

WORKS

特集
育成としての
出向

WORKS

変わる！人と組織の関係

WORKS

WORKS

WORKS

ワークス
No. 7
May - Jun 1996

CONTENTS

特集

育成としての出向

—経営感覚をもつ人材はどんな舞台で育つか—

DATA 6

出向の現状と企業の狙い
85%の企業で出向を実施。大手の87%が「人材の育成」を目的に
なぜ「育成としての出向」が注目されるのか
ネットワーク型経営が「育成としての出向」を生む。経営感覚をもつ自立した人材の養成が課題に

CASE STUDY 10

変わる企業経営と「育成としての出向」
「生涯福祉」を縦軸、「グループ経営」を横軸に。社員それぞれのキャリア形成を目指す 横河電機
事業会社の経営者育成をテーマに、社員対象の「住商経営塾」を開講 住友商事
〈コラム〉経営者が語る「出向」.....17

「ミッションのない出向はない」連結経営を支える人材の有効活用 日本軽金属
「やりたいやつにやらせろ」で始まった新事業の「立候補制」と「潜在能力登録制度」 資生堂
〈コラム〉「出向を公募制で」の企業が21世紀までに3倍に.....23

「やってみなはれ精神を制度化した「新分野チャレンジ制度」と「人材公募制度」 大阪ガス
キンコーズの事業は「研究開発」の一環、独特の経営風土を育てるグループ戦略 住友金属鉱山
〈インタビュー〉 明治大学政治経済学部助教授 永野 仁氏29

「育成のための出向」を経営会議で決定。社員のキャリア形成に組み入れる 新日本製鐵

事例研究

事例研究スペシャル

新卒入社組の活躍が「家業」だった会社を「企業」に変えた35
—町のパチンコ店が新卒社員を育てた5年間— 東栄商事

テーマ別ケーススタディ

ストックオプション	将来的な成果をワラント譲渡で評価する報酬制度	メルコ	80
多面的評価	上司、部下、同僚が評価する「360度サーベイ」	GE横河メテカシステム	82
インターネット採用	メリットを最大限に活用し日本人留学生を採用	EDS	84
専門職を活かす組織	75歳まで働ける職場環境を追求する	イー・アンド・アイ システム	86

人事マネジメントに関する調査がひと目でわかる DATA FLASH43

INTERVIEW ロンドン ビジネス スクール学長 ジョージ・ベイン氏に聞く.....66

works FILE 『「変革期にある日本の雇用」への提言」より.....76

連載

人事よろず相談Q&A58
・新入社員の出向について ・派遣業法の改正について

あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る NEWS JUNGLE63

連載エッセイ ミドルの発達史 榊原清則70

寄稿エッセイ 名古屋大学教育学部助教授 金井篤子74

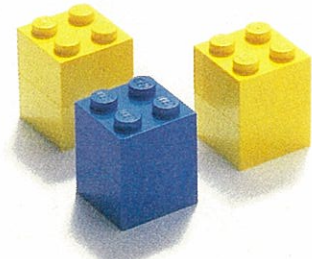
インタビュー 境界線からの視点 中村ブレイス代表取締役社長 中村俊郎88

コラム 茂山千之丞/木全ミツ/加々美信光34・42・55

会員のページ 黙っちゃおれん!56

会員のページ ひとときといき/ウチのタカラモノ・サッポロビール60

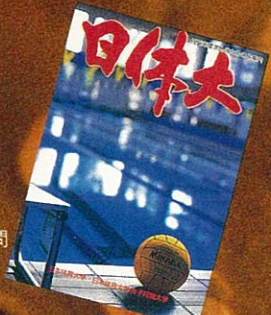
From Editors バックナンバーのご案内/works Information61・表3



表紙：オードリー・ヘプバーン
1929年ブリュッセル生まれ。51年デビュー。53年に映画「ローマの休日」で王女役を演じ、その美しさで世界中を魅了した。主な主演作に「麗しのサブリナ」「ティファニーで朝食を」「マイフェアレディ」などがある。93年他界。
写真提供：PPS

燃え尽きます。スポーツはビジネスで

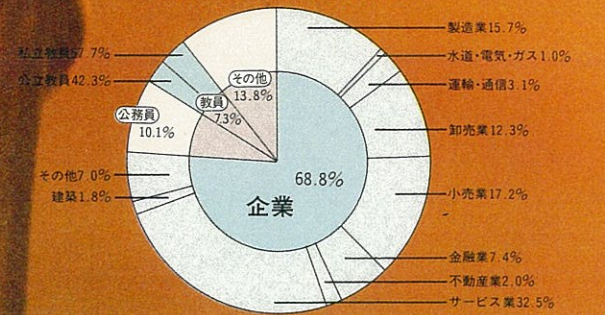
体育大学の学生というと、卒業後の進路は「体育の先生」をイメージされるかも知れませんが、しかし、日体大の学生は約70%が一般企業に就職。活躍のフィールドをスポーツからビジネスの分野に移し、スポーツに熱く通って学んだ経験をビジネスに大きく生かしています。純粋にスポーツが好きで、スポーツに熱くなってきた彼らには、大学生活を通して目標に立ち向かっていく意志の強さと、諦めない粘り強さがあり、ます。ひ弱な新入社員が多いという声がかかる昨今、人間の心と身体について勉強し、ストレス耐性が強くリーダーシップに富んだ彼らは、ビジネスシーンに新鮮な活力を与えてくれるでしょう。



●日体大生に気軽にお問い合わせ下さい
就職部・就職課
HOT LINE(03-5706-0905)
FAX(03-5706-0912)
※求人のご案内をご用意しています
ご希望の方は上記までご連絡下さい(送料とも無料)

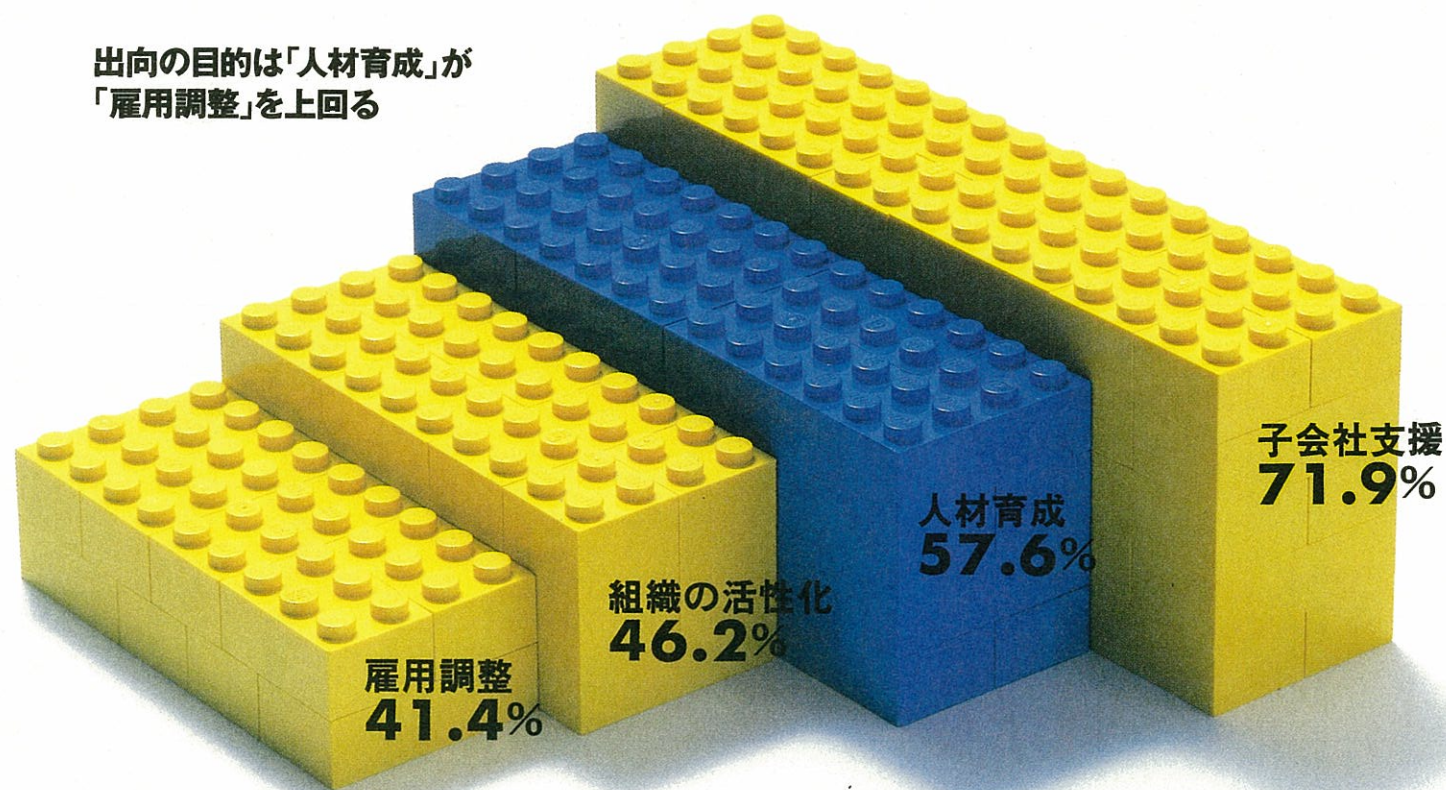
日本体育大学
日本体育大学女子短期大学
〒158 東京都世田谷区深沢7-1-1

平成8年3月卒業生就職状況グラフ



育成ととしての出向

出向の目的は「人材育成」が
「雇用調整」を上回る



経営感覚をもつ人材はどんな舞台で育つのか

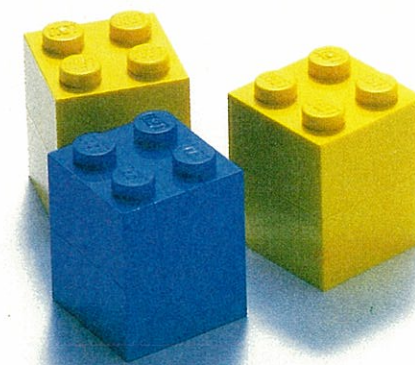
まず左の数字を見てほしい。これは出向を実施している企業に東京都がその目的を聞いたものだが、最も多いのは「子会社支援」で、続いて「人材育成」「組織の活性化」と並ぶ。「出向」からまず思い浮かぶ「雇用調整」は4番目にすぎない。

今回、特集の取材にあたり、大手新聞社のデータベースで「出向」をキーワードに検索してみた。結果は766件の記事中、いわゆる「人減らし」の出向に関するものが762件を占め、制度としての出向の機能を前向きに捉えた視点の記事はわずか4件しかなかった。

このエピソードからもわかるように、一般に出向がきわめて否定的に認識されていることに間違いはない。確かに現実には「後ろ向き」の出向が多数存在し、社会的影響が大きいことも事実だ。

しかし、本当に出向とはそんなにネガティブ一辺倒なものなのだろうか。そんな視点から、企業社会の生の声を聞いてみると、世間の「出向像」と現実のあいだにある大きなギャップを感じざるを得ない。

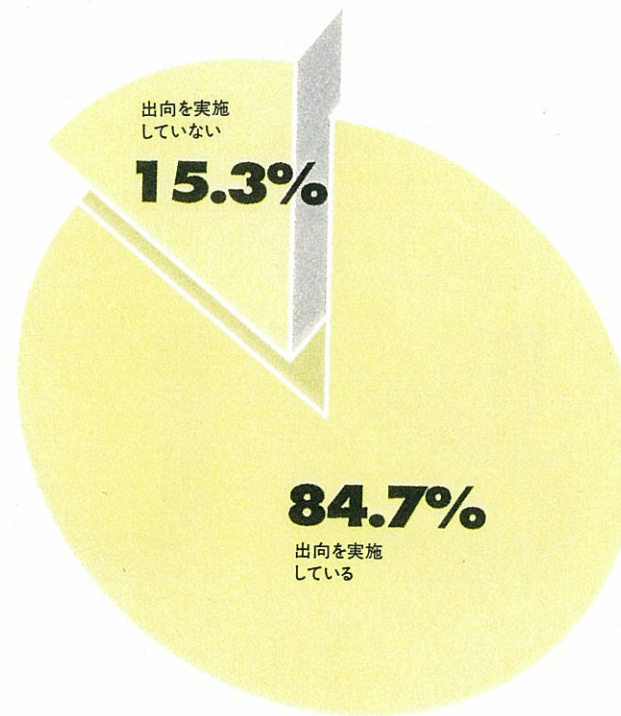
「人減らし」の手段から「人を活かし、育てる」出向へ——。出向の意味は時代の変化とともに大きく変わりつつある。その変化の最前線はどうなっているのか。流れの根底には何があるのか。出向を「育成の機会」として活用する企業、「自分が育つ機会」として活かしている個人の目を通して出向の意味を考えてみたい。



出典：「都心部企業における雇用管理制度等実態調査」東京都中央労政事務所 1995年

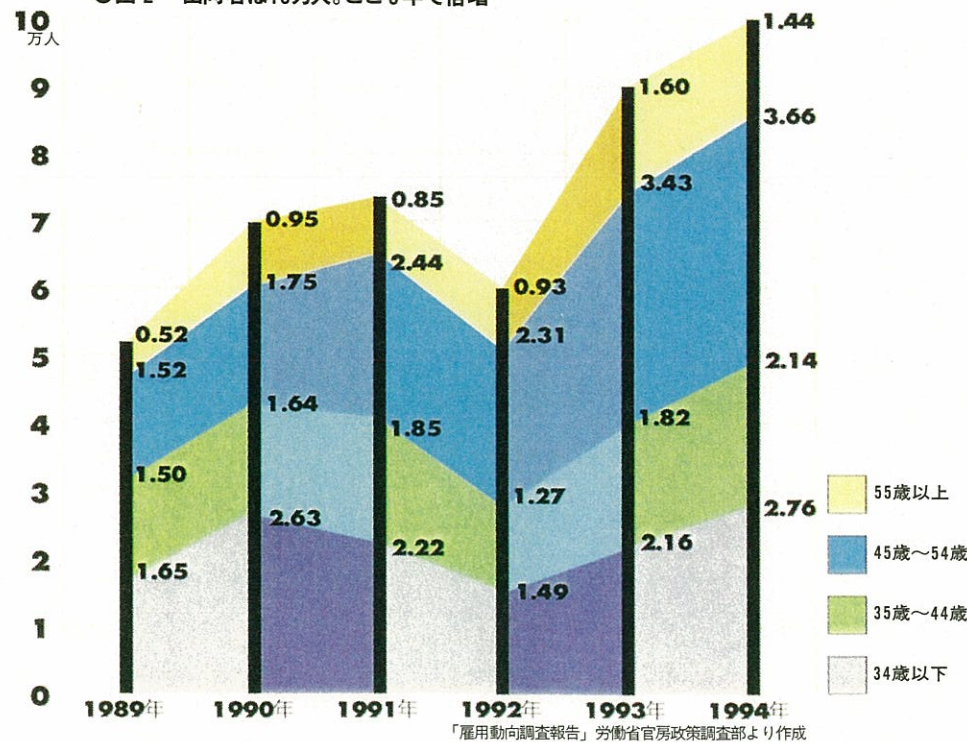
85%の企業で出向を実施 大手の87%が「人材の育成」を目的に

●図1 85%の企業で出向を実施



出典：「都心部企業における雇用管理制度等実態調査」1995年 東京都中央労政事務所

●図2 出向者は10万人。ここ6年で倍増

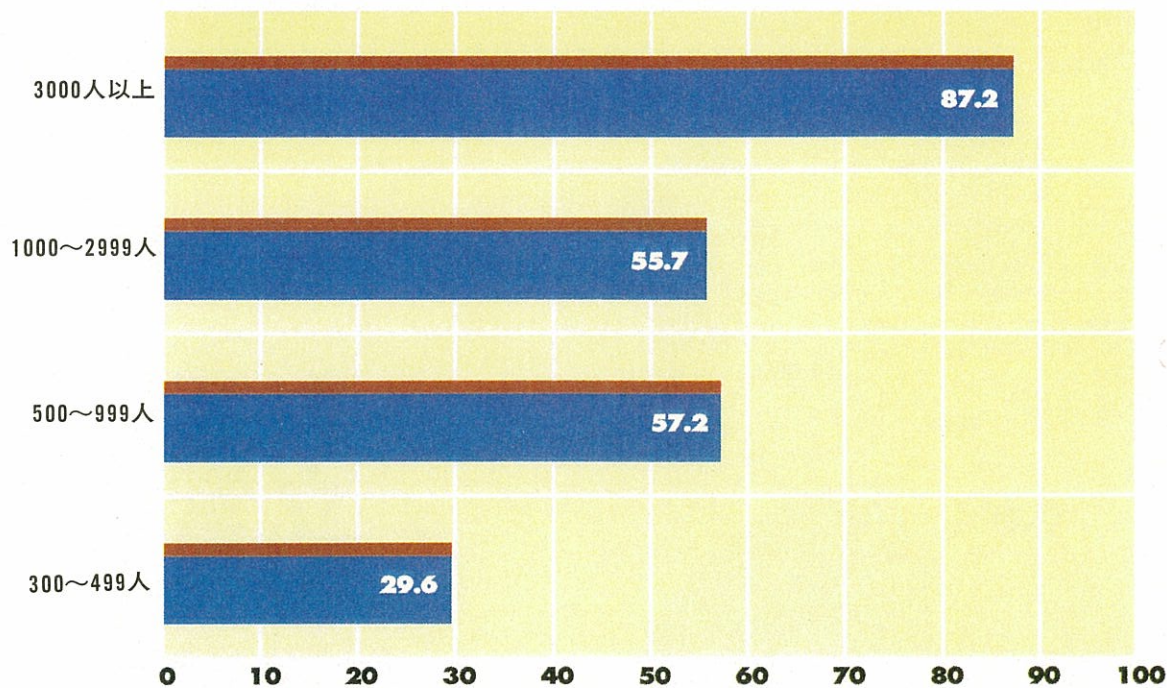


「育成としての出向」を考える前提として、まず出向という制度が企業でどのように実施されているのかを見てみよう。

東京都中央労政事務所が行った95年度の調査によると、なんらかの形で出向を実施している企業は全体の84.7%に達する（図1参照）。この数字を見るかぎり、現実的には出向という制度は大半の企業で実施されていることがわかる。

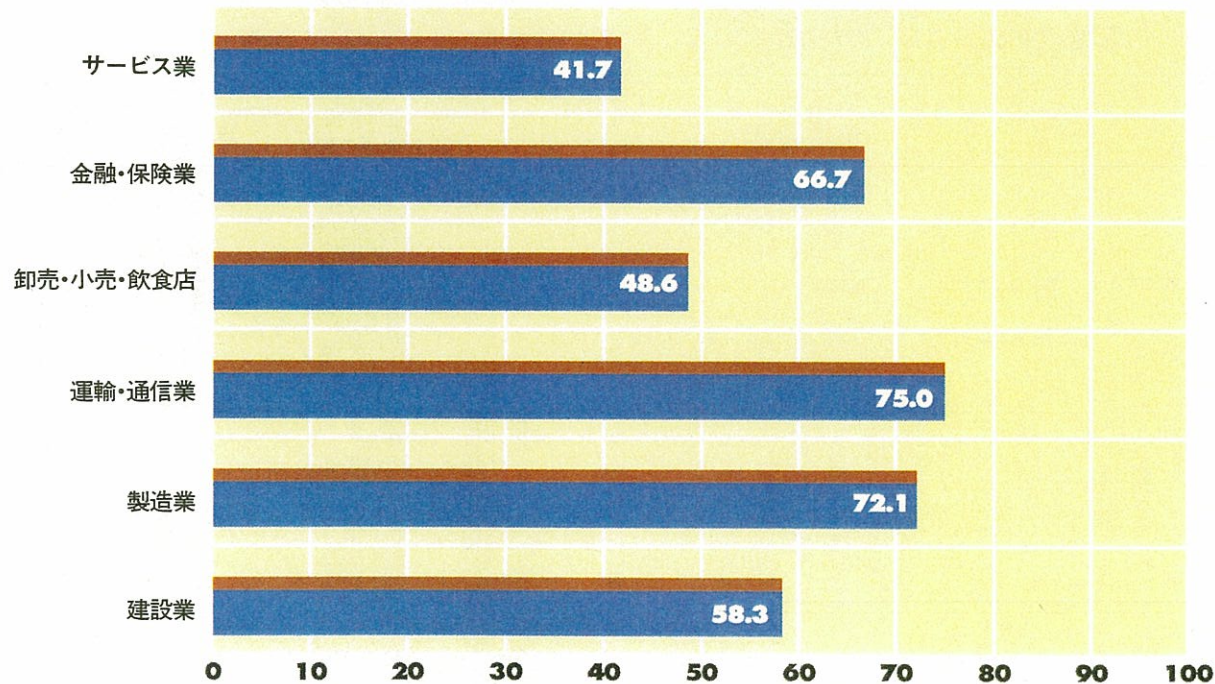
労働官房政策調査部が発表している「雇用動向調査報告」によると、全国の出向者の数は、89年に約5万人であったのが94年には10万人に達しており、6年間で2倍に増えている（図2参照）。これはバブルの崩壊による「リストラ」の影響も大きいと思われるが、年齢別に見ると、34歳以下の若年層の出向者が89年の1万6800人から94年には2万7600人へと増加しており、単にリス

●図3 従業員3000人以上の企業では9割弱が「人材育成」を目的とした出向を実施



出典：「都心部企業における雇用管理制度等実態調査」1995年 東京都中央労政事務所

●図4 産業別では「運輸・通信業」「製造業」で7割を上回る



出典：「都心部企業における雇用管理制度等実態調査」1995年 東京都中央労政事務所

トラだけが目的とは考えにくい傾向も出てきている。

その点で興味深いのは出向の目的に関する調査結果である。

出向の目的として「人材の育成」を挙げた企業は、従業員3000人以上の大企業では87.2%に達する（図3参照）。この比率は従業員数が少なくなるにしたがって減少するものの、1000～2999人の企業で55.7%、500～999人の企業で57.2%、300～499人の企業で29.6%に達しており、平均では約60%の企業が「育成としての出向」を目的に挙げている。

また出向の目的を産業別に見てみると、「育成としての出向」を実施している比率が最も高いのは運輸・通信業で、その比率は75%に達する。次いで製造業で72.1%となっている（図4参照）。

一方で、最も低いのはサービス業で41.7%であり、卸売・小売・飲食店も48.6%と、一般的にいわれるソフト産業で比率が低くなっている（図4参照）。

このように企業規模や産業によって多少の差はあるものの、調査の結果から見ると「育成としての出向」を実施している企業が予想外に多いことは間違いなさそうだ。大多数の企業は出向という制度を、時には「人減らし」の手段に使うこともあるにせよ、基本的には前向きに運用しているという意思をもっていると考えるべきだろう。

ネットワーク型経営が 「育成」としての「出向」を生む 経営感覚をもつ 自立した人材の養成が課題に

人材の移動を促進する 「グループ経営」の重視

近年「育成」としての「出向」に企業が注目するようになってきた背景には、大きく分けて3つの要因があると考えられる。それは、①企業が置かれている社会環境、事業環境の変化など外部的な要因、②企業の人材観の変化に伴う内部要因、③企業で働く人の価値観の多様化による要因の3つである。

まず第1の、企業が置かれている外部環境の変化をひとことで表現するならば、「大きな本社」を頂点にしたピラミッド型の経営形態から「小さな本社」を志向するネットワーク型グループ経営への転換を目指す動きということができる。

日本経済は過去の高度成長期を通じて、基本的にスケールメリットを追求し均質的な商品やサービスを大規

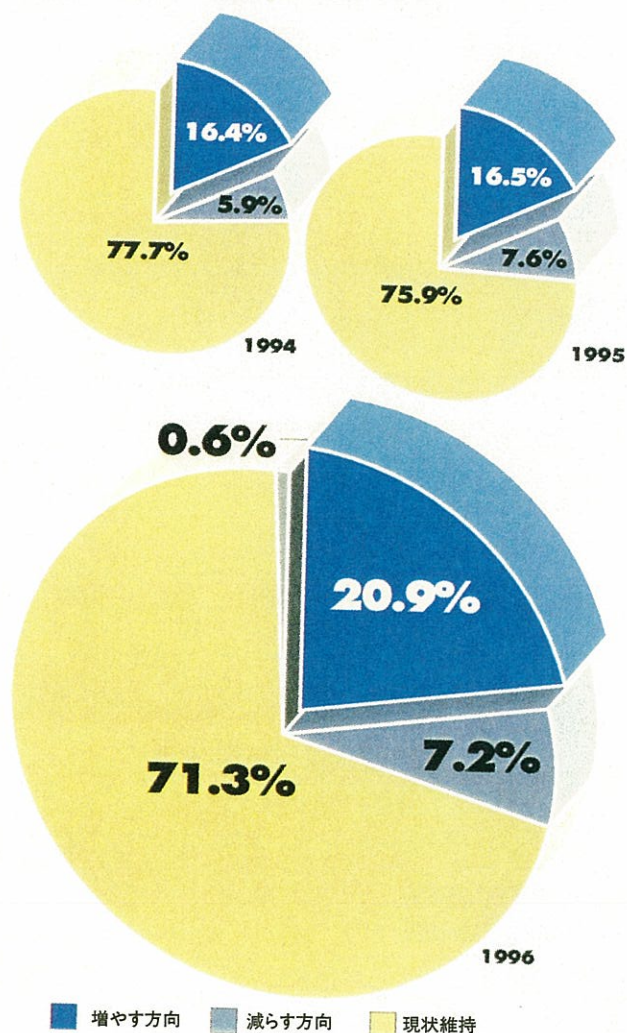
模に提供することで競争力を確保する路線を走ってきた。そこでは「大きいこと」がよいことであり、本社は地方拠点や関連企業より「偉い」存在であった。

ところが経済や社会の成熟化、価値観の多様化、情報通信手段の革新などにより、過去に存在したスケールメリットは消滅しつつある。規模は小さくても柔軟で機動力が高く、しかも低いコストで積極的に時代に対応できる企業でなければ、変化の波に取り残されかねない状況が生まれてきている。

こうした時代にあつて、大企業は程度の差こそあれ「グループ経営」や「ネットワーク経営」重視の方向にシフトしはじめている。東洋経済新報社が95年8月に行ったアンケートでも、「戦略上、グループ企業を増やすか」との質問に、「増やす」と回答した企業は20.9%で、前年より4%以上増えている(図5参照)。

その傾向は連結決算の重視にも見ることができ、連結対象を全子会社に広げる証券取引法改正の影響もあり、95年3月期決算から対象子会社を大幅に増やす企業が相次いだ。連結決算が原則となれば、必然的にグループ全体としての経営が問わ

●図5 戦略上、今後グループ企業を増やすか?



「日本の企業グループ」東洋経済新報社|1994~96年より作成

れることになり、そこには「親会社至上」の発想は通用しなくなる。グループ企業間の人材移動や経営感覚をもった人材の育成は大きな命題とならざるを得ない。そのことがグループ企業内での出向者を増やす結果につながっている要素は大きい。

**「自立」を期待する企業
経営感覚のある
人材を希求**

第2の企業の人材観の変化とは、会社が社員に対して「自立」を求め、傾向が強まったことである。成熟の時代に入り、企業は終身雇用と年功序列を基本にした従来の人事システムから、より個人の成果を重視し、短いタームのなかで会社と社員の関係を「決算」していく方向へと重心を移行しつつある。

また、同時に従来のような「言われたことをこなす」人材の価値は低下し「自分で仕事を創造し、事業を開拓できる」人材が求められている。こうした観点から、大きな組織の一部として忠実に役割を果たす人材ばかりでなく、ひとつの組織のリーダーとして成果をあげられる経営感覚をもった人材の養成が急務になっている。

そのような経験は大組織のなかではなかなか得ることはむずかしい。今後、一方でグループ企業の経営を支援しながら、経営感覚をもった人材の養成を目指す動きはますます強まるだろう。

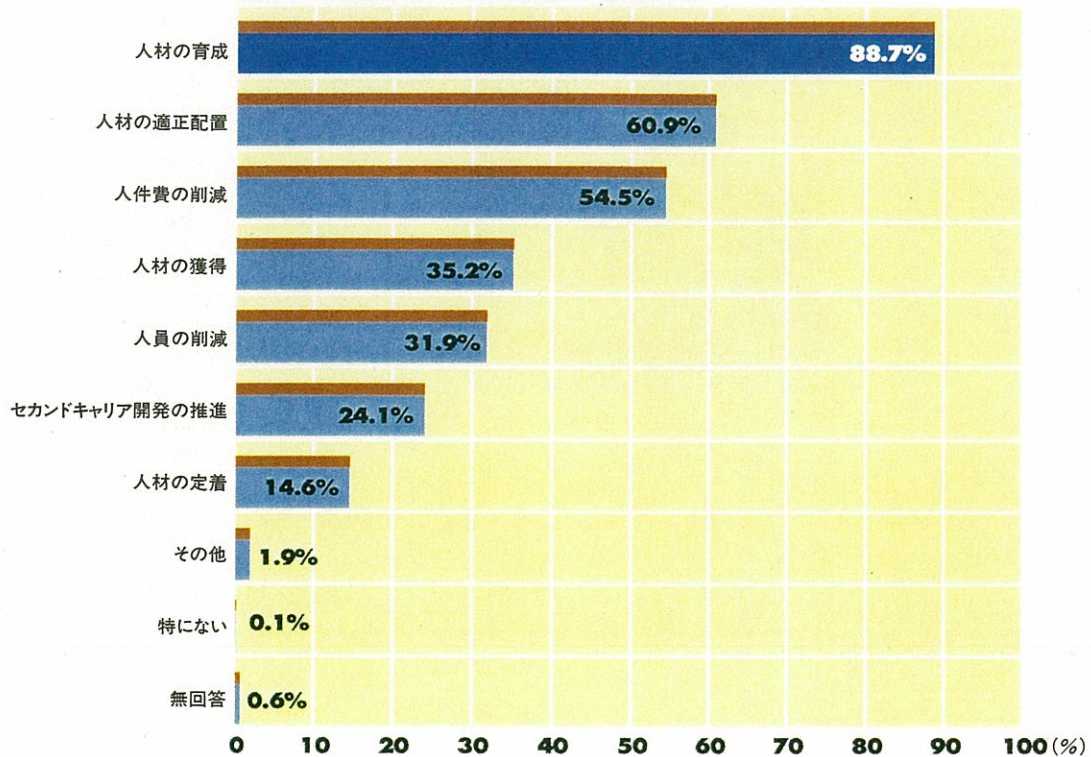
3つ目に企業で働く側の価値観の多様化も見逃せない。企業サイドの雇用観の変化と軌を一にして、働く側も自分のキャリア形成に対する関心を急速に高めている。従来のように会社に身をゆだね、会社の言うことを聞いていれば生涯の安定を得られるという構造は崩れはじめた。自分のキャリアをつくるのは自分だ、という意識は確実に広まっている。

小社HRD研究所が95年に実施した「能力開発施策に対する希望」の調査結果でも、「機会を増やしてほしい」という回答が51.7%と各年代を平均して最も高い。このことは、現在の企業に働く人びとが「自分の価値を高めたい」という強い欲求をもっていることを示している。

こうした意識は「大きな組織のなかで細分化された仕事を続けるより、若いうちに小さな組織で実力をつけたい」という判断を生む素地になっている。そのことが従来根拠があった出向に対する抵抗感を薄め、むしろ魅力を感じさせる効果を生んでいる側面は否定できない。

このように「育成」としての「出向」が重視される底流には、日本企業が直面する構造的変化の波が深く影響している。そこには、従来の「人減らし」のための出向というステレオタイプの見え方は見えてこない新しい流れがあることは間違いない。そうした意味からも、いまここで出向について考えてみる意味は大きいといえるだろう。

●図6 現状の人材・人事問題は?(複数回答)



出典:「人材開発に関する調査」1995年 リクルートHRD研究所

「生涯福祉」を縦軸、 「グループ経営」を横軸に 社員それぞれのキャリア形成を目指す

横河電機

二

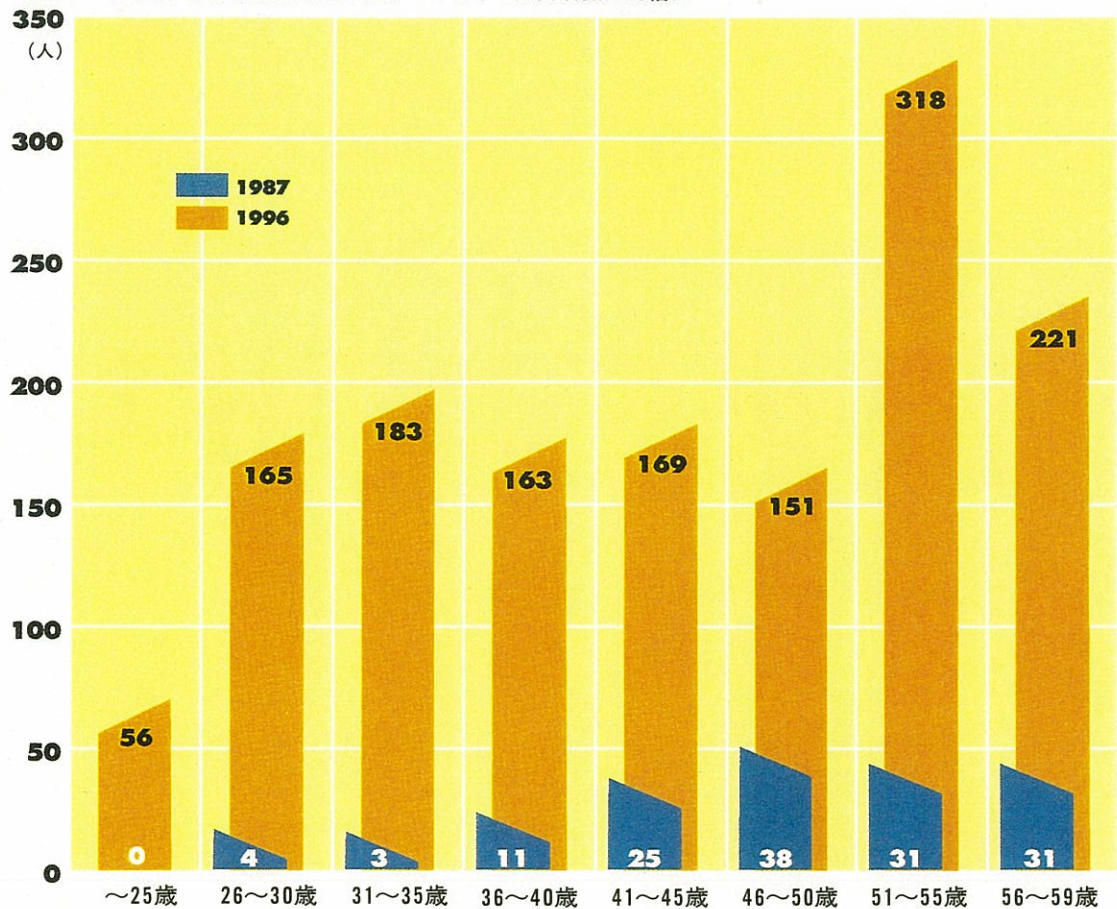
人事部長
赤石沢寿彦氏



年々増える出向希望者
93%が
「出向してよかった」

横河電機は社員数約7000名、国内のグループ会社全体では約3万名になる。そのうち出向者は96年3月1日現在で1426名にのぼる。しかし注目すべきは出向者の数よ

●図7 各年代で出向者数はほぼ同じ。ここ9年で出向者数は10倍に



りも、年齢別の分布だろう(図7参照)。グラフで一目瞭然だが、同社の出向者は年代間のバラツキがきわめて少ない。51～55歳は関連企業の役員として出向する例が多く、比率が高くなっているが、他の年代の出向者は在籍社員数の比率とほぼイコールだという。

同社ではグループ企業間の出向を中心とした人の交流を「人材交流制度」と総称する。人事部長の赤石沢寿彦氏は「勤務成績や役職、性別、年齢など関係なく、すべての社員が人材交流制度の対象。他の会社へ行くことは別の職場を経験するのとなんら変わらない」と話す。

毎年の自己申告制度では「出向希望が年々増えてきている(同氏)といい、出向経験者への「出向してためになりましたか」という質問に93%が「YES」と回答。その割合も毎年増加している。また「グループ経営強化のために人材交流が重要か」との問いには20代の社員でも65

%が重要と答えている。

さらに「何歳ぐらいで人材交流制度を経験したいか」との問いには、20代の4割が「キャリア形成のため早いうちに経験したい」と回答。30代の3割が「20代に経験したかった」と答えているという。

また、出向者の評価による分布はほぼ社員の分布と重なっており、むしろ出向者のほうが高いとの見方もある。加えて創立記念日の優秀社員表彰でも、出向経験者は未経験者の倍ぐらゐの数になるという。

このように、同社では「出向」という制度にマイナスイメージはなく、むしろ自分のキャリア形成に役立つと判断されている様子がわかる。

**やりたい仕事がある
本社のなかには
もう存在しない**

どうして横河電機ではこのような風土が定着したのだろうか。
赤石沢氏は「当社の人材交流制度

流制度はこうした風土のなかで生まれたもので、突然出てきたわけではない(赤石沢氏)という点は大きなポイントだろう。

この理念としての「生涯福祉」が社員の自己実現を一生のスパンで考える「縦軸」とするならば、グループ経営を軸とする同社の経営方針はより広いフィールドで社員のキャリアを形成していこうという「横軸」と考えることができる。

同社は91年に正式に「人材交流制度」を導入。続く92年の「中期経営構想」で「グループ経営」を打ち出し、61社のグループ企業それぞれの役割と位置づけを明確化した。

グループ各社のもつ任務や目標が明らかになることで、そこで不足する人材、必要な人材の資質と数が見えてくる。そこでグループ各社は本社に対して必要な人材を強烈に要求する——という順序で、人材交流の「プル(ひっぱり)側」の要因が確立していく。

また、本社の側でもグループ経営の進展で「この仕事は関連企業でしかやっていない」というケースが増えてくる。「やりたい仕事があるが、社内にはその仕事がない」という例が多くなり、適材適所の実現には人材交流をする以外にないという状況が出てくる。一方で社員の側も人材交流によるキャリアアップを望むという雰囲気生まれ、出向の「プッシュ(押し出し)側」の要因が定着していくことになった。

について考えるとき、まずその前提として横河グループの人事制度全体を理解してほしい」と話す。

横河電機は「生涯福祉人事政策」を理念に掲げ、「歴史的に見て、常に世の中より早め早めに各種制度の導入に取り組んできた」と(同氏)という自負がある。

たとえば、完全週休2日制の導入は1972年。78年にはタイムカードを全廃し、自主管理体制を実施。フレックスタイム制の導入は84年で、91年にはそれを生産現場も含む全職場に拡大している。

また75年には「横河エルダー」という60歳以上の人材のための会社を設立。世間の大勢が60歳定年に向けて動き出す前に、60歳以上の雇用を創出していったわけだ。同社は現在社員数230名、平均年齢65歳、最年長は78歳という。

そこには、あくまで「生涯福祉」であって、60歳で途切れるものではない——という姿勢がある。「人材交

本社が勝手に押し出したら、この制度はうまくいかない

同社が出向者の人選で最も重視するのは、関連企業からの「あの人はそれに相当する人材が欲しい」というオーダーである。こうした「引き合い」は日々具体的なレベルで行われている。オーダーを受けた人事部は、当該人物の職場に「欲しい」と言われているが、出しても大丈夫かと打診、調整するが、できるかぎり関連企業の希望に沿うように努力するという。

