

変わる! 人と組織の関係

[ワークス]

No.13 Apr. 1997

# WORKS

4

特集

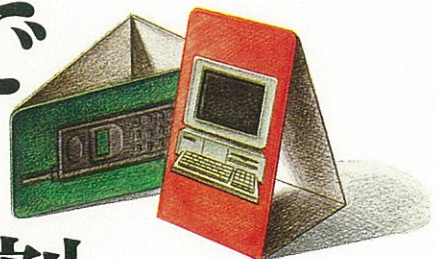
ゲーム組織で見える  
経営者の役割



## C O N T E N T S

# 特集 いま組織に最適な仕組みを提示しているか

# ゲーム組織で見える経営者の役割



## 経営者を襲う2大激変

市場が変わり、社員が変わる

## 農耕型ゲームボードvs狩猟型ゲームボード

ゲームボードの種類によって必要な考え方はこんなに違う

## なぜルールは変わったのか

市場と社員。この2大激変を受け、問題解決のためのルールが変わろうとしている

## ルールは変えてみたけれど……

「仏つって魂入れず、笛吹けど踊らず」

## 4つのケーススタディ

理念を文字にした「心の構え」をつくる ● 河村電器産業

## 高付加価値型の組織をめざす ● ヒューゴ ポス

## 「狩猟型」組織に見合った人事制度を構築する ● グラムス

## 接客マニュアルづくりで「自分たちの会社」を感じる ● 大京フーズ

## ルールを変えるとき、経営者は何をしたのか

「C・O・R・E」(コア)による問題解決の道筋

## インタビュー

絶対的に正しいルールは存在しない明治学院大学国際学部教授 竹田青嗣氏

## 特別企画/シリコンバレー発・JOB FAIRレポート

Pan-Asian Job Fair in シリコンバレー 協定廃止でアメリカ式ジョブフェアは日本に入ってくる!? …28

Job Fair on キャンパス 青空のもと学生と企業が仕事の「市」で出会う ……32

米国のWork Style シリコンバレー便り その1 インターンシップは学生も企業も双方を魅きつける …34  
Sachiko Emma Crockford (ライター・コンサルタント)

連載 DATA SPOT	押さえておきたい7つのデータ	36
人事よろず相談Q&A	完全歩合給(フルコミッション) 制について・在宅勤務について	38
トピックス	労働関連法規の改正の動向	41
works forum	東京大学農学部教授 田中 学	42
interview	アジアの起業家たち① マニ・S・スプラマニアン	44
From Editors	works information	表3



表紙: ジェームス・ディーン 1931年インディアナ州生まれ。ハリウッドのエキストラなどを経て、52年ニューヨークのアクターズ・スタジオで学ぶ。同年のプロードウェーの舞台「ジャガーを見よ」、54年「背徳者」で注目を浴び、エリア・カザン監督に認められて55年映画「エデンの東」理由なき反抗」に出演。一躍若者と女性のアイドルとなったが、同年「ジャイアンツ」の完成直後、愛車ボルシェを激突させ24歳の若さで急死。死後もなお若者の偶像的存在。写真提供: PPS  
©1997 James Dean, Inc.

敷島製パン/紀文フードケミファ/東京めいらく/日本ペブシコボトリング社/日本フード東海/東洋水産/モンタボ/日本食研/ロドリール/オンワード樺山/ミキハウス/ユニチカメイト/トリプ・インターナショナル/エドウィン商事/ワコール/三峰/東京書籍/大洋社/三好印刷/東京サラヤ/リアル/日立化成工業/新日本製鐵/日本鋼管/アルインコ/静甲/大和冷機工業/荏原製作所/日通工/加藤製作所/大崎電気工業/日立工機/北陸電気工業/ホーチキ/ネエチア/松下電工/東芝府中/富士通/日立製作所/沖電気工業/日本電気株式会社府中事業場/マツダ/豊田合成/オムロン熊本/タカギセイコー/シケン/コーシン乳業/リンナイ/ニチベイ/サンミック千代田/TOTO/日本無線/サンメディカル/TYK/東京体育機器/東レ/松本ガス/東京ガス/ダイセーシスティクス/名鉄運輸/トナミ運輸/J R九州/ヤマト運輸/岡本フレイタース/青柳運送/平和汽船/日本航空/極東船舶/日本通運株式会社関東支店/NTT九州/NTT北海道/三喜商事/大徳/トキワ/三景/着物京都/ビギ/ファイブフォックス/櫻村/河村/バイオニアトレーディング/ファイブフォックス/ティー・アイ・イー・サブライ/シンコー/神奈川リコー/東京ゼロックス/神奈川コクヨ/関東電子/丸善/大阪リコー/ジャパンメディアシステム/ミノルタ事務機販売/トラスコ中山/ヤマト電機

資生堂/ブルーアス/中泉/新潟ケンベイ/久世/サントリーフーズ/アルスモ/光通信/斉田電機産業/ヴィススポーツ東京/セノー/ニシスポー/桜ゴルフ/近代ゴルフ/ビーエスマ本スポーツビジョン/ヨネックス/ラックランド/光波/ミッションイ屋/岩崎産業/愛和/東レアイリーブ/S.O.J./渡辺パイプ/石徳螺子/三光商事/東芝EMI/東レアイリーフ/デライツ/マツサカ/ダイエー/ヤオハンジャパン/サミット/島忠/やまかつ/トキハイダストリー/オリンピック/信州ジャスコ/大丸ビ-コック/まいづる百貨店/マイカル

タカイ医科工業/しずおか信用金庫/紀陽銀行/北陸銀行/多摩中央信用金庫/三和銀行/日本興業銀行/東邦銀行/枚方信用金庫/富士銀行/太陽セネラル/明治生命保険/東京実業健康保険組合/住友生命保険/第一生命保険/日本生命保険/日動火災海上保険/アコム/アイク/ジャックス/プロミス/武富士/商工ファンド/安田ビジネスクリエイト/安信代行業サービス/北州グループ/大和団地/宝工務店/ロイヤルハウジング/ジュミニ/地産/大新東/三和ホーム/スターツ/東急リパブル/アットホーム/モア・コーポレーション/アーチエーステート/ジャパントラストアソシエイション/静岡県総合管理公社/青年海外協力隊/西淡町産業振興組合/労働衛生協会/ロザリオ聖母会/不二障害会ケアポート板橋/全国心身障害者を守る会/勤労者リフレッシュ事業団/全日本剣道連盟事務局/ホテルニューアカオ/サンシャインクルーズホテル/ヨコハマグランドインターコンチネンタルホテル/千葉パシフィックホテル/プリンスホテル/国際観光ホテル/湯沢グランドホテル/一如社/フェニックス観光/S.T.T.コーポレーション/クラブ・ツーリズム/泰山開発/ヤマ/リゾート/ジョイバックス/リゾート/キョー/キョー/キョー/キョー/セントラルスポーツ/ティップネススポーツクラブ/レヴァン/フジシ/住友不動産フィットネス/総合体育クラブ/西尾スポーツ/幼児活動研究スポーツセンター/木下スポーツ教室/ダイエーレジャーランド/ハデブ/幼児体育研究所/日本生命アスレ/ルデン・スパ・ニューオータニ/フジタ/センター/ホテルオーケラヘルス/クラブトリム/振興スポーツ/日本クラブ/ブルーシー・アンド・グリーン/マリンスポーツAKA/ビーブル/プラザ/イナホスポーツ/ジェイア

ハリゾート/ジョイバックス/リゾート/キョー/キョー/キョー/キョー/セントラルスポーツ/ティップネススポーツクラブ/レヴァン/フジシ/住友不動産フィットネス/総合体育クラブ/西尾スポーツ/幼児活動研究スポーツセンター/木下スポーツ教室/ダイエーレジャーランド/ハデブ/幼児体育研究所/日本生命アスレ/ルデン・スパ・ニューオータニ/フジタ/センター/ホテルオーケラヘルス/クラブトリム/振興スポーツ/日本クラブ/ブルーシー・アンド・グリーン/マリンスポーツAKA/ビーブル/プラザ/イナホスポーツ/ジェイア

# 今年も、よろしくお願ひします。

## 昨年も、7割近くの学生が民間企業への就職を果たし、元気に活躍しています。

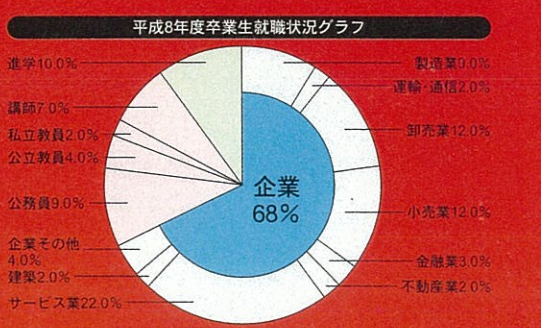
ビブレ/東海キヨスク/丸井/青山商事/コナカ/しまむら/ユニクロ/神奈川トヨタ自動車/東京トヨペット/福岡日産モーター/長野トヨタ自動車/ホンダプリモ横浜/大阪西マツダ/岐阜トヨタ自動車/日産サニー東京販売/城西三菱ふそう自動車販売/群馬トヨタフォークリフト/トヨタ東京オート/名古屋三菱ふそう自動車販売/トヨタヒスタ東茨城/トヨタカローラ神奈川/マツダアンフィニ関東/東京トヨタ自動車/島根日産自動車/トヨタヒスタ東京/西東京三菱自動車販売/横浜トヨペット/ホンダベル/埼玉三菱ふそう自動車販売/トヨタヒスタ横浜/日産プリンス浜松販売/J R東日本自動車販売/日産プリンス東京販売/トヨタ東京カローラ/日産アルティア/キャノンコピー販売/西東京リコー/富士通オフィス機器/かねまつ/写真屋さん45/NEC商品サービス/マルエドラッグ/水浅青果/北九州コココーラ/ベスト/藍屋/パーミヤン/すかいらく/デニーズジャパン/西洋フードシステムズ/ファミール/スエヒロ商事/大成社/シミススポーツ/プリンス

NTTスーパースポーツクラブ/スポーツオアシス東京/ワールドセンター/三幸社/山口放送/セレス/県ケーブルTV局/オプティスター/ム開発/学生援護会/D.S.K./東日ソフトウェアサポート/日本電子通ネシステム/エスティケー/富山クノス/セントラル警備保障/シム/トランス/日本管財/コマツ西兵一システム/東京インテック/武蔵山ト体育大予備校/日本ユニシス/山元/マルハンコーポレーション/館/エスアールエル東京メディアカルファーム/東都リハビリテーション/ソシエ・ワールド/クリーク/全研本社/日建レックコム/UCCフードサービスシステム/横河エンジニアリングサービス/日建リース工業/アル・ビー・エム/東京鐵骨橋梁/ペイントハウス/工務建設/ホーム/サッシ販売/トヨコグループ/森田建設/トヨタホーム東京/五洋建設/オスカーホーム/シンキ/西武建設/大洋興業/ファンケル/四国/ジオンシステム/メッセ/西興産業/田島ルーフィング/廣濟堂/アールガス工業/R.B.M./国家公務員/地方公務員、他多数。



体育会系ならではの厳しい人間関係、クラブ活動での海外活動やマネージメント、目的の立ちはたかかっていく意志の強さと諦めない粘り強さ、そしてスポーツで養った体力…企業の皆様が求めるすべてを、日体大生はすでに身につけています。お問い合わせは下記まで、お気軽にどうぞ。

**就職課**  
HOT LINE(03-5706-0905)  
FAX(03-5706-0983)  
※求人のご案内を留意しています。  
ご希望の方は上記までご請求下さい(送料も無料)。



# 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

経営者を襲う2大激変  
市場が変わり、社員が変わる

農耕型ゲームボードVS狩猟型ゲームボード  
ゲームボードの種類によって必要な考え方はこんなに違う

なぜルールは変わったのか

市場と社員。この2大激変を受け、  
問題解決のためのルールが変わろうとしている

ルールは変えてみたけれど……  
仏つくって魂入れず、笛吹けど踊らず

4つのケース

●河村電器産業 ●ヒューゴボス ●グラムス ●大京フーズ

C・O・R・E 問題解決への道筋  
— 組織変革・4つのキーワード —  
いま経営者の役割とは？

インタビュ

明治学院大学国際学部教授  
竹田青嗣氏

# ゲーム組織で 見える 経営者の役割

## いま組織に最適な仕組みを提示しているか

「顧客数も客単価も落ち込んできている」。「若手社員の競争意識が薄れ、自発的に行動しない」。  
劇的に変わりゆく「市場」と「社員」を前に経営者の悩みは深い。

この激しい変化に対応した仕組みを構築するには、経営者は何をしたらいいのか。

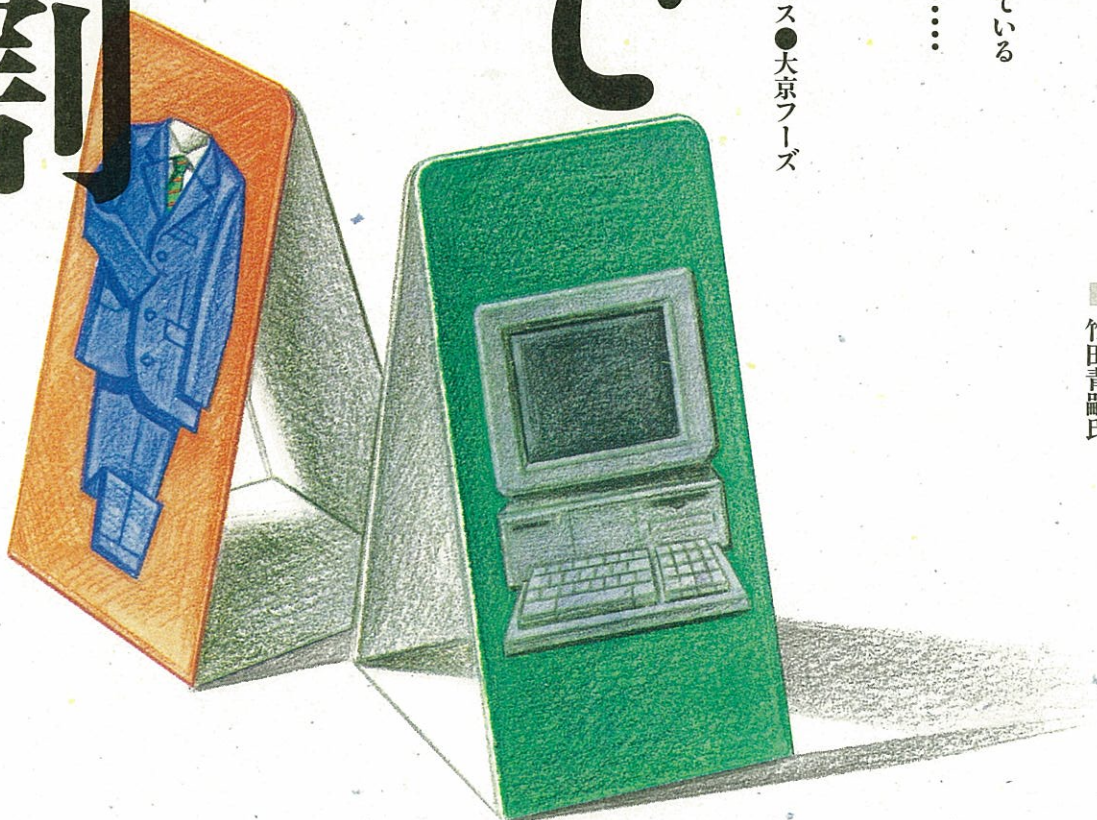
それを考える手がかりとして、ここでは市場や企業をひとつのゲームボードととらえ、そのゲームに  
最もふさわしいルールを構築していくという視点を提示していきたい。

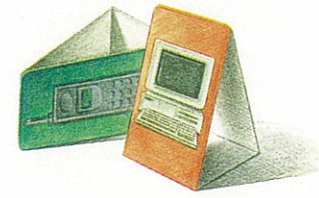
さらに現在のルールを変更していく過程で、どんな問題が発生する可能性があるのかを明らかにしていく一方、  
現実に新たな組織を構築するうえでどんな視点が必要かを4つの具体例をもとに明らかにし、

問題解決の道筋を示す4つの核心——C・O・R・E——を提示する。

変化の時代における経営者の役割とは、環境変化に対応し、組織の最適な仕組みを提示することにある。

そのための考える材料を提供したい。(組織人事コンサルティング室 小笹芳史)





# 経営者を襲う2大激変

市場が変わり、社員が変わる

## 市場と社員 変化の背景を読む

これまでも、幾度となく「変化の時代」といわれた時期はあった。だが、今度はばかりは日本経済が本質的な転換期を迎えているようにみえる。

これまで右上がり前提だった地価はいよいよ下落を始め、企業は毎年自動的に上昇する賃金システムに本気でメスを入れ始めた。過去の経済成長を支えてきたといわれる長期雇用の慣習も、音を立てて崩れ始めている。

こうした時代にあつて、経営者の身には、過去の経験では対処できないさまざまな難題が振りかかっている。

「自社の成長を支えてきた主力商品が最近パツとしない」

「製品のライフサイクルが短くなりすぎて収益が上がらない」

「国際化の流れのなかで、いままでのやり方が通用しない」

「新規参入企業によって、これまでの慣

習が打ち破られた」

「社員の会社に対する忠誠心が薄く、出世に対する意欲が見られない」

「飲みニケーションを図ろうにも、誘いに乗ってこない」

「ちょっと強めに注意すると、すぐに辞めてしまう」

「変革についてこれられない幹部社員がた

くさんいる」

このように、いま経営者が直面している主要な問題を拾い上げて整理してみると(図1:2参照)、そこには大きく分けて「市場に関する嘆き」と「社員に対する嘆き」の2要素があることがわかる。

「市場」と「社員」にこれらの問題が発生してきている背景には、いったいどんな変化が起きているのだろうか。問題に対処する方策を考えるには、まずその変化の内容を考えてみることはならない。問題発生メカニズムを知ることなしに解決方法は生まれてこないからである。

そこで企業が存在するための2大要素である「市場」と「社員」に起きている変化を読むために、ここで「ゲーム組織」

の考え方を利用してみたい。

「ゲーム組織」とは耳慣れない言葉だが、別段難しい話ではない。企業が参加している市場をひとつのゲームボードにたとえ、そのルールの変化という観点から問題を考えてみる。さらには社員を企業というゲームボードに参加しているプレイヤーに見立てて、そのプレイヤーに起きている変化を浮き彫りにしてみようという試みである。

## 通じなくなった 勝ちパターン

「勝ちパターン」

ここでは、まず企業が参加している「市場」というゲームボードから考えてみることにしたい(図1参照)。

このゲームボードには従来、ある一定の「勝ちパターン」があり、それをはずさずしなななければ、必ずそこそこ成績を取ることができた。ところが最近、この「勝ちパターン」がなかなか通用しなくなってきた。知らない間にゲームのルールが変わってしまったようだ。

た。

そして第3の変化がプレイヤー間のコミュニケーションの断絶だ。たとえば社内頻りに使われる用語に対する認識でも、部署の違いや社員の世代の差などによって、大きな開きがあるケースは多い。

ときには「お客様」という言葉の指し示す内容が部署によって180度違っていたりする。また、会社の規模拡大や営業地域の広がりなどによって社員同士や経営者との間のコミュニケーションが疎遠になり、社員相互に不信感が芽生えてしまふ例もある。

このように、「企業というゲームボード」にプレイヤーとして参加している社員に生じている変化は非常に大きい。企業が市場での競争に勝ち残るためには、これら変化しつつあるプレイヤーのやる気と呼び起すゲームボードに、すみやかに変身することが必要だ。

「市場というゲームボードの変化」および「企業というゲームボードに参加する社員の变化」という経営者が直面する2大変化が、さまざまな解決困難な問題を引き起こしている。経営者にとってはまさに「内憂外患」の時代といえる。

これら諸問題を解決する手立てを考え出すうえで、「ゲーム組織」の考え方はどのような役割を果たすことができるのか。また、ゲームに勝つために個々の企業に求められている新しい行動とはどのようなものか。「企業というゲームボード」はどうすればプレイヤーのやる気を喚起できる姿に変身できるのか。以下のページでそのことを詳しく考えていくことにしよう。

## 経営者が直面している2大変化(内憂外患) 市場の変化と社員の变化

図1

### 「市場」 に関する 経営者の 嘆き

- 「顧客数も客単価も落ち込んできている」
- 「新規参入企業によって、これまでの慣習が打ち破られた」
- 「自社の成長を支えてきた主力商品が最近パツとしない」
- 「製品のライフサイクルが短くなりすぎて収益が上がらない」
- 「単品商売でなく、周辺サービスを含めたトータル提案でなければ、顧客ニーズに応えられなくなってきた」
- 「次のヒット商品・主力商品が見えない」
- 「従来の対策を強化しても一向に状況が好転しない」
- 「国際化の流れのなかで、いままでのやり方では通用しない」

企業が参加している市場というゲームボードに大きな変化が生じている

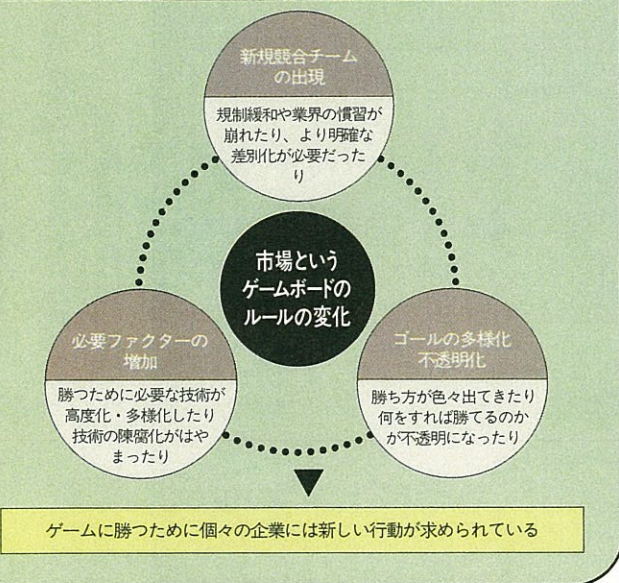
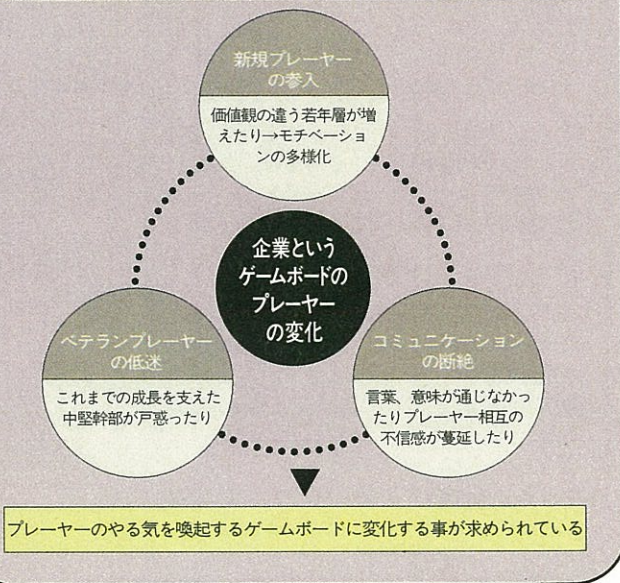


