

個を活かす経営。組織が活きる経営。

〈ワークス〉

No.28  
1998

第4巻第3号通巻28号  
1998年10月12日発行  
(毎月10日発行)

定価 700円  
(本体価格 667円)

# works

# 10

M&A、部門売却、チームハンティング……

## 組織は流動する

交差点

**岡田武史** (前サッカー日本代表監督)

「失業率4%超時代」を考える その3  
いま求められる「新たな統計指標」

座談会「works forum」  
「自立」と「協働」は調和できるか

 RECRUIT



交差点

24

# 岡田武史

(前サッカー日本代表監督)

## ワールドカップ日本代表チームのマネジメントについて語る

「ディシプリン(規律)とフリーダムのバランスをとることが大切」

「選手への愛情ばかりでは勝つことに対してマイナスになることもある」

「決めるときは一人、多数決はダメ」など、岡田流チームマネジメントの本質に迫る。



聞き手

小笹芳央

リクルート組織人事コンサルタント

データにみる人と組織 31

### コーポレートガバナンスの観点からみる経営者評価の仕組みの必要性

評価やチェックを前提とした業績評価体制整備の意義を考察

トップが考える 44

### リスクマネジメント 創業経営者からのバトンタッチを考える

今月の求人市況 45

8月の求人広告件数伸び率は前年同月比▲31.3%で10カ月連続のマイナス

読者の声・予約購読のご案内 46

バイエリア便り 38

### コンピュータにのみ込まれないで エマ・クロックフォード

著者からのメッセージ 40

### 「少子化対策」こそ最も価値のある景気対策である

『少子化国論』著者 山本 肇

世界が見た日本市場 42

### ルールと対応力に厳しい日本に、スペインの文化と情報を伝えたい

イグナシオ・ソト (インタースペイン スペイン出身)

特別連載 その3

20

## 失業率4%超時代を考える

### 「個」レベルの動向分析なしに有効な雇用対策は生まれない

- 失業率、有効求人倍率の数値だけでは測れない労働市場変化の実態
- 失業に関する個人行動を明らかにすることでみえてくる有効な対策
- 個人レベルでの動向分析に基づく新たな指標確立への早急な取り組みが望まれている
- リクルートのデータに基づいた職種別採用マーケットの動向分析「企業の採用意欲が2極分化しはじめている」「現在の環境下でも、雇用吸収力が増加傾向の職種もある」

座談会「works forum」 32

### 自立した個人による協働組織の可能性を考える

出席者 (氏名50音順)

野村證券 取締役 人事担当兼人事部長 稲野和利氏

ミスミ 取締役 猪熊洋文氏

凸版印刷 人事部長 田上静之氏

日本ヒューレット・パッカード 総務統括人材開発部部长 前田恒夫氏

富士ゼロックス 人事部長 松本雅史氏

コーディネーター/神戸大学 経営学部教授 金井壽宏氏

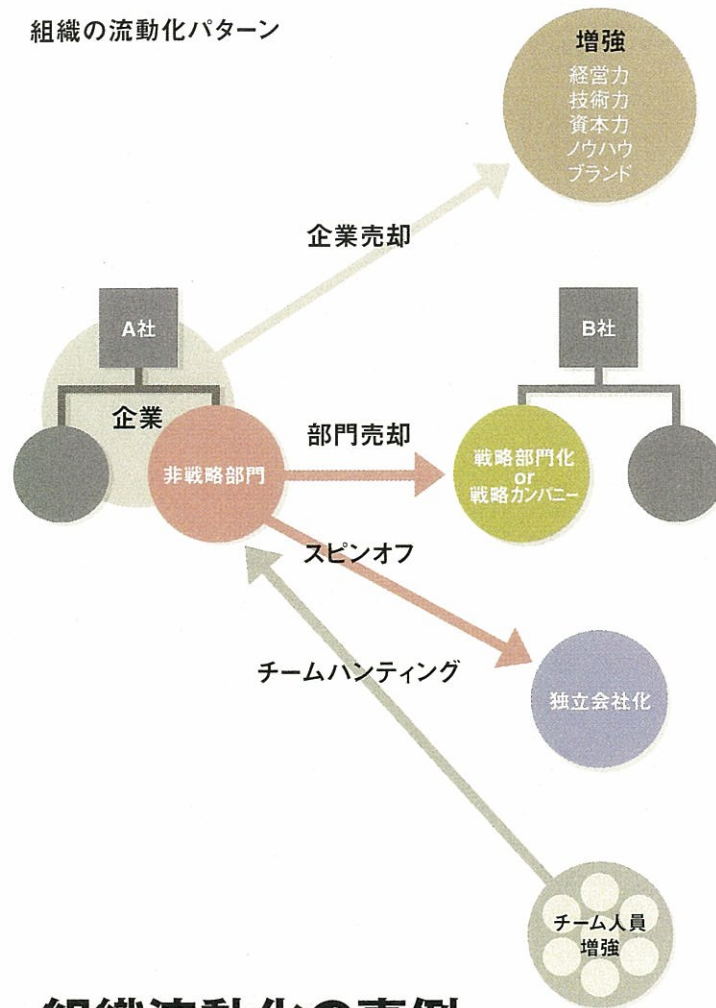


自立型人材を活かす組織のあり方に正解があるわけではなく、バラエティに富んでいて構わない

● 値段に基づくマーケットバリューだけでなく、他のバリューによっても組織と個人が関係が結ぶことが大切

● 自立型人材を語るには、自社内にも6~7人のモデルを設定することが重要

組織の流動化パターン



## 組織流動化の事例

- 目的に最適な組織づくりをM&Aで実現した「インプレス」
- 業績好調のうちにすべての株式を「インテュイット」に売却
- オーナーを捨てて、思い描くビジネスポジションを獲得した「キャリアビジョン」
- 山一証券破綻で相次いだ「丸ごと移籍」

## レポート 米国M&A事情

「買われた」から「いい会社だから売れた」への180度転換 経営効率を高めるスピノフが注目を浴びる

## 進む組織流動のマーケットづくり

東京商工会議所 東商M&Aサポートシステム  
通商産業省 M&A促進のための取り組み

## カギを握るポストM&Aマネジメント

求心力は理念の共有から  
ペイン&カンパニー ジャパン ディレクター 伊藤良二氏

このところ相次いでいる「M&A」「部門売却」といった企業活動の目的は、単なる多角化・拡大化から、経営目的を達成するための最適な組織づくりに変化してきている。企業は「現存の組織フレームを守ること」と「経営目的を達成すること」のどちらが重要なのかという問いを突きつけられている。

特集

M&A、部門売却、チームハンティング……

# 組織は流動する

法・制度整備	経営環境	社会的背景
<ul style="list-style-type: none"> <li>●持ち株会社制度の解禁で組織体制の舵取りがフレキシブルになる</li> <li>●合併手続きの合理化および債権者保護手続きの簡素化</li> <li>●M&amp;Aに関わる公取委への届出、報告義務の免除</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバル競争のなかで経営のスピード化が必要になる</li> <li>●人、技術、ノウハウを社内調達する自前主義が限界を迎える</li> <li>●本格的なリストラクチャリングの必要性に迫られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●実力主義評価が浸透する</li> <li>●働く人の意識が就社主義から就職意識に変化する</li> <li>●企業や事業部門の売却に対する抵抗感が変化する</li> </ul>

経営目的に合った組織のマッチングを選択できる時代が到来した



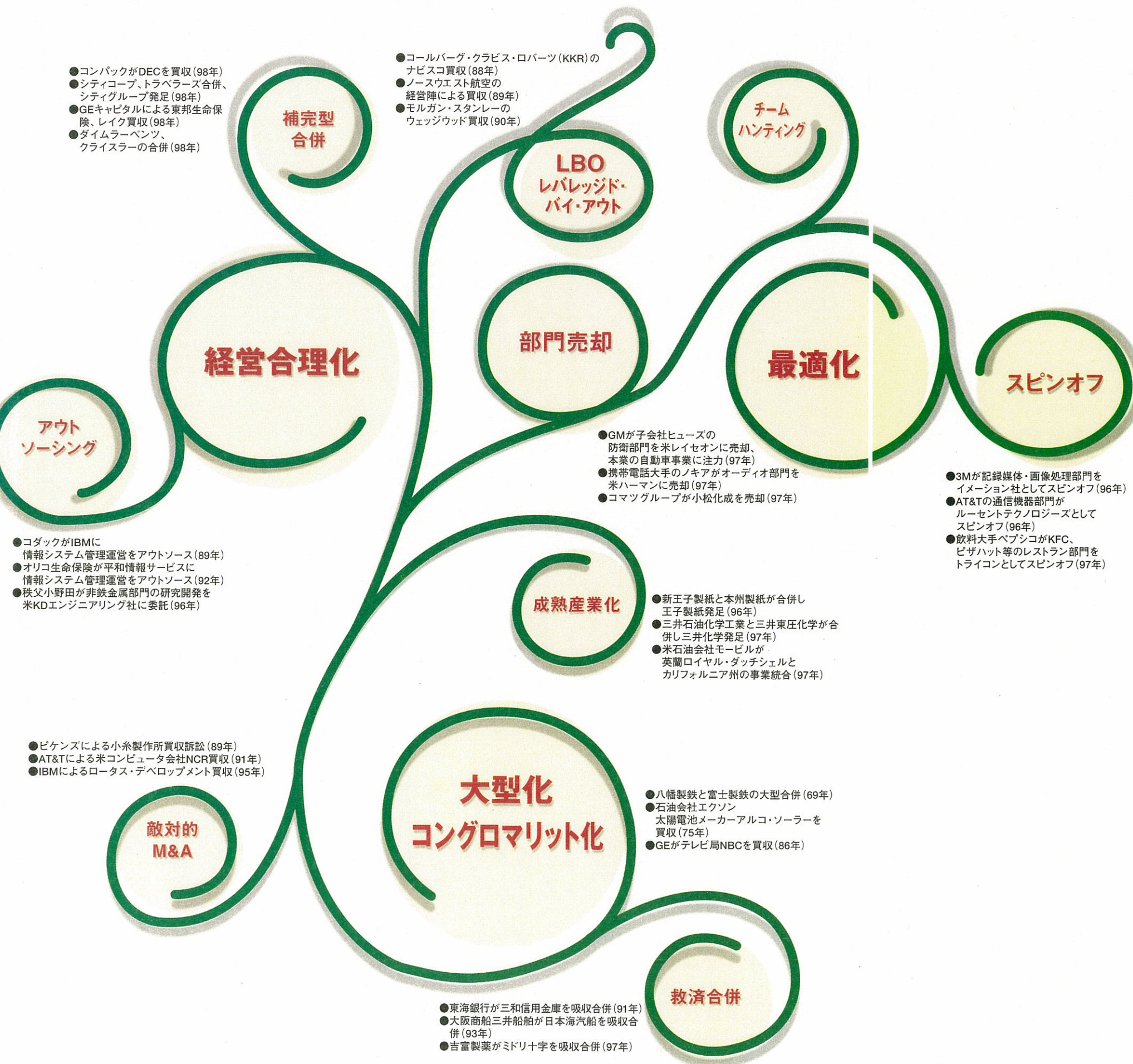
M&A、部門売却、チームハンティング……

# 組織は流動する

店頭公開を射程に捉えた業績好調のオーナー社長が全株式を外国企業に売ってしまう——。こんな出来事はかつての日本なら起こらなかったにちがいない。まだ少数の事例とはいえ、「会社を売る」という手法がかくもオープンかつスムーズに行われ、従業員や周辺社会に受け入れられている事実は、この国の人と組織の関係の本質的な変化を物語っている。

「企業の目的は株主の利益の最大化である」。理屈ではそのとおりと思っても、現実には経営者の取りうる選択肢には大きな制約があるのがこれまでの日本だった。

しかしここへきて、会社は市場環境の変化に応じて自在に組織を組み替えるフリーハンドをもたないかぎり、生き残れないことが明らかになってきた。自らの経営目的の実現にとって最適な組織のかたちを求め、企業は一斉に走りはじめた。人材の流動化時代がおとずれたのと同様に、会社という枠を超えて組織がダイナミックに流動する時代がやってきたのである。M&Aの増加はその明確な表れにほかならない。組織の流動はなぜ始まったのか。その最前線では何が起きているのか。組織流動の条件とは何か——。いくつかの事例をレポートしつつ、動きはじめた組織の現状を考えてみた。



## 経営合理化

- コンパックがDECを買収(98年)
- シティコープ、トラベラーズ合併、シティグループ発足(98年)
- GEキャピタルによる東邦生命保険、レイク買収(98年)
- ダイムラーベンツ、クライスラーの合併(98年)

## アウトソーシング

- コダックがIBMに情報システム管理運営をアウトソース(89年)
- オリコ生命保険が平和情報サービスに情報システム管理運営をアウトソース(92年)
- 秩父小野田が非鉄金属部門の研究開発を米KDエンジニアリング社に委託(96年)

- ビケンズによる小糸製作所買収訴訟(89年)
- AT&Tによる米コンピュータ会社NCR買収(91年)
- IBMによるロータス・デベロップメント買収(95年)

- コールバーグ・クラビス・ロバーツ(KKR)のナビスコ買収(88年)
- ノースウエスト航空の経営陣による買収(89年)
- モルガン・スタンレーのウェッジウッド買収(90年)

## LBO レバレッジド・バイアウト

## チーム ハンティング

## 部門売却

- GMが子会社ヒューズの防衛部門を米レイセオンに売却、本業の自動車事業に注力(97年)
- 携帯電話大手のノキアがオーディオ部門を米ハーマンに売却(97年)
- コマツグループが小松化成を売却(97年)

## 最適化

## スピノフ

- 3Mが記録媒体・画像処理部門をイメージオン社としてスピノフ(96年)
- AT&Tの通信機器部門がルーセントテクノロジーズとしてスピノフ(96年)
- 飲料大手ペプシコがKFC、ピザハット等のレストラン部門をトライコンとしてスピノフ(97年)

## 成熟産業化

- 新王子製紙と本州製紙が合併し王子製紙発足(96年)
- 三井石油化学工業と三井東圧化学が合併し三井化学発足(97年)
- 米石油会社モービルが英蘭ロイヤル・ダッチシェルとカリフォルニア州の事業統合(97年)

## 大型化 コングロマリット化

- 八幡製鉄と富士製鉄の大型合併(69年)
- 石油会社エクソン太陽電池メーカーアルコ・ソーラーを買収(75年)
- GEがテレビ局NBCを買収(86年)

## 敵対的 M&A

## 救済合併

- 東海銀行が三和信用金庫を吸収合併(91年)
- 大阪商船三井船舶が日本海汽船を吸収合併(93年)
- 吉富製薬がミドリ十字を吸収合併(97年)



# 新しい出版組織を ゼロからフルスピードで実現する

特集 **組織は流動する**

## 会社の「維持」に専念してきた 日本の過去の経営者たち

「ひとたび会社の売却話が漏れるや、銀行は融資引き揚げ、業者は納入をストップ、従業員の健全経営の企業もそれがきっかけで崩壊してしまふ」

「東商M&Aサポートシステム」の生みの親でもある東京商工会議所ベンチャー支援センター調査役・金沢正明氏は日本のM&Aが置かれてきた現状をこのように表現する。

確かに日本社会ではこれまで会社は単なる収益を生む装置ではなく、関係する人々の人生設計の基盤であり、一種の生活共同体的な色彩が強かった。そのため従業員、特に大企業の大卒男子正社員を中心とする企業のコアとなる人々は長期安定雇用が常識となり、個人が会社に所属する意識が強まっていた。

そのため会社はだれのものかという議論が正面からなされることは少なく、会社は資本の提供者である株主のものという考え方が共通理解となっていた。国などとは際立った違いを見せてきた。このことが日本におけるM&Aをむずかしくしてきたといえる。

M&A件数推移 (件)

	米国	日本
93年	2663	431
94	2997	504
95	3510	566
96	5848	625
97	7800	671

出所：日興証券 企業情報部

者である株主のものという考え方が共通理解となっていた。国などとは際立った違いを見せてきた。このことが日本におけるM&Aをむずかしくしてきたといえる。

## 急増する国内のM&A 人と組織の関係変化が根底に

またほんの数年前まで長らく右肩上がりの経済成長が続いてきた日本では、「経営者は会社の維持に専念していればよかった。だから売却や譲渡という周囲はずいぶんもったいなく、金沢氏も「苦しいのか」と反応してしまう」（金沢氏）。

こうした環境のもと、日本のM&Aは最近まで年間数百件のレベルにとどまってきた。国内に200万社以上の企業が存在することを考えれば、この数は極めて少なく、年間1万件前後のM&Aが行われる米国とは比べようもない。また日本のM&Aは官主導の業界再編や企業の救済を目的としたものが目立ち、純粋に経営戦略から出発したものは非常に少ないのが現状だといえる。

しかしこうした日本の状況にも明らかに変化が見えはじめた。日本の戦略的M&A件数は95年に566件だったが、96年625件、97年671件と着実に増加、今年に入ると1~6月の上半期で451件（日興証券調べ）と前年同期比30%以上の急増ぶり。1件あたりの金額も大幅に増加するなど、M&Aの浸透ぶりを感ぜさせる。

個別案件でみてもその変化は大きい。最も顕著なのはいわゆるアウト・イン（外国企業による日本企業のM&A）だ。金融ビッグバンに伴って、世界最大級のノンバンク、GEキャピタルが国内生保12位の東邦生命保険と合併会社設立を核

く決断できる素地が日本でも整いつつある。

こうしたM&Aをとりまく環境は、日本人の働き方や企業組織のあり方の変化と密接に結びついている。日本でもいよいよ経営目的に対して最適な組織形態をフリーハンドで追求しようとする状況になってきたといえよう。

## デジタル化するメディアに 最適な出版組織をつくりだす

「今後急速にデジタル化されていくメディアに適応した新しいかたちの出版組織をつくりたい」。コンピュータ関連の雑誌や書籍を出版するインプレス（本社・東京都千代田区）を核に、「デジタル・コンテンツ・パブリッシャー」を目指すインプレスグループを率いる塚本慶一郎氏は、グループ戦略の狙いをこのように話す。

塚本氏はもともと西和彦氏らとアスキーを立ち上げた3人の創業経営者の1人。経営路線の相違から92年に独立しインプレスを設立した。「アスキーはいい会社だったが、せっかく別々だった会社を合併して大きな組織にして、大手メーカーから役員を招いたり、旧来の大企業志向的な経営路線があった。私はそれには疑問があつて、複数の組織が並列的に連合するかたちにしたかった」。

こうした考え方に基づいて、デジタル化を共通の前提としつつ、コンテンツをさまざまな形式で制作、発行、販売する企業グループの形成という基本構想が塚本氏のなかにできあがった。「出版社の経営には製造（編集・制作）、販売、管理、情報」の4つの要素が必要。この4つをうまく組み合わせられる仕組みをつくらうと考えた」（同氏）。

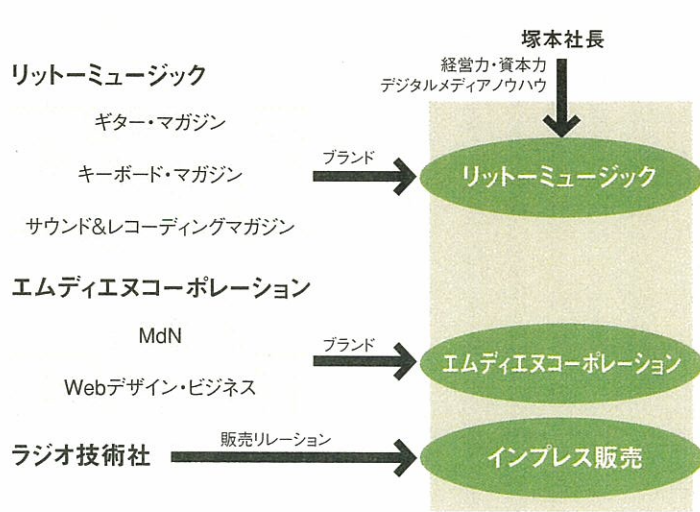
そこでまず最初に設立したインプレスをコンピュータ関連雑誌、書籍、インターネットを通じて各種情報提供などのコンテンツ制作部門とし、

とする資本提携に合意、同社を事実上買収したのをはじめ、自主廃業を決めた山一証券の営業部門や支店の社員をメリルリンチ証券が一括して迎入れるなど、厳密な意味でのM&Aではないが、いずれも従来の日本では見られなかった動きだ。

日本国内でも動きは激しい。ここ数カ月だけでも、5月に独立系精密機械メーカーの日本電産が東芝直系子会社の芝浦製作所のモーター事業を事実上買収。日本電産は前年にも日産自動車系のトソー、今年に入って富士通系のコパルと次々とM&Aを行っており、その経営戦略は海外投資家に高く評価され、高株価を生んでいる。

また7月にはデイスカウントストア（DS）のジャパンが、酒類DS・サリの全額出資子会社6社をM&Aで獲得。8月に入ると、引越越し専業大手のオートコーポレーションがマンションの改築を手がけるエイビィーシー・ジャパンを買収、インターネットプロバイダーの大手リムネットの株式を米国のプロバイダーPSPINETが100%取得、学習塾大手の栄光が首都圏の中堅進学塾、中央総合教育研究所の株式90%を取得するなど、立て続けにM&Aが実現している。

リムネットの小林隆社長が記者会見で「全世界での展開を見据えてPSINETの一員となることが望ましい」と考えた。単に買収する、されるという話ではない（「インターネットウォッチ」98年8月26日号）と話すように、より戦略的な目的をもった資本関係の構築を経営者が素早



ブランド戦略を構築する中核と位置づける。

次に考えるべきは販売面だ。出版流通業界は長年の取引慣行が根強く、新規参入の出版社は有利な取引条件を得にくいという現実がある。そこで塚本氏は40年近い歴史をもつ雑誌「ラジオ技術」を発行するラジオ技術社に資本参加、事実上買収して経営権を獲得。そして編集機能を同社から分離したうえで、「インプレス販売」へと社名変更し、グループの販売会社化した。これによって同グループは新規設立の出版社より有利な条件で雑誌・書籍の流通を実現することができた。

インプレス  
代表取締役  
塚本慶一郎氏



## インプレス資本参加によるグループ編成





## 音楽、画像分野の出版社をM&A マルチメディアへの対応を強化

次に塚本氏が考えたのはマルチメディアへの対応だ。インプレスはコンピュータ系、技術系のコンテンツは得意だが、それだけでは今後のマルチメディア時代には対応できない。音楽や画像に強い部門がどうしても必要になる。

そこで塚本氏は各種の音楽関係の雑誌や書籍、ビデオなどを出版するリットーミュージックにも資本参加、事実上のM&Aでグループに加えた。同社は78年の設立で、「ギター・マガジン」「キーボード・マガジン」など音楽ファンに馴染み深い専門雑誌を数多く出版しており、ミュージックビデオなどのソフト部門もつ。同社を買収することで、「コンピュータに音楽を融合(同氏)する効果を狙っている」。

さらに塚本氏はグラフィック・デザインやCG(コンピュータ・グラフィックス)関連の雑誌などを出版するエムティエヌコーポレーション社も同じくM&Aで獲得。これによってインプレスグループはコンピュータ、音楽、画像の3領域についてのノウハウと人材を確保、販売窓口としてのインプレス販売(旧ラジオ技術社)を加えて、編集・制作および発行、販売とひと通りの機能をもつグループを構築した。

加えて、法人組織ではないものの、各社ごと存在する経理や人事、広報などの管理部門を一カ所に集約し、疑似持ち株会社のようなバーチャルカンパニー的なたちでグループの管理業務を行っている。つまり各社の管理部門の社員は、籍は各社に置いたまま本社と同じフロアに机を並べて仕事をすることだ。「一緒に広報の仕事をしていても、どの会社の人か知らない場合もある(グループ宣伝部広報担当・竹山有美子さん)というケースもある」。

