

w o r k s

特集 「連」の活力
-人と企業と地域が
生まれ変わるとき-

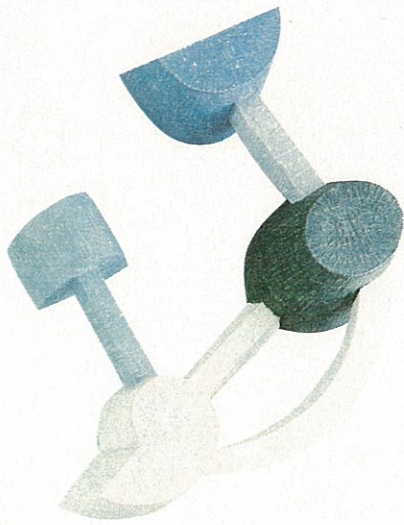
変わる！人と組織の関係

w o r k s

w o r k s

w o r k

ワークス
No.4
Nov-Dec.1995



CONTENTS

特集

「連」の活力 4

一人と企業と地域が生まれ変わるとき

序章 "自立" 神経失調症 ニッポン 6

3つの地域に見る「自立」への模索

第1部 「場」を活かす、人と企業 横浜市・金沢工業団地 8

事例編 横浜という地域の個性を活かし、下請けの体質を乗り越えた
シバタ株/有増田工芸/有山田工業所・横浜ハイテック株/アビックス株

〈インタビュー〉横浜市経済局長 前田 壽氏

解説編 いま、日本でベンチャー支援が叫ばれるのはなぜか

第2部 人が動き、村が変わった 長野県・木曾町 16

事例編 自然を武器に「脱都会」志向へ訴求、100名を超えるIターン者と呼ぶ
太田木材株/株テラシマ/大桑村森林組合/グルメファーズ株/大桑村役場

解説編 地方圏への流入者が急増。都会離れはなぜ進むのか

第3部 人こそ資源、地域が「場」づくり 福島県・会津若松市 24

解説編 なぜシリコンバレーは繁栄し、ルート128は停滞するのか

事例編 シリコンバレーを目指し、地元企業の期待も大きい会津大学

〈インタビュー〉会津大学学長 國井利泰氏

宮泉銘醸株/有伊藤食糧/渋川問屋/有ウイッシュ

事例研究

事例研究スペシャル

団塊ミドルの活性化 35

～事業変革期に一人一人の自立を促す～

住友商事

テーマ別ケーススタディ

戦略的採用	学生、企業双方が満足「サマーインターンシップ」	日本モトローラ	72
福利厚生	選べる福利厚生「カフェテリアプラン」	ベネッセコーポレーション	76
実力主義の徹底	女性支店長を生んだフラット組織	日本信販	80
経営理念	自立型人間を活かす「プロジェクト組織」	イーティーコントライブ	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 43

連載

人事よろず相談Q&A 58

・介護休業法について ・通年採用について ・人事考課について

あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る NEWS JUNGLE 61

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 64

寄稿エッセイ 慶應義塾大学文学部教授 南隆男 68

インタビュー 境界線からの視点 伊藤穰 84

コラム 鎌田慧/ザ・グレート・サスケ/安藤卓 34・42・55

会員のページ ひといきといき/ウチのタカラモノ・日清食品 60

会員のページ 黙っちゃおれん! 56

From Editors worksインフォメーション 86



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

欲しいクルマが比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・ピーニング
B-ing



地球をライブする海外旅行情報誌
ABROAD

女性の総合求人情報誌
とらぽろ

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

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——ふたりのための専利誌マガジン
ゼクシイXY



スクール情報マガジン
ケイコ@マナブ



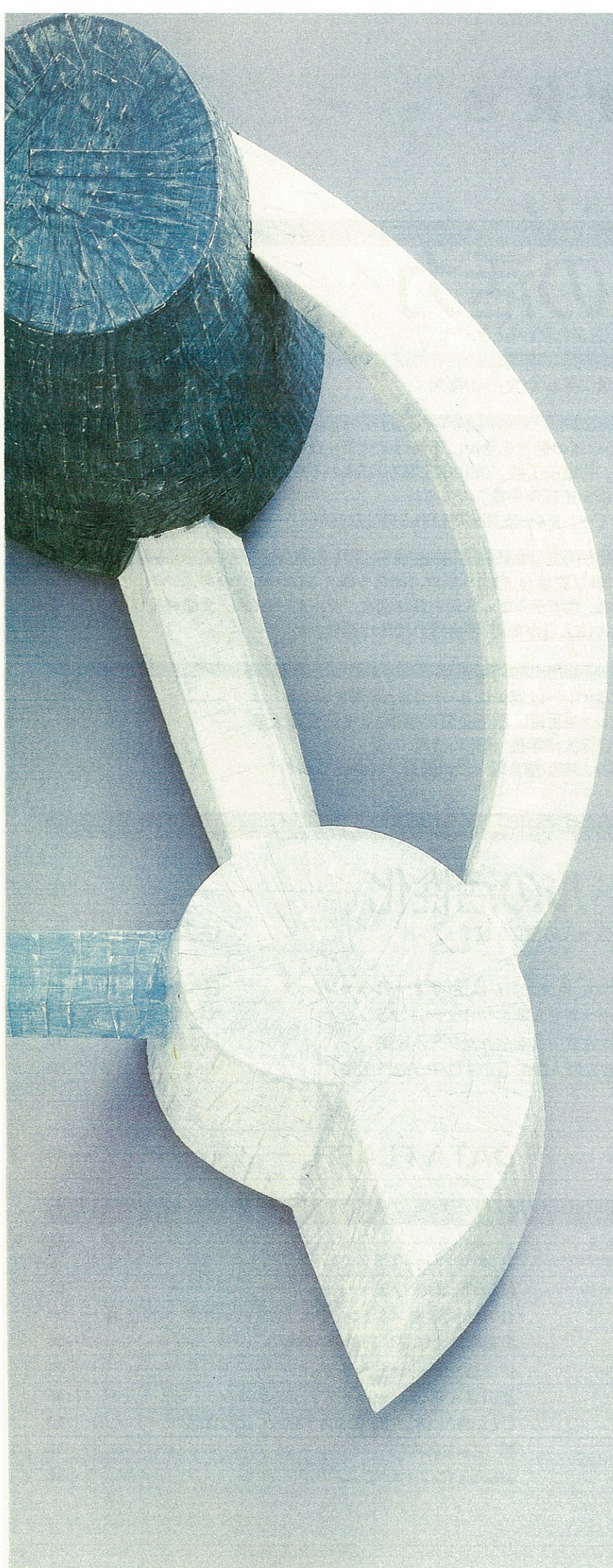
表紙：手塚治虫 本名治。昭和3年大阪府生まれ。大阪大学医学専門部卒業。医学博士。昭和21年デビュー以来、日本のストーリーマンガの確立に尽力。平成元年逝去。代表作に「鉄腕アトム」「ブラックジャック」「火の鳥」などがある。写真提供：株式会社秋田書店 協力：手塚プロダクション

もっと選べる世の中は、きっと素敵世の中です。リクルートの情報誌

「連」の活力

人と企業と地域が生まれ変わるとき

イラスト：江口修平 撮影：木内徹



「上司と部下」「親会社と子会社」「中央と地方」。これまで日本では、大多数の人や企業、そして地域社会までもが安定したヒエラルキーの一員として生きることを選んできた。

近年、こうしたタテ型秩序に限界が見えはじめ、互いの協力関係を基本とするネットワーク型組織の優位性が広く叫ばれてはいるものの、その構築は容易ではない。

そんななか、従来のタテ型システムにとらわれず、積極的に他者と情報を交換し、協力する一方、時には衝突し、反応しあうことによって活力を生み出している地域がある。

そこでは自分たちのもつさまざまな知識や技能、文化、歴史などを資源に、そこに異なる価値観との出会いが加わることで、新たなパワーが生まれている。

こうした人・企業・地域のオープンな連携と離合集散によって発生する活力を、われわれは「連の活力」と呼びたい。

いまなぜある地域に限って、人と企業を巻き込んだ新たな活力が生まれているのか。そのカギはどこにあるのか。そのメカニズムを探るキーワードが「連」にあると考えるからである。



「自立」神経失調症ニッポン 3つの地域に見る「自立」への模索



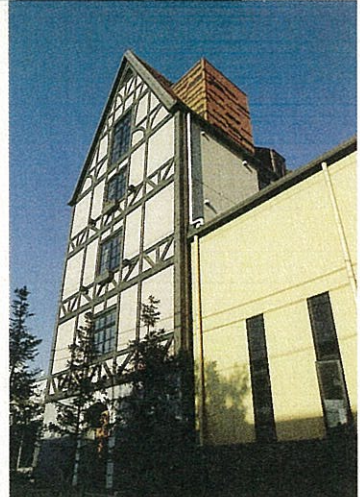
「場」を活かす、人と企業

横浜市・金沢工業団地 第1部



人が動き、村が変わった

長野県・木曾郡大桑村 第2部



最近の日本社会で、旧来のタテ型組織が停滞に陥っている原因はいったい何なのだろうか。

その根源を探ってみると、人や企業、地域社会が本来もっているはずの「自立」の思考がマヒし、他者への依存体質が根深くはびこっていることが見えてくる。

個人は会社に依存し、大過なく暮らすことを考える。企業は規制や行政指導、業界の秩序に安住し、創造性を発揮しない。そして地域社会は、中央の補助金や公共事業を頼りにして、独自の成長の道を開こうとしない。

本来ならば、人や企業や地域が自分自身のもつさまざまな資源を武器に、絶えざる成長を目指すべきである。しかし、もっぱら既存の「生命維持装置」に身を委ね、力のない呼吸を繰り返しているのが現状ではないだろうか。

そこには、自分のもつ「資源」を冷静に分析し、その優位点を把握したうえで、明確な目標を立て、必要なリスクを負って前に進む——という「自立」の思考が欠如している。

こうした日本の集団的「自立」神経失調症を治療するには、上下関係を軸とした旧来のシステムや発想自体をヨコ型の柔軟なネットワーク状に組み替え、「連の活力」を機能させる以外にない。

そのような視点から、第1部では横浜という土地の歴史や文化を土台に、中小



人こそ資源、 地域が「場」づくり

福島県・会津若松市 第3部



企業やベンチャー企業同士が協力し新しい活力を生み出したつある横浜市金沢工業団地をクローズアップする。大企業の下請けの体質を脱却し、自らの経営資源と地域の特性を融合させた企業群の動きをレポートする。

第2部では、木曾谷の山村、長野県大桑村に焦点を当てる。林業以外に目立つ産業もなく人口減少に悩む大桑村が、一転、豊富な自然そのものを武器に、都会からの「インターン」者の求人活動に乗り出す。現在では東京などから100名を超す人々が同村に移り住み、村独自の資源を見直す新たな動きが芽生えはじめている。「都会的、中央的なもの」に頼らない、一山村の自立への奮闘ぶりを見た。

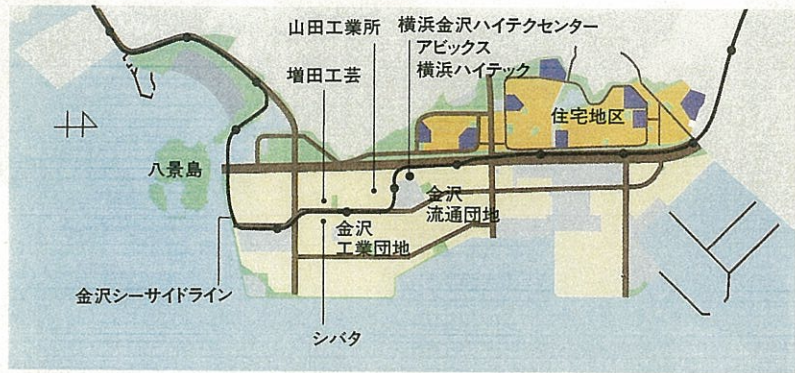
第3部では、米国のシリコンバレーとスタンフォード大学の関係をモデルに、人・企業・地域がマルチメディアを軸に相互にかつ柔軟に連携しながら成長していく姿を追求する福島県会津若松市と会津大学を訪ねた。経済の相互依存と情報通信の発達で、国境の概念が希薄化するなか、人と企業の活性化にとって「地域」が持つ意味を問いかけてみたい。

これら3つの地域を舞台に、人や企業、地域社会がどのようにかわり合い、影響しあって活力を生み出しているのか。また、活力を生むための条件は何なのか。これらの事例は有益なヒントを与えてくれるにちがいない。

横浜という地域の個性を活かし、 下請け的体質を乗り越えた



工業団地と住宅地の間に幅50mのグリーンベルトがあり、職住共生を実現。団地中央には八景島シーパラダイスへの足となるシーサイドラインが走る。



横浜市の南部、横須賀市に隣接した金沢区の埋め立て地三号地に金沢工業団地がある。京浜東北線新杉田駅と京浜急行・金沢八景駅を結ぶ新交通システム「金沢シーサイドライン」が団地の中央を走り、話題のテーマパーク「八景島シーパラダイス」はすぐ隣だ。

同工業団地は横浜市の中小企業政策のコンセプトである「夢工場」のモデルとされ、「工場を生活の場」ともとらえた福利厚生施設の充実と、地域に開かれた工場」の展開を目指す。現在、市内各地から移転してきた約400社で構成されている。

敷地の西側には広いグリーンベルトを挟んで住宅地区が設けられており、3万人の住民が住んでいる。各企業には敷地の13%の緑地確保が義務づけられており、また美観に配慮してフェンスを禁止し、都市ガスと電気以外の燃料使用は不可など、環境に配慮した街づくりがなされている。職住近接が実現しているのは、



このためである。

団地の核として機能しているのが、横浜市と住友生命保険が先端技術産業の育成を目的に建設した「横浜金沢ハイテクセンター」だ。唯一の高層ビルで、ひととき目立つ存在だ。同センターは先端技術産業の研究開発部門を集める「テクノタワー」や市内企業の研究開発や産学共同研究を支援する「テクノコア」などからなり、ベンチャー育成の拠点となっている。また「テクノタワー」最上部には、工業団地内の製菓会社フアミールが経営するホテルもあり、それ自体も異業種進出へのモデルケースとして注目されている。

こうしたユニークなプランのもとでスタートした金沢工業団地では、大企業の下請け的体質からの脱却を掲げ、横浜独自の歴史や文化を基盤に活発な事業を展開する企業が数多く誕生してきている。まさに人・企業・地域の「連」による新たな活力の創出といえるだろう。

鉄工メーカーの工場はドイツ風 ロボットの定期演奏会は住民に人気

シバタ株 代表取締役専務 柴田浩一氏

「夢工場」をコンセプトに掲げる工業団地のなかにあって、ひととき人目を引くのがシバタ株(柴田浩一専務)の工場である。金属関係の企業が集まる「メタルパーク」の一角に立つ、ドイツをイメージしたという瀟洒な建物はまるでビアホールかレストランを思わせる。

「当時、鉄が新素材に押されてもうダメといわれた時期でね。なんとかしなきゃと思っていた」

横浜は西欧と日本の文化の出会いから成長してきた土地柄で、西欧風の建築物も多い。柴田氏は帰国後、自前の技術を活かし、西欧風「絵看板」の製作、販売を事業化する。絵看板とはヨーロッパなどでよく店頭に見られる看板のことだ。

横濱元町に絵看板のイメージショップとしてワインバー「横濱繪看」を開店。自分で選んだドイツ・フランス地方のワインを直輸入して提供している。いまでは横浜の街づくりに関心をもつ人々の溜まり場の存在の店になっている。

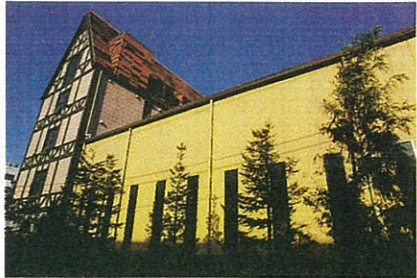
団地の主婦が気軽に立ち寄る工場を目指す

「ドイツ風工場」は、こうした経験の延長線上にある。柴田氏は「中で働く人が働きやすく、誇りがもてるような建物にしたい。人が見にくくなるような工場なら、社内にも緊張感が出る」と考えたという。

この案に対し、環境事業団が「過剰装飾だ」と補助金の支給に難色を示すひと幕もあった。しかし市の応援があつて完成にこぎ着け、いまでは国の関係者も含め、数多くの見学者がやってくる。

建物は5階建てで、1、2階部分は工場、3、4階はオフィス、5階部分は三角屋根のロフトになっている。この部分は本来デッドスペースで、倉庫になることが多いが、柴田氏はコンサートホールとして活用することを思いついた。

実は柴田氏は横浜ジャズ協会副理事を務め、夫人の由紀子さんはクラ



▲およそ鉄工メーカーとは思えないドイツ風工場。
▶メーカー専務、ワインバーマスター、横浜ジャズ協会副理事、法人会報の編集長と多彩な顔を持つ柴田氏。

「リスクなくして成長なし」 横浜から世界のブランドに

(有)増田工業 代表取締役社長 増田博氏

金沢工業団地の一角に工房「増田窯」を構える(有)増田工業(増田博社長)は、ティファニーやグッチなど

からも製作依頼を受け、英国ハロツズや米国カンパスの店頭で商品が並び、世界各国で高い評価を受ける陶

磁器の窯元である。

増田氏によると、横浜にはかつて「横浜焼」という焼き物があり、明治以後、一時期は状況を呈したが、その後衰退してしまつた。増田氏は親類から陶磁器の会社と職人を引き継ぎ、「横浜焼」の伝統復活を目指して焼き物に取り組んだ。

「横浜で何ができるかと考えたとき

やはり和と洋のミックスしかない。横浜人が自分たちの歴史をひもとくことで、モノづくりの機微がわかる」と増田氏は言う。

「横浜人の感性」にこだわった増田工業の「ANT」ブランドの作品はしだいに評価が高まり、79年に米国フランクリンミント社の依頼で「花鳥十二ヵ月額皿」を製作、世界各国

に出荷。88年には米国大統領への日本政府の贈呈品に選ばれ、同年、英国ハロッズ、トーマス・グズなどの有名店にデビュー。94年にはニューヨークのマディソン街にショールーム「マスタ・テーブル・アート」を開設した。現在、横浜元町にも2軒の店舗がある。

自分の商品は自分で売る 問屋やデパートの情報信じない

「和洋の文化のクロス」以外に増田氏がこだわってきたことがもうひとつある。それは「下請け的発想では

ダメだ」ということである。

「日本のモノづくりは『流通に言われてつくる』という下請け的発想に浸りきっている」というのが増田氏の持論だ。自分がいいと思ったものを、自分のリスクで必死につくる。その中からいいモノが生まれる。人に言われたモノだけつくっていいれば確かに安心して売れるが、それでは自分の成長はない」と強調する。

「だから」と同氏は続ける。「私は問屋やデパートの情報は信じない。自分の商品は自分でつくって、自分で売ってきた。もちろん最初は大変な苦労だったが、だからこそ世界で

認められたのだと思う」

最近、流通業界では「モノが売れない」という声が聞かれるが、それに対して増田氏は「冗談じゃない。(場所貸しだけの)百貨店はリスクがないから、販売に真剣さが無い。いいモノをつくってきちんと売れば、商品は必ず売れる」と語気を強める。増田氏もシバタ(株)の柴田氏(前述)が横浜元町に開いたワインバー「横濱繪看鏡」の常連である。共に工業団地の将来像を語り合う仲間だ。

「行政の音頭が集まって、ただモノをつくっているだけではいけない。グローバルな視点で、どんな新しい

商品をつくり出す

か、そしてその視点と地域をいかにマッチさせるかを考えなくては。確かにそう簡単ではないと思うが、時時本業から頭を転換させることも必要かもしれない。

柴田さんや私のような動きが徐々に周囲に影響していくに違いない」と増田氏は期待する。

中華街のある横浜とハイテクが合体 異業種交流が生んだ「チタン中華鍋」

(有)山田工業所
横浜ハイテック(株)

代表取締役 山田豊明氏
代表取締役 佐々木哲夫氏

横浜といえば、西欧との交流だけではなく、中国の存在も忘れられない。なかでも中華街は横浜を代表する顔のひとつになっている。その横浜の金沢工業団地に業務用中華鍋で全国の80%のシェアを占める企業がある。(有)山田工業所(山田豊明社長)がそれだが、同社は鉄製の普通の中華鍋のほか、数年前から工業団地内のハイテク企業と共同で航空機などにも使われる軽量のチタンを使った中華鍋の開発に着手。そ



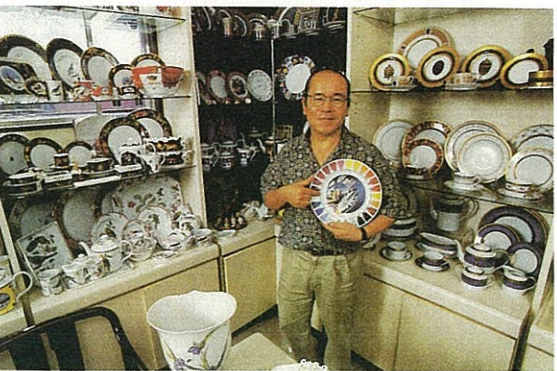
「この商品開発に関しては、段階に応じて市から受けた補助金が役立ちました」と佐々木氏。

の軽さと火の通りのよさが人気を呼び、多いときには売上高の1割に達するまでになった。

偶然にも同じ工業団地に居合わせた「中華鍋の老舗」と新進ハイテク企業はどのように連携して画期的な新製品を生み出したのか。

山田工業所は1957年に横浜市保土ヶ谷で創業。中華鍋ひと筋に、機械によるプレスでなく、一枚ごとに鉄板をたたいて伸ばしながら成形する「打ち出し法」を堅持してきた。プロ向けには各人の好みに合わせてオリジナルの製品を作っており、1日平均500枚、年間約15万枚を生産する。中華街のシエフの大半は同社の鍋を愛用しているという。

同社がチタンの中華鍋を手がけたのは3年ほど前。ある得意先の料理



テーブルウェアトップショーグランプリの実績をもつ増田氏。世界に目を向けながら「この団地を丸一日楽しめる工業のテーマパークにしたい」と語る。

「ひとりだったらやめていた」 大きい情報交流のメリット

しかし商品化までは表面硬化処理など、越えなくてはならないハード

集まり、新聞やテレビでも報道され、一気に売れ行きが伸びた。材料費が高いことや加工にコストがかかることなどから、小売価格が3万円以上と高価なのが難点だが、軽くて性能のいいチタンの鍋は、高齢化社会のニーズにマッチして、料理人や料理愛好家に人気がある。

山田氏は「異業種交流会なんて、最初は鍋屋が行ってもしかたないと思っていたが、参加して本当によかった。この団地に来てから、中華鍋以外にも、近くの工場の自動化装置の製作を頼まれたり、以前にはなかった関係が生まれてきている。いろいろな情報が入ることのメリットは本当に大きい」と話す。

チタンの中華鍋ができてから、どんだんアイデアが膨らむという山田氏。「おやじと同じことをやってもダメ」と2代目社長の意気込みを見せる。



ルが数多くあった。そこで山田氏は工業団地のテクノコアで行われている異業種交流会に参加し、「チタンの中華鍋ができました」と成果を発表すると出席していた横浜ハイテック(株)社長、佐々木哲夫氏が即座に反応を示した。

横浜ハイテックは金沢工業団地連絡協議会会員の173法人が85%、NKKが15%出資する、異業種交流による新たな複合製品の開発を目的とした企業である。佐々木社長自身も

NKKの出身であり、チタンの加工技術でタイアップができるのではと考え、NKKとの間を取り持った。「最初NKKに話したときは『中華鍋なんて』と笑われましたが、すぐに本気で協力してくれるようになりました」と佐々木氏は話す。

その後1年以上の試行錯誤を経て、ついに中華鍋の商品化が実現。山田氏は「高価な材料費をNKKが提供してくれたり、佐々木さんのアドバイスがあったり、なんとかかぎつげられた。ひとりだったらやめていたと思う」と振り返る。

当初は業務用を念頭に置いていたが、試用の結果、家庭用の火力の弱いバーナーでもおいしく調理できる



次のヒット商品を目指して異業種交流会を推進する2人。いま金のネーミングを募集中です。

ことがわかり、家庭用にもターゲットを広げた。横浜のテクノカルシヨに出品したのをきっかけに注目が

大企業を「横請け」に活用する ベンチャー企業のネットワーク経営

アビックス(株) 代表取締役社長 時本豊太郎氏

金沢ハイテクセンターの「テクノコア」に入居するアビックス(株)(時本豊太郎社長)はLED(発光ダイオード)を使用、目の残像効果を利用して空間に文字や絵柄を表示する機器を開発し、急成長しているベンチャー企業である。

時本氏は東京都出身で、7年間勤務したカシオ計算機を退職後、89年4月、アビックスを創業した。「残像効果」の原理を説明すると、

人の視覚は光の刺激を受けると、光が消えた後もその像が目に残る。夜間に懐中電灯を振ると、軌跡に光の幕のようなものが尾を引いて見える、あの現象である。

それを応用すると、一本の光の線でもそれを高速で動かすか、または見ている人が動くことで「面」に見えることができる。光の点滅のタイミングや色をコンピュータ制御し、動かす速度をコントローラーすること

で、たとえば手で一本の棒を振っただけで、その軌跡に文字や絵が浮かび上がって見えることになる。

東京モノレールの羽田空港駅や、JR成田空港駅、新千歳空港駅付近のトンネル内に表示されている企業広告やアニメは「人が動く」ほうの原理を利用したもの。一方、観客が手で振るとチームロゴや「GOAL」などの文字が浮かび出る「Jリーグサポーターズライト」は光源のほう動く仕組みの商品である。「検閲中」「止まれ」などの文字が表示できる商品は大阪府警をはじめ、各地の警察にも納入実績が急増している。

この残像利用の方法は、従来のネオンサインのような大型の看板を作



発光ダイオードを利用したネオン(上)は、低価格で取り付けも楽、と引っぱりダコ。時本氏が首から下げたJリーグ応援グッズも大好評。

場合でも、光源を隙間なく並べなくても文字や画像を表示できるため、価格が安く、省電力で耐久性も高い。スポーツ施設などの大型表示板にも利用できる、その市場は非常に大きい。これらの製品の将来性とともに、アビックスを特徴づけているのは、その独自の経営方式である。

同社は時本社長を中心に少数のメンバーで開発と技術的な営業に業務を限定。製造はシャープやウシオ電機などの大手メーカーにまかせる一方、三菱商事や三井物産などの大手商社をデистриビューターにする「横請け」(時本氏)活用のネットワーク経営を展開している。

のは自分の得意な分野に集中するため。当社には大手メーカーのような生産技術はないし、大手商社のような販売力もない。このほうが互いの経営資源を有効に使えるので、結局はコストが低くなる」と話す。

地域の異業種交流に貢献 「技術交流会」の初代会長に

時本氏と神奈川県との縁は創業当初、「ウインドサーフィンが好きで「家賃が安い」という理由で逗子市内にオフィスを借りたことに始まる。その後、県の先端技術補助金を受けたことなどから横浜市との関係も生まれ、敷金・礼金なし、賃料坪当たり月額1万円という条件で、94年初

め、テクノコアに入居した。民間のオフィス賃料が下降した現在では破格の優遇条件とはいえないものの、横浜市を中心とした行政のバックアップ体制に満足していると時本氏は言う。

企業が活きる産業政策

7つの戦略産業を軸にした 中小企業・ベンチャー支援

横浜市の産業政策には大きく3つのポイントがある。

第一は、単なる企業強化でなく、都市の弱点をどう克服するかとの総合的な見地に立っていること。環状鉄道や環状道路など、都市の自立のためのインフラを整備し、雇用の創

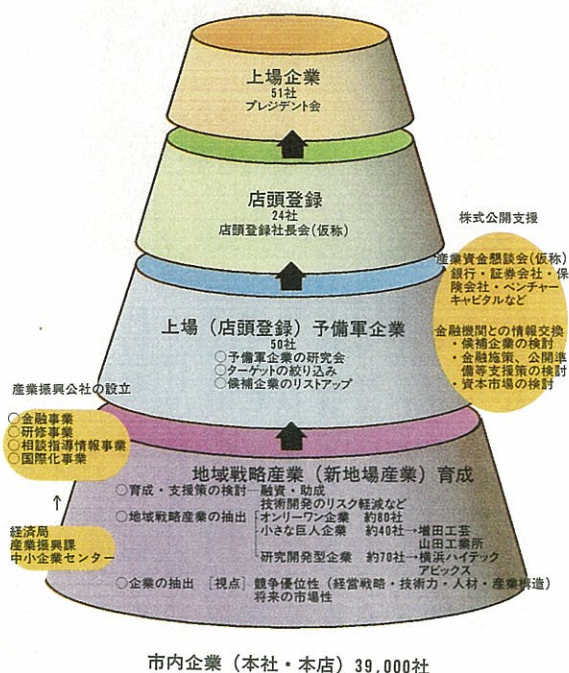
出、税収の確保など、複数の目的をもった政策を展開している。

第二には「7つの戦略産業」(下記参照)を掲げ、産業構造の方向性を明確にしていること。企業に対して横浜の産業強化の将来ビジョンを示したうえで、民間のもつシーズを活

横浜市7つの戦略産業

- 生活文化産業
- 自由時間産業
- 先端技術産業
- 専門サービス産業
- コンベンション関連産業
- 新流通関連産業
- 環境関連産業

上場企業100社作戦



基盤確立期、安定成長期と、各段階に応じたきめ細かい制度が用意されている。

00社に増やそうという作戦だ。現在市内にある事業所は約12万カ所、うち本社・本店は約3万9000社ある。そのなかから独自の技術をもつ「オンリーワン企業」、高いシェアをもつ「小さな巨人企業」、新技術開発を目指す「研究開発型企業」など190社を選定。地域戦略産業と

して育成に力を入れる。またさらに上場に近い位置にいる「上場(店頭登録)予備軍企業」50社、現に店頭登録している企業24社も組織化し、金融機関を含めた懇談会を実施するなどバックアップを行っている。

対する支援策も充実している。金融面では、前述の7つの戦略産業に合致する起業家向けの「産業振興特別資金」の融資や先端技術などに対する各種助成を用意。施設面では「テクノコア」など、ベンチャー企業にインキュベーター(孵化)施設を提供するほか、各種の経営技術相

談や情報提供支援など、手厚い支援策が立案されている。横浜市ではこれらの政策を「地域・都市からの産業政策」と呼ぶ。そこには人と企業と行政が、ネットワークのなかで政策を組み立てていくという姿勢が明確に反映されているといえるだろう。

一社一社企業の顔が見えるから 地域から政策を組み上げられる

横浜市経済局長 前田 壽氏



「産業政策を拝見しましたが、その目指すところは?」
前田 私はあえて「地域産業政策」と言っていますが、どうやって人のネットワークをつくるかという発想で、地域から政策を組み立てることを基本にしています。たとえば、現状では横浜から市外へ働きに出る人が4割もいる。逆に市外から働きに来る人が2割で、差し引き2割が市外で働いている。昭和30年にはこれが差し引きゼロでした。その後の高度成長のなかで、東京圏が拡大し、横浜は「寝ぐら都市」と化してしま

った。この状況を変えたい。そのため単に企業を強化するだけでなく、都市が自立できるインフラも含めて作っていくということなんです。

「行政の役割についてどうお考えですか?」

前田 企業の皆さんに「この方向に走れば産業は強くなりますよ」というビジョンを示さねばならない。で

も国のように法律を出して「これが政策です」というのでなく、地方自治体では行政と産業界が日頃から互

いを知る関係にある。つねに接触してキャッチボールできる。それがいい点なんです。そして産業人と産

業人を結びつける役割もあります。それで異業種交流もさかんなわけですね。

「7つの戦略産業という概念を打ち出していますが、その意味は?」
前田 普通、産業は建設業とか製造業といった分類で見られるわけですね。それを生活文化産業とか自由時間産業などのまったく別の切り口というか、違う定義でとらえてみました。すると建設業は生活文化産業であると同時に先端技術産業でもあり、専門サービス産業、環境関連産業とも考えられる。既存の分野にこだわらずに「もっとほかの分野でいろいろ芽が出せるのではないか」と考えてみるわけです。

「起業家支援にも熱心ですね。」
前田 全国的な傾向ですが、開業率が急激に低下しています。私はこれを「都市の病」といっています。生

まれる企業より死ぬ企業のほうが多いわけで、気づいたときには手のつけようがないから、手を尽くして横浜

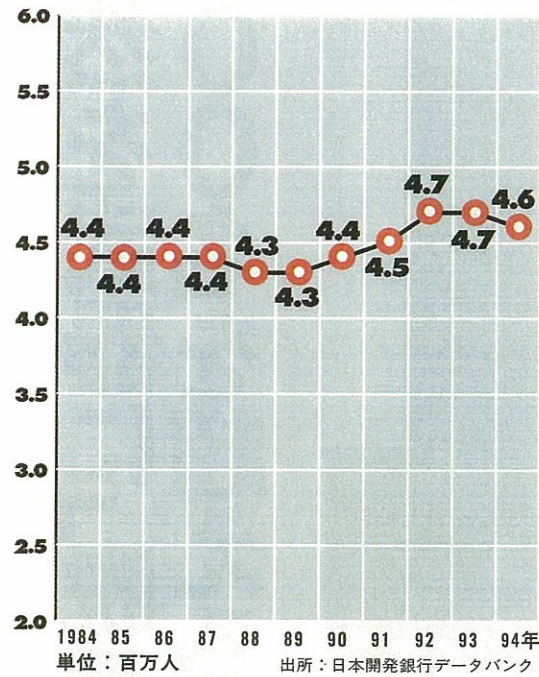
が病にかからないようにしなければ。局長は現場主義がモットーですが?」
前田 着任早々全職員に言ったのは「半日は机で仕事をしたい。あと半日は外へ出る。産業界の人と大いに議論して」と。顔見知りになって、そこにネットワークができる。そしてどんどんニーズを吸い上げて、それを政策化していく。頭の中で抽象的なことを考えて、政策を組み立ててもしかない。そういう話をしています。それと徹底しているのは「人頭主義」。

「どういう意味ですか?」
前田 一人の職員が一事業を全部やる。100億円の事業でも、1000万円の事業でも一人の職員が最初から最後までやる。変な分業はするなと。資金問題から始まって、法律や企業のニーズのありかなど、一人でやれば全部わかる。責任の所在も明確になるからプロが育つんですよ。

いま、日本でベンチャー支援が叫ばれるのはなぜか

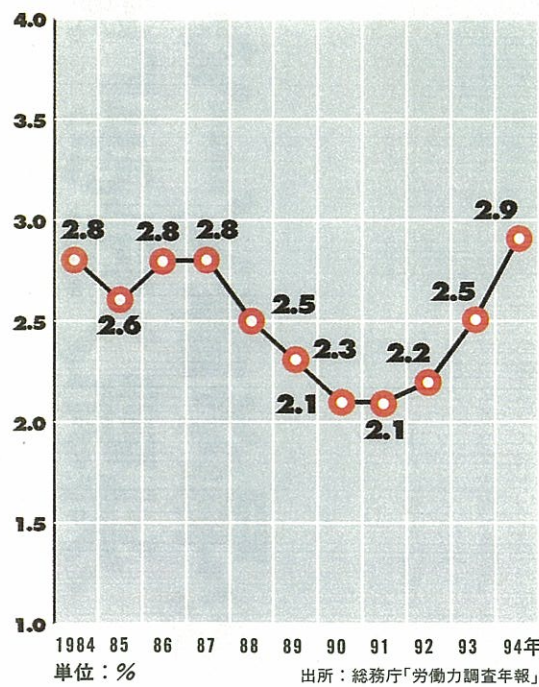
●日本の上場企業で働く人は暫減

図5 日本の上場企業の従業員数



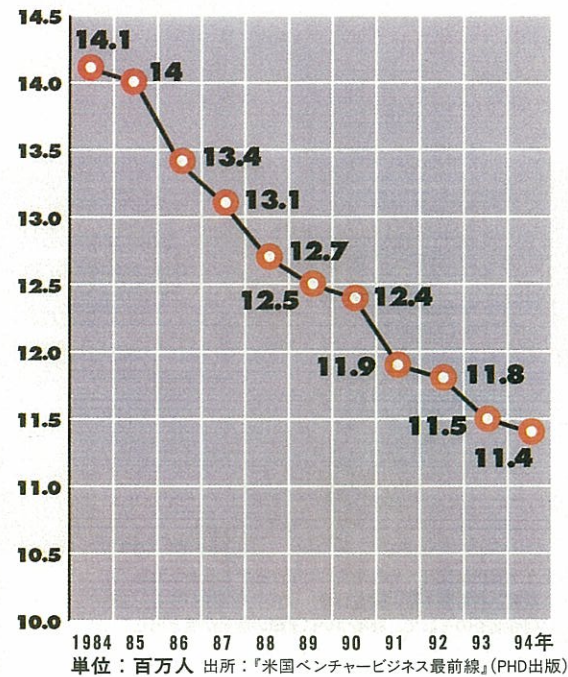
●1991年から上昇し続ける日本の失業率

図6 日本の失業率



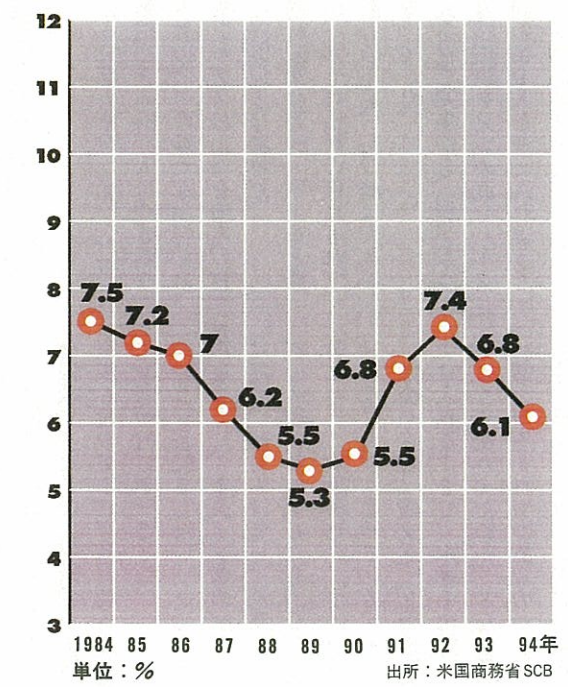
●米国の大企業の雇用者は、10年間で270万人の減少

図3 米国フォーチュン500社雇用者数



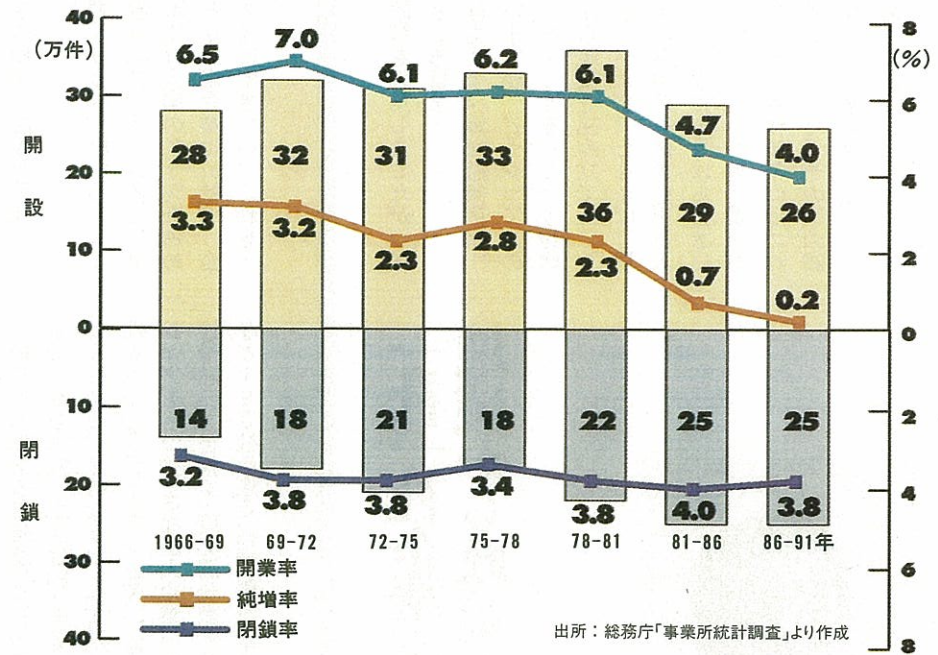
●失業率は1992年をピークに改善の方向へ

図4 米国の失業率



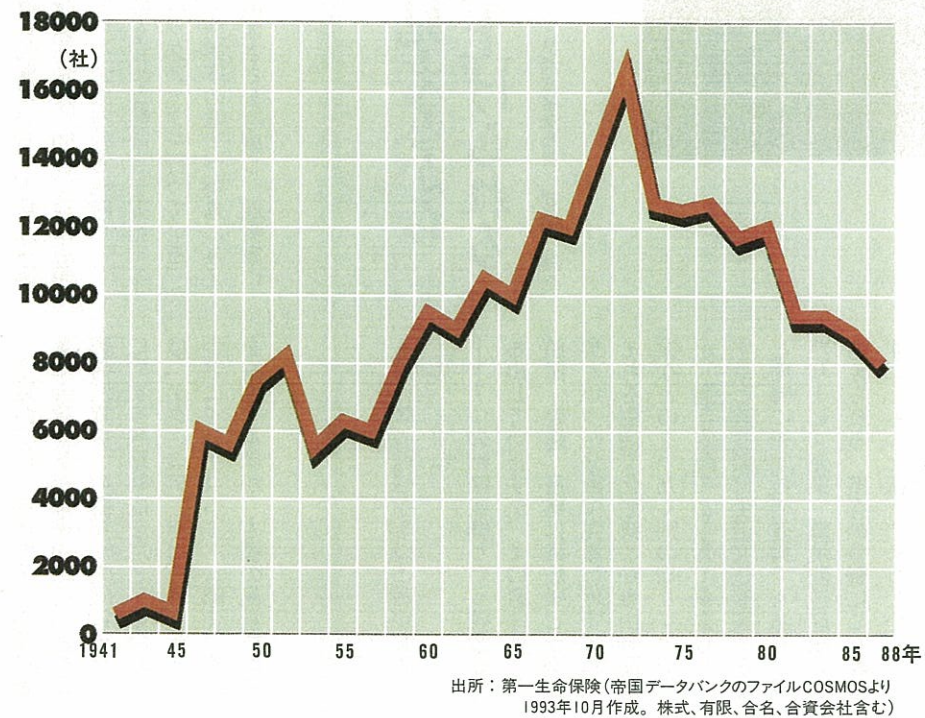
●減少の一途をたどる日本の開業率

図1 日本における事業所の開設と閉鎖 (12カ月換算)



