

works

特集

社内でもあり
社外でもある
契約型人材を活かせ



特集

社内でもあり、社外でもある。 契約型人材を活かせ



組織の「内」か「外」か
あいまいさにこそ
ポテンシャルがある

契約型人材を活かす組織

自在に伸縮する企業という「場」。成長するプラットフォーム型企業	8
●イーディーコントライブ●神戸デジタル・ラボ	8
コラム—「目的に対する契約」がすべての始まり	11
チャイルドケア ジャパン 代表取締役社長 栗山正樹氏	11
独立した個人のパワーで勝負。成長するミニマムコア型企業	12
●新生ライフスタイル●グレックス	12
INTERVIEW—「一部の全部」か「全部の一部」か プラットフォーム化進む企業組織	15
慶應義塾大学大学院経営管理研究科 ビジネス・スクール助教授 國領二郎氏	15
「契約」で活かすプロフェッショナルの力。急増するスペシャリスト活用	16
●日本ベンチャーキャピタル●インフォ・クリエイツ●野村総研●旭化成●ソニー	16
INTERVIEW—崩壊する「仲間主義」の運営原理。本格的な知的生産の時代が始まる	21
多摩大学経営情報学部教授 戦略問題研究所長 北矢行男氏	21
「契約」を企業の力にするための4つの条件	22



表紙：ペレ(本名：エドソン・アランテス・ド・ナシメント) 1940年ブラジル生まれ。56年にFCサントスに入り、58年のワールドカップに17歳で出場。ブラジルの初優勝に貢献して有名に。その後62、66、70年と4回連続でワールドカップに出場。110試合の国際試合に出場し、74年10月に引退。75年から2年間、アメリカのプロチームコスモスに一時復帰。生涯試合1364、ゴール数1700というサッカーの“神様”。93年にはアメリカのサッカー殿堂入り。95年ブラジルのスポーツ大臣に就任。写真提供：株式会社ベースボール・マガジン社「週刊サッカーマガジン」

特別企画

企業変革のカギを握るコミュニケーション・エンジニアリング	25
社長の意図が伝わったとき社員が自ら動き始めた	25
コミュニケーション・エンジニアリングとは	26
事例企業 ●東海染工 ●角上草加 ●ジャパンスコープ	28
経営者インタビュー ●ファンケル ●サラダコスモ	34

連載

DATA SPOT	おさえておきたい7つのデータ	36
今月の人事Topics	安全法・安全衛生管理体制	39
Special Report	シリコンバレー便りその6 S. Emma Crockford	40
works forum	早稲田大学ビジネススクール教授 山田英夫	42
interview	アジアの起業家たち 張 晞	44
From Editors	works Information	表3



最新刊・絶賛発売中

『トラッシュバスケット・シアター』

TRASH BASKET THEATER

岩井俊二

リクルート ダ・ヴィンチ編集部／発行
メディアファクトリー／発売
1500円(税別)

岩井俊二が自らの絵と文で綴った初エッセイ

「これは、ボクの辞典と言ってもいいかもしれない。」

映画『Love Letter』『スワロウテイル』の監督・岩井俊二が、思い出深いカルト映画16本を、個人的な思い出を絡めて紹介！

- ・『キングコング』のおかげで『Love Letter』が生まれた？
- ・岩井俊二が今までいちばん、他人に薦めた珍品映画とは？
- ・昔は大嫌いだった『小さな恋のメロディ』が突然大好きになってしまった理由とは？ ほか

ダ・ヴィンチでの好評連載分に加え、執筆当時の裏話、自作映画にまつわる秘話など、単行本のためにたっぷり加筆！

- ・『Love Letter』『スワロウテイル』を撮影するにあたって出会った、奇跡のような偶然の神様の話
- ・学生時代を顧みて、感じた気持ちを素直に描いた詩とは？
- ・夏休み映画大会というイベントアルバイトでのつらく楽しい体験談とは？ ほか

これ一冊で岩井俊二がよく分かる、まさに「Making of Shunji Iwai」といべき初エッセイ。岩井ワールドの紙上映画館、フルカラービジュアルブックです。



ダ・ヴィンチ
ブックス

社内でもあり、社外でもある。 契約型人材を活かせ



これまで日本の多くの企業では、いかに社内組織を固めるかが重視され、ほとんどの業務が社内完結型で行われてきた。しかし、市場の激しい競争のなかで勝ち抜いていくためには、従来の社内組織にはない個別専門性やネットワークが必要となってきた。社内完結型にも限界がきて、

企業は理念を共有できる会社と契約によって提携を結ぶことを始めた。

一方で、個人の働き方の志向は急速に多様化し、組織に頼らない自立型人材が増えてきた。そして独立した個人として企業と契約を交わし、業務を行う。

彼らは、会社に帰属するのではない、企業組織からは一歩引いた存在だ。

こうした社内とも社外ともいえる「契約型人材」という層が生まれてきた。

いったん企業の内外の垣根を取り払ってみれば、

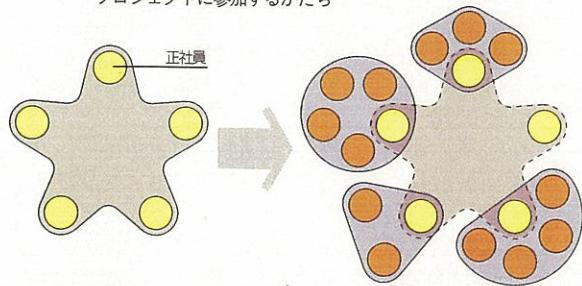
そこには豊富なポテンシャルが見えてくるはずだ。



●「あいまいな部分」を企業の力にする組織の形

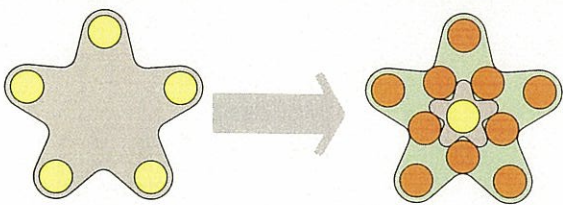
プラットフォーム型

パターンA：自社の周囲に「あいまい層」が存在し、必要に応じて必要な人材がプロジェクトに参加するかたち



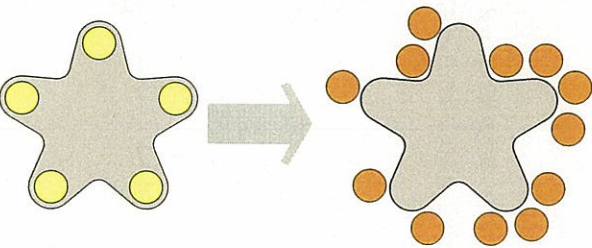
ミニマムコア型

パターンB：本社機構が限りなく小さく、おもな業務は契約社員や外部への業務委託で行うかたち



スペシャリスト型

パターンC：組織内では調達できないスキルやノウハウを持った人材を、社内とは違った人事・給与体系で処遇するかたち



●正社員の約5割に「業務請負」で働く意向がある

図3 契約社員意向 (N=1500)

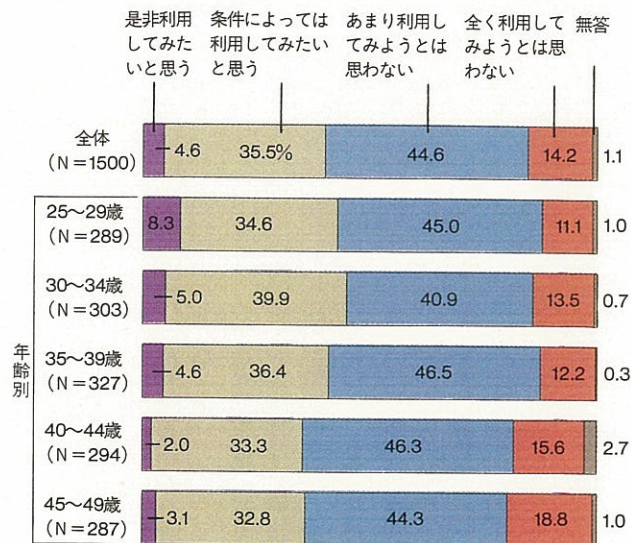
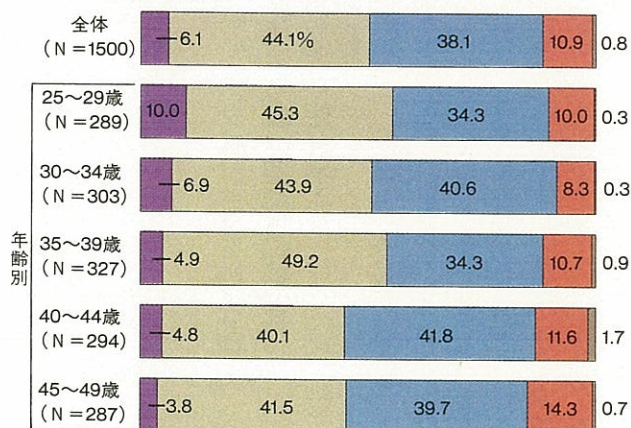


図4 業務請負意向 (N=1500)



出所：リクルート「ワークスタイル調査1995」

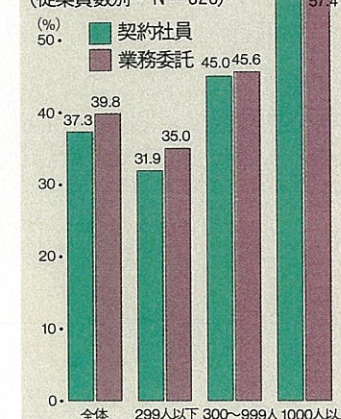
●契約社員制度導入企業

Table listing companies that have introduced contract employee systems, such as Toyota, Nissan, and others, along with their specific implementation details.

(近年新聞などで話題になったもの)

●「契約社員」「業務委託」ともに企業の約4割が導入

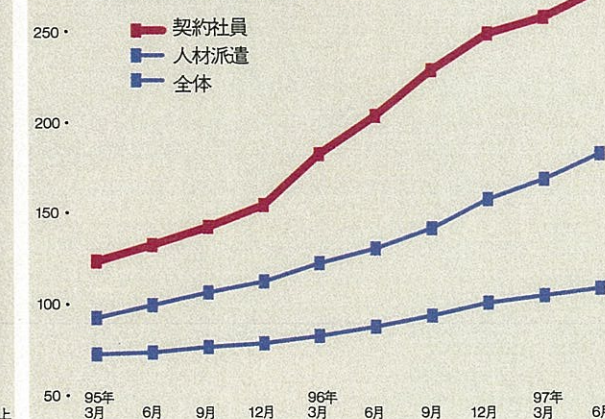
図2 契約社員・業務委託導入の割合 (従業員数別・N=628)



出所：リクルートリサーチ「企業の労働多様化に関する調査」(1996)

●「契約社員」を採用する企業が急増している

図1 雇用形態別掲載件数動向 (93年4月を100としたときの指数)



出所：リクルートが発行する求人情報誌4誌(関東版ピーピング、関東版とらば一ゆ、テクノロジーピーピング、ガテン)の求人件数。

「あいまいさ」を内と外の「あいまいさ」を活用するには... しかしながら本来、仕事には雇用と業務委託(委任)という契約がある...

今後、社会の変化の速度がますます速まり、企業の素早い対応力が問われる場面が増えることは間違いない...

「あいまいさ」を内と外の「あいまいさ」を活用するには... しかしながら本来、仕事には雇用と業務委託(委任)という契約がある...

今後、社会の変化の速度がますます速まり、企業の素早い対応力が問われる場面が増えることは間違いない...

緊急避難的な「動機から出た契約社員の発想」... 雇用形態の多様化が叫ばれるなか、契約社員を募集する企業の数は急速に増えている...

「あいまいさ」を内と外の「あいまいさ」を活用するには... しかしながら本来、仕事には雇用と業務委託(委任)という契約がある...

緊急避難的な「動機から出た契約社員の発想」... 雇用形態の多様化が叫ばれるなか、契約社員を募集する企業の数は急速に増えている...

「あいまいさ」を内と外の「あいまいさ」を活用するには... しかしながら本来、仕事には雇用と業務委託(委任)という契約がある...

組織の「内」か「外」か 「あいまいさ」こそ、ポテンシャルがある



自在に伸縮する企業という「場」 成長するプラットフォーム型企業

「やりたいこと」の数や大きさに応じて企業というひとつのプラットフォームが自在に伸縮する。そこにあるのはプロジェクトの集合体である。「会社」という実体は存在しないかに見える。

自己の存続を 目的にしたとき 腐敗が始まる

「会社とはたして永久に存続しつづけるべきものであり、給料は毎年上がりつづけるべきものなのか。フロッピーディスクの高速転送装置などを手がけるハイテクベンチャー企業、イーディーコントライブ（川合アユム社長、本社・大阪府茨木市）のPD（プロジェクト・ドライブレ）制度は川合氏のこんな疑問からスタートした。

同社は86年の創業。設立3年目にフロッピーディスク転送装置の開発に成功、またたく間に社員20人、年商6億円の企業に成長した。ところが資金力の乏しさから売り上げが上がりたがるほど資金繰りが苦しくなり、連日、ともかく売り上げを上げると営業マンにハッパをかけるだけの状態になっていった。「自分が目指した会社とはこういうものなのか。自問する川合氏がある時ふと気がついたのが冒頭の考え方だった。

「組織にしろ個人にしろ自己の存続をその目的にしたときから腐敗が始まる」。川合氏がよく引用する言葉だ。誰でも最初は自分のやりたいことを追いかけて事業を始める。ところが、いつしか組織や会社の維持が自己目的化してしまい、「カネのためなら手段をいとわず」という「利潤動機」に傾斜してしまう。

プロジェクトのなかに 自己実現の場を 見出す

PD制度とは、従来の部や課といった組織を一切廃止し、プロジェクトの集合体企業が企業であるとする考え方である。社員や外部の誰でも自分がやりたいと思つた仕事を企画・提案し、役員が承認すれば、プロジェクトとして認められる。プロジェクトの内容や募集人員は社内L

社外の転職市場の存在が 制度機能のカギ

現在、同社のプロジェクト参加社員は約120人。メンバーは各プロジェクトに参加した段階でリーダーと「プロジェクト契約書」を交わす。実質的にはプロジェクトごとの契約だが、法律との兼ね合いもあり、形式的には会社との雇用契約になっている。

PD制度ではプロジェクトの発足時にメンバーを募集し、解散で散っていく繰り返しであり、社外の人間も自由に参加できるので、現実的には同社の社員であることに大きな違いはない。この点について河辺氏は、「確かに社員がすべて個人事業主になって、業務委託する形態でも何も問題はない。ただ多少の規則を作るとか、実態を法律に合わせるうえでやむを得ず会社という形式を作っている面がある」と話す。

これまでのところ同社は事業規模が拡大を続けていることもあり、あるプロジェクトが解散した場合でも、メンバーは他のプロジェクトに比較的スムーズに吸収されてきた。しかし見方によっては社内でも異動したにすぎないともいえるわけで、河辺氏も、「本来的には社外に一定の転職マーケットが確立し、本当にいつでも出入り自由な環境が成立しない限り、真の意味でのPD制度のメリットを活かすことはできない」と話す。

理論上は社外からでも「PD登録」は自由とはいえないものの、現状では社外からの登録は月に数件といったレベルで、だ



神戸デジタル・ラボ 代表取締役
永吉一郎氏

イーディーコントライブ
経営支援プロジェクト 社長室
河辺佐知子氏

役割がなければ お金は入らない 役割があれば 仕事はなくなる

イーディーコントライブ MNS開発プロジェクト
福島 章氏



明治大学政経学部を卒業後、89年に中堅電機メーカーに入社。大手メーカー対象のOEM営業、中国駐在などを経て、97年2月、イーディーコントライブに入社。

前の会社に大きな不満はありませんでしたが、会社の規模が大きくなったせいか組織が硬直化してきて、自分がこうしたいと思ってもそれを表現できる場がなくなってきたように感じました。「このままでいいのか」と思っていたところ、ある機会に川合社長に会い、「この会社には自分が果たすことができる役割がある」と感じたのですぐに入社を決めました。

いま取り組んでいるのは「コベルネット」という新しいテレビ電話を使ったシステムで、会員制の事業を構築するプロジェクトです。機器の販売事業ではなく、音声と映像、データ通信を組み合わせて仮想空間を構成し、「バーチャル家庭教師」や「在宅看護支援サービス」などのサービスを提供していく予定です。

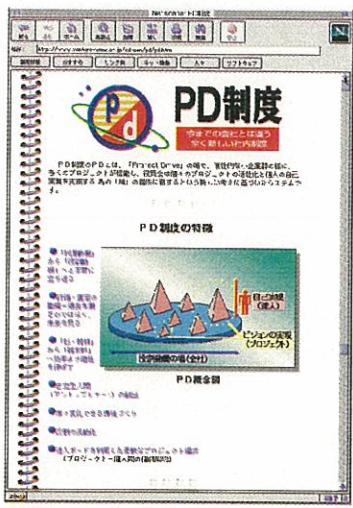
前の会社ですと大手メーカー相手の法人営業でしたから、組織相手の営業スキルとリーダーシップには自信があります。ベンチャー企業にはこういう人材が少ないので役に立っている部分があると思います。

とはいえ当初は正直言って戸惑いました。会社が組織になっていない。個人の

集まりというが、形式的には会社との雇用契約ですが、感覚的にはイーディーコントライブという「場」を形成しているメンバーの一人。プロジェクトリーダーである川合社長と契約し、プロジェクトに所属することでお金が発生する。

最初は前の会社の観念が抜けず、不安も感じましたが、いまではリスクは普通のサラリーマンと同じだと考えています。結局は役割がないところではお金は入らないわけで、役割があれば仕事はなくならない。ならば考えるより先に自分の力をつけたほうがいい。そう思ったら、会社にお前の仕事はこれだよ。昇給額はこれだけ」と押しつけられるより人間的なやり方かなという気がします。

自分で私財を投じてもいいと思えるものに出会えば、将来は独立して仕事をしたいと思えます。昔は独立起業する人を見て、「組織もないのに無茶なことを」と冷やかされたが、今は全然違う。組織やお金より大切なのはこれをやりたいという「思い」です。「思い」がすべての始まりで、お金も組織も結果にすぎない。そのことがわかっただけでも本当によかったと思っています。



イーディーコントライブのホームページ。プロジェクトドライブ制度の理念が詳細に掲載されている。「達人ボード」は社内外を問わず誰でも登録でき、それをプロジェクトリーダーが見て契約交渉をする。もちろん自らプロジェクトリーダーになることもある。
URL: http://www.venture-vmw.or.jp/ed-con/index.htm