## 2012年デジタルが紙を超える その信念に基づいて組織を構築

塚本氏のこうした経営手法の根底には「出版は今後急速にデジタル化し、紙の出版物は急激に減っていく」との確信がある。塚本氏は「2012年にはデジタル出版が紙の出版物の市場規模を上回り、2030年には紙による出版は基本的に消滅する」と予測する。この確信に基づいて、その時代に最も適合する組織を構築し、そこで働く人にとっても最も働きやすい環境を模索することが塚本氏の基本的な考え方だ。

そうした観点から見ると、日本の出版業界の経営風土はいかにも古色蒼然と映る。「出版社はだれかが志」でつくるもので、儲かるうが儲かるまいがおもしろさを追求する。それはそれで正しい道だが、どうしても経営が近代化されない。日本には3000もの出版社があるが、大半は自社が赤字か黒字かもよく認識していないだろう」と塚本氏は苦笑する。

そうした現状を踏まえ、「おもしろい記事をつくる」という熟意と「志」のある人たちに一定の資金や営業インフラ、流通システム、経営指導といった環境を提供することで、「そのブランドは独力よりはるかに成功の確率が高くなる。そこに出版グループの価値がある」と塚本氏は語る。

実際、塚本氏が資本参加したラジオ技術社、リットーミュージック、エムティエヌの3社は、いずれも切迫した経営危機という状況でこそなかつたが、マーケットの規模や経営者の構想力、事業資金などの面で、将来への明確な展望を打ち出せない状況にあったことは否定できない。

そこにある種のカリスマ性をもった塚本氏という人物がオーナーとして参加し、デジタル化という明確な方向性を提示しつつ、それにふさわしい各種のインフラを構築するという環境が

# 自らの目的達成が第一 「所有」にこだわらない経営者たち

## 業績好調のうちに すべての株式を米国企業に売却

中小企業向け財務・会計ソフト大手、ミルキーウェイの全株式を、95年業績好調のまま米国インテュイット社に売却した三木正志氏。現インテュイット(日本)専務取締役は、自らの意思による戦略的な株式の売却だったことを強調する。

ミルキーウェイは証券会社に勤務していた三木氏が学生時代の友人らと3人で80年に創業。中小企業へのパソコン普及の波に乗って事業は拡大、83年の財務会計ソフト「大番頭」の大ヒットで事業基盤を確立した。ほかにも総合販売管理ソフト「大富豪」、給与計算ソフト「大人袋」などのラインナップで、95年12月期の売上高は30億円(前期比38%増)と好調な業績を記録していた。

しかしその一方で、三木氏は会社の将来について思いをめぐらせはじめる。近々店頭公開できる力は十分にある。それも選択肢のひとつだが、一方で市場のバイはほぼ限られ、競合他社とのせめぎ合いを未来永劫続けるのか。電子マネーやEコマースなどIT時代の到来を目前に、さらに上を目指すにはそんなことでもいいのか。いまよりよくなる可能性があるのも事実だが、業績が好調なうちに創業者利益を確定しておく選択肢があってもいい。

## 会社が伸びる機会と日本への進出 目的のための手段が一致

そんな自問自答の結果、選んだのが米国の業務ソフト大手、インテュイットへの積極的な「身

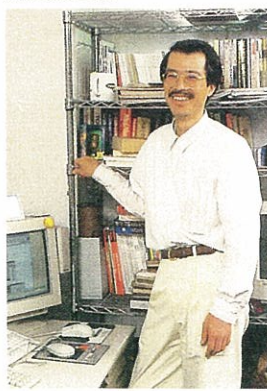
売り」だった。今後も自分たちが伸びられるノウハウをもった相手はどこか。国内・国外を問わず数多くの候補を検討した。しかし日本企業はM&Aに否定的な空気が強く、「業績不振で売りにきた」と勘繰られるのがオチだ。そこで選択肢に挙げたのがインテュイットだった。

同社はカリフォルニア州に本拠を置き、個人や中小企業向け業務ソフトでトップシェアを誇る。世界12カ国に事業拠点をもち、96年度の売上高は5億9000万米ドル。かつてマイクロソフトが買収に動き、独占禁止法に抵触するとして差し止められた経緯もある実力企業だ。

コンタクトを取ると、反応は素早かった。イ社の側でも日本市場進出に必要なパートナーを探していた矢先のこと。「交渉自体はむずかしくはなかった。互いに目的は同じだから、どこかで妥協点はある(三木氏)。出資比率は三木氏から100%譲渡を提案した。10~20%の株ではどうせコントロールできない。3分の2を渡せば会社は思いのままだが、なまじ会社が成功したりすると、その株の処分がゴタゴタする可能性もある。それなら最初から100%のほうがスッキリしている」。

株式の譲渡は米国NASDAQ公開企業であるインテュイットの株式65万株と交換するかたちで行われ、当時の時価で約50億円相当とされる。株主は三木氏ら創業者3人および親族など計6人。店頭公開しても公開後に創業者一族が持ち株を大量に売却するのは事実上困難なことから、手元に入る現金は意外と少ないケースが多い。公開準備の労力や経費も考えると、会社の売却と

インプレスA&D  
取締役 統括プロデューサー  
深栖篤 匡氏



魅力的に響いたことは想像に難くない。

資本参加前からのリットーミュージック取締役で、現在はグループの広告営業を担当するインプレスA&D取締役統括プロデューサー・深栖篤匡氏は「買収の話は役員私の私にも寝耳に水で、非常に驚いた。もともと音楽好きが集まった会社で、M&Aとか言われてもよくわからない。これからも好きな仕事ができるのか不安はあったが、アスキーを起こした人が来ることで、会社がステップアップするにはいい機会かもしれないと期待感があった」と話す。

リットーミュージックへの資本参加後、塚本氏は赤字だったソフト事業から一部を残して直ちに撤退。出版業に専念する体制で経営を建て直した。

## 会社より重要なブランド その価値観は否定しない

「ブランドにはそこで働く人が共有する価値観がある。なぜそんなつまらないことに執着するのかと思っても、その価値観は絶対に否定しない。M&Aした会社の運営の鉄則はそれだと思おう」。出版社として何も形のないところからスタートしたインプレスグループが短期間にここまで成長を実現した背景には、塚本氏の明確な将来展望と、自らの目的に対して最適な組織を戦略的M&Aによって獲得し、戦力化してきた手腕がある。M&Aの活用によって自在に組織の姿を描き出していく斬新な経営の成果といえるだろう。

インテュイット  
専務取締役  
三木正志氏



いう手法は創業者利益の獲得手段としても有効性は高い。

## オーナーから

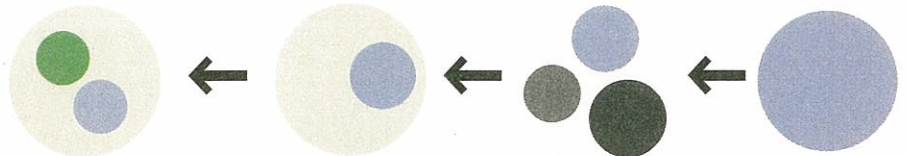
## 「雇われ専務」に 自分の決断には満足

95年12月、インテュイットのグループに入ることを社員に最初に告げたとき、大半の社員は「何もわからずポカンとしていた(三木氏)。正式発表後、会社に問い合わせが殺到したが、三木氏あての電話は一本もこない。社員へは「お前のところ身売りしたらいいな。社長まだ机にいるの?」といった電話がたくさんあったという。

それでも数カ月すると、「案外うまくいってたんじゃないの」という反応が増えてきた(同)。そしてほぼ1年後の97年2月、ミルキーウェイからインテュイットに社名変更。社長にはライザ1氏が就任し、三木氏は専務取締役に「降格」した。その後、競合企業のひとつ日本マイコンを米国インテュイットが同様に買収、グループに加えた。つまり日本の財務・会計ソフト大手4社のうち2社と米国最大の1社が集まって、新たな企業がスタートしたことになる。

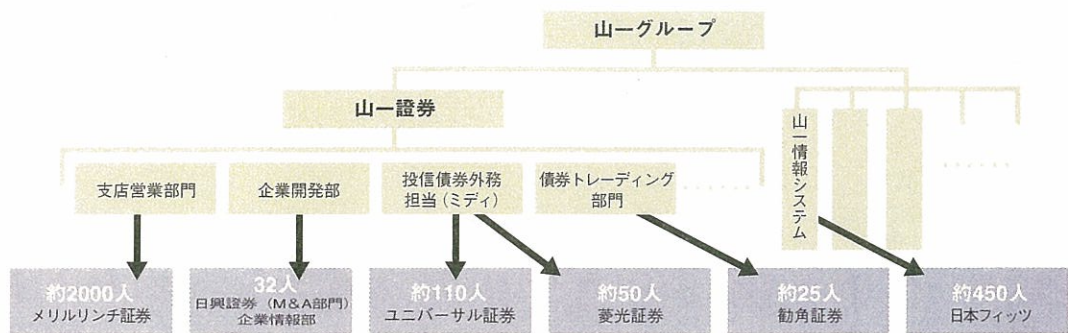
オーナー経営者の座を捨てて、「外資系企業の雇われ専務(三木氏)となった同氏だが「いつクビを切られるかわからない身だが、社長の椅子にいたいのなら100%の株は手放さない」と話す。現在、同社は製品開発でのユーザーテストの活用や米国流のマーケティング手法など、インテュイットが培ったノウハウを活かし、本格的なIT時代に備えた製品開発に全力を挙げている。

## ミルキーウェイ売却までの経過



パソコン人口拡大と消費税導入による会計業界特需で順風満帆の時代  
競合が増え、新商品を販売した会社がその年の販売競争の勝利を取める、という繰り返しに  
マーケティング力・開発力で突出した力をもつインテュイットに売却し、行き詰まり感を打破する  
新たに日本市場での競合日本マイコンをM&Aする

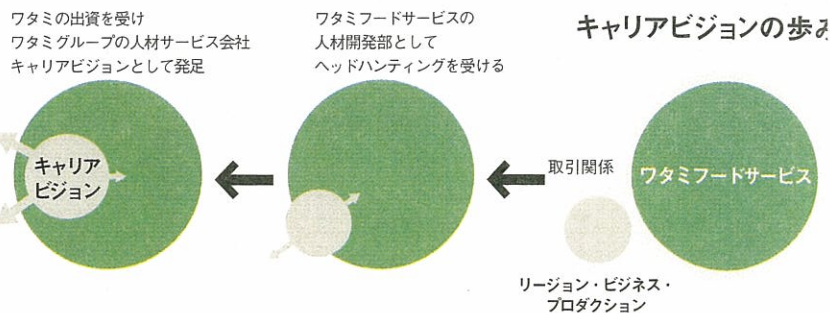




# 「解体」山一証券社員「丸ごと移籍」の全容



キャリアビジョン  
代表取締役社長  
吉田理宏氏



## ベンチャー支援のコンサルで 経営者の生き方を学ぶ

今年5月5日付日経流通新聞に「ワタミフィードサービス、人材コンサルのキャリアビジョンを傘下に」という記事が掲載された。ワタミフィードサービス(社長・渡邊美樹氏、本社・東京都大田区)は首都圏などに「居食屋 和民」を展開する店頭公開企業。キャリアビジョン(社長・吉田理宏氏、本社・東京都中央区)は社長からアルバイトまで含めても総勢7人の小所帯。「傘下」と書かれてしまうのもやむをえないが、自分から選んでグループ企業になった。あくまで並列のパートナーだと思っている」と吉田氏は苦笑する。吉田氏は大学卒業後、コンサルタント会社に入社、主に採用のコンサルティングを手がける。バブル期の人手不足で、人の確保が経営者の悩みの種だったころだ。人材に関するコンサルタントも少なく、引く手あまたの状況だったという。その後、地域活性化を手がける企業に転じ、自治体の創業支援事業のコンサルティングなどに従事。29歳で全国商工会議所連合会の地域活性化委員会委員に選任されるなど、この分野では名を知られた存在に。その過程でソフトバンクの孫正義氏をはじめカルチュア・コンビニエンス・クラブの増田宗昭氏、プラザクリエイトの大島康裕氏など、ベンチャーの旗手として後に世に出る数多くの経営者と知り合う機会を得た。95年11月、独立してリージョン・ビジネス・プロダクション(RBP)を設立。渡邊氏と出会ったのはそのころのことだ。吉田氏の説く採用戦略を渡邊氏が高く評価し、即座にコンサルティング契約を結ぶ。吉田氏も渡邊氏の経営者としての力量や哲学に感銘を受け、緊密なパートナーとなった。当初は新卒採用を担当したが、まもなく採用

## 山一解体で 組織の流動に火がついた

経営者の決断でM&Aに踏み切れる中堅・中小企業と違い、長期雇用が前提で会社への帰属意識が強い社員を多く抱える大手企業では、なかなか組織単位の流動化は進みにくいのが現状だ。そうしたなか、自主廃業を決めた山一証券の場合、専門性の高い社員が数多く在籍していただけに、部門ごとの「丸ごと採用(移籍)」が数多く行われた珍しいケースといえる。

法的には個人と受け入れ企業との新たな雇用契約(転職)であり、M&Aではない。しかし証券会社の場合、社員に蓄積されたノウハウが企業価値の中心であり、「丸ごと移籍」は部門買取に近い効果があると考えられる。その意味で山一の解体はM&A的な「組織単位の流動化」が大企業にも及んだ例といえることができる。

## 人減らしのなかで まとまった専門性を求める 企業のニーズが集中した

「丸ごと移籍」の状況を整理すると図のようになる。最も大きいのは営業部門や支店の社員、約2000人がメリリンチ証券に移籍した例。メリリンチにすれば本来は多額の資金を投じてM&Aで獲得すべき対象が無償で手に入り、感謝まですされるのだから笑いが止まらないところだろう。債券トレーディング部門の約25人は勸角証券

全般、さらに人材戦略全体が守備範囲となり、社内に机を置いて「人材開発部長」の名刺で仕事をしようになる。もちろん身分はRBP社長のまま。週末は地域起こしのコンサルティングや講演のために全国を飛び回る。渡邊氏からは何度もスカウトされたが、「私は社長ですよ。なんでもいざさら勤め人になるんですか」と笑っていたという。

## 日本の風土に無力感 「創業者の時代」はこない

そんな吉田氏は、しだいに地域起こしやベンチャー支援のコンサルティングという仕事に限界を感じはじめた。ベンチャー支援に打ち込めば打ち込むほど、社会の「変わらなさ」に絶望感すら感じる。「独立が人の道に外れたかのように言われるのは日本ぐらい。世界の常識では自由に仕事をして食べていけるのが最高の価値なのに」。そうした状況のもと、吉田氏が考えたのは「大きなベンチャー企業」をつくることだった。「米国のような創業者の時代はまだこないなら、今後、大企業が衰退して雇用が失われていくなか、社会の活力を維持するには、大きくなって輝きを失わない企業をつくるしかない」。組織が拡大し創業者との距離が遠くなる過程で、ベンチャー企業がいかに創業者の精神を維持し、伝えていくか。「これまでどの企業も成功しなかったことを実現したい。ノウハウがない自分がそれを得るための実験の場としてワタミは最適に思えた」と言う。

## 自社株の過半を売却 グループ入りして社長に留任

今年4月、吉田氏は正式にワタミに入社、取締役に就任した。同社は店頭公開企業であり、他社の社長は兼ねられないため、吉田氏はRBP

の債券部門に移った。勸角証券自身は2年間で社員2000人を削減するリストの方針を打ち出しているが、その一方で専門性の高い社員は別枠で採用する。

また山一のM&A部門にあたる企業開発部は部長以下32人が日興証券の企業情報部へ。これによって日興証券のM&A部隊は人数を一挙に倍増させ、野村証券系列の野村企業情報(本社・東京都中央区)や独立系のレコフグループ(本社・東京都千代田区)などと並んで日本有数の体制を整えることになる。

このほか山一の投資債券外務員(山一ミディ)約50人が東京三菱銀行系の菱光証券に、約10人がユニバーサル証券に移籍している。

そのほか、グループ企業の山一情報システムの全社員600人中約450人が、CSK全額出資の日本フィッツ(本社・東京都新宿区)に移籍した。日本フィッツは経験豊富な即戦力にストックオプション制度を導入しインセンティブを与え、事業の立ち上げ・拡大のスタートダッシュを狙う。受け入れ企業にとって、専門能力をもつ人材がまとまって採用市場に出る機会はめったにない。そのため部門によっては受け入れ希望が殺到、売り手市場になった部門もある。

市場全体でみると冷え込みが激しい求人市場だが、このように日本の大企業でも特定の人材に対する潜在的な「買い圧力」は強い。ひとたび企業のタガが緩めば、急速に組織ごとの人材が流動化する素地はありそうだ。

Pをキャリアビジョンに社名変更、株式の66.7%をワタミに売却してグループ入り。社長は吉田氏が留任し、渡邊氏が取締役就任。これによって吉田氏はワタミの一員として同社の人材戦略の中核を担いつつ、同時に人材関連事業を行うグループ企業の社長として、自身の思い描くビジネスを展開できる体制が整った。

ワタミの側から見ると、吉田氏という有能な人材を内部に取り込むと同時に、同氏の育ててきた会社を買収することで、グループの事業領域が拡大し、ビジネスの可能性が広がる。その背景には現在準備を進めている東証二部上場の実現後、持ち株会社を設立、飲食サービスにとどまらない多彩な事業を展開していこうとの戦略がある。

吉田氏は、「渡邊は日本の30歳代の経営者では文句なくピカ一だと思う。その動きを間近に見て、時には相談相手になりながら、二部上場を控えた企業の人材戦略を実行していくいまのポジションは理想的。最高の勉強になる」と話す。株式を売却した際には、「やっぱり吉田さんサラリーマンなんだよ」「お金に困ってたんじゃないの」という声も聞こえてきた。吉田氏は、「会社の看板で資金が集めやすいでしょう」と言う人もいるが、1人でも何億かのカネを集められるくらいでなければ、こんなことはできない。自分はいままでこのポジションが最高と判断しただけ」と話す。

RBPの従業員6人のうち、2人は独自のビジネスを始めるなど会社を離れ、4人は吉田氏とともにキャリアビジョンに残った。社長としての吉田氏の役割はいまも続く。「オーナー、社長、ワタミの取締役人材開発担当。どれを取るかを考えたとき、手放してもいいと思ったのはオーナーの地位だったということ。選択に間違いはなかったと、いま吉田氏は確信している。

## 中途採用むずかしい 専門性の高い人材 業務拡大へ 「渡りに船」のチャンス

日興証券投資銀行本部副部長企業情報担当  
坂本正勝氏



山一のM&A部隊が一括採用してくれる企業を探しているとの話を聞き、すぐ副社長に電話し、社長も積極的に動いてくれて、最終的に来てもらうことができました。M&A業務の急拡大で、人数は現状の倍いても足りないくらいだと考えていたので本当にいいチャンスでした。

日興証券の企業情報部は米国のブラックストーン・グループと提携していたこともあって、どちらかというとクロスボーダー(国境を越えた)の業務が得意で、国内では大企業に強い。一方、山一の企業開発部は30数年間の歴史がある草分け的な存在で、支店のネットワークも活用して中堅・中小企業までカバーしている。そして海外よりは国内の業務に強みがある。そういう意味で両者はうまく相互補完関係にあったんです。

日興にM&A部門ができたのは86年で、当時から中途採用も始め、ブラックストーンに人を送って研修を受けたり、外国人採用も行ってきましたが、限られた世界なのでなかなかいい人が採れない。新卒を育てるには時間がかかる。本当に困っていたので、今回の件はまさに渡りに船でした。採用は一括で考えていたので、個別の選別はしていません。要するに集団で転職してきてくれたということなんです。当社の社員にとっても、ずっと同じ顔ぶれでやっているより、外部から新しい考え方が入ったほうがいい。双方のやり方をいったん内部にストックして、いいところを取り入れていきたいと考えています。



# 「買われた」から 「いい会社だから売れたのだ」へ 180度転換した米国のM&A観

98年の米国でのM&A取引額は1〜6月で9450億ドル(米調査会社セキユリティーズ・データ社による)に達し、わずか半年で、史上最高だった97年の年間実績9190億ドルを上回った。そんなM&A先進国米国で再燃するブームの本当の理由を、BTアレックス・ブラウン社プリンシパルに聞いた。

## 金銭リターン狙いから 経営資源の補充が目的に

——最近、米国は再びM&Aブームと言われているようですね。  
ウイル はい。90年代後半になって米国では新しいかたちのM&Aが次々と実行に移されるようになってきました。その新しい点は、80年代に盛んに行われたLBO(買収先の企業を担保にして調達した資金で買収する方法)を中心とした「乗っ取り型」のM&Aとはまったく異なることです。

80年代のM&Aは高い投資利回りが目当ての買い手を中心でしたが、次第にこうしたかたちは下火になり、数年前から組織流動型のM&Aが増えてきました。去年から今年にかけてそのピークに達したといえると思います。97年度の世界のM&Aマーケットは1兆米ドルに及んでいます。

——最近のM&Aの傾向をさらに詳しく教えてくださいいただけますか？

ウイル 最近ではstock-to-stockという戦略的なM&Aが主流になっています。これは投資の金銭的なリターンを狙うのではなく、自ら不足している経営資源を補充し、体質強化を図る目的で行われるM&Aです。

シリコンバレーに近い土地柄もあって、ハイテク企業のM&Aをお世話することも多いのですが、たとえば企業が新製品を開発するとき、社内だけでゼロから開発したら大変な資金や時間が必要で、それならすでに一定の人材や技術をもっている企業を買ったほうが早いという発想です。たとえば私たちのクライアントであるネットワーク機器最大メーカーのシスコは、さまざまなテクノロジをもつハイテク企業をすでに20社以上も買収しましたが、これなどは典型的な例です。

## 「マママネジメントの独立」「資本の独立」で 質の高い経営体を実現できるスピノフ

ハイ・イェールド・アナリティクス社(シカゴ)プリンシパル  
ジョセフ・W・コーネル氏

スピノフは、いま米国で最も注目を集めている経営手法のひとつです。企業の一部門を独立させることで、より高い投資効果を生むばかりでなく、質の高いプロダクティビティを創出し、社員のやる気を高め、節税効果も期待できます。

特にここ3〜4年、典型的なスピノフの事例が数多く見られるようになってきました。スピノフの件数や企業規模は、このところ毎年、前年を大きく上回るペースで増加しています。私の知るかぎりでも今年1〜8月の間に少なくとも50社がスピノフを公表しています。

スピノフの目的はさまざまですが、最も大きいのは本体と関連の薄いビジネスを分離し、互いの経営効率を高めることです。たとえば保険会社のコングロマリットがソフト開発の会社をもつといったケース。ソフトウエアは技術革新が激しいタイプの産業ですから、保険会社とはまったく異なるマネジ

メントスタイルが必要で、経営を完全に分離したほうが効率的なケースが多いのです。

また米国の税制では、企業が一部門を他社に売却した場合、39%の税率で課税されますが、スピノフは無税です。この背景には大企業が買収を繰り返してコングロマリット化し、独占禁止法の対象になるより、スピノフを促進したほうが望ましいとの政府の判断があります。この点もスピノフのメリットのひとつです。

私たちの研究所はスピノフを促進する立場ですから、どうしてもメリットばかりが目が行くのですが(笑)、本当にあまり短所が見当たりません。強いて言えば、いったんスピノフしたら、以前いた企業がいくらか業績がよくなる、そこから資金援助を期待することはできません。当たり前のことですが。

60〜70年代は米国でも「大きいことはいいこと」でどの企業も規模拡大に熱心でした。ウイル これもマネジメントの観点からはいへんいいことだと思います。大組織のユニットにすぎなかった部門に光が当たると、スピノフには大きな意味があります。

たとえばスターリング・ソフトウェアというシステム・マネジメント会社の一部に、高度な電子商取引の技術をもつ部門がありました。かつてはほとんど目立たなかったのですが、最近スピノフしたことで一躍投資家の注目を集め、たちまち新たな資金調達が可能になりました。最近ペプシコがレストラン部門をスピノフしたのも

同じような資金調達が可能になりました。最近ペプシコがレストラン部門をスピノフしたのも



ジョセフ・W・コーネル氏  
機関投資家を対象にした投資顧問会社、ハイ・イェールド・アナリティクス社(シカゴ)プリンシパル。スピノフ投資戦略のオーソリテティとして知られる。月刊ニュースレターを発行。著書「Spin-Off To Pay-Off」もある。

