

個を活かす経営。組織が生きる経営。〈ワークス〉

works

No.26
1998

定価 700円
(本体価格 667円)

7.8
合併号

第4巻第3号通巻26号1998年7月10日発行(毎月10日発行)

特集

制度でもない、システムでもない

なぜあの会社は 「価値」を生み出せるのか

特別連載

「失業率4%超時代」を考える

 RECRUIT

特集1

制度でもない、システムでもない

なぜあの会社は

「価値」を生み出せるのか

不景気といわれるなかで、好業績を出す企業の特徴が以前と比べて変わってきている。そのMDウォークマンにしても、トヨタ自動車のプリウスにしても、シャープのザウルスにしても、シェア競争ではなく「他社がやらないこと」、つまり新しい価値観や概念を「生み出す」ことで成功している。特集では、事例に挙げた好業績を生んだストーリーのなかに、ある共通点を見出した。価値を生み出す「個」の存在である。そのような希少価値を生む秀でた可能性や技術をもつのは、限られた人材だろう。それを前提にしたうえで、認識すべきことがあるはずだ。まず既存事業における一律の実力主義評価では、彼らを絶対に評価しきれないということ。そして、そういった「個」を見出し、開花させるメンターを育てていくこと。見出された「個」を活かすことを第一目的にした「出島」的な体制を組織すること。お金で動くわけではないが、「個」が生み出す希少性を名譽だけではなく、相当する金額でも評価できる姿勢を表すこと。そして最後に、希少価値である「個」に賭けるリスクも大きい。既存事業の効率化のみに企業の将来を賭けることもまた大きなリスクであることを認識したい。そして、その両方を天秤にかけ、前者のリスクに対する判断力と決断力を発揮することが、これからのトップマネジメントとして必要になるのではないだろうか。

あの会社の成功はこうして生まれた

セガ・エンタープライゼス/レイバン・ジャパン/日本オラクル
好実績を生んだ企業の背景にある共通点

「これはという人材には仕事を任せている」

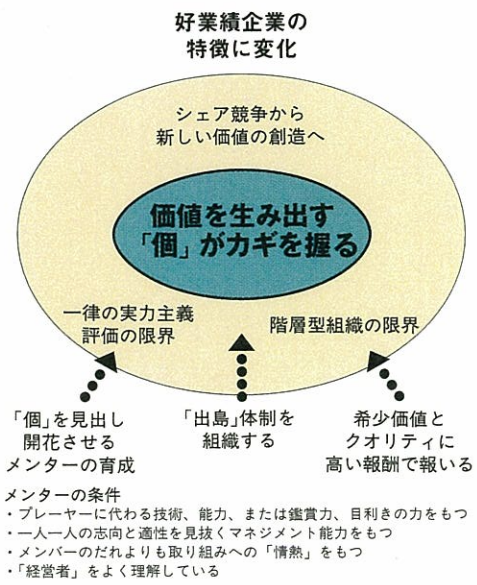
「経営者・上司が上下関係ではなく役割意識をもっている」

「仕事内容そのものがモチベーションの源になっている」

新たな価値を創り出す「個」を

育てるための4つの条件

- ①「個」を見出し、開花させるメンターを育てる
- ②異なるロジックは「出島」体制から
- ③価値を認知し、お金で報いる
- ④創造への投資リスクに、トップが戦略性をもつ



特集2

企業倫理で問われる経営の責任と役割

24-29

一連の総会屋問題、金融機関の過剰な官僚接待……。この1年間に、これまでは隠蔽されてきた数多くの企業不祥事が明るみに出てきたが、聞こえてくる解決策は表面的な対症療法の出でいていない。問われる企業倫理、そこで経営者が果たすべき役割を探る。

日本T1/収益より倫理優先。強いリーダーシップで先進的な取り組み
KDD/事業環境の激変のなかで、より厳格に倫理的体質を追求
日本モトローラ/積極的な教育が、自分自身で考える習慣をつけさせる

特別連載

「失業率4%超時代」を考える

20-23

- その1 座談会「雇用の実態を検証する」
- 労働市場の変化の実態を正確に把握するための新たな指標の確立が望まれる。
 - 人材をひとつの企業に閉じこめる政策ではなく、新たな雇用創出のための政策・規制緩和が必要。
 - 人材に関する情報のオープン化が、労働市場を正しく把握するためには不可欠。
 - 国・企業・個人といった労働市場にかかわるあらゆるレベルで、これまでの価値観の転換が求められている。

大久保幸夫 (リクルート経営企画部
エグゼクティブマネジャー)

角方正幸 (リクルートリサーチ取締役)

田中和彦 (週刊ピーニング編集長)

八代尚宏 (上智大学国際関係研究所教授)

吉田修 (リクルート審査統括室室長)

司会 豊田義博 (小誌編集長)



4-19



兼安時紀
(セガ・エンタープライゼス 第五AM研究開発部長)
「偉そうに言うのは役割であって部長だからではない。事実この部には私より給料の高い社員が何人もいる」



ケビン・マヤソン
(レイバン・ジャパン 代表取締役)
「うちのメンバーは自分の感覚で一定のレベルに達しないものは恥ずかしくて外に出せないと考えようです」



藤原和博
(リクルート フェロー)
「組織にありがちなジェラシーのマネジメントが、異なる文化を生むカギになり得る」



一條和生
(一橋大学 社会学部助教授)
「日本の組織では、個人の知を高めるどころか、それを食いつぶしている傾向すらある」

対談

田部井淳子

(登山家)

小笹芳央 (リクルート組織人事コンサルタント)

30-32

極限状態におけるリーダーの役割とは

マーケット
データにみる人と組織
CEO(最高経営責任者)の総年収日米比較
アメリカのCEOの平均年収は日本の2.3倍



エッセイ
ベイエリア便り——エマ・クロックフオード
ボーダレスとなった結婚市場…日本女性の立場
増えている日本人女性と外国人男性の結婚。その背景は?

34-35



著者からのメッセージ
「なぜ日本人は日本を愛せないのか」著者
カレル・ヴァン・ウォルフレン
不完全な政府と愛国心とのつながりを明らかにする

36-37



起業家インタビュー
世界が見た日本市場
アルマンド・パレンシア
(ボサダデルソル オーナー・メキシコ出身)
「メキシコの多彩で豊かな食文化を、日本人たちにも手軽に楽しんでもほしい」

38-39

経営実務
トップが考えるリスクマネジメント
社員が自己破産したら、どうするか?

40

マーケット
今月の求人市況

41

読者の声・予約購読のご案内
5月の求人広告件数伸び率は前年同月比▲26.5%で7カ月連続のマイナス

42

制度でもない、システムでもない

なぜあの会社は 「価値」を 生み出せるのか

3月末の決算では、減益の数字を計上する企業が相次ぎ、4月の完全失業率も4・1%を記録するなど、

企業の景況感の冷え込みは隠せない。

多くの企業は、コスト削減、生産性の向上、効率経営強化へと急速に経営の舵を取るだろう。

だが一方で、好業績を出しつつけている企業もある。

そつした企業を見てみると、現在生まれている好業績の源は、

ソニーのMDウォークマンも、トヨタ自動車のプリウスも、シャープのザウルスも、

一時のヒットにとどまらず、人々に新しい価値や概念を提示し、

それに裏打ちされた、事業と市場を創りえたものばかりだ。

そつした新しい価値を創造できる企業は何が違つたのか。

どのような制度やシステムで、その創造性を発揮しているのだろうか。

そつした視点で企業を見ていくうち、浮かび上がってきたのは「個」の存在だ。

どんなアイデアでも、突き詰めればそれを生むのはひとりの人間以外

にはありえない。価値の源泉は個人にしかないのである。

個人の潜在能力を見極め、育て、それをビジネスに活かすには

組織にどんな条件が必要なのか。いくつかの事例をもとに考えてみた。

写真：斬新なコンセプトでアミューズメント・テーマパークの新たな可能性を切り開いたセガ・エンタープライゼスの東京・ヨイホリス。



大成功「東京ジョイポリス」誕生のカギは「個」が生み出したコンセプトにあった

都市博の中止で、一時は撤退も噂された「東京ジョイポリス」。しかしその逆境を逆手にとり、セガ・エンタープライゼスは斬新なコンセプトでアミューズメントテーマパークの新たな可能性を切り開いた。その成功のカギはひとりの若きコンセプトデザイナーと、その才能を発掘した上司の存在にあった。

(取材協力 セガ・エンタープライゼス)

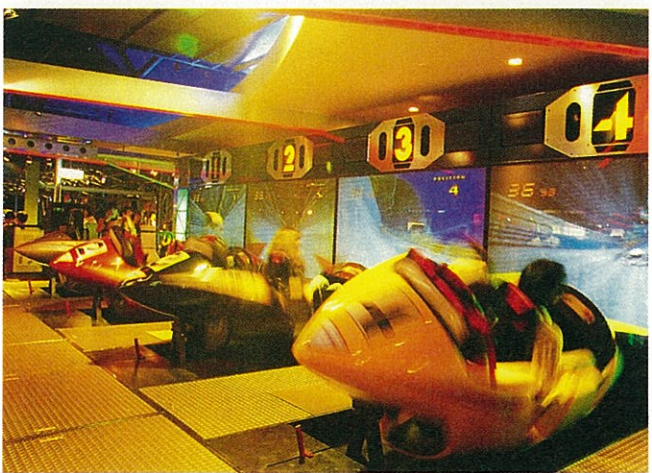
「都市博中止」でゼロから構想練り直し 突如、重責が肩に

「都市博中止」。95年5月、当選直後の青島東京都知事の決断に、セガ・エンタープライゼスの社内に波紋が広がった。セガは都市博予定地、東京・臨海副都心の複合商業施設のひとつ、「デックス東京ビーチ」の3フロアに中核施設として入り、アミューズメントテーマパーク(ATP)「東京ジョイポリス」の開設を決定していた。

事業の白紙撤回か継続か。固唾をのんでトップの判断をうかがうセガの社内に対し、中山雄雄社長(当時)が下した決断は、「計画続行」だった。

その決定に最も大きな影響を受けたのが、セガの第五AM研究開発部(五研)である。

従来のATPはある面で、「人の集まる場所に目新しい巨大ゲームセンターを作れば、人は入る(業界関係者)」という面があり、お台場のプロジェクトも都市博の集客効果を前提にしていたのは事実だった。



平日も夕方からは、駐車場がいっぱいになるほどの賑わいをみせる。好評の理由はやはりデートの場としてのふさわしさ。インドアの限られたスペースを活かし、2人の距離を縮める空間づくりや、迫力あるバーチャル体験に参加できるアトラクションを実現している。

の仕事」と中西氏は話す。

もともと大学の商学部を卒業した中西氏がCM制作の会社を選んだのも、学生時代に何度も訪れた米国で見たショービジネスの世界に影響を受けてのことだ。「モノが介在せずに、形のないものに価値をつけて、そのプラスチックアルファだけで食っている。すごいと思った。そのことがエンターテインメントの世界に興味をもつきっかけになった。

さらにその背景には、子供のころから見ていた父親の姿がある。中西氏の父は以前から食品の販売を手がけており、「口上がすくうまくて、地元の特産品市などでお客を楽しませながら巧みに商品を売っていた。その脇でサクラをやって育った(中西氏)。話術で商品に付加価値をつけつつ、お客に満足感を与えていく商売のスタイルに強い尊敬の念と興味を感じていたという。

セガに入社した中西氏は、直後、米国ウォ

ところがその目論見は根底から崩れ、「単独

でお客を呼べる施設であることが至上命題になった(第五AM研究開発部長・兼安時紀氏)。臨海副都心といえはいまだこそ人気スポットだが、当時は一面の荒地地。この事態に中山社長はアトラクションの全面的な練り直しを指示。過去のプレゼンはすべて撤回し、ゼロベースで出直すことになった。95年10月、オープンまでわずか半年しかない。

そうした状況で、中山社長が白羽の矢を立てたのが、兼安氏率いる五研だった。

東京ジョイポリスは、セガ5番目のATPだが、大阪や横浜など従来の施設は営業本部を中核に、全体構想を受け持つ部隊やデベロッパーが別個にいて、五研がアトラクション開発を受け持つ体制だった。構想全体の練り直しを従来の営業本部でなく、アトラクションの企画で実績を出していた五研に任せるとして、斬新なコンセプトを生み出したいというのが中山社長の狙いだった。

驚いたのは兼安氏である。個々のアトラクション開発はできても、大型施設全体の構想づくりなどやることがない。だいいち、責任の重さが違う。「これは大変なことになった

と思った(同氏)。

とはいえ、悩んでいる時間はない。学ぼうにも手本もない。博覧会やイベントなどで実績のある広告代理店やディスプレイ会社などにも協力を求めたが、各種のアイデアは出てくるものの、どうも何かがズレている。従来の発想の域を出ない。結局五研のスタッフで、ゼロからコンセプトを創り出すことになった。そんな切羽詰まった状況のもと、その中心的存在として兼安氏が起用されたのが、現在五研でコンセプトデザイナーを務める中西寛氏(31歳)である。この中西氏の抜擢が、この先、東京ジョイポリスの将来を決定づけていくことになる。

「素直に自分を出せ」上司のひと言がコンセプトを生む

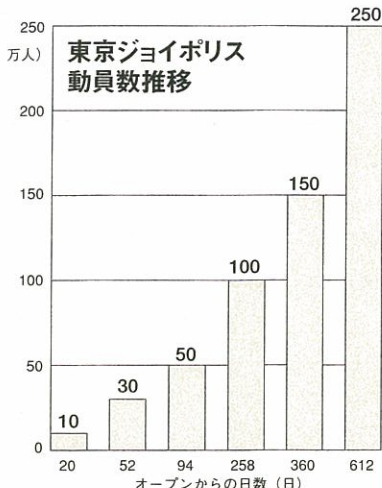
中西氏は94年8月、セガに入社。それ以前はCM制作会社でプロダクション・マネジャーを務めていた。番組づくりでいうADみたいな仕事。マネジメントからスケジューリング、ロケ現場やモノの手配など何でもやるという決断は、さすがに大きな賭けではあった。しかし兼安氏は、中西氏の可能性に賭ける道を選んだ。「もう一皮むければいけると踏んで決めたのだが、もちろんリスクはあった。でもこいつと見込んだら任せるしかない。私にはできない仕事なんだから。」

今度は、中西氏の苦難の日々が始まった。コンセプトを練り上げては、兼安氏やメンバーの前で発表するが、なかなか満足できるものが出てこない。「部長に『お前が来たくなるような施設を作れ』と言われて、これだと思ってみんなに話しても『ぜんぜんお前らしくない』と突き返される。どうしようか悩みに悩んだ」と中西氏は振り返る。

兼安氏にとっても忍耐の日々だ。「このマーケットがどうで、コンセプトがこうだから……」となかなか既成の枠を超えられない中西氏に、兼安氏はある日、思わず声を荒らげた。「お前、そんなんじゃないや。こういう施設に行くのはだれだ。カップルだろう。それなら、あとでどうなりたいのか素直に考えればわかるだろう?。」

「そんなんで、本当にいいんですか?」。戸惑う中西氏を兼安氏は居酒屋に連れ出し、深夜1時過ぎまで懇々と語った。「変わったこと、奇抜なことをやろうと考えるな。素直にそのまま自分を出せ。自分は素直だと思っても、人は見えない枠で囲まれている。『こんなこと言ったら笑われる』セガってこんな会社でしょ。『こんな案は通らない。みんな周りに合わせているんだ。そんなものは全部捨ててしまえ』。」

その晩、会社に泊まった中西氏は、「翌朝、ソファの上で目覚めた瞬間、何か自分をうまく表現できそうな気がした」と話す。



当初年間当たりの予想入場者数100万人は大きく上方修正され、結果的に151万人の入場者数が記録された。



第五AM研究開発部 部長 兼安時紀氏

「人と人の距離感を縮められる空間」

新鮮な発想が共感を呼ぶ

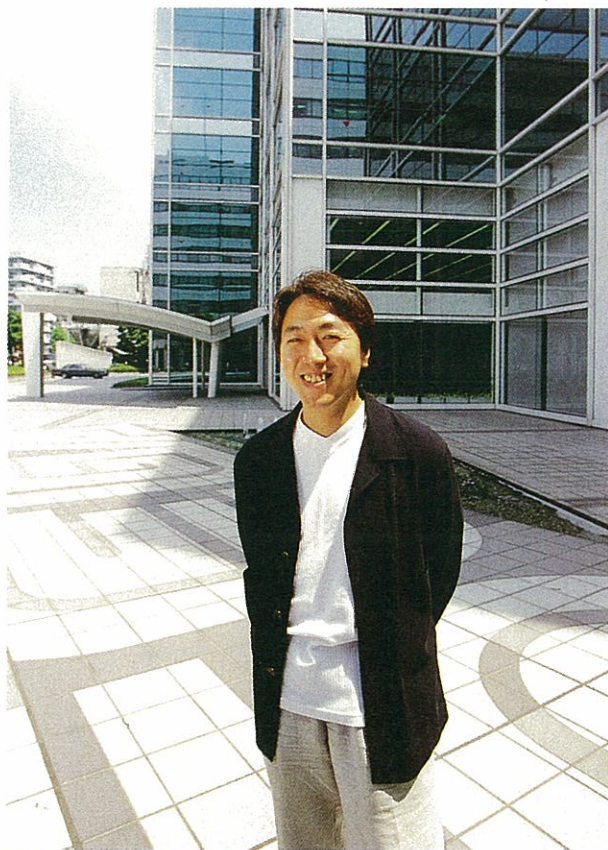
迷いが吹っ切れた中西氏が練り上げたコンセプトが「IT'S A LOVE STORY」。恋人同士だけでなく、家族や仲間など大切な人と新しいラブ・ストーリーをつくる場との設定で、一緒に訪れた人が互いの距離感を縮められる空間を狙った。セガのATPは従来、「ハイテクマシンはおもしろいが、長くいても楽しめるソフト面が弱い」(業界関係者)と指摘されてきた。そこで新しいプランでは、コミュニケーションを重視し、従来の施設よりハイテク色を抑えめにした。

延べ床面積9600㎡。内部は来場者に驚きと感動をもたらす「フリーストインプレッション」、来場者同士のコミュニケーションを盛り上げる「スポーツ」、恋人たちの距離がより近づく「ミステリアス」など、4つのエリアで構成し、施設全体が大人を意識したひとつのアトラクションとなっている。

このコンセプトを踏まえ、アトラクションも11機種のうち9機種が新規開発された。たとえば、「ハーフパイプキヤニオン」は2人乗りのボードが半円のレール上を振り子状に大きく振幅。2人が呼吸を合わせて重心をかけると最上部でボードが180°360度回転する。また「アクアノバ」は、海底都市の遊覧ツアーに出発した乗客たちが力を合わせて怪物と戦う参加体験型のアトラクション。共通するのは「人と人の距離を近づける」視点だ。

こうして世に出た東京ジョイポリスは、斬それを裏づけるように、セガには「エキスパート社員制度」と呼ばれる仕組みがあり、大きな功績をあげた社員には、年齢や社歴に関わりなく、相応の報酬が支給される。また売上実績に基づいて、各部署ごとにロイヤリティ的の賞与の原資が振り分けられ、その配分には部長の裁量が認められている。そのため、現場のリーダーが自分の考えを実行しやすい背景があるといえる。

兼安氏は「この部には、私より給料の高い社員が何人もいる。部屋に呼びつけて偉そうなことを言っているが、それは役割の関係であって、部長のほうが偉いわけではない」と



コンセプトデザイナー兼マネージャー 中西 寛氏

なかにしひろし
1967年生まれ。91年大学卒業後CM制作会社に入社。大手家電や食品メーカーの製品CMの制作を担当する部門でロダクシオン・マネージャを務める。94年セガ・エンタープライゼンズに転職。第五AM研究開発部に所属。95年コンセプトデザイナーになる。手がけた施設はハイテクテーマパーク「東京ジョイポリス」。「新潟ジョイポリス」。

新たなコンセプトが既成のゲームマニア以外の幅広い顧客層の支持を集め、出足から大方の予想を上回る好調な集客を見せた。当初は初年度の入場者目標を100万人に設定していたが、開業94日目に早くも50万人を超え、目標を130万人に上方修正。さらに8カ月目で100万人を突破。最終的には151万人の入場者を記録した。

入場者の約7割をカプセルが占め、やや遅れて新宿南口にオープンした「新宿ジョイポリス」の同比率が約4割であることと比較すると、「東京」のコンセプトの正しさが証明されたかたちだ。しかも入場者の35〜40%がリピーターで、初年度から固定的なファン層をつかんでいることがうかがわれる。

セガ全体としても、97年3月期は単体売上高3599億円と過去最高を記録。その3割以上をアミューズメント施設が占めており、東京ジョイポリスの成功は同社の事業展開にも大きな影響を与えたといえる。

殻を破った素直な感覚と米デイズニーでの異体験が「発想」を生んだ

「僕は決して特別な人間ではないし、普通に暮らしている普通の若者にすぎない。ただ自分の欲求を素直に出して、それが会社のためだ」と中西氏は言う。自分で自分の殻を破るのには力がある。それができる人は少数派だろう。やはりそこには、殻の存在を気づかせてくれる上司や同僚の存在が不可欠だ。

一方、兼安氏は言う。「人はみな得意不得意がある。閃きはいいが形にできない人、逆に

話す。役職とは上下関係でなく、役割分担だ」という柔軟な思考が根づいている。

同社にも、実際の制度の運用に問題がないわけではない。なんでもの人が、ということでは現実にある。ただそういう制度が存在することが、会社の姿勢を示し、新たに才能のある人材を吸引することになる。

兼安氏と中西氏という傑出した2人の個人の存在が、東京ジョイポリスの成功を導いたことは間違いない。しかしその根底には、その活躍を可能にしたセガという会社が、長年にわたって蓄積した企業文化をもっていることもまた明らかだ。

会社が自前の物差しで評価してくれる そのことが自分にとって最大の報酬

自分の日常生活と、コンセプトデザインの仕事はイコールなんです。会社で端末をたたくとか、書類をつくるという仕事でなく、日常生活のほうから、「次はこんなことが求められるのではないか」と考える。だから変わったことをするわけではなく、なんでもない日常生活を大事にしています。