イナミツな社内外の人材異動が行われているとはいえない。各リーダーは社内での募集や個人的な関係、媒体の広告などによってメンバーを集めている。

河辺氏は、「まだまだ試行錯誤のレベルで、理想的な人材ばかりが集まっているわけでもないし、完成型などとは全く思っていない。自分自身を信じて働いていくことは本当に難しいが、組織に頼らず、自分を軸に生きていく考え方は全員が共有していると思う」と話す。

社外の転職市場の未成熟という制約条件のなかで、これまで数々の試行錯誤によって同社のPD制度が蓄積してきた経験は貴重なものといえる。企業ははたしてプロジェクトの集合体として機能しているのか。同社の試みの今後が注目されている。

契約は正社員よりも上位の概念

イーディーコントライブのPD制度と同様、プロジェクト単位の発想を軸に、業務委託の人材がマネジメントを担当し、その下で正社員が働くというユニークな形態をとっている会社がある。デジタルメディアのコンテンツ制作やシステム開

発を行う神戸デジタル・ラボ（KDL）、永吉一郎社長、本社・神戸市東灘区）である。

永吉氏は大学を卒業後、京セラで設計エンジニアをしていたが、91年、広告会社を経営する父が急逝、その跡を継ぐかたちで社長に就任。その後、「神戸にはハードやソフトを作る会社は数多くあるが、コンテンツの制作会社は少ない」（永吉氏）と考え、神戸の若手経営者ら数人を集めて95年9月、KDLを創業した。

同社の正社員は現在30人。そのほかに業務委託契約を結ぶ「コアメンバー」が数名おり、たとえばある自治体からマルチメディアのコンテンツ制作を受注したとすると、コアメンバーの1人と契約して制作業務を委託する。そして数名の正社員がそのコアメンバーの指示に従って業務を進める。

同社がこうした形態をとる理由は単純だ。それはこのかたちでないと優秀な人は働いてくれないからである。同社では契約社員または業務委託のほうが正社員よりも上位の概念になる。永吉氏は、「正社員は自分が面接して、自分の人間的な幅の範囲で判断して採用する。しかしある仕事を委ねる人は、その分野で私より能力の高い人でなくてはならない。そういう人を確保するのに正社員という形式



「まず事業の目的ありきで、目的に対してお互いが契約を結ぶ。一種の『盟約』といったほうがいいかもしれない。待遇などの具体的な条件は覚書一枚で十分」

プロパー社員では追いつけない

幼稚園や保育園など子育て支援事業の総合コンサルティングを行うチャイルドケアジャパン（CCC）、本社・東京都中央区）社長の栗山正樹氏は「目的に對する契約」の重要性を説く。

栗山氏は青山学院大学法学部を卒業後、学習塾の経営などを経て公文教育研究所に入社。東北地方を中心に400カ所以上上の教室を立ち上げた。その後、新規事業開発を担当。スイスの公文学園高等部の設立に際しては責任者として家族で赴任し、基礎づくりに奔走した。

92年、事業開発の手腕を買われてベネッセコーポレーションに移り、米國で誕生した子育て支援事業「ラフティアカデミー」の事業化を担当。基礎を固めた後、97年3月に同社を退社、コンサルタント

として独立した。社長の個人商店も同じこと。そのために努力するから向上もする」

また同社でイントラネット構築のプロジェクトなどに携わるSE（35歳）は、大手メーカー系のソフトハウスを昨年退職、故郷の神戸に戻って仲間と会社設立の準備中だ。現在は個人事業主としてKDLのプロジェクトに参加している。「このようなかたちで仕事ができることは、サラリーマンから独立への過程としてはちょうどいい。年内にもソフトウエア関

連の会社を作りたいと考えているが、設立後もKDLとは一緒に仕事をやっていきたい」と話す。イーディーコントライブやKDLに共通するのは、会社組織でなくプロジェクト（「仕事」）を基準に考え、その遂行に必要な人材をその都度、何らかの方法で調達するという考え方である。その時点のプロジェクトの教と規模によって、会社の外周は自在に伸び縮みする。さらにプロジェクトの責任者に非常に大きな権

限が与えられており、いわば独立採算で上がった利益の配分がオープンにされている点も共通している。必要な時に必要な人が集まり、仕事を終えたら収穫を山分けしてパッと散る。ここでは会社は人が集まる「場」（「プラットフォーム」）にすぎず、必ずしも永続性のあるものではない。社員であるか否かの区別も判然としない。まさに会社の周辺の「あいまいな」部分を十分に活用した企業形態といえるだろう。

「目的に対する契約」がすべての始まり 「会社へのロイヤリティ」はいらぬ

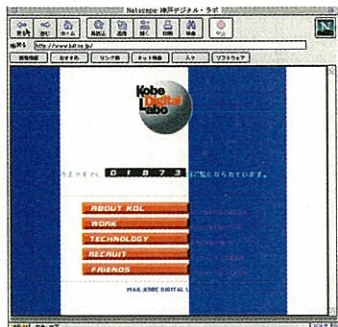
チャイルドケアジャパン 代表取締役社長 栗山正樹氏



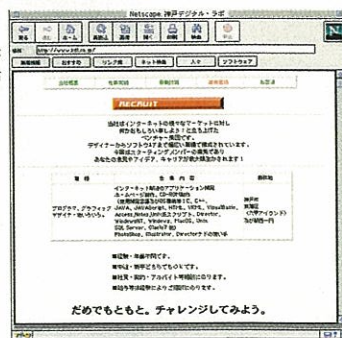
「目的に対する契約」を核に仕事を進める栗山氏の姿勢は、これまでも随所に表れている。最も象徴的なのは「ラフティアカデミー」立ち上げ時の事業の進め方だ。栗山氏自身は正社員だったが、「自分がこの事業の立ち上げ要員だということ」は十分認識していた。その意味で契約的な観念は非常に強かった（栗山氏）。自らが「プロジェクトを請け負う」意識は明確だった。

入社後、取締役会に事業化案を出し、事業研究開始のゴーサインが出ると、それまでに社外の勉強会などで培ったネットワークを通じて人材を集めた。官庁に強い若手コンサルタント、カーグラフィックデザイナー、空間デザイナー、経理・財務のコンサルタント、米國側の代理人といったプロフェッショナルと顧問契約を交わしてチームを編成。そして唯一の正社員で栗山氏の部下が具体的な日常業務を推進し、栗山氏は全体を統括しつつ行政との許認可交渉を担当する。

こうした体制で事業を進めることに社内には批判もあったが、担当役員が権になつてくれた。プロパーの人にやらせた



神戸デジタル・ラボの「RECRUIT」のページ。仕事内容の説明は細かいが経験・年齢不問、契約・給与等は柔軟。



URL: http://www.kdl.co.jp

日常的なルーティンの仕事は正社員がする

一方で永吉氏は、「やはり一般には正社員になりたいという人が多い。それは仕方ないこと」と話す。同社はSEやプログラマーなど契約社員を募集している職種もあるが、応募者に契約社員の話をする。「契約って何ですか？」という反応が大半という。そこで契約の考え方を説明しようとする、結局リスクの話ばかりしなくてはならない。だからあまり言いたくない」と永吉氏は苦笑する。結果的に同社では、日常的なルーティンの仕事をこなすのは大半が正社員だ。

同社でホームページや広告ポスターなどのコンテンツの制作を担当するクリエイター（30歳）は、大手情報会社で出版物の制作を担当した後、マルチメディア系企業でCD-ROMやホームページの制作を手がけ、96年7月からフリーランスとして独立した。現在はフリーの立場のままKDLに机を置き、プロジェクトごとに自分のスキルが必要であれば参加するという形態をとっている。仕事とのかかわり方や報酬はその都度話し合っている。

「一般にクリエイターは営業活動が苦手なので、こういうかたちで仕事に加われるのはありがたい。自分一人で動くより大きな仕事に参加できるメリットもある。もちろん将来の不安はあるが、それは会社

という契約。だから『同志』になれない人とは契約しない。でないと怖くてコンサルティングなどできない」

したがって同社が顧客と交わす契約は一風変わったものになる。契約の最重要課題として「ビジョン実現のための3テーマ」、すなわちCS（顧客満足）、ES（従業員満足）、コストパフォーマンスの追求を掲げる。またそれを達成するための構成要件としてアフターサービス（メンテナンス）、クライアントの出演、ピフォアサービス（経営理念・保育方針の明確化、カリキュラムの充実）といったものが並ぶ。

あくまでこうしたビジョンに共感できるかどうかで契約の根幹であり、そこに理念の共有関係が生まれる。コンサルティング料やその他の詳細は別途覚書で処理している。「日本の企業が外部の人を入れたがらないのは、目的に対するロイヤリティではなく、会社に対するロイヤリティを求めているからだ。そこを取り違えるから社会的な不祥事なども起きる」。栗山氏の指摘は、組織と個人の関係を考える大きな示唆を含んでいる。

独立した個人のパワーで勝負する 成長するミニマムコア型企業

市場での競争力確保を目指し、本社のコア機能を極端に縮小し、従来なら会社の基幹部分だった業務を外部の独立した個人に発注する。新しいタイプの「ミニマムコア型企業」が着実に成長している。



独立志向の高い 若手技術者を発掘し 業務委託する

建設業界では請負工事の多少によって必要な人員の変動が大きいため、従来から終身雇用で根ざしたストック型人材を押し、フロー型人材を導入するための各種システムを試行してきた。協力業者からの借り上げや派遣会社の利用、直接の業務委託などの仕組みである。

一方で、こうした目的で都合主義の仕組みでは、法的問題はさておき、人材のモラルの維持が難しく、資質の高い人材確保が困難だと指摘されてきた。

この点に着目し、新しい自立型人材の流通市場の形成を合法的に事業化しているのが新生ライフスタイル(若泉浩一社長、本社・名古屋市中区)である。

若泉氏は、名古屋大学工学部建築学科を卒業後、竹中工務店に16年間勤務し、設備設計や技術研究所勤務、海外でのホテル建設など数多くの業務に携わった。それらの経験から、建設大手他では働き

盛りの施工管理技術者(現場監督)がある年代に限って構造的に不足している反面、中堅以下の建設業者には、十分独立できる実力がありながら、淘汰の時代にあって独立できずに悶々としている人材が多くいることがわかった。そこで93年若泉氏は新生ライフスタイルを創業。独自のシステムの構築に乗り出した。

そのシステムはこうだ。まず同社は、企業広告やダイレクトメールなどで独立志向の高い若手施工管理技術者を発掘する。技術者は現在の勤務先を退社し、個人事業主の共済・互助団体に会員所属する。一方で同社は建設大手他(建築・土木・設備)の元請け業務に関して、施工コンサルティンクの請負契約を当該企業との間で締結する。そして同社はその業務(つまり施工管理業務)を会員である個人事業主たちに下請けに出す。その請負額と発注額の差額が同社の利潤となる。

外からみると同社が建設大手他に人材を派遣しているのと同じ構造だが、技術者は全員が個人事業主であり、業務の委託を受け、個人企業としての現場に入

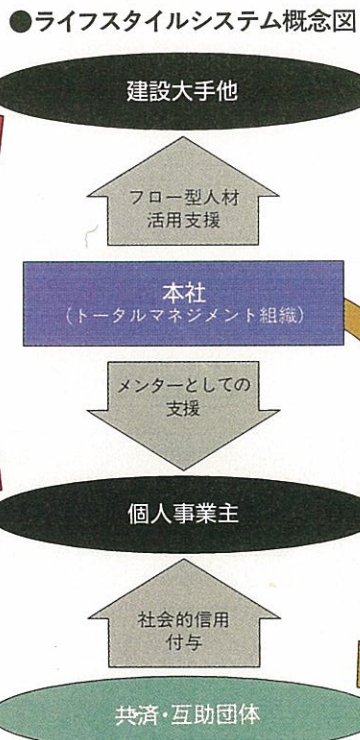
0万円。今期の売上高は10億円に達する見込みだ。しかし同社の社員はわずか3人。その他のスタッフはやはり技術者としての個人事業主である。当然、報酬額はサラリーマンの基準より高い。

同社の仕組みは、従来「労働者」が行っていた業務を「個人経営者」に置き換えることで、社員3人というシンプルなお金を実現している。一方で若泉氏は、「将来にわたる安定性とステップアップの可能性があればモラルは高まる」とい

「自分が出せる価格なら、誰でもオーダーメイドのアプリケーションソフトが欲しい」と思っている。それなら個人にも出せる値段でソフト開発を受注できる仕組みを作れば良いと思った。グレックス(石川偉久社長、本社・東京都福生市)は、受注側による「積み上げ式」の見積もりが常識だったソフト開発の世界に

「お客様第一」のスローガンを掲げて切り込んだ異色の企業である。

1週間以内のハイスピードな簡易プログラミング代行サービス「プログラムエクスプレス」をはじめ、6万8000円からのアプリケーションソフト開発など



コ・ソーシング 共生

ていけるのは、社会的弱者としての労働者ではなく、社会的強者としての個人企業だ」と思う。このシステムであれば労働者を保護するさまざまな関連法による規制をクリアし、建設大手他と対等の立場で取引ができる」と話す。

現在、同社が契約を結んでいる個人事業主は84人。サラリーマンを辞めてもらうからには、それなりのマインドのある人しか契約できない。応募者は多いが、実際に契約できる人は少ない。急に増やす気はないし、増えないだろう」

同社の97年1月期売上高は8億4000

っている点が違う。

「労働者」の仕事 「個人経営者」に 置き換える

若手の施工管理技術者たちにすれば、このまま会社で仕事を続けても現場の業務には年齢の壁やサラリーマンとしての限界がある。従来の独立はもうありえないし、他へ向かうわけでもない。その点が、個人事業主として同社と契約を結べば、ネットでの収入増が期待できるし、大きなネットワーク下での年間契約なので安定性もある。また、個人事業主の共済・互助団体の後ろ楯で社会的信用を得てリスクヘッジでき、かつ同社の水先案内により、ステップアップのためのノウハウを獲得することもできる。

建設大手他にとっても、現場の施工管理者を正社員でまかなおうとすれば内勤職との待遇面での整合性が難しい。また現場を仕切るには一種の経営感覚が必要

画期的なサービスを商品化、旧来の価格体系に不満を持っていた個人や中小企業などに高い支持を得ている。

社長の石川氏は明治大学農学部を卒業する直前の91年3月、アルバイトで貯めた100万円を元手に仲間とソフトウェア会社を設立。数年間は通常のソフトウェア受託開発などを手がけていたが、個人のパソコンネットワークなどの事業イ

独立の意思があるのなら 練習と思ってやってみれば良い

原田武志氏

もともと父が建設関係の技術者だったので業界にはなじみがありました。高校を出てゼネコンに就職したときから将来は独立しようという考えはありました。

入社後10年たつて、そろそろ考えようかなと思っていたときに新生ライフスタイルのことを知り、合理的なシステムだと思ったので契約することにしました。

ゼネコン時代、景気がいいときは独立していった先輩もたくさんいたのですが、やはり最初は知人の紹介などで仕事が入っても、あとは競争相手も多い営業が大変だよというような話は聞いていました。いきなり人を抱えて工務店経営というわけにもいかないから、まず自営のノウハウを身につけてからと考えて、この仕組みを選んだんです。

年収はゼネコン時代に比べて5割ぐらいい上がりました。基本的には満足しています。税金に関するノウハウも教えてもらっているから、経費をうまく使って節税に努めています。



1967年岐阜県生まれ。工業高校を卒業後、中堅ゼネコンに入社して現場監督を10年、95年7月に退社し、新生ライフスタイルと業務委託契約。以来、大手ゼネコンによる名古屋市内のマンション建設現場で現場監督を務める。

だし、労働関連法令規制のあるサラリーマンより個人事業主のほうがふさわしい場面が今後増える。何より将来、本来の独立を目標にしているモラルの高い人材が活用できるメリットがある。

若泉氏は、「これから21世紀を勝ち抜い



グレックス 代表取締役
石川偉久氏

新生ライフスタイル 代表取締役
若泉浩一氏



仕事のペースが自由になる 通勤がいらぬのがメリット

高野照治氏



システムハウスに通算7年間勤務後、独立フリーのプログラマーとしてグレックスに登録。28歳。

でに小規模な宅配系チェーンの電話注文受け付けシステムや顧客管理、出退勤管理のソフトのほか、衣料品問屋の受発注システムなどを手がけています。

ひとつの仕事はだいたい2カ月単位ぐらい。もちろん納期を守れば仕事のペースは完全に自由です。収入的にはサラリーマン時代の倍ぐらいになりました。トータルの仕事時間はあまり変わらないと思いますが、体の調子が悪いときは休めるので本当に助かります。

今後もっとステップアップして単価の高い仕事に挑戦したいと思っています。小さなソフトハウスに勤めるならリスクはフリーとあまり変わりませんから、友人にもこの働き方を勧めています。

フリーになった動機は収入面もありますが、もともと体が弱くて通勤が苦痛だったこと、体質的にお酒が飲めないのが仲間づきあひも大変だったことなどが大きな理由です。

グレックスのことは雑誌で知って96年12月から仕事を受けています。これま

卒業後は、就職か いまのスタイルで仕事を続けるか

笹原真由美さん

友人が仕事をしている関係でこの会社を知り、高校のときからパソコンに興味があったので登録しました。今年初め頃から自宅のパソコンを使って簡単なデータの入力作業などを行っています。打ち合わせで会社に来るのは週1回ぐらいです。

いまは就職活動の時期なのですが、自分の自由な時間が取れるので、このスタイルでの仕事が続けられています。何より通勤をしなくて済むのも魅力です。自分でももう少し勉強してスキルアップ

し、もっとレベルの高いプログラミングの仕事をしてみたいと思っています。



大妻女子大学短期大学部2年、パソコンを買ったのは3歳のとき。97年1月にグレックスに登録。

「まあ6万8000円ぐらいなら、本当にパーソナルな商品になるだろう。ではそれを実現するにはどうするか。根性だけでは値段は下がらない。考え抜いた末に出てきたのが、ソフト開発の仕事はすべて会社の外に出し、その仕事をやりたいう人に公開して入札を受けてもらうというシステムだった。」

グラマーは約300人。社員は35人。ここでは企画や営業、マーケティングなど最小限の業務だけを行っている。登録者の顔ぶれはさまざま。大手コンピュータ会社の現役SEもいれば、主婦もいる。しかし多数を占めるのは、ソフトハウスなどのサラリーマンを辞めてフリーになったプログラマーたちだ。

「サラリーマンSEたちは会社の受注額と自分ももらう金額のあまりの落差にやる気を失う。結局、実質的にやったのは自分一人だから独立してしまえ、となる」(石川氏)。また大手企業のエンジニアのなかには自分の部署では体得できない新分野の技術を学ぶために同社に登録し、帰宅後や週末に仕事をこなしている人もいる。

「発注の仕組みはオープンだ。登録者たちはホームページに掲載される仕事から自分のやりたいものを選んでエントリーし、自分のスキルと報酬、納期などの面で折り合えば契約を交わし、あとは基本的に自宅で作業をする。出社するのは週に一度の打ち合わせだけだ。スケジュールや他の仕事との兼ね合いで、長期の仕事か短期の仕事か、難度が高く報酬も高い仕事か単価の低い容易な仕事を数多くこなすかなど、仕事内容を調整できる。」

**社員ゼロでも
上場は可能!**
商法の規定によれば、株式会社設立に最低限必要な人数は発起人(株主)一人以上、取締役3人以上、監査役一人以上、発起人と取締役は兼ねることが可能だから、最低4人いれば株式会社は設立できることになる。

役員のうち一人は代表取締役に選任しなくてはならないが、商法によると株式会社には役員以外の社員がいなくてはならない規定はない。したがって日常業務を3人の役員だけで行うことは可能だ。とすれば役員が事業を統括し、外部の人材を業務委託契約で確保するほかの方法で事業を展開し、日常的な事務は人材派遣やアウトソーシング会社を利用すれば、「社員ゼロ」で事業を進めることに何の問題もない。

そのまま事業規模が拡大していけば、社員ゼロの企業が店頭公開もしくは上場という可能性も考えられる。社員ゼロの企業が公開されたら上場できないという明文化された形式基準はないが、実質基準のうえで店頭公開なら日本証券業協会、上場なら各証券取引所の判断次第ということになる。はたして「社員ゼロ企業」の店頭公開または上場は実現するか?