「そうしないと、この制度は長続きしない。本社が勝手に選んで押し出していたら、うまくいくわけがない」と赤石沢氏は話す。

本人の出向希望は年1回の自己申告で受け付ける。これも最大限尊重されるが、関連企業のなかには、希望者が多く簡単には行けない会社もある。たとえば米国ORCとの合併企業で海外駐在員の給与システム作成業務を行う「横河オーガニゼーション・リソース・カウンセラーズ」は例年出向希望者が多く、相当レベルの高い社員でないと「採用」してもらえないという。

赤石沢氏は「当社の人材交流制度が機能しているのは、もともと横河がオープンな経営風土をもっている点が大きく作用している。たとえば社内会議でも、取締役会を除き、経営会議や、どんな重要な会議であ



横河電機テスト事業部 事業部長室長 杉江伸一郎氏

1975年横浜市立大学商学部卒業、横河電機入社。生産管理部輸出業務課、人事課、下丸子工場総務課、本社人事課を経て、87年に人事課長。90年横河エレクトロニクスに出向、総務部次長。総務部長、取締役管理本部長。94年、横河電機に帰任、テスト事業部事業部長室長（部長職）

いまは経営者の立場から会社と仕事を見る事ができる

「みんな君の給料が自分たちより高いことを知っている」

杉江氏が電子部品を製造する横河エレクトロニクス（福島県原町市）に出向したのは38歳のとき。横河電

機で総務・人事畑を歩み、課長に昇格したばかりだった。着任後すぐ、やはり横河から出向後、同社に転籍した社長から「本社の人間だ」という気持ちで社員に接してはダメだ。みんな君の給料が自分たちより高いことを知っている。そ

グループ企業に人材がいるのに人を送り込むことはあり得ない

出向先では経理や財務など、未経験の仕事も多く、最初はプロパーの

れなりのアウトプットをしないと、出向者に来てほしいと思ってもらえないよ」と告げられたという。「確かにそのとおりだ」と思った杉江氏は社内報の挨拶文からまず気を配った。よくある「横河電機から出向してきました〇〇です」と書き出すパターンは避け、「今度皆さんの仲間入りさせてもらうことになりました杉江です。家族ともどもよろしくお願ひします」と書いた。「骨を埋めるつもり、とまでは書かなかつたけれど、自分にそう言い聞かせた」と話す。

そして当初こそ単身赴任だったものの、ほどなく家族を呼び寄せ、上の娘は学校も転校させた。「プロパーの人から見て、単身では本場の信用を得られない」と考えたからだ。心配だった家族も結果的には、自然が豊かで、スキーもでき、娘の成績も上がって喜んでたという。

部下に「悪いけど教えて」と頭を下げた。かわりに自分も「人事のことは教えるから」と協力があった。2年目になると、経理のこともだいたいわかるようになり、逆にアドバイザーできるようになった。

同社には結局4年間出向し、その間に当時グループで最年少の取締役就任。杉江氏は「役員になってからは、スタッフ部門の仕事すべてを担当し、経営者の立場から会社と仕事を見る経験ができた。いまは本気で事業部長と本部長の上司がいるが、どんな考えて私に話しているのかよくわかる。上の人間は自分をわかっちやいない」と言う人がいるが、自分はそのことではない」と話す。

出向時、杉江氏の「キャリアマネジャー」は人事部長だったが、現在は杉江氏も3人の出向社員の「キャリアマネジャー」を務める。

「関連企業で優秀な人がどんどん役員や社長になっている。出向はその企業である機能を担う人がいないときに発生するのであって、人がいるのに送り込むことはあり得ない。そのへんがポイントではないでしょうか」と語る。

つても関係者であれば誰が出席して発言してもかまわない。81年の歴史をもつメーカーにしてはめずらしいだろうが、外国企業からパートナーを組みたいとの依頼が多いのも、このへんが理由だろう」と話す。

出向中マンツーマンでケアする後見人「キャリアマネジャー」

グループ企業との人材交流が日常茶飯事となっている横河電機では、制度を円滑に運用するためのさまざまな手法が導入されている。

同社では出向期間は原則として2年間。その後は、本人と出向先との合意があれば、2年単位で延長することが可能。「2年では短い」との声もあるが、2年ごとに人事が本人と出向先の意思を確認することを原則としており、本人が「帰りたい」という場合は必ず本社に帰すことになっている。出向先でそのまま社員になっってしまうケースも多いが、それは「長い目で本人の幸せにつながる」という観点で尊重している。

その点は仮に出向先がグループ外の企業であっても変わらないという。出向中の評価は原則として出向先の上司が行う。出向先の評価を本社の人事が変更することはできるが、現状は出向先に組合員が20名以上いる場合はすべて出向先にまかせ、20名未満の場合、評定表を集めて本社の人事でチェックするという運用をしている。資本関係のない企業に出

向した場合は、本社の人事が先方にアウト向き、5段階評価などをとくに徹底的にヒアリングする。

同社の制度でユニークなのが、出向期間中の「後見人」的役割を果たす「キャリアマネジャー」の存在である。出向者ひとりに必ずひとりの本社に在籍する「キャリアマネジャー」が決められ、出向中のさまざまな問題や悩み、将来のキャリアなどについて相談にのる制度だ。

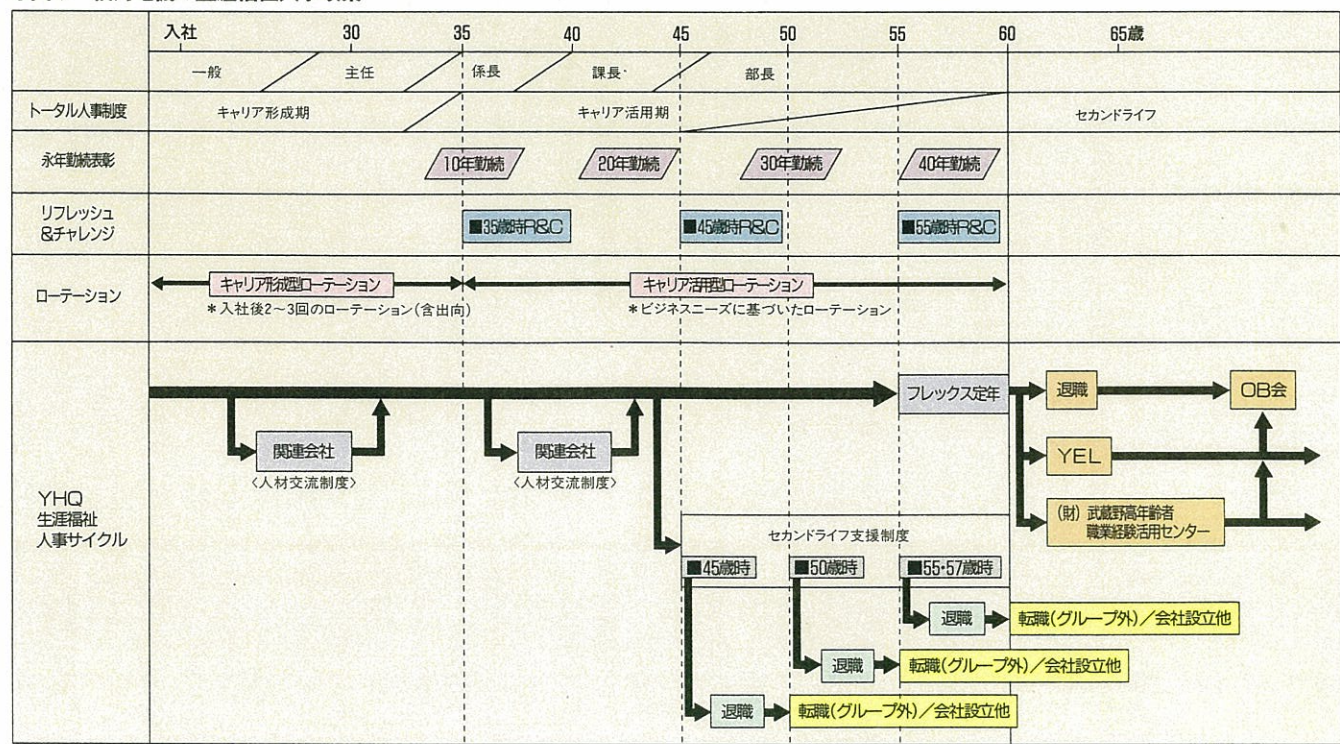
出向者がいちはば不安なのが「自分が忘れられているのではないか」という点。出向者が「糸の切れた風」にならないように期間中を通じてケアし、フォローするのが「キャリアマネジャー」の役割である。

出向期間終了3カ月前には、人事部から「キャリアマネジャー」に対して、その社員が出向を続けるか、戻るかについてヒアリングを行うシステムになっている。その結果をもとに人事が出向先にもヒアリングして、延長か復帰かを決定する。

同社では昇進、昇格の条件として出向経験の有無が考慮されており、出向経験はプラス評価となる。95年本社の最年少取締役（48歳）が誕生したが、その人物は関連企業「横河デジタルコンピュータ」の取締役としての実績が評価され、直接本社の役員に就任した。

こうした実例もあって、同社では「出向して実績を上げたほうが昇格が早い」との観念が定着しているという。

●図8 横河電機の生涯福祉人事政策



事業会社の経営者育成をテーマに この春、社員対象の「住商経営塾」を開講

住友商事

二

受講は業務に優先 授業はすべて出席が原則

将来の事業会社の経営幹部となる人材育成を目的とした「住商経営塾」の開講式が4月1日、東京・竹橋の住友商事本社で行われた。式には秋



「従来の研修とは違う。精いっぱい学んで欲しい」と語る秋山社長と塚本投資事業グループ担当取締役。



住商経営塾開講式

山富一社長のほか、投資事業グループ担当の塚本比呂取締役らが出席し、全社から選抜された30名の社員を激励した。

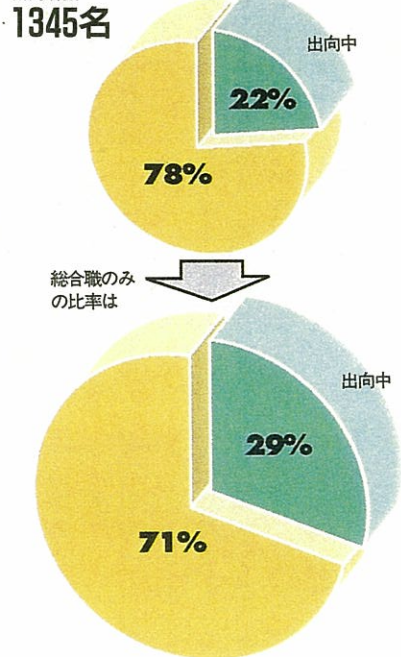
同社が「経営塾」を開講する背景には「総合事業会社構想」の推進がある。伝統的なトレード機能を基本とする商社ビジネスに加え、事業投資を軸に取引機会を創出し、配当収入やキャピタルゲインも視野に入れたグループ経営の視点を重視しているという戦略である。

しかし、トレードビジネスと事業会社の経営では、社員に要求される能力が大きく異なることは言うまでもない。そうした観点から、事業会社の経営幹部を育成しようとの目的で開設されたのが「経営塾」である。

開講式で秋山社長は「住友商事単体の人員は約6500名で5年前と大きな変化がないにもかかわらず、グループ全体では5年前の約3万6000名に増えた」とグループ経営の重要性を強調。中期経営プランで策定した経営目標「総合事業会社としてのグローバル連結経営の推進」のためには、事業会社の経営者育成が最も重要」と指摘した。

●図9 住友商事の意向の現状
総合職の約3割が意向中

平成8年2月末現在従業員数6223名のうち
意向者数



人選は本部長の推薦 すべての 講座受講が原則

また、塚本取締役は「経営塾は当社にとっても初めての試みで、どの程度の効果があるのか一抹の不安がある。本当は実際の経営の場に放り込むのが一番なのは当然」としながらも「単に学習機会として知識を得るだけでなく、企業経営を疑似体験することで、かなりのスキルとノウハウを得られるはず。社内研修とは次元が違う」と受講者の奮起を促す。また「経営幹部を育てるには時間がかかるが、現実そんなことを言うては行かない。総合商社の枠を乗り越えて『総合事業会社構想』を進めるには、参加者の意欲に賭けざるを得ない」と期待する。

受講者の人選は、各営業本部の本部長推薦をもとに人事で調整。当初は公募形式はとっていない。定員は30名で、今回は営業部門から25名、管理部門から5名が選抜された。対象は30代前半から40代後半と幅広く、当初は東京地区勤務の社員に限定している。

「会社が事業経営に力を入れていることは、社員のあいだにも十分に浸透しており、受講希望者はほとんど

増えていくだろう(人事部)との考え方で実施に踏み切った。

同社は95年4月から上司と本人のあいだで査定のフィードバックを導入するなど、人事制度のオープン化を進めている。そのため自己のキャリアアップに対する社員の関心が高まっている点も「経営塾」開講の背景にはあるようだ。

授業は午後6時半～9時半の週2回、月1度のペースで週末に合宿を行い、6カ月間で合計212時間のプログラムが組まれている。受講は業務に最優先して、全日程の出席が原則である。なお本人の経費負担はない。

講座内容は「経営とコンピュータ」、「起業概論」、「経理・財務」、「計数管理能力」、「税務」、「法務」、「経営分野」、「物流」、「マーケティング」、「人事分野」など。

講師には監査法人や外部のビジネススクールに専門家の派遣を依頼しており、ベンチャー企業のケーススタディなども含む実践的な内容を予定している。

また、経営塾開講の直後、受講者は新規事業のアイデアを「ドリームシート」として提出し、このテーマをもとに、半年の講座を修了した段階で、全員が具体的な事業企画書にとりまとめることとなる。審査の結果、実現性があると判断された企画は、資金と人員をつけて本人に事業化させることも検討されている。

●図10 住商経営塾 スケジュール・プログラム概要

月	監査法人	ビジネススクール
開講式 (4月1日)		
4月	財務チェックリスト 経営とコンピュータ (全4回) ①コンピュータのダウンサイジングの波 ②コンピュータと会計 ③コンピュータ・システムの拡張性I ④コンピュータ・システムの拡張性II	経営分野 (全7回) ①経営者のリーダーシップ 物流 (全3回) ①物流管理入門 ②物流コスト管理と削減策 ③企業事例研究～最先端物流システムを探る 経営分野 ②～④経営政策・ビジョンの決定・策定
5月	起業概論 (全5回) ①企業と経営者 ③④プロジェクト運営管理 ⑤中小企業と大企業 経理・財務 (全5回) ①経営管理 ②簿記 ③資金計画I ④資金計画II ⑤原価計算	⑤～⑦経営戦略・経営計画の立て方
6月	計数管理能力 (全5回) ①財務分析、収益性分析 ②安全性分析、生産性分析 ③損益分岐点分析と利益計画 ④経営分析の手法と利用法 ⑤決算書の戦略的作成・利用法	マーケティング (全5回) ①企業経営とマーケティング ②販売管理戦略とマーケティング ③製品開発と価格政策 ④流通政策 ⑤ケーススタディ～A社のマーケティング戦略
7月	税務 (全6回) ①企業を取り巻く税金・税務スケジュール ②法人税一会計上の利益と税務上の所得 ③法人税一給与、交際費と寄附金 ④法人税申告書の作成I ⑤法人税申告書の作成II ⑥税務戦略と税務調査	人事分野 (全7回) ①②人事分野の法律 ③～⑥人件費
8月	法務 (全5回) ①会社設立のための法律知識 ②会社組織運営のための法律知識I ③④会社組織運営のための法律知識II ⑤商法取引のトラブル防止のための法律知識、登記に関する法律知識	⑦人事制度
9月		
10月		

・上記のほか、社内講師による「事業化」「意向者体験談」についての講義を実施する予定。

会社経営に興味湧いてきた どこかでこの経験を活かしたい

会社設立に喜んで参画 出向に消極イメージなし

エディー・パウアー・ジャパン
ストアオペレーション担当主任

江草未由紀さん

1990年早稲田大学政治経済学部卒業、住友商事入社（総合職）、事業企画部に配属になり、デザインビジネスのFSを担当。その後M&Aのビジネスを経て、エディー・パウアー・ジャパンの設立準備に参画。93年12月、合併企業設立と同時に出向



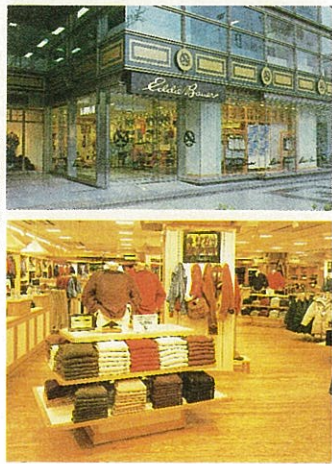
入社3年目、上司に「何がやりたいか」と聞かれた江草さんは「アパレルがやりたい」と答えた。消費者に近い仕事をしたかったこと、そして自分が好きだったことがその理由だ。

当時「エディー・パウアー」と住友商事の関連企業「住商オットー」

がカタログ販売と店舗展開の話を進めており、江草さんもその一端を担うことになった。

そして「エディー・パウアー・ジャパン」設立と同時に出向。「すぐにおもしろそうだと思う仕事に最初から関わられて、会社設立にも参画できて本当にうれしかった。だから出向にも暗いイメージなんて全然なくて、不安もありませんでした」

「エディー・パウアー」は米国のア



米エディー・パウアーは今年で創業76年。現在全米で約400店舗を運営し、売り上げは年間10億ドルに達する名門ブランド。日本では2000年に全国50店舗体制を目指している。

出向で初めて知った 「人」の問題の奥深さ

江草さんが主に担当するのは店舗マネージャーや販売員の採用と人事・教育に関するシステムづくり。販売員の採用や教育の実務はすべて店舗単位で行っている。江草さんはそのための仕組みの構築が役割だ。この春には、パートを含め従業員は2000名を超える。うち住友商事からの出向者は9名、住商オットーからの出向者も10名ほどいる。

「ここに来るまで人の問題がこんなに大切とは気づきませんでした。正直なところ、さっさとシステムをつくってうまく回るようにして、ほか

のことに時間を割こうと思っていたら、踏み込むほどに奥が深い問題で、結局抜け出せなくなりました」
給与・評価システムは職務と能力に応じて給与が決定される仕組みとし、職種ごとにテーブルをつくった。店舗別・個人別の売り上げや客単価などを算出し、個人の成果を測るようになっている。また、モチベーションを高めるためインセンティブを設定したり、特定の期間を対象とした各種コンテストなどの企画も担当している。

教育研修は、米国のエディー・パウアー本部のビデオを見て、スタッフでディスカッションやロールプレイングを行うなどの工夫もしている。「まだ駆け出しですが、会社の経営に関心が湧いてきました。経営にはさまざまな要素が複合していて、自分でできるかどうかわかりませんがとても興味があります」
いまの仕事が自分のキャリアにつながる方がいいと思うし、つなげるべきだと思ふ。事業会社では若い社員でも経営的な立場から全体を見ることが出来る。将来自分がどのような場でのような仕事をすることになるかわからないが、どこかで必ずこの経験を活かせるだろう——これが入社6年目、女性総合職としての江草さんの実感である。

経営者が語る「出向」



「小なりといえども、経営者の苦しみ、楽しみを経験した人を本社に再登用すると経営者として

ひと回り大きな経営ができる

日本郵船・根本一郎会長



「CBSソニーレコード（現ソニー・ミュージックエンタテインメント）の専務として会社経営をまかされたことが、ソニーの社長になったときすいぶん役に立った。企業の重要な役割はいかに新しい人材が育つ

インキュベーターをつくるかた

ソニー・大賀典雄会長



「経営者を育てるには組織をばらして分社するか、伸びそうな人を組織の外に出すほかない」

京セラ・稲森和夫会長



「企業が後継者の発掘に苦勞している原因は、戦後あまりにも大企業中心の経営が発展し、経営マインドをもった起業家を育てるより、企業組織をうまく運用するテクノクラート育成に力を入れすぎたことにある」

秩父小野田・晴井康会長

●トップの出向経験

ソニー	大賀典雄会長	1968年よりCBSソニー（現ソニー・ミュージックエンタテインメント）に出向
東海銀行	西垣 覚頭取	1972年より8年間、取引先の再建のため2社に出向
伊藤忠商事	室伏 稔社長	1987年より4年間伊藤忠アメリカ社長に
三井物産	熊谷直彦社長	三井物産ポルトガル社長を経験
キャノン販売	武本秀治社長	1989年より4年2カ月キャノンUSAの社長に
マルハ	中部慶次郎社長	1960年より関連会社である東貿易に出向
本州製紙	大坪孝雄社長	1952年より1955年まで日伯紙パルプ資源開発に出向
日立金属	枝 徹也社長	1990年に米ヒタチ・マグネティックスの社長に

写真提供：毎日新聞社

「ミツジヨンのない出向はない」 連結経営を支える人材の有効活用

日本軽金属

二

グループ全体で 人件費を考える 「人減らし」の出向はゼロ

日本軽金属は本体の従業員が約4800名、連結対象のグループで1万8000名。うち本体からの出向者は約700名になる。

同社の出向に対する基本姿勢は連結決算・経営重視にある。同社広報室長の池田泰彦氏は「かつてのアルミ精錬不況時代は、赤字部門を切り離して本体を黒字にし、赤字はそこに押しつけるという考え方が確かにあった。しかしいまは『人減らし』の出向をしても、連結での人件費負担は変わらない。そういう意味では『人減らし』の出向はゼロ」と話す。

同社は管理職以上に96年1月、年俸制を導入。管理職の異動や評価、人数、トータルの人件費はすべて各本部長（常務クラス以上）が管轄する。また、グループ企業の経営責任

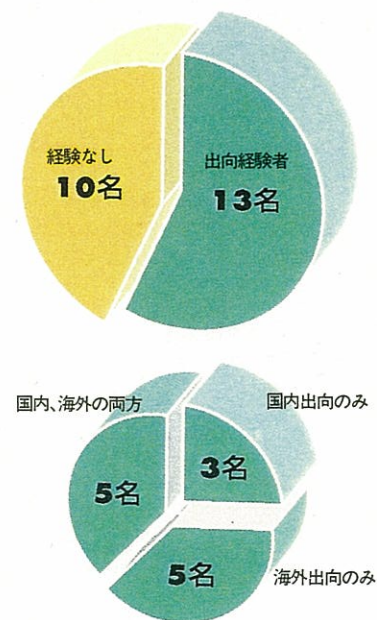
連結経営の重視で 始まった 社内「流動化」

評価の面でも、本部ごとに基準が違ってもかまわないという考え方が出てきている。「この本部では自分が活きないから出たい」とか「君はウチの本部に来れば年収1200万円にするよ」といったケースが起きている。

また年俸制対象者がグループ企業に出向した場合、給与の額はその会社の社長が決める。いくら払っても自由だが、要するに「利益を出すこと」が求められる。

一方でグループ企業からも、連結経営をタテに「あまり変な人間をよこすな」という圧力は強い。「この部門が弱いから本社の彼を欲しい」と

●図11 日本軽金属の常勤役員23名の出向経験



どと具体的なオファーが出るケースも少なくない。仮に本社に適当な人材がいなければ、いまのところ前例はないが、年俸制の利点を活かして社外から採用してもかまわない。

実際、社員のあいだでも「あの本部長はいい」とか「オレもあそこへ行きたい」などと流動化が始まる効果が生まれてきているという。

同社がこうした思いきった制度の改革を行った背景には、職能資格と役職が厳密には分離しておらず、毎年自動的に給与が上がることへの疑問がある。また、ホワイトカラーの余剰感が強く、若手の抜擢ができない面も現実にある。制度が根づくに

つれ、出向は「連結経営において、人材の有効活用を図る手段」という位置づけが一段と明確になってきている。同時に、グループ全体の人材をいかに育成していくかという2つの側面から出向が捉えられている。

同社の常勤役員23名のうち、出向経験者は13名を数え、関連会社での採用者も3名いる(図11参照)。20代の若手社員が代理店に出向し、販売の最前線を学んでくるケースなども増えているほか、数年前には42歳の課長が数百人規模の海外現地法人の社長に就任する例も出てきており、「育成としての出向」の色彩は年々強まっている。

会社全体の運営を学んだ 入社直後から8年間の出向経験

「忘れられているのでは」 不安を感じた日々

1969年、日本軽金属に入社した池田氏は研修のあと、いきなり研究所に出向となった。当時でも新卒の事務系社員が出向に出るといふのはレアケース。当然「なんて子会社」と腹が立った」と話す。

研究所では技術者集団のなかで、

ひと握りの「事務屋さん」として人事、労務を担当。そのまま8年間で過ごした。その後、出向を終えて配属された清水工場では人事担当を経て、原料・製品係長に。スタッフ4名、現場の作業員50名を率いて製品の払い出しと原料の受け入れに奔走。本社に戻ったあとは海外原料の調達、貿易などを経て突然、広報に異動。94年に広報部門が総務部から独立、その室長となった。

「やはり入社から8年間の出向は長かった。その間に本社にいる人間はどんどん仕事の幅を広げ、成長しているような気がしたし、実際、本社の管理部門の権限は大きかった。役員クラスとの接点も多くて情報量が全然違う。『うらやましいな』と思っただし、そのうちに『自分は忘れられているのではないか』と不安になってきた」

期間中、特に出向者に対するフォローもなく、月に1度関連会社の人事担当者を集まる「人事会議」に出席すると、当時は「なんで本社の会議に子会社の人間が出るんだ」という雰囲気だったという。

「今後、出向に対する考え方は大きく変わると思う」と池田氏は言う。その理由のひとつは、グループ経営の質的な変化だ。「将来的に持ち株会社が認められれば、本社が関連会社だ、という考え方は薄れる。退職金の問題さえクリアできれば転職だっていいはず。本社に戻るなら、また転職すればいい」

第2の理由は、働く側の意識の変化である。「出向という制度はもともと『就社』を前提にしている。成果主義の流れが強まれば、どんな仕事も自分のステップアップにつながるか』を考える社員が増えて、会社より『職』にロイヤリティを置くようになるだろう。そうなれば出向などという形態はなくなるだろうし、そうならねばならないと思う」

1969年慶應義塾大学商学部卒業、日本軽金属入社。同年7月、日本軽金属総合研究所（現グループ技術センター）に出向、人事・労務担当。77年清水工場勤務課人事係。81年購買部原料課海外原料担当係長。85年化成品事業部業務課業務課長。88年総務部広報課長。94年から現職

日本軽金属
広報室長
池田泰彦氏



社長の「やりたいやっつこやらせろ」で始まった新事業の「立候補制」と「潜在能力登録制度」

資生堂

二

新規事業に誰がふさわしいか 人事部門になかったデータ

資生堂が、新規事業に携わる社員を社内公募する「立候補システム」を導入したのは85年のことだ。

それ以前から同社は数多くの関連会社を設立していたが、多くは化粧品販売など既存の事業の延長線上で組織上の理由から分社化されたものだった。そのため、形式上は出向であつても通常の人事発令による異動で、運用上の問題はなかった。

しかし85年、資生堂がフィットネス事業進出を目指し「資生堂ウェルネス」を設立した際、大きな問題が出てきた。資生堂にとってフィットネス事業は初めての経験であり、何のノウハウもない。いったい誰がや

るのか。

社員の経歴や適性、興味の範囲などを見て判断しようにも、誰がスポーツや健康分野に関心があり、誰が新たな事業に挑戦するベンチャー精神をもっているのかといったデータは、既存の人事部門のファイルからは見出すことができなかった。

常務会でも「まったくの異業種で、化粧品販売と同じ感覚ではムリ」との見方では一致したものの、人選については議論がまとまらず、結局は大野良雄社長（当時）の「やりたいやつにやらせたらどうだ」というツルのひと声で「立候補システム」という社内公募制度を生むきっかけとなった。

趣味や特技をコンピュータに登録

新規事業の人選に役立てる

「立候補システム」を実施して5年後の90年には、同社は「潜在能力登録制度」を導入している。

「潜在能力登録制度」から生まれた新規事業

この制度は、社員の特技や趣味などを自己申告によって人事部門に登録し、新規事業の人材活用の参考にするほか、通常の人事異動にも役立てようというものだ。

毎年1回の自己申告時に、社員は囲碁や将棋、カラオケ、油絵、オートバイ、パソコンといった趣味や特技を所定のコード表に基づいて記入し、コンピュータに登録する。その際に現在の自分のレベルについても「都道府県大会出場、またはそれに準

この「潜在能力登録制度」によって新規事業要員の配属が決まったケースがある。91年に開店、現在資生堂の新規事業部アートグループで運営されている画廊「ギャラリー・ピクチャーズ」がそれである。配属されたのは「油絵が趣味」と自己申告時に登録していた当時28歳の男性社員。その後「立候補システム」によって当時26歳の男性社員1名の異動も決まっている。それまでは両氏とも化粧品販売に携わっていた。この2つの制度が「適材適所」の人材配置を進めていることを実証している。

「ずるレベル」か趣味程度に行っているのかの2段階に分けて申告する仕組みになっている。

現在、この制度には資生堂本社のほか、全国の販売会社、関連企業などの社員約6000名が登録されている。収集すべきデータの中身や活用方法は今後の検討課題ではあるが、今後、他の企業でもグループ企業への戦略的出向が増えるにつれて、この種の制度の導入が検討されるケースが出てきそうだ。

社長を経験してきたのだから いい支社にできて当然だと思おう

「昔オレが考えたこと」と応募130名のなかから社長に指名

桜井氏が「資生堂ウェルネス」設立に関する「立候補者」募集パンフレットを見たのは、東京西支社販売課長時代の85年4月、入社19年目、41歳のときのことである。

「何か新しいことをやりたいと思っ ていたわけじゃない。販売のおもしろさも覚えてきていたし、他部門で働くなど考えたこともなかった。強いていえばサラリーマンとして土俵の違ひに対する不公平感みたいなものはあったかもしれない。オレだつてあいつと同じ舞台にいれば、もっと成果を出せるのに」みたいなね」と実は桜井氏は入社直後の大阪勤務時代、フィットネスクラブと似た企画の提案を会社にすることがある。提案制度のノルマに応えたいと思いつきのようなのだったが、「ビュートイー・アスレチック・クラブ」を開いて、地域の消費者により密着した事業を展開しようというものだったと桜井氏は記憶している。

「ウェルネスの公募を見たときに『昔オレが考えたことだな』と思っ

て、因果はめぐるじゃないけれど、やってみたいなと感じた」

その時点ですでに応募締め切りまで10日ほどしかなく、ひと晩でレポートを書いた。提出はいちばん早かった。あとから聞いた話では、「身分はどうなるのか」「待遇は」といった問い合わせが人事にたくさんきたというが、桜井氏は「そんなことは考えもしなかった」と話す。

レポート提出の時点では「オレしかない」と強気になったが、最終面接会場となった帝国ホテルで、「あんな優秀な人が」という社員が何人もロビーを通るのを目撃し、「これはムリだ」と観念した。

募集されたのは社長候補と営業マネジャー、運営ソフト（接客など）担当の3職種で、各1名。結局130名の応募者のなかから社長に選ばれたのは桜井氏だった。

「結局いちばんやりたいと思っ ていたのが私だったのでしよう」

サラリーマンは8時間仕事 社長は24時間仕事

85年夏「資生堂ウェルネス」の設立と同時に出向し、代表取締役社長

に就任。一緒に出向したのは営業マネジャー1名とソフト担当の女性2名の計4名。

ほぼ1年後の86年7月に赤坂アークヒルズに1号店をオープン。同年9月に南青山に2号店、90年には全国展開のモデルケースとして金沢に3号店を開く。好景気の波に乗って業績は好調で、89年には資生堂の社長賞を受賞している。

その後はバブル崩壊の影響もあり店舗数は伸びていないが、93年5月には広尾に高級エステティックサロン「ヴィサージュ広尾」をオープン。社員は創立当時の32名から110名に、年間売上高も17億円に企業に成長した。

サラリーマンと社長の一番の違いを、桜井氏は「サラリーマンは8時間仕事、社長は24時間仕事」と言う。「要は、他人のせいにはできない」ということだ。24時間会社で起きることにすべて責任をもたなくてはならない。会社の帰りに一杯飲んで「ウチの会社は」とは言えない」

だがそこが一番のおもしろさであることも桜井氏は認める。

「よく社長と副社長では天と地ほど違うといわれるが、小さくても会

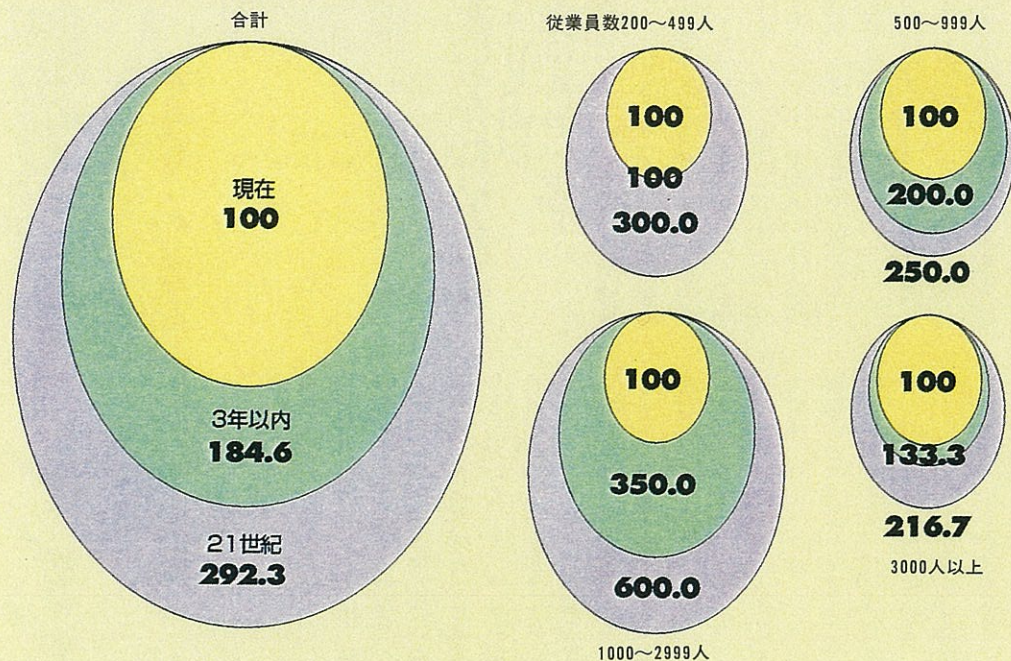


資生堂化粧品販売㈱ 神戸支社長 桜井孝宏氏

1966年青山学院大学経済学部卒業、資生堂入社。資生堂化粧品大阪販売に配属。73年本社チェーン部、80年資生堂秋田販売㈱（現資生堂秋田支社）販売課長、83年東京西支社販売課長、85年資生堂ウェルネスに出向、代表取締役社長。94年6月から現職

「出向を公募制で」の企業が21世紀までに3倍に

●図12 現在を100とした場合、公募制の出向はどのくらいになると思うか？



出典：「都心部企業における雇用管理制度等実態調査」 1995年 東京都中央労政事務所

「出向は出世の早道」の時代も近い!?

