

変わる! 人と組織の関係

[ワークス]

No.22 Mar. 1998

# WORKS

特集

進む取締役会の  
プロフェッショナル化

3



## C O N T E N T S

特集 社内昇格型経営システムの限界

# 進む 取締役会の プロフェッショナル化

迫られる「株価重視の経営」 外国人に買われる企業でないとい株価が上がらない… 6

キャッチアップ型経済に合理的な日本型取締役会制度…………… 8

筑波大学大学院経営システム科学専攻教授 河合忠彦氏

競争力をもつ取締役会とは? 200ページの議案書を熟読して取締役会に臨む…10

米国の社外取締役を語る 亜土電子工業 取締役社長 金山和男氏 住友商事 相談役 秋山富一氏

「ダイレクター」が存在しない日本の取締役会……………14

取締役の流動化が始まる 縄文アソシエイツ 代表取締役 古田英明氏

INTERVIEW 「シビリアン」の感覚が経営に活かされる仕組みを……………15

自由民主党筆頭副幹事長 商法小委員長 衆議院議員 太田誠一氏

取締役に同じタイプはいらない……………18

「自分と似ていない」が役員を選ぶ第一条件 デジタルガレージ 代表取締役社長 伊藤穰一氏

「社外ブレン」の意見を聞いて持続的発展を目指す日本システム開発 代表取締役社長 金岡秀司氏

見えてきた、取締役会改革の方向性……………20

今後の日本の取締役会のあり方4つのポイント

ヒューマンリンク 取締役人材開発事業部長 藤井正嗣氏 ミロク情報サービス 代表取締役社長 是枝伸彦氏

日本的経営システムの将来像を占う監査役機能強化の行方……………24

富士ゼロックス 常勤監査役 開発英基氏

特別企画 アメリカのキャリアデザイン……………26

INTERVIEW 人生の節目において内省し、将来を展望することがキャリアデザインの本質

神戸大学経営学部教授 金井壽宏氏

速報リクルート映像「REVIC 3 A-Method」98年入社の内定者意識調査より  
会社依存から自立志向へ1年で急変した内定者意識……………30

works FILE 個人の力を真に活かせる社会をつくるための労働市場の姿を考える (2)  
法律改正は労働市場をどう変えるか……………34

連載 今月の人事Topics 労働基準法改正について……………37

DATA SPOT おさえておきたい7つのデータ……………38

Special Report シリコンバレー便りその10 S.Emma Crockford……………40

works forum 学習院大学経済学部助教授 玄田有史……………42

interview アジアの起業家たち⑩ アーメド・ハッサン……………44

From Editors works Information……………表3



表紙: グレース・ケリー 1928年アメリカのフィラデルフィアに生まれる。18歳のときニューヨークの演劇アカデミーで修業し、端役で出ていてスカウトされる。51年「Fourteen Hours」で映画デビュー。52年「真昼の決闘」ではゲーリー・クーパーと共演して評判になり、そのエレガントな美貌が人気に。その後「ダイヤルMを返せ!」「裏窓」「泥棒成金」「白鳥」など11本の映画に出演。54年には「喝采」でアカデミー賞主演女優賞を受賞。56年4月、モナコ公国の元首レーニエ3世と結婚して引退。82年、52歳のとき、自動車事故で逝去。  
写真提供: PPS通信社

## リクルートとことんCM国際人篇



この国は、僕には狭すぎる。グローバルに生きる為には、まず英語だ。



資格・技術を身につけるなら、「仕事の教室」



言葉の壁がなくなれば、海外転職もOKだ。「Do you have any question?」



新しい仕事を探すなら、ビーイング

# B-ing

「あなたの値段はいくらですか?」

と、いきなり唐突な質問で申し訳ありません。言い換えれば、あなたが転職した場合、いくら給与をもらう自信がありますかということです。

日本企業は今まで終身雇用という考え方のもと、一生動いてもらうことを前提として人事制度を作ってきました。つまり、働く方も世間相場より自分の企業での給与相場を知っていれば良かったのです。しかし、これからの働き手は誰もが自分の市場価値を知らなければなりません。

自分の価値を客観的に知ることは今後のキャリア形成を考えることにつながります。ビーイングは転職先を探る情報誌であると同時に自分の価値を知るのに役立つ情報誌でもあります。

転職を考えている人だけでなく現時点では転職を考えてない人にも読んでもらいたい。私たちはそんな気持ちでビーイングを毎週毎週作っています。

週刊ビーイング 編集長 田中和彦



http://www.recruit.co.jp/



「チケット取って行っただけよっか…」



海外旅行を航空券・ホテルで自由に行きましょ。『AB・ROAD 自由旅行』



僕のとことん、みんなの幸せ。



もっと選べる、きっと広がる。リクルートの情報誌。

結婚しようかな。

CM 30秒では語りきれないので、この場をかりて、とことん言わせていただきます。

米国には取締役会を運営する会長の流動マーケットがあつて、10億円企業を100億円企業にするのが得意な会長、100億円企業を1000億円にするのがうまい会長といろいろ揃っている。いい会長を引っ張ってくれば、それだけで株価がハネ上がる。取材の過程で聞いた話である。

この表現には誇張があるかもしれないが、米国ではそのくらい「経営のプロ」が企業の舵取りをする仕組みが広まっているということだ。「誰が会社を経営するのか」は「会社」とはいつい誰のものか」を抜きにして考えることはできない。日本では長いことこの答えを明確にしないまま、従業員を中心に会社全体が一致団結することで成長の坂を駆け登ってきた。しかし経済のグローバル化、低成長、規制緩和など市場をめぐる状況は劇的に変化した。

誰が、どのようなシステムで会社をコントロールするのか、日本でも答えを出さねばならない時期がやってきたようだ。経営と執行の分離とはどんな仕組みなのか。「サラリーマンの頂点」取締役にもプロフェッショナル化の波は押し寄せるのか。先端的な取り組みをみせる企業の動き、政治の世界も巻き込んだ法改正の動向、各方面の専門家の見方など多彩な視点を盛り込みつつ、日本の経営システムの将来像を考えてみた。

社内昇格型  
経営システム  
の限界

# 進む取締役会の プロフェッショナル化



# グローバル化する資本市場のなかで いよいよ迫られる「株価重視の経営」

## 外国人に買われる 企業でない 株価が上がらない

株価の低迷やアジア通貨の暴落で市場に不安感が漂うなか、98年1月19日、ソニーの株価は1万2700円をつけ、相場以来高値を更新した。同社の株価は95年には4000〜5000円台で推移していたことを考えると、世を挙げて景気低迷が叫ばれるここ3年ほどの間に株価は3倍近く上昇したことになる。

実はこうした例はソニーだけにとどまらない。株式市況を子細に見てみると、ここ数年で株価がほぼ一貫して上昇している銘柄はいくつもある。たとえばキヤノンは95年に1500円台だった株価が97年11月の時点(以下同)で3050円台へと約2倍に上昇。富士写真フイルムも同じく2400円台から4200円台へと75%も値を上げている。また金融業界でもオリックスは同期間に3300円台から7255円と約2.2倍に上昇するなど日経平均の低迷とは裏腹に一貫して右上がりの株価を維持している。

これら株価が上昇を続ける一群の企業を子細に見てみると、その特徴的な点がいくつか浮かび上がる。まず徹底した技術志向の企業であり、政府の規制とは無関係の激しい競争を勝ち抜いてきた企業であること。そして最大のポイントは海外市場での評価が高く、株式が海外からの買いを集めていることである。

これらの外国人持ち株比率を列記してみると次のようになる(数字は97年5月以降の中間期を含む直近決算期の比率)。

ソニー	43.8%
キヤノン	40.1%
富士写真フイルム	36.4%
オリックス	33.2%

東証第一部全体の外国人持ち株比率が10%程度であることを考えると、これら一群の企業の外国人持ち株比率は一様にきわめて高いことがわかる。

独立系ベンチャーキャピタルのグローバルベンチャーキャピタル代表取締役社長で、資本市場や内外の機関投資家の動向に詳しい長谷川博和氏は、「外国人に買われるような会社でない」と、これからは株価が下がる一方」と警告する。

## 金融破綻が 株主不在の経営の 限界を教えた

日本では金融ビッグバンの影響で金融機関による株の持ち合い比率は低下せざるをえない。銀行や生保などの放出する株式が大量に市場に出回ることになるが、日本の個人投資家は株式離れが進んでおり、吸収力はない。「その株を買ってくれるのは誰か」という話。買い手が外国人しかいなければそこに買ってもらうしかない(長谷川氏)。

海外の投資家が日本の株式に注目しはじめた背景には、ニューヨーク市場の好況が続く、高値警戒感から世界第2位の市場である日本市場へリスク分散しておこうとの意図も働いている。

さらに日本の株価下落と円安で、日本企業の株価に割安感が出ている点も作用している。

海外の投資家に買われる日本企業の条件を長谷川氏は、「世界市場で通用する技術力があり、ディスクロージャーがしっかりとって透明性のある株価形成が可能な

企業」と指摘する。

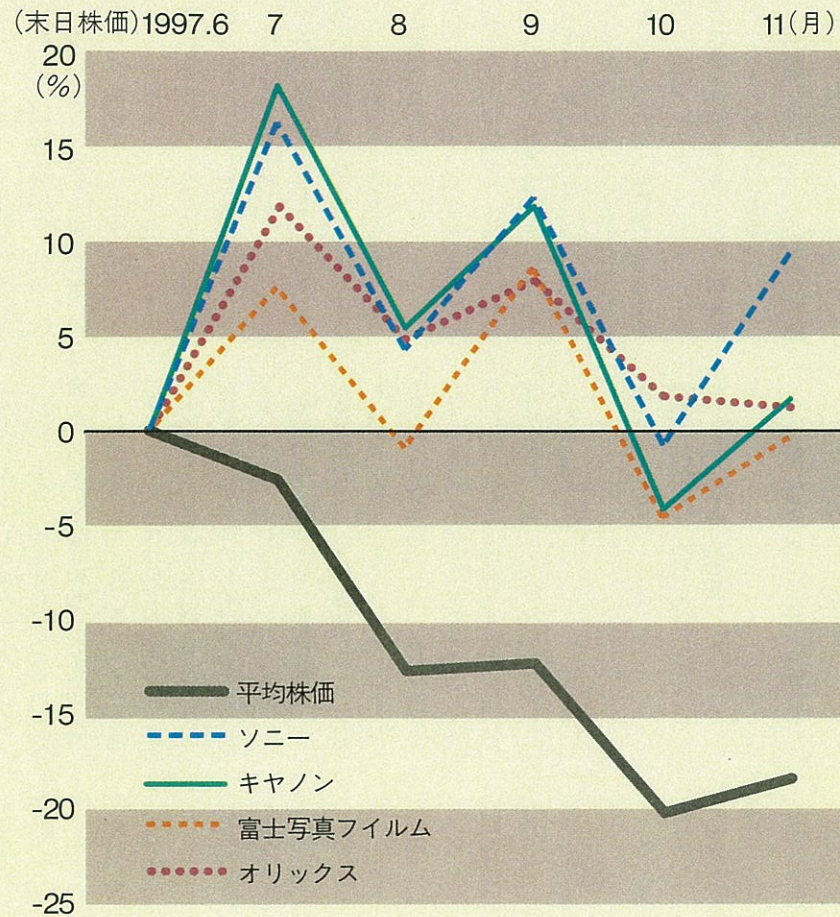
米国を中心とした海外投資家は、株主が株主総会において取締役に経営を委託しているという感覚がいわば「常識」。その取締役たちがROE(株主資本利益率)を高めるビジネスを創出できる人かどうか、それが株を買う際の判断基準になる(同氏)。

ソニーが昨年、取締役会を改革し、経営の意思決定と業務の執行を分離する体制に移行(12ページ参照)したことは、こうした海外投資家の信頼度を高める狙いがあった。その試みはいまのところ所期の成果をあげているようだ。

北海道拓殖銀行や山一證券の経営破綻を目の当たりにしたことで、遅まきながら日本でも株価の死活的な重要性が強烈に認識されはじめた。これまで「株式持ち合い」に代表される風土のもと、株主の利益に対する自覚に乏しい企業が多かった日本の企業社会に、株主重視の経営という大きな課題がいま鋭く突きつけられている。

その最も象徴的なテーマが取締役会の改革であることは言うまでもない。

## 外国人取得率が高い企業と 日経平均の株価変動率



## 97年経営革新企業ランキング —取締役会編—

(日本経済新聞社内外産業取材記者の投票総数107人によるランキングより)

社名	改革内容
①ソニー	取締役を38人から10人に削減
②オリックス	外部の経営者や有識者が取締役会に意見を具申する諮問委員会を設置
③リクルート	役員の評価に成果主義を導入
④資生堂	常務会を廃止
⑤日産自動車	専務制を廃止
⑥キヤノン	代表権をもった役員を3人から1人に削減
⑦富士写真フイルム	取締役を今世紀中に21人から15人に削減

出所：日経産業新聞 1997.12.29

## ビッグバンを端緒に 激変する取締役の役割

グローバルベンチャーキャピタル

代表取締役社長  
長谷川博和氏

金融ビッグバンをきっかけに日本の組織論や企業形態論は大きく変わっていくでしょう。取締役会の改革はその中心的なテーマだと思えます。持ち株会社の解禁を受けて本社の役割はどう変わっていくか。そこで会社をどういった形態、どんな方向性で運営していくのかといった戦略論によって取締役の役割は大きく変わってくるはずだ。

これまでの日本企業は本社と株主の距離が非常に遠く、逆に本社と事業部門が密着している、いびつな三角形をしていました。そのために本社の権能のなかでいちばん強かったのは人事権で、いわば「人事本社」といってよかったです。ところが株価重視の経営が必要になってくると、必然的にディスクロージャーが求められ、人事権より財務や企画の機能が強くなります。「人事本社」から「企画本社」、「財務本社」への転換です。

そして持ち株会社は「戦略管理本社」として企画と財務の機能を握り、その下に共有できるコアスキルを軸に統合された事業部門がぶら下がるという形態になる。そして各事業部門は分社化が進んで、独立色が強まっています。取締役の役割も「戦略管理本社」の意思決定に関与する取締役、分社化した事業部門の経営者となる取締役などに細分化されていくことになるはずだ。

これまでのように「人事本社」だった時代は社内の人的資源を最もよく知っている人が役員になることに合理性がありました。しかし今後「戦略管理本社」のウエートが高まってくると、海外とネットワークが組めるとか、国際財務がわかるなどの専門性が重視されるようになっていかなるをえませんが、

いずれにしても「あなたは会社や株主にどんなバリューを与えていますか」との問いに明確に答えられない取締役は生き残れない時代になるでしょう。



## 企業にとって 重要なのは 社会がその存在を 認めるかどうか

筑波大学大学院経営システム科学専攻  
教授  
河合忠彦氏

社会の仕組みは時代によって変わります。そして社会が変われば企業に期待される役割もおのずと変わります。社会は変化したのに企業が相変わらずのままでは、そこにギャップが生じて問題が起きる。最近、日本で多発する企業の不祥事は、まさに時代の変化に企業の仕組みが追いつかないために起きているといえます。

かつての高度成長期、企業に求められたのはとにかく早く成長して、人々の生活水準を上げることでした。「豊かになる」という経済的な側面だけで企業は社会の要請に応えることができました。

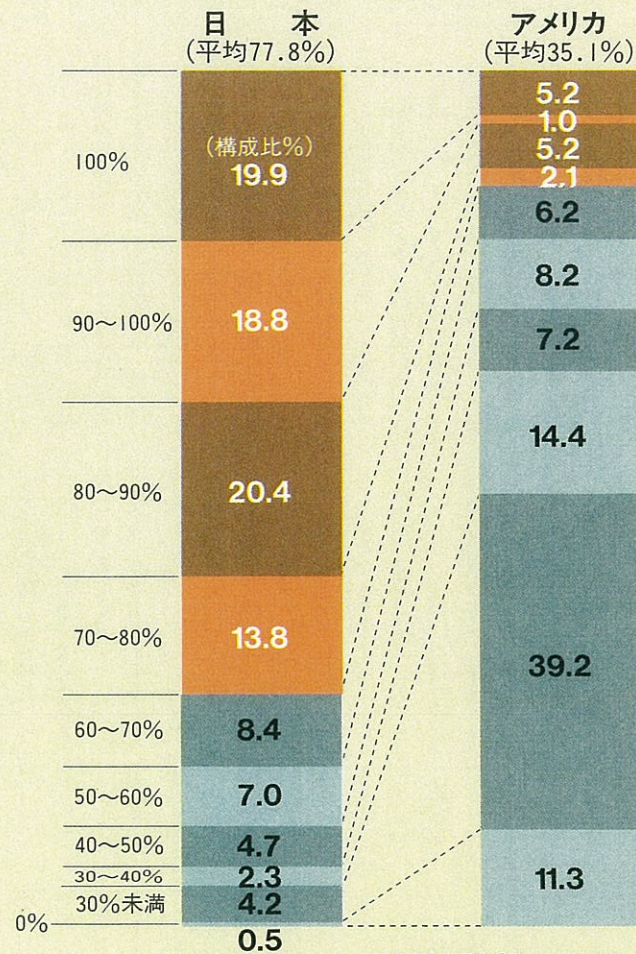
しかし社会が豊かになって、人々の意識が成熟してくると、単に経済的な側面だけでは企業の存在が社会に認められなくなってきます。いまの企業には、複数のステークホルダーの利害や要求を同時に満たすこと、そして社会を構成する一単位として社会が求める行動をとることが求められています。そうした困難な要請に応じていくためにコーポレート・ガバナンス（企業統治）という考え方が必要になっているわけです。

確かに法律적으로는企業は株主の所有物でしょう。しかしそれはあくまで形式的なことであって、より重要なのは「社会が存在を認めるかどうか」です。法律とはいつの世でも社会の変化を後追するものだからです。高度経済成長時代に合理的だった仕組みでも、現在ではむしろ企業の正常な活動を阻害する要因になることは不思議ではありません。

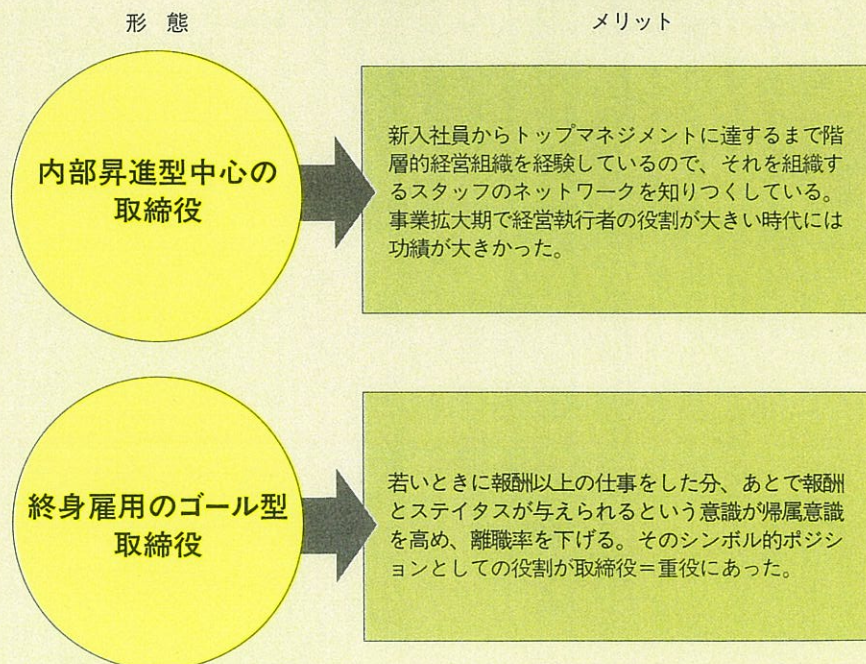
このように考えてくると、企業がどのような仕組みで自らを統治していくか、それを決めるのは究極のところ社会の要請、国民の意思であることとなります。取締役に選ばれた人たちが社会にいま何が求められているかを敏感に感じ取り、それを促進するように行動する。そして社会はそれを子細にチェックして、社会にとって望ましい動きをする企業の株や製品を買うことで支援する。そういう前向きなスパイラルが機能する仕組みづくりが今後の課題でしょう。



図3 日米企業における取締役の内部昇格者比率



### 日本の常識だった取締役の形態



# キャッチアップ型経済での合理性から 「内部利益重視型」の取締役が発展してきた

## 「内部昇進」が 大半を占める 日本企業の取締役

企業のステイクホルダー(Stake Hold-er)＝利害関係者」という言葉を最近耳にすることが多くなってきた。従業員や顧客、原材料供給者、債権者、株主、経営者、地域住民など企業とならんかの利害を共有する関係にある人々を指す。これらステイクホルダーの協力をなくして企業は円滑な活動を行うことはできない。西欧で生まれた株式会社制度では、これらのうち資本を提供し、金銭的なりすかを負う、株主という存在に他者と異なる特別な地位を与えている。そしてそれら株主から会社の経営を委託された専門家が取締役なのである。

しかし従来、日本の大多数の企業では取締役が本来の字義どおりに株主の利益を代表してきたとはいえない。日本企業ではステイクホルダーのうち従業員の位置づけが非常に大きく、いわば従業員の代表である上級の業務執行者がそのまま取締役に選任されるケースがほとんどだ。ここでは株主の利益代表としての取締役の役割はあまり強く自覚されない。

図3は日米企業における取締役の内部昇格者比率を比較したものだ。それによると70%以上が社内昇進者である企業の比率が、米国13.5%に対し日本は72.9%、という違いが出てくる。また、1930年から92年までの間に、主要業種における最大企業の社長は、30年当時内部昇進の社長が43人中3人だったのが、55年、75年とだいにその数が増え、92年には65人中49人と圧倒的多数を占めるようになった、というデータも出ている。30年には43人中22人を数えていた大株主や高級官僚出身などいわば外部出身社長が、時とともに減って95年にはゼロになっているのだ。

長期雇用や年功序列、新卒社員の一括定期採用などの日本的雇用慣習といわれる仕組みが戦後の高度成長期に確立してきたことは知られている。それと軌を一にするように取締役もサラリーマンの出世の頂点として内部昇進型の選抜過程が定着していったことが、このデータからもわかってくる。

## キャッチアップ型 経済体制に合った 日本の取締役会

従業員に対するこうした論功行賞

的な取締役の選抜プロセスについて、コーポレート・ガバナンスに関する研究で知られる筑波大学大学院経営システム科学専攻教授・河合忠彦氏は、「これまでの日本の経済体制のなかでは、ある意味で効率的なやり方だった」と話す。先進国へのキャッチアップ段階にある経済下では、国民の株式購入余力が乏しく、銀行からの間接金融が中心になるため銀行の発言力が強くなる。また国内市場を外国企業から守り、特定の産業を育成していくため政府の規制が必要で、監督官庁の影響力が大きい。さらに高度経済成長で労働力の不足感が強まることから従業員が力関係で優位に立つ。こうした背景から、次第に株主よりも銀行や政府、従業員の発言力が強い日本の仕組みが出来上がった」と河合氏は分析する。

こうしたシステムのもとで取締役の役割が西欧的な「株主の利益代表」という性格と異なるものになるのは自然だろう。日本の大多数の企業では取締役は「部長の上、常務の下」のポストであり、事業部長としてひとつの部門を管理する上級管理職である。個室や秘書、社有車での送迎などの処遇が与えられたりはそのものの、社長を頂点とするヒエラルキーに組み込まれているという点で「社長の部下」であることは変わらない。

こうした仕組みはトップの号令のもと、全社一丸となって目標を掲げて頑張るという環境にあつては効率的に作用した。全社従業員の頂点に立つ社長には社内面と向かって異論を唱える者は存在しない。基本的に社長が決断すれば、思うままに事業を進めることが可能だった。また「社長は無理でも、せめて取締役に」がサラリーマンの生涯の目標であり、従業員はそのゴールに向かって同僚たちとの長期的な競争に取り組んだ。そのことが企業の大きな活力源となってきたことは否定できない。

しかしバブル経済の崩壊以降、日本経済の成長率は目に見えて鈍化し、成熟化の度合いが高まった。株主たちは株価上昇によるキャピタルゲイン期待から配当性向の向上へとその要求を変えてきている。また経済のポータリゼーション化や規制緩和の進展で銀行や政府の影響力は弱まり、海外を含む機関投資家の発言力が強まっている。これら「短期的な利益を求める」発言する株主の台頭に対して日本企業の取締役会は適切な対応能力に欠けている」と河合氏は指摘する。経済の構造変革に伴って、日本企業の取締役会の改革は待ったなしの状況に追い込まれつつある。

## グローバルマーケットで 競争力をもつ取締役会を分析する

### 200ページの 議案書を熟読して 取締役会に臨む

「映画の世界に例えれば、役員会をまとめる会長はプロデューサーで、現場を指揮する社長は監督。プロデューサーはお金を考える、監督はコンテンツに責任をもつ。そこでは衝突が当然で、そのコンフリクト(摩擦)が会社の安定性をよくする」。米国企業エナジー・コンバージョン・デバイスズ(ECD)の社外取締役を務めるデジタルガレージ代表取締役社長・伊藤雅一氏は企業の「経営」と「執行」を明確に分離する経営システムの特徴をこのように説明する。

ECDの取締役会の様子を伊藤氏の話をもとに簡単に再現してみよう。同社はアモルファス素材やDVDの光ディスクなどに関する特許を所有する技術開発の専門企業。取締役会は14人で構成され、うち10人が社外取締役だ。会長は元GM会長兼CEOのロバート・ステンブル氏。他の役員は電力会社や銀行の元経営者など60〜70歳代が多い。31歳の伊藤氏は最年少の取締役である。役員会は2カ月に1回で、毎回半数近くの役員はコンファレンスコールを利用した電話での出席。会議では会長が電話

