方、製造業は円高不況の87年に前年比19万人減ってから増加に転じたが、リストラなどの影響で、93年は再び減少(39万人)し、94年も引き続き減少(34万人)した。

次いで多いのが卸・小売業、飲食店で1443万人。堅調に増えつつあったが、前年に比べ5万人減と、85年以来9年ぶりの減少。また、建設業も88年以降増加が続き、前年比15万人増の655万人となった。

なお、サービス業などの第3次産業の就業者は3894万人で製造業などの第2次産業(2157万人)の約1.8倍の規模になった。ちなみに20年前は約1.4倍。経済のサービス化とともに第3次産業の拡大傾向は今後も続きそうである。

ところで、94年の完全失業率は前年(15.7%)増え19.2万人(15.7%)増え19.2万人に。完全失業率は2.9%。いずれも円高不況時(17.3万人、2.8%)を上回る厳しさを示した。

資料No.8・1043

COLUMN

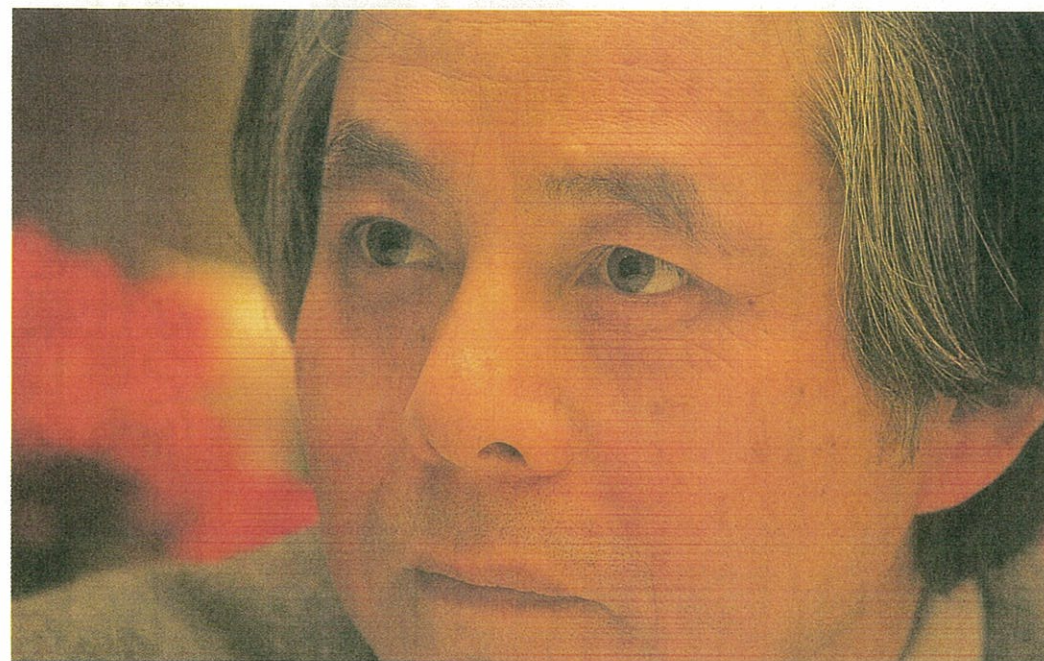
作家・シナリオライター

山田太一

TAICHI YAMADA

人と組織を語る②

総会屋を扱ったドラマ「切ない春」(テレビ東京4月12日夜8:00放映)のなかで、山田太一氏は企業と組織に翻弄されるサラリーマンの悲哀を描いたという。



自分の基準で発言し、行動できる。そういう人が堂々と生きられる組織は、いいよね。

撮影/楠谷紀夫

僕らが直接関わる組織という、まずテレビ局がある。そこで相手の人がどれくらい組織の基準に縛られて生きているかある。自分自身の中にある種の基準をしっかりと生きていくかというの、大きな問題なんです。なかには自分の基準がまったくなくなっている人もいますから。組織の取り決めに対し、はたから見るとはかばかしいくらい忠実だったりね。組織の中では厚い保護材に包まれているわけですから、そこで長きにわたって順調な人ほど自分の基準を見失いやすいんじゃないかな。

最近物事を何でも二次元的に考える人が増えている。こっちにつくか、あっちにつくかというように、ね。たとえばボランティアひとつとっても、偽善的で嫌だとまっ

たくやらない人と、そうじゃない人という積極的な人とに分かれますよね。しかし正論はその中間にあってたりするわけで、まったくやらないというのも硬直した話だし、かといって自分に裏表などないと言いつけるのも自意識のない話で……。実はけっこうひとりよがりな周りにずいぶん迷惑をかけていたりする。そういうときに、実は中間の真理がある場合が多いのだけれど、本人のモノサシで測っていくとよくないんです。

視聴率の問題もそう。視聴率はよくてもあの作品はひどいよとか、視聴率は悪かったけどあの作品は本当によかったじゃないかとかいう意見が、かつては力をもっていた。いまだってそういうことを言う人はいるけれども、ほとんど力がないんです。青臭いことを言ってる奴、というふうになっちゃいます。だから目の前でひどいドラマが視聴率がいいと、こういうドラマをひどいと思っていた自分が間違っていたということになってしまいます。その結果、1本が当たればその類似作品が全局で流れる。1本当たった役者は引っぱりだこで使われてしまします。そのスピードの速さはものすごい。そのなかに何人かでも、そこまでしなくてもいいんじゃないの、と言えるプロデューサーなりディレクターなりがいれば歯止めになるんですけどね。少なくともそういう発言ができる人があいつは変わり者だから……というかたちにならないで生きていける組織は、僕はいい組織だと思っただけです。

EMPLOYMENT

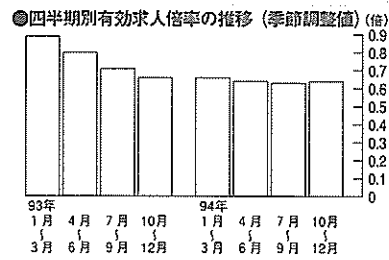
有効求人倍率が4カ月横ばい 遅れる回復力

「一般職業紹介状況」(平成6年12月分・平成6年分) 労働省95年1月A4判7頁

昨年12月の季節調整値でみた有効求人倍率は0.64倍と、前月と同水準だった。これで4カ月横ばいが続いたことになる。昨年7月には0.62倍で底を打ったのようだが、8月0.63倍、9月0.64倍と上昇機運に入ったが、その後は再び横ばい。景気の回復力は依然弱いようである。

この結果、94年平均の有効求人倍率は0.64倍となり、前年の0.77倍を下回り、3年連続のダウン。また2年連続して求職者のほうが求人数を上回っている。

資料No.8・1048

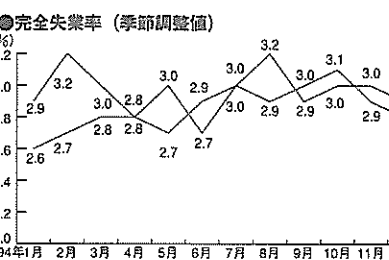


完全失業率が2カ月連続低下 雇用調整沈黙?

「労働力調査」(平成6年12月分) 総務庁95年1月A4判31頁

昨年12月の完全失業者数は177万人で、前年同月に比べ2万人(1.1%)増加しているものの、前月比では3カ月連続で減少。また、季節調整値でも完全失業率は男性2.8%、女性2.9%で、前年同月と同水準。前月に比べ男女とも0.1ポイント下回り、2カ月連続の低下となるなど、雇用調整も沈黙化しているように、趨勢的に低下傾向がみられる。ただ、就業者数が7カ月連続して減少という楽観できない要因もある。

資料No.8・1047



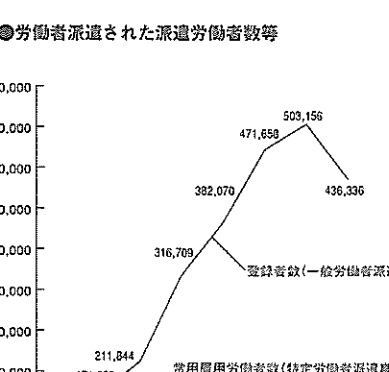
派遣労働者数が12%減少 86年以来初のマイナス

「労働者派遣事業のH5年度事業報告」 労働省95年1月A4判15頁

93年度中に事業報告を提出した派遣元事業所数は6615事業所あり、前年度(92)63事業所に比べ7.0%減少した。また、派遣元に登録された労働者と実際に派遣された労働者とを合わせた派遣労働者数も、前年度に比べ1.1%減の約57万人となり、86年の法施行以来初めてのマイナスを記録した。

実際に派遣された労働者数は、「一般」(登録型労働者の派遣、許可制)の場合、常用雇用で6.8万人、常用以外(常用換算)で9.7万人、登録者は43.6万人、前年度に比べそれぞれ1.6%減、12.5%減、13.3%減といずれも減少している。

資料No.8・1046



12月末の内定率 大卒66.8% 短大68.6%

「平成7年3月新卒者の就職内定状況」平成6年12月末 労働省95年2月A4判3頁

今春卒業予定者の昨年12月における就職内定率をみると、大卒で85.9%と前年に比べ2.5ポイント低下。短大率は66.1%と前年より10.3ポイントも悪化。また、専修学校卒でも75.5%と前年より12.3ポイントと大幅にダウンするなど厳しい状況。特に、女子が苦戦。大卒女子は78.8%(文系77.3%)と男子を10ポイント近く下回っており、短大卒のほとんどが女子だからそのまま6割強と低い。なお、高卒の就職決定率は85.5%だった。

資料No.8・1044

●95年3月新卒者の就職内定状況(94年12月末現在) (%)

大卒	全体		男子	女子
	理系	文系		
短大	66.1	62.7	66.4	65.6
専修学校	75.5	78.7	65.6	65.7
高等学校(就職決定率)	85.5	-	-	-

今後10年間にニューサービス業は新規に390万人の雇用を創出

「95年度主要産業の展望」ニッセイ基礎研究所 95年1月A4判24頁

この20年余りのあいだに急速に日本経済のサービス化が進んできた。そんななかでも、明確なニューサービス業種に分類されない、いわゆる「ニューサービス業」が、総務庁の「事業所統計調査」でも事業所数、従業者数ともに高い伸びを示している。とりわけ、従業者数に関しては72年から91年のあいだの純増ペースで約164万人の雇用を確保した計算。これは全サービス業の雇用増の4分の1強に相当する。

もともと、今後もマーケットの一段の拡大が予想されることから、雇用面でも高い成長が期待され、新たな雇用吸収産業として注目される。

そこで、今後特に成長が期待される、情報サービス関連(フ)

●有望ニューサービス業の雇用吸収力予測 (人)

分野	ニューサービス業	1994年推計	2005年予測
生活情報	・職業紹介	129,100	369,300
教育関連	・カルチャーセンター	268,500	459,200
シルバー関連	・有料老人ホーム	172,500	363,100
	・在宅ケア、介護	97,600	195,300
	・ケータリング	65,000	136,800
余暇関連	・パチンコホール	313,400	659,600
	・ペット関連サービス	73,900	126,400
情報関連	・ソフトウェアハウス	559,100	1,301,300
	・情報処理	217,500	457,800
	・データベースサービス	44,300	126,400
法人向け	・人材派遣	242,400	565,200
	・トランクルーム	13,400	38,200
人財、事務代行	・法律、会計事務所	252,500	431,900
専門、経営支援	・シンクタンク	24,000	50,500
健康関連	・24時間対応、7日24時間	76,700	178,800
	・健康相談	24,600	46,700
	・医療関連サービス	213,100	448,500
建物関連	・ビルメンテナンス	610,000	1,043,300
	・ベストコントロール	17,300	29,600
セキュリティ	・ビルメンテナンス	223,800	521,800
合計		3,637,700	7,538,700

産業構造の変化にあわせ 労働市場の整備が必要

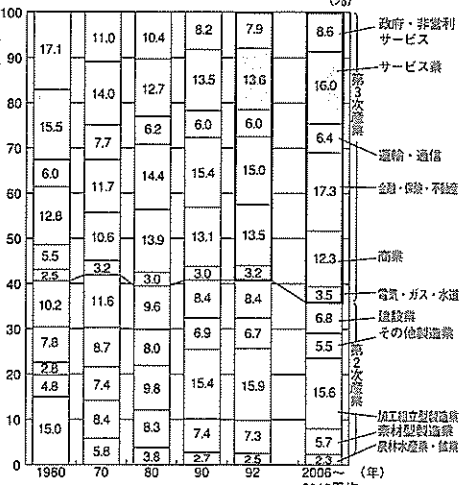
「経済活性化委員会報告」 経済企画庁 94年12月 A4判131頁

日本経済は大きな産業構造の変化の流れのなかにある。総務庁の「労働力調査」における94年の産業別就業者数でもサービス業がそれまでトップだった製造業を抜いて初めて最大業種となった。

今後を予測すると、21世紀初頭10年間の後半には、就業者数に占める製造業の比率は18.1%(92年23.7%)まで縮小する。一方、サービス業は22.0%から28.4%まで上昇。サービス業を含む第3次産業では58.4%から66.3%へと拡大する見込みだ。

また、実質GDP(国内総生産)に占める比率をみると、92年に29.9%を占めた製造業が21世紀初頭の10年間の後半には、マルチメディア関連以外は低下が目立ち、製造業全体では

●経済活動別国内総生産の推移と展望(85年基準、実質) (%)



賃金

12月の現金給与 86万5715円 ボーナス伸びず

「毎月勤労統計調査」平成6年12月分 労働省95年1月A4判9頁

規模30人以上の企業における昨年12月の現金給与総額は平均86万5715円で、前年同月に比べ1.4%の増加にとどまった。内訳をみると、決まって支給する給与は30.6万円、同3.2%増であったが、ボーナスなど特別に支払われた給与は56.0万円、同0.4%の微増と伸び悩んだのが響いた。

特別に支払われた給与を主な産業別に前年と比べると、サービス業(0.5%増)、製造業(0.2%増)などは増加したが、卸・小売業は0.1%減少した。

●94年12月の月間現金給与額 (常用労働者1人平均)

調査産業計	所定内給与	前年比	所定外給与	前年比	特別に支払われた給与	前年比
	円	%	円	%	円	%
製造業	261,910	2.3	28,646	19.2	518,445	0.2
卸売・小売業	249,195	4.3	10,838	1.1	440,072	▲0.1
サービス業	286,930	2.5	19,245	5.9	603,160	0.5

昨年の実質賃金が再びプラスに しかし、常用雇用者数は前年並み

「毎月勤労統計調査」平成6年分
労働省95年1月A4判10頁

規模30人以上の企業における昨年の1人平均月間現金給与総額は40万1266円で、前年より2.1%増加。物価上昇率を差し引いた実質賃金は前年より1.6%伸びた。前年の実質賃金が0.5%減と13年ぶりの前年比マイナスとなったが、残業手当の増加と物価の安定が貢献して、再びプラスに転じた。

現金給与総額のうち、決まって支給する給与は30.1万円(前年比2.5%増)。所定外給与は月平均2.2万円(同0.9%増)と、とりわけ製造業は2.6万円(同3.6%増)と大きく伸びた。なお、ボーナスなど特別に支払われた給与は月額約10万円(年換算約120万円)で、前年より0.5%増。

一方、常用雇用者数は約2354万人とほぼ前年並みにとどまった。伸びが前年並みというのは76年以來18年ぶり。87年の円高不況時でも0.5%増えた。特に製造業(2.1%減)の落ち込みが目立つ。つまり、企業は雇用面でなく残業の増加で対応しているということだ。

資料No.8・1052
前年より0.5%増

●実質賃金、労働時間、常用雇用の推移(前年比)(%)

年	実質賃金	労働時間			常用雇用
		所定内労働時間	所定外労働時間	製造業	
1986	2.3	▲0.1	▲2.8	▲7.5	0.8
87	2.2	0.1	2.7	2.7	0.5
88	3.0	▲0.4	8.0	14.2	1.7
89	1.9	▲1.5	0.9	1.8	2.6
90	1.5	▲1.2	▲0.1	0.1	3.1
91	0.2	▲1.7	▲6.4	▲6.8	3.2
92	0.1	▲1.4	▲14.5	▲22.9	2.2
93	▲0.5	▲1.7	▲11.3	▲15.4	1.1
94年	1.6	▲0.4	▲1.8	0.8	0.0

今春の賃上げは3.1%の見通し 景気回復基調のわりには低い伸び

「95年賃上げ相場の見直し」
労務行政研究所 95年2月B4判7頁

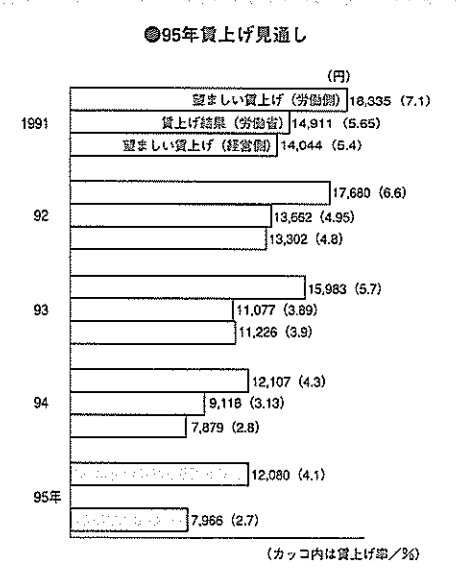
今年、景気の緩やかな回復基調のなかでの賃上げとなる。労働者は望ましい賃上げとして平均1万2080円、4.1%と前年実績(労働省調査9118円、3.1%)を上回る数字の伸びに、経営側は7966円、2.7%と厳しい提示。ちなみに、前年の望ましい賃上げは1万995円、9.5%と高い伸びに、労働者は率ともに低い。対し、経営側は率こそ低い。額ではやや上回っている。

賃上げに対する考え方について、労働側は「生活向上を確保した実質賃金の引き上げ」を基本としており、約6割は「定昇十ペー」は当然とし、一方、経営側の過半数は「定昇十少額ペー」で、さらに「定昇分にとどめるべき」という者も約4割いる。

そうした対立の構図に加え、雇用維持の問題、そして今年、阪神大震災による企業の損害なども考慮されるものとみられ、賃金交渉の行方は混沌としている。

調査は大震災以前に行われたものだが、実際の賃上げ見通しとして、労働側は9510円、3.2%と、望ましい賃上げ額に比べ2570円低く決着すると予想。一方、経営側は8961円、3.0%と望ましい額に比べ995円高く要請するとみている。

なお、昨年の実際の見直しでは労働側は9297円、3.3%、経営側は7966円、2.8%を予測していた。今年はその比で、経営側は995円の賃上げを見込んでいるが、労働側の見直しは213円アップと厳しい見方をしているのがわかる。



労働移動率が3年連続の低下 不況が女子・パートを直撃

「平成6年上期雇用動向調査」
労働省95年1月A4判31頁

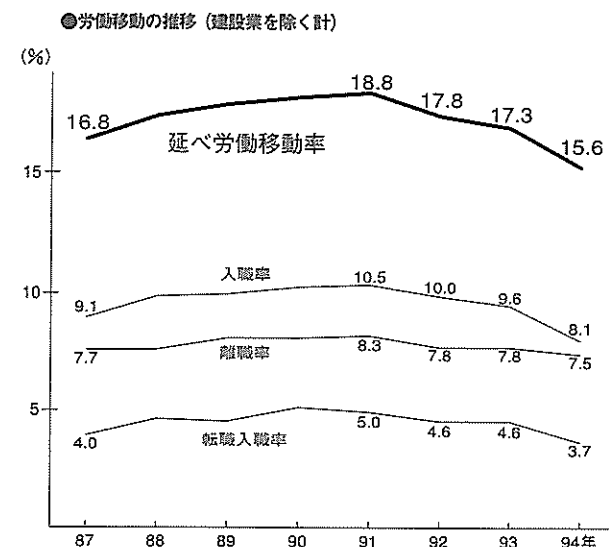
94年上期(7~6月)に就職、転職、退職など労働移動を行った者は延べ数で596万人、前年同期に比べ51万人少ない。常用労働者全体に占める割合(労働移動率)は15.6%で、前年同期に比べ1.7ポイントの低下。3年連続の低下となり、1984年の調査開始以来、最低の水準を記録した。不況時に下がる労働移動率だが、円高不況時(87年)の16.8%をも下回る深刻さがうかがわれる。調査は、常用労働者5人以上を雇用する全国の約1万4000事業所の回答から推定。

94年上期に新たに採用された労働者(入職者)は315万人(前年同期比46万人減)、うち転職入職者は152万人(同28万人減)。一方、退職者は218万人(同5万人減)だった。

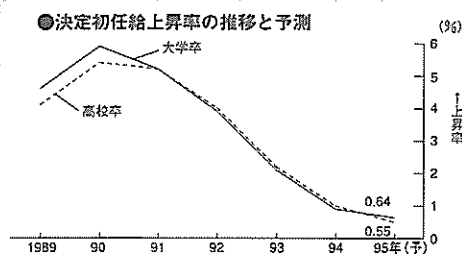
労働移動率を男女別に見ると、男性は12.8%で前年同期に比べ1.1ポイントの低下だったのに対し、女性は20.0%で同2.7ポイントも低下し、男性より落ち込みが激しい。また就業形態別では一般労働者が同1.2ポイントの低下(14.3%)に対し、パートタイム労働者は同0.3ポイントも低下(24.5%)し、景気低迷が女子、パートを直撃していることを物語っている。

また入職・退職状況を主な産業別にみると、入職者ではサービス業が95万人と最も多く、製造業69万人、卸・小売業、飲食店67万人と続くが、前年同期に比べて入職者が少なくなっているのはむしろ逆である。一方、退職者が多いのはサービス業80万人、卸・小売業、飲食店69万人、製造業69万人の順。そして、前年同期に比べ退職者が増えているのはサービス業よりも製造業のほう。このことから、産業構造の転換が着実に進んでいるのがわかる。

資料No.8・1042



Works Eye 15.6%



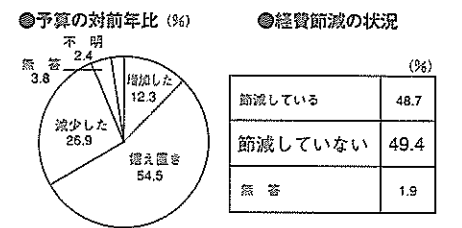
初任給過去最低 大卒の伸び率は 5年連続ダウン

「平成7年3月卒者の初任給の見直し」
労務行政研究所 95年2月B5判6頁

今春の卒業者の初任給見直しは、各学歴とも、これまで上昇率が最も低かった。昨年の実績(0.9~1.0%)をさらに下回り、0.5~0.6%台の低い水準になりそうである。

具体的には、高卒が15万3800円(0.64%)、短大卒が16万3700円(0.54%)、大卒が19万8900円(0.55%)、大学院卒が21万6500円(0.56%)という予測だ。大卒、高卒の伸び率は90年をピークに以降5年連続のダウンとなる。

MANAGEMENT 人事・労務管理



「社内誌白書」1995
日本経営協会 95年1月B5判31頁

企業環境の厳しいなかでは、社内誌もハードで「組織活性化」型が目立つようになり、一方で、電子メールやDTPなどコンピュータによる誌面づくりも登場してきている。

また景気低迷で強いられ、経費削減も、94年に「している」企業は有効回答624社のうちの48.7%(前年53.7%)に対し、「削減していない」は49.4%(同42.2%)と上回り、やや緩和されている。前年に比べた年間予算でも「減少」が頭打ち、「据え置き」が増えるなど回復基調にあるようだ。

社長の年収は平均2879万円
半数以上が前年より実質減収

「役員報酬・賞与・年収」
95年度版
政経研究所 95年2月A4判9頁

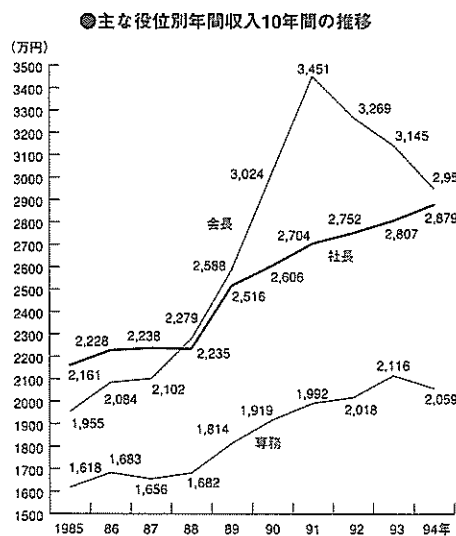
全国の上場企業や中小企業のうち223社からの回答によると、主な常勤役員の間、収入の平均額は、会長2951万円、専務2879万円、副社長2652万円、専務2059万円、常務1712万円、取締役1396万円となっている。

社長の平均年収に限って、最近10年間の推移をみると、6年前(88年)に前年よりわずかに下ったものの、翌年は12.6%も増加、その後も順調に伸びて、94年は前年より72万円、2.5%伸びた。

なお、前年実績と比較可能な177社のうちアップしたのは、177社のうちアップしたのは81社(45.8%)で、

社長の年間賞与は平均352万円(賞与とボーナスを除いた)21社の平均は599万円)で、年収から賞与を除いた分を月額に換算すると、社長の月収は平均2111万円(前年2022万円)となる。

ちなみに、社長の月収を大卒初任給(総合職・事務系)と比較すると、85年の社長の月収14.9万円に対し、大卒初任給は14.2万円、格差は10.49倍。これが昨年は、それぞれ21.1万円、19.4万円と10.88倍と格差は広がっている。この間、バブル経済の絶頂期で、大卒初任給の上昇率がピークだった89年における格差は9.88倍だった。



社長のリストラ 業績悪化を反映

「第6回上場会社社長交代調査」94年版
東京商工リサーチ 95年1月 A4判6頁

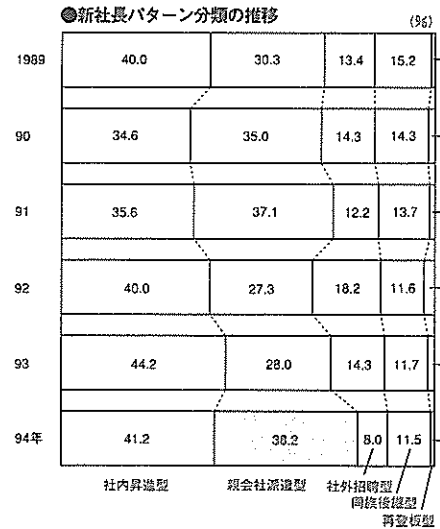
対象は全国の上場企業2202社、うち、94年中に社長が交代したのは262社だった。94年は、1期2年の任期サイクルから、改選の少ない「裏年」に当たったため、過去最高だった「裏年」の93年の342社より80社、23.4%も減った。それでも、前の裏年の92年の275社より13社減り、全体的に交代は小幅にとどまった。

しかし、業績悪化（本決算で赤字を計上）の責任をとって退任する「引責交代」型は69社（26.3%）と、93年の赤字企業57社（34.2社の16.7%）に比べ増加している。また、全社にとどまらず、そのまま退任した前社長も24人、9.2%（93年20人、11.8%）に上った。

新社長の特徴は「親会社派遣型」が増え、「同族後継型」の比率がさらに低下した点である。

新社長のバターンを分類すると、生え抜きの「社内昇進型」は108人で全体の49.2%、前年（151人、44.2%）より3.0ポイント減少。ひも付きの「親会社派遣型」は100人で全体の38.2%、前年（96人、28.1%）に比べ10.1ポイントの大幅アップ。また、「同族後継型」は30人（11.5%）で、前年より0.2ポイント減少。その他、スカウトされた「社外招聘型」は21人（8.0%）、社内復帰した「再登板型」はわずか3人だった。

また新社長の前職名は、副社長からの昇格が94人（35.9%）と最多。一方、前社長の58.3%は会長に就任したのが調査開始以来最低だった。



11月の消費支出 実質2.5%減 伸び悩む消費

「家計調査報告」平成6年11月分
総務庁 95年1月 A4判14頁

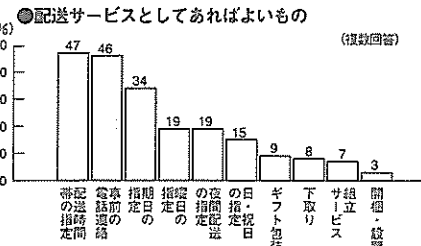
昨年11月の全世帯の消費支出は平均31万2970円で、前年同月に比べ、物価上昇分を差し引いた実質では2.5%の減少となった。実質減少は2カ月連続である。

