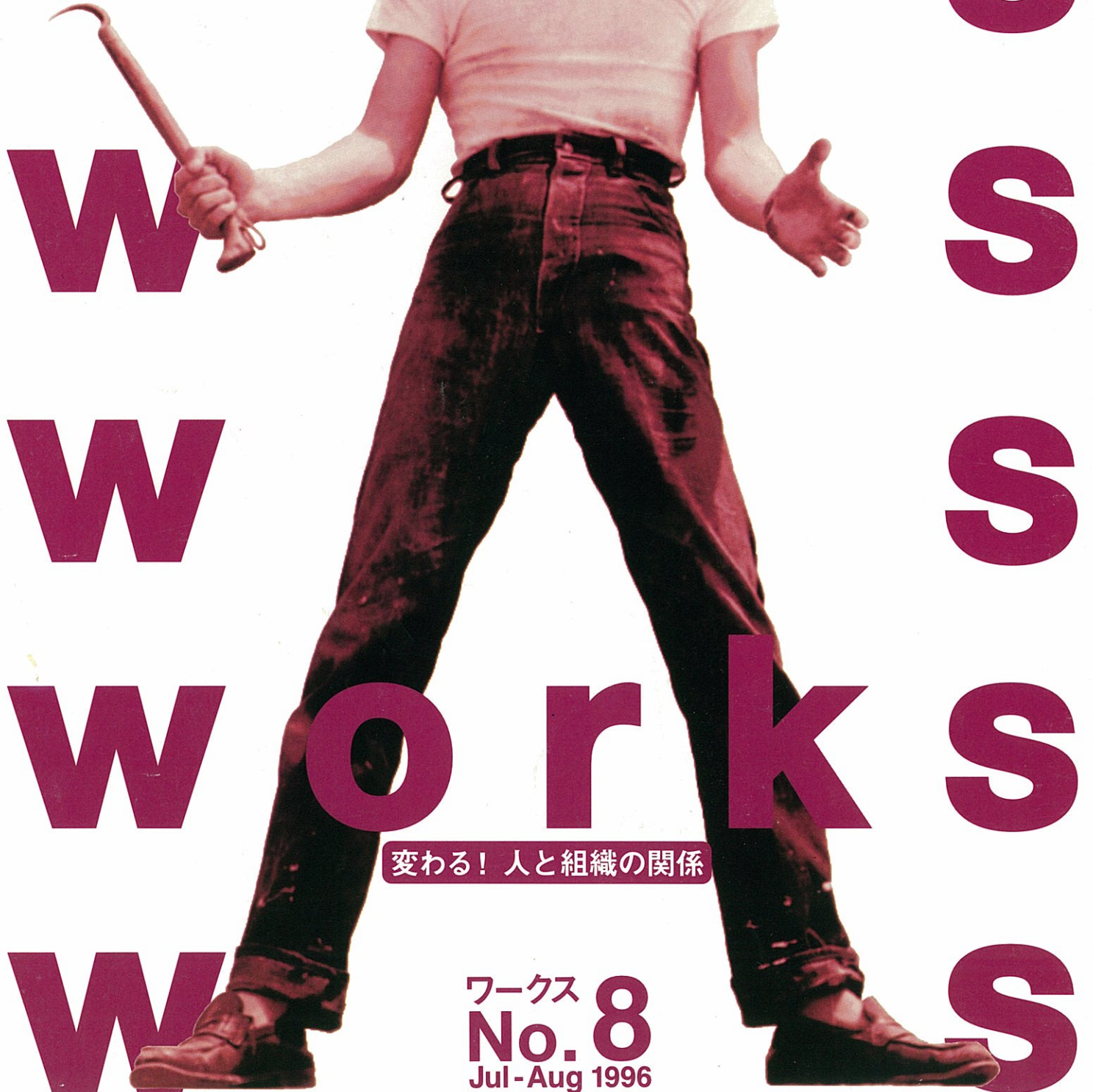


works

特集  
アジア人  
留学生のパワー



変わる! 人と組織の関係

ワークス  
No. 8  
Jul-Aug 1996



CONTENTS

特集

—急浮上してきたグローバル採用の狙い目—

# アジア人留学生のパワー

〈DATA〉なぜ、アジア人留学生が注目されているのか .....6

Phase 1

事業の必要性から .....8

〈CASE STUDY〉

驚くほどの即戦力が採れた .....NTTインターナショナル  
面接時の気迫がまるで違った .....CSK  
日本人の優秀な技術者は採れなかったのに .....マルマテクニカ

Phase 2

均質性のリスクから .....22

富士ロジテック/ネミック・ラムダ/パルテック

PART 1

「自己表現のなさ」へのいらだち

PART 2

多様性を活かす理念

PART 3

非効率の先にあるもの

神戸大学経済経営研究所教授 吉原英樹氏 .....29

〈Q&A〉

留学生のここが知りたい .....10

〈留学生レポート〉

在日編 たくまき留学生たち .....14

在米編 アメリカで働くアジア人留学生 .....18

〈セミナーレポート〉

留学生のための企業研究セミナー .....20

〈大学レポート〉

国際大学で学び合うアジア人留学生と企業派遣の日本人学生 .....30

事例研究

事例研究スペシャル

事業継承期に訪れた市場変化  
2つの難問を2代目はどう解決しようとしているのか .....34

文教スタチオ

テーマ別ケーススタディ

在宅勤務 アウトソーシングから生まれた在宅勤務のオンライン・カンパニー .....40

短期功労金制度 退職金を廃止、5年ごとに功労金を支給 .....44

人事マネジメントに関する調査がひと目でわかる DATA FLASH .....55

連載

人事よろず相談Q&A .....52

・転職と学歴関係などについて ・労働条件の変更について

あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る NEWS JUNGLE .....47

読者エッセイ 慶應義塾大学大学院経営管理研究科・ビジネススクール教授 高木晴夫 .....70

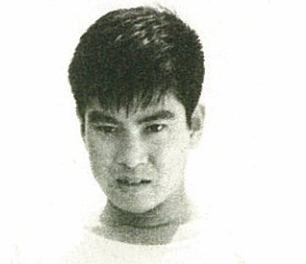
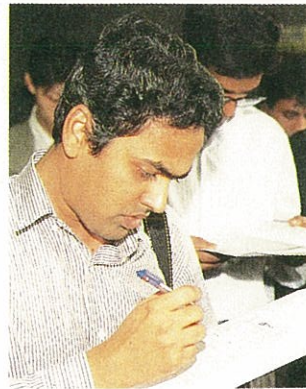
インタビュー 境界線からの視点 関西電子共和国・副大統領 白井義美 .....72

コラム 森重晃/趙海成/渡辺利夫 .....46/54/67

変換のページ 黙っちゃおれん! .....50

変換のページ ひといきといき/ウチのタカラモノ・サンスター文具 .....69

From Editors works Information .....表3



表紙：石原裕次郎 1934年生まれ。56年兄・慎太郎が書いた小説の映画化作品「太陽の季節」でデビュー。57年「嵐を呼ぶ男」が空前のヒットとなり、裕次郎ブームを巻き起こす。63年石原プロ設立後は、製作も手がけ、72年「太陽にほえろ！」以来、活動の中心はテレビに。87年他界。  
写真提供：につかつ



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



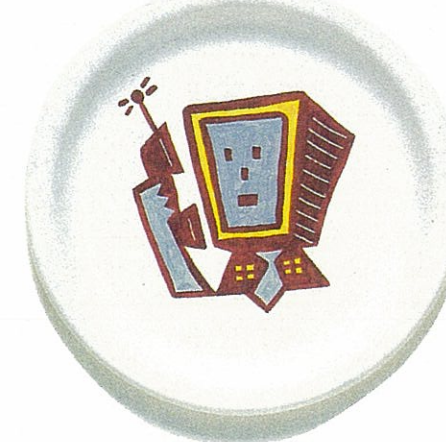
欲しいクルマが比べて選べるカーセンサー  
CARSENSOR



1冊ですべてのゲームがわかる・選べる・楽しめる  
寿現夢  
じゅげむ



まったく新しい体の情報マガジン  
ダヴィンチ



転職マガジン・ピーニング  
B-ing



地球をライブする海外旅行情報誌  
ABROAD

女性の総合求人情報誌  
とらぽろ

日本をすみずみまで予約するブックング・メディア  
じゃらん

働いて強くなる。仕事メディア  
GAT'N

君がつくるジャパン  
就職ジャーナル

アルバイトを見つける  
ペーパーマガジン  
FROM A

アルバイトを見つける  
ペーパーマガジン  
FROM A TO Z



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



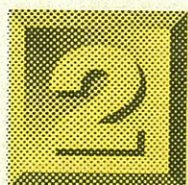
スクール情報マガジン  
ケイコ@マブ

もっと選べる世の中は、きっと素敵な世の中です。リクルートの情報誌



# アジア人

# 留学生のノパワー



## 均質性のリスクから……22

年々増加する日本企業の留学生採用。その底流にいま新しい流れが生まれている。数多くの留学生を採用しながらも、事業のニーズから留学生を捉えない。「国際化」を求めるわけでもない。そこにあるのは「均質性に対する危機感」である。リクルートスーツに象徴される画一的で自己表現をしない日本人学生。相変わらずそれを求める企業社会へのいらだち。「均質性のリスクを避けることが企業が生き残る道だ」との信念をもつ経営者が増えつつある。

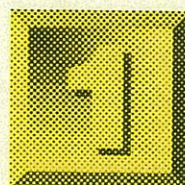


富士ロジテック

ネミック・ラムダ



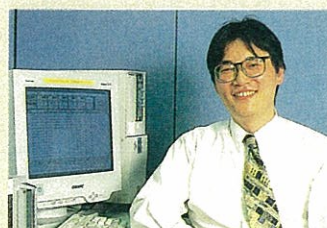
パルテック



## 事業の必要性から……8

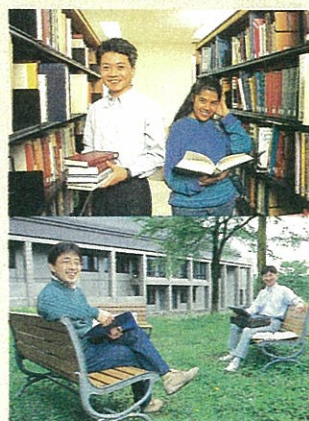
日本経済のアジアとのリンクが強まるにつれて、アジア人留学生への関心が高まっている。その背景はバブル経済当時の「国際化ブーム」や「人不足」とは明らかに違う。日本とアジアの経済が一体化への動きをますます強め、日常的な業務遂行の具体的な人材として留学生の実力が目立ってきている。事業展開の必要に基づく、スペックを重視した留学生採用は今後も急速に拡大していくだろう。企業の第一線にその動きを追った。

NTT  
インターナショナル



CSK

マルマテクニカ



大学ルポ

外国人留学生と企業派遣の日本人が学ぶ  
合う国際大学……30



企業研究セミナー

23カ国778名の留学生  
生が参加……20



インタビュー

神戸大学経済経営研究  
所教授 吉原英樹……29



留学生ルポ

在日編……14  
在米編……18



DATA

急増するマーケットと  
レベルの高さ……6

Q&A

即戦力となる条件は？  
日本語レベルは？ 他  
……10



# なぜアジア人留学生が注目されているのか

## 在日留学生の9割がアジア人 米国でも圧倒的な比率

1995年度現在、日本には約5万3000人の外国人留学生がいるが、そのうちアジア各国の出身者は約4万9000人。比率で92・5%

つまり、在日留学生のほとんどはアジアの出身なのである(図1参照)。その他の地域を見ると、欧米からの留学生こそ1000人を超えているが、それ以外の地域はおしなべて数百人台である。そのなかには公的派遣の留学生が多いことを考えると、人材マーケットとしてはほとんどゼロ

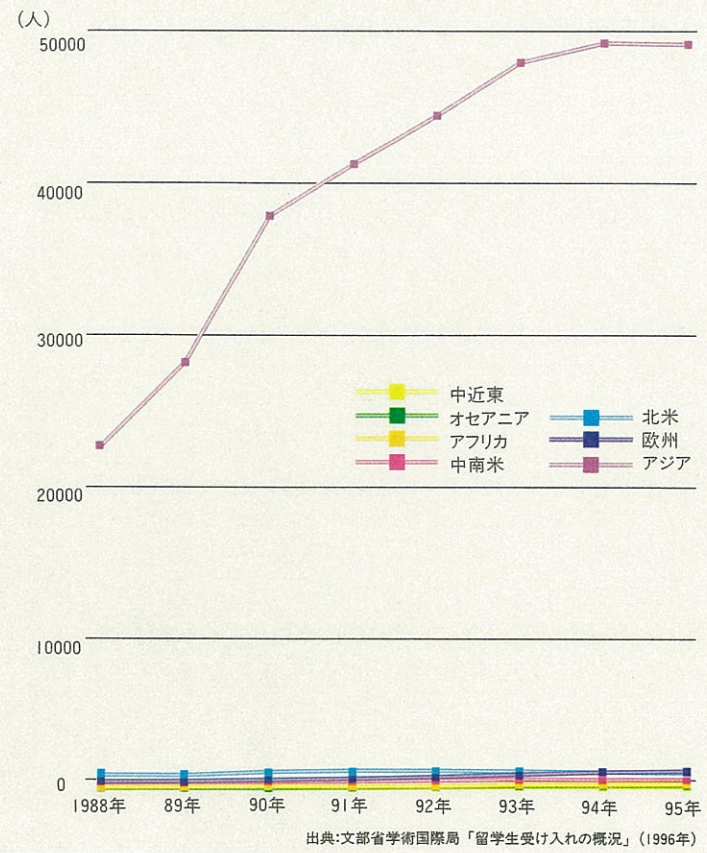
ロに等しいと考えていいだろう。こうした背景には地理的、文化的な近さが影響していることはもちろんだが、それだけではない。

