

個を活かす経営。組織が生きる経営。

〈ワークス〉

works

第4巻第3号通巻27号1998年9月10日発行(毎月10日発行)

消える “新卒神話”

「失業率4%超時代」を考える その2

「雇用責任とエンプロイアビリティ」

自律性と生産性を高めるオフィス環境

日本vs欧米

管理職の転職キャリア・昇進スピード



 RECRUIT

No.27
1998

定価 700円
(本体価格 667円)

9

消える 新卒神話

事業ニーズに最適な人材を、 最も効率的な手法で調達する方向へ

企業における新卒の価値の変化

「所属」から「活用」へ

新卒採用の位置づけの変化

「絶対的な人材調達手段」から「数ある人材調達手段のうちのひとつ」へ

一時期・一括・一律の 新卒採用の限界II “新卒神話” の崩壊

企業の取り組み

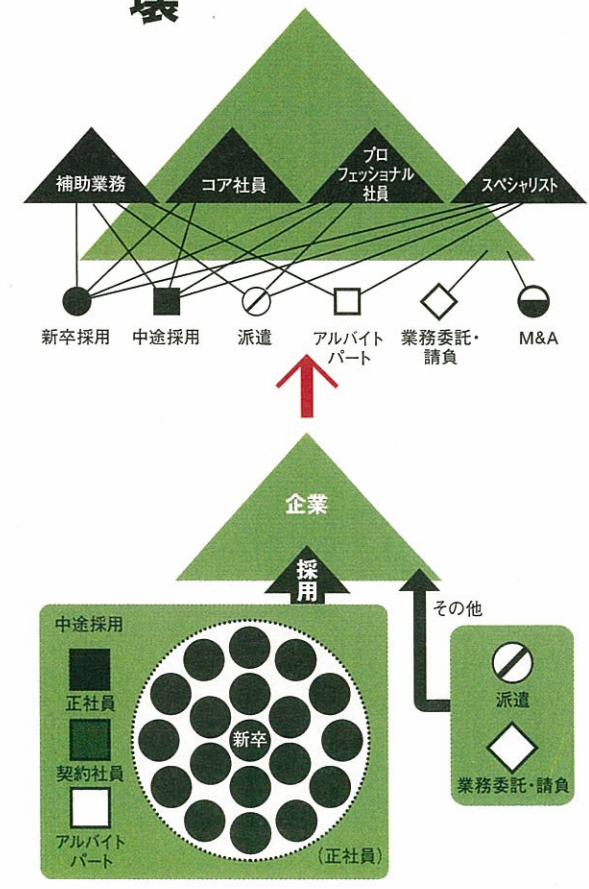
- 新卒も個別の面談により「初任給格差」を設定
- ライン主導の「配属先決め採用」。意思の明確な学生の支持を集める
- 「よいドソン式」の就職活動に変革を迫る「インターンシップ」
- ゲームソフト開発の「業務委託制度」に学生殺到

「新卒マーケット」人材調達の5つのアプローチ方法

市場価値重視型……学生のスキル・経験などを個別に評価し、市場価値に応じた待遇で雇用
 社員インターン型……採用後、一定の見極め期間を設定し、経過後それ以降の両者の関係を決定
 インターンシップ型……学生のインターン期間中に、双方が理解を深めつつ採用・就職の可否を判断
 派遣型……新卒を派遣形態で一定期間雇用後、必要とあれば直接雇用
 業務委託型……仕事の目的・要求水準を明確にし、納期・報酬を決め業務委託契約を締結

特集1

昨今の労働市場・企業・学生をめぐる状況として、「雇用の流動化」「実力主義的処遇の推進」「人材調達形態の多様化」「就社から就職への意識変化」などが顕著となってきた。このような環境下において、企業・学生双方に新卒採用・就職活動に対する戸惑いが感じられる。今回の企画では、企業における「新卒の価値」の変化に着目し、これまで「新卒」を絶対的な人的資源として捉えて、一時期・一括・一律で行われてきた「新卒採用」の限界(II)「新卒神話」の崩壊について述べたうえで、企業と新卒との今後に向けた新たな関係を提示する。



雇用流動化社会の 新卒採用を考える

座談会「works forum」
 出席者 西武百貨店人事部部長 加田康八氏
 花王取締役人事部統括兼人事部部長 北原正敏氏
 日本アイ・ビー・エム人事・組織担当理事 斉藤紀夫氏
 東芝人事部採用担当部長 田中孝明氏
 メリルリンチ証券会社東京支店人事部部長 本多稔氏
 コーディネーター/慶應義塾大学商学部教授 樋口美雄氏

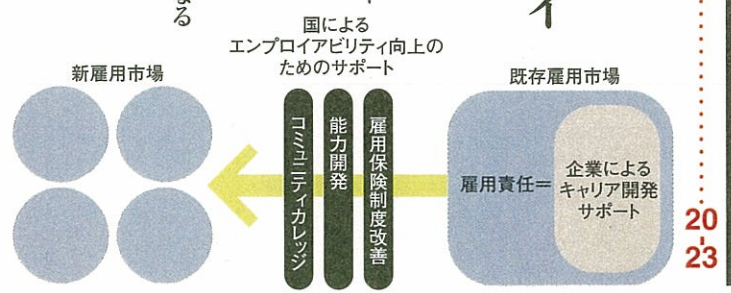
特別連載

「失業率4%超時代」を考えるその2

雇用責任とは

「個人のエンプロイアビリティ向上」である

- 今もなお「守る」ことが前提の雇用政策
- 米国大失業時代に生まれた、あらゆる雇用獲得のサポート
- もはや雇用を守るのは美德ではない
- 企業は困り込みをやめ「キャリア開発研修」で人材流動のサポートをはじめ
- 20～30代の9割が社外で通用するキャリアに興味あり
- これからはエンプロイアビリティの向上が企業の雇用責任になる



衆議院議員(民主党)中桐伸五氏

まずは金融システムの正常化を急ぎ、長期的には横断的ワークルールづくりを

ワーカーの自律性と 生産性を高める オフィス環境を考える



人事評価の変化と、それに伴う組織の変革は、従来のオフィス環境を、多様に変化させる可能性を秘めている。「評価側が管理しやすい」から「ワーカーが成果をあげやすい」環境へ。企業側の論理だけでは片づけられないオフィス環境のあり方を探る。

内田洋行知的生産性研究所 オルタナティブ(選択できる)ワークプレイス
 プライスイーターハウスコンサルタンツ トナフの決断と徹底した電子化で意識改革
 コクヨオフィス研究所 適業適所を目指す柔軟なオフィスづくり

対談 交差点

糸魚川直祐(ニホンザル研究家) 小笹芳央(リクルート組織人事コンサルティング)

サルが集団にみるリーダーの影響

マーケットデータにみる人と組織

日本と欧米でこれだけだけ差がある 管理職の転職キャリア・昇進スピード

転職経験は日本の4倍 昇進スピードは日本の2倍

エッセイ ベイエリア便り

エマ・クロックフォード

日本人の見栄文化とマテリアリズム

「ブランド物」に強く惹かれる日本人が求める豊かさの源泉とは?

寄稿 著者からのメッセージ

高山博「ハード・アカデミズムの時代」著者

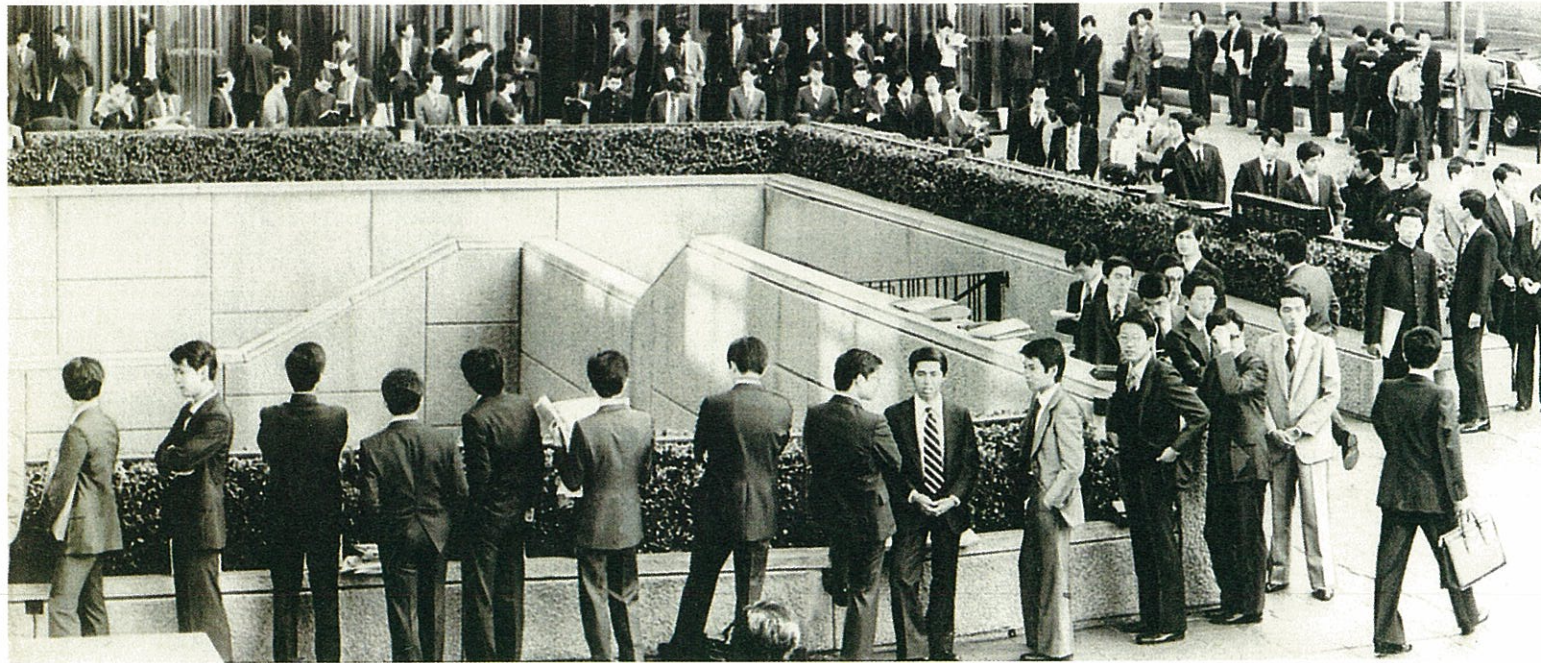
「知」の世界を貫く2つの原理

「ハード・アカデミズム」とソフト・アカデミズム

起業家インタビュー 世界が見た日本市場
 ダニエル・モンテベルデ
 (ラティナイインターナショナルコーポレーション アルゼンチン出身)
 現代版マルコ・ポーロが見た
 小さな部屋でも
 すごい仕事ができる国、日本
 経営実務 トップが考えるリスクマネジメント
 顧客クレームをどう把握、どう活かすか
 マーケット 今月の求人市況
 7月の求人広告件数は前年同月比▲30.6%で
 9カ月連続のマイナス
 読者の声・予約購読のご案内

「一律・一括・定額の新卒採用はいわば護送船団方式だ」
 これは取材で訪れたある経営者の言葉である。
 確かに大学生とてアルバイトでは賃金に差がつくのに、
 就職となると初任給は横並びというのは不思議な話だ。
 就職協定という一種の規制は廃止されたものの、
 「よーいドン」の意識はまだ強い。
 金融ビッグバンにならって「人材ビッグバン」が必要とすれば、
 まず対象になるのは新卒採用かもしれない。
 しかし、ここへきて新卒採用の世界にも
 新しい動きが目立ちはじめた。
 企業の本流を担う人材として新卒のみを珍重する
 “新卒神話”は色褪せ、数ある人材供給源のひとつとして
 専門性や市場価値を問うべきだとの
 考え方が広まっているのだ。日本型の年功的な組織を
 根底から支えてきた新卒採用はどうなるのか。
 新卒の人材活用の流れはどこに向かおうとしているのか。
 先端的な企業の取り組みを手がかりにしつつ、
 新卒採用のこれからを考えてみた。

消える



写真提供：毎日新聞社（昭和53年10月2日朝刊）

新卒神話

特集

企業が、学生が。確実に変わりはじめた新卒採用の現場

消える「初任給」 新卒にも市場価値を問う

新卒採用の現場で、静かに、だが確実に
 何かが変わりはじめています。
 伊藤忠商事が社内の「ディビジョンカンパニ
 ー」主導による「配属先決め採用」を導入し
 たのは97年4月入社採用の採用活動から。入社
 後の具体的なボジションをも念頭に置き、現
 場の課長クラスが面接に参加、「この仕事が
 したい」という明確な意思をもつ新卒の

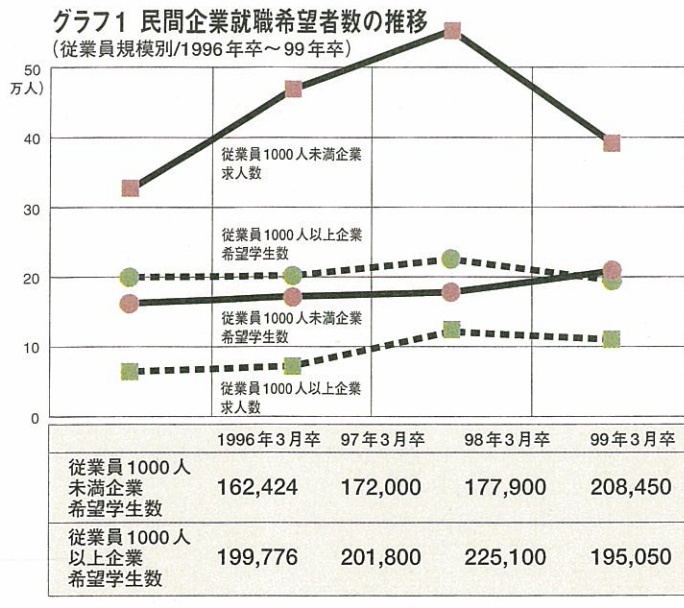
獲得を目指す取り組みだ。初年度は就職協
 定廃止直後でもあり、「あまり妙なことを
 して後れをとっては困る（関係者）」と、恐る
 恐るスタートを切った。
 ところが社内の不安をよそに学生の反応
 は期待以上。「入れれば仕事は問わない」型
 の「一般採用」を上回る手応えで、このタイ
 プの採用活動はすでに今年で3年目を迎え
 ている。常務取締役人事部長・武智浩隆氏は、
 「自分の進路を深く考えた優秀な学生や従
 来は応募してくれなかった高い技能をもつ
 人材がたくさん来てくれる。面接官も学生
 と共通言語をもつことができ、やりがいがあ
 る。自分が仕事を選べることを魅力に感じ
 ている学生が増えているのを感じる」と話す。
 システムインテグレーションやネットワーク
 セキュリティの分野で急成長しているラック
 （代表取締役社長・三柴元氏、本社・東京都
 江東区）は今年、「初任給」という考え方を実
 質的に撤廃した新卒採用を開始した。新卒
 の給与も月額30万円という下限だけを設
 定、あとは本人と面談のうえ、市場価値に
 応じて個別に決定する。自社のホームページ
 での告知のみだが、学生からの反響は予想
 以上で、7月時点でも、すでに複数の新卒学
 生の採用を内定した。

三柴氏は「昨年までならとても反応して
 くれぬ学生と会えた。そもそも学生の実
 力には大きな差があるのに、一律20万円な
 どという給与で採るのは優秀な学生に失礼
 だ。自分はこのスキルで食べていくのだと決意
 している学生は確実に増えている」と話す。
 学生を「採用」せず「戦力」として活用しよ
 うという試みも出てきた。ソニー・コンピュ
 タエンタテインメント（SCE）が導入したク
 リエーター支援プログラム「ゲームやろうぜ」
 に対する学生の関心はきわめて高い。同プ
 ログラムはゲーム開発での発想力が認めら
 れれば3年契約で開発費や機材、生活費な
 どの支援を受け、在学のままゲームソフトの
 開発に取り組める。応募者の約4割が大
 学・大学院に在籍する学生で、そこに学生
 と企業社会の垣根はない。

今年6月、同プログラム第1期生による初
 の3Dゲームソフト「X[ite]」が発売された。
 出足は好調で、「100万本を狙う」（関係
 者）との強気の声も出ている。
 一方、学生の意識も確実に変わっている。
 今年6月にリクルートリサーチが発表し
 た「第15回99年卒大卒求人倍率調査」によ
 ると、従業員1000人未満の企業へ就職を
 希望する学生数が20万8450人に上り、
 従業員1000人以上の企業への就職を希
 望する学生数19万5050人を上回った（グ

表1	97年	98年	98-97
東京	3.9%	→ 26.3%	22.4%
一橋	5.8	→ 22.7	16.9
慶應義塾	10.7	→ 24.8	14.1
上智	11.6	→ 24.9	13.3
京都	5.1	→ 17.2	12.1
横浜国立	10.6	→ 21.5	10.9
早稲田	10.0	→ 20.1	10.1

(10%以上増加した大学のみ抽出)



ラフ1)。学生の
 大企業志向が弱
 まりつつあること
 がうかがえる。
 また今年5
 月、東京都内
 開かれた農業法
 人の合同会社説
 明会「ファーマー
 フェア98」では、来場者750人に実施した
 アンケートの回答数281人のうち、49
 ・5%を占める139人が学生だった。昨年の
 同比率は21・1%で、学生の農業に対する
 関心の高まりがうかがえる。「学生の仕事に
 対する価値観が多様化している顕著な表
 れ（主催者）と主催者は見る。
 いわゆる「上位校」で外資系企業の志望者
 が急増したのも際立った現象だ。リクルート
 リサーチの調査表1参照によると、東京
 大学、一橋大学、京都大学などの98年の外
 資系企業志望者はいずれも前年比2〜6倍
 という激増ぶりを見せた。大手企業、官公
 庁をひたすら志向するのではなく、自らの
 将来を自分で決定でき、その見返りがスト
 レートであると考えられる外資系企業に魅力を
 感じる傾向が、学生のあいだにも強まってい
 くと考えられそうだ。

一律平等の年次管理から、個別対応の実力主義へ 激変する処遇制度に旧来の新卒採用が対応できなくなってきた

日本の雇用を支える新卒採用 実体なき新卒「神話」を生む

このように企業や学生の新卒採用・就職に対する意識が変わりつつある背景には、いったい何があるのだろうか。そのことを考えるには、まず日本の新卒採用・就職という社会慣行はいかなる意味をもつていたのかを再度振り返っておく必要がある。

日本の雇用制度を議論する際、「長期・終身」雇用、「年功序列」「企業内組合」の3慣行が「三種の神器」とされる。その文脈に従っていえば、この「三種の神器」を根底から支える基盤システムが新卒一括定期採用にほかならない。

大多数の企業が人材を長期的・年功的に運用していくならば、社会の人材流動性はおのずと低くなる。その結果、人材供給源は新卒者を中心、中途採用は例外的、補充的な存在にならざるをえない。また年功重視の組織であればあるほど、新たに供給される人材は内部で最も下にランクされる若い人間であることが秩序維持の観点から望ましい。

かくして日本の大企業では新規卒業者が毎年補充され、最も年齢の高い人間が定年退職者として吐き出されるという人材の循環構造が徐々に出来上がっていった。こうした仕組みのなかで、「新卒」はしだいに純粹に経営要素としての「人的資源」では片づけられない独特の社会的な価値を帯びはじめる。

毎年、桜の咲く時期になると、マスメディアでは大企業の新卒社員の入社風景をこぞ取り上げる。そこでは「新卒」の新たな旅立ちは一種の風物詩ともなっている。

中堅・中小企業の経営者は会社が成長し、新卒を採用するようになると、「わが社もやごと一人前の企業になったか」と満足感に浸り、「大切な新卒の人材をお預かりするからには」と経営者としての社会的責任を再認識する。こうした感情は中途採用の人材に対しては決して湧いてこない。

たとえ話で考えてみよう。仮にある会社が10人の新卒を採用し、1カ月で8人が辞めてしまったとする。その会社は世間から「新卒を採る資格がない」と非難され、経営者は頭を下げねばならないだろう。だがこの10人が全員、中途採用だったらどうだろう。だれもその会社を非難などしないにちがいない。むしろ辞めた社員のほうに「辛抱が足りない」と非難の矛先が向く可能性すらあるかもしれない。

同じ人材なのに、新卒と中途採用でどうして周囲の受け止め方にこのように大きな差ができるのか。卒業して一日でも働いた新卒ではなくなるのか？ 大学生にも社会人並みに仕事の実績のある者もいるのでは？ 社会経験のある人が大学に入り直したら新卒になるのか？——そこに合理的な回答を見出すことはむずかしい。

このように「新卒」に対して日本社会が暗黙の前提として認めてきた価値の実体とはいったい何なのか、冷静に考えるとよくわからない。

もちろん新卒採用には、若いため人件費が安い、社会経験がなく組織のカラーに染めやすい、採用コストが安い——といった具体的なメリットがある。しかしそれは副次的なことにはすぎず、より本質的には年齢を軸にしたピラミッド組織の維持には最下層の人材を毎年補充する必要があるという日本的システムの要請によるものと考えるべきだ。

組織が変われば採用も変わる

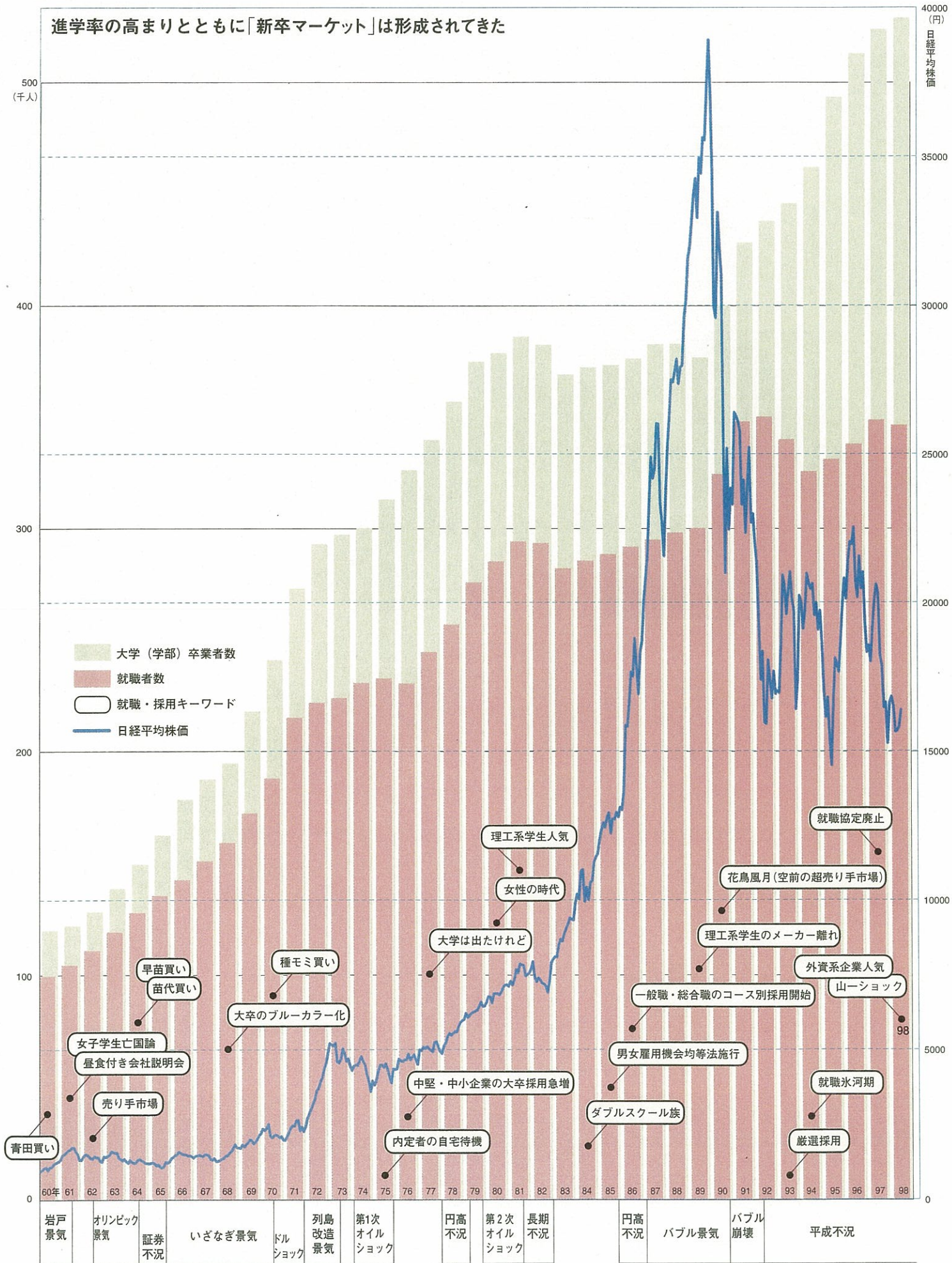
しかしこうした「新卒神話」も、日本人事情の崩壊とともに変わらざるをえない時期がきている。働くルールが変われば、採用のルールも変わるのには必然といえる。現に一定年齢での子会社への出向や退職