●1973年をピークに中小企業の設立は減少

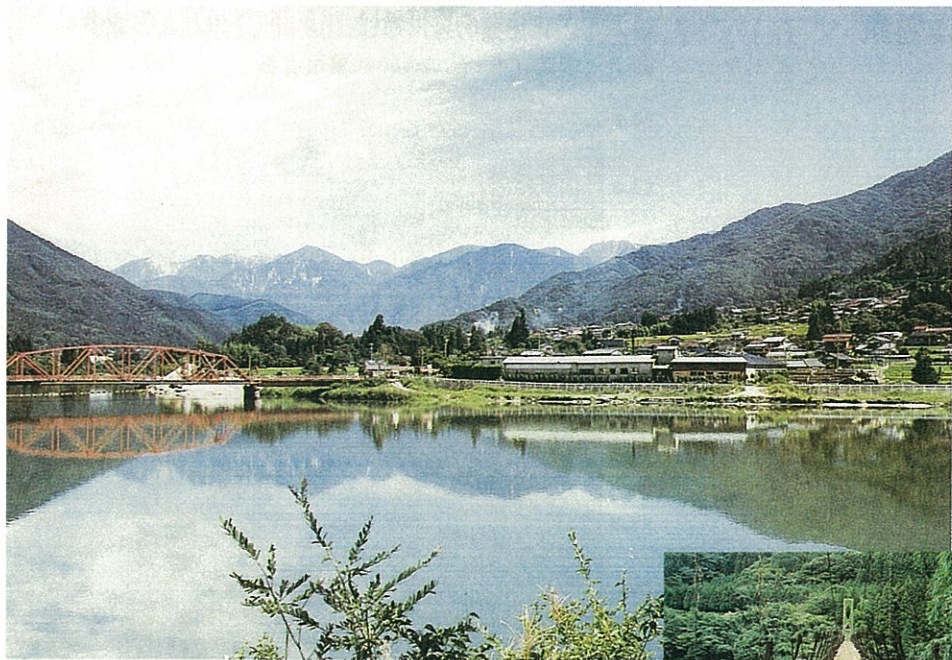
図2 日本の中小企業の社歴別企業数分布 (従業員10~99人, 47万8752社)



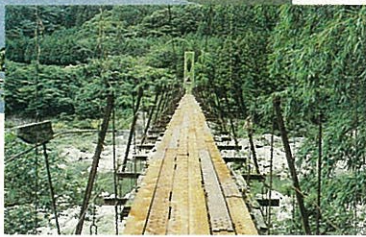
まず上に掲げたグラフを見ていただきたい。
図1で明らかのように、1970年代以降、事業所の開設数は一貫して減りつづけており、閉鎖数は増加傾向にある。80年代以降、特にその傾向が著しい。
また図2は88年の時点で営業している中小企業の社歴別分布を示したもののだが、70年代前半に設立された企業が最も多く、それ以後設立の企業は非常に少ない。
こうした傾向は米国との比較でいっそう顕著になる。図3・6に明らかかなように、日本ではこの10年間、大企業の従業員数はほぼ不変だが、失業率は上昇。一方、米国では大企業の雇用者数が減っても失業率は低下している。つまり日本では中小企業が雇用の受け皿になっておらず、米国はその逆だということである。
**厳しい「官」の融資条件
「インキュベーター」も機能不全**

日本のベンチャー支援は「官」主導のものと「民」主導のものに分けられる。また支援方法については、主に資金面と環境面の2点に区分して考えることができる。
「官」主導の支援策では、政府系金融機関や地方自治体による創業・開業資金融資が代表的だ。しかし一般に融資の条件が厳しく、一定の担保や自己資金が必要ななどの制約もあり、融資実行数は伸び悩んでいる。
環境面の支援では、主に第二セクター方式による「リサーチコア」など「インキュベーター(孵化器)」の整備が中心。確かに設備面では立派なもの、実績となると惨憺たる状況といっても過言ではない。
民間のベンチャー支援の代表例はベンチャー・キャピタル(VC)だが、VCは株式公開時のキャピタルゲイン獲得に主眼があり、スタートアップ(立ち上げ期)支援には限界がある。金融機関と違いVCには税務上「貸倒引当金」が認められていないことも影響している。
今後のベンチャー支援の方向性について「ベンチャー企業の経営と支援」(松田修一監修、早稲田大学アントレプレナーズ研究会)では、①民間主導の重要性、②地方分権の発想、③ソフト重視の発想の3点を指摘している。いずれの点でも、従来の全国一律のタテ型組織的な発想から、地域を基盤にした柔軟な個別対応型の方策への転換が求められているといえるだろう。

自然を武器に「脱都会」志向へ訴求、100名を超えるイターン者を呼ぶ

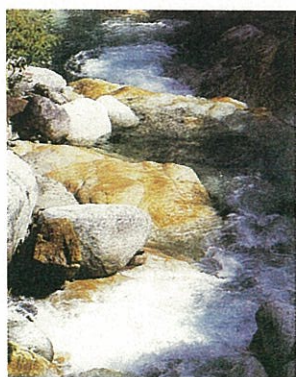


村の中央を木曾川が流れ、その流域に村が点在する急峻な地形。川に沿って塩尻と名古屋を結ぶ国道19号、JR中央西線が走る。流れの美しい阿寺溪谷のそばで、95年ついに念願の温泉が噴き出した。



長野県木曾郡大桑村(原昭二村長は総面積約234km²、人口約5000人。木曾の山中の静かな山村である。中央アルプスの山々を望み、村の面積の90%以上は森林だ。村の基幹産業は製材・木工業と農林業だが、多くの山村の例にもれず、若年労働力の不足、人口減は大きな課題となっていた。この大桑村で93年から、村がもつ豊かな自然環境を見つめ直し、イターン志向の都会人を迎え入れようと積極的な活動が始まった。村の企業が同年3月、『新生活転

職ガイド』(現『U・イターンB・i・n・g』)に求人広告を掲載し、大きな反響があったのを端緒に、村役場もバックアップ体制を整備。村営住宅の建設やスポーツ施設の拡充、イターン者との懇親会の開催など積極的な対応を見せた。現在までに12の企業や機関が東京・大阪での「大適職フェア」(リクルート主催)に参加したり、求人広告を掲載するなどの広報活動を実施。家族も含めて100名を超えるイターン者が村にやってきた。「どうせ長続きしない」と一部の声をよそに、イターン者のモラルは高く、離村率は低い。消防団など村の活動に参加する人も出るなど、村に与える有形無形のインパクトは日に日に大きくなっている。都会からの「異文化」を積極的に受け入れることで、木曾の山村はどのように変わったのか。どんな新しい活力が生まれつつあるのか。村の企業や役場、イターン者自身の声を聞きながら考えてみたい。



大卒者がイターンで林業に 変わりはじめた村民の職業意識

太田木材(株) 代表取締役 太田喜隆氏

木材の切り出しや製材加工、加工品の製造販売などを主な業務とする太田木材(株)(太田喜隆社長)は従業員37名。大桑村がイターン者対象の大規模な広報活動を展開するきっかけをつくったのが太田氏である。数年前、従業員がみな45歳を超え、なんと若い人材が欲しいと考えたものの「折り込みチラシや職安で何度も募集したが、反応なし。もう地元ではだめだと思って、たしかウチからリクルートに電話したんだ」。93年3月、情報誌『U・イターンB・i・n・g』に広告が掲載された。

「まさか50人以上もの応募があると」と驚くほどの反響で、森林作業技術者として独身者7名、妻帯者3名の計10名を採用した。翌94年10月にも2回目の広告を掲載し、東京でのフェアにも参加。1回目の募集で独身者の定着率が低かったことから、60名ほどの応募者のなかから妻帯者10名を採用した。イターン者の採用に、当初は従業員の抵抗感が大きかったようだ。「自分が辞めさせられるのでは」「自分は教育係ではないのだから足手まといだ」といった声もあった。そのたび

に太田氏は「君の息子もどこの会社で世話になっているはずだ。なんとか頼む」と説得したという。2度にわたって採用したイターン者のうち、現在勤務しているのは10名。従業員の4分の1強の比率を占めている計算になる。「工場で働く若い社員の中から、ラジオ体操をしよう」とか「ミーティングをやるべきだ」といった意見が出はじめた。いままでには考えられなかったこと」と太田氏は会社の雰囲気の変化を喜ぶ。加えて、いままでの社内は「上から言われたことを黙ってやる」という雰囲気だったが、なかには上司の指示に反論したり、意見を出したりする社員が現れるようになった。いわば社長の完全なトップダウンからボトムアップ的な傾向に移行しつつ

イターン者募集の決断は 大きな賭けだった

株テラシマ 代表取締役 寺嶋政次氏

檜の住宅材製造の株テラシマ(寺嶋政次社長)も、前述の太田木材と同時に、村で最初に情報誌でのイターン者採用に踏み切った企業だ。93年の第1回に30数名のなかから3名を採用。翌94年には1名の採用予定に60名以上応募があった。「あんまり

いい人がいたから、えいっ、と3名採ってしまった」(寺嶋氏) 「はつきり言って、会社が生まれ変わりましたね。都会の人と働くとなると、いままでみたいにおい、こら、なあ、では通用しない。親しき仲にも礼儀あり」で、一定のルール

が必要になってくる。会社に緊張感が出てきた。NHKやら新聞やらで話題になって、会社のPRにもなったし、自分たちが注目されているという意識が生まれた。地元以外の人材を採用すれば、住宅や教育など、生活面の援助が必要になる。同社でも社宅を2戸建設した。「外部の人を優遇しすぎる」という声も一部には出たという。「最初、周りは『都会人に勤まるはずがない』と言った。『自然と暮らすなんて、夢やロマンがあるわけな



「イターンの人たちの採用は、会社のひとつの節目になった。世の中捨てたもんじゃないね」と寺嶋氏。

島氏はたまたまなく嬉しいという。Iターンで入社した社員も、着実に地域社会に根づきはじめている。今年9月下旬、木曾山林高校で開かれた「木曾郡の魅力とその課題」と題するパネルディスカッションにIターン組のひとりパネラーとして参加。都会人から見た木曾地域の

魅力について全校生徒を前に語りかけた。また村の消防団に参加したり、地元のソフトボールチームに入る、祭りのみこしを担ぐなど地域と積極的にかかわる従業員も出てきた。一方でIターン者の採用で思わぬ波及効果も表れた。これまで地元出身の新卒者はほとんど村外に就職し

てしまい、会社でも採用はむずかしかった。本人よりむしろ親が地元での就職に反対するケースが多いという。ところがIターン者の入社後、同社のある取引先の経営者から「都会からわざわざ人が来るような会社なら、息子をぜひ」と就職の依頼があり高校新卒者の入社が実現した。

寺嶋氏は「村のIターンへの対応が積極的で、住宅の建設などでも便宜を図ってくれるので、非常にありがたい。行政との連携があると、Iターンで来る人も安心感があるだろう。都会出身の人が生き生きと働いてくれているのを見ると、自分も頑張らねばと思う」と語る。

は、相当な気力と体力が要求される。同組合では、初心者であるIターン者のために、すでに引退したOBの山林技術者に技術指導を依頼、一から手順を教えるなど、細心な受け入れ施策を実施。またIターン者にも「村は大家族だよ」（原田氏）との精神を強調、近隣住民との挨拶の励行や「助けたり助けられたり、地域の人とのつきあいを大切に」という呼びかけを徹底した。

「都会の人のほうが純真だ」 心に響いたIターン者の真剣さ

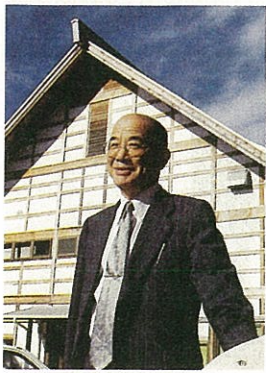
大桑村森林組合 組合長理事 原田謙三氏

森林組合とは、森林所有者の社会的、経済的地位の向上や地域産業の振興を目的に設立される公的な法人。大桑村森林組合（原田謙三組合長）もそのひとつで、森林所有者の組合員や国、県、林業公社、個人などに代わって、植林や植林地の手入れといった業務を行い、事業収入として

86年から92年までの7年間にわたり、村の全戸にチラシを配る、職安を通じて募集するなど、あらゆる手段を尽くしたが、応募は3〜4年に1人か2人というペース。「もう万策尽きた。多少の金はかかっても大々的にやろう」（原田氏）という気持ちで、93年、Iターン者の募集に踏み切ったという。

民間企業の経営者と違い、公的組合の長という立場なので、周囲の説得に苦労したが、結果は予想を大幅に上回る反響が。93年10月に13名、94年10月の2回目でも5名を採用し

「Iターン者たちが取り組む山林での作業は楽ではない。毎朝7時前に集合、弁当持参で山に入り、午後4時過ぎまで下刈りや間伐、枝打ちなどを行う。素人には歩けないような急斜面で、ナタやカマを振るう仕事



「面接のあと、家族連れの大桑村見学ツアーを組んだ。これは好評でしたね」と原田氏。

同組合でも村の他企業の例にもれず労働力の不足と高齢化は深刻で、1986年に18名だった山林技術者が10年後の96年には5名になってしまっ

た。原田氏自身「都会にも自然志向の人がいるとは感じていたが、何万人に1人くらいのものだと思っていた。あまりにも多く驚いた」と話す。原田氏が心打たれたのは、Iターン希望者の真剣さだった。最初は、自然志向の都会人などレジャー気分

の作業は楽ではない。毎朝7時前に集合、弁当持参で山に入り、午後4時過ぎまで下刈りや間伐、枝打ちなどを行う。素人には歩けないような急斜面で、ナタやカマを振るう仕事

は、相当な気力と体力が要求される。同組合では、初心者であるIターン者のために、すでに引退したOBの山林技術者に技術指導を依頼、一から手順を教えるなど、細心な受け入れ施策を実施。またIターン者にも「村は大家族だよ」（原田氏）との精神を強調、近隣住民との挨拶の励行や「助けたり助けられたり、地域の人とのつきあいを大切に」という呼びかけを徹底した。

自分を出さない地元の人 アピールのうまい都会人

グルメフーズ(株)
専務取締役 石垣雄司氏

の大桑村では数少ない食品メーカーである。1972年に創業、こんにやくの製造からスタートし、ところ天、杏仁豆腐、ナタデココと商品を拡大。中部地方をはじめ、関東や関西の大手スーパーなどにも出荷している。設立時に10名ほどだった従業員も現在では57名に達する。

専務取締役の石垣雄司氏によると、同社では営業や事務職の採用は可能なもの、製造現場の人員が足りない悩みがあった。また同氏は「所有と経営の分離」を構想しており、将

来の幹部候補として年齢や能力面で一定の水準の人材を確保したいとの思いもあって、より幅広い人材の募集を考えていたという。

セールスポイントをアピールする。生活面では、周辺に単身者向けの住宅がないことが悩みだったが、同社は工場から5分ほどの場所に2階建ての独身寮を新築。プライバシーを重視する若い世代の社員に歓迎されている。

石垣氏は「Iターンの社員が入ってから、社内の雰囲気明るくなった。人材の定着のために、行政には買い物やレジャー面など、若い人が生活しやすくなるような方策をさらに実施してほしい」と話す。

「面接のあと、家族連れの大桑村見学ツアーを組んだ。これは好評でしたね」と原田氏。

「以前の社内には、この地域でしか暮らしたことのない人が多かった。人柄が丸くて、いい点もあるが、悪

くいえば、なまなあですましてしまっ

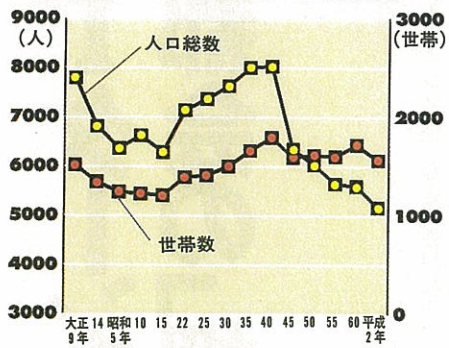
石垣氏は「Iターンの社員が入っ

原文郎企画財政課長は「放ってお



15歳で創業したという石垣氏。にんじんの繊維をこわさないジュースの製法を開発し、急成長。

大桑村の人口・世帯数推移（国勢調査）

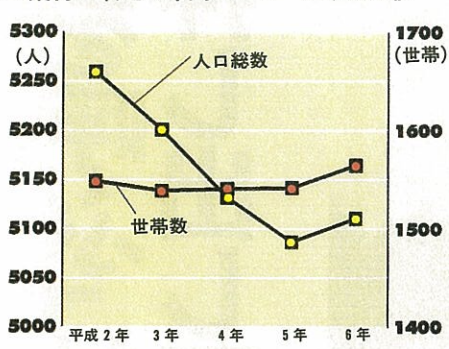


「県内各地で講演を頼まれて忙しい」と長岡氏



「フェアでIターン希望者の多さに驚いた」と前原氏

大桑村の最近5年間の人口・世帯数推移



出所：大桑村統計書1994

役場の役割は民間企業の「本気」を全力で後押しすること

大桑村役場 助役 長岡 始氏 企画財政課長 前原文郎氏

大桑村役場の行政としてのIターン者に対する対応は1994年から始まった。民間企業と共同で、「U・IターンB・I・ng」の「大桑村スペシャル」企画に独自のページで参画役場としても全力でバックアップする姿勢を表明した。

人材確保は行政の大きな課題だ。受け入れのための公営住宅の建設にも力を入れており、94年度以降だけでも30戸の公営住宅建設または宅

原文郎企画財政課長は「放ってお

村長へのアンケート調査では、7割の親が「子供を村外に出したい」と考えているとの結果が出ており、

「Iターン者たちが取り組む山林での作業は楽ではない。毎朝7時前に集合、弁当持参で山に入り、午後4時過ぎまで下刈りや間伐、枝打ちなどを行う。素人には歩けないような急斜面で、ナタやカマを振るう仕事

原文郎企画財政課長は「放ってお

Iターンを呼ぶ「村の吸引力」と都会の「押し出し要因」

Iターン者は、なぜ大桑村にやってきたのか。生の声を聞いてみると、まず「Iターンをした理由」と「大桑村に決めた理由」の2つの側面があることがわかる。

まず「Iターンの理由」だが、それはさらに「村が都会人を吸引する要素」と「都会が人を押し出す要素」の2面に分けられる。

まず「吸引力」としては「自然のなかで暮らしたい」「山が好き」「規則正しい生活」「子供を育てる環境がいい」「自分の家が欲しい」「アウトドアライフが楽しめる」といった、都会では無理な条件を実現したいという積極的な理由が並ぶ。

逆に都会の「押し出し要因」のほうは「仕事が忙しすぎる」「通勤に嫌気」「住宅事情が悪い」といった要因が多いが、その背景として「会社人が減らし始めた」とか「早期退職者を募っていたので」という声も中高年の男性を中心に目立つ。やはり近年のIターン者の増加は自分なりの生き方を模索するという

積極的な意味と、都会の不景気という消極的な意味との相乗効果によるところがある面は否定できない。

次に「大桑村に決めた理由」だが、「豊かな自然」という声は当然として、「高速道路で名古屋なら1時間半、東京まで3時間」という地理的要素を挙げた人は多い。「教育費だから安心」という声もある。しかし大多数は「田舎で働きたい」という偶然的な出会いが理由である。その意味で、村を挙げてのIターン広報活動は成功だったといえそうだ。

70㎡の3DKで家賃は月2万〜4万円 予算10億円のスポーツ施設

大桑村のIターン優遇制度は充実している。たとえば、120坪の土地を造成して、年間賃料5万4000円で貸し出す制度。住宅に50坪、庭と家庭菜園、駐車場2台分という計算で、家はどう建てても自由。年間10カ所ずつ抽選で割り当てる。また前述の村営住宅も年間7〜8戸のペースで新築し、70㎡程度の3DKで家賃は月額2万〜4万円ほどだ。村営スポーツ施設も素晴らしい。

こうした都会では考えられない環境も、Iターンの大きな魅力になっていることは間違いない。

太田木材

氏名	年齢・前住所	家族構成	プロフィールほか
岩田智幸	30歳 神奈川県	妻・子2人	劇団で12年間、全国を回っていたが、子どもが大きくなり「そろそろ落ちつかんと」と足を洗った。木は生き物で奥が深く、職人の仕事にはゴールがないから、興味を持ち続けられると思う。村の消防団と野球部に入った。
水島信幸	27歳 東京都	妻	音響機器メーカーの営業を5年経験、残業の多い生活に「少し疲れたなあ。いま、畑で野菜を育てている。将来は自分でログハウスを建てたい。東京での夢が、ここでは頑張れば手が届くぞ、という感じがする。

「新築の独身寮に入れる」と喜ぶ西田氏(左)と才所氏(右)



元劇団員らしく、撮影にも慣れている岩田氏(左)と新婚の水島氏(右)

グルメフーズ

氏名	年齢・前住所	家族構成	プロフィールほか
西田浩一郎	32歳 大阪府	独身	ホテルと食品工場に勤めていた。全然違う環境に行きたかった。いまはこんやくを作っている。外食ができず3度自分でつくらなければならぬのが大変。周りは夜寝るのが8時や9時だが、それにはなかなか慣れない。
才所晋二	24歳 埼玉県	独身	印刷のとりづきをしていた。地方に親戚がまったくないので、一度地方に行ってみようと思って応募した。車があれば不便は感じない。最近バイクの免許をとったので、ツーリングでもしようと思っている。

大桑村森林組合

氏名	年齢・前住所	家族構成	プロフィールほか
渡辺雅之	30歳 千葉県	独身	私立の高校で英語教師をしていた。退職してニュージーランドに行き、いなかの暮らしがたくなくて仕事を探していた。大桑村は冬も休まず仕事を聞いているので選んだ。
金山 清	38歳 広島県	独身	長距離トラックの運転手で、関東関西を往復する不規則な生活だった。もっと自分が心地よくできる仕事をしたと思って、ここへ来た。体力的に大変で、みんな一度は何かのけがをしりしているが、気に入っている。
谷 翰一 谷 孝子	53歳 34歳 福島県	夫婦	2人とも無類の山好き。とにかく都会に居るのがいやで、一度夫の実家の郡山に帰るが、中途半端だと感じた。そこで、やはり山の仕事だ、と決めた。組合に頼み込んで夫婦での仕事を実現し、休日は山登りを楽しんでいる。
加藤利雄	34歳 神奈川県	妻・子1人	自衛隊でデータ分析を担当、おもにデスクワークだった。子どもを田舎で育てたいと思い、猛反対だった妻をひたすら説得した。夕方5時には家にいるこの団らんの、なんと幸福なところか。いまは妻もこの生活を楽しんでいる。
熊谷博之	30歳 神奈川県	独身	アメリカで5年間、知人のレストランを手伝っていた。3年前日本に戻ってきたが、人の多さとラッシュに辟易してしまっ。林業の仕事をやりたいと思っていたので、求人誌でこの募集を見つけられてよかった。
石井 憲	39歳 東京都	独身	自衛隊で地質調査をやっていた。アウトドアの生活を思いっきり楽しみたい、こちらに来ることに決めた。いまは、休日にオフロードのバイクで林道を走るのが、何よりの楽しみ。
富高正一郎	50歳 千葉県	妻(子3人)	東京のコンピュータ会社の事務職。自然が好きで、10年ほど前から息苦しい都会はいやだと感じていた。会社の経営が思わしくなくなったのを機に、今年4月に決断。体はきついし、収入は3分の1になったが、全く戻る気はない。
石田邦男	51歳 神奈川県	(妻)(子2人)	前職は繊維関係の物流会社のサラリーマン。アウトドアの活動が好きで、会社のリストラに遭い、蓄積退職金をもらって退職。時間の拘束が強い会社の仕事より、山の仕事は自由でいい。休日の溪流釣りが一番の楽しみ。
大野利男	43歳 東京都	独身	来村前は住宅建築の現業職。以前から山で働きたいと思っていたが、個人住宅の建設が減り、仕事が少なくなってきたのを機に応募した。休みには村のスポーツセンターでテニスをする。村にパチンコ店がないのが寂しい。

※()は大桑村に来ていない家族

●大桑村へのIターン者一覧

年度	会社名	入社人数・年齢	家族構成・年齢	前住所
5年	太田木材	3名 30歳 32歳 35歳	29歳 40歳	千葉県 東京都 埼玉県
	テラシマ	2名 40歳 38歳	33歳 6歳 4歳 41歳 13歳 11歳 8歳	東京都 神奈川県
	森林組合	9名 38歳 46歳 30歳 36歳 42歳 38歳 43歳 52歳	27歳	東京都 千葉県 東京都 静岡県 東京都 東京都 東京都
	古根林業	2名 32歳 33歳	34歳	東京都 東京都
	今井木材	3名 32歳 30歳 34歳	33歳 6歳 3歳 30歳 9歳 7歳 2歳 32歳 0歳	神奈川県 神奈川県 東京都
小計	19名(内女性1名)	総数39名(大人28名子供11名)		
6年	太田木材	7名 39歳 26歳 37歳 30歳 27歳 32歳 24歳	37歳 35歳 12歳 9歳 36歳 9歳 10歳 25歳 32歳 4歳 1歳 6歳	大阪府 埼玉県 神奈川県 神奈川県 東京都 大阪府 千葉県
	テラシマ	5名 21歳 30歳 29歳 32歳 29歳	24歳	東京都 神奈川県 東京都 東京都
	森林組合	5名 29歳 51歳 49歳 33歳 26歳	単身赴任 44歳 28歳 0歳	神奈川県 神奈川県 千葉県 神奈川県 大阪府
	今井木材	3名 32歳 28歳 20歳		新潟県 三重県 岐阜県
	野尻木材	3名 35歳 27歳 29歳	35歳 9歳 8歳 25歳	神奈川県 埼玉県 大阪府
	グルメフーズ	5名 38歳 31歳 23歳 23歳 26歳		東京都 大阪府 埼玉県 神奈川県 大阪府
	木下工業	1名 21歳		神奈川県
小計	28名	総数58名(大人44名子供14名)		
合計	48名	総数97名(大人72名子供25名)		

(平成6年現在)



カマなどの作業道具は毎朝現場で研ぐ。

朝8時。森林組合の業務主任から説明を受ける。今日の作業は、檜の成長の邪魔になる木を切る。急斜面での作業に緊張感が漂う。



Iターン組6人が昼休みに勢揃い。「居酒屋は少ないけれど、時時みんなて飲みに行くのが楽しみ」

地方圏への流入者が急増。 都会離れはなぜ進むのか

「Iターン」に厳密な定義はないが、大都市で生まれ育った人が、地方へ移ること、または地方出身者が別の地方に移ることを指す。ちなみに「Uターン」は地方出身者が出身地へ帰ること、「Jターン」は地方出身者が出身地の近くまたは大都市との中間の地域に移ることをいう。

Iターンに代表される都会からの流出傾向の高まりは数字のうえからも明らかだ。図7は東京圏の転入者と転出者を表しているが、1989年以降、転入者が急減する一方、転出者は増加傾向にあり、93年からは差し引きマイナスになっている。

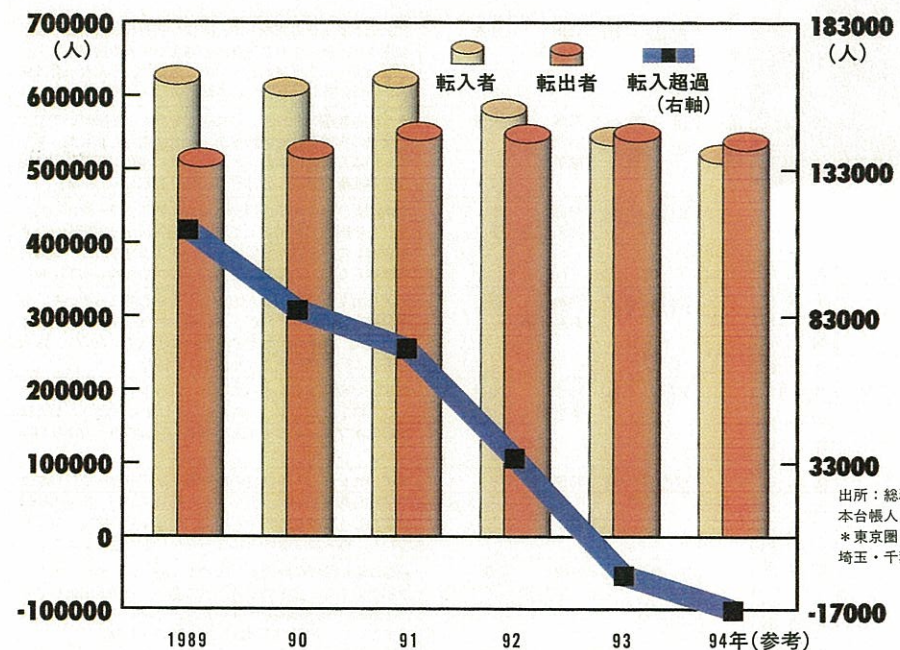
逆に地方圏への流入と流出は、89年ごろから流入者が急増している反面、流出者は減少傾向にあることがはっきり表れている(図8)。

このことは90年以降に顕在化したいわゆる「バブルの崩壊」がIターンの増加傾向に大きく影響していることを示唆している。

またU・Iターン志向者がどのよ

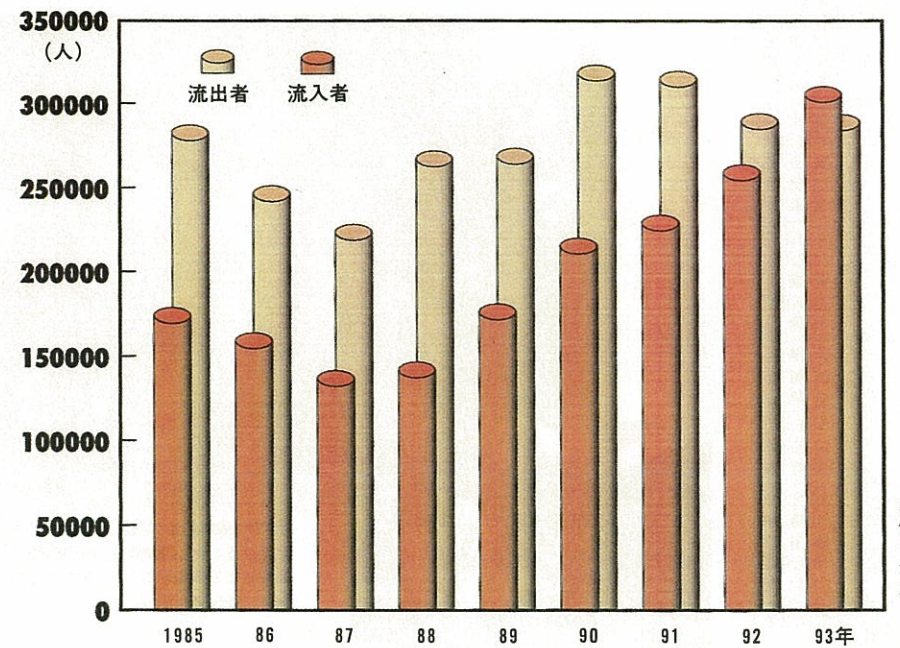
●人の流れが東京圏以外へと変わってきた

図7 東京圏の転入者数、転出者数及び転入超過数



●地方圏への移動者は8年間で約13万人の増加

図8 地方圏への流入者数および流出者数



うな地域での生活を希望しているかを示したのが図9である。Uターン希望者は、大都会を離れても、地方の中枢都市や中核都市を好む比率が高く、いわば「都会離れ」が進んでいないのに対し、Iターン希望者のほうは中小都市や地方の町村を選ぶ傾向が強く、都会生活と決別する姿勢がはっきり出ている。

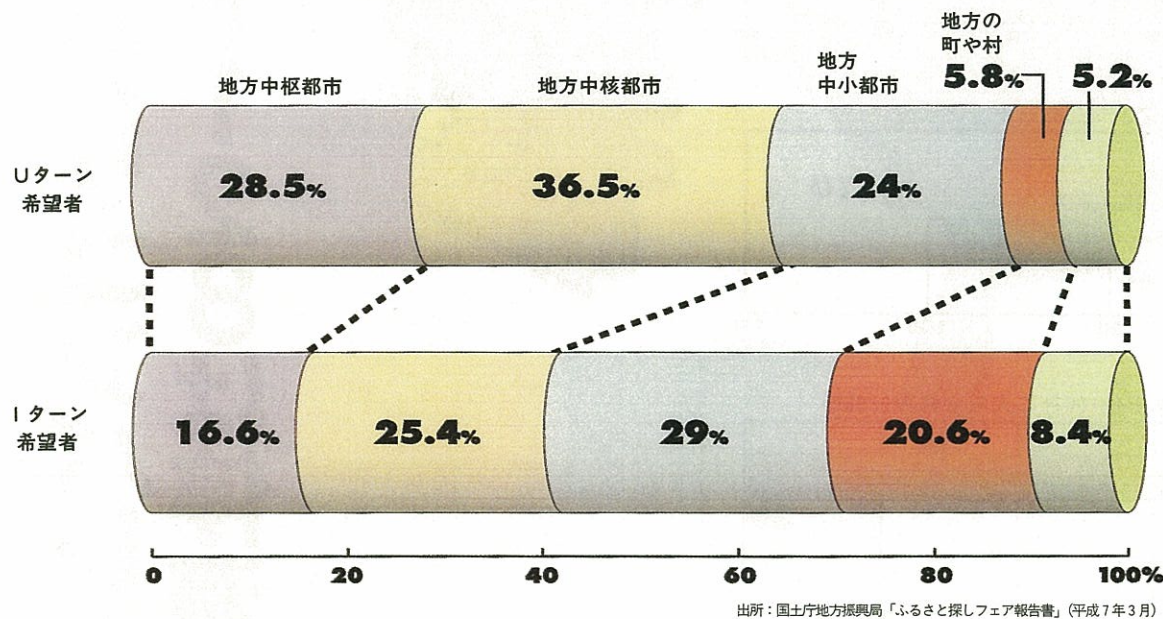
言い換えればUターンはどことなく「しかたなく」的な色彩が残り、都会への未練が感じられるのに対し、Iターンには本人の「人生観」に由来する確信的な気分が色濃く出ているといえる。従来ひとくりに語られることの多かったU・Iターンだが、このデータは両者は実はやや違った文脈でとらえるべき現象であることを示しているように思われる。

図10のIターンやUターンを考えはじめた動機は「生活環境を変えたい」がトップではあるが、「自分に合う企業、経営者を求めて」の回答の多さが目を引く。このことは従来の「中央至上」的な発想から「自分の力を発揮できる場所を重視する」という、より「個」を主体にした考え方にシフトする傾向が強まっていることを示している。

その意味で、Iターンの増加は従来の日本社会に根強かった一極集中的タテ型組織の発想とは明らかに異なる。この傾向は、都会の不況が引き金になったことは確かだが、それ以上の社会的構造変革の表れといえるのではないだろうか。

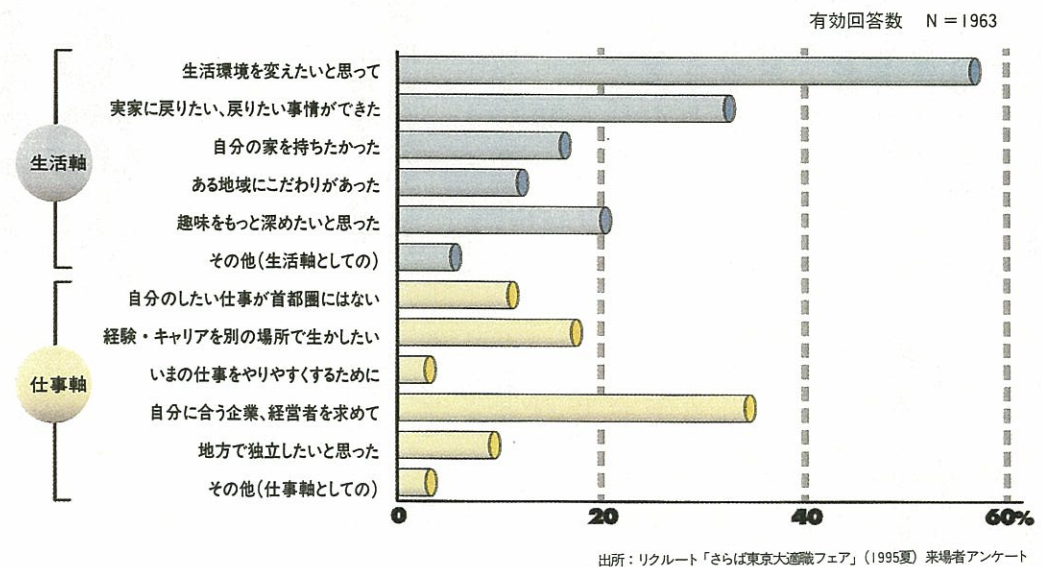
●Iターン希望者の2割が「地方の町や村で生活したい」

図9 生活したい地域



●生活を軸としたきっかけが多いU・Iターン

図10 UターンIターンを考えはじめたきっかけ(複数回答)



なぜ、シリコンバレーは繁栄し ルート128は停滞するのか

大きく差がついたシリコンバレーとルート128

図11 技術型企業の資本調達(1980-1990)

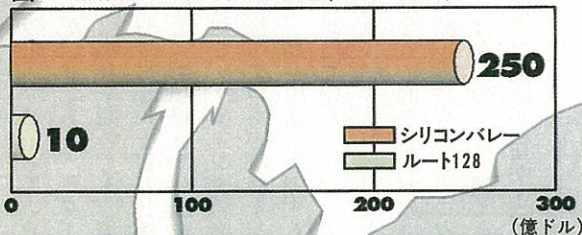


図12 雇用増加(1980-1990)

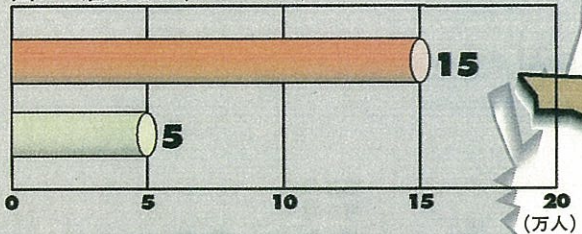


図13 電気・電子製品の輸出額(1990)

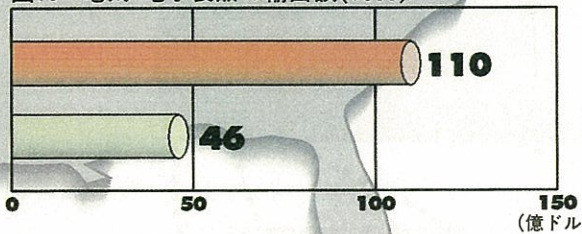
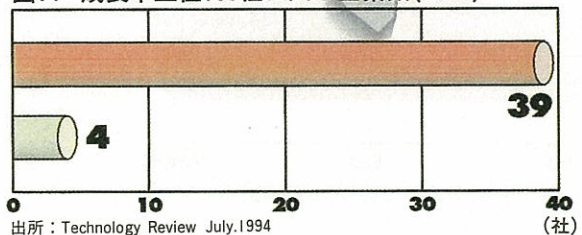