輪の中に入っていけない自分を感じて、みんな本当は寂しいのに、周りに合わせて「今日は楽しかったね」と自分を納得させている部分がある。それは自分の殻だと思ふ。そこを「納得しなくていいよ。本当はこんなものがあつたら楽しめるんじゃないの」というものを出していきたい。

ジョイポリスのコンセプトは、ある程度形ができたので、ある部分、手を離れつつある

アイデアはないが形にするのがうまい人もいます。こいつは考えすぎてオーバーワークだとか、このままひとり考えてさせると潰れるとか、個別に見極めて必要な手を打つていく。たまたまそれがうまくいって、中西は力を出してくれた。

さらに中西氏の発想の根底には、ウォルト・デイズニーでの研修の経験が大きく影響していた。それは、「コンセプト」の本当の意味を知ったことだ。

米国には、「コンセプトデザイナー」という人がいて、自分の思いを伝えるだけの仕事で高い信頼を得ている。各分野の世界のトップレベルの専門家たちが、そのコンセプトデザイナーの言葉に何の疑念も差し挟まず、「あいつが右と言うのなら」と、すべての力を注ぎ込んでいく。

お金がコンセプトを制約するのではなく、コンセプトにお金がついていく。まずコンセプトがあつて、人も組織もその旗のもとにドラッグをかけていく。でなければハリウッドやデイズニーは成り立たない。「日本はまず上からお金が降りてきて、下では『これがやりたい』と勝手なことを言う。だから散漫なものが出上がる」と中西氏は話す。

東京ジョイポリスの成功は、中西氏という個人の才能を見出し、力を発揮する場を与え、その打ち出す方向を信じて組織が集中していくという風土を、セガ自身もついていたからにはかならない。

そこには、「組織には、その人がやれば高い確率でヒットするという人がいる。1回コンセプトをつくれれば100億円という人もいます。そんな人が尊敬され、高い報酬をもらうのは当然」(兼安氏)という文化がある。

セガのエキスパート社員制度

年間1回、部門長の推薦により「エキスパート社員」を認定している。認定される人は、外部市場でも評価される能力や価値を生み出す力を有する者と認識され、一時的な貢献に対するインセンティブとは性格が異なる。基本給に上乗せする形態でエキスパート手当が支給され、支給額は年ごとに変動し、契約される。現在、最高支給額が1000万円を超えるエキスパート社員もいる。

のは事実です。寂しさはありますが、つねに「セガさん、こういうのをやりませんか」と言いつづけることが仕事だと思ふ。

ただ、そのためには隠しておきたいこともさらけ出さないと仕事にならない。毎日、身を削っているような感じはします。それで会社が潤えば嬉しいですが、会社にとって自分は駒のひとつであることも事実ですが、「じゃあ中西さん、次はこれですよ」と言われてやる受け身のスタンスでは寂しい気がします。お客様の反応がいちばん嬉しいのは確かですが、会社に貢献を認められることは強く意識しています。それもお客様に売れるからだけではなく、会社自身の物差しで、「考え方」として気がついてほしい。それが自分にとって会社からの最大の報酬だからです。

米国人社長が集めた レインボー・ジャパンの異能異才70人 ヒットCM連発のカギは「多様性」にあり

「業界の常識」を
打ち壊して新市場を開拓

日本企業映像フェスタ97（経団連主催）でウェブ部門の「最優秀経団連会長賞」を受賞したNECの「Gakko's」。その制作を手がけたのがレインボー・ジャパン（代表取締役・ケビン・マヤソン氏、本社・東京都渋谷区）である。CGI（コンピュータ・ジェネレイテッド・イメージ）やテレビCM、インターネットメディアなどの企画・制作・プロデュースを手がける同社は、その高いクリエイティビティが業界の注目を集め、急成長を続けている。

当初は、シンプルなCGの制作からスタートしたが、徐々に企画・プロデュースなどの上流部分に業務を拡大。これまでにテレビ番組関係ではテレビ朝日「たけしの万国創世記」やフジテレビ「めっちゃイケてるッ!」前エンディングテーマ、同「総理と呼ばないで」オープニングなど、CMでは大手自動車メーカーの車や、製菓会社のキャンペーンなど、どれも見ればわかる、インパクトある映像を手がけている。

最近代理店経由だけでなく、口コミの効果で、大手企業からダイレクトに発注を受けるケースも増えている。売上高は過去4年間で約2倍に伸びている。売上げは過去4年間で約2倍に伸びている。売上げは過去4年間で約2倍に伸びている。

「多様性」にあり、異能異才70人が集まる。その点についてマヤソン氏は、「会社が何を重要とするかの基本姿勢を決めること。あとは各自に自分の仕事をいちはやりやすい方法でやらせてあげようと考えている」とマヤソン氏の基本姿勢を説明する。

たとえば制作の日常業務では、自分の仕事をこなし、他人との打ち合わせの時間さえ守れば、時間的な拘束はしない。また制作管理の社員なら、携帯電話やEメールでクライアントとの連絡は取れるので、会社にいる時間を決める必要はない。「要は仕事の目的に合わせていちはやりやすい方法をとること（マヤソン氏）。

3・5倍に伸びており、企業の経費削減の影響が強い業界にあつて破格の成長ぶりといえる。代表取締役のケビン・マヤソン氏（34歳）は1988年にアリゾナ州立大学を卒業、日本の大手情報誌会社に就職。雑誌編集などに携わったが、91年1月に退社、いまの会社を設立した。動機は「やりたいことができなかったから。マルチメディアやデジタル世界に興味があり、社内でのいろいろな提案したが、なかなか理解されない。CD-ROMを持っていても、『何だそれ』という感じ。じゃあ自分でやるしかないと思った」と話す。

当初は試行錯誤もあつたが、経営の基盤を築いたのは、通信技術を活用してCG制作を遠隔地で管理できるシステムをいち早く確立したことだ。かつて海外でCGを制作する場合には、打ち合わせや納品のたびに担当者が海外出張するのが普通で、制作コストを高めていた。同社は高性能モデムでファイルを送って品質をチェックするシステムを開発、大幅な納期短縮とコスト削減に成功。受注を大きく伸ばした。

また、同社が「業界の常識」を壊した点がもうひとつある。それはCMならCM、テレビ番組ならテレビ番組、インターネットならインターネットと分かれていた業界の壁を取り払ったことだ。もともとこの業界には、CMを作っていたら他の分野には手を出さない

「自分で納得しないと
恥ずかしくて外に出せない」と話す。僕は自分で採用した以上、その人を信頼したい。そうでなければ会社をつくりたくない」とマヤソン氏は言う。

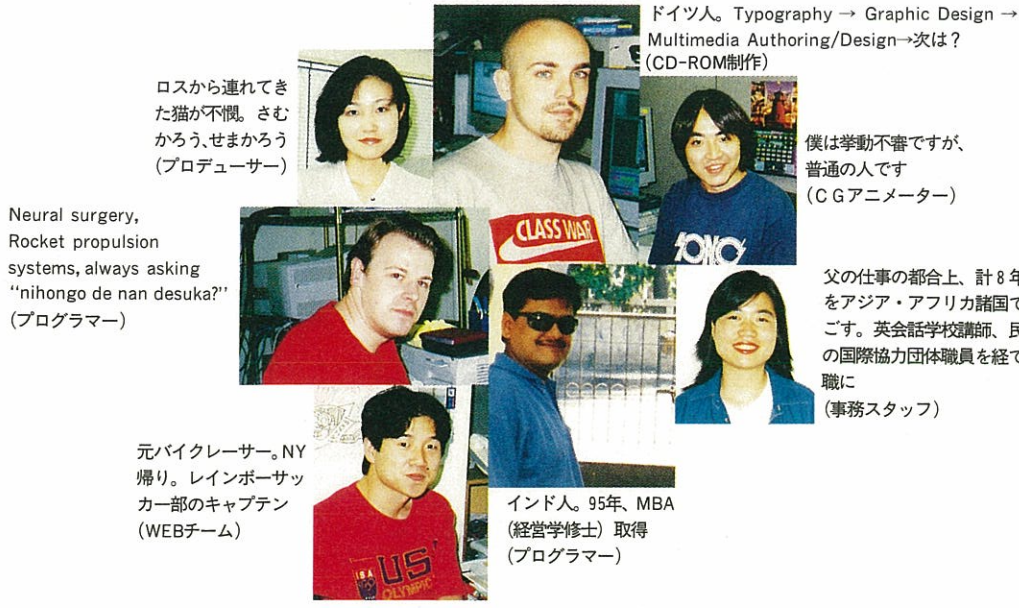
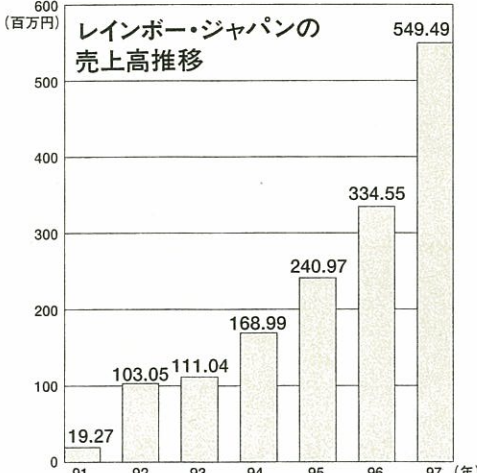
創業者のひとりである取締役・澤渡貴史氏も「うちの様な会社を選ぶ人はみんな管理されたくないと思ってる。僕は普通なら管理する立場だが、自分も管理されたくないから、会社から管理をなくしたい。そのためにもどうするかを考えている」と話す。そして3番目のポイントが、社員が自分の好きな仕事に携わっており、好きだからこそいい加減なものばかりつくらないというプロ意識をもっていることである。



取締役
澤渡貴史氏



プロジェクトマネージャー
辻弘耳氏



ドイツ人。Typography → Graphic Design → Multimedia Authoring/Design → 次は? (CD-ROM制作)
僕は拳動不審ですが、普通の人です (CGアニメーター)
父の仕事の都合上、計8年間をアジア・アフリカ諸国で過ごす。英会話学校講師、民間の国際協力団体職員を経て現職に (事務スタッフ)
元バイクレース。NY帰り。レインボーサッカー部のキャプテン (WEBチーム)
インド人。95年、MBA (経営学修士) 取得 (プログラマー)

1988年5月アリゾナ州立大学卒業。同年8月から91年まで出版社勤務。91年1月レインボー・ジャパン設立。



代表取締役
ケビン・マヤソン氏

「自分のキャリアは自分で決める」 世界第2位のソフトウェア企業 オラクルを貫く自立の文化

「失敗はどんどんせよ」前向きなポリシーが育てる積極性

世界第2位のソフトウェア企業、オラクルはデータベースソフトで世界No.1のシェアをもち、マイクロソフト陣営に対抗するネットワークコンピュータインテグレーションの旗手としても知られる。97年の世界市場での売上高は約56億ドル。過去数年にわたり平均30%以上の成長を見せている。

日本オラクル（社長・佐野力氏、本社・東京都千代田区）も、事業開始わずか2年でデータベースソフトのトップシェアを獲得。94年度に107億円だった売上高は97年度には443億円へと4倍に、社員数（契約社員などを含む）は94年度の354人から97年度は1300人へと3倍以上に増加している。

このようなオラクルの躍進を支えるのが、高い資質をもつ豊富な人材、そしてその能力を存分に発揮させる組織の風土にあることは言うまでもない。

人材に対するオラクルの姿勢は明確だ。取締役人事教育本部ゼネラルマネジャー・秋田康夫氏は、「ポテンシャルのある人材なら、ふさわしい仕事と適正な評価と処遇、そして、

「失敗はどんどんしなさい」という前向きなポリシーさえあれば、放っておいても勝手にのめり込んでいく。ポテンシャルはスキルを容易に追い越す」と話す。

つまり社員に対して会社が「これをせよ」と指示を出すのではなく、「組織としての目的があつて、そのためにはこんな仕事をしてほしい。そのための環境を用意する」（秋田氏）。その代表的な例が、「ジョブ・エントリー制度 OJP」だろう。基本精神は「自分のキャリアは自分で決める」。新規プロジェクトの開始や事業戦略の変化、海外勤務が必要になった場合などに、条件を公開してだれでも次のキャリアにエントリーできる。応募に上司の承認は必要がない。

募集は3カ月に1度ぐらいのペースで行われており、各回で差はあるが、20〜30職種が提示される。業務経験や年齢、TOEICのスコア、適性、海外勤務の場合は家族環境なども考慮して選考される。

個人にとっては、能力さえあれば希望する仕事に就ける可能性が高まり、キャリアアップの意識を高め、自己研鑽を促進する効果がある。また会社にとっては、外部市場からの調達に比べてスピーディに人材配置が可能なこと、事業ユニット間のローテーションをス

ムーズにする意味もある。

情報発信を頻繁にしていこうとそれが文化になる

同社のマネジメントでは、この「機会を与える」という精神が徹底している。開発本部アプリケーション開発一部マネジャー・千明潤一氏は、「メンバーの得意な部分を伸ばし、やる気を起こし、仕事の機会を提供することがマネジャーの役割。すべてをオポチュニティ（機会）と考え、次はどうすればそこに行けるのか、プランを描かせることが自分の仕事と考えている」と話す。

同社の給与制度は全員が年俸制だが、「職務給と年齢給の中間」（秋田氏）ともいうべき独自のシステムである。その骨格は、職務によってベースには大きな差は設けず、年俸制に反映するインセンティブの比率を職務によって大きく差をつけている。

たとえば、コンサルタントは個人の能力が求められるため、実績に応じたインセンティブの度合いが高い。反対にスタッフはその度合いは低い。つまりベースとなるサラリーの管理ではなく、各人の職務を評価することができる仕組みである。

さらに同社は、社員の創造性を高めるための環境づくりにも注力している。訪問客は例外なく熱帯魚の泳ぐ大きな水槽、豊富な樹木、広々とした空間に驚かされる。特定日にはオフィス環境担当の肩書をもつ契約社員「ハイドイ」が社内を歩き回っている。

しかし、ただ漫然とオフィスを設計しているわけではない。集力力を必要とし、個人の裁量で業務を進める色彩が強い職種には、ゆとりある空間で仕切りを高く、逆に営業部門では、チームのコミュニケーションを円滑にするため、座れば一定のプライバシーが保て、立ち上がるとその場でメンバーと会話ができる高さにパーティションが設定されている。

そしてこれらすべての要素の根底にあるのが、徹底した情報共有のシステムだ。秋田氏は「わが社はここにおいて、ここに向かっていくと明示する仕組みが大切。ブラスで個人の世界にこもって仕事をしている人にも、それを知ってもらう必要がある」と話す。

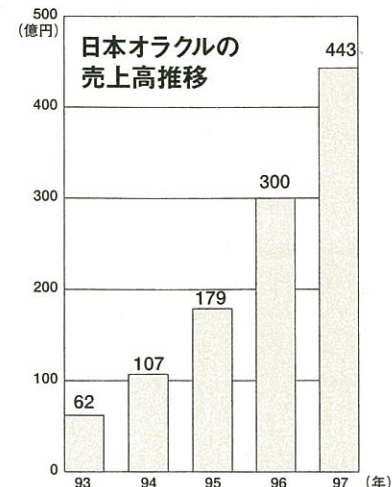
同社のイントラネットは社内情報の宝庫。トップのメッセージはもちろん、自分たちの進めている業務について、各部門が競うように情報を発信する。社内の認知度を上げ、少しでも仕事を有利に運ぼうとの狙いだ。「社長室のドアは開けておいて、私に直談判したい社員には時間を取る。私宛てのEメールもすべて読む。先日、『オラクルのキャッチフレーズ募集。賞金10万円』とやったら、1人で300通もメールをよこした社員がいたが、全部読んだ」と佐野力社長がある雑誌のインタビューで語っている。

秋田氏は、「頻りに情報発信していくと、それが文化になる。文化の醸成は意識的にやらないとできないが、いったんできてしまえば後戻りはしない。自由でありながら鳥合の衆にならないことが大事」と話す。

日本オラクルの場合、日本ではゼロからのスタートで、すべての制度がオラクル自身の基準をベースに思いどおり導入できた。その

OJP
(オープン・ジョブ・プログラム)

募集・応募の時期を年4回設けている。1回に20〜30職種ほどの社内募集職種に対し、2倍から3倍の倍率で応募がある。OJPで募集されるのは、外部マーケットから採用するよりも人材が調達しやすい職種。主にマーケットバリューの高い職種・ポジションは社内から調達するほうがスピーディだという。応募は、事務局に直接メールエントリーし、コンフィデンシャルにインタビューをするので、部門内の上司に承認の義務はない。



社員の創造性を高める目的で設計されたオフィスとして定評のある日本オラクルのフロア。快適さだけでなく、それぞれの職務内容に適したオフィス環境としても先進性が高い。



ハードディスクユニットに似せた建物で有名なカリフォルニア州レッドウッド・ショアズ（シリコンバレーの一画）にあるオラクル本社。ここは世界90カ国の拠点のワールドワイドヘッドクォーターの機能を担っている。



開発本部
アプリケーション開発一部
マネジャー
千明潤一氏



取締役
人事教育本部
ゼネラルマネジャー
秋田康夫氏

「やらされている」感覚はまったくなく。夜遅くまで働くのはそれが理由

わたなべ・やすひろ
大学卒業後10年間、コンピュータハードメーカーで営業を経験。中途採用で日本オラクルに入社。大手企業を対象にデータベース・ツールの営業を担当する。96年初めにOJPに応募しはじめ、年末に3度目の挑戦でUSオラクルのコーポレート・ビジネス・センター行きの切符を手にする。



USオラクル
マネジャー
渡辺泰弘氏

アメリカに行きたい、違う文化・環境で自分を試したいという気持ちが強く、日本オラクルの「OJP」に応募しました。2度は選考で落ちたのですが、3回目に採用され、USオラクルで日本からの訪問者へのプレゼンテーションやアテンドなどの業務を担当しています。

「OJP」は自分の目標の実現に役立つ職種にトライできる点でいい制度だと思っています。そのためには現在の仕事で成果を出して評価される必要がある。またマネジャーも、「あの

人の下で働きたい」という人が集められ、より強力なチームをつくることができ、会社全体が高いパフォーマンスを生み出せる制度だと思っています。

こちらに来て、会社のトップ層と仕事をする機会が増えました。実際の仕組みだけでなく、意識として組織がフラットで、ネットワーク環境が整備されていて、日本では雲の上の人と思っていた本社の社長とも、しばしばメールのやりとりをしています。上司とは週に1回、マンツーマンのミー

トビツトの背景には価値を生み出す「個」の存在があった

今回のセガ・エンタープライゼス、レインボー・ジャパン、日本オラクルの3社の事例を振り返ってみても、新しい価値を創造できる組織には、ある種の共通性が存在していることがわかる。それは、いずれも組織の成員に創造性の発揮を期待するなら、避けて通れない要素ばかりである。ここではそのいくつかを挙げて検討しよう。

共通する、徹底した信頼と役割論

まず第1に、これはという人材には仕事を任せる——という信頼感の存在である。レインボー・ジャパンのマヤソン氏が指摘するように、日本企業は人間本位の経営を標榜するわりには、個人の行動を細かくチェックする習性が充満している。同氏は、「採用したからには信頼して任せる。でなければ会社はやりたくない」と語る。つまりこの問題は、「どんな人間を仲間に加えるのか」という企業の価値観や事業目的と深く関わっている。

日本オラクルでも、自分のキャリアは自分で決めることが基本にあり、目的を共有したならば信頼して仕事を任せ、あとのやり方は細かく言わないという風土がある。

第2の共通点は、第1のポイントの前提として、経営者やマネジャーが、「自分にできないことをたれかがやっているのだ」という役割分担の意識をもっていることだ。

日本企業の経営者や上司は、「年が上で偉い人」か、「部下よりもあらゆる面で優れた

人」という意味合いが強く、異なる能力をもつ個人の役割分担の意識は薄いのが普通だ。しかしこうした上下関係の感覚はセガの兼安氏、レインボー・ジャパンのマヤソン氏、オラクルの秋田氏や千明氏、いずれにもほとんど感じられない。

兼安氏は「時には『金を使ったのはこいつ(中西氏)だ』と言いたくもなるが、自分が選んだのだからしかたがない。自分ができないことはだれかに賭けざるをえない」と話す。

第3の共通項は、組織のメンバーが自分の好きな仕事に取り組んでいることだ。日本オラクルの「ジョブ・エンタリー制度 OJP」はそれを制度面から担保した仕組みといえよう。本人の望むキャリア設計に現在の上司が異論を挟めない構造がキーになっている。

レインボー・ジャパンのマヤソン氏は自ら「お金儲けならもっと効率のいい方法がある。制作会社なんてやらない」と話すが、このように仕事を軸に価値観が共有されているからこそ、多様な個人が、「いい仕事をした」という意識で力を合わせるができる。それが独自の創造性を生む素地となり、企業としての競争力の源泉となっている。

「個」の開花を根底から支える組織の「文化」

4番目には、会社がつねに社内の価値基準だけでなく、社外とのつながり(オープンであること)に気を配り、社員もまた外部の

評価に対して、より大きなモチベーションを感じていることだ。

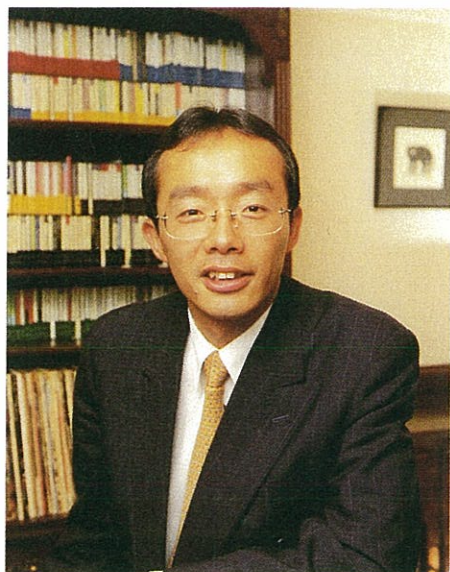
セガの中西氏のコンセプトデザイン作業は、つねに自分自身と社会との関係から出発しており、会社の利益はその結果である。レインボー・ジャパンの社員の間には、自分たちの作品がどれだけユーザーに支持されるかに向いている。日本オラクルのジョブ・エンタリー制度や給与制度は、つねに外部市場との連携性を意識しているし、組織の内部では非常にオープンな情報発信が繰り返されている。

