

特集
日本版
「モザイク型社会」
登場

変わる！人と組織の関係

ワークス
No.2
Jun - Aug 1995



CONTENTS

特集

～働き方を選べる社会・乗り換え可能な社会に向けて～

日本版「モザイク型社会」登場 4

第1部 個人が望む「働き方」を分析する 6

- 第1章 画一的な処遇に対して働く側が「？」を出しはじめた
- 第2章 自称・企業戦士の島耕作型と、能力の高い渡り鳥・富沢琢矢型
- 第3章 協調とバランスの山口六平太型と、ひたすら我が道を行く浜崎伝助型
- 第4章 「仕事のできる社員」からもうすぐ辞めていく
- 第5章 <ミドル座談会> 司会 石倉洋子 青山学院大学教授
「個人×能力」を半数が理想とする—そんなの、錯覚じゃないの!?

第2部 ゆるやかに多様化しはじめたワークスタイル 18

- 第6章 雇用と非雇用がボーダーレスに。個人の数だけワークスタイルがある
- 第7章 多様化を制度として取り入れる
トヨタ自動車/あさくま/INAXメンテナンス
電通/ネミック・ラムダ
- 第8章 画一から異質への挑戦を図る
シャープ/オリックス/入江工研
- 第9章 「持たざる経営」で先端を走る
ミスミ

第3部 モザイク型社会を幸福な社会にするための必要条件 30

- 第10章 乗り換えを困難にする法規制・税制 <コラム> 樋口美雄
- 第11章 「正社員」という名の差別 <コラム> リチャード・クー
- 第12章 異能を押し殺すマネジメント・経営 <コラム> 金子武夫
- 第13章 平等主義と自己責任原則のあいだで <コラム> 加藤敏幸
- 第14章 本当にモザイク型社会は来るのか?

事例研究

ドキュメント 焼き立てパン戦争のなか、ひとつの会社が生まれた
『実録・企業立ちあげ』 53

～一人の商社マンが社長になるまでの4カ月～ タワーベーカリー

テーマ別ケーススタディ

戦略的採用	個性にこだわる「最終面接官逆指名採用」	ポニーキャニオン	74
女性の戦力化	古い業界を変えた女性MR採用	萬有製薬	78
良質な労働力確保	高品質のサービスを実現する「学生社員制度」	サッポロライオン	80
風土改革	オーナー経営からの脱皮、社員主導へ	ダイフレックス	82

人事マネジメントに関する調査がひと目でわかる DATA FLASH 41

連載

人事よろず相談Q&A 62

・使用人業務取締役について ・36協定について ・マイカー通勤中の事故について ほか

あらゆるNEWSから人と組織の動きを知る NEWS JUNGLE 59

連載エッセイ ミドルの発達史 ロンドンビジネススクール教授 榎原清則 66

寄稿エッセイ 一橋大学教授 米倉誠一郎 70

インタビュー 境界線からの視点 落語家 三遊亭楽太郎 84

コラム 猪口邦子・中野収 40・58

会員のページ ひといきといき 64

会員のページ 黙っちゃおれん! 56

From Editors worksインフォメーション 86



しあわせなら、家さがそ/
週刊住宅情報
くらしをカタチに—住まいの総合情報誌
HOUSING



欲しいクルマが比べて選べるカーセンサー
CARSENSOR



1冊ですべてのゲームがわかる・選べる・楽しめる
寿現夢
じゆんむ



まったく新しい本の情報マガジン
ダヴィンチ



転職マガジン・ピーニング
Bing



地球をライブする海外旅行情報誌
ABROAD
日本をすみずみまで予約するブックング・メディア
じゃらん



スクール情報マガジン
けいこのまなぶ



働いて強くなる。仕事メディア
GATIN
君がつくるジャパン
リクルート
就職ジャーナル
アルバイト見つける
ペーパーマガジン
FROM A
アルバイト見つける
ペーパーマガジン
FROM A TO Z



出会いだて結婚だて—ふたりのための週刊情報誌
ゼクシィ



表紙：長嶋茂雄 昭和11年生まれ。ご存じ「ミスタージャイアンツ」。現巨人軍監督。プロ野球界が生んだ最大のスターであり、引退後21年たったいまも、そのプレーは伝説として語り継がれている。写真は昭和48年、対広島戦。写真提供：ベースボール・マガジン社

働き方を選べる社会、乗り換え可能な社会に向けて

日本版 モザイク型社会」登場

第1部 個人の視点

P6

日本型の雇用に変化が表れている—
という記事をよく目にする。
しかし、働く側のひとりひとりが
その日本型雇用をどう捉えているのか、
またどのように働きたいのかについては
あまり語られていない。
まず、日本版「モザイク型社会」の登場を
個人の視点で分析する。

画一的な雇用制度・ルールのもとで、「サラリーマン」と呼ばれる一群が、横並びを意識しながら仕事を社会は終わろうとしている。個人の価値観や仕事のしやすさを重視し、最高のアウトプットのための働き方を自分で選べる社会、方向転換をしたときに乗り換えが可能な社会が来ようとしているのだ。それは色や形、大きさの異なるものが集まって、ひとつの模様を生み出す「モザイク」型の社会である。これこそ、より幸福に仕事をしたい個人や、大競争時代を勝ち抜きたい企業にとって、望むべき社会ではないだろうか。そこで個人、企業、社会3つの視点から、新しい社会に向けての提案を試みたい。
(大久保幸夫)

第2部 企業の視点

P18

企業側は、働き手の志向の多様化をどのように受け止めているのだろうか。
モザイク型社会における雇用形態のバリエーションを整理しつつ、
先端を走る企業の動きをレポートする。

第3部 社会の視点

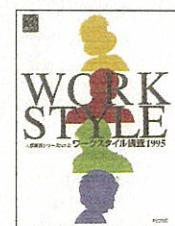
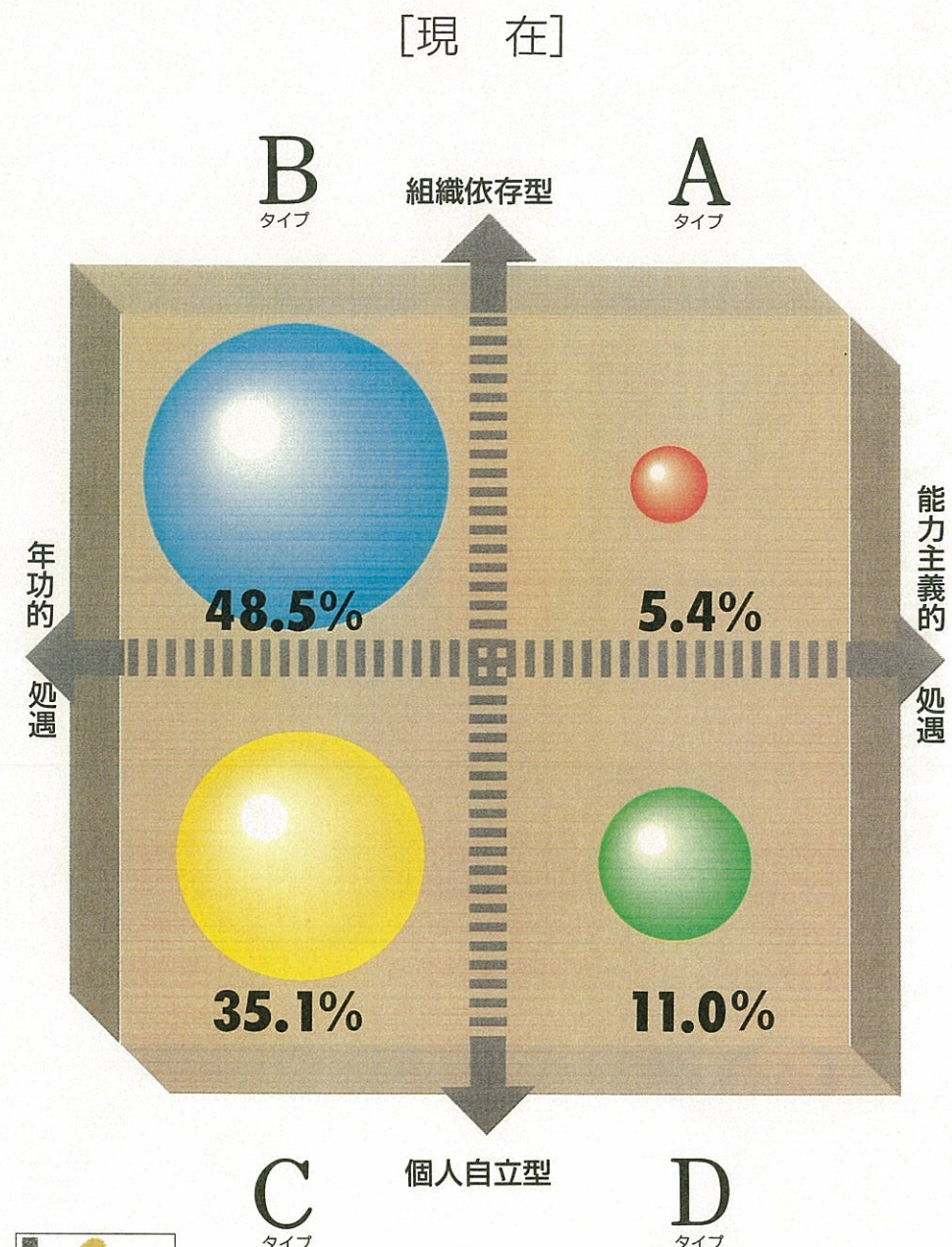
P30

モザイク型社会が個人や企業にとって
幸福な社会となるには、
いくつかのハードルを
クリアしなくてはならない。
制度はもちろん、風土、思想に至るまで、
今後の「社会」への提言を行う。

画一的な処遇に対して 働く側が「？」を出しはじめた

個人の働き方の理想は多種多様になってきている。もはや企業で働く人たちをひと括りて捉えることはできない。

●ワークスタイルのタイプ別分類



リクルートリサーチ「ワークスタイル調査1995」
調査対象/首都圏に住む勤務先企業規模300名以上、
25~49歳の大学ホワイトカラー男性
調査期間/1995年1月~2月
有効回答数/1500名

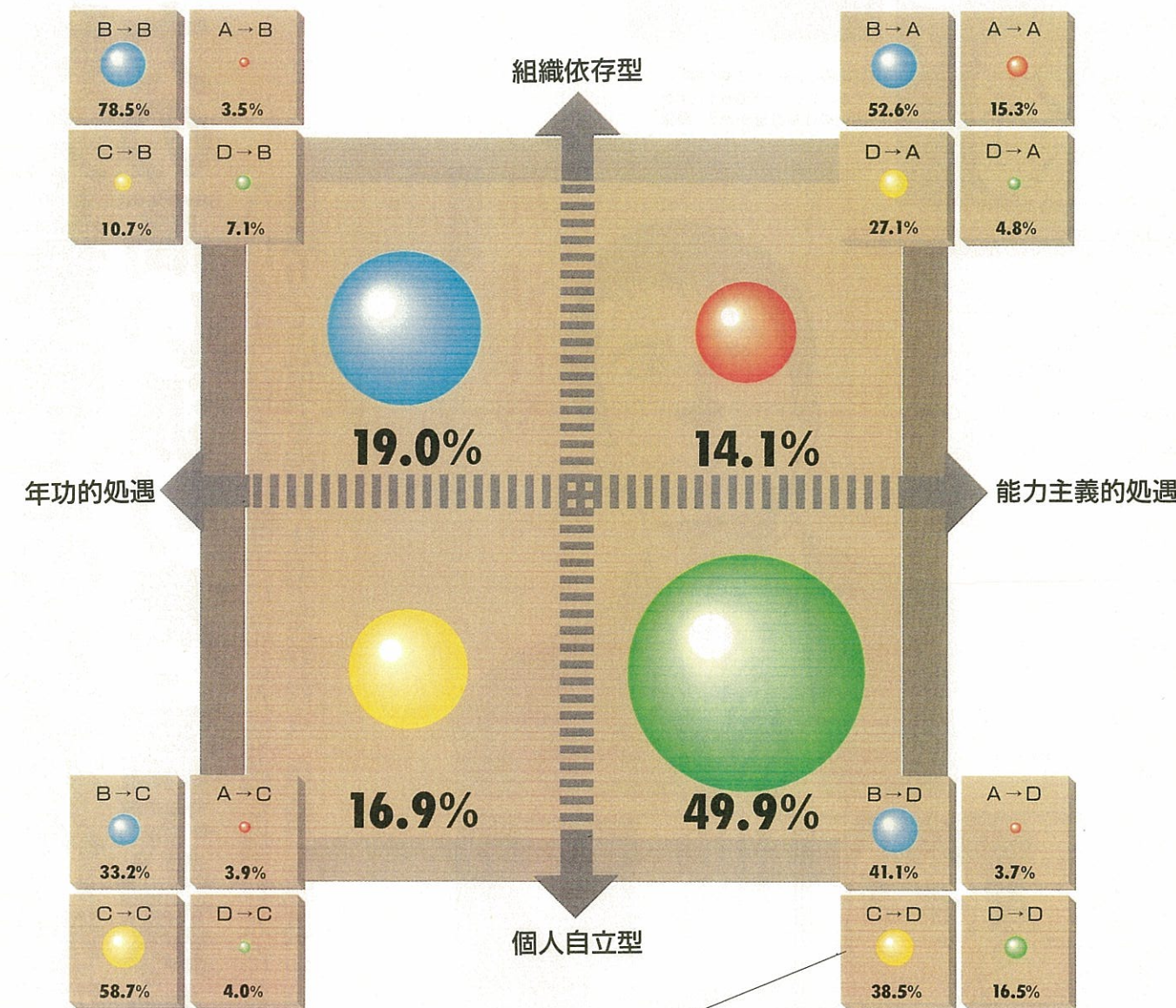
われわれ編集部は、モザイク型社会の実像を明らかにするうえで、まず「働く側である個々人が、どのような働き方や処遇を理想と考えているのか」を正しく把握するところからスタートしたいと考えた。

そこで25~49歳の首都圏で働く大卒サラリーマン(自営・フリー等は除く)を対象に調査を実施。「ワークスタイル調査」として、5月に報告書を作成した。この結果をもとに、働く側として、現在の働き方を自分自身ではどのように見ているか、また理想の働き方はどうなのか、整理したのが上図である。

タテ軸には「集団で成果を出す仕事・組織依存型」と「単独で成果を出す仕事・個人自立型」をとり、ヨコ軸には「年功的処遇」と「能力主義的処遇」をとった。右の図のような比率で分布しているのが現在であり、左の図のような理想へと動いている。日本の経営の特徴である年功序列型賃金・集团的業務遂行を自認する人(Bタイプ)は、いちばん多く48.5%。Cタイプの35.1%を加えたいわゆる年功賃金自認組は83.6%と圧倒的だ。これは、ほぼ誰もが予想する通りだが、一方、理想においては興味深い特徴が表れている。

①Dタイプ(個人×能力)に49.9%と最も人気があるものの全体的に分散・多様化している。今回の2つの軸だけでは言い表せない多種多様な志向が混在しているということであり、現在は「画一的」に近くと

[理想] **山口六平太型** (Bタイプ) **島耕作型** (Aタイプ)



●[理想]でDタイプを選んだ人のうち、[現在]がCタイプだった人の割合を示す。

濱崎伝助型 (Cタイプ) **富沢琢矢型** (Dタイプ)

●年齢別 理想とする働き方

年齢/歳	①組織×能力	②組織×年功	③個人×年功	④個人×能力
25-29	13.8%	16.3%	17.0%	53.0%
30-34	13.3	15.3	18.9	52.5
35-39	13.6	18.9	15.2	52.3
40-44	14.7	19.3	17.5	48.4
45-49	15.1	25.9	16.2	42.8

も理想は「多様化」である。

②現在から理想への動き方は上図でもわかるように、複雑にクロスしている。一方の流れてはいない。

③個人×能力を好むという若手の特徴と思いがちだが、実は各年齢層に共通した特徴であり、世代格差はさほど大きくない(左表参照)。

われわれはこの4つに大分化したタイプをビジネスマンガの主人公に当てはめてみた。

A 組織×能力 || 島耕作
B 組織×年功 || 山口六平太
C 個人×年功 || 濱崎伝助
D 個人×能力 || 富沢琢矢

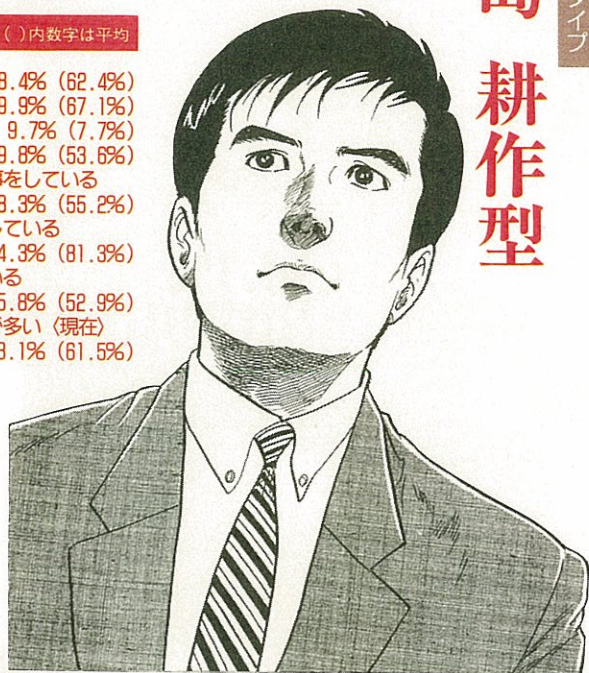
それぞれの個性が調査結果からどのように浮き彫りにされたかを、次に見てみよう。

自称・企業戦士の島耕作型と能力の高い渡り鳥・富沢琢矢型

A、Dタイプはともに能力に応じた処遇を望む人たちである。組織力で成果を出す仕事を好むA、単独で成果を出すDの特徴を見てみよう。

Aタイプ

島耕作型



「こんな時間まで何してたのよ! 今日は何の日か知ってるの?」

「わかってるさ! こっちだって断わるわけにはいかんのだ!! これも仕事のうちなんだから」

◀仕事熱心なあまり家族を犠牲にすることも。一人暮らし比率が高いのは単身赴任か? 離婚か?

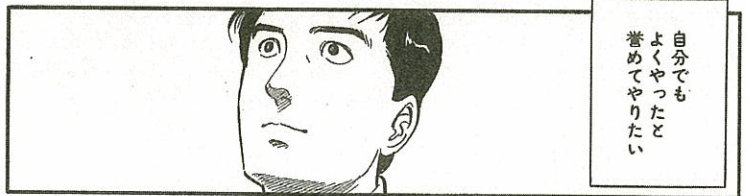
Aタイプの特徴項目 ()内数字は平均

- 役職あり 68.4% (62.4%)
- 大手企業 69.9% (67.1%)
- 一人暮らし 9.7% (7.7%)
- 自分の生産性高い 59.8% (53.6%)
- どこへ出ても通用する仕事をしている 58.3% (55.2%)
- 社内で認められる仕事をしている 84.3% (81.3%)
- 創造性のある仕事をしている 55.8% (52.9%)
- 仕事へのエネルギー配分が多い (現在) 63.1% (61.5%)
- 仕事へのエネルギー配分が多い (理想) 47.9% (46.0%)
- 転職時の想定年収 742万円 (13.1%アップ)
- 希望する比率 年功給:能力給=5.1:4.9

©「課長 島耕作」弘兼憲史/作 講談社 連載中



「当然だ。キミはファーストクラスにふさわしい仕事をしたい堂々と座れ」



「自分でもよくやっただけだ。誉めてやりたい」

▶上司や同僚からも認められる大きな仕事に取り組んでいる。まさに出世街道の真ん中を歩んでいると思っっている。

Aタイプ

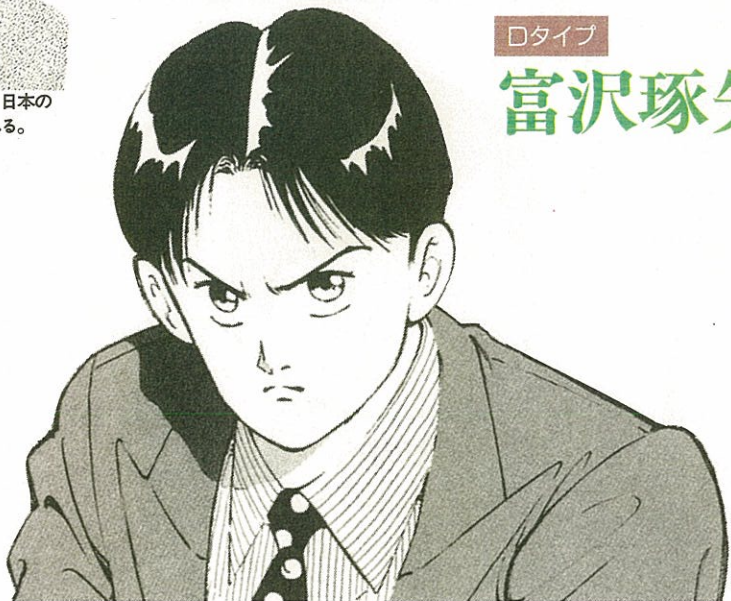
組織×能力II 島耕作型の働き方

自分ひとりで完結する仕事というよりは、組織・部下を使って企業力を活かした大きな仕事をしたいタイプ。ルーチンワークの地味な仕事よりも、創造性を要求される華やかな仕事を好む。仕事の成果から見ればもっと給料をもらってもいいと思っており、ある程度、昇進・昇格において抜擢されてしかるべきと考える。仕事に対するエネルギー配分がきわめて高く、まさに仕事が趣味の男。その分、家族との時間を犠牲にしており、社長になれる確率がゼロになるまでこの傾向は続く。

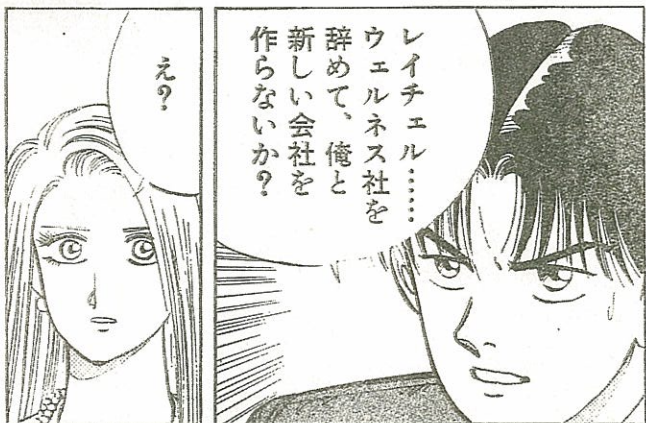
モーレッツ社員という少々古いタイプの人間ということになるが、

Dタイプ

富沢琢矢型



©「100億の男」国友やすゆき/作 小学館「ビッグコミックスピリッツ」連載中



「レイチェル……ウエルネス社を辞めて、俺と新しい会社を作らないか?」

▶ひとつの会社に固執しない。独立・転職は自分の能力を活かすひとつの手段と考える

Dタイプの特徴項目 ()内数字は平均

- 妻の年収高い 242.7万円 (227.2万円)
- 業務委託制度利用したい 61.3% (50.2%)
- 契約社員制度利用したい 49.4% (40.1%)
- 独立意向あり 30.9% (23.1%)
- 転職意向あり 36.7% (29.5%)
- 早期退職優遇制度利用したい 70.8% (64.7%)
- パソコンができる 70.1% (65.5%)
- 英会話ができる 27.4% (24.4%)
- 自分の能力に自信あり 72.7% (68.4%)
- 自己啓発をしている 65.2% (61.1%)
- 派遣社員になることに抵抗なし 22.5% (19.4%)
- 近所つきあいをしていない 57.9% (55.8%)
- 転職時の想定年収 698万円 (3.9%アップ)
- 希望する比率 年功給:能力給=4.9:5.1

個人×能力II 富沢琢矢型の働き方

Dタイプ

会社に入ったときから「いずれ転職・独立する」と思っており、それを前提として働いている。社宅に入ったり、会社の融資制度を受けたり、持ち家を買って35年ローンを組んだりということは、あまりしない。社内の評価以上に、社外の評価、つまり自分の給料は、いま世間相場でのくらいなのかとか、自分自身の専門能力は通用するのといったことが気になるタイプ。そのためビジネスに必要なツールとしてのパソコンや英会話は必須アイテムで、自己啓発も怠らない。

無駄な社内ルールに拘束されずに、自分のペースで仕事ができるのなら、契約社員や業務委託でもいいと思っており、「正社員」という安定感のある身分にさほどこだわらない、流動化社会の申し子である。

協調性に欠けるところがあり、自衛家タイプなので、上司から見るとやや使いにくい面もある。ただ、仕事はできるため、今後プロジェクト型組織の中核を担う層だ。

協調とバランスの山口六平太型と ひたすら我が道を行く浜崎伝助型

能力主義より年功型の賃金をより強く志向するのがB、Cタイプの人たち。いわゆる典型的な日本のサラリーマンと、仕事ほどほど派の2タイプを見てみよう。

◎「総務部総務課 山口六平太」
林 律雄/作・高井研一郎/画
小学館「ビッグコミック」連載中



山口六平太型

Bタイプ



▲英会話やパソコンは苦手。英会話を必要とする仕事はめったにないし、パソコンはできる人にやってもらおうが王道。

Bタイプの特徴項目 ()内数字は平均

- 文科系出身 57.3% (48.1%)
- 子供がいる 74.7% (71.1%)
- 持ち家 40.2% (37.7%)
- 既婚 88.3% (85.5%)
- 妻は専業主婦 73.0% (70.7%)
- 独立意向なし 89.7% (76.7%)
- 転職意向なし 80.8% (69.7%)
- 専門性の高い仕事をしていない 31.7% (22.9%)
- 自己啓発をしていない 45.2% (37.1%)
- パソコンができない 44.9% (34.4%)
- 英会話ができない 84.7% (75.4%)
- 現在の会社に満足している 66.9% (60.5%)
- 近所づきあいをしている 47.0% (41.8%)
- 自分より若い人が上司になったとき抵抗感あり 75.8% (70.5%)
- 転職時の想定年収 681万円 (9.7%ダウン)
- 希望する比率 年功給:能力給=6.4:3.6



▲社長が「いずれは会社を背負う人材」と思っている六平太も一歩間違えばこうなる。年功型の恩恵で有馬さん(右)も係長に、今西さん(上)も課長にはなれる。



組織×年功型 山口六平太型の働き方

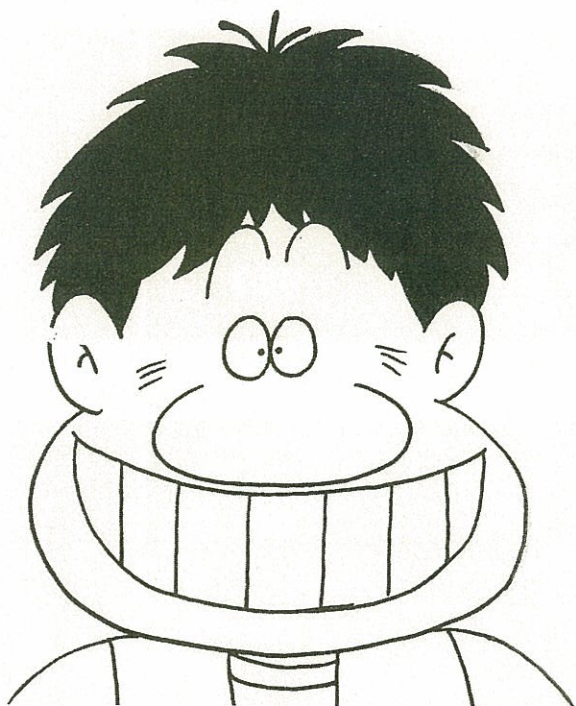
Bタイプ

協調性を重視して、うまく人間関係をつないでいくタイプ。自分が前面に出ようというよりは緑の下の方で「俺みたいな人間がいるから大きな仕事は動くんぞ」と自画自賛する。気配りという人間関係の潤滑油の使い方が上手だが、使い方を間違えると上に弱い今西課長や下に仕事も責任も押しつける有馬係長になりかねない。大企業における、数少ない将来の社長候補、大量の密着候補(リストラ予備軍)が、このタイプといえる。

会社が好んで職場の同僚とのつきあいを大事にする。家のローンがあり、専業主婦の妻と子供を養うため

Cタイプの特徴項目 ()内数字は平均

- 役職なし 37.8% (34.6%)
- 経験職種少ない 2.36職種 (2.58職種)
- 専門性の高い仕事をしている 85.1% (75.7%)
- 定例会議・打合せなし 30.9% (25.3%)
- 自分より若い人が上司になったとき抵抗感なし 34.5% (28.9%)
- 実力を十分に発揮できている 75.7% (71.9%)
- 仕事へのエネルギー配分が低い(現在) 59.1% (61.5%)
- 仕事へのエネルギー配分が低い(希望) 44.3% (46.0%)
- 転職時の想定年収 681万円 (5.4%ダウン)
- 希望する比率 年功給:能力給=6.1:3.9



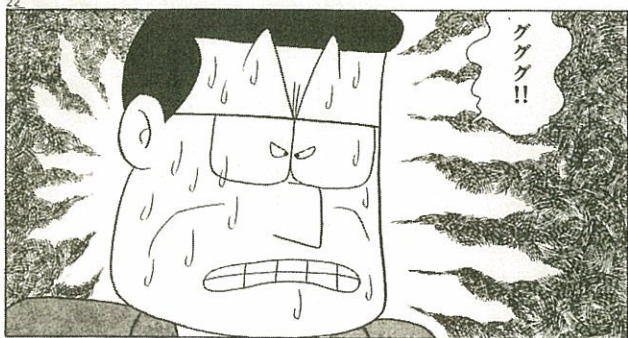
浜崎伝助型

Cタイプ

▲趣味で得た知識が仕事に役立ち、エリート官僚をたじたとさせることも(たまには)ある。



▲仕事よりずっと大切な趣味「釣り」を通じて、大物ともお友達。けれどもいまだにヒラ社員。釣りに行く時間が減ると言って課長昇進を拒否している。



◎「釣りバカ日誌」
やまさき十三/作・北見けんいち/画
小学館「ビッグコミックオリジナル」連載中

個人×年功型 浜崎伝助型の働き方

Cタイプ

仕事時間はなるべく短く短く定時には帰り、きちんと趣味のための時間を取りたいと考える。しかし、やるべきことはやっているという自信が感じられる。仕事もプライベートも一芸に秀でた人といってもいいだろう。業務においては自分の担当業務を専任職(専門職)的にこなす、ほかの人には一朝一夕に真似できないような力をもっている。実務面で会社を本当に支えているのは、この人たちかもしれない。

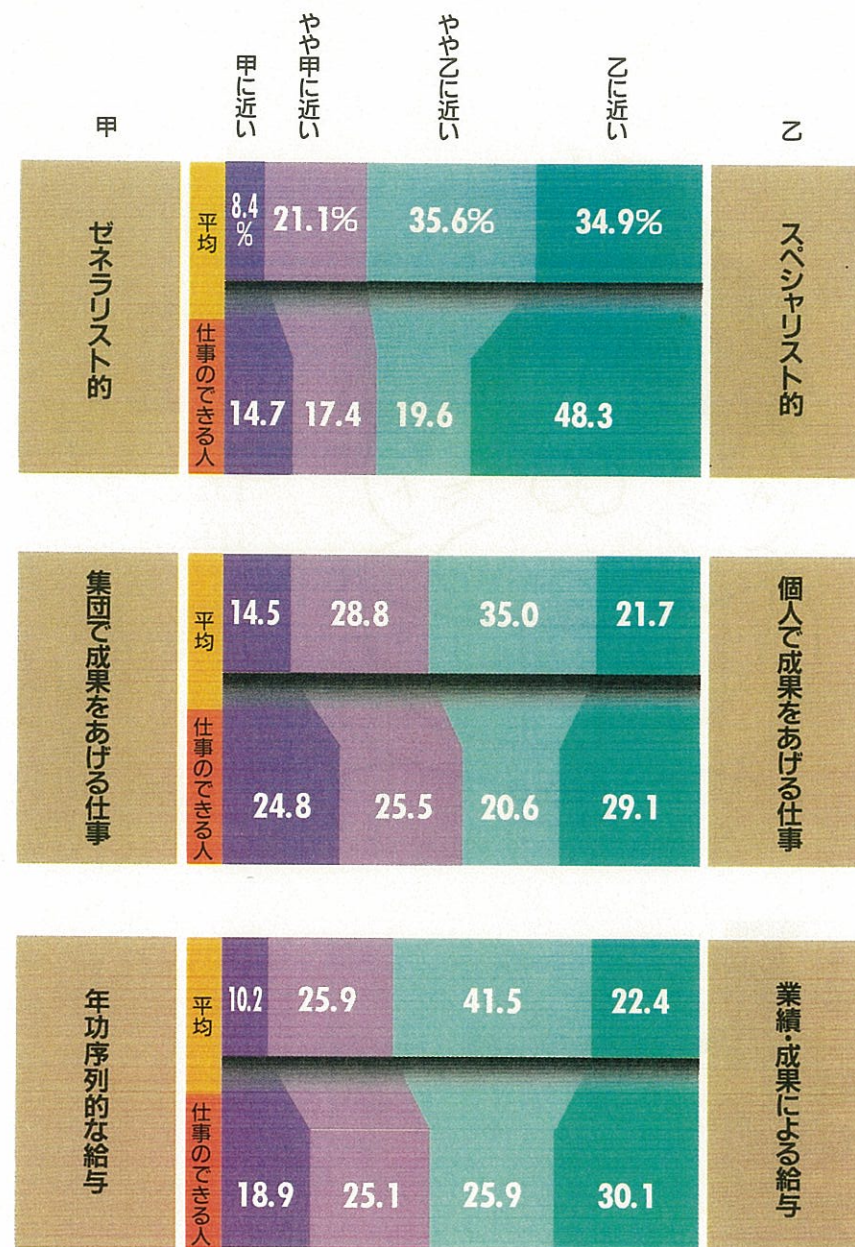
出世にはこだわらず、他人が昇進しようが大した問題ではない。地域限定社員にも多いタイプか。達観した生活の達人のように見え、実は最も幸福感を実感している人たちといえるかもしれない。会社は好き、でも会社の価値観には染まらない、古くて新しいサラリーマン像である。

「仕事のできる」社員から もうすぐ辞めていく

活躍していると自認する人ほど、理想の働き方が明確。現状とのギャップにはつきり「NO」と言える日本人である。

●「仕事のできる」社員に見られるクリアな志向

Q.あなたが希望する仕事はどちらに近いですか



さらにもう一步進めて、「仕事のできる」人材に限って見た場合にどうなるかを見てみよう。「仕事のできる」人材とは何かを定義するのはむずかしいが、ここでは次のように定義してみる。

- ・実力を十分に発揮できている
- ・社内で認められる仕事をしている
- ・どこへ出ても通用する仕事をしている

この3つの質問に、すべて「そう思う」と回答している人(それぞれについて「そう思う」と回答している人は順番に22・3%、32・4%、19・2%だが、3つとも「そう思う」と回答している人となると9・6%にすぎない)。

このような10人に1人の割合で出現する、活躍している人材は企業にとって貴重な経営資源であるはずだ。しかし、「働き方の多様化」という観点で見ると、彼らが最も辞めやすい人材だともいえるのである。具体的に見ていこう。

彼らの希望するタイプは、
 A 15・9% B 19・3%
 C 15・2% D 48・3%

と全体平均に比べて大きな変化はないが、以下のような気になるデータが見える。

①仕事のできる層は理想の働き方に対して、明確な志向をもつ。それだけ不満も表面化しやすい。上の表を見ていただきたい。3つの働き方に対する質問の回答を並べたが、各質問について、どちらかに片寄っているというわけでもないが、「やや」という中間ゾーンが少なく明確な回答をしている人が多いことがわかるだろう。彼らは、自分が力を発揮しやすい環境についてよく知っているのである。つまり、現在の制度・環境が理想と合わなければ不満という気持ちになりやすいといえる。

②望む働き方と現状にギャップがあると考えている人が仕事のできる層の55%いる。

③転職すれば、5・2%年収が上がると想定している。

現在の年収804万円に対し、転職時の想定年収846万円(5・2%アップ)というのができる層の平均値である。転職することは金銭的に得だということになる。

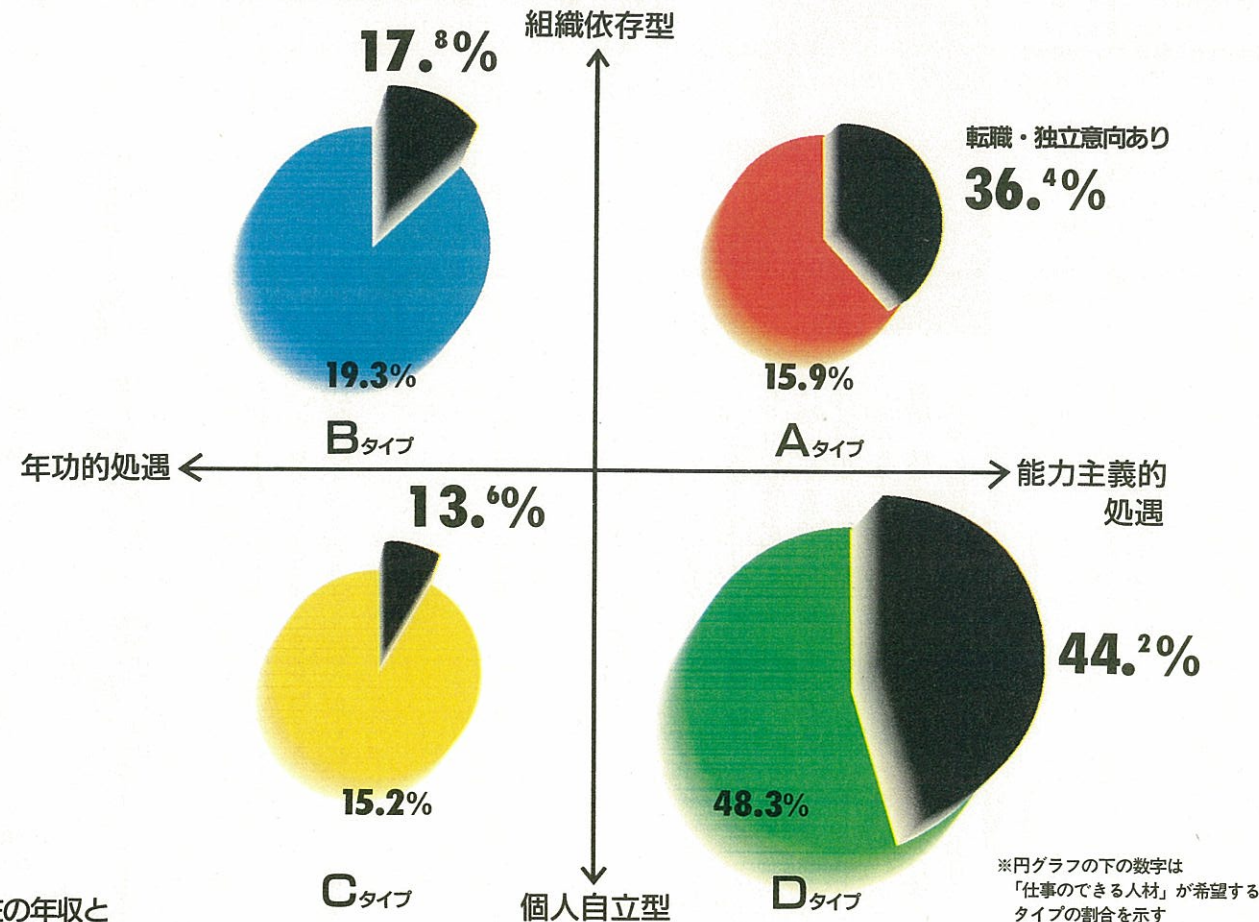
④転職・独立意向が拡大する。

能力主義的処遇を受けているA、Dの人々はそれぞれ36・4%、44・2%という会社離れ意向(転職意向+独立意向)をもっている。先日リクルートリサーチが首都圏のビジネスマン約7000人を対象として実施した就業実態調査の最新データを見ても、独立意向の高まりが顕著である。「独立意向あり」とするのが42・7%、またそのうち約半数が新しく会社を起きたいと答えている。

さあどうだろうか。優秀な人材の働き方が多様化しつつある以上、自分の望む働き方で受け入れてくれる企業が出現したり、ちよつとした独立・起業のチャンスがあれば、きわめて現在の会社を離れやすい状態にあるといえないだろうか。

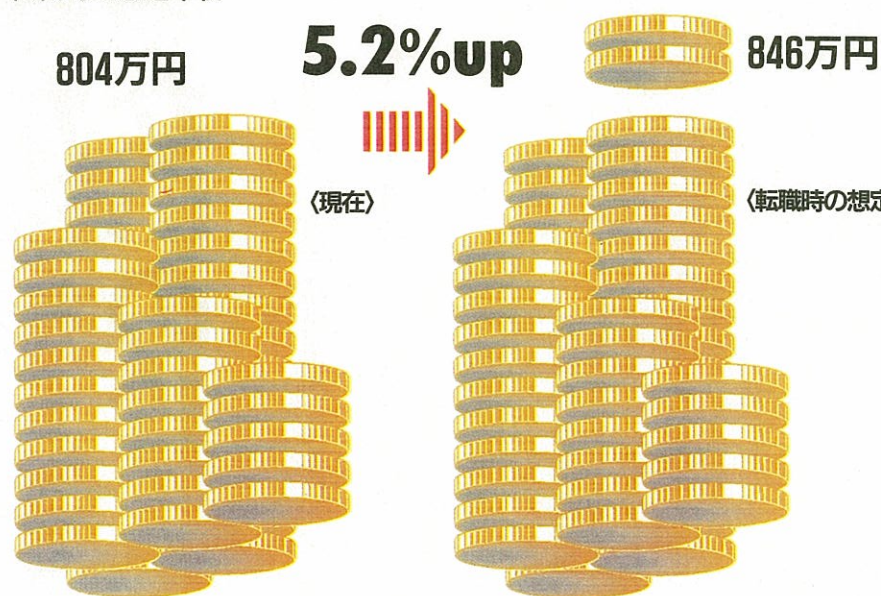
個人の多様化はそのまま企業内の処遇・制度のあり方や組織のあり方さらには経営思想そのものに対し変革を迫っているのである。

●「仕事のできる」人材の会社離れ層はA・Dタイプに多く分布



※円グラフの下の数字は「仕事のできる人材」が希望するタイプの割合を示す

●現在の年収と転職時の想定年収



①に関連するが「理想と違う」と

「個人×能力」を半数が理想とする 「そんなの、錯覚じゃないの!?!」

ワークスタイル調査結果から分類したAタイプからDタイプにあてはまるミドル4人に集まっていた。個人×能力を好む人が49.9%だという結果を見た4人は「いくらなんでも多すぎない?」とつぶやく。
20年以上のキャリアを持つ彼らに、自分と組織との関わり方や仕事への考え方を語ってもらった。

ミドル座談会

司会

石倉洋子

青山学院大学国際政治経済学部教授



米バージニア大学経営学大学院にて経営学修士号(MBA)を、さらにハーバード大学経営学大学院で日本人女性で初めての経営学博士号(DBA)を取得。その後85年より82年までマッキンゼー社にて日本の大企業の戦略、組織、企業革新のコンサルティングに従事。85年よりMBIの講師も務める。主な著書に「組織のコアスキルその革新と応用」(NTT出版、92年)、「異質のマネジメント——マネジャー431人現場からの提言」(共著)(ダイヤモンド社、94年)などがある。

石倉 本日は、個人の意見を大事に進めたいと思います。私の基本的なスタンスは、枠組みとか、あるべき論ではなくて、皆さんの経験や考え、感じ方などを率直に伺いたいと思います。こういう生き方もあれば、こういう道もありますという、皆さんそれぞれの意見を聞かせていただければ嬉しいと思っています。それでは自己紹介も兼ねて浜崎さんからお願いできますか。

浜崎 私はもともと今の会社を選んだ動機が勤務時間が短いということだったんです。当時は仕事が午後4時で終わっていましたので、残った時間でいろんなことができた。ところがこの会社を選んだ理由です。もちろん会社の仕事は否定するわけでも逃げるわけでもなく一人前にやるんですが、アフター5や土日には会社に支配されたくないという気持ち

ちが強いんです。4年ほど前から会社の仕事以外に、趣味とか得意技をもっているサラリーマンの会を作っています。そこでの活動が私の生活の大きなウエイトを占めています。会社は金融機関で、部長を務めており、現在48歳です。

石倉 米系企業でヘッドハンターをやっています。今日のメンバーのなかではいちばん若くて43歳です。経歴からいいますと、金融機関で十数年働いた後、外資系のコンサルティング会社など、これまで3回の転職経験があります。いまの仕事は、一応会社の看板は背負っているけれども、一匹狼的な色彩の濃い仕事です。家のパソコンから会社に簡単にアクセスできますから、オフィスにいなければならぬということとはほとんどありません。

長、年齢は46歳になりました。私は本来、管理するのもされるのも嫌いな人間なので、ひとりで何かをやっていたほうが気楽なんです。もし自分に能力や才能があればそうするのですが、私には何もないから普通のサラリーマンになるのがいけないと思えました。それならできるだけ安定した会社のほうが苦勞しなくていい

から、大企業に身を置いています。私の場合、会社が製造業で自分も技術方面の仕事をしているものだから、ひとりで勝負できないんです。仕事柄、個人単位で努力するより、人と一緒に仕事をする世界で、その点では完全に組織人間だと思えます。年齢は47歳で、肩書はやはり部長です。

「自分のために会社はある」(浜崎) 「組織の中でいかに効率を出すか」(島)

石倉 「四人四様」といいますが、皆さん違った働き方や価値観をおもちのようですが、まず浜崎さん、組織と個人の関係というあたり、どんなふうにお考えですか?