従来の人事情報では対応できない例も

出向が従来のような消極的なイメージから、グループ経営の強化や人材育成などを視野に入れた肯定的な方向へ変化するとともに、出向者の選抜方法も大きく変わることが予想される。

これまでの出向は大部分が人事部門による指名であり、なぜ出向者を選ばれたのか、出向の目的は何なのか、本人に明確にされることは少なかった。そのことが出向中のモラル低下の一因となり、出向という制度自体のマイナスイメージを増幅する傾向があったことは否めない。人材活用の観点からすれば、本人が望んで社外に活躍の場を求め、出向によって新たなキャリアを身につけるという方向が望ましいことは言うまでもない。

東京都中央労政事務所が95年に行った調査によると(図12参照)、出向者を公募によって決定するという企業は現在のところ少数にとどまっているものの、3年以内に現在のほぼ

倍の企業が、21世紀までには3倍の企業が、公募による出向者の選抜を行うとの結果が出ている。

なかでも卸・小売業・飲食店の業界では、21世紀までに現在の5倍の企業が公募制を実施すると見込まれている。また企業規模別では、従業員1000~2999人の企業が21世紀までに現在の6倍の企業が公募制を導入すると予想している。

その背景には資生堂の例にもあったように、出向者の決定に必要な個人情報が従来の人事部門には蓄積されておらず、最適な人選のしようがないという現実的な問題も大きい。これまでの年功的なシステム下では顕在化しなかった課題が、グループ経営の強化と出向の性格変化によって水面上に現れたといえよう。

このように、出向が今後急速に公募制に移行していくの見方が大勢となっていることは、出向に対する企業と働く側双方の見方が大きく変化していることを裏づけている。

「出向こそ出世の早道」という時代もすぐそこまで来ているのかもしれない。



「資生堂のイメージアップに大きく貢献した」として、89年の社長賞を受賞している。

90年4月の入社式風景。「資生堂ウェルネスに対する思いを共有してもらえたかどうか」が大事。だから面接はすべてマンツーマンでした。(桜井氏)



資生堂ウェルネス1990年度入社式

3倍の人間がいたら3倍の機会をつくり伝えるしかない

9年間の社長生活を通じて桜井氏は「自分なりのマネジメントが整理されてきた」と話す。その一番のポイントが「経営トップの考え方が本当に社員の末端まで通じているか」

社を自分で動かすことはおもしろい。責任をとる腹さくくれば、いちいち人にお伺いを立てなくてもいいのだから」

そこには、社長に選んだ以上経営はすべてまかせるといふ、資生堂経営陣の新規事業に対する姿勢が大きく投影していることは間違いない。

「よく中間管理職が多くてトップの意思が伝わらないという話を聞くが、それは逃げだと思ふ。自分の会社だと思ふなら、どうすれば伝わるのかに伝えなければならぬ。」

そのために桜井氏がとった方法はただひとつ「とにかくしゃべりまくること。つまりコミュニケーションの労を惜しまないこと」である。

「よく中間管理職が多くてトップの意思が伝わらないという話を聞くが、それは逃げだと思ふ。自分の会社だと思ふなら、どうすれば伝わるのかに伝えなければならぬ。」

考えるはずで、3倍の人間がいたら3倍の機会をつくるしかない」

こうした考えは、販売課長時代から少しずつ芽生えていたという。朝礼の話は半月前から準備して文章にしておく。話したことはコピーして欠席した人にも行き渡らせる。それでも届かない人にはミーティングの場などで聞いてもらう。

「そんなことを繰り返しているとコミュニケーションは必ずよくなる。だから労を惜しんではいけない」

こうした考え方に基づき、桜井氏はプロパー社員はごく一部の例外を除いて全員フィットネス事業の未経験者から採用した。「初めての事業なのだから経験者」との声は強かったが押し切ったという。

面接もすべて社長との1対1で、桜井氏自身が事業への「思い」を語り、それに共感できる人だけ採用した。「言葉は適切でないかもしれないが、社長の『会社をこうしたい』という思いを共有してもらわなければならない。それができれば必ずうまくいく」

107名の支社長のなかで自分がいちばん上

9年間の出向を終え、神戸支社長に着任した桜井氏は「浦島太郎状態だろうと思つて帰ってきたら、ほとんど何も変わっていないかった」ことにむしろ驚いたという。

「ここなら座っていても情報は入る

し、部下は資生堂ウェルネスの3倍以上いるが、皆、資生堂で育った人間だ。白紙から思いを共有してもらうのとは比較にならない。だが逆に社長のときのほうが毎日のジャッジメントに敏感で、よく勉強していたように思う。これでいいのか、という気もする」

出向中の給与は資生堂ウェルネスで負担していたが、「関係会社社長手当」的なものがつく以外、業績とは連動していなかった。同氏自身、金銭や地位などの報酬がモチベーションになっていなかったことは認める。

「要するにロマンというか、鶏口牛後」で、一度は経営者をやってみたという気持ちに帰結してしまう。

結局その願望が強くて、目の前にそんなおもしろそうな仕事が出てきたら、安定や保証よりもそっちに目がいったというのだと思う」

現在、資生堂化粧品販売は全国に107支社があるが、支社運営とマネジメントについて桜井氏は「107名の支社長のなかでオレがいちばん上だ」という自負心をもっていたいと思つている。

「社長業を経験してきたのだから、最高の支社にできて当然だと思ふし、社内のそういう視線も感じている。ただ、何事にも最後の判断の拠り所は自分自身の満足にあるというのが私の経験から得た結論。その基準を会社や世間に求めたりするとグチャグチャになるのだと思ふ」

「やってみなはれ」精神を制度化した 「新分野チャレンジ制度」と 「人材公募制度」

大阪ガス

二

事業はやりたい人間に
やらせるのが
いちばんいいはず

大阪ガスは1987年の長期経営戦略「2000年プラン」で「総合生活産業大阪ガスグループ」のコンセプトを明確化。その後バブルの崩壊などにより、92年には新たに「2001年プラン」を策定。既存事業の深耕、充実に比重を移したグループ戦略を展開している。

多角化の重点領域は①エネルギー、②都市・住まい、③生活サービス、④情報通信、⑤素材・技術産業の5つ。こうした幅広い領域での企業活動を支えるのは、同社に語り継がれる「やってみなはれ」に象徴される開放的な社風であり、その精神を具体化したのが「新分野チャレンジ制

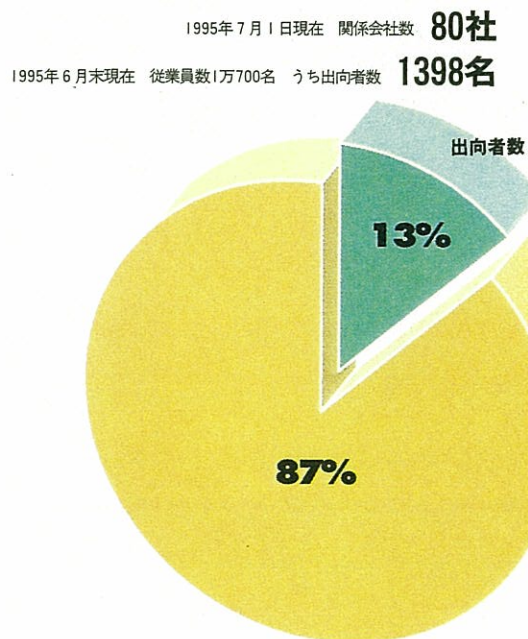
度」と「人材公募制度」だ。「新分野チャレンジ制度」は社員が事業企画を提案する制度で、スタートは85年。「事業はやりたい人間にやらせるのがいちばんいいはず」という考え方に基づき、プランが採用されれば提案者自身がリーダーまたはメンバーとして事業を推進する。

すでに「大阪ガス少年サッカースクール」を開く(株)オーヂースポーツをはじめ、生涯教育事業の(株)関西ビジネスインフォメーション、輸入住宅の建築・販売を行う大阪ガス住宅設備(株)、シルバーマーケット事業を展開する(株)アクティブライフなど7件が事業化され、95年9月末現在、計165人が出向している。

また、人材公募制度は88年に導入。これもやりたい仕事をやるのが成長につながるという観点が基本だ。これまでに国際化や地域開発、専門店食品などをテーマに毎年公募が行われており、年間数名ずつが採用されて異動または出向している。

同社はガス供給という業務柄、自治体や第3セクターへの出向は以前から少なくない。「そのことが、これらの制度が比較的スムーズに機能する素地にもなっているのでは」(同社広報部)という。

●図13
大阪ガスグループ企業と出向者について



ガスもレストランも公共性は同じ 採用してくれた会社に恩返しをしたい

自分から手を挙げた
ようでもあり、先輩に
引く張られたようでもあり

父が銀行マンで転勤が多く、つらい思いをしたので、地域に密着して公共性が高く、幅広い仕事ができる企業として大阪ガスを選びました。配属先の南営業所は500人ほどの社員のうち大卒は数えるほど。古い体質が残っていて居心地のいいところでした。当時の私の仕事は見積もりの作成や事業法を勉強するとい

ったことです。一方、検針や集金など最前線の仕事をしている人は大勢いるわけで、自分も「このままではいかなあ」と思う瞬間がありました。「お客様の身近なところで役に立つ」という感じは芽生えていましたね。思えば出向が決まったのも、自分から手を挙げたようでもあるし、先輩に引く張られた気もするし、悩む自分を見て上司が機会をくれたというところかもしれません。

初出勤の午後、いきなり皿洗いから始めたのですが、「ええっ」というよりは「よし、やろう」という感じで。まだ若かったし、外食産業がなんとなく格好よくておもしろそうだなと思っていただけは事実です。法律の勉強から、急に机も名刺もない、立ちっぱなしの皿洗いで、足

は腫れて痛いし、両腕が洗剤にかぶれて2回も皮がズルむけになるして、非常に悩みました。しんどいし、汚いし、嫌でしたが、大阪ガスからの出向者として、会社で一番になるまで訓練しなくてはと思いました。

結局「公共性」の
行き着くところは
「どうお客様の役に立つか」

最初は「皿洗い1〜2年、店長まで10年」との話でしたが、翌年に店長になり、その後は新規開店業務や教育担当、立地開発などのマネジャーなどをを経て、営業課長、次長、部長、今年営業本部長になりました。オーヂー・ロイヤルで20年の社歴をもっているのは私だけです。

現在「ロイヤルホスト」60店のほか、「パンダエクスプレス」4店、「パトラーズ」2店など計68店を営業しており、全社員410人中370人とアルバイト、パート社員約3000人が私がいる営業本部に所属しています。

勤務時間は午前8時30分から午後5時30分ですが、そんな時間に帰ったことはありません。だいたい夜10

〜11時で、1日13〜15時間ぐらい働いているでしょう。

それでも私は大阪ガスの給与体系とまったく同じで、営業成績は関係ありません。おかしくないかといえ、確かにおかしいでしょう。でもそれをいっても仕方ないし、そういう面では諦めがいいほうなんです。いまも私は大阪ガスの人間です。利益は大阪ガスにと明確に思っています。冷熱利用を目的に冷凍食品を売らねばならない。そのためにレストランをやることで自分を採用してくれた大阪ガスに恩返しができる。私を信じてついてきてくれたプロパーの人たちに対する責任もある。

結局「公共性」の行き着くところは「どうお客様の役に立つか」ということだと思います。便利さを買っていただくこういう事業も、私が仕事に求めていた究極のものだったのかもしれないと思うようになりました。いまから帰れという話もないだろうし、転職にもならないでしょう。自己申告にも書いたことはありません。いま戻れと言われたら、「もうちょっといさせてもらいますわ」と答えると思いますね。



オーヂー・ロイヤル
営業本部長
中野義隆氏

1973年慶應義塾大学経済学部卒業、大阪ガス入社。南営業所積算係、配管工事部門などを経て76年近畿冷熱(現キンレイ)に出向、オーヂー・ロイヤル(大阪ガスとロイヤルホストの合併会社)へ。77年東豊中店長。教育担当マネジャー、立地開発担当マネジャーなどをを経て、96年1月営業本部長に就任。

キンコーズの事業は「研究開発」の一環、独特の経営風土を育てるグループ戦略

住友金属鉱山

二

グループ間の出向は日常茶飯事。出向にネガティブなイメージなし

住友金属鉱山は1989年、従来の資源金属偏重の経営から多角化、グループ経営を重視した「2000年ビジョン」を発表。そのなかで5つの事業領域を明確化している。

それは①従来どおり中核をなすリソース&メタル、②半導体材料などのエレクトロニクス、③住宅や建材を柱とするライフ&スペース、④新素材や潤滑材などのフラインケミカル&マテリアルズ、⑤モノづくりにこだわらないソフト&サービス——の5分野である。

特に⑤のソフト&サービス事業では、そのインキュベーションを目的に㈱住友経営企画を設立。システム

開発や旅行代理業、バイオ農業、出版事業など多彩な事業に進出した。「ビジネス・コンビニ」として成長しつつある「キンコーズ」の事業も同社の業務の一環としてスタートしている。

同社経営企画部企画担当課長の岡本恭司氏は、キンコーズの事業を別会社に窓口を設けた理由について「本社が窓口になっていると、どうしても決裁や手続きに時間がかかり、迅速な決断ができにくくなる。関連会社にしてあげれば、本社の部長クラスである社長の判断で進められる」と話す。

しかし、バブルの崩壊もあって、ソフト&サービス分野の事業はことごとく立ち往生。結局残ったのは「キンコーズ」だけだった。現在ではソフト&サービス分野の事業は「キンコーズ」に集中し、ほかのものは手がけていない(岡本氏)という。

岡本氏によれば、キンコーズの事業は「研究開発の一環」という考え方

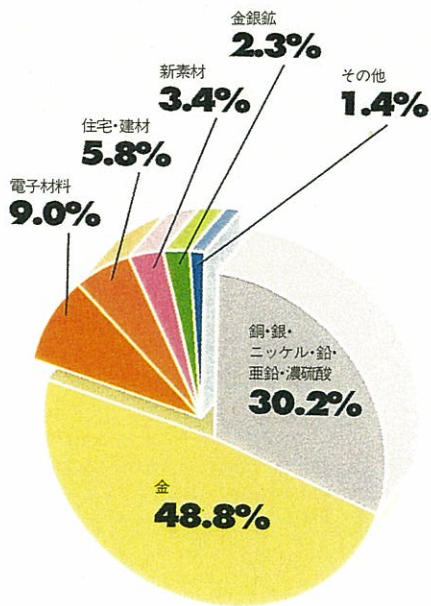
で役員会の了承を得た。つまり「メーカーに研究開発が不可欠なのと同じで、キンコーズはいわば文系の研究開発だ」という理論である。同社にとって、それだけキンコーズの事業が既存の事業ドメインと異なる存在だったというところだろう。

員数で見ると、半数以上が資源金属以外の分野に所属している。その意味ではグループ間の出向はこれまでも日常茶飯事で、「出向について特にネガティブなイメージはない」(岡本氏)といえる。

96年3月現在で同社のグループ企業は78社。うち連結対象は33社となっている。メインである資源金属分野以外の売上高は20%強だが、従業員

「異分子」であるキンコーズが、独特の経営スタイルを維持しつつ成長している背景には、こうしたグループの風土があるといえそう。

●図14 住友金属鉱山の製品別売り上げ比率



この出向は自分にとってのキャリアアップ。片道切符の覚悟なしでベンチャーはできない

オランダ留学中に聞いた新規事業への出向人事

「ビジネス・ネットワーク・ステーション」を掲げる「キンコーズ」は25年前にアメリカで誕生した、いわば「ビジネス版コンビニ」である。

現在、全世界で約800店舗。日本のほかカナダ、オランダ、韓国でも事業を展開し、売り上げは年間10万ドルに達する。コピーや文具類の販売から、ファックスの送受信、メールボックスサービス、テレビ会議システム、写真現像、軽印刷、翻訳サービスなど、ビジネスに必要な各種

機能を24時間提供する新しい業態である。この「キンコーズ」を日本で展開するのは、米国キンコーズ・インターナショナル51%、住友金属鉱山49%出資のキンコーズ・ジャパン(ロナルド・マレー社長)。

住友金属鉱山とキンコーズの出会いは、MBA取得のためミシガン大学に在学していた社員が、たまたまプレゼンテーションの資料づくりのため、しばしばキンコーズを利用していたことから。卒業に際して、この社員が「このビジネスを日本で始めたらどうか」と提案した。

日本での合弁会社設立は1991年。第1号の千代が丘店(名古屋千種区)を皮切りに、現在、名古屋と東京で計6店舗を展開する。

同社の日常業務を、事実上、取り仕切っているのが浦上氏である。同氏が出向の話聞いたのはMBA取得のためオランダ留学中のことだ。「発案者は仲のいい友人で立ち上げの苦労話は聞いていたが、自分がやるとは思わなかった。自分が海外に出たときはなかった会社だし、店を見たこともない。帰ってから考えるしかないと思った」と話す。



キンコーズ・ジャパン 常務取締役 浦上義久氏
1982年慶應義塾大学法学部卒、住友金属鉱山に入社。電子事業本部で半導体原材料の営業、本社企画部門を経て、米国とオランダに留学、MBAを取得。93年5月帰国、同年6月キンコーズ・ジャパン出向



1951年静岡県生まれ。青山学院大学経済学部第二部を卒業後、同大学大学院経済学研究科修士課程を修了。1984年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程を修了後、1989年に同大学より商学博士号を取得。日本労働研究機構(旧雇用職業総合研究所)を経て、現職。著書に『新規事業の実態と展望』(経営実務出版・共編著)、『企業グループ内人材異動の研究 出向を中心とした実証分析』(多賀出版)などがある。

同質のなかに異質な体験をした人を育てる 大企業という「限られた世界」の外を知る

永野 仁氏 明治大学政治経済学部助教授

人を外から採らないのは結局のところ「信頼」の問題

出向という形態は日本企業に特徴的なものだと思います。育成が目的といいますが、特定の仕事をこなせる人材が必要なら、それなりのスキルをもった人を外から採ってくれば別にいいわけです。

ところが日本の会社は社員を出向させて育てようとする。もちろん中途で人を全然採らないわけではないが、やはり「生え抜き」の人を重視する傾向は強い。

なぜなのか考えてみると、結局のところ「信頼」みたいなものだと思う。「本当」にその人にまかせていいのか」という、経営者のメンタリテイの問題がいちばん大きいように感じます。

経済学的には「特殊性熟練」というのかな、その会社にはその会社独特のやり方があるって、異質な人が入ってくると慣れないせいで実力が発揮しにくい——という言い方は確か

にできるんですが、要は「本当に大丈夫か」みたいなあいまいな感覚が一番の要因だと思います。

その背景には一般に日本の会社は個人の仕事の範囲が不明確で、「あなたはこのことをやればいいんですよ」という、仕事に人が張りつく要素が薄いことがあります。そのため単に専門的なスキルだけでは周囲との協調関係がとりにくく、仕事が進めにくい仕組みになっています。

根っこはつながっているが異なる体験をしてきた人

もちろん企業にはそれに対する危機感もあって、たとえば女性や外国人の戦力化など、いままでとは異なる人材の能力を引き出すという意味からも、必要な対策を模索しつつあります。しかし、仕事の仕組みを変えるのは容易ではありません。

そういう観点で出向を考えると、企業の狙いは「同質のなかでも異質な体験をした人を育てよう」という

ことだと思えますね。本音の部分では根っこが繋がっていて理解しあえるが、なおかつ異質な体験をしている人がいっぱいいいわけです。

大企業に入る人材は同じような価値観をもっているし、ある種の共通理解をもつて、行動様式も想定できる人が多い。なおかつそこに基本的には同じ教育をし、似たような経験を積んでいくわけです。

ところが子会社に行くときさまざまなタイプの人がいるし、少人数である状況に対応しなければならぬ。むしろそういう経験がプラスの要素になる。いわば大企業という「限られた世界」しか経験のない人だけでは世の中の動きについていけない、ということでしょう。

今後、日本の雇用パターンがどこまで流動化していくのかによりますが、企業の根幹を担う人材については日本の会社は将来も自前で育成しつつあるでしょう。そう考えると育成のための出向は今後もなくなることはないし、増えると思えますね。

トン単位、億単位の仕事から コピー一枚10円の商売へ

最初は肩書きなしで営業マンからスタート。米国に3カ月の研修にも行った。出向半年で1号店の店長になり、その間に取締役に。95年6月に常務になった。

住友金属鉱山の仕事はトン単位、億単位の普通だ。「それがあの日突然、コピー一枚10円を積み上げて利益を出そうなんて頭がなかなかついていかない。自分は社内ではいろんなことをやってきたほうだと思っても、それでも大変だった」

アメリカのキンコーズは創業25年で900店舗、売上高は10億ドルに達している。浦上氏は「とにかくこの事業に進出するとき、住友は『我は何も知らない。とにかくアメリカに教わろう』と考えた。そのせいで米国的な社風になつていて思



年中無休、24時間体制でテレビ会議システム、パソコン使用などのサービスを提供している。

自分の評価がわからない ほど悲しいことはない と思う

たとえば同社の利益は「3分の1は社内留保、3分の1は従業員に還元、残り3分の1は株主に」という原則で配分している。住友金属鉱山では考えられないことだ。

人事考課も、まず書式に従って社員が自己評価し、それを第1次評価者の店長や上司の評価と突き合わせて調整し、合意する。そして本人と上司双方のハンコがある書式が2次評価者である浦上氏のところへ上がってくる——という仕組みだ。「自分

う」と語る。

グループ企業に対する管理にしても、ほかの関連会社と比べて予算管理などの面で特別な配慮を感じるといふ。本当に事業をまかせてくれたらと思う。管理部門のほうから見れば「大丈夫か」という感じかもしれない」と浦上氏は言う。

の評価がわからないほど悲しいことはないと思う」と浦上氏は言う。

賃金に関しても、従業員は店の売上高などによって一定部分の支給額が上下する仕組みを取り入れている。しかしその一方で、出向者である浦上氏の給与は完全に住友金属鉱山の給与制度によっている。業績による変動はない。

浦上氏は「単にお金欲しいとは思わないが、仕事の評価がお金で表されるならお金は欲しい」と思っている。高く評価するならどんな形でもそれに対するペイは欲しい」と話す。

同社の例に限らず、こうした新規事業進出に際しては今後、ストックオプションや年俸制などといった成果と直結した賃金制度の導入が検討課題となってくるだろう。そうした試みがトリガーとなって、本社の人事制度に変化を迫るケースが出てくるかもしれない。

「企業が育つとは 「こいつ」と「それが 実感できる充実感

「私は、何年間という期限を言われてはいないが、少なくとも『何年いれば本社に戻れる』といった感覚では出向先の仕事はうまくいかない」と浦上氏は言う。

「結果的に3年いた、5年いたということになるのであって、自分は片道切符のつもりでいる。極論すれば『住友入社、キンコーズ卒業』という

人生設計で来るくらいでなければベンチャーはできない。会社の人事には従うつもりだが、自分としては戻る気はないと言っている」

とにかく企業が発展しているという実感があるし、「いまはこの仕事がおもしろくて仕方がない」と浦上氏は言う。いまでも軌道に乗ってきただが、当初は先代社長と2人でマンシヨンの2DKからやってきた。「企業が育つとはこういうことなんだ」という充実感がある。

この経験は、アメリカ的に言うならば「キャリアアップ」と浦上氏は理解している。「もし本社に帰ったとしたら」と考えたことはあまりないが、何をやらされてもできるという自信はある。小所帯とはいえ、会社を運営してきたのだから、ある程度の部署はなんとかなるだろう。ただこういう経験を歩ませてもらったのだから「活かせる場所に帰してほしい」との思いはある。

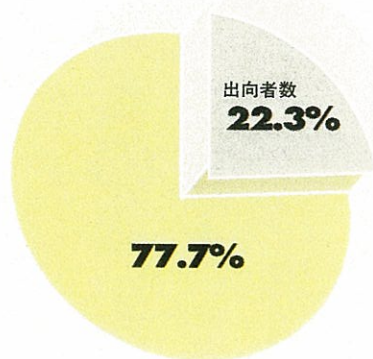
「会社にとっての出向のメリットは2つあると思う」と浦上氏は言う。「ひとつは、自分が住友という会社に感謝して、キンコーズを成功させることで投資のリターンという恩返しをすること。もうひとつは、本社から何人かの人を送ってもらって、自分の知識や経験を伝えることで人材育成ができるのではということ。自分が将来どうなるかはわからないが、いま抱えている充実感は大切にしたい」

「育成のための出向」を 経営会議で決定 社員のキャリア形成に組み入れる

新日本製鐵

出向で広がる 仕事のスパン 階層別研修に限界が

新日本製鐵は「育成目的の出向」をキャリア形成に組み入れることを94年、経営会議で正式に決定した。



●図15
新日鐵の出向の現状(平成7年3月現在)

従業員数(ホワイトカラーのみ) 約1万7000名
うち出向者数 約3800名

以前は若手と中高年の出向の境界はあいまいだったが、この決定でそれぞれの位置づけが明確になった。同社人事労政部派遣人事センター部長代理、進藤孝生氏は「当社のように規模が大きく、仕事も書類を書いて上げることが多いと、判断能力などが若いうちに身につかない。出向で間違いなく仕事のスパンが広がり、その人のためになる」と話す。

育成目的の出向の狙いは3つ。第1は能力開発と意識改革だ。若いうちに異なる環境で仕事をし、経営能力を身につける。

「新日鐵では市場と直接触れる機会が少なく、自分でリスクを負うこともあまりない。そうした感覚の養成には従来の階層別研修では限界がある」(進藤氏)。

2つ目は人材が手薄なグループ企業への支援。企業の立ち上げや株式公開、経営再建といった場面に実務専門能力をもった人材を送り込む。3番目はグループとしての一体感

の醸成。「従来は部長クラスが役員として出向すると、その会社の人間とは初対面で、業務内容も詳しく知らないというケースがあった。将来は若いときに出向した人間が今度は役員として出向くといったケースも増えてくるだろう」(進藤氏)

出向中の社員をケアする 「責任課長」を決める

こうした出向を積極化する背景を同氏は「人の余剰構造はある。好景が足りなければやはり出せない」としつつも、根底には「グループ経営の強化」があるという。「連結重視なら『本体さえよければ』という考えは許されない。今後の方針を考えると、特に新規事業に関しては余った人材を出すということはあり得ない」と明言する。

出向の性格の明確化にともない、関連制度の整備も進んでいる。

たとえば、同社では出向中の社員をケアする「責任課長」を決めている。役割に明確な規定はないが、折を見て電話で話す、出張の機会に会う——など個別にフォローする。

また希望する社員が、中国や東南アジアに進出する企業に出向する、いわば「実務留学」といふべき出向のケースも生まれている。規模の小や資本、取引関係の有無など一切問わない。

進藤氏は「現在の出向制度は若手に非常に評判がいい。やはり十中八九、仕事の幅が広がり、自信がつかからだろう」と話す。現在のところ出向期間は2〜3年だが、出向者も受け入れ側も「短すぎる」との声が多く、本人が希望すれば延長を認めることを基本にしている。

今後は本体に戻ったあと、いかに本人のキャリアパスを考慮した職場、ポストを用意できるのか。出向中の評価をどうするのか——といった点が課題になりそうだ。

出向で知った「会社をどう運営するか」 経営はトップだからこそおもしろい

会社生活の半分は出向 小さいから感じられる 手応え

「会社に入って21年ですが、ほぼ半分の10年間は出向でした」と榎垣氏は笑う。

入社2度目の出向でスペースワー

ルドに行ったのは89年、入社16年目のこと。その前年、新日鐵グループは八幡製鉄所に隣接する遊休地に北九州市や福岡県、大手商社などと共同出資でスペースワールドを設立。宇宙大航海の夢と最先端技術を結合したテーマパークのオープンを決定していた。

その意味では、榎垣氏は事業自体の企画メンバーではないが、具体的な「何をどうするか」という事業構想はまったく未知数の段階だった。「当初は満足にポストもなく、適当に『部長代理』ということにした」もちろん、榎垣氏にはテーマパーク事業の経験はない。ただ漠然とながら、新規事業をやってみたいという気持ちと、やるなら個人相手のビジネスがおもしろそうだとの感触をもっていたのは事実だった。

着任後、まず必要な仕事は、同社を「どんな事業構造をもった会社にするのか」を考えることだった。榎垣氏は経営の骨格となるポイントを決めた3つと考えたという。

第1に財務構造。資本金や借入金、売り上げ規模の想定、設備投資の予測などといった会社のカネの面での基本的な構造だ。第2はマーケティング。顔の見えない不特定多数にどの程度の市場があり、どれだけの人を引きつけられるのか。そのためにどんな手段が有効なのか。3番目はテーマパークとしてどんな施設やエンタテインメントなどハードとソフトをもつのか——である。

「自分に期待されている役割は、こ

の3つを確立し、的確に実行していくことだと思った。規模が小さいだけに、新日鐵にいるときよりは手応えが肌で感じられた」と言う。

日々の 資金繰りの厳しさが 精神的な強さを育てる

テーマパークのビジネスの世界で榎垣氏がまず感じたのは、この商売は「押さえるべき数字をきちんと押さえることが大切な、地道なビジネスである」ということだった。

「新日鐵の人間は長く堅い仕事をやってきているので、ここへ来ると逆に『やっぱり水商売はビヤーツとやらない』などと言う。でも来てわかったのは、こういう個人需要家相手の事業は、きちんとしたマーケティングを行えば9割方はうまくいくようにできていることだ。企業相手と違って、相手が『食べたい』と思わないと食べてくれないし、逆に思うえば必ず食べてくれる。それが初歩の初歩で、きわめて堅い、いかにばならない事業なんです」

新日鐵には新規事業でも、テーマパークは米国では100年以上の歴史をもつ、確立したビジネスである。



新日本製鐵
秘書室長
榎垣博紀氏

1974年東京大学法学部卒業、新日鐵に入社。八幡製鉄所、光製鉄所を経て本社の原料部門へ。82年オーストラリアの事業会社へ出向(制度上は駐在)。86年本社購買部門、89年スペースワールドに出向。93年本社総務室長、95年から現職

そこには過去の緻密なデータに基づいた豊富なノウハウがある。「当たるかもしれない」と勘に頼るのではなく、世界各地のテーマパークを調べ、施設の導入前後で来場者数はどう変わったかを調べまくる。マーケットリサーチや顧客アンケートなどを重視する。

テーマパークといえば、まずドイツのディズニーランドだが、榎垣氏は「スペインスワールドは地域密着のビジネス。観光立地のディズニーランドは参考にならない」と判断。アメリカの地方都市にある年間来場者数200万〜300万人のテーマパークを徹底的に調べた。

「仮説を数字で検証し、うまくいくものだけやる。ダメなものはやらない。そんな地道なやり方を続ければ7勝3敗でいける。そのことに気がついて出向先での仕事ぶりが変わってきた」と話す。

テーマパークは初期投資が非常に大きい。まず設備投資をして施設をつくる。資本金の一部と7〜8割の借入金で事業を始めるが、その返済が重い負担になる。本来なら配当もせねばならず、絶え間なく資金をまわす精神的負担は大きい。「もちろん普通の企業経営者に比べれば楽なものだろうが、若いうちにこの資金繰りの厳しさを知るかどうかが天地ほどの差が出る。何かの技術を覚えるというより、精神的に非常にタフになる」と榎垣氏は言う。

豪州で 資源会社を立ち上げ 黒字化にひとりで祝杯

もともと榎垣氏が新日鐵に入ったのは、民間企業で営業がやりたかったからだという。

1回目の出向は本社原料部門時代の82年。「資源ナシヨナリズム」が高まった時代で、原料の安定確保のために資源開発を提案した。当初は「買収のための開発」という視点から入



開業当初は、教育施設の色が濃く、客足が伸び悩んでいた。92年ごろから「娯楽施設」への転換を急ぎ、集客力を飛躍的に伸ばした。当初は450人いた社員のほとんどが新日鐵からの出向者だったが、現在の出向者数は40人にまで減っている。

ったが、次第に「開発して売る」ほうがおもしろくなってきた。売り先は中国でも韓国でもかまわない。投資事業として利益を上げるには、製鉄会社でなく、サプライヤーサイドに立った視点が求められる。そこで会社向けあって、オーストラリアでの事業会社の設立を認めてもらった。29歳のときのことで。

事業会社となれば、他の鉄鋼メーカーもお客様だから、大企業の枠を取り払った思考が必要だった。名刺の英文の肩書きは事業会社の「ダイレクター」なのに、裏には「掛長」とあるのがおかしかった。

自分がつくったも同然の会社だから、2年目に月次で黒字になったときはうれしかった。家に帰ると、夫人にも告げず、ひとりで壁に向かってビールで祝杯をあげたという。

鉄鋼メーカーとしてはやや異色なこうした経歴が、スウェーワールドでの経営感覚の養成に大きく影響していることは間違いない。

出向先に対する評価は そのまま自分への評価

出向中、自分への評価は気にならなかったが、本社や世間の会社に対する評価は気になった。それがイコール自分の評価と思えたからだ。

「出向先で仕事がかまうまいか」「オレのせいじゃない」と投げたとしても「そうだよ。お前は悪くない」とは誰も言ってくれない。「やっぱり

あいつはダメか」となる。それが嫌だったことが一番のモチベーションかもしれない」と榎垣氏は言う。

本社に戻ったとき、管理部門の生え抜きでない同氏を周囲が温かく応援してくれていたという。

「社内に『出向してもあんなポストに戻れるのか』という不安感があるのかもしれない。自分のせいとは言われないが、出向をチャンスと認識する傾向が強くなっているのは事実だと思っています」

スウェーワールドは同氏の出向中の黒字化は達成できなかったが、業績は堅調に推移しており、主要パークが苦戦するなか、95年度の入場者は210万人と前年比1・4%の伸びを示している。

もちろん、これは榎垣氏だけの力によるものではないが、出向という舞台を通じて同氏が自分の事業マインドを高め、同時に経営スキルを磨いたことは事実だろう。

「2回の出向のおかげで、財務は見られるし、会社というものをどう運営すればいいかわかる。頭の下げ方も身についたし(笑)、外とのネットワークのつくり方も知った。もし『次は書店をやれ』と言われても何を押しさえればいいのかわかる。仮に将来、持ち株会社や分社制とかいうことになったら、できるだけ早くトップとして行きたい。それも『実質的な』トップでなく、名実ともにトップでやりたい。事業はトップでなければおもしろくないですから」

今回「育成としての出向」という特集を組むにあたり、いつもながら数多くの企業に取材のご協力をお願いした。

そのなかで、ある企業から「確かに当社は出向を実施しているが、人材育成が目的ではなく、『適材適所』の考えにのっとって行ったにすぎないので」という理由で辞退の申し出があった。

辞退された原因のいくぶんかは編集部での説明不足にあったかもしれないが、確かに純粋な意味で人材の育成だけを目的にした出向が多くないだろうことは想像できる。

本文中でも触れたように、出向の背景にはグループ経営の強化や企業の求める人材像の変化がある。また個人にとっては、年功型から成果重視へと人事制度のパラダイムが大きく転換するなか、出向という機会を利用してスキルを高めたいという意識が生まれている。

このように、出向の多くは企業と個人双方の要請によるもので、一義的に人材育成のために実施されているわけではない。あくまで結果として出向が育成に役立っているケースが主流で、今回の特集を「育成のための出向」と題した理由もそこにある。

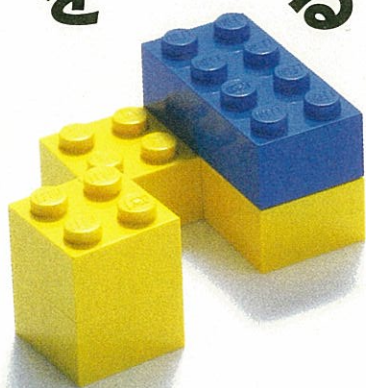
では、経営上の要請から出向した出向が、なぜ結果として人材育成に役立つのか。その回答はまさに出向

が「育成のため」でなく、現実の事業ニーズから発生しているという点にある。

出向が具体的な事業ニーズから生まれたものであるならば、そこには出向者に対する明確なミッションが存在し、必要な人材のスペックも明らかにするはずだ。

そして、送り出す側も受け入れる

経営を「疑似体験」する 「育成としての出向」 経験を活かせる 新たな仕組みづくりを



側も、そのミッションとスペックにふさわしい人間を本気で選ぶことになるだろう。それが結果的に「適材適所」を実現し、本人のポテンシャルを発揮させ、結果として人材の育成につながる——という構造があるように思われる。

今回の取材では、グループ企業に出向した人びとが異口同音に「経営者の立場に立った視点ももてるよう

になった」「会社をまわす勘どころがわかった」などの成果を口にした。確かに事業運営のAからZまでを見ることで、本社の大きな傘のもとでは学べないノウハウやスキルを身につけている。

欲も能力も高い人材であっても、現段階では個人のリスクのみで事業に乗り出すことをためらうのは無理もないといわざるを得ない。

まったくと予想される。仮に「疑似体験」ではあっても、出向という機会によって自分の事業マインドに気づき、経営のスキルを磨いて新たなキャリアを志向する例が、今後急激に増えていくだろう。そうした人材をどのように評価し、どう処遇するのか。社外で得た経験をどのような形で活かしていくのか。

に失敗しても最後は親会社で面倒をみてくれる。せいぜい本人の「出世のリスク」がある程度だ。本来の経営者から見れば「甘い」ことは間違いない。

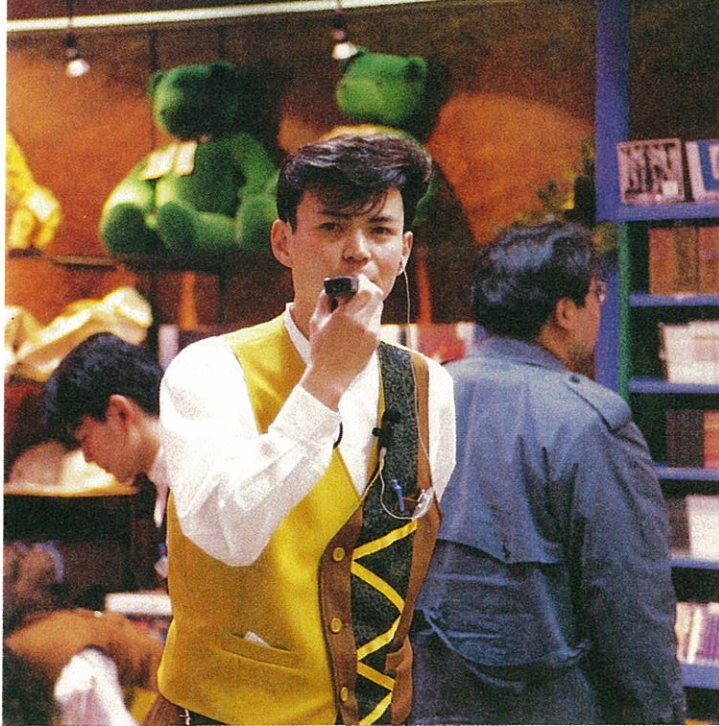
だが、その点をあまり否定的に捉える必要はないのではないかと。大組織の力が強く、ベンチャーに

事実ほとんどの出向者は、年次管理を軸とした本社の処遇のままである。そこでは「経営を体験できる」機会を得ること自体が報酬となっているのである。

しかし、今後はグループ企業も独自の評価制度やストックオプションの導入などで自立性を強め、出向者も自分でリスクを負う代わりにリターンも得るといふ流れが、徐々に強

新たな仕組みづくりが必要になってきている。

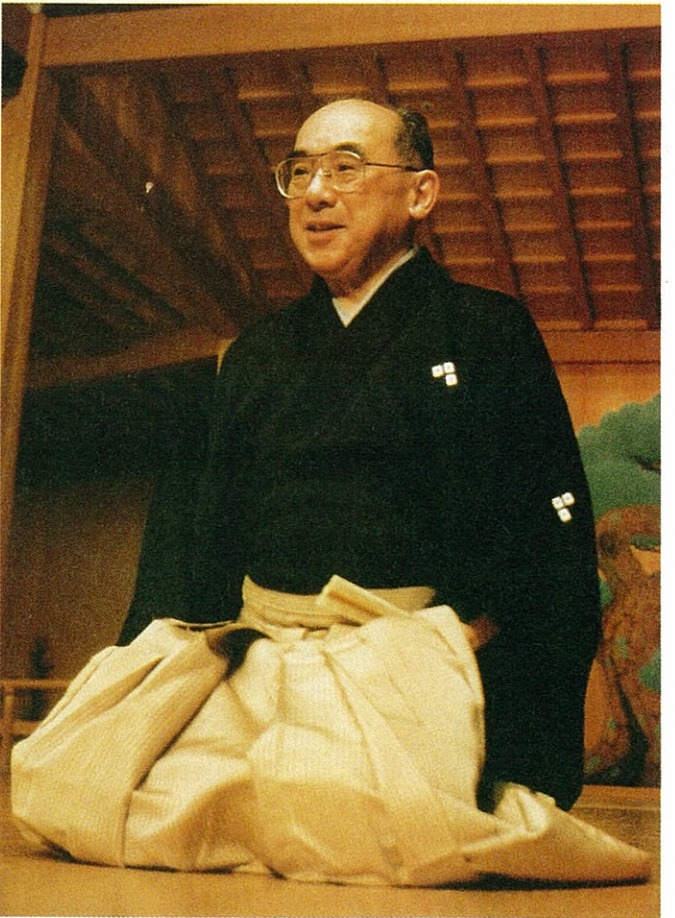
「育成としての出向」は新卒一括定期採用、長期雇用を基礎とした日本の雇用システムに、緩やかながら確実に流動化を迫りつつある。それは、出向というきわめて日本的かつ穏当な形で現れているだけに、かえって企業社会の本質的な変化を感じさせるのである。



町のパチンコ店が新卒社員を育てた5年間 新卒入社組の活躍が 「家業」だった会社を「企業」に変えた

知名度がない、業界イメージが悪い、仕事がつらい。そんな悩みを抱えながら東栄商事が、あえて新卒採用に取り組んで今年で6年目。大卒社員を新たに採用しても失敗に終わる企業が、後を絶たないなかで、さまざまな挫折を経験しながらも東栄商事は、新卒採用を大きなバネに、「家業」から「企業」への転身を実現してきた。新しい店舗づくりの成功、そして業績の向上。さらに新卒社員の存在は、求人、そして経営者の意識をも変えたのである。転機をチャンスに変えた東栄商事の試みを、ここにレポートする。

かたくなな権威やタブーは、「事あれ主義」で破っていく、事なかれで処していたら、真実は見えません。



撮影/橋谷紀夫

COLUMN

狂言役者

茂山千之丞

SENNOJO SHIGEYAMA

「わが道」を語る①

しげやま・せんじょう 1923年、江戸時代から続いた京都の狂言の家に生まれる。2歳8カ月で初舞台。学徒出陣のため大阪市立商科大学を中退。1946年、二代目茂山千之丞を襲名、以来、狂言役者として活躍。その一方、音楽界の数百年来のタブーを破り、舞踏劇・歌舞伎・前衛劇などに出演、オペラ・新劇等の作・脚色・演出等も務め、「狂言界の異端児」と呼ばれる。狂言でも廃絶狂言の復活上演などを行う。現・京都市芸術文化協会副理事長、奈良教育大学講師。著書に『狂言役者―ひねくれ半代記』などがある。

日本の役者は、どうしてほかのジャンルの芝居に出てはいけないんだらう、と子供心に疑問をもったのが最初でしたね。

私は親父に連れられて歌舞伎を見、映画は溝口作品や小津作品を観た。親父の時代は芸の品が落ちると、見ることもタブーだったから、変装して通ったといえます。能・狂言は武士の芸、歌舞伎役者は河原者といった、芸の世界の古いセクト主義は明治以降も連綿と続いてきた。国劇になった歌舞伎から飛び出した連中が新国劇を結成し、そこからまた

新派が生まれてもなぜかそこで固まってしまう。どうしても納得いきませんでしたよ。

で、終戦を迎え、それまでの枠組みや価値観が根底から崩れ去った。「国のため」と信じてきたものが大嘘だとわかったんですから、これはたまらない。狂言の世界でも年配や中堅の役者が自信を失い、すっぱり覆っていた屋根にわずかな天窓があった。私が初めてNHK大阪に出演したのがこのころです。狂言風のラジオドラマでしたが、それでも数百年初めて、「千之丞」の名を