そして5番目に、こうした個々の事例を支えている「文化」の存在だ。兼安氏が中西氏という才能を見出し、力を発揮する場を与えられたのも、マヤソン氏が黙っていてもクリエイターたちが仕事にのめり込んでいくのも、オラクルの各部門が競うように情報発信に取り組むのも、それは企業の「文化」にほかならない。

オラクルの秋田氏は、「文化は意図的につくらないとできない。ただ、できてしまえば簡単にはなくならない」と語るが、それは言うほど簡単なことではない。まして、既存の文化を変えることはさらにむずかしい。

こうしてみると、これら共通するポイントの根底には、つねに「個人」がどう考え、動き、それを組織がどのように期待していくのか、という視点が存在する。可能性をもった「個」を発掘し、殺さずに開花させることに成功している企業の一例が、ここで取り上げた3社にほかならない。

新規事業は制度からは生まれえない。ただ単に1人の個人によって生み出される



リクルートフェロー 藤原和博氏

端的に言って、企業の中から新規事業を生むことはできないと思います。過去に企業がやってきたのは新市場を開拓したり、新商品を市場に出したりと、実は過去の成功体験をパリエーションとして生み出しているだけ。それを新規事業と呼んでいるケースが大半です。リクルートは新しい情報誌を次々と世に出してきましたが、これはまさに、既存の経験を新しいマーケットに乗せた「新規商品」で新規事業ではない。唯一の例外はあの「ポケモン」を大ヒットさせたメディアファクトリーで、別会社だったからこそ、まったく新しいものを生み出すことができたんです。

過去の例から明らかなのは、新規事業は制度やシステムでは生めない。ただ単に、1人の個人が生み出す。そのことに企業は早く気がつかなければいけない。

そういう認識に立つと、企業にやれることは、その個人を発見して、勇気づけて、能力を活かすための条件整備を大胆にやる以外にない。それができないと、「新規事業できない病」にかかって、制度だけがたくさんできたり、アイデアコンテストで表彰したものもの、事業はまるで立ち上がらないことになりました。

しかしそういう可能性をもつある種の天才が、組織で高い評価を受けているかというところともいえます。「文句ばかりでうるさい」とか、「論文はうまいが、リアリティがいまひとつ」とかという評価がむしろ普通で、いまやゲーム界の寵児と呼ばれるS君にしても、

リクルートにいたときの評価は必ずしも高くはありませんでした。

ロジックの違うことをやるなら、ロジックの違う人をもつてきて、既存のロジックの体系と切り離れたところで動いてもらう以外にない。つまり、新しい構造や仕組みを生むには新しい文化を生み出さないとだめで、集団でエイエイオーとやっている横で、いくら新規事業開発室の看板を掲げても無理なわけです。

カギを握る

ジェラシーのマネジメント

そういう異なる文化が根づく場所を、私は「出島」と呼んでいますが、出島をつくるために机のレイアウトを変えてパラソルを持ち込んだり、大画面テレビを置いてしまったり、ハムスターを飼っていたりということは、それなりに意味のあることなんです。そうでもないが既存の文化の体系にやられてしまう。「同期なのになぜあいつだけ」とか、「この事業がうまくいいたら、役員のイスが脅かされる」とかという組織にありがちなジェラシーのマネジメントがカギになります。

言い換えると、出島とは異なる文化と文化がリンクする装置です。それをどうつくっていくか。新規事業開発室の役割は、出島をつくるに補給基地となることで、自分が出島になるのではありません。

こういう異質な文化を生むための条件は、

3つぐらい考えられます。

ひとつは、経営者に「遊び」の感覚があるかどうか。個人は当然失敗することもあるわけで、1人ではだめで、何人も抱えていられる度量がなくてはいけません。

2番目は、「人から何と言われようとする」という個人がいるか。そもそもこういう人がいないと始まらない。

第3はこの個人を陰で支えるコーポレートアンクルとかメンターとかいう「おじさん」の存在。褒めて、叱って、時には見て見ぬふりのできる人です。

日本では、天才はどこかで虐げられた経験のある人が多いから(笑)、自分に自信がない。「これでいいのだろうか」と不安になってしまふ。適度に孤独でないと創造性は出ないけれども、でも寂しいからわかってほしい。そこで「お前は間違っていない、それでいいんだ」とうたずいてくれるか。そこは報酬の問題ではなくて、やはり文化をつくるしかない。

そこからしかクリエイティブは生まれません。

ふじはら・かずひろ

1955年生まれ。78年大学卒業後リクルートに入社。営業部門を歴任し、83年以後は一貫して新規事業開発を担当する。90年同社関連会社メディアファクトリー設立。初代取締役事業部長に就任。93年イギリス、95年フランスにて、マルメディアとネットワーク事業を構築してそれぞれ1年の滞在。96年リクルートに新雇用制度「フェロー」を提案し、自ら第1号となる。著書に「ベストセラー」処生術、98年6月発行の「処生術」がある。98年7月には「エンジェル」を導く仕事、もたらえる仕事、も出版が予定されている。

96%が「付加価値創造型人材は必要」 反面、「異質のマネジメント」に強い抵抗感

年次管理の発想に代表される、一律的な管理手法からは新しい価値が生み出せない。前ページまでの記述からは、これまでの日本のマネジメントを否定する結論が導き出される。その背景にはどのような時代の変化があるのだろうか。

一橋大学社会学部助教授・一條和生氏は日本の組織の弱みを次のように指摘する。「ひとつは戦略性の欠如。ずっと同じようなことをやってきて、ある程度ハッピーだったが、それはもう通じない。第2には戦略を考へても、それを実行できる仕組みにすることが意識が弱い。環境が変わっても、既存の組織構造を前提に議論しているケースが多く、

それではうまく機能しない」

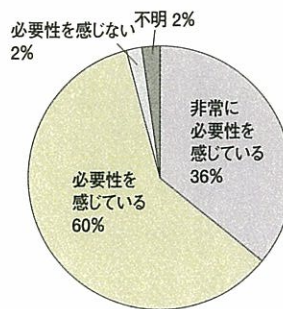
確かに日本の組織は、これまで経済の拡大基調を前提に、シェア競争に勝つための仕組みをつくってきた。そこでは同じ文化を共有し、コミュニケーションのコストが低い体制が有利だったことも事実だ。しかし今後、創造性や独自性がカギになる時代は、異文化が共存し、その融合や衝突から新たな価値が創り出される風土をつくらねばならない。

こうした視点は企業社会では広く受け入れられているようだ。97年11月に採用コンサルティング会社・公開情報が行った3000社による「付加価値創造型人材採用に関するアンケート」では、同人材の必要性を「非常に

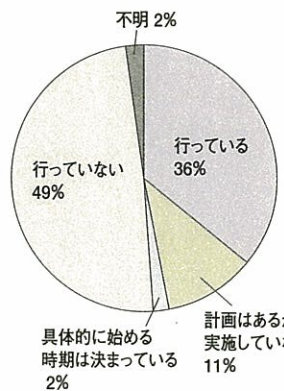
感じている」「感じている」の合計は96%に達する(図1)。しかし一方で同人材の採用を実際に行っているかを聞いたところ、「行っている」の回答は36%にすぎず、「必要性の認識」と「実施」の落差が大きいというさきわめて本質的な結果が示されている(図2)。

また、付加価値創造型人材を採用している企業に、その成果を尋ねた設問では、「十分に採用できている」「必要数は——」「若干は——」の3者を合わせると、中途採用62%、新卒81%に達する。新卒の数字が高いのは、新卒採用はポテンシャルに期待する部分が大きく、将来への可能性を感じさせる要素が強いことが理由と考えられる。

付加価値創造型人材の必要性(図1)

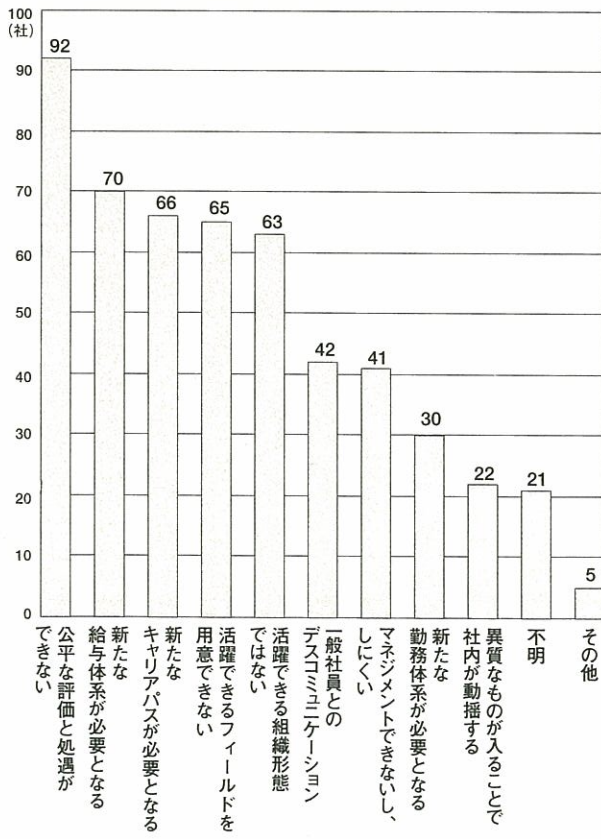


付加価値創造型人材の採用実施状況(図2)

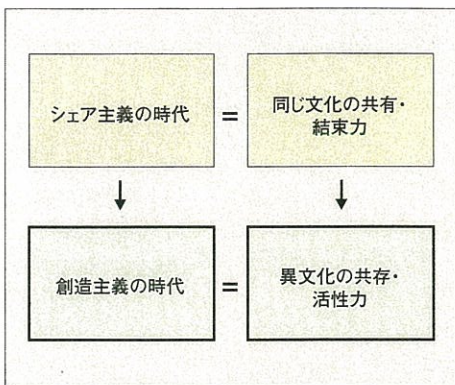


付加価値創造型人材を採用した際の問題(図3)

出所: 図1~3 公開情報「付加価値創造型人材採用に関するアンケート」



時代の流れのなか、組織のキーファクターも変化する



「異質なもの」に抵抗感が強い日本の組織

このように企業では、新たな価値を創造する人材への関心が高まりつつあることが見受けられるが、反面、そうした人材の処遇に頭を悩ませるケースが多いことも事実のようだ。採用後の問題について聞いた質問では、「公平な評価と処遇ができない」「新たな給与体系が必要となる」「新たなキャリアパスが必要と

なる」「活躍できるフィールドを用意できない」「活躍できる組織形態ではない」などの回答が上位に並び、既存組織の心理的抵抗の大きさが如実に表れている(図3)。

新たな価値を生む人材には、新しい給与体系が必要なのは当然のことだし、「活躍できるフィールドを用意できない」ことがその種の人材を採用する障害だ——というのは、目的と手段が完全に逆である。なかには、「異質なものが入ること」で社内が動揺する」という回答も一定数を占めており、これでは新たな

価値の創造どころの話ではない。

全員が揃って100m競走をやっていた時代から、ある人はサッカー、ある人は野球、ある人はスキーと、自分が好きでかつ得意な種目に取り組みはじめた。いまはそういう過渡期にある。サッカーがやりやすいグラウンドと良好なスキー場では、条件がまるで違うのだ。それぞれを別個に用意するのか、それともわが社はスキーだけに絞るのか。そのことを経営者は冷静に考えねばならない。

個人の「知」を高められない組織は淘汰されてもしかたがない

GEは1980年代、No.1かNo.2になれるビジネス以外からは撤退すると宣言しました。そして今年の春、新たに宣言したのが、No.1とNo.2のピープル(人)以外はいらない——ということでした。今年1月の経営方針演説でも、ジャック・ウェルチ会長は幹部を前に、「リーダーシップのすべては人間に尽きる」と檄を飛ばし、これからはベスト&ブライテストしか必要ない。経営幹部もその部下も超Aクラスでなければならぬと言っていました。このように米国でも、個人の「知」を組織の価値ととらえ、経営者がリーダーシップを発揮する時代になってきています。

ひるがえって日本の組織では、どうも全体的には個人の「知」を高めるような組織の構造やマネジメントになっていないようです。それどころか、組織が「知」を食いつぶしている傾向すらある。そんな組織で人は自分の知を高めようとは思いませんから、そこを思い切って変えないと、グローバルスタンダードに立ち向かえない状況になるでしょう。本来、個人を犠牲にして組織のパフォーマンスを上げるなど、どだい無理な話であって、エクセレントな企業になるには、個人の能力・知力を開発する以外にありません。組織とメンバーの価値を高めるプラットフォームであり、存在意義はその成果を社会に還元することにあります。ですから、それができないのであれば、その組織は淘汰されてもしかたがないとすらいえるかもしれませぬ。



一橋大学社会学部助教授 一條和生氏

必要と思つたらとにかく動く その姿勢が大切

「知」を高めるための条件はいくつかあって、それは、

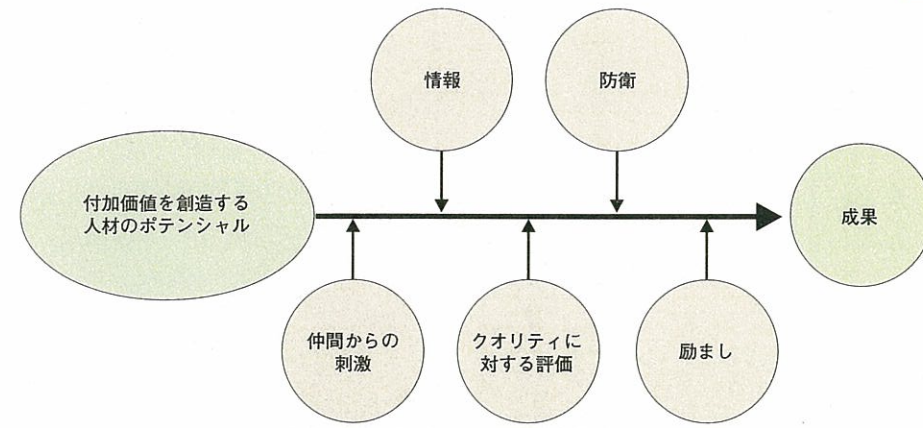
1. 個人が自立的・自発的に動ける組織
2. 多様性のある環境
3. オープンな組織
4. 失敗が許される(実験性の保証)
5. 多様性を束ねる共通の価値感の存在

これらを実現するにはさまざまなやり方があるでしょうが、たとえば企業のコアになる創造的なビジネスが組織に残り、あとはアウトソーシングの会社が担当するというのもひとつのかたちでしょう。自分たちがどこでイノベーションができるかをよく見極めて、その場所にフォーカスしていく考え方が大切です。さらに、今後ますます問われるのがトップマネジメントの力量です。多様な、自らの市場価値を高められる人に、大胆に個々の仕事

を任せ、それを組織としてまとめてビジネスにしていける。それは大変な仕事で、こなせる人は明らかに少数です。その意味でも、トップマネジメントの地位に就く人材を選抜・教育するシステムが重要になってくるでしょう。やるべきことは多いのですが、大事なものは必要と思つたら、とにかく動くことです。米国のいい点であり、時には欠点でもあるのでしようが、とにかくよく動く。これがいいと思つたら組織全体がドライブをかける、あの力は驚嘆すべきものです。日本には残念ながらそれが欠けている。いつまでも、「それはそうだけど、変えるのは大変だよ」みたいな話をしていると、本当に生き残っていくことができなくなるでしょう。

いちじょう・かずお
1958年生まれ。82年一橋大学社会学部卒業。同大学院社会学部専攻修士課程、同博士課程を経て、88年同大学社会学部専任講師。91年ミシガン大学ビジネススクールに入学。95年同大学よりPh.D.取得。現在一橋大学社会学部助教授(組織論専攻)。著書に「バリュー経営——知のマネジメント」(東洋経済新報社)などがある。

新たな価値を創り出す組織の「4つの条件」



付加価値を創造する「個」の力を成果に結びつけるには、メンターによるコミュニケーションが不可欠に。

条件1 「個」を見出し、開花させる

メンターを育てる

どんなにポテンシャルの高い人材でも、個人が独力で自分の進むべき道を選択し、自らを励まして成果をあげていくことは非常にむずかしい。

個人が自分の能力や適性を正しく判断し、既存の組織にない価値を生み出していくためには、それらの才能を見出し、時には守りつつ開花させていくメンター（価値判断におけるパートナー）が必要だ。

藤原氏が文中で指摘しているように、既存の組織と異なる価値観をもち、それを素直に表現しようとする人間ほど、内部で高い評価を得られているとは限らない。そこを正確に見極めて、正しい位置に引き戻すことも大きな役割のひとつである。

また、ポテンシャルが高い人材は、どんな業務に回されても、そこそこのパフォーマンスを出してしまうために、自分は本当は何が好きで、何をすることが得意なのか気がつかないまま過ごしているケースもある。

そうした理もれた人材を発掘し、方向性にアドバイスを与え、勇気づけて本来の自分を知るべく支援していくことが、メンターの役割になる。

一方、こうした「メンター」には、会社のトップマネジメントとの信頼関係があり、一

定の交渉力をもつことも必要とされる。

「コーポレートアンクルになるのは、将来社長になる本流の人ではないが、オーナー経営者が能力を認めて目をかけている人だったりする」（藤原氏）。時にはメンバーと経営者の間に入り、メンバーを守る役割も必要になってくる。単なるイエスマンでは、メンバーの信頼を集めるメンターになることはできない。

セガの兼安氏が「オーナー社長に長いこと仕えてきたから、社長というものが何を考えようとしたのか、ほぼのみ込んでいられる。どう話すといいか、どこが落としどころか、頃合いがわかっていく」と話しているのは、このへんの事情を指していることだ。

条件2 異なるロジックは「出島」体制から

異なるロジックは「出島」体制から

レインボー・ジャパンに見るような「一貫した権限委譲と高いスペシャリティの追求」という理念を追求するために組織を保つには、比較的小さな非階層組織が適している。

だが、入社年次を基準にした人事管理や伝統的な既存事業が厳然としてある組織は、こうした非階層組織で一部分だけが異なるロジックで動くことに対するアレルギーが強い。

日本の大会社は、組織の内外の垣根が高く、内では同質性が尊ばれる。そのため同一組織内で同一人事体系に乗った制度のうえで、内部の「平準化志向」や「整合性志向」を排し、周囲からの妬み、やっかみから逃れることは、

- メンターの条件**

 - ①プレーヤーに代わる技術、能力、または鑑賞力、目利きの力をもつ
 - ②一人一人の志向と適性を見抜くマネジメント能力をもつ
 - ③メンバーのだれよりも取り組みへの「情熱」をもつ
 - ④「経営者」をよく理解している

非常にむずかしいといわねばならないのだ。

これらの問題を解決するには、新しい価値観を生み出すとする集団を、既存の組織とは別の「出島」として、まったく異なるシステムのもとで育てていく以外にない。この「出島」は、組織的にも物理的にも本体から独立した存在とすることが必要だ。

そしてこの「出島」には、前述のメンターにあたる働きができる責任者を配置し、大きな権限と責任を与える。もちろん、評価や報酬などの制度については、本体との整合性はいっさい問わず、まったく独自のものを取り入れる。

いわば周囲の雑音を遠ざけて、自らの目的に有益なものだけに価値を置く、まったく別の「文化」をつくる。既存の組織や人材を前提に「木に竹を接ぐ」ような手法では、本当に価値ある文化を育てることは不可能と考えるべきだろう。

条件3 価値を認知し、おカネで報いる

明確な価値観をもつ人材ほど、その価値に対する自己認識と、評価者の反応には敏感である。価値観が共有できるなら、能力を発揮するが、そうでなければいくらお金を積まれてもやる気がしない——というのが高いクリエイティブイティをもつ人材に共通した感覚だろう。ある意味ではアーティストと呼ばれる人々の感覚に近い。

創造性の高い人材にとって重要なのは、あくまで「認知」であり、「高い評価」という報酬であって、「金銭」ではない。この両者は別物であることを正確に認識しておきたい。

そのことを踏まえたうえで、新たな価値を生んだ者には高いインセンティブで報いる仕組みを考える必要があることだ。その希少価値とクオリティへの評価は、会社の明確な姿勢を内外に示す最も強いメッセージになるからである。

これまでのインセンティブは、売上などの「実績」に比例して支払われるものだった。これが、今後は売上など目に見える貢献に限ら

条件4 創造への投資リスクに、トップが戦略性をもつ

最後に、トップ・マネジメントの認識を挙げたい。

これまでにはない価値を生み出すための「個」に賭けるリスクは確かに大きい。しかし、既存事業の効率化やマイナーチェンジのみに企業の将来を賭けることもまた、大きなリスクである。トップは、その両方のリスクを天秤にかけ、前者のリスクに対する判断力と決断力を発揮する必要があるだろう。

ただ、ここで言いたいのは「組織全体を創

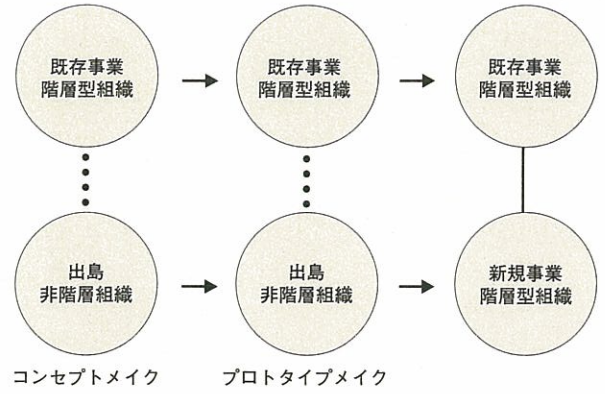
造型企業に改革しよう」ということではない。むしろ、年次が上がると給与もそれなりに上がる、といった悪平等の中では「組織的な強さ」はあっても、新しい価値を生み出すことは無理だろう。ある意味で、極めて限定的で、不平等な戦略的投資が必要なのだ。そのためには、