石倉 「自分のために会社はある——。会社のために自分が……」ではない、ということですね。

A 島耕作さん



製造業勤務。技術畑の部長。「組織の中でいかに効率を出すか」に心血を注ぐ。47歳

浜崎 そうです。会社のために私がいるようにはなりたくない。自分の趣味なりなんなりに自由に時間を使いたいときに、残業しなきゃいけないことがありますね。わかりやすくいえば、そういうことをできるだけ避けたいという考えです。

石倉 その時間を趣味や特技の世界で使おうと。

浜崎 はい。そこに集まる人はとても魅力的な人が多いんです。この活動をやるようになって、私はサラリーマン生活の後半が非常に明るくなったなと思っています。

石倉 富沢さんは組織との関わりがずいぶん違うでしょう?

富沢 もちろん私もひとりですべてできるわけではありません。たとえば、会社を通じて海外のヘッドハンターと接触したりというように、組織にビルトインされているメリットがあります。ですから私にとつての組織とは、そこにときどき帰って自分にプラスになるものを見つけるための存在というか、自分がプロフェッショナルとしての能力を活かすためのインフラという感じですね。

石倉 山口さんはどうですか?

山口 私の場合、これといった能力もハッキリなくて、自分がこれをやりたいというものが無い。一種の典型的な「モラトリアム人間のなれの果て」が私です(笑)。

B 山口六平太さん



サービス業の部長。典型的「モラトリアム人間のなれの果て」を自認する。46歳

島 ええ。これまでも「組織の中でいかに効率を出すか」というかたちのトレーニングを受けてきました。

石倉 「自分よりあいつがやったほうがいい」とか「奴を使ったほうが勝った」という世界ですね。自分がというより、ある意味、逆の方向で勝負したいと思っています。

石倉 「自分のために会社はある」という見方はどうですか?

島 もちろん私も仕事をするのは、家のためですから、家族を犠牲にしたくない。家には早く帰りたい。ただ、ちよつと違うのは、「自分のため」というよりは、全体のアウトプットをどうするかを考えることなんです。

石倉 自分がヒーローになることにこだわらない。

島 そうなる手もあるけれど、自分はマネジャーリーダー程度で、「彼にさせたほうがいい」とか「あのほうがいい、このほうがいい」とあれこれ組み合わせる利用の方法から考えていきます。むしろ自分がやらないほうがいい場合もあるわけですから、だから「自分のため」じゃなくて、全体を見渡してのアウトプット志向になります。

「ずっと窓際でいたいのに」「管理にはまるで興味がない」(富沢)

山口 最初に言いましたが、僕は管理するのもされるのも嫌いなもので、すから、人を管理する仕事は非常に面倒くさい。「私はそんなものやりたくない。別に偉くなりたくないからこのへんでいいよ」と言っても、やっぱり上が許してくれないという時代になって「管理」もしないというわけにはいかなかった。

石倉 「窓際族」になれない(笑)。

山口 そう。昔は窓際族がたくさんいて、ある意味では余裕があつて幸せだったのかもしれない。いまでは部下をもち、「管理」して上に行くか、外に出るかという感じで、窓際族にはなかなかない。外にも出ず、上にも行かずずっと窓際を綱渡りしているというのが僕の理想なんです(笑)。

石倉 山口さんがおっしゃった「管理」というのはどういうものなのでしょう? どういう仕事が大変なのでしょう?

山口 それこそ相手の生活なものにも関係ないくらいゴリゴリやる人とか、大勢の部下を手足のように使って何かを成し遂げるのに達成感があつた

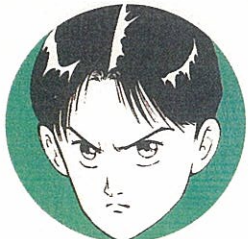
のほうの組織が伸びる場合はおもしろくないですが、自分の守備範囲内で若い人が伸びるのは一向に構わない。

石倉 なるほど。

山口 組織の中でも、個人で仕事をしたい人はほとんどない、管理したい人は少ないというように、好きなポジションを選べばいいんです。でも古い会社はやはりゼネラルに回っていくのが偉くなる道だから、いくら本人は「結構です」と言っても、会社のほうで本人の将来のためにもいろいろ部署を経験させよう、みたいところがあつた。それは僕のような人間からみるとありがた迷惑だということですね。

石倉 それはほとんどの組織にいえそうですね。日本では部下をもたないと給料も上がらないし、肩書もついてこない。そうでない仕事もありそうだけど、いわゆる「管理職」にならないと組織の中で上にあがれないという仕組みになっているんですね。だから管理しなきゃならない。富沢 いまは一匹狼的な仕事をしていきますけど、私も昔、きわめて日本

D 富沢琢矢さん



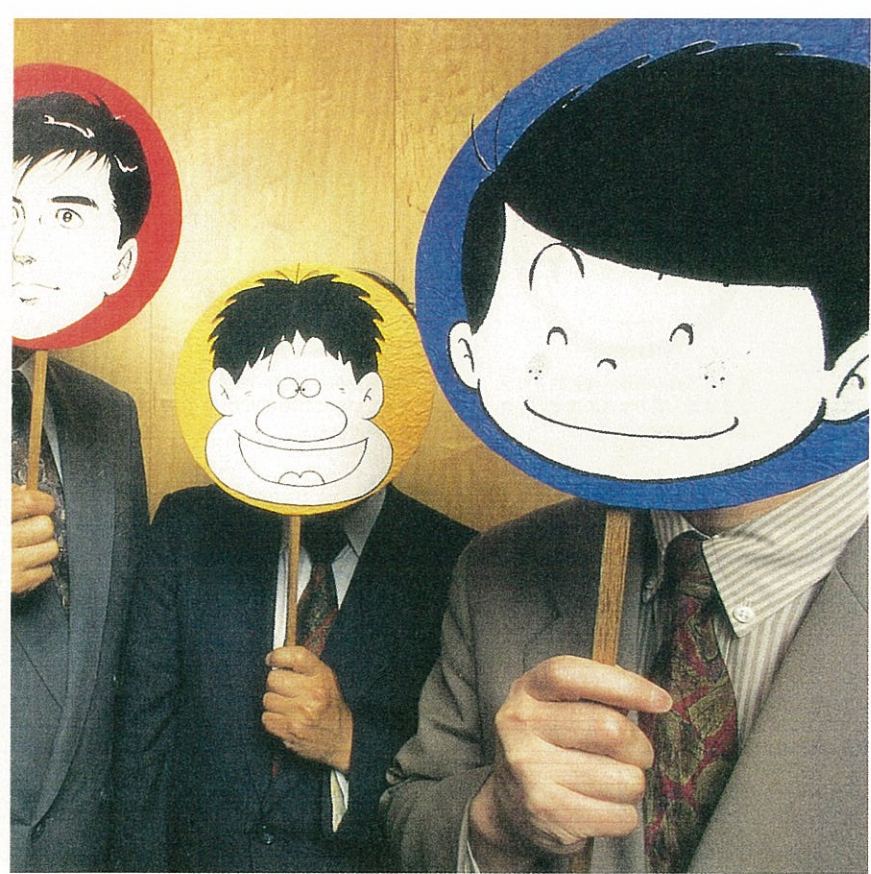
米国系ヘッドハンティング会社勤務。一匹狼的に仕事をこなす。「組織は自分を活かすインフラ」43歳

C 浜崎伝助さん



金融機関の部長。「自分のために会社はある」というわりきりが身上。48歳

的な風土の金融機関に十数年勤務して一応課長の役職についていたんですが、「部下を管理する」という仕事に全然興味もてなくなっていました。このヘッドはみんなプレイングマネージャーなんです。そのチームの中でヘッドがプロとしていちばん優秀なんです。自分でやってみせるという範疇のマネジャー。



「給料はもう上がらなくていい」(山口)
「仕事は成果を楽しむもの」(富沢)

—年功か能力か—

石倉 ある年齢になると、今後の働き方にいろいろなオプションがありますね。能力で勝負したいとか、給料はこのままでいいとか、少しでも年功に従って上げてほしいとか。島さんはどう思われますか？

島 ひと言でいえば、給料を上げるというよりは仕事が欲しい。給料は一定線を引かれても、何かを成し遂げたときにちゃんとくれるかたちさえ取ってあげたいと思います。ただ本当に実力主義になると、そんな力はないから困るわけで、そこはサラリーマン的に底辺の確保はあってほしい。ただ定年までじっと我慢し

トレーニングだけやればいい。理想論かもしれないけれども、いい仕事ができる能力を蓄えていけば人はおのずとついてくるであろう。でもこれは日本企業ではできないですよ。やはりローテーションというの

—日本型ゼネラリスト—

「上に行けば楽そうだな」(浜崎)
「10回の転職で家具はポロポロ」(島)

石倉 ヘッドハンターが日本の管理職に「ほかの会社に行ったら年収いくらもらえるか」と聞いたら、部長など役職が上に行くほど自己評価と外の市場評価に大きなギャップがある。ヘッドハンターが「あなたはいったい何ができるんです？」と聞いたら「私は部長ができます」と答えた(笑)。この話は日本の管理者をよく表していると思うんです。

浜崎 私なんか完全にそのタイプですね。外に行って何がやれますかと言われたら、何もやれない。自分がそう育ってきたというか、かつて上を見て「俺も早くあのくらいになりたい」と思っていたから。

石倉 管理というあまり好感をもたれない面もありますが、組織の中で人をうまくチームで動かして、個人ではできない規模の仕事をする、という側面もあるのではないですか？

島 管理にもいろいろあって、アド

ていればもう少し上がるかなという期待をもたない覚悟はできています。

浜崎 山口さんが言ったように、これからは窓際族になるのはむずかしい。でも私はプロの窓際族になりたい。可能性が薄くなっているのは確かですが、そうなるのが理想です。

石倉 プロの窓際族という……。

浜崎 要するに上にも行かないし、下にも行かないで、そこにずっと漂っているわけです。熱帯魚の風船があるでしょう。ぶかぶかとしている(笑)。あれみたいに見事に泳ぎつづけたいと思うんです。

石倉 仕事は少ないほどよくて、給料は多いほどいいわけですね。

浜崎 そうですね。でもそういう生活をして給料を上げてほしいというのはいくらなんでも言いすぎですか、いまぐらいいいです。

石倉 そうするとアウトプットとか、仕事の成果というのはまったく……。

浜崎 全然とは言いませんが、目の色を変えてそれを求めたいとは思っていない。

石倉 富沢さんはいかがですか？

富沢 日本のサラリーマンというのは豊かですね。給与所得からいえばドル換算したら年収10万ドルでしょう。アメリカ人が聞いたらビックリしますよ。皆さんそこそこのリッチだし、ステータスもある。でも島さんが言ったように、私はある程度中身のある仕事を任されてやる、その成果を楽しむというか、達成感をもつということがあるべきだと思うんです。

がけっこう大きくて、結局スペシャリストとかプロフェッショナルを育てようとはしないところがある。そのあたりが日本と欧米の企業で管理ということに対する発想が違うという気がします。

—日本型ゼネラリスト—

「上に行けば楽そうだな」(浜崎)

ミニストレーションをやっておけばいい部分、自分で直接コントロールする部分、それからモチベーションを含めた本来のマネジメントの3領域あると思うんです。私がいまやりたいのはマネジメントで、悪い意味の管理だけはしたくない。管理を待っている人はいっぱいいるんです。でも何とか管理しない組織が動かないかなというのが私の考え方で、それがマネジメントだと思うんです。基本はモチベーションの世界じゃないかと、私はゼネラリストですからそう考えているんですが。

石倉 いまおっしゃったゼネラリストというのは……。

島 必ずしも本人がスペシャリテイをもたなくても、ポリシューメーカーだったり、デジションメーカーだったりして、ある方向を示すことでスペシャリストを動かすというゼネラリストの生き方もあるだろうと思うんです。特に私どものような製造業で組織を動かすにはそれをやらな

すよ。

石倉 仕事の達成感ですか。

富沢 ええ。私のような一匹狼的な人間でもライフプランを考えないでもないんです。もちろん組織に属しながらですが、50代後半になったころにその達成感のようなものをどういうかたちで得ていけるか。お金というより、むしろ仕事としていままで蓄えたものを活かしてやれることを考えたほうがいいのではないかなという気がしています。

石倉 給料より、おもしろい仕事ができるかどうかですね、原動力は。

富沢 そうですね。

石倉 おもしろい仕事をやる場を探す、ということですか。

富沢 ええ。すごく大きなんです。が、終わりの5年ぐらいは人の役に立ちたい。ボランティアとかではなくて、自分が過去に仕事で得た経験を人に伝えて、自分も達成感を得て、食い扶持も稼げればすごくいいなという感じですね。

石倉 富沢さんと比べると、島さんは組織を使っておもしろい仕事がないというか、まず組織があつて仕事という感じですね。

島 そうですね。たとえば出世の道という、本社に残って部長から次へというのがあると思います。一方に地方の事業所でトップに、というのがあると思います。私だったら外に出るほうを選びますね。大きな組織の中での出世より、小さい城の主になったほうがはるかにおもしろい

いけない。

石倉 いままでの日本のゼネラリストはマネジメントのゼネラリストでなくて、いろんな部署にローテーションされて、いろいろなことを少しずつ経験しているゼネラリストという感じですね。

—日本型ゼネラリスト—

「上に行けば楽そうだな」(浜崎)

島 ええ。私もマネジメントの専門家ではなくて、あっちこち回された経験のなから覚えてきたのがいまのマネジメントなんです。入社以来、結婚してから10回も引っ越しさせられて、女房から文句を言われながら、家具はポロポロ、家族を犠牲にしないと行けないから単身赴任もしてきた。そうやってその階段を、いや階段じゃなくてハードルを越えてきたわけですよ。階段なら上向きだけど、水平なハードルを越えてきたわけですよ。決して自分にはマネジメントを専門能力として育んできたわけじゃない。

石倉 階段でなくてハードルというのはおもしろいですね。で、ご家族はどう思ってますか？

島 私としては家族主義で、家族のために働いていると思っていますが、女房や子供たちはそうは思っていないでしょうね(笑)。親父は結局組織の人間だから、会社が100%で家では寝るだけだと思ってるでしょう。確かに女房には負担だったと思いますが、好きでもないのに一緒にハードルを跳ばなきゃいかんわけですよ。まあそういう意味では犠牲にしたと思います。

し、やりがいがある。これも私が組織の中で覚えてきたことです。

浜崎 私なんか自分で独立するという力もないし、エネルギーもないから、最初からそういう道は選んでいない。今後ともそういう可能性はないし、選ぼうとも思わない。大企業を選んだ動機は、ラクチンだからというところで、それですつと来ているわけですから、それは変わらない。

山口 僕もこれ以上給料をもらわなくても、たとえば水平だったり、あるいは多少落ちた方がいいじゃないかという気持ちはあります。そこから先は「生きざま」の問題になってくると思うんです。社員を年齢で分けるんじゃないで、コースをたくさん作ることで。年齢に関係なく能力がある人は給料をたくさんもらえるラインもあれば「俺はもうこのへんでいいよ」とか、あるいは「給料よりは休みをたくさんくれ」とか。若い人だって必ずしも全部能力主義がいいとは思っていないでしょう。いくつかのパターンの人間が共存できると本当はいちばんいいと思う。

浜崎 そうですね。急行列車もあれば各駅停車もあるよという制度があつて、自分の好みの列車に乗れるというのがいいですね。各駅に乗ったつもりが急行だったりして、現実にはなかなかむずかしいでしょうが。

石倉 皆さん、それぞれの世界をもつていらつしやるのが非常に印象深いですね。今日はおもしろいお話を本当にありがとうございました。

雇用と非雇用がボーダーレスに。 個人の数だけワークスタイルがある。

「働き方の多様化」を、今度は企業側の視点から見てもみよう。
木が枝分かれしていくように、就業形態の多様化ツリーが生まれている。

新しい有期雇用が 続々と誕生する

働く個人の志向が多様化している
ということは、具体的に雇用形態に
照らし合わせてみると、どのよう
なるのだろうか。

まず大きく二分すると雇用者との
間に雇用契約を結ぶ「雇用」と、そ
うでない「非雇用」に分けられる。
さらに「雇用」は期間を定めない無
期限の雇用と、1年以内の雇用契約
を結ぶ有期雇用に分かれる。

無期限雇用については人事の複線
化が進み、マネジメント・ラインを
担う総合職、専門職、専任職とい
う3分化が標準的であろう。また、全
体として年功給・一律給から業績給
・成果対応給にシフトしているのは
ご承知のとおりである。

有期雇用はフルタイムの勤務を前
提とする契約社員（嘱託社員）と、パ
ートタイムの勤務となるアルバイト・
パート雇用に分かれる。

パートタイムの勤務となるアルバイト・
パート雇用に分かれる。

契約社員制を導入する企業の割合
は年々増え、7・9%（87年）から
18・9%（93年）へと二倍強となっ
ている。トヨタ自動車のプロフェッ
ショナル・コントラクト制度（20頁
参照）や、メイテックのFA社員（完
全歩合制の契約社員）など、有期雇
用には新しい雇用形態がキラ星のご
とく誕生している。

また、アルバイト・パートの人口
も増加傾向で（506万人/87年→
929万人/93年）、特に出産を契
機にいったん仕事から離れた優秀な
主婦層を比較的低賃金で雇用し、貴
重な戦力としている企業が増えつつ
ある。

また、その動きに伴って、アルバ
イトやパートにもっと権限を与え任
せていくという動きがある。パー
トに能力給制を導入したり、パート

やアルバイトの店長をつくらたり、
といった企業が増えていく。

雇用以上に働き手の多様化の受け
皿となっているのが非雇用の世界で
ある。

まず派遣、人材派遣業法に基づく
人材派遣会社との間には雇用契約が
発生するが、ここでは使用者側（派
遣先）の視点であえて非雇用の分類
の中に入れておきたい。

派遣労働者の数は最新のデータで
57・5万人（93年）と増加している
が、米国の派遣労働者数がすでに1
65万人（93年）に達していること
や、今年人材派遣業法の対象となる
16職種について拡大・見直しの方向
にあること、また、高齢者（60歳以
上）については職種の制限なく派遣
が認められたことなどから、さらに
拡大していくことは間違いない。

男性については先例が少ないこと
もあり、派遣社員として働くことに
まだ抵抗感はあるようだ。しかし、
社内に固定費となる人員を抱え込み
たくない企業の意向と、組織の制約
を受けず専門能力を活かしてスポッ
トで働きたいという個人のニーズの
両方に合致するスタイルといえる。

就業形態の枝分かれが ますます加速する

業務委託は、古くは完全歩合制の
営業マンにしばしば適用されていた
もの。これまでは働く側の抵抗感も
大きかったが、外部ブレンに広く
適用されるようになったことや職務

が多様化したこと、近年の副業志向
・独立志向の流れもあり急速に注目
されている。正式には個人事業主と
いう立場になることが多いが、外見
上は雇用されている人とほとんど区
別がつかず、新しい働き方の一種と
して定着していくだろう。

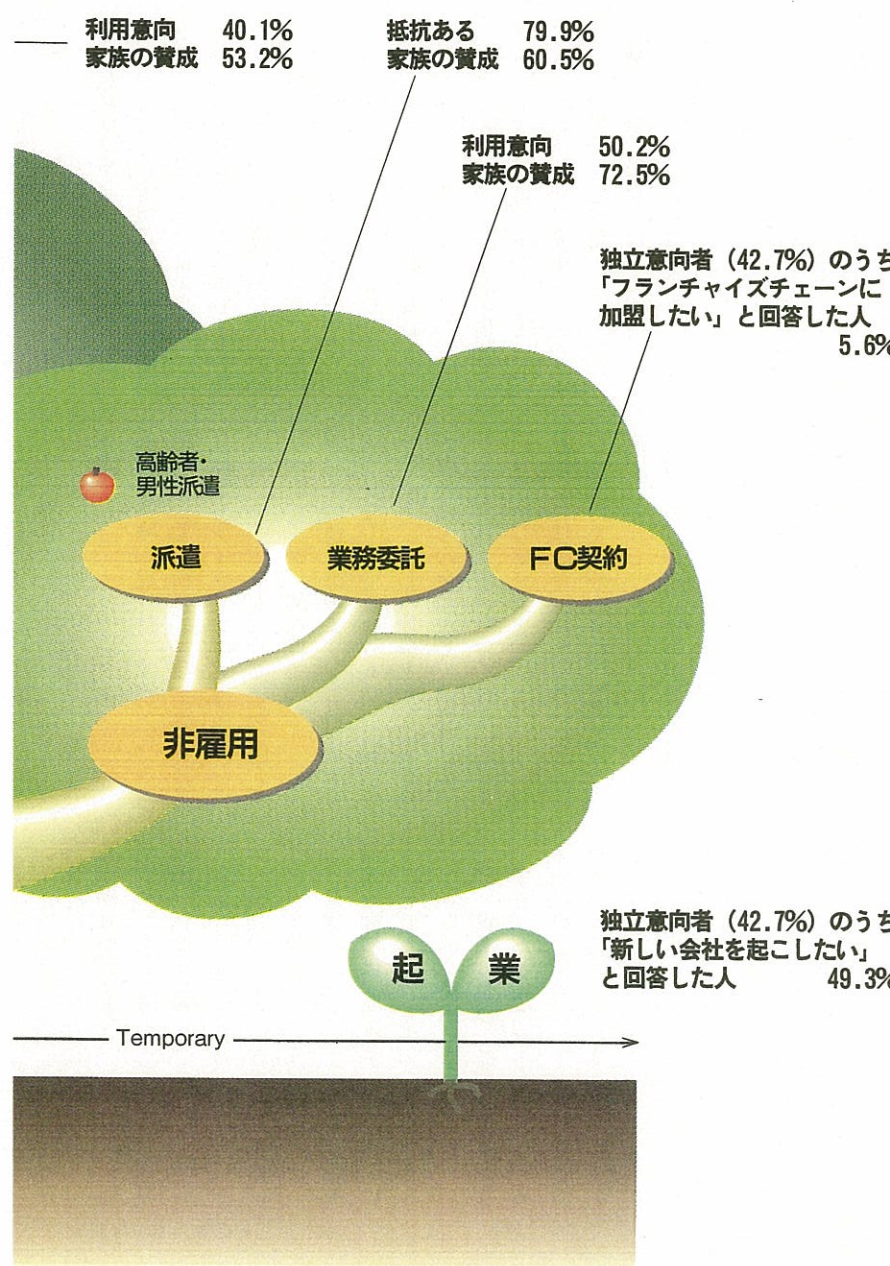
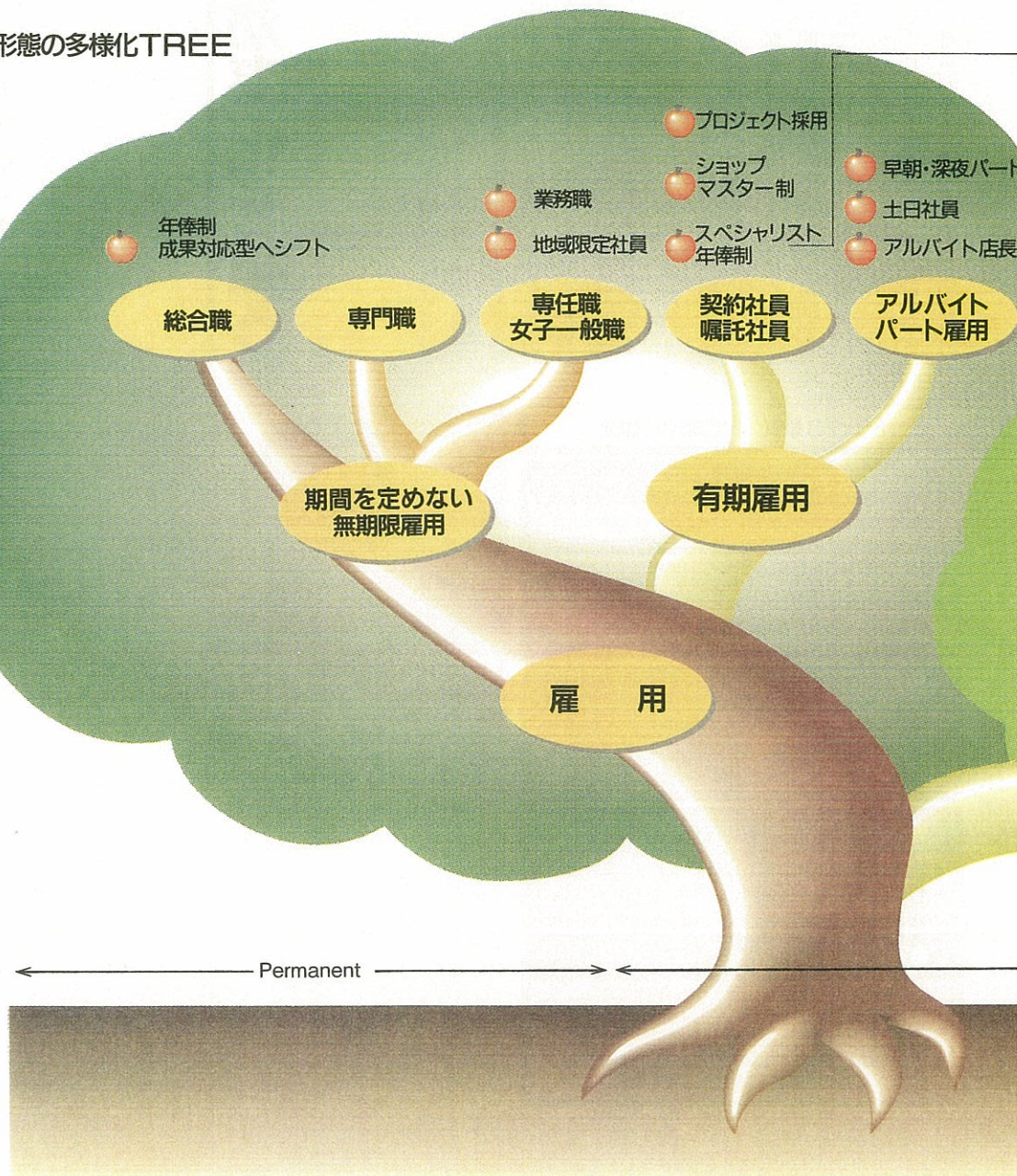
FC（フランチャイズチェーン）
については、「比較的少ない自己資金
で開業できる」「自分の店がもてる」
ということから、最近急速に人気を
集めはじめたシステムだ。飲食店や
コンビニエンスストアがポピュラー
だが、ここきてサービス業全般（ク
リーンビジネスやヘルスケア関連・
教育・アミューズメントなど）に広
がり、選択肢も増えている。

図の右下には、自分で会社を起
して経営者になろうという「起業」
がある。これも、ある意味ではワー
クスタイルの一種といえるだろう。

日本は起業家マインドが低い、新規
設立法人数もアメリカの7分の1で、
金融規制や上場基準の問題でベンチ
ャーも育ちにくい、などといわれて
いるが、各地で開かれる「起業塾」
などはたいへん人気を集めており、
改めて起業時代が来ることを予感さ
せる。

現在これらの就業多様化TREE
は非常に細かく枝分かれしつつあり、
新しい事例が日々登場している。従
来の「終身雇用で管理職の道をたど
ひたすら進む」というスタイルが、
決して普通の道ではなくなる日はき
わめて近くまで来ている。

●就業形態の多様化TREE



多様化を制度として取り入れる

トヨタ自動車 あさくま INAXメンテナンス 電通 ネミック・ラムダ

雇用形態の多様化は、企業に何をもたらすのだろうか。新しいワークスタイルの制度を作った5社のケースをレポートする。

社外人材の活用で、活性化・効率化を狙う

人材を内部にストックするのではなく、いま勢いを増しているのが、社外人材の活用だ。補助要員や人手としての雇用は、もはや古い。経営戦略的観点からの起用が始まっている。

「異文化」の導入で 人と組織の質的变化を図る

トヨタ自動車・年俸制契約社員制度

「これまでの雇用形態は、たとえてみれば東京から新大阪まで新幹線のノンストップ指定席で行くようなものです。しかし、現在われわれの置かれている環境を考えると、安心して乗っているだけでは困る。自由席や途中乗下車といった、いわば異文化を

取り入れることで、人と組織の質的变化を喚起したいと思つたわけです」トヨタ自動車人材開発部第3人材開発室長・海稲良光氏は、94年1月に導入した年俸制契約社員制度「プロフェッショナル・コントラクト制度」(PC制度)の狙いをこう語る。

その背景にあるのは、「今後なお発展していくためには、従来の硬直的な組織体制では限界がある。異なる発想を進んで取り入れ、多様な雇用形態を確保することが不可欠(広報部ニュースリリース。94年1月)との危機感にも似た現状認識である。」「純粋培養で育ててきた社員は、よくも悪くもトヨタカラーを打破する発想ができていくんです。新しい血を入れて揺さぶりをかけることで、問題発見・解決型の人材や組織を育てたい。昨年スタートした中途採用も、基本的な目的は同じです」PC制度適用の第1号として、同社は94年7月、150名の応募者の



▲トヨタ自動車人材開発部第3人材開発室長・海稲良光氏。「PC制度を導入できる分野は、ある程度限られてくる。当面は、成果が表れやすく、評価システムが作りやすい分野から実施していきます」

トヨタ自動車・PC制度の概要	
●社員区分	常勤嘱託
●契約期間	1年間。最長5年まで延長
●勤務時間	所定時間(8:30~17:30)を勤務したものとみなす裁量労働制。毎日1回本社テクニカルセンターへの出社義務がある
●給与	初年度年俸1000万円。実績・能力評価により1500万円まで増額
●適用職種	カーデザイナー(94年~。イタリア人・日本人各1名) EV用電池開発、バイオテクノロジーなど研究開発職に若干名(95年から。原則として35歳以下の大学院修士課程修了者。給与は年俸600万~700万円の予定)。将来的には事務系職種への導入も実施する予定

中から2名のカーデザイナーを採用した。1年契約で延長は最長5年間勤務は裁量労働制で、1日1回の出社以外に拘束はない。

こうした異質の雇用形態で、はたして初年度1000万円の高い年収に見合う成果が期待できるのか、社員に動揺や反感が生じないか、といった疑問も浮かぶ。

「成果については契約で、デザイン開発を任せる段階からアウトプットの点数や中身まで具体的に決めてあります。反感云々より、現状ではいい刺激になったという声が高い。人と組織の活性化を図るという意味では、現時点でも一定の成果が出たと評価しています」

トヨタではPC制度をデザイナーに限らず、本格的に導入することを決定。95年度は、EV用電池の開発など特定分野の研究職を採用する方針で、この4月から募集を開始した。さらに、事務系職種への展開も検討中だという。

「全面採用は考えていません。業務内容等から判断し、従来の雇用形態が望ましい部門もあるし、従業員としても、ある程度長期の安定した雇用が第一でしょうから」

トヨタ自動車がめざすのは、多様な雇用形態がモザイクのようにちりばめられ、相互に活性化しあう組織である。日本の高度成長の原動力となった「同一性」や「和の組織」は、その時代を代表する企業においても、変貌の時期を迎えたということだ。



業態の本質を重視し 店舗運営を主婦パワーに絞り込む

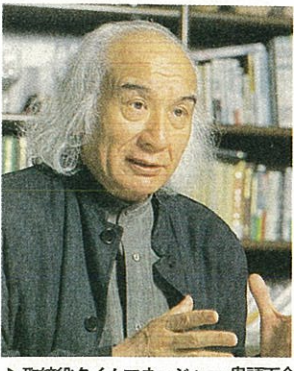
あさくま・タイムマネージャー制度

全国に86店舗のステーキ・レストランをチェーン展開する「あさくま」では、現在約4000名のパート社員が働いている。これに対して、正社員は本部スタッフを含め160名。現状でも店舗運営の主力は「タイムマネージャー」と呼ばれる役付きパート社員だが、同社代表取締役会長・近藤誠司氏は、「早急に店舗勤務の正社員をゼロにする」と明言する。

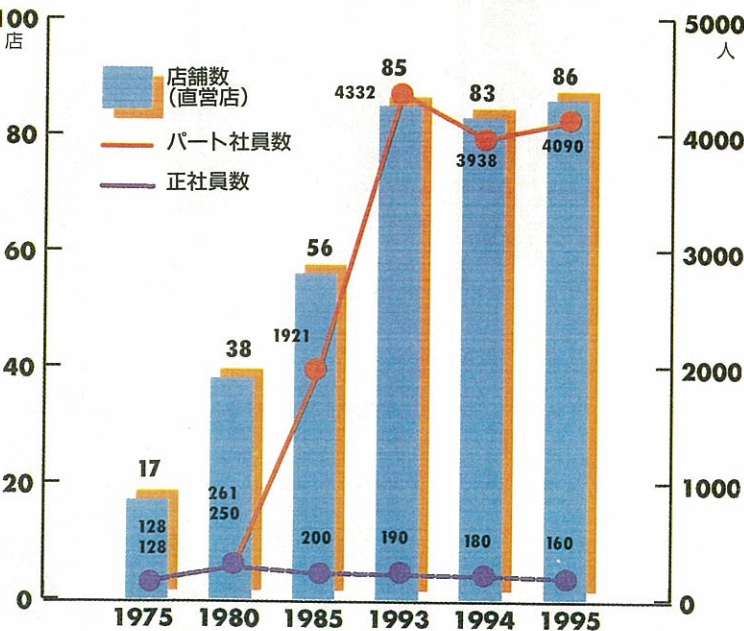
「稼働時間が昼夜の数時間に限定されるレストラン業の特性を考えれば、パート雇用で生産性をあげるしかない。しかも、客の評価は味と価格、従業員のもてなしで決まる。この意味で女性、特に主婦パワーに委ねるのは、当然の選択です」

タイムマネージャーは、各時間帯別の勤務で1店舗3、4名の構成。数値管理からパート社員の採用まで行う。パート社員を支援するシステムとして、同社はセントラルキッチン方式とマニュアル化を推進。味・サービスの均質化とレベル維持を図っている。一方、正社員は店舗・食料の開発や企画、人事や総務など管理業務と、役割は明確に分かれる。「当社にとっていちばん大事なのは店であり、それを担うパート社員です。一昨年、2人のパート社員を取

もてなしの心をプラスする意味から、あさくまではパート社員を「付加価値さん」と呼ぶ。名付け親の、あさくま代表取締役会長・近藤誠司氏は、「パート社員の社長就任」といった構想も描いている



▶取締役タイムマネージャー・鬼頭百合子さん(右)。入社した10年前の時給は480円。現在は時給1600円+取締役手当20万円/月だが、いまでも人手が足りないときは、キッチンや洗い場に入る



がいま最も悩んでいるのは、「パート社員の意識のパラッキ」だというのが、これは「あさくま」全社の経営課題でもあるはず。パート社員による店舗経営を徹底させるためには、質の高い人材の採用と、意欲を持続させる環境づくりが必要といえよう。「パート社員の取締役登用は、第1幕。現実には社会連念が変わらないとむずかしいでしょうが、第2幕ではパート社員を社長に起用。第3幕ではパート社員だけの会社の株式公開という構想を描いています」と、近藤氏。雇用形態の多様化が急ピッチで進むいま、その日がこないとはいえない。



本業のアウトソーシングで 減量経営と最大限の効率化を実現

●INAXメンテナンス・業務委託制度

業務の一部を他社に委託するアウトソーシングは、情報処理やシステム関連分野から普及。現在では財務処理や教育研修など、多様な分野に広がっている。とはいえ、経営の効率化と効率化を図る手段として活用されているのが現状だ。こうしたなか注目されるのは、本業のアウトソーシングを実現したINAXメンテナンスのケースである。

「当社は1980年に、修理や保守を行うINAXのサービス部門が独立して誕生しました。こうしたサービス業務は、利益を出すのがむずかしい。どうしたら採算ベースに乗せられるか、検討の結果生まれたのが、社外の專業契約社員への業務委託です」(東京営業所所長・吉川耕司氏)。