参加も含めた全員の出席を確認し、社長の挨拶、事業部門の担当者と弁護士の説明があり、数十億円単位の案件でもその場で即決、数分で終わることもある。もちろんその前提として事前に毎回200ページにも及ぶ英文の議案書が送られてくる。そこには各種の経営数値や裁判、ジョイントベンチャー、会社に関するマスコミ報道、議決すべき事項の説明などが詳細に記載されており、「毎回必ず熟読して会議に臨む」(伊藤氏)。さらに3日に一度ぐらいの割合で各種報告のフアックスが送られてくる。

取締役会は株主を代表しているもので、これらの資料をもとに会社にさまざまな質問や提言を行い、協力して効率的な経営を目指す。伊藤氏は「会社が第三者にこれだけ説明するのは大きな負担だし、読むほうも大変。しかし会社と株主のギャップを埋める効果は大きい」と話す。役員の報酬は株式ストックオプションで、そのほかは交通費程度。長期的な会社の価値の増加(株価上昇)がインセンティブである。伊藤氏は「社内が気づいていなくても実行できないことを後押しするのが役員の仕事。基本的には前向きなアドバイスが多い。社内政治に無関係なので正論でいける。要は社員がフェアだと感じて、株価が上がればいい」と

### ダイレクターと オフィサーを分ける キーワードは「専門性」

グローバルスタンダードとは何か。議論はさておき、現在グローバルなマーケットで業績をあげている国際的な企業の多くが、米国的な経営システムを基準にしていることは否定できない。そのポイントが「会社の経営(長期的な戦略決定)と日常業務の執行との役割分担が明確である」という点にある。

つまり企業は株主の所有物であり、株主から代理人に選ばれた取締役(ダイレクター)が取締役会を結成する。そして取締役会は所有者から委任された権限に基づいて経営方針や戦略を決定し、社長以下、日常業務の執行にあたる上級社員(オフィサー)を指導監督するという仕組みである。

一見すると取締役と社長らオフィサーは上下関係にあるかに見えるが、実はそのキーワードは「専門性」だ。伊藤氏は「取締役会の会長と(業務のトップである)社長の仕事は求められるものがまったく違う。社長は会社のコンテンツを熟知し、社内政治にも関与しながら事業推

進に専念する。一方の会長は数字を見たリ、生産性や投資家のことを考えたりとどの会社でも同じような仕事をする。だから会長になるのは本当の意味での「経営」の専門家」と話す。

一般に企業のオフィサーはつねに日常業務に忙しく、目の前の目標達成に全精力を集中する。長期戦略の重要性は理解していても、じっくり考えるゆとりは少ない。また対顧客折衝や部下のマネジメントが得意なオフィサーが必ずしも経営企画や財務戦略に優れているとは限らない。またオフィサーたちが内部の情報をつねに取締役会(株主の代理人)に説明する責任(アカウンタビリティ)を負うことで、企業経営の透明性が高まり、社会的な信用度が高まる効果もある。

### 「企業は株主のもの」と結論を出した 1930年代の米国社会

こうした仕組みは一般に「米国的」と考えられているが、米国も最初から現在のような考え方だったわけではない。同志社大学法学部教授(商法)・森田章氏によると、米国では1930年代に「会社は、従業員と株主どちらの利益を守るのか」で論争が起こったということだ。

## 取締役会が社長を解任 責任重い米国の取締役

亜土電子工業取締役社長  
金山和男氏

イクエイターという会社は若手の天才的な連中が集まった会社で、そのうちインテルの天下を揺るがすような存在になると確信しています。優れた製品なので当方からアプローチしたら「取締役にしてくれ」と言われ、名前だけだろうという軽い気持ちで引き受けました。

ところが、なってみたらとんでもない。取締役会が朝7時からというので「9時には終わるな」と思ったら昼過ぎになっても延々と議論している。その間、具体的な事項がどんどん決まっています。日本語で聞いてもわからないような専門的なことを英語でやるのですから、なかわからない。取締役会は毎月1回ですが、出るのは2カ月に一度ぐらいです。

取締役会のメンバーは9人で、うち5人が社内の人、私も含めた4人が社外取締役です。顔ぶれは米国の著名なベンチャーキャピタルの人、台湾出身のコンピュータ会社の元社長、ニューヨークのファイナンス会社の社長などで、みんな非常に力のある人物です。

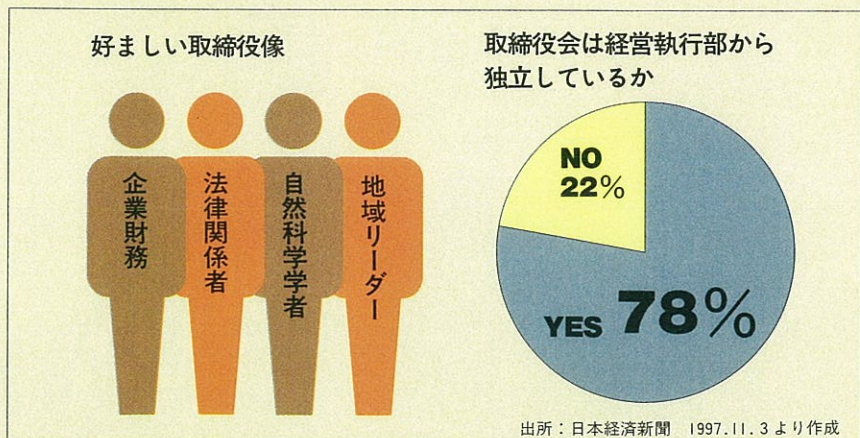
とにかく疲れる取締役会ですが、勉強になったのは米国企業の取締役は非常に責任と権限が大きいこと。全員が出資者なわけではありませんが、株主の立場を代表する意思が明確です。先日米経営手腕に疑問があった社長を解任する決定を下したところです。社長がすべての分野で秀でているわけではないので、みんながワイワイ意見を出しながら経営するのはいいことだと思います。不正のチェックというより、一緒に経営をしていくというイメージ。いくら米国でも社外取締役には完璧な不正のチェックはむずかしいと思います。

日本の経営手法は明らかにグローバルスタンダードではありませんが、それが即、悪いこととは思いません。ただ日本の経営者は聞きたくないことに耳をふさがちだとは思いますが、取締役会で少しは嫌な思いもしないと会社は悪い方向に行きかねない。亜土電子には12カ国の社員が在籍していますが、オープンな発想で世界の標準に合うようなやり方をもった企業にしていきたいと思っています。

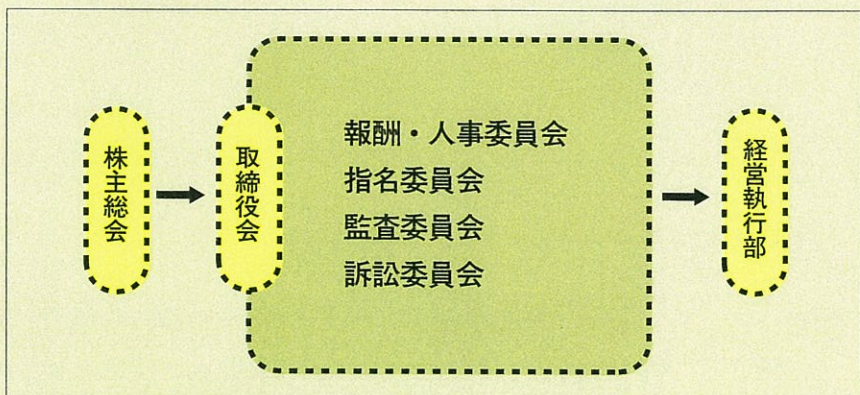


メディアプロセッサの開発を手がけるシリコンバレーのベンチャー企業、イクエイター社の社外取締役を96年から務めている。

## メンバーの「多様性」と「独立性」が望まれる 米国大企業の取締役会



### 米国型の経営形態



### 各委員会の役割

米国企業の取締役会(Board of Directors)にはいくつかの委員会があり、取締役は各人が自分の専門性を活かせる委員会に所属して職務を行う。主な委員会には次のようなものがある。

- 監査委員会** (Audit Committee)  
すべての公開会社は法律で取締役会に監査委員会を設ける義務がある。そしてそのメンバーの過半数は社外取締役でなければならない。したがって米国では日本のような監査役の制度はない。
- 報酬・人事委員会** (Compensation and Human Resources Committee)  
従業員の給与や経費についての規則、雇用条件や雇用契約、採用および解雇に関する慣行、年金制度などに関する事項などを検討する。CEOなどトップマネジメントの報酬もここで話し合う。
- 指名委員会** (Nominating Committee)  
さまざまなルートによって有能な取締役候補を発掘する委員会。取締役会のメンバーに引退を勧めるのは会長の仕事とされており、指名委員会は通常、新人取締役の発掘に限られている。
- 執行委員会** (Executive Committee)  
取締役会の定例会議の期間中に、取締役会の決定事項を処理する機能を有するが、取締役会全体より上位にあるものではない。書類への社印の押印、契約書の署名、法的な諸報告など。

## 社外取締役の制度は前進するものの、その度合いはあまり大きくない

住友商事相談役  
秋山富一氏

TC社と住友商事は十数年前、私が常務でCATV事業の責任者をしてきたころからの関係です。取締役就任の要請があったとき、私は住友商事の社長で猛烈に忙しく、米国では役員の仕事が日本とは違うこともあり、お断りしようかと思いました。しかし商社として世界を相手に商売をしながら、先方の求めに重荷を責任だと敬遠するだけではないのか。むしろ積極的に飛び込んだ方が会社としても国際化という意味でプラスではないのかと考え、お受けしました。

TINTAの取締役は8人で、うち社外取締役はフランスのCATVの番組供給会社の社長、米国の投資顧問会社の方、社外弁護士そして私の4人。社内取締役は会長と社長、その他オフィサーというメンバーです。役員会は一泊がかりで、午前中が経営に関するフリートーク、午後は世界中の責任者から業務の報告を受けます。そして夜は食事といった具合です。

世の中の議論では、日本の取締役会があなたも何も議論していないかのように言う向きもありますが、そんなことはありません。逆に米国の取締役会として何でもその場で決まるわけではない。社内でいろいろ議論された大きな問題が上がってくるのですから、そこに至るまでにある程度の判断はされているわけです。

また社外取締役の存在が日本で注目を浴びていますが、社外役員を入れればすべての問題が解決するかの如き議論はあまりに短絡的でしょう。ある企業の社外役員を務める米国人に「すべての案件を理解したうえでジャッジできるのか？」と聞いたことがあります。答えはノーでした。私自身の経験からしても、TINTAのようにそう大きくない会社でも社外取締役が問題の中身を完全に理解して議論することは至難だと思います。

もちろん社外取締役の制度が意味がないというわけではありません。前進するものの、その度合いは実はあまり大きくないというのが私の見方です。



ケーブルテレビ事業のパートナーである米国のCATV大手TCI社の国際事業を担っているテレコミュニケーションズ・インターナショナル社（文中TINTA）の社外取締役を95年から務める。

結果、企業は雇用に関する社会的責任を負わず、その点は労働立法で解決する方向で議論が収束した。「弱い立場に置かれる労働者には団結権と争議権を与え、企業は株主の利益極大化を目指すことに米国社会のコンセンサスができた」（森田氏）。



同志社大学法学部 教授  
森田章氏

その後、米国では株主の代理人である商法上の取締役と上級オフィサーとが徐々に分化する。森田氏は「私が学生のころは米国でも取締役は『マネジング・ダイレクター』といって、経営と執行を兼ねていた。しかし最近では取締役は『ダイレクター』で、上級の業務執行者は『エグゼクティブ・オフィサー』と呼ぶことが多い。分化が明確になってきたのは70年代後半から80年代」と話す。

その背景には米国でも企業の不祥事が存在したと森田氏は指摘する。70年代、日本にも大きな影響を与えたロッキードやダグラスなどがかりな汚職事件が続発、企業の経営改革の議論が高まった。現在では主流の社外取締役も、その流れで導入の機運が高まり、SEC（米国証券取引委員会）がインシアチブを取り、ニューヨーク証券取引所（NYSE）やNASDAQ（米国店頭市場）が株式公開要件に取り入れたことで一気に普及した。

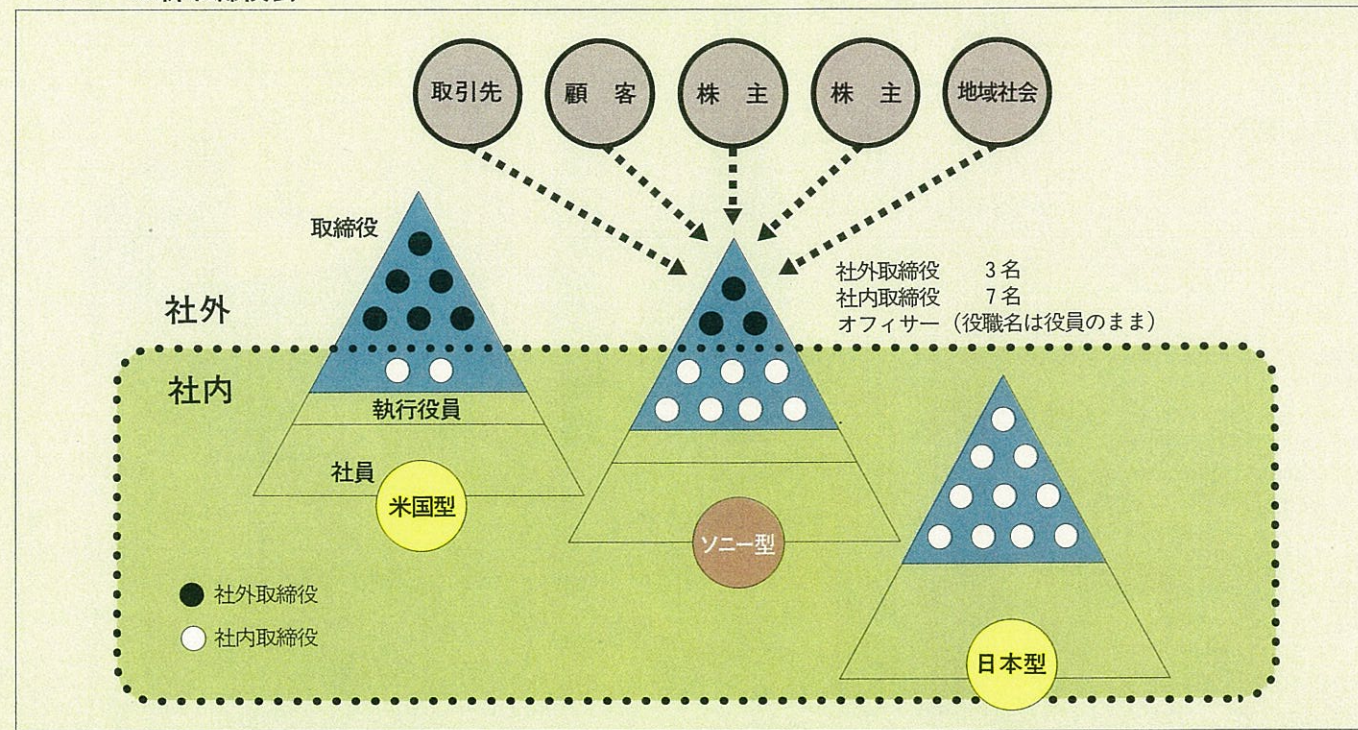
森田氏は「それ以前は米国でも『社外取締役などムダ』との感覚が強かった。つまり資本主義が成熟して初めて本来の市場メカニズムが働く。だから日本がこれまで特殊だとは思わない。最近の日本の取締役会改革の動きは、いわばやっとならぬ先進国の仲間入りしつつあるということではないか」と話す。

日本の大手企業では初めて、事業担当のオフィサーにあたる「執行役員」と商法上の取締役を分離したソニーの取締役会改革は、「米国型の要素を取り入れつつ、グローバルマーケットに対応できる独自の制度構築を目指したものだ。同社の新制度では38人いた取締役のうち、大賀典雄会長や出井伸之社長ら副社長以上の取締役7人に社外取締役3人を加えた計10人で新取締役会を構成。各カンパニーのトップなどその他の取締役は商法上の取締役の地位を離れ、「執行役員」として各々の部門を統括する。

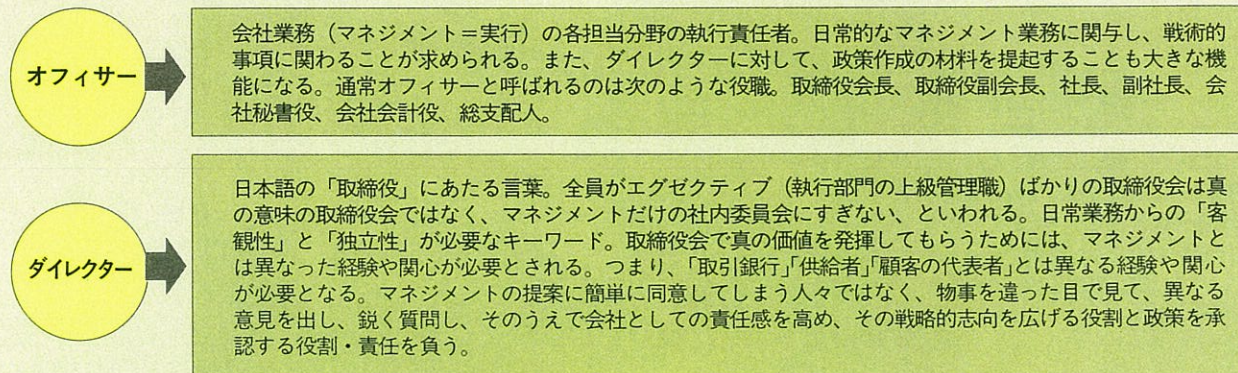
米国では社外取締役が大半を占める例も多いが、ソニーでは会長や社長など上級の執行役員を兼ねる社内取締役がマジョリティだ。社内取締役の比率を高くすることで「経営には事業部門の状況に詳しい人物が

あたるべき」という日本的なメンタリティーに配慮した。その一方で大半の執行役員は日常業務の遂行に専念できる体制としたうえ、社外取締役に末松謙一・さくら銀行相談役や石原秀夫・ゴールドマン・サックス証券会長など専門性の高い有力経営者を迎えることで経営の安定性を高めるなど国際的なスタンダードにも対応している。財界人や学者らで構成するコーポレート・ガバナンス原則策定委員会（委員長・鈴木忠雄メルシャン社長）事務局長・矢内裕幸氏は、「グローバルスタンダードを叫ぶとしても、いちばんうまいって言うモデルが自然とグローバルになっていく。ソニーも世界企業としての姿を考えたとき、取締役会の改革なしでは生き残れないと判断したのだろう」と話す。具体的にはどのような制度を構築するかはともかく、企業がグローバルな市場で評価されるには、海外の目にもわかりやすい取締役会を設け、経営の透明性を高めることが必須条件になりつつある。

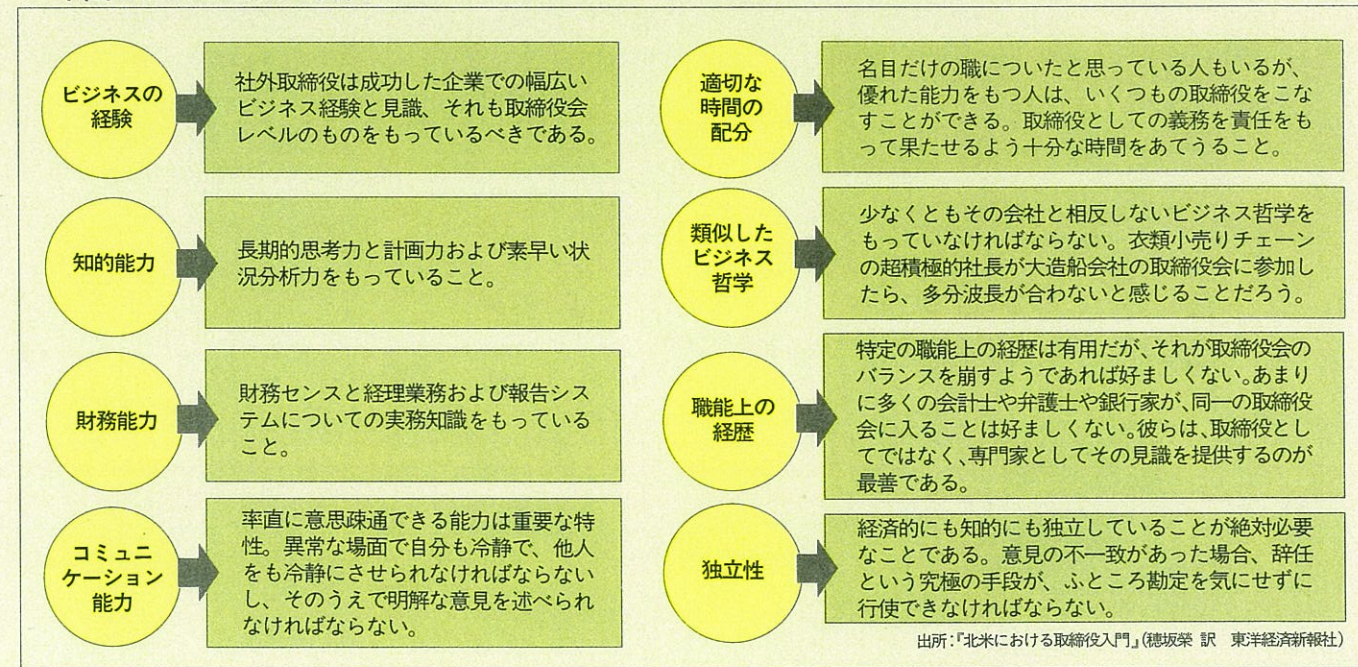
## ソニーの新取締役会



## 米国のオフィサー・ダイレクターの定義と役割



## 米国の社外取締役の資質



## 国内戦略をとる企業にも 内向きの取締役会に限界が迫り始めた

「ダイレクター」が  
存在しない  
日本の取締役会

グローバルな市場で最も高い評価を受ける日本企業のひとつであるソニーが率先して取締役会の改革を実行したことに象徴されるように、国際的な事業展開を目指す企業にとっては否応なく、いわゆる「海外からの見え方」を意識せざるを得ない時代になってきた。

しかし取締役会の改革は、ひとえにグローバルなマーケットに対応するための手段なのだろうか。海外とは取引および資本上の直接的な関係がなく、今後も生じる可能性が低い企業であれば現在のままの経営システムに問題はないというところなのだろうか。

前出の筑波大学大学院教授・河合忠彦氏は、「高度成長の時代を支えてきた日本の経営の仕組み自体が、低成長や規制緩和に代表される新しい時代にもう適応できなくなっている」と指摘する。

「取締役」は英語では「ダイレクター

(Director)」で、その本来の意味は「方向(ディレクション)を指し示す人」である。しかし日本経済全体が右上がりで、企業も拡大路線を突っ走ってきた時代には、向かうべき方向は自明であり、あえて指し示す必要性は薄かった。「何をすべきか」という戦略論より「どうやるべきか」という効率論が重要で、既定路線を一致団結して執行する能力が重要視された。そのことが日本企業における経営と執行の密着を促進する背景になっていたといえる。

実力主義の波を  
止めているのは  
取締役の人事制度だけ

加えていわゆる「日本的雇用慣習」の崩壊現象も日本企業の本質に深く影響を及ぼしている。これまで日本の組織は大手企業を中心に長期雇用や年功序列、企業内組合、新卒一括採用といった「日本的雇用慣習」を軸に動いてきた。業界や企業間の濃淡はあるが、そこでは入社年度と年齢による年次管理を基礎にした画一的なルールのもと、サラリーマンと呼ばれる一群の人々が横並び的な意識で仕事に取り組む時代が長く続いてきた。そしてその頂点が取締役という地位であった。

ところが、前述のように日本経済がキヤッチアップ型から独創性が要求されるクリエイティブ重視型への脱皮が迫られる時代になり、従来のような効率一辺倒の大量生産型組織構造では対応しきれなくなっている。そのため日本の企業組織は従来の年齢や性別などに代わって、個

人の能力やスキル、仕事の成果などを軸に人事制度を構築する方向へと大きく変わりつつある。成果主義に基づいた年俸制の導入や年齢給の割合を減らし、能力や成果による変動部分の拡大など日本のサラリーマンの評価基準は急速に実力主義的要素を強めている。

ところがこうした「働く仕組み」の改革は多くの企業で部長級の社員までにとどまっておらず、役員に関しては明確な選任の条件も評価基準も示されないのが普通だ。現実には取締役は事実上のポスト化しており、年功序列的な上下関係が取締役会の中にまで持ち込まれている。

さらに取締役は従業員と違って雇用関係にないため法的な力関係が弱く、その処遇はトップの意向に左右されやすい。いきおい取締役会には上位者の意見や行動には従わざるをえない雰囲気や漂うケースが少なくない。

従業員を実力主義の人事制度で厳格に評価しておきながら、会社経営に責任をもつ取締役の評価基準が曖昧なままだという状態は、従業員の感情からしても許容

しにくい。「ウチの会社は上に行くほど仕事が多くなる」と社員に揶揄されるような取締役会は早急に改革されなければならないだろう。

加えて長いこと取締役の内部選任が継続してきた結果、日本企業の役員たちには「株主の代理人として株主総会で選ば

た「身内意識」は自社の不祥事や都合の悪い事実を極力表に出さず、内部で処理しようとの行動を生みやすい。ここ数年世を賑わせている大企業の不祥事はこうした内向きな企業風土に根ざしている可能性が高い。

重視」の体質を象徴している現状を改革し、株主や顧客、取引先、周辺社会など広いステークホルダーの利益に目を配った経営ができる体制を構築しないと、企業の存在が社会から許容されない時代にならうとしている。その意味で取締役会に期待される役割は大きい。