コングロマリットが評価されたのは、ひとつの産業が不調でもほかがよければ持ちこたえられる強みを投資家を感じていたからです。長期かつ安全な投資を目指すならそれもいいでしょうが、最近は一企業が優れた単一の商品を持ち、短期間に急成長していくほうが高く評価されるようになっています。

つまりスピノフは大企業がリストラされ、小さな単位になっていくプロセスといえます。たとえば成功例として広く知られるAT&Tからルーセント・テクノロジ(旧ベル研)がスピノフしたケースでは、株式公開時の売り出し価格は1株27ドル。それが一時は100ドルまで上昇し、現在は75ドルです(8月末現在)。つまり会社の価値は2年間で3倍になったわけです。

## 米国スピノフの動き

時期	スピノフ企業	分離元企業	内容
96.4月	EDS	米GM	GMはEDSを資本関係のない別会社として分離(スピノフ)することを決定
96.12月	ルーセント・テクノロジ	AT&T	AT&Tの通信機器部門がルーセントとしてスピノフ。多事業を抱えたコングロマリット体制から両社ともフォーカス経営に切り替え、98年の株式時価総額はルーセントがAT&Tを上回った
97.夏	ノムラ・アセット・キャピタル	ノムラ・ホールディング・アメリカ	野村証券の米持ち株会社ノムラ・ホールディング・アメリカは不動産部門ノムラ・アセット・キャピタルをスピノフした
97.10月	ソリュシア化学部門	モンサント	主力事業の化学部門をスピノフし、バイオ事業を中心とするメーカーへ転身を図りはじめた
98.5月	IQファイナンシャル・システムズソフトウェア開発部門	バンカース・トラスト	外部金融機関からの需要が拡大しているため事業として成立すると判断。約100人の従業員による持ち株制とバンカースも大株主に
98.6月	石油事業	デュボン	化学大手のデュボンは石油事業のスピノフを決めた
98.7月	リパブリック・サービス廃棄物処理部門	リパブリック・インダストリーズ	米最大の自動車ディーラーが廃棄物処理部門であるリパブリック・サービスをスピノフした。昨秋には警備保障サービス事業も売却
	カジノ部門	ヒルトン・ホテルズ	ヒルトン・ホテルズはホテル部門とカジノ部門を分割したうえで、大手グランド・カジノズを買収し、分割後のカジノ部門と統合する



BTアレックス・ブラウンサンフランシスコ支店プリンシパル(M&A担当)カール・ウィル氏

撮影:Emma Crockford

削減の一挙両得を狙った合併だったわけですが。  
「大企業に買ってもらおうこと」がサクセス・ストーリーに

自分たちの会社が買収の対象になるのはいいことだ、自分たちも買われたいという経営者が増えてきているのでしょうか？  
ウイル 以前のシリコンバレー・ドリームは株市場で上場した。公開で始めたガレージ企業が世界企業へと成長し、上場で莫大なキャピタルゲインを得る。こんなプロセスをだれもが目指していません。しかしそれがいまは質のよいテクノロジをもち、大企業にいい値段で会社を売ることがサクセス・ストーリーとなったのです。

経営を別にしたほうが合理的だったからです。  
——M&A後のマネジメントについて留意すべき点はあることだとお考えですか？

ウイル 「あなたの会社を買ったんだ」という傲慢な態度ではうまくいきません。両社の経営陣が協力して社員全員が対等な意識で仕事に取り組める環境をつくることです。いまの時代、どっちがどっちを吸収したと考える発想自体が古いのです。どんな企業でも互いの長所を活かして協力し合わなければ、この競争の激しい市場で生き残ることはできないのですから。



# 「タブー」でなくなった日本のM&A 「組織単位の流動化」はなぜ成功しはじめたのか

「会社は株主のもので  
高まる経営の自由度

長期安定雇用を前提に組織への帰属意識が求められ、かつてM&Aは定着しないといわれた日本社会で、このようにM&A的な手段による「組織単位の流動化」が増加しつつある背景にはいったい何があるのだろうか。

大手企業は別として、M&A事例の大半を占める中小ベンチャー企業の場合、まず指摘できるのはオーナー経営者の意識の変化だ。中堅・中小企業には大手企業ほど鮮明な終身雇用的な風土はないものの、やはり経営者は会社と従業員との一体感を重視し、「会社はみんなのもの」と受け止める傾向が強い。

しかし近年、会社とはなんらかの目的を達成するための装置であり、そのために資金を出した人(株主)の意思が最優先されるのが当然という考え方が経営者のなかに急速に浸透しつつある。もちろん従業員への雇用確保に最大限の努力はするが、原則的に会社は株主のものと考え、こうしたスタンスのもとで経営の自由度は大きく高まる。

インプレスの塚本氏が「デジタル化に最適な出版形態」を追求してM&A戦略を進め、インターネットの三木氏やキャリアビジョンの吉田氏が自らの描く未来像実現のため自社の株式を進んで売却したように、オーナーの目的に応じてつねに最適な手段を打てるフリーハンドを確保しておく——そんな新しいタイプの経営者が増えている。

会社を選ばず、仕事を選ぶ  
社員の意識変化が流動化の前提

従業員の意識変化も大きい。年齢や業界、職種ごとの差はあるが、まずは組織に所属し、そこで命じられた仕事をするという働き方から、自分のやりたい仕事ができる環境を求めて場を選ぶという方向に流れは変わっている。塚本氏が資本参加した専門出版社の従業員がM&Aに大きな抵抗を感じなかったのは、会社は変わっても愛着のあるブランドや好きな仕事ができる環境に基本的な変化がなかったからにはかならない。その意味で今回の誌面で紹介した事例が、デジタル出版、会計ソフト、人材関連といずれも比較的若い人材が多く、流動化が進んでいる新興業種であったことは偶然ではない。事実、M&Aが報道された複数の伝統ある大手企業で、その後の状況についてインタビューをお願いしたところ、いずれも「いまは話せない」といった理由で応じていただけなかった。大きな組織のむずかしさがしのばれる。

一方、マクロ的にみれば、M&A増加の根底には日本経済の成熟化による成長鈍化が横たわっている。長く続いた成長経済の過程で最も簡単に利益をあげる道は成功事例の後追いだった。ひとつ成功例が出ると、またたく間に同様の商品やサービスが登場する。さらには自社の得意分野と相乗効果の薄い異分野にも事業を広げ、幅の広さを誇ってきたのがこれまでの日本企業だった。それが成熟化と消費者の嗜好の多様化で、あつという間に不採算事業と化し、その後始末と再編成が大きなテーマとなっている。組織の流動

化には左ページの図にあるように数多くのパターンが存在するが、そのうちかなりの部分はこうした動機から出発していることも事実だ。

いずれにせよ、M&Aなどの組織編成が活発に行われることで、これまで十分活用されていなかった貴重な経営資源が新たな活躍の場を得られるのは望ましいことにはちがいない。特に人的資源の面では、日本は組織への忠誠心が過度に重視される風土が根強く、それが優秀な人材の流動化を妨げ、能力発揮の場を失わせている面が強い。

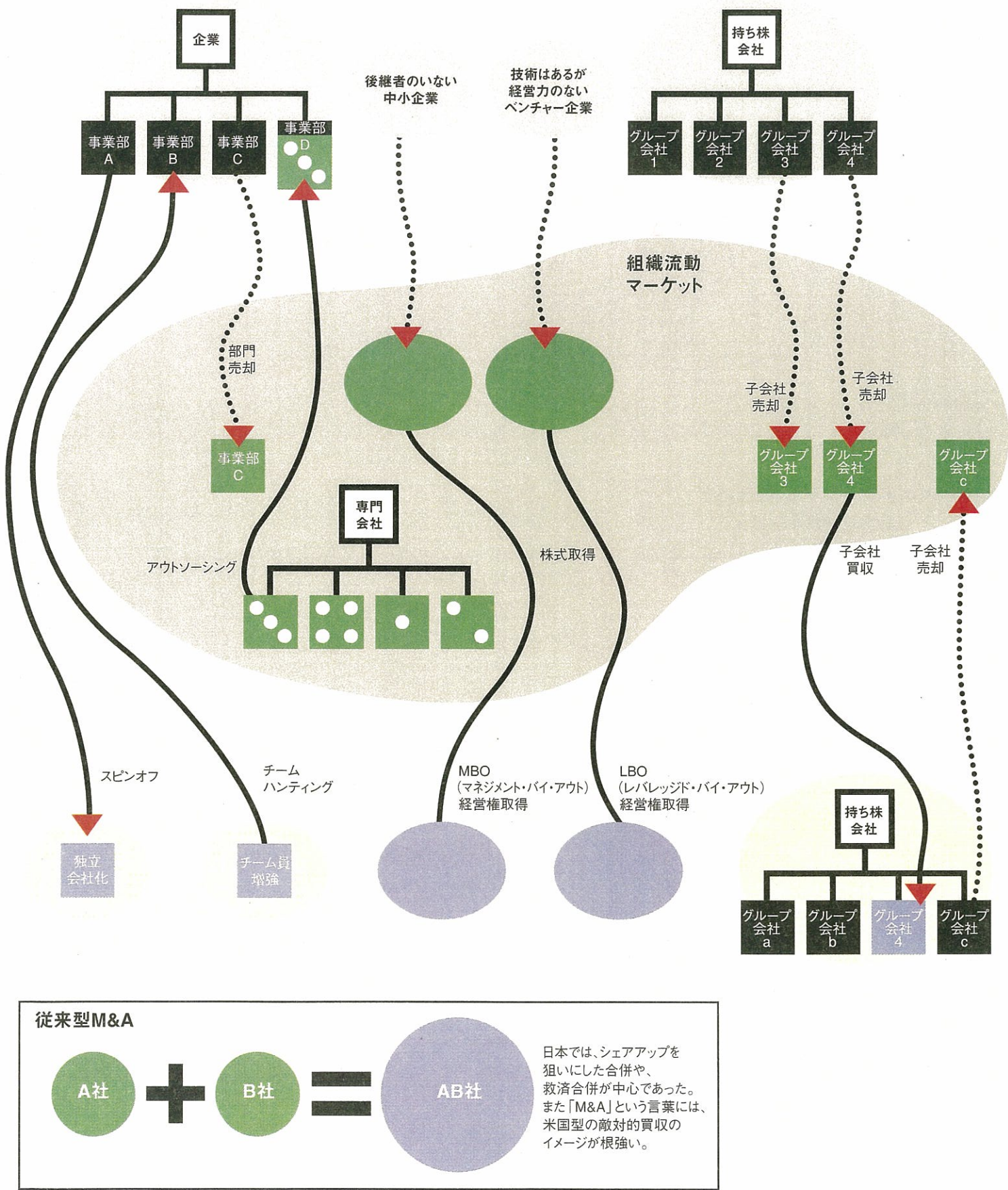
日本の組織はM&Aの活発化に伴って、新たな「組織単位の流動化」の段階に入った。その動きは今後さらに高まるにちがいない。

## 進むM&Aのマーケットづくり 譲渡・売却相談は満員盛況

戦略的M&Aの増加に伴って、M&Aマーケットの整備が急速に進みはじめている。

東京商工会議所が中堅・中小企業の経営者を対象に、事業の円滑な譲渡・売却をサポートする目的で今年4月にスタートさせた「東商M&Aサポートシステム」は関係者の予想を超える反響を呼び、予約制の相談コーナーはフル稼働の状態が続いている。また通産省はM&Aマッチング市場の創設などを検討する目的で昨年5月、M&A関連企業や研究者などからなる「M&A懇談会」(座長・若杉敬明東京大学大学院教授)を発足させ、今年3月にはM&Aの促進に向けての提言をまとめた。こうした取り組みはM&Aに対する企業の関心を高め、正確な理解を深めるうえで着実な効果を生みつつある。

増えつつある組織流動化パターン





## 匿名性を保持して マーケットを活性化

「東商の経営相談の事例を分析してみると、後継者や相続の問題が非常に多く、M&Aに関連すると判断される内容が毎月数十件はつねにあった。会員のニーズに応えるには、M&A関連のサービスを充実させるしかないと考えた」。東京商工会議所ベンチャー支援センター調査役・金沢正明氏は「東商M&Aサポートシステム」創設に取り組み動機をこのように言う。

とはいえ、金沢氏もスタッフもM&Aについてはまったくの素人。そのためM&Aに関連すると判断され、かつ一定の規模で事業を行っているコンサルティング会社や金融機関など都内80社をリストアップ、半年がかりですべてを訪ね歩いた。その結果、同氏が得た結論は「いわゆる日本本経営は完全に否定される時代に入ったと判断せざるを得ない。なのに日本のM&Aの世界はいかにネガティブなのか」ということだった。

会社の譲渡や売却につねに後ろめたいイメージが付きまとう現状では、経営者は会社を売りたくても信用の失墜を恐れて言い出せない。頼りになる相談相手もどこにいいのかわからない。そのためM&Aでの買い希望は山ほどあるのに、売り情報は極端に少ない。

「これではいけない。日本の現状に合ったマーケットをつくるしかない」。こうして数カ月間の研究の後にスタートしたのが「東商M&Aサポートシステム」である。

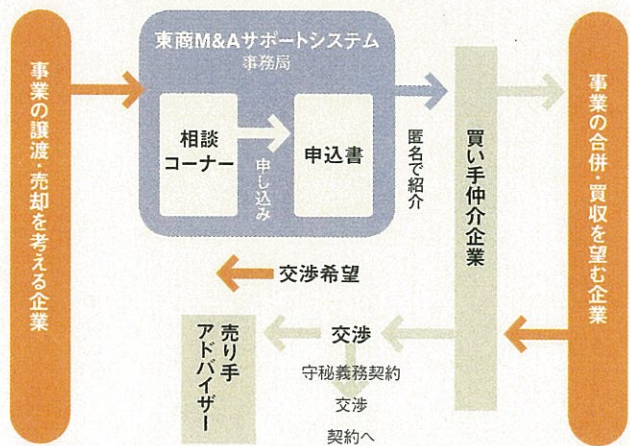
その仕組みはこうだ。会社を譲渡・売却したいと考える経営者は、まずセンターの相談コーナー（予約制）に申し込む。当日はM&Aに詳しい公認会計士と事務局員が、決算書や確定申告書などの提出資料をもとに相談を受け、市場での売却が可能かどうかを判断する。もちろん秘密

厳守。この段階で3分の2は債務超過などの理由でM&Aの対象から外さざるをえないという。M&Aの対象になりうると判断された企業の要約リスト（匿名）は、東商に登録した18社の買い手仲介企業に即日送付される。買い手仲介企業は銀行や証券会社のM&A部門、専門仲介企業などで、自身の顧客から買い希望の情報を収集、仲介する役割を果たす。

要約リスト中に興味のある会社があった買い手仲介企業は、さらに詳しい「一次情報」（匿名）を請求、実際の交渉を希望する場合は、買い手の概要や取引条件を記載した照会申込書（匿名）を提出する。

交渉申し入れを受けた売却側企業には東商が専門コンサルタントなどの売り手アドバイザーを紹介し、このアドバイザーと買い手企業が交渉を行うことになる。また交渉が一定の段階まで進んだ場合、双方が守秘義務契約を締結し、社名を明らかにして具体的な交渉を行う。

### 「東商M&Aサポートシステム」の仕組み



スタート5カ月目の現在、最終合意に至った事例はまだ出ていないが、交渉が順調に進展している事例は少なくない。金沢氏は「M&Aがオープンな欧米ではこのような仕組みはありえない。その意味で日本が変わるまでの橋渡しの制度と考えている。いつになるかはともかく、私は風土は変わるものだ」と信じている」と話す。

## 株式交換制度の導入など 進むM&A促進施策

こうした流れを受け、政府もM&Aの環境整備にさまざまな対策を講じている。通産省が委託したM&A懇談会が今年3月にまとめた提言では、日本でM&Aが活性化しない要因として、M&Aにネガティブな意識、買収対象企業の少なさ、制度的な問題、株式持ち合いなど慣行的な問題——の4点を挙げ、特に政府とも関連の深い制度面の問題では、情報開示や会計基準の国際的整合化、公開買い付け制度（1/3ルール）の見直し、株式交換制度の整備、キャピタルゲイン課税制度の見直し——などを提言している。

このうちたとえば、株式交換制度は企業が別の企業を100%子会社として傘下に収める際

に株式の譲渡をスムーズにする仕組み。この制度の導入後は、両社が株主総会でM&Aを決議すれば、買収される側の企業の株主は保有するすべての株式を買収企業の株式と交換しなくてはならない。現行商法では少数株主が譲渡に同意しない場合、100%子会社にすることができず、経営権の掌握に支障をきたすため、M&Aを促進するための障害となってきた。

また税制面でも、現行は株式交換を行った時点で課税されるが、これでは実際には譲渡収入はないにもかかわらず、利益が発生したとみなされ、納税義務が生じるケースが出てくる。これを株式交換の時点ではなく、実際に株式が現金化されたときに課税が行われるよう改めるのが望ましい。

これらの点は現在、法務省の商法部会で検討が行われており、早ければ99年の通常国会で法案が成立する見通しだ。

さらには企業の買収に伴う持ち株会社が増資する際の登録免許税についても通産省は税率引き下げを要請しており、M&Aに関連する分野での有価証券取引税の廃止も、99年4月の前倒し実施を強く求めている。

## M&Aのための法・制度整備が進む

純粋持ち株会社の解禁 1997年6月	これによって、諸制度・風土の違いから組織の融合がむずかしい企業も、別会社のままグループ内に迎えることが可能になる。
合併手続きの合理化 1997年6月	商法改正（同年10月施行）により創立総会の廃止などの簡素化・合理化が進められた。また、合併類型の自由度も増大した。債権者保護のための手続きにしても、官報のほか定款所定の日報で行った場合、債権者への個別催告が不要に。
公正取引委員会への届出・報告義務の免除	会社の株式保有、会社の合併に関わる報告および義務の免除。届出対象範囲の縮減。役員兼任に関わる届出規制の廃止。合併・営業譲り受けに関わる届出要件の導入。
DCF法への関心 (ディスカунテッド・キャッシュ・フロー)	M&Aの際の企業価値を測る基準として米国で最もよく採用される方式。将来5～10年の事業計画に基づいて、予想損益計算書や予想貸借対照表から各年度のキャッシュフローを算出し現在価値に還元し、その合計額を企業価値とする方法。
公開買い付け手段 TOB改善の見直し	証券取引法第27条の2第1行4号に規定する1/3取得条件で、市場外での有価証券の買い付けには強制されている。これが、買収コストの負担増加となるため、その緩和が通産省から検討要件として挙げられている。

東京商工会議所  
ベンチャー支援センター  
調査役  
金沢正明氏



このシステムの特徴は、まず売り手企業の匿名性に十分に配慮している点だ。会社売却の噂が出たときに信用不安に発展しがちな日本の風土を考えると、匿名性を保持した交渉のシステムは必須ということができよう。

また第2の特徴は、仲介者が売・買双方の間を調整する「双方代理」ではなく、通常は立場の弱い売却側に専門のアドバイザーを紹介し、代理人が交渉する仕組みにしたことである。日本のM&Aは売り手は中堅・中小企業、買い手は大企業が多いという傾向があり、当事者による交渉では、どうしても知識に乏しく、交渉に不慣れた売り手企業が不利になるケースが多くなるからだ。

また売り手の中小企業が安心して代理人を利用できるように、コンサルタント会社などの協力を得て着し金を低額に抑え、成功報酬も基準を明確にするなど配慮している。

3番目の特徴は、売り手の情報を多数の買い手仲介企業に公開することで、実質的にマーケット機能を実現している点だ。仲介者が1対1で売買を組み合わせる双方代理の仕組みに比べ、より合理的な相場形成ができる可能性が高い。このように東商の試みは、クローズドな傾向の強かった日本のM&Aに可能なきりマーケット原理を機能させた意欲的な取り組みといえる。オープン当初から売買双方とも反応は予想以上で、売却相談の予約は毎回ほぼ満員の状況。買い手の反応も、情報を送るや即座に複数の買い手から引き合いが入るケースが大半という。

## M&A促進のためにも 世界の基準に合わせた 制度づくりを

通産省産業政策局国際企業課長  
堀田繁氏



これまで終身雇用的なやり方の方で、日本ではM&Aという手段があまり必要とされなかったのだと思います。それが近年、米国の構造改革の努力に比べて日本が立ち遅れた部分があって、それに気づいたことが日本でもM&Aが盛んになってきた大きな背景だろうと考えています。

ですから法律的にこれのせいでM&Aができなかったという問題はなかったと思いますが、こうすればもっと便利になるという点は積極的に直していかなければなりません。

たとえば企業の会計基準やM&Aにまつわる企業価値の評価手法などは世界のルールに合わせていかねばなりません。大蔵省と法務省の間に企業会計審議会というものがあつて、いま日本の会計基準を国際的なものに近づけようとの議論を盛んにやっているところですよ。

また雇用の問題にしても企業年金のポータビリティとか、退職給付引当金の問題とか、税制面で労働力の流動性に対して中立的でない面があることは事実で、途中で仕事を変わっても不利にならないよう、その点は直していきたいと思います。

日本はこれまで世界でも例外的に国内での外国企業の活動が少ない国でした。M&Aなどの手段によって海外から資金や新しいノウハウが入ってくることは日本経済に活力をもたらします。その意味でもM&Aの活発化には大きなメリットがあると思えますね。



# カギ握る。ポストM&Aマネジメント 組織流動でいかに成長の機会をつかむか

特集 **組織は流動する**

M&Aの成功例は  
米国でもせいぜい2〜3割

組織流動は企業対企業の話ではあるが、結局はそこで働く人間が買収や合併後にうまく期待どおりの力を発揮してくれるのか、以前に比べて高いパフォーマンスを出してくれるのか、最大の問題であることは言うまでもない。

近年、外国企業が日本企業をM&Aによって獲得する事例(アウト・イン)が増えている。そこで問われるのはまさにカルチュアの違いであり、人の問題にはかならない。M&Aの後も優秀な従業員や優良な顧客、取引先などがそのまま残ってくれるのか。もしその部分のマネジメントがうまく機能しなければ、いくら会社を買っても自身がゼロということになりかねない。

そうした観点から、このところ日本でも「ポストM&Aマネジメント」の重要性が指摘されるようになってきた。かつては米国のM&Aも対象企業にどれだけの価値があり、取得後にどういう利益があるかというマネーゲーム的な観点が議論の中心だった時期がある。

しかし今日ではそうした傾向は薄れ、M&Aを実行した会社でどのように目論見どおりのパフォーマンスを出すかに関心の所在は移っている。M&Aに豊富な経験をもつベイン&カンパニー、ヤンデレクター・伊藤良二氏は「米国でもM&Aの結果、期待どおりの成果を出す成功例はせいぜい2〜3割だろう。残りはすべて失敗。そういう状況のなかから、ポストM&Aマネジメントという概念が脚光を浴びてきた」と指摘する。

M&Aを実行する側にすれば、自社の理念やマネジメントの方向性など、企業の根幹を変えるわけにはいかない。その部分を変えずに、M&A後の組織をどんな求心力でマネジメントするのか。その具体的なプログラムを組み、実行に移していくのがポストM&Aマネジメントである。その意味でポストM&Aマネジメントはまさに人と組織の問題そのものであり、M&Aが価値を生むかどうかの大きなカギを握っている。

## 双方に共通の目標をいかに早くつくり上げるか

ではポストM&Aマネジメントのポイントはどこにあるのだろうか。伊藤氏は、「M&Aの後、すみやかに明確な方針を伝えること」にあると強調する。自分の会社がM&Aの対象となればだれでも最初は不安を感じる。そこで経営者がすべきことは、M&Aの目的を明確に伝え、社員に期待するものを明らかにすることに尽きる。

残った本心に力を発揮してほしい社員、逆に戦力構想から外れる社員にも、そのことを明確にしなければならぬ。「その点が曖昧なままだと、なんとなく自分は切られるのではないかと疑心暗鬼を生む。方針を明らかにし、社員の棲み分けをハッキリさせることが必要」と伊藤氏は話す。