からの留学生が圧倒的な比率を占めていることがわかる。さらに特徴的なのは、1980年代からその数が急カーブで伸びていることだ。日本では留学生に関するデータ集計を開始したのが88年で、それ以前のデータがないため、正確な比較ができない。しかしこのグラ

フからでも米国への留学生数は約10年のタイムラグがあり、80年代末になって日本への留学生数が急激に増加してきたことは読み取れる。在米のアジア人留学生が増えた80年代といえば、NIESやASEANといった諸国が奇跡ともいわれる急激な経済成長を始めた時期である。

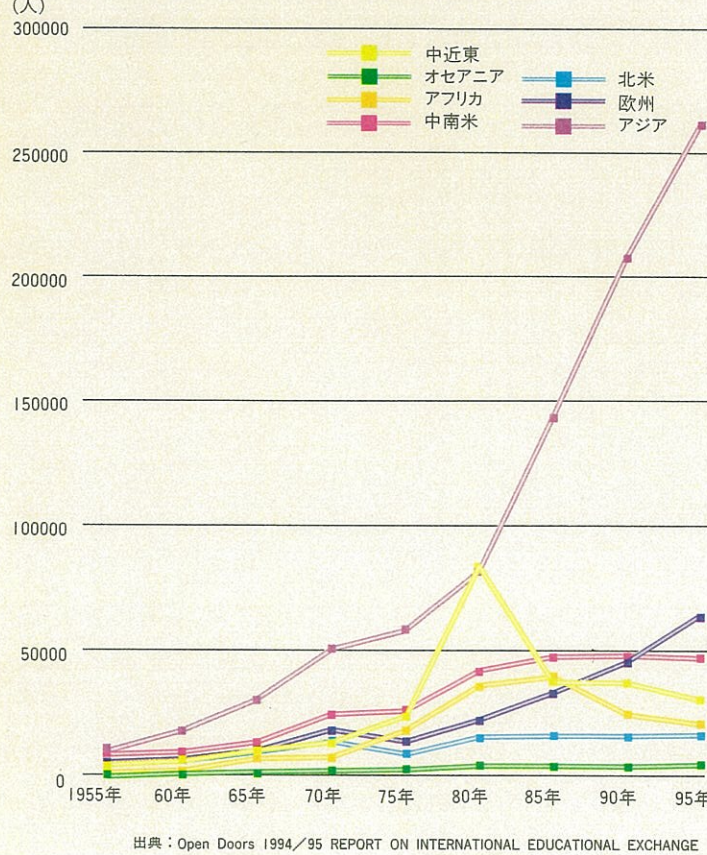
## 日本のアジア人留学生は7年で2倍の4万9000人に

図1.日本における留学生数の推移



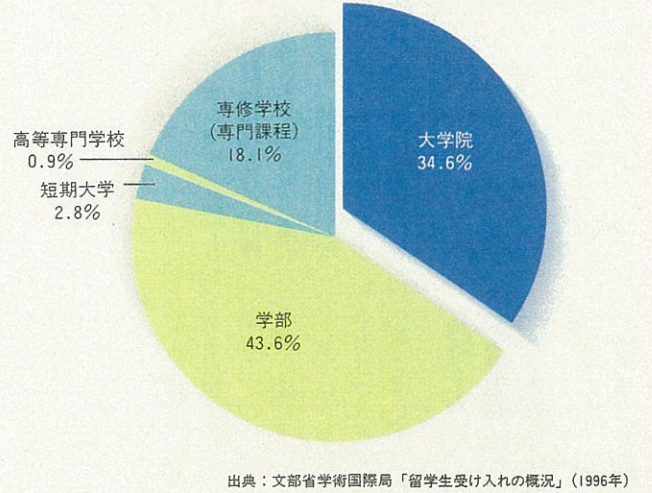
## 在米アジア人留学生は80年代から急増

図2.アメリカにおける留学生数の推移



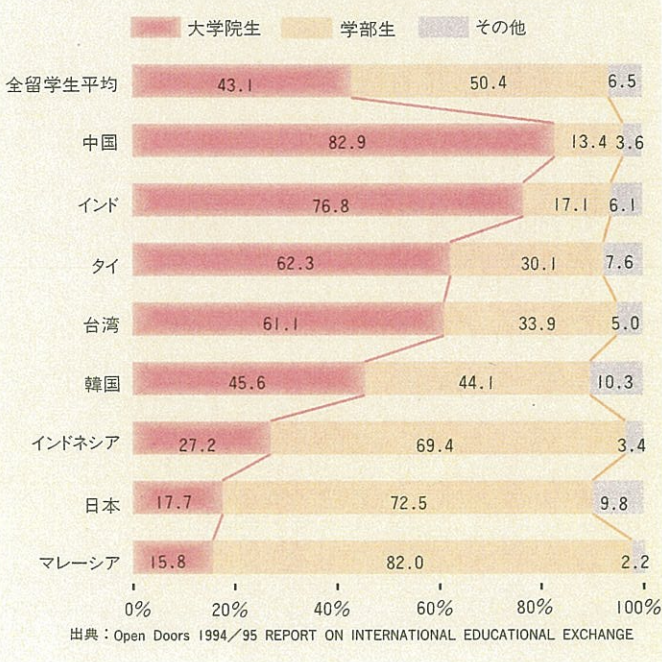
## 在日留学生の約35%が大学院に通う

図3.日本における留学生の大学院・学部等の比率



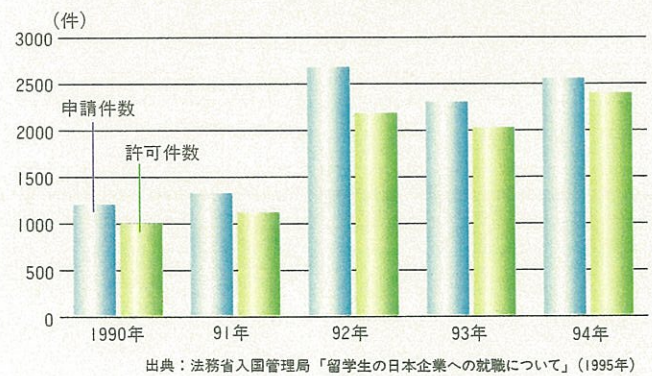
## 中国・インドの留学生は約8割が大学院に在籍

図4.アメリカにおける留学生の大学院・学部生比率



## 日本企業に就職する留学生は5年間で倍増

図5.在留資格変更許可申請および許可件数



## 在日留学生の35%が大学院に在籍

また、80年代末の日本といえば、バブルの頂点に向かう日本経済の最盛期であり、急速な円高に伴って、日本企業のアジア進出が一段と加速化した時期でもある。

さらにアジア人留学生に特徴的なのは、学歴の高さである。図3で明らかのように、日本の外国人留学生(アジア以外も含む)のうち、大学院レベルに在籍する学生は全体の約35%を占める。

これらから読み取れることは、日本におけるアジア人留学生の増加は、単に日本とアジアとの特殊な関係においてのみ考えるべき性格のものではないということである。

その根底にあるのはアジア経済自体の成長であり、日米を中心としたグローバル経済とのリンクの深まりである。日本にやってくるアジア人留学生の増加は、それに伴う国際的な人材移動の大きな波のひとつの表れと理解するべきだろう。

一方、在米アジア人留学生でも、全留学生平均の大学院生比率が43・1%であるのに対し、中国人留学生82・9%、インド人留学生76・8%、タイ人留学生62・3%、台湾人留学生61・1%、韓国人留学生45・6%、インドネシア人留学生27・2%、日本人留学生17・7%、マレーシア人留学生15・8%など、多くの留学生を送り出している国々は軒並み平均値を上回っている。ちなみに、日本については72・5%が学部生である。

## 深まる日本企業とアジアの関係 留学生採用数は5年で2倍に

円高に伴う生産基地の海外移転や新たな市場の開拓、原材料の調達など、日本企業のアジアとの関わりは急速に深まっている。

こうした流れのなかで、①人材マーケットとして一定規模があり、②高学歴で潜在能力が高く、③アジア各地の言語や英語、コンピュータなどのスキルを身につけ、④日本での生活が長く、日本語や日本の習慣を理解しているアジア人留学生に企業への関心が高まっているのは当然の成

り行きといえよう。留学生から就労への在留資格変更のため日本国内の企業が入国管理局に申請した件数は、90年の1199件から94年の2555件へと急増している。この時期はバブル崩壊後の長期不況の真っ只中であることを考えると、日本企業のアジアとの関わりは、日本企業のアジア進出に際しては、留学生を積極的に採用する企業はまだ少数派だ。日本での就職がかなわず、心ならずも帰国する留学生は少なくない。人材としてのこの未開拓の市場をどのように捉え、どうアプローチするか。企業の人材戦略が問われているといえよう。



# 驚くほどの即戦力が採れた

## NTTインターナショナル

NTTインターナショナル  
取締役プロシキト部長  
石田 耕氏



### アジアにはアジアの人材を スピード重視で 即戦力を期待

NTTインターナショナルは1985年に電電公社民営化とほぼ同時に発足。当初はNTTの海外事業が認められておらず、同社が担当してきた。現在ではNTTの海外事業も一部解禁されたが、同社は長年の海外プロジェクトの実務経験とノウハウを活かし、海外投資、通信網や情報システムのコンサルティング、エンジニアリング、貿易業務などの海外事業を行っている。社員の8割はNTTからの出向者である。

留学生採用の背景を、取締役プロシキト部長の石田耕氏は「NTT時代から海外への技術援助の経験は多いが、ほとんどは英語をベースにしてきた。最近では中国やアジア諸国での動きが活発で、プロジェクトスタッフが現地語を理解していないと話にならない。日本人だけでは深いビジネス関係ができないので、その地域のインテリジェンスの高い人を雇用したいと考えた」と話す。

また石田氏は「企業経営上でカスタマー・サテイスファクション、スピード経営、戦略的コストセービングを重視すると、昔のように採用10年でモノになるというのでは遅い。現地に詳しい若い人にすぐ参画してもらおうが戦力になる。一日も早く海外プロジェクト実施の即戦力になってほしい」と留学生に期待する。

### 入社1カ月でイスラエル出張 弁護士資格を持つ 中国人留学生も

同社は95年4月から留学生採用を本格化。留学生に向けて就職情報誌

を通じて募集活動を開始した。「英語はTOEIC/800点以上あるいはTOEFL/600点以上のレベル、ビジネスレベルの日本語力、現地の言語、通信・情報・コンピュータ・電子などのいずれかを専攻」という厳しい条件にもかかわらず、30数名の応募があり、中国人8人、ベトナム人1人を採用した。

採用結果を石田氏は「もともと出身国をバラつかせたかったが、人材のレベルには満足。大半をすでに海外派遣しているし、驚くほどの即戦力だ。なかには入社1カ月でイスラエル出張に行った人もいる。ほとんどが技術系だが、文系では弁護士資格を持つ中国人留学生を採用した。現地のトラブル対応に力を発揮している」と話す。

雇用形態は、当初は会社と留学生双方の「見込み違い」を考慮して、1年契約の契約社員だが、逐次正社員に切り替えていく。これは外国人留学生だから特別に設けた制度ではない。処遇面はすべて日本人社員と同じ。海外出張や駐在の場合の扱い

も同様だ。

日本語能力を条件に採用しているのが、就業規則も日本語のままでこれまでも問題は生じていないが、英語版も整備して、外国人社員の採用を促進するように努めている。

同社は来年も5、10名の留学生を採用する方針だが、石田氏は「将来は出身国に帰って現地法人に勤務してもらおうケースも出てくるだろう。現地との給与格差の問題などをどうするかは今後の課題」と語る。

## 学んだコンピュータのキャリアが すぐに活かせる仕事に出合った



喬木さん  
Qiao Mu

- 1963年 中国上海市生まれ
- 1985年 華東師範大学コンピュータ学部卒業
- 1988年 同大学院修了
- 米国系コンピュータ会社入社、SEとして勤務
- 1990年 来日、東京大学工学部電子工学科研究生
- 1991年 同博士課程入学
- 1995年 同修了
- NTTインターナショナルに入社

### グループワークが好き 日本での仕事が性格に合う

中国で大学院を出てから、中国系の米国人が経営する上海のコンピュータ会社で2年半ほどSEをしていました。

待遇は悪くありませんでしたが、先端技術をもっと勉強したくて留学を考えました。英語ができたのでアメリカに行こうと思ったのですが、スポンサーなどの関係がむずかしく、日本に友人がいたこともあって日本に来ることにしました。

博士課程を終えたときは、ぜひ日本で就職しようと思っていました。帰国は考えませんでしたね。私は珍しくグループワークが好きで(笑)、性格が日本での仕事や生活に合っているんです。いまも安定した環境でじっくり仕事をしたいと思っています。そういう中国人もいるんですよ。私の大学の同級生80人のうち、半分ぐらいはすでに海外に出ています。

