

特集  
ミッドキャリアの  
選択

変わる！人と組織の関係

ワークス  
No. 5  
Jun-Feb 1996





©世界文化社

## CONTENTS

### 特集

# ミッドキャリアの選択 .....4

誰もが経験する「<sup>トランスファー</sup>乗り換え」を追う

**第1部 独立** 自らの意志で独立を選択した5人  
上場企業の部長という安定を捨て、あえてリスクを負った .....6

「自立」を支援する企業の制度 「新ベンチャー制度」 富士通  
「進路選択支援制度」 日本ユニシス  
「セカンドキャリア・アシスタント・プログラム」 日本ヒューレット・パカード  
(インタビュー) 定年までの道筋が読めなくなった ジャーナリスト 加藤 仁氏

**第2部 転職** 築いてきたキャリアを決算し、転職した7人  
会社を選ぶか、仕事を選ぶか。この判断がキャリアを分ける .....18

人事施策ではなく福利厚生の一環 「セカンドキャリア支援プログラム」 日本アイ・ビー・エム  
(インタビュー) キャリアの選択行為が見えにくい構造 東京工業大学工学部助教授 佐藤俊樹氏

**第3部 出向・転籍** 敷かれたレールの上を歩むことを選んだ3人  
企業から与えられた選択肢を彼らは悩みながら受けとめた .....30

長期的に意味ある生き方をするには——。  
誰にとっても普遍的な問いかけになった 神戸大学経営学部教授 金井壽宏氏

### 事例研究

#### 事例研究スペシャル

# 日常の「ことば」に 企業変革の鍵があった .....39

—30周年を機に社員の意識改革を図る— 東京ダンケ

#### テーマ別ケーススタディ

戦略的採用	契約に基づく会社と社員の関係は「採用」から始まる	テレビマンユニオン	76
社内ベンチャー	新たな競争力を構築する本業支援型の「ザ・マン」制度	リコー	80
フラット型組織	電子メールとアウトソーシングで個人の力を活かす	日本サンマイクロシステムズ	84
理念の浸透	社内ボランティアが自らの手で社内改革に挑戦した	山之内製薬	86

人事マネジメントに関する調査がひと目でわかる **DATA FLASH** .....47

### 連載

人事よろず相談Q&A .....62

・雇用に対する助成金について ・新規学卒者の入社日前研修・教育について ・障害者雇用について

あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る **NEWS JUNGLE** .....65

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 .....68

寄稿エッセイ **九州大学教育学部教授 古川久敬** .....72

インタビュー 境界線からの視点 **京都大学霊長類研究所 山極寿一** .....88

コラム **梅原 猛/尼子騒兵衛/寺脇 研** .....38・46・59

会員のページ **ひといきといき/ウチのタカラモノ**・講談社 .....64

会員のページ **黙っちゃおれん!** .....60

From Editors **works Information** .....表3



表紙：山口百恵 1973年歌手デビュー。「ひと夏の経験」「プレイバックPart2」など数々のヒット曲を生み、70年代を代表するスターに。映画・テレビにも多数出演し、「伊豆の踊子」などでは多くの観客を魅了した。80年結婚と同時に、惜しまれながら引退した。写真提供：毎日新聞社



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



欲しいクルマが比べて選べるカーセンサー  
**CARSSENSOR**



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**



表紙：山口百恵 1973年歌手デビュー。「ひと夏の経験」「プレイバックPart2」など数々のヒット曲を生み、70年代を代表するスターに。映画・テレビにも多数出演し、「伊豆の踊子」などでは多くの観客を魅了した。80年結婚と同時に、惜しまれながら引退した。写真提供：毎日新聞社

女性の総合求人情報誌  
**とらばら**

日本をすみずみまで予約するブックング・メディア  
**じゃらん**

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**

出会いだって結婚だって——ふたりのための福利益マガジン  
**[ゼクシイ]XY**



スクール情報マガジン  
**ケイコ@マナブ**

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**

もっと選べる世の中は、きっと素敵な世の中です。 **リクルートの情報誌**



# ミニミッドキャリア の選択

## 誰もが経験する トランスフアー 「乗り換え」を追う

いま「セカンドキャリア」に社会の関心が高い。しかしこの言葉には、どうしても後ろ向きなイメージが付きまとう。

それはなぜかといえば、本来は個々人の人生観の問題であるはずのキャリア選択が、企業の人事政策として語られてしまっているからである。

この辺でひとつ、キャリア選択の軸足を「会社」から「個人」に置き換えたい。

そのために必要なことは、誰もが人生のある時期に自分の「来し方」を振り返り、自己のキャリアを客観的に「棚卸し」することである。そして自分が本当に好きなことは何か、これから本当にやるべきことは何かを考える機会をもつことである。こうした自分自身の「乗り換え」を経て到達する新たなキャリアを「ミッドキャリア」と呼ぶ。

それは必ずしも仕事や会社をかわることを意味しない。また他者からきつかけを与えられることはあっても、強制されるものではない。それはあくまで人それぞれの生き方の問題だからである。これまで「一部のみに」「たまたま」訪れた職歴としてのセカンドキャリアに対し、これから「誰もに」「必ずや」訪れる人生の「ミッドキャリア」。人はそれを、いつ、どこで、どのように選択してきているのだろうか。

制度論や企業からの視点ではなく、社会で生きる個々の人間の視点から、この問題を考えてみたい。



計画的な独立、行き当たりばったりの独立。自分の意志による独立、やむにやまれぬ独立。パターンはさまざまでも、そこには共通の強固な意志と自分を客観的に見る冷静な目があった。

独立

50代

## 3年で未知の仕事に道筋をつける 「現場の虫」だったからこそ 独立できた 藤井 勲氏(59歳)

「人がやりたがらない仕事に  
進んで手を挙げる」

新日本製鐵  
↓  
有環境情報システム代表取締役  
廃棄物コンサルタント

藤井勲(ふじい・いさお) 1936年、山口県生まれ。山口大学工学部機械工学科を卒業、八幡製鉄(現・新日本製鐵)に入社。戸畑製鉄所、本社計画部、鋼管技術部、エンジニアリング本部などに所属。この間、ブラジルやインドネシア、マレーシアなどで勤務、内外でのプロジェクトマネージャー経験も多い。88年、廃棄物処理会社・市川環境エンジニアリングに出向、社長室長。91年、55歳で新日鐵を定年退職し、翌92年に独立、有環境情報システムを設立し代表取締役に就任。著書に『廃棄物事業』『続・廃棄物事業』(ともに同友館刊)がある。

### 「ゴミ」との出会い 一生を決めた 元日のスクープ

1987年、マレーシアへの出向から帰国、1カ月ほど休んだあとに会社に出ると、藤井氏の姿を見つけた上司から声がかかった。「ちょうどよかった。今度ウチと三菱商事で廃棄物処理の事業をやる話があるんだけど、藤井ちゃん、やってくれないかな」

これが藤井氏の新たなミッドキャリアとなる「廃棄物事業」との出合いであった。

しかし、廃棄物事業と藤井氏の関係をのんびりしないものにしたのは翌88年の元日に起きたある「事件」である。その事件とは、社内でも一部の人間しか知らずに進んでいた同社の廃棄物処理事業進出の話が全国

紙にスクープされ、会社のトップが知らないうちに世に出てしまったのである。

役員会で本部長や常務など藤井氏の上司たちは、社長がどう反応するか戦々恐々の様子である。ところが齋藤裕社長(当時)は「この件は誰が担当しているのか」と質問し「藤井君です」と聞くと「ああ、彼がやっているのか。慎重にやるよう言っただけさ」と言っただけり何も異論を挟まなかった。

役員らは社長の対応に一樣に安堵した表情で「なぜ社長が君を知っているのか」と不思議をうたったという。実は2人は昭和40年代、齋藤氏が大阪営業所長、藤井氏が同支店の神戸工事事務所長という関係で1年間仕事をしていたことがある。

いずれにせよ「廃棄物処理事業」藤井」という図式がトップの頭にイ

### 海外でもつねに 日本を向いて 仕事する日本人

合併があった70年、藤井氏は鉄づくりの最前線からエンジニアリング事業本部鉄構海洋事業部に異動。この時点で胸の中で社長への夢はあきらめ、以後定年退職するまで同事業部に所属することになる。73年には神戸ポートアイランド開発のPM(プロジェクトマネージャー)を務め、74年、インドネシア・ニスコニ社出向。77年、アラブ首長国連邦PM。78、82年、国内PM。このころ部長代理に昇格している。

自身も掛長には慣例より1年早い5年目で昇進したものの、合併後の73年に同期入社トップクラスで課長に昇進したときは入社15年目だった。

上司や先輩たちが私のところに聞きにくるようになった。入社5年目でブラジルに派遣されたのも、こうした独自の知識があったおかげだろう。帰国後は八幡製鉄所戸畑技術部や本社鋼管技術部など一貫して鉄づくりの最前線で勤務を続ける。入社10年目の時点でも「自分が将来社長になる」という自信は変わらなかった。ところが入社11年目の1970年、予期せぬ出来事が起きる。八幡と富士の合併による新日本製鐵の誕生である。もちろん社会的にも大きな出来事だったが、藤井氏の人生に与えた衝撃も大きかった。従来の八幡製鐵では入社6年で掛長級、12年で課長級、18年で部長級という不文律があったが、合併後はそれも遅れがちになり、「組織の肥大化で東大卒でなければ」という意識が広がったのもこのころ」という。実際、藤井氏

藤井氏は通算10年以上海外勤務を経験しているが、その点も後の独立への意志を育む下地になっているようだ。同氏は言う。

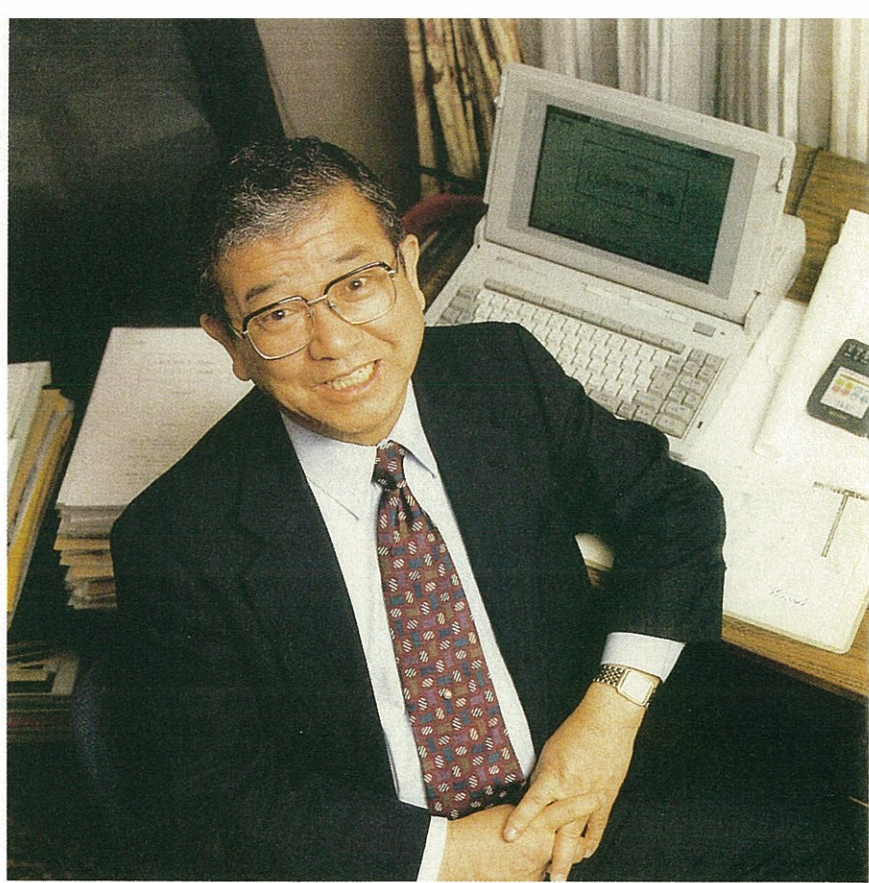
「海外に赴任してわかったが、日本人のほとんどは日本を向いて仕事をしている。誰も、インドネシアのために」とか「ブラジルのために」と考えない。だから細かなことまで本社の判断なしでは進められない。現地の事情を何も知らない人間が判断するんだから、聞くほうもナンセンスだが、答えるほうも答えるほうだ。それでうまくいくわけがない」

藤井氏によると、海外工事でも代金の回収が完了後に行われることも多く、通常は全額をいったん両替して本社に送金し、現地プロジェクトに必要な工事経費は再度本社から送ってもらう方式になっていた。

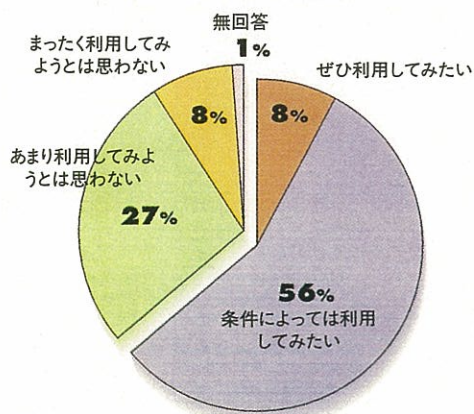
「このやり方は明らかにムダだ。カネを現地で銀行に預けておけば、途上国は金利が高いから、それで現地の経費が出てしまふ。両替や送金の手数料もかからない。そうやって得られるカネでいちばん頑張っている現場の人々によくしてあげたかった」

こうした藤井氏の考え方は本社の管理部門には「社員にあるまじき行為」と映ったようだが、同氏は頑として譲らず、押し通したという。

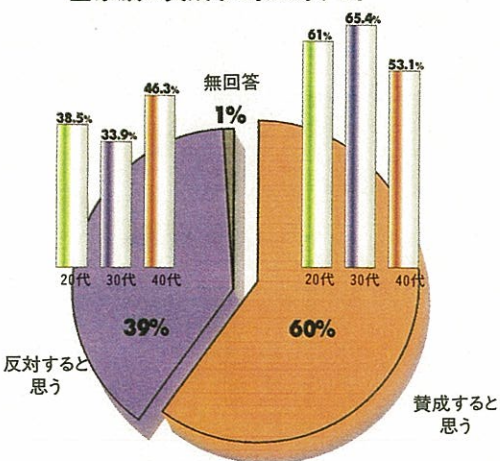
「極論すれば、こうしたムダで成り立っているのが日本企業で、本来ならもっと儲かったはずがその利益が利益になってしまっていることが残念だ」と藤井氏は語る。



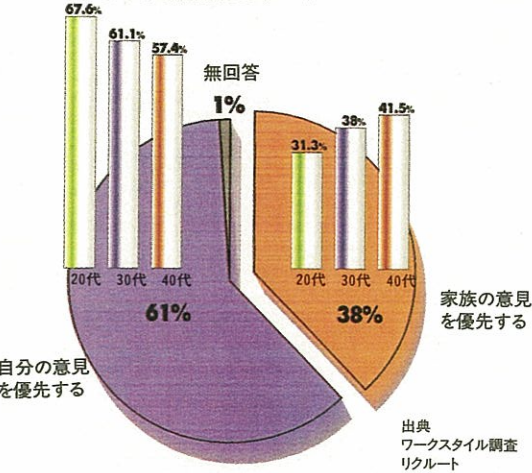
### ■早期退職優遇制度を 「利用したい」が6割以上



### ■家族は賛成する?反対する?

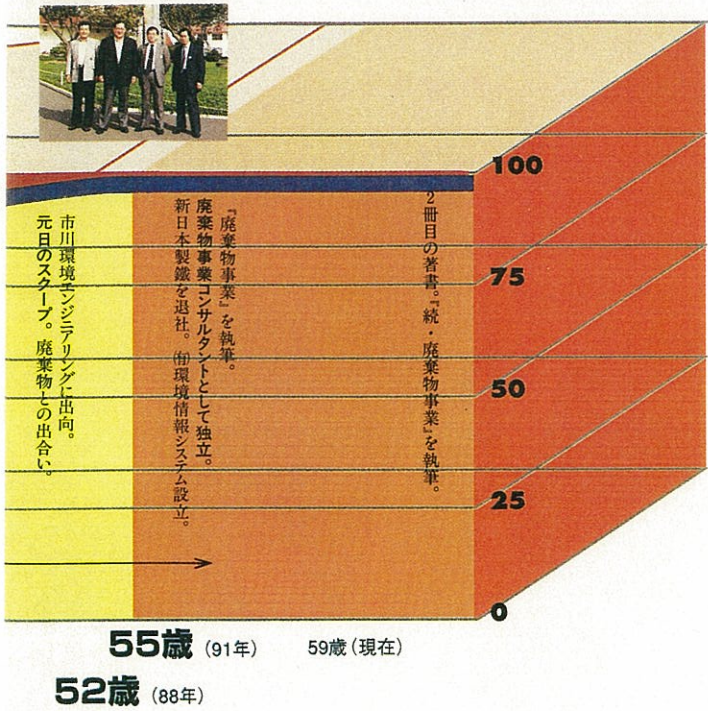
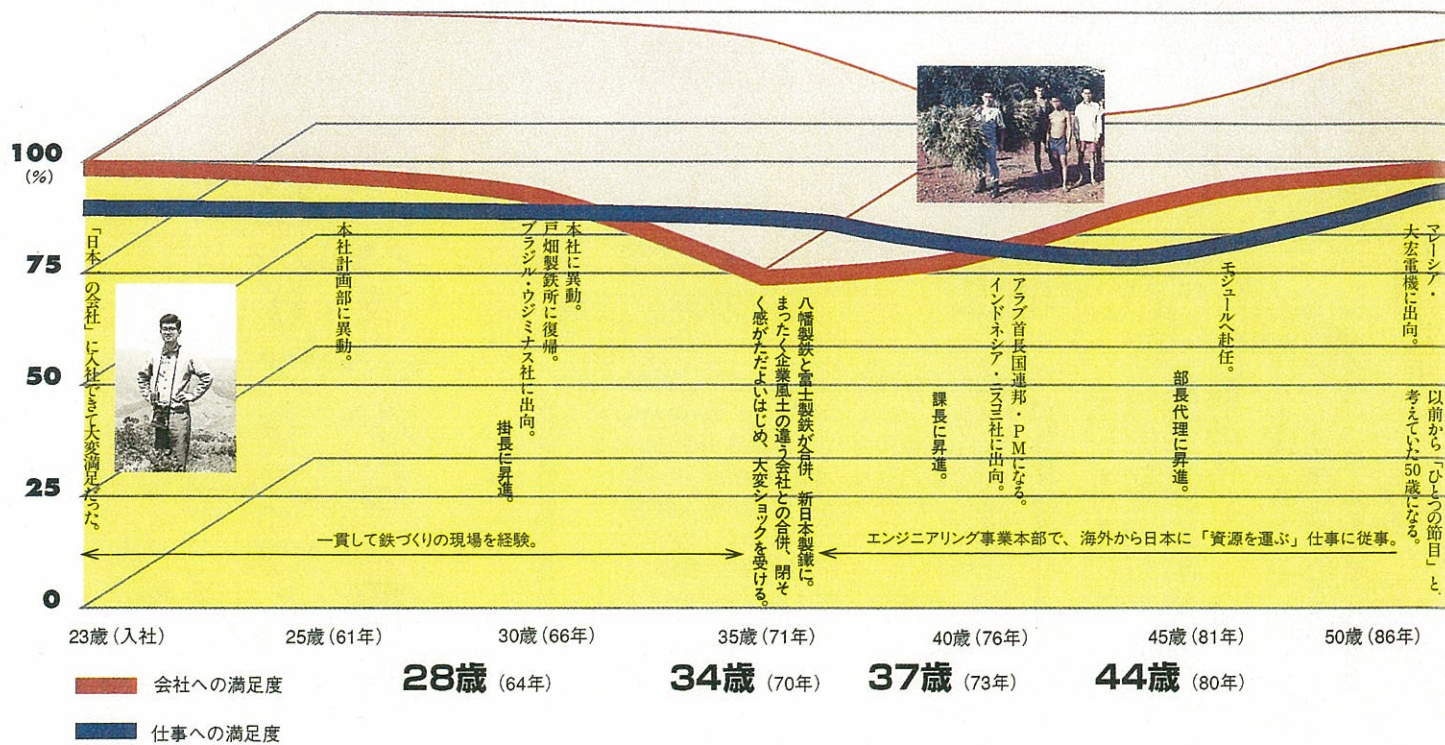


### ■家族と自分の意見、 どちらを優先しますか?





●藤井氏のキャリアトラック



3年でレールを敷いて人に渡す  
藤井流「3年の法則」

「いまから考えると、45歳前後から自分はこの会社で何をすべきかが見えはじめてきたように思う」と藤井氏は言う。

「自分の入社以来の経歴を考えてみると、ほかの人がやらない仕事に手を挙げて、2〜3年でレールを敷くと後輩に譲るという過程の繰り返しだった。仕事とは3年でメドが立た

なければまずモノにならないし、どうせ自分でできる仕事ではないというのが私の経験則だ」

この「3年の法則」に基づき、藤井氏はそのころから積極的に「部下にアイデアを与え、成果は部下の手柄にすることを考えはじめた。若手を育てないと新日鐵の未来はない」という思いから出発したことではあるが、「未知の仕事に手早く道筋をつける」ことに手腕を発揮する自分の特性を活かす道でもあった。

「自分で言うのもなんだが、私は根本的な発想を変えるというか、技術革命のネタになる思考パターンをもっている。それはどこから学んだものかというところ、入社以来ずっと『現場の虫』として這いずり回ってきた経験から得たものだ。会社のなかには、人を使うことに能力を発揮する人がいて、その人たちが偉くなる傾向がある。それはそれでいいと思うが、自分は『私がこれをやった』というものを残したい」

43歳のとき東京小平市に一戸建ての自宅を購入。入社後まもなく上司の紹介で結婚した妻の良子さんとのあいだに生まれた3人の男の子がみんな社会に出るにはまだ少し間があった。87年、マレーシア・大宏電機に異動。

「マレーシアにいるあいだは、自分

をぶつけるつもりで書いた。本の中から私という人間が浮かび上がってくるようにしたかった」と話す。あくまで結果論だが、未経験の業界で一から勉強を始め、著書が6年間で2冊と、ここでもやはり「3年の法則」が守られている。

「会社の虫」でなく「現場の虫」それが独立への出発点

現在、藤井氏は廃棄物事業のコンサルタントとして、廃棄物処分場や中間処理施設の事業企画、広域処理・処分システム構築、再生資源促進事業の企画などに関するコンサルティング、各種許認可手続きに関する支援、各種講演会などの講師など幅広く活動を行っている。

新聞や雑誌などからの寄稿依頼も多く、忙しい日常を送る。年収も新日鐵時代より増えた。

「この業界はまだ新しく、やるべき仕事がたくさんある。新技術の発明者いかに適切にコンサルしてサポートするか。環境に関する情報を、私の経験を活かしてシステム商品とし、世の中に出してあげたい」と藤井氏は語る。

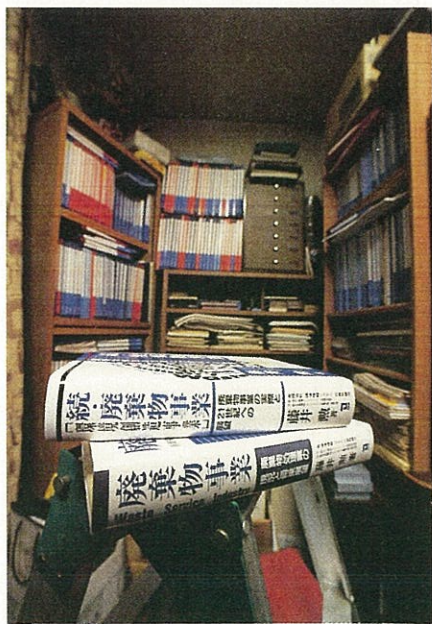
ファーストキャリアとしての鉄鋼マンから、ミッドキャリアの廃棄物事業コンサルタントへと藤井氏の環境は大きく変化した。それは決して自分で選んだ道ではなかった。

50余年の人生をぶつける  
転身6年で2冊の本を出版

上司から廃棄物処理事業の話を知り、藤井氏は「ゴミのことなど考えたこともなかったという。それでも入社以来「人事の話に絶対ノーと言わない」という主義でやってきたから、今回も「わかりました。やりましょう」と即答した。

「これまでも会社をやったことがない仕事をすいぶん手がけてきたから『これは藤井ちゃんか』ということになったんでしょ」と笑う。

88年、廃棄物処理専門会社・市川環境エンジニアリングに異動した藤井氏は2つの部長職を歴任。その間の91年9月に新日鐵を定年退職する。そして92年3月に独立、㈱環境情報



自宅1階にあるオフィス。本棚は手がけたコンサルティングのファイルと廃棄物関連の本と資料で埋め尽くされている。写真の本は藤井氏の著書『廃棄物事業』『続・廃棄物事業』(同友館)。

システムを設立する。

まったく未知の廃棄物処理業界に身を投じた藤井氏は、持ち前の「3年の法則」を実現すべく精神的に勉強を始める。そこでまず感じたのが「廃棄物処理」という用語の不合理さである。

「業界で普通に使われている廃棄物処理」という概念は後ろ向きで、廃棄物を不要なもの、邪魔なものとして扱っている。だから仕事に広がりがなく、廃棄物を資源と見て事業として成立させることを前提にする根本的な発想の転換が必要だ」

こうした考えから藤井氏は「廃棄物事業」という呼称を考え出し、提唱する。その理論の延長線上に、廃棄物処理業界の将来像や諸問題の解決策を論じたのが92年に出版した最初の著書『廃棄物事業』(同友館)である。廃棄物事業に身を投じて3年半の時点のことになる。

さらに94年には第2の著書『続・廃棄物事業』(同)を出版。前者の内容を発展させ、廃棄物処理事業を21世紀に向けての「環境創造事業」へと、より幅広く展開するための施策を提言している。

両著とも廃棄物事業の入門書として関係者に広く読まれており、マスメディアなどでも高く評価されている。藤井氏は「自分の50余年の人生

「それが私の宿命というのか、縁があったのでしょ。来るべくして来た、というね」

しかしその「宿命」を積極的に活かす素地を藤井氏が備えていたことは間違いない事実だ。本気で社長をめざして出世コースを歩んだ最初の10年間。突然の合併による挫折。「3年の法則」を掲げて次々と新しい仕事を軌道に乗せ、後輩に譲っていった30〜40代。10年以上に及ぶ海外勤務で、日本人の独立心の希薄さや官僚体質の弊害も垣間見た。そして「ゴミ」との出会い。元日のスクープ事件――。

これらのすべてが現在の藤井氏を生む不可欠の要素である。しかし最も大事なことは、同氏が巨大な企業の一員として与えられた仕事に全力を尽くす一方、つねに「自分は何をするべきか」という自問自答を怠らなかつたという点にある。

会社という組織に属していると、どうしても利益代表的な発言になら

ざるをえない。「会社人間」が環境問題の本を書くのはむずかしい。企業社会を抜け出して「地球人」になりたいが、なってしまうたら生活できない。自分は独立することで、業界では発言できないことも言える。そのことが地球の環境を守ることにつながる――というのが藤井氏の現在の思いである。

「私がこうしてやっていける素地をつくってくれた会社には本当に感謝している。自分は典型的な会社人間だと考えていたし、ゴミと出合わなければ一生そのままだったろう。ただひとつ、いえることがあるとすれば、私は『会社の虫』ではなく『現場の虫』だったということだ。だからこそ独立ができた。その意味でいゆる典型的『サラリーマン』ではなかつたのかもしれない」

藤井氏は「環境創造事業」をライフワークに、今後も2〜3年に1冊の割合で本を世に出していくことを決めている。



もしうまくいかなかったら、とは考えない  
 何もしないリスクのほうが  
 はるかに大きいから 服部一郎氏(47歳)

40代 独立

富士通  
↓  
株アニモ  
代表取締役社長



「アニモ」とはポルトガル語で「元気」を意味する。「ブラジルのサッカー場で観衆が「アニモ、アニモ」と叫んでいました」(服部氏)。写真は声でストレス度、健康状態や相性を診断するソフト「Voice Clinic」。試してみたら、胃の疲れと虫歯がビタリと的中した。

服部一郎 (はっとり・いちろう) 1948年神奈川県生まれ。栄光学園から慶應義塾大学経済学部卒業。70年に富士通入社、76年から鉄鋼メーカー担当の営業。82年にブラジルでの川崎製鉄の製鉄所立ち上げサポートに赴任、85年、帰国。91年、従来の仕事のかたわら聴覚障害訓練機器の開発に着手。93年、富士通の「夢プロジェクト・アイデアコンテスト」で開発した発声発話訓練システムが製品化特別賞を受賞。94年、社内ベンチャー制度を利用してアニモ設立、代表取締役社長に就任。

ネパールで活躍する  
 恩師に触発され  
 聴覚障害者の訓練機器を  
 製品化

91年春、テレビの「住めば地球」という番組の最終回はネパールの特集だった。服部氏の母校の恩師がい

まはネパールにあり、「もしや」と思ったら、本当に画面に登場した。現地で聴覚障害者に教育・訓練をしているのだが、使っている機器は段ボールの拡声器に、インドの部品で組み立てたマイクロホンなど。服部氏はその貧弱さに愕然とした。  
 さっそく現地に手紙を出し、事情を聞いた結果、なんとでも富士通製のよりよい製品を開発したいとの思いが募り、独自の製品化を進めることを決意する。

しかし製品化には市場性や経済性技術的可能性など多方面の検討が必要だ。服部氏は「当時43歳でしたから、中途半端な技術論を勉強しても説得力がない。そこで聴覚障害とはどういう状態なのかを知る人間科学面の勉強から入りました」と語る。  
 その結果、興味を覚えることがたくさん出てきた。たとえば次のような記述である。

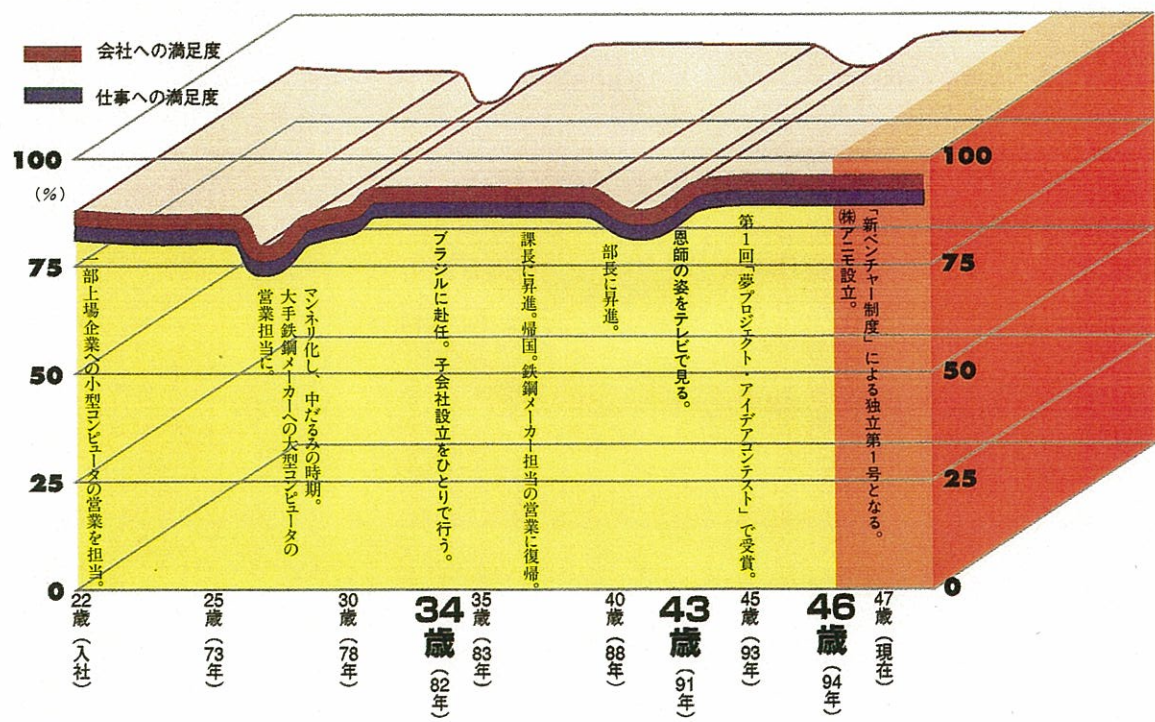
「言葉やその意味を覚えるのに、音は視覚よりずっと重要である」  
 「グラハム・ベルは自分の発明した電話が難聴者を疎外していることに心を痛め、難聴者教育には特に熱心だった」  
 「外国語と聴覚障害者の教育には共通点がある。外国語を聞いているときは難聴と同じで、母国語の音韻体系に基づかない外国語の音韻を正し

く聞き取れない状態といえる」  
 これらの記述を前に服部氏は「近未来は言葉の時代からトータルメディア、五感表現の時代になる。用途開発の面から聴覚に関する製品を研究することは、パソコンのマルチメディア化に対して必ず貢献できる」と考え、営業のかたわら聴覚障害訓練機器の開発に没頭する。

「夢プロ」に応募する際、服部氏が考えたことは「長い会社生活のなかで、本当に大切な、心から打ち込める仕事はいくつあるだろう」ということだった。そんななかで、かつてブラジルでゼロから子会社をつつたそのときの充実感が忘れられない。「ブラジルでつくづく感じたことは、宇宙があつて、地球があつて、国があり、会社があつて、そこで働く自分がいる。この世に自分が生きて存在する意味は何なのか。人のために何かをすることが生きている証じやないのかな、ということ。富士通の部長の座を投げうってまでなぜ、という人がいますが、そんな価値はちっぽけなものだと思ふ」  
 そしてこうも言う。「もし戦争になつて、オレだけは生き延びる」と逃

3年目で単年度黒字にする  
 富士通の「新ベンチャー制度」

●服部氏のキャリアトラック



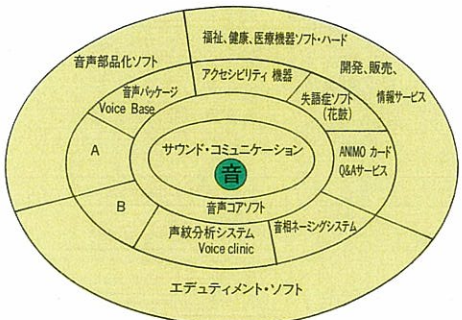
富士通の「新ベンチャー制度」は起業家をめざす社員に対し、雇用は保障しないものの、一部を出資し、人材の意向を認めるなどのかたちで協力し、事業が成功した場合は本人の持ち株を高額で買い取るかたちで成功報酬を提供するという制度だ。同制度の対象は、富士通の外部顧客に販すプロダクトまたはサービスの販売(マーケティング)が含まれる事業であることが基本で、広い意味での富士通のビジネス関連分野に属する事業が対象になる。  
 富士通の社員であれば、役職や年齢、性別などは問わない。会社設立に際しては、独立する社員が新会社の過半数の株式(51%)を退職金などで出資し、経営者となり、残りの部分を富士通が出資する。複数の社員による共同出資の形式も認める。プロダクトの開発コストは、新会社と富士通の合意のうえ、富士通が負担し、開発後の知的財産権や製品販売権は両社の共有とする。また富士通から運転資金や設備資金の貸し付けを受けることも可能。  
 「3年目で単年度黒字」など設立時に合意した基準をクリアすれば、その後も継続的に資金援助を受けられるほか、富士通に事業の買収を要求し、同社に復帰することも、新たな事業に挑むこともできる。ただし基

【「新ベンチャー制度」の新会社の概要】計7社(うち3社は未公表)

会社名 [本店所在地]	代表者名	設 立 年 月	立 日	事業内容
株アニモ [横浜市中区]	服部 一郎	H6.8.5		音「音声」をKey Technologyとしたパソコンマルチメディアソフト、同ハードならびにサービスの企画・開発・販売
アプリテック株 [静岡県三島市]	対馬 靖人	H6.8.31		Visual Basicによるアプリ開発のための支援ツールの開発・販売、および支援サービス
アイ電子株 [東京都町田市]	伊東 正展	H7.3.31		マイクロ波モジュールの開発・販売
株アルファ・オメガソフト [東京都世田谷区]	佐々木隆仁	H7.3.31		マルチメディアゲームソフトの開発・販売

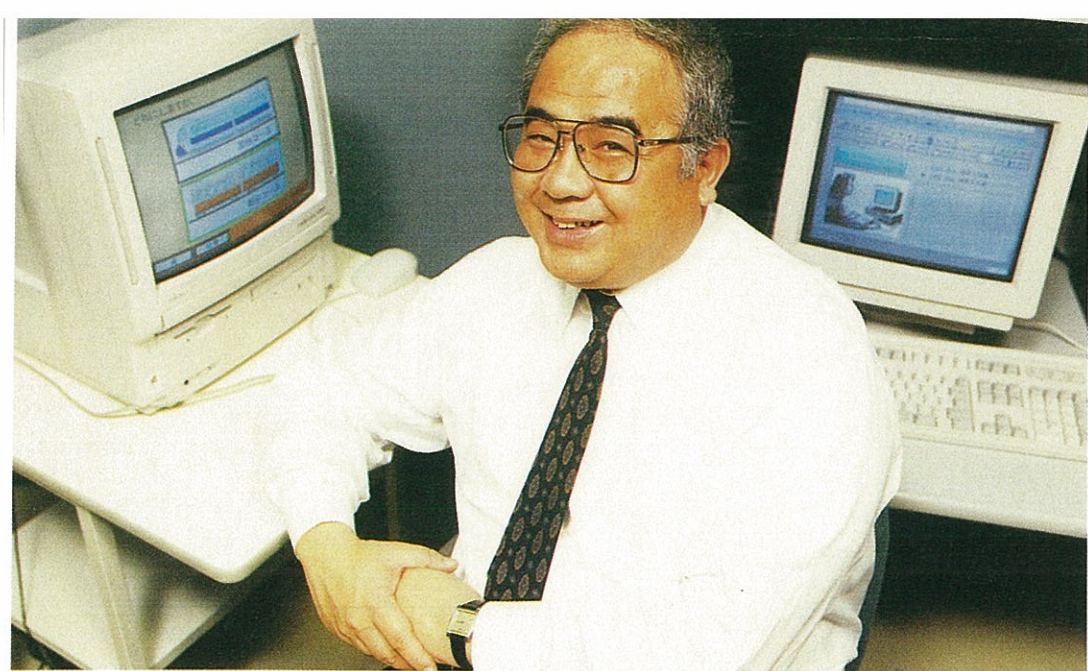
注)「アニモ」「アプリテック」は、第1回公募に先行して設立。

アニモの事業ドメイン



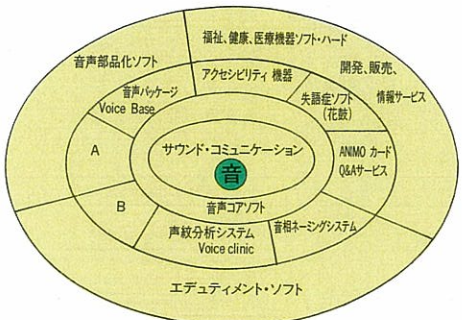
げ回つても、結局爆撃されて死んでしまふ。それなら武器を持って戦うほうがいい」  
 新会社アニモの現在のメンバーは5名。「サウンドコミュニケーション」を核にパソコンの販売をはじめ音声パッケージ「ボイスベース」、失語症ソフト「花鼓」、声紋分析診断システム「ボイスクリニック」の販売などを業務としている。

「もしうまくいかなかったら」とよく聞かれますが、私は「もし」ということについては考えないことにしています。だってわれわれの世代にとつて、何もしないリスクのほうがはるかに大きいのですから」  
 20年以上通った富士通の工場のすぐ隣に盲学校があることに、ずっと気がつかないでいた。恩師と再会して初めて気がついたという。



「言葉やその意味を覚えるのに、音は視覚よりずっと重要である」  
 「グラハム・ベルは自分の発明した電話が難聴者を疎外していることに心を痛め、難聴者教育には特に熱心だった」  
 「外国語と聴覚障害者の教育には共通点がある。外国語を聞いているときは難聴と同じで、母国語の音韻体系に基づかない外国語の音韻を正し

アニモの事業ドメイン



げ回つても、結局爆撃されて死んでしまふ。それなら武器を持って戦うほうがいい」  
 新会社アニモの現在のメンバーは5名。「サウンドコミュニケーション」を核にパソコンの販売をはじめ音声パッケージ「ボイスベース」、失語症ソフト「花鼓」、声紋分析診断システム「ボイスクリニック」の販売などを業務としている。

「もしうまくいかなかったら」とよく聞かれますが、私は「もし」ということについては考えないことにしています。だってわれわれの世代にとつて、何もしないリスクのほうがはるかに大きいのですから」  
 20年以上通った富士通の工場のすぐ隣に盲学校があることに、ずっと気がつかないでいた。恩師と再会して初めて気がついたという。

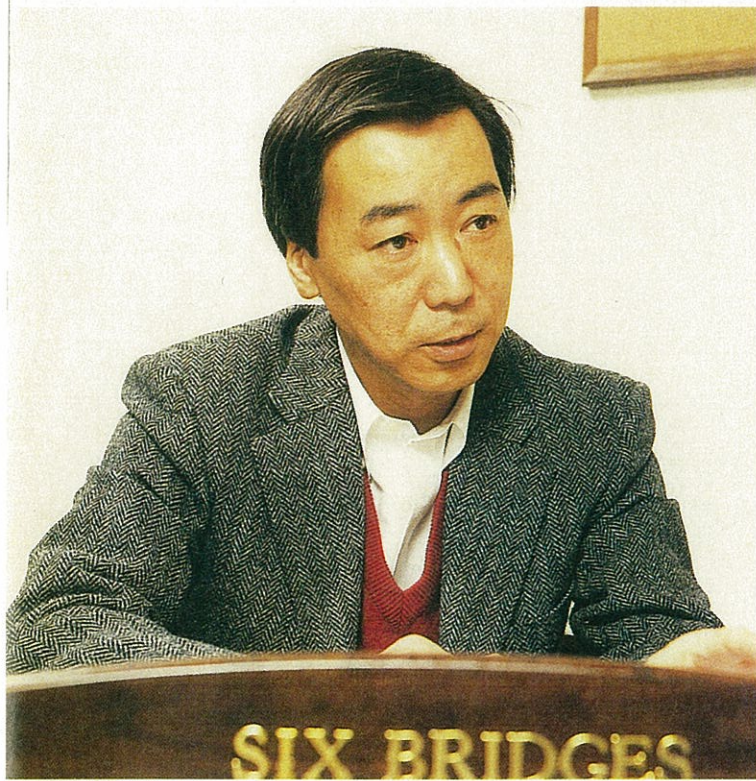


# 60歳で会社を離れたとして、それからでは遅い 何か始めるなら早いほうがいい

瀧川晃生氏(48歳)

日本ユニシス

有シックスブリッジ代表取締役社長



瀧川晃生(たきかわ・てるお) 1947年東京都生まれ。70年、立教大学経済学部卒。三井物産系列の輸入事務機器販売会社に入社、経理部門を担当。入社6年目に日本ユニバック(日本ユニシスの前身)に移り、一貫してマーケティング部門で活躍する。営業推進部長などを務めた後、93年5月、転職・独立支援制度構築のため人事本部付人事企画担当部長に。94年3月、自ら構築した制度を利用して同社を退社。94年12月、有シックスブリッジを設立、代表取締役社長に就任。

## まず会社を辞めること それが独立の 絶対条件

会社生活のほとんどをマーケティングの分野で過ごしてきた。91年には44歳で営業推進部長になった。スタッフ部門のなかでは早いほうだった。瀧川氏は言う。  
「仕事は本当におもしろかった。た

だし課長の時代まではね」  
瀧川氏の仕事はいわば「営業へのアメとムチ」で、営業戦略を立案し、営業部隊を後方からサポートする役割だった。  
「ユニシスというのは本当に自由な会社でした。ヒラ社員でも役員や本部長相手になんでもモノが言える。課長のころは若手の意見をまとめていかに部長に通すかということを考えていけばよかった」

ところが部長になると、一気に仕事の中心が変わってくる。部門の利益を代表して、役員会や営業本部長会などで全体の意見をとりまとめる手腕が要求されるようになる。  
「会議の場で、なんとか意見をまとめてデスクに戻ると、会議に出ていた役員が来て、でもオレはやらぬぞ。また一からやり直しになる。ずいぶんストレスがたまり、もともと酒は好きじゃないのに、毎晩のように赤坂で酒を飲んでいました」

90年の合併により日本ユニシスが

誕生し、組織が一気に巨大化したことも、意見のとりまとめに苦労した背景になっているようだ。  
93年5月、マーケティング部門から人事本部付人事企画担当部長に。新たな転職・独立支援制度の構築に際して各部門から5名が選ばれることになり、瀧川氏は営業部門の代表として指名されたのである。

瀧川氏は他社の制度なども参考に真剣な議論を重ねた。「自分がこの制度で辞めようという気はありませんでしたが、自分が使いたくなるような制度でないとダメだ」という意識がありました」と氏は語る。  
秋口になると担当役員から「まだできないのか」と矢の催促が聞こえてくる。同時にそのころから瀧川氏の心のなかに迷いが生じはじめる。「自分がつくったこの制度を利用する人は、どんな人生を歩むのだろうか。そして自分の人生はどうか。60歳で会社を離れたとして、それから何かを始めたのではもう遅い。やるなら早いほうがいいのでは」

一方、会社は組織の巨大化で、すべての決断に時間がかかる。自分が考えたことが上に届くころにはすっかり中身が変わってしまう状況へのいらだちはだいに増してきていた。またユニシスのような企業相手のビジネスでなく、一般の消費者を相手に、打てばすく反応があるマーケ

## 6パターンの転職・独立をサポート 日本ユニシスの「進路選択支援制度」



人事部人事企画室担当部長 清水 宏氏

日本ユニシスの進路選択支援制度は94年3月に導入。対象は原則として45歳から58歳までの社員で、優遇措置は6つの制度に分かれる。  
①子会社への転職(50〜55歳) 年収の差額を日本ユニシスの定年(60歳)まで補填。利用者の年齢に依り、同社での年収の85〜90%が目安。補填は60歳までだが、63歳まで雇用延長がある

