

# works

変わる！人と組織の関係

特集  
年俸制が  
問いかけるもの

W

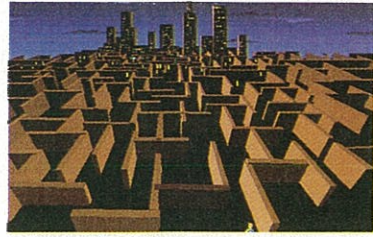
W

W

W



ワークス  
No.3  
Sep - Oct 1995



©A-EDWARDS/ザ・イメージバンク

CONTENTS

特集  
年俸制が問いかけるもの……4

第1部 うねり始めた「年俸制」の波 …………… 6

第1章 なぜ、いま「年俸制」なのか「右上がりの時代」と決別した日本

第2章 誰を対象にするか ひとくりにできない「年俸制」4つの分類

第3章 15年周期で変化する賃金制度は「成果主義」へと向かう歴史的必然

第2部 「年俸制」が照らし出したもの …………… 14

第1章 納得のいく評価・報酬を求めて～年功主義から能力・業績へのシフト  
ユニデン/東武百貨店/富士製薬工業

第2章 変化に対応し、新しい価値を生み出す～異質・異質な人材を採用する  
NTT/トヨタ自動車

第3章 国際的な大競争時代に向けて～グローバル企業の人事戦略  
日本アイ・ビー・エム

第3部 「年俸制」は特効薬なのか …………… 26

第1章 「先駆者」外資系企業がたどった年俸制定着までの紆余曲折  
グレースジャパン/日本タンデムコンピューターズ

第2章 急激な流れのなかで「年俸制」におおわれた「影」の部分

第3章 「年俸制」は日本に根づくのか「日本型年俸制」への模索

事例研究

事例研究スペシャル  
オーナー社長の限界が見えたとき ……37  
～「個人商店」から「企業体」へ、脱皮を目指す鳥太郎の第2の転機～ 鳥太郎

テーマ別ケーススタディ

人事制度改革	完全能力主義へ背水の陣で取り組む	CSK	74
戦略的採用	個を生かす採用のシステム「通年採用」	アンダーセン コンサルティング	78
在宅勤務制度	技術者経験のある主婦を新戦力として生かす	日本ノーベル	80
商人育成	合理化に逆行、社員を増やしてじっくり育てる	大関総合食品	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 ……45

連載

人事よろず相談Q&A …………… 60  
・公的助成や在職老齢年金の有効活用 ・契約社員について ・パートの保険、税金、手当など ・健康診断結果による内定取り消し

あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る NEWS JUNGLE …………… 63

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 榊原清則 ……66

寄稿エッセイ  
北海道大学教授 金井一頼 …………… 70

インタビュー 境界線からの視点  
俳優 今井雅之 …………… 84

コラム  
野田正彰・水喜習平 …………… 36-44

会員のページ  
ひといきといき/ウチのタカラモノ・虎屋 …………… 62

会員のページ  
黙っちゃおれん! …………… 58

From Editors  
works インフォメーション …………… 86



表紙：J・F・ケネディ 1917年生まれ。アメリカ合衆国第35代大統領。ニューフロンティア政策を掲げ、圧倒的な支持を得る。キューバ危機回廊、部分的核実験停止条約達成など功績は大きい。63年ダラスでの遊説中、凶弾に倒れる。写真提供：PPS

しあわせなら、家がモノ  
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  
じゅげむ

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・ピーピング  
B-ing

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イング・メディア  
じゃらん

女性の総合求人情報誌  
とらぽん

働いて強くなる。仕事メディア  
GATIN

君がつくるジャパン  
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

出会いだって結婚だって——ふたりのための週刊誌  
ゼクシイ XY

スクール情報マガジン  
ケイコ@マナブ

もっと選べる世の中は、きっと素敵な世の中です。リクルートの情報誌

特集

# 年俸制が問いかけるもの

年俸制への関心が急激に高まっている。一部の調査では導入を意図する企業は全体の9割に達するという。

しかしその議論を振り返ってみると、「年俸制とは何か」「年俸制に何を期待するのか」といった基本的な認識さえ曖昧なまま、ひたすら年俸制に現状打破への期待を託していきなくもない。

そんな漠然とした状況のなか、ひとつ確かなことは、年俸制への関心の高まりは時代の大きな潮流の変化を示しているということである。改めていま「なぜ働くのか」「会社とは何のためにあるのか」という根元的な問いに、私たちは明確な回答を迫られている。

年俸制を導入した企業。やめてしまった企業。日本企業に外資系企業。そしてそこで働く社員たち。年俸制をとりまくさまざまな角度から、年俸制が今日、私たちに問いかけるものを探ってみた。

# うねり始めた「年俸制」の波

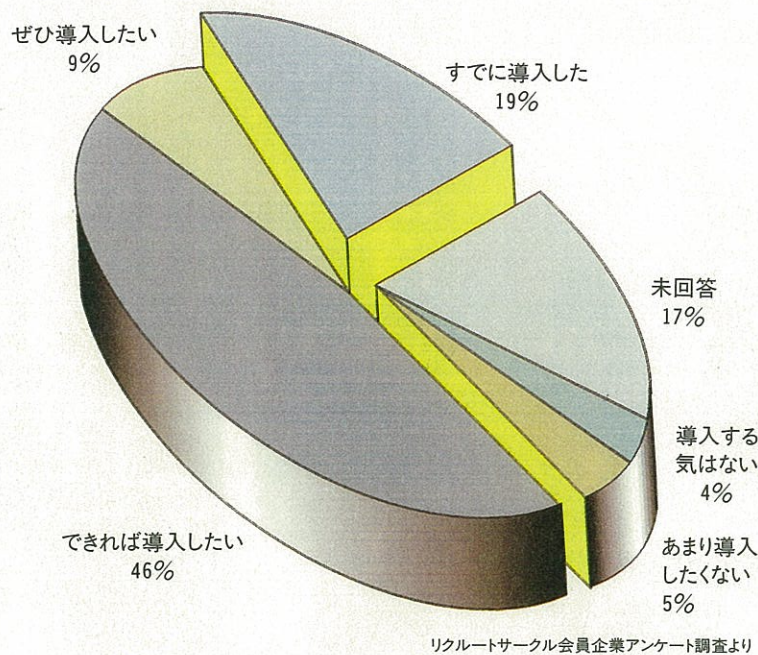
第1章

第1章 なぜ、いま年俸制なのか  
 「右上がりの時代」と決別した日本  
 第2章 誰を対象にするか  
 第3章 ひとくくりに変化できない「年俸制」4つの分類  
 「成果主義」へと向かうのは歴史的必然

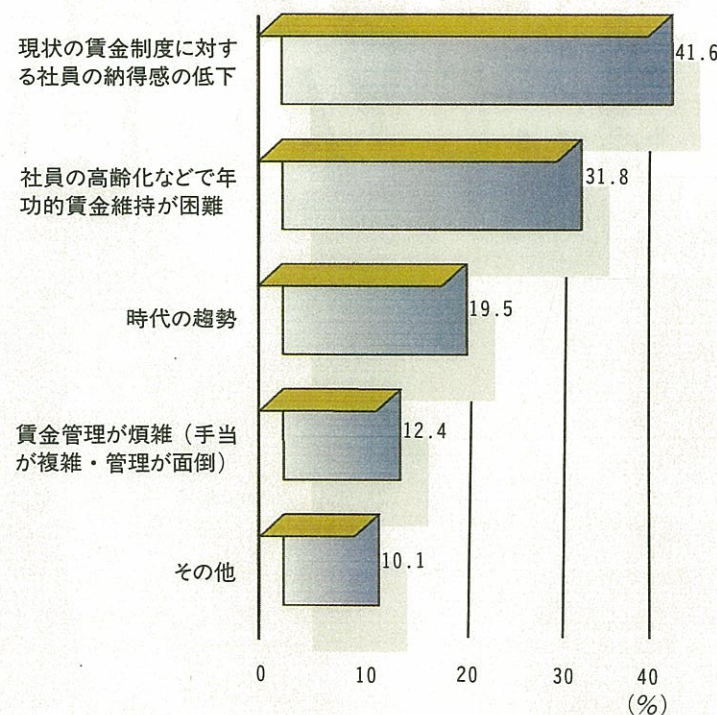
## なぜ、いま年俸制なのか 「右上がりの時代」と決別した日本

能力や実績に基づく「年俸制」の波が迫ってきている。導入の背景・ねらいはどこにあるのか。

●図1 年俸制導入の意向



●図2 導入検討の背景

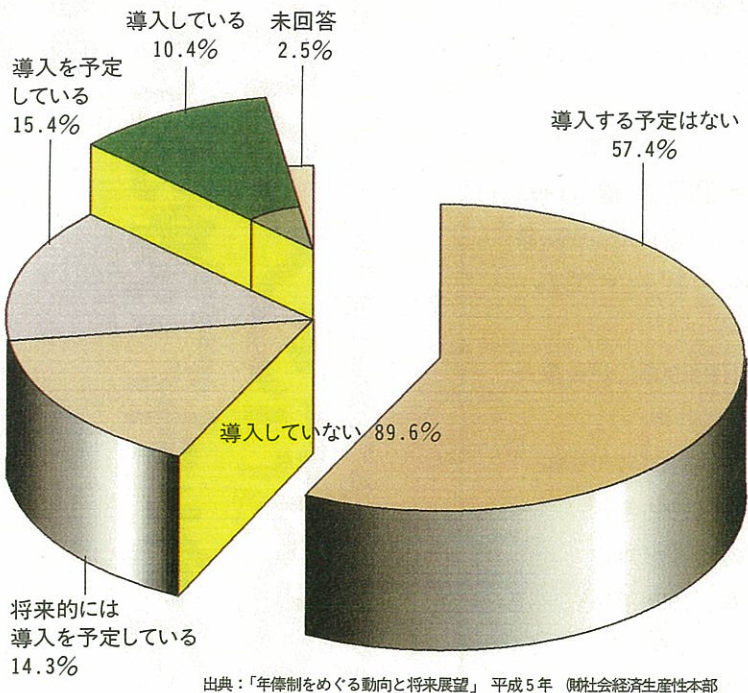


ここ数年の年俸制に対する関心の高まりは際立っている。リクルートサークル会員企業へのアンケートでも、約2割が導入済み、6割近くが導入を前向きに検討している(図1)。(財社会経済生産性本部が93年3月に行った「年俸制について」のアンケート調査によると、すでに「導入している」と回答した企業は10・4%で、さほど多くはない。「導入する予定はない」とした企業も6割近くに達している(図4)。

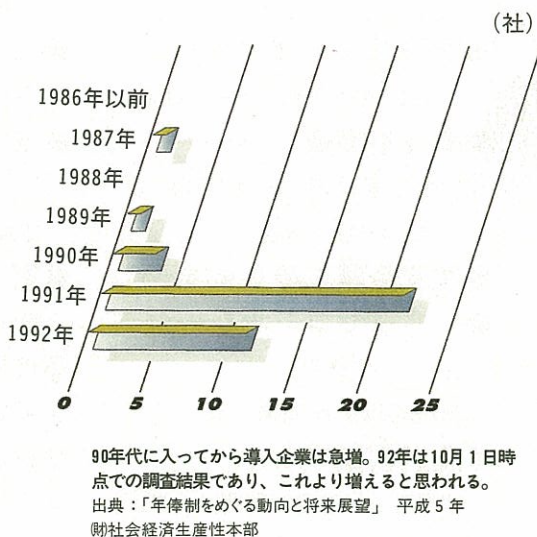
しかしその一方で、年俸制への関心の有無を聞いた項目では、導入していない企業の7割近くが「関心がある」と答えている(図5)。「導入する予定はないが、関心をもたざるをえない」というあたり年俸制に対する微妙な心理が垣間見える。

東京都中央労政事務所が今年3月に行った「都心部企業における雇用管理制度等実態調査」では、「現在導入している」が23・8%に達してい

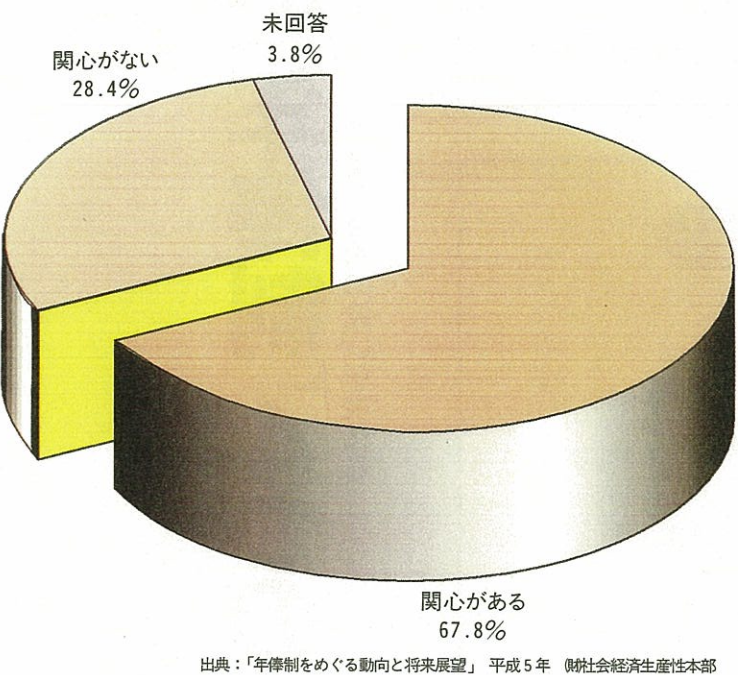
●図4 年俸制導入と今後の方針



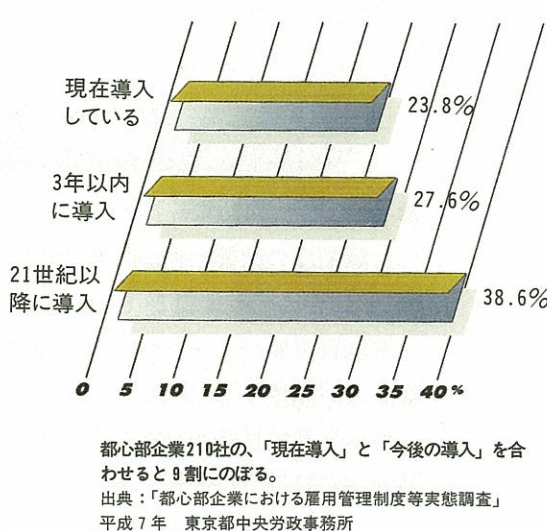
●図3 年俸制の導入時期



●図5 年俸制に対する関心の有無



●図6 年俸制の導入状況



るほか、「3年以内に導入」が27・6%、「21世紀以降に導入」が38・6%と、全体の9割の企業がいずれは年俸制の導入を考えているとの結果が出ている(図6)。

では、なぜいま年俸制なのか。それを考えるヒントは年俸制の導入時期にある。前出の「年俸制について」によると、90年まではごくわずかだった年俸制の導入企業が、91年に飛躍的に増加している(図3)。89〜90年にピークを迎えたバブル経済が崩壊し、日本経済が長い停滞の時代に向かう流れと年俸制導入の動きはほぼ一致しているのである。

企業に導入の理由を尋ねると、「成果主義の強化」や「経営参加意識の形成」「目標管理の徹底」「社外からの人材導入」「国際化への対応」などといった項目が挙げられる。

これらは重要な課題にはちがいないが、いまに始まったことではない。それがなぜ急に浮上したかといえは過去のような成長が見込めず、従来の手法では立ち行かなくなってきたことが背景にあると考えられる。

その意味で、年俸制導入へ向けての模索は日本経済が「右上がりの時代」と決別し、成熟の時代に真剣に対応しはじめたことを示している。今後、年俸制は日本の社会に根づいていくのか。定着するとすれば、どのようなかたちになるのか。そのことは日本経済の対応力や日本社会の柔軟性を測る有効なメルクマールであるといえよう。

# 誰を対象にするか ひとくくりにできない「年俸制」4つの分類

「経営者意識の醸成」「成果配分利資金の風土」「スペシャリスト採用」——背景・目的の違いが現れる。

ひと口に年俸制といっても、そこにはさまざまなパターンがある。年俸制を分類する観点はいくつか考えられるが、わかりやすいのは導入対象による区分である。社内の誰を対象に年俸制を導入するかで、制度の設計自体も大きく異なるからである。

## ●管理職対象型

現在行われている年俸制のうち最も多いのがこのパターン。管理職層の割合の高い大手企業に多い。さらに細かく見ると、部長級以上の上級管理職を対象に役員と同様の賃金支給方式をとることで経営者意識を醸成する狙いのものと、時間外手当の支給対象外である課長級以上に実施して賃金に対する納得性を高めることを目的にしたものがある。

また年俸制を最終的に全社員に導入するためのステップとして、まず管理職に導入している場合と、全社員への導入は考えず、管理職のみを対象にしているケースがある。

## 管理職対象型

- ソニー(1969年～)  
課長補佐以上の管理職全員が対象
- サンスター(1978年～)  
主事2級以上約200名が対象
- 新日本製鐵(1981年～)  
参事、参事補(係長クラス)以上約3500名が対象
- 住友金属工業(1987年～)
- ベネッセコーポレーション(1989年～)  
部長職以上が対象
- 藤沢製薬(1990年～)  
部長以上、高度専門職、一部の関係会社社長、約130名が対象
- 東京ガス(1990年～)  
部長級約200名が対象
- 本田技研工業(1992年～)  
課長級以上約4500名が対象
- 長谷工コーポレーション(1992年～)  
参事以上約500名が対象
- セイコー電子工業(1993年～)  
課長以上約400名が対象
- 日本アイ・ビー・エム(1994年～)  
課長職以上約5000名が対象
- 富士通(1994年～)  
管理職以上約6500名が対象
- 吉本興業(1995年～)  
係長以上約50名が対象
- 日本油脂(1995年～)
- CSK(1995年～)  
管理職と営業職、約490名が対象
- スズキ(1995年～)  
55歳以上の約240名が対象
- JR西日本(1995年～)  
参事・参与約200名が対象

## 全社員対象型

- 喜久屋(1970年～)  
考課制度の改善と中途採用に大きく貢献している
- 日本タンデムコンピュータズ(1979年～)  
職能資格制がベースとなっている年収管理型
- 三井物産デジタル(1988年～)  
毎年5月に社長が全社員と面談し、年俸を決定
- デルコンピュータ(1989年～)  
米国型の完全年俸制

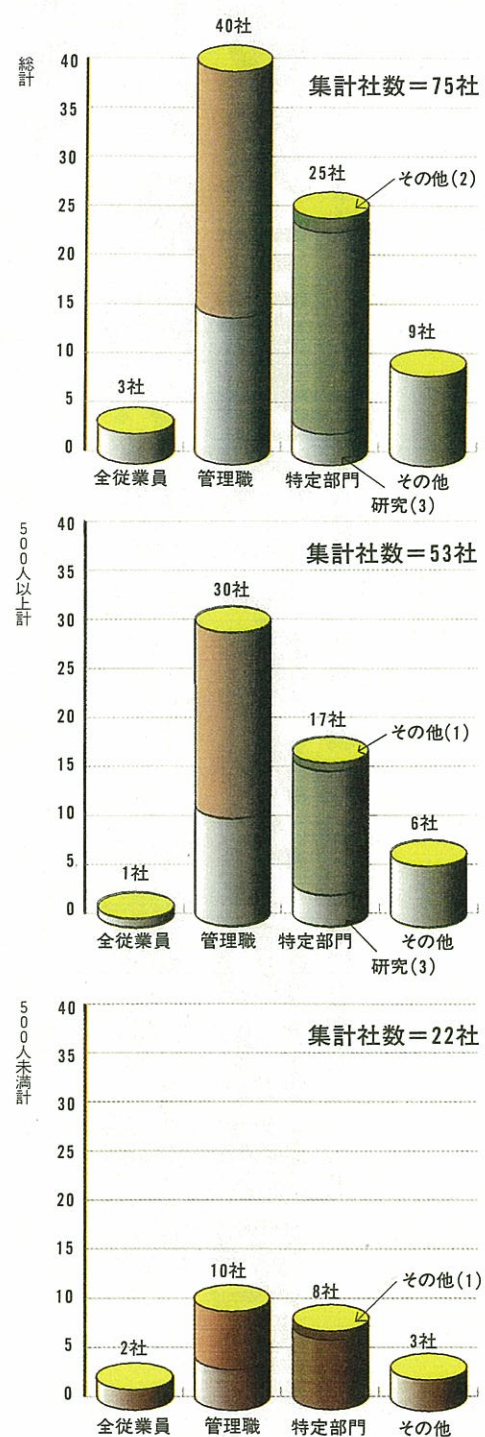
## 特定社員対象型

- 菱屋(1983年～)  
社歴3年以上の営業社員約150名が対象
- 西尾レントオール(1985年～)  
中途採用者と希望者が対象。「挑戦社員制度」と呼ばれている
- 岡三証券(1995年～)  
株式・債券のディーラーが対象
- 野村証券投資信託委託(1995年～)  
ファンドマネジャーなど専門職が対象

## 契約社員型

- 西武百貨店(1984年～)  
専門的職種(クリエイティブ・キャスト)が対象  
全社で約500名が対象。
- 日興証券(1985年～)  
職種は特に限定していない。
- 住友信託銀行(1986年～)  
証券トレーダー、外為ディーラーなど専門的職種が対象
- 高島屋(1988年～)  
店頭の営業、事務などの職種が対象
- 三菱自動車工業(1989年～)  
外国人社員とカーデザイナー(現在1名)が対象
- トヨタ自動車(1994年～)  
カーデザイナーのほか、電気自動車・バイオなどの技術者にも対象を拡大
- 日本長期信用銀行(1995年～)  
邦銀で初めて年俸制の日本人外為ディーラーを採用

●図7 年俸制の適用対象者—規模別(平成6年)—



「管理職対象型」は約5割だが、管理職全員が対象なのは4割程度となっている。  
出典:「昇給、ベースアップ実施状況調査結果」平成6年日経連

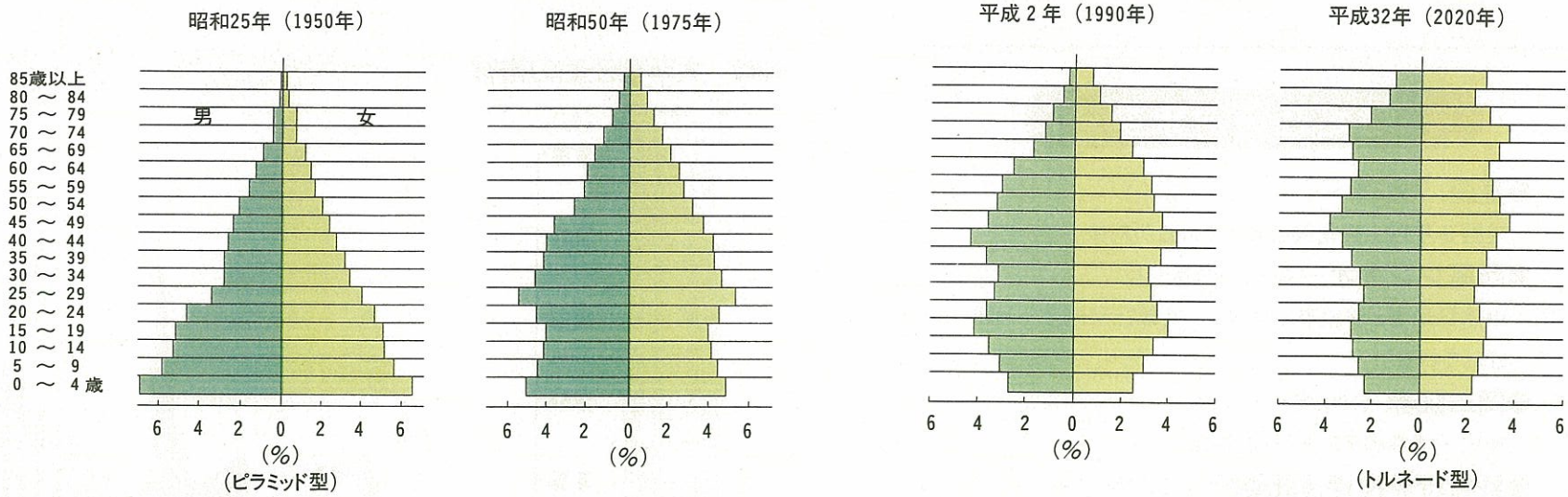
●特定社員対象型  
営業職など短期間の成果が見えやすい職種に導入して、成果配分資金の性格を強め、対象者の意欲を向上させる狙いがある。また特殊な能力をもつ人材を社外から採用することが容易になる。メーカーの研究開発職や金融機関のディーラーなどが代表的。

●契約社員型  
外部から高度なスペシャリストを採用する際に、社内の賃金体系とは別個に処遇することを目的とする。金融機関のファンドマネジャー、アパレルのデザイナーなどが典型的な例で、外国人社員への適用も多い。このケースでは年俸額が①本人の以前の収入、②その職種の世間相場などで決まる点特徴である。

# 15年周期で変化する賃金制度 「成果主義」へと向かうのは歴史的必然

21世紀に向けて成熟社会化が加速する日本。「集団主義」はいま、急速に力を失いつつある。

人口構成が「ピラミッド型」から「トルネード型」へ大きく変化している。「成果主義」へと向かわざるをえないことの証明でもある。



●図8 年齢別人口分布の推移と見通し (各年10月1日)  
出典：国勢調査

	1945 (昭和20)年	1960 (昭和35)年	1975 (昭和50)年	1990 (平成2)年	
経済環境	戦後復興期	高度成長期 経済成長率10%以上	安定成長期 経済成長率7%	低成長期 経済成長率3%	
賃金制度	<b>(労職賃金)</b> おもにヨーロッパでの基本となっている考え方。ブルーカラー(労働者)、ホワイトカラー(職員)まったく別の賃金体系。	<b>職務給</b> GHQの指導で導入。職務の価値・難易度による賃金の決定方法。職務記述書作成の困難さ、運用の硬直性、人事ローテーション、賃上げ対応の煩雑さなどから修正を迫られた。	<b>年功給</b> 年齢を重ねるごとに役職も給与も上昇する。春闘方式による大幅なベースアップが可能であった。経済の高度成長に伴い、大量の若い労働力に支えられたピラミッド型組織が拡大。	<b>能力給</b> 「能力は、毎年少しずつ上がっていくはず」という人間主義的システム。ポスト不足が深刻になり始め、職能資格制度が導入され、役職と給与決定基準の分離が行われた。	<b>成果・業績主義の賃金へ</b> 年功的評価・給与決定からの決別。真の能力主義、さらには個人ごとの成果や業績をより反映した賃金決定へ。
人事制度	← 集団主義 →			→ 個別主義 →	
人事考課	← 相対考課 →			→ 絶対考課 →	
	職能資格制度が多くの企業で導入される				

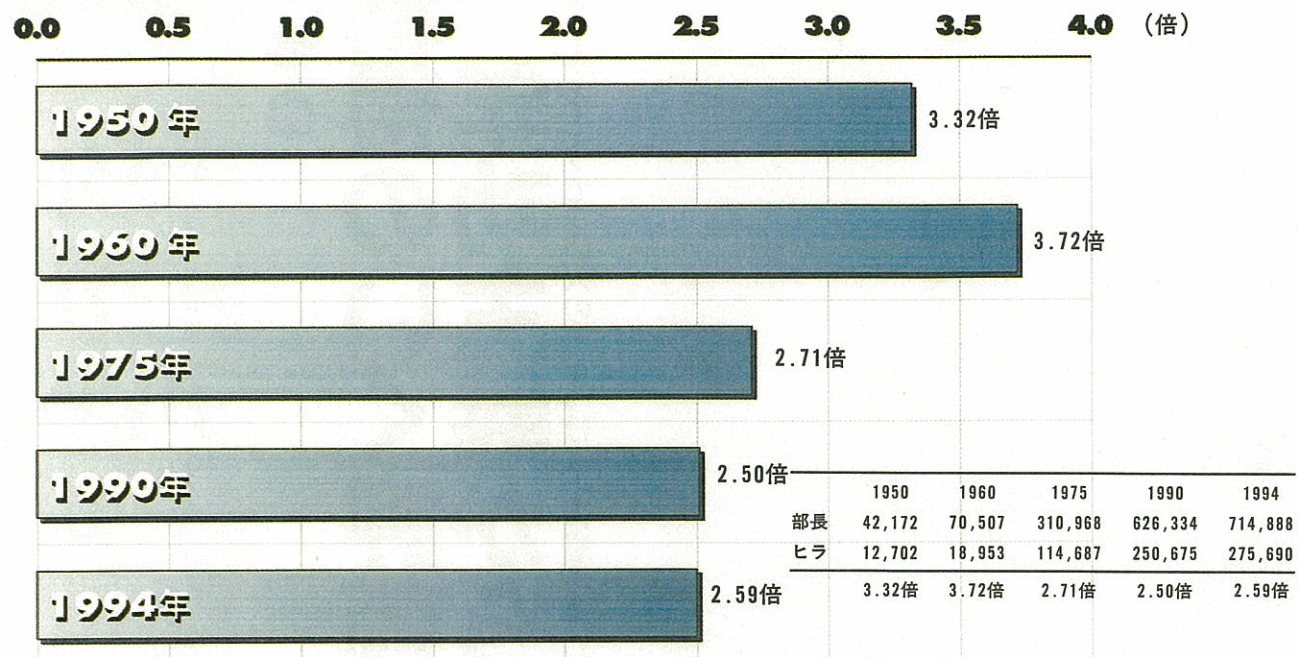
## 「15年周期説」に見る成果主義の時代

では「成果主義」の思想はどのような歴史的経緯で日本の雇用システムに浸透してきたのだろうか。  
(財)社会経済生産性本部雇用システム研究センター所長の楠田丘氏は、戦後の日本の賃金制度の推移を「15年周期説」を用いて説明する。  
戦前の日本は職種別賃金・労職別賃金で、労働者と職員を分けたヨーロッパ的な賃金体系だった。そこへ1945年からGHQがアメリカ的な職務給を定着させようと試みたが、職務評価の困難さや技術革新に追いつけない硬直性などが災いして失敗に終わる。

その後、60〜75年の高度経済成長の時代には「年功主義」による「年功階級制」が定着していく。この制度は社員を学歴や性別、勤続年数、役職で処遇するため、仕事の変化に

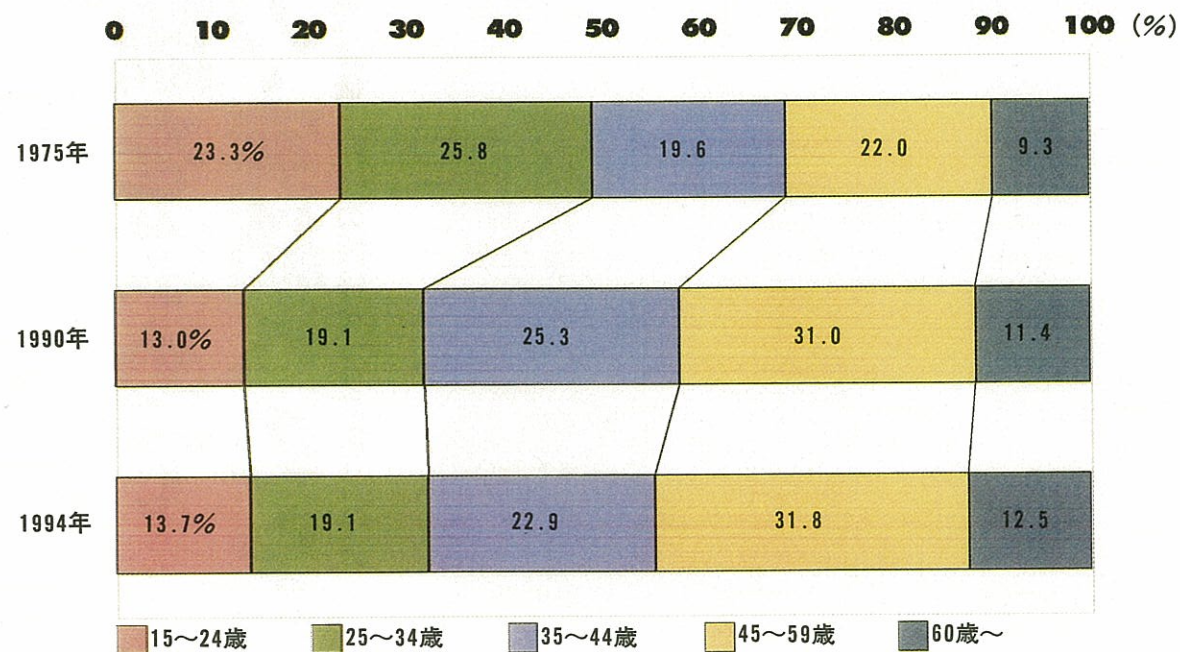
一般に「年俸制とは成果重視型の賃金体系である」といわれる。そのことに間違いはないとしても、ひとつ明確にしておくべきことがある。それは「年俸制」という「制度」の問題と「成果主義」という「思想」の問題とは本来別個のものだという点である。  
「年俸制」とはあくまで賃金の支払い方の呼称であって、それ自体はある思想をもつわけではない。理論的には「年功主義に基づく年俸制」もありうるし、「能力主義に基づく年俸制」もありうる。  
しかし年俸制という手法は、①本人と会社との合意に基づく契約である、②契約内容を1年単位で見直す「洗い替え方式」が原則である——などの特徴をもつ。そのため「成果主義」

●図11 部長の月給はヒラ社員の何倍か？



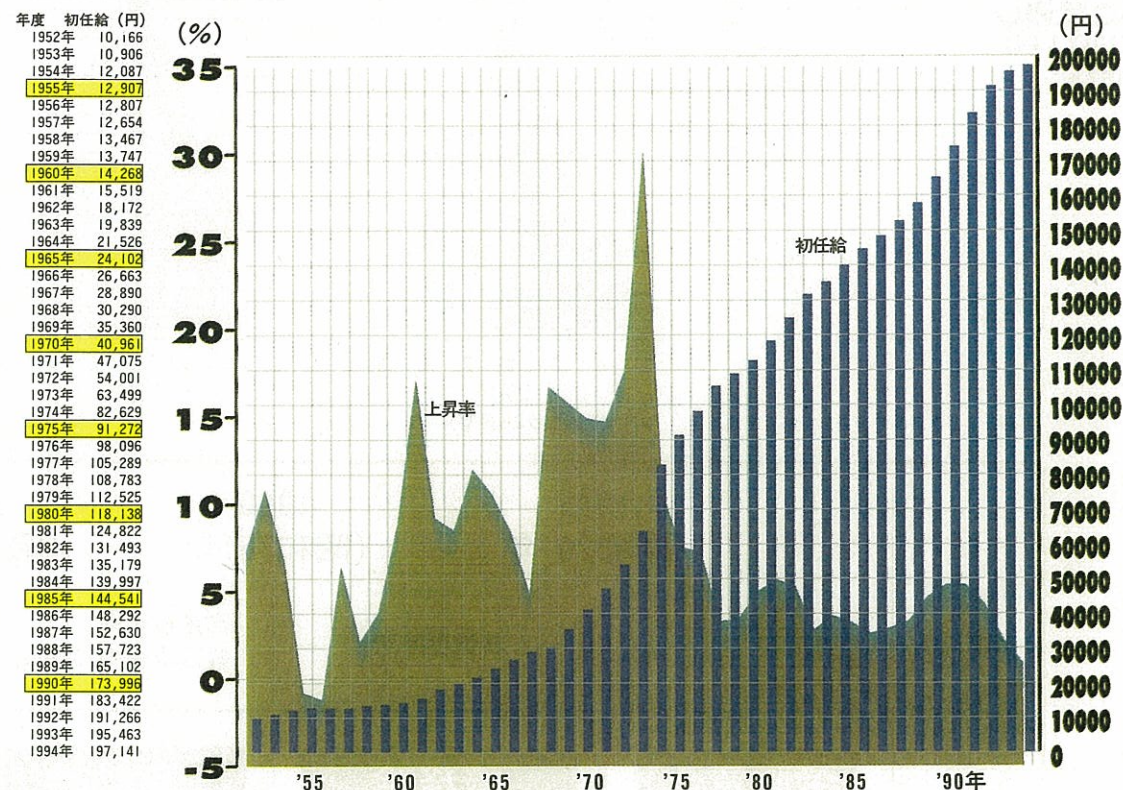
出典：「職種別民間給与実態調査」人事院

●図12 労働力構成比



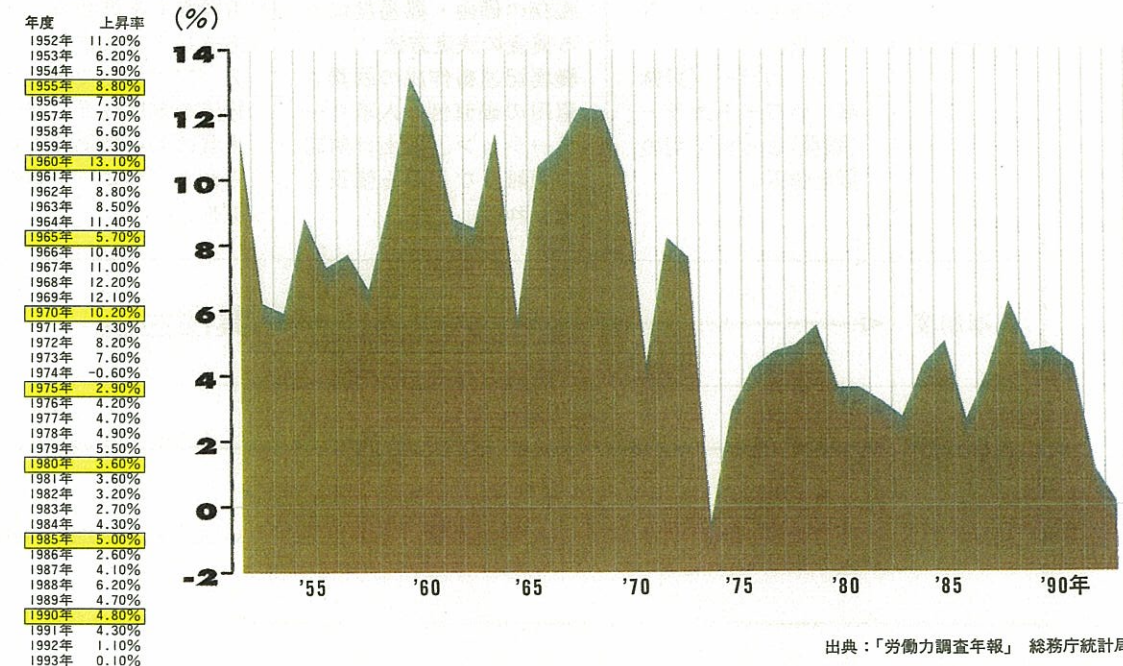
出典：「労働力調査年報」総務庁統計局

●図9 大卒初任給の推移



出典：「労働力調査年報」総務庁統計局

●図10 実質経済成長率



出典：「労働力調査年報」総務庁統計局

企業がたどり着いた  
成果主義の「思想」

そこで登場したのが「成果主義」である。成果主義とは何か。それは「今日どんな仕事ができるか。今日どんな業績をあげられるかがすべてであり、過去にどれほど会社に貢献しようとも、いま成果をあげられなければダメだ」という考え方である。この考え方なら成果を出した人材には思い切った処遇ができるし、成果の出ない者は賃金を下げられる。限られた給与原資のパイをいかに配分し、組織のモラルを維持するか。背に腹はかえられなくなった会社が必然的にたどり着いた「思想」が成果主義であったといえよう。もちろん成果主義は会社のみ都合のいい話ではない。現在、企業で最もいい働きをして、収益に貢献しているのは30歳代の人材であろうが、能力主義のもとでは、この年齢層は「過去の蓄積」において50歳以上の層にはるかに及ばないから、賃金格差は非常に大きいままである。しかし成果主義の考え方は、年齢や性別、勤続年数、役職などにかかわらず、今日いい業績をあげれば誰でも高い賃金を得られる。そのため成果主義の思想は若年層の強い支持を得ているのである。このように成果主義は、低成長や高齢化などが進む21世紀に対応するための「歴史的必然」(楠田氏)といえる。成果主義の具体的な表れのひとつとして、90年代に年俸制が広がりつつあるのも経済合理性に基づく自然な動きといえることができる。

対応しやすく、部門間異動や技術革新にも適応しやすい柔軟性があつた。長く勤めるほど役職も賃金も上昇するので生活は安定する。賃金上昇カーブが10%以上という高度成長期ならではの思想であり、賃金制度であったといえる。

70年代半ばになり、安定成長時代に移り、賃金上昇カーブが7%台に低下するとともに「能力主義」が芽生えてくる。事業規模の拡大スピードが鈍り、ポスト不足が現実化すると、能力とポストを切り離して処遇する「職能資格制度」が定着する。それでも「能力(つまり賃金)は少しずつ永久に上がる」という人間中心の思想が主流を占めていた。

ところが90年代になると、バブル経済の崩壊や一層の円高などによって、日本経済は「ゼロ成長」の声も聞かれる成熟の時代に入る。社員の高齢化は急速に進む。そうなる経営者は「永久に右上がり」の personnel 費を伴う「能力主義」に危機感を持ちはじめた。「能力」とは過去の蓄積である以上、この考え方に立つかぎり賃金を下げることはできない。

そこで登場したのが「成果主義」である。成果主義とは何か。それは「今日どんな仕事ができるか。今日どんな業績をあげられるかがすべてであり、過去にどれほど会社に貢献しようとも、いま成果をあげられなければダメだ」という考え方である。この考え方なら成果を出した人材には思い切った処遇ができるし、成果の出ない者は賃金を下げられる。限られた給与原資のパイをいかに配分し、組織のモラルを維持するか。背に腹はかえられなくなった会社が必然的にたどり着いた「思想」が成果主義であったといえよう。もちろん成果主義は会社のみ都合のいい話ではない。現在、企業で最もいい働きをして、収益に貢献しているのは30歳代の人材であろうが、能力主義のもとでは、この年齢層は「過去の蓄積」において50歳以上の層にはるかに及ばないから、賃金格差は非常に大きいままである。しかし成果主義の考え方は、年齢や性別、勤続年数、役職などにかかわらず、今日いい業績をあげれば誰でも高い賃金を得られる。そのため成果主義の思想は若年層の強い支持を得ているのである。このように成果主義は、低成長や高齢化などが進む21世紀に対応するための「歴史的必然」(楠田氏)といえる。成果主義の具体的な表れのひとつとして、90年代に年俸制が広がりつつあるのも経済合理性に基づく自然な動きといえることができる。