図2

### 「社員」 に関する 経営者の 嘆き

- 「若手社員の競争意識が薄れ、自発的に行動しない」
- 「会社に対する忠誠心、出世に対する欲も見られない」
- 「若手には『気合い』『石の上にも3年』が通じない」
- 「ちょっと強めに注意するとすぐに辞めてしまう」
- 「飲みニケーション」を図ろうにも誘ってこない」
- 「かつての中堅名プレイヤーが自信喪失状態に陥っている」
- 「変革についてこれられない幹部社員が大勢いる」
- 「組織にかつてのような一枚岩感覚が感じられない」
- 「若手社員の使う言葉がよく理解できない」

企業というゲームボードに参加しているプレイヤーに大きな変化が生じている



## コミュニケーションの 断絶が不信感を生む

主の利益が、従業員の幸福か。経営者は何をすればゲームに勝てるのか、非常に不透明になっている。

これら根本的なルールの変化にともなう、ゲームに参加している個々の企業には、従来にならなくなった新しい行動が求められるようになってきている。

第1の変化は、新しいプレイヤーの参入である。「チーム一丸となって」泥まみれの特訓に励む野球チームに、契約意識が強く科学的なトレーニングに慣れた外国人選手が加わったようなもので、まったく価値観の違う人間と一緒にプレーするケースが増えている。国や会社、チームなどに対するロイヤリティの感覚も大きく違う。モチベーションは従来のような単純な話ではすまない。

第2の変化は、ベテランプレイヤーの低迷だ。これまで長いことチームを支えてきた中堅以上のプレイヤーが、過去に積み上げた成功体験が通じずにとまどうケースが目立っている。業務の高度化、専門化とともに、「コンサルティング営業」といった新たな概念が広がった。人材育成も大きな課題である。カンと経験に基づいたベテランの職人芸が、近代的な戦術になじまないことも多くなってきた。

そのルールの変化には3つのポイントが考えられる。

第1の変化は、新たな競合チームの出現である。業界を支配していた暗黙の秩序の崩壊や規制緩和の進展によって、見慣れない競争相手がゲームに参加してきた。競争は激化し、いっそうのチーム力向上を実現しないかぎり成績の上昇は望めなくなった。

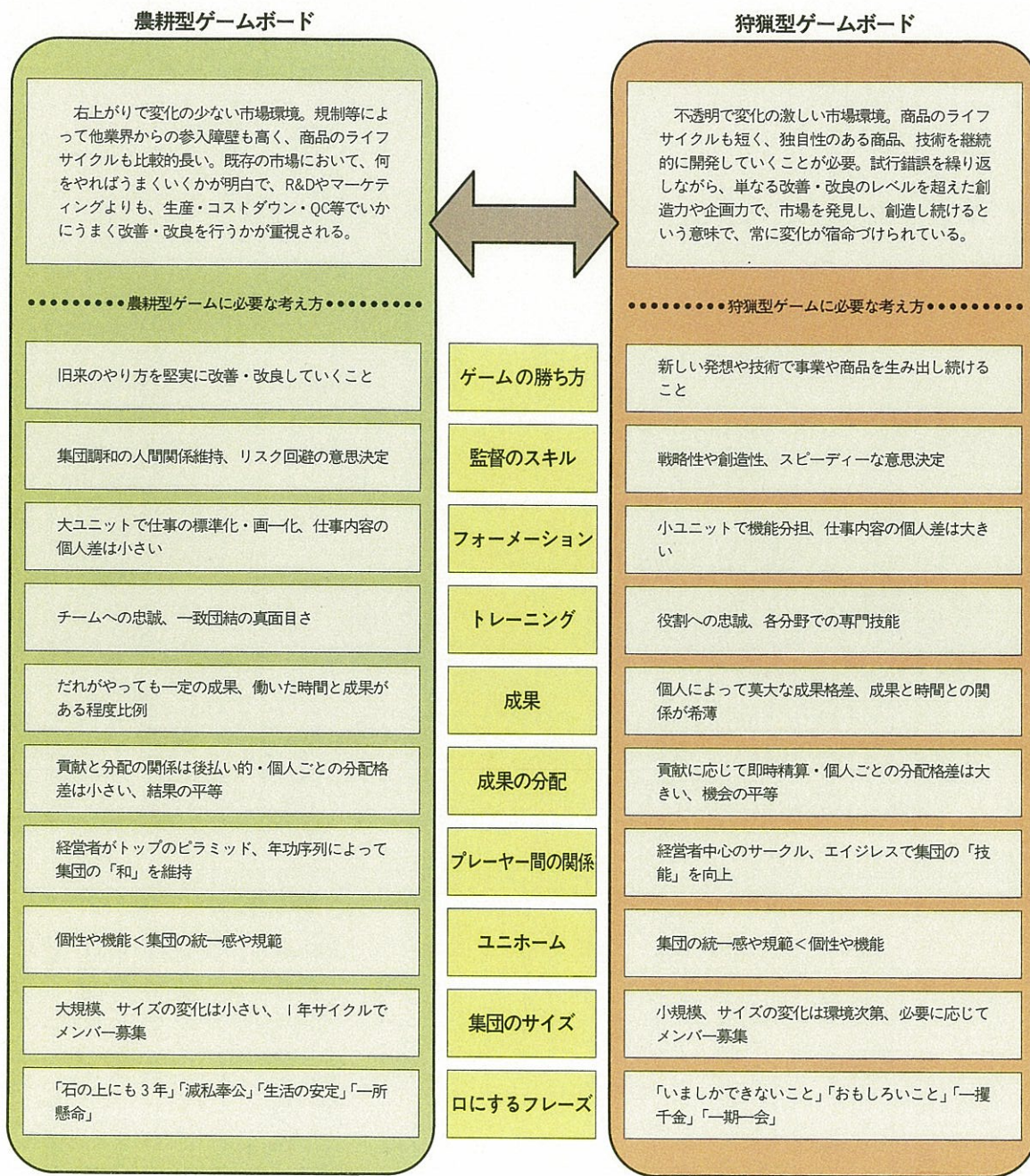
第2の変化は、勝利に必要なファクターが多くなったことだ。これまでとはかく一生懸命やっつて相手に走り勝つてはよかったが、最近では戦略的なフォーメーションなど高次元な技術を駆使しないと試合にならなくなってしまった。そのため、対戦相手に関する詳細な情報収集も必要になってきている。

第3の変化はゴールがひとつではなくなったことである。スポーツの試合ならゴールが複数になることはありえないが、最近の「市場というゲームボード」ではゴールはひとつとはかきらない。大量販売をめざすのか、品質の向上を目的とするのか。売上高なのか、利益なのか。株



### ■ゲームボードの種類によって必要な考え方はこんなに違う

図3 農耕型ゲームボードと狩猟型ゲームボード



市場というゲームボードがどちらのタイプであるかと自社のプレイヤーの特性を見極め、最適な仕組みを構築していくことが求められる

# 農耕型ゲームボード VS 狩猟型ゲームボード

ゲームボードの種類によって必要な考え方はこんなに違う

## 改良・改善か 発見・創造か

「市場」と「社員」の変化を明らかにする目的でゲームボードを活用するには、まずそのゲームボードの種類を明らかにしておくなくてはならない。

企業が参加する「市場」というゲームボードや社員が参加する「企業」というゲームボードが、はたしてどんな種類に属するものか、何をめざしているのかによって、そのプレイヤーに必要な考え方はまったく違ったものになってくるからだ。ゲームボードの種類は多種多様だが、説明をわかりやすくするため、ここでは「農耕型ゲームボード」と「狩猟型ゲームボード」の2大類型があるという見方に立って考えてみることにしよう。それによって、市場と社員に起きている大きな変化をよりクリアにすることができるようになる。

ではまず「農耕型」「狩猟型」それぞれのゲームボードについて、その基本的な性格と、そこで戦うプレイヤーに必要な考え方について確認しておこう。

まず「農耕型」の性格だが、基本的には右上がりの成長の市場で、上下の変動が少ない。また業界の慣習や法的規制な

開拓し、商品を生み出し続けることが生き残りのカギである」と認識する。

そのため成功に向けて必要な監督のスキルもおのずと異なってくる。農耕型ゲームの監督は、個人の知恵や独特の発想よりも集団の調和を重視し、人間関係を維持することに重きを置く。そこでは大きなリスクを回避することが、意思決定の重要な基準であり、結果についてはおのずと集団責任となる。

一方、狩猟型ゲームの監督は、人間関係や団結力よりも、戦略性や創造性、スピーディーな意思決定を重視する。また結果についての監督個人の責任は、非常に明確である。

したがって、こうした「ゲームの勝ち方」を実行するために最も有効な農耕型のフォーメーションは、大ユニットでの仕事の標準化、画一化であり、仕事内容の個人差は小さくなる。逆に狩猟型の場合、仕事を小さなユニットに分けて機能分担するので、結果的に業務内容の個人差が拡大する傾向が強い。

## 「一所懸命」か 「一攫千金」か

当然、そこから生まれる成果とその分配に対する考え方も、農耕型と狩猟型では明白に違う。

農耕型ゲームでは仕事内容の定型化、標準化が進んでいることから、だれかやってもそれなりの成果を上げられる。また、働いた時間と成果がある程度比例する関係にある。したがって、プレイヤーの貢献と成果の分配は後払い的で個人ご

との分配格差は少なく、「結果の平等」的な色彩が強い。ところが狩猟型ゲームでは、「どこに獲物があるか」を探るのは個人の才覚であって、成果の格差はおのずと大きくならざるをえない。能力のある者は一瞬で莫大な成果を上げられる可能性がある反面、力のないものはいくら努力しても報われない可能性もある。成果の分配も、貢献に応じて即時精算する方式を好み、個人ごとの分配格差は大きく、「機会の平等」をよしとする考え方が強い。

農耕型ゲームボードも狩猟型ゲームボードも、それぞれの置かれた環境や条件のもとで、目的最適化のプロセスを繰り返した結果、成立してきたものだ。両者には各々の特徴があり、メリット、デメリットがある。自社の置かれた環境および社員の傾向をじっくりと考慮したうえで、どのようなルールを構築するか、判断を下すことが求められる。

## 豆知識

### 農耕定住のカギは小麦だった！

太古の昔、人類が農耕定住生活に入るこができるようになったのは、小麦の発見によるといわれる。そのプロセスは次のとおりだといわれる。

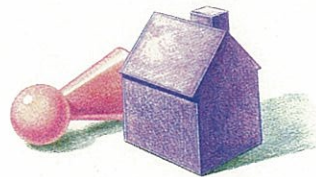
約2万年前、地球の温暖化が徐々に始まった。当時の地球の人口は推定500万〜1000万人。原始的な狩猟採集生活をしていた人類は、豊富な獲物が存在する豊かな森の中で暮らしていた。

ところが約1万1000年前、北米の湖をせき止めていた氷河が決壊、大洪水が発生して大量の冷水が大西洋に流れ込んだ。その結果、約1000年間にわたる地球規模の寒冷化が発生する。それによって現在のシリア地方でも、

人々の生活基盤だった森林が消え、深刻な食糧危機に襲われる。困窮した人々は、困難な試行錯誤の末、小麦や豆を自ら栽培する方法を発見し、実践する。

小麦や豆は気候の変動に強く、大量の人口を養える。その技術の普及で、いまから約5000年前には、地球の人口は1億人にまで増加するのである。また正確な年代は不明だが、ユーラシア大陸の中央部でほぼ同じころにイネの栽培が始まり、徐々に現在のアジア全域に広まっていった。その後緻密な水田耕作が普及したことで、いっそう多くの人口を養うことが可能になり、農耕定住生活は一気に拡大したといわれている。





# 「ルールは変えてみたけれど……」 「仏つくって魂入れず、笛吹けど踊らず」

## ■昨今のルール変更の実態

図5 ～「仏つくって魂入れず」「笛吹けど踊らず」～



**ルール変更で陥りがちな幻想とそこに潜む「危うさ」**

農耕型から狩猟型へと企業がゲームのルールを急激に変えつつあるなか、新たにルールの変更による弊害や問題点も浮上ってきている。ルールを変える必要性を切実に感じてはいるものの、なかなか重い現実がある——というのが大方の経営者の実感であろう。

確かに万人が100%満足するルールの構築は無理かもしれない。しかし、ルール変更にもなるとどのような問題が現れる可能性があるのか、それを経営者が知っておくことには大きな意味がある。ルール変更で陥りがちな幻想とそこに潜む「危うさ」をあらかじめ認識しているかどうかで、ルール構築の成功確率は大きく違ってくるからである。

ルール変更を行った企業をそうした視点で見ると、現場では実にさまざまな問題が噴出していることがわかる(図5参照)。

たとえば、評価や報酬に関するものだけでなく、はやり目標管理制度(MBO)を取り入れたものの「どうも目標を個人単位に落とせない」「セクショナリズムが激しくなり、人間関係が乾いてしまった」といった声を聞くことは少なくない。「成果対応型の賃金に変えた途端に顧客の要望やクレームが上がってこなくなった」という話もある。

また年俸制を導入したが、社員の納得のいくフィードバックができる人材がいないうえ、結局年俸が下がる人はいないという運用に終わっている。ここには、評価基準の公平性をいかに担保するかという根深い問題が横たわっている。

さらには評価や報酬を支えるトータルな人事考課制度そのものが、企業全体や事業部ごとの業績管理制度と連結しておらず、人事考課が各期ごとの会社業績と無関係に行われるため、有効に機能しないといった現象も目立っている。

社内の役割分担という面でも直面する課題は多い。

フラット型の組織を実現しようと部課制を廃止しグループ制に切り換えたもの

の、呼び方が変わっただけで実態はほとんど変わらず、「名刺にはいまだに『課長』の肩書が入っている(あるメーカー)といった例は至るところにある。

また複線型人事制度への移行をめざして専門職制度を導入したが、「部課長にできない人だから専門職にする」というように処遇対策として運用してしまつた結果、何もスペシャリティのない「専門職」だらけになってしまった。困つたあげく別個に「専任職」という職制をつくり、部課長になれなかった人をはめ込んだという話すらある。

採用と代謝の面でのルール変更も、難しい問題を抱えていることには変わりない。

「異種異能人材」を活用するオープンな採用を前に掲げたものの、「異能でない人材に異能を見極められるのか」という本質的な問いかけに明確な回答はない。また「異能」を積極的に採用してみたものの、長年の慣習に染まりきつた周囲とのギャップがあまりに大きく、さしもの「異能」も時を経ずして退社してしまつたというケースも聞く。

**顧客価値の向上**

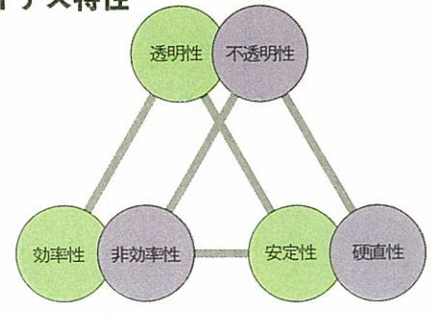
こうしたルール変更の背後にあるさまざまな「危うさ」の原因はどこにあるのだろうか。いくつもの事例を振り返ってみると、そこには大きく分けて2つの背景があると考えられる。

ひとつは市場や社員の変化があまりに急激で、問題解決を急ぐあまりルール変更自体が目的化され、本来の目的を見失いがちなことである。

ルール変更の本来の目的は何か。それは市場というゲームボードでいえば「市場への適応」顧客価値の向上」であるはずだ。また企業というゲームボードでいえば、社員というプレイヤーのやる気を高めることにあるはずである。

にもかかわらず、ジャッジ能力の限界を忘れて運用不能なルールの取り決めに固執したり、プレイヤーの特性を十分に考慮せずに事業の要請一辺倒でルールを変えてしまつ、プレイヤーの合意なしに突然ルール変更のホイッスルが鳴り、人

## ■ルールの効用とマイナス特性



**ルールの不透明性、硬直性、非効率性、硬直性**

これらの事実からルール変更の際に際して留意すべき「ルールのマイナス特性」をまとめると、以下の3点になる。

まず第1は、「ルールの不透明性」である。本来、ルールの意味は複雑な物事を整理してわかりやすくする(複雑性の縮減)ことにある。たとえば交通にルールがあれば、道路は混乱して人々は行動不能に陥るだろう。それをルールで整理することでわかりやすくし、スムーズな流れを実現している。

ところが一方で、ルールはどこまで定めても不透明さが残るといふ宿命が

ある。たとえば「猫を電子レンジに入れて毛を乾かしてはいけない」というルールがナンセンスであるように、この世のすべてをルールで取り決めるのは不可能である。

2番目の特性は「ルールの非効率性」だ。ルールは確かにあったほうが効率はいいが、あまりこだわると、ルールづくりと運用に膨大な時間コストと疲労感が残る。たとえば明確な評価基準をつくるのはいいが、職務分析だけで1年もかかり、終わったころには職務内容が変わつてしまつて結局導入できなかつた」という笑えない話もある。

第3には「ルールの硬直性」である。ルールの存在はプレイヤー間の関係を安定させる効果はあるが、それがしばしば逆に「これはルールだから……」というかたちで、環境変化への柔軟な適応を遅らせる原因になる場合がある。ルールはあくまで環境に合わせて変更が可能であり、すべてのプレイヤーがその変更に関わることはできないという点を、周知徹底しなければならぬ。

経営者の役割とは、自社の環境を的確に判断(農耕型か、狩猟型か)したうえで、さまざまなルールの効用とマイナス特性を理解しつつ、最適なルールを構築していくための条件を組織内に整えることにある。

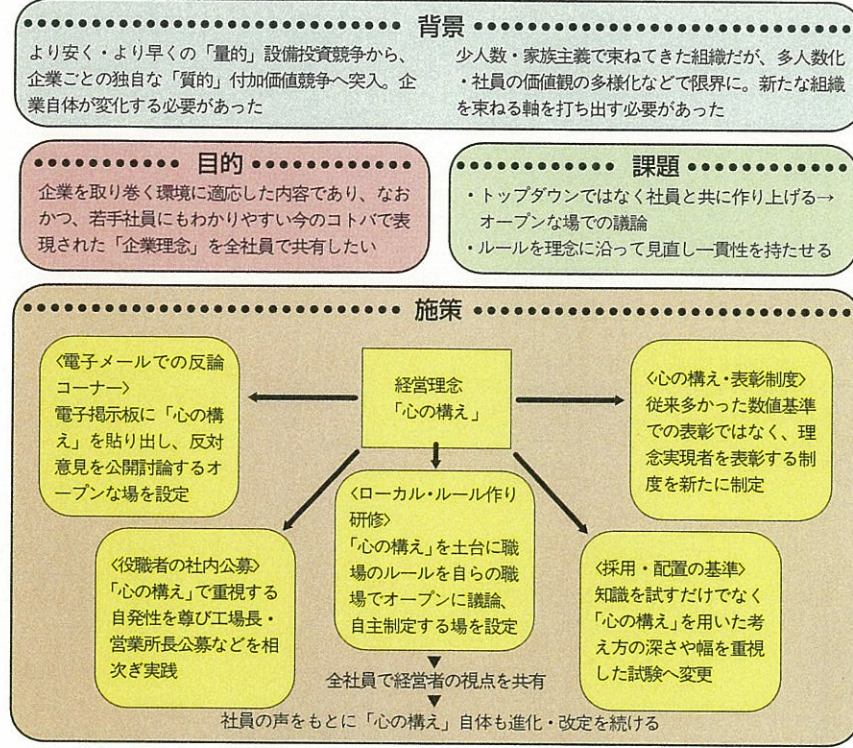
次頁以下、現実に行われたルール構築の4ケースを通じて、問題解決の道筋を明らかにするうえで経営者がどのような役割を果たしたのか、具体的に検証したい。

# 理念を文字にした「心の構え」を制作 経営者の視点を共有し、オープンに議論する

河村電器産業

## 農耕型営業から 狩猟型営業に

配電盤やブレーカー製造の専門メーカー  
河村電器産業（本社・愛知県瀬戸市）



河村幸俊社長は1919（大正8）年創業という老舗である。成熟した環境の業界にあって、長く安定した経営が続いてきた。97年3月期見通しの売上高は約330億円、従業員数は約1300人である。

ところが近年、同業界も海外生産の活発化で規模の競争に突入。情報設備の高度化によって顧客の納期短縮、コスト要求はますます厳しくなり、加えて新興競合他社の参入や、業界を挙げての特注品から標準品へのシフトなど、事業環境は急変しつつある。

そうした流れのなか、河村社長は従来の電気材料店（代理店）への「御用聞き」営業依存を脱却し、流通業界やハウスメーカーなど大手エンドユーザーへのダイレクト提案を行う営業部隊を新設。まさに農耕型の営業スタイルから、獲物を捕りにいく狩猟型への転換だった。営業部門のエース級部長2人を引き抜き、社長直轄の組織として強力に取り組みいくつかの成果が上がりはじめた。

しかしながら、この部隊を起爆剤に、社内にも新風を巻き起こすのが河村社長の腹積もりであり、その反応は満足できるものではなかった。既存の部門では、旧来からの仕事のやり方からなかなか脱皮できずにいた。

「これはまずい」。この出来事をきっかけに河村社長は「戦略や組織を変えても社長の意思は伝わらない。社員の考え方は変わらない」との思いを強める。

同社は河村社長の父、祖父にあたる先代、先々代が強いリーダーシップを発揮トップダウンで会社を引っ張ってきた歴史を持つ。そのため「言われたことをやっつけていけば間違いない」「他部門のことは口を出さずな」という雰囲気も強く、以前から「上から降りてきたものに従う」という受け身の感覚がある」と同社長は危機感を感じていた。

こうした状況に直面し、河村社長は会社の体質を変えようと決意する。「80年もやっている」と旧来の考え方の企業としては寿命が来たのではないかと。あと何十年か生き延びるため、上意下達ではなく、両方が発信し合うような体質に変えたかった」と語る。

## 暗黙の了解には 価値を認めない

河村社長がまず考えたのは「河村電器産業をどんな会社にしたのかを、何となくではなく、はっきりとした言葉で、いまの人たちにわかるようにきちんと説明できるようにしたい」ということだ。

「超えることもしばしばだった。当初は計画どおり、営業や製造、技術、新規事業などの各現場で出会うさまざまな場面を想定し、そのたびに河村電器としてどういう行動をとるべきかをディスカッションする」という方式でプロジェクトを進めた。