②関連会社への再就職(50〜55歳) 同社に60歳まで勤務したと仮定し、同社と関連会社の年収の差額累計の50%を退社時に一時金として支給  
③協力会社への再就職(48〜58歳) 退職した時点の年収の50%を退職時に一時金として支給  
④一般会社への再就職(45〜58歳) 退職した時点の年収の60%を退職時に一時金として支給。また翌年から5年間は同社での年収を10%程度上回る金額と再就職先の年収との差額を補填  
⑤同社と取引をする会社を設立して独立(勤続20年以上、55歳以下) 同社製品の販売会社やソフト開発会社を設立する場合は、独立後3年間は退職時の月例給与を毎月支援する(82年からすでに実施)  
⑥その他の独立(45〜58歳) 退職時の月例給与の1年〜3・5年分を退職時に一時金として支給。支給割合は年齢により異なり、50歳がいちばん手厚くなるよう設定  
同社人事企画室担当部長・清水宏氏によると、これらの制度の適用者は95年10月末現在111名で、⑥が全体の4分の3、④が4分の1の割合。制度導入の背景にリストラがないといえはワソになるが、社員の本来にやりたいことを実現するという意味合いのほうが大きい。働く側の意識の変化に対応した制度だと考えている」と話している。

### 95年10月31日現在111名が活用 進路選択支援制度

①子会社への転職	0%
②関連会社への再就職	0%
③協力会社への再就職	0%
④一般会社への再就職	25%
⑤ユニシスと取引をする会社を設立して独立	0%
⑥その他の独立	75%



進路相談センター所長 三保谷 久氏。来室は一日平均2〜3人。

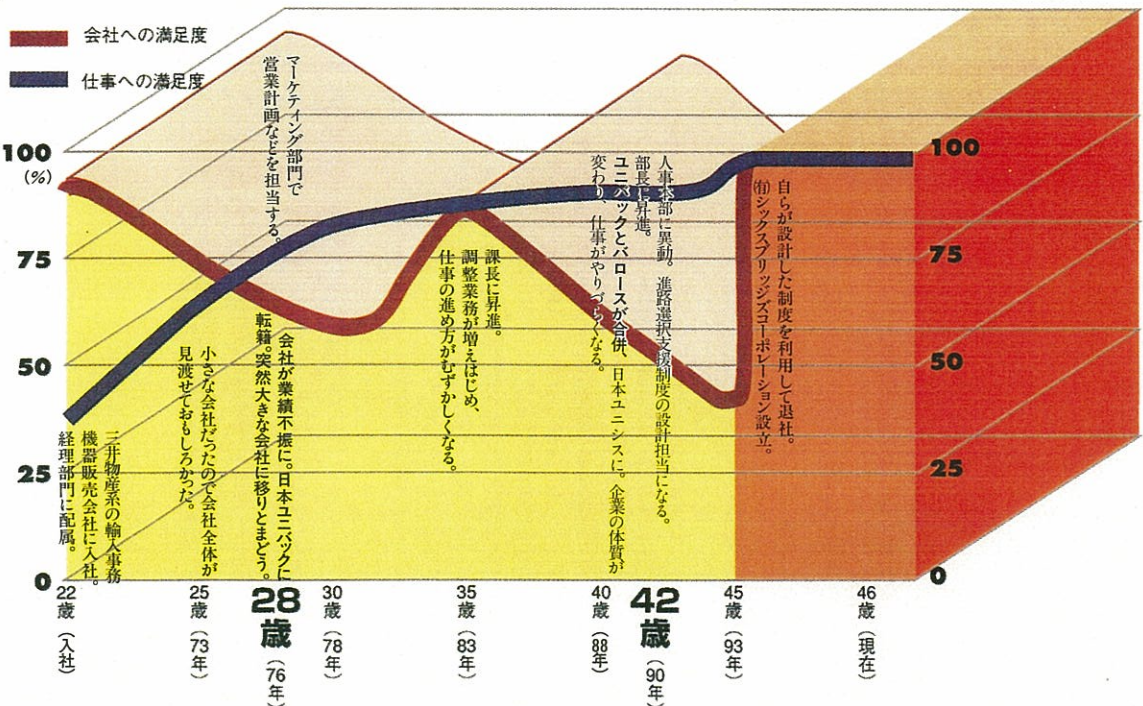
ットで商売がしたいという気持ちも膨らんでいた。  
そしてついに93年の暮れ、退社を決意。年明けに上司に告げた。  
「とにかく辞めないと何をやるか考えられないと思った。独立の絶対条件はまず会社を辞めることです」

## やりたいことが あふれてくる毎日

退社後は半年ほど本を読んだり、ヨーロッパ旅行をしたりとのんびり過ごす。94年秋、通りかかった池袋のデパートで、オーストラリア産の「ワイルドフラワー」に目が留まる。「ワイルドフラワー」とはオーストラリアなどに40年前から生息する野生の草花である。時間をかけて手作業で半乾燥させた、いわば生花とドライフラワーの中間のような商品で、1年近く観賞できる特性をもつ。

オーストラリア大使館などの協力で調べたところ、自ら輸入できることが判明。94年12月に会社を設立、95年3月に世田谷区桜新町にオフィス兼ショップ兼教室をオープンした。現在のところ、輸入元として代理店に卸売販売するほか、外資系ホテルや生命保険会社のギフト、デパートのフェアへの出品などが主な販路で、まもなく通信販売も開始する予定だ。フラワーアレンジメント教室は、OLや主婦など延べ100名以上の生徒が受講している。  
現状は「自分の給料なしでトント

### ●瀧川氏のキャリアトラック





# 「退社」であって「退職」ではない 70過ぎても 体力の続くかぎり働きたい 久米征司氏(55歳)

日本ヒューレット・パカード  
↓  
株エルピーエス代表取締役社長

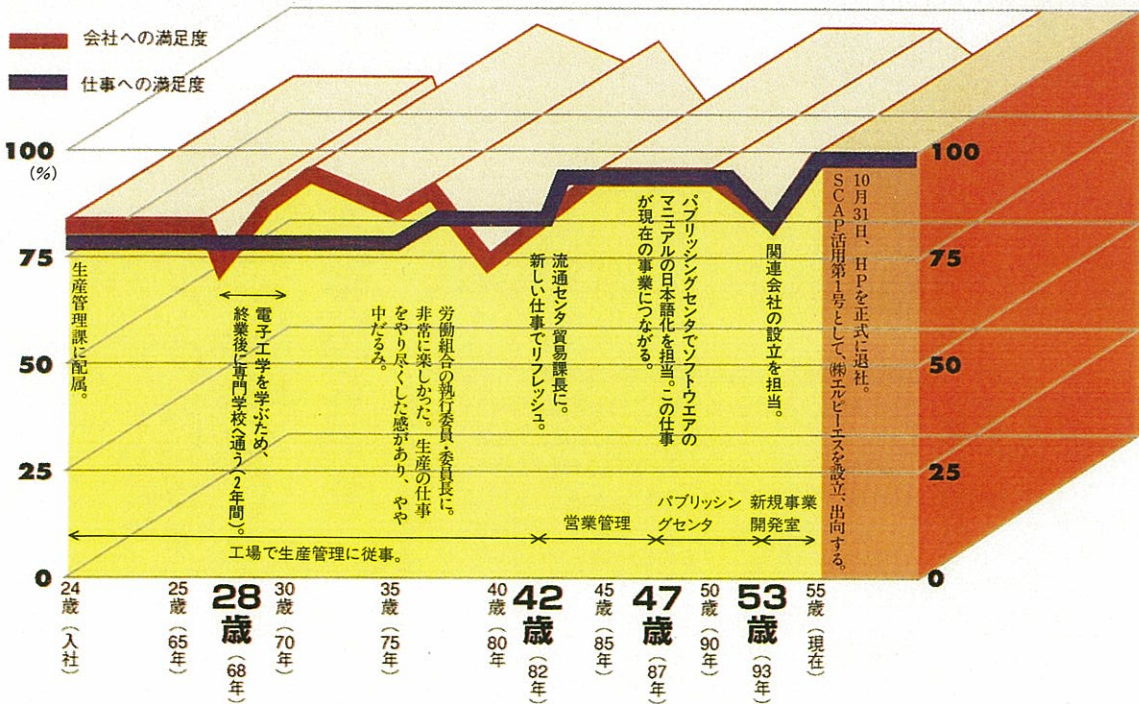
久米征司(くめ・せいじ) 1940年東京都生まれ。64年、武蔵工業大学工学部経営工学科卒業、横河・ヒューレット・パカード(現・日本ヒューレット・パカード)入社。生産管理課、品質管理課、生産技術課などを経て、77年、デスクトップコンピュータ事業部。82年、流通センター貿易課長。90年、ソフトウェア部門パブリッシングセンター部長。93年、総務部門新規事業開発室マネージャー。95年、株エルピーエス設立に伴い出向、同年10月末、正式に退社。

## 子会社設立の 仕事を担当し、 独立支援制度に 手を挙げる

「私は父親もサラリーマンだし、もともと独立志向はなかった。自分で

行う。「顧客が官庁から物流業者まで幅広く、いろんな人に出会えて楽しい仕事でした。黙っていても新しい分野にチャレンジさせてくれる。会社というのはいくらでもいろいろだ

●久米氏のキャリアトラック



「お客が官庁から物流業者まで幅広く、いろんな人に出会えて楽しい仕事でした。黙っていても新しい分野にチャレンジさせてくれる。会社というのはいくらでもいろいろだ」と思いました」と久米氏は語る。生産管理から貿易へと仕事の舞台を変えた久米氏に、次に回ってきたのがソフトウェアのマニアルの日本語化の業務だった。87年にフィードバックセンター部長代理。ここから93年に新規事業開発セクションに移るまでの約6年間の経験が将来の独立につながる。そして93年、総務部門新規事業開発室に。関連会社の設立を担当する部門である。ここで久米氏は大きな決断をする。翻訳やライティングなどパブリッシングセンターが担当する業務を請け負う会社を、新たにできた独立支援制度を活用して自分で興そうというわけである。「ちょうど私が子会社の設立を考えたとき、会社から独立支援制度が発表されました。職務柄、これはまず自分が手を挙げるべきではないか」と考えたのです。もうひとつの理由はそこ。定年までにはできる仕事はあとひとつだけ。うな」と考えたこと。3〜4年かかるプロジェクトは気が続かない。窓際に行くのはいいが、定年以降も体力の続くかぎり働きたいと思った。95年、株エルピーエス設立に伴い出向、代表取締役社長に就任。同年10月末、HPを正式に退社した。「退社」とは言いたくない。私はずっとHPという会社で働いてきた。そこを辞めるのだから、「退社」であって「退職」ではありません。

「仕事に興味の会社人間だと思っ」95年10月、31年間勤務した日本ヒューレット・パカード(以下HP)を正式に退社した久米氏はこのように言う。久米氏が同社に入社したのは1964年。ちょうど同社が合併で設立されたばかりのころだ。入社4年目の67年には品質管理課で工程・出荷検査の担当に。大学時代、トランジスタやコンデンサの勉強をしたわけでもなく、知識が追いつかない。そこで卒業後に日本電子専門学校に通い、2年間電子工学を学んだ。その後はひたすら生産管理の分野を担当。入社15年目ぐらいで、生産に関する仕事はほぼやり尽くしたように感じていたところ、82年に流通センター貿易課長に異動。他企業の参入が少ない通関作業にコンピュータを導入し、機械化するなどの提案を

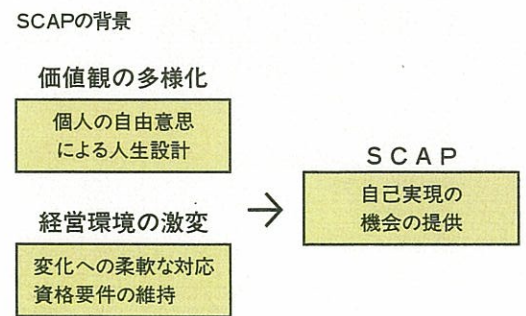
## HPの求める資質を明確にし 自己実現の機会を増やす セカンドキャリアアシスタント プログラム(SCAP)

HPは94年6月、セカンドキャリア・アシスタント・プログラム(SCAP)を導入した。SCAPでは「会社が必要としている資質を明確に従業員に伝え、社内本人の能力を活かす場がない場合、外に出てもらう」ことを明らかにしている。それが結局は従業員と会社の双方にプラスになる。この思想に貫かれている。具体的にはSCAP1〜4の4段階からなる。

- ・SCAP1 会社の必要とする従業員の資質を各事業部ごとに明確にし、教育プログラムを実施する
- ・SCAP2 社内公募制など社内で行いたい仕事がある場合に、チャレンジする機会を与える
- ・SCAP3 従業員のもつ知識・技術がいまの仕事では発揮できなくなったとき、その能力を活かせる社外の職務や社内で見合うレベルの仕事への異動など、働きづげられるように調整する仕組みを確立する
- ・SCAP4 従業員退職支援制度。転職や独立を選択する、勤続15年以上かつ満45歳以上の社員に対して、次の3つの制度で支援する
- ①社外就業機会斡旋制度
- ②人材紹介機関による斡旋後、2年間試験出向する。期間中は年収の85%を保証する
- ③退職準備教育制度

退社を決めた社員に準備期間を認めるもので、勤務扱いの1〜3カ月の教育コース、休職扱いで年収の65〜75%を保証する1年間の専門教育コースがある。

HPが20%までの資本出資を行い、事業計画の作成や会社設立時の事務手続きをサポート。必要な人材の派遣も可能。開業後2年間は、商品やサービスを優先的に購入する。



## 独立のポイント 人のお金 “Think big, Start small”

中国語の実務翻訳、編集、テクニカルライティング、マルチメディアアドキメントや販促資料の企画制作などを主な業務とする会社である。設立にあたってHPは、①資本金6000万円の19.92%にあたる1195万円を出資、②開業後2年間は優先的に発注、③設備の貸与、④必要な知識や技能をもった社員の出向——などをバックアップした。そのほか設立や開業に関するアドバイスが受けられる。久米氏は「これが意外と大きなメリットになる」と話す。当初は、もっと大きな規模を考えていたが、社長に相談したところ、「Think big, Start small」だよ。初めから欲張るな」とHP創業時の話を聞かせてくれた。これが意識を変え、きつかけになったという。独立を成功させるポイントは2つあると久米氏は考える。ひとつはお金。株式会社設立に最低1000万円。場所を借りて、什器を整えたりしたらすくなくなくなってしまおう。「あとは自分でリスクを負うことが必要になる。私の場合も給料を下げた」と語る。もうひとつは周囲の人の協力である。独立はひとりではできない。「私は昔から協力会社をたくさん必要にしてはきていない。適正な利益を得てもらい、共存共栄を図ってきた。そういう仕事を社内外で見ているのだから。出資してくれたのは以前の取引先やその紹介が中心だ」。いずれにせよHPという自由な、やりたいことをやらせてくれる会社にいたからこそいままがある久米氏は確信している。この独立は「会社にはめられたのか、乗せられたのか。もしかしたらはめられちゃったのかな」と笑う。



独立

40代

# ひとつの仕事にしがみつくとのは どこか違っているんだと思う

江沢彰広氏(46歳)

三井情報開発  
↓  
株インターナショナル・  
エスイズ・  
ユニオン代表取締役



江沢彰広(えざわ・あきひろ) 1949年東京都生まれ。72年、早稲田大学社会科学部を卒業、三井情報開発に入社。人事給与課、経理部会計課を経て、社内システム開発担当。経理パッケージシステム「MACS」商品化チームリーダー。82年、経理室室長代理兼経理グループ首席兼企画業務室。その後社内システムの全社統廃合、対銀行オンライン出納システムの開発などを手がけ、85年8月、同社を退職。86年2月株インターナショナル・エスイズ・ユニオン(I・S・U)を設立、代表取締役に就任。

## 事業とは マラソンではなく 駅伝のようなもの

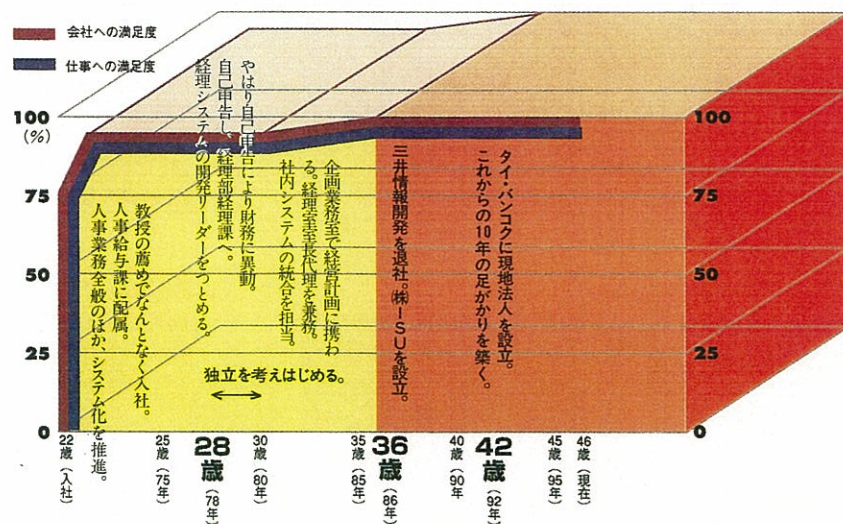
たまたまコンピュータの会社に入社して、研修の後、人事に配属になりました。自己申告など制度をつくった後、当時、事務処理系の仕事は手でやっていたので、いきなりこれをコンピュータ化しろと。結局6年半ほどいて、ひととおりシステム化を

終えてやるのがなくなった。で、そのころは経理も手作業でしたので、自己申告で経理へ異動。今度自分プロジェクトをつくり、最初から外販を狙いました。まず帳簿つけからやって「あいつはおかしいんじゃないか」なんて言われましたが、仕組みを理解しないとダメじゃねえから。最初にパッケージをつくったときは会社が認めないんで、時間外と土日を使って手弁当でやっていた。

その後、企画業務とか経営企画だとか、ずっとプランニングスタッフ兼任のようなかたちでやってきて、営業以外はひととおりさせてもらった感じですね。最後はやるのがないんで、仕上げにカネを回させてくれと。要するに財務です。2年くらい資金をほとんどとり回してました。コンピュータで売掛金の入金日とか入金方法を会社ごとにもリステイングし、カネの回転をチェックできるようにした。おもしろいもので、あつというまに金利だけで2000

万円も浮いた。ご褒美で世界一周旅行をさせてもらいました。独立したのはその後です。やりたいことを皆やっちゃったんで、あとは陳腐化するだけだなと。そんなわけで会社には相当なたかかまして「二度とこの業界でメシが食えないようにしてやる」とまで言われました。

●江沢氏のキャリアトラック



い。ひどいときは帰ってこない。余計な仕事で土日も出ていく。しまいにはあきれ「あんた何のために仕事してるの。会社のためにそんなに働いてどうするんだ」と。なるほど、そうだ。自分のために働くという手もあるな」と改めて気がついた。「ああ、こいつオレが会社辞めても文句言わないな」と感じたのです。

96年で会社をつくって10年です。社会に出て最初の10年で、いまのベースをつくって独立。それから10年で足場を固めて、次の10年で攻め方を

を変え、といった具合に10年を区切りで考えてきました。

なにもひとつの会社を大きくするだけが能じゃない。ひとつの仕事にしがみつくとするのはどこか失敗しているんだと思うんです。うまくいってれば、事業はバトンをタッチできるはずで、事業とはマラソンではなく駅伝のようなものだと思う。仕組み、仕掛けをつくって誰かに渡し、自分はまた違う仕組みをつくる。それが私のようなタイプにはいちばん得意なところですから。

## Interview



(かとう・ひろし) 1947年愛知県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。雑誌編集者を経て独立。以来延べ1500人近い定年退職者に会い、ドキュメント、ルポルタージュを多数発表。著書に「新しき定年」(文藝春秋)、「国鉄崩壊」(講談社)などがある。「週刊文春」に連載中の「待ってました定年」は今年で連載14年目を迎えるロングラン。

# 定年までの道筋が 読めなくなつた。 新たな「生き方の ソフトウェア」を

ジャーナリスト 加藤 仁氏

20年近くさまざまな「普通の」サラリーマンの日常生活取材し、定年退職者だけでも延べ1500人近い人に会って話を聞いた体験からいえることは「サラリーマンとしての栄達と定年後の幸福な生活とは関係がない」ということです。

その点からいって、極端な例かもしれませんが、在職中、不幸なことに奥さんが大病をしたとか、たまたま会社で大きな失敗をして左遷されたとか、人から見れば「不幸な」経験をした人は、自分の人生を真剣に考えざるをえない。最初は「何で自分だけがこんな目に」と嘆くのですが、しだいに別の価値観で世の中を見るようになる。それが人生80年の時代に有効に作用するんですね。

か」から考えることが肝心で、株を買うみたいに「この資格を取るといくらになるか」という発想はちょっと違うんじゃないでしょうか。

まず第一には、栄達したサラリーマンほど給与面で「まずまずの就職先」を紹介してもらえぬ可能性が高い。働ける年数も長くなります。収入は安定しますが、結局サラリーマン生活が長くなってしまえば、個人としての自立という点から考えるとどうか、という疑問があります。

逆企業環境が整った会社で順調に栄達してしまつと、どうしても手足が退化してきます。お茶でも、コピー取りでも、人に言えば何でも出てくる。そういう人ほど定年になると「真つ白なキャンパスに新しい絵を描くぞ」とならず、「昔、描いた水墨画を懐しみながらなせる」ような生活になってしまいがちです。

今後、「素敵なライフスタイル」をもった「成功例」のモデルが着実に増えて、新たな「生き方のソフトウェア」ができていくのか、「一気に中年サラリーマンは総崩れとなって混乱に陥るのか、まだどちらともいえませんが、いずれにしても大きな変化の時期にさしかかっているところでしょう。

要するに、会社の価値観だけで定年と向かいあうのではなく、サラリーマン生活の一時期に、自分と会社を客観的に見る機会があったか、なか

誰でも自分の好きなことをして、それでそこそこの収入があるのがいちばん幸せだと思います。まず「自分は何がしたいのか。何ができるの

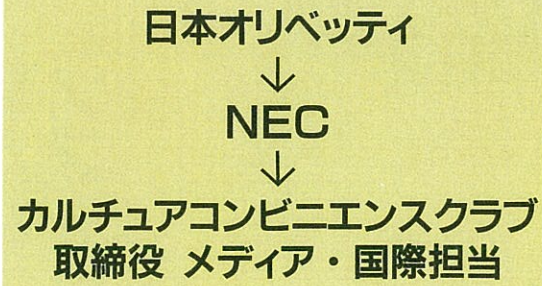


「会社人間」と「仕事人間」。  
無意識に使っているが、この2つはまったく違う。  
転職した人々の話を聞くと、そのことがよくわかる。  
会社を選ぶか、仕事を選ぶか。この判断がキャリアを分ける。

転職

40代

## はじめて仕事をもらった体験が原動力に。 少しでも可能性があるから見切れないうんですよ 笠原和彦氏(41歳)



笠原和彦 (かさはら・かずひこ)  
1954年東京都生まれ。77年、同志社大学経済学部卒業。日本オリベッティに入社。プログラマーを1年間経験した後、営業へ。82年、NECに転職。コンピュータの営業を担当。34歳で課長に昇進。89年、カルチュアコンビニエンスクラブ(以下CCC)に入社。

### 可能性は最後まで 本当にわからない

1977年、大学を卒業した笠原氏が社会人としてのスタートに選んだのは日本オリベッティだった。「学生結婚していたので、給料の高い会社というのが絶対条件。それで外資系企業ばかり受けた。当時はまだイタリアンファッションで出動して

きるような会社でなかったし、どこか仕事さえすればいい」というところがよかった。入社して一年後、営業に異動。さつそく飛び込み営業に明け暮れる。営業部門の給与体系はインセンティブが大きな比重を占める。当然、先輩社員は自分の顧客を手放さないから、新人は新規開拓をするしかない。「当時はまだ『コンピュータ? 使えない。そろばんで十分だ』という時代で、なかなか相手にされない。一軒のお客に78回行ったこともある。目の前で名刺を破られたんで、翌日カマボコの板に貼りつけて『ほんならもう一回どうですか?』とか」。なんと同期で最初の受注を歩くものの、思うようにいかない。ある日、阪急京都線の総持寺駅で電車の窓から一軒のガソリンスタンドが目に入る。実は同駅周辺には事前

にリストアップした一定規模以上の会社や商店は一軒もなかった。「あそこへ行ってみようか」と訪ねたものの、社長は不在。昼食後、再度訪問しても不在。ところが外からの電話の応対がきっかけで、朝からその場にいた人物が実は社長とバレてしまい、話がでる。「翌日も再訪し、『なんとかデモンストレーションを見に来てほしい』と頼むが、『忙しくて行けない』。それなら持つてきますわ」と自分でトラックを借り、積んで行って社長に見せた。するとコロッと買ってくれた。笠原氏は会社に対し、マイクロバスを買って、商品を積み込んで飛び込み営業することを提案する。「デモカー」と名づけられたその車は、全国に5〜6台配置され、大きな成果をあげる。「もし、大きな会社がないから効率

### 34歳でNECの 課長に昇進

営業マンとして突出した業績をあげつづけた笠原氏は入社6年目にNECに転職する。その理由は何だったのか。同氏は2つの理由を挙げる。第1は「ホストを持っているほうが勝ち」という発想だ。コンピュータの営業は顧客の経営戦略や方向性を理解し、そのシミュレーションをする性格をもつ。いわば意思決定の

サポートをするわけで、そのためにはホストを持たない端末の営業では限界があるというのが笠原氏の考えだった。第2には「日本のメーカーに行き

たい」という判断である。一般に外資系企業は、日本企業に比べて契約や支払い、納品などビジネスの「けじめ」に対する態度が厳格である。たとえば、日本企業なら数千万円の契約でも注文書とサインで済ませるのが普通だが、外資系では規定の手付け金を取らないと契約にならないかったりする。

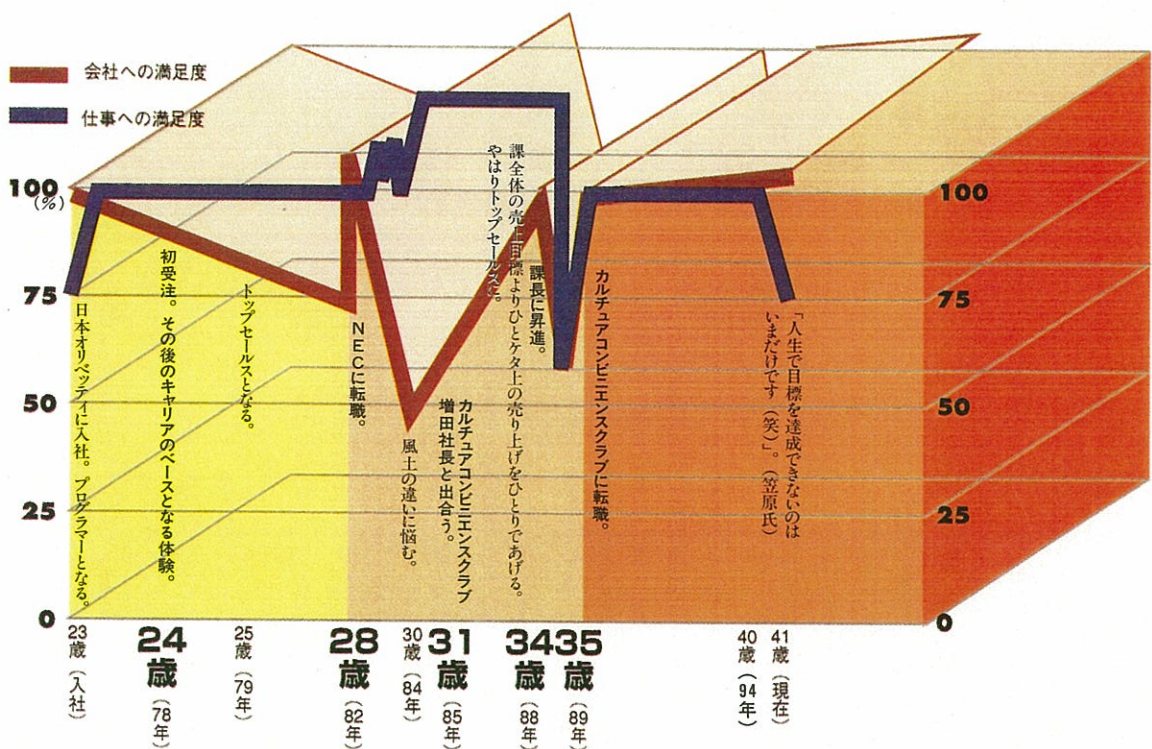
「ある先輩が言っていたことだけど、要は最初に外資系でビジネスの厳しさを知っておく必要がある。だがその後は日本企業に行き、日本の人間関係のなかでの仕事も理解しないと商売はできない。僕はそれは正しい考えだと思う」

NECの関本社長(当時)の考え方に共鳴したこともあり、笠原氏はNECをターゲットに選ぶ。しかし当時、同社は原則的に中途採用を行っていなかった。人事部を訪ねると、「探っていません」「ああ、そうですか。では探ってください」「探ってないんです」

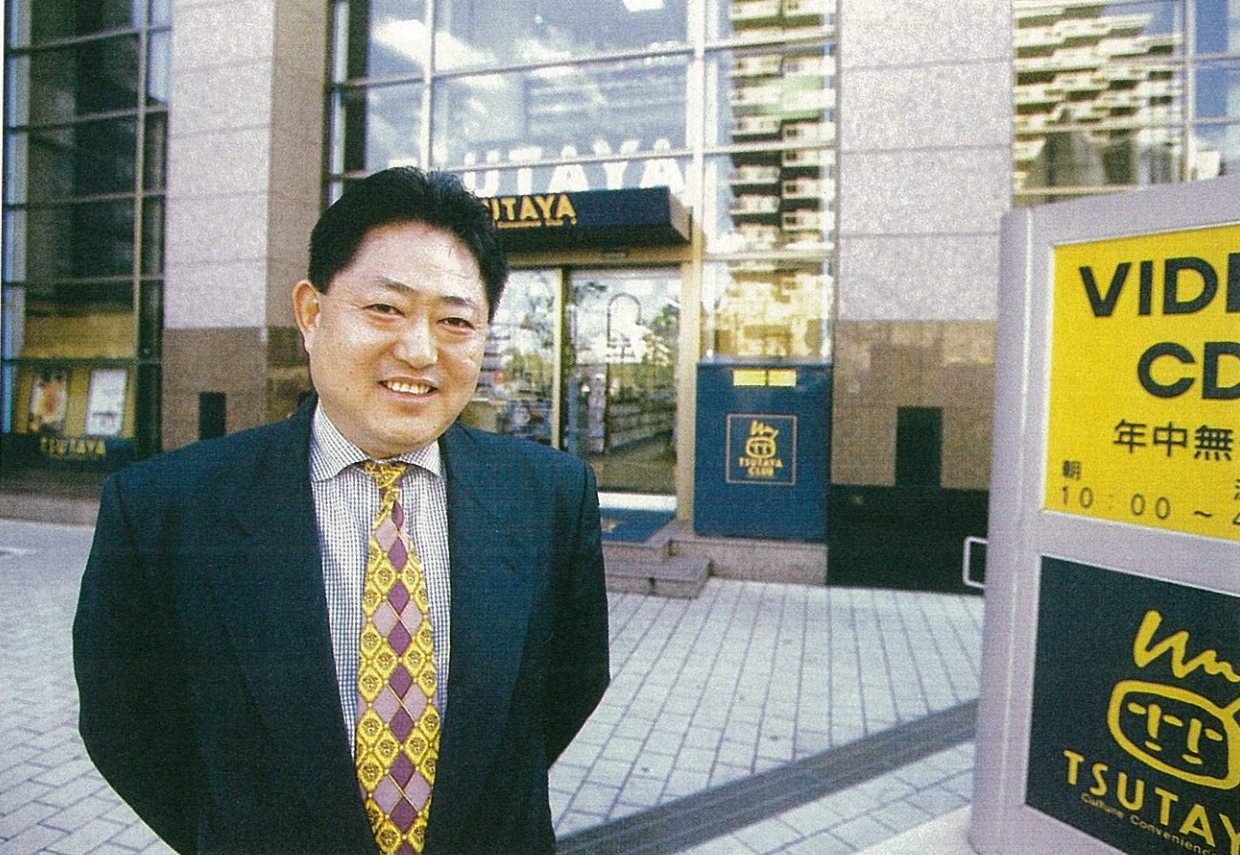
「採用してくれないと、NECのユーザーをリリースさせますよ」(笑)と半ば脅かしのようなことも言っていた。

結局、2カ月ほどかかって採用になり、NEC13年ぶりの中途採用社員となる。入社して驚いたのは、仕事の進め方の違いである。

●笠原氏のキャリアトラック



「たとえば、当時まだ営業という考え方があまりない。ある日、営業課長が配属されてきて、挨拶で『入社以来おとといまで工場で検査をやっています、お客としゃべることが苦手で』とか言う。お客に言われて見積書を出したら『勝手に出した』と怒られたこともある。もっとひどいのは『注文取れちゃったんですよ』と言ったら『なんで勝手に取るんだ?』





カルチュアコンビニエンスクラブは全国780店舗を展開するAVレンタル業界No.1企業。グループの総合力を活かし、単なるレンタルにとどまらず、1300万人にも及ぶレンタル会員のデータベース化と情報発信力が注目されている。



と怒られた」  
等原氏は「慣れるまでにほぼ1年かかった」と言う。82年10月、同氏は新規の顧客からホスト2台、端末2500台、総額7億円余りのシSTEMを受注する。  
「これで社内も、何を言ってもしかたがないな」という感じになった」  
その後も毎年、新規で数億から10億単位の受注を続け、数年後にはひとり課の目標の10倍以上を売り上げる営業マンになる。34歳のとき、課長に昇進。  
「上司の課長で、僕の上について1年以上もった人はひとりもいない。だから僕がいちばん若くして課長になった。上がみんな嫌がったから」  
このような驚異的とも思えるパワーは、いったい何がその原動力になっているのだろうか。  
「結局、体験は最初のガソリンスタンドのファーストオーダーにある。要は可能性があると思ったときにあきらめきれないわけ。要領が悪いというのかな。変に頭がいいと見切っちゃうでしょ」

等原氏によると、当時の同社の給与体系では、営業成績が抜群でも、給与の差はほんのわずかしかなかった。自分でも報酬が仕事のモチベーションになっていなかったことは認めている。社宅や福利厚生といった面でも、すでに住宅を購入していたので、あまり大きなメリットは感じていなかったようだ。  
「結局はコンピュータの営業が好きなんだろうね。そうだと思う。いまでも同じ仕事をやれ、と言われればやると思っ」

### 提案した新規事業を 転職して立ち上げる

その後、89年に等原氏はNECを

退社し、CCCに移る。  
きっかけは85年6月、同社の増田社長との出会いである。

「初めて会ったとき、ああ、この人はすごくなるだろうな」と思った。あの人の情熱とか人柄とかね。当時はまだ7人しかいない会社で、要するに人が欲しかった。求人誌の営業マンに「君、ウチに來いひんか」、会計事務所の人が帳簿を監査している「君、ウチに來いひんか」という調子で、社員番号で最初から50〜60人はほとんど取引先の人じゃないか」しかし等原氏が増田氏と出合ってから、正式に入社するまでには4年の時間がある。その間等原氏は「ずうと横目で見ながら、まだNECのほうがいい。こっちはほうがおもしろい」と思っていた。コンピュータの営業が好きだったから」と言う。入社を直接の原因になったのは、等原氏がCCCに提案した、レンタルビデオ会員のデータベースを利用したダイレクトマーケティングのシSTEMがきっかけである。  
このシSTEM「アダムス」はCCCの役員会で導入が否決されたにもかかわらず、増田社長が発注してくれたもの。しかし納品後も人材の不足から、なかなかシSTEMが立ち上がらない。このままでは代金が回収できず、NECやFJC契約をしている顧客に迷惑がかかる。そう考えて

### いまのほうが 得だから 独立する気はない

現在、等原氏はCCCの取締役兼ダイア・国際担当として、衛星通信やインターネットなどを活用した新しいメディア展開を模索するほか、レンタルビデオショップ「TSUTAYA」のアジアを中心とした海外展開に関する情報収集や構想立案などに取り組んでいる。またレンタルビデオ会員のデータベースを核にしたダイレクトマーケティングを行うアダムス㈱の代表として、新たなビジネス開拓に奔走する。  
「独立する気はないのか」と聞かれるが、そのつもりはないという。「いまのほうが得だから。情報を自分では集められない。社長とかほかの役員、訪ねてきてくれる人など、いまの環境のなかでもらえる情報の量を自分で集められるかといったら無理です。情報が集められなかったら、次の行動はできない」  
日本オリベッティ、NECと自ら選択した舞台で、等原氏は縦横無尽の活躍をし、キャリアを高めてきた。CCCを舞台に、これからのどんなキャリアを形成していくのだろうか。

40代 転職

## モノ、カネ、そして「人」 結果として美しいキャリアが描けた 古田英明氏(42歳)

神戸製鋼所  
↓  
野村証券  
↓  
ラッセルレイノルズ

古田英明(ふるた・ひであき) 東京大学経済学部卒業、神戸製鋼所入社。機械事業部輸出部、中近東事務所(アラブ首長国連邦)、建設機械事業部企画管理部などを経て、1985年退社。86年野村証券に入社。資本市場部、法人企画部、営業企画部などを経て、92年、金沢支店次席。93年、同社を退社しラッセルレイノルズに入社。

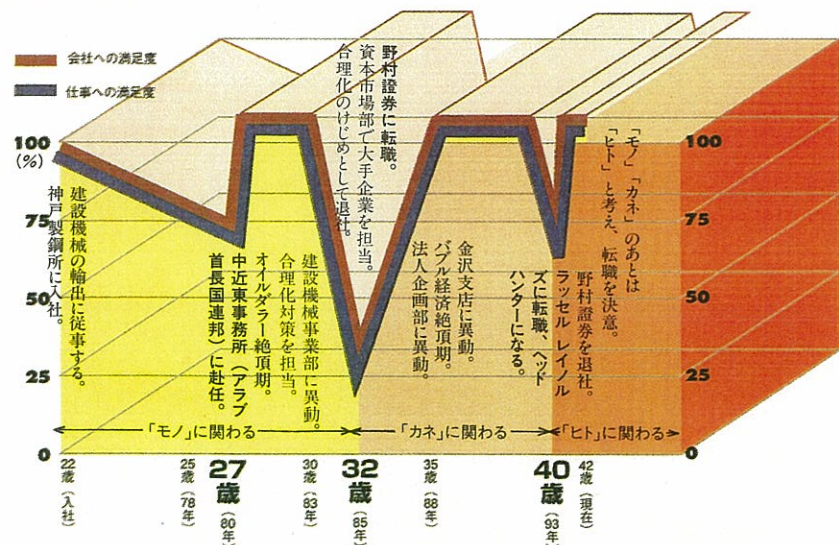
神戸製鋼に入社したのは、モノづくりに関わりたいと考えたからです。当時は誰でもそうでしたが「社長になってやろう」と思っていました。中近東事務所では代理店の設置や

建設機械、プラントの販売を担当。日本の先兵となって、外貨を獲得しに行ったと思っています。  
帰国後に合理化対策を手掛け、けじめをつけて自分も退社することにしました。ブルーカラーを6000人削減したとき、「どうして代表者が辞めないのか。おかし」と現場に感じていたのが理由です。

私はいつも自分が「代表取締役」のつもりで仕事をしてきました。海外で取引をするとき、いちいち日本に決裁を仰いでいたら信用してもらえませんが、現場の最前線にいる自分の判断を取り入れようという経営者としての思想の違いを感じたのです。

野村証券には新聞広告を見て応募しました。「海外勤務経験者募集」とあったので、合本された分厚いパスポートを役員の前に出したら、決めた手になったらしく、年齢制限は超えていましたが、採用になりました。配属された資本市場部では実務レベルから経営判断にかかる情報まで幅広く経験しました。自分が出したワラントが1年でただの紙になったりして、人が10年かかるところを1年で経験したような気がします。

●古田氏のキャリアトラック



93年に退社し、ラッセル・レイノルズでヘッドハンターになりました。この業界を選んだのは、野村時代に伸び盛りの企業の経営者と話していた、モノとカネはなんとかなっても、人材が足りないところ。これから「人の時代」と確信したからです。振り返ってみると、中東のオイルダラー、バブルの証券業界、そしていま「人」のビジネスとその時々、最先端にいつもいて、いいときと悪いときの両方を見てきました。意図したわけはありませんが、結果的に美しいキャリアが描けています。

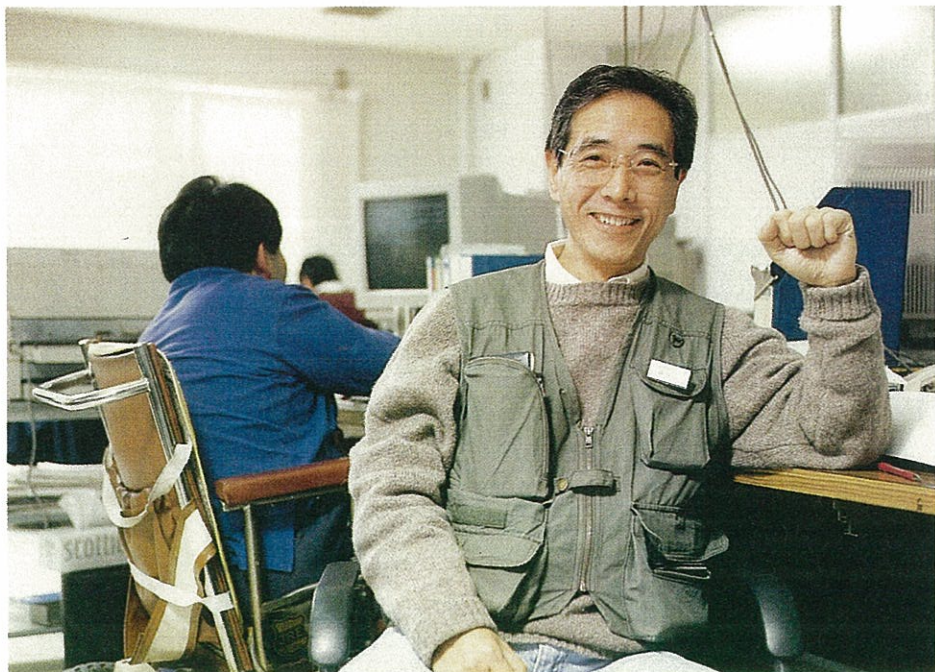
ヘッドハンターとして、ホンネは40代後半の人には「そのままの会社で逃げ切りなさい」と言いたい。ゼロからやれる人は何歳になっても

転職できます。ただ若いほうが何でも捨てやすいという付加価値が加わるのは事実ですが、ヘッドハンティング会社というのは実は経済がやみくもに成長しているときはあまり出番がなかった。しかし、これからはもっと必要とされていることを日々実感しています。



「働く」ことはどこでもできる。  
ずっと同じ会社にいるか、変えるか。  
それは個人の選択ですよ。

藤田邦威氏(54歳)



日本アイ・ビー・エム  
↓  
社会福祉法人東京コロニー  
トコロ青葉ワークセンター  
副所長

藤田邦威(ふじた・くにたけ) 1941年東京都生まれ。慶應義塾大学工学部計測工学科卒業。66年、日本アイ・ビー・エム入社。データセンター、部門内人事、営業、営業企画などを経て、81年全社人事に。92年、セカンドキャリア支援プログラムの設計、導入に携わる。93年、自ら設計したプログラムを利用して退職。

社員のセカンドキャリアを支援する制度を導入する企業が増えていくが、しばしばそのモデルケースとされるのが、日本アイ・ビー・エムの「セカンドキャリア支援プログラム」である。同社人事で制度の設計に携わり、自らも制度を活用して退職

現在社会福祉施設に勤務する藤田邦威氏に同制度の設計や自分自身の

選んだキャリアについてざっくりばらんに話してもらった。

— BMではどんなお仕事を?

藤田 1966年に入社、データセンターに配属になり、プログラマーを約5年。71年に部門内人事に移り、人事情報システムづくりをやりました。このころにつくったCPI(キャリアプランのシステム開発)が現在の「キャリア・デベロップメント・プログラム」になっています。

— その後営業のほうに?

藤田 ええ。自分から希望して移ったのですが、あまり売れず、営業は向かないと思いました。「いい製品をロジカルに」納得してもらって売るのが筋だと思っていたので、プライドが高く、頭を下げられないんですね。その後、全社人事に移って、退職までそこで。

— 92年、セカンドキャリア支援プログラムの設計・導入を担当するわけですが、そのときの感想は?

藤田 「いよいよ来たな」という感

じです。不況ではあったし、海外では当たり前の制度なので、時間の問題と思っていました。どうせやるなら日本でひとつの方向性を示すものにしたいと考えました。

— 「セカンドキャリア」というとどうしても後ろ向きなイメージが拭いきれないですね。

藤田 気持ちのなかに「できればやりたくない」部分はありました。CPIが社内のキャリアなら、セカンドキャリアは社外にキャリアをつくるわけで、多少ひっかかるところが

あったせいかもしれません。

— いくつかから自分が利用しようとお考えになったんですか?

藤田 考えはじめたのは設計をして

ためではないんですよ(笑)。

— なぜご自分でも利用しよう?

藤田 直前の4週間の休みに、一種の模擬定年みたいな感じをもちまして、要するに時間を持て余してし

まった。10日ほどの海外旅行をして

— どういう経緯で福祉関係のお仕事に就こうと思われたんです?

藤田 夏の旅行はカナダだったんですが、欧米では鉄道ではまず障害をもった人が最優先で乗るんですね。私は別にボランティアをやったこと

— 六本木の外資系企業から福祉の世界にいられて、いちばん大きく変化したことは何でしたか?

