

W O R K S

特集
下がる賃金,
上がる報酬

W O R K S

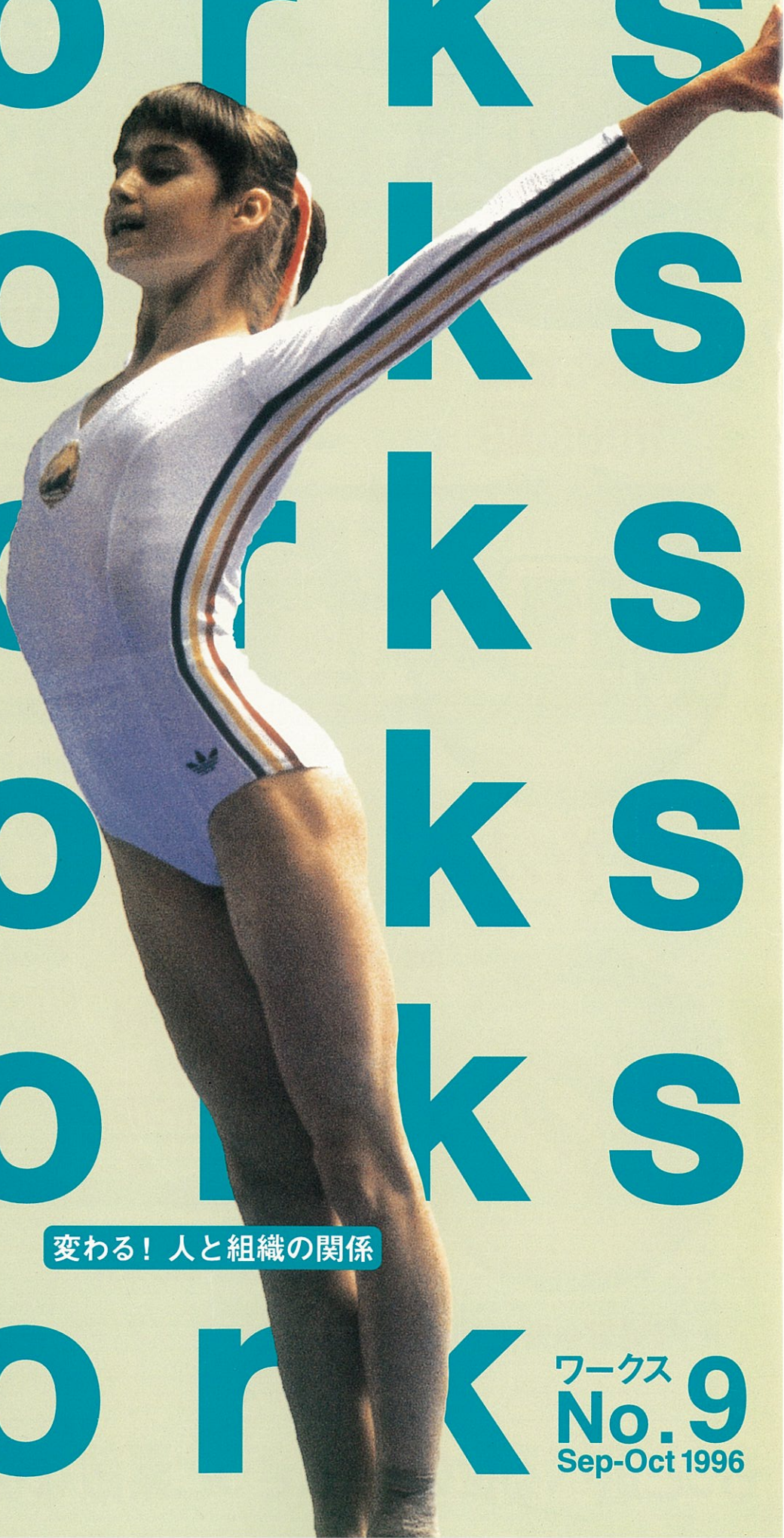
W O R K S

W O R K S

変わる! 人と組織の関係

W O R K S

ワークス
No. 9
Sep-Oct 1996



CONTENTS

特集

下がる賃金、上がる報酬

第1部 賃金は下がるのか

高くなりすぎた日本の賃金。33年間で約3倍に
はたして賃金は下がるのか～働く側と経営側、双方の視点から
〈インタビュー〉 日本労働組合総連合会（連合）総合組織局 組織調整局長 加藤敏幸氏
〈インタビュー〉 日本経営者団体連盟（日経連）常務理事 成瀬健生氏
2つの判例が示した、裁判所も「苦悩」している
〈インタビュー〉 弁護士 高井伸夫氏
どうなる日本の賃金「社会的な賃下げ」は起こるのか
〈インタビュー〉 賃金・人事管理コンサルタント 滝澤算織氏

第2部 変動し始めた賃金

賃金はどこへ向かうのか
PART1 加速する成果主義への流れ ベネッセコーポレーション/日本ヒューレット・パカード
PART2 進む雇用の多様化 日本航空/同和火災海上保険
PART3 「賃金」から「報酬」へ カテナ/三菱電機/イーディーコントライブ
〈インタビュー〉 ワトソンワイアット株式会社 代表取締役社長 高橋俊介氏

事例研究

事例研究スペシャル
経営者の理念を伝える新しい研修プログラム
独自の経営シミュレーションゲームで
若手が社長の「思い」を実感した
ティン・パン・アレイ

テーマ別ケーススタディ

電子メール	電子メール導入がもたらしたホワイトカラーの職能開発 コクヨ	34
取締役選挙制度	社員の直接選挙で役員を選出し徹底した社内の民主化を図る ジャパンニューアルファ	36
主婦のネット ワーク会社	家庭に埋もれた主婦のパワーを活かすマルチメディア時代のネットワーク エムネットジャパン	38
分社経営	全権を委任する分社こそが個人の能力を最大限に引き出す 太陽工業	40

人事マネジメントに関する調査がひと目でわかる DATA FLASH

51

連載

人事・労務の疑問に答える	人事よろず相談Q&A・昨今の年金問題について・有給休暇について	48
あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る	NEWS JUNGLE	43
寄稿エッセイ	東北大学経済学部教授 大滝精一	66
インタビュー	境界線からの視点 東京工業大学社会理工学研究科教授・社会学者 橋爪大三郎	68
コラム	田籠善次郎/佐々木由美/森谷康市	42・50・63
会員のページ	黙っちゃおれん!	46
会員のページ	ひといきといき/ウチのタカラモノ・ミキモト	65
リクルートサークルより	サークルトピックス	64
From Editors	works Information	表3



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



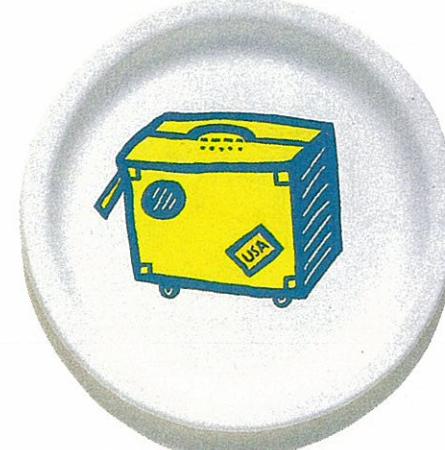
1冊ですべてのゲームがわかる・選べる・楽しめる
じゅげむ



まったく新しい本の情報マガジン
ダヴィンチ



転職マガジン・ピーニング
B-ing



地球をライブする海外旅行情報誌
ABROAD

表紙：ナディア・コマネチ 1961年ルーマニア生まれ。8歳から負け知らずで、76年のモントリオール五輪で史上初の10点満点を7回も出し、史上最年少の14歳で3つの金メダルに輝く。世界を驚かせた白い妖精は、モスクワ五輪でも金1個、銀3個のメダルをとり、89年アメリカに亡命。現在体操学校を主宰する。写真提供：PPS

女性の総合求人情報誌
とらぽろ

日本をすみずみまで予約するブックイング・メディア
じゃらん



スクール情報マガジン
ケイコマガジ

働いて強くなる。仕事メディア
GATIN



出会いだって結婚だって。ふたりのための高利益マガジン
[ゼッキン]XY

君がつくるジャパン
就職ジャーナル

アルバイト見つける
ペーパーマガジン
FROM A

アルバイト見つける
ペーパーマガジン
FROM A TO Z

もっと選べる世の中は、きっと素敵な世の中です。リクルートの情報誌

賃金は下がるのか

① 高くなりすぎた日本の賃金 名目賃金は中国の約60倍 6

② はたして賃金は下がるのか 働く側と経営側、双方の視点から 8



③ 2つの判例が示した 裁判所も“苦悩”している 10



④ どうなる日本の賃金 「社会的な賃下げ」は起こるのか 12



第1部

1

賃金 下がる

世界一の水準に達した日本の賃金。経済の先行きにさまざまな見方があるものの、この先、今までのように右肩上がりの賃金が続くとは思えない。だとすれば今後、賃金はどんな形になっていくのか。何を基準に賃金が決まっていくのだろうか。そこで編集部はひとつの仮説を立ててみた。「今後、賃金は下がるが、報酬は上がるのではないか」というのがそれである。個人の成果や貢献を反映した、今後の賃金の姿を読むキーワードのひとつが「報酬」ではないかと考えたのである。第1部では「賃金は下がるのか」をテーマに、人事制度や賃金の専門家、労使双方にその見方を聞いた。そして第2部では「変動し始めた賃金」と題して、いま企業で起こりつつある成果主義の導入や雇用形態の多様化に焦点を当てて、その賃金に与える影響を軸に最新の事例をレポートした。賃金制度の改革に取り組む各企業のアプローチはさまざまだが、そこからは企業の現場で予想以上に進む「賃金から報酬へ」の流れが浮かび上がってきた。

報酬 上がる

変動し始めた賃金

① 加速する成果主義への流れ 15
ベネッセコーポレーション/日本ヒューレット・パッカー

② 多様化する雇用形態 18
日本航空/同和火災海上保険

③ 「賃金」から「報酬」への動き 20
カテナ/三菱電機/イーディーコントライブ

インタビュー

ワトソンワイアット株式会社
代表取締役社長
高橋俊介氏



給与はインセンティブにならない...25
成果の「認知」が最も重要

第2部

2

高くなりすぎた日本の賃金 名目賃金は中国の約60倍

33年間で賃金は約3倍に アメリカはわずか6%増

日本は戦後50年の間に飛躍的に経済力を強め、それに伴って実質賃金も着実に上昇してきた。そこへいま問題になってきたのが国際競争力である。

図1は日本の実質賃金の推移を時系列に見たデータである。1960年を100とする、93年の指数は307.08で、33年間で実質賃金はなんと3倍強になった計算になる。

ちなみにアメリカの実質賃金は60〜75年の15年間でいったんは約19.3%増加したものの、それをピークに低下傾向を示しており、結果的には1960年からの同じ33年間で約6.4%しか増えていない。昔からアメリカはそれほど豊かだったといえるが、高度成長期に日本の賃金水準が劇的に高まったことが裏付けられている。

日本の賃金を現時点での他国との比較で見ると、その高さはいっそう

鮮明になる。図2は各国と日本の名目賃金を比較したのだが、日本を100とするとアメリカは約62.7、シンガポールや韓国、台湾といったアジア諸国が30〜40、中国にいたってはわずか1.6という途方もない格差があることがわかる。

このように国際的に破格ともいえるべき高水準にある日本の賃金は、今後どのように推移していくのだろうか。専門家の意見を聞いてみた。

賃金・人事管理コンサルタントの滝澤算織氏は、

「日本経済のいちばん根本のところは名目賃金の高さにある。昭和20年代のように絶対的貧困社会はとくに脱したはずなのに、工業化の進展とともに相対的貧困感が強まるという悲劇的な状況に日本社会は陥った。企業はそれを消すために賃金をドンドン高くしていった、気がついてから世界一。すでに限界といえる水準に達していると思う」と語る。

「浮世離れ」した日本の賃金 健全性の維持に賃下げは当然

30年以上にわたり労務・人事分野で専門に活動してきた弁護士の高井伸夫氏は「日本の賃金は世界から見れば浮世離れしている。賃金ダウンは当然」とさらに手厳しい。

「日本は資源がなく、海外からモノを買って加工して、それを売って富を得るのが基礎だ。高賃金でそれがダメになれば日本は根無し草になってしまう。東南アジアの製品の品質が高くなってきており、日本経済の健全性を維持するためには賃金が下がるのは必然」と高井氏は話す。

こうした同氏の見方の根底にあるのが、同氏が日常的に接触する機会が多い日本の中堅・中小企業の疲弊ぶりだ。実際、国税庁の統計をみても日本の会社の約64%が赤字で、しかも年々その比率は高まる傾向が続いている(図3)。

高井氏は「これは異常な事態というべきで日本経済の危機」と話す。「よく『節税のため赤字に見せかけているのだろう』と言う人がいるが、それは実態を知らない人の発言だ。私の経験ではむしろ逆。多くの会社は金融機関に融資を切られないため懸命に赤字を装っている。そんな状況が何年も続いており、要は日本経済が長い斜陽化の時代に入っていることへの証明にはかならない」

ここへきて大企業の業績の回復傾向が伝えられ、景気の上昇基調は本

物との声もあるが、これについても高井氏は懐疑的だ。「大企業の業績回復といっても中小企業の赤字の上に立脚していること。日本経済の基盤を支える中小企業が壊滅しかかっており、もはや賃金を下げるか失業を増やす以外に道はない」

伸び悩む日本の賃金 すでに一部では「賃下げ」も

すでに一部では、こうした賃金の低下は必然といった声に符合するデータも出てきている。

労働省の「平成7年賃金構造基本統計調査」(図4)によると、95年の平均賃金上昇率は1.0%で、統計を発表し始めた77年以降では最低の伸び率。さらに年齢別に詳しくみると、大卒男子では40〜44歳と50〜54歳、55〜59歳の各層で賃金の上昇がマイナス、つまり賃金が前年比で下がっているとの結果が出ている(図5)。また高卒男子でも、若年層から中高年層にかけて賃金上昇率にマイナス傾向が出てきている。

もちろんこうした統計は業界や個人の差などを考慮していない大きくりの数値であり、基本給や手当、賞与などの別も読み取れない。その意味でこのデータが即「賃下げ」を意味するものではないが、全体的に日本の賃金が伸び悩むの傾向を見せており、部分的には実質所得が前年より下がる例も珍しくなくなっていることは間違いない。

図1 33年間で3倍以上になった日本の賃金



図3 約64%の企業が赤字に

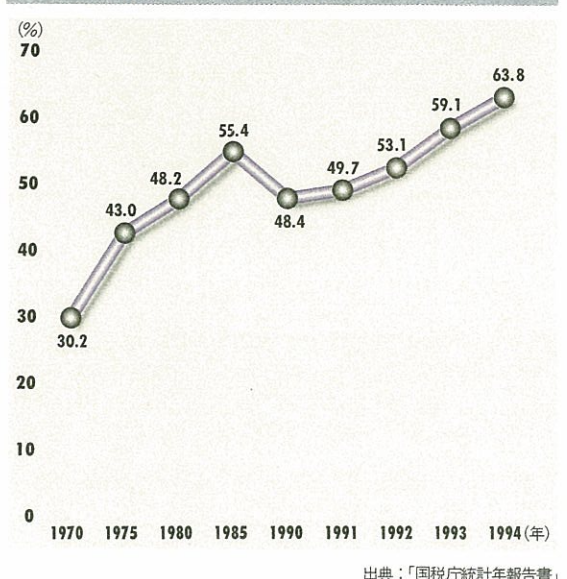


図2 世界一高い日本の賃金。中国のなんと60倍!

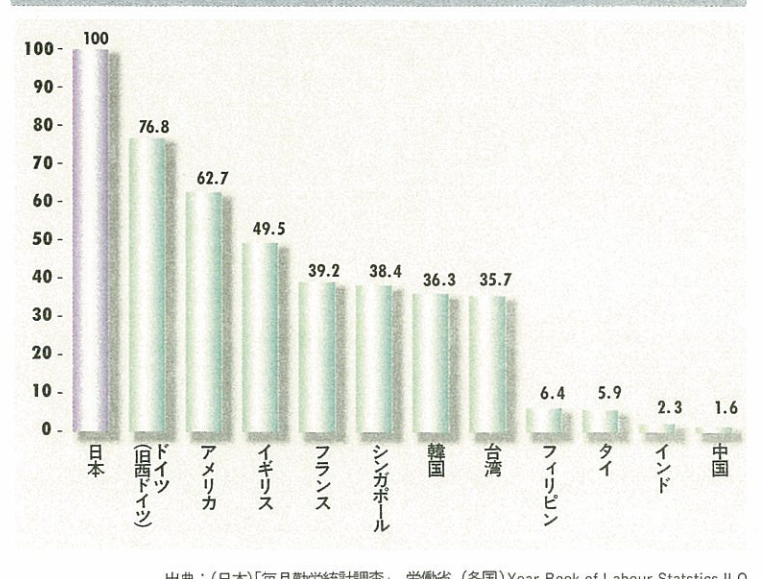


図4 賃金上昇率1.0% 77年以來最低の伸び率に

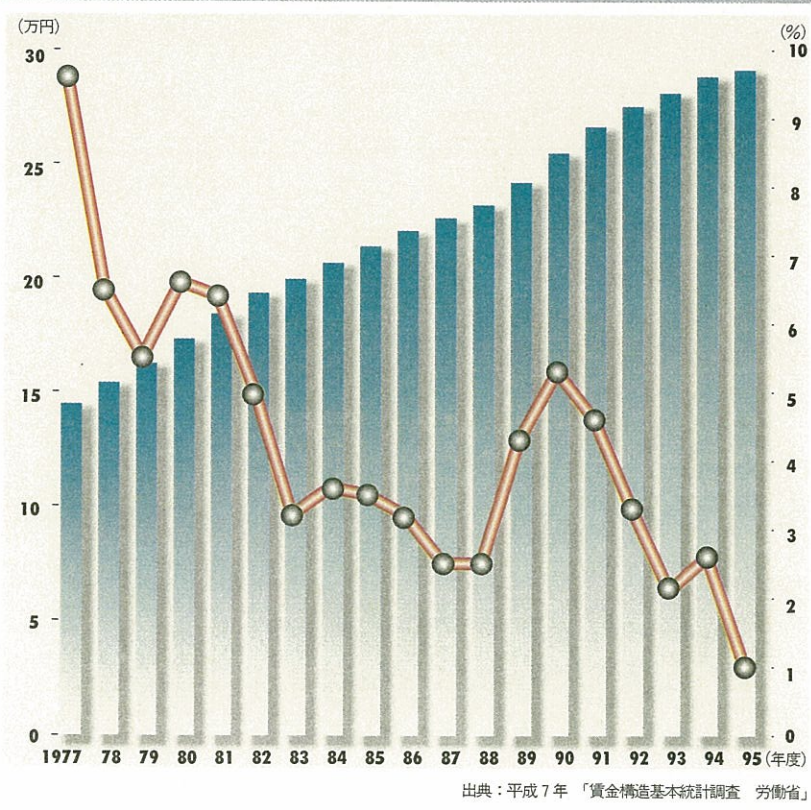


図5 35歳以降の年代では上昇率はマイナスに

大卒男子	賃金額	上昇率
20歳~24歳	2115000	0.0
25歳~29歳	2552000	0.8
30歳~34歳	3234000	0.4
35歳~39歳	3924000	0.8
40歳~44歳	4608000	-0.8
45歳~49歳	5353000	0.0
50歳~54歳	5958000	-0.4
55歳~59歳	5828000	-0.8

高卒男子	賃金額	上昇率
15歳~19歳	1672000	-0.3
20歳~24歳	1964000	-0.2
25歳~29歳	2387000	0.2
30歳~34歳	2768000	0.2
35歳~39歳	3114000	-0.3
40歳~44歳	3495000	-0.5
45歳~49歳	3848000	-0.5
50歳~54歳	4129000	0.3
55歳~59歳	3765000	1.3

出典:「平成7年 賃金構造基本統計調査」 労働省

はたして賃金は下がるのか 働く側と経営側、双方の視点から

社会現象、企業経営そして個人「賃金が下がる」3つの視点

「賃金は下がるのか」という議論の前提として、いわゆる「賃金の低下」とは何を指すのかを明確にしておく必要があるだろう。

賃金の低下を考えると、次の3つの視点から考えることができる。それは①マクロ的な社会現象としてみた賃金低下、②企業経営の視点からみた総人件費のダウン、③働く個人の側からみた収入の減少——の3つの視点である。

まず第1の社会的な賃下げとは、大不況によるデフレによって失業者があふれ、結果として賃金が下がるといった現象を指す。または近年のアメリカに顕著なように、比較的高所得の製造業などでリストラされた人材が、それより所得の低いサービス業などに移ることで平均的な所得が低下する現象もマクロ的には社会的な賃金低下の範疇に入るといえるだろう。

第2の総人件費のダウンは、経営者サイドからみた視点である。それには、いわゆるリストラによって現在の労働力をより人件費の安いパートやアルバイト、派遣社員などに切り替える方法と経営者や社員の賃金を下げる方法、そしてその両方の併用とがある。

第3の働く個人からの視点は経営者の手法を逆方向からみたもの。リストラも賃金ダウンもなく従来どおりに働く人、リストラからは免れたものの賃金は下がった人、リストラで賃金も雇用もゼロになる人——の3パターンがあることになる。

右肩上がりの賃金は最大のインセンティブ

日本労働組合総連合会（連合）組織調整局長の加藤敏幸氏は「アメリカで起こっているような、転職に伴う賃金ダウンという現象は業種によっては日本でも起こりうる」という見方をしている。

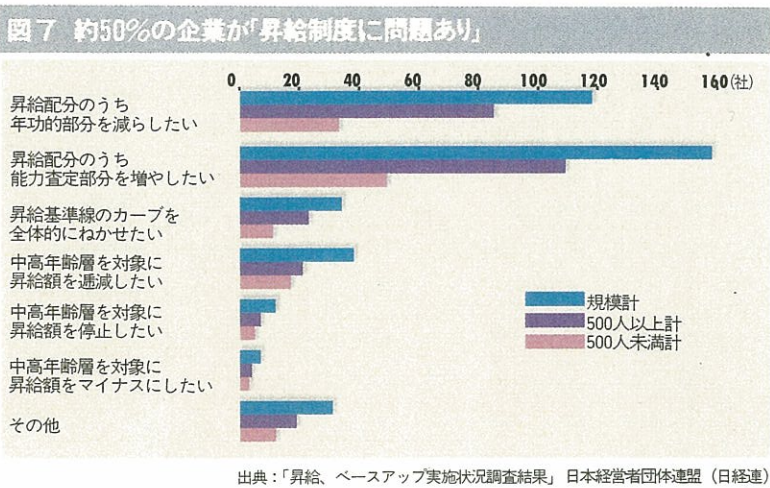
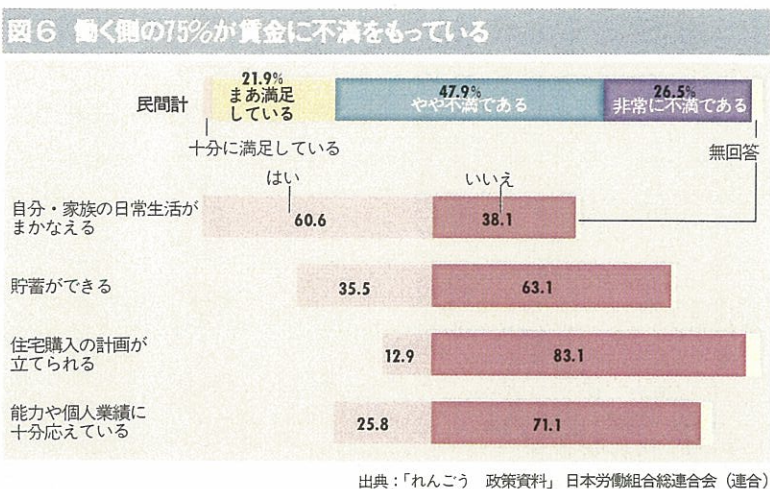
事務所の成瀬健生氏は「日経連もよく『賃上げゼロ』とは言いが『賃下げ』とはなかなか言わない。経営者としては二の足を踏んでしまう」と語る。

同氏が挙げる理由は2つ。ひとつは労使関係に与えるインパクトの大きさだ。

賃金の「現状維持」と「引き下げ」ではそのもつ意味がまったく違う。

長年の努力で築き上げてきた労使関係が崩壊することを恐れる経営者の心理は強い。

2番目は経済理論的にも賃下げは



賃金よりも雇用を重視 義務感強い日本の経営者

日本経営者団体連盟（日経連）常務理事 成瀬健生氏



1957年国際基督教大学教養学部卒業。同年東京都民銀行に入行。63年に同行を退職後、日本経営者団体連盟（日経連）に入職。資金課長、国際部長、調査部長などを歴任。88年常務理事に就任、現在に至る。

日本の場合、経営者は雇用を守る意識が強く、人を減らして賃金を守ることをしたがない傾向があります。特にオイルショック以後、賃金は大幅には上がらないけれど、ゼロ（＝失業）にもしないという共通理解が出来上がりました。

つけているという議論があります。しかし日本の経営者はそれを喜んで受け入れているフシがありますね。失業者を出すことは社会を劣化させるとの観念が経営者の考え方の根底にあるからでしょう。

「物価が下がれば賃金も下げてもいいのでは」との議論もあるが、物価と賃金がスパイラル状に下がり続けるデフレ恐慌の下では金融機能が崩壊し、経済そのものが立ちいかない。そうなれば賃下げどころの話ではない。そのためマクロの経済状態を考えると、経営者も賃下げを言い出せないということになる。

「経済自体が極端に落ち込まない限り、少なくともパイは同じ。ならば無理をして賃金を下げなくても、という感じだろう」（成瀬氏）

「経済自体が極端に落ち込まない限り、少なくともパイは同じ。ならば無理をして賃金を下げなくても、という感じだろう」（成瀬氏）

今も昔も賃下げは納得できない 不変の人間心理

日本労働組合総連合会（連合）総合組織局 組織調整局長 加藤敏幸氏



三菱電機労組通信機支部執行委員長、全労協事務局長、民間連合調査法制局長を経て、連合法規対策局長。のちに労働対策局長を経て現職。著書に「外国人労働者—日本とドイツ」（分担執筆）がある。

できないことで、これは人間の心理の問題なんです。かつての日本企業の賃金体系は同期なら査定でいけばば差がついても数百円ぐらいのものでした。しかしその数百円が許せない。数百円の「差をつけられた」「下げられた」で会社を辞める辞めないの話になります。

「賃金が下がる」ことを働く個人から見ると、まず生活が破壊されるという面があります。日本は賃金の額面は高いけれども、可処分所得は決して多くない。仮に2%の賃下げがあったとすると、可処分所得のなかから生活費のきわめてビュアな部分が失われることになります。

2つの判例が示した裁判所も「苦悩」している

会社の一方的な賃下げは無効 従業員らが全面勝訴の判例

現実的にはなかなか困難にみえる「賃下げ」だが、法律的にはどのような解釈がされているのだろうか。2つの裁判所の判断をもとに考えてみよう。

94年9月、東京地裁で注目すべき判決が言い渡された。

アメリカの大手銀行、チェース・マンハッタン銀行（その後ケミカル・バンクと合併し、現在はチェース・マンハッタン・ケミカル・バンク）在日支店が、経営不振を理由に日本人従業員に対して平均30%の賃下げを実施。事前に従業員の同意を得ていない一方的なものであったことから、従業員らが「賃下げは労働協約違反で、無効」として同行に賃金の減額分の賃金支払いなどを求め、同地裁に提訴していた。

判決では「労働契約において賃金は最も重要な契約要素であり、従業員の同意を得ずに不利益に変更する

ことはできない」と指摘。同行に減額分の賃金や退職金などの支払いを命じた。

銀行側は「賃金を改定する権利は会社側にあり、賃金規定で賃金調整について定めている」と主張したが、判決は「賃金規定は昇給について定めたもので、それをもって降給、賃金減額の合理的な理由とはしえない」とした。

また銀行側は「賃金減額は整理解雇を避けるためのやむをえない処置。雇用量の調整が企業側の意思によって容認されている以上、賃金も雇用者によって決定しうる」と主張。これに対して判決は「確かに使用者は解雇権の濫用でないかぎり労働者を解雇できるが、解雇が認められるから賃金減額も認められるとの主張は論理の飛躍。労働契約の重要要素である賃金を労働者の同意なく変更するのであるから、それには明確な根拠を有しなければならない。労働者を解雇する権利をもってこの根拠とすることはできない」とした。

判決をみるかぎり、従業員の訴えをほぼ全面的に認めたとはいえ、労働協約が存在する限り、使用者が一方的に賃金を減額することは事実上できないことになる。

新規契約締結なら労働条件の変更は可能

しかしそれからわずか数カ月後の翌年の95年4月、それと相反するかにみえる判断を同じ東京地裁が下した。スカンジナビア航空日本支店の従業員らが同社に対して起こしていた地位保全の仮処分申請に対して同地裁が下した判決がそれだ。

決定などによると、スカンジナビア航空日本支店は94年6月、日本人従業員41人をいったん解雇。そのうえで職種ごと契約社員制度や年俸制、デンマークベースの賃金に生活手当を加算するなどの新たな労働条件を導入、一部の従業員を再雇用すると発表した。同社は応じなかった25人に対して94年8月に解雇を予告

従業員らが同地裁に地位保全の仮処分を申請していた。

これに対し東京地裁は「この解雇は労働条件変更のための新規契約締結の申し込みを伴うもの。労働者の職務や勤務地、賃金、労働時間などの変更が業務運営に不可欠で、その必要性が労働者の受ける不利益を上回っており、解雇を避けるための努力が十分に尽くされているなどの条件が満たされる場合、会社は新規契約締結の申し込みに応じない労働者を解雇できる」との判断を示した。

このことは雇用契約を維持したままの賃金ダウンとは同列に論じられないが、現在の雇用契約を合法的に解除したうえで、新規契約を締結するという手順を踏めば、事実上の「賃下げ」も可能と裁判所が判断したと読める。

「国際的にアンフェアな賃金」根拠があれば賃下げは可能?