勤労者世帯の消費支出は6カ月ぶりに実質0.3%の減少に転じたが、勤労者以外では前月の0.1%減に引き続き、7.0%と大幅に減少したのが響いている。

勤労者世帯の消費支出額は33万1701円（平均消費性向は89.0%）に対し、勤労者以外は27万826円、

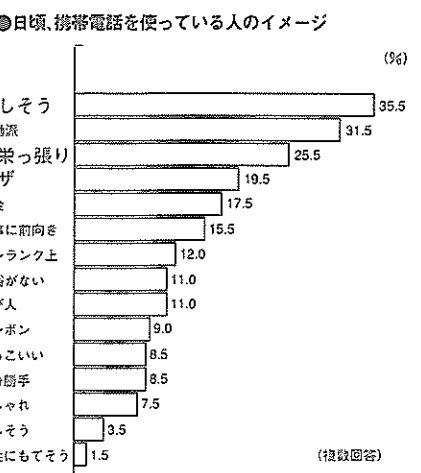
●勤労者世帯・勤労者以外の世帯の消費支出の推移 (対前年同月増加率・実質) (%)

1994年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
勤労者世帯	0.6	▲1.6	▲6.9	▲1.3	▲2.1	0.5	0.0	0.4	1.5	2.6	▲0.3
勤労者以外の世帯	6.0	1.1	1.2	▲0.3	▲1.3	▲3.9	0.0	▲1.9	3.1	▲6.1	▲7.0



●旅行市場規模 (推計)

	1995年の見込み	対前年比 (%)	1994年実績見込み	対前年比 (%)
旅行客数 (1泊以上の旅行客(個人))	3億4,900万人	102.9	3億3,900万人	102.4
うち海外旅行客数 (日本人出国客)	1,450万人	106.6	1,360万人	114.3
旅行総消費額	17兆3,200億円	101.9	16兆9,900億円	100.6
うち海外旅行総消費額	4兆6,300億円	103.1	4兆4,900億円	101.4
旅行1人当たりの平均消費額	37,000円	98.7	38,400円	98.5
国内旅行	319,600円	96.9	329,900円	88.9



中小企業の83%が育児休業で協定 4割以上が自己申告制を導入

「中小企業における人事労務管理諸制度の実施状況」
労務行政研究所 95年1月 B5判9頁

非上場 資本金3億円以上、かつ従業員100人以上の中小企業790社に、賃金・労働時間・人材育成・福利厚生など13領域、161項目の実施状況を聞いたところ、回答236社で実施率が60%を超えたのは10項目にとどまった。上位は「給与の銀行振込み」94.1%、「育児休業の協定化」83.1%、「年休の起算日統一」77.1%、「永年勤続表彰」74.2%、「団体定期生命保険」68.6%などが続く。

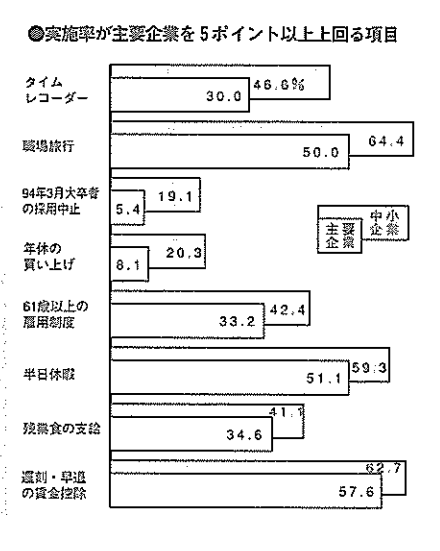
また、実施率を主要企業と比べると、中小企業を上回っているのは24項目（全体の14.9%）にすぎない。特に10ポイント以上開いているのは「タイムレコーダー」で、職

場旅行「94年3月大卒者の採用中止」「年休の買い上げ」だが、大卒採用中止などは、むしろ実施率は高くないほうがよい。

逆に、主要企業に大きく差を開けられたものは「持ち株制度」「海外駐在・出向」「社有住宅」「在籍出向」「人事情報システム」「独身寮」などとなっている。

なお、各領域ごとに中小企業の特徴的な点を挙げてみると、賃金では「職能給制」は半数の企業が実施（年俸制）も11%が導入。

労働時間では「変形労働時間制」は約4割が実施、「半日休暇」は約6割と定着、人事面では「配置・異動の中心となる」「自己申告制」を4割以上が、「人事考課者訓練」は37%が実施。女子関連では「育児休業の協定化」のほか、「育児のための短時間勤務制」も3割近くが実施している。



配送サービスに 配送時間指定や 事前連絡を望む

「配送満足度調査」
日本通信販売協会 94年12月 A4判6頁

昨年10、11月に通信販売を利用した者のうち8739人からの回答（25、34歳が主体、女性が8割）によると、配送サービスに望んでいることは「配達時間帯の指定」47%や「事前の電話連絡」46%などが多く、さらに「期日の指定」も34%いた。地域別では大都市の多い首都圏や近畿で、そうした希望者が多い。実際に、注文品の発送から受け取りまでの日数は平均2.8日で、58%が「2日以内」に受け取っている。また配送品の梱包状況や不在放置などに不満は少なかつた。

今年の海外旅行 1450万人 史上最高を更新

「95年の旅行動向見通し」
日本交通公社 95年1月 A4判5頁

94年の旅行市場の業績見込みは、総旅行者数が3億3900万人で前年よりやや増加したものの、総消費額は16兆9900億円（前年比14.3%増）と過去最高になったとみられる。今年にはさらに旅行者数が3億4900万人に増え、海外旅行者も1450万人と4年連続で史上最高を更新。国内旅行は官民挙げた取り組みになる。旅行者は低価格に加えて「価値ある」ものを選択してくるだろう。

情報産業の3割で従業員が過剰 5割近くが今春採用者数を減少

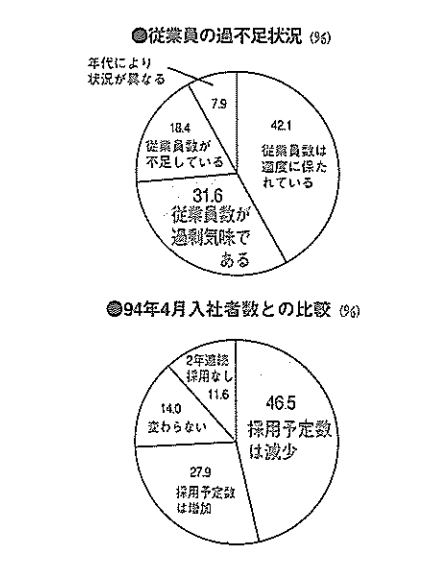
「景気低迷下の情報産業1最新労働実態」
労務行政研究所 95年1月 B5判21頁

上場および従業員100人以上の非上場の情報産業のうち45社からの回答によると、89年以降の従業員数の上昇率は、92年までほぼ毎年1割前後後進してきたが、93年には上昇率は大きく減少（1.4%）し、昨年はマイナスに転じた（3.4%減）。それでも、従業員は「過剰気味」という企業が3割。うち、20代が過剰という企業は6割もあり、対策として「人数削減」した企業が3割、しかし過半数は「特に何も行わない」と回答。

また、厳しい経営環境のなかでの合理化・不況対策をみると、賃金関連では、過半数が「役員報酬の据え置き・カット」を行い、45%が「管理

職費の据え置き・カット」、また「一般社員賃金の据え置き・カット」も3分の1が実施した。雇用調整では、4分の1が助成金を受給。派遣労働者、臨時・パートなどの契約中止（25%、10%）がみられたが、正規従業員の解雇は少ない（2.5%）。その他では、外注費、交際費、広告費の削減などは5割以上、事業場の移転・閉鎖・統廃合も5割近くが実施している。

なお、95年4月の定期採用では7割が実施予定。1社当たりの平均採用人数は全体で20人。学歴別では、大卒が13.3人、最も多く、次いで高卒の8.5人。独立系は1社当たり18.2人、ユーザ系は16.5人である。さらに、前年度入社者数と比べると、5割近くが採用予定数を「減少」とし、2年連続採用予定がない企業も1割ある。



携帯電話の利用がパーソナル化へ 望まれる低価格化

「携帯電話についての意識調査」
95年2月 A4判7頁

急激な需要を伸ばしている携帯電話だが、昨年12月末で累計加入台数は約345万台になったという。そこで、東京の銀座・渋谷で20、30代の男女200人に今後の購入・利用に関する意識を聞いた。

携帯電話については、「電話をかけたときに公衆電話がない」55.5%、「つねに人からの連絡を受けられるようにしておきたい」35.0%といったときの必要性を感じたり、「移動中の車の中」53.0%、「街中・路上」41.0%などにあれば便利と思っている者が多い。

これからの購入意向では、「近々買うつもり」が1割、「いずれ買いたい」も33%、「買わない」が54%というイメージが先行している。

なお、携帯電話を使っている人のイメージとして「行動派」の回答も少なくないが、「忙しそう」「見栄っ張り」「キザ」というイメージが先行している。

パソコン通信のユーザ急拡大保有1Dは複数

「パソコン通信ユーザ実態調査」
 ニューメディア開発協会
 95年1月 A4判35頁

会員数が1万人を超えるパソコン通信のうち10局(会員数合計約182万人)の協力を得て、各ネット加入者のうち629件からの回答によると、パソコン通信を始めた時期は、94年(16.7%)が最も多く、急速なユーザ拡大を物語る。また、始めに「パソコン通信」ではなく「インターネット」としての関心があったというケースが多い(65.0%)。

使い方は、「個人のみ」44.9%、「個人が主だが仕事でも」31.5%と個人利用が中心だ。保有する1D(局)は「3~5未満」27.5%が最も多く、過半数が複数利用。利用するサービスで多いのは「電子メール」「オンラインソフトのダウンロード」「電子会議」など(7割以上)。

1カ月の利用回数は「ほぼ毎日」が37.0%、「月に1~4回」が25.6%と両極端。1カ月の利用料金は「1000~2000円未満」が18.5%、「5000~1万円」が18.0%の順。ただ、利用者の「通話料が高い」「会費・サービス料が高い」といった不満は多い(4割以上)。

資料No.8・1087

デフレ時代に慎重な40代 楽観的な20代

「デフレ時代の生き方診断書」
 ソフト化経済センター
 94年12月 B5判6頁

首都圏で働く20~50代の男女119人からの回答(94年11月)のうち、特徴的な20代と40代についてみると、物価が下がり所得が伸びないデフレ時代に「続いても4年以内」とやや楽観的な20代(68%)に対し、40代の半数は「5年以上継続」と慎重だった。消費行動でも、旅行、外食が以前に比べ「減った」が「増えた」より多い40代、逆に20代は「減った」が「増えた」より多い。また、酒類を飲む場合、40代はディスカウントストア(46%)やスーパーマーケット(31%)の利用度が高い。20代はコンビニエンスストア(32%)がトップ。日常生活消費財の価格に敏感になっている40代、価格より便利さを重視するというインフレ時代の快樂の消費スタイルを依然守っている20代、といったデフレに対する認識の差が顕著に出ている。

なお、給料が20%ダウンしても40代の55%が「困らない」としているのに対し、20代は47%が「困る」としながらも「バイトすればいい」といった感覚が残っているようだ。派手な消費を続ける20代キリキリ族は、デフレが長引けば痛いしっぺ返しを受けそうだ。

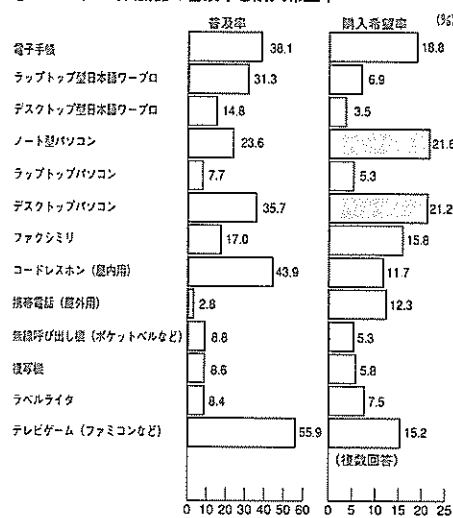
約半数の家庭がパソコンを保有 伸びが期待できるパソコン市場

「家庭におけるパーソナルOA機器の利用状況・利用動向に関する実態調査」
 日本経営協会 95年1月 A4判50頁

昨年の東京ビジネスショウの入場者のうち1018人からの回答によると、ワープロを持たない世帯は全体の57%に対し、パソコンでは47%、わずかにパソコンの普及率が高く、半数以上の家庭が保有していることがわかった。

家庭におけるOA機器の普及率は、ファミコンなどのテレビゲームが56%と最も高く、次いでコードレスホン44%、電子手帳38%、デスクトップパソコン36%などが続いた。前回(92年)調査に比べるとコードレスホンが約16ポイントと最も伸びている。今後の購入希望率が15%を超えた人気OA機器はノートパソコン、デスクトップパ

●パーソナルOA機器の普及率と購入希望率



資料No.8・1088

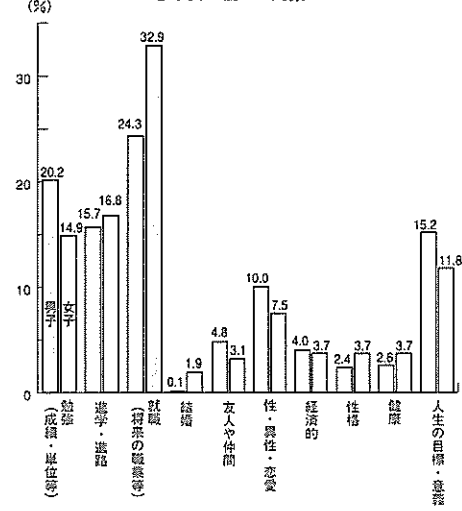
東大生の26%が「就職」に悩む 6割以上が専門的職業を希望

「93年学生生活実態調査」
 東京大学 94年12月 A4判80頁

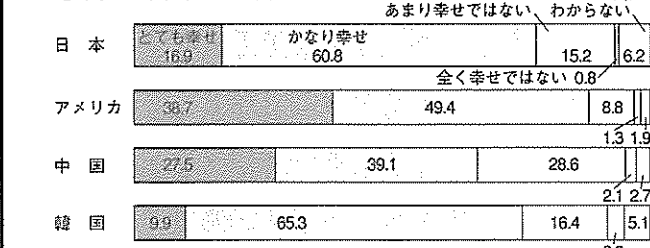
東大の各学部在籍する学生の10%(抽出率)に調査し、1032人から有効回答を得ている。彼らの約6割は出身地が関東圏で、主たる家計支持者(約半数が管理職)の平均年収は平均104.9万円。前年(91年)の107.2万円を下回り、初めての減少となった。

東大生が、いま感じている不安や悩みをみると「就職」と答えた者が25.7%と最も多く、特に女子は32.9%に上るなど、その深刻さがうかがえる。次いで「勉強」19.4%、「進学・進路」15.9%の順。この三者で全体の6割以上を占める。その他、「人生の目標・意義」性・異性・恋愛」なども続く。

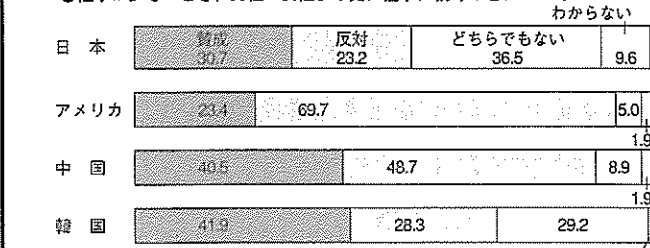
●不安・悩みの対象



●あなたは現在幸せだと思うか



●仕事が少いとき、男性が女性より先に仕事に就くことについて



Works Eye 77.7%

そこそこの幸せを感じているが 明確な価値観に乏しい日本人

「37カ国・世界価値観調査」
 電通総研・余暇開発センター
 95年1月 A4判167頁・B5判5頁

日本人は、日々の生活のなかで、そこそこの幸せを感じているものの、自分の人生を自由に築きあげられないという不満をもっていることがわかった。また、全体として確固たる価値観が希薄で、質問に対して「わからない」「場合による」といった「曖昧」な回答パターンが多いのが特徴的であった。

調査は世界37カ国の研究機関が共同で89年末から92年にかけて、18歳以上の個人を対象に実施された。

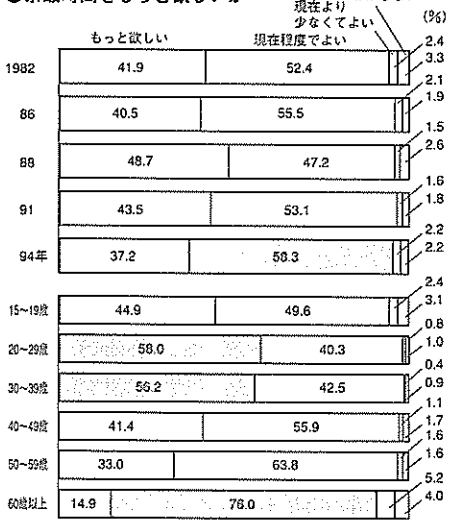
生活のなかで仕事は重要だが、働く姿勢では「給料にかかわらずいつもベストを尽くす」タイプが最も多い国は20カ国と、世界の勤勞意識は比較的高い。日本は54.8%を占め、第4位。欧米先進国で、このタイプはだいたい3~4割。

6割が現在の余暇時間に満足 「もっと欲しい」は4割

「余暇と旅行に関する世論調査」
 総研 95年2月 A4判55頁

全国の15歳以上の男女のうち3457人からの回答によると、自分の余暇時間について「現在程度でよい」とした者が約6割に達し、これまでの最高となり、時短や週休2日制の浸透で休暇が取りやすくなっていることを反映した。しかし、「もっと欲しい」ともまだ4割近くいるなど、個人差は大きく、特に、年齢別では20代、30代、職業別では管理・専門技術・事務職に多い。余暇時間の活用程度では、「十分活用している」と答えた者が19%、「ある程度」とした者は44%いた。ただ、女性の30歳代は、家事や子育てに追われるのか「活用していない」が36%とやや高いのが目立つ。

●余暇時間をもっと欲しいか



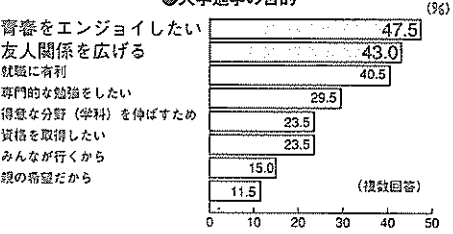
資料No.8・1085

大学進学目的 「青春を楽しむ」 キャンパス次第

「大学についての意識調査」
 日放 95年1月 A4判6頁

東京の渋谷・代々木、新宿の予備校生、高校3年生2000人に、大学へ進学する目的を聞いたところ、「青春をエンジョイしたい」という者が半数近くで最多。その他「友人関係を広げる」「就職に有利」などを挙げていた。入学後は、建前で「よく学び、よく遊ぶ」を標榜する者が多いが、本音で「遊び中心」が見え隠れしている。

●大学進学目的



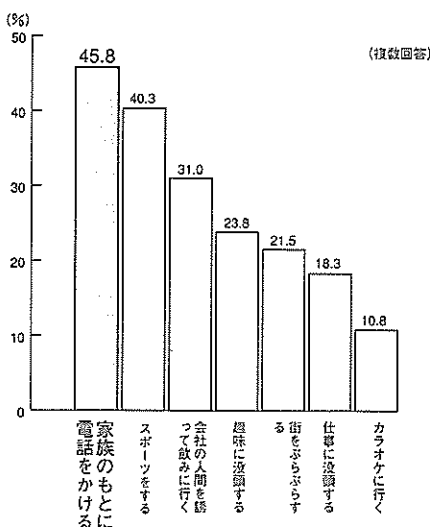
単身赴任で耐えられるのは4年
寂しさを解消は「家族との電話」

「単身赴任ビジネススマンのコミュニケーション事情」
日本電信電話 95年2月 A 4判14頁

単身赴任者のうち400人からの回答で、彼らの平均年齢は45歳、結婚18年、子供が2人、課長が38%、部長が29%を占め、単身赴任が「初めて」の者は68%も（40代は7割以上）いた。そして、単身赴任生活に耐えられる年数は「3年」28%、あるいは「5年」24%という者が多かった。家族を伴わず単身赴任に踏み切ったのは「子供の学校」「持ち家である」「家族がいる場所が生活基盤」といった理由が多い。

やはり、家族と離れて暮らす寂しさを73%の者が実感しており、それをまぎらわせる工夫として「家族に電話をかける」「スポーツをする」40%、

●単身赴任生活の寂しさをまぎらわすための主な工夫



「消費実態調査」
世帯収入の増減をみると、1年前に比べて「増えている」が23・7%と前年同期（17・9%）を上回り、今後の予想でも「増える」が27・9%（前年同期18・8%）と好転しそうだ。

消費活動に関しても、1年前に比べ「支出を引き締めていない」という者が49・5%と5割近くまで迫り、前年同期の38・0%に比べても10ポイント以上増加した。財布のヒモは緩んできたこととみていい。

ただ、「引き締めていない」のは既婚者（4割強）より未婚者（約6割）のほうが多い傾向は大きく増加した。しかし、今後の雇用環境に不安を感じている者がやや増加傾向にあることも考えると、支出を緩めていくのにやや慎重さを残すのめわかる。

3人に2人が「価格破壊」を歓迎
景気回復に「好ましくない」も

「物価問題に関する世論調査」
総理府 95年1月 A4判61頁

従来に比べ低価格の商品が市場に出回る、いわゆる「価格破壊」について、国民の66・2%が「好ましい」と歓迎していることがわかった。特に、都市部ほど多く、東京都区部では約83%もいた。また男性の30代、40代、女性の20代、30代で、職業別ではサラリーマンや主婦層が歓迎している。

しかも、彼らは今後「消費者が低価格商品を選択」「企業や流通部門がコスト削減」「政府が規制緩和と推進」することなどが必要という。

実際に、この1年間に値下がりしていると感じるものは「酒類」が前年（93年）の約9%から約18%と倍増したのが目立つ。「米」も増えてくるが、前年の値上がり感が大きく響いている。それらも含

●「価格破壊」「価格革命」に対する意識 (%)

層	好ましいことだと認める	好ましいこととは思わない	わからない
全体	66.2	18.7	15.1
自営業主	59.2	26.5	14.3
家族従業員	53.6	28.8	19.6
経営者	72.1	17.3	10.6
無職	64.8	15.9	19.4

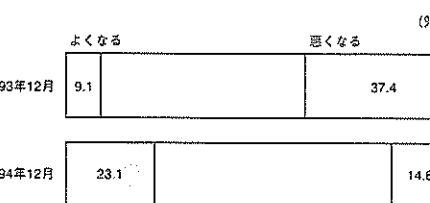
暮らし向きや景気にやや明るさ
財布のヒモも緩みはじめる

「消費実態調査」
世帯収入の増減をみると、1年前に比べて「増えている」が23・7%と前年同期（17・9%）を上回り、今後の予想でも「増える」が27・9%（前年同期18・8%）と好転しそうだ。

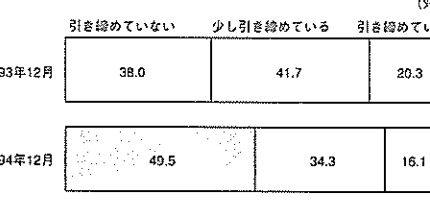
消費活動に関しても、1年前に比べ「支出を引き締めていない」という者が49・5%と5割近くまで迫り、前年同期の38・0%に比べても10ポイント以上増加した。財布のヒモは緩んできたこととみていい。

ただ、「引き締めていない」のは既婚者（4割強）より未婚者（約6割）のほうが多い傾向は大きく増加した。しかし、今後の雇用環境に不安を感じている者がやや増加傾向にあることも考えると、支出を緩めていくのにやや慎重さを残すのめわかる。

●暮らし向き予想



●現在の支出の引き締め (1年前との比較)



THE OTHERS

その他経営・経済全般

中堅企業の7割
アジア進出検討
製造業が過半数

「アジア進出アンケート」
山一證券 94年12月 B4 判3頁

中堅企業145社の回答によると、うち約7割がアジア進出を具体的に検討、または将来的に検討したいという。現地国内市場への参入、労働・生産コストの削減、円高対策などの理由で、製造業が中心（51%）に、中国をはじめ、インドネシアやタイなどのASEAN、韓国、香港などのNIESに関心が集まっている。

米国の企業業績
80%以上が増益
リストラ効果大

「94年第4四半期米国企業業績」速報
大和総研アメリカ 95年2月 A4判10頁

米国主要企業139社の94年10〜12月の企業業績は全体で前年同期比28・8%の増益となった。金利上昇局面にもかかわらず、好調な国内需要に加え海外景気回復を背景に、リストラで体質強化した企業によって売り上げの拡大が増益率の上昇に貢献。80%以上の企業が増益、業績好転した。

●自社業績総合判断指数 (季節調整値)

業種	94年4-6月	7-9月	10-12月	95年1-3月	4-6月
全体	▲22.4	▲13.7	▲8.6	▲3.5	5.7
製造業	▲24.9	▲16.0	▲5.6	0.4	7.7
非製造業	▲19.6	▲10.9	▲12.4	▲7.9	2.8

産休後すぐに
復帰した者6割
多い不安や悩み

「ヒープ達の子どもと子育てに関する調査」
日本ヒープ協議会 94年12月 A4判97頁

ヒープとは、企業内で消費者問題を担当する専門職、同協議会では働く女性の視点から生活提案などを行っており、今回は292人から有効回答。平均33・3歳で、子供がいる者は22・6%だった。

彼女たちの84・3%は第1子を会社などに勤めながら出産、産後取得は「産後直ぐに職場復帰した者」が6割近くを占め、育児休暇を取った者は23%弱だった。理想的には「産後育児休暇を取り、復帰する」という形態を望んでいる（36・3%）。

制度があっても利用者が少ないため取りにくかったり、仕事の引き継ぎや産後の仕事内容への不安もある。休業中も職場や仕事のことを気に取り残されるような不安・あせりを感じる。復帰しても育児との両立に不安が残るなど、さまざま悩みで産後生活に悩まされているようだ。

働く女性の6割以上は子供ができて仕事も続けていきたいという。もっと会社や夫の支援が欲しいところだ。

中小企業の業績
5期続けて改善
持直す設備投資

「中小企業動向調査」
中小企業金融公庫 95年2月 A4判49頁

昨年10〜12月における中小企業の自社業績総合判断指数（「好転」「悪化」企業割合）は前期に比べ5・1ポイント改善してマイナス8・6となり、5期連続してマイナス幅が縮小し、緩やかに回復傾向にある。ただ、売り上げをはじめ多くの項目で前期時点の予想を下回り、特に、卸・小売業など価格破壊を背景にした販売価格の大幅低下が響き、非製造業で不振が続いている。一方、設備投資については実施企業割合が前期に比べて増加し、持ち直しの兆しをみせている。

ストレスが高い
専業主婦
気分転換がカギ

「専業主婦と専業主婦のストレス比較」
ライフデザイン研究所 94年12月 A4判22頁

ストレスの有無を判断するGHQ（精神健康調査票）を用いて20〜49歳の専業主婦533人と専業主婦391人から回答を得たところ、ストレスがあるとしたのは専業主婦14・6%に対し、専業主婦は16・4%。また、GHQ28項目の平均点でも、専業主婦9・76点、専業主婦10・45点と専業主婦のほうが1人当たりのストレス度が高いことがわかった。

内容をみると、職場と家庭の両立を図る専業主婦のほうが時間的ゆとりやのびやかな身体的疲労度が高いのに対し、専業主婦には日常生活においてやりがいや充実感、生きがいなど、生きていくうえで必要な精神的張り合いといったものが乏しいと考えられる。

要因を分析すると、専業主婦は「夫の両親との同居」「夫の突如とのつきあい」「夫婦生活」などで、専業主婦は「夫が話し相手になってくれない」「夫や家族が家事に協力的でない」などで精神的な負担を感じている。

専業主婦には周囲の協力と理解が、専業主婦には気分転換できるのが必要であろう。

留学生数伸び率
4年連続ダウン
専修学校で減少

「留学生受入れの概況」
文部省 95年2月 A4判8頁

わが国の大学などで学ぶ留学生数は、昨年5月現在、5万3787人で、前年に比べ1382人（2・6%）増加しているが、伸び率は90年に前年比32・3%増と過去最高になって以降4年連続して減少し、79年の1・4%以来の低率となった。大学・短大で学ぶ留学生は約2・5万人、大学院で約1・8万人、専修学校で約1・1万人いるが、専修学校でのみ前年より減少したのが、全体の伸びを鈍らせたようだ。中国、韓国、台湾からの留学生だけで全体の78%に達する。