求心力は理念の共有から  
会社の枠を超えた  
ダイナミックな構想力を  
ベイン&カンパニージャパン ディレクター  
伊藤良二氏

## カルチュアの融合を最優先する 外国企業のM&A戦略

日本でもM&Aが盛んになるにつれて「買収や合併をしたものの、思いどおりの効果が出ない」という事例が噴出して、それがポストM&Aマネジメントが注目される背景になっています。海外ではかなり以前にこの問題に気づいてさまざまな対応をしていますが、日本はまだこれからの状況です。

外国企業は最近、日本でM&Aを行う際にカルチュアの融合が本当にできるのかという点を最も気にするようになりました。私たちの会社に相談に来る外国企業も最近「我々の企業理念をまず話すから、それと融合できる日本企業はあるか、アセスメントしてほしい」と言います。それは極めて正しいアプローチだと思えます。

ひるがえって日本企業をみると、この企業理念とかカルチュアというあたりは最も苦手な部分なんです。日本にも企業理念が明確な企業がないわけはありませんが、財閥系の大手企業などはそのへんが極めて弱い。

一方グローバルな競争の時代になると、そうした組織のベクトル合わせができないと社員個々人の付加価値を最大化することは難しくなります。持ち株会社や連結経営の時代を迎え、グループ全体をどういう求心力で束ねていくかが問われていると

この過程をスムーズに行うには、組織流動以前から自社の戦略実現にはどんな人材が何人必要なのかという人材ポートフォリオを作成しておくことが必要だ。同時に組織流動の対象企業について、どんなカルチュアをもち、どのような組織運営がされているのか、どんなスキルが開発されているのかなどを徹底的に洗い出す。その意味でポストM&Aマネジメントは、組織流動の実行以前から始まっていると言っている。

加えて重要なのは、組織流動の後、双方に共通の目標をできるかぎり早くつくり上げることだ。異なる2つのカルチュアを融合していく過程で、共有できるゴールをいかに設定するか。「これがないと社員の意識が内向きになってしまい、ともすればあいつはどっちの出身だとか、〇〇派だとかいう話になってしまう」(伊藤氏)。

## 経営戦略に不可欠な組織の流動 日本企業の重要テーマに

こうした昨今のM&Aに関する状況の変化は、いよいよ日本でも資本の論理によるマネーゲーム的なM&Aから、経営目的の達成に向けて最適な経営資源のマッチングを図る「競争力志向のM&A」へと変化する条件が整ってきたことを示している。

伊藤氏も指摘するように、日本ではすべて会

いうことです。

M&Aの議論も結局は同じで、共有できる理念がないと買収しても求心力が起きてこない。組織の構成員にどんなメッセージを送って、グループの付加価値を高める行動に結びつけていくか。このへんがM&Aは単なるマネーゲームではないということなんです。

## クロスドな世界で 頭を悩ます日本企業

これまで日本企業は人材も含めた経営資源のポートフォリオを一社単位のクロスドな世界で描いてきました。でもこれからは社内・社外の枠を取り払ったオープンなアーキテクチャーとして経営資源を考えなければなりません。

企業がいまよりいいポジションに行きたいと考えたとき、他の企業から切り出された部分と一緒に、これまで日本企業にはそういう発想がほとんどありませんでした。

ひとつの会社というクロスドな世界で、「ああでもない、こうでもない」と頭を悩ませ、その結果「これは無理だからやめておこう」という議論になつていかなかったか。もっと外の世界に目を向けて、どうしたら自分たちの目標を最短距離で実現できるのか、ダイナミックにシミュレーションしていかないと、真の価値を高める経営はできない時代だと思えます。

社単位で物事を考える「自前主義」的な風土が根強く、現有的人や技術、組織を前提に戦略を構築することが半ば当然と考えられてきた。そのことが、株主の利益最大化に向けてあらゆる手法を自在に実行していく米国企業との活力の差として表れてきた面は否定できない。

確かに企業が存在目的には多様性があつていいが、多くの日本企業は今日に至っても日本のな会社という共同体的な枠組みの維持に執着し、M&Aや部分買収、切り離し(スピンオフ)といった組織単位の流動化をネガティブなイメージでしか認識できないでいる。

しかし今回レポートしたように、現実には売却によって流動した組織が、以前より高い価値を生み出す例は少なくない。なかには大組織の内部で日の当たらない境遇にあった組織が、他企業に売却されることで戦略部門として息を吹き返し、売り手と買い手、移籍した従業員の三者がいずれもハッピーになったという事例も増えている。

こうした本質的な変化を見越して、旧来の日本的なビジネス慣行に閉じこもっているかぎり、時代の流れにスピーディに対応した経営を実現することはできない。その意味で組織の流動というテーマは今後の日本企業にとって死活的な重要性をもつことになるにちがいない。



## M&Aを発展機会に変える 組織マネジメントプログラム

### ポストマネジメント

- ビジョンセキュリティ(方針)、キャリアセキュリティ(給与・報酬)、ジョブセキュリティ(業務内容)の情報提供
- 組織編成の決定(インテグレートかカンパニー制や事業部制か)
- 共通の目標の浸透

### インターマネジメント

- 人材ポートフォリオの見直し
- キーパーソン、取引先、顧客を維持するための計画と交渉

### プレマネジメント

- 経営目的の明確化
- 最適な組織形態を戦略立てる
- 従業員の会社帰属意識と仕事帰属意識度合いの洗い出し



# 「個人」レベルの動向分析なしに 有効な雇用対策は生まれえない

今年の4月以来、失業率は4%台を続け、7月も4.1%（完全失業者270万人）を記録。前月に比べ0.2ポイント改善されたものの、非労働力人口はバブル崩壊以降では平成5年2月の103万人増に次ぐ98万人増（前年同月比）となっており、必ずしも雇用環境が失業率の数字どおりに改善されたとは言えない状況である。第3回目では、前々回の座談会で指摘された労働市場の変化の実態を正確に把握するための指標のあり方について検証を試みる。

## マクロ指標だけでは測れない 労働市場変化の実態

よくいわれるように、失業率の数値そのものは、同じ4%台・失業者200万人台といってもその時々々の経済情勢や雇用環境を巡るさまざまな要因の変化によってその意味するところは大きく違っており、失業率の上昇だけでは経済のどこに問題があるのかを把握することはできない。失業問題に対して本当に有効な対策を打つためには、失業率や有効求人倍率の数字の把握だけにとどまるのではなく、その中身・質の把握をすることが重要である。

たとえば、慶應義塾大学商学部教授・樋口美雄氏はこう指摘する。

「かつて、失業問題はもっぱらマクロ経済の視点から捉えられ、失業者は労働力人口から就業者を引いた残差としての認識しかされてきませんでした。しかしながら、これまでも有効需要を増やしても一向に失業率が改善しないなど、マクロ政策だけでは解決できない失業固有の問題が目につくようになってきています。雇用量の変動だけでは労働市場の実態を的確に把握できない。

かる。

ただし、これはあくまでも現在、失業している人の失業状態に陥つてからの経過期間を示すものとなっており、新たに失業者になる人が増えればこの指標によると短期失業者比率が上昇してしまう。このようにこの指標は完結失業期間

くなつてきているのです」

## 失業に関する個人行動を 明らかにすることで みえてくる有効な対策

失業率や有効求人倍率といったマクロの動向とあわせて、それに付随するミクロレベルでの動向を明らかにすること、つまり失業・転職に関する個人行動を正確に把握することで、有効な対応策もみえてくるはずである。

個人の失業・転職行動に関して重要となるのは、たとえば、現状では性別や年齢といった属性しか明らかにされない「離職率」や、ある人が職を離れてから新しい職に就くまでのいわゆる「完結失業期間」、さらに完全失業者の内訳として、自発（個人の都合で仕事をやめた人）・非自発（人員整理、事業不振などで仕事をやめた人）・学卒未就職者とともに分類され、かなりの量を占める「その他の者」（主婦や高齢者が多く含まれる）と推察される）などが個人の属性——離職理由、経済状況、職業履歴、学歴、職業能力など——ごとに明らかにされることである。

たとえば、個人レベルの「完結失業期間」を明らかにするものとはなっていない。さらに、この「労働力調査特別調査」では職を離れてから就職するまでの期間は調べているものの、残念ながら調査対象を過去1年間に離職した人に限っているため、転職にこれ以上の期間を必要とする人は調査対象からは抜けてしまい、

こちららも全体の離職者の完結失業期間を表すものとはなっていない。

こうしてみると、現行の統計データからは「完結失業期間」について正確な数値を把握することは困難であることがわかる。

## 望まれる個人レベルの調査データ

では、先に挙げた「離職率」や完全失業者の「その他の者」分類も含め「完結失業期間」を個人の属性ごとに明らかにし、さまざまな失業問題への有効な対応策を見出すために望まれる統計調査のあり方についてはどのような方向性が考えられるだろうか。

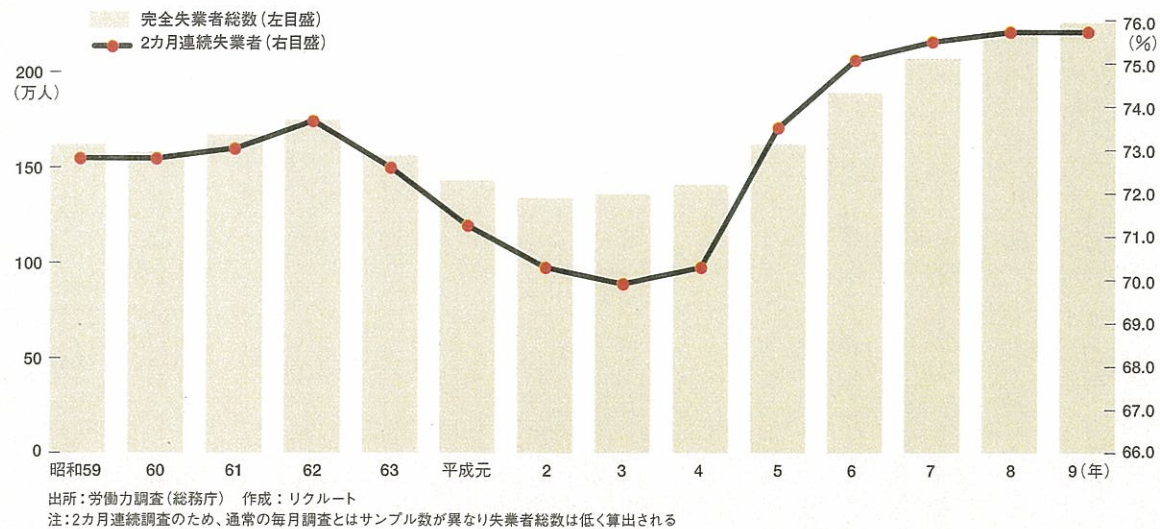
前出・樋口氏はこう指摘する。

「こうした問題を解決するひとつの方向性として、年1回、毎年2月に実施されている『労働力調査特別調査』の質問項目——完全失業者に関していえば、求職活動の方法、求職活動期間、最近の求職活動時期、求職の理由など——を毎月実施されている労働力調査にも取り込んでいくということが考えられます。

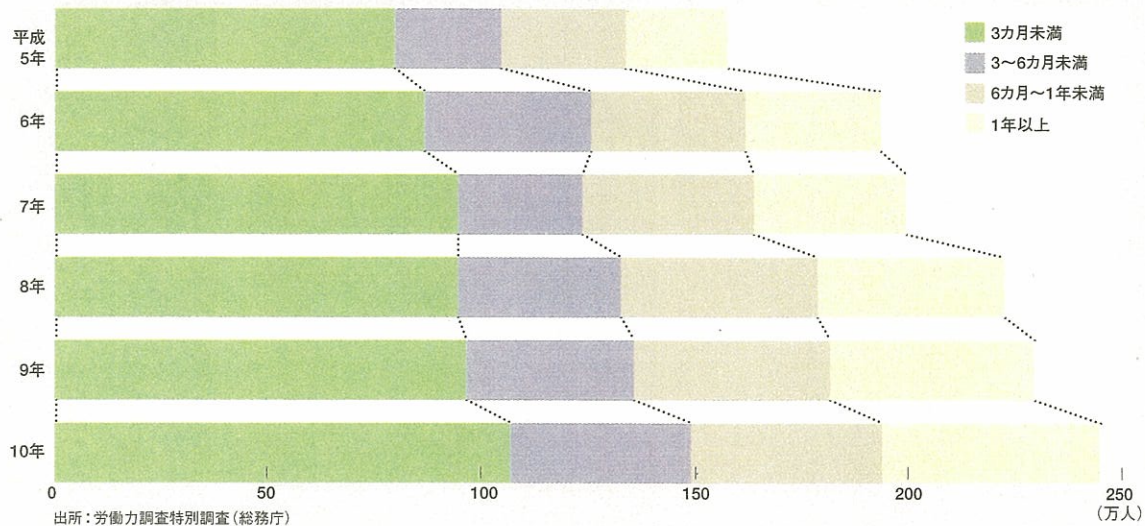
また、調査方法に関しても従来、日本の失業率に関する統計調査は「家屋主義」といって、家屋単位の調査を実施してきました。ただし、この方法だとあくまでも家屋単位ですから引越してしまった人を追いかけることができず、今後は、家屋主義ではなく、ある1人を継続して調査する「パネル調査」方式の導入を検討されるべきでしょう。個人を対象とした調査の場合、このパネル調査によってその精度をより高めることが可能となります」

失業問題への有効な対応策を考えるうえで、マクロ動向とあわせてこうした個人を対象とした統計手法や指標の重要性はますます高まってくると考えられ、ミクロレベルでの動向分析に基づく指標確立への早急な取り組みが望まれる。

グラフ1 完全失業者に占める2カ月連続失業者の推移(年平均)



グラフ2 失業期間別完全失業者数





# 職種別の需給バランスから、ミスマッチの現状、企業採用力の二極分化、雇用吸収の有望分野が浮かびあがってくる

前ページでは、個人レベルでの分析の重要性を述べてきたが、そのような問題意識のもとに、企業における採用活動、個人の就職行動を考えるうえで重要な要素である職種に注目し、リクルートのオリジナルデータを利用することにより、採用マーケットの現状分析を試みたいと思う。左ページのグラフ3・4は、97年4～6月と98年4～6月のリクルートの求人広告媒体4誌（ビニング、ガテン）における職種ごとの求人広告掲載件数、応募者数・採用者数のデータから、管理職と営業・事務系職に関する部分を抽出して作成したものである（他の職種データについては表1を参照）。

## 円の位置の変化によって雇用吸収力のある職種が明らかに

グラフ3・4にみられる職種別の採用マーケットの特徴は、以下の5パターンに分類できる。

- ①円の面積拡大、右下へ移動（ほとんどの職種）
- ②円の面積縮小、左下へ移動（営業系管理職、電気・電子・機械設計）
- ③円の面積拡大、右上へ移動（事務系管理職）
- ④円の面積拡大、ほぼ真下へ移動（販売・サービス系管理職、SE以外のソフトウェア関連職、営業、その他事務スタッフ、ドライバー・デリバリー関連職）
- ⑤円の面積拡大、左上へ移動（企画・販促・マーケティング）

採用難易度・就職難易度が緩和されているとも考えられるが、マーケット自体は縮小している

③円の面積拡大、右上へ移動（事務系管理職）

応募者総数増加、応募倍率上昇、求人企業数増加。企業の採用意欲は旺盛になりつつも、それ以上に応募者数が増加している、あるいは数多くの応募者数を背景に企業による厳選採用が行われていると考えられる。

④円の面積拡大、ほぼ真下へ移動（販売・サービス系管理職、SE以外のソフトウェア関連職、営業、その他事務スタッフ、ドライバー・デリバリー関連職）

応募者総数増加、応募倍率ほぼ不変、求人企業数減少。当該職種について採用意欲のある企業とない企業が明確になり、採用意欲のある企業の1社当たりの採用人数が増えていることを示している。企業の採用意欲・採用力の二極分化を意味している。

⑤円の面積拡大、左上へ移動（企画・販促・マーケティング）

応募者総数増加、応募倍率低下、求人企業数増加。企業の採用意欲の高まりと応募者数の増加が進み、マーケットが拡大していることを意味している。雇用吸収に関しては有望職種と考えられる。

## 個別企業の動向を知ることが雇用対策のカギに

さらにグラフから読み取れることを2つ挙げると、第一には、現在の労働市場における職種

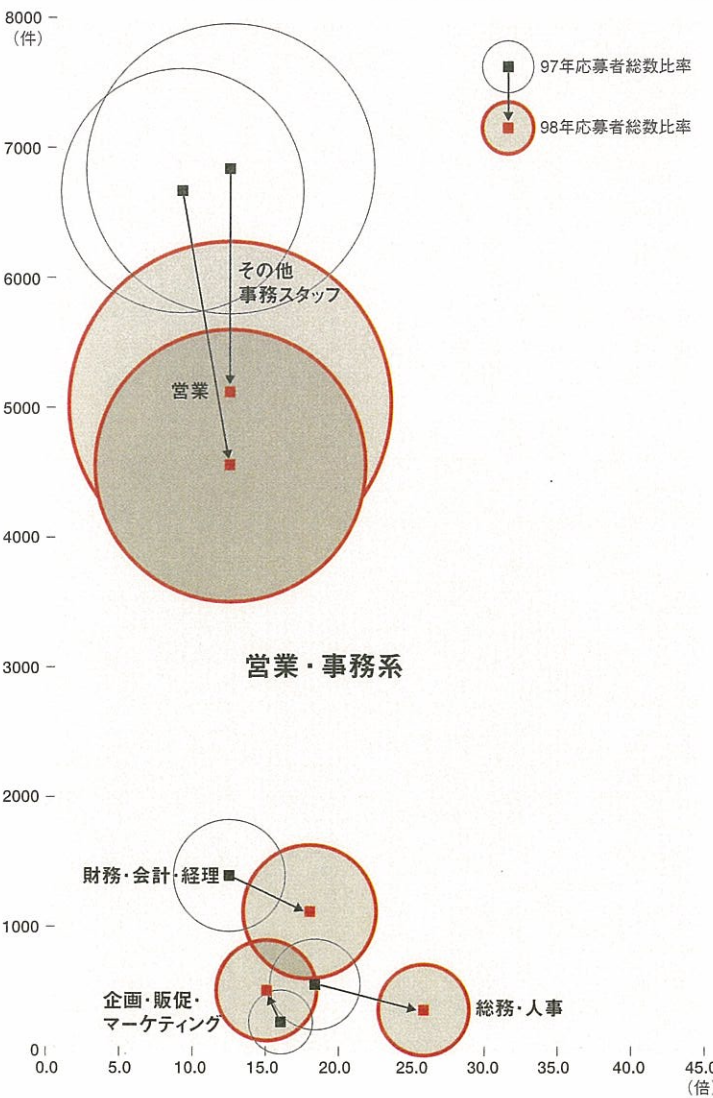
ごとの相対的な相場が一目瞭然になっていることだ。グラフの上方かつ左方に位置する職種ほど、企業の採用意欲が高く、応募者にとっては採用される確率が高いということであり、マーケット価値が高いといえる。97年における営業やその他事務スタッフがあてはまる。

第二には、今回の調査を継続することにより、職種ごとの採用マーケットにおけるサイズの変化、そこから雇用吸収力が高まっている職種が明らかになることだ。前述したとおり、⑤のパターンの動きを示す職種がこれに該当する。

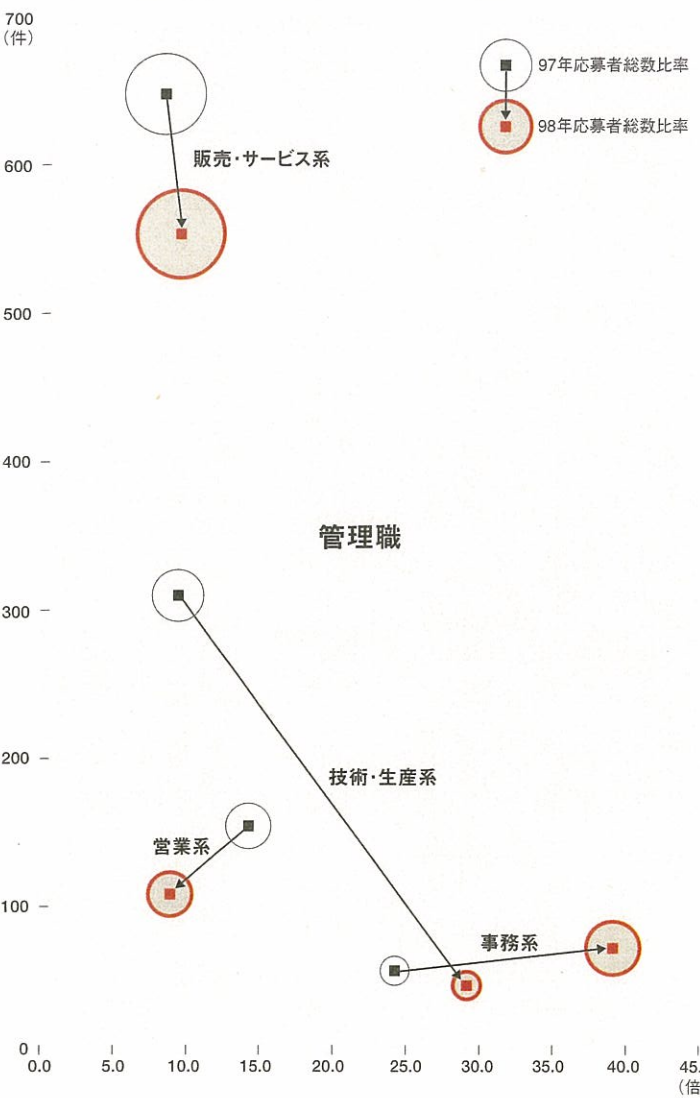
前ページでは個人行動のデータについて言及したが、労働市場の状態を正確に分析するためには、企業についても、産業別とか規模別のストックデータだけでは、もはや実態を把握することは不可能だ。たとえば④の現象にみられるように、企業間における職種ごとの採用力の格差も顕著になりはじめている。

このような現象の背後にある要因を知るためには、個別企業の雇用・採用動向に関して、採用職種・人数・理由、雇用形態、さらには過剰職種・人数といった具体的なレベルで、かつ一時点のみでなく時間の経過とともにどのような変化が生じてきたのかといったフロー的な観点から調査・分析することが必要なのは明らかである。このような調査・分析ができて初めて、失業率4%超時代の企業に対する効果的な雇用対策を打ち出すことが可能になるといえるだろう。

グラフ4 マーケットが拡大している企画・販促・マーケティング職



グラフ3 営業系管理職の応募倍率は低下傾向



横軸に応募倍率（求人広告1件当たりの平均応募人数を平均採用人数で割ったもの）を、縦軸に当該期間における求人広告掲載件数をとっている。円の面積は当該期間の応募者総数を表す。ただし、98年4～6月における技術・生産系管理職の応募者総数の面積を1とした比率によって、他の職種の応募者総数を表している。円の位置が、右方にいけばいくほど、求職者にとって応募倍率が上がる（採用される難易度＝就職難易度が上がる）ことを意味し、上方に位置すればするほど、企業にとって当該職種における競争が多いことを示す。また、円の面積が大きければ大きいほどその職種を希望する応募者が多いことを表す。