## 「シビリアン」の感覚が経営に活かされる仕組みを

自由民主党筆頭副幹事長 商法小委員長 衆議院議員 太田誠一氏

「シビリアン」という言葉は通常、軍人に対する文民の意味で使われますが、もともとは民法をシビル・ロー (The civil law) というように、「独立した市民」という意味があります。

米国ではこの十数年、コーポレート・ガバナンスの議論が高まって取締役会でのオフィサーの比率が激減し、ダイレクターとの兼任はCEOだけといったケースが増えてきました。コーポレート・ガバナンスとはつまり取締役会でのシビリアンの比率を高めることですね。株主が市民で、選ばれた取締役がシビリアン。それが利害関係者であるオフィサーをチエックしていく仕組みです。

経営と執行が一体であることの最大の問題は、取締役が会社を自分のものだと思ってしまったことです。本来自分のものであるはずがないのに、何でもできると思ってしまう。株主総会など「なぜこんな面倒なことに煩わされねばならぬのか」と感じている。その本音と建前のズレが総会屋の暗躍を生んでいます。

こうした現状を改めるには監査役も含めた取締役会の出席者がシビリアンの感覚で発言できるようにする必要があります。世間の常識が会社の意思決定に反映されるようになるのが望ましい。社外取締役の制度はその解決方法のひとつになります。社外監査役とする商法改正案を昨年9月、自民党の商法に関する小委員会でもとめました。今後もそうした方向で議論を進めたいと考えています。

実際に日本企業にも社外監査役や取締役が定着してくれば、次は就任する人の質が問題になってきます。現在の社外役員はお飾りの存在の場合がありますが、いい加減な人選は許されません。たとえば公認会計士など企業の財務・会計がわかる人が社外役員にひとりには必要でしょうし、そういう人選をしていない企業は社会から信頼されなくなるかもしれません。こうした議論は最近になって急に出てきたように思っていますが、実



1945年、福岡県生まれ。80年、衆議院議員に初当選、現在6期目。大蔵政務次官、衆議院大蔵委員長、自民党財政部会長などを歴任。商法改正をはじめとする法律関係、財政関係などに関心が高い。現在自由民主党筆頭副幹事長。



## 取締役の流動化が 始まる 経営は経営のプロが 担う時代に

縄文アソシエイツ代表取締役  
古田英明氏

最近、サラリーマンの世界ではMBO(目標管理)とか評価のフィードバックとか以前と比べてずいぶん実力を反映した仕組みが適用されるようになってきました。にもかかわらず多くの企業で役員だけが年功序列を温存しています。「平取を2期終えたから次は常務だが、イスに空きがないからしばらく子会社の社長に出てもらって……」といった感覚はまだ根強い。「〇人抜きて社長に就任」というケースは新聞のネタになるくらい珍しいのが実情で、こういう状態は明らかに不合理です。

ですから私はホワイトカラーの流動化の次には取締役の流動化が続くと確信しています。そしてその流れの先にあるのが、社外取締役の制度の普及だと考えています。これからは一生ひとつの会社で昇進していくだけでなく、経営の専門家として社外取締役を目指す新しいキャリアが誕生してくるでしょう。

当社は昨年米国から米国のコンサルティング会社と提携し、日本企業に社外取締役の導入を働きかける事業を始めました。周囲からは「社外取締役など日本の風土に合わない」といった声が多かったのですが、その記事が新聞に掲載されると、予想をはるかに超える数の問い合わせがありました。なかには大手都銀の最高幹部クラスまで務めた方の「未知の業界で社外取締役をやってみよう」との申し出もあり、日本で社外取締役が根づく日も遠くないと意を強くしました。

取締役の専門性は全体のバランスをみる能力、つまりオーケストラの指揮者のようなものです。バイオリンやピアノの才能があっても指揮者に向くとは限りません。もちろん指揮者になってもいいのですが、バイオリニストが全員「指揮者」というのはおかしい。日本企業はいままでそういうやり方でした。指揮者は指揮者の能力がある人がなるべきで、会社の経営は経営のプロが担うのが当然の流れだと思います。



**「内向き体質」を  
否応なく破壊する  
市場メカニズム**

一方でこうした日本企業の内向きな体質にマーケットメカニズムが冷徹なメスをを入れる現象が日本でも起こりはじめている。山一証券や北海道拓殖銀行の経営破綻では「株価」の存在が大きくクローズアップされた。当事者の懸命の努力にもかかわらず株価の下落で市場から拒絶され、なすすべなく破綻に追い込まれていく様子は従来のもたれ合い的な風土に馴染んだ日本人にマーケットの冷徹さを再認識させる迫力があつた。

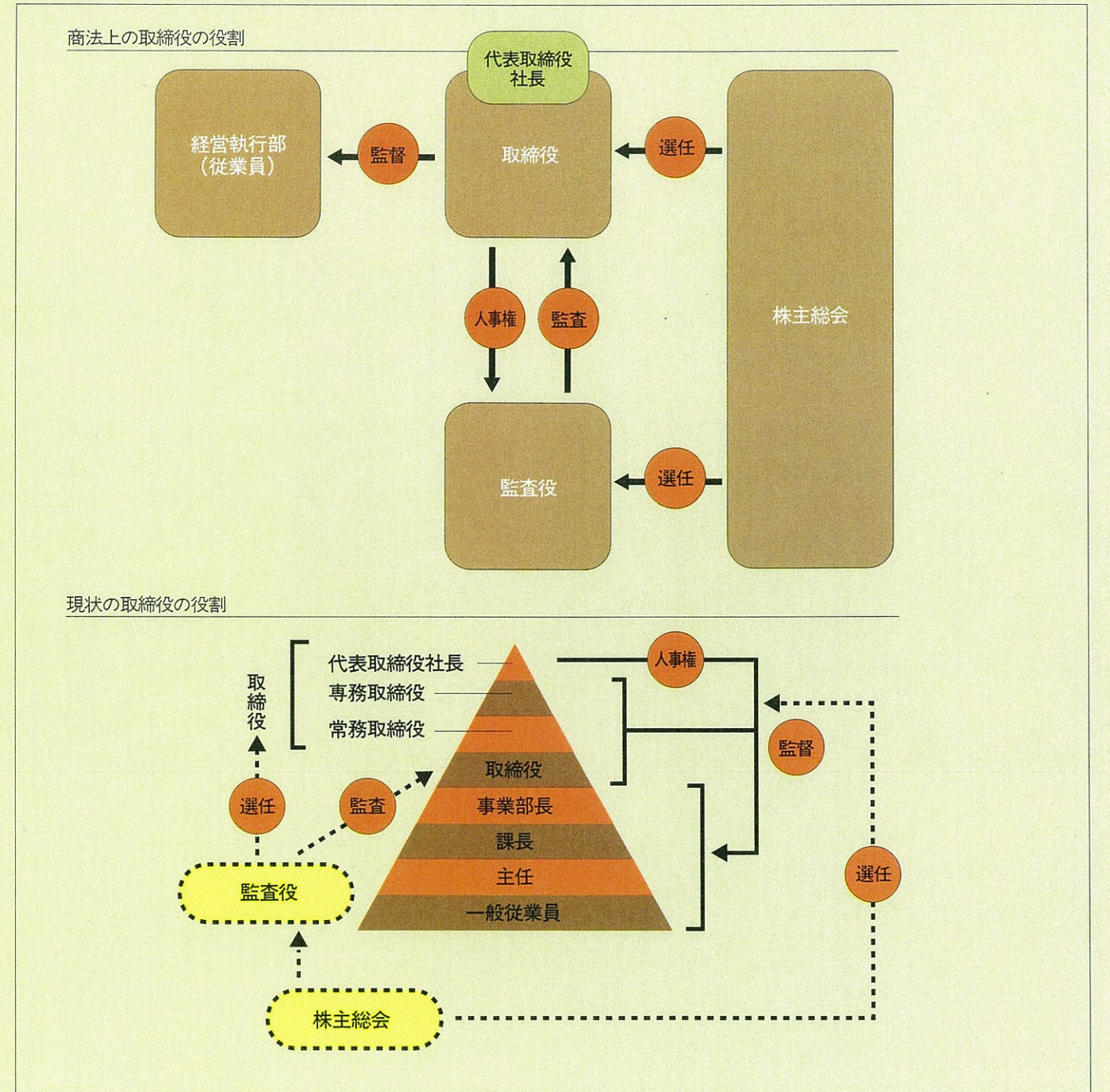
日本社会の変化の兆候が表れているのは株価だけではない。会社ぐるみの不祥事が発覚した都市銀行では短期間のうちに大量の預金口座が解約され、一方で健全経営とされる他の銀行には通帳が足りなくなるほどの新規契約が集まった。ま

たトヨタ自動車が開発した環境に配慮したハイブリッドカー「プリウス」には予想を大幅に超える注文が殺到し、急速な増産に追われている。

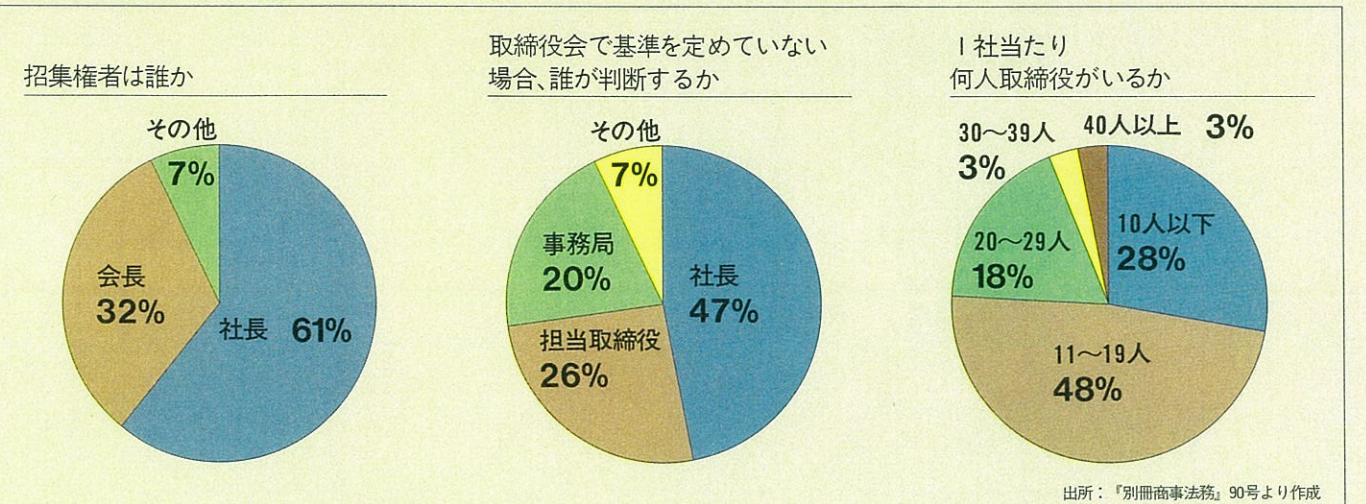
このように経営の透明性や地球環境への取り組みなど、従来なら中心的なテーマにはなりえなかった問題に市場が敏感に反応し、消費者が企業の選別を始めるという現象は、日本社会にかつて見られなかった動きといえよう。

企業の経営者は市場の動向を敏感に察知し、迅速に行動に反映させる努力をしなければ市場に淘汰される危険度が高まっている。反面それは「プリウス」の例に見られるように、優れた製品を世に出せば市場が即座に反応する、努力のしがいある時代でもある。従来までの「サラリーマンの頂点」としての取締役から、株主(資本市場)や顧客(消費市場)などの複眼的な視点を備えた取締役へと意識や仕組みの変革が求められている。

## 商法上の取締役と現状の取締役



## 日本型取締役会の特徴





## 社員には同じタイプの人が複数必要でも 取締役に似たタイプは必要ない

「自分と似ていない」ことが  
役員を選ぶ  
第一の条件

取締役会を核とした経営システムの改革論議が高まりを見せるなか、日本国内においてもベンチャー企業などを中心に独自の経営システムの構築を模索する例が出てきている。

インターネットのコンテンツビジネスやイベント・雑誌のプロデュースなどを手がけるデジタルガレージは、ここ1、2年を「役員たちに自分の役割を選んでもらう期間（伊藤稔一社長）と位置づけ、役員会をより専門性の高い集団へと再編成することを狙っている。

同社の設立は95年8月だが、その後のいくつかのベンチャー企業が合流して事業を拡大してきた経緯から、従業員28人の企業に役員が14人（非常勤 役員待遇各1人を含む）と役員数が非常に多い。またその顔ぶれも、アメリカンスクール育才で米国の大学で学んだ社長の伊藤氏を筆頭に、日銀勤務から転じた副社長の中村隆夫氏、元博報堂局長で副社長を務める田中運浩氏など異色のメンバーが並んでいる。また外国人も3人加わっており、最年少の取締役は26歳だ。

伊藤氏は役員を選ずる場合、3つの条件を挙げる。まず第1に「いまいるメンバーと違うこと。違って初めて価値がある」というのが伊藤氏の考えだ。第2には「自分と似ていないこと。自分を信用してくれるのが大前提ではあるが、自分と揉めるぐらいの人がいい。そして3番目が「いままでどういう仕事をしてきたか」である。

「同じ会社の役員といっても洋服の趣味から働き方のスタイル、人生観までまったく違う人間が集まっている。社員には同じタイプの人が複数必要だが、役員に同じようなタイプは2人いらない。違う文化を互いにつけ合うことによっておもしろくなる」と伊藤氏は話す。

このように多様性に富んだ取締役会ではあるが、合併後まだ期間が短いこともあって各メンバーの役割分担意識や専門性の確立は十分とはいえないというのが伊藤氏の見方だ。「会議ではいま自分が株主として発言しているのか、取締役としてなのか、社員としてなのか、それを明確に意識して自身の違う発言にするよう促している。発言内容が当を得ていない」とそれは役員が発言になっていないよ」と指摘する場合もある」と話す。こうしたプロセスを踏むことで取締役



日本システム開発 代表取締役社長  
金岡秀司氏



デジタルガレージ 代表取締役社長  
伊藤稔一氏

会のメンバーに「自分は何に関心があつて、何がやりたいのか、何がうまくできるのか」をじっくり考えてもらう。そしてこの1、2年のうちに、たとえば現場でプロフェッショナルとして腕を磨く、業務の執行をマネジメントするエグゼクティブとして成長する、経営のプロとして取締役の道を進むなど、自分の好きな道を選んでもらう考えだ。

伊藤氏は「会社の経営と業務の執行はまったく違うし、現場の好きな人は現場を離れたくない思いが強い。両方できる

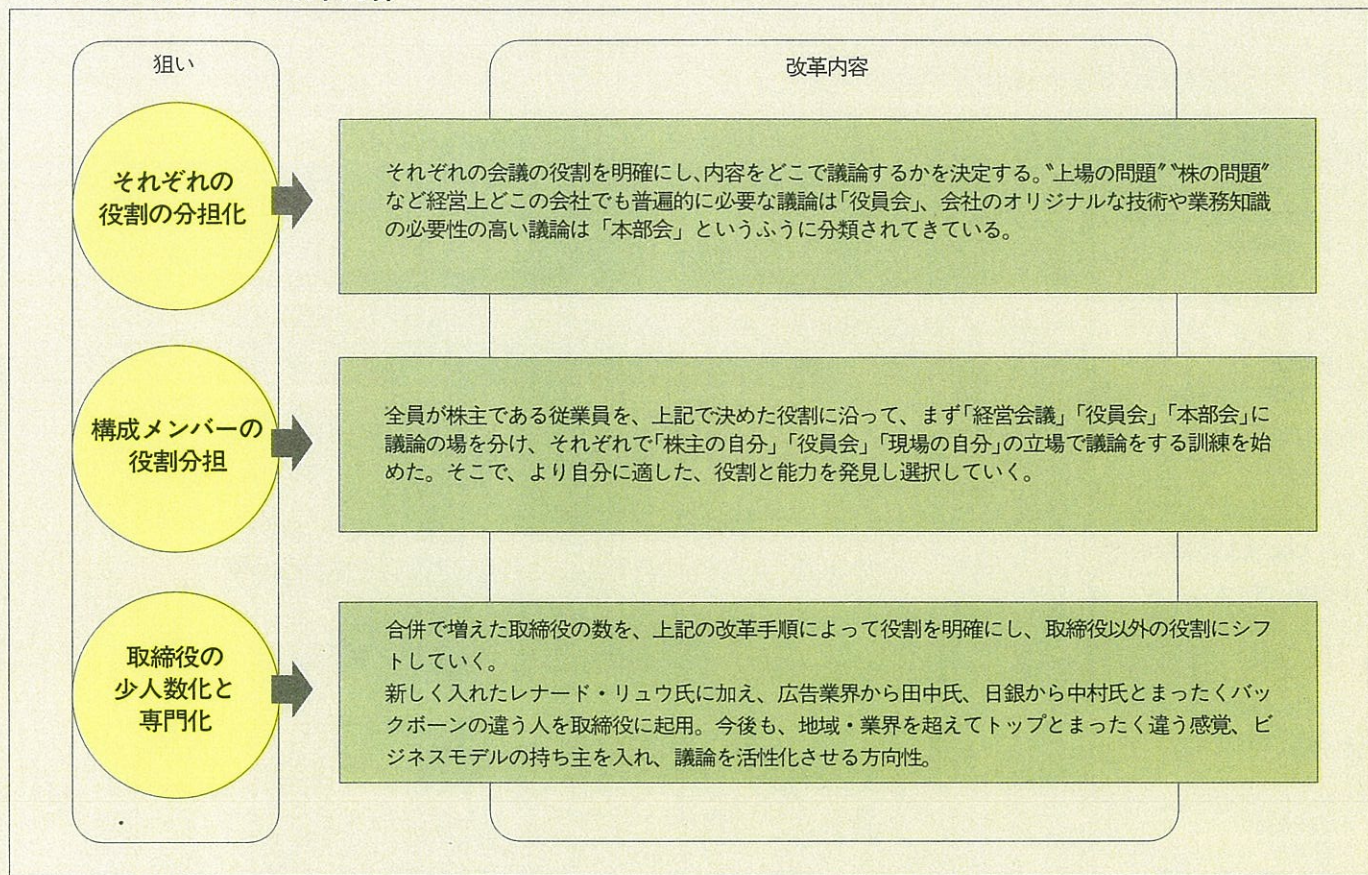
人もいるが、それは例外。普通は忙しいで時間が足りない。だから役員は役員を指して、むしろ他社の役員と兼務するほうがうまく機能する。当社の役員たちにはいろんなことを体験してもらって、そこから時間をかけて自分の役割を選んでほしい」と話す。

現在の役員会メンバーに時間をかけて自分の進むべき道を選択してもらおうという手法はユニークだ。もともと個性的な人材の集まりとはいえ、経営と執行、現場のスペシャリストという役割分担を明確にし、経営者の専門性を高めるうえで現実的な手順といえるだろう。

### 「社外ブレイン」の 意見を聞いて 持続的発展を目指す

「うちの会社は私の超ワマン経営。だから社内には重役はいない。社長が何重役もしている。典型的な『文鎮型』の組織。ソフトウェアの受託開発やパッケージソフトの開発などが手がる日本システム開発（本社・徳島市、従業員数80名）代表取締役社長の金岡秀司氏は自社の組織を冗談まじりにこう表現する。同社には創業社長の金岡氏以外、副社長も専務

### デジタルガレージの改革内容



も常務もいない。

もちろん商法上の取締役は存在する。金岡氏の親族や古参の従業員などが、「経営には関与していない」と同氏は公言する。それどころか昨年10月1日付で技術系の部長や次長といった役職者の肩書を「剝奪」し、技術開発に専念させる体制にした。「技術者にマネジメントという二足のワラジを履かせたのが間違いだった。管理者でなくプロのエンジニアになってほしい」との思いからだ。これによって同社の組織はますます「フラット」になった。

こうした金岡社長の経営判断を陰で支えているのが10人の「社外役員」の存在である。「役員」としても商法上の取締役ではなく、同社の株式も保有していない。あくまで金岡氏個人のブレイン集団である。しかしながら「考え、悩み、決断 実行するときには必ず相談する。親兄弟より大事な人たちが（金岡氏）であり、影響力は非常に強い。

その顔ぶれは多彩だ。禅宗や真言宗などの僧侶4人をはじめ、徳島大学の教授や銀行関係など地元財界人、組織工学のコンサルタントらで構成。

金岡氏は「経営者がすべての業種のプロになるのは不可能。たとえば宗教家は人に見事な生き方と死に方を教えてくれる専門家だ。多彩なスペシャリストの意見を聞いて利益処分を間違わないようにしないと持続的な発展は望めない」と話す。

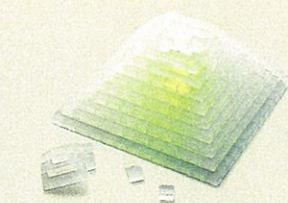
同社はバブル期から手堅く蓄積してきた内部資金で数年前から独自製品の開発

にも着手。社外役員の一ひとりでもある徳島大学工学部教授・赤松則男氏の発案によって開発した電子ペン入力装置「DP-11000」が「徳島ニュービジネスメッセ97」（審査委員長・西沢潤一東北大学名誉教授）で最優秀賞を受賞した。この装置はペン内部に独自の検知回路を組み込み、筆記時のペン先の速度・角度・筆圧の3要素を事前に登録した本人のサインと照合する。「下敷き」側だけで筆圧を感じていた従来のペン入力に比べて解析能力が飛躍的に高い。日本をはじめ数カ国（アメリカ・ドイツ・韓国）に特許を出願中で、すでに大手家電、情報機器メーカー数社がOEM生産を決定。今年10月に搭載第1号商品が発売される見込みだ。

また金岡社長は自身のライフワークとして研究開発と福利厚生施設を完備した「コンピュータピア」の建設を準備している。「人間とコンピュータの理想郷」づくりを理念に、すでに鳴門市内の国立公園内に1万5000坪の用地を購入。「社長の道楽」と金岡氏は笑う。

こうした構想も含め、金岡氏は社外役員たちに年に数回会って状況報告や意見交換をするほか、ことあるごとに電話で個別にアドバイスを求めている。

金岡氏は「日常の仕事に忙殺されていると大局はわからない。それを研究するのが専門家の仕事なのだから彼らに聞いたほうがいい。線香花火で終わらずに事業が維持発展できるのは幅広い見方を吸収しているおかげ。それがカッコよくいえば経営戦略ということだ」と話す。



