

works

特集
ミッドキャリアの
選択

works

works

works

works

変わる！人と組織の関係

ワークス
No.5
Jun-Feb 1996



©世界文化社

CONTENTS

特集

ミットキャリアの選択 4トランクマーク
誰もが経験する「乗り換え」を追う**第1部 独立**自らの意志で独立を選択した5人
上場企業の部長という安定を捨て、あえてリスクを負った 6

「自立」を支援する企業の制度

富士通

「進路選択支援制度」

日本ユニシス

「セカンドキャリア・アシstant・プログラム」

日本ヒューレット・パッカード

(インタビュー) 定年までの道筋が読めなくなった

ジャーナリスト 加藤 仁氏

第2部 転職築いてきたキャリアを決算し、転職した7人
会社を選ぶか、仕事を選ぶか。この判断がキャリアを分ける 18

人事施策ではなく福利厚生の一環 「セカンドキャリア支援プログラム」

日本アイ・ビー・エム

(インタビュー) キャリアの選択行為が見えにくい構造

東京工業大学工学部助教授 佐藤俊樹氏

第3部 出向・転籍敷かれたレールの上を歩むことを選んだ3人
企業から与えられた選択肢を彼らは悩みながら受けとめた 30長期的に意味ある生き方をするには——。
誰にとっても普遍的な問いかけになった

神戸大学経営学部教授 金井壽宏氏

事例研究

事例研究スペシャル

**日常の「ことば」に
企業変革の鍵があった** 39

—30周年を機に社員の意識改革を図る—

東京ダンケ

テーマ別ケーススタディ

戦略的採用 契約に基づく会社と社員の関係は「採用」から始まる テレビマンユニオン 76

社内ベンチャー 新たな競争力を構築する本業支援型の「ザ・マン」制度 リコー 80

フラット型組織 電子メールとアウトソーシングで個人の力を活かす 日本サン・マイクロシステムズ 84

理念の浸透 社内ボランティアが自らの手で社内改革に挑戦した 山之内製薬 86

人事マネジメントに関する調査がひと目でわかる **DATA FLASH** 47

連載

人事よろず相談Q&A 62

•雇用に対する助成金について •新規卒者の入社日前研修・教育について •障害者雇用について

あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る **NEWS JUNGLE** 65

連載エッセイ デルの発達史 ロンドンビジネススクール教授 横原清則 68

寄稿エッセイ 九州大学教育学部教授 古川久敬 72

インタビュー 境界線からの視点 京都大学靈長類研究所 山極寿一 88

コラム 梅原 猛/尼子騒兵衛/寺脇 研 38・46・59

会員のページ ひといきといき/ウチのタカラモノ・講談社 64

会員のページ 黙っちゃおれん! 60

From Editors works Information 表3

表紙: 山口百恵 1973年歌手デビュ。『ひと夏の経験』、『ブレイバックPart2』など数々のヒット曲を生み、70年代を代表するスターに。映画・テレビにも多数出演し、「伊豆の踊子」などでは多くの観客を魅了した。80年結婚とともに、惜しまれながら引退した。
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
くらしをカタチに――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冊すべてのゲームがわかる・選べる・楽しめる
寿現夢
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・ビーアイング
B-ing
女性の総合求人情報誌
ヒカルはるか



地球をライブする海外旅行情報誌
ABROAD
日本をすみすみまで予約するブッキング・メディア
じゃらん



スクール情報マガジン
ケイコとマナブ



就職ジャーナル
アルバイト見つかる
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利益マガジン
[ゼクシ]XY

もっと選べる世の中には、きっと素敵なかたちです。

リクルート
の情報誌

ミッドキャリアの選択

誰もが経験する
「乗り換え」を追う

トランسفァー

いま「セカンドキャリア」に社会の関心が高い。
しかしこの言葉には、どうしても後ろ向きのイメージがつきまとつ。

それはなぜかといえば、本来は個々人の人生観の問題であるはずのキャリア選択が、企業の人事政策として語られてしまつてある。この辺でひとつ、キャリア選択の軸足を「会社」から「個人」に置き換えたいた。

そのために必要なことは、誰もが人生のある時期に自分の「来し方」を振り返り、自己のキャリアを客観的に「査証し」することである。そして自分が本当に好きなことは何か、これから本当にやるべきことは何かを考える機会をもつことである。こうした自分自身の「乗り換え」を経て到達する新たなキャリアを「ミッドキャリア」と呼ぶ。

それは必ずしも仕事や会社をかわることを意味しない。また他者からきっかけを与えられるることはあっても、強制されるものではない。それはあくまで人それぞれの生き方の問題だからである。これまで「一部の人々」「たまたま」訪れた職歴としてのセカンドキャリアに対し、これから「誰もに」「必ずや」訪れる人生の「ミッドキャリア」人はそれを、いつ、どこで、どのように選択しているのだろうか。

制度論や企業からの視点ではなく、社会で生きる個々の人間の視点から、この問題を考えてみたい。

独立

計画的な独立、行き当たりばったりの独立。自分の意志による独立、やむにやまれぬ独立。パターンはさまざまでも、そこには共通の強固な意志と自分を客観的に見る冷静な目があった。

50代 独立

3年で未知の仕事に道筋をつける 「現場の虫」だったからこそ 独立できた 藤井勲氏(59歳)

新日本製鐵

(有)環境情報システム代表取締役
廃棄物コンサルタント

藤井勲(ふじい・いさお) 1936年、山口県生まれ。山口大学工学部機械工学科卒業。八幡製鐵(現・新日本製鐵)に入社。戸畠製鐵所、本社計画部、鋼管技術部、エンジニアリング本部などに所属。この間、ブラジルやインドネシア、マレーシアなどで勤務、内外でのプロジェクトマネージャー経験も多い。88年、廃棄物処理会社・市川環境エンジニアリングに出向、社長室長。91年、55歳で新日鐵を定年退職し、翌92年に独立。(有)環境情報システムを設立し代表取締役に就任。著書に『廃棄物事業』『統・廃棄物事業』(ともに同友館刊)がある。

「ゴミ」との出会い 一生を決めた 元旦のスクープ

1987年、マレーシアへの出向から帰国。1ヵ月ほど休んだあとに会社に出ると、藤井氏の姿を見つけた上司から声がかかる。たしかに藤井氏の姿を見つけた上司から声がかかる。たしかに藤井氏の姿を見つけた上司から声がかかる。

「ちょうどよかつた。今度ウチと三菱商事で廃棄物処理の事業をやる話があるんだけど、藤井ちゃん、やつてくれるかな?」

これが藤井氏の新たなミッドキャリアとなる「廃棄物事業」との出会いであった。

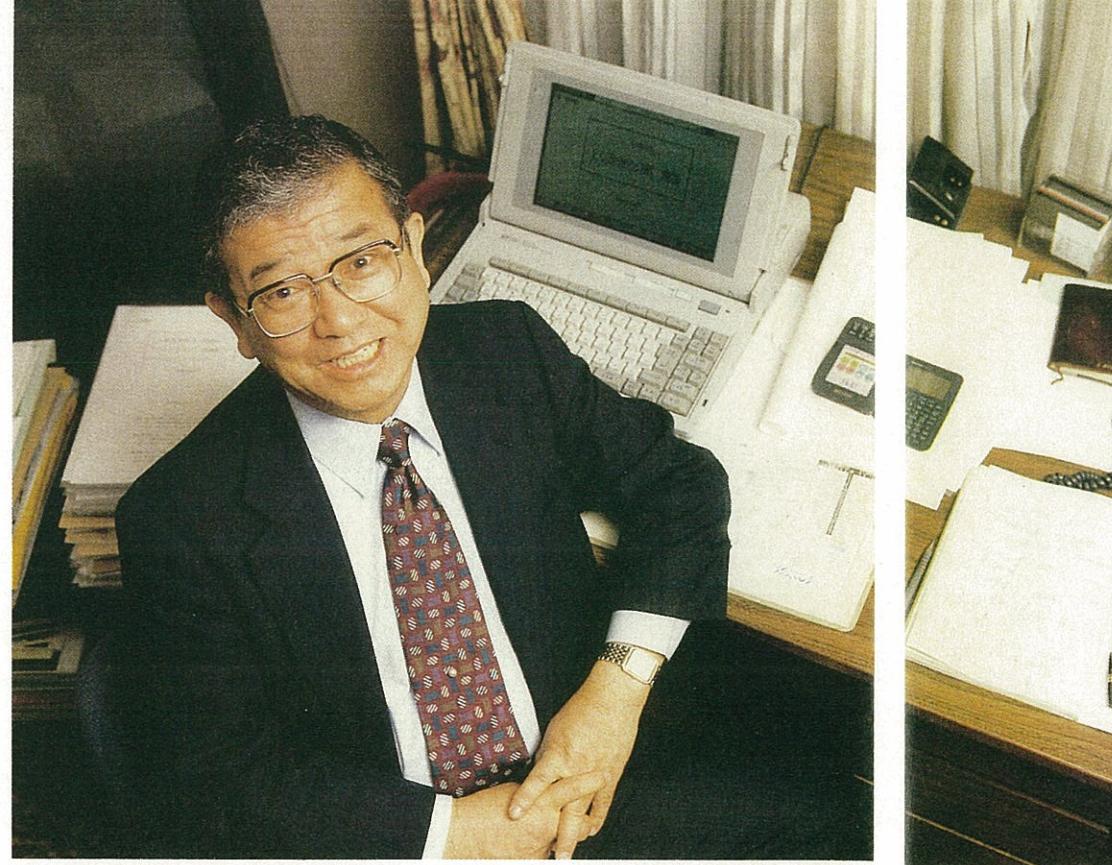
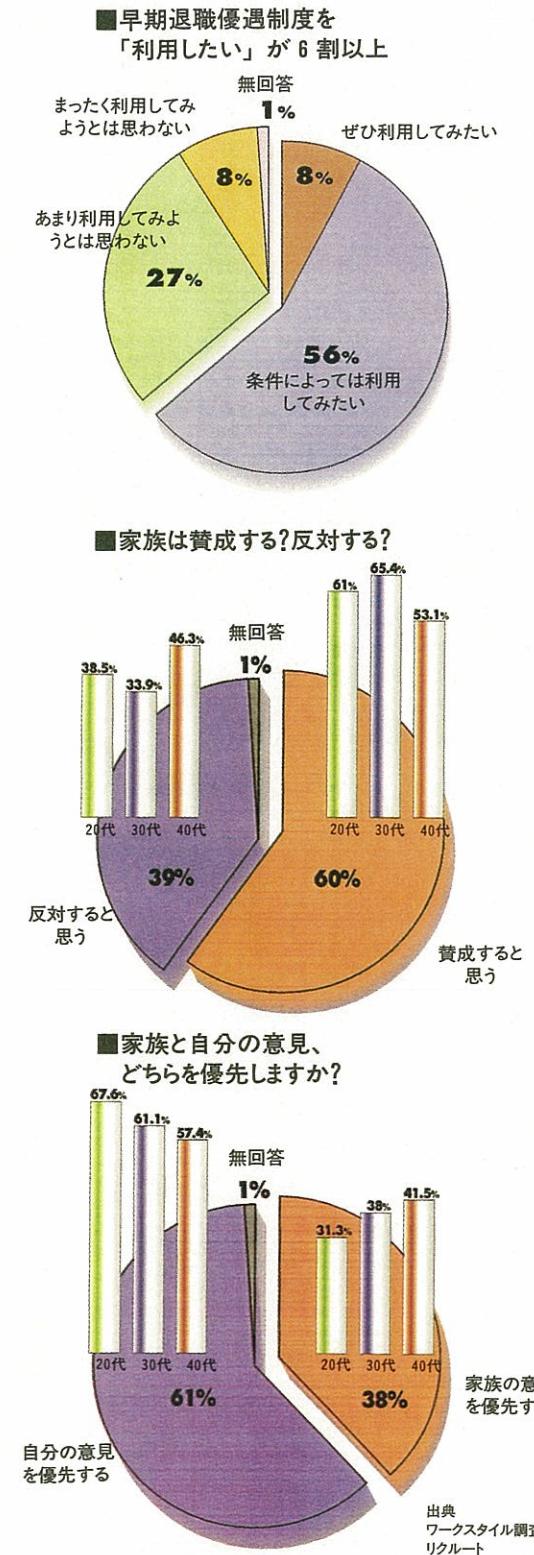
しかし、廃棄物事業と藤井氏の関係をのつべきならないものにしたのである。その事件とは、社内でも一部の人間しか知らずに進んでいた同社の廃棄物処理事業進出の話が全国

紙にスクープされ、会社のトップが知らないうちに世に出てしまつたのである。役員会で本部長や常務など藤井氏の上司たちは、社長がどう反応するか戦々恐々の様子である。ところが齊藤裕社長(当時)は「この件は誰が担当しているのか」と質問し「藤井君です」と聞くと「ああ、彼がやっているのか。慎重にやるよう言つてください」と言つたとき何も異論を挟まなかつた。

役員らは社長の対応に一様に安堵した表情で「なぜ社長が君を知っているのか」と不思議そうだったといふ。実は2人は昭和40年代、齊藤氏が大阪営業所長、藤井氏が同支店の神戸工事事務所長という関係で1年間仕事をしたことがある。

いずれにせよ「廃棄物処理事業」藤井」という団式がトップの頭にいつに昇進したときは入社15年目だった。

最初の配属は八幡製鐵所戸畠製造所だが、当時から藤井氏は「人がやりたがらない仕事をやろう」と心に決めていた。製鐵会社の花形職場といえば庄延工程だが、同氏は庄延後の鉄を切り分けるなどして商品化する最終工程の部門に手を挙げた。「なしろやる人が少ないから、2~3年一生懸命やると、社内で私しかできないことがたくさん出てくる。」



上司や先輩たちが私のところに聞きにくるようになつた。入社5年目でブラジルに派遣されたのも、こうして独自の知識があつたおかげだろう。帰国後は八幡製鐵所戸畠技術部や本社鋼管技術部など一貫して鉄づくりの最前線で勤務を続ける。入社10年目の時点でも「自分が将来社長になる」という自信は変わらなかつた。

ところが入社11年目の1970年、予期せぬ出来事が起きる。八幡製鐵の合併による新日本製鐵の誕生である。もちろん社会的にも大きな出来事だつたが、藤井氏の人生に与えた衝撃も大きかつた。従来の八幡製鐵では入社6年で掛長級、12年で課長級、18年で部長級という不文律があつたが、合併後はそれも遅れがちになり、「組織の肥大化で『東大卒でなければ』という意識が広がつたのもこのころ」という。実際、藤井氏

海外でもつねに 仕事する日本人

合併があつた70年、藤井氏は鉄づくりの最前線からエンジニアリング事業本部鉄構海洋事業部に異動。この時点で胸の中で社長への夢はある。以後定年退職するまで同事業部に所属することになる。73年には神戸ポートアイランド開発のPMアドバイザリーを務め、74年、インドネシア・ニスコニM.78~82年、国内PM。このころ部長代理に昇格している。

藤井氏は通算10年以上海外勤務を経験しているが、その点も後の独立への意志を育む下地になつているようだ。同氏は言う。

「海外に赴任してわかつたが、日本人のほとんどは日本を向いて仕事をしている。誰も「インドネシアのために」とか「ブラジルのために」と考えない。だから細かなことまで本社の判断なしでは進められない。現地の事情を何も知らない人間が判断するんだから、聞くほうもナンセンスだが、答えるほうも答えるほうだ。それでうまくいくわけがない」

藤井氏によると、海外工事でも代金の回収が完工後に行われることも多く、通常は全額をいつたん両替して本社に送金し、現地プロジェクトの経費が出てしまう。両替や送金の手数料もかかる。そうやって得られるカネでいちばん頑張っている現場の人々によくしてあげたかった」

「このやり方は明らかにムダだ。カネを現地で銀行に預けておけば、途上国は金利が高いから、それで現地の経費が出てしまう。こうした藤井氏の考え方方は本社の管理部門には「社員にあるまじき行為」と映つたようだが、同氏は頑として譲らず、押し通したという。

「検論すれば、こうしたムダで成り立つてはいるのが日本企業で、本来ならもつと儲かつたはずがそこそこの利益になつてしまつてはいることが残念だ」と藤井氏は語る。

3年でレールを敷いて
人に渡す

「いまから考えると、45歳前後から
自分はこの会社で何をするべきかが
見えはじめてきたように思う」と
藤井氏は言う。

「なければモノにならないし、どうせ自分にできる仕事ではないといふのが私の経験則だ」

井氏はそのころから積極的に「部下にアイデアを与える、成果は部下の手柄にする」ことを考えはじめる。「若手を育てないと新日鐵の未来はない」という思いから出発したことではあるが、「未知の仕事に手早く道筋

は英語もマレー語もできるし、一時はここへ骨を埋めようかと考えたこともある。しかし家のことや息子たちの進学問題に悩んだこともあります。なかなか踏み切れない。最後には「自分はやはり日本のために自分の経験を活かそう」と決めた

そして帰国した途端に出合ったのが、冒頭に紹介した廃棄物処理事業進出の話だったのである。

システムを設立する。
まつたく未知の廃棄物処理業界に
身を投じた藤井氏は、持ち前の「3
年の法則」を実現すべく精力的に勉
強を始める。そこまで感じたのが
「廃棄物処理」という用語の不合理さ
である。

「50余年の人生を
ぶつける」
転身6年で
2冊の本を出版

つてゐる。それはどこから学んだものかというと、入社以来ずっと「現場の虫」として這いざり回ってきた経験から得たものだ。会社のなかには「人を使う」ことに能力を発揮する人がいて、その人たちが偉くなる傾向がある。それはそれでいいと思うが、自分は「私がこれをやつた」というものを残したい」

43歳のとき東京小平市に一戸建ての自宅を購入。入社後まもなく上司の紹介で結婚した妻の良子さんとのあいだに生まれた3人の男の子がみんな社会に出るにはまだ少し間があった。87年、マレーシア・大宏電機に出向。

「マレーシアにいるあいだは、自分

上司から廃棄物処理事業の話を聞くまで、藤井氏は「ゴミのことなど考えたこともなかつた」という。それで、も入社以来「人事の話に絶対ノーリクタ」、「言わない」という主義でやつてきただから、今回も「わかりました。やりましょう」と即答した。

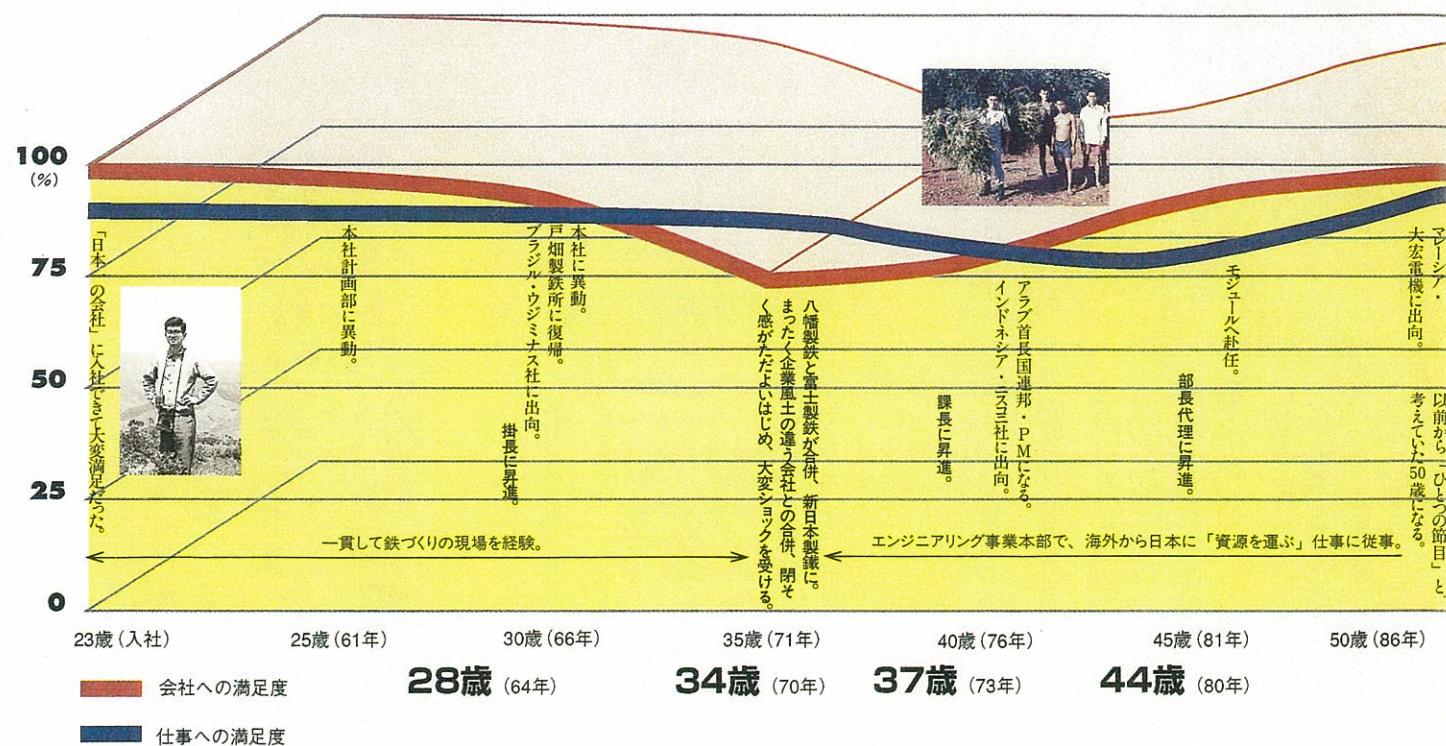
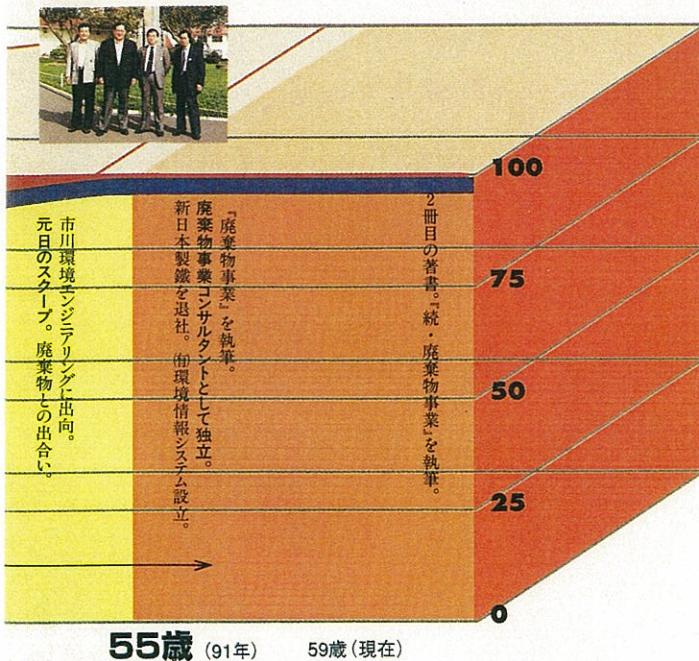
「これまでにも会社がやつたことがない仕事をまずいぶん手がけてきたから『これは藤井ちゃんだ』ということになつたんだでしょう」と笑う。

88年、廃棄物処理専門会社・市川環境エンジニアリングに出向した藤井氏は2つの部長職を歴任。その間の91年9月に新日鐵を定年退職するとして92年3月に独立。(有)環境情報

「廃棄物事業」という呼称を考え出し、提唱する。その理論の延長線上に、廃棄物処理業界の将来像や諸問題の解決策を論じたのが92年に出版した最初の著書『廃棄物事業』(同友館)である。廃棄物事業に身を投じて3年半の時点のことになる。

さらに94年には第2の著書『統一廃棄物事業』(同)を出版。前著の内容を発展させ、廃棄物処理事業を21世紀に向けての「環境創造事業」へと、より幅広く展開するための施策を提言している。

両著とも廃棄物事業の入門書として関係者に広く読まれており、マスメディアなどでも高く評価されてい る。藤井氏は「自分の50余年の人生



「会社の虫」でなく
「現場の虫」「そこ」が独立への
出発点

から私がつづけるつもりで書いた。本の中
くまで結果論だが、未経験の業界で
一から勉強を始め、著書が6年間で
2冊と、ここでもやはり「3年の法
則」が守られている。

A photograph showing a row of bookshelves in a library or study room. The shelves are filled with books, and in the foreground, several thick volumes of the 'Encyclopedias of Chinese Medicine' (中華藥學大辭典) are stacked horizontally. The spines of the books are visible, showing various titles and colors.



自宅1階にあるオフィス。本棚は手がけたコンサルティングのファイルと廃棄物関連の本と資料で埋め尽くされている。写真の本は藤井氏の著書『廃棄物事業』『統・廃棄物事業』(同友館)。

「この業界はまだ新しく、やるべき仕事がたくさんある。新技術の発明者にいかに適切にコンサルしてサポートするか。環境に関する情報を、私の経験を活かしてシステム商品とし、世の中に出してあげたい」と藤井氏は語る。

勤務で、日本人の独立心の希薄さや官僚体質の弊害も垣間見た。そして「ゴミ」との出会い。元旦のスクープ事件――。

これらのすべてが現在の藤井氏を生む不可欠の要素である。しかし最も大事なことは、同氏が巨大な企業の一員として与えられた仕事に全力を尽くす一方、つねに「自分は何をするべきか」という自問自答を怠らなかつたという点にある。

会社という組織に属していると、どうしても利益代表的な発言になら

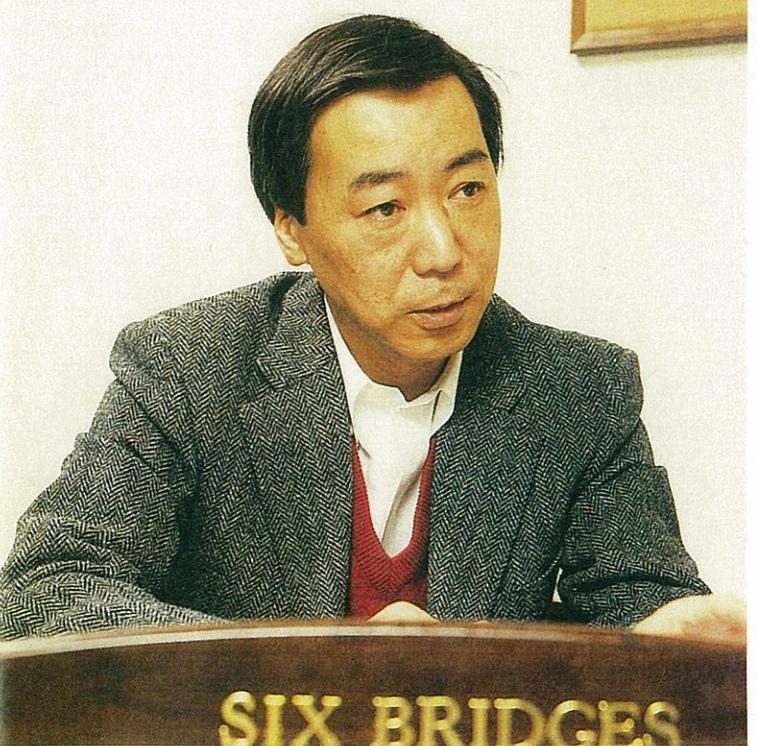
している。自分は典型的な会社人間だと考えていたし、ゴミと出合わなければ一生そのままだつたろう。ただひとつ、いえることがあるとすれば、私は「会社の虫」ではなく、「現場の虫」だつたということだ。だからこそ独立ができた。その意味でいわゆる典型的「サラリーマン」ではなかつたのかもしれない」

藤井氏は「環境創造事業」をライ

フワークに、今後も2～3年に1冊の割合で本を世に出していくことを決めている。

60歳で会社を離れたとして、それからでは遅く何か始めるなら早いほうが多い　瀧川晃生氏(48歳)

日本ユーシス
←
(有)シックスブリッジス代表取締役社長



晃生（たきかわ・てるお）1947年東京都生まれ。70年、立教大学経済学部卒。三井物産系列の事務機器販売会社に入社、経理部門を担当。6年目に日本ユニパック（日本ユニシスの前身）に移り、一貫してマーケティング部門で活躍。営業推進部長などを務めた後、93年5月、・独立支援制度構築のため人事本部付人事企劃部長に。94年3月、自ら構築した制度を利用して同社を退社。94年12月、（有）シックスプリットを設立、代表取締役社長に就任。

まず会社を辞めること
それが独立の
絶対条件

会社生活のほとんどをマーケティングの分野で過ごしてきた。91年には44歳で営業推進部長になつた。スタッフ部門のなかでは早いほうだった。瀧川氏は言う。

ソトで商売がしたいという気持ちで、膨らんでいた。そしてついに93年の暮れ、退社を決意。年明けに上司に告げた。「とにかく辞めないと何をやるか考えられないと思った。独立の絶対条件

やりたいことが
あふれてくる毎日

退社後は半年ほど本を読んだり、ヨーロッパ旅行をしたりとのんびり過ごす。94年秋、通りかかった池袋のデパートで、オーストラリア産の「ワイルドフラワー」に目が留まる。「ワイルドフラワー」とはオーストリアなどに40万年前から生息する野生の草花である。時間をかけて手作業で半乾燥させた、いわば生花とドライフラワーの中間のような商品で、1年近く観賞できる特性をもつ。

オーストラリア大使館などの協力で調べたところ、自ら輸入できることが判明。94年12月に会社を設立、95年3月に世田谷区桜新町にオフィス兼ショップ兼教室をオープンした。現在のところ、輸入元として代理

店に卸売販売するほか、外資系オーディオや生命保険会社のギフト、デパートのフエアへの出品などが主な販路で、またなく通信販売も開始する予定だ。フラワー・アレンジメント教室は、OLや主婦など延べ100名以上の生徒が受講している。

95年10月31日現在111名が活用
進路選択支援制度

①子会社への転籍	0 %
②関連会社への再就職	0 %
③協力会社への再就職	0 %
④一般会社への再就職	25 %
⑤ユニシスと取引をする会社を設立して独立	0 %
⑥その他の独立	75 %



進路相談センター所長 三保谷
允氏。来室は一日平均2~3人。

6. パーティーの転職・独立をサポート 日本ユニシスの「進路選択支援制度」



人事部人事企画室担当
部長 清水 宏氏

日本ユニシスの進路選択支援制度は94年3月に導入。対象は原則として45歳から58歳までの社員で、優遇措置は6つの制度に分かれれる。

①子会社への転籍（50～55歳）

年収の差額を日本ユニシスの定年（60歳）まで補填。利用者の年齢に応じ、同社での年収の85～90%が目安。補填は60歳までだが、63歳まで雇用延長がある。

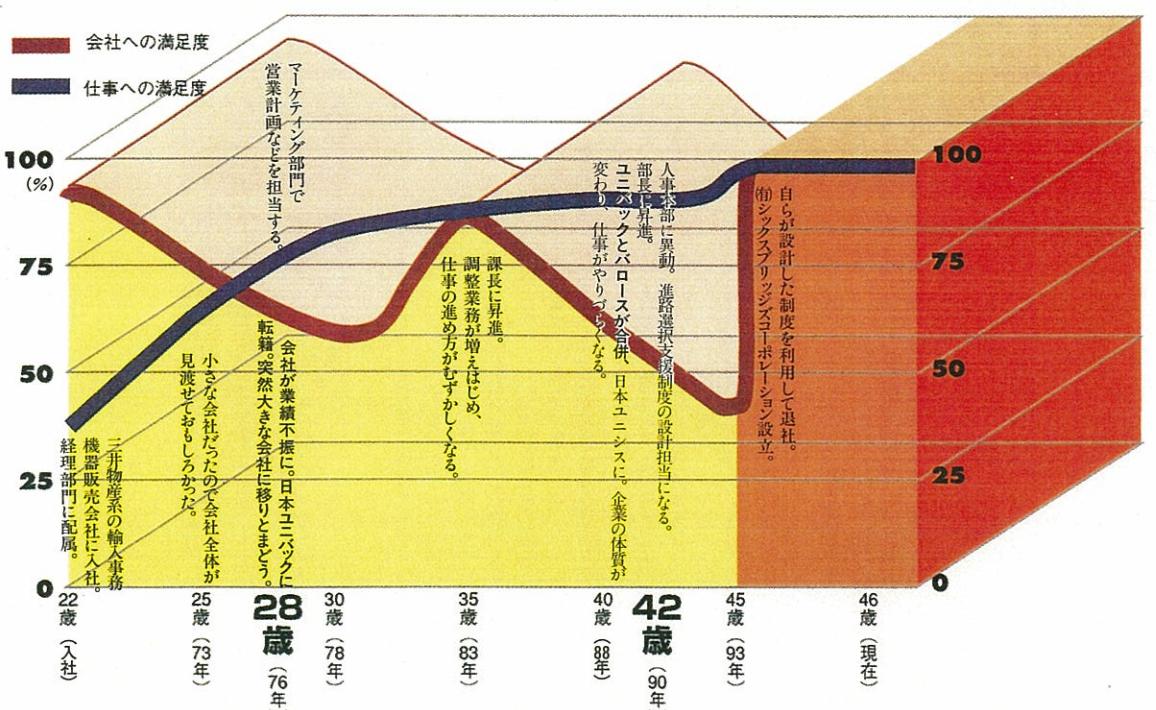
②関連会社への再就職（50～55歳）

同社に60歳まで勤務したと仮定し、同社と関連会社の年収の差額累計の50%を退社時に一時金として支給

(5) 同社と取引をする会社を設立して
独立(勤続20年以上、55歳以下)
同社製品の販売会社やソフト開発会社
を設立する場合は、独立後3年間
は退職時の月例給与を毎月支援する
(82年からすでに実施)
(6) その他の独立(45~58歳)
退職時の月例給与の1年・3・5年
分を退職時に一時金として支給。支
給割合は年齢により異なり、50歳が
いちばん手厚くなるよう設定
同社人事部人事企画室担当部長・溝
水宏氏によると、これらの制度の適
用者は95年10月末現在111名で、
⑥が全体の4分の3、④が4分の1
の割合。制度導入の背景にリストラ
がないといえばウソになるが、社員
の本当にやりたいことを実現する
いう意味合いのほうが大きい。働く
側の意識の変化に対応した制度だと
考えている」と話している。