表1 97年4～6月と98年4～6月の求人広告掲載件数と応募倍率の比較

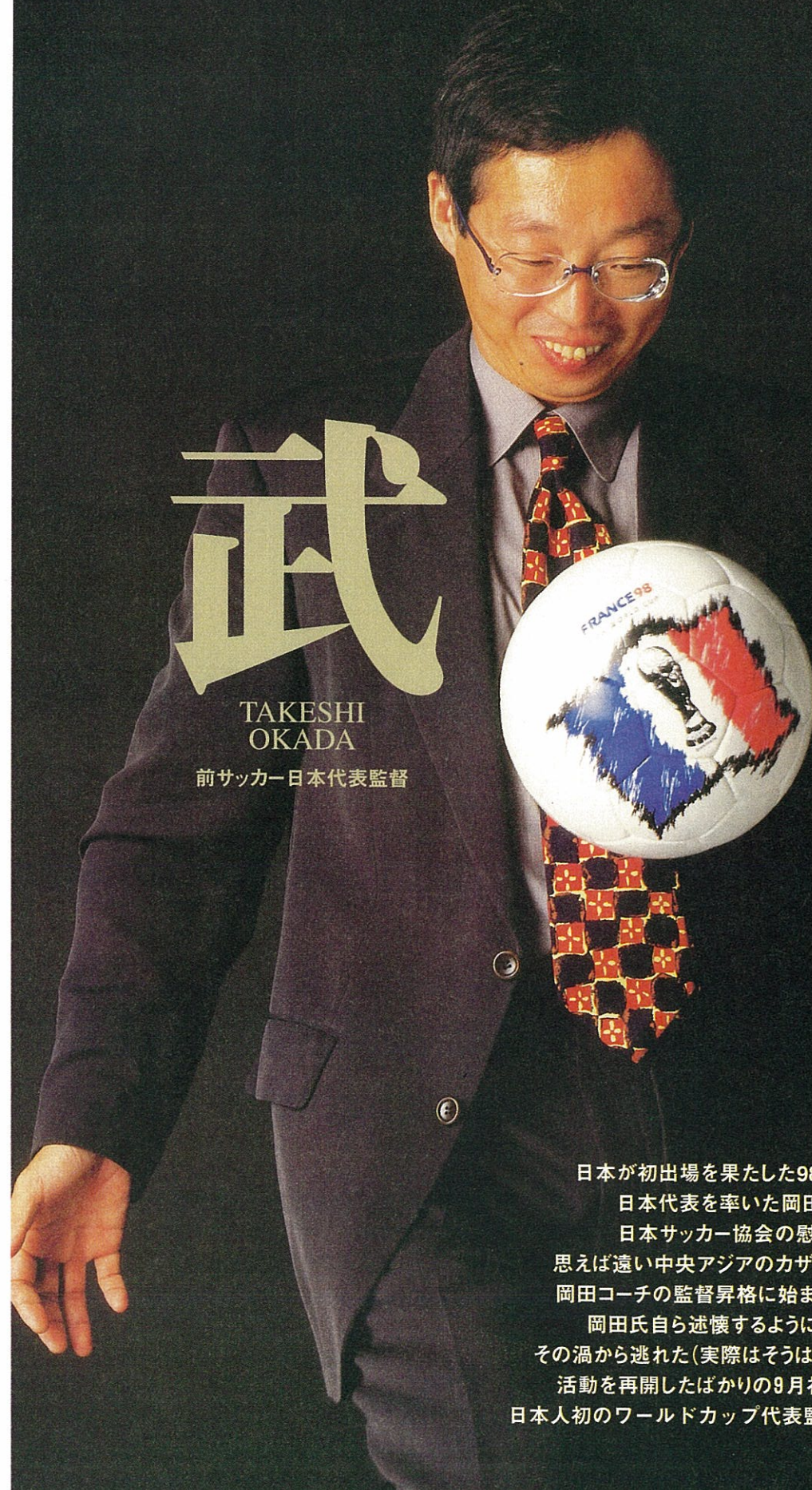
職種	応募倍率		98/97	全体件数		98/97	応募者総数比率		98/97	
	97	98		97	98		97	98		
管理職	管理職(技術・生産系)	9.9倍	28.4倍	286.9%	307件	40件	13.0%	3.5	1	28.6%
	管理職(事務系)	24.5	38.8	158.4	63	72	114.3	1.1	3.7	336.4
	管理職(営業系)	14.1	8.8	62.4	166	119	71.7	2.7	2.5	93.6
	管理職(販売・サービス系)	8.4	9.5	113.0	658	557	84.7	8.5	9.9	116.5
技術系職種	SE	7.2	11.6	161.1	1338	788	58.9	10.9	17.1	156.9
	SE以外のソフトウェア関連職	4.7	4.9	104.2	1364	1130	82.8	12.2	16.0	131.1
	電気・電子・機械設計	13.4	9.7	72.4	699	523	74.8	6.4	4.9	76.6
	建築・土木・設備設計	8.9	14.9	167.4	563	254	45.1	4.2	4.6	109.5
	建築・土木・設備施工管理	6.7	7.5	111.9	804	355	44.2	3.8	3.7	97.4
	建築・土木・設備工事作業職	4.9	6.6	134.6	2615	1699	65.0	10.7	15.5	144.9
	生産・製造・メンテナンススタッフ	6.1	9.2	150.8	1837	1199	65.3	11.3	14.1	124.8
営業・事務系職種	財務・会計・経理	12.5	17.8	142.4	1396	1132	81.1	16.2	23.0	142.0
	総務・人事	17.9	25.9	144.6	508	338	66.5	10.6	10.7	100.9
	その他事務スタッフ	12.9	12.6	97.6	6819	5123	75.1	108.4	135.3	124.8
	企画・販促・マーケティング	16.1	15.1	93.8	259	454	175.3	5.3	13.0	245.3
営業	9.5	12.1	127.3	6677	4523	67.7	76.8	90.7	118.1	
その他職種	広告・出版・アミューズメント関連職	15.7	24.2	154.1	1594	1207	75.7	25.8	43.8	169.8
	印刷・製本関連職	7.8	10.0	128.2	531	341	64.2	4.2	6.0	142.9
	ファッション・デザイナー関連職	12.7	13.6	107.0	503	366	72.8	6.9	8.5	123.2
	販売・サービス・フード関連職	7.8	8.9	114.1	2929	2395	81.8	32.1	34.0	105.9
	ドライバー・デリバリー関連職	5.1	5.5	107.8	2353	1665	70.8	8.8	15.9	180.7

その他事務スタッフ……一般事務、営業事務、貿易事務、購買・資材、秘書、受付など  
 広告・出版・アミューズメント関連職……グラフィックデザイナー、イラストレーター、編集、記者、カメラマン、ゲームプロデューサー、ゲームデザイナーなど  
 印刷・製本関連職……DTPオペレーター、写植オペレーター、製本、トレーサー、印刷機オペレーター、工程管理など



愛情が、勝つことにマイナスになることもあるんです。

# 史



# 武

TAKESHI OKADA  
前サッカー日本代表監督

日本が初出場を果たした98年サッカーワールドカップ・フランス大会。日本代表を率いた岡田武史監督は、契約切れとなった7月、日本サッカー協会の慰留にもかかわらず再契約を辞退した。思えば遠い中央アジアのカザフスタンで行われた加茂周前監督の解任と、岡田コーチの監督昇格に始まった8カ月間は、「10年分の重みがあった」と岡田氏自ら述懐するように、日本中が沸騰したような騒ぎであった。その渦から逃れた(実際はそうはいかなかったらしいが)つかの間の休暇を終え、活動を再開したばかりの9月初め。ワールドカップ終了2カ月後の心境と、日本人初のワールドカップ代表監督という得がたい体験について聞く機会を得た。

ような気がします。

小笹 カザフスタンやウズベキスタンと引き分けたとき、正直なところ私などは、「これはもうフランス大会出場は厳しいな」と思ったのですが、岡田さん自身はどのように思われたんですか。

# 田

岡田 チーム内部では当時のマスコミの論調にも影響され、もう駄目かと思った選手もいたと思います。でも僕は、冷静に考えれば日本の力は確実にアジアのベスト5に入ると

思っていました。上位3チームがフランスに行けるのですから、かなりの確率で日本にもチャンスがあるわけです。それまでだって、東京で行われた韓国戦の最後の10分間以外負けてない。「みんないろいろ言っているけど、オマエら負けてないじゃないか。力を出せば可能性はあるのに、なぜこんなムードになる必要があるんだ」と選手に言い、得点力不足と批判されていることについても、点が入らない理由を理論的に説明しました。それにUAEがこのままだくわけではない、いつかチャンスが来るから一喜一憂するな、と。

小笹 確かにマスコミの論調は、ずいぶん感情的に揺れ動いていたように思います。

# 岡

岡田 日本のサッカー界自体にそういうところはあったかもしれませぬ。ウズベキスタンとUAEに引き分けて、UAE戦の後には卵を投げつけられたりしまし

たが(笑)、僕は内容的には決して悪くないと思っていました。でも勝たなければ何もならない。選手だって、「これじゃ駄目だ」と言われているうちに論理と感情のバランスが悪くなるし、チームが崩れていくものなんです。でもそこで「サッカー自体悪くないぞ」と言うことによってバランスを取り戻していきました。ジョホールバルのイラン戦では前半1-0でリードしていましたが、ハーフタイムになってもロッカールームで皆静かに集中しているのを見て、「こいつら大人になったな」と感心したものです。アメリカ大会の予選、「ドーハの悲劇」といわれるイラク戦のときは、前半やはり1-0でリードしていて、ハーフタイムにはみんなバニックだったといえます。「ワールドカップに行ける！」と騒いで、興奮状態。何も耳に入らないんです。でも今回は後半すぐに逆転されても冷静だったし、感情的にならなかつたことが大きな成長でした。

## 共通の目標をもつための「1勝1敗1分け」宣言

小笹 日本代表チームにはいろいろな世代、いろいろな個性の選手が集まっていますね。そんな彼らをまとめるむずかしさは、企業のマネジャーにも共通する悩みだと思えます。サッカー界でも、世代間の気質の違いという状況は生じているのですか。

岡田 たとえば、若い選手ほど論理で納得しないと動かないところがありますね。ペテランは逆に感情の盛り上がりが必要とします。でも、試合を重ねるにつれて論理だけでは勝てないし、感情に流されてもいけないことを一人一人が経験し、お互い歩み寄ってきたと思います。基本的には僕たちのベンチ

小笹 この1年間、本当にお疲れさまでした。実は私、カザフスタンでの加茂さんの解任劇と、その後の記者会見での岡田さんの様子を拝見して、失礼ですが「岡田さんはなんとアンラッキーな人だろう」と思っていました(笑)。

岡田 あのとときは、自分を呼んでくれたボスが辞めなくてはいけないのなら、自分も辞めるべきだと主張したのですが、「ほかに代わる人間がいないからお前ヤレ」と言われました。カザフスタンで選手を放り出すわけにもいきませんから、1試合だけということでお受けしたんです。それがいつの間にかずつとヤルということになって(笑)。

小笹 急に監督になられて、選手の心を掌握するのは相当むずかしかったですよね。

岡田 あのとときの僕にとつて、怖いものは何もなかったのです。選手には、「俺のやり方が嫌だったら、日本に帰れ」と言っておきましたが、帰る者はいなかった。就任後、最初のミーティングでは僕が考えるサッカーのイメージを伝え、「練習で100%力を発揮しない奴は使わない」と話したので、彼らも相当厳しくなるだろうというところは感じていたと思います。よく「苦労されましたね」と言われるのですが、僕としてはあまりその実感はなかったですね。監督は人に嫌われることもやらなければならぬかもしれないけれども、苦労とは違う





ワークは確率論なんです。ですから、1点を守りきる試合では、交代選手にディフェンスを入れたほうが長い目で見れば確実に強いかもしれない。でもそれだけではないんですね。

**小笹** 共通の目標を設定するという点ですが、予選ではみんなが丸になりやすかった。フランス大会ではむずかしさもあったでしょうね。

**岡田** そちらのほうが困難でした。フランス大会の目標は、選手個人個人でみんな違ったと思います。予選なら「本大会に出よう」という目標はひとつだから、こちらがボロカス言ってもついてきますけれど(笑)。フランスではとりあえず出られただけで満足している者、ここで力を世界に披露して大会後に海外のクラブチームに移籍しようと思う者……。「どうせ勝つてこないし」という気持ちもあったと思います。何しろジョホールバルから帰ってきた後のすさまじいフィーバーで、パニック状態になっていた選手もいましたからね。アジアで第3位になったただけなの

## ディシプリンとフリーダムの バランスいい関係が成長のカギ

**小笹** 目標が分散したときに、リーダーの行動として、規律を強化するという傾向がどの組織でも見られますが、岡田さんはどうでしたか。

**岡田** もともと加茂さんよりは管理するタイプでしょうね。一度言ったことは絶対曖昧にしませんでした。たとえば、試合前にロツカールームで週刊誌を読ませないことなどもそうです。「どうしてですか」と選手に言われると、「俺は嫌いなんだ」のひと言です。こういうとき監督は説明しなくてもいいので助かりますね(笑)。でもそれ以上管理する気もない。サッカー界ではディシプリン(規律)という言葉を使いますが、ディシプリンとフリーダムのバランスをとることがとても大切だと思います。全部型にはめると、日本人は柔順ですからバーンとあるレベルまで上がる。でもそれ以上はいかない。突き抜けていけないんです。かといって、全部自由にしても駄目なんです。ドイツ人なんかですと、全部自由にしてもある程度はできるのですが、そういうフリーの部分がかうまく噛み合えばチームは生き生きと躍動を始めるんです。Jリーグの外国人監督が必ず言いますね。「どうして日本人は『どうしたらいいんですか?』と聞いてくるんだ!」って。これは教育、指導の問題です。昔の高校チームの監督は、おおむね「蹴とけーっ!」と怒鳴っていたものです。ちょっとレベルの高い静岡あたりの監督だと「つなげーっ!」かな。これはどちらもおかしい。蹴るべきときに蹴って、つなぐべきときにつなぐことを教えなければ。こういう育てられ方をしてきた人間が代表に入っても、いきなり判断できるわけがないのです。結局代表チームとは、その国の現実をまさしく反映する

に、いろいろ表彰もされてしまった。選手は若いですがから舞い上がってしまったわけです。たくさん誘惑はあるし、勘違いもする。「これはマズイな」と思っ、あえて「1勝1敗1分け」という具体的な目標を口にしました。あまり高すぎる目標だと信用されませんし、現実的な2分け1敗なんて設定では目標にならない(笑)。

**小笹** 岡田さんは山本七平さんの「空気の研究」をよく引用されますね。太平洋戦争での日本軍は、冷静な分析や判断がなされないままに、勝つ見込みのない戦いに突入しました。それを支えたのは実体的ない「空気」だった。ある意味では日本のもつ不思議そのものだと思いますが、今回もおっしゃるとおり、その空気が大きく作用していたように思いました。

**岡田** 僕はイラン戦を含めて監督として指揮をとったのはたったの5試合しかなかったんです。予選15試合中5試合。その前の10試合は加茂さんの指揮でした。それを忘れ去ったかのように騒ぐのは日本のマスコミの怖いところですね。

ものだと思います。

**小笹** その国や国民にふさわしい代表チームがおのずと出来上がってゆく。

**岡田** 奥寺康彦さんが日本人初のブンデスリーガになったとき、バイスバイラーという監督にこんなことを言われたそうです。「オク、なんでドリブルばかりするんだ?」。そこで一生懸命パスを出すと、「オク、なんでパスばかりするんだ?」。

**小笹** 「なんでドリブルばかりするんだ」という言葉はドリブルを全否定しているわけじゃない。

**岡田** そういうことです。言葉つてむずかしいものですね。かといって、「ドリブルもパスもいんだよ」と言ったところでうまくいくとも思えませんし。言葉の問題では、今回は短い時間でゆとりがなかったですけども、たくさんの言葉を費やすより、新しいひとと言で意識が変わることもあると思っっています。シヨックを与える言葉ですね。オフト(ドーハの悲劇)当時の日本代表監督が言った「トライアングル」とか、あるいは長嶋さんの「メイクドラマ」とか(笑)。

**小笹** 型にはめすぎることから生まれる問題は、民間企業も同じですよ。サービソ向上のためだといってマニュアルを入れる。でもそうすると自分でも考えなくなるから、環境が変わったときにニーズに答えられない……。

**岡田** 結局はバランス感覚の問題ですね。ひとつの正解があるのなら簡単ですが。サッカーで世界的に有名な監督は何人もいますが、彼らだつて正解をもたないから、悩み、考えつづけている。

**小笹** フランス大会の準備期間に何試合かありましたね。どのように練習していったのですか。

**岡田** 僕は中心メンバーを固定しました。3人(中田、名波、山口)を固定し、練習のなかで声をかけあいながらイメージをつくっていくように。イメージは強制しちやいけないものですから。これがずい



ぶん進歩したと思います。日本選手のキックはオランダやドイツのそのように正確ではないですから、ちゃんと蹴れない分、関係性でやっつていこうとしたわけです。むろん、理想的には11人全体をつなぎたいのですが、それは無理なのでとりあえず3人で。選手もいろいろ考えていて、ダイナスティカップの香港戦のときには、中田や山口から「線を1本増やしたい」と提案してきました。正直なところ無理じゃないかという気もしましたが(笑)、せっかく言ってきたことですから「それじゃもう1人見ながらやってみろ」と。でも実際にはみんな訳がわからなくなつちやつて、パニック状態。なかで喧嘩になつたりしてましたね(笑)。試合後の記者会見ではボロカスに言われましたが、そういう試みもやっていたのです。

**小笹** 確かに3人の場合と4人の場合では、関係性のチャネルの数が2倍になりますからね。かなり複雑になりすぎたのでしょうかね。

**岡田** まあ、アイデアが出てきたのはそれだけいいことだと思っいますが。

## 最終決断は指揮官ひとり カズを落とした苦渋の選択

**小笹** 本大会に至るまでには、選手に対する愛情と監督としての選択の狭間で悩まれたこともあったことと思います。大きな話題になったカズ(三浦知良)選手の代表落選では、「岡田さんはスゴイ、よく決断できたものだ」と私の周りの経営者たちは言っていましたよ。

**岡田** スゴイなんてことではないですよ(苦笑)。僕は選手に対する愛情はもちろんあります。カズは素晴らしい選手だし、人間的にも大好きです。しかし、それで判断することはできない。愛情ばかりでは勝つことに対してマイナスになることもあるんです。そりや僕だつていい人だと言われたけれど、監督である以上そう





岡田武史 おかだ・たけし  
1956年香川県生まれ。大阪・天王寺高校を経て、80年早稲田大学政治経済学部経済学科卒。高校時代にサッカーの国体代表選手、大学時代には大学選手権ベストイレブンに選ばれる。大学卒業後は古河電気工業に入社し、80～85年にかけて日本代表選手として活躍。現役引退後もコーチとして活躍し、92年にはドイツへのコーチ留学も果たした。Jリーグ発足後はジェフ市原のコーチを務め、加茂周氏が日本代表監督に就任後、日本代表のコーチとなる。その後の活躍は周知のとおりである。

「今回は選ばなかったけれどもまだチャンスがある。オマエ自身があきらめるならしょうがないが、また目標をもって頑張れ」としか言えないのです。

小笹 カズに対する決断を、選手たちはどう受け取ったのでしょうか。  
岡田 勝つためのメンバーを選んだということがわかったと思います。「監督は本当にワールドカップで勝つ気なんだな」と。

小笹 マスコミヤサポーターの騒ぎは大変でした。  
岡田 選手の家族からは恨まれますしね。これまでもお母さんや奥さんにいらまされたり、直接電話をもらったことがあったんです。でもそういうことに耐えていかないと、監督という仕事はできない。もちろん気持ちとしてはカズを連れていきたいかったけれども、選手への愛とチームが勝つことのバランスをとるためにはどうしようもなかったですね。正直、日本で生きていくには「いい人」でいるほうが楽でしょうけれども……。僕は最初に自分で決めたことに対して裏切ることができなかった。これでもう少し年をとって老獪な人間だったら、自分に言い訳もできたと思いますが。

小笹 最終決断は、おひとりでしたか。  
岡田 発表の前夜、コーチたちを集めて議論したのですが、みんな意見が違ってまともりませんでした。そこで僕は「明日までにひとり決めてから」と言って、最終決断したんです。翌朝コーチに話す前に、カズや北澤、市川に直接話しました。決めるときはひとり、多数決は駄目です。

小笹 そうでしょうね。それにしても選手の評価はむずかしい。  
岡田 単に数字だけで評価すると間違えるでしょうね。日本代表チームとは、日本でうまい選手のトップ10を集めれば強くなるというものではない。ひとりだけ見ても駄目で、全体を見た評価や選択が必要なんです。今回落とした選手でも下手だから落としたのではなくて、チーム全体から見た結論です。

小笹 本大会は結果的に3戦3敗。内容の手応えはあったはずですが、監督統投は断られましたね。  
岡田 あのとときはだれかが責任を取らなければいけないし、だれが取らんだと言われれば現場が取べきだと思いましたが、これまでいろいろな人がいろいろな意見を言いましたが、どれも必ず一回は僕が考えたことでした。僕は日本中のだれよりも代表チームのことを考えてきたという自信があります。もっている情報量だつてまったく違うのです。試合の前夜、どの選手が恋人と電話で喧嘩してナーバスになっているか、なんてことも含めて(笑)。しかもこちらには家族の生活を賭けてやっている。ノースクの人は何を言おうと重みが違いますよ。でも、結果が出ないときに安易に統投票請を受けるのは、指導者としてこれからやっていくことはできません。継続性云々といわれますが、監督が替わったから継続性がなくなるといふことではないでしょう。

小笹 とはいってもたったひとりのワールドカップ代表監督経験のある日本人ですから、岡田さんにはその経験を次に引き継いでいただきたいと思えます。  
岡田 大丈夫、必ず引き継がれますよ。今回だつて、日本代表だけの力でフランス大会に行ったわけじゃない。アトランタオリンピックでブラジルに勝つ

た経験があり、U-19(19歳以下の世界大会)ベスト8の実績があつてここまでやってきたんです。急に代表だけ力が上がるなんてことはありえないです。これからも若い世代と指導者の育成を地道にやっつくことが、代表チームの強化につながるでしょう。

小笹 日本の指導者育成システムはどうなっているのでしょうか。  
岡田 C級、B級、S級と資格試験があつて、Jリーグの監督になるにはS級が必要です。S級を取るのにはむずかしいですから、Jリーグの監督はみんなある程度高い資質を備えているといえますが、現場の体験が不足しがちなので、今後はそこを改善する必要があります。また若手については各地域の有望な選手をユースから継続してウォッチしていく制度(トレセン制度)、これはヨーロッパに学んだものですが、ずいぶんお金をかけています。レベルは確実に上がっていますよ。

小笹 ちょうど岡田さんの世代に新しい指導者が生まれているのでしょうか。  
岡田 どのスポーツでもそうですが、とりわけサッカーでは、今の協会役員など上の世代の方々と僕らの世代とは、意識が変わってきています。役員世代の人たちが成し遂げてきた実績には敬意を払っていますが、これから時間をかけて意識改革をするのは僕たちの責任だと思えます。僕以外にもたくさん優秀な指導者がいますし、サッカー以外にもラグビーの平尾誠二さん(4月号本コーナーに登場)のような同世代の指導者が頑張っていますので、その人たちとのつながりも深めたいですね。

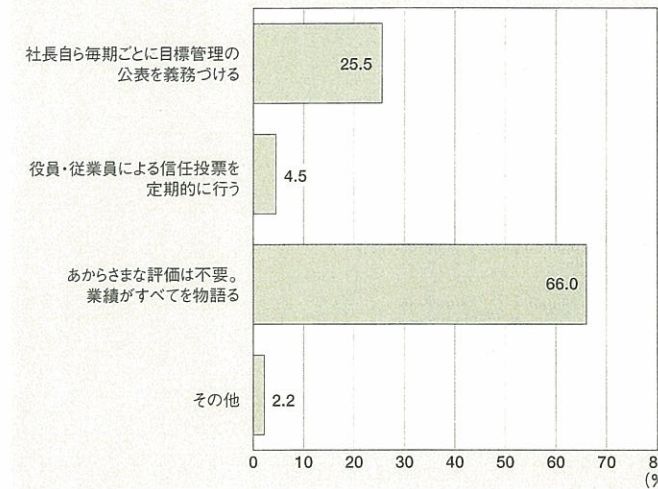
小笹 企業社会でも、世代交代はたいへんむずかしいことです。時間を要するとは思いますが、岡田さんに対する期待は大きいと思えますよ。ところで、いまは充電中ということですが、岡田さん自身は「自分は何者である」と規定されませんか。  
岡田 サッカー指導者、ということになりますが、もっと本質的なことでは、恩師の堀江忠男先生(早稲田大学名誉教授/ベルリンオリンピック・サッ