登録者の収入は平均で月額35万~40万円。アルバイト的な働き方の人では10万円以下のケースもある。サラリーマンSEの副業でも帰宅後と週末だけで月に20万~30万円稼ぐ人もいるという。

登録者はインターネットや登録者の紹介、求人誌などで募集する。同時に正社員も募集しているが、応募者は圧倒的にフリーの登録希望が多い。石川氏は、「優秀な人を集めなければフリーのかたちで

ないと手伝わってもらえない。力のある人ほど拘束されるのを嫌う」と話す。最近では容易な仕事を低コストで発注できる登録者の確保を目指し、初心者対象のパソコン教室と提携して人材養成も始めた。

石川氏は、「このシステムを進めてソフト開発の価格を従来の100分の1にしたい」と意気込む。会社の周囲を取り巻く「あいまいな」部分のポテンシャルを最大限に活用した経営といえるだろう。

生産と開発の コストバランスで 決まる組織の形

企業における組織と個人の関係を論じるには、その根っこにある問題として開発費と生産コストのバランスが知識経済化してきていることを認識する必要があります。

大きな生産設備が必要な業界、つまり装置産業では、常に機械の稼働率を安定させたいというインセンティブが働きます。生産量に波があるのはいやがらぬ。当然ワークも定着率が高いほうがいい。販売チャネルも同じで、安定的に売って売れるところが歓迎される。一時はフツと売れてもバタツと売れなくなるようなやり方はダメで、簡単に他社に鞍替えすることもなく、多少は競争力の弱い商品

でも押し込んでくれる誠心のある販売チャネルがいいわけです。そのためには、逆の状況のときにメーカー側も忠誠心を見せてやる必要がある。自社に売れる商品があるときは他社に回さず優先的に供給し、過去に裏切ったところには商品を回さないで制裁する。こうして、川上から川下までの運命共同体が出来上がります。

ところが、生産コストは安いながらも開発コストが高い産業は、まったく逆の対応になります。典型的なのがソフトウェア産業で、いったん開発費を払ってしまえばCD-ROMを焼き付ける費用は極端に安い。ですから在庫を持つ必要はないし、生産量は簡単に変動させることができます。

こうした業界ではどんなインセンティブが働くかという点、開発費が増大する傾向にあるので、とにかく大量に売らねばなりません。増産は簡単なので売れば売れるほどいい。そのために製品の標準化を極限まで推し進めます。象徴的な例はマイクロソフトのウィンドウズ95で、コンピニでも売り出していました。

こういう業界では間口を広げて横に分母を大きく取らないとやっていけない。自分自身をプラットフォーム化してさまざまな業界にオープンにすることが重要になります。自社の製品だけでは顧客の求める付加価値を提供できないので、幅広い分野のコラボレーション(協力・共同)が不可欠になります。

「一部の全部」か「全部の一部」か プラットフォーム化進む企業組織

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 ビジネス・スクール助教授 國領二郎氏

國領二郎氏

「一部の全部」という言い方をしますが、生産コストの比率が相対的に低い状況下では「一部の市場」の全部(の付加価値)をとる戦略が効率がよい。たとえば昔のIBMのように、日本国内の市場でOSからCPU、アプリケーションソフト、周辺機器、販売網まで全部を自前で押さえていました。



囲い込み型から オープン化 複層型の組織へ

ところが開発に膨大なコストがかかるようになってオープン化が始まってくると、逆に「全部(の市場)の一部(の付加価値)」という戦略のほうが効率的になってきます。インターネットのCPUやマイクロソフトのOS、シャープの液晶などのように一部に付加価値をすべて市場でさらってくる企業のほうが強くなる。このことを組織に当てはめて考えてみると、「一部の全部」を狙う企業は「囲い

込み型」の組織体系になり、「全部の一部」を目指す組織は「オープン型」複層型の組織が適合するといえます。ですからその組織が目指す方向によって組織の形態は違って当然なのですが、現代は産業が高度化し、どの業界でもますます生産コストより開発コストのほうが高くなる傾向が出ています。この点はしっかりと押さえておく必要があります。

こくりょう・じろう、1959年生まれ。東京大学経済学部経営学専攻卒業。82年日本電信電話公社入社。86年ハーバード・ビジネス・スクールに入社。88年経営学修士。ハーバード大学研究助手。92年同経営学博士。93年から慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授。主な著書に「オープンネットワーク経営」(日本経済新聞社)などがある。

「契約」で活かすプロフェッショナルの力 急増するスペシャリスト活用

「契約」によって従来の人事体系では処遇できなかった人材を活用する「スペシャリスト型」
個人の人材の能力をフルに発揮させ、成果に応じた処遇を実現する力基は「契約」にあるのが。



会社が得た 利益の3割が 個人の報酬に

従来のベンチャー・キャピタル（VC）と一線を画し、キャピタルゲインと個人の報酬を連動させた米国式のVCを育てようと設立されたのが日本ベンチャーキャピタル（JNVC）、社長・小林弘道氏、本社・東京都港区）である。

同社は、経済同友会代表幹事でウシオ電機会長の牛尾治朗氏らが中心となり、日本の経済・産業の活性化を眼目に96年2月に設立。日本生命やウシオ電機、セコム、オリックスなど41社が出資し、牛尾氏自らが会長に就任した。また、社員はおもに出資企業からの出向社員によって構成されている。

「出向者は何年かすれば帰ってしまおう。プロパーのベンチャー・キャピタリストがいて、発掘した投資先を自分で育成し、成功すれば自分にもリターンがあるインセンティブのある職種にしたい。これが牛尾会長自らのアイデアだった」と常務

取締役、吾田啓一郎氏は語る。これまでに公募で4人のベンチャー・キャピタリストを採用、今年度中にさらに3人の採用が内定している。出身は、金融機関・メーカー・VC・コンサル企業などさまざまだが、いずれも即戦力で活躍できる専門家。採用にあたっては牛尾会長をはじめ飯田亮副会長（セコム会長）、宮内義彦副会長（オリックス社長）が直々に面接したという。

契約は1年更新の年俸制で、最初の金額はNVCの基準で提示するが、翌年度からは成果を見て話し合いのうえ、上下25%の幅で変動する。各種の社会保険はあるが、退職金の制度はない。

ユニークなのは開拓・育成した投資先が株式公開などでキャピタルゲインをもたらした際の成功報酬だ。牛尾会長の発案で会社の利益の3割を本人に還元するのが原則だ。キャピタルゲインは総額の8割が投資家に還元されるので、同社の利益は2割。そのうち個人に還元されるのが3割だから、計算上は「2割の3割」で総額の6%が個人に支払われる。

たとえば、50円額面の株式を100万株、5000万円投資し、数年後に公開して1株1000円の値がついたとする。総額は10億円だからキャピタルゲインは9億5000万円だ。その6%でベンチャーキャピタリスト個人の報酬は、他の条件を除けば5700万円となる。吾田氏は「実際に株価が数十倍になる例ばかりではないが、実力があれば十分に可能性はある」と話す。

ベンチャーキャピタリストとして成果を出すには、自分のネットワークで投資先を発掘する能力、データおよび経営者の人柄などからリスクを判定する力、出資の承諾を得て、株式公開まで会社を導くコミュニケーション力などさまざまな力が必要だ。また投資から収穫まで最低でも2〜3年、時には10年近い時間が必要で、転勤や異動の多いサラリーマンでは対応しにくい。

また勤務形態は完全に自由で、基本的にコアタイムを除きオフィスにいる義務もない。もちろん投資先を最終的に決定するのは会社だが、自己責任の要素が非



加藤 均氏 代表取締役
吾田啓一郎氏 日本ベンチャーキャピタル 常務取締役

日本ベンチャーキャピタルの 契約社員制度

名称：ベンチャーキャピタリスト
契約：1年ごとの雇用契約
給与：年俸制。初年度は社内の水準並みからスタートし、翌年から評価によって上下25%の範囲で増減する（ただし、翌年度のみ初年度の年俸を保障）。
ボーナス：担当した会社が上場した場合は、投資収益の約30%を成功報酬として支払う。
応募条件：学歴、経験不問。即戦力として活躍できること。

出向社員と 契約社員で 成り立つ会社

「こういうデザインをする人って、日本IBMの社員にはいないんですよ。コピーライターもいない。で、契約社員のクリエイターと私たちのような出向社員が一緒に仕事をしたら素晴らしい成果が上がったんです」

情報のデジタル化をコアに販促物やマニュアルの企画・制作、インターネットのコンテンツ制作などを手がけるインフォ・クリエイティブ（加藤均社長、本社・神

奈川東大和市）は日本IBMの100%出資で95年7月に誕生した。

同社の母体は、日本IBMのマニアル編集部門。設立当時は、日本IBMからの出向者のほか、正社員を中途採用する予定だった。しかし同社は全額出資の子会社のため、正社員の雇用は採用基準や待遇面で親会社に準ずる必要がある。当然、クリエイティブな業界と日本IBMでは、評価や給与の体系は全く異なる。「それならいっせ全員を契約社員で採用して、出向社員と契約社員の二本立てでいくことにした」（加藤氏）

現在、同社の社員は230人。うち契約社員が170人を数える。残りが日本IBMからの出向者や早期退職者だ。契約社員のうち約50人の「クリエイティブスタッフ」が、同社の中心的な戦力。ビジュアルのデザイナーやコピーライター、エディトリアルデザイナーなどいずれも社外でも通用する実力の持ち主である。その他の職種についてもプロフェッショナルな部分を評価し、クリエイティブスタッフの数を増やしていきたいという。

給与形態は個々人で違うが、社員より年俸の高い契約社員は珍しくない。さらに昨年夏から一部の契約社員にも賞与の制度を設けた。会社の業績に応じて一定の処遇ができる仕組みにするのが狙い。契約社員に残る連は退職金がないことくらいだ。加藤氏は「当社の契約社員は、一般的に言われる臨時雇用者という意味ではなく、あくまで成果物で評価するための雇用形態ですから」と話す。同社はクリエイターのなからパソコンに興味のある人を意識して採用した。

VCの魅力は成功報酬 と仕事の自由度

日本ベンチャーキャピタル 投資第一部
ベンチャーキャピタリスト
孫 元氏



台湾生まれ。大学卒業後、日本に留学、立教大学で経営学修士。米国に移住し、テキサス大学ダラス分校で経営学博士。アーネスト&ヤング監査法人、三和総合研究所などを経てコンサルタントとして独立。96年8月、NVC入社。

やはり魅力だったのは成功報酬です。これがあったらたぶんやっていないでしょう（笑）。もうひとつの魅力は仕事の自由度。投資対象を選ぶのはあくまで自分です。リスクとリターンの関係を慎重に検討して自分の責任で判断します。もちろん会社の承認を得て投資するわけですが、自分の判断に十分な根拠があれば、主張は通ります。その意味で裁量度は高いですね。

私のフィールドは日本と米国のシリコンバレー、台湾、シンガポールです。いちばん詳しいのは実はシリコンバレーですが、実際に投資したのはすべて台湾企業です。リスクとリターンのバランスを考えると、結果的にそうになりました。短期の企業は3年、長期でも5年以内に出場できない会社には私は投資しません。最も早い企業は昨年投資して今年中にもキャピタルゲインが手にできる可能

性がある。台湾だからできることで、日本ではまず無理でしょう。もしこの会社が終身雇用で固定給制だったら、やはり仕事への熱意は落ちると思います。いま8つの企業を担当していますが、細かい業績の数字をすべて記憶しています。自分の子供のようなもので、ね。もし報酬が変わらないのなら上司が反対する仕事はやりません。でも今は本当にいい案件だと思えば真剣に上司を説得します。判断基準はリターンが取れるかどうかだけで、結局はそれが会社のためにもなるはずなんです。

私は入社前に独立して会社を経営した経験もありますから、契約社員の制度には何の抵抗もありません。大事なのは社員かどうかではなく、その人と会社の目的が合っているかどうかでしょう。お互いに利益があるのなら一緒にやっていけばいいと思います。

COLUMN

「板に乗っていくら」の厳しい世界 劇団四季の契約の仕組み

日本の正社員は契約概念のあいまいさが特徴だが、^{ハイコン}芸の世界では厳しい契約概念が活きている。

「キャッツ」や「美女と野獣」などのミュージカルで知られる劇団四季は所属する俳優の全員が個人事業主。実は俳優も含めた芸術団体としての「劇団四季」は任意団体で、法人格はない。これとは別に興行会社としての「四季株式会社」が存在し、俳優や裏方のスタッフはこの会社と一対一の独占個人契約を結ぶシステムになっている。

契約は1年単位だが、ギャランティの払い方は本人の1ステージの単価×出演回数。まさに「板（舞台）に乗っていくら」の厳しい世界だ。そのほかには一切の金銭は支払われない。もちろん稽古に賃金は出ないし、交通費もない。ケガをしたり競争に負けて役がつかなければ、原則的には収入はゼロになってしまう。

しかし年間のステージ数が多く、一役に複数の俳優が交代で出演するうえ、出演数の少ない仲間は周囲が協力して引き上げようとするので、現実には一人の出演数が極端に少なくなることはない。ただしそれに安住して精進を怠れば、翌年の契約自体が更新されない。

ギャラのレベルは最低1ステージ1万円、年間200ステージ程度から。30歳代になると年収1000万円を超える俳優もでる。稽古場に流した汗と涙の量が直接ギャランティに反映されるシビアな世界だ。

こうした企業の基幹業務を行う社員に契約的な概念を導入する例に加え、ある特定の分野に焦点を合わせ、「課題解決型」のスペシャリストを契約社員として採用する例も大手企業を中心に増えている。この場合、ターゲットとする人材に要求されるレベルや解決すべき課題が明確なことから、一般の処遇体系とは別に思い切った条件を設定しやすい。その結果、日本国内に限らず海外から多様な人材を招く例も急速に増えている。

旭化成工業は「ボーダーレス採用」として従来から出身国や学歴などを問わない多様な人材を毎年総合職新卒採用の10%をメドに採用していく方針を打ち出している。国籍の多角化も大きなテーマであり、契約社員の制度もそのためのひとつの手段として具体化してきた。

採用のターゲットは主にハイレベルのエンジニアで、人事部採用グループ長・

伊庭高志氏は、「ある課題があつて、それをブレイクスルーしてほしい。そのための人。だから課題にすぐ対応できる人なら出身国も学歴も関係ない」と話す。現在までに6人を採用、現時点ではいずれも外国人。事業分野はエレクトロニクス、樹脂、総務などで、出身国はアメリカ、スイス、インドネシア、中国などだ。

報酬は、各人の経験や実績と同社内の処遇体系を勘案して決定している。伊庭氏は、「一般に外国人は自分のキャリア形成を軸に考えているので、旭化成で何ができるかに関心が強い」と話す。本格採用開始後まだ1年ほどだが、一部の分野では早くも成果が出はじめた。研究開発の現場では、異文化との交流によって職場が活性化する効果も表れているという。

しかし同社の基幹はあくまで長期雇用中心の処遇体系。その考え方は明確だ。「会社にマネジメントの要素は不可欠。ゼネラリストの重要性は変わらない。会社が単なる舞台になって、技術やお客を

ブレイクスルーの 請け負いは 世界各国から

野村総合研究所は4年前から「全員専門職」を基本とする新しい人事システムを導入。年功型の色合いが濃かった非管理職層の処遇を能力主義的なものに変えた。プロはその能力と業績によって評価

持った個人が来ては去り、来ては去りという状況では会社が空洞化してしまう。やはり自社に蓄積した固有の技術を開花させる必要がある」と伊庭氏は語る。

門性を持つ外国人を契約社員として雇う制度を設けている。現在、日本のソニーが契約している外国人は30人以上。そのほか、海外現地法人の社員で日本のソニーに所属している8人がいる。

同社が契約する外国人は、80年代には日本語と外国語ができる人材を海外とのインターフェースとして活用するケースが多かった。しかし海外でのローカライゼーションの進展でその機能は海外に移



正社員のまま 1年ごとの年俸改訂 能力主義を徹底

本来の業務がプロフェッショナル的な色彩の濃いシンクタンクでも、さらに能力主義を徹底し、顧客のニーズに応えられる強力な専門家集団を構成しようとの動きも出てきた。

野村総合研究所は4年前から「全員専門職」を基本とする新しい人事システムを導入。年功型の色合いが濃かった非管理職層の処遇を能力主義的なものに変えた。プロはその能力と業績によって評価

大きなフィールドのなかの自分が 会社という場で何ができるか

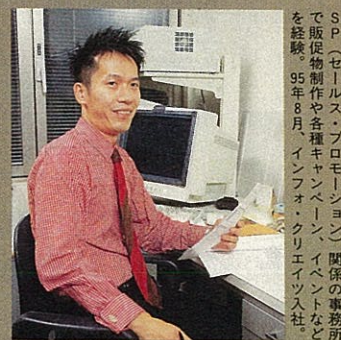
インフォ・クリエイツ 六本木デザイン・センター コピー・ディレクター 井元 均氏