具体的には、INAXの住宅設備機器のアフターサービスを行うカスタマー・エンジニア(C/E)を公募で採用。研修後、C/Eは居住地域のサービスセンターからの連絡を受け、客先へ出向いて修理や保守点検。代金の回収を行うというシステムだ。出社は週1回OK。仕事の依頼や指示は、FAXや電話で行われる。部品や工具は同社貸与で、最低保証給は月額25万円。仕事量と能力ペーシの評価給により報酬もアップする

仕組みて、C/Eの平均月収は50万円。80万~90万円稼ぐ人もいるという。「現場はC/E、マネジメントは社員と、業務の切り分けが可能ですから、社員は最小限の人数ですみます。C

Eが6~7名までは所長1名、それ以上は事務職の女性1名が加わるのが原則。C/Eを辞める人は少ないし、応募は逆に増えています」

契約でキツチリ線引きする同社の方式は、ドライな欧米型といえる。日本人のメンタリティや企業風土にはまだなじみが薄い。だが、目的と運用方法さえ間違えなければ、企業側・働く側それぞれに多くのメリットがあることもまた確かだ。

選択肢を広げ、新たな人材の雇用を促進

これまでにない雇用機会が創出されると、それだけで人材は活性化される。雇用する側と、雇用される側の双方のニーズの接点、組織を強く、たくましくする。

「地方の時代」の好機を捉え 地域に密着できる人材を確保する



●電通・全国5ブロックの地域法人制

94年7月、電通は全国を5つのエリアに分割。各地域に独立した「地域法人」を設立する。地域法人制の導入を発表した。

東京・中部・関西の3首都圏には電通本・支社を置き、マス広告の他にスポーツビジネス、博覧会などのトータルコミュニケーションサービスを提供する。そして地域広告主

に対するマス広告と販促に関するコミュニケーションを行うために5つの地域法人を設立したのである。これにより、地域独自のサービスの実現や地域の新規顧客の開拓を担うという構想だ。

「マーケティングが地方の時代を迎えたいま、地方の営業力強化を図ろうとの戦略もあります。でも、それ以上

に若い人材の確保という意味合いが強い。10年ほど前から実現を考えていました」(ネットワーク業務局局長兼計画推進室長・小林宗和氏)

国内営業社員約5200名のうち東京が4000名と、電通はこれまで雇用の面で極端な一極集中だった。社員の東京志向も非常に強く、社命で派遣しても「目は東京へ向いている」(小林氏 状態だったという)。

「広告業界は、若い感性と強い足腰が基本なのに、働き盛りの社員が地方に根づかないんです。なんとかしたいと思いつながら、なかなか手が打てなかった。社会的にもやれる環境が整った現在が好機との判断です」

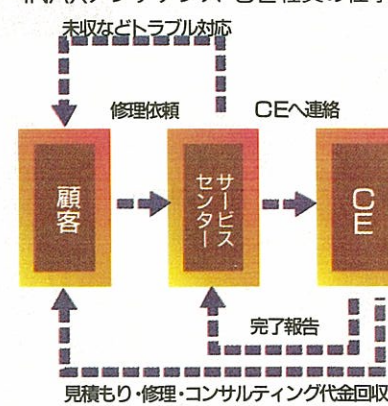
各地域会社は、いわば「ミニ電通」。スポーツビジネスやTV番組制



電通グループ 営業ネットワーク



INAXメンテナンス・C/E社員の仕事



▶INAXメンテナンス 東京営業所所長・吉川耕司氏。「C/Eはいま全国に332人。実質的には経営者ですから、意欲の高い人が多い。同業他社も、業務委託の方向へ動きはじめています」



作がらみなど、3大都市圏でなければ不可能な業務を除き、電通とはほぼ同様の機能をもつ。勤務形態、福利厚生も「地域差を考慮しつつできるだけ電通並み」(小林氏)にする方針だ。5つの地域会社は、94年1月に法人登記を終了。すでに中途採用の募集を開始している。

「即戦力であり、将来地域会社を担う人材の採用ですから、39歳以下を条件にしました。予想をはるかに上

回る5000名以上の応募があったのには、正直びっくりしましたね」

応募者のうちUターン希望者は約半数。残りは、大都市出身者である。「より魅力的な仕事への転職チャンス」と読んだのか、「暮らしにくい東京より地方での快適な生活」を選んだのか、現状で判断はつけにくい。いずれにしても、電通のケースは、雇用形態の多様化に新たな一石を投じたことは間違いない。



「永年勤続は美德」の常識を破棄 人材の新陳代謝を図る

●ネミック・ラムダ・働き盛りに厚い退職金制度

スイッチング電源のトップ企業、ネミック・ラムダは昨年、退職年金制度の大幅な改定を行った。最大の変更点は、勤続20年を中心に働き盛りの年代を厚遇したこと。高校卒勤続20年の社員を例にとると、退職金の額は従来の620万円から1116万3千円へと大幅に増額された。同社常務取締役・白倉美憲氏は、その意図を、次のように語る。

「若くして退職していく人たちに、次のステップのための資金の一助を、ということですね。これはひとつには、会社には長く勤めていなければ損だという日本の雇用の常識から完全に離れて、人材の新陳代謝を高めるためです。独立開業でも上司への不満でも、退職理由はいつさい問い

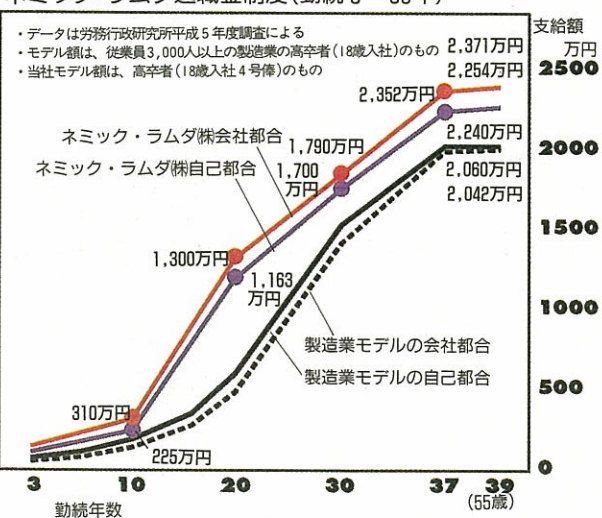
「当社は社是のひとつに、高福祉を掲げている。これは、『社会とお客様に貢献するために働く人たちの企業として存続しつづける』という意味です。ですから、組織や仕事に壁を作らず、全員に「一人十役」を期待している。人事面では抜擢や降格、昇給や減給もごく普通のことです」(白倉氏)

高水準の退職金を支給すれば、コ



「働き盛りに厚い退職金システムを導入したネミック・ラムダでは、制度導入後2人の社員が独立した。『たとえ全社員が辞めても支払えるだけの原資を、すでに準備しました』と語る、同社常務取締役・白倉美憲氏

ネミック・ラムダ退職金制度(勤続3~39年)



全般的に見て、雇用形態はいま過渡期の状況にある。多くの企業が試みている多彩な取り組みは、すべてが生き残り、定着するとは限らない。今後の環境変化や運用上のニーズによって、著しく変化するものも少なくないだろう。しかし、5社の諸制度に象徴される新しい雇用形態から、時代が進む方向が読みとれることは

明らかである。

たとえば、社外人材の活用がそれ。高度の専門職を対象とした契約社員制度は、松下電器産業(中央研究所などの研究職)でもすでにスタートしている。このほか、三越など流通業界で導入が相次ぐ専門職制度や、安田信託銀行の「マスターアドバイザー制度」、本田技研工業が一部で実施している「チームリーダーの公募」も、組織の枠やこれまでの雇用慣行を外し、優秀な人材を積極的に登用しよう、との狙いは共通だ。

同質から異質の融合へ。現在進行中の雇用形態の多様化のベクトルは、少なくともこの方向を明示している。具体的な形態の予測は困難だが、「最適な雇用形態」の追求から、今後なおさまさまなバリエーションが生まれることを予感させる。

画一から異質への挑戦を図る

シャープ オリックス 入江工研

「個」の発想力や行動力を活かす組織風土とは何か。異質な人材を組織に取り込み、彼らをバックアップしている企業をレポートする。

技術領域の混交が独創的商品を生み出した

事業部間に横串を刺す緊急開発プロジェクトが次々に大ヒット商品を世に送り出す

●シャープ

社内のエキスパートを動員し「一気呵成に強い商品をつくる」

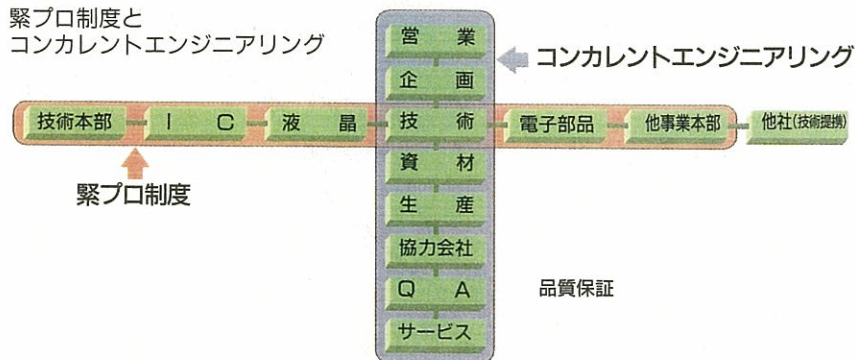
「同質な人の集まりでは、もはや飛び抜けた商品は生まれません。これからは、いろいろな部門のいろいろな人材を結集することで、とんでもない商品を開発する時代なんです」そう断言するのはシャープの東京広報室・植竹祐子さんである。...

イスク) プレーヤーなどを指す。モノが売れず個人消費の冷え込んだ時代といわれるいま、これら斬新な商品は同社の牽引役としていまもヒット街道を轟進中だ。...

スタートはいまを去ること18年前の77年。第1号は世界初のフロント・ローディングなどのVTRだった。ひとこといって、緊プロとは技術開発の集中化とスピード化を促進する

同社独自の仕組みである。

その流れを簡単に説明すると、まずエポック・メーカーが足りえる開発テーマを審査により決定。その後は社内から各部門のエキスパートを開発責任者が集め、1年から1年半のうちに一気呵成に開発する。社長直轄の組織となり、予算は重点配分される。加えて、優秀な人材はどの事業部からも引き抜ける。...



「プロ」の技術者もいるし、液晶などで液晶の技術者もいる。もちろん、生産技術のエンジニアにも参加してもらわないと困る。つまり、複数の事業部に横串を刺してひとつの混成チームをつくらないと、時代にマッチした強い商品はできないということなんです」(植竹さん)

また、開発に要した技術革新はそのまま全社的なキートンテクノロジーの底上げにもつながる。うまく回転すればこれほど旨味のある仕組みもないというわけなのだ。

組織の垣根はもとからないカーテンという発想が基本

しかし、言うは易し。いざ実行に移すとなれば事業部間のエゴが在り、計画は泡と消えるおそれもあるはず。優秀な技術者を引き抜かれては大変とばかりに、プロジェクトには「とりあえず暇なやつを出しておく」など、組織の肥大した大企業では往々にして耳にする話だ。

「なんでうまくいっているのか、よく聞かれるんですが、これは社風としか言いようがないんです。社長曰く、うちは組織の垣根をなくし、カーテンにすると。それで、必要なときにカーテンを開けて人が往來できるようにするという事です。垣根が高い低いという議論はすでに過去のものなんです」(植竹さん)

社内外にこだわらない技術融合で市場を開拓する

一方、同社では社内だけではなく国内の他メーカーや海外メーカーとの共同開発にも積極的だ。たとえば富士通とのマルチメディア分野や、インテルとのフラッシュメモリー(書き換え可能な揮発性メモリー)分野での提携など枚挙にいとまがない。それを同社では「協創」と称する。その意味では社内のみならず、国境の垣根を取り払われようとしているといっている。異質な文化の混交による、さらなる市場開拓がめざされているのである。

いうまでもなく、次代の巨大市場と目されるマルチメディア分野にあつては、緊プロ的な技術の融合化は不可欠である。同社の真価が問われるのはむしろこれからといえそうだ。

他業界の異文化を吸収し社内の均一性を排する

中高年契約社員、女性の戦力化、若手中途採用が従来型の雇用システムに終止符を打つ

●オリックス

中高年ホワイトカラーの採用で営業強化を推進

長びく不況下、中高年ホワイトカラーがリストラのターゲットとして組上に上るなか、逆に積極採用に踏み切る企業が現れた。それがリース業界最大のオリックスである。募集したのは地域限定の「営業担当契約社員」で、50代を対象に昨年2月に公募したところ、20名の採用枠に300名以上が殺到。結果、13名が採用された。そして昨夏には対象を大都市圏に



「緊プロ」は、新しい需要を開拓するモノを開発するという条件でスタートしますから、完成したものは必ず世の中になくユニークなものになるんです」(シャープ東京広報室 植竹祐子さん)



▲緊プロのコンカレント・エンジニアリングから生まれた画期的商品、液晶ビューカム(最新型)。VTRの技術者と液晶の技術者が中心となって創り上げた商品だ



▲同じく緊プロの生んだ最新のヒット作、世界最小のMDプレーヤー。93年に発売され、CDプレーヤーに代わるものとして期待されている(写真は最新型)

広げ、募集人員も200名に拡大。応募者数は履歴書ベースで2000通を数え、今春にはすでに約60名が入社。銀行や商社など大手の役職定年を迎えた人や早期退職を活用し第二の人生を歩むという人など、経験と実績の豊富な中高年が若手社員と肩を並べて仕事に取り組んでいるという。しかし、なぜいま中高年なのか。同社総務部人事課課長代理の古島健一氏は、



▲入社の決まった中高年契約社員の入社ガイダンスのスナップ。金融や商社など有名企業の管理職経験者がほとんどという。

▶入社を前にした新卒総合職社員のスクーリング風景。男子よりも女子のほうが目立つところがオリックスらしい。



カバールにできない。そこで地元に入派のある中高年の方に手助けしていただく。さらにはいままでいらした業界の人脈もフルに活用していただき、営業強化に結びつけようというわけなんです」

と、採用の理由を説明する。契約期間は1年間だが、1回目の契約更新を保証している。給与についてもこの2年間は固定給とし、成績優秀者には賞与も支給する。その後は、実績を勘案し1年ごとに契約更新を行う。同社の社員の平均年齢は約30歳。当然、ベテランの仕事から学ぶものへの期待感も大きい。

同じ発想の金太郎飴では5年後、10年後が危うい

もともとオリックスは早くから女性社員を戦力化し、中途採用も定期的に行うなど、こと人事採用に関しては話題の多い企業である。その意味では「異質」な人材に抵抗がない。むしろ歓迎する風潮もみられる。

たとえば女性採用については、雇均法の実施以前から地域限定型総合職を採用。その後、転勤もある総合職採用を進め、いまでは総合職全体の4割が女性で占められている。働く女性を支援する制度も充実しており、出産・育児休暇はもちろんのこと、有給の産前産後休暇、また出産後の総合職から一般職への転換制度や退職後の再雇用制度を設けるなど、ニーズに合わせて、選択の幅を広げている。

の親戚だが、日本人技術者を評する口調はなかなか手厳しい。

「方向が違うと内心では思っている。上司に逆らえないので、無駄な研究にまで時間を費やしてしまう。たとえば5時間できていることが20時間かかる。要は時間の使い方が下手なんです」(パトリック氏)

入江工研は従業員数207名のいわば中堅企業である。1966年に設立以来、真空技術に特化し、原子力プラントなどに納める超高真空管用各種金属ベローズの技術で世界トップに立っている。理念は「小さな世界企業をめざす」というもの。その同社が外国からの派遣社員の受け入れを開始したのは7年前のことである。アイルランド職業訓練庁の外国企業派遣プログラムの要請を受け、これまでにパトリック氏を含め、3名の社員が同社に派遣された。常務取締役の早川寛氏はこの狙いを次のように説明する。

「世界に目を向けるかぎりは、外国の人々との人的交流が欠かせないだろうという事です。できるだけいろいろな考えの人、異質性を取り込むことで初めて世界と対等に勝負できる。そう考えているんです」

外国人の挑戦的な姿勢が日本人技術者の発奮材に

アイルランドの大学で応用物理学を専攻したパトリック氏は現在、入江工研で化合物半導体製造のための実験装置を開発するほか、埼玉大学

「当社での女性活用は、男女差も個人差のひとつと捉え、社員それぞれの特長や能力を活かした業務推進を期待するという企業風土の中で、自然発生的に生まれ、定着してきたものです。当初は職場でも、取引先でも違和感がなかったわけではありませんが、人数が増えることにより、いまでは当たり前前の存在となっています」(古島氏)

加えて今年からは3年間行っていない30歳以下の若手総合職の中途採用もスタート。中高年採用、女性の活用、若手の中途採用と複線型の採用がよいよよ本格化する。そうなれば、若手の中途採用社員と中高年契約社員が同じレベルで仕事をし、あるいは同じ取引先を足と運ぶということも珍しい光景ではなくなるにちがいない。

外国人社員の存在が技術力の活性化を促す

国境を超えた異文化に接触し「小さな世界企業」へと躍進する足がかりをつかむ

●入江工研

異質性を取り込むことで世界と対等に勝負できる

「日本人は何かと上司に気を使いが多すぎる。私からみればイエスマンが多い。歯がゆい思いをします」

そう話すのは入江工研の技術者、主任研究員のパトリック・オキーフ氏である。場所は埼玉県川口市にある同社の技術研究所。アイルランド

大学院のドクターコースに通い、さらに和光市の理化学研究所でも研究を行っている。当初は2年間日本に滞在する予定だったが、同社の研究内容に興味があり、結婚したことも手伝って社員となった。「もともと半導体の研究をしたかったので、技術レベルの高い日本で学びたかった」

と、語るパトリック氏。将来は入江工研でマーケティングも手がけたという希望も持っている。

社内での彼の評価も高く、早川氏も「日本では有名人国立大卒クラスの彼らの技術レベルは非常に高い。中でも基礎的な素養は社内でも抜群といえます。また日本を修練の場だと認識しているのか、実にチャレンジャーでもある。一方、そういう姿勢は日本人の研究者には大変な刺激にもなってくれる。合理的で率直な彼らと仕事を進めることで、日本人の技術者もレベルアップしてくれる」と願っています。

と、絶賛。今後も従来どおりに2年に2名ずつのペースで外国人を受け入れていく方針という。

とはいえ、来日後の半年間は日本語学校に通ってもらい、住宅手当なども日本の住宅事情を加味して社員より厚く処遇。また理化学研究所への出向や大学院の授業料を考慮すると相応の金額がかさむのも事実だ。「当社クラスの規模では、確かに贅沢かもしれませんが、それだけの価値はある。ヒトこそが企業の財産

「金融サービス業の生命線は新商品の企画です。全員金太郎飴です」と同じ発想しか出てこなくなり、5年後10年後が危ぶまれる。違う業界にいた人たちの異文化を導入することで社内の活性化を図りたい。そう考えています(古島氏)

ただし、多様な人材の共存は社内でも軋轢を生むことになる可能性もある。それでも古島氏は、「摩擦が起きつつも落ち着くところに落ち着くと思っています。特に中高年契約社員には戸惑いがあったかもしれませんが。しかし、逆に軋轢を経ても本音の定着につながる。互いに遠慮しあっていたら力を相殺することになりかねませんから」と、強調する。視点を変えれば労働マーケットは無敵にある。その証左として同社の試みに注目したい。



▲「当社はプロパーも中途も女性もまったく同じ位置付けなんです。経済の成長が期待できないなか、もう新卒一括採用だけに人材を求める時代じゃないんですよ」(オリックス総務部人事課課長代理・古島健一氏)

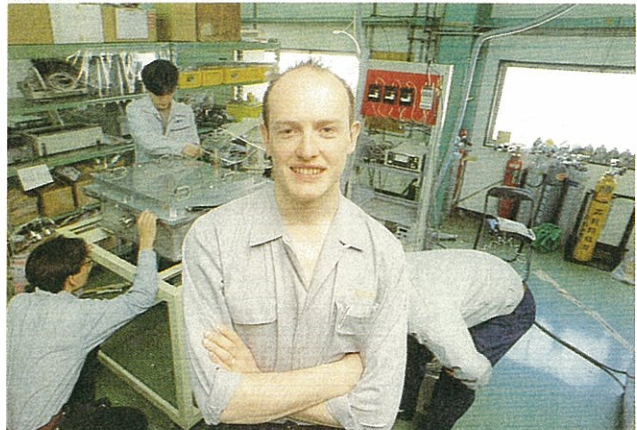
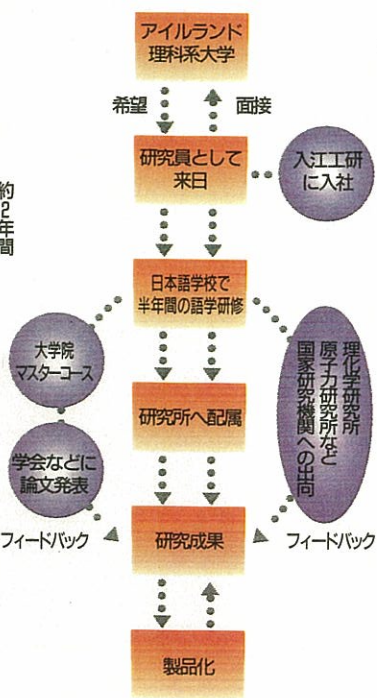
く、歯がゆい思いをします」

出身の彼は、実に流暢に日本語をあやつる。大学卒業と同時に来日して7年、いまでは日本人の奥さんと板橋に家庭を構え子供も生まれた。ヤキトリ、納豆が好物というほど

です。3社をケーススタディした「異質」な人材を活用する、このような試みはすでに時代の趨勢である。

以上、3社をケーススタディしたが、「異質」な人材を活用する、このような試みはすでに時代の趨勢である。

アイルランド職業訓練庁による外国企業派遣プログラムの概念フロー



▲入江工研技術研究所主任研究員のパトリック・オキーフ氏(28歳)の専門は応用物理学。アイルランドには専門を活かす職がないため、新天地を求め来日したという



▶「パトリックは発想の着眼点がユニークで、文化、価値観の違いについても学ぶことが多い。共に働く研究員も喜んでいます」(入江工研常務取締役・早川寛氏)

「持たざる経営」で先端を走る

ミスミ

流動性のある組織、即時払いの実力主義、徹底した自己責任…。 新しい発想の組織体制で成長するベンチャー企業の全容をレポートする。

近未来における人と組織はどうなるのだろうか。この疑問にひとつの答えを出してくれる会社がある。生産財の流通商社「ミスミ」だ。「購買代理店」という、いままでの販売代理店に代わる新しい発想で、流通革命を起こしたベンチャー企業として、数多くの新聞や雑誌で紹介されたのでご存じの方もいらっしゃる。

ミスミの経営をひと口でいえば「持たざる経営」。工場も組織も極力

中には抱えこまず、いつでもユーザーのニーズに合わせて対応できる柔軟な体制を維持している。また、情報をオープンにし、社内外の壁を取り払うことで外部協力会社や社外プレーンをもっと活用しているのが特徴だ。

●営業部を廃止、カタログ販売に

商社にもかかわらず、ミスミには営業マンがひとりもいない。もちろん以前にはいたのだが、『FACE』

という通販用カタログが営業マンに取って代わってしまった。このカタログでは、従来生産財にはなかった「定価」の概念を組み入れ、納期を保証し、無数に細分化されている生産財を緩やかに標準化し、ハーフオーダーの形で受注し、コスト削減、納期を短縮した優れたもの。ユーザーはこのカタログをもとに電話かFAX、パソコンで注文することになる。

●部課を廃止、プロジェクト型に

ミスミでは昨年より漸次、部・課を廃止し、プロジェクトチームに移行している。「部や課のような硬直的な組織があると、無理に仕事を作りだしてしまう」（代表取締役社長・田口弘氏）という考えだ。それに合わせて、部長・課長という役職もなくなり「ユニットリーダー」「チームリーダー」「チームメンバー」という3層構造に変えた。その運営方法は上



▲ミスミ代表取締役社長・田口弘氏

図のようになる。

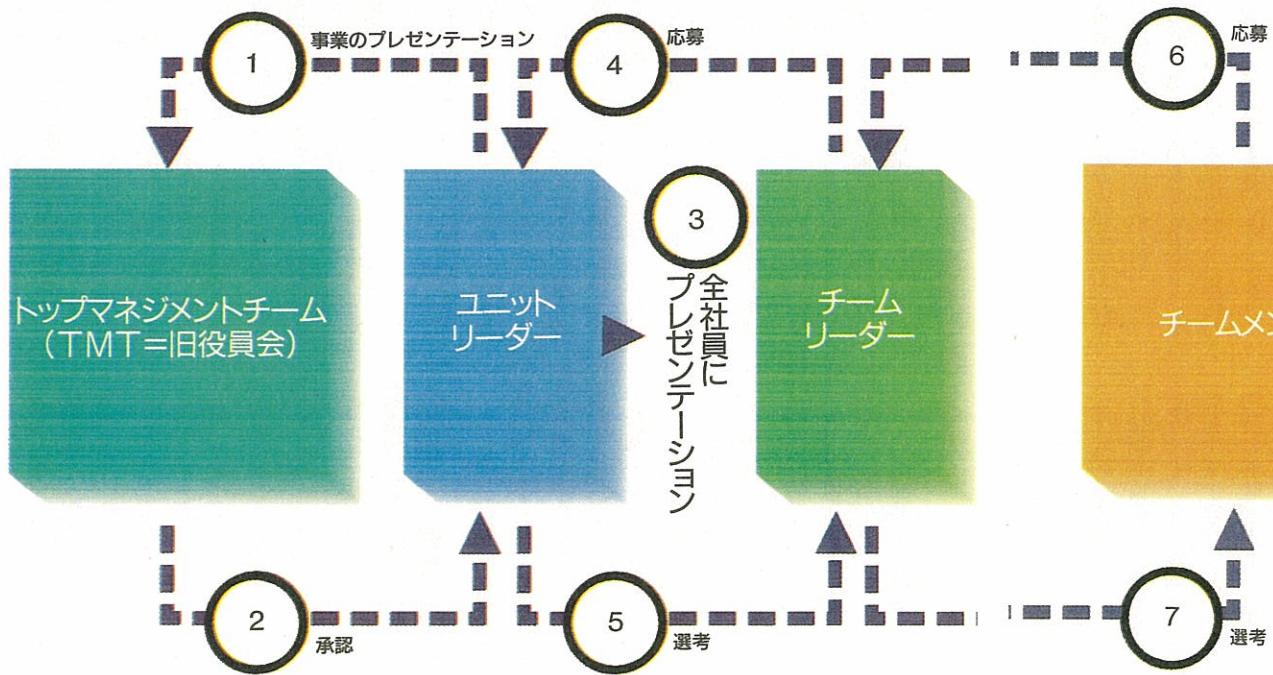
- ①②ユニットリーダー（役員）は年1回取り組むべき事業をプレゼンテーション。承認された事業のみが立ち上がる。このとき、ひとつも承認されなかった役員は、部下なしで1年間社内失業することになる。
- ③④各ユニットリーダーは全社員にプレゼンテーション。自分なりの実施プランを添えて希望する事業に応募する。
- ⑤⑥⑦その結果チームリーダーが決定（部・課長相当職だがメンバーが選ばれることもある）。チームリ

も多い。また、海外留学したいという社員が帰国後再度雇用してもらおう約束をもらって辞めるケースも。

ミスミの特徴は――

- ・流動性を重視し硬直を嫌う
- ・社内と社外がボウダレスである
- ・即時払いの完全実力主義である
- ・自立と自己責任原則を徹底している
- ・情報をすべてオープンにしている
- ・会社というよりは、優秀な人が集まる「場」をつくっている、というイメージに近い。これこそモザイク型社会に誕生した究極のモデルパターンかもしれない。

●ミスミのプロジェクト運営制度



ダーはメンバーの応募に基づき選考を終える。

これが1年ごとに繰り返される。ちなみに、チームリーダーへの道は今年から外部にも開かれることになった。オフィス関連事業の立ち上げに合わせて社員だけでなく外部の希望者にも事業内容をプレゼンテーションし、応募を受けている。今年も外部から7名の応募があったが、選ばれたのは社内の応募者だった。

●ユニット組織で人事部も廃止

このようにして行われたユニットリーダーのプレゼンテーションのひとつに、人事部の概念を廃展させ組織構造の改革により人事課題を解決してしまおうというものがあつた。みごと承認され、組織開発ユニットが誕生。人事部は廃止された。その結果、以下のような変化がおきた。

●出入り自由で再雇用もOK

一度辞めた社員が戻ってくるこ

●退職金なしで即時払いも可

一般的な退職金という概念はない。

●職種分類なし、専門職なし

若干名の事務職は派遣を頼み、ルーチンワークはアウトソーシングしている。残った社員は基本的には商売を設計するチームリーダー・メンバーだけ。つまり職種分類なし、専門職もない。またユニークなのは、土曜日社員という制度で、大手企業で活躍する人材を土日だけアルバイトで雇用している。

▲新規事業プロジェクトリーダーの募集広告

オフィス関連分野の 新規事業開発プロジェクトリーダー募集

ミスミは、生産財を中心とするさまざまな商品・サービスをカタログ通販販売によって提供する流通商社です。国内はもとよりグローバルな視野でさまざまな分野の商品・サービスの「流通」を改革してまいりました。この度、新規事業開発に伴いそのプロジェクトリーダーを募集します。

- 資格：大学以上、年齢30～40歳
- 経験：新規事業開発、市場調査・分析、国際ビジネス（特に新興市場）、消費財マーケティング等の経験者
- 語学：TOEIC 800点程度の英語力、PC活用能力
- 給与：年俸制（900万円以上）、詳細は面談の上決定
- 勤務地：江東区豊洲（本社）
- 休日：完全週休2日制
- 応募：履歴書（写真添付）、職務経歴書を担当役員へ郵送ください。また、NIFTY-SERVEの電子メールでも送付けてください。（応募厳禁）

〒135 東京都江東区豊洲2-4-43 組織開発チーム 小嶋
☎(3647)7208 NIFTY-SERVE ID番号 LDJ02765 (にがひ)

株式会社ミスミ 小嶋 啓一 代表取締役社長

株式会社ミスミ 概要

事業内容：金型用部品、FA用メカニカル部品、エレクトロニクス部品、工具等の企画・販売（購買代理店）

年商：210億円
従業員数：233名
所在地：東京都江東区
1994年 東証2部に上場



▲通販用カタログ『FACE』このカタログの発行をもって、営業部は廃止された。27万部の営業マン(?)

乗り換えを困難にする法規制・税制

モザイク型へのゆるやかな転換を阻害する社会規制は何か。また、このまま現状にとどまったときの社会的リスクは何かについて考える。

変化する個人や企業のワークスタイルの定着には課題あり

第1部では、個人の働き方に対する志向が一律ではなくきわめて分散していることを見た。特に、「仕事ができる」と自認する層ほどはつきりと自分の働き方に対する理想をもち、現在の処遇が不満ならば、転職・独立という方法を通じて、さらなる収入増を実現しようと考えていることがわかった。

転職コスト、新しい雇用形態への規制… 難問は多い。

また第2部では、経営環境の変化に合わせて、これまでの画一的な制度を超えた新しいワークスタイルにチャレンジしている企業や、個人の異質な能力を活かす組織風土づくりに取り組む企業の実例を見た。では、これらの変化は個人や企業にとって満足できるかたちで定着していくのだろうか。理想は思い描けても、ただ現実はその簡単にはいかないだろう。

仮に山口六平太（組織×年功）が富沢琢矢型（個人×能力）の働き方を希望し、転職を考えたとする、次のような問題が見えてくる。

- ① 転職すると損をする（転職コストが発生する）。
 - ・企業年金をせっかく積み立ててきたのに継続できない。
 - ・企業年金のポータブル化が必要。いま入居している社宅を出なければならぬ。
 - ・住宅補助などの福利厚生は直接アて見ると公共職業安定所は14・3%にすぎない。
- ② 契約社員や派遣など新しい雇用形態で働きたいが、どの企業もあまり整備されていない。
 - ・3年契約とか5年契約の仕事を探したいのだが……。
 - ・労基法14条で原則一年を超える期間について締結してはならないとしている。本来労働者保護のための条文だが、現状に適しているのかどうか疑問。
 - ・派遣でやりたい仕事が見つからない。
 - ・派遣法では対象職種を16に制限

		1979-1982	1987-1989
アメリカ	新規失業率	3.1(%)	2.6(%)
	平均失業期間	2.4(月)	2.2(月)
日本	新規失業率	0.5	0.5
	平均失業期間	5.0	5.6
フランス	新規失業率	0.4	0.5
	平均失業期間	14.2	18.2
イタリア	新規失業率	0.2	0.3
	平均失業期間	24.0	36.6

●新規失業率と平均失業期間

③ 行きたい会社があるが新規採用に門戸を開いていない。
↓ 即戦力となる優秀な人材、可能性のある若手なら、どの企業でも欲しいのは当たり前。ただし既存社員の雇用を維持するのが精一杯で、新規採用を抑えざるを得ないという状態の企業が多

多様化の対応遅れは大きな問題へ発展する
行政まわりだけを見ても
①④の難問にぶつかるところがわかる。しかし、だからといって産業構造の変化や個人の志向の多様化に合わせた対応が進まなければ、別の大きな問題を抱え込むことになる。

期間の長期化
そして最後には、
●人材の空洞化
という恐ろしいシナリオが待っているのである。特に超円高のなかで、モノ（製造工場や部品調達）、カネ（資本）に続き人材の空洞化は加速度を増していくことになるだろう。

第三章 職業安定機関以外の者の行う職業紹介、労働者の募集、労働者供給事業及び労働者派遣事業

第二十一条 何人も、有料の職業紹介事業を行ってはならない。但し、美術、音楽、演芸その他特別の技術を必要とする職業に従事する者の職業をあっ旋することを目的とする職業紹介事業について、労働大臣の許可を得て行う場合は、この限りでない。

●職業安定法

有料職業紹介所に関する条約（第九十六号）（千九百四十九年の改正条約）（抄）

第三部 有料職業紹介所の規制
第十条
第一條一(a)に定める営利を目的として経営される有料職業紹介所は、
(a) 権限のある機関の監督を受けるものとす
(b) 権限のある機関の裁量で更新される有効期間一年の許可証を有しなければならない。
(c) 権限のある機関が定めた金額表による料金及び経費に相当する額のみを徴収しなければならない。
(d) 国外にわたる労働者の紹介又は募集については、権限のある機関が許可した場合において、現行の法令に定める条件の下においてのみ行うものとする。

●国際労働条約(抄)



慶應義塾大学 商学部教授 樋口美雄氏

雇用維持策でアウトサイダーに厳しい日本

景気が悪い、悪いと言われながら、では今の日本の失業率はかつてないほど上がっているかということ、そうではないですね。3%にとどまっています。円高不況の87年の失業率も同じ3%でした。各業界の不況感は今回のほうがはるかに強いにもかかわらず、失業率がそれほど上がっていないのはなぜでしょうか。それは、日本企業の雇用保障に対する責任感の強さや、政府の雇用調整助成金などの雇用維持政策が積極的にとられてきたことに一因があります。

この日本でも、1920年代の平均勤続年数はわずか2年でした。優秀な人材の引き抜き合戦が普通に行われていました。それ以降、人材を育成するために定着率をどうしたら高めることができるのか企業は模索し、ボーナス制度や退職金制度が導入されてきました。これらの施策によって定着率はグングン高まり、現在に至っているわけです。最近になってまた、レイオフ制度をどうするか、ということになってきています。

既に雇われている人たち、インサイダーの雇用を守ろうという意思や施策は、これから入ろうというアウトサイダーにとってはハンディキャップとなります。今の日本企業の多くがこうした状況にあります。その結果、失業率が低いわけですが、いったん失業してしまうと失業期間が長く、次のところへなかなか再参入できないヨーロッパ型の失業に近づく傾向にあります。逆に人材流動化が激しいアメリカでは、失業率は高いが、失業期間は短い。今までの日本はヨーロッパ型とアメリカ型の真ん中にいたわけですが、このままヨーロッパ型に近づいていっていいのか、真剣に議論しておく必要があると思います。(談)

ひぐち よしお/計量経済学、労働経済学を専攻。著書に『日本経済と就業行動』（第34回日経経済図書文化賞を受賞）、「プロ野球の経済学」、「日本の雇用慣行と労働市場」（編著）など。

「正社員」という名の差別

法規制や税制の問題と同様、あるいはそれ以上に重要となるのは、多様化を認める風土や社会的価値観が生まれるかどうかという問題である。

新しい働き方が歓迎されない世間体を気にする風土

理想的な働き方を個人が選び、またその環境・制度を企業が用意したとしても、周囲の目はそれを歓迎するのだろうか。

●日本道路 9カ月社員の概要

3カ月休暇/休暇の時期は双方協議のうえで決定。休暇中は許可をとればアルバイトも可能。

いい発想は、時間的・精神的な余裕から生まれる、という社長の清水弘氏（現会長）の提案で生まれた制

度だが、4年前に導入し、採用した12名のうち11名が現在も勤務しているというのにはすばらしい成果である。

しかし、「応募者の多くは、家族の大反対があったようです（管理本部人事部長・近藤久一氏）というのが実情のようだ。おそらく「9カ月社員」というのが通常の社員に比べて一段ランクが低く思えて不安だということなのだろう。「一般の人と違って1年間を通して働いていない」というのは、近所の手前もあるし、ちょっと……ということらしいのです（近藤氏）。

いくら応募者本人がこの制度を評価し、活用したいと思っても、家族の反対、親戚の反対、近所の目（世間体）など「普通の人と違うことをすることに對する根本的な不安感や拒否感」が周囲にあれば実現せずに終わることなのだろうか。

日本道路に続く事例があまり出現してこないのは残念だが、ある程度の数が出なければ社会に定着しないということなのだろう。

新しい働き方の志向は強いが家族の抵抗感依然残る

第1部のワークスタイル調査のなかで、次のような質問を試みた。「早期退職優遇制度」「契約社員制」「派遣」「業務委託」の4つについて、本人の利用の意向や抵抗感を聞くとともに、家族の反対の予想と意見が対立したときに家族の意見を優先するかどうかを聞いたのである。

●早期退職優遇制度：利用意向64・7% 家族の反対予想39・2%

●契約社員制：利用意向40・1% 家族の反対予想46・1% 家族の意見優先38・0%

●派遣：抵抗なし19・4% 家族の反対予想37・8% 家族の意見優先27・1%

●業務委託：利用意向50・2% 家族の反対予想26・2% 家族の意見優先31・3%

やはり新しい働き方については本人が希望しても家族が反対する可能性がある

性は高く、また家族の意見を優先するためあきらめる人が3人に1人いるという点だ。このような現実はいかにないことともいえるが、本人や家族の価値観ではなく「世間体」という周囲の目によって、自分の望むべき選択ができなくなっているのならば非常に残念なことではある。では、今後、多様化社会を迎えるうえで、どこから手をつけていくことができるのだろうか。

「……」といった価値観につながったように、歴史的にも呼称の変化というのはその時々の上下関係あるいは差別といったものを示している。昔は「月給取り」というステータスが働く意欲・モチベーションにつながったかもしれないが、いまは違う。たとえば「正社員」という呼び方はなんら本人のモチベーションにはならず、逆にアルバイトや準社員・嘱託社員などのモラルダウンを招いているだけである。

派遣先企業は受け入れの責任をきちんと果たすべき

形式的な問題かもしれないが、呼び方というのは重要である。古くは「月給取り」という呼び方（日給月給制ではなく月給で給与をもらえらるという安定感とステータスを感じさせた）があった。日給制や週給制の従業員に対しては「月給取り」というせ嫁にやるなら月給取りのところ

戦前にはとんでもない差別表現（いまから見れば）がいくつも見られるが、逆に「正社員」という言葉は見られず、契約社員制の導入率やアルバイトの準社員化が進んでから出てきた呼称のように見える。リチャード・クロー氏が指摘するように何が「正しい」のかよくわからない。安易な呼び方が会社を取り巻くスタッ

正社員問題に関連しているが、派遣法改正議論のなかで、現況では派遣先の企業の責任が十分には果たされておらず、トラブルも多いことが指摘されている。どの企業でも派遣を依頼する機会が増えているが、あなたも道具のような扱いをする不心得な企業はまだあるらしい。専門能力をもつパートナーとして、

派遣社員を公正に受け入れるべきだろう。

「企業に所属する」以外の社会的信用基準が必要

たとえば「社員でない」とクレジッドカードもつかれない」という声を聞く。大企業のサラリーマン時代にはいくらでも貸してくれたのに、辞めて会社を起す段になったら全然貸してくれないといった金融機関への不満はつねにいわれていることだ。「企業に社員として所属していること」に代わる新しい社会的信用基準の創造が待たれる。このような古くからある価値観を重視し、新しく出てくるものを異端視したり差別したりというのは歴史の転換点では必ずあることだ。「正社員」が差別？「おそらく古い体質の組織にいる人ほど、まったく気づいていないのではないだろうか。