使うことは周囲が許さず、「宇津鶏太郎」という名で出ました。

これがきっかけで、狂言の技術を学ばたいという映画や新劇の若い役者さんたちに指導を始めた。武智鉄一さんらの演劇活動にも参加しました。前衛映画や歌舞伎、TVドラマには出るわ、宝塚やストリップの演出をするわだから、「破門だ」と大変な物議をかもしましたね。でも、むしろ望むところ。かたくななタブーや権威のための権威をぶち壊そうと、マスコミの前でわざと家元と喧嘩したり、事あるごとに反旗をひるがえしてきました。事なかれで行動に移さなければ、何も世間には伝わらない。何かを変えることができるのは、事あれ主義だけなんです。

この意味でいま気がかりなのは、虚構の権威や「事なかれ主義」がまた頭をもたげつつあることですね。どんな時代でも見せかけや上意下達は、疑ってみたいと危ない。世の中自体がひねられてるんですから、ひねられて見ないと「真実」は見えてこないんです。

ほかの演劇に浮気したことで、私は狂言に惚れ直しました。いまでも「狂言が崩れる」と嫌うむきもありますが、狂言は千之丞ひとりどうこうしたところで揺らぐようなチャチなものではない。私が追究したいのは、写実を掘り下げ、余剰をとことん削ぎ落として生まれた様式美をリアルに演じること。「夕鶴」の与ひょうも太郎冠者も、私にとってはどちらも現代劇なんです。

東栄商事

企業として次のステップを踏み出すため 経営者は新卒採用を決断した



「P-MAN」は新卒採用開始と同時に誕生。



赤羽店には、若手社員のアイデアがいたるところに活かされている。「ジャングル」をテーマにした内装、カウンターには冷蔵ロッカーやクロックもある。

従来のイメージを覆した PACHINKO SHOP

JR赤羽駅西口を出て、再開発が進む街を歩くこと2分。大手スーパーの1階に、目指す店はある。看板には「PACHINKO SHOP/P-MAN Kotobuki」のネオン。東栄商事が95年10月に開店したばかりのバイロツトショップである。

パチンコ店の開店につきもの花輪はどこにも見あたらない。その代わり、「P-MAN」なる東栄商事のキャラクター人形が出迎えてくれる。店内に入ると、お馴染みの音の洪水にも負けない「いらっしやいませ!」という明るい声があちこちからかかる。従業員はほとんどがまだ20代の若さである。

店内には444台のパチンコ台があり、そのうち最新のCR機は330台を占めている

。内装のコンセプトはジャングル。アフリカのサバンナやアマゾンの密林をモチーフにした壁画（これがまた隠し絵という楽しいしかけになっている）には巨大な「P-MAN」が羽ばたく。従業員の若さ、明るさ、そして店内の華やかさ。とりあえず目につくところだけでも、従来のパチンコ店とは一線を画していることが、この道の素人にも理解できる。

新卒採用した若手社員に 運営をまかせて成功

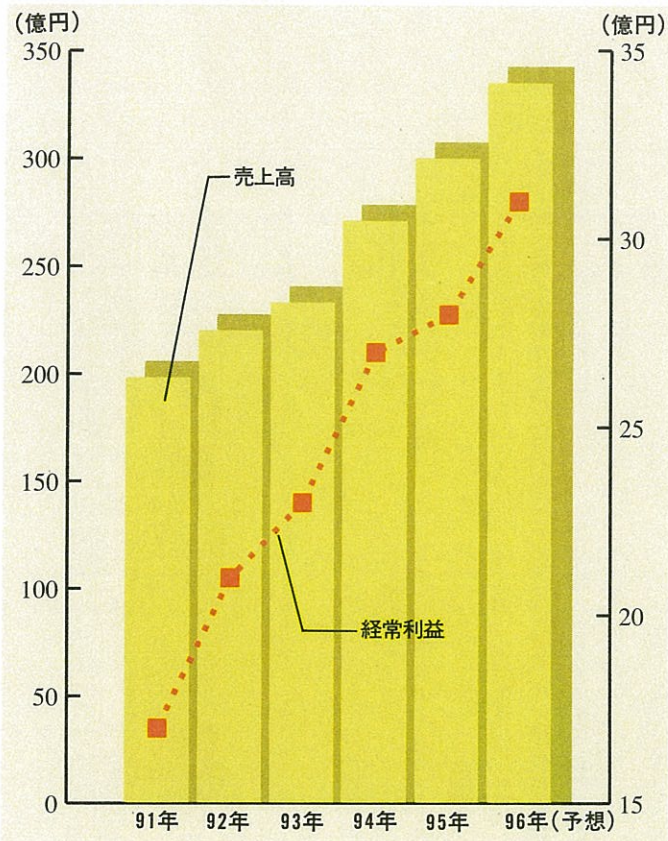
だが、ここ赤羽店だけが業界で突出しているわけではなく。若者と女性をターゲットに、新しいコンセプトの店づくりを実行している会社は、まだほかにもある。おしゃれな内装、買い物に便利な冷蔵ロッカーの整備、ブランド品など女性向け商品の充実、たばこの臭いをとるエアシャワー

ーやパウダールーム付きトイレの設置など、パチンコ店の変わりつつある姿はマスコミにもしばしば登場している。しかし東栄商事の新しいさは店舗よりもむしろ、会社の未来を左右するバイロツトショップの運営を、思いきって若手社員に委ねた点に見るべきだろう。

新卒採用開始までの 東栄商事の悩み

東栄商事は、1988年の時点では業界内で法人所得90位の企業だった。しかし最新のデータでは48位に位置している。パブルがはじけ、多角化や不動産投資に失敗した同業他社が経営の舵取りに苦しむなかで、着実な成長を遂げてきた。年に1店ずつという堅実なペースで出店を続けながら92年春には大卒の新卒採用をスタートさせている。順調な成長の陰には、新卒採用の開始という、思いきった経営戦略があることを見逃して

売上高・経常利益推移



専務取締役
岡田東律氏

はならないだろう。これまでの文中に登場してきた「若手社員」とは、いずれも92年度以降に採用された新卒社員のことを指している。

傍目からは、東栄商事が思いきった店舗づくりに取り組むはじめた時期が、新卒採用開始とリンクしているように見える。その点は、同社の創業者の長男であり、現在は専務を務める岡田東律氏も認めている。

中途採用の失敗から 踏み出した新卒採用

当時の東栄商事は売り上げ規模からいえば中堅企業と呼ばれてもさしつかえなかったはずである。しかし現実には町の「パチンコ屋さん」となら変わるどころはなかった。家業を継いだ2代目と番頭格の社員が頑張っ、あとの社員はやってきては離れていく浮き草のような存在だった。「それまでの採用はスポーツ新聞を使ってやっていたので

いつも考えてきました」
確かに表面上の順調さとは裏腹に、経営陣の悩みは深かった。いちばんの悩みは、今後の東栄商事をつくっていくためには足りない中間管理職がまったく足りないこと。パチンコ店は1店につきおよそ20名の従業員を必要とする。その多くをアルバイトでまかなうとはいえず、彼らを育て、管理する社員がいなければ話にならない。まして経営者が欲しいのは店長だけではなく、企画や店舗開発などの仕事を担当できる社員なのである。資金には恵まれている東栄商事だったが、それよりもまず人材の確保が課題という時期は長く続いた。

「古株の社員からは「金をドブに捨てるようなものだ」とさんざん言われました。そんな金があるのなら、まずオレたちにくれ」ともね。でも私は失敗を恐れずに決断するのが経営者の役割だという気持ちがありました。ですから、常務である弟とも話し合った末に、思いきって提案を受け入れることにしたのです」(岡田専務)

この業界にはたして大卒の新卒者が入ってくるのかと半信半疑のまま、しかも社内での反対の声がまびびすいままのスタートだった。

「家業」から「企業」へ 転身のときを迎えた東栄商事

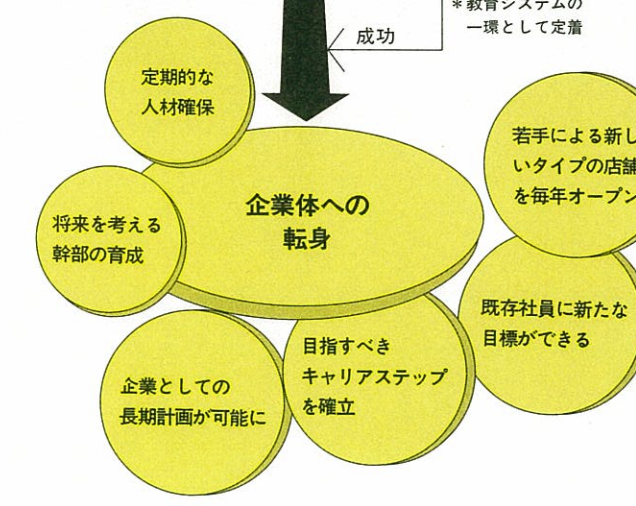
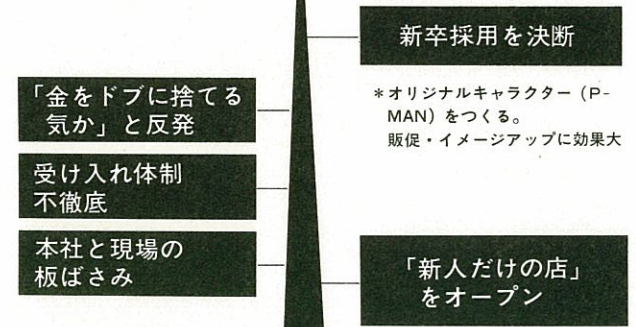
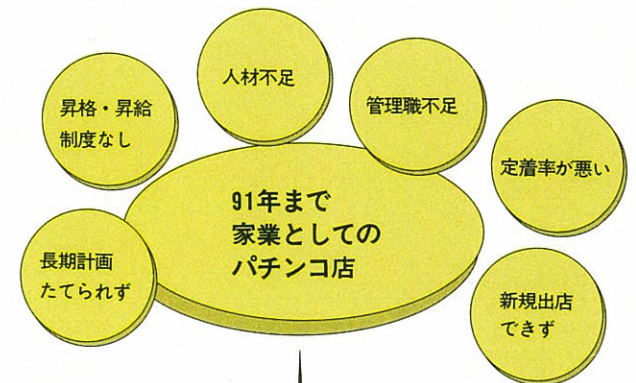
さまざまな挫折を越えて
全社一丸で迎えた転機

しかし、そんな岡田専務にも手痛い挫折はある。8名採用した3期生のうち、実に6名がやめてしまったのだ。その原因について、採用や教育を担当する総務部長・姜龍雄氏はこう語る。

「景気のいいときには、ほかに条件のいい会社があってもあえて東栄商事を選んだという社員が多かった。しかし不景気になったら、仕方なく入ったという社員も出てきました。彼らはちょっと仕事がついていない。そんな社員でもうまく育てるのが我がの仕事ですが、当時は育成の観点を考えるべきだったということに気づかなかったのです」

岡田専務は、「全員がやる気がなかったわけではなく、ごくわずかの不満をもつ社員がいただけ。しかし彼らが会社に対する愚痴をこぼしていれば、周りにも影響が出てきます。その実態を早くつかんで私が直接話をしていれば、という後悔はありません。でも、この失敗がい

●東栄商事が「企業」になるまで



い教訓になりました」と言う。以後、採用段階でできるだけ本人とじっくり話す時間を増やして、相手の意思を確認するようにした。また、入社後の教育制度を充実させて、社員に対する期待を形にすることに力を入れている。「新卒社員が増えて戦力になってくると、会社の雰囲気も変わってきました。『家業』が『企業』になっていったんです」(岡田専務)

いちばん変わったのは 経営者である 自分自身でした



専務取締役
岡田東律氏

この4月には5期生を迎え、社員が採れなかったらもう出店はやめよう、既存店をうまくやることに集中しようと考えていたのです。幸い、延べ50名以上の社員が入社して、私も頑張ってくれています。

この間に、ずいぶん会社も変わりました。しかし、それ以上に私自身の経営者としての意識が大きく変わってきたように思います。新卒採用を始める前は正直なところ、まだ東栄商事も「家業」以上のものではない。しかし採用成功をきっかけに、企業化したい、企業化しなければという意識が生まれました。

以前ならば社員の定着率も悪いし、ずっと東栄商事で頑張ってくれるという保証がなかったのですが、新卒で入ってくる社員は10年後のことも

「いまや運命共同体ですね」と笑いながら認める。責任も重くなった。経営者の期待も大きく、社員とも「これから東栄商事はもっと変わる」と

考えています。それと責任を感じざるを得ない。当時は「会社を休むな、飲みすぎるな、遅刻するな」というようなことを社員に言うのが仕事のようなものでしたが、いまでは社員と会社の将来を、社員の人生観も含めて考えていかなければいけないのですから、違いは大きいですね。

私が考える経営者の責任とは、まず社員の生活を保障すること。この責任は以前から果たしてきました。しかし5年前からはもうひとつの大きな責任、つまり「社員に夢と生きがいを与える」役目が私の双肩にかかってきました。この自覚はとても重いものでした。

いま、新卒を採ろうという同業の経営者は埼玉で教社ほどしかありません。まだこの業界は、よい立地条件に頼って家族で数店舗をやっている

「いい人という人が多いです。もちろんそれが悪いというわけではありません。ただ、私は東栄商事をちゃんとした会社にしたかったという事です。ちゃんとした会社の『中身』とは、店頭登録などができればよいと思っているわけではありませぬ。店頭登録して創業者利益を得れば満足という人もいます。しかし私はそれで満足できない。この会社を『社員が胸を張って働ける会社』にしたいのです。

この業界はかなり大きなお金が動くので、数億の損をすることもありえます。しかし失敗を恐れていては経営判断はできません。特にこの業界では、店を守るために家族で必死に闘っているパチンコ店がライバル。小なりといえども経営者である彼らと普通のサラリーマンでは、尋常に考えれば必死さにおいて勝負にならないでしょう。

しかし、社員にはやってもらわなければならぬ。経営者並みの必死さで、失敗を恐れずに判断できる社員をどれだけ育てられるか。それがこれからの私のテーマだと思っています。



93年入社 赤羽店副主理
佐々木宣之氏

私が入社したときはまだ本社ビルもなく、店舗の2階に事務所があり、いかにも『町のパチンコ屋さん』という感じはばらばらですが、それがよかったのかもしれない。ひとりが家庭の事情をやめまし



95年入社 赤羽店勤務
岡本健一氏

入社半年もたらずに 新店舗の企画をやるとは

私が入社したときはまだ本社ビルもなく、店舗の2階に事務所があり、いかにも『町のパチンコ屋さん』という感じはばらばらですが、それがよかったのかもしれない。ひとりが家庭の事情をやめまし

私はもともと金融志望でした。就職活動も金融機関中心にするつもりでしたが、偶然リクルートブックに載っていた東栄商事の記事が目にとまったのです。そして面接のときに直接経営者である専務の話を聞くことができ、それが決め手になりました。専務は2回にわたってじっくりと話

たが、5人がそれぞれ頑張っているのは刺激になります。もともと私たち2期生は、ある程度の苦労は覚悟して入社していると思います。その代わりに自由と責任はたっぷりあるんですから、なんとかして会社を上場させるまで育てたいです。上場企業に入社するよりも、入った会社を上場させるほうがおもしろい、と思うんですが。

また経営者との距離が近いので、何か意見があればすぐに直接専務に話せるのもいいところ。いま各店では全員がインカム(トランシーバー)のようなものを使っていて、

既存店とは違う個性を出しています。たとえばお客様が声をかけやすいように「フロアアシスタント」「ガイドキャブテン」など新しいネーミングを職種ごとにつけてパッジにつけたり、景品カウンター

ますが、これも、事務所と店で連絡を取り合うにはこれがいいのでは、と専務に話したところ、すぐに予算がついたんです。また、去年の七夕(平成7年7月7日)を前に「777の日」のイベントが浮かんだときも、すぐに取り上げてくれました。

「いいと思ったことは失敗を恐れずどんどんやれ」と言われるのでやりやすいですね。赤羽店で副主任の辞令をうけたときには「ずいぶん思い切ったことをする会社だな」と驚きました。友人たちにも、「責任をもたされていたらやましい」とよく言われます。

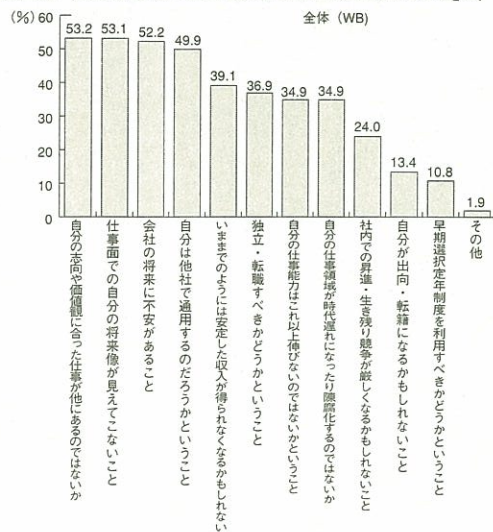
赤羽店の従業員のうち16名が同期入社。失敗を恐れるなと言われているので思いきりやれるのがいいですね。当社が提供した埼玉テレビの番組では自分の名前のついた「オカケンコーナー」というお知らせも担当しました。これも、普通なら1年目ではできない仕事でしょうね。以前は何の会社にも動めるのか人に言いく

自分の仕事に自信をもっているのに話したくなります。

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、
調査データを提供いたします。
お問い合わせの方法は
54ページをご覧ください。
ただし、お問い合わせは
リクルートサークルの
会員の方に限らせていただきます。

●仕事面での悩み
(複数回答)「非終身雇用、実力主義になったときの社内での立場」別



Works Eye

仕事の将来像が見えない
53.1%

年俸制、抜擢人事、エリート早期選抜、実力主義に不安広がる

「日本的人事システムと人材開発」についての調査」リクルートHRD研究所 95年12月 A4判10頁

年功序列、終身雇用が崩れ、実力主義の時代といわれ久しいが、HRD研究所では企業が導入を検討している人事システムを会社側と社員から調査した。現状では依然、終身雇用、年功序列、単線型(職務内容に関係なく)昇進昇格制をとっている企業が大半を占める。終身雇用は2年前よりやや減少しているが、年功や昇進昇格は上昇しているのは意外で、実力主義にはまだ移行していない。

しかし将来像になると、実力主義を主体にした企業は84.5%で、2年前より4.1ポイント上昇している。ところが社員に聞くと66.5%で、現状では実力が評価されていない不満があるが、完全な実力主義には抵抗がある心理を映し出している。

企業としては社員に対して、人材の育成、適正配置を最重要課題に掲げるのは2年前と変わらぬが、この不況下、人員、人件費の削減、セカンドキャリア開発の推進が2年前より増大している。大企業ほどこの傾向が大きい。

実力主義の背景として年俸制、抜擢人事、エリートの早期選抜・育成、役員定年制などの導入を推進させようとしている。厳しいのは中高年のサラリーマンで、実力主義になったら40代の38.1%、50代の45.5%が「厳しい立場におかれる(全体では32%)と見ている。さらに「仕事面での自分の将来像が見えない(53.1%)」「他社で通用する不安(49.9%)」「仕事領域が時代遅れではないか(34.9%)」という深刻な危機感を生んでいる。

経済が「右肩上がり」の時代は終わり、「栄枯盛衰」「弱肉強食」は世の常。それはビジネス界の集団(企業)にも個人(社員)にも当てはまり、サバイバルのためには伝統重視とともに新しい時代対応が早急に求められる。

情報BOX No. 2544502

COLUMN

(株)インフォレスト「THE BODY SHOP」代表取締役社長

木全ミツ

MITSU KIMATA

「わが道」を語る②



撮影/木村 基

29年いた労働省から小売の社長業へ。立場や分野こそ違っても、私にとっては「地続き」のライフワーク。

労働省から小売業へ転身したとき、周囲からはいっせいに否定的なニュアンスを含んだ、驚きの声が続いてきました。人生の無謀なりセツトと受け取られたようです。でも、私が決意したのは、やはりその仕事に魅力を感じたから。20年以上も地球環境保護の運動を続け、事業においても成功を収めてきた創始者のアニタの考え方に共感したためです。社会や人の役に立つ仕事に取り組み、行動で実績を残すことは私自身の生き方の基調。父のシベリア抑留で生活する術を失い、呆然とする母の姿を見て、その轍は踏むまい、私として生きられる人間

になろう、そして余力があれば人の役に立つ仕事をしようと、固く決意したり歳の日から貫いてきたことなんです。私が労働省に入省したのは安部闘争が燃えだぎついていた時期でした。私も反対派でしたし、官僚機構は日本のガンだと思つてもいい。それが、「官の手先になるなら縁を切る」と激怒する父や恋人を押し切つてまでそうしたのは、働く人のために役立ちたいと願ひ、少しでも内側から変革したいと考えた結果です。どんな道を選ぼうにしても「人に言われたから」というのでは、自分に口実を与えるこ

とになってしまう。苦しいときの逃げ道になつてしまうと、当時の私は思つたし、この気持ちはいままも少しも変わりませんよ。

労働省にいた29年のうち、約15年は発達途上国援助の仕事に携わってきました。これは私が望んでいたこと。プロとして、一生続けてもいいかなとさえ考えていました。日本では、ゼネラリストを育てるためと称して、いまでも2〜3年でくるくるローテーションをしていますね。これからはスペシャリティがなければ、社会に貢献することはむずかしいと思つた。だいたいプロフェッショナルであること、を尊ぶ世界の常識に反することです。日本への信頼を失わせる一因にもなっています。

私が社長業を始めたとき、海外の友人たちは別の意味で反対しました。地球環境保護や人権擁護をコンセプトとしたビジネスが、利己主義の日本で成り立つはずがないというのです。もし、いまの日本から経済力を取り去つたら、世界の人の目に映る日本は、地球をむしばむ害虫のようなものかもしれません。日本人のひとりとして、私はそうあつてほしくはない。日本人が地球上に存在価値のある民族と認められるかどうか、私の推進する事業は、それを試すリトマス試験紙のようなものです。以前の仕事とは立場や分野こそ違いますが、私にとつては「地続き」のライフワークなんです。

EMPLOYMENT

雇用

労働実働率は低水準で低迷 雇用増は期待薄

「景気回復下での雇用環境悪化について」
日本開発銀行 96年1月 A 4判7頁

今後、雇用情勢はどう展開するか。労働需要面から見ると、企業行動としては「生産減少」に対しては、まず残業時間を削減し、労働実働率を引き下げる。それでも対応できない場合は「雇用削減」となる。逆に「生産増加」のときには、労働実働率を上げ、残業時間を増やす。それでも労働力が足りなければ「雇用増加」となる。今回の不況時でも労働実働率の低下の後に労働投入量を減少し、景気回復に伴い労働実働率はプラスに転じている。しかし依然、労働投入量は減少しつづけているのが実情だ。

労働実働率は90年を100とすると93年秋のボトムから回復基調にあるものの、現在85を切る水準でしかない。今後、生産が増加しても企業は労働実働率を引き上げて対応すると考えられ、労働需要の増加に結びつくまでには相当な生産増加が必要である。

一方、労働供給面では、世帯主の雇用不安が女性を労働市場にとどまらせ、労働市場から退出する人数が少なくなつて、完全失業率を高める一因となつている。

足踏み状態から 業況も改善傾向 回復期に感觸も

「雇用動向と業況改善の雇用への影響について」
労働省 96年1月 A 4判6頁

全国の職安管内の企業のうち、1月現在の業況を「悪い」としたのは40%、「良い」が21%と、前回(95年9月)とあまり変わらない。今後(1~3月)の見込みについては、現在と比べ「悪い」とする割合が減少し、「良くも悪くもない」が増える。また回復時期の見込みが立たない」という企業が50%から35%に大きく減少するなど、景気の足踏みから脱しつつある。なお、今後の業況を「良いとみる企業20%のうち、雇用者を増やすのが42%、「現状維持にとどまるのが56%で、「減らす」はわずか2%だ。

派遣労働者数は 微増の約58万人 売上高3年連続減

「労働者派遣事業の平成8年度事業報告」
労働省 96年1月 A 4判15頁

民間派遣労働者に登録などをしていて94年度の派遣労働者数は約58万人で、初めて減少に転じた前年度(12.1%減)に比べ0.2%の微増にとどまった。一般労働者派遣事業では登録者は43.7万人(前年度比0.2%増)のぼすが、常用雇用労働者として実際に派遣された者は約7万人(同2.3%増)だった。一方、常用雇用の特定労働者として派遣された者も約7万人だったが、前年度比1.5%の減少となった。また、派遣先件数は約17万件と3年連続のダウン。年間売上高も3年連続のマイナスだ。

雇用者の増加が4年連続の縮小 若年層の失業率さらに悪化

「労働力調査(平成7年平均)」
総務庁 96年1月 A 4判22頁

95年平均の就業者数は6457万人で、前年に比べ4万人(0.1%)増と、前年に引き続き微増にとどまった。うち81.5%を占める雇用者は5263万人で、前年に比べ27万人(0.5%)増えたが、増加幅は4年連続の縮小(91年167万人増)を見せている。主な産業別に雇用者数を見ると、サービス業1327万人、製造業1308万人、卸・小売業、飲食店1138万人、建設業544万人の順。94年に、就業者数でサービス業が製造業を上回ったが、95年には雇用者数でもサービス業が上回り、製造業は3年連続の減少を見た。

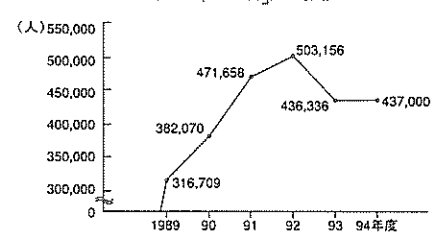
一方、完全失業者数は210万人で、前年に比べ18万人(9.4%)増加。完全失業率は3.2%で、前年に過去最高となった2.9%より0.3ポイント上昇し、ワースト記録を更新した。年齢階級別では、15~24歳が6.1%(前年5.4%)、25~34歳が3.8%(同3.4%)と若年層で高く、前年より悪化。また一般世帯で見ると、世帯主の失業率が2.2%、その配偶者が2.0%、その他の家族が5.0%、単身者の失業率は4.4%だった。ところで、就業者のうち転職希望者は519万人で、その割合は8.0%。しかも求職活動している者は195万人で、いずれも前年に引き続き増加傾向にある。

情報BOX No. 254320

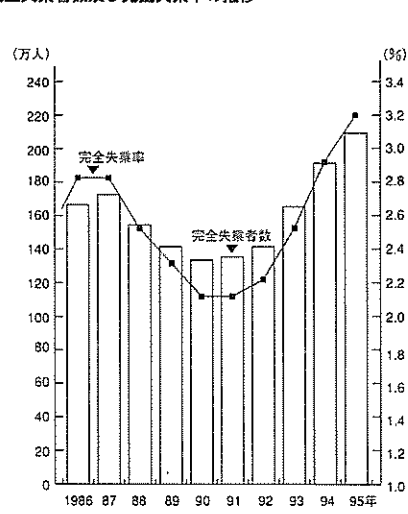
●最近の業況

	良い		良くも悪くもない		悪い	
	現在	今後	現在	今後	現在	今後
1995年3月	19	18	39	42	42	41
5月	21	18	39	41	41	41
9月	20	19	37	41	42	40
1996年1月	21	20	39	44	40	36

●一般労働者派遣事業の「登録者」数の推移



●完全失業者数及び完全失業率の推移



技能もつ外国人 需要は堅調 根強い語学関係

「日本企業等への就職を目的とした在留資格認定について」
法務省 95年12月 A 4判14頁

94年に日本企業への就職を目的として、「技術」および「人文知識・国際業務」に関する在留資格を取得した外国人は6564人で、前年より14人の微増にとどまったが、国内の雇用悪化に比べれば恵まれた状況だ。それだけ、わが国の海外取引の拡大、海外進出の活発化である。しかし、「技術」の在留資格で製造業に就職する者が減少したのに対し、「人文知識・国際業務」面で語学教育のための在留資格を得る者が増加しているのが特徴。また、女性の割合も伸びた。

情報BOX No. 254370

新卒採用16%減 低調な上場企業 女性、高卒が深刻

「主要企業における募集・採用(内定状況について)」
労働省 95年12月 A 4判24頁

96年度に新卒採用を行った上場企業割合を前年度と比べると、4年制大卒以上の事務・営業系で1.1ポイント増加しているほかは、いずれの学歴・募集区分も減少。特に事務系の減少率が大変大きい。うち、女性を採用した企業の割合は、4年制大卒以上の事務系および営業系でやや減少したほかはほとんど変わらなかった。一方、採用者総数で見ると、4年制大卒の場合、女性は全体で前年比13.8%減少したのに対し、男性は4.1%の減少。女性に厳しかった状況を浮き彫りにした。

情報BOX No. 254340

総合職の採用で 「男女とも」28% 「男性のみ」72%

「平成7年度女子雇用管理基本調査」
労働省 96年3月 A 4判16頁

昨年10月時点の企業の新卒採用状況を3年前(92年)と比べると、4年制大学の事務・営業系を除き、「いずれの職種・コースとも男女採用」とする企業が減少しているのに対し、「男性のみ」は増加した。「総合職」に関しては、まず募集で「男女とも」とした企業78.5%、「男性のみ」が21.5%だったのに対し、実際に採用を行った企業はそれぞれ27.6%、72.3%と逆転。理由で「適当な人材がいなかった」「応募がなかった」というが、女性の募集条件で枠を設けている。

情報BOX No. 254352

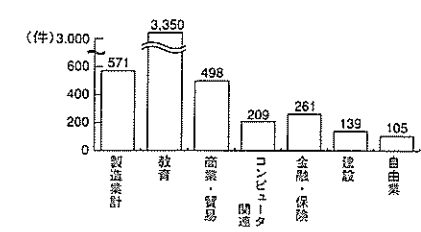
就業機会拡大へ 規制緩和の推進 職業紹介の自由化

「変革期にある日本の雇用への提言について」
リクルート 96年3月 A 4判12頁

景気は回復しつつあるというが、有効求人倍率0.67倍、完全失業率3.4%と、わが国の雇用環境は改善に向かう気配が見られない。行政当局は「労働市場の構造変化への対応」に苦慮している。2000年に労働市場の流動化率がアメリカ並み(転職率14.1%、失業率6.1%)になること、年間156万人の求職者が発生、うち現状の需給調整システムで入職できる者は762万人、失業する者199万人と想定するとあふれる者は607万人。彼らすべてに入職させるには約4.2兆円の予算が必要となる。もう少し緩やかに、転職率9.4%、失業率4.5%と仮定しても、同様にあふれる求職者は181万人で、約1.2兆円の予算が必要だ。こうした労働市場の流動化を考えると、従来の職業安定法や労働基準法による枠組みを見直し、民間の機能を大幅に強化した新しい職業紹介システムの確立が急務であろう。自由競争と協調による合理化・効率化が図られれば、コスト面やサービスの質などで利用者のメリットは大きい。将来的に、民間主導型に移行するのが望ましい。

情報BOX No. 254332

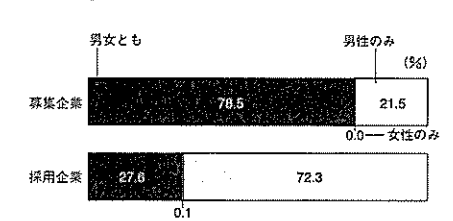
●在留資格許可件数(主な業種別)



●前年度に比べた採用者数の増減率

	4年制大卒以上			高校卒		
	女性	男性	全体	女性	男性	全体
事務系	△8.0	△1.7	△4.3	△32.1	△20.2	△30.6
営業系	△36.0	△13.4	△17.4	△25.4	△36.1	△31.2
事務・営業系	△17.5	△1.2	△6.4	△45.2	△35.4	△40.5
技術系	8.3	△6.6	△5.3	△19.7	△27.5	△25.8
区分なし	△7.1	2.0	△0.7	△30.6	△30.1	△30.3
計	△13.8	△4.1	△6.7	△29.0	△29.3	△26.6

●「総合職」の募集・採用状況



WAGES

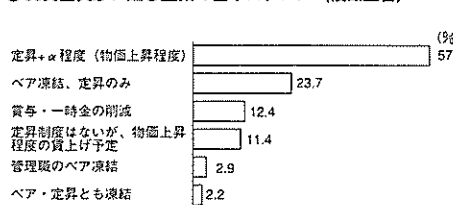
賃金

企業の6割が 「定昇+α」方式 将来は見直しへ

「96年賃金交渉に臨む企業の基本姿勢調査」
産労総合研究所 96年1月 A 4判6頁

96年度の賃金交渉に際して、主要企業の基本的なスタンスは「定昇+α(物価上昇程度)」で臨む企業が約6割と最も多かったが、「ペー凍結、定昇のみ」も24%を占めた。定昇がある企業の定昇幅の平均は5.631円、率で2.2%。また、12%の企業は「賞与・一時金の削減」で対応するという。厳しい事情のもと、なお徹底した経費削減、時間外労働の削減、組織のスリム化を図る企業は多い。しかし、将来的には「定昇+α方式」を見直すべきとした企業が約6割に達し、賃金体系でも7割近くが能力重視に改定すべきという考えだ。

●96賃金交渉に臨む企業の基本スタンス(複数回答)



昨年実績下回る今年の賃上げ 横並びは正へコンセンサス

「96年賃上げ相場の見通し」
労務行政研究所 96年2月
B4判7頁

東証一部上場企業における96年春闘では、労働側が額で1万824円、率で3.6%が望ましいというのに対し、経営側は6959円、2.3%と厳しい。実際の見通しでは全体に額で同程度、率で下回る見方が多く、労使の歩み寄り、学識経験者の意見も入れた平均が8183円、2.7%となる。前年実績(労働省調査)8378円、2.83%を下回り、率は史上最低となりそう。ただ、昨年末一時金が業績回復でアップしたことや、半導体を中心とした電機機の収益増、また円安基調などが労働側に追い風となるかもしれない。ところで、春闘見直し論に関する意見を見ると、「ペアの

毎年実施」は、労働側の8割強が肯定派だが、経営側の7割以上は否定派、学識経験者でも6割近くが否定的。また、物価上昇+生活向上分」という要求の組み立てもあるが、労働側は半数強が肯定、学識経験者も4割以上が支持。一方、賃上げは「横並び」方式ではなく、個別企業の実態に応じて実施すべきだというコンセンサスが3者にできつつある。しかし、能力実績主義を反映させようと、ペアを廃止して賞与で支給する方式では労働側は受け入れないし、学識経験者の半数も否定的、経営側もどちらかといえば消極的だ。また年俸制にしても評価は固まっていない。

サラリーマンの 実質賃金は 2年連続の伸び

「毎月勤労統計調査平成7年分」
労働省 96年1月 A4判10頁

規模30人以上における、昨年の1人平均月間現金給与総額は40万8537円、前年に比べ1.9%増えた(前年2.1%増)。うち、賞与などを差し引いた「きまって支給する給与」は30万7924円(総額の約75%)で、前年比2.4%の伸びを見せたが、賞与などは0.7%の微増にとどまった。物価上昇分を考慮した実質賃金では2.3%の伸び、一昨年のマイナスからプラスに転じた昨年に引き続き増加した。ちなみに、総実労働時間は残業が伸びてプラスに転じたが、雇用の伸びは20年ぶりにマイナスとなった。

36歳行員の年収 平均785万円 長信銀は1千万円

「上場銀行の給料・手当」
帝国データバンク 96年1月
B4判6頁

都銀など上場銀行118行全体の94年度の「給料手当額」合計は、前年度に比べ0.1%増の約3兆3535億円と、ほぼ前年度並みだった。一方、従業員数は同1.2%減った(約42.7万人)ため、1人当たりの年間給料・手当額は785万円(平均35.5歳)と1.4%増加した。産業労働調査所が集計した大卒35歳のモデル年間賃金591万円に比べると194万円も高い。業態別では、長信銀が1000万円、都銀876万円、信託769万円、第2地銀665万円となっている。

首都圏大学生の アルバイト時給 3年ぶりに上昇

「若者アルバイト実態調査(首都圏、関西圏、東海圏)」
リクルート 96年3月 A4判28頁

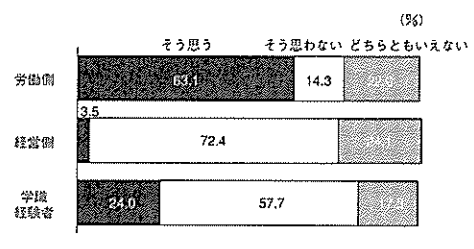
昨年、首都圏大学生のアルバイトの時給は1076円と3年ぶりに上昇したものの、1年間(96日)のアルバイト収入は平均53万円と減少傾向。学生の9割近くがアルバイトを経験、これは関西圏でも同率だが、東海圏が65%とやや少ない。関西圏では時給1072円、年間119日働いて66万円、東海圏は時給999円、年間127日で60万円、関西圏の大学生は時給も悪くなく、よく働きつつ稼いでいるのに対し、東海圏では時給が安いぶんだけ人一倍多く働いているようだ。

昨年の年間賃金 初の500万円台 実質ほぼ横ばい

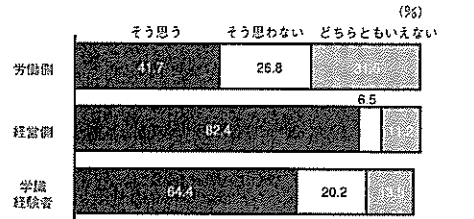
「平成7年度年間賃金賞与の水準・伸び率の実態」
労務行政研究所 96年2月
A4判3頁

95年度の主要企業246社の年間賃金平均は、前年度比2.0%増の約507万円と初の500万円台に乗った。内訳では、定期給与が2.1%増の359万円、年間賞与は93年の夏季から3期続いたマイナスが、その後プラスに転じた昨年末で2.5%増まで伸びた。しかし実質的な伸びはなく、5年間横ばいだ。

●ペアは毎年実施すべきか



●賃上げは個別企業の実態に応じて実施すべきか



●賃金の伸び率

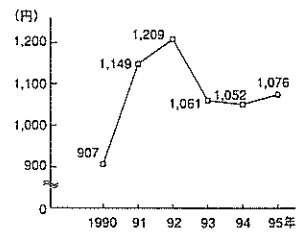
	前年比 (%)			
	現金給与総額	賞与	所定外労働時間	常用雇用
1991年	3.5	0.2	△6.4	3.2
1992年	1.7	0.1	△14.5	2.2
1993年	0.7	△0.5	△11.3	1.1
1994年	2.1	1.8	△1.7	0.0
1995年	1.9	2.3	4.2	△0.6

※95年は速報による

●銀行員の1人当たりの給料・手当額

	93年度 (万円)	94年度 (万円)	前年度比増減率 (%)
都 銀	865	876	1.3
長 信 銀	1,006	1,000	△0.6
信 託	748	769	2.8
地 銀	726	735	1.3
第2地銀	652	665	2.0
平均	774	785	1.4

●首都圏大学生のアルバイト時給の推移



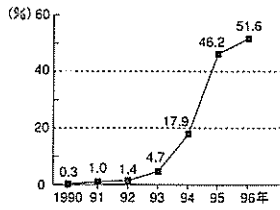
特定の産業で地域別最低賃金より高い賃金が必要になる場合もある。95年度の設定件数は249件で、適用労働者数は約476万人。その全国加重平均日額は5520円、前年度に比べ2.37%増と、89年度以降最低の伸びとなった。最高は塗料製造業関係の6098円、最低は木材・木製品・家具・装飾品製造関係の5049円だった。

大卒初任給を 2社に1社が凍結 上昇率は最低

「初任給見込み調査」
リクルートリサーチ 96年3月
A4判6頁

今年の新入社員初任給見込み上昇率は0.55%で、これで6年連続のダウン、しかも初めて1%を割り込んだ。昨年に引き続き2年連続1%未満で、調査開始以来最低。上昇率の分布を見ると0%の凍結企業が過半数(51.6%)で最多、そして2%未満に4割が集中、凍結企業は94年から急増し、今年は5割を超えた。凍結企業のうち昨年実績でも凍結したのが8割強、3割が昨年増加から今年凍結に転じるといふ厳しい状況。なお大卒初任給見込み額は平均で19万3339円で、昨年より1070円の上昇となる。