それにいまの中国は「資本主義の初期段階の残酷さ」みたいなものが充満していて、昔の中国とは違います。金儲けのことを考える人が増えて、人と人の信頼関係が薄くなったように感じます。

### 会社に信用されているか 仕事を任されているか

就職先としては、外資系のコンピュータ関連会社数社とNTTインターナショナルのいくつかを考えました。結局、発展途上国に通信インフラを普及させるという点で、私も個人的に自分の能力を活かせるのではないかと思ってNTTインターナショナルを選択しました。

現在はオーディオデバイスという商品の日本語化とメンテナンスなどを担当しています。音声やファックス、モデムデータを高度なデジタル録音によりデータベースで解析ができるシステムです。

入社して1カ月目で、オーディオデバイスの技術習得と契約のため、イスラエルに出張しました。今年の東京ビジネスショーにも出展しましたが、この商品に関する技術的なことは主に私が担当しています。やはり仕事ですからお金は大事ですが、仕事のおもしろさはもっと大切だと思います。自分が会社から本当に信用されて、仕事を任されているかということですね。

私の場合は日々の仕事を通じて、自分が戦力として期待されていることがわかりますし、信頼して仕事を任せてくれていると思います。それだけに絶対に頑張らなくてはと感じています。

NTTインターナショナル(契約社員)

アジア各国の電気通信・情報ネットワーク事業の  
拡大にともない、キーマンとなる  
優秀なアジア系学生を募集します。

募集職種: 電気通信・情報ネットワーク 電気系エンジニア

募集条件:  
① 国籍: アジア系  
② 年齢: 20歳以上25歳未満  
③ 学歴: 大学卒業以上  
④ 言語: 英語が堪能  
⑤ 資格: 電気系エンジニアの資格  
⑥ その他: 海外出張の覚悟があること

待遇:  
① 給与: 月給15万円(税別)  
② 福利: 健康保険、厚生年金、雇用保険、労災保険、退職金  
③ 休暇: 有給休暇、年次休暇、慶弔休暇  
④ その他: 海外出張手当、海外研修手当

応募方法:  
① 応募書類: 履歴書、写真、学歴証明書、卒業証明書、英語能力試験結果  
② 応募先: 〒100-0001 東京都千代田区千代田1-1-1 NTTインターナショナル 人事部

お問い合わせ:  
① 電話: 03-3256-1111  
② Eメール: ntt-international@ntt.com

NTT International

'95「リクルート速報」(7/16関東版)



# Q&A 留学生の ここが知りたい

回答者



リクルートI.C.I.『国際派のための就職情報』編集長  
立花則子

**Q** 即戦力を期待して留学生の採用を考えています。留学生に活躍してもらうための条件は何でしょうか？

**A** 留学生の人材としての魅力のひとつが即戦力であるのは事実ですが、誰もが即戦力になるわけではありません。それにはいくつかの条件が考えられます。まず第1に母国を舞台に仕事をしてもらった場合です。現地法人の採用

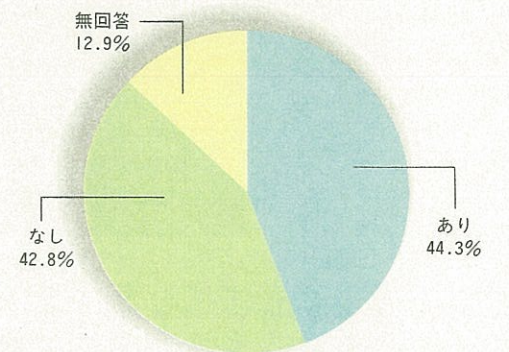
や駐在員としての派遣、長期出張など形態は違っても、母国での仕事なら言葉や人脈、知識などの面で日本人の新卒よりはるかに即戦力になることは間違いありません。ただし、会社の業務の知識はもたないといけないので、海外においても語学面の問題が少ない留学生は、即戦力として期待できるケースが多いでしょう。

第2の条件は企業側が期待するスキルが明確になっていることです。特に技術系の留学生の場合、もともと大学院修了が多く、専門分野も決まっているので、海外においても語学面の問題が少ない留学生は、即戦力として期待できるケースが多いでしょう。

第3には、実務経験のある留学生を活用することでしょう。第1のポイントでも述べたように、母国の言葉や事情を知っていることは強みではありますが、それで即、仕事ができるとは限りません。特に母国の高校を出て日本の大学

## 約4割の在日留学生が職務経験をもつ

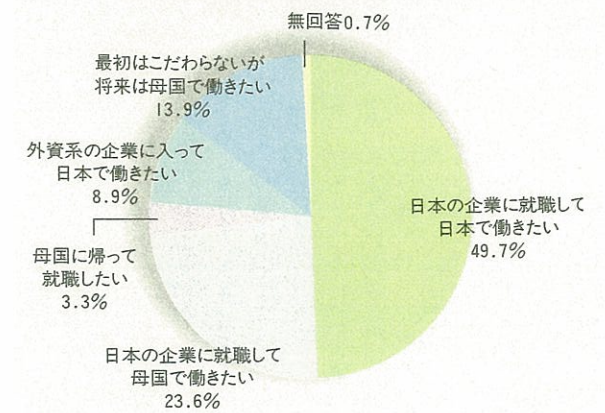
図6. 職務経験の有無



出典：「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」アンケート（1996年5月；サンプル数479名）

## セミナー参加者の約半数が「日本で働きたい」と回答

図7. 就職に関する志向について



出典：同上

**Q** 留学生の日本語レベルはどの程度なのでしょうか。日本語でのビジネスに問題はありませんか？

**A** 日本語能力は個人差が大きいので一概にはいえませんが、日本の学部を卒業した人は、文系・理系を問わずまず問題ありません。なかには驚くほどの日本語力をもっている人もいます。勉強の量より、サークル活動など日本人の学生とどれだけ日常的に触れ合っているかが大きく影響しているようです。

大学院修了の場合、当然ながら学部から進んだ人は問題ありません。しかし大学院から留学した人は、文系の場合はまず大丈夫ですが、理系のなかにはいま一步という人もいるのは事実です。留学生に限らず、理系の大学院生は研究に忙しく、自宅と研究室の往復生活が続きます。サークル活動やアルバイトの時間もままならず、日本語の会話も専門分野に限られがちなのはしかならないでしょう。

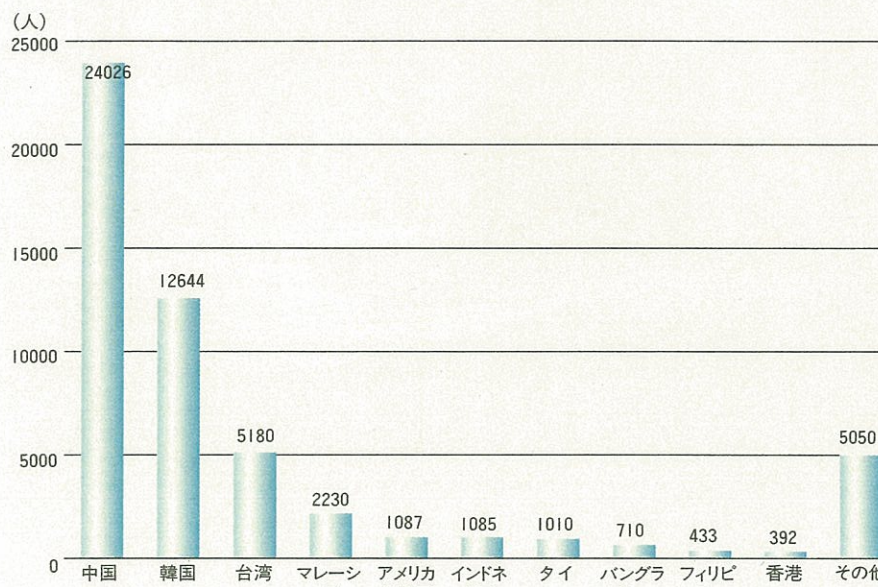
おおまかな目安として、日本語でハイレベルなコミュニケーションを求められるなら、やはり4〜5年以上の留学経験が必要です。

**Q** 在米のアジア人留学生も多いようですが、在日の留学生とどのように違うのでしょうか？

**A** 留学生の採用市場として在日留学生と在米留学生のどちらを重視するかは、その企業の国際コミュニケーションが何語で行われているか、現地のマネジメントがどこまでグローバル化しているかなどによって決まっています。またマネジャー候補に何を期待しているのかによっても変わってくるでしょう。

## 在日留学生は中国・韓国出身者が多数派

図8. 日本における出身国別留学生数



出典：文部省学術国際局「留学生受け入れの概況」(1996年)

たとえば本社と現地のコミュニケーションが一般に日本語で行われているならば、日本に留学経験のある人材を採用するしかありません。英語で行われているならば在米留学生にも可能性があります。また現地人幹部に日本人のメンタリティの理解を求めたら在日留学生のほうがいいでしょう。しかし現地の経営がグローバル化し、人材にメンタリティよりスキルやポテンシ

**Q** タイやマレーシアの現地法人で、マネジメンツの現地化を図るために留学生を採用したいのですが、留学生は卒業後、母国に帰ることを望んでいるのでしょうか？

**A** タイやマレーシア、インドネシアなど日本企業の進出が一定水準に達し、「収穫期」に入りつつある国々では、マネジメントの現地化が大きな課題になってきています。幹部候補として留学生を探りたいというニーズは今後も高まりそうです。そこで問題となるのが、これらの国の留学生がどのようなキャリアプランをもっているかです。

前述の「企業研究セミナー」でのアンケートでは「日本の企業に就職して日本で働きたい」人が49.7%、また「日本の企業に就職して母国で働きたい」人が23.6%、「母国に帰って就職したい」3.3%、「最初はこたわらないが、将来は母国で働きたい」13.9%でした。つまり40.8%の学生がいずれは母国で働きたいということになります。ごくおおまかにいって「日本で就職」と「いずれは帰国」が半々とい

う結果ですが、これはセミナーに参加した留学生全体の数字で、一般的に日本での就職意向が強い中国の留学生が約半数を占めていることを考慮する必要があります。もちろん個人のキャリアプランは千差万別ですが、一般にタイやマレーシアの留学生は帰国して母国で仕事をすることを望む傾向が強いようです。それも卒業後すぐ帰国するのでなく、数年は日本で仕事をしたいとの意向をもつ人が目立ちます。その理由は、①せっかく日本で勉強したのだから仕事で活かしたい、②日本での職務経験はレジюмеに書けるキャリアになる、③日本経済の成長の秘密を知りたいといった点にあります。

また時期は特定できないにせよ、将来的には独立して自分で会社を経営したいという気持ちはかなり共通してもっています。企業の方のなかには、アジアの留学生は大半が日本での残留を希望しているかと思ってしまう方がいますが、それは見当違いです。10年前ならいざ知らず、現在では母国のほうがチャンスが大きく将来性があると認識している留学生は多いのです。母国と日本との経済格差が縮まれば、母国に帰る留学生が増えるのは当然のことです。日本で苦労して学んだ彼らの実力を正当に評価し、処遇する仕組みをつくれれば、心強い味方を得ることができるのではないのでしょうか。



# 面接時の気迫がまるで違った

CSK



企業研究セミナーで。大勢の留学生を前に「説明にも熱が入る」と山本氏。



CSK  
人事本部長採用担当課長  
山本 望氏

## 自分の真価を相手に理解させる重要性を認識

CSKは96年4月、新卒として初めて中国人6人、マレーシア人2人の留学生を採用した。同社がアジアに関心をもつ理由は2つある。

ひとつは開発拠点として日本より速く安価で高品質なプロダクトを産み出す競争力のある人材の存在。日本国内での外注化に比べてはるかに生産効率が良いと考えられている。

2番目の理由はマーケティングとしての魅力だ。同社が日本で得てきたアプリケーション開発能力を活かし、

新たな市場を開拓する。特に中国市場の潜在力は大きい。同社採用担当課長の山本望氏は「勝手の違う土地にいきなり飛び込んでうまくいかない。現地の事情をよく知る人がマネジメントをすべきだ」という点も今回の採用の背景」と語る。

山本氏は採用を7年間担当してきたが、「日本人学生に慣れた目で留学生を見て、最もインパクトがあったのはCSKという会社に入るためにありとあらゆることをやろうという気持ちで来ていること」という。

研究データや論文の掲載誌などを持ち込んで、面接担当者にあつたけの力でアピールする。自分の真価を相手に理解させることの重要性を強く認識している。

「こうしたことは日本の学生にはなかった。『職に就く』というスタンスが何か根本的に違うのではないかと考え込まざるをえなかった」と山本氏は話す。

日本の学生はこれまでの延長線上で、リスクを避けて歩こうという人が多い。一方で留学生は人生と仕事

を非常に密接に考えていることに山本氏は感心したという。「私費で日本に来て、苦勞して勉強して、ここで就職できなかったら投資がムダになる。崖っぷちで留学生活を送り、就職活動をしている感じです。それでも悲壮感はない。勉強への打ち込み方は日本の学生とは比較にならない」

## 面接をやつていて楽しい チャレンジングな人材

山本氏に限らず、面接した社員が「どちらが面接しているのかわからない」と驚くほど留学生たちの気迫を感じたという。

「本当に将来を託す価値のある会社か、私を通してCSKを面接している。『会社はともかく、あなたはどうか、私を通してCSKを面接しているか』という質問が出てくる。私も『会社が、会社が』では通らないので、個人として話した」採用結果について山本氏は120パーセント満足、という。