こうした裁判所の判断に対して、前出の高井弁護士は「わずか1年にも満たない間に、このように色合いの異なる判断がなされること自体、この問題に対する裁判所の苦悩ぶりを示している」と話す。

高井氏は「賃下げは無効」としたチェース・マンハッタン銀行の事例に対する判決文に「賃下げには明確な根拠を有しなければならない」とある点に注目する。「これはいわば裁判所が『明確な根拠があれば賃下

げしてもいい」とサラリと言っているのではない。一方的な賃下げは不可といわざるをえないが、企業経営の現実も無視できない。裁判所の苦心の跡が感じられる」と話す。

またスカンジナビア航空の事例では、年俸制の導入やデンマークベースの賃金という考え方で日本の賃金をとらえるなど従来の賃金関係を一変させる大幅な労働条件変更が最終的に従業員の同意を得ないでも有効と判断された点が画期的だ。

「要するに従来の雇用関係を解消するのが妥当なほど、日本の労働条件が現実離れしたものと裁判所が判断したということだ。いかえれば高くなりすぎた賃金を実際の労働生産性に合わせることは社会的な正当性がある」と裁判所も認識せざるをえなくなった(高井氏)

象徴的なのは、この事例が2つとも在日の外資系企業で起きた問題であることだ。日本にブランドを置く外国企業からみれば、日本のクラークの賃金だけが突出して高い。どうして世界中で同じような業務を行う同じ銀行、同じ航空会社の社員なのに、日本人だけが異様に高い賃金をもらえるのか。このことに対する外国人経営者の疑問が、今回の問題の出発点になっているといえる。

「国際的にみてアンフェアな賃金」(高井氏)という見方が諸外国に広がっているという事実をつねに念頭に置かねばならない時代になりつつある。

「明確な理由なくして賃下げはできない」

チェース・マンハッタン銀行事件

東京地裁 1994年9月14日判決

訴訟

賃金の一方的な減額は納得できない。切り下げられた差額の賃金、一時金を請求。定年退職者については選択一時金と退職年金の差額を支払うべきだ。

判決

従業員の賃金は同意を得ることなく一方的に下げははいけない。経営合理化の一環として整理解雇を避けるためであっても、賃金調整はできず、下げた分の賃金を支払わなければならない。

「合理的な理由があれば賃下げか解雇はできる」

スカンジナビア航空事件

東京地裁 1995年4月13日判決

訴訟

組織縮小のための全員退職、労働条件を大幅に変更したうえで再雇用をするのは不利益の変更である。処分の撤回を求める。

判決

経営悪化に陥った会社が行った人員整理は、それによって従業員が受ける不利益を上回っている。解雇を避けるための努力も尽くされており、解雇はやむをえない。整理基準、人選などいずれも合理的である。

「人材含み損、清算の時代」裁判所も「賃下げ」を容認へ

弁護士 高井伸夫氏



1961年東京大学法学部卒業後、63年に弁護士登録。73年に高井伸夫法律事務所を開設。現在に至る。今日まで、人事・労務専門弁護士として精力的に活躍中。著書多数。近著に「大リストラの展望」(民事法研究会)がある。

大手商社で45～50歳の社員がイジメにあっているという類の話をよく聞きます。どんな人かは知りませんが、たぶん1500万円以上の年収があるでしょう。でもその人の働きぶりが仮に300万円の価値しかないとしたら、その存在はアンフェアと思われても仕方がない。周囲の意識が当然そうになっていくはずだ。

賃金は成果で決まるものであって、会社にいる年月や労働時間で決まってしまうのは納得できない——という社会的意識がもてるようになれば、それに応じた賃金のアップダウンは当たり前のことになるでしょう。

今後は経営者の賃金を完全歩合給にするなど、実力主義的に決定する仕組みにしないと、働く人の納得が得られなくなります。極端に言えば赤字会社の社長の役員報酬をカットするといった、わかりやすいシステムを構築する必要があるように思います。

いわゆる「賃下げ」の問題に対する裁判所の動きを見てみると、もはや社会的な賃金の低下現象は否定しようのない事実であり、後はどのような論理で法的に正当化するかに腐心している段階だと言っても過言ではありません。

現実の労務の世界では、年功序列賃金は色あせ、実力主義の賃金体系にならざるをえなくなっています。象徴的な例が年俸制。将来、自分の賃金が上下することを容認しているわけで、いわば一種の歩合給のようなものです。しかし年俸制を導入することで裁判になった話を聞いたことはない。裁判所より社会が進んでいることの証明でしょう。

今後は「賃金ダウンに応じなければ解雇もありえる」というスカンジナビア航空の事例のような考え方が受容されていくでしょう。もちろん社会的な摩擦もあるし、法的な評価で紆余曲折もあるだろう。しかしそうしていかないと、働く人が世界で認知してもらえない時代になってしまいました。

私は日頃「人材含み損、清算の時代」という言い方をしているのですが、たとえばある

「社会的な賃下げ」は起こるのか

契約概念の広まりで賃金の変動が始まる

はからずとも世界最高の水準に至った日本の賃金は、これからどのような道をたどっていくのだろうか。社会的な賃金の低下現象や「賃下げ」は本当に起こりうるのか。

賃金・人事管理コンサルタントの滝澤算織氏はストリートな「賃下げ」の可能性には否定的だ。「正社員のまま賃金が下がると、日本人のメンタリティとしてふてくされてしまうケースが多い。マイナスのリアクションが大きくなり、私は賃下げは不可能だ」と思うし、経営者としてはそういう選択はしてはならないだろう」と語る。

滝澤氏が賃金が下がる可能性として指摘するのは、正社員中心の雇用形態から、パートやアルバイト、派遣・契約社員などへの入れ替えを伴う場合だ。「契約社員などは、正社員よりも資質の高い人材が集まるケースはあるが、それでも法定福利費や

退職金などがないから、生涯賃金は低い。正社員のままの賃下げは経営者が予想する以上の不利益を生むことになり、広まらないだろう」と話す。

その背景を滝澤氏はこう分析する。「日本では長い間の右肩上がりの時代に、正社員の賃金は下がらないという思い込みができてしまった。アメリカのホワイトカラーにはそういう観念はない。契約概念の強い社会だからだろう。日本でも自動車や住宅、生命保険などの営業職は正社員でも昔からフルコミッションセールスがあり、日本人だからといって賃金の変動が受け入れられないということはない」

年俸制などが導入され、ホワイトカラーにもつねに個人と会社の関係を考えるという意識が定着してくれば、賃金の上下変動に対する違和感は少なくなる。そうなれば状況は一変し、結果的に会社の人件費が下がるというケースはありえるだろう——というのが滝澤氏の見方だ。

納得性から合理性へ 成果主義と自己責任が力

「これからの賃金の問題を考えるうえでのポイントは、『納得性』から『合理性』への流れではないかと思う」と語るのは日経連の成瀬常務理事だ。

同氏の見方では、能力主義は日本独特の賃金基準として通用してきたが、理論的には整理しづらく、職能資格制度もあいまいなまま運用されてきた面がある。社員の高齢化も進み、管理職が40〜50歳代になって、今さら潜在能力での評価もないだろう。当然、顕在能力になってもらわれないと困る——ということでも成果主義という言葉が語られ始めた。業績で評価するのなら、これは目に見えるから下がることも制度上合理化されやすい。

たとえば従来も金融機関などで一定年齢からの昇給停止や、役職を離れることで手当がなくなるなど、一種の「賃下げ」といえる動きはあった。本来、能力や業績が正確に評価

され、それで賃金が決まるのであれば、みな同じ年齢で昇給が停止したり、役職定年になったりする必要はまったくない。ところが査定が難しいため、全員一律に年齢を決めることで「納得性」を確保しているというわけだ。

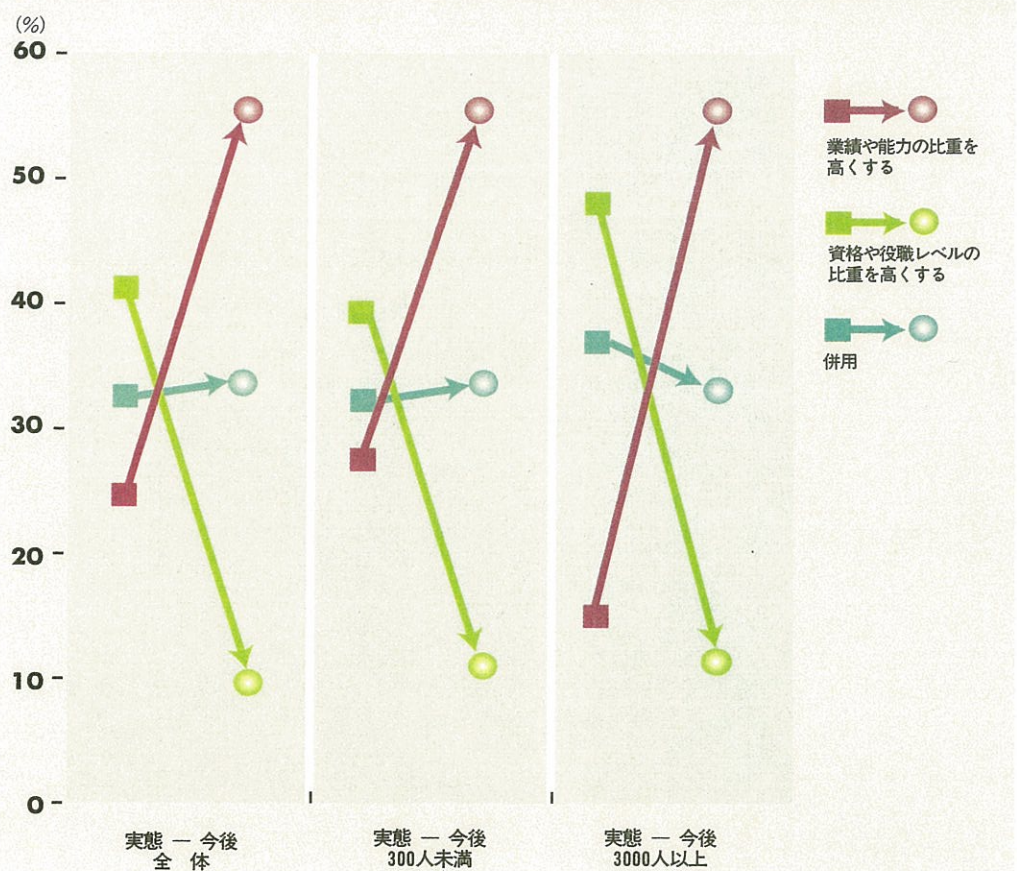
「従来の賃金制度は合理性はひとまず置いたまま、納得性、つまり日本人のメンタリティに合うように運用されてきたと思う。これからは成果が上がらなければいつまでも給料は同じままです——という指針を企業は明確にしなければならぬ」(成瀬氏)

加えて本人が「わかったうえで賃下げ」が重要になってくると成瀬氏はみる。「たとえばコース選択制の導入など、時には本人の選択で高い給料よりも個人の自由度の高さを選ぶというケ

ースも増えてくるだろう。その結果として個人の賃金が下がるということも起こりうるし、現実にもう起こっている(成瀬氏)

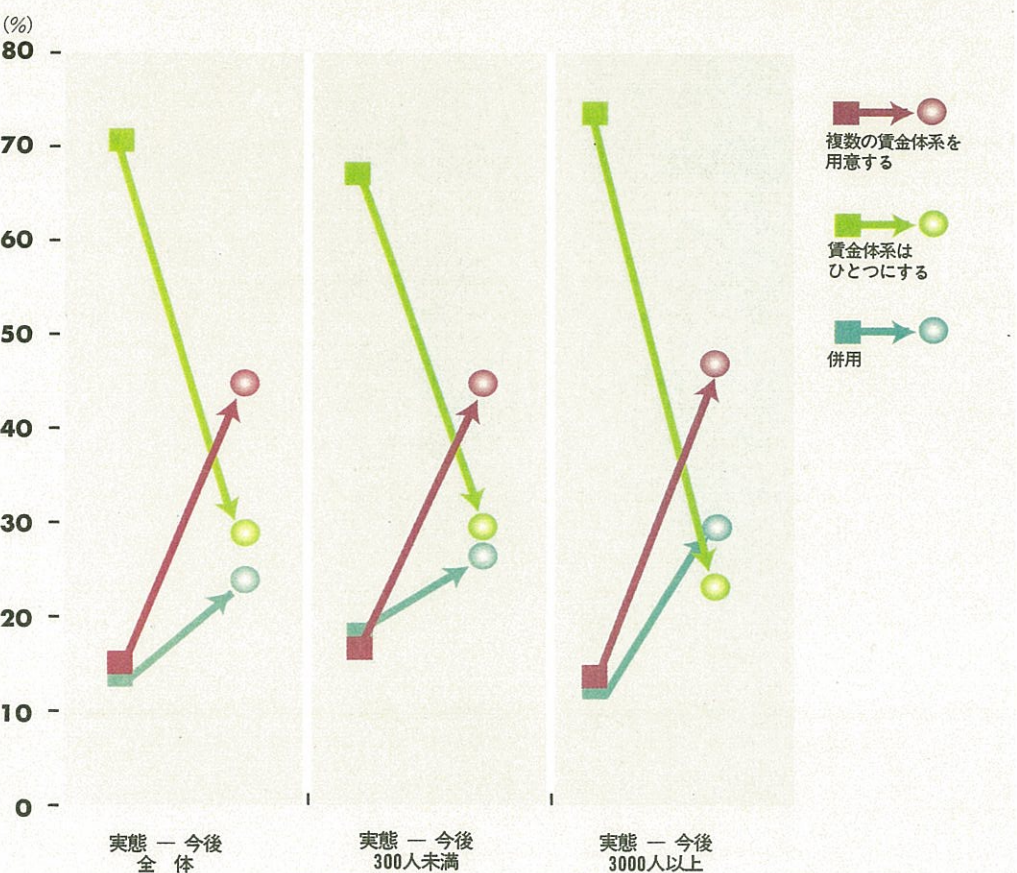
いていくこと。そして本人の「自己責任による選択」によって動き方が多様化し、賃金もそれに柔軟に対応していくこと。この2つが成瀬氏が想定する「賃下げ」を含む日本での賃金の大きな変動がありえるパターンである。

図8 資格や役職ではなく、業績が賃金を決める基準に



出典:「人事・賃金システムの課題と対策1996」リクルート

図9 賃金体系はキャリアステップに合わせて複数化の兆し



出典:「人事・賃金システムの課題と対策1996」リクルート

守るべきは賃金でなく雇用の確保

経営管理研究所長。企業の経営や人事業務の指導を行うほか、執筆・講演活動など多方面で活躍中。主な著書に「人材活型型人事考課」「上下左右からの多面効果制度」「これからの賃金の決め方」など多数。



賃金・人事管理コンサルタント 滝澤算織氏

賃下げという非常に有名なのがフォルクスワーゲンのワークシェアリングです。この場合、雇用を守って全員の賃金を下げた。ここでは雇用の量、賃金水準、労働時間をパッケージとして考えています。しかし日本ではこういう決断は聞いたことがありません。労働組合はワークシェアリングを「賃下げの道具に使うな」と無視している状況です。しかし私は今後、日本でもワーゲンと同じような流れになると見ています。雇用、賃金水準、労働時間のどれを取ってどれを捨てるという議論ではなく、3つをどう解決するかを総合的に考えたとき、副次的な現象として賃下げが出てくるのではないかと思います。いままでは労働時間や雇用量を減らしても賃金だけは下げなかった。そこへ管理職や営業部門だけ年俸制を導入するなど結果的に賃金が下がる例も出てきました。さらにこの3つをパッケージで語る議論が進めば、全員の賃金が下がるという新しい局面が生まれるかもしれません。よくいわれるようにアメリカでは第2次産業から第3次産業へ労働者が移り、社会全体

業績と連動させ、変動費化する 個々の貢献度に合わせた賃金に

年々自動的に上がる賃金 自らのコントロールを目指す

日本の賃金が世界最高の水準となり、「賃下げもやむなし」との声も聞こえてくるなか、いま、日本の賃金をめぐる制度の置かれている環境は大きく変わり始めている。

その変化の根底に共通する考え方は、現状では黙っていても年々上がり続ける賃金を業績の変化に連動させる仕組みをつくることにある。少なくとも、まずは自動的に上昇だけはやめたい——との思いが経営者には強い。その最も象徴的な表れが年俸制の導入であるといえる。

もちろん賃金制度の改革は人件費の変動費化だけを目的にしているわけではない。「個人の主体的行動を引き出し、組織としてのパフォーマンスを極大化するために実力主義を徹底している。決して人件費を抑制し

ようなどとは考えていない」(ベネッセコーポレーション) というように、その人の貢献度に合わせたメリハリのある処遇を行うことで、社員の能力をより高いレベルで発揮させようとの狙いがある。

しかしそれでも多くの企業は総額人件費を「抑制」するつもりはないにせよ、自らの手でコントロールしたいと願っている事実に変わりはない。

「みんな一緒」から 「個体差」を重視する手法へ

そのためのキーワードは「成果主義」と「雇用の多様化」にある。

年功的色彩の強い従来の人事制度の大きな特徴は、よくも悪くも「みんな一緒」というところにあった。賃金上がるのも一緒なら、下がるのも一緒。4月に新卒社員として一

齊に入社し、同じ正社員として働いて、定年を迎える時期も一緒だ。

現在さまざまな企業が挑戦している改革の試みは、そのほとんどがこの「みんな一緒」から「個体差」を重視した手法への転換であるといっている。各人のパフォーマンスやアウトプットに即して個別に評価する成果主義的な賃金決定のシステムは、おのずと個人間の報酬の格差を広げていくことになる。

会社との雇用関係は従来の正社員偏重からパートやアルバイト、契約社員、派遣社員などへと多様化の一端をたどっている。働く場所や働く時間、会社と自分との距離感など、自分の責任で会社との雇用関係を選択し、それに応じて報酬を受け取るという「緩やかなつながり」が企業と個人の間生まれ始めている。

これらの変化は賃金の決定方法にも影響を与えずにはおかない。賃金とは何なのか。これからの賃金はどんな方向に向かうのか。日頃なげなく使い分けている「賃金」と「報酬」の違いとは何か。さまざまな企業の取り組みを通じて改めて考えてみたい。

加速する成果主義への流れ

成果と賃金をどうマッチさせるか 実力主義を徹底する新・賃金体系

ベネッセコーポレーション

一般社員はベアなし定昇制 管理職は全員が年俸制

能力が発揮された事実と会社が支払う賃金がマッチしている状況をいかにつくるか——。実力主義を強く反映した賃金体系への転換を打ち出し、大胆な新制度を導入したのがベネッセコーポレーションだ。

同社は95年4月から従来は部長以上だった年俸制を4等級(旧課長補佐)以上の全管理職に拡大。従来は基本給と各種手当などで構成されていた年俸を、等級で異なる「基礎年俸」、管理職本人が作成した事業計画の価値とその実績評価で変動する「加算年俸」の2つに改変した。

「加算年俸」部分は、取り組むテーマが経営的どの程度の水準であるかを検討し、年度初めに仮の年俸を定める。たとえば標準のB評価なら加算年俸は225万円、A評価ならそれ以上だ。中間点のレビューと年度末の評価を経て、仮年俸との差額は翌年夏の賞与で清算する。

96年4月からは3等級以下の一般社員にも新制度を導入。定昇は残すベアは廃止し、昇給額は各等級の昇給基準額に「レンジ内位置別評価係数」をかけた割合で決定する。レンジ内の位置は年功的に上がっていくものの、「評価係数」は同一等級の滞留年数が長くなるほど低くなるよう設定されているため、長く上位の

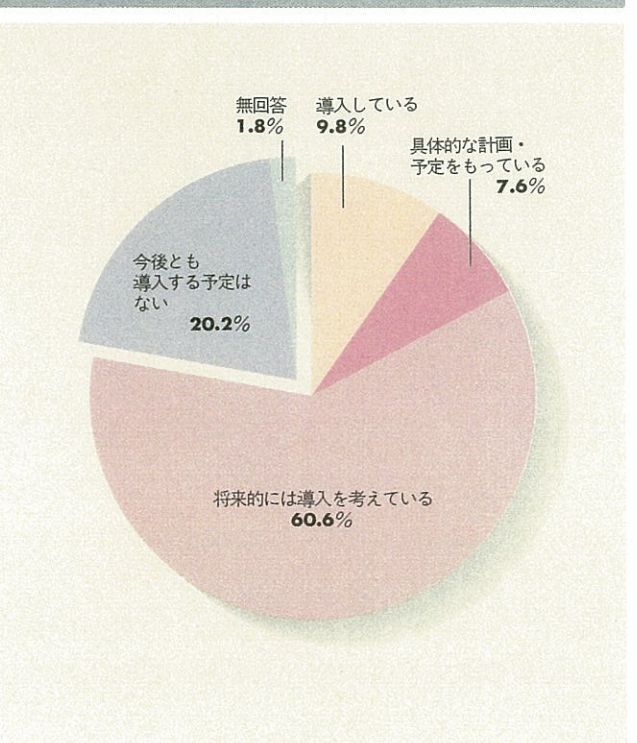
等級に上がれない社員の昇給額は頭打ちになる仕組みだ。

社内に市場原理を生む 異動希望の申告書

こうした改革の根底には「会社と社員の関係は自由と自己責任原則」「企業の発展と個人の成長、社会への貢献をいかに結びつけるかが人事のテーマ」(福武總一郎社長) という同社の理念がある。

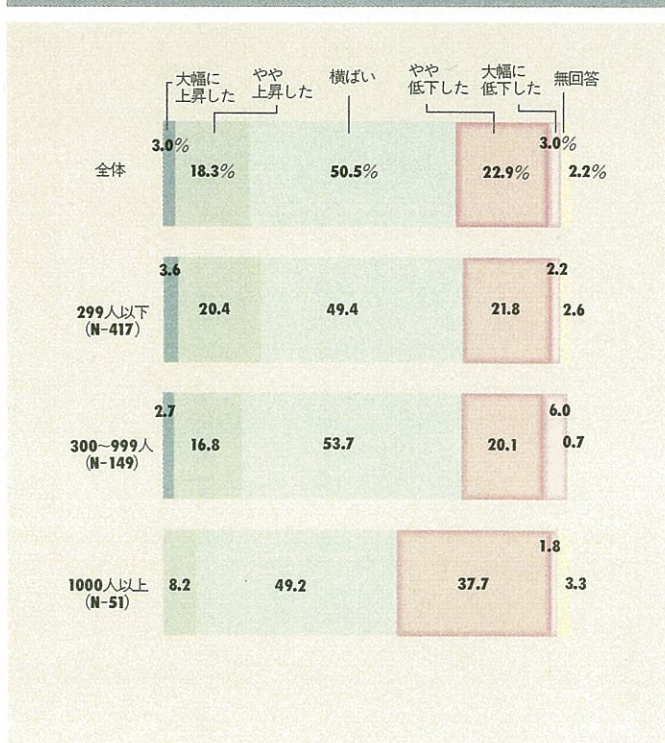
それが最も端的に表れているのが同社の「仕事選択における意思の尊重」という原則だろう。「仕事のパフォーマンスで判断しますよ、といったものだから、会社の都合で必ず

図10 78%の企業が年俸制を導入・検討中



出典：「わが国年俸制の現状と展望96年調査」生産性研究所

図11 正社員比率は低下の傾向



出典：「大手企業で進む労働力の多様化」リクルートリサーチ

「異動希望申告書」は人事部親展。上司が見ることはできない。人事異動の際には最も重視されるようになっている。

1995年度 一般社員「青紙」

部署	所属	セクション	等級	氏名	社員社名	勤続年数(注1)	過年度別
----	----	-------	----	----	------	----------	------

希望者のみ提出していただく請求書 (注1) 平成7年4月1日現在

この青紙は、昇進昇格を希望される方に提出するためのものです。異動という機会をあなたのキャリア開発のチャンスと捉え、希望する部署・職種・職種・職種を記入してください。この青紙の提出があなたの希望を伝える一助となります。希望する部署・職種・職種は必ず記入してください。希望する部署・職種・職種が記入されていない場合は、希望する部署・職種・職種を記入してください。

※希望する部署・職種・職種は必ず記入してください。希望する部署・職種・職種が記入されていない場合は、希望する部署・職種・職種を記入してください。

※希望する部署・職種・職種は必ず記入してください。希望する部署・職種・職種が記入されていない場合は、希望する部署・職種・職種を記入してください。

※希望する部署・職種・職種は必ず記入してください。希望する部署・職種・職種が記入されていない場合は、希望する部署・職種・職種を記入してください。

★異動希望申告

昇進昇格希望者(部門内で前年より希望者など)

昇進昇格希望者(部門間で前年より希望者など)

昇進昇格希望者(部門間で前年より希望者など)

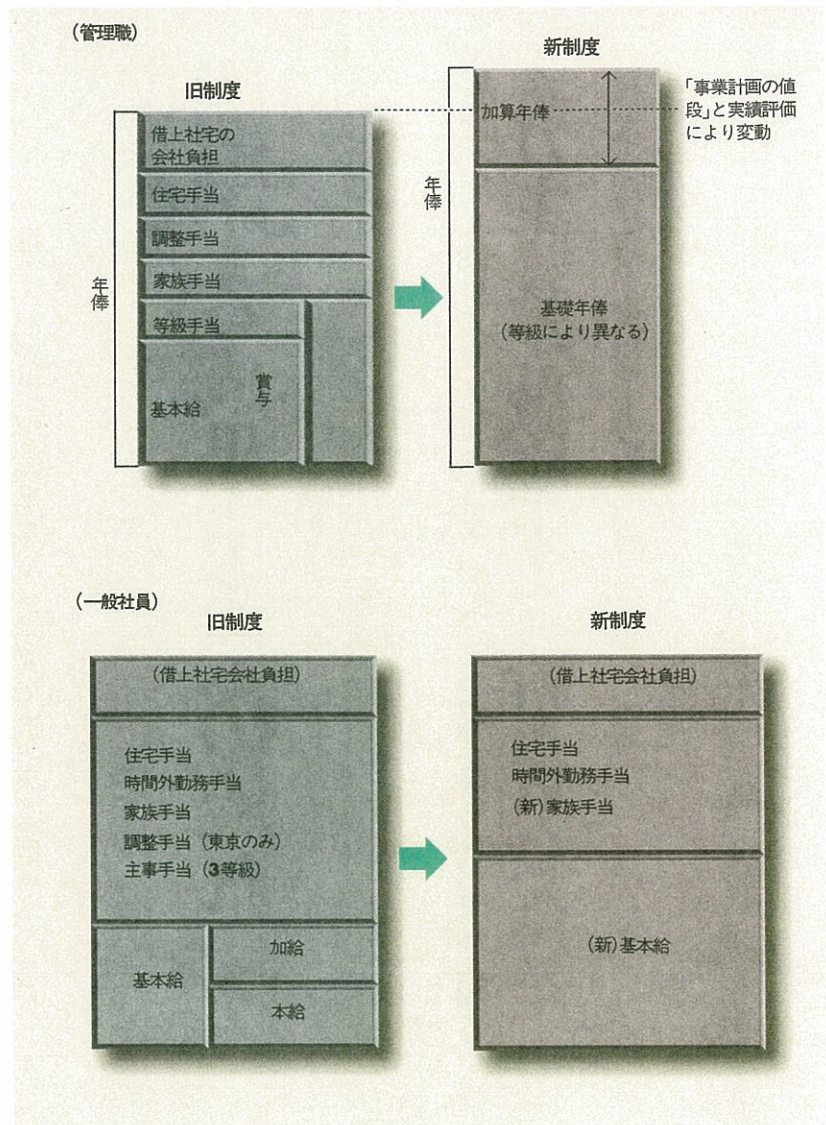
昇進昇格希望者(部門間で前年より希望者など)

★希望する部署・職種・職種を記入してください (希望する部署・職種・職種を記入してください、などを記入してください)



「ジョブセールス」には全部「仕事の魅力」「身につく能力」「キャリアステップ」などが記されている。

図12 実力主義を反映した賃金体系への転換・徹底



しも本意でない仕事に就く人には不利になる。そのため個人が主体的に仕事を進めることを徹底している」と人財組織部の河原畑剛氏は話す。たとえば同社には通称「青紙」と呼ぶ異動希望申告書がある。年末に重されることになっており、河原畑氏によると、今年4月には社員の14%が提出し、うち40%が希望どおりの異動を実現した。この数字は、今回の制度改革以前と比べ、飛躍的に伸びているという。異動希望者の多い部署では「採用試験」も行う。

河原畑氏は「これで社内に市場原理が生まれる。社員は自分のやりたい仕事に就こうと努力するし、パフォーマンスを上げていく部署や人望のある上司には異動希望が増え、優秀な人が集まって、さらに業績が上がる。ポリシーとしてはその方向を目指したい」と話す。

さらに主体的な能力開発を支援するための「ポイント教育制度」も導入された。1ポイントが1000円に相当し、社員一人に年間100ポイント(10万円相当)が支給される。有給休暇と同じで、使わなければ1年分は繰り越される。保有しているポイントを使って社員は社内外の研修に自由に参加し、自分の「市場価値」を高めることができる。

また同社には「ジョブセールス」と呼ぶ全部門の仕事をし、この部門はこんな仕事をしておろ、こんなスキルが身につく。こんな人材もいる」といった情報が掲載される。「社内」で説明会を開くセクションもあり、社員が詰めかける部署もあれば、閑散としている部門もあったり「結構ドライ(同氏)という。



人財組織部 河原畑剛氏

の立ち上げなど、社内に適当な人材がない場合、社外に人を求めるケースも出てくる。河原畑氏は「社員が社外の市場にもさらされ、社員が社外の市場にもさらされ、社員が社外との関係が薄れていくだろう。会社と個人との関係がきわめて契約関係に近い方向にいくのを感じている」と話す。

同社は「新人事制度に人件費抑制の意味はまったくない(同氏)としているが、総人件費の伸びを会社の生み出す付加価値(営業利益)の伸びと同程度に収めようという意思が働いているのは事実だろう。

個人の主体的な行動と組織のパフォーマンスを極大化するための試みはこれからが本番だ。

成果がストレートに報酬に反映 4段階で選べる「セールスインセンティブ制度」

日本ヒューレット・パッカー

リスクとリターンの割合を 自分の責任で選択する

理論的には最大3倍の年収格差がつく「報酬のもらい方」のタイプを自分で選べるのが日本ヒューレット・パッカーが導入した「セールスインセンティブ制度」だ。リスクはあっても大きく稼ぎたいと思えば「ハイリスク・ハイリターン型」を選択し、ほとんどの安定を狙うなら「ローリスク・ローリターン型」型を選ぶことができる。

制度の導入は94年度(93年11月〜94年10月)。営業部門の社員約500人が対象となった。制度の詳細は複雑だが、大筋の仕組みは次のとおりだ。営業部門の社員の年俸は12カ月の月給と6カ月の賞与、3カ月の「みなし手当」(残業手当に相当)、それに旧賃金制度から引き継いだインセンティブ1・2カ月分を加えた22・2カ月分が基本年俸となっている。目標を100%達成した場合にこの給与が支給されることになる。ユニークなのはここから。社員は自分の給与のなかから何割をインセンティブ分の原資に当てるかを選択す

る。たとえば悪いが、自分自身の成績にいくら「賭ける」かを決めるわけだ。選んでくれる割合は10%、20%、30%

40%の4段階、目標達成率が100%なら「賭け」た原資はすべて戻ってきてイーブンになる。しかし9割の達成率なら「賭け」た原資の9割しか戻ってこないから、その分は減収になってしまう。しかし逆に100%以上の達成率を実現した場合は、「賭け金」に2倍の「配当」がついて返ってくる仕組み。つまり原資に当てる割合の高いハイリスクの選択をした人ほど、リターンは倍々大きくなる。

たとえば基本年俸1000万円の社員が原資20%のタイプを選んだとする。この社員の目標達成率が90%だった場合、「賭けた」原資200万円の90%、つまり180万円しか返ってこないの、年収は980万円トータル20万円の減収だ。ところが同じ社員が達成率120%の実績を上げたとする。すると達成率100%以上だから2倍の「配当」がつき、原資の200万円が400万円になる。それに達成率の1・2を乗じた480万円が戻ってく

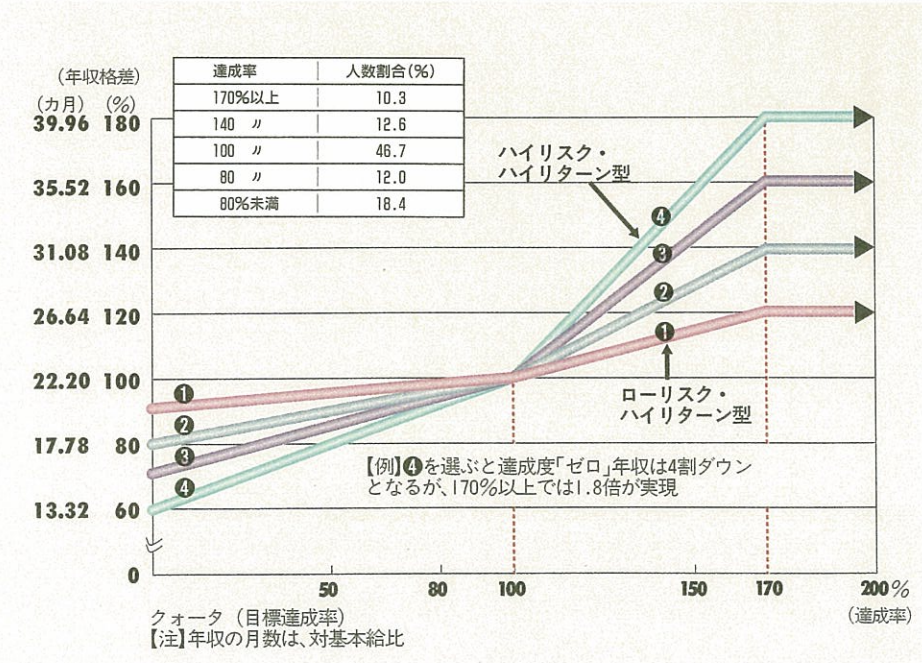
る計算になる。つまり年収は一気に1280万円になり、差し引き280万円の増収となる。

実際には、クライアントが法人か個人か、扱う商品が何かなどによってそれぞれの営業マンの仕事は異なる。したがって目標達成率の対象を、①個人目標のみ、②チーム目標のみ、③個人とチーム目標の併用——のなかから管理職が指定している。また部門によっては前記の原資の割合4段階から、選んでくれるタイプを制限して不公平感を弱める配慮をしている。

10カ月の上乗せ10人 減額が30人

94年度の結果をみた個人分の達成率は図13のとおり。「100%以上140%未満」が最も多いが、最高の「170%以上」も約1割いる。また「80%未満」も2割近い。原資に当たった金額の割合は、最も多いのが「20%」で、全体の約半数。「40%」の「ハイリスク・ハイリターン型」を選択した人は1%程度と少なかった。結果として、月給の約10カ月分が上乗せになった社員が10人ほど出た

図13 理論上約3倍の年収格差がつく「セールスインセンティブ制度」



ほか、達成率100%未満で減額となった社員も約30人いた。制度の反響については「努力の結果がストレートに報酬に反映されるので、モチベーションは高く、全体的に評判はいい(人事部企画センター)」という。

同社はこの制度導入と前後して、94年度から社内人材公募制度を導入している。毎月1回程度、定期的に

人材公募を行う。社内の人材市場を流動化させることで「セールスインセンティブ制度」が社内から「営業優遇」と見なされ、潜在的な不満が高まることを防ぐ意味合いがある。

先のベネッセコーポレーションの例も同様だが、「成果主義」の定着には、本人の意思を尊重できる柔軟な人事システムが不可欠であることを物語っているといえよう。

多様化する雇用形態

30億円の人件費ダウンを 実現する契約制スチュワーデス

■日本航空■

契約制スチュワーデス 競争力の回復を狙う

成果主義の導入と並ぶ「人件費の変動費化」の主要なアプローチのひとつが雇用形態の多様化だ。さまざまな雇用形態導入の試みが行われているが、人件費のからみで近年、最も注目されたのが航空会社の契約制スチュワーデスの問題だろう。