図14 成長率上位100社に入る企業数(1990)



出所: Technology Review July, 1994



シリコンバレーvsルート128

Silicon Valley

オープンでフレキシブル
相互依存型
自分の才能に賭ける
先端技術追求
技術者の流動性が高い
技術開放型
"Joint Venture"

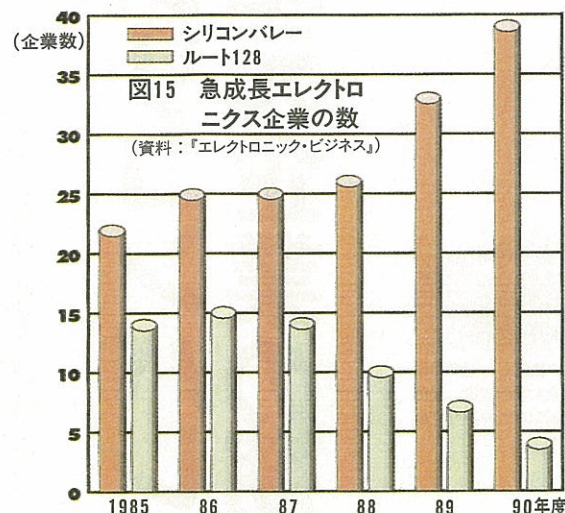
Route128

閉鎖的・保守的
自給自足型
組織への忠誠
企業業績追求
長期安定雇用
技術占有型

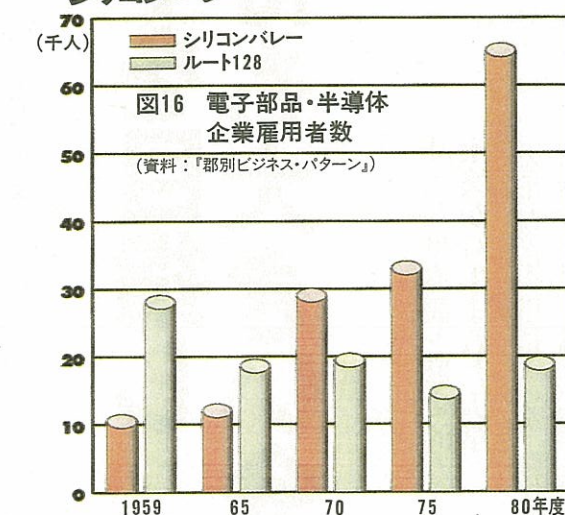
シリコンバレーとその周辺



成長企業を続々と生み出した シリコンバレー



大きな雇用の受け皿を創出した シリコンバレー



は従業員と気軽に会話し社員食堂で食事する。そして個室も特権もない。また地域の隣人を大切に、相互協力的な風土が強かった。ライバル企業間の材料の貸し借りすら珍しくない。地域の産業を支える緻密な計画があり、企業間の共同ベンチャーや特許交換も頻繁で、新技術が即座に共有された。

人材が企業を渡り歩くことも常態で、勤続年数は2-3年といわれる。企業よりも「職」への忠誠心が強く、企業は自分がやりたい仕事を行う場にすぎない。仕事が終わると、技術者たちが近くの店に集まり、企業の枠を超えて新技術の話に熱中した。誰も失敗をとがめず、企業家は成功すると投資家になり、そしてアドバイザーに回った。

スタンフォード大学は積極的に産業界と協力し、周辺企業の研究や事業の場として大学の敷地を提供。学生が大学周辺で企業を起しやすいうような技術や資金まで援助した。

大企業主義のタテ型社会で企業間の交流が皆無

一方のルート128はどうだっただろうか。

米国の2世紀にわたる製造業の伝統と秩序によって、機密保持や企業への忠誠心が要求され、強固なタテ型の企業体制が保持されていた。ニューイングランド地方では、家庭や教会が中心のライフスタイルで、仕事が終わったらまっすぐ家に帰るのが普通だった。上司との関係や服装などが重要な問題となり、リスクは疎まれ、転職はマイナスだった。

企業はできるだけ業務を社内で完結する努力をし、各社がみな自前で機器やソフトなどを開発、生産、販売した。それがコンピュータ業界の素早い変化への対応を遅らせた。

MITは地域企業との交流を重視せず、正規学生以外が対象のプログラムをつくらうとしなかった。高い利用料を負担できる一部の企業しか研究成果や教育資源を利用できず、中小企業は締め出された。

この「二都」の対比から導き出されることは、企業活動にとって「地域」が強力な原動力となることである。また大切なのは企業自体ではなく、企業間や教育研究機関、地域との「関係」であるということだ。

こうしたシリコンバレーのモデルは、「人と企業と地域」の問題を考へるうえで、非常に重要な示唆を与えている。企業同士の協力関係に教育研究機関が積極的に関わり、自立した個人がリスクを恐れず、果敢に新しい領域に挑んでいく——こうした柔軟で、権威主義的でない「人と企業と地域の関係」こそが、いまの日本に求められているのではない。

こうした問題意識から、第3部では、日本初のコンピュータ理工学部専門大学である会津大学を核に、会津若松市で動き出した新しい「人と企業と地域の関係」構築への試みをレポートしてみたい。

地域の文化や風土、大学の役割で明暗が分かれた

いま日本でも「シリコンバレー・モデル」が静かな注目を集めつつある。そのひとつの端緒となったのが『現代の「二都物語」(アナリー・サクセニアン著、大前研一訳、講談社)』という一冊の本である。

「二都」とはボストンのルート128号線沿線とシリコンバレー。言わずと知れた米国の2大ハイテク地域である。この「二都」は1970年代、共に隆盛を誇ったが、80年代前半には共に厳しい停滞期を迎える。ところが80年代後半になると、ルート128が依然として低迷を続けるなか、シリコンバレーは劇的な復活を遂げ、90年代に入るや、急激な成長を続けている。21世紀の米国を支えるべきコンピュータを中心とした情報通信産業の全領域をシリコン

バレーがカバーしているのである。シリコンバレーで誕生したインターネットやアップル・コンピュータ、ヒューレット・パッカドなどの活躍ぶりはあえて言うまでもない。

なぜ明暗が分かれたのか。それにはルート128とシリコンバレーの両地域がもつ固有の文化、風土、歴史と深く関わっている。そして両地域の核となった2つの名門大学——マサチューセッツ工科大学(MIT)とスタンフォード大学——の果たした役割が決定的に異なっていたというのが同書の結論である。

新技術開発が共通の目標
ライバル同士も協力し合う

たとえばこんなふうだ。

シリコンバレーの企業創設者たちは当初から米国内部の階層構造を避けようとしてきた。チームワークと参加意識を重視し、管理者

シリコンバレーを目指し 地元企業の期待も大きい会津大学



会津若松市の北部に位置し、緑のなかに一段と映える会津大学の校舎。最先端の設備と緑とが調和して快適な空間をつくり出している。



壮大な世界観と歴史的な土壌から生まれた大学

会津大学は会津若松市の北、磐梯山を望む6万坪の敷地に、93年4月世界でもトップレベルの教授陣と設備を擁する日本初のコンピュータ理工学部専門大学として誕生した。

会津大学の誕生には2つの不可欠な条件があった。ひとつは学長に就任した前東京大学理学部情報科学科教授、國井利泰氏の描く壮大かつ具体的「世界観」であり、もうひとつは会津という地域の歴史的、文化的な土壌である。

國井氏は「現在は、コンピュータと情報通信によって、世界がひとつの工場であり、商店であり、家庭であり、学校であるという日常が実現する。『第3次産業革命』への移行期にある。歴史的経緯から考えて、その原動力になるのは日本以外にないというのが私の結論です。会津大をその拠点にしたい」と語る。

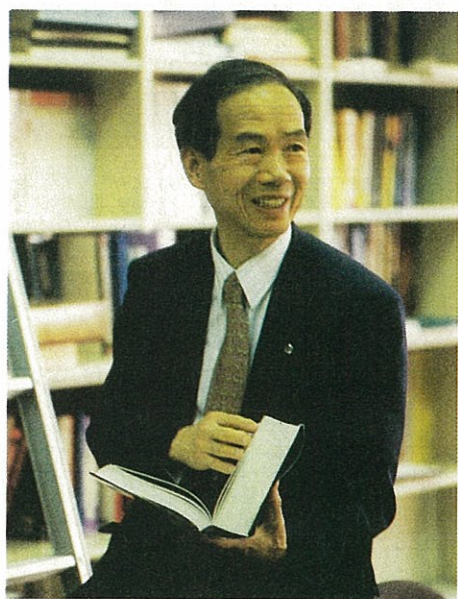
同大学のコンピュータ理工学部が目指すのは「コンピュータ・サイエニティスト」の養成である。つまり

に目標を置き、権力者に大きな変動があっても社会から遊離することがなかった。いまの政治家も産業界と一緒にやっていますよね。癒着という見方もあるけれど、日本文化そのものという面もあるわけです。

ともかく日本はメカトロニクスで世界一の量産国になった。ではこれからの時代は何かというと、神経に指令を出すのは脳でしよう。今度は神経から脳への時代なんです。脳に近い唯一の知覚機械というのはコンピュータです。もう電子手帳なんて誰でも持っているし、情報スパーハイウエーになれば、テレビも電話もデジタル化して、コンピュータ通信と同じものになってしまう。現に先進国はそれを今世紀中にやる

「第3次産業革命」はわれわれの仕事 産業とは興るものではなく起すもの

会津大学学長 國井利泰氏



撮影/榎谷紀夫

「第3次産業革命」というものを考えるときに、私はまず日本という国の文化の特質は何かを考えなくてはならないと思う。過去の産業革命の歴史を見れば、日本と欧米の歩みの差が明らかに出てくるんです。いまから250年前に英国で産業革命が始まった。筋肉労働を機械化する。ことで量産を可能にし、世界商業の大商人が生まれたわけです。次に第2次産業革命は機械の制御を自動化したことです。人の筋肉は神経ですべて制御していますね。昔の機械は人が制御していたから、「女工哀史」のように機械に人が大勢はりついて動かしていたわけです。それを自動化したのが実は日本だった。エレクトロニクス、つまり電子で機械に指示を出して制御する。それを「メカトロニクス」と和製英語で呼んでいます。いわば「筋肉と神経の合体」ですが、これは欧米はあまりやらなかったことなんです。古来、日本の文化はブレインディングの文化です。たとえば仏教でも、外来の宗教なのに、つねに大衆救済

従来のSEやプログラマーを超えた先進のソフトウェアとハードウェアを創り出す「創造者」を世に送り出すことを目指すのである。そのため学生は大学入学後すぐにも研究活動を始めることができ、最初の卒業生が誕生する97年度からは、大学院の設置が予定されている。教員は広く国際公募を行い、アメリカやロシア、中国、ドイツなど14カ国から61名を採用。総教員数における外国人の割合は約6割に達している。

学生の選抜方法も独特だ。県立大学ではあるが、「センター試験」には理科1科目だけ参加し、2次も理科と英語のみ。企画運営室講師の石川毅氏は「いまの教育制度では、何か新しいことに熱中するとはかことができない」という人は排除されてしまう。私たちはそんなおもしろい人に来てほしい」と話す。

スタンフォード大のような「地域に開かれた大学」に

また地域との連携を目指す。地域産業文化センター」の設置を計画し

うとサミットで合意して、産業界は動き出しているわけです。コンピュータがつねに人間と一緒にいて、情報のやり取りや知的な動きをヘルプして自動化する。生産も人が指示さえ出せば、どんな遠隔地でも部品の製造から組み立てまで、全部できてしまう。家にいるままで海外の大学に入学したり、ショッピングしたりなど簡単にできる。

まさに世界がひとつの工場であり、商店であり、家庭であり、学校であるという、とんでもない社会が実現する。これが「第3次産業革命」の本当の姿です。知的な産業革命を起すには、神経であるエレクトロニクス、そして機械を制御して動かすところまでやらなければ変革にならない。その論理からすると、「第3次産業革命」を唯一起す資格があるのは日本だけというのが私の歴史的結論です。

これは歴史的事実の上に立った私の答えで、世界中で議論しても誰も反論できない。だからわれわれの仕事なんです。第3次産業革命は、誰もこうした日本の立場がぜんぜんわかっていない。自己認識をもう少し明確にしたいだきたい。自分は何だと。いままでのものを大事にして、新しい道具の使い方をもう少し考えようということなんです。

確かに大学の活用は、シリコンバレーと同じで一気には無理です。まず大学院をつくり、産業的にも高度な製品を生み出して余剰資金が発生しないと、社会的な独自性は発揮できない。それにはまだ相当の時間がかかる。いまは発展段階です。会津の皆さんは120年以上も大学の誘致運動をやってきた。大学院ができるまでの最初の4年間も根気よく待ってくださっています。非常にありがたいことだと思いますね。

ているほか、民間企業や団体との共同研究を積極的に推進し、成果を広く公開する体制をとるなど、地域とともに歩む姿勢を明確にしている。こうした明確な建学の理念に「あまりに壮大すぎる」との声もある。しかし画一化の批判が強い日本の教育制度のなか、会津地方だけでなく、広く日本の産業界からも同大学に期待する声は大きい。

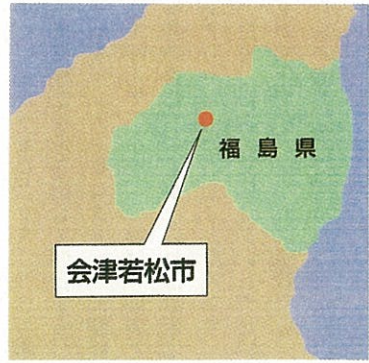
会津大学(福島県立)の特徴

学部	コンピュータ理工学部1学部のみ(コンピュータソフトウェア学科160名、コンピュータハードウェア学科80名)
教員	国際公募にて選考。現在107名と学生総数(1学年240名)に対する人数は多い。うち外国人教員が14カ国から61名と、約6割を占める。
組織	学長直轄の「企画運営室」というスタッフ部門を設置。すべて教員で構成されており(現在8名)、教育研究上の提案を行う。
入試	センター試験では理科1科目、2次試験は理科と英語の2科目。A日程でだけ実施し、第1希望者だけを対象にしている。
設備	学生・研究者にはワークステーションが1人1台あり、24時間使用できる。学内にはコンピュータ研究所も併設。
授業	授業時間は、国内大学の平均の約2倍が必修科目となっている。学内の公用語は日本語と英語で、3年生からはほとんど英語での授業となる。

シリコンバレーにしても、なぜここが成長したのか、日本人はよくわかっていない。なんとなくベンチャー企業が集まったと思っっている。シリコンバレーが発展したのにはそれなりの理由がある。大学院がある、会社と大学院生が絶えず行き来をしていますか。第3次産業革命を起こせるような分野で、周囲がお金を投入して、産業界を新しくつくっていく姿勢がありますかーということなんです。この2つが不可欠です。

だからわれわれは会津で、会社員イコール大学院生で、新しく企業群を起こすんだと言っているわけです。コンピュータネットワークを使った商業や産業界、エンターテインメント、ホームライフ、教育、と全部統合的にやる。産業界というものは、興るものではなく、起こすものなんです。

確かに大学の活用は、シリコンバレーと同じで一気には無理です。まず大学院をつくり、産業的にも高度な製品を生み出して余剰資金が発生しないと、社会的な独自性は発揮できない。それにはまだ相当の時間がかかる。いまは発展段階です。会津の皆さんは120年以上も大学の誘致運動をやってきた。大学院ができるまでの最初の4年間も根気よく待ってくださっています。非常にありがたいことだと思いますね。



明治政府に「干された」会津大学設置は120年の悲願

シリコンバレーをモデルにした新たな産業の創出という壮大な構想実現に向けて動き出した会津大学。その動きと歩調を合わせるように、地元の会津若松市では、地域の個性をもう一度見つめ直し、マルチメディア

アなど会津大学との連携も視野に入れた新しい町づくりを目指す動きが出はじめています。

磐梯山や猪苗代湖などの観光や伝統工芸の漆器や酒造りといったイメージの強い、人口12万人の都市がどのような町づくりに取り組んでいるのだろうか。

会津の人々と大学の関係を考えるとき、この地域の歩んできた歴史の道筋を思い浮かべたい。松平家の23万石の領地であった会津は、経済的にも文化的にも東北の表玄関といえるべき地位にあった。会津藩は教育にも熱心で、日本有数の藩校といわれる「日新館」を開き、身分を問わず人材を養成した。

幕末の動乱の時代には、佐幕派の巨頭として西南雄藩に対抗、白虎隊の悲劇で知られるように、最後まで

明治新政府に抵抗した。

明治になると、現在のJR東北本線にあたる鉄道の開通もあって、会津は経済発展の波から大きく遅れを取るようになる。度重なる大学設置の要望にもかかわらず、願いは実現しないまま時代が過ぎた。

そうしたことから「会津の人々には、明治以降の中央政府から徹底的に干された」という意識が、いまだに根強くある」と自らも会津出身である会津大学講師・石川毅氏は話す。いわば大学の開校は会津120年以上の悲願ともいえる。

壮大な構想を描く大学に復活の起爆剤としての期待

こうした経緯から、会津大学に寄せる地域の期待は非常に大きい。同時に「地域に開かれた大学」を標榜

し、シリコンバレー的な産学の協力関係を志向する会津大学の、地域に対する期待もまた大きい。

一方で、会津大学がコンピュータ理工学部の専門大学であるという点に、とまどいを見せる市民も少なくない。「そんな専門的な大学をつくっても、卒業生が何人会津に残るのか」との声もある。

しかし地元経済界や一般市民の多くは、この壮大な構想をもつ大学の開校を、明治以来「冷や飯」を食わされてきた会津復活の起爆剤にしたいの思いで一一致している。

会津の歴史や文化、地域性を活かした町づくりと会津大学の先端性がどのように結合して、新たな価値が生み出されていくのか。それは会津のみにとどまらず、日本の今後を占うひとつの指標といえるだろう。



▲野口英世が手を治療した医院。民間人が買い取り記念館に。
▶法川問屋(p.30)の乾物料理。会津の郷土料理として人気。

ビジネスは生活観と一体 歴史に立脚したビジネスを

宮泉銘醸(株) 代表取締役社長 宮森泰弘氏

会津の象徴、鶴ヶ城に近い静かな町に「会津酒造歴史館」はある。いまや会津に欠かせない観光名所となった、この歴史館を開いたのが会津若松の造り酒屋、宮泉銘醸(株)社長・宮森泰弘氏である。

ラリーマンをしていた同氏は88年、35歳で社長に就任するが、経営は深刻な状況だった。そこで考えたのが酒造歴史館の構想である。

会津には年間350万人の観光客が訪れる。「酒蔵を見せてほしい」という声も多く、何かの足しになれば品の反応を見るために、歴史館を提

「マルチメディア研究会」の副会長も務める。将来のバーチャルショップの展開などを念頭に、会員企業らと情報交換を続けている。

思う。会津の場合、すべて歴史が核になっており、私も歴史に立脚したビジネスをしたい。そのことが子供たちも地域を愛し、誇りをもつことにつながると思う」と語る。

の姿がめっきり増えた。「会津磐梯山」の踊りなんて、地元人間も忘れかけていたのに、外国人が興味を示すことで、人々が地元よさ目を目指してはじめて。これも大きな変化の兆しでしょう」

ベンチャービジネス 事業化プランを募集 Eメールで全学生に呼びかけ

会津若松商工会議所青年部会長 (有)伊藤食糧 代表取締役社長 伊藤裕康氏

「県立の大学ができてさうだと喜んでいたら、コンピュータ理工学部の大学だというでしょ。正直いって驚きました。なにしろ飯森山に白虎隊、お酒と漆器の町ですからねえ。それに、半分以上は外国人の先生だ」と聞いて「こりや大変だ」と

会津若松商工会議所青年部の会長で、(有)伊藤食糧社長の伊藤裕康氏は会津大学のインパクトの大きさを率直に語る。

しかしそれ以後の伊藤氏らの動きは素早かった。開校の3カ月前には市内の喫茶店を借りて「ウェルカムサロン」をオープンする。日本語、日本の生活事情のわからない外国人教師のために、英語ができる女性スタッフが常駐し、24時間体制で日常生活のバックアップするのが目的。

運営経費はすべて青年部が負担した。外国人教師の到着のたびに、駅まで車で迎えに行き、宿舎に送り届け、冬ならストロップの買い方、石油の入れ方まで面倒をみるという活動を続けた。スキーや温泉などに案内するなどの交渉も増えた。これらのボランティア活動が、大学のスムーズな立ち上がりにも果たした役割の大きさは計り知れない。

次に考えたのは、学生のことである。いくら優秀な学生が来てくれても、会津に受け皿がなければ出ていってしまうだろう。

そこで地域で起業家を育成しようと、今年7月、会津大学の学生を対象に「ベンチャービジネスへの夢／事業化プラン」を募集した。全学生にEメールで応募要項を通知し、9

月末までに14点の作品が集まった。最優秀賞には50万円相当のパソコンが贈られる。いいプランがあれば、当然、学生の事業化自体もバックアップする計画だ。産学共同の第一歩はすでに動き出しているといえよう。また伊藤氏も宮森氏同様「会津地域マルチメディア研究会」の理事を務める中心メンバーのひとりである。

「せっかくな世界に誇る大学があるのだから、先進モデル地区になりたい。商工会議所にサーバーを置いて、会津の観光案内を動画にするプランを進めている。将来、ぜひ会津の観光情報入りのカーナビソフトもつくつてみたい。それは会津大学で実現できると思う」

会津独自の歴史や文化、生活を残しながら、最先端の技術が日常に根づいている——という新しいタイプの交易都市を築くことが、若き会津人としての伊藤氏の夢だ。商工会議所青年部のメンバーは、この1〜2年で3割以上も増えたという。



会津市は、観光客を増やすため、現在、500万人運動と銘打って活動中。「ぜひともマルチメディアの力を活かしたい」と伊藤氏。

町並み保存「会津復古古会」を結成 シミュレーションをCG制作



かつて海産物の取引でにぎわった渋川問屋の広間は、値段表やいろいろなど、ほとんど当時のまま。「市内は先進地区と歴史を感じる町に二極化する。観光客が望む町づくりをしたい」と渋川氏。

渋川問屋 代表取締役 渋川恵男氏

会津若松市街の西部に「七日町通り」という一本の道がある。この道は古来、新潟方面に通じる街道で、会津のメインストリートだった。この道を通じて、北前船で運ばれたニシンやタラなどの海産物が会津地方にもたらされた。

その街道沿いで、大きな海産物問屋を営んでいたのが渋川家だ。現在の当主が渋川問屋代表取締役・渋川恵男氏である。

渋川家は代々、大問屋として繁盛してきたが、鉄道の開通や公益市場

の開設などで従来の問屋の役割は終わり、かつての大店も20年ほど前から空き家同然の状態だった。

この建物を会津の地域振興に活かそうと、4年前、内部を改装して旅館を開業。同時に会津独特の乾物料理を復活し、観光客に提供しはじめた。また市内で同様の歴史的な建築物を保有する商店などに呼びかけ「会津復古古会」を結成した。

「高度成長の時代、古い建築を壊して、安っぽい新建材の建物にするのが近代的なのだ」と誰もが思っていた。役所も「商店街の近代化」に補助金を出して後押しする。その結果、会津は個性のない普通の町になってしまった。できるかぎり元の建築を復活させて、会津本来のよさを取り戻したい」と渋川氏は言う。

現代の旅館「渋川問屋」の内部はかつての大店らしく、巨大な蔵が並び、先祖代々からの大皿や家具、当時をしのばせる看板などがしつらえてある。女性の旅行者に人気があるというのもうなずける。

地域を牽引する努力が実り、このほど「渋川問屋」のある七日町通りが「建設省町並みデザイン事業」に指定され、復古計画が本格化してきた。そしてこの町並みづくりのシミュレーションを会津大学に依頼、コンピュータ・グラフィックスで制作してもらっている。

頑固に古いものを守りながら、新しい文化を巧みに吸収する。「復古会」のその柔軟さが、将来の会津づくりでどのように開花するか、この先が楽しみである。

会津大がどうなるか。それは日本の将来そのものだ

(有)ウイッシュ 代表取締役 竹田政弘氏

印刷会社に勤務するかわら、会津で最初のタウン誌『会津嶺』を創刊、12年間編集長を務めた。その間、同誌は「NIT全国タウン誌大賞」を受賞するなど、質の高い雑誌に成長した。

89年に独立し、(有)ウイッシュを設立。会津地域をよく知り、コピーライター兼デザイナー、ビデオの制作

や編集、イベントの企画とマルチにこなす、いわば「会津の知恵袋」とでもいべき存在である。

たとえば一般市民にとって、いきなり高度なコンピュータ工学に触れるのは無理がある。CGを使った印刷物やビデオの制作、コンピュータ通信を利用した各種イベントなど、目に見える部分から大学と市民との

接点をつくっていく必要がある。

そんな場合の大学と地域の潤滑油時に「通訳」の役割を期待されるのが竹田氏だ。現に小規模ながら今年から会津若松の「鶴ヶ城まつり」のポスターを会津大学の学生にCGで制作してもらったことになった。

「将来は学内にソフトウェア会社がたくさんできて、東京から仕事に来るようになる。そのうち東京や仙台に外注に出すようになるかもしれない」と期待する。

ただしそれには地域が積極的に大学と連携し、リスクを覚悟で新しい頭脳や技術に投資していくことが条

タウン誌の取材で国井学長の話を聞き、心から共鳴したという竹田氏。商売抜きで全面協力体制だ。「国井先生の構想とおりいけば、高速道路開通の何百倍ものインパクトになるのではないか」



件になる。現時点で会津がその条件を満たしているかといえば、明らかに答えはノーであろう。

会津でベンチャー企業を起こすという構想に「非現実的」との声は地元にも少なくない。竹田氏は言う。「ベンチャーを起こしにくいのはなにも会津だけじゃない。日本全体の体質の問題だ。会津大と地域の関係がどうなるかは、そのまま日本の将来像を示すことになると思う」

地元企業アンケート

会津大学への期待度は「世界級にふくらむ」

(財)会津地域教育・学術振興財団は94年9月、地元企業に対して会津大学に対する意識調査を行った。その結果には、企業の会津大学に対する期待の大きさが如実に表れている。

まず「大学への期待度」という調査項目では、「世界中に情報網」を期待する企業が半数近くを占める。これは同大の建学の精神からすれば当然ともいえるが、国内の他

「ネットワークの推進」が22.1%である。やはり地元企業にとっては現有的産業の活性化が最大の課題であり、そこに大きな期待が寄せられている。逆に、大学を軸にした企業誘致を望む声はさきわめて少ない。ここにも、会津大学と地元企業との産学連携の体制づくりへの期待があらわれているように思われる。

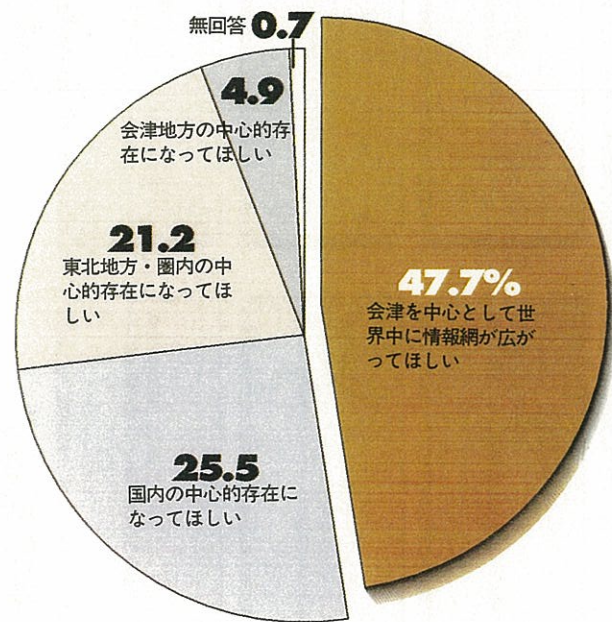
大学には見られない現象である。地元企業の国井学長の構想への共感の高さを示しているといえよう。



商工会議所の看板にもしっかりマルチメディア研究会が存在

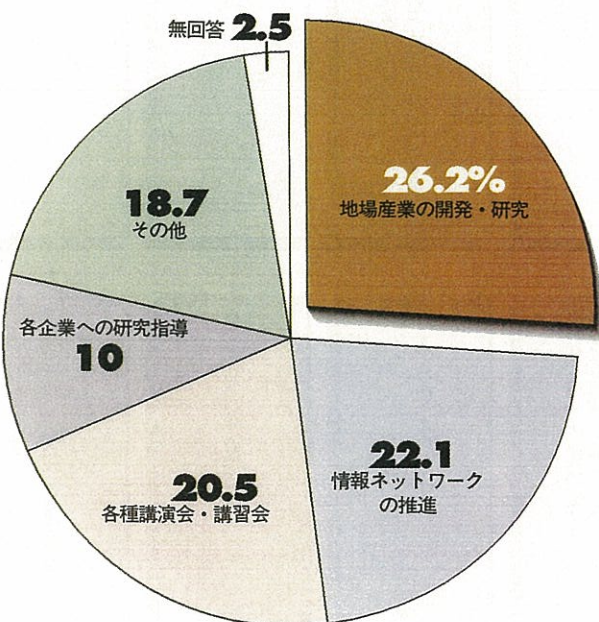
会津大学に対する地元企業の期待は大きい

図18 大学への期待度



出所：(財)会津地域教育・学術振興財団「地元企業の会津大学に対する意識調査」回答306社

図19 会津大学にやってほしいこと



3つの地域の主な動き

そのプロセスから共通項を探る

金沢工業団地

- 3Kイメージによる人材採用難
- 横浜焼の衰退
- 子タン加工の困難
- 開発費用の不足

(シバタ 増田工業 (山田工業所) アビックス)

- ヨーロッパの街並み視察
- 欧米と日本の融合
- 異業種交流会での出会い
- 行政の支援

(シバタ 増田工業 (山田工業所) アビックス)

- 「鉄」の魅力の見直し
- 高度な総付けやデザイン技術
- 中華鍋加工技術の高さ
- 「魂像効果」の技術力

(シバタ 増田工業 (山田工業所) アビックス)

- 「看板板」の事業化
- 仕事環境の向上
- 横浜焼の復活
- チタン中華鍋の商品化
- 株式公開

(シバタ 増田工業 (山田工業所) アビックス)

- ドイツ風社屋の建設
- 問題を過ぎない自己取引
- 高額の材料費

(シバタ 増田工業 (山田工業所))

- 工業団地のシンボル
- テンプルウェアトップショールでグランプリ獲得
- テクニカルシューズ用品、TVで紹介(山田工業所)
- Jリーグ応援グッズや新しいネオンとして話題(アビックス)

(シバタ 増田工業 (山田工業所) アビックス)

- 近隣住民の工場訪問
- 人材採用にプラス
- 新機械の製作受注
- ベンチャー同士の技術交流会の発足(アビックス)

(シバタ 増田工業 (山田工業所) アビックス)

大桑村

- 林業従事者の減少
- 高齢化
- 新卒(高卒)の採用難

- 1ターンの希望と対する求(広生田) 東京・大阪での「1ターニア」への参加

- 自然に囲まれた生活の魅力
- 山や木に携わる仕事の魅力

- 1ターンの人材の確保
- 村の産業の活性化
- 後継者の養成
- 人口増

- 広生田の投入
- 独身寮・社宅の建設
- 公営住宅の建設

- マスコミの取材が相次ぐ
- 人口減少に悩む他の自治体・企業からの注目
- 取引先からの信頼

- 村民と1ターンの交流
- 新たな事業展開が可能に
- 社内に緊張感と競争心
- 村民が自己の職業に誇り

会津若松市

- 地場産業(酒造・漆器など)の沈滞
- 観光客数の伸び悩み

- 世界の核としての大学を目指す国井学長の考え
- 会津大設立によるマルチメディアの技術
- 国際企業による14カ国の外国人教員や学生

- 「日新館」に代表される実力主義の教育風土
- 歴史的な建造物

- 産学連携による新たな産業の創出

- 大学設備への大規模な投資

- コンピュータ研究者・技術者からの高い関心
- 大学への見学者

- 外国人教員との国際交流
- 企業と大学・学生との技術提携
- 商工会議所内にマルチメディア研究会発足

課題の顕在化

「異なるもの」の出会い

自己資源の再確認

目標設定

リスクテイク

他者からの注目

新たな関係の発生

複数の「個」が出会い、反応し合っ
て生み出される新たな力を、冒頭
で「連」の活力と呼んだ。

実は、この「連」という発想は、
江戸時代に存在していたもの、と法
政大学の田中優子教授が『江戸の想
像力(筑摩書房)』で述べている。た
えば俳諧の世界では、ほかの作者
のつくった前の句に、付きすぎず離
れすぎずの句を読まなければならな
かった。すなわちほかと同じもので
なく、といって別のものでもない、
個々の存在を生み出さなければなら
ない。ここに「連」の世界が形成さ
れてきたのである。

その世界にはヒエラルキーは存在
しない。渦のような人間の集まりが、
その様々な動きにより連動し、触れ
合っただけで、近代化するなかで切り捨
てられてしまったという。

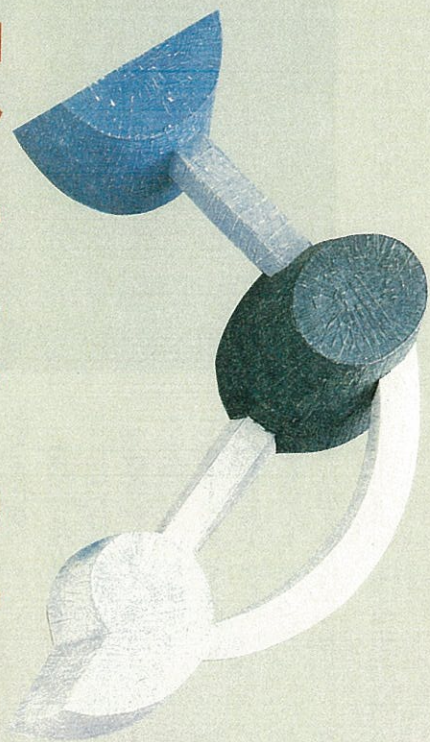
これまでに紹介してきたいくつか
の事例は、規模や地域、構造の違いこ
そあれ、例外なく「連」の発想によ
って活力が生み出されている。
横浜の金沢工業団地では、中小企
業が、「下請けの発想」に甘んじるこ
となく、互いに情報を交換し合っ
て新たな価値を創出した。

に経済的、技術的、人的な相互補完
網を構築することで世界No.1のハイ
テク地域となった。会津の地域と大
学は同様の旗印の下、まさに第一歩
を踏み出したところだ。

自力で活力を生み出しつつあるこ
れらの地域の動きには、共通するプ
ロセスがありそうだ。問題を的確に
認識し、自分のもつ資源を冷静に把
握する。そして明確な目標を定め、
リスクを恐れずに実行する。それが
新たな連携を生み出し、次の段階の
発展につながる。

この「掛け算の発想」は「連」の
活力を考える最適なキーワードでは
ないか。会津大学学長の國井利泰氏
も同様の指摘をする。

「日本はブレンディングの文化であ
る。異なるものが出会い、いかに高
い価値を生み出すか。それは出会い
の結果が単なる混合で終わるのか、
掛け合わせによって何倍にも膨らむ
のかにかかっている」
考えてみると、従来の日本社会は、
数の多さを誇るというような「足し
算の発想」が幅を利かせていること



「掛け算」の活力 自立した「個」と「個」の 相乗効果を

に気づく。既存の工業団地や異業種
交流会で、目立った成果が見られな
いのも、単に「集まった」という
「足し算」の段階に留まり、メンバ
ー同士が互いに影響し合っていない
からにちがいない。シリコンバレー
が成長したのは、人や企業の動き方
が掛け算そのものだったからだ。
時あたかも、日本という「地域」
は規格品の大量生産から高い付加価
値をもつ製品へのシフトを迫られて

いる。個々の企業として事情は同じで
ある。そこに所属する個人も、単に
組織に「加わる」のではなく、自分
のもつ価値を見つめ直し、「個」と
「個」の相乗効果を高めていくこと
が必要になってくるだろう。
どうやら個人、企業、そして地域
や日本というどのレベルでも、発想
を「足し算」から「掛け算」へとシ
フトできるかどうか、明暗の分かれ
目となる時代がやってきたようだ。

COLUMN

ルポライター

鎌田 慧

SATOSHI KAMATA

鎌田慧（かまた さとし）
1938年生まれ。青森県出身。早稲田大学文学部卒業。新聞・雑誌記者などを経てフリーのルポライター。代表作に『自動車絶望工場』『教育工場の子どもたち』（以上講談社文庫）、『六ヶ所村の記録』（岩波書店）など。著書は計70冊にも及ぶ。



撮影/稲谷紀夫

食うことと、人間らしく生きること。それをどう両立させるかを真剣に考える人が増えてきた。「地方の時代」が動き出したのになって思うね。

地方の農村や漁村、山村などを訪ね歩いてルポを書く——そういう仕事に性合っているし、精神衛生上もいいですよ。都会を走り回って中央の官庁や企業取材する仕事だと、情報はとつてもその情報はすぐ消えてなくなっちゃったりするでしょう。官庁の広報発表を記事にしても、国の方針が変わればその情報がまったく意味をなさなくなっちゃうとかね。しかも東京だと、いちいちアポイントをとって、会えるまで何日も待たされる。

その点、地方の人なら行けばいつでも会えるし、留守のときでも、近くで待っていれば帰ってきます。そこで実際に見たことや人から聞いた話を書くと、そういう記事は消えずにずっと

残っていくしね。その土地にずっと根をおろして生活してきた歴史があるわけだから。東京で会う人間で、実感がありませんよ。以前、出稼ぎ労働者の取材で都内で何人も地方出身者に会いましたが、その人たちをもう一度秋田とか青森とかに訪ねると、ぜんぜん違ふんです。都会の工場で働いていたときのその人と、うちに来て落ち着いて、たとえば床の間を背にして座っている姿と。これが同じ人間かと思うぐらいにね。人間はやっぱり周辺の人たちに支えられ、その地域に深く根をはって生きてるわけで、その根っこを全部ひっこぬいて都会へ来てても、根無し草状態で借りてきたネコみたいなっちゃう。

もちろん都会に出るのが悪いとはいわない。でも、かつては環境をとるか便利さや豊かさをとるかといった両極端な議論が多すぎましたよ。「スモッグの下でビフテキがいいか、青空の下で梅干しがいいか」というようなね。食うことと人間らしく生活することを対立概念として捉え、やむなく故郷を離れた人も多かったと思う。それが最近、自分は環境のいい地方で暮らすんだという前提がまずあって、その前提のもとでどう豊かな生活を手に入れていくかを考える人が確実に増えてきたように思う。そうやって、ずっとないがしろにされてきた地方の可能性を捉え直すという動きをみていると、「地方の時代」というのが単なるスローガンではなく、いよいよ本当に動きはじめたのになって気がしてきますね。

「もうあなたは部長にはなれません」「いふ言われるのも、言われるのも辛いんだよ。会社が定年まで面倒をみてくれたんだよを信じて働いてきた社員に訪れた、突然の転機。しかし、企業側にもそういうものをえないせよばつまった事情がある。

事例研究スペシヤル

事業変革期に一人一人の自立を促す

住友商事

団塊ニードルの活性化

それならば、制度導入と運用をどうのよかに軟着陸させていくべきなのだろうか。昨年さまざまな新・人事制度を発表し、商社のなかでは改革の後継でありながら注目を集めた住友商事は、制度導入の経過とその後を取材してみた。





投資家となり、事業を起す。 社員の意識改革が急務に



人事第一部長 新井壽彦氏

収益力低下、ポスト不足 変革を促した大きな理由

「石橋をたたいてから渡る」と社内外で評され、社内事情をよく知るジャーナリストにも「人生をつつがなく生きていくならばこの会社」といわれてきた住友商事が、いよいよ人事制度に手をつけはじめた。社内の融和を大切に、安心して定年まで働ける会社をモットーにしてきた住友商事さえ、聖域に踏み込まざる

をえなかったというべきか。総合商社のなかで人事制度の大きな改革に手を染めたのは、住友商事が最初ではない。むしろ取り組みの開始時期から考えれば、スタートは遅かったほうである。その住友商事のケースをあえてここで取り上げるのは、手堅さで知られた企業がなぜ改革に取り組むようになったのかという好奇心と、もうひとつは後発であるがゆえの試み、先行した企業が残した教訓をどのように取り入れてきたかを検証してみようと考えたからである。

図2のデータをご覧いただきたい。住友商事は伝統的に高い収益力を誇りとしてきた会社だった。たんに規模の大きさを求めるよりも会社の基礎体力をつけること。それが結果的に「石橋をたたいてから渡る」といわれる社風に結びついていたのかもしれない。しかし、この収益力に赤信号がともっている。バブル期