●留学生数の推移および伸び率

年	留学生数 (人)	対前年伸び率 (%)
1989	31,251	21.9
90	41,347	32.3
91	45,066	9.0
92	48,561	7.8
93	52,405	7.9
94年	53,787	2.6

自動車生産台数 4年連続して 前年実績を割る

「94年12月の自動車生産台数は約86万台で、前年同月比9.4%増と、3カ月連続のプラスとなった。乗用車は同5.9%増と21カ月ぶりのプラス、トラックが20.5%増と7カ月ぶりのプラス、バスも同34.1%増と6カ月ぶりのプラスといずれも好転している。」

しかし、94年1年間の生産実績で見ると、四輪車は約105.5万台と、前年に比べ6.0%の減少で、戦後初めて4年連続の前年割れを記録。トラックは6年ぶりにプラス（前年比0.7%増）、バスも2年ぶりにプラス（同2.2%増）だったが、乗用車が前年比8.2%減と4年連続のマイナスが響いている。これは、昨年の国内需要が約65.3万台、前年比0.9%増と4年ぶりにプラス転換したものの、輸出が現地化の進展に伴い約44.8万台、同約11%減と9年連続のマイナスとなったためである。

一方、二輪車も94年の生産実績は約27.3万台で、前年比9.9%減と、2年連続のマイナス。二輪車は内需、輸出とも振るわなかった。

期待が高い マルチメディア 携帯電話も普及

「平成6年度通信利用動向調査」郵政省95年2月A4判23頁

全国のうち41.2%世帯からの回答によると、将来、実現が期待されるマルチメディア・サービスは「金融・行政機関業務の在宅手続き」が過半数（53.9%）でトップ。次いで「在宅健康相談などの遠隔医療」や「ビデオ・オン・デマンド」も4割以上の支持を得た。さらに「ホームショッピング」に「在宅選定」と続く。なお、マルチメディアの先駆的商品のCD-ROMを使用した機器の保有率は、マルチメディア・パソコンが4.4%、CD-ROMテレビゲームは7.0%。またカーナビゲーションシステムの保有率は1.5%とまだまだ少ないが、今後保有したいという世帯が20%（20代世帯が41%）と関心の高さを示した。

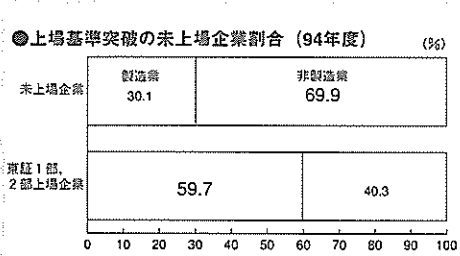
最近、急増の携帯電話の世帯保有率は前年度の3.2%から5.8%に増加。特に、売り切り制導入後購入した世帯が28%に上る。しかし、仕事上の目的で使用するのが大半。一方、事業所（回答4053事業所）での保有率は24.7%だが、新たに4割近くで需要が見込まれそうだ。

資料No.8・1082

上場企業予備軍 824社 2年連続の減少

「全国上場企業動向調査」帝國データバンク 95年2月B4判5頁

全国の未上場企業102万社（同社収録）を対象に、純資産10億円以上、資本金3億円以上など、東証2部の上場基準を満たす企業は824社に上ったが、前年比で12.1社、12.8%も下回った。前年に引き続き減少は、長引く不況による業績悪化によるものだろう。業種別では、非製造業が57社（構成比69.8%）で、製造業の24.8社（同30.1%）を前年同様大きく上回っている。売上高別では100億円以上300億円未満企業が290社と全体の35.2%を占めた。



資料No.8・1075

高齢者向け マルチメディア 2010年導入

「高齢化社会における情報通信の在り方に関する調査研究会」郵政省 95年1月A4判64頁・A4判21頁

わが国は2010年に65歳以上の高齢者比率が21.3%に達する「未だ高齢社会」を迎えようとしている。それを支える最も重要な基盤が情報通信で、その活用によって高齢者が必要な支援を受け、安心して生活できる「情報長寿社会」を目指すべきだと報告書は提言。

2010年の高齢者消費市場規模は約1.24兆円が見込まれ、うち情報通信関連は15.4%に当たる約19兆円にもなる。

なお、必要とされる介護支援では遠隔医療相談システム、広域自動緊急通報システムなどが強く求められているほか、趣味や生涯学習支援ネットワーク、ボランティア支援システムの構築といった生活の幅を広げていく多様な支援メニューも必要になってくる。

そこで活躍するのがマルチメディアで、携帯電話などの双方向無線通信網やファイバー網との組み合わせも効果的だ。ニーズの大きさを優先権の高いものから早急に整備していくことが望まれる。

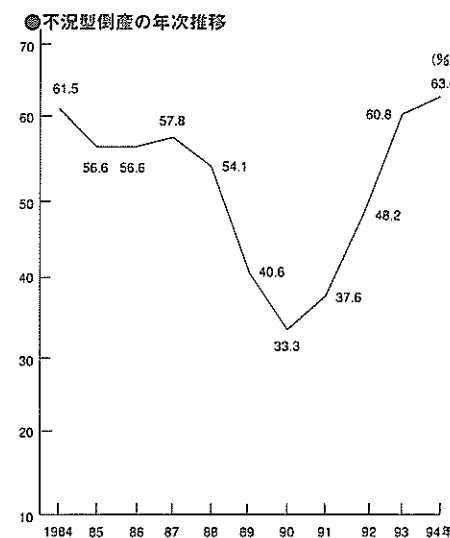
資料No.8・1086

昨年の倒産は4年連続の1万件超 不況型が史上最高の63%

「全国企業倒産集計」94年12月報・94年報 帝國データバンク 95年1月B4判28頁・B4判32頁

94年12月の企業倒産（負債1000万円以上）は1224件、負債総額は2910億8200万円。件数は、3月の1282件に次ぐ年間2番目の水準だったのに対し、負債は大幅に減少し、年間で最低の水準となった。また、不況型倒産の割合は61.3%で94年中最低水準だった。

この結果、94年1年間の企業倒産は1万3963件、負債総額は約5兆499.8億円となった。件数は前年比0.6%の微減で、2年連続の減少傾向にあるが、4年連続して1万件を超えている。一方、負債総額は91年の史上最高額から92年、93年に次ぐ史上4番目の高水準だが、前年を大幅に（18.1%）下回り、3



資料No.8・1064

活発化するアジアへの直接投資 空洞化の歯止めは技術力向上

「海外直接投資が日本国内の生産・雇用に与える影響」朝日生命保険 95年2月5日11頁

日本の製造業海外直接投資の主な投資先は北米、欧州などからアジアへと変化している。その目的が低賃金労働力の確保や日本への逆輸入などであることから、国内の生産や雇用を減少させ、日本経済の空洞化につながると心配する。実際、92年度の直接投資による輸出減少、輸入増加によって国内生産額は4.1兆円（90年価格）、雇用者数は13.5万人減少した計算だ。

しかし、アジア地域への直接投資については、輸出誘発効果が大きく、輸出代替効果（日本国内で生産された製品の輸出を海外生産で代替する効果）が小さく、国内経済への影響はそれほどでもない。これは分業体制ができ、海外

●海外直接投資の日本経済への影響 (92年度)

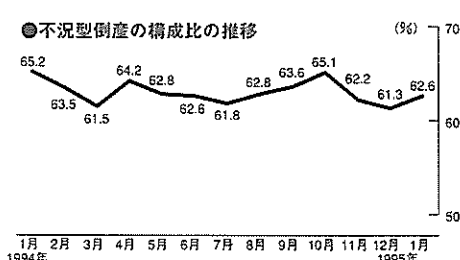
業種	地域合計		アジア	
	生産額(億円)	雇用者数(人)	生産額(億円)	雇用者数(人)
製造業計	▲40,750	▲135,297	▲5,735	▲21,239
食料品	▲442	▲1,802	▲105	▲429
繊維	▲842	▲7,018	▲191	▲1,593
繊維/化学	▲981	▲4,664	▲110	▲524
化学	▲2,921	▲5,688	▲347	▲675
鉄鋼	▲4,177	▲6,117	▲486	▲712
一般機械	▲4,184	▲16,538	▲518	▲2,049
電気機械	▲9,840	▲37,517	▲1,893	▲7,217
輸送機械	▲10,051	▲23,687	▲1,178	▲2,777

資料/総務庁「産業調査」他

24カ月連続の 1000件倒産 不況型も高水準

「全国企業倒産集計」95年1月報 帝國データバンク 95年2月B4判27頁

今年1月の企業倒産（負債1000万円以上）は1004件、負債総額は32億5600万円、件数は前月に比べ6.2%減少、前年同月比で3.4%減少した。負債は前月比12.7%増加したが、前年同月比では22.6%と大幅に減少。件数は24カ月連続して1000件を上回った。負債は3カ月連続の前年同月割れとなった。なお、不況型倒産は652件で、前年同月を下回ったが、全体の62.6%を占め、18カ月連続で60%台を記録し、依然高い水準である。



資料No.8・1062、1063

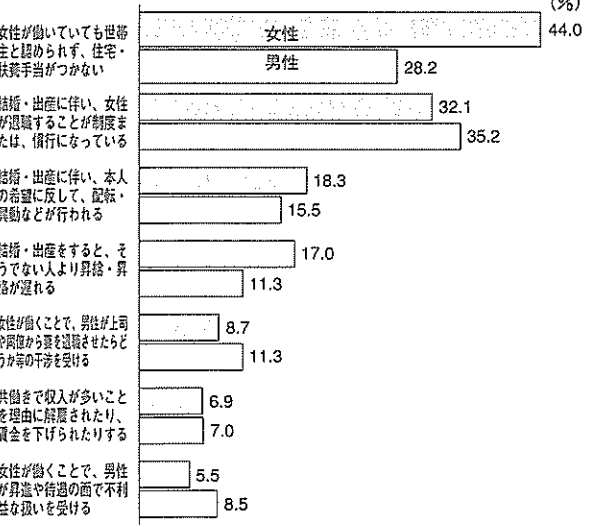
Works Eye 4人に3人

共働きのために不利益な扱い 世帯中心の法・税制の見直しを

「男女雇用平等モニタリングレポート」仕事と家庭、東京都 94年12月 A4判23頁・A4判6頁

東京都内のモニタリング人からの回答女性75.4%。うち配偶者がいる者52.2%、うち76.2%が共働き（全体の39.8%）である。働く女性は増えているが、働く環境は必ずしも十分とはいえない。彼女たちが仕事と家庭を調和させるための支援策として「保育園や学童保育などの育児期の女性に対する支援」や「フレックスタイムや短時間勤務制度の導入などの勤務時間の弾力化」に5割

●共働きにより職場で不利益な扱いをうけているケース (複数回答) (%)



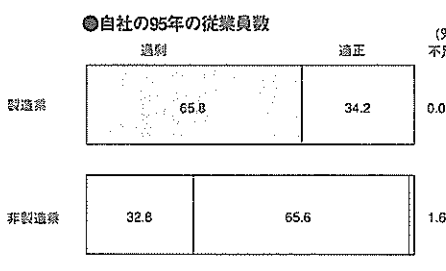
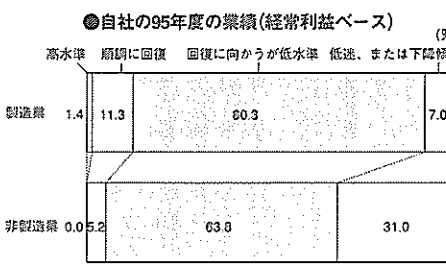
資料No.8・1041

7割以上が「業績回復は低水準」 製造業の66%、なお雇用過剰感

「95年経済の展望と課題に関するアンケート調査」
経団連 95年1月 A4判12頁

経済界トップのうち137人からの回答（1月調査）によると、95年度の自社の業績は「回復に向かうが低水準」とした経営者が72.8%と圧倒的。「高水準」「順調に回復」は合わせても1割にも満たない。しかも、「低迷または下降傾向」は昨年11月調査に比べ減少したが、依然2割近くを占める。特に非製造業では3割に上り、業績の回復は遅いとみている。

また、設備投資計画については「94年度並み」が49.8%、「94年度に比べ減少」が26.1%と、経営マインドは慎重な姿勢が多い。しかし、設備投資を積極的に進めようという企業収益の改善、需要の回復、規制緩和の推進などの条件整備が必要と主張。さ

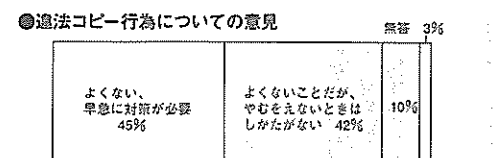
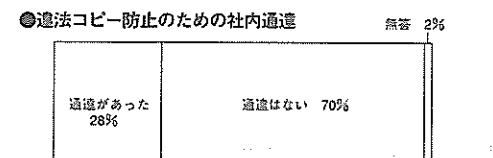
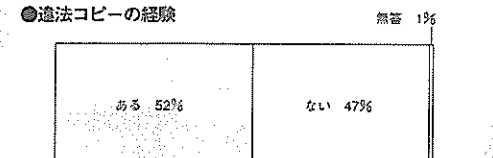


企業内は違法コピー天国 防止の社内通達も不徹底

「企業内ソフトウェア管理の実態調査」
日本パーソナルコンピュータソフトウェア協会 95年1月 A4判71頁

パソコンの企業ユーザー3000件からの集計によると、企業内にパッケージソフトウェアの管理組織があるとしたのは57%で、うち専門部署があるのは41%、専門担当者を置いているが37%だった。そして必ずパッケージソフトウェアのユーザー登録をするというものは64%を占めた。

なお、ソフトウェアの使用許諾契約書の内容を「詳しく知っている」が18%、「大意はつかんでいる」が43%あり、また、その規定外の複製が法律に違反する行為であること「知っている」者が86%もいるにもかかわらず、過半数（52%）がいわゆる違法コピー



年金受給者は 5.4%大幅増 加入者は微増

「平成5年度社会保険事業の概況」 社会保険庁 95年1月 A4判13頁

93年度における厚生年金、国民年金の給付費は約20兆円で、前年度に比べ7.5%増加した。共済年金などを加えた公的年金の受給者数は2898万人、前年度比5.4%（148万人）も増加。一方、年金財政を支える加入者数は6928万人で、前年度に比べ0.5%増（33万人）と微増にとどまった。

●公的年金の加入者数と受給者数 (万人)

加入者数	受給者数
6,566	2,419
6,631	2,500
6,639	2,615
6,694	2,750
6,928	2,898

中小企業の景況 10月12月は悪化 厳しい小売業

「中小企業景況調査」 中小企業庁 95年1月 A4判52頁

昨年12月上旬に全国の中小企業のうち1万7415社から回答。昨年10月12月の前年同期に比べた景況判断指数（好転・悪化企業割合）はマイナス25.1と前期（マイナス20.3）までの改善傾向から再び悪化した。また、これぞ91年7月9月期以来14期連続の「悪化」超えて、製造業はマイナス21.1だが、サービス業は21.8と、や

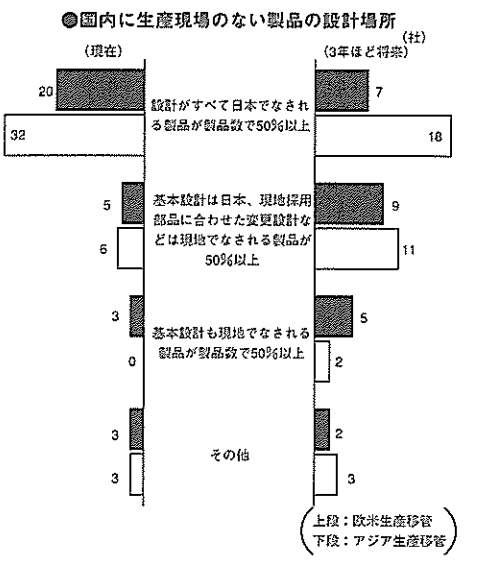
●中小企業の景況判断指数(前年同期比)

1994年実績	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1995年1-3月期
製造業	▲29.4	▲24.8	▲21.1	▲13.9
建設業	▲12.7	▲13.7	▲15.5	▲16.0
卸売業	▲32.9	▲23.6	▲29.0	▲20.2
小売業	▲32.0	▲21.1	▲34.2	▲28.4
サービス業	▲14.2	▲14.0	▲18.1	▲14.9

量産ラインは海外に移転 設計・開発は日本で、すみ分け

「大量生産拠点の海外移転に伴う日本国内での技術開発力の弱体化懸念に関する調査」 長銀総合研究所 95年1月 A4判31頁

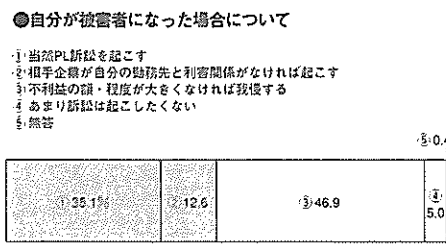
海外に生産拠点を有する大企業を中心に53社からの回答によると、さまざまな理由で海外に生産移転せざるを得なくなり、欧米で生産している製品があるという企業は31社、アジアに生産移転しているのは41社あった。そうした空洞化製品の割合を「30%以下」「生産移転している企業は15社（35%）」、「アジアでは15社（30%）」、「また「90〜100%」とほとんど生産移転している企業もそれぞれ2割以上に及ぶ。



PL法の施行で より消費者志向 PL訴訟も増加

「製造物責任法に関するビジネスパーソンの意識調査」 産能大学 95年2月 A4判12頁

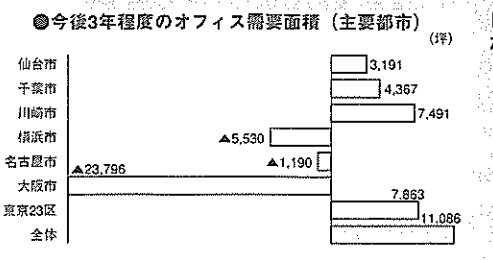
今年7月より製造物責任法（PL法）が施行されるが、一般のビジネスパーソンの意見（239人）を聞いたところ、過半数が高い関心をもち、「企業の社会的責任を明確化」「消費者を保護する」という認識があった。そして、企業は「生産工程や品質管理システムなどの見直し」「消費者との接点となる部門の機能強化」など直接的な対策が必要になると回答。また、PL訴訟は確実に増加するとみている。また、PL訴訟は積極的に訴訟を起こすという者が48%いた。



オフィス需要 東京で回復傾向 大阪は大幅減少

「オフィス需要動向調査」 住友生命総合研究所 94年12月 A4判9頁

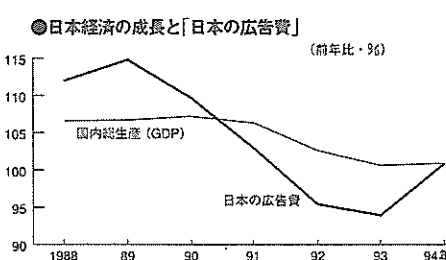
全国の資本金1億円以上の企業のうち1823社からの回答によると、14.7%の企業が今後3年間に新規の賃借予定があり、うち41.8%は「1年以内」の予定。一方、オフィスの全部解約・一部解約予定があるのは15.7%の企業で、うち43.2%が「1年以内」という。これをもとに主要都市のオフィス需要を推計したところ、東京23区では7863坪の増加、川崎市も7491坪の需要増加。逆に大阪市全体では2万3796坪、横浜市で5530坪、名古屋市でも1190坪の需要が減少する見通しだ。



広告費 3年ぶりに増加 自動車など好調

「94年日本の広告費」 電通 95年2月 A4判10頁

94年におけるわが国の総広告費は5兆1882億円で、前年に比べ0.8%増と、3年ぶりにプラスに転じた。消費マインドの改善、企業間競争の高まりなどが広告活動を活性化させたと思われる。媒体別ではラジオが前年割れとなったが、テレビ（前年比3.4%増）、雑誌（同1.6%増）、新聞（同1.1%増）が伸び、マスコミ広告全体で2.0%増加した。業種別では、自動車やレジャー関連を中心に広告展開が積極的になった。なお、95年のマスコミ広告費は、景気回復が順調ならば前年比4.1%程度増える予想されている。



個性派高校増加 23校に総合学科 87校が単位制へ

「高等学校教育の改革に関する推進状況」 文部省 95年1月 A4判14頁・A4判122頁

93年の文部省の通知によって、個性化・多様化をキーワードにした高校の制度・入試改革が全国の自治体に浸透している。代表的な「総合学科」「単位制」は、生徒が学びたい内容を授業を自分で選べるというのが最大の特徴で、導入する高校が着実に増加。第3の学科とされる「総合学科」は、95年度中に新たに15県16校の公立高校に設置され、計23校となる。来年度以降に準備中は11県。また、学年の枠を取り払ったとされる「単位制」も、全日制の場合、今年度中に17県19校が設置され、計22県28校に。定時制でも7県14校が設置され、計37県60校に及ぶ。

複数の高校がそれぞれの特徴を活かして授業などで協力する「学校間連携」も盛んで、現在は11県1政令指定都市で実施。今年度から新たに9県に導入予定。さらに、技能審査や専修学校での学習成果を高校の単位として認定しようという動きもあり、新しいタイプの特色ある高校が増えつつある。

國井利泰 (くにい・としやす)
 「インターネットを自在に切り回せる人材が国境を超えた経営体をつくる」——世界にも例のないコンピュータ専門大学の初代学長として情報化時代の人材育成に挑む。「学生はどこに就職するかではなく、何を創業するかを考えさせる」。97年以降、卒業生が3人1組でつくるベンチャー企業は毎年100社ぐらいつづけるだろうと予測する。東京大学情報科学科教授を経て現職。

COLUMN

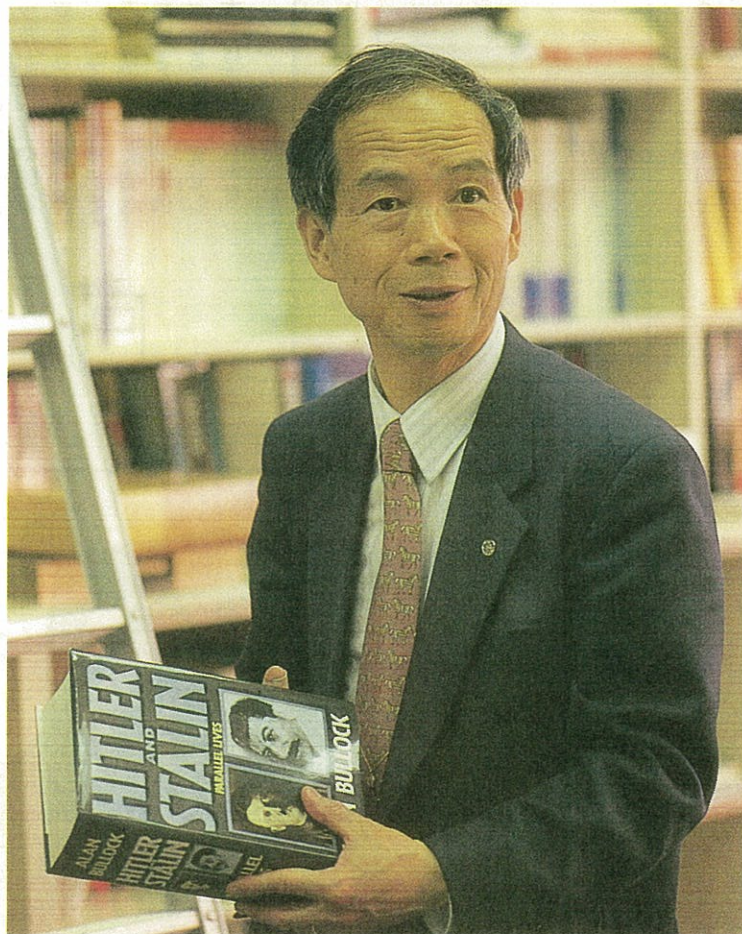
会津大学学長

國井利泰

TOSHIYASU KUNII

人と組織を語る③

多くの企業がいま、中間層に、退職金を2倍出すから辞めてくれなどと言いついています。現場の声が中間層を通してしかトップに上がらないのではだめだという考えから、現場のプロフェッショナルと経営のプロフェッショナルをストレートにつなぎ、もしトップがこけたら現場の人間と自由に交替できる柔軟な構造に変え



撮影/榎谷紀夫

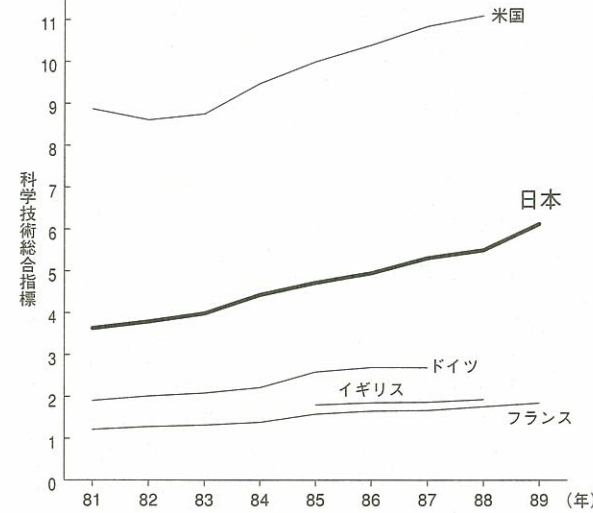
現場の人間が好きでテーマに打ち込める。そんな組織は元気ですよ。組織内にアドレナリンがどんどん湧き出るからね。

ていこうとしているんです。そしてそういう組織では、どこか大学を出たかなどは関係ない。どこを出たかより、何ができるかが問題になる。現場の一人一人がある分野でのプロでないと困るわけですね。舞台でいえば、王様の役を演じられるのか、脚本が書けるのか、あるいは舞台装置をつくれるのか。ただ椅子に座って言わ

自分のやりたい仕事に就けないとか、上に衝突くとクビになるとか、そういう組織が多かったでしょう。いままでは。大きな組織ほどそうだった。そして大学は、何人の卒業生を大企業に送り込めるかが勝負だなんていつていた。そういう大学や企業は、これからはどんどん置いていかれるでしょうね。間違いない。

れたことをやるというのでは、これからの組織では雇ってもらえない。当然、大学も変わらざるを得ないわけですよ。うちの大学では、学生がテーマを考え、そのテーマはどの先生の専門かを電子メールで集めて、それで単位がとれる履修科目をつくっていく。先生側も負けじとテーマを出してくるが、3分の2は学生が出したテーマに先生が呼ばれるというパターンです。そういう主体性を入学当初から伸ばすようにしているんですが、この主体性というのが、実は組織に入ってから非常に大事なんです。医学的な見解でいうと、心のもちようで体の状況はガラッと変わる。主体的に労働意欲の湧くテーマに取り組みと、体の機能を更新させるアドレナリンが体内に湧き出て、困難に打ち勝つことでますます体力がきます。反対に、なんとなく大企業に入りたからといやいや受験勉強をし、会社に入っても自分が本当にやりたい仕事がないとなると、人間の体はアレギー反応を起こし、そういう意味での困難にぶつかると体力はどんどん落ちていってしまう。その差は大きいですよ。

●主要国の科学技術総合指標の推移



資料No. 1Z5310、8・1039

Works Eye 世界第2位

科学技術力は米国に次ぐ高い評価課題が残る「将来の人材育成」

「日本の科学技術活動の体系的分析」平成6年版 科学技術政策研究所 95年1月A4判592頁・A4判10頁

同研究所では、科学技術力を総合的・客観的に比較できる方法を開発した。それは、その国の理・工学士数、研究者数、研究開発費、技術輸入額、論文数、特許数、ハイテク製品生産額など13の指標をコンピュータで合成することによって把握できるというものである。

この「合成指標」で主要5カ国(日本、米国、ドイツ、フランス、イギリス)の科学技術力を評価したところ、日本は米国の約半分、その他の欧州3カ国は日本のさらに約半分程度となった。近年、日本と米国は順調に伸びているが、欧州3カ国は横ばい傾向だ。また、13の指標の相対化による因子分析でわかった各国の科学技術力の性格をみると、「応用(技術)・基礎(科学)」の因子では、日本は最も技術・応用寄り、次いでドイツ、フランス、米国、イギリスの順。逆に言えば、米国やイギリスは科学・基礎寄りであること、一般的に言われていることと一致している。さらに「入力(力)」の因子でみると、日本が入力寄りであるのは、開発の重みが大きいことがその理由と考えられよう。

ところで、米国に次ぐ科学技術力を誇る日本の科学技術活動の現状をみると、確かにわが国の研究開発費は過去20年間に約8倍となり、他の主要国のなかでも最も大きい。科学技術に関連する人材の育成の面では課題が残る。「理工系離れ」の懸念もあつたが、理工系学部への入学倍率は全学部の平均に比べ、長期的には特に低下しているわけではない。しかし、小・中・高校と進むにつれて、若者の理科に対する興味が薄れてきているのも事実である。

情報検索サービスのご利用方法

DATA FLASHのコーナーからより詳しい内容をお知りになりたい場合には、次の手順で「情報検索サービス」窓口までお電話ください。

03-3575-5252 (情報検索窓口)

窓口の担当にリクルートサークルの会員番号をお知らせください。DATA FLASHの資料には、一部、資料No.が記載されています。お問い合わせの際には、ワークスの号数と資料No.をお申し付けください。詳しい資料をお届けします。(資料No.のないデータは、著作権上ご提供できない情報に制限があります。予めご了承ください)

「情報検索サービス」では、ここで掲載した資料のほかにも豊富なデータを入手しております。会員のみなさまのご利用をお待ちしております。



14年目に政権交代した
上野のボス猿は
メス猿に人気絶大

上野動物園で81年から13年余りの長期政権を誇ったボス猿・ロン(26歳)が、ついにその地位を若きサトイモ(9歳)に譲ったようだ。サトイモは持ち前の腕力で先輩猿を次々蹴落とし頂点に立ったが、大姉御・アイズホマレが惚れた包容力が決め手。近ごろの男性には耳が痛い!