店に卸売販売するほか、外資系ホテルや生命保険会社のギフト、デパートのフェアへの出品などが主な販路で、まもなく通信販売も開始する予定だ。フランチャイズメント教室は、OLや主婦など延べ100名以上の生徒が受講している。

●瀧川氏のキャリアトラック



誕生し、組織が一気に巨大化したことも、意見のとりまとめに苦労した背景になっているようだ。

ら人事本部付人事企画担当部長に、
新たな転職・独立支援制度の構築に
際して各部門から2名が選ばれるこ
とになり、瀧川氏は営業部門の代表
として指名されたのである。

だし課長の時代まではね」
瀧川氏の仕事はいわば「営業への
アメとムチ」で、営業戦略を立案し、
営業部隊を後方からサポートする役
割だった。

瀧川氏らは他社の制度なども参考に真剣な議論を重ねた。「自分がこの制度で辞めよう」という気はありませんでしたが、「自分が使いたくなるような制度」によるとダメだ」という意

「ユニシスというのは本当に自由な会社でした。ヒラ社員でも役員や本部長相手になんでもモノが言える。課長のころは若手の意見をまとめて、いかに部長に通すかということを考えていればよかつた」

ところが部長になると、一気に仕事の中身が変わつてくる。部門の利益を代表して、役員会や営業本部長会などで全体の意見をとりまとめる手腕が要求されるようになる。

「会議の場で、なんとか意見をまとめてデスクに戻ると、会議に出ていた役員が来て『でもオレはやらないぞ』。また一からやり直しになる。ついぶんストレスがたまり、もともと酒は好きじやないのに、毎晩のよう

に赤坂で酒を飲んでいました」

0年の合併により日本ユニシスが

「お詫原ください、久々が、ついで、お詫原です」と、秋口になると担当役員から「まだできないのか」と矢の催促が聞こえてくる。同時にそのころから瀧川氏の心のなかに迷いが生じはじめる。「自分がつくったこの制度を利用する人は、どんな人生を歩むのだろう。そして自分の人生はどうか。60歳で会社を離れたとして、それから何かを始めたのではもう遅い。やるなら早いほうがいいのでは」

一方、会社は組織の巨大化で、すべての決断に時間がかかる。自分が考えたことが上に届くころにはすっかり中身が変わってしまう状況へのいらだちはしだいに増してきていた。またユニシスのような企業相手のビジネスでなく、一般の消費者を相手に、丁てばずの、又心のあるマーケ

「退社」であつて「退職」ではない
70過ぎても
体力の続くかぎり働きたい

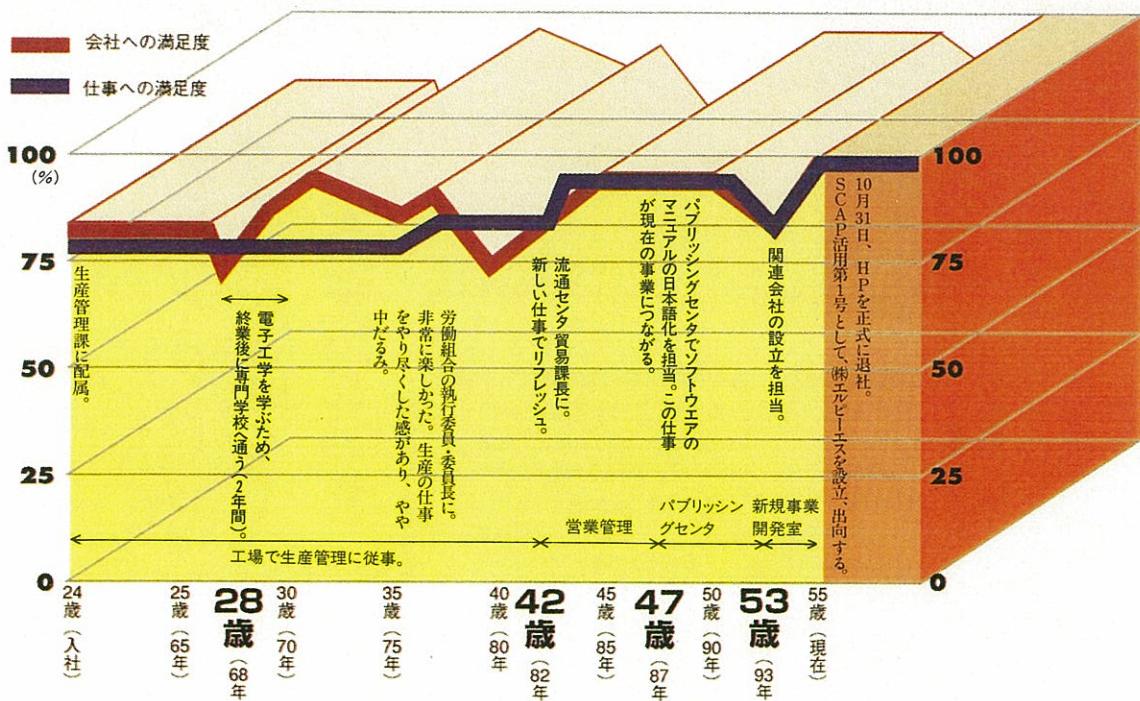
久米征吉氏(55歳)

日本ヒューレット・パッカード
↓
株)エルピーエス代表取締役社長

**子会社設立の
仕事を担当し、
独立支援制度に
手を挙げる**

「私は父親もサラリーマンだし、もともと独立志向はなかつた。自分で

行う。「顧客が官庁から物流業者まで幅広く、いろんな人に出会えて楽しい仕事でした。黙っていても新しい分野にチャレンジさせてくれる。会社というのはおもしろいところだ



窓際に行くのはいいが、定年以降も体力の続くかぎり働きたいと思つた」
95年、株エルピー・エス設立に伴い
出向、代表取締役社長に就任。同年
10月末、HPを正式に退社した。
「退職」とは言いたくない。私は必ず
とHPという会社で働いてきた。
そこを辞めるのだから、「退社」であ
つて「退職」ではありません

人とお金
**“Think big,
Start small”**



「Think big, Start small」だよ。当初は、もつと大きな規模を考えていたが、社長に相談したところ、「Think big, Start small」とH.P創業時の話を聞かせてくれた。これが意識を変えていたが、社長に相談したところ、「Think big, Start small」だよ。

もうひとつは周囲の人の協力である。独立はひとりではできない。「私は昔から協力会社をたたくようなことはしていない。適正な利益を得てもらい、共存共栄を図つてきた。そういう仕事ぶりを社内外で見ていたのだろう。出資してくれたのは以前の取引先やその紹介が中心だ」いずれにせよHPという自由なやりたいことをやらせてくれる会社にいたからこそ、いまがあると久米氏は確信している。

この独立は「会社にはめられたのか、乗せられたのか。もしかしたらはめられちゃったのか」と笑う。

Start small
“Think big,”
株エルピーエスは日本語
中国語の実務翻訳、編集、
ルライティング、マルチメ
ディを主な業務とする会社で
ギュメントや販促資料の企

独立を成功させるポイントは2つあると久米氏は考える。

ひとつはお金。株式会社設立に最低1000万円。場所を借りて、什器を整えたりしたらすぐなくなってしまう。

「あとは自分でリスクを負うことが必要になる。私の場合も給料を下げた」と語る。

HPは94年6月、セカンドキャリア・アシスタント・プログラム(SCAP)を導入した。SCAPでは「会社が必要としている資質を明確に従業員に伝え、社内に本人の能力を活かす場がない場合、外に出でてもらう」ことを明らかにしている。それが結局は従業員と会社の双方にプラスになる——との思想に貫かれている。具体的にはSCAP1~4の4段階からなる。

- SCAP1 会社の必要とする従業員の資質を各事業部ごとに明確にし、教育プログラムを実施する
- SCAP2 社内公募制など社内でやりたい仕事がある場合に、チャレンジする機会を与える
- SCAP3 従業員のもつ知識・技術がいまの仕事では発揮できなくなつたとき、その能力を活かせる社外の職務や社内でも見合うレベルの仕事をへの異動など、働きつけられるよう調整する仕組みを確立する
- SCAP4 従業員退職支援制度 転職や独立を選択する勤続15年以上が満45歳以上の社員に対して、次の3つの制度で支援する

①社外就業機会斡旋制度

「APの背景

価値観の多様化

S C A P

②転職準備教育制度
退社を決めた社員に準備期間を認め
るもので、勤務扱いの1～3ヶ月の
教育コース、休職扱いで年収の65～
75%を保証する1年間の専門教育コ
ースがある

HPの求める資質を明確にし
自己実現の機会を増やす
セカンドキャリア・アシスタント・
プログラム(SCAP)

独立

40代 独立

ひとつ仕事にしがみつくのは
どこか違つて、いるんだと思ふ

江沢彰広氏(46歳)

三井情報開発
↓
株インターナショナル・エスイーズ・ユニオン代表取締役



事業とは
マラソンではなく
駅伝のようなもの

江沢彰広(えざわ・あきひろ) 1949年東京都生まれ。72年、早稲田大学社会科学部卒業。三井情報開発に入社。人事給与課、経理部会計課を経て、社内システム開発担当。経理パッケージシステム「MACS」商品化チームリーダー。82年、経理室室長代理兼経理グループ首席兼企画業務室。その後社内システムの全社統合化、対銀行オンライン出納システムの開発などを手がけ、85年8月、同社を退職。86年2月株インターナショナル・エスイーズ・ユニオン(I.S.U.)を設立、代表取締役に就任。

定年までの道筋が
読めなくなつた。
新たな「生き方の
ソフトウェア」を

ジャーナリスト 加藤 仁 氏



Interview

(かとう・ひさし) 1947年愛知県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。雑誌編集者を経て独立。以来延べ1500人近く定年退職者に会い、ドキュメント、ルポルタージュを多数発表。著書に『新しき定年』(文藝春秋)、『国鉄崩壊』(講談社)などがある。『週刊文春』に連載中の「待つてました定年」は今年で連載14年目を迎えるロングラン。

20年近くさまざまな「普通の」サラリーマンの日常生活を取り材し、定年退職者だけでも延べ1500人近くに会つて話を聞いた体験からいえることは「サラリーマンとしての栄達と定年後の幸福な生活とは関係がない」ということですね。

それには大きく分けて3つの理由があるように思います。まずは第一には、栄達したサラリーマンほど給与面で「ますますの就職先」を紹介してもらえる可能性が高い。働ける年数も長くなります。収入は安定しますが、結局サラリーマン生活が長くなつてしまい、個人としての自立という点から考えるとどうか、という疑問があります。

第2に、栄達したがゆえにプライドが高すぎるほどあるという点です。自分が一定の地位に就いていないと受け止められないんですね。

第3には、長い会社生活にくたびれ果てている人が多い。自分は定年まで何かを燃焼してしまつたといふ「諦念」を感じているわけです。

そういう人は「60歳からの人生にもこんなに楽しいことがあるよ」という世界を知らず、「回顧の人生」を歩んでしまう例が多い。

要するに、会社の価値観だけで定年と向かいあつのでなく、サラリーマン生活の一時期に、自分と会社を客観的に見る機会があつたか、なか

つたかの問題だと思います。その点からいと、極端な例かもしれませんが、在職中、不幸なことにお奥さんが大病をしたとか、たまたま会社で大きな失敗をして左遷されたとか、人から見れば「不幸な経験をした人は、自分の人生を真剣に考えざるをえない。最初は「何で自分がこんな目に」と嘆くのですが、しかし別に価値観で世の中を見るようになる。それが人生80年の時代に有効に作用するんですね。

逆に企業環境が整つた会社で順調に栄達してしまうと、どうしても手足が退化してきます。お茶でも、コーヒー取りでも、人に言えば何でも出でてくる。そういう人ほど定年になると「真っ白なキャンバスに新しい絵を描くぞ」とならず、「昔、描いた水墨画を懐みながらなぞる」ような生活になつてしまいがちです。

バブルの崩壊以後、企業が中高年層のスリム化を進めざるをえなくなつて、いまのミドルには「定年までの道筋が読めなくなつた」という不安感が充満しています。そこでどう行動するかが問題ですが、大勢のミドルは「受け身のまま」で、なんとか生き延びようと資格を取つたりしている。

誰でも自分の好きなことをして、それでそこそこ収入があるのがいいぢばん幸せだと思います。まず「自分は何がしたいのか、何ができるの

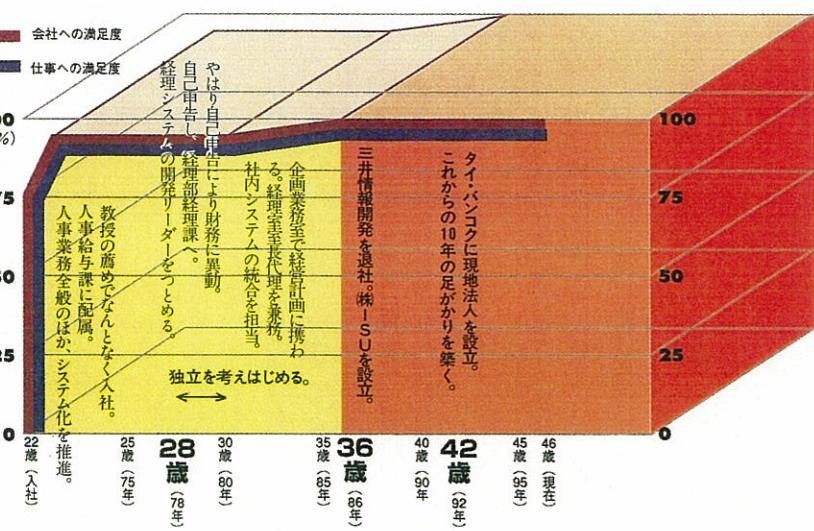
万円も浮いた。ご褒美で世界一周旅行をさせてもらいました。独立したのはその後です。やりたいことを皆やつちやつたんでも、あとは陳腐化するだけだなと。そんなわけで会社には相当たたかれまして「一度とこの業界でメシが食えないようにして、なんとかね。最初にパッケージをつぶつけからやつて「あいつはおかしいんじゃないか」なんて言われましたが、仕組みを理解しないとできませんからね。最初にパッケージをつぶつたときは会社が認めないんで、時間が外と土日を使って手弁当でやつていました。

その後、企画業務だと経営企画だとか、ずっとプランニングスタッフ兼任のようなかたちでやつてきて、當業以外はひとおりさせてもらつた感じですね。最後はやることがないんで、仕上げにカネを回させてくれた。要するに財務です。2年ぐらいために資金をほとんどひとりで回してました。自分で申告など制度をつくつた後、当時、事務処理系の仕事は手でやつていたので、いきなりこれをコンピュータ化しようと。結局6年半ほどで、ひとおりシステム化を

終えてやることがなくなった。での、そこは経理も手作業でしたので、自己申告で経理へ異動。今度は自分でプロジェクトをつくり、最初から外販を狙いました。まず帳簿つけからやつて「あいつはおかしいんじゃないか」なんて言われました。が、仕組みを理解しないとできませんからね。最初にパッケージをつぶつたときは会社が認めないんで、時間が外と土日を使って手弁当でやつていました。

その後、企画業務だと経営企画だとか、ずっとプランニングスタッフ兼任のようなかたちでやつてきて、當業以外はひとおりさせてもらつた感じですね。最後はやることがないんで、仕上げにカネを回させてくれた。要するに財務です。2年ぐらいために資金をほとんどひとりで回してました。自分で申告など制度をつくつた後、当時、事務処理系の仕事は手でやつていたので、いきなりこれをコンピュータ化しようと。結局6年半ほどで、ひとおりシステム化を

●江沢氏のキャリアトラック



転職

「会社人間」と「仕事人間」。
無意識に使っているが、この2つはまったく違う。
転職した人々の話を聞くと、そのことがよくわかる。

40代
転職

はじめて仕事をもらった体験が原動力に。
少しでも可能性があると見切れないと

笠原和彦氏(41歳)

日本オリベッティ

↓
NECカルチュアコンビニエンスクラブ
取締役 メディア・国際担当

笠原和彦 (かさはら・かずひこ)
1954年東京都生まれ。77年、同志
社大学経済学部卒業、日本オリベッティに入社。プログラマーを1
年間経験した後、営業へ。82年、
NECに転職。コンピュータの営業
を担当、34歳で課長に昇進。89年、
カルチュアコンビニエンスクラブ
(以下CCC)に入社。

可能性は最後まで
本当にわからない

1977年、大学を卒業した笠原
氏が社会人としてのスタートを選ん
だのは日本オリベッティだった。
「学生結婚していたので、給料の高
い会社というのが絶対条件。それで
外資系企業ばかり受けた。当時はま
だイタリアンファッションで出勤で

サポートをするわけで、そのためには
ホストを持たない端末の営業では
限界があるというのが笠原氏の考え
だった。



第2には「日本のメーカーに行き
たい」という判断である。一般に外
資系企業は、日本企業に比べて契約
や支払い、納品などビジネスの「け
じめ」に対する態度が厳格である。
たとえば、日本企業なら数千万円
の契約でも注文書とサインで済ます
のが普通だが、外資系では規定の手
付け金を取らないと契約にならない
たりする。

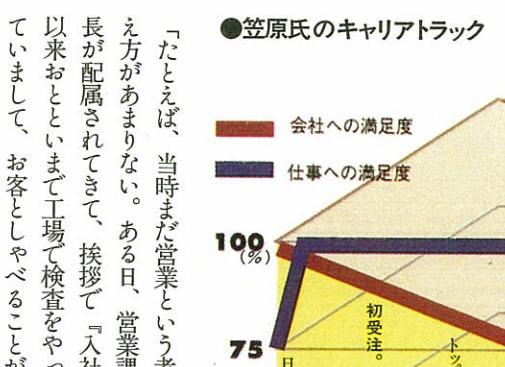
「ある先輩が言っていたことだけ、
要は最初に外資系でビジネスの厳し
さを知つておく必要がある。だがそ
の後は日本企業に行って、日本人の
間関係のなかでの仕事も理解しない
と商売はできない。僕はそれは正し
い考え方だと思う」

NECの関本社長（当時）の考え
方に共鳴したこともあり、笠原氏は
NECをターゲットに選ぶ。しかし
当時、同社は原則的に中途採用を行
つていなかつた。

人事部を訪ねると、「あ、そうですか。では探つてく
ださい」「探つてないんです」
今度は各事業部長を訪ね
「採用してくれないと、NECのユ
ーザーをリプレイスさせますよ」
（笑）と半ば脅かしのようなことも言
つた。

結局、2カ月ほどかかる採用に
なり、NEC13年ぶりの中途採用社
員となる。

入社して驚いたのは、仕事の進め
方の違いである。



「たとえば、当時まだ営業という考
え方があまりない。ある日、営業課
長が配属されてきて、挨拶で『入社
以来おとといまで工場で検査をやつ
ていてまして、お客様としゃべることが
苦手で』とか言う。お客様に言われて
見積書を出したたら『勝手に出した』
と怒られたこともある。もつとひど
いのは『注文取れちゃったんですよ』
と言つたら『なんて勝手に取るんだ』

きるような会社ってなかつたし、"と
にかく仕事をすればいい"という
ところがよかつた」
入社して一年後、営業に異動。さ
つく飛び込み営業に明け暮れる。
営業部門の給与体系はインセンティ
ブが大きな比重を占める。当然、先
輩社員は自分の顧客を手放さないか
ら、新人は新規開拓をするしかない。
「当時はまだ『コンピュータ? 使
えない。そろばんでも十分だ』という
時代で、なかなか相手にされない。
一軒のお客に78回行ったこともある。
目前で名刺を破られたんで、翌日
なんとか同期で最初の受注をと歩
くものの、思うようにいかない。あ
る日、阪急京都線の総持寺駅で電車
の窓から一軒のガソリンスタンドが
目に留まる。実は同駅周辺には事前

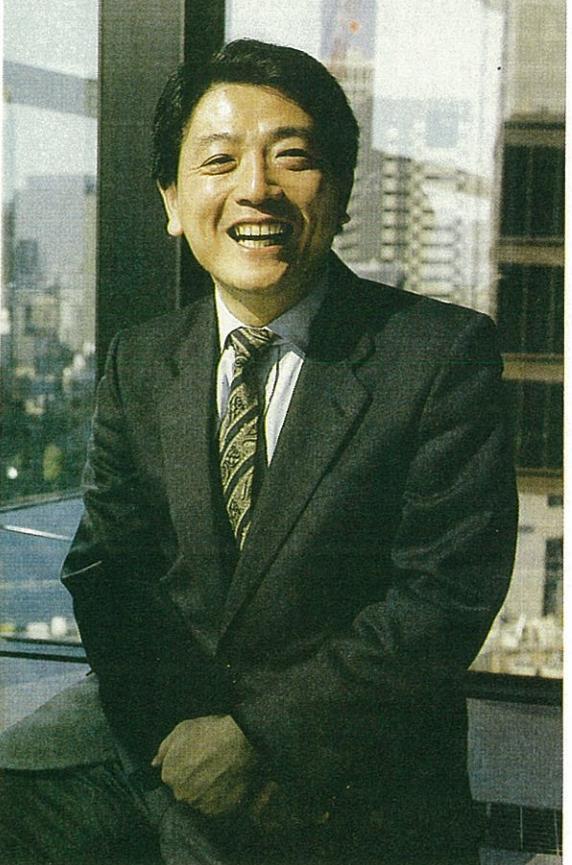
にリストアップした一定規模以上の
会社や商店は一軒もなかつた。
「あそこへ行ってみようか」と訪ね
たものの、社長は不在。昼食後再
度訪問しても不在。ところが外から
の電話の応対がきっかけで、朝から
その場にいた人物が実は社長とバレ
てしまい、話ができる。

翌日も再訪し、「なんとかデモンス
トレーションを見に来てほしい」と
なら持てきますわ」と自分でトラ
ックを借り、積んで、いつて社長に見
せた。するとコロッと買ってくれた。
笠原氏は会社に対し、マイクロバ
スを買い、商品を積み込んで飛び込
み営業することを提案する。「デモカ
ー」と名づけられたその車は、全国
に5~6台配置され、大きな成果を
あげる。

「もし、大きな会社がないから効率
的じゃない」と電車を降りるのをや
めいたら、自分の人生のフェース
トオーダーも、同期で一番という誇
りもなかつたから、その先是少し変
わつていたかもしれない。だから
つも思うんだけど、可能性は本当に
最後までわからない」ということな
んだな」

34歳でNECの 課長に昇進

営業マンとして突出した業績をあ
げつけた笠原氏は入社6年目にN
ECに転職する。その理由は何だっ
たのか。同氏は2つの理由を挙げる。
第1は「ホストを持つているほう
が勝ち」という発想だ。コンピュー
タの営業は顧客の経営戦略や方向性
を理解し、そのシミュレーションを
する性格をもつ。いわば意思決定の

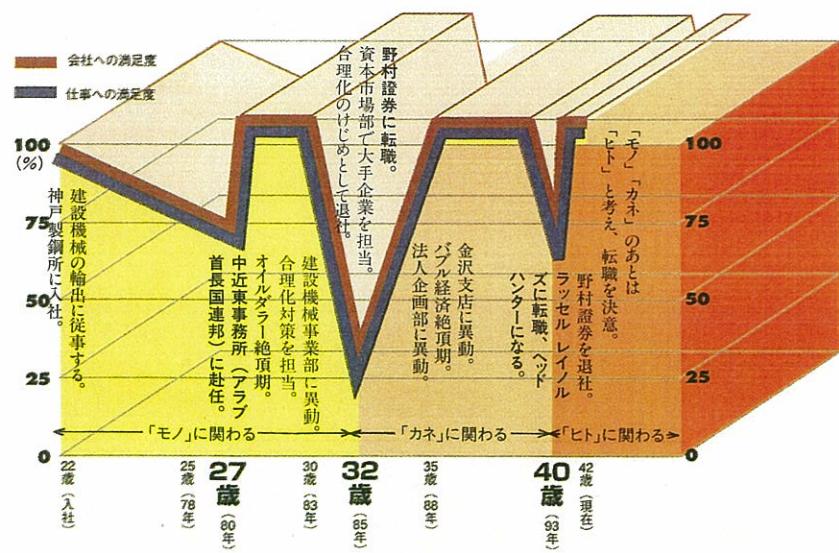


ラッセル・レイン
ルズでヘッドハンターアゲントになりました。この業界を選んだのは、野村時代に伸び盛りの企業の経営者と話して、モノと力はなんとかなつても、人材が足りないとこぼす。これからは「人の時代」と確信したからです。

振り返ってみると、中東のオイルドラー、バブルの証券業界、そしていま「人」のビジネスとその時々の最先端についても、いいときと悪いときの両方を見てきました。意図したわけではありませんが、結果的に美しいキャリアが描けています。

ヘッドハンターとして、ホンネは40代後半の人には「そのままいまの会社で逃げ切りなさい」と言いたい。ゼロからやれる人は何歳になつても

●古田氏のキャリアトラック



転職できます。ただ若いほうが何でも捨てやすいという付加価値が加わるのは事実ですが。

ヘッドハンティング会社というのは実は経済がやみくもに成長しているときはあまり出番がなかった。しかし、これからはもっと必要とされていることを日々実感しています。

works Jan/Feb.1996

40代 転職

モノ、力ネ、そして「人」——
結果として美しいキャリアが描けた

提案した新規事業を転職して立ち上げる

「結局はコンピュータの営業が好なんだろうね。そうだと思う。いっても同じ仕事をやれ、と言われればやると思うな」

したタイルクトマーケティングのシステムがきっかけである。

いまの環境のなかでもらえる情報の量を自分で集められるかといったら無理です。情報が集められなかつたら、次の行動はできない



カルチュアコンビニエンスクラブは全国780店舗を展開するAVレンタル業界No.1企業。グループの総合力を活かし、単なるレンタルにとどまらず、1300万人にも及ぶレンタル会員のデータベース化と情報発信力が注目されている。

笠原氏は「慣れるまでにはほぼ1年かかるつた」と言う。82年10月、同氏は新規の顧客からホスト2台、端末2500台、総額7億円余りのシステムを受注する。

「上司の課長で、僕の上について二十年以上もった人はひとりもいない。だから僕がいちばん若くして課長になつた。上がみんな嫌がつたから、このような驚異的とも思える」

きっかけは85年6月、同社の増田社長との出会いである。

意した。
いまのほうが
得だから
独立する気はない

1年半後「自分がやる」と転職を決

50代 転職

「働く」とはどこでもできる。
ずっと同じ会社にいるか、変えるか。
それは個人の選択ですよ。

藤田邦威氏(54歳)

日本アイ・ビー・エム

↓
社会福祉法人東京コロニー
トーコロ青葉ワークセンター 副所長

藤田邦威(ふじた・くにたけ) 1941年東京都生まれ。慶應義塾大学工学部計測工学科卒業。66年、日本アイ・ビー・エム入社。データセンター、部門内人事、営業、営業企画などを経て、81年全社人事に。92年、セカンドキャリア支援プログラムの設計、導入に携わる。93年、自ら設計したプログラムを利用して退職。

選んだキャリアについてざっくりと話してもらつた。

――B.M.ではどんなお仕事を? センターに配属になり、プログラマーとして、自分から希望して移ったのですが、あまり売れず、営業は向かないと思いました。「いい製品をロジカルに」納得してもらつて売るのが筋だと思っていたので、プライドが高く、頭を下げられないんですね。その後、全社人事に移つて、退職までそこです。

――その後営業のほうに?
藤田ええ。自分から希望して移つたのですが、あまり売れず、営業は向かないと思いました。「いい製品をロジカルに」納得してもらつて売るのが筋だと思っていたので、プライドが高く、頭を下げられないんですね。その後、全社人事に移つて、退職までそこです。

――92年、セカンドキャリア支援プログラムの設計・導入を担当するわけですが、そのときのご感想は?
藤田「いよいよ日本でひとつの方針性を示すものにしたいと考えました。

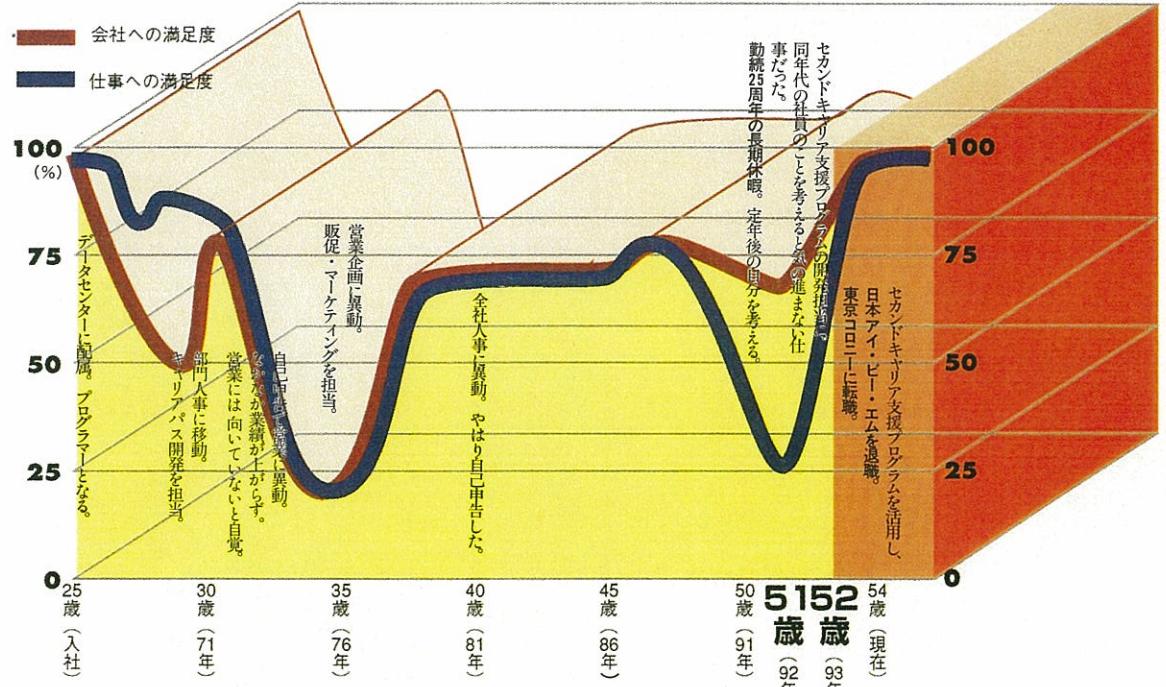
――「セカンドキャリア」というとどう向かうべきなイメージが拭えないですね。不況ではあつたし、海外では当たり前の制度なので、時間の問題と思つていました。どうせやるなら日本でひとつの方針性を示すものにしたいと考えました。

――「セカンドキャリア」というとどうしても後ろ向きなイメージが拭いきれないですね。

藤田 気持ちのなかに「できればやりたくない」部分はありました。C.P.I.が社内のキャリアなら、セカンドキャリアは社外にキャリアをつくらねばなりません。セカンドキャリアは社外にキャリアをつくらねばなりません。

――いつごろから自分が利用しようと考えになつたんですか?
藤田 考えはじめたのは設計をしてあるあいだです。92年の8月に勤続25年の社員対象の4週間の休暇を取りまして、9月10日ごろに出社したら、このプログラムの話があつた。発表が11月10日ですから、その間に「自分も使おう」と思うようになります。私の年齢は当時50歳から51歳になるところだったんですが、そこをいちばん手厚くしたのは、自分の

●藤田氏のキャリアトラック



メーラーサービス(郵便物の封入・発送代行)の作業風景。品質納期については高い評価をいただいている。(藤田氏) 藤田氏自らも営業に出向いています。(こうした仕事が、福祉法人で働く人たちの自立へつながる)。

――どういう経緯で福祉関係のお仕事をこなすようになったんでしょう?
藤田 夏の旅行はカナダだったことすら、欧米では鉄道ではなく障害をもつた人が最優先で乗るんですね。私は別にボランティアをやつたこともないし、そういう関係とはいっても無縁だったんですけど、そういう場面を目撃して、日本との違いな

――どういう経緯で福祉関係のお仕事をこなすようになったんでしょう?
藤田 夏の旅行はカナダだったことすら、欧米では鉄道ではなく障害をもつた人が最優先で乗るんですね。私は別にボランティアをやつたこともないし、そういう関係とはいっても無縁だったんですけど、そういう場面を目撃して、日本との違いな

――どういうストレスのなさって、合って、部課長とちょっとやればパッと決まる。

――そういうストレスのなさって、何ものにも代えがたいものですか?