しかしその過程で、「こうした帰納的な手法は現実の問題解決には有効だが、未来をどうするか」という視点が弱い」との意見が強まり、「もつと当社の根この部分で問題を明らかにすべき」（伊藤常務）との理由から、急遽、河村社長へのインタビューを土台に、過去の社内報などに書かれた「社長語録」も参照しつつ、河村電器独自の考え方を明らかにし、未来に向けてめざす姿・あるべき姿を描くという方向に目的地を転換した。その結果、96年11月末には同社の理念ともいえるべき内容が明文化され、「心の構え」と名付けられた。プロジェクトはほぼ1年間の活動を終え、97年1月に解散した。

「心の構え」は、「一、我々は個人の自発性を尊び、意思あるオープンなコミュニケーションを許容します」「二、我々はオープンなコミュニケーションを尊び、暗黙の了解に価値を認めません」などといった巻頭の「基本の5つ」に始まり、「顧客に関する9つの心構え」「組織と個人に関する12の心構え」「コミュニケーションに関する12の心構え」など6つの領域で心構えが示されている。

そこには「価値を認め合う相手こそが顧客」「値引きはサービスではない」「会社が何もしなくていい、は当たり前」「伝達ではなく主張をせよ」「階層別会議は必要

## 理念を核に 現場が自分たちの ルールをつくる

同社は昨年12月、主力工場のひとつ、暁（あかつき）第2工場の工場長ポストについて、個別の役職では初めて人材の公募を行った。応募資格は同社の社員で

た。そこで96年1月、社内でもプロジェクトチームが発足。社員の共通の価値観とされていることを具体的な業務のなかから浮かび上がらせて、それを言葉にする」（常務取締役・伊藤保徳氏）作業に着手した。プロジェクトにはリクルートの組織人事コンサルタントが協力し、基本的なプランニングの提案および議論の進行役を務めることになった。

プロジェクトに加わってまず感じたのは、「何をやるか」より「いかにやるか」に発想が向かう傾向が強いことでした。これまでカリスマ性のある強い経営者がリードしてきたので、社内では「何をやるか」は自明のことだったのでしょうか。河村社長はそこにストレスを感じていて、社員にもっと仕事の目的を考えてほしいのだと思います。（小倉広・リクルート組織人事コンサルタント）

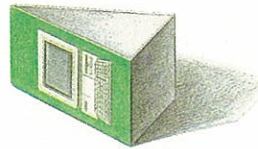
プロジェクトチームのメンバーは15人。電子メールでの社内公募に加え、部門間のバラツキを考慮して一部は会社が指名した。平均年齢は36歳で、全体の平均年齢とはほぼ同じ。最年長は50歳、最年少は31歳だった。ミーティングは毎月1回のペースで1回2〜3時間。それを大きく

の雰囲気の変化を実感する」と話す。「従来なら年功序列で、やりたくても対象外だった人が、手を挙げれば土俵に乗ることがができる。経営者が社員のやる気をバックアップする風土に向かっていると思う。若くて意欲のある人間には大歓迎」と語る。

同じくプロジェクトのメンバーだった生産技術部工程設計課課長、水野一隆氏（38）は同時に社内の「教育管理委員会」にも参加、専門職の技能を評価する制度を新たに立ち上げた。「これまでは、技能がいくら優れていても管理職として求められる能力がなければ会社にアピールする場所がなかった。この制度の導入によって、現場の技術者からはものすごい反響があり、実技試験での合格をめぐって日曜日にまでも出勤してきて機械操作を練習する人も出てきた。自分たちの力で制度を変えられることの影響は大きい」と話す。

「心の構え」が表彰制度や社内公募、採用・配置の基準などに広く手段として活用されるようになってきていることは特筆すべきことだと思えます。さらに「心の構え」を道具にして経営者の高く広い視点を共有できる意味は大きい。中根さん、水野さんの話を聞いてもわかるように、若手社員が元気になる、自信を持つてきたのが最大の収穫だと思えます。（小倉広）

オープンな議論が活発に行われ、あらたな「心の構え」ができあがる日もそう遠くはなさそうだ。



企画室係長 中根誠氏  
生産技術部工程設計課課長 水野一隆氏  
常務取締役 伊藤保徳氏  
代表取締役社長 河村幸俊氏



# 最小限の人間で最大のパフォーマンスを生む 高付加価値型の組織をめざす

ヒューゴボス



取締役管理本部長  
平井勇次氏



代表取締役社長  
大友雅人氏

## 将来を見越して 組織を変える

ヒューゴボス（本社・東京都港区、大友雅人社長）はドイツの高級紳士服ブランド、「ヒューゴボス」の日本人として92年に設立。日本市場への直接輸入、直接販売を行っている。現在、全国主要都市に約35店舗（うち直営店25店舗）を展開、従業員数は1000人、96年度の売上高は約25億円に達する。

同社は設立以来、大友社長の強いリーダーシップの下、経営は順調に推移しており、緊急に解決すべき課題が顕在化しているわけではない。その同社がいま新たなルールの構築と組織づくりに力を入れる背景には、将来にわたって日本人の自律性を維持したいという思いがある。同社はドイツ本社の100%子会社ながら、親会社派遣の役員やマネジャーはいない。取締役管理本部長・平井勇次氏は「これは本社の子会社政策のすばらしい点で、欧州の企業では珍しい」としながらも、「いまは小さいからいいが、好業績が続けば親会社からの要求もいずれ高くなっていくだろう」と話す。現在のままの組織では次第に人件費は膨らんでいく。将来を見越して、いまか

ら最小限の人間で最大のパフォーマンスを出す高付加価値型の組織をつくらなければならない。最初「どんな仕組みをつくるか」の議論から入ると必ず失敗するので、目的達成のためにどんな機能が必要なのかという全体の環境について、95年秋から議論を始めた。

大友社長も平井取締役も明確な考え方を持っており、コンサルティングが必要とは思えなかったのですが、「一緒に考える」というスタンスでお手伝いすることにしました。最初に「どんな仕組みをつくるか」の議論から入ると必ず失敗するので、目的達成のためにどんな機能が必要なのかという全体の環境について、95年秋から議論を始めた。

## 顧客価値の増大に 必要な「要素」は 何かを考える

大友、平井両氏が展開するブランドビジネスは、日本の業界の慣習や常識を破ったきわめてユニークなものだ。そのポイントは「自分たちは物販業で

はなく、サービス業になるべきだと考える」（平井取締役）点に原点がある。サービス業はお客様に信頼を得る、満足していただくことが基本だ。そのために何をすべきか——からスタートする。

たとえば、同社はブランドにつきもののバーゲンをしない。大友社長は「11月に商品を買ったお客様が、1月に値段が下がっていたら嫌になってしまいます。そこでセールをしないですますにはどうすればいいかを考えた」と話す。

そのために在庫は同社がすべて持ち、单品管理を全商品に徹底して、売れる場所に商品を迅速に移動できる体制を整えた。また百貨店内のショップにも自社の販売員を派遣し、接客レベルの向上を図り、商品のオペレーション効率を上げた。

また修理代はすべて無料。顧客が海外で購入した商品や、日本人を通過せずに輸入された商品でも、不良品はすべて同社が返品、交換を受け付ける。「日本の紳士服のブランドビジネスでここまでやっているところは少ない」（大友社長）

こうした考え方の根底にあるのは、徹底した顧客志向である。同社の組織づくりやルール変更は、すべてこの「お客様にとっての価値とは何か」を見極めたうえで、それに必要な要素は何か——という観点から議論を進めていった。

「まず部門ありき」の発想はしない。ブランドビジネスを成功させる「要素」ありきだ。たとえば、人事や経理は会社をオペレーションするためのひとつの要素であって部門ではない。つまり「人事部だから〇〇する」ではなく「顧客価値を高めるためにどういう人材を揃え、育てるか」と考える。「そうでないと最小限の人数で環境にクイックに対応できる組織はつけれない」（平井取締役）

この考え方をさらに推し進めると、社内と社外という考え方も希薄になってくる。平井取締役は「組織とはヒューゴボス株式会社単体ではなく、たとえば周囲を取り巻く会計事務所やコンサルタントも全部組織だ」と話す。当然のごとく組織はフラット型になる。「経営陣を核に、超優秀な人材を本社の周囲にフラットに束ねた組織」が顧客価値を高め、市場変化に対応の速い組織として浮かび上がってきた。

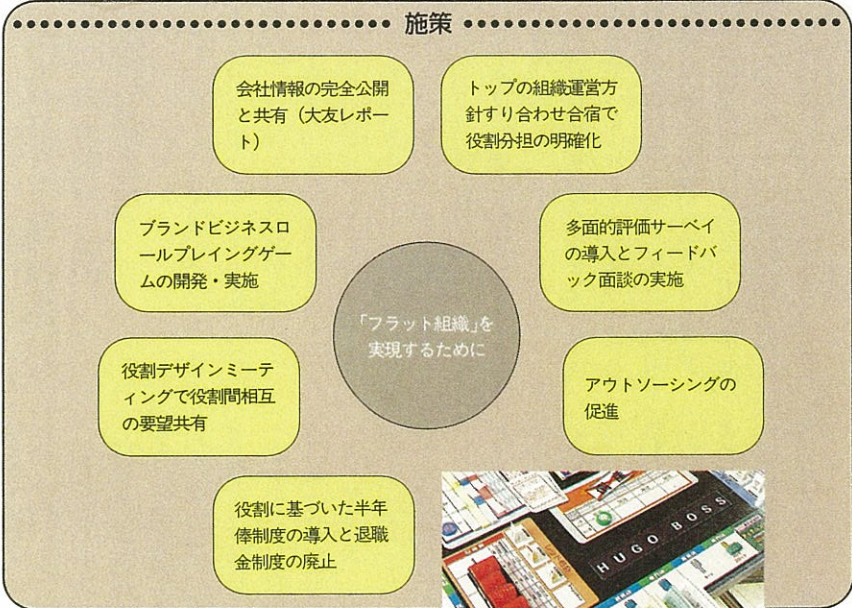
「まず顧客にとっての価値は何か」を見極める点からスタートしていることが、この組織づくりの基本です。私からは、組織をフラットに変えた場合に発生すると想定できる問題をあらかじめ提示しました。つまりビジネスプロセスや各要素間の連関をよほど強めないと、全体を

**背景**  
ドイツ本社の期待→日本マーケットでの独自性を継続、追求したい  
→既存の常識、慣習を打破して高付加価値なブランドビジネスを成功させる組織体制へ

**目的**  
・部門ありきではなく顧客満足に向けた機能（要素）重視の組織  
・市場変化への対応を迅速にできる組織づくり  
・最小限の人員で最大限の付加価値を

**課題**  
・ブランドビジネスの本質を理解すること  
・顧客価値向上に向けて機能連関を促進すること  
・役割責任の範囲と質を明確化すること  
・全員が高付加価値業務にシフトすること  
・セクショナリズムを予防すること

完全フラット組織への移行



見ない個別最適化に走り、セクショナリズムが広がってお客様からの要望が経営者に届かなくなる恐れがある、といったポイントに留意しました。（内田恭彦）

## ロールプレイング ゲームで経営感覚を 共有する

組織のフラット化を軸に、同社は多様な施策を実施に移していった。たとえば、部課長制を廃止しグループ制を導入。それにとまじ、社員に対し

て顧客志向とビジネスプロセス連関を重視した「多面的評価サーベイ」を実施。給与体系も春夏、秋冬と年2回のシーズンに合わせて6カ月単位で評価・報酬を決定する「半年俸制」に切り換えた。96年末には退職金も廃止し、その時点までの既得分は清算した。

またスタッフ全員にフィードバック面談を実施、店舗スタッフは大友社長が1週間をかけて北海道から九州まで全国を巡回し、本社スタッフは平井取締役が個別に面談を行った。それら一連の動きの集大成として、96

年4月には、同社のブランドビジネスの定義や経営方針、個人に求める姿勢などを明確にし、前述の組織体制や新規導入制度の概要などを解説した「人事制度ハンドブック」を作成した。発表した基本方針はブランドビジネスを「ヒューゴボスは、お客様の『満足』『信頼』を提供するビジネスである」とし、経営方針では「物販業でなくサービス業である」「サービスの内容（付加価値）が競合ブランド・競合会社の差となる」「プレステージを維持する（セールの中止、1店舗当たりの売上高の増大）など5項目を掲げている。

こうした諸施策を実施する一方、同社はブランドビジネスの世界を舞台にしたロールプレイングゲームを導入。社員がプレーヤーとなって経営陣の方針と視点を疑似体験しつつ、ブランドビジネスのK.F.S. (Key Factor for Success) を共有するうえで大きな効果を上げていた。

このロールプレイングゲームは、同社とリクルート組織人事コンサルタントが共同で開発したもの。欧州の有名ブランドの日本総代理店社長となったプレーヤーが、計画的な仕入れや適切な流通チャネルの選択を行い、利益を上げていく過程が舞台となっている。流通チャネルは百貨店、専門店、量販店の3つがあり、ブランド力が高めるには一流の店と取引したいが、日本で無名の段階ではそれも難しい。かといって直営店を出す資金はない……といった状況のなかから、いかにブランドの価値を高め、利益を増やすかをライバル4社で争うという実践的なゲームだ。

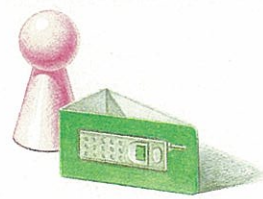
大友社長自らが96年夏、3カ月近くも半ば泊り込みでコンサルタントとともに練り上げたという内容はリアルかつ詳細で、経営シミュレーションとして完成度が高い。「ゲーム中で200回ほど意思決定が必要。その当否で勝敗が決まる」（リクルート・大星光世）

実際の研修では、財務内容を重視するあまり量販店に商品を卸してしまい、ブランドイメージを落とす現役の店長が出てくるなど、大友社長を苦笑させる場面もあったという。「ブランドビジネスは無数の要素が複合していて、ここは絶対にはずせない、ここは大丈夫というバランス感覚が必要。口では説明できないが、ゲームなら実感できる。私の経験を全部つぎ込んでつくった。すごくおもしろいものができて、研修としても有効」と大友社長は話す。

96年4月に「人事制度マニュアル」が導入されて、社内コミュニケーションも活発化してきたので、もう少しブランドビジネスの勘どころとか、社内の要素間の連関とかを皆で共有するために、ゲームを取り入れました。社員の皆さんにも好評で、うれしく思っています。（大星光世）

# 「狩猟型」組織に見合った人事制度を構築する

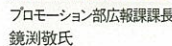
グラムス



## ゲームソフトは「作品」だ このコンセプトが 会社を変えた



代表取締役社長  
吉田直人氏



プロモーション部広報課課長  
鏡測敬氏

ゲームソフトの企画開発 エンターテインメント事業のグラムス(本社・東京都港区、吉田直人社長)は学生時代からゲーム好きだった同社長が91年に設立。95年12月、32ビットゲーム機「セガサターン」向けSFシミュレーション・ロールプレイングソフト「クオヴァデイス」が大ヒットし、急成長を遂げた。96年度の売上高は約20億円、従業員は130人である。

吉田社長は1963年生まれ。立教大学卒業後、セールズ・プロモーション会社勤務を経て独立。前後して2つの会社を設立、雑誌広告の取り次ぎなどを手がけ大成を取った。その後、91年に当時は珍しかったCD-ROM写真集を制作・販売する企業としてグラムスを設立。

間もなく趣味でもあったゲームソフトの企画・製作に進出した。

友人ら3〜4人で「楽しみながらお金を儲ける」ことを目標にゲームづくりを2年ほど続けるが、鳴かず飛ばず。「なんとなく楽しくない(吉田社長)」という日々が続く。世間にすざいと云わせるにはどうしたらいいのか」と1年近い模索の末、ある結論に行き着いた。

その結論とは、ゲームを「作品」と認識することだった。ゲームがおもしろくないのは玩具として見ているからだ。どうして世間は、ゲームを笑ったり、泣いたり、感動したりする「作品」と考えないのか。国際競争力の強い日本のアニメとゲームを融合し、作品としてとらえれば、ルーカスやスピルバーグのように世界的に評価されるクリエイターが出てくるはずだ——というのが吉田氏のたどり着いた考え方だった。

「玩具はだれがつくったかわからない。でも映画には必ず製作者がいる。日本の

文化は自動車や家電製品だけじゃない。クリエイターはもつと自信を持って、自分たちの文化を海外に向けて発信するべきだ。吉田社長がこんなコンセプトを立て、周囲に説き始めたとき「あれよあれよと人が集まるようになった」。

優秀な制作スタッフやマスコミ、銀行の営業マン、ベンチャーキャピタルなどが続々とやってきた。そのときハタと気がついたという。単に金儲けという目的では人はこぼれ集まらない。会社には理念が大事なんだ——

## 理念だけでなく それを実現するため の制度を

勢いを得た吉田社長は95年12月の「クオヴァデイス」のヒットで上昇気流に乗る。売上高が倍々ゲームで増えていく。優秀な人材もどんどん集まっていった。「クオヴァデイス」がヒットし始めた当時、

ング室コンサルタント)

## 回り道だが 議論してよかった

同社は毎年6月と12月(開発系は毎月)に給与改定を行っており、人事制度に関する議論は12月の給与改定についての検討から始めた。ミーティングを重ね、社員の立場から考え方や行動様式の異なる開発系とそれ以外に分け、各人がもたらうべき「制度」という観点で評価項目を明確にし、課題シートを作成、給与の変動幅の基準を決定した。そしてこの評価項目をもとに人事制度全体の構成を話し合い、大枠をかためていった。

96年末からは、より活発に議論するため、テーマを絞らずにフリーディスカッション形式で進んだ。「どんな人を採用したいか」「どんな仕事に賃金を支払いたいか」「開発部門で求められることは何か」「時間に対するペイという概念は必要か」などアトラダムに意見を述べ合っており、さらに検討を深めていった。

プロジェクトに加わったプロモーション部広報課課長・鏡測敬氏は「当社の場合、制度の骨格がほとんどなかった。議論を根本的な点から始めざるを得なかった。ただそのような議論ができたのは大変よかった。回り道だったが皆で話し合ったことに意義がある」と話す。

プロジェクトでの議論の結果は、97年3月末までにまとめられる予定だ。細部の結論はまだ出ていないが、現時点までに、開発部門では思い切ったロイヤリティー還元を行う仕組みの導入が決まっ

社員はわずかに十数名。それがあつという間に数倍に膨れ上がっていた。そんななかで数々の問題が顕在化し始めてきた。

ゲームソフト業界全般にいえることだが、優秀なクリエイターといわれる人たちは、まさに狩猟型ゲームボードで働くことを望むいわば一匹狼的な人材であり、会社ではなく自分の作品に対してロイヤリティーを持つ。当然グラムスもそのような人材の集団になった。いったんは理念に共感して入社してくるが、自分に対する評価に満足できなければやめていく。グラムスのクリエイターとして例外ではなかった。

また、クリエイター以外の社員に関していえば、成長業界において日の出の勢いで成長している企業なので、吉田社長の「僕は社員を同志だと思っている。アニメやゲームへの世間の見方を覆そう、制作体制の枠組みを根本から変えよう」と社会変革をやっている。社員も「そうさ、そうさ」と入社したのだから一緒に戦う

いる。また他社にはないものというところで、「開発環境を整備できる権利」とか「椅子にひび掛けを付けられる権利」などといったユニークなインセンティブ制度の実施を検討している。一方で、年齢給家族・住宅手当などの属人的な給与・手当や退職金制度をもうけていない。また、定期昇給・ペアもいっさいなく、まさに「狩猟型」ルールの色合いの濃いものをめざしている。

議論を始めた当初は社長と役員の間でも、理念が共有されていない部分がありました。しかしオープンなコミュニケーションを繰り返すことで、お互いの価値観が理解し合えたのは非常に大きな成果でした。今後は、導入される人事制度をどのように社内に浸透させていくかが課題になるでしょう。(坂尾晃司・リクルー ト組織人事コンサルティングコンサルタント)

吉田社長は「社内のコミュニケーションギャップがどのくらいあって、どんな状況なのかハッキリと認識できただけでも大きな意味があった。結果としての制度がどうかより、制度をつくること自体が意味のあるプロセスだった。ここを乗り越えなければただの個人商店になっってしまうかもしれないし、ヘタに乗り切らずに膨張していくと、大きくなってから内部崩壊してしまう。いまは非常に微妙な、大切な時期だ」と話す。

**背景**

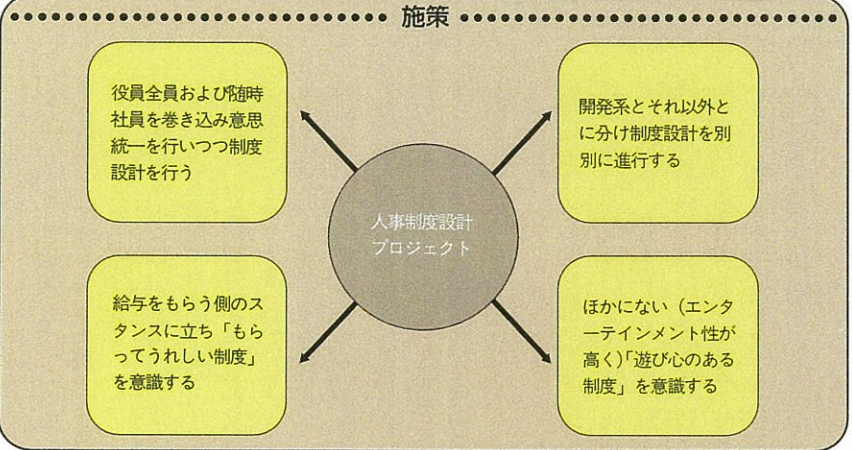
- ・1年程度で急激に組織が拡大したためルールの整備が追いつかず、不整合や社員の不安感が生じていた
- ・プレーヤー志向の社員が多く、経営陣がビジョンや理念を共有して社内を統合していく必要があった

**目的**

- ・ルール(人事制度)を明確化し、会社としての基盤を整備する
- ・役員と社長の間での意思統一を実現する

**課題**

- ・ルールの方向性が役員間で共有されていない
- ・開発系とそれ以外(営業、総務等)として別々のルールをつくる必要がある



のかと思つたら、実は雇われにきた人が多かった」という言葉に代表される状況だった。

また組織面では、組織の急速な拡大にルール整備が追いつかず、評価面などで不整合が生じ、社員の間にも不安感が生じていた。さらに吉田社長と社員との距離がいつのまにか開きコミュニケーションギャップが生じ、社員が入社する際にそれほど共感してもらえなかった。ビジョンが浸透しないという状態になっていた。こうした会社の状況に苛立ちを感じ

人事制度をつくる前提として、社長の考え方を共有しよう、現在の組織や事業のビジョンについてアイデアを出し合

つて、それを高めていく作業から始めました。2カ月ほど続けた後、11月ごろからは最も基本的な「給料とは何か」「ボーナスとは何か」といった議論に入っていました。とにかく全員が議論すること