見えてきた、取締役会改革の方向性

図14 今後求められる取締役の専門性・能力

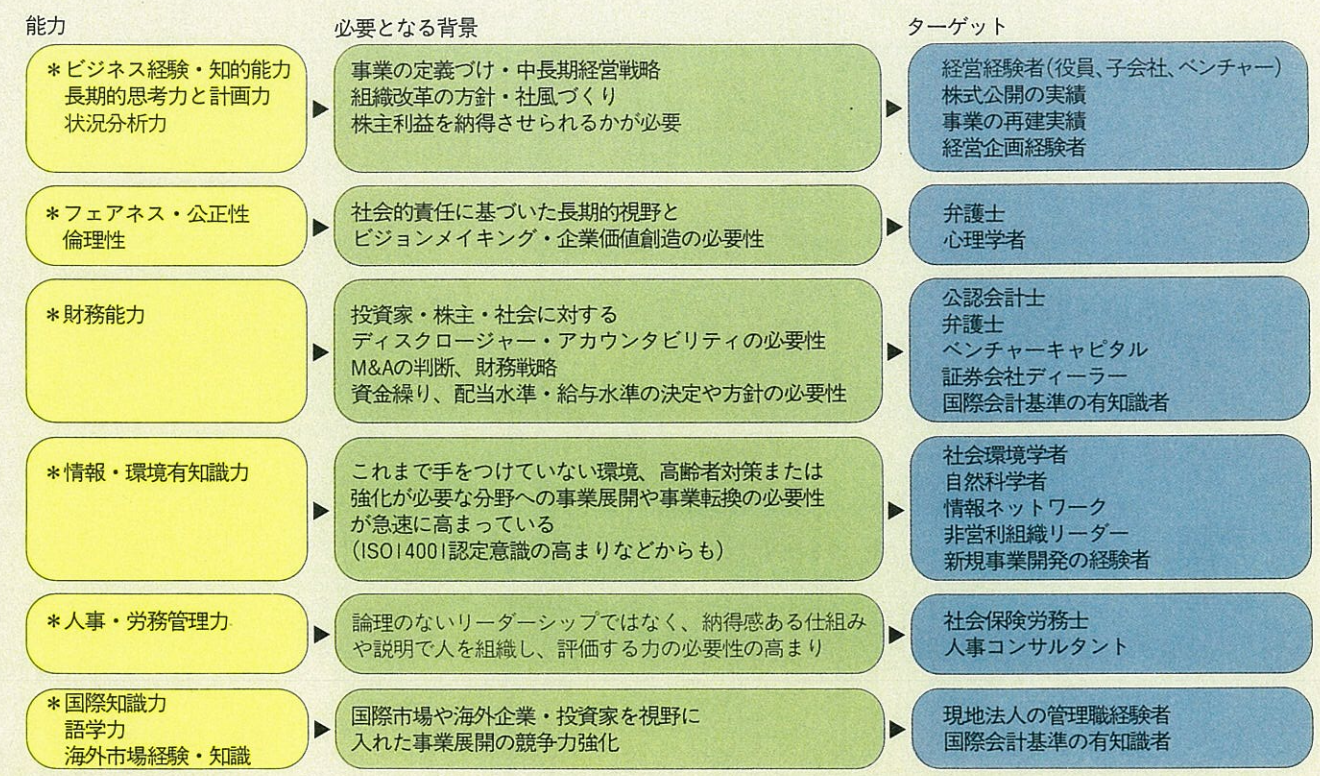


図15 仕組みの改革

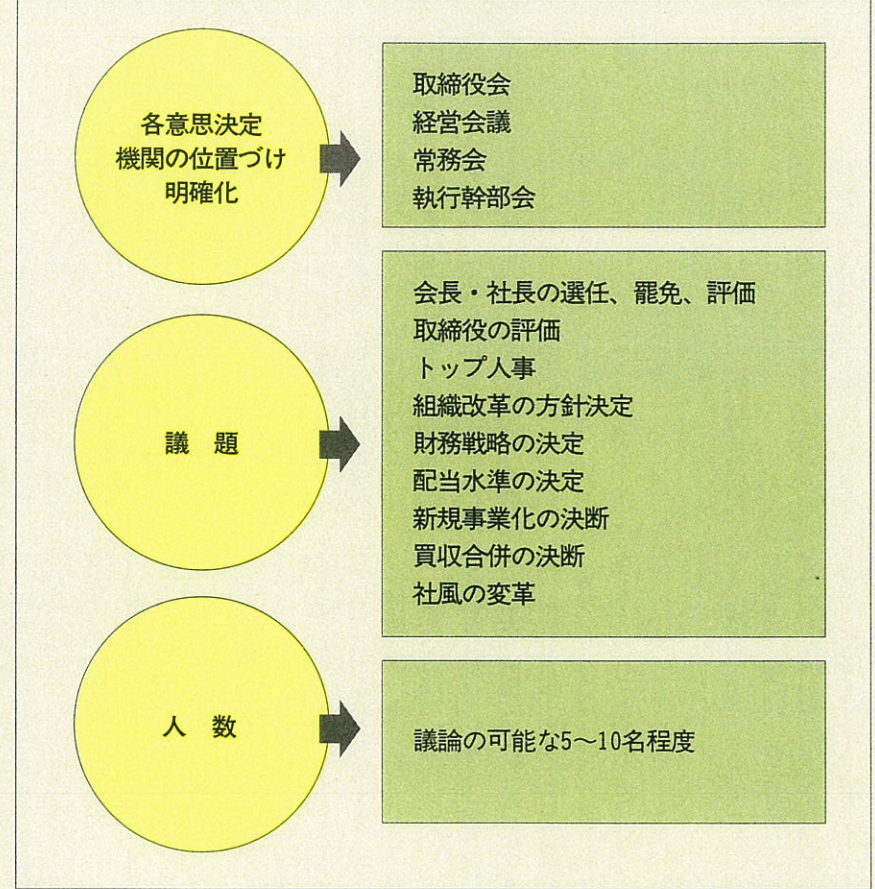
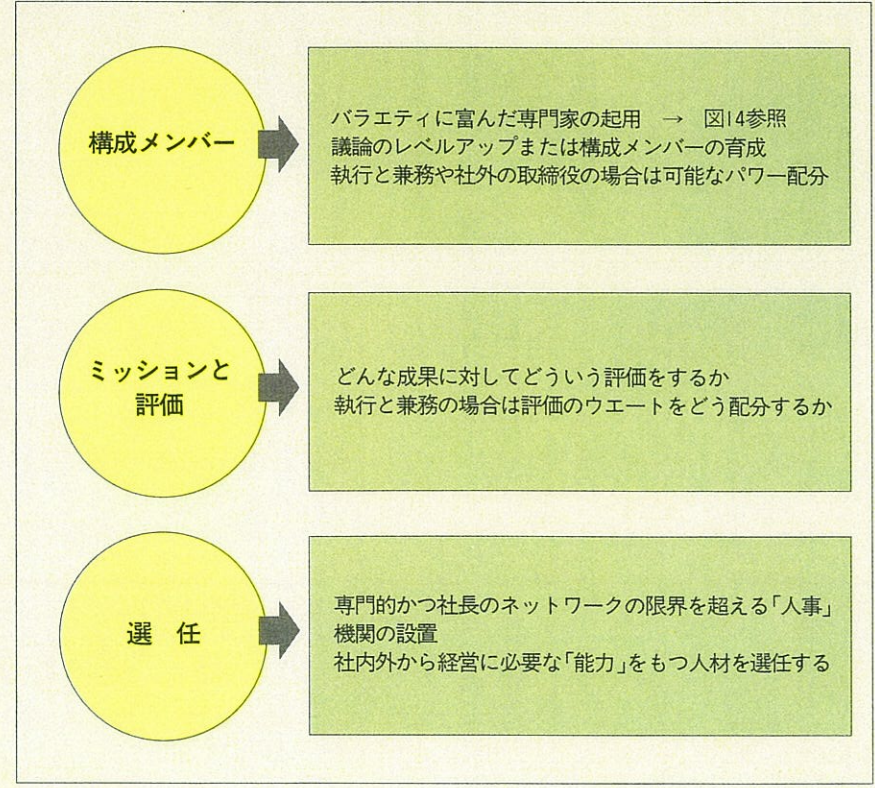


図16 メンバーの改革



研修でCOOは  
育てられるが  
CEOは育てられない

ヒューマンリンク  
取締役人材開発事業部長  
藤井正嗣氏

最近三菱商事の新入社員に「諸君は必ず経営者になるのだから、その心構えをできるように」と話しています。三菱商事には国内外300社、計600社の事業会社があり、総合職6000人のうち1300人が出向していて、これらの社員はなんらかのかたちで経営に参画していると考えられます。ですから経営者の育成は会社にとって最も重要な人材的なテーマなわけです。

そのために、30歳前後の若手マネジメント研修、40歳前後の中堅マネジメント研修、部長クラスが対象の経営スクール、という3段階の経営者育成プログラムを用意しています。また国内で出向先の経営者になる人が対象のプログラムを新設し、具体的なケーススタディを中心に「修羅場」を疑似体験しつつ問題解決のフレームワークを理解する仕組みを設けています。参加者からは「ものすごく疲れたが、ものすごくためになった」という声が圧倒的です。

私自身、米国現地法人のトップを務めた経験がありますが、業務のことはわかっていても人事労務管理が海外では特にむずかしい。その意味でも出向先で何でも自分ひとりでやるという経験は貴重です。今後は若いうちに担当者かマネジャーで一度、CEOクラスでもう一度、計2回は事業会社を経験することが必要だと思います。

経営者に最も大事なのは「人を動かす能力」。ビジョンを示してリーダーシップを発揮できるか。それはスキルの積み重ねではありません。人事管理のノウハウを教えるCOO（最高執行責任者）は育てられても、CEOを育てるのはむずかしい。トップになる人は、人を引きつける魅力とか、この人といったら楽しいとか、数量化できない何かをもっています。

もちろんいまの日本企業の仕組みではCOOすら育てないでしょう。まずは地道にCOOを育てる努力をして、そこから少しずつ強いリーダーシップをもったCEOが誕生してくるのだと思います。



取締役会と  
執行役員会の分離を提言

有力経済人や学者ら有志で構成するコーポレート・ガバナンス原則策定委員会（委員長・鈴木忠雄メルシャン社長）は9月10日、「コーポレート・ガバナンス原則」新しい日本型企業統治を考える」中間報告をまとめた。

それによると取締役と取締役会について5年程度で実現可能と思われる「原則A」として次の3点を提言している。

①取締役会に企業と直接利害関係のない独立した社外取締役を選任する。ただしこの原則は「原則11A」によって代替することができ、社外取締役に情報提供するための支援体制を確立する。

\*社外取締役の選任に代わる選取肢として、社外の有識者から構成される経営諮問委員会を設置する。

②取締役会の構成員数は、十分な議論を尽くし、的確かつ迅速な意思決定を行うことが可能な人数とする。

③取締役会と経営執行委員会を分離することで、企業的意思決定機関と業務執行機関の区別を明確にする。

また21世紀の早い段階での表現を目指すものの、世界の市場環境に照らしながら修正を加える必要のあるもの、大きな法律改正を要する「原則B」として以下の3つを挙げている。

「中間報告」ではこれ以外にも「アカウンタビリティとディスクロージャー」「監査役と監査役会」「株主総会などの項目について具体的な提言がなされている。同委員会事務局局長・矢内裕幸氏は「社外取締役に求められるのは経営者の目の上のたんこぶであること。これは社内の人材ではできない。日本の経営者がもっと米国企業の社外取締役に招かれる市場になれば」と話している。

(1)取締役会は執行役員を兼務する社内取締役と、企業と直接利害関係のない独立した社外取締役から構成されるが、社外取締役がその過半数を占めるものとする。

(2)取締役会をより有効に機能発揮せしめるために内部機関として委員会を設ける。取締役の指名や報酬、および業務監査のための各種委員会を設置し、各委員会は社外取締役が過半数を占めるものとする。社長などの代表取締役の報酬は社外取締役のみで決定する。

(3)統治機構の最高責任者としての取締役会の主宰者と、業務執行の最高責任者である執行役員会の主宰者の業務は区別されるべきである。もしもその業務の兼務が必要な場合には、株主に対してその理由が説明されなければならない。

# 今後の日本の取締役会のあり方4つのポイント 「経営と執行の分離」「多様な人選」がカギに?

これから日本企業の取締役会が真に実のある議論の場となるためにはどんな改革が必要なのか。経営者や専門家へのインタビューなどの結果から、議論の中心的なポイントになると思われる以下の4点について検討してみたい。

## 1 「経営と執行の分離」など意思決定システムをどう構築するか どこで何を決めるのか 各機能を明快に

まず第1のどのような意思決定のシステムを構築するか、という問題には2つの観点がある。ひとつは経営効率上、どのような形態が適切かつ迅速な判断に最も有効かという視点であり、もうひとつは不正行為を未然に防ぎ、発生時にそれに対処するチェック機能の観点である。両者は完全に分離できるものではないが、日本では従来、経営のチェック機能に重点が置かれてきた傾向が強く、昨年ソニーが経営と執行の分離を意図した改革を行って以降、にわかに経営効率の問題がクローズアップされてきた。

これまで日本の大手企業では、商法上の取締役会とは別に「常務会」「経営会議」「執行幹部会」などの名称でさまざま

な意思決定機構が存在してきた。それらは経営戦略を議論する場であったり、個別のマトリに利害や関心をもち役員や幹部社員の議論の場であったりと統一した基準はない。いずれにせよ本来最も重視されるべき取締役会の位置づけが曖昧だったことは否めない。どこで何を決定するのか、明確に整理し直さねばならない。その際に基本となるのは「会社とは誰のものか」という原則論であり、その議論を深めないことには結論は出ない。

社外取締役のあり方を研究している米国のコーポレート・ダイレクターズ協会(NACD)が97年夏、全米の8100社を対象に行った調査によると、「取締役会は経営執行部から独立している」と考えている企業は78%に上る(日本経済新聞97年11月3日付11ページ図)。日本においても米国型といわれる「経営と執行の分離」はひとつの合理的な回答になりうるが、日本的な「企業一家」的なメンタリテイの効能も否定はできない。この両者のバランスをいかにとるかには経営者の考え次第だろう。

また経営のチェック機能について前出の同志社大学教授・森田章氏は「最も大切なことは何か起きたときに説明できる体制にしておくこと」と指摘する。「大多数の会社はキチツとしているのだから、

それが世界から見えやすいかたちにするのが重要。信頼性のある社外取締役に入ってもらい、いざというときはその人に説明してもらおうのはひとつの有効な方法と思う」。太田誠一代議士が唱えるシビリアンの良識を経営に取り入れるという視点も、企業の暴走を防ぐチェック機能を念頭に置いたものだ。この面では当面は監査役の権限強化の議論と並行して改革が進められることになるだろう。

## 2 内部昇格の是非、専門性の重視、社外取締役など「人選」の問題 メンバーの 「多様性確保」が 取締役の条件に

第2のポイントである取締役の人選の問題は「専門性」および「個人の良識」がキーワードになる。

今後の取締役会は従来の「サラリーマンの頂点」的な性格から、企業の長期的な利益の増大(株価の上昇)や社会的責任への配慮(環境問題への対応、情報公開、不正防止)などへ指導性を発揮することが求められる。そのため取締役に求められる条件は、経営の実績や財務・会計の知識、環境問題への取り組み、法律知識などになっていく。また独立した個

人として「市民の良識」で経営を見守るという意識も求められる。具体的には20ページの図14のような人材が取締役候補者として俎上に載ることになるだろう。

前述のNACDの調査でも「好ましい取締役像」に企業財務や法律関係者のか自然科学系の学者、地域社会のリーダーなどが人気が高い取締役候補として挙げられており、「メンバーの多様性確保が人選のカギ」と指摘されている。

また取締役会の人数は、議論と意思決定の機能を追求していけば、おのずと適性は決まってくる。実のある議論を考慮すれば理想的な人数は5〜6人、多くても十数人までが限度と考えられる。

日本の企業風土から考えて、たまたみに取締役の大半を社外から選任することは現実的ではないが、社内から選ぶ業務執行者(オフィサー)と社外取締役のバランスをどうするかがむずかしい判断になる。米国では「会社社経請負人」としての会長のマーケットが存在し、その会長が取締役会を主宰するところまで役割の分化が進んでいるが、日本では当面そうした事態は想定しにくい。特に中堅以下の企業の大半はオーナーかその一族が経営者であり、現実的にはオーナーがいかにバランスのとれた経営陣を選任しようかが問われることになる。

## 3 取締役会の議題の内容 役員ミッションをどうするか オフィサーと 専門家の協力で 会社の舵取りを

第3に考えるべき課題は取締役会のメンバーのミッションを明確化し、討議すべき議題を洗い直すことだ。

役員の内部分格がほとんどという従来の取締役会では、役員は各事業部門の利益代表的な色彩が強く、各部門の思惑をいかに全社でオーソライズしてもらうかに大きなパワーを割いていたといっている。

これは第1項の「経営と執行の分離」に関わる問題だが、オフィサーとしての社内取締役に加え、財務や会計、人的資源、法律、コンピュータシステム、環境問題、IR(投資家向け広報)などのスペシャリティをもつ外部の専門家を取締役として選任する。そして取締役会を成員の役割を軸に再構成し、長期的な企業

の舵取りをしていく体制を構築することが必要になりつつある。

また取締役会の具体的な議題としては21ページの図15のような事項が考えられる。取締役会に求められるのは、あくまで個々の事業の必要性の有無や事業発展の方向性を決めることであって、具体的な日常業務の進め方はオフィサーの権限に属する事項と考えるべきだろう。

日本企業で社外取締役の導入が進まない原因のひとつに「事情を知らない部外者に仕事の身身まであれこれと口を挟まれたのではかなわない」という抵抗感があるのは否定できない。

しかし同志社大学の森田教授は「それは誤解。確かに米国の制度でも社外取締役は業務の執行権があり重要事項の決定権ももっているが、現実の役割は業績で評価されることが中心だ。問われるのは業績や不正の有無であって、仕事のやり方ではない。従来の株主総会の機能をいまは取締役会が果たしていると考えればいい」と話す。

## 4 取締役の評価基準とそれに 基づく報酬決定をどうするか オフィサーは成果で 取締役は市場で 報酬を決める

第4のポイントに掲げた取締役の評価基準の設定と、それに基づく報酬の問題は従来、日本ではほとんど議論されてい

ない問題である。先にも触れたように部長以下の幹部社員については年俸制の導入など実力主義的な人事制度の構築が進んでいるが、取締役に關しては明確な評価の基準がないのが現実だ。リクルートが昨年、役員の評価に成果主義を導入して話題を呼んだが、こうした役員評価の仕組みを制度化している例は少ない。

多くの米国企業ではオフィサーと(社外)取締役では評価の基準がまったく異なる。オフィサーの評価は一般に大胆な成果主義で、高い業績をあげたオフィサーには巨額の報酬が支払われる。オフィサーは役職にかかわらず非雇用者であり、

目標管理的な手法を用いて成果で評価するのが妥当だという考え方によるものだ。

一方で(社外)取締役の報酬は一般にはストックオプションなど株式絡みが大抵で、株価の上昇や増資、株式分割などが報酬になる。固定的な給与はあっても年間数万米ドル程度で、無休とか交通費程度の例も多い。筑波大学大学院教授・河合忠彦氏は「米国の経営者は四半期ごとに(株主の立場に立つ)証券アナリストの前で、明確なビジョンがあるか、株価の変動の原因は何かなど詳細に説明を求められる。短期的な配当も意識しつつ、長期的に株価を上げられない経営者は株主が在任を許さない」と話す。

非雇用者であるオフィサーの評価・報酬は経営者が成果に基づいて決定し、株主の代理人である取締役の評価・報酬は株式市場に任せる。この考え方は株式会社の原理にならっており、納得性が高い。両者を兼ねる場合の対応は今後の課題だが、日本でも大手企業はすでにこの方向に変化していく可能性が高い。

## 米国式と日本式の 折衷案で 経営と執行の 分離を進めたい

ミロク情報サービス代表取締役社長  
是枝伸彦氏

日本では長く終身雇用が原則の社会で社員の上昇志向をインセンティブに引っ張っていくのが人事政策の柱でした。そのため経営者は管理者の延長になり、サラリーマン化してしまった。経営者と一般社員の報酬の差も諸外国より少ないので、責任を自覚して思い切った行動をするより平穩無事で長く役員を務めたほうがいいという発想になりがちでした。正直なところ、当社にもそういう傾向がなかったとはいえません。

しかし経営がグローバル化する今日、それでは通らない。私は取締役と業務を執行するオフィサーは一緒に考えてもいいと考えています。また構想段階ですが、取締役会の3分の2は経営に対する見識をもつ人々に構成し、社内の業務執行者は3分の1ぐらいという米国と日本のやり方の折衷案がいいのではないのでしょうか。これから持ち株会社が一般的になってくると、こうした経営と執行の分離がいつそう進んでくるはずだ。

当社の取締役は15人ですが、この人数は多すぎる。私は米国のように商法上の取締役にない副社長がいてもいいと思いますし、たとえば「経営理事会」のような機構を設け、「理事副社長」「理事専務」といったかたちをとることも考えられます。近いうちに社内行革に着手し、若手の登用やストックオプションの導入なども含め、2〜3年かけて役員会の改革を進めたいと考えています。

この業界自体のポテンシャルは高いだけに、経営陣の力量次第で当社にはさらに大きなチャンスがあります。現状では当社の役員にはまだまだ勉強の余地がある。本人たちの努力と制度の改革を同時並行的に進めて、競争に勝ち抜ける体質の企業をつくりたいと思います。



会計事務所を主な対象にした汎用パソコンソフトや専用オフコンの開発・販売などが主力。是枝氏は実質的なオーナー経営者。従業員765人。売上高197億円(97年3月期)。

# 日本的経営システムの将来像を占う 監査役機能強化の行方

## 企業不祥事続発で にわかに脚光浴びる 監査役強化

取締役会の改革議論と切り離せない問題として監査役（会）の機能をどのよう位置づけるかの議論も高まりを見せている。既述のように米国では監査委員会が取締役会の中に設けられているが、日本では取締役会とは別に監査役（会）の制度が法制化されている。監査役に関しては74年および93年の商法改正で段階的にその機能強化が図られてきたが、97年に入って大企業の不祥事が相次いだことなどから再び監査役の役割が議論の焦点になりはじめた。

経団連が97年7月の夏季セミナーで監査役（会）の機能強化を緊急性の高いテーマとして取り組むことを決定。特別委員会を発足させ、同年9月に緊急提言を発表した。それによると「監査役（会）の独立性・地位の一層の安定性確保のために」主以下のような改善が必要としている。

・「就任前5年間会社またはその子会社の取締役または支配人、その他の使用人でなかった者」とされている社外監査役の要件を厳格化し、「就任前5年間」の期

間限定をなくす。  
・現行法で1人以上とされる社外監査役を選任時に全監査役の半数以上とする。  
・監査役の選任議案の株主総会への提出について、取締役会が監査役会の同意を経て提出することとする。

## 「株主主権」を 明確に打ち出した 自民党試案

また自由民主党の商法に関する小委員会は97年9月に「コーポレート・ガバナンスに関する商法等改正試案骨子」を発表。そのなかで「監査役の独立性の確保」を主要なテーマのひとつとしている。

それによると同試案ではまず「株式会社は株主のものであって、株式会社の主権者は株主とする」と株主主権の原則を確認。監査役については「株主は、株主総会を通じ、経営の意思決定とその執行が株主の利益を最大化するために行われているかどうかを監視し牽制する機能を監査役会に委任する」としている。

さらに社外監査役を「監査役のうち過去に会社およびその子会社の取締役または使用人でなかった者、その他取締役からの独立性が証明できる者」と定義し、取締役や執行責任者からの監査役の独立

性を確保するため、監査役の身分を以下のように規定している。  
①任期は4年  
②人数は3人以上  
③過半数は社外取締役とする  
(以下略)

## 「日本の監査役」を 法制化するべきか

経済同友会は95年4月に発表した「商法と企業経営のハーモナイゼーションを」目指して「株主代表訴訟制度の見直し」と監査役制度活性化の施策」で監査役候補者の選任方法に関する商法改正を提案するなど積極的な取り組みを行っている。

97年9月、相次いで発表された経団連の緊急提言および自民党試案について牛尾治朗代表幹事は「敬意を表し今後の成果を期待したい」と積極的な支持を表明。「これらの課題に対処するためには経営の自己責任を基本に透明度の高いオープンな企業経営システムの構築が必要であり、株主総会や取締役会のあり方を含めて実効性ある改革に取り組まねばな

らない」と改革への意欲を強調した。しかしそのうえで牛尾氏は「経済のグローバル化とともに企業活動に国境はなくなりつつある。一部の企業ではすでに現行法制度のもとで国際的にも通用するコーポレート・ガバナンスの確立に向けての自主的な改革を先行しつつあり、わが国固有の制度である監査役制度の法改正については企業の自主的な改革努力を尊重して必要最小限度のものとすべきだ」と日本独自の監査役機能の強化にはやや慎重な姿勢をにじませた。

経営のチェック機能に関する取締役会と監査役（会）の役割分担に関しては経済界や学識経験者の間でも議論が分かれている。現在のところ経済界では緊急性の観点から比較的迅速に対応できる監査役の機能強化を先行すべきとの論調が優勢だが、経団連も「今後は取締役会の改革も積極的に議論していく（事務局）」としており、取締役会の改革そのものに消極的なわけではない。

グローバル・スタンダードをどこまで意識した制度にするのか、日本独自の企業風土をどこまで法律に盛り込むべきなのか。日本型の監査役（会）の機能強化論議がどのような結論を得るかは今後の日本の経営システムの行方を占ううえで大きな意味がありそうだ。

## 各団体の監査役制度に関する見解と改正案

団体名	狙い	改正案
経済団体連合会	社外監査役の要件の厳格化	「5年ルール」を改正し、過去にいずれい会社またはその子会社の取締役または支配人その他の使用人でなかった者とする。
	社外監査役の法定員数の増員	現行法上1人以上の社外監査役を、選任時に全監査役の半数以上とする。
	会計士監査の充実のための措置	監査役監査との連携強化や監査法人内の関与社員の交替、他の会計士による監査の事後的審査を講じることが望ましい。
経済同友会	監査役の人事上の独立性	監査役候補者を株主総会に付議する事前に、監査役会の同意（監査役の過半数決議による）を要することを検討すべき。
コーポレート・ガバナンス・フォーラム	監査役の独立性強化	「5年ルール」の廃止
	監査対象の必要性拡大	適法性監査のみならず、少なくとも取締役の経営判断が正当なものであったか否かまで判断することを含むものとする。
	一元的な統治構造の構築	監査役会が取締役会を監視監督する二層構造よりは監査役会の機能を取締役会に包含し、一元的な作り込みを行って、統治構造の進化を目指す。

## 監査機能に決まった形はない 経営トップとの「センサス」をどうとるか



富士ゼロックス 常勤監査役  
開発英基氏

富士ゼロックスは富士写真フイルムとゼロックス・コーポレーションの合併企業。株主はこの2社のみ。富士ゼロックスは94年1月、当時の監査役と社長との間で監査役の機能強化のための合意書を作成。現在もそれに基づいて監査役が活発な活動を展開している。常勤監査役・開発英基氏は元同社代表取締役専務で、97年常勤監査役に就任した。監査役は計3人で、開発氏のほか富士写真フイルムの宗雪雅幸社長、ゼロックス・コーポレーションの極東支那人（香港駐在）のラフナンダン・D・サチデフ氏の2人が非常勤監査役を務めている。

合意書とはどんなものですか？  
開発 当社には「よい会社」の定義があって、強くてやさしいおもしろい会社、その3つが揃って初めてよい会社なんです。この目標の実現に向けて社長と監査役が協力することを合意したものです。どんな内容なのですか？

開発 監査役がどんな会議にも出ていいとか、取締役は問題になりそうなことをすぐ監査役の耳に入れる、監査のスタッフを勝手に動かさないといったことが盛り込まれています。要するに「よい会社」を作り上げるための監査活動がやりやすいように合意した内容です。

取締役と監査役の役割分担は？

開発 それは明確です。取締役は株主から委託を受けて経営する。新しい戦略を考えたり、従業員に給料を支払い、環境に配慮しつつ新商品を生み出して利益を出す。それがキチンと行われているかを私が見るとのこと。最近特に留意しているのは環境問題です。CO<sub>2</sub>とか工場廃棄物、リサイクルなど各方面でリーダーシップを発揮できるように配慮しています。さらにビジネスエシックス（倫理・道徳）の問題も重要です。個人の倫理観の問題ではありますが、それを社内に徹底する仕組みを経営陣と一緒に構築してきました。執行権のない監査役に限界を感じることはありませんか？

開発 幸いにも従来の仕事上、各部門とのつきあいが深く、情報収集や話し合いはスムーズです。監査役は人に負うところが大きい。なんとなく社内のアラ探しをするような煙たいイメージがありますが、私はむしろ現場の声をトップに伝える役割だと思っています。