- ・いかにポテンシャルの高い人材を探し出し、どの分野に
- ・どれだけの期間
- ・どのくらい投資し
- ・いつ
- ・どうやってリターンを得るか

というジャッジが必要で、これはもはやトップマネジメントの領域である。

さらに、このようなポテンシャルをもつ「個」を生み出すためには、組織の「文化」が土台になる。文化をつくるために、トップは技術や経営方針の徹底した情報開示と、「個」が新しい「価値」を生み出すための、平等な機会の提供を打ち出さなければならないだろう。

そして、もう一方では「もはや全員を同じように扱うことはできない」という方針を明らかにすることが不可欠になるのだ。



発想を自由に組み合わせることができる階層のない組織が適しているのは、コンセプトメイクとプロトタイプメイクくらいまで。逆に、ある程度仕組みが出来上がったものを深めたり、蓄積したりするには階層組織が適している。

新たな価値を評価するインセンティブ制度	
ソニー	貢献度の高い特許などを発明した社員に対する報奨金を1件当たり200万円以上に引き上げ、継続して特許料収入などが得られれば5年間支給。さらに権利が継続すれば最長10年間の支給あり。
セガ・エンタープライゼス	年1回部門長の推薦によりエキスパートを認定する。認定されると基本給にプラスするかたちでエキスパート手当が支給され、支給額は毎年変動する。現在最高1000万円以上支給されるエキスパートもいる。
コマツ	96年度より顕著な業績をあげた個人への表彰額を最大50万円から500万円へ改定。
武田薬品工業	97年から、新薬の研究者に最高5000万円の特別報奨金を支給する制度を採用。
ソニー・ミュージックエンタテインメント	ディレクター、営業、新人アーティストの発掘者、販促担当者を対象に、新人邦楽歌手を担当した場合、シングルを50万枚販売などに貢献をした場合に支給される。各音楽分野ごとに具体的な評価尺度が決められている。年間最高1000万円が支給される。
日立製作所	98年よりライセンス収入を得ている特許に対する報奨金額を2倍以上に引き上げる。これまで年間500万～600万円が最高額だったのが1000万円以上支払うケースも出てくる。

「失業率4%超時代」を考える

その1. 座談会「雇用の実態を検証する」

「失業率、最悪の4・1%」「男性4・2%で米国上回る」などの新聞見出しが躍った98年4月の完全失業率。これに続いてあるシンクタンクから、「2005年の失業率は9%になる」といったショッキングなレポートが発表されたこともあって、いよいよ雇用への不安感が高まっている。しかし、新聞、雑誌、テレビなど一連のマスコミの報道をよく見てみると、一面的な現象のみを追っており、表面的である感はぬぐえない。また、数々公表されているデータからは、たとえば、ホワイトカラー、ブルーカラー別の失業者の実態のようなものについては、いつさい把握できない。そういった問題意識に基づき、『works』では3回にわたる集中連載によって、独自の視点から現状把握、課題抽出、提言を試みたい。まず第1回目は、日頃から雇用・労働問題に関わっている方々に、座談会という形で現状を分析してもらった。

「4・1%」は本当に衝撃なのか

司会 完全失業率が3月の3・9%から4月には4・1%になり、雇用不安の色彩がますます強まっています。将来的には9%にも達するというレポートもあるようですが、どのような見解をおもちですか。

八代 そんなに悲観的な見方をする必要はない。このまま失業率が上がりつづけて、2005年に9%なんてことはありえません。長期的にみれば若年人口の減少で供給が減ってきますし、短期的にみても、16兆円の経済対策などの効果が出てくれば徐々に人材への需要は出てくるはずですから、まだしばらくは

らく失業率の上昇は続くかもしれないが、5%までいく可能性は小さいとみています。4%台でピークを打って、やがて落ち着くでしょう。

角方 すでに失業している人のほかに、いわゆる企業内失業者が一説には410万人いるといわれますから、その人たちが表面化してくれば10%ぐらいにもなってもおかしくはないでしょう。しかし、今後も失業率は上がりつづけていくにしても、それは決して悪いことばかりではないという点に気づくべきです。私はよく、「4%台に入ったのは、日本がよい方向に向かっているしるしなんです」と言っています。産業構造が変わり、新たな労働市場を形成する過程には痛みが伴うのは避けられま

2・5%に対して、24歳以下は8・5%、60〜64歳は8・8%と、若年層と高年齢層の失業率が際立って高くなっています。この点に關してはどうみればよいのでしょうか。

田中 学卒未就業者が多いという調査結果になっていますが、実態はどうでしょうか。『ピーニング』などの読者を見てみると、最近統計上は雇用関係にならない専門職の弟子入りのなかたちで仕事に就くケースが増えていっているように感じます。たとえばスタイリスト、デザイナー、インテリア・コーディネーターなどですが、これは従来のフリーターと呼ばれる層と明確に異なるような気がします。自分に合った仕事を見つけないために流動化しているのであって、決して悪いことではないと思います。ただ、一方で企業の人材、採り渋りに端を発して、それが銀行の貸し渋りになり、企業は不安感から採り渋りしているのです。これが若年層の高い失業率に影響している面もあるでしょう。

えれば、健康なうちは働くことができます。それが21世紀の高齢化対策にもなると思います。これに対して、会社にばかり依存しているから、定年退職するとその先の展望がなかなか開けてこないわけです。自営業を支援するシステムをもっと充実させるべきでしょう。八代 高年齢者の失業率の高さには、需要の落ち込みだけでなく、失業給付に誘引された構造的な面もあります。現行の失業給付額や支給期間は、前の賃金と年齢とにリンクしており、定年退職の場合、事実上、270万円の給付を受給できる。ですから、仮にそのまま引退する人でも、また再就職先がある人でも、いったん失業しなければ損になる。現に、失業給付を受給した人のうちで、60〜64歳よりも65歳以上のほうが、再就職率が高いという結果もある。失業給付を年金のように年齢で決めるのではなく、失業という「事故」に対する備えという本来の趣旨に戻すことが必要です。

「人材を閉じこめる」政策では改革できない

司会 こうした現状に対して、行政は特に状況の厳しい北海道、九州と南関東、近畿の大都市圏で、可能なかぎり公共投資を実施して

データの出所：総務庁「労働力調査報告」

「失業者」とは

平成10年完全失業者数：総数290万人

①非自発的失業者 91万人	②自発的失業者 98万人	③学卒未就業者 23万人	④その他 66万人
------------------	-----------------	-----------------	--------------

①非自発的失業者…(a)倒産・リストラによる失業者、(b)定年退職後の失業者、(c)契約・派遣社員などの契約満了による失業者——に分類できる。このなかで、今後、特に問題とされるのは「(a)倒産・リストラによる失業者」であり、社内失業者が410万人にも上ると一部でいわれていることを考えると、今後も増加する可能性は高い。「(b)定年退職後の失業者」については、現状の定年制度、雇用保険制度を考えると定年退職者数の増減に比例する。「(c)契約・派遣社員などの契約満了による失業者」は構造的なもので、テンポラリーな雇用形態が広まりつつある現状を考えると、今後も増えることが予測される。

②自発的失業者…「退職して実際に転職活動を行っている人たち」とも考えられるので、人材の流動化に伴い必然的に増加する。ただし、失業期間の長期化傾向は構造的な問題に帰因しているため、オープンな労働市場形成のための対策が必要。

③学卒未就業者…「就職できない」層と「就職したくない」層に大別される。時期的なものとの関連性が強く、特に3月・4月には一時的に増加する。

④その他…このなかには、専業主婦など一時的に働くことから離れていた層が、再度就職活動を起こした場合などが含まれてくる。さらに、ディスカレッジド・ワーカーと呼ばれる就職あきらめ層（非労働力人口のうち、就業を希望しているが、適当な仕事がないという理由で就職活動をしていないもの）が活動しはじめると、統計上の数字は高くなる。景気との関連性でいえば、夫が①の(a)の状態になった際に、専業主婦だった妻が就職活動を行うと統計に表れてくる。

さらに、失業の実態をより把握するためには、上記の内訳について、「年齢別」「世帯主失業数」「国際間比較」「地域間比較」などの観点からも分析していく必要がある。

せん。いわば、失業率が高くなるのは、再生に必要なプロセスのひとつということ。また、総務庁の完全失業率、労働省の有効求人倍率ともに限られたサンプルをもとにした数字にすぎません。それで全体をみたことになるのか、はなはだ疑問です。目先の数字に踊らされるのではなく、もっと根本的な問題に目を向けるべきです。

吉田 有効求人倍率も依然最悪の状態が続いていますが、これも現在の労働市場ではどこまで意味があるのか疑問です。企業は「採用予定数5人」としていても、いい人材がいれば5人以上採用し、いなければ2、3人で終わります。にもかかわらず採用予定5人が有効求人倍率のベースになるのですから、数字

自体さほど意味があるとは思えません。大切なことは、失業率や求人倍率の数字の把握ではなく、その中身、質ということではないでしょうか。たとえば、2年も3年も失業状態が続いている人と、キャリアアップのために一時的に失業している人では、ぜんぜん意味合いが違ってきます。失業の中身がどうなっているのかまで踏み込んで雇用を語ることもできるデータが必要なのではないでしょうか。

若年層・高年齢層の高失業率の実態は？

司会 今回の労働力調査をみると、働き盛りといわれる35〜44歳は3・0%、45〜54歳は

失業者の予防を図る、雇用調整助成金の指定を積極的にを行うなどの施策を打ち出しています。これらの行政の対応に關してはどうでしょうか。

吉田 従来型の雇用調整助成金は、はっきりいって逆効果だと思えます。平成6年度に労働省は1127億円の雇用調整助成金を出していますが、鉄鋼、自動車などの大手メーカーなども対象になっています。これは、従来の大手企業が人材を囲い込むのをよしとする政策といわざるをえません。こうしたやり方で新たな雇用を創出できると思いません。新たな事業を起し、雇用を創出できる場所にお金を投入する必要があります。自治体などがベンチャー支援などを行っていますが、それもパラバラではほとんど効果が上がっているとは思えません。各種のファンドを一本化して思い切った投資を行うなど、やりようによっては有効な使い方ができると思うのですが、実際にはそうなっていないように思えます。

大久保 雇用調整助成金制度は、本来なら後退すべき産業を維持するために使われているという側面があります。構造不況業種の中には、一時的に傘を差し出してもどうにもならないところが多い。そこに雇用助成金を投入するということは、別の分野で活躍できるかもしれない人材を閉じ込めることになりま

大久保 リクルートの調査をみると、まだまだ絶対数はほかの職種に比べて多いというものの、建設関係の現業職の落ち込みが顕著です。これはバブルがはじけてからこれまで公共投資のキャンセルを打ちつづけて雇用がふくらんできたのが、いよいよはじけたのかなという気がします。政策的に無理なことをしても、いずれはツケが回ってくるのだということでしょうか。



八代尚宏氏
上智大学国際関係研究所教授



角方正幸氏
リクルートリサーチ取締役



吉田修氏
リクルート審査統括室室長



田中和彦氏
『週刊ピーニング』編集長



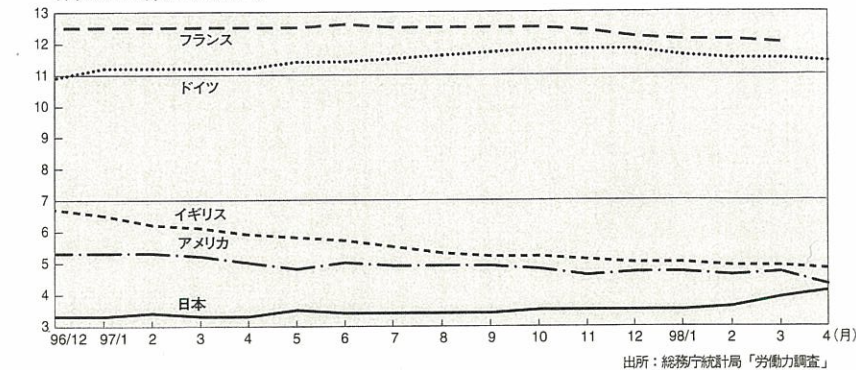
大久保幸夫氏
リクルート経営企画部
エグゼクティブマネジャー



司会 豊田義博氏
小誌編集長

失業率推移の国際比較 (季節調整値)

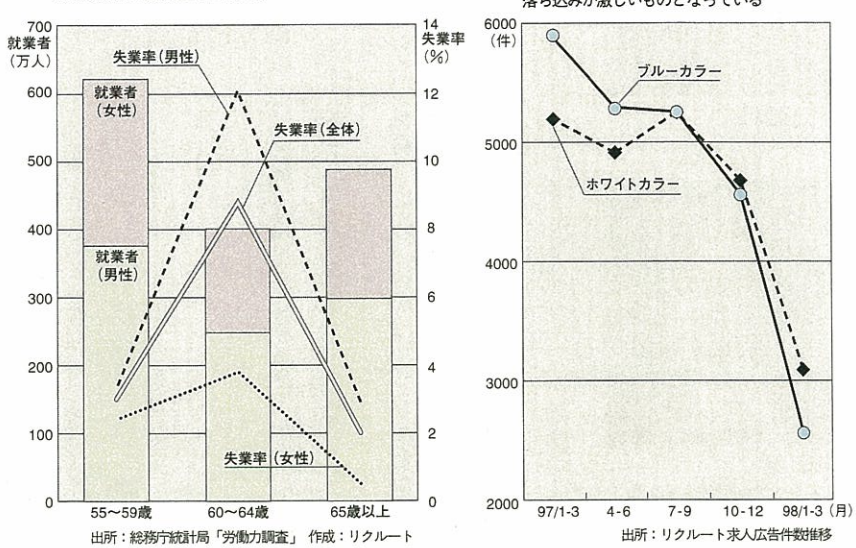
日本のみが上昇ははじめている



高齢者の就業者数と完全失業率

(平成10年4月)

60~64歳の失業率がきわめて高く、就業者数は65歳以上のほうが多い



人材に関する情報公開なしには 適正な労働市場は生まれえない

現況の対策が十分でないとするれば、現在の状態を改善するためには、どのようなことが求められるのでしょうか。産業界の対応や行政への要望などを合わせて、皆さんのお考えをお聞かせください。

角方 労働市場の現状をまず正しく把握するのがすべての出発点でしょう。そのためには企業が人材ストック、フローを公開するのがいちばん大切です。たとえば、財務諸表に人材に関する項目を加え、お金のストック・フ

も新卒と高齢者しかなく、中堅の働き盛りはなかなか動かない。ただ、なかでもいちばん重要なのは経営者です。経営者が育てば、労働力やお金はついてきます。たとえば、アメリカでは大学時代にいちばんできた人は、まず自分で会社を作ることを目指します。次が大企業で、最後が官僚です。日本とはまったく反対です。でも、日本も徐々に変わりつつあります。東大生の間で外資系企業が人気を集めつつあるのも、そのひとつの表れでしょう。もう少し時代が進めば、先に挙げたような自営業や新規事業にチャレンジする人が増えてくるのではないのでしょうか。

吉田 同時に各種の規制緩和が必要でしょう。特に、現行の職業安定法についてはいろいろ議論されていますが、適正な雇用流動化が促進されるために、数々の規制を緩和・撤廃して公共機関と民間機関との協調・共存関係を築く必要があると思います。

大久保 高齢者の失業問題とも関わってくるのですが、職業安定所の業務を地方自治体に解放することも大事だと思えます。神奈川県・埼玉・千葉などドーナツ圏に住み、都心で働いているサラリーマンの数はかなり多い。この人たちが定年を迎えると、ドーナツ圏の失業者が増加してしまふ。地方自治体はその対策にいまから頭を悩ませているわけです。

ホワイトカラー・ブルーカラーの求人広告件数推移

ホワイトカラーと比べてブルーカラーの落ち込みが激しいものとなっている

ローと同じように、人材に関するP/L(損益計算書)、B/S(貸借対照表)を公表することを義務づけられます。人材情報をよりオープンにして、人材に関しては公正に競争しようということなのです。

吉田 どんな人が入ってきて、どんな人が出ていったのか、それが明らかになればミスマッチの解明の手がかりになるかもしれません。これはぜひやってほしいところです。同時に、人材の評価基準、昇進・昇格基準、賃金テーブルなども出すべきです。それは企業の人材に対する姿勢を明確にすることであり、働く側にとっては企業を選択する際の有力な材料になります。優れた人材観をもつ企

社会的にみても、この分野がビジネス化されない、われわれが老人になったとき、たいへん貧しい社会になりかねません。とにかく早急に規制緩和してほしいですね。八代 教育や農業の規制緩和も重要なテーマですが、これらもやはり聖域なので、医療・福祉と同じように、これらの分野をお金儲けの対象にしてはいけないという考え方が根強い。既存企業や団体などの圧力だけではなく、各種のマスコミのなかにも聖域視する見方が強く、なかなか規制緩和が本格化しませんが、規制緩和でその分野のビジネスが活性化されれば、人材面で大きな受け皿になるのは間違いないのです。

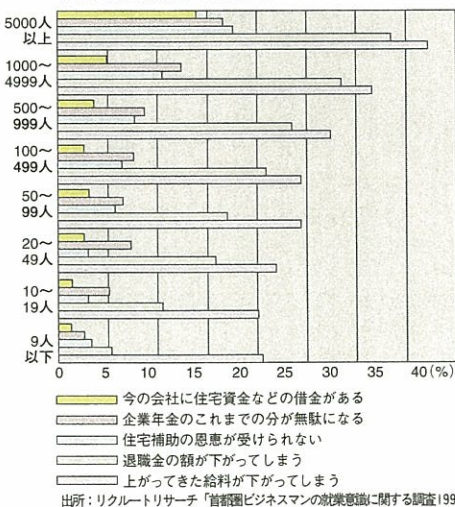
長期的視野に立った 価値観の転換を促す仕組みを

司会 皆さんのお話をお聞きしていると、失業率が4%台に入ったというのは、70年代の1%台、80年代の2%台、90年代の3%台とは異なる労働市場を形成していけないと対応できなくなっただけというのを意味しているような気がします。そうすると、そこで働く人たちの意識も大きく変わっていないか心配になります。

田中 実は雇用不安は強くても、年々、転職意向をもつ人の割合は増えているのです。チャンスがあれば、もっと自分に合う仕事、会社に移りたいと思っている人はたくさんいます。それが、やたらと雇用不安を伝える報道が多いから、そのアナウンス効果で動きが鈍くなっているのだと思います。もう少し前向きな話を伝えていけば、いい方向に流れていくのではないのでしょうか。それに、日本人は

企業規模別みた転職阻害要因

年別賃金や住宅補助などが人材を企業にとどめている

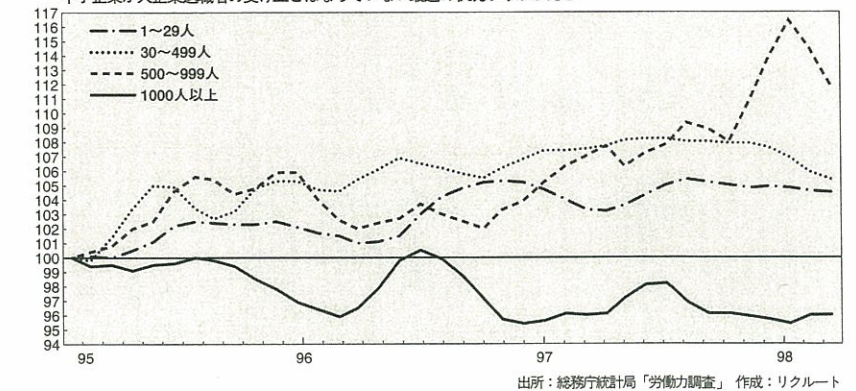


政府による雇用対策の主な指針

- ①地域雇用開発助成金の拡充・活用など
- ②雇用調整助成金に関する助成率の引き上げ
- ③中小企業信用補完制度の強化など
- ④特定求職者雇用開発助成金の対象年齢引き下げ
- ⑤ベンチャー企業への債務保証の拡充など
- ⑥中小企業に対する特別貸付制度の創設

企業規模別雇用者数の推移 (1995年=100)

中小企業が企業退職者の受け皿とはなっていない。最近の状況がうかがえる



業には優秀な人材が集まり、長い目でみれば企業にとってもプラスになるはずですが。田中 働く側をみても、自分の本当の値段をわかっていないという人が多いですね。自分の能力に対する理解、それに対する世間の評価両方ともわかっていないような気がします。だから、転職する際には、「前職の給与を保証してくれ」ということになる。本来、自分はどれぐらいもらえばいいのかがわからないから、当然でしょう。各職種ごとの賃金テーブルのようなものが確立されて、働く側が相場感をもてれば、このようなこともなくなってくるでしょう。

大久保 と同時に、大企業の雇用吸収力が低

なんでも横並び思想が強いから、周りの人と同じような給料をもらい、同じような生活をしていないと気がすまない。しかし、そうではないはず。いろいろなライフスタイルの人がいるのですから、格差があってもいいはず。自分は本当にやりたいことをやっているのだから、給料が少なくてもいいかたない。働く場所も東京にこだわらずに、自分の住みたいところに住めばいいじゃないですか。それで多少収入が下がったとしても、人生はより充実するはず。画一的なものを求めるのではなく、自分の選んだ道が他人と違う以上、何らかの格差があるのは仕方ありません。それを素直に受け入れる意識改革も必要ではないでしょうか。そうならば、収入は少ななくてもボランティア的な仕事をする人も増えるし、地方で生活しようとする人も増えて、多様なライフスタイルが可能で豊かな社会になるはず。角方 私が思うに、日本のビジネスマンに自立意識が芽生えないのは、源泉徴収システムに問題があります。これが、すべて会社任せ、お任せの風潮を醸成しています。アメリカ並みにサラリーマンも自分で確定申告するシステムにすれば、経営感覚が身につきます。そうすれば、転職、独立などに対する恐怖感が薄れます。いったん会社に入れば一生その会社で働くというのではなく、あるときは会社社員、あるときは業務委託で仕事、さらに自営業で働くといったことが抵抗なく選択できます。自分にいちばんふさわしい就業形態を選びやすくなります。もちろん国税庁は猛反