「正社員」は本当に「正しい」のか

「正社員」という言葉ほど、嫌なものはないですね。外から入ってきた者にしてみれば。私はニューヨークから日本に来て、囑託として企業と契約しました。ところがいくらか成績を上げて、そのために忙しくなっても、正社員じゃないからとメンバーをつけてもらえなかった。周りの社員も私に無関心で、私がニューヨークの誰と電話をしているのかわからずともしません。アメリカの発想だったら、そういう人にはどんどんメンバーをつけて、盗めるものはすべて盗ませるんですけどね。その後メンバーがついたと思ったら、周りの態度がガラッと変わり人が寄ってくる。サラリーマン社会とは恐ろしいものだ驚きました。つねに「正社員」として、社内における自分の立場を計算するのでしょうか。

パートタイマーやアルバイトも同じです。アメリカでは極端に言えば全員が契約ですから、パートも単に労働時間の短い契約だ、という考え方です。だから、決して社員が上、ということはありません。

今後、さまざまな就業の形態が増えていくでしょうし、企業は外部のプロフェッショナルを求めはじめています。いわゆる長期継続社員は企業風土を支えるから「正」で、スポット型の契約は正規ではない、というような意味合いをもつ、この「正社員」という言葉の存在は障害にはなってもメリットにはなりません。ソニーなどでは「コントラクト」（契約）に対して「ロングターム」（長期雇用）という言葉を使うようにしているそうですが、このような風土が、多様化社会には必要だと思います。（談）

リチャード・クロー/カリフォルニア大卒、メーカー従事後ジョンス・ホプキンス大学大学院で経済学の博士課程修了。ニューヨーク連邦準備銀行でエコノミストとして活躍したのち、日本へ。92年から経済審議会専門委員、経済企画庁物価審議会委員なども務める。

パートタイム利用
年齢 30歳以上
経験 3年以上
勤務時間 月10日・11日
待遇 月給15万円
勤務先 東京生利
応募先 中央団体
野村

少年社員募集
今春4月開校に入学する男子
名 採用期間4年(高校卒業迄)
志望者は自志願書・写真
郵送(3月13日迄)に申込みのこと
神田一橋二ノ三 岩波書店

○醜婦でない女(ニモニ) 数名募集納涼大
娯楽場米國大流行ゴンドラサート貸二十銭
丸の内数寄屋橋路 東京スケートリンク
1916(大5)

○求妾(三三九) 某紳士醜麗なる外妾を求む
手宮貳百圓の方寫眞添付書面にて下名迄
神田鍛冶町三六 鈴木春治郎方山崎迄
1917(大6)

大学出のセールスマン
この世の中が全部
オートメーション
になっても無く
ならないのがセ
ールスマンです。
大学を出てセ
ールスマンにな
るに於ては、大
学を出てから
お考えの方は
日か20日後一
週間と筆記具を
添えて下さい
中央区銀座七の三
日本電建 人事課
1957(昭32)、5.16朝日

▲今にしてみればかなりひどい差別表現が堂々と使われていた 出典：「求人広告半世紀」(リクルート発行)

異能を押し殺すマネジメント・経営

創造力豊かな人材を、画一的な枠にあてはめず、最大限に能力を発揮してもらうために、さて、企業は何をするべきか。

多様な個性を認める マネジメントの本質とは

異能な人材を採用し、活かす——
 というとき、「多様な人材を活かす」と言い換えて考えてみるとよい。よく、「これまでの社風とは異なる異能な人材を採用し、社内に活性化させ、またクリエイティブ性を増進させたい」といった類の話を聞くと、異能な人材の採用とはいったいどのような基準で採用するのか。これまでの採用基準では採らなかった人材——ということとは採用基準に合わなかった人材だから……？ その結果、異能な人材をやっと採用し、一律の社員教育を施していく(?) というのでは、何なのかよくわからない。

やや話はそれだが、ここでは、「異能な人材」を活かすマネジメントは、多様な個性を認めたマネジメントであると捉え、その本質について考えてみたい。

ひとつの方法として、仕事のモチ

ベーションの構造から必要な要素を抽出してみよう。

個人のやった仕事の足跡が残る、名を残す工夫を

自分のやった仕事に名前が残る。自分の足跡が残る、あるいは自分がやった人に言えるというのはモチベーションの大きな要素である。日本企業では、すべての仕事は組織としての会社の生産物であるという考え方が強く、あまり個人の名前が前面に出ることはない。最近、企業広告のなかに、実際の製作者が登場するものがよく見られるが、これなどはまさに「名を残す」というモチベーションを考えた方法だろう。

しかし、CMではごく一部の人のけになるので、制度としてのものが必要になる。たとえばヒット商品の研究開発担当者に利益の一部を渡す方法や、特許を取ったときに保証金を出すなどの方法である。企業への貢献度に対して支給する実績保証金

としてはNECで最高200万円、ロッテで50万~100万円(社長賞の名目)、リコーでは最高500万円(ロイヤルティを得た場合)などのシステムが導入されている。

また、シャープの例(24頁参照)のように、開発部隊の存在を「緊プロ」と呼んで、パブリシティにのせそこに所属することをモチベーションとする方法も有効だ。

本意の意味での マネジメントが必要になる

ワークスタイル調査のなかに「自分の望むべき働き方を阻害する要因」という質問がある。能力主義的処遇を阻害する要因の第1位に「評価基準・上司の評価能力」(71.0%)、個人の自立、自己責任に基づく仕事の阻害要因の第3位に「マネジメント能力」(32.2%)が挙げられている。

管理職の大多数はいくつかの仕事を経験し、年功評価もあり、めったく役付きになった人々である。もと

もマネジメントのプロではないし、たいてい個人に対する役割(ミッション)の設定、明確な課題・目標の設定、達成度の測定、厳正でかつ納得感のある評価——といったマネジメントの基本項目についての訓練を受けていない。年俸制を導入している企業のうち、実際に年収のダウンという査定を行っている企業ではやはり「評価に対する納得感がない」といった問題が表れている。

専門職が増えれば増えるほど彼らをまとめるリーダー、マネジメント担当者的重要性・難易度はきわめて高くなり、本格的なマネジメント専門職の登場が期待されることになる。まず管理職というのを社内の職位から切り離し、マネジメントという職務だと見るべきだろう。

さらにもうひとつは評価基準の明確化である。納得感のある評価とフ

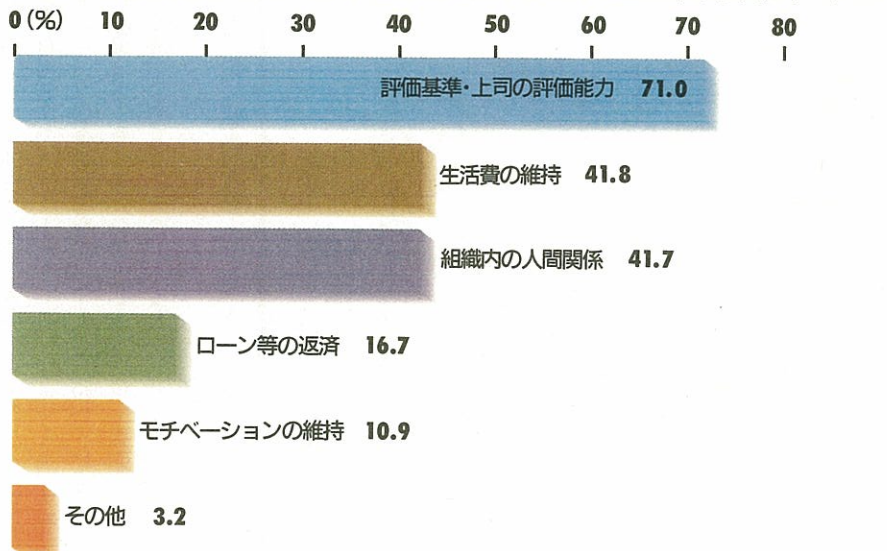
イードバックがなされなければ、モラルダウンは避けられない。「より高度な」といった類の抽象的な文字でつくられた評価軸でない個別具体的な基準づくりを進めるとともに、社内ものさしでなく、社外の基準(労働市場ではいったいどのくらいの価値が彼にあるのか)を導入してみるなどの工夫が必要だろう。個人にとっても、自分が転職したとき、いくらぐらいの値段がつくのか、というのには大きな関心事である。実際『テクノロジー・ビーイング』に連載されている「あなたのキャリア査定します」というコーナーには毎回希望者が殺到している。

情報のディスクロースと 権限委譲が個人を活かす

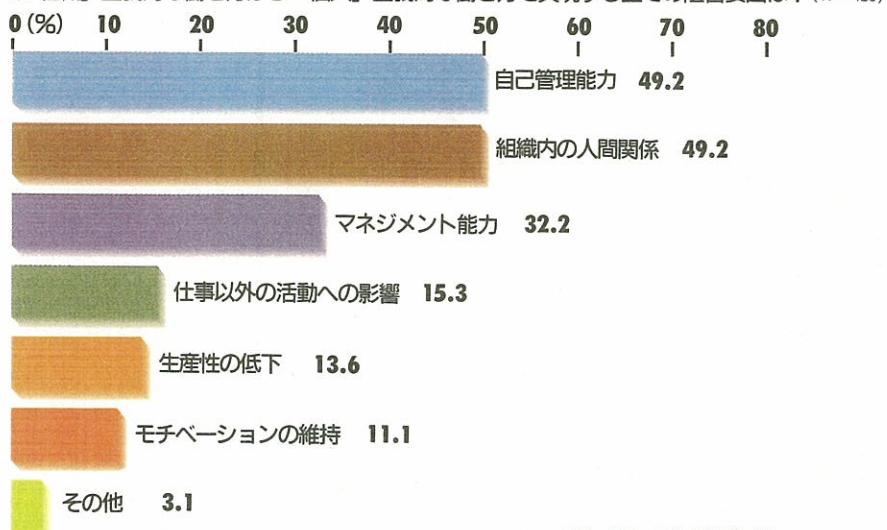
もうひとつきわめて重要なのが「情報のディスクロース」である。仕事に必要な情報がしっかり公開されていなければ、能力を発揮しようと思っても発揮しようがない。当たり前なことだが、意外にこの情報のディスクロースというのにはむずかしい。同じことは権限委譲にもいえる。この2つに共通するのは、リスクを伴うことと、コストがかかること、である。重要な情報が社外に流出するリスク、任せたらばかりに大きな失敗を生むリスク、そして情報をディスクロースしたり、任せて完成させる手間と時間。しかしこの2つはひとりひとりを活かすうえで必要不可欠である。

さらに、顧客にとって、企業にとって、社会にとって——という仕事の目的が全メンバーに伝わっていること(これはしばしばトップのビジョンや経営理念であることが多い)もモチベーションの重要な要素である。ぜひ、十分に必要なコストをかけて取り組むことをお勧めしたい。

●「年功」主義的な働き方から「能力」主義的な働き方を実現する上での阻害要因は? (N=74)



●「組織」主義的な働き方から「個人」主義的な働き方を実現する上での阻害要因は? (N=425)



リクルートリサーチ「ワークスタイル調査」より

ソニー
採用研修部統括部長
金子武夫氏



活力ある個性的人材の発掘と 人が育っていく環境作り

私たちは、できるだけ「異質」な人を採用したいと考えています。これは、人材石垣論と言っていますが、石垣はいろいろな重さや形、大きさのものが組み合わせられて強くなる。企業もそれと同じで、優秀であっても同じような資質の人材を集めるよりは、不揃いのほうが企業は強くなるということです。

その考え方をベースに、経験者採用、年俸プロ社員制度、新卒では学校名不問・職種別採用のオープンエントリー制度、9月入社制度などを行っているわけです。オープンエントリー制度は始めて5年目になりますが、今までの方法では採用できなかった人材が入社しているという手ごたえを確かに感じています。

社内には、採用に限らず、個人の属性ではなくあくまで成果で評価していこうという企業風土があります。制度としては、自分の仕事への評価と上長の評価とを突き合わせながら納得するまで話し合っ、その結果を処遇に反映するという自己申告制度があります。

社内では、「前例」という言葉を一番嫌うためか、業務マニュアルは、ほとんどありません。前任者と同じやり方をしたくないと考えている人が多いからではないでしょうか。仕事の達成感の積み重ねで人は育っていくという考え方から、画一的な研修よりも、ひとりひとりの個性を伸ばすようなマネジメントの環境作りに重きを置いています。

社員の意欲に対して決して「NO」と言わないで、個人のもつ活力を引き出すマネジメントが欠かせなくなっていると思います。(談)

かねこ たけお / 1970年ソニー株式会社に入社。中央研究所において半導体研究に携わり、のちビデオ事業部で商品企画、設計を担当。89年より現職。

平等主義と自己責任原則のあいだで

ひと口に「平等」といっても日本と米国ではかなりその意味は違う。今後日本が選ぶ「平等」な社会とは何なのか。

結果の平等か機会の平等か 日米の違いを見る

今回の特集のテーマである「モザイク型社会」。つまり多様な働き方を「選択」でき、乗り換え可能な社会にしたい。この賛否両論の本質的な論点は、実は、平等主義もしくは平等社会というものに対する考え方の違いなのではないかと思う。

まずはじめに日本における平等主義と米国における平等主義の違いを見てみよう。

日本の結果平等主義を語る場合、憲法第25条で定める、社会福祉などの問題を避けては通れない。国民の健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を保障するとともに国の社会福祉等について定めている条文である。いま、議論されている規制緩和の問題も結局はこの25条にいきつく。つ

まり、最低限度の生活とは何か、また国が増進に努めなければならないのはどこまでなのか？ それはそのまま社会規制の必要性がどこまでなのかという答えになる。

読売新聞社が実施した全国世論調査（1995年2月3日付朝刊）によれば、現在の生活水準を「中の上」「中の中」「中の下」と回答した、いわゆる中流意識をもった人の比率はなんと92・5%に上る。「下」というのが3・2%と少ないが、「上」も3・4%と少ない。これを日本の（日本国憲法の精神がどうかは別にして）なことである。国民全体がある程度

すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する。

国は、すべての生活部面について、社会福祉、社会保障及び公衆衛生の向上及び増進に努めなければならない。

● 日本国憲法 ● 第二十五条 ●

ズアップされてきたが、これからの日本の針路を考えるうえで、25条についての議論も忘れてはならない。

この微妙なバランス感覚が、理想とする年功給と能力給の平均比率が5・39・4・61という中庸な数字に表れているのだろう。

日本の平等主義が続けば 活力ダウンか空洞化？

さて、この二者択一に対するゆれる気持ちをワークスタイル調査の結果のなかから抽出してみよう。たとえば第12章に掲出した阻害要因の回答では、「組織内の人間関係」という項目が、能力主義を阻害する要因の第3位（41・7%）、同じく個人主義を阻害する要因の第1位（49・2%）となっている。同僚や、ときに先輩より多く給料をもらうことは、たとえ自分の努力の結果であっても、人間関係をぎくしゃくさせるのではないかと心配している。また、単独で仕事を進めることは、組織の一体感をくずし、協調性に欠けると思われるのではないかと気にかけてしまっ

しかし、日本の平等主義も分配するパイが十分に大きいときにはよかつたが、小さくなってきたらどうか。給料は時間とともにつねに上がるものという前提がくずれたら？ ひとつの企業において業績を引っ張るのは2割の人で、残り8割の社員は扶養家族的社員であるともいわれる。

平等主義は必ずしも公平ではなく、時として悪平等という側面をもつことに注意しなければならない。すべての社員が平均的に給与が下がる状態になったら？ 日本経済を引っ張るリーダーすら、重い累進課税のもの

とに結果の平等を求められたら？ ①がらばつてもがらばつなくても大差ないならもういいや、とモラルダウンしてしまう。経済的活力がなくなり、さらに税負担ばかりが重くなるという悪循環に陥る。あるいは、②自分は正当な報酬が欲しいから、自由競争の市場で戦う、と考えて米国やアジアの一部などに移っていく（技術者の海外流出や日本資本の海外流出、日本企業の海外移転や海外の証券市場への上場など）といういわゆる空洞化現象を起こす。どちらかの道を歩むのではないか。

厳しい自由競争のなかで 日本は選択を迫られている

ローリスク、ローリターンがいいのか。ハイリスク、ハイリターンがいいのか。この二者択一でいるうちにはどちらにも捨てがたい魅力があった。また、日本経済が欧米に追いつくキッカアップ型のうちは、一体感を重視するこれまでの平等主義が功を奏したと思える。

しかし、これまでのローリスク、ローリターンはもはや選択できなくなってきた。おかげで浮かぶ風船のように窓際を漂うサラリーマン生活は許されない。ローリターンは本当に下限のないリターンになる。転換にはどうしても痛みを伴うが、自由競争の厳しさのなかで「自立」すべき道を選ぶときに日本（日本企業・日本人）は来ているのではないだろうか。



日本労働組合総連合会 組織局長 加藤敏幸氏

給与に対する社員の 納得構造が変わってきた

日本企業における賃金体系をめぐる議論には2つの側面があります。ひとつは配分をめぐる労使対立です。もうひとつは、社内における納得の構造です。これに関して言えば、全従業員に対して不満をいかにミニマムにするかを考えながら、家族手当が必要だ、住宅手当もいるだろう、と多数の納得が得られるような賃金体系をつくってきたわけです。

いま、個々人の成果に対応した報酬を、という話題がさかんです。景気が悪くなるとこういう話は必ず出てきます。ただ、最近の状況でいままてと違うのは、家計つまり個人の経済力がずいぶん強化されているということです。個人あるいは家計の水準が高ければ、自己保障力が高いという意味で、多少のリスク負担に耐えられるわけですから、いままての納得の構造を変えようの前提ができていともいえます。

実力主義あるいは能力主義の賃金体系というのは、ある程度の生活保障部分があって、初めて議論できるものです。不安定賃金では誰も納得しません。逆に言えば、ルールさえきちんと決めれば、ハイリスク・ハイリターン型賃金が受け入れられる可能性もあります。人事評価・賃金制度に定説はなく、その企業の構成員が納得すればいいわけで、大切なのは、経営システムとしてどう賃金体系を位置付けるかです。

きちんとした方向性もないのに、たとえば年俸制がはやりだからと、嬉しげに導入したりすれば、大失敗の道を歩まなくてはならないこととなります。（談）

かとう としゆき/三菱電機労組通信機支部執行委員長、全労協事務局次長、民間連合調査法制局長などを経て、連合法規対策局長、のち労働対策局長。著書に「外国人労働者—日本とドイツ」（分担執筆）

本当にモザイク型社会は来るのか？

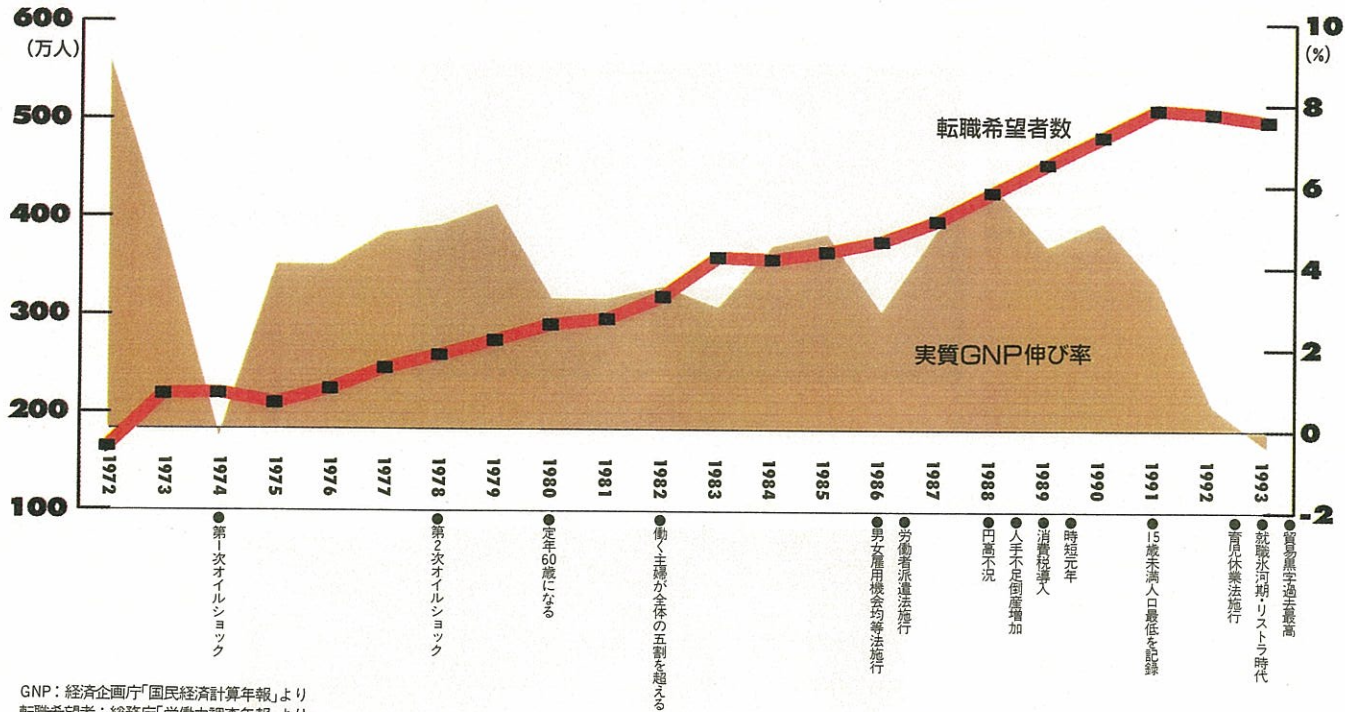
景気がよくなれば、このような議論も消えると経済循環論者は言う。しかし、モザイク型社会はもう夜明け前まで来ている。

日本型雇用の崩壊は不況のたびに繰り返される話か

「終身雇用の崩壊や年功序列賃金の崩壊は古くて新しい話。過去に不況のたびに何回も繰り返してきている」という人がいる。たしかにそのとおり。それを示す2つの事実をまずお伝えしよう。ひとつは昭和49年、第1次オイルショック当時の新聞である。日本経済新聞の社説には次のようなことが書かれている。

「雇用調整が深刻になり、失業率が高まる危険性がある」
 「不況で労働時間が短くなっている」
 「賃金コストの重みに耐えられなくなった」
 「日本の雇用慣行に変化が表れている」
 「低成長時代に備えてさらなる合理化が必要」
 など、いま掲載されても不思議でない文章ばかりだ。もうひとつは雇用の流動化が進んでいないという事実。流動化について明確な定義はないが、就業人口に占める転職入職者の割合と考えるならば、たしかに進んでいないといえる。

●GNPと転職希望者数の推移



GNP：経済企画庁「国民経済計算年報」より
 転職希望者：総務庁「労働力調査年報」より

たえば第1次オイルショックの1974年に234万人、それが1993年に256万人であり、この30年間200万〜300万人の間を上下して、あまり変わっていない。まさに好況期には多少増え、不況期には多少減るといふ循環的な動きを繰り返しているのだ。

では、本章の冒頭にあるように、日本の雇用が云々といっても結局は何も変わらないのだろうか？

第1次オイルショックに比べ個人の志向は大幅に変化

代表的な変化を列挙してみよう。
 ①個人の転職希望者が圧倒的に増え

ているということ。
 1974年には219万人と、転職希望者が、転職者数すら下回っていた(転職したくない人が、倒産などのやむをざる理由で転職していたということ)。それが1993年には500万人まで伸びている(左ページ上図)。景気が循環しているあいだに個人の志向は明確に「転職をいとわない」ようになってきている。たしかにオイルショック当時は転職といえば社会の落伍者といったイメージが付きまっていた。

②独立志向者が増えていること。
 首都圏ビジネスマンの就業意識に関する調査(リクルートリサーチ・1995年)によれば、独立志向者は42.7%に上り、ついに転職意向者を上回った。また、そのうち49.3%が「新しい会社を起したい」と回答しており、起業

値に疑問をもち、積極的に自然のなかでの仕事や生活を選ぶ人が増えてきている。今後「テレワーク」の普及次第では仕事も生活も地方で——という傾向に拍車がかかり、在宅勤務者が増えてくることになるだろう。

④派遣労働者・パート労働者が急増していること。

最近6年間で派遣労働者は14.4万人から65.4万人(労働派遣事業報告書・労働省)、パート労働者は50.6万人から92.9万人(労働力調査・総務庁)と急増している。また、企業における契約社員(人事労務管理諸制度実施状況調査・労務行政研究所)と増えている。これは自分の技術・技能を活かし、企業とオープンな関係で報酬を得たいという志向の表れだろう。

第1部のワークスタイル調査は大卒サラリーマンのみを対象にしたものだが、そのほかにも①〜④のように個人のマインドはモザイクを求めているのである。

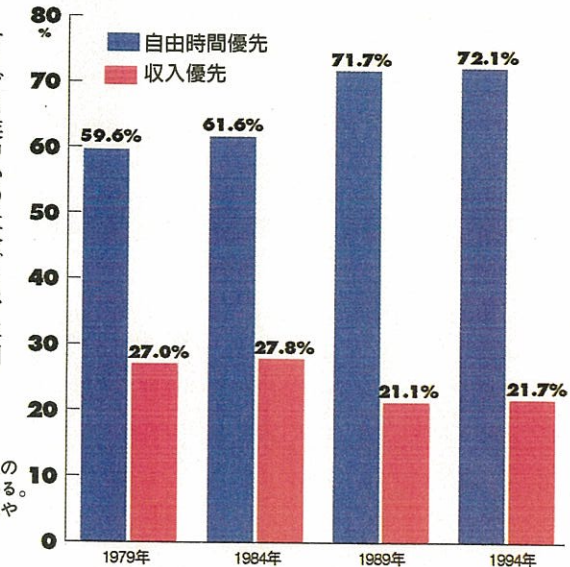
サービス業従事者が製造業を上回る脱・工業化社会の到来

総務庁が今年1月に発表した労働力調査によれば、サービス業の就業人数が154.2万人と製造業の149.6人を上回ったという。米国の社会学者ダニエル・ベルの言う「脱・工業化社会」がいよいよ日本にもやってきたのだ。

志向の高まりも感じさせる。これは、個人が会社と運命を共にすることにNOと言いはじめたことを意味しているのではないか。古くは中小企業や個人商店からなった日本経済が大資本に集約されてきたのと、逆の流れが始まろうとしている。

③大都市離れ、地方志向が増えていること。

「さらば東京大適職フェア」というUターン・Iターン希望者のためのフェアには毎回30000〜50000人が集まる。また、首都圏ビジネスマン調査の結果を見てもUターン希望者とIターン希望者の合計は都市生活者の34.1%に上る。学生のUターン率も39.6%、「大学生の就職実態調査」リクルートリサーチ・95年3月)と4年連続上昇している。東京という大都市で働き、生活することの意味・価値



▶「自由時間優先」という人の割合が顕著に増えてきている。個人の働くことへの志向はやはり変化している。

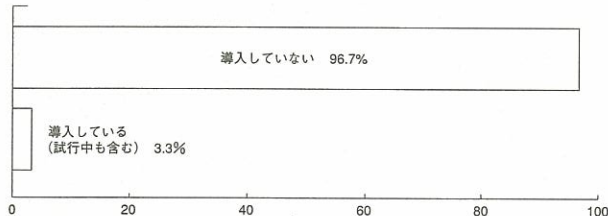
●生活観・人生観の推移

読売新聞社「全国世論調査1994(有権者4,122人)」

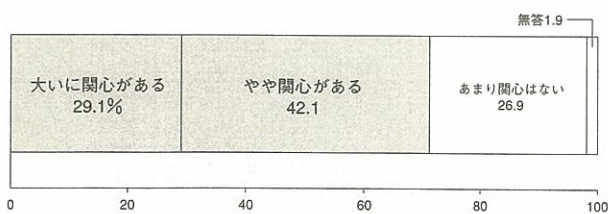


人事マネジメントに関して発表された
各種データが一覧になっています。
より詳しい内容をご希望の場合は、
リクルートサークル「情報検索サービス」窓口にお
お問い合わせください。
調査データを提供いたします。
お問い合わせの方法は
52ページをご覧ください。

●裁量労働制の導入状況



●裁量労働制に対する関心(未導入企業323社)



Works Eye 71.2%

裁量労働制に7割の企業が関心
従業員も3人に2人が好評価

「裁量労働制に関する調査」
社会経済生産性本部 95年1月
B5判145頁・A4判10頁

ホワイトカラーの生産性を
上げる手段として「裁量労働
制」に注目する企業が増えて
いる。試行中も含め実際に導
入しているのは上場企業で
3・3%とわずだが、未導
入企業の7割が関心をもっ
ている。また、導入している職
場の従業員3人に2人が制
度を前向きに評価。サービス
残業の拡大につながる可
か、成果を公正に評価でき
るといった課題はあるもの
の、導入への動きは徐々に強
まりそうだ。

導入を妨げる大きな理由と
しては、「成果の評価方法が
確立していない」61・4%、
「なじむ職種が少ない」47・
0%、「法的に適用対象業務
が限られている」43・4%な
どが挙げられている。

しかし、成果志向の徹底、自
主性の尊重、仕事の効率化とい
った点を考えれば、29・1%の
企業にとって「大に関心」の
ある制度で、42・1%の企業も
「やや関心」を示していた。ま
た「導入を検討している」企業
は6・8%、「今後導入を検討
したい」が32・8%と4割近く
が前向きだ。

さらに、導入企業における
従業員への調査でも、6割が
「フレキシブルになった」と
回答。全体的にも「大変よか
った」「まあまあよかった」
を合わせた回答が67・0%に
達するなど、評価は良好であ
る。

ただ、「導入前より労働時
間が長くなった」「精神的な
プレッシャーが大きくなっ
た」「納得いく評価ができて
いない」などの不満も聞かれ
る。

これらの点を踏まえて、①
公正で納得性の高い評価方法
の確立、②導入には本人の同
意を前提とする、③サービス
残業の拡大につながるないよ
う労働組合が運用面をチェッ
クする、④在宅勤務が可能に
なる情報通信技術の開発を進
める――などが提言されてい
る。

COLUMN

上智大学教授

猪口邦子

KUNIKO INOGUCHI

人と組織を語る①

猪口邦子(いのぐち・くにこ)
父の転勤で少女時代をブラジルで過ごす。上
智大学卒業後、米エール大学大学院で政治学
博士号を取得。ハーバード大学国際問題研究
所客員研究員などを経て、29歳で母校の法学
部助教授に。専門は国際政治学だが、国際経
済まで含めた広い学識には定評がある。



撮影/幡谷紀夫

「敵はできて当たり前の欧米と、
「お友達大事」の日本。どちらもいま
揺らいでいるのは、健全なことね。」

アメリカの大学での教員の採用は、一冊
の出版物を通じて行われます。政治学の教
授が欲しい大学であれば、専攻分野や条件
などをその本に掲載する。希望者はそれ
を見て、コンタクトするわけです。それ以外
の方法で採用すると「オープンでないのは
アンフェア」と、大学の評判を落とすこと
になるんですね。そして、書類選考で絞り
こまれた候補者は大学に1週間ほど招かれ、
そこで徹底的なインタビューを受ける。人

物見識を含めた本人の実力のみが問われる、
フェアでありかつ厳しいシステムです。
ですから、学問の世界でもビジネス社会
でも、成功しようと思えば自分の武器を磨
き、戦い抜いて勝ち取るしかありません。
上昇していく過程で敵をつくるのは、ごく
当然のこと。アメリカはフロンティアの国
ですから、ぐいぐい進めばいい。少しま
い人と決裂してもたいしたことないや、と
みんな思っています。

一方、日本は島国のせいででしょうか、「お
友達が大事」の社会です。交渉でも、ノーとい
う意思を「検討します」という表現で、い
わばサボタージュ的に断ります。こうした
極力、敵をつくらずに成功を図る親和性の
強さは、欧米からは不思議に見えるところ
なんです。欧米式の達成動機と日本的な親
和動機は、決して相いれないというのが、
彼らの常識ですから。

でも、ここへ来て、欧米社会にも親和性
も大切なんだという反省が生まれています。
達成動機の強い競争社会は、リスクやコス
トが非常に高い社会でもあるんですね。大
企業の経営者であれば、何十件という訴訟
を抱えていますし、そのために弁護士を軍
団で雇っている。また、24時間ガードマン
が必要かもしれません。弁護士や精神分析
医が大繁盛する、ストレスの高い社会には
うんざりといった思いもあるようです。逆
に日本の企業社会では、親和力最優先への
反省が動きはじめました。経済環境の変化
と国際競争のなかで、生き延び、勝ち残る
ためには、均一性のもろさを克服する努力
は必然的な方向だといえますね。

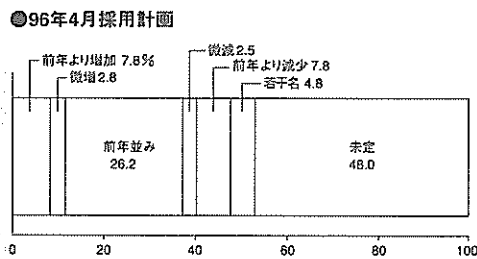
日本と欧米それぞれの変革はいま、振り
子のように揺れながら融合へと向かってい
ます。それぞれの内なる反省から生まれた、
それぞれ異なる揺れ方ですから、この先同
調するとは限りません。でも、どちらにと
ってもこれは健全なこと。揺れのなかから
お互いへのより深い理解が芽生えてくるは
ずです。

EMPLOYMENT

上場企業への就職率22・1% 来春も期待薄

「95年4月採用状況」
東洋経済新報社 95年3月 B
4判4頁

上場企業など2134社の今春の新卒採用者は7万8595人で、前年実績に比べ14・3%もの大幅なマイナス。製造業で20・6%、非製造業で9・4%減少した。採用を減らした企業は1256社で、増やした企業(655社)の倍近くあり、採用状況の厳しさを裏付けた。大卒・大学院卒の就職者を前年同様の35・5万人(文部省)とすれば、上場企業への就職率は22・1%で、前年の25・8%を下回る。また、来春の採用計画では半数近くが「未定」だが、増やす企業と減らす企業がほぼ同じ割合で、好転しそうにない。



阪神大震災で内定取り消し等 全国で268人

「阪神大震災による採用内定取り消し等の調査」
文部省 95年3月 A4判4頁

阪神大震災の影響で、被災企業から採用内定を取り消された学生(高専以上)は、3月9日現在で1555人。自宅待機が103人、その他、勤務地変更などにより結果的に自発的に辞退したケースが10人と、全国で268人が厳しい対応を迫られている。男子が96人に対し、女子は172人。また大卒が140人、短大卒が126人。なお、兵庫、大阪、京都の3府県だけで75%(202人)を占めた。一方、高校生では内定取り消しが196人、採用延期が220人になっている。

●学生の採用内定取り消し等の状況 (人)

	学生数	男女別		形		
		男	女	内定取消	自宅待機	その他
全体	268	96	172	155	103	10
大学	140	85	55	93	42	5
短期大学	126	9	117	61	60	5
高等専門学校	2	2	0	1	1	0

3月末就職内定 大卒・高卒とも ほぼ前年水準

「大卒等新卒者の就職内定状況」
文部省 95年4月 A4判4頁

今春新卒予定者の就職内定率は、3月末現在で大学卒が96・3%、高校卒が96・9%とほぼ前年の水準に近づいた。一方、短大や専修学校卒の内定率は、2月末に比べかなり上昇したが、依然低い水準でそれぞれ88・3%、93・7%にとどまっている。なお、大卒は男子97・2%に対し、女子は93・2%だった。

今春就職未定者 大卒3万人 短大卒4・2万人

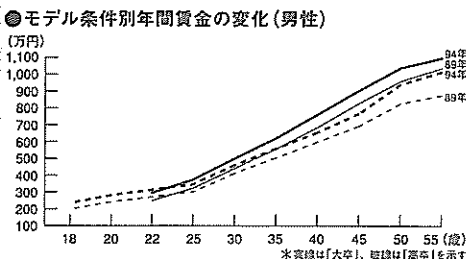
「平成6年度大学等卒業予定者の就職内定状況調査」
文部省 95年3月 A4判3頁

今春卒業予定者の就職内定率は3月1日現在で、大学が91・2%と前回(昨年12月)に比べ5・8ポイント上昇。短大も15・5ポイントと大幅に上昇したが、内定率は78・8%と低い。文部省の推計では、大学で約3万人、短大で4・2万人が就職できていない計算だ。なお、高専の就職内定率は98・3%と高い。

年間賃金が増加に転じるが大卒男性では減少傾向

「平成6年度年間賃金(年取)水準・伸び率の実態」
労務行政研究所 95年2月 A4判7頁

93年度は不況の影響から、従業員の年間賃金が調査開始以来初めて前年度を割ったが、94年度は定期給与、年間賞与ともに増えたため、わずかながら上昇、ゆるやかな景気回復を感じさせる結果となった。94年度の年間賃金は、1社当たり平均で約497万円と、前年度に比べ1・5%増えた。うち、定期給与は352万円と同2・1%伸び、90〜91年度の上昇率程度に回復。また前年度に3・6%減と大きく落ち込んだ年間賞与も0・2%の微増ではあるが幸うじてプラスに転じ、145万円。ただ年間賞与の支給月数は4・95カ月と87年以來年ぶりに5カ月台を割り込んで



●モデル条件別年間賃金の変化(男性) (万円)

県民所得初の減 1人302万円 大都市ほど減少

「平成4年度の県民所得計算」
経済企画庁 95年3月 B4判29頁

1人当たりの県民所得は地域経済の水準を測る目安になる。92年度の全国平均は302・8万円、前年度比1・1%の減少。調査開始の75年度以来初のマイナスだった。最高は東京の431・6万円(前年度比3・5%減)、次いで大阪、神奈川県、愛知、千葉県と大都市圏が続き、最も少なかったのは沖縄で209・7万円(同1・5%増)。東京との格差は2・06倍。ただ、大都市圏で所得が増える一方、地方の多くの県で増加したため、所得格差は3年連続で縮小した。

●92年度の1人当たり県民所得ランキング (千円・%)

<上位>	所得	増減率	<下位>	所得	増減率
①東京	4,316	▲3.5	④長崎	2,296	1.3
②大阪	3,510	▲2.2	⑤高知	2,267	3.0
③神奈川	3,394	▲0.1	⑥香森	2,261	4.5
④愛知	3,389	▲4.1	⑦鹿児島	2,246	1.3
⑤千葉	3,142	▲2.3	⑧沖縄	2,097	1.5

建設労働者賃金 4・6%アップ 日額1・9万円

「労務費調査(平成6年)」
建設省など 95年3月 A4判5頁

建設、農林水産、運輸の3省が昨年10月に所管する公共事業などに従事した建設労働者に対する賃金を調べたところ、型枠工など主要10職種は平均額(1日8時間)は1万9041円で、前年同月に比べ4・62%伸びた。同年6月(前回調査)に比べても0・99%上昇している。ただ、伸び率は前回の5・51%増に比べ、0・89ポイント減少し、最近純化傾向にある。10職種のうち労務費が最も高いのは型枠工2万3446円、次いで運搬手(特殊)、大工など。最も低いのは軽作業員の1万2529円。

●建設現場の主な職種の労務費(1日平均) (円)

	1993年10月	94年6月	94年10月
鉄筋工	21,295	21,822	21,846
運搬手(特殊)	21,709	22,558	22,888
運搬手(一般)	19,440	20,291	20,441
型枠工	22,390	23,043	23,446
大工	21,749	22,136	22,535
左官	20,801	20,949	21,476

WAGES

男性中途採用者 賃金の伸びゼロ 女性はアップ

「中途採用者の初任賃金」
東京都 95年2月 A4判8頁・A4判7頁

昨年、都内職業安定所の紹介で中途採用された者の平均賃金は、男性が23・1万円で前年と同額にとどまったのに対し、女性は1・6%伸びて17・6万円となった。年齢別の最高額は男女とも35〜44歳で、それぞれ26・1万円、18・1万円。伸び率では男性が20歳未満の5・5%が最も高い。職種別で高額のものは、男性が会社・団体の管理職員の約40万円、女性は看護婦の約24万円。また、企業規模は小さいところ、経験年数では5年以上が高い。

●中途採用者の初任給額の推移 (円)

	男性	女性
1990		
91	210,300 (5.1)	160,100 (7.1)
92	220,500 (4.9)	170,300 (6.4)
93	230,500 (4.5)	173,500 (1.9)
94	230,700 (0.1)	173,200 (-0.2)
95	230,700 (0.0)	175,900 (1.6)

※カッコ内は対前年上昇率(%)