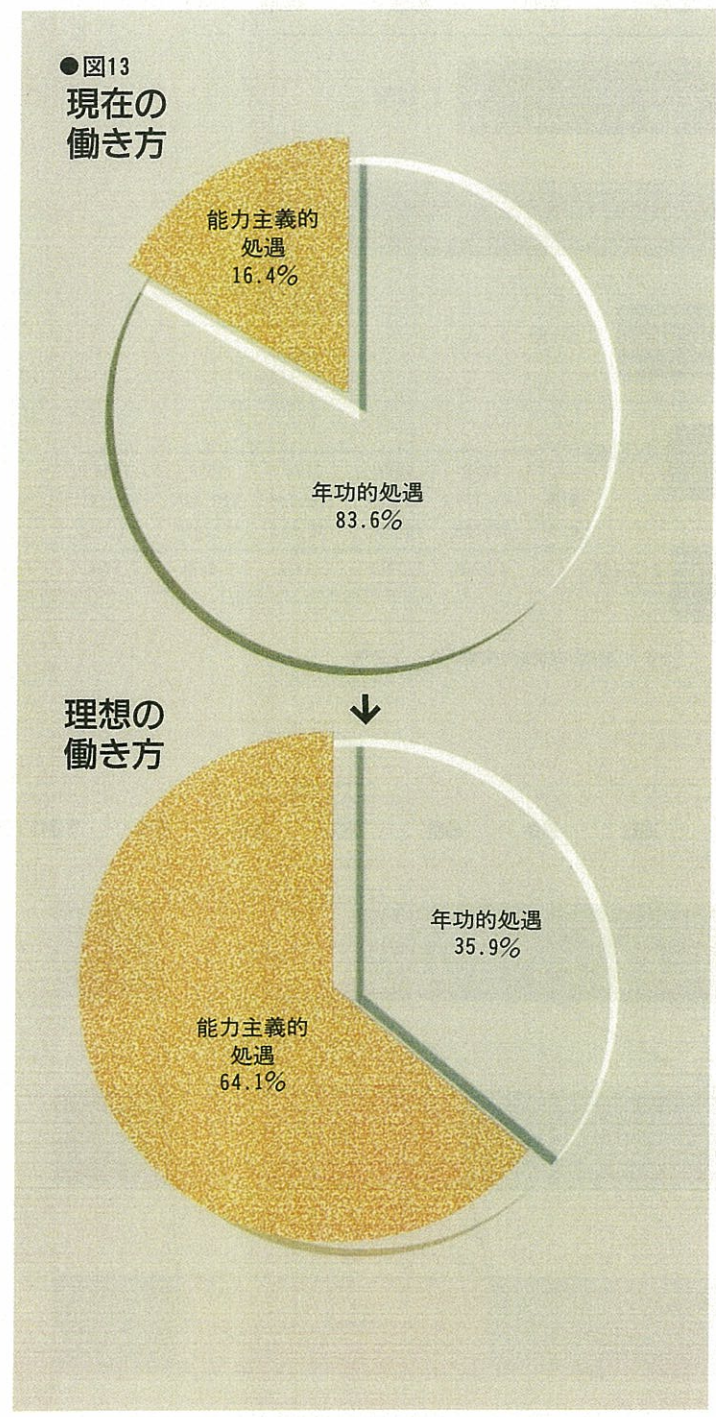
# 「年俸制」が 照らし出したもの

第1章

第1章	納得のいく評価・報酬を求めて～年功主義から能力・実績へのシフト
第2章	ケース1…ユニデン ケース2…東武百貨店 ケース3…富士製菓工業 変化に対応し、新しい評価を生み出す～異質・異能な人材を採用する
第3章	ケース4…NTT ケース5…トヨタ自動車 国際的な競争時代に向けて～グローバル企業の人事戦略 ケース6…日本アイ・ピー・エム

## 納得のいく評価・報酬を求めて ～年功主義から能力・実績へのシフト

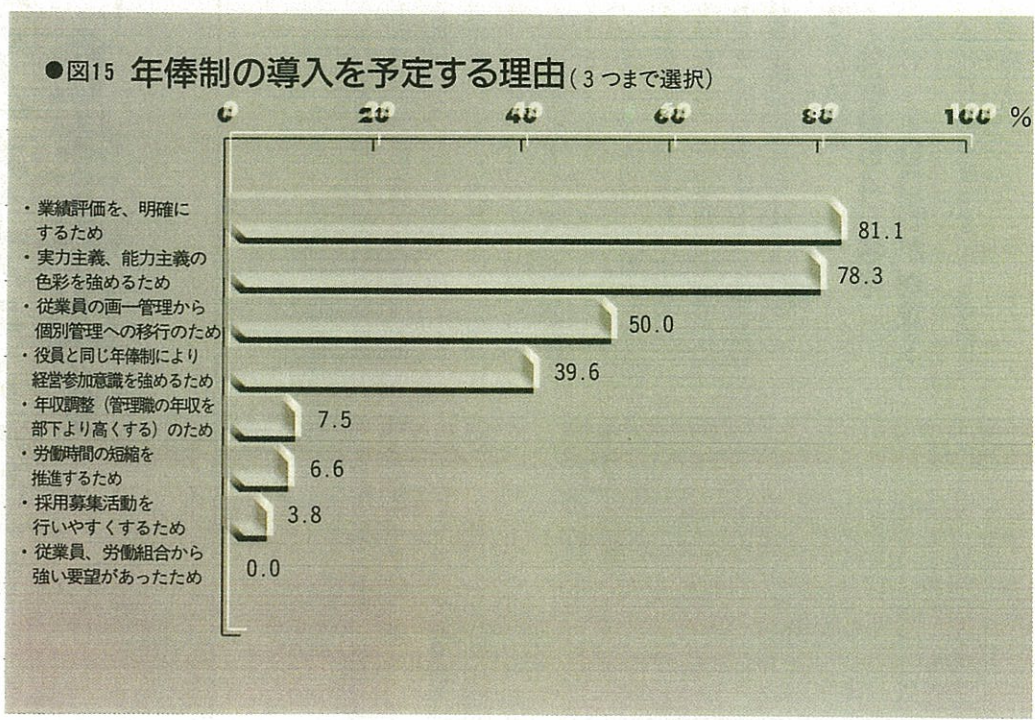
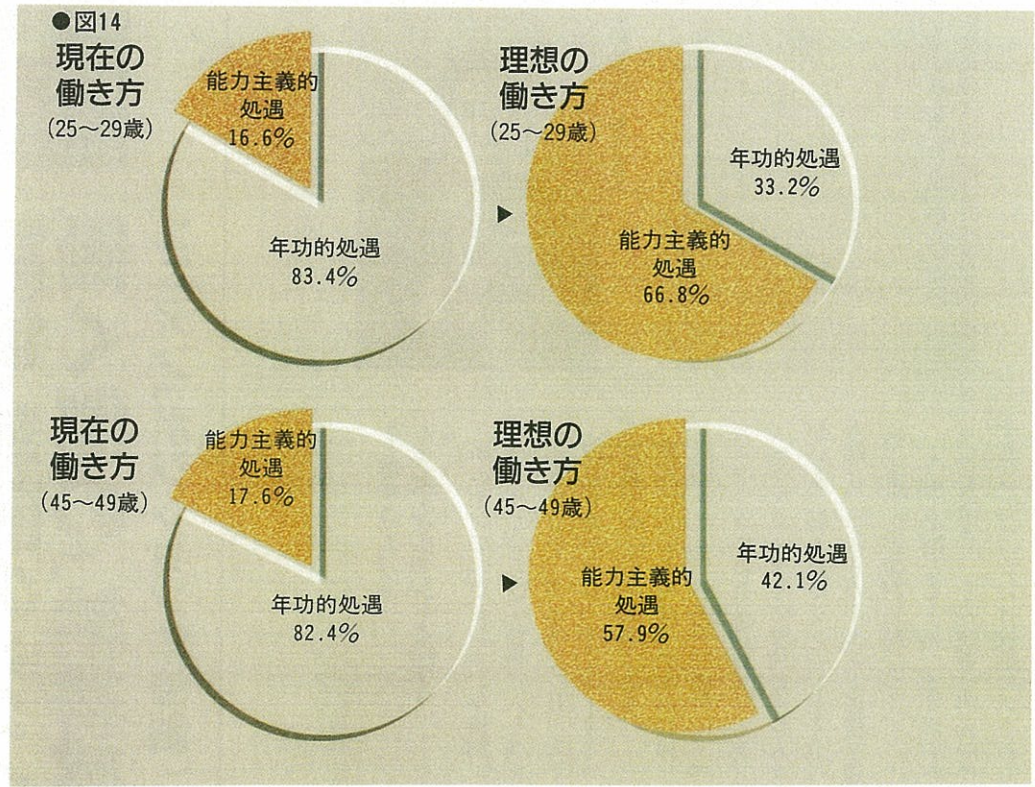
できる人とそうでない人の差をつけ、納得感の高い制度づくりを。評価と報酬の関係をガラス張りにする。



年俸制について考えるには、当然ながら、導入する「会社の都合」ばかりでなく、働く側の個々人の意識の変化が大きなカギになる。

そこで首都圏の25～49歳の大卒ホワイトカラーを対象にリクルートリサーチが今年5月に発表した「ワークスタイル調査」の結果をもとに、「働く側」がどのような働き方や処遇を望ましいと考えているのかを見てみよう。

同調査の結果によると、「現在の自分の働き方」を「年功的処遇」と自認している人は83・6%に上り、「能力主義的処遇」であると思っている人は16・4%しかない。しかし同じ対象者に「自分の理想とする働き方」を聞いてみると、「年功的処遇」を望む声は35・9%しかなく、逆に「能力主義的処遇」を理想とする人が64・1%に達している(図13)。



また年齢による差を見ると、25～29歳の層では「能力主義的処遇」を理想とする人が66・8%なのに対し、45～49歳ではその比率は57・9%に低下する。逆に「年功的処遇」を理想とする人は年齢の上昇とともに増加する傾向が明らかで、やはり若い層ほど「能力や成果」に対する評価を望んでいることがわかる(図14)。

また「希望する年功給と能力給の割合」は、「年功給100%」を希望する人は1・1%だが、逆に「能力給100%」を望む人も0・7%しかない。最も多いのは「年功給と能力給が5対5」という比率で、全体の23・7%を占める。回答全体を平均すると「年功給5・39対能力給4・61」という配分になり、「現状よりは能力給の比率を高めてほしい」という心理がうかがわれる。

「働く側」の意識が変化する一方で、企業の側でも「成果や業績によって明確に差をつけよう」との傾向が強くなってきている。

(財)社会経済生産性本部の調査「年俸制を導入する理由」(図15)によると、企業が年俸制を導入する理由で最も多いのは「業績評価を明確にするため」で81・1%。続いて「実力主義、能力主義の色彩を強めるため」の78・3%。――との結果が出てくる。この数字にも従来の年功を基礎にした「横並び」的な評価から「差をつける」方向へと大きくシフトしつつある企業の姿が明確に表れている。



# 1 ケース

## 評価・報酬のシステムをガラス張り 働く側の「納得感」を生み出す ユニデン「ポジション」年俸制



常務取締役 穂垣 洋氏

### 1 基本コンセプト 「ポジション」とは

ユニデンの「ポジション」年俸制はひとこといえば「仕事に人を当てはめる」という考え方で、足りない人材は社外からもつてくるという職務を軸とした制度である。

野球にたとえれば、チームには一定数のレギュラー選手のほかに、バットイング投手をはじめ、コーチ、スカウトなど多くの役割をもつ人々がいる。各人がポジションを十分に理解し、100パーセント任務を達成することが勝利に結びつく。

そこで必要なのは、まずポジションを設定し、その仕事を明らかにすることだ。次には役割にふさわしい人を配置する。社内に適材がなければ、お金を払って他の球団から集めてくる。もちろん選手にはポジションの仕事を示して、契約期間の最後にはキッチリ評価する。

ポジションのランクづけ

A1	プレーヤー
A2	
A3	
B1	サブプレーヤー
B2	
B3	
C1	サポーター
C2	
C3	

### 2 適用の実際 「全社員540名中100名が対象」

ユニデンの制度をもう少し詳細に見てみよう。

ポジションにはAランクIIプレーヤー、BランクIIサポーター、CランクIIサポーターの3段階がある。「プレーヤー」とは収益に絶対的な責任を取るべき人々。収益が上がらなければ勝つには自分たちのチームがいまどんな状況にあるのかを全員が知ることが大切だ。相手との点差やランナーの有無で次の一手は違う。それを理解せずに打席に立った打者は自分が何をすべきか判断することができない。

こうした考え方は、会社を「なんらかの目的を達成するための集団」と位置づけ、その実現に最も合理的なスタイルを追求するという同社の経営姿勢が明確に反映している。

の年功序列で結構です」という人、③一般職にあたる、事務を専門に行う人々の3類型がある。

現在、このAとBランクのポジションに就いている社員に年俸制を導入している。総数540名の社員のうち約100名で、対象になるのは主にはほとんどが管理職層である。

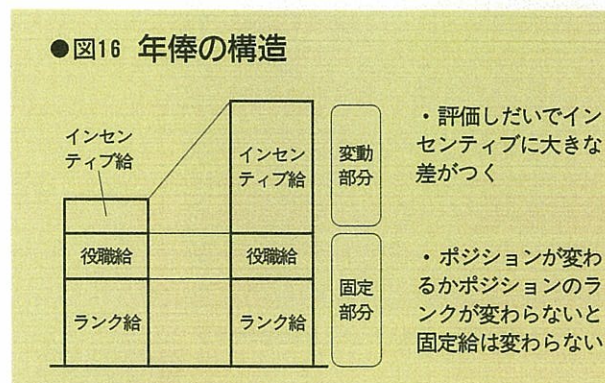
年俸の構成は固定部分(固定給)と変動部分(インセンティブ)からなる。そのうち固定給はランク給と役職給で構成されており、それを合わせた固定給の14分の1を毎月給与として支払い、残りの14分の2を賞与として支払う。

より特徴的なのはインセンティブ給である。構成は会社の業績と個人の業績の2つからなり、それぞれを50%ずつ組み合わせ、係数を用いて点数を計算する仕組みである。

会社の業績は経常利益をベースとし、目標値を100%達成した場合の会社業績係数を1.0とする。目標値を上回ることに係数は加速度的に大きくなり、逆

また試合に勝つには自分たちのチームがいまどんな状況にあるのかを全員が知ることが大切だ。相手との点差やランナーの有無で次の一手は違う。それを理解せずに打席に立った打者は自分が何をすべきか判断することができない。

こうした考え方は、会社を「なんらかの目的を達成するための集団」と位置づけ、その実現に最も合理的なスタイルを追求するという同社の経営姿勢が明確に反映している。



年俸支給例

年俸1200万円の社員の場合

固定給	800万
インセンティブ給	400万

インセンティブ給の算出方法

$$\text{インセンティブ給} = \text{固定給} \times \text{会社業績係数} \times \text{個人業績係数} \times \text{固定係数}$$

$$= 800 \times 1.0 \times 1.0 \times 1/2 = 400$$

(1) 会社業績係数=1.0(100%達成時)  
(2) 個人業績係数=1.0(100%達成時)  
(3) 固定係数=1/2

●会社業績と個人業績のインセンティブ給への反映を1:1にしている。  
●目標達成率100%で固定給の1.5倍の年俸となる。

れば分配も増えるが、逆なら責任も取ってもらうことになる。

「サブプレーヤー」は年齢や経験の面で、いわばプレーヤー予備軍といえる。利益分配やリスク負担はプレーヤーほどにはないが、経営者意識はもつ必要がある層である。

「サポーター」は従来の年功賃金を適用する人々。そのなかには、①将来はプレーヤーを目指す人②従来

「成功へのポイント」

こうした努力もあり、ユニデンの「ポジション」年俸制は順調な効果をあげつつある。その成功のポイントをまとめてみると、以下の3点が考えられる。

①どんな仕事がいまの自社に必要な徹底的に見直し、仕事本位に組織をつくりかえる

まず必要な仕事を洗い出し、それをランク付けして、そこに人材を当てはめることで社員各人の責任と役割を明確化できた。

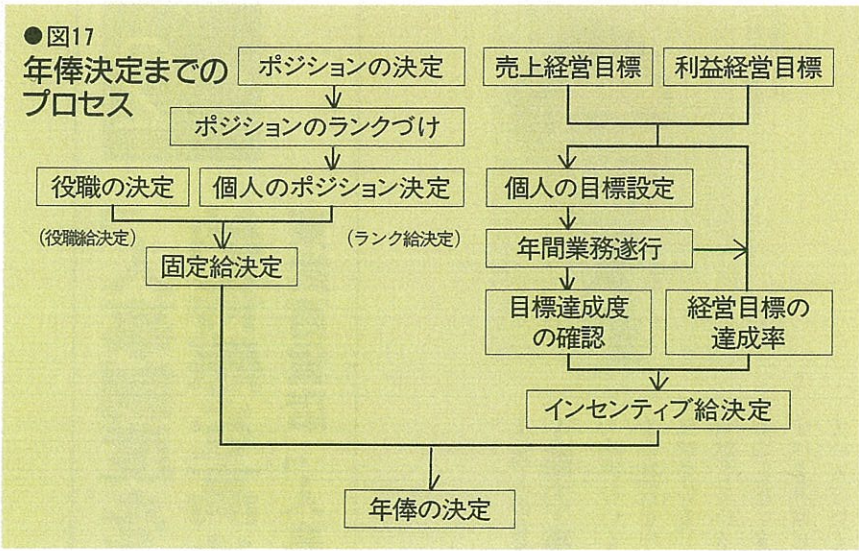
②目標設定、評価、報酬のルールを明確に定めてオープンにし、全社員がいつもルールを共有する

ユニデンには「全社員がひとつのルールのもとでゲームに参加する」という意識がある。そのことが挑戦したい人材を刺激し、組織として高い成果を生むものになっている。

③新しい制度を導入する際には、自社の理念・文化・価値から離れた制度の設計と運用はしない

ある制度や方法が他社で成功したとしても、自社にそのまま当てはまるとは限らない。かえってマイナスの効果を生むことすらありうる。

これらのポイントの原点には「人はどんなときにやる気が出るのか、納得して働くことができるのか」を追求するという発想が流れている。



年俸交渉は1年に1度。評価する側と評価を受ける側がお互いの本音をぶつけ合うコミュニケーションの場となっている

に目標に達しない場合は小さくなる。一方、個人の業績係数は、個人の目標を100%達成した場合を1.0とし、やはり達成率によって係数は上下に変動する。

この会社の業績係数と個人の業績係数に固定給をかけたあわせて、その50%をインセンティブ給とする。会社全体の業績と個人の成果がともに給与に反映されるシステムである。評価の基準は、ユニデンではあくまでデータをベースにしている。

まず各人から評価してほしい項目を出させ、そのなかからデータで確認できないものはいっさい対象から除外する。そしてデータが取れるもののうち、各本部(営業、生産、技術、管理)ごとに最も大切なもの5つを取り出して決めることにした。

この際、比較的データ化しやすい営業本部だけでなく、生産本部では不良率やスケジュール管理などをデータ化し、技術本部に関しても市場からのクレームの有無、期日を遵守できたか、設計変更がなかったかなどのポイントを使い、開発部門についても係数化を行った。

ただし管理部門についてはデータ化できない部分があることを認め、年俸対象者に課題を与え、それに点数を与えるかたちで評価している。

3 導入の背景・運用  
「感情と勘定は車の両輪」

こうした制度の導入に際し、ユニ

デンならではの企業風土が有利に作用した面があることは事実だろう。

同社の創業者である現会長・藤本氏の哲学に「感情と勘定は車の両輪」というものがある。仕事は楽しいが給料が安くてはダメ。給料はいが仕事がおもしろくなくてもダメ。両方がバランスしたときに初めて100パーセントの力が発揮できるというわけだ。「偉い人が仕事ができるのではない。仕事ができる人が偉いのだ」という言葉もある。こうした創業者の哲学が年俸制の導入に大きな影響を与えていることは確かだ。

またコードレス電話や衛星放送に受信機器などといったマーケット重視の短期開発型、市場導入型の製品が事業の主体であることも、短期間の成果を重視する年俸制の導入に有利な条件であったともいえる。

それでも導入までには、さまざまな解決すべき課題があった。

そのひとつが「ポジション」年俸制の導入に伴う仕事の見直し、職務の再設計によって事実上役職の上下が起ころうることだった。

これに対しては、導入前に1年間かけて「さんづけ運動」を展開、部長や課長などの役職名より、どのポジションなのかを重視する思想への転換を図った。

また「いまの年収やポジションはどうなるのか」といった社員の不安感に対しては、給与シミュレーションを繰り返し行い、何度も話し合うとともに、トップ自らが説明会を行

「感情と勘定は車の両輪」

こうした制度の導入に際し、ユニ

# ケース 2

## 「人事制度を変えることは、意識を変えること」 「納得感を高めるための」新たなモノサシづくり」 東武百貨店「人事制度改革」



人財部企画課セクションサポーター  
小副川久氏

### 1 導入の背景・導入まで 「能力・実績主義の徹底」

「納得のいく評価」を求める声は若手の社員を中心にますます強まりを見せている。企業収益に最も大きく貢献している層の不公平感を解消することは、多くの企業にとって解決すべき非常に重要な課題となっており、と述べている。

そうした流れのなか、東武百貨店は今年4月、これまでの年功主義中心の人事制度を改め、約3300名の全社員を対象に、能力・実績主義の新しい人事制度を導入した。今回の制度改革の背景について同百貨店人財部企画課セクションサポーター・小副川久氏は次のように言う。

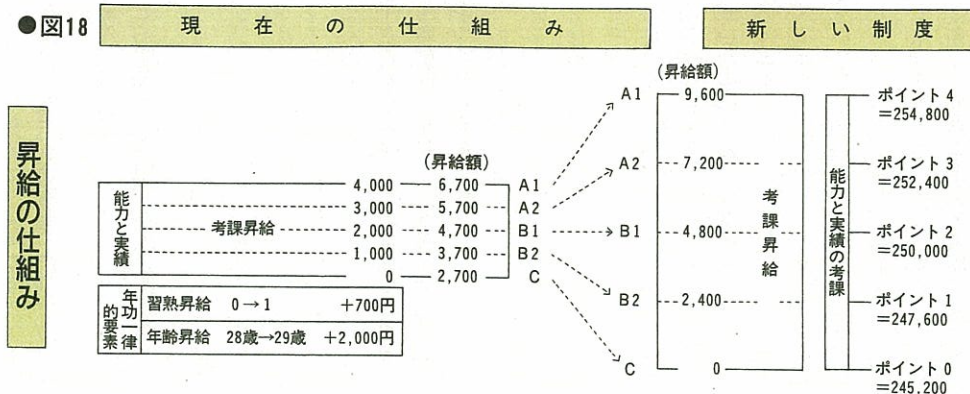
「30代の若い社員を中心に、評価制度と賃金システムに不満の声が出はじめていました。たとえば外商部の営業担当者だと、若手は新規開拓などの難易度の高い仕事をして、営業成績の高い人がいる。一方、中高年の社員は昔からのお得意先を相手にしているだけで給料は若手の倍以上も取っている。これはチャレンジ精神がなくなってしまうというわけですね。これはなんとかしなくてはならない」

同時に会社側にとっても、従来の「薄く広く」という原資の配分が立ち行かなくなり「狭く厚く」という方向へ舵を切らざるを得ない状況になってきていることも同氏は認める。「もともと能力主義を標榜し、従来の制度にもそうした側面はあったのですが、実態としては年功的な賃金体系になっていたことは事実でした」今回の改革は93年にスタートし、2年間の導入作業を経て、95年4月に実施された。

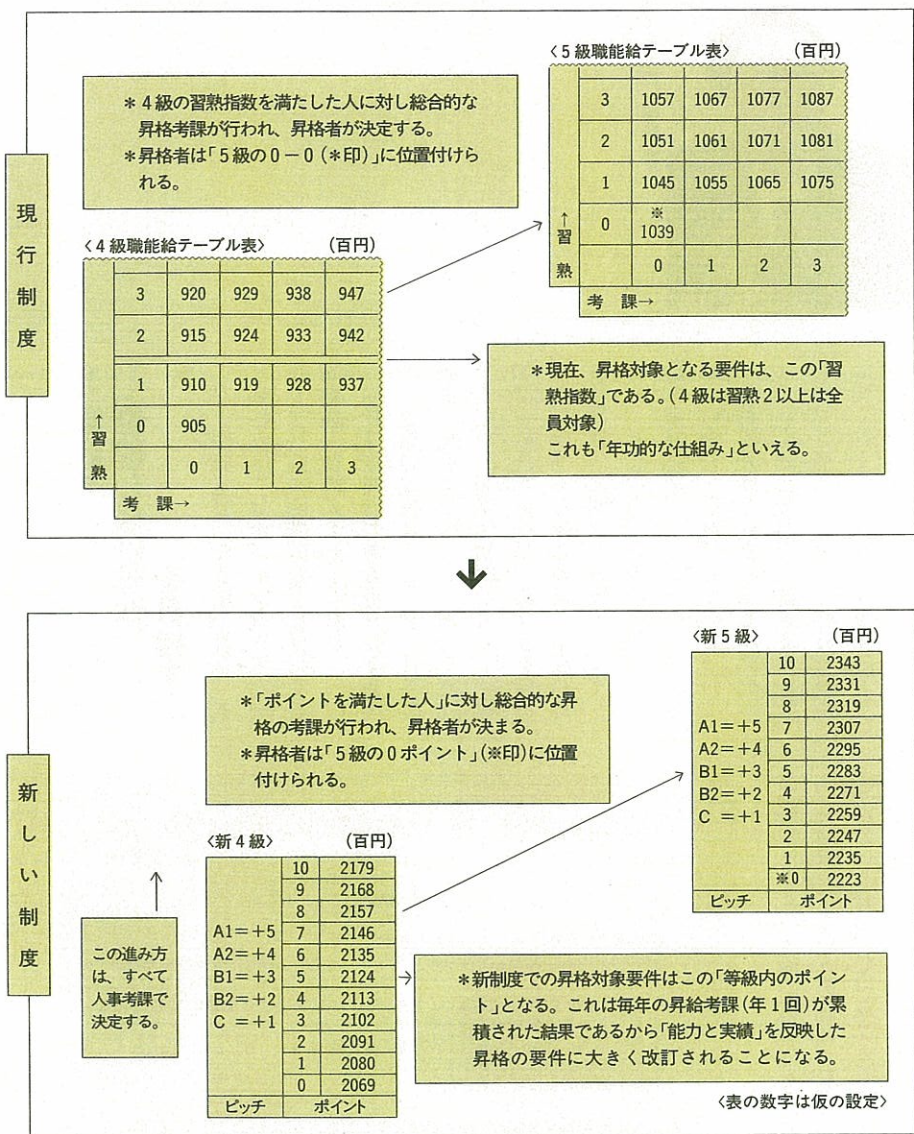
### 2 改革① 評価制度 「実績と貢献度の分離」

では具体的に東武百貨店は何を変えようとしたのか。それはひとことでいえば、「賃金決定の納得性を確保するための新たなモノサシづくり」ということになるだろう。その大きな柱は、賞与と昇給の考課を切り離したことにある。

具体的には、賞与は実績主義で評価し、あくまで結果によって処遇する。それに対して昇給は実績だけでなく能力や貢献度で評価し、結果よりプロセスを重視する——という方式を導入した。簡単にいえば、「頑張ったけどダメでした」という人は昇給の対象にはなるが、賞与では報われないことになる。



●図19 「昇格対象」を決める等級内ポイント



### ついに職務記述書 離れか プロジェクト方式 が米国に定着!

近年、米国でも従来のジョブ・ディスクリプションに基づいた人事採用方式から、社内外の最適な人材を集めて業務を進めるプロジェクト方式をとる企業が出てきている。

ある巨大ハイテク複合企業の例だが、タテ割り組織を縮小し、「社内フリーランサー」となる社員も増えている。一方でプロジェクトマネジャー(PM)は大きな権限をもち、最高の成果をあげるために社内外の最適な人材をピックアップする。

今後どんなプロジェクトが動くか、社内にどんなスキルを持つ人材がいるかはコンピュータネットワークで共有化されており、一定期間(約2カ月)お呼びがかからない万年ベンチウォーマー社員はレイオフの宣告がなされる。逆に高い評価を得た社員は多くのPMから声がかかり、報酬はどんどん上がっていく。

評価は各プロジェクトの目標(品質、納期、コスト)を基準に、どれほど貢献したかの観点で行う。従来ひとつのジョブ・ディスクリプションを書き上げるまでに数カ月を要していたが、プロジェクトベースの手法で不要になり、業務の効率化に大きな効果を上げている。

今後、米国企業でもこうした手法がいつか拡大し定着していく可能性も少なくないようだ。

### 3 改革② 人事考課 「年功的要素を廃止」

加えて、今回の新制度導入では年齢と職能給を一本化し「総合決定

ということになる。

評価に際しては、年に1回、4月の期初めに上司とメンバーが面接を行い、目標を決める。こうしたやり方も従来は行われていなかった。評価基準は、賞与の場合は営業成績が大部分を占める。与えられた予算に対しての達成度によって判断される。一方、昇給の基準となる能力考課は、これまで抽象的だといわれてきたが、今回は具体性をもつ「評価マニュアル」を作成。また従来は同じ売り場に所属する社員はみな同一の達成度になっていたが、「組織に対する個々の貢献度」を評価する仕組みに改めた。

こうした「賞与と昇給の評価基準の分離」を行うメリットはほかにもある。たとえば「予算5000万円」で6000万円売ったAさんと「予算1億円で9000万円売ったBさん」の2人の営業マンがいたとして、業績評価だけでは予算を超過達成したAさんが高く評価され、Bさんは評価が下がってしまう。しかし会社への貢献度という点からみれば、AさんよりBさんのほうが業績への貢献は大きい。

新制度では、Aさんは賞与で報い、Bさんには昇給で報いることにより、モラルダウンを防ぐことができる。

給としたことで、従来からの年齢定昇と習熟定昇が廃止された(習熟定昇のみ若手の一部に残した)。昇給額は人事考課の結果(A1、2、B1、2、C)に応じたポイントのみで決まるようになることから、96年4月の昇給時にはかなり大きな違いが出てくることになる。

たとえば、従来の制度では27、28歳の社員の場合、定期昇給額は最低評価の27000〜28000円から最高67000円のあいだで、ほぼ4500円付近に集中していた。しかし新制度では最低評価の場合は定昇ゼロ、最高のケースは96000円という大きな格差が働くことになる。

新制度の導入にあたっては、組合との話し合いで現在の給与水準を下げないことを約束している。導入からまだ数カ月という段階でもあり、現在のところ大きな成果や問題点は現れておらず、制度の変化にピンときていない社員も多いようだといえる。だが同百貨店では、こうした「給与の支払い方」という社員にとって最も身近な問題をきっかけに、社員が自分の評価とそれに対する報酬について関心を深め、成果主義の方向へと徐々に意識が変化していくことを期待している。

小副川氏は「今後は当社でも複線型の人事制度がカギになってくると判断している。今回の新制度はあくまで入り口にすぎず、複線型人事制度に向けての基盤整備だと考えている」と話す。

# ケース3

## 評価の結果を全員にオープン 企業理念を実現するための制度設計 富士製薬工業「セルフチェックシート」

### 1. 経営理念 「管理しない会社」 を指す



管理部門担当取締役 美藤智氏

富士製薬工業(今井精一社長、東京都足立区)はホルモン剤や抗生剤などを病院や開業医などに供給する医薬品の専門メーカーである。

同社は創業者である現社長今井氏の「企業の成長はそこに働く社員の成長に比例する」という理念を實踐するため、80年代初頭から「全員参加型の経営」を提唱。部課長を廃止したフラットな組織運営、徹底した経営情報の公開などの施策を次々と導入。社員の自己管理能力を高め、経営者意識を育てることで「管理をしない会社」を目指している。

社員の評価も独自の「セルフチェックシート」を活用し、結果はパソコンネットワークを通じて社員全員に公開されている。同社は現在のところ年俸制を導入してはいないが、そ

### 「人格能力」評価に用いられるセルフチェックシート (一部抜粋)

#### D. 人間関係

- 相手の良い所をほめ、欠点ばかり批判しない。  
(相手を信頼し、敬愛してはじめて相手から信頼し、尊敬されるのです。)
- 心から相手の長所に感謝し、相手の至らないところにも寛大です。  
4. さらりと相手の長所を認めることが出来る。  
3. 相手に対し無関心で事務的な話し合いに終わる。  
2. 相手の欠点が目につきやすい人。  
1. 批判的な発言ばかりする人。
- こちらからしゃべるよりも相手の言うことをよく聞く。  
(好意を持ち、相手の全てを受け入れるとき、はじめて相手の言い分が明確に理解できます。)
- いつも肯定的な気持ちで謙虚に最後まで聞く。  
4. 疑問点については質問しながら好意を持って聞く。  
3. 否定的な先入観を持って聞く事がある。  
2. 言い分を聞くよりも自分ばかりしゃべりがちである。  
1. 他人の言い分はほとんどきかない。
- ひとの好き嫌いをせず、誰ともつき合う。  
(欠点だけを見て人を嫌うと、交際範囲がせまられ、自分の能力開発の機会を失います。)
- どんな人にも好意をもって話しかけ好き嫌いをせずつき合う。  
4. 一度つき合いが始まると、積極的につき合える。  
3. 一応人の好き嫌いをせずにつき合うが、積極的ではない。  
2. 好きな人と積極的につき合うが嫌いな人とはつき合えない。  
1. 好き嫌いが激しく、好きな人に対しては全幅の信頼(用)をおかない。
- 自分が悪かったと思ったら素直に改める。  
(誰にも間違いはありますが、その後の処理がまずいと信頼をそこない、素直にあやまり改めれば、信頼を深めます。)
- すぐにどんな人にも、きちんと素直に謝り改める。  
4. すぐにはできないことがある。  
3. すぐにはできなかったり、時々謝らないことがある。  
2. 自分が悪かったと反省することが少なく、同じあやまちをくり返す。  
1. どんな時でも自分の方からは改めようとはしない。
- 感情に走らず、常に冷静に対処する。  
(感情的に言動すると、相手に受け入れられず、反発される結果になりやすいものです。)
- 相手を責めず、何が正しいかを見極めて冷静に対処する。  
4. 冷静になれない時は一晩考えてから対処する。  
3. 3回に1回は感情的になる。  
2. 自己の感情に走り、相手を責め、怒ることが多い。  
1. ほとんどの場合、感情的になって相手を責める。

セルフチェックシートは全部で45項目。各リーダーは17項目のリーダーチェックシートが加わる

### 2. 組織 部課長のない フラットな組織

同社では社の理念としての「社員の成長」を促進するため、全社員になるべく早い段階で経営への参加意識をもってほしいと考えている。そ

### 3. 評価制度 「セルフチェックシート」 によるガラス張りの評価

こうした「全員参加型」の経営を指すという同社の理念は、人事制度にも貫かれていた。

同社の人事制度は職能資格制度が基本で、年齢給が6、職能給が4の割合。職能の評価は、①職務能力、②業績、③人格能力の3本柱で決定している。このうち職務能力は、おもに職務に対する専門的知識で、自己評価のうえ、リーダーと相談して決定する。業績についてはデータ化して客観的な評価を行う。

ユニークなのは3番目の「人格能力」評価。3本柱のうちでは最も重視しており、ここで一定の評価を得ないとあるクラス以上には昇格できない仕組みになっている。

評価は独自の「セルフチェックシート」で行われるが、その評価項目はいわば「人間生活の基本」を問うもので、右の表にあるようにきわめて「人間修養」的な色彩が強い。「シート」には、こうした設問が数十項目も並んでおり、これで満点を取ったらまるでお釈迦様(美藤氏)というほどの内容である。

この「シート」は本人が自己評価するほか、チームの全員がお互いに多面的評価を行う。チームは最大9名なので、最も多い場合、9名の評価を行うことになる。またリーダーには通常のシートのほかに、「リーダ

シート」が加わる。これらの評価の結果はリーダーも含めてやはりパソコンネットワークで公開されており、誰でも見ることが出来る。ただし「誰がどう評価されたか」は公開されているが、「誰がどう評価したか」という点は匿名にしている。

同社はこうした「多面的評価」と徹底的な「公開性」によって評価の客観性を確保しており、社員の「納得性」はきわめて高い。美藤氏は「日本の多くの会社では、職務等級とポストがリンクしていて、どうしても年功的意味合いが入ってきてしまう。当社は多面的評価によって新入社員でもまったく同等に能力を評価する。非常にフラットな評価がなされる」ところが大きく違う」と話す。

今後、企業規模が拡大していくにしたがって、同社の特徴であるところの「自己管理」の風土をどのように保持、育成していくかが課題であることは同氏も認める。また同社の「部課長を廃止したフラットな組織」や「人格能力の重視」は、あくまで同社独自の経営理念や経営環境のもとでのみ存在しうる制度であることも確かだろう。

しかし同社のように「まず理念ありき」でスタートし、「それを実現するための最も合理的な方法を考え、実践する」というアプローチは、企業になんらかの制度を導入するうえで大きな示唆を与えているように思われる。



すべての情報がパソコンを通じて公開されるため「開けないと仕事にならない」(美藤氏)

うした観点からの「全員参加型の経営」を目指す姿勢は徹底している。そのひとつの表れが経営情報の完全公開である。

同社では人事考課の結果や社員の成績、各支店や本社の会議の議事録など、すべてがパソコンネットワークで公開されている。もちろん経営にとつてのマイナス情報であってもまったく例外はない。現在、同社には250名の社員に対して300台のパソコンが用意されている。社長が知っていることはすべて新入社員も知っている(管理部門担当取締役・美藤智氏)というのが原則である。

また同社の組織は部課長のないフラットな形態になっていることも大きな特徴である。各部門は最大9名のチーム制で運営されており、10名になると「細胞分裂」して2つのチームになる。このチームが「ビジョンに基づくチームワーク」で動くことが原則で、プランニングした人

が自分でリーダーとして何でもできる組織にしているという。リーダーは最長5年の交代制。リーダーの役割は職能資格とリンクしておらず、人事権もたない。つまりリーダーといつてもトップダウンで「あれをやれ」と部下に指示することができない。そのため「リーダーに人格、識見、確固としたビジョンがないと誰も動いてくれない」(美藤氏)という仕組みの組織になっている。その意味からも社員全員の「自己管理、自己啓発」が重要になってくるというわけである。

そうした会社の方針から、営業部門もいわゆる「ピラミッド型」の組織ではなく、全員が「会社の経営資源をしよう」というネットワーク型の組織形態になっている。営業部門の社員の60%は在宅勤務の形式を取っており、月2回の会議で顔を合わせるだけという社員も少なくないという。

### 日本発<年俸制>

## 「評価と報酬の関係」が明確だからこそやる気も出る

米系証券会社金融法人部門  
デリバティブ取引ディーラーAさん(32歳)  
大学卒業後、大手証券会社入社。営業を担当した後、米系証券会社へ。  
リテール部門で抜群の成績をあげ、現職に移る。

かつて勤務していた日本の証券会社は、勤務年数によって資格が上がれば給料も上がるという仕組みで、高い業績を残しても月に1万~2万円違うくらいでした。目標は上から下りてくるだけで、評価は課長が紙に書いて上に出すだけ。フィードバックもありません。

いまの会社のリテール部門に移ると、月々の売買手数料の約20%が収入になる仕組みで、最低保証(ベース)は40万円。額は人によって異なり、毎年年末にベースの金額を支店長と交渉します。達しなくても何も言われませんが、1年でクビになった人はたくさんいます。

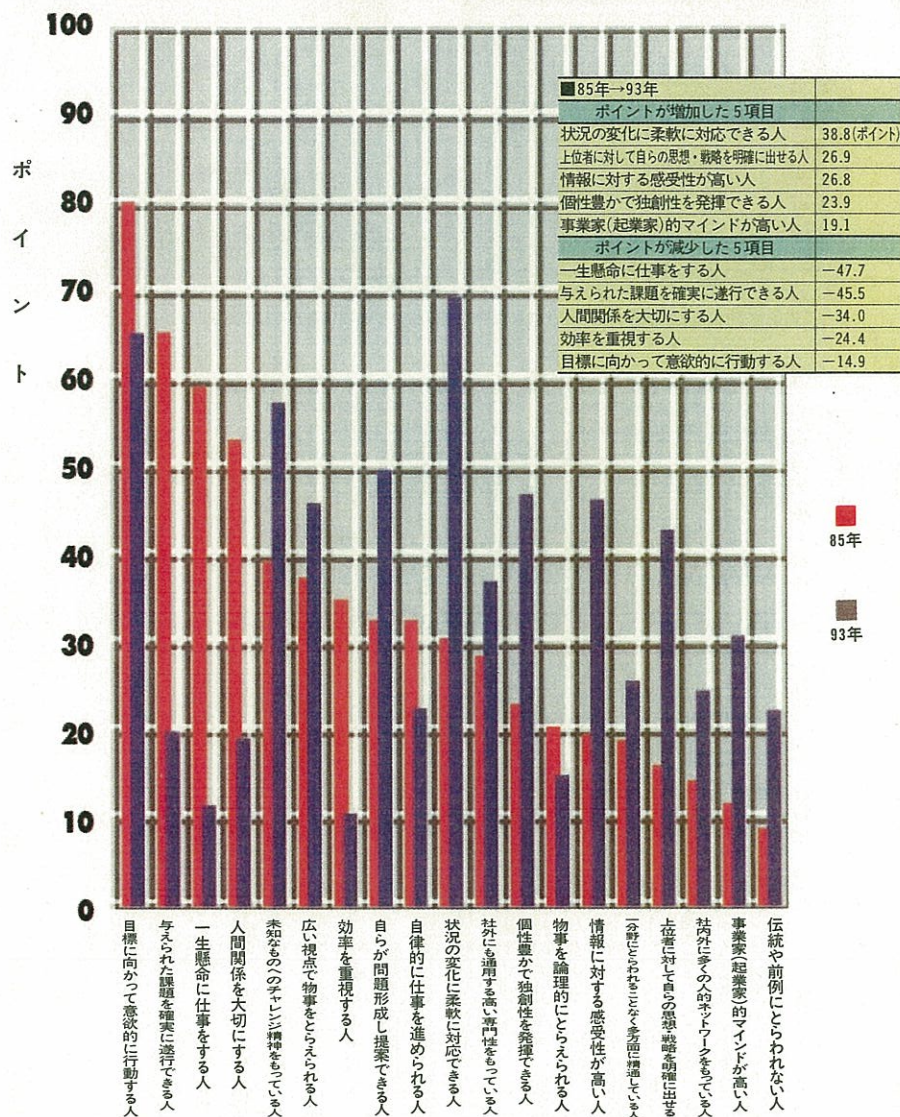
その後、金融法人部門に移り、デリバティブを扱っています。ノルマはありませんが「大体このくらいやってくれ」という線はあります。指標は「収益」で、年俸交渉はそんなにモメません。納得いかなかったら辞めていくだけです。自分の場合、部内でダントツの成績なので、会社より立場が強い。「辞められたら困る」ということなのか、昨年は例外的に年俸が上がりました。

いまの制度のメリットは、仕事をする気になること。評価と報酬の関係がクリアですから。前の会社の制度で、いまより優れていると思えることは何ひとつありません。強いて挙げれば、あまり働かなくてもクビにならないことぐらいでしょう。

# 変化に対応し、新しい価値を生み出す 異質・異能な人材を採用する

組織の硬直化を防ぎ、モザイク型の組織を可能にする多様な人事制度。

●図20 企業の求める人物像の変化(複数回答)