藤田 これはもうお金じゃないですね。

――サラリーマンのなかにはそういう環境の変化が怖くて、踏み出せない方がかなりいらっしゃいますよね。

藤田 これで通つてはいるのですから。ジーパンで、通勤電車も逆方向ですか座つてこられます。前の会社では紺のスースを何十着も持つていましました。ああ、それから英語の世界じゃないですね。TQCもない。あと物事を決めるのがすごいスピードですよ。だいたい私と所長で話して、部課長とちょっとやればパッと決まる。

――そういうストレスのなさって、合って、部課長とちょっとやればパッと決まる。

――そういうストレスのなさって、何ものにも代えがたいものですか?

藤田 これはもうお金じゃないですね。

――サラリーマンのなかにはそういう環境の変化が怖くて、踏み出せない方がかなりいらっしゃいますよね。

藤田 別に何も笑。ただ、少し気が長くなつたと言つています。もともと仲いですから、没コミュニケーションということはまったくありません。休みは一緒に過ごすことが多いのであまり変化はないですね。私は年賀状に川柳を書くんですが、「まだ2人だけに戻つて寝正月」。これちょっとまずいですか(笑)。

Interview

支援プログラムはあくまで福利厚生の一環 人事政策ではなく、社員のニーズから生まれた

日本アイ・ビー・エム株 人事管理部長 宮本眞成 氏



セカンドキャリア支援プログラムが生まれてきた背景には2つあります。ひとつは日本が「人生80年」の時代になり、60歳で定年の20年を考える必要が出てきたこと。もうひとつは1985年には当社の50歳以上の社員が600名を超えた年間、近の施策を考えてほしいとの声が社員から上がってきたことです。

そこで83年から55歳の社員を対象に「生涯設計セミナー」を開いて、定年後の生活設計などについて啓蒙活動を行ったわけです。ところが出席者から「経済的な準備など3年や

5年ではできない。もっと若いうちに気づいていれば」という要望が出されました。

当社ではセカンドキャリアはあくまで福利厚生の一環と考えています。そこで、社員のニーズのあるものからやろうということで、定年を迎えた社員の再就職の斡旋を始めました。

当社は子会社がなかったので、89年に外部の人材紹介会社と提携して、社員がそれを利用するかたちをとりました。当初「定年扱い」を55歳から設定していましたが、その後50歳に引き下げました。

大事なことは、人材紹介会社には社員が勝手に行き、人事部門は誰が行つたか知らないことです。斡旋が決まった場合に、本人から報告と紹介会社から請求書が来るだけです。

最近はやりの「アウトplacement」は人事政策ですが、当社の制度はあくまで福利厚生だというのはこの辺のことです。

5年ではできない。もっと若いうちに気づいていれば」という要望が出されました。

当社ではセカンドキャリアはあくまで福利厚生の一環と考えています。そこで、社員のニーズのあるものからやろうということで、定年を迎えた社員の再就職の斡旋を始めました。

当社は子会社がなかったので、89年に外部の人材紹介会社と提携して、社員がそれを利用するかたちをとりました。当初「定年扱い」を55歳から設定していましたが、その後50歳に引き下げました。

大事なことは、人材紹介会社には社員が勝手に行き、人事部門は誰が行つたか知らないことです。斡旋が決まった場合に、本人から報告と紹介会社から請求書が来るだけです。

最近はやりの「アウトplacement」は人事政策ですが、当社の制度はあくまで福利厚生だというのはこの辺のことです。

また独立を希望する人のなかで、アイ・ビー・エムの風土のなかで仕事をしたいという人のために、社内の各部門のオペレーション機能の分社化も進めています。その場合、役員になる社員が65%、会社が35%を出資します。すでに広報や購買のオペレーションをはじめ社宅や社員の持ち家などを扱う不動産会社、エンジニアリング会社など90社以上の関連会社ができます。

たとえば「アワーズ」という会社は人事部門のうち福利厚生や教育、与控除などの業務を行い、すでに社員は40名、年商4億5000万円の規模です。現在は主な顧客は日本アイ・ビー・エムですが、外販も15%程度はあり、今後はその比率を高めています。

分社した会社は62歳定年で、働く期間が伸びること、社長や役員など新しい経営幹部の仕事を提供できること、独立のカルチャーショックがないことなどがメリットです。会社にとってもより安いコストでサービスを買えることができます。

これまでセカンドキャリア支援プログラムの利用者は約1600名です。

正直言って、これほど利用者が多いとは思いませんでしたが、それがけ「自分でやれる」という自信家が多いということでしょうか。

約1600名が活用 セカンドキャリア支援プログラム

●就業機会の提供

- ①既存の関連会社への転籍を斡旋
- ②サービス会社の設立援助と転籍を斡旋
- ③独立・開業への援助
- ④再就職先の斡旋
- ⑤嘱託としての勤務

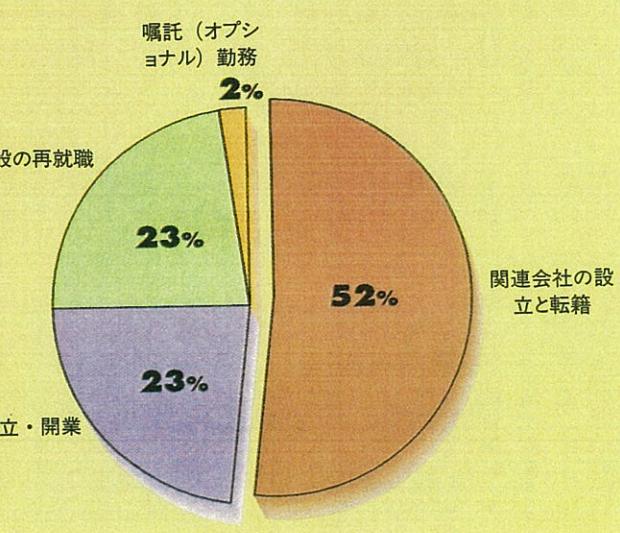
●経済的援助

50歳以上の退職者は定年退職扱いとなり、退職一時金と適格退職年金を支給。それ以外に退職支援一時金がプラスされる。

独立・再就職の場合、50歳時点での最高年収の1年分、55歳時点での9カ月分の退職支援一時金がプラスされる。

●その他の支援策

新規サービス会社の設立に関しては、社内審査のうえ出資(出資比率35%)。独立・開業の場合は登記費用などを援助する。



転職しないほうがいいというのではなく、自分を正当化しているだけ

40代 転職

第2部

転職

地方銀行
↓
メーカー

浜口浩一氏(仮名)(40歳)

現状の地位に満足し、無気力な毎日
転職を機会に仕事の幅を広げる

父を早く亡くし、母のことを考えて就職は地元で決めていました。近くの信用金庫を希望したのですが、先に地銀が決まつたので、お世話になりました。

最初は窓口業務と住宅ローン融資の補佐。厳しい支店長だったので大変でした。でも銀行はつぶれないし、安定しているし、地元から出ることはありませんから、文句は言いまといつた。2つ目の支店では窓口業務が主な仕事です。よく同行した先輩が仕事もでき、人望もあって、こういう銀行マシンになりたいと思いました。次の支店では、円高不況で大きな話はなかったものの、顧客にかわいがられ、

そんな時期、知り合いまでの会社の社長を紹介されました。名前も知

自信が出てきました。仕事は楽で、早く帰れる日は家の公認会計士の勉強をし、3年後に合格。

11年目に本店営業部に異動、課長代理に。エリートコースに乗っていました。自分がわかりました。気力、体力とも充実して、脂が乗っていたころです。でも職場に心を許せる人もなく、ギスギスした毎日で、なじめないながらも無理して頑張りました。

支店の融資課長になつたのが14年目。仕事は順調、出世もますますですが、なんとなく気力の衰えを実感。原因不明ながら、自分に喝を入れる毎日です。ある日、いまの地位に満足している自分に気がつき、周囲から「保守的になつた」とからかわれ、環境を変えたくなりました。支店長に「営業の一線に戻してほしい」と話しても、「誰でもそういう時期はある」と取り合ってくれません。

そんな時期、知り合いまでの会社の社長を紹介されました。名前も知

らない会社ですが、近く株式公開するといいます。会つて1週間ほどで社長から「株式公開に向け、カネの面を見られる人が欲しい」と説きました。驚きました

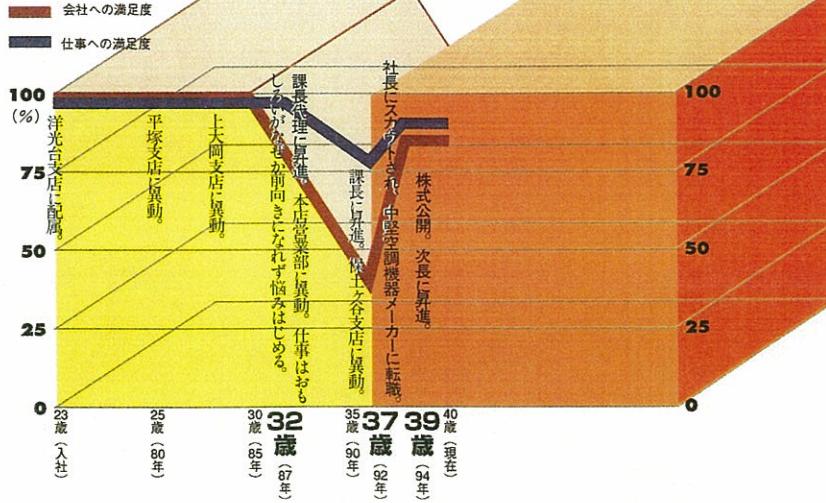
が、考えると、最大のチャンスではと思った。仕事の幅は広がるし、マネリからも脱出できる。私は独身なので、踏ん切りさえつけば銀行員の地位を捨てるることは問題ありません。妻子がいたらどうだったか。

これからは一生同じ会社に勤めるという価値観はなくなるでしょう。銀行だって定年までいる人はほとんど握り。大半はほかの会社に移るのだから、どうせなら早いほうが多い。

50歳になってからでは、移った先の銀行にいる同僚の連中は「銀行にいえばもつと給料をもらえたのに」と言いますが、本当は出たいのに、できない自分を正当化しているだけです。金融神話も崩れ、何もせずスキーダーと思います。

洋光平店に異動、平塚支店に異動、上田岡支店に異動、中堅空調機器メイカーリーに転職、佐々木支店に異動。32歳(80年)37歳(85年)39歳(87年)40歳(現年)35歳(90年)36歳(92年)37歳(94年)39歳(95年)40歳(96年)

●浜口氏のキャリアトラック



1955年神奈川県生まれ。
78年、中央大学商学部卒業後、
地方銀行に入行。数ヵ所の支
店で窓口、涉外などの業務を
経て、87年、本店営業部課長
代理。92年、地方銀行を退職
してメーカーに転職。94年、
総務部次長に昇進。

父を早く亡くし、母のことを考
えて就職は地元で決めていました。
近くの信用金庫を希望したのですが、
先に地銀が決まつたので、お世話に
なることになりました。

最初は窓口業務と住宅ローン融資の
補佐。厳しい支店長だったので大
変でした。でも銀行はつぶれないし、
安定しているし、地元から出ること
はありませんから、文句は言いま
といつた。2つ目の支店では窓口業務
が主な仕事です。よく同行した先輩
が仕事もでき、人望もあって、こうい
う銀行マシンになりたいと思いま
した。次の支店では、円高不況で大
きな話はなかったものの、顧客にかわ
いがられ、

そんな時期、知り合いまでの会
社の社長を紹介されました。名前も知
らない会社ですが、近く株式公開す
るといいます。会つて1週間ほどで社
長から「株式公開に向け、カネの面
を見られる人が欲しい」と説きました。
が、考えると、最大のチャンスでは
と思った。仕事の幅は広がるし、マ
ネリからも脱出できる。私は独身で
ないので、踏ん切りさえつけば銀行
員の地位を捨てるることは問題ありま
せん。妻子がいたらどうだったか。

これからは一生同じ会社に勤
めることになるでしょう。銀行だ
って定年までいる人はほと
んどいません。だから、どうせなら
早いほうが多い。

40代
転職
30代にどれだけ本気で取り組める
仕事と巡り合えるかだと思う

安川 隆一 氏(仮名)(48歳)

実家の漆器店
↓
外資系商社

1947年福島県生まれ。1969年、中央大学法学部卒。卒業後、父親が経営する漆器店の専務として会社を切り盛りする。82年、店をたたみ上京。現在の会社に入社。92年、総務部長、95年、取締役に就任。

40代
転職
社名に惹かれ、その社員でいる満足
笑う人に「何がおかしい」と言いたい

大手都市銀行

1951年三重県生まれ。1969年、高校を卒業して大手都市銀行に入行。名古屋支店、東京事務センター、東京都内の数支店を経て、86年、支店長代理のときに一部上場の不動産会社に転職。総務部門を担当し、95年、次長に昇進。中2から小4の息子が3人。

50代

都市銀行
↓
投資会社

1939年東京都生まれ。一橋大学経済学部を卒業後、1962年、都市銀行に入行。大阪支店、スペイン事務所、ブラジル事務所などを経て、本店外国為替部法人営業部でディーリング業務を担当。81年、同行を退職。投資会社にディーラーとして入社。93年、取締役に就任。

海外勤務の経験から、外国人はキャリアステップという考え方で明確だと知りました。ある仕事で自分の価値を高め、さらにいい待遇を求めて移るという生き方がごく自然に行われています。「自分の分野はこれだ。これで飯を食うんだ」との意識の強さに刺激を受け、自分のキャリアを考える視点ができましたね。帰国後、金融法人相手のディーリングの部門に配属され、自分の性に合っていたのか、仕事が楽しくしてしかたがない。3年目に課長代理に昇進し、億単位のお金を動かす快感と国際金融ビジネスの最前線にいる奮闘といつぱいでした。

途中何度か海外赴任の話があり、ヤリアコースであることはわかつていませんでしたが、すべて断りました。この時点では自分は会社より仕事を選んだと思っています。

ところがまもなく個人向けの商品開発を担当する新設部署の課長に任命され、ディーリングの現場を離ることになりました。昇進ではありましたが、ショックを受けたのは事実です。このころ漠然と転職を考えはじめたと思います。

そんな時期に取引先の投資会社の社長に声をかけられ、「ディーラーとしての実力を高く評価している」とのことばに一つ返事でOKです。もちろん当時の年収を保証するという約束もありましたが。

ものとの銀行が自由な
行風で、各人の裁量に
任される部分が大きくな
るペシャリストが育ち
やすい土壤だったのも
大きな要素です。笑顔
と送り出されて転職し
て、いく先輩たちを見て
いたので、転職に対する
恐怖感は自然と薄れ
ていきました。

会社よりも仕事にこだわった
出世を捨てた自分を褒めてやりたい

自分としては30代職日前、気力充実の時
ングという自分の仕事
とに感謝したい。出世
を捨てて仕事にこだわ

いまの会社に入りまし
た。転職後については
たいへん満足で、自分
くらいの年齢で転職し
た人のなかでは恵まれ
ていると思います。

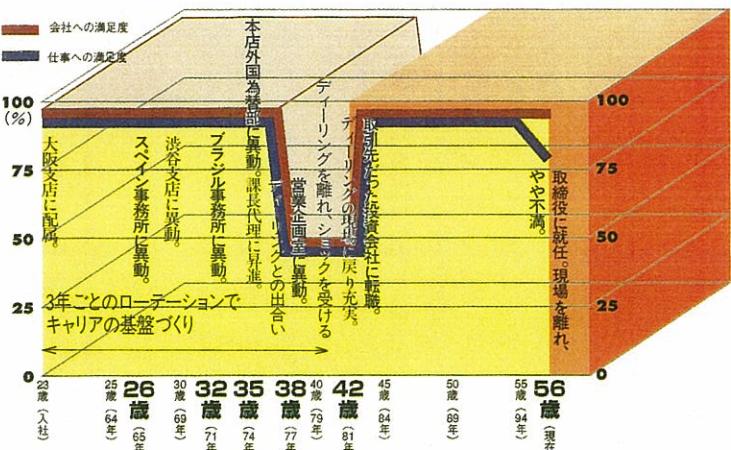
セカンドキャリアと
出ていけといわんば
流れには反発を感じ
云々の名前で惹かれて
「その会社の社員」と

仕事の成績はますます伸び、入行14年目で課長代理に昇進しました。同期で2～3番目の目標を達成することができました。「企業をサポートし、育てる」といって、銀行の使命を意気に感じ、仕事がおもしろく楽しくなっていました。

間200万円かかる。独立しない理由としてはこれが大きいですね。現状でどう年収は20000万円あるので、贅沢をしきいが、やつていけません。振り返ってみると、ただ本気で取り組み合えるかが大事だと感じるところです。

こでもやつていける。
思うし、独立もでき、
自信はある。

●佐藤氏のキャリアトラック

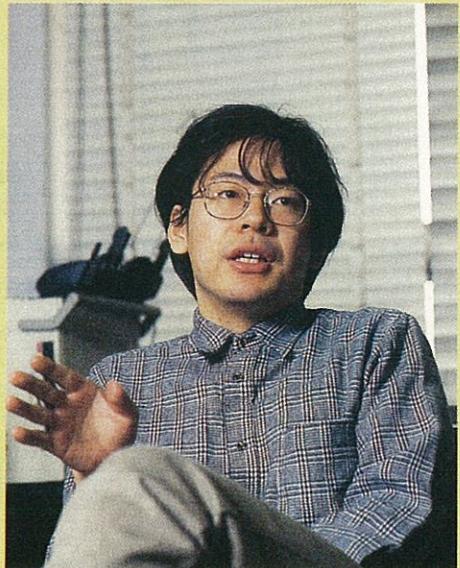


企業で働いています。勤めたことはありませんが、私の生き方を見ていいからかな、という気がしています。

年齢	東京事務所セミナーに質問 名古屋支店に回答	入行
18歳(入社)	約75%	約25%
25歳(76年)	約85%	約35%
30歳	約70%	約40%

年齢	身につける (%)	専務として経営を切り盛りする (%)	父が経営する漆器店にいやいや入社 (%)
22歳 (八社)	0	22	0
25歳 (72年)	75	25	0
30歳 (分年)	100	0	0

Interview



(さとう・としき) 1963年広島県生まれ。東京大学
文学部卒。同大学大学院、博士課程を修了。92年より
東京工業大学工学部助教授に。専攻は社会学。

ファーストキャリアの選択行為が見えにくく構造。そのツケが回つてくる

東京工業大学工学部助教授 佐藤俊樹氏

卒業即就職が当然選択が明確に意識しにくい構造

セカンドキャリアということを考えるとき、初めて社会に出たときのファーストキャリアをどう選択したのかを併せて考えることが必要だと思います。

セカンドキャリアをどう生きるかも、もちろん各自が選択しているのですが、現状では選択の行為が見えていく構造になっていて、そのツケがセカンドキャリアに回つてきているようなどころがあります。

ファーストキャリアをどう生きるか、具体的にいいますと、私たちは現在日本の長期雇用の歴史的経緯を調査しています。そのなかで戦前から戦後にかけて働いていた人たちに、初めて社会に出てから、「最長在籍先」つまり一生のうちでいちばん長い期間在籍した会社に入社するまでの年数を聞き取り調査をした項目があります。

詳細なデータは公表できないのですが、1926年から35年のあいだに社会に出た人たちは、最長在籍先に到達するまで平均約10年かかっていきます。つまり学校を出て10年間は何度か職業を変えているわけです。

それが時代とともにどんどん短くなつて、ついには0・64年とか、要するに最初にボンと入つてそのまま長く、というかたちになる。ほとんど選択過程がないような状況になつ

ほかの生き方が見えないホワイトカラーの隔離世界

もうひとつ、これも調査のひとつで職業のランクをつけてもらっています。大企業のサラリーマンと自営業者どちらが偉いかと聞くと、大企業のサラリーマンはサラリーマンのほうが偉いと答えるし、自営業者に聞くと、自営のほうが偉いと答える。

ところがブルーカラーはあとに比べて比較的長期安定雇用になりますが、高度成長期までの最終到達点は自営だったんです。小さくとも独立すれば、ということが目標として

ていき、それが一般化してきます。さらにデータの別の読み方もあります。本人が学校を出たと話している年と職業に就いたと答えた年のズレを見るわけです。旧制の卒業者にはしばしばズレがあって、何をしていたかはよくわからないのですが、とにかく学校と就職のあいだに何かこうフニャフニヤしたバッファーミングなものがある。

ところが新制の卒業生になると、ほとんどズレがなく、卒業即就職が当然になります。学校と長期安定雇用という2つの強固な世界がバッタリくつついているんですね。そのため事実としては確かに本人が就職先を選択しているんですが、選択が明確に意識しにくい構造になってしまつたわけです。

意識されていたんですね。事実そういうかたちで会社を辞めていく人はけつこういまして、ブルーカラーの世界から見ると、自営は出世なんです。ところがホワイトカラーから見ると脱落であって、大変な世界に放り出されたと思っている。もちろん実際に自営は大変な面もあるけれど、決して悪くない。にもかかわらずホワイトカラーの世界からはそれが見えないんです。自営は小さくて、不安定で、どうも高いところから見てしまう。

大企業のホワイトカラーは日本全体から見れば決して過半数を占めるわけでもないので、現実に標準的な働き方として語られづけていて、それ以外の情報が少ない。また会社が福利厚生を充実させて、社宅を建ててくれたりする。するとますますその会社のことしか知らないくなるわけです。そういう意味での知識の閉塞状況というか、世界の隔離みたいなことがホワイトカラーの世界に起こっています。

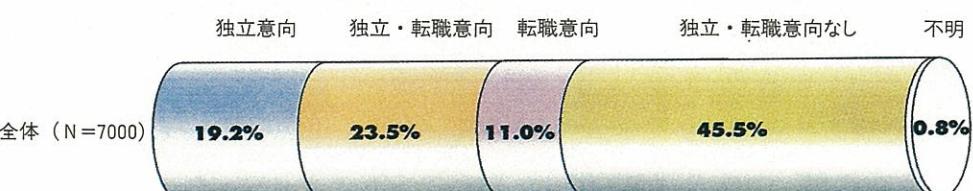
そのため自営を始めた人が「こちちはこっちでけつこうおもしろいよ」ということを言うと、負け惜しみを言っているかのような評価をする。多様な職業と多様な生活に対する想像力の欠如というんでしようか。大企業のホワイトカラーの生き方を見ていると、その辺の視野の狭さに起因する壁のようなものを感じますね。

2人に1人が「現状を変えたい」独立意向が転職を上回る

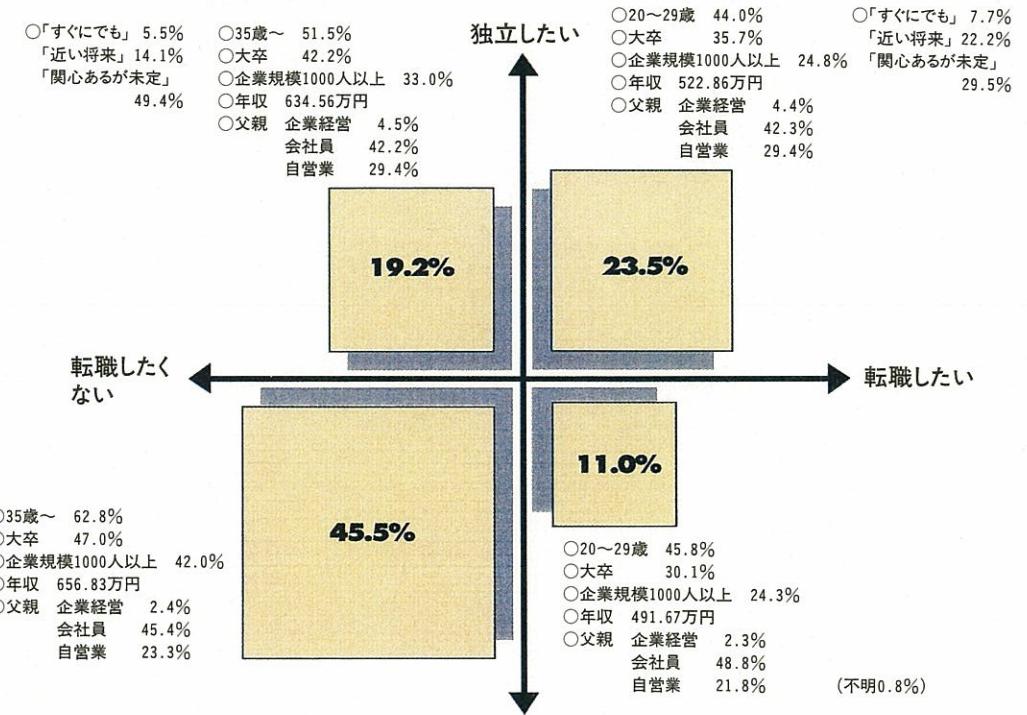
リクルートリサーチ「首都圏ビジネスマンの就業意識調査」

- Q・あなたは将来、独立してみたいと思いますか?
Q・あなたは今後、転職することを考えていますか?

■独立意向・転職意向(それぞれ単一回答)



■独立意向と転職意向の関係



出典:「首都圏ビジネスマンの転職実態調査1995」
リクルートリサーチ

調査結果によると、対象のビジネスマンのうち、独立意向または転職意向をもつてている人は53・7%に達し、過半数が現状を変えたいとの意向をもっていることがわかった。その後、「将来独立して仕事をしてみたい」との回答は42・7%、「転職したい」は34・5%で、独立意向と転職意向の関係には、いくつか興味深い傾向が表れている。「独立・転職意向ともにあり」という人のプロファイルを見ると、「独立意向のみ」に比べ、「転職意向のみ」の人との程度が強い。また大卒以外の学歴、中堅・中小企業勤務の割合が高く、年収はやや低くなっている。一方、「転職意向のみ」の人との比較では、子供時代の父親の職業が「企業経営者」または「自営業者」だった人の割合が多くなっている。

逆に「独立・転職意向ともにない」というのは、年齢35歳以上、大卒、従業員1000人以上の企業に勤務する人の割合が高い。このように独立・転職意向の強弱には、本人の置かれた状況が微妙に反映していることが見て取れる。

出向・転籍

自分の意志で道を切り開いていくことは確かにむずかしい。しかし時には向こうからやってきた縁や運命に逆らわないほうがいいこともある。企業から与えられた選択肢を悩みながらも受けとめた人もいる。

出向・
転籍

50代

やりたい仕事に
こだわりつづけること
それが結局は
自分を守ることになる

大手信託銀行 東京営業部総務室長

↓
系列証券会社総務部長

↓
系列ノンバンク総務部長

山田正男氏(仮名)(59歳)

1936年、新潟県生まれ。54年、地元の高校卒業と同時に大手信託銀行に入行。東京都内や神奈川県、愛知県内の支店勤務の後、73年、宇都宮支店の総務課長に。その後、総務畑を歩み、82年、東京営業部総務室長。85年、新宿支店に異動。86年、系列証券会社に出向。半年後、病気で入院。休職。退院後、現在まで系列ノンバンクで総務部長。

50歳で 系列会社へ転籍 総務を自分の キャリアに

県内でも有数の進学校を卒業したが、家庭の事情で大学進学をあきらめ、就職することにした。当時県内に支店のなかで大手信託銀行に就職。同期入社は70名ほどで大卒4割、高卒6割ぐらいの割合だった。

東京都内や近県の支店勤務の後、

入行20年目で宇都宮支店の総務課長

となる。ここからは顧客折衝など現場の業務を離れ、銀行の「総務屋」としてスペシャリストの道を歩みはじめる。このキャリアが後の山田氏を支えていくことになる。

銀行の総務は普通の会社と違い、銀行員の給与や年金、採用、福利厚生など人事関係や支店経費の管理、運営、手形交換、関係官庁との折衝など、他のセクションに属さない仕事がすべて回ってくる。「やたらと忙しく、慣れない仕事だったうえ、誰も教えてくれる人がいなくて困った」その後、82年に東京営業部総務室長に昇進。46歳になっていた。支店は多くても40~50名だったが、東京営業部は400~500名の大部隊で、管理する経費もケタ違いに大きい。債権管理の業務や信託財産の管理も担当したので、非常に忙しかった。部下も嘱託社員を合わせると40人ほどになった。

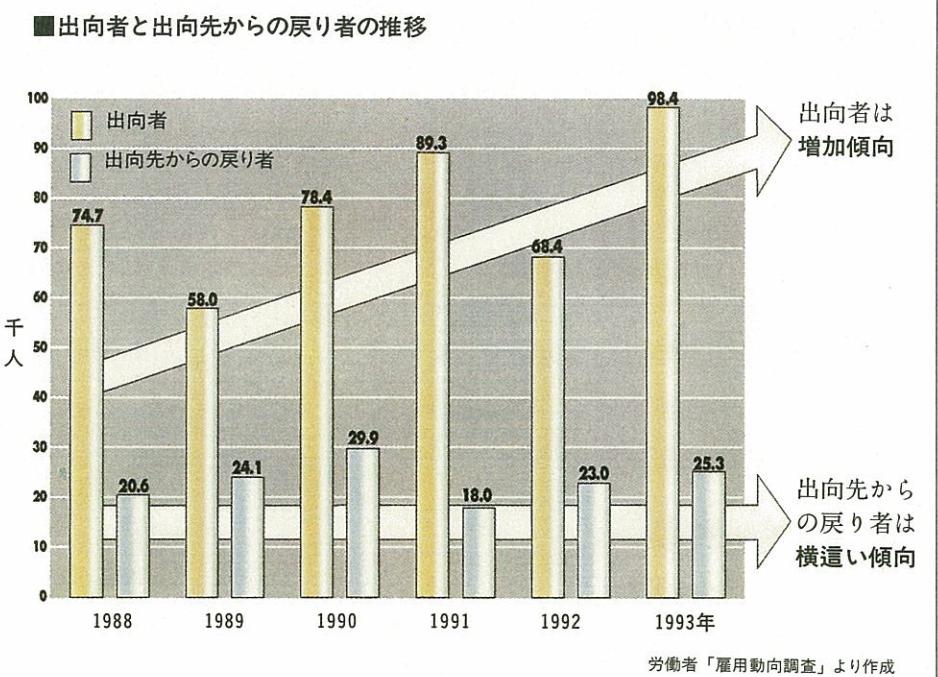
翌年、50歳になると同時に人事から系列の証券会社への転籍を勧められ、了解する。信託銀行は退職し、55歳まで勤めた扱いになるといううことで、退職金を1500万円ほど上積みしてくれた。

「断つて55歳までいつづけることもできるが、そんなことをする人はまづいない。残れば給料は下がるし、

調査データが示す 「出向者は片道切符」

労働省が行った「雇用動向調査」によると、出向者の数は年によって多少の増減はあるものの、年々増加していく傾向にある。その一方、出向先から戻る人の数は横這いで、ほとんど変化が見られない。もちろん入れ替わりはあるだろうが、出向していった人の相当部分が戻ってこない「片道切符」であることがデータからも読み取れる。