# コーポレートガバナンスの 観点からみる 経営者評価の 仕組みの必要性

データにみる  
**人と  
組織**

図表1 社長を評価する新しい仕組みについて



出所:「トップマネジメント機能の革新とコーポレートガバナンスに関する調査報告」(社会経済生産性本部生産性研究所)  
調査対象:上場企業から無作為に抽出した500社の役員を除く取締役5080人  
調査時期:1997年12月27日～1998年1月16日  
集計対象:回答者718人、回収率14.1%

## 社長の業績評価の必要性を感じているのは全体の3割と少数派

産業界の急激な変化に伴う「日本型経営」のあり方を明らかにすることを目的に、上場企業の役員を除く取締役を対象に実施された「トップマネジメント機能の革新とコーポレートガバナンスに関する調査報告」(社会経済生産性本部生産性研究所)によると、「社長を評価する新しい仕組みが必要かどうか」の問いに対して6割強の取締役が「あからさまな評価は不要。業績がすべてを物語る」と回答している。

しかしながら、社長の業績評価制度が必要と考えている取締役も、「社長自ら毎期ごとに目標管理の公表を義務づける」「役員・従業員による信任投票を定期的に行う」を合わせて、全体の3割と少数派な

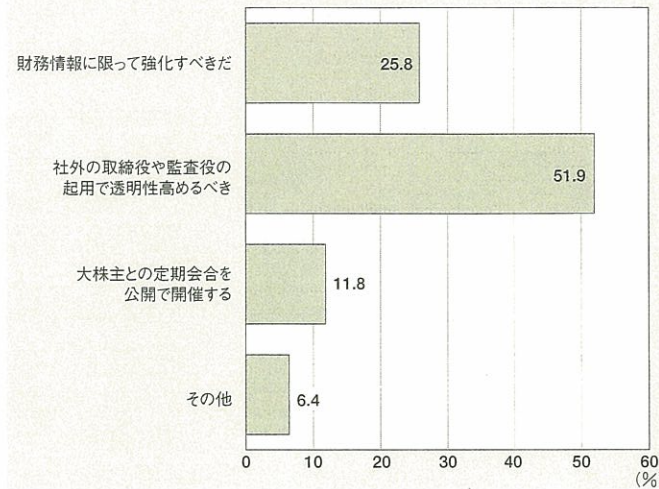
がら存在している(図表1)。

その一方で、ディスクロージャー(情報公開)のあり方に関しては、「財務情報に限って強化すべき」など、なんらかのかたちで「ディスクロージャーをもっと積極的に進めたほうがよい」とする意見は全体の9割近くを占めている(図表2)。

## 評価やチェックを前提とした業績評価体制整備の意義

「企業はだれのものか」というコーポレートガバナンスの観点から「企業経営システムのあり方」——経営者が、株主から委任された権限のもとで、どのように利益をあげて、それをどうやってステークホルダー(株主・従業員・取引先・地域社会を含む利害関係者)に分配し、さらにそのチェックはだれがするのか——を考える場合は、む

図表2 ディスクロージャー(情報公開)のあり方



しろこの「業績結果に対する評価の仕組みこそ不可欠となるのではないだろうか。」

「業績がすべてを物語る」とはいえ、評価やチェックを前提とした場合、その「業績」を構成する指標を整備・公表していくことが重要なポイントとなるはずである。

企業経営者が経営方針や業績目標をステークホルダーに対して明解に示すことで経営者自身の業績評価のできる体制を整備していくことは、個々の企業における企業倫理の確立や経営の健全性・透明性の確保という観点からも、むしろ十分に意義のあるものとなる。

こうした体制を整備・確立していくには、業績目標も含めたディスクロージャーの進展やインベスターズリレーション(投資家との適切な関係構築)強化などがよりいっそう肝要となるのではないだろうか。

## 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

対談後、「言葉と意識」に関する話題で、岡田氏とさらに話がはずんだ。イヌイットは、雪を60〜70種類の呼び名で分類しているらしい。われわれ日本人よりも厳しい自然環境のなかで生活しているのだから、雪をかなり細分化して認識する必要があったのだらう。このタイプの雪が降ったら翌日はさらに冷え込むとか、このタイプの雪は嵐の前兆だとか。そういう現実の必要性によって言語を発達させてきた背景があるのである。

サッカーの世界でも、「アイコンタクト」や「トライアングル」といった用語は、比較的最近になって用いられるようになったらしい。新しい言葉の出現は、まったく新しい概念を集団のなかで育み、やがて従来とは違った志向や行動を定着させることになる。

みなさんの会社では、「会社エゴ丸出しの言葉」「顧客蔑視の言葉」が蔓延していないだろうか。顧客分類、小口顧客のことを「ゴミ」とか「タコ」などという名称をつけていたり、期末になって「顧客ニーズを刈り取り」などと管理職が叫んでいないだろうか。ゴミと名づけられたり、刈り取られる側の顧客にとってみれば、こんな失礼な話はないのだ。新風を吹き込むことを期待して採用した新入社員たちも、組織内で普通に使われている言葉

法で新しいネーミングを要するはずである。たとえば、従来では「ドリブル」というひとりで括っていたプレーに関して、「○○ドリブル」や「ドリブルアンド○○」といったように、独自のサッカー用語の体系を発達させることに成功すれば、人材の育成スピードも速まることになるだろう。企業社会においても、社員に望ましい行動を促すためには、社内で使われている言葉に着目し、変革する必要がある。

から大きな影響を受けて育ってしまっている。

分社化、評価制度や報酬制度の改訂など、激変する環境に適應するためにさまざまな施策が打ち出されはじめているのが多くの企業の現状である。組織内部ではあまりにも当たり前すぎて、忘れられがちな「言葉」の問題に着手しなければならないと、私が目前に迫っている。

カー日本代表)がおっしゃった言葉に影響されていますね。先生は僕が学生だったころ、「俺にとってスポーツはなくてはならないものだが、いちばん大切なものは別にある」と言われたことがあります。のちに「それは愛情とか、そういうことですか?」とお尋ねしたら、「そうだ」と。僕はマズローの欲求五段階説にならって「岡田・愛の五段階説」というのでありますが(笑)、自己愛に始まって、恋愛、家族愛、人類愛、地球愛があると思っています。いま自分はこのレベルにあるか。堀江先生は人類愛まで考えておられた。学生だった僕は自己愛レベルでした。

は、地域に根ざした活動にありましたが、最終的に地球愛まで至りたいと思う僕にとって、その理念は共鳴できるものでした。スポーツによって、モノより心を大切にするライフスタイルをつくる。そのための拠点として「リーグ」がある。それならば僕の活動もちよつとは役立つのではないか。いま、そんなことを考えています。

小笹 来年は再び指導者として現場に復帰されていると思えます。これからの活躍を期待しています。



## 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だけ』(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。



企業を取り巻く環境の急速な変化に伴い、企業側は、自ら事業機会をつくり出し、その実現に向けて行動できるいわゆる自立した個人を求めている。  
一方、そのような自立した個人が、その能力をうまく発揮できずに、ただ孤立と分散を招くのみにとどまるケースも見られはじめています。

第2回 works forumでは、自立した個人をどのように定義付け、採用・育成していくのか、そのような人材の能力を事業・組織目的の実現に向けて発揮させることができる。組織のあり方はどのようなものなのか、またその際に人事部が果たす役割とは何かをこのについて、有力企業5社の人事責任者が、神戸大学経営学部の金井壽宏教授を交え話し合った。

## 自立した人材の採用に 試行錯誤する人事

**金井** 今日の議論全体のむずかしさは、自立型というはその人の思い、価値観なので、それを定義しようということ自体、ある種のパラドックスを含んでいるところにあるかもしれない。そんなだれもわからないむずかしい問題をテーマとして申し訳ないのですが、いまはまさに節目であり、その節目をどうとらえるのかということ。それから、これまでの日本型のやり方と、社内でもオープンにジョブポストイング(どのような職務で人を探しているのかの情報開示)があつてみんながマーケットバリュー(もし会社を移るとしたら自分にいくら値がつくのか)を知つて動くという新しい型で、どう違ってくるのかということをご皆さんと考え共有してみたいと思つています。

まず、御社にとつての自立した人材とはどんな人間で、どのように採用しようとしているのかを皆さんに聞いてみたいと思います。

**稲野** 私どもは自立した人材とは、自分の人生に対する価値観が自分なりに明らかであることと考えています。新卒の場合22~23歳でどこまで明らかなのかというのがありますが、個人としてその年齢なりに形成された人格や価値観があるだろうし、それを尊重して聞きたいと思つています。趣味や家庭や仕事に対する価値観が統一化されたものを求めているというより、これまでをふまえた価値観でどう形成されているか。

それが明らかであれば、どういうところに自分の得意分野があるかわかるだろうし、逆に欠けている不得意分野もわかっているはず。自覚していればつねに自分で修正ができ、年齢に応じて、自分の欠けているものに問題意識をもつて、変革の意思をもちつづけられるのではないのでしょうか。それと、何か光るものをもっている人を採用するように心がけています。

**金井** 得意がわかると不得意もわかってくるといふのは大事なことです。キャリアを考えると、何が得意かで自己イメージが形成できますし、何が不得意とも言えなければならぬ。この会社で何がしたいのか、これを中心に聞く採用担当者も多いようですが、むずかしい。野村證券さんでは、コース別採用も始められているということですが。

**稲野** 今年は120人程度採用しましたが、従来は入社時の配属を特定しないオープンコースのみ設けていました。しかし、当社が業務的に拡大している方向からいふと、数理分析的バックグラウンドをもっている人も欲しいので、「リサーチコース」「エンジニアコース」を設けています。今後もこういうバックグラウンドの新人がうちの部で欲しいということが明らかならば、コース別採

# 自立した 個人による 協働組織の 可能性を 考える

- 出席者(氏名50音順)
- 野村證券 取締役  
人事担当兼人事部長  
**稲野和利氏**
  - ミスミ 取締役  
猪熊洋文氏
  - 凸版印刷 人事部長  
**田上静之氏**
  - 日本ヒューレット・パッカード  
総務統括人材開発部部長  
**前田恒夫氏**
  - 富士ゼロックス 人事部長  
**松本雅史氏**
  - コーディネーター  
神戸大学経営学部教授  
**金井壽宏氏**



用の選択肢も人数も増やしていく予定です。傾向としては即戦力になるのは特定バックグラウンドのある人になっていくでしょう。

**松本** 日本的なものをベースにした人事制度を35年やってきて、このままこの制度を継続はできないと感じているところです。

2年ごとに1万5000人いる全社員のモラルサーベイを50項目程度でとっています。その推移をみると、2年前に行った結果が4年前に比べ、人事制度の運用そのものや評価制度に関し下がつており、特に30代のスコアが低いという結果が出ています。これがひとつのトリガーになって、人事制度を基本から見直す必要を感じ、99年1月からの新人事制度を予定しています。その骨格づくりに向けて、「仕事をコンピテンシー(発揮能力)で定義して「適材適所をはかる」という方向に変えていこうとしています。求めるところは自立した人材に行き着くのですが、自立した人材とはどういうことか、コンピテンシーのところでなんとか定義できないかと、模索しています。

コンピテンシーには大きく2つあり、ひとつは専門コンピテンシーで研究から営業まで入れて430プラスアルファくらいの項目で定義しようとしています。もうひとつは、「こういう価値観をもっているか」といった点に関する職種の職種においても変わらない共通コンピテンシーで、「あの人は素晴らしい」といわれる社内のキーマン40人ほどのデータを詳しく分析し、36項目程度にまとめられそうです。この2つをベースに、まず現在3500人の管理職のアセスメントを行っている最中です。コンピテンシーを自己統制、自己革新、支援連携、啓発的影響の4カテゴリーに区分し、それぞれにあるレベル以上の高い評価を得た人材を自立した人材と定義しようとしています。しかし結論からいふと、採用段階で見極めるのはむずかしいし、実際に活躍している中堅が必

ずしも入社段階で高い評価を得ていたとは限らないし、そういう観点で採用したわけではありません。たとえば10人採用するとすれば、人材のなかで8人は平均以上の人を、2人は偏つていても何かに飛び抜けている人を、面接やインターン制度のなかで見極め、採用していくようにしています。いくつかのトライアルはしていますが、決め手というのはいないというのが状況かと思つています。

## 専門性を入社時から問う 職種別採用の可能性

**金井** この手の論議をするときに、一番の雛形がAT&Tのアセスメントのしっかりした仕組みで、いまだにベンチマークすることが多いのですが、それを徹底してどういう項目があるかとか、あるいは最終的に4つのカテゴリーに編み上げたりとかするゼロックスさんの姿勢は、普通の日本の会社と違うと思つています。だからうまくいくかといつたら入社段階ではむずかしいことです。

しかしどこかにアンカー(抛り所)があるはずで、自立型人材とは何かわからないというのではなくて、ひとつは専門性でもうひとつは共通性というヒアリングからの積み上げは、すごく大事だし相当共有しているのではないのでしょうか。日本ヒューレット・パッカードの前田さんは、いかがですか。

**前田** 私どもの会社は、電子計測、コンピュータ関連、電子部品、医療電子機器の4分野に事業が分かれていますが、各事業部によってコアのところは一緒でも求める人材が違うわけですね。昨年300人採用した新卒の約3分の2が職種別志向が高いこともわかりました。当社では、ある与えられた方向および枠組みのなかで、顧客や組織の期待することは何かを自分で考え、提案、行動し結果が出せる人材が自立していると考えていますが、職種志向が強く、日頃から



日本ヒューレット・パッカード  
総務統括人材開発部部長  
**前田恒夫氏**





富士ゼロックス  
人事部長  
松本雅史氏

専門性を高める努力をしている学生ほど、自立心が高いという仮説で、今期の採用からコース別採用を導入しました。

各事業部門の欲しい人材の違いも顕在化してきましたので、トライアルで、コンピュータ関連でSE・コンサルタント系の職種、電子計測関連でR&D、セールス・マーケティング、それともうひとつ別のコースとして、ビジネスアドミン(総務など管理部門のスタッフ)として別の部署でも求める人材の3つのコース別職種群別採用にしたわけです。7月末にコース別採用のレビューをしたところ、各部門にはたいへん好評で来年もやってほしいと言われましたが、人材採用側としては倍以上の手間がかかるのです。学生の職種志向が明解に出ているかどうかは、ある程度学歴に比例しています。修士は専門性、プライド、かけた時間もあって自分の専門性がある程度はつきりしていますが、学士の場合は何をやりたいかが定まっていなくてケースが多いので、さまざまな仕掛けづくりをしながら自立型に近い人材を採用していくのが大変でした。

採用では選考基準として英語コミュニケーション能力、PCスキルなどの専門性と、物事を深く考えられる概念能力それを伝えるコミュニケーション能力・結果を出せる遠達能力・非常に変化の激しいなかでメンタリティーの部分で将来も発展しつづけられる明朗性を含む資源性、さらに変化への対応ということ柔軟性について確認していますと、サラリーマン型企業と、その対局にアントレプレナーがあるのですが、5年前から当社はその中間のイントレプレナー型企業、企業内起業家集団であることを選び、サラリーマン型企業の仕組みをすべて捨てました。

極端に言えば個人商店の集まりですから、基本的に中途採用も新卒採用も各ラインが担当し、人事部はありません。毎年タスクに応じてプロジェクトが生まれ、公募制でメンバーが集められます。自由と自己責任に基づいた市場原理に則っていますが、各プロジェクトは、タスクが来年も継続しているとは限りませんから、その存在は不安定です。中途でも新卒でもずっといられるとは限らない。そこをきちんと説明し、十分に理解し共鳴できる人材かどうかをスクリーニングします。それでも、100人に2人くらいはぜひ来たいと言ってくれます。そういう状況です。会社という組織に入ると、その制度に頼って自分は何とかならないかなということ自体ナンセンスで、会社のインフラを使いながら起業していくような人材、つまり起業家精神を備え、自分自身の能動的な思考力・行動力にコミットメントしている人材が自立した人材といえるでしょう。

### 自立した人材を活かす 組織の形に正解はあるのか

金井 次にローテーション、異動の自己申告、キャリアデザインなど、働く個人が経験する仕事の種類を自分で選択したり、つくり出したりできる環境をどのようにつくり出しているのか。また、市場志向かつ自立した個人の能力を引き出せる組織・チームの姿はどうあるべきかということについての意見をお聞きしたいのですが。猪熊 4~5年前から変革してきたとはいっても、今日の皆さんのお話を聞いていて悩みも出

## 各職種に最低限必要な要件を定義することで、個人のコンピテンシーで強化しなければいけないところが見えてくる。(松本氏)

した。最終的にはHP Way(HPの基本価値・社風)という価値観に共感できるかどうかでみました。このコース別採用は今年スタートしたばかりで、今後をみていかないとまだまだわからないことも多いと思います。

金井 実際にラインで仕事をするわけですから、ラインの人がどういう人を欲しいかで、職種別やコース別で採用するというのはひとつのいい方法だと思えますが、他方で学生の情報処理能力や情報蓄積、つまり経験が入社前にはまだまだ制約されていることを考えるとオープンコースで入社してから自分探しを続けることも必要なものかもしれません。凸版印刷の田上さんはいかがでしょう。

田上 私たちは、製造業のなかでも本来汗を流してものを作る農耕型でしたが、最近のマルチメディアに伴い、サービス産業の側面をもち、事業が二分化してきています。

300人前後の採用者のうち10人から15人ぐらいのデザイン系が、最も職種希望もはつきりしていて専門性も高いです。全体の約半数は技術系で、修士7・学士3というところですが、技術系は専攻を重視して採用しています。

営業・事務系は法務や経理などで一部職種別採用もしていますが、多くは可能性に賭けています。学生も迷っているし、やりたいという人に必ずしも欲しい人材がいるわけでもないで、企業も甘んじてそれを受け入れているところに調

てきました。ゼロックスさんのように、最後はわからないと言いつつもちりアセスメントをしている企業もある。ミスミもこれだいのかわからないのです。わからないものは掘ってもわからんから、もっと簡単な市場原理とか自由と自己責任に委ねていけばなんとかなるのではないかとという姿勢できましたが、一方でそれだいのだろうかとも思うわけです。とはいえ、あまり悩むと従来型の人事論に流されそうです。時代の流れに合わせて制度を根本的に見直すというのも、いままでも縦にやっていたものを横にしてみるというふうな、そういう範疇からなかなか出られないのではないかと気もするのですが。松本 ミスミさんのようなやり方でやれば、確かに自立した人材は定義をしなくても育つでしょうし、そういう人たちでないとたぶんついていけない状況をつくっておられると思います。

ご質問の答えになるかはわかりませんが、われわれの自分自身への問いかけは、まず富士ゼロックスのコア・コンピタンスとは何かということなんです。研究から販売まで機能的にはもっていて、コア以外は切り離してしまえという論議もありました。では会社としてのコア・コンピタンスと、人材としてのコンピテンシーとは何か。各種に最低限必要な要件を定義することで、個人のコンピテンシーで強化しなければいけないところが見えてくる。コアの部分ももっていたいのであれば、それはどこなのかを最初に押さえておかなければいけないというのが背景にあります。

金井 成熟したビジネスマンにとって、ミスミさんのようにわからないことをわからないのか、それともゼロックスさんのように追いつけるのかというのは、大きな選択肢になるでしょう。しかし、どちらも根本にあるのは自信だと思えます。どちらが正しいということではなく、複雑なことだから複雑なスキームで対応するのか、

和があるというところでしょうか。

自立型というのは、自分で決められて行動でき、結果を出せる人。つまり社外にも通用する個人の専門能力をもった真の企業人としてのプロフェッショナル、自らの信念・志・使命に基づいて自分の役割を認識し、かつ実践できる人というのが大事なのではないかと思っています。しかし、実際は社内にもそういう人材が多くはないのに、自立した個を若い人の採用で求めること自体おがましいかもしれません。

金井 技術系に比べて、事務系はポータブルスキルの面でもむずかしいかもしれませんね。しかし、職種別採用は全面的に実施するかまっぴらしないかという選択ではなく、部分的な実施も可能なはずですが。たとえば事務系でも経理などは職種別採用が可能かもしれないです。変に公平や継続性にこだわらずにできるとできないこともあるが、その気になれば小さな実験の積み重ねでできることがあるはずではないでしょうか。

社内に市場があつて、組織と市場との境界がないといった思い切った発想でやられているミスミの猪熊さんにかつてみましょう。

猪熊 当社は、精密機器の金型とか部品の商社ですが、4~5年前から医療、食材、デジタル系の商材なども手がけています。すべてカタログ通信販売で、営業も製造もいっさいもたない2000人強の規模です。ここにいらつしやる皆さんとは1桁2桁違います。われわれの考え方から

むしろ単純明快な原理原則に立ち返るのか。

前田 ミスミさんの話はすごく新鮮でした。一方で、ベンチャースピリットでスタートした当社でも大企業病の兆候が見えてきています。という意味では、企業のサイズの論議も必要なのではないでしょうか。2000人規模の商社なら結果を出せることも、機能が増え規模が大きくなるにつれて、マネジメントがむずかしくなってくるかもしれません。工場があつたり規模が大きいとむずかしいかもしれない。そのときにゼロックスさんで模索されているようなコンピテンシーの確立の必要性などが、プラスアルファとして出てくるのではないのでしょうか。

田上 同じチーム制という言葉を使っていますが、ミスミさんと当社のチーム制は異なっていますね。当社の場合は典型的なピラミッド型だった組織を、時代に合わせスピードアップするため、どこかを抜こうということで、昨年からマネジメント能力の高い部長のもと、チームリーダーがいて柔軟にチームづくりをするという体制になっています。

金井 トップや管理職クラスの方の研修をして、望ましい組織の話になると、オープン型、フラット型、オーケストラ型とびつくりするくらい優等生的な答えがいろいろ返ってきます。しかし、正解があるわけではなくバラエティに富んでいていいわけです。

稲野 組織には中央集権的であり方と分権的



凸版印刷  
人事部長  
田上静之氏



ミスミ  
取締役  
猪熊洋文氏



# 自立型人間というときには、社内になんとも6〜7人のモデル(手本となる人物)が欲しいですね。

(金井氏)

なあり方があるわけですが、個人的には人事部アウトソーシング論をまとめました。

本来、人事はラインが担うべきで、その業務を人事にアウトソーシングしているという状態がある。ラインに戻すべきではないか。社内でも賛否両論ですが、一度そのように議論してみないと本当に人事がやるべき業務というのが見えてこないのではないかと考えています。

**金井** アウトソーシングということだと、ある流通系企業で、「異質な人材の採用を考えるなら採用を外に任すべきだ」という若手社員の意見が一笑に付されているのを見て、残念に感じました。私は外に任せることは人事が自覚的でないといけないことだと思っています。

デイビッド・ウルリッチの「ビューマンリソースチャンピオン」(邦訳「MBAの人材戦略」日本能率協会マネジメントセンター、1997年)では、いままで人事部がやってきたことは、できること「doables」ばかりだったけれど、これからは他の部門、お客様に何を提供できるかをdeliverablesで考えなければいけないと言っています。できることで答えてくださいということ、どの人事も「採用やつてます、選抜やつてます、教育やつてます、ベンションプラン考えてます」になつてしまつて。そうではなくて、①トップと一緒に戦略を練つて実施する、②従業員の意見をくみ上げて上にあげる、③能率の面から効率化をはかる、④変革のエージェントになる——という機能が必要なの



野村證券 取締役 人事部長  
人事担当兼 稲野和利氏

る人間がそのカルチャーにそつて手作りにしないとうまくいかないのではないか。外のことは勉強はしますが、中の人間が主体性をもってやらなければならぬのではないかと考えています。