藤田 まず毎日がカジュアルですね。これで通っているわけですから、ジ

— サラリーマンのなかにはそういう環境の変化が怖くて、踏み出せない方がかなりいらっしゃるよ

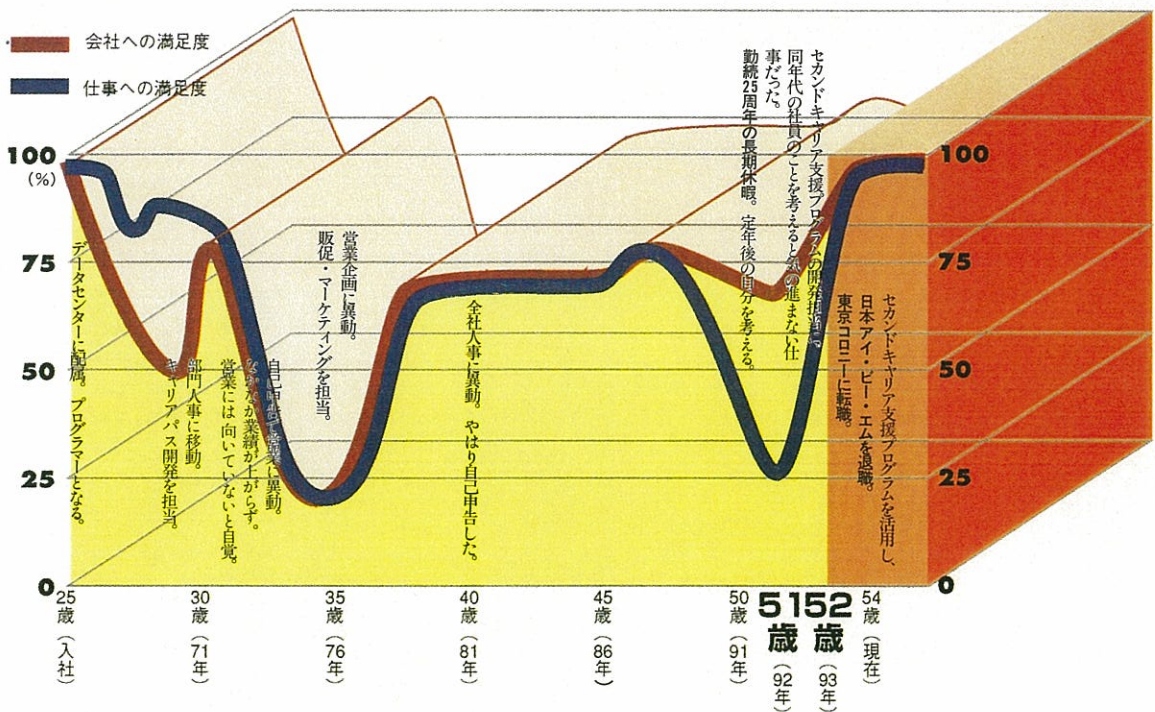
ね。

— そういふストレスのなさって、何ものにも代えがたいものですか?

藤田 これはもうお金じゃないです

— また2人だけに戻って寝正月。これちよつとまずいですか(笑)。

●藤田氏のキャリアトラック



メールサービス 郵便物の封入・発送代行の作業風景。納期については高い評価をいただいています(藤田氏)。藤田氏自らも営業に出向しています。こうした仕事が、福祉法人で働く人たちの自立へとつながる。



1955年神奈川県生まれ。  
78年、中央大学商学部卒業後、  
地方銀行に入行。数カ所の支  
店で窓口、渉外などの業務を  
経て、87年、本店営業部長  
代理。92年、地方銀行を退職  
してメーカーに転職。94年、  
総務部次長に昇進。

地方銀行  
↓  
メーカー

現状の地位に満足し、  
無気力な毎日  
転職を機会に仕事の  
幅を広げる

父を早くに亡くし、母のことを考  
えて就職は地元で決めていました。  
近くの信用金庫を希望したのですが、  
先に地銀が決まったので、お世話に  
なることにしました。

最初は窓口業務と住宅ローン融資  
の補佐。厳しい支店長だったので大  
変でした。でも銀行はつぶれないし、  
安定しているし、地元から出るこ  
とはまずないから、文句は言うまいと  
我慢の毎日でした。

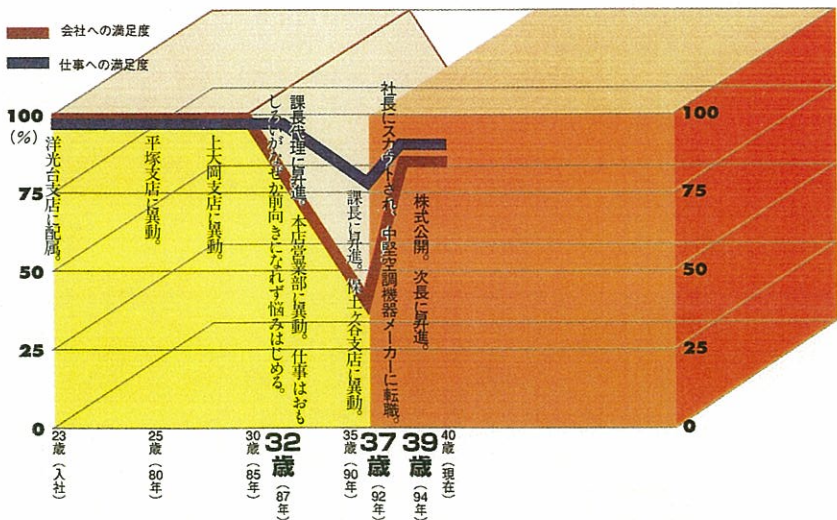
2つ目の支店では渉外担当に。地  
場企業の集金と融資拡大が主な仕事  
です。よく同行した先輩が仕事もで  
き、人望もあって、こういう銀行マ  
ンになりたいと思いました。次の支  
店では、円高不況で大きな話はなく  
つたものの、顧客にわかりがら

自信が出てきました。仕事は楽で、  
早く帰れる日は家で公認会計士の勉  
強をし、3年後に合格。  
11年目に本店営業部に異動。課長  
代理に。エリートコースに乗って  
るのがわかりました。気力、体力と  
も充実して、脂が乗っていたころで  
す。でも職場に心を許せる人もなく、  
ギスギスした毎日、なじめないな  
がらも無理して頑張りました。

支店の融資課長になったのが14年  
目。仕事は順調。出世もますますで  
すが、なんとなく気力の衰えを実感。  
原因不明ながら、自分に喝を入れる  
毎日です。ある日、いまの地位に満  
足している自分に気がつき、周囲か  
ら「保守的になった」とからかわ  
れ、環境を変えたくまりました。支  
店長に「営業の一線に戻してほしい」と  
話しても、「誰でもそういう時期は  
ある」と取り合ってくれません。

そんな時期、知人からいまの会社  
の社長を紹介されました。名前も知  
らない会社ですが、  
近く株式公開する  
といえます。会  
て1週間ほどで社  
長から「株式公開  
に向け、カネの面  
を見られる人が欲  
しい。ウチに來な  
いか」と誘われま  
した。驚きました  
が、考えると、最  
大のチャンスでは  
なかった。仕事の  
幅は広がるし、マ  
ネリからも脱出できる。私は自身  
なので、踏ん切りさえつければ銀行員  
の地位を捨てることは問題ありませ  
ん。妻子がいたらどうだったか。  
これからは一生同じ会社に勤める  
という価値観はなくなるでしょう。  
銀行だって定年までいられる人はひ  
と握り。大半はほかの会社に移るの  
だから、どうせなら早いほうがいい。

●浜口氏のキャリアトラック



50歳になってからでは、移った先  
人から白い眼で見られてしまいます。  
銀行の同期の連中は「銀行にいれば  
もっと給料をもらえたのに」などと  
言いますが、本当は出たのになんか  
できない自分を正当化しているだけだ  
でしょう。金融神話も崩れ、何もせず  
会社にしがみついているのが最もリ  
スキーだと思います。

第2部

転職

転職

40代

転職しないほうがいいというのは  
できない自分を正当化しているだけ  
浜口浩一氏(仮名)(40歳)

支援プログラムは  
あくまで福利厚生の一環  
人事政策ではなく、  
社員のニーズから生まれた

日本アイ・ピー・エム㈱ 人事管理部長 宮本眞成氏

セカンドキャリア支援プログラム  
が生まれてきた背景には2つありま  
す。ひとつは日本が「人生80年」の  
時代になり、60歳で定年後の20年を  
考える必要が出てきたこと。もうひ  
つは1985年には当社の50歳以  
上の社員が600名を超え、定年間  
近の施策を考えてほしいとの声が社  
員から上がってきたことです。

そこで83年から55歳の社員を対象  
に「生涯設計セミナー」を開いて、  
定年後の生活設計などについて啓蒙  
活動を行ったわけです。ところが出  
席者から「経済的な準備など3年や



5年ではできない。もっと若いうち  
に気づいていれば」という要望が出  
てきました。  
当社ではセカンドキャリアはあく  
まで福利厚生の一環と考えていま  
す。社員のニーズのあるものから  
やろうということで、定年を迎えた  
社員の再就職の斡旋を始めました。  
当社は子会社が多かったので、89年  
に外部の人材紹介会社と提携して、  
社員がそれを利用する人たちをとり  
ました。当初「定年扱い」を55歳か  
らに設定していましたが、その後50  
歳に引き下げました。

大事なことは、人材紹介会社には  
社員が勝手に行き、人事部門は誰が  
行ったか知らないことです。斡旋が  
決まった場合に、本人から報告と紹  
介会社から請求書が来るだけです。  
最近はやりの「アウトブレイスマン  
ト」は人事政策ですが、当社の制度  
はあくまで福利厚生だというのはこ  
の辺のことです。

また独立を希望する人のなかで、  
アイ・ピー・エムの風土のなかで仕  
事したいという人のために、社内  
の各部門のオペレーション機能の分  
社化を進めています。その場合、役  
員になる社員が65%、会社が35%を  
出資します。すでに広販や購買のオ  
ペレーションをはじめ社宅や社員の  
持ち家などを扱う不動産会社、エン  
ジニアリング会社など90社以上の関  
連会社ができています。

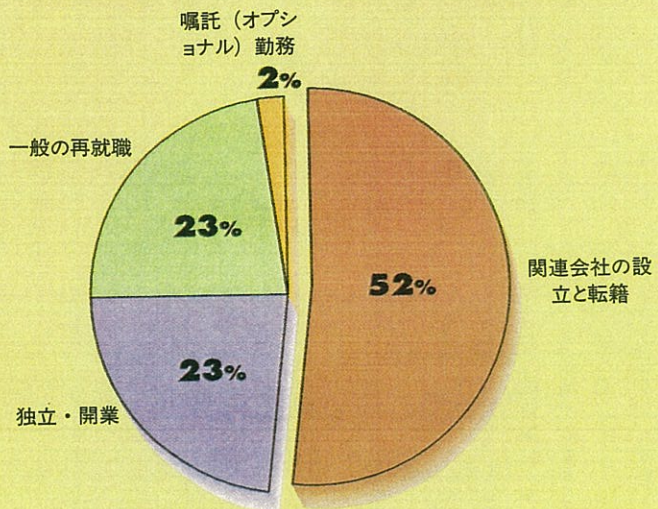
たとえば「アワーズ」という会社  
は人事部門のうち福利厚生や教育、  
海外赴任者人事サービス、保険の給  
与控除などの業務を行い、すでに社  
員は40名、年商4億5000万円の  
規模です。現在は主な顧客は日本ア  
イ・ピー・エムですが、外販も15%  
程度はあり、今後はその比率を高め  
ていくことを奨励しています。

分社した会社は62歳定年で、働く  
期間が伸びること、社長や役員など  
新しい経営幹部の仕事を提供できる  
こと、独立のカルチャーショックが  
ないことなどがメリットです。会社  
にとってもより安いコストでサービ  
スを買うことができます。

これまでにセカンドキャリア支援  
プログラムの利用者は約1600名  
です。  
正直言って、これほど利用者が多  
いとは思いませんでしたが、それだ  
け「自分でやれる」という自信家が  
多いということでしょうか。

約1600名が活用  
セカンドキャリア支援プログラム

- 就業機会の提供
  - ①既存の関連会社への転職を斡旋
  - ②サービス会社の設立援助と転職を斡旋
  - ③独立・開業への援助
  - ④再就職先の斡旋
  - ⑤嘱託としての勤務
- 経済的援助  
50歳以上の退職者は定年退職扱いとなり、  
退職一時金と適格退職年金を支給。それ以外に  
退職支援一時金がプラスされる。  
独立・再就職の場合、50歳時点で最高が年収の  
1年分、55歳時点で9カ月分の退職支援一時  
金がプラスされる。
- その他の支援策  
新規サービス会社の設立に関しては、社内審査  
のうえ出資（出資比率35%）。独立・開業の  
場合は登記費用などを援助する。





40代 転職

30代にどれだけ本気で取り組める仕事と巡り合えるかだと思おう  
安川隆一氏(仮名)(48歳)

実家の漆器店  
↓  
外資系商社

1947年福島県生まれ。1969年、中央大学法学部卒業。卒業後、父親が経営する漆器店の専務として会社を切り盛りする。82年、店をたたみ上京。現在の会社に入社。92年、総務部長、95年、取締役就任。

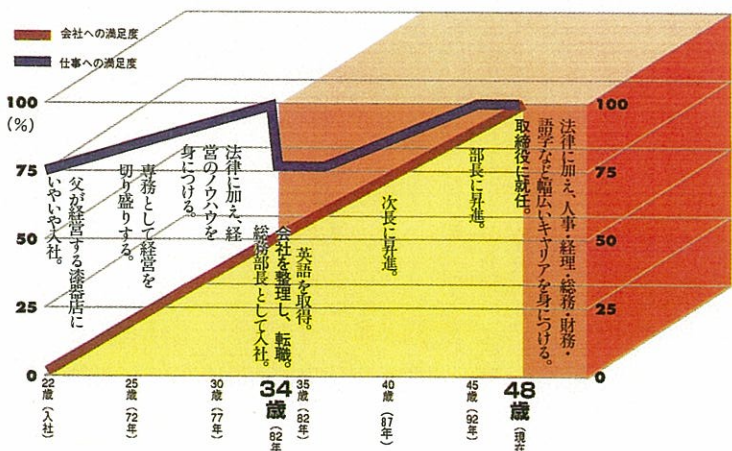
学生時代は司法試験をめざして勉強に明け暮れていました。けつこういい線まで行ったのですが結局ダメで、父が経営していた漆器店を手伝うことになり、故郷に帰ったんです。ところが81年、34歳のときに職人が高齢化して商売の維持がむずかしくなり、会社をたたむことにしました。ビジネス社会に身を置いて、自分の実力を試したいという気持ちが強かったものですから、再度上京して、当時成長していたリースや通販建材などに絞って自分を売り込んで歩きました。「法律と経営には自信がある。年収1000万でどうか」みたいなことを言っていましたね。

結局4社ほど興味をもって、あるリース会社が「法務課長でどうか」というので決めようとしたら、正式に返事をする前日に知人からいまの会社を紹介されました。翌日社長と会い、「法務のほか財務、経理も見てほしい」ということばで即決です。当時は社員も50人ぐらいで、課長で入社したものの、すぐうちは専務、やりたい放題のびのびと仕事ができたと感じました。

95年になって役員に専任され、退職金で住宅ローンを完済しました。娘が2人いて、両方とも有名私立中学にやっていますので、教育費やお稽古事などに年間200万円ずつくらいかかる。独立しない理由としてはこれが大きいですね。現状では年収は2000万円ほどあるので、警沢をしなければやっていけます。

振り返ってみると、結局30代にどれだけ本気で取り組める仕事と巡り合えるかが大事だと思おう。自分はこの会社に入るとき、自分のキャリアを書き出して「自分の強みは何か、何ができるのか」を真剣に考えました。セカンドキャリアの制度を云々するより、こうした個人の「棚卸し」をするほうが大事なのではないですか。

●安川氏のキャリアトラック



40代 転職

社名に惹かれ、その社員でいる満足笑う人に「何がおかしい」と言いたい  
中田和男氏(仮名)(43歳)

大手都市銀行  
←  
一部上場不動産会社

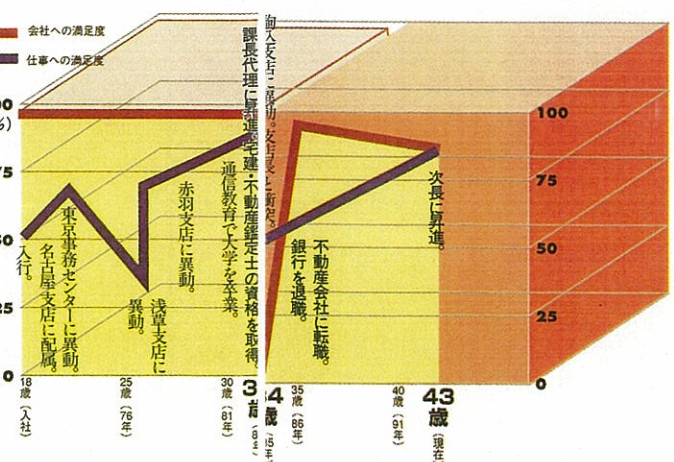
1951年三重県生まれ。1969年、高校を卒業して大手都市銀行に入社。名古屋支店、東京事務センター、東京都内の数支店を経て、86年、支店長代理のときに一部上場の不動産会社に転職。総務部門を担当し、95年、次長に昇進。中2から小4の息子が3人。

都内の支店勤務のころ、自分の周りに大卒者が多くなって、何か強みをもたないと生き残れないと思ひ、「宅建」と「不動産鑑定士」の資格を取りました。その後、通信教育で慶應義塾大学商学部を卒業しました。

「宅建」と「不動産鑑定士」の資格を取りました。その後、通信教育で慶應義塾大学商学部を卒業しました。

仕事の成績はまずまずで、入行14年目で課長代理に昇進しました。同期で2〜3番目の早さです。企業をサポーターし、育てる」という銀行の使命を意気に感じ、仕事がおもしろくてしかたありません。

●中田氏のキャリアトラック



いまの会社に入りまして。転職後についてはたいへん満足で、自分ぐらいの年齢で転職した人なかでは恵まれていると思います。セカンドキャリアといいますが、「出ていけ」といわんばかりのいまの流れには反発を感じます。私自身、会社の名前に惹かれて入社したわけで「その会社の社員」というプライド

で生活しているんです。よく「子供の結婚式までは社員でいさせてくれ」と言う親を笑う人がいますが、私は「何がおかしい」と言いたい。誰だって本心はそう思っているはずですよ。

50代 転職

会社よりも仕事にこだわった出世を捨てた自分を褒めてやりたい  
佐藤彰一氏(仮名)(56歳)

都市銀行  
↓  
投資会社

1939年東京都生まれ。一橋大学経済学部を卒業後、1962年、都市銀行に入社。大阪支店、スペイン事務所、ブラジル事務所などを経て、本店外国為替部法人営業部でディーリング業務を担当。81年、同行を退職。投資会社にディーラーとして入社。93年、取締役就任。

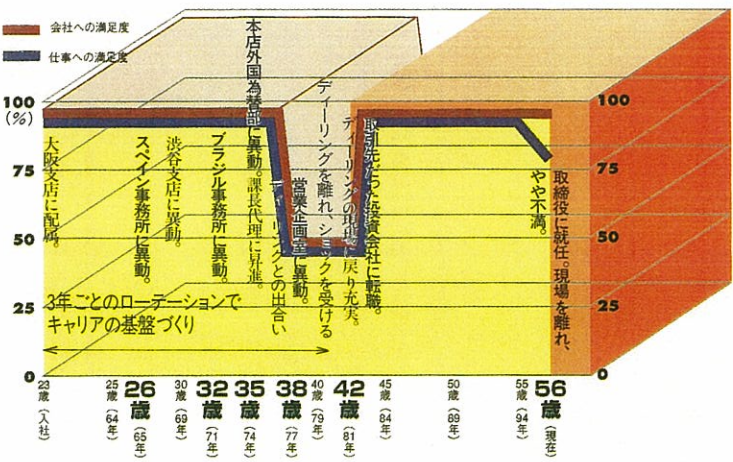
海外勤務の経験から、外国人はキャリアステップという考え方が明確だと知りました。ある仕事で自分の価値を高め、さらにはいい待遇を求めて移るとい生き方がごく自然に行われています。「自分の分野はこれだ。これで飯を食うんだ」との意識の強さに刺激を受け、自分のキャリアを考える視点ができましたね。帰国後、金融法人相手のディーリングの部門に配属され、自分の性に合ったのか、仕事が楽しくてしかたがない。3年目に課長代理に昇進し、億単位のお金を動かす快感と国際金融ビジネスの最前線にいる興奮とていつばいでした。

出世コースであることはわかってたのですが、すべて断りました。この時点で自分は会社より仕事を優先したいと思っています。ところがまもなく個人向けの商品開発を担当する新設部署の課長に任命され、ディーリングの現場を離れることになりました。昇進ではありましたが、ショックを受けたのは事実です。このころ漠然と転職を考えはじめたと思います。そんな時期に取引先の投資会社の社長に声をかけられ、「ディーラーとしての実力を高く評価している」とのことばに二つ返事でOKです。もちろん当時の年収を保証するという約束もありました。

自分としては、30代の半ば、管理職目録、気力充実の時期にディーリングという自分の仕事に出合ったことに感謝したい。出世を捨てて仕事にこだわった自分を褒めてやりたい気分です。好きな仕事が出てきて、しかも役員にまでなれて幸せだと思います。もとの銀行が自由な行風で、各人の裁量に任される部分が大きく、スペシャリストが育ちやすい土壌だったのも大きな要素です。笑顔で送り出されて転職していき先輩たちを見ていたので、転職に対する恐怖感はずっと薄れていきました。

2人の息子は外資系

●佐藤氏のキャリアトラック









# 出向・転籍

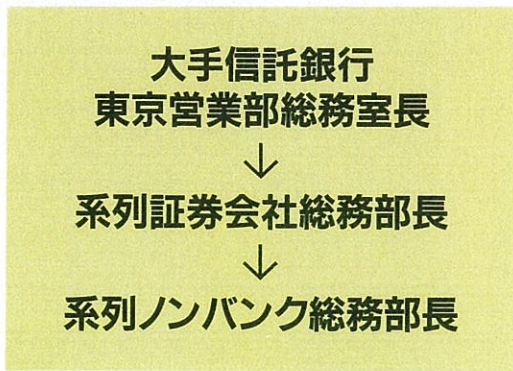
自分の意志で道を切り開いていくことは確かにむずかしい。しかし時には向こうからやってきた縁や運命に逆らわないほうがいいこともある。企業から与えられた選択肢を悩みながらも受けとめた人もいる。

出向・転籍

50代

## やりたい仕事に こだわりのつづけること それが結局は 自分を守ることに なる

山田正男氏(仮名)(59歳)

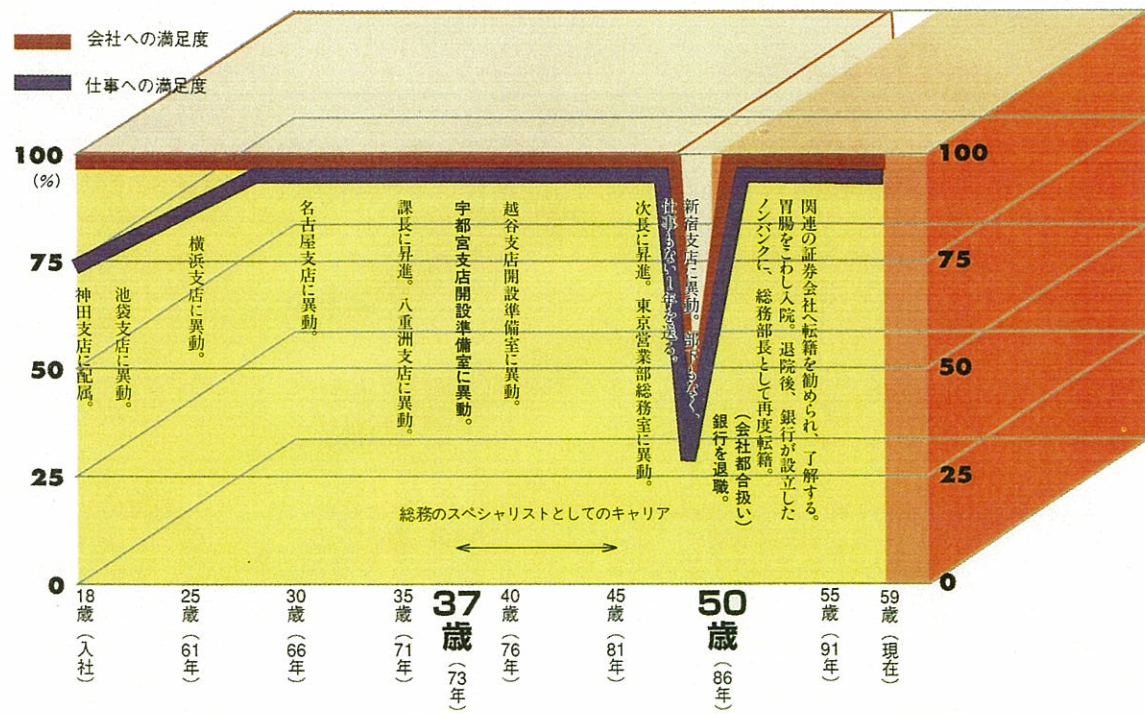


1936年、新潟県生まれ。54年、地元の高専卒業と同時に大手信託銀行に入行。東京都内や神奈川県、愛知県内などの支店勤務の後、73年、宇都宮支店の総務課長に。その後、総務畑を歩み、82年、東京営業部総務室長。85年、新宿支店に異動。86年、系列証券会社に出向。半年後、病気で入院、休職。退院後、現在まで系列ノンバンクで総務部長。

### 総務を自分の キャリアに 50歳で 系列会社へ転籍

県内でも有数の進学校を卒業したが、家庭の事情で大学進学をあきらめ、就職することにした。当時県内に支店のなかった大手信託銀行に就職。同期入社は70名ほどで大卒4割、高卒6割ぐらいの割合だった。東京都内や近県の支店勤務の後、入行20年目で宇都宮支店の総務課長

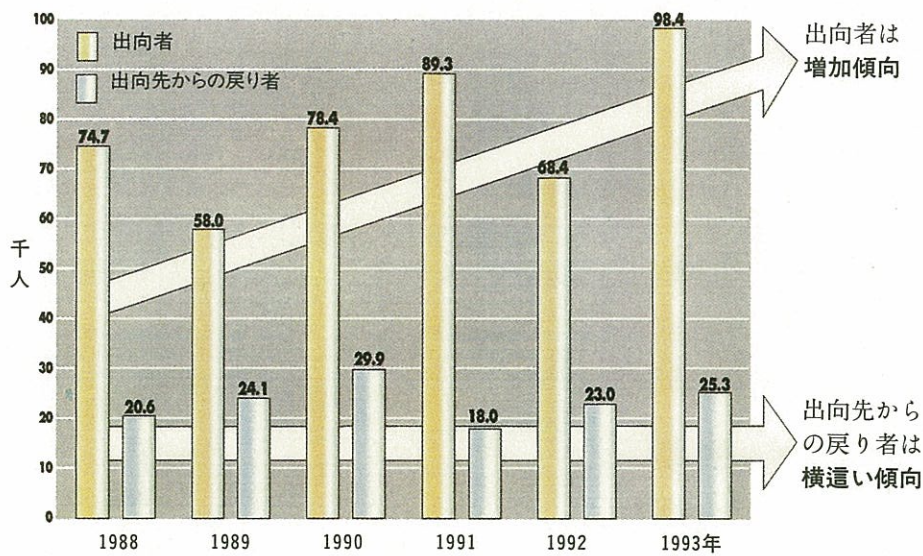
●山田氏のキャリアトラック



### 調査データが示す 「出向者は片道切符」

労働省が行った「雇用動向調査」によると、出向者の数は年によって多少の増減はあるものの、年々増加していく傾向にある。その一方、出向先から戻る人の数は横這いで、ほとんど変化が見られない。もちろん入れ替わりはあるだろうが、出向していった人の相当部分が戻ってこない「片道切符」であることがデータからも読み取れる。

■出向者と出向先からの戻り者の推移



このことは現実には「出向」という名前の「人減らし」が現実に進んでいることを如実に示している。

となる。ここからは顧客折衝など現場の業務を離れ、銀行の「総務屋」としてスペシャリストの道を歩み始める。このキャリアが後の山田氏を支えていくことになる。

銀行の総務は普通の会社と違い、行員の給与や年金、採用、福利厚生など人事関係や支店経費の管理、運営、手形交換、関係官庁との折衝など、他のセクションに属さない仕事ですべて回ってくる。やたらと忙しく、慣れない仕事だったうえ、誰も教えてくれる人がいなくて困った。その後、82年に東京営業部総務室長に昇進、46歳になっていた。支店は多くても40〜50名だったが、東京営業部は400〜500名の大部隊で、管理する経費もケタ違いに大きい。債権管理の業務や信託財産の管理も担当したので、非常に忙しかった。部下も嘱託社員を合わせると40〜50名ほどになった。

総務室長になって4年目、新宿支店に異動。49歳のときだ。行ってみると、部下も仕事もない。「給料は高かったが、何もすることがなくつらい1年だった」

翌年、50歳になると同時に人事から系列の証券会社への転籍を勧められ、了解する。信託銀行は退職し、55歳まで勤めた扱いになるという条件で、退職金を1500万円ほど上積みしてくれた。

「断って55歳までいつづけることもできるが、そんなことをする人はあまりいない。残れば給料は下がるし、

部下もいなくなり、実際、仕事は何もなくなる。私にはそんなことは耐えられない」証券会社では総務部長になったが、証券会社の総務は銀行とは大違い。仕事の段取りがうまくいかず、休日出勤もしばしば。半年後に胃潰瘍と十二指腸潰瘍を患い、治療のため半年近く入院、休職した。「仕事の無理がたたったのだと思う。あつというまに病気になるた」という感じ」

### 9回の転動 どんな辞令をもらっても よろこんで転動した

退院後、古巣の信託銀行に報告と相談に行く。「ノンバンクを立ち上げるので、総務をやってくれないか」と打診があり、二つ返事で引き受けることにした。以後、総務部長として現在に至る。

「体をこわして休職しても、いまのような職場を紹介されたのは、長年積み上げてきた総務というキャリアのおかげ」と山田氏は言う。「銀行という職場は転動が多く、心の底から打ち込める仕事を見つけにくい。私も9回転動しているが、そのなかでも総務という自分の分野をつくれたのは恵まれていたと思う。というより、そういう特殊な能力を身につけていないと、大卒ばかりになった銀行のなかで、高卒の自分は生き残っていけないと思っていた。だからど

この支店でも、どんな辞令をもらっても嫌な顔をしたことはない。むしろよろこんで転動した」

50歳のとき、千葉県の柏市に戸建ての住宅を購入した。気に入った物件があったが、5回も抽選に外れ、最後はなんとか頼み込んで売ってもらった。銀行のように3年ごとに転勤を繰り返すような仕事では、やはり住宅が必要。自分がこれまで家をもたなかったのは社宅があったから」と山田氏は言う。

ひとりっ子の娘さんはすでに嫁いで家を出ており、その空いた部屋に新潟の母親を呼ぶことにしている。いまでは娘婿と一緒に海釣りに行くのが最大の楽しみという。

早期退職優遇制度など、いわゆるセカンドキャリアを支援する制度に山田氏は批判的だ。

「私がいた銀行でも、そうした制度はないことになっているが、私を見ればわかるように、現実には堂々と行われている。貸金カーブは入社もない若手と45歳過ぎの社員が得をするようにできているのに、得をする前に辞めてくれ」というのでは、みんな怒りに決まっている」

後輩の銀行マンには、「自分のやりたい仕事を守れ」と言いたいという。「どこの支店に異動になっても、同じ仕事はある。支店のなかでの仕事の垣根は低いから、自分からやりたい仕事に首を突っ込んで、それにこだわりつづけることが大事だ。それが結局は自分を守ることになる」



出向・転籍

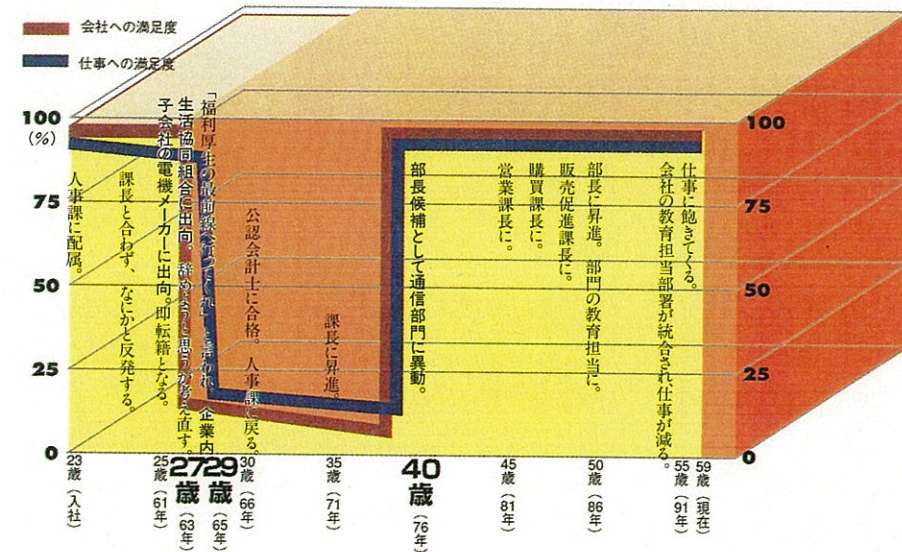
50代

「嫌なら辞めなさい」  
それで辞めたら会社の思うツボだ  
後藤宏氏(仮名)(59歳)

大手電機メーカー  
↓  
関連メーカーに  
出向、転籍

1936年東京都生まれ。1959年、慶應義塾大学経済学部を卒業、大手電機メーカーに入社。63年、関連会社に出向。65年、企業内生協に出向。66年、人事課。その後、人事課長、営業課長、販売促進課長などを経て、86年、事業部部長。91年、人事部教育担当部長。

●後藤氏のキャリアトラック



大学を出るとき、父の「これから通信は伸びる」とのひとこと、大手電機メーカーに入社し、人事課に配属になりました。ところが最初から課長と折り合いが悪く、何かにつけて反目してきて、6年目について関連会社に出されてしまいました。その会社は当時、業績は最悪で息も絶え絶えの状態。どうしてこんな目に遭うのかわかりませんでした。たぶん課長に嫌われたからでしょう。新婚早々だったので目の前が真っ暗になりました。

大学を出るとき、父の「これから通信は伸びる」とのひとこと、大手電機メーカーに入社し、人事課に配属になりました。ところが最初から課長と折り合いが悪く、何かにつけて反目してきて、6年目について関連会社に出されてしまいました。その会社は当時、業績は最悪で息も絶え絶えの状態。どうしてこんな目に遭うのかわかりませんでした。たぶん課長に嫌われたからでしょう。新婚早々だったので目の前が真っ暗になりました。

来年60歳で定年になります。40代のころ、犬を飼いたくて座間のほうに一戸建てを買ったのですが、ローンの残高も400万〜500万円ほどだし、退職金で完済できます。息子も2人とも所帯を構え、その意味で何の心配もしていません。もうこれ以上働くつもりはないですね。2〜3年、気候のいい海外でのんびり暮らしてみたい。その後は「人にものを教える」仕事をしてみたいと思います。高齢者にパソコンを教えるとか。別に商売でなくてもいいですから。

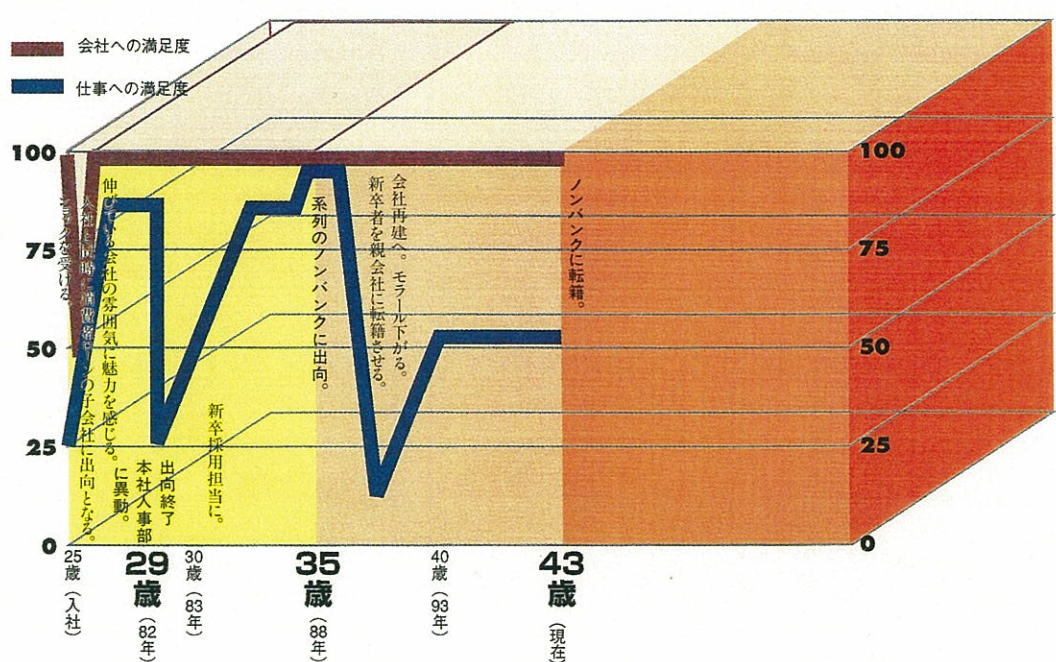
出向・転籍

40代

会社におんぶにだっこで、  
自分のキャリアを  
決めてもらったほうが楽ですから  
谷川章彦氏(仮名)(43歳)

信販会社  
↓  
系列ノンバンクに  
出向、転籍

●谷川氏のキャリアトラック



この信販会社を選んだのは、割賦販売は将来性があるといわれていたのと、大手企業に入って母親を安心させたからです。本気で法人営業を希望していたら、入社式に行くときがなぜか後ろのほうで、入社と同時に関連会社に出向になり、ショックを受けました。しかしその会社にも成長企業特有の活気があり、すぐになじんでやる気が出てきました。仕事は営業企画で、販促グッズの制作など非常に忙しかったですが、楽しい職場でした。5年目に出向が終わり、本社の人事課に異動になりました。営業企画の仕事に慣れていって、学生のころから自分は内勤には向かないと思いついていたので、ふたたび大変なシヨックを受けました。

88年に系列ノンバンクに出向。バブルの上り坂のころで、業績はいいし、株式公開の予定もあったし、出向はむしろ嬉しいくらいでした。早く転籍しようと思ったのもこのころです。ところがバブルが崩壊すると採用はストップ、後ろ向きな仕事ばかりになりました。経費もほとんど使えなくなり、いまでは次長の私の決裁できる金額は2万円まで、文具と切手くらいしか買えません。本体からは「戻ってきてほしい」と言われましたが、この会社の再建を見届けたいと思い、正式に転籍しました。25歳のとき、35年ローンで大宮にマンションを買っていまも住んでい

ます。子供は中2と小4で、妻は学校でママさんバレーをやっています。父を早く亡くしているから、そろそろ母親を引き取ろうと考えています。この会社には私しかできない仕事もありません。60歳の定年まで働かせてくれると思います。個人的には

早期退職優遇制度のようなものには反対です。だって会社におんぶにだっこで、会社に自分のキャリアを決めてもらったほうが楽ですから。経営者は本当は人を減らしたくてしかたないのに、自分の思想を明確にしない。なんとなく曖昧で嫌です。

1952年東京都生まれ。1978年、明治学院大学経済学部を卒業、信販会社に入社。入社と同時に関連会社に出向。5年目に本社に戻り、人事課に配属。88年、系列ノンバンクに出向。90年、総務部次長。95年、正式に転籍。



# 長期的に意味ある生き方をするには——。誰にとっても普遍的な問いかけになった

神戸大学経営学部教授 金井壽宏氏

## 「ミドルの危機を知らせる」「産業社会のカナリア」

セカンドキャリアの話という、どうも「会社を移った人」とか「独立しようとしている人」のことという感じで、自分とはまったく関係ない一部の人の話のように思われがちなのは、非常にもったいないことだと思います。

というのは、会社を移ろうとしている人というのは、仕事ができるのにシステムがおかしいからほかへ移ろうとしているのか、社内で思い切り惨めな思いをしているかという二極分化したイメージでしょう。安っぽいし、表面的です。

もつとよくないのは、会社にはいわゆる「第2人事部」みたいなのがあって、いろいろな人間のリストをつくっている、といった話があるじゃないですか。そうすると本来すごく前向きな話が、単なるアウトプリーメントとか、変な話につながっちゃうんです。

セカンドキャリアという考え方の奥に見えてくるのは本来、日本の産業社会で長期的に意味ある生き方をするにはどうしたらいいかという、要するに誰でも考えるべきトピックなんです。たとえば、30代後半とか40代のことというのは、誰もが自分の夢のうちどれが実現しなかったとか、この先あれは実現しそうとかいうことを真剣に考え直すべき時期だと思わなくてはね。

誰にもトランジション（移行、変遷）経験してあるはずなんです。本人は気づいていなくてもね。だから今回登場する人たちも、決して特殊な人々じゃなくて、誰もが経験するトランジションというのを、普通の人以上に少し劇的に経験したり、ちょっと余分に考えたりした人と思えば

いいんだと思います。その意味でも普遍的な問題なんです。

以前、ある雑誌で「危機の危機」という特集をやったことがありますが、その趣旨というのは、危機そのものは危機じゃないんだと。危機を危機と思わないことが大問題なんです——ということでした。それを

ミドルの問題に置き換えて考えると、30代半ばから40代にかけて自分がクリティカルな時期を過ごしているという認識なしにいつてしまう人が危ないんですよ、ということですね。

今回のインタビューでは、人があまり声には出さないものの、本来は言うべきことを真面目に話してくれている。サリン事件の捜査じゃないけれども、われわれに大切なことを気づかせてくれる「産業社会のカナリア」というか、真剣なメッセージとして受け取るべきだと思います。

## 「強い連結」は弱く「弱い連結」は強い

日本のサラリーマンが自分の生き方について真剣に考えないまま人生を過ごしてしまう背景には、いくつ

か理由があると思います。

そのひとつはネットワークの問題で、日本人は一般に「狭い範囲の強い連結」のなかで情報を得て行動する傾向が強く、どこかでキャリアのチャンスを見逃がしている可能性が高いと思われるんですね。

どういうことかという、転職の情報源を考えてみても、親友とか両親、配偶者、恋人とか、こうした関係の近い人は「その人を助けたい」という動機づけは高いんですが、発想とか交遊範囲がほとんど同じなので、思わぬオプションを紹介できない。ところが年に1回ぐらいしか会わない人、たまたま出会った人などは、背景にもネットワークや発想がぜんぜん違うから、情報のバラエティがあって、新鮮な役に立つんです。

一見強い連結が実は弱くて、弱い連結には強みがある。ところが日本人は知らない人が大勢集まって、背景のネットワークを探るといのはあまりうまくない。納豆のようにネット固まって、私は「ネットワーク」と呼んでいるんですが（笑）、要合しは始めるときというのがセカンドキャリアの深い意味です。

ここでいう「統合」の真の意味は、自分を無傷で完全な人間と偽ることではありません。うまくできなかったこと、失敗したことも含め「この人生はよかった」というふうには、さまままに分化した経験全体の束を丸ごと肯定できることです。

自己肯定のできていない人間は脆弱です。個人のアイデンティティが組織のそれとオーバーラップしすぎている人、つまりいわゆる「会社人間」も脆弱です。組織への短期的適応には向いていても、異質的環境

かない・としひろ 1954年生まれ。京都大学教育学部卒業。マサチューセッツ工科大学Ph.D.（経営学）、神戸大学博士課程（経営学）を経て現職。著書に「変革型ミドルの探求」（白桃書房）、「企業者ネットワークの世界」（白桃書房）、「ニューウェーブ・マネジメント」（創元社）などがある。



するに「異質なものの緩やかにつながり」になっていないんです。

だから自分のキャリアなのに、本当に自分で決めていいのか、本人もよくわからない。「強い連結」のアドバイスが効きすぎているというのかな。「弱い連結」のいい点は、その人のアドバイスを聞かなくても構わないという点にもあるんですよ。

よく友人やゼミ生にも言うんですが、本当の親友は何人いるかと聞くと、ゼロから1人、多い人でも5人です。そうすると親友の親友の親友まで動員しても、5人の人は5人なんです。ところが緩い知り合いならば、1人が500枚の年賀状を出すのとすると、500×500×500で1億2500万枚になる。机上の計算ですが、相当な広がりになる。

もうひとつ指摘できる問題は、会社というのは実は自分が言いたいことをキチンと言えさえすれば、夢を實現できるリソースの束なんです。日本の会社というのは何をやってもいいというか、社員にちゃんとし

## 「午前の人生」を振り返り隠れていたものを統合するとき

ユングは38歳とか39歳を「人生の正午」とか「人生の変曲点」とかいつたりするんです。こういうと42・43歳の人は「オレはもう下り坂か」と勘違いするんですけど、正午というのは頂点という意味ではなくて、人生の午前のあいだはまだまだ「1次元的な人間」だということですね。

「1次元の人間」とは、たとえば「何でも1等賞がいい」とか「ファイト、ファイトで悩みごととは言わな

## 来し方の回顧・意味づけを通じ将来を前向きに展望する

### 「キャリアアンカー」の手法

人が創造的なキャリアをデザインするための手法として、金井氏が用いているのが「キャリアアンカー」という考え方である。

「キャリアアンカー」はマサチューセッツ工科大学（MIT）経営大学院のエドガー・H・シャイン名誉教授によって開発されたツール。長い仕事生活（キャリア）を遠洋航海、そこで出会う多様な組織や仕事を港にたとえ、各所で下ろす錨（アンカー）をキャリアアンカーと呼ぶ。

キャリアアンカーは個人が仕事との接点で感じる3つの側面を総合した自己イメージ。つまり自分の①能力・才能がうまく発揮できる②欲求・動機に合っていて、③感じている意味・価値と適合している——ところに人はキャリアという航海のよきところ（アンカー）を形成していくとする。

別のいい方をすれば、キャリアアンカーとは、①能力・欲求・価値に

ついてのセルフイメージ（自己像）である、②節目節目のきっかけがないと、明確に自覚されない自己像である、③ひとりでも内省するより、同僚や配偶者との対話から浮かび上がる自己像である、④組織や仕事を変遷しても、自分としては絶対に捨てたくないコア（核）である、⑤キャリア・ダイナミクス（仕事生活の動態）のなかの不動の基軸である——という5つの特徴をもつ。

このようにキャリアアンカー・エクササイズは、自己の来し方の回顧・意味づけを通じて、将来を前向きに展望するツールであり、目前のキャリアオプションの選択のみを目的に使用されるものではない。

金井氏は「行け行けドンドンの時代には、内省などなく実践のみで猛烈にやってきた。今後の変化の激しい時代には、個人も組織もキャリアアンカーの意味を正確に理解し、使いこなせる人がひとりでも多く生まれることを願う」と話している。





とか変化する環境に対する長期的適応力を失っているからです。さらには、そういう個人ばかりを束ねた組織も、「団結」という短期的結合はすぐにできて、長期的適応力は危ういものになるでしょう。それからもうひとつ、学生と話している感じがしますが、日本では学生から社会に出て働きはじめるときに必要なエネルギーは非常に大きいと思うんです。22〜23歳まで気ままに生活して、とうとう人の言うことを聞けなくなると世界に入ると。これはけっこう大変なことですよ。これをロケットの地上からの発射だとすると、打ち上げに大変なパワー