仕事は日本IBMの制作物が中心で、今はビジネスサーバーの販促物を制作しています。そのほかホームページの作成や、IBM以外の会社の販促をサポートしたりといった業務です。

この業界は契約社員が多いので、まったく抵抗はありませんでした。立場は仮に正社員だとしても、意識のうえでは自分が何かを作ってそれを会社が買ってくれるという考えです。そのほうがスッキリしていると思います。

ですから会社に所属している意識は薄いかもしれません。広告とか制作という大きなフィールドに自分がいて、そのなかで自分に合っている会社を見つけて、その場で何ができるのかという意識ですね。ですから終身雇用にはあまりこだわっていません。

自分が会社に対して何かの価値を提示できて、会社も自分にとって魅力的な存在だという関係があつて初めて会社と自分の関係が成り立つと思うので、それがなくなれば正社員であってもすぐほかに移ってしまふでしょう。ですから退職金もあればあったほうがいのですが、基本的には頑張った年にはたくさんもらうという発想でいます。成績を上げて、もらうものはもらうという心構えは持っているつもりです。



独立は考えていません。デジタルテクノロジーと密接にかかわる領域での仕事に興味があるのですが、そういう分野は連係プレーで成立する要素が大きいです。ディレクターの立場からいうと、デジタル化でより全体をコントロールしやすくなってきたと思います。フリーのコピーライターのように個人事務所として独立するという感覚はないですね。

収入は初年度は前より下がりましたが、実績も上げていないのでしかたない。2年目は前職同様になりました。たまたまいい成果を出せたこともあります。会社からも評価してくれてと思います。自分も多少は会社を盛り上げているという気はするので、今のいい関係をつづけていきたいと考えています。

されるべきで、入社年次や労働時間家族の数などで処遇が決まるのはおかしい（人事部人事課リーダー・海野浩氏）という考えだ。それに合わせて導入した「特別専門職」制度は、アナリストやエコノミスト、高度なSEなど高い専門能力を持つ人材と1年ごとに個別の賃金契約を結ぶ完全年俸制の処遇体系である。「市場価値の高い人材が外資系企業など

に流れるのを防ぎ、逆に破格の処遇が可能になることで、外部の人材を吸引しようとの意味がある。同時により正しく評価を行いたいという我々の意図もある」（海野氏）

現在、同制度の適用者は100人を超えているが、うち9割はキャリア入社だ。年俸は、1年目は前職を参考に決める仮年俸となるが、2年目からは成果で変動する。下がることもありえるが、なかには前年の3割増の例もあるという。「特別専門職」は1年ごとの「賃金契約」であつて、雇用形態はあくまで正社員。しかし処遇は毎年の成果に応じてオーダーメイドで決めていく。正社員でありながら、契約的な色彩を濃くすることで、外部市場との連動性を高めた点で新しい試みといえよう。



インフォ・クリエイツが設立1周年を記念して立ち上げたホームページ「ネット・バーベキュー」。メンバーの趣味を題材にしたコンテンツが中心。制作のプロセスでクリエイティブスタッフと出向社員のセンスと技術の交流に役立った。 URL:http://www.infor.co.jp/itc/index.html

ってしまつた。90年代に入ってから、具体的に会社が必要とする高度な専門性を持つ場合に限って採用するようになってきた。

その結果、以前の採用数は事務系7に対し技術系3の割合だったが、現在ではその比率が逆転している。8割がマスター以上の高学歴者で、出身国は北米とヨーロッパ、中国を中心としたアジアがほぼ3分の1ずつである。

契約期間は1年だが、最低2年はやってほしいと言っている(国際人事部国際採用担当マネジャー・金海仁美氏)。環境への適応に最低1年はかかり、本格的な成果が出るのは2年目以降というケースが多いのが理由だ。

同社は海外の売り上げ比率が高いこともあり、全社的には必ずしも日本のやり方が標準とはいえない。この契約社員制度にしても、「海外で普通のことを日本でやっただけ。ことさら特別の制度を導入したとは思っていない」(金海氏というのは実感だろう。

平均的な勤続年数は2年半ほどだが、「十分に期待に応える成果を出している状況」(金海氏)。その背景には同社の知名度もあつてニーズに合った人材が採用できていること、そして海外の人材のアウトプットに対する意識の高さがあるよう

「内」と「外」の境目で新たな課題も生む契約社員

これまでみてきたように契約社員など正社員以外の雇用形態を活用する動きがさまざまな分野に広がっているが、このように会社の「内」と「外」の境目があいまいになるにつれ、新たな課題も一部では出はじめた。

「契約社員というのは本当に必要なんだが、金海氏は、「素晴らしい経験やエクスパティーズ(専門能力)を利用してもらえて本当にありがたい。ソニーを選んでもらって感謝している」と話す。

「現場はすぐ社員にして囲い込みたがるが、人事の立場からいうと訴訟リスクや

「初めに会社ありき」ではなく、「初めに個人ありき」になれるか。別に会社があるからプロフェッショナルがいるわけではありません。その人がいなくなればスキルもお客も一緒に消えてしまう。そういう人が楽しく働いて、そこでこの賞金がもたらえて、自己のスキルが高まると感じれば、おのずと人は集まります。

「場」としての会社、知的生産型企業のモデルとなる

「現場はすぐ社員にして囲い込みたがるが、人事の立場からいうと訴訟リスクや

「初めに会社ありき」ではなく、「初めに個人ありき」になれるか。別に会社があるからプロフェッショナルがいるわけではありません。その人がいなくなればスキルもお客も一緒に消えてしまう。そういう人が楽しく働いて、そこでこの賞金がもたらえて、自己のスキルが高まると感じれば、おのずと人は集まります。

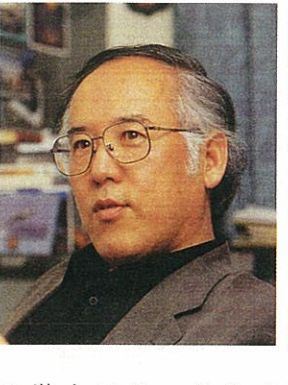
「初めに会社ありき」ではなく、「初めに個人ありき」になれるか。別に会社があるからプロフェッショナルがいるわけではありません。その人がいなくなればスキルもお客も一緒に消えてしまう。そういう人が楽しく働いて、そこでこの賞金がもたらえて、自己のスキルが高まると感じれば、おのずと人は集まります。

仲間主義の原理が支配してきた日本の企業社会

戦後の日本社会において企業を中心とした組織を動かしてきた運営原理を、私は「仲間主義」と呼んでいます。仲間主義の原理とは、「自分たちの集団の利害を最優先する相互扶助の運命共同体的な取り組み」と定義できます。

戦前までの日本社会には村落共同体のようなものがありました。しかし農業の没落のなかで、地方は都会に人を供給する役割になり、自分たちの生活を守る最後の砦は会社だという意識が育ってきた。

この仲間主義の運営原理が同質的な量的拡大競争をもたらし、右上がりの成長を強烈に志向することになります。組織



「場」としての会社、知的生産型企業のモデルとなる

崩壊する「仲間主義」の運営原理 本格的な知的生産の時代が始まる

多摩大学経営情報学部教授 戦略問題研究所所長 北矢行男氏

仲間主義が維持できなかったからです。しかしこれからは時代の変化が激しくなり、既存の知識やシステムが急速に陳腐化して、本格的な知的生産の時代が始まります。これまでのプロセス・イノベーションに代わって、新しい価値を生み出すプロダクト・イノベーションのレベルの仕事が求められるようになる。

「初めに会社ありき」ではなく、「初めに個人ありき」になれるか。別に会社があるからプロフェッショナルがいるわけではありません。その人がいなくなればスキルもお客も一緒に消えてしまう。そういう人が楽しく働いて、そこでこの賞金がもたらえて、自己のスキルが高まると感じれば、おのずと人は集まります。



ソニー 人事部国際人事部 国際採用担当マネジャー 金海仁美氏 旭化成工業 人事部採用グループ長 伊庭高志氏

「契約」を企業のためにするための4つの条件

これまで企業の内と外の境界周辺に存在する「あいまいな」部分のポテンシャルを自らの力にしようと、さまざまな試みが続ける企業を見てきた。この「あいまいな」人材の活用には事業目的によって多種多様な方法が考えられるが、現実的成果を上げている事例には共通するいくつかの条件が存在している。個々のケースに基づきながら、その条件とは何かを考えてみよう。

条件1 会社のコアとなる理念や事業目的が明確であること。そして経営者がそれを常に情報発信していること。

これまでの日本企業は、とりあえず新卒採用を中心にポテンシャルの高い人材を囲い込み、プールしておいて、長い期間をかけて「使い道」を考えていくというやり方をとってきた。ここでは企業と働く側の双方とも「何をやりたいのか」にはさほど重要な意味を置いていなかったといっている。

國領助教が指摘するように、社員の生活を守るさまざまな仕組みを抱え込んだ会社という実体が存在し、人がその集団に加入する場合はこの方法でよかった。ここでは集団の「一員であること」に意味があり、そこで何をやるかは「一義的な問題」だったからである。

しかし会社という存在が人の一生を保証する仕組みでないことが明らかになった現在、そこには別の求心力がなければならぬ。それがチャイルドケアジャパンの栗山氏が指摘する「目的に対する契約」にほかならない。

会社という集団に対するロイヤリティ

力的な場所であり、使いやすいプラットフォームであることが求められる。そのためイーディーコントライブではあえて企業の永続性を否定し、いつでも誕生、消滅が可能なプロジェクト方式を事業の中心に据えた。それによって企業を常に参加する価値のある場に保とうと努力している。

神戸デジタル・ラボの永吉氏は「日本の会社には、理由を知らされない不幸」が充満している。なぜこんなに働いて給料が安いのか。追及するのは許されない。オープンネスとフェアネスをつきつめていくと、個人と企業の関係は、互いの魅力を高めあうことでしか維持できない。

北矢教授の指摘する「集団の利害を最優先する運命共同体」としての日本企業が持つ「仲間主義」ほどプラットフォームという発想から遠いものはない。

条件3 企業と個人の双方に選択肢があること。企業にとっての人材市場、個人にとっての流動性があること。

正社員という形態にこだわらず自在に人材を活用している企業に共通しているのは、その業種や職種に一定のマーケットが形成されていることである。

たとえば、周囲に約300人の社外プログラマーを擁するグレックスやプロジェクト型組織で事業を進める神戸デジタル・ラボはともにコンピュータ業界に属する。SEやプログラマーの世界は歴史が浅く若い人材が多いうえ、スキルに携帯性が高いため、転職はごく日常的に行われている。終身雇用に対するこだわりも弱い。

新生ライフスタイルの若泉氏は独立志向の強い若手の現場監督という非常にニ



条件2 企業が自らを「白紙化」して、プラットフォームとしての機能を果たすこと。快適な「場」としての企業にポテンシャルの高い人材が集まる。

イーディーコントライブの川合氏がしばしば「役割動機」という言葉を使って表現するように、役割のないところに人のモチベーションは生まれにくい。最初はすべての企業が何らかの使命感を持ち、社会における自らの役割を認識してスタートしたはずである。

ところが時間の経過とともに、当初の「役割動機」は薄れ、組織の維持が目的化して「利潤動機」が前面に出てくるようになってしまふ恐れがある。

全般的にいえば、エンジニアの場合、技術という共通言語があるので企業が違っても融通がきくケースが多い。しかし事務系職種の場合「会社に長くいて、どこにどんなリソースや人脈があるかを知って初めて可能な仕事が多い」(旭化成工

条件4 個人の成果の度合いを測る基準が明確であること。そしてその成果で的確に評価できる「相場感」を持つこと。

会社という集団に帰属する意味合いが濃い正社員の場合には、従来から年功を軸とした長期的な評価体系が暗黙のうちに存在していた。近年は横並びの年功主義から実績主義に制度を移行しつつあるが、集団的業務を遂行するなかで、個人の成果による貢献をいかに測るかが課題として浮き彫りになってきている。

この関係を効果的に機能させるにはその人材に求める課題を明確にし、何が達成され、何が達成されなかったかを定量的に明らかにする必要がある。そして経営者の評価を言葉にして伝えるとともに、評価に見合った報酬を支払うことで本人の貢献を認知することである。

企業変革のカギを握るコミュニケーション・エンジニアリング

社長の意図が伝わったとき 社員が自ら動き始めた

経営者がいくら企業変革を声高に叫んでも、組織はなかなか活性化されず、事業も前に進まない。そんな悩みを抱える多くの経営者は、

つい社員の能力不足や価値観の相違に、問題を帰結してしまいがちなものだ。

しかし人間とは本来、自分の目で現実を見て、自分の考えを判断し、自分で行動できる動物である。この人間の本質を改めて洞察したとき、

社員の潜在エネルギーを集中して引き出す方法が見えてくる。その方法とは、やはり人間の本質である「コミュニケーション」の改善。組織を活性化させ、事業を前進させる原動力となるのも、結局は人と人とのコミュニケーションなのではないか。

この点に着目して「コミュニケーション・エンジニアリング」を実施し、企業変革(再創造)を遂げた企業が生まれてきている。

今回は、3社の事例と2人の経営者のインタビューを通じて、その内容をレポートする。



あなたの高度成長時代が、はじまろうとしています。

載せて見つける！読んで見つける！アントレは、あなたの「〇〇したい」を応援します。

あなたはどんな情報を発信しますか？

- 資金提供求めます、出資します
「インターネットを使った事業アイデアを持っています。投資してください」など
- 起業・独立・新規事業を始めるためのパートナー募集
「マーケティングに詳しい方、私の事業をサポートしてください」など
- 起業・独立・事業拡大に関する勉強会などの仲間募集
「アートビジネスのSOHOネットワークに参加して下さい」など
- 販路・代理店募集
「私の作ったICカードを販売してほしい」など
- 商品仕入れ・店舗・不動産・什器などを求める情報
「神田駅周辺で10坪程度のオフィスを探しています」など
- 専門家などからの起業家を支援する情報
「税務、財務など、管理事務のアウトソーシングをお受けします」など
- アイデア・企画・知的所有権の募集・PR情報
「20歳代を対象とした輸入雑貨店のコンセプト募集」など
- 起業に役立つ様々な情報
「中国と貿易する時の注意点を教えてください」など
- 自分・自社の能力を生かせる仕事の依頼を求める情報
「カタログ撮影なら自信があります」など

資金 新しいショッピングセンター設立のために出資してください。参加してください。

投資先 ▶売る・買うだけではなく、「思いの場」としてのショッピングセンターがコンセプトです。場所は東京都立区。1200平方メートルの敷地面積を確保してあります。

自己紹介 ▶親父が経営する青果市場の今後について一任されています。市場跡地に勤務していますが、この経験を活かしてショッピングセンター設立のため独立をする予定です。

かもめ太郎
〒104 東京都中央区銀座8-4-17 アントレマンション1240
TEL 03-3575-0000 F 03-3575-0000 E 0000@recruit.co.jp

出資2000万円から役員として参加ください。
大手市場職員会社勤務
32歳 男性
かもめ大学法学部
A 出 千葉県
B 東京都中央区

掲載募集中!!
情報掲載は無料です
(1/16サイズ)

原稿用紙の入手方法

1. アントレFAXサービス
フリーダイヤル 0120-560-148
BOX番号 1024 (個人) 1025 (法人用) を指定してください。
2. 原稿用紙請求専用ダイヤル
個人用フリーダイヤル 0120-664-405
法人用フリーダイヤル 0120-664-410
(10:00~18:00 土・日・祝祭日は除く)
3. インターネット
<http://www.recruit.co.jp/BI/>

法人情報も募集しています (申込フリーダイヤル 0120-664-410)

※10:00~18:00 土・日・祝祭日は除く
※法人に関しては、昨年1月1日以降設立の法人に限らせていただきます。

- ◆ビジネスフィールド別編集スタート!!
- ◆インターネット・ホームページ「アントレNet」もバージョンアップ!!
- ◆掲載情報件数も大幅アップ!!