このことは現実に「出向」という名前の「人減らし」が現実に進んでいることを如実に示している。



9回の転勤 どんな辞令をもらつても よろこんで転勤した

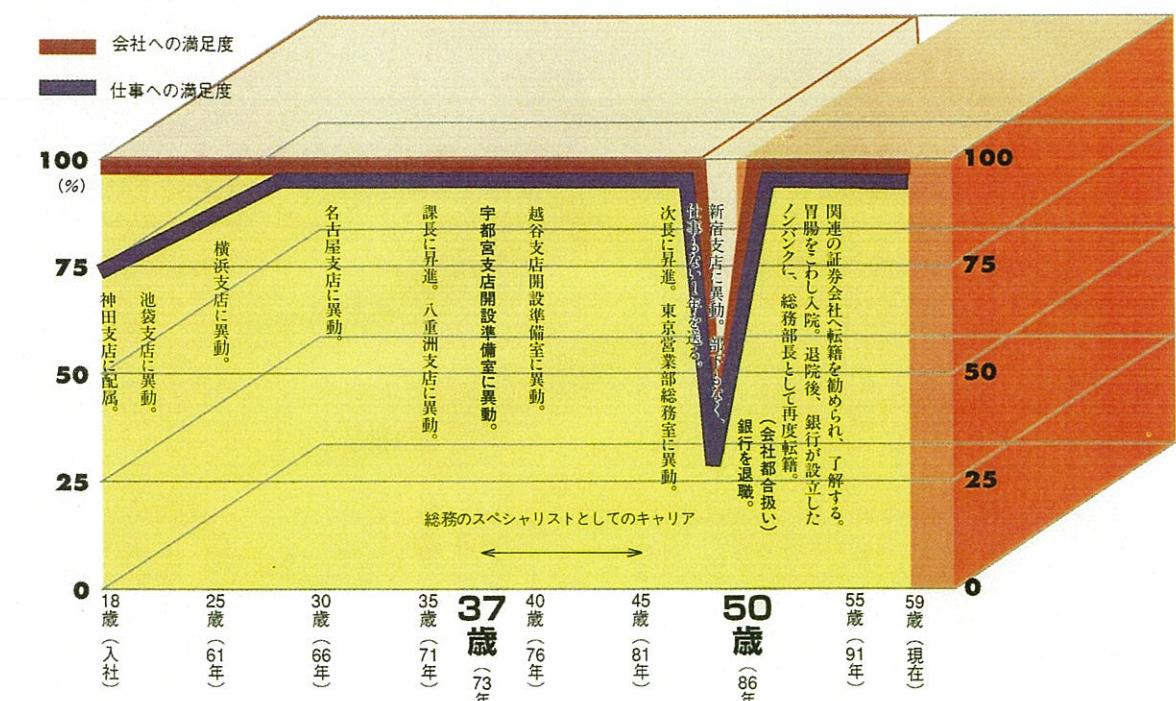
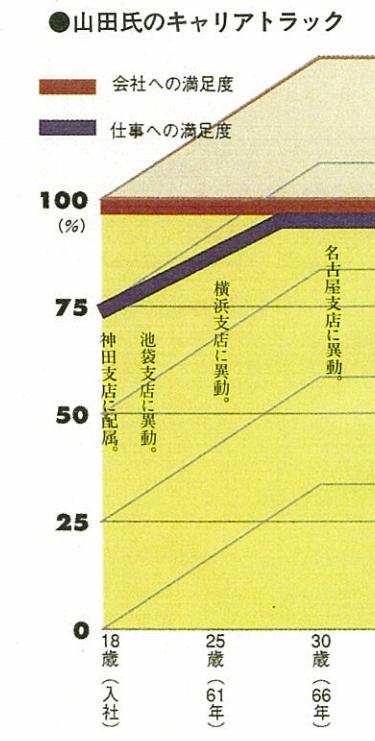
「体をこわして休職しても、いまのようない職場を紹介されたのは、長年積み上げてきた総務というキャリアのおかげ」と山田氏は言う。「銀行といふ職場は転勤が多く、心の底から打ち込める仕事を見つけにくい。私も9回転勤しているが、そのなかでも総務という自分の分野をつくれたのは恵まれていたと思う。というよ

り、そういう特殊な能力を身につけていないと、大卒ばかりになりた銀

行のなかで、高卒の自分は生き残つていけないと思っていた。だからど

うだ。この支店に異動しても、まだ仕事は守れ」と言いたいという。同じ仕事はある。支店のなかでの仕事の垣根は低いのだから、自分からやりたい仕事を首先突っ込んで、それ

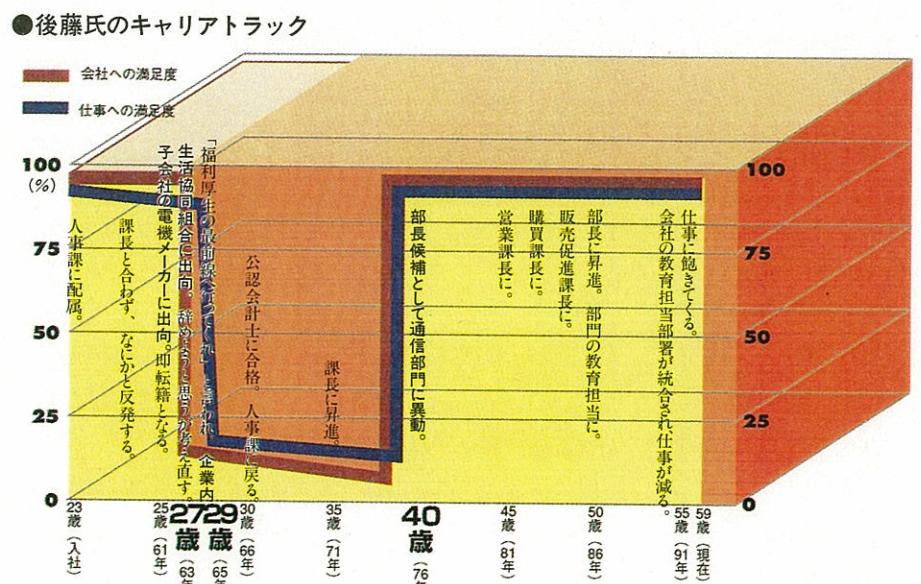
が結局は自分を守ることになる」



向·
籍

「嫌なら辞めなさい」
それで辞めたら会社の思うツボだ

1936年東京都生まれ。1959年、慶應義塾大学経済学部を卒業、大手電機メーカーに入社。63年、関連会社に出向。65年、企業内生協に出向。66年、人事課。その後、人事課長、営業課長、販売促進課長などを経て、86年、事業部部長。91年、人事物部教育担当部長。



大学を出るとき、父の「これから通信は伸びる」とのひと言で大手電機メーカーに入社し、人事課に配属になりました。ところが最初から課長と折り合いが悪く、何かにつけて反目しあつていて、6年目について、関連会社に出されてしまいました。

その会社は当時、業績は最悪で怠慢も絶え絶えの状態。どうしてこんな目に遭うのかわかりませんでしたが、たぶん課長に嫌われたからでしょう。新婚早々だったので目の前が真っ暗になりました。

か」と食つてかかると、「それ以外に君の仕事はない。嫌なら辞めなさい」と言われてしましました。辞めてやろうかとも思つたのですが、「それでは会社の思うツボだ」と思い直し、地道に勤めました。毎日の帳簿をつけるのが大変だったのと、このころ簿記の勉強を始め、まもなく公認会計士の試験に合格しました。

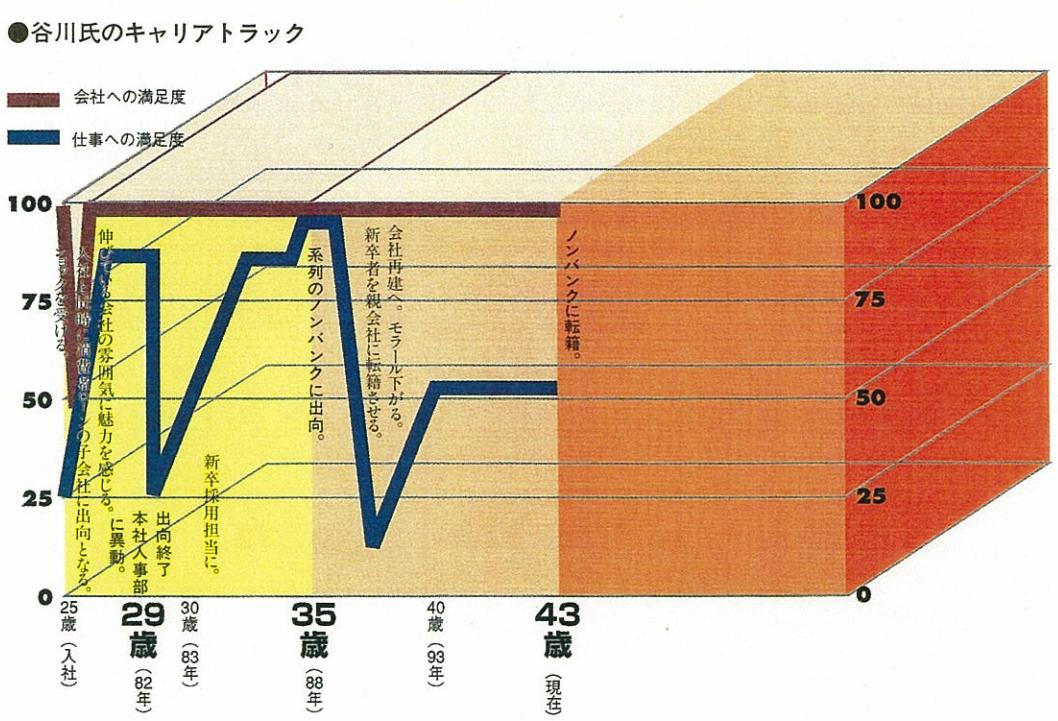
なんとか2年後には人事課に復帰でき、「会社に自分の価値を認めさせた」と思いました。「どうしても通信機の仕事をしたい」という信念を曲げなかつたのが、我慢てきた理由ですが、当部長になつてまもなくですが、当時部長に昇進するには2つ以上の事

が合つてゐるというか、自分には教師のほうが向いていたのかなと思うことがあります。

来年60歳で定年になります。40代のころ、犬を飼いたくて座間のほうに一戸建てを買つたのですが、ローンの残高も4000万円→5000万円ほどだし、退職金で完済できます。息子も2人とも所帯を構えだし、その意味で何の心配もしていません。

もうこれ以上働くつもりはないですね。2~3年、気候のいい海外でのんびり暮らしてみたい。その後は「人にものを教える」仕事をやってみたいと思います。高齢者にパソコンを教えるとか。別に商売でなくてもいいですから。

大手電機メーカー
↓
関連メーカーに
出向、転籍



この信販会社を選んだのは、割賦販売は将来性があるといわれていたのと、大手企業に入つて母親を安心させたかったからです。本社で法人営業を希望していたら、入社式に行くと席がなぜか後ろのほうで、入社式と同時に関連会社に出向になり、シヨツクを受けました。しかしその会社にも成長企業特有の活気があり、すぐになじんでやる気が出てきました。仕事は営業企画で、販促グッズの制作など非常に忙しかったですが楽しい職場でしたね。

5年目に出向が終わり、本社の人事課に異動になりました。営業企画の仕事に慣れていたし、学生のころから自分は内勤には向かないと思い込んでいたので、ふたたび大変なシヨツクを受けました。

契約社員やアルバイトの採用と教育を担当しましたが、慣れない仕事で非常に神経が疲れた記憶があります。専門的な知識がなくて困ったので、社会保険労務士の勉強を始め、最初は資格を取るつもりはありません

1952年東京都生まれ。1978年、明治学院大学経済学部を卒業、信販会社に入社。入社と同時に関連会社に出向、5年目に本社に戻り、人事課に配属。88年、系列ノンバンクに出向、90年、総務部次長。95年、正式に転籍。

すぐになじんでやる気が出てきました。仕事をは營業企画で、販促グッズの制作など非常に忙しかったですが、楽しい職場でしたね。

5年目に出向が終わり、本社の人事課に異動になりました。営業企画の仕事に慣れていたし、学生のころから自分は内勤には向かないと思い込んでいたので、ふたたび大変なシヨックを受けました。

契約社員やアルバイトの採用と教育を担当しましたが、慣れない仕事で非常に神経が疲れた記憶があります。専門的な知識がなくて困ったので、社会保険労務士の勉強を始め、最初は資格を取るつもりはありませんでした。しかし、株式公開の予定もあつたし、出向はむしろ嬉しいぐらいでした。早く転籍しようと思ったのもこのころです。ところがバブルが崩壊すると、採用はストップ、後ろ向きな仕事ばかりになりました。経費もほとんど使えなくなり、いまでは次長の私の決裁できる金額は2万円までで、文具と切手ぐらいしか買えません。本体からは「戻ってきてもいい」と言わされました。が、この会社の再建を見届けたいと思い、正式に転籍しました。25歳のとき、35年ローンで大宮にマンションを買っていまも住んでい

ます。子供は中2と小4で、妻は学校でママさんバレーをやっています。父を早く亡くしているので、そろそろ母親を引き取ろうと考えています。この会社には私にしかできない仕事をもありますし、60歳の定年まで働くかせてくれると思います。個人的には

早期退職優遇制度のようなものには反対です。だって会社におんぶにっこりで、会社に自分のキャリアを決めてもらつたほうが楽ですから。経営者は本当は人を減らしたくてしかたないのに、自分の思想を明確にしない。なんとなく曖昧で嫌ですね。

会社におんぶにだっこで、
自分のキャリアを
決めてもらつたほうが楽ですから

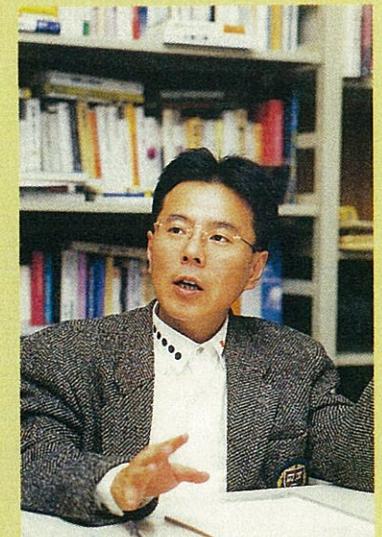
谷川章彦氏(仮名)(43歳)

会社におんぶにだ
自分のキャリアを
決めてもらつたほと

ます。子供は中2と小4で、妻は学校でママさんバレーをやっています。父を早く亡くしているので、そろそろ母親を引き取ろうと考えています。この会社には私にしかできない仕事をもありますし、60歳の定年まで働くかせてくれると思います。個人的には

早期退職優遇制度のようなものには反対です。だって会社におんぶにっこりで、会社に自分のキャリアを決めてもらつたほうが楽ですから。経営者は本当は人を減らしたくてしかたないのに、自分の思想を明確にしない。なんとなく曖昧で嫌ですね。

Interview



個人の視点からキャリアを見つめ直す
それなしで豊かな企業社会は実現しない

A close-up photograph of a textured, light-colored surface, possibly sand or a carpet, featuring a prominent, dark brown, curved, wavy pattern that resembles a stylized 'S' or a series of overlapping petals.

「最近、太学時代の仲間に会うと、『田舎に帰つて仕事を探すか』といった話題ばかり。自分としても金融業界からまつたく離れて、故郷に戻つてゆつたり暮らすのも選択肢としてあるかなと思う。

20代のときのほうが仕事はつらかったのだが、そんな気はまったく起きたなかった。やはり結婚して、30歳を過ぎて、いろいろな意味で自分が見えてきたからだらう。会社のなかでの自分、家族との自分……。死ぬまでの自分の人生を思い描かざるをえなくなってきた。

早晚うちの会社にも早期退職優遇制度や選択定年制が導入されるだろうし、いざれにせよ、ここ2～3年で結論を出すつもりだ」

この話を聞いてわかるのは、そこに自分自身での「気づき」があることである。きっかけは他動的なものであつたとしても、この「乗り換え」は決して誰かに強制されたものではない。こうした自分の「来し方」の「棚卸し」を行い、誰もにやつてくる「午

後の人生をどう生きるかを真剣に問いかねることがいかに大切か。それが今回の取材を通じてもつとも痛切に感じられたことである。

そして同時に強く実感したのは、いま社会で注目されている「セカンドキャリア」の論議が、企業の人事政策や制度論に偏った、あまりにも表面的な議論であることだ。

インタビューのなかでも、「人それぞれ考え方は違うのだから最低でも個別に意思を確認して、どうするか一緒に考える仕組みがあつ

「制度がうまくいかないのは自立てきない人たちを相手に『自立してくれ』と要求しているから。原因は入社時から各人がキヤリアプランを考えることをしない点にある」(48歳、商社部長)などといった、「制度先行」の現状に疑問を呈する声は多かった。

「制度がうまくいかないのは自立てきない人たちを相手に『自立してくれ』と要求しているから。原因は入社時から各人がキヤリアプランを考えることをしない点にある」(48歳、商社部長)

かないので、もと事実たるう「制度の導入」によって、その機会を与えているのだ」という会社の論理にも一応の理由はある。ただその際に、「どこまで個人の意思や自主性を尊重するのかが制度構築と運用のカギになろう。

金井氏は「社員に『自分のミッドキャリアを考えるのは個人の責任』と気づかせるまでが会社の責任だらう」と先を会社がやってしまつたら個人とは言えなくなる」と指摘する。

同時にその一方で、自分にふさわしいミッドキャリアを選択することは、最終的には個人の責任であることを再度確認しておく必要がある。

金井氏が言うように、会社とは自分の夢を実現できるリソースの束」である。会社のほうも社員に存分に利用してもらいたいと思っている面は多分にある。ところが現実にそれができる人は多くない。それどころか会社が「セカンドキャリア」に注目するや、多くのホワイトカラーは「自分を見つめ直し、意味のある生き方を考える」という「ヘビー級のきっかけ」（金井氏）を放置したまま、

先に「会社の皇も社員像」へ向けて走り出しはじめた気配すらある。そこには佐藤氏が指摘する「多様な職業と多様な生活に対する想像力の欠如」と「つねに優等生になろうとする過剰適応」という日本のホワイトカラーの抜きがたい習性のようなものが感じられる。

加藤氏は「社員全員が揃つて経営者と同じ発想をしよう」と努力することと自体が「きわめて日本の」と指摘するが、「全社一丸となつて『脱会社人間』をめざす」というのはほとんど「ブラックユーモアであろう。

今回われわれがセカンドキャリアの問題を会社や制度の面からではなく、あえて個人の視点から見つめ直そうと試みたのも、まず個人が先手を取つて自分のキャリアを見つめ直し、適切なミッドキャリアを選択しないかぎり、本当に個人の能力を発揮できる企業社会は永遠に実現しないのではないかと考へたからである。

いまこの時期に個人個人が「ミッドキャリア」のもつ意味を深く問い合わせる意義は決して小さくないことを、再度ここで強調しておきたい。



とか変化する環境に対する長期的適応力を失っているからです。さらにいえば、そういう個人ばかりを束ねた組織も、「團結」という短期的結合はすぐにできても、長期的に適応力は危ういものになるでしょう。それからもうひとつ、学生と話していく感じなんですが、日本では学生から社会に出て働きはじめるときには必要なエネルギーは非常に大きいと思うんです。22~23歳まで気ままに生活して、どうとう人の言うことを聞かなきやならない世界に入る。これはけつこう大変なことですよ。これをロケットの地上からの発射だとすると、打ち上げに大変なパワー

か「ローンがあるから」とか何などで
も言えるけれど、そういう浅いレベルの答えじゃなくて、本当に自分は
仕事とか会社とか、さらにはこの産業社会に何を求める、どんな価値を提供しているのかというへビーリングの答えは伏せたままでですよね。

人が自分のキャリアにまつわる戦略を考えるとき、鍵になる問いは、自分は「何がうまくいくきて、何がヘタか」「何を本当にしたいのか」「何をしている自分なら、虚しくないのか」という3つです。それぞれ「能力・才能」「欲求・動機」「意味・価値」の自己イメージです。

人生の2段目のロケットに点火し

「何年過ぎたか」ではなくて、「あと何年」という考え方が自然にできる歳年」ということです。残り時間で何ができるか、という観点から自分の仕事の意味づけができるんですね。それはせんぜん寂しいことじやなくて、「年前の人生」の「1次元的妄想」ではないことなんですよ。たとえば、私も自分が39か40歳ぐらいいのときに友人に会うと、「くだらない会話ですけど」「お前つて車好きだよね。3年で乗り換えて、4台かえたらもう50だな」とか、「あと何台」という発想になっているんですよ。この時期は普通のライフサイクルでいうと、ご両親が病気がちになつ

「言い方はむずかしいのですが、つまりは自分にとつて愛着のあるもの、たとえば会社とか、奥さんとか、子供とか、趣味の会とかいったものをすべて分離しても、このオレということで誇れるものがあるか——という話なんです。

ついでい会社のためとか、家族のためとか、いつて、本当の自分を問わずにきてしまった。家族が大切で、会社が好きだというのは、非常にいいポジションなんだけれど、では大事だと思つてきたものをいつさいよけてしまつて、「この自分に何があるのか」と自問したら、愕然とする人は必ずいるんいると思う。

それでもこの段階でそれをしたほうがいいんだと思うんです。それをするによつてのみ、自分の考え方の回顧、意味づけから将来を前向きに展望することができるようになりますね。

ーがいるけれど、代わりに長い準備期間がある。発射台を作つて、燃料を入れて、しつかり占拠して。この最初のエネルギーで飛び立立ちますよね。ところがある時期まで来たら、どこかで2段目のロケットを点火しないと、だんだんパワーがもたなくなつてくる。どつて22歳から

たり、亡くなつたりははじめの時期です。やつぱり人間の運命を自分に投影して考へるといふか、逆算が素直にできるようになるし、そのほうが「もともの夢は何だつたか」とか「本当に価値や意味のあることをやるとはどういうことか」を考えるきっかけになるとと思うんですね。



日常の「ことば」に 企業変革の鍵があつた

30周年を機に社員の意識改革を図る

会社のなかで会話はあるのだが、どうも的確に意味が伝わっていない。これは単に世代の違いか、文化の差か。このよう微妙なズレを実感している人は多いことだろう。その要因として日々使われている「ことば」に着目し、その企業、東京ダンケが手に入れたものは、ことばの共通概念だけではなかった。同じ日本語でも、キャリア・職種によって違う意味、違う重みがあつたことばに、彼らは企業を変革する重要な鍵を得たのである。

東京ダンケの社員と「コンサルティングを担当した弊社社員のことばを通して考えてみたい。

金井氏が推薦する本



『キャリア・ダイナミクス』
E.H.シャイン著・白桃書房



『ライフサイクルの心理学』
D.J.レビンソン著・講談社

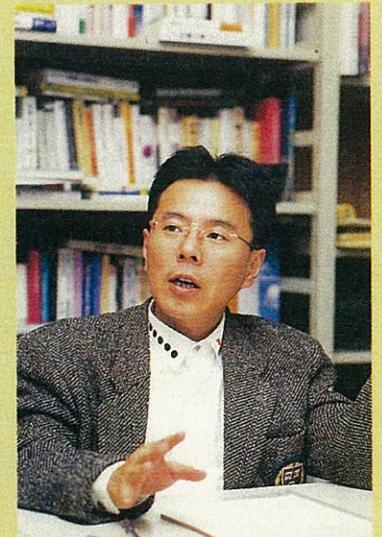


『ライフサイクル その完結』
E.H.エリクソン著・みず書房



『ニューウェーブ・マネジメント』
金井壽宏著・創元社

Interview



とか変化する環境に対する長期的適応力を失っているからです。さらにいえば、そういう個人ばかりを束ねた組織も、「團結」という短期的結合はすぐでとても、長期的適応力は危ういものになるでしょう。それからもうひとつ、学生と話していく感じなんですが、日本では学生から社会に出て働きはじめるときに必要なエネルギーは非常に大きいと思うんです。22~23歳まで気ままに生活して、とうとう人の言うことを聞かなきやならない世界に入る。これはけっこう大変なことですよ。これをロケットの地上からの発射だとすると、打ち上げに大変なパワ

力を考えるとき、鍵になる問いは、自分は「何がうまくきて、何がへたか」「何を本当にしたいのか」「何をしている自分なら、虚しくないのか」という3つです。それぞれ「能力・才能」「欲求・動機」「意味・価値」の人生の2段目のロケットに点火し

たとえば、私も自分が39か40歳ぐらいのときに友人に会うと、くだらない会話で「お前って車好きだよね。3年で乗り換えて、4台かえたらもう50だな」とか、「あと何台」という発想になっているんですよ。この時期は普通のライフサイクルでいうと、ご両親が病気がちになつていて、ご両親が病気がちになつていてしまつて「この自分に何があるのか」と自問したら、愕然とする人はずいぶんいると思う。

それでもこの段階でそれをしたほうがいいんだと思うんです。それをすることによってのみ、自分の考え方の回顧、意味づけから将来を前向きに展望することができるようになると思うからなんですね。

一がいるけれど、代わりに長い準備期間がある。発射台を作つて、燃料を入れて、しつかり占候して。この最初のエネルギーで飛び立ちますよね。ところがある時期まで来たら、どこかで2段目のロケットに点火しないと、だんだんパワーもたなくなってくる。だって22歳から60歳まで働きづけるなんて、気の遠くなるような話じゃないですか。

誰でも一応「家族がいるから」とか「ローンがあるから」とか何とでも言えるけれど、そういう浅いレベルの答えじゃなくて、本当に自分は仕事とか会社とか、さらにはこの産業社会に何を求める、どんな価値を提供しているのかというハイ級の答えは伏せたままでよ。

B・L・ノイガーテンという学者がいついていることです。残り時間で何ができるか、という観点から自分の仕事の意味づけができるんですね。「何年過ぎたか」ではなくて、「あと何年」という考え方が自然にできる歳だということです。残り時間で何ができるか、という観点から自分の仕事の意味づけができるんですね。それはぜんぜん寂しいことじやない、『半前の人生』の「1次元的発想」ではできないことなんですよ。

つまり自分にとって愛着のあるもの、たとえば会社とか、奥さんとか、子供とか、趣味の会とかいったものをすべて分離しても、このオレということで誇れるものがあるか――といふ話なんですね。

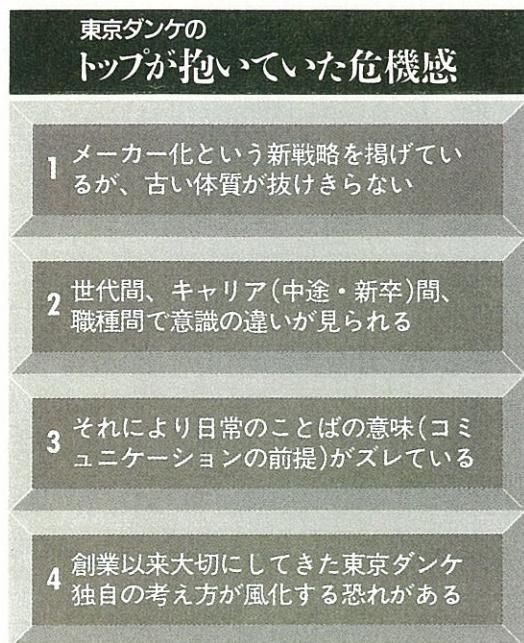
つまり自分にとって愛着のあるもの、たとえば会社とか、奥さんとか、子供とか、趣味の会とかいったものをすべて分離しても、このオレということで誇れるものがあるか――といふ話なんですね。

つまり自分にとって愛着のあるもの、たとえば会社とか、奥さんとか、子供とか、趣味の会とかいったものは、非常に投影して考えるというか、逆算と深いレベルで考え直さざるをえないと来るとはどういうことか」を考えるときかかるべきになると思うんですね。

ダニエル・レビンソンという学者が40歳代の発達課題のひとつとして「分離と愛着の折り合いをつけること」といっています。

言ひ方はむずかしいのですが、つまらないことですが、ミドルの人が「もともとの夢は何だったか」とか「本当に価値や意味のあることをやるとはどういうことか」を考えるときかかるべきになると思うんですね。

ダニエル・レビンソンという学者が素直にできるようになるし、そのほうが「もともとの夢は何だったか」とか「本当に価値や意味のあることをやる」とはどういうことか」を考えるときかかるべきになると思うんですね。



と言わされた場合、人によって「朝イチ」の意味が朝の9時だったり、10時だったりすることがありますね。

このように基本的な部分で認識が違っているとスムーズなコミュニケーションはむずかしい。特にさまざまな出身やさまざまな部署の社員が共存している現状では、ことばの食い違いは大きな問題となります。

そこで東京ダンケの社内で頻繁に使われていることばをひとつずつ見直し、共通の意味を作り出せば、グループ化した社員のあいだにも共通の意識が生まれるのではないかと考えました。経営者はとにかく「言いたいことがうまく伝わらない」という焦燥感を抱きがちですが、ことばを共通化するという作業はこれまでほとんどやっていたなかつたと思います」

いくら新しい経営方針を叫びづけても、社員の日常業務に経営方針がどのように関わってくるか理解しがたければ、その方針は絵に描いた餅になってしまいます。一方で社員になってしまって、一方で社員に向けて行動指針をまとめたマニュアルをトップダウン方式でつくって与えたとしても、むしろ反発を招くだけであろう。しかし、日常的なことばを見直すことはより仕事に密着した作業であり社員も参画できるだけ、周りにも受け入れられやすい。

「たとえばこれまでの量販店中心ビジネスの時代と、「S・M・I・e」のような自社商品の企画開発型ビジネスとでは

組織が大きくなるにつれて生まれてきたときしみ

しかし、新しい社員が増え

30周年目の転機

創業して30年。企業の栄枯盛衰は30年で移り変わるといわれているが、この時期に転機を迎える企業はさぞかし多いことだろう。生まれたばかりの子供が30代にさしかかって「而立」の時を迎えるように、企業もいよいよ成熟への道を歩みはじめなければならない。

インナーウエアの企画・製造・販売を手掛ける東京ダンケは、売り上げを伸ばしてきた。たとえば今まで東京ダンケの事業は量販店への卸が中心だったが、「S・M・I・e」というワンマイルウエア（日常家の周辺に着て出かけられるカジュアルウエアのこと）が遅れていた）を企画開発し、通信販売にも乗り出して一般消費者という新しい顧客を開拓した。それとともに中途採用や新卒採用にも力を入れ、新しい血を組織に導入していく。いわば次の手をしっかりと打ってきた企業なのである。

日本ではこの分野の商品開発が遅れていた）を企画開発し、通信販売にも乗り出して一般消費者という新しい顧客を開拓した。それとともに中途採用や新卒採用にも力を入れ、新しい血を組織に導入していく。いわば次の手をしっかりと打ってきた企業なのである。

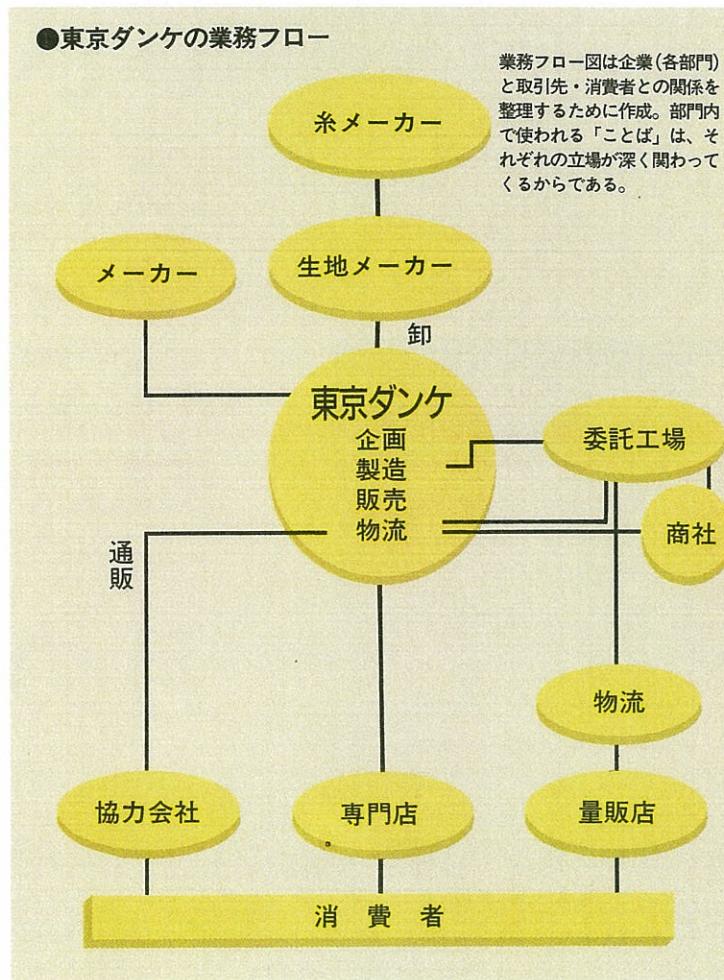
ケはまさにその転機の時期を迎えた企業である。肌着問屋から出発し、社員全員が働きに働いた30年。その後「脱・問屋」をめざし、1985年には本社ビルを増改築、新商品開発を始めてメーカー機能も備え、売り上げを伸ばしてきた。たとえば今まで東京ダンケの事業は量販店への卸が中止だったが、「S・M・I・e」というワンマイルウエア（日常家の周辺に着て出かけられるカジュアルウエアのこと）が遅れていた）を企画開発し、通信販売にも乗り出して一般消費者という新しい顧客を開拓した。それとともに中途採用や新卒採用にも力を入れ、新しい血を組織に導入していく。いわば次の手をしっかりと打ってきた企業なのである。

順調な成長のなかで迎えた30周年目の転機

創業して30年。企業の栄枯盛衰は30年で移り変わるといわれているが、この時期に転機を迎える企業はさぞかし多いことだろう。生まれたばかりの子供が30代にさしかかって「而立」の時を迎えるように、企業もいよいよ成熟への道を歩みはじめなければならない。