勧奨の仕組みなどによって、定年制度は大きく変容しはじめている。また企業の処遇の仕組みは従来の年次管理を基本にした平等的色彩の強いものから、本人の能力、責任の重さ、成果などを基準に決定する実力主義的な仕組みへと急速に変わろうとしている。

定年退職という「出口」が変わり、処遇の仕組みという会社の「中身」が変われば、次に「入口」(採用)の変化がやってくるのは必然といわねばならない。組織の中身は個別対応の実力主義、採用は一括一律というのとはどう見ても無理がある。その意味で前段で触れたいくつかの企業の試みは、「中身」が変化した組織が、根強い「新卒神話」に挑むプロセスといえなくもない。

もちろん新卒採用とは毎年数十万人が定期的に供給される一大人材マーケットであり、新卒採用がなくなることはありえない。変わるのはその「選び方」であり、消えるのは新卒を神聖視し、実力と無関係の価値を与える「新卒神話」の存在である。

真に実力主義的な組織なら、「新卒」や「中途など入社前の経歴で人材を区別することに合理性はない。新卒採用に対する組織の取り組みは、その組織の価値観を測定するメルクマールになるといえる。



雇用流動化社会の 新卒採用を考える

出席者 50音順
西武百貨店人事部部長 加田康八氏
花王取締役人事部門統括兼人事部部長 北原正敏氏
日本アイ・ビー・エム人事組織担当理事 齊藤紀夫氏
東芝人事部採用担当部長 田中孝明氏
メリルリンチ証券会社東京支店人事部長 本多 稔氏
コーディネーター
慶應義塾大学商学部教授 樋口美雄氏

特集 消える
新卒神話

年功を軸とした人事管理から実力主義的な処遇制度へと組織パラダイムが急転換するなか、新卒採用は大きな転換点を迎えている。就職協定廃止後の採用状況の変化を踏まえ、有力企業5社の人事・採用部門責任者が、慶應義塾大学商学部の樋口美雄教授と交え、新卒採用の現状と将来について話し合った。

自分なりのキャリアを考えはじめた学生たち

樋口 最近、学生と接していても、企業とか就職に対する考え方が徐々に変わりつつあるような気がします。新卒採用の現状についてどのような見方をされていらつしやるのか、まず日本アイ・ビー・エムの齊藤さん、いかがですか。

齊藤 外資系を希望する学生が増えているという話を聞きますが、当社でも確かに応募者は増えています。これは単に当社が外



慶應義塾大学商学部教授
樋口美雄氏(コーディネーター)

資系であるという理由より、業種・職種への興味・関心が高く、さらにインターネットを使用したオープンな採用活動を展開していることが、評価されているとの見方をしています。

樋口 本多さんはどうでしょう。
本多 私たちは従来、採用に非常に苦戦してきた経緯があります。外資、なおかつ証

券ということ、簡単にクビを切るのではないかとイメージが強く、その払拭に大きなエネルギーを費やしてきました。マーケットでは外資の金融機関に追い風の状況が

が、これも見直したい。また当社も日本の経営だけでなく、外資のいい点も人事管理に取り込んでいかないと魅力ある学生が来てくれないでしょう。

さまざまな外部リソースのなかで新卒採用をどう位置づけるか

樋口 従来の日本の経営では若い人を引きつけられないのではとのお話ですが、採用や人材育成、評価の仕組みなど、現実に変わりつつあるのでしょうか。

齊藤 当社の場合、仕事を軸に人を分類するということか、ある意味で欧米型に近い制度でやってきた。採用と

それに伴う教育は職種別で、それはいまま同じです。大きく変わったのは、外部リソースの調達という観点から見たときの新卒の位置づけです。
たとえばあるビジネスを遂行するのに、どういった人たちでリソースを求めるのがいいのか、採用だけでなく他社との協業、合併会社設立など、さまざまな可能性を検討



し、そのうえで新卒をどう位置づけるのか——という見方をするようになった。そこが従来といちばん違うところです。採用時期も位置づけに合わせて柔軟に変わってくることになるでしょう。

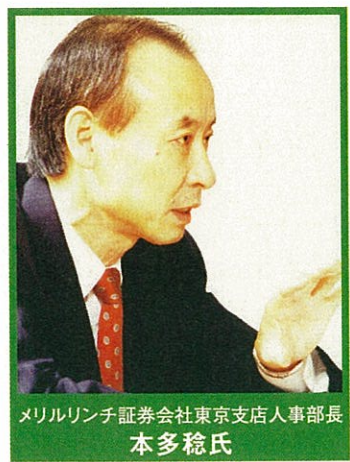
樋口 とはいっても、新卒が中途採用の人材と専門性で競争するのはまず無理ですね。そうすると企業としては新卒を中途採用に置き換えていったほうが合理的かもしれない。新卒採用は残っているのでしょうか。

齊藤 それは間違いなく残ります。新卒に期待しているのは専門性ではなく、社内キャリアを積んでいって、仕事を通じて大きくなることです。専門性といっても10年、20年のうちにビジネスが大きく変わりますから、それに対応できることが重要で、つまり「学びつづける」ことに柔軟性がある点が新卒の価値だと思います。その場その場で必要な専門性をもった人間を外から調達して投入するだけでは、企業として偏ったビジネスのやり方になるのではないかと思います。

加田 百貨店では繁閑に応じた要員体制を組むことが非常に重要なんです。そのためにはパートタイムや契約社員といった方々を活用せざるを得ない。そのために仕事のシステム化に取り組んでいるわけですが、その一方でお客様のニーズに十分応える販売のプロも育てる必要があります。新卒は毎年100人前後を採用していますが、こういう全体的な要員体制に合わせた採用の仕方が私どものポイントになると考えています。

本多 当社の場合、外資であるがゆえの十字架を背負っていると思うんです。新卒を大量に採って、1割辞め、2割辞め、3割辞めて、残った者が使えればいい。それが外資の

やり方だろう。——。こういう見方を徹底的に払拭したい。メリルリンチはハウスでありファミリーであって、意外にヒューマンタッチな部分があるんです。次世代を育てるために新卒採用は欠かせませんし、事業部ごと



メリルリンチ証券会社東京支店人事部長
本多 稔氏

の独立性が高くないか、新卒間の横糸はチームでの仕事を進めるうえで大きな副産物を生むんです。

樋口 外資ゆえに、離職率はむしろ下げたいということですね。田中さん、東芝が導入された職種別採用の成果はどうでしょう。

田中 制度導入の根底には多様性と意欲・情熱のある人材を求めるとい考え方があります。似たような経験をもつ人間がいくら集まっても社内の常識を出ない。就職活動も従来のように学生が何カ月もソロソロと会社を回って歩く受動的なやり方ではないのか。大学4年にもなって自分のやり方というのがわからず、場合によっては企業に教えてもらっている。そんなことではないのかなと思うわけです。

職種別採用については、50人規模なのでバランスの取れた採用ができています。ある分野に深い知識や興味をもった人は配属後も意欲をもって取り組む確率が高い。ただ学生のなかで明確な職業意識をもっているのは

的早く、今年で3年目です。そこで感じるのは、学生も自分なりのキャリアを考えはじめてくることです。金融や経理に興味のある学生は昔なら大半が金融機関に行きましたが、いまはメーカーに来てくれる。とりあえず経理のキャリアを10年積もう、それなら世間の経営諸機能が内部に揃っていて、選択の余地の大きい大企業だ——という感じがありますね。

加田 私にはまだ学生は自分がどんな仕事をしたいか絞り切れない感じがします。「他社はどんなところを？」と聞いても、いろんな業種を脈絡なく受けていますし、現実には就職活動を通じてやりたい仕事を模索しているところではないでしょうか。

北原 当社はひとつの事業部門から撤退ということ、今年は採用を全面ストップしています。人事としては、この機会に採用そのものを振り返る機会にしようと考えています。当社は新卒定期採用が9割、秋採用やキャリア採用などが1割という比率です

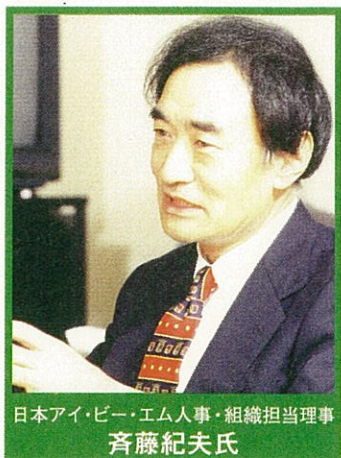
10%ぐらいでしょう。しかもその人たちが企業が望むスペックをもっているかは疑問で、妙に資格取得のみに走っている人のなかには、大学生としての有意義な体験を捨て去ってしまったような人がいることも事実です。しかしながら、キャリア意識が徐々に高まっていることに手応えを感じていることは確かです。

北原 花王は95年に秋の定期採用を始めたんです。新卒を減らし、キャリア採用を増やしたことで、他社でスキルを磨いてきた専門能力の高い人を採用できたので、静かな池に小石を投げ込んだような、非常にいい影響を周囲に与えてきています。この比率を高めていきたい。いまは9対1の新卒と中途の比率を将来は7対3か、できれば6対4ぐらいにしたいと考えています。

新卒で入った社員のなかには期待どおり育ってくれた人とそうでない人がいます。しかしキャリア採用ならその時点で確実に力のある人を採用できる。もちろん新卒2人の費用で1人しか採れないという問題もありますし、両者の比率が逆転するようだと企業文化の継承の面でどうかと思います。が、とにかく今後はキャリア採用を多めにしていきたい。



花王取締役人事部門統括兼人事部部長
北原正敏氏



日本アイ・ビー・エム人事・組織担当理事
齊藤紀夫氏

全員一律の初任給 変わる可能性はあるか

樋口 中途採用の比重が高まるとの見方が多いようですが、市場や技術の変化が速ければ速いほど、他の企業で身につけた能力を活用しようと思っても、それに固執するかがり、変化に対応しきれないという問題が出てくることはないのでしょうか。

齊藤 先ほど、新卒採用は今後も残るといふスタンスで話をさせていただきましたが、新卒でも中途でも、変化に素早く対応して自ら変わってもらわなくては行けないという点ではまったく同じです。それができなければ、昇進もせず変化のない仕事を継続するか、やりたいことができる他の会社に行くのか、日本の労働市場そのものがそのような選択を可能にするものに今後なっていくてくれたらいいなと思っています。

樋口 働く側と採用する側がうまくマッチングして、それがかなわない場合は別の企業でということになれば理想ですが。

加田 当社でもスペシャリストを中途採用しており、日本の労働市場では退職金の問題ひとつとってもポータビリティがな

いずし、情報もそんなにオープンではありませぬ。でも働く人のニーズも変化しており、これからの労働市場が大きく変わりつつあることを感じています。

齊藤 新卒とは学校を出てすぐという解釈がだんだん窮屈になっている気がします。アメリカなら自分が本当にやりたいことを見つめるため、大学を出てもすぐに正規従業員にならないケースは珍しくない。日本でもそのへんをもう少しフレキシブルに考えることも必要なのではないでしょうか。

北原 そうですね。シリコンバレーの情報テクノロジー各社の人事部長によりますと、他社での仕事経験のない、いわゆる新卒社員は3割ぐらいだそうです。その3割もいま齊藤さんが言われたように、大学を出ても1



東芝人事教育部採用担当部長
田中孝明氏

年ぐらい職に就いていないとか、留学していたとか、そういう人も含めての話なんです。

樋口 日本では新卒の初任給はほぼ一律です。しかし実力主義的な人事制度を導入する企業が増えれば、新卒採用でも個別に条件を考慮するケースが出るのでしょうか。欲しい人材を得るためには、わがままも聞かなくてはならないということはないでしょうか。

田中 新卒でキャリアのない人といえば、やはり同じ線にならざるをえないですね。公

北原 20代でも30代でも、仕事内容が同じで出来映えも同じならば、年収も同じとい

平性の観点からも、みんないちはば納得できるやり方ということですね。

加田 私も納得性という意味では同じような考えです。まだどれだけの成果があるかわからないスタートの段階で差をつけてしまうことは、ちょっとむずかしい感じがします。

齊藤 当社も新卒の給料は均一です。まだ実際の仕事をしていない段階で差をつけるのは、納得性がないだろうと思います。入ってから当然、成果で格差がつくんですが。

新卒採用を軸に 経営の中身が変わっていく

樋口 これから日本社会の高齢化が進み、定年延長の話題も出てきています。経済のバイが拡大せず、総雇用者数が伸びない場合、新卒採用に影響する可能性はあるのか。こうした点も含めて新卒採用の今後をどのように見ておられますか。

田中 確かに先々を見通すと労働人口の構成が変わるのは明らかで、従来の定期採用のように長い時間をかけて育ていくというやり方での疑問です。新卒が下積み

の伝票処理から始まるというやり方は変わるとか、再雇用した高齢者に任せるとか、仕事のアサインの仕方を変える必要がある。当然それは新卒採用にも影響すると思うんです。外資系と人材で競争していちばん



西武百貨店人事部長
加田康八氏

困るのは昇進が遅いといわれることです。

齊藤 日本アイ・ビー・エムは、米国や中国のIBMと比べて昇進の速度が相対的に遅いほうです。いまはあらゆるオペレーションが

うのが本来の姿でしようが、一気にそこまでやれないというのが大方の日本企業の実情でしょう。しかし、そこをいかに変えていくかが今後の最大のテーマです。

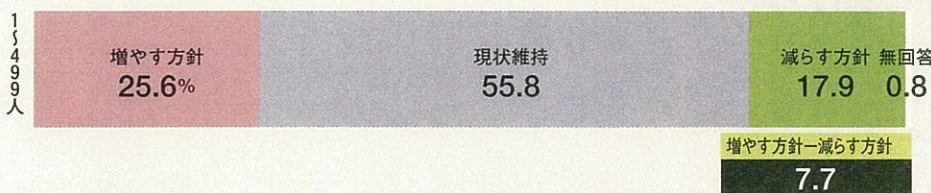
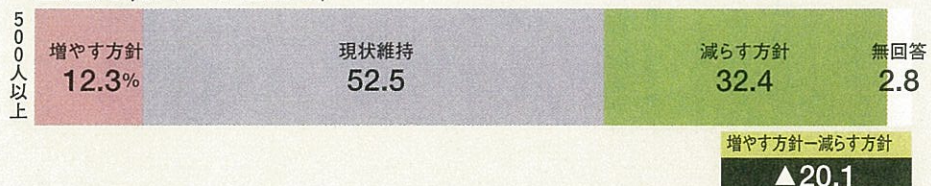
樋口 こうして皆さんの話をうかがっていると、新卒採用自体は今後も必要であるものの、そのやり方や意味づけは大きく変わりがあることがよくわかりました。本日はどうもありがとうございました。

(98年7月9日、リクルート本社にて)

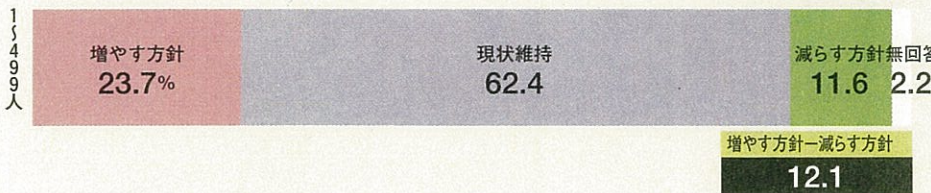
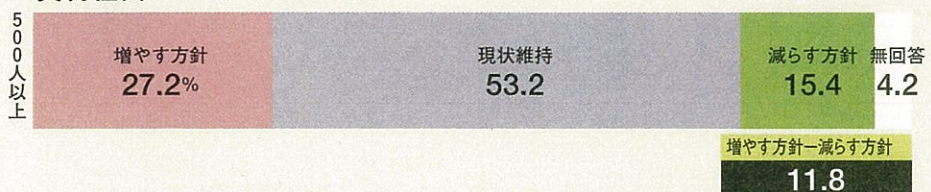
契約社員、パート・アルバイトを増やす傾向が顕著に 今後5年間の人材調達方針

出所：リクルートリサーチ「98年採用実績調査」

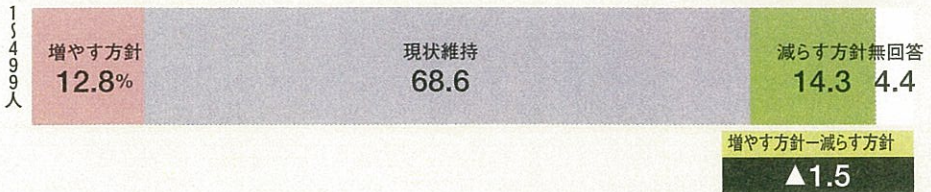
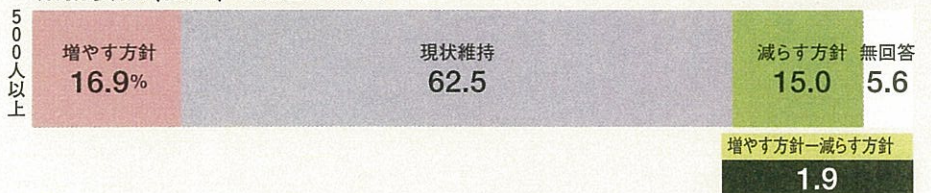
正社員(新卒・中途含む)



契約社員・パート・アルバイト



業務委託(個人)・派遣スタッフ



「所属」から「活用」へ いま問い直される新卒の価値

「白紙」で「若い」ことが 旧来の新卒の価値

日本の企業組織において新卒が特別視される状況を冒頭で「新卒神話」と呼んだ。ではなぜこのような神話が誕生し、定着してきたのだろうか。その理由を考える前提として、日本企業における新卒の価値をもう一度振り返ってみよう。

まず第1の価値は、「白紙」の人材であることだ。社会経験に乏しい新卒学生は、初めて所属した集団の思いどおりに染め上げやすい性質をもつ。組織の価値観に疑念を差し挟まず、組織が目指す方向にまっしぐらに進んでいく人材を育てやすい。要するに組織にとってきわめて都合のいい人材といえる。

第2の価値は「若さ」。日本社会には儒教的価値観に基づく「長幼の序」的な観念が根深くある。もちろん企業差は大きいのが、多くの企業が年齢や社歴を処遇決定の要素にしている。年齢が基準となる集団では新卒者は最も若いことが組織の安定には重要

である。また日本の賃金制度は年功的色彩が濃いため、若い社員は賃金が安い。企業にとって、新卒を積極的に採用して平均年齢を低く維持することが総人件費を抑制する効果を生む。

第3の価値は採用マーケットの大きさだ。新卒採用は企業にとって唯一の一括大量採用が可能な機会である。この点は日本も海外も同様だ。どんなに新卒の採用形態が変化しようとも、この価値が消滅することはない。

組織に所属することを 前提とした これまでの新卒の価値

こうして見ると採用マーケットとしての価値はともかく、旧来の新卒の主要な価値とは組織や集団に「所属」することを前提にした価値であるといえることができる。

既存の組織や集団に新たに「所属」するのであるからこそ、加入以前は白紙であることが尊ばれる。内部では組織や集団に対するロイヤリティが最も重視されるため、かつて他の集団に属した経験のある者は、そ

の忠誠心を疑われることになりやすい。

また「所属」自体に価値を認めるので、おのずと所属期間の長い者ほど序列が高くなる。新卒は入社時点でこそ組織の最下層だが、時間の経過とともに地位が高まっていく。途中から加わった者は所属期間の長さにおいて永久に新卒を追い抜けないのである。

このように「所属」に価値を置く組織や集団では、その集団の「成員であるか否か」や「所属期間の長さ」に価値の基準が置かれやすい。この種の集団は内部の均一性が高く、一定の秩序が存在するため、既定路線の遂行には時として大きな力を発揮する。しかし反面、新たな発想を生む力、獨創性、変化への即応といった面ではきわめて弱い。

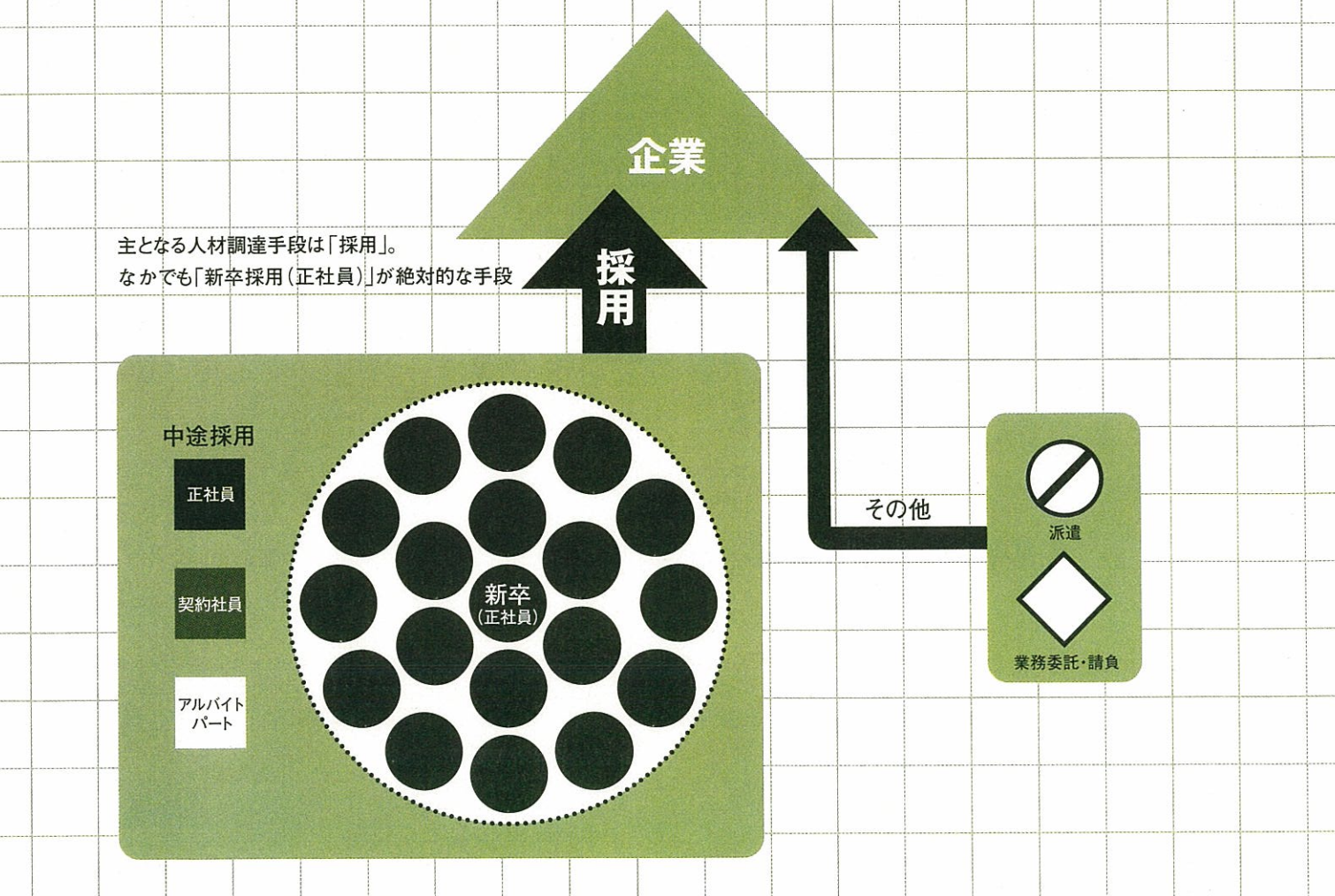
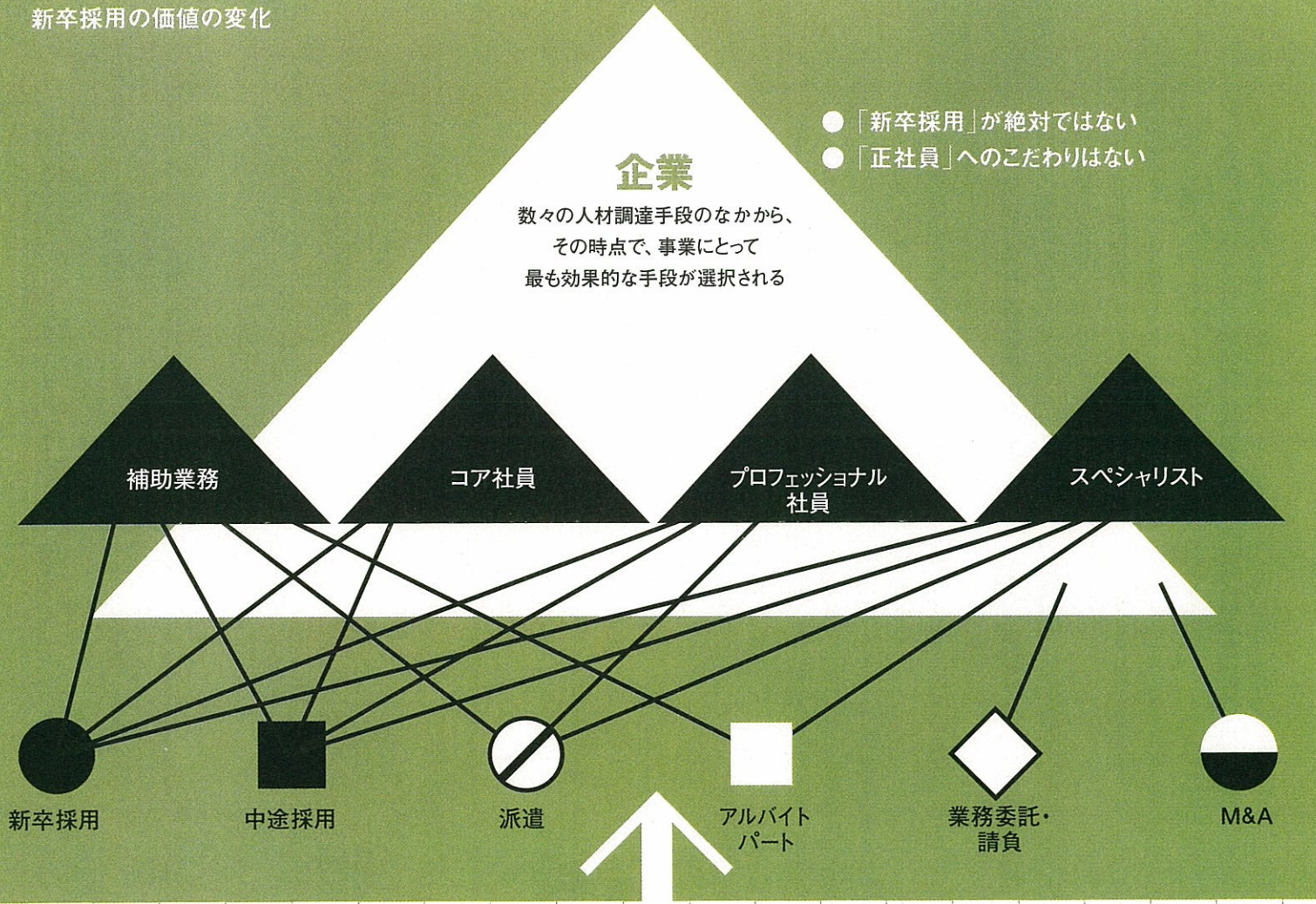
役割にふさわしい人材を 多彩なリソースから活用