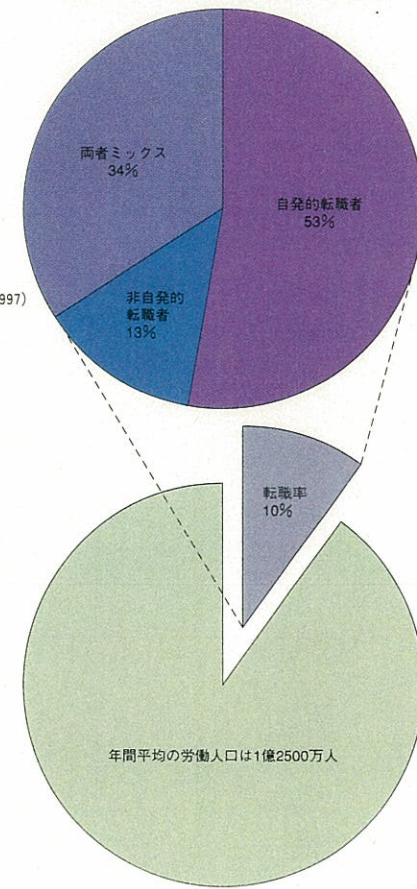
米国型との違いは？  
開発 形はどちらでもいとおもいます。会社によっては「ウチは取締役会が監査機能をもつんだ」という選択があってもいい。要は監査にあたる人がトップとどんなリレーションをとるのかも含め、経営陣の意識の問題でしょう。

合意書の意味とは？  
開発 監査役役割の意味を明確にし、引き継ぐ一つの手段です。実際その認識は高まりつつあり、会議に出ても「これは監査役にも知ってほしい」という反応が出るようになりました。また年4回の通常の監査役会の後で経営トップと議論する場を設けたりもして、監査役会の活性化に役立っています。

# アメリカのキャリアデザイン

人が本当に好きな仕事をするために、自らのキャリア（長期にわたる仕事生活）をデザインする。日本ではまだ、その重要性を認識するまでにも至っていないキャリアデザインの考え方が、アメリカでは年齢を問わず広く浸透している。同時に、それを支援する公的専門機関やさまざまなキャリア開発プログラム、さらにはキャリアカウンセラーの存在など、その充実したサポートぶりにも目を見張るものがある。アメリカにおける最新のキャリアデザイン事情をレポートする。

〈図1〉アメリカの年間転職率



**国家レベルで実施されるキャリアデザイン支援**

現在、アメリカの労働人口は約1億2500万人を数え、毎年そのうちの約10%、1000万人以上が転職をしているといわれている。そこでこのきわめて流動性の高い労働市場をもつアメリカでは、人々は年齢を問わずスキルを身につけたり、自分のキャリアや職業選択のための

の活気を取り戻すために、毎年数億ドル単位の資金を費やしています。そして、その支援の大きな目的のひとつとなっているのが、アメリカ市民にとって職業選択のベースとなる労働市場の確実な情報を提供することなのです。

一方、キャリアデザインに対する個人の関心もきわめて高い。たとえば、この5年間のアメリカでの書籍ベストセラートップ10のうち、約半数がキャリアに関するもので占められている（ただし、ここでいうキャリアとは単に仕事だけを指すのではなく、たとえば「どうしたらよい親になれるか」「効果的な意思疎通の方法」など個人の生活習慣や生き方をトータルに含んだ意味）。

**キャリアデザインはアメリカの歴史的文化 小学生からその対象に**

19世紀後半から20世紀前半にかけて、諸外国から数多くの移民を受け入れ、その労働力をフルに活用することで近代産業を大きく成長させたアメリカにおいては、もともとキャリアデザインの考え方は歴史的文化そのものだといえる。当時安い賃金と厳しい労働条件を余儀なくされた移民に対して、アメリカ人同様にオープンな教育機会と職業選択の自由を提供していくこと。それは、いわばアメリカという国の価値観や伝統に基づいて、必然的に実行しなければならなかった。ちなみにアメリカでパブリックスクール（公立学校）のシステムが発展した背景には、移民に対する教育支援がひとつの大きな要因となっている。

支援を受けることが、最も重要な教育的価値のひとつとして認識されているのである。キャリア開発の専門家およびマネジャーとして、NOICC（全米職業情報調整委員会）に所属するハーベイ・シユメルダー・デビス氏が次のように言う。

「アメリカにおけるキャリアデザイン支援のひとつの特徴は、それが主に国家レベルで実施されているということ。たとえばアメリカの労働省は、労働市場

支援を受けることが、最も重要な教育的価値のひとつとして認識されているのである。キャリア開発の専門家およびマネジャーとして、NOICC（全米職業情報調整委員会）に所属するハーベイ・シユメルダー・デビス氏が次のように言う。

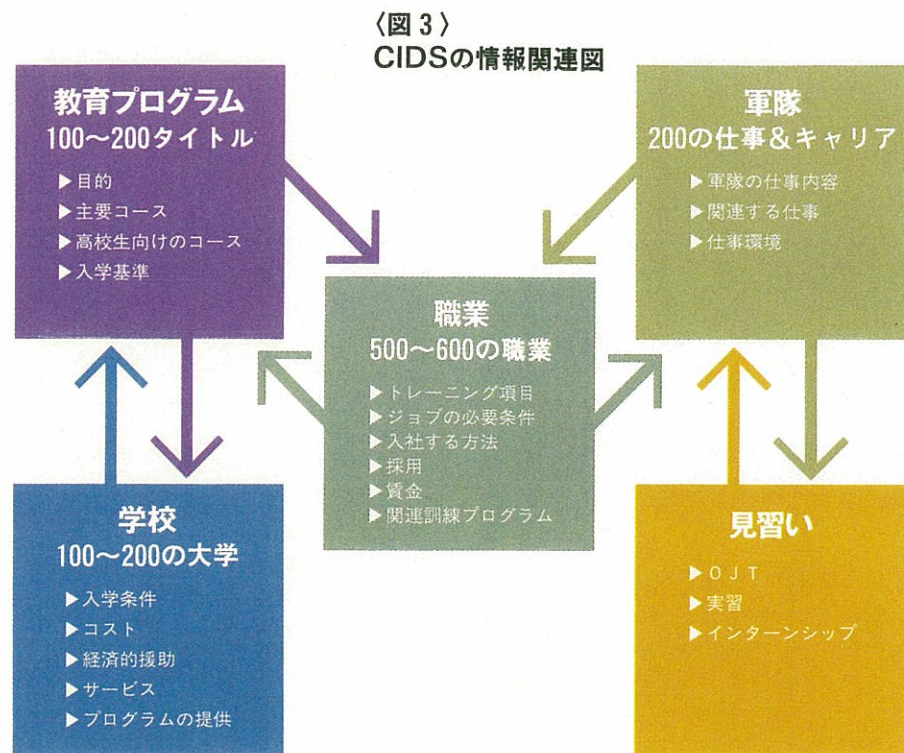
「アメリカにおけるキャリアデザイン支援のひとつの特徴は、それが主に国家レベルで実施されているということ。たとえばアメリカの労働省は、労働市場

〈図2〉CIDSで検索可能な項目例

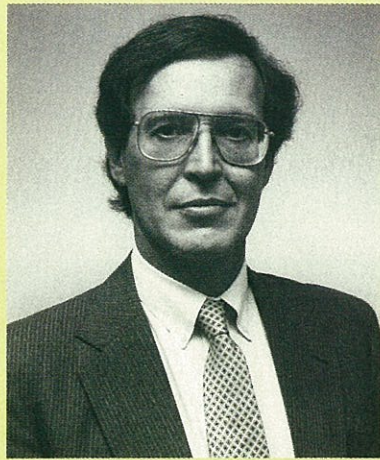
環境・状況
興味
教育レベル
肉体労働の度合い
賃金
適性
職務
気質・性分
チームワーク
軍隊の訓練
学校の勉強科目
仕事の場所
コミュニティのタイプ
特別な職業のための準備
見習いの経験
ライフ・ワークスケジュール
一般教育の開発

「私たちアメリカ人は、キャリアデザインへの支援を受けることの重要性を認識すると同時に、個人が自ら効果的にキャリア選択をする大切さをよく理解しています。個人が有効なキャリア選択を行うことは、よりよい仕事を得るためであると同時に、アメリカ経済を支援することにもつながると考えているからです（ハーベイ氏）」

その結果として今日、アメリカでは小学生をもキャリアデザイン支援の対象と



レイオフの危機を  
キャリア開発  
プログラムで  
乗り越えたAT&T



NOICC所属キャリア開発の専門家およびマネジャー  
ハーベイ・シユメルダー・デビス氏

1984年にAT&Tで起きた出来事は、これから本格的な自由競争時代を迎える日本企業にとって、たいへん参考になる事例だといえるかもしれません。

当時、独占禁止法の裁判で負け、分割を余儀なくされたAT&Tは、それまでの終身雇用を廃止し、否応なく「普通の従業員に厳しく、優秀な人をより高く評価する」という能力主義の人事に切り替えなければならませんでした。当然、会社はレイオフを開始。それまで終身雇用慣らされていた従業員の多くは、レイオフの恐怖で大変なパニック状態に陥ってしまいました。

一方で、会社側にもある誤算が生じていました。つまり、レイオフを開始した途端により能力の高い、現在の職場が必要とする優秀な人材から先に辞めていくことになってしまったのです。そのことに気づいた経営者や管理職の人たちは、レイオフよりむしろ、新しいシステムをつくるのが重要だと認識しました。そうして出来上がったのが、私が設計を手かけたAT&Tのキャリア開発プログラムなのです。

このキャリア開発プログラムは、AT&T社内で従業員が、自分のベストポジションを見つけることを目的としたものでした。つまり、会社は従業員のためにお金を使って、それぞれにキャリアをデザインさせたわけ。その結果、従業員も会社の意図を十分理解し、働く意欲や能力を自然と高め、会社全体の生産力も向上していったのです。ただし、現在のAT&Tのキャリアデザインに対する考え方は当時とは変わってきており、「従業員は自分のキャリアを自分で考え、自分の意思で決定すること。会社はそれに関連するリソースとシステムを提供することができるが、社員の将来を予測することはできない」ということが強調されています。

しており、その代表的プログラムである「CIDS」サイトの利用者率においても、実に67%を小・中・高の学校機関が占めているほどだ。アメリカの大学生は日本の大学生に比べ、就職時における働くことの目的意識、やりたい仕事に格段に明確だといわれるが、それはまさに、そうした早期のキャリアデザイン支援に端を発しているともて間違いない。

**政府系機関が提供する充実したキャリア情報サービス**

現在、アメリカにおけるキャリアデザ

「CIDS」サイトの利用者率においても、実に67%を小・中・高の学校機関が占めているほどだ。アメリカの大学生は日本の大学生に比べ、就職時における働くことの目的意識、やりたい仕事に格段に明確だといわれるが、それはまさに、そうした早期のキャリアデザイン支援に端を発しているともて間違いない。

「CIDS」にアクセスすることで、人は数百種類の典型的な職業と関連する教育の情報を、簡単に手に入れることができる。具体的には、希望する仕事の内容や場所・賃金レベル・環境・興味などから検索して、ジョブトレーニングのプログラムや経済的支援サービスの紹介な

**カウンセラーは医師、弁護士に次ぐ 社会的地位の高い職業**

アメリカにおけるキャリアデザイン支援の一環として、専門機関やキャリア開発プログラム以外にもうひとつ見逃せないのが、キャリアカウンセラーの存在である。アメリカ人にとってカウンセラーは、日常生活に密着した非常に親しみのあるサービスであり、カウンセラーは医師、弁護士に次ぐ社会的地位の高い職業として人々の尊敬を集めている。

アメリカ労働省の調査（96-97）によ

固有の文化を守りながら  
日本独自のキャリア  
デザインプログラムの  
実現に期待



心理学者・キャリアカウンセラー  
リン・シュメルダー・ディビス氏

アメリカ人にとって、自分自身のことをまったく知らない他人に話すというのは、ごく普通のことです。だからアメリカ人はカウンセリングにとても慣れており、精神科医などに「心理的セラピー」を受けることにもまったく抵抗はありません。しかし聞くところによると、日本人は知らない他人に、自分の理想や要求、キャリアなど「個人的」なことを話すことが苦手なようです。そのことは今後、日本でキャリアデザインを浸透させていくうえで、大きな問題となるかもしれません。これからの世界は、非常に複雑に変化していくことが予想され、一個人がすべての情報を把握することはますます難しくなっていくでしょう。そこで専門家の意見を求めるのは、いわば当然のことなのです。

またアメリカでは、一生のうちに違うキャリアを経験するのもごく普通のことなので、人々は自分の目標に向かってどんどん新しいスキルを身につけ、つねに最新の情報やアドバイスを得たいと強く思っています。だからこそキャリアカウンセリングも、なくてはならないものとなっているわけなんです。

ところで、私の息子はいま、日本で仕事をしています。彼の紹介で私は、日本に関する本をたくさん読みました。その知識から実感するのは、日本の文化はとても繊細であり、古からの習慣がいまでも人々に強い影響を与えているということです。私は、日本がそうした固有の文化を守りながら、独自のキャリアデザインのプログラムを実現することを期待しています。

れば、現在、全米でキャリアアカウンセラ1として働いている人(有資格者・無資格者共)の数は約16万5000人。そのうちの7割が小・中・高の学校機関に所属し、それ以外では大学のキャリアセンター、もしくはキャリアアドバイザー機関(公私)で働いているケースが多い。またA.T.&Tのようにキャリアシステム部を設け、社内キャリアアカウンセラを抱えている企業もある。現在、大学の専門キャリアアカウンセラとしてこの仕事に従事しているリン・シュメルダー・ディビス氏は語る。

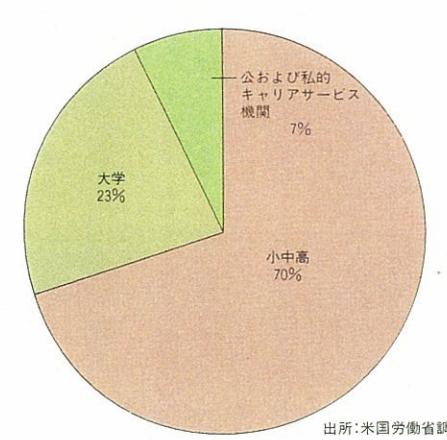
「キャリアアカウンセラとしての一般的なな仕事は、相談に来た人に適性テストを

受けさせ、キャリアまたは仕事の情報を提供し、そのなかから最も適切な仕事を選んであげて紹介するというものです。もちろん、その人が実際に紹介した仕事に就くまで手伝えれば理想的ですね。それとキャリアアカウンセラのポイントとしては、年齢によっても異なり、たとえば高校生であれば、将来の職業選択を前提に、就職か進学かの進路指導を行うこととなります。また個人経営のキャリアアカウンセラの場合、通常のキャリアアカウンセラリングに加えて適性テストや履歴書の書き方、就職情報検索の指導などをサービスとして提供し、さらには結婚カウンセ

リングのようにほかのカウンセラリングサービスも併せて行うことがあります。料金はサービスの内容にもよりますが、1時間100ドルが相場です」

冒頭述べたように労働市場の流動性がきわめて高いアメリカでは、一生のうちいくつもの異なるキャリアを経験するのは、ごく普通のことである。したがってキャリアのステップアップを図ろうとする人々は、「そのたびにつねに最新の情報と適切なアドバイスを得たい」という思いが強い(リン氏)。ことから、カウンセリングはキャリアデザインのプロセスで不可欠なものとなっているのだ。

〈図4〉キャリアカウンセラーの勤務場所



出所:米労働省調査(1996-97)

## 人生の節目において

### 内省し、将来を

### 展望することが

### キャリアデザイン

### の本質

神戸大学経営学部教授  
金井壽宏氏

スキルを」と言われても、「それは詐欺だと言いたくもありませんよ」と。しかしながら一方、「固有の文化を守りながら、日本独自のキャリアデザインを実現すべき」という米国のキャリアアカウンセラの意見にも、大いに耳を傾ける必要があるでしょう。

最近、経営者の人たちはよく「他社でも通用するスキルを」とか、「マーケットバリューが大事」といった言葉を口にしますが、とくに後者はある意味での日本型経営に対する自信喪失の裏返しにほかなりません。前者も、スキルが市場に流通するという意味で労働力商品説を含意しています。これらは、アメリカに倣ったいわば行きすぎた市場主義の表れではないかと、個の尊重を大事にしたいと考えている私もいささか警戒して、決して浮かれすぎたはいけないと肝に銘じているわけです。

### 自己決定のできないシステムではこれからは通用しない

長期にわたる仕事生活という意味でのキャリアをデザインすることは、日本でもこれからの時代に絶対必要なことです。

### 「ストッピングシンキング」から解放される場の提供が会社としてできるか

人生の節目というのは、あくまで個人に依拠するもの。そう考えればキャリアデザインも、あくまで個人が主体であることが原則です。しかし同時に、会社としても「キャリアデザインに関連するリソースとシステムを提供する」ことはできる。私自身の言葉でいえば、それは「内省の場を与える」ことだと考えています。たとえば、リフレッシュ休暇などいいかもしれない。もちろん課題を与えないという条件で。大事なことは、絶対に押しつけがましくしないこと。その気配が少しでも個人に感じられると、まったく意味をなさなくなってしまう。

日常のビジネスにおいては、内省より実践が優先されるのは当然のこと。だからこそ仕事に集中して打ち込むことができる。そのかわり20代、30代のそれぞ

またその必要もありません。要はだれもが経験する人生の節目においてきちんと内省し、過去の歩みを振り返り将来を展望することが、キャリアデザインの本質なのです。

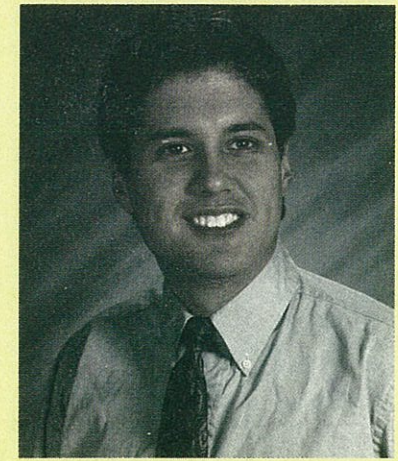
私がキャリアデザインを主張するのは、少なくとも従来のような自己決定ができていくシステムでは、これからの時代に

なかも、私が必要を最も切実に感じているのは、人生のひとつの節目を迎えている40歳から40代半ばのミドルクラスの人々です。彼らの大半はこれまで、内省することのないまま人生を過ごしてきており、その結果がいわゆる「会社人間」の脆弱さとして表れています。その脆弱さの原因は、彼らが人生の前半(40歳前)に勘違いして肥大させてきた「男らしさ」にあると私は考えています。「この世界は大変なんだ」「競争に加われ」「泣き言は言うな」「走るからには一等賞を目指せ」という言葉が示すようなテーマです。この間に彼らが置き忘れてきたものは、「この世界は安心なんだ」「ひとりではない」「人を育てるのが大切だ」「つ



かない・としひろ  
1954年生まれ。京都大学教育学部卒業、マサチューセッツ工科大学Ph.D(経営学)、神戸大学博士課程(経営学)を経て現職。著書に「変革型ミドルの探求」「企業者ネットワークの世界」(共に白桃書房)、「ニューウェーブ・マネジメント」(創元社)など

平均的なアメリカの若者は自分の将来のキャリアをまじめに考えている



臨床心理士・全米カウンセリング協会専門カウンセラー  
マイケル・エスピナ氏

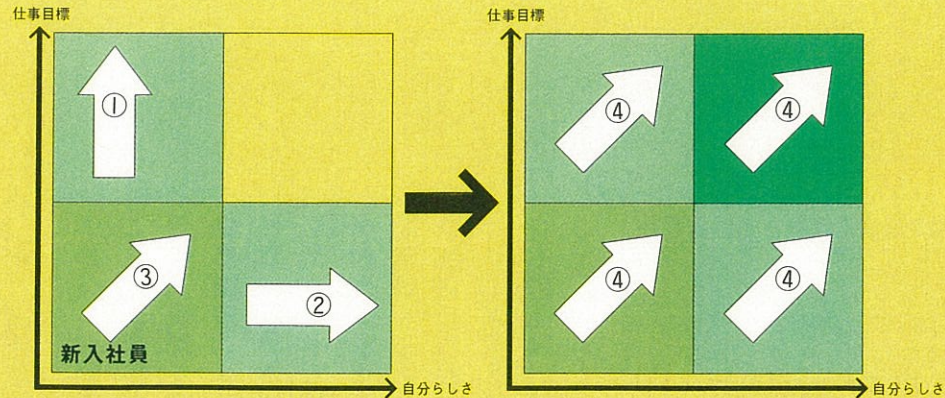
アメリカのキャリア教育は、基本的に小学校6年生(11歳)からスタートします。各州によって政策が違いますが、ここではひとつの典型的なパターンを紹介しましょう。

たとえば、中学1年時のキャリア教育のテーマは、「自己発見」です。自分は何なるものについて価値を感じるのか、どんなことを優先すべきか、などの問題を解きながら自己を発見していきます。次に中学2年では、「キャリア発見」を始めます。インターネットの検索方法を覚え、自己評価のテストを受けたり、企業の紹介ビデオを見たりするのがこのころです。さらに高校1年になると、一般的に使用されている適性テストを受け、もっと詳しいキャリアの情報をリサーチしたり、ジョブサイトを調べるようになります。また特殊なケースとして、かつて小学3年生の子供たちが「自己発見」のゲームをしているのを見たことがあります。そのときには、わかりやすい絵本なども教材として使われていました。

率直にいうと、アメリカでも小学6年から中学2年くらいまでの学生は、キャリア教育にそれほど関心があるわけではありません。しかし、それでも平均的なアメリカの若者は、まじめに自分の将来のキャリアについて考えていることは事実です。だからこそ大学のキャリアセンターには、専門のキャリアカウンセラーとキャリアカウンセリングプログラムが絶対に必要なんですね。

そこで参考までに、キャリアカウンセラーの資格について紹介しておきます。現在、全米54州のうち50州とワシントンD.Cで専門カウンセラーの資格を認証しており、各州はそれぞれ独自の基準で資格テストを実施しています。一般的には、48~60の大学院単位を取得し、卒業後に1500~3000時間の心理学の研修を受講、最後に試験を受けて資格を取るのが、標準的なパターンです。

〈図2〉  
新入社員育成の  
方向性



強めた今年の新卒者意識は、「私らしく」「自分を活かして」「楽しく仕事をしたい」というキーワードに象徴されるという。それは自立志向から想像する確たる自信とは裏腹に、何やら意識の甘さを感じさせる表現のような気がしないでもない。「事実そのとおりで、学生のコメントを読むと、上滑りの自立志向という感否めないのです。自分らしく、能力を試す生き方を志向しつつも、組織の中で自分らしく生きるとはどういうことか、自

これからの新入社員育成で  
重要になる4つの観点

1. 「企業人」としてだけでなく、「社会人」としての自立を促す
2. 採用から入社後まで、「個」に着目した一貫した育成の観点をもつ
3. 企業と個人が互いにアウトプットする機会をつくる
4. 自ら学ぶ姿勢を養う

受講者「気づき」のコメントより

「仕事目標を達成しつつ、自分らしく働くにはどうすればよいか」一歩踏み込んだ気づきを得ている内定者のコメント

社会に出ると目に見えない評価も重視される。それだからこそ常に自分を見つめ直す必要がある。自分自身のなかの固定観念にとらわれず、自らを自由に、自分らしさを発見していきたいと思う。(コンビニエンスストア内定・22歳)

他人の評価は他人の評価の基準による、なら私はその評価を行動のすべての指針にすべきではないのだ。何事も自らの心眼で見極め、決断し行動する。そんな自分を私はつくっていくと思う。(通信社内定・21歳)

他人に用意されたレールの上を進むのではなく、自分自身でレールを敷いて走っていききたい。そしてなりたい自分になるために、自責の心、学びの心、実行力をもち、恐れることなくどんどんぶつかっていく人間になろう。チャンスは与えられるのではなく、自分でつかむものだから。(不動産会社内定・23歳)

私は「与えられたことだけをやるのではなく、自分から何かをしようという意思のある人間」になりたいと考えています。会社というところはすべて個人の能力を見ている。将来の自分か現在の自分の結果なら、前向きに進み、頼られる人間になれるよう精一杯頑張りたいと思います。自分らしく……。(スーパー内定・19歳)

「私らしく」「自分を活かして」「楽しく仕事をしたい」。企業にしてみれば、こうした今年の新卒者の意識は、決して否定すべきものではないだろう。なぜならその

図2によると、前年の会社依存型の新卒者の意識は、もっぱら縦軸の「仕事目標」に向けられていた(図2・矢印①)。

を捉え直し、その本当の意味を内定者に対して明確に伝え、入社後の人材育成に結びつけていくことではないだろうか。

本当の「自立」とは  
企業目標や仕事目標と  
リンクすべきもの

矢印③。私が今年の新卒者の自立志向を上滑りと感じるのも、彼らがまるで企業や組織と無関係に自立しよう、あるいは自立しなければならぬと捉える傾向が強いからです。

図2によると、前年の会社依存型の新卒者の意識は、もっぱら縦軸の「仕事目標」に向けられていた(図2・矢印①)。

己の成長と企業目標をどう実現していくかについてはまだ漠然としており、不安を残している内定者が数多く見受けられます。ちなみに昨年は、山一證券の破綻に前後して、サラリーマンの自立を促す類いの新聞や雑誌の特集記事、テレビ番組などが数多く報じられた。しかし、そうしたマスコミ報道の多くは、個人の自立のみ独り歩きしたような内容が目立ち、最終的に「会社とは頼りにならない」と結論づけていた印象は拭えない。「今年の新卒者が、そうしたマスコミ報道に十分に影響されている面は確かにあると思います」と麻生さんは言う。