30周年を迎えた東京ダンケの「ことば」が通じしない

小笠芳央



「お客様」ということばひとつとっても意味が変わるのは必ずあります。組織内でもコミュニケーションの前提となるさまざまのことばの意味を、新しい事業に適応できるよう再定義、再解釈するプロセスを、経営の中核を担うメンバーと一緒にしていくことを提案しました」

このアイデアは、企業としての節目を祝うに最もふさわしい提案として受け入れられました。そして、社史の制作のために徹底した取材を行うことになり、それと同時に東京ダンケの中核社員が中心となつて、理念ハンドブックを制作しました。このタイミングで社史と理念ハンドブックを制作し、社員全員に配つて読んでもらいました。それと共に大きくなつた組織のなかで営業・物流・商品企画という職務ごとに違う風土が生まれ、お互いのコミュニケーションがうまくかないケースも出てきました

たんです」

同じ会社で、同じ目標のもとに働いているはずなのに、

このアイデアは、企業としての節目を祝うに最もふさわしい提案として受け入れられました。そして、社史の制作のために徹底した取材を行うことになり、それと同時に東京ダンケの中核社員が中心となつて、理念ハンドブックを制作されました。このタイミングで社史と理念ハンドブックを制作し、社員全員に配つて読んでもらいました。それと共に大きくなつた組織のなかで営業・物流・商品企画という職務ごとに違う風土が生まれ、お互にコミュニケーションがうまくかないケースも出てきました

このアイデアは、企業としての節目を祝うに最もふさわしい提案として受け入れられました。そして、社史の制作のために徹底した取材を行うことになり、それと同時に東京ダンケの中核社員が中心となつて、理念ハンドブックを制作されました。このタイミングで社史と理念ハンドブックを制作し、社員全員に配つて読んでもらいました。それと共に大きくなつた組織のなかで営業・物流・商品企画という職務ごとに違う風土が生まれ、お互にコミュニケーションがうまくかないケースも出てきました

た。そして、社史の制作のために徹底した取材を行うことになり、それと同時に東京ダンケの中核社員が中心となつて、理念ハンドブックを制作されました。このタイミングで社史と理念ハンドブックを制作し、社員全員に配つて読んでもらいました。それと共に大きくなつた組織のなかで営業・物流・商品企画という職務ごとに違う風土が生まれ、お互にコミュニケーションがうまくかないケースも出てきました

なぜか話がつながらず、経営陣は歯がゆい思いをすることもしばしばだった。

東京ダンケがもう一段高いステージをめざすためには、もう一度求心力をつけなければならない。そのように考えていた、東京ダンケの経営陣

に対しても、東京ダンケの経営陣はもう一度構築するということであった。

「さいい、東京ダンケにとつて95年は創業30周年を迎える節年にあたつていまし

た。このタイミングで社史と理念ハンドブックを制作し、社員全員に配つて読んでもらいました。それと共に大きくなつた組織のなかで営業・

物流・商品企画という職務ごとに違う風土が生まれ、お互にコミュニケーションがうまくかないケースも出てきました

た。そして、社史の制作のために徹底した取材を行うこと

になり、それと同時に東京ダンケの中核社員が中心となつて、理念ハンドブックを制作されました。このタイミングで社史と理念ハンドブックを制作し、社員全員に配つて読んでもらいました。それと共に大きくなつた組織のなかで営業・

物流・商品企画という職務ごとに違う風土が生まれ、お互にコミュニケーションがうまくかないケースも出てきました

会社 PROFILE

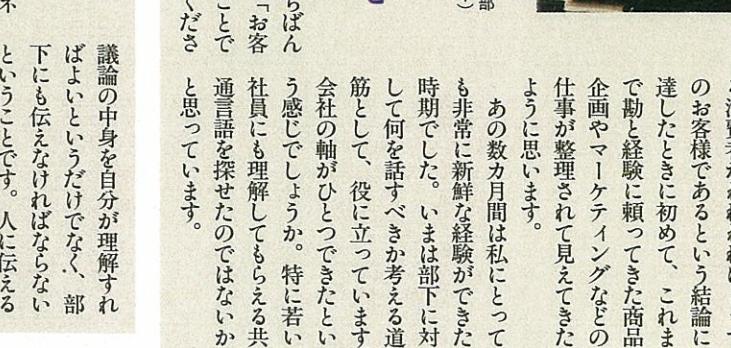
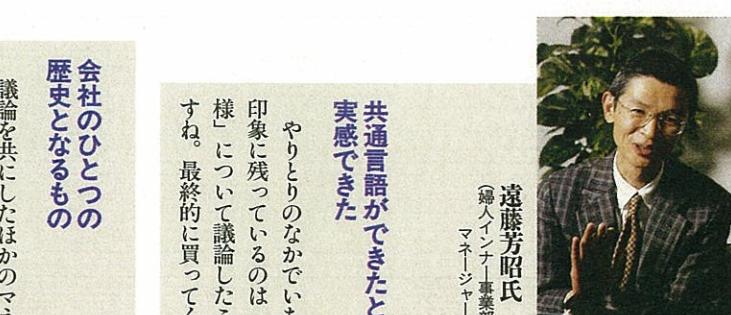
社名/株式会社東京ダンケ
設立/1965年
資本金/3750万円
売上高/54億8400万円(95年1月)
従業員数/91名
事業内容/ワンマイルウェア、ナイティ、インナーウエアの企画開発・製造販売
代表者/代表取締役会長 井上隆成 代表取締役社長 中村光夫
所在地/東京都江東区

ことばの定義の大好きなズレ
ことばの見直し作業を進め
るにあたって、小笛らがまず
取り組んだのは社員への取材
であった。いろいろな年代、
部にわたり、白熱していった。

「たとえば、競合」という二
とばであれば、「お客様」の定
義にすごく左右されます。お
客様を量販店と意識していれ
ば競合は卸の会社ということに
なりますが、エンドユーザー
がお客様であれば競合は通
信販売や訪問販売の会社まで
一気に広がっていくわけです
から。私たちがやったことは、
皆さんの考えを引き出すきっ
かけづくり。こちらから答え
を示すのではなく、あくまで
議論がスムーズにいくよう
に、話し合いをしていきました。
同じように消すべきもの、火が広
がらないように消すべきも
の」と思つておられたよう
ですね。しかし議論していくう
ちに、クレームとはそこから
学ぶべきものであり、次の発
展の基礎をつくる「宝の山」
であるという考え方でまとま
っていました。私たちの役割
はお客様に置く」という道案
内をするくらいなもの。ただ
いにそのプロセスにも慣れ、
第三者である私たちに対して、

だつたようである。
「たとえば、「競合」という二
とばであれば、「お客様」の定
義にすごく左右されます。お
客様を量販店と意識していれ
ば競合は卸の会社ということに
なりますが、エンドユーザー
がお客様であれば競合は通
信販売や訪問販売の会社まで
一気に広がっていくわけです
から。私たちがやったことは、
皆さんの考えを引き出すきっ
かけづくり。こちらから答え
を示すのではなく、あくまで
議論がスムーズにいくよう
に、話し合いをしていきました。
同じように消すべきもの、火が広
がらないように消すべきも
の」と思つておられたよう
ですね。しかし議論していくう
ちに、クレームとはそこから
学ぶべきものであり、次の発
展の基礎をつくる「宝の山」
であるという考え方でまとま
っていました。私たちの役割
はお客様に置く」という道案
内をするくらいなもの。ただ
いにそのプロセスにも慣れ、
第三者である私たちに対して、

「え? 営業部の人は
そう考えているん
ですか? 知らなかつた」(商品部)



最も重要な点は、メンバー
自身が、「自分たちの手で東京
ダンケの次の10年を支えるの
だ、そのための共通概念をい
まつくつしているのだ」という
実感をもちはじめたことであ
る。あとは、この実感を全社
に広げていけばいい。会社の
中核をなしている幹部社員が
しっかりと共通認識をもて
れば、最初の壁は越えたこと
になる。

議論を共にしたほかのマネ
ジャーたちが、これほど真
剣に会社や事業のことを考
えているというのがます驚きで
した。

このようなディスクッション
形式の研修は以前にも経験
がありますが、今回の特徴は
ややとりのなかでいちばん
印象に残っているのは、「お客
様」について議論したことで
すね。最終的に買つてくださ
りました。

会社のひとつの歴史となるもの
松本俊明氏
(総務部マネージャー)

社員インタビュー
あなたにとって
「お客様」とは?

「あまり考えたことはないけど、
とりあえずはバイ
ヤーかな。でも最終消費者
を意識しないとだめだと思います。消
費者を意識せずにバイヤーと仕事を
して失敗することがありますから」
(営業部)

「え? 営業部の人は
そう考えているん
ですか? 知らなかつた」(商品部)

「私にとってのお客さんですか?
スーパーのなかで買い物をしている
エンドユーザーです」
(商品部)

「お客様は自分がつくった
服を日常で着てくれて
いる人たちですね」
(商品部)

「お客様は量販店のバ
イヤーでしょうね」
(営業部)

社員取材でわかった
ことばの定義の大好きなズレ
ことばの見直し作業を進め
るにあたって、小笛らがまず
取り組んだのは社員への取材
であった。いろいろな年代、
部にわたり、白熱していった。

意味を改めて問い合わせ直した数力月

いろいろな職種の社員から話
を聞いて、どの程度社内にお
いてことばのズレが生じて
いるか検証したのである。そ
のなかで、「お客様」という、
最も基本的なことばがどのよ
うに使われていたのかを紹介
したい。

ことばのズレが生んでいた
社員の組織への危機感

また、現在の東京ダンケの
組織に対する意見も取材した
(下表参照)。ことばに対する
認識にズレがあつたのと同様
組織の問題をうつすらと感じ
ているようであった。この取
材結果に対して、東京ダンケ
側もクリクルートのプロジェクト
ト・メンバーも、「うすうすは
感じたことだつたが、や
はりこれを機会に会社の方向
性を共有すること、そして確
認しておきたい価値観をはつ
きりさせることをしなければ
いけない」という認識で一致
した。

そして、いよいよ、理念ブッ
ク作成プロジェクトに着手し
たのである。

●「お客様ですか? 買い
物をしているエンドユーザー
です。あとは自分自身かな」
(商品部)

●「え? 営業部の人はそつ
つかつた」(商品部)

●「あまり考えたことはない
けど、とりあえずはバイヤー
でしょ。でも最終消費者
を考えているんですね。でも最終消費者
を意識しないとだめだと思
います。消費者を意識せずにバイ
ヤーと仕事をして失敗する
ことがありますから」(営業
部)

●「このようなズレは取材して
みて初めてわかつたことであ
りました。作業が進むにつれて、
こちらがリードする場面は徐
々減りましたね」

最も重要な点は、メンバー
自身が、「自分たちの手で東京
ダンケの次の10年を支えるの
だ、そのための共通概念をい
まつくつしているのだ」という
実感をもちはじめたことであ
る。あとは、この実感を全社
に広げていけばいい。会社の
中核をなしている幹部社員が
しっかりと共通認識をもて
れば、最初の壁は越えたこと
になる。

議論の中身を自分が理解す
ればよいというだけでなく、部
下にも伝えなければならぬ
ということです。人に伝える
ためにはそれだけ理解が深く
なければなりませんから。そ
のためにも「定義づけ」が重
要なんですね。自分が何とな
くわかっているつもりでも部
下に伝えるにはまだ足りない
ということばがたくさんあり
ました。

理念ブックができるときは
嬉しかったですね。おそらく
これもひとつの歴史になるん
だろうと思つていますが、こ
れにまたプラスしていくて、
今後の会社の発展につながつ
ていくんじゃないでしょうか。

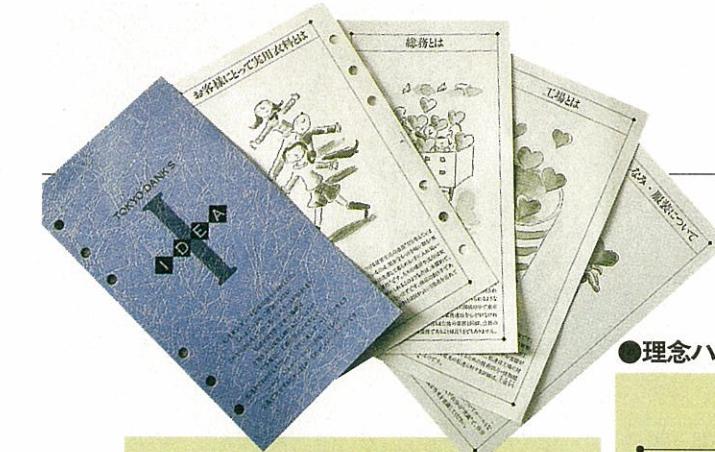
このように大切であります
が、定義がはつきりしていな
いことばを見直す必要が、改
めて確認された。

ことばのズレが生んでいた
社員の組織への危機感

「昔の結束力はだいぶ薄れて
いたように思います。人数
が少なかったころのようにはいかない
のです」

「うちも強い風土や営業力は
ないし、物流だって強いとは
いえない。取引先の要望に小
回りを利かせて対応して
きた点が強みといえるかな」

一度に2~3個のことばを見
直すのが精一杯だった。マネ
ージャーたちにとって、「東京
ダンケとは」「在庫とは」「競
合とは」「クレームとは」「商
品である実用衣料とは」など
のことばを定義する試みは、
日頃改めて考えたことがなか
つただけに戸惑いの多い作業



ハンドブックより

東京ダンケとは

東京ダンケは、お客様に『実用衣料』を提供するメーカーです。私たちの活動に関わる全ての人々に対して、いついかなる時でも“感謝”的気持ちを忘れません。そして、お客様に貢献するためには、いついかなる時でも全員の“団結”が必要だと考えます。“感謝”と“団結”。私たちが最も大切にしたい気持ちであり、社名の由来なのです。

お客様とは

私達が扱っている商品の特性上、年齢や性別に関係なく全ての生活者が私達のお客様です。量販店や専門店は、大事な得意先ではありますが、東京ダンケのお客様はあくまで、商品を肌に身につける最終消費者であることを忘れてはいけません。メーカーである私達は、商品の良さを通して、お客様に東京ダンケのファンであり続けて欲しいと思っています。お客様が私たちの商品を手に取り、肌に身につけ着回して「快適だ」と思ってくださった時が、商品の良さを知ってもらった瞬間です。もちろん、肌に直接つける物ですから、快適さと共に「安全である」ことも大切なことです。お客様に「快適」であると思ってもらえる商品を常に提供し続けるために、私達はお客様の嗜好の変化や時代が求めているものを、お客様から謙虚に学ぶ姿勢を保ち続けたいものです。

在庫とは

東京ダンケにおいては、“在庫ゼロ”が、本来最も望ましい状態です。私たちは商品を常に生きた状態にしておかなければなりません。在庫の山はそれ自体が価値を生まないだけでなく、時間が経てば経つほど商品の鮮度は失われ、最終的に他の健全な商品をも腐らせてしまうことになります。在庫は経理上は資産ではありますが、同時にお客様に貢献できていない“死んだ商品”でもあるのです。

クレームについて

クレームとは私達に対する期待の裏返しであり、私達に之っては宝の山なのです。私達に対して期待して頂いているからこそ、その期待に添えていない私達に直接クレームを伝えてくださっているのです。また、東京ダンケが生き残っていく上で、非常に重要なポイントが隠されている宝の山でもあります。私達が最も恐れなければならないのは「無言の切り捨て」です。クレームを言ってくださっている相手に対して、感謝の気持ちを忘れず、いついかなる時でも、まず謝罪し誠意をもって、対応することはもちろん、対応の経験をきめ細かくお伝えすることを忘れてはいけません。クレームに対する対応の仕方で必ず新たな信頼関係が生まれるのであります。

擁護について

挨拶とは感謝の気持ちを言葉と体で表すことです。東京ダンケの社名の由来である“感謝”という字は「感じるままに言葉や体で示す」と書きます。私たちの企業活動は取組先をはじめ各方面の方々に支えられています。また社内においても一人一人の仕事は、他の人々によって支えられています。人に対する感謝の気持ちと心のこもった挨拶、この基本的なことができない人は、どんなに仕事ができても、東京ダンケにおいては尊敬されたり認められることはできません。

といふり社が

競争状態をいつも視野にいる必要があるんですよ」確かに、せっかく取り組んで組織改革運動が最終的には貢献に受け入れられなかつた、受け入れられたとして商業活動が成果に結びつかない、というケースを見つけることはたやすい。

二二二

です。どんなにきれいな答に到達しても、それがリクアードの主張であつたり正解あつたりすれば、無意味でから」

ハンドブックも社史も、東急ダンケをよいサイクルにもしていくという目的のためのツールにすぎない。コンサルティングスタッフは作業の最に何度もその本質に立ち返るようなアドバイスを送った。



株東京ダンケ
専務取締役
千金楽健司
KENJI CHIGIRI

今後会社をどうしていくべきかの大きな分歧点に立っていました。経営会議のなかでは、今後の組織づくりを模索していましたし、その過程でいろいろな案が出ていたのです。たとえば社員との契約関係を前面に打ち出していく組織。あるいはもつと経営者の権限を強めてトップダウンにしていく組織。他社のケースもすこぶる検討しました。

最終的には、ちょうど当社が世代交代の時期を迎えていたことから、

「若手社員が頑張っていけるための理想像」を議論。そのときに出でたキーワードが「企業理念」だったのであります。

の役割と責任を自覚し、いかが強力な指揮者が統率するクラシック音楽のオーケストラではなく、状況に応じてみんながセッションしていくけるジャズのような会社にしたいと考えました。しかしその理想を実現するためには、いざといふときにみんなが立ち返ることのできるしっかりした理念が必要です。そこで、日常的に使われていることばを見直そうという企画が生まれたのです。

ほどのかかるのではないかと覚悟はしています。この浸透させることで、企業理念が最も体力のいる作業になるのでしょうか。そのためにはこれまで定期的に実施してきたマネージャークラスの研修も変わることにしました。理念の浸透を目的とした研修にするわけです。

どんなに立派な理念があつても社員の仕事にリンクしていなければ無駄になります。

そこで、企業理念と自分の仕事の関係を考えられるように、研修の企画づくりをリクルートさんに依頼しているところです。そのような努力を継続して、せっかくまとめあげた企業理念を活かしていくきたいと思います。

また、ことばの見直しが職制や職掌、組織などについて再確認するきっかけにもつた。たとえば「部門長」いう名称は役割が曖昧な言方ではないか、という意図が出て、部の経営者であるとう役割を明確にしたうえで「ネージャー」に変えた。さに、一般社員のリーダー格になり、課を統括する存在として「チーフ」という職掌もくつた。同時に、実質的に部門の担当者クラスが参加していた「部門長会議」はマージャーとチーフが参加する「チーフ会議」に統一される。

組織の承認を自覚する
プロセスが大事

「自覚のプロセスをつくるためにも、このような作業を完全に外部に依託するのはよくないですね。アウトソーシングではなく、あくまで自社内にプロジェクトを立ち上げ、

「不盾を自覚するが大事」とばの見直しが、事、組織などについてきつかけにもなるとえは「部門長」とは役割が曖昧な言いがいか、という意見がの経営者であるとい明確にしたうえで「マーケット」に変えた。さら社員のリーダー格と統括する存在と「マーケット」という職掌もつ同時に、実質的に各担当者クラスが参加する「部門長会議」はマサとチーフが参加する「不盾を自覚するが大事」に統一されるたのである。

グではなく、あくまで自社内にプロジェクトを立ち上げ、外部の専門家と議論を重ね、プロセスを共有すること。そして具体策の策定や人事制度設計後の実行性やプロジェクトメンバーの育成効果を上げていくことが大切です」リクルートが行ったコンサルティングのポイントはまさにここにある。参加者全員が当事者意識をもったときに初めて、経営陣がめざす、「事業環境の変化に対し、全社一丸となつて適応していくだけの組織風土」を実現し、多様化する従業員のあいだに共通の価値観を作り出していくことが可能になるのである。

「ことば」を追求していくうちに
社員に当事者意識が生まれた

「ことばの見直しは
変革を促す「きっかけ」

ける競争力の両方を備えなければならぬ存在だと思います。しかし企業が、自社が置かれている競争状態をしっかりと把握しているとは限りません。たとえば顧客は誰で、どのような価値を自分たちが提供しているのか、社員はなぜこの会社に入り何をやりがいとして働いているのかという基本的な認識がなければ、正しい施策を打てるわけがない。マネジメント層の意識改革であれ、人事制度の設計であれ、企業風土の改革であれ、2つの競争状態をいつも視野に入れる必要があるんですよ」

確かに、せっかく取り組んだ組織改革運動が最終的には社員に受け入れられなかつたり、受け入れられたとしても企業活動が成果に結びつかないというケースを見つけることはたやすい。

東京ダンケの場合は、ことばの見直しを通じて共通概念の構築に取り組んだが、これ

特にCS（顧客満足）の観点から、何度も問い合わせをした。「そのことばは、その理解はお客様にとってどんな意味をもつのでしょうか？」それによって議論が原点に返ることもしばしばあった。「あれがなければ倍以上の時間がかかるんだろうし、議論は迷路に入ってしまったかもしれない」

また、ことばの見直しが、職制や職掌、組織などについて再確認するきっかけにもなった。たとえば「部門長」という名称は役割が曖昧な言い方ではないか、という意見が出て、部の経営者であるとう役割を明確にしたうえで「マネージャー」に変えた。さらに、「一般社員のリーダー格となり、課を統括する存在として「チーフ」という職掌もつった。同時に、実質的に各部門の担当者クラスが参加していた「部門長会議」はマネージャーとチーフが参加する「チーフ会議」に統一されることになったのである。

組織の矛盾を自覚するプロセスが大事

また、ことばの見直しが、バイスの効果をそう実感している。

また、ことばの見直しが、職制や職掌、組織などについて再確認するきっかけにもなった。たとえば「部門長」という名称は役割が曖昧な言い方ではないか、という意見が出て、部の経営者であるとう役割を明確にしたうえで「マネージャー」に変えた。さらには、「一般社員のリーダー格となり、課を統括する存在として「チーフ」という職掌もつった。同時に、実質的に各部門の担当者クラスが参加していた「部門長会議」はマネージャーとチーフが参加する「チーフ会議」に統一されることになったのである。

第三者としてのアドバイスはつねにCCSを意識する

「私たちがやったことは、当事者である東京ダンケの社員の皆さんに対するお手伝いなのです。どんなにきれいな答えに到達しても、それがリクルートの主張であつたり正解であつたりすれば、無意味ですから」

ハンドブックも社史も、東京ダンケをよいサイクルについていくという目的のためのツールにすぎない。コンサルティングスタッフは作業の最中に何度もその本質に立ち返るようなアドバイスを送った。

「自覚のプロセスをつくるためにも、このような作業を完全に外部に依託するのはよくないです。アウトソーシングではなく、あくまで自社内にプロジェクトを立ち上げ、外部の専門家と議論を重ね、セスが、組織を改革する原動力となつた。

「自覚のプロセスをつくるためにも、このような作業を完全に外部に依託するのはよくないです。アウトソーシングではなく、あくまで自社内にプロジェクトを立ち上げ、外部の専門家と議論を重ね、プロセスを共有すること。そして具体策の策定や人事制度設計後の実行性やプロジェクトメンバーの育成効果を上げていくことが大切です」

リクルートが行ったコンサルティングのポイントはまさにここにある。参加者全員が当事者の意識をもつたときに初めて、経営陣がめざす、「事業環境の変化に対し、全社一丸となつて適応していくだけの組織風土」を実現し、多様化する従業員のあいだに共通の価値観を作り出していくことが可能になるのである。

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。

より詳しい内容をご希望の場合は、

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。

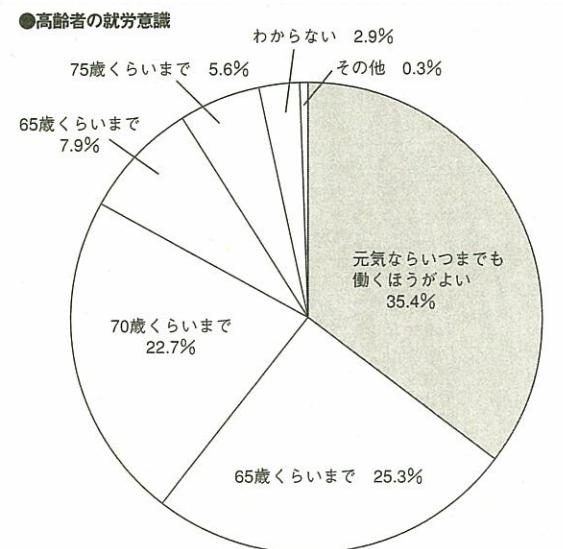
調査データを提供いたします。

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

ウツルードリーナルの



works
EYE

**高齢者の「生涯労働」意欲
35.4%**

「元気ならいつまでも働きたい
先進国では突出した労働意欲

今後はますます高齢化が進み、現状の年金制度では維持できず、高齢者の労働に頼らざるを得ない社会になる。政府や企業はどう雇用を創出できるかが求められる。一方、若い労働者も将来に向けて、趣味や社会活動などの生きがいをもちつつ、高齢になつても必要とされる専門性やキャリアをいまから身につけなければならぬだろう。キビシイ時代です。

「高齢期に大切なものは、」は、「健康」(95・0%)、「家族」(57・9%)が上位を占め、「仕事」は14・7%と少數群を見。また、日常生活での心配ごととしては、「心配ごとはない」(36・0%)、「自分や配偶者が病気がちになること」(33・0%)と続き、「仕事については1・4%とごくわずかである。主な収入源は91・5%が「公的な年金」を挙げ、生活費など経済的な心配

配も薄いようだ。これらの結果を見るかぎりでは、高齢者にとつて「仕事」の存在はさほど重要ではないようと思わ

嬉しいと同時に、作者としてはもつと責任感みたいなものをもたなくちゃとも思うんです。
ですが……。でも、だめなんです。プロ意識に欠けるといふか。マンガは描いてましたが、普段はOLで、基本的にOLが本業だったでしょう。切羽詰まつた感覚がぜんぜんない。さつきも縮め切りの催促の電話があつて、すいませんねえと電話に向かって頭下げてたところです（笑）。

本当は、埋蔵文化財を発掘する仕事なんかに就きたかった。いまもそうです。もともと歴史もの、特に日本史が好

これからですか？ O.L生活は「昨日で辞めましたが、苦労して博物館学芸員の資格も取つたし、どこかの埋蔵文化財研究所の片隅で土器の破片をつなぎ合わせながらマンガを描くのもいいなあと、博物馆の入口で切符のもぎりをしながらもいいかなとか、いろいろ考案しています。いつでも2、3足のワラジは用意しておきたいですね。

ひとコマの時代考証のために
何万円もする資料を買つてくる。
そんな芸当ができるのも、
マンガはあくまで副業で、
食う手段をほかにもつてたからですよ。

尼子騒兵衛（あまこ そうべえ）
兵庫県尼崎市生まれ。仏教大学文学部
史学科卒。博物館学芸員資格取得。86
年1月より朝日小学生新聞に「落第忍者
乱太郎」を連載。現在ＮＨＫテレビ
アニメ「忍たま乱太郎」放映中。94年
3月まで電通に勤務し、OLと漫画家の
二足のワラジで平均睡眠3時間とい
う超人的生活を送ってきた。「尼崎で
生まれた子で騒々しかった」（本人談）
というのがペンネームの由来。

COLUMN

マンガ家

尼子 騷兵衛

SOBEE AMAKO

人と組織を語る②



摄影／木村規

DATAFLASH

雇用

失業者の
2人に1人が
若年層

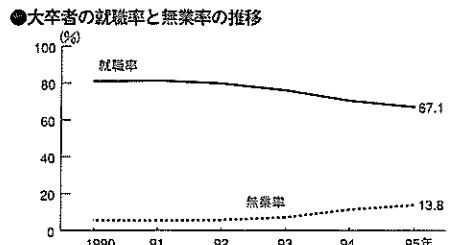
労働協約で
「解雇」に対し
3割が規定なし

苦情が殺到！
女性を理由に
不利な就職活動

国家公務員の
キャリア組内定
東大初の50%割る

高校生の
就職内定は
9月末で5割

EMPLOYMENT



●大卒者の就職率と無業率の推移
資料 No. 8 - 1545

大卒の就職率
4年連続、ダウン
45年ぶり60%台

〔平成7年度学校基本調査〕
文部省 95年11月 B4判25頁

外国人留学生の
就職許可率94%
過去5年で最高

〔留学生の日本企業への就職〕
法務省 95年10月 A4判12頁

新卒の就職浪人
毎年13万～15万人
21世紀は不足に

〔若者の雇用〕
朝日生命保険 95年10月 B5判12頁

賃金
サラリーマンの平均年収は456万円
賞与は3年連続のダウン

〔民間給与の実態〕
国税庁 95年9月 A4判28頁

95年春の大卒卒業者は約49.3万人で過去最高を記録。うち就職者数は約33万人で前年より約6,000人増えたが、就職率は67.1%（前年70.5%）で4年連続のダウン。しかも1950年以来45年ぶりの60%台になると予想される。男性68.7%に対し、女性63.7%と9年ぶりに5ポイントの差が開いた。一方、短大卒・短大卒の無業者を合わせると約12万人で、卒業者全体の16%を占め、前年の14%からさらに悪化した。

94年に来日した外国人留学生は1万337人。94年末現在で登録在留している留学生総数は6万1515人。うち日本に就職を希望して、在留資格の変更を申請したのは2555件（10年前214件）で、許可されたのは2395件（前年2026件）、許可率は93.7%と過去5年で最高だった。就職を許された留学生の出身地をみると、中国が1681人（70.6%）でトップ、次いで韓国54人、台湾125人が続く。就職先は製造業が815人に対し、非製造業が1580人と年々増加傾向にある。

新卒の就職浪人毎年13万～15万人21世紀は不足に

景気回復の遅れ、若年層の失業率も7%にまで悪化。また就職浪人を含む20～24歳の有効求人倍率も0.63倍まで低下している。今後を予測すると、まず企業の採用率が94年以降増えなければ、大卒・短大卒の就職浪人は今後5年で毎年13万人以下に減少するが、2000年以降は徐々に減少傾向。また年2%の経済成長に必要な就業者の増加を新卒で確保していくが、就職浪人の減少ペースは速まり98年にはほぼ解消する。いずれにしても21世紀に入ると、一転して新卒不足になる。

●在留資格変更許可申請件数および許可件数
〔留学生の日本企業への就職〕
法務省 95年10月 A4判12頁

●就職浪人数の予測（大卒の場合）
〔若者の雇用〕
朝日生命保険 95年10月 B5判12頁

●平均給与および前年伸び率の推移
〔民間給与の実態〕
国税庁 95年9月 A4判28頁

	1996	98	2000	2005	2010年
ケース1	93.7	113.7	101.0	59.8	8.1
ケース2	104.8	▲42.8	▲148.3	▲444.0	▲693.7
就職希望者数	463.7	483.7	471.1	429.8	378.2

*各該年数は、当年度の在籍者数（小学校・大学）を基に計算。必要の該年数は、ケース1の場合は、94年の在籍者数と同水準が最も妥当。ケース2の場合は、今後の在籍者数を平均2.9%とした場合

資料 No. 8 - 1545

資料 No. 8 - 1555

資料 No. 8 - 1445

年齢階級別完全失業率

	全体	男性	女性
15～24歳	6.9(1.5)	7.0(1.1)	6.7(1.5)
25～34歳	3.7(0.2)	3.0(0.4)	5.0(同率)
35～44歳	2.3(0.2)	2.0(0.1)	2.8(0.3)
45～54歳	2.0(同率)	2.0(▲0.1)	2.1(0.1)
55～64歳	3.3(▲0.3)	4.0(▲0.6)	2.1(同率)
65歳以上	1.3(同率)	1.7(▲0.1)	0.5(▲0.1)

*カッコ内は対前年同期増減（ポイント）

95年8月の完全失業者は6216万人を記録。前年同月に比べ16万人（8.0%）の増加。完全失業率（季節調整値）は3ヶ月連続同率の3.2%。比較可能な1953年以降で最も高い水準が続く。特に、15～24歳の失業率は6.9%と高く、人口では25～34歳も含めた若年層だけで110万人以上と過半数を占める。このうち、いわゆる就職浪人は3月（23万人）以降2ヶ月台で推移し、8月は14万人。また、バブル期に入社した若手リストラで離職するケースが目立っている。

91年以来、雇用調整を実施した企業は増加傾向。94年は42%に及び、従業員1000人以上では過半数が実施。その際、多くの企業でなんらかの労使交渉が行われるが、団体交渉は10%にどまり、労使協議を行ったのは43%だった。

また、95年（2月調査）における雇用調整は25%の企業が「実施予定」、一方「わからない」も31%占めた。ところが、労働協約で「解雇」についての規定がない企業が3割もあった。