これまで日本社会は会社という集団に入がしつかり「所属」することで組織と個人の共通利益を図ってきた。この仕組みは一定の成果をあげたが、価値観の多様化、経済

の成熟化、グローバル化のなかで、こうした「内部抱え込み」型、「持ち合い」型の経済組織はもはや機能不全に陥りはじめている。

次ページは今後の組織のひとつの方向性を図式化してみたものだ。「新卒、男子、正社員」の一群が集団の本流を形成し、中途採用組、契約社員、女性社員、派遣社員、アルバイト、パート、業務委託・請負先などが周辺を取り巻いているのが旧来の日本的組織であった。その「本流」を根底で支えるのが「新卒」であったことは言うまでもない。

これに対して今後の組織は上段のように、コア社員やプロフェッショナル社員、スペシャリスト、業務アシスタントなどの役割分担が明確化し、新卒採用や中途採用、人材派遣、業務委託・請負といったリソースから最適な人材や手法が選ばれ、それぞれの役割をこなしていく。ここでは新卒採用は多くのリソースのひとつであり、重要だが唯一絶対的存在ではない。「正社員」という概念も徐々に薄れていくだろう。「新卒神話」の崩壊とはまさにこのような状況を指しているのである。



薄れる大企業志向 強まる「自立」への意思

「横並びの新卒初任給はいわば護送船団方式で、一種のカルテルだ。経営者に評価能力がないからそんなことになる。全員の給与が同じなどというのはおかしい話で、学生はもつと怒るべきだ」。システムインテグレーションやネットワークセキュリティのラック（本社・東京都江東区）代表取締役社長、三柴元氏は旧来の新卒採用の手法を強烈に批判する。

日本では新卒賃金に業界ごとの相場が存在し、横並びが常識化しているが、同社は新卒も面談で本人のスキルや能力を判定し、市場価値に応じて賃金を決定する制度を導入。事実上、新卒と中途採用の区別をなくし、実力に応じた報酬を受け取る仕組みといえる。

同社の制度では学部および大学院の新卒採用は、初任給（98年は大卒20万5000円）を決める従来どおりの一般採用と個別に賃金を決定する「スペシャル採用（仮称）」のどちらかを選択できる。「スペシャル採用」の給与は月額30万円という下限は決まっているが、新卒でも能力次第で上限はない。採用基準は、社内の専門技術分野（たと

えば、セキュリティを中心としたネットワーク設計・構築など）についての経験があり、通常の新人教育を受けずに即戦力として起用できること。これが月額30万円の目安で、あとは面談のうえで個別に決定される。

新制度の導入は今年からだだが、学生の反響は大きく、7月の時点ですでに内定者も確保した。三柴氏は「去年までと決定的に違うのは自分のスキルで食べていくんだという学生が増えたことだ。『自立したい』との強い意思を感じる。企業規模に関係なく、自分のやりたいことを基準に会社を選んで」と話す。

従来は入社後の希望を聞いても、「システム開発がしたい」というレベルの回答が目立ったが、今年は「こういう勉強をし、こんな技術を身につけたので、これを活かした仕事に就きたい」との回答が増えたという。

給与を決めるのは社長ではない 現場の長が市場価値で決める

こうした制度の背景には、三柴氏の「技術会社は『個』で決まる。『個』が優秀で初めて組織が活きる」との考え方があって、どんな人材が集まるかは、最初にどんな「個」を集めるかに左右される。それには高い給与

で報いるのがいちばんいい」と同氏は言う。

そのため同社では、スペシャル採用の面接は現場のマネジャーが中心に行い、新卒者個々の市場価値を判断する。「給料を決めるのは社長ではない。現場の技術者の長が決めている」（三柴氏）。雇用形態は同じく正社員だが、一般採用との給与格差は大きい。しかしスペシャル採用の社員は技術面の教育研修はしないなど、「あえて特別扱いをしない。悔しいと思ったら自分もそうしなければいい。それが『個』の時代だ」と思う（同氏）。

こうしたなかから将来ベンチャーとして独立する者が出ることを三柴氏は期待している。「新卒の大半は今後も安定志向だろう。ただ、そうでない学生も1割ぐらいいはいる。われわれのような中小企業がそういう学生を高く評価して優遇するようになればおもしろいことになると思う」と話す。

新卒の初任給に格差をつける点では、ソニーが今年4月、大学院卒の新人社員を対象に5%程度の給与格差をつける制度を導入している。学業成績や面接での評価が優れている学生を対象に給与の上乗せを行うもので、初年度は技術系の院卒新入社員320人のうち十数人を対象に実施したという。大手企業で新卒初任給に格差をつける例は珍しく、今後の動向が注目されている。

配属先を決め採用

カンパニー主導の採用。意思の明確な学生の支持を集める

どんな勉強をしてきたのか どんな適性があるのかを問う

「2年前に米国勤務から戻ったが、日本企業ほど適材適所をやっていない組織はないと実感した。ポジションに関係なく一定の原則に照らして人を探りつづけるやり方では柔軟な経営は実現できない。米国のように仕事に人を当てはめるほうが当を得ている」。伊藤忠商事常務取締役人事部長・武智浩隆氏の旧来の日本的人事制度に対する評価は厳しい。

経済環境の変化に即応できる経営システムの構築を目指し、同社は従来から分権型のグループ経営を志向してきたが、97年4月には「ディビジョンカンパニー制」を導入。全社を「繊維」「機械」「金属」「宇宙・情報・マルチメディア」など8つのカンパニーに分け、総本社が全社の経営戦略の立案および総合的な経営管理を行う体制に移行した。

同時に新卒採用の方針も大きく転換。各カンパニー主導による「配属先決め採用」をスタートさせた。学生が希望するカンパニーや総本社機能部門（経理、財務、法務など）での選考を経たうえで、配属先をあらかじめ決定して採用する制度だ。狙いは「自分はこの事業分野や職種で仕事したい」という明確な意思をもつ学生の採用にある。初年度の97年4月入社では、新卒1000

人のうち半数がこの「配属先決め採用」による入社で、翌98年4月入社も90人のうちほぼ半数がこのタイプでの採用だった。今後全体の2分の1程度は確保していく方針だ。

武智氏は、「あたかも独立した会社のようにその業界や会社に合った人を探る。どんな勉強をして、どんな適性があるのか、どんな特技をもっているのかなどを見極めて、本人の意欲を期待したい」と話す。

新卒採用でも現場が関与 「自分の部下」を直接選ぶ

採用活動にあたって武智氏は各カンパニーに対し、5〜7年後を想定し、そのころにはどんな人材たちのビジネスになっているのか、どういう人材が必要なのかなど、一種の経営見通しを立てるよう指示した。カンパニーはその計画に基づき新卒採用を行っていく。実際の面接には第一線の部課長レベルが参加し、「この仕事にこういう人が欲しい」という具体的なポストや仕事も念頭に置いたかたちで選考に加わっている。「自分の部下を直接選ぶというかたちになるので、面接官も非常に真剣になる」（武智氏）。

実施前は学生に制度の意図が徹底するか不安もあったが、むしろ従来型の配属先を限定しない一般採用より人気が高いという。「年々志望者の考え方がハッキリしてきてい

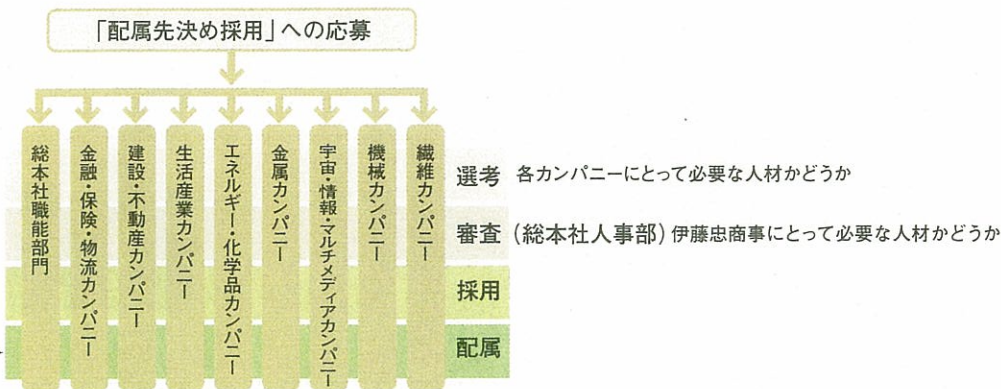
る。自分をきちんと使ってもらえる会社に行きたいと考えているようだ」（同氏）。

採用側のメリットも少なくない。従来は人事が一定の基準で採った人材を各部門に配置していたが、どうしても営業中心の視点が強くなりがちで、人材が画一化する傾向があった。しかし新制度では、経理や人事などの機能部門でも個別に興味や関心の高い学生を採用できるので、業務への習熟も早く専門性を伸ばしやすい。

新卒の採用手法にとどまらず、同社は既存の社員についても明確なコースを選択させる人事制度を準備している。この制度では入社10年の段階で経営幹部や社内専門家、事業会社経営者あるいはアントレプレナーの道などを選択することになる。武智氏は、「自分の価値を最大化できる道を早く見つけてほしい。自分で見つけられないなら会社は入社10年で決めるよ」と言っている。

全社的な処遇制度の変革に歩調を合わせ新卒採用も変えていくという同社の戦略は明確だ。「適材適所は採用から始まる。新卒や中途はもちろん、社内でも不適材になっている社員の配属を見直すことも含めて人材の活性化が必要だ。将来はプロ野球のFA（フリーエージェント）やトレードの仕組み、既存の社内公募制度なども活用しながら、人材が柔軟に能力を発揮できるように組織していきたい」と武智氏は話す。

配属先決め採用の流れ



伊藤忠商事株式会社 常務取締役 人事部長 武智浩隆氏

ラックの初任給制度
 対象：1999年3月卒業予定の学生
 (98年4月実績)

大卒	20万5000円
修士	24万円
博士	28万円
スペシャル採用	30万円以上

スペシャル採用について 学部学科不問

30万円	+ α
社内の専門技術分野（たとえば、セキュリティを中心としたネットワーク設計・構築など）についての経験があり、通常の新人教育を受けずに即戦力として起用できることが最低条件	部門長が技術面接を実施し、市場価値に照らして決定



株式会社ラック 代表取締役社長 三柴元氏

二部学生をフルタイムで雇用 学費分を支援し理解深める

就職協定の存在が象徴していたように、日本の産業界と大学との間にはある種の境界線が存在する。それまでの学生が、ある日を期して一斉に企業人となる。そのため準備期間が就職活動といえる。

しかし考えてみれば、大学も企業も大きな社会システムの一員であることに変わりなく、就職(採用)という非常に大切な局面での両者の「触れ合い方」に釈然としないものを感じている経営者は少なくない。

そうした流れを受け、インターンシップに対する関心が高まっている。インターンシップの意味をひとりでいえば、大学と産業界の境目をなだらかにし、ゆるやかな相互乗り入れを図ることで、スムーズな人材の移行を実現する点にある。従来の「よいドネン式」の就職活動に変革を迫る可能性もつた取り組みが目立つようになってきた。

電気設備工事の設計・施工管理の六興電気(社長・山路政和氏、本社・東京都港区)は大学の電気科の二部学生をフルタイムに近いかたちでアルバイトに採用し、時給および学費相当の賃金を支給する支援制度を実施している。採用を前提にした制度ではないが、「もちろん本人の意向次第だが、いい学生なら当然採用したい。互いに相手の

ことがよくわかるし、仕事の面でも社内への溶け込みの面でもメリットは大きい」代表取締役専務・長江洋一氏と採用への意思を否定しない。

仕事内容は主に積算業務で、勤務時間は月々金曜の8時半〜17時半。時給は授業料分込みで1100円。同社は芝浦工業大学に近いことから、同大学に学生の紹介を依頼している。二部学生は昼間は学業と無関係なアルバイトに就いている例が多く、大学サイドもこの制度に歓迎の意向を示している。

長江氏は、「学生にとって1100円という金額は勉強と思えばまずまずですが、時間の切り売りと思えば安いかもしれない。当社に就職する義務はないし、こちらでも採用する義務もない。だが結果的に、当社が少なくともこの業界に来てくれれば嬉しい」と話す。

現在は男子学生が2人勤務しているが、社内の評価がきわめて高いことから、今後は大学の協力が得て、より充実した支援プログラムとして継続させていく意向だ。

同社で働く同大学二部電気工学科3年・山田寛之さんは「図面の見方などが覚えられるので意味がある。以前やっていた新幹線の車内販売よりずっといい」と笑う。同じく望月崇裕さんも、「学校でやっていることが社会でどう活かされるのか知りたかった。この経験はきつと役に立つと思う」と話す。

業務委託 ゲームソフト開発支援プログラムに学生殺到 日本も「アイデアにカネがつく」時代に

全国の優秀な人材を支援 3年目で初の商品誕生

新卒の採用という観点から離れ、学生を純粋に人的資源のマーケットと捉えて、その潜在力を活用しようとする試みがソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)が95年に導入したゲームソフト開発の業務委託制度「ゲームやろうぜ」である。

この制度は、自ら独自のゲームソフトを開発したいと考えるグループや個人を対象にSCEが一種のオーデイションを実施、合格した応募者に生活費や機材、開発場所などの環境を提供し、業務委託契約を結んで開発に専念してもらうという仕組みだ。対象は学生に限定しているわけではないが、毎回学生からの応募が全体の約4割と中心的な位置を占めている。

同制度誕生の経緯を制作本部制作部長・宮田敏幸氏は、「近年のゲームソフト開発は複雑化・高度化し、昔のように個人がおいそれと手がけられるものではなくなつた。そこで全国から優れた発想をもつ人材を募り、SCEが支援することで若い人材にチャンスを与えたいと考えた」と話す。

95年夏、宮田氏は各大学の情報系学部

などを回り、積極的な応募を勧誘。その甲斐あってか、同年の第1回は予想を大幅に超える530チームの応募があり、うち45人(グループと個人の人数計)と契約を結んだ。応募者は第2回(96年1月)320チーム、第3回(96年7月)1300チームと順調に推移、今年7月から募集中の第4回も過去最高に達する見込みという。

今年6月には慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスのチームから生まれたゲームソフト「X[is]it」が同制度初の商品として発売された。店頭でも出足は好調で、年内にはほかに2チームの作品が市場に出る予定だ。

重視するのは企画だけ 意外性を秘めた潜在力に期待

選考過程でSCEが重視するのは「極端にいい企画書だけ」(宮田氏)。要は売れるゲームを生み出す潜在力があるかどうかポイントで、「意図的にハードルは低くしたつもり。小さくまとまった企画より意外性を秘めた可能性に期待した」と宮田氏は話す。合格者とは3年間の業務委託契約を結び、同年代の平均的な給与並みの生活費の支給、必要とされる高度な機材の提供、都心

採用に直結した動きも

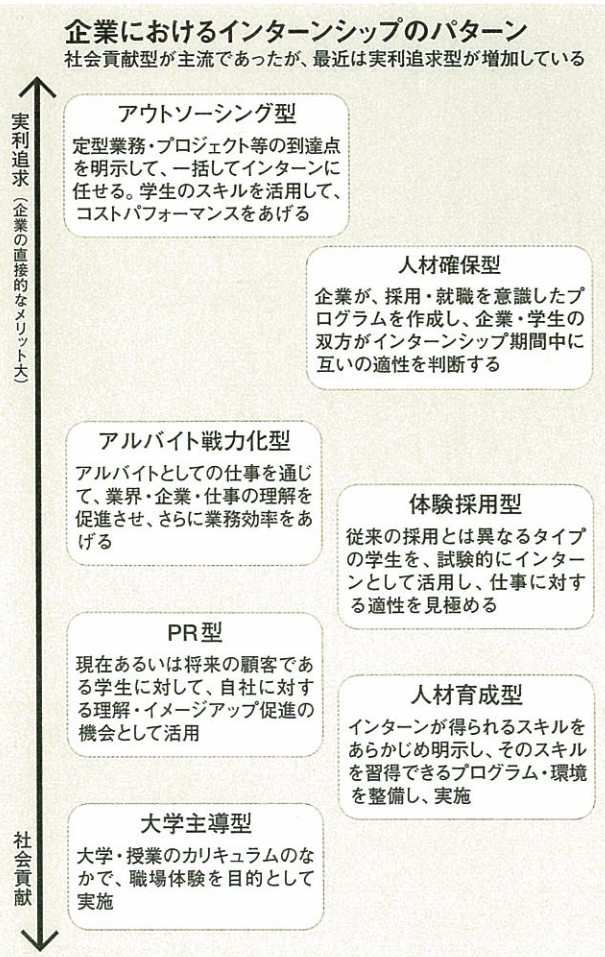
これまで日本のインターンシップは採用との関係を明言しないものが大半だったが、採用に直結させることを意図した動きも現れ始めてきた。

日本アイ・ビー・エムは大学3年生と修士1年生を対象にインターンシップを開始。ここにも、採用を視野に入れた動きが見られる。

学生に、企業に対する理解を深め、自身の能力や適性を見極めてもらうことが目的。98年7月から、初めてのインターン約50人

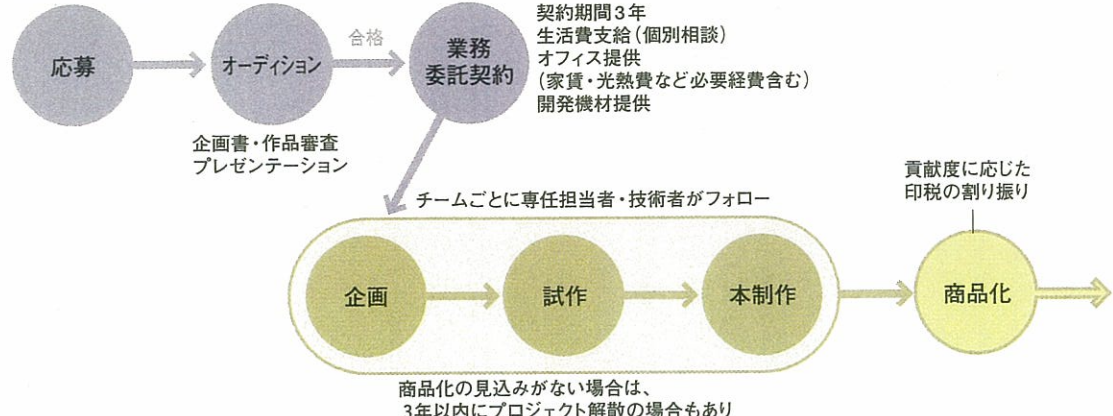
が実習生としてコンピュータのソフトやハードの開発、システム営業などを体験した。学生には1日当たり5000円の日当と上限2000円の交通費が支給される。また文系学生約50人を対象に3日間程度のパソコン研修を実施、ホームページ作成の実習などを通して自分自身の適性や能力を判断してもらおうとした。

こうした企業の取り組みに対しては教育関係者の一部には異論もあるが、インターンシップを媒介にした大学と企業の「相互乗り入れ」は今後ますます増えていくことは間違いなさそうだ。



株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント制作本部制作部長 宮田敏幸氏

「ゲームやろうぜ」の仕組み



消えるか「新卒採用」

崩壊する供給重視の人材政策

「新卒」と「中途」 日本社会の不思議な区別

日本の人事採用の世界には不思議な言葉がいくつもある。たとえば技術系学生の「自由応募」。職業選択は自由が当然なのに、あえて「自由」と断るのは特にコメントしないかぎり自由ではないからにちがいない(社会主義国に「自由市場」というマーケットがあるのを想起させる)。

そう考えると「新卒採用」や「中途採用」という言葉も奇妙に思えてくる。採用とは企業が経営上必要と判断した資源として最適と思われる人材と雇用契約を結ぶことだ。そこで問われるべきは「その人が何を、いくらの値段でやってくれるか」であって、学校を出たばかりで履歴がないのか、仕事経験をもっているのかは本質的な問題ではない。

だとすれば「採用」はあくまで「採用」であって、履歴の有無でかくも厳格に区別する発想は不思議というしかない。欧米企業も新卒は採用するが、中途採用と峻別する意味を彼(女)らに納得させるのはむずかしい。違う言葉が存在するのは違う意味があるからにはかならず、「新卒」と「中途」は同じ採用でもまったく意味が違ったからこそ両

者は使い分けられてきた。それは前述のように(12ページ)、新卒(「生え抜き」)こそが年功序列を軸にした日本の組織の本流であった。途中から加入した者はいかに長く在籍しても、生涯「外様」のままだからである。

サプライ重視から デマンド重視の人材政策へ

しかしこうした日本的な、いわば「身内の論理」によって構成された組織が、仕事の遂行という共通の目的をもって構成された機能集団と競争すれば、その優劣は明らかといわねばならない。

典型的な日本企業の新卒採用は、図3の下端にあるように、新卒市場の一部を人事部が一括して囲い込み、いったんプール(新入社員研修など)したうえで各部門に再配分するかたちが主流だった。そして人事部はそれら社員を数年ごとにも他部門に配置替えしていく。見方によっては新入社員「籍」は人事部が留保しており、それを一定期間、各部門に派遣するようなものと考えられることができる。

こうした日本の組織の採用および配置の手法は、まず新卒という人材を確保して、それを社内へ供給していくという意味で、

「供給(サプライ)重視型」といえる。

しかし今後の新卒採用が向かう方向は、仕事の遂行に必要と思われる人材を各部門が自ら明確化し、最適な人材を現場のリーダーの判断で採用する——という流れと考えられる(同図上段)。ここでは人事部の役割は現場のニーズをすくい上げて最適な人材を探し出したり、採用実務をアレンジしたりといった調整・サポート業務に特化し、採用に関する発言権は現場の長もしくは経営者に移行していくことになる。

こうした形態は現場のニーズに基づいて必要な人材を個別に集める「需要(デマンド)重視型」の新卒採用ということができる。

こと人材にかぎらず、経済活動は多様化・成熟化が進むほど、サプライサイド(供給者)からデマンドサイド(需要家、消費者)へと主導権が移行するのが原則である。こうした観点からも今後の新卒採用が旧来の「人材供給型」から現場の「デマンドプル型」へと移行するのは必然と考えるべきだろう。