「出し惜しみしないでお互いが最初から全部話す。そういう丁々発止の

やり取りは昨今なかった。いま日本企業が求めているのはまさにこんなチャレンジングな人材だと思う。面接して楽しいし『これをしなくてはいけない。日本の学生にはかり会っていないはダメだ』と痛感した」

現在は全員が新入社員研修を受けている段階だが、同社は留学生向けに特に教育プログラムを変えたりはしていない。当然のごとく正社員で、待遇も給与もまったく同じだ。

山本氏は「留学生は日本の生活が長いので、日本の文化や風土を理解している。それが否定的だろうが肯定的だろうが、日本にいる以上は受け入れるのが当然と考えているようにだ」と違和感のなさを強調する。

同社社長の大川功氏は「21世紀には社員の3分の1を外国人にする」との構想を打ち出している。「私たち日本の社員も海外に出ていくし、海外からも入ってくるんだと全社員が感じはじめている。そういう相互乗り入れがあつて、初めて国際化というかがグローバル化が成立するのだと思う」と山本氏は語る。

# 世界のどこでも仕事ができる どこでも生きられるようになりたい

## グローバル化の推進と 実力主義が選社のポイント

先進国の技術を学びたかったというのと、資本主義ってどんなものかなという興味もあつて、若いうちに外の世界を見ておこうと留学しました。日本には友人や親戚がいたので、行き先としてはいっばいいいと思いました。

日本語は日本に来てから勉強しました。大学では、勉強もさることながら、日本人の友達と日中交流のサークルをつくって、中国語を教えたり、中国料理を作ったり、中国ツアーを企画する活動をしていました。親からの仕送りはありません。大学や文部省が奨学金をくれたので助かりましたが、足りない分はコンビニユーターのスキヤナーを操作するアルバイトをしていました。

卒業のときには、本当に何かを身につけるには企業で働くほうがいいし、日本が敗戦後50年でここまで成長した理由を知りたくて、日本で就職しようと思いました。情報産業に興味があつたので大学に求人票が来ていたCSKを訪ねました。

面接では情報産業の世界のなかで、CSKはどのようにやっているか

考えているのかを聞きました。グローバル化を進めているという話があつたのと、年功序列の考えが薄くて実力勝負というところ、そしてメーカーの系列でない独立系という点がいいと感じました。

## 仕事をするのは自分のため 世界のどこでも働いてもいい

何のために仕事をするかといえればそれは自分のためです。自分のためになるのなら、どこで仕事をしてもいい。それが日本でも、というのが僕の考えです。

面接で「いつか中国に帰りたい？」と聞かれたときには「日本で納得できるまで働きたい」と答えました。自分では世界のどこでも仕事ができたいだけで、絶対に日本だと考えているわけではありません。

今年4月に上海に現地法人ができたと聞きました。よく知っている土地なので興味はありますが、自分としてはアメリカでも中国でも、どこに行つてもいいと思います。

いまはまだ技術的な知識を学んでいるところで、知らないことがたくさんあるのでとても勉強になります。将来はインターネットやネットワー

クの仕事をしたい。どうやって人より早く知識を吸収できるかを考えているところです。

給料をもらつてパソコンを買いました。コンピュータの会社なので、すみずみまで知らないといけないと思つたものですから。



董 楓さん  
Dong Feng

- 1969年 中国上海市生まれ
- 1988年 上海交通大学電気工学部入学
- 1990年 来日。日本語学校に入学
- 1992年 早稲田大学理工学部電子通信学科入学
- 1996年 同卒業
- CSKに入社



# たくまשיき留学生たち

グラフは各国の在日留学生数の推移:文部省学術国際局「留学生受け入れの概況」(1996年)



## 韓国

### 加熱する受験戦争

韓国の高等教育進学率は、46.4%と、日本の31.5%を凌ぎ、アジアのなかで最も高い。有名大学に合格し、一流企業に入ることが最もステータスがため、受験戦争が加熱している。

また、兵役があり、健康な男子は30カ月(2年半)の兵役に就かなくてはならず、一般には20~23歳で入隊する。

大学生の場合大学1~2年で休学して兵役に就くことが多い。兵役の是非はともかく、人生に大きな影響をもたらすと兵役経

験者は異口同音に言う。

釜山出身の筑波大学大学院地域研究科、趙英秀さん(31歳)は「人生のなかでいちばんきつい経験。でも、何でもやればできる自信が付き、長い目で見れば役に立つかも。日本の大学生が子供っぽく感じる」と話す。

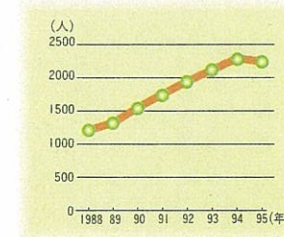
### 大組織で働きたい

趙さんは、「日本に来て何より外国語である日本語ができるようになったのが嬉しい。少しは国際的な人間になれたような気がする」と話す。

現在就職活動中だが、企業が認めてくれれば、定年までも日本にいたい、無理なら日本企

業の韓国の拠点で勤務したいという。「日本のサラリーマンは機械のようだと思うが、きちんと仕事をしている。だから日本はここまで伸びてきたのでしょう。できれば大きな組織の、そういうできあがった仕組みのなかで、働いて、もっといろいろなことを学びたいと思う」

\*UNESCO "Statistical year book"より



## 中国

### 留学生の2人に1人は中国人

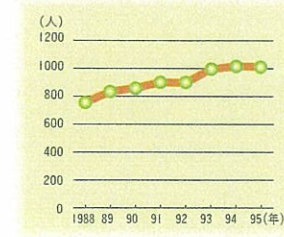
留学生の数が圧倒的に多いのが中国。在日留学生の44.7%を占める。私費留学生の比率が高いのも特徴で、日本との経済格差が大きいから仕送りも期待できず、アルバイトで補わなくてはならない学生が多い。そのぶん精神的なタフさがあるとの声もある。

また中国の大学を卒業後に日本の大学院に留学したり、社会人経験をもった留学生も多い。年齢は比較的高いが、即戦力として期待できる。

中国国内に就労機会が乏しいため、優秀な人材が豊富に留学している。

### 来日直後のつらさを忘れない

早稲田大学政治経済学部4年の朱利さん(25歳)は中国上海の出身。中国有数の難関、復旦大学を2年で中退し、91年4月来日した。



## 台湾

### 入試制度が留学を生む

台湾の大学入試制度は毎年全国の一試験があり、その成績順で希望した大学や学部・学科に決まってしまう。必然的に自分の興味が薄い学部や学科に回される学生が出現する。それが海外留学を増やす原因のひとつになっているともいわれる。

そうした事情もあり、台湾からの留学生は、高校を出て、日本の大学に入るケースが多い。大学院から海外へ留学する場合は大半が英語圏だ。

また、男性には韓国と同じように2年間の兵役義務がある。

### 資料請求に返事なし

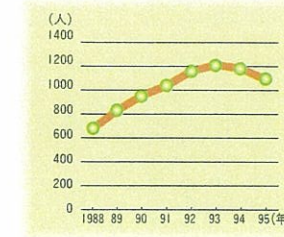
筑波大学大学院環境科学研究科環境計画分野専攻2年の陳英華さん(25歳)は台北の出身。台湾の輔仁大学景観設計学部を卒業後、留学した。

「つい最近まで日本で就職する気はなかったのですが、まだ勉強が足りないなと思って、環境

計画や都市計画の仕事に就きたいと思っています」

陳さんによると、台湾は中小企業が多く、学生も大企業に勤めたいという志向は高くはない。目指すキャリアのパターンとしては、何度か転職してキャリアを積みながら、最終的には自分の会社をもちたいというのが多いという。

「就職活動はまだ始めたばかりです。資料請求ハガキを5社ぐらい出しましたが、まだどこも返事はありません。もし就職できたら、最低5年は働きたい。短くは意味がないと思います。でも台湾人はむずかしいかもしれませんがね。日本で台湾人を採用したいという企業は多くはないようですから」



## タイ

### 母国の給与が高騰

タイの留学生への求人ニーズは大きいですが、人数は在日留学生の1.9%しかいない。

おまけにタイでは経済の急成長で給与が高騰している。ちなみに日本留学経験者の現地の給与は大卒文系で日本円にして5万円、修士で10万円以上。技術系なら学部卒で6万円、修士で20万円近くなる例もある。可処分所得を考えると、日本に残る金銭的メリットは少ない。

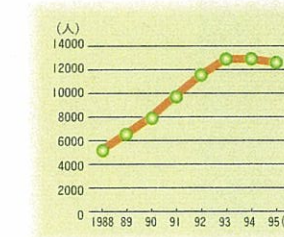
またタイからの私費留学生は経済的に豊かな家庭の子女が中心で、家の商売を継いだり、独立するケースも多い。

### 将来は会社を興したい

慶應義塾大学大学院経営管理研究科2年のピリヤダ・ヴェスワンさん(27歳)はバンコクのアサンプション大学経営学部卒業後、国連機関勤務を経て94年3月に来日。「タイは修士と学部卒

で処遇の差が大きく、日本語ができればビジネスに有利と思って留学しました。しばらくはアジアに拠点をもつコンサルティング会社に入って働きたい。いずれはタイで自分の会社を興したい」と話す。

拓殖大学大学院商学研究科1年のスサワディ・サンパワットさん(26歳)はチュラロンコン大学教育学部卒業後、94年3月に来日した。「日本で就職したいけど、むずかしければタイでもいい。大手企業より少し小さくてタイに拠点がある会社がいい」と先輩に聞きました。将来は小さくても自分で会社を興したい」と語っている。



## インドネシア

### 留学生全体の2%

留学生数は在日留学生全体の2%で、タイとほぼ同じ。日本との経済格差が大きく、日本での就職意向は比較的高いが、技術系はともかく文系の留学生への求人は多くないのが現実。

東京大学経済学部4年のコマラディ・ファリヤティさん(22

歳)はジャカルタ出身で国立ガジャマダ大学を1年で中退して来日。大学では金融が専門でデリバティブなどを勉強している。「海外に拠点をもつ外資系の証券会社に入るのが希望。ダメなら日本の金融機関のインドネシア現地法人で働きたい。いずれにしても日本で2、3年勤務してから帰国したい」と話す。



## マレーシア

### 大学定員不足で海外へ

マレーシアもタイと並んで留学生への求人が多い国のひとつ。人口はタイの3分の1だが、在日留学生数はタイの2倍以上である。

マレーシアでは近年、大学志願者が急増しており、国内の大学の定員不足で海外留学する例が増えている。また中国系人はマレー系優先政策を嫌って子女を海外に留学させるケースも少なくない。

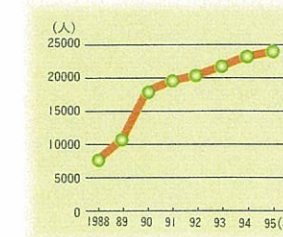
タイ同様、在日留学生の帰国志向は強い。現地給与は技術系の修士なら初任給で日本円にして10万円以上。日系企業は残業代が出る、解雇しないなどイメージは悪くない。

### 将来は日本とのビジネスを

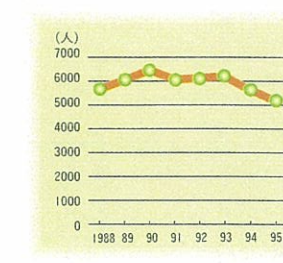
麗澤大学外国語学部日本語学科4年のモハマド・アズマンさん(29歳)は小学教員からマレ

シア政府派遣で日本へ。帰国後5年間は日本語教師の職に。「日本のいい点は曖昧なところ。相手を傷つけないのはいいことです。よくないのは自分の力を信じないこと。英語も勉強してなのに、自分で話せないと決めて話さない。将来は日本とのビジネスをしたいという。」

東京工業大学工学部電気・電子工学科4年のリム・ウィー・タットさん(25歳)は修士進学か、帰国して就職するかで迷っている。「マレーシア経済は絶対調で、乗り遅れたくない気持ちもある。でも将来を考えるとマスターを取ったほうがいいかとも思う。日本でずっと働きたいという友達も多いですね」



の会社の飲み会は苦手だという話を聞きます。インドネシアの人は女性はもちろん、男性もあまりお酒を飲みませんから。家族がいるので将来はインドネシアに帰りたい。早くお金をためて、自分の家を建てたいと思います」





# 日本人の優秀な技術者は採れなかつたのに

マルマテクニカ

マルマテクニカ  
専務取締役  
中込 璋氏



## 技術系の採用難は相変わらず アジア進出の戦力にも期待

マルマテクニカは建設機械の整備や建設機械用整備機器・各種アタッチメントの製造、建設機械本体および部品の販売などを手がける企業。製品の輸出先は80カ国以上に達し、海外プロジェクト実績も20数カ国、40件以上に及ぶ。

同社が留学生採用を本格的に開始したのは94年。その背景にあるのは優秀な学生の採用難である。同社専務取締役の中込璋氏は言う。

「世間は買い手市場というが、技術系の優秀な学生はなかなか採れない。困っていたところへ『優秀な留学生がいるが、就職先が少ない』との話を聞き、ではやってみるか」と

同社はインドネシアに合弁企業を持つなどアジアとの関わりは深い。今後もアジアでの事業展開が予想され、その際の戦力として期待する意味もあり、アジアからの留学生の採用に踏み切った。