**松本** 当社の人事部には現在70名いますが、これを減らしていこうと考えています。もともと当社は販売から始まつて、製造が増え、開発が増えて営業をもつて、2300人規模から膨らんだそのままだ、人事も増えてきています。コアコンピテンシーは何だ、アウトソーシングはどうなのかということを探りながら、会社の中でもつていなければならぬ機能と、外に出していい機能があるということを中心に議論しています。本社人事は企画機能だけにして、本社に集権している機能を分権、市場原理に合わせて最適な運営をやつていけばいいのではないかと考えています。

**前田** 当社でも人事部の存在理由というのが問われています。なぜこの組織が存在するのか。それには、われわれにしか提供できないバリューと、それに基づいたサービスをきちんと定義し、他社に頼んだのとどちらがいいのかをベンチマークのうえにプライシングをして、そのサービスを顧客に提供する。

もしそのサービスを事業部から買つてもらえれば存在理由があったといえるわけです。たとえば、教育機能は95年から社内です。たまたま採用も、来年からコストを計算して有料制

ではないかと彼は言うわけです。

その意味でも稲野さんの人事の長としてのさつきの発言はたいへん勇気があるし、deliverableに注目したもので、人事部のあり方として必要なことだと思えます。

## 存在価値が問われる 人事部のこれから

**金井** 以前、あるシンクタンクと一緒に3社を対象に、社内の「頼み頼まれ関係」について調査したことがあるのですが、頼んではかりいるけれど頼まれない組織部門というのは、企業にとつてすごく有意義か、まったく必要ないかなんてすね。そういう意味で皆さんの会社の人事部とライン各部門のあり方はどのような関係なのでしょう。そこでの関連で、人事部の役割とそもそも自立型人材とは何なのかということをもう一度考えてみたいと思います。

**猪熊** 「頼み頼まれ関係」とは、まさに市場原理のことで奥の深い問題です。われわれの目指していることも噛み砕いて言えば、頼まれるかどうかということなのです。

たとえば当社のロジスティクスは社内チームをもつていますが、それは社内にあるのと外部に出すのとどちらが事業構造として収益性が高いかという検討の結果です。外との比較になるわけです。いろいろなものはニーズとして評価されないから頼まれないし、頼まれないということは社

にしよつと考えています。もしこの試算で出した数字が、事業部にとつて高いということであれば、アウトソーシングされるわけです。そうなるとその組織の存在価値はなくなるわけです。

一方で、人事部に残さなくてはいけないのは企画部門で、それは法律も含めた規制を熟知して各種人事制度をつくりラインに遵守してもらえらる専門家、つまりコーポレートガバナートとしての機能だと考えています。オペレーションは限りなくアウトソーシングされていきますが、価値あるサービスを提供するシェアードサービス部門や企画部門では、自立型人間でないと価値が出せないのではないのでしょうか。

**金井** 企画というのは大きな絵が描けて、かつ最初の一步をどこから踏み出すかが見えることで、それで初めてアウトソーシングできるし、モニターできるのだと思います。それは自立型人間の条件でもあり、人事部のやり方ともオーバラップするのではないのでしょうか。

## 市場原理を意識した 温かい組織はありうるのか

**金井** 最後に自立型人材とはということについてもう一度考えてみたいのです。その方向がいいとは思いますが、オレがオレがではなく、マーケットバリューをもちながら、いい感じにそれを発揮できる社会や組織ができるのかということだと思います。

**田上** 1000人の会社で、自立型人間を1000人求めるのか、それとも200人でもいいのかという問題もあるのではないのでしょうか。たとえば当社の1万4000人が本場に全員自立したら困る面もあります。みんながそうである必要があるのか、そうでないとすればどのくらいの割合であればいいのでしょうか。

**稲野** それは、自立とは何かということに関わ

内に必要なわけですね。そういうものをベースに、組織運営がきちつとなされていく環境をつくつておけば、自然にそういうなかで一起業家として、あるいはプロフェッショナルとして自立しなければならなくなるのではないかと、考えています。

**金井** 組織と市場の違いを考えたとき、市場の利点は自己責任、自由、自立で、しかし情報源は価格だけという点でバラバラの個人が自由だけれど浮遊しているわけですね。それに対し組織でやるということは、声がかかったもの同士の間、どういふ関係が生じるかというところ、いままでの日本の経営のいいところがあるという人もいます。組織がもつていた人を窒息させるような要素を除いて、市場にはない組織としての温かみをどうするのか。どうしたら市場価値だけをシグナルにしないネットワーク型企業になつていけるのか。そして、そのとき人事部の役割はどうあつて、アウトソーシングの問題も含め何を社内に残していくのかということについて、どうお考えでしょうか。

**田上** 「ビューマンリソースチャンピオン」でいえば、トップと一緒に戦略を練る、従業員の意見をくみ上げる、変革のエージェントとなる——の3つはつねに意識をして使命感をもっています。

人事制度改革のアウトソーシングもいろいろ考えたのですが、いままでの経験からいうとなかなかうまくいかないのではないだろうか。組織にはそれぞれ固有のカルチャーがあり、制度は中にい

つてきますね。たとえば、これから高齢化が進んで、当社の定年は60歳ですが、50〜60歳に向かう人たちが定年を迎えて自立できるかどうか。各世代ごとにそれぞれの世代に合った自立は求められています。そういう意味では全員になつてもらわないとダメだと思っています。

**松本** ミスミさんの場合、あまりに起業家精神がありすぎると、会社にとつて重要な人材をつなぎとめることがむずかしいのではないのでしょうか。そのへんのバランスとか考え方についてお聞かせください。

**猪熊** カタログ通信販売という業態で、流通業としてインフラにはかなり投資していますので、スピニングアウトは可能ですが、独立起業家としてやつていこうと思つたらスケールの現実は相当厳しいでしょう。ミスミのリソースを使つたほうがより大きな事業ができますから。ミスミとしてのコンピテンシーはそこにあるでしょう。

**金井** 個人と組織の関係が問い直され、キーワードは自立ですが「個人に値段がつくし、各自がお互いの値段を知つていなければならないだけではいけない」という関係を結ぶことが望ましいのではないのでしょうか。

自立型人間というときには、社内になんとも6〜7人のモデル(手本となる人物)が欲しいですね。好き勝手にやつているようだけれど会社に貢献して、結果としてマーケットバリューが高い。人事部にも、1人はいてほしいです。経済団体などは、「マーケットバリューに基づいた人事」などと言いたがるけれど、その手の提言ではなくて、皆さんの「マーケットバリューも高いがこういうバリューもある」という現場発の発言を大事にするべきでしょう。



コーディネーター  
神戸大学経営学部教授  
金井壽宏氏



『仕事人の時代』  
太田肇[著]  
(新潮社 定価1400円)



『ニューウェブマネジメント』  
金井壽宏[著]  
(創元社 定価1600円)



『MBAの人材戦略』  
HUMAN RESOURCE CHAMPIONS  
デイビッド・ウルリッチ[著]  
梅津祐良[訳]  
(日本能率協会マネジメントセンター 定価3200円)

自立した個人による協働組織のあり方を深く掘り下げるための3冊



# コンピュータにのみ込まれないで エマ・クロックフォード (文・写真)

## 慢性疲労症

最近、米国のみならず日本にいる知人、友人の間で慢性疲労に悩まされているという話をよく耳にする。いつも疲労感がある、気分が落ち込む、集中力がないなどの不満だ。こうした慢性疲労の原因は定かではないものの、なぜかこのような慢性疲労を訴える人たちの共通点は、一日中コンピュータと向かい合っているということである。コンピュータ使用＝慢性疲労というロジックは、やや短絡化しているものの、長時間コンピュータの前に座っていると、目の疲れや腰の痛みなど知らないうちに疲労がたまる。

「コンピュータは人々の生活を便利にするための道具」のほず。この道具を使えば、もっと時間に余裕ができるはずなのに、コンピュータを使っているシリコンバレーの人たちは、いつも「忙しい、忙しい」と走り回っている。何か変だと思いませんか?」こう言うのは作家のクリフォード・ストール氏だ。

ストール氏の本職は天文学者だが、「カッコーはコンピュータに卵を産む」「インターネットはからっぽの洞窟」(邦題、いずれも草思社)などのミリオン・セラーの著者でもある。彼の本をひと言でいうと、すべてがコンピュータ化していく現代の私たちが

Entertainmentをもちいた言葉)と銘打った、子供用の楽しみながら学べるCD-ROMなども流行っている。ストール氏はこれに対し、「学ぶことは楽しいことではない。つらさを通じて自分のものになるものなんだ」と言う。確かに小学生のときに「計算機抜きで」した暗算の練習は楽しいものではなかった。しかしその訓練があったから、いまでも自分の頭の中で暗算しうる数字感覚が残っている。他の教科についても同じだ。「教育の目的は好奇心をもたせ、考えさせること。そして実際にものをつくってみる、実際に自分の目で見てさわって初めて自分のものになるのです」。大人にもコンピュータにたよりすぎ

て漢字を書く能力を失ったり、コンピュータがなければ何も作業ができないといった人たちがいる。コンピュータ使用で大切なものが数多く失われていく。何よりも大切なものは、実際の人対人のコミュニケーションだ。手紙ひとつとっても、きれいな便箋に流れるような手書き文字でつづられている手紙を見ると何ともほっとする温かみを感じるが、こうした感情はEメールでは伝わらないし、まして人と人がお互いに顔を見ながら、ボディランゲージを察しながら、感情をくみとり合うコミュニケーションは、コンピュータ・スクリーンからは絶対に得られないものだ。テレビと違ってコンピュータのもつ対話性こそ最も危険なものだ、とストール氏は補足した。



**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。

の生活に警告を与えるものだ。今回は最近のストール氏との会話を紹介しながら、昨今の「何でもコンピュータ」生活について触れてみたい。

## コンピュータを使う生活の実態

ストール氏の言うように、コンピュータを使っている人たちから「便利な道具のおかげで、余暇の時間が増えて嬉しい」という声はあまり聞いたことがない。それどころか、コンピュータを使えば使うほど仕事が増えるような気になっているのは私だけだろうか。まったくコンピュータという機械はひとつ間違ったボタンを押してしまつと突然理解できないような反応を示したり、凡人にとつては本当に厄介なものでもある。ともすると、Eメールがうまく送信できない、プリンターが調子悪い、などと機械に振り回されているうちに貴重な時間をどんどん費やしてしまつ。

ストール氏は、コンピュータが不得手な人たちはクリエイティブな証拠だと言う。現在「コンピュータおたく」の人たちのことを、Wizard(魔法使い)、Gurus(導師)、Smarts(天才)などと呼び、コンピュータができない人たちを蔑視する傾向がある。

たとえば「DOS for Dummies」などという本があるが、これは「Dummies(馬鹿)でもわかるDOS」ということだろう。つまりコンピュータが苦手な人のことをDummyなどと蔑視しているという現状だ。でも彼は、「コンピュータ使用スキルは単にルールの集合である。コンピュータ操作は他人(アップル・コンピュータやマイクロソフトなど)がつくった複雑なルールに従順に従っているだけ。でもコンピュータを使うのが得意な人たちは、他人がつくったルールに従うのが困難な創造的な人々です」と述べる。真っ白な紙に自分の好きな色、好きなペンで思う存分描いていく創造性と正反対のものが、ひとつでも間違つてクリックするとどうにも進まないというコンピュータの非創造性だ。

## コンピュータ使用で失うもの

ストール氏は現在、教育へのコンピュータ導入を警告する本を執筆中だ。最近では「エデュテイメント」(Educationと社を除いて)すべて利益を出していない。また、あるコンピュータゲームの会社が、いままでのCD-ROMベースのものよりインターネット上に走るゲームを作ることにしたと宣言しただけで株が急騰した。まだ製品ができたわけではないのに「インターネット」という言葉を使えば、いさえずれば株が高騰、企業として利益を生まないのに株価がうなぎ上りなど、かつてない異様な経済パターンを生み出した。ネットで得た情報はそのままコピー、ペーストすることにより受信者が勝手に内容を変えたり、同じテキストを自分用に作り替えることもできる、ハッカーで知られるように他人の情報を盗み取ることもできる、など数え切れない盲点がある。

## コンピュータに支配されないために

ストール氏は、1時間ネットワークにアクセスしたら1時間は自然と触れる、コンピュータに3時間向かい合ったら、生身の人間とも3時間過ごす、10通の電子メールのやりとりをしたら1通は手書きの手紙を書く、などして自らのバランスのとれた生活を心がけるべきだと言った。確かにこれを実践すれば、いまコンピュータを使う都会人の間で流行っている慢性疲労症も減るかもしれない。

コンピュータに振り回されることなく、私たちに本来ある大切なものを失わずに、コンピュータを「便利な道具」としてうまく使いこなしたいものである。





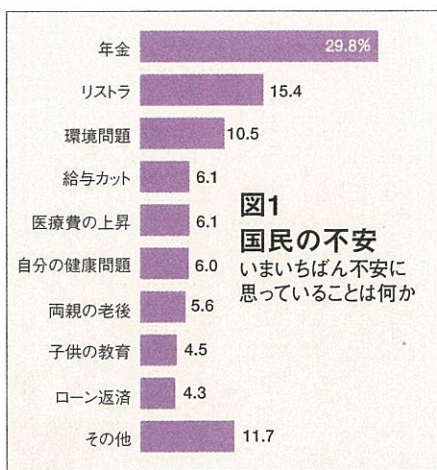
# 「少子化対策」こそ最も価値のある景気対策である

「少子亡国論」著者 山本肇

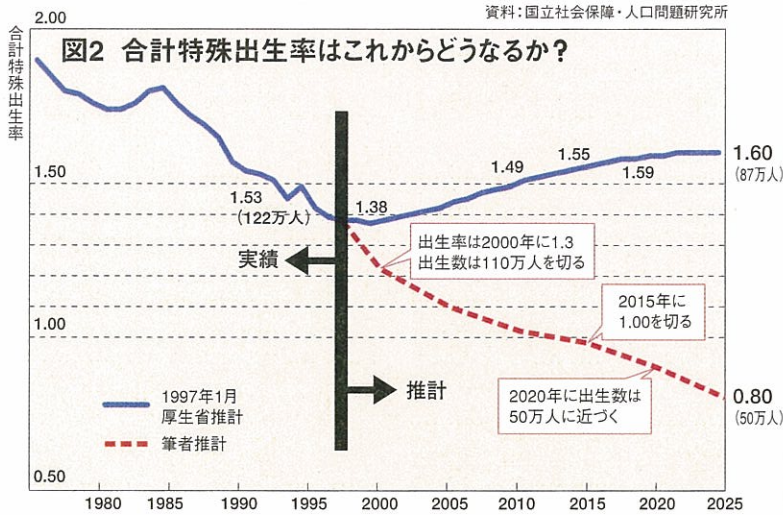
## 少子化の現状は10年前から予測可能だった

わが国の少子化については、橋本前首相が先の参議院選挙の際にも選挙演説のなかで再三触れていたことを記憶しておられる読者も多いだろう。また、小渕新首相も所信表明演説のなかで、有識者会議が発足し政府としても対策を協議しはじめたことに言及している。これは、参議院選挙の直前の6月12日に厚生省より、「昨年度の合計特殊出生率(女性が生涯に産む子供の数)が1.39であった」という衝撃的な数字が発表されたからだ。

7月9日の日本経済新聞はこの辺の事情を、「一人の日本女性が生涯に産む子供の数は九七年は1.39人。回復しなければ総人口は五十年後に現在の七割に細り、百年後には四割になる」。六月十二日の首相官邸。少子化に警鐘を鳴らす厚生白書の閣議報告を受け、閣僚らは顔色を変えた。「このままでは国家が消滅してしまう」「女性



出所:『週刊現代』3,500人調査1998年8月22・29日号(講談社)



資料:国立社会保障・人口問題研究所

## 景気不安の根にある少子化問題

大蔵省の財政再建キャンペーンと時を同じくして行われたこのキャンペーンは、国民のマインドコントロールに成功し、消費税や社会保障費の増額など9兆円の国民負担増の政策となり実現した。

しかし、国民は政府や大蔵省、厚生省の描く暗黒の未来におびえ、将来に備えて消費を一挙に控えて貯蓄に向かった。私の知人の父親などは、すでに91歳でたいへん元気でありますが、「老後が心配だ」と楽しみにしていた旅行を控え、物を買うことをやめてしまったという。その結果がこの大不況である。各種調査でも、国民が最も不安に感じているのは年金問題だ(図一)。

年金問題の不安の根っこには、「近ごろは子供が生まれにくい。はたして自分たちの年金はだれが払ってくれるのだろうか?」という将来への不安がある。政府や官僚が隠しても、国民はつねに真相

に産んでもらう環境を「子育ては楽しいという教育が大切」。閣議後の懇談会は少子化の「歯止め策」の持論披露大会になった」と報じている。

このように書けば、あたかもわが国の少子化問題が昨今急に出現したかのようだが、実はすでに10年も前からその兆候が現れており、今日の状況はかなりの確率で予測ができたのである。10年間のサラリーマン時代、大企業の企画部で需要予測などを専門としてきた私は、独立後も人口問題に興味をもち勉強を欠かさなかった。ところが、昭和62年3月に厚生省が発行した「日本の将来推計人口」の合計特殊出生率予測が大きく間違っていることに驚いた。この予測に従って国や地方公共団体、企業が将来計画を進めると大変なことになる。一例を挙げれば、幼稚園や学校は余ってしまう。税金の無駄使いが大規模に起きる。

そこで、人口推計の修正を厚生省に求める内容の原稿を書き、いくつかの有名出版社に送った。しかし、当時はまだエイズ問題も、岡光事務次官問題も起こっておらず、厚生省の権威は絶対であった。厚生省(実際には「厚生省人口問題研究所」)が予測した数字は絶対であり、私の原稿はすべての出版社で無視された。

そこで、平成元年に「低出生率社会への警鐘」と題する本を自費出版し、各方面に配付した。これが国会で取り上げられたことが契機で、「日本経済をチャイルド・ショックが襲う」という本が出版され、同年の合計特殊出生率が史上最低の1.57となったこともあり(これをマスコミは「1.57ショック」として大きく報道した)、ベストセラー

を嗅ぎ分ける。政府が経済見通しを「緩やかな回復基調にある」と発表しつづけても、現実には景気が下降していることを国民は知っていた。

厚生省は昨年1月に新しい人口推計を発表して、「少子化は、2000年を底にして回復、上昇する」と予測した。しかし、日本で現在起こっている少子化は、世界の歴史でどの国も経験したことのないスピードと規模で進んでおり、2001年から合計特殊出生率が上昇する保証はどこにも見当たらない。もちろん、厚生省も出生率が回復する理由を説明していない。できないのだ。また、どこまで少子化が進むかも予測がつかない。参考までに、私の予測を示そう(図2)。

合計特殊出生率が1.0とか1.3などという数字は、ありえないと思われるだろうが、首都圏や関西ではいくつかの都市ですでに起きている。政府はやっきになって、金融問題の根本的改革に取り組み、これを経済対策の柱にしているが、はたして金融問題の解決だけで国民の不安が解消し、消費が回復して景気がよくなるだろうか。

もちろん、足元の問題として金融問題の解決は緊急課題だ。しかし、子供が生まれにくいということは、将来マーケットが縮小し(物を買う人が少なくなる)、労働力人口が急減する(働く人がいなくなる)ことを意味する。国民が将来に抱く不安とは、まさにこのことだ。マスコミはこの問題をあまり取り上げないが、新聞を買う人もテレビを見る人も、急減してしまうのだ。

## 景気回復のカギは子供たちにある

日本は資源に乏しい国である。しかし、勤勉な労働者と1億2000万人の巨大な国内市場を背景にして、世界第二の経済大国に成長し、世界最大の債権国となった。小渕首相は所信表明演説で、「わが国の対外純資産残高は120兆円、個人金融資産は1200兆円、GDPは500兆

の一角を占める売れ行きを示した。

## 問題を先送りにしつづけた政府の体質

政府や厚生省は、この時点で「少子化対策」に本格的に乗り出すべきであった。しかし、政治家にとつて、少子化は高齢化問題と異なり選挙の票にはならない。たとえ、身動きできない老人でも、高齢化対策に甘い公約をささげれば一票になるが、これから生まれてくる子供に一票はない。また、子供を産める若者の多くは、無党派や選挙に無関心だ。さらに、合計特殊出生率の予測をあまりに低く見積もれば、将来の公的年金への不安が起きかねず、特に国民年金で問題となりつつある「未納者」の急増も心配された。

このような政治的・行政的な背景から、その後に出された2回の「日本の将来推計人口」で厚生省は合計特殊出生率が再び上昇するという予測を出して、問題を先送りしてしまった。しかし、厚生省の期待に反して合計特殊出生率は下がりつづけていく。

こうなればもう問題を先送りするわけにいかない。特に平成11年には年金問題の見直しが決まっており、合計特殊出生率も1.39と初めて1.40を割ることが確実となってきた。急遽厚生省は方針を転換し、最も高齢化の進む2025年を例に取り上げ、少子高齢化社会の暗い面を積極的にPRし、今年2月には初めて年金白書「21世紀の「年金」を選択する」を発行し、国民に年金改革のための「5つの選択肢」を示した。

確かに、「子供を産む、産まない」は個人の選択の自由かもしれない。しかし、このまま何の手も打たず放置すれば、2025年には生まれてくる子供の数は年間50万人になつてしまう可能性もある。団塊の世代のように、年間200万〜250万人は多すぎるとして、国力を保ち社会システムを維持するためにも、100万〜150万人の子供が生まれる必要がある。そのためにも、特殊合計出生率は2.08以上が必要となる。

焦土と化した戦後、「人と金と物」のうちでいちばん不足していたのは「物」だった。国は石炭や鉄の「物」の生産に国力のすべてを傾けた。この国には、いまや「金と物」はありあまっている。足りないのは、私たちの将来を明るくしてくれる「子供たち」だ。これさえ解決すれば、国民の頭上に暗く覆い被さる不安も解消するだろう。

「少子化対策」こそ、最も効果のある景気対策だ。わが国のもつ、すべての富と国力を傾けて、「若者たちが子供を産み育てるやすい環境をつくり出す」施策を実行しなければならぬ。そのように日本こそ、高齢者はもちろん、すべての国民が住みやすい国であることは言うまでもない。



『少子亡国論——低出生率社会をどう乗り切るか』  
OUR POSTERITY IS OUR PROSPERITY  
(かんき出版 定価1600円)



撮影/渡辺裕一

株式会社ワイイーエス 代表取締役会長 山本肇(やまもと・はじめ)

1936年生まれ。61年、慶應義塾大学法学部卒業後、新三菱重工業入社。主として乗用車部門の商品企画・マーケティングを担当。70年、山本工業(現ワイイーエス)社長に就任。97年会長に就任、現在に至る。同社ではコンピュータや印刷、翻訳、貿易などに多角化を図る一方、韓国、台湾、香港、米国、オーストラリアなどにも進出し、国際化を推し進めている。外国人労働者も長く雇用しており、人口問題、労働問題には独自の見解をもっている。著書に、『日本経済をチャイルド・ショックが襲う』『ジャパンパッシングが低出生率社会を救う』などがある。特に前著は日本で初めて民間人の立場から低出生率問題を捉え、各方面で大きな話題となった。



# ザビエル以後、日本とスペインの修好の歴史は400年余り 日本の人にスペインの文化を伝えるために会社をつくりました

有限会社インタースペイン 代表取締役 イグナシオ・ソト 取材・文／千葉望 撮影／栗原克己

日本にもっとスペインを知らせたい  
その夢が会社設立を後押しした

このところサッカーの中田英寿(元ベルギー代表)のセリエAデビューでの活躍が報じられている。いまのところ、海外で本格的にプレーしようとする日本選手は中田のみ。もともと中田に続く選手が出てほしいのだが、それについてサッカーの本場・スペイン出身のイグナシオ・ソト氏は、われわれを励ますように断言した。

「城(横浜マリノス)は大丈夫ですよ。きっとスペインリーグでもやっています。ただし、若いうちに行かないといけないから、少しでも早くね」

これは単なる素人評論家の話ではない。ソト氏自身、プロではないけれどもスペインのかんりのレベルのチームでフォワードとして活躍し、来日後もプレーを続けてきた。得点力不足の日本代表に、