★★★

少年検察官・陪審員
同世代の少年裁き
遵法精神育てる?

カリフォルニアで、少年の軽犯罪に對し、同年代の少年が検察官や陪審員となって裁き更生させる「青少年裁判所」が発足。少年本人の意思で出廷し、判決(主に労働奉仕)に服せば犯罪記録には登記されない。子供の人權を尊重しているのか、見せしめなのか? 日本では不可能な制度。



★

橋田ファミリィは
イエスマンぞろい?

安田成美のNHK朝ドラ降板に、「役者が脚本に文句をつけるなんて」と驚いた橋田寿賀子先生。イエスマンばかりの橋田ファミリィに疑問を抱かなかつたなんて……後継者獲得が望めないばかりか、そのうちファミリィも崩壊? 他人の意見を聞く耳をもちましようね。



★★★

日本企業から
学ぶことは
何もなかった

「日本企業の強さを学ぶ」を狙いとしたり「製造技術フェローシップ・プログラム」だが米企業から派遣された技術者は、逆に「米国の強さ」に自信をもち帰国。発案時のカーター政権時代(77~81年)と実施時の93年では両者の立場は入れ替わっていたというわけだ。通産省も困り顔。



★★★

国際化する
上野アメ横
後継者不足ナシ

不況風吹きさぶなか、元気印の上野「アメ横」商店街。安易な共存共栄をとらず、激烈な客争奪戦が活況の源で「価格破壊」の震源地にもなった。1坪シヨップでも直接海外で買い付け、若者のファッション感覚にも鋭く、集客力を生んだ。新感覚を取り入れる姿勢が後継者難も解消。



★★

ベビーシッターで
育児負担
軽くします

シャープとシャープ労組は、労使が協力して「ベビーシッターサービス」を4月から導入。労組と派遣会社の法人契約なので入会金は無料、割引料金で利用できる。女性を意識した同サービス導入だが、9歳以下の子供をもつ組合員が対象なので、男性ももちろん利用できる。



★★

ウチでは
衛星放送見せません

イランで衛星放送の受信禁止法が成立。違反すると業者は最高1億リアル、一般視聴者でも300リアル(1万リアル約150円)の罰金という強固な姿勢で西欧文化をシャットアウト。でも、見たいモノはしようがない! 政府の目をこまかすためのカーテン型アンテナの存在もアリ。



★

在米日本人青年
コンピューター・
ハッカーを逮捕

FBIも追跡していた「史上最悪」のハッカー逮捕に在米日本人青年シモムラ・ツトムさんが協力。ハッカー対策の権威として全米トップといわれる彼の技術には、米有力企業をはじめFBI、米空軍も協力依頼を求めるといふ。シモムラさん、アメリカだけでなく日本企業もよろしく。



★★



★はニュースの「おもしろ」度。編集部が勝手に判断しましたので悪しからず。

お役立ちアイコン



法律・行政トピックス



組織・制度改革



マネー



雇用・採用環境



ニューウェーブ

英国
コカ・コーラの社長
妊娠で引退

女性社長のベニー・ヒューズさんが妊娠を機に家庭に入るといふニュースに、英国で議論が白熱している。「仕事と家庭の両立」という古くて新しいテーマだが、大企業の社長だっただけに話題になった。もともと本人の沈黙をよそに、日ごろのうっぷんを晴らしたいだけかも。



★★★

小遣いたつぷり
懐あたたかい
バンコクの小中学生

タイ博報堂のアンケート調査によると、バンコク市内の小中学生の小遣いは1カ月約900バーツ。大卒初任給が月7000~8000バーツというから、かなりの額だ。景気拡大で国民所得増大が続くタイでは、これらニューリッチ層の子供たちも消費を支える一員となっている。



★

スチュワーデス
3年後に正社員
結婚も出産もダメ!?

亀井運輸相発言以来、スツタモンダのアルバイトスチュワーデス問題。低賃金ながらもなんとかバイトOKで3年後に正社員の道も開けた。しかし正社員採用の基準が曖昧で、査定を心配してこの間は結婚も出産もできないという批判が出てきた。政府は晩婚、少産を奨励するつもり?



★★★

辰吉丈一郎
アメリカで再起へ

昨年12月、まさかの薬師寺戦敗退。一度は引退を決めた辰吉だがアメリカでの再起を決定。5月にはラスベガスでノンタイトル戦を行う予定で世界戦も視野に入れている。目と左手に不安材料はあるが、また挑戦が始まった。管理社会の日本、辰吉のアウトローぶりに根強い人気。



★★

希望退職者多数
補充に悩むNTT

4年間で3万人の社員を減らす合理化計画を固めていたNTT。希望退職者は予想以上。「104」番号案内の職場では、約5分の1の社員が一度に退職。しかし、急激な削減で社員に負担がかかり、勤務のやりくりに支障をきたしている支社も。パートの採用は急がないと……



★★

【秘情報飛び交う
「電子メール」
人気急上昇

パソコン・ネットワークを利用してメッセージを送受信する「電子メール」が巷のオフィスで流行。相手のID番号とパスワードがわかればOKだから、仕事上だけでなく友人や恋人との連絡にも大活躍。ただ、IDやパスワードを間違えて恋人宛てを上司に送らないように。



★

やっぱり日本車は
強かった

全米自動車販売店協会によると、90年モデルの残存価値(中古車)が最も高いのは、5年落ちでもなお残存価値82%のマツダ・ミアタ(日本名・ユーノスロードスター)。ベスト10のうち9位を除きすべて日本車であった。ちなみにワースト10には米国車がずらり。



★★

トヨタ自動車の
年間総労働時間
1800時間台へ

トヨタでは95年の生産部門の年間総労働時間が1800時間台に短縮される見通し。5月の連休明け後、早朝から夜中までのあいだに2交代する新勤務体制を導入し深夜勤務を廃止する。当面は全体の4割弱が対象。トヨタが動く日本も動く? 不況ゆえか、「働きバチ」返上なのか。



★

ステイビー・ワンダー
武蔵丸と意気投合

来日中に東京・東日暮里の武蔵川部屋を訪れた盲目の天才歌手S・ワンダー。以前から興味があった相撲を全身で観戦し、ご機嫌だったとか。ワンダーと大関武蔵丸(帰化申請中)はお互いにファンということ。稽古後はすっかり打ち解けていた。アツパレ日本の国技・相撲!



★

ハリウッドの
ストリップショーで
クビになりました

昨年7月に米国出張してストリップショーを見物しただけで、中国は天津市の商業局副局长ら3人が、中国共産党・国務院によって解任されてしまった。改革・開放路線をとっている中国、西側の悪い(?)影響を受けたくないのはわかるけど、ちょっとやりすぎ?



★★★

出会は職場で探せ!
アメリカの
社内恋愛事情

米の有力人材派遣会社が会員企業に行った調査によると、83%の企業がカップルを抱えているとか。たとえば大手電信電話会社のAT&Tでは社員25万人中に約8000組。どこかの国のように社内恋愛を規制する企業はほとんどない。ま、日本には「ねるとん」があるからいいけど。



★★★

男女の感情の差
ヒミツは脳の中に

ペンシルベニア大学脳活動研究所の所長らが、男女の言動の違いを脳の中に見出した。感情と認識に関係する部位のうち、男性は原始的反応の部位、女性は高度な感情表現をつかさどる部位がそれぞれ活発に働いているとか。脳の働かせ方が男女で違うことがわかればもめことも減る?



★★

10歳で大学卒業の
マイケルくん
納豆を推薦!

世界最年少、10歳5カ月で南アラバマ大学を卒業したアメリカのマイケル・カーニークンといえは、いまや有名人。日系三世の彼は納豆が大好き物、日本の納豆会社の新製品CMに出演することに。小学校から16年もかかないと大学を卒業できない私たち、納豆の食べ方が足りないのか?



★★★

飼い慣らされても
やっぱり野生の部分
もってます!

阪神大震災で、被害の大きかった西に避難した人が多いなか、東へ向かったのはワンちゃんたち。大型犬が小型犬を守るようにして30匹ほどの群れが走っていくのが目撃された。ご主人様に飼い慣らされても、いざというときは野生の勘を頼りに生き抜こうとする姿はあっぱれ!



★★

河野景子
相撲界へ
とらばーゆ

モデルをはじめ、レポーター、アナウンサーと華麗なるキャリアを重ねてきた河野景子。貴乃花と結婚後は仕事は辞め、おかみさんに専念すると発言。雅子様が皇室での外交活動にヤリガイを見出したように、おかみ業にさらなる魅力を感じた? 結婚は愛のためかキャリアのためか。



★★★

阪神大震災で
日本中が壊滅したと
誤解走る

阪神大震災で日本中が壊滅状態であると誤解し、日本への旅行をキャンセルする人が続出している。1月中旬にキャンセルしたのは、台湾と韓国だけでも230人以上。また、国際観光振興会の海外事務所には、欧米から「いま日本に行っても大丈夫か?」との問い合わせが殺到しているとか。



★

カナダの行政改革
3年間で9省庁削減
日本政府もいかが?

日本で難航している行政改革。カナダでは巨額な財政赤字を是正するため、3年間で9省庁を削減、全政府職員数約22万5000人中、2割の約4万5000人を解雇する方針を決めた。91年に国家公務員は身分保証され、その法制定を主張したのが現与党だったのに……



★★

アメリカで
ベビーブーム再来

89年以降アメリカの出生者数は毎年400万人を超えている。「第2次ベビーブーム」といえるこの状況はパソコンやミニバンの売り上げ急増、アニメ映画やアニメビデオの拡大など、経済面でも影響を与えはじめている。不況で出生率が低下しつつける日本、なんともうらやましい?



★★

新社会人に
特典あれこれ
つけてます

都銀各社は新社会人を対象にしたキャンペーンを展開。新規口座開設者には電話やホテル宿泊券などを景品とした懸賞、オリジナル商品のプレゼントのほかトラベラーズチェック発行手数料を半額にするなど、必死の呼び込み作戦だ。なんととっても将来のお得意様、大切にしたいよね。



★

『お役所の掟』の
宮本課長(厚生省)
とうとうクビ切り

日本の官僚体質批判を書いた、厚生省神戸検疫所の宮本政次課長がついに懲戒免職処分を受けた。まさかクビになるとは思っていなかったらしいが、第2弾「お役所の掟」も発売されたし処分は当然ともいえる。ただ、「今回の対応は役所にしては機敏だった」というイヤミには納得。



★★★

バリ島帰り
日本人だけに
コレラ患者急増

現地人のあいだでも、欧米の旅行者にも感染者が出ていないのに、なぜか日本人旅行者にコレラ患者多発。2月だけで真性患者はすでに152人を数え、戦後2番目のひどさという。原因感染源が特定できず、「ゲルメ志向」で腸を軟弱にしていた人は、油断しないことが予防策。



★

神父さん、 告解室での携帯電話 やめてください

イタリアでも携帯電話は大人気。神父さんだってもちろん愛用しています。でも、神聖な告解室での使用は信徒にたいへんひんしゆくを買っており、なかには、神父さんの携帯電話に興ざめして2度と告白しないとまで言う信徒も。携帯電話は他人の迷惑も考えて使ってもらいたい！



★★

ヴェルディ移籍の アルシンド やる気マンマン

鹿島アントラーズからヴェルディ川崎に移籍したアルシンドがブレシコでデビュー。個人タイトルよりチームの成績優先とやる気満々。外国人ゆえライバル会社への転職は抵抗ないが、日本流の恩返し（打倒アントラーズ）がわかればジーコを超える！?



★★★

香水・コロンお断り において心臓が止まる

米国カリフォルニア州サンタクルーズでは公共施設での香水を禁止。大学やアパートにも禁止しているところがある。「嫌臭権」を主張している化学物質過敏症の人には心拍停止する人もいるそう。香水もつけりゃいいってんでもないし、煙草と同じで時と場所をわきまませよ。



★★★

リストラされても 新会社設立で 第二の人生

雇用調整で解雇や退職に追い込まれた元管理職のサラリーマンたちが、退職金を元手に新会社を設立、残りの人生をかけ再スタートした株主G&Tネットワーク。経営コンサルティングや人材派遣、販売代理業を計画している。元管理職だけに人脈、情報ネットワークもバッチリ。



★★★

言語消滅の危機 21世紀中に半減？

米科学振興協会の報告によると、世界の言語は21世紀中に現在の約6000から半減する可能性がある。特に深刻なのは、アフリカやインドネシアなどの少数民族・先住民の言語。高度情報化社会になり共通言語の必要性が高まったことも原因のひとつであるらしい。



★

2億円当選の男性 頭にはビニール袋

イスラエルで買った国営くじが800万シケル（約2億円）の当選券だった、というパレスチナ人の男性が頭にビニール袋をかぶって換金に現れた。袋は「マスコミ」の報道から身元がわかるのを防ぐためらしい。やはりどの国でも大金を当てると妬まれるってことか。



★

萩原健司 W杯史上初の 総合3連覇

ノルディックスキーマルワールドカップ個人第9戦を制した萩原が、総合3連覇を飾った。今季、序盤戦には多少乱れもあったが、「世界の萩原」と呼ばれる圧倒的な強さを見せつけた。新人類・宇宙人と呼ばれるが、年齢的にはオヤジの部類？みなさん、負けずに頑張りましょう。



★

フィリピンでは セクハラは 犯罪です

フィリピンでは、セクシュアル・ハラメントを犯罪とし、最高で禁固6カ月、2万ペソの罰金とのキビしい法律が成立した。性的いやがらせを処罰するための独立した法は、ほかのアジア諸国には存在しないそうで、さすがアジア最大のキリスト教国、だてにアメリカナイズされていない？



★★★

目先の勝負より 人を育ててほしい！

日本、韓国、中国、香港の4チームで争われたサッカーのダイナスティ杯で、日本はなんと2連覇を果たしたが、優勝して当然の「最強チーム」のはずが、若返った中国、韓国にてんやわんや。3年後のワールド杯に向け、若手選手の強化を急げ！「中長期計画に弱い日本」をキック！



★★★

広がる麻薬汚職 日本が狙われている

大麻事件での検挙者が年間2000人を超えた。この数字は史上初で全体の73%を青少年層が占めている。世界の麻薬カルテルが日本での市場拡大に本腰を入れてきているらしく、対岸の火事じゃなくなってきた。一般にはあまり実感がないかもしれないけど、かなりヤバイよ、これは。



★

冠婚葬祭の疑問 解決します 儀式110番

伊勢丹は、新宿本店の冠婚葬祭無料相談コーナーに寄せられた約1万5000件の相談をもとに「こんなときどうする 儀式110番」（誠文堂新光社刊）をまとめた。百貨店らしく「お返し」の情報も満載。冠婚葬祭に関する常識は社会人必須科目。これを読めば孤立も避けられる？



★

4年後の韓国男性 6人に1人は 結婚相手ナシ？

男女の人口比の開きが問題化している韓国。原因は跡継ぎとしての男児志向が強い儒教社会にある。違法と知りながら行われている胎児の性別検査はその象徴で、女兒の墮胎が通式となっていることを物語っている。韓国医師会は検査追放に乗り出したが、肝心な国民の意識は……。



★★

橋本聖子も出馬？ 政治の世界は 人材不足

自民党が今夏の参院選比例代表区に、プロ自転車選手の橋本聖子さんを擁立するとかしないとか。知名度、人気度ともに高いスポーツ選手を候補者にする事でイメージアップを図り、浮動票も狙っている。一般社会とは逆に政治の世界では人材不足で、彼女の脚力に期待。



★★★

国民総背番号制 導入

自治省は98年度に「住民基本台帳番号制」を導入、市町村・都道府県・中央をコンピュータネットワーク化する方針を発表。効率的な行政事務の実現を提言するが、「国民総背番号制」の導入であり、プライバシー保護問題が再燃。政治家や官僚の「情報公開」が先じゃあないの？



★★★

プロ野球 年俸上昇率の 上限を検討

93年のFA制度導入以来、脅威的なペースで伸びているプロ野球選手の年俸。球団経営者側から「アップ率に上限を設けては」との声が。それは各選手との契約更改交渉の場で解決すべきじゃないの？経営が苦しいのに、つい年俸を上げてしまうというのでは経営者とはいえませんで。



★★

ビジネス界を描く OLコミック 男性上司必読？

「OLコミック」といえば数年前までは男性誌顔負けのセックスシーンで話題になったが、最近はおフィス、ビジネス世界を題材にしているものが急増。お茶くみ扱いやセクハラ批判に始まり、出世物語、大実業家への道と多彩。OL事情を知るため男性幹部必読になった？



★★

企業の声

欧米諸国が、日本的経営手法に目を向けているのに、なんで今さら**アチ**ラの給与制度を取り入れなければいけないのか。信念をもたんかい！

(総務部長・男・49歳)

若い連中が年俸制に惹かれる気持ちはわかる。が、やればやっただけもらえてるってことは、**やらなければもらえない**ってことだぞ。それでもいいのか！

(ソフトハウス代表・男・54歳)

マスコミは実力本位の給与制度などと盛んにあおっているが、**いい加減にせい**！日本が大きくなれたのは終身雇用と年功序列のおかげだぞ。

(土木関連事務・男・51歳)

年俸制ブームをどう思う？

年功序列から能力主義に。そんな動きがジワジワと広まりつつある。特に目立つのが年俸制導入の動きだ。現在、なんらかのかたちで導入しているのは1割程度。が、導入予定のところも多く、近い将来には4割を超える企業で導入されるだろうという調査結果もでてくる。そんなわけで経営側、働く側それぞれに年俸制に対する本音を語ってもらった。

なにも努力しなくても給与は上がる。そんなバカな風潮が今までまかり通っていたことがおかしいんだよ。日本のサラリーマンはこの機に**反省すべし**！

(社長・男・55歳)

年俸制のメリット？そりゃあなんと**いつでも賃金計算がラク**なことだね。

(自動車整備会社社長・男・43歳)

これだけ経営環境が厳しくなると、ろくに働きもしない社員に**高い給与を払っちゃいられない**。うちもそろそろ前向きに検討するつもりです。

(総務部長・男・48歳)

人間の能力を**評価すること**とは非常に**むずかしい**。100人中100人を納得させることは困難だ。その問題をクリアできないかぎり導入することはできない。

(建設会社代表・男・45歳)

猫も杓子も年俸制を標榜するのはどうかと思うね。企業には風土というものがあるんだから、**自分のところ**に合ったやり方を模索すべきじゃないかな。

(営業部長・男・48歳)

人件費の調整弁にはなるだろうけど、**社員の反発**を考えると、おいそれとは導入できないよね。

(人事部長・男・48歳)

うちみたいな零細企業では、**ドラステイックな変革**は怖くてできません。

(常務・男・45歳)

働く人の声

自慢じゃないけど、ぼく、同期でトップの成績をあげているんですよ。でも、**給与は雀の涙ほどしか変わらない**。年俸制にしてくれ。

(営業・男・29歳)

3年前に導入されたときは100万円近く上がって大喜びしたんだけど、**その後3年間は昇給ゼロ**。まあ、そんなもんですよ。

(土木施工・男・34歳)

能力重視という聞こえはいいけど、なんだかんだいって**人件費を削減**したいだけじゃないですか。

(食品会社勤務・女・26歳)

年俸制だろうとなんだだろうと、**今よりもらえるんだ**ったら大歓迎だね。

(営業・男・28歳)

基本的には賛成だが、能力のない者を**ふるい落とす制度**であってはいけないと思う。そういう意味で、同時に研修制度を充実させることが不可欠ではないか。

(事務・男・31歳)

年俸決定の根拠となる「評価」が重要だと思ふ。もともと日本の管理職に、**温情なしで能力を見極められる人**なんてほとんどいないと思うけど……。

(人事・男・35歳)

年俸制だと**年間の支給額**が**あらかじめわかる**わけですね。それって、家計を預かる主婦にとっては、**けっこうありがたい**ですね。

(主婦・女・34歳)

イチローのケースを見たりすると、やっぱりうらやましい。でも、自分の仕事ぶりが**どう評価されるか少し不安**。

(出版・男・24歳)

うちの会社の年俸制は、**はつきり言ってるまやか**しです。どんなに頑張っても昇給幅は微々たるものだし、個人面談もない。バカにすんなよ。

(流通・男・41歳)

プロ野球選手みたいでいいけど、**ボーナスがなくな**っちゃうのはイヤ！

(事務・女・23歳)

どうして**管理職だけ**なのかなあ。某大手スーパーの社長が全社員に年俸制を導入すると言っているのを聞いたことがあるけど、うちもそうしてほしいなあ。

(電機メーカー・男・26歳)

黙っちゃおれん!

次号テーマは「裁量労働制」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。

Yes:60%

No:20%

わからない:20%

Yes:30%

No:60%

わからない:10%



人事

よろず

相談

QUESTION & ANSWER

ANSWER



コーナー担当
中小企業診断士
社会保険労務士
西山徹也

はじめまして。この「人事よろず相談Q&A」のコーナーと、リクルートサークル「人事相談窓口」を担当する西山です。このコーナーは「人事相談窓口」に寄せられた会員のみなさまからのご質問・お問い合わせへの回答や事業運営上重要な法改正への対応などを解説いたします。日頃、業務上疑問に思った点、お困りの点などございましたらどしどしお問い合わせください。お待ちしております。

お問い合わせ先

03-3575-5858

※本誌のみ掲載。お問い合わせは本誌編集部にお願いします。

QUESTION
ウチの会社は、女性社員は出産退社が慣例になっていました。ところが昨今は男性でも育児休業を取れると聞き、時代も変わったものだ、と面食らっています。正直なところ、ウチの社員が言い出したらどうしようかと思っっているんですが…。

併せて育児休業取得者に対して、社会保険各法(雇用・健康・厚年法)の改正、住民税についても現行の地方税法の枠内での柔軟な対応を行うことなどが決まっています。育児休業取得の促進を図る目的で公的支援も用意されていますので、積極的に活用し、早急に対応してください。●対応しなくてもよいケースもあるのですか？
以下の人は対象外となります。
①日雇いの人
②期間契約の人(契約更新を繰り返している場合は適用されると考えられます)
③入社1年未満の人、専業主婦の奥さんがいる人など。ただし、あらかじめ労使協定を結ぶ必要があります。したがって男性であっても、育児休業を申し出た場合は、上記のケースに当てはまらないかぎり、認めなければならぬのです。

●なるほど、よくわかりました。では休業期間と、その間に配慮しなければならぬことは何ですか？
休業期間については原則、子どもが1歳に達するまでを上限として、その人が申し出した期間となります。ただし休業開始の原則1カ月前までに、申し出がなかった場合は、一定の範囲内で休業開始日を遅らせることはできます。
休業期間中・休業後の待遇などについても配慮しなければいけないことは数多くあります。
①休業期間中、給料を支払うかなどについては就業規則などにあらかじめ定めておく必要があります。(支払いの義務はありません)
②復職後の待遇(現職復帰・休業期間を賞与・退職金の算定期間とする)などが望ましいですが義務ではありません。
③年次有給休暇の出勤率の算定については、休業した期間を出勤したとみなして計算しなければなりません。
④社会保険料の支払いについては、社会保険各法が改正されたため、被保険者(労働者)負担分は免除です。事業主負担分のみ納付すればよいこととなります。

⑤住民税についても、一定の条件を満たした人については、最長1年の納税猶予(復職後に納付)が行われることになっています。
⑥育児休業を申し出したこと、実際に育児休業をしたことを理由に解雇することは当然できません。
さらに子供が1歳になるまでを上限として、育児休業期間中に解雇することはできません。
⑦育児休業が適用される女性が休業を申し出なかった場合でも、育児時間(1日2回、1回30分まで)を求められた場合は、認めなければなりません。
⑧事業主の義務(努力義務)
(1)休業の申し出・復帰を円滑に行うための職場の配置など雇用管理や休業期間中の能力の開発など(努力義務)
(2)働きながら子どもを育てる人の勤務時間の短縮など(義務)
(3)小学校入学前の幼児を育てること(努力義務)
●いろいろ考えなきゃいけないんですね。ところで肝心の「公的支援」

ANSWER
育児休業法の施行(平成4年4月1日)により、事業主は、原則として「要件を満たした男女労働者」が育児休業の申し出をした場合、これを認めなければいけません。
また適用猶予があった「30人以下の労働者を雇用する事業所」についてもこの4月1日から適用されることになっています。

①育児休業者職場復帰プログラム実施奨励金
育児休業後の円滑な職場復帰を図ることが目的。休業期間中に「育児休業者職場復帰プログラム」を実施する事業主に、対象者1人当たり最高18万円の奨励金が支給されます。
●詳細問い合わせ先…各都道府県婦人少年室
②育児休業給付制度
育児休業の取得や職業生活を円滑に継続するための援助・促進を図ることが目的。休業を取得した雇用保険被保険者に対して、休業1カ月につき、休業前賃金の25%に相当する額が支給されます。
●詳細問い合わせ先…所轄の公共職業安定所

③入社員1年未満の人、専業主婦の奥さんがいる人など。ただし、あらかじめ労使協定を結ぶ必要があります。したがって男性であっても、育児休業を申し出た場合は、上記のケースに当てはまらないかぎり、認めなければならぬのです。
●なるほど、よくわかりました。では休業期間と、その間に配慮しなければならぬことは何ですか？
休業期間については原則、子ども

⑤住民税についても、一定の条件を満たした人については、最長1年の納税猶予(復職後に納付)が行われることになっています。
⑥育児休業を申し出したこと、実際に育児休業をしたことを理由に解雇することは当然できません。
さらに子供が1歳になるまでを上限として、育児休業期間中に解雇することはできません。
⑦育児休業が適用される女性が休業を申し出なかった場合でも、育児時間(1日2回、1回30分まで)を求められた場合は、認めなければなりません。
⑧事業主の義務(努力義務)
(1)休業の申し出・復帰を円滑に行うための職場の配置など雇用管理や休業期間中の能力の開発など(努力義務)
(2)働きながら子どもを育てる人の勤務時間の短縮など(義務)
(3)小学校入学前の幼児を育てること(努力義務)
●いろいろ考えなきゃいけないんですね。ところで肝心の「公的支援」

QUESTION
ウチは資本金500万円の株式会社です。商法改正で最低資本金に満たない会社は解散しなければならぬのに何もしてません。いよいよあと1年となり、これからどんな手を打てばいいのでしょうか？

併せて育児休業取得者に対して、社会保険各法(雇用・健康・厚年法)の改正、住民税についても現行の地方税法の枠内での柔軟な対応を行うことなどが決まっています。育児休業取得の促進を図る目的で公的支援も用意されていますので、積極的に活用し、早急に対応してください。●対応しなくてもよいケースもあるのですか？
以下の人は対象外となります。
①日雇いの人
②期間契約の人(契約更新を繰り返している場合は適用されると考えられます)
③入社1年未満の人、専業主婦の奥さんがいる人など。ただし、あらかじめ労使協定を結ぶ必要があります。したがって男性であっても、育児休業を申し出た場合は、上記のケースに当てはまらないかぎり、認めなければならぬのです。

●なるほど、よくわかりました。では休業期間と、その間に配慮しなければならぬことは何ですか？
休業期間については原則、子どもが1歳に達するまでを上限として、その人が申し出した期間となります。ただし休業開始の原則1カ月前までに、申し出がなかった場合は、一定の範囲内で休業開始日を遅らせることはできます。
休業期間中・休業後の待遇などについても配慮しなければいけないことは数多くあります。
①休業期間中、給料を支払うかなどについては就業規則などにあらかじめ定めておく必要があります。(支払いの義務はありません)
②復職後の待遇(現職復帰・休業期間を賞与・退職金の算定期間とする)などが望ましいですが義務ではありません。
③年次有給休暇の出勤率の算定については、休業した期間を出勤したとみなして計算しなければなりません。
④社会保険料の支払いについては、社会保険各法が改正されたため、被保険者(労働者)負担分は免除です。事業主負担分のみ納付すればよいこととなります。