新卒マーケットへの 5つのアプローチ

こうした観点から人材調達先としての新卒マーケットを展望すると、5つの大きな流

れを指摘することができる。

第1は「市場価値重視型」の採用である。職務経験はなくても、本人のスキルや知識、経験などを個別に評価し、市場価値に応じた待遇で雇用する。現在の「中途採用」と同じ考え方であり、「中途」と「新卒」の区別は消滅する。ここでは当然、横並びの初任給という概念は消滅する。自ら価値を生み出す学生にとっては機会が広がる一方、「新卒の旧来価値」に依存して就職していた学生にとつては就職が一段と困難になる。

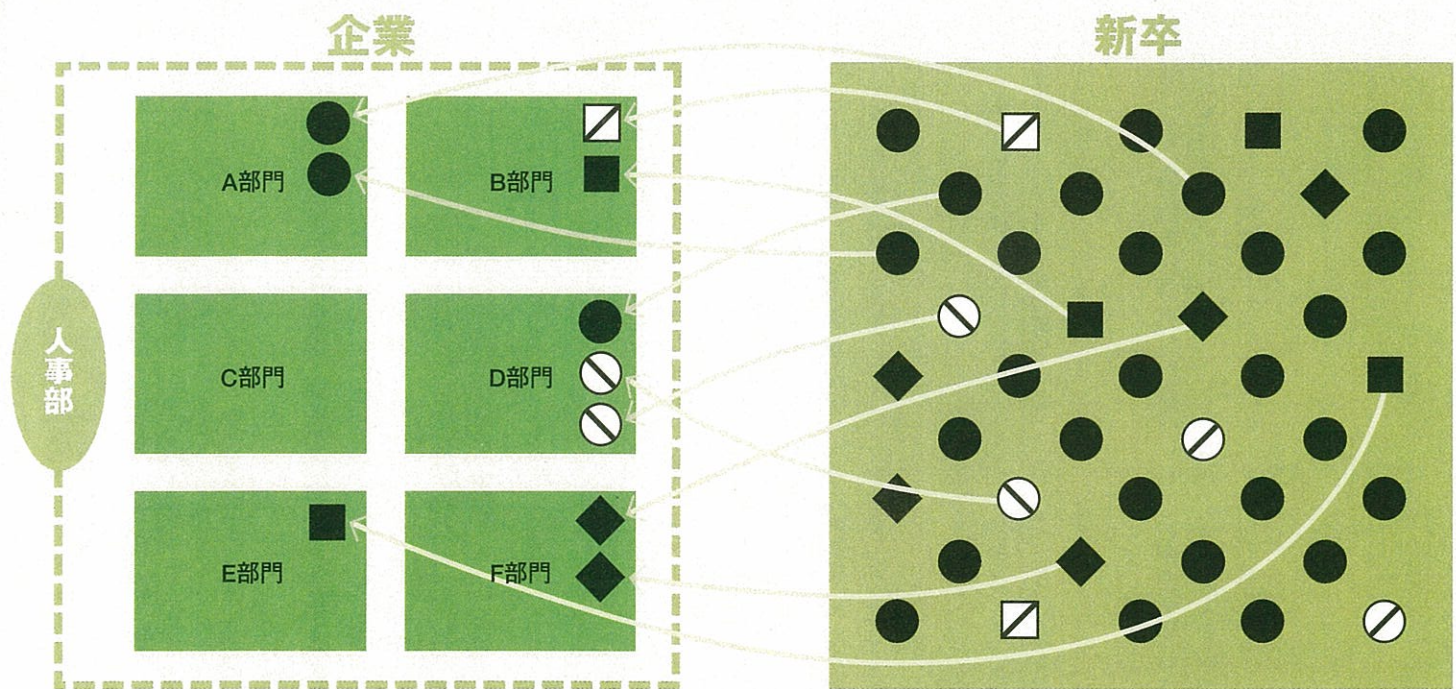
第2は「社員インターン型」の採用。これは旧来型の新卒採用(就職)の形式を踏襲しつつも、入社後に双方が見極めを行い、その後の進路を調整する。たとえば、企業が一定の「試用期間」的な年限を定め、経過後に双方が以後の関係について再度話し合うといった形式が考えられる。

第3は「インターンシップ型」の採用である。学生対象のインターンシップやアルバイトなどのかたちで企業内で働く機会を設け、双方が理解を深めつつ採用(就職)の可否を判断する。学生は「社員インターン」に比べて簡便な手続きで会社を知ることができ、企業は比較的低いコストで精度の高い採用が実現できるメリットがある。

第4は「派遣型」。新卒学生を直接には雇用せず、派遣形態で活用し、一定期間後、必要とあれば直接雇用する。企業・学生の双方が時間をかけて相手を理解することができ、特に学生にとっては安定収入を得つつ幅広く業界を知る機会が得られる。日本でも最近見られつつある、temp to perm という概念が定着するようになれば、急速に広がる可能性がある。

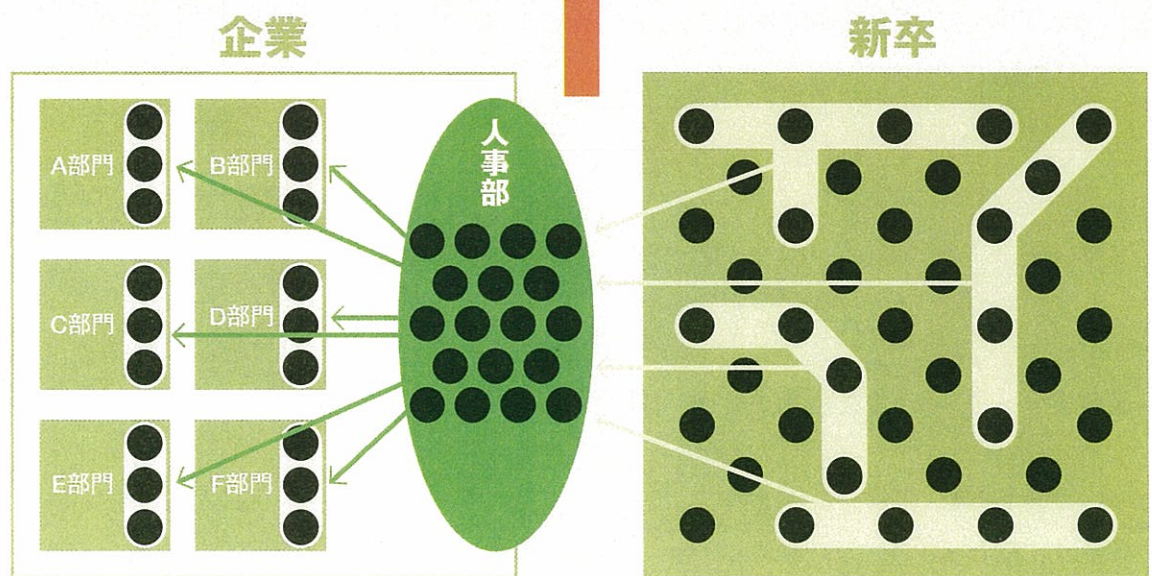
そして5番目が「業務委託型」。非雇用で人材を調達する手法のひとつで、仕事の目的や要求水準を明確にしたうえで、納期や報酬などを取り決めて業務委託契約を結ぶ。企業にはプロフェッショナル意識の強い人材を得られるメリットがあり、学生にとつては自由度が高く、成功した場合の報酬が大きい。一般に、学生は社会人よりも失敗のダメージが小さいと考えられることから、今後さらに広まる可能性を秘めた手法といえる。

新たな「新卒」と「企業」との関係



● 市場価値重視型 ◻ 社員インターン型 ◆ インターンシップ型
○ 派遣型 ■ 業務委託型

人事部は採用業務に関してはバックヤード(部門間の調整・サポート業務のみ)。時期・人数・雇用形態にとらわれずに、右の5パターンによって、最も必要とする人材を個別に調達する



人事部が大量・一括で採用して(新卒マーケットから切り取り)、各部門に振り分ける

このように新卒は将来も重要なマーケットでありつづけるものの、旧来型の「新卒採用」は急速に変容・崩壊し、多様な人材調達手段に変わっていくと思われる。それに伴って、決定的な変化が生じるのが人事部の役割だ。規模的に見ても、ライン主導型採用のバックアップに徹する小さな人事部化は必然だろうが、その機能においても、これまでの業務遂行部隊から、ラインのニーズに合わせた採用戦略を提案できる戦略立案部隊への変革が急務となってくる。なぜなら、ポテンシャルの高い人材の大量供給源である新卒市場をいかに素早く、効率的に戦力化していくか、という課題への対応の仕方によって、企業の将来は大きく左右されることは間違いないからである。

失業率4%超時代を考える

その2

雇用責任とは

「個人のエンプロイアビリティ向上」である

今年の4月、失業率がついに4%台に達したのを受けて、本誌では前号で、経済・雇用問題の専門家による緊急の座談会を開催した。ここでは、現在の失業問題を抜本的に改善するためには、長く続いた雇用維持策、大手企業による人材の困い込みをやめ、新たな雇用創出を図るための政策が必要になるという指摘がされた。今回は、現在の雇用維持策の限界を受け止め、新たな雇用を生み出すために必要となる要件を考える。

いま、市場経済のアクセルを踏み込むとき

4%台の失業率が社会不安をますます高めることを恐れた政府は、矢継ぎ早に各種の対策を打ち出した。雇用調整助成金、失業率が高い地域への重点施策のほか、公共投資の拡充もその一環ということができる。

しかし、いま必要なのは、高くなった失業率を短期的に下げるという雇用維持策ではなく、新たな雇用を生み出す施策ではないだろうか。

たとえば、東京大学経済学部教授・伊藤元重氏もこう指摘する。

「雇用に関する各種の指標は、人間にたとえれば体温のようなものです。熱を下げるために対症療法としての解熱剤も必要だが、根治するためには原因を突き止めて、それを取り除く必要があります。いくら手厚い保護で旧来の産業を守ろうとしても、

世界的な農業自由化のなかでコメ農家を守りきれないように、雇用調整助成金などで淘汰される産業の雇用を守ろうとしても、守りきれぬものはありません。解熱剤を打つだけではもはや効果は期待できない。それよりは、新たな雇用創出のための対策を早急に打つべきです」

1980年代から90年代にかけて大きな失業率の波を何度も越えてきたアメリカはどんな施策を打ってきたのだろうか。日本がバブル経済に浮かれていた時期、アメリカでは深刻な不況が続き、失業問題も深刻になっていった。その時期のアメリカでは大統領による強力なリーダーシップによって、思い切った経済改革を行っていた。

歳出削減を図る一方で、規制の撤廃を促進、カナダ、メキシコとの自由貿易圏・NAFTAを形成するほか、情報ハイウェイ構想、クリーンカー構想などを打ち出した。政府のスリム化を図りながら、自由経済の徹底と企業の自助努力による活性化を促進、21

世紀に向けた産業構造への転換を目指してきたのである。そのために、政府として積極的な投資を行ったのだ。

産業界もとにかくこうした構造転換に前向きに取り組んできた。これが今日のアメリカ経済の好調につながっているといわれている。

改革の手はゆるめず、失業の痛みをカバーするシステムをつくる

もちろん、こうした改革のなかで、企業は相対的に割高な労働力を増やさず、効率的な情報機器に投資するなどしてスリム化も図っていた。当然失業の痛みがともなったのも事実。構造転換の過程では、既存の産業、企業のレイオフなどによって多くの人材が職を失うことも避けられなかったのだ。

アメリカの労働事情に詳しい、労働大臣官房総務課企画官・岡崎淳一氏は、こういった高失業期に発足したクリントン政権の対応について次のように語る。

「多くの企業の工場閉鎖やレイオフで新たな職を求めた時期、アメリカでも経験のない他の産業や仕事への転職は簡単ではありませんでした。そこで、伸びている新たな産業に人材が移動できるように公的な教育訓練システムの整備を図ったのです。それまでアメリカには職業訓練を目的とした組織はなかったのですが、主に事務職の人が専門能力を高めるための「コミュニティカレッジ」

や、若年層向けには最初の仕事に就けるように訓練する「ジョブコープ」を各地に設置しました。これらが、やがて失業者のみ

ではなく、就業者育児休業中の人など、幅広い個人に機能して、大きなうねりになって新産業への人材の流れをつくり出していったのです」

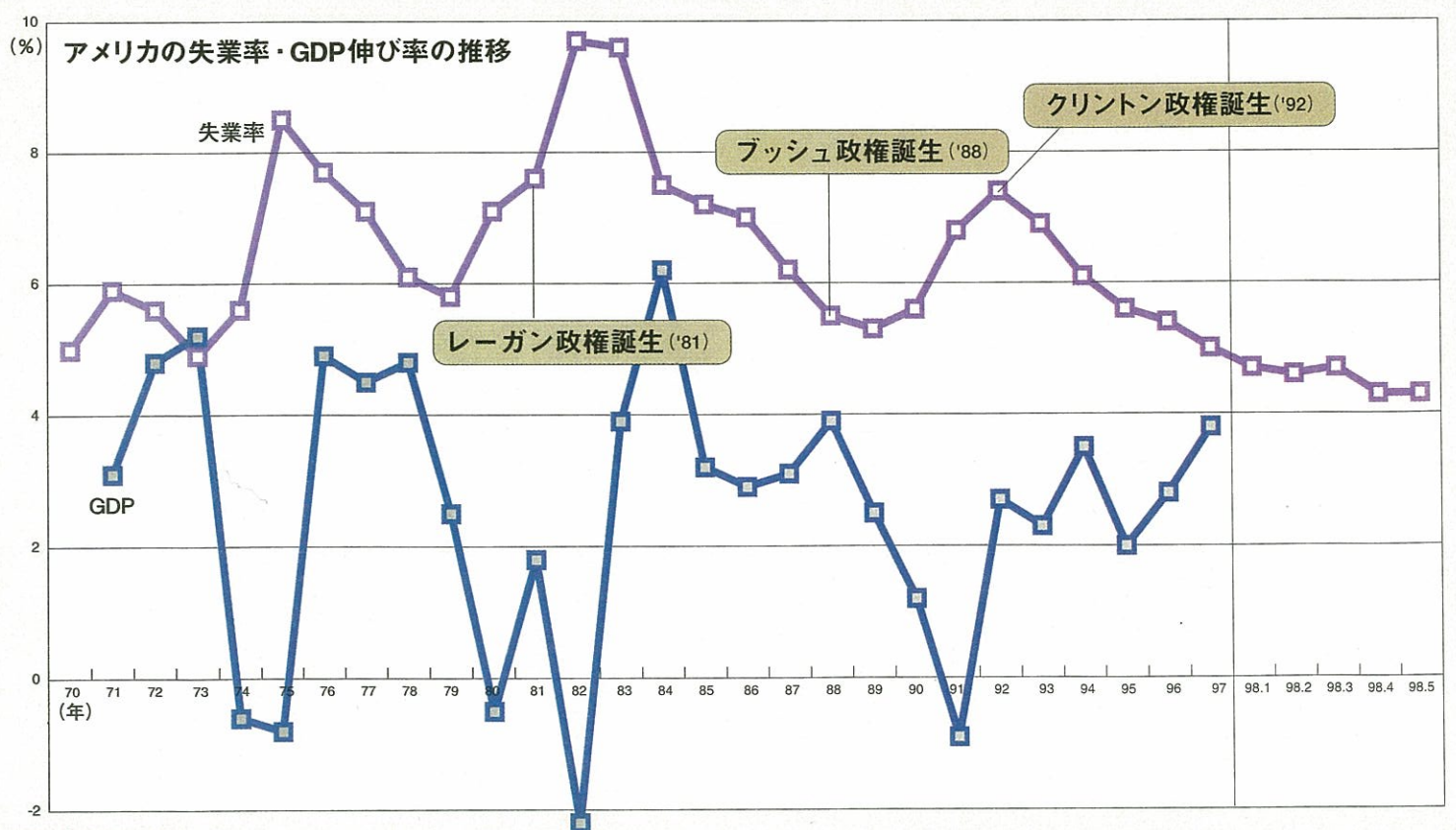
また、独立・開業を目指す人への資金面での援助も充実させ、企業のリストラへの強い意欲のなかで、業務のアウトソーシングの受け皿としての独立・開業が相次いだ面もある。

学習院大学経済学部助教授・玄田有史氏はこう語る。

「イギリスでも失業率が高かった時期に、徹底した自助努力による市場経済主義を貫きました。独立・開業した場合の資金補填制度は実施しました。その結果、OECD（経済協力開発機構）各国のなかでもきわめて高い開業率を記録するようになったのです。それに対して、OECD各国のなかで開業率が減っているのは、日本を含めて3カ国だけです」

これら米・英の事例から、産業構造の思い切った転換を図るといことは、人を大きく循環させることになり、そのための失業者の発生を恐れているのは構造改革は進まないという精神。そして、そこから流れ出た人材と、これから流動しうる人材に対する、新たな能力開発のための十分なフォローこそが重要、という改革の精神がうかがえる。

翻って日本を見ると、雇用維持という名目の人材の困い込みで産業構造転換を遅らせているうえ、新たな産業の担い手となる人材を育てる能力開発の仕組みも十分に機能しているとはいえないのが現実である。雇用における本質的課題の先送りをこのまま続ける限り、失業率の継続的向上は避けられないだろう。



雇用・教育訓練対策	主な経済政策・規制緩和等
<p>One-Stop Career Centerの設置 企業・求職者・学生・労働者などが、雇用、教育訓練等に関する情報やサービスを1カ所で受けることのできる体制の確立を目指す。</p> <p>再就職のための援助プログラムの実施 失業保険受給者の年齢・職歴等を把握、各々に最適な再就職援助プログラムを実施。</p> <p>雇用保険制度の改善 労働時間短縮手当・再就職ボーナス・自営業援助プログラム(Self Employment)。</p> <p>The Goals 2000 Act (2000年の目標) 教育に関する8つの目標を明示(卒業率の向上など)。</p> <p>School-to-Workプログラム 若年者が卒業後にさまざまな選択肢を追求できるようにするシステム。</p> <p>最低賃金の引き上げ</p> <p>コミュニティカレッジ(教育訓練機関) 働いている者、育児休業中の者など、さまざまな立場に職業・技能教育を行う。</p>	<p>80年代</p> <ul style="list-style-type: none"> ●歳出削減 ●所得税、法人税減税 ●政府規制の緩和 ●預金金利自由化の完了 ●AT&T分割 <p>90年代</p> <ul style="list-style-type: none"> ●情報ハイウェイ構想 ●クリーンカー構想 ●北米自由貿易協定(NAFTA)発効 <p>経済活性化を前提として雇用を拡大させてきたアメリカ。規制緩和を主軸とした経済対策で、民間の自助努力による経済活性化を促すことを前提に、短期的な企業への雇用維持政策ではなく、長期的に雇用を改善するための幅広い個人を対象とした雇用・教育訓練対策がとられてきた。</p>



労働大臣官房 総務課 企画官 岡崎淳一氏
東京大学 経済学部教授 伊藤元重氏

もはや雇用を守るのは 美徳ではない

日本では長い時間をかけて、「多少苦しいときでも雇用を守るのが美徳」という考え方を根づかせてきた。しかし、誤解を恐れずに言えば、もう「雇用を守るのが美徳」という時代は終わりにしなければならぬのではないだろうか。

前出・伊藤氏も、現在の日本企業が置かれている環境をこう語る。

「たとえば、金融業界ではデリバティブなどの最新知識が必要になっていきます。これは、長く外渉を務めていた行員が一朝一夕に身につくものではありません。変化の激しい時代に長い時間をかけて人材を育てること自体が、もはや無理なのです。外部から専門家を採用するしかないのです。しかし、その一方で古い知識しかない人材が大量に余ってしまう。この問題を解決するには、雇用を保証するのではなく、人材の流動化を止めないことしかないのです」

こういった流れのなかで、多くの企業が40代、50代の中高年層を対象にセカンドキャリア研修などを実施するようになってきている。これは、独立自営コース、出向・転籍コースなど会社にぶら下がりせずに次のキャリアを促す研修である。

しかしこうした企業の取り組みは、中高年社員の今後を配慮してのことであるにもかかわらず、受講する当事者にはそれまで必死で登ってきたしこを外されるにも等しい仕打ち、と受け取られざるをえないのが現状だ。

「エンプロイアビリティ」の浸透は 40代からでは遅すぎる

一部の企業では、若いうちから社員にキャリア意識をもたせようとする試みが始まっている。リクルートHRD研究所主幹研究員・藤田真也は、最近の企業研修の動向をこう分析する。

「自己理解、他者理解をベースにしたキャリア開発のためのプログラムを実施しています。自分の仕事上、大切にしている価値を明らかにする内容です。もともとは中高年層向けに実施するケースがほとんどだったのですが、最近では若手層からこれを取り入れてくれという要望が出ています。3年前にはそんな企業は皆無だったのが、現在は大手企業の2割から3割はそうした傾向にあります」

雇用の保証を前提とし続けた中高年層に対して、急に次のキャリアを促すことが得策ではないと気づいた企業は、あらゆる教育にキャリア意識を持たせる要素を導入しつつあるということだ。実際セカンドキャリア研修を受けた中高年層からは、「もっと早く受けたかった。今回考えたことは参考になるが、これを活かして自分の選択をするのは難しい」という声が多く聞かれる。

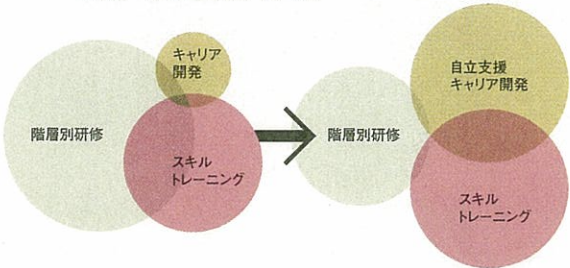
全体的には一律教育・階層別研修は減少し、研修効果に即効性・パフォーマンスを重視したスキルトレーニング研修と、個人のキャリア発見をサポートする自立支援やキャリア開発研修を導入する企業が増加する傾向が見られる。社員ができるだけ早い段階から自身のエンプロイアビリティ(就業能力)を意識す

企業も個人も「自立」を模索しはじめた

早い効果、強い自己責任を 企業の教育・研修が 大きく変化しはじめている

階層別研修からキャリア開発へ
終身雇用の維持が不可能となり、先行投資型の部課長研修などの「階層別教育」への企業の興味は薄れつつある。一方、ここ3年くらいで、キャリアを含めた自己責任の意識を育てる「自立支援・キャリア開発研修」と短期の成果を求める「スキルトレーニング」へ著しく流れる傾向が見られる。

キャリア開発の内容にも変化
40～50代を限定的に対象とした「セカンドキャリア研修」の意味合いが強かったキャリア研修が、新入社員を含め、すべての階層・職域の研修に、キャリアバージョンが含まれる形へと変化してきている。

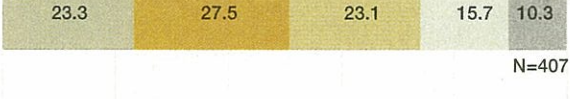


首都圏 若手ビジネスマン 約半数に「リストラ・倒産の不安あり」

「会社の倒産やリストラで職を失う可能性もあると思う」
25～34歳総合計 (%)



35～39歳総合計 (%)



9割が 「社外でも通用する実力を身につけたい」

「社外でも通用する実力を身につけたい」
25～34歳総合計 (%)



35～39歳総合計 (%)



調査:リクルート



リクルートHRD研究所 主幹研究員 藤田真也

個人も、もはや企業にしがみつこうとしてはいけない
先にも触れたように、長年下積みを経験してきた中高年層に、いきなり予告なしのセカンドキャリア研修という名の選別を行うのは酷にすぎますが、そうした現実を目の当たりにしてきた若い世代は、着実に変わりつつある。資格スタールの情報誌「仕事の教室」(リクルート)が25歳から34歳までの若手ビジネスマンを対象に行った調査によると、半数近くが会社の倒産やリストラで職を失う可能性があると考えている。上の世代の現実を見るにつれ、明日はわが身という意識をもつようになってきたのかもしれない。現実には、一部の企業では若手もリストラの対象になりつつあり、彼らにとってももはや人ごとではなくなっているとい

えよう。
実際、56.5%と、半数以上の若手ビジネスマンが、「社外でも通用する実力を身につけたい」と考えている。これは35歳から39歳の中堅ビジネスマンを対象とする調査結果に比べると、12ポイントも高い数値である。キャリア意識は、若い世代ほどより明確なものになりつつある。
政府が、雇用調整助成金などでいまを何とかしのぐという施策を続けているうちに、こうした明確なキャリア意識をもつ人材が増えている。彼らは自らのキャリアを活かして、さまざまな場面でその能力を活かそうとはじめるだろう。
そうなったとき、企業は人材の囲い込みなどを考えている場合ではなくなるはずだ。自社にとって付加価値の高い人材にいかにか