留学生向け就職情報誌などで募集

すると500件を超す反応が。100人と面接、最終的に、共に国立大学工学部出身の中国とインドネシアの留学生1人ずつを採用した。

中込氏は「とにかく真面目で成績もよい。ガッツがあるし、物事に真剣に取り組み、落とすのに忍びない人が何人もいて困った」と話す。

## 30年間に500人の研修生を受け入れ 社員の3分の1が海外で技術指導を経験

留学生の採用は初めてだったが、同社の海外との人的交流は長い。

同社の創業は1946年だが、創業者で現社長の森本泰光氏は「日本は米国に技術を教わって豊かになった。今度は日本が途上国に恩返しする番」との考えから、海外の研修生を積極的に受け入れてきた。JICA（国際協力事業団）やOITS（海外技術者研修協会）などに協力し、68年から研修生の受け入れを開始。すでに30年近い経験を持ち、同社で学んだ研修生は通算500名を超える。

帰国した研修生の多くは母国で企業や政府機関の幹部として活躍しており、同社の強力なネットワークとして機能している。

また同社は300人の社員のうち100人は、途上国で1カ月〜3年の技術指導の経験をもつ。加えて青年海外協力隊のOBが14人もおり、その意味でも外国人に対する特別な観念は薄いという。

中込氏は「社内に外国人がいるのは日常茶飯事で違和感はない」と話す。こうした同社の「外国人慣れ」が、留学生採用のハードルを低くしていることは間違いないであろう。

## 入社2カ月の外国人社員が 経理部で現金の出納を

留学生第1期の2人はまず工場での1年間の現場研修の後、95年春からは、1人が技術部で製品の設計を担当、もう1人は海外営業部に配属されている。現場での研修やその後の配属、仕事の与え方、給与、福利厚生などすべて日本人社員と同じ。毎日会社の安全体操もする。

2人の仕事ぶりを同社業務部長

の高田禮嘉氏は「非常によくやっている。日本語の表現の裏にあるものを察知するというレベルにはまだ時間がかかりそうだが、日常の仕事には何の問題もない」と話す。

96年春には新たに中国人2人とマレーシア人1人の留学生を採用。うち中国人の1人は経理部に配属され、現金の出納を担当している。

入社2カ月の外国人社員が現金を扱うことに社内から異論もあつたが、中込氏は「日本人社員と同じにするのだから当然のこと」と明快だ。

今後1年おきに数名のペースで留学生を採用していく方針だ。「1年おきではなく、10年で5回」と考えている。長期的視野で人を育てようとするなら、当社の規模ではそんなものでしょう（中込氏）

最近、海外に進出したいという企業から「どうやって戦力になる人を採用するか」と聞かれるケースが増えてきた。もちろん可能なかぎり相談に乗るが、「自分でやってみないで、人に教わろうとしてばかりいる。それでは本当のことはわからない」というのが中込氏の本音である。

は机の上の仕事です。現場の仕事を嫌がる人も多いのですが、私はまったく嫌だとは思いません。かえって将来の仕事の役に立つことが多いと思います。生活面でも工場近くの独身寮に入っている集団生活でしたし、それで何の問題もありません。

## 人の仕事に口出ししない中国 ますみんなどで相談する日本

研修を終え、95年4月に同工場内の技術部に配属になりました。現在は当社のオリジナル機械やアタッチメントの設計を担当しています。

中国で働いた経験と比べると、中国ではまず上司がメンバーに仕事を割り振り、自分で自分の部分を完成

させ、それを上司に戻すというやり方が中心です。その間、他人の仕事には口を出しません。日本ではまず全体でどのように進めるかを話し合い、自分でやってみては持ち寄って、また相談するとう感じます。どちらのやり方にも長短がありますが、日本のやり方にも慣れました。

当社は外国からのお客様が多いし、社内に海外経験のある人がたくさんいます。外国語のできる社員も多くて、世界のいろいろなことを知っているの驚いてしまいます。

気さくな雰囲気でも自由にもモノが言えるので、私がついてきた日本企業のイメージと少し違うような気がしますね（笑）。

## 現場の経験はあとで役立つ 嫌だとは思わずに思わない

### 自分の専門知識を活かせる 事業の幅の広い会社を選ぶ

大連の石油会社でプラント設計や整備の仕事をしていたので、自分の専門知識をいちはん活かせる会社だと思つてマルマテクニカを選びました。事業の幅が広く、さまざまな仕事がある点もいいと感じましたね。



### 杜 海波さん

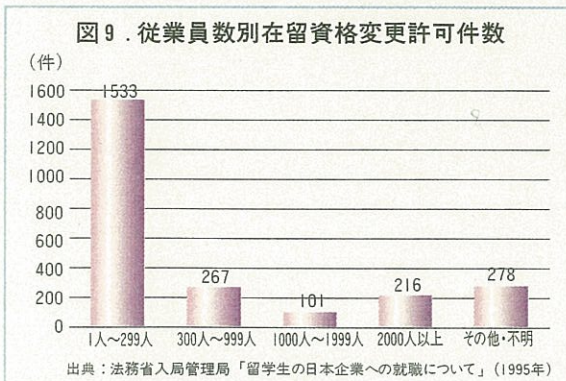
Du Haibo

- 1963年 中国大連市生まれ
- 1987年 大連鉄道学院大学機械学部卒業  
石油会社でプラント設計、整備を担当
- 1991年 来日。岡山大工学部研究生
- 1992年 岡山大大学院入学
- 1994年 同修了  
マルマテクニカ入社

に使つてくれそうだと感じました。入社後は相模原工場1年間の研修。建機の整備や組み立てなど、作業を着て行う現場の仕事です。

中国では技術系でも大卒は現場を経験するケースは少なく、ほとんど

## 留学生の採用に積極的な中小企業



企業規模と留学生採用の関係のみたのが上図。在留資格変更の許可件数のうち、従業員規模1~299人の中小企業が64%を占めている。

その背景には、①中堅・中小企業のほうが海外業務の人材が手薄で、そのぶん留学生を活用している、②中小企業のほうが採用や人事制度の柔軟性が高く、多様な人材を受け入れやすいなどがあるとみられる。



# アメリカで働くアジア人留学生

アジア各国が  
ベストテン入り  
——95年、日本がTOPに  
躍り出る

表1. 在米留学生数国別ランキング

ランキング	1962-63	1972-73	1982-83	1994-95
1位	カナダ (7,004人)	インド (10,656人)	イラン (26,760人)	日本 (45,276人)
2位	インド (6,152人)	香港 (10,298人)	台湾 (20,770人)	中国 (39,403人)
3位	台湾 (5,526人)	カナダ (9,679人)	ナイジェリア (20,710人)	台湾 (36,407人)
4位	日本 (2,934人)	台湾 (9,633人)	ベネズエラ (15,490人)	韓国 (33,599人)
5位	イラン (2,824人)	イラン (7,838人)	マレーシア (14,070人)	インド (33,537人)
6位	韓国 (2,233人)	キューバ (6,859人)	カナダ (14,020人)	カナダ (22,747人)
7位	フィリピン (2,025人)	タイ (5,759人)	日本 (13,610人)	マレーシア (13,617人)
8位	香港 (1,695人)	日本 (4,653人)	インド (12,890人)	香港 (12,935人)
9位	キューバ (1,515人)	ナイジェリア (4,092人)	韓国 (11,360人)	インドネシア (11,872人)
10位	ギリシャ (1,432人)	韓国 (3,730人)	サウジアラビア (9,250人)	タイ (10,889人)

出典: Open Doors 1994/95 REPORT ON INTERNATIONAL EDUCATIONAL EXCHANGE

専攻分野に見られる  
各国の特徴  
——インドは工学と理学、  
日本は経営と語学

表2. アメリカにおけるアジア人の専攻分野 (%)

国名	工学	理学	経営	社会科学	人文科学	法学	健康科学	教育	農学	医・薬	語学	その他	無回答
インド	39.0	17.1	12.7	4.6	1.4	2.1	3.7	1.1	1.4	9.1	0.1	3.5	4.0
台湾	21.0	10.4	22.8	4.9	2.1	7.4	3.7	5.8	1.5	7.4	2.0	7.0	4.0
韓国	13.3	7.6	16.4	9.4	7.0	11.0	2.4	2.9	1.2	8.8	4.6	9.4	5.9
中国	22.0	12.1	10.8	6.6	2.3	2.6	4.1	2.5	2.4	26.9	0.8	3.8	3.1
日本	3.9	3.1	21.0	14.0	5.0	8.3	1.3	3.3	0.7	3.1	8.1	18.2	10.1
世界全体平均	17.8	8.0	20.1	8.7	3.9	5.3	4.3	3.5	1.7	9.1	2.2	8.3	7.0

出典: Open Doors 1994/95 REPORT ON INTERNATIONAL EDUCATIONAL EXCHANGE

大学を卒業後、最初は新聞広告を見て日系のコンピュータ企業に秘書として入りました。しばらくしてテクニカル・サポートの部門に移り、5年ほど勤務しました。

その後、あるパーティでクラリス社に欠員があることを知り、思い切って転職しました。日系企業といっても上司はアメリカ人だったので、「クラリスはいい会社だ」と私の転職を喜んでくれました。

現在の職場にはさまざまな人種の人々がいます。仕事ができ英語が話せれば、どこの人でもいいという感じです。開発には才能のある人が必要ですし、完成したプロダクトはすぐに何カ国語にも翻訳されて出荷されていきますから、いろいろなバックグラウンドをもった人が必然的に集まってくるんです。

アジア人はアメリカ人から見ると、総じて控えめなので「自己表現ができない人」と見られがちです。特に日本人は自分では努力をしていますが、それを表に出さないのが美徳だと思われていますが、それはアメリカでは美徳どころか欠点のように指摘されてしまうので、私も最初は戸惑いました。

こういう職場でうまくやっていくには、相手を個人として捉えて人種や国籍を意識しないことですね。相手がどんな性格で、何が好きで何が嫌いかという点から接していけば、案外すんなりつきあえるものです。

1962年神奈川県生まれ。上智大学卒業後、オークランドのミルズカレッジに留学、言語学とコンピュータを専攻。日系コンピュータ会社を経て、クラリス社でソフトウェアの日本語へのローカライズとマーケティングを担当。



1962年神奈川県生まれ。上智大学卒業後、オークランドのミルズカレッジに留学、言語学とコンピュータを専攻。日系コンピュータ会社を経て、クラリス社でソフトウェアの日本語へのローカライズとマーケティングを担当。

相手を個人として  
理解する  
小池直美さん

1949年サイゴン(現ホーチミン)生まれ。サイゴン大学で機械工学を学び、77年山梨大学に留学し修士号を取得。79年米国に渡り、アムダール社で富士通の現地法人を経て、現在はアムダール・マテリアル社でプロジェクト・マネジャー。



自分の会社を  
興してみたい  
アンソン・グエンさん

ベトナム戦争で南が劣勢になっていたころ日本に留学しました。日本映画をよく観ていたのでイメージがよく、勉強してみたいと思ったのです。いまでも日本は大好きな国のひとつです。

卒業後、空調関係の仕事を見つけたのですが、ビザの更新に問題があって、しかたなくアメリカに渡りました。当時はレーガン政権で景気がいい時代で、まずUCバークレーで英語を勉強し、アムダール社という大型コンピュータの会社で総務事務の仕事に就いたんです。

もともと機械工学の知識がありましたし、スタンフォード大学が近いこともあって、コンピュータや半導体、ネットワークの基礎を学んでいたんで、

徐々にエンジニアとして認められるようになりました。

その後、富士通の現地法人にRAMのアプリケーション・エンジニアとして移り、プロジェクト・マネジャーに昇進して、10年間勤務しました。いい仲間がいて待遇も悪くなかったのですが、あるプロジェクトが終わったとき次の仕事になかなか決まらず、いまの会社からの熱心な誘いもあって転職したんです。

最終的にはやはりベトナムに帰りたいですね。家族や親戚がたくさんベトナムに残っていますから。まだ具体的なプランがありません。近い将来にはシリコンバレーで自分の会社を興してみたいと思います。

就職活動ではたくさんの企業にレジュメを送りましたが、反応は少なかったですね。学部でコンピュータ・サイエンスを取るか、並行してコンピュータを学んでいないと、シリコンバレーではその分野の大学院卒として採用してもらえないと知ったのはあとのことです。

台湾では日本と同じで、有名大学を出ていれば、それだけである程度の仕事に就けるのですが、アメリカでは大学で何をテーマに選び、それに関連ある社会経験をもっているかが重視されます。

その点で私は準備や調査が足りず、ほかのアジア人と同じく自分をアピールすることがうまくなかったんで、就職ではずい

ぶん戸惑いました。カルチャーやシステムの違いは予想以上に大きなものがありました。

いまの会社を見つけたのはインターネットを通じてです。大学の就職センターには学生だけが利用できる端末があって、企業のホームページを見ることができました。それでレジュメを送ってみたところ、いい返事があったというわけです。

私が採用されたのは台湾での仕事経験とコンピュータの知識のおかげでしょう。この会社はある程度の知識をもつ人材を現場で育てていく方針だそうです。ネットワークに関する知識や経験は台湾でもアメリカでも評価されますから、将来的に役立つことを期待しています。

台湾生まれ。台湾で大学卒業後、日系航空会社に3年半勤務。93年にサンノゼ・ステート大学修士課程に入学し、システム・エンジニアリングを専攻。95年トランス・オーシャン社に入社。