がいるけれど、代わりに長い準備期間がある。発射台を作って、燃料を入れて、しっかり点検して。この最初のエネルギーで飛び立ちますよね。ところがある時期まで来たら、どこかで2段目のロケットに点火しないと、だんだんパワーがもたなくなってくる。だって22歳から60歳まで働きつづけるなんて、気の遠くなるような話じゃないですか。誰でも一応「家族がいるから」とか「ローンがあるから」とか何とかも言えるけれど、そういう浅いレベルの答えじゃなくて、本当に自分は仕事とか会社とか、さらにはこの産業社会に何を求め、どんな価値を提供しているのかというヘビー級の答えは伏せたままですよ。

自分が自分のキャリアにまつわる戦略を考えると、鍵になる問いは、自分は「何がうまくできて、何がへたか」「何を本当にしたいのか」「何をしている自分なら、虚しくないのか」という3つです。それぞれ「能力・才能」「欲求・動機」「意味・価値」の自己イメージです。人生の2段目のロケットに点火し

ようと思ったら、転職や独立をしようがしまいが、その人は自分のセカンドキャリアのために、それらのことを深いレベルで考え直さざるを得ない時期が来るんだと思うんです。B・L・ノイグーターンという学者がいつていることですが、ミドルの心理にとっいては「重要なものは何年過ぎたか」ではなくて、「あと何年」という考え方が自然にできる歳だということです。残り時間で何ができるか、という観点から自分の仕事の意味づけができるんですね。それはぜんぜん寂しいことじゃない。『午前の人生』の「1次元的発想」ではできないことなんですよ。たとえば、私が39か40歳ぐらいのときに友人に会うと、くだらない会話でですけど「お前って車好きだよ。3年で乗り換えても、4台かえたらもう50だ」とか、「あと何台」という発想になっちゃってますよ。この時期は普通のライフサイクルでいうと、ご両親が病気がちになっ

たり、亡くなったりしはじめる時期ですよ。やっぱり人間の運命を自分で投影して考えるというか、逆算が素直にできるようになるし、そのほうが「もともと夢は何だったか」とか「本当に価値や意味のあることをやるにはどういうことか」を考えると、どう思うんですか。ダニエル・レビンソンという学者が、40歳代の発達課題のひとつとして「分離と愛着の折り合いをつけること」といっています。

言い方はむずかしいのですが、つまりは自分にとって愛着のあるもの、たとえば会社とか、奥さんとか、子供とか、趣味の会とかいったものをすべて分離しても、このオレということで誇れるものがあるか——という話なんです。ついつい会社のためとか、家族のためとかいって、本当の自分を問わずに生きてしまった。家族が大切で、会社が好きだというのは、非常にいいポジションなんだけれど、では大事だと思ってきたものをいっさいよけてしまつて「この自分に何ががあるのか」と自問したら、愕然とする人はいっぱいいると思う。

それでもこの段階でそれをしたほうがいいんだと思うんです。それをすることによってのみ、自分の来し方の回顧、意味づけから将来を前向きに展望することができるようになると思うからなんです。

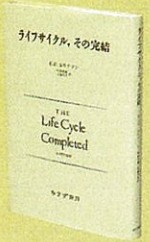
金井氏が推薦する本



『キャリア・ダイナミクス』  
E.H. シャイン著・白桃書房



『ライフサイクルの心理学』  
D.J. レビンソン著・講談社

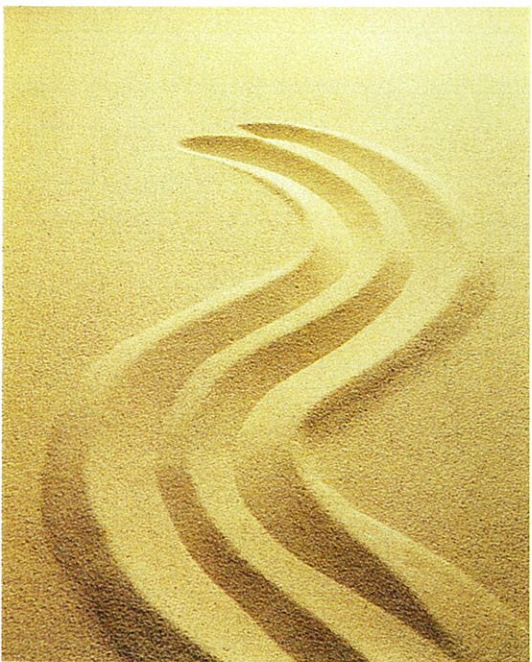


『ライフサイクル その完結』  
E.H. エリクソン著・みすず書房



『ニューウェーブ・マネジメント』  
金井壽宏著・創元社

# 個人の視点からキャリアを見つめ直す それなしで豊かな企業社会は実現しない



ある証券会社の30代の社員がこんな話をしてくれた。

「最近、大学時代の仲間と会うと、『田舎に帰って仕事を探るか』といった話題ばかり。自分としても金融業界からまったく離れて、故郷に戻ってゆつたり暮らすのも選択肢としてあるかなと思う。」

20代のときのほうが仕事はつらかったのだが、そんな気はまったく起きなかった。やはり結婚して、30歳を過ぎて、いろいろな意味で自分が見えてきたからだろう。会社のなかでの自分、家族との自分……。死ぬまでの自分の人生を思い描かざるをえなくなってきた。

早晩うちの会社にも早期退職優遇制度や選定年制が導入されるだろうし、いずれにせよ、ここ2〜3年で結論を出すつもりだ。

この話を聞いてわかるのは、そこに自分自身の「気づき」があることである。きっかけは他動的なものであったとしても、この「乗り換え」は決して誰かに強制されたものではない。こうした自分の「来し方」の「棚卸し」を行い、誰もにやってくる「午

後の人生」をどう生きるかを真剣に問い直すことがいかに大切か。それが今回の取材を通じてもつとも痛切に感じられたことである。

そして同時に強く実感したのは、いま社会で注目されている「セカンドキャリア」の論議が、企業の人事政策や制度論に偏った、あまりにも表面的な議論であることだ。

インタビューのなかでも、「人それぞれ考え方は違うのだから、最低でも個別に意思を確認して、どうするか一緒に考える仕組みがあっ

てはじめて早期退職優遇制度のようなものは機能するのではないか」(43歳・不動産会社次長)

「制度がうまくいかないのは自立できない人たちが相手に『自立してくれ』と要求しているから。原因は入社時から各人がキャリアプランを考えることをしない点にある(48歳・商社部長) などといった、「制度先行」の現状に疑問を呈する声は多かった。

もちろん大多数の人にとっては、何らかのきっかけがないと自分のミッドキャリアをじっくり考える発想

がないのも事実だろう。「制度の導入によって、その機会を与えているのだ」という会社の論理にも一応の理はある。ただその際に、どこまで個人の意思や自主性を尊重するのかが、制度構築と運用のカギになる。

金井氏は「社員に『自分のミッドキャリアを考えるのは個人の責任』と気づかせるまでが会社の責任だろう。その先を会社がやってしまったら個人とは言えなくなる」と指摘する。

同時にその一方で、自分にふさわしいミッドキャリアを選択することは、最終的には個人の責任であることとを再度確認しておく必要がある。

金井氏が言うように、会社とは「自分の夢を実現できるリソースの束」である。会社のほうも社員に存分に利用してもらいたいと思っっている面は多分にある。ところが現実にはそれができる人は多くない。それどころか会社が「セカンドキャリア」に注目するや、多くのホワイトカラーは「自分を見つめ直し、意味のある生き方を考える」という「ヘビー級の問いかけ」(金井氏)を放置したまま、目先の資格や技術の取得などで、我

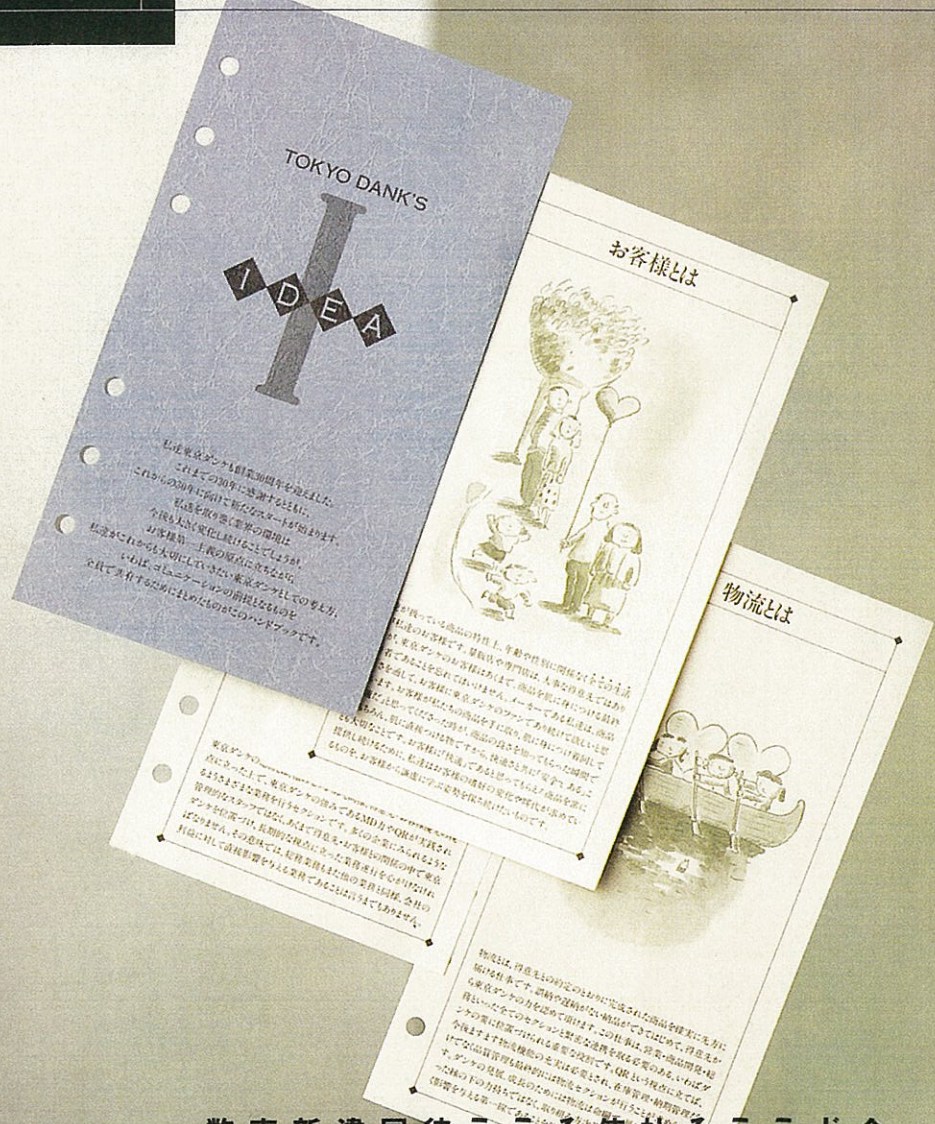
先に「会社の望む社員像」へ向けて走り出しはじめた気配すらある。

そこには佐藤氏が指摘する「多様な職業と多様な生活に対する想像力の欠如」と「つねに優等生になろうとする過剰適応」という日本のホワイトカラーの抜きがたい習性のようなものを感じる。

加藤氏は「社員全員が揃って経営者と同じ発想をしようと努力すること自体がきわめて日本的」と指摘するが、「全社一丸となって『脱会社人間』をめざす」というのはほとんどブラックユーモアであろう。

今回われわれがセカンドキャリアの問題を会社や制度の面からではなく、あえて個人の視点から見つめ直すことと試みたのも、まず個人が先手を取って自分のキャリアを見つめ直し、適切なミッドキャリアを選択していかないかぎり、本当に個人の能力を発揮できる企業社会は永遠に実現しないのではないかと考えたからである。いまこの時期に個人個人が「ミッドキャリア」のもつ意味を深く問い直して、再度ここで強調しておきたい。



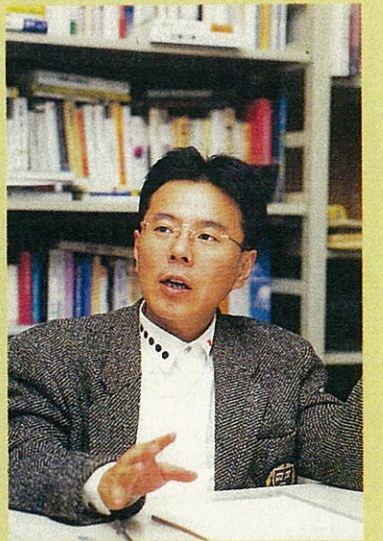


# 日常の「ことば」に 企業変革の鍵があつた

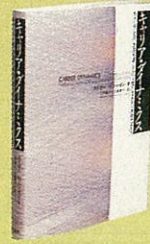
30周年を機に社員の意識改革を図る

会社のなかで会話はあるのだが、  
どうも的確に意味が伝わっていかない。  
これは単に世代の違いか、文化の差か。  
このような微妙なズレを実感している人は多いことだろう。  
その要因として日々使われている「ことば」に着目し、  
社員全員が同じ意味をもたせてその「ことば」を  
使いこなせるような環境づくりを行った企業がある。  
その企業、東京ダンケが手に入れたものは、  
ことばの共通概念だけではない。  
ことばの本質をさかのぼることによって、  
彼らは企業を変革する重要な鍵を得たのである。  
同じ日本語でも、キャリア・職種によって  
違う意味、違う重みがあつた「ことば」に  
新しい生命を吹き込んだ試みとは何だったのだろうか。  
東京ダンケの社員と「コンサルティングを担当した  
弊社社員のことばを通して考えてみたい。

## Interview



金井氏が推薦する本



『キャリア・ダイナミクス』  
E.H.シャイン著・白桃書房



『ライフサイクルの心理学』  
D.J.レビンソン著・講談社



『ライフサイクル その完結』  
E.H.エリックソン著・みすず書房



『ニューウェーブ・マネジメント』  
金井壽宏著・創元社

とか変化する環境に対する長期的適  
応力を失っているからです。  
さらにいえば、そういう個人はか  
りを束ねた組織も、「団結」という短  
期的結合はすぐにはできても、長期的  
適応力は危ういものになるでしょう。  
それからもうひとつ、学生と話し  
ていて感じるんですが、日本では学  
生から社会に出て働きはじめるとき  
に必要なエネルギーは非常に大きい  
と思うんです。22〜23歳まで気まま  
に生活して、とうとう人の言うこと  
を聞かなくなるとは、世界に入る。  
これはけっこう大変なことですよ。  
これをロケットの地上からの発射  
だとすると、打ち上げに大変なパワ

ーがいるけれど、代わりに長い準備  
期間がある。発射台を作って、燃料  
を入れて、しっかり点検して。  
この最初のエネルギーで飛び立ち  
ますよね。ところがある時期まで来  
たら、どこかで2段目のロケットに  
点火しないと、だんだんパワーがも  
たなくなってくる。だって22歳から  
60歳まで働きつづけるなんて、気の  
遠くなるような話じゃないですか。  
誰でも一応「家族がいるから」と  
か「ローンがあるから」とか何とて  
も言えるけれど、そういう浅いレベ  
ルの答えじゃなくて、本当に自分は  
仕事とか会社とか、さらにはこの産  
業社会に何を求め、どんな価値を提  
供しているのかというヘビー級の答  
えは伏せたままですよ。  
人が自分のキャリアにまつわる戦  
略を考えると、鍵になる問いは、  
自分は「何がうまくできて、何がへ  
たか」「何を本当にしたいのか」「何を  
している自分なら、虚しくないのか」  
という3つです。それぞれ「能力・  
才能」「欲求・動機」「意味・価値」の  
自己イメージです。  
人生の2段目のロケットに点火し

ようと思ったら、転職や独立をよ  
うがしいが、その人は自分のセカ  
ンドキャリアのために、それらのこ  
とを深いレベルで考え直さざるをえ  
ない時期が来るんだと思うんです。  
**残り時間で何ができるか  
逆算が素直にできる時期**  
B・L・ノイグーターンという学者  
がいつていることですが、ミドルの  
心理にとつていちばん重要なのは  
「何年過ぎたか」ではなくて、「あと何  
年」という考え方が自然にできる歳  
だということです。残り時間で何が  
できるか、という観点から自分の仕  
事の意味づけができるんですね。  
それはぜんぜん寂しいことじゃな  
くて、「午前の人生」の「1次元的発  
想」ではできないことなんです。  
たとえば、私も自分が39か40歳ぐら  
いのときに友人に会うと、くだらな  
い会話ですけど、「お前って車好きだ  
よね。3年で乗り換えても、4台か  
えたらもう50だな」とか、「あと何台」  
という発想になつていっているんです。  
この時期は普通のライフサイクル  
というところ、ご両親が病気がちになっ

たり、亡くなったりしはじめる時期  
ですよ。やっぱり人間の運命を自  
分に投影して考えようというか、逆算  
が素直にできるようになるし、その  
ほうが「もともとこの夢は何だったか」  
とか「本当に価値や意味のあること  
をやるとはこういうことか」を考え  
るきっかけになると思うんです。  
ダニエル・レビンソンという学者  
が、40歳代の発達課題のひとつとし  
て「分離と愛着の折り合いをつける  
こと」といっています。  
言い方はむずかしいのですが、つ  
まりは自分にとって愛着のあるもの  
たとえば会社とか、奥さんとか、子  
供とか、趣味の会とかいったものを  
すべて分離しても、このオレという  
ことで誇れるものがあるか——とい  
う話なんです。  
ついつい会社のためとか、家族の  
ためとかいって、本当の自分を問わ  
ずにかけてしまった。家族が大切に  
会社が好きだというのは、非常にい  
いポジションなんだけれど、では大  
事だと思つてきたものをいっさいよ  
けてしまつて、「この自分に何があ  
るか」と自問したら、愕然とする人  
はずいぶんいると思う。  
それでもこの段階でそれをしたほ  
うがいいんだと思うんです。それを  
することによってのみ、自分の来し  
方の回顧、意味づけから将来を前向  
きに展望することができるようにな  
ると思うからなんです。



# 社内でも同じ「ことば」が通じない 30周年を迎えた東京ダンケの転機

順調な成長のなかで迎えた  
30年目の転機

創業して30年。企業の栄枯盛衰は30年で移り変わるといわれているが、この時期に転機を迎える企業はさぞかし多いことだろう。生まれたばかりの子供が30代にさしかかかって「而立」の時を迎えるように、企業もいよいよ成熟への道を歩みはじめなければならない。

会社PROFILE	
社名	株式会社東京ダンケ
設立	1965年
資本金	3750万円
売上高	54億8400万円(95年1月)
従業員数	91名
事業内容	ワンマイルウエア、ナイトイ、インナーウエアの企画開発・製造販売
代表者	代表取締役会長 井上隆成 代表取締役社長 中村光夫
所在地	東京都江東区

インナーウエアの企画・製造・販売を手掛ける東京ダンケ

ケはまさにその転機の時期を迎えた企業である。肌着問屋から出発し、社員全員が働きに働いた30年。その後「脱・問屋」をめざし1985年には本社ビルを増築、新商品開発を始めてメーカー機能も備え、売り上げを伸ばしてきた。たとえばそれまで東京ダンケの事業は量販店への卸が中心だったが、「S・Mie」というワンマイルウエア(日常、家の周辺に着て出かけるカジュアルウエア)のこと。日本ではこの分野の商品開発が遅れていた。企画開発、通信販売にも乗り出して一般消費者という新しい顧客を開拓した。それとともに中途採用や新卒採用にも力を入れ、新しい血を組織に導入している。いわば次の手をしっかりと打ってきた企業なのである。

**組織が大きくなるにつれて生まれてきたきしみ**

しかし、新しい社員が増え

るとともに組織内にきしみが生まれた。その状況について、コンサルティングを担当した小笹芳央(株)リクルート組織人事コンサルティンググループ「ブループリーダー」は語る。「創業当時から力を合わせてきたメンバーだけであれば気心は知れているし、以心伝心の組織運営も可能です。しかし新顔が増えてからはそんな手法はむずかしくなっていました」。

古参の社員に中途入社社員、そして新卒で入社した若手社員。それぞれがグループをつくり、会社のなかで足並みの乱れが見られるようになってきました。それと同時に大きくなった組織のなかで営業・物流・商品企画という職務ごとに違う風土が生まれ、お互いのコミュニケーションがうまくいかないケースも出てきたんです」。

同じ会社で、同じ目標のもとに働いているはずなのに、なぜか話がつながらず、経営陣は歯がゆい思いをすることもしばしばだった。東京ダンケがもう一段高いステージをめざすためには、もう一度求心力をつけなければならぬ。そのように考えていた、東京ダンケの経営陣に対して小笹が提案したのは社員のあいだで、共通概念をも一度構築するということであつた。



小笹芳央

リクルート人材総合サービス事業部門、組織人事コンサルティンググループ「ブループリーダー」  
現在、コンサルティンググループでは大手企業、中堅中小企業の組織人事に関して幅広いテーマでコンサルティング活動を実施。オーナー経営者や幹部向けの講演活動も多数。

「さいわい、東京ダンケにとって95年は創業30周年を迎える節目の年にあつていました。このタイミングで社史と理念ハンドブックを制作し、社員全員に配って読んでもらおう、そしてこれまでの30年の成長を支えてきたさまざまな要因を一つ一つ振り返り、改めて東京ダンケの組織を見直してみようではないかというところで提案したのです」。

このアイデアは、企業としての節目を祝うに最もふさわしい提案として受け入れられました。そして、社史の制作のために徹底した取材を行うことになり、それと同時に東京ダンケの中核社員が中心となって、理念ハンドブックを制作することになったのである。

**ことばの認識の違いは組織にとって大きな問題**

と言われた場合、人によって「朝イチ」の意味が朝の9時だったり、10時だったりすることがありますね。

このように基本的な部分で認識が違っているとスムーズなコミュニケーションはむずかしい。特にさまざまな出身・さまざまな部署の社員が共存している現状では、ことばの食い違いは大きな問題となります。

そこで東京ダンケの社内では頻りに使われていることばをひとつずつ見直し、共通の意味を作り出せば、グループ化した社員のあいだにも共通の意識が生まれるのではないかと考えました。経営者はとかく「言いたいことがうまく伝わらない」という焦燥感を抱きがちですが、ことばを共通

化するという作業はこれまでほとんどやっていなかったと思います」。

いくら新しい経営方針を叫びつつけても、社員の日常業務に経営方針がどのように関わってくるか理解しがたければ、その方針は絵に描いた餅になってしまふ。一方で社員向けに行動指針をまとめたマニュアルをトップダウン方式でつくって与えたとしても、むしろ反発を招くだけであらう。

しかし、日常的なことばを見直すことはより仕事に密着した作業であり社員も参画できるだけに、周りにも受け入れられやすい。「たとえばこれまでの量販店中心ビジネスの時代と、「S・Mie」のような自社商品の企画開発型ビジネスでは

「お客様」ということばひとつとっても意味が変わるはずなんです。組織内でもコミュニケーションの前提となるさまざまなことばの意味を、新しい事業に適應できるように再定義、再解釈するプロセスを、経営の中核を担うメンバーと共有していくことを提案しました」。

である。それに正面きって取り組んだこと、そしてその見直し作業を中核社員の力によって進めたことが今回のケースの新鮮さである。

を高めたいという。いわば今回のことばの見直し作業は、中核社員にとって形を変えた研修であり、きしみの目立つ組織のアセスメントでもあったのである。

**ことばの見直し作業に中核社員が参画する意義**

東京ダンケに限らず、企業のなかではことばの認識のズレによるコミュニケーションロスが多々生まれているはず

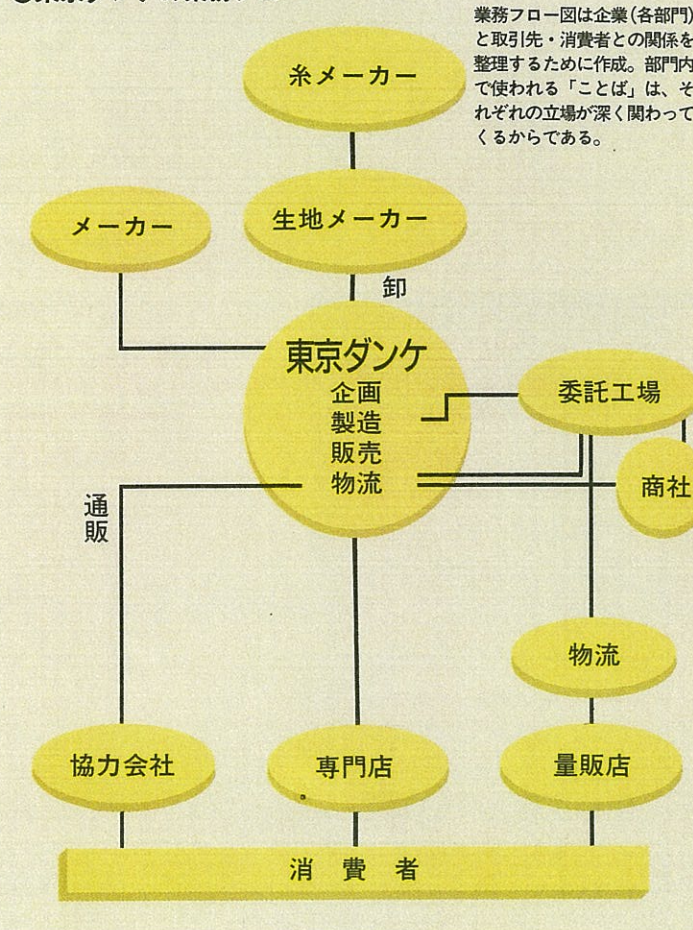
実際に東京ダンケで働き、部下を指導している立場の社員が、経験を活かして自分の仕事を振り返りながらことばの見直しを進めたことが、この理念ブックを制作する意義

部門と、それぞれに関連する取引先などの関係をあらかじめ明確しておく必要があつたからである。

## 東京ダンケの トップが抱いていた危機感

- 1 メーカー化という新戦略を掲げているが、古い体質が抜けきらない
- 2 世代間、キャリア(中途・新卒)間、職種間で意識の違いが見られる
- 3 それにより日常のことばの意味(コミュニケーションの前提)がズレている
- 4 創業以来大切にしてきた東京ダンケ独自の考え方が風化する恐れがある

## ●東京ダンケの業務フロー





# 何げなく使っていた「ことば」の意味を改めて問い直した数カ月

社員取材でわかった  
ことばの定義の大きなズレ

ことばの見直し作業を進めるにあたって、小笹らがまず取り組んだのは社員への取材であった。いろいろな年代、

「私にとってのお客さんですか？  
スーパーのなかで買い物している  
**エンドユーザー**です」  
(商品部)

「お客さんは自分がつくった**服を  
日常で着てくれて  
いる人たち**です」  
(商品部)

「お客さんは**量販店のバ  
イヤー**でしょうね」  
(営業部)

社員インタビュー  
あなたにとって  
「お客様」とは？

「あまり考えたことはないけど、  
**とりあえずはバイ  
ヤーかな**。でも最終消費者  
を意識しないとだめだと思います。消費  
者を意識せずにはバイヤーと仕事を  
して失敗することがありますから」  
(営業部)

「え？営業部の人は  
**そう考えているん  
ですか？**知らなかった」  
(商品部)

いろいろな職種の社員から話を聞いて、どの程度社内においてことばのズレが生じているのか検証したのである。そのなかで、「お客様」という、最も基本的なことばがどのようになされているのかを紹介したい。

「ことばのズレが生んでいた  
社員の組織の危機感」

また、現在の東京ダンケの組織に対する意見も取材した(下表参照)。ことばに対する認識にズレがあったのと同様、社員も大きくなってしまった組織の問題をうっすらと感じているようであった。この取材結果に対して、東京ダンケ側もリクルートのプロジェクト・メンバーも、「うすうすは感じていたことだったが、やはりこれを機会に会社の方向性を共有すること、そして確認しておきたい価値観をはっきりさせることをしなければいけない」という認識で一致した。

そしていよいよ、理念ブック作成プロジェクトに着手したのである。

「以前のように、昔からのつきあがあるから取引をする商売という色合いは業界全体で薄れています。企画力や品質価格など明確な強みがないと厳しい環境になっていますね」

社員インタビュー  
現在の組織に対して  
感じることは？

「昔の結束力はだいぶ薄れていたように思います。人数が少なかったころのようにはいかないものですね」

「うちは強い風土や営業力はないし、物流だって強いとはいえない。取引先の要望に小回りを利かせて対応してきた点が強みといえるかな」

「職種を超えて社員全員がうちの強みを理解し、それを発揮するうえで**みんながどのよう動けばよいのか共有しなければならぬ**時期にきていると思います」

考えたことなかった  
ことばの意味に戸惑いも

このプロジェクトには、部長クラス(東京ダンケではマネージャーと呼ぶ)3名が参加した。担当は営業部門が2名、総務部門1名である。作業は月に2回ずつ行われたが、

一度に2〜3個のことばを見直すのが精一杯だった。マネージャーたちにとって「東京ダンケとは」「在庫とは」「競合とは」「クレームとは」「商品である実用衣料とは」などのことばを定義する試みは、日頃改めて考えたことがなかっただけに戸惑いの多い作業

だったようである。

「たとえば『競合』ということばであれば、『お客様』の定義にすぐ左右されます。お客様を量販店と意識していれば競合は卸の会社ということになります。エンドユーザーがお客様であれば競合は通信販売や訪問販売の会社まで一気に広がっていくわけですから。私たちがやったことは皆さんの考えを引き出すきっかけづくり。こちらから答えを示すのではなく、あくまで議論がスムーズにいくように問いかけていきました。同様に『クレーム』の場合、最初は『処理すべきもの』、火が広がらないように消すべきもの』と改めておられたようですね。しかし議論していくうちに、クレームとはそこから学ぶべきものであり、次の発展の基礎をつくる『宝の山』であるという考えにまとまっていきました。私たちの役割は、議論が拡散したときに軸をお客様に置く、という道案内をするくらいなもの。しだいにそのプロセスにも慣れ、第三者である私たちに對して堰を切ったように自分たちの仕事や商品のことを語るようになっていったのです」

一つ一つの作業はやがて細部にわたり、白熱していった。

ときには自分の考えをリクルートのスタッフに切々と語り始める場面もあった。「場合によっては宿題を出しました。それぞれが職場に持ち帰ってことばの意味について若手メンバーの意見聞き、再度定義し直したりしました。作業が進むにつれて、こちらがリードする場面は徐々に減りましたね」

中核社員の白熱した議論で  
共通認識ができていく

最も重要な点は、メンバー自身が「自分たちの手で東京ダンケの次の10年を支えるのだ、そのための共通概念をいまつくっているのだ」という実感をもちはじめたことである。あとは、この実感を全社に広げていけばいい。会社の中核をなしている幹部社員がしっかりした共通認識をもてれば、最初の壁は越えたことになる。

ここで例に挙げたことばはどの会社でも使われているものばかりである。「クレーム」とは何か、「お客様」とは誰を指すのか。おそらくどの企業にも社内でも多少のズレがあるはずだ。その意味で、東京ダンケの「ことばの見直し」への取り組みはどの企業にも応用が利く試みといえるだろう。



遠藤芳昭氏  
(総務部マネージャー)

共通言語ができた  
実感できた

やりとりのなかでいちばん印象に残っているのは「お客様」について議論したことですね。最終的に買ってください

会社のひとつの  
歴史となるもの

議論を共にしたほかのマネージャーたちが、これほど真剣に会社や事業のことを考えているというのがまず驚きでした。

このようなディスカッション形式の研修は以前にも経験がありますが、今回の特徴は



山田稔夫氏  
(総務部マネージャー)

議論の中心を自分が理解すればよいというだけでなく、部下にも伝えなければならぬという点です。人に伝えるためにはそれだけ理解が深くなければなりませんから。そのためにも「定義づけ」が重要なんです。自分が何となくわかっているつもりでも部下に伝えるにはまだ足りないというところばがたくさんありました。

理念ブックができたときは嬉しかったですね。おそろしくこれひとつの歴史になるんだらうと思っていますが、これにまたプラスしていつか、今後の会社の発展につながっていくんじゃないでしょうか。



松本俊明氏  
(総務部マネージャー)

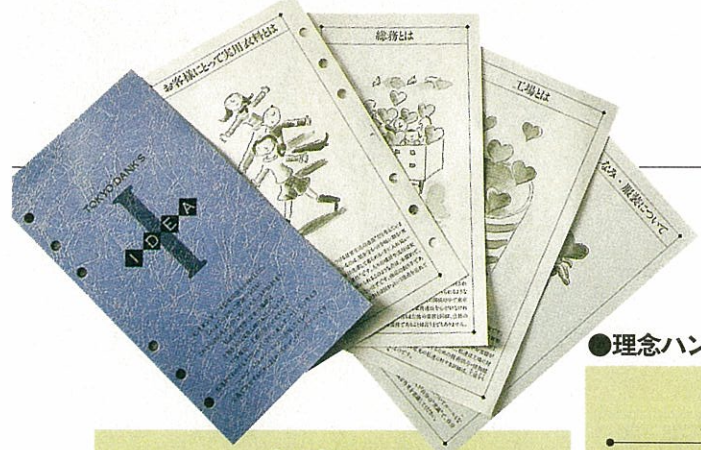
かたちとして残る  
嬉しさがある

宿題をもらって部下と話し合ったときに感じたのですが、自分自身がこれまで部下に指導できていなかったために、部下から出てくる意見も抽象論が多かったのです。結果的に核心に触れるような意見をもち帰ることができず、反省させられました。

私は中途入社組で、この業界に入ってから6年目です。自分でもっと会社について知りたいことが多かったのですが、今回の作業はよい機会になりました。理念ブックとして形になったことも嬉しいですし、あとはどのようにすれば部下にもっと浸透させられるのか、考えていきたいと思っています。いまでもときどきは理念ブックを聞いて、忘れないように心がけているんですよ。



# 「ことば」を追求していくうちに 社員に当事者意識が生まれた



●理念ハンドブックより

## 東京ダンケとは

東京ダンケは、お客様に“実用衣料”を提供するメーカーです。私達の活動に関わる全ての人々に対して、いついかなる時でも“感謝”の気持ちを忘れません。そして、お客様に貢献するためには、いついかなる時でも全員の“団結”が必要だと考えます。“感謝”と“団結”。私達が最も大切にしたい気持ちであり、社名の由来なのです。

## お客様とは

私達が扱っている商品の特性上、年齢や性別に関係なく全ての生活者が私達のお客様です。量販店や専門店、大事な得意先ではありませんが、東京ダンケのお客様はあくまで、商品を肌身に身につける最終消費者であることを忘れてはいけません。メーカーである私達は、商品の良さを通して、お客様に東京ダンケのファンであり続けて欲しいと思っています。お客様が私たちの商品を手に取り、肌身に付けて着回して「快適だ」と思ってくれた時が、商品の良さを知ってもらった瞬間です。もちろん、肌直接につける物ですから、快適さと共に「安全である」ことも大切なことです。お客様に「快適」であると思ってもらえる商品を常に提供し続けるために、私達はお客様の嗜好の変化や時代が求めているものを、お客様から謙虚に学ぶ姿勢を保ち続けたいのです。

## 「ことばの見直しは 変革を促すきっかけ」

現在のところ、東京ダンケの試みは順調に推移しているといえる。社史は社員にこれまでの道のりについて改めて考える機会を与え、ハンドブックは事あるごとにひもどく心のよりどころになった。会社が置かれている状況を以前より深く理解することもできた。「企業とはサービス・製品の市場競争力と、採用市場にお

ける競争力の両方を備えなければならぬ存在だと思えます。しかし企業が、自社が置かれている競争状態をしっかりと把握しているとは限りません。たとえば顧客は誰で、どのような価値を自分たちが提供しているのか、社員はなぜこの会社に入り何をやりがいとして働いているのかという基本的な認識がなければ、正しい施策を打てるわけがない。マネジメント層の意識改革であれ、人事制度の設計であれ、企業風土の改革であれ、2つの競争状態をいつも視野に入れる必要があるんですよ」

「私たちがやったことは、当事者である東京ダンケの社員の方々に伝えるお手伝いなのです。どんなにきれいな答えに到達しても、それがリクルートの主張であったり正解であったりすれば、無意味です。ハンドブックも社史も、東京ダンケをよいサイクルにもっていくという目的のためのツールにすぎない。コンサルティングスタッフは作業の最終に何度もその本質に立ち返るようなアドバイスを送った。

## 在庫とは

東京ダンケにおいては、“在庫ゼロ”が、本来最も望ましい状態です。私たちは商品を常に生きた状態におかないければなりません。在庫の山はそれ自身が価値を生まないだけでなく、時間が経てば経つほど商品の鮮度は失われ、最終的に他の健全な商品をも腐らせてしまうこととなります。在庫は経理上は資産ではありますが、同時にお客様に貢献できていない“死んだ商品”でもあるのです。

## クレームについて

クレームとは私達に対する期待の裏返しであり、私達にとっては宝の山なのです。私達に対して期待して頂いているからこそ、その期待に添えていない私達に直接クレームを伝えてくださっているのです。また、東京ダンケが生き残っていく上で、非常に重要なポイントが隠されている宝の山でもあります。私達が最も恐れなければならないのは“無言の切り捨て”です。クレームを言うてくださっている相手に対して、感謝の気持ちを忘れず、いついかなる時でも、まず謝罪し誠意をもって、対応することももちろん、対応の経過をきめ細かくお伝えすることを忘れてはいけません。クレームに対する対応の仕方で必ず新たな信頼関係が生まれるのです。

## 挨拶について

挨拶とは感謝の気持ちを言葉と体で表すことです。東京ダンケの社名の由来である“感謝”という字は「感じるままに言葉や体で示す」と書きます。私達の企業活動は取組先をはじめ各方面の方々に支えられています。また社内においても一人一人の仕事は、他の人々によって支えられています。人に対する感謝の気持ちと心のこもった挨拶、この基本的なことができない人は、どんなに仕事ができても、東京ダンケにおいては尊敬されたり認められることはありません。

「私たちがやったことは、当事者である東京ダンケの社員の方々に伝えるお手伝いなのです。どんなにきれいな答えに到達しても、それがリクルートの主張であったり正解であったりすれば、無意味です。ハンドブックも社史も、東京ダンケをよいサイクルにもっていくという目的のためのツールにすぎない。コンサルティングスタッフは作業の最終に何度もその本質に立ち返るようなアドバイスを送った。

「私たちがやったことは、当事者である東京ダンケの社員の方々に伝えるお手伝いなのです。どんなにきれいな答えに到達しても、それがリクルートの主張であったり正解であったりすれば、無意味です。ハンドブックも社史も、東京ダンケをよいサイクルにもっていくという目的のためのツールにすぎない。コンサルティングスタッフは作業の最終に何度もその本質に立ち返るようなアドバイスを送った。



株式会社東京ダンケ  
専務取締役  
千金楽健司氏  
KENJI CHIGIRA

## 理念の浸透はこれから 努力の継続が重要になる

当社は創業30周年を迎えて、今後会社をどうしていくべきかの大きな分岐点に立っていました。経営会議のなかでは今後の組織づくりを模索してきましたし、その過程でいろいろな案が出ていたのです。たとえば社員との契約関係を前面に打ち出していく組織、あるいはもっと経営者の権限を強めてトップダウンにしていく組織、他社のケースもいろいろ検討しました。最終的には、ちょうど当社が世代交代の時期を迎えていたことから、「若手社員が頑張っているための理想像」を議論。そのときに出てきたキーワードが「企業理念」だったのです。私が考える東京ダンケの理想像は、社員一人一人が自分の役割と責任を自覚し、しかも自立している組織です。誰か強力な指揮者が統率するのではなく、状況に応じてみんながセッションしていきけるジャズのような会社にしたかった。しかしその理想を実現するためには、いざというときにみんなが立ち返ることのできるしつかりした理念が必要でした。そこで、日常的に使われていることばを見直そうという企画が生まれたのです。

理想は、社員一人一人が自分の役割と責任を自覚し、しかも自立している組織です。誰か強力な指揮者が統率するのではなく、状況に応じてみんながセッションしていきけるジャズのような会社にしたかった。しかしその理想を実現するためには、いざというときにみんなが立ち返ることのできるしつかりした理念が必要でした。そこで、日常的に使われていることばを見直そうという企画が生まれたのです。

「自覚のプロセスをつくるためにも、このような作業を完全に外部に委託するのはよくないですね。アウトソーシングではなく、あくまで自社内にプロジェクトを立ち上げ、外部の専門家と議論を重ね、プロセスを共有すること。そして具体策の策定や人事制度設計後の実行性やプロジェクトメンバーの育成効果を上げていくことが大切です」

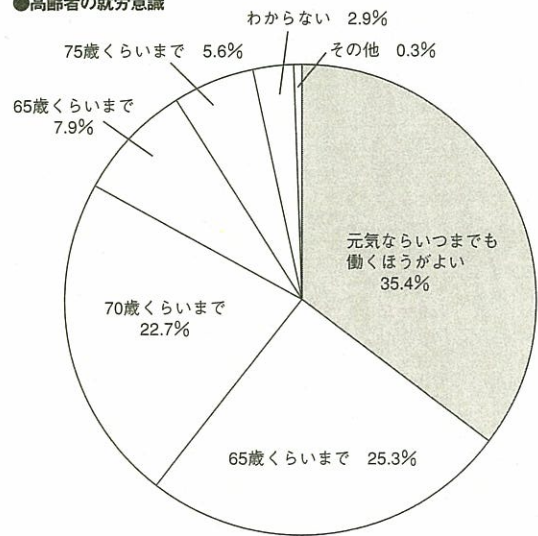
「自覚のプロセスをつくるためにも、このような作業を完全に外部に委託するのはよくないですね。アウトソーシングではなく、あくまで自社内にプロジェクトを立ち上げ、外部の専門家と議論を重ね、プロセスを共有すること。そして具体策の策定や人事制度設計後の実行性やプロジェクトメンバーの育成効果を上げていくことが大切です」



# DATA FLASH

人事マネジメントに関して発表された  
各種データが一覧になっています。  
より詳しい内容をご希望の場合は、  
リクルートサークル「情報検索サービス」窓口に  
お問い合わせください。  
調査データを提供いたします。  
お問い合わせの方法は  
58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。

●高齢者の就労意識



## Works Eye

高齢者の「生涯労働」意欲

35.4%

「元気ならいつまでも働きたい」  
先進国では突出した労働意欲

「高齢者一人暮らし・夫婦世帯に関する調査結果」  
総務庁 95年9月 A4判 109頁

65歳以上の高齢者が考える「高齢期に大切なもの」は、「健康」(95・0%)、「家族」(57・9%)が上位を占め、「仕事」は14・7%と少数意見。また、日常生活での心配ごととしては「心配ごとはない」(36・0%)、「自分や配偶者が病気がちになること」(33・0%)と続き、「仕事」については1・4%とごくわずかである。主な収入源は91・5%が「公的な年金」を挙げ、生活費など経済的な心配も薄いようだ。これらの結果を見るかぎりでは、高齢者にとって「仕事」の存在はそれほど重要ではないように思われる。

しかし、「何歳くらいまで働くのがよいと思うか」の問いには、「元気ならいつまでも働きたい」が35・4%、60歳を過ぎて働いていたい人が実に9割近くにも達することがわかった。

ちなみに65歳以上の労働力人口比率は、日本は男女平均で24・8%、男性だけでは37・8%にも達する。欧米諸国の比率と比べると、アメリカの2倍、フランスの14倍近くにもなる。

これらのことから何がわかるか。現状にはほぼ満足しているが、将来への不安があるから働きつづけたいの確かだ。しかし、65歳以上といえは、高度経済成長を支えてきた「働きバチ」で、仕事以外の生きがいが少ないこともあるだろう。

今後はますます高齢化が進み、現状の年金制度では維持できず、高齢者の労働に頼らざるをえない社会になる。政府や企業はどう雇用を創出できるかが求められる。一方、若い労働者も将来に向けて、趣味や社会活動などの生きがいをもつ、高齢になっても必要とされる専門性やキャリアをいまから身につけなければならぬだろう。キビシイ時代です。

尼子騷兵衛 (あまこ そうべえ)  
兵庫県尼崎市生まれ。仏教大学文学部  
史学科卒。博物館学芸員資格取得。86  
年1月より朝日小学生新聞に「落第忍  
者乱太郎」を連載。現在NHKテレビ  
アニメ「忍たま乱太郎」放映中。94年  
3月まで電通に勤務し、OLと漫画家  
の二足のワラジで平均睡眠3時間とい  
う超人的生活を送ってきた。「尼崎で  
生まれた子で騒々しかった」(本人談)  
というのがペンネームの由来。

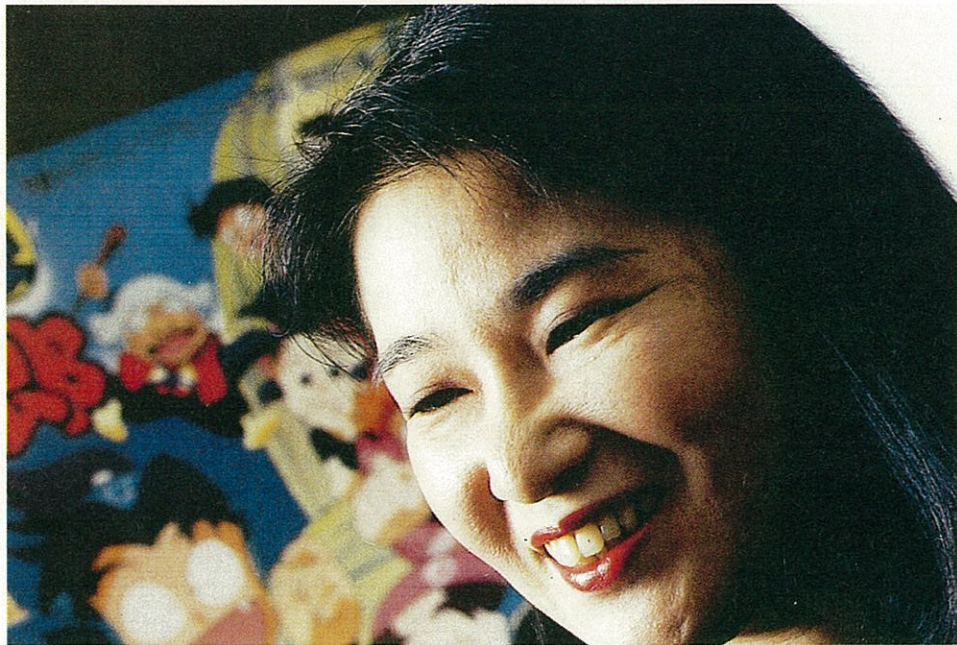
## COLUMN

マンガ家

### 尼子 騷兵衛

SOBEE AMAKO

人と組織を語る②



撮影/木村規

ひとコマの時代考証のために  
何万円もする資料を買ってくる。  
そんな芸当ができたのも、  
マンガはあくまで副業で、  
食う手段をほかにもつてたからですよ。