出典:「日本の人事システムと人材開発についての調査1993」平成5年 リクルートHRD研究所

従来の年功型システムが崩れつつある理由として「企業の台所事情」に加え、年功型制度自体の抱える構造的な弊害が大きくなってきたことを挙げる声は多い。

その代表的な見方のひとつが「年功型組織で生きてきた人材では、新しいものを生み出せない、変化に対応できない」という意見である。

年功型システムのなかでは、本人の実力いかんにかかわらず、一定年数を経れば、それなりのポストに処遇されるのが普通であった。そこには「自らの責任で価値を創造する」という気風は生まれにくい、という考え方である。

こうした見方は人材を求める企業の内部にも相当浸透しているようだ。リクルートのHRD研究所・HRD事業部が93年に行った「日本の人事システムと人材開発についての調査」によると、企業の人事担当者が求める人材像の第1位は「状況の変化に柔軟に対応できる人」で、69.5%の企業が選択。続いて第2位は「目標に向かって意欲的に行動する人」の65.4%。第3位は「未知なるものチャレンジ精神をもった人」の57.5%と激減している。

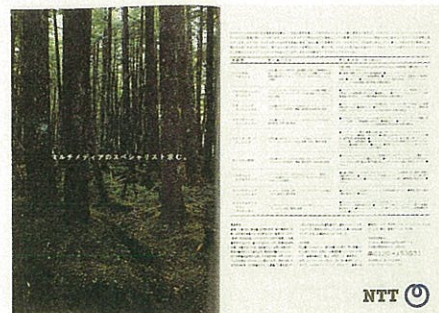
これを85年時点での調査の結果と比較してみると、第2位の「目標に向かって意欲的に」は変わらず高い支持を得ていたものの、今回、約70%の高率で第1位の「状況の変化に柔軟に対応」は85年時点では30.7%にすぎない。逆に85年では16.1%だった「上位者に対して自らの思想・戦略を明確に」は今回は43.0%に上昇している。

一方、85年時点で65.5%の回答率で第2位だった「与えられた課題を確実に遂行できる人」は今回調査では20.0%へ、同じく59.3%で第3位だった「一生懸命に仕事をする人」は11.6%へと激減している。また「人間関係を大切にできる人」も同じく53.3%から19.3%へと大きく減少している。

この結果から見ると、企業の求める人材は、「他人と協調して与えられた課題を一生懸命こなす人」から「社会や経済環境の変化に柔軟に対応し、自ら問題形成したうえで上司に提案できる人」へと急速に移ってきているといえそうだ。

## ケース4 「NTTのマルチメディア採用 新鮮な発想」への期待

NTT



今回の中途採用は同社では初めて(「テクノロジー・リビング」95年7月号より)

NTTは今年春、初めての中途採用に踏み切ることを発表した。7月よりシステムアナリストやアプリケーションエンジニア、ネットワークスペシャリスト、インターネットエンジニアなど、マルチメディア関連分野で即戦力となるスペシャリスト

の募集を開始している。同社の人事部人事担当課長・中山俊樹氏は今回の中途採用について「マルチメディアは大きなビジネスチャンスであり、NTTにとって将来の核になる事業です。ただマルチメディアは新しい分野であり、N

TTにとっても未経験の領域もあるだけに、そこは社外の優秀な人材の持つノウハウや蓄積に期待したいと考えました」と話す。その一方で、簡単に言えば「人に仕事を当てる」という組織デザインの方法から「まず仕事を考え、

そこに人を当てはめる」という方法に考え方が移行しつつあることが背景にある。「ものごとの発想法など、同じ組織に長くいることで硬直化しがちな面に、新たな刺激を与えてくれる」という副次的な効果もあっては、「新鮮な発想」への期待を隠さない。

また、処遇についても「国際化やボーダレス社会という観点から見た場合、日本企業固有の処遇の仕方雇用の方のなかでのみ考えるのは難しいのではないかといい、従来のNTTの枠組みにとられない柔軟な対応の必要性をにじませる。

## ケース5 初年度年俸1000万円 トヨタが導入したPC制度

トヨタ自動車

トヨタ自動車が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(PC)制度」も、その狙いは「異文化を取り入れ、人と組織の質的变化を喚起することにある。

そこには「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」(works2号・95年6月発行より)という認識が根底に存在している。

PC制度適用の第1号として、同社は94年7月、2名のカーデザイナーを採用した。初年度の年俸は1000万円。1年契約で延長は最長5年。勤務は裁量労働制で、1日1回の出社以外に拘束はない。まだ少数ではあるが、社内では「刺

激になった」という声が多く、一定の成果があったという評価が強い。今後はカーデザイナーに限らず、他の部門でも本格的にPC制度の導入を決定。95年からは電気自動車やパ

イオ関連の技術者にも対象を広げ、すでに募集を開始している。とはいえ、トヨタもこうした異色の人材を主軸に据えることを意図しているわけではない。あくまで「ト

ヨタ型社員」に対する刺激として、活性化を狙っているにすぎない。

しかしNTTやトヨタなど、これまで原則的に「社内育成」を通してきた日本を代表する企業が、ここ数年競うようにこれらの制度を導入しはじめている意味は小さくない。日本企業を特徴づけてきた「和の精神」や「同一性」は、いよいよ本格的な転換期を迎えている。



PC制度第1号のカーデザイナー、ダブルレ・エルピオ氏(左・イタリア出身)と飯島幸夫氏(右)。

# 国際的な大競争時代に向けて グローバル企業の人事戦略

世界一高い日本の賃金。国際的に納得性・透明度の高い人事制度の構築が性急に求められている。

## ケース6

### 職務給の色合いを強め年俸制を導入 10段階の職級は世界共通 日本アイ・ピー・エム

急激な円高により日本人の給与が世界一の高さになり、日本の国際競争力が改めて問題となっている。年俸制は多彩なタイプの人材を柔軟に処遇できることから、「グローバル人事」の展開に大きな利点があると思われる。

文字通り世界的なスケールで事業を展開する企業のひとつ日本アイ・ピー・エムの人事管理部長、日経連の「年俸制研究会」の主査も務める宮本真成氏に同社のグローバルな人事管理制度や年俸制の今後について聞いてみた。

94年3月に課長以上に年俸制を導入されたそうですが。

宮本 ええ。当社は社員を一般職と管理職というかたちで区分するのはなく、一般職と専門職に分類しており、専門職のラインのなかに管理職を位置づけています。今年年俸制の対象としたのはこの管理職で、人数は約5000人、全社員の約25%にあたります。

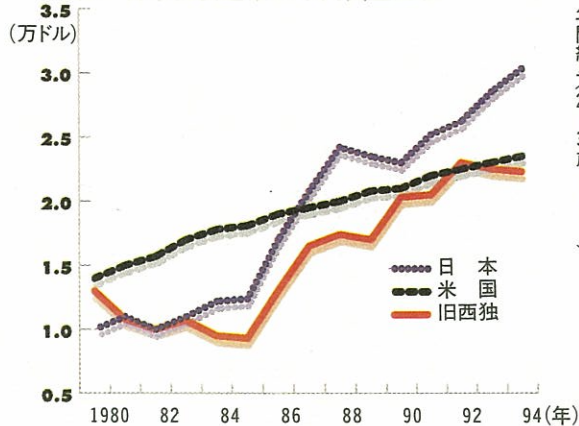
どんな制度なのですか？

宮本 まず従来の住宅手当、資格手当などはすべてなくし、本給一本に統一しました。つまり従前は1000万円程度の給与なら700万円は業績

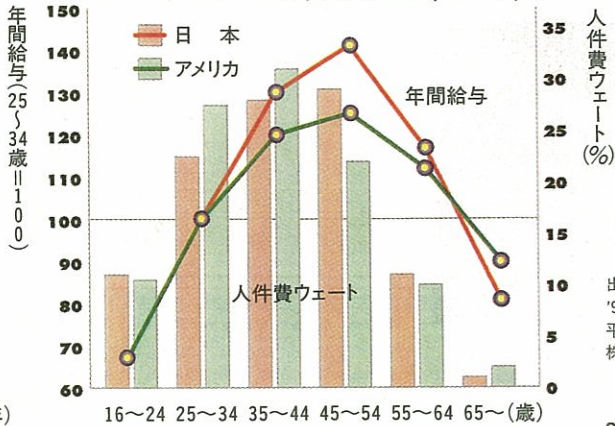
が反映され、残りの300万円はそうでない部分でした。それを1000万円全部が仕事や業績に連動するようにした。見方によってはアメリカ的になったともいえますね。支給方法は年俸基準額の70%を毎月定額で支給し、残りは賞与の時期に会社と個人の業績に基づいて支給額を決定する仕組みです。

年俸制を導入された理由は？  
宮本 当社もともと月給は各人に差をつけて、賞与は8カ月に固定していましたが、年収管理の考え方を徹底していただくのですが、「給与をどう見ると納得感が高いか」を考えた時

●図21 日米独製造業の年間賃金比較



●図22 日米企業の人件費構造比較(1993年)



出典: "Japan Research Review '95Vol.5 No.1" 平成7年 株式会社日本総合研究所

●図23 社員格付体系(職位)

一般職層					管理職層				
営業					ライン専門職				
SE	二級	一級			プロフェッショナル専門職				
技術	見習				プログラム専門職				
企画					プロジェクト専門職				
事務	二級	一級	先任	副主任	スタッフ専門職				
					主任	専任	副主管	主管	主席



人事管理 部長 宮本真成氏

管理職については年間ベースで見るとのがいちばん妥当性があると思えたからです。年俸制の導入で賞与も業績に応じて差がつくようになり、設計上では1000万円の年収だった人で、1200万円から800万円ぐらいまでの開きが出るようになっていきます。

導入に抵抗はなかった？

宮本 もともと当社は職務給の会社ですから、その色合いを強めるという意味ではあまり抵抗はありませんでした。導入が課長以上だけということもあります。

導入のキポイントは何ですか？  
宮本 評価については、率直に言うて合理性や科学的裏付けなどを考えてもムダだと思っています。カギは「納得感」です。納得感を高めるためにはガラス張りにするしかない。人事考課も全部やめて、目標管理制度を導入しました。評価項目や評価のプロセス、評価の結果などすべてオープンにしました。

不満は出ませんでしたか？  
宮本 2万人も社員がいるのですから、全員が納得する制度がむずかしいのは事実です。納得しない人を救うプロセスが大事だと考え、再審査申し立て制度をつくりました。評価に納得がいけない場合、人事が事務局になり、直接利害関係のない事業部長に判断してもらって、結果を本人にフィードバックします。その段階で大体は収まります。

確かに日本では「実力主義」への流れが急速に進んでいます。  
宮本 春闘の相場で見ると、今年仮に1万円の昇給とすると、4000円が年功部分、6000円が仕事の成果分です。これが10年前には5対5でした。10年でやっと10%実力主義の方向へ進んだわけですが、これをもっと加速したいと多くの経営者は考えているわけでしょう。

そのためのひとつの方法が年俸制というわけですね。  
宮本 要は会社の収益が厳しくなると、従来のような給与の払い方はできない。円高で日本の給与は世界一高くなった。以前のような「青天井」の経営環境ではないことを認識してほしいというのが一般に年俸制導入の狙いでしょう。

日本企業にとって相当に大きな変化だと思いませんか？  
宮本 職能制の根底には「会社に長くいてほしい。従業員はみんないい仲間だ」という感覚があります。契約的というより家族的な発想が基本です。それが「できる人には残ってもらいたい、そうでない人には辞めてもらいたい。会社に寄りかかってほしくない」というふうになってきているのだと思います。

年俸制は日本に根づくのでしょうか？  
宮本 残業手当がつくような人は自分の裁量で仕事ができないわけですし、会社もそのような期待はしないのですから、年俸制を導入してもダメでしょう。たとえば大工さんのように「日当〇〇円」という相場が確立されると、年俸制は定着するかもしれません。実際すでに経験者の転

現在も基本的に職務給ですね。  
宮本 ええ。しかし年功的要素もあって「他社が年功と業績の比率が5対5であれば、ウチは年功4で業績6にしよう」という感じです。いまは世の中が業績重視なので、93年から当社は「年功2・5対業績7・5」にしています。本来は業績だけで評価すべきですが、産業界の動きは先取りするようにしています。

職賃金相場は年俸で表記されています。外資系企業の参入も年俸制を促進する要因になるはずですが。  
宮本 いまの職能資格制度は外国人には納得しにくいでしょう。「いまは安いが、35歳以降はカーブの角度が上がって……」などと言っても理解できない。当然「そんなときまで日本にいません。いまください」ということになりません。海外に進出する際の利点もありますが、外国人を雇用する際のメリットは大きい。

BMの職務等級は世界共通ですか？  
宮本 そのとおりです。一般職、専門職とも10等級に分かれており、ひとりのエンジニアがある国のIBMに赴任する際、「今度のA君は何というタイトルなの？」という会話が起きます。エンジニアという職種は完全に職務分析され、職務評価ができており、その等級によってオフィスが個室になるかどうかなど、どの国の社員でも同じ待遇をします。

# 「年俸制」は 特効薬なのか

- 第1章 「先駆者」外資系企業がたどった年俸制定着までの紆余曲折
- 第2章 ケース7・グレースジャパン ケース8・日本タンDEMコンピューターズ
- 第3章 「年俸制」におおわれた「影」の部分  
「年俸制」は日本に根づくのか  
「日本型年俸制」への模索

## 第1章

# 「先駆者」外資系企業へ止業がたどった 年俸制定着までの紆余曲折

数十年にわたる試行錯誤。日米それぞれの長所を活かし、公正性の高い人事制度の再構築を目指す。

社員の評価にあたって「成果を重視する」考え方は、欧米の企業では広く受け入れられている。それを実現するための制度として、幹部社員に対する年俸制も多く企業で導入され、定着している。

では、日本に進出している外資系企業はどのような年俸制を導入しているのだろうか。現実には日本では長年にわたって機能してきた「年功主義」や「能力主義」の考え方が定着している。「成果主義の時代」とはい

え、米国企業的なやり方が日本社会に受け入れられるものなのだろうか。日本における年俸制の将来を占ううえで、外資系企業が年俸制の導入でたどった道筋を探ってみるのも、ひとつの方法だろう。

### 運用難しい「米国型年俸制」 転職市場の未整備も「因

同社がかつて行っていた「米国型」の年俸制には、主に次のような問題点が表れていた。

- ①職務に応じた年俸額の目安がなく、企業独自で設計、運営しなければならぬ。
- ②転職の流動性が米国ほどではなく、契約の概念も薄い。
- ③能力や業績からみて年俸ダウンが相当の場合も、減額の実施がむずかしい（米国ではダウンは解雇の予告で、本人は転職するのが常識）
- ④年俸一本だと額が大きく、納得のいく評価の設計運用がむずかしい
- ⑤各人の将来のキャリアパスの展望が見出しにくい。

## 7 ケース

# 完全年俸制を廃止 組織活性化に大きく貢献 グレースジャパン

### 「売上倍増5カ年計画」 達成のための新・年俸制

米系化学会社のグレースジャパン（本社・東京都新宿区、従業員3000名）は、設立以来32年間にわたり、

部長以上の管理職に適用してきた米国型完全年俸制を廃止し、92年4月「売上倍増5カ年計画」達成に向け、新しい年俸制を導入した。

具体的には、職務給の考え方に基づき、担当職務と成果（業績）によ

り、職位は同じでも能力に応じて賃金を決定する基準がつけられた。

この際「職務給」の考え方が浸透していない米国本社との調整は非常に難航したという。米国人幹部を交えた会議で繰り返し議論し、最終的には「職務給は人の能力は年々伸びることを大前提に、人財を長期にわたって育成することができ、激しい競争に打ち勝つための戦力アップにつながる」との結論へ合意した。

以上のような評価に基づいて賃金が決定するわけだが、同社の年俸制では従来の一本の年俸管理を改め、年収を月給、賞与、諸手当の3部分に分割した。

### 月給、賞与、諸手当に分割 昇給は能力賞与は業績で決定

このうち月給部分は職能等級ごとに統一されており、能力により、どの等級に入るかで決まる。そして月給部分の昇給額は一律昇給分と能力評価があり、93年度は5%の昇給で、2%が一律昇給分、3%が考課査定分であった。

- ①能力評価は年1回で2月に実施。3月に職能月給額を通知する。評価は1次評価と2次評価がある。
- ②1次評価 事前に配布された「インタビュー要領」に基づいて、両者が記入しておいた人事考課表を見ながら行う。「能力評価表」は3部構成で、(1)被評価者による1年間の自己申告、(2)評価者による各職能等級ごとの12段階のレベル評価、(3)評価者による自己申告内容へのコメントからなり、評価者はS・A・B・C・Dの5段階で評価を決定する。
- ③賞与額（業績評価）の3要素によって大きく年俸額が開くことになり、下位の職能等級でも上位の等級の年収を抜くことも可能な仕組みになった。

こうした同社の年俸制は総じていえば、「年功的要素を極力排除した職能資格制度に、成果主義的要素を加えた評価に基づいて年俸を決める仕組み」といえるだろう。

### 職能等級を導入 米国本社との交渉に苦勞

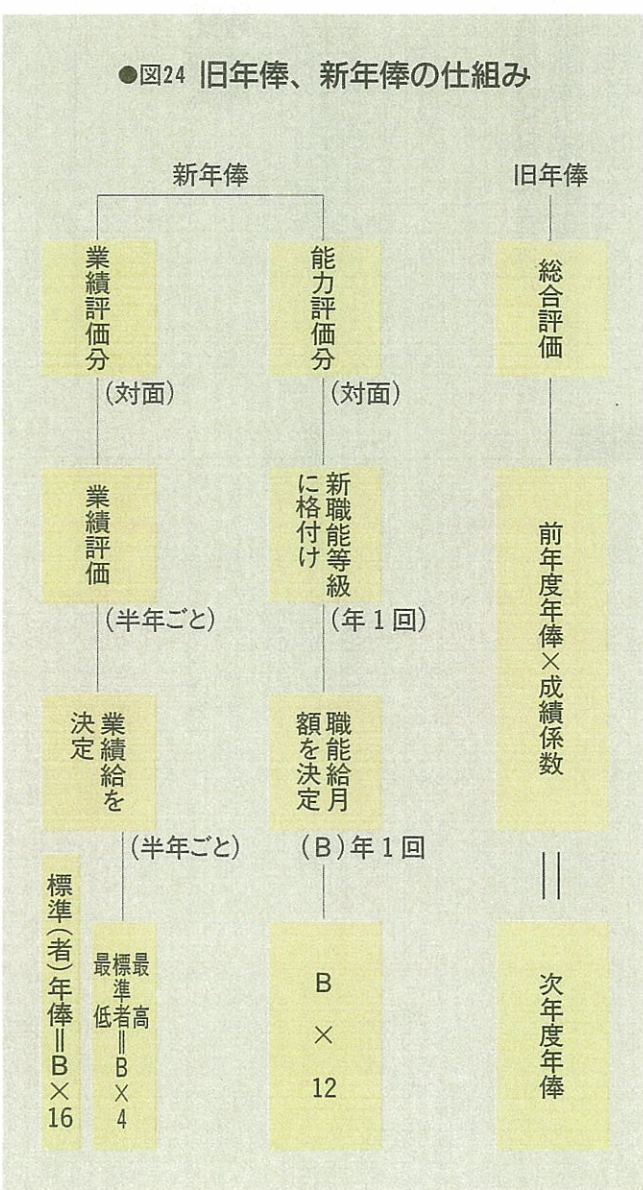
まず管理職向けに実施していたヒューマン・アクセスメントによる能力評価をもとに、管理職等級をM1～M6までの6段階に設定。各等級にふさわしい人物像を「職能等級基準」をつくらせて公開した。「基準」は定義や目標設定に始まり、知識・技能、責任、企画、判断・決定、管理人間関係などと子細に項目を分けて人物像を示してある。

新制度の移行時には対象者86名の実績をもとに、半年間かけて職能等級への格付け作業を行った。なかには部長と同じ等級の課長や、課長より低い等級の部長が出るケースもあ

り、職位は同じでも能力に応じて賃金を決定する基準がつけられた。この際「職務給」の考え方が浸透していない米国本社との調整は非常に難航したという。米国人幹部を交えた会議で繰り返し議論し、最終的には「職務給は人の能力は年々伸びることを大前提に、人財を長期にわたって育成することができ、激しい競争に打ち勝つための戦力アップにつながる」との結論へ合意した。

このうち月給部分は職能等級ごとに統一されており、能力により、どの等級に入るかで決まる。そして月給部分の昇給額は一律昇給分と能力評価があり、93年度は5%の昇給で、2%が一律昇給分、3%が考課査定分であった。

これらの方法により、これら5の方法により、①能力的にどの職級に入るか ②昇給額（主に能力評価）



# 8 ケース

## 「米国型年俸制」 徐々に日本の慣行を吸収 日本タンデムコンピュータズ



人事部長 田中秀明氏

**創業以来全社員に適用  
手当がないと納得しない日本人**  
「ノンストップ・コンピュータ」で知られる米国タンデムコンピューターズの日本人、日本タンデムコンピューターズ（高柳肇社長、本社・東京都品川区）は1979年の日本法人創業時から年俸制を導入。現在では、420名の全社員に適用している。

同社の年俸制は「年間の総給与を決める」という形式でなく、月間の基本給と賞与が一本となっており、この総額（年間基準給与）と呼ぶ。年単位で決めるというかたちを取っている。そこに各種の手当がオンされることになる。

日本タンデムの設立は当時日本の銀行に販売したコンピュータのメンテナンスに、ひとりのカスタマーサポートの米国本社社員がやってきたことに起源がある。その社員は年俸制であったことから、米国の方式がそのまま日本人にも引き継がれた。しかしその後、日本人社員の数が増えるに従い、日本の慣行が徐々に取

り入れられはじめる。

たとえば、住宅ローンの返済や保険料率の関係から、年俸を18等分し夏のボーナス時期に3カ月ずつ固定して支払う形式にした。また社員募集の際などに「住宅手当はないの？」という不満の声も多く、他社との比較の兼ね合いから住宅手当の支給を開始した。数年前からは役職手当も導入。管理職と営業部門以外には残業手当も支給している。

人事部長・田中秀明氏は「日本人は『総額でいくらか』という見方をしてくれない。手当がないと納得してもらいにくい。要は見え方の問題で、結局同じことなのだが」と話す。その後、事業の拡大とともに、役職の数が増え組織が複雑化。解決策として94年秋には職能資格を導入、役職と職能資格を分離した。また今

年からは年間6カ月で固定していたボーナス時期の支給額を、半年ごとの個人業績に応じてプラスアルファを加えることに改めた。

### 目標は極限まで具体化 昇給から年功的要素を廃除

同社の人事考課システムは、

- ①年間業務目標の達成度 60%
- ②資質・能力評価 40%

という2つの要素からなり、この2つを数値化して設定された比率により5段階で相対評価する。個人の業務目標は毎年10月初めに上司との面接で設定し、4月上旬に中間レビュー、9月下旬に最終レビューを行い、それぞれ夏冬の賞与に反映される。

目標はギリギリまで具体的に数字で表せるかたちを取り、たとえば広報であれば「各種メディアに登場するタンデムの記事を前年比〇〇%増やす」というところまで決める。

残り40%の「資質・能力評価」は職能資格ごとに定められている職能要件に照らして評価している。年間基準給与の決定は、職種・職

能格ごとに設定されたペイ・レンジをベースに、A～Eの人事考課結果とリンクさせた昇給マトリックスにより行う。ペイ・レンジは毎年マーケットリサーチを行い、業界の相場も調査して設定。昇給に関しては年功的要素は廃除されている。

旧役職名称	新役職名称	職能格
本部長	本部長	本部長
部長	部長	部長2
担当部長	マネージャー	部長1
所長/室長		次長2
次長		次長1
課長	アシスタント・マネージャー	課長2
担当課長		課長1
課長代理	主任	課長代理
主任		主任

担当部長～担当課長の5段階あった役職を「マネージャー」に統一。年俸は新しく導入された職能格を基準に決定される。

## 転職を命じられたらどうする!? 断ることはできるが実際は…

Q: 年俸の基準はどうなっているのか?

A: 仕事の内容と責任範囲を定めたジョブ・ディスクリプションと達成度を定めたゴール（目標）セッティングの2つが評価のベースになっている。前者は同一職種ならどの行員もほぼ同じだが、後者は高いレベルの行員ほどゴールの内容が高度化するよう設計されている。

Q: 給与の決定はどうするのか?

A: パフォーマンス・レビュー・フォームという書式で、何を基準に個人の業績を評価するかが決まっている。行員は人事マニュアルの給与表で、どの評価なら給与はいくらか簡単に予測できる。業務のほとんどは定型化されており、昇給に対する不満は非常に少ない。

Q: 昇進の仕組みは?

A: 銀行内でポストに空きが出ると、情報はまず行員に伝えられ、希望者はスーパーバイザーや人事部に面接を申し出る。行内に希望者がいない

場合は新聞広告などで公募されることが多い。

Q: ジョブ・ディスクリプション以外の仕事をポストに頼まれたらどうするか?

A: まずその仕事が自分にできるかどうかを考える。次に仕事の緊急性、重要性を考慮して、必要なら要求に応じる。しかし本来の仕事との兼ね合いは問題として残ると思う。

Q: 年俸に不満なときはどうするのか?

A: 給与表で自分がどのくらいの評価ならいくらもらえるのか事前にわかっているから、もともと大きな不満は生じない。銀行では年俸更改の交渉は簡単なものだ。

Q: 転職を命じられたらどうする?

A: アメリカでは雇われた側はノーを言う権利があるとされるが、現実にはそれほど簡単ではない。個人的には、給与よりもオポチュニティ（機会、可能性）があれば応じるということだ。

## 年俸交渉はほとんどスムーズ 話を長ひかせるのは賢くない!?

Q: ジョブ・ディスクリプションとは?

A: 2、3ページの分量で、仕事の概要、目的、業務の内容、必要とされる知識と経験の量、業務の責任と権限が明記された職務記述書のこと。副社長以下の全社員に定められており、ポストの空きができたときは、コンピュータネットワークでこれを入手し必要な情報を得られる。

Q: 目標の設定はどんなふうにするのか?

A: 全社員に必ず仕事の目標（ゴール）が与えられる。営業部門の社員は当然だが、目標設定がむずかしい間接部門でも「総務経費の削減につながる改善案の提出」「ファイリングシステムの改善」といった目標が与えられる。しかし間接部門にいかにも有効な目標を与え、それをいかに評価するかは非常にむずかしい問題であり、ほとんどの企業がそのことで頭を痛めているといっている。

Q: 昇給の方式は?

A: 年に1度、上司が部下と直接面

談して行う。本社から各部門長に「部門の在籍人員の給与総額の5%」というようなかたちで昇給予算の総枠が提示され、その枠内で社員に配分する。分配は社員を7、8、8、昇給のA、5%昇給のB、3%昇給のCなどにランク付けして行うが、各ランクはAが全社員の3%、Bが90%、Cが5%、社歴が浅くて評価できないDが2%というのが標準だ。

Q: 更改交渉はどのような雰囲気なのか?

A: 全職種で基準給与が決まっており、昇給幅もさほど大きくないので、ほとんどの交渉はスムーズに行われる。話を長引かせて上司を悩ませるのは賢くないという考えが一般的だ。

Q: 昇給がもつ給与を欲しい場合は?

A: 現行業務の延長では7、8%の昇給が限度だ。それ以上欲しいときには昇進を希望してその地位を獲得（8、12%の昇給）するか、転職を伴う昇進（10、15%の昇給）を希望するという方法がある。

### 銀行の場合

アメリカ発(年俸制)

### 食品会社の場合

アメリカ発(年俸制)

# 急激な流れのなかで「年俸制」におおわれた「影」の部分

## 評価の曖昧さ、職務分析の不徹底が生み出したひずみ、企業と働く側はどう感じたのか。

今回の年俸制に関する特集記事作成のため、経済紙のデータベースを繰り、年俸制の導入が報道された企業に端から電話で企画の意図を伝え、取材への協力をお願いした。

その結果は実に芳しいものではなかった。電話をした企業の人事担当者の9割が、

「年俸制の話は社員に対する影響が大きいので……」

「ウチがやっていることをあまり大声で言いたくない」

「以前マスコミで興味本位に報道され、社員に動揺が起きた」

といった理由で拒否反応を示したのである。他のテーマではかつてない現象であった。

確かに一部週刊誌などで「年俸制＝業績不振による賃金カット」といったトーンで報道され、企業サイドが「マスコミ不信」になっている面はあるかもしれない。しかしその根底には、年俸制という話題に触れてほしくない状況が少なからずあることを推察させるに十分であった。

### 年俸制は社員のニーズから生まれたのではない

ある大手サービス業は8年前に管理職の一部に導入した年俸制を来年4月からは月給制に戻すことにした。人事責任者のひとり「年俸制導入は時期早尚の失敗作」と振り返る。当時、店舗の幹部層の一部に停滞感があり、人事部門ではこの層の活性化を意図して年俸制の導入を図った経緯がある。また長年の「賃金は上がるものだ」という固定概念が経営上のネックになっており、この打破も狙いのひとつだった。

ところが結果は「裏目に出ることが多かった」(同人事責任者)。失敗の理由は「ウチはサービス業だから、物事はすべて顧客のニーズから入る。人事制度も同じで、いつも社員のニーズからアプローチしていたのに、年俸制に限っては社員の心理の変化を捉えず、カタチから入ってしまった。それが敗因だ」という。

具体的には評価制度が確立していません。その存在が評価を大きく左右する。ところが大多数の上司が評価基準を正確に把握しておらず、目標の設定も曖昧。部下との評価にズレがあっても、真剣に話し合おうとしない。なかには本人へのフィードバックすらしないケースもある。

職務の不明確さも問題だ。ジョブ・ディスクリプションが曖昧なため、自然と「できる人」のところに仕事が集まってしまふ。断り切れずにこなしていると、やたら忙しくなるが、評価は全然上がらない。人事部はトータルの賃金を管理するだけで「この人の職務内容や目標設定は正しいか」をチェックする機能がどこにもない。

A子さんは「いずれにしてもマネジメントの能力に問題があるのは間違いない。忙しいばかりで全然評価されないのでは割に合わない」と転職も考慮しているという。

### デメリットへの認識が大切な急な導入には疑問

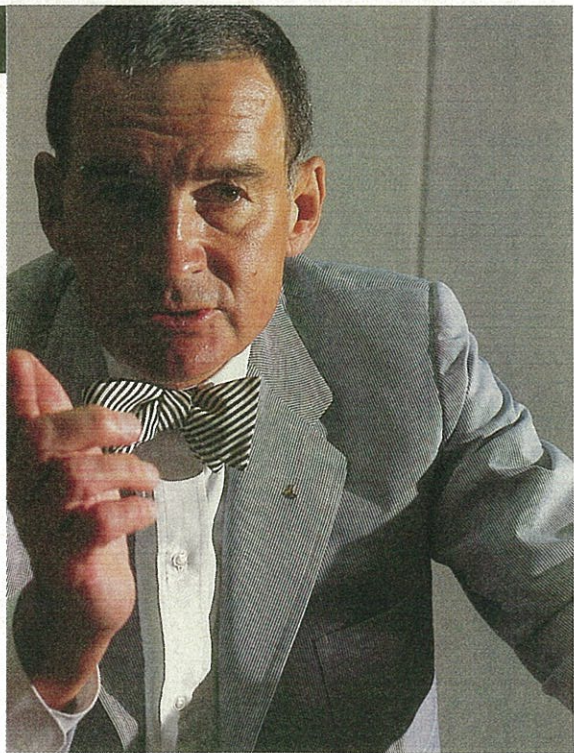
年俸制に表れやすいデメリットについて、(財)社会経済生産性本部雇用システム研究センター所長の楠田氏は以下のような点を挙げている。

- ① 目先の業績のみを追い、本質的な生産性の向上を失う
- ② 不公平感が高まる。企業のなかには目立つ仕事と地味な仕事があり、役割の機会均等は保証できない
- ③ 連帯感の喪失。他人の業績があがると自分の業績が落ちるというケースがある

## 日本の価値観を捨てるな

### ビル・トッテン

株式会社アシスト 代表取締役



ビル・トッテン (Bill Totten) 1941年米国カリフォルニア州生まれ。同州立大学卒。経済学博士。69年、システム・デベロップメント社の社員として初来日。72年、汎用大型コンピュータ用ソフトウェア販売会社、(株)アシスト設立。89年、1万円を切る低価格のパソコン用ソフトを販売、話題を呼ぶ。著書に「日本は悪くない」「転機に立つ日本」「日本人はアメリカに騙されている」がある。

日本が国を挙げてアメリカの後を追おうとしている理由はハッキリしています。日本人が日本の価値観を捨ててしまったからです。企業はリストラと称して人を捨て、実力主義だからと終身雇用を崩す。日本はアメリカの精神的植民地になってしまいました。

私自身、25年前に日本に来るまで「企業の目的=利益」だと信じていました。でも松下幸之助さんや本田宗一郎さんの経営を知ったとき、恥ずかしく思いました。松下さんは「企業にとって大切なのは、お客様に正直であること。お客様の役に立ついいものを作ること。そして一生懸命社員を大事にすること」と言っています。「企業の目的は利益ではない」とわざわざ断っているんです。

私はそのとおりにやってみて、本当にまっとうな、当たり前のこととわかりました。年功序列は不平等で、賃金の原資が経営を圧迫するという議論がありますね。でも誠実に真面目に働く社員は長期的には成果を出すもの。だいいち、利益を目的としないのであれば企業はビッグである必要はありませんよ。

日本は長所をたくさんもった、よくできた国です。自国に受け継がれてきた価値観に無知であるのは恥ずかしい。アメリカの「強者の詐欺」に騙されないよう先人の知恵に学ぶことから始めるべきですね。

撮影/稲谷紀夫

## もしものときに備え 自分の価値を高め続ける



斎藤昌巳氏 (30歳) 半導体メーカー勤務

日本向けのマーケティング担当のポストが新設され、入社することができました。しかし、ビジネス英語が不十分なこと、マーケティングは未経験ということで、給料は言いなりで決まってしまう。新しい仕事なので、ジョブ・ディスクリプションにない仕事が増えるのですが、周囲のレベルに早く追いつくための勉強と心得、とにかくこなすようにしました。日本相手の仕事で時差もあり、覚えなければならぬこと

が山のようにあって当然残業をすることになります。しかし残業は能力のない証拠ともいえますからしかたないですね。もちろん残業代は出ません。通勤交通費も住宅手当もなく、年俸が収入のすべてです。幸い、成果もあがり、レビューもうまくいったので今年年俸は15%アップしました。

いまは日本とのビジネスが好調なので、この仕事を続けることができます。しかし、業績が厳しくなったとき、部署やポストがなくなったりすることは日常茶飯事です。縮小になった場合、パフォーマンスの低い人間から解雇されるのは明らかです。その対象にならないように、そしてステップアップし、別の職務に就いて、いま以上の収入を得るために、マーケティング以外の能力を身につけておきたいと考えています。資格やキャリアがなければ新しい職務には就けませんから。実際、退社後カレッジに通ってアカウンティングの勉強をしています。



# 「年俸制」は日本に根づくのか 「日本型年俸制」への模索

年俸制はあくまで手段にすぎない。機能させるには「思想」と、それに基づく「制度」が前提となる。

## 年俸制の定着には 職能資格の見直しが必要



グレースジャパン 顧問 太田隆次氏

外資系企業の日本人で年俸制を「日本的」に再構築した経験をもつ太田隆次氏（グレースジャパン顧問・26頁参照）は「やや大きめに言えば、21世紀を見越した人事雇用制度全体の構想とシステムを見通してから年俸制を設計すべき。その意味で年俸制はワンオフゼムであって、短兵急に単独で導入するのは将来に問題を残す」と話す。

太田氏は日本の人事雇用の将来について3つのシナリオを想定する。

その第1は「修正型」で、日本の雇用制度は簡単に変わるものではない、従来の制度の欠点とされるところを修正すればよいという考え方。第2は「欧米型」で、今後のグローバル時代は欧米のような職務や職務記述書を中心とした「成果」を評価する人事体系に転換するというシナ

リオ。第3は「創造型」で、年功的要素は徐々になくなりますが、職務にのみとらわれない新しい日本型人事雇用制度を創造すべきだとする。

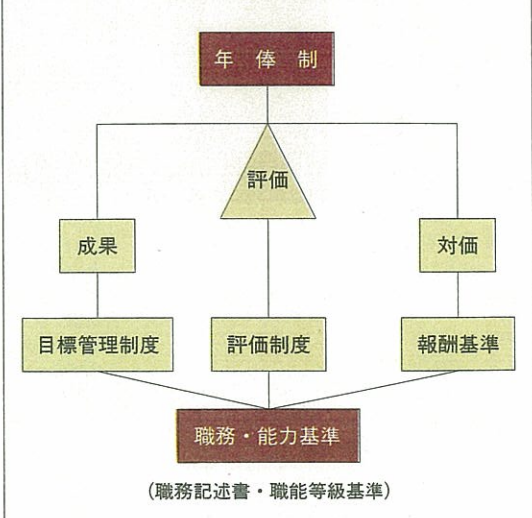
「年俸制はこれらのシナリオのほんの一部。どの立場を取るかで年俸制の狙いや目的、設計思想はまったく違ってくる」と太田氏は言う。たとえば職能資格制度による職能給は、年功給に代わるものとして登場したわけだが、能力給とはいえず滞留年数などに年功的要素が色濃く残っている。一方で年俸制は年功に関

係なく成果に応じて報酬を払おうという制度であるから、現行の職能資格制度をそのままに年俸制を導入することは矛盾が出てくる。では職能資格をやめて欧米式の職務記述書をつくれるか、ということももむずかしい。「だから年俸制といっても、職能資格制度はそのままだけというケースがままある」と太田氏は言い、「従来の職能資格制度を見直さないということは、年俸制を支えるものを見直さないことなので、成功はおぼつかない。年功的要素を抜いた等級制度を設計するとか、さもなくば年俸そのものを部分的なものにとどめるべき」と指摘する。

一方で「年俸制は契約概念の強い社会で初めて機能するもので、日本のように雇用関係に身分的要素が残る社会にはなじみにくい」との指摘も多い。契約概念や労働の価値観、企業観、転職市場の社会的基盤など日本と欧米とは大きな違いがある。太田氏は「欧米で当たり前の更改

交渉が日本企業でもできるという前提で進めても、かたちだけの面接に終始して年俸制のメリットが活かない」とし、そのための評定者訓練の必要性をも強調している。

●図25 年俸制が成り立つしくみ



太田氏は「職務・能力基準は年俸制を支える原点である」と語る

## 職能給をベースにした年俸制へ 目標面接を重視した加点主義を



株式会社経済生産性本部雇用システム研究センター 所長 楠田 氏

「大切なのは、能力主義から成果主義へ」という流れであって、年俸制は賃金論としてはあまり意味がない。現に成功例は1%もないだろう」前出の楠田氏は、近年の拙速とも見える年俸制導入論議に批判的だ。楠田氏は年俸制導入の議論が高まっている背景として次の点を挙げる。「第1に、従業員の意識改革に便利

ということだ。社員を活性化したいという企業の思いに、成果主義が乗っ

たにすぎない。2つ目は賃金の抑制。日本企業は人を切ることはできないから、なんとか賃金を抑制する理論を欲しがっている。3番目は年俸制の賃金支払い論としての合理性で、管理職はもとと年単位で仕事をやる役割という側面をもっており、それが年俸制に合っている」

加えて若年層や女性は従来の能力主義のもとでは実力を十分評価されにくかったが、成果主義に基づく年俸制となれば評価されるチャンスが増える可能性がある。そこで若い社員や女性が多い企業は年俸制を導入しやすい傾向があるという。

楠田氏は「成長率鈍化の環境下で日本社会が成果主義に流れるのは歴史の必然で、しかたがない」（10頁参照）としながらも、年俸制の導入については「私は本来、年俸制の導入な

どやりたくはないが、やむをえない状況もわかる。成果主義は機会均等と適正な評価制度が保証されれば、若い人や女性にはいい考え方といえる。いま30歳の人や50歳になるころには時代は変わるだろう」と話す。そのうえで楠田氏は年俸制が日本に根づく「日本型年俸制」として機能していくための条件は、

「このほかにも楠田氏は、  
・単年度の業績が悪くてもいきなり年俸を下げない  
・個人の業績に加え、組織の業績も賃金に反映させる「成果配分賃金」の仕組みも併せ持つ  
・45歳以上のエグゼクティブ（時間管理適用除外者）のみを対象

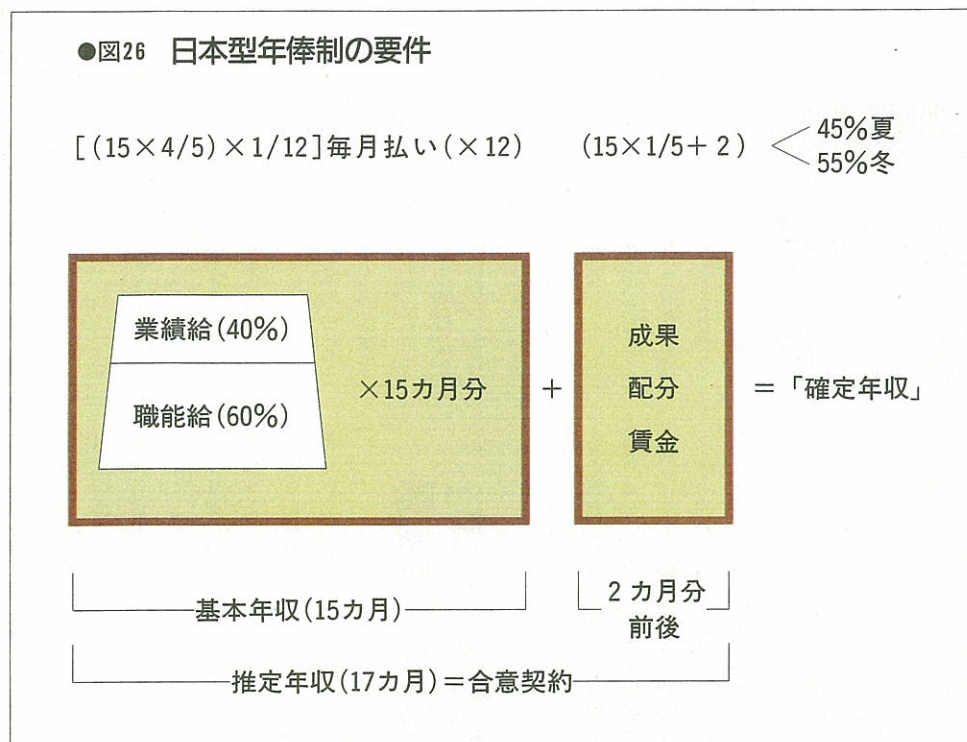
## 人事管理がない日本企業 「仕事の明確化」が必要



ヘイ コンサルティング グループ 日本支社長 田中 滋氏

こうした「日本型年俸制」への模索の動きについてヘイ コンサルティング グループ日本支社長の田中滋氏は冷静な見方を崩さない。「たとえば金融の世界でデリバティブが日本に根づくかという議論はないのに、人事や成果主義の話となるとすぐそういう見方が出てくること自体が問題」と疑問を呈する。「成果主義といっても、企業は収益に見合ったコストをかけようというきわめて当然のことをしているにすぎない。社員はできるだけ会社にぶら下がりたいたいと思っているから抵抗するわけだ、要は日本人のメンタリテイの問題と思う」