⑤住民税についても、一定の条件を満たした人については、最長1年の納税猶予(復職後に納付)が行われることになっています。
⑥育児休業を申し出したこと、実際に育児休業をしたことを理由に解雇することは当然できません。
さらに子供が1歳になるまでを上限として、育児休業期間中に解雇することはできません。
⑦育児休業が適用される女性が休業を申し出なかった場合でも、育児時間(1日2回、1回30分まで)を求められた場合は、認めなければなりません。
⑧事業主の義務(努力義務)
(1)休業の申し出・復帰を円滑に行うための職場の配置など雇用管理や休業期間中の能力の開発など(努力義務)
(2)働きながら子どもを育てる人の勤務時間の短縮など(義務)
(3)小学校入学前の幼児を育てること(努力義務)
●いろいろ考えなきゃいけないんですね。ところで肝心の「公的支援」

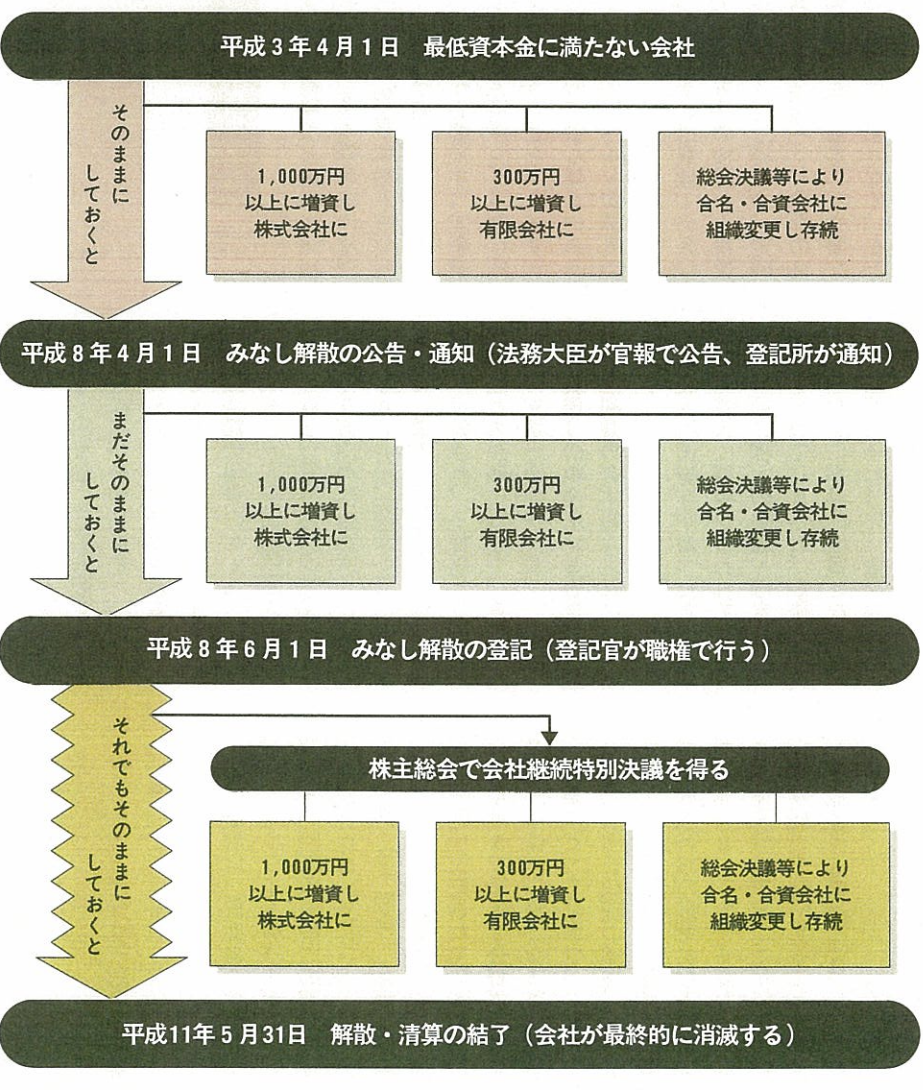
ANSWER
H3年4月の商法・有限会社法改

併せて育児休業取得者に対して、社会保険各法(雇用・健康・厚年法)の改正、住民税についても現行の地方税法の枠内での柔軟な対応を行うことなどが決まっています。育児休業取得の促進を図る目的で公的支援も用意されていますので、積極的に活用し、早急に対応してください。●対応しなくてもよいケースもあるのですか？
以下の人は対象外となります。
①日雇いの人
②期間契約の人(契約更新を繰り返している場合は適用されると考えられます)
③入社1年未満の人、専業主婦の奥さんがいる人など。ただし、あらかじめ労使協定を結ぶ必要があります。したがって男性であっても、育児休業を申し出た場合は、上記のケースに当てはまらないかぎり、認めなければならぬのです。

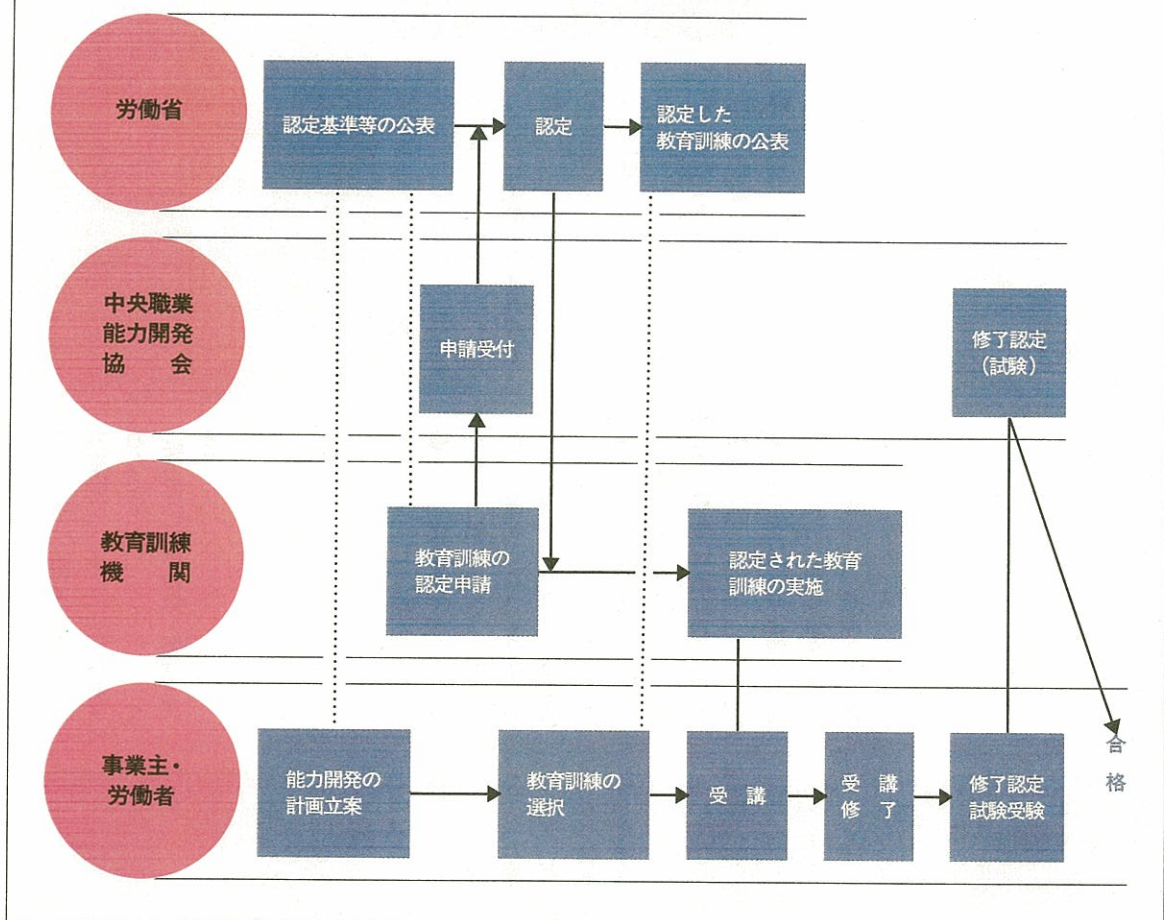
●なるほど、よくわかりました。では休業期間と、その間に配慮しなければならぬことは何ですか？
休業期間については原則、子どもが1歳に達するまでを上限として、その人が申し出した期間となります。ただし休業開始の原則1カ月前までに、申し出がなかった場合は、一定の範囲内で休業開始日を遅らせることはできます。
休業期間中・休業後の待遇などについても配慮しなければいけないことは数多くあります。
①休業期間中、給料を支払うかなどについては就業規則などにあらかじめ定めておく必要があります。(支払いの義務はありません)
②復職後の待遇(現職復帰・休業期間を賞与・退職金の算定期間とする)などが望ましいですが義務ではありません。
③年次有給休暇の出勤率の算定については、休業した期間を出勤したとみなして計算しなければなりません。
④社会保険料の支払いについては、社会保険各法が改正されたため、被保険者(労働者)負担分は免除です。事業主負担分のみ納付すればよいこととなります。

⑤住民税についても、一定の条件を満たした人については、最長1年の納税猶予(復職後に納付)が行われることになっています。
⑥育児休業を申し出したこと、実際に育児休業をしたことを理由に解雇することは当然できません。
さらに子供が1歳になるまでを上限として、育児休業期間中に解雇することはできません。
⑦育児休業が適用される女性が休業を申し出なかった場合でも、育児時間(1日2回、1回30分まで)を求められた場合は、認めなければなりません。
⑧事業主の義務(努力義務)
(1)休業の申し出・復帰を円滑に行うための職場の配置など雇用管理や休業期間中の能力の開発など(努力義務)
(2)働きながら子どもを育てる人の勤務時間の短縮など(義務)
(3)小学校入学前の幼児を育てること(努力義務)
●いろいろ考えなきゃいけないんですね。ところで肝心の「公的支援」

●最低資本金に満たない会社が今後どのようなようになるかをフローチャートで表すと



●ビジネス・キャリア制度の仕組み



試験では、全国で2390人が受験し、627人の合格者が誕生しました。合格率は、初級ユニットが平均37%、中級ユニットが平均22%とやや「狭き門」でした。

●受験資格はどうなっているんですか？
受験資格は①「認定教育訓練」受講修了者②受験希望領域(ユニット)の実務経験者(初級3年、中級5

●最低資本金クリアの増資方法

増資方法	概要
有償増資 ①金銭出資 a株主割当増資 b第三者割当増資 c公募増資	現在の株主が持株比率に応じて新株引受・払込する 株主総会の特別決議を経て新株を発行する 有限会社は不可(できない)
無償増資 ②現物出資 ③法定準備金の資本組入れ ④配当可能利益資本組入れ ⑤合併	現金以外の不動産・有価証券・貸付金で払込に充当 有限会社は不可、中小零細はほとんどない。利益のある会社では非課税になるため、この方法が最多。 定時株主総会決議を経る必要があり、期限内に行うには来年がラストチャンス。有限会社は不可(できない) 被合併会社の資本金分が増加する
併用増資 ⑥ ①+③ または①+④	有限会社は不可(できない)

*比較的簡便で有利な②④の方法を採用する会社が多いと考えられます。また有限会社にも「配当可能利益の資本組入れ」同様の非課税増資の方法があります。

6割、なんと130万社に上るといわれています。
●ウチは満たしていないわけですが、このまま解散するわけにはいきません。何かうまく増資する方法はあるのでしょうか？
最低資本金クリアのための増資方法としては右図のようになります。
選択肢としては、①解散、②増資、③組織変更(株式会社は合名・合資・有限会社に、有限会社は合名・合資会社に)変更(例：純資産300万円の株式会社が増資せずに、有限会社に組織変更)の3つです。
増資方法決定に当たって考慮すべき主な課題は以下のとおりです。
①株価(非公開株の場合、適正な株価算出が難しい)、②税金(方法によ

ては贈与税・所得税など思わぬ課税が行われます)、③名義株主の整理(失権株の発生、税金・事業承継問題が起こる可能性が高く、この機会に適正な株主政策が必要)、④事業承継(この機会を活用して有利に同族への承継を行うこともできます)、⑤定時株主総会が必要な場合のスケジュール(ジュリーング(場合により決算月の変更も))
具体的な手続きには最低1ヵ月が必要で、増資方法の検討から税理士などに依頼して行う場合や、定時株主総会による決議(3月決算の会社の場合、4・5月に準備)が必要のため時間的余裕はあまりなく、「まだまだ先の話」ではないのです。
期間ギリギリには、手続きを行う

人が登記所に殺到すると予想されます。また税理士・司法書士などもバンクする可能性もあり、早めに対策を立てる必要があります。
●万が一のときのためお聞きします。「解散」するってどうなるの？
①会社は「清算」の目的の範囲内でのみ、存続することになります(解散前に行った契約の履行、既存の債権債務の承継は可能です)②もちろん「清算」にともなう各種の税金はかかります(債権債務、資産を清算・評価し、出資額に応じ分配するため所得税などがかかります)
●増資をめぐる予測されるトラブルはどんなことが考えられますか？
①額面金額で増資のケース
資本金500万円(額面5万円×100株)の株式会社の社長が息子に500万円の借金をさせ、資本金を1000万円(額面5万円×200株)に増資し、会社所有不動産の含み益が反映され、1株当たりの資産と額面との差額に対して、息子に贈与税の支払い命令が下る。
②名義借りの株主がいる場合の、配当可能利益の資本組入れによる増資のケース
名義人への贈与があったとみなされ、名義人に課税が行われてしまう。また事前に株主の整理・確定をせず増資を行ってしまうと、事後の株買戻しなどに多額の出費となる。
●詳細問い合わせ先：法務局・登記所など行政機関、顧問税理士・司法書士、信用金庫など金融機関

QUESTION
ANSWER
ホワイトカラー初の公的資格制度として注目されている「ビジネス・キャリア制度」って何ですか？
この制度は、就業者全体の過半数を超えたホワイトカラーが実務に必要な専門的知識・能力の習得を促進することを目的としています。「人事・労務・能力開発」「経理・財務」「営業・マーケティング」「生産管理」の4分野が認定されていますが、平成10年度まで毎年2分野ずつ増え、最終的には10分野となる予定です。企業にとってはホワイトカラーの計画的な教育訓練の実施、客観的な能力の把握が可能となり、人材配置・昇進昇格の参考となるでしょう。働く側にとっても、必要な専門的知識を体系的に学ぶことができ、社外に実務能力を証明することができると、非常に魅力的なOFF-JTといえます。
●試験はかなり難しいんですか？
昨年10月29・30日両日の初めての

「人事・労務・能力開発」分野		
部門	レベル	領域(ユニット)(試験の単位)
人事	初級	●人事概要 ●人事企画 ●人員計画・採用
	中級	●人事考課・昇進・異動・退職 ●給与・社会保険
労務	初級	●労務概要 ●労務企画 ●福利厚生
	中級	●労使関係 ●就業管理 ●安全衛生
能力開発	初級	●能力開発概要 ●人材開発企画
	中級	●集合教育・自己啓発・OJT

「経理・財務」分野		
部門	レベル	領域(ユニット)(試験の単位)
経理	初級	●簿記 ●財務諸表基礎 ●原価計算基礎 ●購買・販売会計
	中級	●財務諸表 ●原価計算 ●会計原則・商法会計・監査 ●法人関係税務 ●証券取引 ●経営分析
財務	初級	●財務基礎
	中級	●資金調達・資金運用

年以上)です。一回に受験できるのは最高4ユニットまで。今年3月11・12日にも行われ、今後も2回行われる予定です。
●「ユニット」の中身と、どんな事を勉強しなきゃいけないのか教えてください？
例えば、「人事・労務・能力開発分野」は「人事」「労務」「能力開発」の3部門、それぞれ上級、中級、初級があります。(現在のところ、まだ上級は認定されていません)
「人事」部門中級であれば4ユニットで構成。その中のひとつ「人事計画・採用」ユニットを見ると、「人員計画」「人員構成分析」「採用試験」「職務開発」「人材派遣」「雇用調整」について標準学習時間24時間で学ばねばならないことになっています。

●詳細問い合わせ先：中央職業能力開発協会 ビジネスキャリア部
☎03(3224)3716
●公的助成制度は活用できますか？
このビジネス・キャリア制度を活用して能力開発を行う場合、一定の要件を満たした企業に対して左記の制度が活用できます。
生涯能力開発給付金制度
知事あてに「事業内職業能力開発計画」を作成・提出し、社員が受講したあと、企業が申請した費用に対し、一定の割合による給付金が企業に支給されます。
社会により企業内外で行われる場合の能力開発給付金、受講者本人の申し出により行われる場合の自己啓発助成給付金があります。受講料などのほか、給料を支給する場合には、その給料に対しても給付金があります。(通学コースのみ対象となります)
●詳細問い合わせ先：各都道府県の労働部/商工労働部など
東京都は労働経済局職業能力開発部 振興課 ☎03(5320)4718
東京職業能力開発サービスセンター ☎03(3268)6021

ひらく

READER'S VOICE

このコーナーは、読者のみなさんから編集部へ寄せられた声で構成されるものです。今号は、創刊準備号を読んでいるご意見・ご感想のなかからいくつかを紹介いたします。

●「人事創造」に役立つ情報の提供を期待します。特に、組織や制度をシンプルなたたみに変革するための、具体的なヒントを提供していただきたい。
(大阪府・メーカー・人事部 長・男性・46歳)

は数多くあつたが、仕組みの説明に終わらない、いわば「生きた情報」は初めてだと思ふ。このような方たちは歓迎すべき。
(東京都・メーカー・人事・女性・30歳)

●編集長の「ひとつの正解」は存在しない。多くの問いかけを發していく、というコンセプトには非常に共感できる。とかく経験からくる公式に当てはめて「正解」を出そうとする日本の組織風土に疑問を感じている。企業にとっての「道具」の提供、問題提起の姿勢を賞いてほしい。
(神奈川県・サービスマン・取締役・男性・32歳)

●多様な価値観を持った若者たちが、働くうえで「会社」という場所がどういうかたちであればその能力を十分に活かせるのか、そんなことが理解できるヒントを提供してくれることを期待します。
(東京都・建設業・社長・男性・45歳)

●若者たちの就職意識の本音を知りたい。彼女ららにとつて企業って、組織って、仕事って何なのか聞いてみたい。
(埼玉県・不動産・人事・女性・46歳)

●世代間の「コミュニケーション・ギャップ」にはみなさん関心が高いようです。じっくり取り組みます。
*お便りの宛先は、〒104 東京都中央区銀座8-4-17 株式会社リクルート ワークス編集部 まで FAX 03(3575)6551でも受け付けています。

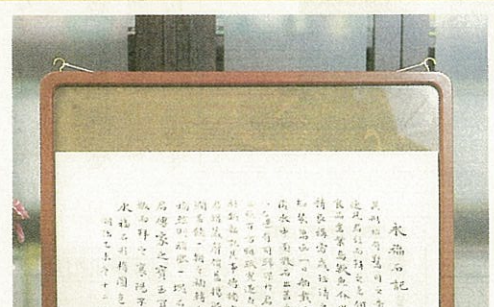
してほしいし、また一本筋の通った理念を貫き通すくらいの覚悟で「ワークス」に取り組んでほしい。
(埼玉県・団体職員・男性・28歳)

ウチのタカラモノ

株サノヨー堂
〈永福石〉



常務取締役 片岡正巳氏



フルーツの缶詰で有名なサノヨー堂は、自社ブランドを持つメーカーであると同時に、他の多数のメーカーの加工食品を扱う商社でもある。
創業は1880年(明治13年)。日本で初めて缶詰が作られたのが明治4年だといふから、まさに日本の加工食品の歴史とともに歩んできた会社といつても過言ではない。

この歴史ある缶詰業界に語り継がれている有名な話に「石の缶詰事件」がある。今回登場の「永福石」がこの事件の主役である。事件が起きたのは100年前、明治27年の12月。日清戦争中、戦地大連の陸軍に納入するため海を越えて運ばれた、サノヨー堂当時の社名は逸見山陽堂)の牛肉の缶詰入りの木箱の中身が石に化けていたというものだ。

「当時はいまのように情報伝達の手段が発達していなかったこともあり、世間的な信用を回復するには、大正末期くらいまでかかったそうです。たとえ他人の濡れ衣であっても、ちょっとしたことで信用を失ってしまう。これがこの事件で得た教訓です。創業以来いまだ、品質第一主義を貫いてきたなかに、この教訓が活かされていると思っております。」(片岡氏)

「新聞3紙に取り上げられ、大騒ぎとなったそうです。世間からは悪徳商人、国賊呼ばわりされ、軍納も停止に。しかし、わざわざ石を納めるわけがない。その後、陸軍省などへの折衝、弁明懇願を行い、訴状をもらって事実調査のため社員を現地に派遣しました。調査の結果は、荷役夫による抜け荷だったことがわかり、これを事実として認めてもらうことができたそうです。」(常務取締役・片岡正巳氏)

しかし、真相が明らかにされたあとも「商人の卑しい心の戒め」として、この事件は世間では語りつづけられたという。

快適講座

保存版! 若者言葉言い換え早見表

チャンネルを回す	→	チャンネルを変える
グループサウンズ	→	バンド
フーテン・無職	→	ブー
ライスカレー・カレーライス	→	(単なる) カレー
飴	→	キャンディ
ピフテキ	→	ステーキ
ズボン	→	パンツ(女)またはスラックス(男)
股引き・パッチ	→	アンダーウェア
チョッキ	→	ベスト
とっくり	→	タートルネック
ヤッケ・アノラック	→	ウインドブレーカー
雨がっぱ	→	レインコート
トレパン	→	ジャージ
ズック	→	スニーカー
襟巻	→	マフラー

GAPPIE

世代ギャップを感じさせる言葉の言い換え方

若い社員の前で「オジンくさくさい」と思われてしまう言葉があります。話を合わせるつもりでかえって馬脚を現してしまい、ギャップを感じてしまうなんてことも。今回は、思わず使ってしまうがちな「オジン言葉」をどう言い換えるか、わかりやすく整理してみました。

●オジン(いまはバブの時代です)

●ヤング

●ナウイ

●付録

その他使ってはいけない言葉として

完走したときの充実感は何物にも代えがたい喜びです。
33歳のときからだから、もう12年近くになります。
当時はまだマイナーなスポーツで、「あんなしんどいこと誰がやるんだ」なんて見方をされていましたねえ。私



89年トライアスロン沼津大会ゴールの瞬間

自身は逆に「やってやろう」と思っただけですがね。誰に勧められたわけでもなく、人生のモットーである「挑戦」の

気持ちがきつかけなんです。付け焼き刃のトレーニングで競技会に出ても、完走するのはまず無理。少なくとも一年間はトレーニングを積まないとダメですね。「どこがおもしろいの?」とよく尋ねられますが、完走したときの充実感、これに尽きるでしょう。それに、コソコソと地道にトレーニングを積むうえで、セルフコントロール力が非常に重要なんです。怠けそうになる心や、痛む箇所と相談しながら毎日毎日トレーニング：セルフコントロール力の充実

MY HOBBY

トライアスロン 明洋印刷株式会社 代表取締役社長 小森 洋一氏 (45歳)

SCHOOL

武神館・忍法道場

ジムで汗を流したり、カルチヤースクールで趣味を掘り下げたり……。そんな楽しみは何も若者だけのものではありません。このコーナーではミドルエイジにおすすめる、厳選のスクールを紹介いたします。

生きた忍法を継承する人物が、たったひとり現存する。忍者・戸隠流忍法34代宗家、初見良昭氏がその人だ。武神館は、本物の忍者・初見氏の直弟子が指導する文字通りの忍法道場だ。忍法は「力を使わず意識を消し、相手に気づかれないうちに技をかける」のが特徴だ。稽古は、空手や合気道の原型である忍法体術から、徐々に棒、刀、鎖分銅、槍、手裏剣など、武器を使いこなす技を体得していく。

道場には、若い女性から年輩の男性まで、古武道を楽しむみたい人々が集まる。体力的に、体育会ノリの武道の稽古はつらいという方もご安心を。
●道場：東京都港区北青山2-12-39 福沢ビルB1 ☎03(5467)5381 (中太呼び出し) ●稽古日：毎週水曜日 朝7時~8時30分、夜7時15分~8時30分 ●料金：年会費2000円、教授料1回2000円



「動きがなくなっていく」と評判です。

人材に関するあらゆるご要望にお応えします

女性派遣 (受付・ファイリング・OA操作・経理事務・秘書ほか)
男性派遣 (経理事務・ファイリング・貿易事務・CAD操作ほか)
請負業務 (ワープロ・筆耕・翻訳・通訳ほか)

お問合せ・ご相談は、お近くの本社・支店までお気軽にどうぞ

●新宿本社 TEL 03-3345-7741 ●銀座支店 TEL 03-5550-1900 ●渋谷支店 TEL 03-3400-8351

詳しい資料をお送りします。

当社の派遣システムのしくみに関する資料を、無料送付いたします。①下記フリーダイヤルで業務部までご連絡いただくか、②官製はがきに資料請求券を貼り、御社名、住所、電話番号、担当の方の所属部署、お名前を明記の上、右記本社あてにお送りください。

フリーダイヤル ☎ 0120-7741-63
担当/業務部

バックホーンは
伊藤忠商事・
第一勧銀・
日本生命

人材派遣業 (般13-08-0024)
取引先実績/各業界一部
上場企業をはじめ5000社
登録スタッフ/1万6000名



センチュリースタッフ株式会社
〒160 東京都新宿区西新宿1-20-3
西新宿高本ビル57階 TEL.03-3345-7741

クライアントさま

人材でお悩みなら、
円満な三角関係に
なりませんか。

いい仕事は、こんな円満な三角関係から生まれています。

では、いい三角関係は、どうすれば実現するのでしょうか。わたしたちは「フォロー」の一言につきまわっています。

派遣後のクライアントフォロー、スタッフフォローによって、三者にとって常に満足のいく環境をつくる努力を、わたしたちは惜しみません。

もちろん研修などスタッフのスキルアップも、ニーズの多様化に対応できるよう「即戦力」を意識しています。

資料請求券
WO-4



その1
ラーメン&餃子

ラーメンはノーマルなもので460kcal前後、餃子は素材や調理方法にもよるが一人前で300〜400kcalはある。セットで食べると、かなりハイカロリーだということを頭に入れておこう。ダイエット中なら、餃子はやめておくべき。

HEALTH
「あなたのランチ、何カロリー？」

成人男子のエネルギー所要量は、1日に2000kcalが目安とされている。ウエイトオーバーでダイエットするとなると、1日1400〜1600kcalにカロリーダウンすることが必須。朝夕のメニューは奥様におまかせす

その2
トンカツ定食

トンカツとキャベツ、ごはん、味噌汁、お新香の定食で834kcal。せめてごはんを半分残すのが体に対する思いやり。

その3
焼き魚/刺身定食

おすすめの焼き魚や刺身の定食。一人前わずか420kcal前後なので、ごはんのおかわりも可能になる。

その4
天丼

エビ天が2本のつたものでなんと約750kcalも！丼ものには、茶碗2



〜3杯分に匹敵するカロリーがある。半分とはいわないが、2/3くらいで留めておこう。

その5
カツカレー

カツの大きさにもよるが、まず800kcalはくだらない。ノーマルなカレーでガマンするか、ごはんを少し残すか、要検討。



BOOK MOVIE・TV
B

いくらなんでもこれくらいは知っておきたい、巷の話題のあれこれを紹介するこのコーナー。多忙な日々を送るみなさんも、わずか3分で、オフィスや家庭での話題に遅れないようになれる！



『料理の鉄人』
フジテレビ 料理の鉄人編
フジテレビ 放送 1200円
『料理の鉄人 完全レシピ集』
料理の鉄人制作チーム編 幻冬舎 1700円
現役のプロの料理人が、テーマの食材をめぐって繰り広げる対決。この異色の料理番組は、いまや、視聴率が20%を超える超人気番組となり、なんと単行本にまでなっていました。昨年11月には、テレビ界のアカデミー賞といわれる



『マンガ 日本の古典』
中央公論社 各1300円
エミー賞グランプリ作品にノミネートされており、人気だけでなく、内容的にも内外で高い評価を受けているものだという。番組は、毎週金曜夜11時から放映中。まだ一度もこの番組を見たことがないという方は、この本をどうぞ。また、料理好きの方にはレシピ集もおすすめです。