日本航空が契約制スチュワーデスの採用を開始したのは94年10月。第1次の募集では100人の採用予定に2000人、第2次募集では2000人の予定に3200人も女性の応募し、スチュワーデス人気の健在

契約制スチュワーデス制度の概要

採用人数	95年度末の時点で、日本航空700人、全日空866人、日本エアシステム350人。
雇用期間	本人の希望、適性、勤務状態を考慮のうえで、3年間の契約期間終了後、正社員登用への道を開く。
賃金	日本航空の場合、1年目は時給1100円。2年目から1200円。乗務手当はいずれも700円。

ぶりを示した。その後、同社は年間3000〜5000人程度の採用を行い、97年春までに契約制スチュワーデスは約1250人に達する予定。

契約制スチュワーデスの当初の時給は1100円。離陸から着陸までのフライト時間中はそれに700円の乗務手当がつく。

95年、第1期生の2年目の契約時から時給1200円に引き上げられたが、それでも年収は250万〜300万円程度。正社員スチュワーデスの年収500万〜700万円の約半分の水準だ。

契約制スチュワーデス導入による日本航空の人件費抑制効果を日経金融新聞(96年6月27日付)は、「今期(97年3月期)は少なくとも30億円前後」になると試算している。

国際線中心の航空会社という、海外の人件費の影響を最も受けやすい企業体質とはいえ、雇用の多様化で人件費をコントロールし、海外に対する競争力の回復を目指す最も象徴的な例といえるだろう。

給与は総合職の7〜8割。人材確保に大きく貢献する地域限定社員制度

■同和火災海上保険■

自分の働く場所を選ぶ 賃金よりライフスタイル重視

自分の働く場所は自分で選ぶという観点から雇用の多様化を進めるのが地域限定社員制度だ。

制度の背景には、近年、働く側にとの志向が芽生えてきたことがある。「たとえ若干収入は下がっても自分のライフスタイルを大切にしたい」との志向が芽生えてきたことがある。そして企業にとっても、①地域にネットワークをもつ人材の活用、②有能だが転勤不可能な人材の確保といったメリットがあることから90年代になって導入例が増えた。

同和火災海上保険は1988年、総合職、一般職のコース別人事制度

を導入したのを機に地域限定社員制度の検討を開始。90年、正式に導入した。同社では「専任職」という名称で呼んでいる。

経験者の中途採用中心で各地の支社やサービスセンターの幹部候補となる「専任職B」の場合、現在57人が全国各地に勤務する。すでにセンター長1人、営業課長1人の管理職が誕生した。給与面では平均で総合職の7〜8割程度。専任職と総合職の間での職群の移行も可能だが、現時点の実例はない。

91年7月に専任職Bで入社した横浜第1損害サービスセンター長代理大藏広行氏は「前職も査定の仕事で、より広い舞台で仕事がしたかった。



横浜第1損害サービスセンター長代理 大藏広行氏



人事部人事企画グループ長 紀 誠氏

横浜の出身なので、情報発信基地である首都圏から離れたくなかったのが応募の動機」と語る。

人事部人事企画グループ長・紀誠氏は「会社としては地域に強い人材を確保できるメリットが大きい。今後はより職務範囲を拡大し、本人の希望に沿う場合、転居を伴う異動なしの原則をどう考えていくかが課題」と語る。

地域限定社員
昇進は地域のセンター長、課長まで。給与は総合職の約70%。

同和火災海上保険のコース別人事制度

総合職	全国転勤あり。役職昇進についても上限なし。
専任職A	新卒入社が対象。会計人チャネルへの販促を担当。
専任職B	中途採用の男性が対象。営業・査定を担当。
一般職	女性対象。

プロ野球の世界 さらに「成果主義」を徹底

22歳のオリックス・イチロー選手の年俸2億円(推定)に代表されるプロ野球の年俸制度は、徹底的な実力主義で知られる。断片的にしか知ることのできない「賃金」に新たな動きが起こっている。

インセンティブ(出来高払い)契約

固定年俸制

ここ数年、基本給を抑える代わりに、選手個人の成績基準を設け、それに応じた報酬(後払い金)を払う「インセンティブ(出来高払い)契約」を結ぶ選手が続出している。



ロッテ 伊良部投手 (26歳)
基本年俸1億3000万円に防御率2点台、登板インニング200、勝率6割、出場試合数30を満すごとに各1000万円が支払われる。



西武 清原内野手 (28歳)
昨年プロ10年目で初の年俸ダウン(▼2000万円)。今季は基本年俸2億3000万円に加え、打率3割、100打点、30本塁打、出塁率4割を達成することに各3000万円が支払われる。

25%以上の ダウン、解雇

年俸ダウンの
限度幅25%

93年に導入されたフリーエージェント制度以降、選手の年俸が急騰し、球団の経営を圧迫し始めている。高額年俸のベテラン選手に対して、協約上の限度幅である25%を上回る年俸ダウン提示や解雇通告が相次いでいる。



近鉄 カズ山本外野手 (38歳)
昨年ダイエーから突然解雇通告。年俸2億円と球界6位の高額所得者だったが、今季は年俸4000万円まで近鉄と契約。今年のオールスターゲーム第1戦でのMVPは記憶に新しい。



ヤクルト 辻内野手 (38歳)
やはり年俸2億円がネックとなり、西武より解雇通告を受ける。今季は年俸5000万円でヤクルトと契約。8月24日現在でセ・リーグの打率部門トップ。史上2人目の両リーグでの首位打者獲得にひた走る。



ダイエー 石毛内野手 (40歳)
年俸2億円→1億円に。1億円の減俸は史上最高額。契約公開後の記者会見では「来年も1億円もらって、現役でプレーできると考えたい」とショックを振り払うように語った。

複数年契約

1年契約

また、フリーエージェント制度による主力選手の他球団移籍を防ぐため、協約では認められていない複数年契約を結ぶケースも増えてきている。



巨人 斎藤投手 (31歳)
球界2位の年俸2億5000万円(7000万円アップ)で3年契約を結んだ。「身が引き締まる思い。あとは投げまくって優勝に貢献したい」と満面の笑みで語る。



ヤクルト 池山内野手 (31歳)
昨年、基本年俸1億5000万円です3年契約を結ぶ。同時にインセンティブ契約も結び、「これで落ちついて野球に打ち込める。あとは結果を出すだけ」と力強くコメント。

(選手の年俸はすべて推定) 写真提供: 毎日新聞社



「賃金」から「報酬」への動き

導入事例が急増する ストックオプション

優秀な人材の確保や社員の参加意識の向上などを目指す新しい報酬制度としてストックオプションが注目を集めている。

ストックオプションはあらかじめ決められた価格で自社株を購入できる権利を役員や従業員に与えるもので、公開後、株価が上昇した段階で売却すれば売却益を得られる。米国では一般的な制度だが、日本は商法で原則として自社株の保有や有利な条件での新株発行が禁止されており、企業が自社株の手当てができないため導入できなかった。

しかし昨年、新規事業法の改正で「十年以内に株式公開の具体的な予定がある」などの条件を満たし、同法の認定を受けたベンチャー企業に限り特例としてストックオプションの導入が認められた。96年7月の段階で約50社が認定を受け、数社が実際に導入している。

これに対し、すでに株式を公開した企業ではワラント(新株引受権)付き社債を利用する「疑似ストックオプション」を導入する動きもあり、95年8月に実施したソニーをはじめ、すでにいくつかの例がある。また95年12月、日本証券業協会が株式公開前の第三者割当規制の特例措置として「成功報酬型ワラント」を設置。

未公開企業でも同協会の公開審査に合格すれば公開企業と同様の「疑似ストックオプション」を導入できる道も開けた。

「賃金」には上下関係の「報酬」は等価交換

資金的な余裕に乏しく、人材確保が難しいベンチャー企業にとって、現金の支出なしに社員に報いることのできるストックオプションは魅力的だ。労働基準法に「賃金通貨払い原則」があるため、日本ではストックオプションを賃金の一部とするこ

とはできないが、すでに米国ではストックオプション支給と引き換えに、賃金の引き下げに際する例も出てきている。

たとえばアメリカ第3位のデルタ航空パイロット組合はストックオプションを得る代わりに、2年間で2%の賃下げに同意したという(日本経済新聞96年2月22日付)。

このような別の報酬と引き換えの「賃下げ」は極端な例としても、固定的な形の「賃金」の支給から、より自由な形式の「報酬」へのシフトは日本でも徐々に進んでいく可能性は少なくない。

賃金と報酬の違いに明確な定義があるわけではないが、賃金が「雇用者から指示された仕事に対する支払い」というニュアンスをもつのに対し、報酬には「自分が提供した仕事に対する対価」という意味が感じられる。つまり賃金には「上下関係」のにおいがつきまとうのに対し、報酬には「等価交換」の響きがあるといえるかもしれない。

新たな形の報酬を目指して 全社員にストックオプションを支給

■カテナ■

株価が2倍に上昇すると 最高の差益は100万円

1100人を超える従業員全員にストックオプションを支給するという思い切った報酬制度を打ち出したのがパソコン販売、パッケージソフト開発を主力とするカテナだ。同社の場合、法律的な制約(前ページ参照)から実際には96年6月に無担保新株引受権(ワラント)付き社債を発行し、会社が全額買い戻した後に従業員に販売する形式を取った。いわば「疑似」ストックオプションといえる。

その仕組みは次のとおりだ。カテナの同制度発表時の株価は約1500円。そこでワラントの行使価格を1600円に設定。社員は株

価が1600円以上の水準のときにワラントを行使し、得た株式を市場で売却すれば差益が手に入る。

支給したワラントはいちばん少ない新入社員が1ワラント(10万円)。最も多い社員で10ワラント(100万円)とした。したがって株価が仮に行使価格の2倍、3200円まで上昇した時点で株式を売却した場合でも1ワラント当たりの差益は約10万円。10ワラントで約100万円ということになる。

同社は東証2部上場企業で、すでに株式が公開されている。そのためストックオプションといっても新規公開企業のように「億万長者」誕生云々という性質のものではない。

導入の狙いを同社専務取締役・福井武義氏は「長期的な取り組みに対

企業の成長に見合った 人件費の上昇率に

もともと今回のストックオプションは同社にとっては人事制度改革の総仕上げの意味合いをもつ。制度改革のきっかけとなったのは94年4月の関連会社3社を吸収合併したことだ。

3社はソフト卸や技術者派遣、システム開発など、同じコンピュータ関連でも業務範囲も違えば、社風も違う。人事制度も一からつくり直したが、その際の基本は「人件費の上昇が企業の成長に見合った形になるように賃金制度を見直す」(福井氏)という点だった。

たとえば今年4月には、成果配分主義に基づく社員の個人目標管理制度を導入。一般社員、管理職ともに直属の上司と協議のうえ、まず月次目標を決定する。そのうえで成果は

新入社員も含め、全社員にワラントを支給 カテナのストックオプション

夏の賞与とは別の原資で全社員にワラント債を支給

合計3億2000万円のワラント債を発行。
証券会社から、ワラント部分を即日買い戻し、
各社員に118枚販売する。

支給は1ワラント(10万円)~10ワラント(100万円)

制度発表時の株価は1500円。
ワラントの行使価格は1600円。
行使期間は4年間。

ストックオプションを導入している主な企業と対象

(○は上場企業)

社名	設立年月	対象
エルテル	1992年	研究開発担当者
アビックス	1989年	すべての役員と社員
メガチップス	1990年	未定
エイプラス	1991年	部長とそれに準ずる者
メルコ	1975年	2等級以上の全社員
プロルート丸光	1982年	係長以上の社員230名
コナミ	1973年	ゲーム開発者中心に約130名
○カテナ	1968年	全社員
○ソニー	1946年	全役員

賃金と報酬。日頃なにげなく使っている言葉の違いを手がかりに、賃金が向かいつつある方向を考えてみた。



専務取締役
福井武義氏



ビジネス第1営業所所長
小林義孝氏

S/Dの5段階でまず自己採点し、再び上司と話し合う。そして結果は人事考課に10%反映される。またグループウェアソフト「ロー

タスノーツ」によるLANを活用し、社長と全役員はこの目標管理情報をいつでも閲覧できる。もちろんすべての社員とダイレクトなやりとりも

可能だ。
加えて来年度からは、毎年度決算の後で収益を営業所などグループ単位の還元する「成果配分制度」を導入。年俸制も社内全9階層のうち上位2階層については、来年4月から導入の予定だ。

株式欄を読む社員が増えた 今後は成果を基準に支給

ストックオプションに対する社員の反応はどうか。同社ビジネス営業部ビジネス第1営業所所長・小村義孝氏は「そもそも株の仕組みをよく知らなかったし、なんとなく手を出してはいけないものかと思っていた。ワラントが何かもわからず、正直いつて戸惑った」と話す。

しかし小林氏によると、職場では普段あまり経済新聞など手にしたことがない社員が休憩時間に株式欄に目をやるようになったり、業界の動向を話題にしたりするなど、雰囲気にも明らかな変化があるという。「よかつたなと思っているのは、今回のストックオプションが全社員を対象にしていること」と小林氏は言

う。「営業といってもアシスタントや内勤スタッフがいてこそその成果であるのに、従来のインセンティブは直接の営業担当者だけが対象で、不公平だと思っていた。これでは一体感を生み出せない。その点今回のストックオプションは平等でいい」

今回のストックオプションはいわば合併のご祝儀的な意味合いもあり「せっかく一体となったところで差をつけるのもどうか」という観点から職制ごとに一律の支給とした。しかし今後は「成果を出した人、努力した人により厚く、という考え方を強めたい」(福井氏)とより成果と連動した報酬にしていきたい意向だ。

人事制度全体がより成果を重視する方向に移行するなかで、同社のストックオプションは、従来の賃金とはまったく切り離した形で支給された新しい形態の報酬といえる。株価が上がればその分リターンが増える。そして株価を上げるのは自分たちの努力以外の何物でもない。従業員の参加意識を高めるうえで同社の新たな試みは期待どおりの成果を上げているようだ。

最大2倍の特別ボーナス 突出した者にお金で報いる

三菱電機

会社に貢献した個人に 功績に見合う報酬を

「突出した者にどう報いるかを真剣に考えた。そうしたらこういう制度しかないとの結論になった」
個人のボーナスが最大2倍になる「特別ボーナス」制度を導入した三菱電機人事部長・水田英一郎氏は言う。同社ではこれまで、夏のボーナスでの評価が仮にAとCに分かれた



人事部長
水田英一郎氏

としても、その差は30万円程度。特別ボーナスの制度もあったが、金額は最高10万円だった。
「社員が高い業績を上げると、会社には非常に大きな利益が生まれる。その功績を考えれば、現在のボーナスの格差はあまりに少ないのではな

「あの人がいたから」という人に キツリ評価し、報いる

新制度では、通常のボーナスが100万円の人にはプラス100万円まで、200万円の人にはプラス200万円まで受け取れる。原資は通常の賞与とはまったく別に投入したもので、従来のボーナスの一部を振り替えたわけではない。
人事部で金額の上限は決めたが、どんなケースにいくら支給するのかの尺度はあえて示さず、「功績の具体的な基準は各事業部で考えて決めて

ください」とのみ通達した。その理由を水田氏は、「本来は精緻に詰めてから実施するのが正しいのかもしれないが、それには膨大な時間がかかる。まずは形をつくって実施するなかで『何をもって業績というのか』を現場に考えてもらうきっかけにしたかった」と語る。

また今回の特別ボーナス導入にあたって、原資の枠は定めなかった。「予算枠を決めると、その消化のために使うという日本的な行為が起きる可能性がある。逆にいえば『突出していなければ出しません』ということ」(水田氏)
予算がこれだけあるから、あの

創造性や獨創性を重視する 会社からのメッセージ

こうした思い切った制度の背景には北岡隆社長の強烈なリーダーシップの下、徐々に培われてきた同社の創造性、獨創性を尊ぶ風土がある。「世界一賃金の高くなった日本企業が生き残っていくためには、創造性や獨創性の高い人に注目するしかない。この制度はそういう人を『重視しているよ』という会社からのメッセージ」と水田氏は言う。

実際、今回の特別賞与の支給をきっかけに現場では「本当の業績とは何か」の議論が始まっているという。「10年単位の開発に携わる技術者の業績はどう見るのか」「担当する代理店が大きな成果を上げたなら営業マンの業績といえるのか」といった議論が次々と起こっている。

「業績を測る尺度を明確にしておかねばならない時代になった。だがこれだけ大きな企業では共通の尺度はつくれない。収益で見る者、プロセスで見る者、一人一人に目標があったて、それをどこまで達成しているかを見る尺度はまだ検討の余地がある」と水田氏は話す。

今回導入された特別賞与は、従来の賃金体系の枠組みを変えず、一方で突出した業績を残した者に大きな報酬を与える現実的な手法といえる。賃金と報酬を明確に分けて考える、このような制度が広まる素地は整ってきているように思われる。

社内と社外の垣根はない 相場と成果で報酬が決まる

イーディーコントロール

発案者の事業企画に 会社が投資するPD制度

組織と個人が契約を交わし、成果のなかから報酬を受け取るという形式を極限まで突き詰めたのがイーディーコントロールのPD(プロジェクト・ドライブ)詳細は本誌第4号に既報)制度だ。

PD制度の概略は次のようなものだ。

同社には部や課は存在せず、「開発」や「物流」「製造」「経営管理」といったプロジェクトの集合体が企業になる。プロジェクトの期間は半永久的に続くものから、1、2カ月で終了するものまで、人数も1人から数十人までさまざま。社員は事業内容やリーダーの能力などを判断したうえで、自分が参加したいプロジェクトに手を挙げる。

プロジェクトは「発案者の事業企画に会社が投資する」という発想で成立しており、プロジェクトのリーダーは小企業の経営者に相当する。リーダーや参加した社員にはプロジェクトの利益から会社(＝出資者)の取り分や経費を差し引いた残りの

25%を目安に還元される。いわば「会社は持ち株会社というベンチャーキャピタルのような存在」(同社社長室・楓知子氏)ともいえる。

会社に「参加」する社員 個別に契約条件を決める

同社にはイーディーコントロールに「入社」というより「参加」という言い方がふさわしい。「参加」したい人はまず規定の「PD



社長室
楓 知子氏

登録書」に自分の経歴や希望する仕事などを書いて登録する。そして社内ネットワーク上にある「達人ボード」に自己PRを載せる。これは社員に限らずだが載せても構わな

●起業家精神の発揮に貢献 ～利益配分型の賃金

プロジェクトの成功によって得られる(であろう)経済効果(＝利益)をもとに裁量枠を設定。原則として25%を還元する。



プロジェクトの成功によって得られる経済効果

い。現に他に職業をもつ人が自分をPRする場合もあるという。

プロジェクトのリーダーはこのボードを見てメンバーを集める。ボードに掲載された以外の友人や知人を集めても構わない。そして採用になった人は、プロジェクトと「PD契約書」を交わす。

「PD契約書」ではリーダーと参加者が話し合った仕事内容のほか契約期間や報酬の額、手当の種類、勤務形態や時間などを個人ごとに細かく決める。契約内容はリーダーがプロジェクト全体で利益を生むと判断する限りまったく自由。報酬をいくら払おうと、外車を支給しようとするは

契約期間	報酬額	その他
06/01-06/30	850,000	各種保険、交
06/01-06/30	400,000	---
06/01-06/30	80,000	---
06/01-06/30	1,200,000	---

契約期間	報酬額	その他
06/01-06/30	850,000	各種保険、交
06/01-06/30	400,000	---
06/01-06/30	80,000	---
06/01-06/30	1,200,000	---

「達人ボード」(上)と「契約ボード」(下)。「達人ボード」の書式は自由。やりたい仕事のほか、趣味や家族構成などのパーソナルデータを書く人もある。各プロジェクトの収支内容も含め、いつでも見ることが可能。

プロジェクトで利益が出ればよい。参加者のほうでも、自分の市場価値をもとにリーダーと契約交渉し、折り合わなければ別のプロジェクトに移ることも可能。複数のプロジェクトで働くことも可能だ。現段階で約130人のPD登録者があり、うち120人が実際にプロジェクトに参加して仕事をしている。

「賃金ではしっくりこない。もう一つは報酬」

すべてのプロジェクトの収支はネットワーク上で公開されており、「あのプロジェクトは儲かっている」とか「あそこは報酬が高い」などの情報は社員に共有されている。

また報酬については、社長以下すべてのメンバーがどのプロジェクトでいくらの収入を得ているか、ネットワーク上の「報酬ボード」で公開されている。

加えて「契約ボード」では各人のプロジェクトとの契約内容も見ることで、社内の人材市場の状況がだれでも一目でわかる仕組みになっている。

徹底した情報公開の理由を楓氏は「イーディーコントロールに参加するすべての人にプロジェクトの経営を考えてほしいから」と話す。

このように同社では各プロジェクトの収支や利益配分の原則、各メンバーの収入、またそこにおける自身の市場価値といったものがすべての参加者に明らかにされている。そのため会社という「場」に参加する社員の不公平感は薄い。

「会社に拘束されている感覚がないので、賃金という言葉はしっくりこない。気持ちとしては報酬という言葉がいちばんピッタリくる」(楓氏)というように、会社に「参加」する個人が「何かをやった対価として配分を受ける」という意識を共有して

いる。

同社は現在、株式の公開を計画しており、既存の社会的枠組みのなかでこうしたきわめてユニークな組織運営を維持できるか微妙な問題もある。

「仕事とお金の関係が明確だからだれも文句を言わない」

自分としてはやったらやっただけの報酬というほうがしっくりくる。リーダーの判断次第ですが、利益が10倍になれば、報酬10倍ということもあるわけですから。やった仕事とお金の関係が明確になっているのがこの会社の特徴で、だからだれも文句を言わないのだと思います。



営業部 宮田博之氏

仕事とお金の関係が明確だからだれも文句を言わない

以前は不動産関係の会社で営業をしていたのですが、その会社が不渡りを出してしまい、残務整理中に見た新聞で川合社長のことを知り、PD登録をしました。

「達人ボード」に「営業希望」と載せたら東京の営業プロジェクトから声がかかり、固定給25万円の半年契約でパッケージソフト製造の営業を担当しました。その後、大阪で同じ仕事をしており、1年目からは固定給30万円で契約しています。

固定給ではありませんが、契約は3カ月単位なので、それから先は実績次第です。上がることもあるし、実績が出なければ報酬が下がっても仕方がないと思っています。

給与はインセンティブにならない 成果の「認知」が最も重要



ワトソンワイハット株式会社 代表取締役社長 高橋俊介氏

東京大学工学部航空学科卒業。プリンストン大学大学院工学部修士課程修了。日本国有鉄道、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て現職。HRMコンサルティング部門の第一人者として、新聞・雑誌への寄稿、テレビ出演、公演多数。

「人事の常識は経営の非常識」人のお金目当てには働かない

賃金について考えるとき、重要なことは給料は何のために払うのかを考えることです。世間には大きな誤解があって、よく人事の世界で「給与制度の改革で活性化を図る」なんて言い方をしますが、まったくのナンセンスなこと。人事の常識は「経営の非常識」というしかない。

つまり「給料はインセンティブになるのか」ということ。「馬にニンジン」を狭い意味のインセンティブとすると、給料というものがインセンティブになる例は実は非常に少ない

んですね。

なぜかという、社会が豊かになれば人はより大きなお金を目当てに働いてはいないからです。働かないと給料が下がる、食えなくなるという状況なら「馬にニンジン」は効果がありますが、そんな状態は長くは続かない。ある程度生活が安定したら、お金に対する欲求が希薄になるんです。

だからインセンティブとしての給与に意味があるとすれば、それはごく限られたコミッションセールスの世界だけの話なんです。

では給料は年功で払えばいいのかといえば、とんでもない。自分は一

生懸命働いて、十分な成果を上げた。なのに成果を出していない人と同じ給料だ、というのではヤル気がなくなる。成果を認めて、それに応じた給料を手に入れなければやっていけない。これを「認知」といいます。それが、貢献は認知する必要がある。それが給料の支払いという形をとるとしても、これは「馬にニンジン」とは似て非なるものです。そこを取り違えてはいけません。

相場と成果で決まる給与 給与のアップダウンは当然

それからいけば人間違っているのは、生活に合わせて給料を払うという考え方です。なぜかという、その考え方が矛盾しているからです。その人がどんな生活をするか、何によって決まるかといえば、給料の額によって決まる。じゃあその給料を何で決めるか。生活に合わせて決めるとしたら、「こんなおかしな話はない。では人の給料は何によって決まるのか。ひとつは相場。もうひとつは成果です。」

会社のために働いてもらおうというときに「仕事をしてみて成果が出たら払います」ではだれも働いてく

「年俸制は日本では無理」という人がいますが、そんなものは慣れの問題でどうにでもなる。自営業の人たちは毎年給料が上がるわけでもないし、下がることも日常茶飯事です。でもみんな平然としている。要はサラリーマンが給料が上下することに慣れていないだけの話です。

いま最も恐れるべきなのは、会社の業績と関係なく固定費が毎年上がっていくこと。いままでの日本の人件費がそうでした。この「自動的な右肩上がり」だけはなんとかしてはならない。それができない会社は生き残っていくのが難しいというしかないでしょう。

事例研究

C A S E S T U D Y

SPECIAL

経営者の理念を伝える新しい研修プログラム

独自の経営シミュレーションゲームで 若手が社長の「思い」を実感した

ティン・パン・アレイ

テーマ別

電子メール

電子メール導入がもたらした
ホワイトカラーの職能開発

——コクヨ

取締役
選挙制度

社員の直接選挙で役員を選出し
徹底した社内の民主化を図る

——ジャパンニューアルファ

主婦のネット
ワーク会社

家庭に埋もれた主婦のパワーを活かす
マルチメディア時代のネットワーク

——エムネットジャパン

分社経営

全権を委任する分社こそが
個人の能力を最大限に引き出す

——大陽工業

いや応なく進む 「賃金」から「報酬」へのシフト 業績の個人差を どう認知していくか

今回「賃金」をテーマに特集を組むにあたり、いくつかの企業にインタビューを繰り返すうち、あることに気がついた。

それは「賃金」と「報酬」という言葉のニュアンスの違いである。インタビューのやりとりのなかで、多くの企業の基盤となっている年功的な制度や既存の給与体系について話すときには「賃金」という言葉が幾度となく出てくる。

しかし話が近年の人事制度改革などに移り、年俸制から成果主義、実力主義といった方向に流れてくると次第に「賃金」という言葉は減ってくる。そうした場面で頻りに登場する言葉が何か——といえればそれは「報酬」であった。このことを私たちは非常に興味深く感じた。

具体的にいえば、今回の特集で紹介した三菱電機の「特別ボーナス」は賃金という言葉にはなじまない。またカテナが従業員全員に支給したストックオプションも「賃金」ではないだろう。日本ヒューレット・パックスカードの「セールスインセンティブ制度」によって毎年の業績に応じて上下するのは「報酬」であって「賃金」ではない。

もちろんこれらは広い意味ではす

べて賃金と呼んでもいいし、報酬ということもできる。用語の定義自体に大きな意味はない。

しかし無意識にせよ日常的にこの2つの言葉が使い分けられていることは事実だし、旧来の年功的「賃金」体系の機能は徐々に低下する一方で、人件費の増大は明らかに「報酬的なもの」に向かってシフトしつつあることは疑いない。

こうした賃金と報酬という2つの言葉の意味するところの違いをしっかりとらなければ、賃金の現状とこれからを考えると「下がる賃金、上がる報酬」というテーマを掲げた理由である。

余談ではあるが、賃金の「賃」という字は「任」と「貝」を組み合わせたもので、「任」は「任せる、やらせる」、「貝」は「お金」を意味する。したがって「何かを任せたり、やらせたりしてお金を払う」というのが本来の語義だ。

一方「報酬」の「報」は「報復」とか「報告」というように「戻す、返す」という意味。また「酬」はもともと「慰労のため酒を勧める」として、そこから「償う」とか「やりとりをする」などの意味になった。つまり「報酬」は「相手の功勞に対して何かを返す」意味である。

漢字の語源からでも「賃金」には

なんとなく主従関係の雰囲気があるし、「報酬」からは等価交換的なやりとりの関係というニュアンスが伝わってくるのがおもしろい。

特集の冒頭でもデータを示したように日本の名目賃金は世界のトップクラスの水準になった。

弁護士の高井伸夫氏が「日本の成熟化というが、それは要するに賃金が世界一になったという一点に集約される。緩やかに成長が止まり、やがて衰退が始まる」と語るように、今後の日本経済は少なくとも過去のようない本調子の右肩上がりも期待できないと想像される。

とするならば右肩上がり前提の

賃金体系もこのままでは済まないだろう。明日からいきなり賃金が下がりはじめるとは思わないが、経済実態を無視して賃金だけが上がっていくなどということが続けられるはずがない。

そうした時代に、働く人の業績をきちんと認知し、モラルを維持していくには、どうしたらいいのか。そのカギのひとつが「報酬」という言葉にあるような気がする。

全員一律の賃金上昇が望めないとするならば、個体差をつけるしかない。とすれば三菱電機の水田氏が指摘するように、仕事ごとに業績を測る尺度を明確にし、だれが本当に業績に貢献したのかを確実に把握することが求められる。そのうえで成果の個人差を的確に反映した「報酬」で会社のメッセージを伝えることが不可欠になる。

こうした「賃金」から「報酬」への重心移動は社内どの部門、どんな仕事でもやるべきことなのか。成長途上の若手社員にも適用するのが妥当なのか。そもそも報酬の根拠となる確かな評価はできるのか——。現実の課題は多いが、時代はいや応なくその方向に流れていくに違いない。



●経営シミュレーションゲームの概要

このゲームでは、4チームがブティックの経営者になって商品の売り買いに関する意思決定を戦略的に行い、最高額の現金を手にしたプレーヤーが勝者となる。
(ルール)
 ・手持ちの資金は50万円。アクションカード(トラブルに対応する)を常時5枚もつ。
 ・ルーレットを回し、出た数だけコマを進め、止まったマスの指示に従う。
 ・いちばん早いチームのコマがボードを3周した時点で決算。
(マスの種類)
 ・「仕入れ」(仕入れができる。「独占」「入札」の2種類)
 ・「販売」(販売ができる。「独占」「競売」の2種類)
 * 「入札」「競売」の場合は全チームが参加する。
 ・「トラブル発生」「アクシデント発生」(ペナルティを支払う。ただし、解決策となるアクションカードや保険があると軽減される)
 ・「株式購入」(相場をはりルーレットの数で損得が決まる)
 ・「チラシ」(1万円払ってチラシを打てば直後の仕入れ時に倍量仕入れ可能)
 ・「ラッキーチャンス」(他店の独占仕入れの機会をゲットできる)
 ・「防虫剤購入」(購入できる)
 ・「在庫チェック」(欠品があるとペナルティ)
 ・「家賃・保険更新」(通過時費用を支払う)
 ・「スタート・金利」(バンカーに借金があれば通過時金利を支払う)



(従業員の採用)
 ・従業員は仕入れと販売のパワーを1ずつもって、商品の売り買いの量はパワーの合計による。
 ・パワーを増やしたときは自分の番にルーレットを回す代わりに従業員を採用できる。
 ・バイヤーは採用費は高いが仕入れパワー2、販売パワー1がある。

▶ブティックの場。仕入れた商品、採用した従業員のコマや保険などを置く。

(商品アイテム)
 ・商品アイテムはジャケット・スカート・パンツ・バッグの4アイテム。
 ・それぞれ「超売れ筋」「売れ筋」「普通」に分かれていて、仕入れ標準原価、利益率に差がある。

▶中央には商品の市場がある。この市場と自分のブティックの間で仕入れや販売を行う。



さえ3店舗をもつにすぎず、膨大な潜在的ニーズに対して十分応えきれているとはとてもいえない。
 「出店すれば、必ず売れる」という状態なのに、ティン・パン・アレイは、長く足踏み状態を続けてきた。
順調だった新規店舗をあえてたたんだ意図

実は高橋社長は、数年前にいったん出店した第2号店を、たたくてしまった経験がある。売り上げも利益も順調だった。常連客もつき、一見万々歳というところである。しかし、内情は高橋社長の理想像とはほど遠い状態だった。店舗を見にいって、常連客がたむろして、販売スタッフも客に対して友達のような口をきいていたのである。当時のことを社長はこう回想する。「古着屋だから、仕事もラフでいいのだと思っているスタッフが多かったですよ。私

はこの仕事を、洋服の作り手と着る人の接点にしたいという気持ちがありました。たとえば着物であれば、それがありません。反物選別に始まり、きちんと寸法を測って仕立てる。そこには装う喜びがあります。でも洋服の世界はどうでしょう。無駄な生産が多すぎるし、ただ売ればいいという粗悪なものも流通しています。だから私は、自分で納得できるブランドの商品を買い付け、安く提供する事業を通じて、一着の重みを感じてほしいと思っています。その気が持てが理解してもらえなかったのです。」

できるだけ自分の理想を語っていきたくて思っていたものの、自ら仕入れに忙しくて、それどころではないのも災いした。理想にそぐわない店をやるくらいなら、撤退しよう。こう決心した高橋社長は、いさぎよく(はたから見れば不可解なままで)店をたたんでしまった。