田中氏によれば、これまでの日本の企業社会には人事管理の手法がまったくといっていいほどなかった。「能力主義とはいっても本気で能力を測るつもりもない。本当に能力を測るなら、新卒の全員が一律にスタートするはずがない」



楠田氏が提唱する「日本型年俸制」。推定年収を月給の17カ月分とし、基本年収を15カ月分に固定、生活の安定をはかる。残りの2カ月は業績や成果に応じて変動する部分としている。

そのための具体的な要件として、職能給をベースにすることが大切だという。

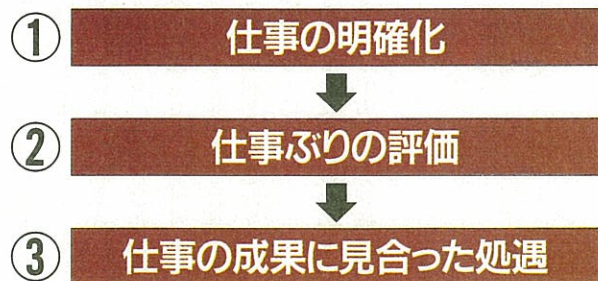
職務年収のマーケットがない日本では職務年俸制ではなく「職能年俸制」から入るのが適切であり、それによって年俸制のデメリットを大きく軽減できるとする。

「目標面接の重視」とも氏が挙げる重要なポイントのひとつだ。目標面接のなかで各人の役割を明確にし、各人のチャレンジ精神を引き出すことと、「加点主義」の年俸制という性格を明らかにする。それが「日本型年俸制」の神髄という。

である。  
 「本来であれば、①なくして②はなく、②なくして③はないはずなのに、日本企業の話はいつも給与や昇進など③の話から始まる。支払いはいくらまで結果にすぎない」  
 また日本企業の人事評価について「①がないから、結局人の仕事を時間の長さでしか測れない。だから時短が進まない。仕事が不明確だからメンバーのよき一員であることが評価の基準になってしまう。いまの日本企業にいちばん大切なのは仕事の明確化だ」と強調する。

したがって年俸制の論議に対して「職務分析とそれに伴う成果責任（アカンタビリティ）の考え方がなければ、業績目標の立てようがない。

●図27 人事管理の基本



目標管理の基準がないのでは、業績志向、成果志向といっても必ず失敗する」と断言する。  
 「やり方を変えれば意識も変わってくる」というのが田中氏の考えだ。  
 「こういう制度なら、自分が一生会社にいられなくてもしかたがない」

### 職務対象の多面的評価システムで「日本型職務主義人事」の構築を



人事測定研究所 常務取締役 釘崎広光氏

「100%職務給とは言わないまでも、職務の価値を評価に反映させなければならぬ。職務の序列づけが必要だが、正確にできるかが問題だ。何かのための手法はできないか、という考えが商品開発のベースにあった」

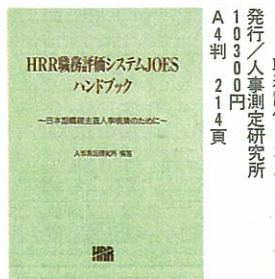
アンケート方式で「仕事の特徴・価値」を測定する職務評価システム「JOES（ジョーズ）」を開発した人事測定研究所（HRR）常務取締役経営企画部長・釘崎広光氏は開発の狙いをこのように語る。  
 「JOES」はいわば「職務を対象とした多面的評価システム」で、各職務の価値を判断できる複数の評価者（3〜5名程度）が66個の多選択方式の質問に回答し、それを統計的に集計、分析するという手法を取る。職務分析や調査担当者の養成も職務従事者に対する詳細な面接も不要で、柔軟な実施が可能である。

これまで「米国は職務に人をつける職務主義で職務給、日本は人が仕事を創る人間主義で職務給」が定説だが、今後はその調和を図っていかなければならない。つまり米国は職務給の職能給化を、日本は職務の観点から人事制度全般を見直す必要がある——というのが「JOES」開発の根底にある考えだ。  
 すなわち「職務価値と職能に応じた人材の処遇を図り、職務成果を最大とするために人材を活用し、職務を発展させるために人材を開発していく」という「日本型の職務主義人事」を構築する必要がある。そして

●図28 日本型職務評価システムの開発

- 1 実施が可能であること（手間やコストがかからないこと）
- 2 短期間に内容が変動する職務を評価できること
- 3 担当する人間によって価値の変動する職務を評価できること
- 4 2、3のためにも柔軟でメンテナンスが容易にできること
- 5 透明性の高い評価であること（ブラックボックスでの評価ではないこと）
- 6 手続きにおいて科学性が検証されていること

出典：HRR職務評価JOESハンドブック



であり、達成度を決めるのが人事考課。納得感を高めるにはこの両軸の評価をきちんとやるしかない。もしできないなら年俸制など導入するべきではありません」と強調する。  
 したがって年俸制の導入には、①職務評価・人事考課の両軸の確立 ②それぞれの精度の向上 ③社員への明確な説明 が欠かせないと見る。

釘崎氏は言う。「日本では職務の価値は誰が担当するかで大きく変わってくる。同じ人事部長でも誰がやるかによって仕事の中身が大きく違います。その仕事をその人が変えていくという側面をもっているんですね。ですから職務をあまり固定的に分析することはできません。米国のような分析方法は無理です」  
 現在「JOES」は職能資格制度における管理職層の給与制度の見直しのほか、年俸制導入に向けての職務評価に利用される例も多い。  
 年俸制について釘崎氏は、「業績は職務の重要性（価値）と達成度をかきあわせた面積で決まるものです。職務の重要性を決めるのが職務評価

こうして見ると「年俸制」の議論は、第1部の冒頭でも触れたように、いわば「お金の払い方」の問題であって、人事制度を支える「思想」とは本質的に別個のものであることが裏付けられている。  
 つまり煎じ詰めれば、従来の「職務が職能か」というテーマが残されていることになる。  
 いずれにせよ、「日本型年俸制」構築をめぐる議論は、従来の日本的やり方から年功的要素を排除するという点では一致している。

年俸制に関する議論を眺めていると、いくつかの整理しておくべきプロセスがあるように思われる。  
 第1に年俸制という制度を運用する基礎となる「思想」の段階である。日本では高度成長時代の年功主義に始まり、70年代からは能力主義の時代、90年代は成果主義とされる。これらの「思想＝価値観」は、年俸制も含むさまざまな制度や仕組みを運用する際の根本であって、たいへんに重要ではあるが、それ自身と年俸制には直接のつながりはない。  
 2番目は前述の「価値観」に基づいて設計された「制度」のレベルである。年功階級制や職能資格制度、さらに職務を軸に構築された米国の人事制度もそのひとつだ。このような制度のもとで計算された「賃金の種類」が年功給や職能給、職務給などである。年俸制はそれらの賃金を払う手法の一種だが、それ以上の直接的な関連性は見られない。  
 第3は、技術的な意味での「報酬の支払い方」の区分である。

報酬の支払い方には時給、日給、週給、月給とあり、どれもその計算方法がふさわしい職務や職種の人に對して、ごく自然に使われている。そう考えれば、年単位で仕事ぶり

## 年俸制に必要な「思想」と「制度」

### 「目的」と「手段」の明確な認識を

このように考えてみると、昨今の年俸制の議論にはこれらの違った段階の問題がごちゃ混ぜになっているケースが少なくないことに気づく。

本来、年俸制はあくまである目的達成のための手段のひとつにすぎないはずである。それがともすればその導入自体が目的であるかのような議論がなされる背景には、これらの認識が曖昧になっていることに原因

があるように思われる。  
 加えて、現在の議論には、年俸制を利用して人件費の変動費化という名目の抑制を図ろうといった企業の「不純な」動機が加わっていることが、議論をさらに複雑にわがりにくくしている。  
 当然のことだが、年俸制とはあくまで賃金の支払い方のひとつにすぎ

ず、それ自体には何の魔力もない。年俸制が機能するには、年俸制が捉えて立つ根本原則運用としての「思想＝価値観」と、それに基づいて設計された「制度」の存在が前提となる。

つまり別の言い方をすれば「年俸制を導入して個人の業務目標を明確にする」という考えは順序が逆で、実際には「個人の業務目標を明確にしないと、年俸制は導入できない」

と言わねばならない。同様に「年俸制が公正な評価に役立つ」という言い方も、現実には「公正な評価がないと年俸制は機能しない」と考えるのが正解だろう。

よく「年俸制をテコに社員の意識を成果主義に改革したい」という類の話を聞く。しかし端的にいうと、こうした手法が成功する可能性は高くないだろう。その理由は、成果主義を実現するための職務の明確化や目標面接制度などが整って、初めて年俸制が機能するからである。

もちろん年俸制の導入が刺激となり、社員の意識が変わる効果もゼロとは言えない。だがそれなら最初から意識覚醒が目的と割り切って、過大な期待をもたないほうがいい。  
 年俸制の議論が「成果を反映した賃金」への関心に基づくものであることは間違いない。しかし「成果を反映した賃金」を実現するには、年俸制を論じるより前にやるべき事柄がたくさんあることは、これまでの事例を見るだけでも明らかだ。

年俸制はある目的を実現するための手段であり、それも取るべき選択肢のごく一部にすぎない。そのことをいまここで再認識しておく必要があるように思われる。

# オーナー社長の 限界が見えたとき

「個人商店」から「企業体」へ、  
脱皮を目指す鳥太郎の第2の転機



ハイキング方式の惣菜・弁当チェーンの展開で急成長を続ける鳥太郎（本社・山形市）。2年前は売上高15億円だった地方の企業がU・Iターンの社員をいちどきに6名迎えることで飛躍のチャンスをつかんだ。現在は売上高40億。しかしそれとともに課題も見えてきた。社長ひとりが抱えてきた企業の運営はすでに限界に達し、本格的な体質の変革と組織の見直しが必要である。成長企業ならいつか訪れる転機を迎えた鳥太郎のこれからは、変革が成功するか否かにかかっている。地方の小企業はどのように成長し、そしていま、何を課題としているのか。社長と社員の取材を通して、「鳥太郎・第2の転機」の実際を追った。

人と組織を語る①

COLUMN

京都造形芸術大学教授・精神医学者

野田正彰

MASAAKI NODA

野田正彰（のだ まさあき）  
1944年高知県生まれ。北海道大学医学部卒。専攻は比較文化精神医学。「コンピュータ新人類の研究」で大宅壮一ノンフィクション賞を受賞。主な著書に「生きがいシェアリング」『喪の途上にて』など。



撮影/西尾元司

我慢を重ねてきたぶん、会社のなかに不幸が沈澱している。せめて若い人は、仕事以外の領域にも「喜び」をもとうよ。

ある雑誌で中高年サラリーマンの生き方を追うという企画をもっていったんですが、その流れて50人以上の実例にふれて思ったのは、日本人は我慢しすぎだということ。どんな社会でもそうなのかもしれないけれど、やはり「勝者」は少数なわけ。で、それ以外の多くは競争に負けたり挫折したりして自分は不幸だとか何とか嘆いている。ストレスから病気になったり、精神のバランスを崩したりと、実態はけっこう深刻です。だけど日本は困ったことに、いったん就職した会社からはなかなか抜けられない、移動性が非常に乏しい社会でしよう。我慢に我慢を重ねて、いくつもの不幸が会社のなかに沈澱していくんです。

のステージが上がっていくことだけに自分の存在意義があるなどと思わないことです。趣味——という言葉は個人的には好きじゃないんですが、自分が生きている実感ももてる領域を仕事以外にも維持しておく。そしてそれを評価してくれない会社だったら、辞めろとまでは言わないけれど、評価もできないような会社なんだというのをちゃんと知ったうえで適応していく必要があると思う。仕事以外の領域での個人的な喜びに対して、それを時間的にも精神的にも追い詰めるような仕事ぶりを強いる会社は決して正常じゃないんだ、と。仕事以外の個人的な領域をいっさいもたず、何もかも忘れて会社のいいなりになって働いてきて、50歳ぐらいになって自分の人生が夢のように過ぎてしまったことを嘆く人が本当に多いんです。いまが過渡期でしょうね。仕事以外に楽しみをもつことを、ぜひいたぐたとか、うしろめたいことだとか思わない若い人たちが出てきて、それがやがて「主流派」になっていき、会社のために働くという滅私奉公的な思想は死んでいく。これは自然の流れだと思います。

# 初のU・ターン採用の成功で成長のチャンスをつかんでから2年がたった



## 鳥太郎に訪れた千載一遇のチャンス

鳥太郎に訪れた千載一遇のチャンス。事業を興して長い年月が過ぎ、小さかった会社も少しずつ育ってきた。このまま安定的に事業を育てることで満足するか、それとももう一度チャンスをつかんで大発展を狙うか。小なりといえども創業者として一家を構えた事業家なら、おそらく誰もが大発展を夢見るにちがいない。山形市に本社を置く鳥太郎の阿相武憲社長は、まさしくそんなタイプの事業家である。夢を語れば日頃のシャイな気質はどこへやら、とどまることを知らない阿相社長が、惣菜弁当・仕出し弁当・

給食サービス事業を展開する鳥太郎を設立して今年で20年。主婦のパート比率が日本一という県民性に支えられて安定成長の時期が続いたが、あるとき阿相社長に思いも寄らない好機が訪れた。数年前から取り入れたバイキング方式の惣菜弁当店が大当たりしたのである。

外で惣菜を買う場合、あらかじめ容器に入れられたものを買うか、さもなければ客が100g、200gという単位を指定して買うのが普通である。しかし鳥太郎の店舗

（「こちそう市場」）に入った客は、50種類もある惣菜を好きなだけ容器に盛り、100g、150gの割合で総重量に見合った金額を払えばよい。おしんこを100gとつても唐揚げを100gとつても同じこと。この簡便さが受けた。好きなものを好きなだけ食べられるシステムだが、意外なことにならぬように

エー展開を行っていた企業は珍しい。バイキング方式を当てた阿相社長には、事業家らしい欲が生まれた。もっと店舗を増やしたい。東北第1の都市・仙台にも出店したい。しかしそこで社長は大きな壁に直面する。その壁とは「人」であった。

いっていたわけではない。まず新卒・中途の採用を行ったが、結果は芳しくない。新卒はそもそも会社説明会に集まらず、中途入社者はたとえ採用できても定着しなかった。鳥太郎の店舗は24時間営業のところもあり、全体に仕事はきつい。ある程度目的意識が強く、会社の成長を担っていく気持ちがない社員にはつらすぎたのだろう。地元中心の採用では社長とともに夢を追う社員を集めるのは困難だったのである。

者の採用に挑戦した。利用したのは「新生活転職ガイド（現「U・ターンB-ing」）」である。その原稿は、社長のキャラクターを前面に打ち出し、夢を語りかけるものであった。「7年間で最大のチャンスなんだがなあ。」

失敗続きだった地元での採用活動。そこそこの規模の企業であれば、いいアイデアをもち先頭に立って働く社長の存在でなんとかがやりくりできるかもしれない。しかし鳥太郎はすでにその時期を過ぎようとしていた。これ以上大きくしようとするなら、社長を助けて経営の根幹にかかわるほどのハイレベルな社員が不可欠である。個人商店なみの小さな会社から「企業」に脱皮する道は、はたから見ているほど楽なものではないだろう。阿相社長もただ手をこまね

U・ターン希望者に情報誌でSOS発信。しばらくは社員にとって大変な負荷がかかるかもしれない。しかし市場は目の前に大きく広がっているのである。人材さえ揃えば出店攻勢がかけられ、小企業のままの組織やシステムを変えることができるだろう。

面接時に社長のなかにあった人材イメージ。阿相社長はせめてひとりでも採用できればと思っていた

「新生活転職ガイド（現「U・ターンB-ing」）」93年夏号転職フェアでは、このまんまの姿の社長に惹かれ人が集まった

が、広告効果は高く、問い合わせ数は100件を超えた。また、東京の晴海で行われた転職フェアでは社長の前列に行列ができるほどで、60名と話をすることができた。その結果U・ターンの第一期生として6名を採用したのである。この6名のプロフィールを見ると、社長が会社の転換期にあたってどんな人材を求めていたか推し量ることができる。たとえば急成長した会社で

営業を担当して業績をあげてきた人物。彼は通信機器メーカーで働き、会社が店頭公開から2部上場、一部上場へと駆け上がっていく時期を経験している。その営業力と、「もう一度成長企業のなかで、会社を大きくしていく醍醐味を味わいたい」という志を社長は評価した。

順調な成長の陰に見えてきたきしみ。また、U・ターンの成功には家族の協力を欠くことができない。阿相社長は山形での面接や見学には妻や婚約者を一緒に呼び寄せ、自ら案内をして面倒見のよさを印象づけた。別に作務的にやっていたわけではなく、本来がそういう人柄なのである。その結果、社屋や工場の小ささなどの悪条件にも腰の引けなかつた人材が入社してきた。

業務をこなしながら新しいシステムづくりや業務の効率化に取り組みしてもらわざるをえなくなつた。これはごく一例にすぎない。千載一遇の機会を捉えて、大きな飛躍を目指す社長。その夢を理解しつつも、現実とのギャップに戸惑う社員。同じ社長の座でも、15億円（平成5年）と40億円ではお

のずと求められるものが違う。いま、阿相社長は、社内のきしみに揺らぎながら、なんとか企業への脱皮を成功させ、平成10年に売上高100億円、店頭公開という大きな夢に進んでいるように見える。それでは一大決心で鳥太郎に入社した社員たちは、何を考えながら働いているのだろうか。

47年間で最大のチャンスなんだがなあ。どうしたもんかなあ



鳥太郎の創業は、昭和50年。創業当時の鳥太郎は、山形市に本社を置く惣菜弁当・仕出し弁当・給食サービス事業を展開する会社であった。創業当時の鳥太郎は、山形市に本社を置く惣菜弁当・仕出し弁当・給食サービス事業を展開する会社であった。創業当時の鳥太郎は、山形市に本社を置く惣菜弁当・仕出し弁当・給食サービス事業を展開する会社であった。

SEとして働き、のちには人事教育を担当した人物にはシステム全般のマネジメントを期待できるかもしれない。経理を長く担当してきた人物には、鳥太郎の経理業務全般の改革を担ってもらえる。詳しくは1期生のプロフィール一覧を参照されたいが、阿相社長が自分のなかで、鳥太郎の弱点や将来のために必要な人材像をはっきり知っていたことがわかる。そのためか、気に入った人材には相手の意向を確かめる前に、「もう君の住むアパートを決めてきたから」と電話を入れる迅速さであ

第1期生採用者プロフィール。プロフィールと入社後の業務。金 弘信氏 (39歳) 岩手県。大卒、独身。通信機器メーカーの営業で海外勤務の経験もあり、その会社が1部上場を果たすまで第一線で活躍していた。成長企業で自分の知識や経験を生かしたいと応募。現在、店長職と商品部マネージャーを兼務、食材価格10%ダウンを目指して新しい仕入れ体制の構築と食材の直輸入の手がかりを模索中。

佐々木修平氏 (48歳) 宮城県。既婚。電子部品製造メーカーなどで、ずっと総務、経理を担当していた。現在、従来の業務をこなしながら、総務をはじめとする本部機能をゼロから立ち上げるべく奔走している。

高嶋正生氏 (31歳) 秋田県。専門卒、既婚。中堅ソフトハウスでSEと人事教育を担当したのち、子供にとってよい環境を、と考えて転職を決定し、1ターン。入社後、仙台進出第1号店を立ち上げ、現在は名取店店長を務めながらフランチャイズシステム事業部を始動させようとしている。

田畑泰彦氏 (32歳) 宮城県。大卒、既婚。機械メーカーで生産管理を担当。実家の近くに住みたいと考えてUターン。現在、店長業務のかたわらEOS（自動受発注システム）を導入して、仕入れデータの管理に携わる。

殖栗 寛氏 (30歳) 東京都。大卒、既婚。大型玩具店で新規出店に携わった経験をもつ。かねてから地方の生活にそこがかり、婚約者とともに就職活動をし、結婚を機に1ターン。現在、店長をしながら店舗のオペレーションシステムと調理マニュアルの改善を手がける。

\*もう1名、26歳（大卒）で調理師免許資格保持者を採用。（今回は取材していません）

Table with company profile: 会社PROFILE. 設立/昭和50年, 資本金/4400万円, 売上高/40億円 (平成7年2月期), 従業員数/社員60名 パート500名, 事業内容/惣菜弁当店チェーン経営、仕出し弁当、給食サービスなど

# 1 彼らは何を悩み、何を求めたのか 期生が社長との2年間で語る



初めはひとりで山形へ。家族は半年後に呼び寄せたという佐々木氏

正しい論理と現実の差に  
何度もやめようと思ったが

社長室

佐々木修平氏

「社長は原則をきちんともつた人だと思えます。しかし、その意図するところに沿って社員が動ける仕組みはなかった。そのぶん仕事を一生懸命やる社員の肩に負担がかかる。小さな会社で総務、経理を担うしてきた佐々木氏だが、さすがに売上高15億円(当時)の会社の経理がコンピュータ化されていないのは驚いた。

佐々木氏の目には、業務のすべてが合理化の対象に映るのだ。経理に異動する前は店長として1年働いた。その当時は「社員もパートも同じに働いてもらう」という社長の言葉に強い反発を覚えていた。論理的に正しくても現実はずう給与も責任も違うのだから。現場の苦勞も見ずに売り上げ

入ったからにはやるしかない  
でも朝令暮改は何とかしてほしい

名取店店長

高嶋正生氏

入社初日がちょうど中期経営計画会議の当日だった。コンサルタントも同席し、「これはけっこうすごいところに入社したかも」と高揚した気分

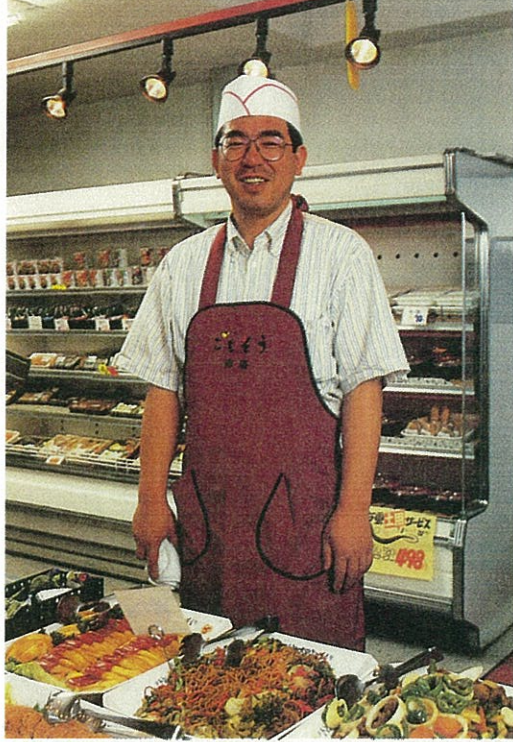
は、まもなく崩れた。これから手がけなければならないことが山盛りだったからだ。高嶋氏は、現在仕事が忙しいことについては不満はない

という。仙台進出の第一号店となった泉ヶ丘店のオープンを手がけ、いまは、名取店の店長を務めるかたわら、新規事業と社長が目する「ごちそう市場」のフランチャイズシステムを構築中。大事な仕事をまかされている。しかし、「社長の考えが日替わりなのは正直言って困る。」

## コミュニケーションの道筋づくりを努力

立谷川店店長

金 弘信氏



「初めは店舗で空回りしていた」と金氏。立谷川店は模範店にしたいと全力投球

「いずれ僕がこの会社をもらいますから、社長は早く隠居してください」  
面接でこんなタンカを切って阿相社長を喜ばせた金氏。会社が大きくなったなら事業部門ごとに分社してどんどん社員を社長にしたいと考える社長は、U・ターン採用に踏みきってよかった、とさぞや実感したことだろう。

金氏は実際に入社するとす

ぐ、会社の問題点に気づいた。「最初の店長会議でびっくりしたのは、社長がひとり話すばかりで、しかも社員がちゃんと聞いていないことでした。この調子では、あさってはこの会社はつぶれるんじゃないかと思いましたね」  
社長のアイデアや理念も現場に伝わらず、空回りが目についた。意図を深くくみとれる社員がいなかったため、社長がフル回転するしかなかったのである。そこで、「会議を変えて、店長の意識づけが必要だ」と考えた金氏の提案によって勉強会や会議の仕組みを改善。そこでは社長の考えを伝えるほか、社長に対して社員が意見を光景も生まれた。とはいえ金氏にも壁があった。入社3カ月目、比べてはいけないと思いつつも前の会社との違いに悩み、売り上げ報告の日報に社長に対する提案や疑問をぶつけていた。

「スゴイ」と書いてくるねえ」と言いながら、社長からは具体的な返事はなかった。そこで金氏は「提案にちゃんと返事をくれないなら、OKなのだ」とみなして仕事を進める。と最後通牒を突きつけた。その結果、社長はきちんと回答をくれるようになった。まず

はコミュニケーションの道をつくることだと考え、いまも努力は続いている。「社長は一見のんびりしているように見えるけど、ビジョンや計画をもった人。僕は社長と一緒に、鳥太郎上場の夢を必ず実現したいと思っています。」

自分の影響力に社長はまだ気づいていないのかも

小松島店店長

田畑泰彦氏

仙台出身で、転職前は機械メーカーで生産管理に従事していた。阿相社長から「鳥太郎の工場の仕組みづくりを担当してほしい」と請われての入社であった。

残したいですからね」田畑氏から見ると、工場現場の問題について、社長は十分に気づいているように見える。また、この業界のなかでも新しいものを生み出す発想にはかなわないと思う。「でも組織のなかで働いたことがない人ですから、自分の発言がどれだけ社員に影響を及ぼすか、あまり考えていないと感じるときもあります」  
外から見れば鳥太郎の成長はうらやましいことだろう。しかし急に伸びるときは経営的な危機をはらんでいる。「どこかで脱皮が必要」と言う田畑氏は、いま全社のコンピュータシステムづくりも担当。事業の合理化を担

社長と同じ土俵で話せるのがこの会社のよさだと思う

泉ヶ丘店店長

殖粟 寛氏

外資系の玩具販売店に勤務していた殖粟氏。東京生まれの東京育ちでアメリカに留学した経験を持ち、自然のなかで暮らしたいという気持ちで募って鳥太郎に入社した。「入社する前のある程度腹をくくってききました。それに社長は面接のときに「組織も何にもないよ」とはつきり言っていたし、何もないという点では前の会社も同じような状況だった。それでも新規出店を担当したときはおもしろかった。鳥太郎でも同じです」

殖粟氏はいま、マニュアル制作を担当している。「鳥太郎にはきちんとしたレシビがないので、店舗によって味の統一感がないんです。それを品質管理の一環として、いままニュアルを作っています。ただ、店長職とかけあがらないのが悩みですね」  
成長企業にはよくあることだが、いつでも社員は走りながら考えなければならぬからさがつきまとう。



「僕の入社条件のひとつに社長のダイエツがあったはずなんです」と殖粟氏

「それでも意見を直接社長に言えたり、社長と同じ土俵に立てるところは中小企業のおさだと思えます」

「僕の入社条件のひとつに社長のダイエツがあったはずなんです」と殖粟氏



両親のそばにいたいから、とUターン。従業員に冷やかされながらの1枚

「何もない会社だから、自分ができることをとりあえずやるだけ。自分の存在を会社に

「僕の入社条件のひとつに社長のダイエツがあったはずなんです」と殖粟氏

# 意欲と戸惑いが交錯するなかで 1期生は鳥太郎をどのように変えたか



週1回の幹部会。この日社長は東京出張で不在だったが、真剣な議論がたかかわされている

## 店舗展開が可能に それが第1の成果

1期生の入社によって目に見えて変わった部分。それは経営者の立場から見れば、まず店舗展開が可能になったことである。この2年間で店を次々出店、そのまま売り上げの増大に直結した。念願だった仙台進出も実現し、すでに7店を数えるまでに。新規事業への意欲も増している。

そこで鳥太郎では、半年をかけた本格的な中期計画を策定。組織づくりと人材の長期的な採用と育成、セントラルキッチン方式の導入、スーパーバイザー育成などが目標として掲げられている。このように具体的な・組織的な目標は1期生を迎えることで生まれたい言っている。

## 新しい人材採用で 見えてきたもの

大学卒業後、山形にUター

## あらわになった課題に 見る鳥太郎の転機

U・ター採用という新しい試みは、言うまでもなくリスクをはらんでいる。阿相社長は1期生に対し会社の起爆剤となることを望んだが、予想以上に自分に対して厳しい要求があったことに驚いた。ただの不満から建設的な提案まで時と場合によってレベルはさまざま。しかし反対意見を出されることさえまれだっ

た阿相社長には、彼らの行動と発想はショックであった。やらなければならぬと理解していても、課題が多すぎてどこから手をつけていいかわからなかったこともある。混乱のなかで迎えた2期生は1期生と違って定着率は低かった。先が見えず、ただただ忙しい。1期生と違って同期のつながりが薄かったことも災いした。

しかし、社長としてはできることをひとつずつ実現してついでです。これまでは社員に文句を言われることはなかったけれども、彼らはほとんど言っていない。当初は戸惑いもあったし自信を喪失することもありました。しかし初めて対等に事業について語れる人たちがやってくるのですから、私なりに勉強し、成長していくしかなかったのです。

いまはある程度割り切ることができているようになりました。意見を取り入れるにしても責任が伴うし、全部聞くわけにもいきませんからね。1期生が入社した当初の問題は、もっぱらコミュニケーション不足にありました。入

ンして小さな事業を興した阿相社長には、大きく安定した組織のなかで働いた経験がない。そのぶん前例にとらわれない柔軟さはあるものの、ある程度の企業なら当然備えるべき要素、たとえば組織やシステムに手をつけることができないでいた。もちろん気づかない点も多かったろう。

それが1期生の採用によって、大きく動きはじめたのである。「会社を見る視点がひとりから7人分になった」という社長の言葉が変化を端的に物語っている。

まず社長はコミュニケーションの機会として、週1度の店長会議に加えて、幹部会と月2回の勉強会を設けた。店長会議は以前も一応行われていたが、1期生の意見を入れて内容を換え、店長の意識づけを狙うものにしたのである。中期計画の推進に当たって、具体的な実務を振り分けられることも大きなメリット

いくしかない。たとえば毎日送られてくる日報に書かれた意見を最初は読むだけにしていった社長だが、社員の不満を受けて必ず返事を書くようになった（これはその後、あまりの負担に耐えかねて重要なものだけに限ることにした）。この日報のやりとりは忙しい社長にとって、社員とコミュニケーションをとる数少ない機会である。課題はあらわになってきたものの、それがむしろ次の発展を生み出す転機

## 相変わらずの忙しさ しかし質は変わった

とまっているのである。ところで人材が増えたことで社長は少しは楽になったのだろうか。本来、楽をしたいわけではない社長のこと、忙しさは一向に緩和されていない。取材の数週間後には中国（上海、大連など）へ視察に出かけ、食材輸入の可能性を検討する予定が入っていた。100g150円のバイキング

夫や実験をしてほしい。失敗してもいいと私は思っているんです。うちの会社は大企業と違って、そもそも組織がなかったんです。そのなかでは組織もつくらなければならぬし、営業もスーパーバイザーも、もつといえれば店長という仕事をさえずり上げなければいけなかった。それだけ社員には負担をかけたかもしれない。今後は店頭公開という大きな目標に向かって、事業部門ごとに分社化する計画も立てています。そしてそのトップを1期生にまかせたい。私としてはできるだけ夢を共有していきたいと考えています。

証拠だろう。また彼らの入社後、1期生たちがさうとう面倒を見てきた事実にも注目したい。入社間もなく店舗をまかせられ、年上のパートタイマーを統率するのはかなりきつい仕事。精神的に支える先輩の存在は、新卒の育成と定着に力を発揮している。教育の見直しも行われ、定期的な新卒を受け入れる態勢は整ってきた。

## 新卒採用が様変わり 育成にも1期生が活躍

それでは、1期生以降の人材採用はどうなったのだろうか。以前とは様変わりしたのが新卒採用である。ことごとく失敗していた新卒採用であるが、Uター希望の学生を中心に以前なら鳥太郎にやっとなかった国立大学出身者などが応募し、昨年は8名、今年も6名が入社。来春には15名が入社する予定だ。すでに入社2年目の首都圏の国立大出身の女性社員を店長に抜擢。刺激的な戦力に育っている。急速な人気の高まりは、急成長ぶりが注目されている

たといえば懸案のフランチャイズシステムを実現する人材、食材輸入を担当できる語学堪能な人材、というように採用のターゲットは具体化しているのである。

を120円まで下げようと阿相社長は考えているのだ。安心して店舗をまかせられるようになったため、より戦略的な仕事に時間を割けるようになった。時間の使い方が本来の社長業務に近づいてきたのである。U・ター採用によって何もかもうまくいくと考えるのは楽天的すぎるだろうが、社長自身の仕事も質的変換を遂げているという事実は、確実に大きな成果と呼べるにちがいないのだ。

1期生のおかげで仙台進出も可能になったわけですが、実は彼らにやってほしいのはいまの仕事じゃない、部長や役員、さらには社長なんだってことをわかってほしいんです。期待が大きいから要求が厳しくなるのだということも。

## 彼らが入社し、 急成長を遂げたがゆえに 迎えた第2の転機

代表取締役社長 阿相武憲氏



U・ター採用の社員が入社してからというもの、明らかに私の責任は重くなりました。以前は東京で働き、実績をあげていた人が私の夢に共鳴してわざわざ山形のしがなを裏切ることはできないと思

U・ター採用の社員が入社してからというもの、明らかに私の責任は重くなりました。以前は東京で働き、実績をあげていた人が私の夢に共鳴してわざわざ山形のしがなを裏切ることはできないと思

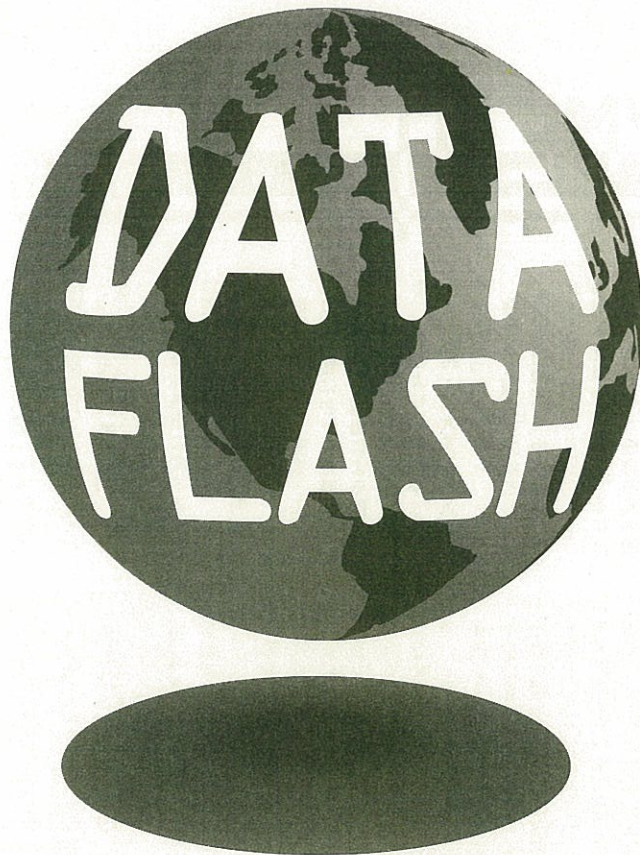
社時に示した期限より店長業務が長くなったことについて、きちんと理由を話さなかつたので将来に不安が生まれた。目の前の数字や店のレベルに対して要望ばかりしていたことへの反省はあります。ただし現場を知ってほしいという基本は変わりません。私としては一刻も早く彼らに権限を渡したいんです。しかし現場からもっと学ばないうちは、会社の経営を考えてもらうことはできないですよ。6人とも力がある人ばかりだから、店のことや業界全体の勉強をしてもらいたい。店はもまかせられるつもりです。店長はミニ企業。自分からもっと工

1期生にまかせたい。私としてはできるだけ夢を共有していきたいと考えています。



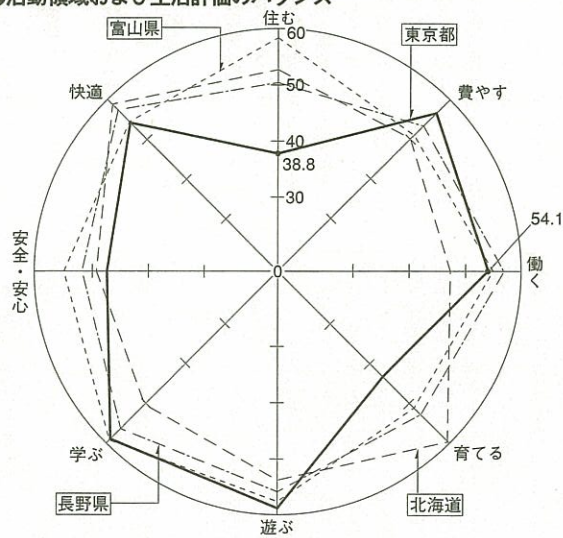
加藤 丈博

U・ター採用の成功ケースが増えるなかで、入社後のさまざまな課題に悩む企業も少なくありません。まずは環境、風土に合わせる。そして何より、経営者の夢や理念をいかに具現化していくか。そのとき、社長と、異なる環境にいた人たちの相互作用で、企業はより強くなれるのだと思います。



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  
 56ページをご覧ください。  
 ただし、お問い合わせは  
 リクルートサークルの  
 会員の方に限らせていただきます。

●活動領域および生活評価のバランス



## Works Eye 東京の労働環境 4位

東京の住宅環境は相変わらずで、  
 トップだった「働く」でも転落す

「新国民生活指標」平成7年版  
 経済企画庁 95年7月 A4  
 判167頁

経済企画庁より「新国民生活指標」(通称「豊かさ指標」)が発表された。「住む」では、富山が3年連続の1位。次いで鳥取、福井と続き、最下位は東京となった。北陸・東北の日本海側は、1人当たり豊数が多く、持ち家比率が高いなど住環境が優れているのに対し、東京は家賃が高いうえ、持ち家比率の低さが目立ち、世界でも屈指の住みにくい都市ぶりに変化はないようだ。「働く」では、有効求人倍率が

「安全・安心」では、富山、福井、徳島など北陸・中部地方が上位を占めている。1位の富山は保険医療費の支出割合が低く、公害苦情も少ない。これに対し、大都市圏の東京、大阪、福岡、天災の多い鹿児島、沖縄は下位に位置している。

総合的に、日本一豊かな国・富山を筆頭に、北陸・甲信越地方ではほとんど平均を上回っており、「住む」「育てる」では北海道・東北地方が豊かである。しかし、これらは若者の流出が深刻な地域でもあり、理想と現実が相反するところか。

資料No.Z・7104

水喜習平 (みずき しゅうへい)  
 1950年新潟県生まれ。「電波新聞」記者や「宣伝会議」の編集、広告企画を経て独立。消費生活を核に据えたコミュニケーション論や商品・トレンド・ニュービジネスの分析などに筆をふるう。著書に『さよならヒット商品 こんにちはロングセラー』『女の子マーケティング』など。92年には「太陽がゆく」で第10回小説新進新人賞佳作受賞。

## COLUMN

マーケティング評論家

## 水喜習平

SHUHEI MIZUKI

人と組織を語る②



撮影/西尾元司

できる人間はいずれ離れていくと  
 思ったほうがいい。彼らを引き止めるのではなく、  
 独立を支援してパイプを太くするほうが得策。

この不況もさすがにそろそろ脱するのかなと思っていたら、最近になって経済評論家が「いままで不況だといってたのが実は普通の状態、これから本当の不況期に入る」と言い出している。超円高が定着して、これからは悪くなるんだ、と。企業も大変ですよ。モノがますます売れなくなる。いまだって新商品が出て、店頭

には3週間しか並ばない状態です。日本のスーパーマーケットに出てくる新商品は、5年前で年間約2万アイテムあった。現在はもっと増えているでしょう。ところが、それだけ新しいモノが出て、生き残るのは年に10点ぐらいしかない。年間2万点として、残る1万9990点はわずか3週間で消えていく。そういう状態がこ

こ何年も続いていきます。発売当初はドーンと売れるケースはあるけれど、それは目新しさから試し買いたただけで、最初の3週間で売れたからと工場の増産体制を整えたもののその後パタリ売れ行きが止まり、在庫の山を抱えて四苦八苦している。悲惨ですよ。

過去にこんな商品が売れたからとか、こういうマーケティングをやったらいーサービスが生まれたとかいう実績がまったく生きたりしてないんです。逆に、過去の経験や実績は新しいことを始める際にかえって邪魔になり、その結果が、キャリアのある社員の肩叩きです。

働く側も割り切れない。たまたま会社に籍は入っているが、もともと外部の業者として入り込んでいるんだという感覚をもつとかね。外部の業者は、その会社がいまどんな仕事があり、どういう方向で活躍してみれば自分にお金が流れてくるかをいろいろ考えるでしょう。そうしてある期間だけ契約して働き、そこで自分の仕事をやりつくしたら、進んで次の活躍の場を求めて出ていくしかない。会社も、できる人間は離れていくと思つたほうがいい。それを無理に引き止めるのではなく、むしろ積極的に出資して独立を支援してやるなど、パイプを太くしておくほうが得です。

会社は社員の将来を保証しないが、一方で優秀な人間を自社だけで囲っておくこともできない。これからはフレキシブルな契約社会に向かっていくでしょうね。

# EMPLOYMENT 雇用

「海外進出により国内雇用が減少」約半数が予測

「企業の海外進出に関する実態調査」  
労働省 95年4月 A4判16頁

電機、自動車、産業・工作機械の3業種における企業の半数以上は、海外進出による国内雇用への影響(2000年時点)で、「現在より減少する」と答え、「維持・拡大する」企業をやや上回った。

雇用量を減らす方法としては「新卒採用抑制」「中途採用の停止・削減」が中心という。一方、雇用量を維持・拡大するには「高付加価値化」「既存製品の需要拡大」「新事業展開」などが重要とされている。そのため、今後、専門職や技術職は増やし、管理職を減らしていきたいという企業が多い。

資料 No. 8・1226

●2000年における海外進出の国内雇用への影響



失業者が最悪199万人 離職の長期化も

「平成7年2月労働力調査特別調査」  
総務庁 95年5月 A4判56頁

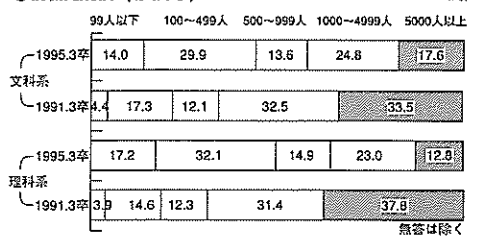
今年2月時点の完全失業者数は前年比で5万人増えて199万人と、85年(184万人)以降で最悪を記録した。うち、「離職したため」に仕事を探している者(「離職失業者」)が134万人いる。彼らの離職理由をみると、人員整理や会社倒産などが42.5%を占めるが、前年よりやや減少。また、よりよい条件の仕事を探すために自発的に離職した者は57.5%と逆に前年より増えた。失業期間は「3カ月未満」が47.2%と最も多いが、「6カ月以上」の割合も上昇(38.2%)している。