吉田 これからの社会は、"チェンジにイエス"と言える社会になるべきです。極端にい

企業倫理で問われる経営の責任と役割

世界的に企業倫理への関心が高まっており、多国籍企業の多くは、世界共通の倫理綱領を作成し、各地で責任者を任命、従業員教育などさまざまな場面で企業倫理に取り組んでいる。日本でも、経団連が91年に企業行動のあり方について「経団連企業行動憲章」を発表し、会員企業の企業行動の総点検を呼びかけ、さらに96年12月には倫理規定を強化した。しかし97年には、大手金融機関や食品メーカーなどの不祥事が相次いで明るみに出てしまった。そこで経営者が果たすべき役割は何なのだろうか。

直接的に企業の経営者に問われる倫理に反する行為の責任

昨年たいへん話題になった小説『レディジョーカー』では、企業人として倫理観を問われた経営者たちの本音と建て前の落差、使い分けが矛盾を生み、企業はもろろん個人の悲劇を生み出していった。こうした悲劇には、これまで多くの日本の経営者の中で、ビジネスにおける倫理が、主として個人の良心の問題であると片づけられてきた背景がある。この解釈によれば、社員が倫理的に問題のあるふるまいや法律に違反した行為をした場合は、それは単にその個人の問題で、企業が管理しえない部分であることになる。しかし、最近では倫理に反する行為の責任は、直接的に企業の経営者にあるという見方が主流である。「法を犯したくない」という見方は、この仕事に開くすべての人の気持ち。だが会社を守るためにやらざるをえなかった」

「総会屋問題では、(合法的に対応すれば)会社はめちやくちやにされ、身の危険もあり、自分がやらなければだれかが同じ苦しみを味わうことになる」

仮に断つたらどうなるのか尋ねられると、「窓際に追いやられる」

などと、各被告は答えたという。

もちろん、個人の倫理観の欠如が、ビジネスにおける非倫理的な行為を招き、大きな影響を及ぼす可能性は高い。しかし、それ以上にビジネス慣行は組織全体の文化を映し出している。言い換えれば、組織の価値観や経営幹部の態度が、社員の行動に表れてくるのだ。企業活動に関する新しい法律が制定され、取

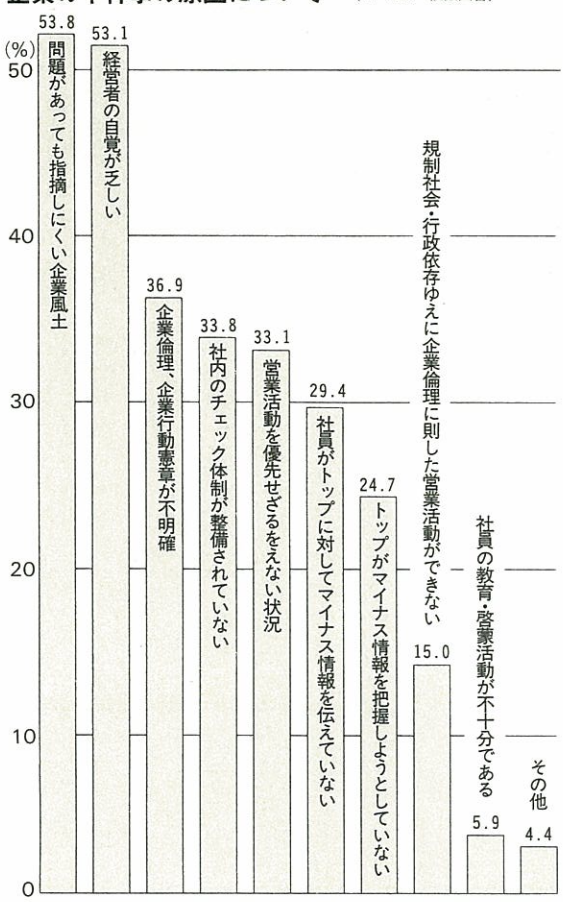
り締めが強化、罰則が厳しくなっているいま、倫理的な過ちが取り返しのつかない結果に企業を追い込みかねない。

アメリカの2つの事例にみる企業倫理の経営への影響

企業倫理先進国のアメリカでの最近のある

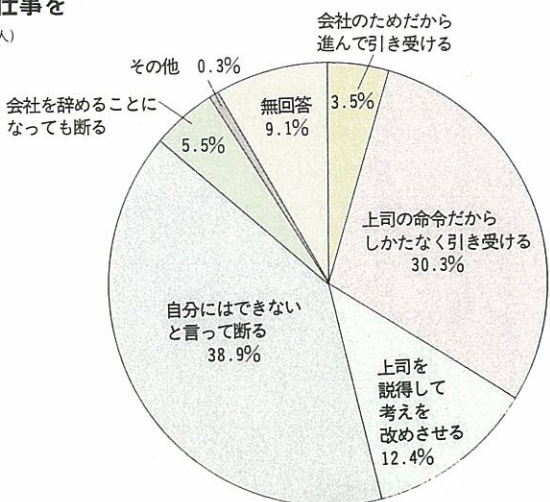
調査によれば、米フォーチュン誌の売上上位1000社のうち、90%の企業が倫理についての考え方と具体的な行動を示した「経営倫理綱領 (code of conduct)」をもっており、54%が倫理担当役員を置いて、30%の企業が倫理オフィスをもっているという。また別の調査では社員のための倫理教育プログラムをもつ

企業の不祥事の原因について (N=320 複数回答)



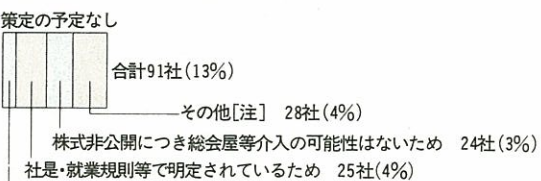
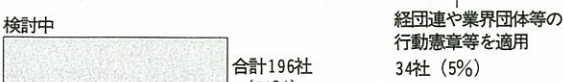
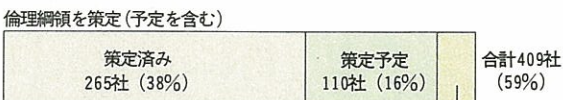
出所：経済広報センター「企業の不祥事に関する「会員の声」緊急アンケート調査」(1997年)

上司から法律や社会通念に反する仕事を命令された場合どうするか (N=1984人)



出所：読売新聞社「全国世論調査」(1998年)

企業倫理綱領策定の有無 (N=700社)



従来から総会屋等とのつきあいには皆無または絶縁済みのため 14社(2%)

*設問に対し無回答の企業があるため合計が回答数と一致しない。
[注]策定の予定はないとする「その他」の理由
1. 企業倫理に関する社内セミナー、社員研修等を定期的に行っている。
2. 役員会はじめ諸会議において常時徹底している。
3. 日常的・具体的に企業理念・倫理について周知徹底している。

出所：経団連「企業行動に関するアンケート調査」(会員企業1000社対象) (1997年)

企業は50%以上。

1982年の嫌がらせによる青酸化化合物の混入で7人の死亡者を出した「タイノール事件」で、ジョンソン・アンド・ジョンソン社は次のような対応をした。死者が出たのはシカゴ地域だけだったが、すぐ米国全土のリコール(製品回収)を実施。費用は1億ドル以上に上ったと推定された。「顧客と従業員に対する責任は、株主のために利益を稼ぐより優先する」という創立者の哲学が企業理念として引き継がれており、自社のミスではないがその責任を果たすために大幅な経費をかけることになった。しかし、結果的に、「ジョンソン・アンド・ジョンソン社は真の意味で顧客を大切にしている会社である」という市場からの厚い信頼を獲得することができ、同社の株主の利益にとってもプラスに働く結果になった。

一方、88年の「ビーチ・ナット社事件」では、社長と部長が有罪に処せられ、その後、連邦政府に10万ドルの罰金を科せられた。ネスレの子会社だったビーチ・ナット社の経営陣は、親会社へより高い業績をあげなければいけないというプレッシャーにさらされてい

た。最高経営責任者(CEO)は同社の製品供給者の1社が合成濃縮ジュースを提供していることを知りながら、何百万ドルものコスト節約になるために、それを継続した。さらに、訴訟回避のために合成濃縮の使用を中止したあとも、財務上の損失を避けるために、在庫回収や廃棄をなんとかぎりぎりまで行わないですませようとした。「他社の多くも同様であり、激しい競争に勝つためには当然、実際には(安全性に問題はなく)だれも傷つけていない」ことを理由に、会社の損失を回避する愛社主義者として、「小さな過失」を主張した彼らが受けたのは、先のような厳罰だった。確かに、企業経営倫理の追求にはコストがかかるし、倫理的でない競争相手に負けることもあるだろう。実際に起きていない倫理的問題に関するマネジメントに費やす時間やエネルギーは、企業経営の効率化に逆行した消耗のように感じるかもしれない。しかし、先の2社のケースでわかるように、長期的にみれば、倫理問題に真剣に取り組む企業にとつてのプラスは、それらを大きく上回るのではないだろうか。

企業の倫理的努力が量刑をも軽くする アメリカの企業倫理

企業倫理先進国のアメリカとはいえ、すべての企業が倫理的行動をとっているわけではない。

そこで米政府は、企業犯罪防止のために、経営陣の倫理的な監視責任を問うガイドラインや新しい指針を提示している。これらの指針では、不祥事の際、企業に科せられる量刑の決定の過程で、その企業がどれだけ努力をしてきたかが大きな影響力をもつ。

たとえば「連邦量刑ガイドライン」では、社内倫理管理プログラムが有効とみなされるために、最低限要求される次の7つの条件が明記されている。

- 犯罪行為を一定限度防止できる倫理管理プログラムの基準や手順を確立する。
- 上級職員を倫理管理プログラムの監督者として任命する。
- 社内精査を通じて、違法行為に走りそうな傾向のある社員に、大きな裁量権を与えないように慎重な配慮をする。
- 倫理教育プログラムへの参加や資料の配付を通し、すべての従業員に対して、倫理管理プログラムの基準と手順を効果的に伝達する。
- 一定水準以上の倫理管理を達成するために、従業員の違法行為を合理的に察知するよう整備された、モニタリングや監視システムを利用したり、「正しいこと」を行うことに対する報復を恐れずに、違法行為を報告できるシステムを構築する。
- 倫理管理プログラムは一貫して適用されなければならない(たとえば、違反者や違反の察知を怠った人の懲戒内容)。
- 犯罪が発見されたら、組織はそれに対応し、再発を防がなければならない。

もし、犯罪が発生した場合、企業がこうした最低基準を満たしていれば比較的軽い罰金ですむが、そうでない場合は非常に高額な罰金が科せられる。企業の取り組みや努力によって、同じレベルの犯罪でも罰金が大きく異なるのだ。ちなみに、大和銀行ニューヨーク支店の巨額損失事件では、このガイドラインの量刑基準で評価が得られずに、過去最大級の刑事罰を科されてしまっている。

収益より倫理優先の強いリーダーシップが可能にする先進的な取り組み 日本テキサス・インスツルメンツ

かねてから企業倫理への取り組みに定評がある日本テキサス・インスツルメンツ（日本TII）だが、1997年12月にエシックス・オフィサー（倫理担当役員）職を新設し、エシックス・コンタクトとしてこの職務にあたった半導体事業部品質本部オフィサーの大倉伸氏が就任した。

「TIIでは1930年の創業以来、誠実を基本的な価値として企業運営をしてきました。倫理綱領を成文化したのが61年のことで、これまでに4回の改定を実施し、その都度、『ETHICS IN THE BUSINESS OF TII』という小冊子を改訂し、全社員に配付、価値観の共有を図っています。

さらに87年には、本社で倫理オフィスが開設されました。日本においても97年ごろから活動を始め、現在では、この価値観に基づいて、

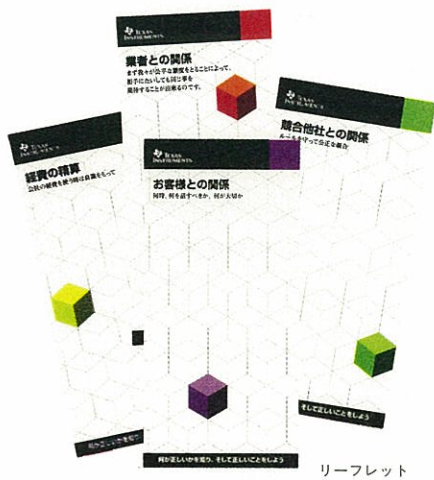
- ①倫理綱領の確立
 - ②啓蒙・普及
 - ③教育・訓練
 - ④フォローアップ
- の4ステージから構成されている倫理プログラムを確立しています」（大倉氏）
- 98年1月には、「新しいTII」を目指した行動規範である『TIIの価値と倫理』というガイドブックを世界12カ国語で同時発行した。そこでは、誠実・革新・コミットメントの3

つを「行動規範—価値と倫理」として定めている。

「こうした倫理綱領やガイドブックも、ただ配付しただけでは、読むか読まないかが個人の判断によってしまうので、啓蒙以後のステップが重要になります。

まず、『正しいことを知ろう。正しいことを尊重しよう。正しいことをしよう』という標語を作成。倫理に関してわかりやすい判断のガイドとして5項目の『エシックステスト』を作成し、記載したカードをつねに全社員が携帯し、意識づけを行っています。

ブックレット以外にも、日常の実務上関心ある倫理に関するさまざまなトピックスへの質問と回答を、テーマごとに記載したリーフレットも作成し、全事業所に専用コーナーを設置、だれでも自由に興味あるリーフレット



に、会社はつねにダイナミックに変化しています。社会も変化しています。

そのなかで、倫理綱領も細かい規則を決めるのではなく、基本的な価値観を共有し、詳細なケースを提示しなくても、いかに判断し行動すべきかがわかるようにすることで、さまざまな変化に素早く対応できると考え、今年の1月に5度目の改定をしました。そういう意味で、基本的な『価値』を共有することで倫理綱領のグローバルスタンダードはありうると考えています。

を手にとって見ることもできます。

イントラネット内には、エシックスのページを設け、これまでにあった社員からの質問や、問題提起に対する対処法を示しています。

また隔年で、全社員が事例に基づいて対処法をディスカッションする形式の倫理教育を受講することが義務づけられ、基本的な価値観の共有を目指しています」（大倉氏）

自分で判断できない場合、相談できる体制も充実している。第一にオープン・ドア・ポリシーで、直属、さらに上の上司にいつでも相談できる。さらに、エシックス・オフィスのほか、人事や法務が窓口になり、手紙、フリーダイヤル、電子メール等で質問を受け付け、回答する体制を整えている。匿名で発信できる電子メール・システムも構築されている。まずは上司に相談して解決するようにしているため、大倉氏宛の直接の問い合わせは、昨年で40件程度、うち3分の2は質問で、残りが問題指摘だった。

「従業員数もまったく異なるので一概に比較できませんが、米国本社ではその20倍くらいの問い合わせがあります。単に問題が少ないから問い合わせが少ないのだと安心せず、さらに気軽にアクセスできるように広報を徹底していきたいと考えています。

ダラス本社には、エシックス・オフィスに専任者が5名いて、そのための予算もとって

そして、倫理プログラム実施上で重要なのは、マネジメントのリーダーシップです。トップがそうあるべきということを言い切ってしまう必要性があります。言い切りの表現にするには、勇気とリーダーシップが要求されますが、そうやって基本線さえ決めておけば、社員も安心してついてくることができます。トップの言っていることとやっていることが、どんな激しい変化のなかでも一致していることで、どんな事態でも揺るがない価値基準によって行動できる、という信頼が生まれるの

います。日本では特に予算も決めないで、できる範囲でやっているのですが、インフラの整備で、こうした広報活動もずいぶん楽になっていきます。たとえば、イントラネット上のページは、凝ったものではなく、テキストベースの手作りのものですが、すぐ更新できますからアップデートに情報を伝えて、共有していくことができます。

問題が起こることは避けられないが、できるだけ早いうちに気づけば、解決できる。大きな問題になる前に解決することで、リスクを回避できるのです。

それぞれの現場でなければ気がつかないような小さな問題を取り上げて、解決・共有したいと考えています。そのためには、スタッフと従業員との信頼関係が大切で、その確立には時間がかかります。どんな組織でも50〜60%の人間は積極的に情報をとり、倫理的価値観はすぐに浸透していくでしょうが、次の20%はちょっとむずかしく、最後に残った20%にまで本当に浸透させるのはかなりむずかしいと覚悟しています」（大倉氏）

他社から受ける質問の多くは、要約すれば倫理規定にグローバルスタンダードはありうるのか、行動規範はどのようにつくったらいのかという2点だそうです。

「私たちが3年前に事業方針を、『選択と集中』に転換し、事業構成を大きく変えたよう

です。また、TIIの倫理問題に関する最高意思決定機関である、コーポレート・エシックス委員会を構成するのは、全員社外役員です。したがってなにか倫理に反する行為があった場合、より客観的で適切な措置が講じられるのです。」（大倉氏）

事業環境の厳しさが増すなか、一層の倫理観の醸成を図っていく

KDDの場合、もともと就業規則や資材関係などの社内規定で、倫理的な問題への実務レベルでの対応はかなりカバーできており、かつ機能していた。海外の事業者との共同事業も多いが、これまで特に問題もなく、接待などについては、準公務員としての罰則規定もあり、風土的にみて倫理的な問題は起きにくかったという。総務部総務課長・長清達氏は、次のように語る。

「今年2月に精神規定としての企業行動憲章をまとめましたが、これも経団連の企業行動憲章の改定に伴って、加盟企業の一員としてやるべきことをしたというだけのことです。

しかし、当社にも過去にまったく何の倫理的な問題がなかったというわけではありませぬ。1970年代には、当時のトップによる不祥事が起こっており、社内体制や規定もこ

の事件を契機にかなり見直されました。社長をはじめ現在の経営のトップは、いわゆるKDD事件を直接経験した世代ですから、経営者層一人一人が企業倫理を自分たちの問題として考えており、ある意味では事件を教訓にしているといえるかもしれません。

今後、事業環境の変化に伴い、ますます競争は激しくなるでしょうが、これまでもついていた企業としての、倫理的な価値観に変化はないと考えています。競争の本質は変化して

「現状では倫理上の大きな問題は起きていませんが、12月に予定されている合併で、文化や行動様式の異なる企業と融合するなかで、社員個人がどれだけ倫理的な意識をもちつづけられるかが、問われていくでしょう。事業



オフィサー
エシックス担当
大倉 伸氏



総務部総務課長
長清達氏

環境が厳しくなっているいまだからこそ、いっそう倫理観の醸成を図っていかないと考えています。外資系企業のようにルールを整えていくことも考えていますが、同時にあまり細かい規定に縛られるようになるのも考えもの。原則だけをきちんと決めて、柔軟に対応していく方法を先行企業にヒアリングしながら模索しています」（長清氏）

キーワードを「誠実な態度」とする「トヨタ」で、身近なテーマとして自分自身で考える

日本モトローラ

日本モトローラの倫理規定は、1976年にアメリカ本社で策定されたものを、80年代にそのまま邦訳したものである。その後、マナーな改定を経て現在のものとなっている。法務部インターナショナル・カウンセラー・渡辺文美さんは、次のように語る。

「基本姿勢は、個人の尊厳を守り誠実であること。この基本姿勢を、基本方針として取り決めたのが倫理規定であり、倫理はビジネスに優先するものとして定められています。項目は、●会社の資金及び資産の不正使用、●顧客／取引業者／政府機関との関係、●利益の相反、●倫理規定の実施」の大きく4つに分かれています。

原則は厳しく定められており、これはモトローラのグローバルスタンダードです。それ以外には各ローカルでの業務管理規定があった。たとえば日本独自に定められたものとしては、ギフト・ギビング・ポリシーがあり、金額や対象などの細かい規定が決まっています。金銭や贈り物などの細かい規定が決まっています。各々のケースに対応するレターフォロムまで載っているんですよ。」

経営トップはもちろん、各職場の責任者の日常の小さなことで示す態度によって、一般社員にも倫理的な姿勢が浸透しているが、教育には力を入れている。入社研修では、新卒・中途ともモトローラの基本姿勢と倫理的な考えについての講習を受ける。さらに、社内教

育機関であるモトローラ・ユニバーシティにおいて、倫理コースは必修。モトローラ・ユニバーシティの他のコースへの参加は任意だが、このプログラムへの参加はトップダウンによって必修が定められているのだ。

「プログラムの名称は『誠実な態度』です。日常起こりうるさまざまなケースを50以上取り上げ、自分自身が実際にその当事者だったら、どう考え行動するのかという1日コースの演習を通し、つねに考える姿勢を習慣として身につけてもらおうのが狙いです。『倫理』という言葉ではなかなか伝わらないであろうことも、キーワードを『誠実な態度』とすることで、身近なテーマとして、自分自身で考えるようになりまし（渡辺さん）」

気軽に問い合わせできるように、ヘルプラインがあるが、日常での倫理規定上の問題の問い合わせ窓口の法務部が痛感するのは、教育効果の大事さだ。実際3〜4年前にトップダウンで『誠実な態度』が必修になったら、関心が高まり、問い合わせもかなり増えたという。「誠実な態度」とは、考え方やカルチャーであり、原則ははつきりしているが、実務レベルではケースバイケースの対応が求められることになる。法務部では抽象的ではなく、具体的なアドバイスができるように心がけている。「周りはどうであろうと、自分たちはこうである」という基本の考え方をもちつということが、

トップマネジメントの強さが企業の倫理的体質をつくる

これまでみてきたように、倫理プログラムの内容は、各企業によって違うものになるにしても、そこにはいくつかの共通の要素がある。行動規範を具体的に明文化した方針声明

方針とその背景にある企業理念を社員に確実に理解させるための研修プログラム。倫理違反にあたる行為を未然に防ぐため、問い合わせたり相談するための仕組み。また、倫理的な行動のために、自分の行動を見直す手順が存在している。そしてまず重要なのは、経営幹部が、そこに示された価値観を完全に共有していることである。