近所の小学校からよく「忍たま乱太郎」のテーマ曲が聞こえてくるんです。「勇気100%」っていう。運動会のテーマソングなどに使っている学校や幼稚園が多いみたいで、大震災のときにはラジオでもしょっちゅう流れてた。最近ファンレターも増えました。「忍たま乱太郎」の舞台になっている忍術学園に僕も入りたいとか、教職志望の大学生からは、あそこに出てくる先生は教師の理想像だ、なんて。

嬉しいと同時に、作者としてはもっと責任感みたいなものをもたなくちゃとも思うんですが……。でも、だめなんです。プロ意識に欠けるといいうか。マンガは描いてました。普段はOLで、基本的にはOLが本業だったでしょう。切羽詰まった感覚がぜんぜんない。さつきも締め切りの催促の電話があつて、すいませんねえと電話に向かって頭下げてたところです(笑)。

本日は、埋蔵文化財を発掘する仕事なんかに就きたかった。いまもそうです。もともと歴史もの、特に日本史が好きで、だからマンガのテーマも当然そっち方面にいつてしまふ。朝日小学生新聞からギャグマンガ描かないかという話があったときも、すぐに忍者ものでいこうと話がまとまりました。だから描いてる本人としては、学校とはこうあるべきだとか、これが理想の教師像だとかいう意図はぜんぜんない。好きなことを好きなように描かせてもらってるだけで、だから10年も続けてこられたんです。マンガはあくまで副業だったというの大きいかもしれない。最初からこれしかない、何が何でもマンガでやっていくんだとなると、売れそうなテーマを選ぶとか、出版社の方針に無理に従わなくちゃならないという状況が出てくるでしょう。逆に好きなことだから時代考証にもこだわり、ほんのひとコマを描くために何万円もする資料を買っちゃって、結局原稿料がぜんぶ資料代に消えてしまったなんてことになっても平気でいられる。食う手段がマンガしかないとなると、そんなことできませんよ。

これからですか？ OL生活は一昨年で辞めましたが、苦労して博物館学芸員の資格も取つたし、どこかの埋蔵文化財研究所の片隅で土器の破片をつなぎ合わせるながらマンガを描くのもいいなあとか、博物館の入口で切符のもぎりをしながらもいいかなとか、いろいろ考えています。いつでも2、3足のワラジは用意しておきたいですね。



# EMPLOYMENT

## 失業者の2人に1人が若年層

「労働力調査」8月分  
総務庁 95年9月 A4判23頁

95年8月の完全失業者数は6カ月連続で200万人を超える218万人を記録。前年同月に比べ16万人(8.0%)の増加。完全失業率(季節調整値)は3カ月連続同率の3.2%。比較可能な1953年以降で最も高い水準が続く。特に、15~24歳の失業率は6.9%と高く、人数では25~34歳も含めた若年層だけで110万人以上と過半数を占める。このうち、いわゆる就職浪人は3月(23万人)以降2ヶ台で推移し、8月は14万人。また、バブル期に入社した若手もリストラで離職するケースが目立っている。

資料No.8・1455

## 労働協約で「解雇」に対し3割が規定なし

「雇用点検アンケート報告」  
連合 95年8月 A4判34頁

91年以来、雇用調整を実施した企業は増加傾向。94年は42%に及び、従業員1000人以上では過半数が実施。その際、多くの企業でなんらかの労使交渉が行われるが、団体交渉は10%にとどまり、労使協議を行ったのは43%だった。

また、95年(7月調査)における雇用調整は25%の企業が「実施予定」、一方「わからない」も31%占めた。ところが、労働協約で「解雇」についての規定がない企業が3割もあった。

企業規模別では、従業員100人未満の企業で、「希望退職」は48%、「転籍」は50%が規定なしと、中小企業ほど対応の遅れが目立っている。

## 苦情が殺到！女性を理由に不利な就職活動

「女子新卒者の就職問題に関する特別相談窓口利用状況」  
労働省 95年9月 A4判3頁

95年8~8月の間に全国から寄せられた女子学生の就職活動に関する相談は、前年同期より342件多い3911件に上り、その大半が均等法や指針に触れる疑いがあるものだった。内容は、女子を理由に応募の機会が与えられなかったケースが37%で最多。募集で男女不問としながら、面接時に「男子のほうがよい」と言われたなど、このほか、「男子優先のため、女子は若干名」「女子は自宅通勤者に限る」「女子の浪人や留年者は採用しない」「女子だけに筆記試験がある」などに対する苦情が多かった。

資料No.8・1481

## 国家公務員のキャリア組内定 キヤリア組内定 東大初の50%割る

「国家公務員I種試験内定」  
内閣参事官室 95年10月 A4判1頁

中央省庁で「キャリア組」と呼ばれる国家公務員I種試験の95年度の省庁別内定状況を見ると、内定者は全体で284人、うち東京大学出身者は全体の48.9%にあたる139人で、93年度の54.8%、94年度の50.5%を下回り、初めて5割を割った。内定先は大蔵省と通産省が17人ずつトップ、次いで警察庁、自治省など。その他の国公立大出身の内定者は68人(23.9%)、私立大はやや増加傾向で77人(27.1%)を占めた。なお、女性の内定者は約1割の31人で過去最高。

資料No.8・1476

## 高校生の就職内定は9月末で5割

「高卒者の就職決定状況」  
労働省 95年10月 A4判3頁

96年3月の高校新卒者の95年9月末現在の就職率は、全国で約33.1万人と前年同期より7.0%減少したが、求人とも同19.7%減の約46.3万人と大幅に減っているため、求人倍率は1.40倍で、前年の1.62倍を下回り、4年連続のダウン。なお、9月末時点で就職が決定した者は約16.9万人。就職決定率は前年を3.7ポイント下回り、5年連続の低下で51.1%。円高不況の影響を受けた88年の50.7%に次ぐ低さだ。ただ、卒業年の6月末にはほとんどが就職。近年、低下気味だが95年3月末は8月末の就職率が98.7%だった。

資料No.8・1484

### ●年齢階級別完全失業率

	全体	男性	女性
15~24歳	6.9(1.5)	7.0(1.1)	6.7(1.5)
25~34歳	3.7(0.2)	3.0(0.4)	5.0(同率)
35~44歳	2.3(0.2)	2.0(0.1)	2.8(0.3)
45~54歳	2.0(同率)	2.0(▲0.1)	2.1(0.1)
55~64歳	3.3(▲0.3)	4.0(▲0.6)	2.1(同率)
65歳以上	1.3(同率)	1.7(▲0.1)	0.5(▲0.1)

\*カッコ内は対前年同月増減(ポイント)

### ●労働協約で「規定なし」の割合(企業規模別)

	従業員100人未満	従業員100人以上	従業員300人以上	従業員1000人以上
配転	37.6	30.8	23.1	16.5
出向	42.6	33.4	21.4	11.1
転籍	47.7	46.1	39.3	33.9
希望退職	47.9	47.3	46.3	44.8
解雇	28.9	23.4	17.5	12.6

(%)

### ●相談内容

	女性について苦情が多かった理由	女性について苦情が多かった理由	女性について苦情が多かった理由	女性について苦情が多かった理由	女性について苦情が多かった理由	その他
1994	47.1	25.8	11.7	10.2	0.8	4.4
95年度	37.0	31.1	12.4	11.1	4.8	3.6

(%)

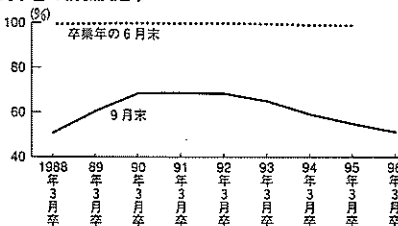
### ●国家公務員試験I種内定状況

	1993	94	95年度
全体	290(27)	287(29)	284(31)
東京大学卒	159	145	139
その他の国、公立大卒	65	69	68
私立大卒	66	73	77

(人)

\*カッコ内は女性で内定

### ●高卒者の就職決定率



## 大卒の就職率 4年連続ダウン 45年ぶり60%台

「平成7年度学校基本調査」  
文部省 95年11月 B4判25頁

95年春の大学卒業者は約49.3万人で過去最高を記録。うち就職者は約33万人で前年より約6000人増えたが、就職率は67.1%(前年70.5%)で4年連続のダウン。しかも1950年以来45年ぶりの60%台に低迷。男性68.7%に対し、女性63.7%と9年ぶりに5ポイントの差が開いた。また、短大卒者は約24.6万人、うち就職者約16万人、就職率は65.3%(前年70.0%)だった。一方、大卒・短大卒の無業者を合わせると約12万人で、卒業生全体の16%を占め、前年の14%からさらに悪化した。

資料No.8・1545

## 外国人留学生の就職許可率94% 過去5年で最高

「留学生の日本企業への就職」  
法務省 95年10月 A4判12頁

94年に来日した外国人留学生は1万3377人。94年末現在で登録在留している留学生総数は6万1515人。うち日本に就職を希望して、在留資格の変更を申請したのは2555件(10年前214件)で、許可されたのは2395件(前年2028件)。許可率は93.7%と過去5年で最高だった。就職を許可された留学生の出身地をみると、中国が1691人(70.6%)でトップ、次いで韓国254人、台湾125人が続く。就職先は製造業が815人に對し、非製造業が1580人と年々増加傾向にある。

資料No.8・1555

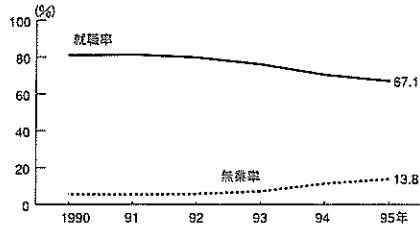
## 新卒の就職浪人 毎年13万~15万人 21世紀は不足に

「若者の雇用」  
朝日生命保険 95年10月 B5判12頁

景気回復の遅れて、若年層の失業率も7%にまで悪化。また就職浪人を含む20~24歳の有効求人倍率も0.63倍まで低下している。今後を予測すると、まず企業の採用率が94年以降増えなければ、大卒・短大卒の就職浪人は今後5年で毎年13万~15万人発生するが、2000年以降は徐々に減少傾向。また、年2%の経済成長に必要な就職者の増加を新卒で確保しないけば、就職浪人の減少ペースは速まり98年にはほぼ解消する。いざいざにしても21世紀に入ると、一転して新卒不足になる。

資料No.8・1445

### ●大卒者の就職率と無業率の推移



### ●在留資格変更許可申請件数および許可件数

	1990	91	92	93	94年
申請件数	1,199 (360)	1,322 (436)	2,674 (854)	2,299 (730)	2,555 (770)
許可件数	1,004 (287)	1,117 (373)	2,181 (673)	2,026 (607)	2,395 (707)

(人)

\*カッコ内は女性で内数

### ●就職浪人数の予測(大卒の場合)

	1996	98	2000	2005	2010年
ケース1	93.7	113.7	101.0	59.8	8.1
ケース2	104.8	▲42.8	▲148.3	▲444.0	▲693.7
就職希望者数	463.7	483.7	471.1	429.8	378.2

(単位:千人)

\*就職希望者は、94年度の在籍者数(1学一大学)を基に試算。必要就職者は、ケース1の場合、94年の実績就職者数と同水準が続くと仮定。ケース2の場合は、今後の経済成長率を平均2%とした場合

# WAGES

## 賃金

## サラリーマンの平均年収は456万円 賞与は3年連続のダウン

「民間給与の実態」  
国税庁 95年9月 A4判28頁

94年に年間を通して民間企業に勤めた給与所得者(平均43.2歳)は、前年に比べ2.2%増の約437.3万人。彼らに支払われた給与総額は約199兆円で、1人当たりの平均給与は456万円、前年に比べ0.7%増の低い伸びだった。初めての前年割れとなった93年からの回復は鈍く、92年の水準に戻すのに精一杯といったところ。

男女別にみると、男性給与所得者は2781万人で、1人当たり平均560万円(前年比0.9%増)、女性は1592万人あり、1人当たり273万円(同0.7%増)と男性の半分にも満たない。

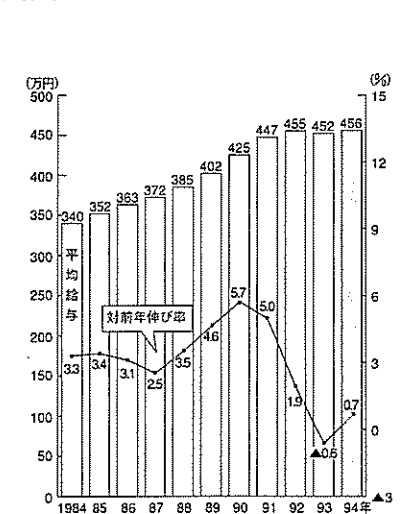
また、男女合わせた平均給与458万円の内訳をみると、約8割を占める給料・手当の368万円が前年比1.2%増だったのに対し、賞与の90万円は同1.3%の減少。3年連続のダウンは初めて。

年齢別では、男性は50~54歳が717万円で最も高くなっているが、女性は年齢による格差がみられず、25~29歳の293万円を最高に頭打ちの状態である。

また、給与階級の分布は、男性が400万~500万円クラスが18.2%と最多、次いで300万~400万円が続き、女性は200万~300万円が28.4%と最も多い。

資料No.8・1485

### ●平均給与および対前年伸び率の推移





## 役員賞与が 平均285万円

「役員賞与調査」  
東京商工リサーチ 95年9月  
B5判2頁

東証上場の95年3月期決算企業のうち65.2%（913社）が役員賞与を利益処分。前年より社数で34社、金額で約14億円減少した。前年より役員賞与を減らした企業は21.3%（288社）、減らした賞与総額は約60億円。うち不祥事や業績悪化などを理由に役員賞与を返上したものは5.9%（82社）だった。一方、賞与を増やした企業は23.5%（328社）、賞与総額は約45億円増。社数では賞与増加企業が減少企業を上回ったが、賞与総額では減少幅が大きくなった。役員賞与減少額の大きい上位10社のうち金融関係が7社を占めた。証券は業績不振を反映し、銀行は多額の不良債権処理などの経営責任をとったものとみられる。一方、増加額の大きい上位10社のうち8社は前期（94年3月期）で役員賞与を見送っていた企業であった。ちなみに、役員1人当たりの平均賞与額は285万円となった。

## 賃上げの 「能力部分」 6割を超える

「低賃上げ下下みる新賃金の実態」  
労務行政研究所 95年10月  
4判3頁

主要企業の95年度の賃上げ交渉は、率では5年連続前年割れの過去最低の2.8%となった。年齢別の賃上げ率は、大卒男性の場合、40歳までは3%台、45～50歳は2%台、55歳以降は1%台。また初任給は据え置いた企業が多く、22歳の昇給額は1060円（賃上げ率0.5%）で、前年度の2249円に比べ大幅な減少である。低賃上げとはいえず、賃上げ全体に占める「能力部分」が86年以降10年連続で「年功部分」を上回り、95年度は61.5%と6割を超えたのが目を引く。

●賃上げの年功と能力への配分比率

年度	配分比率 (%)	
	年功部分	能力部分
1985年度	52.3	47.7
90年度	49.5	50.5
92年度	47.5	52.5
95年度	38.5	61.5

## 企業収益改善で 冬のボーナス 増加に転じる

「95年度・年末ボーナス予測」  
富士総合研究所 95年10月  
A4判3頁

民間企業（規模5人以上）の1人当たり95年末ボーナスは前年度比0.3%増の50万5500円と、2年ぶりに増加に転じた見込み。これは、戦後最低といわれた春季賃上げ率を反映して所定内給与が伸び悩むものの、企業収益が全体的に改善するため。ただし、5・29人規模では0.1%減（34万8800円）と2年連続のマイナス。30人以上規模では0.8%増（60万7700円）と2年連続の増加と、明暗を分けている。なお、公務員1人当たりの支給額は前年度比2.4%増の89万2100円となる見込み。

●年末ボーナス1人当たり支給額

企業種別	1人当たり支給額 (円)		
	1993	94	95年度
民間企業	513,000 (0.5)	504,200 (▲1.7)	505,500 (0.3)
公務員	878,900 (0.0)	871,200 (▲0.9)	892,100 (2.4)

※カッコは対前年度増減率(%)

## 雇用が多様化 3割の企業が 契約社員を採用

「契約社員の雇用と処遇」  
産労総合研究所 95年9月  
B4判1頁

雇用形態が多様化している。上場企業などでパート・アルバイトをはじめ嘱託・出向・契約社員に至る非正規社員の割合は約1割を占め、500～999人の中堅企業では2割を超えている。なかでも、スチュウデス採用などで注目された「契約社員」がいるという企業は約3割。定義の違いもあるが、専門知識を活かすスペシャリストとして採用している企業は半数ではない。また、将来的に正社員に登用するというケースは、1000人以上の大企業で約3割と多いが、中堅や中小企業ほど契約社員をスペシャリストと明確に位置づけている。

## 定年後の不安を 解消するセミナー 急速に普及

「ライフプランセミナーの現状と今後の動向」  
ライフデザイン研究所 95年6月  
A4判12頁

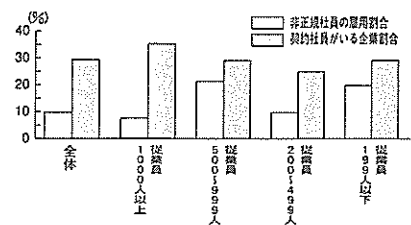
定年後の生活を憂いある第二の人生にしたいという欲求に企業が応えている。退職準備型ライフプランセミナーを「すでに導入している」企業は4社に1社。その6割以上は90年以降の導入で、普及が急速化。導入済みは大企業ほど多く、5000人以上では7割に達するが、100～299人の企業での導入率は5.4%。導入予定を加えても16.9%と差は大きい。そうしたセミナーの導入には、「退職後の生活不安を取り除くことにより、企業組織が活性化される」という意図がみえる。最近では若い従業員対象の「生涯生活設計型」セミナーも増えている。

## 資格取得奨励金 社労士で5万円 税理士で10万円

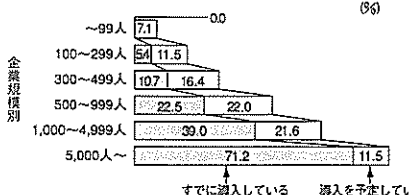
「公的資格取得奨励制度」  
産労総合研究所 95年9月  
A4判13頁

社外でも通用する能力をもつと、公的資格を取得する人が多い。その奨励制度を導入している企業は8割以上で、導入予定も加えると約9割になる。資格取得者（入社後取得）に対して、それが業務に関連しない場合でも、人事上の考慮（人事記録に記入など）、奨励金の支給などで対応する企業が多い。ちなみに、奨励金の平均額は公認会計士12万円、税理士10万円、社会保険労務士5万円。その他、時間的援助をする企業も8割近くある。ただ、対象が特定のみに偏りがち。人事に活かされないとといった制度の問題点の指摘もある。

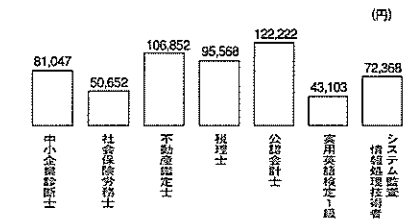
●非正規社員の雇用割合と契約社員がいる企業割合



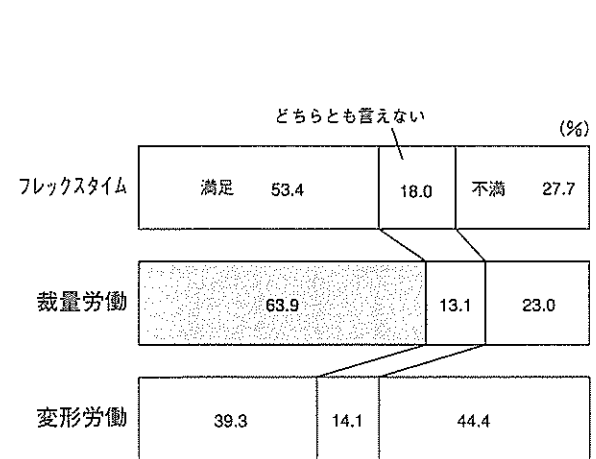
●「退職準備型」ライフプランセミナーの導入状況



●主な資格の取得奨励金の平均額



●制度に対する満足度



裁量労働制の満足度

63.9%

## 満足度が最も高い「裁量労働制」 導入の妨げは管理者の能力不足か

「新時代の労使関係に関する調査研究」平成6年度  
連合総合生活開発研究所 95年9月  
A4判113頁

労働時間の柔軟化施策で最も多くの企業で導入されているのは、フレックスタイム制（75.2%）。次いで、期間によってさまざまな勤務時間が指定される変形労働時間制が15.0%。一定のノルマを果たせば労働時間に関係なく、あらかじめ労働協定で決められた時間働いたとみなす裁量労働制が5.6%である。そこでこの3つの制度に対する労働者の満足度をみると、導入企業は少ないが、

裁量制に対する満足度は63.9%と最も高い。反面、不満が満足を上回ったのは変形労働制。時短になっても働く時間が一定しないためと思われる。フレックスタイム制・裁量制を実施したことで「業務の突状に即した就業時間の合理化」が得られた。「柔軟で創造的な発想」が促進されたなどの効果があった。一方、制度利用の妨げの要因は、フレックスタイム制では「従業員本人の時間に対する意識が変わっていない」の声が多く、裁量制では「顧客との関係など仕事の進め方からの制約が大きい」「管理職が制度の趣旨を十分に理解していない」などが挙げられた。

3種の労働時間制度柔軟化施策による、働く側からの問題としては、「各自の時間管理のけじめがなくなる」が34.2%と最多。次いで「従業員間の業務量格差拡大」（30.2%）、「導入していない部門からの不満」（28.8%）である。裁量制は満足度の高からまずまず導入が進み、人事考課も実力主義へと移行するだろう。課題は「仕事の評価基準」と「仕事の目標」の明確化にある。それを管理者、従業員双方が確認し納得しなければならぬが、管理者もその実力を問われ、オチオチできない時代になったといえる。

# MANAGEMENT 人事・労務管理

## 単身赴任者 94年末で25万人 4年で5万人増

「平成6年賃金労働時間制度等総合調査」  
産労総合研究所 95年10月  
A4判45頁

常雇30人以上の民間企業のうち、転居を必要とする人事異動がある企業は全体で20.2%、1000人以上の大企業が88.4%に達し、1000人未満の小企業は9.2%。また、単身赴任者がいる企業は15.9%。同様に大企業80.2%で、小企業が6.2%と大企業ほど割合が高い。そして、94年12月末現在の単身赴任者総数は25.4万人（女性5000人）で、90年調査の20.5万人に比べて約5万人も増えている。単身赴任者がいる企業の1企業平均は15.3人だが、大企業では87.2人になる。

●単身赴任者がいる企業割合と1企業の単身赴任者数

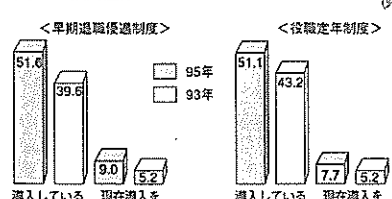
年度	単身赴任者がいる企業 (%)		単身赴任者数 (人)	
	転居を必要とする企業	転居を必要としない企業	転居を必要とする企業	転居を必要としない企業
1990年	20.1	15.7	10.6	13.6
94年	20.2	15.9	12.1	15.3

## 早期退職優遇・ 役職定年制の導入 ともに過半数に

「早期退職優遇制度・役職定年制導入に関する調査」  
産労総合研究所 95年8月  
A4判8頁

上場企業などのうち早期退職優遇制度を導入している企業は51.6%で、2年前に比べ12ポイントも上昇。また、役職定年制の導入企業も7.9ポイント上昇し51.1%と、ともに過半数を占めた。導入を検討している企業（それぞれ9%、7.7%）を含めるといずれも約6割になる。しかも大企業ほど積極的である。導入目的は、早期退職優遇制度の場合、独立支援と進路選択への優遇が大きい。人員費の削減の狙いもみえる。役職定年制の場合は、組織の活力低下防止という側面が強いようだ。

●制度導入・検討企業





## 主要企業の労働時間 1800時間台 3年連続の維持

「労働時間と休日・休暇」  
労務行政研究所 95年9月  
B4判12頁

主要企業（本社部門、以下同様）における平日の1日当たりの所定労働時間は平均7時間43分、休日は年間199.1日。この結果、年間の所定労働時間は1898時間27分と、3年連続して、どうにか1800時間台を維持、また1週当たり換算すると36時間32分、週40時間制をクリアしている。

一方、中小企業の場合、1日の所定労働時間7時間42分、休日116.3日、週36時間49分と、1日当たりで1分短いものの、週間で17分長く、休日は3日少ない。年間すると1914時間38分、主要企業とは約15時間の開きがあった。

●主要企業と中小企業の労働時間

	1日当たりの所定労働時間 (時間:分)	年間所定労働時間 (時間:分)	年間所定労働時間 (時間:分)	年間所定労働時間 (時間:分)	年間所定労働時間 (時間:分)
主要企業(本社)	7:43	36:32	1899:27	1898:46	119.1
中小企業	7:42	36:49	1914:38	1916:14	116.3

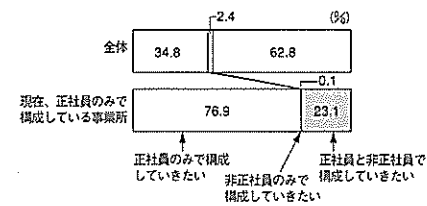
## 人件費節約で 非正社員が2割超 パートが大幅増

「就業形態の多様化に関する総合実態調査」  
労働省 95年9月 A4判16頁

94年10月現在、企業（規模5人以上）が雇用する労働者全体に占めるパートや派遣社員などの非正社員の割合は22.8%（前回（87年）と比較可能な範囲（規模30人以上）でも20.7%（前回16.0%）に達した。うちパートタイマーが大幅に増え13.7%で最多。非正社員を雇用する企業に限ると、約2社に1社がパートタイマーを雇用。非正社員の雇用理由は「人件費の節約」が最も多い。現在、非正社員を雇っていない企業でも、今後は雇いたいと考えているのは23.1%を占めた。

資料No.8・1444

●今後の労働者構成の考え方



## 上場企業の3割 役員をリストラ 証券界が目立つ

「東証上場企業役員数調査」  
東京商工リサーチ 95年10月  
A4判3頁

東証上場企業1671社の95年3月期決算における監査役を含む役員数は3万3931人で、前年に比べ3177人（9.3%）減少した。役員削減の企業は533社（31.9%）で、1072人の減少。一方、増やした企業は439社（26.3%）で、755人の増加。増減なしは699社（41.8%）だった。業種別では、25業種のうち約8割の19業種で役員が減っており、割合が高かったのは証券で25社中20社（80%）、次いでパルプ・紙が23社中11社（47.8%）、卸・小売が18社中75社（41.2%）となっている。

●役員増員・減員数

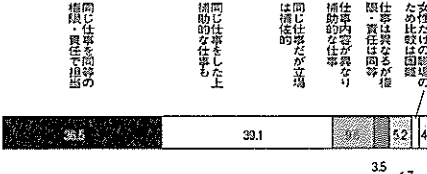
	会社数(社)	94年度役員数(人)	93年度役員数(人)	増減員数(人)
役員を増やした会社	439	9,176	8,421	755
役員を減らした会社	533	10,929	12,001	▲1,072
役員数増減なしの会社	699	13,826	13,826	0
合計	1,671	33,931	34,248	▲317

## 女性総合職の半数が補助的仕事 将来性を感じぬ

「女性総合職退職者追跡調査」  
連合 95年10月 A4判28頁

民間企業の総合職をこの数年間に退職した女性1115人（動向4.9年、平均29.6歳）の退職理由で「仕事に将来性がなかった」がトップとなったように、男性と同じ仕事を同等の権限・責任をもって担当していたという者は36.5%で、約半数が同僚男性に比べ補助的な仕事だったという。そのわりには、深夜勤務、持ち帰り仕事、休日出勤なども少なくなく、月平均36時間34分の超過勤務。また、3人に2人が処遇や仕事の面で不利に扱われたとの経験あり。具体的には、仕事の割り当て、昇進・昇格などに対する不満が多い。

●同じ職場の男性の同僚と比べて仕事の内容、権限、責任



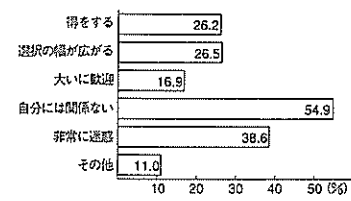
## 女性の消費意識 低価格志向へ 円高享受できず

「円高下の消費者行動」  
東海銀行 95年9月 A4判  
27頁

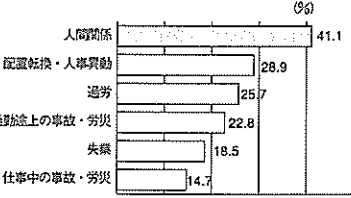
3大都市圏に住む20〜50代の女性の過半数は、バブル経済崩壊後の長引く不況のもとで買いたい物に対する意識が「変わった」という。全体的には低価格志向、買い控えの傾向にある。ただ、20歳代女性の3人に2人が「変わらない」と回答していた。

また、円高については「得をする」というものがないので関係ない」といった無関心派が過半数を占めた。円高による商品価格の低下、品揃えが豊富になる、などのプラスイメージがあるものの、「十分に活用している」とした者はわずか1割だった。

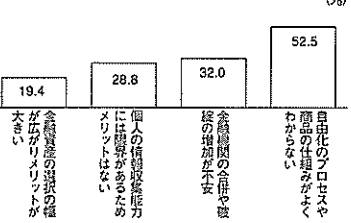
●円高に対するイメージ (複数回答)



●仕事上の主なリスク (複数回答)



●金融自由化の進展に対する考え方 (複数回答)

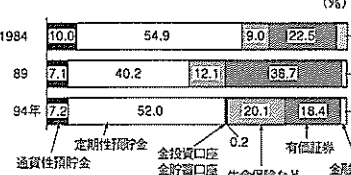


●シルバーライフ(60歳から)の費用

	<夫婦2人>	<1人暮らし>
生活費	327.6万円	210.0万円
おつきあい費	33.3万円	21.1万円
余暇活動費	59.5万円	35.4万円
合計(1年間)	420.4万円	266.5万円
	×17年間	×9年間

↓ 9,545.3万円

●貯蓄の種類別現在高の構成比の推移(女性)



●転職者の時間当たり賃金の変化(1年前との比較)

	無回答	変わらない	下がった	上がった
有配偶者女性	12.5	34.4	15.6	37.5
無配偶者女性	9.1	30.3	30.3	30.3
夫	12.5	30.0	20.0	37.5

## 仕事上のリスク 最大の要因は「人間関係」

「ビジネスパーソンの生活リスクに関する意識調査」 日本経営協会 95年9月 A4判53頁

リスクマネジメントは自然災害に限らず必要なこと。仕事上でも、人間関係をはじめ、配転・人事異動、過労、通勤途上の事故、失業などリスク要因は多い。しかも、企業の業績・能力主義に打ち勝つための能力開発とそのための自己投資も必要で、企業内環境は厳しい。たとえば、失業した場合、過半数が平均11カ月「生活できる」とし、危機管理への理解が十分ならば、普段からの程度の蓄えが必要かと思われるという。しかし、4人に1人が「すぐに生活に困る」と回答。一方、自分の健康管理も重要ははずだが、十分理解しているのは4人に1人と少ない。

## 伸び悩む貯蓄 金融自由化に不安の声が多い

「貯蓄と消費に関する調査」 貯蓄広報委員会 95年9月 A4判54頁

わが国1世帯当たりの平均貯蓄額は近年伸び悩み傾向で、95年は1287万円と4年ぶりに前年を下回った。貯蓄の内訳は、割合が高まりつつある預貯金が69.3万円（53.8%）、一方、割合が低下している株などの有価証券は14.5万円だった。なお、安全性こそ貯蓄商品のウリのはずだが、93年に始まる一連の金融自由化に対しては、商品の内容・仕組みがわからない、金融機関の合併・破綻の増加が心配といった声が多い。そして預け替えとなると経営内容より金利差が優先して入る。資料No.8・1473

## 夫婦の老後資金 年金十貯蓄でもまだ足りない

「シルバー世帯の家計簿」 三和銀行 95年9月 B5判 50頁

調査対象となった年金受給者世帯の平均年収は568万円、過半数が満足。しかし、平均的な夫婦（夫が妻より3歳年下）が2人とも平均寿命まで生きる（男60歳から77歳、女57歳から83歳まで）とする場合、老後の生活費は954.5万円が必要という。これに対し、夫が厚生年金に40年間、妻が国民年金に25年間以上加入していた場合の年金受給額は664.5万円。また、60歳代の平均貯蓄は194.1万円（日銀調査）で、これの利子が年2%で26年間続くと利子総額は806万円である。それでも老後の生活費に153万円が足りない計算になる。

## 一人暮らし生活 バブル後は堅実株・外食離れ

「単身世帯の家計収支及び貯蓄・負債」 総務庁 95年9月 A4判54頁

94年の全国単身世帯の1カ月平均消費支出は17万6422円で、5年前に比べ実質4.2%増。特に、勤労者世帯は29万2711円、同14.3%増加したが、平均消費性向は78.7%で、10年前の88.1%。5年前84.4%から低下傾向だ。特に、食料は調理食品が増えたものの、外食が減少したため、全体で実質減少。被服なども減少。一方、単身世帯の貯蓄内容をみると、生命保険などが一貫して増加しているが、5年前まで増加傾向だった有価証券の割合が一転して減少するなど、堅実な消費生活になっている。

## 若年層世帯で 実収入は増加 転職も有利に

「消費生活に関するパネル調査」 家計経済研究所 95年9月 A4判8頁

総務庁調査では、94年の勤労者の平均年収は前年比1.3%の実質減少だったが、当調査の前年度と同じ対象者となった24〜34歳女性の世帯年収（夫の収入含む）は実質3.9%増加していた。うち転職経験者の賃金は、1年前に比べ、有配偶者の場合、夫も妻も「上がった」者のほうが多く、転職は必ずしも不利ではなかった。無配偶者の場合はそうともいえず、バブル期と比べた「所得」でも増加した者より減少した者のほうが多い。それは「消費」にも減少傾向となつて表れている。ただ「貯蓄」では有・無配偶者とも減少が目立つ。

# OPINION 就業・生活意識

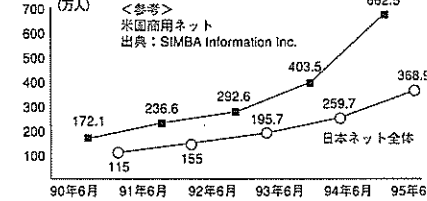
## パソコン通信 会員数が急増 369万人

「全国パソコンネット局調査」 ニューメディア開発協会 95年10月 A4判17頁

95年6月末現在で把握した全国のパソコンネットは2617局あり、延べ会員数は369万人で、1年前の260万人に比べ109万人も増加。月平均約9万人増加した計算だ。会員1万人以上のパソコンネットが18局で、その会員数だけで289万人と全体の81%に達する。特にPCV・AN、NIFTY、Serveの両局は、前年に比べそれぞれ約13万人増やし、合わせた会員が222万人と寡占状態。なお、全体の女性会員の割合は約1割だが、徐々に増加傾向にある。

資料No.8・1439

●日米のパソコンネット会員数比較





## 退職勧奨等に18%が応じる 再就職困難7割

「求職者の意識に関する調査」  
労働省 95年10月 A4判4頁

95年9月に全国の職安で自己都合離職者約2000人に聞いたところ、退職勧奨（配転で労働条件引き下げ）や希望退職に応じた者は約18%おり、50歳以上では24%に達する。また退職勧奨などに応じた者以外の者でも「休日などの労働条件が悪い」と回答した者が35%で最多。その他「賃金が低い」「仕事が適していない」なども約2割おり、若年層ほどこれら3つの理由による求職者が多い。なお、自己都合離職者のうち73%（50歳以上84%）は「離職時に思っていたより再就職の環境は厳しい」と答えた。

資料No.8・1550

### ●再就職環境に対する意識

	29歳以下	30歳～49歳	50歳以上
離職時に思っていたより、厳しい	69	76	84
離職時に思っていたのと、それほど変わらない	29	23	15
離職時に思っていたよりいい仕事がたくさんある	2	1	1

## 創造性や個性より つきあい上手を 高卒者に求める

「学校教育と卒業後の進路に関する調査」 文部省 95年8月 A4判133頁

高卒者を採用する際に半数以上の企業は「基礎学力や一般教養」「自主性」「積極性」「周囲とよい人間関係を築く」を重視し、また「責任感」を挙げ、企業も4割強、一方「創造性や先見性」「個性」などは1割に満たず、特に、創造性や先見性については、大企業ほど重視していない。

実際、人間関係がうまくいかなければ、最初の勤務先を辞めるケースが最も多いという。また、早期離職への対応には「即戦力ではなく、長期的視野での人材養成」が効果的と企業ではみている。

資料No.8・1484

### ●高卒者を採用する際に重視すること（主なもの）

企業規模	基礎的な学力や一般教養	周囲の人々との人間関係を築くこと	これまでの考え方にとらわれない積極性や先見性	自主性・積極性	個性	責任感
全体	57.0	50.8	5.6	52.5	4.5	44.5
100未満	40.5	45.6	8.5	43.5	3.7	58.1
100～999	56.5	49.4	5.6	56.5	5.0	42.9
1,000人以上	71.5	56.7	3.4	55.2	4.6	36.9

## 老後に備える 貯蓄目標額 1879万円

「家計における金融資産選択に関する調査」  
郵政省 95年8月 A4判9頁

1世帯当たりの平均貯蓄額1018万円、平均年収739万円の約1.4倍になる。貯蓄目的は「不時の出費への備え」もさることながら「老後生活」にも備えたいが、そのための目標額は1879万円。また「マイホーム取得」（取得予定世帯17%）が目的では1434万円が目指す。ただし、取得に必要な資産総額は3363万円と考えている。一方、現在、住宅ローンを返済している世帯は22%で、ローン残高は1418万円。なお、遺産目的で貯蓄する世帯は2%と少ないが、目標額は1929万円だった。

資料No.8・1475

### ●目的別貯蓄目標額

	(万円)
老後の生活	1879.4
不時の出費への備え	561.6
子供の教育費	515.8
子供の結婚資金	595.4
マイホームの取得	1433.9
耐久財購入資金	189.5
レジャー資金	103.5
納税資金	111.4
独立自営資金	960.7
遺産として	1929.4

## 育児・介護に 社会的評価必要 手当や税優遇を 手当や税優遇を

「男女共同参画に関する調査」  
総務省 95年10月 A4判87頁

国民の4人に3人が、日本は「男性のほうが優遇されている」と考えており、その正否に分野により一時的に女性優先枠を設けたり、進出を促す計画（ポジティブ・アクション）に過半数が賛成。また、家事については4人に3人が「社会全体で評価していくべき」と回答。とくに、女性が担うことの多い親の介護は、7割が「原則として家庭で行うべき」と考え、しかも8割が男性も介護すべきだという。さらに、そうした介護、また育児については、手当の支給や税制上の優遇を求める声が多い。

資料No.8・1544

### ●家事等に対してどのような評価が必要か (家事にも社会的評価が必要と答えた者)

	この仕事については必要	必要ではない	わからない
育児	80	56	330
介護	63.5	99	49
育児・介護以外の家事	11.5	99	71.5

## 働く女性は 「仕事優先」 男性は出世志向

「働く女性と暮らしの調査」  
日本ヒューマン協議会 95年8月 A4判77頁

フルタイムで働く女性と共働き世帯の夫に聞くと、毎日の生活のなかで「仕事に重点を置く」者は男女とも4人に3人、特に既婚子ありの女性ではむしろ82%と多い。転職については「社命とあればいとわぬ」男性が65%に対し、女性全体で45%だが、独身女性では63%。ただし子供ありの女性の7割は「断る」と回答。夫が転職となれば多くの女性が退職か勤務地変更となるが、「現状の勤務を続ける」女性も29%いた。一般的だが、男性は社命に従い、管理職志向で出世を望む「会社優先」に対し、女性は専門に特化した「仕事優先」志向といえよう。

### ●転職の意向

	社会とあれば転職もいとわぬ	社命であっても転職は断る	無回答
独身	62.6	37.1	0.3
既婚・子供なし	39.2	57.8	3.0
子供あり	28.1	69.7	2.2
既婚男性	65.3	32.7	2.9

## 日本人の8割が 気楽な地位がいい 勤勉国家いさこへ

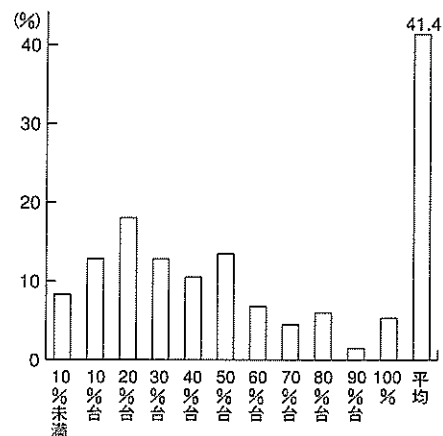
「アジア4カ国と日本の生活意識比較調査」  
博報堂生活総合研究所 95年10月 A4判11頁

韓国・中国・ベトナム、タイの4カ国の人々比べ、日本人は生活が「幸せ」「楽しい」と感じているものの、現在の生活に満足している割合が少なく、「貧乏」と感じている者の割合も多い。仕事については「気楽な地位にいたい」という日本人が77%とアジア4カ国の2倍もいるかと思えば、世の中「努力よりも運・ツキ」という者の割合が多い。また将来に備えて貯蓄する者の割合も低い。経済成長期に寝食を忘れるほど懸命に働いてきた日本人の価値観に変化が起きているのか。

### ●日本人とアジア、アメリカの人との考え方の違い

	日本	アジア4カ国	アメリカ
仕事について「気楽な地位にいたい」という人の割合	77	38	16
「休日には会社の人とはつきあいたくない」という人の割合	70	47	43
将来に備えて「貯蓄をするタイプ」という人の割合	57	82	65
世の中「努力よりも運・ツキ」という人の割合	37	24	15

### ●在籍出向者総数に占める50歳以上の割合



# Works Eye

50歳以上の出向者の比率  
**41.4%**

## 在籍の4割、転職の6割を 中高年が占める厳しい現実

「不況下における高年齢者出向の実態」  
労務行政研究所 95年9月 A4判7頁

子会社、関連会社への出向は、転勤とともにサラリーマンの宿命だが、企業側の思惑はどこにあるのか。興味深いデータが出た。  
86.6%の企業が「在籍出向」、27.2%の企業が「転職出向」を実施しているが、出向の目的では、ともに「出向先の経営、技術指導」「出向先の人材不足を補う」「企業グループ全体の人事交流」が上位を占めている。しかし、「自社における後継ポスト不

足解消」が在籍出向で21.5%、転職出向で11.3%。「過剰な高年齢者の雇用調整」が在籍で14.0%、転職で9.7%と、確実に、高年齢者の余剰感が反映されたかたちになっている。

高年齢者の出向の増減状況を5年前と比較すると、在籍転職とも「横道い」が過半数を占めるが、「増加」も各々3割、4割を超す。

出向者の役職や階層については、在籍の場合、72.4%の企業が「一般、管理職を問わない」とし、「管理職中心」は20.4%となった。年齢別では「年齢とは無関係」が67.4%を占め、「50歳以上中心」は21.9%。しかし、実際の在籍出向者の年齢をみると41.4%が50歳以上となっている。これが転職出向になると、「管理職中心」は61.3%、「50歳以上中心」も59.0%にも達することから、出向者に占める高年齢者の割合の高さがうかがわれる。

サラリーマンにとって「本社の役員になって定年を迎える」ことはやはり非常にむずかしいという、企業の厳しい実態（ホンネ）が見えかかれしている。30代、40代のうちに、テーマ工にみえる「出向先の経営、技術指導」や「人材不足」に本当に求められる人材になる準備が必要ということだろう。

# THE OTHERS

## その他経営・経済全般

## 倒産再び増加へ 減らない不況型 膨らむ負債額

「全国企業倒産集計1995年度上半期」  
帝国データバンク 95年10月 B4判31頁

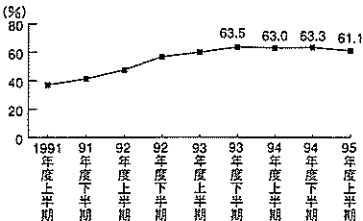
95年度上半期（4～9月）の企業倒産は7549件、負債総額は過去最高の4兆6837億円となった。件数では2期連続、上半期としては9年ぶりの7000件台だ。業種別では建設業が1945件で最多、新設住宅着工数の減少と設備投資の停滞が響いた。また販売不振などの「不況型倒産」が全体の61.1%を占め、半期ペースでは4期連続で60%を超えた。巨額の債務を抱えたパンパンなどのパル清算型倒産が発生し負債総額が膨らむ一方、本業不振と資金調達難から中小企業もその余波を受けている。

## 東京のマンション 価格下落でも まだ年収の6倍

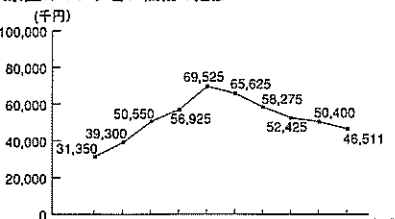
資料No.8・1453  
「住宅価格と平均的勤労者の所得について」 都市開発協会 95年8月 A4判40頁

95年度上半期（1～6月）に供給されたマンションの平均価格（専有面積75㎡）は東京圏4651万円、大阪圏3715万円、名古屋圏2861万円。いずれも4.6～7.7%ほど前年を下回った。東京圏は90年の6953万円から低下を続け、5000万円も割った。3地域の販売価格を、平均的なサラリーマンの年収（787万円）と比較すると、それぞれ6.1倍、4.8倍、3.7倍といずれも前年に比べ低下。それでも東京圏は、生活を切り詰めて購入できる4倍、手の届く5倍まではまだ高い。