意識自体は、たとえマスコミに扇動された上滑りのものであるにせよ、多くの企業が求めてやまない自立志向の芽生えであることにはちがいないからだ。

「仕事目標を追求する人間と、自分らしさを追求する人間、さらにはその2つをバランスよく兼ね備えた人間など、多様な人材がいてこそ理想的な組織として成り立つものです(図2・矢印④)。昨今、多くの企業では、個人の能力や市場価値を高められるような人材を推奨する傾向が見られますが、それもことさら強調しすぎれば、優秀な人材が企業からどんどん離れていくことになりかねません」

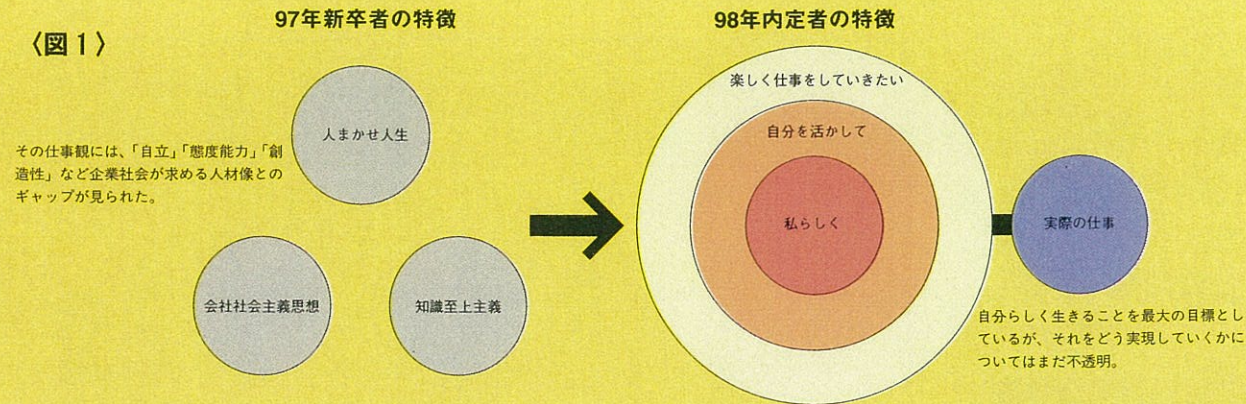
甘さを感じさせる  
上滑りの自立志向  
漠然とした不安も残る

か、正直驚いているところです」

会社依存から自立志向へ、学生の意識がわずかこの1年で急変した背景には、何より景気の先行き不透明感が多分に影響を及ぼしているものと考えられる。たとえば昨年来、金融機関をはじめとする相次ぐ企業の倒産を目の当たりにした学生が、最後に頼れるのはやはり自分しかない、否応なく自立志向を強めたことは想像に難くない。また就職協定が廃止された昨年は、採用活動も長期化し、「その分学生は、比較的余裕をもって真剣に自分を見つめ直すことができた」。超氷河期」とまでいわれた就職戦線の厳しさが若干緩んだことも加わり、「前年のように、仕事は会社から与えられるもので、どんな仕事でもただひたすら頑張るという受け身の意識は、大きく後退した感があります」。

「私らしく」「自分を活かして」「楽しく仕事をしたい」。企業にしてみれば、こうした今年の新卒者の意識は、決して否定すべきものではないだろう。なぜならその

〈図1〉



自らの人生を自分で切り開こうとする意識が強く現れる

リクルート映像は昨年暮れ、映像メディアによるビジネスマン向けの個人学習システム「REVIC 3A-Method」(右下参照)内定者コースの修了結果をもとに、『98年入社の新卒者の意識の特

前年とは明らかに違った傾向が現れています。REVIC 3A-Method修了認定センター主幹研究員として、内定者意識の分析を行っている麻生佐枝美さんは続けてこう言う。

「前年の97年新卒者の意識を分析した結果、私は3つのキーワードでその特徴を表しました。『人まかせ人生』『会社社会主義思想』『知識至上主義』です。ひとことで言えば素直で従順、保守的で会社に依存する傾向が意識の主流として見られました。ところが今年の新卒者については、一変して自立志向が強いのが特徴です(図1参照)。つまり、会社に依存して生きるのではなく、仕事を通して自分の個性や能力を伸ばし、自分の人生を自ら手で切り開いていこうという意識が強く現れています。私自身、わずか1年でこれほどまでに学生の意識が急変するもの

# 1年で急変した内定者意識 会社依存から自立志向へ

本誌では、昨年9月号で内定期間中の学生意識をテーマに、企業と学生とのベストマッチングを実現する内定者フォローについてレポートした。その反響は予想以上に大きく、採用担当者などから「学生の仕事観と、企業が求める人材像との間には大きなギャップがあることを改めて痛感させられた」という声が数多く寄せられた。そこで今回、改めて98年入社予定の内定者意識を探ってみることにしたのだが、驚くべきことに、前年とはまったく違う対極的な傾向が現れてきたのである。

REVIC 3A-Method

リクルート映像が独自に開発した、新しいトレーニングシステム。3つのA (Acquire=知識・スキルの獲得、Awareness=気づき、Action=仕事・行動)の段階でビジネス社会の経験豊かな人のメッセージやビジネスに直結したケーススタディなどのビデオとノートを使って創造的な発想や行動を身につけていく。受講後は気づきを180字でまとめさせ、それに対し一人一人の自立、創造性を重視し、考えを深める方向性をアドバイスする修了認定証書を発行している。



リクルート映像  
「REVIC 3A-Method」  
98年入社の内定者意識調査より



リクルート映像  
REVIC 3A-Method修了認定センター  
主幹研究員  
麻生佐枝美さん



# 法律改正は 労働市場をどう変えるか

ILO（国際労働機関）は、昨年6月の第85回総会で「労働市場の国内政策における公共機関と民間機関との協力を奨励する」旨の「民間職業紹介所に関する条約（第181号条約）」を採択した。50年間変わることのなかった「職業紹介は国の専管事項」とする日本の職業安定法が、いま大きな転機を迎えようとしている。リクルートでは、市場原理の導入による適正な雇用の流動化実現に向けたメッセージとして、「職業安定法の抜本改正に関する意見書」と題した要望書をまとめ、労働省をはじめとする関係機関に提出した。小誌19号特別企画「マーケットメカニズムは労働市場をどう変えるか」に続くシリーズ第2回として、この意見書に基づき日本の法制の問題点と今後進むべき方向性に焦点を合わせてみた。

個人の力を  
真に活かせる  
社会をつくるための  
労働市場の  
姿を考える(2)

## 法で制限される 企業の採用活動

まずは表1の事例を見ていただきたい。いずれも、企業の採用活動に関するものだが、一見して問題のないように見える。これらが、実はすべて容易には実現できないのである。

事例①②③は委託募集として、④⑤は職業紹介として、許可を得ずに行ってはならないという規定が職業安定法にはある。戦後まもなく公布された職業安定法は、民間機関による「中間搾取」を排除するため、もっぱら公共職業安定機関が労働力の需給調整を行うことをその目的として定めた。これが前記のような活動を厳しく制限する根拠となっているのである。

## 協調・共存の 市場管理モデルを 提案するILO条約

昨年6月に開催された第85回ILO総会で、「民間職業紹介所に関する条約（第181号条約）」が採択された。ここでいう民間職業紹介所とは、職業紹介や派遣事業、求人情報誌などを指すのだが、条約はその前文にこう記している。「(1949年に)当該条約が採択された当時の状況に比し、民間職業紹介所を取り巻く環境が大きく変化していることを考慮し、良好に機能する労働市場で民間職業紹介所が果たすであろう役割を認識する」。つまり、従来は公共機関により管理されて

いた労働市場において、民間機関の役割を積極的に評価し、その機能を認めていくこととしているのである。そこでは、労働市場の共同管理モデルとして、公共機関と民間機関の協調・共存が提案されている。

## 真の労働市場を 確立するためには 職業安定法の 抜本改正が必要

新条約の採択を契機として、労働省も職業安定法などの見直しに着手している。リクルートでは、細部にまで及ぶ規制の実態とその問題点を明らかにし、より建設的な協議を進めるために、昨年12月に職業安定法の改正の方向性をまとめた意見書を関係機関に提出した(表2)。

労働者の社会的・経済的な地位が向上し、教育水準も飛躍的に高まり、情報化が進んだ現在、当初懸念された弊害の多くはもはや過去のものとなりつつある。職業安定法が制定された戦後まもなくの状況と、今日の労働環境とはまさに隔世の感がある。いまや働く者一人一人が、自己の市場性を強く意識する時代となったのである。同法の見直しにあたっては市場原理の導入に基づいた新たな規制の緩和・撤廃のあり方を検討することが必要である。産業構造が著しく変化する過程において、過剰な規制によるさまざまな弊害をなくし、健全な労働市場を育んでいくためには、職業安定法の改正は避けて通れない課題であろう。

〈表1〉 現行の職業安定法で問題とされる事例

- ①新卒向けに会社説明会と選考試験を行うことにしたので、資料請求ハガキを送ってくれた学生を対象に電話で案内することにした。人事部だけでは手が足りないため、電話かけと条件に満たない学生の1次スクリーニングをテレマーケティング会社に依頼した。
- ②日本への進出にあたり、人事担当責任者を採用するようコンサルティング会社に依頼した。コンサルティング会社はさっそく求人広告を出すよう手配したが、その際、拠点のない当社に代わって、その会社宛てに履歴書を送付してもらうことにした。
- ③インターネットを活用しようと思ったが、人事部にはインターネットに精通した社員がいないし、自社サーバーもないので、専門会社のサーバーにスペースを借りて募集し、応募のメールをFAXで送ってもらいたい。
- ④インターネットの求人・求職情報サイトで当社の求人情報を公開した。その際、当社の求人情報を見てくれた求職者の情報を、サイト側の担当者からメールで送ってもらうことにした。
- ⑤新卒者を対象とした合同会社説明会を商工会議所が主催し、会員企業数10社が一室に会して会場で面接、選考を行った。

〈表2〉 「職業安定法の抜本改正に関する意見書」の概要

### ①職業紹介に関する広範な規制の解除

- ・合同説明会やインターネット等、職業紹介として規制する必要のない事業について一律の規制を廃止する
- ・上記など弊害の認められないものは許可制の対象外として自由な活動を認めるか、届け出制にしてその手続きも大幅に簡素化する

### ②有料/無料職業紹介事業における取り扱い範囲などの制限撤廃

- ・有料/無料の区分による参入規制の廃止

### ③委託募集の解禁

- ・募集主体の制限廃止
- ・弊害が認められないものは許可制の対象外とする
- ・許可制を届け出制に、手数料の上限も撤廃して届け出制にする

### ④高校生を対象とした文書募集の解禁

- ・夏休み前の文書募集、会社訪問の解禁
- ・求人票の職安への届け出廃止など求人手続きの簡素化

### ⑤ジョブサーチの一環としての派遣就業を認める法制への転換

- ・“Temp to Perm”を促進するために有料職業紹介事業と派遣事業の兼業規制を緩和する

### ⑥公共職業安定所の未充足求人・求職情報の民間機関への提供

- ・未充足求人のリストの民間機関への提供および求職者の民間機関への登録推進

### ⑦各種助成金の給付制度の見直し

- ・職安の紹介条件の撤廃

「職業安定法の抜本改正に関する意見書」(A4判22頁)は、以下の手順でお手元のFAXから取り出すことができます。  
(期間:平成10年3月31日まで)

①情報BOXセンター(03-3940-6000)へTEL

②自動音声に従ってBOXナンバー(254929)を入力

③お手元のFAXナンバーを入力

〈お問い合わせ先〉 TEL:03(3575)5181 FAX:03(3575)6063 担当/鈴木

## 規制の緩和・撤廃で、より 多くのビジネスチャンス創出を



上智大学教授  
国際関係研究所員  
八代尚宏氏

現行の職業安定法では、職安の仕事と競合する民間の事業はすべて原則禁止とされていると理解してもいいでしょう。仮に民間企業が人材採用業務に関して何か新しいビジネスを始めようとするれば、事前にその是非の判断を行政に仰ぐ必要はありません。

たとえば、有料職業紹介においてもかつてのような事業者による「中間搾取」は起こりにくい状況に変化してきているにもかかわらず、これを自由に行うことができない状況にあります。

雇用流動化時代における職業紹介は、よい働き場所や個人の労働の質についての情報産業として、これまでも増して個人にマッチしたさまざまな職の仲介が大事であり、そのためにも民間の職業紹介に関するノウハウの活用が重要となってくるのではないのでしょうか。

本来、規制というのはそこに明らかに弊害があることが明らかなきに法律できちんと決めなければならぬものです。規制しているかどうかの意識もなしに規制しているのは、基本的にいえば自由な経済活動さえも除外することになっているわけですし、それだけ多くのビジネスチャンスも失われていることにもなります。いまのままではグローバリゼーションの過程で本来の意味で企業が労働生産性を上げ、国際競争力を高めていくこともできなくなるおそれがあります。

官と民の共同により、少子・高齢化による労働力需給の逼迫といった背景等を踏まえ、フリー・フェア・グローバルといったキーワードを軸に真の労働市場の確立と日本経済の活性化のためにも、金融市場と同様、労働市場においても規制の緩和・撤廃の早期実現が不可欠ではないでしょうか。

やしる・なおひろ

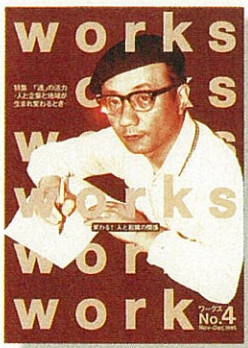
1946年生まれ。国際基督教大学教養学部、東京大学経済学部卒業後、70年、経済企画庁入庁。81年、米国メリーランド大学経済学博士号取得。OECD(経済協力開発機構)主任エコノミストなどを務め、現職。雇用政策研究会、男女共同参画会議、産業構造審議会など多数の審議会委員を務める。主な著書に「日本の雇用慣行の経済学」(日本経済新聞社)、「高齢化社会の生活保障システム」(東京大学出版会)などがある。

# works バックナンバー 一覧

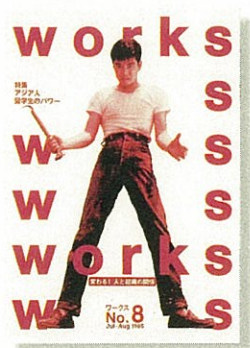
『works』は「変わる!人と組織の関係」をテーマとして1995年4月に創刊。  
今号で22号目を迎えました。  
創刊号から21号までの特集内容をご紹介します。



特集  
No.1 Apr/May 1995  
「連」の活力



特集  
No.2 Jun-Aug 1995  
中国進出で見えた  
日本企業の「人と組織」



特集  
No.3 Sep/Oct 1995  
年俸制が  
問いかけるもの



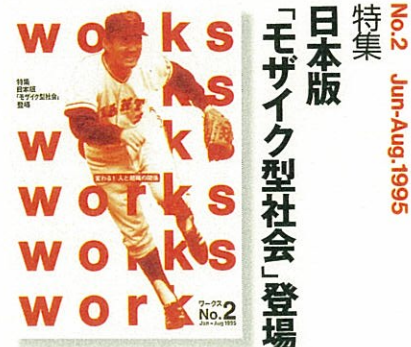
特集  
No.4 Nov/Dec 1995  
「運」の活力



特集  
No.5 Jan/Feb 1996  
ミッドキャリアの選択



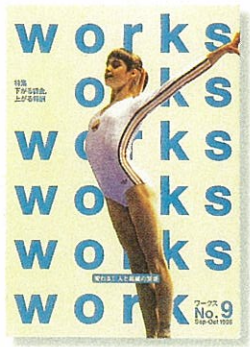
特集  
No.6 Mar/Apr 1996  
悩ましき新卒採用



特集  
No.7 May/June 1996  
育成としての出向



特集  
No.8 July/Aug 1996  
アジア人留学生のパワー



特集  
No.9 Sep/Oct 1996  
下がる賃金、  
上がる報酬



特集  
No.10 Nov/Dec 1996  
株主公開と組織  
と新たな「出会い」を  
生むインターネット



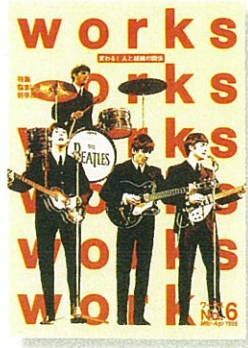
特集  
No.11 Jan/Feb 1997  
強い組織のつくり方



特集  
No.12 Mar/Apr 1997  
脱皮するミドル



特集  
No.13 Apr 1997  
ゲーム組織で見える  
経営者の役割



特集  
No.14 May 1997  
技術者が動き出した



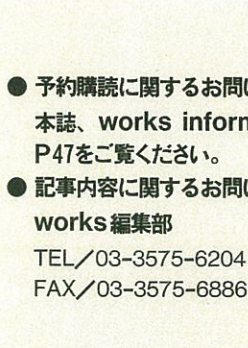
特集  
No.15 Jun 1997  
ハイキャリアの  
出向者が経営を変える



特集  
No.16 Jul/Aug 1997  
実績が示す  
「個」としての女性



特集  
No.17 Sep 1997  
歩み出した日本型  
インターンシップ



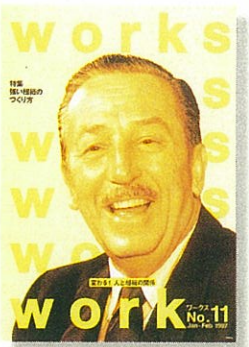
特集  
No.18 Oct 1997  
社内でもあり、社外でもある。  
契約型人材を活かせ



特集  
No.19 Nov 1997  
ポストドクを狙え



特集  
No.20 Dec 1997  
特集企業の成長を阻む  
4種のオーガニゼーション・  
クライシス



特集  
No.21 Jan-Feb 1998  
「日本離れ」する  
外資系企業



特集  
No.22 Mar 1998  
技術者が動き出した

● 予約購読に関するお問い合わせ  
本誌、works information  
P47をご覧ください。  
● 記事内容に関するお問い合わせ先  
works編集部  
TEL/03-3575-6204  
FAX/03-3575-6886



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

# 今月の人事 Topics

今回の労働基準法改正は、昭和22年制定以来、半世紀たった初めての広範囲にわたるものです。企業の組織・人事、雇用の多様化・流動化などに対して、とても大きな影響を与えられます。そこで今回は、その改正点についてまとめてみました。この原稿を書いている時点で法案はまだ出ていませんので、改正法案の建議である中央労働基準審議会（中基審）の最終報告等をもとに解説します。

お問い合わせ先(3月末日までとさせていただきます)

☎0120-74-5858

月・水・金曜の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

## 1. 労働契約等について

### 1 労働契約期間の上限を3年に

土木工事などの有期事業を除き、1年以上の雇用契約は禁じられていましたが、以下の特定業務・分野にかぎり3年とする方向。①新商品・新技術の開発等の業務。②新規事業・海外活動の展開等、経営上の必要により一定期間内の完了を予定して行うプロジェクトに係る業務について、高度の専門的知識・技術または経験を有する者を新たに雇い入れる場合。③定年退職者等高齢者を雇用する場合。

### 2 労働契約締結時における労働条件の書面による明示

書面明示の範囲をこれまでの①賃金のみから、②就業場所・従事業務、③労働時間(始・終業時刻、休憩、休日、休暇等)、④退職に関する事項、⑤契約期間(有期契約の場合)を加える。

### 3 短期契約者にも解雇予告制度を適用

解雇予告適用除外の①2カ月以内の契約社員、②4カ月以内の季節的業務を加える。

### 4 退職事由の書面による明示

退職する労働者から請求があれば、使用者は、①労働関係の終了期日、②終了事由(解雇か退職か、解雇の場合はその理由)——を記載した書面を交付しなければなりません。

## 2. 労働時間等について

### 1 1年変形制の要件緩和

1年変形制は、実際の運用にあたって多くの問題点が指摘されてきました。今回の改正では、一定数以上の休日の確保、最大連続労働日の短縮、時間外労働の減

### 少に必要な措置等を求める一方、①1日

・1週の所定労働時間の限度の弾力化(3カ月以上の変形期間でも1日10時間・1週52時間が可能に)、②労働日・労働時間の事前特定の弾力化(1カ月以上の期間ごとに区分して特定が可能に。ただし各期間の30日以上前に特定)、③変形期間中の途中入・退社者の制度適用——が検討されています。

### 2 1カ月変形制の導入要件に労使協定

実質的には使用者が一方的に導入することができた1カ月変形制ですが、就業規則その他これに準ずるものに定める現行方式のほか、労使協定締結による方式も可となります。

### 3 休憩の一せいで付与義務の適用除外

現行は許可制となっている適用除外が検討されています。①時間外労働の目安時間を「基準」として、通達による行政指導ではなく法的根拠を設け、使用者の留意事項を定め指導・助言を行う(労働側は上限時間の短縮と罰則の新設を主張)、②女子保護規定の解消に伴う激変緩和措置として、3年程度の期間、一定の家庭責任(育児・介護)を有する女性が希望する場合には、通常よりも低い水準時間を設定、③指針水準を超える時間外・休日労働に応じた代償休日(代休)付与の努力義務、④時間外・休日労働の割増率引き上げの検討、⑤割増賃金の算定基礎から住宅手当を除外、⑥深夜業従事者の健康確保等——の措置の検討などです。

### 5 裁量労働制の対象拡大

これも労使間の隔たりが大きい問題です。結局ホワイトカラー全般までは拡大されず、ポジティブ・オプション方式で、本社等における企画、立案、調査、分析の業務で業務遂行に大幅な裁量権を持つものを対象とする新たな制度を設け、①対象労働者の範囲の特定、②深夜・休日労働の把握や代休付与などによる働き過ぎの防止、③健康確保のための措置、④苦情処理体制等——について労使協定に代えて、「労使委員会(構成員の半数は労働者を代表する委員とし、労基署長への設置届出義務あり)」で決議することを導入要件とする方向です。

### 6 年次有給休暇付与日数増加の早期化

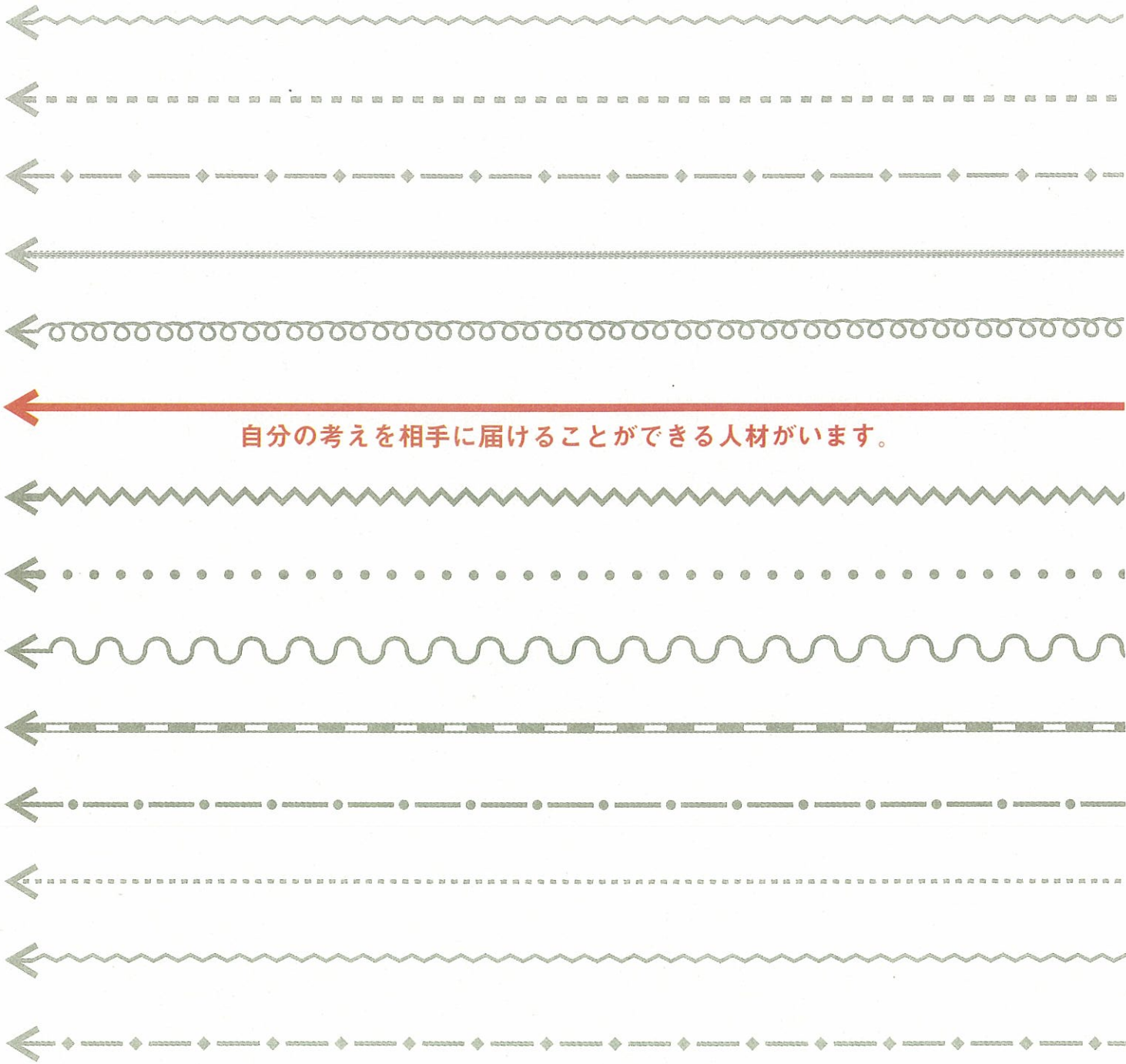
ILO条約第132号に規定されている有給休暇の水準である3労働週(15日)を目指して、雇入れ後3年6カ月目から2日ずつ追加付与。