チエコ低失業率 柔軟な賃金決定 退職促進制度も

「東ヨーロッパ労働市場の比較分析」
経済企画庁 95年4月 A4判19頁

市場経済移行が進む東ヨーロッパにあって、チエコは物価や雇用動向で安定した回復を遂げている。特に失業率は92年以降3%前後で推移し、OECDのあいだでも評価は高い。失業率が低い要因として、第1に「賃金決定の弾力性」が指摘できる。労働組合は強くないし、移行前にインフレ加速がなかったことなどで、雇用削減を伴わずに賃金抑制で調整された。第2は「労働市場からの退出者が多い」こと。その背景には、早期退職制度(定年を最高で2年早める)による高齢者の退職促進、あるいは育児手当の増額による女性の退職促進などで、失業者の増加を上回る雇用者数の減少がみられる。その他、民間部門の雇用機会が拡大していること、また最も失業を生む可能性の高い農業部門の就業者が少なかったことなども挙げられる。

●定期昇給制度の有無

ある 84.5%	ない 14.6%
----------	----------

●あらかじめ定期昇給額が決まっているかどうか

決まっている 69.0%	決まっていない 31.0%
--------------	---------------

●定期昇給額の決定基準

賃金表 50.0%	昇給率 30.0%	その他 1.7%
		一部は賃金表他は昇給率16.3%

大卒男性退職金 2467万円 年金で月16万円

〔平成6年度モデル退職金・年金水準〕
労働行政研究所 95年4月
B5判15頁

男性のモデル定年退職金は、大卒2467万円（前年比0.5%減）、高卒の事務・技術系で2261万円（同0.2%減）と、両者の開きは206万円。大卒男性の場合、調査開始の74年は1300万円だったのが、84年は2014万円、最近10年間の伸びは1.23倍、年率で2.1%ずつ上昇した計算だ。

●男子のモデル定年退職金(全産業)

区分	規模計	従業員 3,000人 以上	従業員 1,000~ 2,999人	従業員 1,000人 未満
大学卒(専・技)	24,668	28,565	24,588	21,591
高校卒(専・技)	22,607	25,013	23,538	19,315
高校卒(現)	19,178	21,197	17,339	18,197

大企業の福利厚生費は月8万円 現金給与15.9%で年々上昇

〔平成5年度福利厚生費調査〕
日経連 95年2月 B5判63頁

93年度の年金保険、健保、住宅補助など企業の福利厚生費は、従業員1人1カ月当たり(以下同様)8万円をわずかに下回ったが、昨年11月からの厚生年金保険料の引き上げを考えると、94年度は確実に8万円台に乗ることになる。

福利厚生費のうち、法定福利費は5万9988円。最も金額が大きいのは厚生年金保険料で2万5388円(福利厚生費全体の31.9%)、次いで健康保険料1万8539円(同23.3%)、厚生年金の保険料率は91年以降、男性の場合1000分の14.5と変更はないが、女性については徐々に引き上げられ、94年より男性と同率にまでなった。

●福利厚生費の対前年度伸び率・対現金給与総額比率の推移

年	対前年度伸び率 (%)				現金給与総額に対する比率 (%)		
	現金給与総額	福利厚生費	法定福利費	法定外福利費	現金給与総額	福利厚生費	法定外福利費
1985	2.3	5.1	7.6	1.0	14.2	9.1	5.1
86	4.2	3.6	5.8	0.4	14.2	9.3	4.9
87	1.7	1.5	1.0	2.5	14.1	9.2	4.9
88	3.6	3.5	2.9	4.5	14.1	9.1	5.0
89	6.6	8.9	9.2	8.3	14.4	9.4	5.0
90	3.4	10.7	11.1	10.0	15.4	10.1	5.4
91	2.1	3.5	2.6	5.2	15.7	10.1	5.5
92	1.7	2.6	1.8	4.1	15.8	10.1	5.7
93年	△0.0	0.5	0.4	0.7	15.9	10.2	5.7

雇用調整実施60.8% 希望退職・解雇も11.7%

〔平成6年産業労働事情〕
労働省 95年3月 A4判31頁

92年以降の2年間に、なんらかの雇用調整を実施した企業は60.8%に達した。とりわけ、希望退職者の募集・解雇という厳しいケースになった企業は11.7%あり、1社平均約21人が退職していた。調査は昨年9月に実施したもののだが、今年に入ってから阪神大震災や円の高騰を考えると、今後雇用調整が拡大する可能性は高い。

〔配置転換〕「中途採用の削減」などが中心。最も厳しい「希望退職者の募集・解雇」も1割を超えるが、さらに規模別にみると、大企業が8.5%、中企業が11.7%、小企業が11.9%と、小企業ほど高いのが特徴的。また産業別では製造業が16.7%と他産業に比べて高い。そして、退職を余儀なくされたのは、1社当たり大企業で130人、中企業で32人、小企業で14人。

●雇用調整措置としての希望退職者の募集・解雇の実施状況(過去2年間)

産業計	実施企業割合 (%)	実施企業1社当たりの希望退職者・解雇者数 (人)
1,000人以上	8.5	130.3
100~999人	11.7	31.8
30~99人	11.9	14.0
建設業	8.4	10.2
製造業	16.7	25.1
消費関連産業	15.5	24.8
素材関連産業	13.7	13.8
機械関連産業	20.4	31.6
運輸・通信業	4.5	34.5
卸・小売業、飲食店	9.8	12.8
金融・保険業	4.6	5.9
サービス業	9.4	15.6

資料No.8・1162

育児休業の企業 介護休業も導入 再雇用率は35%

〔仕事と家庭の両立支援に関する調査〕
産労総合研究所 95年4月
B5判7頁

女性の社会進出に伴い、企業側も彼女たちの労働環境を整備しつつある。調査は、比較的早くから育児休業制度を導入している企業を対象に行い、51社から回答を得た。

●各種制度の実施状況(育児休業制度導入企業51社)

制度	導入企業数(社)
生理休暇制度	51
介護休業制度	40
育児休業制度	30
育児時間制度	27
妊娠中の時間外労働免除制度	19
女性再雇用制度	18

〔労働経済動向調査〕平成7年2月
労働省 95年3月 A4判21頁

昨年10~12月期に、なんらかの雇用調整を実施した企業は全体で30%と、前期に比べ1ポイント下がり、94年に入って4期連続で低下。ゆるやかな雇用情勢は改善に向かっているようだ。業種別では製造業(36%)とサービス業(24%)がともに4期連続で低下しているのに対し、卸・小売業、飲食店は前期に比べて5ポイント上昇(31%)し、一進一退の1年間だった。

●雇用調整実施・予定企業の割合

業種	割合 (%)			
	94年 7-9月	94年 10-12月	95年 1-3月(予定)	95年 4-6月(予定)
全体	31	30	31	29
建設業	16	13	15	15
製造業	39	36	36	34
運輸・通信業	20	18	16	15
卸・小売業、飲食店	26	31	33	32
サービス業	26	24	27	24

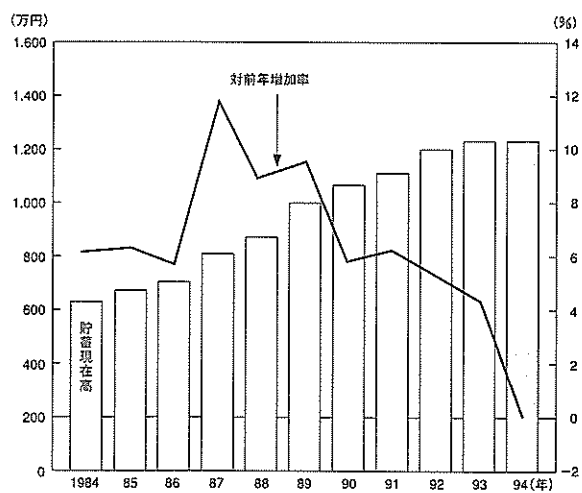
資料No.8・1109

大企業の3割が 社員を大学院へ 授業料全額負担

〔リフレッシュ教育に関する産業界と大学等との交流状況〕
文部省 95年3月 A4判32頁

従業員1000人以上の大企業(回答681社)のうち、技術・研究部門の社員を国内の大学院や大学に学生として派遣している企業は32.7%、うち博士課程に派遣している企業は53.4%、修士課程は46.2%、大学学部へは27.8%。その費用を全額負担する企業が87.9%、また勤務形態では休職扱いという企業が59.2%と、かなりの配慮がみられる。

●貯蓄現在高および対前年増加率の推移(1労働者世帯当たり)



Works Eye 1234万円

勤労者世帯の貯蓄が初の減少 負債残高は大幅に増加

〔平成6年貯蓄動向調査〕
総務庁 95年3月 A4判3頁

昨年時点における勤労者世帯の貯蓄残高は、給料の伸び悩みやボーナスの減少が響き、平均で前年比0.1%減の1234万円と、調査を開始した1983年以来、初めての減少。一方、負債残高は前年比13.0%の大幅増加で405万円となった。

貯蓄の内訳で最も多いのは定期性預貯金で44.1%を占めるが、前年より0.9ポイント低下し、2年連続の減少。また、生命保険など(29.6%)は増加しているが、株式などの有価証券の割合はダブルノドの89年に23.2%を占めていたのが12.9%まで落ち込み、調査開始以来最低を記録している。

一方、勤労者世帯の過半数は「負債」を抱えているが、うち63.7%は平均負債残高以下である。しかし、住宅・土地のための負債を抱えている世帯は全体の34.8%で、前年より1.5ポイント上昇。これらの世帯の住宅・土地関連の負債残高は前年比10.0%増の1063万円と、初めて1000万円の大台に乗った。住宅ローン金利の底入れ感から、特に若い世代の駆け込み取得が急増したのが原因とみられており、現に30歳未満で住宅関連の負債がある世帯は前年の7.4%から14.8%に急伸。また、住宅ローンがある45歳未満の世帯は、負債が貯蓄より多い負債超過となっている。

資料No.8・1117

OPINION 就業・生活意識

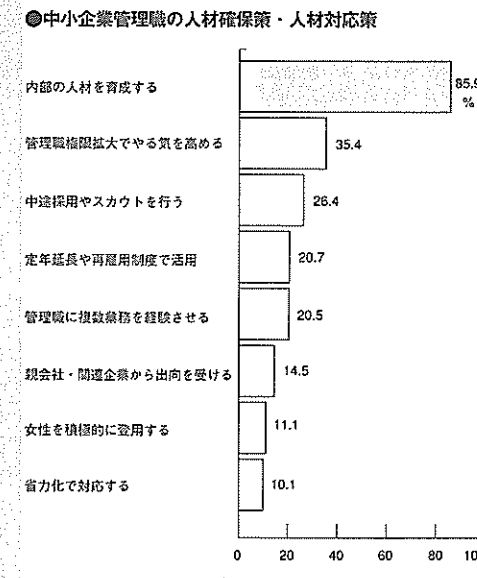
「大企業の人材を受け入れたい」
27・9%にとどまる

「不況下の中小企業管理職」
東京都立労働研究所 95年3月
A4判9頁・A4判23頁

中小企業では即戦力を外部に求めることが多く、大企業の余剰人員が中小企業に移るといわれることがあるが、今後の管理職の人材確保については、8割以上の中小企業が「内部の人材を育成する」という意欲をみせていた。

たとえば、現在、課長のうち新卒で採用して育ててきた生え抜き、あるいは若年期中途採用の生え抜きは6割。親会社・関連企業からの出向者はわずか1割弱だった。

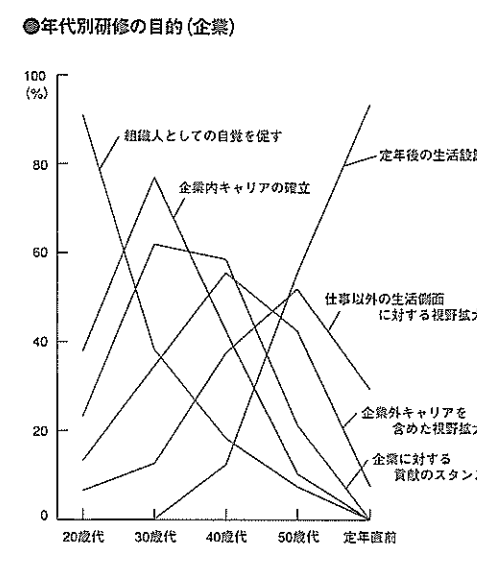
今後の「部長」の人材確保に際しても、「内部の人材を育成する」という意見が圧倒的(85・9%)で、「中途採用やスカウト」26・4%、「親・関連企業からの出向」14・3%471



キャリア開発支援策に関する調査
産能大学 95年2月 A4判31頁

充実したキャリアを形成するためには、自立した個人として自分のキャリアに対して責任をもつこと。そのためには自らのキャリアをマネジメントしなければならぬ。

企業、行政体の615件からの回答によると、組織でキャリアを充実させるための重要な要因は「仕事に対する主体的な達成意欲」「幅広い専門能力」で、キャリア形成はあくまでも個人次第、組織では定期的なジョブローテーションや支援策は2次のなものとみられている。また「入社したときの配属先」を挙げたところはほとんどなく、定期的なジョブローテーションを重視する日本企業では、これ



6割が早期退職優遇制を導入
適用開始年齢の若年化も進む

「早期退職優遇制度」
労務行政研究所 95年4月
B4判5頁

かつて、60歳定年が広がりつつあった80〜84年ごろ、選定年制とも呼ばれた「早期退職優遇制度」が盛んに導入されたが、最近、不況下のリストラや要員計画の見直しのなかでふたたび注目を浴びている。しかも、制度を適用する年齢は年々低くなっている。

制度を導入している企業は57・8%。大手ほど導入率が高く、3,000人以上の79・5%に対し、1,000人未満では38・5%にとどまった。また、導入企業のうち、90年代以降の5年間に導入した企業は23・2%。昨年だけでも10・3%が導入。

制度適用条件の中心となる「開始年齢」をみると、最も多いのは「50歳」の38・6%、

年齢	50歳未満	50歳	51歳以上
1978	11.5%	34.8	53.6
82	19.2	36.8	44.0
86	31.3	35.9	32.8
90	28.8	39.0	32.2
94年	32.9	38.5	28.6

従業員数	未実施	実施79.5
従業員3,000人以上	20.5%	
1,000〜2,999人	41.5	58.5
1,000人未満	61.5	38.5

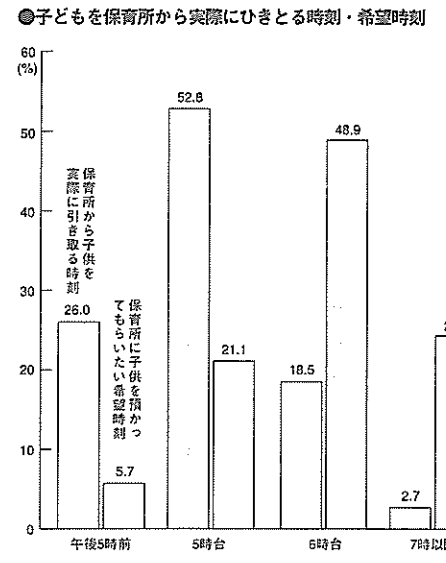
1歳児をもつ母親の28%就業
保育時間の延長を望む声が高い

「人口動態社会経済面調査」
厚生省 95年3月 A4判21頁

女性の社会進出の一方で、育児における経済的・精神的負担など、両立のむずかしさが指摘されている。

1歳2カ月の子供をもつ母親(回答8117人)のうち27・7%が就業しており、無職者(70・8%)でも、半数が妊娠・出産まで仕事をしていたという。また無職の母親の75・7%は「今後、仕事をしたい」と就業意欲が高く、「家計の足しにする」「子供の将来に備える」などといった理由が多い。

一方、昼間の保育状況をみると、「自宅で保育」が89・6%、実家や保育所など「自宅外」が10・4%だが、働く



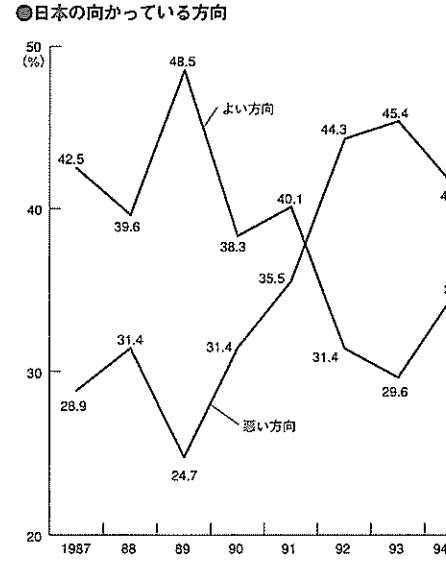
景気回復にやや明るい兆し
実感薄らぐ「治安のよさ」

「社会意識に関する世論調査」
総理府 95年3月 A4判69頁

昨年12月に実施された調査だが、全体に日本社会が「よい方向」に向かっていると見た者が3年ぶりに増加(29・8%→34・5%)したのに対し、「悪い方向」に向かっていると見た者は5年ぶりに減少(45・4%→41・6%)した。

「景気」を挙げた者が大幅に減った(69・8%→46・3%)のが目立つ。また「雇用・労働条件」や「物価」の割合も低下し、国民は景気回復にやや明るい兆しを感じているようである。

一方、「治安」や「教育」がよい方向に向かっていると答えた者は減少。むしろ、悪い方向に向かっていると答えた者が増加。別の質問でも、こ



昨年の消費支出
名目でも
初の前年割れ

「家計調査報告」平成6年12月分・平成6年平均
総務庁 95年2月 A4判22頁

昨年12月の全世帯の消費支出は42万6810円、前年同月に比べ実質で3・1%の減少。3カ月連続の実質減少。

この結果、平成6年の全世帯の消費支出は1世帯1カ月平均3万3840円となり、前年に比べ実質0・9%減少した。2年連続の実質減少は第2次オイルショック後の80年、81年以降、しかも、名目ベースでも0・4%減少。これは63年の調査開始以来初めてのこと。

前年に比べ消費が伸びたのは、住居費の6・9%増、エアコンなどの家具・家事用品の4・8%増、一方、被服・履物は3・8%減、食料費も飲料や酒類などは増えたが穀類や魚介類が落ち込み2・0%の減少。教養娯楽費なども減った。

全世帯のうち、勤労者世帯の消費支出は35万3116円で、名目で初めて前年割れの0・6%減。実質では2年連続減少の1・1%減となった。実収入(約56・7万円)では世帯主の定期収入が増えたものの、費や妻の収入が大幅に減ったのが大きく、特別減税などで可処分所得が増えたのはわずか0・1%と、消費を押し上げるに至らなかった。

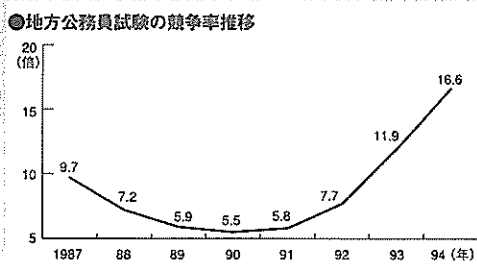
地方公務員試験 過去最高の 競争率16.6倍

「地方公務員採用試験」
自治省 95年2月 A4判11頁

長引く景気低迷で民間企業の雇用環境が悪化しているため、94年度における地方公務員採用試験の受験者数は32万984人になり、前年度に比べ14.1%増加。一方、合格者数は1万8405人で、同16.6%減少。これは退職予定者が減少していることなどが影響。

この結果、最終合格者が確定している試験の競争率は16.6倍と、過去最高だった前年度の11.9倍を上回った。しかし、受験者中の女性割合は39.7%、合格者では33.1%で、いずれも過去最高だった前年度を下回った。

資料 No. 8・1138



親との同居率は「東高西低」 3人に2人は「別居を考えた」

「平成6年度国民生活基礎調査」
経済企画庁 95年2月 A4判19頁 A4判204頁

高齢化の進展は高齢者の扶養などの問題をめぐって家族に大きな影響を与える。現在、親と同居している者の割合は、首都圏19.3%、岡山25.0%、宮崎17.1%、山形57.5%、新潟42.2%、東日本で高い傾向がみられる。また、結婚形態では、見合い結婚のほうが同居率は高い。同居相手は、「夫の親」が多く、山形、新潟で8割を超えているが、首都圏では「妻の親」との同居も3割強。

同居の理由は「義務だから」とする割合が高いが、同居率の高い地域ほど同居を義務と捉えている者が多い。また、首都圏では「親の住宅に住めるから」も多く、同居率で親子関係が親密とは必ずしも言えないようである。そうした同居だとストレスもたまり、3人に2人は「別居を考えたことがある」という。特に、夫の親と同居している女性では46%に別居を考えたことがある者が33%と高い。

老親の介護も重要な問題となってきたが、7割強の者は公的施設よりも家庭内介護を望んでおり、男性のほうが割合は高い。しかし、これまで介護はほとんど女性に頼ってきただけで、今後女性に負担は軽くなりそうにない。

ところで、自分が養わたりになった場合、男性の8割強は「配偶者」の介護を望んでいるが、女性は6割と低い。

資料 No. 8・1142、Z・7041

●地域別にみた親との同居率

地域	現在同居している	過去に同居していた	同居したことはない	無答
首都圏	19.3%	15.2	63.3	2.2
山形	57.5	18.0	21.5	3.0
新潟	42.7	13.4	42.2	1.7
岡山	25.0	18.3	55.3	1.4
宮崎	17.1	20.8	61.4	0.7

●別居を考えた経験

	ある	ない	無答
	61.7%	35.0	3.3

高校中退者 3年連続減少 初の10万人割れ

「高等学校における中途退学者数などの状況」平成5年度
文部省 95年2月 A4判10頁

93年度中に全国の公立・私立の高校を中途退学した生徒数は9万4065人で、90年度に12万3529人とピークを記録してから3年連続の減少、82年度の調査開始以来初めて10万人を割った。高校在籍者に占める中途退学者の割合も1.8%と過去最低の水準。高校の生徒数は減少期に入っているが、ここ3年間は、在籍者の減少率(93年度4.1%減)を上回る勢いで中途退学者が減った(同7.0%減)。ただ、中途退学理由では、82年度に17.8%だった「進路変更」が43.8%に増加しているのが目立つ。

資料 No. 8・1130

●高等学校における中途退学者数の推移

年	人数	(%)
1989	123,059	(2.2)
90	123,529	(2.2)
91	112,933	(2.1)
92	101,194	(1.9)
93年	94,065	(1.9)

*カッコ内は中途率(%)

1人暮らし世帯が8年ぶりの減少 65歳以上の1人暮らし210万人

「平成6年度国民生活基礎調査」
厚生省 95年3月 A4判27頁

不況時に減少するといわれる単身赴任などの単独世帯だが、8年ぶりの減少となった。しかし、高齢者世帯の割合が過去最高の13%を占めるなど、高齢化は加速している。

昨年のわが国の世帯総数は約4207万世帯で、前年に比べ24.3万世帯(0.6%)増加した。うち、単独世帯は920万世帯(全体の21.9%)。単独世帯は、85年の円高不況時も減少し885万世帯となったものの、87年以降毎年増えつづけ、93年は932万世帯にまで達した。しかし、昨年は前年を約12万世帯下回った。

一方、増えつづけているのは「夫婦のみの世帯」で、前年より約39万世帯増え778万世帯に、20年前の約2倍近い。

高齢者世帯(男65歳以上、女60歳以上)は約554万世帯で、その割合は過去最高の13.2%。20年前の11.62万世帯の3.4倍になる。

また、65歳以上の高齢者1754万人のうち「1人暮らし」は211万人(12.0%)で、91万人だった15年前の2倍以上に増えている。「子と同居」という割合は、15年前の69.0%から年々減りつづけ55.3%にまで落ち込んだ。息子夫婦との同居は87.2%だが、15年前に比べ2.9ポイント減少し、娘夫婦との同居割合のほうが増えた。

資料 No. 8・1126

●世帯人員別にみた世帯数の割合

年	1人世帯	2人世帯	3人世帯	4人世帯	5人世帯	6人以上の世帯
1975	18.2	15.4	18.2	24.9	12.6	10.5
80	18.1	16.9	17.8	25.8	12.1	9.2
85	18.4	18.5	17.6	25.2	12.1	8.1
90	21.0	21.2	18.2	21.9	10.5	7.2
91	21.2	21.3	18.3	21.7	10.3	7.2
92	21.8	22.0	18.4	21.0	9.8	7.0
93	22.3	22.5	18.1	21.0	9.7	6.5
94年	21.9	23.3	18.6	20.1	9.6	6.4

事業所、従業員ともに初の減少 産業構造の転換が進む

「平成6年事業所名簿整備調査」
総務庁 95年3月 A4判68頁

長引く景気低迷のなかで、全国の事業所や、そこで働く従業員の数も3年前に比べて減少。前回は割り込んだのは1947年に調査を開始して以来、ともに初めてのことで、産業の空洞化や不況によるリストラが進行していることがわかる。

94年4月20日現在のわが国の民営事業所は655万、従業員数は5436.6万人で、前回調査の91年に比べ、1.2万事業所(0.2%)減少、66.6万人(1.2%)減少。

前回調査から「存続」している事業所は大半(87.0%)を占めるが、その間に「廃業」したのが86.1万事業所なのに対し、「新設」されたのは84.9万事業所とやや下回った。また、従業員数は「廃業」事業所の568.6万人より、「新設」の697.1万人のほうが上回るが、「存続」事業所で従業員が195.1万人も減っているのが大きく響いている。

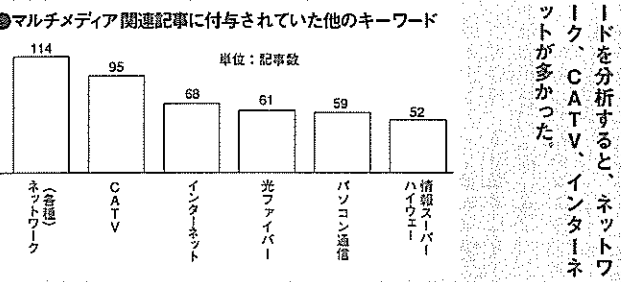
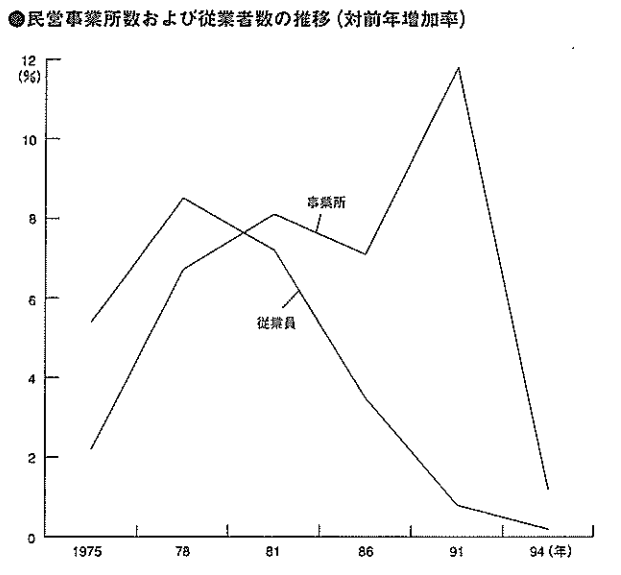
雇用形態別に見ると、正社員など「常用雇用者」は微増だが、パートやアルバイトなど「臨時・日雇い」が約17%も減っている。

業種別では、製造業の落ち込みが目立ち、事業所数が4.2%減、従業員数も5.6%減と、ともに大きく減少。特に「繊維工業」は事業所数で13.8%、従業員数で15.9%も減少。反対にサービス業はそれぞれ2.2%増、2.4%増と好調。特に「娯楽業」がともに大きく増加した。

また、全体としてみると、製造業などの第2次産業では事業所数、従業員数ともに減少傾向にあるが、サービス業や不動産業などの第3次産業は増加、または横ばい傾向で、ゆるやかながら産業構造の転換が進んでいることがわかる。

資料 No. 8・1158

Works Eye 66.6万人



記事検索の 人気キーワード マルチメディア

「ビジネスマンの関心事」
電通 95年2月 A4判60頁

新聞50紙、雑誌130誌を網羅した法人対象の記事データベース「EUNET」の昨年7~12月期における利用状況をみると、とりわけ利用頻度の高い上位28記事のうち、マルチメディア関連記事(404記事)だった。また、PHS(パーソナルハンディホンシステム)簡易型携帯電話への関心(84記事)も高く、両者との関連で郵政省、通産省に関する記事も多かった(209記事)。なお、マルチメディア関連記事に含まれるキーワードを分析すると、ネットワーク、CATV、インターネットが多かった。

THE OTHERS 其他経営・経済全般

東京圏の人口 初の転出超過 人口の逆流現象

「住民基本台帳移動報告」平成6年
総務庁 95年4月 B5判28頁

東京圏の1都3県では、62年の38.8万人の転入超過をピークに第1次、第2次石油危機ごろまで減少(約4万58万人)を続けるが、その後、ふたたび平成景気まで増加(約16万人)し、やがてパブル崩壊とともに減少、昨年には調査開始以来初めて1.7万人の転出超過となった。最も大きな転出超過となったのは北関東地方(1.4万人)に対して、以下中部地方、九州地方、東北地方が続く。他地方は転入超過ながら、その数は減少傾向。また、都道府県別で人口が増えたのは30県で過去最多。

資料 No. 8・1164

●各地方から東京圏への転入超過数

地方	転入超過数(人)
全体	-16,914
北海道地方	312
東北地方	-4,361
北関東地方	-13,578
中部地方	-4,721
近畿地方	7,865
中国地方	1,031
四国地方	983
九州地方	-4,445

*-は転出超過数

大学に欠ける 創造的人材育成 教育内容見直し

「大学理工系分野の創造的人材の育成について」 文部省 95年3月 A4判11頁

全国の国公私立約40大学の理工系学部の学部長や学長61人からの回答によると、現在の大学での人材育成で欠けているものとして、「創造性に富んだ人材」(93%)、「主体性や積極性に富む人材」(67%)が挙げられた。改善策として「課題を自分で設定して、小論文にまとめる演習」を早い学年で実施したり、「ディベートやプレゼンテーション」中心の少人数の演習」などの導入を提言。一方、企業側にも大学院修了者の積極的な採用や、卒業より個人の多様な能力を重視する処遇改善を希望している。

不法残留外国人 半年で大幅減少 女性増加傾向

「不法残留外国人」 法務省 95年3月 A4判7頁

昨年11月現在の不法残留外国人は28万8992人で、1年前に比べ8659人減少。半年前と比べると5708人と大幅に減少している。

男性は17万2516人で、半年前に比べ4.2%減少したが、女性の増加は続いている。11万5576人になる。

国籍・出身地別ではタイが4万6964人で最も多く、韓国、中国と続く。また、半年前に比べ増加しているのは、ペル1の10.8%増をトップに韓国(3.6%増)、フィリピン(2.1%増)などが多い。逆に減少しているのはマレーシア(15.1%減)、イラン、タイなどが目立つ。

Eイズ対策3% 伝えにくい 必要性・実感

「Eイズに関する調査」 東京商工会議所 95年3月 A4判6頁

会員企業(回答275社)のEイズに対する認識度は、38%が「よく知っている」、61%が「ある程度」と、認識は高まっているものの、日本国内の患者・感染者数を問うと正解率が30%と低く、実態面については十分把握できていない様子。また、対策を「講じている」企業はわずか3%、「検討中」も7%しかない。問題意識が高まらない理由としては「必要性・実感を伝えるのが難しい」との回答が54%と最多。社員がEイズ感染したら、「退職を促したい」と答えた企業が7%もあり、意識変革の必要がありそうだ。

マンション価格が低下傾向 東京圏は年収の6・5倍

「住宅価格と平均的勤労者の所得について」平成6年 都市開発協会 95年3月 A4判41頁

平均的なサラリーマンが手の届く住宅価格の限度は年収の5倍前後、生活を切り詰めても購入できる望ましい住宅価格は4倍前後といわれている。しかし、昨年の標準的なマンション価格は低下したものの、東京圏では6・5倍と依然高い水準が続く。

94年の標準的なマンション(専有面積75平方メートル)の価格は、東京圏(1都5県)で前年比3・86%減の5040万円、大阪圏(2府5県)が同1・51%減の3923万円、名古屋圏(3県)は同3・85%減の3000万円と、いずれも低下した。

これを、全国の平均的なサラリーマンの年収(773万円)と比べると、東京圏が6・52倍、大阪圏が5・08倍、名古屋圏が3・88倍と前年より改善したが、東京圏では安い。ちなみに、京浜大都市圏におけるサラリーマンの平均年収(842万円)で比較しても、5・98倍になる。京阪神大都市圏や中京大都市圏は年収(いずれも758万円)が全国平均より低いため、逆に倍率は上がる。

東京圏で5倍程度の目標を満たすエリアを探す、都心から30キロメートル以上も離れたしま、通勤圏として、自宅から勤務先まで20キロメートル以内が望ましい。しかし、10・20キロメートルエリアは、東京圏で年収の7・16倍と高い。大阪圏は5・54倍、名古屋圏が3・87倍である。

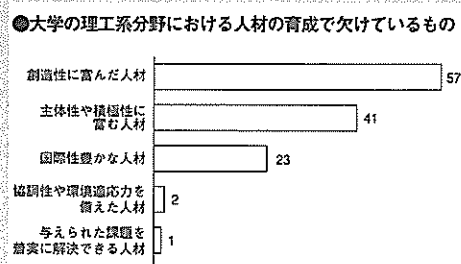
東京人口減少 最高の3・3万 出生数は増加へ

「東京都の人口の動き」平成6年中 東京都 95年2月 A4判17頁・B4判5頁

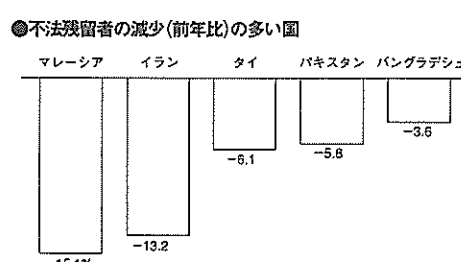
昨年中に東京の人口が3万3473人減り、調査開始の56年以来最大の減少幅を記録。今年1月1日現在の人口は1181万7099人で、3年連続の減少となった。これは、他府県への転出超過(6万951人)と外国人登録人口が減少(4530人)に転じたことによる。転出超過は9年連続で、不況による人口流出が大きい。また円高も加わり、外国人の減少につながった。

一方、第2次ベビーブーム以来減りつづけていた出生数が23年ぶりに前年を3372人上回ったのが明るい材料。

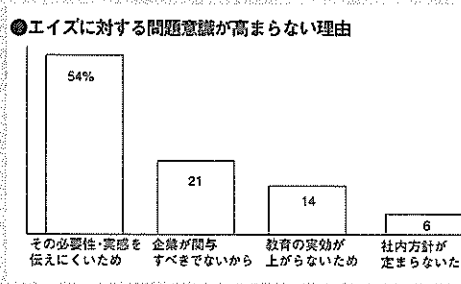
資料No.8・1165



資料No.8・1113



資料No.8・1120



資料No.8・1110



資料No.8・1139

●変動要因別人口の動き

年	総数	社会増減	自然増減	外国人登録	転出・減除等
1990	-12,956	-50,441	33,993	9,605	-6,083
91	27,915	-36,917	33,048	29,526	2,258
92	-3,681	-51,186	28,581	13,408	5,516
93	-32,367	-68,433	23,698	6,283	6,085
94年	-33,473	-60,951	27,070	-4,530	4,938

価格破壊 悪影響 8割超 体力消耗、低利益

「価格革命対応経営実態調査」日本能率協会コンサルディング 95年2月 A4判24頁

激しい価格競争によって、産業界の地図が大きく変わろうとしているが、回答企業101社の約4割は、今後3年で価格革命は「20%程度進行する」とみている。「30%程度」という企業も約3分の1を占めた。8割以上の企業は「収益の悪化」「コスト競争による体力消耗」「シェアダウン」などの悪影響を気にしている。対応戦略の基本は「徹底したコストダウン」に尽きるが、「独創的技術・製品の開発」も重要だ。一方、危機感の共有は社内により緊張感をもたらす「シェアアップ、新規市場参入」の好機とみる企業もある。

在米日系工場数 2年連続で減少 6割は収益黒字

「在米日系製造業調査」日本貿易振興会 95年2月 A4判31頁

昨年、操業中の在米日系製造工場数は、前年に比べ14工場減り1681工場だった。これで2年連続の減少。128工場が新規に進出したが、閉鎖・売却なども142工場あった。経営状況を見ると、93年の収益が黒字になった工場は57%。また収益が改善した工場は62%を占め、需要の拡大や合理化努力の効果が大きかったようだ。現地調達比率70%以上の工場は約69%と前年の67%を上回り、着実に上昇してきた。雇用者数も前年より約6000人増え、27・3万人となった。

技術力強化領域の絞り込み 研究者の能力開発が課題

「研究開発生産性実態調査」日本能率協会 95年2月 B5判88頁

研究開発に関して経営トップが特に関心があるのは「ビジョン」「戦略」「中長期計画」であり、研究開発全体としての課題の大きさをみても、非常に重要性は高い。しかし、経営戦略を反映し、実効性を伴った研究開発戦略を策定できているところは少ない。上場企業など487社からの回答によると、多くの企業では「テーマごとの計画の積み上げ」ができていないが、過半数が「研究開発は計画どおりに動いていない」という。最近、「独創的なテーマ」が設定されているという企業は少ないが、「現技術の拡張」「新製品開発」などは増加傾向にあり、「基礎研究」へのパワーを絞り、当面の業績に貢献

個人別人事管理 トラブル回避の 労使間ルールを

「労使関係白書」社会経済生産性本部 95年3月 A4判12頁・A5判275頁

わが国経済は徐々に回復に向かっているが、新卒者の就職をはじめ雇用を安定させるには、少なくとも3%の経済成長と2%の時短が必要といわれている。

新産業創出の努力も重要だが、産業社会の構造変化に対応し、転職する者の適職選択の幅を広げることで労働力需給のミスマッチを減らし、労働移動による不利益が生じないシステムを整備が必要。人事面では仕事成果に対応した個人別の人事管理や創造的専門能力をもつ人材を育成する仕組みの構築が急がれる。

労使関係は、実力主義の導入によって従業員の賃金格差が拡大されたが、最低保障賃金や適正な格差についてのルールは確立していかなければならない。

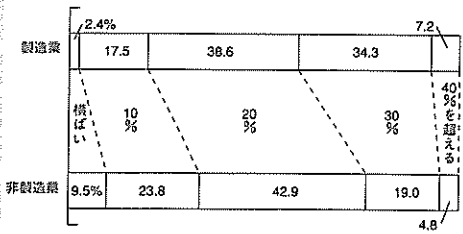
また、労働組合の組織率が低下している状況下では、未組織分野の一層の配慮が重要だ。特に、管理者は組合の保護下になく、リストラの影響を最も強く受けやすいため、彼らのトラブルを迅速に処理する制度を設けることは、良好な労使関係の維持にとってもプラスとなるはずである。

中小企業開業費 8・8%増加 不動産購入増加

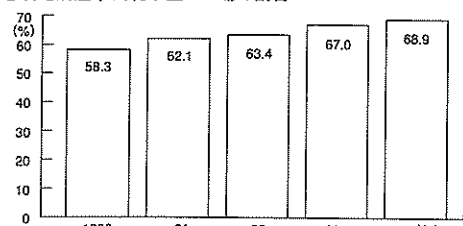
「新規開業アンケート調査」国民金融公庫 95年2月 A4判13頁・B4判1頁

93年度上期に新規開業した中小企業(回答2304社)の開業資金は1社平均で1985万円、前年に比べ8・8%増加した。開業時に地価下落や低金利で不動産を購入しやすい環境にあったようで、23%が不動産を購入。開業資金の内訳を見ると、土地や機械などの購入に使う設備資金が81%、当面の材料費などの運転資金は19%である。資金調達は金融機関からの借り入れが最も多く60%を占め、その依存度は年々高まっている。一方、自己資金は23%と横ばい傾向だ。

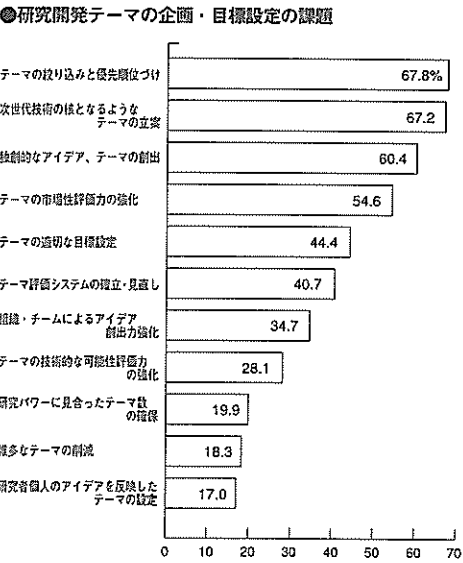
今後3年間の価格革命の進行程度予測



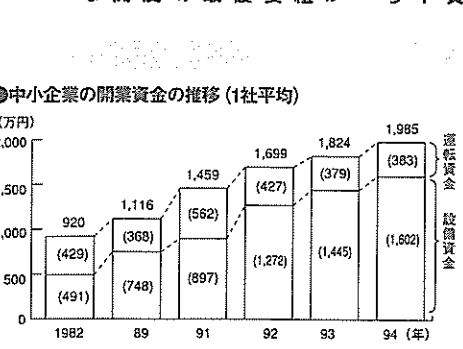
現地調達率70%以上の工場割合

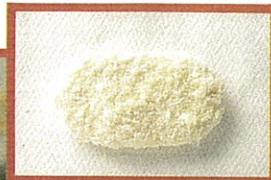
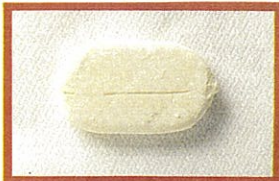