### ●不況型倒産の割合



### ●東京圏のマンション価格の推移





資料No. 8・1479  
**事業系ごみの全面有料化**  
**6割が賛成**

「事業系ごみ全面有料化に関する都民アンケート」  
 東京都 95年9月 A4判6頁

事業系ごみの全面有料化について、「積極的に導入すべき」「やむをえない」を合わせた62.8%の都民・事業者が賛成。事業者だけでも61.8%が賛成していた。ところで、すでに「事業系ごみの自己処理責任が法律で定められている」ことについては62.7%が認知し、しかし、事業者の4割は「都が処理すべき」というのが本音。また1日10キロ超のごみ有料化の認知度は52.8%と半数にとどまった。さらに、10キロ以下のごみも有料化へと検討されていることに対しては過半数が「知らない」と答えていた。

資料No. 8・1449  
**労働生産性**  
**初の前年割れ**  
**2年連続伸び最低**

「労働生産性の国際比較」  
 社会経済生産性本部 95年9月 A4判8頁

購買力平価で換算した各国の国内総生産（GDP）を就業者数で割って算出した労働生産性をみると、93年の日本は前年比0.4%減（92年0.0%）で、前年割れとなるのは75年以来初めてのことで、ちなみにアメリカは1.6%の伸び（92年1.7%）で回復傾向。OECD11カ国および韓国のなかでも、日本は2年連続して最低の伸び、しかも労働生産性は92年の12カ国中9位からイギリスに抜かれて10位へと後退。日本をリードしてきた製造業だけをみても、91年の水準はアメリカ、イギリスに次いで3位だった。

資料No. 1Z・8080  
**マイペース型4割**  
**社長が気にする**  
**取引先での評判**

「社長のホンネ」  
 大同生命保険 95年8月 A4判12頁

中小企業の社長像（1887人回答）をみると、今日のスケジュール管理は自分でするタイプがほとんど。仕事はマイペース型が4割、「仕事の鬼」は2割にとどまった。部下に残業を命じるとき、約7割が「強気でありやさしくもあり」という気持ちだという。そして、会社での自分の評判も気になるが、従業員の声以上に取引先の声聞いてみたいようだ。また、約半数は後継者が現れるまで社長を続けるつもりで、後継者に自分の子供を考えている（38%）社長より、「有能な人なら誰でも」という考え（41%）のほうが

資料No. 8・1554  
**中小企業の17%**  
**事業を多角化**  
**3割が「成功」**

「事業転換・多角化に関する調査」  
 東京都 95年10月 B4判3頁

事業の多角化など前向きなリストラが必要といわれるが、都内中小企業のうち、過去3年間に事業転換や多角化を実施したのはわずか16.8%。計画中を含めると約3割である。業種別では卸売業が最も積極的だ。それは「経営の安定化」が大きな狙いだが、既存市場の衰退、既存事業の行き詰まりから生き残り策とする企業も多い。そして、実施した企業のうち「成功した」というのが31.3%に達し、まだ「軌道に乗っていない」企業は66.6%と、結果が出ていない企業が多い。

資料No. 8・1553  
**213万人が健診**  
**異常なしは18%**  
**39歳以下で28%**

「人間ドック・総合健診の現状」  
 日本病院会 95年8月 B5判65頁

94年1年間に全国の病院など1132施設で、人間ドックなどの健康診断を受けた人は約213万人（84年41万人）に達した。その結果、「異常なし」とされた人の割合は18.2%で、84年の30%に比べ約12ポイントも減少。年齢別にみると、若いほど健康者が多いものの、39歳以下で28.2%にとどまった。また地域別に健康者が多かったのは北海道26%（84年47%）、近畿21%（同46%）、東海・北陸20%（同38%）などだが、84年に比べ悪化度も著しい。その他の地域は漸減も横ばい状態。いわば地域格差が縮小した状態である。

資料No. 8・1554  
**高校から大学まで**  
**1人の教育費**  
**約932万円**

「家計における教育費負担」  
 国民金融庫 95年10月 A4判12頁

高校生以上の子供をもつ家庭のうち「国の教育ローン」の利用世帯では、1人当たり進学費用が大学で約141万円、短大で117万円かかる。また、1年間の在学費用は大学で124万円、短大で118万円が必要。また、高校入学から高校3年間にかかる費用を計算すると293万円、さらに大学を卒業するまでの費用も加えると932万円になる。それが私立理系の場合は1117万円、国立は614万円である。自宅外通学者ともなると、仕送り1人年間127万円の負担が増えることになる。

●事業系ごみ全面有料化の賛否

ごみ減量のために積極的に導入すべきである	22.3	ごみ減量のためにある程度の負担があってもやむをえない	40.5	有料化の内容をくわしく知らないのと同時にいいえ	22.4	賛成	9.3	無回答	5.5
----------------------	------	----------------------------	------	-------------------------	------	----	-----	-----	-----

●労働生産性の国際比較(1993年)

米国	138(1.6)	オーストラリア	108(4.7)
カナダ	125(1.1)	スペイン	108(3.4)
イタリア	123(4.4)	英国	100.1(2.6)
フランス	118(0.2)	日本	100(▲0.4)
ベルギー	117(▲0.3)	スウェーデン	97(3.1)
旧西ドイツ	110(▲0.1)	韓国	61(4.3)

\*日本=100 カッコ内は対前年増減率(%)

●地域別在留邦人の推移

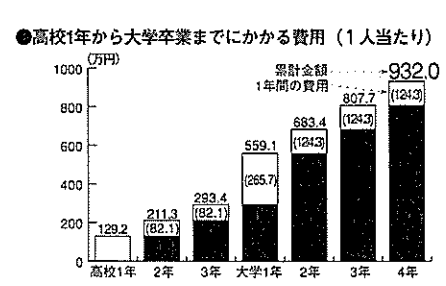
1990	北アメリカ 41.6	西ヨーロッパ 17.7	南アメリカ 21.1	アジア 13.5	その他 5.1
92	41.3	18.9	18.2	14.9	6.7
94年	40.6	17.2	17.4	17.5	7.3

●職場でのあなた

マイペース	39.0	従業員思い	31.6	仕事の鬼	19.8	空気のような存在	7.5
-------	------	-------	------	------	------	----------	-----

●会社での自分の評判を聞いてみたい相手

取引先	49.2	若手従業員	24.1	同僚	10.2	会社役員	4.8	無回答	11.8
-----	------	-------	------	----	------	------	-----	-----	------



●事業転換・多角化の実施状況

行った	16.6	計画中	11.8	必要ない	27.7	行えない	44.0
-----	------	-----	------	------	------	------	------

●事業転換・多角化の成果

成功した	31.3	軌道に乗っていない	66.6	失敗した	1.6	無回答	0.5
------	------	-----------	------	------	-----	-----	-----

資料No. 8・1537  
**中小企業の**  
**売り上げ回復する**  
**が収益力が低い**

「中小企業経営動向調査」  
 商工中金 95年10月 A4判13頁

95年度における中小企業の売上高の伸びがマイナスという企業が93年度に比べ大きく減少する一方で、0~10%未満の企業が半数近くまで増加し、緩やかな回復傾向にある。しかし、採算面でも赤字企業の割合は減少するものの、黒字企業も減少するなど見通しは必ずしも明るくない。そのため、業況判断D1は前年に比べ2.9ポイント改善したが、依然35.5%のマイナス、今後についても「悪くなる」という企業(32.4%)が「よくなる」企業(23.3%)を上回っている。

資料No. 8・1458  
**首都圏外の**  
**中小企業では**  
**人員余剰感なし**

「ニッセイ景況アンケート」  
 ニッセイ基礎研究所 95年10月 A4判35頁

首都圏を除く全国の企業の業況をみると、「悪い」という企業が過半数を占め、大企業に比べ中小企業での回復がやや遅れているようだ。雇用面をみると、95年4月は前年に比べ従業員を増やした企業がやや多いものの、96年は慎重な対応を示す企業が増えていく。特に、規模が大きいほど人員削減に積極的である。それは雇用面の課題でもあり、「高齢化とその処遇」「余剰人員の増大」などは大企業ほど深刻で、中小企業はむしろ「若手従業員の不足」が比較的大きな課題と

資料No. 8・1458  
**震災前の雇用を**  
**74%が維持**  
**増やすは12%**

「阪神・淡路大震災からの産業復興に関する調査」  
 長銀総合研究所 95年8月 A4判35頁

神戸地域に事業所のある企業のうち、震災による施設や設備の被害額が1億円未満（被害なしも含む）という企業が7割で、資産に対するその割合が「20%未満」と答えた企業は88.5%だった。今後の拠点展開については、73.5%が「震災前と同じ水準を維持する」とし、17.6%が「震災前より拡大する」と回答。ただし、復興に限界があるとみて「縮小する」という企業が6.4%あった。なお、雇用については73.9%が「震災前と同じ水準を維持する」と答え、事業拡大や配置転換などで11.5%

資料No. 8・1553  
**213万人が健診**  
**異常なしは18%**  
**39歳以下で28%**

「人間ドック・総合健診の現状」  
 日本病院会 95年8月 B5判65頁

94年1年間に全国の病院など1132施設で、人間ドックなどの健康診断を受けた人は約213万人（84年41万人）に達した。その結果、「異常なし」とされた人の割合は18.2%で、84年の30%に比べ約12ポイントも減少。年齢別にみると、若いほど健康者が多いものの、39歳以下で28.2%にとどまった。また地域別に健康者が多かったのは北海道26%（84年47%）、近畿21%（同46%）、東海・北陸20%（同38%）などだが、84年に比べ悪化度も著しい。その他の地域は漸減も横ばい状態。いわば地域格差が縮小した状態である。

資料No. 8・1554  
**高校から大学まで**  
**1人の教育費**  
**約932万円**

「家計における教育費負担」  
 国民金融庫 95年10月 A4判12頁

高校生以上の子供をもつ家庭のうち「国の教育ローン」の利用世帯では、1人当たり進学費用が大学で約141万円、短大で117万円かかる。また、1年間の在学費用は大学で124万円、短大で118万円が必要。また、高校入学から高校3年間にかかる費用を計算すると293万円、さらに大学を卒業するまでの費用も加えると932万円になる。それが私立理系の場合は1117万円、国立は614万円である。自宅外通学者ともなると、仕送り1人年間127万円の負担が増えることになる。

資料No. 8・1554  
**中小企業の17%**  
**事業を多角化**  
**3割が「成功」**

「事業転換・多角化に関する調査」  
 東京都 95年10月 B4判3頁

事業の多角化など前向きなリストラが必要といわれるが、都内中小企業のうち、過去3年間に事業転換や多角化を実施したのはわずか16.8%。計画中を含めると約3割である。業種別では卸売業が最も積極的だ。それは「経営の安定化」が大きな狙いだが、既存市場の衰退、既存事業の行き詰まりから生き残り策とする企業も多い。そして、実施した企業のうち「成功した」というのが31.3%に達し、まだ「軌道に乗っていない」企業は66.6%と、結果が出ていない企業が多い。

●採算状況の推移

	94年度				95年度(見込み)			
	黒字	トント	赤字	D1	黒字	トント	赤字	D1
全産業	62.5	17.2	20.3	42.2	52.7	33.2	14.0	38.7
製造業	59.3	18.2	22.6	36.7	49.3	36.1	14.6	34.7
非製造業	66.1	16.1	17.8	48.3	56.7	30.0	13.3	43.4

\*D1=「黒字」-「赤字」

●従業員の増減計画(1996年度)

大企業	増やす	横ばい	削減する	無回答
	21.1	47.0	29.8	2.1
中堅企業	増やす	横ばい	削減する	無回答
	26.2	54.3	17.0	2.4
中小企業	増やす	横ばい	削減する	無回答
	23.3	62.3	11.6	2.7

●神戸地域での雇用・人材採用について  
 (神戸地域に事業所のある企業) (%)

震災前と同じ水準を維持する	73.9
事業縮小に合わせて雇用・人材採用を縮小する	5.6
事業拡大に合わせて雇用・人材採用を拡大する	7.6
新規施設・設備の導入により省力化が進む	2.6
配置転換で地域内の雇用は減少する	3.7
配置転換で地域内の雇用は増加する	3.9
その他	2.8

●人間ドック・総合健診における健康者の割合

	全体	39歳以下	40~49歳	50~59歳	60歳以上
1990	25.0	36.9	25.8	19.2	15.1
91	31.8	40.9	30.4	28.2	31.9
92	20.1	30.0	21.4	16.0	11.6
93	18.0	28.6	19.0	13.9	9.9
94年	18.2	28.2	19.0	14.1	11.7

不況の長期化、円高の波のなかで、産業の空洞化が心配だが、2010年までの予測をみると、今後、2%台の中成長で構造転換が進めば、国内生産の減少効果は20.7兆円、雇用喪失量は61万人、失業者は165万人、失業率は2.4%にとどまる。しかし、国内需要が停滞し、1%台の低成長のなかで、産業の海外進出で空洞化が進行すれば、国内生産の減少は72.8兆円、雇用喪失は214万人、失業者は1200万人に達し、失業率は17.8%に跳ね上がる計算だ。

そうした極端な空洞化を招かないために、新たなリーディング産業としてコア・コンピタンス(産業の核となる基盤的活力)の概念を導入する必要がある。かつてのアメリカ型大量生産方式が20世紀システムのコア・コンピタンスだった。今後のコア・コンピタンスに関わる産業として①生活開発、②環境リサイクル、③人材活用、④知識情報、⑤創造的研究開発、⑥産業ミニマムの6分野を想定。この分野が最適な市場規模は303兆円、経済全体に占める比重は23.6%にまで成長する。



## 北海道の大学生 地元への就職率は 着実に上昇

北海道就職実態調査 1996年3月卒業大学生  
リクルート北海道支社 95年10月 A4判24頁

北海道出身で96年3月卒業予定の大学生を対象に、電話による聞き取り調査を実施。大学3年3月時点で男子文系8割、男子理系6割、女子9割が就職を意図しはじめる。その際、勤務地にごだわらない学生は減少、地元志向の割合が増加。資料請求のスタートは2月、3月がピークで、1人当たり55・5社へ請求。個別企業のセミナーへの参加、会社訪問のスタートは4月がピーク、結果、初めての内定取得の時期は、6月下旬から7月上旬が多くなっている。  
(有効回答1482件)  
●資料No.8・1552

## 9月の企業倒産 負債総額 史上最高に

「全国企業倒産集計」95年9月報  
帝国データバンク 95年10月 B4判32頁  
●資料No.8・1492

## 消費支出 賞与伸び悩みで 3月連続マイナス

「家計調査報告」平成7年8月分速報  
総務庁 95年10月 A4判14頁

## 製造業の残業 前年同月に比べ 1・5%増加

「毎月勤労統計調査」平成7年9月分結果速報及び平成7年夏季賞与の結果  
労働省 95年10月 A4判10頁  
●資料No.8・1549

## 製造業の出荷額 戦後初めて 3年連続減少

「平成8年工業統計速報」通産省 95年9月 A4判67頁  
●資料No.8・1460

## 夏季一時金 75万221円 3年ぶりプラス

「平成7年民間主要企業夏季一時金妥結状況について」労働省 95年9月 A4判5頁  
●資料No.8・1482

## 9月の新規求人 サービス業では 前年比5・9%増

「一般職業紹介状況」平成7年9月分  
労働省 95年10月 A4判11頁  
●資料No.8・1548

## 完全失業率 3・2% 4カ月連続最悪

「労働力調査（速報）」平成7年9月分  
総務庁 95年10月 A4判26頁

## 10月時点 就職内定 大卒で7割

「平成7年度大学、短期大学、高等専門学校及び専修学校卒業予定者の就職内定状況調査について」  
文部省 95年11月 A4判4頁  
●資料No.8・1547

## 設備投資 製造業が好調 3年半ぶり増加

「法人企業統計調査」平成7年4月～6月  
経済企画庁 95年7月 B4判19頁  
●資料No.8・1450

## 9月末現在の 就職決定率 高校51・1%

「平成8年3月高校・中学新卒者の求人・求職・就職決定状況（平成7年9月末現在）について」労働省 95年10月 A4判3頁  
●資料No.8・1494

## 景況判断指数 5カ月連続 全業種で50割れ

「中小企業月次景況観測」95年9月実績・10月予測  
商工中金 95年10月 A4判13頁  
●資料No.8・1459

# COLUMN

広島県教育委員会教育長・評論家

## 寺脇 研

KEN TERAWAKI

### 人と組織を語る③

寺脇 研 (てらわき けん)  
1952年生まれ。鹿児島県出身。大学卒業後文部省に入省。福岡県教育委員会指導第二課長、文部省生涯学習振興課課長補佐、同職業教育課長を経て、93年12月から広島県教育委員会教育長。偏差値や業者テストの廃止、総合学科高校の創設など、教育行政改革の推進役としても著名。公職のかたわら、映画評論・落語評論・マンガ評論でも活躍中。



撮影/幡谷紀夫

映画と落語とマンガで、  
人生を何倍も楽しんできた。  
人間を見る目は、本業の教育にも通じます。

好きだからずっと追いつける。言いたいことを表現するというのは、私にとってもごく自然な流れなんです。たとえば高校時代に『キネマ旬報』の読者映評欄に投稿を始めたのは、陽の当たらない日本の娯楽作品にもいい映画がたくさんある。評論家が大作家や問題作しか語ろうとしないのなら、自分が発言しようという思いからでした。ですから文部省に入ってから、年間100本以上は映画を観て、映画評を書

きつづけてきた。「忙しいから80本でもいいや」と妥協したら、なすすずしにダメになってしまった。私の場合は少し無理な設定を自分に課すことで、一足のワラジができるんです。落語評論を始めたのは入省して5、6年目。本業にゆとりができ、もうひとつ書けると思ったためです。最初からプロをめざしていませんでしたから、土曜の昼寄席を聴き、夜の部から深夜寄席まで居つづけるという

ふうにして年間1000席は聴きました。6年ほど前から始めたマンガ評論のほうは、さすがに全部読むわけにはいかないんで、小学1年のときの出会いから私の人格形成に大きな影響を与えた少年マンガを中心に、出張のときなどにまとめて読むようにしています。書くのはもっぱら週末なので、ときどき映画や寄席のまともな見をする以外は、ごく普通の勤め人生活です。落語でも映画でも、楽しんで、笑い転げているうちに、たくさんの人生を経験できる。何倍もの人生を味わうことで人間観察眼が鍛えられるし、人間とは何か深く考えさせられるんです。本業の教育の仕事は人間を知らないといけませんから、この意味で明らかにプラス！ 逆にも書きとしては、組織人の視点をもっていることが仕事に活かされていると自負しています。本業で私がずっと主張してきたのは、学校を本来の自由で楽しい場にするとうことですね。あの『ハリスの旋風』の石田国松のように、子供たちがのびのびと行動し、ごく自然に愛や勇気を学びとっていく場にしたい。本気でこう考えています。目立つのがタブーの官僚機構のなかで、私が好きなことを言いつづけてこられたのも、もうひとつの仕事があったからかもしれません。でも、本業とは違う何かをもつことは、誰にでもできること。なにも「業」にこだわらなければならないんですから、好きなことをやりたいことから手をつけるんでしょね。



### 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

就職協定を必要とする社会的要因はすでに崩壊していると考えます。大学、企業の双方が、教育と職業の関係を根本から見直すべきでしょう。  
(相談役・男・67歳)

一度試して廃止してみてもどうか。今はバブル期のように青田買いに走るところは少なくなっているので意外に弊害は少ないと思うが。  
(代表取締役・男・57歳)

小社如きにおいては、そのような協定がある方がなかるうが、なんら影響はない。雲散霧消しても困ることはないのでお好きにするがよろしい。  
(業務推進役・男・59歳)

## 就職協定は存続か廃止か？

戦前に産声をあげ、72年に文部省、労働省、経済4団体、大学関係団体の4者によって取り決められた就職協定。その後、さまざまな紆余曲折を経て、今日にいたっているが、半ば形骸化しているのも事実で、存続か廃止かの議論が尽きない。そこで、今回も企業側、働く側双方からホンネの意見を集めてみた。

いつまでも建前論を押し通すのは無理がある。そろそろシロク口はつきりさせたらどうか。  
(総務部次長・男・58歳)

一刻も早く自由競争にすべき。企業も以前のようにバカではないから節度ある対応を取るはず。結果、大きな混乱を招くことはないと思う。  
(取締役・男・56歳)

定期採用から通年採用という流れのなかで、いずれは撤廃されると思います。当面は変わらないでしょうけど。  
(人材開発室長・男・54歳)

日本は、本音と建前をうまく使い分けることで繁栄を築いてきた。いまの就職協定も決してベストとはいえないが、妥当な選択だと思つ。  
(人事課長・男・48歳)

就職をよく恋愛にたとえるが、建前だらけの見合いのような就職協定があるかぎり、本当の恋愛は育たないのではないかと？  
(人事・男・46歳)

形骸化したルールをいつまで続けるのか。政財産学のお偉いさんの気が知れない。  
(教育部長・男・53歳)

協定は必要だし、ルールは守るべきだと思つ。けれど、他社が青田買いに精を出しているのを指をくわえて見ているわけにはいかない。人事担当者としてたえずジレンマを感じている。  
(人事課長・男・45歳)

存続:20%

廃止:50%

どちらともいえない:30%

## 働く人の声

誰もがくだらないと思つているのに、なぜかしぶとく生き残つている。高度成長期の遺物。まっ、この国にはそういうもんがいっぱいあるけどな。  
(出版・男・32歳)

学生は講義を休んで走り回り、企業は本音と建前の板ばさみ。就職協定って、一体、誰のためのものなのか？  
(流通・女・25歳)

自戒を込めて言つけど、企業に自己規制を求めるのは無理。もし協定を撤廃したら無法地帯と化してとんでもないことになる。その意味で名ばかりの協定でもないよりまし。  
(金融・男・37歳)

オレなんか20社近く回つてやっとひとつ内定得たんだぜ。もう需給バランスは逆転してらんだから協定なんて無意味じゃないの。  
(メーカー・男・24歳)

企業の論理による協定などいらぬ。そんなことよりコネを除いた採用者数など情報開示に努めろべし。  
(企画・男・36歳)

「協定」なんて曖昧な位置づけにしておくのが悪い。労働基準法ならぬ就職基準法でもつくつちやえば、みんな守るのでは？  
(エンジニア・男・26歳)

もし協定がなくなつたら人事は大変だよ。プロ野球のスカウトみたいに年がら年中大学回りをしなきゃいけないだろうな。  
(人事・男・27歳)

就職協定を廃止して、米国のサマリー・インターンシップのように、働く側から企業の中を見られる制度をつくつたほうが、実質的だ。  
(総務・女・29歳)

みんないい会社に入るためにいい大学に行く。大学は勉強するところなんてのは理想論でしかない。だとしたら4年の夏にならないと就職活動できないなんておかしいよ。  
(金融・男・27歳)

オレも7月に内定もらったけど、後ろめたさなんてかけらもなかった。その程度のもんなんだから、あつてもなくても関係ないと思つ。  
(営業・男・25歳)

学生にとつても規制を設けないほうがプラスになると思つ。早い時期から真剣に将来を考えるようになるんではないかな。  
(メーカー・男・29歳)

黙っちゃおれん!

次号テーマは「電子メール」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。

存続:10%

廃止:70%

どちらともいえない:20%



# 人事

## 相談

QUESTION & ANSWER



西山徹也  
 コーナー担当  
 中小企業診断士  
 社会保険労務士

昨年11月皆様にアンケートをさせていただき多数のご回答をいただきました。ご叱責・ご不満とともに過分なご評価もいただき感激いたしました。「人事相談」のご利用会員はまだ少なく、ご不満はオープン時間の短さでした。力不足ですが、少しでも多くの会員の皆様にお役に立てるよう頑張っております。また情報BOXはさらに充実させましたのでご利用ください。今年もよろしくお願ひ申し上げます。

お問い合わせ先  
 ☎0120-74-5858

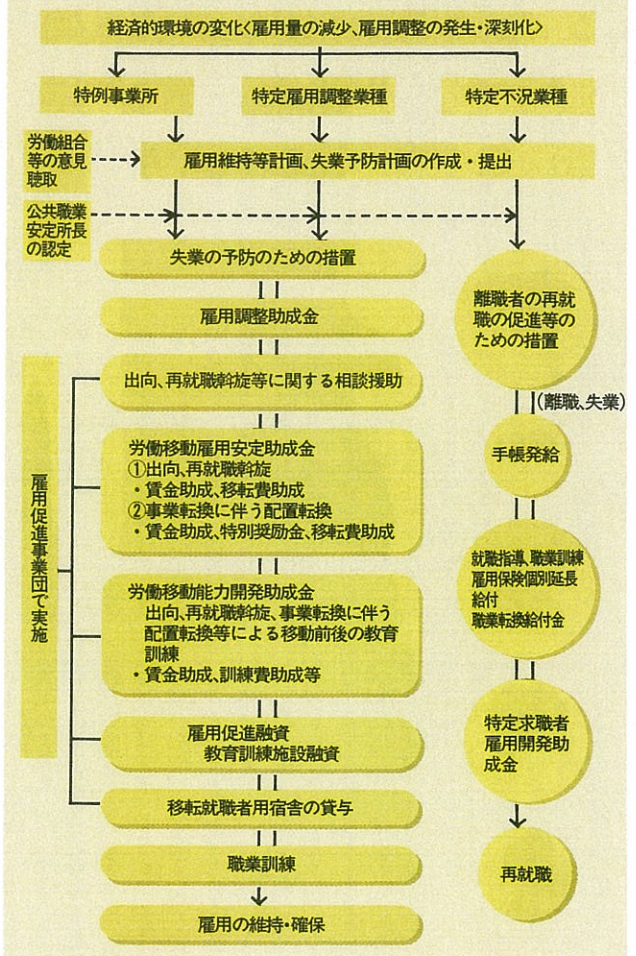
(月・水・金13:00～17:00) 相談・お問い合わせは会員登録にお願いいたします。

### 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 (9/1～10/31)

- 1位 採用関連**  
 内定者フォロー、内定辞退、有効求人倍率、通年採用、同業他社の採用動向、中途採用の動向、外国人採用、インターンシップ、就職人気企業ランキング、来期新卒者の人数、学校偏差値など多岐にわたりました。
- 2位 賞与・一時金**  
 一昨年に比べてほんのわずかが増えましたが、実態がよくわからない金融機関などは減ったようですし、それどころではない会社もあつたようです。今年こそ！ですね。
- 3位 人事考課**  
 賞与査定時期と相まって、人事考課の関心が高まりました。今年はセミナー等で取り上げる予定ですので、乞うご期待！
- 4位 労働時間**  
 36協定、変形労働時間制、フレックスタイム、交代制、宅直制など。
- 5位 人材開発・教育研修**  
 入社前教育、新入社員研修等についてお問い合わせいただきました。
- 6位 社会保険**  
 労災に関するお問い合わせがけっこうありました。

### 改正業種雇用安定法の概要



資金繰りの厳しい創業・転業・新規事業進出企業にとってはぜひとも検討したい助成金ではないでしょうか？ お役所はわざわざ説明には来てくれませんが、担保もいらす返済の必要すらないので、ぜひともチャレンジを。

会社によっては内定後に頻りに、場合によっては泊まり込みで内定者を集めて内定者フォローや会社見学、社内行事への参加、さらに入社前教育研修、内定者のアルバイト雇用などを行うようです。

また4月前に入社式を実施して、ひと足先に実際に勤務(新入社員教育の場合を含む)させる会社もあります。このような場合、企業が注意しなければならぬことは以下のとおりです。

① 内定者研修・アルバイト  
 内定とは、一般的には「始期付き・解約権留保付きの雇用契約」です。したがって内定者は従業員としての地位にあるといえるわけですが、これに基づいてすべての行為が労働者としての業務とはいえません。

ANSWER

新規学卒者を4月の入社日前に教育・研修をする際に注意しなければいけないことは？

QUESTION

一方、会社が内定者に用意するプログラムの種類によって判断や対応は分かれます。具体的には、アルバイト等の短時間でも労働であるのか、教育研修なのか、強制参加か否か、時期が卒業式前か後か、対象が高校生か否かによって違ってきます。

② 賃金・労災は「強制参加」が基準  
 まず短時間のアルバイトなどでも労働であれば、会社側でも当然、賃金等を支払うでしょうし事故があれば労災を適用することになるでしょう。

では内定者フォローや会社見学、社内行事への参加、社内外で実施される教育研修はどうでしょうか？ この判断基準は「実質的に」強制参加か否かです。「実質的に」の意味は、参加自

QUESTION

人を採用すると、お金がもらえるというの本当ですか？

ANSWER

そのとおりです。ただし条件付きですが……。でもがっかりしなくても大丈夫、そんなにもむずかしい話じゃありません。それではさっそく簡単に説明します。

① 「情けは人のためならず」  
**改正業種雇用安定法によるもの**

雇用安定法は特定不況業種関係労働者の雇用の安定を図る目的で、雇用調整助成金の支給等を行うことなどが制定されていますが、平成7年に改正、充実されています。

具体的に言いますと、特定雇用調整業種等事業主が出向、再就職斡旋、事業転換に伴う配置転換等を前提とした教育訓練をする場合の「労働移動能力開発

由あるいは自主的参加であるとしても、不参加がなんらかの不利になると思われたり、結果として全員参加しているというふうな場合が含まれる可能性が高いということです。

もし強制参加であれば内容のいかんを問わず、最低賃金を上回る賃金の支払いが必要ですが(交通費を支払うかどうかは法的には問題にされません)。さらに事故が起きたら労災の適用の可能性が高いといえます。このとき賃金が支払われていなければ、賃金不払いとして労基法に抵触してしまいます。

③ 時期・対象による留意点  
 一般的に学生としての身分は卒業式をもって終了します。仮に卒業式が3月10日であれば、3月11日から新卒の新人社員として勤務させることも可能です。冬休み中や、卒業に十分な出席率だから学校を休んで働かせる場合は卒業式前なので、二部・夜間の学生を雇うのと同様です(古い言葉ですが「勤労学生」ということになりません)。

助成金制度」が創設されました。合わせて、特定雇用調整業種等事業主から出向、再就職斡旋により労働者を受け入れる事業主のための「労働移動雇用安定助成金制度」が創設されました。

つまり労働者を移動させる「送り出し側」「受け手側」双方の企業に助成金(賃金や移転費、教育訓練費に対するもの)を出して労働者を失業させないようしようというものです(したがって財源は雇用保険)。

特定雇用調整業種は、95年11月現在80業種(約8万8000事業所、150万9000人)です。採用側には特別な条件はありませんから、利用しない手はありません(だからといって前職の業種ばかりに注目して本人の能力や適性を見誤ると大変ですが……)。

② 「天は自ら助くるものを助く」  
**改正中小企業労働力確保法によるもの**

この法律は、労働力の確保が困難な中小企業の雇用環境の改善等を支援する目的で制定されました。しかし手続きが複雑で

ほとんど活用されていませんでした。バブル期を経て経営・雇用環境とも大きく変化したため、95年11月「中小企業の活力を活かした雇用機会の創出・人材確保」を目的に改正されました。

具体的には、人材確保のための雇用管理改善に対する助成措置を、個別の中小企業にも認め、さらに新分野創造を担う人材等の育成・確保を推進するために「中小企業新分野展開支援人材確保助成金」「中小企業雇用環境整備奨励金」を創設しました。

前者は、新分野への進出を図る中小企業が高度な能力を有する「基盤人材」を雇い入れ、あるいは出向、派遣等で受け入れると同時に、他の労働者を一人以上採用した場合に基盤人材の賃金等の3分の1～2分の1を支給するものです。後者は、労働環境等を整備した場合にそれぞれ75万～200万円を支給しようというものです。

①②とも、各都道府県の担当部局が雇用促進事業団(各都道府県の雇用促進センター)で詳細な条件手続きをお聞かせください。

ANSWER

障害者雇用に関する事業主の義務などについて教えてください。

基本的なことを整理してみます。企業規模63人以上の一般民間企業は基礎労働者数(全従業員数から除外率相当の労働者数を除いた数)の1.6%以上の身体障害者(精神障害者、短時間労働者)のうち重度障害者を含む。重度障害者・重度精神障害者はダブルカウント)を雇用しなければなりません(基礎労働者数に1.6%を乗じた数が法定雇用身体障害者数)。

● 身体障害者―原則的に身体障害者手帳の交付を受けている人だが同法の身体障害者の範囲は身体障害程度等級表の1級～6級、および7級の障害を2つ以上重複して有する人

● 重度身体障害者―1級または2級、および3級の障害を2つ以上重複して有する人

● 精神障害者―児童相談所などの精神薄弱者判定機関によって判定された人で、原則的に療育手帳や愛の手帳の所持者

労働省や日本障害者雇用促進協会は障害者の雇用促進のために、障害者を雇用する事業主に以下のようない種な援助制度を設けています。

● 特定求職者雇用開発助成金・職場適応訓練・税制上の優遇措置等

● 身体障害者雇用調整金制度に基づく各種助成金(障害者作業施設設置助成金・重度障害者職場適応助成金・障害者能力開発助成金等)・報奨金の支給

● 障害者雇用継続助成金  
 事業主は毎年1回6月1日現在の身体障害者および精神障害者の雇用に関する状況を7月15日までに所轄の公共職業安定所に報告しなければなりません。また雇用率未達成の場合には「身体障害者の雇い入れに関する計画」の作成を命ぜられることがあり、3年以内の達成計画の立案と実施を求められます。さらに計画作成を行わない事業主には罰則があり、適正な計画への変更または適正な実施の勧告に従わない場合、社名が公表される場合があります。法定雇用率に達しない場合、常用労働者300人を超える会社は毎年4月1日～5月15日までの間に日本障害者雇用促進協会(各都道府県障害者雇用促進協議会)または雇用開発協会に、身体障害者雇用納付金(不足人数×〇カ月分×5万円)を申告・納付しなければなりません。罰金ではないので税法上は損金または必要経費として取り扱われますが、雇用義務を免れるわけはありません。

なお「身体障害者程度等級表」は一部改定されていますので、ご注意ください。



# ひとときひととき

編集部に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。

●異分野からのヒントが仕事、生活、技術、グローバル化の発展に寄与することがあるが、特集「連」の活力はこの点で興味深かった。思いを実現するには核となるメンバーの強い意志とねばり強い努力の存在を忘れることができない。

(神奈川県・メーカー・社長・56歳)

●地域を育てて企業も育つ、そんなテーマが浮かび上がってくる、好感ももてる特集だった。

(愛知県・組合・組織部長・43歳)

●戦後50年を過ぎ各種規制の弊害から日本経済の疲弊が続いていたが、特集「連」の活力では問題点を鮮明にわかりやすく説明し、また解説編もあり、驚異的なインパクトを受けた。

(愛知県・メーカー・総務部長・53歳)

●特集の、シリコンバレーと1-28の記事を興味をもって読みました。シリコンバレーがなぜ繁栄したかはわかります

が、一方で競争で敗退した人たちはどういう人生をたどるのかも含めて考えるようにしないと本当のところが見えてこないように思いました。

(東京都・大学教授・63歳)

●巨大企業の問題点、課題も多しなで抜本的な制度改定を断行するには強固な意志と関係者のエネルギーが必要になります。「住友商事」のやり取りプロセスに学ぶべき教訓があり参考になります。

(東京都・広告・人事局副部長・46歳)

●「住友商事」の事例は、経験も、新しい知識も必要で、個人のコンテツと発信・説得力を磨きつつなければならぬ意義ある企画と受け取りました。

(東京都・化学人材開発部部長・50歳)

●「黙っちゃおれん」のテーマ「役職定年制」は当社も今年導入した。定年になっても当事者のモチベーションをダウンさせないようにするための人事をいかにするか検討中。企業、働く側の声は参考になった。

(東京都・商社・人事部副部長・54歳)

●日本の社会・組織のなかにい

ると、そのやり方だけが唯一の最良の方法のような気がする。「ミドルの発達史」のような記事で海外の生き方や方法を知ることによって日本の方法を客観的に見る事ができる。

(埼玉県・短大助教授・53歳)

●サマーインターンシップ制度(日本モトローラ)は素晴らしい制度だと思ふ。この制度による就職活動は、学生にとっても企業にとってもミスマッチがなくなることを期待できる。

(神奈川県・調査・情報部・51歳)

●福利厚生のカフェテリアプラン(ネスレ)コーポレーションは、今後導入していくべき方向だとは思っていますが、主力事業場が東京にある会社の場合、独身寮、社宅等の費用が突出しており、他の施策との経営上のバランスがとれないことが最大のネックです。

(東京都・コンピュータ・常務取締役総務部長・57歳)

●「イーディーコントロール」のプロジェクト・ドライブ制度は、これからの人と企業のあり方に、大きな示唆を与えるものだと思います。

(東京都・製薬・相談役・67歳)

――みなさまからのアンケートは、貴重な意見として参考にさせていただきます。今号のご感想もぜひお寄せください。

(東京都・製薬・相談役・67歳)

●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。

## 米庄に抵抗 従順国から 「普通の国」に成長!?

「米国の外庄に最も従順だった日本も、最近普通の国並みに抵抗するようになった」と、ジョージア大学シヨバ教授が77年から91年までの7カ国に対する米国の圧力による目標達成度を尺度で比較したものを発表しました。ちなみにEU以上に抵抗したNo.1はインド。さすが!?



★★★★

## 消防士が連続放火でも町民は「よくやった!」

米サウスカロライナ州アークライト町の現役消防士5人が過去3年間に150件も放火し、消し止めていた。犯罪の巢窟となっていた廃墟などが焼失し、治安回復に貢献したと町民は大喜び。州も「この手の放火は全米各地で一般的」だと。米国の問題解決法にはついていけません。



★

## 定年延長で 高齢化と労働力 不足解消!

シンガポール政府は現行の60歳定年制を67歳に引き上げ、労働力不足と高齢者問題を一気に解決することを狙っている。が、家族手当ナシで給料は下げ続ける。日本の子会社への転職勧告を参考にしようというが、年功序列が根底にある日本の制度ってこんな意味じゃないの!?



★★

## 合理的期待形成理論の 大家でも 人生の見直しはムリ

95年ノーベル経済学賞受賞のルーカス氏が、離婚時の「95年10月までに受賞すれば」との財産分与の取り決めに従い、賞金の半分を6年前に離婚した元妻に渡すと発表。近年、氏の受賞が噂されていたことから見通した元妻の勝利に氏は「わかっていたら条項に入れなかった」とか。



★

## ウチのタカラモノ

会員番号: 064303001

株 講談社

### 「群像」

戦後の肉體解放の象徴といわれ、今もお読みつづがれている田村泰次郎著「肉體の門」や、安岡章太郎 大庭みな子、村上龍ら芥川賞作家の受賞作品を輩出し、純文学の新しい分野を開



拓した雑誌が「群像」である。創刊は1946年10月。講談社が戦後創刊した初の雑誌であり、「大衆・婦人・子供を相手にした講談社が、総合出版社となるための、橋頭堡としての役割を果たした」(特別顧問・大久保房男氏、まさに同社再出発の原点といえる出版物のだ。しかし、そのスタートは決して華やかなものではなかった。戦時中、軍に強いられて陸海軍の雑誌を発行したとされた同社は、戦争に加担したというレッテルを貼られ、紙もままならないという、厳しい状況下での船出だったのである。



創刊号

ところが、時代は「群像」に味方した。人々は文化の香りを求めており、当時を代表する作家の作品を載せたこの雑誌は、熱心に読まれたのである。

▲創刊号の表紙。絵は梅原龍三郎氏。作家陣は室生犀星、船山馨、正宗白鳥、斎藤茂吉、水原秋桜子、世に名だたる顔ぶれた。

前出の大久保氏は「群像」創刊を知って、「群像」編集部に入るべく1946年11月に入社。翌47年2月に編集スタッフとなり、55年8月66年4月まで編集長を務めた、この雑誌の編集に最も長く携わった人物だ。「当時はまだ執筆拒否の態度をとる人もいて、51年ごろまでは鼻の先であしらわれることがあったが、いい雑誌をつくることで講談社に対する理解を深め、執筆陣が大幅に広がった。これは編集者としてやりがいがあることでした。また、社内からは赤字だということ責められていたにもかかわらず、55年に入ってから、売れる作品ではなく、質の高い純文学を載せるという方針をさらに徹底させた。これ以降、掲載作品が多く、賞を受賞することになり、それが社の出版部の財産となったのです」(大久保氏)

文学賞のなかで最も権威ある賞のひとつである「野間文芸賞」をつくる土壌ともなっている純文学誌「群像」は、96年で創刊50年を迎える。現在、発行部数は1万5000部。すでに採算云々といった物差しで測る対象ではなく、文化的価値の高い財産として守っていくべき存在だと考えられている。現編集部には「第2の大久保房男」をめざして入社した若手編集者が在籍。この偉大な「宝物」は、創刊当時の編集者の熱い魂とともに、確実に受け継がれている。



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



★★

## 日本人は 貧乏で お気楽さん!?

博報堂生活総合研究所の日本と韓国、タイ、中国、ベトナムの生活意識調査によると、「貧乏」と感じる日本人が他のアジア諸国の2.7倍に達していた。しかし「仕事では気楽な地位がいい」との回答は77%で、他のアジア諸国の2倍。現在に不満だが無責任、では本当の貧乏になるで!?



高校生プロ誕生  
出でよ、サッカー界の  
イチロー

Jリーグ各チームに5人まで傘下のユースチーム選手(高校生)がプレーできる枠をつくることを実行委員会が決定。これで高校生のJリーガーが誕生する。才能のある若手を育てることが目標だが、人気の陰りて、Jリーグにも「イチロー」出てこい!!



★★

「シングル・マザー」の  
イメージは  
貧困から女性の自立へ

米国の国勢調査局によると、高学歴のキャリアウーマンにシングル・マザーが増えていることがわかった。かつては黒人の低所得者に多く社会問題化していたが、経済的に自立したシングル・マザーが増えれば社会問題とはいえないと分析されているが、子供にとってはどうなの?



★★

ハーバード大は  
教育だけでなく  
財テクでも超一流!?

米誌「フォーブス」によるとハーバード大学の学生会社ハーバード・マネジメントは年間、大学の基本資金77億ドルの3倍以上の353億ドルを運用。責任者はもちろんハーバード・ビジネス・スクールの卒業生で、報酬もハーバード大総長の4倍というから、改めてMBA取得熱が高まるかも。



★

美人野党党首  
「私が出れば逆転」  
与党TV支配批判

インドネシア・故スカルノ前大統領の長女で野党民主党党首のメガワティさんが「自分は美人だけとテレビ出演の機会に恵まれない」と、現与党がメディアを支配して党勢拡大してきたことを批判。97年の総選挙に向けた前哨戦とか。マスコミに隔らされるのはどの国も一緒!?



★

教育ママに朗報  
夏生まれの子は  
知力が高い!?

英国在住の日本人研究者が、過去25年間の東大医学部卒業生2525人の生まれ月を調査したところ、7月生まれの子が最も多く、2月生まれの割合は最低だった。夏生まれのほうが早くから戸外に出る機会があり、脳の発達に影響するらしい。今後日本の産婦人科は夏場が忙しくなる?



★

マルチメディア  
ベンチャー後進国  
日本よさらば

「米国の後進国ばかりの日本にいては時代から遅れるだけ」。セガ・インタラクティブの筆頭株主、CSKはマルチメディア関連機能をシリコンバレーに移し、起業家を支援していくと発表。縦割り行政・規制国家にはやはりクリエイティブな産業は根つきにくい?



★★★

ビジネスに  
最適な街は  
シンガポール

米誌「フォーブス」の選んだビジネスに適した世界の10都市ランキングでシンガポールが1位に輝いた。アジアでは6位に香港、東京はギリギリベスト10入り。生活費、治安、労働者の質と賃金、交通・通信の便などからランキングを作成。10位で満足すべき? アジアのリーダー失格!?



★★★

「王様のレストラン」  
に学ぶ  
経営理論

甲南大学の経営組織論の講義で、「米国の新しい経営理論に合致」と、フジテレビ系ドラマ「王様のレストラン」を取り上げた。強引な上司によってでなく、構成員の各人が状況に応じてリーダーシップを発揮するところを参考にしているらしいが、ドラマの脚本家は困惑している。



★

不純物の多い麻薬の  
ほうが、刑期が長く  
なるという理由は

米国では同じ麻薬犯罪でも、上質コカインの場合、初犯で少量なら保護観察処分だけ。不純物入り「クラック」では最低5年の禁固。「クラック」は黒人貧困層に蔓延しており、刑務所入りする黒人が増える仕組みと人権団体が抗議している。「何だ。上質の麻薬ならOKか?」てなわけないだろう!



★★

市場開放しても  
中華中国はずっと  
社会主義でいきマス

中国12億人の束ね役、共産党員が資本主義に惑わされて方向を見失わないようにと、マルクス、レーニンの著作編纂事業が活気ついている。鄧小平思想を「現代中国のマルクス主義」とした大々的な古典学習のススメで、鄧小平亡き後も中華風社会主義を徹底させる?



★★★

テニス世界も男女差別  
豪州協会に  
リターンエース!!

1月に行われるテニス全豪オープン賞金額を、男子17%、女子6%増と差をつける案を、主催者の豪州協会が発表し物議をかもしている。集客力の差が理由らしいが、女子の試合の収益が少ないことは主催者側の問題。ポイントする女子トップ選手も、「白豪主義」から「男豪主義」へ?



★

わたし、  
工場を解雇されて  
スッチーになりました

上海の紡績工場をクビになった30代の女性8人が、上海市の後押しでスチュワードレスとして再就職、活躍中。深刻な失業問題に悩まされる上海市が再就職の気運盛り上げの宣伝効果を狙って雇用を呼びかけている。日本の女子学生には何ともよだれの出そうな話である。



★

不満タラタラ  
「イライラ青年」が  
日本に充満

今年で7回目の東京都の「大都市青少年の生活・価値観」調査で、世の中のすべてが気に入らず、人間への不信感が強く、今後の見通しもない「イライラ青年」が「コッソツ青年(堅実型)」3割以上いることがわかった。でも、不満は自ら断ち切らないとね……



★★

政治資金公開せよ  
韓国の大変は  
日本の大変

韓国・盧泰愚前大統領の秘密資金疑惑で、財閥のオーナーたちが「前政権では金を出さなきゃ罪人だった」と本音をぼろぼろ。しまいに開き直って社会全体に責任転嫁するなか、「先進国のように政治資金をすべて公開すべきだ」とのご意見。ここでいう先進国に日本は入っていない!



★★

ケベックだけでなく  
国連でも  
英語と仏語が対決

国連の公用語は英・仏・中・露・西・アラビア語。しかし実際は英語に偏重していることと不満をもつフランスが75カ国と、母国語以外に2カ国語を話せなければ国連の上級職に昇進できない協定を作成。英・仏語の確執はわかるが、日本人にとって国連上級職員への道はさらに険しくなった。



★★

喫煙率上昇  
女性のストレス度  
過去最高?