載せて見つける！読んで見つける！
「企業・独立・事業拡大」のキッカケ「発見」マガジン

ENTREPRENEUR JAPAN
米国アントレプレナー誌提携

アントレ

毎月27日発売/定価500円(税込み) ※全国の書店・コンビニエンス等でお買い求めください

どんな急成長企業にも 必ず曲がり角はある

まずは急成長企業にありがちな問題を提起してみる。

急成長企業の組織で特徴的なのは、幹部社員に中途採用者が多いということだ。急速な事業展開のスピードに対応していくためには、必然的に経験の豊富な中途採用者を幹部に据えなければならぬ。それは経営者としては当然の判断である。しかし問題は、そうした中途採用の幹部社員は、それぞれに経験が豊富なだけに、あくまで自分たちの成功体験から物事を判断しがちだということである。その結果、会議でも意見がなかなかまとまらず、実際の仕事の場面でも互いに役割関係を結ぶことができない。場合によっては、幹部同士が牽制しあつて互いの足を引っ張ることもある。

それでも企業が急成長している間は、そうした人や組織の問題はさして重要視する必要はないかもしれない。だが、いかに順風満帆な成長企業でも、いつかは必ず業績が曲がり角を迎えるときがある。現にバブル経済が崩壊して以後、企業をとりまく目まぐるしい環境の変化によ

つて、それまで急成長してきた企業もあらゆる意味で曲がり角を迎えている。国際化、規制緩和、市場の成熟化、競争激化、顧客ニーズの多様化……。こうした厳しい現実によって、実際に業績に陰りが見えたり、それまで順調だった新商品の開発が行き詰まったりしたとき、経営者は、自分の意図が幹部に伝わらないことには、自らも覚悟を覚えたり、人や組織のあり方に対し危機感を抱かないわけにはいかないだろう。

組織や制度の改革だけでは 経営者と幹部との 意識のギャップは埋まらない

では、いま多くの経営者は、人や組織に対して、具体的にどのような危機感を抱いているのだろうか。ほぼ共通する問題として、次のようなことが挙げられるのではないだろうか。

- 「目先のことや、部分的に動けることしかしていない」
- 「管理職が、言われたことしかできない」
- 「幹部の役割を十分に理解していない」
- 「自覚が足りない」
- 「幹部が若手を育てていない」
- 「一方、幹部や管理者が抱える悩みや

問題は、およそ次のようなことが考えられる。

- 「言われることはもつともだが、目の前のごとで精一杯だ」
- 「社長の方針がはつきりしないから動けない」
- 「トップは、現場のことがまるでわかっていない」

こうした経営者と幹部との意識のギャップは、おそろくほとんどの企業において、多少なりとも思い当たるフシがあるはずだ。そして実際、コミュニケーションの向上や信頼関係の構築、あるいは価値観の共有をめざして、さまざまな組織や制度の改革に取り組んでいる企業も少なくない。

しかしながら多くの場合、意識のギャップはなかなか埋められず、事態も劇的な変化を生むまでには至らないのが現実ではないだろうか。もちろん、組織や制度の改革が無意味だというわけではない。ただ、どのような改革を実行するにしろ、改革の意味を幹部あるいは社員が本心に理解していないければ、決して実を結ぶことはない。同じことは、経営者が掲げる事業戦略やビジョンについてもいえる。

ジョンを展開するにしても、その前提として経営者と幹部との意思の疎通が不可欠なのである。

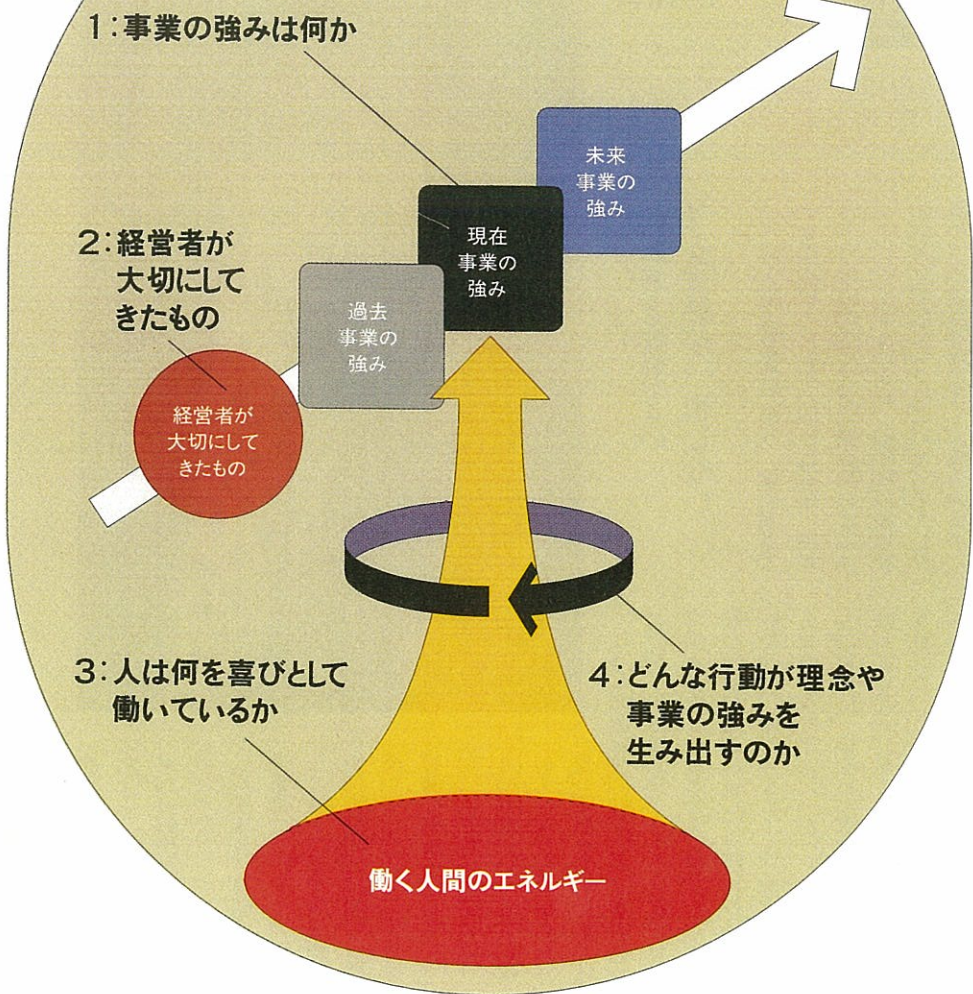
あらゆる問題の本質を コミュニケーションに置く

経営者と幹部との意思の疎通、コミュニケーションの重要性については改めて説くまでもない。よほどのワーマンでない限り、その必要性を頭から否定する経営者はいないだろう。

だが問題は、認識はしていてもいざ現実となると、なかなか実行に結びつかないということだ。その原因は、何についてどのようにコミュニケーションすればよいのか、その具体的方策がわからず、同時に冒頭紹介した急成長企業のように、幹部がみな自分たちの立場で考え、それぞれの枠を出ようとしないうことにある。

リクルートコミュニケーション・エンジンニアリング室（CES）では、この経営者と幹部との「コミュニケーション」をあらゆる問題の本質としてとらえ、その具体的方策を探索している。CES室室長・古池威によれば、「企業は何をテーマにコミュニケーションできれば、前に進めるのか。この観点から現実をとらえな

企業経営の「幹」となる 4つのコミュニケーション・テーマ



おし、経営者と幹部との意思の疎通を図るために、どのような技術や具体的方法が必要なのか考えてきました。

この考え方は、経営者の理念や価値観を、一方的に幹部に理解させることを目的としたものではない。

「人間は本来、自分の目で現実を見て、自分の考えで判断し、自分で立ち上がりたい」と思っている動物だと思うのです。たとえばアメリカ人のように、自立を

「100以上の観点を留意して視界」対象、基準をそろえ、経営者と幹部が見ている世界を一致するようにしています。するとそれぞれがもつ価値観で物事を曖昧に見たり、役割対象が見たりすることによる歪みが生じるのです。その結果、この状態で意見を交換すると、ちぐはぐ感はなくなくなり、間違いなく討論は噛み合い盛り上がりがあります。そのときはじめて、『社長が言っていたのはこういうことだったのか』と幹部も納得することになるのです（古池）

根底のテーマは 人や組織の「再創造」

- CESには、次の4つのテーマが設定されている。
- ① 事業の強みは何か
 - ② 経営者が大切にしてきたもの
 - ③ 人は何を喜びとして働いているか
 - ④ どんな行動が理念や事業の強みを生み出すのか

この4つのテーマについて、経営者、幹部、社員がそれぞれの立場や役割を離れて、自由に意見を交換できる場と技術を提供していく。その技術的な特徴としては、「視界」対象と基準をそろえてみる「技術」と、「役割や責任を解除する」技術がある。

これまでにCESを実施した企業は85社を数えるが、それらの企業に接して古池が実感したことは、「事業に強い経営者といえども、必ずしも人や組織に強いわけではない」ということ。と同時に、「もともと自立志向の強い人間だけでなく、誰もが潜在的に自立して化ける可能性をもっている」ということだ。

そこでは、人や組織を変革するのではなく、あえて「再創造」という言葉を使い、これが根底のテーマとなっている。実際、CESを実施した企業が、どのように人や組織を「再創造」し、事業を前進させていったのか。以下、3つの企業事例を紹介していくことにしよう。

「ジャパン・クオリティ」をキーワードに 開発主導型の企業へと転換を図る

東海染工



代表取締役社長
八代芳明氏

経営者と幹部との 見る世界が一致しない

東証1部上場企業であり、染色業界大手の東海染工。しかし同社は近年、繊維産業の海外流出とアジア系企業によるコスト競争に巻き込まれ、94年度以後は赤字経営を余儀なくされている。そうしたなか、代表取締役社長・八代芳明氏が、事業転換の新しい方針として打ち出したキーワードが「ジャパン・クオリティ（JQ）」。

それは、他社が真似のできない技術・国際競争力のある価格・量産が見込めること——この3つを条件に、開発主導型の企業への転換を意図したものだ。八代氏は、日頃の業務や研修でも口をすっぱくして説き、また新規開発や投資案件の提案にも即決するなどして、JQを言葉や態度で示していった。ところが幹部には、その意図がいつこうに伝わらない。頭ではわかってはいるはずなのに……。

こうした状況で同社がCESを実施したのが、一昨年2月。そこで八代氏は、愕然とした思いにさせられる。たとえば競合相手の認識の違い。八代氏が恐れていたのは、海外メーカーと、必ず出現するはずの合弁事業だった。しかし幹部たちの目には、相変わらず国内の同業しか映っていない。見ている世界がまるで違うわけで、これでは互いのコミュニケーションが成り立つはずもない。こんなにかわかっていないのかと、愕然とする思いでした」と八代氏は振り返る。その結果に激昂した八代氏は、コーディネーターからいったん退席を命じられたほど。

ここで休憩にした。八代氏は席を外したが、幹部たちは席を立とうとはしない。そこで八代氏が、JQに次ぎキーワードとして打ち出しているのが「10%の生産性アップ」。しかしその解釈の仕方は、まだ幹部によってまちまちだという。「キーワードに託した私の真意は、開発で攻めて生産性をアップするということ。しかしまだ幹部の半数近くは、現状を維持してコストを下げることだと解釈しているわけです。もちろん、彼らの考えも決して間違いではない。言ってみればどちらも正解なんです。ただ最終的には、経営者である私が下した決断を理解してもらい、それに納得して従ってもらわなければならない。そうしなければ社員も迷うし、会社が一本化して前に進むこともできないわけです」



日本の染色加工において約10%のシェアをもつ名古屋事業所

つけて考えるようになりました。また私の予想以上に、JQを積極的に拡大解釈して、新しいことにチャレンジする姿勢も見られるようになってきました。たとえば営業の幹部が、市場のニーズをつかむために、自らプランを立てアメリカに足を運ぶ。営業がそうして開発のために動くことは、これまでの同社では考えられないことだった。もともと、JQが浸透する一方では、新たな課題も生まれてきている。たとえば、営業スキルの向上もその一つ。「これまで当社は、同業他社よりも平均年齢で10歳は若い営業マンが、足で量販を売りまくる営業を行っていました。しかし、JQを基準に開発力を競争優位性としていくには、JQが浸透する一方では、新たな課題も生まれてきている。たとえば、営業スキルの向上もその一つ。」

位置づけたとき、それではもはや通用しない。JQを意識することで、自らのスキルの低さを自覚した同社の営業マンは、いま自分たちで提案した再教育を実践しはじめていくという。

キーワードだけを投げかけ幹部の理解を我慢して待つ。八代氏は、会社の方針や自分の意図を幹部以下の社員に伝えるとき、簡潔に一言で表現することを強く意識している。それは、「要点を一本に絞ったほうがわかりやすいし、社員の頭を働かせ拡大解釈もしやすい」と考えるからだ。

10%生産性アップについては、八代氏はいまだにその真意を幹部に明らかにしていない。キーワードだけを幹部に投げかけ、彼らがそれをどう解釈するかを我慢強く見守っているところだという。「これはこういうことだと言いたくなることはある。けれども幹部が成長するためにも、私はあえて説明しない。これは本当に我慢がいらぬことだし、リスクもあることなんですよ(笑)」

そして八代氏が、次なるキーワードとして口にしはじめているのが「史上最強の染工所」。経営者と幹部とが「視界」対象を一致する努力をさらに積み重ねながら、同社はその最終的な目標の実現に向けて確実に動きはじめていく。

「一番の変化は、幹部が私の意図を探るようになったことです。それまではこちらの指示にただ従うだけだったのが、いまは経営の基準であるJQと常に結び

つがやきもれる。「そうか、JQとはそういう意味だったのか」。この瞬間に、はじめてJQの意味が託され、経営者と幹部とのコミュニケーションが成立したわけである。「経営者というのは、自分のことを理解してほしいと強く思っているのに、なぜかわかってはいるはずだ」と自分で思うだけですませているものなんです。八代氏は、いましみじみとそう語る。

社長のどんな些細な言動も常にJQと結びつけて考える



名古屋事業所次長
古澤秀充氏

CESを受講して最も強く印象に残っているのは、「競争優位性」という言葉です。これまでのやり方が、短所を直す内部充実型だったとすれば、競争優位性は長所を伸ばすやり方だと自分なりに理解しています。たとえば将来のビジョンを考えるにしても、内部充実型では、従来の枠を超えていくことはできない。それに対して競争優位性とは何か、ということにまで自然と考えを巡らせるようになりました。同じ問題を解決するにしても、両者の切り口の違いで結果も大きく違ってくると思うんです。

また私自身、CESを受講した以後は、社長の意図や真意を常に探ろうとするようになり、それまでは社長から指示を受けて、「どうしてそんなことまでこだわらるんだらう」と疑問に思うこともあったのです。それがいまは、「このことには社長が必ずこだわらるはずだ」と事前に確信がもてるようになっています。名古屋事業所では、JQを商品開発だけでなくあらゆる場面にまで拡大し「JQ思想」として解釈しています。その結果、いまでは社長のどんな些細な言動でも、常にJQと結びつけて考えるようになりました。



岐阜事業所次長
井上文継氏

ビジョンと戦略が明らかなら社員は仕事に不安を感じない

CES受講後は、とくに戦略を意識するようになりましたね。戦略は多少間違ってもカバーできますが、戦略が間違っていたらどうにもならない。その戦略に基づいて私自身、何事もその場で即決する経営者の感覚が、以前にもまして強くなったように思います。

岐阜事業所は、アパレルに最も近いニットを主力製品として、関係上、もともと外部との接触も多く、世の中の動きもよく把握できる立場にあります。社長である私の仕事も、工場の生産に携わる一方では、その半分は営業だということもいくつあります。ですから社長がJQを口にしはじめたときも、私自身はその真意を、わりとストレートに理解すること

ことができました。これからの工場経営は、内部の生産だけに目を向けるのではなく、常に視野を外に開いてものづくりを行うことが重要です。その結果として、他社にまねのできない新商品の開発も可能になると思うんです。

確かにいまは、当社の経営は苦しい状況にあります。しかしながらJQをステップに、「史上最強の染工所」になるというビジョンと戦略がはっきりと明示されており、そのビジョンと戦略に基づいて、私たち幹部も具体的な目標を下に与えられている。だからいまは社員も、何ら不安を感じることもなく、やりがいをもって仕事に取り組んでいると思うんです。

企業プロフィール

設立/1941年3月
資本金/43億円
売上高/218億円 (97年3月期)
従業員数/1027名
事業内容/各種繊維のコミッションプリンター、擦染・染色整理加工のほかに繊維製品の企画販売および染色関連自動制御機器の開発

創業以来大切にしてきたものは何か 原点の再発見が企業を復活させた

角上草加



取締役社長
遠藤富久氏

社員も「安売り」と誤解し 会社の方向性を見失う

1987年に魚介類の卸・小売業として創業した角上草加が、一躍注目を集めたのは、89年の鶴ヶ島店出店のときである。90坪の売場面積を誇る業界初の郊外型鮮魚センターとしてオープンした同店に対し、当時マスコミは「流通革命」「デイスカウトセンター」といっせいに報じたものだ。結果、もちろん客は押し寄せ売り上げは伸びた。だがその一方で、このことが同社の方向性を見失わせるこ

とになったのである。取締役社長・遠藤富久氏がこう述懐する。「創業から一貫して、社員に『安く売れ』と言ったことは一度もありません。お客様に鮮度のよいものをお値打ちに提供したいから、産地直送を行っていたわけですから。にもかかわらずマスコミに報じられて以後、社員の間には安く売ることが会社の方針だという誤解が生まれ、またデイスカウトと比べて入社してくる者もいました。そして社長である私自身、業績が好調だったために、そうした状況がある程度黙認してきたことも事実なんです」

創業の原点を再発見して 幹部社員が一枚岩となる

CESのミーティングには、5人の幹部が出席した。創業時からの幹部もいれば、つい最近中途入社した幹部もいる。同じ鮮魚の世界といっても、市場、専門店、スーパーなど、出身や仕事経験も人それぞれ。成長企業に見られる典型的な幹部構成のパターンである。

CES実施から10カ月後 売り上げが2倍になった鶴ヶ島店

角上草加の創業の原点。それは一言でいえば、「味と鮮度と品揃え」を重視することだ。だが遠藤氏は、CESの実施まで、そのことを幹部や社員に向かつてはつきりと伝えたことはなかったという。「私自身が口下手だということもあるんですが、言わないでもわかっているだろうと、ある種の甘えがあったことは事実なんです。それまでの会議でなかなか意見がまとまらなかったのも、私が経営の基準をはつきり伝えていなかったから

だと改めて反省させられました」

出身や経験は違っても、もともと幹部全員が、「よい仕事をしたい」という思いでは共通していた。ただ、経営の基準が社長からはつきりと伝わっていなかったために、それまでは幹部個々の基準で物事を判断し、結果として会社全体の方向性が見失われていたのだ。

実際、CESを実施して「味と鮮度と品揃え」の基準が明らかにされて以後は、同社の業績は急回復をみせている。鶴ヶ島店では、CES実施から10カ月後の売り上げが2倍にもなったほどだ。

「幹部同士の自主的なやりとりでどんどん新しい展開が生まれてきた結果」だと遠藤氏は言うが、たとえば対面販売を増

やしたこともその一つ。同社では一時期効率化を求めてバック売りに重点を置いていたが、マグロの「丸物」を店の中央に置くなどして、創業の原点である対面販売を再び重視することにした。また、コスト面から一時撤去していた水槽も、幹部の提案で復活。こうして「味と鮮度と品揃え」を徹底させ、同社は再び業績を急回復させていったのである。

職人の集団から、責任と 権限が明確化された組織へ

同社では、今年9月から仕入れの最終決定権を、本部の商品部から各店へと委譲する。店は売れない責任を負うのに、買う権限がない。そんな従来からの矛盾に社員が気づき、幹部会議での活発な議論を経て決定されたことだという。

「CESを受講して最も感謝しているのは、私自身がこれまで体では理解していたことを、幹部自身が自分たちの言葉で語り、自覚し、それを文章にまとめ体系化して明らかにしてくれたことです。その結果、幹部同士の意思の疎通も見違え

るほどよくなった。今回の仕入れ決定権の委譲も、店と商品部で、それぞれの幹部同士のコミュニケーションが成立したからこそ実現できたと思っています」

創業からの急成長の時期を、もっぱら中途採用の人材で支えてきた同社の組織は、いわば長らく「職人の集団」だった。そんな同社がCES実施後にめざしているのは、「本部は大きな流れをつくるだけで、あとは経営者となす店長にすべてを任せる」責任と権限が明確化された組織だ。

職人の世界を脱して、「ようやく理想の組織づくりに取り組めるようになった」角上草加。いまはまさに第二の創業期といえるかもしれない。



店舗部部长
大瀧 誠氏

課長クラスの店長に部下を育成する意識が芽生える

CES実施後の最大の変化は、部下の育成だと思えます。店長はほぼ全員が課長クラスなのですが、彼らが部下に対して、一日でも早く店長にしようという意識が芽生えてきました。それまでは部下の育成についても、会社がやることで自分たちには関係ないことだと考えていたのです。