しかし、このショック療法が、即意識改革につながったわけではない。その後もなかなか人材は育たず店舗数は3で足踏み状態。退職率も高かった。

「この事業では、バイヤーを2人育てれば、ひとつ新しい

お店を出すことができます」と高橋社長は言う。それと、ティン・パン・アレイのバイヤーは、ふつうのバイヤーとは仕事内容がずいぶん異なる。持ち込まれる服をチェックして、どの程度の価値をもつものか、短時間で判断して値づけをしなければならぬ。ときには売り手と厳しい価格交渉をすることもあつた(相手はプロではないからあくまでも表面上はソフトに接客するのが)。専用の個室にこもって、一日中接客することもまれではない。その間は、販売スタッフを細かくチェックしたり、ゆつくり話をするゆとりは失われる。

なんとかスタッフの意識改革を図り、仕入れを任せられるバイヤーの数を増やしたい。この高橋社長の願いを現実にするために、リクルートの組織人事コンサルタントの室のスタッフは、新しい研修を企画した。多彩なプログラムを通じて、企業理念を共有できるといふ研修である。

それが、ゲーム感覚で企業理念や経営目標を理解できる「経営シミュレーションゲーム」。堅苦しい講義が苦手な若い世代に、楽しみながら学んでもらえるというのがウリだった。



代表取締役社長 高橋直樹氏

企業理念を浸透させ人材を育てるためベンチャー企業が取り入れた研修とは

急成長する業界も
 ニーズには応えきれず

ティン・パン・アレイ(店舗名ラグタグ)の主力店舗・渋谷店に入ると、天井の高い白壁のスペースに、ヨージ・ヤマモト、コム・デ・ギャルソンをはじめ、百種類にもものぼるブランド衣料がディスプレイ

レーされていることに驚いてしまう。これが、昔風になら「古着屋」なのか。もっとも先端的なファッションを集めるセレクト・ショップとほとんど変わらないではないかというのが正直な感想だった。パリやロンドンの古着ショップとはまた違った、東京らしい光景である。

ここには、服を安く買った

い、あるいは高く売りたい女性客が、ひっきりなしに訪れる。別に彼女たちは食い詰めてやってくるわけではない。ファッションの主力消費者である若い女性たちは、平均して百枚を超える洋服をクローゼットに抱えているといわれる。せつなく買った服でも気に入らなかつたり、先シーズ

なか十分着てしまった場合、ティン・パン・アレイは、渋谷、原宿、下北沢に店舗をもつDCブランド古着販売業の最大手企業である。設立は1985年。社長の高橋直樹氏は当年として32歳の青年経営者だ。設立以来、ファッションの好きな女性たちに支えられ、ティン・パン・アレイは急成長を続けてきた。利益率も高い。

しかしまだ、業界最大手であるティン・パン・アレイで

(株)ティン・パン・アレイ

経営者の理念を伝える新しい研修プログラム
 独自の経営シミュレーションゲームで
 若手が社長の「思い」を実感した

創業1985年。古着の売買を事業とするティン・パン・アレイは、一見、だれもがうらやむような急成長を続けてきた。しかし、内実は違う。単なる拡大志向とは違う理想をもった社長と、若手従業員の間で、大きな齟齬が生まれていた。悩んだ青年社長が見いだした解決策とは、自分の経営を従業員が疑似体験する、新しい研修システムの導入であった。

会社PROFILE

設立	1985年
資本金	1000万円
売上高	3億円(95年12月期)
従業員数	27名(うちアルバイト20名)
事業内容	DCブランド古着販売業
店舗名/ラグタグ	(渋谷・原宿などに4店舗)
所在地	東京都渋谷区(本社)

に、彼女たちはためらいなく、たすの肥やしを売りに出す。たとえ買ったときの十分の一の値段であっても、しまいでおくよりはましという現実的判断である。

ティン・パン・アレイは、渋谷、原宿、下北沢に店舗をもつDCブランド古着販売業の最大手企業である。設立は1985年。社長の高橋直樹氏は当年として32歳の青年経営者だ。設立以来、ファッションの好きな女性たちに支えられ、ティン・パン・アレイは急成長を続けてきた。利益率も高い。

トラブルカード	アクションカード (トラブルカードの予防策・対応策)		
お客様に販売したプレミア物のヨー・オムのスーツが穴だらけだった! (-¥40,000)	買い取りの際はよくお客様を見て買い取りするように心がける (¥20,000)	クレームにこられたお客様に対して話を最後まできちんと聞く (¥7,000)	店頭に出品する際やお客様に販売するときには、よく商品を確認してから行うように心がける (¥7,000)
売れない商品がずっと店頭に並べられている! (-¥50,000)	売れ残りになりそうな商品を定期的に把握して商品会議にかけ、他店への移動や値下げ等を検討する (¥30,000)	買い取った商品の売れ行きを常に気にするようにする (¥15,000)	商品管理との連絡を取って商品の入れ替えを行う (¥3,000)
売れそうな商品が倉庫にたくさん眠っていた! (-¥30,000)	定期的な倉庫の商品を棚卸しするように心がける (¥21,000)	倉庫の担当者に商品と季節の関係の勉強をさせる (¥4,000)	担当者だけでなく、服に対する価値観の違う人間にも倉庫を見て回らせるようなシステムにしておく (¥4,000)
この頃、なじみのお客様がばったり来なくなった! (-¥30,000)	定期的なDM等、なじみのお客様とのコンタクトを心がける (¥12,000)	来店しなくなった事情のなかに反省すべき点があれば、即対応策を考える (¥9,000)	すぐにDMや電話で連絡を取り、近況を確認する (¥6,000)
せっかく買い取った売れ筋の服が店の奥に積まれたままになっている! (-¥30,000)	買い取りから店頭陳列までの時間を常に気にするよう心がける (¥12,000)	買い取った服の商品は他の業務に優先してとりかかるといふよう心がける (¥12,000)	商品管理者に対して、すぐに商品化するよう指示をする (¥6,000)
久しぶりに来店したお客様から「なんか店が汚くなったんじゃない」と言われてしまった! (-¥20,000)	その日、店が閉まってから掃除をする (¥6,000)	毎日、掃除を丁寧にできるように心がける。掃除箇所と什器類などに掃除チェックリストを作り管理する (¥6,000)	店のなかで汚れたところに気づいたら、店を閉めてからきれいにするように心がける (¥5,000)
お客様がいたのに、帳簿をつけていたためシヤネルのバッグを万引きされてしまった! (-¥40,000)	お客様が来店したら、帳簿つけ、雑用などいっさいやめて失礼のないように常にお客様を意識する (¥25,000)	店内に見えにくいところができないように陳列、レイアウトに注意する (¥10,000)	特定の人間がわかってきているのなら、次回から気をつけるように注意する (¥3,000)
ショッピングバッグの発注が遅れ、お客様に迷惑をかけてしまった! (-¥10,000)	常に備品の在庫数を確認し、品切れがないように心がける (¥5,000)	本部への備品の発注は後送りせず、こまめに行う (¥3,000)	すぐに代替の袋を用意する (¥2,000)
忙しくてメンバーカードを発行しなかったのが有望なお客様が離れてしまった! (-¥30,000)	どんなに忙しくてもメンバーカードの発行など、サービスを差別してはいけないと強く意識し、必ず発行するようにする (¥15,000)	忙しいときのフォーマーを店内で決めておく (¥10,000)	サービスの差別をなくすよう、店長がもう一度スタッフに徹底する (¥3,000)

社長の理念を映し出すトラブルカードとアクションカード。社長の理念に従ってあってはならないことをトラブルカードにした。金額は重要性に比例させている。トラブルの予防策、対応策についても、やってほしい度合いによって金額が設定されている。これらのカードを引いた人は、必ずみんなの前で「読み上げる」ルールになっている。



「ラグタグ」の店内。ディスプレイが品よく施され、「古着屋」のイメージとはほど遠い

ゲームの企画を進めていく過程で会社の抱える問題が明らかになった

古着販売の基本を学ぶための研修を設計

企業理念の重要性を浸透させるためには、相応に知恵を絞らなければならない。現にいろいろな企業が研修を実施したり、理念をまとめた冊子を発行するなど、工夫を凝らしている。ティン・パン・アレイのケースでも、「経営シミュレーションゲーム」を実現するまでに、高橋社長を交えて、何度も打ち合わせが繰り返された。

座って講義を聞くタイプの研修や、長い文章を読まなければならない冊子などが、現在のスタッフから受け入れられないことは、高橋社長にもわかっていて、それに加えて社長には、研修を通じて、スタッフにぜひとも意識してほしいことがあった。仕入れの重要性である。

古着を買い取り、販売する事業は、よい仕入れが鍵である。販売がすこぶる好調に推移している現状を考えると、よい商品を適正価格で大量に入手しておかなければ、あつという間に店内はカラっぽになってしまふからだ。

しかし現実には、仕入れの重要性を全員が認識していたとはいえない。この背景には、社員とアルバイトという立場の違いも存在していた。ティン・パン・アレイの場合、バイヤーのほとんどは社員だが、販売スタッフはアルバイトでまかなわれている。バイヤー以外のスタッフは仕入れに関心をもちなかつたし、いいものを安く売る大切さは頭ではわかってはいるものの、それがどれほど難しいことか理解していなかった。アルバイトなのだから、あまり面倒な要求はしないでほしいという意気込みも本音である。

「私自身、初めのうちは社員とアルバイトは保険のあるなしの違いくらいなのだろうと、たかをくくっていたところがありません。私もいろいろなアルバイト体験がありますけれども、アルバイトだからといって、手を抜いたことはなかったですからね。でも、実際には私みたいな人間のほうが少数派だということに、徐々に気づいたわけです」(高橋社長)

「このゲームの基本は、トラブルやアクシデントの『事前防止・回避』と『事後対応』にあります」

「このゲームの企画を担当した、リクルートの組織人事コンサルタント小笹芳央である。一定の予算を与えられたのち、コマを進めながら、仕入れや販売を行い、お金をどこまで増やせるかで勝敗を競う。特に、最初に仕入れに

「全員が楽しく参加でき、しかも仕入れの重要性もわかるような研修にしたい」

「4種類あって、対応のレベルごとに違う金額がついている。もしトラブルカードを引いたとしても、手持ちのカードのなかで解決策のカードがあれば、ポイントに応じて対処できる仕組みだ。たとえば定期的なDM等、なじみのいる場合、

お客様とのコンタクトを心がける」
「お客様が来店状況をつねに把握するように心がける」
「30000円のポイントがある。」

「防虫剤を入れてください! これ、すごく大事なんです!」と社長から電話が入って、作り直したり(小笹) アクシデント・カードのなか

「こんな要望に応じて、研修の核となるプログラムを導入されたのが、「経営シミュレーションゲーム」。参加者がゲームを通じて、売上の仕組みを疑似体験できるように、作業は進められた。

「仕入れの重要性をわかってもらうために、商品に対していつも枯渇感があるように設計しておきました。こうしておけば、社長が口を酸っぱくして強調する「仕入れがイノチ」を実感してもらえよう」(小笹)

また、ティン・パン・アレイの事業でありうるあらゆるケースを、トラブルカードとアクシデントカードにした。そのカードを引いた場合、

「なじみのお客様がばったり来なくなった」
「お客様がいたのに帳簿をつけていたため、シヤネルのバッグを万引きされてしまった」
などのトラブルカードに対応した解決策のカードは各3

「ゲームの準備を通じて社長も「気づき」を得た」
基礎的で、かつ重要なこと。ゲーム化していく過程で洗い出されたポイントは、いずれも古着販売という仕事において、欠かすことができないものばかりだった。研修実施まで、スタッフ全員が、このポイントがないがしろにしていたというわけではない。「正直いって、社員であればある程度はわかっていることばかり。でもアルバイトの人たちは、そこまで考えていなかったし、教えてもらう機会もなかったですね」
リクルートのスタッフも、高橋社長と議論を積み重ねている間に、いくつか気になる点が出てきた。たとえば、スタッフと社長のコミュニケーションに偏りが見られること。「社長は私たちの質問にも、じっくり考えてから答えるタイプで、どちらかといえば内気な方です。ですから、スタッフ全員と短時間で密にコミュニケーションをとるような

「このような問題を自覚してもらうことも、企業理念浸透のためには欠かせない。気づいた点は、ほとんど社長に伝えていった。社員であれアルバイトであれ、スタッフは大切な経営資源である。資源を最大限に活用し、彼らによりよい職場を提供することも、経営者の使命といえよう。小笹はこう言う。
「まだ若いですが、高橋社長には、きちんとした理念があります。自分の理想像を追求するために、儲かっていた店をたたむ勇気もある。たとえば高橋社長は、スタッフには絶対に商品を売りません。お店に出す前に振り出し物をスタッフがつけてしまうのでは、お客様に対して背信行為になる、と考えているのですね。古着という特殊性もありますが、原理原則を大切に

(株)リクルート
組織人事コンサルティング室
グループマネージャー
小笹芳央
組織人事コンサルティング室では、大手企業、中堅・中小企業の組織人事に関して幅広いテーマでコンサルティング活動を実践。経営者や幹部向けの講演活動も多数行っている。



ゲームで経営のルールを発見する 自分で発見したものは必ず身につく

意識を改革した ゲーム研修の成果

- 研修全体のプログラムは、
- ①ブロック・ゲーム
 - ②ケース・スタディ
 - ③経営シミュレーションゲーム
 - ④役割分担

の4つ。このうち「経営シミュレーションゲーム」は、数名ごとのグループに分かれて、対抗戦方式で進められた。



研修ではゲームを囲んだテーブルのあちこちから歓声があり、終始なごやかなムード。

「もう、全員キーマン大騒ぎでした」(高橋社長)

店舗を基本としてグループ分けしたので、たとえばゲームといえども、日頃の仕事ぶりの特徴が出てくる。たとえば仕入れに強い店舗はまず仕入ればかりする、という具合だ。確かに仕入れが大事であるが、ほかの部分をおろそかにしている、あつという間にトラブルの嵐に見舞われてしまうことが、ゲームを通して理解できる。

また経営者の視点から事業全体を見ることができるよう、会社をスムーズに運営する大変さも、自覚できた。終了後、参加者全員にアンケートをとったが、アルバイトの従業員を中心に、予想以上の好評を得た。「ゲームで遊んでいるという感じで、実は私たちの仕事をおもしろく表現していた。こんな楽しい研修は初めてだっ

「視野」が広がり 働く意欲が変わった

代表取締役社長
高橋直樹氏

「お店の運営って、このゲームと同じだったんですね」研修の参加者が、もらした言葉です。こういう感想が出てくるようであれば、研修は成功だったと思っています。当社の従業員の多くはアルバイト。日頃の仕事が、実は事業全体のなかで、どんな役割を果たしているのか。あるいはだれに支えられているのかもわからないまま、毎日の仕事に追われていたというのが実状でしょう。

しかし今回の「経営シミュレーションゲーム」によって、いろいろなことに目を開いていったのです。もともと服の

(好きな子たちですから、一度きっかけを与えれば、前向きに仕事に取り組めるのだと思います。他の店舗の従業員と交流するよい機会にもなりました。)

問題があったとすれば、グループ分けを店舗ベースにしてしまったことです。コミュニケーションをよくするといふねらいを考えたとき、店舗の枠を取り払ってグループにすればもっと効果が上がったことでしょうか。

実は、研修からしばらくたったころ、箱根に社員旅行に行ったのですが、そのときもこのゲームを持参しました。そこでもう一度ゲームに参加してみても、1回目ではわからなかったことに気づくなど、繰り返しやっても効果があるようです。

私は当社を、日本一の古着のデパートにしたいと思っています。私藏されがちな洋服に新しい生命を与え、使い捨



ての風潮を少しでも変えていきたい。従業員にも、私と同じようなテンションをもってもらいたいと考えています。そのためにも今回の研修は重要でした。

ただし今後は、採用のあり方から考えていかなければならないと思っています。これまでは採用広告も「服の好きな人」というテーマで売ってきたのですが、今後は必ずティン・パン・アレイの企業理念を前面に出し、その考えに共鳴してくれる人材を採用していきたい。

中古車のバイヤーは、特にクルマ好きでなくともできるように教育されるといいます。古着だって同じ。当社の理念を理解して、なおかつバイヤーとして活躍できるように、基礎的能力を重視した採用と育成方法を、これから考えていきたいと思っています。

一歩踏み出すことができたのである。

他業種でも設計を 変えれば応用可能

参加者の好評に力を得て、組織人事コンサルティング室ではほかの企業での応用も考えている。

「このタイプの研修は、数年間実務経験はあるけれども、まだ仕事の本質を理解するには至っていないレベルの従業員に対しては、非常に効果があると考えています。また、ちょっと設計を変えれば、ベテラン社員向けの高度なゲームにすることもできます。

あるいは、新卒採用のための就職セミナーにも応用できるかもしれませんね。たとえば学生に事業の内容を理解してもらいたい場合、ビジネスゲーム化することによって、楽しみながら実感してもらえませんか」(小笹)

このティン・パン・アレイでの研修は、目の前の仕事をこなすだけで精一杯の若手に対して、もうひとつステップアップしてもらおうチャンスであり、企業理念の理解促進のためにも有効な手段となることを、明らかに示しているといえよう。

メンバーの隠れた 能力を発見



渋谷店店長
野原かおりさん

商品を売りにくるお客様がひっきりなしだと、お店のマネジメントをするゆとりもないというのが、研修前の状態でした。ところがゲームに参加した結果、思いもよらない効果があったのです。ゲームを通じて、それまで一対一で話していたもわからなかったメンバーの能力が見えること

もありました。そこで研修後は思いきってリーダーシップを発揮していたアルバイトの従業員に、私がお店に出られない間全体を任せてみたりしています。それまではこのような判断を下すきっかけもありませんでしたが、研修以降私も自信が湧いてきたし、本人も自

工夫や努力の 大切さを実感



原宿店バイヤー
服部和之氏

僕にとって研修は、日頃の業務を復習するよい機会でした。バイヤーの仕事が忙しいため、自分の仕事以外のことはよくわからなかったのですが、仕事の意味をあらためて学べたという気がしています。たとえば細かいことですが、自動車保険とか火災保険が大

事だなんてこと、まったく考えたこともありませんでしたから。研修以降、2週間に一度ずつ本部で開かれる勉強会でも前よりはいろいろな質問をするようになりました。やはり自分の興味が広がってきたせいでしょうね。ほかのメンバーも同様で、買い取りになど興味があった人たちも、も

信をもてるようになったのではないのでしょうか。また、以前は社長とスタッフの間に微妙な距離があつて、「社長は僕たちのことを、本当に見ていてくれるのか」と疑問をもっていたメンバーが、仕事の役割意識をもった結果、社長にも話ができるようになったという効果も生まれました。

この仕事をしていて痛感するのは、事業の社会的意義です。この意義をもっと社会に広げるためにも、もっともっとバイヤーを育てて、どんな店舗を上げていきたい。そのきっかけになるよい研修だったと思います。

つと勉強しようという意欲が出てきたような気がします。でも、箱根でやった2回目のゲームのときは、うちのグループは惨敗。1回目がかかったので、ちょっと慢心したかもしれない。最初に失敗したグループはいろいろ戦略を練ってきて、それがずいぶん成功したようです。ティン・パン・アレイの市場は急成長しているし、工夫や努力を重ねていけばもっともっと大きくしていけるのだということが、ゲームでもわかりました。負ければ本当に悔しがるのですから、みんなの意識がずいぶん変わってきたと実感しています。

(バイヤー)「楽しみながら、仕入れと売りのタイミングなどを学べた。やはり仕入れがあつてこそ、売りがあるんだなということがつくづくわかった」(アルバイト)

「ゲームを通じて、お店全体の流れと仕入れ、販売の仕組みが少しでも理解できたのではないかと。また、仕入れの重要性を、バイヤーだけでなく他のスタッフにも理解してもらえたのではないかと」(店長)

「今までよくわからなかった古着屋の仕組みがわかった。一日も早く、本物のバイヤーになって、本物の商品を売り買いたいと思った」(アルバイト)

電子メール導入がもたらした ホワイトカラーの職能開発

コクヨ株

コクヨが社内情報化の一環として電子メールを導入したのは、1990年である。以来6年、同社は「今ではメールのない仕事は考えられない」といい切るようになった。一般に「電子メールは、導入よりも活用が難しい」といわれるが、導入をきっかけに、仕事のやり方はもちろん、組織形態からオフィスレイアウトまでが効率的に変わったという。電子メールがもたらしたものはなんだったのだろうか。



社長室 広報担当部長
北村隆次氏

89年、新社長就任と 同時に、全社の 情報武装化に着手

日本電子メール協議会が96年3月に行った調査によると、従業員500人以上の企業の40%以上がすでに電子メールを導入、計画中の企業が約30%と、電子メールが急速に浸

透している。「業務上有効」という声が多いが、その反面、導入した企業からは「活用できていない。宝の持ち腐れ」という声も聞く。

コクヨの電子メール導入は89年、新社長の急逝を受け、当時39歳の黒田章裕氏が社長に就任したときに始まる。

広報担当部長・北村隆次氏は電子メール導入のいきさつをこう語る。

「社長の急逝で、現社長が就任しましたが、なにぶん急なこと、社員の考えもまだ把握しきれいかなかった。そこで、提唱したのが、編隊飛行型の経営」でした。それまで

の経営は強力な個性のトップが引っ張っていく、戦艦・空母型経営。編隊飛行型は、それぞれのチームや社員個人が自立的に判断し、行動しながら、いつもビジョン・方向性、現場の情報を共有していける体制です。この実現のために「ファミリアOA」という情報活用環境をつくり、第一歩として90年に、電子メールを中心としたパソコンネットワークをつくったのです」

現在では、約1400人がパソコンをもち、メールのやりとりをしている。

実際に情報化を進めていった情報化支援1グループリーダー・小嶋浩毅氏は語る。



情報化支援1グループリーダー
小嶋浩毅氏

電子メールが可能にした スタッフ部門の統合と 5000万円の削減

京オフィスマン部だ。

東京オフィスマン部では管理職も含めて、社員個人の机はない。代わりにグループで業務をこなす。チームワーク「テール」と、個人ベースの業務を行う「ソロワークテール」が人数分ある。

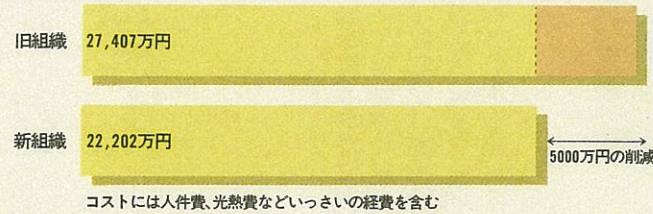
このオフィスは、業務改善の効果を測るために、昨年実

電子メールによって約5000万円のコストを削減

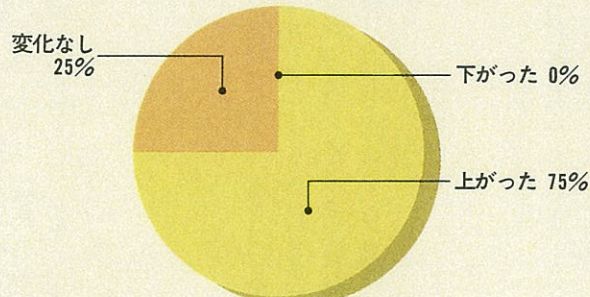


「今日はこの席にしよう」。そう言いながら社員が席に着き、ラップトップパソコンを取り出すと、コンセントを差し込み、スイッチを入れる。それぞれのデスクの業務は「中途採用チーム」「経理チーム」などと旗を立てることで認識してもらう。

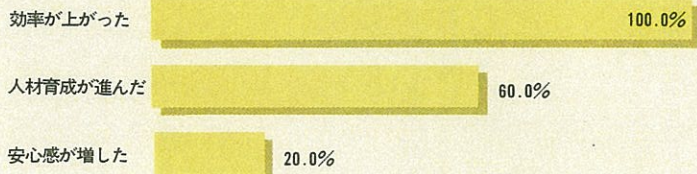
●図1 コストの変化



●図2 メンバーのモチベーション(単一解答)



●図3 マネジメント効果について(複数回答)



「初年度にパソコンをもったのは22人の役員だけです。それから、91年度に部長まで約500台のパソコンを導入し、その後一般社員まで順次増やしていきました。来年度には、約3100名の社員全員が一人一台パソコンをもつようになる予定です」

パソコンの導入というところが営業部門で、しかも一般社員からという例が多いが、同社の場合逆である。このあたりの狙いはどこにあったのだろうか。

「上司がまずパソコンやメールに慣れないと、部下がいくらやっても紙に出してくれなくなって効果がないわけです。そこで、当社はまず社長、そして役員、さらに部長と、徐々に降りしていくようにしました」(小嶋氏)

その結果、報告書や決裁書類などは、上司から「メールで送ってくれ」ということになり、理のように月内で繁閑期がある仕事もある。社員はあるときは経理、あるときは人事といった業務を行い、フロア全体の業務を平準化しているのだ。このために席もフリーにし、社員は個人のパソコンをもって、業務に応じたグループのテールを回る。

「効率的な組織ですねといわれるのですが、可能になったのは電子メールを導入したからです。だれもが情報を共有しているからこそ実現できたのです」(北村氏)

書類量が23・8%、執務スペースで16・7%、トータルではなんと19%、約5000万円のコストを削減している(図1)。さらに大きいのは働く側のモチベーション。

「経理だけではなく人事の仕事もできるようにしたこと、新たな職能が身についたことでメンバーのモチベーションは大変高くなりました」(北村氏)。マネジメントの面でも管理職全員が「効率が上がった」と答えている(図2・3)。

「管理部門では、だれがどんな業務をしているのがグループウェアにより、リアルタイムでわかるようになりました。他人に見られているという意識のせいで、各人のモチベーションはさらに上がっているようです」(小嶋氏)

グループウェアの導入で、仕事のやり方、組織がさらに変わってきた。

「いつ、どの席で、どんな仕事をしても、上司はリアルタイムで見ているし、記録にも残る。今後は、その仕事ぶりをもっと評価するか、現在評価制度を検討中です」(北村氏)

より効率的な働き方を追求したとき、電子メールが有効なツールであることの証明となるだろう。

社長がメールを 読まないようでは 社内に浸透しない

「ファミリアOAのファミリア」とは、親しみがあるという意味です。社員が親しみをもって接するものでなくてはならない。電子メールなら気軽に社長や会長にメッセージを送ることができる。実際、当社では、社員が社長に提案や意見を伝えるための「編隊

会社PROFILE

創業/1905年
資本金/158億円
売上高/3058億円(96年3月期)
従業員数/3175名
事業内容/オフィス用品(紙製品、事務機器、家具および機器)・パーソナル用品の製造、仕入れ、販売
所在地/大阪市東成区

取締役
選挙制度

社員の直接選挙で役員を選出し 徹底した社内民主化を図る

(株)ジャパニーズアルファ

社員の信任を得られなければ、社長ですらその座を滑り落ちてしまう。パチンコホール大手のジャパニーズアルファが91年から導入している取締役選挙制度は、従来の日本的経営の根幹にあった年功型の密室的人事を廃し、完全な実力主義に基づくガラス張り人事を断行するものだ。この、他に例を見ない徹底した民主経営を支えているのは、同社の積極的な人材育成にほかならない。



代表取締役副社長 相川実氏

取締役選挙は企業理念を忠実に制度化したもの

「会社は社会の預かりものであり、会社は教育の公器である」。それがジャパニーズアルファ代表取締役社長、小巻公平氏の口癖であり、同社の企業理念となっている。

「本音を言えば私だって、選挙の洗礼を受けるのはイヤなものです。もしも選挙の結果で部下から評価されていないことがわかったら、それは上

司からマイナス評価を下されるよりもつらくこたえることですからね。しかし、人間というのは絶えずそういう緊張した環境のなかに身を置いてこそ成長できるものです。社長の小巻も「選挙で社長失格の烙印を押されれば、自分はいさぎよく野に下る」と言明しています」

「選挙で選出された人は株主総会で正式に取締役として任命される。改選は4年ごとだが、2年おきに中間の信任投票が実施されている。また同社では、取締役同様に部長以上の管理職も、一般社員による選挙で選ばれる

会社PROFILE

設立/1981年
資本金/4億9300万円
売上高/433億円(95年3月期)
従業員数/650名(パート100名含む)
事業内容/パチンコ事業・ホテル事業・フードサービス事業・サウナ事業・教育事業
所在地/神奈川県厚木市(本社)

「この選挙で選出された人は株主総会で正式に取締役として任命される。改選は4年ごとだが、2年おきに中間の信任投票が実施されている。また同社では、取締役同様に部長以上の管理職も、一般社員による選挙で選ばれる

役職者は襟を正し社員は人を見る目を養うようになる

こうして選挙で選ばれた役職者たちは、ハードな仕事に



●取締役選挙のしくみ

つき、責任も重くなる。たとえば取締役になれば、1年間に通常の取引先以外に200枚以上の名刺交換をしなればならないという。業界以外のことにも関心を深め、人脈を広げて情報を集めることができなければ、取締役としての資格はないというわけだ。またいままでもなく、次の選挙や信任投票で、常日頃の

態度や仕事ぶりすべてが問われるため、安閑としているわけにはいかない。実際、これまでに選挙の結果で役職を外され、収入がダウンしたケースもあるという。「ただ、いったん降格したとしても頑張って周囲の評価を得れば再び選挙で役職者に戻る機会があるわけですから、さほど降格を気にする必要はありませんし、そういう雰囲気になっただけです。当社では人事のアップダウンは日常茶飯事。ですから悪露族などは存在する余地がないのです」

しかし直属の上司ならまだしも、取締役人事まで従業員の意思に任せることが果たして妥当なのかどうか。相川氏がその疑問にこう答える。「選挙をやっても単なる人気投票に終わるのではないか。最初はそんな危惧も確かにありました。事実1回目の選挙では、経営陣が密かに期待していた人間が落選し、逆に意外に思う人間が候補者として選ばれたりしたわけです。しかし、具体的にいうと社員の目はかなり正確で、予想以上の上司を的確に見抜いているというのが率直な感想でした。実際に現在の役員や管理職の顔ぶれを見れば、ある意味で選ぶ側の社員のレベルがそれなりに高くなってきたことがわかります」

「この2年ほどは二桁の大卒を採用してきましたが、それも不況による就職難の影響が幸いしていること。パチンコホール会社への就職が社会に広く認知されているとはいえないのが実情。ですから人材育成という目的がなければ、当社のような企業がわざわざ大卒を採る意味もないわけですね」

仲間から選ばれたことに
格別の嬉しさを感じた



常務取締役 岩井晴夫氏 (48歳)

この会社に転職する7年前まで、ホテル関連の会社で教育を担当していました。当社ではパチンコホール以外にもホテル、レストラン、アミューズメント施設などレジャービジネスを多角的に展開している、人材育成にも力を入れてはじめていました。そこで私の経験を活かせると思ったからです。会社側もここに期待していたと思います。

「逆と同僚の目を意識していたのでは、本来の仕事ができなくなりそうです。あくまで自然体で全力で仕事に取り組んでいけば、周囲はきちんと評価してくれるものです。また選ぶ側の社員にしても、つまらない人間を選ばば結局は自分が損をすることになりますから、真剣に考えて投票

している。役員になってからも、仕事の内容や自分の意識が特に変わったということはありません。確かに次の選挙で信任されるかどうか不安はありますが、基本的には降格してもまた上がれば良いという気持ちです。社内では、逆境に置かれた社員ほどその頑張りが高く評価される雰囲気です。選挙を導入した最初のころは、確かに人気投票的な面もあったかもしれませんが、今では社員の人を見る目も確かなりになり、あらゆる意味で役員への道が公正に開かれていると思います。実際、入社3年目の社員が教店舗を統括し100人近くの部下を抱える課長職に抜擢されています。若手社員にとっては、やる気をかきたてられる大きな刺激といえるでしょう」

「選挙をやっても単なる人気投票に終わるのではないか。最初はそんな危惧も確かにありました。事実1回目の選挙では、経営陣が密かに期待していた人間が落選し、逆に意外に思う人間が候補者として選ばれたりしたわけです。しかし、具体的にいうと社員の目はかなり正確で、予想以上の上司を的確に見抜いているというのが率直な感想でした。実際に現在の役員や管理職の顔ぶれを見れば、ある意味で選ぶ側の社員のレベルがそれなりに高くなってきたことがわかります」

「この制度の下では、学歴や性別、国籍などに関係なく、主任以上はだれでも取締役になる資格をもつ。実際、91年の最初の選挙には、前年入社した社員が取締役候補者として名を連ねた。徹底した実力主義を貫けば、周囲も驚く抜擢人事があっても不思議はない。そこで同社では、取締役選挙の導入とほぼ同時期の5年



ディレクターの相川実氏
池野吉康氏

「この制度の下では、学歴や性別、国籍などに関係なく、主任以上はだれでも取締役になる資格をもつ。実際、91年の最初の選挙には、前年入社した社員が取締役候補者として名を連ねた。徹底した実力主義を貫けば、周囲も驚く抜擢人事があっても不思議はない。そこで同社では、取締役選挙の導入とほぼ同時期の5年

「この制度の下では、学歴や性別、国籍などに関係なく、主任以上はだれでも取締役になる資格をもつ。実際、91年の最初の選挙には、前年入社した社員が取締役候補者として名を連ねた。徹底した実力主義を貫けば、周囲も驚く抜擢人事があっても不思議はない。そこで同社では、取締役選挙の導入とほぼ同時期の5年