石ノ森章太郎の「古事記」、横山光輝の「平家物語」、つのだじろうの「怪談」など、戦後の日本漫画界を代表する作家が、個性豊かに書き下ろす日本古典の全集。作品は文学に限らず、公用記録や、軍記なども収められている。学習参考書のマンガと違い、読み物としての完成度が非常に高い全集で、中・高生から年配層まで、幅広い読者を集めている話題のコミックだ。子供へのプレゼントとしてはもちろん、自分の趣味として蔵書の一冊に加えてはいかが？



先月発表されたアカデミー賞で13部門にノミネートされ、話題を独り占めた大ヒットシネマ。

IQ75と人より知能は劣るが、生来の俊足を活かし、アメリカン・フットボールの全米代表、ベトナム戦争の勇士、卓球の名選手と、時代のヒーローとなるフォレストガンプ。しかし、彼は世の喧騒をよそに、あくまで純粋に、自分のペースで人生を生き抜く。50〜80年代の激動のアメリカを、風のように駆け抜けたひとりの男を描いた感動の物語。主演は昨年度のアカデミー賞俳優トム・ハンクス。監督は「バック・トゥ・ザ・フューチャー」3部作などを手がけたヒットメーカー、ロバート・ゼメキス。全国東宝洋画系劇場にて公開中。

ミドルの 発達史

CV(履歴書)から
個人史をうかがう



ロンドンビジネススクール教授
Kiyonori Sakakibara
さかきばら・きよのり 1949年生まれ
一橋大学商学部教授を経て、82年より現職。
著書に「企業ドメインの戦略論 構想の大きな会社とは」
90年代・企業が求める人材の条件「ニューハードワーカー」と
「柔らかな経営」の時」などがある。

英米の大学では、大学教師に教授法を教えるコンサルタントが付くといえはびつくりするだろうか。日本では考えられないことだが、事実そうなのだ。

私自身の経験が話すが、いちばん手っ取り早いだろう。私は3年前にロンドンに来て、2年前から教壇に立っている。当地で教えるに当たるとき、教授法についてのトレーニング・プログラムへの参加を求められた。「強制ではないができれば参加してください」とスクールに言われたのだ。

そのプログラムは、午前中に始まって午後3時頃まで続くものだった。私が参加した年には、その年の新米教師がたしか7、8人参加していたはずだ。内容は、簡単なレクチャーと事例発表だった。事例発表というのは、ほかの教師が入れ代わり立ち代わり出てきて、自分の教授法を報告するものだ。

ベテラン教師もいれば若手教師もいた。皆自分の経験で、どういう点が重要かを細かく指摘していた。紹介された教授法も、オンラインドクスのなレクチャー主体のものから、ビデオやコンピュータを駆使したものまでさまざまだった。

このプログラムでは、特定の教授法が特によい方法として推奨されたわけではない。基本的メッセージはむしろ逆で、事例を参考にしながら各自に合った自分のスタイルをつくりなさい、ということだった。だから、新米教師を鑄型にはめる類いのものではなかった。もっとも、教室ではできるだけ学生の参加をうながすこと、また可能なかぎり実地の経験に近いものを組み込むことを奨励していた。レクチャーだけでは不十分だということである。この点はプログラム全体を貫く主張だった。とにかく、教育スタイルは各人各様である

べきだ、というのはスクール全体の基本姿勢でもある。だから、コンサルタントを導入しているとはいっても、ワンパターンの授業が奨励されているわけではない。しかし、ビジネススクールはサービス産業と心得ているから、拙劣な授業に対する批判は厳しいものがある。

このプログラムを主催し、教師のコンサルタントとして私を指導してくれたのが、フィリパ・モリソンなのだ。彼女は教授法に関するコンサルタントで、上記のプログラムに関する企画運営とともに、教師がリクエストすれば誰の授業にでも出てきて、教室の中で授業を観察し、あとで細かいアドバイスをしてくれる。

当地では、研究面では一流でも教育面では一流とは限らないと強く信じられているから、コンサルタントのアドバイスを受けるのは、私のような新米教師だけではない。

私はイギリスに来て、初めて第三者に授業を見てもらい、アドバイスを受けた。彼女のアドバイスは議論のリードの仕方、準備したスライドの質、黒板の使い方に至るまで、細かいものだったが、とにかく徹底して私の教え方を褒めるのには感心させられた。

それも抽象的に褒めるのではなく、具体的に褒めるのである。要するに、自分のスタイルのよいところを伸ばしなさいということなのだろう。褒められれば悪い気はしないのが人情で、私も彼女のアドバイスをすっかり受け入れてしまった。

大学で教育学を勉強、
大学院レベルの学位を取り
7年間教師として勤務
さて彼女の学歴をざっとたどっておこう。

この連載の目的は、ヨーロッパのビジネスマン、ビジネスウーマンの仕事に対する価値観や学歴、その人のプライベートな生活ぶりをのぞいてみようというもので、対象はだいたい30歳代、40歳代のミドルエイジである。

彼らの履歴書(当地ではCVという)を見ながら、1、2時間のインタビューをして、学歴、職歴、さらにはプライベートに属することまで聞き出し、その個人史をたどろうというのである。特に、自分のキャリア開発と成長に対して、彼らがどのように取り組んでいるかをレポートするのが中心の関心事である。日本のミドルエイジとの違いが、その点にもっともよく出ると思われるからだ。

39歳のフィリパ・モリソンは 日本にはない職種、 大学教師のコンサルタント

さて今回紹介するのは、私が現在勤務しているロンドンビジネススクール(略してLBS)のコンサルタントである。LBSはロンドン大学の大学院のひとつであり、日本風という学部をもたない大学院大学である。

そのLBSで教師に対するコンサルタントをしている人が、フィリパ・モリソンといって、今年39歳になる女性である。彼女は精神療法(サイコセラピー)の専門家であり、また教授法、教育方法に関するコンサルタントでもある。

彼女が通った大学(学部)は、名前から推してイギリスの新設大学のひとつである。一流大学では決してない。彼女はそこで社会学や心理学、教育学等を勉強した。学部段階では一般的な勉強だった。

彼女はその学部を出るときに教師になることに決め、そのため多少とも専門的な勉強をしておこうということ、そのまますぐに大学院レベルのプログラムに進学する。それがサセックス大学であり、彼女はそこで1年間教育学の勉強をする。

これは全英トップクラスと定評のあるプログラムだった。大学キャンパスの授業とは別に、毎週3日間教育実習が組み込まれていて、誰かがそれを見て必ずアドバイスしてくれるようになっていた。教えたのは11歳から18歳の子供たちだが、その実習が特にもしろかった。

この1年間のプログラムを修了し彼女は「PGC」を取得する。PGCというのは、修士より下だけれど、大学院レベルの学位の一種である。

イギリスでは学部卒業(いわゆるファースト・デグリー)はアカデミックな経歴に属し、いかなる意味でも専門職(プロフェッションナル)にかかわる資格ではない。職業選択に積極的な意味をもつのは大学院レベル(アドバンスト)のプログラムである。

その大学院レベルのプログラムにも各種さまざまあって、簡単にはいえないけれど、いずれにせよ専門職になるためには、どんな分野でもアドバンストの勉強をすることが必要である。

彼女は、そのアドバンストのひとつであるPGCを取って、1979年にピムリコ・スクールという学校に就職する。日本風という





と中学校と高校とを兼ねたような学校で、11歳から18歳までの子供を教える学校である。ピムリコは大規模校で、上流階層と下流階層の子供とが共にいる地域にあり、むしろかしい反面、教えていておもしろかったという。彼女はそこで都合7年間勤務することになる。その間1年間フルブライトの交換留学生になり、アメリカのカンザスシティの小学校で教える経験もした。これは彼女にとってシヨックの大きい経験だった。たまたま赴任先が神経質で規律の厳しい学校だったのだ。授業の計画書を事前に細かく書かねばならなかったし、子供たちに対して毎週のように試験を課すことも義務づけられた。

今から振り返ってみると、この留学が、人生の大きな転機になった。留学中にあれこれ考える時間があったのだろう。教師は自分にとって一生の仕事ではない、と彼女は考えるようになる。もちろんアメリカのその学校に比べると、ピムリコは自由な職場だったが、彼女はもつと専門性の高い仕事に就きたいと思ったのだ。

そこで、以前から精神療法に関心をもっていたので、その勉強を開始することにする。ひとまずピムリコに戻り、もう1年教師をしながら、彼女は精神療法の勉強を始めたのである。

**「専門性の高い仕事を」と
精神療法のカウンセラーに。
独立自営で専門職を極める**

彼女はまずペリンセンターというところで精神療法のカウンセラーの勉強を開始した。29歳のときである。これは学位を与えないプログラムだった。その後32歳になってリージョント・カレッジに入り、2年後に精神療法

ールを訪問する。学生相手に精神療法の実践ができないかどうか問い合わせたのである。LBSはその申し出にOKを出し、さつそく10名のMBA学生を選んでくれた。いずれも特殊な悩みをもった学生ではなく、いわば普通の健康な学生である。彼らを相手にしてフィリパは精神療法の経験を積むことができた。

これはフィリパにとって無給の仕事であり、LBSはそれに対して一銭も払っていない。それまで精神療法士がひとりもいなかったせいか、スクール内には当初なんとなく抵抗感があったという。しかし、やっているうちにだん歓迎する空気が出てきた。

翌年、今度は教師の教授法のトレーニングのプログラムに参加するようスクールから要請され、彼女はそのプログラムの一部に参加する。そういった経緯があったのちに、翌90年からLBSの教授法のプログラムの開発自体を彼女が担当するようになったのである。

そんなわけで1989年以来彼女はLBSとつながりをもっている。だが、LBSとの契約はフルタイムの雇用契約ではない。LBSはフルタイムの契約を提案してきたが、彼女はそれを断り、プロジェクト・ベースの契約にしてもらっている。しかし、毎年一定の子算が付くよう書類で合意事項を書き留めているという。

とはいえ、スクールの財政事情が急変すれば、彼女の仕事がある日突然なくなる危険はゼロではない。けれども、彼女は独立自営を自分の原則にしている。時間の管理を自分でしたいというのが大きな理由である。

だから教師を辞めて以後、フルタイムの雇用関係をもったことは、彼女の場合一度もなかった。

の分野で修士号を取得した。

大学院レベルの勉強はその後も続けており、現在なお継続中である。92年には精神療法士としての公的な資格も取得した。

この資格は、取ったからといって何の保証もないが、アメリカに比べるとイギリスでは有資格者はきわめて少ないので、希少価値の高い資格である。

こういう学歴を聞いていて、私が偉いなあと思うことは、学部卒業後教師として働いた7年間を除いて、ずっと大学院レベルの勉強を続けている点である。その勉強を通じて、彼女は文字通りプロになったわけだ。

彼女の説明では、学部卒業というのは、いわば職業社会へ入るためのエントリー・レベル

**今年、専門職同士で結婚へ。
プロと認められるための
勉強は今後も継続**

彼女はこれまでずっと独身だったが、今年結婚することにし、すでにパートナーと同居中である。

相手はほぼ同世代の独立自営の人で、建築評論家として活動している。収入的には彼女と大きく変わらないが、社会的にはパートナーのほうが知名度が高く、自分より成功している人だ、と彼女は説明している。しかし、共に独立自営の専門職で、仕事の状況は似かよっているため、彼女の仕事に対しても理解がある。もちろん結婚後も、彼女は仕事を続けるつもりである。

彼女はロンドン都心にアパート(当地ではフラットという)をもち、また車で1時間半ぐらいの郊外に一軒家ももっている。いわゆるカントリーハウスである。そして、普段はロンドンのフラットに住み、週末やホリデーシーズンにはカントリーハウスに行く。これはイギリスでは収入面で恵まれた人たちによく見られる生活スタイルである。

たまたま、彼女の夫になる人もまったく同様にフラットとカントリーハウスをもっているたので、「私たちには住む場所が4つもできてしまった」と言っている。彼女は笑っていた。アパートのひとつと家のひとつは共に他人に貸すことになるだろうという。

イギリスでは、女性は何歳までに結婚しなければならぬとか、何歳ごろまでに子供を作らなければならないとか、そういった年齢で層別した考え方は、日本ほど強くない。けれども、彼女のように40歳近い女性が独身でいると、やはり目立つところがあるらしい。



氏名 Philippa Morrison イギリス人、女性、1956年生まれ

- 学歴
1975-78 Social Science Polytechnic of Central London 卒業
1978-79 Sussex University (教育学)、Post Graduate Certificate
1985-89 Pellin Centre London (カウンセラー・トレーニング)
1988-90 Regent College (心理学・精神療法で修士号取得)、その後も精神療法のプログラムを継続中
1992 精神療法士の資格取得
- 職歴
1979-86 Pimlico School Londonで教師
1984-85 フルブライト交換教師としてアメリカへ
1986- 精神療法の実践を開始(今日まで継続)
1989- London Business Schoolでコンサルタント
その間City UniversityやImperial Collegeでも同様のコンサルタントとして従事

ルであり、確かに卒業後実社会に入るけれど、それだけではないかなる意味でも専門職にはつながらないという。この点はオックスフォード、ケンブリッジのような有名大学でも変わる場所がない。

教師を辞めた1年後の1986年から、彼女は個人的な精神療法を続けている。最初は友人・知人を相手にしていたが、すぐに2カ所に登録し、一般の客をとるようになった。これは現在でも続けている。

さて彼女が通った修士課程には臨床的な授業が当然含まれていたが、それだけではなく、さらにどこかの会社で実際に働くことが、必要単位に組み込まれていた。そこで彼女は友人がかつて働いていたロンドンビジネススク

ある年齢以上の人にパートナーがいなかったり、子供がいなかったり、あるいは家や不動産が全然なかったりすると、「相対的に成功していない人生だ」と見られるのではないかとフィリパ自身は言っていた。

将来は、カントリーハウスのほうに住み、仕事があるときにはロンドンに車で出てくるような生活になるだろうと彼女は考えている。

フィリパの場合、親が教育に熱心だったが、それでも親のサポートを受けたのは大学までである。大学院レベルの勉強を彼女の場合7年以上も続けたわけだ、その金銭面の負担は大きかったはずだが、彼女はそれを何とかこなしてきた。親のサポートはなく、すべて自分で工面した。

彼女はいったん教師になったが、教師というのには、自分の能力や専門性がきちんと評価され、収入面にもそれが反映される、要するにプロフェッショナルな仕事ではなかったという。しかしプロになるためにはアドバンスの勉強をしなければならぬ。彼女は以前から精神療法に関心があったので、それを選んで大学院レベルの勉強を始めたわけだ。

職業上のキャリアのうえで修士号をとったことがひとつの転換点だった。しかしそれはあまりにすぎないともフィリパは言う。プロ(専門職)として社会に認められるためにはアドバンス・レベルでの継続的な勉強が欠かせないと彼女は思っている。

教師をしていたときには、仲間のなかに彼女同様、教師の仕事に不満をもつ人がたくさんいた。しかし不満を言うだけで、それ以上特定の勉強を開始した人はほとんどいなかった。彼女はその点で、忙しくても勉強を継続し、金銭面も何とかやりくりしてきた。それが今日につながっている。

仕事でいい笑顔ができ、 ナイスに歳をとる

ロンドン・ビジネス・スクールに客員教授として来てから、もう5カ月になる。ロンドンには、さまざまな魅力があるが、1960年代後半からずっとブリテイッシュ・ロックに浸っていた人には、感じるところが多い。私も、その例にもれず、毎週の『タイムアウト』というイベント情報誌を手に、それを見るだけで、ここで起こっている音楽活動の密度、広さに改めて驚いた。クラシックでもジャズでもいろいろ再発見があったが、ずっと大好きでいつのまにかけっころ歳を重ねたロック・ミュージシャンのことを思う。

毎朝、94・9ヘルツのFM (GLR局)でも、しばしば、「あのロック・ミュージシャンもとうとう50代になってしまふもねえ」という類いの語りがある。ポール・マッカートニーが、「64才になるとき」という曲を書いたときには、本人にもファンにもその歳をビジュアルかつ実感として描くことはむずかしかったかもしれない。でも、今では、本人もそのファンも少なくとも、それをけっして来ない歳といえないほどに成熟している。そうでなければ、「成熟」という言葉は、ただ歳食ったということの婉曲表現にほかならない。なぜか、ロンドンに住みだして間もないころ

これ以上信頼できるものがあるかというほど見事なロンドン・タクシーの運転手が、私を目的地に運ぶあいだ、ずっと「64才になるとき」を口笛で歌っていた。たぶん、若いときからビートルズを聴いていて、今その歳が射程範囲内に入ったかなというおじさんだった。あまりにやばいので、なぜそれを口ずさむのとは聞けなかったけれど。

**自分の好きなことをやり、
しかし、生き延び、そして自然で**

エリック・クラプトンは、毎年、ほぼ歳時記(イアリー・イベント)にもなりつつあるコンサートで、ロイヤル・アルバート・ホールで開く。多くのファンが1回限りと思ってNHKの特別番組「ヤング・ミュージック・ショー」で目にしたクリームのロイヤル・アルバート・ホールでのさよなら公演(フェアウェル・コンサート)は、今やレザ・デ・イスクでその気になれば毎晩でも見られる(ドイツ版ならそのときにテレビでは見られなかった曲の演奏まで見られる)。そのクラプトンは、今年も2月末から3月初めにかけてロンドンに勇姿を現す。もちろんロイヤル・アルバート・ホールで。クラプトンも、この

3月には50歳になる。そして、自分の好きなことをやり、しかし、生き延び、そして自然で、おまけにかっこいい。クリームの解散時の23歳のときよりもっと。軽薄な発言のようだが、長くなったり短くなったりする髪も、古びたブラッキーという愛称の名器(?)も、量産品となったクラプトン・モデルのストラトを奏する姿も、これ以上だらしのないアルマ二の着方があるかなと思えるほどスロッピーなファッションも、アンブレグドの映像で多くの人が接した、ひよっとして老眼鏡ではないか(たぶんそうだろう)という眼鏡すらかっこいい。

どれだけ多くの人が、50歳になって、無理をせず、かっこよくいられるのか。しかも好きなことをしながら。おまけにリッチで。たぶん、リッチであるというのがどうでもいっぽどリッチで。

これは、「変わる! 人と組織との関係」というキャッチフレーズで立ち上がる『works』という情報誌には、不適切で趣味的なイントロのように思われるかもしれないが、私は、大まじめでこれを書いている。

実は、今回、ロンドン・ビジネス・スクール滞在中に、30代半ばから、40代半ばの日本

人ミドル・マネジャーで、したがって、ミドル・エイジの人々に、長いキャリア生活のなかで、今ロンドンに在ることの意味についてのインタビュー調査を、かなり深いレベルで行った。50人弱に2時間近くのインタビューを実施して、その結果のテーマは、全部自分で一字一句もささず起している。

このインタビュー調査のなかで、仕事にまつわる経験ばかりでなく、ロンドンに来てからの生活全般で、特によかったこと、いやだったことも、具体的エピソードに即して聞いてきた。よかったこととお聞きした話のなかに次のようなテーマがあった。ある人は、物心ついてから好きだったのがビートルズで、この地でポール・マッカートニーのコンサートに行き、感動のあまりまたギターを始めた。別の人は、学生時代にはずっとギラギラのロック・ギタリストであったのを忘れていたのを、この地に来て、息子へのプレゼントという名目でギブソンの電気ギター(当然レスポール・モデルでしょう!!)を買って、オペーションのアコースティック・ギターも購入したそうだ。また別の人は、ずっと大好きだったエリック・クラプトンの連続コンサートのうちそれこそ2日もかけつけ、思いきり感動したという。みんな、とても真面目で、いい仕事をしている。そして、日本にいるとき以上に家族との絆を大切にしている日本人ミドルである。そして、このような楽しみを少し恥ずかしげに語る。そのときの表情は自然で美しい。

これを回顧という人もいるかもしれないが、それは新たな発見でもあるように、私には聞こえた。いくつになっても、感動するもの、心から好きになれるものがあるのはすばらしい

いと思う。

ところで、日本を発つ前にずっと耳にしていた、さえないミドルの話とは何だったのか。50代に突入してもさえていいるミュージシャンと、40代にして干上がったミドル。ビジネス界は、あるいは日本の組織は、20代初めから30代末までのあいだに、その人の精気を吸い奪い去ってしまうのだろうか。そんな記事が多すぎる。日本でミドルという最悪な目に感じられる新聞や雑誌の記事に反抗して、私の仲間が、『創造するミドル』(有斐閣)という本を出した。会社も、自分なりのメロデーを奏でられる舞台たりうる。曲づくり(大きな構想や夢)、バンドとのアンサンブル(夢実現の心ある仲間との競演)に真剣にいそしんでいるかぎり。しかも、それは、楽しいこととまで昇華される。

**組織社会に呑まれません、
いくつになっても自分を磨く**

最近、ヒット・チャートをあまり熱心に見ることがなくなった。でも、例のFM94・9によると、クラプトンの新譜「フロム・ザ・クレードル」は、米英とも1位になったそうだ。これは、けっこうすごいことだと思ふ。このアルバムは、聴けばおわかりのとおり、ほとんど聴く人にこびることがない。昔から大好きなブルース・ギター満杯のアルバム。好きなことをとことん押し進めて、しかも人に受け入れられている。そういう仕事ができるのは、ロック・ミュージシャンだけだという反論が聞こえてきそう。それなら、アップルを興したステイブ・ジョブズは何だったのか。ジョン・スカリーの自叙伝で見ると、確かに大規模企業の経営には向いて

なかったかもしれないが、誰か、たかがPCに「世界を変えるマシン」というロマンを熱っぽく語ったか。つい昨日、ロンドンのリージェンツ・パークのすぐ北のセント・ジョーンズ・ウッドというところで、気楽に横断歩道を渡るリチャード・ブランソンの勇姿を見た。実は、勇姿というよりは、まったく自然体なのだけれども、この人も、これまでのビジネススマンのイメージとは違う。そして、バリー・ジンをやっているからというだけの理由ではなしに、若さと節度の両方を感じさせる。

自分のいちばんいい時期が、30歳か40歳の境界線を超えたときに終わったと思う人は、けっして幸いではない。いつもそのときにしかできないことを、しっかりと意識して、ナイフに歳をとりたい、仕事でいい笑顔しながら、できれば、過去に、あのときがいちばんよかったなどと決して言及することがないように。思えば、「わたしがいちばんよかったとき(When I was in my prime)」という、とても美しく美しい曲をレコーディングしたのも、ブリテイッシュ・トラディショナル・ソングの台頭、ペンタングルであった。それは、外観の美を歌ったものである。外観でなく、いくつになっても自分を磨く、そのためには、組織社会に呑まれません、ちよつとわがままでありつづけたい。

学者のたわごとかもしれないが、40代で若年寄の中間管理職になるよりも、50代の勘違いした若きロック・ミュージシャンの真剣さを。そこで提案だが、人事部の方々、組織や仕事と自分との関わりを深く考えたいビジネスマン(ウーマン)には、この際、「生涯発達心理学」というものを、徹底的に研究してみてほしい。



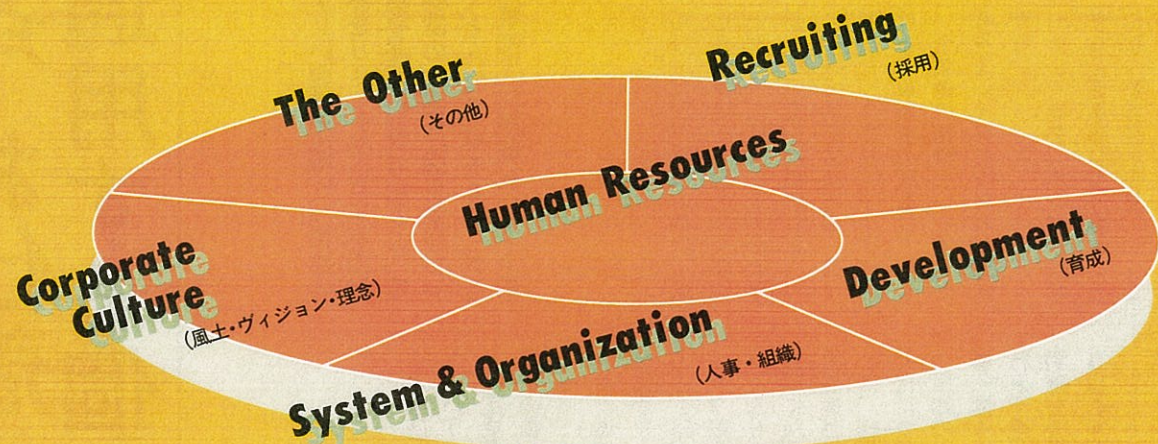
かないとしひろ 1954年生まれ。
マサチューセッツ工科大学Ph.D.
(経営学)、神戸大学博士課程(経営学)を経て現職。著書に「ウルトラマン研究序説」(共著)、『ニューウェーブ・マネジメント』などがある。

Works forum
神戸大学経営学部教授
Toshihiro Kanai
金井壽宏氏

テーマ別

CASE STUDY

採用・教育・制度をはじめ、「人」に関する新しい取り組みで変化をとげた、あるいは変わりつつある企業をテーマ別に紹介。その背景や理念、導入プロセス、成果についてレポートします。



人事制度改革

一律一斉、お仕着せから脱皮し、世界に通用する個の自立を目指す
本田技研工業(株)

業績店長制度

成果主義のプロ店長誕生——。職能等級も3等級引き上げる
株すかいらく

風土改革

大ヒット商品に頼りきっていた老舗企業が風土刷新に立ち上がった
株龍角散

女性の戦力化

PRLレディから営業所まで女性活躍の舞台を広げた
株レンタルのニッケン

戦略的大卒採用

人が替われば会社も変わる。新卒定期採用で古い体質を一新
田野屋酒販(株)

「採用の七不思議」に日本型人事が見える

日下公人氏講演

日下公人(くさか きみひと) 昭和5年兵庫県生まれ。東京大学経済学部卒業後、日本長期信用銀行入社。昭和35年38年経済企画庁総合開発局出向。昭和50年業務開発第一部長。昭和58年取締役を経て、現在、同行顧問。社団法人ソフトウェアセンター理事長。多摩大学教授。



人事部というのはなかなか多くの権限・自由をもっています。皆さんはたしてその自由を人事部長・人事課長が一番楽をするようにお使いになってきたんじゃないですか? そのことが一番わかりやすい例が採用です。この採用については、「七不思議」というものがあります。まず第一に「学校の卒業を前提にする内定の発行」。皆さんご存じのように、数年前ある大学の先生が単位をくれないで卒業できない学生がたくさん出たときに、一流企業がこぞ採用を取り消してしまっただけでなく、一流企業がこぞ採用を取り消してしまっただけでなく、一流企業がおかしいと思うんですよ。一度は面接をして気に入ったんでしょ? 採ればいいじゃないですか。ここで人事

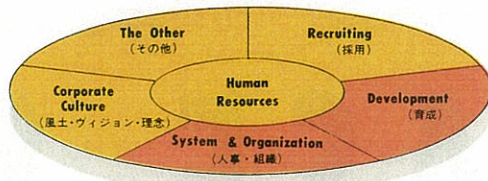
部長はひとつ責任転嫁をしているわけですよ。教授の判断に従うっていうのも、情けない気がしますね。
2番目は、「会社訪問解禁日を協定している」こと。採用はいつしてもいいと思いますよ。大学一年生を採用してもいいと思うんですよ。特に先端科学、ハイテク、コンピュータソフトのあたりの分野では、中学生・高校生ぐらいでその子の持つ力は明らかですから、「うちに来い」って言って高校生の中から働かせたらいいじゃないですか。
第3に、「大企業は公募をする」。官庁の真似ですけどね。果たして「公募してすべて公平に」することが会社のためになっているでしょうか。1万人もきて、コストをかけてですね。しかもほとんどの人を落とすとして、将来の敵にして帰すわけですよ。
さて4番目は、「公平にテストをする」。「学生は質問をマニュアル本で勉強してきて、みんな同じ答えをするから面白い」と言いますが、人事の質問がワンパターンだから学生が準備しちゃうんですよ。なんでそれぞれに違う質問をしないんですか?
そして5番目は、「初任給」を前面に出して募集すること。そんなことをすれば「それだけもらえれば御の字」という人しか来ませんよ。人事部長は「自分がいいと判断したと責任を負いたくないから、「19万5000円」と書いて、やって来た学生の中で、一流大学から順番に採ってゆく。それで会社は安定するんじゃないか?」
6番目に「中途採用を真剣にお考えになってますか」ということですね。世の中で発展して伸びている会社は積極的に中途採用を行っている。中途採用をさっぱりしていない会社は株価も上がっていないじゃないか、という気がします。
そして7番目は、「本気で「わが社にとって必要な人材はこういう人だ」ということを、議論しましたか?」その最適ミックスを決めましたか?。簡単に言えば、攻撃型と防御型を5対5で採ろうとか、7対3で採ろうとかね。なんにも決めずに「若い者に任せよう」なんて言っている、入る人材がどんどん小粒になっていく。
ことほどさように、日本の人事は型通りにやってきたわけですが、これからは国際化の波に負けない「人事破壊」を進めなければなりません。