の不動産投資は、一時期の利益こそ押し上げたものの、バブル崩壊とともに住友商事に重くのしかかった。金利低下による金融収支の悪化がそれに拍車をかけている。強固な財務体質をもち、収益力を維持してきた住友商事が社内の引き締めに動いたのは当然である。

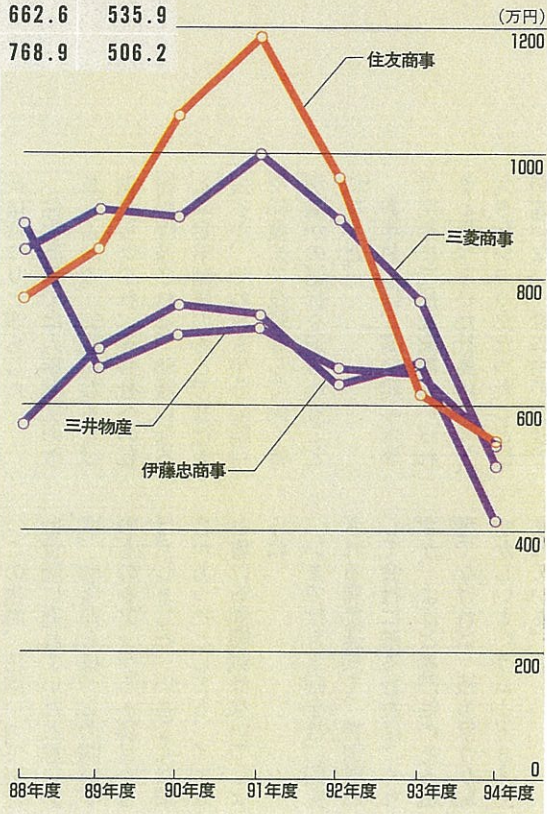
また、社内の「団塊の世代」がいよいよ深刻なポスト不足に直面しはじめている。彼らの世代は住友商事を発展させてきた原動力であるが、ここに来てポスト不足のほか、人件費負担の軽減と、新しい社会・経済構造に対応するためにも、彼ら「団塊の世代」の活性化が不可欠となってきた。ここでいう活性化とは、「みんなが昇進し、給料が上がる」というシステムから個人が脱却し、自分の人生を会社まかせではなく自分で考えるという意味にほかならない。

会社PROFILE	
設立/1919年	資本金/1694億円
売上高/14兆6295億円(95年3月期)	従業員数/6495名
事業内容/総合商社	所在地/東京都千代田区、大阪市中央区

●図2 誇りとしてきた高い収益力にかけりが……

社名	88年度	89年度	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度
住友商事	767.1	849.2	1077.0	1188.0	972.3	621.2	539.7
伊藤忠商事	578.0	687.9	760.8	748.7	633.4	668.9	413.9
三井物産	882.4	664.3	715.0	722.7	671.9	662.6	535.9
三菱商事	841.7	910.7	894.4	1000.0	890.9	768.9	506.2

従業員1人当たり経常利益額推移(単位:万円)



「総合事業会社」に 不可欠な実力主義

住友商事は現在「総合事業会社」を全社の目標として掲げている。高度成長期にはTRADE(貿易)中心で十分成長できたものが、いまは自ら投資家となり、事業を起さねばならなくなってきた。総合商社の事業は大いなる変革を遂げようとしている。現に住友商事は将来性のあるCATVなどのメディア事業をはじめとして、広く川下分野に手を広げている。当然のことながらキャピタルゲインは一朝一夕で手に入るものではないし、事業分野によっては

若手へ大幅な権限委譲を行わなければならない。たとえばCATVを通じて流すソフトの分野には、優秀な若手社員を投入し、決裁スピードをいまよりもはるかに上げる必要があるだろう。

従来の商社機能が音を立てて変わっていくとして、いま、社内改革はたとえ収益力低下や人員構成上の問題がなくとも不可欠であった。これから大きく成長すると思われる産業(たとえばコンピュータやネットワークビジネス。それもハードではなく市場規模は圧倒的にソフトが上である)で住友商事が成功を収めようとするのであれば、実力主義に傾斜せざるをえないのだ。

変わる商社機能と 人事制度改革の必要性

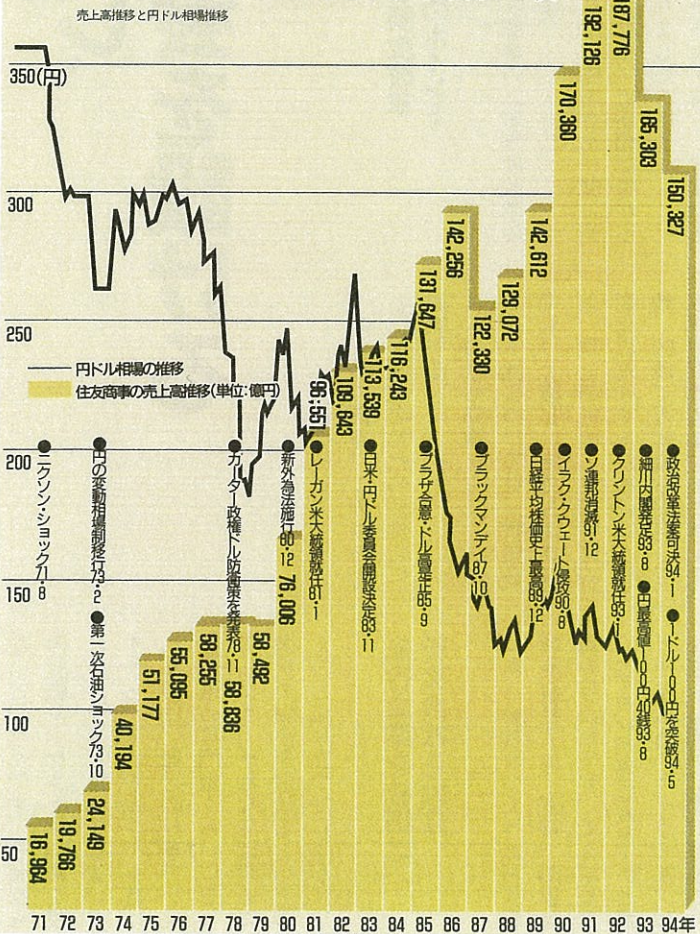
もちろん改革の必要性は既存事業でも同じである。住商の社員が口々に語るのには、鉄鋼や機械や化学製品などの分野でも、商社に要求される機能が変わってきているということだ。たとえば10年前であれば、海外との取引において語学力にたけた商社マンの存在はメーカーにとって欠かすことができなかった。それが

いまでは、「英語ならばメーカーの人たちのほうがうまいくらいですよ。専門的な話になればなおさらです。若い人であればさらに海外経験が豊富ですから、商社マンがプラスアルファを提供しないかぎり「君がいないほうがコストが安くてすむ」と言われてしまう。語学ならば、英語プラス最低一カ国語、たとえば中国語ができない」と

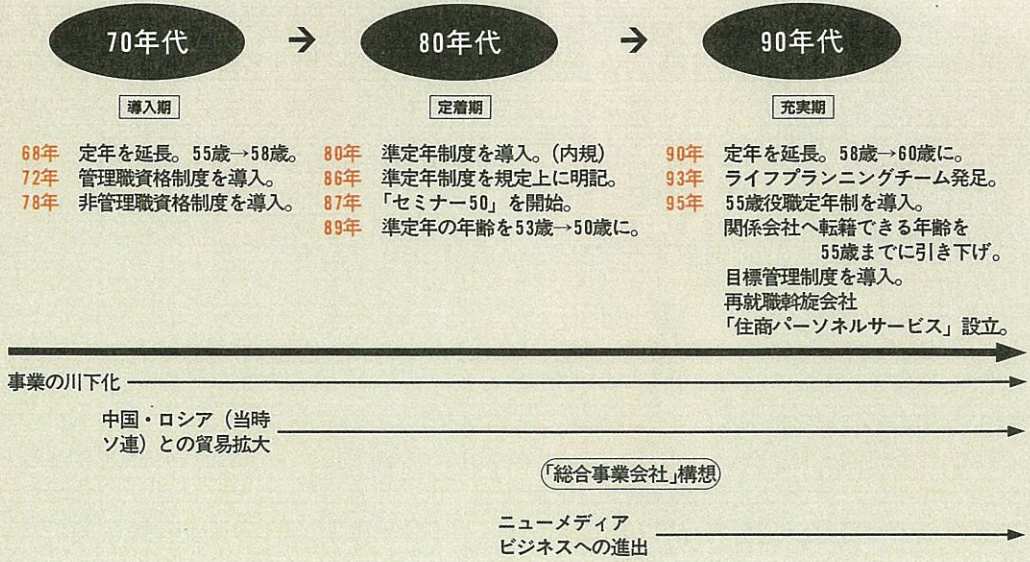
また、製品や原料の売り買いにとどまらず、鉄鋼部門であれば各国の市場に直結した加工センターの経営、海外メーカーと合併の、特殊な製品に特化したミニミル(小規模鉄鋼所)の経営など事業経営にまで入り込んでいる。こうした事情は各部門共通である。メーカーが生き残りを賭けて業態の変革とコスト削減に取り組んでいるのと同じく、商社も変わらねばならない。それは住友商事自身が痛感していることである。そのため人事制度の側面から何をすべきか。ひとつの回答が、準定年制度であり、再就職斡旋会社である。

これらの制度はどのように社内へ告知され、運営されているのだろうか。

●図3 円高によって事業をとりまく環境が一変



●図1 住友商事・「団塊の世代」活性化のための諸制度変遷





自分で強みを発見し、自分で選択する機会を設ける

8年間で著しく変わった社員の意識

会社から子会社への転籍を内示された夫に向かって「私は会社と結婚したのよ」と言い放った妻がいる。最近本で読んだこの話題を口にする。「そういうことも、あるかもしれないですね」

と人事第一部長・新井壽彦氏はほつりと洩らした。

住友商事では人事制度の改革によって、55歳になると役職からはずれ、子会社への転籍が促進される。58歳になると準定年制度のもとで会社を去るか、それとも半分の給料で60歳まで役職なしで働く特別職かの選択を迫られることになった。

数年前には、高い給与水準で定年まで住友商事にいられると思っていた社員にとって、大きなショックだったことは間違いない。世の中の会社で

はすでに選択定年制の導入などが行われていたとはいえ、人間、自分がその問題に直面しないかぎり深く考えることはしないものであろう。

住友商事では1987年、50歳以上の社員にアンケートをとったことがある。

「あなたは定年まで働きますか？」
この問いに対し95%が「働く」と回答している。

「この当時、正直いって当社は世間に遅れていたと思えます。88年からは、この問いそのものをアンケート項目からはずしました。いまこんな項目があったとしても、イエスと書ける雰囲気はないでしょうね」

いまでは月一回全社に回覧される異動通知で、特別職として会社に残る社員はごくわずか。よほど専門性のある職種でなければ、残るほうが恥ずかしいというムードさえ生まれている。

人事制度改革 4つのポイント

住友商事の人事制度改革の特徴は、

「とにかく何もかも一気にやったことだ、と新聞記者から言われました」

と新井氏が語るとおりである。改革の眼目は、

①役職定年をそれまでの58歳から55歳へ引き下げる（55歳で昇格・昇給を停止。55歳をターニングポイントとする）。

②再就職支援会社「住商パーソナルサービス」を設立し、社員の再就職を促進する（55歳での再就職に最も有効）。

③事務職員（事務職掌）の戦力化を進める。

④実力主義を強化し、社員一人一人が仕事の年間目標を設定。それに伴って人事評価の内容を本人にフィードバックする。

の4つである。このうち①と②が団塊の世代の活性化に直結する。

このうち55歳ターニングポイント論については、役員会でもっと厳しい意見も出された。現在の社会・経済構造の変化に対応するためには、45歳、50歳で再就職を促進していいのではないかというのである。それではあまりにもドラスティックだということで実現はしなかったが、問題意識はそこまで来ているということだろう。

「しかし、当社の活力が『団塊の世代』によって維持されてきたことは確かです。そして、もうしばらくは当社の活力のコアになってもらいたいのです。彼らが一気にモラルダウンすることのほうが恐ろしい。その世代の社員が約600名いるわけですからね。ただし、45歳準定年制が一方的に社員に対して冷たい議論かという点、決してそうでは

ないと思うんです。なぜなら再就職マーケットは50歳を境に、がくりと落ちてしまっていますから。それを過ぎて喜ばれるのは、商社の仕事でいえば経理の専門家くらいになってしまふ。それならば早めに選択の機会を設けるといっても成り立つでしょう」

先行企業を教訓に 再就職会社を設立

「ある会社がつくった再就職支援会社では、直接、対象社員を呼ぶんです。そうすると『なぜオレが呼ばれた！』と怒り出す人もいたそうです。けれども人事が丁寧に相談に乗ってあげれば、僕のことを考えてくれてありがとう」と言ってくれることが多い。それから『再就職の話を進めてほしい』ということになります。

変な話ですが、ここで人事部のパワーを使ったわけですね。以前はこういうかたちで再就職を斡旋してきた。それをほかの企業と同様に、子会社で再就職支援をしようと衣替えしたわけですね。とはいえず、子会社にまかせっぱなしにするというのではなく、人事部と二人三脚でやっています」

たとえば、再就職の対象となる社員を「住商パーソナル

サービス」が呼ぶ、という方法はとっていない。あくまで人事が面談して、社員が再就職の意思を明らかにしたのちに紹介するというやり方になっている。

「再就職支援会社は決して儲けるためにあるものではありません。あくまで社員のためにという姿勢が必要です」

また人事が率先して取り組めば、社員がおのずと会社の考え方を理解していくという

効果もあるのだろう。

「セミナー50」を開催 本人の納得を目指す

ミドルの転身を成功させるには、事前の準備が重要である。同社では「セミナー50」という研修を行っている。

「ここでは自分の強みを見つけてもらおうと考えています。中高年のメンタルヘルスは非常に大きなテーマですから。

私は中高年の精神的な問題は2通りあると考えています。ひとつはよく仕事のできていた人がブツツときた場合。もうひとつは時代の変化についていけず、プライドだけが高い場合。正直いって私が救いたいと思うのは初めのほうの人です。ゆとりをもって人生を見直せるようになってもらいたいですね」

この手の研修では夫婦参加を義務づけている企業も多い。

しかし住友商事では本人の参加のみである。

「本人が納得していないのに呼んでもしかたない」というのが理由である。特別な理由がある。

「息子が結婚するまで会社にいさせてもらえ」と言うケースも見受けられるという。徐々に働く女性が増え、認識のあまさは解消されるかもしれないが、それまではいたずらに夫婦一緒に研修は取り入れたくないという。

「この1年で、社員の意識はすごいスピードで変わったと思います。新しい人事制度の成果は今後待たなければなりません。とりあえず意識改革を進めました。しかしどんな仕事でも開発とメンテナンスでは、メンテナンスのほうがむずかしいものです。今後、具体的な制度運営の積み重ねに努力しなければと考えています」

「商社マンのプロ」とは 研修でディスカッション

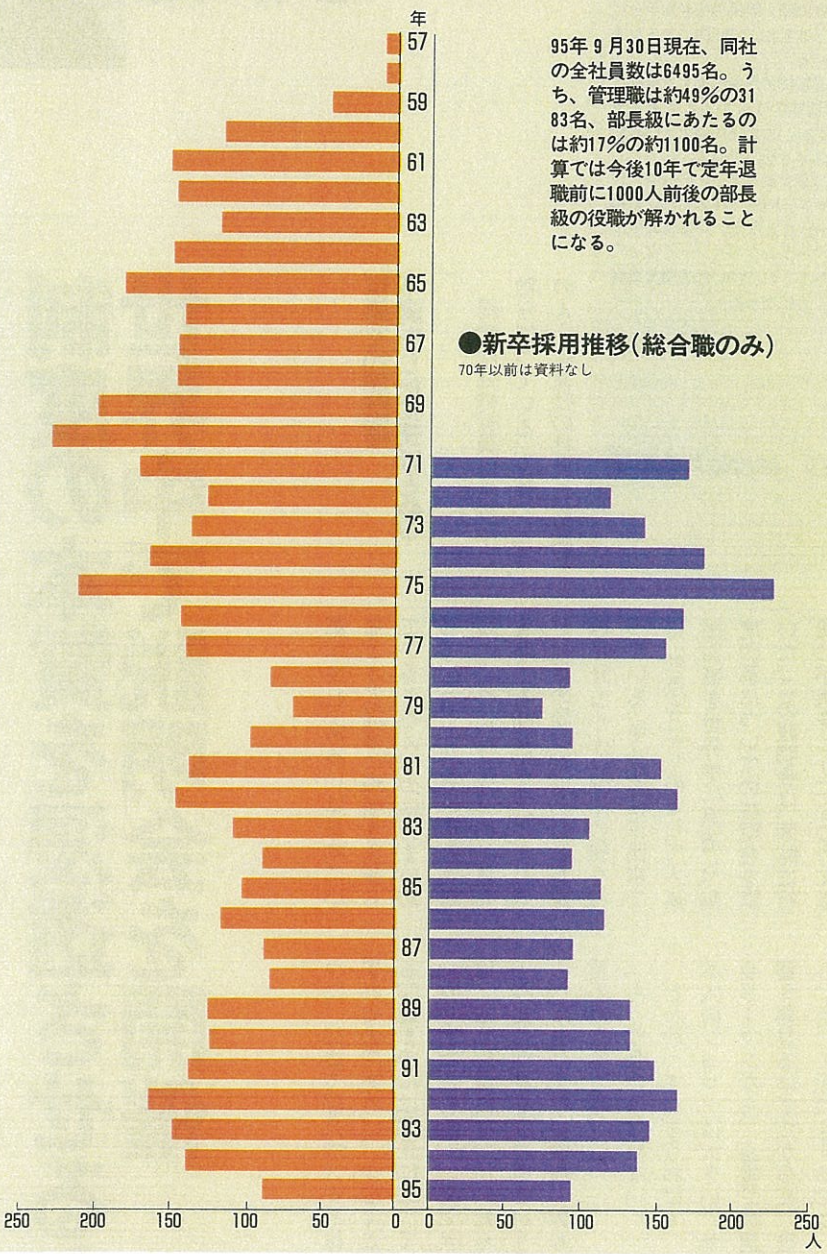
今回の制度改革は、中高年以外の社員にはどのように受けとめられているのだろうか。「少なくとも若手には歓迎さ

れているでしょうね。しかし、中高年社員に選別の時代が来たことは若手にも影響があります。たとえば総合職の社員は実感しなくても、管理職といわれる課長代理以上の社員はポーンと大きな差がつかれます。部門と本人の業績がそのまま反映しますし、徐々に昇格基準も厳しくなる。若いからといって安心はできないんです。これから求められる人材とは「商社マンのプロ」です。プロにならなければ、競争に勝ち残れない時代が来ているんですよ」

プロはただのスペシャリストとは違う。現在、同社ではあらゆる階層の研修で「商社マンのプロとは何か？」をテーマにディスカッションが行われている。住友商事には、熱心な素人は玄人に勝る」という言葉が語り継がれているが、新井氏によればもはやこれは「熱心な素人は不熱心な玄人に勝る」と言い換える必要がある。もう全員が「玄人」でなければならぬ時代になったのだ。

「熱心なんてことは、仕事をする以上当たり前です。たとえばかの業種に転職しても通用するなにかを身につけた社員。そういう社員なら会社でも必要とされるんです」

●図4 入社年次別人員構成 (95年9月現在)



95年9月30日現在、同社の全社員数は6495名。うち、管理職は約49%の3183名、部長級にあたるのは約17%の約1100名。計算では今後10年で定年退職前に1000人前後の部長級の役職が解かれることになる。

●新卒採用推移(総合職のみ) 70年以前は資料なし



制度の本質を浸透させるため、世界中で説明会を開催

世界で20回開催 不満をきちんと受けとめる

総合商社の社員は世界中に散らばっている。本社の社員のように支社の社員の意識を

●55歳役職定年制を導入

同社では、58歳以降2年間の給与は半分に、ラインからはずれ、特別職になるシステムを採用している。

現在、上位管理職にあたる部長・次長職は約1100人と全管理職の3分の1を占めており、すでに過剰気味。また管理職および組織の若返り促進も必要となっている。

そこで、55歳に達するとラインからはずれる「部長ポストオフ」制度を導入した。定年昇給は55歳でストップとなる。いわば55歳が社員にとってのターニングポイントとなったわけである。また、これに伴い部長職昇進者をより厳選することになった。

●準定年制度を一部改定

従来は、58歳以降の住友グループや関係会社への転職を認めていた。しかし、定年まで残りわずか2年間の転職ではあまりに短い。仕事に慣れ、これからというときに定年を迎えることになってしまった。そこで、転職できる年齢を55歳までに引き下げることにした。

また、自己都合などで50歳～57歳に退職していく社員への退職加算金に訂正を加え、55歳で最も加算金が多くなるようになっている。

●再就職の斡旋会社を設立

社員の再就職を斡旋する「住友パーソナルサービス」を今年4月3日に設立。営業部隊が、取引先である国内9万社、海外7万社から中途採用の情報をもってくる。また、300社ある関係会社や住友グループの企業からも情報がはいてくる。設立から3カ月で40人の社員が再就職先を求め訪れている。

●図5 制度改革の概要

革が進む、あるいは日本にいてるときと同様に情報を入手していると考えるのはあまりだろ。とりわけ今回の制度改革のように働き盛りの社員を直撃する問題の場合、どれほど社員の間に制度の本質を浸透させるかが、改革の鍵を握っている。そこで住友商事では、部長をはじめとして人事担当者を世界中に派遣し、制度改革についての説明会を開いた。この説明会は、同時に社員の不満をきちんと受けとめるという試みでもあった。「私はヨーロッパと中近東の担当でした。それぞれいくつかの事務所を置いていますが、その幹部社員を集める「主管者会議」で制度の説明を行いました。のべ20回ほどは開いたと思います。彼らの受けとめ方ですか？ 遂にきたかという感じでしょうか？」

「この説明会は、部長以前のポストにいて、しかも55歳の社員にとってつらいものであつた。55歳で部長ポストをはずれるのであれば、少なくとも52歳までには部長になつていなければならぬ。たとえば、もう54歳になつていたら、1年だけ部長を務めるといふことはありえないから、何も言われなくても、

「もう部長にはなれない」とわかつてしまつたわけだ。本人のショックは大きい。サラリーマンなら、「部長」の肩書を夢見るはずだからだ。彼らに対して説明をするのは、人事担当者にとって非常にシビアな仕事である。

「日本に帰ったときに、本部に自分の席はあるのか？」

「俺はどうなるのか？」

答えられない質問も飛び出す。昼間の説明会で質問しにくいことは、夜、酒席を設ける。そうすれば自然と厳しいことも言える。

「当社では、人を大事にする」と言いつづけてきました。60歳定年まで働いてもらつてもよいし、しかしそれでは第2の人生に展望がもてない。それよりも「より若いときに」再就職し、第2の人生に再就職する。そのあと押しをしてあげることが、真に「人を大事にする」ことであると思つていきます。これが本音です。しかし本音はひとつではない。ほかにあります。それは、活性化のために「キープヤング」を図りたい、ということですが、そこを曖昧にしておく、きちんと社員の心には納まらないのではないのでしょうか。私も言われたことがありますよ。「なんだかんたいて、要するにいらんということやな」と。そのときは嘘は言えませんが「そうです」と答えました」

「社宅ではなく、住宅手当を払えばいいんですよ。社宅では選択の余地がないし、家に帰ってからも会社の人間と顔をつき合わせなければならぬ。経費をつけるなら、給料を上げたほうがいい。社員の権利のために、当社では福利厚生のポイントで「選択の自由」に置いています」

この言葉は、日本企業に対するアイロニーであろう。企業も、個人の価値観も変わつてゆく。会社の保護がなくなり、直接風を身に受けるのであれば、むしろ自立を目指すべき時代がやってきたのだ。

OBからのメッセージ 住友商事・新人事制度への提言 人事制度は一般論ではなくきめ細かい個別対応が重要



羽田栄氏
南ユーロテック代表。昭和34年大阪大学経済学部を卒業し、住友商事に入社。クラシック音楽、独仏文学、歴史やワインが好きでヨーロッパとの取引や人脈形成に役立つという。会社とよく距離を保っていたこと、大学入試の直前まで工学部受験を考えていたことが今回の転身に大きく役立っている。

私は1993年末に、準定年制度により住友商事を退職。退職金を資本金に充て独立し、ちょうど1年9カ月が過ぎたところだ。

フランス国営の航空・宇宙・防衛関連企業の雄であるアエロスペース社に支援を得て、同社を中心としたフランス、ドイツの先端技術と製品を日本向けに紹介する事業を行つています。

1959年、住友商事に入社以来、多くのキャリアを燃料本部で積み、おもに、炭素関係で製鋼用の黒鉛電極の原料となる石油コークスや、石炭コークス、あるいは炭素繊維関連の技術やその企画開発の仕事に携わってきました。商社マンとして珍しく海外

南ユーロテックのオフィスで、「日経新聞の一面を飾るような案件がいくつか進行中です」と語る。



珍しく海外

外駐在の経験はありませんでしたが、ドイツ、フランスなど欧州への出張は通算50回を超えていると思います。アメリカとの合弁会社への出向も経験したので、海外に多くの友人をつくることができました。フランスの会社との関係ができたのは、住友石油開発に出向し、中東オマーンでのフランスの国営石油会社エルフ・アクチエヌ社とドイツのヴァンタース社とによる石油の共同生産事業に関係し、頻りにパリでの会議に出席したときに始まります。

その後、再び炭素部に戻って企画開発業務を担当していたあるとき、アエロスペース社からフランス大使館を通じて、「ロケット用に開発した炭素系複合材料の技術を日本で売り込みたいので手伝ってくれないか」との依頼がありました。最終的に富士重工業

と成約することができたのですが、技術導入契約としてはかなりの金額であり、アエロスペース社も住友商事炭素部の実力を高く評価してくれ、その後もいくつかのメーカーとの取引が実現しました。これが今年で10余年になる私とアエロスペース社との付き合いの始まりです。

第2の人生について考えはじめたのは準定年を迎える3〜4年前からでしょうか。先輩方を見ていると関係会社へ移るケースがほとんどだったのですが、私自身はそう考えてはいませんでした。そこでアエロスペース社のヴィヴィエ氏（現副社長・事業戦略担当）に相談したのです。すると、「資金面などで多少の支援をする用意がある。独立して宇宙関連の仕事を中心に協力してくれないか」との提案がありました。上司とも相談しましたが、思い切って退職し、自分で会社を起こすことにしました。

独立に際して家族の反対はなかったが、とよく聞かれますが、家内も相手が信頼の置ける人物であることをよく知っており、まったく異論はありませんでした。



山田博

企業の生き残りの論理と社員の幸福のバランスは時代により変化しつつありますが、いずれにせよ、働く側の視点で欠けた改革は長期的に見れば成功にはつながらないと思います。企業の進む方向と社員の働きがいと一致する制度が望まれます。



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

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

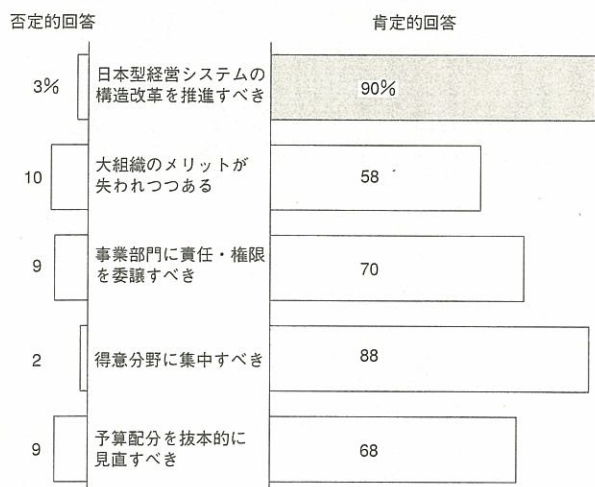
54ページをご覧ください。

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。

●戦略・組織について



Works Eye

日本型経営の否定派

90%

上場企業トップの90%が「日本型経営に行き詰まりを感じる」

「日本型経営再設計のために」
社会経済生産性本部 95年7月 A4判13頁

上場企業トップのほとんどは終身雇用や年功序列の人事に否定的であることがわかった。アンケート調査によれば、90%が「日本型経営システムの構造改革を推進すべき」と回答。また、「大組織のメリットが失われつつある」「事業部門に責任・権限を委譲すべき」という声も高く、規模を追求する経営の時代が意識のうえでは、終わりつつあることがわかる。そこで、人事・雇用につ

てみていくと、これまでの「結果の平等」といった価値観に否定的である。まず、従来は長期継続雇用が当たり前のよう存在してきたのに対し、80%が「人材流動化を促進すべき」、61%が「P10型社員の比率を高めるべき」との考えをもち、会社をなかでじっくりと時間をかけて育成するのではなく、欲しい人材をそのつと補充していくという方向に移行しつつあることがわかる。また、78%が「選抜による早期の育成・教育を進めるべき」とし、94%が「処遇に能力・成果を相当反映すべき」と、能力主義を望む率が非常に高い。しかし、ここで問題なのは、「企業と従業員との関係は、パートナーとしての水平関係にすべき」と41%が回答しているものの、また34%が否定派であることだ。このあたりが、日本型経営の改革の必要性をわかっているが、現状をどうとらえているかの表れかもしれない。こうした結果から、報告書では、「パートナーシップを重視し、個人の側から発想する企業」の提案をしている。つまり、「企業・従業員双方の選択の幅を広げ、相互に責任を全うし、結果の平等ではなく「機会の均等」を基本におく」ということである。

COLUMN

プロレスラー・みちのくプロレス代表

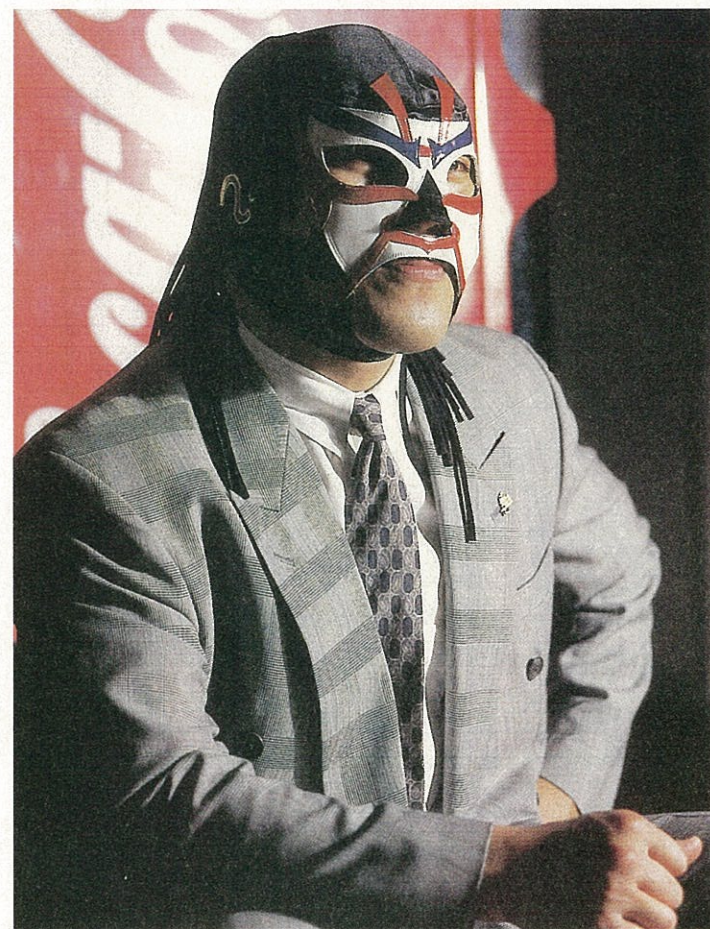
ザ・グレート・サスケ

THE GREAT SASUKE

人と組織を語る②

ザ・グレート・サスケ
1969年生まれ。岩手県出身。90年3月に本名・村川政徳の名でユニバーサルプロレスからデビュー。5戦目より「MASAみちのく」と改名し、三度笠スタイルで人気を博す。91年11月からのメキシコ遠征では「ニンジャ・サスケ」の名で活躍。翌92年8月に凱旋帰国。リングネームを「ザ・グレート・サスケ」に替え、同年秋にみちのくプロレスを設立。93年3月の岩手県矢巾町での旗揚げ興行は超満員となった。

みちのくプロレスの会場に初めて来ると、まず椅子がないことにみんな驚きますね。青いビニールシートに子供やお年寄りが靴を脱いで座り、くつろいだ雰囲気です。合を観ている。ここからもう日本のプロレス界の常識を覆しています。東北6県だけに限定して興行するというのも、いままでの常識では考えられなかったこと。もっとも、椅子を置かないというのも、大都市じ



撮影/権谷紀夫

僕らしかやらない、僕らにしかできない、そんな地方発信のプロレスを目指しますよ。苦しくつても、地域の子供たちに夢を与えるためにね。

やなく小さな町村だけを回るといっても、実は会場費コストなどの削減が狙いだったわけだ……。お金、ないですからね(笑)。しかしそういう現実面とは裏腹に、すべてがいい方向に動いているんです。プロレスの地方巡業という従来、大都市ばかりで、農村部などには絶対に来ない。そこにあって飛び込んでいくことで、プロレス未経験の人にナマで観てもらえることができるし、

それがファンの底力を広げることにつながっていると思う。お客さんの層も文字通り老若男女。家族で来るのは原則で、小学生同士とか、お年寄りのグループとかね。家族でも、おじいちゃんとお父さんと子供というように3世代、それこそ一家総出で来てくれる。そういう一家がビニールシートに陣取って、のどかにプロレス観戦……いいでしょう。そんな「みちのく」スタイルが大好きだと、わざわざ東京から新幹線と在来線を使い継いで観に来るといふ逆転現象まで起きています。料金も子供は一律1000円。正直言って苦しいですよ。苦しいけど、そうやって目の前で試合を観てファンになって帰っていく子供たちと一緒に、レスラーとしても、会社としても成長していきたいです。いずれは東北6県に40カ所の「みちのく・アリーナ」をつくりたい。僕の夢なんです。そこを2カ月サイクルで回る。2カ月待てば、必ずまたこの町・この村に戻ってきますよ。と、その40のアリーナにはリングを常設して、興行がない期間は未だのレスラーを夢みる地域の子供たちにプロレス学校として開放する。僕がかつてプロレス道場がどの町にもあって、そこでプロレスラーがインストラクターとして子供たちに教えている。何年、何十年かかろうと、しっかりと育てていきたいですよ。僕らしかやらない、僕らにしかできない、そういう地方発信のプロレスをね。

EMPLOYMENT

雇用

日本も高失業社会 雇用創出に加え 条件整備が重要

【平成7年版労働経済の分析】
労働省 95年6月 A4判62頁

日本の失業率は景気動向による循環的な変動が伴うものの、長期的には上昇してきており、他の先進諸国と同様に「高失業社会」に直面している。特に男女15〜24歳の若年層、女性の25〜34歳の若年層、さらに男性60〜64歳の上昇が目立つ。背景をみると若年層の過剰求職、働きづつきたい女性の増加、高齢者はニーズに合った仕事がないためだ。また、新たな雇用創出やヤブ・スミ・ズな労働移動の増加は、労働者の意欲と能力を適切に評価し、労働条件を整備していくことも企業には重要な課題だ。

資料No. 8・1347

●失業の発生、継続の日本比較

	失業発生率 (%)		失業からの流出率 (%)	
	就業からの発生率	非労働力からの発生率	就業への流出率	非労働力への流出率
男性				
日本	0.41	0.21	13.6	7.8
アメリカ	2.33	1.46	38.1	20.4
女性				
日本	0.54	0.52	15.3	20.6
アメリカ	1.82	2.92	32.7	39.5

※日本1994年、アメリカ1988年

労働移動が低迷 常用労働者の 26・8%に

【平成8年版雇用動向調査】
労働省 95年7月 A4判24頁

昨年1年間に労働移動（転職など）を行った者は、延べ102万人で、常用労働者に占める割合が26・8%と前年に比べ1・4ポイント低下し、調査開始の1984年以来最低を記録。入職率（12・9%）、離職率（13・8%）ともに前年に比べ低下したが、特に、入職率の低下が1・3ポイントと大きく、若年層を中心とした就職や転職の厳しい情勢を反映した。また、女性の低下幅が男子に比べて大きく、産業別では卸・小売業、飲食店で、規模別では300人以上で低下幅が特に大きかった。

資料No. 8・1389

●労働者の移動状況（比率）

	延べ労働移動率 (%)	入職率 (%)	離職率 (%)
計	26.8 (-1.4)	12.9 (-1.3)	13.8 (-0.2)
男	22.3 (-0.9)	10.9 (-0.8)	11.4 (-0.1)
女	33.8 (-2.6)	16.2 (-2.1)	17.6 (-0.5)

※カッコ内は対前年増減率（ポイント）

来春の大卒採用 全体で3割増加 事務系では減少

【平成8年3月大学等新卒者の採用動向】
労働省 95年7月 A4判12頁

来春の大卒者に対する企業の採用計画は、全体で今春実績に比べ31・4%上回っている。ただ職種別にみると、技術（技能）系61・2%増、販売・サービス系39・2%増といずれも増加の傾向にあり、事務系は8・4%減と前年（4・4%減）に引き続きダウン。事務系は、企業規模が大きくなるほど採用意欲が低く、産業別では製造業の食料品関連、金融・保険業が落ち込んでいる。また、短大や専修学校も全体の採用計画は増えているものの、事務系は短大が26・4%減、専修が30・7%減と採用を控える傾向である。

資料No. 8・1383

●来春の採用計画（今春の実績との比較）

区分	計	平成7年7月1日現在 (%)	
		事務系	販売・サービス系
大学（大学院含む）	(43.9)	(Δ 4.4)	(78.1)
短期大学	(14.9)	(Δ 29.2)	(91.8)
高等専門学校	(175.7)	※	(212.4)
専修学校	(7.0)	(Δ 35.9)	(23.4)

※カッコ内は前年実績。※は、採用計画数が減少

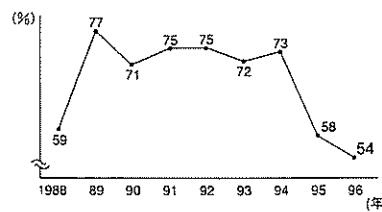
中小の新卒採用 「計画あり」54% 1社3・9人に

【中小企業の新卒採用等アンケート】
商工中金 95年8月 A4判15頁

最近の中小企業の新卒採用における「充足率」に関しては91〜92年をボトムに上昇を続け、その採用環境は決して悪くない。しかし、先行き不透明感が強まり、来春の新卒者を「採用する」とした企業は54%にとどまり、94年の73%、95年の58%に比べて減少傾向にある。ただ「未定」企業が前年の25%から29%に増えている点で、期待ももてる。また、1社当たり採用計画人数は平均3・9人と3年連続して減少（93年8・3人）、今春の実績5・4人をも大きく下回っている。

資料No. 8・1401

●新卒者の採用計画「あり」の企業割合



中途採用の賃金 在職者に配慮し 3割が抑制傾向

【平成7年版雇用管理調査】
労働省 95年6月 A4判21頁

今後3年間ほどに中途採用の予定がある企業は、職種別に、管理職で28・2%、事務職で37・5%、技術・研究職では44・1%に及んだ。ただ「現状より増やしたい」という企業は、管理職、事務職に関しては1割に満たない。

なお、中途採用者の採用時のポスト・賃金の格付けは、在職者とのバランスに気を付けた「同期より上位」とした企業はどの職種も2%以下に對し、「同期より下位」は管理職でも22・7%と多い。「同等扱い」はいずれも3割前後だが、5000人以上の大企業では半数以上と多い。

資料No. 8・1346

●中途採用者の採用時のポスト・賃金等の格付け方法

職種	同期より上位 (%)		同期より下位 (%)		回答の割合 (%)
	同期より上位	同期より下位	同期より上位	同期より下位	
管理職	22.7%	28.8	2.0	1.3	9.1
事務職（総合職）	36.6%	29.4	1.9	7.7	7.7
技術・研究職	27.2%	30.3	31.3	9.3	9.3

※今後の採用予定がある企業にのみ質問

サービス業の 高付加価値化で 新たな雇用創出

【わが国産業の雇用動向】
日本開発銀行 95年5月 A4判76頁

わが国の製造業は、機械化・技術革新などにより労働生産性の上昇を実現してきたのに対し、サービス業や卸・小売業は、その事業特性が労働集約的で、労働から資本（機械設備）への生産要素の代替が困難なため、総じて労働生産性は低い。だが、今日までGDPの成長に対応し、雇用を吸収してきたのは後者でもある。

今後、賃金水準を維持しつつ雇用創出を両立させるために、製造業はさらなる技術革新と合理化による「競争力の維持」を図り、サービス業は専門化・情報化・知的集約化などによる「高度化・高付加価値化」が重要になってくる。