企業規模別では、従業員100人未満の企業で「希望退職」は48%、「転籍」は50%が規定なしで、中小企業ほど対応の遅れが目立っている。

「労働力調査」8月分
総務省 95年9月 A4判23頁

「雇用点検アンケート報告」
連合 95年8月 A4判34頁

「女子新卒者の就職問題に関する特別相談窓口利用状況」
労働省 95年9月 A4判3頁

「国家公務員I種試験内定」
内閣参事官室 95年10月 A4判1頁

「高卒者の就職決定状況」
労働省 95年10月 A4判3頁

9月末現在の求職者は、全国で約33.1万人と前年同期より7.0%減少したが、求人も同様に内定者は全体で284人、うち東京大学出身者は全体の34.2%多い3911件に上り、その大半が均等法や指針に触れる疑いがあるものだった。

内容は、女子を理由に応募の機会が与えられなかつたケースが37%で最多。募集で男女不問としながら、面接時に「男子のほうがよい」と言われたなど。このほか、「男子優先のため、女子は若干名」「女子は自宅通勤者に限る」「女子の浪人や留学生は採用しない」「女子だけに筆記試験がある」などに対する苦情が多かった。

労働協約で「規定なし」の割合（企業規模別）

	従業員100人未満	従業員100人以上	従業員300人以上	従業員1000人以上
配転	37.6	30.8	23.1	16.5
出向	42.6	33.4	21.4	11.1
転籍	47.7	46.1	39.3	33.9
希望退職	47.9	47.3	46.3	44.8
解雇	28.9	23.4	17.5	12.6

*カッコ内は対前年同期増減（ポイント）

相談内容

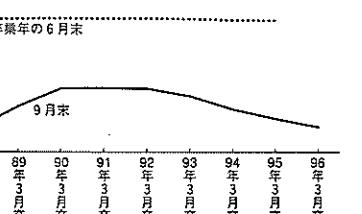
	その他	賃金問題で男女不満	性別による待遇差	子供扶養手当	賃金手当	賃金手当の算定方法	賃金手当の算定方法	賃金手当の算定方法	賃金手当の算定方法
1994	47.1	25.8	11.7	10.2	0.8	4.4			
95年度	37.0	31.1	12.4	11.1	4.8	3.6			

国家公務員試験I種内定状況

	1993	94	95年度
全体	290(27)	287(29)	284(31)
東京大学卒	199	145	139
その他の国・公立大卒	65	69	68
私立大卒	66	73	77

*カッコ内は女性で内数

高卒者の就職決定率



*カッコ内は女性で内数

DATA FLASH

DATA FLASH

DATA FLASH

役員賞与が 平均285万円 14億円減少

賃上げの
「能力部分」
6割を超える

企業収益改善で
冬のボーナス
増加に転じる

「役員賞与調査」
東京商工リサーチ 95年9月
B5判2頁

東証上場の95年3月期決算
企業のうち65・2%（913社）
が役員賞与を利益処分。
前年より社数で34社、金額で
約14億円減少した。

前年より役員賞与を減らし
た企業は21・3%（298社）。
減らした賞与総額は約60億円。
うち不祥事や業績悪化などを
理由に役員賞与を返上したの
は5・9%（32社）だった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

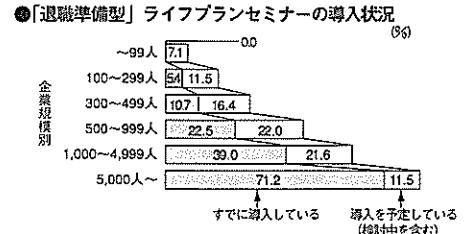
役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。

一方、賞与を増やした企業は
23・5%（328社）。賞与総
額は約45億円強。社数では賞
与増加企業が減少企業を上回
ったが、賞与総額では減少幅
が大きくなかった。

役員賞与減少額の大きい上
位10社のうち8社は前期（94年
3月期）で役員賞与を見送っ
ていた企業であった。



●非正規社員の雇用割合と契約社員がいる企業割合

非正規社員の雇用割合
契約社員がいる企業割合

契約社員の雇用と派遣

産労総合研究所 95年9月
B4判7頁

雇用が多様化
3割の企業が
契約社員を採用

定年後の不安を
解消するセミナー
急速に普及

資格取得奨励金
社労士で5万円
税理士で10万円

満足度が最も高い
導入の妨げは管理者の能力不足か

「新時代の労使関係に関する
調査研究」平成6年度
連合総合生活開発研究所 95
年9月 A4判11-13頁

裁量制に対する満足度は63・
9%と最も高い。反面、不満
が満足を上回ったのは変形労
働制。時短になつても働く時
間が一定しないためと思われ
る。

●制度に対する満足度

どちらとも言えない

(%)

63.9%

63.9%

13.1

23.0

39.3

14.1

44.4

53.4

18.0

27.7

50.652

106.852

95.568

122.222

43.103

72.358

81.047

50.652

106.852

95.568

122.222

43.103

72.358

81.047

50.652

106.852

95.568

122.222

43.103

72.358

81.047

50.652

106.852

95.568

122.222

43.103

72.358

81.047

50.652

106.852

95.568

122.222

43.103

72.358

81.047

50.652

106.852

95.568

122.222

43.103

72.358

81.047

50.652

106.852

95.568

122.222

43.103

72.358

81.047

50.652

106.852

95.568

122.222

43.103

72.358

81.047

50.652

106.852

95.568

122.222

43.103

72.358

事業系ごみの全面有料化 6割が賛成

「事業系ごみ全面有料化に関する都民アンケート」

東京都 95年3月 A4判6頁

事業系ごみ全面有料化について、「積極的に導入すべき」「やむをえない」を合わせた62・8%の都民・事業者が賛成。事業者だけでも61・8%が賛成していた。ところで、すでに「事業系ごみの自己処理責任が法律で定められている」という認識度は52・8%と半数にとどまつた。さらに、10キロ以下のゴミも有料化へと検討されていることに対しても過半数が「知らない」と答えていた。

事業系ごみ全面有料化の認否	
ごみ有料化のために積極的に導入すべきである	22.3
ごみ減量化のためにある程度の負担があつてもやむをえない	40.5
有料化の内容をよく知らないので何ともいえない	22.4
無回答	9.3 5.5

中小企業の売り上げ回復するが収益力が低い

「中小企業経営動向調査」

商工中金 95年10月 A4判13頁

95年度における中小企業の売上高の伸びがマイナスという企業が93年度に比べ大きく減少する一方で、0・5%未満の企業が半数近くまで増加し、緩やかな回復傾向にある。しかし、採算面で赤字企業の割合は減少するものの、黒字企業も減少するなど見通しは必ずしも明るくなっている。そのため、業況判断D-Iは前年に比べ2・9ポイント改善したが、依然35・5%のマイナス。今後についても「悪くなる」という企業(32・4%)が「よくなる」企業(23・3%)を上回っている。

●從業員の増減計画(1996年度)

(%)		
大企業	横這い	削減する
増やす 21.1	47.0	29.8
中堅企業	26.2	54.3
中小企業	23.3	62.3
無回答 2.1 2.4 2.7		

「ニッセイ景況アンケート」

ニッセイ基礎研究所 95年10月 A4判35頁

首都圏外の中小企業では人員余剰感なし

「中小企業の売り上げ回復するが収益力が低い」

資料 No. 8 - 14537

首都圏を除く全国の企業の現況を見ると、「悪い」という企業が過半数を占め、大企業に比べ中小企業での回復がやや遅れているようだ。雇用面をみると、95年4月は前年に比べ従業員を増やした企業がや多いものの、96年は慎重な対応を示す企業が増えている。特に、規模が大きいほど人員削減に積極的である。それは雇用面の課題でもあり、「高齢化とその待遇」「余剰人員の増大」などは大企業ほど深刻で、中小企业はむしろ「若手従業員の不足」が比較的大きな課題と

震災前の雇用を「増やす」は12%

「阪神・淡路大震災からの産業復興に関する調査」

長銀総合研究所 95年8月 A4判35頁

95年度における中小企業の売上高の伸びがマイナスという企業が93年度に比べ大きく減少する一方で、0・5%未満の企業が半数近くまで増加し、緩やかな回復傾向にある。しかし、採算面で赤字企業の割合は減少するものの、黒字企業も減少するなど見通しは必ずしも明るくなっている。そのため、業況判断D-Iは前年に比べ2・9ポイント改善したが、依然35・5%のマイナス。今後についても「悪くなる」という企業(32・4%)が「よくなる」企業(23・3%)を上回っている。

求人・求職情報でパソコン通信で積極活用へ

「労働政策における新しい情報通信技術・メディアの活用」

労働省 95年11月 A4判5頁

神戸地域に事業所のある企業のうち「震災前に同じ水準を維持する」が73.9%と最も多く、事業縮小に合わせて雇用・人材採用を縮小する企業は5.6%と少なかった。一方で、新規施設・設備の導入により省力化が進む企業は2.6%と多く、配置転換で地方法の雇用は減少する企業は3.7%と少なかった。配置転換で地域内の雇用は増加する企業は3.9%と少なかった。

213万人が健診異常なしは18%

「人間ドック・総合健診の現況」

日本病院会 95年8月 B5判65頁

94年1年間に全国の病院などで1・1・3・2施設で、人間ドックなどの健康診断を受けた人は約213万人(84年41万人)に達した。その結果、「異常なし」とされた人の割合は18・2%で、84年の30%に比べ12ポイントも減少。年齢別にみると、若いほど健常者が多いものの、39歳以下で28・2%にとどまった。また、他の地域に健常者が多かつたのは北海道26%(84年47%)、近畿21%(同46%)、東海・北陸20%(同38%)などだが、84年には比べ悪化度合いも著しい状態である。

空洞化進めば最悪17・8%

「2010年の産業と雇用」

連合総合生活開発研究所 95年10月 B5判235頁

不況の長期化、円高の波のなかで、産業の空洞化が心配だが、2010年までの予測をみると、今後、2・2%台の中成長で構造転換が進めば、国内生産の減少効果は20・7兆円。雇用喪失量は61万人。失業者は1・65万人。失業率は2・4%にとどまる。しかし、国内需要が停滞し、1・1%台の低成長のなかで、産業の海外進出で空洞化が進行すれば、国内生産の減少は72・8兆円。雇用喪失は214万人。失業者は1・200万人に達し、失業率は17・8%に跳ね上がる計算だ。

DATAFLASH

アジアの日本人 9・4%の急増 北米に次ぎ2位

「海外在留邦人數調査」

外務省 95年10月 B5判22頁

94年の全世界に在留する邦人數は約69万人(前年比0・3%増)で過去最高を更新した。うち長期滞在者は同1・1%減の約43万人。永住者は同2・6%増の約26万人。最も多い国はアメリカの約25・6万人。次いでイギリスに次いで3位だった。

社長が気にする取引先での評判

「社長のホンネ」

大同生命保険 95年8月 A4判12頁

94年は6位に転落した。うち「國の教育ローン」の利用者数で割って算出した労働生産性みると、93年の日本は前年比0・4%減(92年0・0%)で、前年割れとなるのは75年以来初めてのこと。ちなみにアメリカは1・6%の伸び、92年1・7%で回復傾向。OECD11カ国および韓国のかたでも日本は2年連続して最低の伸び、しかも労働生産性は92年の12カ国中9位からイギリスに抜かれ10位へと後退。日本をリードしてきた製造業だけをみて、も、91年の水準はアメリカ、イギリスに次いで3位だった。

高校から大学まで約932万円

「家計における教育費負担」

国民金融金庫 95年10月 A4判12頁

94年は6位に転落した。うち「國の教育ローン」の利用者数で割って算出した労働生産性みると、93年の日本は前年比0・4%減(92年0・0%)で、前年割れとなるのは75年以来初めてのこと。ちなみにアメリカは1・6%の伸び、92年1・7%で回復傾向。OECD11カ国および韓国のかたでも日本は2年連続して最低の伸び、しかも労働生産性は92年の12カ国中9位からイギリスに抜かれ10位へと後退。日本をリードしてきた製造業だけをみて、も、91年の水準はアメリカ、イギリスに次いで3位だった。

3割が「成功」

「事業転換・多角化に関する調査」

東京都 95年10月 B4判3頁

94年は6位に転落した。うち「國の教育ローン」の利用者数で割って算出した労働生産性みると、93年の日本は前年比0・4%減(92年0・0%)で、前年割れとなるのは75年以来初めてのこと。ちなみにアメリカは1・6%の伸び、92年1・7%で回復傾向。OECD11カ国および韓国のかたでも日本は2年連続して最低の伸び、しかも労働生産性は92年の12カ国中9位からイギリスに抜かれ10位へと後退。日本をリードしてきた製造業だけをみて、も、91年の水準はアメリカ、イギリスに次いで3位だった。

DATAFLASH

高校から大学まで約932万円

「家計における教育費負担」

国民金融金庫 95年10月 A4判12頁

94年は6位に転落した。うち「國の教育ローン」の利用者数で割って算出した労働生産性みると、93年の日本は前年比0・4%減(92年0・0%)で、前年割れとなるのは75年以来初めてのこと。ちなみにアメリカは1・6%の伸び、92年1・7%で回復傾向。OECD11カ国および韓国のかたでも日本は2年連続して最低の伸び、しかも労働生産性は92年の12カ国中9位からイギリスに抜かれ10位へと後退。日本をリードしてきた製造業だけをみて、も、91年の水準はアメリカ、イギリスに次いで3位だった。

DATAFLASH

3割が「成功」

「事業転換・多角化に関する調査」

東京都 95年10月 B4判3頁

94年は6位に転落した。うち「國の教育ローン」の利用者数で割って算出した労働生産性みると、93年の日本は前年比0・4%減(92年0・0%)で、前年割れとなるのは75年以来初めてのこと。ちなみにアメリカは1・6%の伸び、92年1・7%で回復傾向。OECD11カ国および韓国のかたでも日本は2年連続して最低の伸び、しかも労働生産性は92年の12カ国中9位からイギリスに抜かれ10位へと後退。日本をリードしてきた製造業だけをみて、も、91年の水準はアメリカ、イギリスに次いで3位だった。

DATAFLASH

3割が「成功」

「事業転換・多角化に関する調査」

東京都 95年10月 B4判3頁

94年は6位に転落した。うち「國の教育ローン」の利用者数で割って算出した労働生産性みると、93年の日本は前年比0・4%減(92年0・0%)で、前年割れとなるのは75年以来初めてのこと。ちなみにアメリカは1・6%の伸び、92年1・7%で回復傾向。OECD11カ国および韓国のかたでも日本は2年連続して最低の伸び、しかも労働生産性は92年の12カ国中9位からイギリスに抜かれ10位へと後退。日本をリードしてきた製造業だけをみて、も、91年の水準はアメリカ、イギリスに次いで3位だった。

DATAFLASH

3割が「成功」

「事業転換・多角化に関する調査」

東京都 95年10月 B4判3頁

94年は6位に転落した。うち「國の教育ローン」の利用者数で割って算出した労働生産性みると、93年の日本は前年比0・4%減(92年0・0%)で、前年割れとなるのは75年以来初めてのこと。ちなみにアメリカは1・6%の伸び、92年1・7%で回復傾向。OECD11カ国および韓国のかたでも日本は2年連続して最低の伸び、しかも労働生産性は92年の12カ国中9位からイギリスに抜かれ10位へと後退。日本をリードしてきた製造業だけをみて、も、91年の水準はアメリカ、イギリスに次いで3位だった。

DATAFLASH

3割が「成功」

「事業転換・多角化に関する調査」

東京都 95年10月 B4判3頁

94年は6位に転落した。うち「國の教育ローン」の利用者数で割って算出した労働生産性みると、93年の日本は前年比0・4%減(92年0・0%)で、前年割れとなるのは75年以来初めてのこと。ちなみにアメリカは1・6%の伸び、92年1・7%で回復傾向。OECD11カ国および韓国のかたでも日本は2年連続して最低の伸び、しかも労働生産性は92年の12カ国中9位からイギリスに抜かれ10位へと後退。日本をリードしてきた製造業だけをみて、も、91年の水準はアメリカ、イギリスに次いで3位だった。

DATAFLASH

3割が「成功」

「事業転換・多角化に関する調査」

東京都 95年10月 B4判3頁

94年は6位に転落した。うち「國の教育ローン」の利用者数で割って算出した労働生産性みると、93年の日本は前年比0・4%減(92年0・0%)で、前年割れとなるのは75年以来初めてのこと。ちなみにアメリカは1・6%の伸び、92年1・7%で回復傾向。OECD11カ国および韓国のかたでも日本は2年連続して最低の伸び、しかも労働生産性は92年の12カ国中9位からイギリスに抜かれ10位へと後退。日本をリードしてきた製造業だけをみて、も、91年の水準はアメリカ、イギリスに次いで3位だった。

DATAFLASH

3割が「成功」

「事業転換・多角化に関する調査」

東京都 95年10月 B4判3頁

94年は6位に転

企業の声

就職協定を必要とする社会的要因はすでに崩壊していると考えます。大学、企業の双方が、教育と職業の関係を根本から見直すべきでしょう。

(相談役・♂・67歳)

一度試しに廃止してみてはどうか。今はバブル期のように青田買いに走るところは少なくなっているので意外に弊害は少ないと思うが。

(代表取締役・♂・57歳)

働く人の声

誰もがくだらないと思っているのに、なぜかしぶとく生き残っている高

度成長期の遺物。まつ、この国にはそういうもんがいっぱいあるけどね。

(出版・♀・32歳)

学生は講義を休んで走り回り、企業は本音と建前の板ばさみ。就職協定って、一体、誰のためのものなのか?

(流通・♀・25歳)

自戒を込めて言うけど、企業に自己規制を求めるのは無理。もし協定を撤廃したら無法地帯と化してどんなことになる。その意味で名ばかりの協定でもないよりもシ。

(金融・♂・37歳)

「協定」なんて曖昧な位置づけにしておくのが悪い。労働基準法ならぬ就職基準法でもつくつちやえば、みんな守るのでは?

(エンジニア・♂・26歳)

もし協定がなくなったら人事は大変だよ。プロ野球のスカウトみたいに年がら年中大学回りをしなきゃいけなくなるだろうな。

(人事・♂・27歳)

黙っちゃおれん!

次号テーマは「電子メール」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。

存続:10%

廃止:70%

どちらともいえない:20%

いつでも建前論を押し通すのは無理がある。そろそろシロクロはつきりさせたらどうか。

(総務部次長・♂・58歳)

就職協定は存続か廃止か?

戦前に産声をあげ、72年に文部省、労働省、経済4団体、大学関係団体の4者によって取り決められた就職協定。その後、さまざまな糾余曲折を経て、今日にいたっているが、半ば形骸化しているのも事実で、存続か廃止かの議論が尽きない。そこで、今回も企業側、働く側双方からホンネの意見を集めてみた。

一刻も早く自由競争にすべき。企業も以前のようにバカではないから節度ある対応を取るは。結果、大きな混乱を招くことはないと思う。

(取締役・♂・56歳)

定期採用から通年採用という流れのなかで、いざれば撤廃されると思います。当面は変わらないでしようけど。

(人材開発室長・♂・54歳)

大手企業がいつせいに面接を始めるために、事前の面接練習台にさせられる中小企業のむなしさ。それでも万に一つ、いい人材を確保できるかもしれない。学生に会っているが。(人事・♂・60歳)

(人材課長・♂・48歳)

日本は、本音と建前をうまく使い分けて繁栄を築いてきた。いまの就職協定も決してベストとはいえないが、

妥当な選択だと思う。

(人事課長・♂・48歳)

就職協定を廃止して、米国のサマー・インターンシップのように、働く側から企業の中を見られる制度をつくったほうが、実質的大だ。

就職協定を廃止して、米国のサマー・インターンシップのように、働く側から企業の中を見られる制度をつくったほうが、実質的大だ。

(総務・♀・29歳)

協定は必要だし、ルールは守るべきだと思う。けれど、他社が青田買いに精を出しているのを指をくわえて見ていいわけにはいかない。人事担当者としてたえずジレンマを感じている。

(人事課長・♂・45歳)

形骸化したルールをいつまで続ける気か。政財産学のお偉いさんの気が知れない。

(教育部長・♂・53歳)

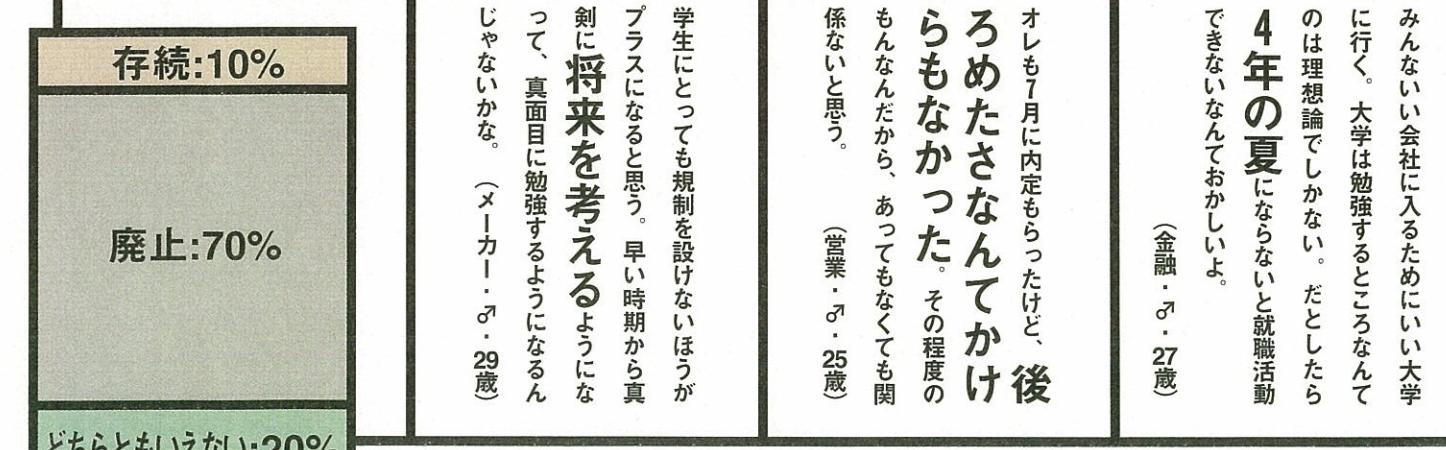
就職をよく恋愛にたとえるが、どのような就職協定があるかぎり、本当の恋愛は育たないのでないか?

(人事・♂・46歳)

存続:20%

廃止:50%

どちらともいえない:30%



A Q

質問紙の厳しい創業・事業
・新規事業進出企業にとっては
ぜひとも検討したい助成金では
ないでしょうか？ お役所はわざわざ
さわざ説明には来てくれません
し手続きは面倒かもしれません
が、担保もいらず返済の必要す
らないのですからぜひともチャ
レンジを。

会社によっては内定後すぐに契約書を提出する場合がありますが、その場合は内定書の役割は薄くなります。内定書には、内定者の権利と義務、就業条件や就業期間、解雇条件など重要な内容が記載されています。

内定者は、内定書に記載された内容を理解し、同意する必要があります。また、内定書は就業契約書の一部となる場合がありますので、内定者が内定書に記載された内容を理解していない場合は、就業契約書の内容も理解していないことになります。

内定者は、内定書に記載された内容を理解し、同意する必要があります。また、内定書は就業契約書の一部となる場合がありますので、内定者が内定書に記載された内容を理解していない場合は、就業契約書の内容も理解していないことになります。

一方で会社内定者に用意するプログラムの種類によって判断や対応は分かれます。具体的には、アルバイト等の短時間でも労働であるのか、教育研修なのか、強制参加か否か、時期が卒業式前か後か、対象が高校生か否かによつて違ってきます。

②賞金・学災は「強制参加」が基準

まず短時間のアルバイトなどでも労働であれば、会社側でも当然、賃金等を支払うでしょうし事故があれば労災を適用することになるでしょう。

では内定者フォローや会社見学、社内行事への参加、社内外で実施される教育研修ではどうでしょうか？ この判断基準は「実質的に」強制参加か否かです。「実質的」の意味は、参加自

3月11日から新卒の新入社員として勤務させることも可能ですが、冬休み中や、卒業に十分な出席率だから学校を休んで働きはじめた場合は卒業式前なので、二部・夜間の学生を雇うのと同様です（古い言葉ですが、「勤労学生」ということになります）。

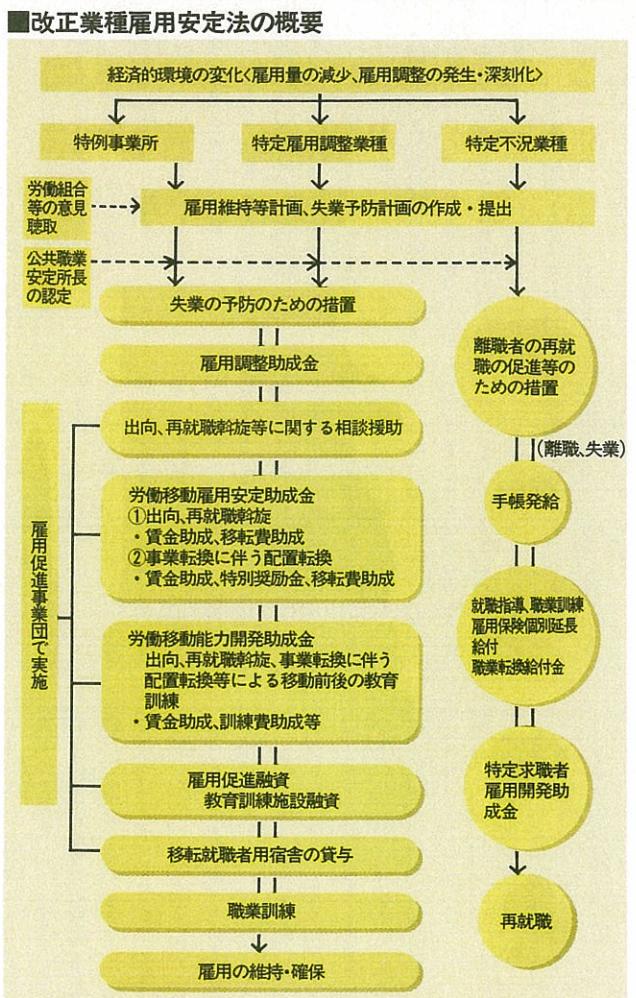
最後に対象が高校生の場合には、学校や両親の意向を十分に確認・尊重したほうがよいと思います。たとえ卒業式後だとしても4月以前の研修や入社には強い抵抗があるようです。通信教育などでも学業の妨げになると考えるところもあるようです。

社会人になる前の最後の長期休暇を自由にさせてあげるといふ度量を見せてほしい、というのは甘いですか？

- なにれはなりません（基準学年）
者数に1・6%を乗じた数が定雇用身体障害者数)。
- 身体障害者—原則的に身体障害者手帳の交付を受けているが同法の身体障害者の範囲
- 身体障害程度等級表の一級、二級、および7級の障害を2つ以上重複して有する人
- 重度身体障害者——一級また2級、および3級の障害を2つ以上重複して有する人
- 精神薄弱者—児童相談所などの精神薄弱者判定機関によつて判定された人で、原則的に療育手帳や愛の手帳の所持者
- 労働省や日本障害者雇用促進協会は障害者の雇用促進のために、障害者を雇用する事業主に対する以下のような援護制度設けています。

さぶに言画作成を行わない事業主には罰則があり、適正な計画への変更または適正な実施の勧告に従わない場合、社名が公示される場合があります。法定雇用率に達しない場合、常用労働者300人を超える会社は毎年4月1日～5月15日までの間に日本障害者雇用促進協会（各都道府県障害者雇用促進協議会または雇用開発協会）に、身体障害者雇用納付金（不足人頭数×○カ月分×5万円）を申告・納付しなければなりません。罰金ではないので税法上は損金または必要経費として取り扱われますが、雇用義務を免れるわけではありません。

なお「身体障害者程度等級表」は一部改定されていますのでご注意ください。



■改正業種雇用安定法の概要

人事相談窓口・情報検索へのお問い合わせ・ご相談で多かったものは以下のとおりです（9/1～10/31）

- 1位 採用関連** 内定者フォロー、内定辞退、有効求人倍率、通年採用、同業他社の採用動向、中途採用の動向、外国人採用、インターンシップ、就職人気企業ランキング、来期新卒者の人数、学校偏差値など多岐にわたりました。

2位 賞与・一時金 一昨年に比べてほんのわずか増えましたが、実態がよくわからない金融機関などは減ったようですし、それどころではない会社もあつたようです。今年こそ！ですね。

3位 人事考課 賞与査定時期と相まって、人事考課の関心が高まりました。今年はセミナー等で取り上げる予定ですので、乞うご期待！

4位 労働時間 36協定、変形労働時間制、フレックスタイム、交代制、宅直制など。

5位 人材開発・教育研修 入社前教育、新入社員研修等についてお問い合わせいただきました。

6位 社会保険 労災に関するお問い合わせがけっこうありました。

今号の報告

内定者フォロー、内定辞退、有効求人倍率、通年採用、同業他社の採用動向、中途採用の動向、外国人採用、インターンシップ、就職人気企業ランキング、来期新卒者の人数、学校偏差値など多岐にわたりました。

一昨年に比べてほんのわずか増えましたが、実態がよくわからない金融機関などは減ったようですし、それどころではない会社もあつたようです。今年こそ！ですね。

3位 人事考課 賞与査定時期と相まって、人事考課の関心が高まりました。今年はセミナー等で取り上げる予定ですので、乞うご期待!