今後のサークルセミナー

4月	5月	6月	7月	8月
会員情報交流会	トップセミナー	実践事例研究会	トップセミナー	実践事例研究会
「最低資本金勉強会」 最低資本金制度をクリアするための実務勉強会。4月下旬～5月中旬に3回程度の小規模勉強会を開催 (東京)	「日本企業の生存・繁栄の条件」(仮題) 講師: 内橋克人氏 著書「匠の時代」シリーズでお馴染みの内橋氏が、つねに場当たり的な「あり得る姿」のみを追求し、混迷の時代を迎えた日本企業の再生の条件について講演する (東京・大阪)	「プロの組織をどうやって作り上げるか」 プロの組織のための、評価・教育制度について紹介しながら、その組織に働く人のマインドについて掘り下げる (東京・大阪)	「中国における人事採用ケーススタディ」 ～中国を通して見る日本の雇用慣行～ (東京・大阪)	「企業理念や社長の思いを、どうやって社員に伝え、共感をつくり、活性化に結びつけるか」 (東京・名古屋)
			会員情報交流会	
			時短/能力主義と人材育成、をテーマに小規模勉強会を企画中	

開催時期、内容については、変更する場合がありますので、ご了承下さい。

お問い合わせ先 リクルートサークル事務局 松村・田中 03-3575-7244(直通)



一律一斉、お仕着せから脱皮し 世界に通用する個の自立を目指す

本田技研工業株

1948年の創業以来めざましい発展を遂げ、世界のホンダ」として自動車産業界をリードしてきた本田技研工業が、3年前、抜本的な経営改革に乗り出した。役員者年俸制の導入など人事制度の大幅な改革を含む一連の施策は、ホンダにとってどんな意味をもち、何を狙いとするのか。宮本正雄人事部人材開発センター所長に聞いた。

高度成長期に適応した課題解決型から脱し 再び理念先行型企業へ

ホンダが、役職者全員を対象とする年俸制と役職任期制の導入を公表して社内外を驚かせたのは1992年7月のこと。

もともとホンダは、若手の経営陣抜擢やユニークなコンセプトの車の開発などで、挑戦する企業」のイメージが強かった。そのホンダが、改めていわば能力主義的人事制度の導入に踏み切ったことが意外の感をもって受け止められ

よく適応してきた企業であったという。

高度成長期というのはつまり量の拡大の時期。よい製品を安く、しかも大量に市場に供給することが最大の眼目で、経営やマネジメントのあり方としては、課題対応型となる。

周知のように、企業を取り巻く諸々の環境が変化し、先行き不透明になった現在では、明確な経営理念なしの舵とりはむずかしい。

もともとホンダは、その歴史が示すように理念先行型の企業であった。こうありたいという高い目標を掲げ、その目標を目指すことによって世

界のホンダへと飛躍を遂げたのである。つまり、このたびの経営改革の第一の眼目は、世界企業として世界に通用する高い理念を掲げ、全社員がその理念に導かれて進む経営のあり方を再構築することにあった。

もうひとつは、高度成長に適応していくなかで、社内に蔓延しはじめたいわゆる大企業病的症状への対応である。

全世界に8万人を抱える大所帯となったホンダの大企業病的な諸症状として、宮本氏は次の4項目を挙げた。
①組織運営機能の硬直化
②役割・責任の曖昧化
③権限委譲の停滞
④意思決定の遅れ

会社PROFILE	
設立/昭和23年	資本金/857億5900万円
売上高/2兆5052億5800万円(平成6年度)	従業員数/31,038名
事業内容/四輪車・二輪車・汎用機部品等の製造・販売	所在地/東京都港区

られたのは「シンプル・集中・スピード」の3つであった。今後のホンダのあるべき姿を簡潔に表現したスローガンである。



人事部 人材開発センター所長 宮本正雄氏

わかりやすい、万国共通の仕事の進め方に改めていく必要がありました」

それが、個人の役割と責任を明確にし、事実に基づいてプラン・ドゥー・シーのサイクルをきちんとまわすTQMの考え方である。

昨年発売された新型RV「オデッセイ」の開発にあたって開発陣と製造現場との二足三脚が初めて実現されたというが、これはTQM導入のひとつの成果だといってもいいのかもしれない。

もうひとつ、仕事の進め方の改革を促進する仕掛けとして導入されたのがHJC(ホンダ・ジョブ・コンセプト)であった。

これはホンダ独自の方針管理制度で、キーポイントはツウエイ・コミュニケーション。組織の各レベルで上司と部下が話し合いながら、各人の目標を設定し、明文化していく仕組みである。

具体的には、毎期ごとにトップが掲げる全社目標を部門部、ブロック(課)とブレイクダウンしていくわけだが、

そのときに単に目標をトップダウンで下ろしていくのではなく、下位の組織の立場からの意見や要望も加えて徹底的に議論が展開される。この作業をホンダでは、「ツウエイ・コミュニケーションによる目標のブレイクダウン」と呼んでいる。

従来のワイガヤは、どうしてもボトムアップに偏りがち。「仕事には企業の戦略に関わるものと個人が発信するものとの2つがある。トップダウンとボトムアップのバランスをととり、ベクトルが拡散する副作用をなくしていかねばより効率的な経営が実現できない」(宮本氏)というのがこの制度が導入された理由であった。

もちろん、この方針管理制度が、次に紹介する役職者対象の人事制度の改革と連動していることはいまでもない。

こうした方針をさらに明確に打ち出したのが、課長クラス以上の役職者全員を対象とした今回の年俸制、役職任期制(部長8年、課長12年)、新役職者認定制度の導入といっ

改革の柱は4つある。まず第一は企業理念の再構築。

前述したような大企業病的な症状がはびこるなかではタブーばかりが蓄積され、個人の自由な発想は阻害される。よって確固たる原則があれば、人は自由で柔軟な発想ができるはずという考え方である。

そこで、世界中8万人の社員全員が共有できる最小限のものとして、「人間尊重」と「三つの喜び」を核としたホンダ・フィロソフィーが制定された。

事実や数字に基づいた仕事の進め方に改革「オデッセイ」にもひと役

第2の柱は、仕事の進め方の改革であり、TQM(トータル・クオリティ・マネジメント)が導入された。これは仕事を進めるにあた



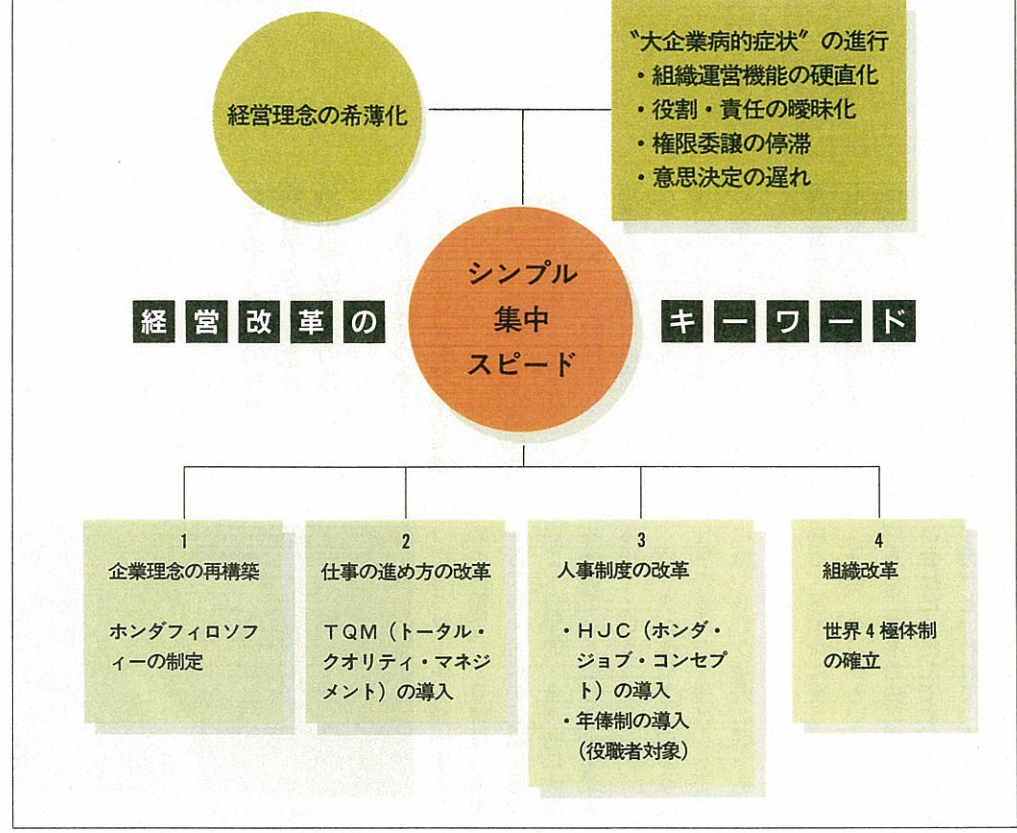
このシステムの一部分としてヒューマン・アセスメントも導入されているが、これは個人の能力を評価するだけでなく、ホンダの役職者のもつ強み、弱みを定量的に観測するもの

た一連の制度改革であると言えらる。年俸制の仕組みは、基本年俸と期間業績給の二本立て。基本年俸が基準内賃金・役職手当・住宅手当・家族手当を含めた従来の年間給与に、期間業績給が賞与に相当する。制度改革の当初は基本年俸

も本人の現行給与をベースに決定されたために年功的色彩を残していたが、現在では役職等級ごとに基本年俸のテーブルが設定され、年功的色彩は払拭されている。また期間業績給については当初から、役職等級ごとに決められた基礎額に業績による

た一連の制度改革であると言えらる。年俸制の仕組みは、基本年俸と期間業績給の二本立て。基本年俸が基準内賃金・役職手当・住宅手当・家族手当を含めた従来の年間給与に、期間業績給が賞与に相当する。制度改革の当初は基本年俸

●ホンダの経営改革



「大企業病的症状」の進行
 ・組織運営機能の硬直化
 ・役割・責任の曖昧化
 ・権限委譲の停滞
 ・意思決定の遅れ

1 企業理念の再構築
 ホンダフィロソフィーの制定

2 仕事の進め方の改革
 TQM (トータル・クオリティ・マネジメント) の導入

3 人事制度改革
 ・HJC (ホンダ・ジョブ・コンセプト) の導入
 ・年俸制の導入 (役職者対象)

4 組織改革
 世界4極体制の確立

加算額を加えるという方法で算定され、業績評価がダイレクトに支給額に反映される仕組みになっている。要するに、年齢を重ねることによって得られる経験の蓄積や過去の実績はその時々々の業績に反映されるはずのものであり、反映されなければ意味がないという考え方である。

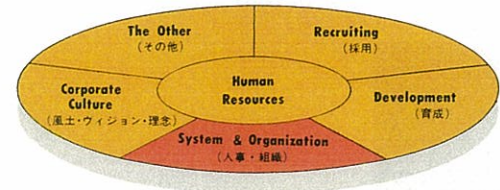
「会社のためではなく、自分のために働け」
 宗一郎氏の言葉を再認識
 宮本氏は、入社したときに当時の本田宗一郎社長から贈られた言葉が強く印象に残っていると言っている。その言葉とは、「会社のためではなく、自分のために働け」ほかの会社に移っても通用する人間になれ

「会社のためではなく、自分のために働け」
 宗一郎氏の言葉を再認識
 宮本氏は、入社したときに当時の本田宗一郎社長から贈られた言葉が強く印象に残っていると言っている。その言葉とは、「会社のためではなく、自分のために働け」ほかの会社に移っても通用する人間になれ

「会社のためではなく、自分のために働け」
 宗一郎氏の言葉を再認識
 宮本氏は、入社したときに当時の本田宗一郎社長から贈られた言葉が強く印象に残っていると言っている。その言葉とは、「会社のためではなく、自分のために働け」ほかの会社に移っても通用する人間になれ

「会社のためではなく、自分のために働け」
 宗一郎氏の言葉を再認識
 宮本氏は、入社したときに当時の本田宗一郎社長から贈られた言葉が強く印象に残っていると言っている。その言葉とは、「会社のためではなく、自分のために働け」ほかの会社に移っても通用する人間になれ

「会社のためではなく、自分のために働け」
 宗一郎氏の言葉を再認識
 宮本氏は、入社したときに当時の本田宗一郎社長から贈られた言葉が強く印象に残っていると言っている。その言葉とは、「会社のためではなく、自分のために働け」ほかの会社に移っても通用する人間になれ



成果主義のプロ店長誕生！ 職能等級も3等級引き上げる

株すかいらーく

年功序列から能力主義、成果主義への転換。それは日本の大多数の企業にとって、ここ数年のテーマだといえる。すかいらーくが昨年導入した「業績店長制度」も、まさにその転換を意図したもの。業績による能力評価が比較的容易な店長職を手始めに、スベシヤリストとしての力を十分に発揮してもらおうと人事体系に着手。同制度の中身を詳しく検証してみた。

大胆な業態転換を機に
いかなる環境変化にも
対応できる組織を目指す

バブル経済崩壊後の消費環境の大きな変化のなかで、あらゆる業界が価格破壊に象徴されるような収益構造に取り組んでいる。ファミリーストラン（FR）業界も、もちろんその例外ではない。しかし、多くのFRが単にメニュー価格の引き下げという、いわば小手先の対応に走るなかで、このような環境変化をFR全体の「コンセプトの疲労」と捉え、いち早く大

胆な業態転換に踏み切ったのが同社である。一昨年から取り組んでいる、徹底した「お手頃価格」のお値打ち提供を目指した「ガスト」への業態転換。それは「ガスト化現象」という言葉を生み、まさに社会現象として受けとめられるほどに衝撃的なものだった。

この大胆な業態転換に歩調を合わせるかのように、同社が昨年5月に打ち出したのが「業績店長制度」である。両者の運動性について、人事部部長の相原敏明氏はこう語る。「ガストへの業態転換を環境変化への新たな戦略と捉えれば、一方でその戦略にふさわ

しい新たな組織を構築していかなければならない。それはひとりで言うってどんな環境変化にも対応できる収益性の高い組織。そのために人事体系全般に能力主義、成果主義を色濃く反映させていこうと考えているわけです。なかでも社員の能力評価という点では、店長職が数字によって最も把握しやすい。そこでまずは業績店長制度を導入することで社員のプロ意識を高め、ゆくゆくは本部スタッフを含めた組織全体に成果主義を浸透させていきたいと思います」

この相原氏の説明でも明らかのように、業績店長に求められるのはズバリ、店の経営者としての結果（客数・利益）を出すということ。従来のよ



人事部部長 相原敏明氏
(4/1よりすかいらーく神奈川第一事業部長)

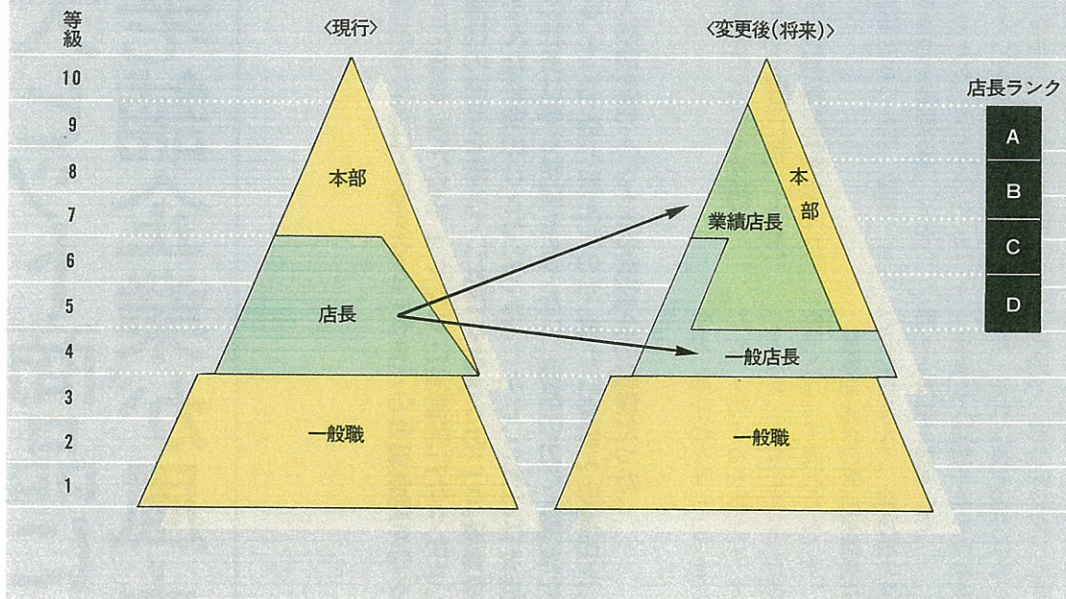
本部への通過点ではないプロ店長の育成を目指す成果を正当に評価する

「つまり、店長職をこれまでのように本部スタッフへの通過点として捉えるのではなく、あくまで店舗運営のプロとして先々まで正当に評価することです。これは、店長を極めたいと希望する社員のニーズにも応えることとなります」(相原氏)

同社のキャリアプランとして、社員には店長職に就任後そのまま店長として運営のスベシヤリストを目指すか、本部スタッフなど他分野のスベ

会社PROFILE	
設立/昭和37年	資本金/120億円
売上高/1332億2100万円 (平成5年度実績)	従業員数/2847名 (準社員3万名)
事業内容/レストランの経営 (すかいらーく・ガスト・SKYLARK-GARDE NS・イェスタデイ) および食を中心とするトータルライフコーディネート	
所在地/東京都武蔵野市 (本部)	

●業績店長制度導入後の等級制度



シヤリストを目指すかのコースが用意されている。従って今回、店長職の職能等級が大幅に引き上げられたことは、「適材適所の人材配置がこれまで以上にやりやすくなる」という効果にもつながっている

くことになる。今年にはランク付けも導入
将来的には店長全員を
業績店長に切り替える
昨年5月から導入した業績
店長制度の適用者は30代後半

店長は本来そうあるべき 長年の思いが実現されました

「ガスト」鶴ヶ島三ツ木店店長 (昭和53年中途入社)
吉沢泰博氏 (41歳)



私の場合、人事から業績店長への移行を打診されたその時点ですぐに承諾しました。それまで10店舗余りの店長経験を通じて、今回の業績店長制度が私自身の長年の思いとピタリ合致したからです。店の業績によって店長の能力や処遇が公正に評価される。それこそが店長本来の姿だといえるんじゃないでしょうか。

従来の店長から業績店長へ移行しても、仕事の中心については基本的に変わりはありません。ただ、プロ店長としての意識の部分で自分でも変わったなと思うことがあります。

例えばお客様から追加注文を受けた場合に、以前ならごく普通に対応していたのが、今では自然と「ありがとうございませう」と口をついて出るようになりました(笑)。また店のメンテナンスなども、できるだけ本部に頼らず、自分でやることはやって節約することを心がけています。まさに独立経営者と同じ感覚ですね。業績店長制度の導入によって店長職の等級が引き上げられたことも大きな励みになっており、当面、最高の9等級を目指して頑張りたいと思っています。



●担当者からのご声
新事業部長 落合俊之

同社に、デスクがたたくさんある打ち合わせスペースがあります。そこで話をしている社員の方々の迫力という、いい仕事をしようという勢いに圧倒されます。新制度もこの風土あってこそのことだなと感じます。



大ヒット商品に頼りきっていた 老舗企業が風土刷新に立ち上がった

(株)龍角散

伝統ある企業はともするとこれまでの事業基盤を守ることに専念、新たなチャレンジに消極的になりがち。大黒柱の商品を抱えていけばなおさらのこと。龍角散もそんな企業のひとつだった。しかし、これでは次世代の社員は夢も希望ももてない。商品の力にも限界がある。そこで取り組んだのが、新しい分野への進出と、新人事制度導入による企業風土の刷新だった。

野性味に欠ける社風は大ヒット商品に頼ってきた長年の無風経営が生んだ

龍角散といえば、創業120年を超す老舗企業。なんといってもお馴染みなのが「ゴホン」といえば龍角散の「コマ」シヤルだ。もともと秋田・佐竹藩の御典医だった藤井家が明治になって藩に伝わる秘薬を改良し販売したのが始まりという。それが、現在まで同社の屋台骨を支える大ヒット商品となっている。

「ところが龍角散があまりに偉いお父さんで、子どもや孫

「人に優しい」という
伝統をあくまで活かした
風土改革を目指す

昭和62年秋、社長室に経営企画室が設立され、野原氏もそのメンバーとなった。次年度の経営計画を作るにあたって、外部の客観的な視点も含め、会社の現状を計数的、時系列的に分析した。結論として出たことは、現在の経営資源を活かしながら、新たな事業(商品)分野にチャレンジすることだった。



総務部次長 野原泰雄氏

大衆薬に加え、医療用医薬品の研究にはすでに着手しはじめていたが、最も大切なことは従業員の意識改革を図ることにあった。

新たな人事制度を構築するにあたって、「人に優しい」という伝統に培われた龍角散らしさを活かしながらチャレンジフルな企業風土を作り上げたいと思っただけで済まなかった」と野原氏。

完全な年功序列型から
能力評価型へ移行の不安
その払拭には十分に配慮

会社PROFILE	
設立/昭和3年	資本金/1800万円
売上高/46億3400万円(平成5年実績)	従業員数/152名
事業内容/医薬品の総合メーカー	
所在地/東京都千代田区	

ことだった。平成3年4月、それまで総務課人事係だった人事セクションを人事課に昇格させ野原氏が課長に就任。新人事制度の構築が始まった。とはいえ、野原氏と部下1人の構成。どちらも人事の仕事は初めてである。「最初の7、8カ月は通常の仕事をこなしながら人事制度の勉強に没頭しました」(野原氏)

もちろん賃金体系、昇進昇格、配置管理、能力開発などの制度はこれまでもあった。しかし、体系的なものではなく、方針が曖昧で基準も不明確な点が多かった。具体的な作業を開始したのは、平成4年4月からであった。

新人事制度を構築するにあたって、「人に優しい」という伝統に培われた龍角散らしさを活かしながらチャレンジフルな企業風土を作り上げたいと思っただけで済まなかった」と野原氏。

かし下位のほうはまだ仕事を覚えるレベルなので、あまり差はつきません」(野原氏)

この昇給・昇格を決めるのが人事考課。いわば車の両輪で、バランスを欠くと、人事制度そのものに意味がなくなる。それだけに納得できる評価が求められる。「等級に応じた求める能力の基準を設定しました。社員はそれを見れば自分の目標値がわかり、それは会社にとって期待値となるわけです。また、評価者も直属の上司とさらにその上の上司の複数としました」

当初新制度スタートは昨年4月の予定だったが、ソフトランディングさせるために、実際に人事考課の結果を昇給に反映させるのは来年4月からとした。ということは、今年4月から人事考課が実施され、その結果が来年4月の昇給に反映されるということだ。何しろ、これまでの同社の人事は、典型的な年功序列型同期入社昇給・昇格もほとんど差がなかった。そこに職能給を導入しようというのである。社員にとってはどうしても不安がつかまう。

そこでの間、本社や工場営業所、組合に対しても、できるだけ資料を配り、何度も説明会を実施、図面・グラフを使うなどして視覚的にもわかりやすく説明し、社員に十分理解してもらえようように取り組んできた。考課についても、考課者訓練には役職者だけでなく組合役員にも参加を呼びかけている。

「きちっと認識・判断してもらうため、できるだけオープンにしてみました。今年度から考課が始まるので、さらに綿密な考課者訓練を行っていくつもりです」

移行する段階で、現在の賃金は保証するということとしたので、全員がプラススタートとなるなど、「人に優しい」を意識した配慮がなされている。

異動自体が少なかつたなか最初の自己申告では5割が希望通り異動

企業活性のためには、社員の適正配置も不可欠。そのため社員一人一人の能力・適性・意思(ニーズ)を把握する必要がある。そこで平成5年4月より自己申告制をスタートさせた。「これは従業員に自分の考え

を表明する機会を与えるとともに、従業員のニーズをつかむ目的もありました。中小企業は、ひとり抜けると大きいですからある意味で異動がむずかしいのですが、このとき自己申告した社員の50%は希望どおり異動しました」

同社は異職種経験者が少ない。しかし、マネジメントの視点を身につけてもらうためにも、今後異動の機会を増やす方針である。

また、昨年4月からは能力開発計画もスタートしている。管理職にはリクルートの「R&C」(レビュー&チャレンジコース)研修を導入し、同社の業務をベースにした研修システムも作成中である。

自己啓発のため、外部と提携してビデオライブラリーも開始。ビデオライブラリーは趣味からマネジメント関連まで約500種がそろっている。今年度からは等級に応じて、特定のビデオ学習を導入しようという計画もある。また、通信教育への支援制度も検討中である。

制度はスタートしたばかり。何しろ長い間安定した無風の経営が続いていただけに、社内へのインパクトは大きい。野原氏によると、「若手社員は前向きに受けとめているが、年輩社員には抵抗があるようです。でも、一連の改革は確実に社内雰囲気を変えつつあると実感しています」ということだが、構想から導入まで約2年という経緯は順調だといえるだろう。

そして、少しずつ進めてきた事業展開にも新たな動きが出てきた。医療用医薬品が上市され、昨年4月には、医療用医薬品の開発セクションと同居していた営業担当の課(医専課)が営業部に異動。この際中途採用でMR経験者が戦力に加わった。売り上げも倍々伸びている。

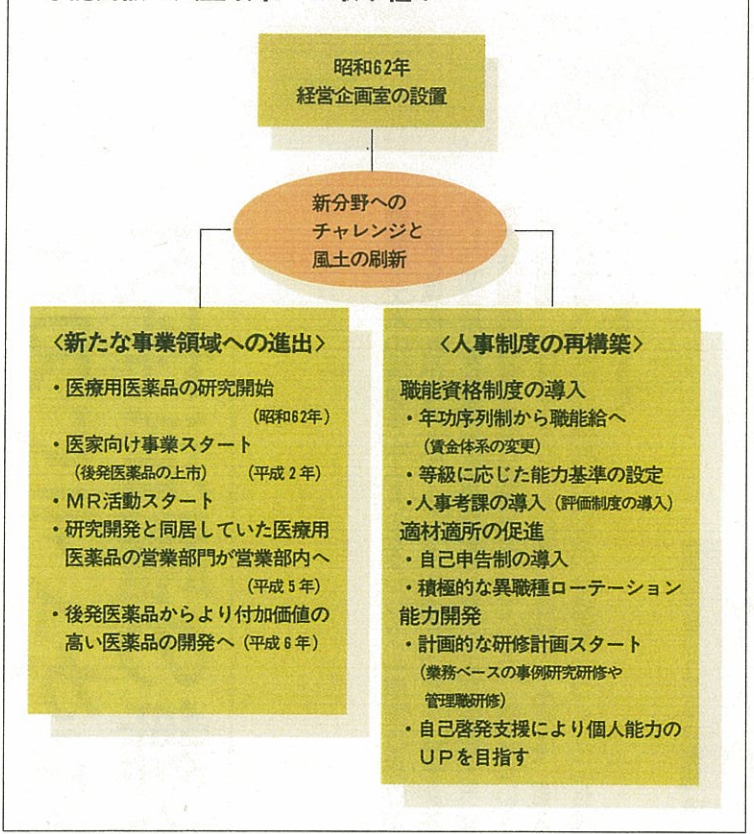
龍角散が目指す体質転換は、どうやらジワジワと効果を発揮しはじめたようである。

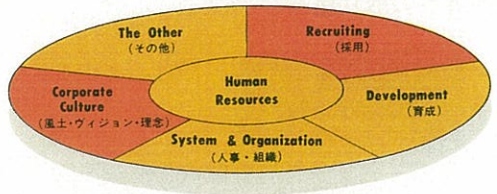
年輩社員の抵抗感はないとはいえないが変化の手応えを感じる

社員の皆さんが「新事業への進出を志す社長に提案したとき、私たちの意志を汲んでくれて、誰にも邪魔させないからやってみろ」と言ってくれたんです。感無量でした」とおっしゃる。私はその表情に感動してしまいました。