# 「またお越しください」の是非に激論3時間 接客マニュアルづくりで感じた「自分たちの会社」

大京フーズ



経理課長 飯田潔氏 代表取締役 飯田勝昭氏 「大京」水郷馬場店次長 大崎実氏

## 21世紀に向けて 現状の枠を超えた 発想が必要

「創業以来10年、ひとりで会社を引っ張ってきた。従業員も1000人を超えた。そろそろ次の世代を担う若い人に会社の将来像を考えてほしい。そう思っているプロジェクトを始めた」

千葉県内を中心に「すしめん処大京」など35店舗を展開する大京フーズ（本社・千葉市）の飯田勝昭社長は若手社員を中心に会社の未来を語る「D21プロジェクト」を創設した動機をこう表現する。

同社の設立は86年。地元スーパーの持ち帰り寿司部門の責任者だった同氏が50歳で独立。街道沿いのいまでも倒れそうなる倉庫を借り受け、保健所の検査費用3万円も先輩に借りた（飯田社長）というスタートだったが、好景気にも支えられ順調に成長。3年後には早くも6店舗に拡大。10年目の96年には「すしめん処大京」のほか、カラオケボックス「遊楽館」、中華料理「大華」など35店舗、売上高36億円の企業に育った。2001年をメドに、株式の店頭公開を予定している。

これまで店舗の開発からメニューづくり、サービスの内容などほとんどの決定の意見が数多く出るようになった（梅村正義）。

プロジェクトメンバーの「大京」水郷馬場店次長・大崎実氏（26）は、夫と子供連れで近隣の店を訪れてフィールドワークを実施。サービスで差をつけられていると感じたという。「おじぎの仕方から案内、身障者用のスロープやコールボタンがついている所まで、ウチのサービスが完全に上回っていた。こういう接客がやりたいと思った」と話す。

こうした結果を受けて、5〜7回目のプロジェクトでは大京フーズの「めざすべき姿」を確定する作業を進めた。その過程でメンバーが現状の問題点を明確に認識するにつれ、「将来へのビジョンよりも、足元に解決すべき課題が山積している」との声が出始めた。なかでも「大京の課題は接客・サービスにある」ということが浮かび上がってきた。

そこで再度議論の結果、大京フーズでの自分たちの「行動基準」を作成するべきだと結論に至り、8月からのプロジェクトでは接客マニュアルづくりを行う

を、事実上飯田社長がひとりで行ってきた。人材採用も中高年の経験者が中心で、人を育てるといふ意識も薄かった。だがもうそんな段階ではない。最近、従業員1000人という重みがズシッとのかかってくるのを感じる。これからはみんなで会社をつくっていくかないと。本気でそう思った」と語る。

96年4月11日、創業10周年の記念日に飯田社長は創業時の店舗に幹部社員や取引先の関係者などを集め、今後10年の指針となる「D21宣言」を発表した。そのなかで飯田社長は、若手中心に新たな大京フーズ像を考える「D21プロジェクト」、役員と店長を中心に将来ビジョンを立案する「D21推進委員会」、および「店頭公開準備室」の3プロジェクトの発足を宣言。同時に「地域の人達に愛される『地域一番店』の店づくり」など5項目のプロジェクト目的を明らかにした。

飯田社長がこうしたプロジェクトをスタートさせた背景には、別の理由もあった。急成長の過程で採用を続けてきた飲食業・すし職人の経験者が高齢化し、知名度向上にもない、若手社員が採用できるようになり、古参の店長クラスと若手社員の意見の対立が表面化してきていた。「21世紀の大京フーズを考えると、現状の当社のワケを超えた発想が必要だ。そ

ういう人材を発掘、育成しないかぎり未来はない。飯田社長の「出てこい、次代の『右腕』たち」という思いがこのプロジェクト設置には込められている。

## フィールドワークで 浮かび上がる 自社の課題

若手中心の「D21プロジェクト」は、その意味で同社長にとって期待の大きいプロジェクトといえる。

メンバーは、若手の店次長クラスを中心に社内から公募した。当初12人の予定だったが、20人を超える応募があり、最終的には14人でスタートした。プロジェクトにはリクルート組織人事コンサルタント室からコンサルタントの梅村正義、勝呂彰の2名が参加、毎月2〜3回のペースでミーティングを行い、毎回、次回に向けてのレポート作成やフィールドワークなどの課題を設定する方式で議論を進めることにした。

トップダウン型の企業なので当初はメンバーが集まらないのではと危惧しましたが、とんでもない。選抜が大変なほどで、「これはいける」と思いました。私たちは教える立場ではないので、社員の皆

## 実感値でつくった 自分たちの 接客マニュアル

これまで同社では調理マニュアルはあったが、接客に関しては統一されたマニュアルがなかった。サービスの教育は事実上、店長の裁量に任されていたのが実態で、各店で内容にかなりの開きがあった。同じプロジェクトのメンバーで経理課長・飯田潔氏は「持ち帰り寿司が発祥の会社だけに、商品には自信があっても接客は得意でない面があった。しかし地域一番店をめざすなら、接客が最も重要だ」という結論で一致した」と話す。

マニュアル作成の過程では、お客様の入店から退店までを4段階に分け、4つの分科会で受け持つことにした。一連の接客にどういった手順が必要かをひとつひとつ洗い出し、それをどうするべきかをメンバーで議論した。

飯田課長は「なにしろ個人でとらえ方が違ったので、カンカンガクガクの激論になった」と苦笑する。お客様の退店時に「またお越しください」と言うべきだというメンバーと「それは『ありがとう』と『さようなら』に込められている。逆にうるさく思われる」というメンバー同士が譲らず、それだけで3時間も費やしたことがあるという。

こうした議論の結果を集約し、社長ら役員を含めた「店長会議」の場でメンバー全員による発表を経て、96年11月にA4版カラー24ページからなる「大京・



「大京・大華接客マニュアル」

さんが自分たちの会社をコンサルタントに依頼するようなスタンスで自由に議論が運べるよう工夫しました。なかには会社への不満も出ましたが、それだけでは意味がないので、「大京フーズはどんな会社？」という大きな問題から入り、顧客満足の視点にフォーカスするよう議論を進めていきました。

プロジェクトで初めて顔を合わせるメンバーが大抵のため、96年5月に行われた初回のプロジェクトは、最初メンバーの相互理解の促進と共同作業の意識づけを中心に進行。第2回には同社各事業部門ごとに置かれている環境に対する理解を深めた。そして第3回では同社の店舗の強み・弱みの仮説を立て、その内容からメンバーがリサーチ項目を立ててリサーチシートを作成。約2週間後の第4回までに、各自が大京グループの他店舗と近隣の競合店を訪れてフィールドワークを実施した。

このフィールドワークによって「自分たちの仮説に対する実感が高まり、顧客の視点で見たときの大京フーズの強み・弱みが明確になる効果があった。顧客の立場で『大京がこんな店であればいい』

大華接客マニュアル」が発表された。飯田課長は「接客について話し合う過程では『なぜこうするのか』ということを考えているのと同僚がまったく違うことを考えているのを見たり、議論すること自体に大きな意味があった」と語る。

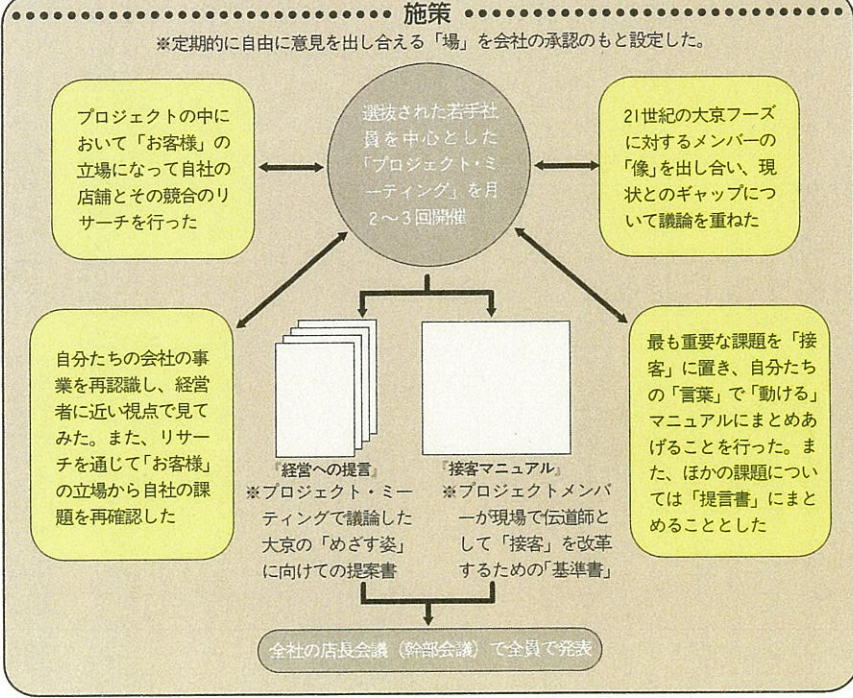
マニュアルづくりには、会社のさまざまなノウハウを自分たちの声で、実感値で編集した点に意味がありました。上からの押しつけでなく、自分たちの手で、自分たちが運用できる水準を保ったルールがつけられたと思います。プロジェクトが成果を出せたのは、経営陣が「議論自体に興味がある」点を理解し、いっさい介入しない姿勢を守ってくれたことが大きな要因だと感じています。（梅村正義）

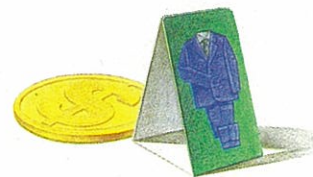
96年11月、報告書と接客マニュアル発表で、「D21プロジェクト」はいったんその役割を終えた。97年4月には「D21推進委員会」で検討されてきたビジョンも発表される。飯田社長はその後もなんらかのプロジェクトを設置して活動を継続していく予定だ。

**背景**  
創業以来10年、創業者である現社長がすべてを決めて、すべてを引っ張ってきた。今後の10年は、上場も見据えて、社員で会社の方向性を考えていこう、特に、次代を担う若手社員を中心に意見を出し合う中から21世紀の大京フーズの姿を描こうということとなった

**目的**  
・若手社員（店次長クラス）をメンバーにして大京フーズの21世紀に向けての「ビジョン」を考える  
・プロジェクトを通じて明確になる「課題」については可能なかぎり改善策を提案する

**課題**  
・店舗が点在しているため店以外の社員同士のコミュニケーションの場もなく、会社全体を考える機会もなかった  
・急成長のなかで、さまざまな「会社」としての仕組みがうまく機能しておらず、社員の不安や不満の原因になっていた

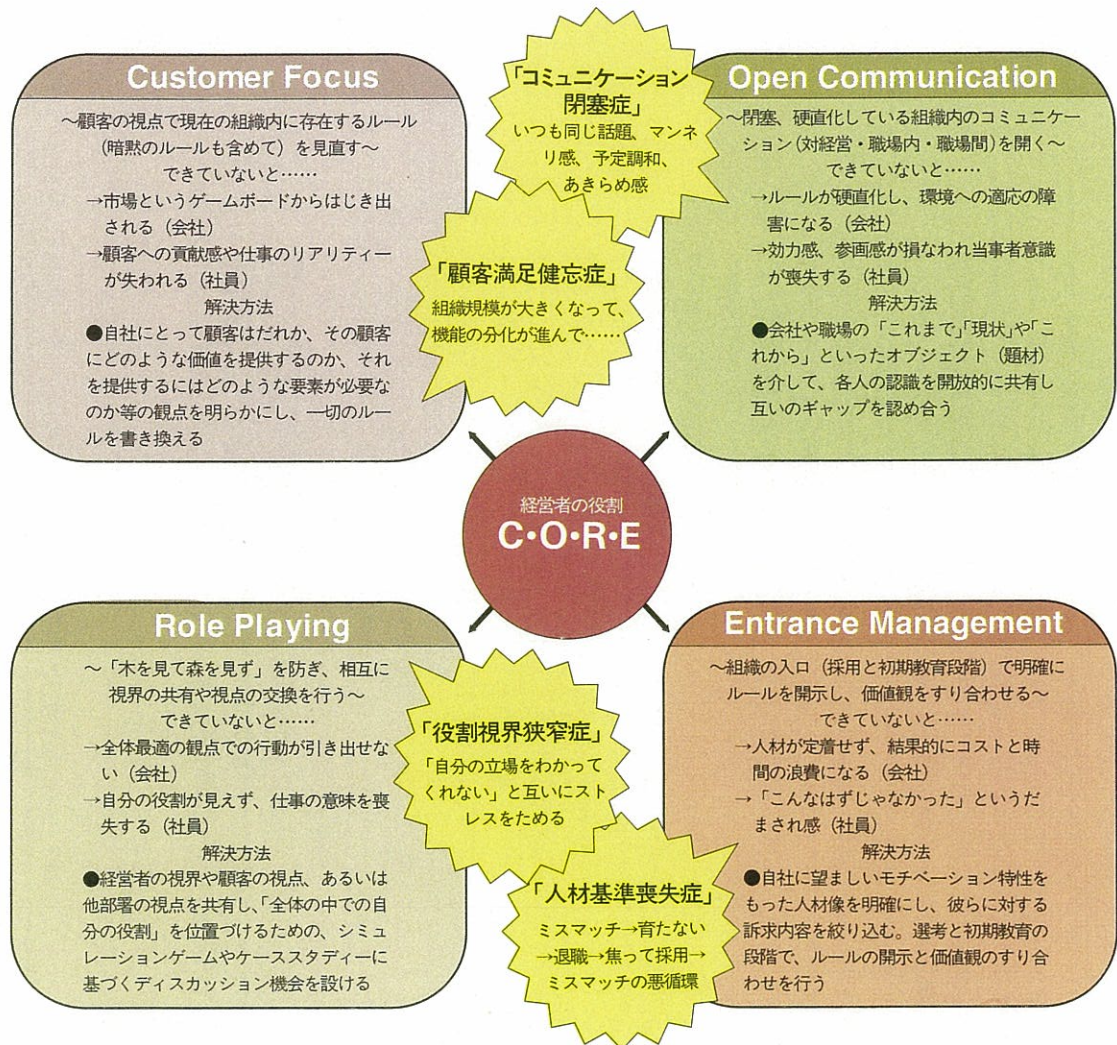




# 「C・O・R・E」(コア)による問題解決の道筋

## ■問題解決への道筋と経営者の役割

図6 C・O・R・Eとその内容



今回の特集では、河村電器産業/ヒューゴボス/グラムス/大京フーズという4社の「ルール変更」を取り上げた。そこで経営者はいったい何を行ったのだろうか？

各社のケースにおいて、それぞれの経営者が持った視点、果たした役割を振り返ってみると、そこにはある種の共通した要件が存在していることがみえてくる。その要件とは以下の4つである(図6参照)。

### 迷ったときの判断軸は顧客

迷ったときの判断軸は顧客。つまり「何か迷ったときの判断軸は顧客にある」という発想を常に持ち続けることにほかならない。この視点を持たないことにより「顧客満足健忘症」に陥ると、企業は市場というゲームボードからはじき出されてしまい、社員は顧客に対して貢献しているという実感や仕事のリアリティーを失っていく。

今回の事例では、ヒューゴボスの組織づくりやルール変更は、顧客にとっての価値とは何かを見極めたうえで、その価値を生み出すために必要な要素は何かを判断し、フラットな組織に具体化している。

### 対話の題材を置き、お互いの認識を共有

第2の要件は(Open・Communication)だ。何か問題が発生している組織では必ずといっていいほど、コミュニケーションが閉塞、硬直化している。前段でも述べたように(13頁参照)ルールとはそれ自身が硬直性を持つ。「コミュニケーション閉塞症」に侵されれば、企業環境の障害になるだけでなく、社員の当事者意識までもが失われてしまう。

そうした状況を避けるためには、会社や職場の「これまで」や「現状」「これから」などのオブジェクト(対話の目的物・テーマ・題材)を置くことにより、各人がお互いの認識を共有していく手法が有効だ。

### 疑似体験を通じて視点を共有

3番目の役割は「Role・Playing」である。企業では部門ごとに行うとしても「木を見て森を見ず」になりがちだ。視界の共有や視点の交換ができていないと「役割視界狭窄症」にかかり、「だれも自分の立場をわかってくれない」と互いにストレスを増す結果となる。そのため企業は

全体に最適な行動を引き出せず、社員は仕事の意味を見失ってしまう。

常に「全体のなかでの自分の役割」を確認するためのシミュレーションゲームやケーススタディーに基づくディスカッションの機会を設け、別の立場に立ったものの見方を実感することが必要である。ヒューゴボスでは、大友社長の目で見えたブランドビジネスの世界をオリジナルのゲームボードに詳細に再現することで、社員に経営者としてのロールプレイングを行って成果を上げている。

また大京フーズにおいては、「D21プロジェクト」のメンバーたちが顧客の視点に立つてフィールドワークを行うことにより、新たな発見の機会を得た。

河村電器産業の「心の構え」は、コミュニケーションツールであると同時に、河村社長の視点、考え方を文字で明確に表現している点、また営業や技術、製造など各セクションの役割定義を重視している点でロールプレイングの要素が色濃く表れている。

### 組織の入口でルールを明確に示す

そして4番目は「Entrance・Management」だ。組織にとって入口(採用・教育初期段階)でルールをハッキリ示し、価値観をすり合わせることは非常に重要である。それがないと結局人材が定着せず、結果的に人材とコストの浪費になる。また社員にとっては「こんなはずではなかった」という会社に対する不信感と無力感が残ることになる。

「コミュニケーション閉塞症」  
いつも同じ話題、マンネリ感、予定調和、あきらめ感

「顧客満足健忘症」  
組織規模が大きくなって、機能の分化が進んで……

「役割視界狭窄症」  
「自分の立場をわかってくれない」と互いにストレスをためる

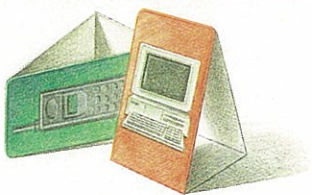
「人材基準喪失症」  
ミスマッチ→育たない  
→退職→焦って採用→ミスマッチの悪循環

入口でのミスマッチ→人が育たない→焦ったさまざまな採用→再度のミスマッチ——という悪循環に陥る「人材基準喪失症」に冒されたいためには、採用の段階で自社に望ましいモチベーション特性を持った人材像を明確にし、訴求ポイントを絞り込むしかない。選考と初期教育の段階で実行できるかどうか、組織の効率や強さを決定づけるという点で、フラット型に束ねた組織を実現するため、経営陣を核に超優秀な少数の人材の採用に非常に力を入れている。顧客価値を高め、市場変化にすばやく対応できる組織をつくる条件として採用をとらえている。

また河村電器産業では工場長などの役職者を社内公募する際、「心の構え」を題材に選抜試験を実施しており、これは新規採用ではないが、一種の入口でのマネジメントといえる。

このように問題解決のための道筋と経営者の役割を見ていくと、そこには「Customer・Focus/Open・Communication/Role・Playing/Entrance Management=C・O・R・E」(コア)というキーワードが浮かび上がる。

現実には企業が抱える問題は複雑多岐にわたっているが、それを丹念に解きほぐしていけば、必ずこの組織変革の4つのキーワード「C・O・R・E」に解決の糸口はあるはずだ。組織づくりやルールの変更を実際に考えて行う経営者にとって、この「C・O・R・E」を常に念頭に置きながら問題解決への道筋を立てていくことは、非常に有効であることは間違いない。



# 絶対的に正しいルールは存在しない 参加者の生活実感がルールを正しくしていく

インタビュアー ● 明治学院大学国際学部教授 ● 竹田青嗣氏 (聞き手 小笹秀史)

## 既存のルールを基本に 新しいものに変えていく

——コンサルタントとして企業のお手伝いをしていて常に直面するテーマは、企業の外部環境適応のための方向と、個人のモチベーションをどう結びつけるかという問題です。個人と全体をつなぐ「なまじり」は何かを考えるうえで、竹田先生の「社会とはルールの網の目である」という考え方にとても触発されました。

竹田 私の考えている組織論やルール論でいうと、個人の問題でも全体の問題でも基本になるのはルール関係だと思えます。人間の世界は自然世界でも環境の世界でもなくて、関係世界なんです。そして関係の実質をなしているのはルールです。これは古代からの民族や国家という共同体でも、近代的な市民社会でも、企業や政府でも原理的にはまったく同じです。

ルール社会観とは人間の欲望の本性を認め、欲望の競争原理を認めること、つまりゲームの参加者である個人個人の「エロス原理(注)から社会の構造の本質をルール関係によるひとつのゲームとして見る視点を意味します。それによって初

めて、競争原理がもたらす矛盾を縮小する条件を見出すことが可能になると考えているわけです。

——仕事柄、経営者の方とお会いする機会が多いのですが、よく聞く話は、戦後間もなくは企業全体の満足と個人の満足がかなり一致していた。ところが最近はその差が広がって、企業側と個人側との間に溝ができてきた。それだけ個人と企業をつなぐというゲームをめざす人だけではなくなってきた。それだけ個人と企業をつなぐというゲームが難しくなってきた。

評価や報酬に関するルールやマネジメントのルール、役割分担のルールなど、さまざまなルールを変える企業が増えてくるのはまさにそのためです。そうしたルール変更を行う場合に、私たちが先に「どういう体系が正しいか」の回答を持ち、それを適用してもらうのではなく、その企業の社員や顧客の視点から「どんなルールが最も個と全体の満足が極大化するか」を考え、そこに向かってルールを変えていくべきだと感じています。

竹田 そのとおりだと思います。よくある話ですが、「アメリカでこうやっていてから」とか、理想像をひとつ持ってきて「われわれの集団のルールをもっと理想に近づけよう」というのは一番ヘタなやり方というべきです。現実的でも何でも

ない。ルールを変えていくときには、必ず「いままでのルールでは問題がある。こうすればもっとよくなる」というルールの継承性を基本に変えていくことが、正統性の根拠になります。

つまり、組織とルールの関係には先験的に「このルールが一番いい」というものは存在しないんです。ルールは、組織に参加している人間が自分たちの生活実感から「いまのルールはやりにくい」「こうしたいほうがいいままでよい」というものがでてきて、それがルールを変えられる動機と現実的な理由になるんです。——ルールの正しさの絶対的な根拠は存在しないということですね。

竹田 はい。どのゲームやルールが絶対的に正しいという根拠はありません。それは「囲碁と将棋のルールがどっちが正しいか」と聞かようなものです。「こうなつたほうがいいんだ」といえる根拠はエロス原理であつて、「変えてよかつた」と思う以外に根拠はありません。ルールというものは厄介なもので、やってみたらよくなかつたというケースはたくさんあります。「なるべく多くの人間がどう思っているか」を上手に取り出すことが大事で、それ抜きに「こういうのがいいんだ」と一方的に議論を立てても絵空事になるだ