サービス業がその雇用規模を拡大する具体的な方向性として期待されているのが「アウトソーシング」だ。製造業の労働生産性を高めるとともに、その受け皿としてビジネスサービスという新たな雇用機会を創出・拡大していくことである。しかし、単に製造業の付帯業務が外部に委託されるだけでなく、受け皿側は情報化・知的集約化を図り、生産性を高め、雇用創出の創出につなげていく必要があるといえるだろう。

高卒求人倍率が 1・11倍 4年連続の低下

【平成8年3月高校・中学新卒者の求人・求職状況】
労働省 95年9月 A4判4頁

来年年卒業予定の高校生の7月末時点の求人倍率は1・11倍、前年同期を0・24ポイント下回り、また92年の3・08倍をピークに4年連続の低下となった。高卒求職者が前年同期に比べ4・7%の減少に対し、求人は同21・9%と大幅に減少している。なお、中学の場合も4年連続低下で1・07倍と厳しい状況。

資料No. 8・1415

「常用雇用増やす」 過去最大の減少 新卒採用減速

【労働経済動向（8月）調査】
労働省 95年9月 A4判20頁

4〜6月期における、常用雇用数を「増やす」とした企業が「減らす」とした企業を引いた判断指数D1は製造業がマイナス27ポイント、卸・小売業、飲食店がマイナス35ポイントと、いずれも四半期調査開始の76年以来最大のマイナス幅となった。サービス業もマイナス24ポイントと最も落ち込み幅が大きい。先行きも、3産業ともマイナス。

資料No. 8・1409

WAGES

賃金

人件費増が負担 44%が「定昇のみ」 ベアを切り離す

【春季労使交渉に関するトップ・マネジメントのアンケート】
日経連 95年8月 A4判40頁

今春の賃上げ額・率はともに昨年・一昨年に続き低下。これを「妥当」とした企業が3社に2社あったものの、8割近い企業は賃上げによる人件費増を負担に感じており、「吸収できない」「わからない」とする企業は3割以上になる。

今後の賃金決定のあり方については、「定昇のみ」「定昇中心」の割合が44・5%と、前年の32・2%から大幅に増加。一方、これまでのように「定昇+ベア」を容認する意見が45・1%を占めたが、前年（61・8%）に比べ大きく落ち込み、全体としては必ずしもベアにこだわらない考え方を示した。

●今後の賃金決定のあり方

区分	定昇のみ (%)	定昇+ベア (%)	その他 (%)
1993	54.7	13.0	7.5
94	49.0	19.2	13.0
95 (年)	36.7	25.1	19.4

MANAGEMENT

人事・労務管理

自社の福利厚生 57%が「不満」 休暇制度の拡充を

【中小企業従事者の福利厚生施策についての意識調査】
日本職業協会 95年3月 B5判185頁

中小企業の福利厚生施策で実施率が高いのは、健康診断、退職金、慶弔・疾病見舞金の支給、財形貯蓄など。利用率をみると、健康診断、財形貯蓄、疾病予防・救急薬品配布が上位を占める。しかし、従業員の過半数57%が「不満」と答え、「満足」は16%にすぎなかった。他社と比べても「劣っている」とした者が50%あり、規模が小さいほど割合は高い。今後、特に重点をおいてもらいたい施策としては、人材確保にも効果的な「連続休暇・リフレッシュ休暇」「保養施設」持ち家の促進援助などが上位を占めた。

資料No. 1・3481

●今後特に重点をおいて拡充してほしい主な福利厚生施策（3つまで選択）

連続休暇・リフレッシュ休暇	59
保養施設	32
持ち家の促進援助	25
退職金	23
個人的な記念日休暇	22
体育娯楽施設	18

中堅管理職の28%が雇用不安 課長の4分の1が組合員化を希望

「中堅管理職の雇用・処遇と組合員化に関する調査」
連合総研 95年3月 B5判
119頁

30代半ばから40代の男性中堅管理職（大半が大企業勤務）に、リストラに伴う不安は何かを聞いたところ、45・0%が「昇進・昇格の遅れ」、41・0%が「昇進・昇格の遅れ」を挙げ、次に「関連会社などへの出向・転籍」とした者が37・9%いた。また、会社は従業員の雇用責任があるとする意見が大勢なもの、「倒産やリストラによる雇用不安」を感じる者が27・9%を占めた。

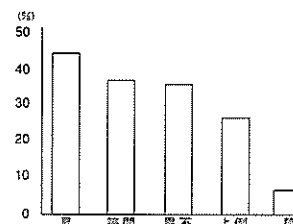
一方、「管理職なら重い責任は当然で、雇用も不安定だが、報酬は大幅に引き上げるべきだ」と思っている者は係長クラスで35・6%、課長クラス

58・1%、部長・次長クラス72・3%と役職が上がるほど割合は高くなっている。

彼ら中堅管理職の約6割が「現在の仕事に満足」しており、7割近くは「定年まで現在の会社に勤めるつもり」でいる。そして、過半数が定年時には「部長・次長クラス」に就いていると予想している。

なお、組合員の範囲を課長クラスまで拡大しようという動きがあるが、課長クラスでもスタッフでは26・5%、ラインでは23・9%と約4分の1が組合員になるのが「望ましい」と考えていることがわかった。ただ、「現行組合に加入すべき」という者は13・3%と少なく、61・1%が「管理職組合の結成」を求めている。

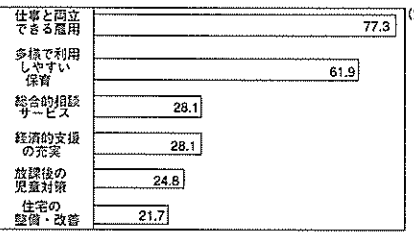
●リストラに伴い感じる不安（複数回答）



●組合員の範囲

現在の組合員	組合員化が望ましい範囲
係長クラス（スタッフ）	91.6
係長クラス（ライン）	92.5
副課長・課長代理クラス（スタッフ）	61.1
副課長・課長代理クラス（ライン）	58.7
副課長クラス（スタッフ）	13.3
副課長クラス（ライン）	10.6
部長・次長クラス	0.9

●公的機関が優先して取り組むべき課題（複数回答）



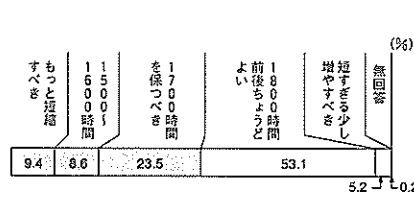
資料 No. 8・1403

子育て支援へ 雇用の見直しを 強い時短要望

「子育てに対する社会的支援に関する調査」
こども未来財団 95年7月 A
4判83頁

少子社会では「親の過干渉や集団で過ごす機会の減少で、子供の主体性が阻害されたら、社会性が育ちにくい」という心配が多い。子育ての支援には「男女ともに仕事と子育てが両立できる雇用システムを確立すべき」77・3%という要望が強く、「利用しやすい保育サービスの提供」61・9%を上回った。そこで、育児休業制度の充実が重要だが、「労働時間の短縮」を求めた声も4割と多く、「休業中の所得保障割合の引き上げ」が25%、「育児休業期間の延長」は21%だった。

●1800時間達成以降、目指すべき労働時間の方向



●従業員増員・減員数

期間	増員数	減員数	増減数
93年上半期	122,803	-24,905	97,898
93年下半期	8,429	-147,868	-139,439
94年上半期	74,037	-53,470	20,567
94年下半期	19,095	-146,335	-127,240
合計	224,364	-372,578	-148,214

●役職定年（任期）制度の運用状況

運用状況	割合 (%)
厳格に運用している（全員適用）	48.7
一部役職にのみ運用している（柔軟適用）	39.8
制度（規定）はあるが、運用されていない	1.8
その他	5.3
無回答	4.4

●役職定年（任期）制度の今後の運用見直し

運用見直し	割合 (%)
定額とした制度として厳格に運用していく	68.1
実態に合わせて柔軟に運用していく	12.4
制度として運用を廃止する方向で検討	0.9
その他	11.5
無回答	7.1

1800時間労働 実現になお時間 余暇増大も望む

「1800時間労働時代実現の見直し」
東商工リサーチ 95年8月
B4判4頁

96年度中に1800時間労働を実現できるとした有識者はわずか3%、2000年までに延ばしても半数でしかない。だが、達成後も一層の時短推進派（41・5%）がいたり、余暇時間をもっと増やすべきだという意見（84%）が多かった。実際、1800時間になるとライフスタイルが変わるとみる者が8割以上いる。ただし心配は、経済の活力が維持できるか、1800時間程度なら大丈夫という者が44%と最も多いが、1700時間以下でも経済は大丈夫という者が4割もいた。

上場企業リストラ 従業員12万人減 前年の2・5倍

「上場企業従業員調査」
東証1・2部上場企業1687社の94年度下半期末（95年3月）の総従業員数は522万7836人、半期前比で12万7240人減、2・4%減少した。従業員を減らした企業は90・8%に及び、その数は14万8335人。一方、増やした企業は7・8%で、1万9095人になる。なお上半期は2万5877人増加していたため、1年間に10万6873人減少した計算。93年度累計の4万15441人に比べ、2・5倍以上の減少幅である。業種別では卸・小売業、電機・倉庫・通信、金融・輸送用機器が1万人以上の減少。

6割が役職定年制 半数は厳格運用 例外を認めず

「役職定年制」
産労総合研究所 95年9月
B5判7頁

回答企業221社のうち、役職定年制（早期退職優遇制を含む）を現在導入しているのは51・1%、検討中も合わせると約6割になる。主な導入目的は「組織の活力低下防止」であったり、「高齢化・定年延長」管理職ポスト不足」に対する措置が多い。運用面を見ると、定年年齢や任期数を一律に設定」という企業が6割と最多。また、対象者は「経過措置はとらない」企業が6割。そして5割弱では役職滞留の例外を認めず「厳格に全員に適用」。今後とも厳格に運用していくという企業が7割弱であった。

労災遺族補償は 3000万円以上 通災は労災の52%

「法定外労災補償・通勤災害給付」
労務研究所 95年7月 B5判8頁

回答128社における法定外労災遺族補償額は前年比1・6%増の平均2988万円となったものの、伸び率は3年連続の低下。分布をみると3000万円以上の企業は前年の43・7%から62・5%と大幅に増加。3500万円以上も12・5%を占めた。その他の付加的な法定外葬料を定額、基準内資金などで給付するものの平均額は4万円増の78万円である。

4社に3社が 出張経費を削減 役員の旅費削減

「国内出張旅費の実態」
労務行政研究所 95年7月 B5判20頁

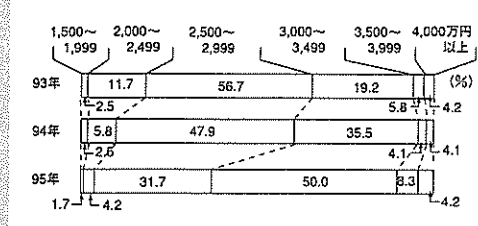
ここ数年、リストラなどで出張に関してもなんらかの経費削減を実施している企業は4社に3社に及び。削減の内容は、出張回数削減34%、グリーン車の利用制限31%、出張予算の削減26%が上位3項目。なお、日当・宿泊料は1年おき、数年おきに改定するケースが比較的多いが、95年の支給水準は社長2万851円、取締役1万5859円、ともに3年連続の低下。また部長が前年比ほぼ横ばいの1万2799円。課長の1万2068円、一般の1万886円は堅調に伸びてきている。

生産性が低い 4割強に増加 管理職の力不足

「ホワイトカラー生産性革新に関する実態調査」
日本能率協会 95年8月 A4判36頁

ホワイトカラーは、生産性向上の成果として人件費などのコスト削減効果を要求されているが、他社に比べホワイトカラーの生産性が「低い」とした企業は44・5%に上り、10年前の調査結果（25・9%）に比べ大幅に増加した。もちろん、多くの企業では目標管理制度などをはじめなんらかの施策に取り組んでいるが、満足な成果を得ていない。そして、効果があがらない要因として「管理者の率先垂範力の不足」を指摘する企業が61・3%と最多。しかも、業績の悪い企業ほど、人の質・能力に原因を求める傾向がある。

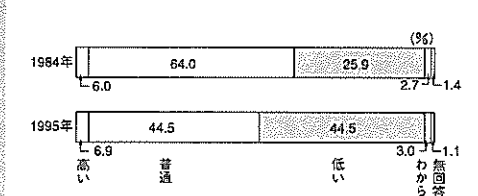
●法定外労災遺族補償額の分布（全産業）



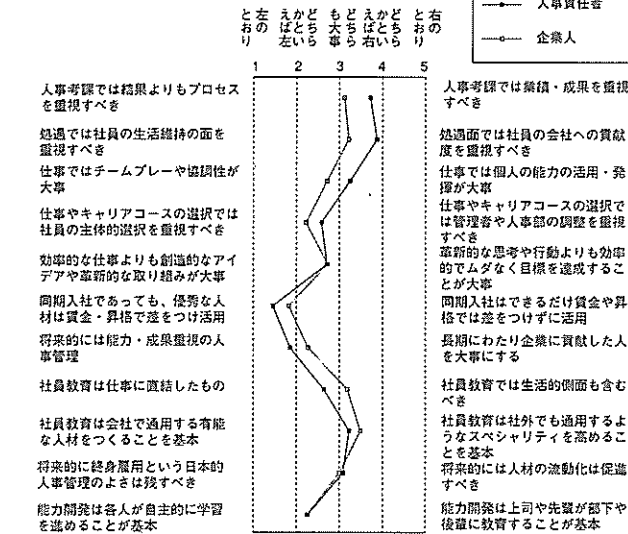
●日当・宿泊料の変化

役員	(円)			
	社長	専務	常務	取締役
1992年	21,737	18,830	17,983	16,581
1995年	20,851	17,858	17,257	15,859
一般	(円)			
	部長級	課長級	係長級	一般
1992年	12,632	11,773	10,873	10,436
1995年	12,799	12,066	11,258	10,886

●他社と比較したホワイトカラーの生産性



●人事管理の基本的考え方



Works Eye
求めるミドルが不足
58.9%

企業は成果と貢献を要求
社員はプロセスと生活維持を重視

「人材開発白書」
富士ゼロックス総合教育研究所 95年7月 A4判89頁

会社側は「業績・成果」「会社への貢献度」「個人の能力の活用・発揮」に重きを置いているのに対し、社員側は「結果よりプロセス」「社員の生活維持」「チームプレーや協調性」を重視しており、人事管理の基本的考え方でも「社員と社員の間でギャップが生まれている。また、あなたの企業が重視する企業目標」と「あなたが望ましい目標」でも「収益性」を挙げるのは会社が87・2%、社員62・8%、成長性」も会社は71・3%、社員が49・7%とかなり違う。逆に「価値創造性」や「人間性」を挙げるのは、社員が46・7%、40・7%であるのに対して、会社は各々25・2%、11・7%でしかない。ギャップは想像以上に大きいといえるだろう。

これを会社側からみると、価値創造性は重視しているが、あくまで「生産性」があり利益向上に直結せよ」になる。特にミドルへの要求は強く「企業が求める能力を備えた管理者が不足」と考えているのが58・0%と手厳しい。さらに「若手社員の早期選抜・昇進の推進」「役職定年制を導入して若い人に積極的な企業も増え、中間管理職にとっては厳しい結果になっている。

白書の提言も「企業と一般社員とを結び「連結ピン」としてミドルの役割も信頼感も低下」を指摘。そのうえで企業組織がピラミッド型から有機的なネットワーク型へと転換するなか、従来の管理型ミドルから価値創造型・プロジェクト型、スペシャリスト型など多様なミドル像が求められているという。

「机上の提言」はいいとして、会社と社員の意識のギャップとミドルの置かれている厳しい状況は認識しなくてはならないだろう。

OPINION 就業・生活意識

パートや派遣の有効活用には規制緩和が必要

「パート・派遣労働の有効活用に向けて」
社会経済生産性本部 95年8月 A4判67頁

石油危機を転機に、日本でも外部労働市場は雇用形態の多様化が進み、パートタイムや派遣社員などが急増し、現在では重要な基幹労働力にもなっている。したがって、長期雇用の正社員のみならず、彼らの就業環境もやはり良好でなければならぬ。

そこで、派遣社員に関しては「目下、対象業務(現16業種)の拡大が課題で、ネガティブリスト方式によるべき」という意見もあるが、これだと短期的かつ低賃金の労働市場をつくり上げるといったマイナス効果が大きく、むしろポジティブに、専門的知識・経験・技術が必要とする業務を拡大しては、相対的に高賃金の職業別労働市場を形成できるメリットがあるという。

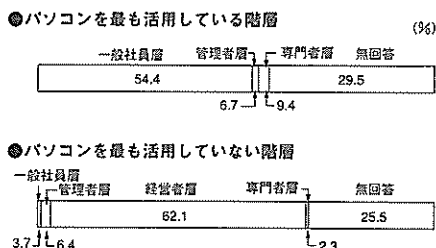
一方、パートタイムにおける非課税限度額は、それを上限として雇用調整が行われてきたため、根本的な解決策になつていなかった。給与所得の大小にかかわらず所得税を納入する制度改革をすべきだ。合わせて専業主婦の「配偶者控除」も多くの女性が給与所得を得るようになった今日では意味をなさず、見直す必要があると提言している。

パソコン導入かなり進んだが使い込み不十分

「企業におけるパソコンの活用実態調査」
あさひ銀行 95年8月 A4判17頁

いまやほとんどの企業はパソコンを導入し、設置台数は10人以上に1台という企業が最多で35.2%。それでもフルに活用している企業が3分の2を占めた。

管理部門の生産性やデータ整備の向上などが目的だが、主に表計算や文書作成で利用、また経理、営業、人事、総務、企画などで活用度が高く、階層別では一般社員層が最も高い(54.4%)。ものの、管理者層は6.7%と低い。なお、電子メール導入企業は28%ほど。FAXや電話の代用といった報告連絡業務が多く、双方向の情報交換での利用は少ない。

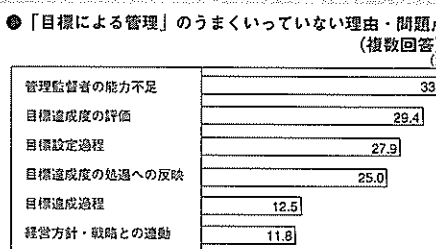


6割が「目標管理」評価処遇以上に監督者に問題

「目標による管理実態調査」
産能大学 95年7月 A4判57頁

目標を設定させ、その達成度合いを人事考課や賞与に反映させる「目標管理制度」を導入している企業は57.8%を占め、24.7%が導入予定だ。ねらいは、成果・実績主義にあり、高い目標にチャレンジして具体的な成果を求めるプロセスを通して能力開発を図ろうとしている。

ただ、システムとして定着するには3~5年の期間が必要。現在の運用に満足という企業は約3割で、6割近くはなんらかの修正が必要という。問題は、「評価」や「処遇」以上に、「管理監督者の能力不足」を指摘する企業が多い。



高齢社会で有効 福利厚生選択制 非課税枠の拡大を

「少子高齢社会における企業厚生あり方に関する調査」
厚生省 95年8月 B4判97頁

住宅補助、育児手当、企業年金など複数の福利厚生メニューのなかから従業員が一定の範囲内で必要なものを選ぶことができる制度「カフェテリアプラン」は、日本にとってきわめて有効という評価である。

企業にとっては、総務人件費を管理しやすい、これまでのような画一給付による無駄を避けられ、効率化が図りやすい、などのメリットが生かされる。また、従業員の自己選択、自己責任という内容は経営レベルにも非常に受け入れやすい考え方もある。

また、この制度は選択する権利と引き替えにコストが従業員にシフトするのではないかと懸念もあるが、先行しているアメリカの例では、むしろ大部分が企業が負担せざるをえなかった。

また給付の選択権で、従来の非課税扱いが課税対象になるのかとの心配もあるが、これもアメリカでは、現金給付を含む選択権の付与を一定条件下で非課税扱いにすることが法律で決められた。わが国でも現行税制がプラン導入の障害にはならないだろうが、今後ニーズの増大が見込まれる育児・介護対策に関する企業の補助制度に対する非課税枠の拡大は必要だろう。

入社1年目で半数が転職希望 男性32%定年まで

「新入社員1年後の会社観・仕事観」
産労総合研究所 95年7月 A4判4頁

昨春、大学・短大を卒業して就職した入社1年目の社員で、この1年に転職を考えた者は54.6%おり、うち現在も「転職したい」が48%、「再就職先があればいい」が35%を占めた。また、現在の会社への勤続年数について、男性は「5~10年」が33.9%と最多、次いで「定年まで」32.2%。女性は「5年未満」が46.7%と圧倒的で、「結婚まで」が20.7%いた。彼らが入社前にイメージしたものに比べ「労働時間・休日休暇」「給与等の収入」が悪化した者が半数近くいる。よかったのは「雰囲気・人間関係」だった。

団塊ジュニアは私生活主義世代 薄い「会社貢献」

「団塊ジュニア世代の就労意識」
ライフデザイン研究所 95年7月 A4判16頁

全国の20~24歳の男女の生活意識をみると、「社会のために役立つよりも自分の生活を充実させたい」という者が男女とも8割以上を占めた。また、会社に対する貢献意識では、6割以上が「やりたくない仕事でも会社のために全力を尽くす」考えだが、「やりがいのない仕事で同じ会社にとどまるつもりはない」という意思のほうが多い(8割強)。しかも「会社の発展のために、自分の生活よりも仕事を優先させるのはしきたりがいい」という意識は薄い。彼らこそ、「私生活主義」世代ともいえる。

20代男性の6割が仕事優先派 女性は友人・健康

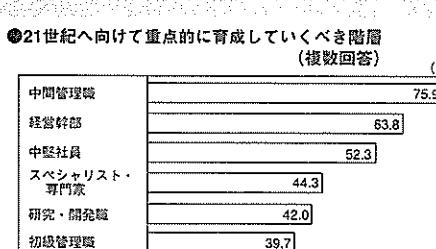
「20代独身サラリーマン・OLの暮らしの価値観」
富国生命保険 95年6月 A4判52頁

首都圏の20代独身サラリーマン・OL(各250人)にとって、現在、価値あるものとして、友人、健康、恋人、健康の順に挙げたのに対し、女性は友人、健康、恋人と続き、仕事は8位だった。個人の生活や時間を仕事に捧げているという思いでも、男性の8割弱が「ある」と答えているのに対し、女性は4割と差がある。残業については、「命令があればする」が全体で43%と多いが、「終業時間以降、退社」も37%あり、いずれも女性のほうが多い。しかし「積極的に残業する」は男性(20%)が多い。

内部で人材育成 部長に重点 的確な制度なし

「21世紀に向けての人材開発に関する調査」
日本経営協会 95年8月 A4判83頁

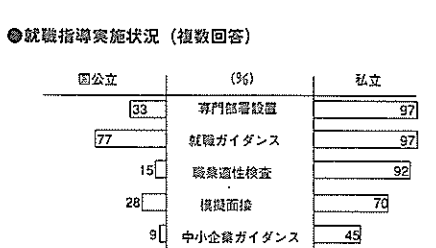
企業にとって「人材の育成・確保」は重要課題のひとつ。当然、人事・労務面でも「社内の人材の育成・能力開発」は大切になる。ただ、「外部からの人材調達」を考えている企業は少ない。最近、部長長などの管理職の過剰感が問題になっているが、企業は彼ら中間管理職こそ必要な人材とみておられるも事実。それは量では過剰だが、その能力や質では不十分だということ。そこで重要なのが、30代前半の幹部候補者の「育成」しかし、時代に対応した人材開発への的確な取り組みはできていないようだ。



就職専門部署 私立97%が設置 国公立は33%

「就職指導に関するアンケート調査」
東京商工会議所 95年8月 A4判59頁

厳しい就職環境のなかで、労働力の送り手側の就職指導も企業の変化に対応する必要がある。全国の大学(回答318校)で「就職専門部署」を設置しているのは、私立が97%に達しているのに対し、国公立は33%にとどまった。特に、国公立理工系学部では担当教授が差配しているケースが多いのが反映。就職指導のプロケラムについては、私立の97%が就職ガイダンスを実施しているが、国公立は77%。職業適性検査はそれぞれ92%、15%と差が大きい。中小企業ガイダンスでも私立45%に対し、国公立は8%と実績が少ない。

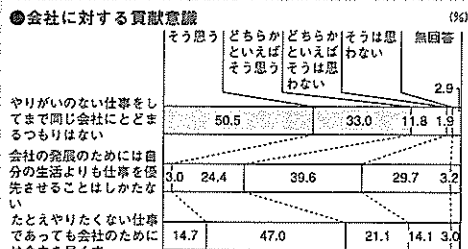
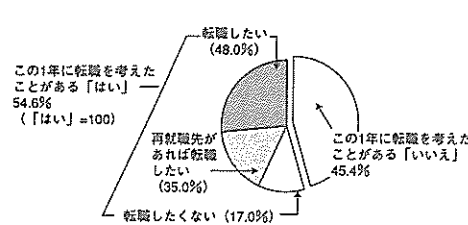


上海の大学生 外資系希望9割 だが日本は人気薄

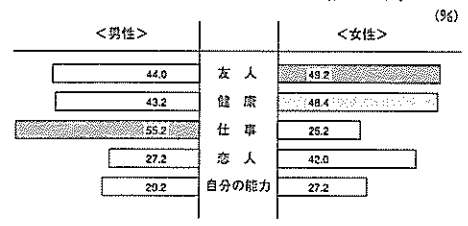
「中国版・大学生の就職実態」
リクルートリサーチ 95年8月 A4判11頁

開放政策が進む中国・上海の大学生(回答338人)の卒業後の進路をみると、企業へ就職する者は男性で59.7%、女性も約4人に1人が公務員・教員に進んでいる。就職環境として、男女とも9割以上が「会社を選ぶ自由があった」と回答。就職先業種の割合を日本と比べると、女子では差はないが、男子は文・理系とも「情報・サービス」への就職率が高い。また、外資系企業への就職を考えた者は86%、うち日本企業へ実際に会社訪問したのは1割強だった。

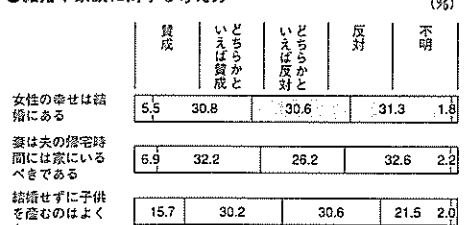
●過去1年間と今後の転職志向性



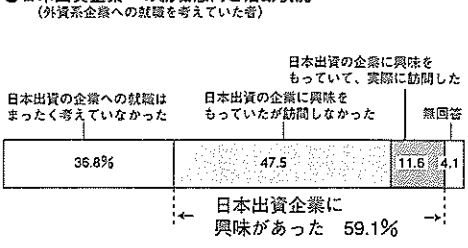
●現在の自分にとって特に価値あるもの (複数回答) (96)



●結婚や家族に対する考え方 (96)



●日本出資企業への就職意向と活動状況 (外資系企業への就職を考えている者) (96)



マルチメディアで 中間管理職減少 年功序列も崩壊

「マルチメディア化の進展と国民生活」 経済企画庁 95年7月 A4判72頁

マルチメディアの進展とは、ネットワークとデジタル技術の進歩と融合であり、その情報技術革命は爆発的である。多くの企業では、将来、マルチメディアを電子会議・インターネットなどの通信ネットワークに利用したい考え。そうすれば、企業内の情報・意思決定の伝達が経営者と現場のあいだで直接行うことができ、中間管理職が減少するとともに、年功序列などの雇用慣行の崩壊が早まると予想される。

また、従業員の在宅勤務の可能性も拡大し、市民のひとりとして地域活動に関わる機会も増大しそうだ。

資料No.1 Z・7353

●社内LANの利用について (複数回答)

自分の職場には導入されていない	50%
職場にはあるが使用したことはない	13
同僚と社内LANによる意見交換を行っている	26
社内における連絡・調整に社内LANを利用している	27
上司からの指示・報告、部下への指示・報告は主に社内LANを利用する	13
社内会議を電子会議で行うことがある	4
業務を社内LANで行う	2

向上感はないが いまの生活に満足 明るくない将来

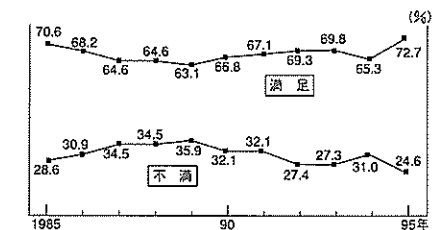
「国民生活に関する世論調査」 総務府 95年8月 A4判87頁

昨年と比べた国民の生活の向上感を見ると、「同じようなもの」とした者が75.1% (前年70.6%)に増加していたにもかかわらず、現在の生活に「満足」という者は72.7% (同65.3%)と大幅に増え、しかも1985年の調査開始以来の最高を記録。満足の内容は、とりわけ自動車や電気製品などの耐久消費財、住生活、余暇生活などが高い。

今後の生活の見通しについては、「よくなっていく」が13.9%と調査開始以来の最低に押し下げられ、「同じようなもの」は67.2%と最高で、決して明るくない。

資料No.8・1427

●現在の生活に対する満足度の推移



●貯蓄をしているか

	貯蓄しているか (%)				
	ボーナスも	月々のみ	ボーナス時のみ	余裕がある時のみ	まったくしていない
全体	25.0	32.0	7.0	23.5	12.5
男性	22.0	26.0	7.0	26.0	19.0
女性	28.0	38.0	7.0	21.0	6.0

若手社員の6割 「毎月必ず貯蓄」 貯めることに喜び

「貯蓄についての意識調査」 日放 95年8月 A4判5頁

東京の銀座と渋谷の街頭で入社1〜3年目のビジネスマン・OLに聞いたところ、男性の48%、女性の66%が「毎月必ず貯蓄している」と回答。その目的は「遊び・レジャー」が42%とトップだが、次いで「いざというときのため」という意識も強い(38%)。さらに女性は結婚式の資金、男性は耐久消費財の購入のために貯蓄する者が多い。そして、ひたすら貯蓄することが増えつつある。貯蓄が楽にできるようになって、昼食代や飲み代を日頃から切り詰めている。また、気軽に出入りできるメインバンクと貯めるサブバンクを使い分けている。

高校生の半数が アルバイト経験 月に4万〜6万円

「首都圏・関西圏の高校生・大学生のアルバイト実態」 学生援護会 95年8月 A4判29頁

首都圏の高校生に限ってみると、過去1年間にアルバイトをした者は約半数(男子48.5%、女子49.5%)おり、現在もしているのは約3割。彼らの目的は外食やお小遣い欲しい、バイト先はスーパーのレジ・コンビニ店員が最も多く、新聞・郵便配達員、飲食店厨房スタッフやファーストフード店員など、働くのは男子が1週間平均3.7日、1日4.8時間、女子はやや下回る。時間給は男子846円、女子739円。単純計算して1カ月に男子8万円、女子4万円強の収入になる。なお、アルバイト経験が一度もないうちは4割強いた。

●高校生のアルバイトの実態

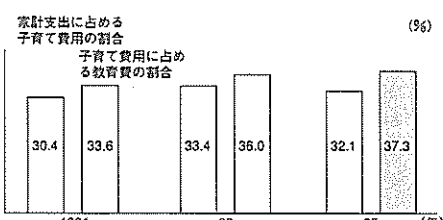
	首都圏		関西圏	
	男子	女子	男子	女子
最近1年間のアルバイト実態	48.5%	49.5%	46.8%	56.1%
平均日数/週	3.7日	3.3日	3.6日	4.0日
平均時間/日	4.8時間	4.6時間	5.1時間	4.7時間
平均時給	846円	739円	864円	711円

家計に響いても 教育費は削らぬ 半数が負担感

「家計と子育て費用調査」 野村證券 95年7月 A4判47頁

高校生以下の子供がいる家庭の主婦によると、家計支出に占める子育て費用の割合は32.1%で、2年前の33.4%を下回った。しかし、子育て費用に占める、学校、塾、習い事などの教育費の割合は、逆に2年前の36.0%から37.3%に増えた。今後も、教育費を中心に家計の支出が増えそうと、子育て費用に半数の家庭が負担を感じている。また、「子供の教育にはお金を惜しまない」といった考えも、4年前の26%から17%に減り、「子供にお金をかける余裕はない」が23%から27%に増え、厳しい経済環境のなかで変化の兆しが見えてきた。

●子育て費用と教育費割合の推移



世帯収入初回の減少 価格破壊・減税も 消費に反映せず

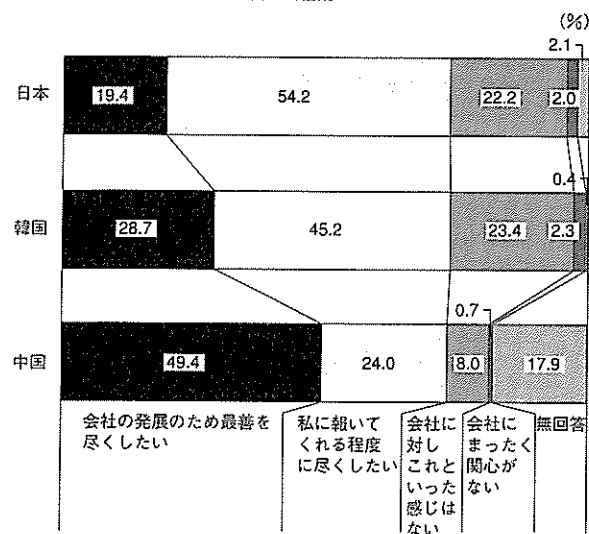
「家計簿からみた私たちの暮らし」 日本生活協同組合連合会 95年7月 A4判30頁

組合員世帯の94年の実収入は平均で前年比0.3%減少し、78年の調査開始以来初めの前年割れとなった。主に夫の給与が0.2%、賞与が5.5%減少したのが響いている。また、ここ数年、夫の給与は伸び悩み、賞与は大きく落ち込んでいる。一方、消費支出は0.7%の増加、前年の伸び率(0.2%)増よりわずかに上回った。94年は「価格破壊」商品が出回り、減税も実施されたが、消費量の増加にはつながらなかった。食費や被服費などは3年連続の前年割れ。対照的に教育費や娯楽費は増加を続けている。

●実収入の分類別推移

	88	90	92	94年
給与(夫)	341,994	361,282	382,677	382,810
賞与(夫)	109,187	120,344	128,212	117,384
その他	97,649	121,556	131,454	150,080
計	548,830	603,182	642,343	650,274
夫の給与+賞与の割合	82.2	79.8	79.5	76.9

●日・韓・中 電機メーカー社員の会社観



Works Eye

企業貢献型

19.4%

日本「やりがい重視」韓国「独立志向」 中国「定着」志向——意識差歴然

「日本・韓国・中国電機労働者の共同意識調査」 電機連合 95年7月 A4判183頁

労働者は自分と仕事、会社との関係をどうみているのだろうか。日本、韓国、中国は隣国ながら明確な差異が読み取れる。

「生活のなかで自分の仕事は重要か」について、「重要」と答えたのが中国では44.8%、韓国で37.6%なのに、日本は23.6%とかなり低い。

また、会社とのつきあいや方について、中国は「会社の発展のために最善を尽くしたい」と回答する者が最も多い。

「日本・韓国・中国電機労働者の共同意識調査」 電機連合 95年7月 A4判183頁

「会社に報いてくれる程度に尽くしたい」「会社に不満はない」「会社に頼りたくはない」「会社に関心がない」「会社はよくない」「無回答」

「生活のなかで自分の仕事は重要か」について、「重要」と答えたのが中国では44.8%、韓国で37.6%なのに、日本は23.6%とかなり低い。

また、会社とのつきあいや方について、中国は「会社の発展のために最善を尽くしたい」と回答する者が最も多い。

「会社に報いてくれる程度に尽くしたい」「会社に不満はない」「会社に頼りたくはない」「会社に関心がない」「会社はよくない」「無回答」

「生活のなかで自分の仕事は重要か」について、「重要」と答えたのが中国では44.8%、韓国で37.6%なのに、日本は23.6%とかなり低い。

また、会社とのつきあいや方について、中国は「会社の発展のために最善を尽くしたい」と回答する者が最も多い。

大学等の進学率 前年を上回り 就職率は下降

「平成7年度学校基本調査」 文部省 95年8月 A4判53頁・41頁

今春高校を卒業した現役組のうち大学等への進学率は全体で37.8%(男子29.7%、女子45.4%)と前年の36.1%を上回った。

なお、男子の4年制大学進学率は27.8%、女子の短大進学率は25.4%と、それぞれほぼ4人に1人の割合。また、女子の4年制大学進学率は19.8%と約5人に1人だった。

一方、高卒者の就職率は全体で25.6%で前年の27.7%を下回った。

資料No.8・1360、8・1358

●高校の進路別卒業生数

	全体	男子	女子
計(人)	1590721	792207	798514
大学等進学	598056	235423	362633
就職者	407912	220922	186990
大学等進学率(%)	37.6	29.7	45.4
就職率(%)	25.6	27.9	23.4

THE OTHERS

その他経営・経済全般

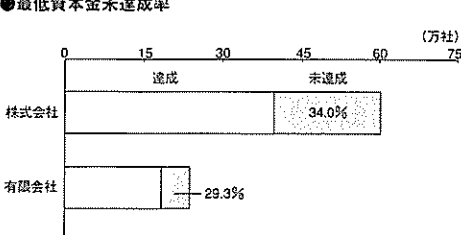
最低資本金に 未達成が27万社 過半数が増資へ

「最低資本金に関する調査」 帝国データバンク 95年7月 B4判5頁

来年3月までに、株式会社は資本金を1000万円以上に、有限会社は300万円以上に引き上げる必要がある。しかし、今年5月末時点で、最低資本金に満たないのは、株式会社で34.0%(20万社超)、うち0.4人規模で57.4%、5人規模で43.4%占める。また、有限会社の29.3%(約7万社)が基準に達していない。

今後の対応として株式会社の60.8%、有限会社の49.4%が「増資」を予定。また、最終的には、「未定」企業はほとんど期限内に「増資」か「解散」を準備なくされそう。

●最低資本金未達成率



戦後創業が9割 サービス業増加 戦後派社長3割

「戦後50周年企画調査」
帝国データバンク 95年8月
B4判4頁

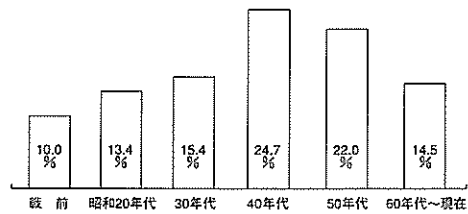
同社収録の法人企業88万6381社をみると、戦前に創業したのはわずか10.0%で、戦後創業企業が90.0%に達していた。なかでも「いざなぎ景気」に沸いた1985年からの10年間に創業した約22万社が24.7%で最も多い。また、これに続く10年間も多くの日本の企業のほぼ半数はこの20年間に創業している。

業種別では、戦前から戦後にかけて、製造業や卸・小売業の割合が落ち込み、逆に建設やサービス・その他は大きく伸びた。

なお、戦後生まれの社長が約3割を占め、女性社長率は戦前生まれのほうが高かった。

資料No.8・1396

●年代別創業状況



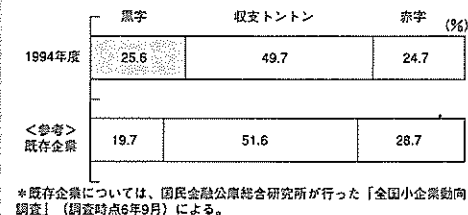
新規開業の62% 売り上げ予想以上 採算面でも健闘

「新規開業アンケート調査」
国民金融公庫 95年8月
A4判15頁

92年4月から93年9月までに新規開業した企業（回答2304社）のうち、開業前に予想していた売上高を達成した（94年9月調査）企業は62.0%で、前年より10.5ポイントも増加した。また、採算は「トントン」という企業が49.7%と最多だが、「赤字」企業が25.6%と、既存企業の19.7%を上回るなど、健闘をみせた。ちなみに、新規開業資金は平均で1985万円。不動産を購入する費用などで前年より161万円増えた。開業資金の約6割は金融機関からの借入れだが、依存度は年々高まっている。

資料No.8・1426

●現在の採算状況



* 既存企業については、国民金融公庫総合研究所が行った「全国小企業動向調査」（調査時点6年9月）による。

独自の技術で 市場を創造確保 リカレント教育を

「市場創造自立型企業の提唱」
社会経済生産性本部 95年7月
A5判162頁

消費者ニーズは多様化し、高齢化・環境保全などから発生する問題が地域限定的に市場を細分化している。また、顕在化している需要はすでに満たされ、家庭内で使わなくなった製品が多いといったモノ余り現象が一般化してくると、新たな潜在ニーズの掘り起こしが不可欠である。こうした大転換期では、企業は「ニッチ（部分）市場」を前提に企業活動を展開しなればならない。同時に「人間と環境がやさしい技術」といった観点も考えよう。企業にとって独自の技術によって部分的な市場を確立してシェアを高める戦略が有効となる。そうした変化を先取りするのが「市場創造自立型企業」という。