資料 No. 8・1251

●求職理由別完全失業者数

年	完全失業者	離職したため	新たに仕事に就くため
1991	136	89	47
92	137	89	46
93	157	107	49
94	194	129	63
95	199	134	65

●就職先規模(4大男子)



●年齢階級別完全失業率

年齢階級	男性	女性
15~24歳	6.4 (▲0.3)	6.8 (0.9)
25~34歳	2.9 (0.5)	5.1 (0.9)
35~44歳	1.9 (▲0.1)	2.2 (▲0.2)
45~54歳	1.6 (▲0.1)	1.9 (0.2)
55~64歳	4.9 (0.6)	2.0 (0.4)
65歳以上	2.2 (0.7)	0.6 (0.0)

資料 No. 8・1250

3月の円急騰で5%が雇用調整 さらに増加も

「円高の雇用には及ぼす影響」  
労働省 95年4月 A4判4頁

昨年6月ごろの1ドル105円から今年3月の90円までの円高により、雇用面での調整を実施した企業は約15%しか、今年3月の急激な円高時期に限ると実施・計画企業は約5%で、「昨年8月の円高時(110円~100円)の10%に比べてやや少なくなった。また、今後現状水準が維持は雇用調整するという企業は約7%、これも一昨年(約11%)を下回った。さらに円高が進めば雇用調整を実施せざるを得ないという企業は3割強を占め、特に精密機械では5割強と深刻。

資料 No. 8・1221

●円高が雇用には及ぼす影響(95年3月以降)

雇用面での調整を実施または計画している	現状水準(1ドル=90円程度)で推移すれば雇用面での調整を要せざるを得なくなる	円高がさらに進めば雇用面での調整を要せざるを得なくなる	今後とも、円高による雇用面での調整は考えていない
5.1	7.4	34.4	53.1

失業率3.2% 過去最悪を記録 若年女性の悪化

「労働力調査」4月分  
総務庁 95年5月 A4判25頁

4月の完全失業者数は214万人で、前年同月に比べ20万人(10.3%)増加した。3月の219万人に続く高水準。男性は9.7%増えて124万人、女性は11.1%増の90万人になった。完全失業率(季節調整値)は3.2%で、前年同月の2.9%、前月の3.0%をも上回り、これまで最も高かった円高不況時の87年5月の3.1%を上回る最悪記録である。年齢別では、特に女性の15~24歳が6.8%、25~34歳が5.1%で前年同月に比してともに0.9ポイントも上昇。女子学生の採用悪化が響く。

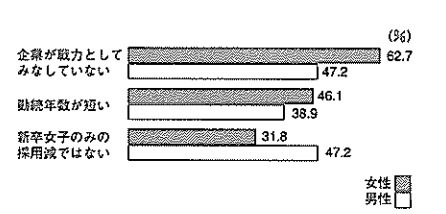
「企業が女性を戦力とみてない」が6割

「女性の雇用状況とセクシュアル・ハラスメント」  
東京都 95年3月 A4判33頁

今年の就職戦線も、女子には厳しいものとなっているが、東京都民の男女雇用平等モニターによると、新卒女子の就職難の理由として、約6割が「企業が女性を男性と同等の戦力と見なしていないから」を挙げ、次いで4割強が「結婚・出産退職が多く、勤続年数が短い」点を指摘。さらに「新卒女子のみの採用減ではない」「大企業にこだわるから」と答えた者もいる。景気回復後の女性雇用についても、6割以上が「好転しない・増加しない」と悲観的な見通しである。

資料 No. 8・1236

●新卒女子の就職難の主な理由(複数回答)



# WAGES 賃金

高齢者の早すぎる退職は 熟練者の喪失と社会福祉の負担増

「ILO世界労働報告」  
ILO 95年4月 A4判29頁

先進国の高齢化が進み、西ヨーロッパの60歳以上人口が94年には全体のわずか19%だったものが、今後30年間で26%になると予測。そして、60歳以上人口は世界全体で実に12億人に達するという。同時に、高齢者の早期退職も進んでおり、2025年までに西ヨーロッパでは高齢者1人をわずか1.5人で支えなければならない計算。ドイツでは、30年後に就業者よりも年金生活者のほうが多くなるとみられているほど。早すぎる退職は社会福祉費用の増大につながるだけである。

資料 No. 8・1260

●一歩先進工業国における60~64歳男性高齢者層の労働力比率

	1960/61年 (%)	1994年 (%)
日本	81.9	75.6
アメリカ	77.1	54.9
オーストラリア	79.6	48.7
カナダ	75.8	47.6
フランス	71.1	18.2
ドイツ	72.5	34.9
イタリア	70.1	37.2
オランダ	80.8	18.0
スウェーデン	82.5	57.8
イギリス	87.4*	52.2

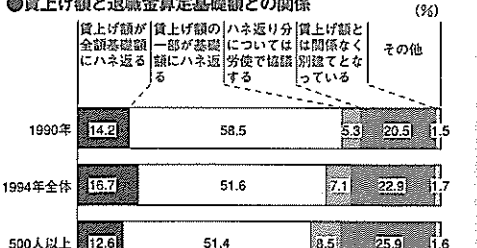
中小企業にも60歳定年が浸透 退職金算定に能力主義が反映

「平成6年退職金・年金に関する実態調査」  
日経連 95年4月 A4判4頁

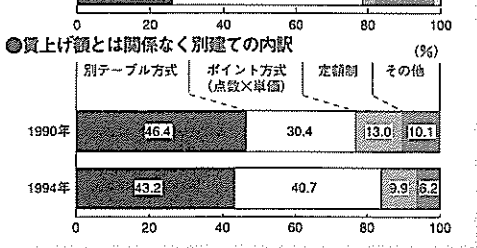
60歳定年制を採用する企業が昨年時点で91.8%と、90年の85.4%に比べ6.4ポイントも上昇。規模別にも、500人以上が95.2%、500人未満で84.3%とやや差はあるが、500人未満でも90年(72.3%)に比べ12ポイント増え、中小企業にも60歳定年が浸透してきたことをうかがわせる。

資料 No. 8・1250

●買上げ額と退職金算定基礎額との関係



●買上げ額とは関係なく別建ての内訳



そこで、正規入社男性標準者が60歳で定年退職した場合の退職金をみてみると、大学卒で2630万円(支給月数41・1カ月分)、高校卒では2311万円(同44・9カ月分)となっている。

なお、買上げ額の一部が退職金算定基礎額にハネ返るといいう企業は51.6%と最も多く過半数を占め、買上げが全額ハネ返るのは16.7%で、合わせた68.3%の企業ではなんらかのかたちで退職金算定基礎額にハネ返るようだ。しかしこれは、90年の72.7%に比べると少なく、低下傾向が続いている。

一方、最近増えてきた「買上げと関係なく別建て」で退職金を算定する企業は、86年まで16.17%だったが、88年に20%を超え、94年は22.9%を占めた。特に、500人以上企業では25.9%と4社に1社の割合になる。こうした企業は多くは、能力主義に依るのかのように職能等級や勤続年数を点数化して算出する「ポイント方式」を採用している(90年30.4%→40.7%)。

資料 No. 8・1260



## 賃金上昇 2年連続2%台 女性20万円台に

「平成6年賃金構造基本統計調査」  
 平成6年賃金構造基本統計調査  
 労働省 95年4月 A4判32頁

従業員10人以上の民間企業の1人当たり賃金(所定内給与)は28万8400円、前年に比べ2.8%の伸び、前年に引き続き2%台にとどまった。男性(平均40.0歳)が前年比2.3%増の32万7400円、女性(平均36.1歳)は3.0%増の20万3000円と、初めて20万円台に乗った。なお、女性パートの1時間当たり賃金は848円で、前年比1.9%の上昇と、77年以降最低の伸びとなった。

勤続年数を見ると、女性は7.6年で、男性(12.8年)に比べ5年ほど短い。各年齢層で上昇傾向にある。

資料No.8・1225

●性別賃金の推移 (千円)

	男性	女性
1990	290.5 (5.2)	175.0 (5.2)
91	303.8 (4.6)	184.4 (5.4)
92	313.5 (3.2)	192.8 (4.6)
93	319.9 (2.0)	197.0 (2.2)
94年	327.4 (2.3)	203.0 (3.0)

カッコ内は対前年上昇率(%)

## 3年間に6割の企業が従業員を削減 今後も「組織・人員のスリム化」

「企業のリストラと人事管理体制の変容に関する調査」  
 日本人事行政研究所 95年3月  
 A4判4頁・B5判123頁

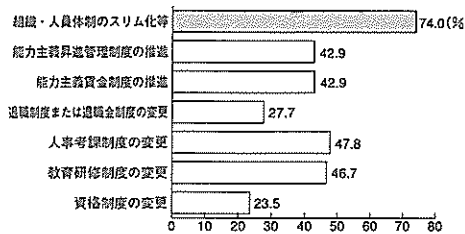
バブル崩壊後、この3年間でなんらかの「組織・人事制度改革」を行った企業は92.9%とほとんど。内容は、労務費削減に直接結びつく「組織・人員体制のスリム化」が74.0%と圧倒的。その他では人事考課制度の変更、教育研修制度の変更、能力主義賃金・昇進制度の推進が4割台で続く。

実際、この3年間に従業員を削減した企業は62.1%。職種別では、特に事務職・管理職を「十分削減した」企業が1割程度なのに、対し、「まだ削減の余地あり」とみる企業がそれぞれ8割以上と高く、今後もホワイトカラーが削減

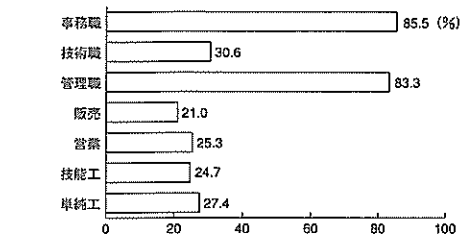
対象にされそうである。

また、いわゆる日本的雇用システムについて企業がこれまで「デメリットを感じてきたものは、やはり今後も改革を迫られている。特に「賃金への能力差の反映不足」が57%と目立ち、また賃金に関わる「中高年層用上位ポストの過剰」「初任給上昇による高年齢高賃金の負担感」「労務費の固定費化」などが上位を占めたが、「昇進・昇格への能力差の反映不足」も38%と高率だったのは、今後の改革方向として注目される。人事考課制度も、今後の変更計画がある企業は36%で、その目的は「能力・実績に基づく公正処遇のため」がほとんど。また、「社員目標意識を高める」「従来の思考・行動様式からの脱却」など、従業員の意識改革も狙っているようだ。

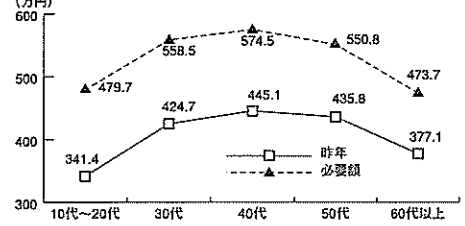
●最近3年間に実施した組織・人事制度改革(複数回答)



●職種別にまだ削減の余地がある企業(複数回答)



●総年収の現実(賃金プロフィール)と必要額(中央値)



資料No.8・1215

## 終身雇用企業 6割まで減少 年俸制導入39%

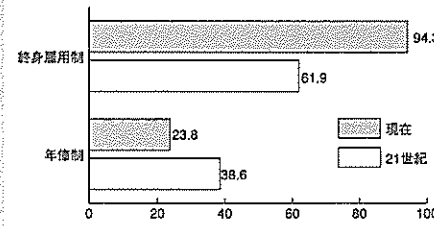
「雇用管理制度等実態調査」  
 東京都 95年5月 A4判6頁・A4判120頁

企業の経営環境の変化に伴い、雇用管理も見直される。昇進管理では「能力主義を柱とする」という企業が半数近くを占めるが、21世紀には「全面能力主義」導入企業が28%まで伸びそう。一方、現在「原則終身雇用」という企業は94.3%だが、21世紀には61.9%まで減少する。反面、早期退職制度や管理職定年制は3割台から4割台に増加。年俸制も約24%から39%まで浸透するという予測だ。

\*東京都心部の300人以上企業210社からの回答

資料No.8・1246、1・Z3

●雇用管理制度の現在の採用状況と21世紀での導入予定



## 課長になれる人 5年後は 2人に1人

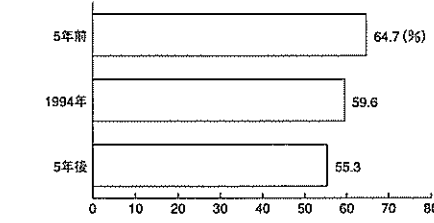
「日本の雇用制度の現状と展望」  
 労働省 95年4月 A4判32頁

大手企業への調査によると、終身雇用制については、今後とも基本的には維持されるとい見方だが、年功制についてはポスト不足や個人間格差が増大、実力主義にシフトしそうである。半数の企業では入社後一定の期間(平均6.3年)、同時に入社者のほとんどを一斉昇格させているが、課長相当まで昇進できるのは59.6%。5年後の予測は55.3%と低下傾向にあるのがそれを裏付けている。

転職の増加も考えられるが、労働者のキャリア設計や能力開発システムの導入などが急務とされる。

資料No.8・1218

●課長相当資格まで昇進できる者の比率



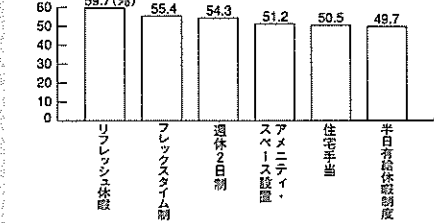
## 女性が望むのは リフレッシュ休暇 介護休業整備22%

「東京の女性労働事情」  
 東京都 95年3月 A4判6頁・A5判203頁

働く女性の半数は、昇進・昇格や賃金などで男性と異なった扱いをされているという。それだけでなく解決されれば「いふんと働きやすいだろう」と感じている。以上に自分の能力を発揮するために、理解ある上司・同僚、仕事の魅力などが必要ともいう。また現在、雇用管理制度・賃金として、週休2日制76.0%、育児休業制度64.5%、看護・介護休業制度22.0%などが整備されているが、彼女たちが利用したいのはリフレッシュ休暇59.7%、フレックスタイム制55.4%が上位を占めた。

資料No.8・1237、1・Z8

●今後利用したい主な雇用管理制度(複数回答)



## 人員削減に対し 「労使交渉なし」 が23%に上る

「雇用点検アンケート」  
 連合 95年4月 A4判16頁

バブル崩壊後の不況や円高の進行による経営悪化を理由に、雇用調整が実施された組合(企業)は91年の12.0%から年々増えつづけ、94年は41.7%に達した。特に大企業に多く、小規模企業の倍近い。

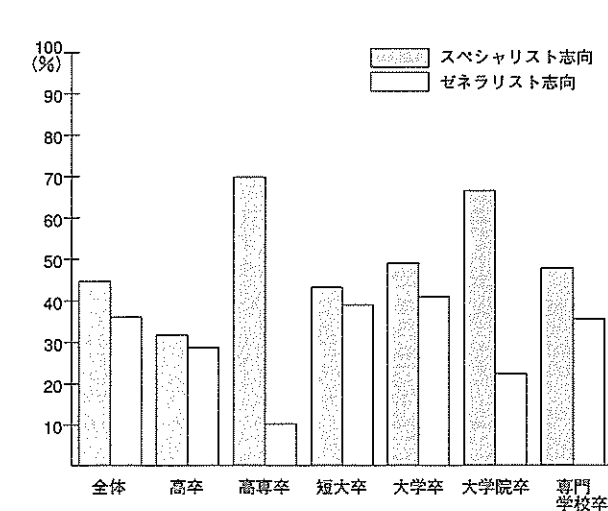
雇用調整に関する労使交渉は、労使協議という方法が多く(43.2%)、会社側からの説明通告が17.3%と続く。なお、交渉そのものがなかったという組合も16.3%あった。さらに「人員削減」という事態で「交渉なし」が22.6%に上った。これは人員削減に関わる雇用調整がなかったケースも含まれるが、労組の取り組みは十分ではない。

資料No.8・1237、1・Z8

●1994年の雇用調整における労使交渉

	団体交渉	労使協議	他の話し合い	説明通告	交渉なし
雇用調整全般	10.3	43.2	15.4	17.3	16.3
人員削減調整	8.2	24.0	9.8	10.2	22.6

●どちらのタイプのビジネスマンになりたいか



Works Eye  
 スペシャリスト志向  
 44.7%

## 新入社員の半数が転職・独立志向 目指すは就業型スペシャリスト

「中小企業新入社員意識調査結果」  
 東京商工会議所 95年7月  
 A4判16頁

「ヤル気と能力があれば出世できる」「大企業に比べあらゆる仕事を任せられる」と期待をする中小企業の新入社員たち。働くことの最大の目的は「生活(収入)のため」(59.0%)と現実的。突然の残業命令は先約を断つても引き受け(71.4%)、上司からの突然の飲み会への誘いにもついていく(88.3%)と、プライベートをある程度犠牲にしても頑張る意気込みである。

いまの会社でいつまで働くかについて、男性は「機会があれば転職」31.6%、「将来は独立」21.4%と転職・独立志向組が5割強に上り、「定年まで」とする社員は38.2%にとどまった。

また、36.0%がゼネラリストタイプのビジネスマンになりたいと回答しているのに対し、44.7%がスペシャリストタイプを目指しており、日本の伝統的な雇用慣行の崩壊に伴い、実力主義への意気込みを感じさせる結果も出てきている。

会社に取り入れてほしい制度に73.5%が「長期休暇」を挙げている。次いで「フレックスタイム制」50.9%、「記念日休暇」33.9%、「海外研修制度」27.1%となっており、仕事熱心ではあっても、かつてのモレツ型社員とは違って自分の生活も大切にしたいまどきの新入社員像が浮き彫りにされている。

バブル時代が終わって、新入社員の労働意欲は再び高まっている。が、モレツ時代の「就社型社人」と違って、上司とのつきあいにうまく応じながらも会社との関係性をドライに保ち、個人力を身につけ、「就業型スペシャリスト」を目指し、かつ機会あれば転職をうかがっている新入社員像がうかがいあがってくる。

資料No.8・1223

## 外国人研修生の滞在期間の延長 中小の8割希望

外国人研修・技能実習制度  
中小企業国際人材育成事業団  
95年3月 A4判5頁

外国人研修生や技能実習生を受け入れている(過去に受け入れた)中小企業のうち82.3%が彼らの「滞在期間の延長」を要望。一方、受け入れていない企業の受け入れ拒否の理由でも「受け入れ期間が最長で2年と短いから」が51.5%と過半数で最も多い。希望する滞在期間は「3年」が51%と最多。また、彼らの「厚生年金・雇用保険の適用除外」を求める回答も51.7%を占めた。支給が不可能な彼らのために徴収されている保険料が掛け捨てになっていることに對する不満である。

資料No.8・1219

## 海外留学派遣先 半数がMBA等 専門職育成重視

「日本企業の留学制度」  
社会経済生産性本部  
95年5月 A4判20頁

海外留学制度を実施している企業(81社)をみると、年間派遣者数が1~4人という企業が過半数で最も多い。派遣先は「M.A.・M.B.A」が最も多く46.9%、次いで「技術系大学院」40.7%、「語学・専門学校」40.7%、最も少なかったのは「エグゼクティブ(管理志向向け)」コースで7.4%、専門職の育成・強化には好対照で歓迎気味だ。  
なお、海外留学は「コストがかかりすぎる」「帰国後の処遇がでにくい」という問題がある。私費留学にしても「休職」を認めるケースは多少みられるが、支援制度は十分ではない。

## 役職定年制5割 大手ほど多く ほぼ55歳で解任

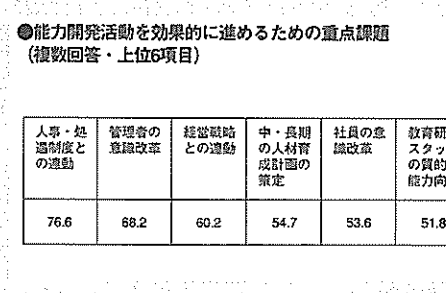
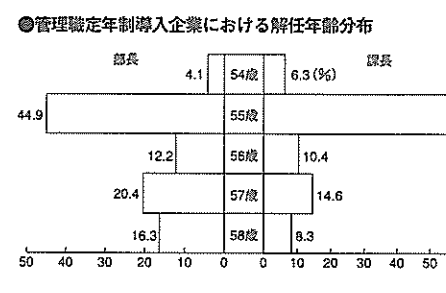
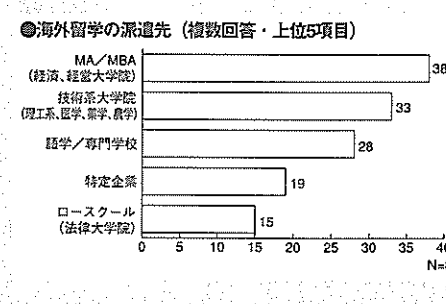
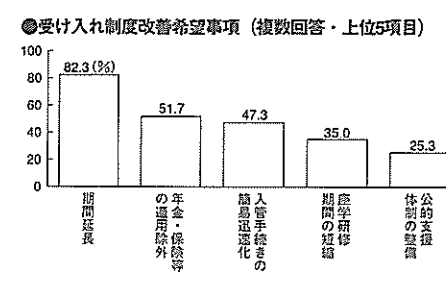
「役職定年・任期制」  
労務行政研究所  
95年4月 B5判4頁

ポスト不足、経営のスリム化から役職定年・任期制を導入する企業もみられる。上場企業など回答121社のうち、導入企業は50.4%とほぼ半数。特に300人以上の大手では6割に及ぶ。制度の内容では、役職解任の年齢を一律に定めるタイプが63.2%と多く、解任年齢が「55歳」とする企業が半数で最多。また、役職別に異なる年齢を定めている企業が24.6%あった。両者から、平均解任年齢を割り出すと係長で54.3歳、課・次長で55.8歳、部長が56.1歳となっている。

## 人事との連動と 効果測定がカギの 目的別教育

「教育部門と能力開発活動の現状」  
産労総合研究所  
95年6月 A4判15頁

現在、導入されている能力開発制度のうちで、今後、充実させたいものとして「目的別教育」65.3%が最も多く、階層別教育、自己啓発支援制度などが続く。ただ、教育効果の測定が困難、人事制度との連動が不十分、社員の実力開発意識が薄い、といった問題の指摘もある。また、これまでになく、新たに導入してみたいものでは「複線型のキャリア制度」42.0%をトップに、幹部候補の早期選抜・育成制度、CDP目標管理・育成制度などを挙げた企業が多い。いずれにせよ、効果的に進めるには人事・処遇との連動、管理者の意識改革などが重要である。



## 共働き女性4割 家事軽減なら 出費もOK

「家事のゆくえ」調査  
旭化成工業  
95年3月 A4判34頁

共働きの女性の43.6%が「多少支出が増えても(家事の)時間や労力を節約したい」と考えており、若い世代ほど多い(20代49.2%)。しかし、家庭と同じようなメニューの夕食、ワイシャツや日常着のクリーニング、大掃除などで外部サービスを利用すると「割高」という先入観をもつ者が多い。実際に、試算してみると、ほとんど変わらないという結果もあり、時間・労力の節約をとるか、コストの抑制を図るかの選択の問題に帰するようだ。ただ、食卓の支度は家族コミュニケーションのひとつと考え、洗濯や掃除以上に家庭内で処理すべきという意見が多い。

## 7割のビジネスマンが転職を意識 4人に1人は「出世に興味なし」

「ビジネスマンのライフスタイル調査」  
第一勧業銀行  
95年4月 A4判61頁

東京圏(1都3県)に勤務する28~33歳のビジネスマンのうち69.1%が、これまでに「転職を考えたことがある」と回答。親元同居の独身者が72.3%と多く、既婚シングルインカムでも66.2%を占めた。「転職先は仕事内容(73.3%)よりも給料(76.0%)を優先して選ぶ者が多く、既婚シングルインカムでは8割以上になる。出世については「興味がない」が23.4%と最多で、既婚者より独身者に多い。一方、出世したい者では「社長」とした者(17.3%)よりも「部長」になりたい者(21.0%)が多かった。

## 科学技術離れ 若い世代に顕著 懐疑的な見方に

「科学技術と社会に関する世論調査」  
総理府  
95年5月 A4判69頁

科学技術に関心をもちている者は18~29歳の43.4%に對し、30代53.1%、40代61.6%、50代64.1%と若者の関心の低さが目立つ。しかも、いわゆる「若者の科学技術離れ」について、当の18~29歳でも3人に2人が「問題である」と答えている一方、「問題ではない」という割合も多い(27%)のが特徴。他の世代に比べ、科学技術が悪用されたりすることに對する不安が強かったり、その発達のプラス面を評価する若者が少ない(しかも90年調査より減少)など、やや懐疑的な見方が広がっているようだ。

## Uターンでは「仕事確保に不安」 収入低下の許容範囲は20%まで

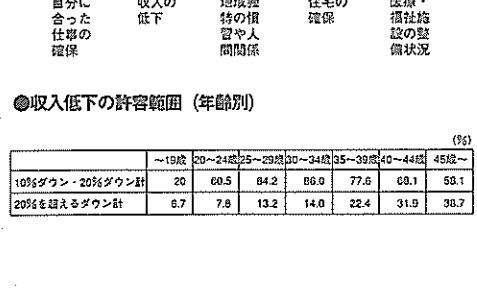
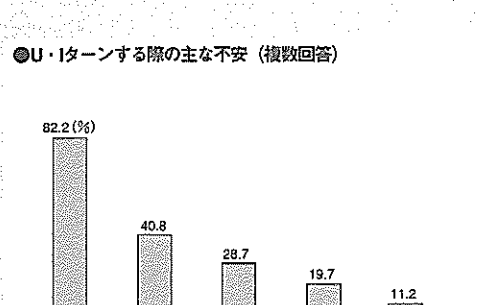
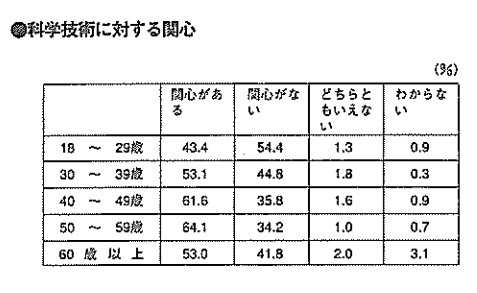
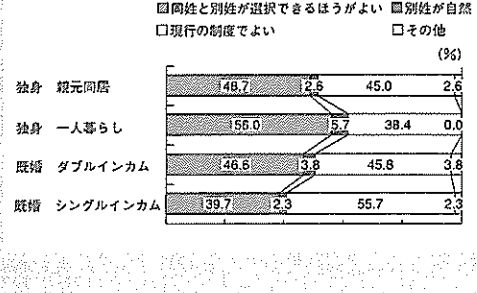
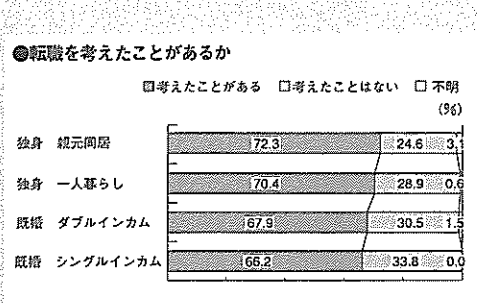
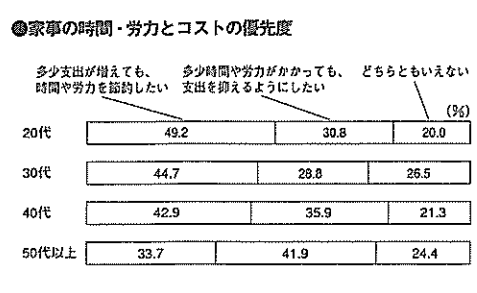
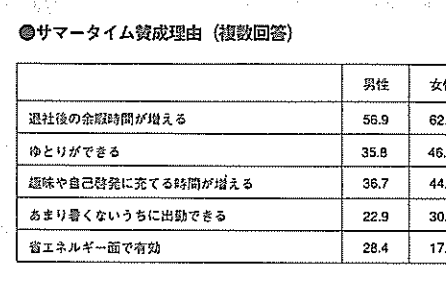
「Uターン希望者調査」  
国土庁  
95年3月 A4判51頁

Uターンを考えている者(1168人)を対象にした調査によると、その理由として、現在の生活環境の悪さ(38.8%)や住宅事情の悪さ(38.0%)を挙げる者が多い。またUターンの場合は「親の近くで」という意向が強くなる。そういう彼らは、移住後に生活したいところは、Uターン希望者では地方「中核都市」が36.5%と最も多い。次いで「中核都市(札幌・仙台・広島・北九州・福岡)」28.5%、これに對し「Uターン希望者は、都市志向が薄く、「中小都市」とした者が29.0%と最多で、「町や村」を希望する者も2割を超えた。

## サマータイム賛成理由 (複数回答)

「サマータイム観測調査」  
シチズン時計  
95年6月 A4判10頁

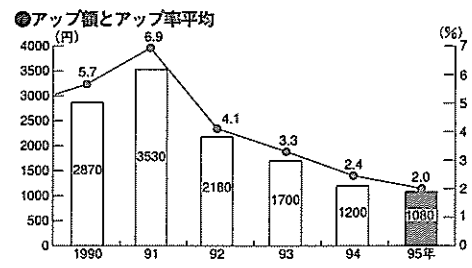
都内のビジネスマン・OLでサマータイム導入に賛成の者が56.5%、反対が43.5%と賛成派が上回った。世代別では、20代が8割の支持率で高いほか、40代に「大いに賛成」50代に「大いに反対」が目立つ。賛成の理由をみると「退社後の余暇時間が増える」が6割と多く、ゆとりができる、趣味や自己啓発に充てられるといった回答が続く。いずれも男性より女性のほうが上回っているのが特徴的。一方、反対派は「生活のリズムが狂う」「睡眠不足になる」などを挙げた。30代、40代は「労働時間が長くなる」ことを心配する者が多い。



# 亭主の小遣い 月5・4万円 伸び最低の2%

「95年わが家の春闘」  
第百生命保険 95年6月 A  
4判36頁

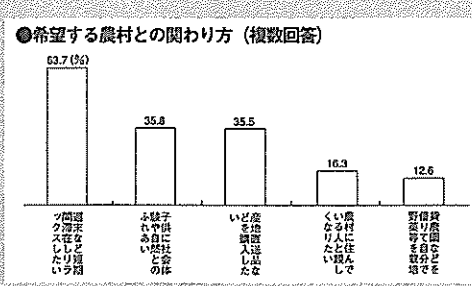
上場企業に勤めるサラリーマン500人からの回答によると、妻と小遣いアップの交渉をした者はわずか12・6%（前年15・2%）、交渉しなかった理由としては「生活費がかかる」「自分で決めるから」「給料アップが少なかったから」が多い。いずれにせよ、95年度の小遣い額は、月5万4020円で、前年度より1080円アップ。ちなみに彼らの今春闘のペーパーの約1割の配分。小遣いの伸び率は2・0%で、過去最低だった83年の2・8%をさらに下回り、4年連続のダウン。3割近くが、「この小遣いでは」や「やっていけそうもない」と回答。



# 安定した収入や 便利な都会から 農村定住は無理

「大都市住民の農村像」調査  
国土庁 95年5月 A4判8  
頁

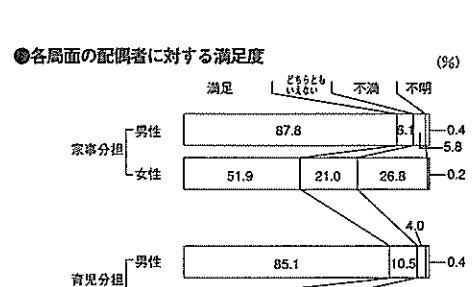
大都市で生まれ育った者には、「農山漁村」という言葉から「寂しい」「貧しい」「退屈」などのマイナスイメージは少ない。このため、約半数が農村に「住んでみたい」と回答した。そのうちの75%は、十分な収入を得る仕事がない、教育環境や生活施設などの不備を理由に、いまの生活を捨てて行く「住んでみたいがたぶん無理」と思っている。彼らにとって、農村とは「週末などにリラックスしたい」場所であり、産地直送品の購入、子供の教育の場所として関わりたいようである。



# 夫に積極的な家事・育児協力を望む 夫婦2人の時間も優先したい

「夫婦の生活意識に関する調査」  
生命保険文化センター 95年  
3月 A4判185頁

夫婦共働きが増えているが、日常の家事(料理、食後の片付け、掃除、買い物、洗濯)分は「すべて妻が行う」が主流で、「夫も同程度以上行う」とする割合は数%にすぎず、依然として「夫の家事」は妻のサポートにとどまっている。夫も頼まれると手伝っているという認識はあるが、妻は自分がすべて行っているという認識の相違がみられる。

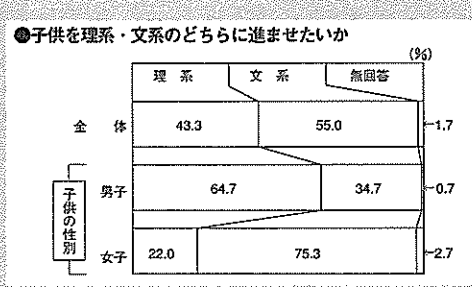


ながら、家事に比べて夫も協力的。理想的な育児としては、夫の積極的な参加を望む割合は夫婦ともに高いようだ。仕事や家事・育児に追われながらも、自分の時間は欲しいだろうし、夫婦2人の時間の使い方も、現状は「個人優先」でも、できれば「夫婦優先」にしていきたいと思っている。若い世代を中心に、また子供なし層で夫婦優先派が多い。では、夫婦の互いの満足度はどうか。夫婦ともに、いずれの局面でも満足度は高いものの、夫に比べ妻のほうが低く、特に、家事と育児の面で両者のギャップは大きい。女性にとって家事・育児の負担が不満のようである。

# 母親は子供に 難解な理系より 楽な文系を望む

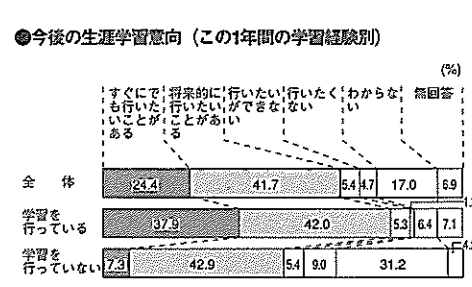
「母親からみた現代の子の能力」  
全国珠算教育連盟 95年3月  
A4判55頁

小学低学年の子供をもつ母親で「子供を「文系に進ませたい」と考えている者は55・0%おり、「理系」が43・3%だった。ただ、子供が男の子なら「理系へ」、64・7%、女の子なら「文系へ」、75・3%という傾向は強い。理由をみると、文系は「進学しやすい」、理系は「就職に有利」というイメージが大きいようだ。



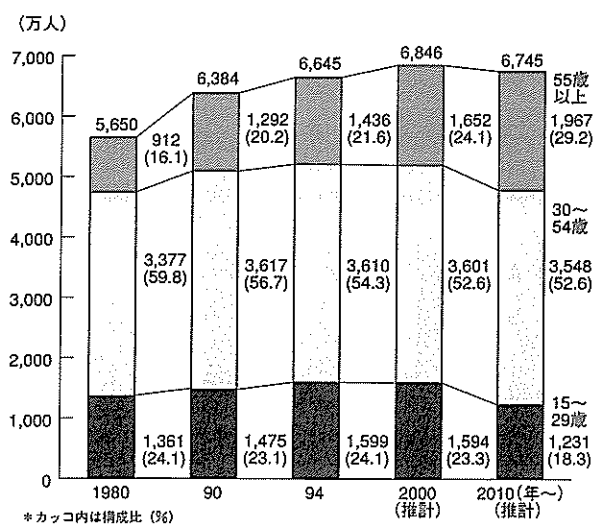
「サラリーマン・シニアの生涯学習に関する調査」  
シニアプラン開発機構 95年  
2月 B5判48頁1322頁

現役サラリーマンやOBの多くは「趣味」などの生きがいをもっているが、現役や有職OBでは「仕事」が生きがいという者が約6割と、趣味のそれを上回る。また、何かしら生きがいにつながるのではと、OBで8割近く、現役でも5割強が、この1年間に「生涯学習」を経験。現役は職業志向型で、OBはもっとも交流・健康づくり志向型だ。さらに、7割以上が今後も学習したいことがあると意欲的。そこで、職場などによる「費用援助」「講座の開催」などの希望が多く、現役では「休暇制度」のニーズも強い。



# Works Eye 55歳以上の労働力人口 1967万人

## ●労働力人口の推移と見通し



2010年、高齢者人口が急増  
雇用安定に個人も企業も努力せよ

「労働力需給の展望と課題」  
労働省 95年6月 A4判5頁

長期不況が続くなか、超高齢化社会が目前の日本。今後の労働力需給がどうなるかに関心が高まっている。出生率の低下を背景に、15歳以上の労働力人口は2000年の6846万人をピークに2010年には6745万人と戦後初の減少に向かう見込み。ただほとんどの年齢層でこの10年に労働者が減少するなか、55歳以上だけが300万人以上も急増する。完全失業率は94年の2・9%が2000年には2・7%、2010年には2・8%と大きくは変わらず、労働力需給は「2000年ごろ均衡」になると推定。もっとも、90、94年の経済成長率が3・0%、2000年〜2010年が2・4%と、規制緩和や面習慣の是正、公共投資計画の突進、国際化への対応など、構造改革ができることが条件。しかも、労働時間が減り、比較的労働生産性が低いサービス業が増え、ホワイトカラーが、94年の778万人から2010年には1179万人に増加すると推測している。

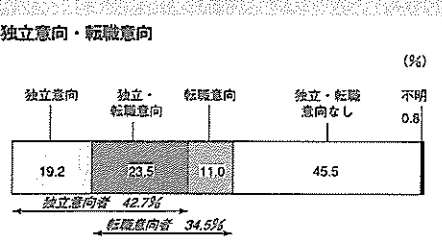
とにか、15年後には全労働者の約3割、1967万人が55歳以上になるのだ。今までのようにピラミッド型組織で年功序列の人材管理を行っていたのは、すぐにも行き詰ることは明らかである。企業が求める労働の内容や質が変化する一方、働く側の求める仕事や働き方も多様化を極めるだろう。2010年に向けて、経営者が、企業が、いかに早く変わっていくかが勝負である。

資料No.8・1276

# 転職意向向上回る 独立意向者43% 半数は起業志向

「ビジネスマンの就業意識」  
リクルートリサーチ 95年4月 A4判11頁

首都圏に働くビジネスマンの42・7%が「独立して仕事をしてみたい」と考えており、転職意向者の34・5%を上回った。彼らのほぼ半数近くが「新しい会社を起したい」考えて、首都圏ビジネスマンの5人に1人が「起業家志向」という計算だ。また、それは独立意向者の約4割が従業員99人以下の小企業に勤務していることと無関係ではないだろう。自分の可能性を活かしてみたい、趣味・特技を活かしたいなど独立理由はそれぞれだが、独立時期はそれぞれ3年以内、遅くとも5年以内とみている。



# シビアな企業選び 文理系とも 通信関連が上昇

「大学生男子の人気企業調査」  
リクルートリサーチ 95年6月 A4判20頁

来年度卒業予定の大学4年生男子が「就職してみたい企業」を選んだ理由をみると、「仕事にやりがいがある」が文理系ともに最も高い。昨年と比べ「仕事、やりがい」「将来性」が上昇し、「安定している」が下降するなど、現在はもとより将来を見ずえてシビアに選ぶという傾向がみられる。

人気企業ランキングは、文系では昨年に続き1位のNTTなど、通信・マルチメディア関連の人氣が上昇。銀行の人氣も好調。理系も1位のNTTをはじめ、通信業界の人氣が上昇。マルチメディアへの対応を強化した企業もランキングを上げている。

●「就職してみたい企業」を選んだ主な理由(複数回答)

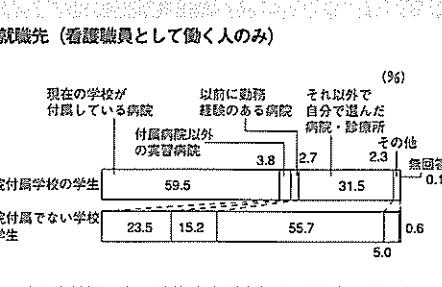
理由	95年大学卒業予定者	94年大学卒業予定者	93年大学卒業予定者	92年大学卒業予定者
仕事にやりがいがある	66.3	65.3	61.0	58.6
社会的貢献度が高い	39.5	39.9	27.3	28.2
安定している	39.3	41.7	45.5	48.4
初歩性がある	36.5	36.2	36.3	34.2
業界の今後の発展が大きい	31.9	31.7	24.7	27.1
技術や企画がすぐれ、新商品の開発が目立つ	27.7	28.2	44.7	45.8

# 看護学生の4割 自主選択就職者 訪問看護に意欲

「看護学生の就職実態調査」  
リクルートリサーチ 95年6月 A4判13頁

高齢化が進み、2000年には1168万人の看護職員が必要になるといわれるが、92年時点で看護職就業率は88万人である。病院付属の学校の学生はそのまま付属病院に就職する者が約6割と多いが、自主選択就職者も3割を超えた。また、病院付属でない学校の学生では実習病院への就職は24%にとどまり、自主選択就職者が56%も占めている。

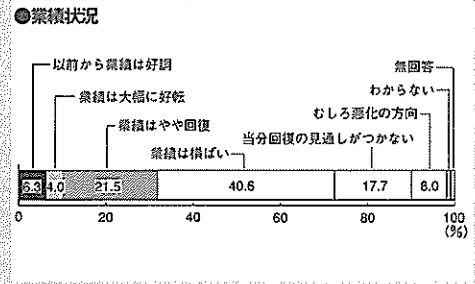
「専門病院での勤務」以外は、新卒ですぐに働いてみたいという者が少なく、看護学生の2人に1人が、キャリアを積んでから「訪問看護」に取り組みたい考えだ。



### ベンチャー企業 3割が業績回復 新製品で乗切る

「ベンチャービジネス動向」  
ベンチャーエンタープライズ  
センター 95年3月 B5判  
29頁

ベンチャー企業826社の93年度の売上高は前年度比3・8%減で、94年度も同3・7%減と引き続きマイナスの見通し。93年度の収益性は2・3%、ピーク時89年度の約半分以下だ。しかし、業績は上向いている」と回答。売上高に占める新製品の比率が高い(20・30%)企業ほど回復方向が明確。また、開発費やマーケティング費用の負担が収益を圧迫する。業績回復には前向き対応が重要で、合理化策にしても人件費削減より諸コスト削減の割合が大きいのがベンチャーの特徴だ。