研究開発テーマの企画・目標設定の課題



中小企業の開業資金の推移(1社平均)





一人の商社マンが社長になるまでの4カ月

もし「明日から社長をやってもいい」と言われたらどうするだろうか。事業計画上ではうまくいくことになっている。資金面も心配はない。そんな状況であなたは「社長」としてどうするだろうか。

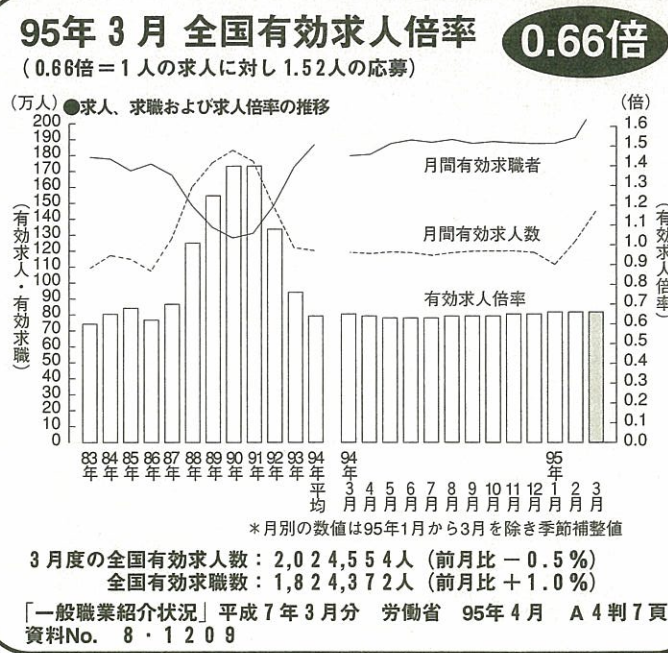
コンビニ業界の「焼き立てパン」戦争の渦中で、ひとつの会社が誕生し、一人の商社マンが突然、社長になった。コーディネイト役としての商社マンから経営者になる。変身の過程で彼は何を感じたのか。人々の証言もまじえ、その足跡をさぐる。

「実録・企業立ちあげ」

焼き立てパン戦争のなか、ひとつの会社が生まれた

94年7月、伊藤忠商事の全額出資でタワーペーカー株式会社(藤嶋照雄社長)が設立された。本社は東京・青山。資本金は3億円である。同社は味の素から冷凍パン生地のは供給を受け、セブンイレブンのジャパンに「焼き立てパン」を納めるパン焼成会社。工場は埼玉県越谷市にある。セブンイレブンは当初、この事業をパン業界のガリバー、山崎製パンと展開する構想を持っていた。ところが、物流体制や品質管理などの点に問題が生じ、断念。同社はやむなく伊藤忠や味の素らと提携して、独自の供給ルートづくりに乗り出した。業界ではセブンイレブんと山崎製パンの「焼き立てパン戦争」と大きな話題となった。

「焼き立てパン」の事業には多数の焼成工場の設置が不可欠であり、それには各地の食品メーカーなどの協力を得る必要がある。こうした背景から、タワーペーカーはセブンイレブンの陣営の焼成工場のモデルケースとして注目を集めることになった。



●景況判断指数

	94年10月	11月	12月	95年1月	2月	3月	4月予測
全産業 [800社]	49.1	49.0	48.7	48.6	47.3	48.5	47.6
製造業計 [350社]	49.1	49.1	48.3	48.4	48.1	5.03	47.7
非製造業計 [450社]	49.1	48.9	49.0	48.7	46.7	47.1	47.6

*指数が50を上回っていれば景況が前月より「好転」、下回っていれば「悪化」の方向にあることを示す。

中小企業の景況 6カ月連続の悪化 人材は若干不足

「中小企業月次景況観測」95年3月実績
 商工中金 95年3月 A4判13頁 資料No. 8・1154

不況型倒産 65.6%と過去最高の水準

「全国企業倒産集計」95年3月報
 帝国データバンク 95年4月 B4判32頁 資料No. 8・1151

2月の失業率 2.9%と横ばい

「労働力調査」平成7年2月分
 総務庁 95年3月 A4判23頁 資料No. 8・1155

3月の現金給与 30万2112円

「毎月勤労統計調査」平成7年3月分
 労働省 95年4月 A4判10頁 資料No. 8・1207

新卒採用見通し 前年より減「低下」

「新卒採用見通し」に関する調査
 リクルートリサーチ 95年5月 A4判12頁

96年4月の新卒採用見通しは「前年より採用減」とする企業は前年調査より15ポイント低下の24.5%。採用を減らさない理由は、「人員構成が歪まないように」がトップ。なお、95年4月新卒採用実績は全体で対前年23.4%減だが、大卒女子の

借入金の返済に 10年以上かかる

「中小企業経営状況調査」平成6年度版
 国民金融公庫総合研究所 95年3月 A4判88頁 資料No. 8・1149

消費支出 4カ月連続減

「家計調査報告」平成7年1月分速報
 総務庁 95年3月 A4判15頁 資料No. 8・1161



情報検索サービスのご利用方法

DATA FLASH掲載記事のより詳しい内容をお知りになりたい場合には、次の手順で「情報検索サービス」窓口までお電話ください。

03-3575-5252 (情報検索窓口)

窓口の担当にリクルートサークルの会員番号をお知らせください。DATA FLASHの資料には、一部、資料No.が記載されています。お問い合わせの際には、ワークスの号数と資料No.をお申し付けください。詳しい資料をお届けします。(資料No.のないデータは、著作権上ご提供できない情報に制限があります。予めご了承ください)

「情報検索サービス」では、ここで掲載した資料のほかにも豊富なデータを入手しております。会員のみなさまのご利用をお待ちしております。



藤嶋氏は1948(昭和23)年、大阪府守口市出身。デンマーク語学科を卒業後、伊藤忠商事に入社。畜産部で食肉の輸入に携わる。その間77~79年、84~89年の2回、米国シカゴに駐在。92年から食品流通第一部でコンビニ向けの食品流通システムの構築に取り組む。

突然の社長就任 自ら辞意を書いた出向 人の問題は白紙の状態

焼成工場の件はいくつかのパンメーカーや食品会社などにお願ひしたのですが、山崎製パンさんとの関係もあって色よい返事がもらえませんでした。結局「伊藤忠さん、何とかしてよ」ということで、部長が「どうするんだ」と言うから「じゃあ、やりませう」と。ホンネを言えば商社のほうが土日休めるし楽でしょう。でも商社も時代の変化に対応して、顧客志向を徹底しなくては行けない。メーカーとしての機能も持たないと生き残っていけないんです。会社はつくったものの社員は誰もいない。私一人です。人を採用しなくてはならないが、一人ではなんにもできない。どうしようか、と思案しているところに、紹介されたリクルートの営業担当者が来

ました。当社は原材料は味の素から来るし、焼き方も他地域の工場ですでにやっているからノウハウはある。販売先は当然セブンイレブンで、初出荷の日時も11月28日深夜と決まっている。要はあと4カ月あまりのあいだに人を採用・教育・訓練し、合格水準のパンを焼けるかという事です。結局は人の問題、そして時間との戦いということになる。リクルートには約70名の社員と約100名のパート・アルバイトという必要人員と立ち上げまでの日程をお話しして、基本計画の立案をお願いしました。職種ごとの求人広告出稿プランや面接などの日程、待遇を決める際のポイント、評価制度構築のための留意点など、思っていたより具体的でしたので、GOサインを出しました。何しろ私一人しかないのので「投げちゃえば楽だろう」という気持ちがあったのも事実ですが、



西森 康二

募集職種の内訳は、工場長と副工場長各1名、製造マネージャー4名、サブリーダー12名、製造スタッフ50名、管理部門4名、設備メンテナンス3名、そしてパート100名である。これだけの職種・人数であるため、公募と斡旋とを並行して行うことになった。結果は発売初日から問い合わせが100件を超え、最終的には600件以上の応募となった。9月2日から、4週にわたって毎週末面接が行われた。

面接の判定基準は特に設けませんでした。誠実な人であってほしい、という気持ちです。むしろ力を入れたのは業態の説明です。当社は365日、24時間営業で正月も休めない。シフト制で夜間勤務もある。決して楽ではないし、きれいな仕事ではないよ、とこのことは後々の定着のよさにつながったと思います。面接中、合否を迷ったとき、人材を確保することに気を奪われ、迷いながらも内定にしてしまい、自分の意見を終始一貫できなかったことは、いま思えば間違いだったと反省しています。

応募した社員の声
若い人たちが多く、活気ある職場を期待しました(Mさん・女性)。
すべてがゼロからのスタートであり、新鮮さを感じられた(Nさん・男性)。
広告を見て「私のキャリアが、なにもないこの会社の役に立てる」と思いました(Sさん・女性)。

11月28日初出荷と決まっていたため、早めに内定した中から15人ほどを、とりあえずリーダー候補として北海道のグループ企業の焼成工場へ研修に送った。

研修の目的は大きく分けて、焼成の技術自体を学ぶことと製造工程を管理する手法を身につけることの2つがありました。研修の成果は、結論から言うと合格点を70点とすれば50点程度でしょうか。一日3回新鮮なパンを届けるこの仕事では時間管理が最も重要です。経験とカンに頼る職人の仕事ではありません。研修で各自の作業はある程度理解したものの、管理までは及ばなかったのが実態です。本格稼働後サブマネージャーになっていた研修参加者3人を今年4月、降格する結果になりました。人選の時間が足りなかったとはいえ、研修の目的をしっかりと伝えなかった私の失敗だったと思います。

私が話したのは、まず、新しい会社は知らない人同士の連合軍だから、各人のやるべき役割をキッチリと果たさう

10月14日の入社式 社員に宣言した 3つの「経営方針」

私が話したのは、まず、新しい会社は知らない人同士の連合軍だから、各人のやるべき役割をキッチリと果たさう

ということ。第2に、失敗してもいいが「なぜ失敗したか」を考え、その答えが組織に残るよう上司に謝ってその場を切り抜けたのでは、また同じ失敗を繰り返すことになりません。3番目は能力主義の徹底です。時間がたてば黙っていても賃金が上がる給与体系にはしたくなかったし、できる人だけが残るようにはしたかった。西森さんにもそう伝えました。

●西森康二

給与体系の設計は、セブンさんと取引のある食品会社のベテラン総務マンの方と社会保険労務士に協力をお願いしました。基本給と能力給の割合は6:4で、この種の製造業としては、能力給部分の比率が比較的高くなっています。現在、具体的な評価基準を作成中で、これから賃金に大きな格差がつくと思います。

就業規則も1週間社長と議論して作成しました。常々、規則や制度って、やけに経営者よりつくられていると思っていました。実際、当初の案では、会社が損をしないようになっていましたので、自分が働く人の代表になつた

もりで納得のいくまで話し合い、作り直しました。

10月15日、テスト生産開始。1日2000〜3000個から始める。冷凍パン生地の解凍・発酵・焼成・加工(チーズやジャムなどをのせる)、包装と段階ごとのやり方は決まっているが、なかなか合格点のパンができない。

素人目には同じようでも、解凍時間の長短、オーブンの温度、ジャムをのせる時間、包装のタイミングといった要素で食感や風味は変わってしまうんです。工場にはセブンの担当者が常駐して品質に目を光らせているんですが、なかなかOKが出ない。それなりの品質を出すまでに2週間くらいかかりました。現場の悪戦苦闘ぶりは大変なものでしたが、毎日少しずつ目指すレベルに近づいていきましたので「必ずなんとかなる」と信じていました。

ひとりではできない仕事 全員の頑張り 得られた充実感

11月7日、セブンイレブンの役員試食会で高い評価を得る。3週間後に迫った初出荷に向けて大量生産のテストが始まる。

ほんとうに、ほんとうに大変だったのはこの3週間でした。役員試食はサンプル数が少ないからどうにかしのげるしかし本格出荷となれば、一日10万個以上ですからごまかしがきかない。毎日2万〜3万個のパンを作っては捨て、作っては捨ての繰り返しです。もったいないとは思っても、社員が一人5個もって帰ったって数百個。あとは捨てるしかない。つらい時期でしたが、社員はみんな本当によく頑張ってくれました。この月の残業時間は100時間を超えていました。



佐久間寿和さん (社員)

焼いたパンに「ソフト感がない」などと言われても何でダメなのかわからない。みんな毎晩話し合い、原因を解明して改善しました。最後にOKが出たときは「やっとパンを捨てずに済む」とホッとしました。

11月28日、午前0時。ベルトコンベアーを伝わって焼き立てのクリームクロワッサンが次々と降りてきた。タワーベーカリーがはじめて市場に出す製品である。12月12日に

「言葉を使った経営 その大切さ」 痛感した4カ月

セブンイレブンの「焼き立て直送便」は好評で、タワーベーカリーから供給した店舗も、パン類は軒並み対前年



芹澤忍さん (社員)

初出荷の日の夜中、同僚の車に乗せてもらって浦和のほうのセブンイレブんにパンを見に行きました。私が昼間入力したラベルが貼られたパンが店頭と並んでいるのを見たとき、自然と顔がほころんでしまいました。

比40〜50%の売り上げアップを記録。95年4月からは供給先を197店舗から271店舗へと増やし、越谷の工場周辺でも販売が開始され、社員はその売れ行きを直に見ることができるようになった。

経営者にとっては結果がすべてですから、こういう数字が出たことはうれしく思います。ただそれはあくまで「結果オーライ」ということで、やり方に問題がなかったわけでももちろんない。はからずも社長になって学んだことは、気づいてしまえば当たり前のことですが、もって「言葉を使って経営をしなければならぬ」ということです。つまり社員の一人一人に対して、事業の目的やその人に期待している役割、仕事への評価などを具体的な言葉にして語りかけなければいけない。それが経営者の仕事でしょう。商社で課長をしていた頃の部下は多くて15名ほどでしたが、それでもいまと同じ考え方をしていたら、仕事ももっとうまく回ったと思います。

この会社をもっと改善して、事業を大きくしたい。やるべきことはたくさんあります。刺激がないとおもしろくない。いまは青山に帰りたくはありませんね、全然。

企業の声

時間より効率という理念には賛成だけど、自由出社というのは**行きすぎ**。実績をあげれば何をしてもいいという風潮を招きかねないと思う。
(営業部長・♂・45歳)

うちには一日を無事に過ごすことしか考えてない連中がまだまだ多い。個人的には興味があるが、まずは**社員の意識改革**から始めなければならぬと思う。
(メーカー総務部長・♂・45歳)

会社が結果だけを評価し、プロセスを無視するようになれば、**人材育成に支障**をきたすと考えます。そういう意味でも、公正な評価方法が確立されなければ、導入はむずかしいといえるでしょう。(常務・♂・51歳)

裁量労働制は○か×か？

何時間働いたかでなく、どれだけ仕事をこなしたかによって評価される裁量労働制。上場企業でも導入しているのは3.3% (社会経済生産性本部調べ) にすぎないが、新時代の人事制度として、今後さらに広まっていくだろうとの見方が強い。では、実際、企業側、働く側はそれぞれどんなイメージを抱いているのか。賛成か、反対か。ズバリ、ホンネを語ってもらった。

これまでの手法がいきつまりを見せているのはまぎれもない事実。**組織の硬直化を防ぎ、生産性を高める手段として注目**しています。
(食品会社社長・♂・38歳)

将来的には避けては通れない道でしょう。労働省も適用職種を限定せず、事務、営業など**ホワイトカラー全般に**拡げるべし。
(自動車会社社長室長・♂・42歳)

研究開発部門において導入を検討中。ほかの部門から反発が出て、**モラルの低下を招く**といった危険性もあるので、あくまでも慎重に対処したい。
(通信関連部長・♂・43歳)

私自身、部下の自主性を尊重するよう努めてきたが、その考えは間違いではないと確信している。**いつかは裁量労働制を実現させたい**。
(人事課長・♂・41歳)

働く人の声

そりゃあ大歓迎だけど、**うちの会社じゃ無理**だろうなあ。なにしろ3年前からフレックスタイム制を検討しているのに、それさえまだ実現してないんだから。
(事務・♂・28歳)

もし導入されても何も変わらないでしょうね。**家にいると不安**になって、結局、普段どおり会社に行っちゃおうと思いますよ。
(メーカー・♂・42歳)

早く終わったヤツは早く帰れる。そうになったらいまより**何倍もまじめに働くぞ**、オレは。
(経理・♂・29歳)

ぼくらの仕事にはカンケーないね。どのみち**朝から晩まで働かないとノルマを達成**できないもの。
(営業・♂・32歳)

こないだ上司に「うちは導入しないんですか」って聞いたら「**自己管理もできないくせに**」と一蹴された。もっと信用してくれよ。
(研究職・♂・31歳)

会社に行かなくて給料がもらえるなんて**夢みたい**。でも、ホントにそんな時代が来るのかなあ。
(事務・♀・21歳)

プロ野球だってもう管理野球の時代じゃないんだからさ。**時間で縛ろうなんて発想はやめて**しかるべきだよ。
(SE・♂・30歳)

基本的には賛成だけど、**残業手当がなくなるのは困る**。
(事務・♂・26歳)

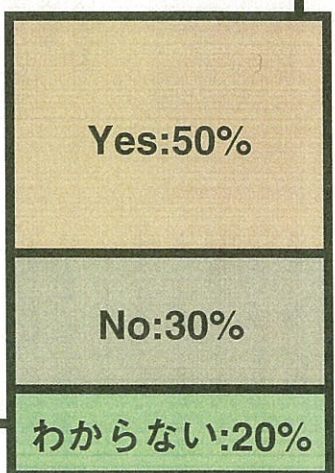
ぼくらの仕事は机に向かっているだけ。いってもんじゃやない。いろんな人と話したり街を歩いたりすることが大切なんです。その意味でも**歓迎したい**ですね。
(企画・♂・30歳)

一過性のブームで終わると思います。なぜならいまの経営者にそんな思い切ったことができるとは思えないから。結局は帰属意識だ、モラルだって言い出すに決まっています。
(食品会社・♀・34歳)

仕事を丁寧にやろうと思えば、それなりに時間もかかるよ。**要領いいヤツが得する**ような制度はきらいだなあ。
(企画・♂・24歳)

黙っちゃおれん!

次号テーマは「副業禁止について」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。



COLUMN

法政大学教授

中野 収

OSAMU NAKANO

中野 収 (なかの・おさむ)
現代社会のコミュニケーションや若者文化を
めぐる幅広い研究評論活動で活躍する社会学
者。「コミュニケーションの記号論」「まるで異
星人」「若者文化の記号論」「スキャンダル」
の記号論」「現代史のなかの若者」(以上三省
堂)など著書多数。1933年、長野県生まれ。
東京大学文学部卒・同大学院修了。

調整管理のスペシャリストを
育てられるかどうか、それが
これからの企業の明暗を分ける。



撮影/信谷紀夫

かつて日本の企業組織には、経営家族主義といわれるものがありました。会社は家族であり、上司は親父で部下は息子、という考え方ですね。終身雇用制もそう。家族なんだから生涯ずっと面倒みる、というわけです。

それが今、変わってきた。経営家族主義に基盤をおいた終身雇用も年功序列も衰退しつつあります。そして極端な言い方をすれば、人間関係なんてどうでもいいから、とにかくしっかりと働いてくれと企業は考えるようになった。大切なのは能力だから、能力があればアルバイトでも契約社員でも構わない。外部の人的資源も積極的に受け入れ活用する。そうしないとやっていけないほど厳しい状況にあるからなのですが、企業が外部に対して開かれた合理的な存在になりつつあるともいえます。当然、システムとしても職場のありようとしても変わっていかざるをえません。

おそらくそのときいちばん負担がかかるのは、中間管理職でしょう。今までは家族的・有機的組織で、中間管理職はその上につかっていたればよかった。ところがこれからは正社員とか契約社員とかが混在したモザイク型組織で、人間関係が希薄になっていった一人一人が

個別化して働くようになる。それを統括しオーガナイズする中間管理職の調整管理能力が、非常に重要なカギを握ることになるのです。調整管理能力といっても、役人的な調整能力とはちよつと違います。前例を踏襲して同じことを繰り返すのではないから、先が見通せなくてははいけません。ビジョンがないといけない。そういう調整管理のスペシャリストが必要になる。企業としてはいかにしてそういう能力をもった人材を発見し、育てるかが問われることとなります。

学生を見ていると、最近の若い人は非常に自己中心的だと感じます。仕事に対する意識でも、自分のやりたい仕事があり、それができるポジションがあるかどうかしか考えない。それがないと判断すれば、電話一本で簡単に会社を辞めてしまふ。今の若い人たちがいう自己実現とはそういう意味です。あと10年か15年したら、最後の古風な世代である団塊の世代がリタイアし、今の学生の世代がインシニアチブをとるようになる。そういうときが必ずくるのだから企業は今から管理調整のスペシャリストを育てておかないといけないし、頭の切り替えもしておかなければならないのです。

権力に固執していると
有能な人間に
逃げられちゃうよ

「ライオンキング」の大ヒットなど好業績の米ウォルト・ディズニープが内部は穏やかではない。94年のフランク社長急死でアイズナー会長が社長を兼任、そのワンマン体制に嫌気がさした大物役員が1年で20人も会社を去った。売り上げ至上主義に「モノづくりの夢」がなくなった?



★★

日系企業の国際化
春闘団交に
米人副社長登場

マツダは95年の春闘で、フォードより迎えたヘンリー・ウォレス副社長も出席して日米2カ国語での団交に臨んだ。ウォレス副社長はコスト削減を推進しつつも日本的雇用制度に理解があり、労組側も出席を歓迎。フォードと提携して1年余り、マツダはしっかりと国際企業に育っています。



★★★

女性国会議員の比率
日本は参院16位、
衆院149位

日本の女性国会議員の比率は、衆議院2.7%、参議院15.1%。下院(衆院に相当)の比率が20%以上の国が16カ国あるなか、日本は149位。女性議員の比率の高い国の多くが比例代表制をとっているが、日本も次回総選挙から小選挙区比例代表並立制導入で女性議員増えるのかな?



★

中国の科学者は
命を削って
心身ともにボロボロ

中国科学院と北京大学の調査で中国の科学者の平均寿命は53.34歳で全国平均より約15歳も低いことがわかった。ストレス、薄給、研究費が国から十分出ないなどが寿命を縮めている。21世紀の超大国といわれる中国だけに、先端技術を担う人間を大切にしないと先行き不安だなあ。



★★★



ニュースを見れば世の中の動きがわかる…works編集部では、特に人と人、人と組織との関係の変化が見えるニュースを厳選してお届けします。

★はニュースの「おもしろ」度。編集部が勝手に判断しましたので悪しからず。

お役立ちアイコン



法律・行政トピックス



組織・制度改革



マネー



雇用・採用環境



ニューウェーブ



★

韓国の三星グループ
ハリウッド進出

松下がMCAの株式売却に踏み切った一方、韓国・三星グループはスピルバーグ監督らの娯楽会社ドリムワークスに3億ドルを出資、配給権を獲得するなどハリウッド進出を果たした。ハード屋さんのソフト取得が松下の二の舞か、マルチメディア時代のアジア娯楽王となるのか注目。

接待魔王フタン
大蔵官僚
料亭漬けの日々

二信組問題以来、大蔵省の接待に対する自粛は多少あっても、金融機関のモフタン(Ministry of Finance担当者)の存在があるかぎり何も変わりません。役人と密着して検査や金融政策の情報を握るのが仕事で、江戸時代の家老と御用商人の関係同様、革命でも起きないと解消できない!



★★

独有力経済研究所
日本の時代は
終わらないと報告

阪神大震災、地下鉄サリン事件、円高。世界中が日本は終わったと思う一方で独のIFO経済研究所が、いま日本は明治維新や第2次大戦時と同様大きな変革期にあり、今後も危機を乗り越えて躍進すると見ている。欧州のドイツ、アジアの日本はそんなにヤワじゃございませぬよな!



★

米・国税庁主催の
パイ投げ大会!?

所得申告の時期、納税者のイライラに国境はありません。米国では、体中に所得申告書を貼り付けた国税庁職員に顔をパイを投げつけてストレスを解消する、パイ投げ大会が国税庁主催で行われ、多数の納税者が参加。日本の国税庁もこれぐらいのユイモアをもってほしい!



★★★

暴力や教師への反抗
週に7回までならOK

英国の某小学校で、問題児に対して「週8回以上級友に暴力を振るうな、教師に逆らうな」と、事実上7回までは暴力・反抗を認める契約を交わしていたことが発覚。父母の猛反発で撤回されたが、これを教育の廃退と見るか、契約社会ならではの進歩と見るべきか……



★★★

中学生に投資ゲーム
証券業界の
青田買い!?

日本証券業協会は、中学生を対象に模擬投資ゲームを計画している。社会科の先生の指導で各地のチームが1000万円を元手に運用の優劣を競うもので、若いときから株式投資の仕組みを知り、将来個人投資家に育ってもらおうのが狙い。中学生のうちからツバをつけておこうってか?



★

八重洲で働く男性
ストレス
溜まってませんか?

アデランスの成人男性薄毛人口調査(今年2月)によると、薄毛男性は前回(91年11月)より100万人増加。調査は銀座、新宿、八重洲で行われ、薄毛率はそれぞれ21・75、18・47、25・39%と八重洲がダントツ。八重洲で働くオトリーマンのストレス、よくわかります。



★★★

新入社員の
理想の上司は
村山首相!?

トステムが新入社員を対象に、上司にしたい政治家を聞いたところ、男性のトップは村山首相、次いで羽田孜。終身雇用が基本の一言前なら、パワフルな上司にこっぴつて出世するのがサラリーマンの王道だったんだらうけど、今や人畜無害な上司の下でノビノビやる方がいいってこと?



★★

米国では官庁にも
カジュアルな服装が
浸透しています

米では情報通信の発達で社内での仕事が増加したことによって、普段着で勤務OKの企業が増加。伝統を重んじる業界や、さらにはCIAでも日本でも金曜日はカジュアル・デーにする企業が出てきたが、オジサンたちの服装(ハライフスタイル)はそう簡単には変わるのかしら?



★★

世のおジサン、
お酒の飲み方
若者を見本にして!

関西大学の岩見教授とサントリー不易流行研究所の調査によると、今時の若者の酒の飲み方は適量守って泥酔しない、つきあいよくてもズルズル飲まずさっさと帰宅など、オジサンたちよりずっとスマート。見本にすべきだが、何だかドライな人間関係に寂しさを感じてしまいます。



★

チャンコよりけいこ
相撲界の
徒弟制度にも改革が

大相撲の巡業形態が4月から大きく変わった。なかでもチャンコを廃止してのセルフサービスのバイキング方式が注目。若い力士のチャンコ番などの雑務を減らし、けいこに専念させる目的だが、兄弟子たちには戸惑いも。伝統を重んじる相撲界でも、大胆な改革が進んでいます。



★★

ゴルフコース完備の
刑務所は
囚人に人気!?

英国の某刑務所では3年前から、囚人たちが秘密のゴルフコースで1日に最高2時間プレーを楽しんでいたことが発覚した。コースは13ホール、グリーンもきれいに刈り込まれていたらしい。食事付きで休憩時間もきっちりあるうえに、福利厚生もバツチリなんてうらやましい?



★★★

中国の
完全週休2日制
悩む進出企業

中国で5月1日から完全週休2日制が導入された。外資企業にも「実施がむずかしい企業」に2年の猶予期間があるものの、即実施を迫られる場合も。導入が遅れば従業員の不満が心配、かといってコスト増は避けられない……。日系企業は中国で政府と労働者の板挟みに泣いています。



★★

社会人院生急増
会社の教育だけじゃ
仕事にならない!?

94年度に大学院(修士・博士)に入学した社会人は全国で4641人で、7年前の5倍に増加。現在博士課程の学生の1割が社会人と、就学意欲の高さがうかがえる。生涯学習が流行っているというべきか、モラトリアム人間の増幅というべきなのか。政府は労働力不足と税収減が心配?



★

NY市禁煙条例
愛煙家||犯罪者
の時代か?

米NY市で新たにキビしい禁煙条例が施行。レストランやオフィスはもちろん、ほぼすべての公の場で喫煙所以外は禁煙となった。また、違反者には罰金が課せられ、市の担当職員が監視を。間接喫煙から市民を守る目的だが、かくしてNYはアル・カポネ禁煙法時代のシカゴと化す?



★★

英王室運営費
支援してくれる方
募集しています

何かと無駄遣いが多く不評の英バッキンガム宮殿では、エリザベス女王所有の不動産を一般に貸し出して運営費の足しにすることになった。対象物件は王室別荘や旧兵舎など60戸。ハン普森・コート宮殿の別荘なら家賃は年間推定3万5000ポンド。大家さんが女王なんていかが?



★★

コンビニ志向の米人
お祈りも
ドライブスルーで

米オレゴン州の「ザ・ニューライフ・センター教会」が今年の復活祭で、ドライブスルーの教会を実施。礼拝者は車に乗ったまま約12分間でお祈りがすませられ、車社会に漬かっている米人には大ウケ。産業界だけでなく、宗教の領域にもコンビニエンス志向は十分浸透しています。



★★

人事

相談

QUESTION & ANSWER



コーナー担当
中小企業診断士
社会保険労務士
西山徹也

こんにちは。「人事相談窓口」開設以来、多くのお問い合わせやご相談が寄せられています。

今号からは、期間中のお問い合わせやご相談の傾向を発表します。どんなことを問い合わせることができるのか、お答えできるかの参考にしていただきたいと思います。なお、内容によっては、回答するまでお時間をいただくことがありますので、あらかじめご了承ください。お問い合わせお待ちしております。

お問い合わせ先

03-3575-5858

(月水金13:00~15:00開設、お問い合わせは会員登録にかぎっていただきます)

今号の報告

人事相談窓口へのお問い合わせ・ご相談が多かったものは以下のとおりです(4月10日~28日)

- 1位 春闘妥結結果**
春闘は阪神大震災、円高と労働側にとっては予想どおり厳しい結果でした。
- 2位 役員の待遇**
株主総会に向け内示が出たころでした。社内規定など未整備のため実務上の細かな点でお困りのようです。
- 3位 就業規則・36協定**
法律制定・改正で就業規則はこのところ毎年改定が必要となっていますが、人事専任者がいないと対応が大変ですね。
- 4位 寮・社宅管理人の待遇など**
数年前に豪華な寮・社宅が話題になったのが嘘のようです。
- 5位 賃金制度改定(年俸制)**
「人事破壊」・年俸制がニュースから実務になってきました。木に竹を接ぐような制度では早速また見直しとなります。まして人件費圧縮のみが前面に出るなら……。
- 6位 初任給・各種手当の実態**
確定初任給調査は8月にお届けします。
- 7位 社会保険**
労働保険の確定納付、賞与計算が済んだと思ったら、もう社会保険の月変の手筋。在職年齢年金の受給手続き、雇用保険の60歳到達時資金証明の提出はお済みですか？
- 8位 人事諸制度**
賃金制度と同様に、多くの企業で見直しているようです。

最も問い合わせが多かったのは「春闘関係」、続いて「役員待遇」、続いて「就業規則・36協定」について、やはりこの時期に話題となること1位、2位を占めました。年俸制を含んだ「賃金関連」「人事諸制度の改革」については、季節を問わず今後も多くのお問い合わせやご相談をいただくのでは、と感じています。

意外だったのは、「寮・社宅・保養所の管理人の待遇」について、4月という年度初めで新たに採用する、という時期だからか、と思いましたが、むしろ、はっきり規定を決めていなかったこの機会に、というケースが多いような印象をもちました。

今号では、上記のなかから、特に多かったものを紹介します。

QUESTION
今度の株主総会後、営業部長が取締役営業部長に昇格する予定です。労働法や社会保険について、どう考えたらいいのかわからず、教えてください。

ANSWER
①労働法の適用について
代表権、業務執行権をもたない部長職にある取締役は、労働提供の形態(使用従属関係)や報酬の労働対償性から判断すると、労働基準法上の「労働者」と考えられます。したがって就業規則により、労働提供義務とともに管理職に適用される有給休暇や深夜勤務の割増賃金などの権利はそのままです。また取締役の解任決議があっても即解雇することはできません。

一方で取締役を兼務することから「使用者の利益を代表する者」として労働組合法上の「労働者」ではないと考えられます。

QUESTION
②賃金・報酬と退職金・退職慰労金について
使用者兼務取締役(取締役○部長のことです)に対して支払われる金品は、最上級職使用人(取締役ではない最も偉い人)と同一基準の賃金と退職金として報酬に付けて支払うのが合理的でしょう。株主総会で承認を得るべき取締役報酬の総額を抑え、損金算入可能な使用者賞与を支払うことが可能になるからです。

役員昇格時に退職金を支払わない会社の場合の多くは、退職金規定などによって取締役就任時を使用者退職金算定期間の終期とし、支払い時期を取締役退任時と定めて、取締役退職金に兼務していた使用者分の退職金を含めて支給しています。

この場合、なんらかの理由で取締役退職金が支給されなくても、使用者退職金相当額の支払い義務は残ります。

QUESTION
わが社の定昇は毎年1万円です。賃金体系は年齢×1万円(役職手当等は別途支給)という単純なものです。このままでもいいのか気になります。

ANSWER
究極の年功序列賃金ですね。しかし、現在主流の職能給賃金

体系は、職能資格制度が前提にもかかわらず、運用が年功序列的であると最近見直しが図られています。また今後増えていくと思われる年俸制はMBO(目標管理)と個別的賃金管理の名のもとに中高年のリストラ、減俸制の暗い噂がつきまといまいます。いずれも、理論は別にして実際の制度設計や運営には大変なパワーがかかります。

出来レースの春闘による定昇込みのベア、学歴による不当な格差、コース別人事管理、専門職という名の閑職、補佐・次長という名の職務権限不明の「中二階」、複雑すぎる賃金体系、訓練が必要ならわかりづらい恣意的な考課、納得感が低くオープンでもない査定・個人的にはこんな実態に比べれば貴社の単純明快な制度がずいぶんよいのではないかと思えてきます。

若年層の従業員採用や定着率能力の高い従業員の納得性が高く、労働生産性とのバランスや総額人件費が従業員の高齢化に伴って中長期的に破綻しないのであれば、(一)が重要で、冷静に考えてください。現在の賃金制度の見直しの多くが破綻が目に見えているからその見直しなのです。現在の制度に自信をもっているのではないのでしょうか? あとは業績の賞与への反映が、個人別・チーム別あるいは一律でも、明快で納得感があればよいと思います。くわえて退職金制度の準備ができていれば十分です。プームに乗って他社のマネをしようがなと思います。優秀な大企業の人事担当でも10年前に、いまの状況を予測して賃金体系を設計・運用してきたとは思えません。10年後も現在の賃金制度や人事制度、場合によっては企業の存続すら不明ではないでしょうか? 賃金体系を含む人事制度に正解はありませんし、それぞれの企業の戦略や文化の反映です。だから借り物ではシツクリなものではないです。

QUESTION
36協定を締結、届け出る予定です。延長できる時間の目安を確かめたいのですが?

ANSWER
労働省の「労働基準法第36条の協定において定められる一日を超える一定の期間」について延長することができるとする時間に関する指針(舌を噛みそうです)が93年1月1日より改正されています(表1)。

女性についても「女子労働基準規則」が95年4月1日より変更、一部で32時間から36時間に緩和されています(表2)。

また97年4月1日からは、10人以上のすべての事業所の週法定労働時間は40時間となります。準備は大丈夫ですか?