●初任給上昇率凍結企業の割合の推移(大卒)



MANAGEMENT 人事・労務管理

子女教育のため 増える単身赴任 8割で別居手当

「単身赴任の実態調査」
産労総合研究所 95年12月
A4判5頁

既婚社員が転勤する場合、家族帯同のほうが好ましい。しかし、子女の教育、同居の両親、配偶者の仕事などの事情で、ほとんどの企業では単身赴任も認めている。労働省の調査では94年末に25.4万人の単身赴任者がおり、90年に比べ約5万人増えた計算。単身赴任手当は、一般社員11.4万円、課長クラス13.6万円、部長クラス15.2万円。また72%の企業に赴任休暇約3日がある。別居手当は8割の企業が支給。月額で一般社員3.2万円、課長3.6万円、部長3.9万円となっている。

退職してまでの 海外就業経験 現職場に不満

「ワーキング・ホリデー制度利用者調査」
日本ワーキングホリデー協会 96年1月 B4判21頁

国際的視野をもつ青少年の育成を目的に、海外での就業ビザを発給する同制度の利用者の8割が勤労者。そのうち、企業から休職・長期休暇などの配慮が受けられた者はわずか2.2%だった。帰国後、渡航前の勤務先に復職・再就職できた者は7.7%、別企業に就職新規就職もが当初の多い。なお、7割が「当初の目的は達成された」と自己評価するものの、現在の職場ではその経験が活かされていないと感じている者が6割もいる。

地方中小の4割 年功序列賃金を 能力重視で見直し

「雇用慣行に関するアンケート」
大垣共立銀行 95年12月 A4判56頁

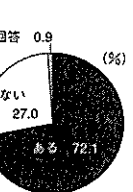
岐阜、愛知、三重、滋賀県下の中小企業における「日本的経営慣行」の見直し状況について聞いた。まず、根本となる人事考課手法の見直しの実施・予定企業は23%、さらに年功序列賃金体系の見直しは4割近い企業が「実施予定」で、「検討中」も4割あった。しかし、年俸制に及ぶと導入・予定は1割未満、検討中が約2割で、「考えていない」が8割強と慎重だ。一方、若手社員の早期抜擢・昇進に関しては46%が実施・予定で、検討中も含めると84%になる。地方企業でも能力主義への移行を目指す企業が増えつつある。

勤務条件のよい 地方公務員 12倍の狭き門に

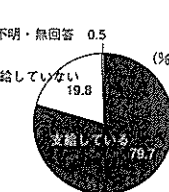
「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」
自治省 96年1月 A4判18頁

95年4月現在において、全地方公共団体3304団体のうち、99.9%が完全週休2日制を実施。職員は年次有給休暇の平均使用日数は11.5日(民間9.1日)。また、94年度に1歳に満たない子を養育していた女子職員のうち、育児休業を取得した者は81.6%(前年度78.6%)にもなった。こうした勤務条件のよさと民間企業の雇用環境の厳しさから、94年度の地方公務員試験の競争倍率は12倍(同9.3倍)と、88年度以降で最高を記録。受験者約64万人に対し、合格者は約5.3万人だった。

●赴任休暇の有無



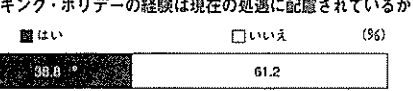
●別居手当の支給の有無



●渡航のための措置 (勤労者の場合)



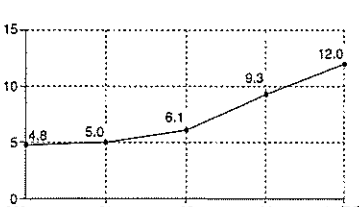
●ワーキング・ホリデーの経験は現在の処遇に配慮されているか



●主な雇用慣行の実施状況

	実施している (%)	実施していない (%)
人事考課手法の見直し	13.4	9.7
年功序列賃金体系の見直し	30.0	7.6
年俸制の導入	6.2	1.9
職役別の賃金体系の導入	15.7	4.5
能力ある若手社員の早期抜擢・昇進	27.3	18.6
女性社員の積極的活用・登用	22.7	6.8

●過去5年間の競争率の推移



女性の半数以上 「残業制限不要」 昇進にも意欲的

「男女雇用機会均等にかかる女子労働者調査」
労働省 95年12月 A4判17頁

東証一部上場企業の女性社員の8割近くは、仕事で能力が発揮できていると回答。また半数が配置転換の経験者で、今後、命ぜられたら受ける「者も7%を占め、転勤に對しても26%が積極性を見せている。ただ、昇進したいが「できない」不満をもつ者も多い。人事システムの問題もあるが、結婚・出産時の退職代行、女性に對する偏見などが弊害にもなっている。一方、労働基準法における「時間外労働・休日労働」や「深夜業」の制限に對して、彼女たち自身が不要(前者67%、後者53%)と答えている。

情報BOX No. 254640

評価制度見直しへ 能力格差の拡大 労組8割も容認

「評価制度に関する調査」
労働省 96年3月 A4判3頁

従来の「年功的延滞から」実力主義へ移行しつつあるなかで、公平性や納得性の高い査定人事考課の確立が重要となっている。現在の評価制度を「実際に見直している」企業は45%、予定という企業は41%と、大半が見直しの必要性を指摘。その理由として「従業員のモラルアップ」「貢献度が高い者の処遇を高くする」を挙げ、大半が「査定人事考課、仕事を評価することのむずかしさを痛感している」。

情報BOX No. 254500

課題多い福利厚生 ビジョンもせず 3割が再構築へ

「平成7年度企業の福利厚生制度に関する調査」
生命保険文化センター 96年2月 A4判7頁

企業の福利厚生制度は、退職一時金、年金、私的保険制度、財形などをはじめ充実し、さらに看護・介護休暇、自己啓発支援なども実施していく意向。また老後の保障・支援など高齢化社会への対応を迫られていく。こうして課題が膨大化してくると、「長期的な運営ビジョンをもてない」企業も増える。生涯福祉というより、むしろ自助努力を高めたいと考える。制度の外部委託に傾く企業も増えてきた。それらも含め、福利厚生制度の再構築を予定している企業は約3分の1、希望的観測の企業も3分の1を占める。

情報BOX No. 254501

中途採用者には 専門能力を期待 処遇は標準者程度

「ホワイトカラーの中途採用、転職に関する調査」
労働省 96年3月 A4判3頁

現在、企業が抱える問題は、経営幹部要員、技術者、戦略・新規事業部門の人材不足。その確保には「経験者の中途採用が一般的である」。企業が中途採用者に望む能力や資質は「特定分野の専門技術能力」とした回答が52%で最も多く、次いで「管理能力」や「部下の指導・育成能力」が続く。一方、採用された者は現在の仕事に役立っている能力として、まず「勤続性」や「体力・忍耐力」、次いで「専門技術能力」を挙げる。中高年齢に限れば、「部下の指導・育成能力」が部門の管理・育成能力として最も多いと回答。企業側では、中途採用者の前職での経験が活かされているとしたのは若年層で56%、中堅層で75%、中高年齢層で77%と、経験の長さが表れていた。なお、活かされていない理由として「同職種でも仕事内容が自社独自だから」と回答する企業が半数以上。中途採用者の処遇については、若年層、中堅層以上であっても、同年齢の「標準者」と同等とする企業が多く、また低めはあっても厚遇するケースは少ない。中途採用者については、転職したことをおぼろげ肯定的に評価する。

情報BOX No. 254501

OPINION 就業・生活意識

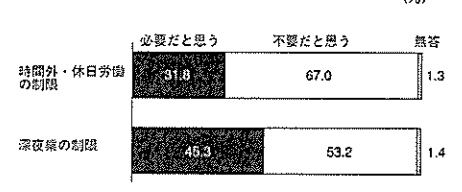
終身雇用・年功制 見直し論が多数 支持派も3割超

「今後の新しい働き方に関する世論調査」
総理府 96年1月 A4判27頁

自分の能力や適性が発揮できるなら転職もよいと考える者が95年には63%(87年42%)まで増え、終身雇用に對しても、企業・労働者の両者によいという者が減少傾向(42%→38%)で、改めるのが望ましいという意見が多い。しかし、最近の雇用の悪化も考えれば、終身雇用に保守的になる者が増えている(29%→36%)。年功序列に對しても「労働者にとつてよい」(32%→31%)と捨てがたい現状維持派も3割。理想論としては過半数が見直しを支持。能力・成果に応じて賃金地位が上がるべきである。

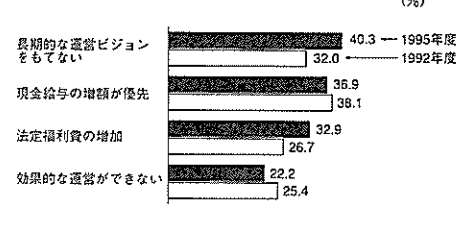
情報BOX No. 254600

女子保護規定について



「平成7年度版 青少年白書」
総務庁青少年対策本部 A4判17頁

福利厚生制度全般の問題点 (複数回答)



「親の介護に関する意識調査」
第一勧業銀行 95年12月 A4判47頁

親の介護に 自覚が高い長男 実際の介護は妻

40〜50代のサラリーマンの約2割が現在、親と同居しており、「将来同居が3割に上る」と回答。自分自身を介護している者はわずか7.5%だが、「介護についてぼんやりと考えている」が8割近くあり、「真剣に考えている」者は35%だった。次男以下が28%に對し、長男は40%と多い。それは「長男だから」という理由が8割と圧倒的だ。ただ、その責任は、全体で過半数が「ケイ・バイケイ」で、「当然」「仕方ない」という意見を上回っている。しかし、主として介護する人は「配偶者妻」という者が8割。また、自分の親には前向きでも、妻の親ではやや消極的だ。

外国人労働者の受け入れに 条件付き受け入れ 雇用減で反対も

「外国人労働者の受け入れに関する意識調査」
ライフデザイン研究所 95年12月 A4判21頁

Works Eye

家族との充実感

23.5%

社交性の低さを反映する 日本の青少年像

「平成7年度版 青少年白書」
総務庁青少年対策本部 A4判17頁

昭和31年以来38回目を数える「青少年白書」。教育の荒廃や家族・地域社会の崩壊が叫ばれているだけに、今回は「我が国の未来と青少年の意識」を大きく扱っている。

まず、欧米・アジア11カ国の国際比較では日本だけが際立った特徴をもつ。「悩みや心配事の相談相手」では、日本と韓国が友達を、他国は母を1位に挙げ、父親、兄弟を挙げる割合が最も低い部類になる。「充実していると感じるとき」では、友人や仲間というときは70.8%で欧米

「外国人労働者の受け入れに関する意識調査」
ライフデザイン研究所 95年12月 A4判21頁

「子供と家族に関する国際比較調査」
総務庁 95年12月 A4判32頁

充実していると感じるとき (各国比較)

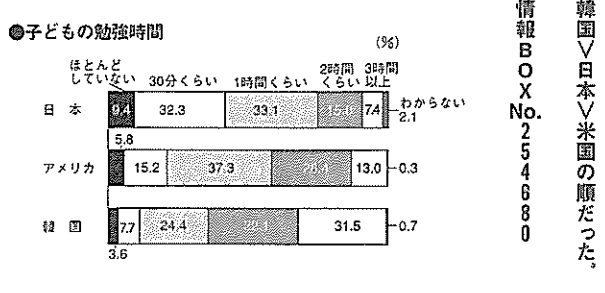
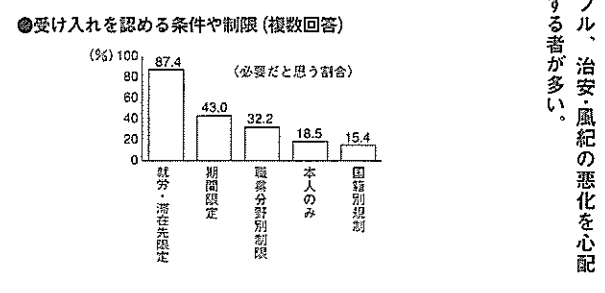
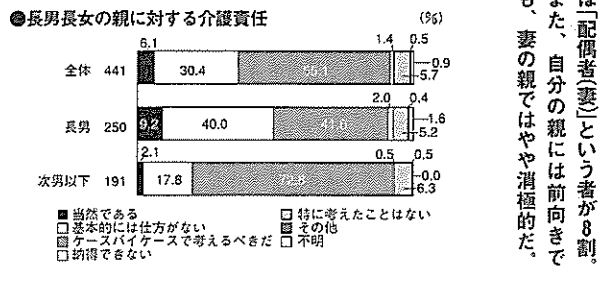
国	家族といるとき (%)	友人や仲間といるとき (%)	他人にわずらわさず、一人でいるとき (%)
日本	23.5	70.8	17.3
アメリカ	76.8	79.0	23.0
イギリス	67.0	81.0	31.6
ドイツ	44.1	70.6	14.0
フランス	64.2	77.6	14.2
スウェーデン	67.3	91.0	40.0
大韓民国	27.6	37.5	20.6
フィリピン	84.8	50.3	9.5
タイ	62.2	48.7	17.0
ブラジル	71.6	43.4	8.3
ロシア	43.4	65.3	22.2

資料：総務庁青少年対策本部「世界青年意識調査」(平成5年)

と変わらないが、家族といるときは日本は23.5%と大家族主義のアジアや個人主義の欧米と比べても極端に低い。日本と韓国は儒教社会であり、親兄弟の上下関係がいまも残っていて、相談しにくいこともある。しかし子どもたちの7割は親に對して仕事より家庭、厳しさをより友人のような存在を望んでいる「家族愛」に渴望していることがわかる。

しかし、青年のほうも「親しい友人を得た機会」では、他国は学校、職場以外に、近所、同郷、学校以外のクラブ・サークル、街中など幅広いが、日本は学校と職場しかない。このあたりは日本人の社交性の低さが伺える。その社交性は社会性の低さにも通じる。日本の多くの青年は「社会への貢献」より「自分自身の生活の充実」が大切と答える。社会への不満に對しても、個人の力で解決できず、陳情、署名運動、デモ、ストライキなど、積極的な行動をとると答える青年は2割程度である。

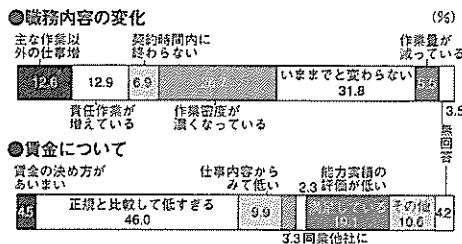
白書はこうした状況に危機感を抱く。確かにいまの若者は自己中心的であるが、阪神大震災や薬害エイズのボランティアのように、社会貢献への意識は低くない。問題は社会の最小構成単位である家庭のあり方に始まり、地域や社会への参加意欲を駆りたてて環境整備にあるだろう。



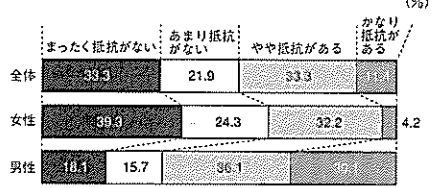
仕事増強に比べ 賃金が低いと 女性パートは不満

「女性パート労働者の実態と意識調査」
 全国生協パートタイム労働者懇談会 95年12月 B4判20頁

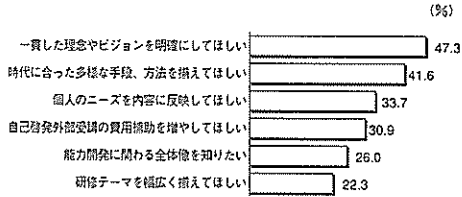
回答の女性パートタイム労働者の平均年齢は44・2歳、勤続年数は5・5年。彼女たちの週平均契約時間は19・8時間、5年前調査で週20時間未満が39%いたが、今回は47%が増え、全体が短くなっている。職務内容が増強していると感じている一方で、過半数は賃金が低いと不満を訴える。特に、同一職場で働く正規労働者との対比で改善を望んでいる。なお、非課税限度額を気にしないで働く意識が高まったものの、現実が限度額にほど近い賃金なのは実態。それでも7割は生活費のために今後も働きつづける。



男性の育児休業取得について



今後の能力開発で会社に望むもの (複数回答)



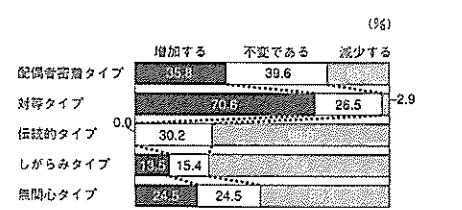
関心事トップ5の4年前との比較

順位	項目	1996年 (%)	項目	1992年 (%)
1	インターネット・パソコン通信	65.9%	休日や余暇の充実	59.9%
2	休日や余暇の充実	56.8%	ゴミ処理 (場) の問題	57.6%
3	マルチメディア	55.8%	オゾン層の破壊、酸雨	53.9%
4	住宅の購入、買い換え、改築	52.4%	労働時間の短縮	53.6%
5	投資体系の見直し (年俸制など)	50.8%	エコロジー、リサイクル運動	51.5%

費目、購入先別支出割合 (全世帯)

費目	食料		家具・家事用品	
	1984年	1994年	1984年	1994年
一般小売店	44.3	27.8	49.9	39.6
スーパー	42.0	47.2	21.8	21.7
コンビニエンスストア	-	1.8	-	0.3
百貨店	3.4	4.3	14.1	11.1
生協・購買	6.1	9.0	4.0	5.2
ディスカウントストア	-	2.1	-	11.6
通信販売	-	0.4	-	3.6
その他	4.2	7.5	10.2	6.9

配偶者との関係の各タイプ将来動向

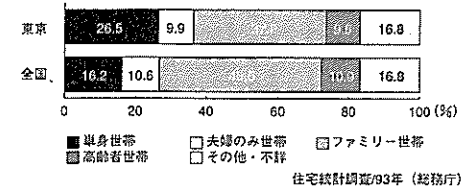


世帯人員が減少 住宅事情に加え 子育ての負担大

「平成7年度東京都住宅白書」
 東京都 96年1月 A4判228頁

95年1月現在、東京には505・4万世帯ある。人口が減少傾向なのに、世帯数は増加が続き、1世帯当たりの人員が減少している。全国と比べて単身世帯が多く(26・5%)、ファミリー世帯が少ないのが東京。ファミリー世帯は83年からの10年間で1割近く減少し、全世帯の37・2%まで低下。一方、夫婦のみ世帯は10年間に2割も増加。子育てのできる環境を求めて郊外の近郊に転出したか、子どもをもてば経済的負担が増大するので夫婦のみの期間を長期化させたのかもしれない。

世帯別構成比の東京と全国の比較



情報BOX No. 254681

男性の6割が 育児分担に理解 休業には抵抗感

「家族的責任と育児・介護休業制度」
 東京都 95年12月 A4判9頁

育児や介護などの家族的責任は男女で分担すべきと考えるのは女性で8割、男性で6割。この認識の差や職場の理解不足が、その責任の多くを女性が担う現状を生んでいる。しかし、女性有職者の場合、育児休業は取られても、職場復帰がむずかしくなったり、育児休業の取得に「抵抗がない」男性は3人にひとり程度と、取得がむずかしい職場の現状もある。介護にしても、休業中の所得保障が定められていなかったり、昇進への影響や職場復帰が心配で十分な休業に入れないのではないかな。

仕事への興味や 能力を伸ばす 企業はビジョンを

「職業キャリア形成のための能力開発志向調査」
 産能大学 96年1月 A4判77頁

仕事そのものへの興味や関心が高いと、その取り組み意欲も高く、それが仕事への満足感となり、能力の伸長や成長をもたらし、最近では、仕事を生活のための手段でなく、自己実現のための目的と考える傾向が強いが、30代になって、自分の適性を活かして、自分の興味やビジョンの実現を重要視できるようになり、40歳にかけて自分の可能性を試したくなる。新たな能力開発はその目的や方向性に関わってくる。個人レベルでは組織のなかで専門的な仕事を望んでいるが、企業にとって重要なのは「一貫した理念やビジョンを明確にすること」だ。

インターネットなど 時流に敏感反応 年俸制にも関心

「会社員の関心事」
 経済広報センター 96年3月 A4判20頁

現在、ビジネスマンの最も関心事が高いのは「インターネット・パソコン通信」で、約3人に2人が回答、次いで、「休日や余暇の充実」だったが、3位に「マルチメディア」が入るなど、4年前の92年にはトップ10にすら登場していなかったものが、パソコンの急速な普及を反映した。また、「年俸制など給与体系の見直し」や「価格破壊」など経済・社会情勢の激変を感じている。しかし、ここ数年高まっていた「環境・エネルギー問題」への関心は低下傾向である。

買い物先に変化 スーパーが躍進し 安売り店も浸透

「平成8年全国消費実態調査」
 総務庁 95年12月 A4判182頁

消費者の商品購入先が多様化した。その支出割合は、一般小売店が約42%と最高で、以下スーパー29%、百貨店10%と続く。30年前に73%を占めていた一般小売店は大幅に縮小し、逆にスーパーが拡大、安売り店やコンビニも着実に浸透。品目別では、食料品はスーパーが47%と地位を固め、家具・家事用品は一般小売店が40%、被服などは百貨店が35%を維持。なお、30代以下はコンビニや安売り店、50代以上は一般小売店や百貨店を利用する傾向が強い。

倒産1・5万件超 史上最悪の負債 金融破綻が響く

「95年全国企業倒産集計」
 帝国データバンク 96年1月 B4判36頁

昨年1年間の倒産件数は前年比8・0%増の1万5086件で、86年以来9年ぶりの高水準。負債額は9兆円を超える史上最悪を記録した。原因を見ると、資金業のニシキファイナンスの連鎖倒産が過去最大となるなど、連鎖倒産が増加。円高関連も前年比82・1%と急増したほか、阪神大震災関連では1944件が倒産、負債は約800億円に達した。また、販売不振など不況型倒産が前年比5・8%増の9305件と、全体の61・7%を占めた。60%台は3年連続。

Uターンの支援 自治体3割実施 少ない就職口

「地方公共団体におけるU・Jターン施策に関する調査」
 国土庁 96年1月 A4判73頁

地方圏へのU・Jターナー数は87年の13・7万人から93年には30・5万人に増加(経企庁調査)。それに対し地方公共団体で何らかの施策を行っているのは、回答1881団体のうち29・1%。その4割は積極的である。施策の内容は就職の支援、住宅の支援などが中心だが、推進するうえで最大の障害は「就職の受け皿が少ない」。また、「地域づくりが進まない」という悩みもある。今後積極性を見せているが、そうしたハード面に加え、U・Jターナーが望むソフト面の充実も課題だと考えている。

欠損法人63%に 交際費の節減 2年連続マイナス

「法人企業の実態」
 国税庁 95年12月 A4判24頁

94年分の法人数は約237万社で、前年より1・1%増加。うち、欠損を出した法人は62・7%で、前年に比べて3・6ポイント上昇した。また、利益を計上した法人でも営業収入金額は前年比4・9%の減少、所得金額も同11・0%減少している。業績の低迷で交際費の支出も激しく、前年より8・0%減少。伸び率は4年連続のダウンとなった。1000円の営業収入を上げるための交際費は3・82円(前年3・96円)に抑えられた。

中小に根強い 新分野進出意欲 ビジョンを明確に

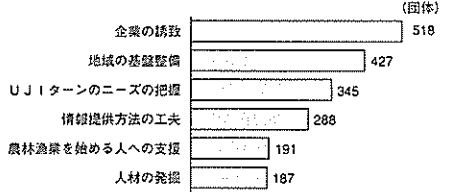
「中小企業の事業分野に関する最近の動向」
 あさひ銀総合研究所 96年1月 A4判29頁

業績不振、収益低迷が続く中堅・中小企業、先行きに不安が残るものの、新分野への進出意欲は依然根強い。4年前(91年)の調査に比べればやや低下しているが、過去3年間に進出した企業は46%で、今後2・3年に進出を図る企業も64%と多い。なお、住宅、情報通信、環境関連などの分野で、4割の企業がなんらかの成果をあげている。ただ、今後進出したくても、既存市場の成長性がつかみにくく、経営に余裕がないといったマイナス抑制要因も働く。環境激変のもとでは待ったなし。明確なビジョンが欲しい。

近年の倒産の推移

年	件数	前年比 (%)	負債 (百万円)	前年比 (%)
1990	6,468	△ 10.6	1,944,541	62.8
1991	10,723	65.8	7,960,029	309.4
1992	14,167	32.1	7,563,028	△ 5.0
1993	14,041	△ 0.9	6,714,223	△ 11.2
1994	13,963	△ 0.6	5,499,648	△ 18.1
1995	15,086	8.0	9,033,490	64.3

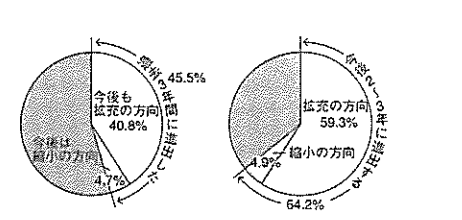
今後の重点施策



交際費支出額の推移

年	交際費支出額 (億円)		営業収入 1,000円当たり 交際費支出額 (円・銭)	
	金額	伸び率 (%)	金額	伸び率 (%)
1990年	56,274	13.1	4.01	
1991年	61,407	9.1	4.06	
1992年	62,078	1.1	4.16	
1993年	59,451	△ 4.2	3.95	
1994年	54,087	△ 9.0	3.82	

新分野への進出と既存分野へのスタンス



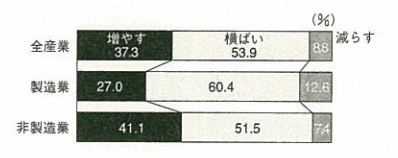
元気な外資系企業 47%が売上げ増 雇用増も37%

「不況下における在日外資系企業の動向」
日本貿易振興会 96年1月
A4判13頁

95年10月の調査で回答のあった在日外資系企業578社のうち、47%が過去3年間の売上高が増加。91～94年にかけてのわが国企業の売上高が年平均0.8%減に比べれば健闘がわかれる。理由として「新製品の開発」「自社製品に対する需要の堅調な伸び」を挙げた企業が多い。売上げが減少した企業も2割あったが、全体の過半数が日本市場からの撤退は考えていないと回答。また、96年度の雇用見通しでは37%が「増やす」とし、「減らす」は1割に満たなかった。

資料No.8・1712

●在日外資系企業の96年度の雇用見通し

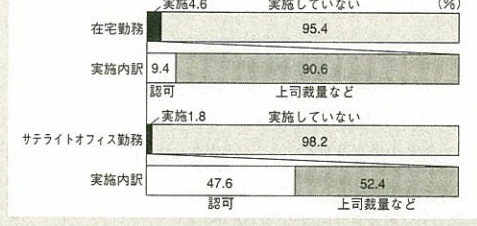


在宅勤務など テレワーカー40万 4年後90万人超

「日本におけるテレワーク人口の現状と将来」
日本サテライトオフィス協会
96年2月 A4判11頁

在宅やサテライトオフィスで勤務する「テレワーカー」を週1回以上実施している者は昨年でホワイトカラー正社員の約2%強にあたる39.6万人と推計(アメリカでは全労働者の約5%の550万人)。内訳では在宅勤務者が4.6%、サテライトオフィス勤務者1.8%だが、企業制度として認められている割合は、後者が47.6%と半数近いのに、前者は9.4%と数少ない。制度化は、上司裁量などで先行。また今後、導入意向向企業は1割にも満たないが、実施されれば2000年には約91万人に達する見通しだ。

●勤務者のテレワーク実施比率

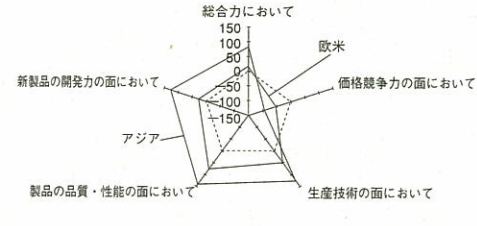


低迷する生産性 製造業の競争力 日本「まだ優位」

「わが国製造業の生産性と国際競争力」
社会経済生産性本部 96年2月
A4判109頁

近年、わが国製造業の生産性は伸び悩み、前年比マイナスになるのをなんとか防いでいるという状況。国際競争力を見ると、欧米企業に対して価格競争力で優位性を失っているものの、生産技術、製品の品質・性能においてまだ自信がある。一方、アジアの企業には総合力ではかなりの優位を誇っているが、価格競争ではとんとが優位性を失った。企業としては「新事業、新製品の開発」「合理化」などの強化は必要だが、行政面での規制緩和、教育制度、産学による人材育成など企業の手を越えた取り組みを望む意見も目立つ。

●欧米・アジアの競合企業に対する競争力



建設業で人員削減 技術系の女性は 1割超に増加

「建設業活動実態調査」
建設省 96年1月 A4判10頁

昨年の大手建設業者の従業員数は、前年に比べ技術職や技能職はわずかに増加したが、事務職やその他サービス、運輸などが減少し、全体でも1.0%の減少となった。特に女性の減少が大きく、技術・技能職が大幅に増加し、構成比でも技術系が女性の1割を超えた。業務部門別では、海外と関連企業部門(出向など)以外は従業員が軒並み減少。なお売上高を見ると、総額で前年比5.0%の減少だが本業以外で9.3%伸びた。海外建設事業の契約金額でも21.1%と大幅増加し、多角化や国際化が進展しつつある。

情報BOX No.254721

●職種別常時従業者数の前年比増減率

	事務職	技術職	技能職	その他	計
男性	△4.5	1.1	△0.1	△20.4	△0.7
女性	△4.8	10.8	114.5	△1.1	△3.0
全体	△4.6	1.2	2.3	△15.0	△1.0

サービス業拡大 パソコン収入が 倍増の30兆円

「平成6年サービス業基本調査」
総務庁 96年1月 A4判9頁

94年における全国のサービス業の事業所数は約119万あり、5年前の89年に比べ9.3%増加。従業者数は約786万人で、同15.1%増加している。また年間総事業収入は同46.9%増の約119兆円に達した。業種別に見ると、パソコンホールの収入が約30.4兆円、5年でほぼ倍増。サービス業全体の26%を占めるまで拡大した。次いで旅館7.6兆円(31.4%増)、広告代理店6.8兆円(4%増)が続き、コンビニエンスストアの普及に伴いソフトウエア業が5.2兆円(62%増)と伸びたのが目立った。

情報BOX No.254780

●業種別事業収入額及び増加率

業種	事業収入額(億円)	増加率(%)
パソコンホール	304,778	99.6
旅館	76,329	31.2
広告代理業	67,784	△4.2
土木建築サービス業	55,271	52.9
ソフトウエア業	52,063	61.8
産業用機械器具貸業	49,271	27.9

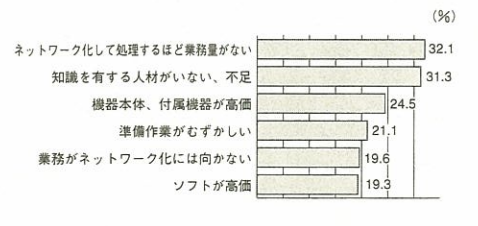
パソコン普及で ネットワーク化に 高い関心と期待

「中小企業における情報ネットワーク化に関する調査」
東京商工会議所 95年11月
A4判27頁

3年前に比べ昨年のパソコン保有率(76.3%)が伸び、ハード面における情報システム化は進んだ。また、合理化によるコスト削減、顧客サービスの充実などの効果を期待し、情報ネットワーク化に関心を示す企業も7割あるが、所属する業界のネットワーク化が進んでいるとしたのは3割。実際の利用率も、LANが16%、事業所間ネットワークが24%にとどまった。進まないのは、「そこまでして処理する業務量がない」「人材不足」といった理由を挙げる企業が多い。

資料No.8・1698

●ネットワーク化の問題点(複数回答)



突出して高いビジネスコスト 日本は国際競争力を失う!?

「ビジネスコストに関する国際比較」
日本貿易振興会 96年1月
B4判2頁

NIES、ASEAN、中国、ベトナムとアジアは高い成長力を持続している。かつてアジアは日本の下請け経済だったが、いまや日本が追い付かなくても部品調達・生産・流通・消費まで地域内で賅う「自立経済圏」を形成しつつある。日本は安価な賃金や地代を求め生産拠点をアジアに移し、その分国内産業は空洞化した。ところがアジア諸国がライバルになると、日本の賃金、地代、物価の突出した高さが国際競争力を弱体化させる。JETROはアジア主要都市の賃金、地代、通関費、電気水道代など、生産関連コストに関する調査を公表した。賃金では一般にソウル、シンガポールなどNIESが最も高く、次いでマニラ、ジャカルタなどASEANとベトナムと、最も低いのは中国とインド。経済発展の順、1人当たりGNPと符合している。だが、他は国情もありバラツキが目立つ。中国の場合、外資系に工場用地は安く、事務所や住宅は高くする傾向がある。電話代は自由化や普及で安くなり、NIESよりASIAN、中国のほうが高い場合が多い。電気代は大きな差がないが、水道代は海外から輸入して賄っているシンガポールのほうが高い。

●日本とアジア主要都市の投資関連コスト比

	日本平均	ソウル	シンガポール	バンコク	ジャカルタ	上海	ホーチミン	デリー
月賃賃金 (一般ワーカー)	3216	1,150	630	160	100	66	50	120
工業用地取得費 (1㎡あたり)	370	1.40	13.6	82.5	60	0.64	1.8	79
業務用電気料金 (1kw/hあたり)	0.13	0.07	0.07	0.04	0.035	0.07	0.08	0.08

資料No.8・1704

機械産業の危機 独自の開発力と 技術融合がカギ

「機械産業懇話会」戦略的構造改革をめぐって」
通産省 96年3月 A4判18頁

自動車やエレクトロニクス、コンピュータなど日本の製造業をリードしてきた機械産業は、円高や技術の海外移転によって価格面以外でも競争力の優位性を失いつつある。それに伴い、2000年までに業界の雇用は1割減少するという試算もある。世界的に機械産業市場の潜在的な発展は期待できるものの、わが国としては、高付加価値を生み出す「キートンロジック」の開発を強化し、新たな価値を創出するためにメカニカルな技術に電子・情報関連技術を融合させるなどの対策が重要になる。

情報BOX No.254781

●主要機械産業のトレンド

	90年	94年	2000年
主要製品の海外生産比率			
自動車	20%	→ 32%	→ 40%程度
カラーTV	60%	→ 78%	→ 90%程度
半導体	7%	→ 16%	→ 20~30%程度
国内雇用 (90年を100とした指数)			
自動車	94	→	85程度
家電	109	→	60~65程度
半導体	118	→	120~150程度

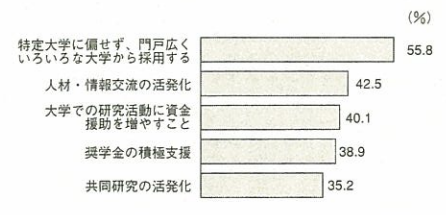
考え、参加させる 大学授業の変革 企業は門戸開放を

「大学人の意識に見る大学変革の方向」
さくら総合研究所 96年1月
A4判88頁

大学教育になんらかの変革が必要だという問題意識は学生より教員のほうに強く、特に「自分の頭で考え、問題解決力のある人材を育成することが重要」と指摘する。そのためには、「学生に考えさせ、参加させる授業の工夫が必要。少人数による教育は効果的だが、学生数の急増に伴うマスプロ型の授業が多いのが現実だ。一方、企業には、新卒採用で特定大学に偏せず門戸を広げ、春の一括採用から通年採用の導入を要望。また新技術・新商品の開発には、企業と大学がさらに人材・情報の交流を深めるべきだ」という。

情報BOX No.254782

●大学が企業に求めるもの(複数回答)



ノンバンク倒産で
負債8400億超
2月としては最悪
「全国企業倒産集計」96年2月
帝国データバンク 96年3月
B4判32頁

常用労働者
過不足判断
製造業で改善
「労働経済動向調査(平成8年
2月)結果」
労働省 96年2月 A4判21頁
情報BOX No.254333

景況判断指数
製造業悪化度合い
弱まり底入れ気配
「中小企業月次景況観測」96年
1月実績・2月予測
商工中金 96年1月 A4判13頁
資料No.8・1738

残業時間
3カ月ぶり増加
鉄鋼、繊維が増
「毎月勤労統計調査 結果速
報」平成7年12月分
労働省 96年1月 A4判9頁
情報BOX No.254401

高校卒業予定者
就職内定率
2カ月で14%UP
「平成8年3月高等学校卒業予
定者の就職内定状況に関する
調査について」平成7年12月
文部省 96年2月 A4判9頁
情報BOX No.254341

出生数減少
人口自然増は
戦後最少
「平成7年 人口動態統計の年
間推計」
厚生省 96年1月 A4判7頁
情報BOX No.254700

全世帯の消費支出
6カ月連続で
実質減少
「家計調査報告」平成7年11月
分速報
総務庁 96年1月 A4判14頁
情報BOX No.254740

就職内定者数
前年同期比
専修学校のみ微増
「平成8年3月新卒者の就職内
定状況等(平成8年1月末現在)
及び平成8年3月大学等新卒
者求人一覽表(3月版)の掲載求
人数等について」
労働省 96年2月 A4判10頁
情報BOX No.254342

就業者数前年同
期比
男子10万人増加
女子12万人減少
「労働力調査(速報)」平成8年
1月分
総務庁 96年3月 A4判21頁
情報BOX No.254321

有効求職者
前月比
3・8%減少
「一般職業紹介状況(平成8年
1月分)について」
労働省 96年3月 A4判7頁
情報BOX No.254300

会員情報検索サービスのご利用方法

DATA FLASHのコーナーから
より詳しいデータをお知りになりたい場合には、
ファクシミリ情報BOXまたは、
情報検索サービス窓口をご利用ください。

●「情報BOX NO.」のついてるデータ
ファクシミリ情報BOXからお取り出しください。
情報BOXセンターにお電話いただき、
説明のアナウンスに従って情報BOX NO.
ID番号(サークル会員番号)等を、
プッシュホンの番号ボタンで入力してください。
ご指定のFAXにお届けします。
(詳しくは、「ファクシミリ情報BOXの
ご利用マニュアル」をご覧ください。
お持ちでない方は下記のTEL NOに
お電話いただきお申し付けください。)

●「資料NO.」のついてるデータ
情報検索サービス窓口までお電話ください。
窓口担当にワークスの号数と資料NO.を
お申し付けください。
(資料NO.のないデータにつきましては、
著作権上、ご提供できる情報に制限があ
ります。予めご了承ください。)

情報検索サービス TEL NO.0120-74-5252
月～金13:00～17:00開設



ポストにしがみつこうような生きざまはしたくなかった。
だからどんなときでも思うようにしていた。
これは最高のチャンスなんだ、ってね。

「わが道」を語る③

COLUMN

上智大学教授

加々美信光

NOBUMITSU KAGAMI

かがみ・のぶみつ 1937年生まれ。一橋大学卒業。野村證券に入社し、米国スタンフォード大学でMBAを取得。その後、野村総合研究所に移りロンドンに8年間滞在。一時、英国系の証券会社に転職した後、野村投資顧問に再転職。昨年4月、同社の副社長から上智大学比較文化学部教授に3度目の転職を果たした。



撮影/橋谷紀夫

昨年、野村投資顧問の副社長を辞めて上智大学に転じたとき、どこかの新聞が書いたんですよ、「波瀾万丈の会社生活を送ってきた人だ」とね。まあ、確かにそういうところはあるかもしれない。ずいぶんいろいろなことをしてきたから。海外にいたときは勝手にOECD(経済協力開発機構)に乗り込んでみたり、ひとりであらぶの国に行ったりもしました。だいたい野村総合研究所から英国証券会社に転職した後、また野村投資顧問に入ったのですから、出戻りですよ。しかも役員立場で戻ったんだから、日本人のキャリアとしてはやっぱりかなりめずらしいほうでしょうね。