日本たばこ産業の調査によると、女性の喫煙率が15.2%と過去最高となり、20代女性では23.3%に上ることがわかった。一方で男性の喫煙率は4年連続で減少。女性の社会進出によるストレスは年々増加しているのです。決して男を煙に巻いていくわけではございません。



★



# ミドルの 発達史

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

—CV(履歴書)から  
個人史をうかがう—



■氏名  
岡崎ウオード・L・伊佐子 日系英国人、1930年生まれ、既婚、子供4人

■学歴/職歴

1974-77	Nottingham University (社会学)
1978-79	同大学で教員資格取得
1979-82	パートタイムの教師 (in Nottingham)
1982-85	Sheffield Universityで日本語教師 (パートタイム)
1985-86	住友ゴム工業 (バーミンガム) 勤務
1986-87	Warwick University (ビジネススクール) で研究員
1987-92	Stirling Universityで上級研究員
1992-	Cranfield Universityで上級研究員
1994	Sheffield Universityで修士号取得
1995-	Cranfield University (大学院ビジネススクール) 博士課程入学

今回は、95年で65歳になった日系英国人の女性の例である。この人は戦後すぐに英国軍人と結婚し、夫についてイギリスに渡った。その後4人の子供に恵まれ、子育てを終えた40歳代になって、初めて大学で勉強を開始した。

47歳で大学を卒業した彼女は、仕事のうえで専門職のキャリアを追求する一方、大学院に進学し、64歳のときに修士号を取得。その後さらに博士号の取得をめざして、現在勉学中である。

成人教育の機会が豊富なイギリスでも、こうした例は決して多くない。健康に恵まれたこと、夫の支えがあったことが大きな要因である。

## 40歳を過ぎて大学へ入学 博士号取得をめざす65歳の女性

相対的に年長の方が大学あるいは大学院で勉強する例が、欧米には多いことを、この連載レポートでは繰り返し指摘してきた。それでも今回取り上げるような例は、欧米でもき

わめてまれである。

なにしろ子育ての終わった専業主婦が、40歳を過ぎて初めて大学に入り、大学を卒業後、今度は大学院に進んで修士号を取得し、そこでやめずに、さらに今年から博士課程に進んでいるのである。年齢は65歳。博士の学位取得には最低3年はかかるから、最も順調にいったって学位取得は68歳のときである。

この女性は岡崎ウオード・L・伊佐子さんといって、日系の英国人である。彼女は現在克蘭フィールド大学大学院ビジネススクールの人材管理論のエリアに所属し、上級研究員として働きながら博士課程の勉強をしている。克蘭フィールドというのは、工科系(特に航空工学)の伝統ある大学院大学で、そのビジネススクールは近年評価が高い。

岡崎さんは、経営者の国際比較調査を実施するチームの研究スタッフとして、1992年に請われて克蘭フィールドにやってきた。質問票の作成や調査実施、データ分析、結果のとりまとめが彼女の仕事である。

克蘭フィールドに来る前に彼女はスコットランドにあるスターリング大学(87~92年)、イングランドのウォーリック大学(86~87年)およびシェフィールド大学(82~85年)で、いずれも研究員として働いてきた。途中、住友ゴム工業(バーミンガム)での勤務経験(85~86年)ももっている。

## 通訳として連邦軍に就職し 英国軍人と結婚

さて岡崎さんは中国・青島の生まれである。青島は第1次世界大戦後、ドイツ領から日本領へ移ったので、彼女が生まれたときは日本領だった。3歳までその青島にいて、それか

ら広島県の百島に移った。百島は両親の出身地である。

その後東京へ移動し、東京の小学校を経て故郷の尾道女学校を修了した後、呉の職業訓練所で英文タイプと通訳の訓練を受けた。

訓練所を修了してから、岡崎さんは、呉にあった英連邦軍豪州軍工兵隊のオフィスに就職し、そこで主として通訳を務めた。最初の3カ月は耳が慣れず、聞く一方で、話すことはまったくできなかったが、その後は英語で苦労したことはあまりない。もともとコトバの力がある人なのだろう。

彼女が就職した当時の英連邦軍というのは、第2次大戦後の進駐軍ではなくて、朝鮮戦争に対処するために日本に来た国連軍の一部である。呉へやってきた軍人のひとりが後に夫となるナイジェルで、彼は工兵隊の少尉だった。1953年、ナイジェルと結婚。岡崎さんは22歳だった。同年、彼女は英国籍を取得する。もともと、夫のナイジェルが帰国する際には彼に同行することになっていたから、国籍取得は当然のことだった。

岡崎さんは8人兄弟の7番目である。両親は子供の教育に熱心で、上の兄たちも大阪大学や早稲田大学へ進んでいた。母親は専業主婦だった。8人も子供がいたから、いつも子育てに追われていたのである。

岡崎さんは文学少女で、小さいころから欧米文学をよく読んだ。昔風に「女の子らしく」育てられた記憶は、彼女にはない。そういう点ではたいへん自由に育てられた覚えがある。それと、小さいころから彼女は自立志向をもっていた。

結婚の翌年にナイジェルの転勤に伴い、イギリスへ「帰国」する。岡崎さんから見れば母国を去ることになったわけだ。軍用船で移動

したが、ちょうどそのとき岡崎さんは妊娠5カ月で、船上ではずっと船酔いに悩まされた。たまたまその船が地中海でエンジン・トラブルを起こして沈没し、彼女は貨物船に拾われてアルジェリアに上陸する。その後、船と飛行機を乗り継いでようやくイギリス本土へ上陸したときには、日本を出てから6週間たっていた。

船の沈没で、持って行ったものが全部失われたので、イギリスに着いたときには、文字どおり着のみ着のままの有り様だった。日本の思い出につながるものが全部なくなってしまうって、彼女はとても寂しかった。

さてイギリスに戻って軍務に就いた夫のナイジェルは、1954年に軍隊を辞める。軍隊勤務には転勤が付きものだが、軍人の妻としての転々とした生活は、異国人の妻には重荷だと感じたのである。軍を辞めた彼はエンジニアとして電力会社(公営)に就職する。その会社には、結局60歳で早期退職するまで勤続した。

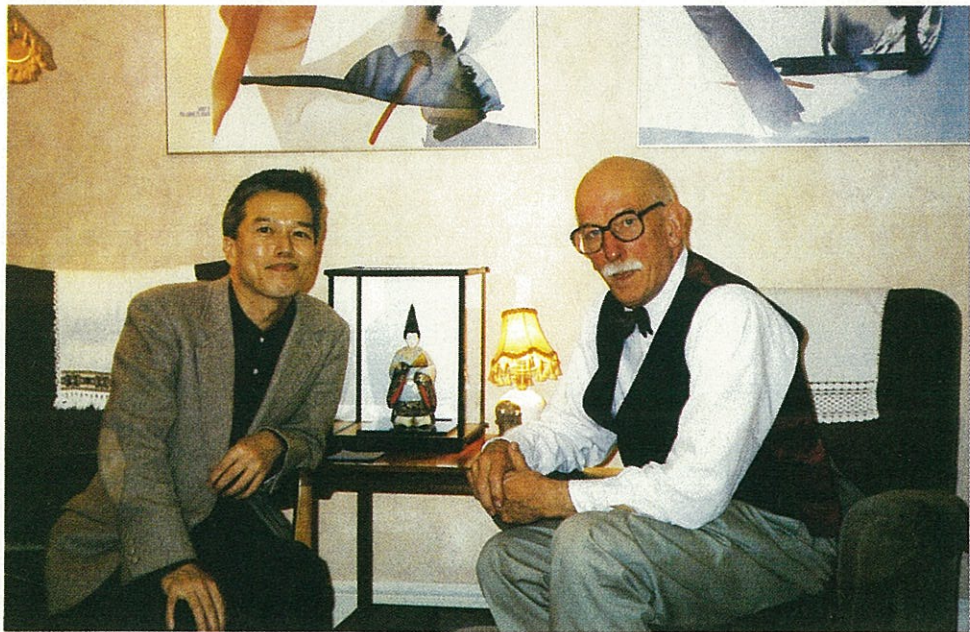
岡崎さんは子供を4人産んでいる。上から女、男、女、男の順である。現在、いちばん上の娘は公認会計士である。2番目の息子はフィリップス社で市場開拓を担当している。次女は音楽家(フルート奏者)だが、いま現在は子育てに追われている。そして末の息子はコンピュータエンジニアである。みな、2時間ぐらいで会える場所に住んでいる。

## 専業主婦にピリオドを打ち 45歳で教員資格を取得

岡崎さんはずっと専業主婦で、1970年まで子育てに追われて暮らしていた。しかし、70年に末の子が5歳になって、少し手が離れ







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。

る。だが、その後フルタイムの仕事に就いたこともあって、事実上そのコースワークを凍結していた。

そうこうするうち、93年12月が修士論文提出のデッドラインだということで、それに間に合うように91年ごろから勉強を再開した。

修士号取得は1994年。修士論文のテーマは「江戸時代の女子教育」で、日本の女子教育の歴史をさかのぼり、性差別がどうかたかちで生まれてきたかを議論した力作であった。

振返ってみると、ずっと専業主婦だった岡崎さんが、年長になってから初めて高等教育を受け、修士・博士と勉強を継続するというのは、イギリスでも異例のことである。幸い健康で、病気ひとつしたことがないから続けることができた。

確かに、体力も含めて能力がないとこまごまこれなかつたけれど、むしろ「教育機会に恵まれたことが幸せだった」と岡崎さん自身は言う。イギリスでは高卒時に大学へ進む

### 生涯学習を支持する 夫のナイジェルが大きな支え

る。シエフィールド大学でもたいへんユニークな論文だと高く評価された。

こうして修士号を取得し、また仕事のうえでずっと日本のビジネス教育の調査研究に関係してきたので、その過程で書いたものや資料がたくさんある。それを彼女は何かの機会に論文のかたちでまとめたいと思うようになった。それが動機で、95年に博士課程へ入学したのである。

岡崎さんのような場合、スクール内でずっと働きながら修士や博士の課程に入っているのだから、内部応募者として、入学のための試験は特にない。だから修士のときも博士のときも、課程への入学自体はむずかしくなかった。学費も大学が負担してくれて、自己負担はほとんどなかった。年齢が障害になることもなかった。

博士号取得には最低でも3年かかる。いま岡崎さんは、必須科目である「社会科学方法論」の授業をとっている。27人の学生仲間とともに、膨大な量の本を読んでいるところである。

「自分たちの母親が、きちんと自分自身の人生をもっていることが、子供たちにとっては重要だ」とナイジェルは言っている。

が少ない反面、年長になって大学に入ってくる人がけっこう多い。生涯学習プログラムもいろいろ揃っている。

「しかしそういう機会は、イギリスなら誰にでもあるんだよ」と、これは夫のナイジェルの発言だ。その機会を活かすことができているあなたが偉い、と彼は言うのである。

思うに、ナイジェルが存在こそ、岡崎さんが勉強を続けていくうえで、最も大きな支えだったであろう。筆者が取材に訪問したときに蝶ネクタイで迎えてくれた彼は、現在68歳年金を受けて悠々自適の生活である。

このナイジェル自身は大学を出ていないエンジニアである。だが彼も、自分で成人教育を受けて、ずっと勉強を続けていた。岡崎さんが大学へ進み、また大学院へ進むときには、彼はいつもそれを歓迎した。

「だって、お互いに年を取った夫婦が、カミさんは近所のスーパーで大根がいくらしたという話しかできず、旦那はゴルフの話しかできない、というのでは哀れでしょう」とはナイジェルの言葉である。

彼は育児や料理、洗濯も含めて、身の回りのことを何でも自分でできる人である。手先のたいへん器用な人で、通信教育を受けながら、いま日本の木目込み人形の創作を勉強している。彼の作品を見たが、もう玄人顔負けの人形を創っている。

4人の子供たちは、全員大学出である。子供が高等教育を受けているときに、母親の岡崎さんもちょうど大学に通っていた。母親と子供とが、お互いに励ましあっていた。勉強したのである。

た機会に勉強を開始する。夜学に通って、大  
学入学資格の取得をめざしたのである。

この国に一生住むんだら、もっとこの  
国のことを知っていないといけないと思っ  
たのが、最初の動機である。それと、子供の  
ことも考えた。親が教育制度をよく知ってい  
ないと、子供が差別を受けたり偏見をもた  
れた場合、親として教師と対等の立場でそれ  
に処できないと痛感したからである。

そこで、彼女はまず夜学に通い、英語学(国  
語)の勉強を始めた。本や資料をたくさん読  
まなければならず、時間のやりくりにと  
も苦労した。

そのころから、ナイジェルは子育てと週末  
の食事の準備を分担するようになった。彼は  
異国の女性を連れてきて、将来何かあったら  
といつも心配していた。実際、岡崎さんが学  
校へ行くことを強く激励したのはナイジェル  
なのだ。「4人の子供をもつて、もし僕に何  
かあったらどうするのか。大学に行つて自立  
する準備をしないといけない」と彼は言っ  
た。岡崎さんは「ナイジェルはたいへん責任感  
が強い人で、その責任感の強さはイギリス人  
と並べないと思う」と言っている。

結局、岡崎さんは夜学3年と昼の授業1年  
を受けつづけ、合計4年かかったが大学入学  
資格を取得し、首尾よくノッティンガム大学  
へ入学する。44歳のときである。専攻は社会  
学。政治や教育を含め、社会の仕組みをも  
と理解したかったというのが動機である。

大学では、政治社会学や産業社会学がおも  
しろかった。年長者だからといって、特別に  
扱われたわけではない。彼女は10代の学生た  
ちと机を並べて頑張ったのである。卒業後、  
家庭と両立する教員資格をとるため、引き続  
き勉強し、1年間で教員資格を取得した。

その後、手始めにパートの教師を試みた  
が、おもしろくなかった。この経験から、外  
国人で、女性で、しかも若くない岡崎さんの  
場合、誰でもできる仕事に漫然と就いてい  
てはだめだと痛感させられる。そこで、多少  
も専門性をもった仕事を探し、まずシエフイ  
ールド大学の日本語教師の口を見つけた。こ  
れもパートだけれど、充実した仕事だった。  
次いで1985年に、イギリスに進出して  
きた日本の住友ゴム工業に入社し、初めてフ  
ルタイムの仕事に就くことができた。55歳の  
ときである。

岡崎さんが入社した当時、住友ゴムは、経  
営不振に陥った英ダンロップ社を買収した直  
後だった。アドバイザーとしてやってきた日  
本人マネジャーと現地のイギリス人と  
の橋渡し役(リエゾン)として、岡崎さんは  
仕事をこなした。

これはやりがいのある仕事で、実りも多  
かった。ダンロップは過去10年以上にわたつて  
赤字が続いていたし、組合が9つもあつて大  
変だったけれど、住友ゴムはそれを3年で黒  
字化するのに成功したのだ。

岡崎さんは連日12時間ぐらい働いた。この  
期間は単身赴任で、週末だけ家に帰る生活  
を2年近く続けた。末の子供が19歳になつて  
いて、ほとんど独立していたからだ。

87年になって、ウォリック大学の某教授  
が日本企業の生産システムに関するプロジェ  
クトを開始し、彼女はそれに誘われた。ちょ  
うど住友の仕事が一段落し、落ち着いてきた  
ときでもあつたので、住友を退社する。移つ

てみると、大学の仕事はたいへん刺激があつ  
て、おもしろかった。ティーチングを手伝  
いながらMBAの授業をのぞくこともできた。  
このときに、ビジネススクールとの関係が  
できるのである。

さて、1年たつて、スコットランドのスタ  
ーリング大学で、経営者教育の日欧比較調査  
が始まり、岡崎さんはその調査スタッフとし  
て勧誘される。スターリング大学はイギリス  
北部における日本研究の拠点として有名な大  
学である。

だからこのポストは岡崎さんにとって魅力  
のあるものだったが、このポストに就いたら  
ずいぶん遠隔地なので、週末に帰ることも  
できない単身赴任になる。しかし、ナイジェル  
はナイジェルで、ちょうどそのとき電力会社  
の仕事があまりなくなつてきた。そこで  
彼はこの機会に早期退職をすることとし、岡  
崎さんについてスコットランドに一緒に行く  
ことにしたのである。こうして、ナイジェル  
と2人でスコットランドで5年間生活した。

その後92年から、現在のクランフィールド  
大学で研究員をしている。この仕事は彼女の  
これまでの学歴と日本人としての力が活用  
できる、専門性の高い仕事である。

ずいぶん遅れて勉強を開始し、最初はパー  
トの仕事にしか就けなかつた彼女が、徐々に  
専門性を高め、自分の履歴を着実に魅力ある  
ものに高めてきたのである。

### 大学院に進み修士号を取得 論文は「江戸時代の女子教育」

さて、岡崎さんはシエフィールド大学で働  
きはじめて1982年に、大学院修士課程に  
入り、修士号取得のための勉強も開始してい



# ついてませんでした、では 済ませたくはない

## 信頼や信用の値打ち

### 信頼できることの値打ち

忘れもしない、昨年八月、猛暑のころである。「ほかの人に起きることはあっても、自分には起きない」といつい思い込んでいたことが起きてしまった。研究室のパソコンのハードディスクが動かぬ。

「まさか」「何で」「そんなはずは……」と、幾度も立ち上げてみるが作動しない。カラカラと空転している。壊れたのである。

その春先に更新したばかりの、しかもウィンドウズ(3)などのソフトがプレインストールされている新機種。「やはり、ウィンドウズは便利、重宝」とデータや原稿を、次々と内蔵ディスクに貯えつづけていただけに、頭が真っ白になった(たぶん、顔は真っ青)。いまままでディスクの性能を疑うこともなかったために、バックアップのないものがほとんどであった。

ショックは大きかった。これまでも、精魂込めた原稿を保存しそこなったり、残しておくべき草稿を削除してしまったりなどの、うっかり事件は起こした。しかし今度はわけが違ふ。

多くのビジネスマン(ウーマン)の嘆きである超多忙の源泉のひとつは、たいして有効に活用されずと思えない資料づくりに追まわられるところにある。

皮肉にも、その元凶は、上司(管理者)の不安心理であることが多い。「部長からひよつとして質問されるときに備える」課長の不安「事業本部長から尋ねられたときを警戒する」部長の不安であったりする。

私はこのような「ひよつとすると」や「万に一つ」を過度に不安がる心理に根ざした仕事を「保険仕事」と名づけている。これが整理されないかぎり、視野を広げ、創造的に発想し、かつ活動するゆとりなど生まれえない。

### 影響力は信頼や信用から

信頼や信用はまた、組織における暗黙の評価基準であった。

リーダーシップの効果性しかり。リーダーシップとは影響力の行使である。周りに影響が及んでいかなければ成果はあがらない。どんなに「自分には力があるんだ、パワーがあるんだ」と自負しても、周囲の人々がそれを評価し、受け入れてくれないことには影響力は成り立たない。空振りである。

そういう影響力の源泉は、上司、同僚、そして部下から与えられるクレジット(信頼や信用)の高さである。「あの人の言うことだから」という発言力、「あの人のためなら」という人望、いずれもクレジットが成長したものである。

もっとも、そのクレジットは獲得するものではなく、周りから寄せられるという特徴をもっている。また、一杯飲み込まれていった

ディスクの生命は、速さだが、高い信頼性をもって正確に情報を貯蔵できることにあるはずだ。それが「当たりが悪かったですね」「ついてませんでしたね」ですまされることではなからう、などと憤慨した。

ただ、一方で、冷静にもなった。飲み屋で幾度も聞いた「信じた私がパーカーなのか……」の、自嘲、自省の声も聞こえた。全幅の信頼など、しよせん望んではいけない。いつだって用心こそ肝心なのだ。

こんなことから書きはじめたのも、ここしばらく、信頼性、すなわち信用がおけることのもっている値打ちを改めて考えているからである。

広く社会において、またビジネスや私的な関係においても、高い信頼性はかけがえのないものである。円滑で、効率的で、そして生産的な関係や活動を生むからである。

逆に、信頼性がなければ、万一や不首尾に対処するために、たえず「警戒」「用心」「備え」それに「代わり」などが必要になる。当然にコスト増である。また、種々の関係も、緊張や軋轢をばらばら。

もちろん、ここでいう信頼性は、安定性や先行きの明瞭さとも密接に関連している。

ら翌朝から得られるというものではない。やはり、誠実に、着実に積み重ねてきた貢献や実績しかあてにならない。

このクレジットの多さは、とりわけ自部署において、変革を推し進めていくときにもものをいう。これのない管理者が、いかに世の中の変化を説き、変革の緊要さを訴えても、たいていは空回りである。

われわれはまた、これまでずっと、周囲の人々と折り合いをつけ、決められた仕事を忠実にこなし、年功を積み、長い目で見ての実績を積み、減私奉社もそのためにいとわなかった。なのにいまになって、それらを「ご破算に願って」基準を変え、珠を入れ直すことになったのだからたまらない。皆が慌て、意気消沈するのも不思議ではない。

最後に再びディスクの故障、その後の顛末。取扱店に大至急の修理を頼んだ。「メーカーに連絡します。このごろ、その手の故障、けっこう耳にしますね」

翌朝、取扱店からの電話。メーカーのテクニカルサービスから「修理に2週間かかる。ハードディスクの取り替えは無料。ただしソフトのインストールは手数料が必要」との通知があった由。

腑に落ちないので、メーカーの営業に直接「2週間はとも空けられない。それにプレインストールを売り物にし、保証期間中にディスクが壊れたのだから、無償が当然では」と尋ねた。結論は「無料の方向でテクニカルと意見調整。修理がすすむまで、即刻代わりを届ける」との返事。ユーザーからの距離の遠さで、感覚がずいぶん違うこと

### 不安心理が生むコスト増

いわゆるカントリーリスクの議論、その国や地域の政治的、経済的、それに社会的諸要因がどのくらい安定しているか、信頼できるかに注目することから始められる。

わが日本の繁栄。少なくともこれまでは、政治に対する一定の信頼感、卓越した教育システムによる高水準の人的能力、そしてそれを土台とする高品質と高信頼性を誇る製品群の開発によって実現されたと考えてよい。

さらに、早くも1年がたとうとしている阪神地区の大震災。一日も早い復興をめざして、被災者はもちろん、多くの関係者による懸命な取り組みが続けられてきた。地殻の安定性を信じきっていた地域での大規模地震。すべての人が強烈な衝撃を受けた。

今後、全国どこにいても地殻の完璧な安定などないと「見込む」ならば、万一やひよつとしてに備えるためのコスト増は、あらゆる面で大規模なものとなる。

もっと身近なところ、たとえば職場や仕事においても、安心の逆、すなわち過度の「不安や懸念心理」がコスト増を生んでしまう。



ふるかわ ひさたか ●1947年生まれ。旧日本国有鉄道鉄道労働科学研究所の主任研究員、ニューヨーク州立大学経営管理工学部の客員研究員を経て現職。著書に『組織デザイン論』『構造こわし—組織変革の心理学』『集団とリーダーシップ』などがある。

を改めて思い知らされた。

加えて、今後、パソコンに限らず、部品調達などにおけるベンチマーキング、オープン化、それにグローバル化が進むであろう。だからこそ、顧客にとつての「信頼性」がいささかも低下しないよう、関係の方々の努力を切望したい。高信頼で、低コストを実現してほしい。

いま、この原稿を、修理と調整に結局2か月を要したパソコンで書いている。高音の「コキン」や「ピッ」の警告音が鳴るたびにドキッときせられる。心臓によくない。インターネットに使う米国製のときにそれはない。また昨晩秋、実験室のパソコンを更新購入したが、急躍進しているメーカーのものにした。昨夏の外傷体験、いつまで残るのだろうか。

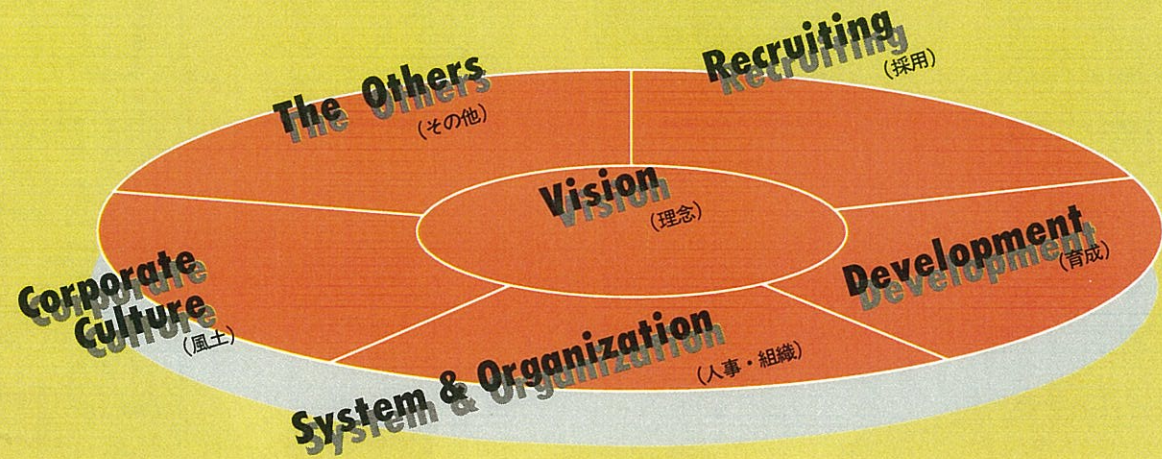
Works forum  
九州大学教育学部教授  
Hisataka Furukawa  
古川久敬



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

契約に基づく会社と社員の関係は「採用」から始まる **テレビマンユニオン**

●社内ベンチャー

新たな競争力を構築する本業支援型の「ザ・マン」制度 **リコー**

●フラット型組織

電子メールとアウトソーシングで個人の力を活かす **日本サン・マイクロシステムズ**

●理念の浸透

社内ボランティアが自らの手で社内改革に挑戦 **山之内製薬**

## プロフェッショナル・マネジャーの条件

—環境変化に柔軟に対応する新しいミドルマネジメントの育成をめざして—

講演 弊社ワークデザイン研究室長  
**横山清和**



1979年東京大学法学部卒、リクルート入社、  
現在経営企画室部長を兼任。著書に「キャリア  
創造大転換」(共著/ダイヤモンド社)があ  
る。

■[5つの着眼点・4つの方針]

5つの  
着眼点

- 現実直視 (特に顧客接点) → みんな現実を見ていない、危機感が足りない
- コミュニケーション → 自分の意思が伝わらない
- モチベーション → みんなやる気がないのか
- PDS (Plan, Do, See) 基準値 → なぜやってみないのか
- なぜ正解探しばかりしていて、人の目ばかり気にするのか

4つの  
方針

- マクロ-ミクロ → 現実のなかに未来の兆しを見つける
- 生成/計画 → やっているうちに展開が見えてくる/最初に到達点を置き逆算する
- ポジティブ・アプローチ/ネガティブ・アプローチ → 問題を発見し解決していく/強みを発見して伸ばしていく
- 信頼原理

あるメーカーさんの事例から「プロフェッショナル・ミドルマネジャー」の条件を、紹介したいと思います。この会社の社長が急激な円高のため会社をたまたうと思ったとき、社員が「お客様がまだいらっしゃるんだからお客様のためにやれることをやりましょう」と答えたそうです。そして「それまで機能別に分かれていた」営業と生産部門が集まって、お客様を分擔し(担当顧客別組織化)、担当のお客様だけに対応する動き方を始めました。するとスベック外の要望にも、徹夜してでも個別対応するなど、売り上げが向上きになっていった。それが第1段階です。

第2段階。さらにコストダウンのためにコスト探しをしました。仕掛かり品や在庫は、倉庫にしまわず見えるところに置き、コストが見えるようにしました。すると工程Aからすぐ工程Bに行けば仕掛かり品はそこで消えるなどの効果があがっていきました。

さらに、仕事を「一覧表」にして、1年かけて自分たちで一つ一つマスターして、多能化していきましました。そしてどの人がどの課をマスターしたのかについては、自分たちで相互評価して、さらに自己申請する方法にしました。仕事上で問題が発生したときは、みんなが勝手に

リクルートサークルセミナー「プロフェッショナル・マネジャー」10/20 於・リクルートGINZAビルより

に研修をやる。実験が必要なときは、敷地内の工房に入って勝手に実験する。そうすることによってどんどん利益率が改善されていったのです。

この会社の原動力になったのは、みんなで「現実直視」して、徹底的な「コミュニケーション」をしたなかで工夫「Plan, Do, See」を繰り返した。それが彼らの元氣「モチベーション」になり、業績があがることによって自分たちが間違っていないという希望と自信になっていった。そういうプロセスを通っているわけです。社長は「感謝」という言葉は知っていたが、感謝という言葉の意味を知らなかった。いま、従業員に心から感謝している」とおっしゃっています。そしていま、社長は、従業員が半日働いて、午後からは農作業に帰るような、そういう会社にした。さらに、これからは有限の時代だから、製造プロセスのなかで無駄なものをいっさい出さずに循環していくような、生産システムをつくりたいとおっしゃっています。ここに来てそうした理念とビジョンが立ち上がってきている。これが「基準値」意思決定のよりどころです。これは、現場の細かい積み上げからだんだん全体の動きに立ち上がってきたんです。4つの方針(左表)のなかの「マクロ-ミクロ」です。だからこそ従業員が、おもしろい、張り合いがあるということについていたわけなんです。「計画」じゃなくて「生成」だということなんです。そして社員に権限を委譲した。「信頼原理」です。預ける以上はきつと従業員はやってくれるだろうと考えた。ポジティブ・アプローチです。上が問題を探して、ああしろこうしろというのが「ネガティブ・アプローチ」です。これらの5つの着眼点と4つの方針はまさにミドルマネジャーが職場を運営するときと同じ、すなわち「プロフェッショナル・ミドルマネジャー」と呼ぶことができる人たちのあり方なのです。

いま、企業は激しい競争のなかにいて、最後に生き残るのは5つの要素をきちんと繰り返している会社だということなんです。人は自分の目で見て考えたり、自分で立ちたいと思っている。それを私は「人間力」と呼んでいます。この「人間力」を解放できた会社が生き残っていくのだと。そこから商品力も生まれるし技術力も生まれるんです。「人間力」というのはいわば最後に実のなる種です。5つの要素に着目してミドルマネジメントするといふのは、種に肥料と水をやることです。

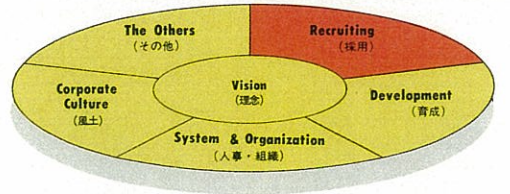
詳細は抄録にまとめております。ご希望の方は事務局までお問い合わせください。

	1 月	2 月	3 月
今後のセミナー	「崩れゆく人事システムと人材開発の今後」 ～ハイブリッド型人事システムの構築～ [東京・名古屋・大阪] 「人事機能のアウトソーシング」 [東京]	「事例研究・ソニーの人事組織採用戦略」 [東京・名古屋]	「フランチャイズ・ビジネス戦略」 [東京] 「規制緩和・民間活力導入による就業構造の変革」 [東京]

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)





# 契約に基づく会社と社員の関係、それは「正解のない採用」から始まる

株テレビマンユニオン

「社員の自立」。リストラの嵐が吹き荒れる昨今、企業トップは強い願望を込め、そんな言葉を口にする。しかし、相も変わらぬ偏重重視に代表される、ワンパターンの採用を繰り返しては、自立した社員など生まれようもない。テレビ番組制作会社の草分け、テレビマンユニオン。社員の自立が声高に叫ばれる今、同社の効率性を排した「正解のない採用」に改めて注目してみた。



取締役経営企画室長 高橋龍一氏

## 新卒・中途の区別なく 国籍・性別・学歴も いろいろ問わない採用

95年に設立25周年を迎えたテレビマンユニオンは、日本で初めて誕生したテレビ番組制作会社である。TBSから独立したディレクターたちによって結成された同社の設立

理念は、「自分たちのやりたことは自分たちで決める」ということ。この設立理念を番組制作のポリシーとしても色濃くうかがわせるように「速くへ行きたい」「オーケストラがやって来た」「アメリカ横断ウルトラクイズ」「世界ふしぎ発見！」など数々の人気番組を世に送り出してきた。

また、テレビ番組以外にも映画、舞台、出版、さらに最近では衛星放送やマルチメディア関連事業など、制作集団としての活躍の場を着実に広げてきている。

同社が本格的な採用活動を開始したのは設立から数年後のことだが、以来、一貫して

## 人事部に代わる採用委員会で「一緒に働きたい 自立した仲間」を選ぶ

「当社には人事部がありません。採用に関しては、毎年採用委員会を組織して、経営陣も含めて全員が対等の立場で運営することになっています」一応の採用窓口となっているという高橋龍一氏(取締役経営企画室長)が、同社のユニークな採用の一端をそう語

る。いまや40名規模となった会社で人事部がないというのも驚きだが、加えてユニークなのが採用委員会の運営方法。

「人数は特に決めていないわけではありませんが、今年でいえばメンバーは15名。幅広い年齢層から選ぶこと以外は、ほとんどアトラダムに選んでいます。もちろん経営陣も一部加わりますが、彼らがメンバーを指名するとか、中心となって採用を決めることもありません。一緒に働く仲間を選ぶ以上、メンバー全員が採用の方針、決定についても対等の権利をもつべきだと考えているのです」

同社の採用では、すべての面で踏襲される規則や原則が存在しない。採用数や選考方式、採否の基準なども、毎年ごとに構成される採用委員会のメンバーによって変わってくるのである。

会社PROFILE	
設立	1970年
資本金	1億2800万円
売上高	約44億円(1994年度)
従業員数	約140名(構成人員として)
事業内容	テレビ番組・音楽・映画・舞台等の企画制作、マルチメディア制作ほか
所在地	東京都渋谷区

しかし、そうした一見常識破りの採用を行うことで、逆に同社はこれまで一貫してひとつの人材理念を守りつづけてきた。それは、「一緒に働きたい自立した仲間を選ぶ」ということなのである。

## 採用メンバー個々の 独自の視点から 徹底した加点法で評価

テレビマンユニオンが95年に実施した定期採用のプロセスは、おおむね図(78頁)に

示したとおりである。今回、同社は採用を2回に分けて行ったが、高橋氏によれば、「いい人材を採用するためには、毎年一回という通例にこだわらず、機会を増やしたほうがいいのではないかと、というメンバーの意見があつてそうしました」。

いかにも規則や原則に縛られない同社の採用らしく、これも異例と呼ぶにはあたらな

なからひとつを選ぶ。 ・「色鉛筆」「テレビ欄」「左利き」のなかからひとつテーマを選び、取材してレポートにまとめる。

高橋氏は言う。「こうした試験に、もちろん正解はありません。テーマはどう受け止めても構わないわけです。そして採用メンバーは、それぞれ独自の視点から徹底した加点法で評価して

いて、高い評価を得れば、その人が残っていくことになるわけです」面接も同様で、同社では採用委員会のメンバーの一人一人が独自の視点で応募者と接し、独自の判断を下していく。全社的に統一した採用基準もなければ、特定のメンバーがイニシアチブを取ることもないという。

そこで人材理念に話を戻せば、「自立」についてはささおき、まず「一緒に働きたい」という仲間を選ぶということ。は、言い換えれば採用メンバーの個々の視点があつたり表れるということである。

## 最終選考は応援演説会 突出した才能の輝きを 重要視していく

「当然、最終選考の段階とも

なると、議論は白熱し深夜に及ぶことも珍しくありません。最後は推薦者同士の応援演説会と化すわけですが、両者の意見を取って妥協したり、全員一致で決定することもま

## 「自立した制作者」で 構成された最大株主のメンバーシップ

さて、同社の人材理念を表すキーワードには、もうひとつ「自立」という言葉がある。同社の採用のメインは、番組プロデューサーやディレクター、カメラマンなどの制作職だが、彼らに求められる自立は単に理念としてだけでなく、株式の所有というかたちで具体的に示されている。高橋氏がこう説明する。

「テレビマンユニオンの最大株主はテレビマンユニオンのスタッフであり、制作職に関しては、採用の時点で将来、株式を所有して経営に参加してもらうことが前提となっています。社内では、この株式を所有した社員の集まりをメンバーシップと呼び、メンバ

## ●近年の試験問題内容

同社の試験は、形態も内容も毎年採用委員会で決定するため、かなり異なっている。

### ＜その他近年の課題＞

#### ○レポートの課題

- ・チャーターしたバスにのってツアーに行き、その様子をレポートする。
- ・ランダムに着席した隣の人について記述し、隣同士でそのレポートを交換、相手か書いた自分自身についてのレポートをもとに記述する。
- ・アラビア人(方言)によるスピーチを15分間聴き、その要旨をレポートする。

#### ○作文の課題

- ・「あなたにとって愛とは何ですか」
- ・「1993年4月1日の日記」
- ・「企業におけるホメオボックス遺伝子」
- ・「有料放送における有料価値について」

### ＜1994年度＞

#### 1. 作文 以下のテーマから選択

「あなたにとって「東京」とは」「メディアがこれからシフトしていく方向」についてあなたの考えを述べなさい

\*上記を実現する立場と仮定したうえで記載のこと

#### 2. リサーチ課題

試験日にその日の朝刊(1紙)を配布、テーマをひとつ選択し、当日に追加取材・調査を行い報告する。

#### 3. 筆記課題

英語、イメージテスト(20種のキーワードについてイメージすることを20文字以内で記述)、自分の「世界地図」を書く。

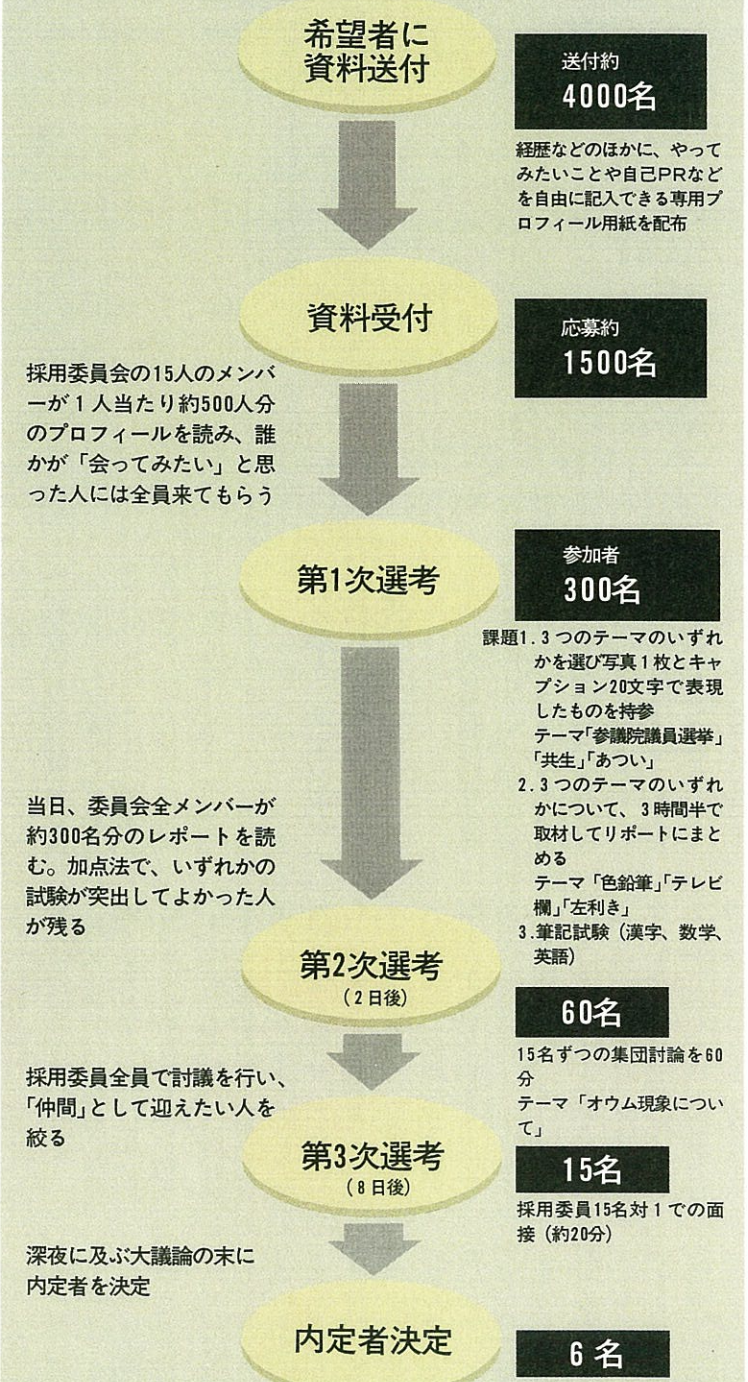
### ＜1993年度＞

#### 1. 面談中心

#### 2. 作文 「大逆転をイメージする番組の企画書」



●テレビマンユニオンの採用スケジュール



1の推薦を受けた者が過半数以上の投票を得てこれに参加する仕組みです」

現在、メンバーの数は77名。もちろんそのなかには経営陣も含まれるが、一方で20代半ばの若手社員もいる。しかも、メンバーに与えられる権利は、採用委員会と同様に全員が対等だ。

同社では、2年ごとに代表権をもつ役員を選び替えるが、その選出までメンバー全員の投票で決めるのだという。高橋氏によれば、「メンバーシップは、制作職社員に対して

自立を求めると同時に、組織において、経営と制作を両立させるために設けられたもの」であるという。

権利とともに生じる 義務と自己責任 仲間は互いがライバル

制作者集団であることを前提に、自分たちのやりたいことは自分たちで決める。メンバーシップは、まさにこの同社の設立理念を、単に言葉としてではなく明確に具現化したものである。そして、この

メンバーシップへの参加を前提にした採用は、社員を採るといふより、むしろ仲間を求めるといふ感覚に近い。その仕事の内容はもちろん、自立心ある人材にとっては、同社は非常に魅力のある企業と映ることだろう。

しかし、「自立した制作者」であることは、経営者にも等しい権利が与えられる一方で、それに見合う自己責任や義務が求められるということでもある。たとえば待遇面にしても、メンバーシップの社員は、基本契約料プラス番組

一本当たりの出来高制。会社とメンバーシップの社員は、まさに契約関係で結ばれているのである。高橋氏は言う。「当然、社内の競争は激しいですね。一緒に働く仲間といっても、それは仲よしということではなく、互いがライバルなんです。きわめてフリーに近い立場で競争しているといってもいいでしょう。また、メンバーシップの社員は、制作と経営の両方に等しく携わることが基本。そこでなかには制作に専念できないことを理由に、メンバーに推薦されて

も辞退する人もいます。経験年数に関係なくメンバーになることも可能なのですが、この組織においては、メンバーになるということもひとつの選択肢にすぎないのかもしれない」

同社には形式上、総務部長や経理部長といった役職者もいるが、彼らもまたたつきとした制作者。もちろん社長も例外ではない。たとえ経営者といえども、その能力や真価は、制作と経営の両面で問われるといっても過言ではないのである。

若手社員の意識に変化 二極分化したタイプの 見極めが新たな課題に

先の高橋氏の言葉がいみじくも指摘しているように、最近の若手層は、自立に伴う義務や自己責任を回避する傾向がある。このことは、「社員の自立」を願望してやまない他の多くの企業経営者にとって、いささかに気になる点で

あるにちがいない。

「当社でも、若い制作者の意識が変わってきました」と、高橋氏は続けて言う。

「大きく分けて2つのタイプがあると思います。ひとつは、突出した個性やこだわりをもつタイプ。当社では、企画に関しては全員が同列ですから、素晴らしい企画を出した人は入社半年、一年でディレクターを任せるケースも珍しくありません。また、その際に

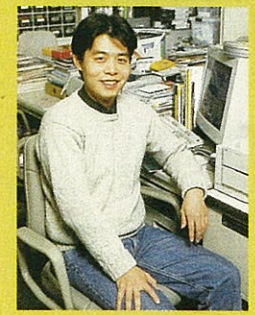
はベテランの制作者をAD（アシスタントディレクター）としてついたりします」

同社では、年齢やキャリアに関係なく、すべての制作において企画者の意思が最優先されるといふ。その人がいなければ企画は成立しなかった、という考えが徹底されているのだ。この点にもまた、自分たちのやりたいことは自分たちで決める、という設立の理念が強く反映されている。

「そしてもうひとつは、技術やノウハウの蓄積を重視するタイプです」

要は何事にも慎重で堅実なタイプといえるが、最近ではマスコミ志望者全体にこういう新しいタイプが増えてきているようだ。

準備や対策がいっさい 通用しない試験は 本当の自分が試される



95年入社 三田邦彦氏 (26歳)

私が応募したときの採用試験のひとつとして、当日の朝刊記事に基づく取材・レポートがありました。これは、試験会場です。当日の朝刊を読み、興味をもった記事を選んで夕方までに追加取材し、レポートにまとめるというものです。そのときとつさに思ったのは、誰も注目しない記事を選ぶのが得策ではないかという点。そこで、「バイクの免許制度改正」の記事をテーマに選び、警察庁と上野のバイク店を取材してレポートにまとめ提出したわけです。

また、同じく採用された人のなかには、今日の運勢欄をもとにパチンコ屋へ行き、客の星座と玉の出具合を聞いて占いの当たり具合をレポートしたユニークな人もいます。試験あるいは面接にしても、当社の採用は、応募者が事前に対策や準備を立てられないという特徴となっているようです。たとえば面接では「尊敬する人物は？」とある採用担当者から聞かれ、それに對して「レオナルド・ダ・ヴィンチです」と答えると、今度はそれぞれ別の担当者から「仮

にダ・ヴィンチに会ったとしたら何を聞きたい？」「君の質問に対してどういう返事が返ってくると思う？」と連鎖的に深く突っ込んで尋ねられるんです。自分がこれまで蓄積してきたものをすべて試されるようで、とても事前の準備や対策では通用しないと痛感しました。

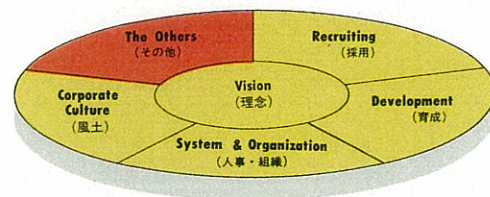
当社を志望したのは、同じ美大の先輩がいたということもあるのですが、マルチメディアへの事業の展開に魅力を感じたのが最大の理由です。現在は、あるテレビ番組をCD-ROM化する仕事に携わっています。これは当社としても初めての試みなのですが、入社1年目にもかかわらずその制作を任されていることを考えると、改めてこの会社に入って正解だったと思っています。

「自立した社員」を求める。それは、経営環境が厳しさを増すこれからの企業に不可欠なことであり、すべての経営者がいま最も願ってやまないところであろう。しかし、社員に自立心をもたせるのも、