カルチャーの違いは  
予想以上  
シャリー・リウさん

一般論でいえば、米国でも留学生の就職はそう簡単ではありません。どの企業も外国人を採用するとは限りませんし、面倒なビザの手続きを敬遠する企業も少なくありません。チョイスが可能なら、企業はまずアメリカ人学生を採用するでしょう。

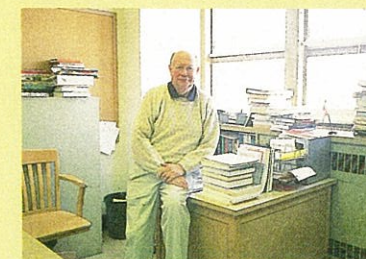
それでも留学生が米国で仕事を見つけるチャンスは豊富にあります。たとえばプラクティカル・トレーニングという制度があり、留学生は卒業後1年間企業で働く許可が与えられます。その間に優秀と認められれば、企業は期間後の就労許可を申請

することができます。

シリコンバレーの企業が留学生を採用する理由に有名校の上位学生に留学生が多いという点

## ハイテク企業は優秀なアジア人に期待

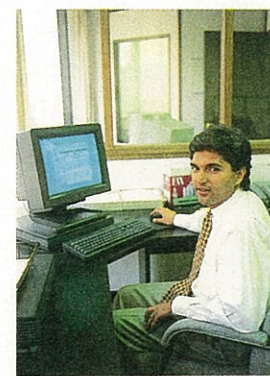
グレイグ・クーンズ教授



1928年生まれ。33年間サンフランシスコ・シティ・カレッジに在籍し、経済学や投資理論を教える。200人以上の日本人留学生に教えた経験をもつ。

があります。数学やコンピュータの分野では、中国人やインド人がトップを取る例が珍しくありません。ハイテク分野は競争

1964年香港生まれ。両親はインド人。南カリフォルニア大学・大学院でコンピュータネットワークを学ぶ。現在プラチナ・ソリューション社部長。



ベンチャーのほうに  
魅力的  
デイリッパ・ダスワニさん

大学院を修了したときに、香港に帰ることも考えたのですが、せつなく勉強したコンピュータの知識が活かせなくなってしまったので、アメリカで就職活動を始めました。

卒業後はA T & Tのベル研究所に入り、5年間籍を置きました。仕事はコンピュータネットワークのコンサルティングです。顧客はウォール街の銀行や証券会社などが多かったですね。

その後、カリフォルニアにあるプラチナ・テクノロジー社に移りました。この業界ではある程度までは大企業で学ぶことが重要ですが、その先は急成長しているベンチャー企業で働くほうがおもしろい。若くても重要な仕事を与えられますし、ス

ックオプションも魅力です。

現在は同社の子会社で西海岸全域の事業開発とコンサルティングを担当する部長職に就いています。年収は多い年は20万ドルになりますが、仕事の内容や責任の範囲からみてさほど高いとは思いません。それなりの実績をあげていますし、金額が周囲から突出しているとも思えないんです。アメリカでは人材にも市場価格がありますから、もし会社が私に代わる人材を見つけようとするれば、その人からいまま上の金額を要求される可能性もあるわけですから。

将来は自分の会社をもってソフトウェアの仕事をしてみたいです。そうなったらやはり留学生を採用したいと思います。





# 留学生のための 企業研究セミナー

「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」(リクルート I.C.I. 主催)が品川区内で開かれ、16社の企業と778名の留学生が参加した。熱気あふれる会場をのぞいてみた。

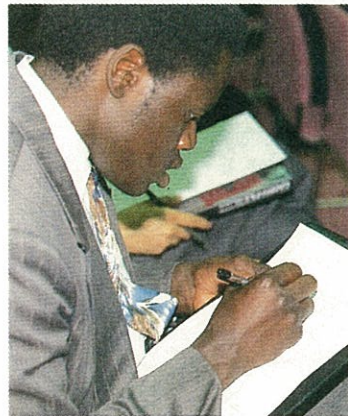


回を重ねるごとにリクルートスーツが多くなってきたというが、全体の印象としては、セミナーに参加する日本人学生よりバラエティに富んだ服装だ。

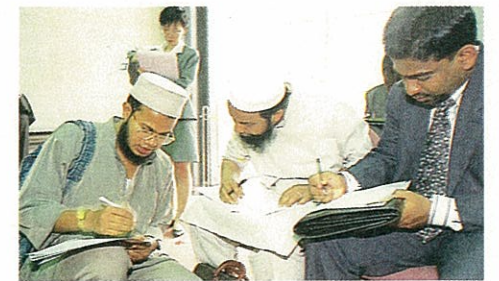


「企業の人の話が直接聞けてよかった」「就職活動の刺激になった」との声がある一方、「中小企業のことをもっと知りたい」「参加社数を増やしてほしい」との声も。

旭化成工業人事部採用グループ長・三崎雅明氏は「ポーターレス採用が当社の方針。300人ぐらいと話しました。日本語のレベルが高いね。社内でもアジアでの情報収集やプラント現場などのニーズは高く、アジアへの風が吹いています」と語る。



日本人学生に比べてどうしても情報入手がむずかしい留学生にとって、セミナーは貴重な機会だ。ブースの前はあつというまに留学生で埋まる。しかし、「技術系のニーズが多いので文系はむずかしそう」という声も聞かれた。

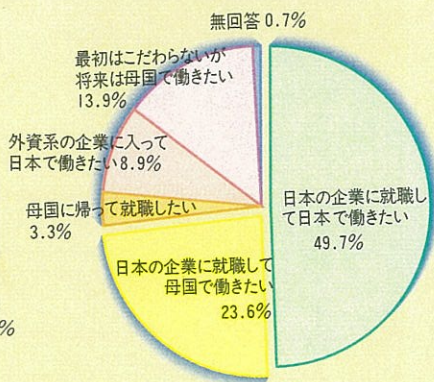
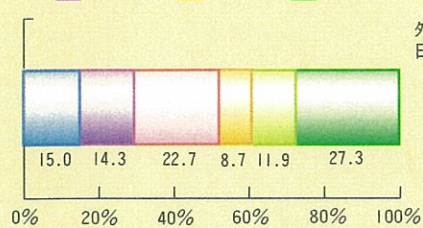


当日の参加企業は、業種では電気通信からメーカー、金融機関、商社など、従業員数は数千人から8人までバラエティ豊か。午後1時～6時の時間中は留学生の来訪は途切れることなく、担当者は一人一人に細かく応対していた。

### ③ 就職の希望について

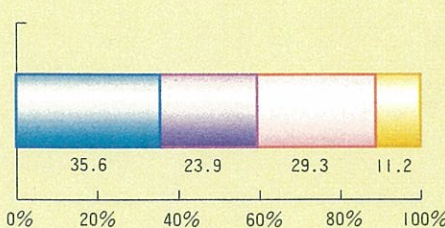
日本で働きたい年数

1-3年 3-5年 5-10年 10年以上 定年まで 無回答

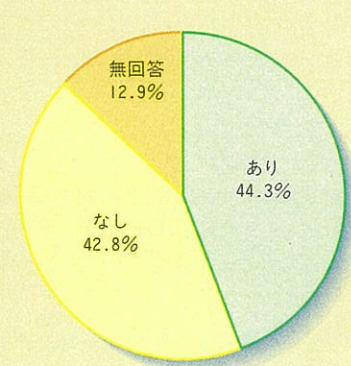


職務経験年数

1-3年未満 3-5年未満 5年以上 無回答

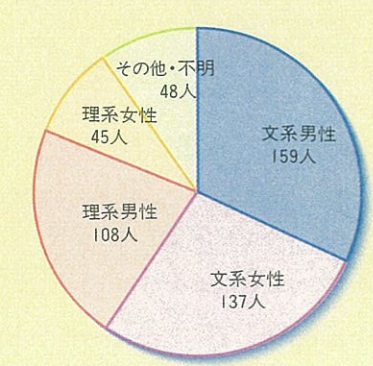
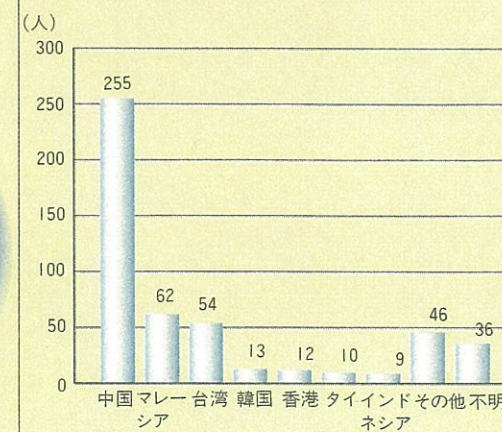


### ② 職務経験の有無



### ① アンケート回答者プロフィール

N = 497人





多くの企業が業務上の必要に迫られて留学生の活用を考えるなかで、企業理念に基づき、いわば必然的な帰結として留学生を中心とする多様な人材を活用している例がある。それらの企業に共通するものは、多様性から生じる摩擦を恐れず、むしろ均質性から生じる停滞のリスクを恐れる企業風土だった。

# PART 1 「自己表現のなさ」へのいらだち

## 積極的な留学生の自己表現 日本人学生との差に驚く

「日本人学生と比べてですか。それはもう情けないくらい違います。ほぼ全員がコンピュータを使いこなすし、母国語と英語、日本語ができる。自分の能力を正確に把握していてキチッと売り込んでくる。正直言って日本人の学生はもう採りたくないって感じだなあ」

倉庫物流業の富士ロジテック(本社・静岡市)社長の鈴木威雄氏は留学生の実力を高く評価する一方、日本人学生の手応えのなさを嘆く。

同社は94年から米国の新卒学生や日本の大学で学ぶ留学生の採用を本格的に開始。これまでに米国から韓国系学生を含む4人、日本国内では中国人留学生1人を採用。96年7月にも米国の大学を卒業した日本人3

人と台湾人1人を採用する。

鈴木氏は東京大学工学部を卒業後、東レの技術者を経て、富士ロジテックの前身、鈴木倉庫に入社。ミシガン大学経営学部でMBAを取得後、

岳父の急逝により1977年、34歳で社長に就任した。現在、従業員は約350人。95年8月期の売上高は207億4700万円、前期比22・4%の伸びと業



富士ロジテック 取締役社長 鈴木威雄氏

績は好調に推移している。

鈴木氏が外国人や海外の大卒者を採用しはじめた動機は単純だ。

「物流も国内だけでは食えない時代になって、海外の仕事始めたものの仕事をこなせる人が見つからない。それで、外国人に対して物怖じしない人を探ろう」と海外の大卒や留学生に募集をかけてみた。

募集のきっかけは業務に必要なスキルを求めていることだったが、実際に留学生と会ってみると鈴木氏の見方がしだいに変わりはじめた。

「応募してくる人間が面白い。面接で『この会社で何をさせてくれるのか』とか、『どんな理念であなたを会社を経営しているのか』と聞かれる。自分を積極的に表現するという点で日本人学生とのコントラストの激しさに驚いた。これからの企業にはこういう人材が必要だと思った」

海外の人材との出会いは、必然的に日本の学生への失望感を深めることになった。鈴木氏は社長業のかたわら静岡大学で講師を務めているが、そこでも学生への物足りなさを感じることが多いようだ。

「いつも授業の前に『最後に必ず質問しろ』と言うんです。私は何時間も予習したのだから、君らは疑問点をたずねる義務がある」と話すのだが、それでも質問が出ない。米国の大学では一度も質問をしなかったら、クラス・パーティーインベシジョン(授業参加)の評価は0点です。質問は他人の勉強に役立つという考え方なんです。日本の学生にも『ここがわかりません』と言う勇気が欲しい」。つねに周囲との関係を窺い、明確に自分を表現しようとする日本の学生に対して、鈴木氏のいらだちは強い。

## 自分の生き方をイメージし 貪欲に情報を集める留学生

産業機器用スイッチング電源の最大手、ネミック・ラムダ(ピーター・ヒー社長、本社・東京都品川区)は国内の正社員360人のうち15人ほどが外国人。取締役管理本部長の杉原重之氏は「世界に3100人いる関係会社の従業員のうち、日本人

は20%ほど。役割や機能に必要な人材を探せば、当然留学生も視野に入ってくる。人種や国、宗教、性別などすべてボーダレスで採用している」と話す。

同社の95年5月期の売上高は約190億円で、前期比16・2%の伸び。経常利益は同14億5300万円で、同32%の伸び。

杉原氏は「日本の大手企業は留学

生の優秀さを知らない」という。

「まず第1に留学生には甘えない。異国に来て日本語を覚えて、生活費まで稼がなくてはならない。泣き言を言っても始まらない。加えて優秀な学生は日本人より日本の心を理解していますよ。少なくとも理解しようとしていて。そしていちばん大きく違うのが主体性です。自分がどういう生き方をするかハッキリした

生は好調に推移している。鈴木氏が外国人や海外の大卒者を採用しはじめた動機は単純だ。物流も国内だけでは食えない時代になって、海外の仕事始めたものの仕事をこなせる人が見つからない。それで、外国人に対して物怖じしない人を探ろう」と海外の大卒や留学生に募集をかけてみた。募集のきっかけは業務に必要なスキルを求めていることだったが、実際に留学生と会ってみると鈴木氏の見方がしだいに変わりはじめた。面接で『この会社で何をさせてくれるのか』とか、『どんな理念であなたを会社を経営しているのか』と聞かれる。自分を積極的に表現するという点で日本人学生とのコントラストの激しさに驚いた。これからの企業にはこういう人材が必要だと思った