建設中の家がまもなく完成します。住み込みの夫婦管理入金を採用しようと思っているのですが、就業管理について教えてください。

ANSWER
問題を整理すると以下のようになります。①「住み込み」の場合どこまでが労働時間かが曖昧で、法定労働時間との関係がはっきりしない、②サービスレベルを低下させず、業務を効率化したい、③優秀な管理入金の採用・定着がむずかしい、④事務管理・管理員・清掃・給食業務などの管理運営コストおよび建物や設備の点検・修繕・リフォーム・長期修繕など維持管理コストを可能な限り下げたい。

まず①ですが、「監視または断続的労働に従事する者」は、行政官庁の許可を受けた場合、労働時間、休憩および休日に関する規定を適用除外となります(労基法第41条)。したがって当該管理入金の場合は断続的労働として許可を受ければ法定労働時間の問題は発生しません。許可の基準としてたとえば作業時間と手待ち時間との割合を折半とし、1日の実労働時間の合計が8時間を超えないこと、年次有給休暇のほか1月に2日以上の

QUESTION
休日を与えることなどの付款を付ける場合もあるようです。したがって、問題は②③④との関係でいかに管理業務を改善できるかですが、簡単にまとめると、まず現状を把握(本社・現場スタッフ双方の業務の洗い出し)→現状を整理(目的・時間別に業務を整理)→業務を再構築(不要・重複業務を削除、本社・現場の業務分担を再整理、業務分掌を作成→管理員業務計画・時間配分表を作成)→新体制での運営管理(職務規定・業務マニュアル)の手順で業務分掌・職務規定を作成することが求められます。またすべての業務をアウトソーシング(外部委託)してしまうことも選択肢のひとつではないでしょうか? 詳細については窓口までお問い合わせください。

このケースで問題になるのは「無許可のマイカー通勤」が「合理的な経路および方法」にあたるか? という部分だと思えます。認定申請中の未決定期間は「無許可のマイカー通勤」が「合理的な経路および方法」にあたるか? という部分だと思えます。認定申請中の未決定期間は「無許可のマイカー通勤」が「合理的な経路および方法」にあたるか? という部分だと思えます。

結論を申し上げますと、経路が大きな遠回りや逸脱・中断にあたらぬこと、通勤手段もその労働者が日頃用いていなくても一般的に合理的な方法と認められているものであれば、通勤災害として認定されると思います。通勤災害は「通勤遂行性(就業に際し、住居と就業先との間を、合理的な経路・方法で往復する。業務の性質を有するものを除く)」と「通勤起因性(通勤と災害の相当因果関係、つまり通勤に通常伴う危険が具体化する(一)の存在が認定基準となります」。

このケースで問題になるのは「無許可のマイカー通勤」が「合理的な経路および方法」にあたるか? という部分だと思えます。認定申請中の未決定期間は「無許可のマイカー通勤」が「合理的な経路および方法」にあたるか? という部分だと思えます。

QUESTION
また通勤災害については一般的に使用者責任を問われる余地はありません。さらにマイカーを無許可で通勤に使用したことを懲戒事由とする(就業規則等に定めていれば可能ですが、「マイカー通勤・業務上使用規定」を作成・配布・徹底すること、安全運転教育を行うこと)をお勧めします。

また通勤災害については一般的に使用者責任を問われる余地はありません。さらにマイカーを無許可で通勤に使用したことを懲戒事由とする(就業規則等に定めていれば可能ですが、「マイカー通勤・業務上使用規定」を作成・配布・徹底すること、安全運転教育を行うこと)をお勧めします。

(表1)

一定期間	目安時間
1週間	15時間
2週間	27時間
4週間	43時間
1カ月	45時間
2カ月	81時間
3カ月	120時間
1年間	360時間

(表2)

事業の種類	法定時間外労働の上限	法定休日労働		
工業的事業 (製造・建設・鉱業・運輸・貨物取扱等)	1週 6時間 (決算業務は2週12時間)	年間 150時間	禁止	
	林業	4週 36時間	年間 150時間	4週に1日
非工業的事業	農業・水産業	規制なし	規制なし	規制なし
	商業・金融・保険・教育・焼却清掃等	4週 36時間	年間 150時間	4週に1日
	保険衛生・旅館・飲食・接客娯楽等	2週 12時間	年間 150時間	禁止

また通勤災害については一般的に使用者責任を問われる余地はありません。さらにマイカーを無許可で通勤に使用したことを懲戒事由とする(就業規則等に定めていれば可能ですが、「マイカー通勤・業務上使用規定」を作成・配布・徹底すること、安全運転教育を行うこと)をお勧めします。

また通勤災害については一般的に使用者責任を問われる余地はありません。さらにマイカーを無許可で通勤に使用したことを懲戒事由とする(就業規則等に定めていれば可能ですが、「マイカー通勤・業務上使用規定」を作成・配布・徹底すること、安全運転教育を行うこと)をお勧めします。

ひとときひととき

READER'S VOICE

創刊号発行直後から多くの意見、ご感想が続々と編集部に届いています。そのなかのいくつかをご紹介します。

●以前に採用した中国人留学生が研修中に退職したケースを思い浮かべながら「一気に読みました。今後は特集のようなマネジメントを実行できない企業は「お先真っ暗」でしょうね。」
 (兵庫県・外食・社長室・男性・44歳)

●「番外編 覆面座談会」に非常に興味をもちました。現地の事情に合わせたマネジメントをしないとうまく融合することはできない。トップも一度は同じ

目標を達成するためどうしたらよいかという発想ではなく、社員の満足や企業風土を追求し、その結果としてよい業績がもたらされることを実証した例でも参考にしたい。
 (東京都・建設業・企画・男性・35歳)

●組織におけるコミュニケーション問題については、今後も取り上げていきます。

●「DATA FLASH」のような簡潔にまとめられたデータ集は、時間に余裕のない身にとってはたいへんありがたい。
 (東京都・医薬品・人事・男性・40歳)

●中国の成長の陰に独立心旺盛な個人の志向があったことに驚いた。「組織より人、集団より個人」など自主性の創出について日本の企業も大いに取り入れるべきことがあると感じた。
 (東京都・通信・人事課長・男性・40歳)

●「まず個人ありきの中国人。今後の日本人の働き方を示唆しているのではないだろうか。」
 ●ただか建設の事例はわが社でもまったく同じ。対策を考えているが、その核心は「人材育成」と「人事制度」の2つだと思っていた。今回、コミュニケーション・エンジニアリングという言葉が初めて耳にし、何かヒントがあるように感じている。
 (東京都・建設業・課長・男性・38歳)

●ただか建設のようにコミュニケーションを切り口に、組織・人の活性化をねらう方法はとても興味深い。初めに業績や経営

目標を達成するためどうしたらよいかという発想ではなく、社員の満足や企業風土を追求し、その結果としてよい業績がもたらされることを実証した例でも参考にしたい。
 (東京都・建設業・企画・男性・35歳)

●「DATA FLASH」のような簡潔にまとめられたデータ集は、時間に余裕のない身にとってはたいへんありがたい。
 (東京都・医薬品・人事・男性・40歳)

●「黙っちゃおれん！」は企業と働く人、双方のホンネが出ていておもしろい。人事制度を改革するうえで楽しみながら参考にしました。
 (大阪府・百貨店・研修課長・男性・45歳)

●当社も以前の田野屋酒販と同様の問題を抱えている。他社にない付加価値を顧客に提供している会社に脱皮することが生き残りの道と考えている。
 (愛知県・物流・総務部長・男性・51歳)

●今後みなさまからのお便りをお待ちしております。

*お便りの宛先は、〒104東京都中央区銀座8-4-17
 株式会社リクルート
 Works編集部 まで
 FAX03(3575)5254でも受け付けています

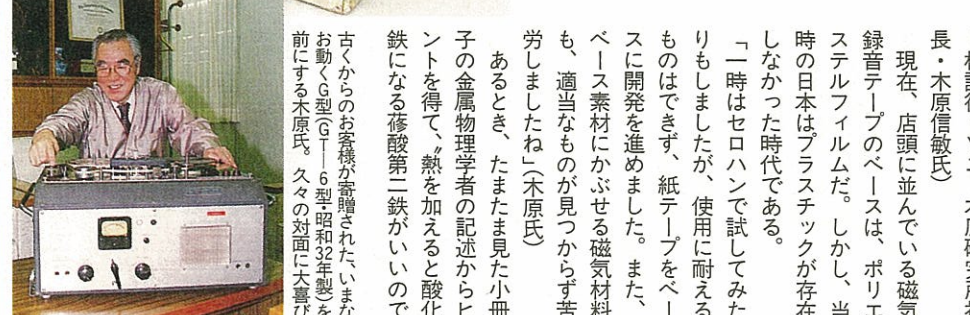
ウチの
タカラモノ
会員番号: 107113001
ソニー株
〈G型テープレコーダー〉



本初のテープレコーダーを発売する。今回登場するG型テープレコーダーがそれである。「テープレコーダーの本体、機械部分や電気系統についてはすでにワイヤレコーダーの研究をしていたことから、みな作製には自信をもっていました。しかし、録音テープがない。当時は輸入も考えられず、独自に作るしかなかったんです(ソニー相談役・ソニー木原研究所社長・木原信敏氏)

現在、店頭に並んでいる磁気録音テープのベースは、ポリエステルフィルムだ。しかし、当時の日本はプラスチックが存在しなかった時代である。「一時はゼロハンで試してみたりもしたけど、使用に耐えるものはず、紙テープをベースに開発を進めました。また、ベース素材にかぶせる磁気材料も、適当なものが見つからず苦労しましたね(木原氏)

あるとき、たまたま見た小冊子の金属物理学者の記述からヒントを得て、熱を加えると酸化鉄になる硫酸第二鉄がいいので古くからのお客様が寄贈されたままのお動くG型(6型昭和32年型)を前にする木原氏。久々の対面に大喜び



「これだ」と思いました。盛田さんに報告したら、神田の薬品問屋を知っている」ということで、即、山手線に乗って探しに行ったんです(木原氏)

朝、本を見てひらめいた素材を昼前に入手、午後には会社で加工にとりかかったという。「硫酸第二鉄をフライパンで煎り、その粉を二飯粒と水で練る。それをテープに塗り付けたんです。塗り方も、刷毛で塗ったりスプレーで噴いたりして、人間がコーティングマシンとなっていくいろいろ試しました(木原氏)

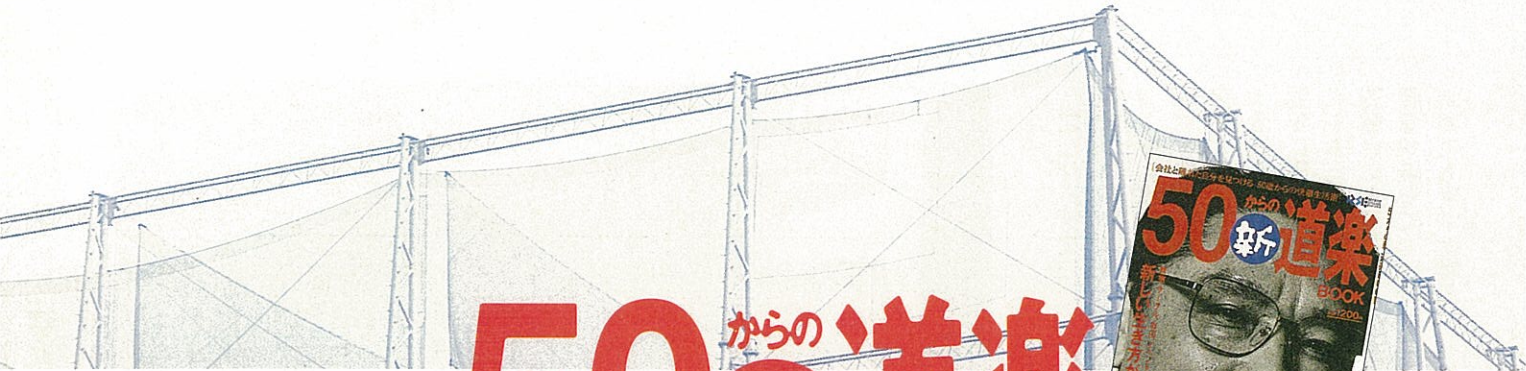
また素材の粉を細かくする技術を得るために、微粒子のおしりを売りに出した化粧品メーカーを訪ねたこともあった。

そんなさまざまな試行錯誤の末、完成した日本初のテープレコーダーは昭和25年8月いよいよ発売された。しかし、価格16万円(ちなみにこのころの大空初任給は1万円以下)、重さ45キロの巨漢は当初まったく売れなかった。盛田氏は一般の人に「テープレコーダーとは何か」「利用法・活用法」を紹介し、市場を開拓。一方、技術スタッフは小型化・低価格化を行うべくさらに試行錯誤を続けた。「G型テープレコーダーの磁気テープを作り上げたことで、やればなんでもできる」という自信をもちました。

ソニーの歴史のなかで、この商品の開発はひとつの通過点にすぎませんが、原点であることも確かです(木原氏)

父 - 仕事 = ……。

ちちひくしごとは ……。



50からの新道楽

BOOK 830冊
 好評発売中 定価1200円(税別)
 お近くの書店にてお求め下さい。

教えてあげよう、あの人に。

特別企画 遊びをせんとや生まれけむ 道楽者たちの夢の塊

～脱・会社人間を実践する 男たちのドキュメント
 ～男のこだわりの逸品 カメラ/ラジコン/釣り/皿/バイク

教室、サークル、お店、イベント、通信教育、etc…新しい生き方が見つかる情報全830件満載!

- スポーツ** 自然の中で楽しむ/山歩き、海釣り、カヌー 優雅に体を動かす/乗馬、射撃、ヨット 人と違うことを楽しむ/バイク、熱気球 サークルで仲間と/野球、マラソン、ラグビー
- 学** オープンカレッジ 市民講座 通信教育 語学スクール
- 音楽** ソロ演奏で酔わせる/サクソ、フルート 仲間とライブ/ウェスタン、ジャズ 侘びさびを極める/琴、和太鼓、三味線、尺八 自慢のノドに磨きをかける/ジャズ、合唱、民謡
- 料理** 肴にこだわる 菓子を作る 麺を極める 男性参加の料理教室
- ボランティア** 国際協力 子どもと遊ぶ 自然・動物と親しむ 大会・イベントに参加

住まい リゾートで暮らす、都心へ住みかえる リフォームに挑戦、2世帯同居を考える

独立 自分の店を持つ、田舎で働く 趣味を仕事にする、資格を活かす

健康 健康エクササイズ、禁煙法 中年太りと仲良くつき合う

ex.1日体験のできる近郊のスクールガイド

名称	内容・特徴	費用・時間	問い合わせ先
△△作陶学院	コーヒーカップやマグカップなど把手の付いたものをつくる。ほかにぐい呑み、湯飲みをつくる体験コース(実費1000円のみ)もある。	焼成費込みで受講料6000円。火・木・金・日曜の18:00~20:30。金・土曜の10:00~12:30、13:30~16:00の時間帯でも開講。受講の際には予約が必要。	銀座校/中央区銀座△△△△△ 銀座校/△△△△△△△△△△ 地下鉄銀座駅徒歩5分 早稲田校△△△△△△△△△△

すぐアクセスできる
 ガイド付き

ミドルの 発達史

ロンドンビジネススクール教授
Kiyonori Sakakibara
榎原清則

CV(履歴書)から
個人史をうかがう



■氏名
Lisa Dolman イギリス人、女性、1964年生まれ、独身

■学歴
1975-82 Godolphin and Latymer School(グラマースクール)
1983 スリランカで奉仕活動
1983-86 ケンブリッジ大学(Sidney Sussex College) 英文学専攻

■職歴
1986-88 Dorland Advertising(広告代理店)
1988-91 Collett Dickenson Pearce(広告代理店)
1991-93 Davis Wilkins—後にHoare Wilkinsと社名変更(広告代理店)
1993- Innovate Consultancy Ltd.(新製品開発コンサルタント)

ヒット商品を生み出す 外部プロフェッショナル

今回紹介するのは、名前をリサ・ドーマン
と、ロンドンのコンサルティング会社
イノベーター社に勤務している。肩書はプロジ
ェクト・ディレクターで、クライアントとの
接点に立って、顧客サービスの全体に責任を
負う立場である。

彼女の年収は4万ポンドで、ほかに車(カ
ンパニーカー)がついている。年齢からする

今回とりあげるのは、今年31歳になるイギリス人女性で、
職業はコンサルタントである。

コンサルタントの世界はさまざまな分野に専門化しているが、
彼女の会社はもっぱら新製品開発を請け負うスベシヤリスト企業である。
彼女はケンブリッジ大学出身で、イギリスではトップレベルの学歴をもつ。
1986年に大学を卒業後、まず広告代理店で働いた後、
93年に現在の仕事に就いた。

ミドルというにはまだ少し若いけれど、
30歳代に入ったイギリス人女性が、
職業や結婚についてどういう考え方をしているかということ、
日本でもきつと参考になるだろう。

と、この国ではやや高め年収である。

ちなみにイギリスでは、役付き以上にはカ
ンパニーカーといって、車がつくのが一般的
だ。会社が買って貸与し、ガソリン代も会社
が負担する。その代わり通勤手当はない。

コンサルタントとしての彼女の仕事を、私
は身近に見た経験があるが、とにかくシャ
ープで頭のいい人だという印象だった。話が簡
潔で、しかも説得力がある。

彼女の会社、イノベーターは、食品・飲料、
石鹸・洗剤、大衆医薬など消費財の幅広い分
野で、新製品開発の請け負いをするコンサル
タント会社である。社員20名程度で、小さな
会社だけれど、その分野では質の高いサービ
スでよく知られている。クライアントも、ヨ
ーロッパ・アメリカの一流企業が多い。

新製品開発を外部から支援するサービス業
には、①市場調査等のデータ収集・解析業務
を行うリサーチ会社か、②パッケージ・デザ
インやネーミング等を行うクリエイティブ関
係の会社か、そのいずれかが多い。それに対
してイノベーターのユニークな点は、リサーチ
とクリエイティブの合体、といっているが、
その両方を総合して請け負う点である。新製
品の概念形成からセグメンテーション、市場
導入まで、新製品開発の全過程について顧客
をサポートするのである。

彼らの仕事のなかで、最近のおもしろい事
例をひとつだけ挙げると、スイスの製薬会社
ロッシュ社のビタミン剤に、ライフステージ
別のセグメンテーションを初めて導入した例
がある。

ビタミン剤というのは、いわば「誰にでも
何にでも効く薬」で、ターゲットの不明な商
品の典型だったが、イノベーターは詳細な市場
調査を試み、セグメンテーションの可能性を

探った。その結果、10代の女性に焦点を当て
た製品企画が有望ということになり、ロッシ
ュ社のスタッフと共同でそのセグメント向け
の商品を開発・導入し、予想以上の成果をあげ
ることができた。

この場合、セグメンテーションのアイデア
は単なる思いつきで出てきたものではない。
アイデアを出すまでにずいぶん綿密なデータ
収集と解析をやっているのである。

ケンブリッジで文学専攻 授業の古臭さにかっこ

さて、このようなプロジェクトを推進した
リサ・ドーマンの学歴から、まず見ていこう。
リサは11歳から18歳まで女性だけのグラマ
ースクールに通った。1982年夏にそこを
卒業し、彼女はケンブリッジをめざした。オ
ックスフォードとケンブリッジの入学試験は
例年クリスマス前のころにあり(その他の大学
は無試験)、結果はすぐに発表される。リサは
希望どおりケンブリッジに合格した。

イギリスの大学は9月入学である。リサの
ように大学入学を決めた者は、この国では、
入学までの期間にどこか外国に行き社会経験
を積むことが多い。彼女の場合にはスリラン
カに行き、ボランティアとして精神障害児
の教育を手伝うことにした。

これは「イヤーアウト」といって、イギリ
スの若者の間で広く一般化している慣行であ
る。たいへん素晴らしい慣行で、日本でもぜ
ひ導入を検討すべきものだろう。

リサは1月から8月まで、スリランカで奉
仕活動に従事した。この経験でずいぶん成長
したと自分自身思っている。いままでは観念的
に考えていたことを、はるかに現実的に見る

ことができるようになったからだ。そして、
83年からケンブリッジに進んだのである。
なぜケンブリッジか。彼女はただケンブリ
ッジの街が気に入ったからだという。ケンブ
リッジもオックスフォードも、いずれも由緒
ある大学街にあるが、どちらかという前者
のほうがコンパクトで、落ち着いた街並みが
残っている。大学の中身にはリサはあまり関
心がなかった。正直に言って、きわめて軽薄
な選択だったとリサはいま思っている。

ケンブリッジで彼女が入ったのはシドニー
・サセックス・カレッジである。16世紀に開
設され、今世紀初頭までは男子学生のみで構
成されていた由緒あるカレッジだ。現在では
男女比もちょうど半々で、考え方や政治的立場
も中庸を得た、バランスのよいカレッジである。
入ってからがっかりしたのは、専攻した英
文学の授業内容である。長年にわたり何の手
直しもしていない古臭い内容だった。最初の
2年間は14世紀から20世紀までの文学を年代
ごとに修得させる授業が組まれていた。すべ
ての時代を段階を追って教わるのだ。

先進的なプログラムを提供している大学は、
イギリスにももちろんある。たとえばサセッ
クス大学がそうで、それと比べると、ケンブ
リッジの英文学はいかに古色蒼然とした内
容なのだ。

そのカリキュラムと授業内容にリサは本当
にがっかりしてしまった。中身をよく考えず
に大学を選択したツケが回ってきたわけだ。
しかし、がっかりしたとはいっても、大学
で遊んでいたわけではない。大学ではきちん
と勉強した。その勉強を通じて、彼女は論理
的・分析的な力と自分を省みる力を習得する
ことができた。これは現在に至るもきわめて

有益だと思っている。

ヨーロッパの ビジネスマン





転職の際にも学歴が大いに役立った。一般的な知的能力についてあれこれ説明する必要がないのである。だから彼女はケンブリッジに入ったことを全然後悔していない。

広告代理店へ就職、2度の転職後 新製品開発コンサルタントへ

さて、大学3年生になって、リサは就職を考え始める。彼女の父親は映画製作に関連した仕事をしていたので、何か似たような世界に入りたかった。しかし、まったく同じ世界というの嫌なので、少し違う領域を漠然と考えていたところ、たまたま広告代理店関係の記事が目にとまった。それがきっかけで、その業界をめざすことになる。

だから、ふとしたきっかけで広告業界に入ったような具合で、就職についてそんなに時間をかけて調べたり、動き回ったわけではない。広告業界に入ったことを彼女は後悔していないけれど、「ずいぶん軽薄な決め方だった」と、彼女は私に話しながら恥ずかしがるのである。

どういふふうか会社に決めたか。まず大学の就職課に出かけていって、広告代理店を30社ぐらいピックアップし、その30社に対してCV(履歴書)を送った。連絡先がわかるほとんど全部の会社に送りまくったわけである。30社というのは周りの学生と比べて「少し多いかな」という感じだが、決して異常に多い会社数ではないとリサは言う。

そのうち6、7社からインタビュウの機会を得、結局そのなかの1社に就職した。それがドローランド社である。面接していて、どこかゆったりしているのが気に入ったという。初任給は8000ポンドだった。

みようと自分なりに結論を出した。

今度もまたそれまでと同じで、いまや馴染みになったヘッドハンターに仕事を探してもらったことにした。そのヘッドハンターから、たまたまイノベートの話が持ち込まれた。1993年の夏のことである。

イノベートのほうのニーズは、①知的能力・分析能力と、②コミュニケーション・スキル、折衝力との2つを兼ね備えた人が欲しいというものだった。リサは新製品開発コンサルタントにはまったく不案内だったが、内部の人に会うまで皆目見当がつかなかった。だが半信半疑で創業者の3人に会ったところ、ともかく話がおもしろかった。3人のほうも、リサのことを評価してくれた。それでイノベートに入社することにしたのである。年収4万ポンドで、もちろん車がついていた。

悩みは長期的展望が立たず、 また仕事の説明ができないこと

イノベートでの仕事と社内の雰囲気、彼女はあまりに満足している。プロジェクトに変化があつて刺激が多いし、自由度が高いからだ。広告代理店にはない知的要素も十分にある。

ただ、彼女にも悩みはある。イノベートの組織はフラットで、だから民主的だといわれるけれど、彼女の上司は3人の創業者兼パートナーである。この先ずっと勤めつづけても、リサの昇進の可能性は限られている。イノベートのなかで長期的な展望をどう立てたらいかが、彼女自身不確かなのだ。これがリサの悩みのひとつである。

もうひとつ、新製品開発コンサルタントというのは基本的には黒子の仕事である。クラ

彼女は広告業界では、創造的で、しかも知的な仕事ができると期待していた。入ってみてわかったことは、広告業界は確かに創造的な面をもっていて、自分の期待と合っていたが、決して知的な業界ではないということだった。

とはいえ、なんか水が合ったのだから。彼女はけっこう楽しく仕事をすることができた。その経験はいまでも役立っている。ドローランドはイギリスの5大代理店のひとつで、従業員は約500名だった。大企業なので初期導入研修が期待どおり充実していた。それをひととおり受け、仕事の概略を理解した2年後に、彼女はもつと自分に適した会社を探し始める。大卒後最初に入った会社を2年程度で辞めるのはイギリスではごく普通のことである。

リサの説明では、広告代理店には2種類ある。商売がうまくいけばビジネス系の代理店と仕事の創造性が高いクリエイティブ系の代理店と。ドローランドは前者の典型なので、この次はクリエイティブ系の会社しようとしてリサは思った。そこで、この業界によく通じているヘッドハンターに相談して、いくつか候補を挙げてもらい、ほどなく2つ目の会社、CDP社に入社する。社員200名ほどで、クリエイティブと定評の会社だった。年収1万5000ポンド(88年時点)で、車がついた。

このCDP社への移動で、リサの仕事は俄然おもしろくなった。周りに有能な人が多く、大いに刺激を受けた。順調に昇進し、報酬も上がった(91年時点で年収2万5000ポンド)。しかし2年半経過したところで、社内ポリテイクスがきつくなり、尊敬する人が会社を去るようになった。そこで、リサは再度転職を決意する。1991年初めのことである。

クライアントとの関係で、公にできない部分が多い。だから友人と話していても、どんな仕事をしているのか説明がむずかしい。中途半端に話すと、よく「街の発明家」のような仕事と誤解される。ビーカーでも振って魔法の薬を作っているように思われるのだ。小さなことだが、これも彼女の不満のひとつである。大学卒業以来、彼女は両親から完全に独立して暮らしてきた。1985年に9万ポンドでアパート(当地ではフラットという)を買った。昨年それをもう少し新しいフラットに買い替えた。ささやかだが資産形成を始めたわけである。

そのときも、前と同じヘッドハンターを相談相手に、しかし今度は自分で会社を指定して、その会社に採用可能かどうか打診してもらった。やはり同じクリエイティブ系で、社員25名の小さな会社、デビス・ウィルキンズ社である。

同社でのインタビュウでは、まず若手の2人に会い、それからシニアの6人に会った。転職インタビュウでは知識を問われることはまずない。むしろその会社にフィットするかどうかチェックされる。こうして8人のインタビュウを受け、結局採用OKということになった。91年に同社に移動した。

しかし、入社して6カ月後に、デビス・ウィルキンズ社が突然買収されてしまった。リサにとって、まったく青天の霹靂の事件である。しかも買収したのは、彼女が絶対に入りたくないと思っていた会社で、ビジネス系の代表的な大手代理店だった。

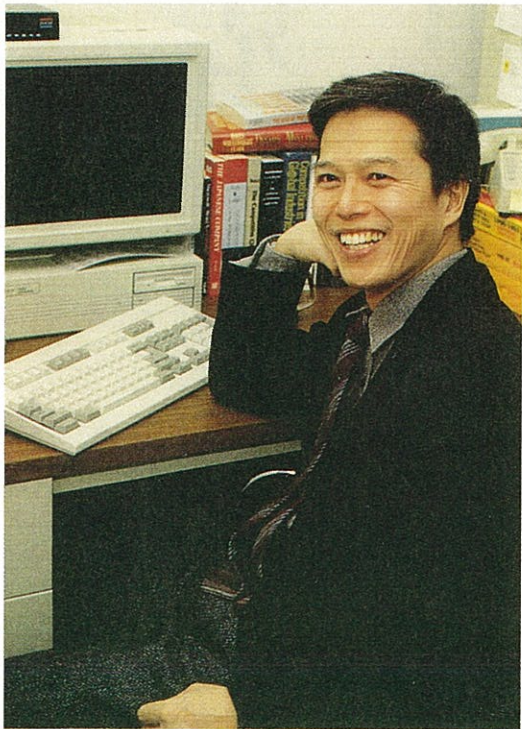
ここでリサは、人生で初めてともいべき大きな試練に直面する。世の中は不況の真只中で、転職を考えるにも最悪の環境だった。急いで動いても得にならないと判断した彼女は、ここでじっくり腰を据えて、自分の過去と将来を考えることにした。

広告代理店は、なるほどおもしろくて刺激に満ちた業界だが、彼女が期待していた知的雰囲気は欠けていた。また昇進はひとまず順調だったけれど、それまでに経てきた仕事上の経験はやや狭すぎるようにも感じていた。あれやこれや考えた末に、リサはまず広告業界から足を洗う決意をする。他人に誇れるような能力が自分にあるのか、じっくり考えたのもそのころのことである。ある種のプランニング能力があることは確かなので、自信をもってその力が生きる領域をゼロから探して

けである。

いますぐというわけではないが、いずれは結婚して子供をもちたいと思っている。その場合にも、もちろん仕事は継続する。母親もそうしていたので、仕事を辞めるつもりは全然ない。専業主婦というのは退屈すぎて、自分には動まらないと彼女は思っている。

いままで何回か転職し、だんだん小さな会社に移ってきた。その間、大企業を志向したことは一度もない。イギリスでは大企業でレオオフが多い。「この国では、大企業が安全だ」とは決していえない」とリサは思っている。



さかきばら・きよのり 1949年生まれ。一橋大学商学部教授を経て、92年より現職。著書に「企業ドメインの戦略論 構想の大きな会社とは」「90年代・企業が求める人材の条件」「ニューハードワーカー」と「柔らかな経営」の時」などがある。

中年海外協力隊がゆく 世界の中で日本を発見する

かつて、日本経済新聞の「経済教室」という欄に恐れもなく、

「大学の個性化にあつて是非考えたいことは、少なくとも国立大学の三年生の全員は青年海外協力隊あるいはなんらかの国際機関で働くことを義務づけるような仕組みの構築である。」

(中略) 僕の夢は、私たち日本人が世界のいかなる国に立ち寄っても、その街角で元気に国際協力活動に励む日本人青年男女に出会うことができ、そのことを私たちが誇らしく思い、またそのことで日本人が世界から尊敬される日がくることである。

と書いたことがある。技術とか経済力だけでなく、日本が世界から必要とされる国に、南国になつてほしいと思つたからである。

本人としてはけっこう感動的な提案だと思つたのだが、一橋大学においてさえすべての学生に受け入れられたわけではない。「そんなことなら私立大学へ行く」と言つた志の低い学生も数多くいるのである。「高貴なるものの義務がわかつていない」と思いながらも、結局妥協することとした。「少なくとも国立大学の三年生」に加えて「および教官は」としたのである。

国家の建設が追求されている。

アパルトヘイトの悲しさ、愚かしさを描いたアッテンボロー監督の「遠い夜明け(クライフリーダム)」という映画が製作されたのが1987年。そのラストシーンには、主人公ゴジコをはじめとして獄中不審死を遂げた政治犯のリストが延々と流されていた。わずか7年前のこのとき、いったい誰が獄中のマンデラ氏がうちに大統領に就任し、白人と黒人による多元的国家の建設を始めると予想できただろうか。世界中で民族的な流血が絶えない現在、憎悪という感情を超えて理念に生きようとする南アフリカには強い共感と感動を覚える。あの憎しみを思えば、多くのアフリカ諸国がそうしたように白人を追放し、黒人国家をつくる選択もあつたはずである。南アが失敗すればアフリカの未来はむずかしいといわれる。日本も理念をもってこの国の理念を強く支援していかなければならないと思う。ガーナではもつと感動的な話がたくさんあつたのだが、紙数の都合でここには書けない。またの機会としよう。

ペルーの天野博物館

さて今年の3月には、またもや外務省の要請でトリニダードトバゴ、ベネズエラ、そしてペルーへ行った。自分というのも何だが、僕の講演は途上国でけっこう評判がいい。その理由は簡単で、「日本にできなかったから、どうして皆さんにできないわけがあるのか」というスタンスが親近感を生むらしい。

南米でいちばん興奮したのはペルーだった。なぜフジモリ大統領があれほど圧倒的な支持を受けているのかについて理解できたこと

ということ、昨年から外務省の広報活動に積極的に参加し、自ら範を示すこととした。自称「中年海外協力隊」である、ハハハ。

ソフトが必要な日本の海外援助

日本はアメリカを抜いて政府開発援助額が世界最大の国となった。しかし、日本人自身にも世界の人々にとつてもその実感は少ない。それは金額ベースの援助では急拡大しても、質的な、特に人間を通じた援助が実現されていないからである。たとえば多くの途上国を走っている車のほとんどは日本車である。しかし、彼らにとつて日本は単に「自動車を作っている国」にすぎない。日本が蓄積した経済発展に関する知見は世界的にみても価値あるものだと思う。特に発展途上国のキヤッチアップ・プロセスにとつてはかなり優れた仕組みであつた。残念ながらその点については理解が進んでいない。途上国の多くのリーダーたちは結局欧米しか見ていないのである。それはまた日本の責任でもある。自分の国や企業のことばかりで頭がいっぱいで、「助けることによって助けてもらう」ということがわかっていない。

も大きかったが、やはりインカを中心とする南米の文化的遺産に強い印象を受けた。また、その貴重な文化遺産の保持・研究に関して、日本の企業家が重要な役割を果たした事実には深い感動を覚えた。

それは、南米のシュリマンと呼ばれる天野芳太郎氏(1898-1982)の設立した天野博物館である。天野氏は戦前・戦後に2度南米に渡り、事業家として成功したあとにその私財すべてを投じて博物館を建造し、スペインの植民地化によって消滅したインカ前文化、特にチャンカイ文化の研究において世界的な蓄積を果たしたのである。こうしたロマンあふれる人が日本の実業界に存在したという事実だけでも嬉しくて涙が止まらない。しかも、天野氏の哲学は美代子未亡人、孫の阪根博氏によって脈々と受け継がれている。ぜひ、天野博物館に足を運ばれることをお勧めする。

インカ滅亡とダライラマ

さて、南米から帰国した翌日に原宿のワタリウム美術館でチベットのダライラマ14世と個人的に面会する機会に招かれた。痛感したのは、その素晴らしい人柄と、日本におけるチベットとダライラマ自身に関する正しい情報の決定的不足であつた。

ダライラマは奇跡を生む高僧でも現代人を癒す宗教家でもない。中国のチベット侵略によって亡命せざるをえなかったチベットの現存する法王である。彼がノーベル平和賞を受賞したのは宗教とは何の関係もない。彼の非暴力による粘り強い主権回復活動のためである。そうした彼をオウム真理教との関連でしか扱えなかつた日本の報道機関の浅薄さに

そこで、外務省の要請によってまず南アフリカ共和国とガーナへ出かけることとした。

遠い夜明け(クライフリーダム)を超えて

アフリカの広大さを表現したものととして、『ジュラシック・パーク』や『ディスクロージャー』で有名な人気作家マイケル・クライトンの『コンゴ』の最初の文章は印象的である。「アフリカの巨大さを的確に認識することを妨げているのは、単なる偏見とメルカトル世界地図のトリックの仕事である。一二〇〇万平方マイル、アフリカは北米大陸とヨーロッパをちょうど合わせた程度、あるいは南米大陸の二倍の大きさをもつ。われわれが誤解しているのは大きさはかりでなく、その本質部分についてもである。暗黒大陸、それは大半を砂漠と広大な草原が占める大陸なのである。」その広大なアフリカで、最も工業化が進んでいるといわれる南アフリカ共和国。この工業化は長い白人支配と人種差別政策(アパルトヘイト)の結果でもある。その南アではいまネルソン・マンデラ大統領のもとで、過去の憎しみやわだかまりを超え、新しい多民族



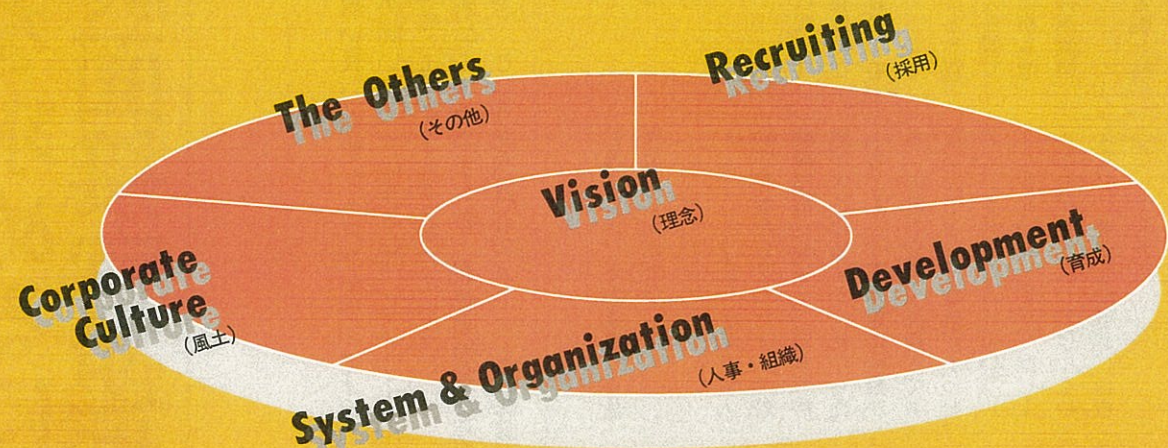
よねくら せいいちろう ●一橋大学社会学部(77年) 経済学部(79年) 卒。同大学院博士課程から同大学商学部産業経営研究所助手、助教授を経て現職。ハーバード大学Ph.D.(歴史学)取得。著書に『経営史』(共著)、『戦略的国家・企業・個人を求めて: パワー・トゥー・ザ・ピープル』、『創造するミドル』(共著)、『The Japanese Iron and Steel Industry』等。ミシガン大学グローバル・リーダーシップ・プログラム コアファカルティー。

Works forum
一橋大学商学部産業経営研究所教授
Seiichi Yonekura
米倉誠一郎

テーマ別

CASE STUDY

新しい取り組みで組織を変えようとしている企業。
その結果とプロセスにある企業を紹介、テーマ別にレポートします。



●戦略的採用

個性にこだわる「最終面接官逆指名採用」 ポニーキャニオン

●女性の戦力化

古い業界を変えた女性MR採用 萬有製薬

●良質な労働力確保

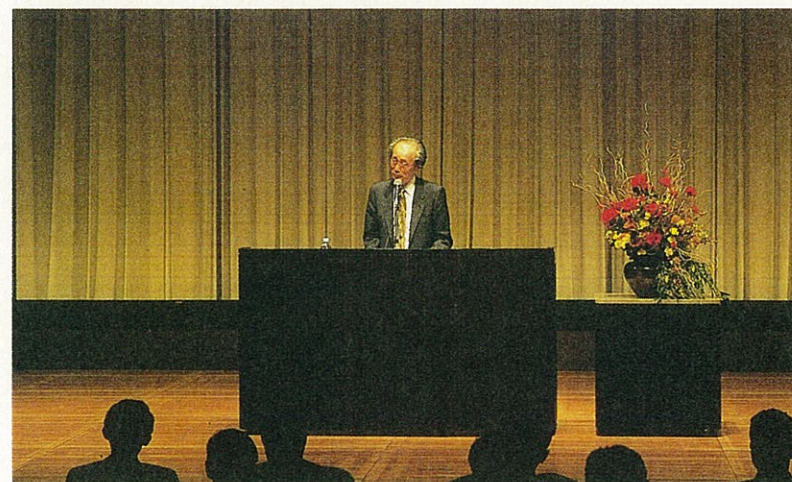
高品質のサービスを実現する「学生社員制度」 サッポロライオン

●風土改革

オーナー経営からの脱皮、社員主導へ ダイフレックス

「日本企業再生の条件」

内橋克人氏講演



抄録をご希望の方は、事務局までお問い合わせください

一般に平成不況と呼ばれているもの、私は90年代不況と呼んで参りましたが、この90年代不況はなぜかとも異例の長さで続いているのでしょうか。私はそれをエコノミストたちが言うような政府の責任にすべて帰する考えではなく、過去の日本の企業行動の帰結であると考えます。これまでの日本企業は「量産効果の追求」を行動の唯一の原理としてきました。量産効果とは「大量にモノを生産することで手に入れる効果」ということです。多くの日本企業は自らの行動の原理として、大量生産→大量消費→短サイクル→大量廃棄というサイクルが永遠に回転するものと信じてきたわけです。ところが、このサ

内橋克人（うちはし・かつと）
1932年兵庫県神戸市生まれ。57年神戸商科大学卒業。神戸新聞社
経済記者を経て、67年より経営評論家として著書続出。最新作『再生
の大地』（岩波書店）は日本経済新聞・日曜版に昨年4月から12月まで
の連載をまとめたもの。すでに多くの風評を呼んでいる。

イクルがあらゆる個所で切断されてしまったのが現実です。これまでの日本企業の得意技そのものが、過去の遺物になるうとしていくわけです。
一例をあげましょう。焼き物の多治見焼というものがあります。この産業は「ドンドン」という手法で、いいものを安く製造するという量産効果追求の先頭を走ってきたといえます。産地を歩いてみると、この窯元に行っても、全長百数十メートルもあるトンネル窯が設置されています。それらはすべてマイコン制御で、従業員20人ぐらいの窯元で一日8万〜10万個を生産しています。しかしその多治見では、30年働いた技術者の方ですら現在なお日給月給制だといわれます。のみならず「いかに安く」に執着した結果、ほかの焼き物産地が自分のところでポディ（業焼）を作るより多治見で買ったほうが安い、というふうになってきました。なかには他の産地のメーカーも、多治見で買ったポディを自分の産地を持ってかえってデザイナーが給付けをする、というやり方をとるところが出てきました。素地・材料は同じでも、最終マーケットでは、値段が2倍は違う。
なぜ有田や九谷のようにやらないのか、ということ、それをやる給付け師がいなくなってしまうからです。極限まで量産効果を追求し、効率化を進めた結果、給付けという本来焼き物に欠かせなかった付加価値の源泉であるアートそのものが、生きる条件を奪われてしまったわけです。
私がこの例で強調したいことは、企業や産業の内部で、こういう意味での効率主義が、唯一の価値観として体系付けられ、定着してしまうと、真の人材がいなくなってしまうということです。これまで日本企業に原理として通用してきた量産効果追求という方策は、そのまま回転させ続けることがとてもむずかしくなってきたことが理解していただければいいでしょうか。企業の行動原理は、時代の変化に対応しながら変化していきます。企業の10年後を担っている付加価値を生み出せる人材の確保・育成が、日本企業にとって最重要の課題になってきたことがわかるはずですね。

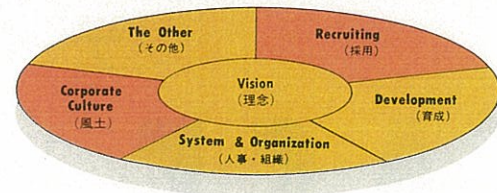
リクルートサークルセミナー「日本企業再生の条件」
（5/16 於・東京 朝日ホールより）

今後のセミナー

6月	7月	8月
実践事例研究会	トップセミナー	実践事例研究会
ユニデン株式会社 ポジション別年俸制を導入して —高い成果を生み出す組織デザイン— 年俸制の枠組みを越えて高い成果を生み出す組織作りのポイントを探る（東京・大阪）	「日系企業の中国における労務管理と人材活用」 中国での人事に関する考え方 や実務に関する講演を2部形式で行う （東京・大阪）	テーマ 「企業理念や社長の思いをどうやって社員に伝え、共感をつくり、活性化に結びつけるか」 （東京・名古屋）

開催時期・内容については、変更する場合がありますので、ご了承ください。

お問い合わせ先 リクルートサークル事務局 松村・田中 03-3575-7244(直通)



個性を求めめるには個性的な採用を行う 「最終面接官逆指名採用」

株ポニーキャニオン

今年ももうすぐ、暑い夏、採用シーズンがやって来る。各社とも学生からの問い合わせの多さに、どうしても効率を重視した「一般的」な採用にならざるをえなくなっている。昨年注目を集めたポニーキャニオンの「最終面接官逆指名採用」。学生が面接官を選ぶ、という発想はどのようにして生まれたのだろうか。

導入のきっかけは「採用の常識」への問題意識

毎年採用シーズンになると人事部部長・山田信義氏のなかには釈然としないものがあった。「この会社も同じことを質問し、学生は同じ答えを繰り返す。求める人物も仕事も違わないのに、なぜそれが採用面接では当たり前なのか」

昨年、従来の「総合職一括採用」とは別に、ディレクター（制作部）職限定、「面接を受ける学生が面接官を指名する」「最終面接官逆指名採用」

を導入した。その成果に、仕掛け人の山田氏は「してやったり」と、ほくそえんだ。約6000人の応募者から選んだ3人の最終候補者に対する、役員の評判がよくなるよかつたからだ。「もともと、3年前に社長から『制度を変えて採用ができないか』という提案があった。ディレクターが育っていないこともないんですが、同じようなタイプになってはいないかなど、見直しの課題にはなっていました」

総合職一括採用では、ディレクター志望の新入社員も、営業と宣伝を最低でも2〜3年経験してからでない、という



人事部部長 山田信義氏

作には配属されない。理由は会社としては時間をかけて本人の資質を見ること、本人にとっては一般ユーザー、市場に近いところで勉強すること。カン養の場である。ディレクターにはコミュニケーション能力も必要ですから、営業職などを経験させることが有効だ、ということになっていました」