千代田営業部 中嶋拓史

●龍角散の風土改革への取り組み





PRレディから営業所長まで 女性活躍の舞台を広げた

(株)レンタルのニッケン

建築や土木の現場を中心とするレンタル事業は男性が主役と見られがちだが、レンタルのニッケンは男女差なし。20代の女性営業所長やPRレディの配置など、女性の活躍の機会を設け成果をあげている。男女というより能力、適性を中心とした人材適所の人事は、明るく、柔軟で、進取性溢れる同社の企業風土づくりにも役立っているようだ。

ビジネスネームを採用し
業界イメージを覆す発想
女性が活躍する場も多い

同社が扱う商品は、自社開発のオリジナル商品を含め、1500種類、90万点に及ぶ。ユーザーは圧倒的に建築・土木の現場が多いため、男性の職場というイメージが強い。

そんなイメージを打ち破るように、同社では女性が大いに活躍している。「もともと当社には、男性だから、女性だから、といった見方はありません。これは社風として浸透していますね」とは東京本社



東京本社 社長兼広報室長・本丸太郎氏

社社長兼広報室長・本丸太郎氏の弁。同社のユニークさはマスコミにもしばしば紹介されている。その最たるものが、ビジネスネーム制度の採用だ。俳優が芸名を使うように、ビジネスネームがあつていいはずという本丸社長（もちろんこれもビジネスネーム）の発想による。だから、積極的に女性活用

をしよう、というような肩ひじ張ったところがない。たとえば、7年前、足利に所長以下全員女性の営業所があり、コメット花室さん（現・首都圏フロック営業部）は、短大卒業後事務の仕事を経てこの営業所に配属された。

の男性だったが、特にやりづらい点はなかったという。チラシ配りに代わる営業支援部隊として女性を正社員で採用する

営業先は工事現場ばかり。機械の知識がないなかでカタログを持つての飛び込みからスタートした。同業には女性の営業マンがいなかったため、顧客からの受けはよかった。一方で、仕事が終わってから勉強会も積極的に、女性ならではの気配りで顧客に見てもらえるような色やレイアウトの、他社と違ったチラシを工夫するなど、営業職として力を付けていった。そして彼女は5年後に女性として第2号の越谷営業所の所長に抜擢されている。このときの4人の部下は皆彼女より年上



赤坂営業所 所長 飛賀太郎氏

1期生は4人からスタート期待どおりの活躍ぶりで確かな成果をあげる。「PRレディ」は、93年3月と9月の募集で60名以上の応募があり、短大新卒、24・26歳の事務職経験者など、それ

ノルマや数字は関係ありません。得意先のお客様と仲良くなる仕事です。

PRレディチーム結成2ヶ月の大成功です。

商品チラシを配って、案内するだけの仕事です。事務職はともかくではない。でもこれといったキャリアもない。という方も、ふらふらと探している。建設用機械や設備を建築会社にレンタルするのが、わたしたちの会社の主な仕事です。首都圏で工事現場事務所、商品チラシを配って販売を行います。今まではこの仕事、営業マンやパートの方をお願いしていたのですが、女性に任せてみたら意外にお客様のウケがよく、商品のことを勉強してお話すると、よく知ってるとおっしゃる。『男よりキミの方がいい。営業もやってみたい』と聞かれます。『それなら、オトコ業界に女性がいなくていいから、オトコを辞めさせてください。』と、先陣を切って女性が入ると、同様に報告して、本業なら、お客様の反応やニーズを営業マンに報告して、サービスポイントという優遇金ももらえる。低いビルと高いビルでは使うトイレも違って、なんていう知識がついてくるとなかなか面白いです。『レンタルのニッケン』という会社名、業界は知っているが、名前が聞き覚えがありません。好きな名前が名乗れるビジネスネーム制度。公衆子、レモン、オリーブなんていうのも、仕事に物にならなくて、お客様にすぐ覚えてもらえる、なんてワケワケしています。『オリーブ』という会社名、もし、あなたがこの仕事を気に入って、将来、女性営業チームができるまで、頑張ってワケワケしています。

とらば一ゆー関東版93年7月30日発売号

印刷/印刷部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
発行/発行部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
編集/編集部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
販売/販売部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
営業/営業部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
経理/経理部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
総務/総務部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
人事/人事部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
労務/労務部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
福利/福利部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
安全/安全部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
環境/環境部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
品質/品質部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
生産/生産部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
物流/物流部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
IT/IT部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
R&D/R&D部1774500以上(印刷・製本部1774500以上)
その他/その他1774500以上(印刷・製本部1774500以上)



右:イベント事業部PRレディ1期生
キリン 藤子さん(22歳)
左:首都圏フロック営業部・営業
コメット花室さん(28歳)

社長が女性に期待している
とつねに感じられてやりに
ががあります。

それ4名と2名を採用。都内を4つのエリアに分けてそれぞれ担当のエリアの工事現場を訪れ、新商品のPRチラシを渡すだけでなく、現場のニーズをつかみ、その情報を営業マンにフィードバックするなど、新たな顧客との接点づくりが主な活動でした。と、PRレディの発起人、現赤坂営業所所長の飛賀太郎氏。最初の2カ月間は男性営業マンに同行。その後は工事情

報や業界紙などから情報を得て、ひとり現場を回る方法をとった。現場では珍しがられて、気軽に話をしてもらえたり、次の工程や現場の情報をわざわざ教えていただいたりしたようです。ニーズがあつた場合は、男性の営業に引き継ぐんですが、なかには、PRレディを担当してほしい、というお客様もいらつしやいましたね(飛賀氏)

飛賀氏はPRレディの成果として次の2つを挙げている。①営業マンがカバーできなかった中小現場へのPRが可能になり、取引先が増えた。②既存の現場へも新商品情報などきめ細かいフォローができた。

上の活躍ぶりに、各地の営業所でもPRレディが導入されたが、実は、本社のPRレディは、昨年の春に解散した。都内の営業体制が強化されたこともあり、PRレディたちにも、より上のステップを目指したいという気持ちが出てきたことも大きな理由だ。PRレディだった女性たちは、それぞれ今は別のセクションで営業職として活躍している。

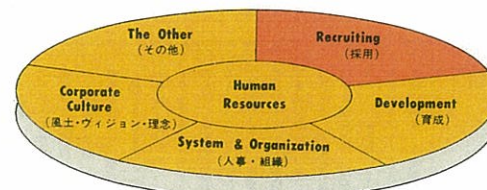
私には社長も含め社員全員がリアルタイムにメッセージや情報交換ができる情報システムがあつて、朝昼晩、皆画面を見ます。たとえばここにひとりの女性社員が、「ここがおかしいと思う」とメッセージすると、翌日社長から、「もつともだ。今日から変えよう」とすぐ反応がありました。もちろん社内にもすぐ伝わります。社長自身が女性に期待していることがよく明言しているのでやりがいもありますね。

「女性の管理職も多いほうだと思えますし、今年4月には大卒女性の総合職が11名入社する予定です。今は優秀な女性を採用するいいチャンスだと思つたので、特に女子セミナーを開きました。当社は、手を挙げてやりたいという社員には男女関係なく機会を与えるという主義ですから、女性にもどんどん活躍してもらいたいと思っています」本丸氏はこう結んだ。

お伺いすると、いつも担当の方に「お茶と紅茶とコーヒ、どれにしますか?」と聞かれます。出てくるのは缶入りのものと紙コップ。女性がお茶くみを必要がないように、男性にも抵抗なくできる工夫のようです。

小松素子 港営業部

会社PROFILE	
設立/昭和42年	資本金/12億1500万円
売上高/562億円(平成3年度実績)	従業員数/1633名
事業内容/建築機械・イベント用品・ 仮設ハウス・仮設トイレ・ 事務用品・測量器械等のレ ンタル、販売、自社開発	
所在地/東京都千代田区	



人が替われば会社も変わる 新卒定期採用で古い体質を一新

田野屋酒販(株)

免許制度の恩恵により長く安寧を保ってきた酒販業界にも、昨今の規制緩和や相次ぐディスカウント店の台頭によって、一気に淘汰の波が押し寄せた。そうしたなか、業務用の酒類卸に絞るといって先代からの業態にこだわり、業績を伸ばしつつある田野屋酒販。業態転換に走り競争に勝ち抜くために同社が選択した道は、新卒定期採用による人心の一新だった。



取締役社長 佐々木竹治氏

昭和30年代から料飲店向けの業務用酒類卸に絞る独自のポジションを築く酒の流通機構はきわめて複雑だ。まず業界は、大きくメーカー、卸、小売の3つに分類されるが、それぞれに免許を必要とする。さらにこれに絡むのが、メーカーとの特約関係、たとえば、特約関係のあるメーカーの品物なら直接仕入れることができるが、そうでなければ他の同業の卸から仕入れることになる。

「つまり、酒の卸売りというのは、扱う品物やメーカーによっても利幅が変わってくる

わけです。加えて最近では、規制緩和によって免許制度そのものが曖昧になってきているため、流通経路もより複雑化し、価格競争がますます激しくなっています」

取締役社長の佐々木竹治氏は、酒販業界の現状をこう説明する。そうしたなか、同社は、料飲店向けの業務用酒類卸に絞りを込んでいる。

「理由はこの業態が最も商品にプラスアルファの付加価値をつけて販売することができるところから、その分こちらの利幅が大きいわけです」

大正14年創業の同社が、この業務用酒類卸という業態に

は、呼ばれて当社に入っただが10年前、当時業務用卸としてかつてほどの伸び率は達成できず、業績はやや伸び悩んでいました。原因はひとりでいうと、古い体質や商売のやり方が時代にそぐわなくなっていたということ。その根本を突き詰めれば、人の問

題があったわけですね。現在弱冠34歳、家業として3代目を継いだ佐々木氏はそう振り返る。

免許制度によって手厚く保護され、古い体質を残したまま商売が成り立ってきた酒販業界。それは人の面から見れば、昔ながらの丁稚奉公の世界でもあった。しかし、時代とともに人々の価値観が変わり、若者を中心に酒の酒類も飲み方も多様化した現在、古い体質や人材のままでは酒販業界が成り立つはずもない。

「そこで大学新卒の若手を採用し、私の考えを理解して遂行してくれる人材を増やそうと考えたわけです。もともと、当初は実績がないので友人、知人を頼って人を集め、公募による定期採用を行うようになったのは、ここ5年のこと。毎年2、3名が定期的に入社。現在50名の社員のうち半数以上を大卒者で占めています」

結果として社員の年齢も大幅に若返り、今では主力をなすのが20代から30代前半。入社当時は最年少だった佐々木氏より年長の社員はもはや1割にも満たないという。

「古い社員が定年退職期を迎える世代交替の時期だったことも幸いしました。この10年間でまったく別の新しい会社になったようですね」

会社PROFILE	
創業	大正14年
資本金	2000万円
売上高	41億円(93年2月期)
従業員数	50名
事業内容	和洋酒類・ビール・清涼飲料・各種食品などの業務用卸売り他
所在地	東京都大田区

な会社が、毎年数名(応募は200名を超すという)といえど新卒を定期採用できるのだろうか。

「私にも正直、理由ははっきりわからないんですよ(笑)。ただひとつには会社の目標を

ことでしょうか。誰に気兼ねすることなく自由に伸び伸びと仕事ができる雰囲気はあると思いますね」

業を中心情報紙(酒のかわら版)の編集に携わる者もいる。それらの活動はもちろん、最終的には商品開発や顧客への情報提供という仕事につながっていくのだが、すべては社員自らの興味・延長として

発案されたのだという。「ディスカウント店や一般の酒屋さんと違い、料飲店向けの業務用には絞った当社は、得意先に対して情報や店を繁盛させるノウハウの提供など付加価値で勝負できる。その付加価値を考えて生み出していくのが、彼ら若手社員の役割なんです」

情報誌『酒のかわら版』は、商品企画アイデア発信基地なのだ。

「少人数精鋭で、頭脳で勝負できる集団にしたい」
新しい時代に向けた3代目の英断というべきだろう。

「酒の広辞苑」
「お得意さん見聞録」
「流行(はやり)」
「人気メニュー探見」
「儲けを増やす」
「サービス業の徹底方」
「今、景気は!?」
「いかにですか(商品紹介)」

おもしろカプセル'91 1月号 文系版



法学部卒 平成6年入社
販売3課 伊藤和博氏(24歳)

社会的な性格を活かして、前から人を相手にする仕事をしたと考えていました。ですから資料検討の段階で目についた料飲店向けセールスという項目に、これはおもしろそうだなど目とまりました。もっとも実際に会社を訪ねるまでは頭の中は白紙の状態でした。

この2月からようやく営業としてひとり立ちし、いまは約130件の得意先を任せられています。世間では酒の値段ばかりに注目が集まっていますが、業務用は決して安いだけじゃありません。情報やノウハウ提供で得意先との信頼関係を深め、トップセールスを狙いたいと思っています。

●担当者がこだわること●
学生参加の食事に同席したとき、社員の方1人が6、7人の学生に話しているんですけど、うちの会社の主張はこうだ、と全員が口をそろえて同じことを言っていました。打ち合わせなしたと聞いてさらに驚きました。



撮影：西尾元司

個人として世の中とどう切り結んで どう生きていくか。 その勇気を目覚めさせないよね。

新田の軋みが活力を生み出す

「小津組」とか「木下組」というように、日本映画全盛時代の組織は固定されたものでした。いま撮影所のシステムそのものは崩壊していますが、なごりは存続している。映画づくりの中心となる重要なスタッフは変えないというのが常識なんです。でも、僕はそういうのは生理的にイヤ。撮る作品の中身によってスタッフを編成するし、重要なポジションにはあえて新人を起用します。「東京デラックス」で新人カメラマンを登用したとき、業界からは非難を込めて「大冒険」と言われたものです。新しい力を入れることは確かに冒険ではあるけれど、そうすることで新たな感覚や感性、新たな活力が出てくる。むしろ最初はギクシヤクしますが、このギクシヤクがいい。その軋みから新しいものが生まれるんです。

ある人に「崔監督は怒っているか笑っているかのどちらかしかない」と言われましたが、崔組には奇妙な民主主義と強烈な中央集権が同居しています。これまでの映画づくりでは、当日何を撮るか知っているのは監督を除くとカメラマンと記録係、チーフ助監督だけでした。でも、僕はカット割りもスケジュールも公開する。スタッフにもリハーサルに参加してもらいます。若い人にとってはおもしろい反面、緊張も相当

なものだと思う。「このカットはオーソドックスに撮るべきか、冒険すべきか」など、つねに自らの価値観との戦いを強いられるわけですから。ただ選ぶことは学ぶことだし、困難なプロセスを踏むことが全体を見通す想像力を高める。怒りつつ、議論しつつ、進んでいくというのが、僕のやり方ですね。

だいたい徒弟制は上に立つものには便利だけれど、もういまの世の中には相いれませんが。映画界に限らず、小集団のなかのタテ割り組織は、機能しなくなっていると思う。キャリアがすべてでなくて、どう考えたらいいのかしなことですよ。

組織のなかの個人を探求する時代へ

組織のなかにはいる人間にとってつらいのは、会社は漠とした共同幻想の産物だということが見えてこない、組織はわからないうこと、ということでしょうね。共同幻想のなかで生きるということは、自ら類型にはまり、それを強固なものにしていくということ。

批判的でありつつ、死ぬまで類型を貫くというのには実に大変なことだと思います。上司がバカだからとか、上司が悪いとか言っている奴はダメで、共同幻想を踏み込んで捉えたいというキチンとした論理を構築していけるのが、本当の組織人の天才です。これができるのはたぶん、1000人のうち

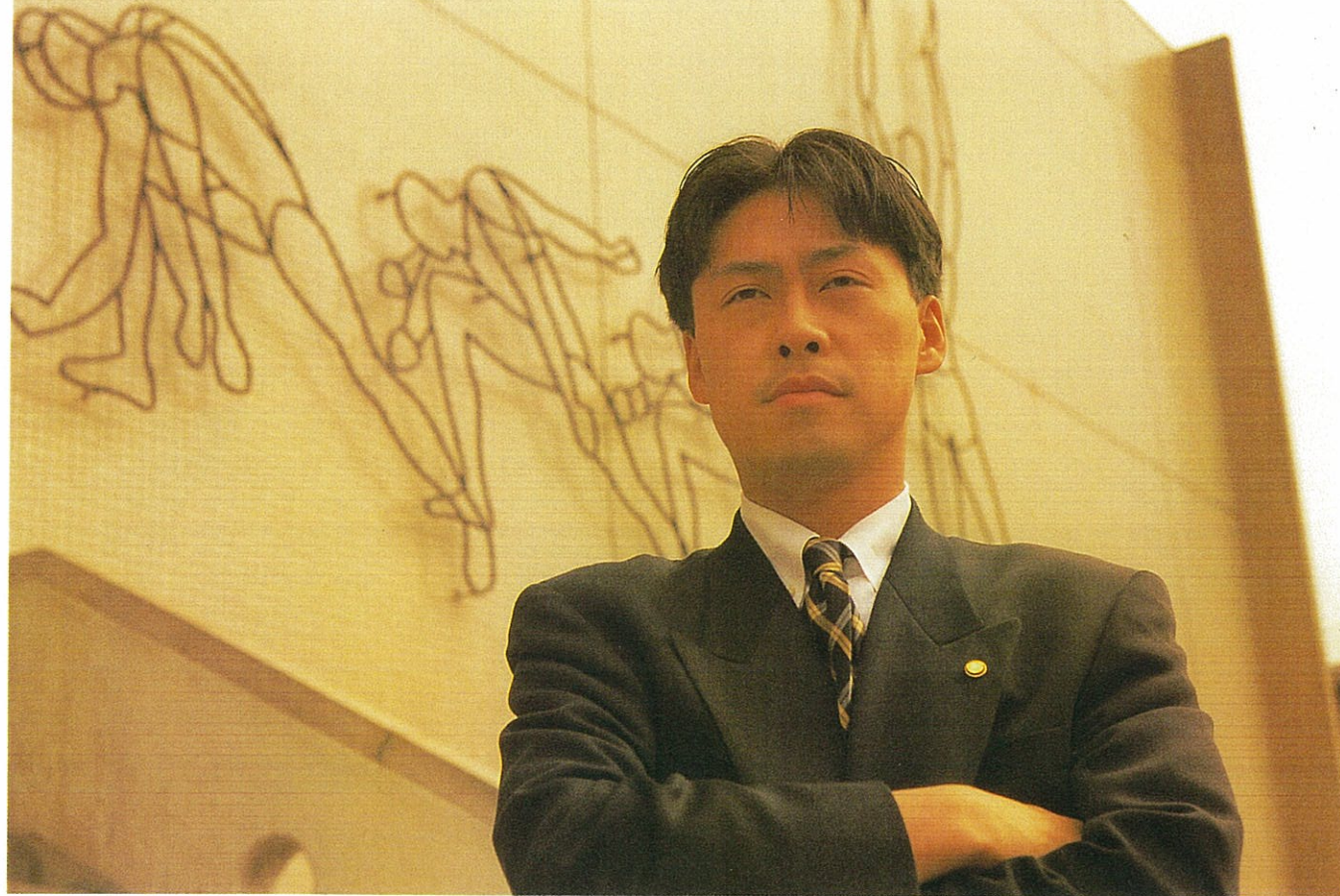
2、3人。組織のトップになれるのは、それに続く5、6位の人間というのが現実でしょうね。

日本は画一化と消費で50年間やってきましたが、ここへきてはころびとツケが回ってきています。組織のなかの個人のあり方を一人一人が探求すべき時期に来ている。家族とか恋人とか、自分の周辺にある絆をもう一度見つめ直すべきだと思います。組織から捨てられるわけではないというのは幻想にすぎない。組織は実は何も保障してくれないということに気付きながら、そこで自己表現ができない人間は、また同じ目に遭ってしまう。戦えとまでは要求しませんが、せめて立ち止まって考えてほしいですね。

僕がいま撮影している「マークスの山」は娯楽作品ですが、組織と人間の映画でもある。主人公の刑事は、犯人を追うことに喜びを感じ、そこに自分と世の中との接点を探りたいと思っています。ところが、そうしようとするほど、警察機構という組織の二枚腰の建前構造にぶつかってしまっている。それでもあきらめずに、個人と集団の論理を一致させたいと願い、苦闘する男の姿は決して特別なものではない。ごく普通の組織人に眠っている資質を形にしたものといえます。個人として世の中とどう切り結んで、どう生きていくかが問われる時代ですから、若い人には「わかるな」という共感で観てほしい。そして、中高年の人に少しでも勇気が湧いてくれば、監督としてすごく嬉しいですね。



組織と人間のドラマ「マークスの山」(高村薫原作、中井貴一主演)は、撮影も快調。4月22日から全国松竹系での公開が待たれる。



鍛えれば鍛えるほど、強くなる。 それが、日体大生なのだ。

西永昌人

●ブルデンシャル生命保険株式会社勤務
●体育学部体育学科 昭和61年度卒 / 体育専攻科 昭和62年度修了

「学生時代にどれだけ自分を懸けられるものを持つていたか。一心不乱に求めるものがあったか。それが一番大切なことだと思います。」

日本体育大学には、さまざまなタイプの学生がいます。しかし共通して言えることは、目標達成意欲が高く、純粋な学生ばかりだということ。勝ったり負けたり、喜んだり、悲しんだり、いろいろな体験をしています。来る日も来る日も忍耐強く自分の可能性を信じて努力しています。そんな日本体育大学の学生たちに関心のある方は、下記へご連絡ください。

「どんな事でも精一杯取り組む。それが日体大で学んだ、一番大切なことではないでしょうか」と語る西永さん。彼は在学中の4年間、陸上競技部の400メートル選手として、来る日も来る日も練習を続けてきた学生の一人だった。いくら練習しても記録が伸びる確約などない状況で、0・1秒でも速く走ろうと練習を続ける。

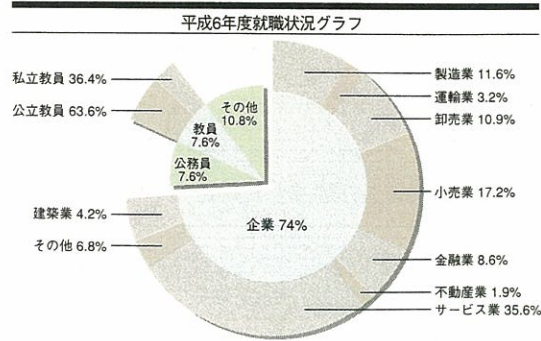
「人から見たら意味のない、無駄なことに思えるかもしれませんが、しかし、努力する前に立ち止まっていたらそこから前へは進めないのです。そんな彼は卒業後、ある旅行代理店へ就職した。お客様に喜んでもらえることなら何でもやってみよう。『ブーケットへのツアーでした。お客様に更紗(一枚の布)をお渡ししてパーティではそれを思い思いにコーディネートして楽しんでいただく。ラストナイトには盛大な打ち上げ花火を披露する。考えられる限りの演出をしました。現在の職場であるブルデンシャル生命保険へは縁あって昨年11月に転職。今は「生涯お客様とお付き合ひできる、これ以上やりのある仕事はない」と語る。

求人のご案内をご希望の方は送料とも無料でお送りいたします。その他、何かご質問などございましたら、お気軽にお電話ください。

就職部・就職課
HOT LINE(03-5706-0905)
FAX(03-5706-0912)

日本体育大学 日本体育大学女子短期大学

〒158 東京都世田谷区深沢7-1-1



works Information

リクルートサークルトップセミナー

とき●平成7年5月16日(火) 5月17日(水) 14:00~16:00
ところ●東京 会場:リクルートGINZA 8ビル(16日)
大阪 会場:リクルート関西支社(梅田)(17日)

「日本企業の生存・繁栄の条件」(仮) 講師:内橋克人氏

新生リクルートサークルのトップセミナー第1弾。「匠の時代」シリーズでお馴染みの経済評論家・内橋克人氏を講師に、「日本企業の生存・繁栄の条件」(仮)をテーマに行われる。

つねに場当たり的な「あり得る姿」のみを追求し、混迷の時代を迎えた日本企業。再び繁栄していくためにはどうしたらいいのか。「従来と異なる発想で社会的なコストを回避すること」と説く内橋氏。より示唆に富んだ講演となる予定。



●問い合わせ先
リクルートサークル事務局
TEL
03-3575-7244
FAX
03-3575-6551

リクルートサークル ワークスタイル調査

この2~3年で激変した就業環境。高成長期には正常に機能していた日本の雇用システムも、改めて見直される時期にきている。当然個々の働き方も多様化し、特にホワイトカラーはその傾向が顕著になると思われる。

今回の調査では、ホワイトカラーはどのような働き方を望んでいるのか、また希望する働き方を実現する上での阻害要因はなにかを明らかにし、多様化の方向性を探ろうというもの。Bサークル会員には5月に配布する予定。

第6回 関東 独立・転業・FCフェア

とき●平成7年4月15日(土)
ところ●プリズムホール(東京ドーム正面)

働く人の独立志向はますます高まる一方。早いもので、この「独立・転業・フランチャイズフェア」も第6回目を迎える。前回1月14日も総来場者数3618名、1社当たり平均来客数125.4名(企業アンケートより)もの商談が行われ、大好評のうちに終わった。見学希望も受け付けているので、今後、フランチャイジー・代理店募集をお考えの企業は、早速お問い合わせを。関西でも5月20日(土)に開催予定。



●問い合わせ先
株式会社リクルート
TEL
03-3575-6070

「最低資本金制度」勉強会
緊急開催!

本誌連載「人事よろず相談 Q&A」でも取り上げた「最低資本金制度」への対応について4月下旬~5月に勉強会を予定。約130万社が直面しているこの問題について実践的な対応策を解説する。関心のある方は「人事相談窓口」までお問い合わせを。

works
次号は
6月10日
発行です

From Editors

●研究誌や雑誌がまた氾濫するなかで、「works」が存在する意味ってなんだろう?この半年間で少し見えてきたことは、人と組織の間で起こっている現場の動きをストレートに伝えていく、ということです。わかつたふりをせず、こみずかしくせず、でも疑問は投げつけ、議論は起こしていきたいと思っています。異論、反論、批評、批判、忌憚ないご意見をお待ちしています。(松永)

●取材で痛感させられることは、制度をつくる難しさ以上に、納得感高く運用していく難しさです。能力のある人、やる気のある人が自分の処遇に満足するかどうかは、上司と「どこまで本音で主張しあえるか」という、非常に人間臭い部分がかぎになっ

ていたりします。働く側も、働いてもらう側も満足度の高い環境づくりのヒントをお届けできるように頑張ります。(松岡)

●事例研究スペシャルで紹介した、とだか建設の社員のみなさんは、いま本当に会社を楽しんで仕方がないという感じ。自分たちもやればできる、という気持ちが会社を変えたと言う。先日、あわやホールインワン!という体験をした。まくれといってしまうそれまでだが、私にもやればできる!と奮えかけていたモチベーションが200%UP。成功体験は大事。(緒貫)

●創刊という大仕事は想像以上に大変でしたが、できるかぎりのことは(?)やり終えてひとまず大満足。「いい本を創りたい」

「どんな本になるのか」というワクワクは妊婦の心境にも似て、プレマ時代の生活を彷彿とさせました。1日半の痛みと格闘の末に生まれた長男も、おかげさまで温く成長しています。本誌の成長のため、キビシイご意見をお寄せください。(岩瀬)

●中国は刺激に満ちあふれたところでした。ビル建設ラッシュの一方で、今世紀初頭の古い町並みを残すなど、いろいろな表情を持った町です。何よりもエネルギーだったのは人々の表情。成長している国の人々は緊張感のある、本当にいい表情をしています。こんな表情をしたい!と自分に活を入れるのですが、鏡の中の顔が顔に思わぬ温息が出るのでした。(菊地)

works

1995 Apr-May
No.1

©株式会社リクルート
本紙記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

- Publisher 田畑 千秋
- Editor-in-Chief 松永 真理
- Cover Design & Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- Art Director 市川 敏明
- Senior Editor 松岡 保昌
- Editors 菊地 紀満 緒貫 陽子 岩瀬美都里
- Designers 村山 利夫 小野 麻理 林田たつや
- Proofreader ディクシオン
- Media Planning Managers 橋本ひろみ 田口 悟 木下 雅也 大久保幸夫
- Special Thanks to 田中 信彦 海原 修平 いしいしんじ 馮 勃 曹 森 大園 友和 国府田昌史 スポーツニク パイ ク 吉川 篤利 栗崎ゆたか 山田 丙吾

worksについてのお問い合わせは

03-3575-6208

works編集部 菊地・緒貫

リクルートサークルについてのお問い合わせは

03-3575-7244

リクルートサークル事務局 松村・田中

人事相談窓口へのお問い合わせは

03-3575-5858

リクルートサークル人事相談窓口 西山 (月水金のみ開発。お問い合わせは会員企業にがらせていただきます。)