「この制度の下では、学歴や性別、国籍などに関係なく、主任以上はだれでも取締役になる資格をもつ。実際、91年の最初の選挙には、前年入社した社員が取締役候補者として名を連ねた。徹底した実力主義を貫けば、周囲も驚く抜擢人事があっても不思議はない。そこで同社では、取締役選挙の導入とほぼ同時期の5年

「この制度の下では、学歴や性別、国籍などに関係なく、主任以上はだれでも取締役になる資格をもつ。実際、91年の最初の選挙には、前年入社した社員が取締役候補者として名を連ねた。徹底した実力主義を貫けば、周囲も驚く抜擢人事があっても不思議はない。そこで同社では、取締役選挙の導入とほぼ同時期の5年

主婦のネット
ワーク会社

家庭に埋もれた主婦の マルチメディア時代のネット パワーを活かす

(株)エムネットジャパン

「子育てしながら自分の力を仕事で活かしたい」
95年5月に設立されたエムネットジャパンには、そんな願望をもつ若い主婦1800人が
会員として登録している。エンドユーザーとしての主婦の強力なネットワークを
武器に、編集・マーケティング、さらにはインターネットへと事業展開を図る。
その存在はマルチメディア時代における貴重な情報発信元であると同時に、
これからの女性の働き方を大きく変えていくものとして注目される。



代表取締役社長 富澤まゆみさん

自己主張ができて 社会との交流を求める 主婦たちの集まり

主婦の情報網というのは、
男性が想像もつかないほどく
まなくかつ迅速なものだ。ま
まなく主婦が全国に1800人
もの規模で組織化されている
となれば、これはもうビジネ

スにつながるネットワークと
して十分に通用する。「たとえ
ば企業のアンケート依頼で、
アトピーの子供をもつ25歳か
ら30歳までの母親を50人集め
る、といった細かな要望にも
すぐ応えることができます」。

「情報に敏感で元気が主婦」
をコンセプトにぬきんでた存
在として知られている。過去

にそれなりのキャリアを積ん
だ人も少なくない。
「ネットのスタートは、子供
をもつ母親同士のサークル。
でも、既存の育児サークルと
の違いは、子供中心ではなく
あくまで母親が主役である
ということ。ですから、きちん
と自己主張ができて、積極的
に社会との交流を図りたいと
いう方を中心に集めました」

「主婦のネットワークを活用
すれば、今後もいろんなビジ
ネスを展開していくことが可
能ですが、その場合に大きな
カギを握るのが、やはりパソ
コンの活用でしょう。現在、
会員にアンケートを取って
みると、パソコンのある家庭は
すでに32%を占めています」

質の高いネットワークに 大手企業が注目 ホームページも開設

同社には、その質の高いネ
ットワークに注目する企業か
らさまざまなビジネスの依頼
が舞い込む。先のモニターを
中心としたマーケティング、
また「しつけ教育大全科」(主
婦の友社)、「人気赤ちゃんグ
ッズの本(リクルート)」など
の雑誌は、エムネットが協力
して編集されたものだ。
こうした母親でなければ知
らないような情報が満載され
た雑誌や単行本の編集も、会
員に編集経験のある人材が多

会社PROFILE

設立	1995年5月
資本金	1000万円
売上高	1500万円(96年3月期)
従業員数	5名
事業内容	編集・出版事業、マルチメディア事業、イベント・マーケティング事業、コンサルティング事業ほか
所在地	東京都世田谷区

数いるので、一冊丸ごと請け
負うこともできるという。
また96年3月からは、マル
チメディア事業としてインテ
ーネット上に女性向けのホ
ムページ「ぶらっとプラネッ
ト」が開設された。これも元
コンピュータプログラマーな
ど、この分野に詳しい会員数
人がプロジェクトを組み作成
こうして立ち上がった「ぶら
っとプラネット」は、ベネッセ
びあ、主婦の友社などの大手
企業に交じって、ソニーグル
ープが運営するインターネッ
ト事業「ソネット」のIP(情

フリーの人と同じ意識で 仕事は1回ずつが真剣勝負



マルチメディア事業部
泉 直子さん (33歳)

「立ち上げて2カ月後には月
に26万件ものアクセスがあり
ました。またホームページの

一角には、企業が広告や通販
で活用できるオフィスビル、
デパートが設置してあり、お
よそ200社から問い合わせ
がありました」

は子育て期間中のブランクと
いうのは、やはり女性にとっ
ていろんな意味で大きなハン
ディになっていると思います。
現在は立場上からいえば完
全なフリーです。それでも好
きなパソコンを通じてネット
ワークに参加し、大手のクラ
イアントとも接する機会があ
るこの仕事に携わっていただ
けることは本当に恵まれている
と思っています。もともと、
ホームページの企画やデザイ
ンといったクリエイティブな
仕事をするためには、その前
提として単純な入力作業を正
確に行えるなどの地道な積み
重ねが必要で、主婦である
会員の方のなかには、ともし
ればそういうプロセスを抜き
に、いきなりクリエイティブ
な仕事をしたいという認識の
甘さも見受けられます。

マルチメディア事業部のメ
ンバーとして、エムネットの
ホームページ「ぶらっとプラ
ネット」のデザイン、レイア
ウトを担当しています。仕事
は3歳の子供が幼稚園に行っ
ている間、もしくは夜寝かせ
つけた後ということになりま
すが、1日平均すれば5時間
程度でしょうか。子育て期間
中の主婦にとっては、やはり
時間の融通がきくことが在宅
で仕事をやるいちばんのメ
リットだといえるでしょう。
以前、外資系の企業に勤め

ていたときから、パソコンや
通信を上手に活用すれば、事
務的な仕事はほとんどはわざ
わざ会社に依頼がなくても自
宅でできるのではないかと考
えていました。実際、今では
企業の一部で女性の在宅勤務
が認められるようになってき
ていますし、そういう認識が
時期的に社会にも少し早く
広まっていたら、私自身、お
そらく会社を辞めなかったか
もしれません。今では育児休
業後の職場復帰も一般的には
なっていていますが、現実には

主婦が在宅で仕事をする
といっても、立場上はフリー以
外の何ものでもないわけでは
ありません。結果が伴わなけ
ればいつ切られても文句はい
えないのです。ある意味では
会社勤めのころよりはるかに
気も使いますし、責任の大き
さも実感しています。



女性を対象にした、パー
ゲン情報やおいしいお店
などの生活情報を見たり、
子育てなどについての会
話ができる「ぶらっと
プラネット」。近々通販も開
始する予定。
(http://ux01.so-net.
or.jp/p-planet/)

パソコンの活用で 主婦が在宅で仕事をする 機会は飛躍的に広がる

「主婦のネットワークを活用
すれば、今後もいろんなビジ
ネスを展開していくことが可
能ですが、その場合に大きな
カギを握るのが、やはりパソ
コンの活用でしょう。現在、
会員にアンケートを取って
みると、パソコンのある家庭は
すでに32%を占めています」
今後、主婦である会員がパ
ソコンを自由に使えるように
なれば、ネットワークとして
のパワーや付加価値もさらに
高まることは間違いない。
同時にパソコンができて
いうことは、個人にとっても
ビジネスチャンスを得る大き
なきっかけとなる。いまやバ

子育て中もネットに 関わってキャリアや 社会感覚を錆つかせない

「ただ現実には、まだパソコ
ンアレルギーは男性より女性
のほうがはるかに多いとい
うのが実感ですね。会報など
パソコンを使うことを勧めて
いるのですが、予想以上に抵
抗のある会員が多いですね。
パソコンに対する理解を会員
に浸透させるには、もう少し
らく時間がかかりそうです」
すでに主婦1800人を組
織化した同社のネットは、企
業にしてみればエンドユーザ
ーネットワークとして極めて
利用価値が高い。しかも会員
は現在も日々増え続け、いわ
ゆる一流の大学を卒業したか
つてのキャリアウーマンなど
から、登録用紙以外に、自ら
履歴書を送ってくる状態だ
という。これは裏を返せば、家
庭のなかにいかに有能な人材
が埋もれているかという証明
にほかならない。
「主婦である以上はもちろん

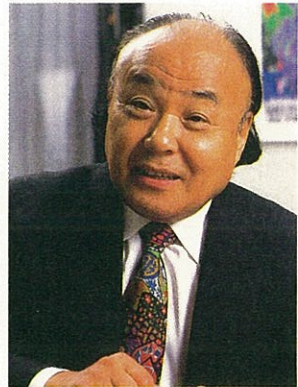
家庭が大事、でも自分も大事
だというのが当社のコンセプ
ト。会員の多くは、子供の手
が離れたら何かをしたいとい
う願望ももっています。けれ
ども現実問題として子育ての
期間のブランクがあつて、40
過ぎて社会復帰ができるかと
いうとやはり難しい。そこで
子育ての間にも社会との接点
を失わず、いざれば自分で何
かをやるための準備期間とし
てもエムネットに関わる意義
は大きいと思うんです」

40歳を過ぎた主婦は働く機
会が少ないのが実情。その原
因は、企業の受け入れ方にも
問題はありますが、本人がせ
つかく培ってきたキャリアや
社会感覚を、子育てというブ
ランクが錆つかせてしまつて
いることは否定できない。
「数年後には会員の多くが完
全に子育てから解放されるこ
とになります。これはあくま
で夢ですが、そのときに優秀
な会員を募ってしかるべきセ
ミナーやトレーニングを施し、
人材派遣をビジネスとして展
開できないかと考えています」
主婦のネットワークの力を
背景にその夢が実現すれば、
個人としてはまだ難しい子育
て後の女性の社会復帰にも
新たな道が開かれる可能性は
十分にあるといえるだろう。

全権を委任する分社こそが 個人の能力を最大限に引き出す

大陽工業(株)

会社を分けることで人を活かす——大陽工業の代表取締役社長・酒井邦恭氏は、その信念に基づいて一時は40社を超える会社を分社してグループ化した実績をもつ。昨今、大企業でも社内ベンチャーなどによる分社が盛んだが、酒井氏にいわせれば「それは本当の意味での分社ではない」という。分社の達人、酒井氏の説く真の分社のあり方を探ってみることにした。



代表取締役社長 酒井邦恭氏

**名刺の肩書は社主
しかし君臨しないし
統治する実権もない**

渡された名刺の「社主」という肩書がまず目を引く。辞書を引くと、社主とは「会社の持ち主」とある。組織のなかでも最高の実権をもつオーナーと同じ意味だ。ところが

酒井氏は、じつは本体の大陽工業はもちろん、グループのどの会社の株も所有しているわけではない。つまり、厳密にいうと酒井氏は社主でもなければオーナーでもないのがある。

「他に適当な呼び名がないので便宜上社主を名乗っているだけ」ということらしいが、それでもグループ各社の社長や社員は酒井氏のことをオーナーと呼ぶ。

「私は、いつてみれば茶道や華道の家元のようなもの。といつても、君臨するわけでもないし、統治する実権もない。私はグループの社長が困って相談に来たら「こうしたほう

**分社した会社には
口も手も出さない
勝手にやればいい**

1947年に塗装業として設立された大陽工業を母体に、同社から分社した会社は現在33社を数えるが、そのほとんどは従業員100名前後のいわゆる中小企業である。グループ全体をざっと見渡せば、多種多様なエレクトロニクス

製品を手がけるメーカーが大半を占める。なかには、不動産やレジャー関連、生損保代理店なども見られる。酒井氏によれば「業種に制限は設けておらず、何をやるのも自由」だという。

業種に限らず、そもそも大陽工業グループには一切の制限やルールといったものが無い。というより、理念をはじめグループとしての共通項が何も見当たらないのだ。それで果たして企業グループとして成り立つのか。そんな常識的な疑問を一笑に付すかのように酒井氏はこう答える。

「私はハナから共通の理念なんでも信じてはいません。もちろん私自身の考えや理念めいたものはありますが、それをグループ企業に押しつけることは絶対ないのです。分社して独立すれば、あとはそれぞれが勝手に自分たちのやりたいようにやればいいだ

会社PROFILE

設立/1947年
資本金/1億円
売上高/70億円(96年3月期)
従業員数/270名
事業内容/コンピュータ・OA機器などの分野におけるプリント配線基板・電子デバイス等の設計・製造およびヘリコプターの輸入販売、部品製造、整備、運航。
所在地/東京都大田区

けのこと。逆にいうと、分社させたらすべての権限を委ね端からは口も手も一切出さないというのが暗黙のルールのようなものです」

その言葉どおり、大陽工業とグループ各社の間には、親会社と子会社という上下関係が存在しない。グループ内では徹底して「親」の存在をくくらないようにしている。

逆にグループ各社の事業内容は重複することも多く、お互いの競争はけっこう厳しいものがあるという。

そこで唯一グループとして

のつながりを表しているものといえ、それは互いの資本関係だけ。新たに企業を設立する場合は大陽工業を含めてすべてのグループ会社が出資する方式をとっている。

「グループ会社には、大陽工業が役員を出向させることもないし、分社して社長になったら、だれの制約も受けるこ

となく一生現役でいてもらっても構わないのです」

このようにグループ会社はそれぞれに自由な考えと価値観をもち、互いに競争しながら事業を展開し、それでいて現実にはグループとして成り立っているわけである。酒井氏はそんな大陽工業グループを「世界にも例を見ない独自の

BUNSHAグループ」だと表現する。

**分社のメリットは
個人の能力の発揮
大企業の分社は疑問**

そもそも大陽工業が分社を始めたのは、腕が立って、仕事のできる従業員をやめさせたくなかったから。そこで酒井氏は、その人がやりたいように会社も工場も作ってあげた。それをきっかけに以後、能力のある人間は全員が独立できるように支援することにしたのだという。

では、酒井氏はなぜそこまで分社にこだわるのか。酒井氏の説く分社のメリットとは、つまるところ「小さな会社ほど個人の能力が発揮される」ということ。それはまさに個人の能力をスポイルしている大企業への批判の裏返しでもあるが、その一例として酒井氏は大企業の分社のあり方にもこう疑問を投げかける。

「大企業でも余剰人員が生まれると、すぐに子会社を作りたがります。しかし、社内ベンチャーなどいくらかっこうのいいことをいっても、しょせんは人員整理のためなんです。その証拠に、子会社の社長といつてもすべての権限

が与えられるわけではなく、集中管理とかスケールメリットと称して、人事や経理を親会社が握ったままのケースがほとんど。また人事にも一貫性がなく、親会社の意向でいづれでも社長の座が左右されてしまったりする。これでは個人の能力など発揮できるはずがありません」

対して酒井氏が説くのは「徹底した分社」であり、その内容の一端は先に紹介したとおり。そもそも大企業が分社するのは無理な話」とまで酒井氏は断言する。

**分社のコツは
徹底した事業部制と
人望のある社長選び**

「これからはマスプロダクツの大企業より、むしろプロとしての仕事しやすい中小企業の時代理です。そして分社は中小企業にとってこそ最適な経営手法であり、分社する時期は早ければ早いほどいいと思っています」

そんな持論を披露する酒井氏に、最後に分社のコツを2点だけ伺った。1つは分社の方法論で、これについては社内徹底した事業部制を敷くことが大前提になるといふ。「事業部制といつても、大企

業のように中途半端なものダメです。経理や総務、人事もすべて委ねて、事業部そのものをミニ会社にするくらいに徹底するのがいい。そうすればその事業が分社して成功するかどうかが、世の中が勝手に判断してくれます」

第2は社長の選び方について。これも事業部の段階で、候補者の手腕を世間がある程度まで判断してくれることになるわけだが、加えて「いくら世間が能力があつて仕事ができると認めても、社長にはどうしても向かない人がいる」と酒井氏は次のようにいう。

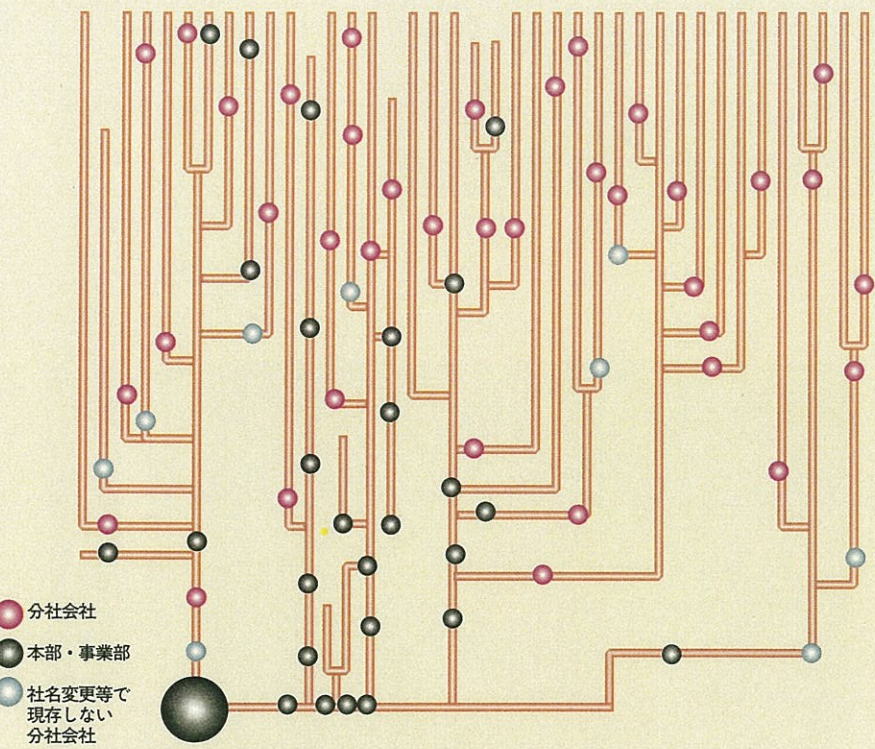
「それは社内で人望のない人です。そして、そういう人の最大の問題は言葉なんです。頭もキレて仕事もできるのに、品性や思いやりに欠ける言葉で人を深く傷つけてしまう。そういう人は社長になってもまず失敗してしまいます」

バブル崩壊後、大企業を中心とした従来の日本的経営は明らかに行き詰まってしまっている。そんな混乱の時代に、酒井氏の説く分社経営が新しい指針となるかどうか。分社経営の真価を問う意味でも大陽工業グループのこれから

の動向が大いに注目される。

*詳しくは酒井氏の著書「分社・ある経営感覚」(朝日文庫)を参照ください。

●大陽工業の分社グループ



COLUMN

諏訪流第17代鷹匠

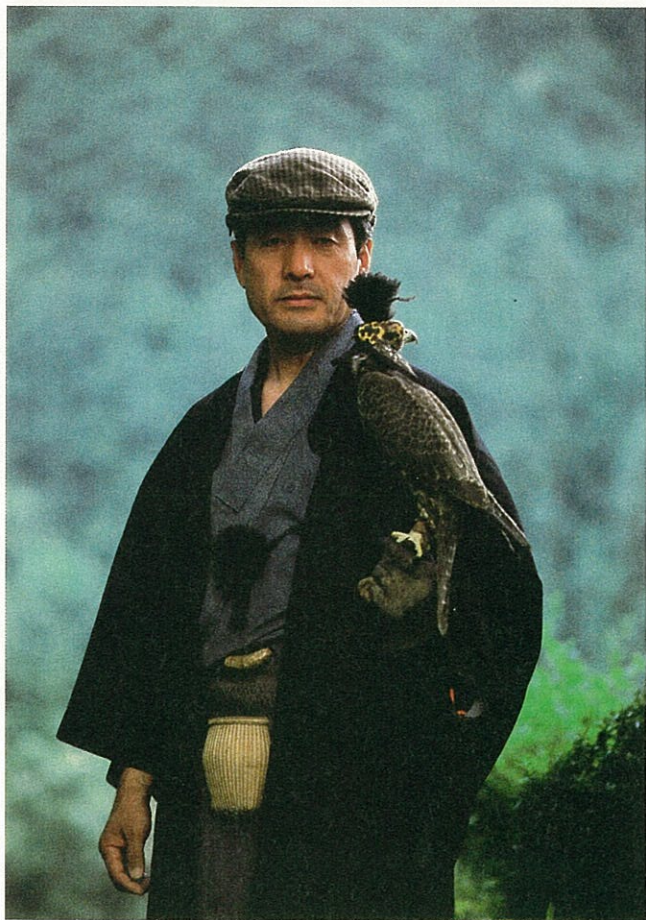
田籠善次郎

ZENJIRO TAGOMORI

「わが道」を語る①

たごもり・ぜんじろう 1947年、福岡県生まれ。本職は造園業。20代初めにデパートで鷹を衝動買いし、その魅力にのめり込む。宮内庁お狩場場長で諏訪流16代鷹匠・花見薫氏に巡り合い、後に師事。伝統技術を後世に残そうと、82年、日本放鷹協会をつくる。以来、鷹匠として研鑽を積むかたわら、鷹狩りに関する文献の研究やオオタカの生態調査などを行う。96年7月、民間文化交流使節の一員として渡仏し、現地で日本の鷹匠技術を披露。本業と鷹匠としての腕をかわれ、浜離宮の修復計画にも参加している。

なつかせすぎず、個性を損なわず、人間との連係技を理解させる。鷹に仕える心もちが、伝統の技の神髄ですね。



撮影/橋谷紀夫

据え込みといって、拳に止まらせた鷹をリラックスさせることが鷹匠の基本技です。鷹は神経質で頭のいい生き物ですから、据えている人間が自然体でないと即座に感じとる。動揺して、狩りに失敗してしまふんですね。もう12、13年前かな、自分で訓練した鷹を先代に見てもらったことがあります。私も1年ほど修業を積んだ後なんだけど、先代が据えるときまるで別物のように見事な鷹になってしまった。拳をかえして一気に鷹を飛ばすと

きには、先代はすでに狩りの成否を見通していたんです。もう、腰が抜けるほど驚きましたよ。当時、私は事情があつて別の人に師事していた、自分には才能がないのではと思ひ悩んでいたときでしたから、これで迷いが吹切れた。一も二もなく先代について、あらためて修業をやり直しました。先代によくいわれたのは、鷹を主人として仕えろということ。幼鳥や若鳥から育て

鷹は生態系の頂点にいますから、小動物を捕食することが生物としての役割です。その鷹を介して自然の生態系を活かし、共存してきた鷹狩りは農耕民族ならではの知恵。1600年以上の歴史をもつ伝統技術ですが、小銃一羽捕つても家族は養えません。持ち出し一方向けど、それでいいと思つている。縁があつて先代から譲られた鷹匠の基本技を守り後世に伝えていくことが私の役割なんです。

訓練するんですが、人間に馴れさせ過ぎるはいけません。鷹のもつ個性と野性を活かすつ、人間との連係技を理解させていくわけですね。手塩にかけて育てますから、どうしたって愛情がわく。そこを、のめり込まないようにグッと我慢するんですね。こうした鷹との距離のとり方は、鷹を野生に戻すときにも役立つ。傷ついて保護された鳥を自然に戻すことも、鷹匠の仕事のひとつです。

メディアア王 マードックに 逮捕状!?

テレビ朝日の取得で日本へも触手を伸ばす豪州のマードック氏に、インドから逮捕状が出た。同氏所有の「スターTV」の番組で、独立の父、マハトマ・ガンディーを中傷したのが理由。逮捕権はインド国内のみだが、アジア進出を拡大したい同氏、次はインド政府を買収? 無理無理。



★

有能な学生は 就職より起業 ベンチャー支援活発

米国では優秀な学生ほど就職より起業家を目指す。日本でもVC「エンジェル」のような、個人投資家が支える融資、経営指導する動きがある。「市民バンク」もそのひとつで経営者や弁護士、公認会計士、大学教授らが出資・指導し、有限会社設立を支援する。出でよ! 和製ケイツ。



★★

小選挙区制導入 代議士センセイ なぜか新居ブーム

7月1日に公開された衆院議員の「資産等補充報告書」で、住民票移動や新居ブームが各地で起きていることがわかった。小選挙区制導入で選挙区の移動を余儀なくされた代議士が、よそ者扱いを避ける手段だ。新築ロケーションにも追われ大変なようだが形より中身。今更いっても……。



★★

電話、会議禁止 集中タイム導入 賛否両論

所かまわず鳴り出す携帯電話に不快感を覚える人も多いが、オフィス内で仕事に集中させるために3C(集中・整頓・創造)やQ(静かな)タイムを設ける役所や企業が増えている。この間は電話使用も事務連絡も禁止で評判もいいが、客相手の営業やサービス分野では不評。



★



ニュースを見れば世の中の動きがわかる…works編集部では、特に人と人、人と組織との関係の変化が見えるニュースを厳選してお届けします。

★はニュースの「おもしろ」度。編集部が勝手に判断しましたので悪しからず。

お役立ちアイコン



法律・行政トピックス



組織・制度改革



マネー



雇用・採用環境



ニューウェーブ

高校の「第二外国語」 中国語が仏語を抜き、 アジアの時代浸透

語学といえば英語だが、語学専門学校では英語より英語以外の言語を選択する数が多くなった。特に中国、韓国、タイなどアジアの言語が急増。国際文化フォーラムの調べでは高校でも「第二外国語」が仏語に代わって中国語になった。ビジネスブームから国際交流へ、アジアソフト続く。



★★

シンガポールで
億ションブーム
羨ましい? バブリー?

バブル崩壊後の日本では死語になりつつあるが、成長著しいシンガポールでは億ションブーム。7月に売り出した平均4億円のコンドミニアムに1週間前から150人もの徹夜組が出た。同国では国民の9割近くが公共住宅に住むが、やはりマイホーム。いや、日本同様バブリー?



★

就職氷河期
新「三種の神器」で
乗り切れる!

依然厳しい就職戦線。学生の不満は面接に臨む以前に、書類選考はおろか、人数が多くセミナー申し込みも容易ではない点だ。そこで、いつでもどこでも「携帯電話」、インターネットで会社情報を得る「パソコン」、何が何でも何がしたいのか「自己分析用ワークシート」が必携だとか。



★★

汚職で死刑
中国、官僚腐敗に
強権発す

中国は開放政策で高い経済成長を実現したが、官僚腐敗も深刻。政府は「精神文明の建設」を掲げるが、洋の東西を問わず腐敗根絶は容易ではない。そこで見せしめも込め、職権を乱用した山東省泰安市の公安局長を死刑にする強権に出た。今の日本なら数十人や数百人が死刑になる!?



★

好不況で変わる
ゼネラリストと
スペシャリスト

富士ゼロックス総合教育研究所の調査によると、サラリーマンの大半はスペシャリスト志向だが、企業の大半はゼネラリストを育てたいという対照的な結果。社員はこの不況下つぶしのきく専門職を望み、経営者は不況下こそ有能な管理者をと。好況下なら逆の結果になった!?



★★★

「パチンコ産業論」
大学講座に初登場
賭講座ではありません

30兆円市場と、日本有数のビッグビジネスになったパチンコ。山梨学院大学で初の「パチンコ・ゼミ」が開講。韓国やラスベガスの視察研修もあるという。パチンコをギャンブルから産業、文化として捉える目的だが、親の反対やパチンコそのものに熱中する学生もまだ多い。



★★★

セクハラへの認識
米「会社の問題」
日「個人の問題」

朝日新聞社とハリス社が日米企業のセクハラへの意識調査をした。「関心あり」が米80%、日49%、「なし」が米16%、日40%。また米国ではセクハラは「会社の問題」(53%)としているのに対し、日本は「個人の問題」(70%)だと対照的。日本の会社は私生活まで干渉すると思っただに。



★★

「職場参観日」実施
文部省、信頼回復
親子の触れ合いから

官僚の信頼性低下が叫ばれて久しい。文部省では父母の参観日と逆に子供の「職場参観日」を設けることを検討。文部省の大臣室、次長室も開放するとか。民間ではすでに実施した企業もあるが「客にヘコヘコ頭を下げるわれわれと違い、偉そうに見せられる役人はいいな」と皮肉な声も。



★

インターネットで
ポルノアクセス
社員大量解雇

米コンパックス社で、仕事中にインターネットのポルノのホームページを見ていた社員20名が解雇され波紋を呼んでいる。職場のパソコンで3カ月間にアクセスは千回を超すという。解雇は当然といえば当然だが、簡単に個人の利用状況がわかってしまうインターネットの怖さを露呈した。



★★

「女性開発基本法」
韓国で新法施行
遅れた日本どうする

儒教国家で、日本同様男性優位社会の韓国が、7月に新法「女性開発基本法」を施行した。男女雇用機会均等法や母子福祉法の上に位置し、欧州並みに差別是正のための官吏登用比率など目標値も定めている。この動きに日本の遅れを指摘する声も。日韓男性諸君、ワールドカップに続いて共闘する?



★★

マンガ、ビデオ世代
情報文化では
活字にも飢えてマス

マンガやビデオばかりで本を読まない若者を嘆く世代に朗報あり。千葉県の中学校が騒々しい早朝の授業前にわずか10分だけ読書時間を設けたところ、本のおもしろさを知り授業も静かになったという。この状況は全国に静かなブーム。活字も情報を共有すべきメディアである。



★

「余暇生活開発士」
中高年に
人気急増

文部省系日本レクリエーション協会認定「余暇生活開発士」や、経済企画庁系シニアネットワーク財団認定「シニアライフアドバイザー」の資格取得が人気。地域活動、余暇対策、年金・介護などの専門家を育成する。まだ活動の場も収入も少ないが、中高年対策の企業も関心を示す。



★★

水戸黄門大学開講
2000人受験
ここでも印籠の威力

インターネットのホームページについて「水戸黄門大学」が開講。史学部、理学部、人間科学部があり、6月には2000人が期末試験を受験した。要はTBSの水戸黄門の知識を競うものだが、「印籠プレゼント」が功を奏したか、中高年が必死にパソコンと格闘。黄門様も「カッ、カッ、カッ」。



★

不況下の帰国子女
企業の要求多く
独立の勧め!?

どんなに優秀でも「帰国子女」として差別された時代から、国際化だ、バイリンガルだともはやされた時代を経て、再び厳しい時代になった。語学力と海外経験だけでは数も多く、企業の求めるのは、さらに日本語能力に専門知識だということ。このすべてを満たしたら独立したほうがいい!?



★

民間企業に学べ
教師派遣制度導入
まず頭を下げよう

教師の社会性の欠如が指摘されて久しいが、文部省は民間企業で研修させる「教師派遣制度」を本格導入。派遣先はデパートなどサービス業も多い。学校で相手するのは生徒だけでなく、頭を下げることやチームワークの重要性、裏方仕事の理解などを学ぶ。高級官僚にも普及させてよ。



★★

スーパーのマイカル
吉本興業とJV
笑う門に客来る

ニチイから社名変更し事業拡大に奔走するマイカルが、吉本興業と組んで劇場経営に乗り出す。98年北海道小樽市に開設する複合施設「マイカルタウン」内の多目的劇場で吉本の公演を行う。財布の紐の堅い主婦を笑かしてショッピングに引きずり込む作戦?



★

上野、高尾山の猿山
相次ぐメスボス君臨
時代を反映か

上野動物園のサル山。長期政権を築いてきたロンと2年近い抗争の末、昨春新ボスとなったサトイモが今年6月病気で急死した。その後強力なボスが出ず、2代のボスを支えたメスサル・アイズホマレが統治。高尾山も同様。暫定政権下、平成の卑弥呼か、女の時代を反映?



★★

企業の声

ビル・ゲイツは「会社を1日かけて見学するよりもホームページのほうが十分な情報を得ることが可能だ」と言っている。そのとおりだと思ふ。
(人事部長・男・?)

就職協定が廃止されたら考えたい。現状では**会社のPR程度**にしか使えないので必要性を感じない。
(人事課長・男・42歳)

3年前、導入を検討したが、実現にはいたらなかった。当社が求める人材像を考えると、必ずしも**有効な方法とは思えなかった**から。
(人材開発課・男・32歳)

インターネット採用、賛成? 反対?