またこれまでも、会社が新しい方針を出すたびに、課長クラスから文句の一つも出たところ。しかしいまは、まったくといっていいほど聞かれなくなりました。その代わり、方針に従って実行し、結果が出せたときにはそれなりの報酬をもらおうと。要は自分たちの意見も反映

させて決めた方針ですから、これまでのようにすべてを会社のせいにするのではなく、自分の責任というものを自覚できるようにしたということだと思います。会社というのは、さまざまな内紛や葛藤を経験しながら大きくなっていくもの。創業からこの会社で働いている私自身、そのことをCESで改めて認識しました。

事実、当社も業績が落ち込んだときにリストラをし、新しい方針についていけない人は辞めていったわけですね。組織が生き生きと動くには、人と人の関係をよりよく成り立たせる以外にない。そのことに気づいた人だけが、いまも残っているということなんですよ。



商品部課長
本田 文明氏

もっと早くCESを実施すればこんなに悩むこともなかった

じつは以前、カツオの仕入れで失敗したことがあるんです。一本5000円で特売をやるので、店からは「なるべく損をしないように」といわれ、それで質を落とすことも安いカツオを選んで仕入れました。ところがお客様の評判が悪かったために、上からさんざん怒られてしまった。確かに自分も悪かったけれど、そのときは「基準を決めてもらわなければ困る」と、正直、そう思いましたよ。そこで社長がこう言ったわけですね。うちは味と鮮度と品揃えを重視するんだと。その一言で、以後仕入れがとてもしやすくなりましたね。

CESを実施して以後、「味と鮮度と品

揃え」という言葉が、社長の口から頻りに聞かれるようになりました。その基準がはつきりしたので、仕入れでも悩んだときには多少高くてもいいものを買えばいいんだと、迷わず判断がつくようになったわけですね。

私自身は中途入社で、立川店の店長を任されたときには業績が上がらず、さんざん苦労しました。「新鮮」という言葉ひとつをとっても、その広さ、深さはそれぞれの企業によって違う。そこが、CESによってみんなまで共有できた。もっと早い時期に実施してくれば、こんなに悩まずにすんだのにとつくづく思いますね(笑)。

ミスやロスの低減が収益強化につながる 共有化した社員の意識で業務の改善に成功

ジャパンスコープ



代表取締役社長
黒川 洋氏

リストラで人心が荒廃し 社員の意識もバラバラに

ジャパンスコープは、高級婦人服「レリアン」へのOEMを行っているアパレルメーカー。設立は1988年で、バブル末期の90年には、売り上げを30億円にまで伸ばしたこともある。その当時、同社はレリアン以外にも自社ブランドを手がけ、百貨店などへのインショップ10店舗を展開。しかし、バブルがはじけた翌91年には、レリアン以外のすべての事業から撤退し、売り上げも17億円へと縮小

した。以後、事業をレリアンへのOEMに特化して再建を図り、現在は従業員数45名で売上高18億円(96年度実績)。代表取締役社長の黒川洋氏はこう話す。

「ショップ展開から撤退してOEMに特化した頃は、やはり社内の人気が最も荒廃していました。断腸の思いでリストラを行ったのも、バブルがはじけて売り上げの伸びが期待できない以上、コストを下げた収益強化の方向へ企業体質を変えなくてはならなかったからです。それが、この事業の生き残りのためであり、ひいては社員のためだと考えたのです。しかし、この思いはなかなか社員に伝わるはずのないものです。だから、まずはじめに業績で結果を示す。ここを徹底して行っただけです。」

そこで黒川氏は、業績が最悪の時期から脱したいから5年ほど前に、リクルートに依頼して社員の意識調査を実施。その結果、明らかになった幹部と社員との意識のズレは、予想以上だったという。でも意識改革が進み、組織としてバランスの取れた状態に近づきつつあるという。「競争優位性を前提にした、当社の業界でのポジショニングや他社との比較など、これまで私と営業部門の幹部しか認識していなかったと思います。しかしCES実施後は、そうしたことが幹部全員に共通に認識されるようになった。だからこそ、組織間の連携もうまくいくようになったと思うんです。」



技術が蓄積されているパターン室。今後、パソコンネットワークの活用によって、さらなる技術の蓄積と共有化をめざす

顧客の信頼を増進させ、企画提案力からに評価される土壌をつくり、それによって競争優位性について磨きがかかり、収益の強化に寄与する」ということが強く理解され、社内全体で共通の目標として意識されるようになったわけである。「社員個々には、それなりに問題意識はあったと思います。ただ、これまではその問題意識を、共通のテーブルに出せる勇気がなかった。CESは、そうした個人の問題意識をうまく共通のテーブルに引き出してくれたと思います。」

同社は、もともと営業部門の企画提案力においては、レリアンのOEM先としてトップクラスの評価を得ていた。加えていまは、後工程のパターン・生産部門

CES実施後、納品率 検品率共に急速に改善

CESを実施したとき、営業面では新ブランド・新生産方式など、次々と斬新な企画を打ち出し業績を支えてきたが、もう一方で、ある問題に直面していた。それは、あまりに多い残業だった。企画は得意先であるレリアンから高い評価を受けていたが、実際に出来上がる商品にミスが多い。ミスがクレームになり、仕事のやり直しが発生するという悪循環が、残業時間を増やしつづけていたのである。「いくら言っても、ミスはなくならない。なぜかと言いつつ、決まってる。『営業企画が、パターン室が』となってしまっただけです。要するに自分の責任だと自覚せず、すべて他に転嫁してしまう。これは意識を変えなければだめだと改めて痛感しました。」

そこでCESでは、設立から現在までの10年を振り返り、そこから同社の競争

優位性を明らかにしていた。それにより、黒川氏の「顧客と対等な立場で事業を行う」「利益を社員に還元する」という創業以来の思いを実現するための10年だったこと、「一流企業との安定的な取引」「企画提案力」「海外生産」「高品質のもの」を低コストでつくる」といった競争優位性が生み出されてきたことが見えてきた。そして、幹部各々が自分の仕事の意味・位置付けを見出した。

「ここまできたなら」と、黒川氏が最も強く推進したのが、後工程―生産の改善だった。

たとえばこの時期、同社のレリアンへの納品率、検品率は、約40社のOEM企業の中で共にワースト10に甘んじていたところがCESを経た現在、指定日納品率はトップ、検品率もベスト10に入るといふ成果を見せている。

社員個々の問題意識を 共通のテーブルに引き出す

納品率、検品率が上がれば、ロスも減って収益が上がります。そして結果を出せば、社員はリターンとして給与や賞与を上げることができるようになります。つまり「これまで意識されなかった納品率や検品率の向上が、合、基盤となっているのはパターンナーの技術。技術は感性とは違い共有化が可能であり、システム化によって社内蓄積できる。」

「ブランドやファッションにこだわり、感性で勝負する人は、業界にもたくさんいます。しかし私は、あくまで事業として市場に受け入れられることをめざしているんです。幸いにしてCES実施後、幹部がその私の考えを理解してくれるようになった。この共通意識の土壌をベースにして、いよいよ私が率先して取り組もうとしているのが、情報の共有化なのです。」

社長と幹部の共通意識をベースに、次のステップを踏み出した。

会議や日常業務で幹部同士が本音で語れるようになった



生産部課長
新井 稔男氏

2年前にこの会社に入社したとき、まず感じたのは、業務の流れがきちんと整備されていないということでした。私のように中途入社社員が多く、それぞれやり方でなんとか業務をこなしているものの、他の社員とは合わせないという面が見られました。それに会社としての目標や方針も、不明確だったように感じます。

CES実施後は、まず幹部同士のコミュニケーションが格段に改善されました。会議や日常業務でも、互いに本音で語れるようになりました。また生産部についていえば、納品指定日は何があろうと絶対に守る、という姿勢で臨んでいます。

そのために、基本的なマスタースケジュールも作り直しました。もちろん生産部だけでなく、納品や検品が全社的に最優先の目標となったことで、他の部門の協力も得られやすくなりました。

今後、会社としては情報の共有化を図るために、パソコンを本格的に導入することになっています。しかし、いくら立派なシステムを作っても、結局それを使いこなすのは人間です。いま、ようやくパソコンを導入できる状況は整ったとは思いますが、それを有効に活用していくには、業務の流れの整備などに今後とも相応な意識をもって取り組まなければならないと考えています。

得意先に誇れる競争優位性を全社員で共有していきたい



取締役商品部部長
岡崎 光夫氏

私は設立時からのメンバーで、それ以前に勤めていた会社でもレリアンを担当していました。それだけに社長と私が、得意先のレリアンからオーダーを取ってくる段階までは、それまでも何の問題もなかったわけです。問題だったのは、その後のパターン、生産の段階でミスやロスが生じていたこと。その結果が、納品率や検品率、消化率の低さに表れていたわけです。

CESを実施する前は、たとえば納品日に関しても、部門ごとに認識が違っていました。率直にいうと、多少遅れても得意先は受け付けてくれるという甘えが、パターンや生産部にあつたと思います。

しかしCES実施後は、「納品率は100%でなければならぬ」という社長の考えが全社的に浸透し、いまはそのとおりに達成されています。また商品部も、生産や物流に積極的に関与するようになり、互いの情報交換が以前に比べてかなりスムーズにいくようになりました。

得意先に誇れるもの、CESでは競争優位性ということになると思いますが、営業で得意先に接している私は常にそのことを強く意識しています。事実、得意先の当社に対する認知度は他のOEM先とは違うわけで、今後は幹部だけでなく全社員がそういう意識を共有できればいいと思いますね。

自分と同じように 悩み、喜ぶ役員と 歴史を共にしたい 気持ちが強まった

ファンケル

代表取締役社長
池森賢二氏



当社は役員、幹部全員が中途入社であり、彼らに私自身を100%理解してもらうのは難しいと思っていました。おまけに新しいことが大好きな私に対し、「こんなに本業がうまくいっているのに、社長はなぜ新しい事業をやりたいがるのか」と疑問に思っていた役員もおそらくいたはず。しかしこれまでは、会議などでも私にそうした疑問を直接ぶつけてくるような人間はいませんでした。「どうせ言っても社長にはかなわない」。自分で言うのもなんですが、私が何人かとは違う才能をもち、最初から自分を超えているという意識が役員にあったように思うんですね。

CEOというものは、会社の歴史を振り返りながら、社長の考えを想像させて場面場面をインプットしていく。これは、社長の口から実際に語って聞かせるよりはるかに身につく方法だし、まったく新しい研修のやり方だと率直に思いました。面白かったのは、創業前に戸別訪問をやっていた当時を振り返ったこと。そのことはこれまで役員にも語ることがなかったんです。当時、私がどういう気持ちで戸別訪問していたのか。それを想像する役員の姿を見て、当時のことを彼らに語ることがいまにつながるのだと、改めて実感しました。おそらく彼らも、池森賢二という人間を多少なりとも理解し、自分と同じように失敗しながら成長してきたということがわかったのではないのでしょうか。

CEO実施後は、会議などでも役員が自分の考えを率直に話してくれるようになりました。すると私も、彼らが私と同じようなことで悩んだり喜んだりしながら、同じような道を歩んでいることがわかるんですね。正直、CEO実施後は、役員が無性にかわいくなりました(笑)。これからは互いにオープンに話し合いながら、歴史を共にしていきたいという気持ちが強まりましたね。

企業プロフィール

設立/1981年8月
資本金/7億4685万円
売上高/427億600万円
(97年3月期)
従業員数/1501名
事業内容/化粧品・健康食品の開発・製造・販売
「無添加化粧品」「通信販売」などこれまでユーザーの立場で独自路線を展開。企業理念「不」のつく事柄を解決してゆくことをビジネスにする。のもと、健康食品など化粧品以外の分野でも事業を急速に拡大している。

人は態度や表情 だけではわからない 言葉を交わして はじめて理解できる

サラダコスモ

代表取締役社長
中田智洋氏



現在の従業員数は正社員約80名、パートタイマー約120名ですが、従業員が少ないときには成立していたコミュニケーションも、末端の社員が何を考えているのか、正直わからない状態でした。それも社長として、人一倍コミュニケーションを大事にしてきたつもりだっただけに、少なくとも中堅社員以上の理解は得られていて思っていたわけなんです。

CEOは、幹部(部長)が受講しました。実際にプログラムが開始され、彼らの言動や態度、表情などを観察していると、次第に不安になってきたんですね。というのも、彼らの意識や考え方が、明らかに私のパターンと違っている。それもある部長にその違いを見せつけられたときには、「いま、どう何を言っているんだ」と、内心とてもあわてました。ただその後、マンツーマンで行動を共にした結果、私の勘違いであったことがわかったんです。要するに態度や表情から、勘違いされやすいタイプだったんですね。それにしても、他の社長よりはコミュニケーションはいいと自負していた私でしたが、不足していたと、CEOで痛感しました。人は、態度や表情だけではわ

企業プロフィール

設立/1980年
資本金/9000万円
売上高/37億8100万円
(97年5月期)
従業員数/194名
事業内容/無農薬・無添加・無漂白の緑豆モヤシ、小大豆モヤシ、カイワレダイコンなど安全野菜の製造・販売
95年、社団法人ニュービジネス協議会より、アントレプレナー大賞を受賞し一躍注目企業に。米国市場への進出を果たしている。

「温故知新」の貴重な体験ができたというのが実感です。かられない。言葉を交わしてみても、はじめに相手を理解できるし、そこに善の循環も生まれてくる。以後、こまめに社員に声をかけるようになりました。その後、幹部が自主的にCEOでの意見を若手にも伝えようと、「当社の歴史」「働くことの喜び」をテーマに、研修を企画・実施しました。研修後、若手社員に、先輩社員に対する感謝の気持ちが生まれるように思います。いまの待遇や職場環境があるのも、先輩社員が苦勞してきたおかげだと。と同時に、後輩社員のため、自分たちが頑張らなければならないと自覚するようになったようです。CEOを通じて、まさに社員と一緒に

介護・看護休職制度

人間ドック

育児休業制度

リフレッシュ休暇制度

災害見舞金

共済会制度

社有社宅制度

借り上げ社宅

独身寮

財形貯蓄制度

住宅融資制度

出前サービス

福利厚生予算のいらない 住宅制度充実策です。

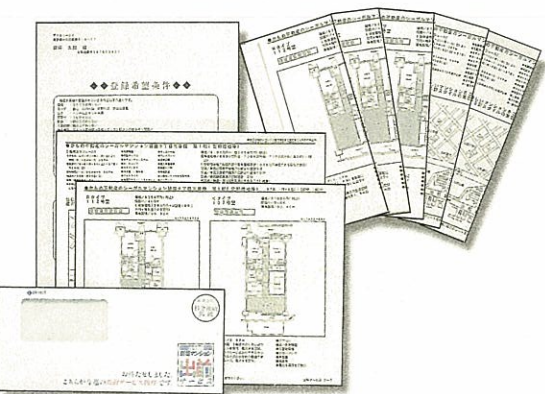
拜啓福利厚生担当者様、経費も 手間もかからない、新築マン ション幹旋策をご紹介します。

「社宅を出てマンションを買いただけで、物件を紹介してくれないか」「住宅融資制度があるのだから、具体的な物件情報も提供してほしい」等々。社員の方々のそんな相談で困ったことはありませんか。社員の方々の気持ちはわかるけれども、会社としては経費をかけたくない、福利厚生担当者様としても今以上に仕事を増やしたくないという板挟みの中にある福利厚生担当者様の悩みを一旦に解消するのが、住宅情報の「新築マンション出前サービス」です。これは、ほしいマンションの条件を登録するだけで、毎週その条件に合ったマンション情報を「ご自宅に郵送する」というもの。会社としては、「こんなサービスがある」とご案内をさせていただき、社員の方それぞれがご利用していただく形になります。福利厚生担当者様にお手間はかけず、社員の方からはきつと喜ばれるに違いないサービスです。福利厚生を充実させるひとつの策として、ぜひご検討ください。

「住宅情報新築マンション出前サービス」とは、買いたいと思うマンションの条件を登録すると、それに合った新築マンション情報が毎週金曜日に「ご自宅まで郵送される」という週刊住宅情報ならではの情報サービスです。そのマンション情報は約6000件の情報からコンピュータで希望条件に近いものを選び出した部屋番号まで分かる簡易情報です。12回(3ヶ月分)で300円(後払い)というご負担だけでご利用いただけます。

●福利厚生担当者様にご協力いただきたいのは、ポスターの掲示とチラシ(申し込みハガキ付き)の案内だけです。

「出前サービス」を利用した 住宅幹旋の流れ



お問い合わせ・資料請求は
出前サービス事務局
法人担当(近藤)までどうぞ

☎03-3575-5609

今月の人事 Topics



リクルートサークル事務局
中小企業診断士
社会保険労務士
西山徹也

組織や人事諸制度の改革、
多様化・通年化・ボーダーレス化する採用などの
非定型的業務と、専門的な定型業務……。
最近の人事部門の皆様から、毎日、多岐にわたる
問い合わせや依頼をいただきます。
今回は、忘れられがちな安全衛生分野から産業医の話題です。
詳細についてはフリーダイヤルにてお問い合わせください。

お問い合わせ先
0120-74-5858

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

**規模により異なる
産業医選任義務の内容**
産業医は業種を問わず50人以上規模の
事業場に選任義務があります。1000
人未満(有業業務は500人未満)の事業

安衛法は「労働者の安全と健康を確保し、快適な職場環境の形成を促進する」ためのひとつの手段として「安全衛生管理体制」の確立を企業の義務としています。具体的な事項のひとつが一定規模以上の事業における以下の者の選任義務です。すなわち総括安全衛生管理者、安全衛生管理者、衛生管理者、安全衛生推進者、衛生推進者、作業主任者統括安全衛生責任者、元方安全衛生管理者、店社安全衛生管理者、そして産業医です。このうち卸売り・小売り・サービス業に関するものについて、選任すべき規模等を表にしました(安衛法は防災防止を主要な目的としているため、防災防止の可能性の高い事業については、より小規模の事業場においても選任を義務化しています)。

安衛法と 安全衛生管理体制

土木・建設業や製造業(工場)の皆さんにとっては、身近で当たり前の安全衛生法(以下、安衛法)に定められた各種の義務も、卸売り・小売り・サービス業などの皆さんにとっては殆ど意識しないことかと思えます。しかし安衛法は特定の事業だけに適用されるものではありません。最近改正された産業医の話題を中心に、主に卸売り・小売り・サービス業の方を想定して以下に簡単にまとめました。

このため平成8年6月の安衛法改正で産業医の専門性の確保がうたわれ、備えるべき要件が明示されました。これから産業医を探すならば、地元の医師会に相談されるとよいでしょう。