イメージをもっていますね」

一方で杉原氏も日本人学生にはかなり厳しい見方をする。

「日本ではいい学校、いい会社に入ることが目的で、入った段階で目的達成、あとは指示を待つだけになってしまふ。いまの学校教育は望まれた回答を正確にした人が優等生ですよ。国を挙げて指示待ち人間を育てているようなものだ」

たとえば日本では就職が内定した学生は海外旅行やアルバイトに精を出す。しかし自分の生き方が明確な留学生は入社までに何を勉強すべきか聞きに来るといふ。日本の学生は内定までは『御社で〇〇がやりたいです』と立派なことを言うが、内定した途端に遊び出す。本当にやりたいことが会社にあるのなら、内定の翌日からでも始めればいい。実際、

海外の大学出身者などは4月まで待たせる必要はないので、随時入社させる」と手厳しい。

コンピュータやインターネットに対する姿勢もまったく違う。留学生は横のつながりが強く、インターネットでつねに情報交換している。ところが日本人学生は「会社に入ればパソコンがあって、会社がやり方を教えてくれる」と当然のように思っている。最新のツールを駆使して自分から貪欲に情報を集めている留学生と大きな違い(同氏)という。

大手メーカーの人事畑で育ち、同社に迎えられた杉原氏の人事マンとしての危機感は強烈だ。それは日本人学生の「個性のなさ」「主体性のなさ」に対する不満であり、自由奔放に自己表現する留学生たちとの対比においてより鮮明になっているよう

## 自分で自分の仕事を 考えないと



ハニサ・シノイブさん

ネミック・ラムダ  
マーケティング・ハブ・キャビネット

1970年、マレーシアのケタ州生まれ。90年東京  
長岡技術科学大学工学部電気電子システム工学  
課程に入学。94年4月、ネミック・ラムダに入社

大学ではコンピュータが専門で、カオス理論を使った液晶の研究をしていました。そのほか長岡の郷土芸能である「悠久太鼓」や弓道、アメフト部のマネジャーなどをやっていました。

ネミック・ラムダを選んだのは、学生時代に長岡工場でアルバイトしたのがきっかけです。入社後は長岡工場に1年半いて、技術で設計を担

当していました。95年11月に本社に来て、いまはロータス ノーツを中心に社内で構築している情報ネットワークの企画や社員教育、メンテナンスなどをすべてやっています。

ロータス ノーツが中心ですが、今後はもっといろいろなシステムの勉強をしたい。この会社では、自分で自分の仕事を考えていかないと、前に進んでいきませんから。



ネミック・ラムダ  
取締役管理本部長  
杉原重之氏



だ。「いまはともかく、このまま10年、20年続いたら事態は深刻だ」と思う。次の時代を担う人材は誰が育ててくれるのか。その意味では留学生は手近な手本だと思えます」

## 「適材適所」を支える プロジェクトチーム方式

富士ロジテック、ネミック・ラムダの両社とも、留学生や海外大卒の学生ら、いわば「異質なバックグラウンド」をもった人材への評価が高いために、彼らの能力の活用が非常に積極的である。

富士ロジテックでは米国の大学から採用した4人の学生のうち、2人は物流企画室に配属。同室は営業の統括部門で、各組織ごとの営業方針の調整や管理、海外顧客の開拓などを行う部門。国内の外資系顧客への営業にも力を発揮しており、最近ではアジア地域の市場開拓に力を入れている。

残りの2人は米国に駐在し、主要業務は海外顧客への営業活動だが、1人は現地での人事・採用の仕事の比率が高まっているという。

さらに日本に留学していた中国人社員は国際事業部で、今後の伸びが期待される中国市場の業務を一手に担当している。

同社は海外の荷主が多いだけに、顧客からの評判も高く、業績の向上に大きく貢献しているという。

ネミック・ラムダでも日本への留

学経験者の仕事分野はR&Dや技術営業、国際購買、情報ネットワークの構築など幅広い。

杉原氏は「仕事にふさわしい人を探ったら外国人だった、というスタンスなので、外国人に〇〇をさせている」という感覚はない。そういえば彼（彼女）も外国人だな」という感じ」と話す。

たとえばマレーシア政府の国費留学生で、長岡技術科学大学工学部電気・電子システム工学課程を卒業したハニサ・シユイブさん（23ページコラム参照）は先輩にあたる英国人社員とコンビを組んで、ロータスノートを中心とした本社の情報システム構築に携わる。

同社はマレーシアのジョホールや中国の上海、無錫などの工場と国内各拠点をネットワーク化しており、こうした国際的なネットワーク構築には英語を中心とした高い語学力と幅広い視野が必要とされる。「まさに社内ではハニサにしかできない仕事」(杉原氏) という。

こうした徹底した「適材適所」の人材活用を根拠で支えているのが、同社のプロジェクトチーム方式の組織運営だ。

自分が担当している業務に関しては、たとえ若かろうと、社歴が浅かろうと、責任をもって企画から実行まで中心となって行い、たとえ役職は上位の社員でも、その指示に従うという業務運営のスタイルが確立している。

「私はもちろん、会長や社長であっても、情報システム構築に関してはハニサの指示に従う。もちろん企業としての方針決定上の階層的なシステムは存在するが、いったんプロジェクトとしてスタートしたら、責任者を信頼して任せる」(杉原氏) という手法が、さまざまなバックグラウンドをもつ人材の参加を可能にしている。

## 組織が存在しない企業 柔構造が 多彩な人材を活かす

各種半導体デバイスやソフトウェアの輸入、開発、販売、技術支援などを行うバルテック（高橋忠仁社長、本社・横浜市）も日本へ留学経験のある外国人や海外大卒の日本人など「異質な人材」を数多く採用し、成果をあげている企業だ。

同社の設立は1982年。高橋氏と友人の米国人デーブ・ブラウア氏（現副社長）が創業した。当初からASIC（特定用途向けIC）に着眼し、90年代に入って業績は着実に上昇。95年12月期の売上高は55億円と、前期23億5000万円の2倍に。経常利益も95年12月期7億円と前期の3億円から2倍以上に伸びている。

現在、株式公開を視野に具体的な準備に着手している。

同社は約1300人の社員のうち外国人は10数名。高橋氏は「国籍はまったく意味がないと思っている。外国人は何人かといわれてもよくわ



バルテック  
代表取締役社長  
高橋忠仁氏

からない」と言う。基本的には日本語のできる人材を採用しており、ほとんどが在日留学生からの採用だ。

同社には総務や経理、仕入れ、営業といった一般の企業にあるような組織が存在しない。

社内は「フィールドライン」「プロジェクトライン」「ロジスティクスライン」の3つで構成されており、業務はつねにプロジェクトチームのかたちで進められている。

たとえば顧客との情報交流を担当する「フィールドライン」は以下の3つに分かれる。

- ①ユーザーに対応する「カスタマー・モチベーション」
- ②テクニカルサポートなどを行う「エンジニアリング・モチベーション」
- ③アシスト業務などを行う「インサ

イド・モチベーション」  
固定した組織を排し、「それぞれの人的な役割が相互に回転しながら、全体としては有機的に業務が進行する」といったイメージで捉え、その実現のための社内環境整備に努めている（高橋氏）という。

こうした組織の上下関係や役職の権威に依存しない柔軟な構造が、「異質な人材」が力を発揮するうえで不可欠の基盤となっていることはネミック・ラムダのプロジェクトチーム式の業務運営と通じる部分がある。

逆にいえば、こうした柔軟な構造を取ろうとすれば、「主体性のない」「自己表現をしない」従来型の人材ではとても対応できないということだ。

# PART 2 多様性を活かす理念

PART1では3つの企業の事例から、いわゆる日本的な「均質的」で「自己表現をしない」人材への不満とそれを映し出す「鏡」としての留学経験者の能力活用をみた。なぜこれらの企業では、従来の人材にあきたらず、留学生の能力活用を目指したのか。また「異質な人材」の活用にも成功する企業が多くないなかで、一定の成果をあげているのはなぜなのだろうか。「異質な人材」が根づく風土の根底にあるものを探ってみた。

## 会社の理念を明確化し 共感する社員を信じる

富士ロジテックの社長、鈴木威雄氏が社長に就任して、まず第一に実行したことは会社の「デフィニション」(定義、意味を明確にすること)だった。

「社員の全員に手紙を書きまして、私はこういうかたちで会社を運営していきます。そのコンセプトは、物流を通じて社会に貢献する」にした。金儲けの方法はほかにもある。でも利益のために何でもやるのでは、考えることが多すぎてうまくいかなくなる。そこで当社は「このうたい文句に合致したときだけ真剣に可能性を追求する、ということ」を徹底した。加えて鈴木氏は、

Make our customers happy!  
Make my employees happy!

Accomplish our goals!

の3つを指針として掲げた。

「私が受け継いだ当初は、日本国内の地方の中小の倉庫会社」という現状認識が原点。そこから「グローバルな物流企業」までには、やるべきことが山ほどあった。顧客と従業員との幸せのために、その穴を一つ一つ埋めていこうという考え方で、これは海外で説明しやすい。デフィニションというのは非常に大事で、日本の会社がなぜやらないのか不思議に思います」

そして鈴木氏は日本人、留学生を問わず、社員の採用時には必ず1時間近くこれらの話をします。そしてこの考えに共感してくれた人だけが入社すればいいという方針を貫いてきた。そのうえで理念に共感して集まった社員を徹底的に信用する。

「私はなんでもルールづくりが好きじ

## 会社のモットーが 自分と同じだった



ジエームズ・ハンズ

富士ロジテック  
物流企画室

1972年、韓国ソウル生まれ。10歳で米国に移住。96年ニューヨーク州立大学（専攻は日本語とビジネス）を卒業。富士ロジテックに入社

achieve a goal!” がこの会社と同じだったんです。“Make our customers happy!” というのもよかったです。ほかにも米国の銀行や大手生命保険会社などの面接を受けていたのですが、この会社のほうに魅力を感じたのでインタビューの途中で断りました。貿易に関心があります。国際的なビジネスマンになって、将来は自分の会社をつくりたいと思います。

日本には親類がいたので、子供のころから何度も来ていて、日本の文化には親しみを持っていました。大学を卒業するときに日本の企業に就職したいと思っていたところ、ボストンのジョブフェアで富士ロジテックのことを知りました。この会社がいいなと思ったのは、特にモットーですね。私が自分でも考えている “Never give up until you



N-5	システムとは	目標を達成するために、だれがやっても同じように、最大の効果が上がるように、仕事の手順と流れを、系統的に考え、作り上げたもの(質と量を考慮すること)。
N-6	報酬 給料とは	顧客によって認められ、喜んで満足していただく商品の付加価値を創造し、又それに貢献しつづけるための能力、及び努力に対する相関的度合とその役割に応じて与えられる相対的価値であって、最終的にはお客様からいただくもの。 「私達の給料はお客様からいただいている」
N-7	仕事とは	自分の報酬、能力を伸ばすために社会的有用な付加価値を生む行動をすることをいう。

「確かに国が違えば互いに生きてきた道は違うんです。私はよく外国人に説明するんですが、日本人は決められた時期に号令一下、整然と田植えをしないと村全体が飢え死にするみたいな状況で生き延びてきた。ひとりだけ違うことをやる奴は村八分だ、というメンタリティーが刷り込まれてしまっている。」

これは日本人が生き残るための知恵で、昔は合理的だったけれども、いまは与えられた条件がまるで変わったのだから一度リセットして考えようよ、ということですよ。」

### 1次面接は社長が担当 学生全員に理念を語る

「いろんな組織に入っても、人が用意した船にあとから乗って、こんな理屈ばかり言っているから、船を降ろされてしまう」と高橋氏はこれまでの経歴を振り返って苦笑する。

「そんなことを何回か繰り返しているうちに、自分で乗る船は自分で作るしかない気がついた」

こんな経緯で誕生した同社には、前述した組織体系のない会社運営など、会社の「あり方」すべての底流

## 中国ビジネスをやりたい

劉 軍育 (Liu Junyu) さん

バルテック

ALTELAプロダクトグループ第2チーム

1967年、中国河北省生まれ、河北省師範大学物理学部卒業。92年来日、94年4月東京工業大学大学院総合理工学研究科物理情報工学専攻入学。96年入社。



専門分野はバイオなのですが、コンピュータのネットワークにも通じるものがあるし、アルバイトでコンピュータを教えていた経験もあったのでチャンスだと思い入社しました。

チームは7人。自分以外は日本人ですが、アメリカに留学していた人が3人いて、考え方が似ているのでやりやすいですね。将来は自分で会社を運営しながら大学で教えたい。

ベニ・デロス・サントスさん

バルテック

ALTELAプロダクトグループ第1チーム

1963年、マニラ生まれ、フィリピン大学工学部卒業。同大講師を経て89年来日、90年東京工業大学大学院入学。92年修士、95年博士課程修了。工学博士。95年入社。

### 違和感なく仕事ができる

に高橋氏の理念があるといっている。「自分としては『会社』をつくっているつもりは、いまでもない。みんなが生きて働ける場としての原始ユートピアみたいなものをつくりたいんです。でもそれはビジネスの世界で生きられないので、いちおう会社というかたちをとって、そのルールに則っていますけど」