ただあのころは、日本そのものが波瀾万丈の時代だったわけですよ。僕らは日本がものすごく高度成長していく過程で仕事をしてきたから、そういう機会もたくさんあったんです。ジャバニーズ・ドリームの時代を生きたんですよ、僕たちの世代は。それに確かにいろいろなることをしてきたけれど、

昨年、野村投資顧問の副社長を辞めて上智大学に転じたとき、どこかの新聞が書いたんですよ、「波瀾万丈の会社生活を送ってきた人だ」とね。まあ、確かにそういうところはあるかもしれない。ずいぶんいろいろなことをしてきたから。海外にいたときは勝手にOECD(経済協力開発機構)に乗り込んでみたり、ひとりであらぶの国に行ったりもしました。だいたい野村総合研究所から英国証券会社に転職した後、また野村投資顧問に入ったのですから、出戻りですよ。しかも役員立場で戻ったんだから、日本人のキャリアとしてはやっぱりかなりめずらしいほうでしょうね。

ただあのころは、日本そのものが波瀾万丈の時代だったわけですよ。僕らは日本がものすごく高度成長していく過程で仕事をしてきたから、そういう機会もたくさんあったんです。ジャバニーズ・ドリームの時代を生きたんですよ、僕たちの世代は。それに確かにいろいろなることをしてきたけれど、

プロフェッショナルなエコノミストとして、よりいい仕事をしたという自分の軸になる部分はずっと連続していたんです。今回の場合にしても、なにも象牙の塔で研究生活に没頭して新しい真理を発見しようというのじゃない。エコノミストとして生きてきた人生の経験をうまく後進に伝えたい、という思いで決めたことなんです。自分が海外で多くの方々のお世話になったので、恩返しのようなことをしたいという気持ちもあったし……。

仕事をするとするのは、最終的には会社のためというより、やはり自分のためですよ。だったらいちばん大切なのは、自分がそこでどれだけのものを蓄積できるか、ということではないですか。その蓄積がないと、ついポストにしがみついたりする。僕は、生きざまとしてそういうのは好きじゃない。ロンドンに長くいて感じたんだけど、向こうのエコノミストの連中って組織人でありながらも、仕事にプライドをもって、どこか堂々と独立した仕事をしているでしょう。僕はすごく触発された。だからどんなときでも、いまこそがチャンスなんだ、と思うようにしてきたんです。定年で背中を丸めて歩いていく自分の姿なんて、想像しただけでも僕には耐えられない。だから今回の転身についても、ずっと走りつづけてきて、一度ワインドバック(巻き戻す)して、弾みをつけてまた走りだした、という感じかな。もちろんまだまだ走りつづけるつもりですけど。

企業の声

よくいえば素直なんだが、覇気に欠ける昨今の若者。あえて異文化に飛び込んでくる同世代の外国人と一緒に仕事をすれば、いい刺激を受けるにちがいない。(専務取締役・♂・58歳)

前に米国人を採用したことがある。とても意欲的で期待していたのだが、1年で帰国してしまっただ。それを考えると二の足を踏む。(部長・♂・38歳)

別に反対じゃないけど、積極的に採用したいとは思わないね。10年、20年住んでいて、日本の慣習や文化に親しんでいる人なら考えるけど……。(社長・♂・60歳)

外国人採用、賛成？ 反対？

日本に在留する外国人は年々増えている。「平成7年度在留外国人統計」によると、その数は135万人以上。これは日本の総人口の1%を超える人数である。そんななかで積極的に外国人採用に乗り出す企業も見られるが、いざ実施すると、いくつかの問題に直面するようだ。今回も、企業側、働く側に分けてホンネの意見を集めてみた。

日本人の若い連中よりよっぽどマシなにより根性が据わっているし、仕事の覚えも案外早い。うちでは欠かせない戦力になっているよ。(自動車整備会社社長・♂・45歳)

「国際化への対応、職場の活性化」。具体策はむずかしい。外国人採用で何かが始まればと期待する一方で、社内の混乱を招くだけではといた不安もある。(常務・♂・51歳)

日本で採用になり、出身国に戻った場合、現地社員との処遇の違いが大きな問題になる。基本的には賛成だが、これをどう解決するかがむずかしい。(採用担当・♂・35歳)

処遇、キャリアパスなど、社内コンセンサスをとってからスタートしないと、ゴタゴタを招くのは目に見えている。そのへんをあいまいにしている日本企業は考えが甘すぎる！(常務理事・♂・57歳)

日本語が何不自由なく話せて、なおかつ能力があるならば国籍は問わない。いま現在、日本人の比率が高いのは、たまたま日本語を話せる外国人が少ないからにすぎない。(外資系採用担当・♀・34歳)

いまのところ必要性を感じないし、将来、採用する気もない。率直にいうと、面倒なだけだと思う。(専門商社・♂・48歳)

東南アジアからの留学生など、非常に優秀な人材が多いのだが、総じて年齢が高い。「35歳、大学院卒」となると、処遇面の問題もあり、なかなか採用に踏み切れません。(人事部長・♂・51歳)

働く人の声

Jリーグでも、ほとんどのチームが外国人監督を雇っているじゃない？ ビジネスの世界も、優秀な人がいたらほとんど海外から引張ってくるべきだよ。オレも指導力のある上司のもとで働いてみたいね。(流通・♂・25歳)

それでなくても就職が厳しいのに、日本企業が外国人をガンガン雇うようになったらどうなっちゃうの？ せめて「外国人枠」を設けてほしい。(事務・♀・24歳)

うちにも外国人の社員がいるけど、楽しくやっています。僕らが考えもしないような発想や切り口で仕事を進めるのですごく刺激になります。(開発職・♂・26歳)

みんな口ではもつともらしいことを言っているけど、まともに外国人を雇ってる会社なんてほとんどないじゃない？ 結局、よそものに荒らされるのがイヤなんじゃないの。(外資系・♂・35歳)

大賛成!! 世界中の女性と机を並べて働きたい。(商社・♂・32歳)

グローバルな考え方を学べる、異文化に触れることができる、英語を教えてもらえる、国際人になった気分になれる。反対する理由はひとつもありません。(金融・♀・28歳)

うちの部長は、外国人から電話があるたびにドギマギしている。個人的には職場に外国人がいたら楽しいと思うけど、いまの会社じゃ永遠に実現されないだろうな。(コンピュータ・♂・31歳)

黙っちゃおれん!

次号テーマは「査定のフィードバック」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。

ひとりの企業人としては賛成だけど、自分の部下に外国人が配属されたらと思うと、うーん、むずかしいですね。なんだか骨が折れそう。(部長・♂・46歳)

知り合いの外国人(イギリス人)は、日本企業は働きにくいと言っていた。いくら日本企業が採りたくても、向こうが嫌だっていうんじゃないかしら。(アルバイト・♀・21歳)

友達としてはいいけど、一緒に仕事はしたくない。なにかという意見がぶつかって、言い争いばかりするハメになると思う。(ファッション・♀・29歳)

日本人だろうと外国人だろうと、仕事ができるヤツを採ればいいと思う。オレが経営者だったらそうするね。(係長・♂・33歳)

賛成:80%

反対:10%

どちらともいえない:10%

賛成:50%

反対:10%

どちらともいえない:40%



ひとときひととき

編集部が届いた皆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。

●リクルート形態が様変わりしており、新たな提案としてのエントリー制や提案面接制、さらにメディアとしてのインターネットなど、関心をもつものが多い。

●大卒文系については本当に「悩ましき新卒採用」である。学生と会社が腹を割って話し合い、理解しあうのではなく、お互いに疑心暗鬼のさぐりあいをしていく。まさにキツネとタヌキのばかしばいであり、双方労働して実りが少ない。

●就職協定の歴史はなかなかの力作的調査である。新たな模索はいろいろな工夫があるものだが、旧来の大企業でないほどそれがおもしろい。

時は慶応元年。密航者としてイギリスの地に降り立った、ひとりの日本人少年がいた。まだ17歳だった少年は、イギリスで6年間下僕として働いたあとドイツに渡る。さらに1年の下僕生活のあと、ドイツの代

●タイムリーかつ重要な話題について、掘り下げていただいているのが大変よい。普段感じていることでも、改めて整理のうえ、活字化していただくことで意味が変わる。今後もこういった企画を続けてほしい。

●企業・学生ともに大変な採用時代になったことがよくわかる。どちらもかわいそうである。まるで両者の騙しあいの戦いのようになっている。いずれにしても、いちばん大きな問題は、いまままで進路指導とか人生設計といった問題に対する研究がなげがしるにされ、またツケがここにきてやつと表面化してきたのではあるまいか。すでに150年の歴史をもつアメリカのキャリア・ガイダンスなどの必要が、初めて認識されてくるのではあるまいか。つまり本当の意味での

●就職協定の歴史はなかなかの力作的調査である。新たな模索はいろいろな工夫があるものだが、旧来の大企業でないほどそれがおもしろい。

「工場ができた翌年には2・5%の生産に成功しました。だい

●初めて採用業務をすることに、自分の就職経験に比べ、あまりにも違うのにびっくりしています。双方ともひどいですね。

●企業・学生ともに大変な採用時代になったことがよくわかる。どちらもかわいそうである。まるで両者の騙しあいの戦いのようになっている。いずれにしても、いちばん大きな問題は、いまままで進路指導とか人生設計といった問題に対する研究がなげがしるにされ、またツケがここにきてやつと表面化してきたのではあるまいか。すでに150年の歴史をもつアメリカのキャリア・ガイダンスなどの必要が、初めて認識されてくるのではあるまいか。つまり本当の意味での

●就職協定の歴史はなかなかの力作的調査である。新たな模索はいろいろな工夫があるものだが、旧来の大企業でないほどそれがおもしろい。

「工場ができた翌年には2・5%の生産に成功しました。だい

●企業・学生ともに大変な採用時代になったことがよくわかる。どちらもかわいそうである。まるで両者の騙しあいの戦いのようになっている。いずれにしても、いちばん大きな問題は、いまままで進路指導とか人生設計といった問題に対する研究がなげがしるにされ、またツケがここにきてやつと表面化してきたのではあるまいか。すでに150年の歴史をもつアメリカのキャリア・ガイダンスなどの必要が、初めて認識されてくるのではあるまいか。つまり本当の意味での

●企業・学生ともに大変な採用時代になったことがよくわかる。どちらもかわいそうである。まるで両者の騙しあいの戦いのようになっている。いずれにしても、いちばん大きな問題は、いまままで進路指導とか人生設計といった問題に対する研究がなげがしるにされ、またツケがここにきてやつと表面化してきたのではあるまいか。すでに150年の歴史をもつアメリカのキャリア・ガイダンスなどの必要が、初めて認識されてくるのではあるまいか。つまり本当の意味での

●就職協定の歴史はなかなかの力作的調査である。新たな模索はいろいろな工夫があるものだが、旧来の大企業でないほどそれがおもしろい。

「工場ができた翌年には2・5%の生産に成功しました。だい

works

バックナンバー一覧

リクルートサークル会員誌「works」は、「人と組織」をテーマに、1995年4月に創刊、今号で7号目を迎えました。創刊号から6号までの内容をご紹介します。

NO.1 Apr/May.1995

特集
中国進出で見た日本企業の「人と組織」
第1部 中国の労働環境
第2部 MANAGEMENT CASE
事例研究スペシャル
会社が生まれ変わる時
～そしてサラリーマンはなくなった～
～ただか建設
テーマ別ケーススタディ
人事制度改革 本田技研工業
業績店長制度 すかいらーく
風土改革 龍角散
女性の戦力化 レンタルのニッケン
戦略的大卒採用 田野屋酒販
境界線からの視点
崔 洋一

NO.2 Jun-Aug.1995

特集
日本版「モザイク型社会」登場
～働き方を巡る社会・乗り換え可能な社会に向けて～
第1部 個人が望む「働き方」を分析する
第2部 ゆるやかに多様化しはじめたワークスタイル
第3部 モザイク型社会を幸福な社会にするための必要条件
ドキュメント
「実録・企業立ち上げ」
～一人の商社マンが社長になるまでの4か月～
～タワー・ペーパー
テーマ別ケーススタディ
最終面接官逆指名採用 ポニーキャニオン
女性MR採用 萬有製薬
学生社員制度 サッポロライオン
オーナー経営からの脱皮 ダイフレックス
境界線からの視点
三遊亭楽太郎

NO.3 Sep/Oct.1995

特集
年俸制が問いかけるもの
第1部 うねり始めた「年俸制」の波
第2部 「年俸制」が照らしたものの
第3部 「年俸制」は特効薬なのか
事例研究スペシャル
オーナー社長の限界が見えたとき
～「個人商店」から「企業体」へ、脱皮を目指す
鳥太郎の第2の転機～
鳥太郎
テーマ別ケーススタディ
完全能力主義の人事制度 CSK
通年採用 アンダーセン コンサルティング
在宅勤務制度 日本ノーベル
商人意識の育成 大関総合食品
境界線からの視点
今井雅之

NO.4 Nov/Dec.1995

特集
「連」の活力
一人と企業と地域が生まれ変わる時
序章 「自立」神経失調症ニッポン
第1部 「場」を活かす、人と企業 横浜市・金沢工業団地
第2部 人が動き、村が変わった 長野県・大桑村
第3部 人こそ資源、地域が「場」づくり 福島県・会津若松市
事例研究スペシャル
団塊ミドルの活性化 一住友商事
～事業変革期に一人一人の自立を促す～
テーマ別ケーススタディ
サマーインターンシップ 日本モトローラ
カフェテリアプラン ベネッセコーポレーション
フラット組織 日本信販
プロジェクト組織 イーディーコントライブ
境界線からの視点
伊藤穰一

NO.5 Jan/Feb.1996

特集
ミッドキャリアの選択
誰もが経験する「乗り換え」を追求
第1部 独立/自らの意志で独立を選択した5人
第2部 転職/築いてきたキャリアを清算し、転職した7人
第3部 出向/転職/敷かれたレールの上を歩むことを選んだ3人
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
～30周年を機に社員の意識改革を図る～
～東京ダンク
テーマ別ケーススタディ
正解のない採用試験 テレビマンユニオン
「ザ・マン制度」 リコー
フラット組織 日本サン・マイクロシステムズ
理念の浸透 山之内製薬
境界線からの視点
山極寿一

NO.6 May/Jun.1996

特集
悩ましき新卒採用
一企業と学生の望ましい双方コミュニケーションに向けて
第1部 揺らぎの実態
リクルーターの証言、人事部長座談会など
＜DATA＞大学生の人気企業ランキングの歴史
第2部 新たな模索
日本オラクル/ソニー/NEC/
帝人/キリンビール/リンテック/
トヨタ自動車/佐鳴学院
＜DATA＞就職協定の歴史
第3部 これからの採用
双方コミュニケーションは対等な目線から
選時代だからこそ「ピント合わせ」の求人広告
＜インタビュー＞ 富士ゼロックス会長 小林陽太郎氏
境界線からの視点
稲本 正

ウチの
タカラモノ
会員番号: 076093001
サッポロビール株
〈醸造技術修業免状〉



技術者だったこともあって、「来館した皆さんへの説明もつい熱が入ります」と、恵比寿麦酒記念館館長佐藤清一氏。

理公使の口ききで当時ドイツの醸造業界でもトップレベルだったベルリン醸造会社でビールの醸造技術を学ぶことになった。彼のもって生まれたバイタリティは、ここで一気に開花した。2年2カ月の研修でその意欲と才能を認められ、醸造会社より「醸造技術修業免状」を受けられ27歳で帰国。彼の名は、日本のビール造りの歴史に深く刻まれることとなる。

彼の名は中川清兵衛。帰国後ただちに北海道の官営工場に雇われ、日本人の手による、つまり純粋な国産ビールを生み出した。ちょうど野生のホップが北海道で見つかり、国産ビールの生産にとりかかろうとしていた時期であった。ドイツでの醸造会社との出会いといい、偶然とはいえない運命的な結びつきが感じられる。

「工場ができた翌年には2・5%の生産に成功しました。だい

その後、中川清兵衛は明治24年に男盛りの30代半ばで退社し、二度とビール造りに携わることはなかったという。

しかしその免状は、昭和10年ごろに「私すべきものにあらず」として寄付され、その後会社はサッポロビールと名を変えた。しかし中川の残した精神は、エビスビールをはじめとする同社の製品に、いまでも脈々と生きつづけているのだ。

そしてその免状も創業の精神を伝えるものとして、いまでも大切に保管されている。

「works」は、人事・マネジメントに関する情報サービスをご提供する「リクルートサークル」の会員誌です。定期購読、バックナンバーにつきましては下記までお問い合わせください。

リクルートサークル事務局 石井
TEL.03-3575-7244 FAX.03-3575-5254

内容についてのお問い合わせ
works編集部 綿貫/菊地 TEL.03-3575-6208

リクルートもインターネットプロバイダーサービスを行っています。

4月1日
オープン
初期費用無料

リクルートの インターネット 接続サービス

●初期費用/無料 ●月額基本料(7.5時間まで)個人2,000円 ●アクセスポイント/東京、大阪 ●サービス内容/ダイヤルアップIP接続、WWW、E-mail、FTP、Net Newsなど。WWWホームページの開設(4MBまで無料)

資料請求は/0120-511-514 (24時間自動音声受付ダイヤル) *媒体コードは00です。

下記の手順に従って入力してください。1.媒体コード00を入力、最後に# 2.あなたの電話番号を市外局番から入力、最後に# 3.あなたのお名前を録音、最後に# 4.あなたの郵便番号を入力、最後に# 5.ご住所を録音、最後に# サービスに関するお問い合わせは03-3575-0080(土・日・祝日を除く10:00-18:00)

ますます充実のリクルートのホームページです。



リクルートの情報誌が持つ信頼性の高い大量のデータベースをインターネット上で提供しています。検索項目もこだわり検索などさらにパワーアップ。また、あなたの希望項目を入力しておく最新情報のリストが電子メールで届くメーリングサービスなどもあります。

<http://www.recruit.co.jp/>



首都圏の不動産賃貸情報3万件
ふおれんとらくらく部屋探し
毎週3万件の首都圏賃貸物件の情報を掲載しています。エリア、賃料、間取り、物件のタイプなどの基本条件はもちろん駐車場、ペット可、楽器演奏可、新築物件、バス・トイレ別などのこだわり条件からの検索も可能です。「家賃相場情報」などの便利な編集記事もご利用ください。



首都圏3万台、関西1万台の中古車情報
CarSensor on the NET
車種、購買エリア、価格などの車種別検索に加えて、Kカー、ハッチバック、スポーツカーなど9つのタイプからの検索も可能です。クルマ購入初心者から目的のクルマが決まっている人も便利です。さらに、国産・輸入車約300の新車の価格情報を、タイプ別に紹介。基礎知識・用語解説も満載です。



技術者・クリエイター向けの転職情報
Digital B-ing
「会社」単位ではなく「職種」単位の求人情報サービスです。職種・業種・仕事内容・年収から検索できます。あなたの「能力」や「適性」を客観的に診断する機能も提供しています。自分の適性・弱みなどがわかる「適職診断」、また、豊富なデータから開発した「キャリア査定(有料)」も利用できます。



まったく新しい本とコミックの情報マガジン
ダ・ヴィンチ ホームページ
毎月約300冊の出版社推薦本をジャンル別に掲載。画像もふんだんに取り入れ、すべての本の装丁が見られます。加えてダ・ヴィンチ本誌を縦横無尽に読破するためのバックナンバー用インデックスも充実。過去の登場著名人やキーワード等からも編集記事の検索が可能です。

既にオープンしている18,000件以上のソフト・周辺機器の情報ページ/Package-soft On the Network(PON)、大学生のための就職情報3,000件を紹介する/RECRUIT BOOK on the NET、仕事に役立つ資格取得のための試験・学校を紹介する/仕事の教室 on the NET、新着ゲームソフトを紹介する/じゅげむ on the NETなどに加え、今後も続々とオープンします。ますます面白く、便利になるリクルートのホームページにご期待ください。画面は予告なく変更されることがございます。

ウチは解雇するが、優秀なので雇ってAT&Tの広告戦略

米最大手電話会社AT&Tが全米主要新聞に「求む、いい仕事にいい人材を」とレイオフ広告を出し物議呼ぶ。IBMやGMが不況下での人員削減に対して、AT&Tは好況を維持しながら、将来の分割に備えての解雇。ウチは解雇するけど、優秀だから他企業に雇ってというわけ。

★★★

離婚しても同じ屋根の下 中国の住宅事情

中国の自由開放は家庭生活にも及び、離婚も増加。ところが裁判で離婚が確定しても、なかなか別居できない。都市部では企業が住宅をほぼ無料で提供しているが、それは基本的に「家族」があつてこそ。高い家賃を払って別居するか、それが無理なら同居になる。「家庭内離婚」なら日本が先輩だけだ。

★★

女性防大1期生 男社会への挑戦と同性への厳しい批判

96年春、防衛大学初の女子学生27名が卒業した。トイレひとつとっても、女子学生には不便このうえない慣れない世界で苦労したが、ハードな体験をした学生の多くは「男性社会でチャレンジもせず、権利ばかり主張しながら、いざとなると逃げる女性を許せない」と同性に厳しいようです。



★

北朝鮮に コカ・コーラ進出 スカットさわやか?

「検査問題」で対立関係にあつた米朝だが、その裏で着々とビジネスは進捗。外電によるとコカ・コーラが平壤郊外に工場を建設中。食糧危機が逼迫しているのにコーラ?と思う向きもあるだろうが、労働需要を創出するだけに歓迎。スカットミサイルではなく、スカットさわやかかな。

★★



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

国連を無視する 米政府に、一般市民 怒りの小切手

米連邦政府が「国連分担金」を滞納。意のままに動かなくなった国連への当てつけらしいが、「大国としてあまりにもモラルの欠けた行為」と、1000人を超す一般市民が政府への抗議の意味で、代わりに国連へ小切手を送りつけている。モラルよりメソッド? 権力とは勝手なものデス。



★★

女をなめると
町長も議員も議長も
そっくりお払い箱よ

瀬戸内の倉橋島・音戸町で、老人保護施設建設をめぐる、対立していた町長と議会。町民不在ぶりに腹を立てた主婦グループが決起。町長も議員も議長も、リコールで辞職、解散に追い込んだ。「町長も議会もバカばっかり、地獄血縁で動きがとれない男にも頼れない」と。女の底力、なめたらあかんぜよ！



★★

ジミ婚からハデ葬へ
住宅ローン終わっても
死後ローンの重圧

「ジミ婚」がブームだが、「死ぬときに人間の価値が決まる」といわれる葬式は、いまだ「ハデ葬」が主流。故人の功績への評価より、残された者たちの世間へのアピールが多い。だが無理した「ハデ葬」だけに、信販会社がドル箱としてローン市場に参入してきた。死後もまたローン地獄！



★★

非行防止パトロール
「おやじの会」発足
オヤジ復権か!?

いじめや非行防止に、5年前、川崎市高津区の住宅街などで、その名も「おやじの会」が発足。公園やゲームセンターなど、子どもたちのたまり場で深夜のパトロールを続け成果が出て、全国に広がりつつある。「オヤジおやじ」から「強いおやじ」へ、会社人間から地域家庭人へ、オヤジ復権か。



★★

タレントも
労災認定へ
消える? 破滅型芸人

労働省はこれまで芸能人を、法的には「事業所に使用され、賃金を支払われていない」ことから労働者とは見なさず、労災保険給付の対象から原則としてはずしていたのだが、ようやく認可。芸能人は労働者にあらずとは時代錯誤だが、サラリーマン化した芸能人に魅力を感じられる!?



★

男子禁制の
「起業大学」開講
受講生1000人

かねてから噂の女性起業家を支援する「起業大学」が4月に開講した。単なる養成セミナーではなく、人脉づくりの交流会や、500万円までなら事業資金の銀行融資の債務保証もしてくれる。女装しても行きたい人もいるだろうがダメ。会社に不満のある人、男女問わず独立の時代だ!



★★

Vリーグ
新体制発足へ
指導力に不安?

五輪金メダルは遠い昔。内紛が続くVリーグ界。「Vリーグ」も黄色い声援だけ。ただ、長く君臨してきた松平会長が辞任し、後任に外部から村井勉J.R.西日本名誉会長が選出され、ようやく新体制へ。しかし実力会長が弊害になったにせよ、9人制ルールしか知らないと言った新会長でいいの?!



★

米大統領選に
ハイテク企業の
不満つのる

米大統領選の年だが、シリコンバレーはおもしろくない。80年代の重工業の衰退に代わりハイテク産業が雇用を創出し、92年のクリントン政権誕生も支援した思いが強い。なのに今回は選挙の論点が、失業、雇用不安のことばかり。産業構造転換の最中、もっと前向きな議論を、というわけ。



★★

アナログ復活
アナログ男ではなく
レコードの話

レコード針メーカーまで倒産させたCD革命だが、じわじわレコードが巻き返してきた。理由はディスクのDJや「渋谷系」の音楽が、深みのあるアナログ盤を重視するようになったから。捨てるに捨てられず、聞きたくても聞けなかったLPも、これでまた陽の目を見ることができよう!



★

お父さんも一緒に
転職浪人
大企業エリートも
氷河期!?

労働省が中小企業を対象に大企業の中高年に対する転職受け入れ状況を調査。その結果、①前職並みの高賃金は出せない②幅広い業務ができない③プライド高く使いつらい、など中小企業の6割が受け入れに難色を示した。大企業エリートも氷河期か。能力十人間関係十意識改革が必要。



★★★

ゲートボールに陰り
上下関係、派閥に
ここは会社じゃない

競技人口100万人とも200万人ともいわれる高齢者の代表的スポーツ「ゲートボール」の人氣に陰りが出てきている。ウォーキング、登山、ダンス、大極拳など、ほかに人氣が分散したこともあるが、団体行動で上下関係や派閥も生まれ、楽しくなくなったらしい。老後まで大変だね、日本は。



★

武蔵大学
学部長女性独占
安易な卒業はダメよ

埼玉県にある武蔵大学は経済学部と文学部の2学部だったが、創立75年の名門。昨春の人文学部長に続き、今春は経済学部長にも女性の教授が就任した。けっして学生を甘やかしたりすることはなく、ここは出欠も卒業も厳しい。日本じゃ珍しい入学より卒業が大変な大学とか。いいことだ。



★

日本の「ゴルフ」
をめぐる、米車と
独車の大ゲンカ

「日本のゴルフはなぜ高い!?」ゴルフ場ではなく車の話。比較広告で、ドイツで販売されているゴルフに比べ日本のゴルフは価格が高いと批判した、フォード日本の戦略。当然フォルクスワーゲン側も「日本では装備に加え、ブランドイメージの高さが違う」と反発。アメ車より安いゴルフが欲しい!



★

総合学科誕生
選択肢増やせば
高校中退減る!

毎年、10万人前後も出る高校中退が問題になっているが、「普通科」専門科に続いて94年から導入された「総合学科」を設置した高校では中退が減っているという。総合学科は大学同様、単位制で選択できる科目が多いため、学習意欲が出てくる。画一化教育自体が時代遅れの証明。



★★★

妻の呼び方
「おかあちゃん」
私はあんたの
母じゃない!?

読売新聞「夫の呼び名、妻の呼び名」によると、夫が妻を呼ぶときは「呼び捨て」「おかあさん」「おい、ちよっと」が多く、妻は「○○さん、ちゃん」「おとうさん」「あなた、あんた」の順。なのに「おかあさん」が「私はあなたの母親ではありません」と女性に不人気。そんなつもりじゃないんだが。



★

防衛庁情報本部創設
日本版CIA!?
スパイ天国返上へ

防衛庁は97年度から懸案だった情報本部創設を実現する。総勢1600人強と、内閣情報調査室や外務省国際情報局に比べた違いに多い最大の情報組織になる。いままら「日本版CIA」の誕生かと恐れられているが、個人情報収集(スパイ活動)はしないようだ。とにかく日本の安全、お願いします。



★★

ヤマシタ財宝発見!
住専、赤字財政補填
への切り札?

「マレーの虎」と異名をとった山下幸文將軍の隠し財宝をめぐる話題はいまも事欠かない。今年早々、テレ朝取材班がルソン島で発見した金の延べ棒2000本(100億円相当)も話題だが、総額は1兆数千億円ともいわれる。「住専」の補填に充てる? ダメ! 実在してもすべて略奪品デス。



★★

ビジネススクールというと、日本ではアメリカのビジネススクールを思い浮かべるが、ヨーロッパにも、アメリカのトップスクールと並ぶ、ワールドクラスのビジネススクールがある。

このたび、ヨーロッパで名高いビジネススクールのひとつ、ロンドンビジネススクール(LBS)学長、ジョージ・ベイン氏が来日した。そこで、いまヨーロッパのビジネススクールは日本の企業や個人にとってどのような役割を担っているのか、また、アメリカのビジネススクールと比べてどのような特徴の違いがあるのか、インタビューした。

キャリアの拡大、加速、転換に強力な武器を提供するMBA

——ビジネススクールにはいったいどんな学生が入ってくるのですか。
ベイン 欧米のビジネススクールは、多くの場合、大学院大学です。普通、学部をもっていません。だから学生は、どこかの大学を卒業し、その後一定の仕事をしたあとに、もう一度勉強しようということで、入ってくるわけです。

ビジネススクールにはいろいろなコースがあつて、学生のタイプについて、一概には言えません。代表的なのはMBA(経営学修士課程)プログラムです。我々のMBAプログラムでは、2年間で経営学修士の学位が取得できます。

このMBAプログラムに入ってくる学生を、私たちは3つのタイプに分けています。

第一は、キャリアの拡大を目指す人たちです。これは、特定の狭い分野のマネジャーだった人が、ビジネススクールでMBAを取って、広い分野のゼネラルマネジャーを目指す例です。MBAは、この動機に対してたいへん強力な武器を提供しています。

第二は、キャリアの加速を目指す人たちです。すでにゼネラルマネジャーに就いている人が、もっと高いマネジャー職に就く可能性を拡大したり、あるいは昇進のスピードを加速したりするために入ってくる例です。

そして、第三は、所属部門や産業を変えたり、違う国へ行って仕事をしたいと思っている人たちで、要するにキャリア転換を目指す人たちです。

ビジネススクールは、これら3つの、どの動機をもった学生に対しても、強力な武器を提供しています。

——説明をうかがっていると、個人にとってメリットが大きいのはよくわかるのですが、派遣元企業にとってのメリットはいついかなのですか。

ベイン その質問に答える前にひとつ重要な違いを説明しておく必要があります。日本人学生に限ってという、我々のところに入ってくる日本人学生は確かに大半が企業派遣です。金融関係が多いのですが、メーカーから派遣されてきた学生もいます。しかし、学費も生活費も会社が面倒をみる、そういう企業派遣の人たちは、日本人を除くとあまり多くありません。

つまり日本以外の国から来ている学生は、多くの場合、個人で費用をやりくりして勉強している学生なのです。銀行から借金をしている人も、たくさんいます。だから派遣元企業というのは、彼らの場合ありません。

しかし、そういう学生も、ビジネススクールを出たら、普通、どこかの企業で働くことになるわけです。世界規模の競争(メガ・コ



メガ・コンペティション
世界規模の競争のなかで
活躍するのは
国際的な仕事のできる
グローバル・マネジャー

テムズ川のほとりに建つ城の風情を残した校舎

ンペティション)のなかで、国際的な仕事ができるマネジャーはそう多くいませんが、我が養成を狙っているのは、まさにそうしたグローバル・マネジャーです。

——そういうマネジャーを、きちんと養成できれば、企業の意思決定能力も、いずれ強くなると我々は信じています。

——つまり、企業の国際化に役立つ?
ベイン まったく、そのとおりです。

アメリカのビジネススクールは、この点がいぶん違っています。アメリカのビジネススクールは昔から、学生一人一人に職業上の武器を提供する機関でした。どちらかというと個人を強調する傾向がアメリカでは強かったのです。これは伝統的なものですが、いまでもそうだと思います。

ヨーロッパ系のビジネススクールは、そうではありません。我々はむしろ、個人にとっての便益と会社にとっての便益とを、バランスよくしようとしています。特定の会社から依頼を受けて、その会社のニーズに合わせた教育研修のプログラムをつくることもあります。

——先ほど触れられた点ですが、日本人の学生で、個人で入ってきている人は、まったくいないのですか。
ベイン まったくゼロではありません。少数ですがいますし、傾向としては徐々に増えてきているようです。

おもしろいのは、個人負担で入学してきた日本人は、我々のところでは、圧倒的に女性が多いことです。

理由はさまざまでしょう。アルバイトをしながら留学準備をして、やって来た人もいるでしょうし、一流企業にいったん勤めたけれど、その会社のなかに女子社員員の留学制度が

ないので、やむなくやめてLBSに来た人もいます。背景ははっきりしませんが、いずれにせよ個人負担の日本人の場合、女性が多い。

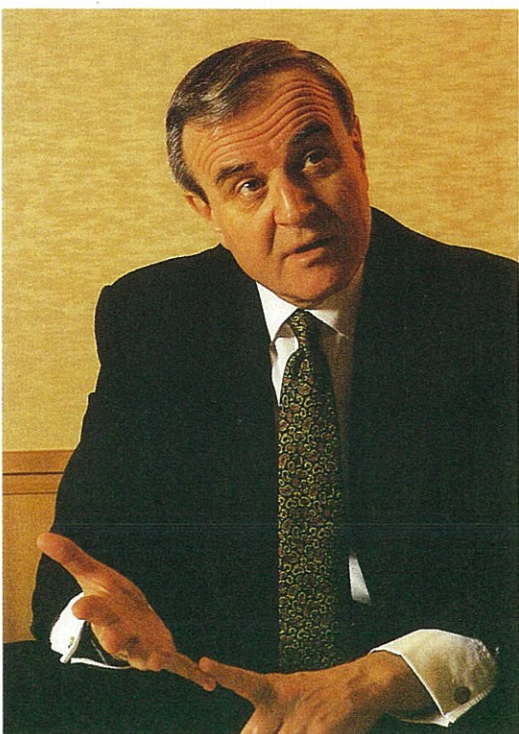
日本人女性にとって、ロンドンが特に魅力ある街だということも、関係しているかもしれません。ご存じのようにミュージカルの本場でもありますし、文化的楽しみには事欠きません。

ヨーロッパのビジネススクールには多国籍の人材が集まる

——ビジネススクールといえば、日本ではアメリカのビジネススクールを思い浮かべると思いますが、ヨーロッパのビジネススクールはアメリカのスクールとはどのような違いがあるのですか。
ベイン アメリカのビジネススクールを思い浮かべるというのは当然です。LBSに限らず、ヨーロッパ系のビジネススクールの知名度が、日本のなかで決して高くないことは承知しています。

アメリカというのは、何にせよランキングをつくるのが好きな国です。ビジネススクールにも有名なランキングがあります。ヨーロッパ系がいくつかありますが、ヨーロッパ系のビジネススクールは、通常のランキングには含まれていません。比較がむずかしいからですが、その点も、日本における知名度の低さに関係

ジョージ・ベイン (George Bain)
ロンドンビジネススクール(LBS)学長。欧米の有力ビジネススクールのなかで、いま最も「やり手」のリーダーのひとりといわれている。LBSをヨーロッパナンバーワン、アメリカを含む世界トップテンのビジネススクールに育て上げてきた。オックスフォードで労働関係論を専攻した関係で、イギリスの次期首相が確実視されている英労働党首、トニー・ブレアのプレーンのひとりとしても有名である。



しているのでしょうか。

我々自身のPRが不十分なのも事実でしょう。今後、もっと努力しなければいけません。しかし、多少なりとも事情に通じている人なら、ヨーロッパの一部のビジネススクールは、疑いなくワールドクラスの存在です。アメリカのトップスクールに負けない内容をもっていることを、よく知っているのではないのでしょうか。

——アメリカのスクールに負けないというのはどのような点ですか？

ペイン ヨーロッパには3つ、ワールドクラスのビジネススクールがあるとよくいわれています。

フランスのパリ郊外にあるINSEAD（インシアード）、スイスのローザンヌにあるIMD、そして我々LBSです。

この3つのスクールは何かにつけライバル意識をもっていて、いつも競い合っているわけです。これらのスクールに限って言うと、アメリカのトップスクールにもない強みがあると、自信をもって言うことができます。

その強みはいくつかあるのですが、特に言えることは、アメリカと比べるといろいろな国の人が入り、いわゆる国際性がきわだって高いということです。これはヨーロッパ系のビジネススクール全体の傾向でもあります。——それは学生が世界中から集まってくるということですか？

ペイン もちろんそれもありますが、学生、教師陣、授業内容すべての面で、たいへん国際的なのです。

LBSのMBAプログラムについて見てみると、最近の学生に占めるイギリス人の比率はだいたい2割くらいです。残りの8割はイギリス以外の国からやって来て勉強している

学生です。教室の中で、イギリス人はマイノリティ（少数派）だといっても言いすぎではないでしょう。

学生の出身国は、ほんとうに世界中にばらついています。旧東欧を含むヨーロッパ全域はもちろん、北米、中南米、アジアの全域、アフリカからも学生が来ている。

教師陣の構成を見ても、我々のところは多国籍の教師が集まっています。LBSはイギリスのスクールだけれど、イギリス人だけで教えているわけではありません。教師陣のなかのイギリス人比率は、いま5割です。世界中から、ワールドクラスの研究者を集めることに成功しているため、外国人の教師はもっと増えていくでしょう。

だから授業の内容も、もちろんたいへん国際的です。マーケティングでもファイナンスでも組織論でも、分野や専攻を問わず、すべての授業科目が国際経営に関係しているといってもよいでしょう。

このように、ヨーロッパのビジネススクールは、昔からたいへん国際的だったのですが、アメリカのビジネススクールは、この点で全然事情が違います。アメリカは、どのスクールに行っても、学生の7割前後はアメリカ人で占められています。教師も圧倒的にアメリカ人です。

もちろんアメリカ自体、けた外れに大きな国だということを考慮する必要があります。どう。カリフォルニアとテキサスでは、ほとんど違う国のようなものだからです。しかし、それにしても、アメリカのビジネススクールが主としてアメリカ人のためのものであることは、事実なのです。アメリカのビジネススクールには、ヨーロッパのビジネススクールで見られるような、さまざまな国の人びとが

たちです。

彼らは、グローバルな競争にさらされて、日夜むずかしい意思決定を迫られている人たちばかりです。そういう人たちが、文字どおり世界中から集まってきた、レベルの高い教育を集中的に受けている。

——こういう場合は、エグゼクティブにとっては、ほんとうに貴重な機会なのですが、残念なこと、エグゼクティブ・プログラムへの日本からの参加は、きわめて少ないのです。——社内の仕事に忙殺されていて、参加できないのでしょうか？

ペイン それもあるでしょうし、言葉の問題もあるでしょう。参加期間中は、とにかくずっと英語を使わなければなりません。それと、日本企業は伝統的に社内プログラムを中心としてきました。

しかし、21世紀へ向けて、世界中さまざまな国のいろいろな人と、共同で仕事を進めていく力が、経営者にはいよいよ必要になっていきます。欧米ではそのために、比較的シニアの管理者向けプログラムを強調する傾向にあり、事実上皆さんの管理者をエグゼクティブ・プログラムに送ってくる企業が増える傾向にあります。