資料No.8・1426

外資系の利益率 全企業以上の3% 立ち上がりは苦戦

「外資系企業動向調査」
通産省 95年6月 A4判20頁

93年度の外資系企業（集計1199社）全体の売上高は13.3兆円、経常利益は4062億円で、利益率は3.0%と最近のピークだった88年度の6.8%の半分以下だ。しかし国内全企業の経常利益率1.4%に比べても依然として高い状況。さらに、1社当たりの利益率を進出時期別にみると、78年度以前に進出した企業は3.4%を確保、一方、91年度以降の進出企業はマイナス0.1%で、進出して間もない企業ほど利益率は低い傾向である。なお、赤字企業の比率は30.7%で、これも参入間もない企業ほど赤字比率が高い。

資料No.8・1377

外国人登録者 最多の135万人 就労資格者増加

「外国人登録者統計」
法務省 95年8月 A4判37頁

94年末現在における外国人登録者数は前年に比べ2.5%増の135万4011人。これは、わが国の総人口の1.08%に当たる。74年末の調査（約74.5万人）以来20年連続で増加し、過去最高を更新。20年前を100とすれば94年は182になる。出身地域別ではアジアが全体の77.8%、特に韓国・朝鮮の割合は年々低下しているものの全体の5割を占める。なお、就労が認められている在留資格者（発行など）は約10.5万人に増加、また職業を持つ外国人は全体の34.5%（約46.7万人）である。

資料No.8・1425

94年度成長率 実質0.6% 消費は依然低迷

「四半期別国民所得統計」
経済企画庁 95年6月 A4判21頁

95年1～3月期の国内総生産（GDP）は前期（94年10～12月期）に比べ実質で0.1%増加し、年率に換算すると0.3%増の成長となった。企業の設備投資は健闘し、3四半期連続で増加したが、3四半期（固定資本形成）では大幅な減少、個人消費も伸び悩み状態。一方、物価の動きを示すデフレインデックス0.8%と3期連続低下のデフレ傾向となった。この結果、94年度の名目成長率は過去最低の0.3%に対し、実質成長率は0.6%と逆転現象が起きた。

資料No.8・1385

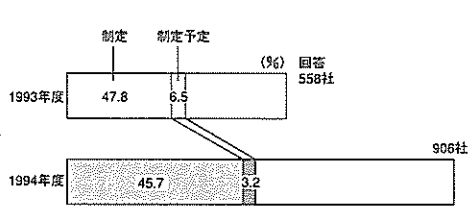
「環境にやさしく」 4割が行動計画 エコ事業にも関心

「環境にやさしい企業行動調査」
環境庁 95年7月 A4判15頁

上場企業906社からの回答によると、環境に関する経営方針を「制定している」企業は45.7%、予定企業も含めると約5割。回答企業数が大幅に増加したため、その割合は相対的に前年に比べてやや減少した。さらに具体的な行動計画まで作成・予定しているのは4割弱にとどまった。また、エコビジネスへの関心も高く、コージェネレーションシステム、燃料電池、再生プラスチック、土壌・地下水汚染浄化や廃棄物処理事業などに取り組む企業が多い。なお、ISO（国際標準化機構）への関心度・対応には、ばらつきがみられた。

資料No.8・1393

●環境に関する経営方針の制定状況



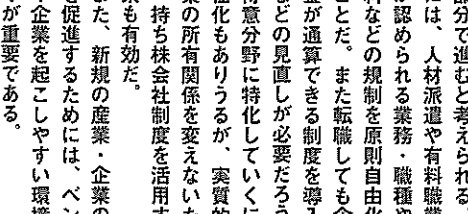
アウトソーシングへ 企業は変革する 雇用も流動化へ

「21世紀型経済社会システムへの改革戦略」
総合研究開発機構 95年8月
A4判30頁

わが国経済の活力を取り戻すためには、モノ・サービスの新規創造と差異化を可能にし、個人の多様なニーズに地域が応えられる仕組みを作らなければならない。これまでの企業システムは、フルライン政策とともに、垂直的な業務の統合を図る傾向にあったが、情報技術の発達により多様な企業要求と能力を結びつけることができるようになり、自社が他社よりも効率的に行える業務に特化し、その他の必要な財・サービスは他企業から調達するアウトソーシングという形態が有効となりつつある。

資料No.8・1393

●大学入学者選抜実施状況（1995年度）



資料No.8・1381

国公立入学辞退 最低の15.8% 私大は過去最高

「平成7年度国公立大学入学者選抜実施状況」
文部省 95年8月 A4判10頁

今春の大学入試において、国公立大への志願者は前年より8700人少ない63万7569人。うち合格者は14万8087人だが、実際に入学した者は12万5550人。この結果、入学辞退者の割合は15.8%と、前年の17.1%を下回り過去最低を更新した。

資料No.8・1381

売上高・経常利益 ともに増加 設備投資は低迷

「法人企業統計調査」
大蔵省 95年6月 B4判19頁

95年1～3月期の全産業の売上高は約338兆円に上り、前年同期に比べ4.8%増と、5期連続の増加となった。製造業では電機・一般機械、化学などほとんどの業種で伸び、製造業は建設業が減少したが、全体で4.2%の増加。また経常利益は7兆円増の10.7%増の3期連続の伸び。売上高経常利益率は2.1%（前期1.9%）になる。なお、設備投資は全体で同4.7%減と依然低迷。非製造業では不動産業が落ち込んだが、製造業では電機が大幅に伸びて増加に転じた。

資料No.8・1374

人口増加率は 最低の0.27% 出生数再び増加

「人口・人口動態及び世帯数」
自治省 95年8月 A4判36頁

95年3月末現在のわが国の総人口は1億2485万人で、前年に比べ約33万人、0.27%増加した。増加率は73年の2.2%をピークに減少する一方で、最低記録を更新中である。男女比は男49.12%に対し、女50.88%。なお、全国の出産者数は、人口動態調査を開始した79年度以降、91年度を除き毎年減少していたが、94年度は前年度に比べ約4万人の増加となった。また、これまで減少傾向だった自然増加数は93年度で一度増加に転じたが、94年度は再び増加幅が減少した。人口増加が最も多いのは埼玉、次いで神奈川、千葉、一方、減少したのは兵庫が最多、次いで東京。

資料No.8・1394

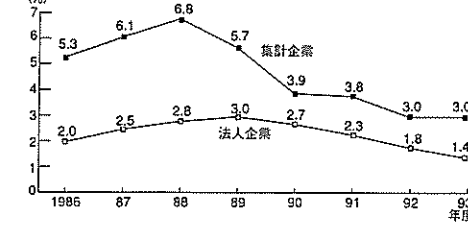
東京の転出超過 9年連続 隣接3県へ移動

「東京都住民基本台帳人口移動」
東京都 95年7月 A4判30頁

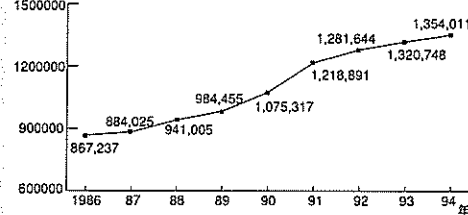
東京都における94年中の移動者数は、前年に比べ2264人（0.2%）少ない133万340人だった。前年は8年ぶりに増加したものの再び減少に転じた。主に、他府県との移動者が減少（約90万人）したことによる。これで7年連続の減少。うち、東京への転入者は前年比1.0%減の約42万人で、8年連続の減少。一方、東京からの転出者は同2.2%減の約48万人と3年ぶりの減少となった。転出超過（94年約6万人）は8年連続。なお、他府県との移動の約半分は隣接3県との移動で占められている。

資料No.8・1382

●売上高経常利益率の推移（全業種）



●外国人登録者総数の推移



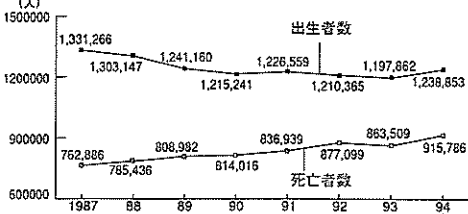
●年率換算の成長率（実質）

項目	1993		1994		1995	
	10~12	1~3	4~6	2~9	10~12	1~3
国内総生産	▲3.2	3.2	0.7	3.5	▲3.9	0.3
国内需要	▲0.8	2.1	0.5	4.1	▲2.8	0.4
民間需要	▲0.4	▲0.1	▲0.2	3.9	▲3.4	1.6
民間最終消費支出	2.8	5.3	▲1.2	4.6	▲2.5	0.3
民間住宅	10.8	▲9.1	35.5	11.0	▲20.0	6.0
民間企業設備	▲13.0	▲13.0	▲5.2	1.1	0.2	2.6
公的消費	▲2.8	12.9	4.1	4.7	▲0.1	▲4.7

●売上高・経常利益・設備投資の増減率（全産業）

年度	期間	増減率 (%)		
		売上高	経常利益	設備投資
1994年	1~3月	0.8	▲5.8	▲11.7
	4~6月	0.8	▲0.2	▲16.8
	7~9月	3.0	28.9	▲9.5
	10~12月	5.8	37.8	▲4.7
1995年	1~3月	4.8	10.7	▲4.7

●自然増加数（出生者-死亡者数）の推移



●東京都と主な地域との移動者数

地域	転入者数	転出者数
北海道・東北	47,488 (11.3)	47,422 (9.9)
埼玉・千葉・神奈川	199,510 (47.5)	260,613 (54.2)
上記3県を除く関東甲信越	56,076 (13.3)	62,014 (12.9)
東海・北陸	32,148 (7.7)	30,754 (6.4)

*カッコ内は構成比 (%)

7月の企業倒産 負債総額

前年比33%増
〔全国企業倒産集計〕95年7月報
帝国データバンク 95年8月
B4判31頁
●資料No.8・1372

製造業の残業 3年半ぶり

3カ月連続減少
〔毎月勤労統計調査〕平成7年
7月分
労働省 95年8月 A4判9頁
●資料No.8・1414

95年上半期の消費 6期連続で 実質減少

〔家計調査報告〕平成7年6月分
速報・平成7年上半期平均速報
総務庁 95年8月 A4判26頁
●資料No.8・1433

完全失業率 7月は3・2%

最高水準に
〔労働力調査(速報)〕平成7年
7月分
総務庁 95年8月 A4判22頁
●資料No.8・1432

地域別最低賃金 日額の最高額は 5144円

〔全国の地域別最低賃金の改正〕
平成7年度
労働省 95年9月 A4判5頁
●資料No.8・1413

景況感 一転して悪化

円高、株安が影響
〔法人企業動向調査〕平成7年
6月実施
経済企画庁 95年7月 A4判
49頁
●資料No.8・1369

景況判断指数 10カ月連続 50割る

〔中小企業月次景況観測〕95年
7月実績・8月予測
商工中金 95年7月 A4判13
頁
●資料No.8・1367

7月の新規求人 サービス業では 前年比2・6%増

〔一般職業紹介状況〕平成7年
7月分
労働省 95年8月 A4判6頁
●資料No.8・1411

就職面接会 1040社が 1万732人求む

〔首都圏就職面接会(9月4
日・東京ドーム)の求人状況等
について〕
労働省 95年8月 A4判8頁
●資料No.8・1416

人と組織を語る③

COLUMN

「THE21」編集長

安藤 卓

TAKU ANDO

安藤卓(あんど たく)
1960年生まれ。愛知県出身。慶應義塾
大学法学部卒業後、82年にPHP研究
所入社。91年から「THE21」編集長。



撮影/西尾元司

”都市別ランキング”がきっかけで、
自分たちの町を再生しようという動きも出はじめた。
嬉しいですよ。反発も相当くらっただけに。

全国の各都市を「住みやすさ」や「豊かさ」「将来性」などで比較しランキングをつける企画を「THE21」で3年ほど続けてきたんですが、これが予想外の反響なんです。『THE21』はもともと都市部で売れる雑誌なのに、都市別ランキングをやると地方でもかなり売れ行きが伸びたりして。特に上位よりも下位にランクされた都市の反応が顕著で、なかでも「10年後の実力番付」で最下位になった岐阜市の反発はすごかった。東京とか、同じ中京地区でも名古屋に負けるのは納得してるようなんですが、「なんで隣の天津とか津のような、自分たちより人口も少なく発展レベルも低い町より下なんだ」と。市から編集部に直接抗議文が届いたりしてね。岐阜という町はもう

ある程度開発されつくして、これ以上広がる余地がない。そういう根拠があるわけですが、けれども現実を直視しようとせず、ただ隣町と順位を比べて感情的に怒っている。で、僕も「こんな大人げない反応をするから駄目なんだ」とすぐに返事を送ってね。そのやりとりは中京地区ではずいぶん話題になりましたよ。
しかしその岐阜でも、そういう自治体の反応とは違った動きが出てきている。地元青年会議所の若い経営者たちが積極的にシンポジウムを開いたり、同じ人口40万都市の浜松とか金沢にはなぜ若い人が集まって活気があるのかを調べに行ったり……。
一極集中の是正とか地方への分散を唱える声はずっとあったのに、それがなかなか進まないのは、中央の人間が考え、中央で勝手にやってきたからだと思う。でも、こうして地方で実際に暮らしている人たちが立ち上がることで、ようやく変わっていく可能性が出てきた。都市ランキングは主に県庁所在地が対象ですが、対象外の東京・町田市なども地元の有志たちが集まり、ランキングで使われた指標を自分たちの町に当てはめて、客観的にみて自分たちの町は何位ぐらいなのか、どこが劣っているかなどの研究を始めています。
5年後とか10年後に、できればもう一度同じ指標で各都市のランキングをやってみたい。そこで確実に変化が見極められたとき、初めてこの企画が成功だったといえるのかもしれないから。



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。会員のみなさまのご利用をお待ちしております。

企業の声

かつてのような高度成長を望めないかぎり、**役職定年制の導入はやむをえない**。優秀な若手を埋もれたままにしておくわけにはいかない。
(常務・♂・52歳)

能力には**個人差**があり、一律定年とするのはどうかと思う。でも、例外を設定すると反発を招くのは明らか。このへんをどう解決するかが課題でしょう。
(総務部次長・♂・48歳)

年齢という要素だけで処遇を論じるのは、**年功序列から能力主義**という流れに**矛盾している**のでは？
(企画室長・♂・47歳)

「役職定年制」に賛成？反対？

ポスト不足や合理化の対策としてすっかり定着した感が強い役職定年制。労務行政研究所の調査によると、上場企業ではほぼ半数がなんらかのかたちで導入している。が、その一方で、導入にはまだまだ問題が多いという声を聞くのも事実。そこで今回も企業側、働く側双方に役職定年制の是非を聞いてみた。

基本的には賛成だが当事者のモチベーションダウンは避けられないのではないか。専門職制度を導入するなどして**役職にしばられない人事制度を構築する必要がある**と思う。
(人事部長・♂・47歳)

20年、30年勤め上げてくれた功労者を、いきなりヒラに戻すなんて、**オレにはとてもできません**。
(建築会社社長・♂・56歳)

年齢という**一見客観的なモノサシ**で制度をつくるのはあまりにも安易すぎる。
(総務部長・♂・43歳)

この仕事はオレしかできないと考える**意気込みは大切**だが、現実にはほかの人に任せても支障ないケースが多い。**組織の新陳代謝のために役職定年制は必要と考える**。(社長・♂・46歳)

年配者の豊富な知識、経験は企業にとっても個人のモラルアップの点でもメリットが大きい。一律定年には賛成しかねます。
(リサーチ会社・♂・51歳)

うちは2倍近い勢いで伸びていて、ポストもどんどん増えているから**関係ない**ね。むしろ役職経験者が欲しいくらいだよ。(社長・♂・61歳)

今後は、女性、シルバーエイジ、外国人の労働力を融合させ、活用していくことが肝心。役職定年制にこだわらず**フラット型管理体制**を目指すべきだと思う。
(部長・♂・54歳)

働く人の声

ある日**突然、部下と立場が入れ替わる**わけですよ。うーん、できれば経験したくないですね。
(流通・♂・43歳)

年齢にかかわらず、いるだけで邪魔な百害あって一利なしの**能なし役職者**はさっさと消えてほしい。
(総務・♂・31歳)

現在の矛盾を改善するための**暫定措置**にすぎないと思う。そもそも優秀であるから役職に就けるのに……掃除当番じゃないんだぞ。
(研究所・♂・25歳)

企業が頑張ってる返りを図ろうとしているんだから、**政界にも定年制**を導入してほしい。
(食品会社・♀・31歳)

若者は進取の気性に富んでいて、年配者は保守的と決めつけるのはおかしい。年配者にも**精神的に若く**、問題解決能力に優れた人はたくさんいる。この点をどう考えるか？
(課長・♂・49歳)

定年になっても**給与が変わらない**のならいいけど……。
(スーパー・♂・35歳)

あと数年で私にも辞令が下ります。それまで悔いが残ることがないようにしっかりと勤め上げたい。でも、ホッペを言つと**残念**ですねえ。
(課長・♂・51歳)

そりゃあ早く退いてほしいよね。第一線でバリバリできるのって**50歳ぐらいが限界**じゃないの。
(金融・♂・25歳)

このままだと2人に1人しか課長にならないっていうじゃないですか。ぼくとしては**定年制**というか**交代制**にしてほしいなあ。
(メーカー・♂・26歳)

どうして社員だけ辞めなきゃならないわけ？ **役員や社長も定年制**にしなきゃ不公平だね。
(医療関係・♂・33歳)

50歳過ぎの自分がまだ想像できませんからね。明らかに能力が落ちたと思えば別ですけど、そうでなければ**納得**いかないでしょうね。
(主任・♂・41歳)

黙っちゃおれん!

次号テーマは「就職協定」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。

賛成:40%

反対:50%

どちらともいえない:10%

賛成:50%

反対:30%

どちらともいえない:20%



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

阪神大震災・オウム真理教に始まった95年もあと2ヶ月。予想もつかない出来事が続いた年でした。4月からスタートした人事相談も増えています。ご迷惑をおかけしておりますオープン時間の改善策として、9月よりご質問・ご依頼の多い事柄については24時間お手元のファックスで情報を取り出せるサービスを開始いたしました(無料です)。内容については逐次充実させていく予定です。ぜひともご利用ください。

お問い合わせ先
0120-74-5858

4月・水・金13:00～17:00開設。お問い合わせは各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 (7/1～8/31)

1位 新卒採用

新卒採用は予定どおりだったでしょうか? 求人倍率は最低で就職氷河期といわれていますが、「優秀な学生はやっぱり採用難だ」というお話もありました。今回は通年採用を取り上げました。

2位 人事考課

ご質問・ご依頼は多岐にわたりますが、お悩みはつきないようで、電話とFAXでお答えすることの限界を感じています。今回は基礎の基礎ということとまとめています。

3位 介護休業制度

平成11年度から義務化されます。今回取り上げましたが、面倒がらずにいまから手を打ちましょう。何より従業員に喜ばれます。

4位 給与制度

「職能給」、理念は素晴らしいが自社に合った制度化・運用は本当にむずかしい。しかし拙速に改定するとまた同じことの繰り返しになりかねません。

5位 人事制度

役職定年制・セカンドキャリアなど、人事の皆さんのご苦労が目に見えます。しかし希望退職募集に会社の予定より多くの人が応募するというのは何を意味しているのでしょうか?

6位 高齢者の処遇・社会保険

嘱託社員契約、高齢者継続雇用給付、在職老齢年金、退職金などについてのお問い合わせです。今後ますます増えていきそうです。

QUESTION & ANSWER

育児休業法に対応したと思っただけは介護休業法。早くに対応しようと思うのですが。

大変ですが早めに対応する会社にはメリットもあります。
①介護休業法は育児休業法を改正したもので育児・介護休業法(略称)といえます。育児休業は企業規模にかかわらず今年度から義務化されますが、それまでは努力義務です。なお再雇用特別措置(介護休業のため退職した者の再雇用)も努力義務です(表)。
②対象者 労使協定を結んだ場合に適用除外できるのは、勤続1年未満の者、3カ月以内に雇用関係が終了する者、週所定労働時間が2日以内の者。ただし配偶者が専業主婦でも認めない

ればなりません。
②要介護の判定 負傷、疾病、身体・精神上の障害により、2週間以上の介護を必要とする場合、入院している場合はもちろん、通院・自宅療養や自宅でのリハビリ介助の必要性など介護の範囲は広く認める予定です。
③休業期間 休業開始日を変更させることができるのは、従業員の申し出が2週間以前にされなかった場合です。
④回数 母の病状が再度悪化したのでもう一度介護休業を」という申し出を認めるかどうかは就業規則次第ですが、「母は回復したが、今度は父が」を認めないなど、トータルでの休業回数を制限することはできません。
⑤資金・労働条件 就業規則等に定め周知する。休業する当人には労働開始日などを書面で明示する。有休にする義務はありません。また復帰後の配置や賞与の扱いなどは定めておくべきでしょう。なお社会保険料の従業員負担は免除になります。
⑥勤務時間の短縮等の措置 従業員が休業を選択しない場合は、労働時間短縮や勤務日数削減、フレックスタイム制の適用、介護費用の援助などの措置を講じなければなりません。
(2)さて、法定の制度を早期に実施する場合のメリットは?
①介護休業制度導入奨励金 法定の制度を導入し、取得者が生じた場合、中小企業に75万円、大企業に55万円を支給。
②育児・介護費用助成金 育児・介護のための家政婦・ベビーシッターを利用する従業員に対する費用を補助・負担する場合、中小企業で5分の4(平成11年度以降は3分の2)、大企業で2分の1を支給。
③育児・介護等退職者再雇用促進給付金 育児・介護、妊娠、出産などを理由とする退職者を再雇用する場合、1人当たり中小企業で40万円、大企業で30万円支給。
詳細は21世紀職業財団(労働省の認可財団)まで。
そのほか育児・介護休業者職場復帰プログラム実施奨励金も活用できます(詳細は雇用促進センターまで)。

介護休業制度

〈表1〉平成11年4月1日前の実施が努力義務とされる介護休業制度とは

①対象労働者	原則として日々雇用される者と期間を定めて雇用される者を除く全労働者
②対象家族	配偶者、父母、子、配偶者の父母のほか、同居・扶養している祖父母、孫、兄弟姉妹
③介護休業期間	3カ月以上
④休業取得回数	対象家族1人につき1回以上

業者)も採用対象となりましたが、採用結果は第2新卒などが多かったようです。
②特定人材ニーズ型
①コンサルティング会社などが、特定の資格や適性のある人を新卒・中途の区別をせず能力・人物評価のみで、入社時期にこだわらず採用し、該当者がいなければ採用しない。
②留学生など海外の大学卒業生採用が目的のため、卒業時期や個人の事情に合わせるもの。無名の中小企業でも驚くほど優秀な学生が採用できる可能性がある。
③新卒オンリー型。就職協定の存在で短期集中型の採用活動にならざるをえず、割を食ってしまいがちな、大企業だが知名度が低い企業、業界2番手、志望変更する優秀な人材を狙う場合など。新卒採用のオンシーズにこだわらず、採用活動しようとするもの。
③大量採用型
事業拡大中で年間を通じて採用を実施している会社と退職者が多いためつねに補充採用を行う会社がある。結果的に通年採用になっているもの。
次に求職者サイドから通年採用を考えてみます。
①卒業時期の多様化
①海外の大学の卒業時期は一定ではない。
②日本にも複数の卒業時期がある大学、帰国子女や留学生の多い大学、10月入学の制度ができた大学もある。

QUESTION & ANSWER

人事考課制度を作成・改定中。参考事例を知りたいのだが?

このようなご質問やご依頼を非常に多くいただきます。しかし正解を求めようがない、あるいはとにかく事例をという問い合わせは実に難題です。人事考課は人事制度・人事管理全般に、そして企業理念・経営者の哲学という根幹にいそづく広範で深い問題だからです。この分野に詳しい方にとっては笑止千万な内容かと思いますが人事考課を考えるにあたっての基礎的基礎をまとめました。

①人事考課の目的は?
「社員の合理的な格差づけ」「昇給(給与)・賞与・昇進の査定のため」というのは古典です。査定だけではなく能力開発、適正配置への展開というのが新しい考え方です。企業の人材に対する価値観ですから、能力開発など不要だということもひとつの判断です。その代わりデメリットも覚悟する必要があります。また考課は過去の一定期間に顕在化した行動やその結果についての個人評価です。
②目的別か? 要素別か?
目的別(昇給考課、賞与考課など)制度はシンプルですがそれ以上にはなりません。要素別に制度化する場合には、業績・能力・適性考課によって構成されます。
③総合的評価か? 分析的評価か?
社員の序列づけの意味しかなければ総合的評価で十分です。それ以上を目指すなら評価要素に基づいて分析的に行う必要があります。その場合には①業績考課では仕事の質・量・達成度、②能力考課では判断力・企画力・技術知識などに、③情意考課では積極性・協調性・規律性・責任感などに分けられます。そして各評価要素をさらに具体的指標項目に分けて評価を行います。
④人事考課の評価基準は?
基準作成に当たったポイントには職種・資格等級ごとに定めること。細分化しすぎても画一的すぎてもうまくなりません。

業種・従業員規模・明確に分けられる職能等級や職位階層・職種間異動の程度、そして経営者の人材観によって変わってきます。また可能なかぎり、具体的な職務遂行基準や役割に対する期待度を基準とすることが制度運用の成否にとって重要なポイントです。
⑤業種・職の評価基準は?
基準の前提は職務分析と職務評価です。つまりどんな仕事なのか。たとえば比較的わかりやすいといわれる営業職でも、法人・個人・代理店、個人かチームか、短期か長期か、関連部署との関係は、重要な業務は、時間をとられる業務は、など会社によってさまざまです。さらにその仕事は全社的にはどんな価値評価をするのか(たとえば総務部長と営業部長はどちらが、どの程度、なぜならいか?)がわからなければ正確・納得感のある基準はできません。
回答は社外ではなく自社にあるという理解が何よりも重要です。理念や方針がはっきりしていなければ、事例をもとにばきで制度化したり、コンサルタントに依頼して制度化(〇カ月間と〇百万円かかります)しても「仏作って魂入れず」になり、運用でつまづいてしまいます。人事考課について考えなければならぬ重要なポイント、手順、テクノロジ、ヒントはありますが正解はありません。他人の思想をそのまま受け入れる覚悟があるなら話は別ですが……。

QUESTION

マスクミで多く取り上げられている通年採用について教えてください。

ANSWER

通年採用は、実態に比べてや

や大きな取り上げられ方をしているようですが、求人側と求職者の両面から説明します。
①事業計画対応型
「秋の定期採用」と銘打って、大量採用をした会社もあり、マスクミ登場が最も多いパターン。流通・サービス業において出店計画などの事業計画に対応して採用しようとするもの。入社が10月1日などと固定されていることが特徴。新卒(今年3月卒

きた大学もある。

ひとときひととき

編集部が届いたみなさまからの声をご紹介しますコーナーです。今回もたくさんのご意見、ご感想をいただきました。

●年俸制の導入を検討しているが、第3部「年俸制」におおわれた影の部分」を読んで、安易に導入することはむずかしいと改めて実感した。私自身が「思想」と「制度」をはっきりさせ働きがいのある職場づくりをま

ず考えたい。
(東京都・建設・社長・46歳)

●年俸制と一口にいっても、その設計と運用によって異なるし、それなりの効果を引き出すためには、企業個々の環境整備が必要であるはず。そういう意味では各社の動向が明確で参考になった。
(東京都・商社・人事部長・47歳)

●業績主義と年俸制をすぐに結びつけるのはおかしい。目標管理・評価についても、中・長期にわたらなければ結果のでない仕事に対する基準が曖昧なケースが多い気がする。
(東京都・建設・部長・53歳)

●「年俸制」の特集は事例が多く参考になった。やはり、誰もが納得のいく評価システムの確立がポイントだと思う。解決には試行錯誤を重ねるしかないの

だろうか。
(神奈川県・ソフトウェア・部長・51歳)

●「年俸制」のケースは当社における問題・課題と非常に似ており、じっくりと読みました。社長、社員の方々のインタビューが変に色づけされたものでなく参考になりました。
(千葉県・商社・専務・43歳)

●当社も「鳥太郎」と同じオーナー企業である。これから「脱皮」を迎えるという意味で参考となった。
(東京都・商社・取締役・31歳)

●経営者の方針と社員側の必要性がマッチした創業期の状況が

よくわかり、たいへん興味深い。複数の後継者候補の意思をどう集団化するかが今後の鳥太郎のポイントとなると思う。
(兵庫県・ソフトウェア・部長・60歳)

●「日本ノベル」のSELIAを、現在まで存続させているその意欲に感心いたしました。企業経営の基盤づくりのうえでも工夫されていると思います。
(東京都・ソフトウェア・総務部長・43歳)

●野田正彰氏、水島晋平氏のコラムを読んで感じたが、いみじくも年俸制の問題でも浮かび上がったように、経営者、人事担当者、制度をつくる努力をしても、風土をつくる努力を怠っているのではないだろうか。会社と個人を完全に分離した「個性化」ではなく、「いかにこの会社において自己実現するか」という方向へ向かうのが正しいと思う。
(東京都・コンサルタント・25歳)

●「DATA FLASH」を読むと意外と見落としている情報が多いことに気づき、ストックしておくうえで非常に助かっています。
(愛知県・商社・人事部長・45歳)

—みなさまからのアンケートは、貴重なご意見として参考にさせていただいております。今号へのご意見・ご感想もぜひお寄せください。

*ご意見・ご感想を巻末のアンケートハガキにてお送りください。FAX03(3575)5254でも受け付けています。

韓国では若者のあいだでの日本文化の浸透を防ごうと、外国産ではいちばん多く吸われ、日本文化の象徴としてのマイルドセブン不買運動が行われている。「煙にまいてくれえ」とは言えないが、すでに一般の韓国人は外国文化を受け入れて、そこから選択できる力がありますよ。

反日本文化の
槍玉に
マイルドセブン

日本インベスター・リレーションズの株主総会アンケートで、今年の株主総会の所要時間は昨年より5分短い47分、8割が質問ナシだったことがわかった。アンケートに答えた100社余りのうち、「今後見直すべき」とする企業はたった6社。日本株式会社の株主軽視はまだまた続く。

平均47分
”ジャンジャン”総会
来年もこれでいこう!?

高校でも一芸推薦
”お受験”で芸人が
エリート校支配!

「偏差値教育打破」として私立大学での「一芸推薦」は知られるが、早稲田実業はじめ私立高校でも、スポーツ、音楽、絵画、書道など一芸に秀でた中学生の推薦入学を実施するという。諸手を挙げてと言いたいのが、今度は”お受験”幼稚園まで「芸事芸事」になつてほしくない!

社長でも自由に
ならない、会社の
カネと妻の操作

中堅の保険会社が「社長さんのホンネ」として取引先にアンケート調査したところ、いちばん落ち着く場所が「会社」、社長でも自由にならないものとして「会社のカネ」「妻の操作」「娘の結婚相手」と出た。何だヒラの会社員と同じだ! でも財布には常時10万円以上と聞いて……。



★



★★



★★★



★★

ウチの タカラモノ 日清食品株 〈チキンラーメン〉



「基本的な味デザインを変えないこと、37年ものあいだ親しまれてきた食品はほかにありません」
広報室主任 島野治志氏

今号の表紙を飾った手塚治虫氏も大好きだったインスタントラーメン。日本だけでも1年に50億食が消費されているという日本人は1週間に1度はインスタントラーメンを食べていることになる。そのルーツは日清食



品のチキンラーメンである。いまをさかのぼること37年前、1958年8月25日に、チキンラーメンは産声をあげた。日清食品現会長の安藤百福氏は、当時理事長を務めていた信用組合が倒産し、財産をすべて失った状態だった。そしてどん底のなかで「食」こそ人間の原点であることを確信したという。「手軽に食べられるラーメンがあったら」

そう考えた安藤氏は、自宅の裏庭にこしらえた小屋に中古の製麺機を据えつけ、寝る間も惜しんで、来る日も来る日も小麦粉と格闘を続けた。生麺を油で揚げると水分が抜けてコロモのように細かな穴があく。そこにお湯をかけると、穴にお湯が入って適度に柔らかくなる。そのひらめきを得て、さらに試行錯誤を重ね、ついに

チキンラーメンは世に出ることとなる。当時の価格35円。うどんが156円の時代だから発売当初はさすがに苦戦し、1日300食程度の生産量にすぎなかった。しかし翌年末には日産1万食を超える大ヒット商品になっていた。「お湯をかけて2分で食べられる魔法のラーメン」は、高度成長の時代の変化の波に乗り、一躍日清食品を大企業へと押し上げることになる。仕事をしながら、勉強をしながら、どれだけの日本人がチキンラーメンを食べたことか。マンガ「オバケのQ太郎」のなかで、ラーメン好きの小池さんがいつもチキンラーメンを食べていたことを懐かしく思い出される方もいるだろう。その後、71年にカップヌードルが誕生。インスタントラーメンが世界に進出する第一歩となる。そして89年。カップ麺は袋麺の生産量を抜いたが、チキンラーメンは相変わらず愛され、親しまれている。37年を経過し、物価は10倍以上になった。これに対しチキンラーメンの価格は現在90円。物価の優等生ともいえる存在だ。いつまでも創業時の気持ちを忘れずにいたいということから、いまでも日清食品では、毎年8月25日を「ラーメン記念日」と定め、さらに毎月25日に大阪本社では、社員全員が社員食堂に集まりチキンラーメンを食べることが慣例となっている。



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



★★★

日中の学生服交流会
さて、中国の
本当のねらいって?

「日中学生服装服飾文化交流会」が発足し、9月から北京の高中生が、日本の「おしゃれ」な制服での登校を開始した。教育当局も「規律」の面で日本の制服に強い関心をもっていた。あこがれの「素敵な制服」で、中国も本格的な学歴社会の大衆化を目指す?

タイの渋滞緩和は
警察署への
「懸賞金」から

世界最悪・バンコクの交通渋滞を緩和するため、タクシン副首相は、渋滞解消の功績をあげた警察署に「懸賞金」を出して奨励する制度を開始させた。毎週1位になった警察署に約40万円を出すということだけで、お上のあいだだけでお金が回っている、本当に渋滞って緩和されるの？



★★★

悪名高きNYタクシー
汚名返上のため
英語と地理教える!?

「イエロー・キャブ」を何度か利用した人はおわかりだろう。アメリカを代表する国際都市で、英語が通用しない、目的地につけないこと頻繁。そこでタクシー・リムジン協会が英語と地理の取得に厳しい資格試験を課すことになったが、そんな常識以前だろうか。



★★

就職氷河期打開！
女性のための
「起業大学」開校へ

機械設計大手のゼネラルエンジニアリング社が野村證券らと女性のための「起業大学」を来春開校させる。ベンチャービジネス支援のひとつで、女性ならではの新しいビジネス誕生を期待。「就職氷河期」の女子大生諸君、男社会での就職がダメなら独立があるぞ！



★★★

ケンタッキー・チキン
ついにインド進出
インドよお前もか！

「マクドナルド」とともに米食文化の象徴「ケンタッキー・フライド・チキン」がインド（バンガロール市）まで進出、伝統を破壊する物議をかもしている。アメリカに食文化はないといいつつ、日、韓、中にロシアも結局受け入れたが「インドよお前もか」は調子よすぎるか。



★

現役社長急逝相次ぐ
晩年も働きつづける？
悠々と生きる？

このところ大手企業の現役社長の長期入院や急逝が相次ぎ、社長本人、家族や側近も「健康管理」に躍りになっている。長引く不況で心身とも疲労困憊だが、依然年功序列で高齢社長が指揮をとらざるをえないという。健康を必死に気をつけ無理すべきか、悠々と生きるか。日本人全体の課題だ。



★★★

若者層を意識して
銀行業界でも
「清潔」はやってマス

「電車のつり革を触れない」といった清潔症候群を意識して、各銀行で抗菌剤入りのキャッシュカードの発行や現金自動預入払出機に抗菌素材の採用が相次いでいる。「信用」「安全」のイメージが崩れかけているいま、本当の「清潔」を追求していたきたいものです。



★

茶髪ブームで
潤う染毛料業界
OLへも浸透か

長期不況のなか、数少ない元気企業が染毛料業界。中年女性から女子高生まで、あつというまに浸透した茶髪ブームが理由。次のターゲットはOLで、会社でも抵抗がないカラーを開発中とか。その次は中高年男性!? いやいや、それなら毛生え薬のほうが先じゃ。



★

米国内は
他人のあら探し
だ〜い好き

米の中絶反対団体が「ディズニーはポルノまがいの映画で稼いでいる」と、最近のヒット映画を猛批判している。アラジンが「若者よ、服を脱ぎなさい」と言っているように聞こえる場面があることなどが「ポルノまがい」の理由。米国内の極端な批判合戦にはもうつきあいきれない！



★

韓国でも
頼みの綱は
タレント

来春の総選挙に向けて、韓国の主要政党が無党派層をにらんで、タレント候補集めに躍りになっている。今年の統一地方選挙直後の新聞社の調査によると、特定の支持政党をもたない有権者が6割余りを占める。政治離れ「は世界の風潮。既成政党の新党名は「無党派」がエエ。



★★

へそ出しルックは
もう終わり。大人の
街に渋谷再興へ

コギャルとバカッブルに占領されたSHIBUYA。集客力と注目度では日本一の繁華街だが、原宿同様購買力のない若者の街になったことに危機感を持ち出した。本来の渋谷を取り戻すべく大手百貨店も地元商店も大人向け店舗展開に乗り出したが、無視された大人が戻るかどうか。



★

賃上げするにも
系列のおつきあいは
無視できません

連合などの調査によると、今年の春闘で中小企業の36.6%が賃上げを実施し、うち15.8%は昨年の上げ幅を下回った。その過半数が賃上げの抑制など親会社との関係が影響したと答え、16.3%が実際に親企業から圧力を受けた。いつまでもこれじゃあ、どこの業界も伸びません。



★★★

ゼロ経済成長時代
景気回復を目指す？
そろそろ休日充実？

日欧米経済摩擦の最中、「時短」（労働時間短縮）が口やかましくいわれた時代はどこにいったのか。記録的猛暑になった今年の夏休み。2週間、3週間の長期休暇が話題になったメーカも今年は稼ぎどきと休日返上が相次いだ。どこまで稼ぎ、どこまで働けば「戦士の休日」来るの？



★★★

中国VS米国
「女性重視」は
どちらが上手？

世界女性会議でのヒラリー演説やNGOへの反論なのか、中国人権研究会は米中の婦人参政権の歴史やレイプ、セクハラなどの数字など25項目にわたって比較し中国の優位を誇示。「中国は建国以来男女平等。米国は婦人参政権実施に144年もかかった」と言われてみればウーン……。



★★★

休暇は
何人の前にも
平等である！

3人の犠牲者を出したドイツのケルンでのバス乗っ取り事件で、警察行政責任者の内務大臣が休暇から戻らずアルプスでお楽しみ中と、大衆紙が糾弾。それでも、この件が社会的に尾を引かないのはお国柄。休暇は休暇。政治家だって例外じゃないのがヨーロッパ社会なのであった。



★★★

平成サラリーマン哀史
3割が「過労死予備軍」

定期健康診断で「異常」とされるサラリーマンは3割強にも達し、年々増加していることが「94年労働者健康状況調査報告」でわかった。働きすぎというより、精神的にまいってしまいうケースが増えているようだ。みんな、そろそろ会社人間から脱皮を図ろうよ。



★★★

パソコン通信は
犯罪にも使えちゃう

徳島県の大学生が、パソコン通信で調べ上げた二百数十人に対して無差別に「不倫をばらす」と脅迫状を送ったところ、5人が10万円を振り込むはめに。この学生はすでに逮捕されたが、思いあたるふしのある方は、今後もご用心。

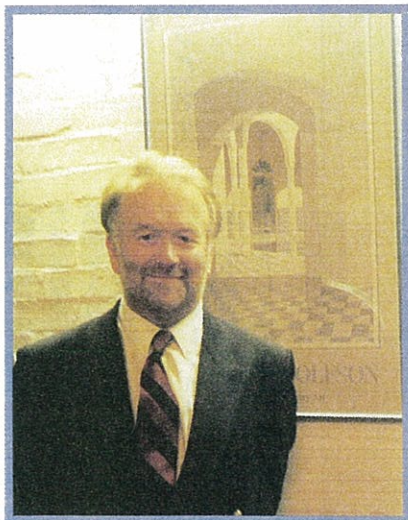


★★

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
Mike Oram イギリス人、男性、1943年生まれ、既婚、子供6人
- おもな履歴
- 1960-64 海軍で航海士
 - 1964-66 Univ. of Wales Institute of Science & Technology (海事研究)
 - 1966-68 海運会社(次いで建設会社)で働きながら、Ealling Technical Collegeに通う(人事管理士の資格取得へ)
 - 1968-71 Hoover Ltd.
 - 1971-77 Prestcold Holding Ltd.
 - 1977-91 Toshiba (UK) Ltd.
 - 1991-92 Univ. of London, School of Oriental & African Studies (SOAS) (大学院で日本語および日本経済を勉強)
 - 1991- Enman Ltd. (独立)