### 昨年の出生数 21年ぶりに増加 伸びる30代出産

「平成8年人口動態統計」  
厚生省 95年6月 A4判48頁

昨年の出生数は123万8247人で、前年を約5万人上回るという。73年以来21年ぶりの大幅増加となった。母親のほとんどの年齢で増加しており、20歳代母親の出産数が約73万人と最も多く、前年に比して伸びては、30歳代の母親の出産増加が顕著。第1子出生時の母親の平均年齢は上昇傾向で、昨年は27・3歳となった。合計特殊出生率も1・50と前年の1・48から上昇した。第2次ベビーイム世代が結婚適齢期を迎えつつあるので、今後数年間は出生数の減少傾向にも歯止めがかかりそうだ。

●母の年齢(20・30代)による出生数

	1992年	1993年	1994年
総数	1,208,989	1,186,282	1,238,247
20～24歳	204,141	197,974	204,368
25～29歳	524,269	510,933	525,912
30～34歳	357,170	357,087	377,375
35～39歳	92,209	92,286	100,563

### 雇用の流動化 処遇は成果重視 賞与比率アップ

「新時代の日本の経営」  
日経連 95年5月 A4判10頁

今後企業経営は、従業員を大切にいくという基本は変わらないが、意識の多様化、産業構造の変化にも柔軟に対応するシステムが必要だ。雇用は流動化の動きがあり、①将来の幹部候補となる長期を担わせる高度専門能力活用型、②パート的な雇用柔軟型のグループ、③分業に依拠していく。そのほか、つねに仕事、人、コストを最も効果的に組み合わせる経営が求められるというところである。そして、人事制度は各人の意識と能力を發揮できる複線型人事制度を導入し、目標管理、昇進、昇格、賞与制度、能力開発、人事考課などは能力・業績主義でトータルな処遇を実施すべきだろう。

### 中小製造業18% 縮小・転廃業へ 将来も絶望視

「東京都中小企業経営白書」  
東京都 95年5月 A5判36頁

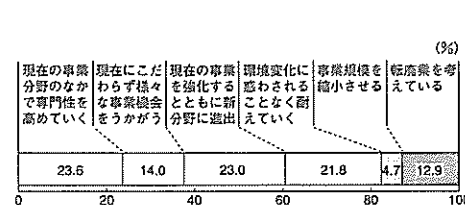
長引く不況のなかで東京の中小製造業の売り上げは低迷。パブル経済ピーク時の3年前と比べると、93年12月時点で売上高が「減少している」とした企業は78・3%。収益では、黒字企業4割に対し、赤字企業は6割だった。今後は、専門性を高める、新分野に挑戦する、耐えていくという企業もそれぞれ2割強みられるが、約18%は事業縮小、転廃業を考えている。また6割以上が今後の市場の成長性に悲観的。しかも、ほとんどが製造業そのものの役割の後退、存立の困難性を認識していた。

### 地方中核都市を 中心に人口集積 高齢化も急速

「国土レポート95」 国土庁  
95年5月 A4判265頁

地方圏から東京圏をはじめとする大都市圏に対する転出超過は87年以降減少を続け、93年には転入超過に転じた。94年には4万人の転入超過となった。地方圏の人口動向をみると、「中核・中核都市」「各1時間圏内」「圏外」のどの区分も近年の人口の自然増加率は低下しているが、中核都市以外では社会増加率が上昇。しかし、中核都市の社会増加率は依然として高く、かつその周辺地域での社会増加率が高まっていることを踏まえれば、いわゆる都市の外延化傾向が生じているわけだ。人口集積力が弱まったわけではない。第3次産業を中心とする高次都市機能の集積が進んだ地方中核・中核都市圏ほど、人口集積を高めている。

●今後の経営方針



ただ、地方圏の高齢者人口比率は、94年の全国平均13・9%に対して15・9%と高い。特に、地方中核・中核都市の1時間圏外市町村の高齢者人口比率は18・8%。21世紀初頭に、わが国は世界で最も早く高齢者人口比率が20%台に乗るといわれているが、地方圏の高齢化はより早く進む。従来の生活圏域を超えた地域活性化を考えた社会資本などの整備が重要となってくる。

### 廉価・高品質で 下請け分業に変化 新規市場開拓へ

「構造変革期における中小企業の課題と今後の経営戦略」  
日本商工会議所 95年4月 A4判84頁

中小製造業では、下請けが多段階で、重層的な分業構造(「ピラミッド型」)から、低コスト・高品質を求めて系列外や海外との取引など多角化を志向する分業構造(「ネットワーク型」)に変わりつつあるのが、同業種の減少、海外取引の活発化などで表面化してきた。主な要因として5割以上が「円高」と「低価格志向」を挙げる。販売先からの「値引き」要求は強い。対策では「新規販売先の開拓」「合理化・省力化」が重要だが、若年労働力・技術者の確保や新規市場の開拓も必要である。

### 産業の空洞化 下請け企業に深刻 楽観的考え危険

「平成7年版中小企業白書」  
中小企業庁 95年5月 A4判  
28頁1585頁

アジアの経済発展、円高による相対的な高コスト化で、わが国の産業の空洞化が懸念されているが、製造業の従業者数の急激な減少は注目すべきだし、また、すでに下請け企業は受注量の減少、単価下落といった影響を受けており、産地などの中小企業は輸入品との厳しい競争を強いられつつある。しかし、こうした状況に「我慢してればそのうち状況が好転する」といった一時避難的な発想は危険であると指摘し、状況に応じて新分野進出、技術開発、海外事業展開、事業の情報化などに挑むことも必要という。

### 地方へ人口分散 3次産業振興が 雇用吸収を増大

「地域経済レポート」  
経済企画庁 95年5月 A5  
判208頁

3大都市圏で、94年は調査開始以来初めて7713人の転出超過となった。また、地方中核都市も転入超過数は縮小。一方、地方の中核都市をもたない県で転入超過に転じる県が増加傾向で、人口の分散化がみられる。特に、既就業者の地方圏への流入超過が顕著で、しかも新卒採用が3大都市圏で大幅減少となっていることから、新規卒業者の流出超過も縮小している。そこで、雇用吸収力をもつ産業の育成が重要になってくる。90年の全就業者に占める第3次産業従業者の割合は地方圏全体で約58%、他県からの転入者に限ると約74%に達するなど、第3次産業が転入者の受け皿である。地方圏は製造業のウェイトが小さく、工場立地はパブル崩壊や円高の影響で減少し、受け皿にはそれほど必要ない。

### 顕著な構造変革 新パラダイムへ 人材の確保育成

「情報サービス産業白書」  
情報サービス産業協会 95年5月 B5判414頁

情報サービス産業は一層の体質転換を迫られている。ダウンサイジングの進展やソフト・パッケージの普及といったプロジェクトの小型化、あるいは顧客の多様化・小型化、多段階下請け構造の解体、要員構成の上流シフト、海外ソフトベンダーの躍進などの構造変革が起こっている。これを受けて情報サービス産業は、核となる能力を再確立(再生)し、それを武器に戦略的なパートナーシップを結成(共生)し、新たな事業機会を創出すること(新生)が不可欠であるという。そうすることで、情報提供サービスはコンテンツ・ビジネスへ、情報処理サービスはアウトソーシング、コーソーシングさらにはネットワーク・サービスへと発展。またソフトウェア受託開発も専門的なインテグレーション・サービスとして花開く。

### 情報インフラ整備での立ち遅れ 行政の情報化、規制緩和がカギ

「情報化白書1995」  
日本情報処理開発協会 95年5月 B5判549頁

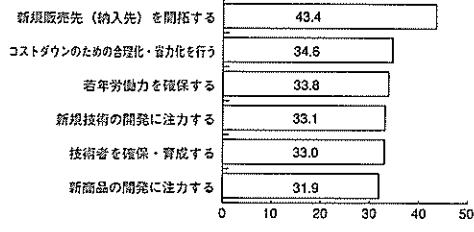
激しい内外情勢と不透明な未来のなかで、情報・通信を中核とする新たな産業が21世紀のリーディング産業に成長することが期待され、その実現のための情報インフラ整備が世界的に注目されている。そこで、日米の情報インフラ整備に關して、ハードウェア、ネットワーク、コンテンツ(情報の中身)などを比べると、ほとんどの項目でアメリカが日本を上回り、その差は大きい。パソコン累積設置台数はアメリカが日本の約7倍、インターネット接続システム数は33倍、CATV加入世帯数は35倍、ソフト・パツ

### 地方中核都市を 中心に人口集積 高齢化も急速

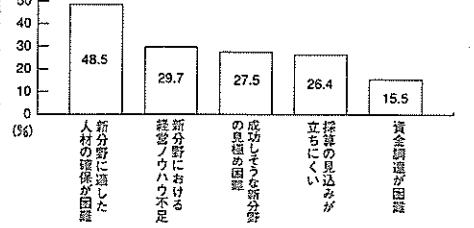
「国土レポート95」 国土庁  
95年5月 A4判265頁

地方圏から東京圏をはじめとする大都市圏に対する転出超過は87年以降減少を続け、93年には転入超過に転じた。94年には4万人の転入超過となった。地方圏の人口動向をみると、「中核・中核都市」「各1時間圏内」「圏外」のどの区分も近年の人口の自然増加率は低下しているが、中核都市以外では社会増加率が上昇。しかし、中核都市の社会増加率は依然として高く、かつその周辺地域での社会増加率が高まっていることを踏まえれば、いわゆる都市の外延化傾向が生じているわけだ。人口集積力が弱まったわけではない。第3次産業を中心とする高次都市機能の集積が進んだ地方中核・中核都市圏ほど、人口集積を高めている。

●分業構造変化に必要な対策 (複数回答) (%)



●新分野進出の主な問題点



今後、第3次産業による雇用吸収力については、社会的サービス、生活直結型サービスが安定的な伸びが期待できる。最も期待されるのが、事業所向けサービスで、大都市地域に集中しやすい特性から、地方圏における情報発信機能を強化していくことが、雇用吸収力につながる。

●日米情報インフラ比較

比較項目	米国	日本	米国/日本
ハードウェア			
パソコン出荷台数 (1994年、1,000台)	18,605	3,005	6.2
パソコン累積設置ベース (1993年、万台)	6,653	942	7.1
就業者数当たりパソコン設置台数 (1994年：台/1,000人)	551.4	146.5	3.8
ネットワーク			
パソコン通信加入者数 (1994年、万人)	619.7	196.4	3.2
インターネット接続システム数 (1995年1月)	3,179,170	96,632	32.9
CATV加入世帯数 (1993年、1,000世帯)	57,000	1,629	35.0
コンテンツ・他			
ソフト・パッケージ売上高 (1992年、億円)	42,200	6,600	6.4
データベース・売上高 (1993年、億円)	11,800	2,100	5.6
国産データベース数 (1993年、DB数)	5,100	1,000	5.1
CD-ROMタイトル数 (1994年、タイトル数)	13,000	2,600	5.0

**大卒の求人倍率**  
男子1・33倍  
女子0・45倍

「大卒求人倍率調査」  
リクルートリサーチ 95年7月  
A4判15頁

超氷河期時代の就職戦線の厳しさが改めて浮き彫りになった。来春の大学卒業予定者に対する企業の求人倍率は、全体で1・08倍、男女別では男子が1・33倍、女子が0・45倍と84年の調査開始以来最低の倍率。企業規模別に見ると、従業員1000人以上の大手企業は求人倍率が0・32倍と低いのに対し、中堅・中小企業は2・01倍と高めになっている。  
●資料No.12・R14

**高卒就職率**  
過去最低

93・9%に低下  
「平成7年3月高等学校卒業業者の就職状況に関する調査」  
文部省 95年6月 A4判5頁  
●資料No.8・1288

**5月倒産**  
前年比10%増  
不況型64%

「全国企業倒産集計」95年5月報  
帝国データバンク 95年6月  
B4判30頁  
●資料No.8・1281

**4月の現金給与**  
31万5781円  
製造業の残業増勢

「毎月勤労統計調査」平成7年  
退職金・年金の実態」平成6年度

4月分  
労働省 95年5月 A4判10頁  
●資料No.8・1284

**94年度の消費**  
1・1%減る  
原因は所得減

「家計調査報告」平成7年3月分速報・平成6年度平均速報  
総務庁 95年5月 A4判28頁  
●資料No.8・1258

**景況天気図**  
全国的に曇続き  
近畿では小雨

「中小企業の地域別景況調査」  
商工中金 95年4月 A4判4頁  
●資料No.8・1254

**夏のボーナス**  
3年ぶり増加  
66万9085円

「平成7年夏季一時金（ボーナス）の妥結状況」  
労務行政研究所 95年5月  
A4判3頁

**大卒の年収**  
35歳602万円  
45歳844万円

「賞与一時金・年間賞金の実態」  
平成6年度  
関西経営者協会 95年5月  
B5判67頁

**大卒の年金月額**  
33万7000円  
35歳賃金に相当

関西経営者協会 95年4月  
B5判88頁

**中小企業の景況**  
1年半ぶり  
全業種で悪化

「中小企業月次景況観測」95年5月実績・6月予測  
商工中金 95年5月 A4判13頁  
●資料No.8・1272

**6月の有効求人倍率**  
0・61倍に減

「一般職業紹介状況」平成7年6月分  
労働省 95年7月 A4判6頁  
●資料No.8・1358

**95年度設備投資**  
製造業4年ぶり  
プラスに転じる

「法人企業動向調査」平成7年1~3月について  
経済企画庁 95年4月 A4判51頁  
●資料No.8・1252

**今春の賃上げ**  
8580円  
初の3%割れ

「95春季賃上げ要求・妥結状況について」  
東京都 95年5月 A4判10頁  
B4判6頁  
●資料No.8・1277

去る7月17日(大阪)と18日(東京)、サークルトップセミナーが行われました。その基調講演「日系企業における労務管理の要諦」から、一部抜粋してレポートします。

中国進出に見る  
人事のグローバル戦略

トップセミナーレポート

中国人の雇用管理についてはさまざまな課題があるが、現在の中国の社会的な変化、特に労働組合(工会)問題について頭に入れておきたい。

●「工会(労働組合)には触れない」ではもうダメ

92年に改正された工会法で、工会結成の適用範囲が国営企業のみから外資企業を含む全企業に広げられ、各市で工会法実施細則(罰則規定もある)が制定されている。

に貢献することが大前提である。いままでは外資導入を積極的に行うという方針だったので、組合はあくまで外資系企業の経営安定につながる存在だった。

しかし今年6月、党が中国の産業政策に合った外国資本を選別していくと発表したため、2つの面で工会に限界がでてきた。第1に外国資本すべてを歓迎するわけではないので工会の色合いが従来とは変わらざるを得ないこと。第2に共産党離れが



講師  
中国総合研究中心代表  
中国政府認定弁護士  
高橋正毅氏

1972年同志社大学大学院修了後、最高裁判所司法研修所を経て法律会計事務所開設。88年中国政法大学客員教授に抜擢され、北京に駐在。92年中国政府認定弁護士に。これまで多くの日中合併、合作、独資企業の設立や国際経済貿易紛争仲裁に携わる。

いままでは労働組合について、明文化を避けるケースが多かった。しかし、あとになって組合の権限を最大限に発揮できる工会をつくられてしまうより、日系企業がマネジメントしやすい工会を最初からつくっておくほうが賢明といえる。

●共産党の政策変更により  
工会は微妙な存在に

工会組織の上には共産党中央委員が位置し、工会は党の政策や方針

すすむなか、福利厚生の役割のみならず、組合に話しても労働条件が改善されず、労働者が第2組合を結成した。つまり、工会として認知されたフォーマルなものとして、ない組織に分かれてきたのである。

このため、最近特に外資系企業において、工会が関与しないストライキが起きている。対策として、インフォーマルな従業員の総意はどこにあるかを常に探ることが重要となる。

市場経済の原理、自由競争の考え方の導入による変化

個性を無視した統一分配・請負の労働市場は、生活水準が上昇するなかでその硬直性が問題となってきた。そこで、労働法により、契約制に移行するという方向性が打ち出されるに至った。しかも契約意識の乏しい地域にも対応するため、企業と組合とが一括して契約をする集団契約という方式も生み出されている。

このような中国の最新情勢を踏まえた人事のグローバル戦略として、労務管理のポイントが4つある。

まず第1に、契約は労働者個人と締結する。

第2に、契約は長からず短からず2~3年の期間とするが、10年目の更新では、期間の定めのない契約に切り替えを要求されることもありえる。よって10年目の更新は機械的にするのではなく、よく吟味してその可否を決定する。

第3に、人件費の急騰に対応するためにも、労働者への多様なインセンティブを配慮する。たとえば農村戸籍から都会戸籍への転換、住宅ローンの設置やローン利息の補填、解放軍への徴兵免除など、賃上げ以外のインセンティブの創設に努める。

第4に、ヘッドハンティングやジョブホッピングの横行に対応して、頻発しているトレード・シークレットの流出に対する自衛措置を意図した就業規則や労働契約を心がける。

\*詳細は第2部のパネルディスカッション「中国における人事管理と人材活用」と合わせて抄録にまとめてあります。ご希望の方は事務局までお問い合わせください。

	9月	10月	11月	12月
今後のセミナー	東京 ●「新しい時代を創るコア人材の育成」	●「求める人物像を獲得する採用戦略」(事例研究)	●「人事部解体論の実践」	●「個性を發揮させる組織づくり」(事例研究)
	大阪 ●「多様化する人材活用と話題の採用」	●「新しい時代を創るコア人材の育成」	●「人事部解体論の実践」	●「新しい人材育成でエリート集団に勝つ」(事例研究)
	名古屋 ●「新しい時代を創るコア人材の育成」	●「多様化する人材活用と話題の採用」	●「求める人物像を獲得する採用戦略」(事例研究)	●「個性を發揮させる組織づくり」(事例研究)

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)



情報検索サービスのご利用方法

DATA FLASHのコーナーから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。会員のみならず皆様のご利用をお待ちしております。

# 企業の声

個人の知識、経験、人脈等の拡がり、業務遂行上、必要不可欠になっている。今、社員の活動範囲を狭める「副業禁止」の規定は、**百害あって一利なし**と考える。  
(課長代理・♂・39歳)

今の若者に高度成長期のような帰属意識を求めるのは無理。本業に支障が出ない限り、**見て見ぬふり**をするしかないだろうね。  
(専務取締役・♂・60歳)

これからの企業人は単眼的発想でなく、**複眼的発想が必要**でしょう。その意味で、本業以外の仕事をを持つことの意義は大きいと思う。  
(常務・♂・50歳)

## 「副業禁止」に賛成？反対？

不況で収入が伸び悩んでいる今、サラリーマンの副業意向は高まるばかり。リクルートリサーチが今年行った調査でも、およそ半数が「やってみたい」と答えているほどだ。しかし、日本ではほとんどの企業が社員の副業を禁止している。副業を禁止する必要性はあるのか否か、会社側、働く側双方の意見を聞いてみた。

二兎を追うものは一兎をも得ず。ずばぬけた能力の持ち主でない限り**両立できるわけがない**んだから、当然禁止すべきですよ。  
(人事部長・♂・62歳)

そりゃあやってほしくないけど、**認めざるを得ない**ってところかな。こつちも不景気でまともな給料を払えないっていう負目があるしね。  
(広告会社社長・♂・46歳)

もし解禁するとモラルの低下を招き、結果的に**転職予備群を増加させる**のではないかと。やはり一定のルールは必要だと思う。  
(人事課長・♂・39歳)

なにか目的があるなら止めやしないが、**マルチ商法**だけは手を出さないでくれ！アレってまわりを巻き込むから始末に負えないんだよ。  
(部長・♂・45歳)

そんなの禁止に決まってるやろ！給料が安いからよそで働くなんて、バカ言っちゃいかんよ。**給与に見合った生活をしなさい**。  
(印刷会社社長・♂・54歳)

今の時代にふさわしいとは思わないけど、世の中の趨勢が「禁止」である限り、**うちだけ就業規則から削除するわけにはいかない**。  
(メーカー総務部長・♂・48歳)

マジメに働こうと思えば副業なんてやってくる暇はないはず。ろくに成績を上げられないのにバイトしているようなヤツは**会社を辞めてもらう**しかないでしょうね。  
(自動車ディーラー店長・♂・35歳)

## 働く人の声

べつにどっちでもいいんじゃない？オレ、**会社に忠誠をつくす気なんてさらさら**ないからやりたきや勝手にやるもの。  
(営業・♂・28歳)

バブルのころに比べると**10万円近く残業代が減った**。これでどうやって生活しろっていうの？副業くらい認めてくれたらいいんじゃないかな。(金融・♂・35歳)

兼業農家って、言い換えれば**兼業サラリーマン**でしょ。なんで彼らはよくてオレらはダメなわけ？  
(経理・♂・26歳)

うちにもバイトしてる人は多いけど、不思議と**上司はなんにも言わない**のね。その程度のものならいつそ自由化しちゃうばいいに……。  
(総務・♀・27歳)

副業って収入以外にもメリットがあると思うんだ。**外の空気を吸えば刺激になるし人脈も広がるし**。ぼくはぜったい解禁すべきだと思う。  
(メーカー・♂・32歳)

ぼく自身はやろうとは思わないけど、会社が一方的に禁止するのは納得できない。そんなことは**個人の自由**にまかせればいいことだよ。  
(研究職・♂・28歳)

週に3日、クラブで働いています。もし**会社が認めてくれたら**としても内緒にしておくので、解禁になっても関係ないですね。  
(事務・♀・24歳)

会社の立場を考えると禁止するのは当然だと思う。ただし、だからといって**守るつもりはない**けどね。  
(ソフトウェア・♂・29歳)

一度だけバイトしたことあるけど、**ごく後ろめたかった**ですね。そういう意味で二度とやろうとは思わないし、解禁してほしいとも思いません。  
(メーカー・♂・35歳)

副業を禁止する前に、もっと**仕事や会社の魅力づくり**をすべき。仕事がおもしろくて給料もまあまあなら、副業したいとも思わないんじゃないかな。  
(営業・♀・26歳)

遊ぶ金が欲しくてバイトするなんて**バカ**げてるんじゃないかと思えない。長い目で見れば結局、自分が損するはずだもの。時間は自分を向上させるために使うべき。  
(電機メーカー・♂・31歳)

# 黙っちゃおれん!

次号のテーマは「役職定年制」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。

賛成:10%

反対:70%

どちらともいえない:20%

賛成:50%

反対:40%

どちらともいえない:10%



# 人事

よろず

# 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。今号の特集の取材で米国に行っていました。調査や本などの2次情報では得られない多くの収穫があり、「百聞は一見に如かず」を実感しました。取材内容は「アメリカ発<年俸制>」の欄でご報告しておりますが、すべては書ききれなかったもので、皆様からのお問い合わせやご相談にも生かしていきたいと思っております。人事相談・情報検索サービスが、7月からフリーダイヤルになりました。お問い合わせお待ちしております。

お問い合わせ先  
0120-74-5858

(月・水・金13:00~17:00受付。お問い合わせは企業に送らせていただきます)

## 今号の報告

人事相談窓口・情報検索へのお問い合わせ・ご相談が多かったものは以下のとおりです(5/1~6/30)

- 1位 新卒採用**  
新卒採用のオンシーズン。面接やセミナーの方法、提出書類、内定の出し方、健康診断、また話題の「通年採用/秋の定期採用」についてのお問い合わせが多かったです。
- 2位 賃金データ**  
定期的に初任給についてのお問い合わせが多かったです。また業界別の賃金や各種の手当に関するお問い合わせも相変わらず目立ちます。
- 3位 契約社員・パート**  
人件費を抑制したいというニーズと、パート労働法の問題など細かい点に関するお問い合わせが増えました。活用事例のご要望も多いです(今号のQ&Aもご参考にしてください)。
- 4位 退職・解雇**  
退職や解雇をめぐるトラブルについてのご相談や諸手続きについてのお問い合わせです。特にトラブルになっているものは、従業員側に問題があるものばかりとはいえ、心がいたみます。
- 5位 人事・賃金制度**  
年俸制、職能資格制度、MBO(目標管理制度)、複線型人事制度など多岐にわたってのお問い合わせがありました。お電話では限界がありますが、できるかぎりお答えしていきたいと思えます。
- 6位 休日・休暇**  
相変わらず有給休暇の付与や運用などについては悩みのたねのようです。

## 在職老齢年金の支給停止額と手取額の概算

(W:60歳以降の賃金に基づく標準報酬月額、P:加給年金額を除いた年金月額)

W+0.8P≤22(万円)→支給停止0.2P  
手取り総額(概算)は(W+P)-0.2P=W+0.8P  
W+0.8P>22(万円)→以下の4通りになります

	0.8P≤22	0.8P>22
W≤34	支給停止額 0.2P+{(W+0.8P)-22}× $\frac{1}{2}$ =0.5W+0.6P-11 手取り総額(概算) W+P-支給停止額 =0.5W+0.4P+11	支給停止額 0.2P+W× $\frac{1}{2}$ =0.5W+0.2P 手取り総額(概算) (W+P)-支給停止額 =0.5W+0.8P
W>34	支給停止額 0.2P+{(34+0.8P)-22}× $\frac{1}{2}$ + (W-34) =W+0.6P-28 手取り総額(概算) (W+P)-支給停止額 =0.4P+28	支給停止額 0.2P+(34× $\frac{1}{2}$ +(W-34)) =W+0.2P-17 手取り総額(概算) (W+P)-支給停止額 =0.8P+17

ない24万円になります。新賃金が24万円の場合の在職老齢年金の月額、支給停止額を引き、妻の加給年金を加えた約8万9000円~10万3000円となり、さらに高年齢雇用継続給付金6万円を受けられるからです。従業員は月22万~23万円の年金生活と、働いて月収39万~40万円のどちらを選ぶでしょう?

契約社員の活用事例や、雇用に当たっての注意点が知りたいの

最近この種の質問が非常に増えていますが、その訳は以下のようになります。

この営業社員や現業職などに適用するもの。業務委託との差が不明確な場合もあります。

さらに⑤正社員と同じ仕事を異なった身分・待遇でさせる場合には、それがよい条件でも悪い条件でも、正社員・契約社員双方に合理的な納得感のある理由や説明を用意しておかなければトラブルの火種を抱えることになります。

健康診断の結果を理由として内定を取り消すことは可能なのでしょうか?

①高度で特別な知識・能力・技術をもった人材を専門職などとして有期で雇うという本来的な契約社員。最近では年俸制・裁量労働制を適用する場合もあります。

②派遣店員や一般事務・受付などの比較的単純な職種で、期間を定めて雇用するもの。契約は更新・継続となることも多いですが、異動や転配はありません。多くは月給制ですが時給制の場合などはパートやアルバイトとの差が不明確なこともあります。

③有期・個別の契約であることに着目して業績などに大きく差

内定は「始期付き解約権留保付きの雇用契約」です。したがって診断結果が合理的理由で社会的相当性があるかが問題です。一般的に使用者に求められる合理性・相当性の度合いは、本採用後→試用期間中→内定期間中の順に弱くなる考えられます。

# ひとときひととき

編集部に届いたみなさまからの声を紹介するコーナーです。今回もたくさんのご意見、ご感想をいただきました。

●「選抜股」を与えていくことが人事のいく方向だと思ふ。選抜したうえでリスク・リターンは個人が負うべきだ。逆説的かもしれないが、最も多くの選抜肢（ヘッドハントも含めて）をもつ社員をたくさん抱え、かつ彼らが、その会社を辞めない会社だ、最も強い会社だと思ふ。  
（東京都・大学助教授・40歳）

●モザイクにするためには、リチャード・クー氏のコラムにあるように「正社員」とそれ以外の人たちとのあいだの垣根をいかになくしていくかがポイントであろう。日本人の意識はまだ遅れているようだ。  
（神奈川県・コンサルタント・58歳）

●異能・異質の組み合わせにより会社も社会も進歩すると考へる。そういう人材を総合的にマネジメントすることが個人、企業にとってプラスである。  
（愛知県・サレビス・取締役技術部長）

●先進国の発展の行き詰まりや平和ボケなどによる文明の限界意識が、生活スタイルの多様化↓モザイク社会へ移り変わろうとしているのではないかと考へる。個人型能力主義的評価については、会社のあり方も含めて、特に古くからのやり方できている中小企業の構造変化は慎重に対応する必要があると思ふ。  
（東京都・製造業・取締役・29歳）

●「実録企業立ちあげ」は、現在と近いところのドキュメントであり、感ずるところ大でした。社員が「何にモチベーションされるのか」を考へる経営のあり方を追求しなければならぬこと、新入社員定着のためには「ありのまま」を伝えた面接を徹底すること、社員に具体的な言葉にして語ることに力を注ぎます。  
（大阪府・商社・経営企画室長・57歳）

●「NEWS JUNGLE」は世界の「人と組織」の動きがトピックス的にまとめられており、非常に参考になります。今回のなかでは聖域とされてきた「相撲界の改革」と「新入社員の理想の上司」の記事が興味深かつた。記事の出版と日付けがわかるより詳しく調べたいときに便利だと思ふ。  
（兵庫県・製造業・人事部・29歳）

## 米国のゴルフアー 男女平等じゃ ごさいません

サンフランシスコとロス周辺の74のメンバーシップゴルフ場のうち、約半数が週末の女性のプレーを規制。プレーが遅いとが、主婦が平日を占領するからという。「ゴルフは男性のゲーム」なる発言が飛び交い、裁判沙汰になったケースも。せめて娯楽ぐらい男社会を！ということか。



★

## 中国共産党は 日本の自民党を 目指す!?

かつての共産党員である「名誉」が薄れてきた中国。それではと党員になれば就職や住宅の斡旋を有利にする条件を提示、この1年で187万人の党員確保に成功。そのうち70.8%が高卒以上の学歴を持ち彼らのプライドを刺激したが、中国共産党も日本の自民党の後を追っている!?



★★

## ミールとシャトル 20年前の握手とは ちよつと意味が違う

米スペースシャトル・アトランティスとロシアの宇宙科学ステーション・ミールが20年ぶりにドッキングに成功。米ロを軸とした新しい時代の宇宙開発に向けて、両国の船長は固い握手を交わした。天敵?の日・独に加え、中国・アジアの台頭が著しいなかで、老大国の結束は固い!?



★★

## 日本のオトソーサン 不況ストレスに ご注意!

健保組合が昨年末、大手メーカー勤労者を対象に景気変動による精神への影響を調査した結果、67%が不況を経験し、うち59%が不安を訴えたほか、悲観的思考・不眠などが強まったとの回答も多数。不況ストレスが深刻化しているなか、そろそろ生き方を考え直す時期にきている?



★★★

ウチの  
タカラモノ  
会員番号: 145517001  
株虎屋  
〈店掟書〉

和菓子の老舗である虎屋は、450年の歴史をもつ企業というイメージからはほど遠い、実に革新的な人事制度を導入していること知られる。

たとえば昭和51年には、男女雇用機会均等法に先駆けて男女同一賃金制を導入、女性管理職も次々に誕生している。職種によつて出世コースというふうなものもなく、大卒で製造部門で羊羹を作っているという人も大勢いるとか。

平成5年には、社員の夢をか

なえる「Egg21」という、非常におもしろい制度を導入し、注目を浴びた。

この制度はたとえば「留学したい」「海外の援助活動をした」といなど、社員の希望を社内委員会が審査し、養費を伸ばすと認められたものに関し、長期の休暇と補助を与えるというもの。

「ここまで進んだシステムをもつ企業は、日本ではなかなか見受けられないが、その企業がまた、古い歴史をもつ虎屋であることに、われわれはさらに驚かされるのだ。

しかし、虎屋の歴史を見ると、こうした企業としての考え方が、一朝一夕で養われたものではないことに気づく。

虎屋では、「虎屋文庫」と名づけられた古文書を大量に保管しており、一般にも年に数度、公開しているが、そのなかに今回

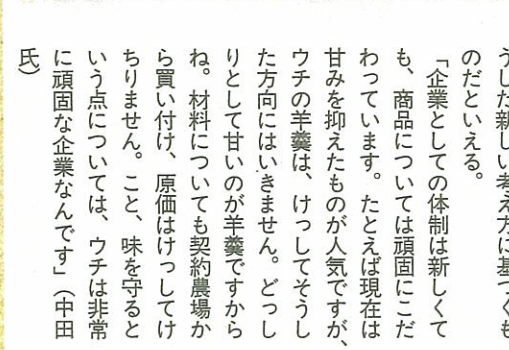
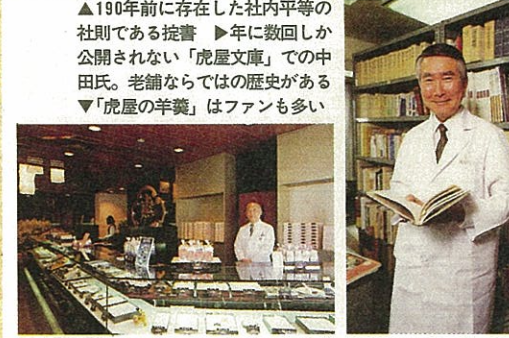
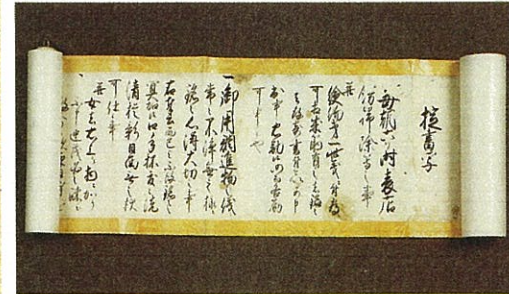
紹介する「店掟書」と呼ばれる書面が存在しているのだ。

この掟書は、1805年、9代目光利の時代に、店員の心がけについて、通達文書として書かれたものです。具体的には、間違いがあった場合は、たとえ上の者にでもその間違いをしっかりとたし、言いたいことを述べるべし、といった内容です。

「封建制度の真つ只中だった時代に、上の者にしっかりと意見せよ」という掟書を当主自ら徹底させていたということ自体、われわれの誇りです。この考え方はいまにずっと引き継がれています」(虎屋文庫長 中田徳輔氏)

確かに当時の社会では、こうした掟書自体、まさに革命的なものであったのは間違いない。明治維新のときにいち早く東京に本社を移転させるとか、パリやニューヨークに出店するというような、チャレンジ精神にあふれた企業行動も、すべてこうした新しい考え方に基つくものだといえる。

「企業としての体制は新しくても、商品については頑固にこだわっています。たとえば現在は甘みを抑えたものが人気ですが、ウチの羊羹は、けつてそうした方向にはいきません。どつしりとして甘いのが羊羹ですからね。材料についても契約農場から買い付け、原価はけつてけちりません。こと、味を守るといふ点については、ウチは非常に頑固な企業なんです」(中田氏)



# NEWS JUNGLE

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

## 省庁の人事も 時代の流れに 対応してマス

縦割り行政の弊害を是正するため、中央省庁間で人事の相互乗り入れが進んでいる。昨年、建設省河川局水源地対策室長と農水省構造改善局農業用水対策室長を入れ替えたところ、互いの持ち場の理解が深まり、今後は30以上のポストでの人事交流を目指す。民間交流もせつに願う!



★★★



文部省幹部に  
なるには  
まず体力から？

今年の文部省教科書検定の記者会見は8時間半に及んだ。12時間半かかった年もあり、世界最長の記者会見ともいわれる。会見者は次官コースの超エリート・教科書課長だった1人。文部省で出世するには長時間の記者会見に耐え得る体力が必要らしいが、長けりゃいいのかしら。



★★

アジアの時代到来で  
大阪は東京より  
一步前進！

今秋APECの閣僚・非公式首脳会議が行われるのを機に、APECの人材育成機関を誘致する構想に乗り出した大阪市。先進国の技術、経営などをアジア発展途上国に活かす経済支援するのが目的。アジアの時代到来にめざらしく目先の利益を追わない大阪。それが真の国際化やで！



★

ロンドン市議会は  
仕事熱心なヤツには  
過剰な経費も認める？

ロンドンでは、日本のファッションマッサーに似たマッサージバーラーが大流行。市議会でセックスを売り物にしている店もあると問題になり、ある市議が調査を買って出た。結果、「売春していた」との報告とともに17回分もの調査費が議会に請求された。これって仕事熱心なの？



★★

都市博中止は  
妊娠8ヶ月で  
墮ろすのと一緒？

都議会の都市博特別委員会で、都市博の準備は引き返せない時点までできていることを妊娠8ヶ月とたとえ、墮ろしたら犯罪だ、母体を大事にすべきとのナンセンス発言が論議を呼んだ。産みの苦しみがわかるけど、議員さんたち、無党派と女性を敵にまわしてもいいの？



★

上海の個人所得税  
半分は外国人が  
負担しています

上海の「労働報」によると、上海市の個人所得税は前年比57%増になったが、その半分近くはわずかな人口の上海駐在の外国人が納税。大半の中国人はカネ儲けしても「納税」の意識がない。中国が本気で市場開放するには、国民からどう徴税するかをクリアしなきゃ始まらない！



★★

カタール株式会社(?)  
オーナー経営者が  
またしても交代！

カタールのハリファ首長が、息子ハマド皇太子のクーデターによって追放。首長自身も過去に同じやりかたで首長の座を獲得。同じアジアでも儒教・仏教社会の親子、タテ関係とは違って、アラブはオーナー会社の経営に近い。過去の実績より現実を優先しオーナーを切り捨てる風土のようだ。



★

洋彫り人気で  
「入れ墨学校」  
大盛況

若者の洋彫り人気から、埼玉県の入れ墨師が初の入れ墨学校を開校。定員の10倍以上の応募者が殺到している。不況に泣かされてか、手に職をつけたいサラリーマンの応募も多いとか。本気でサラリーマンを捨てる覚悟があれば、だれも文句は言わないけど……



★★

米国産業界でも  
使えない人間に  
高額報酬払ってマス

企業統治の手段として米企業に定着してきた社外取締役制が揺らぎつつある。経営陣を監督する立場にあって、不祥事には傍観しているだけ。それなのに高額報酬を受けていると批判が高まり、報酬システムを見直す企業も。アメリカも日本株式会社の道を歩む!?



★★★

アラブ諸国でも  
セクハラ騒動  
勃発か？

息子が、通学先の校長に性的いたずらをされたと抗議したサウジ勤務のエジプト人医師が、校長を侮辱した罪でサウジ警察に逮捕された。非欧米世界でもセクハラ問題が？ 実情はアラブ諸国でリーダーシップをとりたいが、西側に目を向けているエジプトに対する不満の表れらしい。



★

学業成績と政治力  
一体どっちが  
必要なの？

フィリピン版「鉄の女」・サンチャゴ女史は米大の法学修士課程を半年で修了したのを、新聞がその大学は卒業証書製造所かと皮肉った。すると女史は、成績表まで持ち出してラモス大統領よりも優秀であったと公表、大統領も負けずに反論した。過去の栄光より政治力で勝負してくれ！



★

ギャングは  
生徒指導が  
お上手？

米シカゴの職業訓練学校で、手のつけられない生徒指導に3年前からギャングを起用。シカゴはギャングのイメージからの脱却を目指している。この荒唐治に批判も多いが効果は絶大。地域活動に熱心な元ギャングも存在するとか。殺伐としてきた日本も「義理人情」の世界に頼る？



★★★

ドラキュラにも  
あやかりたい  
ルーマニア政府

吸血鬼ドラキュラの舞台・ルーマニアで世界ドラキュラ学会が開催され、日米英など7カ国のファン約1000人が参加。ルーマニアでは外国人観光客誘致に懸命になっている。旧共産党政権時代はマイナスイメージだったドラキュラも、血よりも外貨を好むようになって歓迎されはじめた？



★

日本側は  
ヤクザの「組」  
関係なの？

日米自動車貿易摩擦が緊迫している中、フォード・ジャンボの日本人社長が系列批判をしてメーカーとディーラーの関係を「欧米ならクラブ」の関係だが、日本はヤクザの「組」に入る関係」と言い物議をかもした。ヨコ社会とタテ社会を見事に言い当てている、と感心してどうする!?



★★★

フジモリ大統領は  
1日に16時間  
勤務で休日ナシ？

国家再建に向けて疾走中のベルー、フジモリ大統領。「これからは教育だ」と建設中の学校だけで540校に上る。家庭の安定はさておき、フジモリさんは国づくりはドキドキすると、休みナシの1日16時間勤務をこなしている。さすが日系2世。伊達に働きバチの血は流れていない!?



★★

葬儀ビジネスは  
最後の  
巨大マーケット？

世界一の長寿国、日本。生前から葬儀の予約ができる「日本FAN(葬儀支援網の意)倶楽部」なる会社がスタート。全国約1000社の葬儀社とネットワークを組み、NTTテレマーカー・ケイティン・東京海上との提携で通信、保険業も行う。人の死は最後で最高のドル箱か!?