けです。

——あくまでプレイヤーの合意のもとに、「何が正しいか」ではなく、相互の共通の了解を導くような手続きでもってルールをつくり上げていく。

竹田 ええ。その社会の制度やルールを、参加する人間のだれもがいつでも書き換える権利と手立てを持つていっているという点にルール社会の理念があります。簡単にいえば「どんな制度がよいのかを、そのつどその成員が考えて決めることができる社会」ということです。それでたまたま悪い結果が出て、それは仕方ないことで、また新しく考え直せるということでもありません。

——そうした場面で大切になってくるのが、プレイヤー全員がルール変更に対してタッチャブル(関与可能)であること、そして組織内のコミュニケーションがオープンであることだと思ふのですが……。

竹田 おっしゃるとおりです。どうやら自由な意見が出てきて、そのなかからいい考え方が出てきて、それは一言でいって組織が開かれていくかどうかにかかっているんです。権力とはシステムにとってある程度必要なのでそれ自体が悪いわけではありませんが、権力が硬直してくると全体に

とって何がいいのかを考えられなくなり、たまたま権力にある人たちが長く居続けたいとか、自分たちの利益を求めて都合のいい人間を重用するようになったりします。当然、権力に近づいたほうがいい目を見られるので、多様な意見は排除され、権力にこびる意見だけが残っていく。当然よい意見や工夫は出てこない。これが組織としては一番よくない状況です。

## 「裸の王様」状態ですね。

竹田 ルール社会が実現している状態とは、社会に矛盾を感じて異議申し立てをしたり、もつと合理的にしたいと行動する人の自由を尊重し、その気になればいつでもその意見と行為を支持できる自由があることを指します。この自由がなかったら、個人は希望を失い、どうでもいいやというシニクな気分が襲われます。これは非常に重要なことです。

だれでもいつでも異議申し立てや現状の改善を主張でき、もしそれを支持する人間が多ければ、かなりの程度ルールに反映される。そういう実感と可能性だけが、個人に自分と社会との関係の実感を与えられるのだと思います。

## ルールがないと人間は欲望を感じられない

——ルールとは一般には「人を束縛するもの」というニュアンスがあると思うのですが、ルールという言葉と個人の欲望モチベーションとの関係についてどのようにお考えですか。

人間の社会はルールの網の目によって成立しています。ルールはある意味で人間を縛って、生き方の枠組みを決めますが、人間の欲望はそれと対応して、じつは枠組みを与えられない人間は何がしたいのかが出てきません。

つまり、ルールという枠組みのないところでは欲望は生じないのです。欲望というのはいわば水路を掘ってそこを水が流れるということであつて、水路のないところに水を流しても広がるだけ。ルールとはこの水路のことで、水の勢いが欲望の強さです。普通は欲望とはそれ自体として即時的に存在するような気がしま



竹田青嗣 (たけだ・せいじ) 1947年大阪生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。明治学院大学国際学部教授、文芸評論家。主な著書に『現代思想の冒険』(毎日新聞社)、『自分』を生きたための思想入門』(芸文社)、『はじめての現象学』(海鳥社)、『エロスの世界像』(講談社学術文庫)などがある。

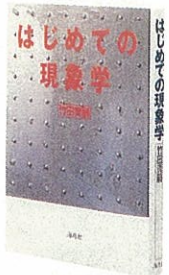
すが、人間の欲望は動物と違ってそれ自体が関係的のものになっているんです。——つまりルールは人を拘束するものではなく、ルールがあるからルールとの関係においてモチベーションが発動するということですね。

竹田 ええ。たとえば、勉強強して有名大学に入りたいと思う人は多いけれども、大学に入っても身体的に何も快樂はありません。ただそういう社会上のルールのなかで、競争して点数をつけていくゲームなわけです。ゲームだから点数は高いほうがいいし、他人よりいいランクにいくことでうれい。人間の欲望や快樂はそういう意味のルールの網の目のなかで初めて成立するものです。

だからルールは生きていくうえでの基本的な枠組みといえます。でも時代のなかで具合の悪いものになったり、扱いにくいものになったりすることがあり、その場合にはルールを変えていく。つまり人間は社会関係として、他人といろんな形でルールを編み変えたりするゲームを営んでいると考えることができます。それがうまくいったり失敗したりで、喜んでいたり挫折したりします。

あらゆる組織は基本的にルールの網の目であつて、絶対的なものはどこにもありません。その集団の存続を一番大きな目的にしながら、どういう方法を皆で取り出していくのが参加者にとってよりベターなゲームになるか。それを考えるのが、どんな大きな集団でも原則となつてくる。このことに自覚的になるだけでも、結果はだいぶ違つて私には考えています。

——ありがとうございます。



『はじめての現象学』(海鳥社)



『自分』を生きたための思想入門』(芸文社)

(注) エロス 生き物がある対象に対して「快・不快」の心の動きを持つこと。「欲望」と対になる言葉で、ある対象が生き物にとって「エロス」的な対象である場合、それを摂取しようという「欲望」が生まれるという関係にある。

# 企業目的と個人のモチベーションをつなぐために 「C・O・R・E」に向けた組織革新が 自律した組織をつくる

小笹芳央



「ゲーム組織論で物事を見れば、さまざまな企業で起こっている現象はすべて語り尽くすことができる」

3カ月前、私が編集部に対して大風呂敷を広げたことがきっかけで今回の特集となった。

以前から温めていた構想ではあったが、いざ読者の皆さんにとってわかりやすく、また少しでも役に立つものを作ると考えると、なかなか筆が進まない日々が続いた。人類が猿と分岐した約450万年前の歴史を調べたり、狩猟採集生活から農耕定住生活へ移行することになった背景、また原始時代のマンモス狩りについて職場のメンバーたちと夜を徹して議論を戦わせたりもした。ついには哲学や思想の世界にまで足を踏み入れたりと、悪戦苦闘を

くり返していくなかで実に多くのことを学べた。

なかでも「客観や真実があらかじめ存在しているというように考え、その認識方法を問題にするのではなく、むしろ認識する主体間の共通理解を可能にする条件は何かということを開うべきである」という現象学の考え方は、組織人事問題に携わる者にとって、非常になじむところが多いように思えた。

組織人事問題のコンサルタントをしていると、いつもただひとつの課題が頭から離れない。

それは、企業組織が外部環境に適応していくこと(事業の要請)の問題と、そこで働く一人一人のモチベーションの問題をどのようにすれば矛盾なくつなぎ合わせる事ができるのか、ということである。当然のことながら、企業は営利集団であり、市場における激しい競争に勝ち続けることを第一義に考えなければ企業経営はままならない。しかし、その一方で、企業の営利を支えているのは、まぎれもなくそこで働く一人一人の日常の行動なのである。

昨今の不透明な市場環境では、働く一人一人のモチベーションを前提とした創意工夫や機転の利いた即時対応の重要性がいっそう増してきているように思える。そういう意味で、年俸制やMBO、さらには裁量労働制の導入など、最近はやりの組織人事変革はその目的や移行プロセスの面から見て、どうも事業の要請一辺倒の感が強く、一種の危うさや怪しさを拭えない。

「新しく導入した制度がわが社に合わずまったく機能していない」という事情でコンサルティングの依頼を受けるケースが実際のところ急増しているのはその兆候といえよう。

## 企業の環境適応と個人のモチベーション

どちらが第一義という議論ではなく、その両者をしっかりとつなぎ合わせ、成果の極大化を図るためにはどうすればいいのか。

この問題を正面から捉えることなく、性急で強引な組織人事変革を行っても、

結局のところ、それが呼び寄せるのは公平・客観的な評価基準をめぐると不毛な努力と、評価する側とされる側の疑心暗鬼だけである。

今回の特集では、市場や企業をルールの束としてのゲームボードとして捉え、そこで働く人々の思考や行動とさまざまなルールとの関係を描くことで、その課題を達成しようと試みた。

最大のモチーフは、どのような条件が揃えば自律的なルールの編み替え習慣を組織内につくり出すことができるかを明らかにすることであった。

ケースに登場した4つの企業をはじめ、さまざまな企業の変革に携わってきた経験や、今回の竹田先生へのインタビューを通して「C・O・R・E」に向けた組織革新こそ経営者が担うべき役割であり、自律的組織づくりのための道筋であると直感している。

今回はその考え方の枠組みと解決の方向性の提示に留めたが、あらためて別の機会に、「C・O・R・E」についての具体的な内容と方法論をさらに掘り下げて詳しく紹介していきたい。



しあわせなら、家さがそ/  
週刊住宅情報  
暮らしをカタチに——住まいの総合情報誌  
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  
じゅげむ



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・ピーピング  
B-ing

女性の総合求人情報誌  
とらばーど

働いて強くなる。仕事メディア  
GATIN

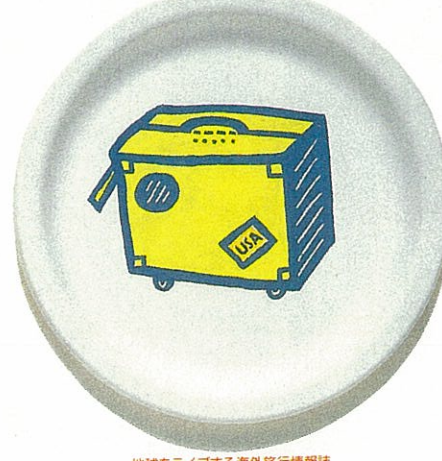
君がつくるジャパン  
就職ジャーナル

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



スクール情報マガジン  
ハイコ@マナブ



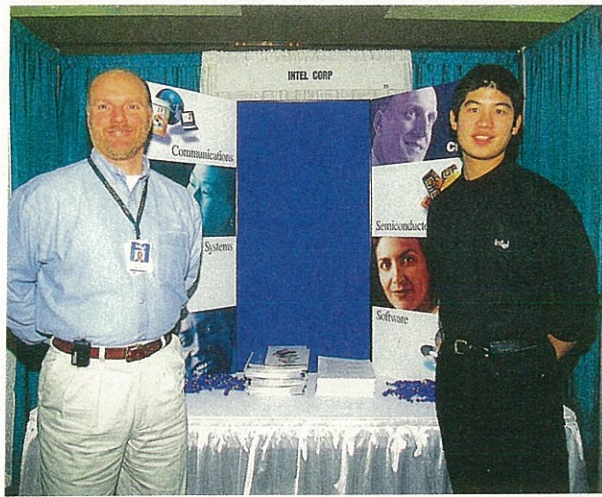
地球をライブする海外旅行情報誌  
ABROAD

日本をすみずみまで予約するブックイング・メディア  
じゃらん



出会いだって結婚だって……ふたりのための福利雑誌  
[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



▲インテルの人事担当者(左)はジョブフェアごとに全米各地を駆けめぐる。右は地元のエンジニア。



▲2日間の来場者は1107名。言語別の内訳は日本がトップの515人。次は中国で、台湾、インドネシア、韓国、ベトナムと続いた。

▶エクソンの募集は国によって求める職種が違う。日本は財務と市場のアナリスト、タイは法律家、スーパーバイザー、セールスエンジニアなど、国ごとの募集職種を明確に打ち出している。



取材・文/松永真理 撮影/上阪 光



◀28カ国に110のオフィスをもつチューブグループ。地球を模した青いミニボールを学生に渡し、人気を博していた。

▼机をはさんで面談していたポニーキャニオンは、初日に突然レイアウトを変更した。机を端に追いやり、膝と膝を突き合わせて熱っぽく議論をたかかわせることに……。



◀精力的に学生との面談をこなすアンダーセンコンサルティングの人事担当者。9カ国での募集のため、アジア各国の留学生が詰めかける。

在米アジア系留学生を対象にしたジョブフェアが、シリコンバレーで開催された。折しも日本では45年間続いた就職協定が廃止されたばかり。おそらく今後は、企業や大学が主催するジョブフェアがいくつも開かれることになるのだろう。アメリカから29社、日本から22社が参画したが、はたして留学生採用に日米の違いは見られるのだろうか。

＜セミナー概要＞

名称/PAN-ASIAN JOB FAIR in SILICON VALLEY 開催日/1997年2月7日、8日  
場所/SOUTH SAN FRANCISCO CONFERENCE CENTER 主催/リクルートI.C.I. 参画企業/51社(企業リストは31ページ参照)

洗練された応対ながら  
あくまでカジュアル

ジョブフェアの会場に入ってまず気づくのは、面談のスタイルが日米の企業で大きく違っていることである。

学生がアメリカ企業のブースに近づいていく。すると、満面の笑みと握手で迎えられる、相手側から先に声を掛けられる。「ハイ、I'm David。」

また、アメリカ企業の担当者の多くが立って応対する。座るとしても向き合うのではなく、横に並んで軽く腰掛ける程度である。

日本企業の場合は、白いクロスのかかった机を隔てての面談スタイルが多い。アメリカ企業にとって机は、自社製品を展示したり会社の業務内容を示すパネルを飾る場所だが、日本企業ではまるで面談者と学生の一線を画すもののようにも感じられる。

日本から参加したポニーキャニオンは隣のブースとの雰囲気の違いを察して、途中から机を端に追いやることにした。どうも机をはさんでいてはしっくりこない、車座を組んでの集団面接に衣がえしたという。

日米の違いをひとことというなら、「親密さの演出」をするかしないかの差といえるだろう。ビジネスショーさながらに人事担当者が学生を顧客と見立てて応対するアメリカ企業は、さすがにジョブフェアの歴史も長く洗練されている。学生に渡すちよつとした小物やボールペンも、大げさでなく気がきいている。洗練されつつも、それでいてカジュアル

ルで、半袖のポロシャツ姿の人事部長や、Tシャツ姿のエンジニアもいる。それに、女性の人事担当者が多いのも、アメリカ企業の特徴といえる。

### 面談にかかる時間が、日米でまた違う

日米の違いは面談のスタイルだけではない。ひとりにかかる時間がまるで違う。日本企業の場合はせつかくブースに来てくれたのだからと、その人となりを約10分かけて見極めようとする。ちよつと違うと思っても、5分で切り上げるのはなかなか至難の技だという。

ところが、アメリカ企業の多くが、合わなければお互いにとって時間のロスだという考え方を採っている。レジュメを見て求めるスペックと違ったら、ものの3分もしないで切り上げてしまう。それも、「Good Luck」と、これまたにこやかに握手をして送り出すのである。

インテルのブースは、ここシリコンバレーが本拠地ということもあってひっきりなしに学生がやってくる。担当者ひとり一日に200人はさばっている。朝の9時半からランチをとる暇もなく、午後4時までほとんど立ちっぱなしの担当者。「座らないんですか」と聞いてみた。「座るとしても話が長くなってしまいうでしょ。それにこうやって立っているのも企業イメージの一環なんです。インテルという会社はKeep Movingだということ、ここを目指す学生にわかってもらいたいからです」

参画企業リスト

- アメリカから29社 日本から22社
1. Adobe Systems
  2. AEROTEK
  3. Andersen Consulting
  4. Applied Communications
  5. AT&T
  6. Boston Scientific International
  7. Cargill
  8. Chubb Group of Insurance Companies
  9. Computer Intelligent Systems
  10. Claris
  11. Deloitte & Touche Consulting Group /ICS
  12. Detroit Edison
  13. EnCompass Group
  14. Exponential Technology
  15. Exxon/Esso
  16. Halliburton Energy Services
  17. Hewlett-Packard Asia Pacific
  18. Intel
  19. Intuit
  20. Johnson Controls-Automotive System Group
  21. Kerry Ingredients
  22. Motorola International
  23. National Instruments
  24. Praxair
  25. The Procter & Gamble Company
  26. Qualcomm Inc.
  27. Rich Products Corp.
  28. Structural Dynamics Research Corp.
  29. United Technologies Corp.-Hamilton Standard Division
  30. アイシン・エイ・ダブリュ
  31. アダムネット
  32. 旭化成工業
  33. 一条工務店
  34. 伊藤忠テクノサイエンス
  35. インテリジェンス
  36. クラヤ薬品
  37. シーディー・アダプコ・ジャパン
  38. デンソー
  39. 東京エレクトロン
  40. 凸版印刷
  41. ドール
  42. トヨタ自動車
  43. ニトリ
  44. 日本オラクル
  45. 日立化成工業
  46. 日立製作所
  47. 富士ゼロックス
  48. プライスウォーターハウスコナルタント
  49. ボニーキャニオン
  50. 吉野家ディー・アンド・シー
  51. リクルート



▲95年10月から今回は4回目の参加となる旭化成工業。留学生とEメールで事前にやりとりした内容が手元にダウンロードしており、名前を言えばすぐに取り出せる万全の構え。

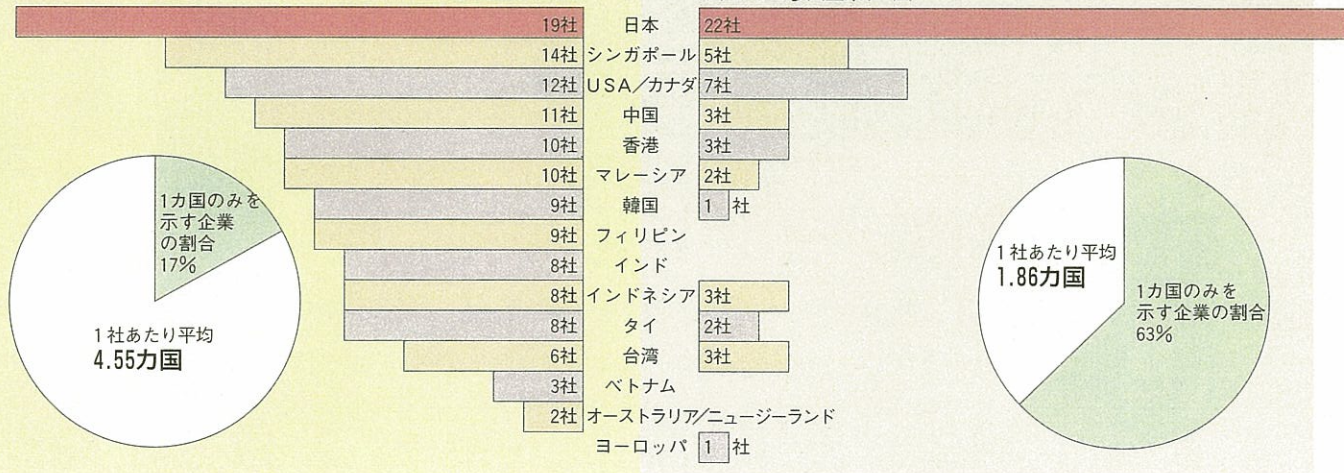


▲4カ国での配属を考えている吉野家。左の女性は以前インテルの人事担当者で、現在は人事コンサルタントとして活躍している。

参画企業の示した勤務国

アメリカからの参画企業(29社)

日本からの参画企業(22社)



▶日本オラクル・人事課長の高橋さん。日本から参画した企業からは数少ない女性の人事担当者。



▲日本の新卒者と比べると留学生の高学歴は顕著。全体の24.3%がMBA、修士も13.0%を占める。大学ランクでも3Aと2Aを合わせると2割、A+までで半数を占める。

**Asian Career Web**

5/15よりスタート  
http://www.rici.com/acm

「日本人」「日本語にこだわらない世界基準の採用は、日本企業の場合、いよいよこれから本格化していくのだから。」

リクルート・ICI (International Career Information, Inc.) は、アジア系言語と英語のバイリンガル者を対象に、インターネットによる情報提供を行っている。ICIウェブサイト、Asian Career Web (ACW) では多国籍企業の求人情報を公開するほか、5月15日からの新サービスとして登録者データベース検索機能を追加する。これは企業側が求めるポジションに応じて、専攻、経験年数、言語などの条件をつけて最新検索エンジンでデータベースを検索、該当者とのコンタクト等もインターネットで行える。また登録者も、氏名・勤務先など個人情報を匿名にしたままで登録するのにも対応。

グローバル採用の「その後」を留学生は鋭く感じとっている

では、このジョブフェアで採用する留学生はどのような配属になるのか、そこに日米の違いはあるのだろうか。

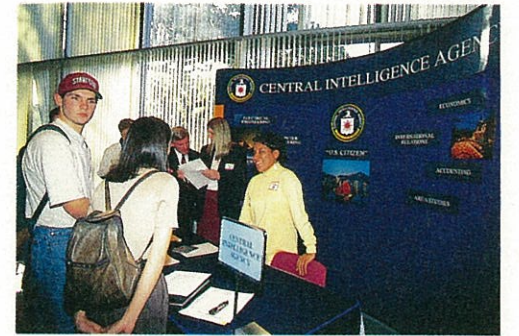
次ページのグラフは参画企業が示した配属先である。日本、アメリカ、シンガポールという上位3カ国は似ているものの、アメリカから参画した企業の配属先は実に多岐である。ヒュレット・パッカードの12カ国をはじめ、アンダーセン・コンサルティングの9カ国など、1社当たり平均で4.55カ国になる。

日本企業では旭化成の9カ国、日立化成工業の8カ国、凸版印刷の6カ国、そして東京エレクトロンの5カ国と、5カ国を超えるのは22社中で4社に絞られる。それも、「日本のみ」という1カ国を示す割合は全体の63%に及び、言語レベルも「日本語ネイティブ」が圧倒的に多くなっている。

日本企業のブースでは「JAPANESE SPEAKERS ONLY」と書かれたボードがあちこちに立てかけられ、それを見た留学生が「えっ、これがグローバル採用なの？」といった怪訝な表情をしていた。おそらく、グローバル採用のとなえ方が2つあるということだろう。日本企業はようやく採用の市場を日本に限定せずグローバル採用に踏み出したところだが、アメリカ企業の場合はもう一歩先をいっている。つまり、グローバルな市場で採用し、そしてグローバルに配属していく。



広大なキャンパスの中では、  
ごく自然な形でジョブフェアが開催される。  
カリフォルニアの澄みきった青空のもとでは、  
見るからにオープンな仕事の「市」がたっていた。



▲スタンフォード大学生協の2階で行われたジョブフェア。この日はノンプロフィット組織が集まり、CIAは学生から高い人気を得る。

▶ジョブフェアの告知をする看板。ボランティアで日本語が堪能な女性が、学内を案内してくれる。



▲ロダンの彫刻でも有名なスタンフォード大学のキャンパス。青空の下での昼寝は、いかにも気持ちよさそう。



◀この日はNASAも登場。模型やNASAグッズに熱い視線が集まる。

## 青々とした空のもと 大学と企業が連携

日本の就職協定にどっぷり浸かっていると、企業主催のジョブフェアはまだ想像がついても、大学内のそれはなかなかイメージしにくい。

企業の人事担当者の背広姿がキャンパスで浮いてはいないかなどと心配していたら、とんでもない、企業も学生も普段着のまま、何の違和感も感じられなかった。

広大なキャンパスのいたるところに、ジョブフェアの案内の立て看板が置いてある。立て看板といっても、3つの風船が風にたなびく手作りのローテクな看板なのだ。

風船を目印に会場に向かうと、会場の中のディスプレイにも風船がプカリ、プカリと浮いている。まるで学園祭のノリである。机の上にはクッキーやキャンデーが置いてあり、それをつまみながらの面談風景に堅苦しさはない。