釈然としない理由はここにあった。

人事と制作共通の課題を共同で解決していく

ディレクターがディレクターを選ぶ。最終面接官逆指名採用は、二重の意味でこのシステムをとっている。面接官は第一線で活躍している現役ディレクター、その面接官を逆指名するのはディレクター予備軍である。これまでの「人事の常識」から大きくはずれる。当然乗り越えなければならぬ「壁」があった。

「まず、採用決定の判断を制作の現場に任せることによつて、彼らが最終的な責任を負うことになりました。作品を作るのとは別の種類の責任を負わされることによつて、不安感を抱くようになりまし

た。それに、役員が経営課題のひとつである新卒採用に携わらずに、責任が問われることにな

会社PROFILE	
設立/昭和41年	資本金/2億円
売上高/783億円(94年3月期)	従業員数/660名
事業内容/ミュージックテープ、ビデオテープ、パソコンソフト、レコード・CDの販売	
所在地/東京都中央区	

「何よりも、従来は一方的に決めていた考課評定に、目標設定と上司との面接を加えたこと。これはまさしく正解でした」

目標設定と軌道修正作業を上司と部下が共有する。そして、達成度合いを人事考課に反映させる。

「自分の部下のことは、自分で受けとめ解決していく。こうした制度改革の延長線上に、逆指名制度が出来上がったのかもしれない。いずれにせよ自分たちで人を、自分たちで会社を育てていくという意識がなくてはだめです」

加えて、自由な社風が「逆指名採用」の後押しをした。「新しいことをやってみていかな」と落ち着かないんです(笑)。守りにはいると、周りからどうしたんだと言われる(笑)」。山田氏の人事部での9年間は、つねに問題意識と、解決



「何よりも、従来は一方的に決めていた考課評定に、目標設定と上司との面接を加えたこと。これはまさしく正解でした」

「採用は人事の仕事」という常識からはずれることになったが、ためらいはなかった。一部の「人事」の権限を現場に委譲することにもなった。「むしろ当たり前のことでしょう。ディレクターはディレクターが選ぶものです。しかし、最終的に責任を負うのは人事部。採用判断に関しては任せますが、人事が最後まで責任はもちます。もちろん、現場が責任をもって育てていかなければいけません」

職種限定、最終面接官逆指名採用。1期生が「ミリオンセラー」を生み出したとき、山田氏の疑問は本心に解決する。

「約700名が参加」

1994年7月3日に開催された説明会の会場は、東京・青山のスパイラルホール。学生にもっとも自分らしいファッションで来てもらおうと、他社の説明会などがあまり開催されない日曜日に設定された。山田氏の挨拶のあと、「最終面接官」となるディレクター10名のプロモーションビデオが流され、それぞれの学生に対するメッセージが伝えられた。学生は自分の熱い思いを受けとめてくれるであろう「最終面接官」を真剣に選ぶ。

「約600名が応募」

この日、「最終面接官」を逆指名し、応募した学生は約600名。出席者の8割以上という応募率の高さに学生たちの志望動機の高さと意欲がうかがえる。

学生たちは「自分の好きな分野のディレクターだから」「フィーリングでこの人だ!と感じて」など、そのディレクターを「逆指名」した理由と、自分のプロフィールや志望理由を記入し、「思いが強く」願いを込めてエントリー用紙を提出する。

「休日返上しての面接」

説明会に限らず、「最終面接官逆指名採用」はすべての日程が日曜日であった。面接官であるディレクター諸氏は、もちろん休日返上。思い思いの普段着で訪れた学生たちと、リラックスしたムードのなか、音楽談義を中心にした選考が行われた。なかには実際に音楽を聴かせて感想を聞くなど、マニュアルには決まっていなかったことを行うディレクターも。面接時間は平均30分。学生にとっても、自分をPRするには十分な時間が与えられた。



「約700名が参加」

1994年7月3日に開催された説明会の会場は、東京・青山のスパイラルホール。学生にもっとも自分らしいファッションで来てもらおうと、他社の説明会などがあまり開催されない日曜日に設定された。山田氏の挨拶のあと、「最終面接官」となるディレクター10名のプロモーションビデオが流され、それぞれの学生に対するメッセージが伝えられた。学生は自分の熱い思いを受けとめてくれるであろう「最終面接官」を真剣に選ぶ。



「約600名が応募」

この日、「最終面接官」を逆指名し、応募した学生は約600名。出席者の8割以上という応募率の高さに学生たちの志望動機の高さと意欲がうかがえる。

学生たちは「自分の好きな分野のディレクターだから」「フィーリングでこの人だ!と感じて」など、そのディレクターを「逆指名」した理由と、自分のプロフィールや志望理由を記入し、「思いが強く」願いを込めてエントリー用紙を提出する。



「休日返上しての面接」

説明会に限らず、「最終面接官逆指名採用」はすべての日程が日曜日であった。面接官であるディレクター諸氏は、もちろん休日返上。思い思いの普段着で訪れた学生たちと、リラックスしたムードのなか、音楽談義を中心にした選考が行われた。なかには実際に音楽を聴かせて感想を聞くなど、マニュアルには決まっていなかったことを行うディレクターも。面接時間は平均30分。学生にとっても、自分をPRするには十分な時間が与えられた。

指名した人

「最終面接官逆指名採用」1期生

田村英彦氏



どうして平賀さんを指名したのか、と聞かれても困ります。プロモーションビデオを見て、直感です。面接では好きな話を好きなだけプロを相手にできたし、プロの話も聞けた。面接が楽しくて仕方がない、すっきりした、というのが正直な感想でした。今まで溜め込んでいたいろいろな思いが、全部出せた。落ちても不満はないと思いました。30分の持ち時間のうち、20分まで十分でした。面接が終わった瞬間に「自分のこだわり

は間違っていないかった」と確信しました。落ちても、とにかく音楽に携わる仕事をしようと思っていました。レコード店の店員もいんです。販売員では音を創り出す仕事はできないかも知れませんが、とにかくレコードというかCDにかかわっていたかった。CDも800枚ほど持っている。学生の分際では持っているほうでしょうけど、営業の人に聞いたら、3000枚しかもっていないと言われました。叩きのめされた気分です。

指名された人

第1制作宣伝本部 第2A&R室 制作課 課長

平賀和人氏



田村君は、いい音楽を聴いているな、という感じでした。音楽を知らないより知っていたほうがいいし、楽器も弾けるほうがいい。個人的には、企業研究をしつかりしてやる模範的學生というのは、好きじゃないです。プロモーションビデオを作るのはむしろ良かったです。自分をどう表現したらいいのか。できたら自分を学生が指名しなければいけないと思っていました。プレッシャーもありました。「ソラ構えで決める」とメッセージしたと

思いですが、照れもあります。実際に直感で決めますから、限られた時間内で、できるだけ言いたいことを引きだしてあげて、それで判断して決めるしかないわけですね。「逆指名」はうらやましいですよ。自分はアーティストをやっているときからディレクターになりました。でも、方法がなかった。それで、当時担当していたディレクターに話を聞いて、「じゃ、やってみるか」と。運がよかったです。

「正直言って全然わかっていません」が、ただ自分で音楽を作るのみ、という気構えだ。面接のときでもこんな質問はなかったらどう。マニユ

アル丸覚えの模範生よろしく、よどみなく答えられるほうがおかしいのかもしれない。その大胆さ、意気込みは、この会社への志望理由にもうかがい知れる。彼はポニーキ



将来の「働き方」を選ぶ「全職種オールパス採用」を今年には行う

「田村です。よろしくお願ひします」が、小刻みに震えていた。田村英彦「ディレクター」は、「最終面接官逆指名採用」

で入社した、第一期生3人のなかのひとりだ。声の張り、負けん気が強そうな面立ち、長身で堂々とした体軀だけに、その震えが余計に新鮮、と感じた。身に降り注ぐ会社からの期待の大きさを、新人研修を通して実感したのである。

夢をかなえるチャンス「わかってもらえる人」にわかってもらえた思い

「採用方法自体に興味をもちました。中学生のときからこの仕事に就きたいと思っていたので、そういう採用があること自体「ありがたい」という気持ちです。さらに逆指名までできる、まるで自分のためにあるような制度だな、と思いました」

逆指名を待つ10人のディレクターたち

Table with 10 columns listing directors and their profiles. Columns include: Director Name, Age, Main Artist, Reason for being chosen, How they became a director, and a final check point.

もっとも多く指名されたディレクターで90名、少ない人でも25名の学生と会った。手間と時間をかけて、納得のいくまで選考が行われた。(所属・年齢は94年7月当時)

「興味あるアーティストがいなかったんです。でも逆に、だからこそ自分がやれるジャンルが残されているわけですよ」

「次は、実際に曲を作る。シンガーソングライターだったらどういう曲をシングルにするか。声、実際に曲を作る。シンガーソングライターだったらどういう曲をシングルにするか。」

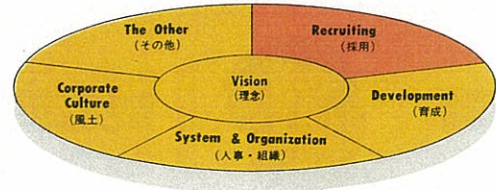


吉田房代

「求める人物を採用するためにどうすべきか」を追求した結果行われたのがこの採用であり、音楽業界だからという採用とは思いません。買い手市場と言われるからこそ、それぞれの企業で考えるべきテーマではないでしょうか。



一川立裕



「世界の常識」を「日本の常識」に、古い業界を変えた女性MR採用

萬有製薬株

「流通改革」によりここ数年で大きな変化を遂げた医薬品業界。異業種メーカーの参入など競争激化の時代を迎え、従来「プロパー」と呼ばれていた職種も「MR(医薬情報担当者)」となり、その重要性はますます高まる。男性の仕事と認知されていたこの仕事も、女性の活躍が目立ちはじめたが、萬有製薬はじめて本格的に女性を採用したのはわずか4年前のことである。



代表取締役社長 長坂健二郎氏

男性とほぼ同数採用
きっかけは社会の変化と「世界の常識」

外資系最大手の医薬品メーカー萬有製薬が業界に先駆けて大卒女性MRの採用に踏み切ったのは90年である。「もともと薬を含め化学の世界には男女差はありませんから」と、女性MR採用を強力に推進

した代表取締役社長・長坂健二郎氏は踏み切った理由をこう語る。「ちょうど採用を開始すると並行して、公正取引委員会が流通制度改革の方針を打ち出しました。厚生省の薬価算定基準も変わるなど、仕事のやり方を大きく変えざるを得なくなりました。一方で、若い医師を中心に純粋に先端医療の知識を求める傾向も出てきていました。MRとしてこういった情報にどれだけ精通しているか、またきめ細かく提供できるかがカギとなったのです。しかし、やり方は変わっても、人の気持ちはそう簡単には切り替わらない。

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「MRとして心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「本音」の制度と環境
女性戦力化のヒントがここにある

「女性MRが接待の席に加わるのをいっさい禁止しました。周囲の雑音に惑わされず、純粋にMRとしての職務を遂行してほしかったのです」

「女性MRが接待の席に加わるのをいっさい禁止しました。周囲の雑音に惑わされず、純粋にMRとしての職務を遂行してほしかったのです」

会社PROFILE	
創立/大正4年	資本金/443億2937万円
売上高/1224億7600万円(94年3月期)	従業員数/3277名
事業内容/医薬品の製造・販売・輸出入	
所在地/東京都中央区	

「米メルク社の女性MR 毎年招いての研修 働く前に不安を解消」

93年から毎年一回、メルク社の女性MRを招いて研修が行われている。

この研修は、新人女性MRが第一線に出る直前に不安を解消する効果が絶大であると

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

プロセス7割、売り上げ3割でMRを評価
業績は2割アップ

女性の戦力化に限らず、MRの評価を売り上げではなくプロセス、つまりどれだけ多くの医師に情報を伝えたか、患者のために必要なことをどれだけ実践しているかで評価する制度を導入した。従来評価の基準が売り上げ100%であったのが、売り上げ30%プロセス70%となっている。

「本音は売り上げの評価はゼロにしたい。徐々に近づけていきます。業績を心配する声もありましたが、逆に売り上げは2割アップしました。女性MRの例でもそうですが、医薬品メーカーとして当たり前のことを追求した結果にすぎません。目先の利益ではなく、長い目で物事を考えたときに、自然と発想されることだと納得できるはずですよ」

「本音は売り上げの評価はゼロにしたい。徐々に近づけていきます。業績を心配する声もありましたが、逆に売り上げは2割アップしました。女性MRの例でもそうですが、医薬品メーカーとして当たり前のことを追求した結果にすぎません。目先の利益ではなく、長い目で物事を考えたときに、自然と発想されることだと納得できるはずですよ」



米メルク社の女性MR 半数以上がミセスだという

CASE STUDY

採用数推移(人)

総MR数(95年3月31日現在) 男955名:女140名/計1095名

年	総採用数		MR総採用数	
	男	女	男	女
1990年	195	74	90	0
1991年	167	72	85	25
1992年	160	77	91	49
1993年	157	91	84	50
1994年	162	83	93	56
1995年	160	73	123	60



押しつけはない 主体的に仕事ができる 制度と風土

東京支店第二営業部 横澤治子さん
女性MR2期生として入社しましたが、MRという仕事を選ぶにあたって、不安がなかったといえは嘘になりませんが、当社では「MRは医薬

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

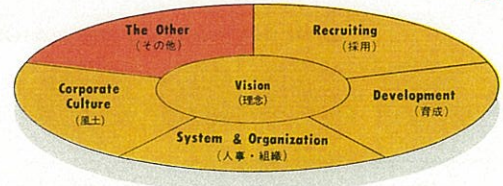
「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、

「MRとしての心構えはもちろんです。服装、髪型に始まり、まだ一件も起きてはいませんが、セクハラにあったときにどう対処すべきかまで、事細かにアドバイスをしてください」と、



高品質のサービスを維持し、安定雇用も実現する「学生社員制度」

(株) サッポロライオン

働きながら学ぼうという若者を物心両面でサポートする。良質な労働力をつねに安定して確保することを目的に、サッポロライオンが実施している「学生社員制度」は、すでに20年来の実績をもつ。バブル崩壊後の厳しい経営環境のなか、企業は雇用形態の見直しを迫られている。いわば、古くて新しいこの「学生社員制度」に改めて着目してみた。

バブル後も制度を継続 毎年定期的に 安定して採用

バブル崩壊後、企業にとっては人材確保に比較的苦労しにくい状況が続いているが、それでも良質な労働力を安定して確保するためには、やはりそれなりの努力を強いられることはいうまでもない。特に、従来から人材の確保と定着に苦労してきたといわれる外食産業においては、現在の採用環境の好転を決して楽観視してばかりはいられないというのが本音だろう。サッポロライオン人事部課長の若

林善則氏もこう話す。「昔から人材の確保と定着に苦労してきた外食産業界は、これまでも働く人のニーズに合わせてさまざまな雇用形態の導入に人一倍力を入れて取り組んできたわけですが、学生社員制度もそのひとつであり、当社の場合は「経済的な理由などで進学できない生徒にチャンス」という学校関係者からの声に応え、社会的意義も考慮し昭和50年から同制度を導入しています」

「今後とも引き続き制度を継続させていく方針に変わりはない」という。

応募者は進学が前提 学校推薦を受けた生徒 質の高さは折り紙付き

サッポロライオンの学生社員には、給与や賞与の支給は もちろん、学校や勤務地のロケーションに合わせて食事が完備の寮(5カ所)が全員に用意される。また、社会保険



人事部課長 若林善則氏

「募集の対象は、進学を前提に学校推薦を受けた生徒たちです。真面目で質が高い、というのがやはり採用する側にとって一番のメリットといえるでしょう。また、学業という目的意識を明確にもっていることから、定着率もパートやアルバイトに比べてはるかに高いわけです」

つまり、質の高い労働力を安定して確保できるというのがこの制度の最大のメリット

会社PROFILE	
創業/明治32年	資本金/43億2819万円
売上高/287億8051万円(94年12月期)	従業員数/2446名
事業内容/総合レストランチェーンの経営	所在地/東京都中央区

給与

基本給101,000円(94年4月実績)

学費立替金制度

(94年度実績) 学資金の必要な学生社員には、左図の学資金の立替制度(無利息)がある。また、一定期間の勤続により、奨学金として返済額が免除される。

(例) 4年通学で100万円の立替金を利用した場合、勤続3年6カ月で残金20万円が免除される。

ケーススタディ

立替金	返済期間	月額(返済)	賞与(返済)
1年通学 200,000	10カ月	月額 15,000×10カ月	第2回目より 50,000×1回
2年通学 500,000	1年8カ月	月額 12,500×20カ月	第2回目より 50,000×3回
3年通学 750,000	2年8カ月	月額 12,500×32カ月	第2回目より 40,000×5回
4年通学 1,000,000	3年6カ月	月額 12,500×40カ月	第2回目より 50,000×6回

う体制が自然とできあがっているのだという。ちなみに現場における純然たる社員の比率も、業界平均に比べ割合は高い。この点からも同社がいかに人材の質にこだわっているかをうかがい知ることができる。

適性を重視 面接と筆記試験で 定員の3倍から厳選

では、学生社員の採用は実際どのように行われているのだろうか。若林氏によれば、「まず応募については、最近の傾向として進学情報誌や求人票を見て、本人自ら問い合わせるケースが増えてきました。もちろん長年の実績から、就職担当の先生が紹介する場面もありますが、いずれにしても最終的には学校推薦というかたちで応募してもらうことになっています」

この学校推薦の段階で、かなりのレベルの生徒が応募してくることは容易に想像できるが、同社ではさらにそこから面接と筆記試験によって人材を厳選している。バブル崩壊後は就職難を背景に予定数の3倍もの応募があるという。「学業と仕事を両立させることは、決して生易しいことではありません。それだけに応募者のほとんどは、相当な覚悟としっかりとした考えをも

っていますね。採用基準としては主にサービス業に対する適性を重視していますが、もともと質の高い生徒ばかりなので、入社して1カ月もすれば十分に戦力となります」

バイトとは違うという意識で 責任感をもって働いています

サッポロライオン 恵比寿店 大正大学人間学部2年

星野友紀さん



出身は新潟です。進学については自分の見聞を広めるためにも、最初から地元を離れたいと考えていました。けれども親に経済的な負担をかけたくなかったものから、進学情報誌のサッポロライオンの広告で学生社員制度を知り、すぐに就職課の先生に相談に行きました。

先生も学生社員制度についてはご存じで、先輩も何人かがこの制度を利用して進学したということでした。ですからこの制度を利用して進学したいという意識が...

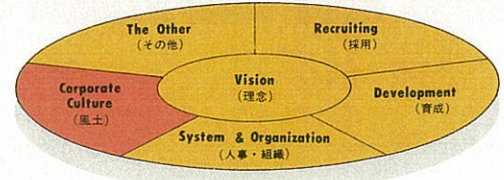
「この制度を利用することについては、最初からまったく不安はなかったですね。実際、職場や寮生活においては何の問題もありません。働きながら学ぶという共通の目的をもった人たちが身近にいるということはとても励みになります。ただ、大学では周囲の人たちとは少し価値観が違ってしまうかもしれませんが、それは、職場では自分自身は、私にとって大きかったですね。」

卒業後、そのまま正社員として入社を希望する学生も少なくないが、一般の新卒と一緒に新たに選考しており、特別扱いはいっさいしていない。外食産業は消費者の低価格志向が強まるなか、競争も激化している。同社も品質の向上とともに、「学生社員」やアルバイト・パートをより戦力化することがカギとなる。



人事部課長 中本 隆志

経営戦略のひとつである採用は、当然業績によって方針が変わります。しかし、この制度のように、進学を可能にするという役割も果たしているという点は、20年間継続していることが、「採用のもつ社会的役割」の大きさを示しています。



オーナー経営からの脱皮、社員主導の組織・風土へ改革する

株ダイフレックス

中堅・中小企業において、オーナー主導の経営はいわば当然の帰結でもある。トップダウンによる迅速な意思決定と実行。だからこそ、ヒト、モノ、カネの限られた経営資源を補うことができるからだ。だがそうしたなか、順調な発展を支えてきたオーナー主導の経営を、あえて否定する大胆な組織・風土改革に踏み切ったダイフレックス。自ら改革の決断を下したオーナーの真意を探ってみた。



代表取締役社長 三浦慶政氏

他社との差別化が信条
独自開発のDD工法が
成長を支えた

屋上、壁、床などあらゆる建築物のすべての面、さらには駐車場やテニスコートなどにも施工されているポリウレタン樹脂。ダイフレックスはポリウレタンをこうした建築分野の防水施工に初めて適応した企業であり、現在ではウレタン防水建材の生産量で国

内トップシェアを誇っている。

と同時にこの防水施工の分野で、それまでになかったシステムの商品も作り出している。たとえば、防水を基本とした「屋上再開発」のトータルシステムもそのひとつ。これは屋上にポリウレタン樹脂で加工を施し、テニスコートや駐車場、庭園・緑化利用などをを行うというものだ。これを可能にしたのが「DD工法」と呼ぶ同社独自の画期的な複合防水技術である。代表取締役社長の三浦慶政氏はこう語る。

「弱小メーカーだった当社にとって、いかに他社と差別化された独自の高い商品を手がけていくかが、市場開拓の

テーマでした」

実際、同社はこのDD工法に代表される業界随一の商品開発力によって、飛躍的な成長を遂げたのであった。

オーナー主導の経営
商品開発から営業まで
すべて社長が陣頭指揮

このDD工法を皮切りに、同社はこれまでも防水施工分野で次々と新製品や新技術を生み出しているが、特徴的なのはそれらの開発すべてが、三浦氏自らの陣頭指揮によって進められたことだ。オーナー経営の中小企業には確かにありがちなパターンではあるが、それにしても同社の徹底

ぶりは際立っている。たとえば開発のテーマは、すべて三浦氏が発想し、決定担当者から開発の途中報告を受ける場合でも、事実以外の「主観」はいっさい挟ませなかったという。

「要するに社員には『自分で考えろ』と言ったことが一度もなかったんですよ」

三浦氏は過去を振り返って苦笑する。まさに典型的な「ワンマン経営」ぶりだったのである。

それでも、三浦氏の方針は結果として正解だった。このウレタン防水事業では大手化学メーカーでさえ縮小・撤退が相次ぐなかで、同社はトップシェアを誇っている。三浦氏は語る。

三浦氏の存在は営業面においても、きわめて大きな力を発揮してきたわけである。

社員が主導の経営へ
中期5カ年計画では
達成より変革を重視

同社は現在、中期5カ年計画のもとに3つの新製品を柱とした売り上げ倍増の目標を掲げている。そして特筆すべきは、その計画遂行と同時にかつてない大胆な組織・風土改革を断行しようとしていること。すでに3年前から各営業拠点の分社化を進め、さらには製品統括センターという

新たな開発拠点も設けた。これはひとことではいえない、社員への大幅な権限委譲であり、従来のオーナー主導の経営の否定にほかならない。

「中期計画を実施していく今後5年間は、当社にとってかつてない大きな転換期だと認識しています。もちろん目標を達成することも大事ですが、今回はむしろそのプロセスにおいて組織・風土を変えていくことにこそ計画の意味があると考えています。逆にいえば、社員個々が意識を改革し、自分たちがこの会社をリードしていくんだ」という風土に変わらなければ、たとえ

目標が達成されても意味がないと考えています」(三浦氏)

三浦氏によれば、今回の組織・風土改革の必要性は、実は10年ほど前から危機感として感じとっていたという。その背景には、DD工法という、これまでのダイフレックスを支えてきた大黒柱に会社全体が頼りすぎた、という反省がある。

「DD工法は確かに、これまでの成長を支えてきた当社の屋台骨です。しかし成功が逆に邪魔になって、その後はど



今後は自分たちの力で
自主性の高い会社を
つくっていく
総務部長 吉本貞正氏

当社は社員の誰もが認めているように、これまでよくも悪くも社長の力で伸びてきた会社です。本音をいえば、これまでどおり社長が強力なリーダーシップを発揮してくれたほうが、安心できるという社員も少なくないと思います。しかし会社の将来を考えた

んなすばらしい新製品を開発しても、それを越えるまでのヒットにはできませんでした。ですから今回、中期計画を策定する際にも、私は社員に対して『過去の商品はすべて捨ててしまわない』とまで言っているんです」(三浦氏)

この言葉からも組織・風土改革にかける三浦氏の強い決意が伝わってくるが、ただ問題はやはり、社員がそれをどこまで理解し、実行・実現に結びつけられるかだ。

とき、現在の社長を抜きにした組織のあり方を真剣に考えなければならぬ時期にあることは事実です。これまでは会社の魅力は社長がつくったものでしたが、これからは自分たちで考え、つくっていく。この大きなテーマに、これからわれわれ社員全員が一致団結、協力して取り組んでいかなければなりません。総務の立場からいえば、やはり社員の意見やニーズを汲み取るシステムづくりが当面の課題となるでしょう。

今回の中期計画は、これまでとは違うということ社員へのほとんどが強く認識しています。自分たちの力でどこまで自主性の高い会社につくり上げていけるのか、多少の戸惑いもありますが、大きな期待とやりがいを感じています。

会社PROFILE	
設立	昭和39年
資本金	3億4400万円
売上高	173億円 (94年3月期グループ総計)
従業員数	185名
事業内容	建築用防水材・内外装材・スポーツ舗装材・舗道材などのシステム開発・製造および販売。スポーツ施設の施工
所在地	東京都千代田区

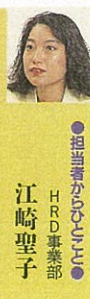
欲は失われず、当社の場合失敗すればその責任はすべて社長である私にあった。だからこそある意味では、他社にできない開発も思い切った手がけてこられたのです」

加えてこの業界特有の事情も、オーナー主導の経営とマッチしていた。同社が取引先とする代理店、すなわち防水工事施工業者のほとんどは、やはり中堅・中小のオーナー企業。

「立場を同じくする私が出向けば話も早かった」(三浦氏)

すでに、全営業所長を対象にまず現場の責任者の意識改革を目的とした研修を実施し、その成果が出はじめている。具体的には、子会社との融合策や社内研修制度の見直し案などが三浦氏のもとに提出され、検討に入っている。今後は「改革のシンボル」ともいえる製品統括センターを中心に、同様の提案が新商品の開発面でも生まれてくることが期待されている。

「決断した以上は、もう後戻りできません。私がいなくても、組織として新商品を開発しマーケットを開拓できる仕組みをつくる。それが実現できなければ、当社の発展もこれ以上は望めないということでしょう」(三浦氏)



3日間の営業所長研修で、みなさん初日は、社長を気にながら発言することが多かったのですが、最終日にはそれもなく、研修のテーマは、仕事の本質を考えたが、これが、いま社内では合意のなかりつつあります。

●風土を改革するユニークな制度 若手社員の意見を取り入れる 「青年重役会」

ダイフレックスでは組織・風土改革の一環として「青年重役会」なるものを実施している。これは通常の役員会とは別に、年度ごとに選ばれた若手社員によって構成され、会社に対する提言を行うというもの。三浦氏によれば、「ふだん役員がどういう発想で経営に臨んでいるのか、その一端でも社員に理解させる」という狙いもあるという。

青年重役会は年に5、6回行われ、自分たちで決めたテーマで議論を重ねる。その成果は会社への答申として、毎年の経営計画の発表の場で披露される。すでに答申されたなかでは、能力開発システムの見直しが行う向け検討中だという。「5年後には30代の役員を出したい」という三浦氏だけに、この青年重役会に寄せられる期待もことのほか大きい。

三遊亭楽太郎

RAKUTARO SANYUTMI

落語家



撮影/榎谷紀夫

何でも洒落のめしちやう 落語長屋の心のゆとり 今の時代にやそれが必要な処方箋です。

笑いが少ない世の中は
息苦しくっていけない

当たり前のことだけど、人間で緊張しているときにはあまり笑いませんよね。笑うというのは心を開いた無防備な状態に自分をおくことです。だからリラックスしているときにやないと腹の底から笑えない。つまり笑いは心のゆとりが必要なんです。

そういう意味でいうと、江戸時代の庶民にはずいぶんゆとりがありました。それは落語を聞くとよくわかります。いやなことでも何でも洒落のめし、笑い飛ばしてしまおう。権威を振りかざすような人間がいると、そいつを反面教師として遊んじやう。江戸の庶民にはそういうゆとりとかバイタリテイがありました。落語っていうのはそういう風土で育まれた文化なんです。

ところが今は、そういうゆとりがありません。緊張して、仕事でも普段の生活でも、いつも緊張しててなかなかリラックスできないでいる。やっぱどこへ入っても厳しい競争社会だからですかね。なんかかギスギスした感じがします。だいたい最近家庭でもあまり会話がなくなっていうじゃないですか。下町だったせいもあるかもしれないけれど、あたしの子供のころは家族4人、いつもワイワイガヤガヤやっていましたよ。親父ともしよっちゆういろんなことをしや

べっていたもんです。それが今は食事中でさえテレビつけたままで、ただ黙って食べる家が多いなんていう。もちろん近所付き合いも少ない。子供なんて隣の人に会ったって挨拶もしない。というより、挨拶の仕方知らないんですね。だから挨拶運動なんてものが必要になってくるんです。

上質な笑いはインテリジェンスの匂い

そういう時代だから、笑いの形態も変わってきました。お笑いの世界でも最近はお客さんをいじるようなやり方が増えています。あたしにいわせればそういうのは下等な笑いなんです。上質な笑っていうのはもってインテリジェンスなものなんです。落語がそう。シエクスピアなんかもそうだけど、何百年も語り継がれてきたものには、笑いの本質がありますよね。本当はそういう上質な笑いと下等な笑いをきちんと区別すべきなんです。でも今の人は普段あまり上質な笑いに接していないから、そういう違いがわからないんですね。それでつまらないダジャレばかりいって、オレはユ

ーモリストだなんて勘違いする人が出てくる。でもダジャレってのはベルグソンのいう落差、ギャップの笑いであって、聞くほうの人間が高次元の立場にいて、くだらぬこといって笑っているだけなんです。もってひどい人になると、セクハラ

もどきの話や、他人を誹謗するのがユーモアだと思ったりする。

結局、戦後、日本がやたら頑張っちゃった時代にみんなが宮仕えのサムライみたくなっちゃって、遮眼帯かけてひたすら走り続けてきたからなんだろうね。もうそろそろ遮眼帯はずしてのんびりしてもいいと思うんだけど。だから笑う機会がどんどん減っていき、笑い自身も変質し、そして落語を聞く人も少なくなっていく、と。

今、何が一番必要かっていったら、やはり上質な笑いを楽しむ心のゆとりなんじゃないですかね。家に帰ったらもってカミさんや子供と話をして、近所の人とも付き合ってみて、楽しくやればいい。東京は砂漠だなんてしかつめらしい顔をしていう人がいますが、そういう人ならまず自分が水まきやいいんです。自分からアクション起こせば必ずなにか形になって返ってきます。最初に起こすには勇気がいりますけど。でも新しいなにかにチャレンジする勇気は忘れちゃいけないんじゃないかな。あたしもアメリカの大学で博士号に挑戦したりしますが、心にゆとりさえあれば「やってみよう」って勇気も出てきてくれるんです。

よくいうでしょ、日本の企業組織は硬直しているとか融通がきかないとか。案外そうした問題も、もう少しみんなが笑いとユーマアでもってリラックスして対処したら解決できるんじゃないかと思えます。組織なんていつだって、とどのつまりは個人の集まりでしょ。一人ひとりの心の持ちようでどうにもなるんですから。いつもニコニコ顔で前向きな話をしている人を、誰も怒りやしませんって。

PROFILE

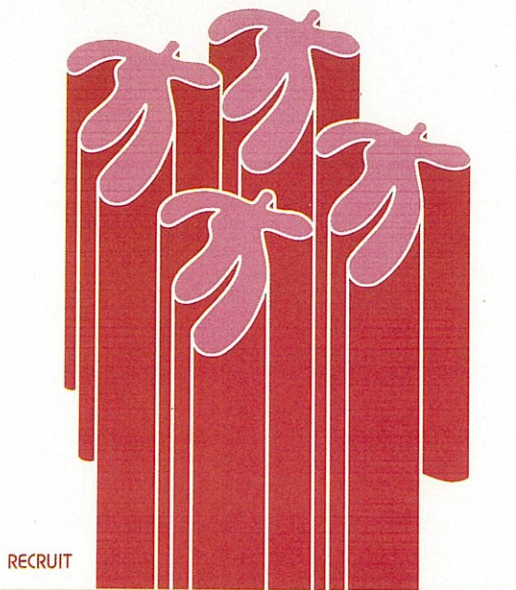
三遊亭楽太郎

本名 会 泰通(あい やすみち)。三遊亭円楽一門の若手落語家。伝統の中に斬新な演出を加えた構成力には定評がある。永年にわたり笑いとストレスの関係や、スポーツと健康・食事法について研究し、1991年にはアメリカンM&N大学で哲学・生物物理学の博士号を取得している。1950年・東京両国生まれ。

人事マネジメント ケーススタディ

第一弾
発行

人事実務シリーズNo.3
1995 RECRUIT CIRCLE
人事マネジメント
ケーススタディVol.1



5・8・11・2月の年4回発行する

「人事マネジメントケーススタディ」の第1弾が発行されました。

各号設定するテーマに沿って

人事管理に関する企業の最新事例を紹介。

今回のテーマは「教育・能力開発」「人事管理」

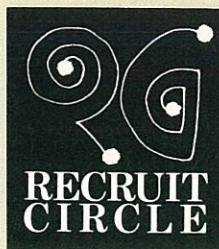
「考課・評価」「賃金」「組織・職場」「時間管理」。

それぞれについて計13社の制度と仕組みについてレポートしています。

「情報BOX」では64社の最新TOPICSを9つにカテゴライズし、

人事マネジメントの実例がつかめるようになっています。

会員企業には5月に配本。
会員以外の方でも関心のある方は
リクルートサークル事務局までお問い合わせください。
☎03-3575-7244



クローズアップ13でレポートする企業
(教育・能力開発)
福祉社会への対応めざした内定者教育・東武
トラベル
部下が上司を診断する研修・雪印乳業
(人事管理)
複線型人事制度と役職定年制・ミノルタ
中高年に対する人事処遇を改訂・日本信販
能力主義を目的とした新人事制度・京王百貨店
(考課・評価)
成果主義にもとづく目標管理・評価制度・ア
ドバンテスト
(賃金)
管理職の給与制度を改定・新日本製鐵
固定給と変動給、2本建ての給与制度・キャ
ビン
(組織・職場)
顧客・従業員推薦による認定制度・第一勧業
銀行
活性化を目的とした社内公募制度・ディー
シーカード
賞金付きの提言制度・トリンプ・インターナ
ショナル・ジャパン
(時間管理)
研究部門に裁量労働制導入・TOTO
時短・ゆとり創出の変形労働時間制・ダイキ
ン工業

works Information

通産省・商工会議所など各公共
機関および民間企業の後援・協
賛による「対日直接投資の促進
と中堅企業国際化プロジェクト」
が外資との提携に関するセ
ミナーを開催する。
このセミナーでは、日本の中堅
企業経営者に対し、外資との提
携がもたらすメリット・デメリ
ットを整理・分析し、適切な方
法論を実務に沿って解説する。

開催時期 東京・名古屋・大阪・広島・博多など
・場所 主要都市で、7月から順次開催。
(7月は名古屋で開催予定)

問い合わせ
株ボリグロッド
インターナショナル
(日刊工業新聞社グループ)
セミナー事務局/西井
03-3331-5600

外資との 提携実務セミナー開催

中堅企業対象

第7回 関東
独立・転業・
フランチャイズフェア

日時：平成7年7月29日(土)10:00~17:00(予定)
会場：新宿NSビル1Fホール
*関西は8月5日(土)、名古屋は7月22日(土)開催。

●問い合わせ
リクルート内 独立フェア事務局

03-3575-6070

プリズムホールで開催された第
6回のフェアには2905名の
来場者があり、毎回3000人
近くの人がコンスタントに訪れ
る独立・転業・FCフェア。参
画企業の7割は「次回も参加希
望」(アンケートより)と好評。
フランチャイジー・代理店募集
をお考えの企業は、ぜひお問
い合わせを。見学希望も受付中。

問い合わせ先
リクルートサークル事務局
TEL 03-3575-7244
FAX 03-3575-5254

実践事例研究会

東京 日時：平成7年6月26日(月)15:00~19:00
会場：リクルートGINZA 8ビル
大阪 日時：平成7年6月23日(金)15:00~19:00
会場：リクルート関西支社(梅田)

ユニデン株式会社
ポジション年俸制を
導入して
—高い成果を生み出す組織デザイン—

「ポジション年俸制」という給与制度を導入している
「ユニデン」の事例を取り上げ、その誕生の背景や具
体的内容の説明を通して、年俸制の枠組みを超えて高い
成果を生み出す組織づくりのポイントを探る。

works 次号の発行は9月10日です

From Editors

●大手町のビジネス街に初めて行ったとき、
足がすくんでしまったのをよく覚えています。
地下鉄から地上に出た瞬間にダークス
ーツの群れが忽然と現れ、まるでヒッチコ
ックの映画「鳥」のワンシーンをみるよう
でした。黒い鳥が大木の一面に止まってい
る、あの有名なシーンを思い出したのです。
異質をどう取り込むか、ですね。(松永)
●「就職ジャーナル」の編集もしているの
で、ソニーの「学校名不問・職種別採用」、フジ
テレビの「一芸一能採用」など、いろいろな
選考のシーンを取材してきました。もちろ
ん「面接官逆指名採用」にも立会いました。
採用の成否は、その仕事に必要な能力や適

性を明確化できているか否かにかかってい
るようです。採用は既存の社員に必要な能
力を見直すことでもあるのです。(松岡)
●「いきいきと働く」。自分を振り返って考
えてみたとき、「自発的に動ける」ときにそ
うであるような気がします。自分で考え、
判断し、処理していく。そうさせる風土も
大切でしょうし、日々そう考えて仕事をす
る姿勢も大事でしょう。今回取材したケー
スは、いずれも働く人が「自発的」である
ことを重視しています。「自発的」—深いテ
ーマであると感じました。(菊地)
●ちょっとした体の不調を感じて病院に行
ってみたら、「自律神経失調症の一種です。
仕事のストレスが原因では？」との診断。

そういえば、仕事はついしかめっ面にな
ってしまっていることも。自分では仕事好
きのつもりだったのに…。そういうわけで、
今号は少し肩の力を抜いてとりくんでみま
した。「頑張らずに楽しくやる。うまく
やるより自分らしくやる」結果は?!(岩瀬)
●創刊号の記事に対して、本当にたくさん
のハガキとFAXをいただき、ありがとうございました。特に嬉しかったのは「時間
と手間をかけてさっと読めるように工夫し
てますね」という言葉。これは、まさに編
集部一同が心がけていることです。このよ
うな読者の皆様の声が、私たち編集部メン
バーのやる気の原動力です。GWに休めな
くても、それでも頑張れるのです。(綿貫)

トップセミナー

東京 日時：平成7年7月19日(水)14:00~17:00
会場：リクルートGINZA 8ビル
大阪 日時：平成7年7月18日(火)14:00~17:00
会場：リクルート関西支社(梅田)

「日系企業の中国における 労務管理と人材活用」

中国進出企業または進出予定企業を
対象に、中国での人事に関する考え
方や実務に関する講演を2部形式で
行う。「works」創刊号の特集テ
ーマについて深く掘り下げる。
●第一部 基調講演
「中国における労務管理の要諦」
講師：中国総合研究中心
代表弁護士 高橋正毅氏
●第二部 事例紹介
「現地企業の人材活用について」
パネラー：緒方 卓氏(野村総研)
五島重彰氏(ホテルオーニ
ン) 他中国進出企業1社

works

Jun-Aug. 1995
No.2

©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。

- Publisher 田畑 千秋
- Editor-in-Chief 松永 真理
- Cover Design & Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- Art Director 市川 敏明
- Senior Editor 松岡 保昌
- Editors 菊地 紀満 綿貫 陽子 岩瀬美都理
- Designers 村山 利夫 小野 麻理 林田たつや
- Proofreader ディクシオン
- Media Planning Managers 橋本ひろみ 田口 悟 大久保幸夫
- Special Thanks to 石倉 洋子 バイク 田中 信彦 海原 修平 大崗 友和 国府田昌史 袋井 良雄 スポーツニク シーソークラブ 村田 信之 山田 丙吾

worksについてのお問い合わせは

03-3575-6208

works編集部 菊地・綿貫

リクルートサークルについてのお問い合わせは

03-3575-7244

サークル事務局 松村・田中

人事相談窓口へのお問い合わせは

TEL 03-3575-5858

FAX 03-3575-5254

サークル人事相談窓口 西山

情報検索サービスへのお問い合わせは

TEL 03-3575-5858

FAX 03-3575-5254

サークル情報検索担当 酒井

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