——こういう参加者のなかに、日本人管理者の参加をもっと得たいところですか？

**生涯を通して自己を磨くために
繰り返し学習ができる場へ**

——最後に、生涯を通して自己の成長を目指すという観点から、LBSはどんな役割を担っていますか？

ペイン まさに、生涯を通して繰り返し学習できる場を提供したいということは、我々が

集まって生まれる国際性というのを見ることはできません。

**40〜50代の経営者、管理者こそ
ビジネススクールで学ぶべき**

——LBSとしては、今後、日本のどんなビジネスマンに参加してほしいですか？

ペイン たいへん重要な問題です。この機会に、私の希望として、3つの点を強調したいと思います。

ひとつは、企業派遣の場合についてです。LBSはロンドンにあるということ、どうして金融関係の会社からの派遣が多いのです。ロンドンには周知のように東京、ニューヨークと並ぶ国際金融センターのひとつなので、金融関係の会社がLBSに関心をもってくれるのはよくわかるし、それはそれで大歓迎だけれど、メーカーや、小売業や他のサービス産業など、もっといろいろな産業分野からも、学生として来てほしい。

2番目に、企業派遣とは別に、個人負担でやって来る学生が、もっと増えてほしいという点です。先ほど申し上げましたように、企業派遣者が大半を占めるというのは、日本だけだからです。

この点では、先ほど触れましたが、女性が顕著な例外です。日本人の女性が、個人負担でたくさんLBSに参加してきている。これ

近年最も強調している点です。

——もともとLBSには幅広い年齢層の学生がいて、同じ教室で、みんな一緒に勉強しています。

MBAの学生は30歳前後ですが、エグゼクティブ・プログラムの参加者は40代、50代です。もっと年輩の学生もいます。

彼らが、一度LBSで学習し、そしてスキルをいったん去っても、その後繰り返しLBSに戻ってきて、最新の知識に触れることができるとしたら、ほんとうに素晴らしいことだと思います。

勉強は、ある時期にしたらそれで十分というものではありません。経営技法は日夜進歩しているし、技術も不断に進歩しています。新しいタイプの競争がどんどん生まれてきています。

ビジネスの分野では、生涯を通じて繰り返し勉強し、自己の成長を目指すことが決定的に重要です。年齢に応じて、学習に対する目的や期待も変わっていきます。

——私どもは、そういう生涯学習の場として、ビジネススクールが有効な場でありたいと希望しています。そのため、世界中の卒業生とのつながりを重視し、彼らが折りに触れてスクールに戻ってきて、いつでも我々の誇る教師陣とコンタクトしたり、施設を利用したりと、スクールの資源を活用できるようにと考えています。



ミドルの 発達史

Kiyomori Sudaibane
榊原清則

— CV (履歴書) から個人史をうかがう — 最終回

連載最終回の今回は、これまでの作業を簡単に要約し、私自身の感想をいくつか記してみよう。
この連載では、ヨーロッパのミドルエイジを一人一人取り上げ、彼らの個人史をできるだけ具体的に記述しながら、仕事のうえで彼らの足跡をたどってきた。
インタビューはおもしろいものだった。正直に告白すれば、私自身の「のぞき興味」をくすぐるところがあったからだ。
その作業の過程で、ヨーロッパと日本とのあいだにたくさん違いを発見した。
その違いのなから、大きなポイントをいくつか取り上げ、いわば文化論的考察を試してみたい。



Lisa Dolman

この連載では、イギリスで私の身近にいたビジネスマン、ビジネスウーマンの個人史(パーソナル・ヒストリー)を取り上げてきた。
個人史というと、ちょっと大きめに聞こえるかもしれない。主に仕事を通じての経験を、インタビューによりレポートしてきたのである。基本的な関心は、だいたい30歳から50歳ぐらいまでの、いわゆる「ミドルエイジ」であった。
私のインタビューは、いつも次のような手はずで行われた。第一に、適当な人をピックアップし、インタビューの承諾を得る。第二に、彼らからCV(履歴書)を送ってもらい、それを注意深く点検する。CVを事前に見ること、キャリア・パスの全体を把握するの

である。第三に、2時間程度のインタビューを実施し、それまでの足跡を自由に語ってもらう。

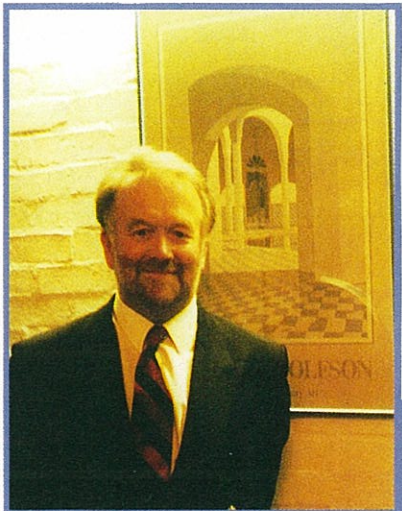
インタビューの際には、仕事のうえでの話だけでなく、仕事以外の話、たとえば結婚や家庭などに関わる話も尋ね、キャリアとの関係も答えてもらった。

対象に取り上げたのは、私の周囲にいたごく普通のビジネスマン、ビジネスウーマンである。飛び抜けたエリートとかスターとか、そういった例外的に目立った人たちでは決してない。

とはいえ、連載で取り上げたのは、欧米社会の「敗残兵」でもない。比較的「成功した」人たちである。ロンドンには、失業して生活



Philippa Morrison



Mike Oram

苦に陥っている人がたくさんいる。繁華街の無数のホームレスを想起せよ。欧米における失業問題は、日本で想像するよりはるかに深刻な問題である。

**30歳を超えると
人生の「資産」も「負債」もある**

30歳から50歳ぐらいまでのミドルエイジという、なかなかむずかしい年齢層である。第一に、彼らはそれ以前の20代と違って、体力的にも精神的にも若さを失いつつある。若いときに体力に恵まれていた人でも、意識

してトレーニングを持続しなければ、体力はどんどん落ちていくし、たぶんそれに合わせて、精神力(意志の高さ)のほうも低下していくだろう。
第二に、30歳を超える年齢になると、それまでに一定の学歴や職歴をもっているから、まったく白紙の状態ではない。言い換えれば、人生における「資産」も「負債」も、両方あるに決まっている。

だから会社を移るとか仕事を変えるとか、そういった大きな意思決定に直面した場合、まったくフリーハンドの選択とは違って、高度に制約付きの意思決定をしなければならぬ。

その意思決定のむずかしさは、ちょうどキャンパスに向かって絵を描いている情景を思い浮かべると、わかりやすい。ミドルエイジの意思決定は、すでにある程度出来上がっている絵に、さらに色を塗っていくようなものである。真っ白のキャンパスに絵を描くのは全然違うむずかしさが、そこにはある。

色をひとつ足すことで、絵の全体が見違えるように映える場合もあるが、まったく逆に、ごてごてになったり、暗い絵になったりする場合もある。たぶん後者のほうが多いのではないか。

そういうむずかしい意思決定をどうやって行っているのかを、私はヨーロッパのビジネスマン、ビジネスウーマンについて、立ち入って見てきたのである。

**日本は「水墨画」
欧米は「油絵」のキャリア選択**

ヨーロッパのミドルエイジを日本のそれと比較してみると、職業に関わる意思決定の仕



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、ロンドンビジネススクール教授を経て、96年4月より慶應義塾大学総合政策学部(湘南キャンパス)教授。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。

方や基本的姿勢が、両者では確かに違っているように思われる。よくいわれることだけれど、ヨーロッパのミドルエイジのほう、その意思決定に対して主体的で展望的で、持続的なのである。

主体的というのは、会社任せにせず自分で決めるということである。展望的というのは、自分の将来を自分でイメージして、それに向かってキャリアを設計していく姿勢が強いということである。展望的というのは、回顧的の反対である。最後に持続的というのは、そういうキャリア設計・キャリア選択の意思決定を何歳になってもするということである。その結果、相当の年長者が、大きなキャリア転換をすることも多い。

上述した絵のたとえでいうと、日本はいわば水墨画の世界であって、ある程度描いたらそれ以上書き足さない方向にパイアスが働くようである。おそらくキャリアの「サンクコスト」(埋没費用、回収不能費用)が大きいと推定しがちなのだろう。

それに対して、ヨーロッパはたぶん油絵の世界なのである。はた目にはけっこう出来上がっているように見える絵でも、そこにどんな筆を入れ色を重ねていく。それで、絵の魅力が増していくと考える方向にパイアスが働くようである。

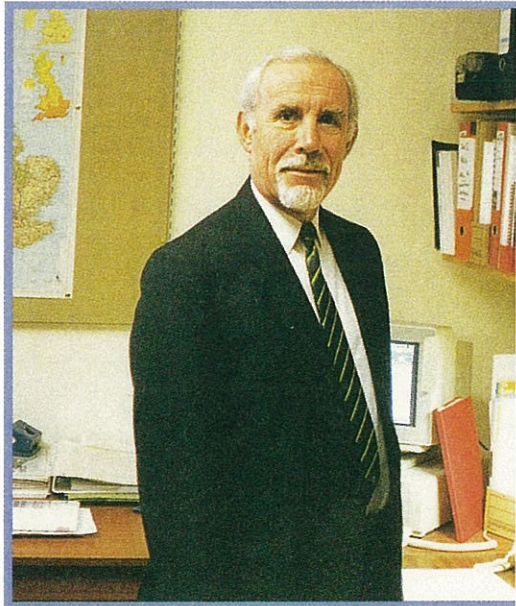
**年齢や性別による役割期待は
日本よりも希薄**

インタビューをしていて強く感じたことのひとつに、役割期待のあり方が性別や年齢で固定的でない、という論点がある。

それはどういふことかという点で、「女性だから〇〇しなければならない」といった性別と

ヨーロッパの
ビジネスマン





Julian Hancock

それに対して、ヨーロッパのミドルエイジは、会社を語るよりも職場を語ることが多く、職場を語るよりも自分自身の仕事を語ることが多かった。もの見方が会社中心というより仕事中心であり、仕事中心というより個人中心であるからだろう。

ヨーロッパでは、個人の相対的独立性が高い。従属しようにも企業が世話をしてくれないから、独立せざるを得ないのだ。自分の城は自分で守らねばならない。

「大企業はセキユアな（安定した、安全な）職場ではない」という言い方も、インタビュアーのなかで繰り返し出てきたものだ。リストラの嵐は、欧米のほうがはるかに激しいのである。

それでも、会社に対する恨みつらみや愚痴を言う人は、私のインタビュアーのなかでは、まったくいなかった。会社との関係が、割り切った、ドライな関係だからだともいえるが、それだけでは、ちょっときれいなことすぎる。総じていえば、欧米では職業選択やキャリア開発の面で、個人のイニシアティブが強い。会社や職場に対して愚痴を言っても、それは結局その人自身の責任だから、こういう文脈

L・Isako・Okazaki-Ward



Lars Peter Jorgensen



結びつけた考え方や、「何歳までに〇〇しなければいけない」といった年齢を基準とした考え方が、日本に比べると、ヨーロッパでははるかに希薄だということである。

ヨーロッパでは、大学を出たらすぐに就職し、何年後に課長になって何年後に部長になるといった典型的なキャリア・パスが、その昔から全然描けなくなっているのだ。そういう社会においては役割期待も多様化するのであらう。

女性についても同様のことがいえる。たとえばどんな仕事の分野にも、男性だけでなく女性がいるのが普通である（秘書や初等中等教育の教師などは、欧米でもほとんど完全に女性の職業であり、例外に属する）。大学の教室の中も、通常約半分は女性の学生で占められている。

「女性は〇歳までに結婚しなければならぬ」とか「〇歳までに子どもを産まなければならぬ」といった考え方も、ヨーロッパでは希薄になってきている。職場でお茶をいれるの

は女性の役割」といった固定した役割期待は、昔はともかく、いまはまったく存在しない。それに比べると日本では、一人一人が「何をしなければならぬか」という点について、本人の意識も周囲の期待も、年齢や性別によってしばられた考え方が強いように思うのだ。職業との関連でいえば、特に女性について、年齢にしばられた考え方が一般的なのではないだろうか。

もちろん、ヨーロッパでも類似の傾向がまったく存在しないわけではない。たとえば既婚女性が仕事を続けることは、イギリスでも容易なことではないのだ。男性の仕事の都合に女性が従属し、したがって女性が男性に振り回される例は、イギリスでもゼロではないからだ。

インタビュアーしたひとりの女性（在宅のフリーライター）は、「それは女に対する固定的な考え方のせいというより、仕事自体の問題だ」と言っていた。彼女の場合、「自分の仕事より、夫の仕事のほうが社会的に見て明らかに重要度が高い仕事」だから、その都合に合わせてざるを得ないというのである。

でも、こういう言い方は、ある意味では、彼女なりに自分自身を納得させる方法なのだろうと私は解釈している。仕事の重要度というのは、本来主観的なものであって、社会的に見た重要度なんて、男がつくった詭弁のようなものだからだ。

ヨーロッパのミドルに 世界観が狭いと感ずることも

さて当地でのインタビュアーは、話の内容自体、好奇心をそそるものが多かったが、何を重視し何を重視しないかという、もの見方の

ものとは、愚痴ばかり言っているわけにはいかないのである。

ヨーロッパの人たちは会社全体よりも、身近な職場や自分自身の仕事に関心を寄せていた。言い換えると、彼らの世界観は、会社によって描かれているというより、もっと機能的な仕事によって描かれていたのである。そのかぎりでは、視野が狭いともいえるように思われる。

全世界で事業展開している多国籍企業で働いていても、会社全体は視野の外にあり、関心の中心はもっぱら特定のロケーション、特定の職場、直接の上司にあった。要するに、自分が関係していた仕事の周囲に注意が集中している感じだった。

だからこそ、話の内容が個別的でユニークで多様にもなるのだが、同時にその反面、彼らの世界観がやや狭いという印象をもったことも事実である。

イギリスに見られる 職業の階級差が生む功罪

第二は、ヨーロッパの人の職業観についてである。彼らの話から感じ取れることとして、職業に階級差というレベル差があり、あえていえば貴賤の差があるということがあげられる。

貴賤の差があるとすれば、賤とは何であるか。たとえば工場労働者（アセンブリライナー・ワーカー）や営業担当者（セールス・ピプル）は、明らかにレベルが下の職種であり、言葉は不適切かもしれないが、「卑しい」仕事だと彼らが考えているように私には感じられた。

こういう論点はデリケートなので、実はイ

考え方や、いろいろな点で文化の違いを感じた。

よく欧米人は個人としてタフだとか成熟しているとか、そういった肯定的な話が多い。私もそういう観察をすべて否定するわけではないが、そういう話だけでは、なんだかきれいなことすぎて、事実を正確に伝えないように思う。

この種の調査では、インタビュアーで得た情報を性急に肯定し美化する必要もなければ、同時にまた、それを性急に否定する必要もないのである。まずは考え方の違いや文化の違いを素直に受けとめ、その意味をじっくり考えてみる必要がある。

そういう観点から、以下、大きく二つの論点を提起したい。

第一は、ちょっと大きめに聞こえるかもしれないが、「世界観」の違いであり、自分を取り巻く「世界」をどう定義しているかという論点である。

ヨーロッパのミドルエイジが語る個人史は、予想以上に多様なものだった。日本で同種の調査をすると、個人史とはいえず、事実上会社の話を聞かされることが多い。自分が所属している会社の話に終始する場面が多いのだ。新日鉄の人は新日鉄の話をする。トヨタの人はトヨタの話をする。

日本では、人生経験が圧倒的に会社中心に形成されているから、それは仕方ないのだろう。だから誰と会っても、話の内容が似通ってくる。

また、時にはその会社に対する不平不満になったり、恨みつらみになったりもする。一種の愛憎表現というべきか。

この点も日本だけに見られる、ユニークな特徴である。

インタビュアーのなかでも、正面から聞いただけで聞いたわけではない。けれども、「私はアセンブリライナー・ワーカーだったことはない」という誇らしげな言い方は、インタビュアーのなかで何度か聞くことができた。

ついでながら、初対面ですぐに名刺を出して自己紹介する、日本で普通の挨拶の仕方——あれは欧米ではセールス・ピプルに特有の挨拶の仕方であり、どちらかというと、尊敬すべき（レスペクタブルな）職業の人の挨拶ではない。会ってすぐに名刺を交換する日本人を見て、（良い悪いでなく）欧米人がそれをどう受けとめているか、ちょっと気になるところである。

それはともかく、アセンブリライナー・ワーカーやセールス・ピプルのいわば対極にあるカテゴリーが、「ゼネラル・マネジャー」であって、日本語でいえば「上級管理職」といった訳語が適当だろうか。欧米のエリートは、したがって例外なくゼネラル・マネジャーを志向するのである。

こういう職業観が、より上位の職業への上昇志向を育んでいるというプラスの側面は、確かにあるだろう。しかしヨーロッパでは、職業間のレベル差がやや大きすぎるようにも思われる。

「職業に貴賤がある」という言い方は少し強すぎるかもしれない。しかし、現場での仕事を厭い、手を汚す仕事を卑しいものとする見方は、確かに存在するように思うのだ。高学歴者ほど、きれいな仕事を志向するのである。このような傾向は、ヨーロッパのなかでもイギリスに最も典型的に見られるものである。それがエンジニアの地位の低さにつながり、ひいては製造業の不振にもつながっているのである。

言のちやぶさのすすめ

——自分の思いを語り、歴史の証言者となること——

大学の来し方行く末

昨年度のことであるが、私の所属している名古屋大学教育学部では、名誉教授の先生が4人も亡くなりました。この学部は、だいたい40歳前後の先生が、名誉教授も16人しかいないので、なかなかのことであります。

4人の名誉教授の先生方は、いずれも教育界に大きな業績を残された先生方で、ブルーナーの理論を日本にいち早く紹介した広岡亮蔵先生、重度心身障害児の療育に貢献された村上英治先生、学校教育の場で独自の授業分析の方法を提示した重松鷹泰先生、精神科医で数々の教育制度改革に携わられた丸井文男先生である。

先生方のご葬儀の機会に改めて残された業績を思い、先生方と自分との関わりを見直すことをした。先生方がご存命中にもっといろいろなことを考えてもよかつたのに、こうしてお亡くなりになった機会にしか、改めて考えることができなかったのは残念であるが、世の常かとも思う。

一方、いま大学では大学改革ということが

最優先事項である。時代の変化に対応してどのような大学が求められているのか、ニーズに応じて大学はどうかあればよいのか議論されている。大学改革が前面に押し出されているこの時期に、教育学部を支えてこられた幾人かの先生方のなされてきたことを振り返ることは意味のあることではないだろうか、そう思った。大学の来し方と行く末である。

継承されてきたもの ——村上英治先生が伝えたもの

私は残念ながら、広岡先生や重松先生には直接ご教授ねがう機会には恵まれなかったが、村上先生と丸井先生の講義に参加している。

特に村上先生の講義はまるごと先生ご自身の人間観であり、教育理念であったので、先生の人間に対する真摯な姿勢に自分も姿勢を正す思いをしたことを覚えている。村上先生は教育心理学の講義の際には必ず、全員の名前を読み上げて出欠をとられた。100名ほどの名簿を読み上げるのである。自分の呼びかけに、高らかに返事をするようにとおっしゃった。人と人との出会いは一期一会であるか

ら、講義の際にも、名前の不詳な大衆に語りかけるのではなく、学生の一人一人と向き合っていたというのがその理由であった。朝8時40分からの授業であったので、怠け者の私にはきつい授業であったが、出欠をとられるので、休むわけにはいかなかったというのが、学生時代の本音だった。しかしいまから思い返せば、何よりも、先生は本当に一人一人をちゃんと捕らえていらつしやつた。学部のなかの1学生にもこれほどインパクトを残しておられるのだから、そのエネルギーはいかほどかと思う。

先生は出合いの機会を決して逃さなかった。小さなエッセイにも、学生との語らいの機会にも、ご自分の思いを語られていた。実際のところ、私が村上先生と直接お話しする機会があったのは、いまから数えても数回である。講義の機会やほかの人と語る事柄から、あるいはある機会に先生がどのような発言をしたのか、私には行動を起こしたのかを伝え聞くことから、私は村上先生の存在を感じてきた。すべてを受けとめることができたわけではなかったけれども、確かに私の中に残っているものがあると思うのは不遜だろうか。

継承されていくもの ——自分の思いを語ろう

最近、私自身も教壇に立つようになって、伝えたいものが伝えられないもどかしさを感じることもある。伝えられないというか、受けとめられていない感じをもつのである。これは私の同僚の先生方もおっしゃることなので、たぶん私だけの問題ではないと思う。自分が年を重ねてきたことで、いわゆるジェネレーション・ギャップを感じているのかもしれない。

しかし一方で、伝える努力をしているのか、つまり、私が生き方そのものなわけで、自分の思いを語っているかというところ、そういうわけでもない。これにはいくつかの理由がある。まず、私が生きてきたのはまじめに語ることが少しカッコ悪い時代だったし、語らないことに価値がおかれている時代だったことがある。それに、何より私自身が説教臭いという話が好きだった。だから、自分だけはそうなりたくないと思ったりしている。もうひとつの理由としては、仮に語る場が与えられて自分の思いを語ったとしても、うまく伝えられないのではないかと、あるいは受けとめてもらえないのではないかとという不安がある。

こうしたことはどうも私だけの問題でもなさそうである。私は企業内で働く人のカウンセリングを行っているが、働く人に共通するのは、自分の思いを語ることが得意なことである。常識的で、割り切りができて、気づきもあるのだが、自分の感情や思いには、比較的無関心である。思いにまぎれていては事は運ばないので、多くの働く人は思いを抑圧



かない あつこ ●名古屋大学教育学部教育心理学を卒業後、株式会社リクルートに勤務。人事教育の仕事に携わる。同社を退社後、名古屋大学大学院教育学部研究科発達臨床学専攻博士課程前期課程を修了。後期課程に進学。1994年8月、名古屋大学教育学部助手。1995年4月より、同学部助教。専攻分野は産業臨床学。組織ストレス、企業内メンタルヘルスなどを、キャリア発達の視点から考察している。

している。見ないふりをしていく。しかし、多くの事柄は物理的に構造化されているわけではなく、それを運用する人の思いが形づくっているのである。気づかない思いをないがしろにすると、少し苦しくなる。

そんなわけで、ずいぶん長い間、私はあまり自分の思いを後進に語ることをしなかつたところ、語つてこなかつたこと、いざ語ろうとすると、まず自分の思いに目を向けること

からしないといけないので、けっこう大変である。それに、語り慣れていないから、うまく表現できないという難点もある。

しかし、まず語つてみないと事が始まらない。村上先生自身が、どのくらい学生に伝わっているかを実感して語られたのかはわからないが、ひたすら機会を捉えて思いを語られたように、私たちがもっと自分の思いを後進に語つていいのではないかと。

だから、私はここで自分の思いを語ること

に少し躊躇している読者のみなさんに、「言っちゃえよ」とおすすめたのだ。「一緒に言つてくたさいよ」と言いたいのだ。私のいまいる場所が教育の場なので、伝えるということが特にクローズアップされているのかもしれないが、しかし、組織のなかでも、家庭の

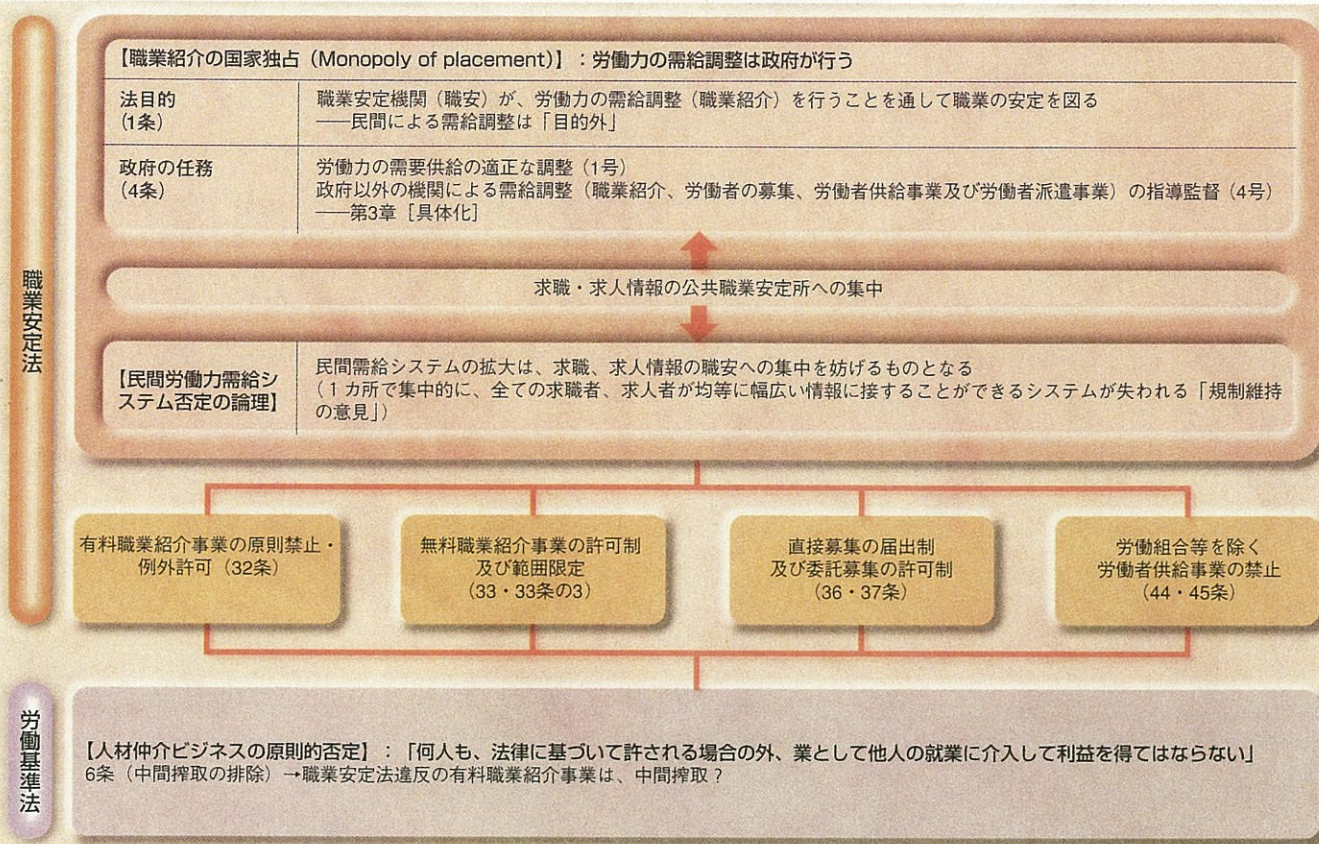
なかでも、さまざまな個人の思いが伝えられることは非常に重要だと思う。しかも言葉で語ることが重要なのである。先輩が後輩へ、親が子へと語つていかなければ、根無し草になつてしまうという危機感がある。伝えなかつたほうも、伝えられなかつたほうもともに不幸である。

たとえ説教に聞こえようとも、たとえ年寄りじみていようとも、先人や自分のどのような思いがこの事態をつくり出したのかを語りたい。少し語り口がまずかろうと、誤解を招こうと、恐れず語つてしまいたい。語つたところから語り手自身も再び始めればよい。願わくば、幾人かがそれを受けとめて、歴史のひとつの経過として、自分の思いとともに再び語つてくれればと思うのである。

Works forum
名古屋大学教育学部助教授
ATSUKO KANAI
金井篤子

図3 労働力需給調整システムを規定する法体系

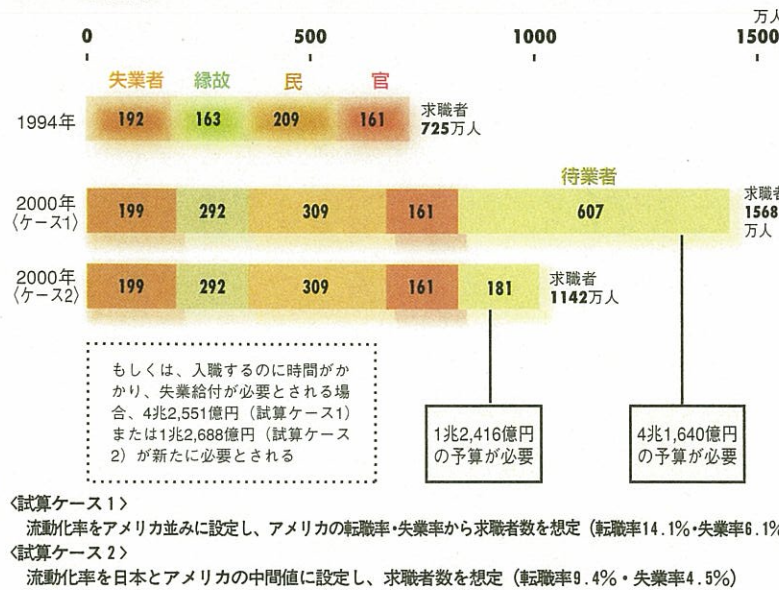
出所：大阪大学法学部小嶋典明教授作成資料



●現状の労働力需給調整システムは
広範囲にわたる法制度で規定されている

●流動化率による試算では、2000年にあふれる求職者181万人を
「官」で入職させるために1.2兆円の予算が新たに必要

図4 試算結果



「変革期にある日本の雇用」への提言

雇用流動化時代における
新たな職業紹介システムを確立し、官民「競生」へ
A4変型判100ページ
お申し込み・お問い合わせ先
研究会事務局 担当/吉田・鈴木 TEL03(3575)5771 FAX03(3575)6063

研究会では提言のサマリーをインターネットに載せ、
ご意見やご要望、ご感想などを募集しております。
<http://job.recruit.co.jp/kenkyu/>

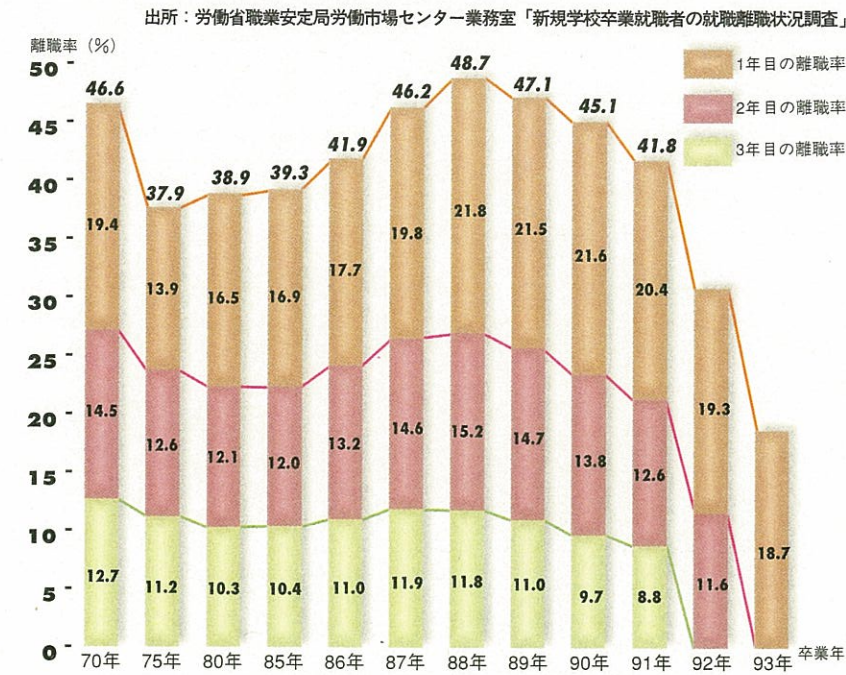
さらに官と民との競争を促進するために、それぞれが注力すべき分野を明示し、ネットワーク時代の職業紹介のあり方にも触れているが、提言の後段では、就業者の意識や行動の変化などをふまえ、企業や教育機関、就業者自身にも変革が求められることを示唆している。なかでも、インターンシップ・プログラムの導入など、職業教育の推進、自己責任による学習機会の充実、民間機関によるキャリア・カウンセリング体制の整備などを求めているのが興味深い。今後の議論の進展に期待したい。

企業や教育機関、
そして就業者自身にも
変革が求められる

失業者の増加とミスマッチの増大を避け、社会的コストの上昇を抑えるために、有料および無料職業紹介の対象職業の制限撤廃、適職選択の検討、委託募集の解禁、ヘッドハンティングの認知などが提案されている。また、職業安定行政には各種助成金の使途や条件など、コストパフォーマンスの明確化、公共職業安定所の業務の見直しと「レイバース・セーフティネット(未熟練者など)就業が困難な人びとへの重点的施策」の確保が必要とされている。

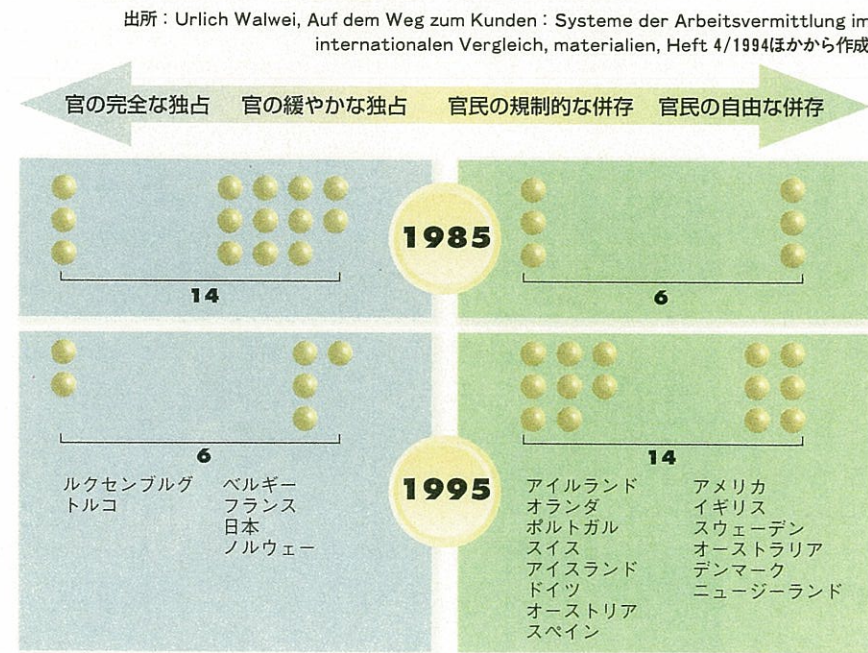
●高卒者は入社後3年で40%以上が離職

図1 高卒者における在職期間別の離職率推移



●職業紹介の国家独占国と民間との併存国の数は
10年間で逆転、併存の傾向へ

図2 OECD加盟諸国における「職業紹介の国家独占」の動向



このままでは
労働力需給調整システムに
限界がくる

職業紹介が、原則として国の独占事業とされながら、入職経路に占める公共職業安定所のシェアが20%に満たない事実や、そもそも民間の機能を想定せず、市場原理を否定した労働法の欠陥を指摘し、官と民とが競争・協調「競生」することが就業機会拡大のために不可欠であるというのが、提言の骨子になっている。95年には完全失業者が210万人、転職希望者が519万人に達するなど、流動化は避けて通れない。研究会では、企業と個人を対象に調査を実施したほか、労働力需給調整システムの将来予測を試みている。それによると、流動化率が上昇し、現在の日本とアメリカの中間値程度となった場合、2000年の求職者数は1142万人に達するが、このうちの181万人は現行の官を中心とした労働力需給調整システムではまか

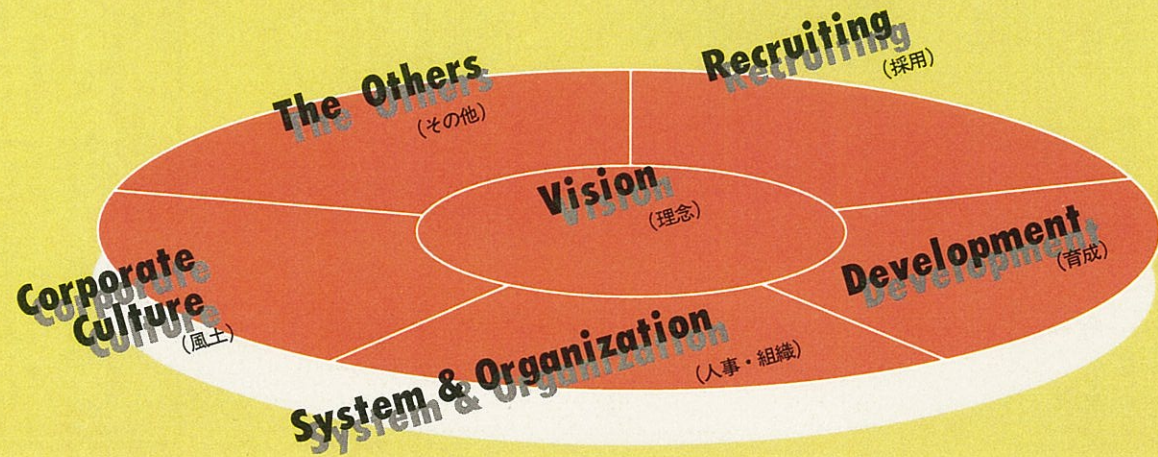
「官」主体のシステムを見直し
民間の機能や活力を活かした労働市場へ

「変革期にある日本の雇用」への提言」より

95年11月、完全失業者は過去最悪の3.4%を記録し、特に新卒就職浪人の増加は社会問題化しつつある。一方で転職希望者も増加の一途で95年に519万人となり、人材の流動化はますます進むと思われる。このような状況に対し、国がもつぱら管理する現在の労働力需給調整システムを見直し、民間の機能や活力を活かした労働市場を確立すべきだとする提言が、民間の有識者11人による「就業機会の拡大」研究会(座長 高井伸夫弁護士、事務局 弊社)によりまとめられた。

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。



●成功報酬型ストックオプション

将来的な成果をワラント譲渡で評価する報酬制度 メルコ

●多面的評価

上司、部下、同僚が評価する「360度サーベイ」 GE横河メディカルシステム

●インターネット採用

メリットを最大限に活用し日本人留学生を採用 EDS

●専門職を活かす組織

75歳まで働ける職場環境を追求する イー・アンド・アイシステム

96年4月、リクルートサークルの特別分科会として、FCビジネスを応援する会員制度「フランチャイズサークル」が誕生しました。それに先立ち3月5日に開催されたセミナー、「成功するフランチャイズビジネスの秘密」の第1部講演を抜粋してご紹介します。

「フランチャイズ展開による成長戦略」

—FC立ち上げ・展開の課題とポイント—

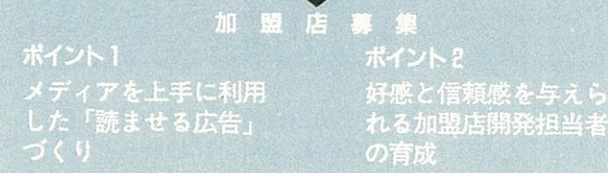
講演 ツーウェイコミュニケーションズ代表
金子義博氏



かねこ・よしひろ 南カリフォルニア大学医学部修士課程修了。朝日出版、外資系時計会社顧問を経て現職。FCビジネスに関する著述、講演、コンサルタント業務などを行っている。「日本のフランチャイズチェーン」(「商業界」に87年より寄稿)、「FCビジネスの参入と条件」(「日経ベンチャー」に91年より寄稿)など著作多数。

●FCシステムの作成ポイント

- ①方針決定
- ②市場調査
- ③チェーンの概念づくり
- ④商標・チェーン名などの策定
- ⑤商品・流通・店舗などの計画
- ⑥本部運営および加盟店供与の諸マニュアル作成
- ⑦加盟店支援システムの策定
- ⑧本部社員および加盟店向け研修システムの策定
- ⑨加盟店の営業商圏設定
- ⑩販促計画の策定
- ⑪加盟金・ロイヤリティの設定
- ⑫加盟店募集広告の制作
- ⑬加盟店管理システムの策定



多業種に広がり成長を続けるFCビジネス
日本のFCチェーンは、代表3業種(小売・サービス・飲食)を中心に成長中です。94年度の市場規模はチェーン数734、店舗数15万8000、総売上高12兆6000億円と厚みを増しています。FCビジネスは「ハイスピード・ビジネスシステム」といわれますが、それは資本と人材の外部調達が可能で、運営と経営の分離による専念効果によって、短期間で少資金で成長を見込めるからなのです。最近では、薬局や美容院などの要資格FC、無塵衣クリーニングなどハイテク機器を利用したFC、マンション建設業のFCなど、FCは業種の裾野を広げています。