★

おらが町は  
温泉効果で  
医療費を大幅に削減

鹿児島県串良町では、増加する医療費に歯止めをかけようと92年から国保被保険者に温泉の無料券を配布するなど温泉浴推進運動を展開。94年には、約4万人が温泉に出かけ、医療費も92年と比べ約6000万円減った。高齢化社会、お年寄りの新たな社交場づくりにもひと役買った？

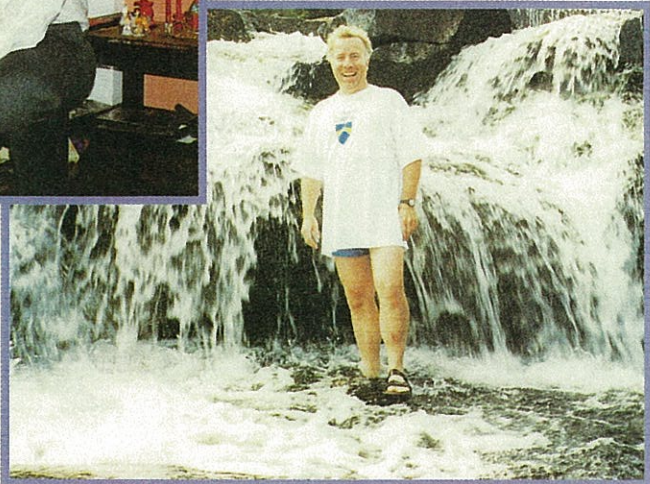


★★

# ミドルの 発達史

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

CV(履歴書)から  
個人史をうかがう



- 氏名 Lars Peter Jorgensen ノルウェー人、男性、1952年生まれ、既婚、子供2人
- 学歴 1975-78 スウェーデンのGothenburg University(経営学・国際マーケティング専攻) その間、独、米、伊、英、スイスでのサマージョブ
- 職歴 1978-81 イタリアの貿易商社(セールス)  
1981-82 ノルウェーのELKEM社(英現地法人を創設)  
1982-84 アメリカのUniqey社・欧州支社のManaging Director(在ロンドン)  
1984-90 スウェーデンのDiodes社のManaging Director(同社の英現地法人OPTO sign Ltd.をロンドンに創設)  
1990- 知人とパートナーを組み、情報システム分野のコンサルティング  
1993- London Business SchoolのMBA課程へ入学

ヨーロッパには、ヨーロッパ全域で仕事ができるパン・ヨーロッパ(汎欧州人)の人々がいる。今回とりあげるのはその一例である。

その人はノルウェー人の男性で、日本風という自営業を営んでいる。彼は北欧スカンジナビアを股にかけて仕事をしてきた。仕事のうえで経験がポイントで、もちろんそれぞれの国の言葉を駆使できる。

こんなに多くの国で仕事ができる人は、日本にはめったにいないだろうが、日本もまたアジア諸国で仕事をしなければならぬ人が今後増えていくだろう。彼の例はその意味では日本人の将来像を示唆する面があるかもしれない。

## 欧州全域で仕事をする パン・ヨーロッパ人

ヨーロッパに住んでいると、時々「日本にはこういうタイプの人はまったくいないなあ」と、痛感させられる人に会うことがある。それは3カ国語や4カ国語、あるいはそれ以上の言葉を駆使して仕事をし、母国にほとんどこだわらない人たちである。

こういう人たちは、仕事の面でも結婚や私生活の面でも、最初から国境を超えて発想し、全世界とはいわないにせよ少なくともヨーロッパ全域をドメスティック(自国内)と考えて、行動している。「パン・ヨーロッパ人」(汎欧州人)と呼ぶべき人たちである。

今回とりあげるのは、そのパン・ヨーロッパ人の典型例である。名前をラルス・ヨルゲンセンといい、いかにも北欧スカンジナビア系の名前の人である。

今年43歳になるラルスは既婚者で、4歳と2歳の娘がいる。結婚が遅かったせいで、彼の年齢にしてはいぶん小さい子供である。結婚して、そして子供をもつようになって、彼は自分の考え方を大きく変化させてきた。それ以前は仕事一途で、典型的なワーカホリックだった。若いころから独立志向が強く、またつねに新しいことを手がけていなければ気がすまないたちでもあった。職業生活でそういう前向きな姿勢を、いまでも彼は保持しているが、しかし結婚し子供をもつようになって、彼は人生に対する考え方を大きく変化させてきた。特に子供の存在は決定的に大きな影響を彼に与えた。

ラルスの奥さんはヘレンといって、17歳のときに法律事務所の秘書として働きはじめ、その後苦学して弁護士になった努力家である。その奥さんのことを「彼女は偉大な人だ(She is a great)」と言って、ラルスは文句なく尊敬している。

## 学生時代から 5カ国で働く国際派

ラルスは1990年以來、日本風にはいえず自営業であり、もうひとりのパートナーと組

んで、主に中小・中堅の企業を対象に、情報システム関連の経営指導・教育研修を行っている。この仕事はいまも続けているが、思うところがあつて、2年前から私が勤務するロンドンビジネススクールに通っている。

彼が入学したのは「エグゼクティブMBA」といって、3年間かけてMBA(経営学修士号)を取得するパートタイムのプログラムである。だいたい30歳代半ばの学生が多い。だからラルスは、そのなかではやや年長者に属する。今夏にMBAを取得する予定である。パートタイムのプログラムとはいっても、ビジネススクールの授業はけっこう厳しい。授業への出席は当然義務づけられているし、予習も不可欠だ。宿題もまた多い。だから、ラルスがいま仕事に割くことができる時間は相当限られているのではないかと思う。

ラルスの国籍はノルウェーである。しかし親の事情で、彼自身はスウェーデンに生まれ、学校教育もスウェーデンで受けた。子供のころの彼は、理科系の授業に対する関心が強かった。また中学や高校ではいつも級長になり、学校の生徒会長にも2度選ばれた。このように、いつでも人前に出ていって、恥ずかしくせずにリーダー役を果たす性格は、いまでもまったく変わっていない。

1975年に、彼はゴーテンバーク大学に入学する。この大学はスウェーデンの由緒ある一流大学である。彼はそこで経営学、特に国際マーケティングを勉強した。

大学生のころ、夏になると毎年のように彼は外国に出かけていって、2〜3カ月間仕事をした。言葉の力を養うのがその第1目的だったが、言葉だけでなく、外国の人々と接し、その国特有の考え方や文化を知りたいという好奇心も強かった。こうして学生時代に

すでにドイツ、アメリカ、スイス、イギリス、イタリアで仕事をした経験をもつ。

とにかく小さいころから、将来は国際的な仕事ができるビジネスマンになりたいとずっと考えていたのである。だから、機会あるたびにせつせと外国に行つたわけだ。

彼はいま英、独、伊の3カ国語がペラペラで、もちろんノルウェー語とスウェーデン語も話すことができる。話し言葉だけではなく、読書も好きで、これらの言葉で書かれた政治経済、歴史の本をよく読んでいる。「言葉というものは単なる手段ではない。その国の文化や歴史の重要な構成要素だ」というのが彼の持論である。

## イタリア・ロンドンで 会社設立に何回も関与

1978年に大学を卒業し、彼はまずイタリアで最初の仕事を見つける。貿易会社のセールの仕事である。

大学卒業時点でスウェーデンやノルウェーでの就職はぜんぜん考えなかった。なぜスウェーデンではだめなのか。「スウェーデンは政府が強すぎて、集権的で、仕事をするうえでいろいろ制約が大きそうだったから」というのが彼の答えである。

大企業志向がまったくなく、また国境がぜんぜん心理的障壁にならない彼にとっては、無数の中小事業主が自由に振る舞うイタリアが魅力的に映つたようである。自分の言葉の力を完璧なものにし、国際的なキャリアを積むためにも、早くから外国で仕事をしようが得策——そういう考慮も働いたのであろう。さて、イタリアの貿易会社での仕事はコミッション・ベース(出来高払い)で機械を売

## ヨーロッパの ビジネスマン



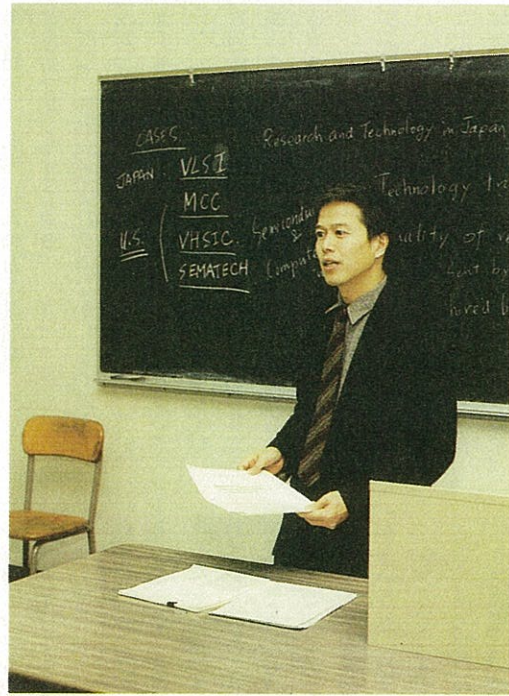


しかし自分のルーツがもと北欧(スカンジナビア)にあることを、彼自身忘れたことはない。

いずれにせよノルウェーに帰って適当な仕事を見つけた手だてとして、まずは勉強だということ、ビジネススクールに入ってきたというわけだ。

現在、彼自身も、そしてまた弁護士へのヘルンも、ノルウェーでしかるべき仕事に就くために準備中である。いってみれば人生の第二の出発のために、自分のキャリア(職業上の経歴)の棚卸しをし、足りないところを補い、経験的に得てきた知識を多少とも意識的に体系化しようとしているのである。

こうしてラルスは、40歳を超えてビジネススクールに入学した。いま毎日大学に通って、熱心に勉強している。特に注力しているのは生産財マーケティングの勉強である。



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。近著に『日本企業の研究開発マネジメント』(千倉書房)がある。

これは、彼のいままでの経験がいちばん生きる領域だからである。授業のなかでは、戦略論や組織論関係の授業がおもしろいと言う。

勉強以外では、家庭生活を中心とする静かな毎日を送っている。家族でスキーやヨットや山歩きに行くことが多い。全員がアウトドア派である。いつても、どこへ行くのでも、必ず家族全員で一緒に行く。

**着実に進む  
ヨーロッパの人の国際化**

ラルスの例は、日本の尺度で見ると非常に国際的な例だろうが、ヨーロッパのなかでは格別稀な例ではない。彼は「パン・ヨーロッパアン」(汎欧州人)の典型である。この種の人は、もともとヨーロッパの比較的小国の出身者に多い。ベルギーやオランダ、スイスの

人々がそうだが、スカンジナビア系にもそういう人が多い。

この種の人たちは考え方がとにかく国際的だ。少なくともヨーロッパ全域を視野に入れて、自分の仕事の場を決めている。言葉の力も、ユニバーサルな言語を複数使えるのが普通である。ラルスのように、仕事だけではなく、家族も含めた生活の場を国境を超えて発想する例も多い。

92年のEC経済統合以降、現EUの統合の努力は当初の計画どおりに進んでいない。通貨の統合など、むしろ後退している分野もある。ただ、例外は人の移動であり、この面では国境の存在が希薄になり、統合の方向へ着実に変化してきている。

ラルスのような、こんな国際性はアメリカ人にはまったく見られないものである。この点はよく誤解されるけれども、アメリカ人が国際的だと考えるのは明らかに間違いである。彼らは非常に国内志向的(ドメスティック)であるか、あるいはそうではなくて、自分の母国・アメリカがすなわち全世界だと短絡して考えるか、いずれかである。そのいずれにせよ、発想がまるでドメスティックなことは共通である。

日本人の多くも、この点ではアメリカ人と大同小異であろう。たとえばここで紹介したラルスのような例は、日本ではめったにみられないにちがいない。とはいえ東アジアの成長が続けば、いずれアジアの複数の国をまたいで、それぞれの国の言葉や文化を自由に使いながら、域内を自由に動き回る新しいタイプのビジネスマン・ビジネスウーマンが、日本人のなかに現れてくるのかもしれない。

それは必ずしも「国を棄てる」ことではない。これは、ラルスの例が示すごとくである。

ることだった。大卒後すぐのことだから、最初の仕事は相対的に単純な仕事だったはずである。しかしそのイタリア時代の後半に、たまたま彼はノルウェーの会社、エルケム社と仕事上関係をもつようになる。同社はドアのキーなどの安全保安装置を扱う会社である。その縁で、ラルスは81年から82年にかけてエルケムの英国販売子会社の設立を手がけている。まだイタリアに住んでいたころの仕事である。

これは、まったくのゼロから新会社を設立する貴重な経験で、彼はこの仕事から多くのことを学んだ。何もない更地に、新たに何かを作り上げていくという仕事で、自分にとって最も楽しい仕事であることも発見した。

また、ヨーロッパ全域をにらんだ仕事をするために、イタリアよりロンドンを拠点にしたほうが何かと便利だということも、彼は発見した。そこで、イタリアにはもう戻らず、それ以後ロンドンにいくことになる。

だから彼は、大卒後イタリアで4年間生活し、その後はずっとロンドンに住んでいる。

1982年から2年間、今度は同じキーシステムの世界的な会社、米ユニキー社に移り、同社の欧州現地法人のマネジングディレクターとなる。これは現法における事実上トップのポストである。同社でラルスはロンドンを拠点とし、しかしヨーロッパ全域にまたがる仕事をした。

1984年に、今度はスウェーデンのダイオデックス社という会社のマネジングディレクターになる。同社におけるラルスの役割は、子会社のオプト・サイン社を英現地法人として設立することだった。主な製品は新しいタイプの照明・表示装置で、親会社は特許で保護されたユニークな技術をもっていた。

ラルスは、会社設立に必要な資本をシティ(ロンドン・金融街)から調達する一方、販売・サービス体制をつくり、顧客開拓も行った。すべてゼロから手がけた仕事である。彼のこの努力が実って、オプト社設立後1年で、当初1人だった従業員は20名になり、年商も100万ポンド(現在の為替レートで換算すると約1億5000万円)を超えた。創立経営者として自慢できる仕事をしたわけである。

その後、オプト社は順調に業容を拡大したが、80年代後半になって市場環境が急激に悪化し、利益をあげるのがむずかしくなる。そこでラルスは同社の将来展望を分析し、環境好転の見込みがうすいことから、大胆にも、会社存続が困難であることを株主に提案する。彼の意見は受け入れられ、同社は90年に整理され消滅している。

このように彼は、最初イタリアで職業生活を開始し、その後イギリスに移って事業家としてそれなりに地歩を築いてきた。キーシステムなど安全保安装置が彼の得意分野だが、その種のシステムがエレクトロニクス化するのと同時に、エレクトロニクス系の知識にも自然に慣れ親しんできた。

新しい現地法人の設立の仕事が多いのは、いかにもラルスらしい。何もないまったくの更地にゼロベースで作ることができるところからだ。

**家族とともに  
母国・ノルウェーへ**

プライベートな面では、ロンドンに来てしばらくしてから、イギリス人女性のヘルンと結婚し、そして子供が2人できた。

家族ができてから、長期休暇のうちに、彼

は時々ヘルンと子供を連れてノルウェーに行っていたらしい。そのときの印象がよほど強かったのだろう。最近になってヘルンが、一家をあげて彼の母国・ノルウェーへ移住することを強く希望するようになる。仕事を多少犠牲にしても「生活の質」を重視するノルウェーの人たちに、彼女は強く共感したのである。

確かに子供を育てる環境としては、イギリスよりもノルウェーのほうがはるかにいいとラルスも思うのだが、彼の年齢でいまからノルウェーで仕事を開拓するのは、容易なことではない。ほとんどゼロから再出発することになるからだ。しかし何度か話し合った末に、結局ヘルンの意見に彼も同意したのである。

これは彼自身の人生設計には、最近までぜんぜん含まれていなかったことである。ラルスはもともと独立志向が強く、そして、まあどちらかといえば身勝手なほうで、人一倍ワーカーホリックな人間でもあったから、家族を配慮するなんてこと自体、数年前まではぜんぜん考えもしなかったのである。

仕事に対する前向きな姿勢はいまも失っていない。しかし、いまの彼にとっては、家族がすべてに優先する。特に子供をどういう環境で育てるかということは、決定的に重要である。だからヘルンと話し合い、彼女の意見を取り入れて、この機会に改めて人生の拠点を移すことにした。

そういうわけで、ノルウェーを母国にも、しかし若いころに母国で仕事をすることをぜんぜん考えなかった人間が、40歳代になって家族とともにその母国へ帰ろうとしているのである。

「まったく不思議なめぐりの人生になったなあ」と言っている。ラルスは自分で笑っている。

# 一足のわらじを履き、 楽しく「ワーク」する

## 名刺にある奇妙な2つの肩書

私の名刺には、北海道大学経済学部教授のほかにもうひとつ「(社)植物情報物質研究センター理事」という奇妙な(?)肩書が書かれている。

この研究センターは、札幌市と千歳市の間にある地方都市、恵庭市恵み野の恵庭リサーチビジネスパークのなかに置かれている。仕事柄、名刺を交換する機会が多いので、多くの人に当研究センターの存在と仕事の内容を知ってもらい、認知度を上げようという意図で表記しているわけである。

この作戦は意外と当たっている。名刺を交換すると、多くの人が「ところで、この植物情報物質研究センターとはどのような団体ですか」と質問してくるからである。私の専門である経営学と「植物情報物質」という一般にはなじみのない用語との間にあるギャップを埋められないで困惑している様子である。私のほうは、この質問がくることを予期しているわけであるから、待っていましたといわんばかりに「実は、この研究センターは……」と説明を始めるわけである。こんなわけ、

くつかの分野に大きな変革をもたらすことのできる魅力を感じることができたこと、そして3つ目として角田さんとの友情のネットワークからである。

ところで、プロジェクトおよび団体の活動の中心テーマになっている「植物情報物質」とはいったい何であろうか。簡単にいうと、植物がほかの植物と争ったり協力しながら生活するうえで、生物同士の情報のやりとりにおいて重要な役割を果たしており、植物自身が生み出している化学物質のことである。つまり、このような植物情報物質の生成の仕組み、作用様式を研究し、高等植物も持っている防衛的および攻撃的システムを解明することがプロジェクトのミッションだったのである。

その大きな研究成果のひとつとして、多くの植物に異種植物の成長を促す物質が分泌されていることが発見され、その抽出にも成功したのである。この成果を応用し、農業や関連産業に役立つ技術として育て上げていくために構想されたのがすでに述べた社団法人の研究センターであった。

実は、前述した学術文化田園都市構想というホラのなかにはこのような研究センターがすでに位置づけられており、その意味で角田さんや私にとっては、この研究センターはこの構想へ向けての小さな一歩を踏み出したという意義をもっているものだった。本研究センターは創造科学のプロジェクト終了後、その成果を受け継ぎ、さらに実用化に向けて推進させていくために、北海道、新技術事業団、恵庭市、恵庭リサーチビジネスパーク、民間企業および個人を会員とする社団法人として平成5年10月にスタートした。官公庁が出資する団体としては珍しく理事長をはじめ中心

当研究センターはいまでは私と初対面の人々をつなげる序奏曲になっている。

私が二足のわらじを履くことになったきっかけは、現在、研究センターの専務理事を担当している角田英男さんを通じてであった。私が角田さんと知り合ったとき、彼は新技術事業団の創造科学プロジェクト(5年間の期限付きプロジェクト)のひとつである水谷植物情報物質プロジェクト(プロジェクトリーダーが北海道大学農学部の水谷純也教授であったことからこのように呼んでいた)で技術参事を務めていた。いわゆる基礎研究プロジェクトのマネジャーである。

彼は、日本の組織社会のなかにどっぷりと浸かっているのが性に合わないらしく、それまでもいくつかのプロジェクトを渡り歩いてきた(このことは何よりも、彼が渡り歩くだけの能力をもっていることの証でもある)。彼のような人種は、欧米ではしばしば見られるタイプであるが、日本では必ずしも多くはない。本誌「works」のキャッチフレーズが「変わる!人と組織の関係」ということからして、今後の人と組織の新たな関係を考えるうえでひとつのモデルケースとなるかもしれないことを予期して彼を紹介するわけである。

メンバーは研究者や技術者で占められていた。

## 本業だけでは養えない研究者の目

私は、角田さんの依頼を受け、平成6年1月より本研究センターの顧問となり、本年5月からは理事に祭り上げられている。大学の教官と二足のわらじを履く羽目になってしまったのである。国家公務員がこのような団体の理事を務めることができるのも、遅まきながら規制緩和の影響なのである。もちろん無給という名のボランティアである。角田さんは、そのことを気にしてか、実験用に栽培した葉ネギを持ってきてくれ、私を実験材料(?)に使っている。

本研究センターにおける私の役割は、シーズの事業化を推進し、センターの経済的自立を促進するという困難な仕事である。当然、二足のわらじの宿命で研究センターにフルコミットできないわけであるから、専務理事である角田さんをこのような面でサポートするという限定的な役割にならざるを得ない。早速、これまで築いてきた個人的なネットワークを通じて研究センターと企業との連携を模索しはじめた。私の研究テーマのひとつである企業者活動を単なる観察者を超えて自演しなければならなくなるとは予想さえしなかった。これを予期せざる「人的ネットワーク効果」とも呼ぶことにしよう。実は、この効果は企業との連携を模索しているときに心から実感したことである。

あくまでも経営学的な関心から長期間にわたっておつきあいしていたある企業の新規事業と当研究センターの事業が密接に関係しており、相互に補完できることがわかった。当

## 異分野の創造科学に感じた魅力

水谷プロジェクトは、北海道で初めて実施された創造科学のプロジェクトであり、それがスタートするに当たっては彼も功績者のひとりであった。彼は、技術者、研究者にしては珍しいくらいに行動派であり、彼と親しくなるにつれて私もいつしかその渦のなかに巻き込まれていった。彼は、プロジェクト活動のかたわら、北海道科学技術研究会というインフォーマルな組織をつくり、私を代表幹事に祭り上げてしまった。この研究会は、何度となくミーティングを重ね、地域からの情報創造をめざして」という中間報告書を発刊し、そのなかで「北海道学術文化田園都市構想」というビジョンとその実現のシナリオを提出している。ある意味で大きな夢を描き、ホラを吹いてみたわけである。

私がなぜこのプロジェクトに魅力を感じ、だんだんとコミットするようになっていったかという点、ひとつにはコンセプトが非常にシンプルで、素人の私にも理解しやすかったこと、2つ目にはプロジェクトの研究から出てきた成果に、農業や食品分野をはじめ、い

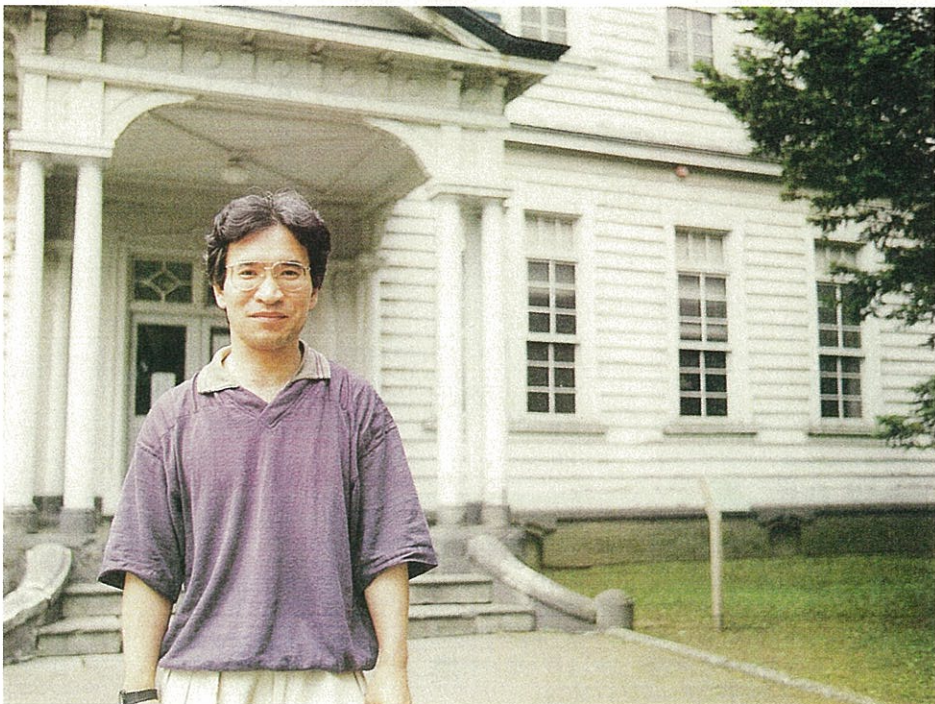
該企業との連携の可能性

を個人的に探ったあとと角田さんと、企業の責任者と担当者に話をしに行くと、連携の話がまとまったときは何ともいえない充実した気分であった。当企業とセンターの関係はさらに別の連携を模索しており、今後いっそう実り多い関係になっていくことを期待している。

この企業は、私自身の研究を通じてずっと信頼をもっていた企業であり、まったく別なかたちで連携できることを心から喜んでいる。

ただ、二足のわらじを実際に履いて感じたことは、理論を実践に移していくときの翻訳のむずかしさとともに、単なる研究では味わうことのできない実感ともいえない充実感である。

いま私は、信頼すべきパートナーである角田さんとともに、あるプロジェクトを立ち上げるべく検討を重ねている。多くの人は、研究者としての行動を逸脱しているというが、二足のわらじを履いてこそ養うことができる。研究者としての目もあることを信じて、楽しくワークしていきたい。このような生き方も、新しい時代の、人と組織の新たな関係のひとつなのかもしれない。



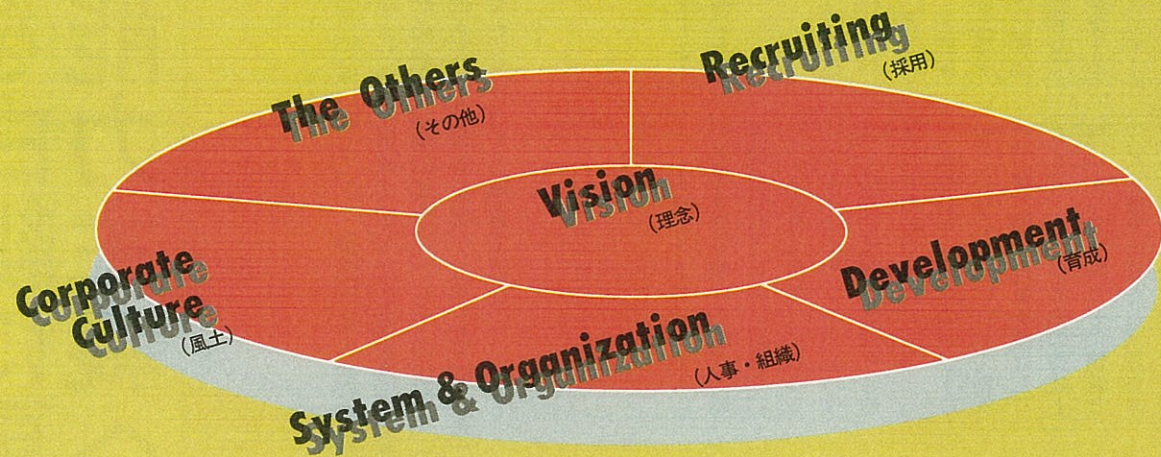
**works forum**  
北海道大学経済学部教授  
Kazuyori Kanai  
**金井一頼**

かない かずより ●1949年生まれ。弘前大学人文学部、滋賀大学経済学部、北海道大学経済学部の各助教授を経て現在に至る。(社)植物情報物質研究センター理事を兼任。著書に「企業戦略の新しい考え方」「非常識の経営」(共著)がある。

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。



●人事制度改革

完全能力主義へ背水の陣で取り組む

CSK

●戦略的採用

個を生かす採用のシステム「通年採用」 アンダーセン コンサルティング

●在宅勤務制度

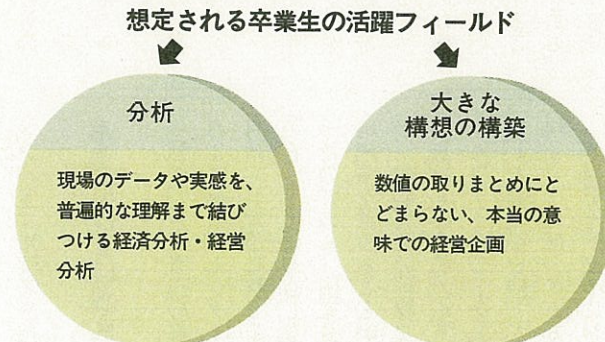
技術者経験のある主婦を新戦力として生かす 日本ノーベル

●商人育成

合理化に逆行、社員を増やしてじっくり育てる 大関総合食品

## 一橋大学商学部が新たな大学院のコースを開講

現在の日本社会に必要なのはどのような人材なのか。  
多くの人材を経済界・産業界に送り出してきた一橋大学からの  
ひとつの回答として、新たな大学院が誕生する。



実践と理論を結びつけていける人材を育成するために  
96年4月、一橋大学で新しい大学院のコースが開講する。商学研究科修士課程専修コースだ。  
同大学にはもともと商学研究科修士課程があるが、こちらは研究者を養成するコースである。今回開設される「修士専修コース」は、実践者を養成するコースとして、独立した役割を果たす。  
「実践」を念頭に置いた経営学系の大学院というと、欧米型のMBAが想像されるが、そのコンセプトは、むしろそのアンチテーゼだという。「この不況が去った後には、経済界・産業界の根幹に触れるような問題が顕在化してきます。たとえばアジア

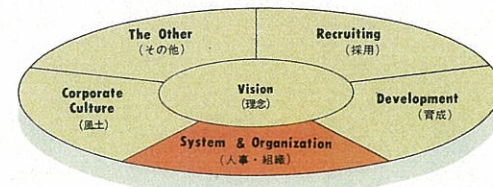
民間研究機関、企業の調査・企画部門、国際機関など  
この理念を実現させるために、授業科目はすべて新たに考えられた。「経営哲学」では、第一線で活躍する経営者を招いて実践から得た経営哲学を学ぶと同時に、教授から学問的な経営哲学も学んでいく。「理論構築の方法」では、徹底的に理論の組み立て方、抽象的思考方法を訓練し、「古典講読」では、「国富論」など一級の古典をもう一度読み返すことで、歴史的視野を養う。一貫して理論と実践の結合が念頭に置かれているのが特徴である。  
そして、これらの科目を含めたすべての授業は少人数制で行われる。自ら考え、対話を徹底した議論のなかから構想力をつけていくためには、少人数でなければ意味がないからだ。さらに学生一人ひとりが、アカデミ

一橋大学大学院商学研究科修士課程専修コースのカリキュラム

	1年夏	1年冬	2年夏	2年冬
科目領域	選択必修 ※下記の修士専修コース用授業科目の内、8授業科目以上を選択必修		選択必修 ※研究者養成コース用授業科目の内、2科目以上を選択必修	
経営	経営	経営哲学		
会計と財務	財務	財務会計 管理会計		
企業行動	企業行動	企業分析		
マクロ環境と制度	マクロ環境	企業環境分析		
共通科目	データ分析	理論構築の方法		
ワークショップ			ワークショップ(必修)	
演習				古典講読(必修)

入試方法('95年度)  
●募集人員 約20名  
●試験 1次試験：英語の筆記試験  
(英語の成績と出願時に提出する研究計画書に基づいて合格者を決定)  
2次試験：第1次試験合格者に口述試験  
※2年次演習のワークショップレポートの評価により、修士号が与えられる。一定の要件を満たせば、博士課程後期の編入試験の受験が可能。  
●試験日程 9月28日 第1次試験 10月3日 第2次試験  
('95年度の願書受付は9/8で終了)

「ここまでこだわった授業内容と同様、入学してくる学生に対しても質には妥協しないという。定員20名という点だが、求めるレベルを超えた人が6人しかいなかったとしたら、その人数で始めるというのだ。入学試験には専門科目が課せられ、  
「即戦力としての人材育成ではなく、長期的視野にたつて物事を考えられる、10年後20年後の日本経済や産業界を支えていくような人材を育てていきたい。ですから経営を真剣に学ぶ意思と、ポテンシャルがある人から歓迎します」(伊丹氏)  
入学者は社会人経験者を想定してはいるが、受験資格は特に設定してはいない。ただし、勉強は相当ハードなので、2年間は学問に専念できる人ではないと通いきれないそうだ。  
10月には、第1期生の合格が決まる。新しいタイプの大学院からどんな人材が生まれるのか、楽しみである。



# 役職を白紙に戻し職能等級制を導入 完全能力主義へ背水の陣で取り組む

株CSK

「座して死を待つわけにはいかない。業績低迷を逆に千載一遇のチャンスと捉え、まさに背水の陣で取り組む完全能力主義への移行。それによって同社がめざす『個の集合体としての組織』への転換は、今この国際化時代あらゆる日本企業が共通して問われている、普遍的最大のテーマだといっても過言ではない。」

## 情報サービス産業として初の株式上場を果たし成長神話を築く

CSKについて真っ先に思い浮かぶことは、やはり業界初の株式上場である。昭和57年、同社は情報サービス産業として初めて東証2部上場を果たした（60年東証1部上場）。この株式上場に関しては、たとえば上場を審査する際、戸惑う係員にコンピュータの専門用語の簡易辞書を用意して逐一説明を行うなど、前例のない企業ならではの苦労を物語るエピソードがいく

つか残されている。

いずれにせよ同社がそうした苦労を乗り越えて株式上場を果たしたことは、形のないソフトを作る会社、いわゆるソフトハウスやシステムハウスを初めて世間に認知させるきっかけとなった。

昭和43年、日本のソフトウェア会社の草分けとして創業し、瞬く間に成長を遂げたCSKは、この業界初の株式上場によって名実ともに情報サービス産業の雄として認知され、自らの成長神話を強烈にアピールしながら広くその名を知られるようになったのである。

## トレンドの変化による業績の落ち込みに対応し大幅なリストラを断行

「当社は創業以来、バブルが崩壊するまで、多少の波はあっても一貫して右肩上がりの業績を持続してきたわけですが、常務取締役人事部長の福山義人氏がいうように、バブル崩壊以前のCSKの成長はまさに驚異的の一語につき。同社の成長の背景にあったのは、いうまでもなくわが国の情報化の目覚ましい進展であり、むしろその流れは今も基本的に変わってわけではない。」

21世紀の本格的な情報社会の到来を目前にして、産業さらには生活全般にわたり、これからの情報化はますます加速されていく方向にある。

ところが、いわばそうした成長産業のまった中に身を置きながら、バブル崩壊後は業績の落ち込みを余儀なくされている。95年3月期の決算では、売り上げはピーク時の3分の2以下、収益に至ってはわずか3割にすぎない。かつての右肩上がりの成長神話が崩れてしまった理由について、福山氏はこう説明する。

「ひとつには、もちろんバブル崩壊による影響が大きかったことがあげられます。特に、それまで需要が旺盛だった金融機関の情報投資がパッタリ途絶えてしまったことは、当社にとって大きな誤算であり痛手でした。しかし、バブル崩壊よりもっと深刻な問題は、情報サービス産業のトレンド



常務取締役人事部長 福山義人氏

そのものが変わってしまったということ。つまり、コンピュータのダウンサイジング化やオープン化が予想以上の速さで進み、それまでメインフレーム主体に成長してきた当社の手法が時代にそぐわなくなってしまうのです。」

もともと、そうした著しい環境変化によって業績が落ち込んでしまった同社だが、それでも赤字経営に陥落するまでには至っていない。希望退職者こそ募らなかつたものの、「グループ子会社への配置転換をはじめとする相当なリストラを断行した」ことが、赤字転落の歯止めになったからである。と同時に、オープン化、ダウンサイジング化に対応して、社員の徹底した再教育に着手。「情報サービス産業としての業態そのものを、新しいトレンドにふさわしいものに再構築した」のだという。

## 「個の集団としての組織」に象徴しなければ国際社会に通用しない

右肩上がりの成長神話。それはある意味で、CSKに限らず高度成長時代のほとんどの日本企業に共通する経営の大前提であった。そしてその前提の下では、確かに年功序列や終身雇用という制度が有効に機能していたわけである。もちろん、過去に幾度かの不況を迎える度に、そうした旧来の制度の弊害が指摘され、実力主義や能力主義が脚光を浴びたこともある。けれども幸か不幸か、日本企業は合理化によってかつてのオイルショックも円高も乗り越えてしま、これまでは真に実力主義や能力主義が定着すること

はなかった。しかし、今回ばかりは明らかに事情が違う。急激な円高や対米摩擦に象徴される今回の不況は、国際社会でこれから日本企業が生き残っていくために、経済および産業構造そのもののドラスティックな転換を促しているからだ。

「官民一体の全体的なパワーで押し切っていく。そうした従来の手法ではもはや通用しない時代だといえるでしょう。」

企業組織についていえば、明らかに「個の時代」がやってきた。個の集団としての組織に象徴できなければ、これからの国際社会では通用しないと考えています。」

この福山氏の認識は、CSKに限らず現在のあらゆる日本企業に共通したものだ。じつとしていけば落ちるだけ、ミスをすれば急降下、よほどうまくやっつてかろうじて成長を維持できるという厳しい状況認識の下に、日本企業も強力な個の集団づくりをめざして本格的な実力主義、能力主義の定着に取り組まなければならないようになったのである。

## 管理職の職能等級は5段階から3段階へ4分の1が降格

「かつての当社は、人材にも金太郎飴のような同質性を求めていた。それは否定できないところ。しかしこれからは、それぞれが違う顔の個の集団でありたい。そのためにはまず、人事の仕組みを変えなければならぬと考えているわけです。」

今年1月4日、「さん付け運動」を開始する、というメッセージが電子メールで全社に送られた。それまで互いに役

職で呼び合っていた慣行を改め、すべて「さん付け」にするというものだ。同じような試みは他社にも見られるが、その多くは組織の風通しをよくすることを目的としたもの。だが同社の場合、実は狙いは別のところにあった。

翌月、社員はその狙いを知ることになる。新しい職能等級制と年俸制の導入を柱とした人事制度改革の内容が公表されたのである。それを受けて4月から、まずは管理職と営業職について新制度が先行して実施されることになった。新制度の内容は、率直にいうとかなり大胆なものである。管理職については、年俸制の導入と、次ページの図で示すように従来の5段階の役職位から3段階の職能等級に再編されたわけだが、それも自動的にスライドしたわけではない。福山氏の言葉を借りれば、「麻雀のパイをかき混ぜるよう」にすべてを白紙の状態に戻して決め直した。その結果、順当に横滑りしたのは約250人の幹部の半数で、4分の1は昇格、残る4分の1が降格を余儀なくされている。

また、営業職の新しい給与制度では、営業手当などの付加要素はすべて廃止し、代わりに目標値の達成度合いに

会社PROFILE	
設立/1968年	資本金/461億1500万円
売上高/571億1400万円 (95年3月)	従業員数/5,785名
事業内容/SIサービス、システムエンジニアリング、システム販売、各種LAN構築、運用・保守サービス、データベースなど	
所在地/東京都新宿区	



対人対応力の5つ。営業、事務、技術など全セクションで評価項目は同じだが、職種や等級によって重視する度合いが違ってくるという。

「たとえば、S職も役員一歩手前の等級になると、課題形成力(企画力)が評価のウエイトの大半を占めることとなります。役員となれば他の要件は当然満たしているものとみなし、何より新しいビジネスを創り出せる企画力が重視されるからです。同様に営業職であれば対人対応力、若手のJ職であれば知識・技能が重視されるといった具合に、それぞれのポジションで上をめざすには何が必要とされるのかを明確にしていくつもりです」

同社では来春までに中堅、若手を含む全社員に等級付けを行い、これをもって今回の人事制度改革の第1段階とする考え。さらに第2段階として、SEを中心とした技術職

「ともかく社内に能力主義を定着させるには、厳格な評価を断固として実行することが前提となります。それもあまり細かい要件を設けてはキリがないので、結局は先の5つに集約して判断するしかないと考えているわけです。これまで日本企業に能力主義があまり定着しなかったのは、ひとつには職能資格制度に代表されるように評価の項目があまりに細かすぎて、時代の変化に対応できなかったからだとはいえるのではないのでしょうか。制度はそれを作ることが目的ではなく、運用できて初めて意味のあるものであれば、時代の変化に応じて、いつでも弾力的に変えられる制度でなければなりません。今回の制度改革では、その点を特に強く意識したつもりです」

「ただし、従来と決定的に違うのは、そこに原資の問題を避けては通れないということです。能力が上がれば、等級も上がり、給与も上がる。会社全体の業績が伸びていることを前提としたそういうシステムティックな考え方は、もはややっていけないことは明らかです」

たとえばCSKでは、ソフトウエア開発において実行予算制度が取り入れられている。これは仕事を受注する段階で

「要は正社員のみで構成された組織の在り方が限界にきており、契約社員などを含めて多様な雇用形態が求められてきているという気がしています。もちろん、ベースとしては時代に流されない職能等級のような制度は必要です。そのうえで雇用のバリエーションを増やしていくことが、個の集団としての組織づくりに最も有効な方法だと考えられます」

能力主義に基づいた制度改革は、組織の活性化につながる反面、少なからず社内に波風を起すものである。しかし、「その波風をも当然のことと受け止められるような企業風土に変えていく」という姿勢にこそ、今回のCSKの人事制度改革にかける意気込みが表れているといえるだろう。

「ともかく社内に能力主義を定着させるには、厳格な評価を断固として実行することが前提となります。それもあまり細かい要件を設けてはキリがないので、結局は先の5つに集約して判断するしかないと考えているわけです。これまで日本企業に能力主義があまり定着しなかったのは、ひとつには職能資格制度に代表されるように評価の項目があまりに細かすぎて、時代の変化に対応できなかったからだとはいえるのではないのでしょうか。制度はそれを作ることが目的ではなく、運用できて初めて意味のあるものであれば、時代の変化に応じて、いつでも弾力的に変えられる制度でなければなりません。今回の制度改革では、その点を特に強く意識したつもりです」

「ともかく社内に能力主義を定着させるには、厳格な評価を断固として実行することが前提となります。それもあまり細かい要件を設けてはキリがないので、結局は先の5つに集約して判断するしかないと考えているわけです。これまで日本企業に能力主義があまり定着しなかったのは、ひとつには職能資格制度に代表されるように評価の項目があまりに細かすぎて、時代の変化に対応できなかったからだとはいえるのではないのでしょうか。制度はそれを作ることが目的ではなく、運用できて初めて意味のあるものであれば、時代の変化に応じて、いつでも弾力的に変えられる制度でなければなりません。今回の制度改革では、その点を特に強く意識したつもりです」

「ともかく社内に能力主義を定着させるには、厳格な評価を断固として実行することが前提となります。それもあまり細かい要件を設けてはキリがないので、結局は先の5つに集約して判断するしかないと考えているわけです。これまで日本企業に能力主義があまり定着しなかったのは、ひとつには職能資格制度に代表されるように評価の項目があまりに細かすぎて、時代の変化に対応できなかったからだとはいえるのではないのでしょうか。制度はそれを作ることが目的ではなく、運用できて初めて意味のあるものであれば、時代の変化に応じて、いつでも弾力的に変えられる制度でなければなりません。今回の制度改革では、その点を特に強く意識したつもりです」

「リクルートの経営者」井上 功

危機感の大小には差はあるものと同じような状況に置かれている企業は多いと思います。実力主義の評価はどうしても人に厳しくならざるを得ません。しかしそれと同時に、働く人が望んでいることを的確につかんでいくことが欠かせません。

「最大の課題は、いかに厳格な評価を実行できるかどうか」

「ともかく社内に能力主義を定着させるには、厳格な評価を断固として実行することが前提となります。それもあまり細かい要件を設けてはキリがないので、結局は先の5つに集約して判断するしかないと考えているわけです。これまで日本企業に能力主義があまり定着しなかったのは、ひとつには職能資格制度に代表されるように評価の項目があまりに細かすぎて、時代の変化に対応できなかったからだとはいえるのではないのでしょうか。制度はそれを作ることが目的ではなく、運用できて初めて意味のあるものであれば、時代の変化に応じて、いつでも弾力的に変えられる制度でなければなりません。今回の制度改革では、その点を特に強く意識したつもりです」

「最大の課題は、いかに厳格な評価を実行できるかどうか」

「ともかく社内に能力主義を定着させるには、厳格な評価を断固として実行することが前提となります。それもあまり細かい要件を設けてはキリがないので、結局は先の5つに集約して判断するしかないと考えているわけです。これまで日本企業に能力主義があまり定着しなかったのは、ひとつには職能資格制度に代表されるように評価の項目があまりに細かすぎて、時代の変化に対応できなかったからだとはいえるのではないのでしょうか。制度はそれを作ることが目的ではなく、運用できて初めて意味のあるものであれば、時代の変化に応じて、いつでも弾力的に変えられる制度でなければなりません。今回の制度改革では、その点を特に強く意識したつもりです」

「最大の課題は、いかに厳格な評価を実行できるかどうか」

「ともかく社内に能力主義を定着させるには、厳格な評価を断固として実行することが前提となります。それもあまり細かい要件を設けてはキリがないので、結局は先の5つに集約して判断するしかないと考えているわけです。これまで日本企業に能力主義があまり定着しなかったのは、ひとつには職能資格制度に代表されるように評価の項目があまりに細かすぎて、時代の変化に対応できなかったからだとはいえるのではないのでしょうか。制度はそれを作ることが目的ではなく、運用できて初めて意味のあるものであれば、時代の変化に応じて、いつでも弾力的に変えられる制度でなければなりません。今回の制度改革では、その点を特に強く意識したつもりです」