「雇用責任」の発想転換を
長期的な視点から雇用の確保を考えると、政策レベルでは、公共投資や雇用調整助成金など効果の乏しいばらまきをやめ、人材流動化を促進すること、各種規制を撤廃して市場経済へアクセスを踏み込み、独立・開業の支援策等を充実させることが重要になる。そのうえで雇用を守るという発想から、新たな雇用先を獲得できる仕組みに変えていくといった思い切った転換が必要になる。ここで、企業レベルでも、「雇用責任」の捉

え方の発想を転換することを提案したい。
これまで「雇用責任」というと生活共同体的に、新入社員で入社したときから社員寮を与え、結婚すると社宅・家族手当、といった面倒を会社が見る。そのまま真面目に勤めさえすれば、定年まで生活は保証する、というイメージがさがらなくなった。
しかし、今後企業の「雇用責任」とは、本質的な意味でも、個人が企業に求めるものも、そういった終身生活保証型ではなくなるべきだろう。むしろ、個人がエンプロイアビリティに目覚める機会を提供すること、マッチするキャリア選択・職場選択へのナビゲーションを担うこと。こうした誠意の表し方こそが、いまの変化の過程で「雇用責任」が意味するものにふさわしいものではないだろうか。

るように方向転換しはじめていくわけである。これが浸透してくれば、自らのキャリアを高めるためには、他社での経験が必要と考

える社員、あるいは自分のキャリアなら違う会社のほうがもっと高く買ってくれるはずと転職していく社員も出てくるだろう。

まずは金融システムの正常化を急ぎ 長期的には横断的ワーカールールづくりを

深刻化する一方の失業問題を解決するためには、まずマクロ経済の立ち直りを図ることが第一です。現在の不況は金融システムが機能不全を起こしている点に起因しています。責任を明確化するのを恐れてこの処理を遅らせると、最悪の場合、失業率が5～6%台まで上がる可能性も無視できません。それだけに、まず政治がリーダーシップをとって、不良債権問題の責任を明確にしながらこれを迅速に処理し、金融システムを建て直す必要があります。それによって日本経済を再生すれば、当面の失業問題は必ず解決されるでしょう。

ただ、長期的には産業構造の変化に伴う人材の流動化や技術革新に対応した新たな雇用システムが必要となります。これからますます少子化・高齢化が進みますから、成長力を失った古い産業に人材が囲い込まれている現状を改善しないと民主党が目指している3%程度の安定成長時代を確保することはできなくなります。優秀な人材が、新しい魅力のある産業に自由に移ることができるような環境づくりを急ぐ必要があるのです。

そのためには、まず職種別・職務別の横断的なワーカールールづくりを行わなければなりません

ん。現在日本では、個別企業によってワーカールールが異なり、賃金から福利厚生まで含めた会社ごとの雇用環境があまりにも違いすぎます。このため、会社を移ることが不利になるという面があります。同じ仕事であれば、その仕事の賃金相場・評価基準を把握することができ、それを前提に労使が同じテーブルについて交渉したり、場合によっては会社を移つても不利にならない、といったルールが必要で

これまでは正規社員と非正規社員が労働条件や社会保障の面で大きな格差のある雇用環境が失業率を抑えるのに有効でした。しかし、これからはパートの働き方はどうなるのか、世帯型で説明できない働き手はどうなるのか、地域ごとの働き方はどうなるのか、といった多様ななかで誰に対しても説明のできる公正で透明なルールづくりが必要で

ます、雇用ルールだけではなく社会保障のポータル化など全体のグランドデザインを見直すことが先決でしょう。
ながざり・しんこ ●1943年生まれ。68年岡山大学医学部医学科卒業。84年より96年まで労働組合本部の顧問医師。その間87年より93年日本産業衛生学会評議員、その他を歴る。現在、衆議院労働委員会理事、民主党国民運動本部副本部長として活躍中。



衆議院議員(民主党) 中桐伸五氏

ワーカーの自律性と生産性を高める オフィス環境を考える

日常の働きぶりを管理する人事評価から、成果を重視する人事評価へ。人事評価の変化と、それに伴う組織の変革は、従来のオフィス環境を、多様なオフィス環境に変化させる可能性を秘めている。企業側の論理だけのコスト削減や効率化というだけでは片づけられない自律性、生産性を高めるオフィス環境のあり方を探ってみよう。

公平性や画一性重視から 個人の生産性向上重視へ

多くの企業で、従来の組織単位での効率を目的とした制度から、個人単位での選択性、納得性へのシフトがはじまっている。こうした流れのなかで、オフィスも個人の職務を無視した組織の公平性や画一性を追求したものでは、業務の生産性にも悪影響を及ぼしかねないのではないか。オフィスに個人差をつけることが個人の生産性を向上させることもあるかもしれない。(図A)

たとえば、年俸制や能力主義、業績主義に基づく人事評価方法が一般的になればなるほど、同じ年代でも、賃金や昇格のスピードに個人差がつく。会社に大きな利益をもたらす人間に対して、より広いワークスペースやステータス(広いデスク、個室的なブース等)を与え、満足感を与え、より能力を発揮してもらうことで、他のワーカーのやる気を促進することも可能になるかもしれない。

また、既存の組織の境界を越えた、プロジェクトの目的に応じたグループینگや、問題解決のために短期、長期にわたってグループ化したりといったグループ制の導入が増えている。こうしたプロジェクト志向型の協働作業においては、コミュニケーションの確保、ドキュメンテーションの共有などの、物理的空間の共有の重要性が増している。プロジェクトの規模や、進行の時期によって柔軟に変化しながら、フェイスツーフェイスのコミュニケーションと情報環境の整備の両面が満たされたオフィス環境が必要になっていくだろう。(図B.C)

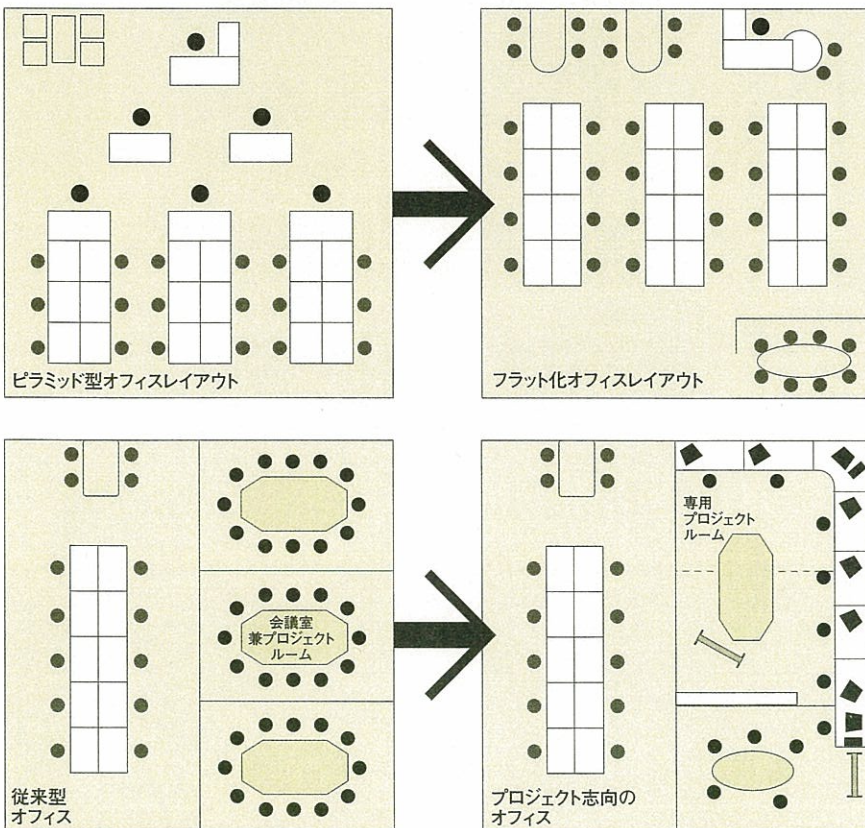
意識、システムの改革が オフィスの変革で可能か？

さらに、通信インフラの充実、コンピュータネットワークの発展、グループウェアの導入やデータベースの拡充により、物理的に同じ場所になくても、同一チーム、同一組織での仕事が可能になってきている。ホームオフィスやモバイルオフィス等のオフィスの分散化とテレワークである。テレワークに限定してみても、対象となるワーカーの関心は高い。たとえば96年2月の「日本のテレワーク人口調査」(日本サテライトオフィス協会実施)によれば、全体の63%がテレワークをやってみたいと考えており、特に技術系では90%、20代で72%が関心を示している。一方、実際の企業側は検討はするものの、導入意向はまだ低く、その理由に「適職がない」「管理、評価が困難」などを挙げている。確かに従来の仕事の進め方や、ワーカーの意識といった、長年培われてきた組織文

組織から個人へ(図A)



オフィスとレイアウトの変化(図B.C)



人事制度・組織の変化とオフィス環境

ニューオフィス推進協議会の「組織・人事制度等の変化とオフィス環境研究部会」では、98年3月の「組織形態や人事制度等の変化とオフィスのあり方の研究報告書」で、人事制度・組織の変化とのオフィス環境の関係を、次のような表にまとめている。

オフィスの導入目的	人事評価				組織					
	迅速な意思決定	創造的業務の追求	コストの適正化	人事評価	賃金昇格	人材教育	福利厚生	階層のフラット化	グループ制	権限委譲
ユニバーサルプラン	●	▲	●	●	●	●	●	●	●	●
モバイルオフィス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ノンテリトリアルオフィス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ホテリング	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
サテライトオフィス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ホームオフィス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
プロジェクト型オフィス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

●:関連が強い、▲:やや関連がある

化を変革させることは容易ではない。

特に、管理者にとって、オフィス環境のさまざまな変化によるマネジメントへの不安や、自分の役割の現状維持等が問題になる。

しかし、従来の管理のしやすさを重要視した最大公約的なオフィスから、職務能力、専門性に見合ったオフィス環境への変革を行うことで、管理者、ワーカーそれぞれに「生産性」「コミュニケーション」「マネジメント」「評価」の変革を実感させることができるという考えは考えられないだろうか。たとえば、ピラミッド型オフィスから、階層が表現されていないオフィス、さらにはフリーアドレス方式のオフィスへ変えれば、評価者の主観的要素が入りやすい固定的な観察による人格的評価ではなく、実際の業績を重んじる評価方法が必然的に求められる。

そのためには、個々の作業範囲の明確化が必要であり、業務分析や責任範囲が曖昧では通用しない。新しいオフィスの導入が、業務の課題を再発見・再検討するプロセスにもなるわけだ。

ワーカー自身も、業務の計画性と効率化を意識するようになる。フォーマル・インフォーマルでのコミュニケーションがより重要になり、情報収集能力と伝達能力は向上。自分を管理・監督する能力が求められ、自己裁量と自立性が増大し、自己責任で仕事をしようになるだろう。

オフィスの変革によって、これからのワーカーに求められる意識やスキルが育まれる可能性について、事例を見ながら考えてみたい。

ユニバーサルプラン

職位や職種にかかわらず、スペーススタンダードをひとつに統一し、先行配線を施してオフィスを設計する。特徴として、職位による空間のステータスがなくなるため、組織のフラット化がしやすくなる。また、組織変更に伴う家具や配線の移動がなくなるため、迅速なグループの組み替えにも対応できる。

モバイルオフィス

移動しながら仕事をするオフィスをいう。モバイルコンピュータや移動型電話等の軽量化・低コスト化により、どこにいてもオフィスと同じ環境で仕事ができるようになってきた。営業等、オフィス外での業務が多い職種に導入されており、直行直帰等の勤務制度や24時間化への対応等の問題が考えられる。

ノンテリトリアルオフィス

個人別に定席として固定しないで、複数の人間が共同で使用する方式である。原則的に、どの部門やチームも活動的かつ自由に使えるスペースと、部門やチームに割り当てられたスペースをもつ。フリーアドレスやシェアードオフィスとも呼ばれている。従来の、管理者がワーカーの働きぶりを評価しやすい環境から、ワーカー個人個人が成果をあげやすい環境への変化の表れといえる。

ホテリング

オフィスに用意された個室やワークステーションを、複数のワーカーが共有し、使いたいときにだけ予約をして使用するシステム。ホテルの部屋を予約するのと同じイメージからこの名称がついている。

一般的には、公認会計士やコンサルタントなど、客先等での作業時間が長い業務に適しているといわれている。個人単位での行動が中心となるため、評価基準の明確化や、モチベーション維持が求められる。

サテライトオフィス

職住近接を主目的に、ワーカーの住居をいくつかのゾーンに分け、情報通信ネットワークで結ばれたオフィスを分散的に配置する方法である。統括的な役割を果たすコアとなるオフィスであるセンターオフィスに対して、衛星型に配分されることから、この名称になった。通常、同じ組織内のメンバーでも、勤務地が分散されるため、人事評価や人材教育に対して配慮が求められる。

ホームオフィス

情報技術の発展とともに、自宅で業務をしても会社のデータベースにアクセスすることが可能となり、自宅をオフィスとした在宅勤務形態である。在宅勤務を実施する期間(フルタイム・パートタイム・フレキシブル)により異なるが、人事評価や労働時間や健康管理等のマネジメントの問題が考えられる。

プロジェクト型オフィス

部署ごとに同じ業務を担当するメンバーが集まって配置するのではなく、異なる部署のメンバーがタスクフォースを編成し、プロジェクト単位でオフィスを共有するスタイル。編成期間によってはメンバー構成が流動的であったり、個人が複数のプロジェクトに参画するなど、グループ単位での仕事を中心とする。

画一的オフィスから オルタナティブ(選択できる)へ

働く場であるオフィスワークプレイスを、組織の経営を支援するシステムとして捉えている内田洋行知的生産性研究所長の平山信彦氏は、こう語る。

- 情報通信
- 空間
- マネジメント(運用の仕組み)

最近、特に注目しているのが「オルタナティブ(選択できる)ワークプレイス」です。これは、従来のパターン化された画一的なオフィスではなく、各企業の組織内部門のワークスタイルに対応するオフィス機能や形態を採用、より効率的・効果的なワークプレイスを作っていく試みを指します。

このオルタナティブワークプレイスを取り入れると、たとえば「顧客と接触する最前線の機動力を重視し、デスクで仕事をすることが少ないワーカーが多い企業や部署」であれば、モバイルツールで情報武装したオフィスワーカーが既存のデスクに縛られず自由に動けるような条件のオフィス環境をつくる必要があるでしょう。「開発型でチーム活動での生産性向上が競争力を生む部署や企業」であれば、チームのダイナミズムを最大限活かすようなスペースと情報環境の整備されたオフィスが必要で

「ワークプレイスのあり方を考えるために大切なのは、組織風土とワーカーのパーソナリティを明らかにし、経営者として、何を是とするのかだと思います。生産性をどうするのか。ワーカーにとっての温かみをどうするのか。そのうえで、目指す組織風土を実現するための方向に、ツールとして、オフィス環境の変革を行うことでしょう。」

「話題のモバイルやテレワークも、ツールにすぎません。一種のブームやムーブメントとして、やらないとまずいのはと導入しても、ワーカーの満足度を高めるインフラ機能にはなりえないでしょう」

って、より効率的・効果的なワークプレイスを作っていく試みが見られる。たとえば、同じ営業といっても、米スチールケース社の総代理店として稼働する部署は、個人がコンサルティングとして顧客開拓を中心に客先へ出ている時間が多い。また、国内の事務機器メーカーを対象にしている部署は、固定客に対してチームとして継続的なサービスを行っていくことが中心になる。この違いが、同じビル内でもまったく異なったオフィス環境をつくり出している。



内田洋行
知的生産性研究所所長
平山信彦氏

サイバースペースでの仕事が プロ意識とモチベーションの向上に プラスウオーターハウスコンサルタント

外資系コンサルティングファームとして急成長しているプライスウォーターハウス・コンサルティング。しかし、同社も数年前の一時には、バブル期の後遺症に悩むコンサルタントの士気低下や、組織の硬直化を起していた。この危機を乗り越えた企業変革のキーが、知識データベースネットワークとフリーアドレス方式をベースにしたオフィスづくりだ

サイバースペースの充実 デスクは社員数の3分の1

同社では、570人ほどの社員に対してデスクは約150席。社員の大半を占めているコンサルタントは、自分のデスクをもたず、デスクをフリーアドレス方式で利用している。オフィスプランニングの際に、コンサルタントの行動を調査。常時在籍している割合は30%という結果を得ているので、150席あれば500人程度までの社員増加に十分対応できることになる。



デスクは6人程度がかけられるテーブルがパーティションで仕切られている。ひとつのブースにまとまっている数人は、一見ひとつのチームのようにも見え、まったく関係なく偶然並ぶスタイルが一般的だ。

同社では、570人ほどの社員に対してデスクは約150席。社員の大半を占めているコンサルタントは、自分のデスクをもたず、デスクをフリーアドレス方式で利用している。オフィスプランニングの際に、コンサルタントの行動を調査。常時在籍している割合は30%という結果を得ているので、150席あれば500人程度までの社員増加に十分対応できることになる。

「集中を必要とする作業で利用されている。トップの決断と徹底した情報の電子化で意識改革。こうしたオフィスの改革に先立ち、同社ではトップ主導による企業改革が実行されている。組織の硬直化を回避するため、マネージャーの仕事を変革、コンサルティング業務の基本単位をチーム制に切り替えるなど、大幅な組織簡略化を図っている。」

特定のブースを一定時間借り切りにするホテル方式も一部採用され、会議、ミーティング、特

業務とオフィスの関係を考える 「ワークスタイルと職務環境に関する調査」

知的生産性研究所では、さまざまな調査研究を行ってきた。ここでは、業務とオフィスの最適な関係を考えるヒントとして「ワークスタイルと職務環境に関する調査」(94年1月)から、一部を紹介してみよう。

「営業」「人事」「経理」など、その企業におけるミッションを表す組織デザイン上の名称や「専門職」「総合職」などの職務範囲を表す名称が用いられるが、実態は企業によってまちまちである。そこで、同研究所では、オフィスワークの特性を「業務の特性」「扱う情報や知識の特性」の2つの観点から分析し、従来の業務名称との関係を探ると同時に、これらのワーカーがオフィスにどのようなサポートを求めているかを明らかにしようとした研究の調査である。

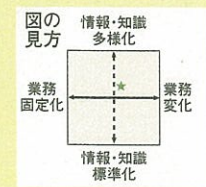
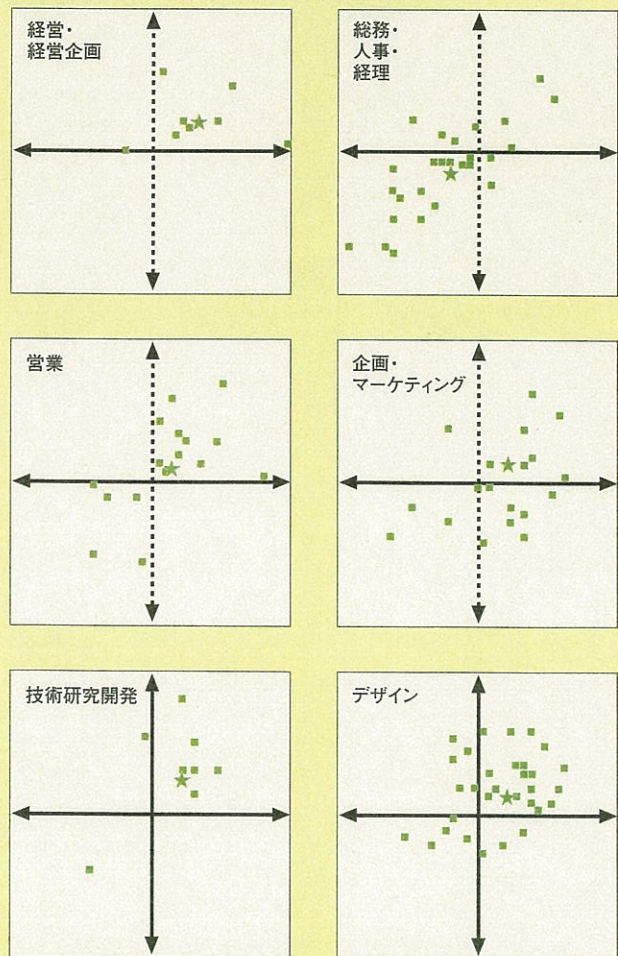
業務の特性については、市況や会社方針などに合わせて機動的に変化する志向と基盤的な分野で固定化する志向を両極とする軸として設定。扱う情

報や知識の特性は、多様化志向と標準化志向を両極とする軸で設定している。それぞれの業務においては以下の傾向が見られた。(★が平均)

○経営・経営企画や技術研究開発、デザインは業務が変化し、情報・知識は多様である。
○総務・人事・経理は業務が固定的で情報・知識は標準化を志向する。
○営業や企画・マーケティングは業務変化かつ情報・知識多様化の傾向と、業務固定化かつ情報・知識標準化に散らばっている。

ただし、同調査では、サンプル数が少ないことを分析に加えていない要素の影響も考えられることとを断っており、平山氏も、その業務の成熟度と、ワーカーのパーソナリティ、個人に与えられたミッションによって傾向は変わるため、一概にこの結果で業務固有の傾向を語る危険性を指摘している。

2軸で見るオフィスワークの特性 (図E)



オフィスワークの特性と オフィスニーズ(図F)

(図E~F)
出所:(株)内田洋行 知的生産研究所
「ワークスタイルと職務環境に関する調査」
1994年1月

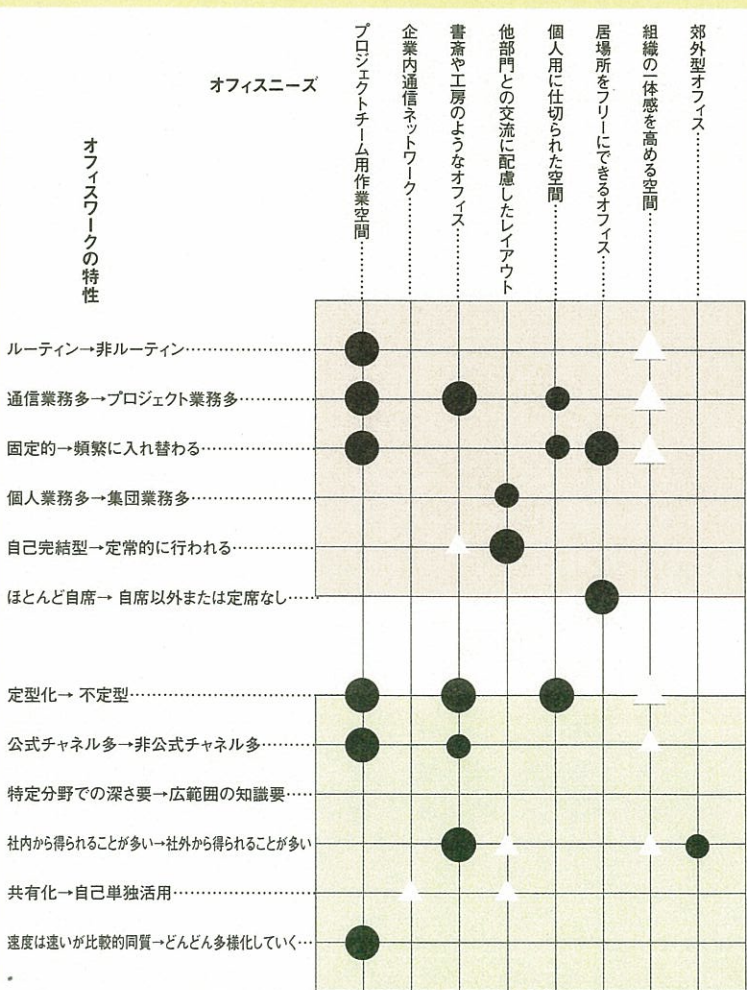
図の見方
オフィスワークの特性各項
目右側に近くなるほど
●→オフィスニーズが
強くなる
△→オフィスニーズが
弱くなる
大きさは関係の強さを表す

A. 業務の特性

- 1.業務内容の定型化の度合い
- 2.業務のバランス
- 3.一緒に働く頻度
- 4.日常的な作業
- 5.社内他部門との共同作業
- 6.業務を行う場所

B. 扱う情報や知識の特性

- 1.扱う情報や知識
- 2.情報・知識獲得のチャネル
- 3.必要とされる知識
- 4.重要な情報
- 5.仕事上の情報の用い方
- 6.情報や知識の変化の質



また、オフィスワークの特性と、オフィスニーズの関係も分析しているが、主な特徴は次のようである。○不定型な情報を扱うプロジェクト業務のワーカーにとっては、プロジェクト用の作業空間に対するニーズが非常に強く、組織の一体感を醸成するような空間は欲しい。○社外・非公式チャネルから重要な情報や知識が得られ、比較的自己完結的に仕事を進めるワーカーは、書斎や工房のようなオフィスに対するニーズが強い。○社内他部門との共同作業が行われ、重要な情報を社内から得て共有化を志向するワーカーは他部門との交流に特に配慮する必要がある。