今回とりあげる人は、今年52歳になる独立自営の経営コンサルタントである。この人は人事管理の専門家である。後述するように、その領域の特定の資格ももっている。ずっと電機メーカーで人事・総務関係を担当してきたが、最も長期間働いたのは日本の東芝の英現地法人で、在籍14年に及んだ。その後、48歳のときに大学院に入り、修士に相当する学位を取得した。専攻は日本語および日本経済。日系企業での勤務経験をもとに、より一般的な知識基盤をつくらうとしたのである。日系企業に詳しい人事管理のプロとして、現在ひとりてコンサルティング関係の仕事をしている。

もともと欧米では、30代や40代で大学に入ることが決して不思議でない環境がある。何かの資格が取れたり、仕事にプラスになるならば、何歳になっても大学に入ってくる。今回とりあげる人はマイク・オーラムといって、そうした例のひとつである。彼は48歳のときに大学院に入学した。その点に触れる前に、若いころの彼の足どりをたどっておこう。

に、まずは海軍に入ったのだ。

なぜ海軍か。子供は一般に海や海軍に愛されるものだが、イギリスでは特にそうで、マイクもそうした子供のひとりだった。友人や友人の親の影響も大きかった。内陸部で育ったため、海へのあこがれはひとしお強かった。「カデット・フォース」といって、子供たちを組織した海軍予備隊のようなものが学校内にあり、マイクはそこで熱心に活動した。だから海軍に入ったのは、マイクにとっては自然なことだった。海軍で、彼は航海士になる。

21歳になって、マイクはウエールズの大学に入る。専攻は「海事研究」。海に関する勉強を大学ですることにしたのである。これは2年間のプログラムで、勉強の内容は、海軍での経験と直接につながっていた。大学に入った当初は、卒業後また海軍に戻るのだろうか自分で漠然と思っていたのである。

しかし、大学生になって改めて考えてみると、残りの人生をずっと航海士で暮らすのは退屈なことだと思ってしまう。学校に入ってから、考え方が変わったのである。そこで、自分にどんな仕事がかかっているのか調べることにした。適性試験を受け、就職ガイダンスも受けた。就職活動の過程で、自分の履歴書(CV)を400枚送った。自分に対してどんな会社が関心をもってくれるか、知りたかったのである。

当時は景気がよくて、就職先を見つけること自体はそれほどむずかしくなかった。就職先にどんな会社を選ぶかは、いってみればどうでもよくて、彼はむしろ、自分が一生かけて取り組んでいくものが何なのか、その点を見極めることに心がかった。いくつか面接を受けながら、しだいにマイ

クは、人事関係の専門家になることが自分には合っていると思うようになる。面接で何度かそうアドバイスされたし、自分自身も納得できたからだ。そこで彼は、さしあたりどこかの会社に就職するとしても、それは目先の生計の手段と割り切って、それよりもこの際時間をかけて製造業の領域における人事関係の専門家になることを決意し、まずはそのために資格取得を目指すことにした。

大学卒業後、人事管理士の資格取得へ

卒業後、マイクは2つの小さな会社で働いた。最初は海運会社で、次は建設会社だった。仕事はいずれも単純な事務作業で、給料も海軍時代の半分に減った。彼はそうして収入を得ながら人事管理の勉強を開始する。大学(Ealling Technical College)で夜間3年間のコースをとって、「人事管理士」(Personnel management qualification)の資格取得を目指したのである。

イギリスで企業の人事関係職務に就こうとすると、ふつうこの資格が求められる。それがなければ応募すらできないので、これはいわば「ライセンス」と呼ぶのが適切である。さて3年後に首尾よく人事管理士の資格を取得したマイクは、かねて関心をもっていたフーパー社に入社し、人事部門のスタッフになる(その後採用マネージャーへ昇進)。フーパーでのポストは、既述のように、資格をもっていないならば応募すらできないものだった。資格取得がこうして活かされたのである。

フーパーは日本ではカーペット用の大型掃除機で知られる米系企業であるが、その当時

は家電の総合メーカーだった。マイクにとってはより重要だったのは、人事関係の領域における同社の評判だった。イギリスでは人事管理の先進企業として、当時たいへん評価が高かったのである。それが同社に入った理由である。

フーパーでの3年間は充実したものであった。同社には当時、有名な人事担当役員がいて、マイクは彼から大いに触発された。彼を通じて勉強した多くのアイデアを、マイクはのちに東芝へ移植している。

さて28歳のときに、マイクはプレストコールド社に移る。ヘッドハンターによってスカウトされたのである。プレストコールド社は業務用の冷蔵庫とエアコンを作っていた会社である。同社のグループ企業全体の人事担当マネージャーというのが、マイクのポストだった。従業員3000名、工場4カ所、販社4社、海外現法4社をマイクがみることになった。1年後には社長室長兼務となり、会社の法務関係もみるようになった。

日本人社長に誘われ 英国東芝へ入社

英国東芝は1974年に設立されたが、77年時点ではまだ従業員65名、工場を持たない一弱小企業にすぎなかった。たまたまマイクの隣人のひとりが同社に勤務し、人事関係のポストを探していた関係で、マイクは相談相手になっていた。

当時マイクはプレストコールド社での仕事に没頭し、スケールも大きかった。東芝には何の関心もなかった。しかし東芝側ではボスがなかなか見つからないため、マイクがプライベートで人事関係の相談にのっていた

ヨーロッパの
ビジネスマン





のである。そうこうするうち、英国東芝の日本人社長がマイクを大いに気に入って、彼を誘うようになる。「一緒に仕事をして、この会社を大きくしよう」というのである。

これは意外な誘いであり、彼は大いに悩んだという。プレストコールドは当時5000人を超える規模に成長していたが、一方の東芝はたった65人の会社にすぎなかったからだ。しかし、日本人社長は野心的な拡張計画もついで、その計画を率直にマイクに話した。たいへん魅力的な計画だった。

「日本人経営者としては例外的に国際的センスがあった」と言って、マイクは最後まで彼を心から尊敬している。社長は何より物言い率直で、人間的魅力にあふれていた。意気に感じたのだろう。マイクは結局、東芝に移ることにしたのである。収入は前の会社とほぼ同レベル。ただし、カンパニーカーが2台から1台に減った。

処遇面も低下したが、なによりもイギリスを代表する大企業から、芥子粒のような無名の会社に移ったのである。マイクは、友人・知人が「ミスジャッジだ」と言って苦笑ったのをいまでもよくおぼえている。

東芝では人事部長秘書室長になり、その後役員に昇進した。役職はいろいろ変わったけれど、仕事の内容はずっと一貫しており、人事関係の総括である。

こうしてマイクが入社してから、英国東芝は80年代に急激に業容を拡大する。市場環境がよくなったことももちろんあるが、経営も先進的だった（この間の事情は、東洋経済新報社刊『英国東芝の経営革新』に詳しい）。マイク自身も上司に恵まれ、仕事も大きくなってやりがいのある幸せな時期だった。しかし、マイクにとって幸せな充実した時期は、

身は携帯電話で連絡をとりながら、いつもひとりで飛び回って仕事をしている。資金不足が問題で、何をやるにもそれが制約になっている。リスクはつねに存在する。失敗すれば持ち家も年金も失うかもしれない。

社員として働いたのは東芝一社にすぎないが、日本企業に対するマイクの影響は、「きわめて知的」で「動きが遅い」というものだ。基本的には保守的傾向が強いものの、ごくまれにドットと動くことがある。その場合はトップダウンである。

日本企業の現状に対して、彼は厳しい意見をもっている。日本企業はいま大きな変革に迫られているが、それを成し遂げるには障害が多いというのである。最大の障害はミドル・マネジャーである。トップは問題状況をよく理解しているし、若手は見通しをもちうる立場にない。問題はミドルである。かつて成功の担い手だった彼らが急速に保守化し、変化を妨げるガンになっている。

オフには 田舎でのんびりと

仕事とは別に、週に1日か2日（約25%の時間）、マイクは、既述の人事管理士の母体組織である人事開発協会が副会長として働いている。これは完全無給のボランティアである。同協会は純粋に民間の組織だが、政府に対して専門職の標準設定を提案することができる。資格取得の希望者は多い。現在も7500名が人事管理士の資格取得を目指して勉強中だ。資格をもっている人は、いま全英で5000名いる。

イギリスで企業の人事関係職務に就こうとすると、ふつうこの資格が求められるから、

期は、80年代後半に終わる。市場環境が著しく悪化し、経営が混乱するのである。4〜5年先を見据えた計画が必要だったにもかかわらず、そうした計画は立てられず、後ろ向きな仕事に追われるようになる。

そうした状況で、90年、マイクは欧州本社の設立に関与し、その後その本社で戦略関係を担当するようになる。しかしそれはいわば閑職で、満足できる仕事はほとんどない状態だった。

こういう状況になると、日本のビジネスマンは赤提灯で愚痴のひとつでもこぼし、しかしともかくサラリーマン人生を続けるのにはあるまいか。マイクは何をしたか。彼は会社を辞めて大学院に入り、フルタイムの学生として勉強することにしたのである。48歳の決断である。

48歳で大学院へ 在学中に会社を起す

マイクは1991年に東芝を辞め、SOAS（ソアスと読む）に入学する。SOASというのはロンドン大学の学部・大学院のひとつで、かつての大英帝国華やかな時代に、世界中の植民地の官僚養成の拠点となったスクールである。

マイクはそのSOASの修士課程に入学し、48歳にして、また学生になったのである。彼がとったのは、1年間でほぼ修士に相当する学位を与えるプログラムである。通常2年で修めるものを1年でやるわけだから、授業は厳しいものだった。マイクはそこで大いに勉強した。日系企業に長く勤めていたといっても、日本の文化や歴史については多くを知らなかったし、日本語を勉強する機会もなかった。

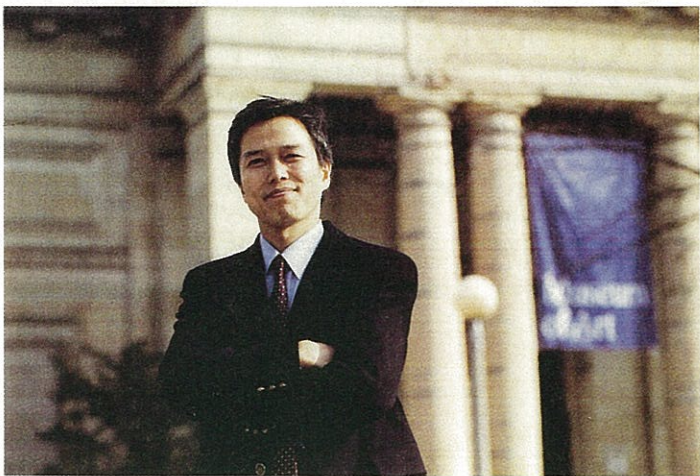
だからだ。日本語の学習にはずっと関心をもっていたが、東芝社内では「日本語はあなたには不要だ」と繰り返言われてきたのである。

48歳にもなって、なぜ大学院なのか。大学院に入った動機は、将来日本の資本をヨーロッパへ導入する仕事をしたかったからである。そのためには日系企業で働いていた経験だけでは不十分だ。言葉も含めて、日本についてもっと幅広く知る必要がある。

SOASのプログラムは、言語教育と経済経営関係を組み合わせたもので、マイクにとって有用な内容だった。ゲストスピーカーがたくさん来て、魅力的な授業が多かった。プログラムの一環として、クラスメート9人とともに4カ月間日本に行き、企業で働く経験もした。マイクが働いたのは北海道拓殖銀行だった。銀行内の「営業開発部」に席をもらい、地域の中小企業経営者と会って、外国投資に対する彼らの考え方を知ることができた。SOASでの勉強で、マイクは日本経済・文化についての知識基盤を広げることができた。日本語も上達し、ビジネス文書なら自分でチェックできる程度になった。

こうして勉強しながら、大学院在籍中にマイクは自分の会社を起すことにする。それが現在の会社、エンマン社である。景気後退期で最悪のタイミングでスタートしたが、今までなんとかもちこたえている。当初は完全に日本関係の仕事だけを意図していたエンマン社も、日本企業の投資意欲が減退した影響か、現在では日本関係5割、その他5割の比率になっている。

独立自営を続けることは容易なことではない。マイクは、日本風という秘書サービスといった貸しオフィスを借りているが、彼自



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。

これは重要な資格である。マイクは、自分自身がかつてお世話になった組織で、いまボランティアとして働いているのである。さてマイクは妻帯者である。

一度離婚している。現在は2番目の奥さんだ。前の奥さんと現在の奥さんとの間に合計6人の子供があり、そのうち3人といまも同居している。子供は男3人、女3人。まだ経済的に面倒をみているのは1人だけであとは独立した。

マイクは「カントリースタイル」（田舎風の生活スタイル）が好きで、田舎でのんびり時間を過ごし、散策するのが趣味である。馬を持つているので乗馬もする。絵を描いたり詩を書くことも多い。もちろんパブ（飲み屋）にも頻繁に行く。

家はドーセットといって、住民400人ほ

どの田舎の村落にある。ロンドンから車で1時間半ぐらいの場所である。2度目の結婚以来14年間そこに住んでいる。ウィークデーはだいたいロンドン、週末はドーセットという具合である。

現在の奥さんは、完全な専業主婦である。彼女とマイクは同じ通りで育った幼なじみだ。彼女もマイクと同じころ離婚し、偶然再会した2人は、結婚することになった。

彼女は田舎でのんびり暮らすのが好きな人で、子供のころからずっとドーセットに住んでいる。この点はマイク以上に徹底していて、ロンドンのような大都会には決して出てこないし、外国にも行きたがらない。彼女の趣味は絵を描くことと庭いじり。特に庭いじりはプロ並みで、植物のことを実によく知っている。家には犬が2匹、猫が1匹いる。

若者たちの夢と期待と希望、そして現実

1995年日本の「進路選択」と「職業選択」

K君の前の「2つに分かれている道」

この9月21日から25日まで韓国ソウルに出張した。

出張の目的のひとつに「結婚式」への出席があった。わたしのゼミナールに所属する4年生で韓国からの留学生K君のそれである。

K君29歳、花嫁のK嬢30歳。「一つ勝りの女房は金の草鞋を探しても持て（ひとつ姉は買おうて持て）」という諺があるけど、韓国ではどうか」と聞いたとき、「そうなんです。韓国では、そういうのってありませんねえ」と照れながら答えていたK君は、ゼミナールの現役生と卒業生とを結ぶ『ミニコミ誌』である『南ゼミナールOB会ニューズレター』の最近号（7月21日発行）で次のように述べている。同君の許諾を得て以下に転載。

「人にはそれぞれ夢がある。その夢を叶えようと人々は頑張るわけだが、現実との狭間でなかなか思うようにいかないものである。ある時点において夢か現実かどちらかを選択しなければならぬ。その時は常に私たちの周りに存在する。いまの私はまさにその時に置かれている。」

大学に入る時（いや日本に来た時）の私は夢しか頭になかった。しかし、3学年が終る頃から、卒業した後どちらを選べばいいのか考え始めた。道は私の前で2つに分かれている。

ひとつは就職し、会社で頑張ることである。会社に入ることは嫌ではない。ただ、日本に来て自分なりに努力したものが会社に入ることで活かされないのではないかと不安が拭いきれない。

もうひとつは、このまま大学院に進み、少くとも分かってきている勉強を続けたい。しかし、年齢も考えなければならぬし、結婚も控えている。何もない私のような人間が結婚して勉強を続けるなんて言語道断であろう。私自身それはよく知っている。が、生活を、現実にも譲りたくない何かがある中にあるような気がする。その何かとは、私の夢であろう。

いまのところ、会社の方は、ある社内々定であるがもらっている。あとは、大学院受験まで、勉強の方を頑張りたい。それから考えることにしようと思っている。（平成7年6月19日記）

わたしのこの原稿が活字になるころ、K君

は、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科であり名古屋大学大学院国際開発研究科である。慶應義塾大学大学院経営管理研究科に進むことにも魅力を感じるが、そこに応募し学ぶことを、彼の経済的財政的現実が許してくれないのだ、という。

慶應義塾大学文学部人間科学専攻を2年前に卒業した24歳の会社員F嬢は、「住居学の分野の専門研究者になりたい」がため、ぜひとも関連の大学院に進みたいという。当該の進路選択は、一年半にわたる探索の結果であり、そしてその思いには熱きものがあるのだ、と言っているようでもある。

大学時代を本気で点検するとき

大学の1年生（フレッシュマン）、2年生（ソフォモア）、3年生（ジュニア）、4年生（セニア）——大学における学年ごとの気分が、といったものにはおもしろいものがある。

わたしのこの原稿が活字になっている11月ごろの「3年生」たちの気分はブルーで複雑だ。実質、大学生活の終わりの気分。彼らに控えているのは、「最上学年への進級」というよりも「学年末試験」とその直後の「就職競争への突入」だ。

文字通りフレッシュ感覚に満ちていた1年生のとき。多少余裕の2年生のとき。大人感覚と冒険の3年生のとき——だが、それも、ほんの束の間、夏が過ぎるまで……。

わたしが体験し観察したところでは、欧米の大学生たちはジュニアのときこそ、最も光り輝き、知性あふれた会話を交信している。それは見ていてまぶしく、心地よい。大学に進学し、学ぶということ自体、

の大学院受験も終了し結果が出ている。彼K君は、「2つに分かれている道」のどちらを選び、歩み出すことになるだろうか。

F嬢の大学院への挑戦

ソウルから東京に戻って、留守中に届いた郵便物を整理していると、2年前にゼミナールを卒業し某大手住宅会社に勤めているF嬢（24歳）からの手紙を認めた。結婚をするとの知らせかな、などと思いつつ開封してみるとさにあらず。「住居学」を学ぶべく某女子大学大学院に進学することを決意した。ついでに受験応募書の「大学在学中の所見」欄に記載ねがいたいとのことである。手紙の一節を、同嬢の許諾を得て、以下に採録。

「……『家族・家庭』というものに興味があった私は、就職において『家』を作る住宅業界に進路をとりました。そして、一年半近く住宅の営業を行なう中で、様々なお客に会い、住宅における分野のことは、研修などで勉強を続けてきました。仕事に役立てばと思いつ、昨年中はインターアスナールなどにも仕事のかたわら通い続けました。

しかし、様々な点で、新たに気づくことや

学び学ばせているその実質内容、学ばせる手続と装置と仕組み、学部教育と大学院のそれとの関係のあり方、大学と社会との連動のあり方——これら諸事項の一つ一つを、わたしたち日本の大学、大学院、大学生は、本気で点検するべきがやってきた。

いまのままでは、日本人の若者たちの「進路選択」も「職業選択」も、夢や期待や希望に伴走された飛翔ではなく、それらが剝奪されつづけた果ての、単なる眼前の状況への現実対処でしかないだろう。

「進路選択」という言葉がある。「職業選択」という言葉がある。大学生たちにとって、卒業後さらに大学院に進むことが「職業を選ぶ」こととは、一般には観念されないだろう。彼・彼女が望む職業に就くための能力資格要件を獲得・拡充すべく必要ステップが「大学院に進む」ことと受け止めるのが自然だ。

わたしのこの原稿が活字になるころ、F嬢は再度の挑戦を試みるだろうか。

慶應義塾大学文学部人間科学専攻第4学年に在籍する29歳の留学生K君は、「少くともがわかりかけてきた勉強を続けたい」がため、可能であれば、大学院に進みたい、という。大学院で学びながら自分の選択すべき職業を探索し決定したい、という。その帰結が「研究者」という職業であるかもしれないし、それ以外の「専門職業人」であってもよい。まずはとらず、その探索の機会を確保したい。ちなみに彼K君の選んだ進路先（志望先）



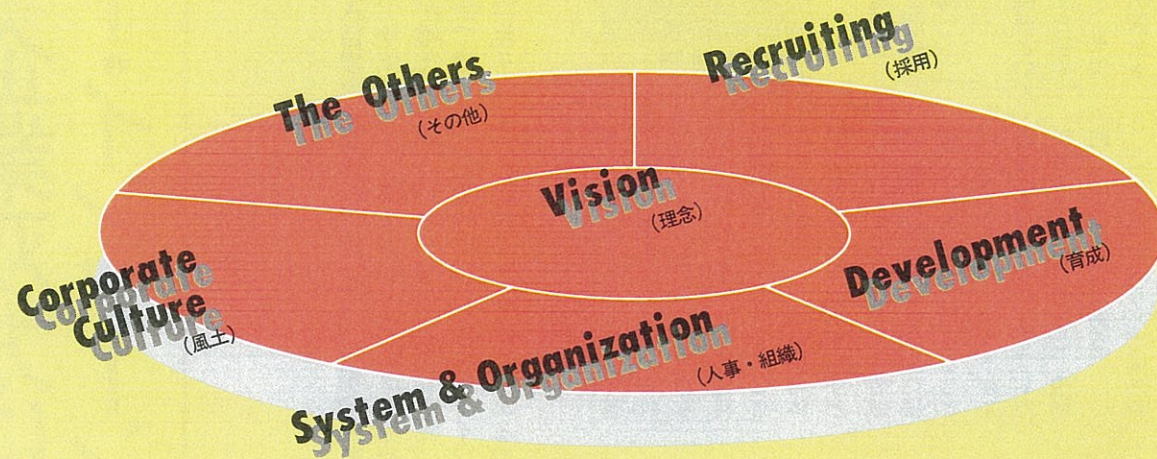
みなみ たかお ●1944年生まれ。慶應義塾大学文学部心理学専攻卒業。同大学大学院社会学研究科修士課程（社会心理学）修了、イリノイ大学大学院労働産業関係研究所M.A.およびPh.D.（組織心理学）を経て現職。著書に『組織の中の人間行動』（共著）、「組織の行動科学」（共編著）、「組織・職務と人間行動」（共著）、「C型人間」などがある。

Works forum
慶應義塾大学文学部教授・同大学産業研究所研究員
Takao Minami
南 隆男

テーマ別

CASE STUDY

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



●戦略的採用

学生、企業双方が満足「サマー・インターンシップ制度」 日本モトローラ

●福利厚生

選べる福利厚生「カフェテリアプラン」 ベネッセコーポレーション

●実力主義の徹底

女性支店長を生んだフラット組織 日本信販

●経営理念

自立型人間を活かす「PD制度」 イーディーコントライブ

「『儲かる仕組み』を生み出すコア人材」

高橋俊介氏講演



高橋俊介(たかはし しゅんすけ) ワイアット株式会社代表取締役社長、コンサルタント、東京大学工学部航空科学科卒業後、プリンストン大学大学院、日本国有鉄道、マツケンゼミ・アンド・カンパニーを経て現職、HRMコンサルティング分野の第一人者として、新聞・雑誌への寄稿、テレビ出演、講演多数

マーケットの成熟や規制緩和あるいは技術の進歩に伴って、いままでの「儲かる仕組み」が次々と崩れていくなかで、かつては会社の「資産」であった人たちが、「転「負債」となって経営の足かせとなつていきます。いま企業には新しい「儲かる仕組み」を創造していく「コア人材」が求められています。企業にとってのコア人材とは、儲かる仕組みそのものを生み出す「起業型リーダー」や「変革型リーダー」、あるいは顧客に対して自分の力で直接価値を生み出す「プロフェッショナル」のことをいいます。彼らを育てていくためには、現状のパターナリステイックな組織から、実力主義に基づく「自由と自己

責任」の組織へ変化する必要があります。ところで、実力主義の話をすると、「日本もアメリカのように職務の分担をきちんと定義しなければならぬ」というふうに言われますが、実はアメリカにおいてもこの10年のテーマは実力主義なんです。アメリカでは、人種や性別、年齢で差別することは許されません。年齢によって給与が決まるという年功給という考え方も違法となつてしまっています。1964年に公民権法が出来上がってからは特に企業にとって危険になってきた。70年代に大企業がこれだいで叩かれて、当時で数百億円を支払われさせられた。さらにこの法律に違反して差別的な処遇をした場合には、政府は一切の取り引きをしないという調達制限の項目がありました。これが死活問題となる企業も少なくなくなりました。それで企業は何をしたかという、徹底的に個人の職務を決めたんですね。そしてその職務に対して給与を支払う。これがアメリカの職務給という考え方です。ですから同じ仕事(ポジション)にいる人は、その仕事をよくやろうと悪くやろうと給料は同じなわけです。これを称して実力給といえませんが、それに対する反省がアメリカでこの10年の間にものすごく出てきているわけです。自分たちの担当する顧客にはフレキシブルに何でも対応できるようにしてやろうじゃないか、そうでないと顧客満足度は上がらない、会社の利益も上がらない。こうなってくると個人の仕事をきちんと決めてしまうというやり方が非常にじやまになつてくる。アメリカではいまそういうことが起つているわけです。

昔の経営の教科書には、「とにかく職務記述書をつかり作りなさい」というのがあった。確かにそうしたほうがいい組織もあります。だからすべての企業・組織にあてはまるとは言いませんが、もっとアウトプットで測れるように、もっと自由に発想できるようにしてあげたい。そうすればもっと差が広がります。自由に頭を使って仕事をしろと言えば、出来る人と出来ない人の差が歴然として広がってきますから。

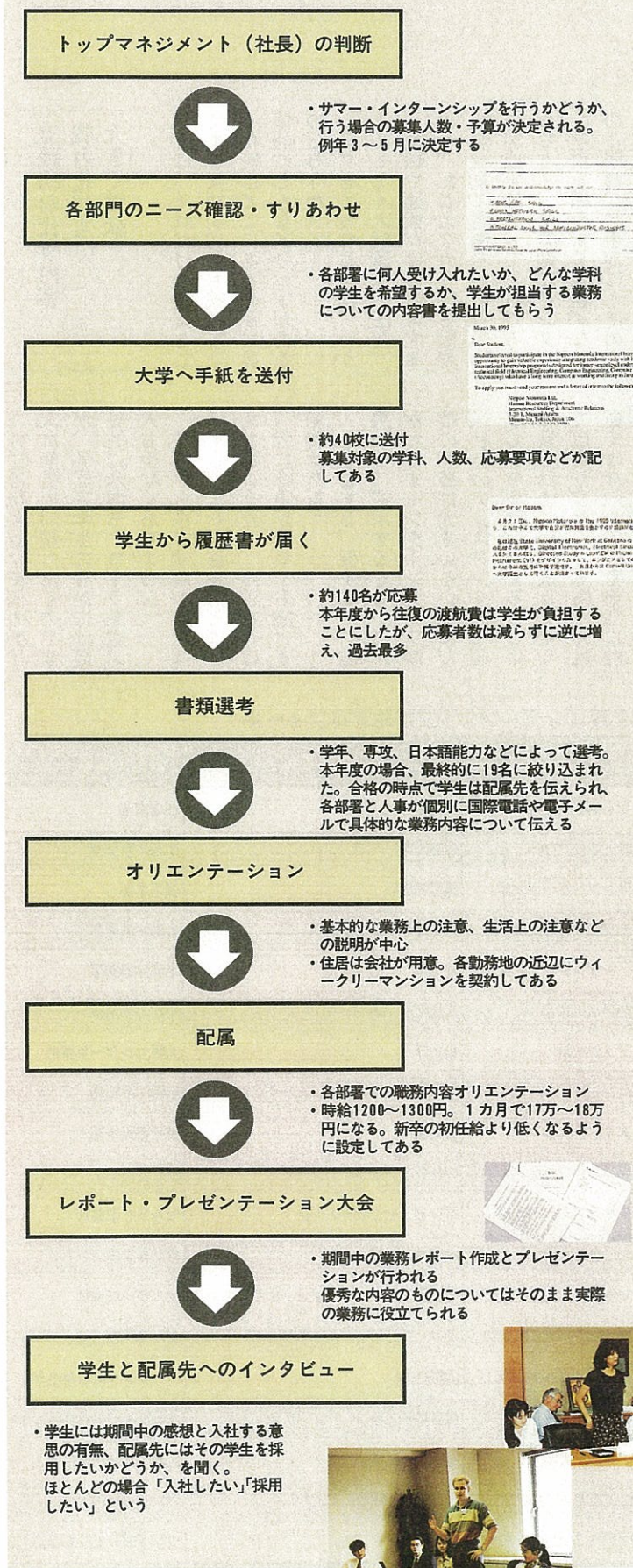
詳細は抄録にまとめてあります。ご希望の方は事務局までお問い合わせください。

	11月	12月	1月	2月	3月
今後のセミナー	<ul style="list-style-type: none"> ●「採用におけるインターネットの活用」(東京) ●「プロフェッショナルマネジャーの条件」(大阪・名古屋) 	<ul style="list-style-type: none"> ●「求める人材を獲得する採用戦略」(東京・大阪・名古屋) 	<ul style="list-style-type: none"> ●「人事部解体論の実践」(東京・大阪) 	<ul style="list-style-type: none"> ●「個を発揮させる組織づくり」(東京・名古屋) 	<ul style="list-style-type: none"> ●「高付加価値を生む人材とは」(東京・大阪)

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 田中 03-3575-7244(直通)

●図1 サマー・インターンシップ制度の流れ (95年度)



「ひとつには日本に対する関心の高さがあつたというね。いきなり就職するというと考えてしまうけど、一度自分の目で日本企業の内情を見てみたいという学生はたくさんいるんだと思います。それともうひとつは、モトローラという馴染みのある企業だったからでしょう」

今年も、募集開始時期が例年より遅れ、どれくらい集まるか懸念していたそうだが、それでも140名の応募があつた。先頃、米国人の日本に対する関心が薄れてきている

という報道があつたが、そんな心配はまったく感じなかった。会社の負担額は1人当たり約100万円、合計約2000万円の投資

実際の運営手順は、図1のようになっている。いくつか補足しておく。公募方法はごく簡単である。全米の主要40大学に募集の意向と概要を記した手紙を送付し、学内の掲示板に貼ってもらうだけ。米国では、企業の

担当者がキャンパス内でブースを設けて募集するケースもあるが、この掲示板に告知するのが最もオーソドックスな方法だそう。

また、選考方法は履歴書とカバーリングレター（自己PR書）による書類選考のみ。ただし、人事担当者だけでなくそれぞれの受け入れ先部署の人間も選考に加わる。もちろん日本語能力の有無も選考の大きな材料になっている。

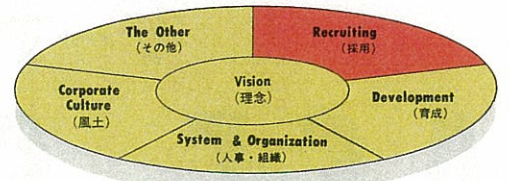
同社では技術系の学生を中心に受け入れを進めており、配属先は半導体事業部、セル

ラー事業部、ランドモバイル事業部などが中心となつている。文系の学生は毎年数人程度で、経理・財務、マーケティングなど。いまのところ、外部の人間と接する営業のような仕事には配属していない。ここでひとつ気になるのは、運営費用だろう。その点について渡辺さんはこう言う。

「当社が負担しているのは、一人一人の給与と滞在住居費だけです。往復の航空運賃は本人負担となります。米国では手当を支給しない企業も多いのですが、当社ではアルバ

イト同様、時給計算で手当を支払っています。新卒初任給より若干低く設定して、一人当たりだいたい月17万～18万円といったところでしょう。また、住居については、ウィークリーマンションを借り上げて提供しています。こちらも月17万～18万円程度の負担になります」

一人当たり3カ月で100万円強。今年のように20名近く採用すれば2000万円の投資になるわけだ。



人事部国際採用担当 渡辺厚子さん

米国人学生や日本人留学生を夏休みに招いて、現場の仕事を経験してもらう。日本モトローラが、サマー・インターンシップ制度を始めたのは86年のこと。以来、年々応募者が増え、今年も19名の学生が参加した。欧米のビジネス社会では、ごく日常的に行われているインターンシップ制度。はたして、企業・学生それぞれにどんなメリットがあるのだろうか。

100年の歴史をもつインターンシップ制度 欧米では広く普及

インターンシップ制度といっても日本ではまだまだ馴染みが薄いのが現状だが、米国ではすでに100年の歴史をもち、広く普及している。ひと言でいえば、大学在学中の学生が企業で働き、ビジネス経験を積むという制度である。もともと米国では学習成果の向上を目的に始められたが、1960年代ごろから就職活動の一手段として注目を集めるようになった。なぜなら、学生にとつては実地体験をしたうえで就職するかどうかが決められるメリットがあり、企業にとつても本場に優秀な学生だけを採用することができるというメリットがあるから。つまり、そうした双方のニーズが合致し、飛躍的に広まったのである。

ご存じのとおり、米国の新卒採用事情は、日本のそれとは大きく異なる。新卒者も、一般労働市場のなかで厳しい自由競争を勝ち抜かなければ

今年度は140名の応募が殺到 過去最高の問い合わせ

日本モトローラが米国の大學生を対象にサマー・インターンシップ制度をスタートしたのは86年のこと。米国で一般的に行われているプログラム同様、大学の夏休み期間にあたる6月から8月のおよそ3カ月間、学生を日本に招き、

それぞれの専攻に近い部署で実務経験を積んでもらうという仕組みになっている。人事部国際採用担当の渡辺厚子さんは、導入のいきさつを語る。

「もともと当社では、外国人や留学生採用を積極的に進めていました。ただし、必ずしも思うような成果はあがっていませんでした。モトローラの名はアメリカでは広く知れ渡っていても、日本モトローラという日本ではまだまだ認知されていなかった。そこで、多くの学生に知ってもらおうと考えたのがそもそものきっかけです」

もともと、日本ではほとんど前例がなかったため当初はさまざまな問題に直面したという。

「基本的には、米国モトローラの制度を参考にしました。モトローラのインターン制度は、かなりよく練られたもの

会社PROFILE

創業	1962年
資本金	140億7020万円
売上高	1860億2500万円 (94年12月期)
従業員数	3143名
事業内容	半導体、業務用通信機器、自動車・携帯電話、情報システム機器、自動車エレクトロニクス製品の開発・設計・製造
販売	販売
所在地	東京都港区

日本モトローラ(株)

実践的な仕事内容
戦力化にも
大きく貢献

では、それだけの投資をしてまで同社が10年も続けている根拠はどこにあるのか。具体的にどんなメリットがあるのだろうか。

まず考えられるのは、いうまでもなく人材確保の面だ。試験や面接だけで選考するのと、たとえ3カ月でも勤務状況を見て選考するのでは、当然成果は違ってくるだろう。もちろん、企業側にインターン学生を採用する義務がないのと同様、学生側にもその企業に就職しなければならぬという義務はない。自分にはこの会社は合わないと思えば、どこへ行くかと自由だ。しかし、米国の実情を見ると、インターンシップを経験した企業に就職する学生が圧倒的に多い。つまり、米国では明らかに企業と学生が、お互いをきちんと見極める場として定着しているのだ。

日本モトローラの場合は多少事情が違うという。「正直言いますとサマー・インターンシップ制度を受けて入社しているのは10人中2、3人といったところでしょう。

これには私も企業側の受け入れ態勢の問題もあるのですが、外国人学生のなかには最終的に米国モトローラを選ぶ人も少なくありません。

「仮に採用がゼロでも続ける意義はある」と

と断言する。要するに、結果として採用するしないにかかわらずインターンシップ制度の意義は大きいというのだ。「社員のアシスタント的な仕事しか与えないのだからよく言われますが、決してそうではありません。もちろん社員ではないので機密部分に触れるようなことはありませんが、開発の一過程をそっくり任せることもあります。実際、わずか3カ月といえどもきちんと実績を残す学生も少なくありません。特に、ソフトウェア開発などの仕事においては、既存の社員がアツと驚くような発想を吹き込んでくれる学生もいます。また、社員にとっても優秀な学生と机を並べるのは大きな刺激になります。そういう意味で、当社にとっては非常に得るものが多いわけですね」

ひとつ付け加えれば、米国のインターンシップ制度は社

自分のレベルが
客観的に見えてきた



半導体事業部アナログ製品部
スマートモス製品課
井口駿浩さん (29歳)
沖縄県のアメリカンスクールを卒業後、ハワイ大学に入学。電子工学、経済学を学ぶ。90年日本モトローラに入社。

実をいうと、2年生のときに米国のモトローラでサマー・インターンシップを受けたんです。で、翌年「もう1年やってみないか」とオファーがあったんですけど、自分としては日本の会社の姿も見ておきたかった。日本に就職するか米国に就職するか、そのときは決めかねていたもので……。それで、無理を言っ

それから、インターンシップにはさまざまな大学の学生が来ています。確かにそういう仲間と机を並べて仕事をしている刺激になります。特に自分より優秀な面をもった学生がいると気持ちがふるい

私にとっては非常に有意義な経験でした。外から見ただけではわからないことがたくさんありますし、それに、実際に働いてみると、自分のレベルが客観的に見えてきた。職場の上司が、私の仕事ぶりを観察して、「キミはもっとこんな勉強をしたほうがいい」と事細かにアドバイスをしてくれたからです。このことはとても参考になりました。大学に戻って、さっそくそのカリキュラムを取ったくらいです。

学んだことをどこに
活かせるかがわかる



半導体事業部東京デザイン本部MOSデジタル/アナログ部DPS課
キリツク・ブレイロックさん (24歳)
エル大学で応用数学を専攻。92年の夏休みに日本モトローラのサマー・インターンシップで来日。93年入社。

私の場合、初めから日本で働きたいという希望を強くもっていました。高校のときに留學生として日本で3カ月生

活したこともあって、以来ずっと日本に興味をもっていたんです。それで日本モトローラのイ

ーラでインターンシップを受けたときはひとりで作業することが多かったんですけど、日本ではチームによる共同作業が多かった。それに会社が終わったあととみんなで飲みに行ったりしていた。そんな生活を経験して、日本のほうが自分にとって働きやすいと思っただけです。

米国では、インターンシップ制度は非常に重視されています。資格と同等に考えられ、インターンシップ経験が積むと、ひとつの職務経験として就職の際に評価してもらえます。だから、どんな学生も自分が目指す企業でインターンシップを受けようと必死になるのです。

日本でもぜひ実施すべきだと思えます。1度や2度会社を訪ねたくらいで就職先を決めなければならぬ日本の学生はかわいそうですよ。



▽リクルートの担当者
出井宏明

インターンシップを経た学生は、自分の目で見て入社を決めているので、入ってから、苦しいときの頭張りやうつさずです。企業はもっと、学生が自らの意思で就職を決められるような客観的事実を提示することに積極的になってほしいと思います。

●表1 95年度インターンシップ学生プロフィール

性別	国籍	大学	学部・専攻	配属
男	アメリカ	フロリダ州立大学	会計学	経理本部
女	日本	コーネル大学	経営工学	半導体事業部
男	アメリカ	サンダーバード大学	国際MBA	経理本部
女	日本	ミシガン州立大学	電気電子工学	半導体事業部
男	アメリカ	ノーザンアリゾナ大学	物理学	半導体事業部
女	日本	パデュー大学	電気電子工学	半導体事業部
男	アメリカ	タフツ大学	物理学	大阪セルラー事業部
男	日本	ニューヨーク州立大学	電気電子工学・コンピュータサイエンス	半導体事業部
男	アメリカ	アリゾナ大学	日本語	統括管理本部
女	日本	ノースウエスタン大学	コンピュータサイエンス	統括管理本部
男	アメリカ	テキサスA&M大学	コンピュータサイエンス	セルラー事業部
男	日本	コーネル大学	電気電子工学	半導体事業部
男	アメリカ	マサチューセッツ工科大学	電気電子工学・コンピュータサイエンス	セルラー事業部
男	日本	カーネギーメロン大学	電子・コンピュータ工学	セルラー事業部
男	アメリカ	サンダーバード大学	国際MBA	ページング製品事業部
男	日本	コーネル大学	電気電子工学	大阪セルラー事業部
男	アメリカ	ミシガン大学	電気電子工学	大阪セルラー事業部
男	日本	カーネギーメロン大学	電子・コンピュータ工学	セルラー事業部
女	アメリカ	マサチューセッツ工科大学	コンピュータ工学	ランドモービル事業部

会貢献、地域貢献という意味合いも多分に含んでいる。おそらく日本モトローラの場合も、そうした社会貢献の精神が土台にあるのは間違いない。

日本の大学生を
対象とした制度も
検討中

現在、日本でインターンシップ制度を実施している企業はまだ数えるほどにすぎない。バブル隆盛期に発足し、不況の到来とともに中断している企業もある。しかし、日本モトローラのケースを見ると、なぜもっと広まらないのか不思議に思えてくる。外資系のみならず日本企業が積極的に外国人のインターン学生を受け入れるようになれば、日本企業のイメージも大きく変わるだろう。