とかく日本では大学と企業を切り離してとらえようとしてきたため、就職活動が「格式ばった」「緊張の」様相を呈しているが、自分の将来をこんな「身近に」「普段着で」感じられるとしたら、学生にとって何とありがたいことか。

学生の将来のために、大学と企業がうまく連携していく。そして、学生に職業を知る機会をつくり、職業選択の能力を高めることに努める。そういった大学の姿勢を見ていると、大学と企業の接近を「青田買いにつながる」と見る日本の風潮が、澄みきった青空のもとでは特に空虚に感じられるのだった。

## 大学のキャリアセンター

学生と企業の接点に立つのが、ここキャリアセンターである。学生にキャリアカウンセリングを行ったり、企業からのインターンシップやサマージョブの募集をコンピュータで学生が検索できるようにしたり、キャンパス内での面談スケジュールを調整するのも、このセンターの役割である。

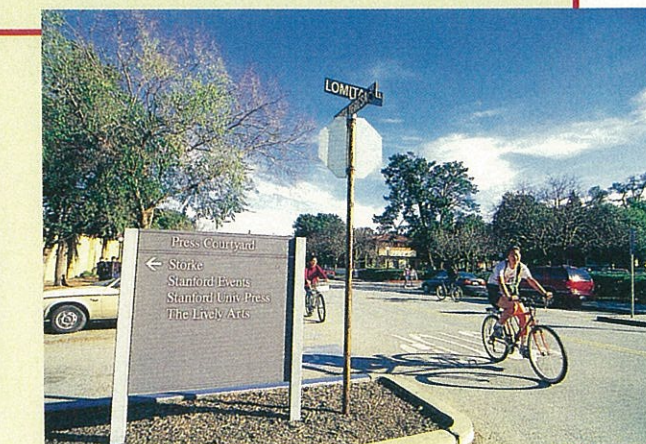
日本の就職部と異なるのは、日本が「就職する」ことに主眼を置くのに対して、こちらでは「キャリア」が大きなテーマになっている。したがって、就職率のデータといったものはない。どこに就職したかというよりも、いかに学生の職業選択能力を高めたかに重きを置いている。

職業を決めるのはあくまで学生個人であって、大学ではない、しかし、選択の

ための情報提供には惜しみなくサポートする。その姿勢は実に徹底しているのだ。パークレー校を訪ねたときは、工学部の学長自らが出迎えてくれた。工学部の各学科の教授を引き連れて、さらに、日本の企業にインターンシップしたというナイスガイまで紹介してくれる。彼の流暢な日本語を聞いて、「それならウチでもインターンシップを導入してみるか」といった効果は抜群であった。



▲日本人からの質問には「就職内定率は?」「インターンシップをする人の割合は?」と、なぜかデータに関するものが多い。



## スタンフォード大学

1885年に設立。私学の雄として、東のハーバード、西のスタンフォードといわれる名門校。ヒューレット・パカード社がこのキャンパスから誕生したほど、教授、学生とも、シリコンバレーとのつながりは密である。

◀リラックスしながらも学生たちは仕事探しに余念がない。

## UCバークレー校

サンフランシスコ湾の東岸に位置し、数多くのノーベル賞受賞者を輩出していることでも有名な国立大学。1学期だけで500社もの企業が、フルタイム雇用の学生を募集にくる。

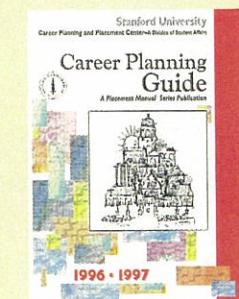


▲どれも見落とせない情報がびっしり。



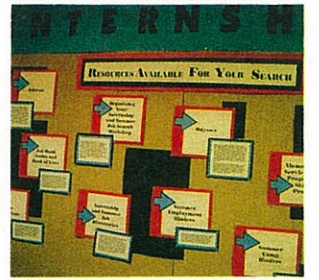
▲キャリアセンターの入口。

▼スタンフォード大学のジョブフェアで配付していたガイドブック。セルフアセスメントの方法からインターンシップのやり方まで、堂々76ページもの力作である。



文・写真/Sachiko Emma Crockford  
(ライター・コンサルタント)

## インターンシップは 学生も企業も 双方を魅きつける



スタンフォード大学キャリアセンターの掲示板。インターンシップに参加するための手順が詳しく記されている。



インターンシップや卒業後の仕事を熱心に探す。

### “work experience” (職歴)がすべての米国

日本では、大学生のアルバイトは小売業・飲食業などの店員、または家庭教師など、多くは小遣い稼ぎをするのが目的である。ほとんどの場合、大学時代のアルバイトは今後の就職や将来のキャリアにはまったく関係がない。しいて言うならば、バイトに精を出すのはそこそこにして、できるだけ成績を良くして立派な成績表を持って就職活動に挑む……というのが日本式のやり方なのだろう。企業側も、新卒に対しては職歴というものはいっさい期待していないため、一流大学を出た新卒もコピー取りなどの雑用から始め、最初の1〜2年は、企業がお金を払って企業人の常識を教育するいわば投資期間のようなものである。

私が最初に渡米したのは、もう20年前の1977年のこと、最初はミルズ・カレッジというお嬢さん学校に在籍した。そのときに米国人の友人パティが、ことあるごとに“work, work, work”と言いなからアルバイトに精を出していたの思い出す。パティはドーム(寮)で管理人をすることによりドーム代を浮かし、授業の合間には近くの企業でアルバイトをしていた。「パティ、あなたは裕福な家の一人娘なのに、どうしてこんなことをしているの?」と日本から来たばかりの私は素朴な質問をした。「work experience (職歴)をつけるためよ。experienceがなければ卒業したとき、どこも雇ってくれないでしょう?」

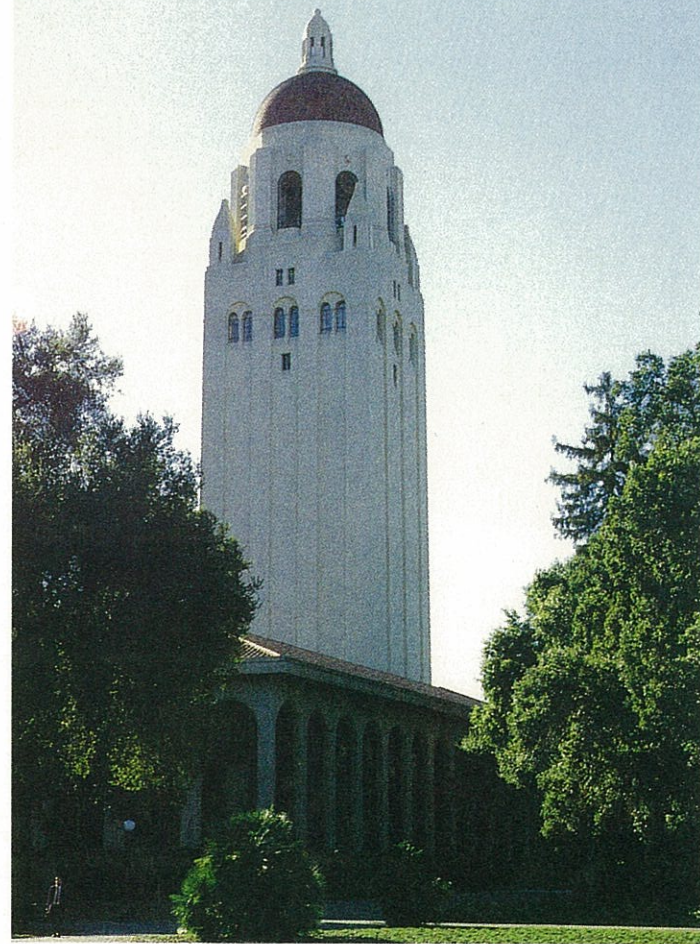
「学生に職歴なんて聞くほうがおかしいんじゃない?」「面接官が、あなたは本当に一度も働いたことがないんですか、と私のレジューメをあきれて見ているので、私に言え、バイトでウエートレスをしたことがありますが、と切り出したら、『どうしてそれをレジューメに入れなかったの? ウエートレスのバイトだってまったくのNo experience(職歴なし)の学生を雇うよりはいいんですよ』と言われて、work experienceの大切さを知ったの。もちろん、当時大学3年生だった彼女のするアルバイトはウエートレスではなく、将来の就職をしっかりと考え、いかに売り込みに使えるかというセールス戦略を練ったうえでの仕事。work experienceをしていったのだ。」

「以前、彼女はサマー・ジョブ(大学生が夏休みを利用してインターンをする)の面接に行ったところ職歴がまったくないという理由で断られ、それ以来、work experienceをつけるようになった。」

「学生に職歴なんて聞くほうがおかしいんじゃない?」「面接官が、あなたは本当に一度も働いたことがないんですか、と私のレジューメをあきれて見ているので、私に言え、バイトでウエートレスをしたことがありますが、と切り出したら、『どうしてそれをレジューメに入れなかったの? ウエートレスのバイトだってまったくのNo experience(職歴なし)の学生を雇うよりはいいんですよ』と言われて、work experienceの大切さを知ったの。もちろん、当時大学3年生だった彼女のするアルバイトはウエートレスではなく、将来の就職をしっかりと考え、いかに売り込みに使えるかというセールス戦略を練ったうえでの仕事。work experienceをしていったのだ。」

### 「サマー・ジョブ」の 夏休みを経て

あの会話を驚いた日から20年たった。現在の米国の大学生はどうなのだろうか。シリコンバレーの生みの親となった西のアイビーリーグ、スタンフォード大学のCareer Planning & Placement Center(学内就職斡旋所)でインターンシップ専門のキャリアカウンセラー、キャシー・



スタンフォード大学のフーバータワー。



春の陽差しがのどかなバルアルトの牧場。

キャンベル女史に近況を聞いた。キャシーは、なんと私が15年前にスタンフォード大学大学院生のときに、キャリアカウンセラーとして、恩師ならぬ恩カウンセラーでもある。スタンフォードでのカウンセラー歴17年という、転職の多い米国では珍しい職歴だ。

まず、キャシーは米国でいうインターンシップを次の2つのように定義づけた。①業務内容がPre-Professional(プロフェッショナル)になるための準備段階のもの、であること、単なる雑用だけでなく、経験(経験)を積むことのできるもの、しかし同時に②Require Supervision、あくまでもトレーニーとして、担当スーパーバイザーの指揮下におかれるということ、だ。

インターンシップの型は主に2つで、ひとつは「サマー・ジョブ」と呼ばれる夏休みを利用した約3カ月のフルタイム雇用(スタンフォード大学の学生の場合は6月中旬より9月中旬まで)、そしてもうひとつは年間を通して週に6〜10時間程度のパートタイムで働くものだ。勉強量もかなりあるので週に10時間以上(プラス通勤時間)はやはり大変だそうだ。賃金はもちろん低く、ときにはボランタリー(無給)のものも結構あるそうである。「激しい就職戦線なのか、いまやスタンフォード大学を卒業したという学位だけでは職はありませぬ。work experienceを売らなければ……」とキャシーは強調す



キャンパス内のカフェテリアで昼食をとる学生たち。

る。一流大学卒、成績優秀、しかも関連分野での職歴ありと、すべて準備万端整えて初めて「新卒」の正規採用に挑むのだ。

スタンフォード大学の学生時代、私は大学院でのんびりと研究などをしていたのだが、私の所属していたブレイカーズというコープのメンバーにカレンというエンジニアリング専門のundergraduate(学部)の学生がいた。彼女はキャンパスでは常にショート・パンツにタンクトップといういでたちで、ブロンズの長い髪と愛くるしい大きい青い目は本当にカリフォルニア・ギャルそのものだった。だから私は、当然カレンは夏休みにはさぞやビーチでも闊歩し、サーフィンでも楽しむのかな、と思っていたのだが、そんな彼女から夏休みのプランを聞いて驚いてしまった。「IBMのサマー・ジョブ

が決まったので、夏休みいっぱいIBMに勤めることにしたの」と目をらんらんと輝かせて語ったのだ。新学期が始まるとビーチで日焼けした顔ではなく、一段と自信に満ちた顔でブレイカーズに戻ってきたのがとても印象深かった。

### 企業にとっては プレビューする機会

学生が自分の商品価値を高めようと思死でwork experienceを得る米国だが、それはインターンを雇う企業側のベネフィットは何であろうか。

「インターンを使うことにより、企業はPotential employeeのプレビューをする機会が与えられるのです。これは企業にとっては結局のところ安くつくのだ。日本のように長期雇用制がない米国でもやはり正規の社員として迎え入れるとなると、それなりのコミットメントを要求される。万が一採用した人材がならぬ理由で適任でないという場合、解雇するにしても、それなりの煩わしい手続きとコストがかかるのである。そうした意味では、ひと夏、または学生のパートとして雇い、その学生を観察できるというのには、コストをかけるに適切な人材を雇う良いチャンスなのだ。また優秀と見込んだ場合には「卒業したらぜひうちに来なさい」といった勧誘も、新卒の就職斡旋シーズンを待たずに始められる。

以前、米国の大手投資銀行で働いていたときに、「サマー・アシリエット」というタイトルでハーバード大学のビジネス・スクールの学生が、夏休みだけインターンとして来ていたことがある。リックというその学生は大変優秀で、その効率の良い仕事ぶり、対人関係のスムーズさなどに私のいたコーポレート・ファイナンス部の部長(米国人)が、さっそく目を付け、しきりにリックを「卒業後は弊社へ」と口説く意味でデイナーなどに連れ出していたのを覚えている。企業にとっても、良きにつけ悪しきにつけ、その学生をインターンとして使うことにより人材をプレビューする機会があるというのはとても良いことなのだ。

そして、もうひとつのベネフィットとしてはインターンシップで学生を使うことにより、企業のパブリシティ(広報・宣伝)につながるという点がある。インターンの学生がキャンパスへ戻り、学内の友人にその会社の話をすると、学生間の口コミでの企業情報は、何よりも強い企業宣伝になるそうである。だから「インターン」ということで安い賃金を払い、その見返りたるものは企業としても十分に謳歌しているわけだ。

私も外資系企業だったとはいえ、日本で一流大学出の新卒とともに仕事をした経験がないわけでもないし、いろいろな人から話も聞く。日本の新卒は本当に手取り足取りで企業の常識を一から教えるければならないのに対し、米国の一流大学卒、しかもインターンシップという「職歴」を経て新卒採用となった若い戦力にはまったく違ったものを感じる。終身雇用などの長期雇用制が崩れつつあるいま、青田買いに走る新卒採用より一歩先手を取って試みてはどうだろうか。



サチコ・エマ・クロックフォード スタンフォード大学で修士号取得後、オックスフォード大学大学院で経営学を専攻。その後、東京、ニューヨーク、ロサンゼルスで投資銀行業務を歴任し、後に東京の米国大使館でアート・エンタテインメント・サービス産業担当の商務官として勤務した。現在はサンフランシスコ・ベイエリアシリコンバレーでマネジメントコンサルティングをするかわら、ライターとして日米の雑誌にエッセイなどを寄稿している。

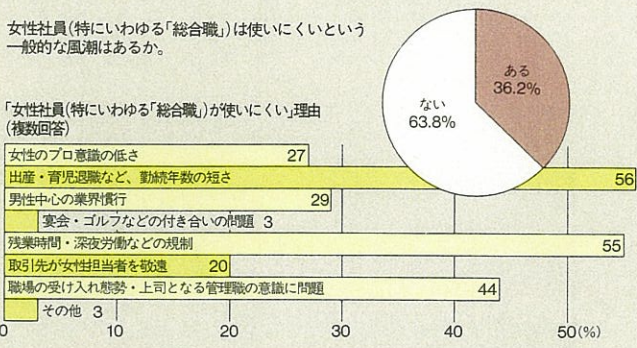
# DATA SPOT

おさえておきたい  
人事・雇用に関する  
7つのデータ

このコーナーは、人事・マネジメントに関してのニュースをお届けする「リクルートHRニュースリリース(毎月月中旬発行)」から、7つのデータをピックアップします。  
リクルートサークル会員の方は、各欄上部に情報BOX No.が掲載されているものについて、より詳しいデータをファクシミリ情報BOXから取り出すことができます。

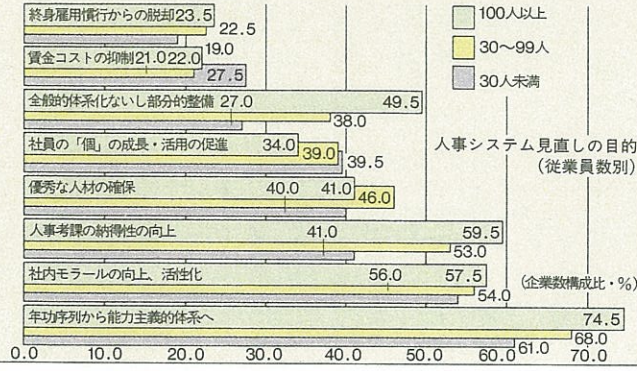
## 36%が「女性総合職は使いにくい」 出産・育児の負担や深夜労働規制がネックに

「女性の社会進出に関するレポート」  
「女性総合職は使いにくい」という風潮がある。経団連が会員企業の人材担当者を対象に行った調査で、「女性総合職は使いにくい」という風潮がある。回答した企業は36.2%にのぼった。その理由として、半数以上の企業が「出産・育児負担など、勤務年数の短さ」と「残業時間・深夜労働などの規制を挙げ、ほかに「職場の受け入れ態勢・上司となる管理職の意識の問題」「男性中心の業界慣行」「女性のプロ意識の低さ」も3割弱〜4割の企業で挙げられた。  
また、「同学歴・同資格職種(同

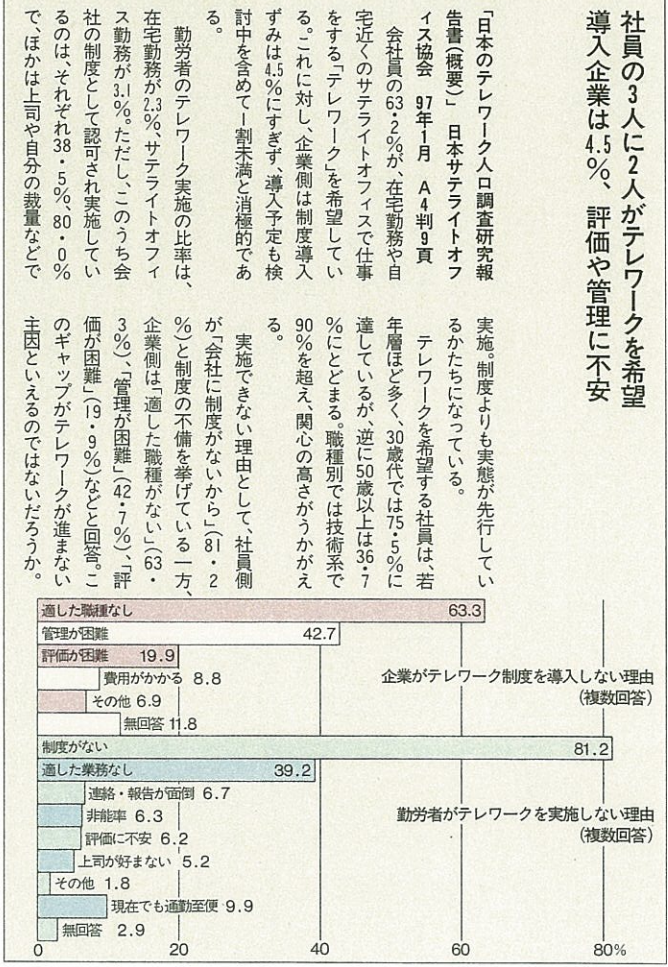


## 中小企業の4割が人事改革を実施 最重要点は「年功序列から能力主義への移行」

「中小企業における人事システムの現状と課題」あさひ銀行総合研究所  
97年1月、A4判30頁  
あさひ銀行総合研究所の中小企業を対象にした調査によると、過去3年間に人事システムの見直しを実施した企業は44%にのぼった。見直しの内訳は「全体的見直し」が9%、「部分的見直し」は35%で、その対象分野としては「賃金・給与関係」(68%)、「人事考課関係」(48%)が多かった。  
人事システム見直しの目的としては、68%が「年功序列から能力主義的体系への移行」を挙げた。次いで「社内モラルの向上・活性化」(56%)、「人事考課の納得性の向上」(52%)と続く。企業規模別にみると、規模が大きい企業ほど目的が多様であるが、そのなかで「優秀な人材確保」は中規模に多く、「賃金コストの抑制」は小規模に多かった。  
能力主義化の内容として、基本給に占める能力給の比率を見ると、現在は「30%以下の企業が半数近くを占め、平均では33.6%となるが、3年後に期待する水準については「31.70%」が6割を占め、平均では46.2%となった。これに関連して、現在年俸制を導入している企業は12%だが、「導入予定」(9%)、「興味はある」(35%)と能力給への関心が高まっている。

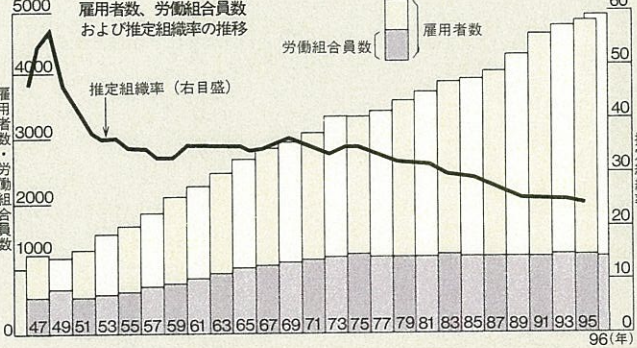


実施できない理由として、社員側が「会社に制度がないから」(81.2%)と制度の不備を挙げている。一方、企業側は「適した職種がない」(63.3%)、「管理が困難」(42.7%)、「評価が困難」(19.9%)などと回答。このギャップがテレワークが進まない主因といえるのではないだろうか。



## 労働組合の組織率23.2% 前年比0.6ポイント減で11年連続の減少

「平成8年労働組合基礎調査結果速報」労働省 96年12月 A4判8頁  
96年6月30日現在の労働組合数は7万6999組合で、前年比に比べ140組合の減少(0.2%減)となった。労働組合員総数は1245万1000人。前年より16万2000人減少し(1.3%減)、2年連続で前年実績を下回った。これにより推定組織率は23.2%。前年比に比べ0.6ポイントの低下で、86年以降11年連続の減少となった。  
産業別にみると、組合員数は製造業が最も多く382万1000人と全体の31.0%を占める。次いでサービス業(15.6%)、運輸・通信業