業務と人そのものを基準にした視点で 変化に対応できるオフィスづくり

非効率があウトプットを増やし
より高い効果を生むこともある

事務機器、オフィス家具の大手であるコクヨのオフィス研究所の岸本章氏は次のように語る。
「経営者にとって、オフィスは、コストセンターにもプロフィットセンターにもなりうる第5の資源であるという認識が、まず必要でしょう。」

より高いプロフィットを生み出すためには、そこで行われる人間の活動を効果的に支援する環境づくりが大事なのです。ただし、そこで生産するものは情報であり、効率的であること＝効果的であるかへの疑問をもつことも重要です。時に非効率があウトプットを増やし、効果を生むことがあるからです。

たとえば、研究開発業務や創造的業務の知的生産性を高めるうえで、インフォーマルなコミュニケーション(事前に予定されていないフェイスツーフェイスの会話)の重要性がさまざまな研究で確かめられています。

より高度で創造的な業務や変化への迅速な対応が求められる組織では、新しい情報を組織へ浸透させるためや、チームで動いている場合のタイムリーな伝達やフィードバック、最新情報の伝達に、インフォーマルなコミ

ニケーションが果たしている役割はますます大きくなっている。岸氏が行った米国のある企業の研究施設での調査では、すべてのインフォーマルコミュニケーションのうちの半分

以上は、個人のオフィスやデスク回りではなく、通路や共有スペースで起こっていた。これが、もし自席以外をまったく無駄なスペースであり、そこで過ごすことを無駄な時間だと考える組織風土であれば、こうしたコミュニケーションとアウトプットはむずかしい。

柔軟なオフィス設計で 変化とコストダウンに対応

「企業とワーカーたちに、より望ましい環境の実現を支援する仕組みとして、オフィス環境に求められているのは、運営コストダウンと生産性向上のためのバリエーションアップです。そしてビジネスのスピードはどんどん進んでいるのですから、その変化に合わせた柔軟な空間が必要になります。」

また、集中も刺激も両方必要な業務もあれば、片方だけいい業務もあるから、空間のデザインも標準化を目指すのではなく、多様な機能の空間を用意して使い分けられたらいいのではないか。たとえばオープンとクロードが融合していて、必要なときに刺激を

受けられ、集中もできる空間が望ましいのではないか。

このように考え、特定の個人やグループに属していた空間を、機能別に共有空間に転換すれば、数を減らすことで、その分資源の重点配分も可能になり、より機能を充実できるそんな発想のひとつの実践例が当社の霞が関オフィスだったのです。

コクヨでは、今年の8月に300人の営業マンが霞が関オフィスに移転した。4月に移転プロジェクトを開始したが、組織変更も予定されていたため、移転する人員の候補はわかっている。特定できない状況にあった。このため、どういう状態の変化にも対応できるオフィスをつくらなければならなかった。

そこで、岸本章氏ははじめとしたプロジェクトでは、新しいワークスタイル・変化に対応できるように、ノンテリトリ、コミュニケーションをキーワードに、適所適所を目指したオフィスづくりに取り組んだ。結果的に、外出の多い営業、施工管理職と事務、内務職とそれぞれの業務形態に適した合理的で統一感のあるオフィス環境を実現している。

前提条件

- 分散化する営業活動の拠点
- 業務見直しのチャンス

↓新しいワークスタイルへの取り組み

- ライブオフィス
- 短期の計画プロセス
- 特定しにくい入居部門
- 入居後の大規模な組織変更を前提
- ↓新しいフレキシブル・オフィスの実践
- ↓課題と方針

●ワークプロセス/ワークスタイルの変革を支援する↓実験・試行による段階的変革が可能な環境と仕組み

●継続的变化に対応する↓組織変更・人員増加・技術更新に適応できる空間構成

●効率的にスペースを共有する↓共有化による高機能化とスペース削減の両立

●具体的な方策

- 曖昧な境界のモジュラーレイアウトを導入。組織と機能の変化に応じたスペース再配分の柔軟性を持たせた。
- 機能転換の容易なモジュラー家具システムを導入。大部分のデスクを1600mm角に統一、同じデスクを機能や職種によって使い分ける。
- 場所を選ばないアクセシビリティの向上。LANを整備。ワーカーを支援するサー

生産性の向上を目指した企業の新しい取り組みによる変化と、ネットワーク化の進展による加速的な情報化が起きている。

オフィスでの仕事の進め方、個人に求められる成果、「オフィスでの働き方」ワークスタイルそのものが大きく変化している。オフィスのあり方にも、さまざまな選択肢がでてきている。ただし、経営者として考えるべきなの

ビスシステムをネットワーク化し、電子メール送受信、データベースの利用を行う。電話は構内PHSとする。

移転にあたり、ワークスタイルに応じて、ワーカーを大きく4つに分類した。シッター/内勤業務 自席がメインで、自席の機能を充実すべき人

ウオーカー/設計業務など 自席にいる時間がシッターよりは短く離席率が高い。いろいろな場所の機能を充実させるべき人

ランナー/営業業務など 外出が多く、固定された自席は必要ない、ロッカーで十分なマネジャー/役割上、所在が明らかで固定的なほうがいい人

シッターは集合させて、支援される側が動くようにした。マネジャーも、どこにいるかわかりやすいようシッターのそばに席を置いている。外出の多いランナーは定住席のないフリーアドレスにする。ランナーの席数は人数の7割に抑え、スペースの効率的活用を図る。その代わり各営業マンには鍵付きのパソナルロッカーがあり、ノートPCや書類、鞆

は、自分の企業にとって、そのワークプレイスの変化が、本当に経営戦略上必要なのかを判断することである。その判断なしにやみくもに形だけオフィスを変えても、必ずしも「進化」ではないことを肝に銘じるべきであろう。

企業の実態や文化に即した目的の明確化、方法の簡便性やわかりやすさ、継続性や他の選択肢との比較検討が必要になる。

など個人のものはずべてこの2・4ファイルメーカー収納量の中で管理している。個人用のメールトレイで自分宛ての郵便や配付物を確認できる。見積もりや企画書などの分類の多い書類は、各自に配付されているノートパソコンを設置されている大型液晶モニターに接続できる。

企画立案時などは集中できる環境が必要になる。職種部門を問わず、すべてのワーカーが利用することのできる集中業務のためのスペース「Thinking Space」を設置した。

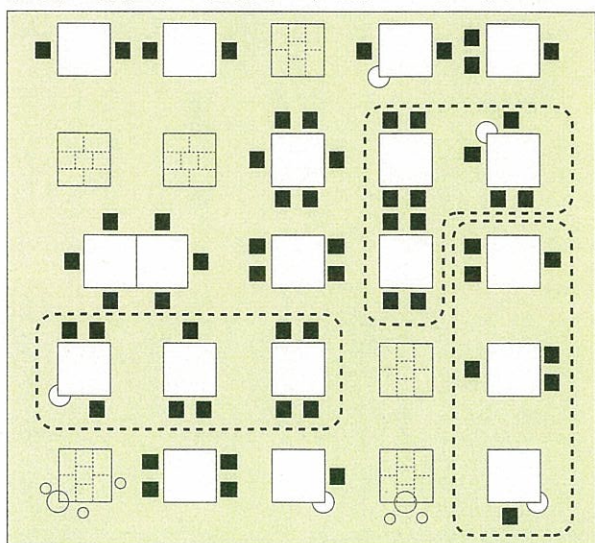
機器・機能の集中共有空間を設け、スペース効率化とともに、出会い、交流空間の確保、情報の共有化を図る。プレゼンテーションルーム、打ち合わせスペース、必要な資料を自由に閲覧できる情報センターを設置した。

多機能化によって共有できるものを増やし、ワーカーの満足度を高めながら、無駄を省くことで、組織変更のたびに普通は1人当たり10万円くらいのコストが100人異動して3分の1程度に削減でき、しかも迅速に対応できている。

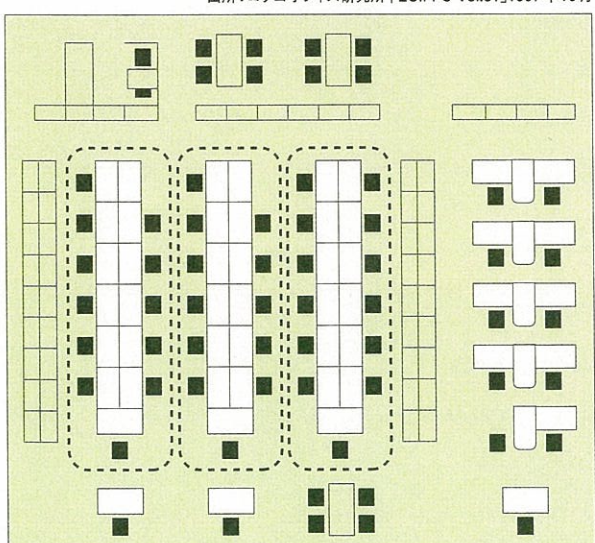
もし新しい変化を取り入れるのであれば、導入の方法も重要で、組織全体への告知期間、導入のために必要な情報通信機器の講習や試験的な試みなどのステップが必要になるだろう。

企業やワーカーそれぞれが自らその変化の主体になることが重要で、そこにオフィスを変化させていく意味があり、自立したワーカーを生み出す可能性があるのではないだろうか。

組織の再配分が容易なモジュラーレイアウト(図G)



出所:コクヨオフィス研究所「ECIFFO Vol.31」1997年10月



コクヨ
オフィス研究所
岸本章氏

いま、サルのリリーダーには 人のざる賢さを見抜く力が求められている

ニホンザル研究者 糸魚川直祐



自然科学において、日本が世界に冠たる実績を残しているのがサル学の分野である。武庫川女子大学文学部教授・大阪大学名誉教授の糸魚川直祐博士は岡山県勝山町の山中で、長年ニホンザルの群れを観察・研究してきた。サル学を知ることには人間を知ることともいわれるが、糸魚川氏の目から見たニホンザルとヒトの共通性はどこにあるのだろうか。

サルと生活して初めてわかる 個体・集団の特性

小笹 先生は、サルの研究をされて40年になるとうかがいました。始められたきっかけは？

糸魚川 私は動物学の専門ではなく、もともと文学部心理学の出身なんです。学部時代はネズミの学習実験が専門でしたが、サルの研究を始めたのは大学院時代から。先生に、「動物研究で欧米に勝てるものはサルだ。欧米にサルは生息していないけれど、日本ならすぐ横に野猿が棲んでいるんだから、研究しやすい」と言われ、それならサル研究で成果をあげようと思っただけです。ま、動機は不純ですね(笑)。

小笹 すんなりサル研究に入っていくことはできただけですか？

糸魚川 最初は餌付けされている箕面のサ

ルの知恵実験^{※1}をしていたのですが、これは地元の人に評判が悪くて。そのサルは土産物店の商品を失敬したりしてずいぶん迷惑をかけていたらしいんですね。知恵実験したりすると、さらにサルが悪賢くなると思われたんでしょ。そこで勝山に移りました。

私が研究を始めた1957年には100頭ほどの群れがいたのですが、なぜか山で姿が見当たらない。農作物を守るために、人が脅したり駆逐したりしていたんですね。翌年1月に、ようやく餌でおびき出すことに成功しました。餌付けは好ましくありませんが、当時は餌がないかぎり群れに近づけなかったんです。人付けには限界がありますからね。個体識別のために餌付けは不可欠でした。

小笹 私はサルはどれも同じに見えて、個体識別などできるのかと思ってしまうのですが。

糸魚川 サルと生活するとわかるようになりますよ。最初は昼間餌を持っていても姿を現さなかったのが「夜這い法」という手法を取りました。

小笹 あの夜這い、ですか？

糸魚川 そうです。サルは昼行性の動物で夜は岩場で眠るんです。そこにリュックサッ

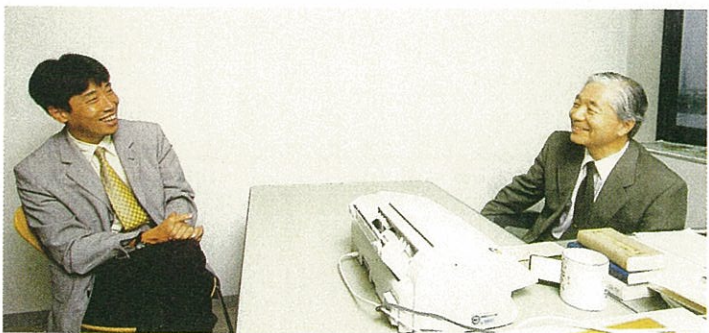
リーダーによって異なる 影響力発揮の仕方

小笹 なるほど。ところで、ボスであるアルファオスはどのように識別されるのでしょうか。

糸魚川 とりまとめするオスを見ていればすぐにわかりますよ。

小笹 影響力の違いですか。

糸魚川 そうですが、影響力にもいろいろあります。私が見たアルファオスのなかでも、最初のオスはすごく強かったですね。京都大学の伊谷純一郎さんは、高崎山のサルの観察で「ボス存在論」を打ち出したことで有名です。というのは伊谷さんが出会ったジューピターというアルファオスがとて強かったんです。勝山町のロメオという名をつけられたアルファオスはジューピター的でした。しかし実は、必ずしも強いボスばかりではないんです。そこで「ボス不在論」が生まれて論争が起きました。ロメオなどは群れのいちばん後ろから行くこともあるんですが、群れが人に追われたりすると動きを変えます。この場合追っているのは私ですが(笑)。いえ、山に追い上げてやらないと、農家の人たちに有害鳥獣として撃たれてしまうものですか



糸魚川直祐 いといがわ・なおすけ
1935年北海道小樽市生まれ。57年大阪大学文学部卒業。64年同大学院文学研究科心理学専攻博士課程単位取得退学。同大学人間科学部教授を経て、現在、武庫川女子大学文学部教授。日本心理学会、日本動物心理学会、国際霊長類学会の会員。主な著書に『動物の成長』、『繁殖行動と適応戦略』(共著)、『サルの群れの歴史』などがある。

糸魚川 二代目は最初のうちぜんぜん駄目ですね。ガボというんですが、まあ番頭さんタイプですね。なにしろロメオより年上で、補佐役だったんです。ところが後を継いでから、だんだんそれらしくなってきましたね。最初のうちは明らかに統率が落ちましたが、まもなく力をつけました。いまのアルファオスはロメオともガボとも違います。だいたい、彼の家族はうだつがあがらない一族だったんです。それがいまじゃナンバーワン

らこちらにも死に物狂いで追いかける。すると、ある瞬間にロメオが向かってくるんですね。

小笹 ボスが戦っている間に群れは逃げますか。

糸魚川 いえ、動きません。別の2、3のオスが向かってくるときは彼らを置いて逃げちゃいますが(笑)、ロメオだと戻ってきます。だから逆にロメオを集中的に追えば群れを制御できるわけです。これを「顔見分け深い法」と呼んでいます。でも、サルのほうもよく人を見分けるんです。

小笹 サルも個体識別してる。

糸魚川 そういうことですね。

小笹 危険だと思ってもロメオのことは置いて逃げない。それだけ影響力があるんですね。ロメオの次はどうでしたか。

糸魚川 二代目は最初のうちぜんぜん駄目ですね。ガボというんですが、まあ番頭さんタイプですね。なにしろロメオより年上で、補佐役だったんです。ところが後を継いでから、だんだんそれらしくなってきましたね。最初のうちは明らかに統率が落ちましたが、まもなく力をつけました。いまのアルファオスはロメオともガボとも違います。だいたい、彼の家族はうだつがあがらない一族だったんです。それがいまじゃナンバーワン

環境変化によって リーダーに求められる 資質も変わる

小笹 はあ(笑)。アルファオスに求められる資質の変化はありますか。

糸魚川 あります。昔の群れは、人によく鉄砲で追い回されたこともあって、強いリーダーシップが必要でした。いまは研究対象として餌付けされたわけですからね。でも、いまも人が外敵であることに変わりはないんです。やり方が変わっただけ。サルって馬鹿だと思ってるでしょ(笑)、でも違うんですよ。人を識別しますし、どう向かってくるかもわかっている。人の変化ももちろんわかっている。ロメオの時代は戦国時代的な能力が必要でしたが、いまは人のざる賢さを見抜く力が求められるようになったんです。いまの群れは一見ばらばらですが、実は別の統率力が働いているとみるべきですね。

小笹 戦国武将は必要ない。

糸魚川 そうです。戦争直後の政治家とも違います。それを思うと、最近の政治家の顔が変わってきたのも自然なことでしょうね。小笹 環境の変化がボスのスタイルを変えてしまっているんです。ところで、アルファオスが代替わりするのはどんなときですか。

糸魚川 死んだときですね。若死にもあり

の中心部から離れて群れの周辺部に近づいていきますね。そこにやんちゃぐれの遊び好きなグループや弱いおとなのオスのグループなどがあって、全体としては閉じている。出自血縁で閉じているといえますね。そして、よそ者は排除します。

小笹 排除の方法は？

糸魚川 よそ者が入つてくると半殺しにされたたりね。そもそもよそ者のオスが群れの中のメスを交尾しようと誘うわけです。メスにとつて集団内のオスというのは、とかく魅力がないものですから、フレッシなオスに惹かれるケースも多いですね。メスはいずれまた群れに戻りますが。

小笹 同級生には憧れない(笑)。

糸魚川 そういうことです。私に言わせればボスザルなんてマザコンの最たるものです。どこにも出ていかないし自分の母親と一緒にいるマイホーム主義者ですからね。彼の最大の関心はメスや子供たちの面倒をみることなんです。

小笹 近親相姦はありますか。

糸魚川 ないです。イヌやネコはありますが、社会集団を形成している動物にはまずないですね。生まれたときから母親は一生懸命子育てをしますし、どちらかというと人間と同じく息子のほうの面倒をよくみますけれどね(笑)。小さいころは息子を噛んだりして教育しますが、息子は大きくなつてくるとだんだん母親のことはどうでもよくなって、干渉を煩わしがります。そこに葛藤が生まれてくるんです。母親は何か息子より優位に立とうとして、どこかで不仲になつてゆく。母親が老いると息子は助けるようになりませんが、交尾心理には進みませんね。

※1 知恵実験
サルに対して人間が人為的な状況を設定し、それに対するサルの判断、適応行動を観察する実験。

※2 アルファオス
サルの集団内においては、母ザルに由来したいくつかの血縁系が形成される。その血縁系のあいだに優劣関係が一般的に認められる。これは個々のメンバー間の優劣関係に基づく(たとえば、ひとつの食物に対して、一方が先にとり他方が避けるなど、相互関係に優位性・劣位性が認められる)。特に、成体のオス間では、この優劣順位がはっきりしており、第1位にランクされるのがアルファオスである。

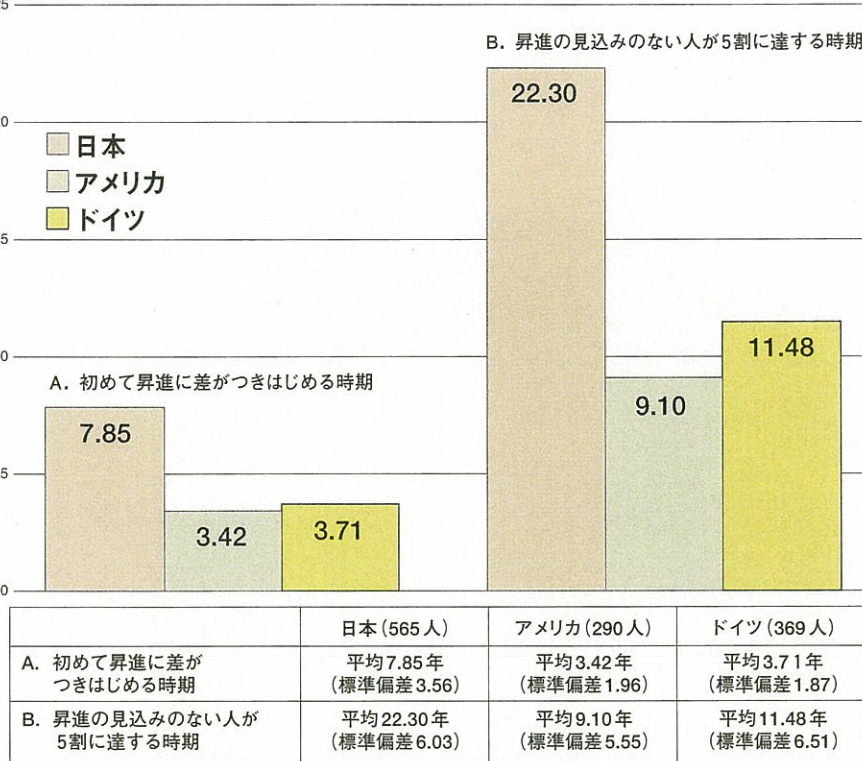
日本と欧米で これだけ差がある 管理職の転職キャリア・ 昇進スピード

図表1 これまでの勤務企業数(%)

	日本 役職計 (1567人)	アメリカ 役職計 (752人)	ドイツ 役職計 (674人)
現在の会社のみ勤務	81.5	18.1	28.3
他社勤務経験あり計	18.2	81.8	70.3
2社	13.3	27.3	23.9
(3社以上の合計)	4.9	54.5	46.4
3社	3.5	23.3	24.9
4社	1.0	15.6	11.9
5社以上	0.4	15.6	9.6
無回答	0.2	0.3	1.3

(注) アルバイト、研修、出向等を除く。

図表2 昇進プロセス(年)



出所：国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、米、独の大企業(2) アンケート調査編(日本労働研究機構)
調査対象：日本・アメリカ・ドイツの大企業(1000～3000名以上)を中心に、そこに勤務する部長
回答者：日本1567人、アメリカ752名、ドイツ674人
調査時期：1995～1997年

欧米の管理職の転職経験は 日本の約4倍

日本・アメリカ・ドイツの部長を対象にその雇用管理の現状などを国際比較から明らかにすることを目的に実施された「管理職のキャリアとホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較調査」(日本労働研究機構)によると、各国の部長における転職経験比率はアメリカが81.8%、ドイツでは70.3%となっているのに対し日本は18.2%で全体の2割以下となっている。

また、勤務経験企業数ではアメリカ・ドイツとも3社以上の勤務経験者はおおよそ半数に上っているのに対し、日本は勤務経験企業数そのものが極端に少なく、転職経験者もそのほとんどが1回の転職に留まっているのが現状である(図表1)。

欧米の管理職の昇進スピードは 日本の約2倍

一方、同一年次内における昇進プロセスでは昇進のスピードで初めて差がつきはじめるのが最も遅いのは日本の「平均7.85年」。アメリカ・ドイツと比べるとおよそ2倍の年数となっている。アメリカやドイツでは中途採用者を採用する際に外部労働市場から当該役職へ直接採用する比率が高いことで、昇進プロセスが若干早くなる傾向があることを考慮しても、日本における部長の昇進プロセスは他の2国に比べて極端に長い時間がかかりすぎているように感じられる。さらに、同一年次入社者のなかで昇進の見込みのなくなる者が50%に達する時期について、日本は平均22.30年で、こちらもアメリカの平均9.10年、ドイツの平均11.48年

と比較すると圧倒的に長いものとなっている(図表2)。

これらのデータからは、横並び意識に基づき、できるだけ個人間に差をつけないことで多くの人材を長期間抱え込み、また、働く側に対しても「いつかは昇進できる」という幻想さえ抱かせるといった、いわゆる「辞めさせないための仕組み」や「辞めにくい仕組み」が、いまだ日本の企業に強く根づいている実態が見てとれる。

こうした実態を踏まえ、労働市場における適正な流動化を促し、より適正な人材配置を実現していくためには、実力主義制度の進展と併せて働く側と企業側の双方が、キャリアデザイン的な観点から、より早期の決断・選択が可能となる仕組みや風土をいかに創り出していけるかが、今後の大きな課題といえるかもしれない。

対談後記

リクルート組織人事コンサルティング室
小笹芳史

博士によると、勝山のサルは人間の行動や生活の仕方をよく知っており、明らかに人間を個体識別している。特に有害鳥獣駆除の許可を受け、サルを撃ちにくる人については、その服装、乗っている車の形状、エンジン音、さらには個人としてその見分け方を習得しているそうだ。

一方で人間は一部の研究者を除いてサルを個体識別しない。サルを駆除するとき何頭捕殺したかという頭数によって駆除の効果測る。博士はサルは食害に悩む農家の人たちにに対して、自然菜食地に追いつく「顔見分け深追い法」の効果力を説いているがなかなか受け入れられないという。サルにとっての最大の敵は長い歴史を通して彼らの生活を脅かしてきた人間であり、彼らにとっては