倫理的判断を求められるリーダーシップには一貫性があり、だれもがその行動の予測がつくものでなければならぬし、曖昧さは許

されない。長期戦略を練ったり、目標を設定する場合にも、企業行動を決定するいくつかの選択肢の倫理的な側面を、十分検討しなくてはならないだろう。

綱領をつくり、仕組みだけを整えても、倫理的な問題は解決しない。トップが関心をもち努力し、姿勢を示したい。たとえば日本トヨタの倫理綱領では「期待通りの収益をあげる」という倫理的に正しい行為のどちらかの選択を迫られた場合、私達はもちろん迷わず正しい行動を選びます」という巻頭言にすべてが表れている。抽象的になりがちだが社員の社訓より、わかりやすい行動指針と、思考や行動を自律的にする規範を、自分の言葉で置き換えて伝えることが重要なのではないだろうか。

経営倫理実践のチェック・ポイント15

倫理綱領（企業行動基準、企業行動指針、企業行動規範等）

1. 倫理綱領が制定・公布され、周知徹底が図られているか。
2. 創業の精神、経営理念等との関係が、明示されているか。
3. 法令遵守等が明示されているか。
4. 利益追求について、経営倫理優先との方針が明示されているか。
5. 倫理綱領を外部に公表しているか。

経営倫理の遵守体制

1. 経営倫理担当役員・担当責任者が、正式に任命され、独立しているか。
2. 経営倫理担当部署が、設置され、独立しているか。
3. 教育・研修等トレーニング・プログラムが、作成され、実施されているか。
4. 質問・相談、緊急報告等のためのリポーティング・ラインが設置され、活用されているか。
5. 日常の経営倫理実践に際して、経営陣と従業員とのコミュニケーションが図られているか。

経営倫理のフォローアップ体制

1. 経営倫理委員会が設置され、機能しているか。
2. 業務監査、会計監査に加えて、倫理監査が実施されているか。
3. 定期的に経営倫理実践の実情調査が行われているか。
4. 人事考課に倫理実践実績が考慮されているか。
5. 人材採用に際して、個人の倫理観を考慮しているか。

出所：経営倫理実践センター「経営倫理」No2

グローバルスタンダードを可能にしています。上位概念としてワールドワイドな会社の基準があり、あとはそれぞれの現地での現実に合わせて調整すればいいと考えているのです。

今後は、倫理規定に関わる機能の各エリアへの分散化に伴って、アジアの中での自分たちの役割を認識、現場の問題に即したケーススタディの小冊子の発行なども考えられるかもしれません。また中途採用などで人材の流動化もあり、繰り返しの倫理教育で、さらなる浸透効果を図りたいとも考えています。そのためモトローラ・ユニバーシティの新設コースの検討に入っています」（渡辺さん）



法務部
インターナショナル・
カウンセラー
渡辺文美さん

アメリカでも、経営倫理の重要性が提唱された1970年ころまでは、利益追求の経営にとつて倫理は馴染まないという意識が強かった。しかし、産学協同で研究実践が進んだ今日では、むしろ経営の持続的利益体質の確立には、『経営倫理』の実践こそが不可欠だという認識が一般化している。企業が社会のなかで生き、活かされている存在であるということ前提に、アメリカではビジネスエシックス関連の専門学会が3つ、実践団体が40もある。それに比べると日本は20年近く遅れている。

経営の近代化は、効率と競争に集約されており、そのためにこれまでの経営学があった。効率性を高め、競争性を上げる。この2原理システムでは、社会と人間はあくまで効率性と競争性を高めるための手段であった。旧来の経営ではこれでよかったが、時代の変化に伴い、人間性と社会性を

効率性と競争性と同一ように重視した「経営価値4原理システム」を志向すべきであろう。経営倫理とは、この4つのバランスをとった経営学そのもので、企業経営の価値論であるから、なんのために企業が存在するのかという根本的な問いかけからスタートすべきだろう。同時に経営倫理学は実践されなければならない。そのための3点セットともいべきなのが、①企業行動倫理基準の作成

②基準の徹底と経営トップに近いところに置



インタビュー

経営の持続的利益体質の確立には「経営倫理」の実践こそが不可欠だ

神奈川大学教授
水谷雅一氏

かされたチェック機関 ③従業員の倫理に関する教育訓練である。

特に重要なのが、③の従業員の教育訓練。いかに組織に浸透させて実行できるのか。職能別・階層別研修に、経営倫理に関するプログラムをきちんと計画的に組み込んでほしい。日産自動車様が接待を全廃して、日本の社会的慣行を無視するのとか話題になった。しかし全廃にしないのであれば、すべての人がわかるように細かく、どこまでがよくて、どこからがだめなのか、ルールをつくらなければいけない。

社員の良識に任せるのではなく、迷いが出て精神的なストレスが大きい。生涯雇用が崩れ、能力主義や実績主義になつてきている。朝から晩まで内向きで、仲間同士が「あーん」の呼吸で仕事できた環境とは異なっている。オープンマネジメントシステムだからこそ、経営倫理の実践がマネジメント

ント上での密接な結びつきを可能にするのだ。トップがきちんと方針を決めて、教育研修をする必要がある。そうすれば、確かにいまはアメリカに20年ほど遅れているが10年で十分キャッチアップできる。2005年から2010年には欧米の水準に追いつけるだろう。

東京大学経済学部卒。ハーバード・ビジネス・スクール・ITP修了。古河電工理事、古河開発社長、旭精機工業常務取締役を歴任。日本経営倫理学会会長。経営倫理実践研究センター会長。

隊長はワンマンでいい 人の話を聞く耳と心のゆとりさえあれば

登山家 田部井淳子



1975年、小柄な日本人が、女性として世界で初めてエベレスト(中国名・チョモランマ)の頂上に立った。それよりさらにさかのぼること5年、女性だけの登山隊に参加し、アンナプルナIII峰に登頂して以来、現在に至るまで、田部井淳子さんの登山歴は素人目にはまさに「華麗」に映る。しかし、高山という極限状況のなかで人間同士がぶつかり合う登山隊は、組織が抱える問題においても、ひとつの極みを形成するはずである。日本が世界に誇る「エベレストママさん」に、組織運営の要諦について伺った。

登山前の組織づくりで 紛糾したアンナプルナ遠征

小笹 お目にかかる前にいろいろな資料を読みました。ヒマラヤ登山隊のような組織は、登山の素人の私の想像を超えた一大プロジェクトなのだと思って驚きました。準備規模の大きさ、組織編成のむずかしさなど、企業経営にもつながる点が多いですね。

田部井 いまでこそ日本も豊かになりましたが、最初に遠征したころは1ドル360円で、しかもスポーツ外貨持ち出し制限がありました。行き先も外務省を通じて申請し、許可をもらうというやり方しかなかったんです。国内の山岳会にもヒマラヤ遠征隊に選ばれることなど、夢にすぎませんでした。そこでいろいろな山岳会に参加している女性たちが集まって、女性だけでヒマラヤへ行こうと、

田部井 撤収するのも大変な作業なんです。でも、みんなことごとく白い目で隊長や私を見ていますから、あまり協力が得られない。ふて寝する人、率先して重い荷物を降ろす人、いろいろでした。下りてきてからはマスコミはいろいろな人に褒められ、あちこちのパーティにも呼ばれましたので、少しはよくなりました。それにつけても、アタック



田部井淳子 たべい・じゅんこ
1939年福島県生まれ。62年昭和女子大学英米文学科卒業。75年世界最高峰エベレスト(8848m)に、女性として初登頂。92年カルステンツピラミッド登頂により、世界で6人目、女性では世界初の七大陸最高峰登頂者となる。一男一女の母。現在も年3~4回海外登山に出かける。かたわら、山岳環境保護団体「日本ヒマラヤン・アドベンチャー・トラスト」(略称:HAT-J)の代表として、クリーン登山などに奔走している。

隊員を決めたときの隊長の態度は立派でした。だれに何を言われてもかまわないから、自分で結論を下すという姿勢があったんです。それにひきかえ私は、だからもうよく思われたい一心で、恥ずかしい態度をとっていたと思います。この人とならまた一緒にやれると思

うという話が盛り上がったんです。参加希望者が集まったときは、4人のリーダーはすでに決まっていたんですが、皆経験も知識もない。ヒマラヤにはどんな山があるのかも知らなかったほどです(笑)。『日本百名山』の深田久弥さんのところに相談に行つて、ようやくアンナプルナに目標を定めました。まず手始めに7000m級に挑戦しようということ。

小笹 女性だけの登山隊で、しかも経験がない人の集まり。組織づくりがむずかしかったのではないですか。田部井 まず、みんなに得意分野を自己申告してもらって、食料や装備などの役割を決めていきました。隊長を決めるときは困りましたね。みんながドングリの背比べなんです。でも、準備には何かと隊長のサインが必要なんです。そこで、年長者でインドに渡航した経験のある人に頼むことになりました。結果的に彼女は引き受けてくれましたが、条件をひとつ出しました。「みんなが応援し、協力してくれるなら」ということで、もちろんかわらずその後問題が噴出して……。

小笹 すんなりいくほど、簡単な目標でもなかったわけですね。ヒマラヤは皆さんの夢だったでしょう。田部井 最初に紛糾したのは、事前の健康診断で血尿が出た人がいたことがきっかけです。

山の上では人間性がむき出しになるんですね。

組織運営の参考になる 登山隊のメンバー構成法

小笹 登りたいから登山隊に加わる、でも全員は登頂できない……。ひとりではできないから組織は組まざるをえない。会社経営にもつながる問題だと思いますが、そんなときのリーダーシップのポイントはどこにあるとお考えですか。

田部井 隊長はワンマンでいいんです、人の話を聞く耳と心のゆとりさえあれば。また、人間ですから意見が状況とともに変化してもよいと思いますが、それは必ず言葉に出して表現すべきです。そうしないと下の人間は裏切られたような気持ちになる。また、メンバーも、発言の場で言いたいことはすべて言わなければいけない。そこでモノを言わずに、別の場でぶつづつ言うのはいけません。なかには密告する人もいますから(笑)。

小笹 いろいろな役割を果たす人がいて、ようやく登頂できるのですが、人間の感情とはむずかしいものですね。

田部井 ですから、アタック回数を決めていても、最後まで人選はわからない。15人で行ったとしても、半数が動けなくなるってこともありうるんです。また、輸送がうまくいかなければ、計画は見直しになります。隊長は、限られた人数を、いかにうまく動かすかということも考えなければなりません。

小笹 アタックなどで、いろいろな人間を組み合わせることがありますね。その選び方はどのようにするのですか。

彼女は自覚症状がなく、日常生活では何の問題もなかった。でも相手はヒマラヤです。彼女を行かせるか行かせないかということ、分裂してしまつたんです。このときは隊長自身、いったんダメと言つたのに、途中で決断が揺らいだんですね。それがまた混乱を生んだ。最後には全隊員の評決で決めるという最悪の状態です。評決では「行かせない」という結果が出たのに、「行かせない」が全員下りちやつたんです。過酷な集まりが何度も開かれ、残つたのは9人となりました。

小笹 それはまた重前になって大変なトラブルに見舞われたものですね。

リーダーは何を言われても 自分で決断を下すことが大切

田部井 日本を出発し、まずはカルカッタに入ったのですが、必要書類が届いてないとか、通関のためのネパール商工省の許可が下りないとか、カルカッタで右往左往。すでにここで疲労困憊です。ようやく手続きを終えて現地で記者会見したときも、隊長が「頂上アタックは2度行う」と言つたことに、隊員から「東京では全員登頂を目指すと言つたじゃないか」と猛反発が出ました。それ以外にも天候が不順だとか、ストライキに巻き込まれるとかいろいろな問題が起きました。それをこなすことだつて自分たちの任務なのですが、天気の悪いことまで隊長のせいみたいな雰囲気になつてしまつたんです。

小笹 2度のアタックを納得してもらうために、隊長さんは隊員にどのように説明なさつたのですか。田部井 理系の人ですからね、実に理路整然としていましたよ。登頂のためにはベース

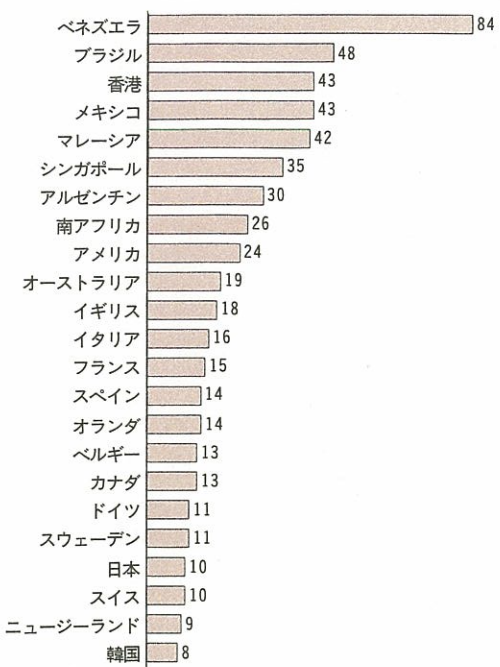
キャンプをつくり、そこまで大量の荷物を運び上げなければならぬ。そうはいっても食料などいろいろな制限は生まれます。天候に恵まれると限つたわけでもない。そこで明快に説明しましたが、それでも文句が出る(笑)。でも「これは決定です」ときつぱり言つたことはよかつたと思います。実際、いくら本人が行きたいと言つたところで、立つていけるのがやつとという状況では無理です。

田部井 そうです。最終的にはアタックは1回でした。第2次アタック隊は、2名のうちひとりが高山病になつたため、果たせませんでした。もうひとり「アタックさせろ」と言いましたが、単独で行かせるわけにはいきませんでしたから。そんなこんなで私は登頂はできたものの、針のムシロ(笑)。みんなにどう言い訳したのかと悩んで。でもその一方で7555mでこれだけ動けたのだから8000mも大丈夫、と自信にもなりましたね。

小笹 登山隊の場合、全責が無事に戻るといふことが第一の目標といつてもいいのでしょうか。でも、登頂できなかった人は納得できないでしょうが。

データにみる人と組織

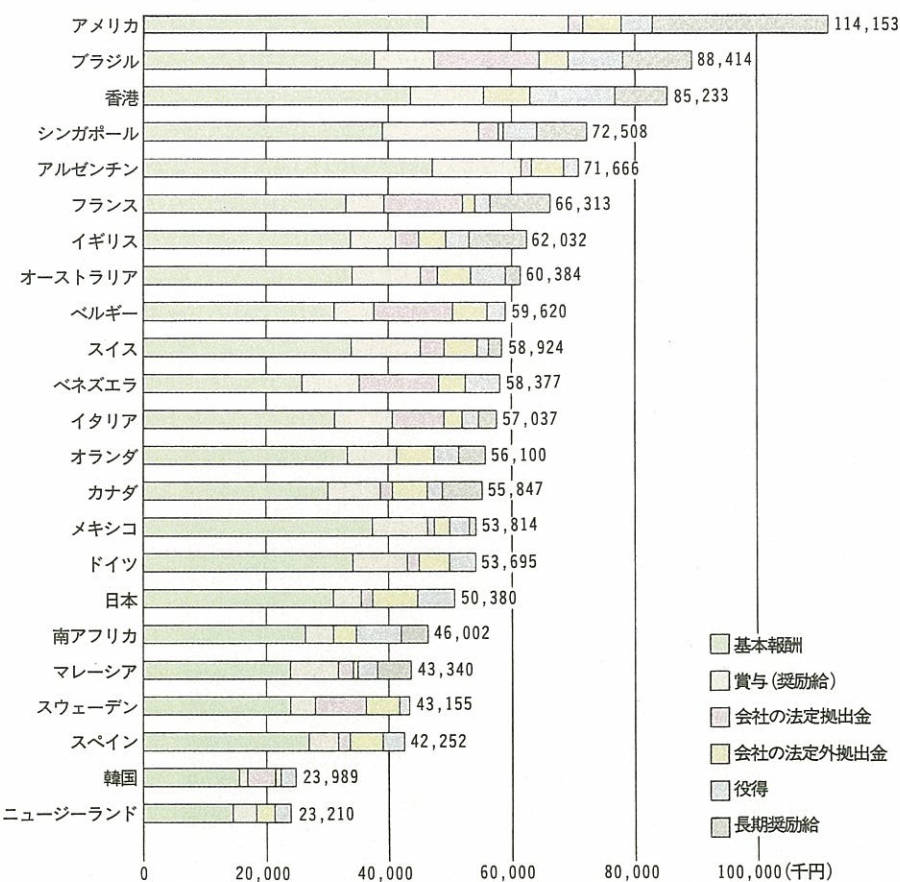
図表2 CEO総年収の生産労働者総年収に対する倍率



出所：『世界総年収調査』（タワーズベリン）

生産労働者：工場の生産に従事する従業員
CEO：会社におけるトップのポジション
調査換算レート：1 USドル=126.67円（1997年4月1日付）
※各データは1997年4月1日現在、年間総売り上げ2億5000万ドルの企業の数値を表す。

図表1 総年収—CEO（最高経営責任者）



- 基本報酬
- 賞与(奨励給)
- 会社の法定拠出金
- 会社の法定外拠出金
- 役得
- 長期奨励給

CEO(最高経営責任者)の総年収日米比較

アメリカと日本のCEO総年収はおおよそ2・3倍の格差

97年度の『世界総年収調査』（タワーズベリン）によると、主要23カ国のCEO（最高経営責任者）総年収は、アメリカが1億1415万3000円と他を引き離して圧倒的に高く、以下、ブラジル、香港、シンガポール……と続き、日本は5038万円で、主要23カ国中17位となっており、日米格差はおおよそ2・3倍にもなっている（図表1）。

また、生産労働者総年収に対する倍率比較では、アメリカの24倍（23カ国中9位）に対し、日本は10倍（同20位）にとどまっている（生産労働者の総年収は日本が524万4000円で上記23カ国に中国を加えた24カ国中2位。アメリカは479万5000円で4位である）。これらのデータは国際比較において日本の平均的な経営者の総年収が低い位置にとどまるなか、一般的にいわれる日本企業の従業員・経営者間の年収格差の小ささ、および従業員の名目賃金の高さを裏づけるものとなっている（図表2）。

一方、CEO総年収の内訳をみると、日本では総年収に占める「役得」（エグゼクティブに支給される車など、会社での地位に基づく給付）の割合・絶対額が共にアメリカに比べてかなり高く、単に役割に付随した恩恵としての報酬部分がかかり根強く残されて

この2年間で5位から17位へと大幅に順位を下げた日本の経営者の総年収

95年度と同調査（主要22カ国比較）では、CEO総年収はアメリカが1位（8092万1811円）に対し、日本は5位（4870万3000円）。生産労働者ベースの年収は、日本が1位（509万8000円）に対しアメリカは7位（289万1400円）であった。2年前の調査との単純比較ではあるが、日本の経営者の総年収は大幅にその順位を下げたことになっており、結果、従業員との賃金格差もほとんど進展していない状況である。

能力・実力主義賃金制度の導入、浸透で社員年功賃金の是正が進むなか、経営者自身の報酬については、制度改革の事例そのものがきわめて少ないというのが実状である。

徐々に導入が進められているストックオプション制度の活用など、経営者の報酬についても適正評価に基づく適正報酬を得るための仕組みづくりが今後の課題といえるかもしれない。

田部井 体力とか年齢が近いからと考えると、組み合わせると失敗しますね。人間として波長が合い、気楽に言い合える人と組むことが大切です。精神は肉体に正直に反映しますね。

小笹 なぜ体力が対等な人同士はダメなのですか。

田部井 同じような技量をもっている、自分から休もうとは思っていない。こいつ、隊長に言いつけるんじゃないか（笑）と。

小笹 はあ（笑）。みんな最終のアタックメンバーに選ばれたわけですね。

田部井 そうなんです。登山はメンタルな要素がとて強いんです。だから登山隊を組む前に一緒に生活してみるといいですね。協調性の有無がわかります。

対談後記

リクルート組織人事コンサルタント 小笹芳夫

ひとりの人間の力では7000〜8000m級の山に登ることは不可能である。その不可能を克服するために登山家たちは、同じ目標を持つ者を集めて登山隊を編成し、さらに現地の協力スタッフを調達して大規模な組織をつくり上げる。

このようにして人間は太古の昔から個人力の制約を乗り越えるために組織を活用し、後世の私たちを驚かせる大規模事業を成し遂げてきた。しかしいったん組織が出来上がると、「組織としての目標」とその構成員である「個人としての欲求」が折り合わず、なんらかの調停が必要となってくる。

小笹 協調性を測るためにはどのような準備をされるのですか。

田部井 いまは低圧実験室に入って、いろいろな作業をしてみています。そうすると地上ではわからない性格が見えてきますから。たとえば全員で相談しながら回答を導き出すという作業の場合、4000m級の山と同じ条件ではちゃんと正解が出せる。でも、5000mになるとバラけはじめますね。最初、協調的だった人が無気力になったり、そもそも考えることさえ放棄してしまったり。そうやってくると協議したときよりも、ひとりの人が下す判断のほうが正しくなるんです。実際、山に登っているときは、隊長ひとりだけが決断したほうがいいわけです。

リーダーの役割はその両者を最大化させること、言い換えれば「組織の目標」と「個人の欲求」の両者の調停コストを下げることである。もちろん、そのプロセスで大きな葛藤を乗り越えなければならぬことは言うまでもない。

アンナプルナ登頂時のお話からは、まさにリーダー、そして彼女をサポートする役割であった田部井さんの苦悩と葛藤が読み取れた。極限状態にあればあるほどリーダーは何を判断の基準にして決定を下すのかを自問自答しなければならぬ。なぜなら、組織の極限状態でのリーダーの行動がその後の組織風土を長く規定していくだけでなく、リーダーに対する信頼感そのものを決定していくともいえるからである。

企業社会においては、ここ数年で市場環境は激変し、何を作れば売れるのかが明確であった時代

小笹 それはとても重要な指摘ですね。八甲田山遭難事件のことを思い出すと、判断の重要性がはつきりします。

田部井 それから人間の気質は、循環型、非循環型、分裂型、ヒステリー型などに分けられますが、グループを組むときは、いろんな気質の人がいたほうがいいですね。割合的には、循環・非循環型が70%、分裂・ヒステリー型が30%のメンバー構成が理想的です。