インターネットは、今やビジネスに欠かせないツールになっている。個人利用者の増加とともに徐々に家庭にも浸透しつつある。そんななかで、インターネットを利用して採用活動を行う企業が急増。とりわけ中途採用市場においてはEメールによる応募を受け付ける企業なども数多く出てきている。今回は、インターネット採用の是非を聞いてみた。

うちのような名もない会社が、自前のホームページに採用情報を掲載してもまあ**反応は返ってこない**と思うよ。アドレスを告知するんだったら求人情報を告知したほうが早いって。
(常務・男・49歳)

手軽に告知できる、素早い反応を期待できる、時差を気にせず応募者と連絡を取り合える……。**海外の留学生**を採用するときには便利だと思ふ。
(人事・女・39歳)

ゆくゆくは試してみたいけど、**応募者が殺到**して收拾がつかなくなるという不安もある。どのみち2、3人しか採用できないし……。
(メーカー人事・男・32歳)

結局は会って話をしたうえで採否を決めるわけだ。必要なことは電話で連絡取り合えばいいんだし、なぜそんなものがはやるのかさ**っぱりわからん**ね。
(社長・男・52歳)

インターネットも使えないような人ばかりでは使えない。インターネットで採用すると、**その振り分けができる**よさがあるかな。
(外資系人事・男・35歳)

自社のホームページにずっと採用情報を掲載しているが、反響はいま**1年中出していない**ことが逆効果になっているような気がする。
(人事・男・37歳)

インターネットで募集すると、**パソコンおたく**というのか、似通ったヤツばかりなのが困る。なんとかならないものか!!
(採用係・男・41歳)

働く人の声

就職活動をしていたとき各社のホームページをのぞいてみた。なんだ、これならパンフレットと同じじゃないかと思ふものば**つつかでガツカリ**だった。
(メーカー・女・23歳)

たとえば、先輩訪問する代わりにメールで質問を送り、その返事をもらえるといった仕組みがあれば**便利**だと思う。インターネットの活用の仕方次第では就職活動そのものがガラリと変わるかもね。
(学生・男・23歳)

ぼくたち職を求める側がホームページを作って、**企業のアクセス**を待つ。これっていい考えだと思うけど、無理かなあ。
(システム開発・男・25歳)

メールで応募できるのはいいんだけど、**フォーマット**が用意されていない会社が多いじゃないか、あれ、困っちゃうんだよなあ。
(ゲーム関連・男・26歳)

大学間のネットワークでよその大学の学生と情報交換ができたのは便利だった。でも、企業のホームページは**一度も見ません**でした。
(メーカー・男・24歳)

インターネットの求人って、どうして**営業の仕事**が少ないんですか? もっと増やしてほしい。
(営業・男・24歳)

時折、会社のパソコンで求人ページをチェックしてるけど、さすがに**会社から応募**するのは気がひけますね。みんなどうしてるんだらう?
(SE・男・28歳)

苦労しながら履歴書を書き上げたとき、さあ、やるぞという気持ちになるじゃない? **電子メール**だと、あまりにも**簡単過ぎ**ちゃってそれがない。へんな感じですよ。
(失業中・男・24歳)

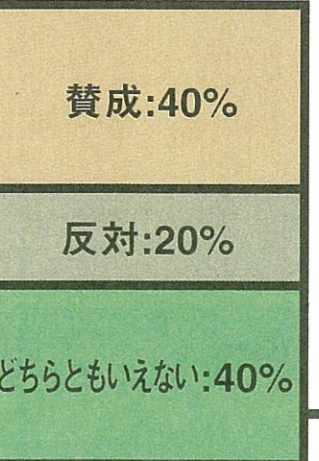
インターネット採用でも面接はやるんでしょ? **じゃあ、べつにどっちでもいいや**。
(会社員・男・23歳)

もっと応募する側のことを考えたホームページにしてほしい。社員の本音が聞けるとか。**クイズ形式**になんかしなくていいからさ。
(学生・男・23歳)

だれでもアクセスできる代わりに、問い合わせが多すぎて**返事**をもらえないなんてことにならないかちょっと心配。
(商社・女・25歳)

黙っちゃおれん!

次号テーマは「65歳定年延長」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。



人 事 事 業



西山徹也
コーナー担当
 中小企業診断士
 社会保険労務士

大卒求人倍率が6年ぶりに上昇し1.45倍、中堅中小企業では2.73倍と「超」買い手市場から一転した年になりました。一部の企業と成長企業の採用増が、中堅企業の採用復活などに広がり、内定辞退に悩まされるのが多数出ているようです。先日、新卒採用総括セミナーを実施いたしました。学校名不問・インターネット活用・通年採用などもそろそろニュースにならないくらい「当たり前」になり、変化を実感する今日このごろです。

お問い合わせ先

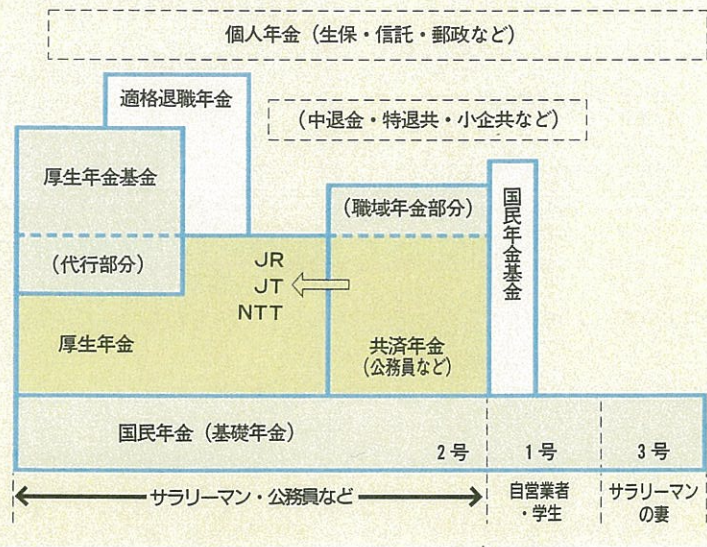
(月・水・金13:00～17:00開設。お問い合わせは会員企業に限らせていただきます)

今号の報告

人事相談窓口・情報検索へのお問い合わせ・ご相談が多かったものは以下のとおりです (6/1～7/31)

- 1位 採用関連**
採用マーケットの急変を実感。面接の仕方など採用ノウハウなどのご要望が増えてきました。人員計画を含めトータルな採用ノウハウをまとめる「虎の巻」を準備中です。
- 2位 労働時間**
来年4月からほとんどすべての事業で週の法定労働時間が40時間になります。隔週休二日制の会社等はアウト！の可能性が高いのです。あと半年ですが大丈夫ですか？
- 3位 有給休暇**
いろいろな質問がありますが、一言でいいますと「休ませなければなりません。あきらめましょう」。有給休暇は法律で決められた権利です。(私もとりたいたいナニ)
- 4位 賃金・手当の相場**
今回多かったのはなぜか、「(国内外)出張旅費」と「慶弔見舞金」の相場情報と規定例です。
- 5位 年金・退職金**
聞くほうも、聞かれるほうも難解さと無力感にさいなまれてしまう問題のひとつが、年金問題です。今回は初心者向けにまとめていますので、年金関係者は読まないでください。(これ以上聞かれても答えられません)

●図1 年金制度の概要



その名の通り、税法上定められた資格要件を満たしている企業年金について国税庁が承認し、これに税制上の優遇措置を与える仕組みになっています。当初は調整年金が中心で、の「つなぎ」と考えられたのですが、中小企業を中心に幅広く普及し独自に発展してきました。年金基金に比べて税制上のメリットは低いものの、制度設計や運営の自由度が高く、多くは有期で労務管理にも活用できるなどの理由によるものです。賃金法の制定と簡便で比較的小額な拠出金でも始められるなどの理由から中小企業の導入率

が高いのは当然として、基金を活用する大企業においても適年の併用が行われているものもこの理由によります。
③年金に関する諸問題
①公的年金に関する問題
 保険料負担(＝法定福利費)の上昇。今年+0.85%の17・35%、最終的には約30%の引き上げが予定されています。また賞与からの保険料徴収は年取をベースにした保険料算定への一里塚です。サラリーマンの妻(3号被保険者)についても何らかの保険料の徴収が早晚俎上に載ると思われれます。
②運用利率低下による問題

基金・適年ともに5・5%の予定利率による確定給付型の制度であるため、運用利率が低下して不足する分を企業が負担しなければならなくなっているからです。
 基金の場合は厚生年金の「代行」部分がより問題を深刻にしています。運用利率があつたため十分に享受できなかったといえ高利回りの時代もあつたことを考えればにわかには驚き立てるのも自己責任の観点からはどうかともいえます。しかし基金の解散(そまだ3件ですが大半の基金が積立金不足に直面しているという実態から考えると)基金からの脱退あるいは基金解散の問題
 基金には単独・連合・総合型設立の3種類がありますが、同業者で協同設立した総合型基金からの脱退を考える企業が出てきています。
 理由は成熟度の高い基金からの脱出組と業績悪化で拠出金負担に耐えられない組があるようですが、脱退が事実上できない基金が多いようです。基金側は阻止したいと考えています。また単独・連合型では、適年の税制優遇措置の実現と適年への移行の可能性をにらみつづ自主的な解散の道を探っています。大蔵・厚生両省は容易には認めないでしょう。
④時価評価と年金債務のデリスクローズの問題
 基金については97年から時価評価方式に変更となり、運用資

産の含み損が白日の下にさらされます。また、年金債務とは企業年金の支払いに係る「将来の責任準備金」ではなく「既発生の債務」を再評価。すなわち予定利率の低下を読み込んだ場合の企業の債務を把握し、そのうえで企業の格付け(＝資金調達コストに反映します)を行うということもです。積立金不足の補填・事前徴収を特別損失で処理し始めているのはこのためです。
⑤ポータビリティ
 ①その他の問題
 労使双方からの終身雇用慣行の見直し機運などによって従来の退職金のポータビリティ確保の問題、あるいはポイント制退職金制度への移行による制度変更の問題、さらには多様な雇用形態の増加による退職金制度そのものの廃止を含む賃金制度全体の見直しも考えられます。
 政策としては、免除保険料率の弾力化、運用規

●表1 退職金・年金制度の実態

企業規模計	退職金制度あり	退職金制度の内訳 (退職金制度あり=100)			年金制度の内訳 (年金制度あり=100)			
		一時金のみ	併用	年金のみ	基金のみ	併用	適格年金のみ	独自年金その他
昭和50年 (1975)	90.7	67.1	19.7	13.2	4.8	4.6	83.4	7.2
昭和60年 (1985)	89.0	51.9	33.8	14.3	8.3	12.3	66.3	13.1
平成元年 (1989)	88.9	49.3	39.3	11.3	8.7	13.8	65.1	12.4
平成5年 (1993)	92.0	47.0	34.5	18.6	15.8	17.2	59.4	7.6
企業規模別								
1000人以上	99.7	10.6	69.6	19.8	29.1	18.2	47.7	5.0
300～999人	98.7	19.4	54.2	26.4	11.8	17.9	67.2	3.1
100～299人	95.2	37.7	40.7	21.6	13.4	20.4	60.6	5.6
30～99人	90.1	54.3	29.0	16.7	16.6	15.4	58.2	9.8
10～29人	85.6	76.9	18.4	4.7				
1～9人	63.7	85.3	9.2	5.5				

「退職金制度・支給実態調査」(労働省)、企業規模別調査は平成5年、30人未満は「中小企業労働実態調査」(平成元年・全国中小企業団体中央会)

「退職にあたって残有休を全部消化」ポータブル支給日から逆算して残有休を消化して退社。忙しい日に必ず有休を申請など担当者泣かせのことも多いでしょう。逆に「有給休暇が取りづらい」現場を何とかしたいと考える場合もあるかもしれません。
Q そんな場合に有効なのが「年次有給休暇の計画的付与」です。付与の要件は、労使協定で年休を与える時季(時期)ではありません)を定めること。日数は、法律上与えられなければならない年休のうち5日を超える部分(10日なら5日、繰り越し年休があつて16日なら11日)が限界です。方式は、①事業場休業の一斉付与②班別の交代付与③計画表による個人別付与です。
 夏休み・年末年始・GWなどに合わせての連休などが喜ばれると思いますが、一度決めた休日(労使ともに変更できません)は、①の場合には年休が発生していない人にも有給で休ませるか、6割以上の休業手当の支給が必要になりますのでご注意ください。

制の緩和、アメリカの年金プラン401Kに倣った従業員拠出と確定拠出年金型の年金制度の導入などが検討されています。
Q 運用の問題また、運用基本方針の明確化や年金ALM(資産と債務の総合管理)、パフォーマンス評価と投資顧問会社を含めた運用機関の選択などが現在進行中です。人事の領分だと思つて

現在、民間企業の退職金制度の導入状況は表1のようになっています。
②厚生年金基金の成り立ち
 企業独自の退職金制度とサラリーマンの公的年金である厚生年金は、従業員の老後の生活安定という意味で、機能が共通です。退職一時金の年金化や外部拠出化で企業が費用を負担することも共通しています。
 そこで企業にとっては二重の負担を効率的・合理的に「調整」したいと考えました。しかし労働側が、給付水準の抑制への懸念から経営側の意思が反映しやすい企業年金との「調整」に反対したため、厚生年金の一部を特別法人たる厚生年金基金に「代行」させるという形で企業年金を取り込むことになりました。
 この「代行」が現在の問題の原因のひとつになっていますが、かつては運用収益が基金にとつて有利に働いていたことも事実です。また、法人税は減りましたが、天引き先はしっかり増えました。
③税制適格年金の成り立ち

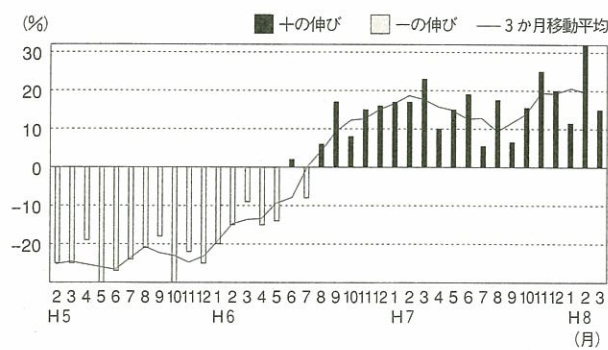
「退職金」は「退職金を全部消化」ポータブル支給日から逆算して残有休を消化して退社。忙しい日に必ず有休を申請など担当者泣かせのことも多いでしょう。逆に「有給休暇が取りづらい」現場を何とかしたいと考える場合もあるかもしれません。
Q そんな場合に有効なのが「年次有給休暇の計画的付与」です。付与の要件は、労使協定で年休を与える時季(時期)ではありません)を定めること。日数は、法律上与えられなければならない年休のうち5日を超える部分(10日なら5日、繰り越し年休があつて16日なら11日)が限界です。方式は、①事業場休業の一斉付与②班別の交代付与③計画表による個人別付与です。
 夏休み・年末年始・GWなどに合わせての連休などが喜ばれると思いますが、一度決めた休日(労使ともに変更できません)は、①の場合には年休が発生していない人にも有給で休ませるか、6割以上の休業手当の支給が必要になりますのでご注意ください。

現在、民間企業の退職金制度の導入状況は表1のようになっています。
②厚生年金基金の成り立ち
 企業独自の退職金制度とサラリーマンの公的年金である厚生年金は、従業員の老後の生活安定という意味で、機能が共通です。退職一時金の年金化や外部拠出化で企業が費用を負担することも共通しています。
 そこで企業にとっては二重の負担を効率的・合理的に「調整」したいと考えました。しかし労働側が、給付水準の抑制への懸念から経営側の意思が反映しやすい企業年金との「調整」に反対したため、厚生年金の一部を特別法人たる厚生年金基金に「代行」させるという形で企業年金を取り込むことになりました。
 この「代行」が現在の問題の原因のひとつになっていますが、かつては運用収益が基金にとつて有利に働いていたことも事実です。また、法人税は減りましたが、天引き先はしっかり増えました。
③税制適格年金の成り立ち



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、
調査データを提供いたします。
お問い合わせの方法は
62ページをご覧ください。
ただし、お問い合わせは
リクルートサークルの
会員の方に限らせていただきます。

●求人広告掲載件数の伸び(対前年同月比)



【対象会員社は27社、発行媒体76誌】

これはバブル不況が建設不動産をはじめ「都市型不況」といわれた所以でもある。ここにきての大都市圏の求人増は、コンピュータソフト・情報通信やレジャー関連の求人が増えたためである。また、九州沖縄の好調にも見えるが、驚異的な成長を遂げるアジアとの関連ビジネスの求人増もある。しかし、これだけ求人が増えているのに失業率が3%台と、依然高いのはなぜか。就職氷河期も解けていない。情報関連をはじめ技術系職の求人は高い。労働集約的なサービス業も求人は多い。ところが、一般事務職と中高年の求人が伸びていない。多少のキャリアが必要な仕事なら、新人を育てるより、人材派遣に頼るか外注のほうがコストが安いという企業も多い。ここに求人と求職の乖離(ギャップ)が見られる。日本は求人そのものが少ない欧米よりまだ多いが、いっそうの雇用調整が求められる。

Works Eye

96年3月求人広告掲載数

204,233件

求人広告数4年ぶり大台突破 景気回復下、求人と求職のミスマッチ

「求人広告掲載件数集計結果(平成8年3月分)」
全国求人情報誌協会 96年4月 A4判7頁

北海道から沖縄まで76種の求人情報誌に掲載された求人広告数が毎月集計される。96年3月分の集計では求人広告数が20万4233件と、4年ぶりの20万件を突破し20カ月連続前年同月を上回る記録になった。

求人広告の動向は経済動向に先行するだけに、バブル経済崩壊後の長期不況から脱しつつあるともいえる。

地域別に見ると、不況下で大きく求人を落としたのが、関東甲信越地域と近畿地域で各々平

成元年(89年)に約100万件、45万件あったのが、平成7年(95年)には54万件、31万件まで減少した。ただこの間、九州沖縄地域は19万件から31万件へと増大した。

96年3月分でも九州沖縄は前年同月比で29.9%増と相変わらず好調だが、大都市圏を抱える近畿が25.7%増、関東甲信越も14.4%増を記録した。

これはバブル不況が建設不動産をはじめ「都市型不況」といわれた所以でもある。ここにきての大都市圏の求人増は、コンピュータソフト・情報通信やレジャー関連の求人が増えたためである。また、九州沖縄の好調にも見えるが、驚異的な成長を遂げるアジアとの関連ビジネスの求人増もある。しかし、これだけ求人が増えているのに失業率が3%台と、依然高いのはなぜか。就職氷河期も解けていない。情報関連をはじめ技術系職の求人は高い。労働集約的なサービス業も求人は多い。ところが、一般事務職と中高年の求人が伸びていない。多少のキャリアが必要な仕事なら、新人を育てるより、人材派遣に頼るか外注のほうがコストが安いという企業も多い。ここに求人と求職の乖離(ギャップ)が見られる。日本は求人そのものが少ない欧米よりまだ多いが、いっそうの雇用調整が求められる。

COLUMN

日の丸リムジン赤羽営業所タクシードライバー

佐々木由美

YUMI SASAKI

「わが道」を語る②

ささき・ゆみ 1969年、鳥取県生まれ。東京外国語大学外国語学部中国語学科卒。6年間大学に在籍、漫画雑誌の編集者を希望して就職活動したが、早々に断念。カラオケボックス等でのアルバイトを経て帰省。ブラブラしているとき、新聞広告で女性乗務員募集の広告を見る。95年4月、日の丸リムジンに入社。2種免許取得と養成研修を経て、6月、赤羽営業所に配属。以来、十条、板橋、池袋界隈を本拠地に走り続ける。



撮影/清水信行

マイペースを貫けるし、走った分だけ収入に直結する。そんな「明朗会計」が私に合っている。タクシードライバーって結構、ドラマチックです。

密閉された空間の、ほんのわずかな時間の出会いですから、乗っているお客さんの地が出るのかもしれない。知ったかぶりで道を指示して回り道したあげくに、いつもはもつと安かったと怒りだす人もいれば、「こんな抜け道のコースがあったんだですね」と感謝してくれる人もいます。立派な身なりの人が案外ケチだったり、その逆のケースもあります。老若男女あらゆる人に乗せるので、乗務中は人間観察の時間でもある。いつか、マンガを描きたいと思っている私にはそれが何よりおもしろいんです。

といっても、学生のころはドライバーを仕事には考えていませんでした。マンガ誌を出している出版社を中心に就職活動をしました。が全部、不採用。でも、いま思うと「スーツにハイヒールでOLしている自分」

は、想像できなかったし、どこかで違和感をもっていた。そんな落差に蓋をして就職活動したことが、最大の失敗だったのかもしれないね。7年ぶりに郷里に戻り、ブラブラしている自分に焦りを感じていたとき、たまたま目に留まったのが「女性乗務員募集」の新聞広告でした。説明会で、女性がたくさん働いていると知り、とにかくやってみようと思ったわけだ。

日の丸リムジンの場合、女性ドライバーは朝8時から夕方6時過ぎまでの勤務ですが、それ以外は男性と同じ。エンジンの点検整備もすれば、清掃もします。また、100パーセント歩合給で、ボーナスはなし。1日どのくらい効率的に走れるかが収入に直結する明快な仕組みで、この潔さも気に入っています。ダメなら次で取り返せばいいと考えるタイプなので、自分の責任でマイペースを貫けるドライバーは、適職だったのかもしれない。

行き先はお客さん次第です。天候や道路状況に左右される仕事ですから、ドライバーにはそれぞれこだわりがあります。まず駅をポイントに循環する、決まったコースを流すなど、やり方はさまざま。朝一番でT病院へ行くお客さんに乗せたときはついでに、1年たつて私なりのジंकラスもできてきました。短距離の客はイヤでしょう、とよくいわれますが、私はそうは思わない。650円区間はばかりでも、次々とお客さんが乗ってくれるはずがずっと気持ちがいいですから。

WAGES 賃金

平均賃上げ方式と個別方式(35歳などのポイント)を定めて回答)の合算集計(1257組合)では8227円、2.83%と前年(8026円、2.81%)を上回った。しかし、従業員299人以下の中小組合では6916円、2.67%にとどまり、前年の6952円、2.72%をともに下回り、大手と中小との賃上げ格差は、前年よりもさらに拡大した。

「連合・賃上げ要請最終集計」連合 96年5月 A4判8頁

中小の賃上げ前年を下回る 大手と格差拡大

情報BOX No. 254410

従業員1000人以上の大企業における今春の賃上げ額は平均8712円、賃上げ率は2.86%と、いずれも前年(8376円、2.83%)を上回った。昨年度の消費者物価上昇率でデフレトした実質賃上げ率は3.0%、また今年度の消費者物価上昇率の政府見通しでデフレトすると2.3%となる。

「民間主要企業春季賃上げ要請・要請状況について」労働省 96年6月 A4判5頁

大手の賃上げ率 2.86%で 実質3%の上昇

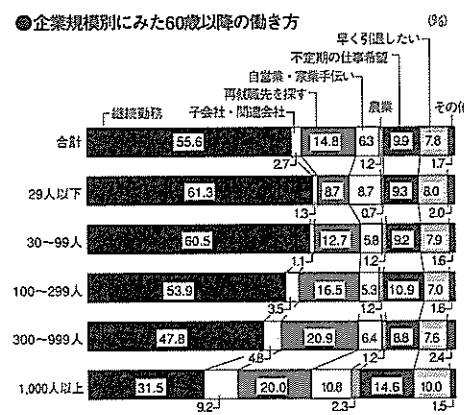
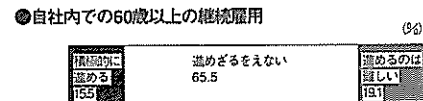
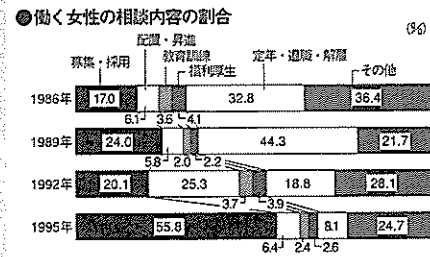
EMPLOYMENT 雇用

働く女性の相談 1.8万件超す 採用関係が急増

「男女雇用機会均等月間と女子学生の就職問題に関する特別相談窓口の開設」労働省 96年5月 A4判15頁

女性の採用、昇進、解雇問題などに関して、全国の婦人少年室(労働省)に寄せられる相談件数は、男女雇用機会均等法施行以来10年、年間1万件前後で推移してきたが、94年度から女子学生の相談が急増(約2万件)、昨年度はやや減少したものの1万8553件あった。特に「募集・採用」に関するものが全体の55.8%を占め、過去最高を記録。均等法施行の86年度は「定年・退職・解雇」に関するものが32.8%とトップを占めていた。

情報BOX No. 254354



「超高齢社会に向けての高齢者雇用」東京商工会議所 96年6月 A4判36頁

高齢者に対応した雇用制度が求められているが、企業側は60歳以降の継続雇用に概して消極的で、厚生年金改革との兼ね合いもあり義務的に雇用延長を進めざるをえないというのが一般的(66%)だ。雇用延長の方法は、再雇用制度を中心とした継続雇用が多い(85%)が、大企業では子会社・関連会社への再就職も重視している。雇用延長の対象者については、希望者全員とはいかず妥当な者を選別し、賃金も一律的にダウンさせたいという企業が多い。

60歳以降の継続雇用が困難な職務が「ない」とした企業は半数以上あったが、4割程度

企業は高齢者雇用に消極的 従業員の希望とギャップも

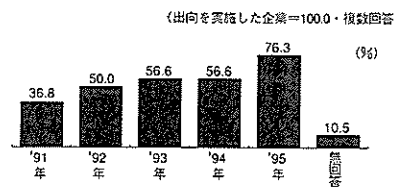
「ある」と回答。特に、営業・販売、管理職、現場管理などが挙げられるが、理由として「高賃金」「人事の停滞」「個人差」「高齢者に不向き」などを指摘している。また、高齢者の中途採用に關しても企業は消極的で、過半数が「特に考えていない」という。今後、継続雇用制度の整備のほか、高齢化対策として「健康管理体制」「賃金の能力主義管理」「能力の再開発」などにも積極的に取り組む必要があるという企業が多い。

なお、従業員の過半数は、60歳以降も同一企業内での継続勤務を希望し、小規模ほど多いが、大企業では他社への再就職を希望する者が相対的に多く、ギャップもみられる。

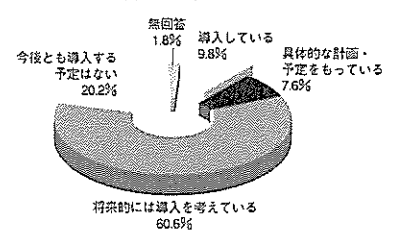
資料 No. 8・1955

MANAGEMENT 人事・労務管理

過去5年間の出向実施状況



年俸制導入の状況と今後の方針



「平成7年労働災害動向調査」労働省 96年5月 A4判17頁

昨年の労働災害をみると、死者数(休業4日以上)は約16.7万人で前年に比べ5.0%減少したが、死亡者数は2.0%増の2348人で、2年連続の増加となった。また重大災害(一度に3人以上の死者)も3年連続の増加。特に建設業では、4年間減少が続いていた死亡災害が増加に転じ1020人と、全産業の43.4%を占める。

情報BOX No. 254510

昨年8割近くが 出向を実施 5年間で倍増

「企業の出向に関する調査」産労総合研究所 96年5月 A4判5頁

91年から95年までの5年間に実施した企業は約3割を占めるが、うち、91年に実施したという企業が36.8%に対し、95年では76.3%と5年間で倍増している。また、バブル景気以前に比べて「出向者の人数は増えた」という企業は35.5%、「変わらない」が46.1%あった。出向先が「関連(グループ)会社へ」というケースは年々減少し、「子会社へ」は増加している。40代、50代の出向者が多く、職制では管理職が過半数。出向理由は「技術指導に伴うもの」が最多(36%)だが、リストラによる出向も26%以上。

大卒求人倍率1.45倍で 6年ぶりに上昇

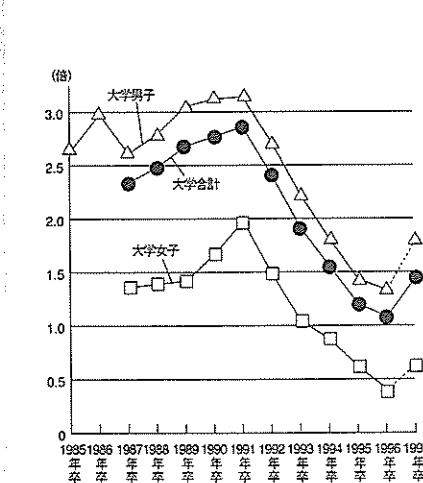
「大卒求人倍率調査」リクルートサーチ 96年7月 A4判12頁

97年3月の大学卒業予定者に対して、民間企業(回答3826社)のうち「採用なし」としたのは1004社(26.2%)で、「採用あり」は2822社(73.8%)に達した。なお、採用企業のうち採用予定数を「男女別」で回答したのは57.8%だったが、前年の83.3%から大幅に減少している。

調査対象企業の採用予定数から、全国の民間企業の求人総数を推計すると、前年に比べ15.1万人(38.6%)多い54.1万人となった。一方、来春大学卒業予定で民間企業就職希望者は推計37.4万人で、この結果、大卒求人倍率は1.45倍(前年1.08倍)となる。ピーク時の91年(2.88倍)から5年連続で減少していた求人倍率が増加に転じ、就職環境に好転の兆しがみられる。

情報BOX No. 254348

大卒求人倍率の推移



年俸制導入へ 7割が検討 業績評価が難題

「年俸制に関する調査」社会経済生産性本部 96年5月 A4判22頁

上場企業のうち、年俸制を導入している企業はわずかに9.8%だが、具体的な計画や将来的に導入を考えている企業は7割弱と、92年前回調査に比べ2倍以上と前向きだ。導入企業で、年俸制の適用対象者は部長課長など管理職が中心。実際の運用をみると、直近の年俸更改での昇給幅の平均は14.4%(制度上24%)、減給幅は4.0%(同14%)で、減給しなかった企業も過半数あるなど、比較的緩やかな対応だ。そして8割以上では「まあまあ効果あり」という一方で、かえって業績評価が難しくなったという意見も多い。

企業の夏休み 平均6.1日 7%が10日以上

「企業の夏休みに関する調査」産労総合研究所 96年6月 A4判6頁

今年の企業(306社)の夏休み平均日数は6.1日(ほぼ昨年(6.2日)並み)。「昨年と同じ」とした企業が76%(大企業81%)、「増やした」が13%(中企業21%)、「減らした」が5%だった。しかし、夏休みのうち特別有給休暇分は3.3日で、残りは休日や年休で充当。10日以上休みという企業は7.1%あった。

死亡災害が 2年連続で増加 4割強が建設業

「平成7年労働災害動向調査」労働省 96年5月 A4判17頁

昨年の労働災害をみると、死者数(休業4日以上)は約16.7万人で前年に比べ5.0%減少したが、死亡者数は2.0%増の2348人で、2年連続の増加となった。また重大災害(一度に3人以上の死者)も3年連続の増加。特に建設業では、4年間減少が続いていた死亡災害が増加に転じ1020人と、全産業の43.4%を占める。

OPINION

就業・生活意識

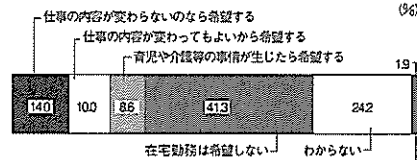
会社員の3割超 在宅勤務を希望 若い世代に多い

「新しい働き方としての在宅勤務の可能性」
さくら総合研究所 96年4月
A4判15頁

現在、会社などに勤めている者で、在宅勤務（パソコンなどを活用）が会社に導入された場合、希望するとした者は32.6%あり、特に20歳代では41.6%と若い世代ほど高い傾向。性別では、男性29.9%に対し、女性のほうが37.9%と高い。また、専業主婦では過半数が在宅勤務の職があつたら就きたいと回答。

一方、企業で在宅勤務制度をすでに導入しているのはわずか2.1%だが、今後は約4社に1社が予定・検討と前向き。しかし、導入の意向のない企業も69.2%に上った。

●パソコン等を活用した在宅勤務について

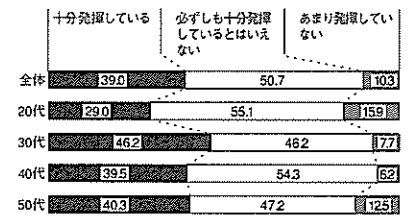


元気な会社63% 仕事で活力発揮 している者39%

「現代サラリーマンの活力度」
田辺製薬 96年4月 A4判
43頁

首都圏のサラリーマンの63%が、自分の会社には「活力がある」とみているが、37%は「萎んでいる」と回答。また、自分の活力もあると自負する者が63%いたが、現在の仕事で自分の活力を十分発揮しているという者は39%（30代は46%と元気が多い）で、発揮できない理由として「景気が悪い」「給料が上がらない」などを挙げていた。また、活力アップには、収入の上昇、仕事への適切な評価などが効果がありそう。また、自分の活力づくりは、健康維持・増進からと考え、実践している者が多い。

●現在の仕事で、自分の「活力」を発揮しているか

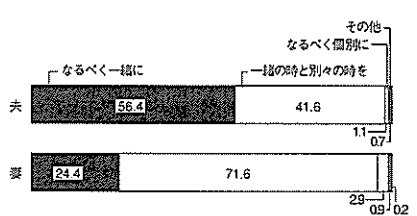


定年後の夫婦 夫は「一緒に」 妻は自由を求める

「将来の生き方・暮らし方に関する調査」
大和ハウス工業 96年6月
A4判58頁

サラリーマン家庭の夫婦は、定年後の暮らしに「期待より不安のほうが大きい」と感じている。夫が37%に対し、妻は47%と半数近い。不安の理由は「収入がなくなる」61%が圧倒的に多く、次いで「時間をもてあます」24%が続く。「定年後も働きたい（働いてほしい）」夫44%、妻41%。さらに「定年後も許す限り」という夫17%に対し、妻は30%もいた。しかも、定年後の生活で、配偶者と一緒に過ごしたいという夫56%に対し、妻は24%と両者の意識にズレが生じてきている。