## 8割がレベルアップのための学習継続に意欲的 時間的な融通と金銭面での支援を要望

「我が国の文教施策」文部省 96年12月 A4判23頁  
文部省は、大学などの公開講座、通信教育、放送大学・大学院などで学ぶ社会人を対象に、生涯学習についての意識調査を行った。その結果、いったん学習を始めた人は、その学習を長期継続する傾向にあることがわかった。  
現在の学習を続けている期間は、2年から5年未満が約32.3%、5年以上10年未満が16.0%、10年以上継続している人も1割を超える。そして学習方法のいかにかわらずほとんどがレベルアップのために学習を継続したいと考えており、その割合は全体の8割近くに及ぶ。

学習方法	2年未満	2年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上	無回答
本やビデオ	26.6	27.4	20.5	20.6	4.9
グループワーク	18.0	28.5	19.6	29.8	4.1
自習	30.1	31.1	17.8	12.5	8.4
カリキュラム	25.9	26.6	22.5	22.2	2.7
民間通信教育	61.6	18.6	10.6	7.9	1.3
大学院	31.4	35.7	18.2	12.9	1.8
大学	28.7	48.8	12.0	7.5	3.0
大学・短大通信課程	31.7	51.7	8.9	6.7	1.1
公開講座	28.9	29.4	20.9	11.6	9.3
専門学校等	66.1	22.2	5.6		1.6
放送大学	30.6	35.4	19.5	10.8	3.6
全体平均	34.5	32.3	16.0	13.4	3.8

## 民間企業の賃上げ率、前年同様2.7% 企業収益の改善で6年ぶりに下げ止まる

「平成8年賃金引上げ率の実態に関する調査結果速報」労働省 96年12月 A4判25頁  
企業規模100人以上の民間企業における96年の賃上げ率は2.7%。91年以降連続して低下してきたのが、穏やかながらも企業収益が改善したことで6年ぶりに下げ止まった。  
産業別にみると賃上げ率は建設業が8.63%と最も高く、卸売・小売業・飲食店の7.69%、電気・ガス・熱供給・水道業の7.63%と続く。賃上げ率のトップは卸売・小売業・飲食店の3.0%、建設業・電気・ガス・熱供給・水道業が2%でこれ

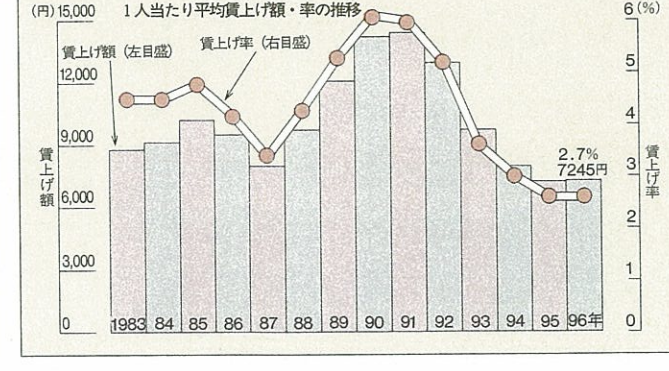
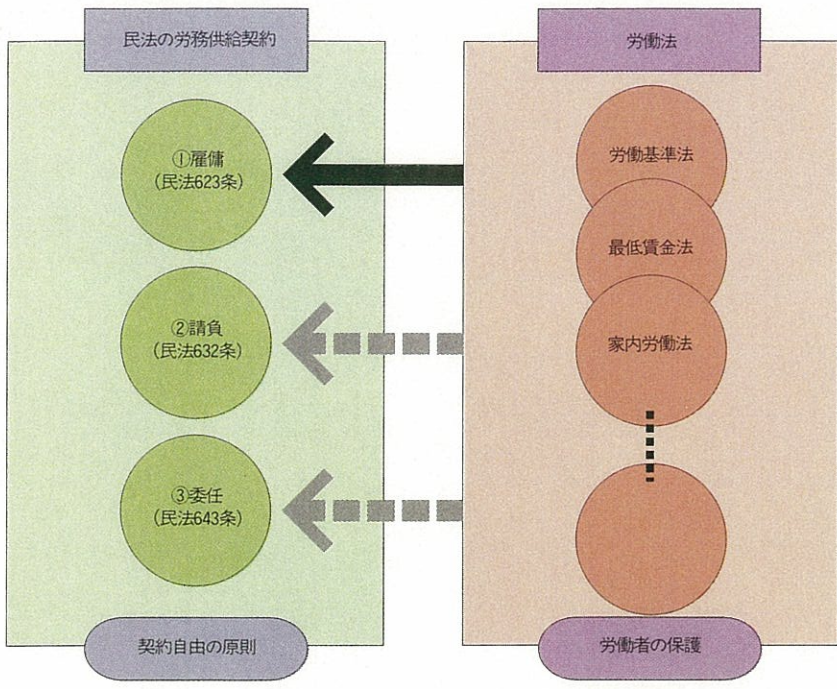


図2 労働法と民法との関係



労働法は民法の契約自由の原則を制限する

在宅勤務はかつての内職から、現在はSOHO、テレワーク、Wワークなどさまざまな角度から注目され多様化、増加してきています。この質問の回答において最も重要なポイントは、在宅勤務者が雇用(労働者)かそれとも委託・請負かです。

①週に何度か、あるいは1日の何時間かを自宅で働かせる場合...これは雇用が前提となっています。したがって労基法に定める労働時間・事業所の



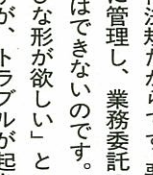
**在宅勤務についての法律・人事管理上の検討事項を整理してほしい**



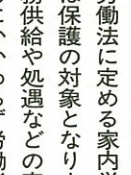
題が生じ、定着率は低く、組織の一体感に欠け、顧客満足度も低下するなどです。完全歩合給の採用に当たっては、違法な「疑似雇用」に注意しつつ、上記のメリット・デメリットを十分考慮することをお勧めします。また少なくとも募集や採用に当たっては賃金などの労働条件を明示することが法定の義務です。1年以内に賃金などの重要な労働条件を変更する予定がある場合にはその内容も明示すべきです。採用後に一方的に変更した場合には「不利益の変更」としてトラブルとなることは避けられないでしょう。

在宅勤務はかつての内職から、現在はSOHO、テレワーク、Wワークなどさまざまな角度から注目され多様化、増加してきています。この質問の回答において最も重要なポイントは、在宅勤務者が雇用(労働者)かそれとも委託・請負かです。

①週に何度か、あるいは1日の何時間かを自宅で働かせる場合...これは雇用が前提となっています。したがって労基法に定める労働時間・事業所の



**完全歩合給(フルコミッション)制の営業を採用しようと考えているが問題は?**



例外として許される、裁量労働制または事業場外労働が適用できるかどうかポイントです。両者とも時間等の管理をしない、あるいはできないことが要件となっています。また臨時的に行わせる場合には、法定労働時間を超える部分について割増賃金を払うことが必要となります。

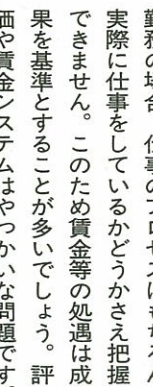
②主に自宅で仕事をさせる場合...この場合、雇用(労働者)か、委託(請負)かが問題です。雇用の場合は自宅が就業場所となり、就業時間などの管理が課題です。また委託の場合は労基法でなく民法に基づくため、契約内容は原則自由となります。しかし委託であったとしても家内労働法に定める家内労働者となる場合には保護の対象となります。さらにその労務供給や処遇などの実態が、契約のいかんにかかわらず労働者性が強い(「使用従属関係」と認められる場合には、労基法の適用対象となります(図2参照))。労基法は契約当事者双方の合意すら考慮しない強行法規だからです。要するに「雇用のように管理し、業務委託のように遇する」ことはできないのです。「業務委託契約書のひな形が欲しい」というご依頼もありますが、トラブルが起きてしまえば契約書の効力は非常に頼りないものです。汎用的なものはありません。

③自宅を拠点として主に自宅外で仕事をさせる場合...在宅勤務は主要な就業場所が自宅です。しかし「最近注目されてきているのが、地方拠点設置や特定エリア担当業務の生産性を高めるため自宅を拠点として、直行直帰を常態とする営業やメンテナンスなどのサービス業務などを行わせるものです。アメリカ

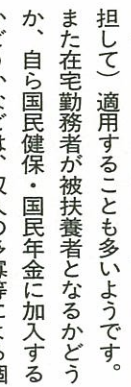
課題と検討事項は以下の4点です。

①委託が雇用か? 委託(請負)の場合は契約内容を自由に決定することができます。いくら労務に従事していても、結果が出なければ報酬を支払う必要はなく、債務不履行を理由として契約解除することも可能です。ただし、請負は労務の結果である「仕事の完成」を目的としますから、業務遂行に関しては請負人の自由裁量に任せなくてはなりません。当然、出社義務を課することも遅刻・早退などの勤怠管理もできません。さらには、労基法などの労働法は社会的弱者となりがちな労働者を保護しようというものです。学説や判例によると労働者か否か(委託か雇用か)の判断は、労務供給などの実態に労働者性すなわち使用従属関係にあるかどうかを基準とするという考え方が主流となっています。

②保障給を設ける必要性 労基法27条は、出来高払制その他の請負制で使用する労働者に対する、労働時



**完全歩合給(フルコミッション)制の営業を採用しようと考えているが問題は?**



課題と検討事項は以下の4点です。

①委託が雇用か? 委託(請負)の場合は契約内容を自由に決定することができます。いくら労務に従事していても、結果が出なければ報酬を支払う必要はなく、債務不履行を理由として契約解除することも可能です。ただし、請負は労務の結果である「仕事の完成」を目的としますから、業務遂行に関しては請負人の自由裁量に任せなくてはなりません。当然、出社義務を課することも遅刻・早退などの勤怠管理もできません。さらには、労基法などの労働法は社会的弱者となりがちな労働者を保護しようというものです。学説や判例によると労働者か否か(委託か雇用か)の判断は、労務供給などの実態に労働者性すなわち使用従属関係にあるかどうかを基準とするという考え方が主流となっています。

②保障給を設ける必要性 労基法27条は、出来高払制その他の請負制で使用する労働者に対する、労働時

### 今号の報告

人事相談窓口・情報検索へのお問い合わせ・ご相談が多かったものは以下のとおりです(2/1~2/28)

- 1位 新卒採用・就職協定**  
やはり気になる協定と各社の動向。早期化+長期化が結論か? 早期化だけに目を奪われていると内定辞退者続出になりかねません。引き続き通年採用・面接などの事例や採用ノウハウ、さらにインターシップに関するご質問も増えました。
- 2位 多様な雇用管理**  
パート・アルバイト、嘱託・契約社員、外国人、障害者雇用、出向・転籍、請負、在宅勤務などご質問は総論から各論へ。時代は確実に変わってきているのですが「同業他社事例は?」の意識はなかなか根強いものようです。
- 3位 新入社員の受け入れ・初任給**  
入社前研修のプログラム、保険、4月前の入社式やアルバイト勤務の取り扱いについても多数お問い合わせいただきました。受け入れと採用、異動、昇進・昇給と、人事業務のアウトソーシングをしなければ乗り切れないほどの忙しさですね。
- 4位 代謝管理**  
リストラクチャリングは一段落のようですが、60歳定年後の雇用継続などの施策、早期退職優遇制・年金制度の見直しなど従業員高齢化対策は今年も重要テーマです。
- 5位 賃金・諸手当**  
資格手当、慶弔見舞金、赴任手当など細かな手当に関するお問い合わせがありました。残念ながら調査データがないものもあります。

お問い合わせ先 ☎0120-74-5858  
(月・水・金13:00~17:00開設。お問い合わせは会員企業に限らせていただきます)

## 人事よろず相談

# QUESTION & ANSWER

何かと忙しい4月ですが、就職協定の廃止と採用数の増加、採用手法の多様化など、採用業務の抜本的見直しが必要になってきています。もちろん採用だけが業務ではないでしょうから、人事ご担当の皆さんは例年にないお忙しさと思います。

コーナー担当  
中小企業診断士  
社会保険労務士  
**西山徹也**

### 図1 完全歩合給と最低賃金額、保障給との関係

完全歩合給制で計算した賃金

完全歩合給制でも保障給(≧最低賃金額)を下回る賃金は許されない

1月 完全歩合給 X 1月に支払う賃金額 X

2月 完全歩合給 X+Y 2月に支払う賃金額 X+Y

最低賃金額 ≦ 保障給

## 労働関連法規の改正の動向

(97/2/25現在)

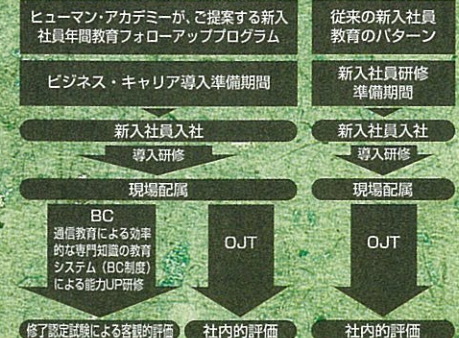
改正の方向		時期	
<b>ILO96号条約</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●職業紹介の国家独占を破棄し、官民の競争・補充の関係に位置付ける</li> <li>●民営職業紹介の定義を派遣・アウトプレースメントまで広げ、労働者からの手数料徴収を可能とする方向</li> <li>●民間雇用サービス事業者の自主規制方式による機会均等・平等の取り扱い、プライバシー保護の導入を検討</li> <li>●派遣元と派遣先の責任配分を討議</li> </ul>	第85回総会(97年6月3~19日)で改正を討議予定	
<b>労働組合法</b>	●持ち株会社解禁にともなう改正を検討	99年をめど	
<b>勤労者財産形成促進法</b>	財形貯蓄	●預け替え制度、財形活用助成金制度等を創設	97年1月1日施行
<b>労働基準法</b>	週40時間労働	●猶予措置期間が終了(97年3月31日)。10人未満の一部、特例46時間のみ残して全法人の週法定労働時間は40時間に	97年4月1日より
		●裁量労働制対象業務の追加、1年単位の変形労働時間制の見直しなどは小幅なものに終わる。あわせて時短促進法も改正	97年4月1日より
		●労働契約期間の上限の規制緩和(1年→3~5年)、裁量労働制の適用範囲の拡大などが検討されている	中央労働基準審議会の部会において50年ぶりの抜本改正を検討中。97年7月までに答申案、98年初めの改正をめざす
<b>男女雇用機会均等法</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○女子保護規定の撤廃とあわせて改正案を提出予定</li> <li>●募集・採用、配置・昇進の差別を禁止規定にし、是正勧告に従わない場合には社名公表</li> <li>●ポジティブアクションやセクハラ防止の指針の提示</li> <li>●「女子のみ募集」は解消の方向。時間外、休日、深夜業の女子保護規定を解消</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・97年春の通常国会(4月25日現在、労働法の隔たりは今国会上程に貴信号)</li> <li>・労基法上の労働時間の規制廃止は99年4月1日を予定</li> </ul>	
<b>パート労働法</b>	96年10月パートタイム労働に係る調査研究会を発足 パートの賃金・雇用など労働の見直し条件に関するほか、税制、社会保険の取り扱いなど幅広く研究し、97年春頃までにパート労働法の改正ないし指針の改正を提案する予定		
<b>育児・介護休業法</b>	介護休業制度	●現在は努力義務だが、育児休業と同様に義務化へ	99年4月1日より
<b>職業安定法</b>	有料職業紹介	●取扱職業のネガティブリスト化(ホワイトカラー(原則自由化)、手数料等の徴収とその範囲を拡大(アウトプレースメントも認知)	97年4月1日施行
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○50年ぶりの抜本改正</li> <li>●職業安定所の機能を見直す</li> <li>●日経連は「委託募集の許可制」「無料職業紹介事業の許可制」の廃止、「各種助成金の支給手続きの簡素化」を要望</li> </ul>	97年1月に雇用法制研究会を発足。同年6月のILO総会での96号条約改正を踏まえ、99年改正をめざす
<b>労働者派遣法</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●11業務を対象業務に追加</li> <li>●派遣労働者の就業条件の確保のための措置、派遣先における就業適正化の措置などを規定・充実</li> <li>●高齢者派遣に続き、育児・介護休業者の代替要員の派遣については原則自由化</li> </ul>	97年12月16日施行
		●引き続きネガティブリスト化を検討中	98年に向けて改正を検討中
<b>高齢者雇用安定法</b>	60歳定年	●現在、努力義務。98年4月1日より義務化。あわせて65歳までの雇用継続・確保を支援・推進。シルバー人材センター事業を展開	98年4月1日より
<b>職業能力開発促進法</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●公共職業訓練の高度化・個人主導の方向</li> <li>●ホワイトカラーのビジネスキャリア制度の充実</li> </ul>	97年春の通常国会 上程予定
<b>障害者雇用促進法</b>	障害者雇用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●精神薄弱者を法定雇用率の対象に</li> <li>●法定雇用率は1.6%から+0.2~0.3%を予定</li> </ul>	・97年春の通常国会 ・時期は未定

\*その他、介護保険法(厚生省主管)の制定などが検討・予定されている

## 今後の人事制度に大きく 貢献するビジネス・キャリア

企業の人事制度が見直されている今日。特に、能力・業績主義による賃金制度への注目は高まりつつあります。そのため、個々人の業績アップを目的にあらためて体系的な教育訓練を見直し、あるいは構築しようという企業が増えています。そこで最近注目されているのが「ビジネス・キャリア制度」。労働省から認定された試験制度で、多くの企業が活用を検討したいと関心を示している制度です。

### 労働省による認定試験制度です



修了認定試験による客観的評価 社内的評価 社内的評価

レベルに合わせてコースを選択することができます

### イントロダクションコース

新入社員教育を中心に入社5年目程度までの人材を対象とするコースです。11の専門分野における、基礎的な専門知識を習得し、日常業務を遂行できるレベルをめざします。

### スペシャリストコース

係長・班長・主任などを対象とする中級コースで21分野を設定。担当業務における普通程度の専門知識・技能をベースに自らの判断により業務を遂行できるレベルをめざします。

### インターネットによる、リアルタイム学習を実現。

同時に読点と解題が返ってくるので、「繰り返し学習」が効果良く行えます。

インターネットホームページ開放!  
<http://www.the-human.ac.jp/hbcts101.shtml>

## ヒューマン・アカデミー 通信教育センター

東京本部 〒160 東京都新宿区西新宿1-13-12 西新宿昭和ビル10F  
☎03(3345)9001 FAX03(3345)9004  
大阪本部 〒530 大阪市北区西天満6-4-2 セリーブ梅田2F  
☎06(366)2345 FAX06(315)6236  
名古屋支部 〒460 名古屋市中区栄3-18-1 テディアルークビジネスセンター9F  
☎052(263)1799 FAX052(265)1518  
福岡支部 〒810 福岡市中央区天神1-1-1 アクロス福岡ビル4F  
☎092(724)3451 FAX092(721)9685

※ファックスによるお申し込みも受け付けています。このままコピーしてお使いください。(▼)

## ヒューマン・アカデミー 通信教育センター 宛

## ビジネス・キャリア制度認定 通信教育講座 FAX申込書

[  受講仮申込  資料請求 ]

◆御社についてご記入ください。

フリガナ	TEL ( ) -
御社名	FAX ( ) -
御住所	
部署名	御担当氏名 役職
アンケート (○印をご記入下さい)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ビジネス・キャリアについて                     <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 知っている <input type="checkbox"/> 説明して欲しい <input type="checkbox"/> 資料が欲しい</li> </ul> </li> <li>●ヒューマン・アカデミーのビジネス・キャリア講座について                     <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 知っている <input type="checkbox"/> 説明して欲しい <input type="checkbox"/> 資料が欲しい</li> </ul> </li> <li>●御社での社内教育について                     <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 集合研修 <input type="checkbox"/> 自己啓発 <input type="checkbox"/> OJT <input type="checkbox"/> 他 ( )</li> </ul> </li> </ul>

◆受講もしくは資料請求を希望されるコースに○印をつけてください。後日ご連絡いたします。

イントロダクションコース							
イントロダクション	受講期間	受講料	資料希望	イントロダクション	受講期間	受講料	資料希望
人事・労務・能力開発	12ヶ月	66,150		法務	12ヶ月	89,250	
経理・財務	18ヶ月	111,300		総務	12ヶ月	79,800	
営業・マーケティング	12ヶ月	113,400		広報・広告	12ヶ月	102,900	
生産管理Ⅰ	12ヶ月	43,050		物流管理	12ヶ月	95,550	
生産管理Ⅱ	6ヶ月	45,150		情報・事務管理	12ヶ月	94,500	
生産管理Ⅲ	6ヶ月	47,250					

スペシャリストコース							
スペシャリスト	受講期間	受講料	資料希望	スペシャリスト	受講期間	受講料	資料希望
人事	12ヶ月	80,850		生産管理QDC管理システム	12ヶ月	56,700	
労務	12ヶ月	88,200		組織法務	12ヶ月	70,350	
能力開発	6ヶ月	31,500		取引法務	12ヶ月	95,550	
経理・財務Ⅰ	12ヶ月	88,200		リスクマネジメント法務	12ヶ月	64,050	
経理・財務Ⅱ	12ヶ月	66,150		総務	12ヶ月	95,550	
営業	12ヶ月	45,150		広報	12ヶ月	66,150	
マーケティング	18ヶ月	106,050		広告	12ヶ月	58,800	
生産管理生産システムⅠ	12ヶ月	82,950		物流管理Ⅰ	12ヶ月	74,550	
生産管理生産システムⅡ	12ヶ月	58,800		物流管理Ⅱ	12ヶ月	87,150	
生産管理設計と改善Ⅰ	12ヶ月	53,550		情報・事務管理	12ヶ月	113,400	
生産管理設計と改善Ⅱ	12ヶ月	64,050					

※受講期間は標準期間です。※受講料は税込の金額です。

## 21世紀の地球を守る

## 「緑の国際協力」の担い手

人材の育成は企業と大学の相互協力で

東京大学農学部教授 MANABU TANAKA

田中学



撮影/岩瀬陽一

## 21世紀をリードするアジア

いま、アジアが世界中から熱い視線を集めている。第二次大戦後、世界の経済成長を主導してきた欧米や日本などの、いわゆる先進諸国が軒並み低成長に転じたなかで、近年アジア諸国の経済成長が著しく、今後の世界経済の動向に大きなインパクトを与えようである。

このようなアジア諸国の経済成長の直接的な契機は、先進諸国からの資本投資の増大、とりわけ1985年以降の円高のもとでの日系企業の進出であった。

言うまでもないことであるが、アジアには地球上の人口の半分以上が集中している。それは、経済的にみれば巨大な潜在的マーケットの存在と豊富な労働力の供給源を意味している。先進諸国からの資本投資が増大する理由のひとつは当然そこにある。