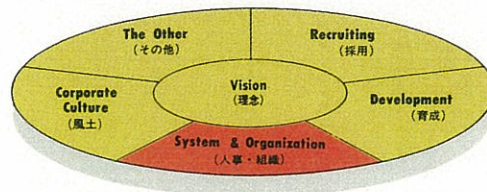
行うとなると話はややこしくなる。いうまでもなく、就職協定の問題があるからだ。また、はたして日本の大学で学んでいる学生に、責任ある仕事を任せられるかということ、これも大いに疑問である。事実、渡辺さんも、「ビジネスの現場に即した教育を受けている米国の学生だからこそ成功している面は大きい」と指摘している。

が、渡辺さんは、ゆくゆくは国内の学生を対象とするインターンシップ制度を導入していきたいという。

「確かにクリアしなければならぬ問題は山積みされています。しかし、考えてみれば外国の学生ならよくて日本の学生はダメというのは不自然です。今後、どうしたら実現できるかをじっくりと検討し、一刻も早く導入したいと考えています」

インターンシップ制度の本来的目的は、あくまでも学生に社会経験の場を提供することである。青田買いつながる要素が強いと異論を唱える人はいるだろう。要は企業がどこまでルールと節度を守れるかなのだ。

日本の土壌に合った、まったく新しいかたちの企業研修制度。そんなインターンシップの登場を期待したい。



「自由と自己責任」の確立を前提に、 選べる福利厚生「カフェテリアプラン」

(株)ベネッセコーポレーション

企業が用意した福利厚生メニューから、従業員各自が好みのものを選ぶ。「選択企業厚生制度」カフェテリアプランに対し、厚生省は先頃発表した報告書で「きわめて有用な手段」と評価した。そのとおり、同プランは日本の企業福祉の新たな展開方向となりうるのか――。導入第1号となったベネッセコーポレーションの事例から検証してみることにした。

「必要な人だけに」が アメリカの福利厚生の 基本的な考え方

カフェテリアプランは、いまから約20年ほど前にアメリカで登場し、大手企業を中心に積極的な導入が図られてきた。その背景には近年、膨張を続ける福利厚生コストのコントロールが急務になったことがある。特に、アメリカの福利厚生の中心である医療保険のコストは、1960年から90年代初頭にかけて年間15%も上昇し、年間上昇率わずか3%の人件費を急速に圧迫する事態となった。

もともと自由と自己責任が原則の国であるアメリカでは、福利厚生に対しても「必要な人にしか提供しない」というのが基本的な考え。その考えに基づき、あらかじめコストを確立したうえで、その枠の範囲で福利厚生を展開するというのがカフェテリアプランの趣旨である。加えて近年、福利厚生に対する社員のニーズも多様化してきた。かつての伝統的な「扶養家族をもつ男性ホワイトカラー」が典型ではなく、DINKS、単身者といった被用者が急速に増えてきている。したがって社員が求める福利厚生も決して一律ではなく、価値観の違い

によるさまざまなパターンが求められてきているのである。このように福利厚生のコストコントロール、そして社員の価値観の多様化の2つが大きな背景となって、アメリカでは、カフェテリアプランが急速に普及していったわけである。

福利厚生費の上昇 ここ23年で7・1倍に 給与総額の増加を上回る

一方、日本も同じような背景をたどってきている。厚生省の調査によれば、昭和45年を基準にして平成5年度の対比を見ても、現金給与総額の5・2倍の増加に対して福利厚生費は7・1倍と、それを上回っている。終身雇用が基本となる日本の企業においては、福利厚生もこれまでは「社員が長く企業に勤める」ことを前提に、いわば「家父長的温情主義」の色彩が強かった。よくいえば社員サービス、厳しい言い方をすれば「社員への施し」という傾向があったことは否めない。

しかし、昨今のリストラに象徴される雇用環境の変化によって、もはや終身雇用はしだいに基本として成り立たなくなっている傾向にある。それに伴い、企業としてはコスト削減のひとつとして、これまで終身雇用とリンクしてきた一律の福利厚生も見直す必要が生まれてきたといえる。

また、日本もアメリカ同様に、女性の社会進出による夫婦共働きの増加や若者の意識の変化などによって、社員

価値観が多様化してきた。端的にいえば、自分のライフスタイルや価値観に応じて必要なものもそうでないもの、それを福利厚生に対しても明確に区別して求める傾向が見受けられる。その証拠に、従来のような社員旅行や運動会など、社員を精神的に会社近くに近づけるような福利厚生には、若手社員は関心を示さないと、いうよりむしろ抵抗感さえ覚えるようになってきている。



人財組織部 河原畑 剛氏

福利厚生だけを切り離さず 人事制度全般の見直しからスタート

このようにアメリカと似たような事情を背景に、日本でも厚生省の研究會によってそ

の導入が検討されたことで、多くの企業がカフェテリアプランに関心を示すようになってきた。なかでも、昨年11月から同プランの準備に取り組み、今年4月に日本企業の先陣を切って実施に踏み切ったのがベネッセコーポレーション。もともと、同社の場合、「福利厚生だけを切り離してカフェテリアプランの導入を検討したわけではない」と、人財組織部の河原畑剛氏が次のように言う。

「当社ではここ数年、人事制度全般の見直しを進めてきており、今年度からは管理職全員に年俸制を導入するなど、従来の年功序列からいわゆる成果主義への転換を図っています。またこの成果主義とともに、新人事制度の理念として掲げているのが、会社が社員を精神的、経済的に囲い込まず、社員一人一人が自ら主体的にライフプランを形成するということ。そこで福利厚生も、この新人事制度の理念と整合性を図ることが必要だと考えていたところ、その方法論としてカフェテリアプランがあることを知り、導入の

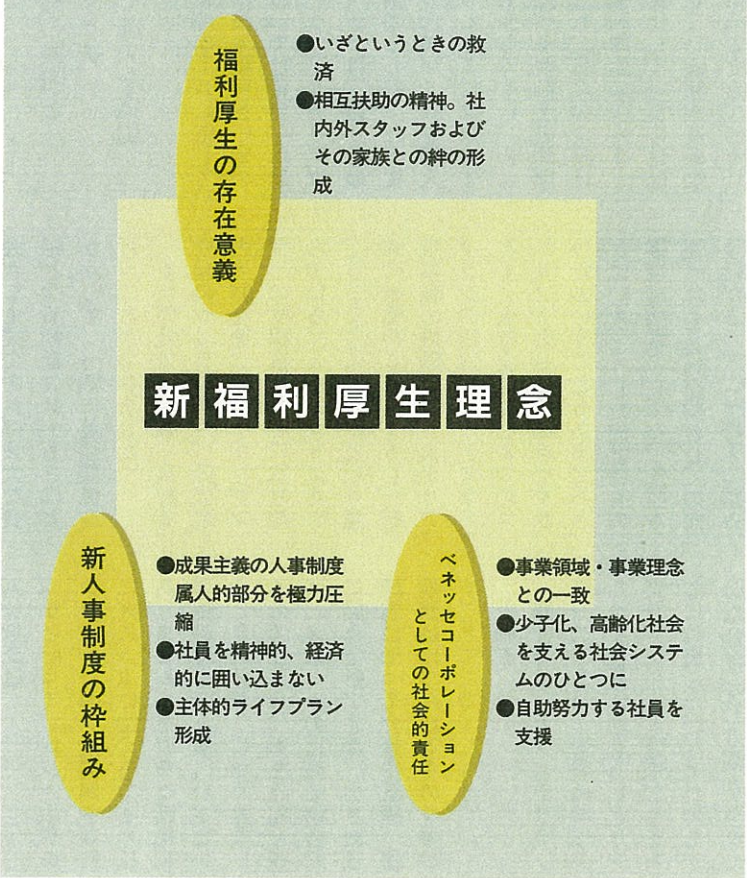
検討に入ったわけです」
このように同社の場合、カフェテリアプラン導入の主眼は、もっぱら新人事制度の考え方を徹底させることにある。実際、現時点ではその業績の好調さに裏づけられるように、特に、福利厚生のコストが膨れ上がっているというわけでもない。それだけに同社の先進性に対し、あらためて他の多くの企業が注目する結果となっているのである。

「ともかく新制度を動かすことを先決に半ば強引にメニューに加えました」ということであれば、当初は致し方ないところだろう。

また、同社にはグループ企業共通の福利厚生として、共済会・健康保険組合・厚生年金基金があるが、今回これらの制度にはいっさい手をつけられていない。そこでこれらの制度と一部重なるもの、たとえばホームヘルパーは共済会では年間45日という制限があるので、それ以上の日数が必要な場合にメニューから選ぶ仕組みとなっている。河原畑氏によれば、

「社内では共済会のカフェテリア化について議論も出ていますが、これについては今後あらためて時間をかけて慎重に検討していく方針です」とのことだ。

■図1 ベネッセコーポレーションの福利厚生理念



今回、ベネッセコーポレーションが導入したカフェテリアプランの運用ルールとメニューは、79ページの図3・4で示すとおり。ひと目で見て、理念にあるように「いざというときの救済」に重点が置かれていること、社員の選択にできるだけ自由度をもたせた内容であることがよく理解できる。いうまでもなくこの2つの要素こそが、カフェテリアプランの意義の根幹をなすものなのだ。

ただ、運用ルールに「ライフプランに大きく関わるうえ、実費が相当高額な施策についてはサービスポイントとし、

■図3 運用ルール

ひとり年間ポイント (1ポイント 1000円相当) 属性による差は 設けない	若いうちからのライフプランを考え、将来への備えをするという観点で、ポイントの付与の仕方を変える必要はないと考えた
各メニューの ポイント数は 実費に近づける	ライフプランに大きく関わる上、実費が相当高額な以下の施策についてはサービスポイントとし、実費に比べてかなり低めのポイント設定にした。 ・借上げ社宅 住宅ローン利子補給 社内託児施設利用
ポイント消化は メニューの性質 に応じて 3パターン	①年度初めに該当者は自動消化 ex.借上げ社宅利用 ②利用の都度、申請して消化 ex.医療費補助 ③年度末に申請して消化 ex.個人年金補助
ポイントの有効期間は 2年とし、翌年に限り 繰り越し可能 (有休と同様)	ただし、なるべく実費に近づけるという原則に則り、サービスポイントに限っては、2人からポイントを消化。それでも、まだ実費には届かない
残ポイントは 毎月の給与 明細に表示 される	社内結婚者の場合もポイントの付与数は変えない

イントとなりそうだが、導入への最大のネックは「税制上の問題も解決へと向かう」

日本の企業がカフェテリアプランを導入しようとした場合、アメリカと違って最大のネックとなるのが税制上の問題である。アメリカでは、原則として企業の拠出金は「経費損金」とし、従業員の給付金は「所得控除扱い」が確立されている。

これに対し日本の現時点で、大きな企業であれば多大な負担となる初期コストもさほどかからず、一気に基盤整備を行うことができた。

また同社では現在、高齢者介護のシニア事業や、託児所の展開を通じたワーキングマザーの支援事業などに取り組んでいる。「bene」よく「esse」生きる」という意味の社名のとおり、こうした新規事業の展開とカフェテリアプランの理念がマッチすることで、会社全体がひとつのコンセプトのもとに動きやすかったということもあるだろう。

とはいえ、こうした同社特有の事情は抜きにしても、先程も述べたように、企業としての先進性があるこそ導入に踏み切れたことは言うまでもない。

■図4 メニューの一覧(少数メニューでスタート)

メニュー	ポイント	メニュー	ポイント
借上げ社宅	年40	ホームヘルパー利用補助	3/日
住宅ローン利子補給	最大50	付添看護料補助	本人4/日
社内託児施設利用	年20	入院差額ベッド補助	本人4/日
人間ドックオプション	実費/1000	個人年金補助	3 or 6
人間ドック補助	実費/1000	介護保険補助	3 or 6
医療費補助	実費/1000	住宅財形補助	実費/1000

「実費/1000」のメニューの場合、たとえば5300円かかる人間ドックオプションを選択したとき、5300÷1000(1ポイントは1000円相当)=5ポイント(小数点以下切り捨て)消化したと考えられる。

「自由と自己責任」の風土の確立が導入成功への大前提

ニーズが高まりインフラも整備されてくれば、課税の対象から外される可能性は十分にある。実際、税務署も理解する方向に向かっていくようであり、実現すればカフェテリアプランを導入する企業も一気に増える可能性がある。

これまで見てきたように、カフェテリアプランは確かに新たな時代のニーズにマッチした福利厚生(「きわめて有用な手法」(厚生省の報告書)である反面、税制をはじめその導入にはさまざまな問題が残されている。なにより企業にとっては、ある意味でその風土や体質そのものが問われるといっても過言ではない。

しかも、それまで長く会社に

新規事業の展開と理念がマッチ 5カ月で導入を実現

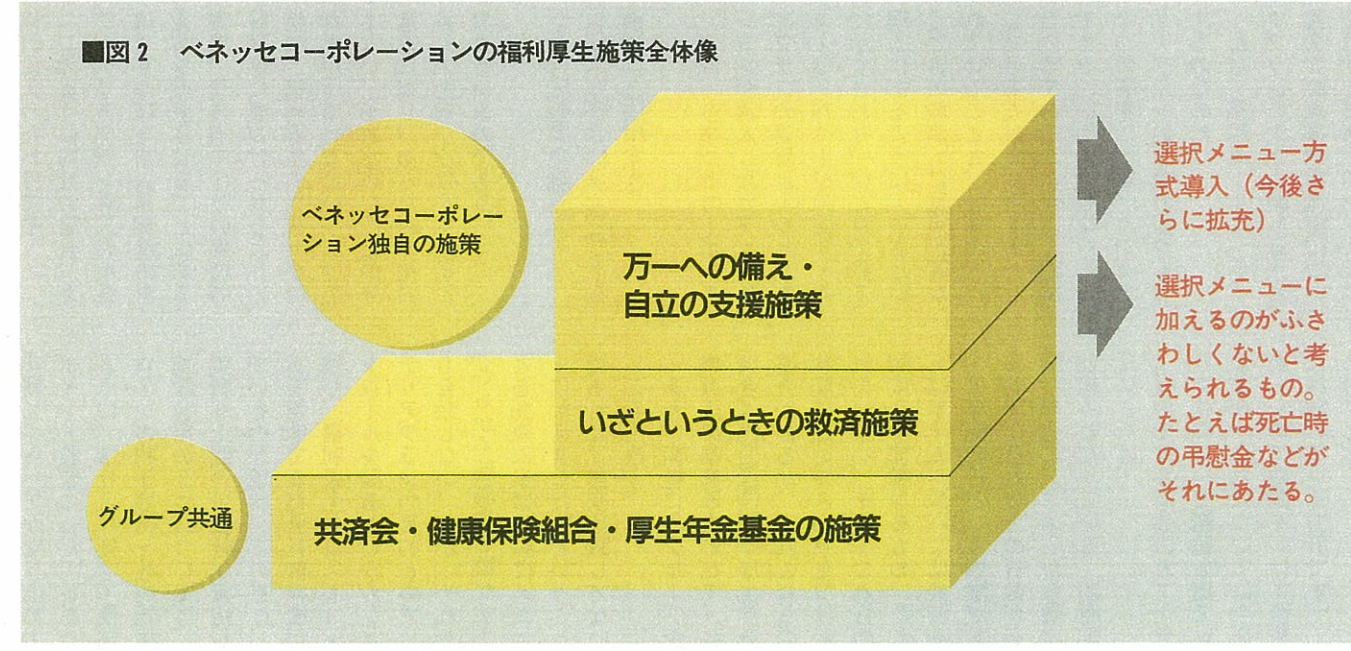
社員個々のニーズに応じて、企業福祉施策・給付を一定の予算内において社員自らに選ばせるというカフェテリアプランのアイデアは、確かに概念的には素晴らしい。だが実際に日本の企業がこれを導入するとそこには解決すべき問題も少なくない。あとで詳しく述べる税制上の問題は別にしても、日本の企業はおおむね福利厚生に限らず、すでに陳腐化しているのに既得権と化している諸制度をなかなかやめることができない。特に歴史の古い大手企業にその傾向は顕著だといえる。

ベネッセコーポレーションが今回、カフェテリアプラン導入の検討を開始してから実施に至るまでの期間は、わずか5カ月と非常に短い。このように早期の導入が可能となった理由としては、

「もともと借上げ社宅だけが突出しており、ほかの福利厚生施策が薄く、不利益を被る者が少なかったこと、現時点で従業員数約1500名という適正規模であったことが大きいと思います。もつと

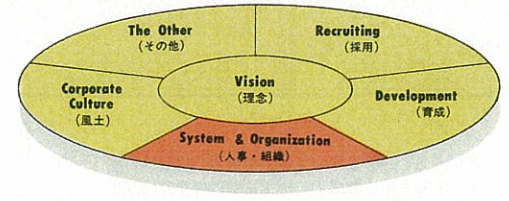
社員からの疑問の声は今後メニューを見直し拡充することへ

さて、ベネッセコーポレーションがカフェテリアプランを導入して現時点で半年あまりたが、率直にいうと肝心の社員の反応はいまひとつだ。特に、年金や介護などに対し、まだ実感がなく若手社員からは「正直いって選ぶメニューが見当たらない」という声もある。これに対し、



新しい制度を導入する際に、完璧を求めると時間ばかりが経過します。問題点がでないことを目指すのではなく、それに対して柔軟に対応できる姿勢があるからこそ急激な時代の変化に対応できるのではないのでしょうか。

大用訓



課長代理く部長の職位を廃止 女性支店長を生んだフラット組織

日本信販(株)

「実力主義」を標榜しても、年功序列や旧習の呪縛から逃れられないケースは多い。今年3月、日本信販に32歳の女性支店長が誕生した。女性で若手、通常なら「壁」となる要素を超えての抜擢には、本人の実力とともに、同社の人事改革に対する真剣な取り組みがあった。そしてその影響は、業績、社内活性化に確実に好影響を及ぼしている。

全体の3分の2を占める
女性社員の戦力化は
以前からの課題

95年3月1日、日本信販赤坂支店に新しい支店長が配属された。片淵聡子さん、32歳。入社以来10年間、銀座支店、日本橋支店でショッピングクレジット事業の営業(主に加盟店への営業)に携わってきた人である。

習の廃止も敢行している。

一人一人が専門家に
年齢・性別を超えた
成果主義と適材適所

「こういう意識が浸透してくると、当然、一人一人の仕事へのスタンスに求められるものも大きく変化してくる。『われわれが最終的に目指しているのは、一人一人がスペシャリストになることです。業績をあげた人が評価され、

いまの夢は、業績を残すこと
部下が皆元気でいること
そして幸せな結婚をすること



昭和60年入社
赤坂支店支店長
片淵聡子さん(32歳)

私は最初の3年間はまったくダメな社員だったんです。当時は銀座支店にいましたが、もっぱら遊び中心の生活(笑)。当然、与えられた予算(営業目標)を達成することもありませんでした。こうした姿勢が変化したのは入社3年目。直属の上司が異動で変わったのがきっかけでした。携先の方に信頼していただき、自分の提案が仕事になる楽しさ、それが実際の営業数字につながるうれしさ、といったものを教えてもらいました。

今回の支店長人事の内示は、まさに「青天の霹靂」でした。内示を受けた後、「何か感想は？」と聞かれましたが、正直に「不安です」と答えました。いままでは誰かにジャッジしてもらって行動してきたのが、今度は他人の行動を私が判断していかなくてはならない。なんだか支店にポツンとひとり取り残されたような気分になるのでは、と感じたのです。すると本部長が、「われわれ(本部長と副本部長)が全面的にバックアップする

人材開発部ジェネラルマネジャーの落合英二氏は、こう語る。

「女性支店長は以前にも数人誕生していますから、そのこと自体は特別なことではありません。ただし、これまでは社歴が十分ある社員の『順当人事』といえるものでした」

支店長というポストは、部長クラスに準ずるということ。入社10年目で抜擢されることはこれまでの男性社員でもごくまれなケースだという。「今回の片淵の人事は、そういった意味では『特別なケース』といえますが、私たちは『当然の人事』と考えています。あるポストに、いちばん

成果が期待できる人にポストが与えられる組織にしていきたい。そこではもはや、年齢や性別は関係ありません。現に、事業部長まで務めた社員が、自分より年の若いマネジャーの下で再度営業をしていくという例も出てきています。これは逆転人事ということではなくて、『適材適所』の考え

方なのです。せっかく営業の実力のある社員が、一度高い職位を経験したからもう現場には戻れないなんて、企業に

から自分なりにやっていいから」と言ってくれたんです。また、サポート役として入社3年目のときに上司だった方をつけてくれました。

内示が2月13日でしたから、引き継ぎ期間が2週間。支店長の仕事には、人事考課、金銭管理といった新しい業務がたくさんあることがわかって、このときがいちばん不安でした。でも同僚や先輩が励ましの電話をくれたり、激励会を開いてくれたりして、仕事仲間へのありがたさを感じたのもこの時期でした。特に、同期の男性から「頑張れ」と言ってもらったときは本当にうれしかったのを覚えています。

現在、赤坂支店のメンバーは、私を含めて18名。そのうち私より年上の審査担当の男性社員が1名、その他の男性



人材開発部ジェネラルマネジャー
落合英二氏

適切な人が就くということなので、落合氏からこうした言葉が自然に出てくる理由を知りたい。同社の人事改革について理解しなければならぬ。

既存の枠を取り払う
「フラット組織」で
意識変革を図る

片淵さんの人事発表と時を同じくして、同社は組織をフラット化する旨を発表した。課長代理から部長までの職位を原則廃止して、管理職の呼称を「マネジャー」に統一するということである。つまり、昨日まで部長と課長だった社

とも本人にとっても不幸な話ではないですか。役職は偉さを誇示する肩書ではなく、仕事上の役割だと考えているのです」

「こういう発想から片淵さんの人事を見れば『当然の人事』ということになるわけだ。『契約していただいている店舗の方々が、日本信販に何を求めておられるかといえば、商売のアシストであり、提案であり、情報なのです。日本橋支店も赤坂支店も、若い女

社員は営業の同期と後輩が1名ずつ。あとは後輩の女性です。最初は年上の社員への指示の出し方、男性社員とのつきあい方などむずかしいと感じることもありました。が、いまは考えすぎずに自然に仕事をしています。もちろん、女性社員も含めて、怒るときは怒ります。

仕事は営業レディ時代の倍以上に忙しくなりました。コミュニケーションも稀薄になりがちですが、お酒が飲めないので、「ちよっと一杯」というわけにはいきません。もっぱら、ランチを一緒にとること、コミュニケーション不足にならないようにしています。プレッシャーがないと言ったら嘘になりますが、いい意味での緊張感だと思つてやっています。

社外に認められた実力
適切なサポートで
業績と社内活性化を

性を対象にした店舗の多い地域にあります。そこでは女性としての発想や意見を営業に活かすことができる。しかも片淵の日本橋での営業実績はすばらしいものでしたから、今回赤坂支店の支店長を選ぶにあたって、一番の適任者は片淵だ」という決定に異論はありませんでした」

若い女性社員の抜擢人事があると、『アドバラン』的な要素があるのでは、と穿った見方をされがちだ。ここで片淵さんの実力を示すエピソードを紹介しよう。

ある同業他社の広報担当者が、自社の日本橋エリアの営業マンに、日本信販で女性支店長が誕生したことを話した。すると迷うことなく「それじゃあ、片淵さんですよ。彼女なら十分ありえますよ」

「彼女が頑張りがほかの女性社員や若手社員に与える影響はたいへん大きい。実際に若手女性社員で支店長を目指し

会社PROFILE	
設立	1951年
資本金	367億1249万円
営業収益	3779億6400万円(94年3月期)
従業員数	8283名
事業内容	クレジットカード事業、ショッピングクレジット事業、住宅関連ローン事業、不動産事業、オートローン事業、リース事業、消費者ローン事業、その他
所在地	東京都文京区

もちろん「フラット組織」にすること自体が目的だったのではない。「つまり、既存の枠を取り払うことで、仕事がやりやすいかたははというもののなか、どうしたらいい仕事ができるのか」を優先して考えることができる環境をつくりたかったのです」

同社はその目的のために、それ以前から役職で呼び合うことをやめる運動を展開していた。また、女性の制服の着用や男性の服装も自由にするなど、不要と思われる。旧

たいといっている者も出ています。特に女性社員にとって、身近な目標ができて頑張る目安になっているようです。その意味からも、彼女にはどうしても成功してもらいたい」

確かに片淵さんの実力は疑う余地がない。しかしそれはいつてもやはり前例のない「抜擢人事」である。彼女の不安が大きいことも容易に想像がつく。そこで、本部長・副本部長、そして片淵さんを育て上げた以前の上司が、サポートとして後方支援に当たっているという。また、部下となる営業マンにも、日本橋時代の同僚、後輩が配属された。決して甘やかさないが、できるかぎりのサポートをする方針だ。

そして半年が過ぎた。まだ正式な数字は出ていないが、現在、赤坂支店の業績は確実に向上している。



リクルートの社長下り
伊與政和也

その人がもつとも力を発揮できるポジションに配属する。単純なようですがなかなかできないことです。日本の企業の方針が、仕事を中心に組織をデザインする方向へ変わってきていることを示す顕著な例だと思えます。

生まれてすぐに死ねばリスクはない。
でもリスクをとらないことが
最大のリスクだと僕は思う。



撮影/荒谷良一

「ちょうど昨日、またひとつ会社をつくたばかりなんですよ」

インターネットのコンテンツ・ソフトを制作する(株)エコシス、マッキントッシュのソフトと機器を通信販売する(株)マックゾーン、情報通信技術の先端研究を行うアメリカの研究社(株)NASDAC(上場)、元NHK会長・島桂次氏との人脈から生まれた番組会社(株)TVI……。インターネットの旗手・伊藤穰一(通称ジョーイ)が役員として関わっている会社を挙げるとさつとこれほどになる。さらに、来年日本で開催されるインターネットワールドEXPOを控えて、(株)デジタル・ガレージを設立したばかりだ(このEXPOでジョーイはテクニカル・プロデューサーを務める)。

エコシスの主力メンバーは20代前半の若者たちである。彼らはジョーイの調布アメリカンスクール時代の後輩。アメリカ人やイギリス人も混じっている。いずれも日本語と英語に堪能だが、ただのバイリンガルではなく、アメリカンスクール育ち特有の日本語・英語を組み合わせたチャンポン語を自由に使いこなす。

「僕がラッキーだったのは、メモライゼーション中心の日本の教育を受けずにすんだことですね。いまは知識の蓄積よりも、新しいことを覚えるポテンシャルのほうがずっと重要なのに。この世界はできない人はまったく使えないし、できる人はひとりて100人分の仕事をするんですよ。だから僕だって、優秀で僕より若い社員に『お願ひして』仕事をやっていただいています。彼らはワガママだし、夕方5時半になると『ドラゴンボールZ』を見なければ気がすまない」

「いまはインターネットのプロバイダが目立っていますが、これからは価格競争になるしアメリカ企業の参入もあって、楽ではないと思います。インフラが整ったあとは、やはりソフトが勝負。いまのインターネットバブルがはじける前に、ちゃんとベイスをつくらないといけない。僕たちも、もうほかの会社のやりそうなことはやめて次にいくつもりです。たとえばコンテンツ・ソフトでも静止画はやらない。動画とサウンドの分野に集中します。アメリカに6カ月早く、10倍高く」というジョーイがあるんだけれど、それでいいか(笑)。

アメリカでは投資家よりも、投資してもらうほうの力が強い。いいリスクだから買わせてやる、というスタンスだという。「It's in the dice」という言い方があるんですが、事業においてはリスクのあるうちに買って、なくなつたときに売るのがいちばんもうかるでしょ。リスクをとらないのが最大のリスクだと僕は思う」

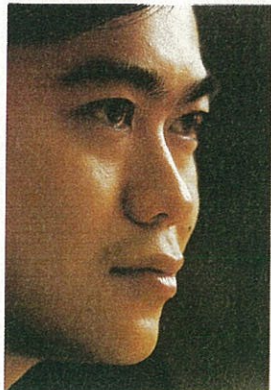
ジョーイの太極拳の恩師は「生まれてすぐに死ぬのがいちばんリスクがない」と言うそうだが、人生を生きたとはリスクをとることそのものだろう。弱冠29歳、日米合作のこの青年は、大きなリスクを楽しげに背負いながら、軽やかにインターネット時代を先導してゆく。その姿に酸欠状態にある日本経済と社会の光がほの見えるのだ。

伊藤穰一

JOUICHI ITOH (株)エコシス代表

PROFILE

伊藤穰一(いとう じょういち)
(株)エコシス代表。1966年生まれ。科学者の父、経営者の母のあいだに生まれ、技術と経営のセンスを受け継いだ。タフツ大学、シカゴ大学中退。20歳のころからインターネットの仕事を始め、現在は日本のインターネットの旗手として幅広く活躍している。新会社(株)デジタル・ガレージでは、朝日新聞社のインターネット・マガジン「DOORS」のアドバイザーを手始めに、広告とインターネットを結びつけるビッグ・プロジェクトを手がける予定。



い(笑)。でもそれでいいんです」

日本では一生懸命に働くことが大事にされてきた。しかしそれですまなくなってきたことは明らかである。たとえばジョーイが副社長を務めるアメリカのECDはPh.D.が社員の7割を占める知能集団。「とにかく天才ばかり集まってる」(ジョーイ)

そこでしばしば言われるのが「誰だつて一生懸命はできる」というセリフだ。それをことさら評価するのは無意味である。研究者は研究成果のみで判断されるべき、という本質的かつ合理的な考え方のなだ。ましてコンテンツ・ビジネスにおいては、

才能ある者が集散する インターネット型組織

ジョーイが関わっている企業群は、どれも社長を頂点とするヒエラルキーとは無縁である。いくつかの企業が必要に応じて手を組み、終わればまた別れていく。「七人の侍」じゃないけれど、いちばんパワーを発揮するグループは7人くらいだと思う」

メインフレームを中心にしたピラミッド・ネットワークではなく、まさにインターネット的な組織のあり方といえようか。コンテンツ・ビジネスのような分野では、インターネット型組織をうまく動かす必要がある。いつでもたくさんの社員を抱え、軍隊的に運営するのではなく、才能ある者が集散する組織。

「この組織の問題は、僕以外にもたくさんプロデューサーを必要とすることです。周りが勝手に動いてくれて、社長である僕

を逆にマネジメントするのがいちばん望ましい。先日お会いした日本アイ・ビー・エムの北城さん(社長の恪太郎氏)が『最近

は周りの動きに流されてしまう』とおっしゃっていました。いまの時代はそれが当然。会長や社長は交通整理をすべきなので、そうでなければ決裁スピードが遅すぎます。だから今後、プロデューサーのできる人を募集しようと思つてはいるんですが、その人材はなかなか日本の大学から出てこない。たとえば慶應義塾大学の藤沢キャンパスで学生に話を聞くと、『入りたい会社は電通なんて大企業を言う。つまらないですよ(笑)。彼らはまた『日本は大丈夫』つて思つてるんでしょね。金融や自動車に限らず、危ないところはたくさんあるのに」

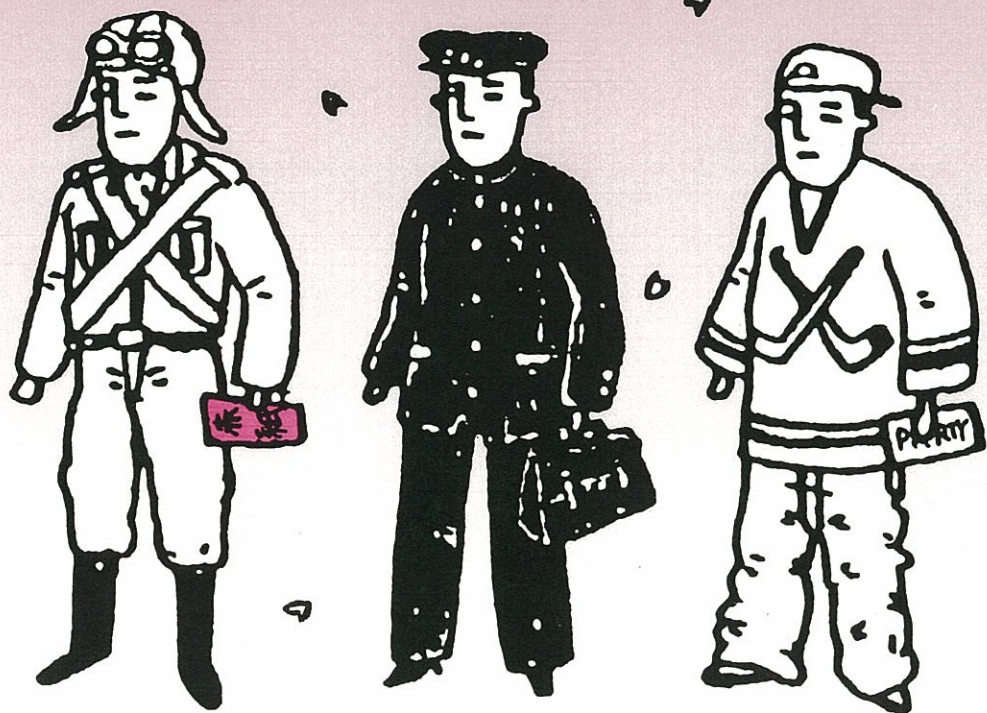
結果的にエコシスには、純粋な日本人よりも柔軟な価値観をもつた多国籍型の人材が集まってくる。まだコンテンツ・ビジネスにおいて競争がほとんどない日本では、自由にやりたいことができると思つているのである。ジョーイも含め、彼らは家にも車にも、お金にも執着をもたない。酒やタバコもほとんど口にしない。彼らにとつてのインセンティブは贅沢な生活ではなく「おもしろい仕事」なのである。エコシスでみっちり仕事を覚えたあとは次の仕事に移つてもいい。

「入学したらいつかは卒業する、学校のよな会社でいいんです」

リスクを軽やかに背負い 閉塞する日本を駆けていく

ジョーイに向けられる視線は熱を帯びる一方である。マスコミの取材は殺到し、大

就職で悩めるしあわせを、
私たちは平和と呼びます。

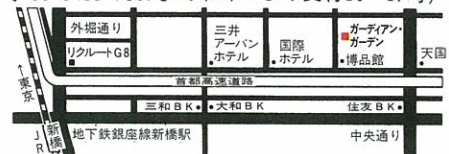


求人広告をまとめたら生き方事典ができました。

戦後50年目の 求人広告引力展'95

■長びく氷河期・リストラ時代に明るいヒントを与える求人広告展。2つの無料招待セミナーも開催。
主催●株リクルート リクルーティング・アド推進室 協力●社団法人全国求人情報誌協会『宣伝会議』『ブレーション』『ガーディアン・ガーデン』
'95.11/20(日)~12/1(金) ★入場無料
開館時間●12:00~19:00(最終日は16:00)
会場●ガーディアン・ガーデン1・2F
●銀座8丁目金春通り
〒104 中央区銀座8-8-18
☎03-5568-8818

■公開セミナーI<先着300名様 無料ご招待/>
「就職ジャーナル」&「求人広告引力展'95」共催……
就職スタート応援セミナー「自立へのキックオフ」
日時●11月23日(木・祝)勤労感謝の日13:30~15:30
(開場13:00) 会場●リクルートG8ビル 11F大ホール
出演●「HUMAN・AD」編集長:渡邊嘉子(働く目的
12のアンクルと求人広告の見方)「就職ジャーナル」
副編集長:松岡保昌(就職活動について)/ペコ
ちゃん(コント)/白石ルシー(「アメリカの自立
する若者たち」レポート)●お申し込みはお電話で
☎03-5453-7567まで(11/1より受付10~17時)



■公開セミナーII<先着300名様 無料ご招待/>
求人広告引力展'95開催記念HUMAN・ADスクール
……広告探検「過去から未来へ」
日時●11月21日(火) 18:30~20:30(開場18:00)
会場●リクルートG8ビル 11F大ホール
Part1:江戸の広告文、戦後50年の求人広告
出演●柳家つば女(落語家)
Part2:「広告の今とこれから」座談会
出演●石井達矢(電通 CMプランナー)/佐倉康彦
(サン・アドコピーライター)/絹谷公伸(リクル
ートコピーライター)
●お申し込みはお電話で☎03-3575-6343高橋まで
(11/1より受付11~18時)
●お問い合わせは主催事務局まで☎03-3575-6343
リクルーティング・アド推進室/若山・中野

works Information

トップセミナー



好評のトップセミナー。今回、東京では話題のインターネットによる採用を、大阪・名古屋では、時代の変化に対応し、最高の成果を生み出すための「プロフェッショナルマネジャー」の育成をテーマに開催。

東京

「採用における インターネットの活用」(仮)

日時:11月28日(火) 14:00~17:00

場所:リクルートGINZA8ビル

講師:日本テキサス・インスツルメンツ株式会社 人事部長 野村肇氏

大阪
名古屋

「プロフェッショナル マネジャーの条件」

(大阪) 日時:11月21日(火) 15:00~17:00

場所:梅田センタービル18F

(名古屋) 日時:11月22日(水) 15:00~17:00

場所:日土地名古屋ビル(栄)

講師:弊社 ワーク・デザイン研究室室長
横山清和

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

島の元気を東京にもってまいりました

アイランダー1995開催

北は北海道から南は沖縄まで。日本全国約80の離島が池袋に集まります。大木鼓に名物料理、地酒の試飲、工芸品の実作、特産品が当たる抽選会など、ご家族一緒に楽しめるイベントです。秋深まるなか、東京で離島に思いを馳せるのも一興かもしれません。ご来場をお待ちしております。

日時 11月25日(土)・26日(日)
11:00~17:00 入場無料

場所 池袋サンシャインシティ文化会館2F
D-2・3ホール



●お問い合わせ先
アイランダー実行委員会
(株式会社リクルートフェア事務局内)
TEL 03-3575-6070

works 次号の発行は96年1月10日です

From Editors

●いつもは構成を固めてから取材するのを、今回の特集は取材を先行。前半もたつきながら、でも後半では情報が数珠つなぎに連なっていました。効率は劣っても結局のところ生産性が上がったのは、取材途中の寄り道と回り道のお陰でした。効率性だけを求めるといかに取りこぼしが多く、予定調和に落ち着きやすいか……。深まりゆく秋とともに改めて実感しました。(松岡)
●自分のやりたいこと、それが実現できる場を就職活動という数カ月で探さなければならぬが故に苦しんでいる学生がたくさんいます。男子学生の進路に関する調査で、「アルバイトをふだんから継続的にやっていた人」で、就職先が決まっている人68.

4%、決まっていない人59.1%。日本にもインターンシップが根づけば、たくさん「いい就職」が生まれるはず。(松岡)
●父が来年、定年退職を迎える。「この歳まで会社のお世話になって」と挨拶するつもりだと言う。父にとっては「勤め上げる」ことが絶対だったようだが、これからは違う。働く人が、自分のキャリアを自分で決めることを強く求められている。「思い描いたキャリアパスどおりに歩んでこられませんでした」——働くことをやめるとき、この言葉を胸を張って言いたいと思う。(菊地)
●何年前、「ディスカバー・ジャパン」というフレーズが流行した。いまは海外旅行のほうがメジャーだが、今回の取材で、日本

にはまだまだ古き良きものがあるなあ、と再度実感。地元の人にはやはり新しいもの、便利なものが多いのだから、ひととき訪れるもの身勝手な意見としては、昔の風情は徹底的に残してほしい。木曾路はおすすだ。今度は仕事抜きで行きたい。(綿貫)
●めでたく第2子を妊娠。出産までは仕事も減らして、かわいい盛りのお男(2歳)との時間を大切にしつつ、主婦業を存分に楽しむことに決めました。将来も仕事を続けるつもりなので休むことに不安もありますが、「子育てにどっぷり」はいましかできないことですから。子育てにかこつけて(?)何か月も仕事を休むなんて、男の人には考えもつかないでしょうね……。 (岩瀬)

works

Nov/Dec. 1995
No.4

©株式会社リクルート
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

- Publisher 田畑 千秋
- Editor-in-Chief 松永 真理
- Cover Design & Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- Art Director 市川 敏明
- Senior Editor 松岡 保昌
- Editors 菊地 紀満 綿貫 陽子 岩瀬美都理
- Designers 村山 利夫 伊藤 定幸 小野 麻理 林田たつや
- Proofreader ディクシオン
- Media Planning Managers 橋本ひろみ 田口 悟 大久保幸夫 西山 徹也
- Special Thanks to 田中 信彦 小倉 義昭 谷山 實 宮地 隆彰 千葉 望 馬場 洋介 大南 友和 松本 研二 国府田昌史 和田 淳 袋井 良雄 窪田 英樹 スポーツニク 手澤 直人 パイク 玉沖 仁美 山田 丙吾 持田 恵作 大島由起子 野崎 義朗 佐々木直彦 松村 直樹 荒谷 良一

worksについてのお問い合わせは

03-3575-6208

works編集部 菊地・総頁

リクルートサークルについてのお問い合わせは

03-3575-7244

リクルートサークル事務局 田中

人事相談窓口へのお問い合わせは

0120-74-5858

FAX 03-3575-5254

リクルート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

リクルート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。