●定年後の夫婦関係

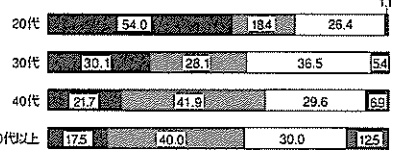


家計負担しなくても妻の負担大きい 妻は「夫も家事をすべき」と主張

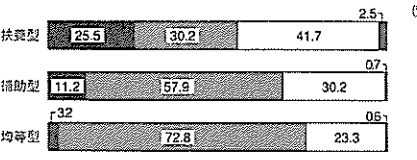
「家計費の負担からみた男女均等時代の夫婦関係」
共働き家族研究所 96年4月
A4判38頁

回答者の既婚女性で家計費を負担していない「扶養型」世帯は若い20代ほど多く54%を占め、30代は家計費の4、5割を負担する「均等型」が37%と最多、40、50代になると1〜3割を負担する「補助型」が40%以上となる。そして、家庭における役割意識の違いが、そのまま現実の家計費負担状況に反映され、均等型は57%が「均等に家計費を負担すべき」と考えている。ちなみに、世帯年収は扶養型が69.6万円、補助型が81.9万円、均等型が97.7万円。また、自由に使える資金を「夫も妻も持っている」

●世代別にみた妻のタイプ



●仕事・家事・育児を含めて、夫と妻ではどちらの負担が重い



Works Eye

終身雇用存続
支持の課長

89%

ポスト団塊の世代の課長 上司と部下に挟まれ保守化？

「課長のホンネ」
第一勧業銀行 96年4月 A
4判51頁

第一勧業が都内勤務の資本金1億円、従業員1000人以上の会社の課長500人に仕事と家庭に対するアンケート調査を実施。中間管理職の微妙な立場が興味深く出ている。

まず仕事の面では、課長になってよかったことに「重要な仕事の増加」(51%)、「給料アップ」(42%)を挙げていたが、同時に「責任(仕事の内容)の重さ」(44%)、「何かと出費が多い」(31.8%)、「残業代がつかなくなった」と、裏腹な回答が出る。

さらに「部下に気を使うこ

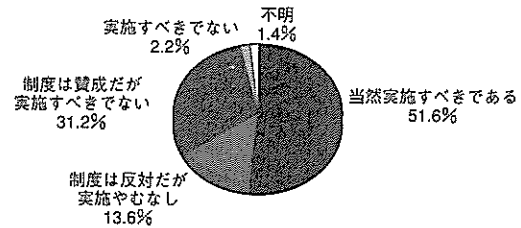
とが増えた」(35.2%)、「上司に気を使うことが増えた」(31.0%)と、中間管理職の厳しさを訴えている。給料に対しては「大げな変化は役職は」(社長)「(17.6%)」「部長」(18.6%)でもなく、「課長」(37.2%)だという自覚にも表れている。

課長の平均年齢は44.2歳。仕事への満足度は41%は不満足度18.4%を大きく上回り、8割の人が何らかの「自己啓発」をしており、能力給制度の導入にも65.2%が積極的に賛成である。さらに家庭関係でも65%が満足し、妻(83%)とも子供(81%)とも心の触れ合いがあると感じているなど、このデータでは公私とも充足感が伝わってくる。

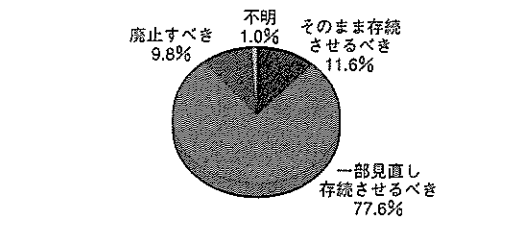
しかし、これから脂の乗り切る年代でも、この不況下や産業構造の変化で、「リストラを身近に感じるか」の質問に75.6%が感じると答え、今後の待遇も「総じて悪くなる」「よい人と悪い人に二極化し、悪くなる人が多い」とみている人が合わせて65.6%もいる。能力給制度導入に賛成しながら、終身雇用制を「存続させるべき」「一部見直して存続させるべき」合わせて89.2%にも達し、「廃止すべき」(9.8%)はごく少数派にすぎない。

団塊の世代から1950年代生まれの課長も、中間管理職としてホンネとタテマエの間で揺れている。

●能力給制度について



●終身雇用制について

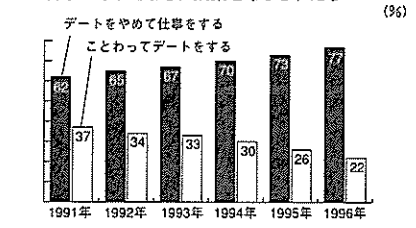


「データより残業」
仕事志向の若者
実力主義化も

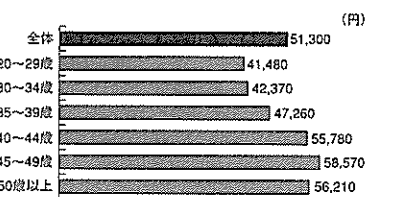
「新入社員働くことの意味」
社会経済生産性本部 96年6月
B5判112頁

若いうちは「進んで苦勞すべき」という考えの者は、かつて過半数を占めたほどではないが、5年前の40%から49%に回復。「人並み以上に働きたい」も同様に30%から39%に増加。さらに「データより残業」という者は62%から77%と増加傾向だ。実力主義の認識が強まっているのが、昇進のためには「実力をつける」が年々増加(12.5%)。同時に転職志向が増え、43%は「状況次第ではわかる」25%が「とりあえず」と答え

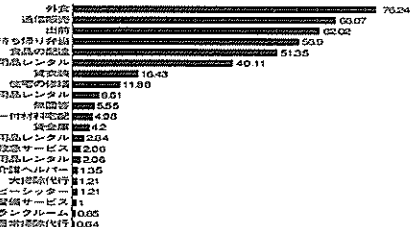
●データの約束があったとき、残業を命じられたら



●新小遣いの平均額



●現在、利用しているサービス



ベビーシッターや 掃除代行に抵抗感 増える介護関連

「家庭機能外部サービスに関する消費者の意識調査」
経済企画庁 96年5月 A4
判12頁

現在、家事代行サービスで利用が多いのは外食や通販など。一方、ベビーシッター、介護ヘルパーなどの利用者はきわめて少ないが、介護関連サービスなどは今後利用したいという者が多い。また今後利用したくないのは掃除代行、ベビーシッターなどで、プライベートやコスト面が問題。

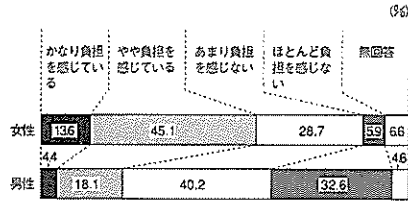
情報BOX No.254685

家庭と仕事の両立 6割が負担感 援助制度に不満

「東京の女性労働事情」
東京都 96年3月 A4判2
24頁

都民女性の62%は現在仕事を
をしており、職場に家族的責
任に関する制度も整備されつ
つあるが、3人に1人はまだ
「不満」という。家庭をもつこ
とで「肉体的・精神的にきつ
い」「職場のつきあいが減った」
「残業ができなくなった」など
の支障がある。一方、仕事の
ため家庭では「家事がいい加
減になった」「子供との交わり
がない」など犠牲も多い。そ
して、59%の女性は家庭をも
ちながら仕事を続けることに
負担を感じているものの、
57%は現在の仕事を長く続け
たいともいう。

●家庭をもって仕事することの負担感



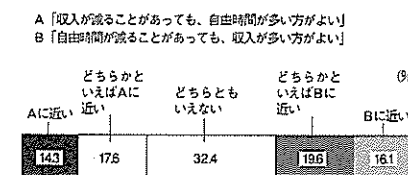
資料No. Z・2106

時短進行したが ゆとり感がない 収入増を望む

「自由時間に関する世論調査」
東京都 96年6月 A4判1
41頁

日常生活のなかで時間的な
ゆとり感が「あまりない」「ま
ったくない」とした者が計
43%と、最近の時短進行の割
りには、ゆとりがみられない。
女性より男性に、そして30代
40代にゆとり感が少ない。ま
た、景気低迷、収入の伸び悩
みを反映し、経済的ゆとりを
感じていない者も4割強いた
いずれもあるに越したことは
ないが、自由時間と収入の究
極の選択では「収入が減って
も自由時間が多いほうがよい」
32%に対して、「自由時間より
も収入」の経済重視派が36%
と多かった。

●自由時間と収入に関する考え方



資料No. Z・7369

国内消費のうち 若年単身者の 消費寄与は高い

「注目される若年単身者の消
費」
朝日生命保険 96年6月 B
512頁

景気動向はGDP（国内総
生産）の約6割を占める家計
の消費支出に注目すべきであ
る。特に、単身者世帯は総世
帯の21.9%を占め、なかで
も29歳以下の単身者世帯比率
は68.1%と高い。若年層の
消費をみると、2人以上世帯
では食費など必須的支出が高
く、選択的支出比率が低い。
これに対し、単身者・男性
は住居費が高い。また、住宅
世帯が多いので必須的支出
が低く、選択的支出比率が高
い。単身者・女性は借家世帯
が多いため必須的支出は高い
が、選択的支出に回す割合も
高いといった特徴がある。

資料No. Z・1916

65歳を超えて働く 国家公務員7割 「公務内」を希望

「国家公務員の60歳代前半にお
ける就労・生活等意向調査」
人事院 96年6月 A4判21頁
4頁

34〜53歳の国家公務員のう
ち、65歳を超えて年齢まで仕
事をしたいと考えている者が
7割に達していた。しかも、
60歳代前半は「仕事と趣味や
好きなことを半々くらいした
い」という者が約半数で、こ
れに「現役として仕事をした
い」を合わせると86%が収入
を伴う仕事を考えている。最
も希望するのは「公務内」で
ほぼ半数だが、複数回答では
73%に達する。そして「短時
間勤務」を希望する者が46%
と最多。4人に3人は仕事の
職責は「定年前より軽い」こ
とを望んでいる。

情報BOX No. 254663

残業で遅くなる 2時間の覚悟を 電話待ちには32秒

「ビジネスマン・OLの時感ク
調査」
シズン時計 96年6月 A
415頁

仕事場面の時感に関する感
覚は、早出勤は平均で午前
7時49分、朝いちばんは8時
56分と、年代・性別で大きな
変化はない。残業で「ちよっ
と遅くなる」場合、女性は2
時間以内、男性は2時間強を
考えている。また、電話で
「ちよっとお待ちください」は
平均32秒、20・30代は25秒程、
50代は1分18秒も待たせる。

情報BOX No. 254664

女性の5割以上 「仕事を続けたい」 結婚時退職減る

「ワーキングウーマンに関する
調査」
リクルートサーチ 96年6
月 A4判12頁

首都圏の20〜39歳の働く女
性で「長く仕事を続けたい」
「いったん辞めて、しばらくし
て復帰したい」など何らかの
形で仕事を続けたい者は5割
以上いる。そういう女性の勤
務先ほど、男女の別なく仕事
を任せられ、育児中は勤務時
間を短縮でき、定時に帰りが
やすい。休暇を取りやすい雰囲
気があるようだ。なお、いつか
仕事を辞めたいという女性の多
くは、結婚や妊娠・出産をタ
イミングに考えているが、最
近では、結婚時から妊娠・出
産時へと少しずつ移行。

情報BOX No. 254642

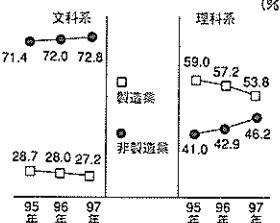
大学男子が進む メーカー離れ 女子は安定志向

「大学生男子・女子の人気企業
調査」
リクルートサーチ 96年6
月 A4判31頁

男子は、文理ともメーカー
離れが進み、2年前に比べ
文科系で得票割合が1.5ポ
イント減少したのに対し、理
科系は5.2ポイントも減少。
また選社理由では「仕事のや
りがいい」重視が5年間で文理
とも約15ポイントアップし強
まった。ベンチャー企業の人
気は大幅に上昇、総合商社も
堅実に上昇傾向だ。女子も
「やりがい」志向が強いが、昨
年からの変化をみると、「安定
性」「会社の規模」などを重視
する傾向が強まった。

情報BOX No. 2544351
(男子) 2544355 (女子)

●業種別人気得票状況



THE OTHERS

その他経営・経済全般

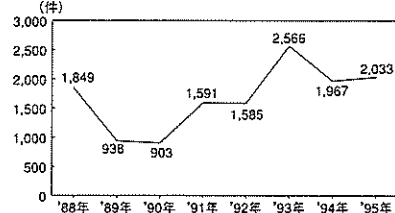
廃業2033件 前年比3.4%増 後継者難が深刻

「95年転休廃業調査」
帝国データバンク 96年5月
B4判5頁

95年における全国の地場産
業の転休廃業・倒産は251
8件に達し、うち廃業は20
33件（前年比3.4%増、
全体の80.8%で過去最高）
で、93年の2566件に次ぐ
多さ。全国8万5154社の
3.1%に当たる。廃業を業
種別にみると「繊維」が85.
4%と圧倒的に多く、前年か
ら大幅に増えている（約8%
増）。廃業の主な原因として
「後継者難など人的要因」によ
るが最多で、前年の約3倍増
と深刻化。次いで「事業不振
・将来の不安」が続く。

資料No. 8・1917

●廃業の件数の推移



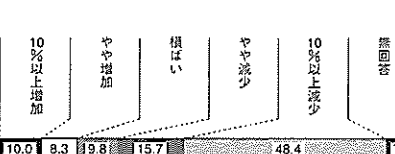
売り上げ10%以上 減少した企業が 半数近くに上る

「東京都中小企業経営白書・卸
売業編」
東京都 96年5月 A4判8頁
東京都 96年5月 A4判8頁

94年における都内卸売業商
店数は6万3159店、従業
者数は93.7万人、年間販売
額は約178兆円で、91年に
比るとそれぞれ約13%、
6%、11%といずれも減少。
7割近くを占める10人未満の
小規模店ほどの数の減少傾
向が顕著だ。また、94年度の
売上高をみると、5億円未満
の企業が91年に比べ増加し6
割近く、5億円以上企業は
32%に減少。価格破壊や流通
経路の短縮化なども影響し、
売上高10%以上増加したのが
10%に対し、10%以上減少し
た企業は半数近くもあつた。

情報BOX No. 2547224

●売上高の変化状況(3年前との比較)



業績不振の小売 低価格競争に 14%が積極的

「小売業経営者の意識と行動に
関する調査」
東京都商工会議所 96年4月
A4判62頁

最近3年間の小売業の売上
高、来店者数、客単価（客1
人当たりの売上高）はいずれ
も「減少傾向」で、特に一般
小売店と百貨店の売上高、客
単価はその傾向が強く、デ
ィスカウント店やコンビニは比
較的に低い。スーパーは客単価
の落ち込みを来店者数でカバ
ー、売上高傾向別にみた経営
上の問題認識は、「競合店の影
響」がいずれも最多であるも
の、増加傾向にある企業で
「人材の不足」が大きく浮上し
ている。

資料No. 8・1889

●売上高の傾向別にみた経営上の問題認識

増加	減少		
大型店等競合店の影響がある	69.3	大型店等競合店の影響がある	79.6
経費費が増加傾向にある	47.1	消費者が買い替えている	59.1
人材が不足している	43.6	粗利益が減少している	53.1
粗利益が減少している	32.9	経費費が増加傾向にある	36.4

今後の重要施策 情報ネット化や 業績主義の導入

「不透明な経営環境下における
経営課題と企業行動」
産能大学総合研究所 96年5
月 A4判44頁

経営トップと管理者層とで
経営環境の認識（95年調査）
に大きな違いはみられず、円
相場、顧客・市場の動きなど
はマインド系、一方、技術基
盤や経営ノウハウ、規制緩和
などはプラスに影響するとみ
ている。具体的な対応施策と
して、これまで両者とも「経
営ビジョンや中期経営計画
の見直し」をトップに挙げて
きたが、今後は「パソコンに
よる情報ネットワーク」「年俸
制などの賃金制度の見直し」
「業績主義の導入」を順位こそ
違うが、いずれも上位3項目
に挙げ、重要視しているのが
注目される。

●今後実施を予定している対応施策（上位5項目）

経営層	管理者層		
年俸制などの賃金制度	41.49%	パソコンによる情報ネットワーク	33.46%
パソコンによる情報ネットワーク	39.81%	業績主義の導入	28.40%
業績主義の導入	39.81%	年俸制などの賃金制度	26.42%
適正な人員基準の設定	32.37%	情報システム（機器）の活用	23.95%
管理・開発部門の強化	30.70%	高付加価値製品（サービス）	23.58%

収益力向上させ 権限は現場委譲 短期雇用化へ

「第12回企業白書」 96年5月 A4判237頁

主要企業の経営者の約6割が今後の経営の方向を「規程撤廃・緩和」と「為替レート」の動向を重視する。また、さらに約5割が産業の空洞化、ASEANの経済などにも注目する必要があると回答した。では、企業の姿はどうあるべきか。目指す方向は「規模拡大」から「収益力向上」組織権限は「トップ集中」から「現場委譲」、「トップは協働性」から「自由闊達」、雇用は「長期雇用」から「短期雇用」へ。また配当は「内部留保」から「株主への配当」を優先するという意見が多かった。

企業の研究活動 基礎より開発 増える裁量労働制

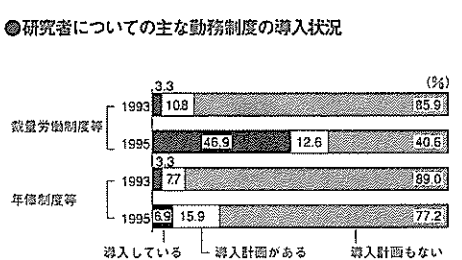
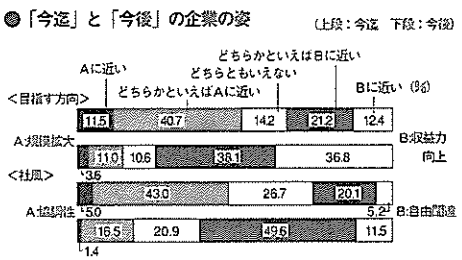
「民間企業の研究活動に関する調査」 96年6月 A4判168頁

研究開発費の96年度見込みは、「ほぼ一定」の企業が53%と多いが、「減少」13%より、「増加」が上回り30%を占めた。研究開発の重要性が高まりつつあるが、内容では時間や費用がかかる基礎研究よりも、開発研究や応用研究を重視する傾向だ。なお、研究者の採用は微増傾向で、彼らに対する勤務制度では、出勤時刻や「裁量労働制」の導入企業率が47%と、2年前に比べ急増したのが目立つ。

時代ニース先取り ニューサービス 必要な社会認知

「ニューサービス実態調査」 96年3月 A4判179頁

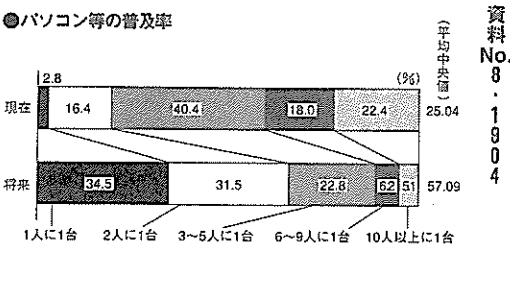
ニューサービス業は、対象の差異化、提供手段・内容の革新などの各面において新規性を打ち出し、時代の要請にマッチした新分野を開拓し、急激な成長をみせている。リース・レンタル、セキュリティ、冠婚葬祭、宅配サービス、シルバー関連、環境・リサイクル、情報関連など。最近では価格破壊、規制緩和、マルチメディアなどをキーワードに新たなビジネスチャンスが生まれており、サービスニースを的確に把握することが重要である。



パソコン活用を 「業務処理」から 「情報化戦略」へ

「企業行動に関する調査」 96年5月 A4判43頁

緩やかな景気回復のなかで収益力を向上していくには雇用コストを抑制する一方、生産コスト構造を革新していく必要がある。それには、情報ネットワークを有効活用し、業務効率を向上させることだ。現在、企業内のパソコン普及率は「35人に1台」が40.4%と最多で、普及率25.0%。将来は「1人に1台」とした企業が34.5%、平均的な普及率は57.1%と意欲的である。利用形態も、現在の個別業務処理から、電子メールやLANによる経営情報の収集などへの活用を目指す。



上場企業の 企業年金信託 89%が実施

「上場企業の企業年金信託」 96年6月 A4判2頁

96年3月末現在で、年金信託契約を締結して企業年金制度（厚生年金基金および適格退職年金）を実施している上場企業は2026社（前年比50社増）で、上場企業2280社のうち88.9%を占める。内訳は、厚生年金基金信託を実施しているのが750社、適格退職年金信託は1576社、両制度実施が300社。

基金財政が悪化 給付減額も考慮 制度の見直しへ

「厚生年金基金制度研究会報告書」 96年6月 A4判31頁

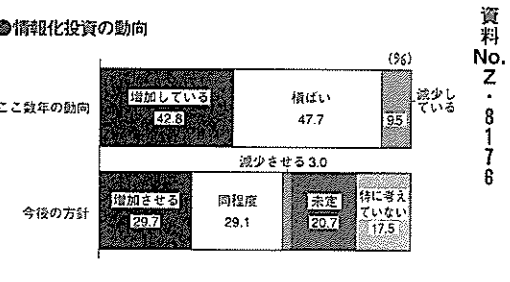
バブル崩壊後の経済金融情勢の急変によって、厚生年金基金財政が悪化。特に、運用利回りを年5.5%の利率で設定していたため、資産が不足する基金が精出。このため、①給付額の引き下げ、②給付額を変動させる「確定拠出方式」の導入、③基金で本体の給付を肩代わりする代行制度の見直し、などの制度改革を提案。

しかし、一般的に認知が低く、しかも労働集約的なため担保力・信用力が不足し、資金調達に困難である。また、事業ノウハウがないため、後発企業に需要を奪われ、人材確保も難しくなる。そのための支援策としては、まず、起業家のための教育システムを整備・充実させること。資金調達では、国や地方公共団体の創業支援メニューは豊富で多様だが、対象者が限定的だったため、その存在すら知られていないケースもある。一方、業界の認知度を高めるためにも組織化や積極的なPR活動が必要だろう。

進む情報化投資 3割が「増額」へ 人材不足が問題

「東京の産業96」 96年5月 A5判205頁

都内の300人未満の中小企業におけるコンピュータ導入割合は8割と高く、利用目的は「事務の合理化・迅速化」がほとんどで、「技術開発」「外部への情報発信」などは少ない。しかし、情報化の進展とともに、約4社に1社はLANやVAN、インターネットなどのネットワークを導入。ここ数年の情報化投資が「増加している」企業は43%、今後「増加させる」企業も30%と意欲的だが、過半数では「具体的な計画はない」とし、システムの開発・運用に携わる人材不足も問題になっている。



空洞化で6割がマイナス影響 縮小・廃業に打開策はあるか？

「産業空洞化の影響に関する調査報告書」 96年3月 東京都労働経済局 A4判214頁

「産業空洞化」が叫ばれて久しい。経済のグローバル化、円高で高い人件費、地代、部品調達費など製造業はより安価なコストを求め、生産拠点を海外に移し現地雇用もする。特に東京は人件費も土地代も世界一高い。製造業は中小企業が多く、事態は深刻だ。東京都では、昨年都内の製造業1万社（従業員10人以上/回答53%）を対象に空洞化の影響をアンケート調査した。

Works Eye

産業空洞化で 東京の雇用者減 39.3万人

	東京都		東京都外	
	生産額	雇用	生産額	雇用
財・サービス部門	▲4兆8900億円 (▲3.8%)	▲26.0万人 (▲3.7%)	▲5兆8400億円 (▲7.4%)	▲238.1万人 (▲4.6%)
本 社 部 門	▲1兆2000億円 (▲5.2%)	▲6.2万人 (▲5.2%)	▲1兆2800億円 (▲4.9%)	▲7.0万人 (▲3.6%)
全 体	▲6兆900億円 (▲4.0%)	▲32.3万人 (▲3.9%)	▲5兆61200億円 (▲7.3%)	▲245.1万人 (▲4.6%)

「産業空洞化」が叫ばれて久しい。経済のグローバル化、円高で高い人件費、地代、部品調達費など製造業はより安価なコストを求め、生産拠点を海外に移し現地雇用もする。特に東京は人件費も土地代も世界一高い。製造業は中小企業が多く、事態は深刻だ。東京都では、昨年都内の製造業1万社（従業員10人以上/回答53%）を対象に空洞化の影響をアンケート調査した。

海外投資額が95年の約1兆5000億ドルから2000年に2兆5000億ドルになるとして、東京都全体の生産額（90年で153兆円）が2000年までに4%に当たる6.1兆円減少する。この間の雇用も90年の828万人の3.9%に当たる32.3万人が減少すると予測する。今回、東京都は「空洞化は予想以上に深刻」としながら、課題や打開策には触れず、中小企業は、技術開発力が高め、高付加価値製品を生み出す融資なり、規制緩和なり、ベンチャー育成などの具体的な支援策こそ欲しいのだが……。

中小の業況好転 中小の業況好転 経営体質強化へ

「企業の経営動向に関する調査」 あさひ銀総合研究所 96年5月 A4判18頁

中小企業の95年度下期実績で、売上高や経常利益率の判断指数（増加企業割合-減少企業割合）がいずれも前回調査の見通しを上回った。実績が見通しを上回ったのは4期ぶり。また96年度上期見通しでも改善が見込まれ、景気回復に明るさが出てきた。ただ、中期的な利益率の見通しでは、低めの水準を予想するなど慎重で、コストダウンへの意識も強い。雇用面では、正社員を増やす企業が3分の1にとどまるが、減らす企業が15%程度でやや増加傾向だ。また賃金体系や処遇制度を見直す動きも漸増している。

●主要業種の売上高、経常利益率判断指標 (ポイント)

業種	売上高判断指標			経常利益率判断指標		
	95/上実績	95/下実績	96/上見通し	95/上実績	95/下実績	96/上見通し
製造業	4.2	16.2	34.1	-1.6	13.0	23.9
小売	2.4	14.0	45.5	-6.0	1.3	22.6
サービス	12.0	33.1	49.8	7.5	23.3	41.2

●東アジアのインフラ需要 (1995-2004年)

国	金額	GDP比
中国	744	7.4
インドネシア	192	6.8
タイ	145	7.2
マレーシア	50	4.8
フィリピン	48	6.3
韓国	269	5.6
その他	61	7.5
東アジア計	1509	6.8

(金額は10億ドル、GDP比は%)

完全失業率
3・5%

昭和28年以降で
最も高い水準

〔労働力調査速報(要約)〕(96年5月分)
総務庁統計局 96年6月 A
4判2頁

●情報BOX NO. 254322

パート・アルバイト
の割合が
2年連続上昇

〔平成8年2月労働力調査特別調査結果(要約)〕
総務庁 96年6月 A4判65頁

●資料NO. 8・1965

国土利用、
農地用面積減少し、
宅地面積は増加

〔平成7年度土地の動向に関する年次報告及び平成8年度において土地に関して講じようとする基本的な施策(要旨)〕
国土庁 96年6月 A4判41頁

●資料NO. 8・19997

製造業残業時間
2カ月ぶり前月比
1・1%増

〔毎月労働統計調査 結果速報〕(平成8年5月分)
労働省 96年6月 A4判10頁

●情報BOX NO. 254404

新規学卒者の
採用計画は
増加傾向

〔労働経済動向調査(平成8年5月)結果〕
労働省 96年6月 A4判21頁

●情報BOX NO. 254504

中小企業の景況
7月に4カ月ぶり
好転の予測

〔中小企業月次景況観測〕(96年6月実績/7月予測)
商工中金 96年7月 A4判13頁

●資料NO. 8・1959

企業倒産件数
依然高水準だが
2カ月ぶり減少

〔全国企業倒産集計〕(96年6月)
報帝国データバンク 96年7月 B4判39頁

●資料NO. 8・1961

上半期の倒産
2年連続して
7000件超す

〔全国企業倒産集計〕(96年上半期報)
帝国データバンク 96年7月 B4判32頁

●資料NO. 8・1962

家計消費支出
4カ月ぶり
実質0・7%減

〔家計調査報告〕(平成8年4月分速報)

総務庁 96年6月 A4判14頁
●情報BOX NO. 254742

短大生の就職率
90・9%で
大幅に好転

〔平成7年度大学、短期大学、高等専門学校及び専修学校卒業者の就職状況調査について〕(平成8年4月1日現在)
文部省 96年5月 A4判7頁

●情報BOX NO. 254345

高卒者就職率
93・4%で
過去20年で最低

〔平成8年3月高等学校卒業者の就職状況に関する調査について〕
文部省 96年5月 A4判8頁

●情報BOX NO. 254341

有効求人倍率
0・69倍で
前月より微増

〔一般職業紹介状況(平成8年5月分)について〕
労働省 96年6月 A4判4頁

●情報BOX NO. 254303

設備投資
7・5%増加
5年ぶり高水準

〔法人企業統計調査(平成8年1~3月)について〕
大蔵省 96年6月 B4判19頁

●情報BOX NO. 254725

「わが道」を語る③

COLUMN

杜氏

森谷康市

KOICHI MORIYA

もりや・こういち 1957年、秋田県生まれ。山形大学農学部卒。農業に従事するかたわら、同じ町内の浅舞酒造に冬期勤務。「天の戸大吟醸」は全国新酒鑑評会で91年から5年連続金賞受賞。「蔵の屋根に上って見える範囲の田んぼでとれた米しか使わない」と地元の酒米にこだわり続け、今年3月には地元純米酒を「美穂(うましね)」と名づけて出荷。また昨年秋には、自らの酒造り奮闘記「夏田冬蔵」(無明舎出版)を出版して話題を呼ぶ。



撮影/木村基

酒造りはギャンブルと同じ。育てて、収穫してみないと成果はわからない。はらはら、どきどきの連続で……。その緊張感がないと、生きてる気もしないよ。

春から夏にかけては農家に徹して米とスイカを6ヘクタール作り、11月から3月までの冬場はもつぱら蔵にこもつての酒造りです。その間はサラリーマンと同じで、給料をもらってね。農業一本じゃ食えないし、まあ、季節労働者みたいなもんな。大学を出たとき、親には農家は継がなくていいぞっていわれた。農業は仕事量からいっても収入面でも、ラクじゃないですから。はつきりいって農業だけじゃもう食えないし、親は継が

せたくないって思ったんだね。でも継ぐなんていわれて、かえって反発してしまつた。そんないうなら、よし、いっちょやってみようか、と。でも実際に農家の仕事を始めてみると、春から秋までは大忙しなのに、冬場は何もやることがない。それで冬の間だけいろんなアルバイトをするようになった。電気製品のセールスとか、測量の仕事とか、いろいろやつたよ。収入の面では悪くなかつたけど、結局どの仕事も長く続ける気は起きなかつたね。

そんなある夏、中学時代の同級生だった浅舞酒造の若専務に、次の冬から蔵に来ないかと誘われて。で、軽い気持ちで蔵人になつたんですが、それまでのどのバイトと比べても、蔵での仕事は甘いもんじゃなかつた。古い酒蔵で屋根の雪を下ろし、その雪で酒造タンクの周りを囲んで冷やし……。ものすごい重労働でしたよ。だいたい酒造りのことなどまつたこと知らないし、その日1日を過ごすのが精一杯で、自分が何をやらされているのかさえわからない。それでも自分を蔵に引きつけたのは、酒造りという仕事のおもしろさだった。その年の真冬、1本目の酒が搾れたときに現場に連れていかれ、お前がといでふかした米がこうして酒になつて生まれ変わるんだと教えてもらったときは、何ともいえない充実感があつたね。

米作りというのは、育てて、収穫してみないと成果はわからない。その年その年で出来はまつたく違う。ギャンブルみたいなものです。はらはら、どきどきしながら、1年が終わつていく。酒造りというのもそれとまつたく同じなんだね。「天の戸」の銘柄で5年連続して全国新酒鑑評会の金賞をもらつてるけど、結果はあくまで後からついてくるもの。今年はどうなる酒になるのか。何年経験を積んでも、はらはら、どきどきの連続で……。その緊張感がないと、生きてる気もしないよ。



会員情報検索サービスのご利用方法

DATA FLASHのコーナーからより詳しいデータをお知りになりたい場合には、ファクシミリ情報BOXまたは、情報検索サービス窓口をご利用ください。

●「情報BOX NO.」のついているデータ
ファクシミリ情報BOXからお取り出してください。情報BOXセンターにお電話いただき、説明のアナウンスに従って情報BOX NO. ID番号(サークル会員番号)等を、プッシュボンの番号ボタンで入力してください。ご指定のFAXにお届けします。(詳しくは、「ファクシミリ情報BOXのご利用マニュアル」をご覧ください。お持ちでない方は下記のTEL NO.にお電話いただきお申し付けください。)

●「資料NO.」のついているデータ
情報検索サービス窓口までお電話ください。窓口担当にワークスの号数と資料NO.をお申し付けください。(資料NO.のないデータにつきましては、著作権上、ご提供できる情報に制限があります。予めご了承ください。)

情報検索サービス ☎ 0120-74-5252
月～金13:00～17:00開設

RECRUIT CIRCLE TOPICS

リクルートサークルトピックス

リクルートサークルでは「人事考課」をテーマに、シリーズでセミナーを開催することになりました。その第1回として7月12日、この分野の第一人者である滝澤算織氏をお招きし、現在、企業の抱える人事考課の問題点を整理するとともに、新しい人事考課のあり方を解説していただきました。