「自立した社員」を求める。それは、経営環境が厳しさを増すこれからの企業に不可欠なことであり、すべての経営者がいま最も願ってやまないところであろう。しかし、社員に自立心をもたせるのも、

あるいは失わせるのも実際は企業次第。置かれた環境によって、人は大きく変わっていくことを企業はもっと認識すべきではないだろうか。 テレビマンユニオンにおいても、「自立した制作者」の採用は、それだけが単独に成り立っているわけではない。メンバーシップの存在、さらには契約に基づく会社と社員の関係を通じて、社員が自立と自立をめざす組織風土が築かれているのである。





# 攻めのリストラで新たな競争力を構築 本業支援型の社内ベンチャー「ザ・マン」

株リコー

企業にとって、人員削減や経費圧縮に依存したリストラは、確かに業績回復の有効な手段。しかし、一方でそうした「守りのリストラ」からは、先の展望がなかなか見出せないのも事実である。これに対し、リコーが93年から導入した本業支援型社内ベンチャー「ザ・マン」制度は、いわば「攻めのリストラ」。

も続行すべきだという結論に至ったわけです」



システムソリューション事業本部  
ザ・マン推進センター 所長  
藤巻周三氏

## 守りのリストラで 業績の急回復後も 攻めのリストラを続行

91年下期、上場以来初の営業利益赤字となったリコーは、91年11月にCRP（コーポレート・リストラチャリニング・プログラム）を宣言する。これは商品の絞り込みや経費

圧縮などを柱とした、いわば「守りのリストラ」だった。それでも同社の営業利益は、このCRP効果によって93年3月期には黒字へと転換し、当時「奇跡の急回復」として大いに注目を集めたものである。しかし、このCRPによって同社は、確かに奇跡的な業績の回復こそ遂げたものの、リストラ本来の目的である企業体質や事業構造の抜本的な変革までには至らなかった。

「リストラの効果が出て確かに業績は回復した。しかし、91年を境に日本経済における右肩上がりの成長が終わったことを確認した時点で、社長以下、誰もがリストラはこれで終わりではないと認識せざるをえませんでした。従来の汎用品だけに頼る状況のなかで、今後いかにしてユーザーの潜在ニーズを掘り起こしていくべきか。そのことを真剣に考えたとき、今度は、攻めのリストラ」に転じて平時で

「この攻めのリストラの姿勢は、93年度の中期経営計画に同社の経営方針として盛り込まれ明示されることになる。それが「CS（顧客満足）ナンバー・ワンをめざす経営」であり、同時に、このCSと両輪となって新たな事業構築の戦略として位置付けられたのが、リコー独自の商品コンセプトである「IPS」（イメージ・プロセッシング・システム）だ。

## 「特別な人」ザ・マンは CSと新コンセプトを 同時に実現する人

「市場の成熟化に伴って、これからは単に汎用品に機能を付加しただけの商品では、他社との差別化を図ることはできません。個別ユーザーのニーズに合わせた専用商品が不可欠という認識から生まれた商品コンセプトが、IPSというわけです」

「そこでこのIPSの開発においては、単体の汎用品とは異なり、ユーザーの仕事によ

り深く踏み込んで業務フローや問題を理解する必要があり。それはいうまでもなくCSの原点であり、このCSとIPSを同時に実現する人材を輩出するシステムとして、社長の浜田広氏自ら発案した

「ザ・マン・ファンド」から、事業の計画に従った融資を受けられることになっている。この金額は、事業部長クラスの使用権限に匹敵するものになることもあるという。

「ザ・マン・ファンド」から、事業の計画に従った融資を受けられることになっている。この金額は、事業部長クラスの使用権限に匹敵するものになることもあるという。

な条件で選ばれるのか。まず対象となるのは、リコー本社および関連会社175社を含めた全社員で、国籍・年齢・性別・役職などはいっさい問わない。応募は原則として自薦。つまり、CSとIPSを同時に実現することのできる商品の企画と意欲があれば、社員の誰もがザ・マンとなる資格を与えられているわけである。

## ●運用の仕組み・運営規則の概要

プロセス	PHASE 1：市場探索ステージ PHASE 2：事業・商品を開発し販売するステージ
審査の場	常務以上の役員で構成する経営会議（TD会議）
ザ・マンの資格	国籍、年齢、性別、役職、その他いっさい不問
ザ・マンの称号	プロデューサー
ザ・マンの権限	事業部長相当
プロジェクトの位置付け	管轄事業部の事業部長直に位置付け 関連会社の場合は社長直轄
費用	PHASE 1は原則として事業部予算 PHASE 2はファンドから 関連会社へは融資のかたちをとる

## ザ・マンとして 認定される要件

- (1) 顧客が買いたくなるようなシステム（ソリューション）か
- (2) ある程度のマーケットサイズがあるか
- (3) その社員がその分野に精通しているか
- (4) 本人の目の輝き

## 資金・人材で全社的な 支援を受け 独立採算で商品を開発

93年12月からスタートしたザ・マンには現在、19人（うち女性2人）が認定されている。そこで、ザ・マンとなるための条件は後で詳述するとして、最初にシステムの概略について説明しておこう。

ザ・マンに認定されると、該当事業本部、事業部の下部組織として、まずプロジェクトチームが結成される。この時点でザ・マンは通常の業務から外れ、プロデューサーとしてプロジェクトの運営およびメンバーのマネジメントも行うことになる。資金面については、同制度振興のために

設立された総額100億円の

## 審査基準は4つ 本人の「目の輝き」が 重視されるのが特徴

では、ザ・マンはどのような

ただし、ザ・マン候補となる企画提案者は、常務以上で構成するTD（トップ・デザイン）会議の場で審査を受けなければならない。

審査基準は次の4点である。

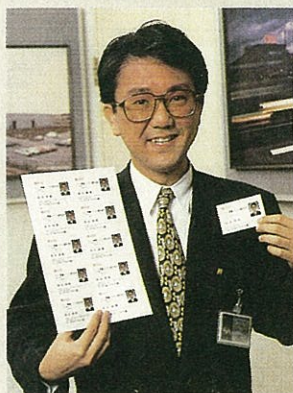
- ①顧客が買いたくなるようなシステム（ソリューション）がある程度マーケットサイズがあるか
- ②その社員がその分野に精通しているか
- ③本人の目の輝き
- ④このうち、②のマーケットサイズについては、企画提案者が提出したビジネスプランに基づいて、売上高100億円市場の規模が見込めるかどうか、その根拠が徹底して吟味されることになる。そのうえで収益が最高に見込める場合、最低の場合、その中間の場合と3種類の投資損益計画書が作成される。

会社PROFILE	
設立	1936年
資本金	793億7400万円
売上高	6165億7700万円（95年3月）
従業員数	1万3363名
事業内容	OA機器、半導体、カメラなどの研究・開発・製造・販売
所在地	東京都港区（本社）



入社以来、一貫して営業に携わってきました。そのなかでここ数年強く感じていたのは、これからはイメージ処理の時代だということ。カラー

**営業を通じて温めていた商品企画を実現**  
リコー情報システム(株) MA事業部 T-15事業プロジェクト (カラーアペンドシステム) プロデューサー  
**高木俊典氏 (40歳)**  
「ザ・マン」No.13 78年入社



アペンドシステムは、もともととそうした営業を通じて温めていた企画です。ですからザ・マンの制度を知ったときには、商品化できる絶好の機会

だと思わず応募しました。リコー情報システムでは、それまでもユーザーのニーズに合わせて仕様を作るシステムの受託開発・販売を行って

パソコン、そしてソフトに至るまで、すべてリコーの自社製品でセットされています。加えて開発、マーケティングの段階から携わってきただけに、販売にも当然これまで以上に力が入ります(笑)。

要最低限の小ロットで作成できるにもかかわらず、コストは外部に発注するよりひと桁違う安さです。今回、商品自体はもちろんです。自分なりにかなりこだわってつくりましたが、ザ・マンに応募しなければ、おそらくそういう経験をする事はなかったでしょうね。営業だけでは味えないこの仕事の充足感を、ぜひほかの多くの営業マンにも経験してもらいたいと思います。

転職する前は、ある小さなソフトハウスでSEとして勤務していました。リコーシステム開発に転職したのは、ソフトを受託ではなく、商品化して開発し販売する仕事があったからからです。ですから入社時の配属も、システム提案の営業を希望しました。

前任のプロデューサーがいたのですが、残念なことに95年5月に他界してしまいました。それだけにメンバーそれぞれがこのプロジェクトにかける思いは人一倍強く、特にシステムの開発から評価の段階にかけて、方法論で激しくぶつかり合ったものです。FAX/OCRシステムの「伝匠」は、ソフト開発の最先

**開発者もユーザーにもっと目を向けるべき**  
リコーシステム開発(株) OY-01事業プロジェクト (FAX/OCRシステム「伝匠」) プロデューサー  
**山本有二氏 (35歳)**  
「ザ・マン」No.8 92年中途入社



端をいくオブジェクト志向で開発されています。したがって開発メンバーの技術レベルやモチベーションには、とても高いものがあるのです。けれども、いいものをつくるということ、ユーザーが本当に求めていることは必ずしも一致しない。そこで両者の接点を作り出すのが私の役目だったので、やはりリコーの開発者というのは、ユーザーにもっと目を向けるべきだというのが率直な感想です。また、販売を主に担当した私自身、プレマーケットの段階でもっとユーザーの懐に飛び込むべきだったと反省させられています。特にこうしたシステム商品の場合には、「これは絶対に売れる」と

いう意気込みでやらないと、なかなか商談には結びつけられないものです。ともかく販売がいかに大変かを、最初の経験でいやというほど思い知らされましたね(笑)。「伝匠」は、受発注システムとして完成度も高く、ソフトや使い方の提案次第であらゆる業種に適用できる汎用性の見込める商品です。ただ問題は売り方で、従来の汎用品と同じ販売方法では通用しません。商談のなかから、お客様の意見や提案をどこまで引き出せるか。「ザ・マン」制度は、単に開発担当者だけでなく、今後はそうした販売の第一線で働く営業マンの意識も根本から変えていくものだと思身は認識しています。

同社の従来のやり方が時代に合わなくなったこと、ある意味では軌を一にしているのかもしれない。しかし、ザ・マン制度の導入によって、リコーはいま明らかに大きな変革を遂げようとしている。そしてその変革の姿勢はまさに、新たな競争力の構築をめざした、攻めのリストラ。そのものなのである。

社内起業家を育てようとしてもなかなかむずかしいものです。この制度は企業理念であるCSを高める施策としての役目と、自己実現のためのステージとしての役目の双方を担っていることが両輪となって、成果をあげつつあるように思います。



山田 徹  
リストラの担い手

しかし、もちろん①、②は最も重視されるが、「本人の目の輝き」が重要なファクターになるという。藤巻氏は次のように言う。  
「本人のやる気を目の輝きで判断して、それを他の審査基準と同程度に重視する。これは浜田社長自ら公言していることです。というのも、ザ・マンは制度として、事業の活性化を目的としていることはもちろんですが、同時に社員の自己実現の場として機能させたいという意向が強くあるからです」  
同制度が導入されて以来、社内では会議の場などでユニークな発言が出るたびに「ザ・マンに応募してみてもどうか」といった言葉が自然と飛び交うようになったという。いわばこの社員のチャレンジ意識の向上こそ、ある意味で実際の商品開発にまさるザ・マンの成果だといえるのかもしれない。

ムをはじめ、すでにいくつものIPS商品が相次いで販売されている。また現在、女性2人を含む19人のザ・マンが活躍している同社では、今後98年までにその数を60人に増やしていく計画だ。藤巻氏はこう語る。  
「社内には、単に数を増やすことも重要だが、もっとテーマを特化してはどうか、という声もあります。しかし、ザ・マンは、いまがちょうど盛り上がりはじめたとき。制度のプレゼンスを高めて社員の志気を鼓舞するいまの時期は、できるだけ間口を広げておきたいのです。そして数多くのテーマのなかから強みを見出した時点で、重点特化していくのがベストではないかと考えています」  
今後ザ・マンの数を増やしていくためには、もちろん課題もある。たとえば、ザ・マン社員の処遇もそのひとつ。ザ・マン制度では、①ザ・マン本人、②活動を支援する該当の事業部長、③失敗した場合に責任を負うザ・マン制度の責任者、または経営企画部門の担当者——の計3人が、事業推進の責任をもつという具合に、責任体制はきわめて明確だ。  
しかし一方で、ザ・マンの

処遇は一般社員と同じであり、特別な賃金体系などは設けていない。藤巻氏は言う。  
「やりたい仕事を自由裁量でやれる充足感。それがザ・マンの最大の魅力になっていることは確かです。しかし、そこはやはり人間ですから、個人としては成果に見合う報酬はできるだけ厚くすべきだと考えています」  
客観的に見ても、ザ・マン制度はきわめて成果主義になりやすいもの。そこで事業に成功した場合には、たとえば給与を増額したり、あるいは昇進や昇格のスビードを速めるなど、今後成果主義をなんらかの形で反映していく余地は十分にあるといえるだろう。

●ザ・マン認証者一覧 (前任の業務内容)

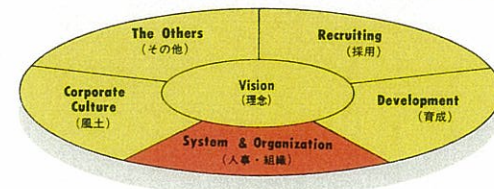
NO.	役職・年齢	業務内容
1	部長 (52歳)	システムユニットの事業企画
2	部長 (47歳)	全社の商品企画・推進 (IPS関連)
3	係長 (34歳)	デジタル複写機の企画
4	次長 (48歳)	パーソナル事業の商品企画
5	副事業本部長 (51歳)	サーマル (感熱紙関連) 事業
6	関連・課長 (47歳)	パソコン周辺機器・ソフトウェア商品企画
7	関連・係長 (33歳)	全社マルチメディア調査、事業企画
8	関連・係長 (35歳)	CAD営業
9	課長 (46歳)	クライアントサーバー基幹業務システムの企画開発
10	係長 (34歳女性)	光ディスクの次世代ピックアップの研究開発
11	関連・次長 (38歳)	システム販売
12	関連・社長 (50歳)	CADソフトウェアの企画開発
13	関連・次長 (40歳)	直売大手営業
14	関連・課長代理 (37歳女性)	情報管理コンサルタント (顧客の業務改善)
15	課長 (47歳)	ショートランカラープリンター事業担当
16	関連・次長 (38歳)	医療関連アプリケーションソフトの開発、販売企画
17	関連・次長 (41歳)	ユースウェア企画
18	関連・専務 (60歳)	広告代理店
19	関連・課長 (33歳)	プリンター・スキャナ販売

\*「関連」は関連会社

「本業回帰」ではなく「ザ・マン」によって新たな競争力を構築  
ここ数年、マスコミのリコーに対する見方は、「リストラによる本業回帰」というものだった。しかし今回、攻めのリストラの一環としてザ・マン制度を導入した同社に対し、もはや「本業回帰」という言葉はあたらぬ。なぜなら、ザ・マン制度は、確かに同社の従来のリソースを活用した本業支援型の事業ではあるにしても、その理念や運営のしかたは従来とは180度異なるからだ。藤巻氏は言う。  
「本業に回帰するというよりも、むしろ本業の強みを活か

す。そのためには単体商品の問題解決だけでなく、お客様の問題解決に役立つシステム商品づくりが不可欠です。お客様の懐に飛び込んで、自らの観察力やヒアリングを駆使して業務の問題点を探り出し、それを商品開発に結びつけていく。そういう新たな役割を担うザ・マンは、当社の従来のマーケティングのあり方を根本から変えると同時に、将来的にはリコーの企業体質や文化さえも変えていく可能性がある」と私には考えています」  
かつての「販売のリコー」という異名も、いまではあまり聞かれなくなった。これは、OA機器の世界において強大な販売網を駆使して単体商品を大量に売っていくという、





# 電子メールとアウトソーシングで 個人の力を最大限に活かす

日本サン・マイクロシステムズ株

ワークステーションの製造・販売を手掛ける日本サン・マイクロシステムズ。同社は、91年に生産性アップ計画を掲げ、人員は増やさずに売上高を伸ばし、1人当たりの売上高は、いまや1億3000万円に及ぶまでになった。さて、そんな同社の背景を探ってみたら、ネットワーク、アウトソーシングというキーワードが見えてきた。



取締役人事総務本部長 和田憲治氏

## 間接部門を中心に 徹底したスリム化政策を 推し進める

設立からおよそ5年を経た91年。当時、日本サン・マイクロシステムズは、飛ぶ鳥を落とす勢いでシェアを伸ばしており、早くも社員は500名を数えようとしていた。そこで、3年後までに1000名体制にもっていく人員計画を立てる。ところが、いまも同社の社員数は620名にすぎない。

でも、グラフのように順調に推移している。では、何があつたのか。実は、先の人員計画を立てた矢先、米国サン・マイクロシステムズのスコット・マクネリ会長が、社員数を抑えるよう大号令を發したのだ。それを機に180度路線を転換し、間接部門を中心に、徹底したスリム化政策を推し進めてきたのである。

にほかならない。間接部門のスリム化を図り、より効率的な組織運営を行う。このことは日本企業が現在抱える最大のテーマのひとつである。いったい同社はいかにして実現したのだろうか。

## 効率的な情報伝達と 簡略化された指示系統で 密度の濃い仕事を実現

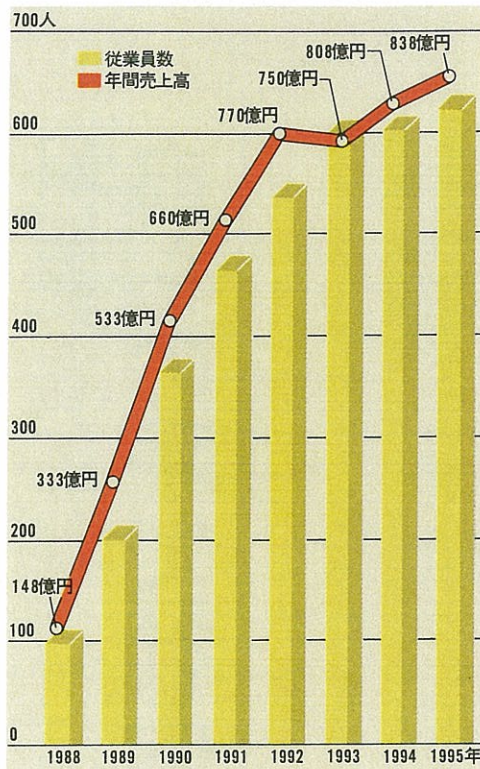
東京・世田谷の用賀にひときわ高くそびえるSBSタワー。その16階から27階までを占めるオフィスをのぞくと、一人一人のデスクにワークステーションが配備されているのが目にとまる。いまでは特

に珍しい光景でもないが、実はここに同社を知るカギが隠されている。取締役人事総務本部長の和田憲治氏は言う。「米国のブライアン・クインという学者が、「インテリジェント・エンタプライズ」という本を發表し、そのなかでネットワーク型の組織論を展開しています。ひと言でいえば、情報ネットワークを活用したバーチャルな組織づくり。日本サンでは、それを実現しています」

具体的にいこうというところだ。社員一人一人がワークステーションをもてば、誰でも自由に情報のやりとりができる。現場の社員が役員クラスとダイレクトにコンタクトを取ることも可能だ。つまり、情報伝達のラインや指示系統を簡略化できるので、ここでは、ただ人を管理するだけの中間管理職の存在は無意味になる。経験と見識を兼ね備え、ビジネスに精通した中間管理職はネットワーク組織のなかでもたいへん重要な役割をもつのである。

会社PROFILE	
設立/1986年	資本金/16億円 (米国サン100%出資)
売上高/838億円 (95年6月期)	従業員数/620名
事業内容/ワークステーションおよび関連機器の製造、販売、保守サービスおよび輸出入	
所在地/東京都世田谷区	

■従業員数と売上高の推移



層を超えた情報のやりとりも日常的に行われていて、担当社員が社内や米国サンの役員から直接、電子メールを受けることも珍しくない。そして、その場合は直属の上司の承認がなくても返答できることになっている。そのため、情報伝達、意思決定のスピードが驚くほど速いという。

前出・和氏は1年前、大手電機メーカーから転職した際、あまりのスピードに戸惑いを覚えた。

「たとえば電子メールを受けて1時間後に返事をしますと答えると、それでは遅い、いますぐ返事が欲しいというわけですね。一般企業での1時間がここでは一分、一秒ではない。一つ一つの作業の密度がきわめて高くスピーディなんです」

ちなみに和氏が率いる人事部のメンバーは現在8人。一般に人事スタッフは社員35人に1人の割合が必要といわれるから、本来17〜18名いてもおかしくない。それでも機能しているのを見れば、一人一人がいかに効率的な仕事をしているかがわかるだろう。

## アウトソーシングで クオリティを高めながら 物流部門は35名を5名に

さて、もうひとつスリム化政策として取り組んだのがアウトソーシングの活用だ。たとえば、人事部では社会保険関係や給与関係などを外部に業務委託している。ただし、単に人員削減コスト削減のためではないと和氏は言う。



生産・物流本部長 中山隆志氏

「自社で最高のものができれば、なにも外に出す必要はない。しかし、より高いサービスを期待できるなら外部に業務委託しようという考え方で。あくまでもクオリティを高めるための方策といっているんですよ」

それを、最もドラステックに実現したのが物流部門である。かつては35人のスタッフを抱えていたが、現在はわずか5名。国際輸送、通関、出荷、倉庫管理などオペレーション業務を丸ごと協力会社に委託している。生産・物流本部長の中山隆志氏はその経緯をこう言う。

## 最大のポイントは 個人のスキルを 高めること

このように同社では情報ネットワークとアウトソーシングを活用し、より効率的な組織運営を実現させた。もともとワークステーションのエキスパート集団であるというベイスがあつたからだ、という意見もあるが、組織の肥大化に苦悩する日本企業にとって、ひとつの指標になるのは事実だろう。

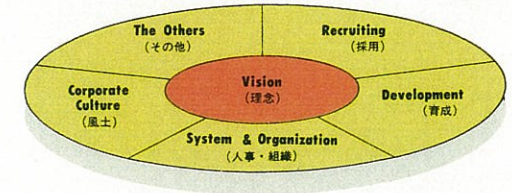
ただし、実際に取り組むとなると多くの問題に直面することになるだろう。たとえば、人と人との触れ合い、つまり、ヒューマンコミュニケーションの部分はどうするか。同社では「ALL HANDS」(毎年7月の年度の初めに全社員参加の会議を開く)、「ドーナツデー」(隔週水曜日に各フロアのラウンジにドーナツを用意し、会話の機会をつくる)といった試みを導入しているが、根本的な解決策とは言い切れない。事実、和田氏も「これからの大きな課題のひとつ」と語る。



▲営業指導者より▲ 林企画株式会社 河崎正彦

組織やシステムはめまぐるしいスピードで変わっていきながら、一方で脈々と引き継がれている企業風土が同社にはあると感じます。ベイスとなるものがしっかりしてこそ、ドラスティックな改革も可能になるのではないのでしょうか。





# 社員有志で社内ボランティアを結成、自らの手で社内改革に挑戦した

## 山之内製薬(株)

企業理念や経営計画といえば、経営側が決定し発表するのが定石だ。ところが、山之内製薬では社員有志が、「逆立ちの経営計画」を策定。さらに、その成果をまとめた解説書まで出版するに至った。文字どおり「下からの社内改革」に挑戦した同社の社内ボランティアグループの活躍ぶりを追ってみた。

### 社員の自主的な活動で企業のあり方を研究し本の出版にこぎつける

95年4月、一冊の本が書店に並んだ。「山之内製薬のスリーナインマインド」(日本能率協会マネジメントセンター刊)。よくありがちな企業評論ものではない。企画、執筆を担当したのは同社の社員有志60名。つまり、社員自ら「スリーナインマインド」と称する考え方をもち、これからの企業と人のあり方について研究し、その成果を一冊の本にまとめあげたのだ。

社員が自主的に集まって経営計画を構築した。同社ではこの一連の活動を「社内ボランティア」と呼んでいる。昨今は「ボトムアップの経営」や「下からの企業改革」などの重要性が叫ばれ、従業員提案制度を設けるなど社員の意見を積極的に取り入れる企業も増えているが、それとて経営側の意図のうへにあるもの。ところが、同社の場合は社員が自発的にコトを進めていったのである。

### 500人の社員に直接、意見を求め、「スリーナイン」を決定

話は7年前にさかのぼる。



研修センター課長 成瀬和博氏

89年に行われた経営会議の席上で森岡茂夫社長(現会長)が、米国の経営学者ブレイクとムートンの理論を引用し、会場を埋めた129名の幹部にこう語りかけた。「彼らは管理者に必要な資質として人間への関心、業績への関心を挙げている。そして、それぞれの関心の度合いを9段階に分け双方がレベル9にある「99型」を理想として

いる。だが、私は、もうひとつ軸があるように思う。山之内製薬にとって、人間の軸、業績の軸に加え、もうひとつの軸は何であるか、皆さんと一緒に考えていきたい」これは単なる提案だったのだが、このことばを受けて、まず社内研修を担当する研修センターが立ち上がった。全国各地の社員に「山之内製薬の『もうひとつの軸』とは何か」という聞き取り調査を行った。のちに社内ボランティアのメンバーとなる研修センター課長の成瀬和博氏はこう言う。「とにかく社員のナマの声を聞きたいと考えたわけです。いつもならアクションミリでアンケート用紙を送ってすませるところですが、そういう方法だと真剣に受け止めてもらえない。そこで、全国に足を運び、およそ500人に対面調査を行いました」その狙いはズバリ当たり、各職場の社員から建設的な意

会社PROFILE	
創業	1923年
資本金	559億8800万円(95年3月期)
売上高	2730億円(95年3月期)
従業員数	3941名
事業内容	医薬品、医薬部外品、医療用具、医療機器、その他食品、化粧品などの製造・販売および輸出入
所在地	東京都中央区(本社)

見が続々と集まった。そして、それらの意見をまとめた小冊子を配り、もうひとつの軸を「倫理」とし、ふたたびアンケートを取ったりと繰り返す意見を求めた。それをもとに「個人」「企業」に加え、「社会」という3つの軸、すなわち「スリーナインマインド」の基本枠組みが決まり、90年の経営方針会議で採択されたのだ。

### 142名の有志が参加したバーチャルなネットワーク組織

さて、その会議での決定は、

2つのムーブメントに発展していった。まずひとつは新しい研修制度が生まれたこと。将来、経営を担う30代の中堅社員を対象としたもので、CANDE研修と名づけられている。「どんなに立派な理念でも、単なる飾りものであっては用をなさない。そこで、スリーナインマインドを実践に役立つ

するための研修制度をスタートしました。すでに数百名受講してきていて大きな成果をあげています」(成瀬氏) としてもうひとつが、いまでもなく社内ボランティア活動だった。誰からともなく「スリーナインマインドに基づいた経営計画をつくらう」という声があがり、社内有志からなるグループが結成された。そして、その動きはまたたくまに全国に広がり、最終的にメンバーは142名に上った。

継続が力となり若手社員の意識改革も進む

それにしても、なぜそこまで情熱的に取り組めるのか。ビデオ制作も書籍出版も業務外活動である。プライベート



人事部次長(人事グループ) 茂木浩司氏

な時間を活用し、ビデオを撮り原稿用紙に向かったのだ。

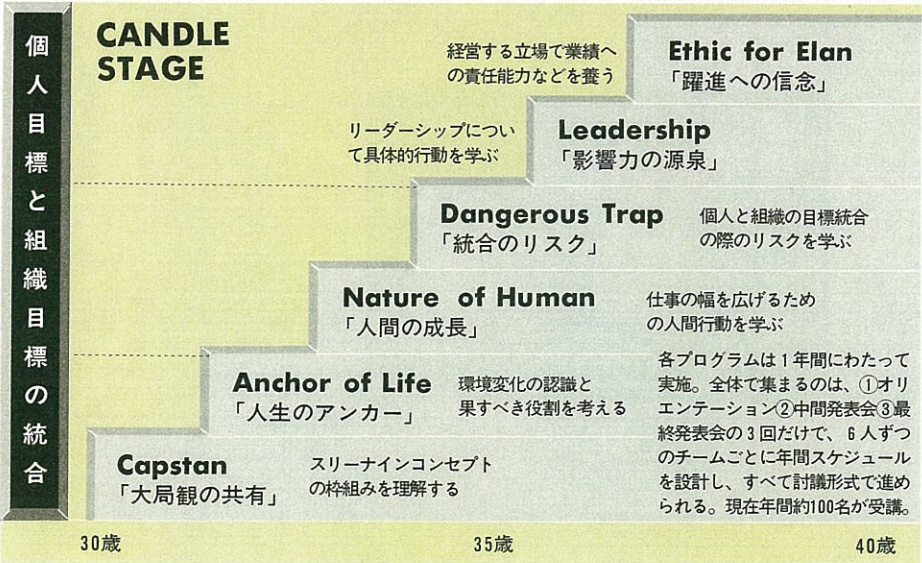


代表取締役会長 森岡茂夫氏

### 大きな成果をあげた社員に感謝したい

ちん発展するとは夢にも思いませんでした。社員が自発的にボランティア組織を結成し、何年も議論を重ね、山之内製薬にふさわしいマネジメントコンセプトを打ち出してくれて、これは経営者である私にとっても大きな驚きであり、喜びでもあります。しかも、一冊の本を世に送り出すことができました。

## テーマ別 CASE STUDY



実際の活動内容がというと、各職場ごとに集まって議論を戦わせたり、電子メールで意見交換を行ったりとさまざまだ。特に規則が設けられていないわけではないし事務局があるわけでもない。よくある社内勉強会ではなくバーチャルなネットワークという趣だ。そのため、自分がこんなことをやりたいと提案し、賛同者を集めれば即、実行できる。現に結成後、あるメンバーの提案でビデオ制作を敢行。7つのチームに分かれて「スリーナインマインドとは何か」をテーマに自由な発想で制作した。そして、その後、冒頭に紹介した書籍の刊行へと至ったわけである。

89年の初頭に行った経営会議の席で、ブレイクとムートンの理論を紹介して、もうひとつの軸を提起しました。当時はバブル経済絶頂期で、どこもかしこも業績をあげることだけに躍起になっていました。しかし、私はそうした世相に絶えず疑問を抱いていました。このことが私の背景となっていたわけです。一年後に、ボトムアップの結論として提案された「倫理ある行動」「社会への貢献」という視点はまさに私の意図するところでした。しかし、その基本コンセプトが、まさかこのようなかた

「ボランティアに参加するしないにかかわらず社員の内面は大きく変わったと思います。今後はそれを会社全体としていかに具現化していくかでしょう」

おそらく5年後か10年後には、その効果が目に見えるかたちで表れるにちがいない。

「リクルートの担当の方」

佐々木 元

本来ならば、会社の経営理念が前線での判断基準のなかに生きているのが理想です。しかし、理解はできても、実践はなかなかむずかしいものです。同社の運動はこの実践へのステップですが、社員自らで、という発想が今後につながっていくと考えます。



# 山極寿一

JUICHI YAMAGIWA

京都大学霊長類研究所助手・理学博士



ゴリラの仲間に入り  
もたれあつて眠る暮らし

山極寿一の名を知ったきっかけは、1991年に出版された立花隆著『サル学の現在』である。日本の名だたるサル学者をインタビューしたこの本のなかで、山極はただひとり、気鋭のゴリラ学者として登場する。世界に誇る日本のサル学であるが、なぜか山極はゴリラに惹かれ、ザイルやルワンダの森に何年も彼らを追い、そして、いくつもの成果をあげてきた。

なかでもゴリラのホモセクシユアル行為に関する研究はつとに名高い。種の保存という生物にとって最も本質的な命題を捨て、純粹にセクシユアルな目的でゴリラが同性愛行為にふける。つまり彼らはただただ自分の快樂のために同性と交尾するのだ。この発見は世界のゴリラ学者を驚愕させた。1982年のことである。

愛知県犬山市にある京都大学霊長類研究所。ニホンザルやチンパンジーの鳴き声が聞こえる研究室でインタビューは始まった。先生は、いくつか「ゴリラ語」をお使いになると聞きました。

「それは大げさなウワサですよ(笑)。群れに挨拶して、警戒心を解くことは心掛けま

すが」

それが低音の「グ・フーム」という声である。まずはこのゲップにも似た挨拶を送り、ゴリラたちの気持がほぐれたところでおもむろに観察を始める。一度信頼されてしまえば、ゴリラは危険ではない。ゴリラたちから見ると、山極は「ちょっと違うゴリラ」にすぎないようである。彼はゴリラと遊び、時には木のウロで一緒に雨宿りをし、互いをまくらにして眠る。ゴリラの視線に立つて行われる研究は、あの今西錦司以来、京大霊長類研究所が営々と受け継いできたフィールドワークが支えなのである。

初期人類の「父性」に  
連なるゴリラの父親たち

現在、山極の関心は、ゴリラから初期人類の家族の起源にまで広がっている。最新の著書が『家族の起源——父性の登場』であることからも、関心の領域がわかっていくもの。今回のインタビューでも、まずその「父性」がテーマとなった。ゴリラのシルバールバック(自分の群れを統率しているオトナオス。背中の毛が白銀色をしていることからこう呼ばれる)は、母親以上に子育てを行う。

——最近人間の世界では「父性の喪失」が話題です。ところがゴリラは父親が子育てに熱心に関わり、ゴリラ社会のルールを教えているようですね。

「サルの世界では父親の存在は希薄なんです。ところがゴリラ社会では、父親の役割はたいへん大きい。ゴリラの場合は、子供がゴリラらしく成長を遂げるために不可欠な責任をシルバールバックが担っています。

サルになく、ゴリラから初期人類に至った新しい父の歴史が、確かに存在しているのです」

離乳後、群れの幼児たちは母親から離れてシルバールバックのあとをついて歩き、広い背中ですべり台にして遊び、夜は同じベッドにもぐって眠るようになる。シルバールバックが積極的に幼児と関わるわけではなく、つねに寛容で安定的な環境を提供する。親を失った子供には特にやさしい。けんかをすれば公平に仲裁する。大きなからだと割って入り、ひとにらみすれば争いはおさまる。母親のように「哺育」するわけではないが、威厳をもって「教育」らしきものはしているようだ。ゴリラとしての社会性は、父がもたらすのである。

——なんだか、人間として反省するばかりという気がします……

「昔はけっこうカミナリオヤジがいたものだけど、僕はシルバールバックを見ていつもカミナリオヤジを思い出すんです。子供を憎くて怒るんじゃない。ここぞというときに「乾いた怒り」を表現していたでしょう。彼の怒りを見て、みんなパツと静まった。それでいて周りから嫌われていたわけじゃない。どこか温かみがあったから」

もちろんゴリラにも個体ごとの個性がある。しかし子供に対する態度は同じだという。寛容で公平。子供をえこひいきせず危険から守る。万一ほかの群れのオスに襲われて子供が殺されたりすると、母親メスはその群れから離れて移動してしまうのだ。——それはどうしてでしょう。

「つまり子供を守れなかった父は母親から捨てられるんですよ。その点はとても厳しいですね」

ゴリラとヒトの境界線から見た  
現代の「父性」はもろすぎる。  
それを乗り越えるためには、  
大人だけの遊びを開発しなくては。

ゴリラとヒトの境界線から見た  
現代の「父性」はもろすぎる。  
それを乗り越えるためには、  
大人だけの遊びを開発しなくては。

社会学的父性の消滅は  
時間の問題かもしれない

1995年は、父性の問題が静かに注目された年だった。オウム真理教事件では、自分の父を捨て、疑似父性としての麻原彰晃に走った信者たちによって、史上最悪の犯罪が行われた。

父性が脆弱になった時代。カミナリオヤジは消え、代わりに「友達のようなお父さん」が増えた。しかし子供たちが父性を必要としなくなったわけではないだろう。そうでなければ、なぜ若者があれほど麻原に帰依したのかという謎を読み解くことはできない。自分の父は否定するが、父性そのものは求めつづける。

——初期人類の父性は、いまの父性とは違うんでしょうか。

「そもそも現在のヒトの父性は、農業の誕生から生まれたんです。農作物を蓄えられるようになって、財産の相続や集団の継承が重要になったからなんです。農業誕生以前は倫理によって父性が成り立っていましたが、誕生後は権力の強化・財産集中によってつくられてきたわけです。それがいまではその『父』も『母』もあやふやにな

ってしまいました。特に実際に出産しない父親は曖昧です。『親』であればよいのであって『父』である必要はない」

しかも現在は、父から子に継承するものが減ってしまった。以前であれば技や知識という揺るぎない価値を継承することができたけれど、いまはコンピュータやネットワークによってまったく新しい価値が生まれている。いわば「価値の逆転」である。対面しなくともEメールで世界中の人と交信できる。上の世代が下の世代に対し、優位を保ちにくい時代なのだ。

「社会学的父性が消滅するのも時間の問題かもしれない。しかしそれは、父親と同時に社会学的母性の消滅も意味している。人類はたしてその混沌に耐えられるだろうか」(『家族の起源』より)

——それでも人間はネットワーク上のコミュニケーションだけでは満足しませんね。「ネットワークでコミュニケーションしながら、人はどこかで父性に包まれたがっている。その気持が能力を超えた父性を求めるのではないか。それがオウムみたいな集団をつくってしまったように思います。本来社会とは、さまざまな家族が多様な倫理をもちながら支え合うことによって成り立つものです。排他的な宗教集団はそこを間違えている。僕は麻原を疑似父性とは認めませんが、それは、個人同士の連帯が崩れているところでは、もともと家族など成り立たないと思っっているからです」

ゴリラのストイックな  
品格と子育てに学んで

山極と話していると、彼がとてもゴリラを愛し、尊敬していることに気づく。





©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 清水 由佳
- Designers 村山 利夫 伊藤 定幸 小野 麻理 林田たつや
- Proofreader ディクソン
- 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 千葉 望 大園 友和 国府田昌史 袋井 良雄 スポーツニク パイック 山田 丙吾 坂口 正光 岩瀬 陽一 海原 修平

worksについてのお問い合わせは

03・3575・6208

works編集部 菊地・綿貫

リクルートサークルについてのお問い合わせは

03・3575・7244

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。

トップセミナー



恒例のトップセミナー。1月は人材開発をテーマに講演と調査報告を組み合わせたプログラムを、2月は先進的な人事戦略で注目を集めるソニーの各制度内容やその背景、運用などに関する事例研究を開催。

1月下旬

東京・名古屋・大阪にて開催予定

「崩れゆく人事システムと人材開発の今後～ハイブリッド型人事システムの模策～」

2月中旬

東京・名古屋にて開催予定

「(仮)事例研究・ソニーの人事組織採用戦略」

講師：ソニー株式会社 採用研修部 統括部長 金子武夫氏

リクルートサークルのご継続申し込みのお願い

95年4月からの会員の皆様には「ご継続のご案内」をお送りしております。ご面倒ですがFAX・ご郵送どちらかの方法でお早めにお手続きください。

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

独立 転業 フランチャイズフェア開催

関東では9回目を迎える当フェアは、毎回大盛況です(前回2720名来場)。フランチャイジー・代理店募集をお考えの際には、ぜひご見学をお勧めいたします。

東京

1月13日(土) 新宿NSビル B1Fホール 10:00~17:00 お問い合わせ 03・3575・6070

大阪

2月18日(日) マイドーム大阪 10:00~17:00 お問い合わせ 06・455・5330

名古屋

1月20日(土) 日土地ビル3F クリスタルホール 11:00~18:00 お問い合わせ 052・203・3863

works 4号の特集で紹介した長野県・大桑村はこのフェアで大勢の1ターン希望者に会うことができました!

第10回「さらば東京 UターンIターン B-ing大適職フェア」

全国各地の企業と、首都圏のU・Iターン希望者の出会いの場。毎回3000名以上のご来場者があります。

2月10日(土) 11:00~17:00 11日(日) 11:00~15:00 新宿NSビル B1Fホール お問い合わせ 03・3575・6070 フェア事務局

同時開催・国土庁主催 「ふるさと探しフェア'96」

地方公共団体等がブースにおいて起業家支援制度や起業家事例、就職、就農、住宅などの情報をご来場者に提供いたします。

works 次号の発行は3月10日です

From Editors

●今回の特集では約2時間のインタビューのあと、会社と仕事の満足度をグラフに書き込んでいただきました。年齢ごとに満足度がどう変わっていったか。そうだなあ、と反芻しながら記入するとき、言葉とは違う雄弁なものがありました。そのなかで、2人だけ曲線で描いていました。偶然にも2人は障害者を相手の仕事でしたが、健康者相手とは違うふくらみを感じました。(松永) ●先日、米国の友人に、履歴書の日米の違いを聞きました。なんと米国のそれには、自分の「キャリア目標」を明記するスペースがあるらしいのです。その人のキャリアプランにとって、そこで働くこと、ふさわしさが明確であればあるほど、仕事に対する責任感と誠意を期待できるからだそうです。会社はあくまで自分を磨く場所にすぎないと、改めて実感させられました。(松岡)

●ある学生が就職するとき言った。「好きなことじゃなければ一生続けていけないでしょう」。特集の取材で何人かが語っていた。「一生続けていける仕事と巡り合いたい。いずれにせよ、自分のやりたいことは何かを考えている点で一致している。自分で自分の生き方を考える方向に日本人が向かってきていることの表れだと思う。私も早く見つけなきゃ。(菊地)

●ケーススタディのテレビマンユニオンの採用に対する考え方はとてもおもしろく、楽しい取材でした。特に感心させられたことは、組織や制度にも一貫した考え方が徹底していたことでした。採用と経営方針や制度との関係について、もっと掘り下げてみたいと思いました。ということで、3月号の特集では、「新卒」というテーマに取り組んでみたいと思っています。(総貫) ●産休に入った岩瀬の代打として、初登板。遅まきながら、初めてのDTP編集体験です。ツールが変化しただけなのに、思考回路も大きく変わっていくことを実感しています。作業が進むに従って細部にばかり目を向けていくのが、誘っておいで許さない気持ちにはわかないようですね。僕だって、いくら観察していてもメスの気持ちはわからないなあ。女性の研究者だったら、そんなの「カントン」って言うかもしれないけれど」

ゴリラと父性の話は男女の話に落ち着いた。結局はそれが人類最後の謎になるのだろうか。(文中敬称略)

PROFILE

山極寿一(やまぎわ じゅいち)昭和27年東京生まれ。京都大学霊長類研究所助手。理学博士。著書に「ゴリラ—森に輝く白銀の背」「ゴリラとヒトの間」「家族の起源—女性の登場」など。ゴリラの研究を通じて人間存在の謎に迫ろうとする気鋭の学者である。現在は戦乱に苦しむザイールやルワンダのNGOを支援しながら、ゴリラの住む環境を守る運動にも力を入れている。



「ゴリラには品格があります」

という口調には、「横綱の品格」を語る横綱審議委員のような趣がある。ゴリラと一緒に生活しているうちに、ゴリラの行動様式が彼に大きな影響を与えたようだ。

「そこまでゴリラに親しむと、日本にいても何かと思いついてしまうね。」

「僕には2人子供がいるんですが、子育てに迷うと自分の父親以上にゴリラのシルバードバックのことを思い出しますね。こんなとき彼らだったらどうするか、って考える。彼の子供に対する接し方はそれは見事なものですからね。思い出しては僕も反省している(笑)。こんなつまらないことで腹を立てるな、とかね。それにわりあい僕は怒鳴るようにしているんですよ。ゴリラの場合にはちよつとどついたりにらんだりしますが、その代わりです。やつぱりオヤジは

怖い部分がなくちゃいけないと思うから」山極はゴリラを「ストイックな人たち」と言った。いじめられている子はみんななかばい、メスも自分の子供の地位を上げようとほしくない。山極に親しみ、一対一の遊びをしかけてくることはあるが、そうかといつて馴れ合う態度は見せない。その代わりに揺るぎない信頼がある。

大人にしかもてない喜びを子供たちに見せてやろう

山極がゴリラを素晴らしいと思うのは彼らの品格が知性に裏打ちされているからだろう。何よりゴリラは遊ぶことができる。人類を遊ぶ動物だとして「ホモ・ルーデンス」と名づけた学者がいたが、ゴリラもルーデンスだといえる。ゴリラの子供は1頭でも一人二役をして遊び、2頭で組み合いをし、3頭で追いかけることをする。そしてオトナの離れゴリラ(群れに属さない若いオス)は、音程や音階を変えながら、なかなかいい声でハミングをする。孤独を楽しんでいるかのような風情である。

「遊びは相対性に基づくんですよ。固定した文脈をちよつと変えて相手を喜ばせたり驚かしたり。こういった行為は相手を自分に置き換えて推理するわけですから、相当高度な知性が必要ですよ。」

合目的ではない、純粋な遊び。それは一種の快樂である。ゴリラは純粋に自分のために楽しんでいるのである。

「僕たちはもつと子供にはできない大人の遊びを開発したほうがいいと思うんですよ。かつて僕は京大霊長類研究所のそうそうたる先輩に鍛えられましたが、彼らはオールラウンドプレーヤーが多かった。あの人が

ちは自分だけの楽しみ方を知っていました。これからの子供たちはますます知識の点ではわれわれを超越していくでしょうが、その知識のすべてを動員してもかなわないような人生の喜び方や仲間をつくり方を見せたい。年をいっていてもこんな楽しいことがあるんだぞということを見せれば、たとえ僕たちが「父」でありえなくなつたとしても存在する意味はあるはずですよ。」

山極は先輩のあとを追いついてオールラウンドプレーヤーをめざしている。フィールドワークの最中も魚を釣り、山菜を採り、ジャムや酒をつくる。自然の恵みをいただいで、森の生活を存分に楽しんでいるのだ。その暮らしたゴリラに学んだものでもある。

「僕に言わせればゴリラと人間の間の壁より男女の壁のほうが乗り越えたい(笑)。たとえばゴリラの場合、メスが誘って交尾を行います。サルなどと違って発情しているかどうか外からわからないのでオスは誘われて初めてその気になる。ところがメスはときどき誘っておきながら交尾を許さないことがあるんですよ。」

「そういうとき、オスはどうしてます?」「困った顔をしていますよ、どうしてだろう。そのときの情けなさは同じオスとしてよくわかります(笑)。オスは単純な生き物だから、誘っておいで許さない気持ちはわからないようですね。僕だって、いくら観察していてもメスの気持ちはわからないなあ。女性の研究者だったら、そんなの「カントン」って言うかもしれないけれど」

ゴリラと父性の話は男女の話に落ち着いた。結局はそれが人類最後の謎になるのだろうか。(文中敬称略)