小笹 それは組織にも応用できるお話です。

田部井 男女によって、問題を起こす原因が違うところもおもしろいですよ。男性の場合は、特にメンツにこだわる。女性はメンツにはこだわらないけれど、その代わり感情が前面に出ています。

が完全に終わった。つまり組織の目標が定めきれない時代の到来である。

一方で組織環境も大きく変化している。報酬や社内での地位だけを目標にして、能力を発揮する社員が多かった時代は終わりを告げようとしている。優秀な社員を組織に繋ぎ止めておく方法を模索しなければ競争に勝てない時代なのである。「組織の目標」と「個人の欲求」を最大化させようと苦悩する常日頃のリーダーの姿からメンバーとの間に信頼感が生まれ、その信頼感こそが、危機状態での「組織の目標」と「個人の欲求」の調停コストを大きく下げることが出来る。また、採用場面に於いて採用する側とされる側の相互理解の促進も前記の調停コストの削減要素である。

企業社会にはリーダーの選抜と育成、そして採用活動において新しい基準が必要になっている。

おざさ・よしひさ

1961年大阪府生まれ。86年早稲田大学政治経済学部卒。現在、リクルート組織人事コンサルティング室のエグゼクティブマネジャー。企業の組織戦略・人事戦略に関するコンサルタントとして講演・顧問活動など幅広く活躍中。主な著書に、『脱マニュアル宣言・キミの就職活動は間違いない』（日本実業出版社）、「成功の扉をひらく27章・自己発見の瞬間」（日本能率協会マネジメントセンター）など。

小笹 素朴な疑問で恐縮ですが、田部井さんはなぜ山に登るのでしょうか。

田部井 そうですね。いまの日本、とりわけ都会では本能的な感動が減っていると思えます。それによって痩せてしまった心を、山は知らず知らず取り戻してくれているんです。なにもヒマラヤまで行く必要はない。ふるさとの山に登って、一面の花に感動する、それがきつと生きている実感をくれますよ。物音、風、天気の変化。それをかき取るように、私の感覚が研ぎ澄まされていくんです。

小笹 きつと五感が開いていくのでしょうかね。本日はどうもありがとうございました。

ボーダレスとなった結婚：日本女性の立場 エマ・クロックフォード(文・写真)

死語となった国際結婚

北カリフォルニアは、日本人がとても多いところだが、最近よく見かける光景は、日本人の母親が髪の色茶色いハーフの子供を連れてくる姿である。日本人女性が日本人の子供を連れてくるほうが、まれなシーンだ。それほど日本人女性と米国人男性との結婚は多い。私の知っている日本人女性も、渡米した目的はおのの違うもの(留学、親戚や友人を訪ねて、企業派遣など)、ほとんどの女性はその後米国人と結婚してこちらに住み着いている。「国際結婚」「混血児」などといった言葉はおそらく死語になったといってもいいくらいに、外国人との結婚は当たり前のこととなってきているのだろう。

北カリフォルニアでは、アジア人に対する偏見はほとんどないし、だれもがそれを受け入れる時世となったようだが、国際結婚もひと昔前は違った光景があった。40年前に国際結婚をしたM子さんは、中西部出身の夫の家族から猛反対を受けたという。「日本女性は芸者ガールだ。あなたはその芸者ガールに騙されているにちがいない」という非難だったそう。またM子さん自身も日本にいた家族から、「親戚の笑い者になる」などと言われたそうである。これは40年前の話だが、つい20年ほど前でも多少の偏見はあった。私はいまから21年前の1977年に留学のため渡米したが、そのときの留学生グループのなかには、

境のない)となった結婚市場では売れっ子的存在だ。

一方、米国にいる日本から来た日本人男性は、そのほとんどが、やはり結婚相手には日本人女性を求めるようだ。日本の男性に米国人女性と結婚したいかと聞くと、「疲れる」「フェミニンな魅力を感じない」などの反応だ。なにかにつけて権利を主張しなければならぬ米国の風潮のなかで、そうした女性と結婚するのは疲れる……ということなのだろう。また、「日本食が食べたいから」といった食文化の違いをその理由とする人もいる。

同じ言語を話し、同じ文化的背景をもち、食生活の好みも一緒であればこれほどよいことはないのだが、「もてる日本人女性」は、数多くのチヨイスのなかで、なぜ日本人より外国人との結婚を求めるのか。

日本女性が国際結婚を好むわけ

まず、日本人の女性にどうして日本人男性より外国人男性を選ぶのか聞いたところ、ある日本の女性(24歳・独身の留学生)が、「日本の男性(留学生、または独身駐在員)は日本人同士で集まってラーメンをすすり、アメリカ人の悪口ばかり言っていて、積極的に外国人と友好関係をつくらうとしない」と国際性への消極性を指摘した。また、ほかの女性

「青い目の旦那さんは駄目よ」と言われてきた女子学生、または「青い目の嫁さんは連れて帰ってこないで」などと親から言われてきたような男子学生がいたところだった。

このような「青い目」コメントに代表されるように、米国での国際結婚でほとんどの人が思い浮かべるのは、日本人とヨーロッパ系(白人)との結婚だろう。

しかし、最近では、日本人とヨーロッパ系米国人との結婚に加えアジア人同士の結婚が急増している。昨今、アジア系移民の数が急増したため、「類は友を呼ぶ」で、アジア人は

アジア人のグループを形成し、そのなかでの社交が主たるものになってきているから。この付近の公立の学校でも、ヨーロッパ系はヨーロッパ系同士のグループ、アジア系はアジア系で、南米は南米のグループと人種的グループをつくり、子供たちはそのグループ内で遊んだりしているようだ。

また大学で学んでいる留学生も、アジア人同士がグループをつくる傾向がある。こうしたなかで、当然のことながら最近では日本から来た女性が、現地にいるヨーロッパ系米国人以外にも中国系(台湾、香港出身)、韓国系や

タイ人などといったほかのアジア系と結婚する機会も多くなっている。

日本の女性vs日本の男性

国際結婚は、相手が「青い目」と呼ばれるヨーロッパ系であれ、最近多いアジア系であれ増える一方なのだが、留意したいのは、「日本人女性対外国人男性」の結婚は急増しているが、「日本人男性対外国人女性」の結婚はあまり増えている様子がないということだ。

ベストライフの秘訣は、「American salary, Japanese wife, Chinese food」だ。こう言われることがある。米国の経済力が強かった時代には、米国の給料は世界中の憧れであったし、「日本人妻」というのは世界の男性が好む妻の姿だそう。そしてすべてのものをグルメリッキングにしてしまうのは中国料理といった半分冗談のような表現だが、このなかでの「日本人妻」の位置づけがおもしろいと思う。実際、日本の女性は、ここ米国ではたいへんもてる(私は以前ヨーロッパにもいたことがあるが、ヨーロッパでも日本の女性はたいへんもてるように思う)。

米国にいる男性にとって日本の女性は、「かわいらしい」「フェミニン(女らしい)」というような印象があるようだ。また日本人女性は、「耐える」ことを知っているともいわれる。弱さをもって強さを制することにはたいへんたけている日本人女性は、いまやボーダレス(国境のない)に、(相手が若くて元気なら)面倒をみてもらえるから」ということだった。この場合は、結婚相手に看護婦さんの役割を求めている(あるいは端的な理由として、女性を性の対象としてみる比重が高ければ若い肉体を好むということもあるだろう)。また、独身の日本人学生の集まる会に行くと、日本の女性がお給仕役に回ってしまつて、あまり会話などに入り込めない。あるとき、米国人の男子学生がたまりかねて、自分が席を立てて台所仕事を始めてしまったことがあった。結婚相手の条件に「料理のうまい人」などを求めるのも、「役割」を求めているのだろう。またあるとき日本人男性(駐在員)が「奥さんって奥にいるから奥さんで言うんだよ」と言ったことがあったが、これでは競争の激しい国際結婚市場で株が落ちてしまつるのは当然だ。

* * *

結婚は、「男と女」という違った性をもつ者が、お互いを理解しなければいけないし、また「個人と個人」いう違った価値観や育ちをもつ者同士が融合しなければいけないものだ。しかし、国際結婚となるときに、今度はお互いに違った文化、「文化対文化」という異文化さえも理解しあわなければいけないといった、より一層のハードワークが必要となる。このような一層のハードワークをしてもやはり国際結婚を好む日本人女性は急増する一方である。



(27歳・独身)は、「週末には男同士でゴルフばかり。カップルとして2人で楽しく活動することを、ないがしろにしている」という不満をこぼした。また単に「米国に住むほうがいい生活ができる」と生活水準のよさを訴える人もいた。

食生活については、私の知っている日本人男性と結婚した米国人女性は、必死に日本食の料理法を学び、日本人女性顔負けの和食を作る人もいます。先に述べたような「和食が食べたいから」外国人女性と結婚しないと

いうのは、食わず嫌いの話かもしれない。

欧米の文化を中心とした先進諸国のなかでは、なぜか日本の男性の結婚相手に対する期待は少し特殊なもののように感じる。そのひとつは「共に楽しむ」「共に成長する」といったパートナーシップの考えより、結婚相手に対する期待が「Instrumental」なものになっているように見受けられるのだ。たとえば、ある日本人男性(47歳)が再婚相手を求めているのだが、その対象を32歳ぐらいまでと決めていた。理由を聞いてみると、「自分が年をとっ

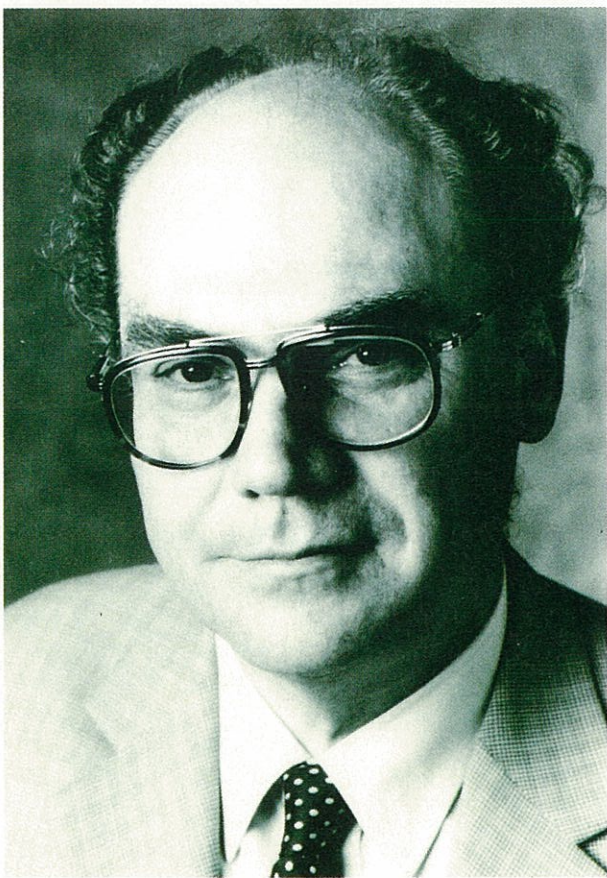


Emma Crockford

シリコンバレー在住のマネジメント・コンサルタント、エッセイスト。東京都出身。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商務官として勤務した。

Email: emma@gtsinc.com

私は、日本をバッシングしたいのではない
あなた自身のために、真実に目を開いてほしいのだ
『なぜ日本人は日本を愛せないのか』著者 カレル・ヴァン・ウォルフレン



撮影/川上尚見
オランダ・アムステルダム大学
政治経済制度比較論 教授
カレル・ヴァン・ウォルフレン

最近の日本を見た外国人は、自分の目にしているものが信じられないという思いを禁じえない。日本は、経済の奇跡が華々しく称えられた活気に満ちた国から、二度と立ち上がらぬエネルギーのない国に変貌してしまったと、彼らの目には映る。この変貌はどう解釈すればいいのか？ 日本人自身も、どう考えればいいのかわからないでいるようだ。しかし、強い無力感の混じった悲観的なムードが、自国の先行きに関心をもつ日本人を捉えている。

「グリッドロック」状態にある日本の政治システム

私は10年ほど前から、比較的多数の日本人読者に向けて著作を発表する機会に恵まれてきた。そして、著作の中ではほぼ一貫して、日本はなぜ現在のようになかたちで統治されているのか、という根本的な問いを追求してきた。政治的事象に関心がある人には、これはそれ自体、興味深いテーマである。しかし、この

クは、真の改革に向けてイニシアティブを取るべき人たちが、現状のままのほうが良いと思っていることから生じている。多くの人が障害は官僚だと思っているが、少なくとも官僚と同じくらい重要なのが、日本のマスコミと知識人である。

「国家主義(ナショナリズム)」と「愛国心(ペイトリオティズム)」

こうした政治的グリッドロックと国全体を覆うムードに促されて、私は、日本はなぜ現在のようになかたちで統治されているのかという分析をさらに深める作業を続けてきた。そして、この最新の著書で、不完全な政府と愛国心とのつながりを明らかにしようとして試みている。日本社会のかなりみじめな未来像は、究極的には愛国心の欠如に原因があるのでないかと言われて、ただちに同意する人はほとんどいないだろう。しかし、考えれば考えるほど、私には、このつながりが明白になってきた。これを理解するためには、まず国家主義(ナショナリズム)と愛国心(ペイトリオティズム)とを区別しなければならぬ。この2つは関係はあるものの、まったく別の感情である。

日本に真の愛国心が不足している背景には、日本の旧来の右翼と左翼の思考にとつともなく大きなギャップが存在する事実がある。彼らの思考は本質的には、1950年代から一歩も進んでいない。現在の日本は多くの点で当時とはずいぶん異なる国であり、日本を取り巻く世界も大きく変わってしまった、にもかかわらずである。左右2つの陣営は、日本の歴史についてまったく異なる解釈をしている。このことが、日本の評論家やジャーナリストにとって、政治の現実を解釈し、将来へ

の政治プランを描く作業をきわめてむずかしくしている。私はずいぶん前から、アメリカとヨーロッパに広く浸透している、どの国民も自らがそれに値する政府しかもちえんないという考えは真実ではないかと思っている。しかし、最終的には、日本の普通の人々こそ、市民として積極的に行動することによって日本の政治を変えることができるのだ。この可能性は、日本の個人にまだ十分に理解されていない。そして、それは愛国心の相対的な欠如につながっている。

危機が、何度も先送りされ、消え失せてしまう「不思議」

欧米のマスコミでは、1998年の春以降日本が経済的にも社会的にも危機にあると報じられている。しかし、日本の内側からみると、強い危機感はまだなくみられない。実際の日本の政治的グリッドロックを持続させている重要な要因は、危機が何度も先送りされる、その不思議な仕組みである。スキヤンダルが起きても、日本では、それは現状を維持する働きをするだけだ。地平線のかなたに危機の姿がほの見えるたびに、その危機はどういうわけか消え失せてしまう。この複雑な仕組みについても、本書で分析を試みている。

しかし、差し迫った危機感がない一方、多くの日本人が社会的な檻に閉じ込められているという感覚を抱いている。とりわけサラリーマンとその妻には、この感覚が強い。明らかに、現状に対する大きな不満が存在するのである。

日本人は、社会的な檻の中に暮らしつつづけるのか

希望を抱く種はあるのだろうか？ 私と議

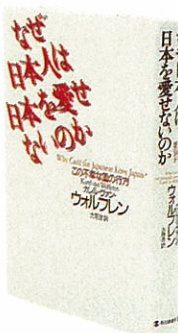
問いはもつと重要な理由から、私の関心を捉えている。私の生活は日本と深く絡まり合っており、私は日本社会の先行きについて深く案じているのである。

いわゆる55年体制が終わって細川内閣が成立し、日本の政治システムに本格的なオーバーホールの可能性が出てきたとき、私は多くの日本人の友人とともに期待に胸躍らせた。そして、抜本的な改革の希望がしばらく、強力な政治的存在である日本のマスコミと社会党が、現状にあぐらをかく自民党政権の復帰を可能にしたとき、多くの人々とともに悲嘆にくれた。日本は政治のうえでわたちにはまつて動きがとれなくなっている。抜け出す方法はありそうもなく、私が言葉を交わす日本人は、政治の先行きについてこれまで以上にシニカルになっていくようにみえる。社会・経済問題に関心をもつ日本人の前で講演すると、彼らは質疑応答のなかで、たいがい無力感を口にする。今日の日本の政治は、アメリカ人の言う「グリッドロック」の状態にあるといえるだろう。交差点に四方からの車がひしめき合っており、少しでも動こうとすると他の車にぶつかるため、だれひとり動けないという、永遠に続く渋滞のようなものだ。日本の政治的グリッドロック

論する日本人の多くが、ないと思っているようだ。しかし、あなたが政治変革の望みはないと、したがって社会的諸条件が改善される望みも原則的になく考えているなら、あなたは自分と自分の家族を社会的な檻の中に閉じ込めるのにひと役を買っていることになる。

日本人は社会的な檻の中で暮らすのが当然の人たちなのか。奇妙な問いかけに聞こえるが、私の外国人の友人の中には、そうだとする人もいる。日本人が現在の不満足な条件のもとで暮らしているのは、彼らに抜け出さうという意思がなく、そのためにエネルギーを使う気がないからだというのである。私はそうは思わない。これは何よりも、まず考え方の問題だ。普通の日本人が、市民として自分に何ができるか、もつと理解すれば、状況は徐々に改善されていくはずだ。

そんなふうに見えるなんて、ずいぶんおめでたい人だとか、あなたは理想に走りすぎていると忠告してくれる人もいる。しかし、私は、自分の著書を通じてこのメッセージを伝えていきたい。なぜなら私は、人々が社会的な檻の中で暮らす必然性は何もないと、一貫して信じているからだ。そして、日本の政治的グリッドロックから抜け出す方法はあると、信じているからである。



『なぜ日本人は日本を愛せないのか』
Why Can't the Japanese Love Japan?
この不幸な国の行方
(毎日新聞社 定価1890円)

メキシコの多彩で豊かな食文化を 日本の人たちにも手軽に楽しんでもほしい

「ポサーダ・デルソル」オーナー アルマンド・バレンシア

中南米の中でも底力を 見せてきた国・メキシコ

この号が出るころには、サッカーのワールドカップも終盤戦に入り、強豪が出揃っていることだろう。派手なユニフォームと華麗なプレーで人気のゴールキーパー、カンボスを擁するメキシコチームの活躍も、楽しみのひとつ。日本在住のメキシコ人経営者、アルマンド・バレンシア氏も、母国のチームに期待するひとりである。

スポーツファンならずとも思い出すのが、メキシコ・オリンピックで銅メダルを獲得した日本チームの栄光だろう。なかでも地元メ

キシコとの対戦はおもしろかった。前半はメヒコ！メヒコ！の大合唱だったサポーターは、メキシコチームのふがいなさにあきれ果て、試合の終わり近くには「ハボン！ハボン！」の大合唱になったのだ。覚えてますか？と水を向けると、バレンシア氏は苦笑しながら、「もちろん」と言う。

「あれは日本を応援したんじゃないで、メキシコチームに対するブーイング。でも、メキシコ人だって、あんなふうになっちゃうのはサッカーのことですよ（笑）」

盛況をおさめたオリンピックといい、86年のワールドカップメキシコ大会といい、中南米のなかでは世界的イベントを成功させた組

織力、底力のある国らしいことは想像がつく。最近のNAFTA（北米自由貿易協定）発効以来、経済も好調。しかし、16年前にはデフォルト寸前の経済危機にあったことはよく知られている。バレンシア氏の青年期には、国全体が貧しかった。だからこそ、日本でビジネスを始めることになったのだが。

少量生産・高付加価値を守る 戦略で高い利益を確保

バレンシア氏は現在、メキシコ食材の輸入・製造業を営むが、今年3月には東京・世田谷区に本場仕込みのメキシカン・レストラン「ポサーダ・デルソル」をオープンした。来日して17年目の大きな冒険である。もともとは工学を学び、文部省奨学生として神戸大学大学院で修士号を取得したバレンシア氏が、フードビジネスを始めたのは、まったくの偶然からだった。

取材・文/千葉 望 撮影/栗原克己



「日本に来てから寂しかったのは、本格的なメキシコ料理が食べられなかったこと。これは子供たちが描いてくれたんです」とバレンシア氏は目を細める。メキシコ生まれで、小さなころ日本に渡ってきた子供たちは、息子が大学4年生、娘が高校3年生になった。両親が苦労しているのを見て育ったせいか、新しい店にも協

力的である。おいしくて良心的な値段の料理、メキシコの酒（ワインもある）、子供連れでも喜んで迎える姿勢が受け入れられ、リピートの客も多いという。

その一方で、ちゃんとオーナー「エルドラド」があるところが自慢だ。ウェイティング・バーとしても使えるし、もちろんテキーラベースのカクテルを楽しむだけでもいい。

日本人の親切さに 家族ともども助けられた

日本人の夫人は、バレンシア氏最大の協力者である。2人を結びつけたのもオリンピックだった。水泳選手だったバレンシア氏は、代表選手には選ばれなかったが、翌年の「青年キャンプ」（世界中の青年が集まる付帯イベント）のメンバーとして参加するチャンスを得た。そこに日本代表で来ていたのが夫人である。バレンシア氏15歳のときだ。「長い間の文通を経て、結婚したのが21歳の

とき。7年間はメキシコで暮らしましたが、修士号を取ろうと日本に留学しました。でも卒業したときはメキシコの経済状態が悪かったため、日本で就職。当時は恵まれていて、英語ができれば重宝がられて、新聞広告を見て応募するといいて採用してもらえました。いまのほうが厳しいんじゃないですか？」

工学専攻だったから、東京のメーカー3社で働いた経験がある。もっぱら品質管理の仕事だったという。

「高校時代から、自分で何かをやりたいと思ってたから、自分でビジネスをやることになっちゃった。レストランを拡大するつもりはないです。いままでさんざん妻に苦労をかけているから。でもタコスのお店はフランチャイズ・チェーンにしたいですね。若い人が集まる場所なんかで、タコスだけじゃなくメキシコ料理のお弁当を売ったらどうか、と思ってるんですけど」