労働者に占めるホワイトカラー層の増加、リストラや行きすぎた実力主義人事などから「安全」にもまして「健康」への関心が高まるなか、健康管理の重要性が高まり、産業医の果たす役割が重視されてきました。

産業医の要件と「求人」

産業医の職務は、専門家として労働者の健康管理にあたることとされています。具体的には健康診断の実施や作業環境の維持管理に関する事、健康相談、労働者の健康障害の原因調査や再発防止の措置などがあり、毎月1回以上の作業場等の巡視とともに必要な措置を講じなければなりません。また産業医の行う勧告・指導・助言を事業者等は尊重するとともに、勧告等を理由として解任その他の不利益な取り扱いをしないようにしなければなりません。

産業医の職務

場では嘱託でもかまいませんが、1000人以上になると事業場の専属の者でなければならなくなり、3000人を超える場合は2人以上を選任しなければなりません。また50人未満の事業場においても一定の医師や地域産業保健センター(郡市区医師会 紹介の保健婦(士)に労働者の健康管理等を依頼する努力義務があります。

各職種を選任すべき事業場の業種・規模

職名	選任が必要な事業場の業種	規模(常時在職する労働者数)
総括安全衛生管理者	A 林業、鉱業、建設業、運送業、清掃業	100人以上
	B 製造業(物の加工業を含む)、電気業、ガス業、熱供給業、水道業、通信業、各種商品卸売業、家具・建具・じゅう器等卸売業、家具・建具・じゅう器等小売業、燃料小売業、旅館業、ゴルフ場業、自動車整備業および機械修理業	300人以上
	その他AB以外の業種	1000人以上
安全衛生管理者	Bより各種商品卸売業・小売業を除く	50人以上
衛生管理者	すべての業種	50人以上
安全衛生推進者	上記のA+Bの業種に同じ	10人以上50人未満
衛生推進者	その他AB以外の業種	10人以上50人未満
産業医	すべての業種	50人以上

興味のあるあの会社が
自分をどう評価してくれるだろう。



自分の技術を認めてくれるのは、
いったいどんな会社だろう。



と、考える人は多いのでは……。自分が社外でどう評価されるか気になっても、実際にそれを知ることは大変。とくに技術者の場合、専門が細かく分かれているのでなおさら。でも、だれにも知られず、企業があなたのキャリアを評価してくれたらどうでしょう。

企業が実際にあなたの技術を評価する
匿名キャリアシミュレーション

Sim-Career

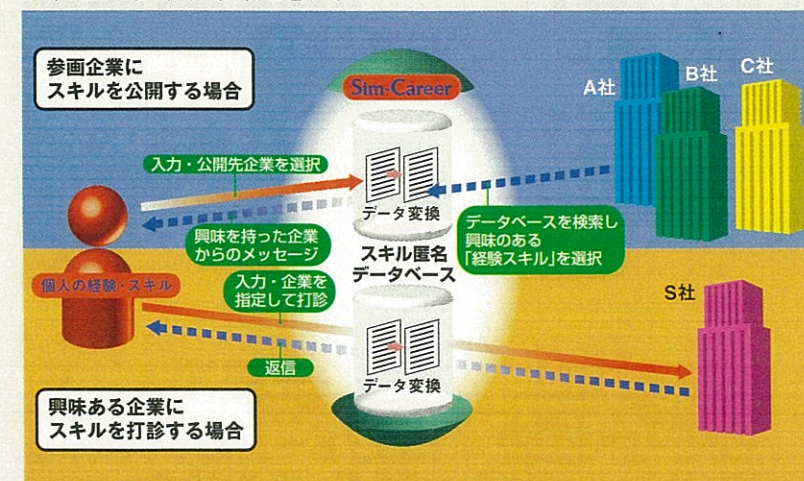
エンジニアのための匿名エントリーサイト

<http://job.recruit.co.jp/SC/>

■主な対象技術分野：ソフトウェア、電気・電子・ハードウェア、通信ネットワーク関連、自動車関連

大好評!
アクセス殺到
につき
サーバー増強!

“Sim-Career”は、エンジニアの方が匿名のまま自分の「経験・スキル情報」を入力するだけで、企業から評価を受けられる新しいインターネットサービス。企業側には個人を特定する情報はなにひとつ伝わりませんから、だれにも知られることなく自分の社外価値をシミュレーションできるのが特徴です。どの企業に「経験・スキル情報」を公開するかは、利用者の意志で選択でき、とくに興味のある企業に対しては個別に「経験・スキル情報」を打診することもできます。その後、企業に対してコンタクトするしないはもちろん自由。ご利用料金は無料。まずは気軽にアクセスしてみてください。



Sim-Career利用法

あなたの「経験・スキル情報」を入力する。個人情報公開せず、匿名で利用できます。

どの企業に「経験・スキル情報」を公開するかを選択する。

「経験・スキル情報」を個別に打診する企業を選択する。

打診、もしくは公開した企業からの返信を確認する。

アンケートに答えてくださった方の中から
抽選でデジタルツールプレゼント!

お問い合わせ：(株)リクルート 商品プロデュース事業部企画室
Tel.03-3575-6080 E-mail:admssc@wwwadmin.rnet.or.jp

日本の「社内ベンチャー」とシリコンバレーベンチャーの違い

ベンチャー・ブーム

日本では、ここ数年ベンチャー・ブームになっているが、シリコンバレーは、ベンチャー・ビジネスのメッカでもある。もともとベンチャー・ビジネスの発祥地は正確にはシリコンバレーではなく、ボストンの郊外、国道128号線に沿ったテクノロジ地区であった。当地でVCにバックされて成長した企業としては、DECなどがあるが、ここ30年くらいの間に、ベンチャー・ビジネスのパワーステップはシリコンバレーに移ってしまっただけだ。そして最近では、日本からもシリコンバレーで一旗揚げようとベンチャーに挑む人々が押し寄せ、日本企業も「社内ベンチャー」という名目で、とくに注目されているインターネット関連分野でベンチャーを始めているところが多い。

社内ベンチャーの実態

私が懸念しているある日本のテクノロジ企業でも、若い駐在員S氏が駐在3年目にして「社内ベンチャー」

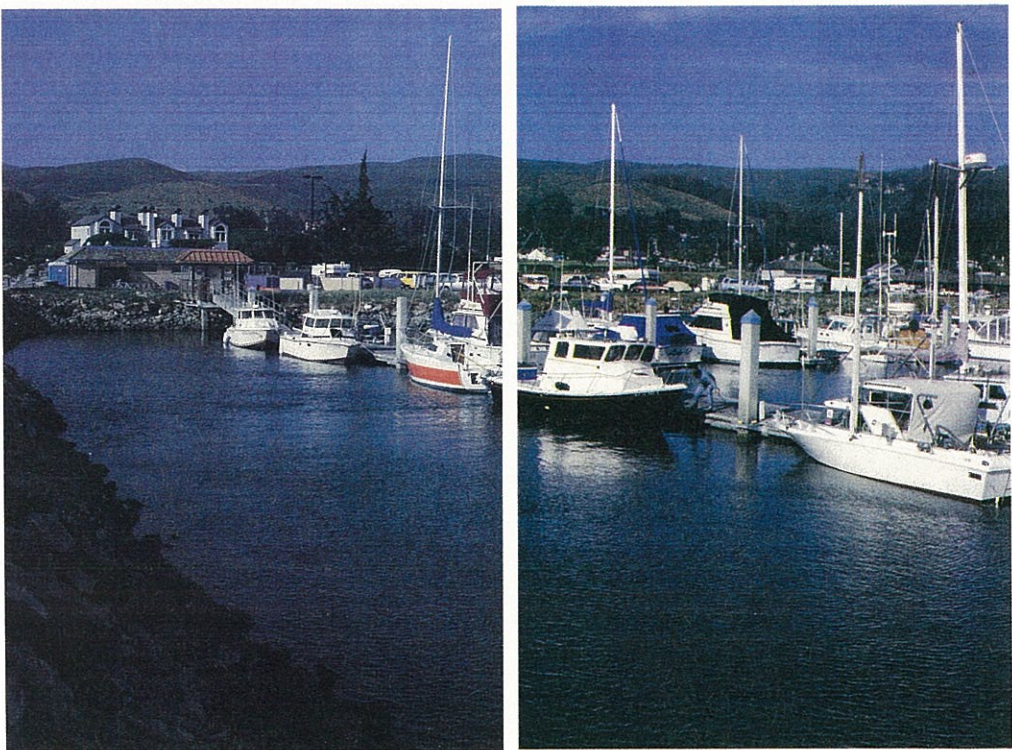
を提唱した。彼は素晴らしいビジネスプランを作成、本社から数億円の資金を確保し、現在、この社内ベンチャーを運営中である。しかしこの「社内ベンチャー」は、ここシリコンバレーのスタートアップ・ベンチャーとはあまりに違う。まずS氏の作成したビジネスプランだが、おそろしく現地のベンチャー・キャピタリストならとうてい出資しないものと思われる。彼らの見るものは、「人」と「商品」である。その人が今までどんな実績を上げたか、今後何をしようか、また、商品が明らかに短期間のうちに利益の出るものかどうかを、鋭い直感力をもって判断する。ビジネスプランは「お盆」にすぎず、ここでは素晴らしいビジネスプランを作成することを専門としているプロも山ほどいるからだ。S氏の提唱した社内ベンチャーの場合、この2要素はあまり重要でなかった。

重要だったのは本社の社内政治だった。ベンチャーに着手することになり、まず人の雇用やオフィス・リースということから始まったのだが、人の雇用では、現地の米国人プログラマーその他の人材に、米企業で払う給料の2割も3割も増した給料を提示してきてもらった。またオフィスもシリコンバレーのトレンド的な事務所を借り、そこをさらに改造と、派手な始まり

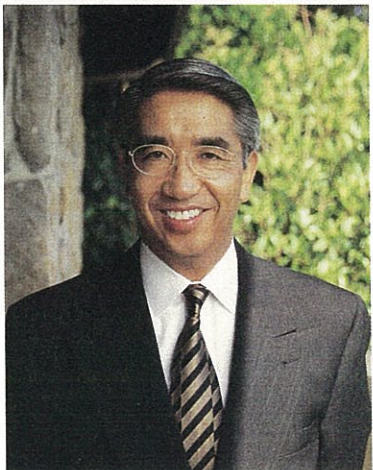
だった。S氏は大きなオフィスで現地の責任者におさまら、「退屈だ」とぼやいている日々だ。帰国も間近に迫った彼にとっては社内ベンチャーを立ち上げることに意義があり、そこからの利益を生む企業になることにはあまり関心がないようである。

このS氏率いるベンチャーのみならず、日本の大手出版関係でも「社内ベンチャー」ということでシリコンバレーにウェブ情報誌のベンチャーを立ち上げたところがある。これもS氏同様若い駐在員が言い出したところだが、しかし、これもどう見ても単体で採算が取れているとは思えないし、本社から資金が続く限りは存続するだろうが、いつの日かこの単体が利益を生むものになるとは思えない。実際このような目も付き「社内ベンチャー」で現地で独立採算で利益を上げているところは私は一社も見ることがない。

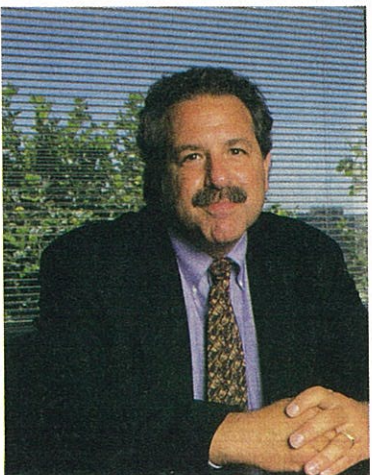
往々にして日本のテクノロジ企業では日本のハードウェア製造部隊でコックツと稼ぎ、海外のインターネットやサービス関連事業で派手にお金を使うという分業があるようである。ただこれも「ステータス」としてやっているのであれば、それなりの無形の価値があるのかも知れないが……。



ハーフ・ムーン・ベイ



谷上秀行氏



アaron・パー氏



クリスタル・スプリング・レザポー

シリコンバレーのベンチャー

それでは、シリコンバレーの本場のベンチャーはどんなものだろうか。まず人の採用だが、ここでのベンチャーは、お金につられて来る人を雇ってはすでに失敗なのだ。ひとこと言えば、紙切れ同然のストック・オプションに情熱をかけ、薄給でも目的に向かって寝ずに働くような人材を雇わなければまず成功しない。オフィスにしても「ガレージから世界企業へ」がシリコンバレー・スタイルで最初はみな実質的な質素なところから始めている。日本では成功例のみが報道されているが、実際ここでベンチャーはいったってシビアで、シリコンバレードリームへの道は実に険しい。シリコンバレーでベンチャー企業のコサルティングをしているアルド・ベンチャー・パートナーのアバロン・パー氏は、「まずアントレプレナーは信じられないくらいハードに働きます。スタートアップに入るといことは、CEOであれプログラマーであれ、週80時間仕事をするということです。競争の激しい地でアントレプレナーたちは、自分の生活を持つゆとりはないのです」と言う。ある日突然誰かが起業をして大金持ちになる、といった夢物語はそうとうあるわけではなく、この土地でやっていくのはすごいストレスである。シリコンバレーで成功をおさめた数少ない日本人起業

家の一人で、現在はあらゆるスタートアップ企業の役員をしている谷上秀行氏は面白い観察をしている。「クリスマス休暇にスタートアップ会社の駐車場を見て歩けばどこが成功するかわかります。駐車場がからっぽで誰もいないような会社は失敗組、クリスマス休暇でも車がびっしりとまわっていて、煌々と明かりがっているオフィスは大丈夫ということでしょうか」さらにパー氏は、「成功率は1割以下で、ベンチャー・キャピタルにバックアップされているスタートアップのほとんどは失敗します。また、ほとんどのスタートアップは何年か息を繋いだ後、大手に吸収されていきます。マイクロソフトやサンのような成功話はまずありません」と、いたって厳しい現状を指摘している。

あまりに違った見解

さきに述べた、社内ベンチャーを始めた日本のテクノロジ企業役員N氏がサンフランシスコへ出張に来たときにディナーを共にする機会があった。彼は、「社内ベンチャー」などという言葉が作られる前から社内であらゆる新規事業を立ち上げている。現在は関連会社の社長となって、小さいながらも東京近郊に家を持ち、最近では別荘も買ったとこの成功組だ。このN氏が「社内ベンチャー」についてこう語った。

「大企業のサラリーマンでありながらベンチャーができるのは素晴らしいことだ。リスクをとらずに他人の金でやりたいことができるのだから」。失敗しても、クビになるわけではなく、生活は保証されているというわけである。これと対照的なのは、私が前述の谷上氏のオフィスに、あるビジネス案件で相談に行ったときに彼が言った言葉だ。「シリコンバレーのスタートアップはみな、死にものぐるいでやっています。ただそれだけでは成功しない。死にものぐるいで働いて、それ以上の何かがあつてようやく土俵に上がれるのです」この言葉は、シリコンバレーのベンチャー・ビジネスを如実に語っていると思う。谷上氏自身、年間数十億ドルのビジネスを切り盛りしていたときは売掛金と買掛金の追いかけて、眠れない夜もしばしばでした。上場のための与信限度を上げる必要があり、自分の家も担保に入れたこともあります」と文字通り体を張って頑張った経験がある。

私はこの2人の何げない言葉が、「社内ベンチャー」とシリコンバレー・ベンチャーの違いを実によく物語っているような気がしてならない。シリコンバレーでも多く見られるようになった日本企業の「社内ベンチャー」を目にするにつけ、「社内」という言葉と「ベンチャー」という言葉は、実に相反する2つのものだと、痛感しているこの頃である。



エマ・クロックフォード

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

「新事業開発の常識」の常識

早稲田大学 ビジネススクール 教授

HIDEO YAMADA

山田 英夫



撮影/岩瀬陽一

大企業の新事業開発のプロジェクトを通じて、世の中でいわれている「常識」が必ずしも正しくないのでは、という疑問を感じてきた。以下の6点について考えてみよう。

- ・規制業種よりも規制のない分野を選べ
- ・潜在ニーズよりも顕在ニーズを探せ
- ・多角化の成功にはシナジーが必要
- ・社内の専門家をフルに活用せよ
- ・社内公募でやる気のある社員を集める
- ・言い出した人がやるのがベスト

? 規制業種よりも
規制のない分野を選べ

規制があると新規参入が制限され、たとえ参入してきたとしても、既得権が物を言うため、競争上に不利になる。このため、規制業種における新事業開発はむずかしいと言われてきた。

しかし急成長してきたセコム、リクルート、ヤマト運輸などは、いずれも規制業種あるいは規制のすぐ横で事業を行ってきた企業である。セコムは警察に頼りきれないセキュリティ部分を、リクルートは労働省では手の届かない求人関係を、そしてヤマトはまさに運輸省、郵政省と真正面から戦ってきたのである。

「規制業種は参入しにくい」という先入観のもと、誰も

本気で手がけてこなかったというのが実情に近いのではないだろうか。たとえば、ベネッセコーポレーションが進めている保育園「ラブティアカデミー」は、既存の保育園経営が厳しくなるなか、行政にはできない高付加価値サービスで事業を拡大しているし、民間企業にもかかわらず、MBA取得への道を開いた「グロービス」には、多数の受講者が参加している。

規制の横には、実は大きな宝が眠っているのかもしれない。

? 潜在ニーズよりも顕在ニーズを探せ

潜在ニーズを手探りしながらビジネスを開始するよりも、皆が口々に言う顕在ニーズをビジネスにするほうが、より簡単で確実であると思われる。「市場に出してみたら、ニーズがなかった」ということはありえないからである。

しかし顕在ニーズは、必ずしもビジネスになるとは限らない。これまでニーズに対応したビジネスを誰も提供できなかったため、いまだに顕在ニーズとして残っている可能性も少なくない。

かつてある素材企業が、「防〇〇事業部」というのをつくった。これはニーズが顕在化している、防音、防水、防錆等を一手に解決しようと事業化したものであった。しかしなかなか黒字にはならなかった。

のではなく、メンバーを社内公募で集めている企業も少なくない。これは、もともとやる気のあるメンバーを集めてやるのが、成功要因のひとつと考えられているからである。

しかしある企業では、全員公募メンバーだけで新事業開発部を組織したが、みんな「オレがオレが」になってしまい、チームワークがまったく機能せず、結局1人1人1人担当することになった。その結果、新事業案件は1人で処理できる程度の小さいものばかりになってしまった。