4位 労働時間 36協定、変形労働時間制、フレックスタイム、交代制、宅直制など。

5位 人材開発・教育研修 入社前教育、新入社員研修等についてお問い合わせいただきました。

6位 社会保険 労災に関するお問い合わせがけっこうありました。

A ANSWER

Q QUESTION

QUESTION

人を採用すると、お金がもらえ
るというのは本当ですか？

A
ANSWER

「つまり労働者を移動させ、「送り出し側」「受け手側」双方の企業に助成金（賃金や移転教育訓練費に対するもの）をして労働者を失業させないよにしよう」というものですが（しがつて財源は雇用保険）。特定雇用調整業種は、95年月現在80業種（約8万8000事業所、150万9000人）です。採用側には特別な条件はありませんから、利用しないはありません（だからといつ前職の業種ばかりに注目して人の能力や適性を見誤ると大ですが……）。

②「天は自ら助くるものを助ける（改正中小企業労働力確保法）

保」を目的に改正されました。具体的には、人材確保のための雇用管理改善に対する助成措置を、個別の中小企業にも認めさらに新分野創造を担う人材等の育成・確保を推進するために「中小企業新分野展開支援人材確保助成金」「中小企業雇用環境整備奨励金」を創設しました。前者は、新分野への進出を図る中小企業が高度な能力を有する「基盤人材」を雇い入れ、あるいは出向、派遣等で受け入れると同時に、他の労働者を一人以上採用した場合に基盤人材の賃金等の3分の1～2分の1を支給するものです。後者は、労働環境等を整備した場合にはさらに75万～2000万円を支給しようというものです。

①②とも、各都道府県の担当部局が雇用促進事業団（各都道府県の雇用促進センター）で詳細な条件・手続きをお聞きください。

A ANSWER Q QUESTION

A ANSWER

Q QUESTION

- 特定求職者雇用開発助成金・職場適応訓練・税制上の優遇措置等
- 身体障害者雇用調整金制度に基づく各種助成金（障害者作業施設設置等助成金・重度障害者職場適応助成金・障害者能力開発助成金等）・報奨金の支給
- 障害者雇用継続助成金

事業主は毎年一回6月一日現在の身体障害者および精神障害者の雇用に関する状況を7月15日までに所轄の公共職業安定所に報告しなければなりません。

また雇用率未達成の場合には「身体障害者の雇い入れに関する計画」の作成を命ぜられることがあります。3年以内での達成計画の立案と実施を求められます。

さらに計画作成を行わない事業主には罰則があります。法定雇用率に達しない場合、常用労働者300人を超える会社は毎年4月1日～5月15日までの間に日本障害者雇用促進協会（各都道府県障害者雇用促進協議会または雇用開発協会）に、身体障害者雇用納付金（不足人数×5万円）を申告・納付しなければなりません。罰金ではないので税法上は損金たる必要経費として取り扱われますが、雇用義務を免れるわけではありません。

なお「身体障害者程度等級表」は一部改定されていますのでご注意ください。

人事 よろず 相談 QUESTION & 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

昨年11月皆様にアンケートをさせていただき多数のご回答をいただきました。ご叱責・ご不満とともに過分なご評価もいただき感激いたしました。「人事相談」のご利用会員はまだ少なく、ご不満はオープン時間の短さでした。力不足ですぐには改善できないこともありますが、少しでも多くの会員の皆様にお役に立てるよう頑張ってまいります。また情報BOXはさらに充実させましたのでご利用ください。今年もよろしくお願い申し上げます。

■0120・74・5851
(月~水・金 13:00 ~ 17:00 電話受付)
お問い合わせは会員企業に限らせていただきます

ひとりごとき

編集部に届いたみなさまからの声を紹介するコーナーです。今回もたくさんのご意見、ご感想をいただきました。

●異分野からのヒントが仕事、生活、技術、グローバル化の発展に寄与することがあるが、特集「連」の活力はこの点で興味深かった。思いを実現するには核となるメンバーの強い意志とねばり強い努力の存在を忘れることができない。

(神奈川県・メーカー・社長・56歳)

●地域を育て企業も育つ、そんなテーマが浮かび上がってくる、好感のもてる特集だった。

(愛知県・組合・組織部長・43歳)

●戦後50年を過ぎ各種規制の弊害から日本経済の疲弊が続いているが、特集「連」の活力では問題点を鮮明にわかりやすく説明し、また解説編もあり、驚いた。特集「連」の活力で読みました。シリコンバレーがなぜ繁栄したかはわかります

●異分野からのヒントが仕事、生活、技術、グローバル化の発展に寄与することがあるが、特集「連」の活力はこの点で興味深かった。思いを実現するには核となるメンバーの強い意志とねばり強い努力の存在を忘れることができない。

(東京都・大学教授・63歳)

●巨大企業の問題点、課題も多

いなかで抜本的な制度改定を断行するには強固な意志と関係者のエネルギーが必要になります。

「住友商事」のやり抜くプロセスに学ぶべき教訓があり参考になります。

(東京都・広告・人事局副部長・46歳)

●「住友商事」の事例は、経験も、新しい知識も必要で、個人のコンテンツと発信・説得力を磨きつけなければならない意

義ある企画を受け取りました。

(東京都・化学・人材開発部主席・50歳)

●「黙つちやれん!」のデータ

マ役職定年制は当社も今年導入した。定年になつても当事者のモチベーションをダウントさせないようにするための人事をいかにするか検討中。企業、働く側の声は参考になった。

(東京都・商社・人事部副部長・54歳)

●日本の社会・組織のなかにい

が、一方で競争で敗退した人は、はどういう人生をたどるのかも含めて考えるようにしないと本当のところが見えてこないよう思いました。

(東京都・大学教授・63歳)

●福利厚生のカブエテリアア

ン(ベネッセコーポレーション)

は、今後導入していくべき方

向

だとは思っていますが、主力事

業場が東京にある会社の場合、

独身寮、社宅等の費用が突出し

ており、他の施策との経営上の

バランスがとれないことが最大

のネックです。

(東京都・コング

ピュータ・営業取締役総務部長・57歳)

●「イーディーノートライプ」の

プロジェクト・ドライブ制度は、

これから「人と企業のあり方

に、大きな示唆を与えるものだ

と思います。

(東京都・製薬・相談役・67歳)

ると、そのやり方だけが唯一の最良の方法のような気がする。「ミドルの発達史」のような記事で海外の生き方や方法を知ることによって日本の方法を客観的に見ることができる。

(埼玉県・短大助教授・53歳)

●サマーインターンシップ制度

(日本モトローラ)は素晴らしい制度だと思う。この制度による就職活動は、学生にとって企業にとってもミスマッチがなくなると期待できる。

(神奈川県・調査・情報部・51歳)

●福利厚生のカブエテリアア

ン(ベネッセコーポレーション)

は、今後導入していくべき方

向

だとは思っていますが、主力事

業場が東京にある会社の場合、

独身寮、社宅等の費用が突出し

ており、他の施策との経営上の

バランスがとれないことが最大

のネックです。

(東京都・コング

ピュータ・営業取締役総務部長・57歳)

●「イーディーノートライプ」の

プロジェクト・ドライブ制度は、

これから「人と企業のあり方

に、大きな示唆を与えるものだ

と思います。

(東京都・製薬・相談役・67歳)

「王様のレストラン」
に学ぶ
経営理論

ビジネスに
最適な街は
シンガポール



★★★

マルチメディア
ベンチャー後進国
日本よさらば



★★★

教育ママに朗報
夏生まれの子は
知力が高い！？



★

美人野党党首
「私が出れば逆転
与党ＴＶ支配批判」



★

ハーバード大は
教育だけでなく
財テクでも超一流！？



★

「シングル・マザー」の
イメージは
貧困から女性の自立へ



★★

高校生ブロ誕生
出でよ、サッカー界の
イチロー



★★

甲南大学の経営組織論の講義で、
「米国の新しい経営理論に合致」と、
フジテレビ系ドラマ「王様のレスト
ラン」を取り上げた。強引な上司に
よつてではなく、構成員の各人が状況
に応じてリーダーシップを發揮する
ところを参考にしているらしいが、
ドラマの脚本家は困惑している。



★

米誌「フォーブス」の選んだビジネ
スに適した世界の10都市ランキン
グでシンガポールが1位に輝いた。ア
ジアでは6位に香港、東京はギリギ
リベスト10入り。生活費、治安、労
働者の質と賃金、交通・通信の便な
どからランキングを作成。10位で満
足すべき？ アジアのリーダーシップを發揮する
ところを参考にしているらしいが、
ドラマの脚本家は困惑している。

日本たばこ産業の調査によると、女
性の喫煙率が15・2%と過去最高と
なり、20代女性では23・3%に上る
ことがわかった。一方で男性の喫煙
率は4年連続で減少。女性の社会進
出によるストレスは年々増加してい
るのです。決して男を煙に巻いてい
るわけではありません。

喫煙率上昇
女性のストレス度
過去最高？



★

英国在住の日本人研究者が、過去25
間の東大医学部卒業生2525人の生
まれ月を調査したところ、7月生まれ
の割合が最も多く、2月生まれの割合
は最低だった。夏生まれのほうが早く
から戸外に出る機会があり、脳の発達
に影響するらしい。今後日本の産婦人
科は夏場が忙しくなる？



★★★

政治資金公開せよ
韓国の大変は
「イライラ青年」が
日本に充満
日本の大変



★★

テニス世界も男女差別
豪州協会に
リターンエース！！



★

中国12億人の東北役、共産党員が資
本主義に惑わされて方向を見失わな
いようにと、マルクス、レーニンの
著作編纂事業が活気づいている。鄧
小平思想を「現代中国のマルクス主
義」とした大きな古典学習のスス
メで、鄧小平亡き後も中華風社会主
義を徹底させる？

米国では同じ麻薬犯罪でも、上質コカ
インの場合、初犯で少量なら保護観察
処分だけ。不純物入り「クラック」で
は最低5年の禁固。「クラック」は黒
人貧困層に蔓延しており、刑務所入り
する黒人が増えた仕組みと人権団体が
抗議している。「何だ。上質の麻薬な
らOKか」でなわけないだろう！



★★

市場開放しても
中華中国ははずつと
社会主義でいきマス



★★

不純物の多い麻薬の
ほうが、刑期が長く
なるという理由は



★★

ミドルの 発達史

ロンドン・ビジネススクール
Kiyonori Sakakibara

CV(履歴書)から個人史をうかがう

ロハエンジニアリングスクール教授
Kiyonori Sakakibara



40歳を過ぎて大学へ入学 博士号取得をめざす65歳の女性

今回は、95年で65歳になつた日系英國人の女性の例である。この人は戦後すぐに英國軍人と結婚し、夫についてイギリスに渡つた。その後4人の子供に恵まれ、子育てを終えた40歳代になつて、初めて大学で勉強を開始した。

47歳で大学を卒業した彼女は、仕事のうえで専門職のキャリアを追求する一方、大学院に進学し、64歳のときに修士号を取得。その後さらに博士号の取得をめざして、現在勉学中である。

成人教育の機会が豊富なイギリスでも、こうした例は決して多くない。健康に恵まれたこと、夫の支えがあつたことが大きな要因である。

相対的に年長の人が大学あるいは大学院で勉強する例が、欧米には多いことを、この連載レポートでは繰り返し指摘してきた。それでも今回取り上げるような例は、欧米でもき

なにしろ子育ての終わつた専業主婦が、40歳を過ぎて初めて大学に入り、大学を卒業後、今度は大学院に進んで修士号を取得し、そこでやめずに、さらに今年から博士課程に進んでいるのである。年齢は65歳。博士の学位取得には最低3年はかかるから、最も順調にいって学位取得は68歳のときである。

この女性は岡崎ウオード・L・伊佐子さんといつて、日系の英国人である。彼女は現在クランフィールド大学大学院、ビジネススクールの人材管理論のエリアに所属し、上級研究員として働きながら博士課程の勉強をしている。クランフィールドというのは、工科系（特に航空工学）の伝統ある大学院大学で、そのビジネススクールは丘平洋並み高い。

岡崎さんは、経営者の国際比較調査を実施するチームの研究スタッフとして、1992年に請われてクランフィールドにやつってきた。質問票の作成や調査実施、データ分析、結果のとりまとめが彼女の仕事である。

クランフィールドに来る前に彼女はスコットランドにあるスターリング大学（87～92年）、イングランドのウォーリック大学（86～87年）およびシェフィールド大学（82～85年）で、いずれも研究員として働いてきた。途中、住友ゴム工業（バーミンガム）での勤務経験（85～86年）ももつている。

通訳として連邦軍に就職し
英國軍人と結婚

さて岡崎さんは中国・青島の生まれである。青島は第1次世界大戦後、ドイツ領から日本領へ移つたので、彼女が生まれたときは日本領だった。3歳までその青島について、それか

**専業主婦にピリオドを打ち
45歳で教員資格を取得**

専業主婦にピリオドを打ち 45歳で教員資格を取得



ついてませんでした、では

信頼や信用の値打ち

信頼できることの値打ち

忘れもしない、昨年八月、猛暑のころである。「ほかの人に起きることはあっても、自分には起きない」とつい思い込んでいたことが起きてしまった。研究室のパソコンのハードディスクが動かない。

「まさか」「何で」「そんなはずは……」と、幾度も立ち上げてみるが作動しない。カラカラと空転している。壊れたのである。その春先に更新したばかりの、しかもウンドウズ(3.1)などのソフトがプレインストールされている新機種。「やはり、ウンドウズは便利、重宝」とデータや原稿を、次々と内蔵ディスクに貯えつづけていただけに、頭が真っ白になつた(たぶん、顔は真っ青)。今までディスクの性能を疑うこととなかつたために、バックアップのないものがほとんどであつた。

ショックは大きかつた。これまでにも、精魂込めた原稿を保存しそこなつたり、残しておくべき草稿を削除してしまつたりなどの、うつかり事件は起こした。しかし今度はわけが違う。

多くのビジネスマン(ウーマン)の嘆きである超多忙感の源泉のひとつは、たいして有效地に活用されることは思えない資料づくりに追いまくられるところにある。

皮肉にも、その元凶は、上司(管理者)の不安心理であることが多い。「部長からひょっとして質問されるときに備える」課長の不安、「事業本部長から尋ねられたときを警戒する」部長の不安であつたりする。

私はこのような「ひよつとすると」や「万に一つ」を過度に不安がる心理に根ざした仕事を「保険仕事」と名づけている。これが整理されないかぎり、視野を広げ、創造的に発想し、かつ活動するゆとりなど生まれない。想い立たない。空振りである。

そういう影響力の源泉は、上司、同僚、そして部下から与えられるクレジット(信頼や信用)の高さである。「あの人の言うことだから」という発言力、「あの人ためなら」という人望、いざれもクレジットが成長したものである。

もっとも、そのクレジットは獲得するものではなく、周りから寄せられるという特徴をもつていて。また、一杯飲みに連れていった

ディスクの寿命は、速さもだが、高い信頼性をもつて正確に情報を貯蔵できるところにあるはずだ。それが「当たりが悪かったですね」「ついてませんでしたね」ですまされるところではなからう、などと憤慨した。ただ、一方で、冷静にもつた。飲み屋で幾度も聞いた「信じた私がバカなのか……」の、自嘲、自省の声も聞こえた。全幅の信頼など、しょせん望んではいけない。いつだって用心こそ肝心なのだ。

こんなことから書きはじめたのも、ここしばらく、信頼性、すなわち信用がおけることのもつている値打ちを改めて考えているからである。

広く社会において、またビジネスや私的な関係においても、高い信頼性はかけがえのないものである。円滑で、効率的で、そして生産的な関係や活動を生むからである。

逆に、信頼性がなければ、万一や不首尾に対処するために、たえず「警戒」「用心」「備え」それに「代わり」などが必要になる。当然に、コスト増である。また、種々の関係も、緊張や軋轢をはらむ。もちろん、ここでいう信頼性は、安定性や先行きの明瞭さとも密接に関連している。

今后、全国どこにいても地殻の完璧な安定などないと「見込む」ならば、万一やひょつとしてに備えるためのコスト増は、あらゆる面で膨大なものとなる。

もつと身近なところ、たとえば職場や仕事をにおいても、安心の逆、すなわち過度の「不安や懸念心理」がコスト増を生んでしまう。この翌朝から得られるというものではない。やはり、誠実に、着実に積み重ねてきた貢献や実績しかあてにならない。

このクレジットの多さは、とりわけ自部署において、変革を推進していくときにものをいう。これのない管理者が、いかに世の中の変化を説き、変革の緊要さを訴えても、たゞ破算に願つて「基準を変え、珠を入れ直すことになつたのだからたまらない。皆が慌てて意気消沈するのも不思議ではない。



ふるかわ ひさたか ●1947年生まれ。旧日本国有鉄道鉄道労働科学研究所の主任研究員、ニューヨーク州立大学経営管理学部の客員研究员を経て現職。著書に『組織デザイン論』『構造こわし——組織変革の心理学』『集団とリーダーシップ』などがある。

最後に再びディスクの故障、その後の顛末。

取扱店に大至急の修理を頼んだ。「メーカーに連絡します。このごろ、その手の故障、けつこう耳にしますね」翌朝、取扱店からの電話。メーカーのテクニカルサービスから「修理に2週間かかる。ハードディスクの取り替えは無料。ただしソフトのインストールは手数料が必要」との通知があった由。

腑に落ちないので、メーカーの営業に直接信用)の高さである。「あの人の言うことだから」という発言力、「あの人ためなら」という人望、いざれもクレジットが成長したものである。

もっとも、そのクレジットは獲得するものではなく、周りから寄せられるという特徴をもつていて。また、一杯飲みに連れていった

不安心理が生むコスト増

いわゆるカントリーリスクの議論。その国や地域の政治的、経済的、それに社会的諸要因がどのくらい安定しているか、信頼できるかに注目することから始められる。

わが日本の繁栄。少なくともこれまでには、政治に対する一定の信頼感、卓越した教育システムによる高水準の人的能力、そしてそれを土台とする高品質と高信頼性を誇る製品群が、日本の企業にとって重要な資源である。さらに、早くも1年がたとうとしている阪神地区の大震災。一日も早い復興をめざして、被災者はもちろん、多くの関係者による懸命な取り組みが続けられてきた。地殻の安定性を信じきついた地域での大規模地震。すべての人が強烈な衝撃を受けた。

さらに、身近なところ、たとえば職場や仕事をにおいても、安心の逆、すなわち過度の「不安や懸念心理」がコスト増を生んでしまう。このように、地殻の完璧な安定などないと「見込む」ならば、万一やひょつとしてに備えるためのコスト増は、あらゆる面で膨大なものとなる。

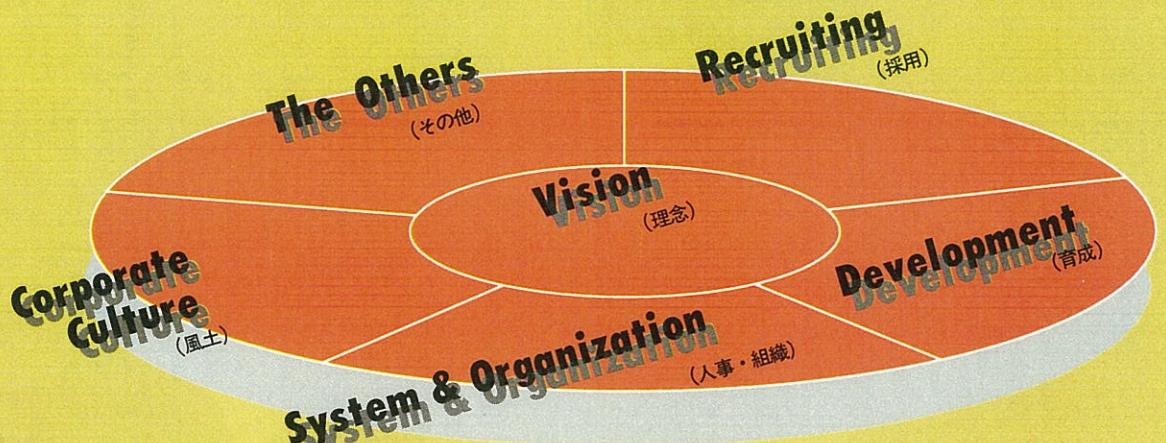
もつと身近なところ、たとえば職場や仕事をにおいても、安心の逆、すなわち過度の「不安や懸念心理」がコスト増を生んでしまう。

W works forum
九州大学教育学部教授
Hisataka Furukawa
古川久敬

テーマ別

CASE STUDY

新しい取り組みで組織を変えようとしている企業。
その結果とプロセスにある企業を紹介、テーマ別にレポートします。



●戦略的採用

契約に基づく会社と社員の関係は「採用」から始まる テレビマンユニオン

●社内ベンチャー

新たな競争力を構築する本業支援型の「ザ・マン」制度 リコー

●フラット型組織

電子メールとアウトソーシングで個人の力を活かす 日本サン・マイクロシステムズ

●理念の浸透

社内ボランティアが自らの手で社内改革に挑戦 山之内製薬

プロフェッショナル・マネジャーの条件

—環境変化に柔軟に対応する新しいミドルマネジメントの育成をめざして—

講演 弊社ワークデザイン研究室長
横山清和



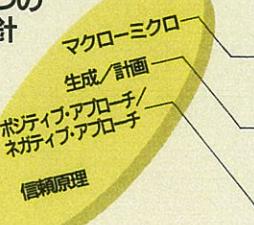
1979年東京大学法学部卒、リクルート入社。
現在経営企画室長を兼任。著書に『キャリア創造大転換』(共著/ダイヤモンド社)がある。

■[5つの着眼点・4つの方針]

5つの着眼点



4つの方針



みんな現実を見ていない、危機感が足りない
自分の意思が伝わらない
みんなやる気がないのか
なぜやってみないのか
なぜ正解探しばかりして、人の目ばかり気にするのか
現実のなかに未来の兆しを見つける
やっているうちに展開が見えてくる/最初に到達点を置き逆算する
問題を発見し解決していく/強みを発見して伸ばしていく

あるメーカーさんの事例から「プロフェッショナル・ミドルマネジャー」の条件をご紹介したいと思います。この会社の社長が急激な円高のため会社をたたもうと思ったとき、社員が「お客様がまだいらしゃるんだからこのお客様のためにやれることをやりましょう」と答えたそうです。そしてこれまで機能別に分かれていた営業と生産部門とが集まって、お客様を分担し担当顧客別組織化、担当のお客さんだけに対応する動き方を始めました。するとスペック外の要望にも、徹夜でも個別対応するなど、売り上げが上向きになっていました。それが第一段階です。第2段階。さらにコストダウンのためにコスト探査をしました。仕掛けり品や在庫は、倉庫にしまわらず見えるところに置き、コストが見えるようにしました。そうすると工程Aからすぐ工程Bに行けば仕掛けり品はそこで消えるなどの効果があがっていきました。さらに、仕事を一覧表にして、一年かけて自分たちで一つ一つマスターして多能化していきました。そしてどなたがどの課業をマスターしたのかについては、自分たちで相互評価して、さらに自己申請する方法になりました。仕事上で問題が発生したときは、みんなが勝手に工場Aから直接工場Bに行けば仕掛けり品はそのままにコストダウンのためコスト探査をする動き方を始めました。するとスペック外の要望にも、徹夜でも個別対応するなど、売り上げが上向

きになっていました。それが第一段階です。第2段階。さらにコストダウンのためにコスト探査をしました。仕掛けり品や在庫は、倉庫にしまわらず見えるところに置き、コストが見えるようにしました。そうすると工程Aからすぐ工程Bに行けば仕掛けり品はそこで消えるなどの効果があがっていきました。さらに、仕事を一覧表にして、一年かけて自分たちで一つ一つマスターして多能化していきました。そしてどなたがどの課業をマスターしたのかについては、自分たちで相互評価して、さらに自己申請する方法になりました。仕事上で問題が発生したときは、みんなが勝手に工場Aから直接工場Bに行けば仕掛けり品はそのままにコストダウンのためコスト探査をする動き方を始めました。するとスペック外の要望にも、徹夜でも個別対応するなど、売り上げが上向

いて勝手に実験する。そうすることによってどんどん利益率が改善されていったのです。この会社の原動力になつたのは、みんなで「現実直視」して、徹底的な「コミュニケーション」をしたなかで工夫「Plan,Do,See」を繰り返した。それが彼らの元気なところが間違つてないという希望と自信になつていった。そういう言葉は知つていて、感謝という言葉の意味を知らないかった。いま、従業員に心から感謝している」とおっしゃっています。そしていま、社長は、従業員が半日働いて、午後からは農作業に帰れるような、そういう会社にたい、さらに、これからは有限の時代だから、製造プロセスのなかで無駄なものをいっさい出さずに循環していくような、生産システムをつくりたいとおっしゃっています。ここに来て、こうした理念とビジョンが立ち上がつてきている。これが「基準値」意思決定のよりも宏遠な「マクローミクロ」です。だからこそ従業員が、おもしろい、張り合があるということについていつたわけです。これは、現場の細かい積み上げからだんだん全体の動きに立ち上がりつたんです。4つの方針(左表)のなかの「マクローミクロ」です。だからこそ従業員が、おもしろい、張り合があるということについていつたわけです。これは、「計画」じゃなく「生成」だということです。そして社員に権限を委譲した。「信頼原理」です。預ける以上はきっと従業員はやつてくれるだろうと考えた。「ボディタイプ・アプローチ」です。上が問題を探して、ああしきうしろというのが「ネガティブ・アプローチ」です。これらの5つの着眼点と4つの方針はまさにミドルマネジャーが職場を運営するときと同じ、すなわち「プロフェッショナル・ミドルマネジャー」と呼ぶことができ

る人たちのあり方なのです。

いま、企業は激しい競争のなかにいて、最後に生き残るのは5つの要素をきちんと繰り返している会社だとい

うことです。人は自分の目で見て考えたり、自分で立ち

うことは5つの要素をきちんと繰り返している会社だとい

うことです。そこから商品力も生まれるし技術力も生まれる

んです。「人間力」というのはいわば最後に実になる種で

す。5つの要素に着目してミドルマネジメントするとい

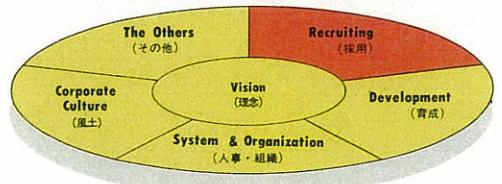
うのは、種に肥料と水をやることです。

詳細は抄録にまとめてあります。ご希望の方は事務局までお問い合わせください。

今後のセミナー	1月	2月	3月
「崩れゆく人事システムと人材開発の今後」 ～ハイブリッド型人事システムの模索～ [東京・名古屋・大阪]	「事例研究・ソニーの人事組織採用戦略」 [東京・名古屋]	「フランチャイズ・ビジネス戦略」 [東京]	「規制緩和・民間活力導入による就業構造の変革」 [東京]
「人事機能のアウトソーシング」 [東京]			

開催時期・内容については、変更する場合がありますので、ご了承ください。

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



「社員の自立」。リストラの嵐が吹き荒れる昨今、企業トップは強い願望を込めそんな言葉を口にする。しかし、相も変わらぬ偏差値重視に代表される、ワンパターの採用を繰り返しては、自立した社員など生まれようもない。テレビ番組制作会社の草分け、テレビマンユニオン。社員の自立が声高に叫ばれる今、同社の効率性を排した「正解のない採用」に改めて注目してみた。



〈1994年度〉
1.作文 以下のテーマから選択
「あなたにとって『東京』とは」「メディアがこれからシフトしていく方向」についてあなたの考えを述べなさい
*上記を実現する立場と仮定したうえで記載のこと
2.リサーチ課題
試験日にその日の朝刊(1紙)を配布、テーマをひとつ選択し、当日に追加取材・調査を行い報告する。
3.筆記課題
英語、イメージテスト(20種のキーワードについてイメージすることを20文字以内で記述)、自分の「世界地図」を書く。
〈1993年度〉
1.面談中心
2.作文 「大逆転をイメージする番組の企画書」

●近年の試験問題内容

同社の試験は、形態も内容も毎年採用委員会で決定するため、かなり異なっている。

○その他近年の課題

- リポートの課題
 - チャーターしたバスにのってツアーに行き、その様子をリポートする。
 - ランダムに着席した隣の人について記述し、隣同士でそのリポートを交換、相手が書いた自分自身についてのリポートをもとに記述する。
- 作文の課題
 - 「あなたにとって愛とは何ですか」
 - 「1993年4月1日の日記」
 - 「企業におけるホメオボックス遺伝子」
 - 「有料放送における有料価値について」

示したとおりである。今回、同社は採用を2回に分けて行つたが、高橋氏によれば、「いい人材を採用するためには、毎年一回という通例にこだわらず、機会を増やしたほうがいいのではないか」というメンバーの意見があつてそうしました。

いかにも規則や原則に縛られない同社の採用らしく、これない同社の採用らしく、この

95年に設立25周年を迎えたテレビマンユニオンは、日本で初めて誕生したテレビ番組制作会社である。TBSから独立したディレクターたちによって結成された同社の設立

新卒・中途の区別なく、いつさい問わない採用

理念は、「自分たちのやりたいことは自分たちで決める」ということ。この設立理念を番組制作のポリシーとしても、番組を世に送り出してきた。また、テレビ番組以外にも、映画、舞台、出版、さらに最近では衛星放送やマルチメディア関連事業など、制作集団としての活躍の場を着実に広げてきている。

同社が本格的な採用活動を開始したのは設立から数年後のことだが、以来、一貫して

人事部に代わる採用委員会で「緒に働きたい自立した仲間」を選ぶ「当社には人事部がありません。採用に関しては、毎年採用委員会を組織して、経営陣も含めて全員が対等の立場で運営することになっています」

一応の採用窓口となつているという高橋龍一氏(取締役経営企画室長)が、同社のユニークな採用の一端をそう語る。同社の採用では、すべての面で踏襲される規則や原則が存在しない。採用数や選考方法、採否の基準なども、毎年ごとに構成される採用委員会のメンバーによって変わってきます。

同社の採用では、すべての面で踏襲される規則や原則が存在しない。採用数や選考方法、採否の基準なども、毎年ごとに構成される採用委員会のメンバーによって変わってきます。同社はこれまで一貫して、ひどい人材理念を守りつづけてきた。それは、「一緒に働きたい自立した仲間を選ぶ」ということなのである。

最終選考は応援演説会
突出した才能の輝きを
重要視していく

そこで人材理念に話を戻せば、「自立」についてはさておき、まず「一緒に働きたい」と思ふ仲間を選ぶ」ということは、言い換えれば採用メンバーの個々の視点がはつきり表れるということである。

そこで人材理念に話を戻せば、「自立」についてはさておき、まず「一緒に働きたい」と思ふ仲間を選ぶ」ということは、言い換えれば採用メンバーの個々の視点がはつきり表れるということである。

高橋氏は言う。「こうした試験に、もちろん正解はありません。テーマはどう受け止めても構わないわけです。そして採用メンバーは、それぞれ独自の視点から徹底した加点法で評価して、高い評価を得れば、その人が残っていくことになるわけです」

面接も同様で、同社では採用委員会のメンバーの一人一人が独自の視点で応募者と接し、独自の判断を下していく。金社的に統一した採用基準もなければ、特定のメンバーがイニシアチブを取ることもないという。

なると、議論は白熱し深夜に及ぶことも珍しくありません。最後は推薦者同士の応援演説会と化すわけですが、両者の意見を取つて妥協したり、金員一致で決定することもままならないのですね」

そこで最終的にどういう意見調整が行われるかというと、「結局、あいつがそれほど強く推すのなら、という具合にほかのメンバーを半ば強引に納得させながら自然に採用者は絞られていくような状況です。要はメンバーに対し、何か感じるもの、訴えるものを伝えられた人たちが選ばれます。要はメンバーに対する納得感が絞られるか、といふことです」

考えてみれば同社の仕事自体、正解がないものだといえます。そこには、何が正しいかといつぱり、自分が理想や頭に描く世界を表現して、いかに多くの人々を納得させられるか」ということ。だからこそ求められる人材に対する、平均した能力の高さではなく、突出した才能の輝きが重要視されてくるのである。

さすがにせよ、メンバー同士が深夜に及んで白熱した応援説を繰り広げ、相手を説得して採用者を絞っていく。確かに、株式の所有というかたちで具体的に示されている。高橋氏がこう説明する。

「テレビマンユニオンの最大株主はテレビマンユニオンのスタッフであり、制作職だけが、彼らに求められる自立は単に理念としてだけではない。しかし、その労力たるや並大抵のものではない。しかも、およそ効

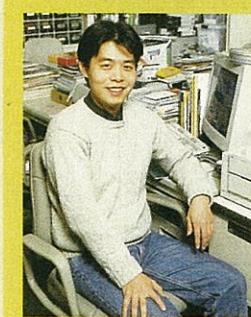
契約に基づく会社と社員の関係、それは「正解のない採用」から始まる

(株)テレビマンユニオン

会社PROFILE	
設立/1970年 資本金/1億2800万円 売上高/約44億円(1994年度) 従業員数/約140名(構成員として) 事業内容/テレビ番組・音楽・映画・舞台等の企画制作、マルチメディア制作ほか 所在地/東京都渋谷区	

私が応募したときの採用試験のひとつとして、当日の朝刊記事に基づく取材・リポートがありました。これは、試験会場で当日の朝刊を読み、興味をもった記事を選んで夕方までに追加取材し、リポートにまとめるといふものであります。そのときとおもつたのは、誰も注目しない記事を選ぶのが得策ではないかということ。そこで「バイクの免許制度改正」の記事をテーマに選び、警察庁と上野のバイク店を取材してリポートにまとめました。

若手社員の意識に変化 二極分化したタイプの見極めが新たな課題に



95年入社
三田邦彦氏（26歳）

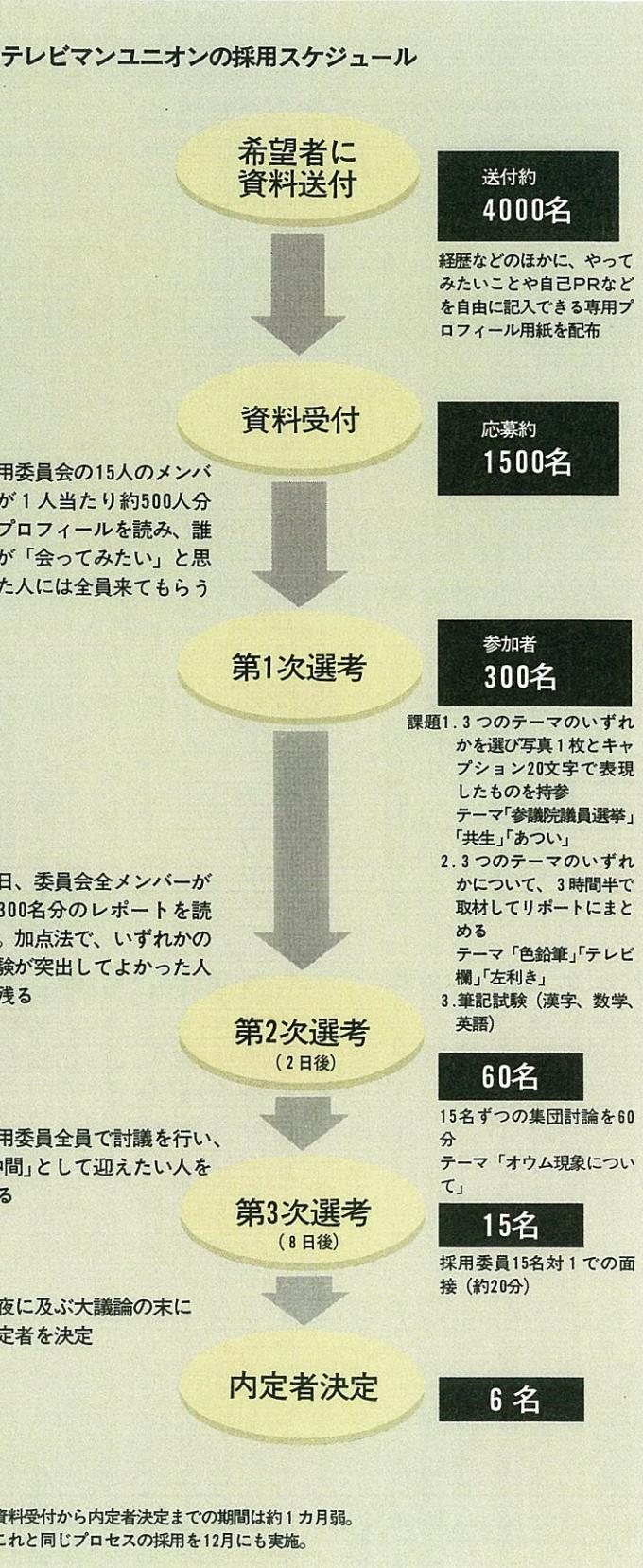
先の高橋氏の言葉がいみじくも指摘しているように、最近の若年層は、自立に伴う義務や自己責任を回避する傾向がある。このことは、「社員の自立」を願望してやまない他の多くの企業経営者にとっても、いささか気になる点で