フォワードとして入ってほしいと冗談を言うと、真顔で「この前、足を怪我しちゃったから」と答えてくれた。実力は相当なものを見た。スペイン人(正確にはバスク人)としては小柄ながら、スポーツマンらしい分厚い胸と引き締まった体軀が印象的である。

「インタースペインではサッカーの仕事も始めたんですよ。昨年11月に、スペインのチームを日本に呼んだ親善試合がありました。そのコーディネーターを担当。これから少しずつでもサッカー関係の仕事が増えるといいますが、その点では、2002年のワールドカップでスペインチームが日本と韓国のどちらで予選リーグを戦うかは、私のビジネスに大きな影響があると思っています」

もちろん、ソト氏の会社はサッカーばかりで成り立っているわけではない。スペイン製家具の輸入・卸の業務、三重県の志摩スペイン村にスペインから

アーティストを呼ぶ興業関連の業務(これにはアーティストのオーディションやアフターケアまで含まれる)などを、もうひとりのスペイン人とソト氏が中心となった6名の体制で手がけている。サッカーも含めれば、大ざっぱにいえばスペインと日本を結びつけ、スペインのことを知ってもらうための仕事をしているといえるだろう。これは別にお題目ではない。スペインのことをもっと日本人に知らせたいという気持ちで、会社設立を後押ししたと、ソト氏は明快に語ってくれた。その言葉

その後、欧州委員会の奨学金を受けて、日本語学校に学ぶことができた。ソト氏はヨーロッパからの、40名の奨学生の1人に選ばれている。

「それが終わると、3カ所で研修を受けます。研修先は自分で選べるのですが、ゼンングループの流通産業研究所でまず本の流通について勉強しました。その次に志摩スペイン村。最後に博報堂の「リーグ担当部署。それぞれ2カ月間ずつの研修です」

95年の12月に研修が終わった後は、スペインの家具メーカー5社が集まったグループの東京事務所

で働くことになった。「いま取引している会社も、そのうちの1社です。5社グループとはいっても、よく売れるところと売れないところが出てきてしまつて……。日本のマーケットではクラシックなものよりも、使いやすくて値段も手頃なモダンな製品が売れるのですが、スタイルの問題だけでもなかったんです。たとえば日本のお客様からクレームが出ますね。それを私がスペインに伝えるときに、すぐに対応してくる会社が信頼され、伸びていきました。品質に厳しい日本市場でやっていくには、クレームに対して

聞く耳のあるところが成長するんです。そうすれば日本のクライアントも安心してくれますから」

すぐクレームに対応してくれたメーカーは、インタースペイン設立後(日本の景気が悪くなつていった時期に重なる)も順調に成長し、日本での売り上げが1500万円から1億円以上になった。

ルールを重んじる日本と  
チャレンジ精神を評価するスペイン

ソト氏によれば、スペインの企業は往々にしてマーケットリサーチや宣伝に投資しつづけるのだという。もちろん人(駐在員)も出さない。イギリスやフランス、ドイツなどが熱心に国を挙げて

の背後には、日本人はスペインを知らないということもどかしさが見てとれた。

シンプルで高い品質なのに  
イタリア製品よりも売れない

フランス・ザビエルが日本にキリスト教を伝えて400年余り。日本とスペインの交流は長い歴史をもっている。いまではたくさん日本人がスペイン旅行に出かけ、日本企業の進出も進んでいるが、それでもソト氏は不満である。たとえばイタリアに対する興味や関心、それは旅行客の急上昇であつたりイタリア・ブランドの売れ行きなどに見られるのだが、それに比べると、品質では遜色ないスペイン製品がさほど受け入れられない現状が口惜しい。しかも、品質的に同じ程度のイタリア製品よりも相当値段は安いのに、である。

「スペイン・ワインはともおいしいけれど、あまり知られていません。ファッションもそう。シブラなど一部を除いて、イタリア・ブランドほどの人気はない。私の会社で輸入している家具などは、ブランド力がないために大きく損をしていると思います」

ソト氏の言葉を確かめようと、家具売り場に同行してみた。おすすめのソファに座ると、その居心地のよさ、機能性に驚いた。そのまま眠り込んでしまいそうなクッション、自由な角度を変えられる背もたれ。しかも3人は座れるコーナー付きソファが10万円台で買えるのである。これが置ける部屋さえあれば、掛け値なしのお買い得である。同じ程度の製品を、イタリアのブランド品で

日本市場の開拓に力を入れ「大英国展」や「日本におけるフランス年」などイベントを開催しているのとは対照的である。市場を他のヨーロッパ諸国にみすみ奪われていくのを見るのはつらいが、一方でチャンスだとも思う。

「インタースペインはまだ小さな会社ですが、こういう仕事をしている企業は日本に3社ぐらいしかありません。スペインのメーカーは何かと大使館を頼りますが、大使館ができない仕事を私たちがやっつけていけるはず」

スペインの企業は他のヨーロッパ企業に比べても、創造性と革新性は優れているとのことだ。新しいものの作り方やデザインだけではなく、サービス、経営の方法など、いままでのやり方にこだわらない提案が日常のなかで活発に出てくるらしい。「組織が平等でフレキシブルだからかもしれない。女性でも若くても、実力があれば評価されます。だから20代の実力者も珍しくありません」

日本びいきで、会社までつくってしまったソト氏だが、腹立たしい思いもしている。何をしても時間がかかること、本当に簡単なこともなかなか結論を出さないこと。特に会社設立で融資を頼んだ銀行との間では、大いに火花を散らした。

「私が元銀行員でなかったら『こんなものか』とあきらめたかもしれません……。金融分野の改革は絶対必要だと痛感します。スペインのビジネスマンはその点で比較すると決断力は優れていますよ。交渉のときも任された担当者が自分で判断力をもつて決断する。もちろん間違えて怒られることもあると思いますよ。ただ、その失敗も意志があつての決断なら、どこか評価されたりする」

ただ大きな会社をつくりたいわけではない。日本人とスペイン人が会社の内外で仲よくしながら、もともとスペインをアピールすること。そのためにも「人」がいちばん大切だと、最後にソト氏は、万国共通の経営者の認識を披露してくれた。



撮影協力: インテリアギャラリーアクタス

プロフィール  
1964年、スペイン・バスク地方のサン・セバスティアン生まれ。大学では経営学と経済学を学ぶ。その後の銀行とワインメーカーでのキャリアは、経営者としての仕事に大いに役立っているという。1996年、インタースペインを設立。趣味はサッカーなどのスポーツ(観戦含む)と散歩。

手に入れようと思えばおそらく4倍は資金が必要だろう。もちろんイタリア製品の場合、より個性的なデザインがついてくることだろうが。「どうですか? いいものですよ。スペインにはいろいろないい製品があるのだから、ぜひもつと日本人に買ってほしいと思っています」

ソト氏が家具製品を手がけたのは、インタースペイン設立前のことである。ソト氏が日本に初めてやってきたのは6年前。大学卒業後銀行やワインメーカーに勤務し、そのあとにサンフランシスコの大学院に留学した。大西洋文化の国に育つたソト氏にとって、太平洋文化圏との出会いは驚きに満ちていたという。

「そこでたくさん日本人と出会いました。私はもともと空手や合気道もやっていたので、日本に対する関心は強かつたんです。彼らと親しくなつて、そのうち日本へ行つてみたいと思うようになりまして」

クライアントの声を  
聞く力をもつメーカーだけが  
日本市場で成長した

その夢はわりあいすぐかなえられた。日本マーケットに注目していたバスク政府(独立運動が続くバスク地方には、ある程度の自治権が認められている)の東京事務所駐在員として派遣されることになったのである。

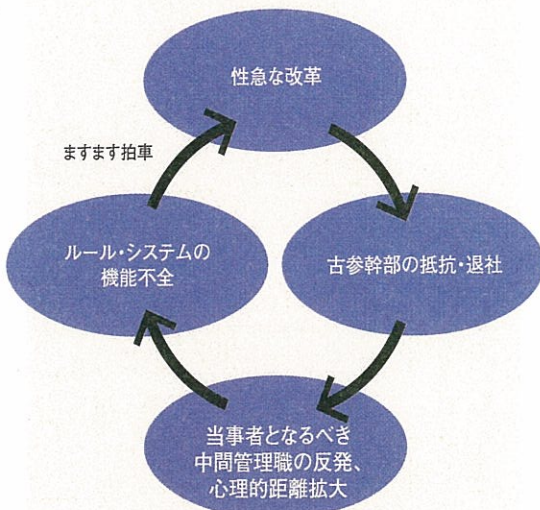


# 二代目経営者が陥りやすい「落とし穴」

読者の皆さんは、いわゆる「2代目経営者」に共通する特徴としてどんなことをイメージされますか？ 生まれながらのリーダーとして帝王教育を受けたビジネスエリート、それとも親の七光りで甘やかされたお坊ちゃん経営者のイメージでしょうか。職業柄多くの2代目経営者にお会いしますが、業種や企業規模の違いを超えて、ある程度共通する特徴があるように思えます。今回はそのなかでも2代目経営者が陥りがちな「落とし穴」とその対策について考えてみたいと思います。

## 「仕組みによる統治」への性急な転換

2代目経営者の典型的な傾向のひとつに、創業者特有の「人による統治」から「仕組みによる統治」への転換を急ぐということがあります。社内のあらゆる要素のシステム化・ルール化を急ぎ、社内の混乱を招く結果に終わるケースがよくあります。これはなぜ起きてしまうのでしょうか。



創業経営者は、多かれ少なかれカリスマ性があり、「自分自身がルール」という状態、つまり「人による統治」になりがちです。経営者自身がルールの源で、その判断は自動的に尊重されるのでルールを明文化する必要性が低く、社内のさまざまな手続きをシステム

化する必要もあまりないわけでは

ところが2代目経営者の場合、創業者と違い、社員はその判断を自動的に受容するには抵抗があります。2代目経営者自身もそのことを自覚しており、自分の力を認めさせようと思わゆることに首を突っ込んだり、カリスマ性に代わるものとしてシステムやルールに頼り、「仕組みによる統治」を目指す傾向が生じるわけです。

もちろん、社内のシステム化・ルール化を推進すること自体が悪いわけではありません。問題は古参幹部を排除し、代わりに外部コンサルタントや個人の人脈を駆使し、実情とかけ離れた改革を実行しがちなことです。さらに改革を急ぐあまり、社内の合意形成や新システムに則した人材育成に力を注がない、といったこともよく見られます。

やっかいなのは、現在多くの企業が劇的な環境変化に直面しており、組織変革の必要性に迫られているケースが多く、また多くの2代目経営者は経営学や組織理論等についてよく勉強しており、理論的なバックボーンを身につけていることも多いので、変革の正当性に異議を差し挟むのがむずかしいということになります。優秀であるがゆえに改革を急ぎすぎ、未消化のうちに矢継ぎ早に新たな改革を打ち出し、社内に混乱に陥ることも多くなります。「新しいやり方についていけない社員が悪い」とは2代目経営者の口からよく聞く言葉です。

## 落とし穴を避けるヒント

### ●中堅商社A社のケース

このような性急な改革の結果、古参幹部の退社を招いたり、中間管理職が反発し、せつかくの

システムやルールが機能しない、というケースを多く見してきました。関東北部で40年の歴史をもつ中堅専門商社のA社では、2代目経営者の常務B氏が7年ほど前から実権を掌握、さまざまな組織改革を実行しました。当初、外部コンサルタントとともに経営理念を再構築し、人事制度を成果主義に改革、導入しました。規制緩和・過当競争時代を先取りした改革の方向は間違っていないが、完成した理念や制度も立派なものでしたが、社内の合意を得ることができず、軌道に乗りませんでした。さらに意見の相違から古参幹部の多くが退社し、長年蓄積した事業のノウハウを失ってしまいました。

3年前から、いかにして改革を軌道に乗せるかを常務とともに考えてきました。前回の反省から、社内に改革の必要性や新しい理念・制度の目的などについて常務自ら語る機会を設けることから始め、意欲の高い社員にわれわれ外部を交えて新しい経営理念や制度を議論、策定してきました。

幸い、改めて導入した理念や制度は多くの社員に受け入れられ、順調に導入が進んでいます。今後新しい体系に則した人材育成も行われる予定で、現在社員からも意見を募っています。

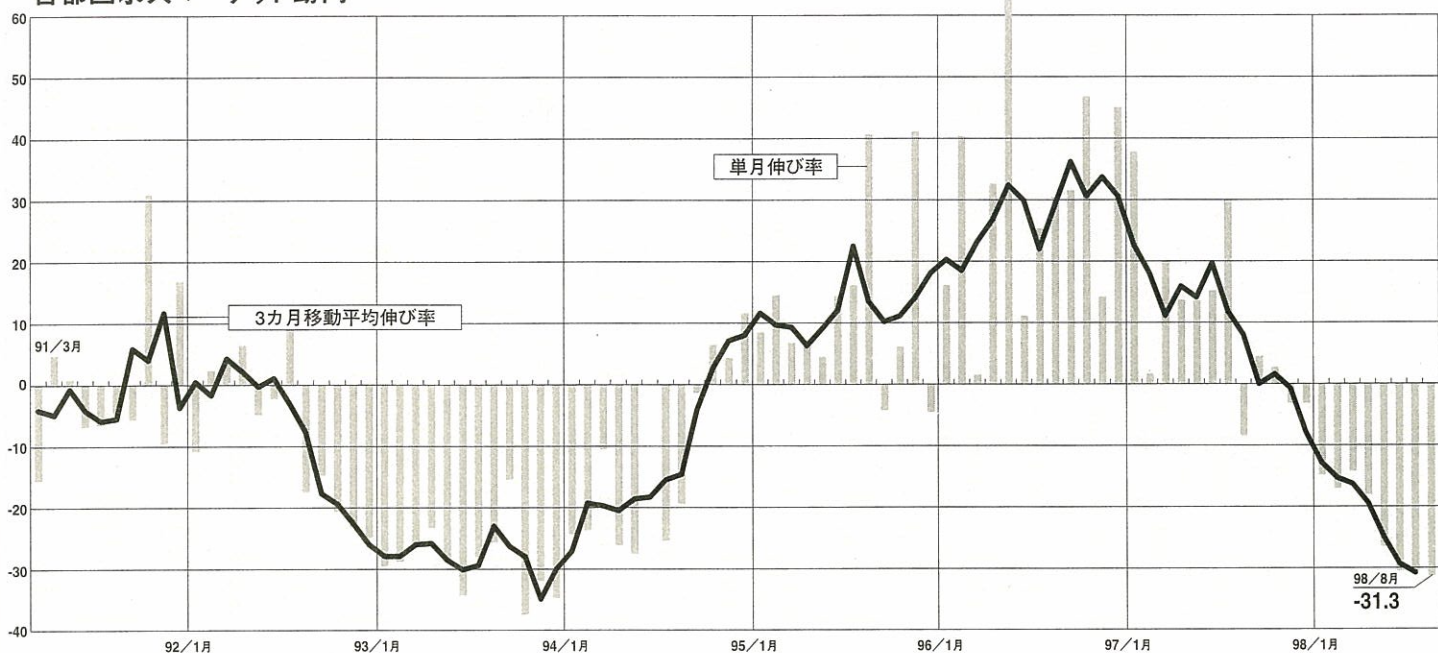
2代目経営者はつねに創業者の影を背負うことを考えると、むしろハンディを負っているといえます。本当に必要な改革ですら権力基盤を築くための布石と取られかねず、真意を理解してもらうことは容易ではありません。社員、特に中間管理職とのコミュニケーションに努め、自分の意図と改革の意味・目的を伝えていくことが「落とし穴」を防ぐ最大のポイントとなります。

# 8月の求人広告件数は前年同月比31.3%減で10カ月連続のマイナス

今月の求人市況

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)が続き、全般的に厳しい状況となっている。また、求人・求職の需給バランスでも98年第2四半期のR.I.は84.7と3期連続でポイントを下げ、依然として求人よりも求職がかなり上回る状況が続いていることを示し、雇用環境の大幅な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

月	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		3カ月移動平均値						
	実数 (件)	伸び率 (%)	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	↓	(4~6)	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	9,821	-30.8	↓		0.50	4.1	4.5
8	8,433	-31.3	-	-	↓		-	-	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要バランスが求人>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・とらばーゆ・ガテンおよびテクピーニングに掲載された求人広告

## 業種別3カ月移動平均 (98年7月分)

業種	件数	前年同月比(%)
コンピュータ関連	680	-30.8
ファッション関連	317	-29.8
飲食・レジャー関連	494	-25.4
広告・出版・印刷関連	604	-39.8
建設・不動産関連	1,108	-41.1
自動車・運輸・倉庫	463	-33.7
製造	653	-44.0
金融	207	-20.1
商社・卸	585	-36.2
小売	402	-29.0
サービス	4,173	-22.2

## 職種別3カ月移動平均 (98年7月分)

職種	件数	前年同月比(%)
広告・出版・マスコミ関連	363	-29.5
販売・サービス関連	1,131	-23.8
事務(財務・経理除く)	1,771	-34.0
財務・経理関連	351	-27.8
営業	1,466	-34.0
ソフトウェア関連	708	-25.0
技術(ソフトウェア・建設関連除く)	154	-41.2
建設関連	725	-45.3
生産・技能	355	-46.3



リクルー  
組織人事  
コンサルティング室  
コンサルタント  
坂尾晃司



# 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。

▼26号(7・8月号)の特集「なぜあの会社は『価値』を生み出せるのか」について。価値を生み出すメカニズムは大きく2つに分けられると思います。個人の創造性に沿った価値の提供方法と、組織に点在する価値を見出し、目的化し、シナジー効果を生みながらこのプロセスの中で価値をアウトプットし提供していく方法です。本特集は前者の例で、「いかに個人の創造性を動機付けとともに活用しきるか」であったと思います。組織の大きさ(グローバル化を含め)にもよるが、後者のナレッジ共有における価値創造活動についても欧米を中心に活発な動きを見せています。企業文化と組織特性を考慮した個人の創造性重視か、ナレッジ共有に基づく価値創造のスパイラルか、両者の利点を得た新たな仕組みを創出できるか。いずれにしても、バーチャルチームワーク(ネットワークを介した)での信頼性に基づく価値創造が、ビジネスの勝敗を分ける意味でたいへん興味深い特集でした。続編を期待します。

(コンサルティング・ディレクター・45歳)  
 ▼月号「エイリア」は楽しみに読んでいます。26号も、日本人男性の固定的観念が日本人女性を国際結婚に向かわせている

との便りでしたが、若い女性が日本においてなかなか結婚しなくなったこと、子供を産まなくなったことと関係が深い指摘だと理解しました。

(金融・総務部長・50歳)  
 ▼本誌は、人事・経営者向け読み物として他誌に比較し、切り口が豊富でソフトで読みやすい。また現在、高いパフォーマンスを出した社員に対してどのように報奨し、モチベーションを高めるか、といった人材の処遇について問題意識をもっている。

(メーカー・人材開発課長・37歳)  
 ▼企業の中にあるかぎりは、ほぼ100%がビジネスの目標を達成するために、個人がどれだけ努力をしなければいけないかが焦点となります。そのとき、トップの考えや戦略の不一致だけで、その人が有効に活躍できないとすれば、これはとても大きな負債だと思います。

(メーカー・マネジャー・48歳)  
 ▼ジェネレーションギャップ(年齢層)やキャリアギャップ(中途採用社員とプロパー社員)を抱えた組織にどうやって共通言語を与え、ひとつの方向性を示すのか、日々悩んでいる。

(不動産・人事課長・45歳)

**works**  
 今後の特集テーマ  
 (予定)

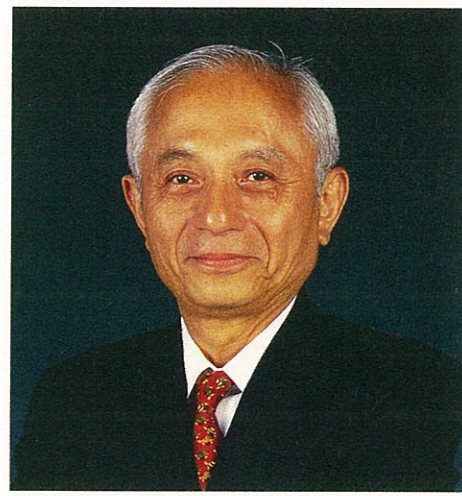
11月号(29号)  
 11/10発行予定

特集  
**モチベーション  
 経営** (仮)

12月号(30号)  
 12/10発行予定

特集  
**雇用均等法  
 改正で  
 何が変わる?** (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。



国際コミュニケーション学部長  
**小林 規威**

ハーバード大学国際政治学科卒業後、特別研究生としてハーバード・ロースクールに留学。その後、慶應義塾大学法学部法律学科を卒業(法学士)し、同大学の法学部法律科講師、専任講師、産業研究所員を務め、次いでハーバード・ビジネス・スクールのITPプログラムに参加する。米国インディアナ大学ビジネス・スクール客員教授、慶應義塾大学ビジネススクール教授、同ビジネススクール校長を経た後、マツダ株式会社取締役、ポッシュ株式会社取締役などを歴任。現在は淑徳大学国際コミュニケーション学部長として、先進的な発想での教育を推進している。慶應義塾大学名誉教授、経営教育学会理事、商学博士。

## 変革の時代に活躍する、21世紀の地球市民を育てます。

企業収益の激減や雇用維持の困難化さらにグローバル化への対応の遅れなど、いま日本企業は試練の時を迎えています。私たちはそんな厳しい現実を理解した上で、激動の未来を担っていける学生を育てるため、多文化とのコミュニケーションに必要な英語教育と情報処理教育を徹底しています。様々な領域における問題を発見する鋭い感受性とその解決に向けて自ら考え行動する力を身につけた「21世紀の地球市民」とも言える人材を育てます。従来の大学にはない先進的な発想で育てた国際コミュニケーション学部の学生たちが、貴社において活躍できることを心から願っております。

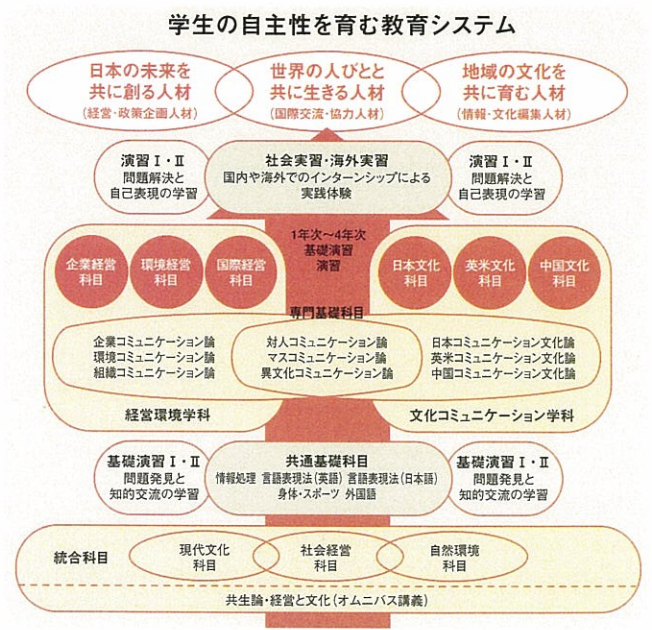
(今回は「自ら考え行動する力」を養う授業をご紹介します。)



The College of Cross-Cultural Communication and Business

### 淑徳大学 国際コミュニケーション学部

経営環境学科/文化コミュニケーション学科 〒354-0041 埼玉県入間郡三芳町藤久保1150-1 Tel 0492-74-1511(お問合わせ先)就職指導室 Tel 0492-74-1510(ダイヤルイン) Fax 0492-74-1511



個を活かす経営。  
 組織が活きる経営。

## works

1998 Oct. ● No.28

●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 田中信彦 千葉望  
 ●カメラマン 海原修平 栗原克己 渡辺裕一  
 ●校正 ディクション

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』最新号の内容および次号予告について、インターネットでご覧いただけます。  
<http://www.recruit.co.jp/mplaza/>

## 『works』次号(No.29)の発行は11月10日(火)です。