ると、順位が逆転します。そういう意味では、完全な実力社会です。

小笹 外から来たサルがボスになることはありえますか。

糸魚川 ありますよ。よそ者のオスの下でまとまったり。神奈川県では動物園から逃げたアカゲサルがボスになったこともありま。北限のサルの生息地として有名な下北半島では、タイワンサルが逃げて、ニホンザルの純潔を保ちたい霊長類学会と地元が意見対立したこともありましてよ。「このあたりでは嫁不足で、東南アジアから嫁が来ると

われわれ人間を個体識別することが生命に関わる大問題なのである。人間がサルに払っている関心の何倍もの強さで、サルは人間に関心を払っているのだ。

関心の強さが個体識別を促進することと同じようなことが企業社会でも起こっている。「マスマーケティング」から「アントウワンマーケティング」へ、「年功序列人事」から「実力主義人事」へ、人材の採用場面においても「員数管理」から「質管理」の時代へ。これまで顧客や従業員を個体識別してこなかった企業が環境の激変に対応するために、企業活動の成果に対する関心を強め、より精度の高いスコアで物事を見はじめたのである。

さて、サルに対する個体識別は事前準備のようなもので、それが完了すると研究活動はいよいよ個体間の相互関係の観察に及ぶ。博士によると個体間の相互関係には明らかに優劣が認められ(つまり)どちらが強くてどちらが弱いか、あるいはどちらが偉くてどちらが偉くないか、その相互関係をたどっていくと集団のボス「アルファオス」の存在が認めら

じゃないか。何でサルはだめなんだ」って言うわ。れて学会は困ったようです。

小笹 まさにヘッドハンティングもありということですね。サルの姿を人間に投影することはありますか。

糸魚川 はい、企業より家庭にね。私が長年サルを見てきて思うのは、子がどう育てられるかで将来が決まりかねないということ。たとえば小さいときに十分遊ばせないと、子供は駄目になりますね。むこうこですが、あえて子を一人だけにするとか仲間を減らしてしまっ、組んずほぐれつ遊びから隔絶すると、大きくなってからと

れるという。

時代や環境の変化によって彼の発揮する影響力の中身は変化しますが、基本的には状況に適應できる実力者がその地位を守っている。

人間社会では一度固定された個体間の上下関係はなかなか覆しにくい。「昔の手柄で偉くなった人」が、硬直的な制度と周囲の無批判な受容に守られて無自覚のうちに老害をまき散らしている例は政治の世界を引き合いに出すまでもなく、あちらこちらで散見される。ましてや、それが企業集団のように閉じた世界では一度結ばれた上下関係を時代や環境の変化によって逆転させることには大きな葛藤と混乱が生じる。

個体識別に着手しはじめた企業集団が乗り越えなければならぬもうひとつの大きなハードルは、上下関係の逆転を当たり前のこととして受容できる体質をいかにつくり上げるか。さらなる専門分化と自立心の醸成を前提とした最大の組織課題がそこにある。

んでもないサルが出来上がってしまったんです。すごく凶暴だとか、交尾や子育てができないとか……。親の代わりはいても、友達や遊びの代わりはないということです。親は庇護するもの、でも子供同士は対等です。遊びや喧嘩のなかに葛藤もあり、またそこを乗り越える体験もあるのです。社会生活のスキルは親じゃなくて仲間が育てるんです。

小笹 おっしゃるとおりですね。今日はどうもありがとうございました。

おささ・よしひさ

1961年大阪府生まれ。86年早稲田大学政経学部卒。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だらけ」(日本実業出版)、「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。

日本人の見栄文化とマテリアリズム

エマ・クロックフォード (文・写真)

シリコンバレーのモノ文化

「お金の話しかないシリコンバレー」とは、最近シリコンバレーに愛想を尽かしてオレゴンへ移っていった友人が残っていた言葉だ。残念ながら、これは昨今のシリコンバレーをスバリ言い当てた言葉だと思ふ。シリコンバレーはもと「カネ」や「モノ」を求めて人が集まってきたところではない。「ガレージから世界企業へ」の先端を切ったのはいまや伝説となった2人のスタンフォード大学卒業生(ヒューレット氏とパッカード氏)であったが、シリコンバレーの躍動の原動力は夢にかけた技術屋の「ものづくり」の世界から始まったのだ。お金のあるところに人は集まる——こうした習性によりほかの大都市に人々が集まるのと同じように、シリコンバレーにも単にお金を、それも投機の機会を求めて人が集まってくるようになり、いま、かつてない物質文明に包まれている。

ベンツとロレックス

シリコンバレーに、スタンフォード・シヨッピングセンターというハイエンドのシヨッピングモールがある。最近ではティファニーをはじめとする高級品店が店を連ねるが、昨今のシリコンバレー・パブルで、そのシヨッピングセンターの駐車場のベンツ、ジャガー、BMWといった高級車の密集度は米国のほかのどの都市よりも多いのではないかと思わせられる。

多しいし、ブランド製のハンドバッグの名前も知らないし興味もない。また、世界的に有名な研究者のある友人は、シリコンバレーの企業数社の顧問も務め、経済的にも豊かだが、彼の車は日本車、そして時計も「こんなによい性能のものはない」とつねにカシオをしている。

米国のマテリアリズムと日本の見栄文化

こうしたことを述べると、あたかもモノ文化は日本人特有のように聞こえるかもしれないが、米国のマテリアリズムは確固としたものである。日本の外務省から来ているある友人が、公的なものではなく個人的な意見として、「アメリカもある意味でのクラス・ソサエティだと思ふ。ただここでのクラスは、お金をもっている人が偉い、というようにお金がそのクラスを決める」と言った。まさにお金がすごいパワーをもっているソサエティだと思ふ。

しかし、米国人の考え方は快適な生活を得るため、セキュリティを得るためのお金なのだ。ゆったりとした素晴らしい景観の家に住み、庭先にあるプールやジャグジーでくつろぐ。自宅にテニスコートを設けてエンジョイする。こうした住宅環境を得た後は、週に4日だけ働くなどという贅沢なライフ

るほどだ。高級車のなかでも、アジア系(主に日本人、中国人)が好むのがベンツで、白人の大学教授や研究関連者などは高級日本車などを好むようだ。

サンフランシスコ・ベイエリアではベンツに乗っている日本人は非常に多いが、エリート意識の高いこのあたりの日本人の「制服」は、どうやらベンツとロレックスではないかと思ふ。なかには貸家に住みながら、ベンツに乗り、これみよがしにロレックスの時計をする人たちもいるが、これはシリコンバレーに限らず、日本においても似たような現

象があるのではないだろうか。車や時計のみならず、ハンドバッグなどの高級品に至るまで、日本人は実にヨーロッパ系のブランドが好きだ。

日本人のブランド志向VS 実用本位の米国人

高級ブランド志向は日本から来ている駐在員の奥様グループに顕著に見られるが、ここベイエリアでも日本人は実にブランド商品にこだわる。こうしたブランド商品は日本では一段と高額なせいか、円安にもかか



スタイルをもつなど、とにかく米国人は快適な生活をするため、また社会的に「強者」になるために富を得ようとするのだ。一方、欧米人たちが日本に行くと、彼らの目には「うさぎ小屋」としか映らない貧しい住環境に住みながら、時計をはじめとして世界の高級ブランド品を身につけたがる現象に首を傾げる。郊外からの1〜2時間にもわたる通勤、満員電車にもまれながらも、ハンドバッグはおそらくその女性の1カ月分の給料に値するものを持っている。また、シリコンバレーに住むある日本人男

性は、300万円以上もするロレックスの時計をもち、素晴らしいベンツを2台ももっているが、お金がもつたいないと電気代を節約、冬でも暖房費を節約して寒いところにいたために風邪をひきながら生活している。これなどはブランド商品を買うために「快適な生活」「豊かな生活」はそっちのけだから、米国人の考える「豊かさ」とはだいぶ質が違うようだ。

* * *

日本人が「快適な生活」のためではなく、

わらず、相変わらず日本から来るビジターは、米国でブランド商品を買求める。

先日、日本人駐在員S氏が本社から出張中の上司を案内していたのだが、上司は奥さんから「プラダのハンドバッグを買ってきてくれ」と頼まれていた。S氏が、その「プラザとかプラダとかいうのはいいんだけどどこに行けば売っているのか」と米国人女性社員に聞いたところ、だれも知らなかった。そこでS氏の奥さん(日本人)に聞いたら、ニーマン・マルカスという高級品店に売っていることがわかったので、そこへ上司を案内して初めてそのハンドバッグの値段を見て驚いたそう。高級ブランドのハンドバッグの値段に無知だった彼は、いったいだれがハンドバッグごときにこんな値段を払うのだろうかと思ふ。概して家に帰ったら、なんとS氏の奥さんも同じものをもっていたというから笑い話なのだが、日本人のブランド志向は確固たるものがある。

一方、米国では、地域によって、また人によつて人々の嗜好に多少の差があるものの、一般的に、お金のあふれなしかかわらず、ブランド商品にこだわるのはごく一部のファッション・コンシヤスな人たちだけで、通常はあまり気にしないようだ。

私は数々のリッチな米国人女性を知っている。広大な敷地に素晴らしい景観の家をもち、世界中を旅行して歩く身分の女性たちでも、ハンドバッグはノンブランドのことが高級車からハンドバッグに至るまでブランド品を買うために翻弄させられている原因のひとつは、日本における「見栄文化」ではないだろうか。日本人は周囲にどう見られるか、ということに本当に大切にしている人種だと思ふ。

ある日本人が、「日本では米国のような快適な住環境をもちたくてもとうてい無理なので、家を買うのはあきらめてその代わりにいいものをもつ、ということ物欲を満足させるのだ」と言っていたことがあるが、いいもの＝ブランド商品ではない。ヨーロッパ製のものに「ステータス」を求めるといった複雑な劣等感の裏返しも、なきにしもあらずだ。また、幼少時より集団思考性の訓練を受けているために、何がよいものか、という自分で考える独立思考に乏しいため、ブランドという判が押しであると安心なのかもしれない。

私は米国に長年いて、米国人のマテリアリズムを主観的に観察した結果、米国の物質文明はたいへんわかりやすいと思つた。米国のそれは、非常に「実用的」なニーズが原動力なのに対して、日本人は、見栄や西欧劣等感、または集団思考性、集団行動性などといったかなり複雑な原動力をもちながら、独特のモノ文化を形成しているように見受けられる。



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。

「知」の世界を貫く2つの原理 「ハード・アカデミズム」と「ソフト・アカデミズム」

『ハード・アカデミズムの時代』著者 高山博

国際化の衝撃

最近、日本が直面している困難な状況を示す象徴的な出来事があった。米国の格付機関が、日本政府の発行する国債の格付けを下げる方向で見直す、と発表したことだ。この文章が出るころには、わが国の国債は最優良の格付けを失っているかもしれない。私たちの多くが当然視してきた日本経済への信頼が国際社会で大きく揺らぎはじめ、日本のシステムの機能不全が国際的にはつきり認知された結果ともいえる。

護送船団方式による金融行政の破綻に象徴されるように、現在の日本では、法制度、行政のあり方、企業形態、雇用関係、金融システムなど、国内のみに目を向け、閉じた社会を前提としてつくられたものすべてが、大きな変革を迫られている。これらの変化の根底にあるのは、日本社会の急速な国際化である。日本を保護していた種々の障壁が取り払われ、私たち日本人は、競争原理が支配する厳しい市場経済にさらされようとしているのである。

この急激な国際化の波は、言語・文化的障壁で厚く保護されてきた大学、教育行
新しい知をつくり出す創造的行為ということが出来る。つまり、研究によってこれまでだれも知らなかった事柄を明らかにしたり、これまで存在しないものをつくり出すこととする態度である。これは、人類の知的共有財への貢献を目指す態度と言え換えることもできる。たとえば、新しい物質を発見しようとする研究に没頭している物理学者、これまでだれも解くことのできなかった問題を解こうとしている数学者が、ハード・アカデミズムの典型的な研究者像といつてよい。それに対して、ソフト・アカデミズムは、すでに存在している知を、人々にわかりやすく伝え、教授する態度ともいえる。つまり、これは、知の伝承、教育・啓蒙活動を目的としている。基本的には、個人が知を習得する行為を助けようとする態度なのである。教壇に立つ大学教授、啓蒙書を執筆する大学教授、テレビで最先端の研究を紹介する研究者が、ソフト・アカデミズムの典型的なイメージである。

ハード・アカデミズムがなくとも、つまり、ソフト・アカデミズムだけでも、アカデミズムは成立するように見える。しかし、ソフト・アカデミズムが生命力をもつためには、知の創造行為、すなわち、ハード・アカデミズムの存在が必要である。大学における教育や新しく出版される研究書が魅力をもつのは、新しい知が創造されているという前提があるからである。つまり、ソフト・アカデミズムは、ハード・アカデミズムなしに存続することはできない。

わが国では、現在、欧米の学問を輸入するという流通ルートは確立しているが、独創的な知を開発・生産する拠点は非常に少な

政、出版界、メディアなどの知の世界にも及ぶ。とりわけ、その象徴ともいえるべき大学は、日本社会の変化に応じた新しい役割を果たすことを強く求められている。

何のための改革か

すでにこれまでに多くの識者たちが、大学改革の必要性を強く主張してきた。しかし、大学をいかに変えるかという点で、彼らの見解は大きく異なり、多岐にわたっている。大学改革をめぐる彼らの見解が大きく異なる第一の理由は、大学の目的や大学の社会的役割について、各人が異なる考えをもっているためであろう。

たとえば、企業の経営においては、企業の存続とそれを支えるための利益の最大化が経営者にとつての第一の目標といつてよいだろう。もちろん、社会的使命や地域への貢献を会社の理念に挙げる経営者もいるが、利潤をあげなければ企業は存続できない。目標達成のための戦略は異なるとしても、利益向上という目標はすべての企業に共通しているのである。しかし、大学の場合には、そのような目標がはっきりしていないため、大学のあり方や改革をめぐって大きな

創造力

ハード・アカデミズムの基本となるのは創造力だが、しばしば日本人はその創造力が弱いといわれる。そして、学生たちの創造力を高めるために、創造力を育む教育、ゆとり教育を提唱する向きもある。しかし、これは明らかに誤解である。創造力とは、自分で考え、自分で何かをつくり出す能力である。創造力は決して教えられるものではない。学生の創造力を伸ばすために教師にできることは、どのようなものを創造的だと考えるかを示すこと、学生が出した創造的なものを、高く評価することである。また、独創的な研究成果をあげるためには、そのベースとなるべき知識の詰め込み教育が必要であることを忘れるべきではない。

日本と同様に大学進学率の高い米国ではさまざまなタイプの大学が存在し、そこで提供される教育の内容、質は学校ごとに異なる。しかし、各大学は、その理念に従って、社会に有用な人材を供給しようと努力している。トップスクールと目される上位数十の大学では、優秀な教授陣と厳しいカリキュラムのもと、徹底した詰め込み教育がなされる。このように、既存の知の習得を厳しく要求する一方、独創性の高い研究成果、論文に対しては、賞を出すなどして大

混乱が生じることになる。私は、現在の日本社会における大学の役割は、学問、政治、経済、文化、いずれの分野であろうと、国際的に競争力のある人材を日本社会に供給することだと考えている。

大学をどのように変革するかという点で見解が大きく分かれる第二の理由は、アカデミズムや大学に対するイメージが混乱しているからである。大学やアカデミズムのあり方を考える際に、私たちは「知」の世界を貫く2つの原理、「ハード・アカデミズム」と「ソフト・アカデミズム」を理解しておく必要がある。この2つのものが「アカデミズム」というひとつの言葉のなかに含まれているために、大学や学問のあり方をめぐって多くの誤解や混乱が生み出されているのである。この2つのアカデミズムの違いを認識することなしに、大学はその責任を果たすことはできない。本書は、この2つのアカデミズムの違いとハード・アカデミズムを緊急に確立する必要性について論じたものである。

「ハード・アカデミズム」と「ソフト・アカデミズム」

ハード・アカデミズムは、ひとりでいえば、学として高い評価を与え、社会にもそれを知らしめている。

他方、わが国の大学の場合は、一定期間に効率的に知識を詰め込む制度も、独創的な研究成果を促す制度もない。その結果、ある大学の卒業生が一定の知識や技術を身につけた者として社会から認知されることもない。しかし、日本の大学が、国際化した労働市場で海外の大学卒業生たちに競り勝つことのできる卒業生を送り出すことができなければ、優秀な学生たちの多くは、日本の大学を見捨てて海外の大学を選択することになるだろう。また、独創的な研究成果を生み出すための環境がつけられなければ、優秀な学者たちも日本の大学を見捨てることになるだろう。

現在進行しつつある大学改革が失敗すれば、日本は厳しい国際競争に勝ち抜ける人材を自前で育てる道を失うことになるのである。そして、企業の多くは、よりよい市場と人材を求めて、海外へ拠点を移すことになるかもしれない。その結果、わが国の大多数の人たちは、いまよりはるかに低い生活水準に甘んじなければならなくなる。はたして、われわれはそのような将来に対する危機感を共有しているのだろうか。



『ハード・アカデミズムの時代』高山博著 (講談社 定価1600円+消費税)



東京大学大学院人文社会系研究科助教授 Ph.D. (歴史学博士) 高山博 E-mail: tkymh@tt.rim.or.jp

たかやま・ひろし 1956年、福岡県生まれ。80年、東京大学文学部西洋史学科卒業、同大学院入学。84年、エール大学大学院歴史学博士課程入学。90年、エール大学大学院修了、Ph.D. (歴史学博士)取得、一橋大学経済学部助教授。93年、東京大学文学部助教授。専攻は、歴史学(西洋中世史/文化交流論/比較国制史)。Lopez Memorial Prize (エール大学大学院最優秀中世史博士論文賞)、サントリー学芸賞、地中海学会賞、マルコ・ポーロ賞を受賞。著書に、『中世地中海世界とシチリア王国』(東京大学出版会)、The Administration of the Norman Kingdom of Sicily (Leiden/ New York/ Koeln, E. J. Brill)、『神秘の中世王国—ヨーロッパ、ビザンツ、イスラム文化の十字路』(東京大学出版会)、『地域のイメージ』(辛島昇と共編、山川出版社)等。

現代版マルコ・ポーロが見た、 小さな部屋でもすごい仕事ができる国、日本

ラティナイインターナショナルコーポレーション 代表取締役社長 ダニエル・モンテベルデ

2002年Wカップ招致の 「縁の下の力持ち」だった

ワールドカップ予選リーグHグループ第一戦、すなわちわがジャパンとアルゼンチンの対戦があった翌週に、アルゼンチン人実業家のモンテベルデ氏に会いに出かけた。0-1のスコア以上に実力差が出た試合の後だけに、正直なところ気が重かったが、現れたのは見るからに知的なジェントルマン。サッカーの話題を出すと、沈鬱な表情で、「あんな試合をしているようでは、アルゼンチンは準決勝に行けばいいところでしょう」と語った。サッカーを知らなくても盛り上がり

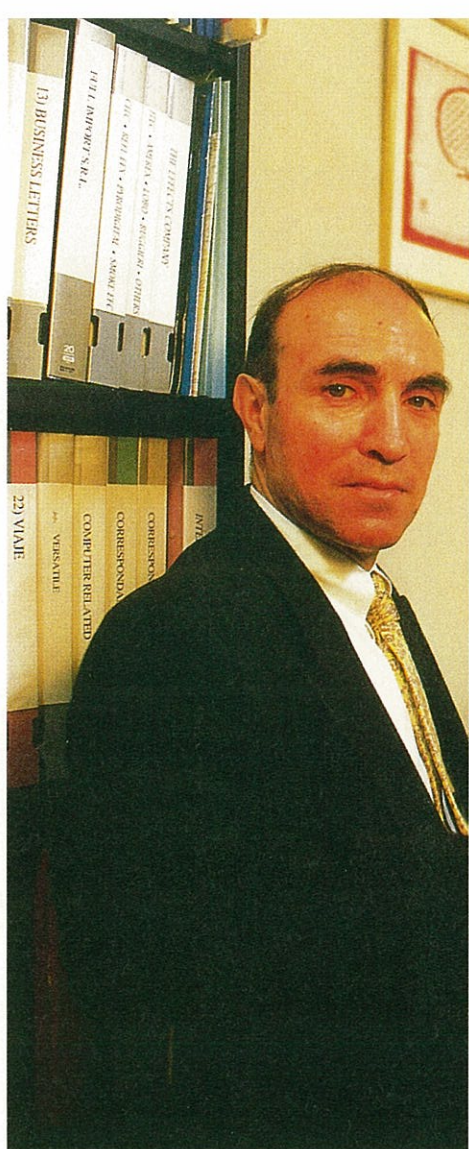
がついている日本と違い、サッカー王国はかくもシビアなのである。

現在モンテベルデ氏の会社、ラティナイインターナショナルコーポレーションでは、宣伝広告から企業広報の企画・制作、さまざまな翻訳・通訳サービス、イベント企画まで幅広く手がけている。

実は日本サッカー協会や2002年ワールドカップ日本招致委員会事務局の翻訳・通訳、外国向けPR物の制作、公式文書やスピーチ原稿の制作なども担当した。「招致活動のピークには、事務局の人たちと一緒に戦っていましたから、毎日夜中まで働きましたよ(笑)」



取材・文/千葉 望 撮影/栗原克己



日本の物価の高さだった。

「なにしろ大阪から東京へのバス代があれば、タイで半年暮らせましたから(笑)。これは大変だから、すぐに帰ろうと思っていたんです。でも、アルゼンチン大使館へ行って気が変わりました。英語ができるドクターなら、いつでも日本で仕事ができますよ。それもH1や三菱重工のような上場企業で」と言われたのですから」

月収200万円が10万円へ たった6年間で日本を変えた

大使館に紹介してもらい、三田にあるコンサルティング会社の契約スタッフとしてモンテベルデ氏は働きはじめた。プラント会社のドキュメンテーション作成などを請け負い、いつかは200万円の月収を得ていたという。1978年の200万円。これは使いがあつた。生活面では順風満帆。しかし、そこからすぐ起業、ということにならないのがモンテベルデ氏らしさである。

「もともと自分を知らなかったんです。それまでは工学を勉強してきたわけですが、哲学

などは勉強できなかつた。けれどそれでは人間として半分だと」

そうして哲学・歴史を学び、お寺の修行も体験した。それをもとにベストセラーを書くうと思いついたのが、次の旅のきっかけだ。「仕事をやめ、バリ島へ渡って1年半。ちゃんと作家としてのビザも取得しました」

パリでは王族の世話になった。一族の若者と一緒に大きな家に住み、たくさんのメイドを使う生活。その中で特別の意識レベルに入ったという。ここで数千枚に及ぶ作品を書いた。オファーもあつたんです。でも契約金が100万円とか、初版が3000部という話では、そのときの私のイメージに合わなかつたんです」

貯金は使い果たした。おまけにアメリカの株式市場に投資していた株でも失敗。王族並みの生活はあきらめなければならなかつた。もう一度日本でやり直そう。そう思つて再来日したのが1984年。だが、日本は大きく変わつてた。来日する外国人が増え、以前の仕事には戻れない。月収200万円は夢とついでた。

2002年の祭典を日本で楽しめるようになった背景には、こんな「縁の下の力持ち」が存在していたのだ。自ら7カ国語を操るモンテベルデ氏の会社では合わせて40カ国語以上使いこなすスタッフを抱えている。ちなみに招致委員会の依頼で制作したプレスリリースは、英語、仏語、独語、スペイン語、ポルトガル語、イタリア語、ロシア語。このうちロシア語以外はモンテベルデ氏がいこなせる言語である。これにももちろん流暢な日本語が加わる。

アルゼンチンの「神童」が 日本にたどり着くまで

モンテベルデ氏が日本で会社を興したのは1987年。しかしそこに至るまでには、長い物語がある。イタリア移民の子としてブエノスアイレスに生まれたのが1951年。15歳のときには、国立ブエノスアイレス大学の学生になつてた。

「小学校に入学すると自分で教科書を読み進み、1カ月で1年分の勉強を終えちゃつたんです。結局12歳のときに飛び級しました」いつも大きな夢をもつ少年だった。周りは

「なにしろ最初の3カ月で30万ぐらいの収入しかない。しようがないので次の作品を書くうと思つたのですが、きちんとリサーチして執筆に取りかかろうとすると、時間が必要。生活費を稼がなくてははいけません。それともうひとつの理由が、いまの妻との出会いでした。私もそろそろファミリーをもちたいと思つていたので。そのためにもお金が必要でした」

こうして、ようやく起業家としての人生が始まつたのである。

信頼性の高い日本社会の欠点は 組織の論理が強すぎる

豊富な語学スタッフを擁し、仕事はまずまず順調に推移してきた。もちろんバブル時代とその崩壊による上下動はあつたものの、堅調である。

もっと大きくしようと思えばできると思うが、モンテベルデ氏は営業を入れたくないと考えている。質の高い、他社にできないサービスをすることで、無理せず育てられる範囲で会社を伸ばせられたいのである。