### 7 特別措置の存廃を検討

週40時間労働制への全面移行のなかで、特別措置で週46時間のままの従業員10人未満の商業、映画・演劇業、保健衛生業、接客娯楽業を今後どうするか。

## 3. その他

1 法適用を号別列記方式による分類・区分(第8条)適用から包括適用方式へ。  
2 10人未満事業場の就業規則作成義務、別規定作成制限の廃止と周知方法の法定を検討。  
3 労働条件紛争(民事)の解決援助のため、労働基準局の機能強化、民間人材の活用を検討。  
4 労使協定に周知義務を課す。労働者代表の選出手続きを通達から省令へ。など



自分の考えを相手に届けることができる人材がいます。

自分の考えや意見をきちんと人に伝えて、人を動かす力を伸ばしてほしい。個性を発揮してもらいたい。

そう考える大正大学では、表現技術を磨くための「自分主義研究」を開講。

「自分主義研究」では、受講したいという思いを同級生に伝えて、

やる気のある5人一組のグループで申し込むことを条件にしています。昨年は、先着30組の枠が約1週間で埋まりました。

自分のやりたいことが実現できる力を身につけるために。

過去5年、入試、カリキュラム、学内制度にわたって、さまざまな改革を実施してきた大正大学。

実社会で行動できる人を育てています。

◎人間学部/仏教学科/人間福祉学科(社会福祉学専攻 生涯教育専攻 臨床心理学専攻)/社会学科

◎文学部/国際文化学科/日本語・日本文学科/史学科

◎大学院/文学研究科(仏教学専攻 宗教学専攻 史学専攻 国文学専攻 比較文化専攻 社会福祉学専攻 臨床心理学専攻)



問い合わせ 学生総合開発センター 03-5394-3022 (直)

〒170-8470 東京都豊島区西巣鴨3-20-1

## S P O T

### おさえておきたい 人事・雇用に関する 7つのデータ

このコーナーは、人事・マネジメントに関するニュースをお届けする「リクルートHRニュース」(毎月月中旬発行)などから、7つのデータをピックアップしています。

企業の理想は2割強の「コア人材」、3割の「スペシャリスト」  
従業員は約6割が「コア人材」を希望

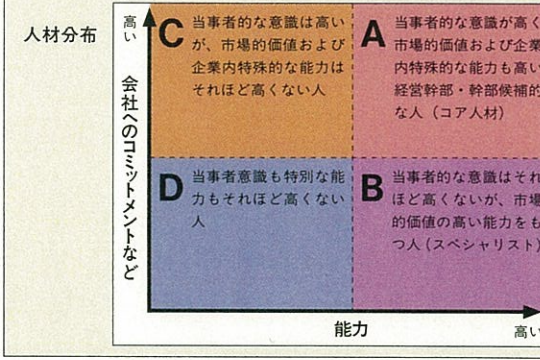
「21世紀の人事管理に関する調査」リクルートHRD研究所 97年12月 A4判24頁

リクルートHRD研究所は、21世紀の人事管理の方向性を探ることを目的として、企業・従業員の双方を対象に、実力主義人事や人材の流動化に関する意識・実態調査を行った。

この調査では、今後どのようなタイプの人材が求められるかを明らかにするために、4つの人材モデルを設定し、現状と今後の理想の、人材分布を分析している。4つの人材モデルは、「会社へのコミットメント」と「能力」の2つの軸によって、「コア人材(Aグループ)」「スペシャリスト(Bグループ)」「会社へのコミットメントは高いが、能力は高くはない層(Cグループ)」「会社へのコミットメントも能力も高くない層(Dグループ)」と分類される。

4タイプの現在の分布状況は、企業・従業員共に、Cグループが最も多く4割弱、次いで、BグループやDグループが多く、Aグループの比率が最も低い。

次に、企業の理想の分布をみると、BグループとCグループがいずれも3割程度、Aグループが2割強、Dグループが約15%となっている。一方、従業員が今後の理想のグループに属したいかについては、Aグループが約6割と圧倒的に多くなっており、企業と従業員の間には、人材に関する考え方において大きなギャップがあることがうかがえる。



「21世紀の人事管理に関する調査」リクルートHRD研究所 97年12月 A4判24頁

リクルートHRD研究所は、21世紀の人事管理の方向性を探ることを目的として、企業・従業員の双方を対象に、実力主義人事や人材の流動化に関する意識・実態調査を行った。

この調査では、今後どのようなタイプの人材が求められるかを明らかにするために、4つの人材モデルを設定し、現状と今後の理想の、人材分布を分析している。4つの人材モデルは、「会社へのコミットメント」と「能力」の2つの軸によって、「コア人材(Aグループ)」「スペシャリスト(Bグループ)」「会社へのコミットメントは高いが、能力は高くはない層(Cグループ)」「会社へのコミットメントも能力も高くない層(Dグループ)」と分類される。

4タイプの現在の分布状況は、企業・従業員共に、Cグループが最も多く4割弱、次いで、BグループやDグループが多く、Aグループの比率が最も低い。

次に、企業の理想の分布をみると、BグループとCグループがいずれも3割程度、Aグループが2割強、Dグループが約15%となっている。一方、従業員が今後の理想のグループに属したいかについては、Aグループが約6割と圧倒的に多くなっており、企業と従業員の間には、人材に関する考え方において大きなギャップがあることがうかがえる。

多くの企業で新しい採用形態を導入  
来年度は平成9年12月頃から情報提供活動を開始

「就職協定廃止後の採用に関するアンケート調査集計結果」日経連 97年12月 A4判13頁

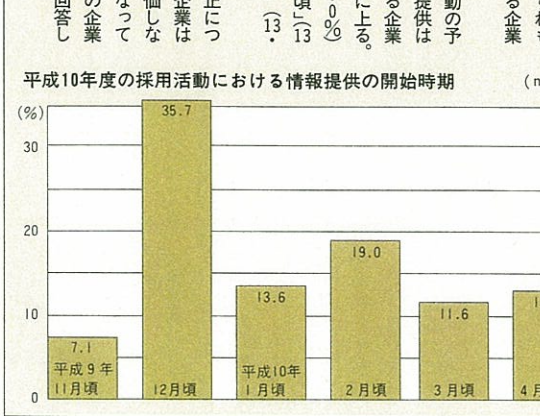
就職協定が廃止されたことにより、企業の採用活動がどのように変化してきたかをみると、まず、採用形態については、さまざまな新しい方法を導入した企業が多くなっている。長期にわたって複数の説明会や選考会を行った企業は7割近く(67.2%)に上り、うち半数は今回新たに実施した企業であった。また、この長期複数開催に対する評価は高く、実施企業の約4社に3社(75.0%)が「効果があった」と回答している。

そのほかにも、「通年採用」の導入や「オープンエントリー採用」「大学卒不問採用」「職種別採用」といった

「就職協定廃止後の採用に関するアンケート調査集計結果」日経連 97年12月 A4判13頁

就職協定が廃止されたことにより、企業の採用活動がどのように変化してきたかをみると、まず、採用形態については、さまざまな新しい方法を導入した企業が多くなっている。長期にわたって複数の説明会や選考会を行った企業は7割近く(67.2%)に上り、うち半数は今回新たに実施した企業であった。また、この長期複数開催に対する評価は高く、実施企業の約4社に3社(75.0%)が「効果があった」と回答している。

そのほかにも、「通年採用」の導入や「オープンエントリー採用」「大学卒不問採用」「職種別採用」といった



「21世紀の人事管理に関する調査」リクルートHRD研究所 97年12月 A4判24頁

リクルートHRD研究所は、21世紀の人事管理の方向性を探ることを目的として、企業・従業員の双方を対象に、実力主義人事や人材の流動化に関する意識・実態調査を行った。

この調査では、今後どのようなタイプの人材が求められるかを明らかにするために、4つの人材モデルを設定し、現状と今後の理想の、人材分布を分析している。4つの人材モデルは、「会社へのコミットメント」と「能力」の2つの軸によって、「コア人材(Aグループ)」「スペシャリスト(Bグループ)」「会社へのコミットメントは高いが、能力は高くはない層(Cグループ)」「会社へのコミットメントも能力も高くない層(Dグループ)」と分類される。

4タイプの現在の分布状況は、企業・従業員共に、Cグループが最も多く4割弱、次いで、BグループやDグループが多く、Aグループの比率が最も低い。

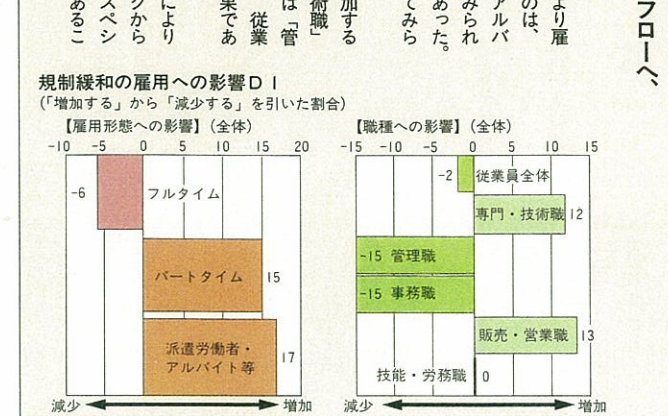
次に、企業の理想の分布をみると、BグループとCグループがいずれも3割程度、Aグループが2割強、Dグループが約15%となっている。一方、従業員が今後の理想のグループに属したいかについては、Aグループが約6割と圧倒的に多くなっており、企業と従業員の間には、人材に関する考え方において大きなギャップがあることがうかがえる。

規制緩和により、企業の人材ニーズはストックからフローへ  
ゼネラリストからスペシャリストへと変化

「東京の雇用情勢」東京都 97年12月 A4判35頁

「東京の雇用情勢」は、東京都が都内の30人以上の事業所を対象として、業況や雇用不足感などについてのアンケートを行い、その結果をまとめたものである。それによると、業況は2年連続で改善されているが、今後の見通しはやや厳しく、若手の後退となっている。また、従業員の過不足感についても、過剰感が2年連続でやわらいでおり、「適正」が約半数、「不足」が約3割という結果であった。しかし、建設業などは依然として過剰感が残っている。

この調査では、規制緩和が今後の企業の雇用にどのような影響を及ぼすかについても調査している。まず

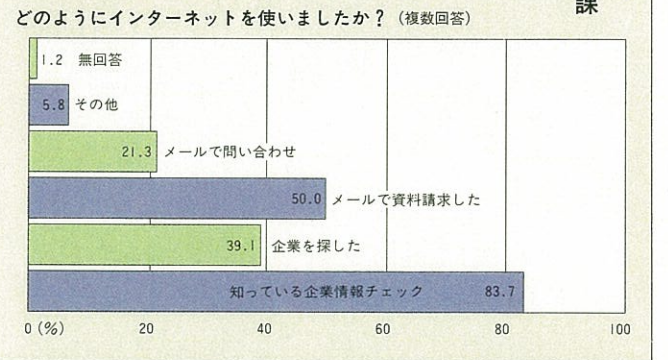


学生の約6割が就職活動にインターネットを利用  
主な利用場所は、研究室・計算センター、自宅、就職課

「就職活動におけるインターネットの利用状況に関するアンケート調査速報」リクルート就職ジャーナル編集部 98年1月 A4判5頁

97年に就職活動を行った学生のうち、インターネットを利用した人は約6割(60.4%)。利用者の半数以上(55.8%)は「役に立った」と回答しており、インターネットによる就職活動はかなり浸透してきていることがわかる。

どのようにインターネットを使ったかについては、「知っている企業情報チェック」が最も多く、利用者の8割強(83.7%)に上る。次いで半数(50.0%)が「メールで資料請求をした」と答え、以下、「企業を探した」(39.1%)、「メールで問い合わせ」(21.3%)、「メールで資料請求した」(50.0%)、「企業を探した」(39.1%)、「知っている企業情報チェック」(83.7%)



身体障害者及び精神障害者の雇用状況について

「身体障害者及び精神障害者の雇用状況について」労働省 97年11月 A4判11頁

民間企業における97年6月現在の身体障害者および精神障害者(以下「障害者」という)の雇用状況を見ると、「障害者」という雇用の状況は、前年と比べて2048人の増加となった。一方、常用労働者数に占める障害者数を表す実雇用率は前年と同率の1.47%で、民間企業の実雇用率である1.6%を依然下回っている。

これを産業別にみると、実雇用率が最も高かったのは「製造業」で1.70%、次いで「電気・ガス・熱供給・水道業」(1.60%)、「運輸(1.59%)」などが高い。反対に低かった産業は、卸売・小売業(0.30%)、金融・保険・不動産業(1.30%)などである。

また、法定雇用率が未達成である企業の割合は全体で約半数(49.8%)に及び、前年を0.3ポイント上回った。産業別では、「金融・保険・不動産業」や「卸売・小売業、飲食店」に未達成企業が多く、いずれも7割近くを上回っている。

なお、97年4月の「障害者の雇用の促進等に関する法律」の一部改正により、民間企業の実雇用率は1.6%から1.8%に引き上げられた。また、障害者雇用の義務を負う企業規模も変更され、常用労働者数63人以上から56人以上へと拡大される

一般の民間企業における障害者の雇用状況 (産業別)

産業	① 常用労働者数	② 障害者の数			③ 実雇用率 C÷①×100	④ 法定雇用率未達成企業の割合
		A 重度障害者(常用)	B 重度障害者(常用)以外の障害者	C 計 A×2+B		
産業計	16,999,645	62,362	125,306	250,030	1.47	49.8
農・林・漁業	18,406	57	161	275	1.49	40.8
鉱業	9,960	34	79	147	1.48	35.4
建設業	669,326	2,196	4,300	8,692	1.30	47.1
製造業	6,899,929	29,865	57,811	117,541	1.70	36.0
電気・ガス・熱供給・水道業	192,505	740	1,609	3,089	1.60	58.0
運輸・通信業	1,115,011	3,813	10,072	17,698	1.59	42.9
卸売・小売業、飲食店	3,319,646	8,462	17,432	34,356	1.03	66.9
金融・保険・不動産業	1,458,367	4,666	9,654	18,986	1.30	69.5
サービス業	3,316,495	12,529	24,188	49,246	1.48	53.8

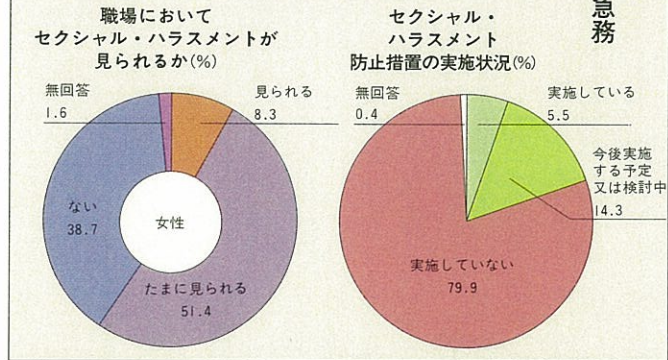
職場におけるセクシャル・ハラスメントに関する調査研究会報告について

6割の女性が「職場でセクシャル・ハラスメントがある」  
企業方針の明確化・啓蒙活動・相談窓口の設置などが急務

「職場におけるセクシャル・ハラスメントに関する調査研究会報告について」労働省 97年12月 A4判11頁

労働省が行った職場におけるセクシャル・ハラスメントの実態調査によると、職場でセクシャル・ハラスメントが見られると答えた女性は、「見られる」(8.3%)と「たまに見られる」(51.4%)を合わせて約6割(59.7%)に及ぶ。しかし、その防止のためになんらかの措置を講じている企業は少なく、「実施していない」企業は5.5%にとどまった。

職場におけるセクシャル・ハラスメントの原因としては、「男性は性的言動を女性不快に思うことをわかっていない」を挙げる者の割合が、企業・男性・女性いずれにも多くみ

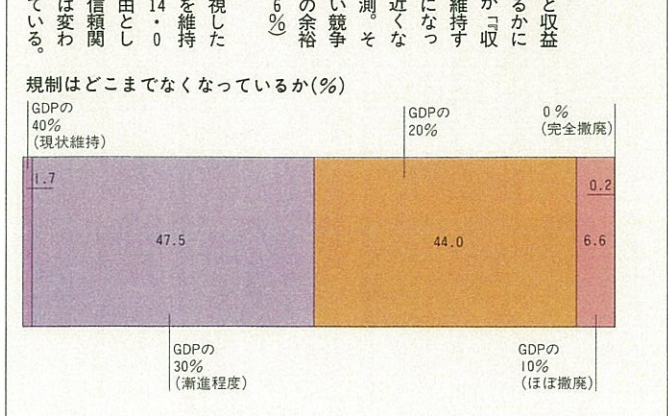


規制緩和はやや進展。激しい競争により、経営者は「雇用よりも収益重視」へ方針転換

「21世紀初頭の市場の姿」に関する調査報告 経済同友会 97年6月 A4判8頁

経済同友会では、昨年、会員企業を対象に、5年後の日本市場に関する意見調査を実施し、日本市場の魅力度、改革に伴う痛み、市場の信頼性の3点についての予測を行った。市場の魅力度を測る指標として、規制緩和がどこまで進むかについては、「漸進程度(30%)」とする意見が最も多く、全体の半数近く(47.5%)に上る。次いで、「20%」(44.0%)が多く、「ほぼ撤廃(10%)」や「完全撤廃(0%)」という意見はほとんどみられなかった。

改革に伴う痛みに関しては、雇用に對する経営者の考え方の変化を取



文・写真 S. Emma Crockford

日本に帰りたいがらない日本人女性

最近、日本で大学教授をしている友人の教え子で、サンフランシスコの大学院に留学中のT子さんと久しぶりに話をする機会があった。彼女がこちらへ留学した直後に会ったときには、こちらの大学で修士号を取得した後には日本に帰り出身大学で教職に就きたいといった抱負を語ってくれた。

それから約2年たったわけだが、今回話をしたときには彼女の将来計画がまったく変わってしまっていた。もう日本には帰りたいくない、このまま米国に残りたいというのである。私は「またか」と恒例のケースをまたひとつ見るようで驚きもなかった。

日本女性が  
帰りたいがらない日本

ぼ全員が異口同音に「日本には帰りたいくない」症状に陥るのだ。あるケースでは、夫の転勤についてきた妻が、夫が日本に帰る際に一緒に帰国せず離婚してまでひとりでこちらにとどまった人さえいる。

満身創痍でも帰りたいくない

離婚してまでひとりでこちらにとどまった女性というのは極端な例だが、私の知っている数多くの女性たちはどうしても日本へ帰りたいくないと、満身創痍で涙ぐましい努力をしている。

米国に残ろうとせず直面するのはビザの問題である。米国では大学を卒業後1年間はプラクティカル・トレーニングといって、学業と関連のある分野のトレーニングを積むという名目で米国で仕事することが許可されることがある。このプラクティカル・トレーニングの資格を取り、その間に雇用主に気に入られてなんとか長

期ビザをスポンサーしてもらおう、というのが皆が狙っているシナリオのようだ。しかしなかなかビザ有効期限の1年間といった期限付きで雇ってくれるところも少なく、実態としてはとにかく仕事さえくれれば、という思いで最低の賃金や条件での仕事をのむ人たちが多い。

なぜそうまでして  
日本に帰りたいくないのか

確かに北カリフォルニアは気候も治安もよく、生活水準も高く、とても生活しやすいところだ。しかし私の知っているケースは北カリフォルニアだけではない。気候という面でもかなり厳しいイーストコーストやミッドウエストに留学した女性たちからも異口同音、帰りたいくないという言葉を聞く。生活のしやすさという要素以外に特に女性が日本に帰りたいがらない大きな理由は何なのだろうか。

ある女性は「年齢」という要素を挙げた。女性で30歳を過ぎてしまったらなかなかよい就職口がない。また結婚にも不利だ、と言っていた。別の女性はいまだに根強くはびこる日本の組織での性差別を訴えていた。確かに米国では人種、年齢、性別、宗教、出身国などによる雇用の差別は不法行為である。しかし彼女たちが帰りたいくない理由は、こうした法律による雇用制限だけではないと思う。もっと日本の社会にどっぷりと根づいた何かがそうさせているのだ。

たとえば結婚をとっていても米国では一般的に男性が同格の「パートナー」としての女性を求めるため、日本によくある、男性側の年はそっちのけでとにかく若い女のように思える。

\* \* \*

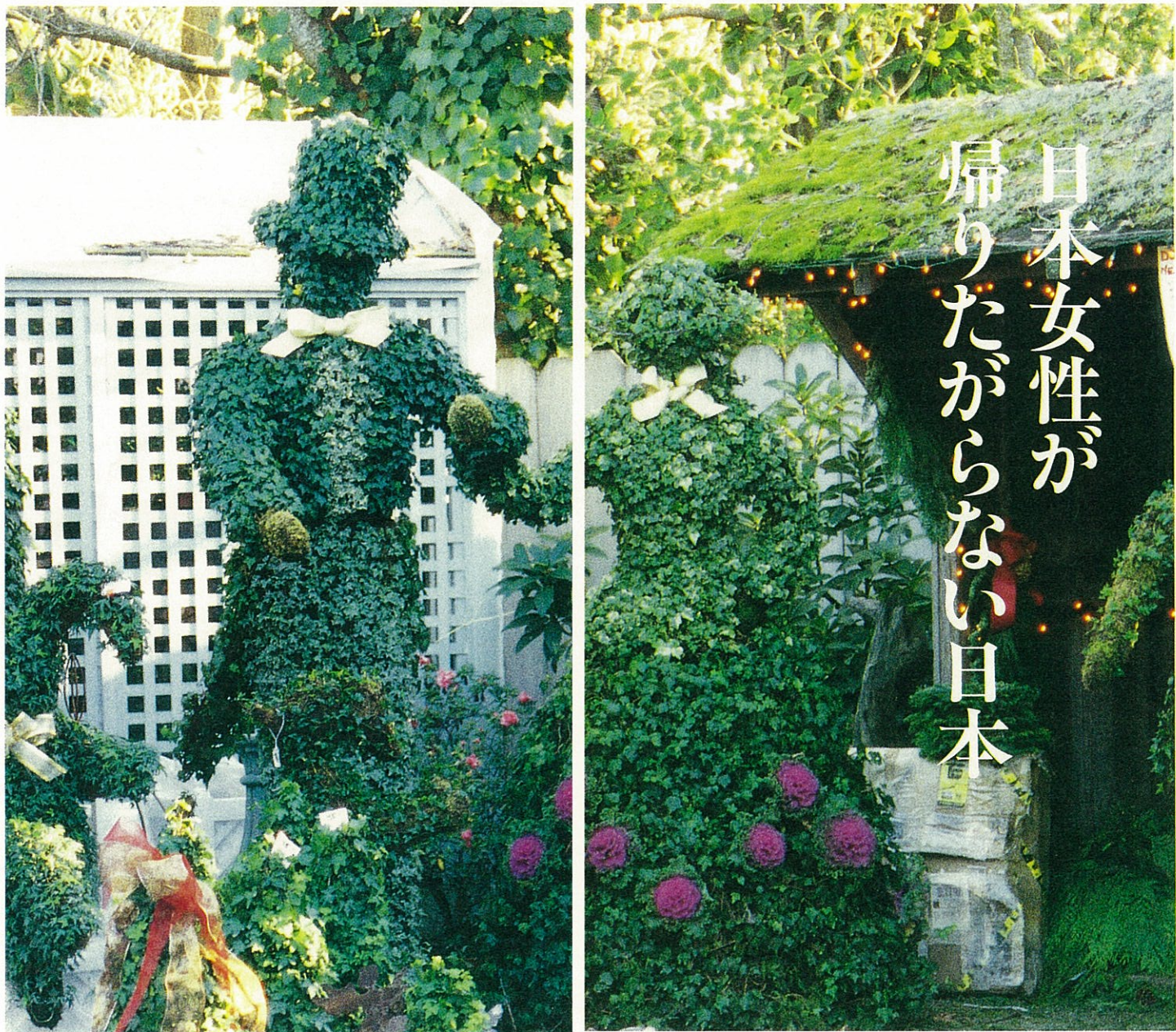
いままら女性がお茶をくむべきか、コピーをとるべきかなどといった低次元の論議をするつもりはないし、私は、仕事場でのような役割に就こうと本人が納得し目的意識をもって働ければ業務内容にこだわる必要はないと思う。また社会に出て働かなくとも家庭において主婦という名のマネジャー役をすることも尊いことだ。そして、米国に残った日本人女性が幸福になっているかどうかは、主観の問題なので何ともいえない。

しかし、日本の社会が女性に期待するものがあまりにも欧米のそれと違い、仕事場でも家庭においても女性をのびのびと活かせる場所がないように見受けられる。女性が自由に生きるには、ひと昔前の米国のウーマン・リブ思想に見られたような、女性が男性のようになることにより同等に扱われるということではない。

男女は違う役割を担うが、共に尊い魂をもっているという点において魂のレベルでの優劣はない。社会は両性がお互いの特質を尊敬しあい、活かしあって初めて健全なものになるような気がする。女性らしさを保ちながら、女性が一人の人間として尊敬をもって受け入れられる社会の受け皿が欲しいと思う。

3年前に私の学生時代の恩師(当時スタンフォード大学人類学部教授)の別府春海先生と10年ぶりに会食する機会があった。別府先生は、世界にポスターレスで存在する日本人などのテーマについて講演、執筆活動をこなされる米国でも著名な文化人類学者である。先生自身も何人もの優秀な日本人女性と出会い、そしてそのほとんどが日本に帰りたいくないと言い、帰っても失望して戻ってくる姿を見られてきたそうだ。