社内公募では、本田宗一郎や井深大は集められても、藤沢武夫や盛田昭夫は集められないのかもしれない。

? 言い出した人がやるのがベスト

「社内起業家」の研究からは、言い出した人が事業をやることが成功の鍵といわれてきた。言い出した人が最も熱意があり、事業化の途中で直面する困難にもさまざまな工夫で対応していく力をもっている。また事業案を作るまでのプロセスを知っているため、事業コンセプトの重要性を貫き通せることもあった。

しかし、言い出した人がやるのがつねにベストかというと、そうとも限らない。自分で企画して自分で手を挙げた事業であるため、途中で調査してみたら事業的にはむずかしいという結果が出ても、そこでやめてしまうと、「企画案を出したのは誰なのか」の責任を問われてしまう。そのため先行き厳しいとわかっていても、突進していかなくてはならない。これでは、「リスクを負う新事業」ではなく、「リスクを追う新事業」になってしまう。

言い出した人は、その時点ですでに深い関与をしているため、事実さえも、客観的に見られなくなってしまうのである。

以上のように、新事業開発において「常識」と言われてきたことの中には、思わぬ「非常識」が交じってはいないだろうか。

手始めに防音事業を始めたが、新幹線の防音壁のような事業に対して、出てくる金は、JRや沿線住民から「いやいや出てくる金」であった。それは、「できれば払わずにすませたい出費」であり、付加価値の高い防音壁などは望まなかった。また音については個人差が大きく、人によって「うるさい」と感じる音域はさまざまであった。さらに騒音は直接波だけでなく間接波も複雑にからんでおり、すべてを解決しようとすると、ゼネコンのような大がかりな仕組みが必要であったのである。

顕在ニーズにはほかにも、環境、健康・安全、福祉・介護などの分野があるが、ニーズの強さにもかかわらず、それらが即ビジネスになるかというと、その道程は険しいといえよう。

? 多角化の成功にはシナジーが必要

本業とシナジー(相乗効果)のある多角化のほうが、成功の確率が高いといわれてきた。過去の研究からは、関連多角化のほうが非関連多角化よりも成功している例が多い。しかしシナジーの有無は、市場に出してからの効果よりも、企画書を通す段階に物を言う。すなわち、シナジーのある事業案のほうが社内を通しやすい。「なぜ××事業なのか」という上司やトップの質問に対して、「シナジーがあるから」という単純明快な答えで说得できるからである。

たとえば、花王がフロッピーディスク(FD)を始めるときにも、「なぜ花王がFDなのか」が問われた。その答えとして、「FDに界面活性技術が使える」というのが決め手となった。界面活性技術とは、石鹸・洗剤等が使われる滑らかにする技術であり、花王の本業のコア技術であったのである。

「シナジーがあるから」は、社外に対しても効果的であ

? 社内の専門家をフルに活用せよ

新事業を推進するにあたって、法律、特許、会計等の専門家や、警察や官公庁へのネットワークなどは非常に重要である。ベンチャー経営者の一番の泣きどころが、このネットワークのなさである。逆に大企業の場合には、社内がこの種の専門家もしくは専門家を知っている人が必ずおり、このネットワークは強力な武器となる。

しかし大企業にもっと多いのが、「管理の専門家である。彼らは新事業の推進にあたって、善悪のアドバイスを与える。関東限定で販売しようとしたら、関西でも売れるし、必ず売上増になる」とアドバイスし、赤色だけに絞ろうとすると、「青が好きなんもいるのでは」と、担当者が資源を集中しようとしたものを、みごとに拡散していつてくれる。

アドバイザーは、決してその事業をつぶさそうとして、言っているのではなく、よかれと思ってアドバイスしているのだ。ただし、彼らが昔やってきた事業の進め方が頭から離れないだけなのだ。

上司の言うことなので無視もできず、絞ったはずのプランが総花化していき、資源が拡散し、すべてが失敗してしまうことが多い。

英国に「委員会を馬を作ろうとするラクダになる」という名言があるが、善悪のアドバイザーをすべて受け入れていくと、会社中をラクダが闊歩することになる。

? 社内公募でやる気のある
社員を集める

新事業の推進にあたって、人事部が一方的に指名する

張 晞

Cho Xi

株式会社悠遊ワールド 代表取締役社長



取材文／千葉望 撮影／栗原克己

**まじめに努力すれば
自分の意思で
やっていける国・日本。
まだその自由がない中国。
だから私は日本で
頑張ります。**

30代以上の中国人に会うと、彼らの人生がどれほど政治という入れ物の中で攪拌されつづけてきたかを、いつも痛感する。前回の王永安は文革時代に農村に下放されたといったが、それより少し若い張晞もまた、政治の国に生まれた運命を背負っている。共産党幹部の父、医師の母という恵まれた家庭に3人姉妹の次女として生を受けながら、文革時代はいつ失脚するかわからないという理由で父母から引き離され祖母のもとで育った。

「初めて父に会ったのは6歳のときでした。一緒に暮らせるようになってからもなんとなく距離があり、『お父さん』ではなく名前と呼んでいたんですよ」

●非政治的人間 張は政治に関心がないという。あまりに環境が政治的だったからか、それとも政治のさじ加減ひとつで個人の運命が変わることを見すぎたせい。仲間はずれと共産党幹部の子弟ばかりだったことも、逆に政治から距離を置く原因だったかもしれない。彼女の青春時代、共産党の幹部は権力もありお金さえ握っているケースが多かった。

「一度私は共産党幹部の家族と旅行したことがあります。そうしたらその人のズボンのベルトが切れちゃったんですね。張さんすまないけど、ベルトを買ってきてくれたらいいか。2000円ぐらいのものを頼まれたとき、つくづくいやになりました。だって当時一般の中国人の月収は60元程度だったんです。このままでは中国はだめになる。貧しい人がいっぱいいるのに、一部の人間だけがそんな贅沢をするなんて。そう思いました」

決心したらやり遂げろと 送り出してくれた両親

高校を卒業した張は地元南京財貿学院で経営学を学んだ。専門は百貨店の経営管理。卒業論文では企業広報をテーマに選んだ。その後観光ホテルで働きはじめ、お金を貯めた。そして88年秋に、日本に私費留学する。「日本に留学するときはずいぶん悩みました。周りか

らは『日本に行ったら血洗いだよ。そんなことになったらみんな笑っちゃうよ』って言われたし。でも両親は反対しなかった。その代わりに決心したら責任をもってやり遂げるようにって」

●旅行大好き ホテルウーマン時代はずいぶん国内旅行を楽しんだという張。旅行業に対する関心は人一倍強かった。来日してからはまず2年間、アルバイトをしながら日本語学校に通ったが、好きな旅行の道に進みたくなかった。本日は旅行学校への進学を目指していた。しかし当時中国人は受け入れてもらえなかったため、とりあえずワープロやパソコンを覚えておこうとコンピュータ関係の専門学校に入学する。

「最初のうちはホテルに入っているレストランでアルバイトしていたんです。この仕事は慣れるまでがちょっと大変。というのは中国はサービス業があまりないでしよう？ お皿を運んだりしていると周りから軽蔑されるんじゃないかという気持ちもなかなか抜けなかったんです。大学時代はいろいろなサービスマンを読んで、日本的なサービスに憧れていたんですけれどね。ただ少しずつ馴染んでくると、この仕事のよさがわかってきました。特に同僚のおばさんたちが厳しく、だけど優しく教えてくれました。たとえば、なぜレストランで香水をつけてはいけないか、派手なマニキュアはいいか、きちんと教えてくれました」

やがて張は青山にある格安航空券の会社でアルバイトを始めた。学校を出た後もそのまま社員として働き、その会社が倒産してからはホールセラーと呼ばれる航空チケットを代理店に卸す会社でキャリアを積んだ。

「前の会社の社長が独立して会社をつくることになって、私に声をかけてくれたんです。その人は格安チケット20年以上という道のプロ。この人についていけば勉強できるという気持ちで転職しました。そのとおり、格安チケットの仕組みや業界の裏側もすっかり学ぶことができました。それがいまま大きな強みになっています」

儲けすぎたとき、社長の精神的な外れが外れてしまう。お金がどんどん入ってきて自分がどう振る舞えばいいかわからなくなったのだ。女性社員を歌舞伎町のクラブに連れてゆき、札幌を切ってホステスたちにチップをばらまいた。やがて倒産。だが張はそれ以前に会社に見切りをつけ、独立の道を探りはじめていた。

現金取引で培った業界内の信用と 大手では不可能なサービスが武器

●母は強し キャリアを積み重ねてきたころ、張は日本人男性と結婚し、男児をもうけている。しかし離婚。日本で中国人の母をもちながら日本人として生きていく息子のことを考えると、絶対に強い母でありたかった。その気持ちがキャリアを活かした独立・起業を促したのである。社名は悠遊ワールド。旅行の楽しさをイメージさせる名前である。

最初はたったひとりでのスタートだった。日本で発行されている中国語新聞などに広告を打ち、電話してくれたい人に丁寧に対応する。仕事が増えひとりではやるが大変になってきたので、前の会社の同僚を誘い、3カ月後には3人の所帯になっていた。

「いままでの経験でいろいろな会社に声をかけ、格安チケットを卸してもらいました。私はそれまで、どの会社にいたときもずっと売り上げがトップだったんですよ（笑）。卸すほうもそれをよく知っているわけ、誰に卸せばたくさん売ってくれるかってことを。この業界はものすごく価格競争が激しい。そこで勝ち抜くポイントはずっと安いこと、そして確実に席がもらえることなんです。私の場合、価格も低くしてもらえて、そのうえ席も必ずいただけるような関係を築くことができました」

張の会社はすべて現金取引をモットーとしている。実績がないうちは信用だけが勝負。ときにホールセラーにとって、少しづつ売値は安くとも、確実に現金が入ってくる取引の仕組みは魅力であった。いまも一日に数百万円の現金が動く。そして張は仕入れたチケットを、みごと

- Publisher 木村義夫
- Editor-in-Chief 大久保幸夫
- Cover Design&Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- Art Director 若田友康
- Editors 綿貫陽子/波田野匡章/小野晶子
- Design WKT
- Media Planning Managers 藤井 薫/西山徹也
- Special Thanks to 田中信彦/千葉 望/山田丙吾/海原修平/岩瀬陽一
- Proofreader ディクシオン

worksについてのお問い合わせは
TEL03-3575-6204

works編集部 総務/波田野/小野

リクルートサークルについてのお問い合わせは
TEL03-3575-7244

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

FAX03-3575-5254

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

FAX03-3575-5254

リクルートサークル人事相談窓口 西山

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

works
次号の発行は
11月10日です
from Editors

●契約型人材の特集でインタビューした、正社員ではない働き方をしている方たちのパワーがとても印象的でした。自分の仕事の対価としての契約、報酬なんだ、という意識を強く感じました。劇団四季の仕組みからは厳しいプロの世界が垣間見えましたが、こうしたプロの世界は企業人である自分とは違う世界のこと、と思っていました。これからはより近い意識が求められるのかな、という気がしています。(編者)

●新製品開発が10倍になった「店舗の売り上げが2倍になった」納品・検品率が大幅に改善された、など、仕事の意味づけがはっきりとされたときに発揮されるパワーの凄さを、今回のCESの取材を通じて目の当たりにしました。与えられたことをただ行う場合と、目的・意義を理解・納得して行動した場合の成果の違いを、まさかと思わせてくれる、自分自身の日常の仕事について、改めて考えさせられました。(波田野)

●コンサルティング業界の成長率が高いことから、ソフト情報系の価値の高まりを感じます。人数よりも、付加価値を生み出す人とうまくいう人の差が大きくなってゆく、ということでしょうか。だとすれば、ハイリターンを望める人材の求め方も今後追求されてゆくのではないのでしょうか。今回は、ポストドクターという専門分野に優れた人たちの取り上げます。どんな価値を生み出す人たちが、か、期待ください。(小野)



リクルートサークルセミナー

店頭公開を目指す 企業の戦略・組織・人事

店頭公開は「やさしく」なっています。

しかし公開に向けての「人と組織」の問題は「難しい」ままです。
そこで今回のセミナーでは店頭公開というタイミングに焦点を合わせ、
経営・組織・人を多面的に取り上げます。

オープンセミナー

東京:10月21日(火) 13:00~17:00 (名古屋・大阪は衛星放送)

第1部 「経営戦略としての店頭公開」

講師: 青山監査法人(プライスウォーターハウス) 代表社員 和食克雄氏

第2部 「公開の意義と人事戦略」 (仮)

講師: (株)ティムコ (96年店頭登録) 代表取締役社長 酒井貞彦氏

経営者向けセミナー

(11月4・5・6日 13:00~17:00) 東京

それぞれの立場から、店頭公開と経営・組織・人事を語っていただきます。
(尚、参加対象を公開予定企業の取締役以上とさせていただきます。有料セミナーですのでご了承ください)

4日(火) 講師: 水戸証券(株) 常務取締役 穴田信次氏
ジャフココンサルティング(株) 公開コンサルティング部長 外石正行氏

5日(水) 講師: (株)ブラザクリエイト 常務取締役 守田和盛氏
ニッセイ・キャピタル(株) 代表取締役社長 浅野弘毅氏

6日(木) 講師: (株)公開情報代表取締役 金子公夫氏
(株)リクルート人材総合サービス事業部門 西山徹也

場所: リクルート銀座8丁目ビル1階ホール

お問い合わせ先: リクルートサークル事務局 田中 TEL03-3575-6225 FAX03-3575-5254

人材開発・教育セミナーのご案内

近々実施予定のリクルート公開セミナー一覧です

経営課題、関心のあるテーマなどに合わせてお選びください。

コース名	対象・定員	会場	開催日時	受講料
MINE	管理職向け 50名	リクルート銀座 7丁目・8丁目ビル	11/6(木)~8(土) 1/26(月)~28(水)	15万円
LDP	管理職向け 12名	リクルート銀座 7丁目・8丁目ビル	11/18(火)~20(木) 2/23(月)~25(水)	15万円
7つの習慣 ベストセラー 「7つの習慣」 著者 Covey 博士 によるプログラム 3日間通いコース	すべてのビジネス マン向け 東京150名 大阪・名古屋 各70名	東京: 東京ファッション タウン東館 大阪: リクルート 関西支社 名古屋: 名古屋 日土地ビル	東京11/26(水)~28(金) 12/1(月)~3(水) 大阪11/17(月)~19(水) 名古屋12/8(月)~10(水)	11万5000円

お申し込み・お問い合わせ: リクルートHRD人材戦略部 次山 ☎0120-143-016



プロフィール

中国江蘇省南京市生まれ。1988年来日。1995年旅行代理店株式会社悠遊ワールドを設立。格安チケットと自由旅行の手配を事業とし、順調な成長を実現した。3歳の男児の母。バイリンガル・バイカルチャーに育つことを願い、家庭では「断固」として中国語で話している。

在日中国人経営者クラブ設立や 学校設立へと夢は広がる

いま、顧客は日本人と中国人がほぼ半々。8人のスタッフも同じ比率のバイカルチャー企業である。日本人も2人はネイティブ同様に中国語を使いこなすという。また自由旅行を希望する人のさまざまなニーズに応えられるように、スタッフ一人一人が得意分野をもつことを目標

な手腕で売りさばく。短時間オフィスで仕事ぶりを見ていても、電話がひっきりなしに鳴り、スタッフ全員が忙殺されているという印象だ。とりわけ忙しい日なのかと思つたが、これが普通の状態と聞いて驚いた。張は接客時間に制限を設けていない。大手の格安チケット会社の中には1人当たりの接客時間を制限しているところがあるというが、悠遊ワールドではいっさい制限なし。小さな会社が競争に勝ち抜く秘訣はサービス以外にないという信念あつてのルールである。

としてきた。売り上げは順調に伸び、口コミで増えた客がリピーターとなって収益を支えている。この実績が少しずつ業界にも影響を及ぼすようになってきた。たとえば中国の東方航空はどうすればチケットが売れるようになるか、張に相談をもちかけた。
「私がついている最大の武器は顧客の情報です。当時東方航空は30日オープンのチケットしか発売していませんでした。でも東方航空の主力顧客である中国人が里帰りするときには30日間では短かすぎるんです。ライバルのJALは60日、でも行き帰りの日程や場所はフィックスされてしまう。それなら45日のオープンチケットを発売してみたら、とアドバイスしました」
その結果チケットを発売した翌週から売り上げが大きく変動した。張に恩を感じた東方航空では繁忙期でも必ず席を確保してくれるという。このようなギブ&テイクが小さな旅行代理店の経営を支えている。

「旅行に行けなくなつてがっかりしている人からキャンセル料を取つたらかわいそうでしょう。必ず何かの事情があるんだし、チケットの発券前には取る必要もないんだし。このことではすいぶん社内で議論しました。うちは当日キャンセルでも返すんですよ、もちろん金額は無理ですけどね」
売上高は創業2年目の今年3月期で4億円を超えた。目標だった黒字化も達成し、従業員には実績にスライド

させたボーナスを、そこそこの水準で出すこともできた。大手では不可能な細かいサービスでリピーターを確実に増やす戦略の成果である。

●給料27万円 実績をあげている社員にはいい給料を払っているが、いまのところ張自身の月給は27万円。最初は18万円だった。しかもボーナスはない。5年以内は我慢するという決意である。しかし仕事と子供の世話で忙しくてもお化粧とお洒落は欠かさない。人生を楽しんでいる人である。

「いまの規模では満足していません。もつともっと会社を大きくしたいし、日中の民間交流のような企画もやっていきたい。そして利益をあげたら、中国に学校をつくりたいんです。中国ではいま都市部の発展が目立っていますけれど、田舎には学校にもいけない子がたくさんいるんですよ。特に女の子。働かされるばかりで読み書きもできないまま大人になっていく。上海や北京では貴族学校といわれる贅沢な私立学校が人気ですが、私はそういう学校ではなく、庶民的な学校をつくらうと思つています。せめて女の子たちが小学校ぐらいは行けるように」
在日中国人経営者たちが集うサロンの設立も夢のひとつである。悩みを語り合ったり、日本の政治家と交流したりする場が欲しい。たとえばお金をしっかり貯めていて、自分が暮らす家さえ買えないのはなぜかという疑問をぶつける相手も欲しい(「新華僑はみんな家を欲しいが、持っているお金も持っているから、解禁されれば日本の不動産不況は解決するかもしれないよ笑」)。日本に夢を賭ける「新華僑」のニーズは高いと読んでいる。
「日本ははじめに努力すれば、自分の意思でいろいろなことに挑戦できる。いまの中国にはその自由がない。だから私は日本で頑張るつもりです。再婚ですか? いまは子育てと仕事だけで精一杯だな(笑)」 (文中敬称略)