「人事考課の諸問題と人事戦略の反映」

基礎編(課題整理)

講演: 経営管理研究所長
滝澤算織氏



たきざわ・かずお 賞金・人事管理コンサルタントとして企業の経営や人事実務の指導を行うほか、執筆・講演活動など多方面で活躍中。また現在、第一勧業銀行経営センター顧問、財団法人日本経営教育センター理事などを兼務している。人事考課に関する著書には「人材活型型人事考課」「上下左右からの多面考課制度」など他多数。



欧米と異なる人事考課の目的

イギリスにあるパートナーの企業の例ですが、人事考課の評価項目が10項目あつて、5段階評価を行い点数はよいほうから4点、3点、2点、1点、0点となつています。その評価は日本のようなS A B C Dではなく、E G S P Uと書いてありました。問題は「いばん悪い評価のU。これは「Unacceptable」、すなわち「受け入れ難い」という意味です。ですから0点なのです。日本の場合S A B C DのDであつても、1点を与えるのが一般的です。この企業では「いばん悪い評価U」を10項目すべてとすれば、合計でも0点となつてしまいます。でも日本なら、最悪でも10項目あれば10点はもらえるのではないのでしょうか。日本とはこの辺のところ、評価というものの感覚の違いがあるようです。

●人事考課の問題点

- ① 考課領域の問題
- ② 評価段階の問題
- ③ 絶対考課と相対評価の問題
- ④ 加点主義考課の問題
- ⑤ 目標管理の問題
- ⑥ 考課者訓練の限界
- ⑦ 自己評価の問題
- ⑧ 考課期間の問題
- ⑨ 考課結果のフィードバックにおける問題
- ⑩ 会社業績と特定部門または個人の昇給・賞与との関係における問題
- ⑪ 部門業績とローテーションの問題
- ⑫ 考課結果と利用分野の問題

また、人事考課を行う際、被面接者がサインをする欄があります。これは評価を理由に賃金が下がったり、あるいは解雇されるような場合には、欧米では相手は弁護士をたてて訴訟を起こしてきますから、そのようなときのために「裁判で負けないため」にするものなのです。人事考課の使い方が、能力の向上とか部下の育成ではなく、ダイレクトに処遇に直結させておいて、それこそ解雇を前提とした「証拠」のために行うものなのですね。

一方、日本の人事考課というものはどうであつたか。その使い道を考えてみると、これまでは「昇給・賞与」といった賃金の決定と「昇進・昇格」に使うことが多かったように思います。それが最近では能力の向上、つまり「人材育成」という使い道をする企業が多くなつてきています。人事考課の結果を人材育成の材料(データ)とするわけです。欧米の企業と比べると、ここに日本の人事考課の特性があるとは考えています。

人材育成に直結するフィードバック

では、人事考課の使い道としての人材育成に最も直結する手法は何でしょうか。いうま

でもなく、それは「フィードバック制度」。つまり「考課」にしておいて、部下の育成というのは無理だと思えます。現在、統計をみますと、人事考課のフィードバック制度をとっている企業は30%を超えています。しかし、その中身をみると、甚だお寒い限りです。実際、人事考課の点数や各項目の点数を部下にみせなくて面接している企業が少なくありません。もっとひどいケースだと、上司から部下へのフィードバック制度といながら、実は何をフィードバックしているのかというと、項目とか着眼点だけを部下に示しているだけということもあるようです。これらをもつてフィードバックだといっている企業が現実には少なくないのではないのでしょうか。人事考課の結果をフィードバックによって人材育成に結びつけると申しましたが、欧米とは違った意味でフィードバックの現場ではこのような問題が生じているのです。

人材育成に使うという日本の人事考課制度は、言い換えれば人材育成ということを通じて人事戦略への反映が行われているのです。そしてそれがOJTの一環に組み込まれなくてはなりません。日々、部下が行動したこと、あるいは部下のした仕事の結果をみながら評価し、それを通じて長所は褒め、一方で足りないところを知らせる、そういうふうにして人材育成を行うことが大切だと考えます。

人事考課を取り巻く問題は多々ありますが、ひとつにはこのような人材育成といった「ロングスタンス」で、人事考課と人事戦略のつながりを考えて対処すべきではないでしょうか。

会員のページ

ひとこと

編集部に届いたみなさまからの声をご紹介しますコーナーです。8号へたくさんのご意見、ご感想をいただきました。

●当社の採用は技術者がほとんどだが、新卒採用で、性別や国籍に関係なく人物本位で選考したら、留学生が日本人学生より合格率が2倍高く、内定者は7%が留学生になった(ちなみに応募者のうち留学生は4%であった)。また、女性の合格率も男性より高かった。日本人男子学生の奮起を望みたい。
(東京都・コンピュータ・業務取締役・58歳)

●留学生について、どういふ人たちのか、身近にいないので実感がわかなかつた。8号の特集はデータや写真が多く、イメージしやすかつた。とはいえ、いざ採用しようと思うと、いろいろと細かいことが大変そうだな(神奈川県・メーカー・総務部長・36歳)

●私が以前学長を務めていた短大は古くからアジア系留学生を入れていたため、現在4年制・

短大合わせて、アジア系留学生は約1000名で、福島県下で2位となる。また、個人的にも中国人・ベトナム人の院生に接した経験も。現職の大学は新設2年を迎えたばかりだが、最近アメリカ・台湾・韓国・中国の4大学と学生交流の締結もした。以上の観点から、8号の特集にはきわめて関心をもった。
(福島県・大学理事・学科長・70歳)

●特集の「均質性のリスクから」では、理念に基づいて自然に留学生を採用している3社の共通点(ことに整理されていてわかりやすかつた。しかし、これは小さな企業だからこそできることだろう。
(東京都・食品・人事部次長・44歳)

●最後は企業の考え方だと思ふのですが、海外に進出するためには短期的にはメリットが大きいのが、長期的にはどうか、と思う今日このごろです。
(奈良県・商社・人材開発課・32歳)

●8号40ページのケーススタディについて、設立時から社員全員が在宅勤務者である(有)バ

ステルの個人と組織の関係は今後の雇用の方向を示すものである。特に、パソコン通信の活用がユニークである。
(神奈川県・情報コンサルタント部) ●寄稿エッセイの高木先生の講義を受けたことがあるので思わず読んでしまった。派遣費用は200万円というが、人件費等も含めれば、企業の投資は3000万円くらいじゃないですか。また、関西電子共和国(境界線からの視点は、名前は聞いていたが内容を初めて知つた。おもしろい。
(大阪府・広告・企画部長・40歳)

●データフラッシュはいつも参考になつています。
(東京都・情報・人材開発室・24歳)

●「works」全体についていつも興味深く読ませていただいております。テーマのところが斬新で、しかもいろいろな切り口から深く掘り下げておられるので、感心いたします。
(千葉県・金融・教育顧問・59歳)

—みなさまからのご意見は、次の反省点として編集に反映させていただけたいと思います。今号のご感想もぜひお寄せください。

*同封のFAXアンケート用紙、またはどんな形態でも結構です。ご意見・ご感想をお送りください。FAX 03 (3575) 6551 *電子メールでいつでもご意見を受け付けております。疑問点・質問などについては、編集部がメールでお答えいたします。E-mail: watanuki@r.recruit.co.jp kikuchi@r.recruit.co.jp

ウチのタカラモノ

(株) ミキモト
〈矢車〉
会員番号: 206260005

1937年、パリの万国博覧会にミキモトが製造した「矢車」が出品された。この「矢車」は当時のミキモトの最高水準の技術をもつ職人が、吟味し尽くした素材を使って仕上げたもので、

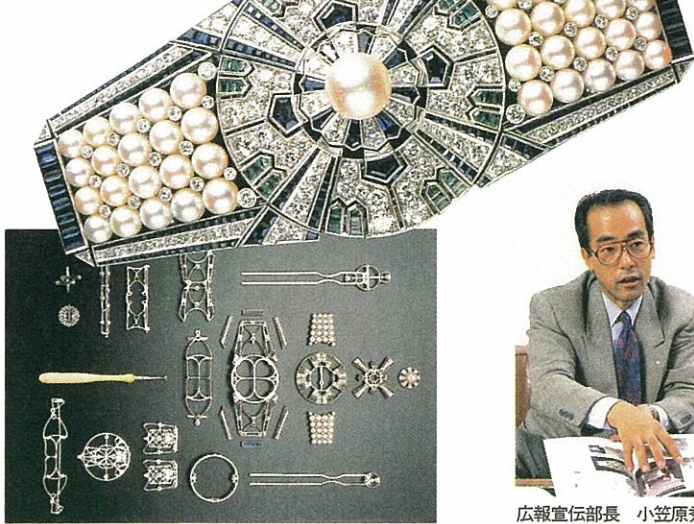


広報宣伝部長 小笠原秀基氏

日本にこれだけの技術があるということを世界中に知らしめた逸品。世界の宝飾界に一大センセーションを巻き起こした。万博後、宝飾品は個人に所有され、身につけてこそ価値があるという考えから「矢車」は売りに出された。その後、戦争が勃発したこと資料や記録が散逸し、行方がぶつかりと途絶えてしまったのであつた。

現在「の」の「矢車」の複製版が次代を担う若手の職人の手によって制作されている。当初、半年で仕上がるはずであつたが、最新の技術を駆使しても再現するのが難しく仕上がりが遅れているという。ひよつとした「矢車」は単なる宝飾品ではなく、芸術の域にまで達しているのかもしれない。複製版の製造に手こずっているのは事実ですが、私どものようなモノをつくる仕事に携わっている者としては、技術の伝承という作業は切つても切れないこと。ですから世代交代をしていくなかで、「の」の「矢車」のような古い世代の優れた作品に直に触れられることは喜ばしい限りなのです。伝統技術は次代に伝承しなくては意味がないですから、必ず完成させてみせますよ。(同)

いくつかのパーツが組み合わさってできている多機能ジュエリー「矢車」。帯留め、かんざし、ブローチ、指輪など12通りの使い方が可能。(御木本真珠島所有)



ミキモトの歴史の結晶である真作の「矢車」は、御木本幸吉氏が世界で初めて真珠の養殖に成功した、思い出深い三重県鳥羽市の真珠湾を望む真珠博物館で、今も優美な姿を見ることが

学生のベンチャーへの関心は高まるもの…

杜の都で考えた起業家たちを育てる環境

大学祭の「創業支援セミナー」は学生たちの熱気でいっぱい

昨年(95年)11月3日の文化の日に、わが東北大学の大学祭で、学生にベンチャー企業への関心を高めてもらうことを目的として、「創業支援セミナー」なる催しが開かれた。そもそも大学祭において、この種のセミナーが開催されることも異例ならば、それを東北通産局や東北ニュービジネス協議会、あるいは東北ベンチャーランド協議会といった諸団体が後援することも、これまであまり例のないことであった。

私も基調講演で「起業のすすめ」と題して学生に話をしたが、何といっても圧巻は、3人の現役起業家によるパネル・ディスカッションだった。彼らの学生時代からのさまざまな体験が創業へとつながっていった生の声を直接聞くことは、学生にとっても刺激的なものだったらしい。主催側の当初の予想を上回る100名以上の参加者が、最後まで熱心にディスカッションに加わっていたことが印象的であった。

参加者のアンケートのなかには、「大学を卒業して、大企業にいくことを当然のことと考えていたが、今日の話を聞いて、人生観が大

きく変わった」(経済・1年)、「大学でのサークル活動が将来の仕事に直結する生き方は羨ましい」(経済・2年)、「いまの大学での勉強が、本当に創業に役立つのか、疑問に思った」(工学・1年)、「自分でも何かやってみたい気になった」(工学・2年)などといった声が寄せられていた。学生の創業への興味と関心は、着実に高まっている。

昨年10月28日号の『週刊ダイヤモンド』誌に、日本の大学の「ベンチャー度」調査に関する記事が掲載されていた。近年、株式市場等を果たした企業について、その役員・管理職の出身大学別に統計をとったデータであり、これが真に「ベンチャー度」を示すデータとしてふさわしいものかどうかについては、議論の分かれるところであろうが、そのランキングのリストでは、残念なことにわが東北大学は76位と、起業の精神を著しく欠いていることが示されてしまった。ちなみに第1位は、千葉商科大学であった。

新産業創出の舞台の役割を大学が担っている欧米

一般的にいつて、これまで東北大学をはじめとする日本の大学の多くが、企業などの組織に対して人材を供給するという役割に偏っ

産学共同で、少しずつでも起業家のタマゴたちを育てよう

目を東北に戻して、新産業創出とベンチャー企業の育成について考えるとき、大学と公的研究機関の果たすべき役割は、とりわけ大きい。問題は、これらの組織にどのようにその命題を植え込んでいくかということである。米国では、大学を中心にエンジェル(個人投資家)と起業家が出会う場としてのフォーラムと、エンジェルと起業家を結ぶコンピュータ・ネットワークが整備され、投資家はここから将来有望な投資先を自分で見つけることができるシステムをつくっている。

まず、大学の特許事務所は、単なる特許管理だけではなく、商業化を実現し、実際に企業を発足させるまでの幅広い支援を行っている。そこには、特許関係の法律・ライセンスの専門家ばかりでなく、財務の専門家や各学部や教授グループとのリエゾン・スタッフなども置かれている。

大学教授と起業家ないし投資家との間に独自のネットワークが広がることも多い。

ていたことは否定し難い事実である。これは、研究教育の機関であるとともに、同時にベンチャー企業を支援し、新産業を創り出すための社会的基盤としての役割を果たしてきた欧米の研究型大学とは全く異なっている。

つまり、スタンフォード大学に代表される研究型大学は、顧客、提携企業、流通業者、コンサルタント、ベンチャー・キャピタリスト、マスコミなど、産業の創造と発展のカギとなる人材が集まる新産業創出の舞台となっているのである。

たとえば、スタンフォード大学のキャンパスでは、「ハイテククラブ」というクラブの主催で、外部講師による講演会などが日常茶飯に開催され、いつも産学交流の場がつけられている。このクラブはビジネス・スクール(経営大学院)の学生がボランティアで運営しており、講演会には、学生やシリコンバレーで働く人々が、授業や仕事の合間に弁当持参で昼休みにやってくる。そこで、弁当包みの色にちなんで、「ブラウンバッグ・セミナー」と呼ばれている。

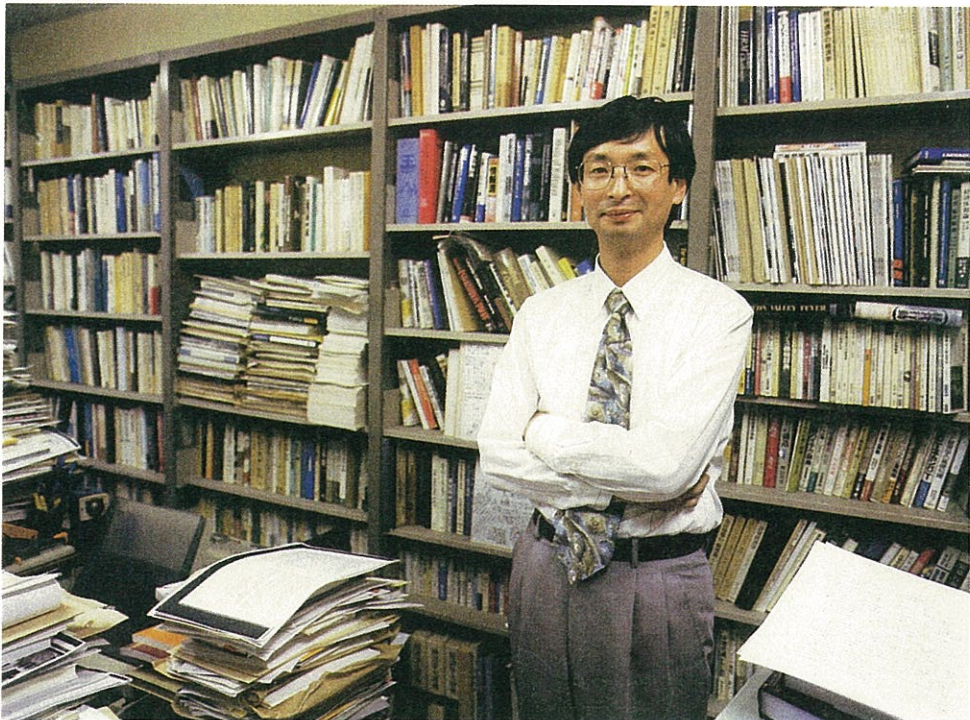
もはや有名だが、現在の情報通信産業のリーダーとなつていくインテル、サン・マイクロシステムズ、シリコン・グラフィックス、は、今年から東北大学に設立される「ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー」を、大学の創業の核に育てていくことにある。

将来事業化が最も期待できるマイクロマシンの研究施設(工学研究科)を中心にして、そこにベンチャー支援の専門家を集結させ、大学での研究成果をダイレクトに起業家にもつていくことが最終的な目標である。

ターゲットは若手研究者と大学院生であり、彼らの創業意欲を刺激できるよう、学内の学部間はもちろん国内外の企業や金融機関・会計事務所等とのネットワークづくりを着々と進めつつある。もつとも、こうした新しい試みが、はつきりした成果を生み出すためには10年近くの年月が必要であることも念頭に置いておかねばならない。

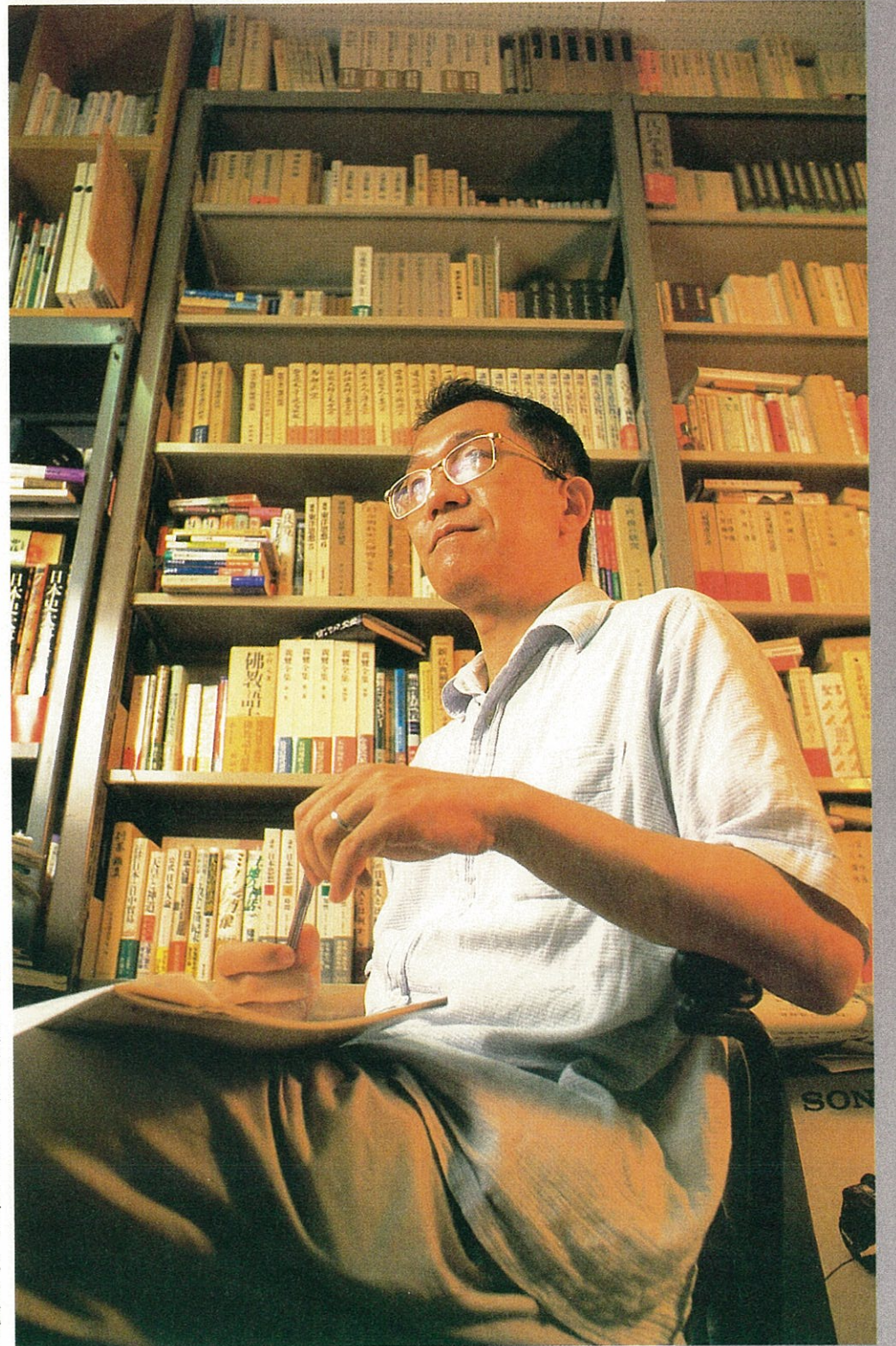
大学の学部学生に対し、「創業セミナー」や「ベンチャー支援セミナー」を開催することは、啓蒙というそれなりの意味はもつとしても、それだけで多くの起業家が輩出するとは考えにくい。現在、能力と意欲の双方を合わせもつ起業家のタマゴたちの期待に沿うカリキュラムをもつ日本の大学は、皆無に等しいといっても過言ではない。そうした仕掛けをつくる責任はわれわれ大学側にあるが、企業にも、大学の役割に対する再評価と健全な協力関係をぜひ期待したいものである。

たとえば、大学院生や学部の後期学生を対象としたインターン・シップ制度の確立、キャンパスでの企業人によるインフォーマル・セミナーの開催、事業計画コンテストへの協賛、共同開発プロジェクトへの参画など、大学と企業とが互いにメリットを享受し合うためにできることはたくさんあるのではないだろうか。



おおたき せいいち
1952年長野県生まれ。75年東北大学経済学部を卒業。80年同大学院経済学研究科博士課程を修了後、専修大学経営学部助教授を経て助教授に。87年東北大学経済学部助教授。92年より現職。
著書に「現代経営学ガイド」(日本経済新聞社)「経営管理」(共著:中央経済社)「金融とコンサルティングの組織」(共著:第一法規出版)「事業想像のダイナミクス」(共著:白桃書房)など。

ネットスケープ・コミュニケーションズなどの新興ベンチャー企業の多くは、こうした社会基盤のなかから生み出されてきたのである。それら研究型大学の周辺では、自らの研究成果の事業化と財産形成に意欲をもつ研究者と、個々のハイテク産業固有の競争条件や技術動向に造詣の深いベンチャー・キャピタリストが、創業のアイデアを相互に出し合うインフォーマルなネットワークとコミュニティが当たり前のように形成されているのである。

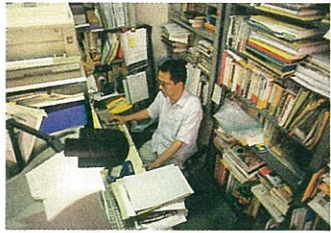


人間とは本来、 言葉をうまく使える動物ではない。 ちゃんと議論するためには、 訓練が必要なんです。

言葉を身につける過程にみる 世代間の大きなズレ

「どうもうまく自分の意図したことが伝わらなくなってきた」という声を、あちらこちらで耳にするようになった。それも、単に言葉遣いが乱れているというレベルではなさそうである。若者のやり言葉がわからないくらいならいいかもしれないが、ごく普通の言葉で会話しても、

お互いに理解が深まらないのだから、問題の根は深い。
企業の中でも、ベテラン社員を中心に「若い社員と会話が成り立たなくて」と愚痴をこぼす人になれば出会う。しかし、そんな問題は今に始まったことではない。数々の著書のなかで言語と社会について説き続けてきた橋爪は、「若手とトップのギャップは、昔からありました」



と口火を切る。
「そもそも日本の企業は官僚組織ですから、記録を重視します。正式の文書で事を進める『文書主義』のせいで、読み書きの専門的能力はそこそこ訓練される。ところが話す力を鍛える場面がないために、face to faceの場面では困ることが多くなってしまっています」

——言葉のコミュニケーション・ロスの問題は、世代的要因も大きいといえますか。

「世代間のギャップは以前からあったわけですが、最近はその要因も加わってきた。今の新入社員は、ぎりぎりファミコン世代に入るので、当然それまでとはカルチャーが違うわけですね。なんといっても、言葉を身につける環境が大いに違っています。社長の世代であれば、子供のころに近隣のギャンブルがあたりし、ガキ大将がいたりして、そのなかで取っ組み合いの喧嘩をしながら喋りことは身につけていきました。つまり、言葉と身体性が一体となって言葉の原点となっていたのです。私の子供時代なんて近隣集団が第一で、学校はその外側にある二次的な存在だった(笑)。それが今では、テレビと車と塾が普及し、近隣集団が形成されにくい環境にあります。そうなるとう子供たちは、友人同士のつきあいからではなく、学校で教えられたり、テレビから聞こえてくることから言葉を身につけていくことになります。身体性と融け合った言葉がない」

——みんなが同じような言葉を使うようになったのも、テレビの影響でしょうね。
「そうなのは最近のことです。以前は職能集団によって言葉が違ったものです。江戸時代の花魁は、いろいろな地方や階層出身の女性たちの集まりでしたが、訛りを消すため

言葉を使いこなす能力を 重視してきた欧米の歴史

以前「works」で、組織内の言葉のギャップの問題を取り上げたことがある。ある会社で社員に聞き取り調査をしたところ、仕事で使われる言葉の解釈が一人一人違っていて、それが仕事を滞らせていた。たとえば、「顧客サービス」の「顧客」という言葉の定義をある社員は最終消費者と考えていたが、別の社員は商品を卸す専門店だととらえていた。これでは社長がいくら「顧客サービスに力を入れよう」と号令したところで、意思統一は不可能である。

——その会社では、仕事に大切な言葉の定義をまとめて冊子にすることで、問題の解決を図っています。

「表面上は同じ言葉を使っているから、問題に気づきにくいんですね。後から定義のズレに気づいてびっくりする(笑)。ビジネスの言葉は正確な意味で使うことが大事です。でも、問題があるとはいっても、この場合の解決策ははっきりしていますよ。規律訓練を最初か

らやり直せばよいのです」

橋爪によれば、人間とは本来、言葉をうまく使える動物ではないという。つまり、きちんとした議論を成り立たせるためには、それだけの訓練が必要なのである。欧米の場合、その訓練機関として機能してきたのが教会だった。

「告悔の場では、とにかく自分を語らなければならぬ。自分についても自分独自の情報をもつことが大事なんです。カトリックの場合は告悔師がいますし、プロテスタントだとお互いに告白し合うかたちをとるのですが、ここで自分のことを話せない人間は、一人前とはみなされない社会なんです。学校でも同じですね。スピーチがとても大事にされています。小学生でも、家から自分の大事なものをひとつ持ってきて、それについて3分間話してくださいたといった授業をする。そこでもしろいのは、他の子と違う点を褒めることです。何しろ、神は同じものは二つ作りませんから」

——日本とはずいぶん違いますね。
「日本の場合は、他人と似ていることが美德とされる(笑)。共感能力を評価する文化といえます。つまり、効率重視ですね。いちいち言葉で表現しなくても、あ・うんの呼吸で物事がスムーズに動くことが期待されています。人間の能力には、本来それほど違いはないんだけれども、教育訓練によって、どの能力が伸びるか差が出てくる。聖書に「まず言葉ありき」という有名な言葉がありますが、欧米は言葉の能力が非常に重視される文化なのです。これは一神教の特徴かもしれませんね。権力よりも言葉が上。つまり言葉は神が司るわけです。どんな強力な王様がいても、彼が言葉を独占することはできなくて、言葉を管

©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

- Publisher 田畑 千秋
- Editor-in-Chief 松永 真理
- Cover Design & Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- Art Director 市川 敏明
- Senior Editor 松岡 保昌
- Editors 菊地 紀満 綿貫 陽子 清水 由佳
- Designers 村山 利夫 小野 麻理 高野 睦子 林田たつや
- Proofreader ディクシオン
- Media Planning Managers 橋本ひろみ 大久保幸夫 西山 徹也
- Special Thanks to 田中 信彦 海原 修平 千葉 望 山田 丙吾 下原 一兎 大園 友和 国府田昌史 袋井 良雄 スプートニク パイ ク

worksについてのお問い合わせは

03・3575・6208

works編集部 菊地・綿貫

リクルートサークルについてのお問い合わせは

03・3575・7244

リクルートサークル事務局 竹田・田中

情報検索サービスへのお問い合わせは

0120・74・5252

FAX 03・3575・5254

リクルートサークル情報検索担当 酒井

人事相談窓口へのお問い合わせは

0120・74・5858

FAX 03・3575・5254

リクルートサークル人事相談窓口 西山

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



人事考課をテーマに、トップセミナー・事例研究会・ワークショップと多面的に展開しているセミナーシリーズ。9月は3つのワークショップを開催します。

お申し込み・お問い合わせ先 リクルートサークル事務局 TEL 03・3575・7244 FAX 03・3575・5254

ワークショップ①【人事考課制度作成】現場がつくる「人事考課システム」

職能資格制度に基づいた「M式人事考課システム」による人事考課の「内製化」プログラムを実体験。日時：9月17日(火) 14:00～16:30 会場：東京/リクルートGINZA 8ビル 大阪/渡辺リクルートビル(同時衛星放送) 名古屋/日土地名古屋ビル(同時衛星放送) 講師：株式会社スコレ教育研究所代表取締役 村上 裕氏

ワークショップ②【職務評価の実際】「職務評価」と「人材評価」

職務に基づいた人事管理のあり方を、職務評価システム「JOES」を活用し、さまざまな角度から学ぶ。日時：9月19日(木) 14:00～16:30 会場：東京/リクルートGINZA 8ビル *名古屋・大阪はそれぞれ9月上旬に開催いたしました。講師：株式会社人事測定研究所常務取締役 釘崎広光氏

ワークショップ③【考課者訓練の実際】第1部：考課者訓練の意義と留意点 第2部：考課を部下育成に活かす「フィードバック面接」

考課者訓練のポイントの整理と、ビデオを使って「フィードバック面接」の手順や方法を解説。日時・会場 名古屋/9月18日(水) 日土地名古屋ビル 大阪/9月24日(火) 渡辺リクルートビル 東京/10月11日(金) リクルートGINZA 8ビル 講師：小社人事開発トレーナー 松本 和

初企画 グローバル就職フェアを開催 日時：10月27日(日) 13:00～20:00(予定) 会場：新宿NSビル NSホール お申し込み・お問い合わせ先 市場開発部 グローバルリクルーティングチーム TEL 03・3575・5499 FAX 03・3575・6077

works 次号の発行は11月10日です

From Editors ●「マンションを売ることにした」「愛車も手放すことに」... 同窓会に出ると、この話をよく耳にするようになりました。上がるはずの給料が、いつとはなしに上がらなくなっているのを感じてのことです。黙っていても給料が上がる時代から、黙っていても上がらない時代になっていることを薄々気づいてきています。今回はわが身にも実に切実なる特集でした。(松永) ●友達の小学校の先生によると、頑張らずこく伸びた人と、飲み込みも早く成績のいい人、どちらをどう評価すべきか、現実的な悩ましい問題がたかさんあるようです。企業社会ではどうでしょう。成長著しい人、安定した高い成果は上げるが、そこで止ま



PROFILE はしづめ だいさぶろう 1948年神奈川県生まれ。気鋭の社会学者として活躍。著書に「はじめの構造主義」「性愛論」「橋爪大三郎の社会学論」など。今春、東京工業大学大学院に開設された「価値システム専攻」で、文系・理系の枠を超えた先端技術と社会のインターフェース実現を目指して、学生を指導している。

理する存在が別にいることになり。ところが中国は違う。権力者と知識人なら、権力者の言葉のほうが強いんですよ。過去のほうがより正統です。中国では古いものの方が大事にされるんですよ。日本はいかがでしょう。日本は、自分の社会が文化の中心と思つたことはない国です。正統は外からくる。それを適当に取捨選択しながら、反中国ナショナリズムや反欧米ナショナリズムの育つ余地があるといえます」

教会も組織も人為的につくられたものだから議論が許される

日本企業では、いまだに以心伝心が大切にされている。上司が細かいことをいわなくても、自分で相手の気持ちをとんとんとくし、行動する社員が、いい社員だとされる。何事も細かく契約書を交わし、マニュアル化していくアメリカとはずいぶん違う。だからでしょうか、日本企業の中では、部下が上司に「why」という言葉を発しにくいんですね。非難していると思われてしまいます。「組織は本来人為的なものだから、「why」

という問いは許されるはずですけどね。慣れないんです。でも「why」なくして科学はできない。いや、企業だってできないんですよ。さまざまな意思決定が問われてしかるべきです。ちゃんと問われないから、あたかも企業が自然な生き物みたいになってしまふ。その点ヨーロッパでは、教会をはじめとして、すべては人為的につくられたものなんです。だから議論が許される」

とという図式が出来上がり。しかし本来、組織と家は矛盾する面もあるはずなんです。残業するのだから、家より組織を優先していることになるわけですね。そうやって、組織を優先しているうちに、家から実質が奪われてきました」