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

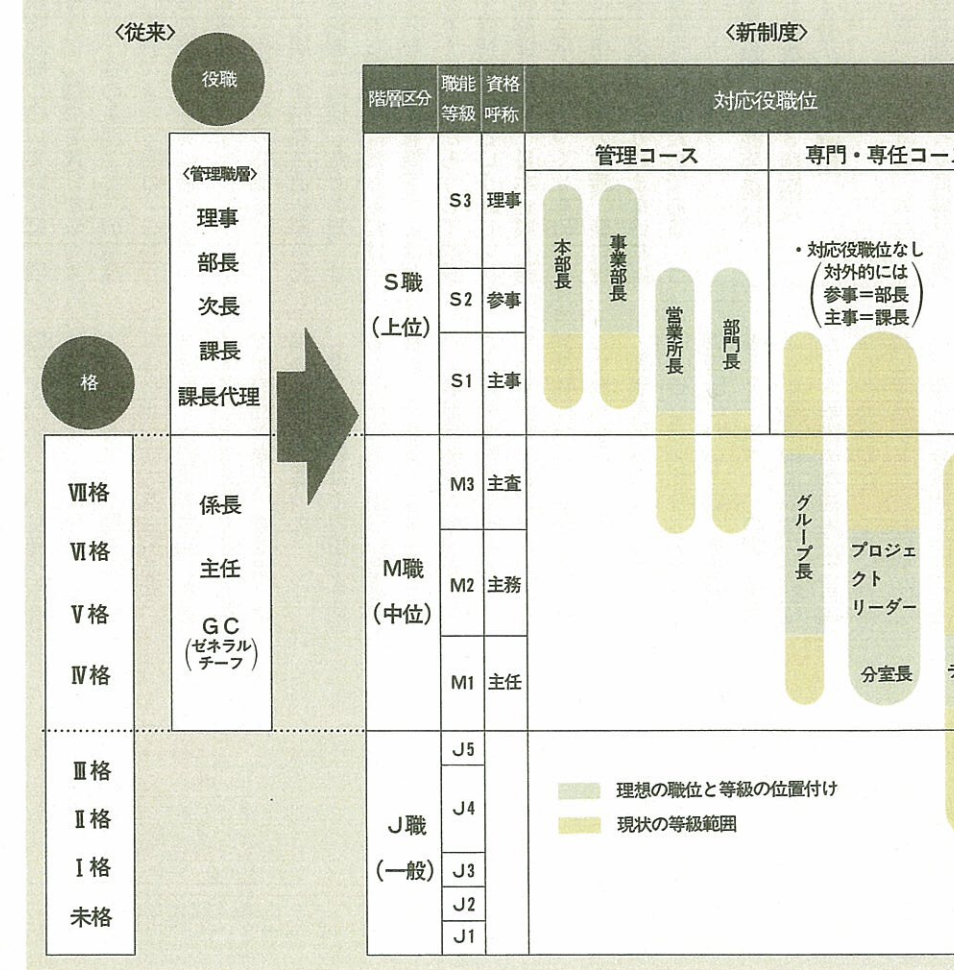
「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

「好況期と違い、危機感があるからこそ、大胆な改革に踏みきれる」

「降格をともなう職能等級制や減収するケースもある年俸制の導入については、CSK内に「各論では受け入れがたい」という声がないわけではない。「けれども現在の業績の状況さらには会社の将来を考えた場合には、総論としては誰もが受け入れざるを得ないと認識しているわけです。リストラを実施する際にトップが明言したように、全社員が、座して死を待つわけにはいかな

●新職能等級制度



「この点もまた、多くの日本企業が自戒を込めて共通して認識していることに違いない。」

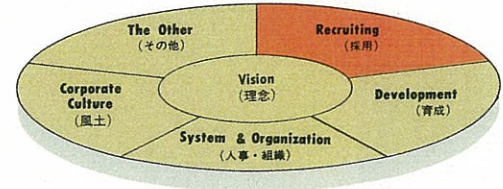
「この点もまた、多くの日本企業が自戒を込めて共通して認識していることに違いない。」

「この点もまた、多くの日本企業が自戒を込めて共通して認識していることに違いない。」

「この点もまた、多くの日本企業が自戒を込めて共通して認識していることに違いない。」

「この点もまた、多くの日本企業が自戒を込めて共通して認識していることに違いない。」

「この点もまた、多くの日本企業が自戒を込めて共通して認識していることに違いない。」



# いつでも入社OKの「通年採用」で 絶対的基準での採用を実現する

## アンダーセン・コンサルティンク

いま、「学校名不問」「面接官逆指名」「通年採用」など、新卒採用システムは「個」を重視した採用へと変わりつつある。長年にわたり、「採用シーズン」もなければ応募者の属性にもこだわらない採用を行ってきたアンダーセン・コンサルティンク。個を生かす採用システムとして、同社の「通年採用」が、いま注目されている。



人事部長 小沢健三氏

グローバルな視点から 4月一括採用には こだわらない

「人材もジャスト・イン・タイムで、必要なときに必要なレベルの人を確保しないといけないんです」  
これからの時代はきつとそうなる、と人事部長・小沢健三氏は言葉にこぼさないが、自信を込めて語る。

新卒・中途を問わず一年を通して採用窓口をオープンにしているアンダーセン・コンサルティンクの通年採用には、ふたつのバックボーンがある。ひとつは、小沢氏が言う「ジャスト・イン・タイム」の人事戦略。そもそも、シカゴに本拠地をおく同社では、1996年の日本事務所設立当初から日本の「商慣習」としての4月採用は行っていない。むしろ、一括採用は同社にとってメリットがない。というのは、仕事はプロジェクト単位で進められ、一年中いつでも仕事が始まっているので、4月入社にこだわる必要がまったくないからだ。

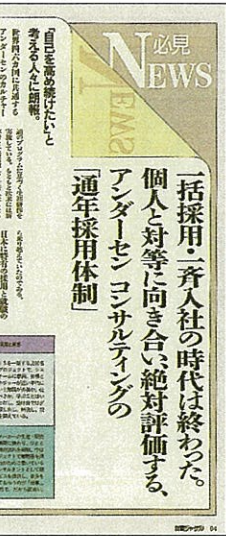
また、もうひとつの制度的バックボーンは、世界共通の研修プログラムだ。もともと欧米には一斉入社システムはないため、仮に日本の慣習どおり4月に一括採用をすれば、受け入れ体制にも支障が出るし、日本人ばかりになれば、何よりさまざまな国の人の貴重な交流のチャンスを逃してしまうことになるのだ。

「たえば、留学生の場合は卒業の時期がバラバラです。クリスマス休暇で帰国したときに会社に電話をかけても、対応してくれるところは数少ないでしょう」  
新卒者については、3月から7月までのあいだで入社時期

会社PROFILE	
創業	1913年 (アーサー・アンダーセンカンパニーとして)
資本金	1500億円 (同上)
売上高	34億2000万米ドル (日本138億円)
従業員数	3万2700名 (日本1050名)
所在地	東京都港区

学生も入社時期を自分で選択できる  
短期留学、旅行もOK

通年採用は学生にとってもメリットがある。



**「一括採用・一斉入社」の時代は終わった。個人と対等に向き合え、絶対評価する。アンダーセン・コンサルティンクの「通年採用体制」**

「入社希望者」の募集期間が長くなることで、採用の幅が広がります。また、企業にとってもメリットがある。入社時期が分散されれば、研修を受けるコンサルタントも少数となり、密度も濃くなる。さらに旅行や短期留学で見聞を広めてくる

「就職ジャーナル」94年8月号 学生の間でも話題に



年齢や資格の有無は関係ないフェアな選考だと感じました  
コンサルタント(95年7月入社)

川井昭彦氏 29歳  
高校卒業後、外資系の運輸会社で3年間働いて資金をため、サンフランシスコに留学しました。卒業後もそのまま現地のコンサルタント会社で約1年働いていました。

「通常、企業では入社1年間が教育期間という概念がありますね。研修や、OJTも含めて雑用から始めるといううな。しかし、そのような期

間はありません。シカゴでの研修から帰国すると、ひとりの戦力として、一年目のレベルでできる仕事をします」  
研修プログラムはエントリーレベル(新入社員)から3段階に分かれる。1段階が終わると帰国してレベルに応じた仕事をし、ふたたび研修へのこの繰り返しで力をつけていくのである。

「この間、コンサルタントとしての給与は上がっていくから、実力がついていかなければ落ちこぼれることになりません。しかもビジネスのスピードは一般企業と比較すると約3倍速いのではないかとされていますから、かなり厳しいはず」

キャリアパスという点、入社6年目でマネジャー職に申請する。28・29歳で、30人から多いときは200人を超すプロジェクトのマネジャーを務めることもある。

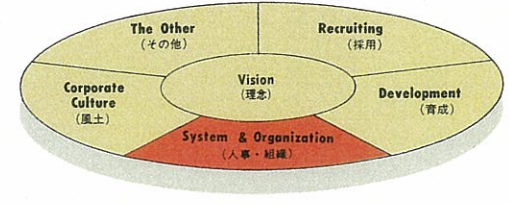
「もちろん中途でもかまいませんが、その人の経験が必ずしも生かせるとは限らないわけです。たとえば4〜5年社会人としての経験があっても、そのままキャリアとしてカウソントするのがむしろ難しいケースが多いのです」

このような採用システムであっても、日本特有の採用システムをまったく無視するわけにはいかなかった。しかし、2002年、通年採用が話題になってきたことから、最近はやや「通年採用」という言葉を使い始めたことである。

「リクルートの指針」  
小山雅之

通年採用に関心を持ちながらも、多くの企業は「手間がかかるから、実際にやるとなると」と、消極的である。しかし今後は、通年採用に限らず、効率性ではなく、企業にとって本当に必要な人材を選べるシステムが主流になっていくと思います。





# 技術者経験のある主婦に着目し 在宅勤務の新戦力を育成する

家庭に在る女性の在宅勤務の形態は、ソフトウェア技術者の確保がむずかしかつたパブル全盛期には導入した企業もあった。しかし、現在まで存続しているのは数少ないだろう。日本ノーベルの在宅勤務制度は「主婦」であることを十分に配慮し、戦力となる女性技術者を育成しつづけている。

## 家庭に埋もれている 情報処理技術者の キャリアの発掘が目的

SEL A (System Engineering Lady Advancement) は、主婦でもあるソフトウェア技術者が在宅でプログラム開発の仕事に取り組み、日本ノーベルがこの制度を導入したのは1991年である。「ソフト会社は仕事を断らざるをえないような状況でした。その反面、寄らば大樹の陰で優秀な人たちはみな大企業に行つて、われわれのような小さな会社は見向きもされなかつたときですよ」



取締役会長  
丸山誠三郎氏

と云う会長兼SEL A本部長の丸山誠三郎氏が着目したのが、「情報処理技術者」の有資格者の内訳である。約27万人の資格保持者のうち、女性が約3万人。結婚や出産のためにリタイアしている人も多くは、そこで、「情報処理技術者2種以上の資格を持つ」あるいは「ソフト開発経験が5年以上ある人」を条件に在宅で仕事をする人を募集した。ターゲットイメージは35歳以上の主婦だ。「22歳で大学を卒業し、6年間社会人として生まれ、結婚、子供が小学校に入ったころですね。通勤はむずかしいという主婦が多いだろう」と考えたんです(丸山氏)

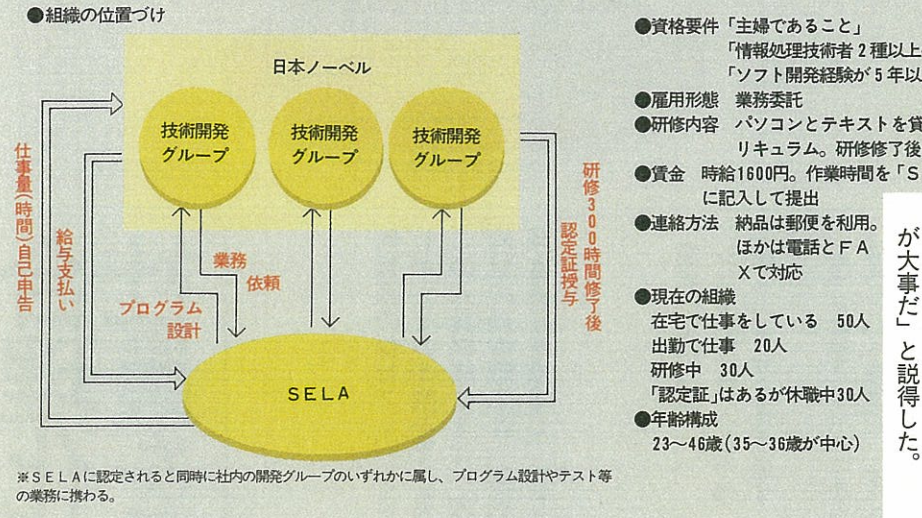
会社PROFILE	
設立/1980年	資本金/5000万円
売上高/11億2300万円	従業員数/100名
事業内容/ソフトウェア、システムの開発、SI事業ほか	所在地/東京都北区

## 日本ノーベル(株)

## 自主性重視の社風に 合わせて在宅勤務も 自己申告制に

同社は、「社員が創造性を発揮できる環境づくり」を経営方針として打ち出しており、実際に部長制も年功序列もなく、社員同士は「さん」で呼び合う。フレックスタイム制で時間も自己申告という、

## SEL A (セラ) System Engineering Lady Advancement



- 資格要件 「主婦であること」  
「情報処理技術者2種以上の資格を持つ人」  
「ソフト開発経験が5年以上ある人」
- 雇用形態 業務委託
- 研修内容 パソコンとテキストを貸与。約300時間のカリキュラム。研修修了後に10万円を支給
- 賞金 時給1600円。作業時間を「SEL A作業報告書」に記入して提出
- 連絡方法 納品は郵便を利用。ほかには電話とFAXに対応
- 現在の組織 在宅で仕事をしている 50人  
出勤して仕事 20人  
研修中 30人  
「認定証」はあるが休職中30人
- 年齢構成 23~46歳(35~36歳が中心)

柔軟かつオープンな企業風土がうかがえる。この考え方をベースに、SEL Aも、自己申告による時給制とした。しかし、さすがにこの制度には経営陣全員が反対した。もし過剰に申告されたらどうするんだ、と。当然の懸念だ。それに対して丸山氏は、「社内でやることを自宅でやってもらうだけだ。やってみることに大事だ」と説得した。

\*SEL Aに認定されると同時に社内の開発グループのいずれかに属し、プログラム設計やテスト等の業務に携わる。

## 身につけた技術を家庭で 生かせるのは本当に嬉しい

SEL Aメンバー  
菊池昭子さん(36歳)



いざ始まると、意外な事態が起こった。パソコンの稼働時間に対して、メンバーからの請求額が少ないうのである。SEL A本部長の事務局・宮田由美子さんは言う。「技術者として、仕事量の割に時間がかかってしまったな、と思う人が多いようです。実働時間を申請していいんですよ、といつも言うんですが、性善説に立った会社側のア

## 働く人の要望に応える 働き方を用意するには 規則が邪魔になる

プロローグがメンバーに伝わった結果といえるだろう。SEL A運営のコンセプトは「主婦の要望に合わせて」。企業と家庭は違います。生活サイクルや働く状況も多様ですから、個別対応もかなりあ

4年制大学の理工学部を卒業後、結婚するまでの6年間銀行のシステム部でソフト開発をしていました。情報処理技術者資格2種をそのときに取得しました。いつかはまたその仕事をしたいと思っていました。一般的なソフト開発の仕事は残業が当たり前にありますが、残業はできないので諦めていました。かといってパートで働くのもちよと...SEL Aの記事を新聞の経済欄で見、すぐ

に問い合わせました。確かに初めは話がうますぎると思いましたが、銀行時代の仲間と話すと「それって変じやない」というリアクションでした。研修を始めたときは、子供が2歳半と5カ月で、子供が眠っているときを見計らっての勉強だったので、1日3時間ほどしか時間が割けません。いまは幼稚園や小学校に行っているのだけっこう時間がとれます。時間の自己

いま週に1日のペースで会社に来ている。ソフト開発はスピードで新しいものが出てきますし、会社に来て情報交換をすると思えばヒントも得られます。会社との接し方は自分で決めながら、上級の資格に挑戦しようと思っ



SEL A本部長  
事務局  
宮田由美子さん

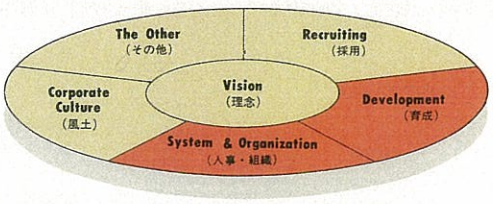
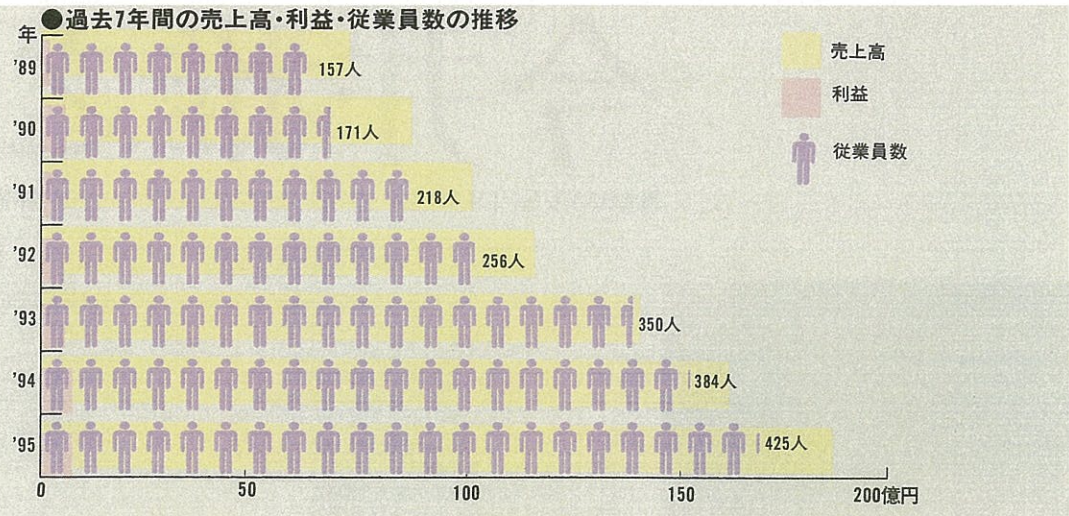
ります。事務局の役目は、メンバーの声をしっかりと受け止めることです。会社への要望だけでなく、時には家庭内の相談にも乗ることもあります(宮田さん)

「メンバーに、自分たちでつくってきた組織だから絶対にやめないでほしい、と言われました。われわれとしても高い技術力を手放したくなくて存続を決定しました(丸山氏)」在宅での仕事に魅力を感じているのは彼女たちから、最近、出勤したいという要望が出てきた。情報交換をして刺激を受けたというのだ。そこで、新プロジェクト発足と同時に、シヨールームをオフィスとして開放した。もちろん毎日出勤する人もいれば週一回の人もいます。なかにはインストラクターとして全国各地に出張する人も出てきています。SEL Aはいま、第2ステージにはいつてきています。



SEL Aの指導者  
石崎成樹

組織をいかに合理的に機能させるかを追求するために、仕事や制度に入をあはめることはひとつの方法です。しかし、まず人ありきで、組織フレームをあとから決めていくという、個人の特性を生かす方法もあるのではないのでしょうか。



# 合理化と逆の発想で顧客主義を徹底 社員を増やしてじっくり育てる

株 大関総合食品

同規模の他社スーパーに比べ1店舗当たり倍近い従業員を投入し、しかもその8割を正社員で占める。時代の合理化への流れに逆行するこの人員構成こそは、大関総合食品の真骨頂といえるものだ。同社の経営理念は「徹底した顧客主義」。社員を増やした分、質の高いサービスで顧客満足度を追求し、売り上げも伸ばすというのが基本的な考え方なのである。

## 業界に先駆けてシステムを導入しつつ 商人の自分を貫き通す

今では死語になりつつある「商人」という言葉が、この人にはよく似合う。東京・世田谷区と目黒区、神奈川県東部に「スーパーオオゼキ」7店舗を展開する、大関総合食品代表取締役の佐藤達雄氏である。佐藤氏は、祖父が乾物屋を営んでいた関係から、昭和32年に世田谷区で夫婦で乾物屋を開業。以来、祖父の教えを忠実に守り、スーパー経営でもあくまで商人としての自分を貫き通してきた。



代表取締役 佐藤達雄氏

「今では雑貨品も若干扱っていますが、今後も食品中心でいくことに変わりはありません。これは祖父の遺言であり、私自身も本業を決して崩さないことが商人の本分だと考えています。ですから当社はパブルともいっさい無縁だった。石橋を叩いて渡るような慎重な性格も祖父譲りですから。」

## 人件費を削れば サービスは低下する それが商売の鉄則

「確かにPOSをはじめとするシステムは、業界に先駆けていち早く導入したものです。ただ誤解してはならないのは、そうしたシステムも、すべてお客様へのサービスを考えることで、単なる合理化が目的ではありません。」

論より証拠、それは同社の人員構成に如実に表れている。同規模の他社スーパーに比べ、1店舗当たり倍近い従業員、しかもその8割が正社員だ。それは明らかに、人件費を削って合理化に努める業界の時流とは逆行するものだ。それでも95年2月期の売上高は前年比15%増の163億円と、業績はいたって好調。ちなみ

会社PROFILE	
設立	1975年
資本金	2億6200万円
売上高	163億円 (95年2月)
従業員数	425名
事業内容	スーパー・ストア経営
所在地	東京都世田谷区

に今年度の大学新卒採用も、昨年度の倍近い60名を予定しているという。「人件費を削ったら、いいサービスはできない。それが商売の鉄則でしょう。またアルバイトより社員を多く抱えるのは、社員のほうがじっくりと時間をかけて商人として育てられるから。私は社員ひとりひとりに、あくまで商人になってもらいたいと考えているんです。」

し、生鮮、日配、グロッサリーといった部門ごとの担当者がひとりごとで仕入れから販売までを行う。その際、部門ごとの売り上げや経費、粗利などのデータは社員すべてに公表され、担当者は否が応でも経営

者感覚が身につくことになる。また、店長やチーフなどの役職への抜擢、さらには給与までも、同社では社長ではなく社員同士の話し合いで決めるという。一口に権限移譲と聞いてしまえばそれまでだが、ここまで徹底している企業はそうあるものではない。

出せば「社員に用事を頼まれてしまう」というほど、同社では社長と社員の立場が完全に対等なのである。店長やチーフの交代も日常的に行われる徹底した実力主義

には、これといった体系化された教育システムがあるわけではない。にもかかわらず優秀な人材が順調に育っているその秘訣を、佐藤氏はこう説明する。「当社の本格的な店舗展開はまさにこれから。店長やチーフクラスの人材が今後ほっと必要になってくるでしょう。めざすポストが増えていることは、社員の何よりの発奮材料となっていることは確かです。また、そうしたポストへ

の抜擢には高卒も大卒も一切関係なく、完全な実力主義だということが大きいと思えます。むしろ高卒の若手を重要なポストに就かせることで、その下に優秀な人材がどんどん育ってきていますよ。古参社員が若手を育てるような従来の手法は、当社では一切採用していません。」

## 品揃えはどこにも負けない自信があります

平成2年入社(高卒) 松原店 グロッサリー部門チーフ 浅野 修氏 (24歳)



自分の担当する棚の前で、品目の数は、平均的なスーパーに比べて約2倍の豊富さだ。当然、お客様に「〇〇はありますか」と聞かれたものはすぐに仕入れられます。そうやって並べた商品は不思議なほどよく売れますよ。また、TV番組の料理コーナーで紹介された料理の材料はすぐに売れてしまうので、内容を事前にキヤッチして多めに仕入れておきます。あとは、他店でうちにないものがあれば試食して、よければ入れるとか。やはり自分でいいと思って仕入れた商品はお客様にどんなにおすすめますし、売れていくと嬉しいですね。

「時代の変化に対応して、自分で考えて自分で工夫する。それができなくなれば、店長やチーフも辞めざるを得ないという風土が当社にはあります。否、社長だってその例外じゃないですよ。だから若手の優秀な人材が育っていくのです。」

高校を卒業する時点で、進学か就職かで迷った時期があっただけに大卒の方にライバル意識がないと言えば嘘になりません。現在、乾物類や缶詰などを扱うグロッサリー部門でチーフを担当しています。実は同部門には大卒社員もいるし、私が一番若いんです。他のス

ーパーでは考えられないことかもしれません。給与についても能力給の比重が高いので、年齢や学歴には関係なく評価で決まります。社員の給与はすべてオープンで、店長や社長の給与でも、見ようと思えば誰でも見られるので、実際どうなのかを知ることできます。

部門を預かる身として、情報収集には特に気をつかいます。当然、お客様に「〇〇はありますか」と聞かれたものはすぐに仕入れられます。そうやって並べた商品は不思議なほどよく売れますよ。また、TV番組の料理コーナーで紹介された料理の材料はすぐに売れてしまうので、内容を事前にキヤッチして多めに仕入れておきます。あとは、他店でうちにないものがあれば試食して、よければ入れるとか。やはり自分でいいと思って仕入れた商品はお客様にどんなにおすすめますし、売れていくと嬉しいですね。

店に入った感じるのは、品物を補充する店員の方の目線が、常に買い物客に向いているということ。一本の筋が全員に通っているな、と実感します。中堅企業ならではの、とも言えます。トップが同じことを言い続けていくことの強さを感じますね。



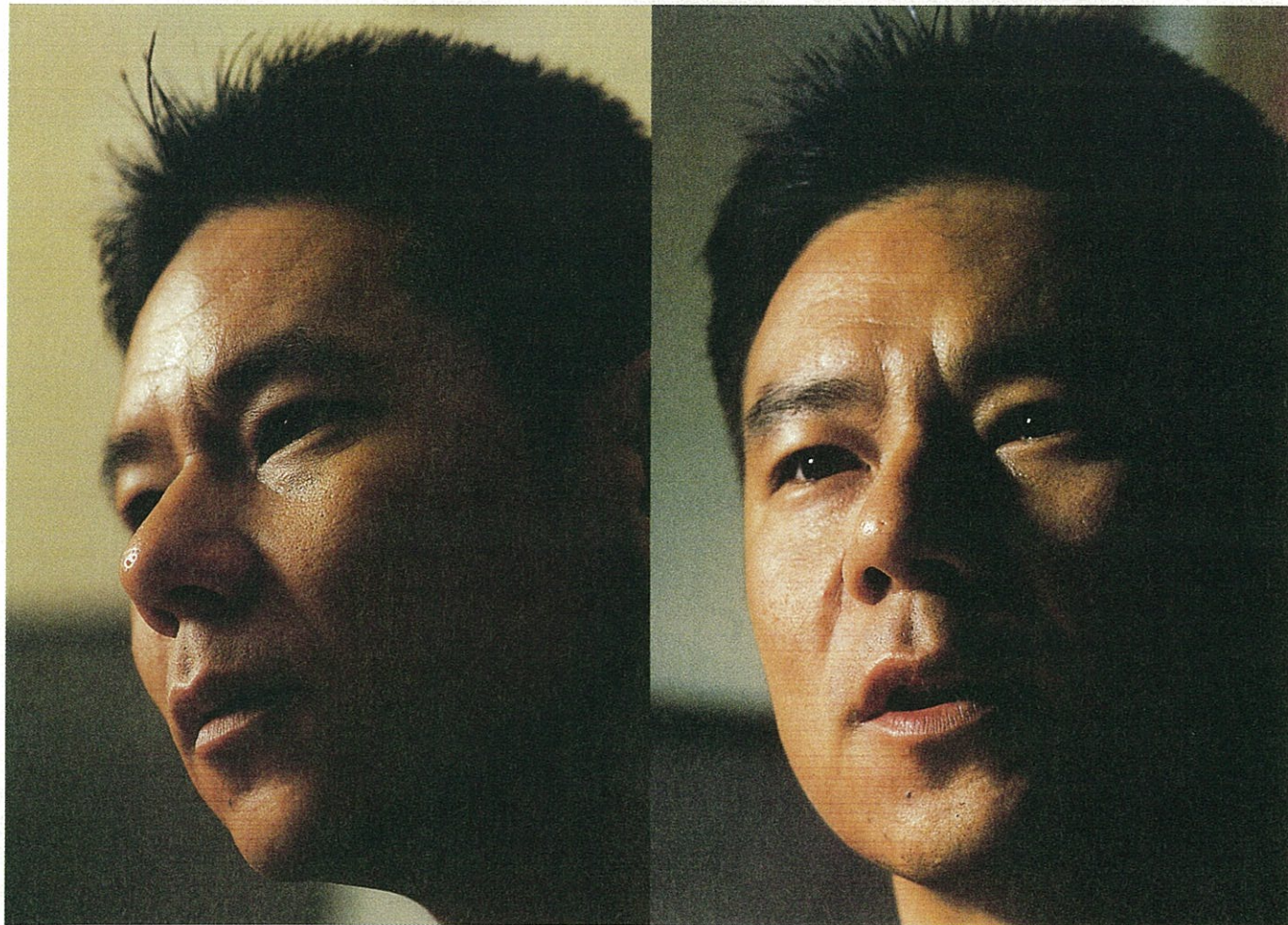
浅野 修氏

## 今井雅之

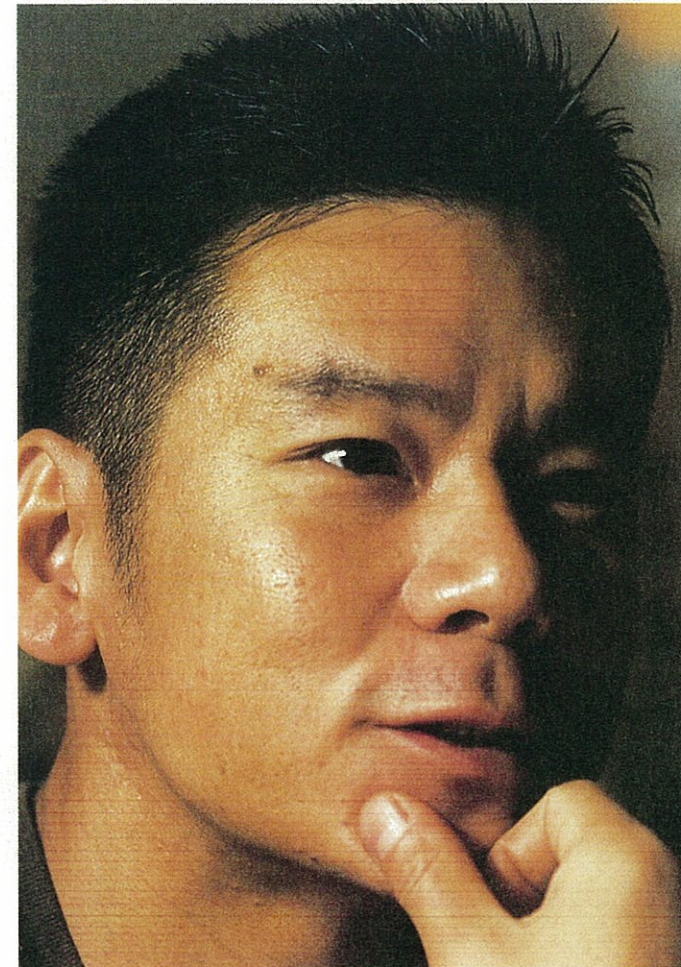
MASAYUKI IMAI

俳優

自分がやりたい、世界で頑張る気力が  
もてなくなっているのかなあ。  
僕なら宿なしになっても、チャンスにしがみつくの。



撮影/幡谷紀夫



## PROFILE

今井雅之 (いまい まさゆき)  
1961年兵庫県生まれ。法政大学文学部卒。  
自衛隊を除隊して入った大学のゆるま湯の  
ような生活に耐えきれず、役者の世界へ。  
現在映画・テレビ・舞台に幅広く活躍。原  
作と脚本、主演を務めた異色作「ウィンズ・  
オブ・ゴッド」は英語劇として上演された  
米国でも大好評。この夏には映画・舞台が  
同時公開された。8月22日からは新宿シア  
ターサンモールで新作「SUPPINぶるう  
す」を上演。

## 戦争の時代の精神に向きあってみて

最初は単純に特攻隊に憧れていたんです。僕も空手とかやってたし、特攻隊ってそういう日本人の武士道を感じるものがあるでしょ。だから、いつか役者として特攻隊を演じてみたいって……。けど売れてなかったから、そんな役は来ない。役があったとしても、主役が回ってくるなんて期待できない。で、それなら自分で書いてやえというのが始まりました。自分で自分にいっばい台詞をつけてね笑。

そうして数十人の生き残り隊員らに取材し、特攻隊の実態がわかってくるにつれて、実は彼らも僕らと変わらないふつうの若者だったってことに気づきはじめた。そのシ

ヨックが「ウィンズ・オブ・ゴッド」という物語になったと聞いていい。事実や証言をもとに歴史を語り継ぐような戦争ものは多いけど、僕が描いたのは、あくまで1961年生まれ僕がイメージした戦争です。平和にとっぴり浸りたいあの若い奴らが、あの過酷な時代に生まれていたらどうだったか。戦争好きなんて誰もいないと思うから、あえて反戦芝居とは言いません。ただ僕は、主人公2人(お調子者の漫才コンビ)を交通事故をきっかけに神風特攻隊の兵舎にタイムスリップさせ、戦争をもたらした時代に正面から向き合せてみたかった。死を決意していく仲間の隊員たちに猛烈に反発していた2人が、最後の場面では自分たちも「愛する人を守るため」に飛び立っていくわけだけど、結局そういうことだと思っんです。

若い奴らは昔もいまも変わらぬエネルギーをもっているんだけど、いまはそのエネルギーを注ぎ込む「対象」がないだけ。あるいは何かにエネルギーを注ぎ込まなければ生きられない。状況がないと言ったほうがいいかな。

## 貧乏のために好きな道をあきらめる世代

たとえば映画の世界には、スタッフが24時間働きっぱなしという状況がまだにある。何時間働いたら何時間オフをとるというのが契約で決まっているアメリカやヨーロッパとはぜんぜん違います。帰ろうと思えば帰れるのに、帰らない。みんな好きなんです。映画の仕事が。

企業戦士という言葉があるように、自分のプライベートな生活にじゃなく、会社のなか、仕事のなかに自分たちの存在意義を

見出すみたいな考え方が日本人にはあったんだと思う。その善悪は別として、少なくとも日本みたいな小さな国が、世界に打ち勝っていくには個人を殺すというのが必要だった気がするし、それができるのが日本人の素質だったとも思う。それと同時に、そこで頑張らないと食えない、生きられないという状況が重なっていたんでしよう。生き残り隊員たちの話で思い出すのは、彼らは22歳とか23歳で戦争に行って、もう命はないだろうと思っていたのが運よく生きて帰ってきた。だから死んだ人たちのぶんまで頑張らなきゃあかんのやと死にもの狂いで働いたという話です。

そういう時代といまとは、まったく状況は変わっている。いまは頑張ったりしなくても、何をやっても食っていける時代です。だから役者の世界でも、せっかく役をもらってのに、バイトがあるからと稽古を平気で休んでしまう。考えられませんが、風呂付きアパートの家賃を払わないといけなからバイトに行くというのわかるけど、だから役者としてのチャンスを逃してしまっているのか。だったら役者にならなければいけないのか。役者を目指す気があるのなら、逆に家賃払えないそのアパートを出ればいい。豊かな時代ゆえに、本当に自分がやりたい世界で頑張る気力をもてなくなっているのかなあ。僕も最初は食えなかったけど、自分は舞台上に立つんだ。主役をやるんだという思いだけは妥協せず、こだわりつけてきましたよ。僕がああ当時に戻って、同じように役をもらえることになったら……そうですね、やっぱり宿なしになって野宿をしても、そのチャンスにしがみつくだらうね。

米国で成功したFCビジネスの日本本部になれるチャンス!

# 国際フランチャイズ コンファレンスin東京

フランチャイズ先進国アメリカで既に成功を収めたFC本部十数社が、日本でのフランチャイズ本部としてビジネスを展開していただける方を捜しています。マスターライセンスやエリア営業権の売買に関する商談はもちろんのこと、契約後のマーケットリサーチ、ビジネスサポートからコンサルティングのご相談まで幅広く受け付けております。FCビジネスにご関心のある方はもちろんのこと、新規事業や投資先をお捜しの経営者の方々もぜひご参加ください。

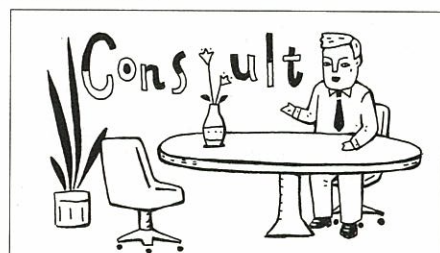
▼2日間のコンファレンスは、各企業の事業内容や契約内容を解説するワークショップ(分科会)を中心に行います。



今回来日する米国企業のプレゼンテーション(1社当たり1日1回各60分)が来場者むけに行われます。もちろん通訳つきです。興味のある企業を自由に選んで参加できます。



その後、興味をもった企業とすぐその場で商談もできます。この場合も通訳はついてきます。もちろん後日のアポイントメントもとれます。



経営コンサルティングや各種ビジネスサポートのご相談窓口も設けておりますのでお気軽にご相談ください。

10% OFF

# 56

木 金

## リクルートGINZA 8ビル

〒104 東京都中央区銀座8-4-17 JR・地下鉄新橋駅より徒歩3分

### 参加申込方法

事前に下記の電話番号にお申し込みください。詳しいパンフレットと申込書をお送り致します。(先着300名様)  
参加費:お一人様¥50,000(2日間有効、資料代含む※消費税¥1,500は別途申し受けます。)

### 問い合わせ先・パンフレット請求先

〒104 東京都中央区銀座8-4-17(株)リクルート内IFC事務局  
☎03-3575-6070  
(平日:月曜~金曜/10:00~12:00 13:00~18:00)

主催:(株)対日投資サポートサービス(FIND)、(株)リクルート  
協賛:IFA(米国・国際フランチャイズ協会)、東海銀行、プライスウォーターハウスコンサルタント(株)、International Career Information, Inc.、(株)リクルート人材センター

## works Information

トップセミナー



## 「新しい時代を創るコア人材の育成」

これからの企業に必要なコア人材とは。その人材マネジメント法は。そして人事部門はいかに再構築すべきか。自由と自己責任を基調とする21世紀の人事システムを示唆するトップセミナー。

### ●第1部 基調講演

「儲かる仕組み」を生み出す  
コア人材の育成

講師:ワイアット株式会社代表取締役社長 高橋俊介氏

### ●第2部 事例紹介

創造力のある人材を生かす  
成果主義「SPIRIT」

講師:富士通株式会社 勤務部プロジェクト課長  
三宅龍哉氏

進行:「works」編集長 松永真理

- 東京** 日時:9月27日(水) 14:00~17:00  
場所:リクルートGINZA 8ビル(銀座)
- 大阪** 日時:10月24日(火) 14:00~17:00  
場所:リクルート関西支社(梅田)
- 名古屋** 日時:9月22日(金)(予定) 14:00~17:00  
場所:名古屋クレストンホテル  
※名古屋会場の第2部は内容が異なります。

お申し込み・お問い合わせ先 リクルートサークル事務局

TEL 03-3575-7244  
FAX 03-3575-5254

関東では8回目を迎える「独立・転業・フランチャイズフェア」。この秋は、いよいよ全国5カ所で開催いたします。フランチャイジー・代理店募集をお考えの企業は、早速お問い合わせを。見学も大歓迎です。

独立  
転業

フランチャイズ  
フェア  
全国各地で開催!

- 東京** 10月7日(土)10:00~17:00 プリズムホール(東京ドーム正面)  
問い合わせ=03-3575-6070 担当/フェア事務局
- 大阪** 10月28日(土)10:00~17:00 MIDシアター(京橋・大阪ビジネスパーク内) 問い合わせ=06-455-5330 担当/三上
- 名古屋** 10月14日(土)11:00~18:00 日土地名古屋ビル  
問い合わせ=052-203-3863 担当/有松
- 仙台(予定)** 11月12日(日)11:00~16:00 メイフェアプラザ仙台(ワッセ)  
問い合わせ=03-3575-6070 担当/フェア事務局
- 九州** 11月26日(日)12:00~17:00(予定) アクロス福岡イベントホール 問い合わせ=092-733-3800 担当/土橋

## works 次号の発行は11月10日です

### From Editors

●日本の人口構成がピラミッド型からトルネード型(P10)へ移っていくのを見ると、現在の状況ではまもなくなくなるのがよくわかります。ただ、従来の制度を新しく変えようとするとき、目的と手段の取り違えが起らないようにしなければなりません。年俸制の導入は手段のひとつであるのに、さも目的であるかのようなとらえ方が、誤解と混乱を生んでしまったようです。(松永)  
●創業社長の方を取材させていただく機会がよくあります。社員数が3桁になるころから、阿吽の呼吸が通じなくなり、社員に自分の思いが伝わらなくなるとよくおっしゃいます。コミュニケーションの機会が減ると、社員の不満もたまっていくようです。

納得いく評価システムの第一歩は、まずお互いの胸の内を理解しあえる機会をつくる、そこから始めるのかもしれない。(松岡)  
●多くの企業の年俸制導入への動きは、日本の社会が、全員を「満足」させることができなくなったことを示しています。われわれ働く側は、「満足」が得られないのなら、少なくとも「納得」して働けることを求め始めています。「満足」と「納得」。似ているようで違うこの2つことばの意味を、いま一度、じっくりと考えてみたいものです。(菊地)  
●事例研究スペシャルの取材で山形に出張したとき、空き時間に、芭蕉有名な山寺に行きました。平日だったためか、夕方5

時ごろでもあたりは静まり返っていました。短時間でしたが、緑の香りを思いっきり吸い、頭のなかから何もかも閉め出してみました。自然のなかで生活したい、というU・Iターン志向が高まってきている理由が、理解できるような気がしました。(緒貫)  
●副業禁止についての意見を聞こうと、最近ご無沙汰している知人に連絡をとりました。すると、みな「副業より勉強に興味がある」と、中国語や簿記などの勉強をしている様子(50歳を過ぎて始めた人も)。私はといえば、恥ずかしながら仕事以外は遊んでいたいという状態。一生懸命働いていないから、勉強すべきことが何なのかわからないんだと反省したものの……。(岩瀬)

## works

Sep/Oct. 1995  
No.3

©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 緒貫 陽子 岩瀬美都理
- Designers 村山 利夫 小野 麻理 林田たつや 伊藤 定幸
- 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 田中 信彦 田淵 輝彦 千葉 望 さい イク 海原 修平 大藪 友和 国府田昌史 袋井 良雄 スプートニク 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 緒貫

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

0120-74-5858

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

0120-74-5252

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。お問い合わせは会員企業に限らせていただきます。