先生は「日本が優秀な労働力をどんどん海外へ流出してしまっているのは本当に残念なことです」と言われた。日本がこれ以上優秀な人材を流出しないように願ってやまない。



性と結婚したい、といった無意味な若者嗜好も少ないし、あらゆる事柄において女性と男性のダブル・スタンダードは、日本と比べるとはるかに少ないようである。

昨年の7-8月号で海外に転動した優秀なサラリーマンが日本に帰りたいがらないといったテーマでエッセイを書いたことがある。そのときに「キャリアダウン留学」をした女性の話も書いた。見聞を広めて優秀になった女性が「煙たがられて」かえって不利となった話だ。女性男性に限らず日本の文化に根づいた集団思考・行動性も「帰りたくない」現象を引き起こす大きな原因だ。

日本では出る杭は打たれ、異質のものは排除されようとする。集団の無言の規則をいったん無視したらとても住みづらいところになる。集団の中に溶け込んでいく個であれば認められるが、個としての存在価値が独立してあつたなら認められない。特に女性に対してはさらに箱の中に入れておくような風潮が強い。

日本より米国のほうがのびのびと仕事ができる、強いというならば、のびのびと生活ができるということ、

女性に対する偏見

私がコンサルタントをしていたある日本の大手コンピュータ会社に、時折出張でシリコンバレーに来ていた38歳の独身の女性マネジャーがいた。当時現地法人で人手が足りなくなり、日本から転勤者を増やすことになった。日本で行き詰まりを感じていた彼女はなんとかシリコンバレーに転動したいと願っていたし、あらゆる面で私は彼女ほどの適任者はいないと思っていた。

しかし彼女はその会社の担当取締役「君を米国にやったら、きつと向こうで結婚して戻ってこなくなってしまうからなあ」と転勤の希望は断られたそうだ。そしてコストが数倍かかり、キャリア的にもさほど適任でない、家族のいる男性が送られてきた。私はこの話が女性がどうして日本に帰りたいかを実に皮肉な例の



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産業担当の商務官として勤務した。現在は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、日米の雑誌にエッセイなどを寄稿している。  
E-mail: emma@gtsinc.com

## 世代の処遇とこれからの経営

学習院大学 経済学部 助教授  
YUJI GENDA

玄田 有史

戦前世代、団塊世代、シラケ世代、新人類世代、ユギヤル世代……。世を表す言葉はさまざまである。各時代のライフスタイルを象徴する「世代」は、消費生活の変化だけでなく、日本の働く環境の特徴を浮き彫りにするキーワードでもある。

職場における世代とは、学歴や年齢などを同じくして働く人々を指すのが通常だろう。その人の世代を知ることとて、いつごろ大学や高校を卒業したか見当がつく。たとえば97年に50歳の大学卒の人であれば、多くは70年ごろに大学を卒業している。同じ世代の人々は、卒業時点で売り手市場もしくは買い手市場と呼ばれる共通した就職状況を経験してきている。そして会社内で世代を同じくする人々は同期入社となり、他の世代と区別される。たとえば「70年入社」という名称がその世代を表している。

終身雇用の崩壊が食い止められている理由としては、この高度成長期の遺産が大きい。しかし、高度成長後の低成長期に卒業した高卒世代にとっては長期雇用の機会が減少気味である。最近、若年高卒の転職率が高まっているが、この背後には単なる就業意識の変化だけでなく、新世代の就業機会の劣化がある。一方、四年制大卒については、氷河期と呼ばれる新卒市場の状態が長く続いた。大卒の就職難には不景気による求人減退もさることながら、それよりも第2次団塊世代が大学を卒業し、大量に新卒市場に流れ込んだ影響が大きい。このような新卒や若年市場の動向は、各世代の今後の働く環境に永続的な影響を及ぼしつづけることになる。

世代効果の第二は、就職後の企業内部での同期入社数が処遇に及ぼす影響である。大卒の処遇改善は、多くが企業内部での昇進や昇格に基づいている。企業内に用意された昇進ポスト数に比べて、同期入社数が多くなるとそれだけ世内の昇進競争は熾烈になる。

この傾向は同期入社が多い最近の中高年の大卒世代で顕著になっている。80年代初めから90年代半ばにかけて40代で部長職に就いている大卒男性は3割程度増えた。しかしその期間に、40代大卒男性の総数は実に2倍近くも増えていたのである。

近年雇用システムの変化が求められている最大の原因は、第1次団塊世代を含む40歳以上の世代が大幅に増えたことである。企業内の人口構成が高齢化の方向へ大きく変化したことが、年功的・一律的賃金体系の変更を生んでいるのである。

## 世代効果の功罪と今後の影響

日本に特有な世代重視の職場慣行には、功と罪の両面がある。世代特有の効果を生む新卒重視や内部昇進の慣行は、企業内での職場訓練を円滑にするうえで効果的だったことは間違いない。また同一世代という親近感が、世内でのコミュニケーションを通じて企業内部の情報流通を円滑にした効果もある。しかし一方で、世代重視

世代は生まれた年次や過去の学歴によって決まるため、個人の努力で変更できるものではない。しかし日本の雇用制度に特徴的なのは、その世代の新卒市場の状況や就職後の同期入社数が、賃金や雇用機会など個人々の処遇に強い影響を及ぼすことである。

## 世代の効果とは何か

雇用や賃金などで恵まれた就業機会が得られるかどうかは、学校を卒業したときの新卒市場の状況にかかっている。新卒時点で売り手市場に運よく遭遇した世代は、買い手市場で就職した世代と比べて熟練形成と長期勤続を提供する会社に就職できる可能性が高い。その結果、売り手市場の世代の処遇は、買い手市場の世代に比べて、生涯にわたり恵まれたものになる傾向が生まれる。

の考え方は、個人を世代という集団の中に埋没させる傾向を生んできた。また同一世代はつねに「仲間」であると同時に「競争相手」であり、世代の年齢が増すにつれて、昇進・昇格に伴うさまざまな軋轢を生んできた面もある。日本人の長時間労働もその背後には、「仲間であり、同時に競争相手である同世代が働いているの自分だけ働かないわけにいかない」という面もあっただろう。

このような世代効果は、働く現場に今後どのような影響を及ぼすのだろうか。まず明らかなのは、世代効果を通じてこれから中高年になる高卒の賃金上昇が、伸び悩んでくることである。低成長期に就職し、勤続年数が短期化している最近の高卒にとって、将来の長期勤続による賃金上昇は期待できない。また高年齢の高卒に対する労働需要も減退傾向にあり、これも賃金上昇にはやはりマイナスとなる。現在では大卒ホワイトカラーの処遇が深刻な問題になっているが、近い将来、中高年高卒の就業環境の悪化が大きな問題となってくるだろう。

加えて将来の高齢化の進展が大量失業に直結する否かは、2010年前後に生じる世代の深刻な問題を克服できるかにかかっている。2010年とは1947〜49年に生まれた第1次団塊世代が60歳を超え、定年退職の対象となりつつある時期である。そのとき再就職希望者が新しい仕事を円滑に見出せない、かつてない大量の60代失業者が生じることになるだろう。

## 世代に代わる評価軸が必要に

ではこのような世代効果を前提とした場合、これからどのような経営のあり方が重要になるだろうか。

まず注意すべきは、企業内部における世代間での処遇格差の問題である。近い将来、日本全体では社会保障に関する世代間での不公平感が高まっていく。世代による格差が敏感な問題となる将来は、世代間不公平による摩擦を生み出さない企業内の工夫が、いっそう大切になるだろう。そうでないと、不遇な世代の働く意欲は減退し、逆に優遇された世代が努力を怠ることになる。



撮影／岩瀬陽一

げんだ・ゆうじ 1988年東京大学経済学部卒業。92年学習院大学経済学部専任講師、95年より助教授。95年から96年にかけてハーバード大学およびオックスフォード大学において客員研究員。論文「賃金か、訓練か」(日本労働研究雑誌1996年1月号)、「チャンスは一度」(同雑誌1997年10月号)。

近年の不況以来、終身雇用により象徴される長期雇用システムが揺らいでいるといわれる。しかし実際には、中高年の中学卒や高校卒にはむしろ長期雇用の進展がみられる。その原因は高度成長期に発生した超売り手市場に求められる。

80年代から90年代に中高年になった中卒や高卒は、高度成長期に新規学卒として就職した経験をもっている。当時は多くの企業で安価な労働力を求めて中卒や高卒に対する採用意欲が旺盛だった。特に中卒就業者は、高校進学率の上昇による不足感から、まさに「金の卵」だった。そのため当時の新卒者は、以前の世代に比べて、長期雇用や年功賃金が整備された企業への就職が大幅に可能になった。80年代から90年代初頭とは、高度成長期に就職したこの中高卒世代が中高年となり、長期雇用や年功賃金のメリットを実際に享受する時期だった。

このような世代間不公平を避けるには、企業内部の人口バランスに対する配慮が欠かせない。人口構成のバランスには、長期的な視点に基づく新卒の安定的な採用が重要になる。中途採用が増えたとしても、正規労働には新卒採用が中心であることに変わりはない。一時的な好況や不況に反応して新卒採用を大きく増減させるならば、企業内人口構成のアンバランスを生むと同時に、世代ごとの処遇のばらつきを引き起こすことになる。また技能の形成・伝承を円滑にするうえでも、被訓練者と監督者の数は安定していなければならない。

中途採用や非正規社員は、長期的な視野から予測できなかった短期的な変動に対処するために活用するべきである。長期的な新卒採用と短期的な変動の調整手段としての中途採用や非正規社員等の活用が、安定的な組織を維持・活性化させるためのポイントとなる。

ただし中途採用や非正規社員等の活用が増えるにつれて、世代効果が徐々に変容を迫られることも考えられる。その場合、企業の活力を保つには、世代に代わる新しい評価基準を採用する必要性が生まれることになるだろう。世代による処遇のメリットには「評価基準がわかりやすい」ということもある。それに比べると、最近の「成果主義・実力主義」というキーワードはそれほど明確な概念ではない。実力に基づき成果で評価することは、格段に秀でた能力を有する一部の人々を除けば、それほど簡単なことではない。それは働いた成果が、個々人の能力と同時に業務内容や経営環境と不可分な関係にあるからである。また若い世代が自分を飛び越えて処遇されることに抵抗がなくなつたという意識変化の証拠もない。グローバル化の進展や技術革新により雇用システムが実力主義的になるという意見もあるが、それを裏づける統計や研究も、実際にはほとんどない。

少なくとも当分の間は、世代重視の評価や処遇は、一部の労働者層を除けば、存続していく可能性が高い。このような状況のなかで新しい雇用システムを構築しようとするならば、「世代」を超える明確な新基軸を形成できるかが、成功のカギを握ることになるだろう。

# アーメド・ハッサン

株式会社ジェイビーインターナショナル 代表取締役社長



日本は「和」の国。  
僕の会社もモノではなく  
心売っているんです。  
だから会社は家庭だと  
思って経営しています。

取材：文／千葉望 撮影／栗原克己

日本のように50年以上のあいだ戦争がなく、豊かで、識字率が高く、失業率は低く、犯罪の少ない国がほかにはないという事実を、われわれはつい忘れがちである。

人種的にはほとんど差異がない国、たとえばサッカーの韓国代表と日本代表の顔つきを同じ新聞紙上で並べてみると、日本代表のほうがはるかに「のどか」であることは、否定しようがない。彼らの柔らかな表情は、われわれすべてののんきさでもある。アーメド・ハッサンが日本で暮らしながら、決してのんきな顔にはならないのは、いつも心に祖国バングラデシュがあるからだろうか。

●バングラデシュという国 面積は北海道の約2倍、人口は日本とほぼ同じ。しかしGNPは266億3600万ドル(94年)で、1人当たりわずか230ドル。ちなみに日本は388万円である。経済的にみれば世界最貧国であろう。民族的にはベンガル人がほとんどで、国教はイスラム教である。政治的にはきわめて不安定な時期が長く続いており、ハリケーンなどの天災も多い。

「バングラデシュは、日本では考えられないくらい貧しい国なんです。僕が子供のころは、小学校を出たところで半分は働きはじめ、高校まで進学できる人はすくなく少なかった。なぜそんなに貧しいかって？ それは政治家の不正があったからですよ。国と国民を守るべき政治家が、自分のために人を殺してもいいと思っていた。僕は高校時代から学生運動をやったけど、弾圧のために平気で銃を撃つね。僕も3週間、刑務所に入れられたことがあります」

具体的なことはハッサンは口をつぐみただけでも、拷問まがいのこともあったらしい。ハッサンは、半数が小学校で学業をやめるといって、大学まで進んでいる。別に裕福な家に生まれたわけではなく、「向こうでは一般的な家庭」に育った。ただしこの「一般的」とは、3食食べられないこともあるというのが現実である。

「父は、目が見えないんですよ。それでも農業を続け、頑張って8人の兄弟を育ててくれました。子供に食べさせるために、父がさっさと寝てしまったこともあったの覚えています。自分は食べずにね、同じ貧しいといっ

ても、父の目が不自由だったことで、うちのお袋サンは普通の家よりも何倍も苦しんだと思います」

## 自立しなければ誇りをもてない 貧しい国の移民が減らない理由

長男であるハッサンは子供のころから成績がよかった。しかし家の実情は子供心に十分わかっていたから、中学に進学すると農家でアルバイトをして、学費やこづかいを稼いだという。普段はあまり勉強しなかったが、試験前に要領よく勉強してよい成績をあげるタイプ。しかし、学生運動の道に入り、学費を稼ぎながらの勉強だから、高校卒業は20歳を過ぎてから。その後大学に進み、教養課程で学びながら将来を探っていた。

「同級生だからといってみんな年齢は同じじゃないし、学生運動もしていたから、僕の周りには年上の友人がずいぶんいました。彼らを見てみると、大変な思いで大学を出ても仕事がないんですよ。大学まで来るとある程度裕福な人間が多かったの、彼らは卒業すると親の金で生活することになる。でも、いくら生活できたとしても、そんな暮らしでは自分で自分を認められないんですよ。だから移民の道を選んだんです。もしもにもバングラデシュで仕事できれば、そんなことにはならないでしょう。日本に来るバングラデシュ人も同じですよ。不法滞在だといわれようと、稼ぎたい。そして家族を守りたいと思ってるんです」

淡々と幼時の貧しさを語るハッサンは、いま、練馬区にあるオフィスの社長室にスーツ姿で座っている。日本では見慣れたビジネスマンの日常風景だが、ハッサン自身もかつては日本に仕事を求めてやってきた、不法就労者のひとりだった。

●不法就労者 日本における不法就労者は90年2月には約10万6000人だったが、97年には約3倍の28万2986人に増加。不法就労者は日本の景気変動にリンクして増減するが、国元で高学歴であっても、学んだことを実際に活かして働けるケースは少ない。

## 焼け跡から立ち上がった日本に 学びたいと来日を決意した

「88年に大学を中退し日本にやってきたのですが、最初は日本語学校に通うつもりでした。そのあとに興味があったコンピュータの専門学校に進もうと思っていたのですが、手続きの不備で日本語学校に入れなくなってしまうのです。それでアルバイトを始めましたが、どこへ行っても1週間でクビ。なにしろ言葉がぜんぜんわからない。食べ物も口に合わなくて、お弁当を買っても食べられないものがいくつもない状態でした。いまは大丈夫、なんでも食べられます(笑)。でも言葉がわからないあいだは、日本社会にまったく入っていけないんですね」

いまのハッサンは流暢に日本語を操る。抽象的な会話もまったくよみかたがない。日本語学校に行かなかったとは思えない。彼のやり方は、弁当を買いに行ったら必ず相手に話しかけてみる。相手から返ってくる言葉の意味がわからなくても、自分で意味を想像し、翌日使ってみて覚えていく。結局は自分がどれほど日本語を覚えたいかにかかっているとハッサンは言う。

「僕はいつまで日本にいるかわからなかったけれど、暮らしている以上、コミュニケーションがしたかった。そもそも日本に来ようと思ったのだから、中学のときに『日本の歴史』という本を読み、戦後苦勞しながら発展してきた日本人がすごいなと思ったからなんです。自分も日本人のことを勉強すれば、道が開けると考えました」

●おしん TVドラマ「おしん」はアジアや中東で放映され、爆発的な人気を呼んでいる。貧しかったおしんが苦勞してスーパーマーケットを成功させていくプロセスは、貧しい現状にあぐら入らなるとして、自らの苦勞と夢を重ね合わせる格好の題材なのだろう。ハッサンは、いまの若者たちではなく30年、40年前に働き抜いていた日本人に共感するという。そして、そのような歴史を、日本の若者たちが知らないことに苛立ちを感じる。

最初は仕事を続けることさえ大変だった。弁当屋のア

- 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
- Senior Editor 綿貫陽子
- Editors 波田野匡章/小野晶子/土肥正和
- Design WKT
- Media Planning Managers 藤井 薫/西山徹也
- Writers 田中信彦/山田内吾/千葉 望/アール・ティーン・エフ
- Staff Photographers 海原修平/栗原克己/岩瀬陽一
- Proofreader テイクシオン

worksについてのお問い合わせは  
TEL03-3575-6204

works編集部 総貫/波田野/小野

以下のお問い合わせは3月末日までとさせていただきます。

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

情報検索サービスへのお問い合わせは  
TEL0120-74-5252

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  
TEL0120-74-5858

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  
4月10日です

from Editors

●昨年「拓銀や山一證券の破綻などで、会社と人の関係」を改めて考えさせられることになりました。そして、経営が「働く人」や「組織」について、今後どう考えていくべきなのかを深めていくことが大切だとも感じました。来月からの「works」では、「経営」の視点を常にもった、人と組織の情熱を自指します。(綿貫)

●公的年金の65歳支給に対応した65歳定年制議論など高齢化社会に向けて、高齢者を一律のイメージで捉

え、「べき論」で対処しようとする試みが数多く見られてきています。次回の特集では、個人差の大きい高齢者がいきいきと働かせる社会にとって大きな力となる、という観点から考えてみたいと思います。(波田野)

●世間を騒がせた「辞めろ」の「責任者」であるという風潮がありますが、もともと世間は騒がしいもの、それ自体より、その前に十分議論されたかどうかのほうが気になります。取締役会も黙って深く取りま

める会、ではなくとどろん議論を戦わせる騒がしい場となってほしいと思います。(小野)

●さまざまな業界で規制緩和や制度改革が進むなか、労働市場においても労働法改正関連の検討が行われています。個を活かす市場原理の導入に基づいた真の労働市場の確立のためには何が重要なポイントとなるのか、今号の「works」でも取り上げていますが、今後も注目していきたいテーマと考えます。(土肥)

works  
リニューアルの  
お知らせ

98年4月号・No.23よりリニューアルを予定しております。

いままでよりも、さらに経営的な視点から組織・人事に関するテーマを設定し、より深く掘り下げた内容の記事をお届けします。

特集については、下記のようなテーマを予定しております。

また、新連載企画もスタートする予定です。

また、読みやすさを最優先し、表紙を含めた本誌全体のデザインの一新、

エグゼクティブサマリー(見開き2ページで一冊の

記事内容がわかるもの)の設置を行います。

号数	発売予定日	特集テーマ
4月号(23号)	4/10	高齢化社会における新たな経営の仕組み(仮)
5月号(24号)	5/11	グループ経営の強化と人事のあり方(仮)
6月号(24号)	6/10	事業継承を経営のチャンスにする(仮)
7月号(25号)	7/10	派遣社員が与える経営のメリット(仮)

●定期購読を開始します

これまでのご要望にお応えして、数多くの方々にご覧いただけるように、定期購読を開始します。お申し込み方法・ご購読料については下記のご案内をご覧ください(一部の書店においても販売します)。

works 予約購読のご案内

- worksの発売日は毎月10日(7・8月、1・2月は合併号の予定)です。
- 予約購読は、1年間(10回)単位で承ります。バックナンバーはNo.1より取り揃えております(特集・記事内容に関するお問い合わせは、works編集部:03-3575-6204までお願いします)。
- ご購入料...1冊800円(送料100円込み) 年間購読10冊8000円(送料1000円込み)

(バックナンバーに関しては、No.1～22については送料のみのご負担で送付いたします)

お申し込み方法

●電話	フリーダイヤル 0120-022-844 月～金(祝休) 10:00～17:30
●ハガキ	官製はがき以下の項目をご記入のうえ、お送りください。 ①名前・ふりがな ②送付先住所(郵便番号・詳しく) ③電話番号 ④情報誌名 ⑤予約購読開始号またはバックナンバー号数 ⑥お支払い方法(郵便振替またはクレジットカード) ※以下、カード支払いの場合 ⑦カード番号(16桁) ⑧カード有効期限(年月) ⑨カード名義 〒105-0021東京都港区東新橋1-2-5 リクルート東新橋ビル (株)リクルート 予約購読係

お支払い方法

●郵便振替	商品発送後、振込案内をお送りします。
●クレジットカード	JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になります。手数料はかかりません。

\*宅配便にてお届けします。配達事情により、まれに発売日以降のお届けになる場合がありますのでご了承ください。

※上記以外のお支払い方法、配達日・配達方法の指定はご容赦ください。

今後とも、worksをよろしく願っています。

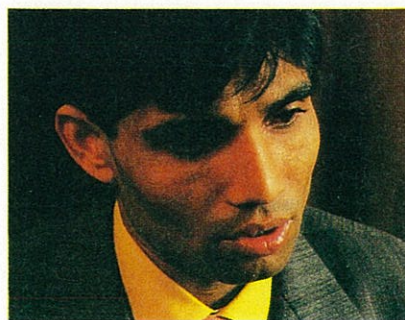
その生活は3年半で突然終わった。仕事中に社長の運転でトラックに乗っていたとき、RV車にぶつけられ、大腿骨が破砕するほどの怪我を負ったのである。社長は内臓に大怪我を負って救急車に乗せられたが、意識が薄れそうになりながらも「ハッサンは大丈夫か? ハッサンは大丈夫か?」と、そればかりを気にしていたという。「そういう人だったんです……。幸いふたりとも命に別状はなかったんですけれども、僕は1年半も入院しました。一時は足を切るしかないと言われて、もう惨めで惨めで。思わず病室で叫んだこともありすよ。そのときはさすがに国に帰ろうと思っただけ、帰る飛行機代もないし、お土産も買えないでしょ。だから、退院してからも別の工場で働きはじめました。そうしたら今度は、1カ月目に機械で足首を切っちゃったんです」

いまも痛みがあるという大怪我が、それをきっかけにハッサンは外国人対象のボランティアとして活動していた夫人に出会った。92年のことである。やがてふたりはつきあいはじめ、96年11月22日に入籍した。

心温かい日本人との出会いが  
いまの自分をつくってきた

「その人は僕のことを息子だと思ってくれた。だから僕も嬉しくて4人分働いちゃった(笑)。働きすぎだから、少し休めっていつも言われてましたよ。社長も、奥さんも、息子さんたちもみんな温かくてね。とにかくみんな愛情がありましたよ」

そんな年月のあいだに、ハッサンの日本語はどんどんうまくなっていった。3年半ほど前、ハッサンは「0041(日本テレコム・当時は日本国際通信)の営業マンに、バン格拉デシュ人にも利用を勧めたいので通訳してくれ」と依頼される。その後、代理店業務をしてみないと誘われた。ジェイビーインターナショナルの誕生である。「最初はひとり始めて、だんだん友人のツテで営業活動を広げていって、仲間も増えたので、組織にしようと考えてようになりました。いまでは、社員のほとんどが



●プロフィール  
1965年、バン格拉デシュのナラヤンガンジ生まれ。サラワルジー大学を中退し、88年来日。父に「おまえは人のために生まれてきたんだよ」と言われたことがいつも心に残っていて、祖国をはじめ、貧しい国々を救う活動には協力を惜しまない。会社は半期で売上高1億円になった。

会社はファミリーだから  
家族を守るために命を賭ける

●いい夫婦 入籍する日を選んだのは夫人である。「いい夫婦になれるようにって、その日にしたらいい(笑)。夫人の両親は最初こそ戸惑ったものの、いまではお互い本当の親子のように思えるようになった。祖父が亡くなったとき、親族として骨あげにも加わった。

ハッサンを訪ねたとき、ちょうど若い社員を厳しい表情でたしなめている最中だった。しかしそれも仕事は仕事、揉めることがあっても終わればおしまいだという。「会社を始める前は、社長さんっていいな」と思っていたけれど、自分がその立場になってみて初めて社長の苦しみがわかりましたよ。お酒飲んで、遊んでいいなんて言えるのは知らないから。だって、嫌いな人とだってお酒飲まなくちゃいけないんだからね(笑)」

(文中敬称略)

「社員を採用するときも面接で話すんです。入社したらもう他人のつきあいやいや、家族のように働きたいんだって。そして、みんないちはばんだ切なのは家族だと思っただけ、その家族を守るために命懸けで仕事をしようとも。この業界も変化が激しいけれど、別にウチは不安はないんですよ。どう転んだって、実力で頑張るしかないんだから、とにかく全力を尽くす。心配していたらキリがないからね。社員にも話しています。ウチなりに力をつけようよ。そして、われわれはモノを売っているのではなく、心を売っているのだということも繰り返し話しています。なんといっても日本は『和』の国だから。それに日本では会社をつくるのは簡単だけど、結果ですべてが判断されます。なんとかいい結果を残していきたいですね」

●HearttoHeart 経営者としてのモットーは「ハートとハートのコミュニケーション」だということ。会社は家庭だという日本的な考え方(最近の日本ではそれが揺らいでいるのだが)をハッサンは正しいと思いい、そこに学びながら会社を育てていこうとしている。

日本人で、バン格拉デシュ人の代理店や紹介者を含めて50人ほどになりました。最初は個人対象でしたが、いまは法人対象に切り替えた営業活動を展開中です」