「自分と家族を優先させているんです。私のために社会があるんですから。それを犠牲にしてまで、会社を伸ばすなんてしたくない」

モンテベルデ氏は、故郷のアルゼンチンでもいくつかの会社をもっている。好調な経済を背景にこちらは伸びている。遠く離れていても、アルゼンチンに対する思いは強い。

世界60カ国を踏破したビジネスマンのモンテベルデ氏は、なぜ日本を本拠地に選んだのだろうか。「いまは電話やコンピュータがあればどこで

貧しい人が多かつたけれど、自分は大学に行きたい。マルコ・ポーロみたいに世界中を旅したいと。

大学では工学を学び、7年間で日本なら経営工学の博士課程に相当する学問を修得している。その合間にヒッチハイクで南米諸国を旅し、兵役も終えているのだから、ある意味では忙しい青春であつた。

卒業後、旧西ドイツの会社に就職。世界的なプラント製造会社の設計と技術コンサルタントである。専門能力を買われての就職だったから、待遇はよかつた。しかしそこで落ち着くには、あまりにも彼の好奇心は強かつた。

ヨーロッパ中の美術館や博物館を見て回つたモンテベルデ氏は、旧西ドイツを起点とするユーラシア大陸の旅に出発したのである。シトロエンのハンドルを握つて5万5000キロ。スリランカに着いたとき、1年半が経過してた。アジアを歩いて、旅の最後に大阪へたどり着いた。1978年のことである。シルクロードの文物やヒトが最後に日本に集まつたように、人間の旅も極東の島国で一段落したのだろうか。

しかし、百戦錬磨の旅人を驚かせたのは、も仕事ができます。その点、日本ではユーティリティがしっかりしていて、こんな小さな部屋でも世界のビジネスがきちんと進められるんです。安全で住みやすいし、もうひとつ、取引先が信用できるという大きなメリットがありますね。ワイロがいらぬし、未払いなんかいっせんもない。悪い点ですか？ 組織内での役割でしかモノを言えない人が多いことかな。たとえばちょっと英語ができる社長が、原稿にめっちゃめっちゃな直しを入れたりすることがあつて、これはおかしいと言つても、担当者は「社長には言えない」とついで(笑)。それからネイティブだからつて無条件に信頼するのめやめたほうがいいですね。ネイティブということ言葉の理解力があるというところは違うんですから」

モンテベルデ氏はこんなアイデアを披露してくれた。20・30歳という若い年齢で「引退」を迎えるという案である。そして、こういった若者に年金を払うというのだ。

「人間55歳にもなると体に限界がきて、60歳で引退してからじゃ、若いときの10分の1しか楽しめない。35歳を超えると仕事が見つけにくいなんて日本の仕組みは逆だと思ふ。いろいろ世界を見て、それから自分の生き方、仕事を決めればよい。そうすれば人間はもっと活かされるはず」

モンテベルデ氏にはひとつの目標がある。2人の娘たちをつれて世界旅行をすることだ。柔軟な心をもっているうちに世界を見せたい。勉強は自分が教えられる。世界中を旅した父の願いである。

「でもそれも2002年の後でね。日本で開かれるワールドカップ！ それをしつかり見届けた後で、旅のほうは実現しますよ」

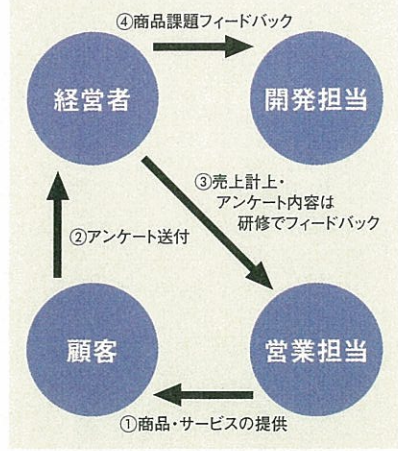
プロフィール
1951年、アルゼンチン・ブエノスアイレス生まれ。南イタリア生まれの両親のもとで育つ。家族は日本人の夫人と2人の娘。両親は健在で、学校の長い休みには子供たちとは必ずアルゼンチンで過ごすか。娘との暮らしで得たアイデアを童話にまとめたいと願っている。

顧客クレームをどう把握、どう活かすか

マーケットはあなたの会社に「レッドカード」を出しているかもしれない？

東京でタクシーに乗ると運転席の後ろに、「エコーカード」と名づけられたアンケートハガキが置かれています。皆さんは、一度でもそのハガキを取って、運転手さんの評価（言葉づかいがよかった）とか、「運転が乱暴だった」とか）を書いてポストに入れたことがあるでしょうか？ 答えは、ほとんどの人が「NO」ではないかと思えます。経営に携わる人から見ると、タクシー会社も顧客へのサービスを向上させるために「CS運動」を展開しているんだと解釈されるかもしれませんが、実際はどうでしょうか？ 機能しているのでしょうか？ クレームや意見は、サービスの向上に活用されているのでしょうか？

A社の顧客アンケート活用システム



経営者や管理職にとって、提供している商

品やサービスに対する顧客の意見を集めることは重要なことですが、顧客を確実に失うことにつながる「クレームや文句」は、マーケットからの「イエローカード」として経営者が知るべき重要な情報のひとつだと思います。しかし、現状はアンケート用紙や意見箱などの仕組みはあるが、意見が集まらない、経営者が知らない、最前線にフィードバックされないなど機能不全に陥ってしまっているのではないのでしょうか？

今回は、マーケットから「レッドカード」をもらわないために試行錯誤している経営者の事例をもとに、顧客の声を経営に活かす方法を考えてみます。

すべての顧客の声を集め

経営者が確認できるシステム

A社(システム販売・東京)

A社は、業界特化した経理コンピュータシステムをハード・ソフトともに販売する企業である。A社の経営者が取り組む顧客からの商品や社員のサービスに対する意見収集システムは、対象が新規顧客すべてで、しかも回収率100%。もちろん、すべて経営者の手元に集まる仕組みだという。「初めは、すべて回収するのは不可能だと思っていた。しかし、ビジネスシステムを分析し、仕事の流れに組み込むことで可能となった」と、このその秘訣を教えてください。

A社は、これまで顧客の声を集めようと、懸賞付きアンケート、広報誌などさまざまなアイテムを用意し、チャレンジしてきたが、反応はゼロ。そこで発想を変え、顧客が商品や社員のサービスに対する評価をしないと、ビジネスが終了しないシステムを組み込んでみた。具体的には、「商品の提案」→「受注」→「納品」→「セットアップ」→「カスタマイズ」という一連のビジネスプロセスの最後に、顧客による評価シート(商品や担当者に対する意見や評価を書き込める)を会社に送付してもらう仕組みを組み込み、そのシートが届いて、初めて会社はその担当者の個人売上高に反映するようにした。「確実に顧客の声を拾うことができるようになっただけでなく、お客様に喜んでいただけて初めてひとつの仕事が終了するという意識が社員に芽生えたことが大きな収穫だった」と語る社長は、よい評価や誉め言葉が書いてあるシートは全員に見せ、クレームや文句は商品開発や社員教育に使うように、すべてを有効活用しているという。

「顧客がクレームをわざわざ投書箱に入れるケースは、怒りが頂点に達したとき。普通は、何も言わずにはほかの病院へ行ってしまう」

経営会議ですべてオープンにすることにより改善のスピードを上げる

B社(医療機関・兵庫)

「顧客がクレームをわざわざ投書箱に入れるケースは、怒りが頂点に達したとき。普通は、何も言わずにはほかの病院へ行ってしまう」

業種別3カ月移動平均 (98年6月分)

業種	件数	前年同月比(%)
コンピュータ関連	758	-26.6
ファッション関連	352	-28.9
飲食・レジャー関連	511	-23.3
広告・出版・印刷関連	693	-37.8
建設・不動産関連	1,131	-42.0
自動車・運輸・倉庫	488	-32.6
製造	710	-41.3
金融	214	-19.4
商社・卸	628	-33.1
小売	409	-27.4
サービス	4,430	-21.0

職種別3カ月移動平均 (98年6月分)

職種	件数	前年同月比(%)
広告・出版・マスコミ関連	392	-32.0
販売・サービス関連	1,156	-23.6
事務(財務・経理除く)	1,956	-32.3
財務・経理関連	369	-25.7
営業	1,651	-31.4
ソフトウェア関連	783	-21.7
技術(ソフトウェア・建設関連除く)	181	-31.7
建設関連	711	-47.0
生産・技能	371	-42.7

「顧客第一主義、お客様の意見を聞くように」と経営者は大きな声で叫びつづけている。しかし、経営者に顧客の声が届いていないケースが多いのが現状です。刻々と変化する外部環境に対応し、激動のマーケットを乗り越える舵取りを誤らないことは至難の業ですが、マーケットからのイエローカードを認識することは工夫次第でできるのではないのでしょうか。経営者と顧客のホットライン、皆さんの会社では機能していますか？

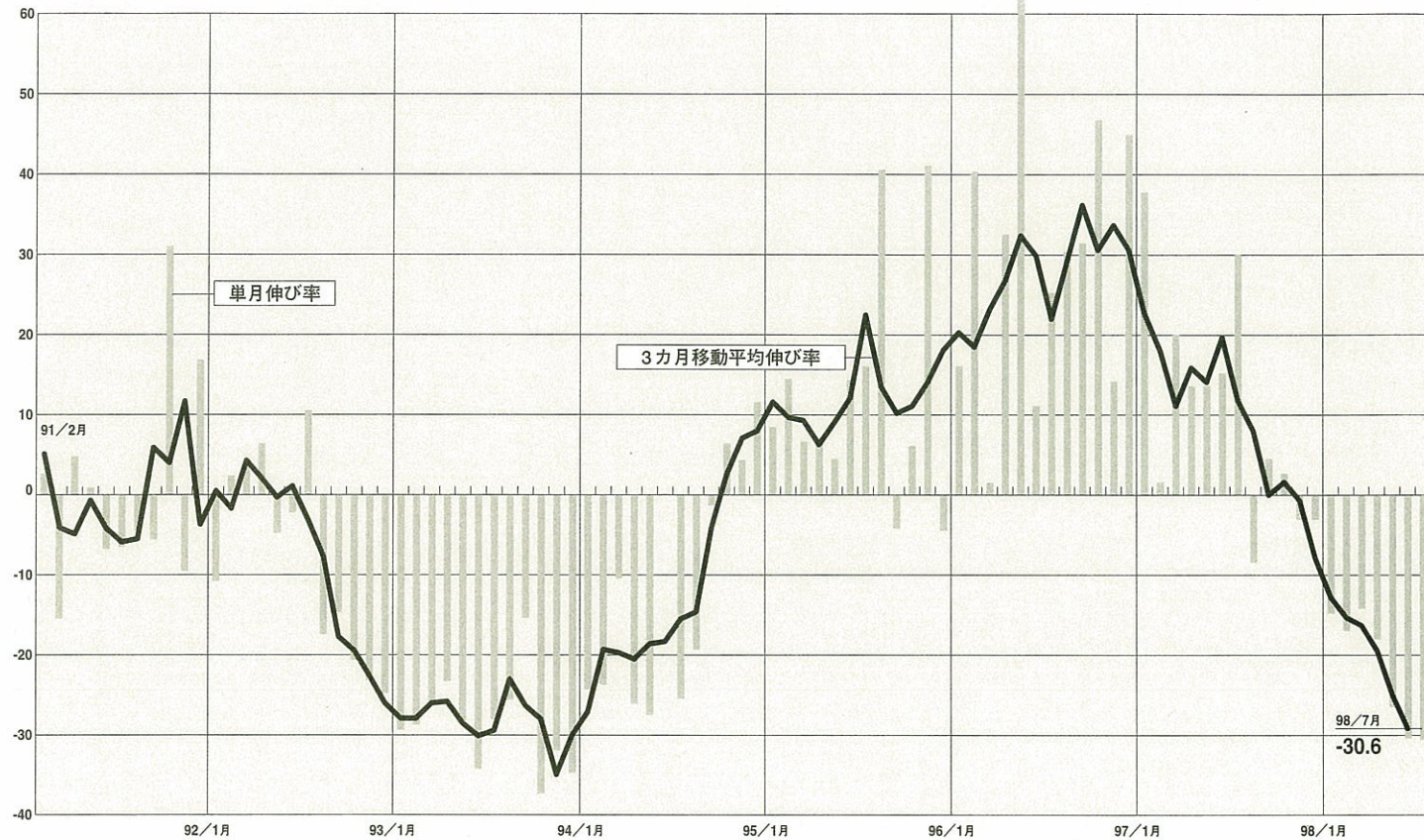


リクルート
組織人事
コンサルティング室
コンサルタント
往西正博

7月の求人広告件数は 前年同月比30.6%減で9カ月連続のマイナス

全業種(11業種)・全職種(9職種)ともマイナスの伸び(3カ月移動平均)を示し、特に建設・不動産関連、製造などで厳しさが増している。また、98年第1四半期のR.I.は109.5と2期連続ポイントを下げ、求人よりも求職のほうが多い傾向が続いていることを示しており、雇用環境の悪化を裏付けるものとなっている。

首都圏求人マーケット動向 (前年同月比)



求人市況関連指標

有効求人倍率、完全失業率はともに季節調整値

	求人広告件数				*R.I. (四半期)	有効 求人倍率 (%) (除学卒)	完全 失業率 (%)	アメリカ 失業率 (%) (除軍人)	
	単月値 実数 (件)	伸び率 (%)	3カ月移動平均値 実数 (件)	伸び率 (%)					
97.1	16,178	37.8	14,138	22.7	↑	(1~3)	0.75	3.3	5.3
2	16,022	1.6	15,994	18.0	↑	115.4	0.74	3.4	5.3
3	15,783	20.1	15,231	11.1	↑		0.74	3.3	5.2
4	13,889	13.6	14,610	15.9	↑	(4~6)	0.73	3.3	5.0
5	14,158	13.6	13,992	14.1	↑	103.7	0.73	3.5	4.8
6	13,929	15.2	14,810	19.7	↑		0.73	3.4	5.0
7	16,343	30.1	14,182	11.8	↑	(7~9)	0.73	3.4	4.9
8	12,274	-8.4	14,986	8.0	↑	128.9	0.73	3.4	4.9
9	16,341	4.5	15,034	0.0	↑		0.72	3.4	4.9
10	16,486	2.7	15,147	1.6	↑	(10~12)	0.70	3.5	4.8
11	12,614	-3.1	12,999	-0.7	↑	118.7	0.69	3.5	4.6
12	9,898	-3.1	12,098	-7.9	↓		0.67	3.5	4.7
98.1	13,783	-14.8	12,327	-12.8	↓	(1~3)	0.64	3.5	4.7
2	13,299	-17.0	13,542	-15.3	↓	109.5	0.61	3.6	4.6
3	13,543	-14.2	12,743	-16.3	↓		0.58	3.9	4.7
4	11,388	-18.0	11,778	-19.4	↓		0.55	4.1	4.3
5	10,402	-26.5	10,493	-25.0	↓		0.53	4.1	4.3
6	9,688	-30.4	10,477	-29.3	↓		0.51	4.3	4.5
7	11,342	-30.6	-	-	↓		-	-	4.5

*リクルーティング・インデックス(R.I.)

求人求職動向指数(1995=100)で数字が大きくなると需給バランスが求人>求職を表し、小さくなると求人<求職を表す

(求人広告件数/応募者数) / (95年平均値) × 100で算出

集計対象:週刊ピーニング・とらば一ゆ・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

読者の声

*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。

▼25号(6月号)の特集「人事評価」は企業成長を生み出せるか?は、特に評価基準づくりに関する山田英夫氏の指摘が参考になった。一度ほかの評価方法を一通り紹介し、比較してみてもどうか。いずれにせよ、「1994-95年は「新たな人事評価」の試行期になるであろう。」

(研究所代表取締役・43歳)
▼25号の同特集について。最近、能力主義・成果主義・業績主義がはやり言葉となり、そう言わないと時代遅れと認識され、制度導入にやっきとなっている。しかし、「型」としての制度はやっとなつてきたが、さてどうしようかな、といった感じだ。「命」や「思い」が入っていない制度がうまくいくはずはありません。それを無理に訓練するなどナンセンスとは思えません。もう一度、評価と育成をからめて考え直す必要があると思います。加藤野教授が紹介された、ヒューレット・パッカドのような「仕組み」や「運用」ができるか最高なものでしょうか、これも日本の風土に合うかどうかの検討も必要なのではないでしょうか。

▼オリビックやワールドカップを通じて、特に最近ワールドワイド標準とは何かを考

えさせられる。個人のレベル、組織のあり方、管理者マネジャー・リーダーの役割など、スポーツの世界を見ていると本当に興味深く、同時に非情さを感じる。すべてがビジネスのためである、という感じだ。私はラテン系なので、それは、とんでもないことだと考えている。まずは自分の人生があり、そのなかにビジネスで活躍する自分がある。ビジネスだけの評価なんてディレクションやビジョンが変われば何の価値もない。それよりも自分の人生を自分が評価し、生活をエンジョイするために自分の能力を發揮し、その評価分のリターンを得る、それでよいのではないかな。

(メーカー・開発マネジャー・48歳)
▼「新卒採用」に対する問題意識として。大企業ではとかく業務に合わせた採用ではなく、まず頭脳指数の高い人を集めて業務に配分というスタイルが多く、その結果、たとえば技術職希望が販売職に配属され退職、というケースも多い。これはまずいやり方だと思えます。販売や営業等の職種が技術職より下というイメージが学生にあります。これらの業務の大切さ、むずかしさを入社前に教えるシステムが日本でも早期に必要なと思います。(メーカー・販売支援部教育課長・54歳)

works 今後の特集テーマ (予定)

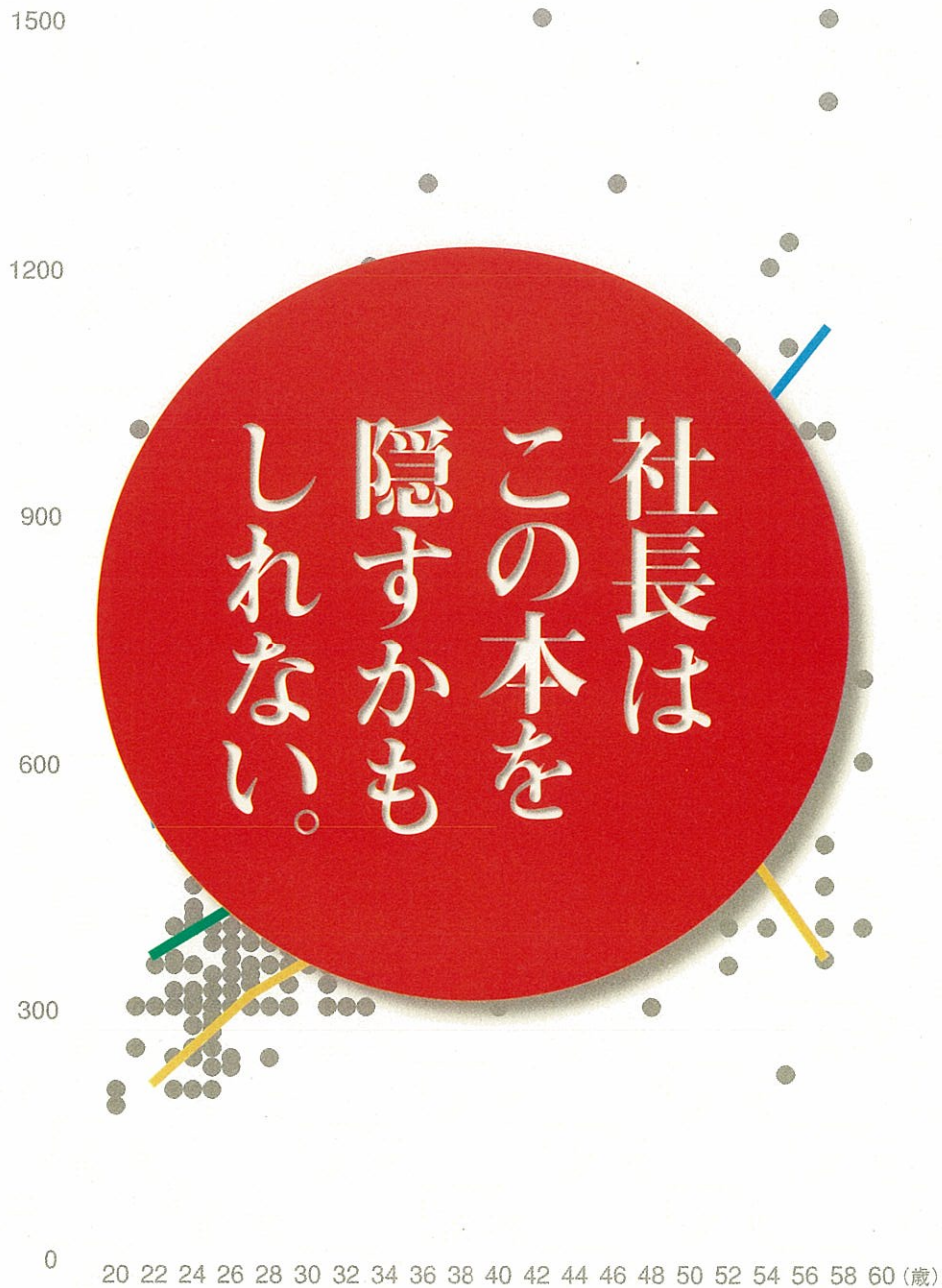
10月号(28号)
10/12発行予定

特集
もう、人材の流動化
だけじゃない!
“組織流動化型”
M&A時代の
到来 (仮)

11月号(29号)
11/11発行予定

特集
モチベーション
経営 (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

●企業が実力主義的な処遇を導入し、人材調達や配置に対する考え方を変え始めると、これまでの一時期、一律一括の新卒採用は必要なくなるのではという疑問が、今回の特集を企画したきっかけでした。現実には、「神話」を振り払うべきと考えつつも、実行できないケースがまだまだ多いようです。採用目的を企業が明言し、その情報のオープン化がさらに進めば、個人・企業のジレンマは次第に解消していくのではないのでしょうか。(波田野)

●多様なワークスタイルを抱える企業が増え、ワークスペースの変革に対する声もにわかに大きくなってきています。先例は多種多様ですが、成功例は、個人の働くスタイルや求めるパフォーマンスの明確化、評価基準やモチベーション維持などのマネジメント力の整備、というプロセスをきちんと裏付け、導入しています。今号のオフィス環境を考える企画を通して、ここでも、個をケアできる組織が成果を生み出すことを感じました。(石井)

●北海道を訪ねる機会があり、街に、自然に触れながら感じたことは「この地域は、日本から独立した方がよい」。すばらしい個性を持ちながら、日本的な経済発展を目指した結果の今、不況に喘ぎ、高失業率に苦しむ姿を知るからこそその感想です。組織にも、同じことが言えるはず。ユニークな事業、素晴らしい人材を抱えながら、自社の風土・システムがそれを殺してはいないか。そんな問題意識が、来月号に結実しています。M&Aの特集、ご期待下さい。(豊田)

表紙の人：中野浩一
1955年福岡県生まれ。高校時代は陸上の短距離選手。肉離れを起こし断念して競輪へ。75年デビュー、翌年新人王獲得。その後、特別競輪13勝と空前の記録を作った。80年プロスポーツ選手初の年間獲得賞金1億円を突破。「ミスターケイリン」と呼ばれ、競輪の社会的な地位向上に大きな役割を果たした。92年引退まで通算1236戦666勝。86年その功績で総理大臣顕彰を受けた。現在、スポーツコメンテーターとして活躍。
写真提供：日本自転車振興会

個を活かす経営。
組織が活きる経営。

works

1998 Sep. ● No.27

- 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
石井恵美 阪本淳子
- 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 田中伸彦
千葉望 山下和之
- カメラマン 海原修平 岩瀬陽一
栗原克己 安田知樹
- 校正 デイクシオン

works についての
お問い合わせは
TEL 03-3575-5849
works 編集部

©株式会社リクルート 本誌記事・
写真・イラストの無断転載を禁じます。

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)

ご購読料 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1000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

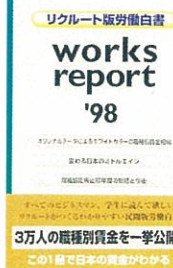
郵便振替 商品発送後、振込案内をお送りします。
クレジットカード JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

*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>

3万人の職種別賃金相場一挙公開!



リクルート版労働白書

- 第一部 オリジナルデータによるホワイトカラーの職種別賃金相場
- 第二部 変わる日本のミドルエイジ
- 第三部 就職協定廃止初年度の総括と今後

リクルートサーチ編 好評発売中 ●定価本体1200円(税別) ●発行 メディアファクトリー 0120-169-005

works report '98