「準備や対策がいっさい通用しない試験は本当の自分が試される

同社では、2年ごとに代表権をもつ役員を選び替えるが、その選出までメンバー全員の投票で決めるのだという。高橋氏によれば、「メンバー・シップは、制作職社員に対して

現在、メンバーの数は77名。もちろんそのなかには経営陣も含まれるが、一方で20代半ばの若手社員もいる。しかも、メンバーに与えられる権利は、採用委員会と同様に全員が対等だ。

「希望者に資料送付



私が応募したときの採用試験のひとつとして、当日の朝刊記事に基づく取材・リポートがありました。これは、試験会場で当日の朝刊を読み、興味をもった記事を選んで夕方までに追加取材し、リポートにまとめるといふものであります。そのときとおもつたのは、誰も注目しない記事を選ぶのが得策ではないかということ。そこで「バイクの免許制度改正」の記事をテーマに選び、警察庁と上野のバイク店を取材してリポートにまとめました。

まだ、同じく採用された人たちは、今日の運勢欄をともにパチンコ屋へ行き、客の星座と玉の出合を聞いて、占いの当たり具合をリポートしました。

「高橋氏は続けて言う。「大きく分けて2つのタイプがあると思います。ひとつは突出した個性やこだわりをもつタイプ。当社では、企画に関しては全員が同列ですから、素材晴らしい企画を出した人は入社半年、1年でディレクターを任せるケースも珍しくありません。また、その際に

あるにちがいない。

「当社でも、若い制作者の意識が変わってきました」と、高橋氏は続けて言う。

「私は、自分たちのやりたいことは自分たちで決める。メンバー・シップは、まさにこの同社の設立理念を、単に言葉ではなく明確に具現化したものである。そして、この

制作者団体であることを前提出に、自分たちのやりたいことは自分たちで決める。メンバー・シップは、まさにこの同社の設立理念を、単に言葉ではなく明確に具現化したものである。そして、この

仲間は互いがライバル
権利とともに生じる
義務と自己責任
仲間は互いがライバル

「自立した社員」を求める。人は置かれた環境で大きく変わっていく

「自立した社員」を求める。人は置かれた環境で大きく変わっていく

「自立した社員」を求める。人は置かれた環境で大きく変わっていく

「自立した社員」を求める。人は置かれた環境で大きく変わっていく

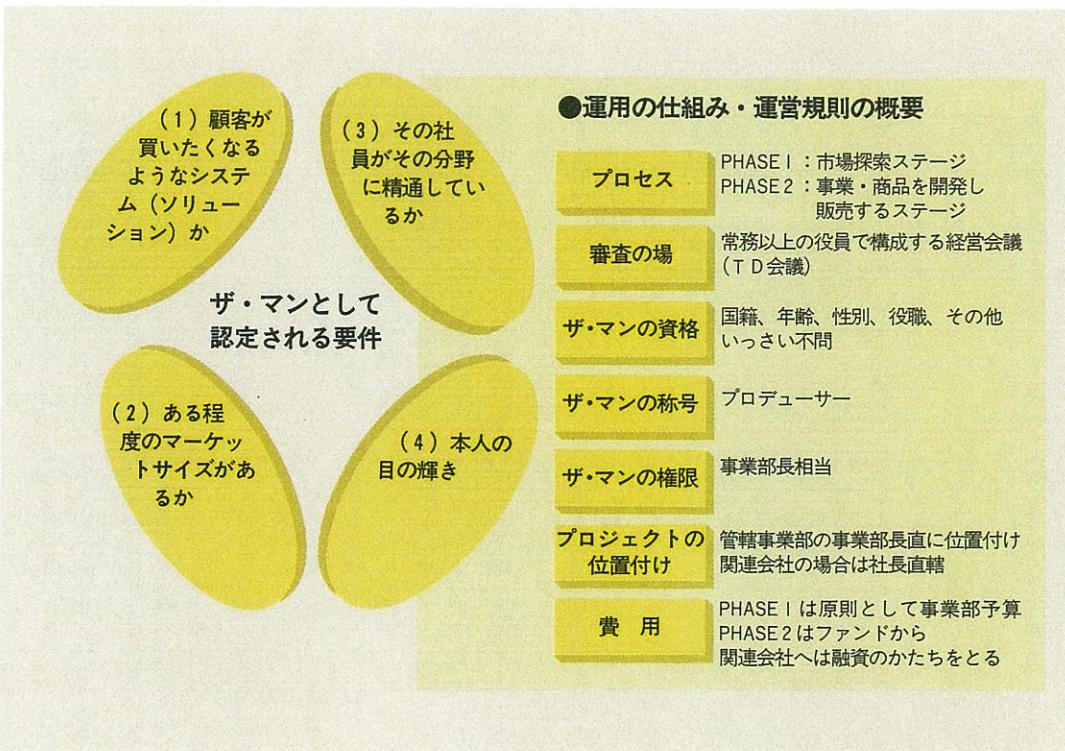
「自立した社員」を求める。人は置かれた環境で大きく変わっていく

「自立した社員」を求める。人は置かれた環境で大きく変わっていく

それは、経営環境が厳しさを増すこれから企業に不可欠なことであり、すべての経営者がいま最も願つてやまないところであろう。しかし、社員に自立心をもたせるのも、

それは、経営環境が厳しさを増すこれから企業に不可欠なことであり、すべての経営者がいま最も願つてやまないところであろう。しかし、社員に自立心をもたせるのも、

それは、経営環境が厳しさを増すこれから企業に不可欠なことであり、すべての経営者がいま最も願つてやまないところであろう。しかし、社員に自立心をもたせるのも、



り深く踏み込んで業務フローや問題点を理解する必要がある。それはいままでなくCSの原点であり、このCSとIPSを同時に実現する人材を輩出するシステムとして、社長の浜田広氏自ら発案した

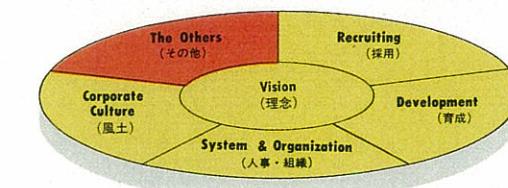
91年下期、上場以来初の営業赤字となつたりコーンは、91年11月にCRP(コーポレート・リストラクチャリング・プログラム)を宣言する。これは商品の絞り込みや経費

守りのリストラで業績の急回復後も攻めのリストラを続行



システムソリューション事業本部
ザ・マン推進センター所長
藤巻周三氏

企業にとって、人員削減や経費圧縮に依存したリストラは、確かに業績回復の有効な手段。しかし、一方でそうした「守りのリストラ」からは、先の展望がなかなか見出せないのも事実である。これに対し、リコーが93年から導入した本業支援型社内ベンチャー「ザ・マン」制度は、いわば「攻めのリストラ」。企業再生の新たな手段として注目を集めている。



「攻めのリストラ」で新たな競争力を構築 本業支援型の社内ベンチャー「ザ・マン」

91年下期、上場以来初の営業赤字となつたりコーンは、91年11月にCRP(コーポレート・リストラクチャリング・プログラム)を宣言する。これは商品の絞り込みや経費

圧縮などを柱とした、いわば「守りのリストラ」だった。それでも同社の営業利益は、このCRP効果によって93年3月期には黒字へと転換し、当時「奇跡の急回復」として大いに注目を集めたものである。しかし、このCRPによって

同社は、確かに奇跡的な業績

の回復こそ遂げたものの、リ

ストラ本来の目的である企業

体質や事業構造の抜本的な変

革までには至らなかつた。

時代はすでに、個別ユーチ

ーのニーズに合わせたシステ

ム提案型のソリューションビ

ジネスが求められてきた。に

もかかわらず、同社の利益創

出の構造は、やはり従来どお

りの複写機、ファクシミリな

ど単体商品事業が中心である。

システムソリューション事業

本部ザ・マン推進センターの

藤巻周三氏は言う。

「リストラの効果が出て確か

に業績は回復した。しかし、

91年を境に日本経済における

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

以下、誰もがリストラはこれ

で終わりではないと認識せざ

るをえませんでした。従来の

汎用品だけに頼る状況のなか

で、今後いかにしてユーザー

の潜在ニーズを掘り起こして

いくべきか。そのことを真剣

に考えたとき、今度は「攻め

のリストラ」に転じて平時で

右肩上がりの成長が終わつた

ことを確認した時点で、社長

営業を通じて温めて
いた商品企画を実現



入社以来、一貫して営業に携わってきました。そのなかでここ数年強く感じていたのは、これからはイメージ処理の時代だということ。カラーラ

アペンドシステムは、もともと
とこうした営業を通じて温め
ていた企画です。ですからサ
・マンの制度を知つたときに
は、商品化できる絶好の機会だ

いどおりの商品を販売していただわけではなかったのです。

イス内で行えるというものです。

はなかつたでしようね
だけでは味わえないこ
の充足感を、ぜひほか
の営業マンにも経験し
たいと思います。

システム提案の営業を希望しました。

かり合つたものです。
FAX／OCRシステムの
「伝匠」は、ソフト開発の最先

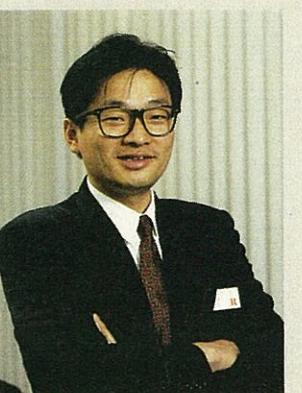
反省させられています。特にこうしたシステム商品の場合には、「これは絶対に売れる」と

で働く営業マンの意識も根本から変えていくものだと私自身は認識しています。

ての役目の双方を担つてゐることが両輪となつて、成果をあげつつあるよう思ひます。

開発者もユーザーに
もっと目を向けるべき

リコーシステム開発㈱
Y-01事業プロジェクト（FAX/
CRシステム「伝匠」）プロデューサー
山本有二氏（35歳）
「ザ・マン」No.8 92年中途入社



開発者もユーザーに
もっと目を向けるべき
リコーシステム開発㈱
Y-01事業プロジェクト（FAX／
CRシステム「云匠」）プロデューサー
山本有二氏（35歳）
「ザ・マン」No.8 92年中途入社

93年にザ・マン制度がスタートして以来、アパレル業界向けの画像処理システムや自動車整備業向けの支援システ

98年までに60人が目標
成果に見合う処遇が
今後の課題

98年までに60人が目標
成果に見合う処遇が
今後の課題

該当の事業部長、③失敗した場合に責任を負うザ・マン制度の責任者、または経営企画

じみやすいもの。そこで事業に成功した場合には、たとえば給与を増額したり、あるいは

ザ・マン制度は、確かに同社の従来のリソースを活用した本業支援型の事業ではあるに

文化さえも変えていく可能性があると私は考えています」かつての「販売のリコー」

同制度が導入されて以来、社内では会議の場などでユニークな発言が出るたびに「ザ・マンに応募してみてはどうか」といった言葉が自然と飛び交うようになったという。いわばこの社員のチャレンジ意識の向上こそ、ある意味で実際の商品開発にまさるザ・マンの成果だといえるのかも知れない。

志気を鼓舞するいまの時期はできるだけ間口を広げておきたいのです。そして数多くのテーマの中から強みを見出した時点で、重点特化していくのがベストではないかと考えています」

「やりたい仕事を自由裁量でやれる充足感。それがザ・マジンの最大の魅力になっていることは確かです。しかし、そこはやはり人間ですから、私個人としては成果に見合う報酬はできるだけ厚くすべきだと考えています」

「本業回帰」ではなく
ザ・マンによつて
新たな競争力を構築

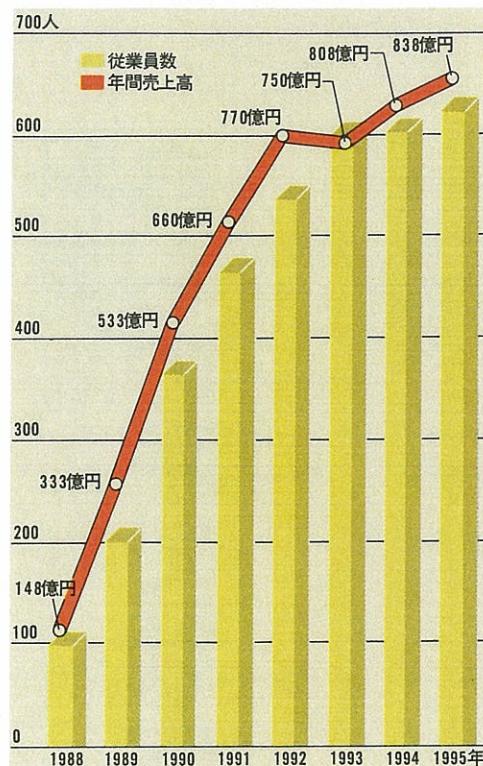
す。そのためには単体商品の事業展開だけでなくお客様の問題解決に役立つシステム商品づくりが不可欠です。お客様の懐に飛び込んで、自らの観察力やヒアリングを駆使して業務の問題点を探り出しそれを商品開発に結びつけていく。そういう新たな役割を担うザ・マンは、当社の従来のマーケティングのあり方を根本から変えると同時に、将

ザ・マン認証者一覧（前任の業務内容）

O.	役職・年齢	業務内容
1	部長（52歳）	システムユニットの事業企画
2	部長（47歳）	全社の商品企画・推進（IP・S関連）
3	係長（34歳）	デジタル複写機の企画
4	次長（48歳）	パーソナル事業の商品企画
5	副事業本部長（51歳）	サーマル（感熱紙関連）事業
6	関連・課長（47歳）	パソコン周辺機器・ソフトウェア商品企画
7	関連・係長（33歳）	全社マルチメディア調査、事業企画
8	関連・係長（35歳）	C A D営業
9	課長（46歳）	クライアントサーバー基幹業務 システムの企画開発
10	係長（34歳女性）	光ディスクの次世代ピックアップの研究開発
11	関連・次長（38歳）	システム販売
12	関連・社長（50歳）	C A Dソフトウェアの企画開発
13	関連・次長（40歳）	直売大手営業
14	関連・課長代理（37歳女性）	情報管理コンサルタント (顧客の業務改善)
15	課長（47歳）	ショートランカラーブリッター事業担当
16	関連・次長（38歳）	医療関連アプリケーションソフトの 開発、販売企画
17	関連・次長（41歳）	ユースウェア企画
18	関連・専務（60歳）	広告代理店
19	関連・課長（33歳）	プリンター・スキャナ販売

「関連」は関連会社

■従業員数と売上高の推移



層を超えた情報のやりとりも日常的に行われていて、担当社員が社内や米国サンの役員から直接、電子メールを受けることも珍しくない。そして、その場合は直属の上司の承認がなくとも返答できることになつていて。そのため、情報伝達、意思決定のスピードが驚くほど速いといふ。

前出・和田氏は一年前、大手電機メーカーから転職した際、あまりのスピードに戸惑いを覚えた。

「たとえば電子メールを受け取って一時間後に返事をしますと答えると、それでは遅い、いますぐ返事が欲しいといふわけです。一般企業での一時間がここでは一分、一秒でしかない。一つ一つの作業の密度がきわめて高くスピードがないんです」

ちなみに和田氏が率いる人事部のメンバーは現在8人。一般に人事スタッフは社員35人に一人の割合で必要といわれるから、本来17~18名いる人がいかに効率的な仕事を能しているのかがわかるだろう。

さて、もうひとつスリム化政策として取り組んだのがアウトソーシングの活用だ。たとえば、人事部では社会保険関係や給与関係などを外部に業務委託している。

ただし、単に人員削減、コスト削減のためではないと和田氏は言う。

「自社で最高のものができないにも外に出す必要はない。しかし、より高いサービスを期待できるなら外部に業務委託しようという考え方です。あくまでもクオリティを高めるための方策といつていいでしょう」

それを、最もドラスティックに実現したのが物流部門である。かつては35人のスタッフを抱えていたが、現在はわずか5名。国際輸送、通関、出荷、倉庫管理などオペレーション業務を丸ごと協力会社に委託している。生産・物流本部本部長の中山隆志氏はその経緯をこう言う。

「いくらコストダウンに成功しても、クオリティが落ちることは許されない。そこで、それまでお願いしていた協力会社を一社に絞り、当社の企業理念や考え方について徹底的に理解を求めました」

外部の協力会社とお互いに切磋琢磨しながら、理想的なシステムを作り上げたわ

けだ。

間接部門を中心とした徹底したスリム化政策を推し進める

設立からおよそ5年を経た91年。当時、日本サン・マイクロシステムズは、飛ぶ鳥を落とす勢いでシェアを伸ばしており、早くも社員は500名を数えようとしていた。そこで、3年後までに1000名体制にもつていく人間計画を立てる。ところが、いまも同社の社員数は620名にすぎない。

なにも景気悪化によって計画が頓挫したわけではない。事実、その後の売り上げを見ても、グラフのように順調に推移している。では、何があったのか。実は、先の人員計画を立てた矢先、米国サン・マイクロシステムズのスコット・マクナリ会長が、社員数を抑えるよう大号令を発したのだ。それを機に180度路線を転換し、間接部門を中心として徹底したスリム化政策を推し進めてきたのである。

現在の事業規模を見ると、社員数620名に対して売り上げはおよそ838億円。一人当たりの売り上げに換算すると、1億3500万円以上となり、群を抜いた額となつた。これは、とりもなおさず機構改革が成果をあげたこと

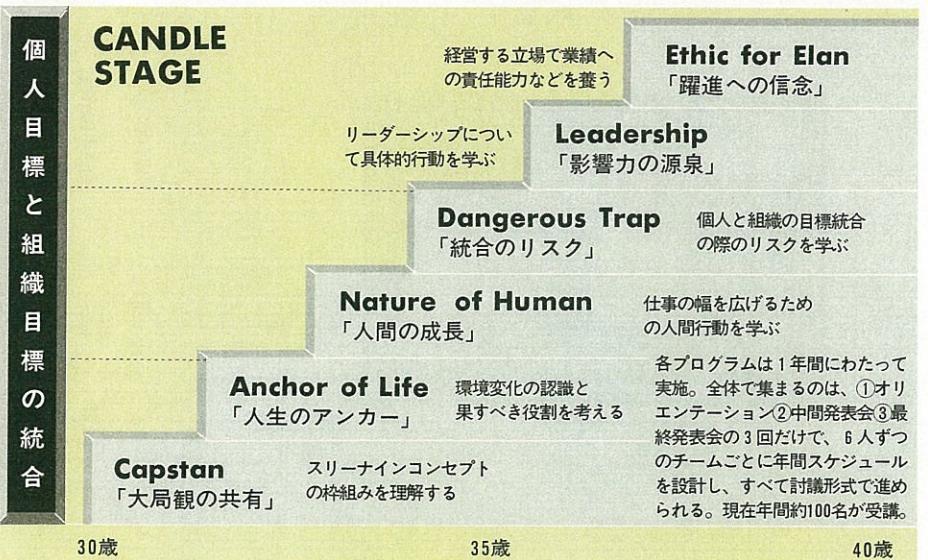
を立てる。ところが、いまも

名前を数えようとしていた。そこで、3年後までに1000

名体制にもつていく人間計画

を立てる。ところが、いまも

名前を数えようとしていた。そこで、3年後までに1000



2つのムーブメントに発展していった。まずひとつは新しい研修制度が生まれたこと。将来、経営を担う30代の中堅社員を対象としたもので、CANDLE研修と名づけられている。「どんなに立派な理念でも、単なる飾りものであつては用をなさない。そこで、スリーナインマインドを実践に役立てている。

各プログラムは1年間にわたって実施。全体で集まるのは、①オリエンテーション②中間発表会③最終発表会の3回だけで、6人ずつのチームごとに年間スケジュールを設計し、すべて討議形式で進められる。現在年間約100名が受講。

仕事を幅を広げるための人間行動学などを教える「Dangerous Trap」「統合のリスク」を学ぶ。リーダーシップについて具体的な行動を学ぶ「Leadership」「影響力の源泉」を学ぶ。人間の成長を学ぶ「Nature of Human」「人間の成長」を学ぶ。環境変化の認識と果すべき役割を考える「Anchor of Life」「人生のアンカー」を学ぶ。大局観の共有を理解する「Capstan」「スリーナインコンセプトの枠組みを理解する」を学ぶ。

89年の初頭に行なった経営会議の席で、ブレークとムートンの理論を紹介して、もうひとつの軸を提起しました。当時はバブル経済絶頂期で、どこもかしこも業績をあげることだけに躍起になっていました。しかし、私はどうした世相に絶えず疑問を抱いていました。これが私の提案の背景となつたわけです。一年後に、ボトムアップの結論として提案された「倫理ある行動」「社会への貢献」という視点はまさに私の意図するところでした。

そのため、自分がこんなことをやりたいと提案し、賛同者を集めれば即、実行できる。現に結成後、あるメンバーの提案でビデオ制作を敢行。7つのチームに分かれ「スリーナインマインドとは何か」をテーマに自由な発想で制作した。そして、その後、冒頭に紹介した書籍の刊行へと至つたわけである。

そのため規則が設けられないわけではない。よくある社内勉強会ではなく、バーチャルなネットワークという趣だ。そのため、自分がこんなことをやりたいと提案し、賛同者を集めれば即、実行できる。

89年の初頭に行なった経営会議の席で、ブレークとムートンの理論を紹介して、もうひとつの軸を提起しました。当時はバブル経済絶頂期で、どこもかしこも業績をあげることだけに躍起になっていました。しかし、私はどうした世相に絶えず疑問を抱いていました。これが私の提案の背景となつたわけです。一年後に、ボトムアップの結論として提案された「倫理ある行動」「社会への貢献」という視点はまさに私の意図するところでした。

やはりボランティアの中心メンバーである人事部次長の茂木浩司氏はこう語る。「自分がアンケート調査で言つたことが経営理念に取り入れられ、採択されたわけです。要するに、何か提案すれば、会社がもっとよくなるかもしれない」と誰もが思えるようになったことが、活動のパワーの源ではないでしょうか」

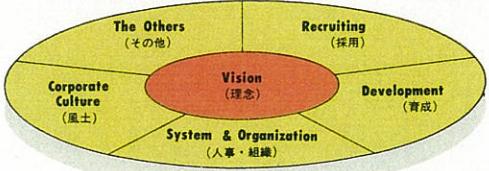
「ボランティアに参加するしないにかかわらず社員の内面は大きく変わったと思います。今後はそれを会社全体としていかに具現化していくかです。おそらく5年後から10年後には、その効果が目に見えるかもしれません。それは茂木氏には大きな驚きだったという。

「ボランティアに参加するしないにかかわらず社員の内面は大きく変わったと思います。今後はそれを会社全体としていかに具現化していくかです。おそらく5年後から10年後には、その効果が目に見えるかもしれません。それは茂木氏には大きな驚きだったという。

さて、その会議での決定は、142名の有志が参加したネットワーク組織。さあ、その会議での決定は、

自らの手で社内ボランティアを結成、社員有志で社内ボランティアを結成、

企業理念や経営計画といえば、経営側が決定し発表するのが定石だ。ところが、山之内製薬では社員有志が「逆立ちの経営計画」を策定。さらに、その成果をまとめた解説書まで出版するに至った。文字どおり「下からの社内改革」に挑戦した同社の社内ボランティアグループの活躍ぶりを追つてみた。



社員の自主的な活動で本の出版にこぎつける

95年4月、一冊の本が書店に並んだ。「山之内製薬のスリーナインマインド」(日本能率協会マネジメントセンター刊)。よくありがちな企業評論ものではない。企画担当したのは同社の社員有志60名。つまり、社員自ら「スリーナインマインド」と称する考え方をもとに、これから企業と人のあり方について研究し、その成果を一冊の本にまとめあげたのだ。

社員が自主的に集まって経

営計画を構築した。同社ではこの一連の活動を「社内ボランティア」と呼んでいる。昨今は「ボトムアップの経営」や「下からの企業改革」などの重要性が叫ばれ、従業員提案制度を設けるなど社員の意見を積極的に取り入れる企業も増えているが、それと経営側の意図のうえにあるものだ。ところが、同社の場合は社員が自発的にコトを進めていったのである。

500人の社員に直接、意見を求め、スリーナインを決定

話は7年前にさかのぼる。500人の社員に直接、意見を求め、スリーナインを決定



研修センター課長 成瀬和博氏

89年に開催された経営会議の席上で森岡茂夫社長(現会長)が、米国の経営学者ブレーク・ムートンの理論を引用し、会場を埋めた129名の幹部にこう語りかけた。

「彼らは管理者に必要な資質として人間への関心、業績への関心を挙げている。そして、それぞれの関心の度合いを9段階に分け双方がレベル9にあら、99型を理想としているところですが、そういう方法だと真剣に受け止めてもらえない。そこで、全国に足を運び、およそ500人に対面調査を行いました」

その狙いはズバリ当たり、各職場の社員から建設的な意見が続々と集まつた。それらの意見をまとめた小冊子を配り、もうひとつ軸を立てた。それをもとに「個々の軸は何であるか、皆さんと一緒に考えていただきたい」これは単なる提案だったのだが、このことばを受けて、まず社内研修を担当する研修センターが立ち上がり、全国各地の社員に「山之内製薬のもうひとつ軸」とは何か」という聞き取り調査を行つた。のちに社内ボランティアのメンバーとなる研修センター課長の成瀬和博氏はこう言う。

「とにかく社員のママの声を聞きたいと考えたわけです。いつもならファクシミリでアンケート用紙を送つてすませるところですが、そういう方法だと真剣に受け止めてもらえない。そこで、全国に足を運び、およそ500人に対面調査を行いました」

その狙いはズバリ当たり、各職場の社員から建設的な意見が続々と集まつた。それらの意見をまとめた小冊子を配り、もうひとつ軸を立てた。それをもとに「個々の軸は何であるか、皆さんと一緒に考えていただきたい」これは単なる提案だったのだが、このことばを受けて、まず社内研修を担当する研修センターが立ち上がり、全国各地の社員に「山之内製薬のもうひとつ軸」とは何か」という聞き取り調査を行つた。のちに社内ボランティアのメンバーとなる研修センター課長の成瀬和博氏はこう言う。

「とにかく社員のママの声を

佐々木 元
▼リポートの担当者▲

本来ならば、会社の経営理念が前線での判断基準のなかに生きているのが理窟です。しかし、理解はできても、実践はなかなかむずかしいものです。同社の運動はその実践へのステップですが、社員自ら、という発想が今後につながっていくと考えます。



社会学的父性の消滅は

A black and white photograph showing the back and shoulder of a person wearing a light-colored shirt. They are looking out of a window with horizontal blinds. Through the window, several people wearing red shirts are visible, possibly in a public space or event. The overall atmosphere is contemplative.

**社会学的父性の消滅は
時間の問題かもしれない**

1995年は、父性の問題が静かに注目された年だった。オウム真理教事件では、自分の父を捨て、疑似父性としての麻原彰晃に走った信者たちによって、史上最悪の犯罪が行われた。

父性が脆弱になつた時代。カミニナリオヤジは消え、代わりに「友達のよくなお父さん」が増えた。しかし子供たちが父性を必要としなくなつたわけではないだろう。そうでなければ、なぜ若者があれほど麻原に帰依したのかという謎を読み解くことはできない。自分の父は否定するが、父性そのものは求めつづける。

——初期人類の父性は、いまの父性とは違
うことはない。

「そもそも現在のヒトの父性は、農業の誕生から生まれたんですね。農作物を蓄えられるようになって、財産の相続や集団の継承が重要になつたからなんですね。農業誕生以前は倫理によつて父性が成り立つていましたか、誕生後は権力の強化・財産集中によってつくられてきたわけです。それがいまではその『父』も『母』もあやふやにな

ゴリラのストイックな
品格と子育てに学んで

山極と話していると、彼がとてもゴリラ

INTERVIEW

取材・文 千葉 望

境界線からの視点

山極寿一

ゴリラの仲間に入り
もたれあつて眠る暮らし

ンタビューしたこの本のなかで、山極はたゞひとり、気鋭のゴリラ学者として登場する。世界に誇る日本のサル学であるが、なぜか山極はゴリラに惹かれ、ザイールやルワンダの森に何年も彼らを追い、そして、いくつもの成果をあげてきた。

なかでもゴリラのホモセクシュアル行為に関する研究はつとに名高い。種の保存という生物にとって最も本質的な命題を捨て純粹にセクシュアルな目的でゴリラが同性愛行為にふける。つまり彼らはただただ自分の快樂のために同性と交尾するのだ。この発見は世界のゴリラ学者を驚愕させた。1982年のことである。

愛知県犬山市にある京都大学靈長類研究所。ニホンザルやチンパンジーの鳴き声が聞こえる研究室でインタビューは始まつた——先生は、いくつか「ゴリラ語」をお使いになると聞きました。

「それは大げさなウワサですよ(笑)。群れに挨拶して、警戒心を解くことは心掛けます。世界に誇る日本のサル学であるが、なぜか山極はゴリラに惹かれ、ザイールやルワンダの森に何年も彼らを追い、そして、いくつもの成果をあげてきた。

初期人類の「父性」に

現在、山極の関心は、ゴリラから初期人類の家族の起源にまで広がっている。最新の著書が『家族の起源——父性の登場』であることからも、関心の領域がわかるうといふものだ。今回のインタビューでも、まずその「父性」がテーマとなつた。ゴリラのシルバーバック（自分の群れを統率しているオトナオス。背中の毛が白銀色をしていることからこう呼ばれる）は、母親以上に子育てを行う。

——最近人間の世界では、「父性の喪失」が話題です。ところがゴリラ社会では、父親が子育てに熱心に関わり、ゴリラ社会のルールを教えていているようですね。

「サルの世界では父親の存在は希薄なんです。ところがゴリラ社会では、父親の役割はたいへん大きい。ゴリラの場合、子供がゴリラらしく成長を遂げるために不可欠な責任をシルバーバックが担っています。

「昔はけつこうカミナリオヤジがいたもの
だけど、僕はシルバーバックを見ていると
いつもカミナリオヤジを思い出すんです。
子供を憎くて怒るんじゃない。ここぞとい
うときに『乾いた怒り』を表現していたで
しょう。彼の怒りを見て、みんなパツと静
まつた。それでいて周りから嫌われていた
わけじやない。どこか温かみがあつたから」
もちろんゴリラにも個体ごとの個性があ
る。しかし子供に対する態度は同じだとい
う。寛容で公平。子供をえこひいきせずに
危険から守る。万一ほかの群れのオスに襲
われて子供が殺されたりすると、母親メス
はその群れから離れて移動してしまったのだ。
——それはどうしてでしょう。

「つまり子供を守れなかつた父は母親から
捨てられるんですよ。その点はとても厳し
いですね」

つてしまいました。特に実際に出産しない父親は曖昧です。「親』であればよいのであって『父』である必要はない」

しかも現在は、父から子に継承するものが減ってしまった。以前であれば技や知識という搖るぎない価値を継承することができただけれど、いまはコンピュータやネットワークによつてまったく新しい価値が生まれている。いわば「価値の逆転」である。対面しなくともEメールで世界中の人と交信できる。上の世代が下の世代に対し、優位を保ちにくい時代なのだ。

「社会学的の父性が消滅するのも時間の問題

かもしれない。しかしそれは、父親と同時に社会学的母性の消滅も意味している。人類ははたしてその混沌に耐えられるだろうか』（『家族の起源』より）

——それでも人間はネットワーク上のコミュニケーションだけでは満足しませんね。

「ネットワークでコミュニケーションしながらも、人はどこかで父性に包まれたがっている。その気持ちが能力を超えた父性を求めるのではないか。それがオウムみたいな集団をつくってしまったように思います。本来社会とは、さまざまな家族が多様な倫理をもちながら支え合うことによって成り立つものです。排他的な宗教集団はそこを間違えている。僕は麻原を疑似父性とは認めませんが、それは、個人同士の連帯が崩れているところでは、もともと家族など成立たないと思つてゐるからです」

ゴリラのストイックな 品格と子育てに学んで