アジア諸国の経済成長が、世界経済に活力を与え、かつアジアの人々の生活水準を向上させるならば、それは大変喜ばしいことである。しかし、どうも手放しで楽観してはいられない問題がある。

わが国の場合を振り返ってみても、高度経済成長はテレビ、冷蔵庫から自動車の普及など、日常生活を一段と便利にしてくれたが、その代償としてエネルギーの大量消費、ゴミ処理、大気汚染などのいわゆる公害問題を多発させた。

また、世界的にも資源の枯渇や自然環境の荒廃が大きな問題となっている。

アジアの経済成長は、先進諸国が抱え込んだこうした多くの難問を一挙に数倍、あるいはそれ以上のスケールで噴出させる可能性がある。

## 資源・環境問題と経済活動の方向

アジアに出かけられた際は、飛行機からの景観に注意していただきたい。中国内陸部の樹木の少ない茶褐色の山々、砂漠化したところある草原、また東南アジアでは、た

たとえば、タイの事例であるが、水路を開いて造成した水田が数年後には酸性土壌に変貌してまったくの荒地と化してしまった。われわれは、いまこの土地に適応可能な樹木を植林し、第一次的には森林として復元する研究を進めている。しかし、長期的にみれば、植林した樹木の経済的な用途が問題になる。つまり、最終的には復元した森林資源が地域の人々によって、有効に利用され、持続的に管理されることが必要である。前述のようにアジアの熱帯林は急速に減少しつつあるが、われわれの夢と課題は、それを再び豊かな緑で覆いつくすことである。そのために必要なものは単なる資金協力ではなく、むしろ優れた人材である。日本は援助大国でありながら、真の意味で有効な援助を行うための、そうした人材の育成に無関心でありすぎたように思われる。

## 人材育成のための相互協力を

このような状況をふまえて、東京大学農学部では95年4月に国際開発専修を開設した。この専修は、まさに「緑の国際協力」をどう進めるべきかを総合的に学ぶところで、国際技術協力プロジェクトの設計や評価に精通し、またその実施に当たって総括・管理を行える人材の養成をめざしている。もちろん、ここでいう「緑の国際協力」は、単に森林の利用と保全だけでなく、作物の持続的生産、水産資源の持続的利用などの広い範囲を指している。そのためにカリキュラムや実習などにも工夫をこらしたつもりである。ただ、そうした人材の育成は大学のなかでの教育だけでは限界があり、現実の経済活動、あるいは企業活動のなかで、そうした視点と経験をふむことが不可欠である。

アジアをはじめとして世界の各地で活躍する日本の企業が、今後21世紀に向けて、そうした視点と担い手を必要とすることは間違いない。われわれのめざす「緑の国際協力」の担い手を、多くの企業が受け入れてくださり、相互に協力しながら、そうした国際人の育成が進められるよう、期待している。

たとえばタイからマレー半島にかけての海岸沿いに白っぽくみえる荒廃地が続いている。

アジアはもともと資源と自然環境に恵まれた地域であり、とりわけ、豊かな森林と水田稲作が歴史的にも古くから多くの人口を養ってきた。また、広大な熱帯林の存在は木材資源の供給ばかりでなく、バイオテクノロジーなど次世代科学にとって貴重な生物種の宝庫であり、最近大きな問題になっている地球をとりまく大気の炭酸ガス濃度の上昇などに対しては、有力な抑制要因でもある。

ところが、近年の経済成長はこうした貴重な森林資源の急激な減少をもたらしつつある。たとえば、タイの場合、60年代のはじめには森林が国土面積の6割弱を占めていたが、現在では2割をこすことになってしまった。インドネシアにおける熱帯林の減少も著しい。

沿岸地域では、よく知られているように、エビの養殖池を造成するためにマングローブ林が次々と伐採され、消滅しつつある。これらアジア地域で伐採された木材資源や養殖されたエビの最大の輸出先が日本であることは言うまでもない。

このような結果、驚くべきことに地球規模では毎年およそ1700万ヘクタール、つまり日本の国土面積の半分に相当する熱帯林が消失しつつあるといわれている。アジアとは多少事情は異なるが、ヨーロッパやアメリカではすでに80年代から、資源の持続的利用と環境の保全が具体的な課題として取り組まれてきた。たとえば、

森林であれば酸性雨による樹木の被害対策や、山間地域の過疎化による荒廃を防ぐための研究や補助金の支給などが、積極的な植林政策がとられていることはもちろんである。

農業大国アメリカでも、大型機械化農業による表土の流出など耕地の荒廃が進み、肥料や農薬などの多用による水質汚染が深刻化して、資源を維持し、環境を保全する低投入持続型農業への大転換が進められている。

つまり、従来の開発一辺倒（高度生産性⇨高度成長）という技術や産業のあり方から、資源や環境を保全し、荒廃した資源は修復を図りながら持続的に利用する、いわば21世紀型の技術と産業活動への方向転換である。

## 求められる「緑の国際協力」

わが国の経済がアジアをはじめとする多くの海外諸国の資源に依存していることは言うまでもない。そうであれば、わが国は率先して地球レベルでの資源・環境の保全に貢献すべきであろう。

周知のとおり、日本はすでに政府開発援助（ODA）をはじめとする援助大国ではあるが、いま問われているのは単に援助する資金の大きさではなく、それを用いて行われる「開発」の中身である。せっかくの開発援助が、結果的に資源や環境の荒廃を引き起こしているケースも少なくないのである。

たなか・まなぶ 1938年広島県生まれ。62年、東京大学経済学部を卒業後、同大学院経済学研究科博士課程修了。立正大学経済学部助教授などを経て、72年東京大学農学部農業経済学助教授、86年より現職。95年東京大学アジア生物資源環境研究センター長。農学博士。著書に「中部タイ稲作農村の経済変容」（共著：東京大学東洋文化研究所）、「中部ジャワ農村の経済変容」（共著：東京大学出版会）など。

# マニ・S・スプラマニアン

(ヴェーダテック株式会社/代表取締役社長)



取材・文/千葉望 撮影/栗原克己

いずれアメリカで会社を上場させ、  
手に入れた資金で祖国・インドに  
子供たちの教育施設をつくりたい。  
いまの状況を変えるために。

●ベスト＆ブライテスト マニ・S・スプラマニアンはインド生まれ。ギリシャの船会社に勤める父と教育熱心な母が営む豊かな家庭に育ち、インド屈指の名門高校セントラルスクールを経てIIT(インド工科大学)を卒業した。これは日本に置き換えれば「旧制一高、東大」コースのようなものである。

リアパーク国立公園の中にある広大なIITのキャンパス。そのエアコン入りの校舎の中で、毎日マニは勉強に励んだ。一步そのエリアから外に踏み出せば、貧困が横たわっていることはもちろん知っていたが、恵まれた環境の中で存分に向学心を満たせる喜びが先だった。マニの恩師はエリート中のエリートである教え子たちに、「これから何もしないでも、君たちはグレイトなんだよ」と言ったという。それだけでインド社会における彼らのステータスがわかるだろう。

「父は船に乗って世界中に出かけていたから、あちこちから手紙が来たし、お土産もいろんなものを買ってきてくれました。そのなかには日本のものもありましたよ。手紙やお土産を見て、いつか自分も広い世界に出ていきたいと、ずっと思っていました。」

だから大学を出たあとで、ペンシルバニア大学で物理学を勉強しました。最初はノーベル賞をとるつもりだったんです(笑)。でもそのうちコンピュータに興味をもつようになって、ワシントン大学に移って、コンピュータサイエンスを大学院で学びました。そのときですね、ベンチャービジネスから声をかけられたのは、学校の研究を続けていいから、手伝ってほしいと言われたんです。CADの会社で、技術者のアイデアをインテル406のチップに乗せてボタンひとつで実現するなんて仕事をしました。ええ、ストック・オプションでね」

## 自分の運命は自分で決めたい 高収入を捨て日本で起業

その会社の技術力はまあまあレベルにあった。しかしセールスやマーケティングのセンスを欠いていたため

ビジネスが展開できない。イライラしたマニは、やがて技術がわかってお客と交渉できる人材としてGMとの契約に関わるようになる。

「そのころですね、研究には費用がかかるし、日本企業と契約してそれを引き出さうというので、沖電気付き合うようになったのは、そして沖電気の依頼で、私は87年に初めて来日したんです。でもその会社が沖電気を買収されちゃった。そうしたら『マニさんは必要ないので、シアトルに帰ってください』と言われたのです」

日本が気に入ったマニにとって厳しい宣宣だった。しかしかたなく今度はカリフォルニアのエレクトロニクス設計の会社で働いた。その会社でも営業とマネジメントの能力を買われてセルスの仕事に携わり、業績をぐんと向上させたという。コミッションで得た個人の利益も相当額にのぼる。しかしまたその会社が買収され、「ヨーロッパへ行つてほしい」とのオファーを受けた。マニは考えた末、それを断る。そしていよいよ日本で起業する決意を固めた。

●買収時の運 ベンチャービジネスの仕事はおもしろかったし個人の資産もつくったけれど、アメリカの会社に雇われて働く以上、買収時の運、自分の運命も同じこと。それを解決するには、自分で起業するしかなかった。

「ボスは『ばかなこと』と言いましたよ。日本語だつてまだよく話せないのに、なんで日本に行くんだつて。アメリカにいたときはお給料はすくなくよかったです。スポーツカーも乗り回していた。でも私は技術のことばかりやっていて、happyじゃなかったんです。特にインドのことを思つたね……」

## 心をオープンにしなければ 日本の国際化は不可能だ

その祖国に対する思いにはあとでふれるとして、外国人が日本で起業するむずかしさについて考えてみよう。まず最大の障壁は日本語である。いくらいいアイデアを

もっていたとしても、自分で会社を興し、営業し、売り上げを上げることは簡単ではない。英語がほとんど通用しない日本において日本語は必須である。これをマニは卓越した語学能力と努力で乗り越えた。そして資金、日本人の起業家と資金には苦労するのだから、外国人の苦労はいかばかりだろうか。しかしこの点ではマニにはストック・オプションやコミッションで得た個人資産があった。

●六カ国語 マニはタミル語、ヒンドウー語、英語、ドイツ語、フランス語、日本語を使いこなす。ビジネスの展開をにらんで、中国語の勉強も始めた。

「いまの私の会社(ヴェーダテック)ではアメリカのパッケージソフトを使い、日本の基幹システムのリ・エンジニアリングやコンサルティングを行っています。ソフトウェアと技術で解決できる問題ってたくさんありますね。せつかくコンピュータを入れたけれどうまく機能しないなんてこと、それをわれわれが解決しようというわけです。うちの会社がやる仕事の条件は3つ。ひとつはハイテクで、技術者関係しているものであること。もうひとつはコンサルティングの仕事であること。これはソフトや技術で解決できる問題であるということです。そして3つ目は国際化に関わるものであること」

ヴェーダテックは創業以来順調に売り上げを伸ばしてきました。アメリカ時代に取引のあった日本企業からの仕事はもちろんだが、大手企業を中心にビジネスは広がりをみせている。特にマニが育てていきたいと考えているのは、海外に進出する日系企業関連の仕事である。海外の工場が使われる生産システムなどはまさに得意分野。現地の状況を把握して、どのようなシステムを導入すれば最も効率よく生産できるかを考え、コンサルティングしていくのである。東南アジアが中心だが、いずれはインドでもビジネスチャンスがあると考えている。

「いまのところ中国とインドに子会社をつくつてる各々つ採用しています。アメリカでもつくる予定ですが、これは2名でスタート。あとはオーストラリアで会社を経営している知り合いと合弁企業をつくりたい。技術力に

● Publisher 田畑千秋  
 ● Editor-in-chief 松永真理  
 ● Cover Design&Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.  
 ● Art Director 若田友康  
 ● Editors 綿貫陽子/波田野匡章  
 ● Design WKT  
 ● Proofreader テイクション  
 ● Media Planning Managers 橋本ひろみ/大久保幸夫/西山徹也/小笹芳央  
 ● Special Thanks to 田中信彦/千葉 望/山田丙吾/岩瀬美都理/海原修平/岩瀬陽一

worksについてのお問い合わせは  
**TEL 03-3575-6204**

リクルートサークルについてのお問い合わせは  
**TEL 03-3575-7244**

情報検索サービスへのお問い合わせは  
**0120-74-5252**  
**03-3575-5254**

人事相談窓口へのお問い合わせは  
**0120-74-5858**  
**03-3575-5254**

リクルートサークル人事相談窓口 西山  
 \*情報検索サービスは月～金曜日、人事相談窓口は月・水・金曜日の、それぞれ13:00～17:00に開設。お問い合わせは会員企業に限らせていただきます。

works  
 次号の発行は  
**5月10日です**

from Editor

創刊3年目を機に、今回より月刊に移行します。組織の運営にはどうしても時間がかかりますが、それでも2年前に比較するとやや動き出した感があります。おそらく「正解」が見つかったからではなく、今号の特集にあるように、最善の組織を築くための方向づけが明確になってきたからでしょう。「なぜ変えたのか」「変えた反応はどうだったのか」いま現場で起きている動きをつぶさに伝えていこうと思います。(松永)

編集部にもひとつの区切りが訪れました。月刊化に加えて4月からは若手メンバーが加わり、新しいリズムを刻むことになりました。いままで編集部の人とは同年代なのでお互いにマイペースでやってきましたが、これからはどうもいきません。「メンバーの育成」や「組織・マネジメン」について、読者のみなさんと、より問題意識を共にしながら取り組んでいきたいと思えます。(綿貫)

「企業におけるルールの役割とは？」という問いに、従来からの立場からは「ルールは規則・規制されるもの」と答えてまいりました。しかし自分がルール作成の現場にいて、意思が反映されたルールがつけられたとしたらどうでしょうか。「ルール」の本来的役割について、わかりやすく説明していただいたのが、竹田先生でした。「参加者の生活実感がルールを止めていく」という先生の言葉に強い共感を覚えました。(波田野)

works information



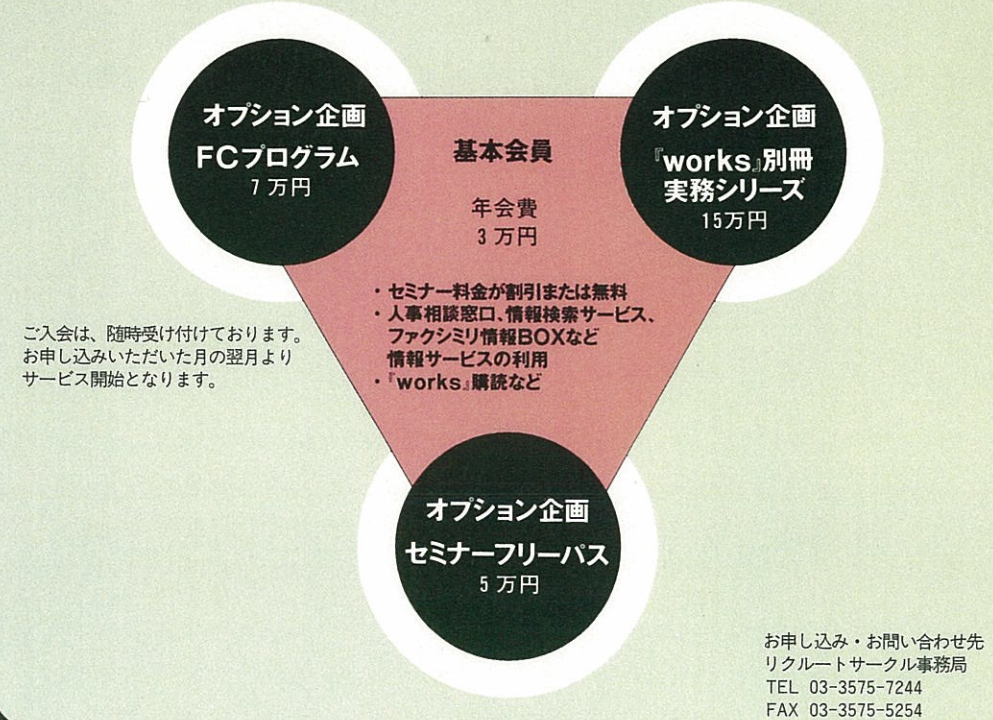
今年度のリクルートサークルのセミナーを、以下のように予定しています

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
採用要員計画					●							
人事賃金制度		●	●									
人材開発												
組織経営												
人事実務者養成講座												

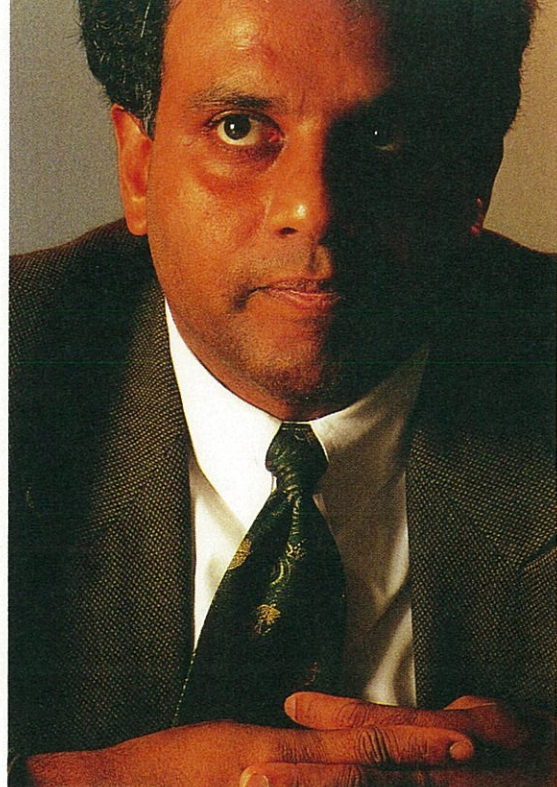
5月のセミナー  
 ～労働関連法規改正と今後～「激変する労働市場と人事戦略」(仮題)

5月29日(木)14:00～17:00  
 東京:リクルートGINZA8ビル  
 大阪:渡辺リクルートビル(同時衛星放送)  
 名古屋:日土地名古屋ビル(同時衛星放送)  
 講師:第1部 慶應義塾大学教授 島田晴雄氏  
 第2部 産能大学助教授 江上節子氏

97年4月よりリクルートサークルは  
 基本会員+オプション企画の  
 選べるサービスメニューになりました



アジアの  
 起業家たち  
 interview



プロフィール  
 インド生まれの36歳。インドの最高学府を経てアメリカで物理学とコンピュータ・サイエンスを学ぶ。87年からしばしば来日し、スタンフォード大学の日本語クラスで日本語を習得。91年に日本で起業。ヴェーダテックを運営するほか、アメリカのqadの日本法人の社長も務める。

「うちの会社はいま、社員が35名。しかし年末には60名体制にしたいと思っています。採用されて最初の1年間は契約社員ですが、その後認められれば正社員としての道が開けるシステム。ベンチャービジネスですから、古い日本企業と同じ手法で経営したっていいかたないですが、まったく無視するわけにもいかないので、やってくる人はスマートな人材が多いですよ。いまのところアメリカの大学を出た人が多いですね。うちの会

社は英語ができればならないし、30歳までに英語を使っていない人はちょっとむずかしいから。ただ、いまの問題はマネジャーがいらないこと。35人も社員がいると、若い技術者の気持ちが悪くなる。マネジャーが必要になってきます。この確保が問題ですね。あと女性の問題。私はアメリカの大学を出た女性社員を採用して、まったく平等に扱っているつもりですが、日本人社員同士はそうじゃないこともあって、差別を感じたら言ってきたら、彼女たちにいつも言っているんです。でもどうすると言われるんですよ。男性社員から「マニさんは日本のことがわかってない。って。それはおかしいですね。日本の男性の悪い癖です。だって会社はビジネスが目的だから、そのためには何をすべきかはつきりさせなす。人材は会社の財産です。プリンシプルは別として、ビジネスとして女性を活用しないのは実にもったいないですよ。国際化の時代にそんなことを言っているのは、大きなブロックだと思いませんか」

「何年ぶりかでインドに戻ったとき、自分がイメージしていたインドよりもっと貧乏だったことにショックを受けました。私はそれに気づかないでいたんです。うちの両親はお金を持っているけれど、それは子供に残さず全部寄付するんだと言っています。だから私は自分もお金をつかって、インドに教育施設をつくりたい。また教育を受けられない子供たちがたくさんいます。それはね、内心そんなことから逃げたい気持ちもあります。だけどこの状況を変えるために、だれかがチャレンジしていかないと。第一、こんな貧乏な国で殺し合っ

「マニさんは日本をわかっていない」というお定まりの反発にあう。業績が順調で組織が拡大するほど、この悩みは深まっていくだろう。それでも最近、有能なマネジャーをひとりスカウトすることができて、だいぶマニの負担は軽減された。「急にチェンジする会社の中では社員も大変です。それに去年成功したから今年成功するとはかぎらないしね。タイトルにこだわらたらおしまい。日本はともい、国だけ、自分たちの頭の中にあるアイデアに合わないことに対しては「ダメ」と言うでしょう。アメリカに留学した人だってそう。これから世界のいろいろな国々の人と働くのなら、相手のいいポイントを探さなきゃね。マニさん、これは日本の常識ではありません」と言い続けていると、国際的な仕事はできないと思

「カースト制度」インドでは最近テロが相次いでいる。宗教の対立、カーストの問題。根深い社会の溝が、貧困からの脱却をむずかしくさせる。進歩的で優しいマニの母も、「ラブ・マリッジはだめ」と言う。むしろ、カーストの問題があるからである。マニ本人は気にしないが。

は自信があるし、お客さんのニーズはたくさんあります。問題があるとすれば、日本ですね。つまり日本での人材採用とマネジメントの問題なんです」

「何年ぶりかでインドに戻ったとき、自分がイメージしていたインドよりもっと貧乏だったことにショックを受けました。私はそれに気づかないでいたんです。うちの両親はお金を持っているけれど、それは子供に残さず全部寄付するんだと言っています。だから私は自分もお金をつかって、インドに教育施設をつくりたい。また教育を受けられない子供たちがたくさんいます。それはね、内心そんなことから逃げたい気持ちもあります。だけどこの状況を変えるために、だれかがチャレンジしていかないと。第一、こんな貧乏な国で殺し合っ

「何年ぶりかでインドに戻ったとき、自分がイメージしていたインドよりもっと貧乏だったことにショックを受けました。私はそれに気づかないでいたんです。うちの両親はお金を持っているけれど、それは子供に残さず全部寄付するんだと言っています。だから私は自分もお金をつかって、インドに教育施設をつくりたい。また教育を受けられない子供たちがたくさんいます。それはね、内心そんなことから逃げたい気持ちもあります。だけどこの状況を変えるために、だれかがチャレンジしていかないと。第一、こんな貧乏な国で殺し合っ