日本での苦労はいろいろあったのだろうが、バレンシア氏は多くを語らない。ひとり息子とともに暮らしたいと、数年前には80歳を超えた老母が日本にやってきた。素晴らしいファイアの持ち主である。

「母はよく道に迷うんです。日本語ができないしね。でも必ず周りの日本人の人が親切にタクシード送り届けてくれたりするので。だから僕は安心して働ける（笑）。メキシコだったらどうか、やっぱりそこまで親切にしてはくれないね、きっと」

祖母のお陰でスペイン語も話せる子供たちには、いつかメキシコを訪ねてほしいと語る。日本とメキシコの架け橋となるために。

プロフィール

1953年メキシコシティ生まれ。大学では工学を専攻。都市交通が専門で、メキシコシティ名物の渋滞を減らす研究をしていたという。子だくさんのメキシコでは珍しいひとりっ子。一族が集まるときは何十人となるという。

ランドは支持されていった。高級スーパーマーケットの厳しいバイヤーたちとの関係も深まった。

「厳しい要求もあつたけど、食べ物なんですから、それは当たり前だと思えます。納期とかデリバリーはしっかりしないとね。きちんと賞味期限のわかるシールを貼り、買うものがちゃんと外からも見えるようなパッケージにしました。よく、袋を開けてみたら中身はちよっぴりってことがあるでしょう（笑）。あんなのは嫌だったから、パッケージはシンプルにね。それからタコス売ってる1坪の店も開きました」

地道で着実なファミリー・ビジネス。しかし結局のところ、自家製品を卸すだけでは満足できない日が出てきた。

バブル崩壊後の環境が 起業のチャンスになった

「卸した先で、どんどん味が日本化していくのがわかるんですよ。私はやっぱりメキシコ

の味を守りたかった。それに日本人はメキシコ料理という、辛いものだとばかり思ってる。そうじゃない、いろいろな味つけがあることも知ってもらいたかったんです」

バブル崩壊後、製造・卸の仕事は厳しい環境にあつたが、一方で不動産賃貸の相場が下がっていたことは、バレンシア氏に幸いした。京王線の下高井戸駅から1分とからないうところに、元フランス料理店という物件が見つかったのである。外国人に厳しいといわれがちな銀行からも、融資を受けることができた。義兄が銀行マンだったことも、幸運だったという。

「前からの仕事は11年目に入っていました。その間の取引で信用を築いていたので、融資してもらえたんだと思います」

物件が見つかったから、家族ぐるみの準備が始まった。メキシコの文化を感じさせ、家族連れでも楽しめるリーズナブルなレストランがバレンシア氏の目標である。メキシコ時代の友人たちにも協力してもらい、調度品のほとんどはメキシコで買いつけた。内装デザ

トップが考えるリスクマネジメント

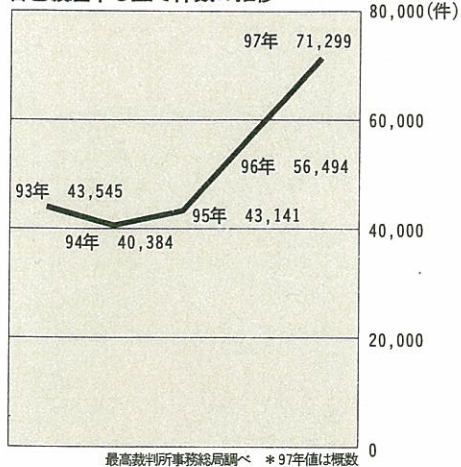
社員が自己破産したら、どうするか？

1. 「身近な」自己破産

最近、某大手証券会社の事実上の倒産に伴い、社内融資を受けていた社員が、契約上の一括返済をせざるを得ないため、自己破産する可能性があることが話題になりました。

また、業績低迷で賞与が大幅に減ったり、成果・業績主義で年俸ダウンも珍しくなくなりました。住宅ローンが払えず売却したいが、借金だけが残るので売るにも売れず、子供の進学もあきらめさせたという話も増えていまして、社員の自己破産は意外に「身近な話題」かもしれません。「上手な自己破産」のような本も出版され随分とお手軽になってしまった感もあり、その増加とあいまって（予備軍は100万人以上）、それまで申し立てのうち高い確率で認められてきた自己破産、免責の判断基準の見直しも検討されているよう

自己破産申し立て件数の推移



最高裁判所事務総局調べ *97年値は概数

です。

しかし、まだまだ真面目な社員にとっては大変で、とんでもないことにはちがいがありません。戸籍に記載されるとか、自動車免許が取り上げられるとか、選挙権がなくなるとか、そして最も重要なこととして、会社を辞めなくてはならないのかと気が気ではありません。一方で、日々接点のある上司にとっては自己破産の可能性のある社員を見抜くのは比較的容易なことだと思われまます。たとえば、以下のような行動が見られるはずで

- ① 職場に債権者らしき会社からの電話が頻繁に入る
- ② 同僚などから借金をし、返さない
- ③ お金の工面のためか、離席・私用外出・欠勤が増える
- ④ 休日や帰社後にアルバイトを始める
- ⑤ 社内預金や財形貯蓄、生命保険を解約したり、社員持ち株会を脱退する

2. 「関与せず」も見識か

個人の権利意識の高まりから私生活への干渉をプライバシーの侵害と考える社員も増えていきます。また会社も、社員の能力や職務業績成果に対して賃金を支払うのだから、個人の私生活上の問題には必要以上に関与すべきではないとするのもひとつの見識でしょう。

3. 退職させることは可能か

逆に、このような事態に陥った社員に対し、なんらかの罰則を適用する場合についても考えてみましょう。

退職金で債務を整理する方法もあると、アドバイスすること自体は、特に問題はありません。しかし、退職の意思がないにもかかわらず、執拗に退職勧奨するのは不法行為にあたる可能性があります。

では、さらに事態が進んで、破産申し立てをした場合や、破産宣告を受けた場合には解雇できないのでしょうか？ この場合も、通常に勤務を続けているかぎりには正当な解雇理由にはなりません。免責となれば、社内貸付金の返済も免除されますから、会社としてはあまり好ましくないのは確かでしょう。

では、どのような場合にも解雇できないのでしょうか？ 取締役や監査役の場合には、破産宣告を受けた場合には欠格事由にあたりますので、株主総会の決議がなくても解任できます。同様に、弁護士等の各種士業のほか、証券外務員、生命保険募集人および損保代理店、警備員などは資格を失いますので、これらの職種の場合には職種変更を予定した雇用契約でないかぎり、解雇は可能と考えられます。

4. 配転・降格(職)・減給はできるか？

解雇とまではいなくても、なんらかの処置を取りたいと考える場合もあるでしょう。たとえば、集金など金銭を扱う業務や重要な契約業務などに従事させることは不適当と考えて配置転換をすることは、業務上の必要が認められ「不当な動機・目的」による人事権の濫用とはいえないと思われまます。さらに、管理職としての任を解くなどのような降格(正式には降職)も、人事権の行使としてなされる分には可能です。しかし懲戒処分として行うことは問題です。なぜなら自己破産に至ったのだとしても、それは通常、非違行為とはいえない私生活上のトラブルだからです。減給についても同様で、配転や降職の結果として給与が減ることには問題ありませんが、制裁としての減給には問題があります。

社員を信じて手を差しのべるか、厳しい現実を知らしめるか、貴社はどちらでしょう。

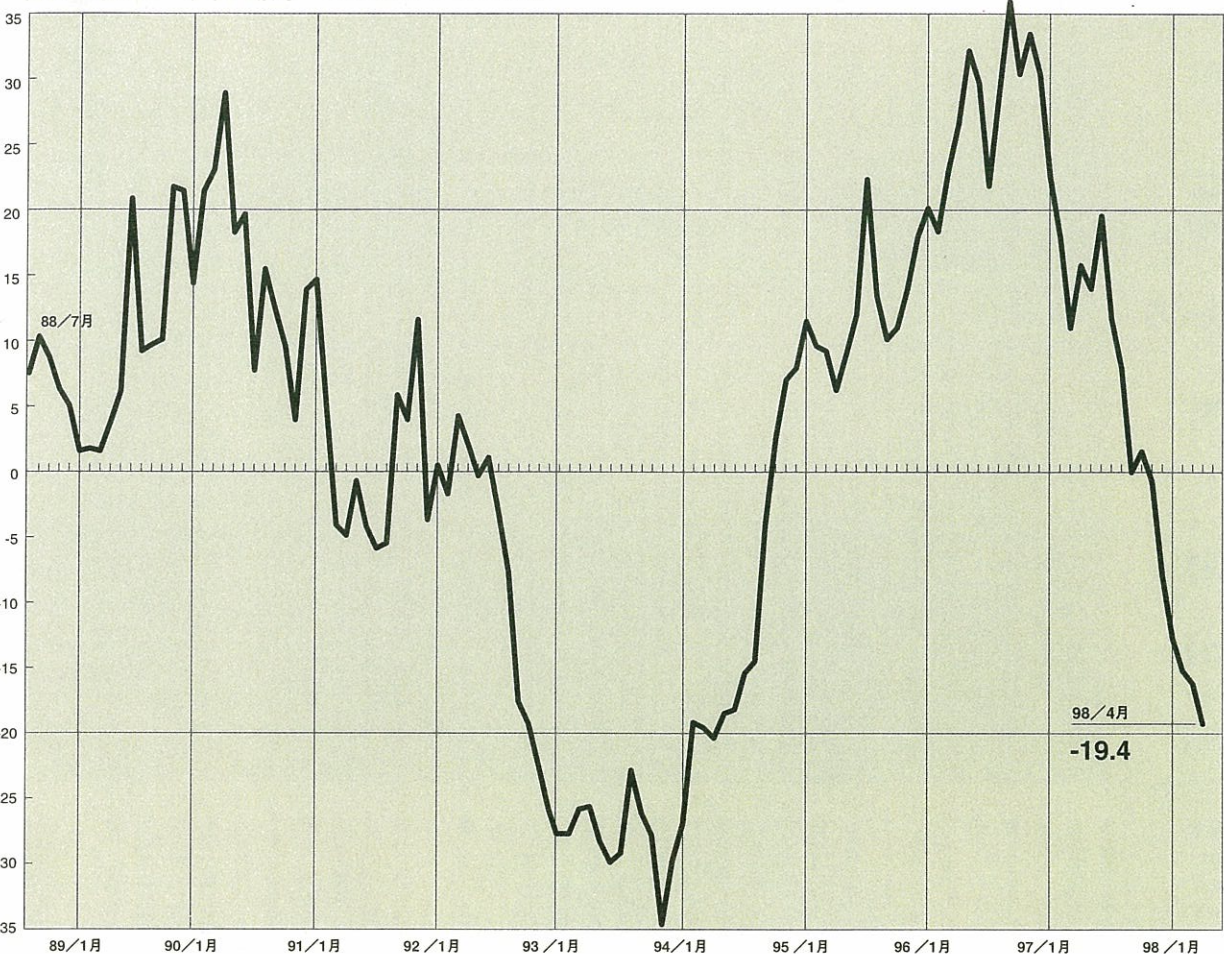


リクルート 組織人事コンサルティング室 中小企業診断士 社会保険労務士 西山徹也

市場 今月の求人市況

5月の求人広告件数伸び率は前年同月比▲26・5%で7カ月連続のマイナス

首都圏求人市場動向 3カ月移動平均(前年同月比)



集計対象：週刊ピーニング・とらばーゆ・ガテン、およびテクノロジーピーニングに掲載された求人広告

求人広告件数伸び率とリクルーティング・インデックス(R.I.) (件、%)

月	97年				R.I. (四半期)	98年					
	単月値	3カ月移動平均値	実数	伸び率		単月値	3カ月移動平均値	実数	伸び率		
1月	16,178	37.8	14,138	22.7	115.4	13,783	-14.8	12,327	-12.8	(1~3)	
2月	16,022	1.6	15,994	18.0		13,299	-17.0	13,542	-15.3		109.5
3月	15,783	20.1	15,231	11.1		13,543	-14.2	12,743	-16.3		
4月	13,889	13.6	14,610	15.9	103.7	11,388	-18.0	11,778	-19.4	—	
5月	14,158	13.6	13,992	14.1		10,402	-26.5	—	—		—
6月	13,929	15.2	14,810	19.7		—	—	—	—		—
7月	16,343	30.1	14,182	11.8	128.9	リクルーティング・インデックス (R.I.)					
8月	12,274	-8.4	14,986	8.0		求人求職動向指数 (1995=100) で、数字が					
9月	16,341	4.5	15,034	0.0		大きくなると求人>求職を表し、					
10月	16,486	2.7	15,147	1.6	118.7	小さくなると求人<求職を表す。					
11月	12,614	-3.1	12,999	-0.7		(求人広告件数/応募者数) / (95年平均値)					
12月	9,898	-3.1	12,098	-7.9		×100で算出					

関連指標

月	有効求人倍率 (除学卒)	完全失業率 (%) ともに季節調整値		
		合計	男	女
97年 9月	0.72	3.4	3.5	3.3
10月	0.70	3.5	3.4	3.5
11月	0.69	3.5	3.5	3.5
12月	0.67	3.5	3.4	3.5
98年 1月	0.64	3.5	3.7	3.2
2月	0.61	3.6	3.7	3.4
3月	0.58	3.9	3.9	3.8
4月	0.55	4.1	4.2	4.0

98年5月の首都圏(週刊ピーニング・とらばーゆ・ガテン・テクノロジーピーニング)の求人広告件数合計は1万402件。対前年同月比ではマイナス26・5%となった。

また、3カ月移動平均でも4月分がマイナス19・4%を示している(グラフ参照)。

業種別(3カ月移動平均)では、1月から4カ月連続で全業種(11業種)マイナスとなっている。

また、全国的にも4月の完全失業率は4・1%と最も悪さを記録。

さらに有効求人倍率は8カ月連続で低下を続けており、全般的に雇用環境の悪化が続いている。

*ご意見・ご感想 歓迎いたします。 FAX03-3575-6886 『works』編集部 またはE-mail: mahatano@r.recruit.co.jp まで氏名、住所、電話番号をお書き添えのうえ、お送りください。

▼組織はとも大切なものです。それ以上に大切な人間でしょうか。多くの企業がたびたび組織を変えます。弊社でも何年か前に本社の数十名のある部門が削減したり、先日本社総務部がなくなったり、と、いろんなことをやっています。よく見ていると、仕事とは組織が行うものではなく、人がやるものであること、ゆるま湯をなくすことの2つがポイントのように思います。これはこれでよいのですが、「人間をスポイルしなくても企業は成り立つのではないかと考えている人も多いのではないのでしょうか。企業も国も大切ですが、しかし、もっと大切な人間ですから。また、24号(5月号)の特集1「グループ経営強化で「組織の発想」が変わる」のなかのよしもとフドサービス代表取締役社長・山本勝大氏は、なかなかいいことをおっしゃっていると思います。『会社員』というわけのわからない人たちが多い日本企業でも、社員の資質や専門性の見直しやトレーニングが重視されるようになりませんが、本来企業はいろいろな分野の専門家の集団であるべきですから、山本氏のような方が企業をリードしていくのがよいでしょう。会社が大きくなるにつれて、このあたりがうやむやになりがちなこと

ろは大いに反省しなければ……。 (メーカー・広報センター部長・56歳) ▼24号(5月号)の特集2「戦略的退職金を考える」について。現行は、基本給×勤続年数(月単位)係数で算出する方式だが、記事にあるような業績ポイント(実質上はマイナステータス)の加算方式で考えねばならないと思っている。ベネッセコーポレーションのように年々のポイント累計をとっていくことがヒントになるもの、制度全体を改めなければならぬだろう。初めは差ができて、数年で横並びということを心配する。 (メーカー・人事部長・57歳) ▼24号の対談「交差点」(分室・沖繩アクターズスクール校長・マキノ正幸氏)では、表の面の「成功につながっていきませんが、裏の面でも書かれています。もうひとつの現実面の「夢が途中で形にならなかった子供たち」の視点もあると思うので、その分残念がありました。また、同号の寄稿「著者からのメッセージ」は、はじめが今後、増えこそするが減っていくか(いじめ世代の子供たちが続々と社会人になっていく)問題であり、興味深いものでした。(ビジネススクール教授・48歳)

works 今後の特集テーマ (予定)

9月号(27号) 9/10発行予定

特集1 「新卒採用」に未来はあるか(仮)

特集2 裁量労働制をめぐる課題を探る(仮)

10月号(28号) 10/12発行予定

特集1 合併、提携……そのとき組織は(仮)

特集2 インターネット就職・転職(仮)

*記事テーマは変更する場合があります。あらかじめご了承ください。

編集後記

●ここ数年で「採用」「組織」に関するマスコミ報道は急速に増えました。給与制度のニュースがテレビや新聞、週刊誌の特集となり、多様な働き方を考える記事が女性誌の定番となる時代です。より重要に、より身近に近づいてきたのを好ましくは思いますが、表面をなぞり、あおるような報道が多いこともまた事実。失業率に関しても同様の感覚にとらわれました。大局を踏まえ、より本質的な連載を試みます。皆様の意見もお聞かせください。(豊田)

●「どうして単数形と複数形がこんなに違うのだろうか？」と英語を勉強している人に言われ、考えついたのは、個人と集団(2人以上)の違いが明確な社会だから、という理由です。聞くところによると、日本語のように単数・複数が明確でない言語のほうがずっと少ないのだそうです。日本も個人と集団の意識の差が少なくなりつつあります。飛び抜けて偉い個人を活かす方法、そのひとつが今回の特集です。(小野)

●雇用環境を示すさまざまな指標が悪化を示しています。短期的にはこれ以上失業者を増やさないための「雇用維持・雇用保証」施策はもちろん大切ですが、長期的には「雇用は守るもの」といった従来の価値観の枠組みを変えていかなければ、これまでの繰り返しが始まりません。いまこそ個人の市場価値形成や労働市場の流動化に向けて、横並びでない多様な価値観や働き方を見直す時期と感じます。(土肥)

表紙の人：アントニオ猪木 1943年神奈川県生まれ。14歳のとき、一家でブラジルに移住。60年力道山にスカウトされ、プロレスラーの道へ。66年東京プロレスの旗揚げ、崩壊を経て、72年新日本プロレスを興す。タイトルはインタタッグ、アジアタッグ、北米タッグ、NWFヘビー級と輝かしい経歴をもつ。得意技は丸固め、延髄斬り。89年スポーツ平和党結成。参議院議員を歴任。98年4月プロレスラーを引退。同年秋に新団体・UFOの旗揚げを予定。写真提供：闘ベースボール・マガジン社

個を活かす経営。組織が活きる経営。

works 1998 Jun.-Aug. No.26

- 発行人 木村義夫 ●編集長 豊田義博 ●編集スタッフ 波田野匡章 小野晶子 土肥正和 石井忠美 阪本孝子 ●アートディレクター 若田友康 ●表紙デザイン SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc. ●デザイン WKT ●ライター 田中信彦 千葉 望 山下和之 ●カメラマン 海原修平 岩瀬陽一 ●校正 ディクシオン

worksについてのお問い合わせは TEL03-3575-5849 works編集部

©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断複製を禁じます。

予約購読のご案内

予約購読は1年間10冊単位で承ります。(月刊毎月10日発行：7・8月、1・2月は合併号)

ご購入料 1冊800円(送料100円および消費税込み) 年間購読 10冊8000円(送料100円および消費税込み) 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 ☎0120-022-844 月~金(祝休) ハガキ 官製ハガキに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(〒) ③電話番号 ④情報誌名(『works』) 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) *以下クレジット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 ⑨カード名義

宛先 〒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れます。手数料はかかりません。

*宅配便にてお届けします。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。

●『works』は下記の書店でもお求めになれます。丸善日本橋店、八重洲ブックセンター本店

●『works』最新号およびバックナンバーの内容について、インターネットでご覧いただけます。 http://www.recruit.co.jp/RR/works.html

『works』次号(No.27)の発行は9月10日(木)です。

もし水戸で飲食店を開くとしたら? 「国際マーケティング論」の授業は、この問いからはじまります。



誰に何を売るのが、いくらで売るのが立地・ライバル店に差をつけるためにはどうすればいいか、広告メディアをいかに使うか、これらはすべてマーケティングの基本です。学生たちに飲食店を開く前に考えなければならぬことを列挙させて、マーケティングの世

界には4P(プロダクト、プライス、プロモーション)という言葉があるんだよと解説を加えます。教えるというよりも、学生自身にひたすら考えさせる。それが「実学」だと私は考えています。 博報堂に34年勤めていたため、幸いなことに事例は豊富です。たとえば自動車。高級車、大衆車、個人用、業務用という4つのベクトルを想定し、どの車がどこに位置するかを図解していきます。個人用と業務用の間にファミリーユースという新しいニーズが生まれ、ワンボックスカーがヒットした。ではこれから売れるのはどんな車か。それを考えることによって、マーケティングという「ポジショニング」の概念がわかってくるのです。 車の広告においても、個別の車をプロモーションするというよりは、企業ブランドそのものを売る時代になってきました。消費が伸び悩んでいる時代に、いかに顧客満足度を高め、「ブランド構築」をし「ひとり勝ち」するか。刻々と変化するマーケティング戦略をわかりやすく絵解きして、学生たちにモノ、またはサービスを売る方法を考えさせる。結論ではなく、考えるプロセスが大切なのです。 私自身が実社会で蓄積してきたノウハウを最大限に活かして、学生たちの考える力を伸ばしていきたいと思っています。

常磐大学の「実学」 Vol.5



国際学部教授 小川明 AKIRA OGAWA 慶應義塾大学法学部卒業。博報堂入社。海外統括部長、新規事業開発室長、理事調査役をへて退職。おもな著書は、『時代を盗む』『感性革命』『街角ウォッチング』『生活開発者をつかめ』など。

常磐大学

- 人間科学部/人間関係学科、組織管理学科、コミュニケーション学科 ●国際学部/国際協力学科、国際ビジネス学科 ●大学院/人間科学研究科(修士・博士課程) ●短期大学部(男女共学)/教養学科、経営情報学科、幼児教育学科、生活科学科 ☎310-8585 茨城県水戸市見和1-430-1 ☎(029)232-2511(代) http://www.tokiwa.ac.jp