なかでも、システム化できる商品やサービスなど定型化しやすいものほどFC化に馴染みます。そのうえで「成功するFCのスタイル」として、以下の3つが挙げられます。

- ①新商品(サービス)取扱い・投入型FC
 - ②業態開発型FC
 - ③流通革新型FC
- 旧態依然とした既存市場を背景に、新しい商品「サービス」を「単純化」「標準化」「専門化」「フラックボックス化」し、業態を開発することがFCビジネス推進のポイントです。
- 「フラックボックス」とは「ノウハウ」です。ほかの人が気づかないところ、気づいても見過ごしてしまうようなところまで、しっかりと組み込んでおくことが必要です。

成長しつづけるための「理論武装」と「物理武装」
表のような手順でシステムをつくり、適切なテリトリ、加盟金・ロイヤリティなどの設定ができたから、次は信頼と好感を与えられる加盟店開発担当者(PPR)「プロバガンダとパブリックリレーション」の活用による加盟店募集です。

さらに、加盟店が集まったとしても、経営環境の変化に対応して、常にFCシステムの見直しを行わなければなりません。一時のブームに乗って成功したFCが、時流の変化や加盟店の成熟・衰退状況に対応できなかったことで衰退してしまったケースもめずらしくないからです。

加盟店とともに長期安定を継続するためには、FC本部の理念・ビジョン、ともに成長しつづけていくための「理論武装」が必要といえます。

そしてもうひとつ必要なのが「物理武装」です。加盟店に提供する商品・サービスは、加盟店にとっても消費者にとっても、魅力的かつ高品質でありつづければなりません。

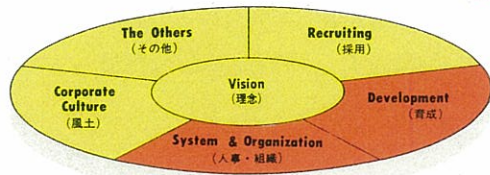
2000年のFC事業の市場規模は「総売上高20兆円、店舗数20万店」と予測されています。ですから、進出の余地はまだ十分にありそうです。

有望なFC事業を立ち上げ、展開後も「理論武装」「物理武装」を怠らず、本部社員・加盟店さんとともに、「自身の向上にも努めていただきたい」と思います。

そして加盟店オーナーが「うちの息子が跡を継ぎたがっている」と言うようになれば、そのFCチェーンは立派に市民権を得た、といえるのではないのでしょうか。

*第1部の詳細および第2部「フラックボックス」成功の軌跡(株式会社フラックボックス代表取締役・大島康広氏講演)、「リクルートのフランチャイズビジネス支援について」(弊社担当者)を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。

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)



上司、部下、同僚がプロセスを評価、 リーダー育成を目的とする「360度サーベイ」

GE横河メディカルシステム株

上司、部下、同僚、ときには外部の人間まで加わって一社員を評価する。医療用画像診断装置メーカー大手、GE横河メディカルシステムが93年より導入している「360度サーベイ」は、文字通り社員をあらゆる角度から多面的に評価するものだ。結果は昇給・昇格に反映させるだけでなく、研修にも活かすことで理想的リーダーの育成をその究極の目的に位置づけている。



人事部門 人事Rep Gr.長 熊谷善樹氏

セアニア地区における中核企業であるGE横河メディカルシステムでは、93年からこれを導入している。以来、第一回目の事業本部長クラスを皮切りに毎年実施され、昨年の3回目の時点で課長以上の全管理職がその評価の対象となった。

結果が考課に反映される 360度サーベイは 管理職全員が対象者

このサーベイは、もともとGEのプラスチック事業部門が先行して実施していた評価手法であり、世界的企業グループGEMS (GEのメディカル事業部門) のアジア・オ

評価の項目は、後述する8つのビジョンの要件をそのまますべてに置き換えたもの。アンケート用紙には5段階評価記入欄と自由記述欄が設けられている。評価するのは基本的に上司が1、2人、部下と同僚がそれぞれ6人程度、さらに本人自身と、ときには取引先など外部の人も含まれる。

結果の集計は外部に委託し、調査には人事は一切介入しない。これはプライバシー保護のためであり、もっといえば「人事が介入しないことで社員も警戒心を抱かないですむ」ためだ。

また結果についても、本人と上司のみに知らされ、年度末の上司との面談で目標管理の判断材料としたり、業績評価と併せて昇給や昇格にも反映される。と同時に評価を受けた社員は、その結果をもとに自らの弱点を克服するためのアクションプランを作成。それをフォローアップ研修に持ち寄り、講演や討論などを通じて共通の問題を明らかにしながら、さらに突っ込んだアクションプランが作成される。

グループ企業で、同じ価値観を共有する「8つのバリュー」が評価軸

会社PROFILE	
設立/1982年	資本金/58億8000万円
売上高/820億円 (95年11月期)	従業員数/1381名
事業内容/X線CT、MR (磁気共鳴断層撮影装置)、超音波診断装置等の医療用画像診断装置の開発・製造・販売・サービス	所在地/東京都日野市

「8つのバリュー」が評価軸

GEMSが、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、オセアニアと世界3極体制を敷いたのが88年。以来、たとえば製品開発にしても、企画段階から3極共同で行われるようになった。そこで必要とされたのが、同じ価値観を共有するための統一された行動規範。それが93年につくられた「リーダーシップバリュー」と呼ばれるものである。

あらゆる階層の社員が評価に加わることで、バリューを理解し実践していく。したがってその究極の目的も、評価自体にあるのではなく、あくまで理想とするリーダーを育成するためにあると考えられています。

プロセス評価が 人材育成に有効 一般職への拡大も検討

社内での上下関係にかかわらず一社員を複数の人間が評価する360度サーベイは、

言うまでもなく従来の上司による一方的な見方を避け、本人の長所短所をより多面的かつ公平に浮き彫りにするというメリットがある。それだけに社員のなかには、「自分でも認識している弱点を改めて突っ込まれることに対し、恐怖心を抱く人間もいます(笑)」。

また、結果のみを基準にする業績評価に対し、360度サーベイはもっとばらばらプロセスを評価の対象とするもの。したがって目標管理などにも活かしやすく、社員を総合的に評価し問題点をより具体的に

明らかにできるといふ意味で、まさに同社が目的とする人材の育成に役立てるのにきわめて有効な手法だといえる。

また結果についても、本人と上司のみに知らされ、年度末の上司との面談で目標管理

1. VISION (ビジョン)

明確、簡明、お客様本意のビジョンを創造し、コミュニケーションを図る/チームや組織に対して明確に人を引きつけるような指導をする/ビジョンに従い、優先順位、やりがいのある目標、評価方法を設定する/肯定的で楽天的な視野で、事業目標達成に努力するよう他人を導く

2. PASSION/COMMITMENT (情熱/コミットメント)

自己や他人に高い目標を設定し、達成する。成長へ意欲がある/成功や失敗の責任を取る/お客様、会社、職場および自己改善のための機会を絶えず明らかにし、それを求める

3. ENERGY/SPEED (エネルギー/スピード)

行動指向である。あらゆることに完了までエネルギー、気力、やる気をもって探求する/機会を逃さず、つかみ取る/お客様、業者、経営陣や部下のニーズにすばやく対応する/情報が少なく、厳しい納期やプレッシャー下でもタイムリーな決断をする

4. GLOBAL MINDSET/DIVERSITY (グローバル感覚/人の多様性)

グローバルな意識・感受性を示し、多様でグローバルなチームをつくることに抵抗がない/グローバルビジネス全体の利益のために行動する。すべての人に尊敬、信頼、敬意をもって接する/グローバル化や人の多様性を推進する努力を自ら進んで始め、協力する

5. CHANGE (変革)

変化を求める外部圧力に反応するのではなく、変化に先駆け、変化を起こす実験を行う意欲がある/変化を避ける言い訳を求めず、変化を「機会」と受けとめる/ベンチマーキングやベストプラクティスを通して職場環境、仕事の仕方、プロセスを絶えず改善する方法を求め、他人に権限委譲をするために、ワークアウトやその他の改革方法を活用する

ケーススタディ

GEMS リーダーシップバリュー

6. BOUNDARYLESS/TEAM PLAYER (組織の壁をつくらない/チームプレイヤー)

あらゆる人と効果的に業務を行う。上下、左右、GEMS内外/適切な情報手段と情報網を効果的に使用する: 文書、口頭、電子メール/単にモダリティ、部署、地域的観点での成功ではなく、GEMS全体の成功への貢献に対し関心と努力を払う/いかなる人いかなる場所からのアイデアにも耳を傾ける。効果的に聞く/他人との摩擦をうまく処理し、職場の効率を上げるために積極的に組織の壁に立ち向かう/成功と失敗の自由を与えることと放任することのバランスをうまくとる

7. INTEGRITY (誠実さ)

業務取引に断固たる誠実さをもって行動する/言行一致/法的問題を表面化させることが勇気づけられるような環境づくりをする/人間関係で一貫して誠実に信頼に値することを示し、他人の信頼を得る

8. DEVELOPMENT (人材開発)

有能な人材を選考、採用する/部下の開発や成長のために業務・任務を計画する: 訓練や能力開発経験を与える/業績やキャリア開発に関するフィードバックを頻りに、率直に行う: 自分の位置がわかるようにする/個人のチームの業績を認め、それに報いる/やる気を起こさせるような雰囲気づくりをし、改善のために妥当なリスクを負うことと実験すること奨励する/自分の長所・短所を知り、失敗から学び、能力開発のニーズに応えるよう積極的に努力する

また実務レベルでは、評価する側に課題が残る。特に同社のように評価を依頼する人選の調整に人事がノータッチである場合、「人によっては依頼が重なって20人以上の評価をしなければならぬケースもある」という。それではさすがに本来の仕事に支障をきたすおそれがある。そこで、「今後はサーベイ対象者を半分ずつ隔年で実施する方向で検討しています。また一般職にも拡大するかどうか、実務レベルの問題を中心に検討を進めているところです」。

同社では評価観念の浸透を図るために、すでに公開講座を設けてトレーニングを実施。いわゆるリーダー予備軍に対しては、ビジョンの具体的な実践項目の説明や、理想的リーダー像についてのディスカッションなどを重ねている。

現時点の重要課題は リーダー育成 専門職も同じ評価項目

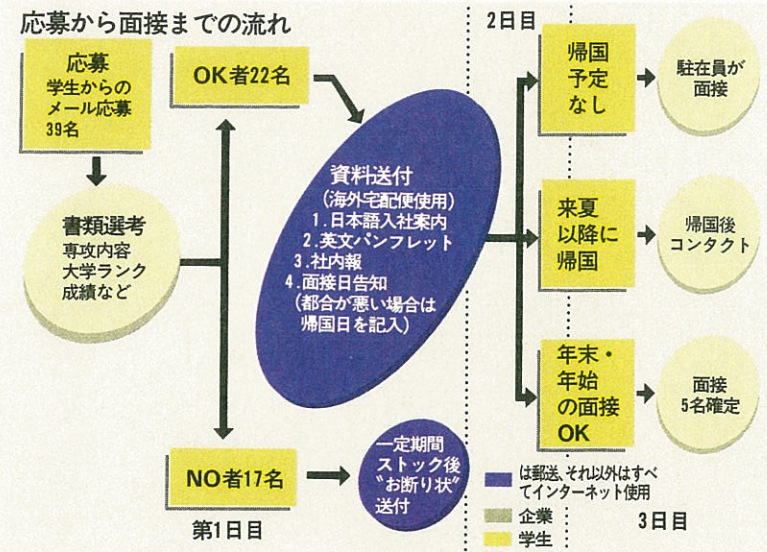
共有の価値観(バリュー)を大前提に成り立つ「360度サーベイ」は、従来の業績評価に比べ、人材育成面でより有効な評価手法であることは間違いない。その反面、理想的リーダーの育成という価値基準が明確なだけに、たとえば専門職などラインに属さない社員の育成にどう対処するのかという疑問も残る。熊谷氏はその疑問にこう答える。「もちろん業績、バリューともに評価が高いことが理想です。しかしGEのジャック・ウェルチ会長の考えは、次のリーダーを選ばず、業績とバリューでは、後者により大きな比重を置くということです。そして現時点においては、専門職の育成ももちろん大事なことです。それ以上に会社の求心力となるリーダーの育成に重点を置くことが不可欠だと認識しているわけです」。

最近「多面的評価」を導入する企業が増えてきています。評価する側への意識づけや、評価をどう活かすかなど、クリアすべきは高いかもしれませんが、今後、従来の「片面的評価」に取って代わるようになるシステムではないかと考えます。

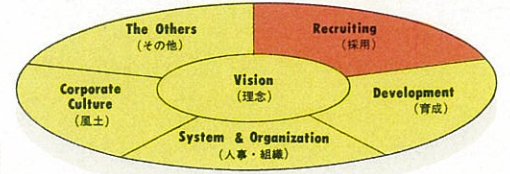


佐原敦夫

最近「多面的評価」を導入する企業が増えてきています。評価する側への意識づけや、評価をどう活かすかなど、クリアすべきは高いかもしれませんが、今後、従来の「片面的評価」に取って代わるようになるシステムではないかと考えます。



●インターネット採用



インターネットのメリットを最大限に活用し 海外にいる日本人留学生を採用

エレクトロニック・データ・システムズ(株)

留学生採用の一番の問題点は、企業と応募者の距離にある。DMを郵送しても1週間近くかかるし、電話をすれば時差がじゃまする。外資系コンサルタント会社のエレクトロニック・データ・システムズでは、95年秋、インターネットによる日本人留学生採用を開始し、成果をあげた。従来の採用活動と比較して、そのスピーディーなシステムに注目してみた。



人事部 採用担当 脇田泰子さん

「正直いって、多くの期待はしていなかったんですね。ひとり、ふたり採用できれば御の字かなと……」

エレクトロニック・データ・システムズ(以下EDS)

全米トップ5クラスの大学・学部に通う日本人留学生の応募も

人事部採用担当の脇田泰子さんはこう言う。

同社が、インターネットに留学生採用の告知を出したのは95年10月のこと。募集職種はSE。すぐに反響があり、2週間で応募者は39名となった。応募からわずか3日間で5名の学生に日本での面接をセットするという速さだった。その後、書類選考、面接を経て、採用者1名、内定者2名が決定した。最終的には7名が採用になる予定となっている。

「非常に優秀な学生がアクセスしてきましたね。米国には『ガーマンリポート』という、大学や学部のランクづけ

を行っている調査報告書があるのですが、そのランクでトップ5に入る大学・学部からたくさん応募がありました。インターネットによって応募してほしい学生にアプローチできたこと、そしてスピーディーな対応が学生に好印象をもたせられたことが、成果をあげた要因だと思っています。」

脇田さんが当初「多くの期待はしていなかった」のには、ひとつ理由がある。

による応募システムをスタートさせた。同社は、その第一回目に参加したのである。

採用業務の煩雑さが一気に解消し、留学生のニーズにもマッチ

留学生の採用活動において、いくつかの課題があった。学生との距離が離れていること。学校や学生によって卒業時期が異なること。脇田さんにとっても、それらが大きな悩みの種だったという。

「米国の大学の場合、皆さんそれぞれ卒業時期が異なるので、一連のプロセスを同時に進めることができません。一方で応募を受け付けながら、一方で面接の準備を行うといった具合です。そのため、一つ一つのやりとりに時間がかかること、その学生が採用プロセスのなかのどこにいるのか、つい見失ってしまいうんです。一度も会ったことのない相手なので、なおさら混乱してしまふ。留学生から返事が来ても、この人はどんな人だったかなと資料をひっぱり出したりしていました。そういうことが続くこと、どうしても緊張感が持続できなくなってしまう、という状況です。」

「学生にとっては、テレビ画面に話しかけるなんて初めての経験でしょうから、必要以上に緊張していたようです。多少タイムラグがあり画像も粗いので、微妙な表情の変化までわからないという難点もあります。しかし、学生との距離の問題を解決するひとつの方法ではあるでしょう。」

留学生の採用活動において、いくつかの課題があった。学生との距離が離れていること。学校や学生によって卒業時期が異なること。脇田さんにとっても、それらが大きな悩みの種だったという。

「米国の大学の場合、皆さんそれぞれ卒業時期が異なるので、一連のプロセスを同時に進めることができません。一方で応募を受け付けながら、一方で面接の準備を行うといった具合です。そのため、一つ一つのやりとりに時間がかかること、その学生が採用プロセスのなかのどこにいるのか、つい見失ってしまいうんです。一度も会ったことのない相手なので、なおさら混乱してしまふ。留学生から返事が来ても、この人はどんな人だったかなと資料をひっぱり出したりしていました。そういうことが続くこと、どうしても緊張感が持続できなくなってしまう、という状況です。」

「米国の大学の場合、皆さんそれぞれ卒業時期が異なるので、一連のプロセスを同時に進めることができません。一方で応募を受け付けながら、一方で面接の準備を行うといった具合です。そのため、一つ一つのやりとりに時間がかかること、その学生が採用プロセスのなかのどこにいるのか、つい見失ってしまいうんです。一度も会ったことのない相手なので、なおさら混乱してしまふ。留学生から返事が来ても、この人はどんな人だったかなと資料をひっぱり出したりしていました。そういうことが続くこと、どうしても緊張感が持続できなくなってしまう、という状況です。」

「米国の大学の場合、皆さんそれぞれ卒業時期が異なるので、一連のプロセスを同時に進めることができません。一方で応募を受け付けながら、一方で面接の準備を行うといった具合です。そのため、一つ一つのやりとりに時間がかかること、その学生が採用プロセスのなかのどこにいるのか、つい見失ってしまいうんです。一度も会ったことのない相手なので、なおさら混乱してしまふ。留学生から返事が来ても、この人はどんな人だったかなと資料をひっぱり出したりしていました。そういうことが続くこと、どうしても緊張感が持続できなくなってしまう、という状況です。」

帰国できない応募者との面接はテレビ会議システムで

選考については、インターネットでのやりとりによる情報交換が現地ですべて完了している。最終的な採否は、基本的には正月の帰省の機会を利用して東京で面接を行うこととした。

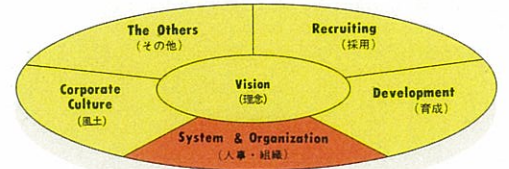
「帰国できない応募者との面接はテレビ会議システムで」というのは、インターネットでのやりとりによる情報交換が現地ですべて完了している。最終的な採否は、基本的には正月の帰省の機会を利用して東京で面接を行うこととした。



伏見 隆

「あまり聞いたことのない会社からDMが来た場合、きち

「あまり聞いたことのない会社からDMが来た場合、きち



全社員が専門職として自立し 75歳まで働ける職場環境を追求する

イー・アンド・アイシステム(株)

「SE35歳定年説」が半ば常識とされてきたソフトウェア業界にあって、イー・アンド・アイシステムの遠山代表取締役社長は「当社に事実上の定年はない」と言い切る。会社設立時点から「SE天国づくり」をコンセプトにしてきた同社は、92年にネットワーク型組織を導入。これをベースに「技術者が60歳を過ぎても働けるような職場環境づくり」を目指している。

「SE天国づくり」をコンセプトに設立時から会社の適正規模を定める

92年6月、ネットワーク型組織の導入によって、いよいよその理念の実現が本格的にスタートする。同組織の詳細は後述するとして、まず興味を引くのが、会社設立時点から最終的な会社の適正規模を明確に定めていたことだ。遠山氏は言う。

87年に日本アイ・ビー・エムとの合弁会社として設立されたイー・アンド・アイシステムは、そのスタート時点から「SE天国づくり」を基本的なコンセプトに位置づけていた。具体的には「SEやプログラマーなど技術者中心の専門職集団を形成し、かつ彼らにとって最も働きやすい職場環境をつくり上げる」ことが、いわば遠山社長の企業設立の理念だったわけである。そして会社設立から5年目

「専門職集団」というのは、従来の階層型組織には合わない。それは最初からわかりきっていたことでした。たとえば学校の先生や医師にしても、専門職の世界はほとんど上下関係のないフラットな組織で成り立っています。そこで専門職集団でフラットな組織を目指すとするれば、500人前後

最終的には450人(現在は257人)の社員数を想定して導入された同社のネットワーク型組織は、従来の課一部一本部といったピラミッド型の縦割りラインではなく、機能単位の横割り組織となっ



全社員スペシャリストを目指す同社。いかに「自立」できるかがカギとなる。

会社PROFILE	
設立/1987年	資本金/3億3000万円
売上高/39億2300万円	従業員数/257名
事業内容/コンピュータ・ソフトウェアの開発および保守サービスの提供、システム・エンジニアリング・サービスの提供等	
所在地/東京都中央区	

「総務、経理、財務、人事」といった企業にとって最低限必要な機能の責任者がファンク

シオンマネジャーであり、それ以外の技術者は原則としてすべてプロジェクトマネジャーや各専門分野のスペシャリストを志向することになります。いずれにしても社員全員が機能に徹したスペシャリストという位置づけです。この同社のスペシャリスト志向の徹底ぶりを端的に物語るのが、「クラークチーム」と呼ばれる組織だ。これは社内のコピー取りやワープロ打ちなどの庶務業務を一手に引き受ける組織で、女性スーパーバイザーを長とし、各セクションの要請に応じて女性スタ

同社が人材の中心に置く技術者に焦点を絞れば、ネットワーク型組織で特に注目されるのが、システム部門のなかに研修担当が設けられていることだ。システム部門は、開発業務の中核を担う部門。そのなかに研修担当を独立した機能として設けている点に、実は技術の専門職集団を志向する同社の姿勢が端的に表れているのである。

「従来であれば、いわゆるOJTの名のもとに、技術者にも部下の教育を中心とする人の管理が求められていました。けれども人の管理は技術力を低下させる、というのが私の基本的な考え。そこで技術者が開発のみに専念できるように研修担当を設け、それ自体を専門職集団として位置づけることにしたわけです」

「成果主義を取り入れることはもちろんのこと、今後は働き盛りの30代半ばで給与がピークになるようにすることも必要でしょう。いずれにしても従来の年功型の制度では、終身雇用は維持できない。私はネットワーク型の組織をベースに、今後も成果主義に基づくあらゆる人事制度を社員に提供していくことで、終身雇用をせむとも継続していきたいと考えているのです」

後輩の教育もしない 専門職としての 研修担当が担当する

「従来であれば、いわゆるOJTの名のもとに、技術者にも部下の教育を中心とする人の管理が求められていました。けれども人の管理は技術力を低下させる、というのが私の基本的な考え。そこで技術者が開発のみに専念できるように研修担当を設け、それ自体を専門職集団として位置づけることにしたわけです」

男女を問わず60歳を過ぎては継続して 働ける職場環境を目指す

「これからの高齢化社会を考えたとき、サラリーマンの定年は早めるどころかむしろ延ばすべきだと思います。そしてSEという専門の技術者であればこそ、60歳を過ぎても働くことが可能なんです。当

ネットワーク型組織の導入
機能単位の横割り組織
管理業務・事務的業務も
専門職 (クラークチーム等)
職位格 (部長・課長...) を
廃止
意思決定機関として委員会
を設置

新人教育のOJT廃止
技術者が「開発」に専念できるように、研修は原則として専門職が担当

●専門職が働きやすい環境づくり

企業の適正規模の見極め
フラット組織が運営可能な規模を500人と定める

フレキシブルな勤務形態
在宅勤務制度
育児短時間勤務制度
裁量労働制
選択勤務制度
*96年4月導入

「率直に言って、コスト的にもきついことは確かです。けれどもネットワーク型組織を機能させるためには、その前提として現場に携わる技術者

同社ではネットワーク型組織と連動して、今年4月から選択勤務制度という新たな人事制度を導入した。これは現時点で考えられる7パターン勤務形態を、社員が自由に選べるというもの。また、同社はこれまでも在宅勤務制度や育児短時間勤務制度、あるいは裁量労働制などを導入し、女性や高齢者が継続して働きやすい職場環境づくりを実践してきた。

「これからの高齢化社会を考えたとき、サラリーマンの定年は早めるどころかむしろ延ばすべきだと思います。そしてSEという専門の技術者であればこそ、60歳を過ぎても働くことが可能なんです。当

取材・文/千葉 望 撮影/栗原克己

中村俊郎

TOSHIRO NAKAMURA

中村ブレイス(株)代表取締役社長



オーダーメイドの義肢装具を世界に届ける

目の前に、手首から先の手がある。大きな骨格で若い男性の手だとわかるが、指はほっそりとして関節に薄青く血管が透けて見える。親指の付け根をさわると、弾力があって人間の手のものだ。これが実はシリコン製のだと納得するまでに、しばらく時間がかかった。「メディカル・アート」。中村ブレイスの中村俊郎社長は、アーティストの技にも似た義肢装具の先端技術をこう名づけた。この手はまだ試作の段階だが、いずれは事故などで手を失った人のために、オーダーで「新しい手」を提供することになるだろう。

きちんと型をとってつくられた人工の乳房も工房に並んでいる。触れてみると、感触は本物と変わらない。乳ガンで心ならずも乳房を切除した女性たちが、自分の人生の質をクオリティ・オブ・ライフを向上させるために、はるばる中村ブレイスを訪ねてくる。この人工乳房をつくれるのは、日本ではここだけなのだ。

中村ブレイスは、中村が弱冠26歳で創業した会社である。汎用品のサポーターやソールのほかオーダーメイドの義肢、人工乳

房などシリコン技術を活かした製品を日本ばかりか世界に輸出している。プロスポーツ選手が使う高品質のサポーターやプロテクト類でも知られ、アメリカのプロバスケットボール(NBA)の選手たちが膝に当てるサポーターも中村ブレイスの製品である。最近ではやけどでケロイド状の傷を負ったり、身体の一部が欠損した人のための製品開発も進んでいる。

特異な技術で、世界でも独自の地位を占める。そんな企業は日本中を探せばめずらしくはないのかもしれない。中村ブレイスが特別なのは、その成果を島根県の山あいの町から発信してきたということである。

人口500人の町の納屋で旗揚げした中村ブレイス

出雲市に隣接する島根県大田市。海沿いに国道を走って左に曲がると、しばらく山の中を急カーブが続く。左手にゆかしげな寺院があるのを見とれているうちに、突然古く美しい町並みが開けた。ここが石見銀山の全盛期には人口20万人を数えたといわれる大森町である。伝統的な町並みでは同じ島根県の津和野が有名だが、その津和野を少し小ぶりにして、観光地化していないところが大森町だと思ってもらえればよいだろう。その町に溶け込むように建てられた白壁と瓦葺きの大きな建物が中村ブレイスの本社である。遠来の客が迷わないようにと、中村は30分前から社屋の前に出て待っていてくれた。

「いま大森町の人口は500人です。高齢者が多いので、遠からず3000人台にまで落ち込むでしょう。本当に過疎の町ですよ。以前は、若い人たちは仕事がないからみん

な町を出ていったし、帰ってくるとしたらお墓に入るとき。でも、ここはいい町でしょう? 私はなんとか技術で産業を興して若者に付加価値の高い仕事をさせたい、そして自信をもってもらいたいと思って、いままでやってきました」

中村は大森町の名家の生まれ。しかし末子だった中村が進学するころには生家は没落し、高校を出ると京都の義肢装具会社で働きながら学校に通った。その後、「これからは世界の人たちに喜ばれる仕事をしたい」

と思いつき、渡米する。当時のアメリカは義肢装具の分野で先端を走っていた。

「そのときですね、人工乳房の質が日本と全然違うと知ったのは。なんとか日本の女性たちにもこんな製品をつくってあげたいと思いました。それだけではない。義足にしても日本では『歩ければいいじゃないか』という考えがありますが、もっと使いやすく自然な製品をつくれれば喜ばれます。それも大森で。アメリカでも義肢装具の会社は郊外にあったし、都会でやらなければいけない事業ではありませんから。技術があれば向こうのほうから大森を訪ねてきてくれる、そんな信念でやってきました」

郷里に戻って実家の納屋を改造し、「中村ブレイス」の看板を掲げた。しかし注文はひと月たってもこない。

「みんなこんなところで仕事ができるわけがないと思ってる。アメリカにおつておかしな夢もつてやっともんですから、ひとつも苦になりませんでした」

そもそも義肢装具の会社は、日本に数百年あるといわれる。しかしいずれも零細企業

郷里で、障害をもつ人のために技術を開発して20年。この町にいたから、たくさんの「不可思議さ」に出会えました。

で、大きな病院から仕事をもらって細々と営業しているところばかり。中村ブレイスはその手法をとらず、大森町に本拠を定めた。注文品をこつこつとこなしながら、1982年にはスポーツ用医療器具を開発。なかでも膝を守る「パティアルバンド」は世界10カ国で特許を取得し、輸出に弾みがついた。これをきっかけに社業が拡大し、シリコンの人工乳房からメディカル・アートの分野にも踏み込んでいった。

技術があれば地方から世界に向かって発信できる

最近でこそ、ようやく「地方の復権」が語られるようになり、UターンからさらにはIターンまで、都会を離れて地方を目指す人は増えてきた。しかし、仕事と暮らしの受け皿がなければその夢は実現できない。中村ブレイスの歩みは、ささやかではあるが小さな挑戦だったといえるだろう。なにしろ人口わずか500人の町で、社員は50人。しかも若者が多く、女性も技術をもつて働いている。最近では出産でやめた社員

が、再び戻って働きはじめたケースもある。「技術があれば、10年ぐらい中断してもなんとかなるものなんです。それに乳房を切除した人たちが気軽に相談できるのは、やっぱり女性ですからね」

と中村は言う。特許の取得に力を入れてきたのも、社員が自分のやっている仕事に誇りをもってほしいからだ。ほかではつくれない製品を自分がつくり、しかも人びとを幸せにする仕事である。

「自分たちの仕事の世界に通用していると思えば、やる気も違ってしまう。この前も欠損耳に悩んで人工耳をつくりきた方が、『20年前にこの人工耳を知っていたら、ずいぶん人生が変わっていたと思う』と言ってくださいました。そう言われれば社員はますます一生懸命働きますよ。しかも日本だけじゃない、世界中の人に喜ばれるんですから。うちの仕事は注文生産中心ですが小さいものが多いので、海外のお客さんには封筒に製品を入れて郵便発送しているんです。神戸の税関を通さずに、大森郵便局から輸出してる(笑)」

大森町でも、チャンスさえあれば地元で働きたい若者はたくさんいる。だから中村ブレイスでは求人困ったことがない。地元小学校を出て、あるいは都会の大学を出てから中村ブレイスで働きたいという若者が、評判を聞いて次々に応募してくるのである。それはそうだろう。時が置き忘れたかのように静かで、歴史が美しく沈潜している町である。子どもころは町が小さすぎて息苦しいかもしれない(なにしろ小学校は複式学級なのだ)、おとなになれば誰もが懐かしさでいっぱいになるにちがいない。しかもここには、文化もある。



©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
清水 由佳
- Designers
村山 利夫
伊藤 定幸
小野 麻理
林田たつや
- Proofreader
ディクシオン
- Media Planning Managers
橋本ひろみ
大久保幸夫
西山 徹也
- Special Thanks to
田中 信彦
千葉 望
山田 丙吾
大藪 友和
国府田昌史
袋井 良雄
スポーツニク
パイク
栗原 克己
村杉あおい

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

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

*情報検索サービスは月～金曜日、人事相談窓口は月・水・金曜日の、それぞれ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。

フランチイズサークルセミナー



4月に、リクルートサークル特別分科会としてフランチイズサークルが誕生。第1回のセミナーは具体的なFCシステムのノウハウを中心としたプログラムで開催します。

「実践的FCシステムの作り方」

講師 社中小企業診断協会東京支部FC研究会会長・中小企業診断士 杉本 収氏

日時 5月16日(木)13:30～17:00

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

会場 リクルートGINZA8ビル

情報検索サービスが月～金曜日の毎日ご利用いただけるようになりました

これまでご利用時間を月・水・金曜日の13:00～17:00に限らせていただいていた情報検索サービスが、96年4月より月～金曜日の13:00～17:00にご利用いただけるようになりました。お問い合わせをお待ちしております。なお、人事相談窓口につきましては、従来どおり月・水・金曜日の13:00～17:00開設となります。

独立・転業フランチイズフェア
国際フランチイズカンファレンスを
同時開催

独立・転業フランチイズフェアは日本のフランチイズ本部がフランチイズを、また国際フランチイズカンファレンスは、FC先進国アメリカのフランチイズ本部が日本でのライセンス販売・提携パートナーを探す商談イベントです。FCビジネスに興味のある方はもちろん、新規事業や投資先をお探しの経営者は、ぜひご参加ください。

日時：7月21日(日)11:00～18:00(予定)

会場：新宿NSビル B1Fホール

*国際フランチイズカンファレンスについては7月22日(月)に個別商談会を実施

お申し込み・お問い合わせ先 フェア事務局

TEL 03・3575・6070

日本の大学・大学院で学ぶ留学生のための
企業研究セミナー開催

在日外国人留学生を対象に、企業情報を提供するのためのセミナー。

95年6月に開催された同セミナーは参加企業11社、参加学生875名と盛況で、今年の参加企業は20社を上回りそうです。留学生に関心のある企業はぜひお問い合わせください。

日時：5月31日(金)13:00～18:00

会場：品川区立総合区民会館7階 きゅりあんイベントホール

お申し込み・お問い合わせ先

リクルートI.C.I.セミナー事務局

TEL 03・3575・5314

FAX 03・3575・5078



works 次号の発行は7月10日です

From Editors

●今回の特集では最初の取材者からこんな話が出てきました。「かつて転職は後ろめたいものだったけど、少しずつ変わってきている。同じように出向も、いま変わりつつあるのではないかと。確かに新聞の文字で見ていた出向と、実際に取材して感じたものには大きなギャップがありました。一所懸命だけをよとしてきた時代が、明らかに動いているのを実感しました。(松永) ●「会社のバッジをつけずに、いろんな会社を見られるのはいいだけ。社風の違いや仕事の進め方の違いをしっかりと見るんだぞ。」これは、就職活動中の学生に、先輩がよく言うアドバイスです。確かに新卒で会社に入ってしまうと、自分の会社の常識がいつ

しか世間の常識だと思込んでしまうようです。固くなった頭を柔らかくしてくれる、それも出向のメリットの一つです。(松岡) ●5号の特集「ミッドキャリアの選択」の取材時に、多くの方が出向を経験し、そこでの体験が現在のキャリアに結びついていたと話していました。それが今号の特集の出発点です。「育成としての出向」は「経営者感覚」をもった人材を育てると同時に、会社にもたれかからず、自己責任において生き生きと選んでいく「自立した人材」を育成できるのも間違いないようです。(菊地) ●事例研究スペシャルの取材で行った東京商事。TVで見かけはしたが、パチンコ店もここまできたか、と感心。若手社員が心か

ら「お客様にいかにも楽しんでいただくか」と考えているのにさらに驚く。「場」を与えられ、期待されている新入社員が目キラキラしていたのが印象的。うちの近所のパチンコ店は相変わらず無機質だけど、ときどき出してくれるから、許そう。(結貴) ●最近、田舎暮らしの記事を目にすると、つい見入ってしまいます。昼だか夜だかよくわからない生活をしている者としては、自然のなかでの暮らしは、どんな海外よりもいびき遠い世界のような気がして憧れます。環境保全も叫ばれるなか、豊かな自然が残っているかということより、実際はそこで暮らす体力も知恵ももちあわせていない自分のほうが、ずっと恐怖です。(清水)



PROFILE

なかむら・としろう 1948年、島根県大田市大森町に生まれる。1974年に中村ブレイス創立。第1回中国地域ニュービジネス大賞グランプリ、第4回日本ニュービジネス大賞部門優秀賞、第10回日本義肢装具学会学術大会飯田賞(グランプリ)、地域活性化貢献企業特別賞などを受賞。家族は母堂と、事業と人生の同志である仁美夫人、2男。

美しく整備された大森に
世界の人がやって来る

事業が順調に成長しはじめたとき、中村が手をつけたのはまず大森町の整備であった。いまは訪問客が驚くほど往時の町並みが再現されているが、20年前は寂れる一方。そこで中村は廃屋同様の家を買って取り壊し、手を入れ、それを賃貸するなどして少しずつ復元していった。中村ブレイスの社屋も、誰に言われるまでもなく瓦葺きの建て屋にしていく。古い家なんてと自信を喪失していた人びとも、訪問客に褒められれば気持ちが変わる。中村の努力が実り、いまでは大森町は景観保存地区となっている。「うちの社屋の中に、小さいものですがコンサートホールをつくりました。ここでピアノコンサートなどを開いています」

大森で事業をしているから
出会える「不可思議さ」

中村の世界との関わりは、製品輸出や文化交流ばかりではない。現在ではマレーシアのマラヤ大学で、准教授を務める。アジアでは義肢装具を使わなければならない人が多いうえ、経済成長によって少しでもよいものを、という機運が芽生えている。中村ブレイスの技術を少しでもアジアに伝えたいという気持ちから忙しい時間を割き、ボランティアで引き受けたのである。それをきっかけにマレーシア事務所も開設した。「でも、私は金儲けをしようと思って出ていくんじゃないですよ。地域の人とつながりをもつこと、そして若い社員に生々しいアジアを感じてもらいたい。それが目標です。事務所を開くというところ、すぐに人は

ト池宮正信と知りあいになった。そして、池宮が関わるアカデミア音楽祭ピアノ部門の優勝者を、毎年大森町に「中村スカラシップ」の奨学生として招いている。むろん中村家でのホームステイである。やって来た少年少女は大森町の子どもたちと音楽を通じて交流し、たくさん思い出を持ち帰っていく。「ショートステイではもったくさんの人がやって来ます。学生、建築家、画家、探険家……。YFU(日本国際交流財団)の留学生を預かることもあるし、さらに留学生の家族が話を聞いてやって来る。だから、大森では外国人の存在がめずらしくないんですよ。小さな子どもたちも、奨学生のことはよく覚えています。こんな積み重ねが、世界に目を開いていくんじゃないでしょうか」

『中村さん、工場作ったか?』と言う。でもそれは少し違うんじゃないか。『経営が計算』になってしまっただけじゃない。私はあくまで日本の特性を活かして、大森でものをつくりたいんです。そしていずれアジアの人たちが、観光を兼ねて訪ねてくれるようになればいい。私は大森町で仕事をしてきたから、たくさんの人に出会えたのだと思っています。ここにいるからこそ出会える「不可思議さ」が確かにあるんです」

いま中村ブレイスではCAD/CAMとネットワークの準備を進めている。これが整備されれば、世界中どこからでもデータを送ってもらってオーダーの製品がつくれるようになる。

「そうならたら100億円企業も夢じゃないですね。私はアメリカに住んでいたとき、とても大切なものを教わったような気がします。それは『人がやっていることをマネするな』ということ。独自の生き方を人は失ってはいけない、自分自身も持っているものをどこまで活かせるかが大事なんです」

中村ブレイスの業績は、95年度が売上高6億100万円、経常利益9825万円(これはちょっと悪かった)。96年度は売上高7億円、経常利益1億4000万円5000万円が見込まれている。この中村の経営に対して、平成5年度には日本ニュービジネス大賞部門優秀賞が贈られた。ほかにも数々の賞を受賞している。

「親しくしていただいた作家の松本清張先生がくださった言葉が、私の座右の銘。それが『空想の翼を駆け 現実の山河を往かう』です。これからは大森の山河を往かうがやらなきゃいけないことをやっていきたいですね」(文中敬称略)