採用面接でも、社長の高橋氏が1次面接からすべての学生に会う。

4人ずつの学生を相手に1時間半〜2時間、自身の理念に熱弁を振り、それを1日に5回、関西や九州にも赴いて、のべ200人以上の学生に自分の思いを訴えかけているという。

「最近はずがこんな話をしすぎて体力を消耗している。カッコいいことを言うつもりはないが、ウチに入ってもらおうと話しているわけじゃない。学生に『何か違っているよ、時代は変わっているよ』ということを伝えたい」と話す。

日本の組織では受け入れられなかった、こうした高橋氏の「哲学」を「わかりやすい」と感じる留学生が多いという事実は偶然的な産物ではないだろう。

### 「社内用語定義集」を作成 誤差のない言葉の共有を

ネミック・ラムダの基本理念である「ゆらぎの球体経営」は創業者であり、僧侶でもある現会長の斑目力曠氏の「仏教の曼陀羅思想の宇宙観」

やない。基本は自分で考えて行動せよということですよ。少なくとも自分から『この会社に入りたい』と来た人ならば、根本的に組織を壊すようなことはしないはずだ。

周囲からは「甘い」とよく言われる。「いまに大怪我をするぞ」とね。実際、1度痛目には遭っているし、『それ見たことか』とさんざん言われました。

だが、私は30何年仕事してきて、何千、何万回の判断のなかでわずか1回です。その1回の大ヤケドを防ぐためにすべてを規制するのが得策なのか。私は時にヤケドをしても自由にしておきたい。

銀行からも言われた。鈴木さんとこは情報がザラ漏れです」と。オープンもいいが競争相手にも漏れている。だけど社長になってこのかた、社員に隠さなきゃならないことはいっさいない。すべてオープンにして、あとは社員が判断してくれると思っています。

### 国境の線引きは無意味 日本は特別ではない

バルテック社長の高橋忠仁氏は屋久島の出身だ。「日本の端っこで生まれたことが自分の歴史観や世界観に影響している」と話す。

「物理的にも感覚的にも東京より台湾や上海、ソウルのほうが近いし、歴史のごく最近になって、ここに国境という線を引く張ったから、ハイあなたはA人ね、あなたはB人ね」というのはおかしいと心底思っています」

日本人や日本文化を特別な存在と考える見方にも異議を唱える。

「日本でいままさら国際化もないでしよう、と言っているんです。奈良や京都が日本の文化というけど、インドや中国の要素を抜いたらどれだけ残りますか。自然に受け入れられてきたものがあるわけで、よく日本の特殊性をあげつらいますが、実は特別でも何でもない」

「人々が生きてきた環境が、その意識を規定してきた」というのが高橋氏の見方だ。

でも、不幸にして外部に漏れて、まがったな」と思ったことがないではない。このときも考え方は同じで、社員が情報を共有して動くのと、限られた情報だけを与えて動くのと、10年のスパンで考えたとき、どっちが得か。私は全員が情報をもっていて、時にはマイナスが起るというほうがいいと思う。

全員に情報を与えておいて、100点ずつドンドンと得点して、時にミスで50点マイナスになると、コ

が基盤にあることはよく知られている。

「創業者の考えの原点が『宇宙そのもの』なんです。まさにボーダレス。日本にある、日本人による、日本人のための会社『ではない』と取締役管理本部長・杉原重之氏は言う。

「ゆらぎの球体経営」とは「球の表面の頂点一つ一つが会社の構成人であり、もちろん球には上も下もないし、どの頂点も四方八方にリンクしている。よって急に反対側の人と仕事をすることもある(同氏)という考え方である。

こうした経営理念を社員が共有するために、同社では「経営理念と行動指針としての社内用語定義集」を作成している。

そこには「ネミック・ラムダは企

業としてどうしなければならないか」と題する班目会長の方針や「営業戦略とは」「叱るとは」「管理とは」「問題意識とは」といった、社内で頻繁に使われる言葉の定義が精密になされている表参照。また日本語の基本理念には必ず英語が付記されている。この用語定義集が存在するという

ことから、同社がボーダレスな経営を実現するために、経営理念の明確化を最大限に図っていること、そして異なるバックグラウンドの間がそれを誤差なく共有することを目指し、そのために非常に大きな努力を払っているというのが見て取れる。

こうした同社の姿勢が、留学生をはじめ、自己の確立した人材の力を発揮させる土壌になっていることは間違いない。

### ある人事担当者のつぶやき

バブルのころがピークだった外国人採用。うち、短期間で成果をあげてもらいたいという1年契約の嘱託社員が中心でした。最近ではアジア人留学生を中心に長期雇用で採用する外国人も増えましたが。

外国人との契約のときには、社内規定によくある「前例に従う」では通用しないし、「ビザ更新の交通費は出るか」とか「辞めるときに出すと言った帰国旅費が、国内の他企業に転職するとなぜもらえないのか」など、細かい問題が出てくる。確かにその辺は一つ一つルール化していくことが要求されますね。

でも、何より彼らは自分がどのように評価されているかをとても気にします。評価がわからない状態は不安でたまらないんですね。だから上司や人事が彼らの仕事ぶりを常に見ていて、まめに話をすることが大切なんですね。そうすると細かいことはだんだん言わなくなりますよ。何より彼らは仕事のために異国に来たんですから。



# 非効率の先にあるもの

日本企業が「異質な人材」を活かすことが苦手なのはなぜなのか。そこには摩擦や軋轢を恐れ、均一であることの効率を尊重する風土がある。効率重視の陰で見失っていたものはないのだろうか。

国際性というのは  
非効率を受け止めること  
混沌を引きずり込むこと

うちは浪費も多い  
でもその浪費が  
活力の源泉となっている

意見がぶつかったとき、  
言葉のせいにしては  
何も生まれない

## 試行錯誤の繰り返し 浪費は活力の源泉

富士ロジック社長の鈴木威雄氏にはいまでも悔やまれる体験がある。あるタイ人留学生の女性を採用し、タイに戻って仕事をしてもらった。ところが、まもなく辞めてしまった。どうも待遇が原因らしい。「現地の相場より多少は高い給与を出していたものの、十分ではなかった。本当に素晴らしい人材で、もったいないことをした」。それ以来、鈴木氏は「世界中どこでも、日本で働くのと同じ給料を出す」ことを基本方針にした。「当社の年間人件費が約20億円。給与を現地化して浮く経費は数百万円でしょう。それで仕事を覚えた人に辞められたら割に合わない」。さらに鈴木氏は言う。「しばらくしたら、外国人社員たちは『私はこれだけの仕事をした。給料を上げてくれ』と言ってくるだろう

う。そういう交渉をしてみたい。やったことがないから本当はちよっと怖いけれども、グローバル経営を言うからには慣れるしかない」。『まあ試行錯誤の繰り返し。浪費の多い会社ですよ』と鈴木氏は苦笑しつつも続ける。「でもウチに多少は活力があるとしたら、浪費は活力の源泉といえるでしょうね」

その言葉には違うカルチャーとの「衝突」を楽しんでいる余裕すら窺える。ネミック・ラムダの杉原重之氏は「どうも日本人は自分たちと違う土壌で育った人を信用できないところがある」と指摘する。「根拠もなしに、無責任なのは『反乱を起こさないか』と心配するわけです。だからいつても解雇できるような責任のない仕事をさせる。チャンスも与えずにおいて、意見がぶつかる。外国人だから』と言葉のせいにして片づけてしまおう」

つまり、留学生生活の問題は「日本人か外国人か」という「国際的」な問題ではなく、組織にいかにか柔軟な対応力があり、異質な人材が参加できるかという「内側」の問題だ。というのが杉原氏の見方だ。

## 「異質性」は非効率だが それがより上位の 概念を生む

パルテック社長、高橋忠仁氏も異なるカルチャーが社内存在するこ

との非効率を認める。「たとえば当社でも、ある社員の雇用形態をどうするかといった話題を半日話し合っても納得しない。とても非効率です。私は国際性というのは、非効率を受け止めること、混沌を引きずり込むことだと思っ」

「しかし」と高橋氏は続ける。「それでも私は『違う』ことがいいことだと思っ。確かに非効率だが、その非効率を受け止めていくと、AさんもBさんも納得できるものが生まれて、つまり回数も減ってくる。異なるものが一緒に働いていこうと決意すると必ず摩擦が起きる。その軋轢を覚悟していけば、そこからより普遍的な上位のものが出てくる。非効率や混沌が否応なく上位の概念を引き出すんだと思っますね」

多くの日本企業は効率を追求し、摩擦や軋轢を極度に嫌う。そのためにより上位の普遍性のある概念に行き着かない。それが日本企業が国際化できない理由である——といえるのかもしれない。

しかし理屈ではそうわかってても、日本人や日本企業にとって、長い間親しんだやり方を変えるのはそう簡単ではないだろう。高橋氏は言う。「違いや異なることを恐れる価値観のなかからは、世界に通じる普遍性や創造性は生まれない。違うものが触れ合ってスパークする瞬間を大切にしたい。だから私は日本人だけの、偏った、狭い見の会社にしたくないんです」

## オフラインの 情報交換が重要なため 外部の人間を 入れにくい日本の組織

私が日本企業の国際化と現地化の問題に関心をもったのは10年ほど前。あるとき、関西の企業人たちに「欧米企業が日本に子会社をつくる場合、社長は日本人と欧米人のどちらがいいですか」と聞いてみたんです。全員が即座に「そりゃ日本人ですよ」と答えました。日本で仕事をすると日本をよく知り、日本語ができれば話にならない。特に官庁や金融機関などの折衝は外国人には無理だというわけです。

ところが「皆さんの会社も海外に子会社があるでしょう。その社長はどこの人ですか」と聞くと、やっぱり大半は「日本人」と言うんです。

外国企業が日本に来ると社長は日本人、日本企業が外国に行っても社長は日本人。それを少しも不思議とは思わない意識は何か違うのではないかと思っつたんです。

その問題を考えていくと、重要になってくるのが情報交換と意思決定のあり方の問題なんです。

以前、ある企業で米国人を本社の役員にという話があった。私は「それは結構ですが、役員会は意思決定をしているんですか。決まったものをフォーマライズするだけの機関だ



神戸大学経済経営研究所教授 吉原英樹氏

## 異質な人材が活躍する企業へ 主役交代の時期がやってきた

「たたら誰を入れても同じではないでしょうか」と言っつたことがあります。日本の企業は一般にインフォーマルなオフラインの情報交換や意思決定の重要性が高い。そのため組織風土や価値観を共有しない外部の人間を入れるに傾向があります。

たとえば日本の企業では部下が上司に何か言われたものの、その意図がよくわからないというとき、「WHY?」とはまず聞きません。まず自分自身に「なぜ課長はオレにあんなことを言うのか?」と自問して、次

## 企業のインナーサークル に入る「4つのハードル」

私のゼミの学生が日本企業に女性管理職が少ない理由を調べたら「4つのハードル」が出てきました。それはそのまま外国人の社員にも当てはまるんですね。

「4つのハードル」とは、①長期間続の意思を明確にする、②残業をいとわれない、③社内外の「飲みニケーション」ができる、④転居を伴う転職ができる——で、これをクリアしないと日本では企業のインナーサークル、つまり将来昇進の可能性を認められる一群に入れない。特に歴史のある大企業ほどそうです。

そうした企業が今後、異質な人材を活用していくには「不便、不安、不信」の克服が必要だと思っます。多くの日本人にとって外国語は不

### よしはら・ひでき

1941年大阪生まれ。神戸大学大学院経営学研究科修士課程修了。同博士課程修了。経営学博士。著書は「現地人社長と内なる国際化」(東洋経済新報社)、「未熟な国際経営」(白桃書房)など多数。

便ですし、いちいち理屈を説明するのは面倒だ。外国人はすぐに辞めてしまっそうでなんとなく不安で、いつ競争相手に流れるかもしれないから不信もある——というわけです。でもこれらは、ある意味でコストとして割り切るしかない問題です。日本人の技術者だって競合企業に走ることはあるし、外国人だって前の会社のことをべらべら話していたら信用を失う。「不便、不安、不信」はつまるところ言い訳でしょう。

とはいえ、「べき論」は理想。現状はなかなか変わらないでしょう。特に大企業に変われと言っつても無理で、期待しないほうがいい。

しかし、留学生や女性など新たな人材を活かす動きは、小規模な企業や新しい産業のなかですでに出てきています。そういう企業は成長率が高く、今後も伸びていくでしょう。

一方で均質的な日本型の組織運営をしている企業は長期的、大局的には競争力を弱めざるをえない。歴史の主役交代です。だから世の中は救われるんで、いつまでも大企業の同じ顔ぶれでは不公平です。





# 国際大学で学び合う アジア人留学生と 企業派遣の日本人学生

国際大学は学生の半数以上が留学生、授業はすべて英語という大学院大学。日本人学生は企業派遣のビジネスマンが中心だ。共同生活をしながら学び合うユニークな試みをみた。



活発に行われるディスカッション。日本人学生は留学生に押され気味という印象。



**米国流ビジネスをカバーし  
アジアをフォーカスする**

バン格拉デシュ出身のチョードリ・タミーナさん(25歳)は国際経営学研究所1年。チッタゴン大学の学部、大学院を卒業後、国際大学に留学。「小さい大学にさまざまな国の人々が来ていて、アメリカ流ビジネスをカバーしながら、日本やアジアにフォーカスしていることが魅力で留学しました。日本企業はバン格拉デ

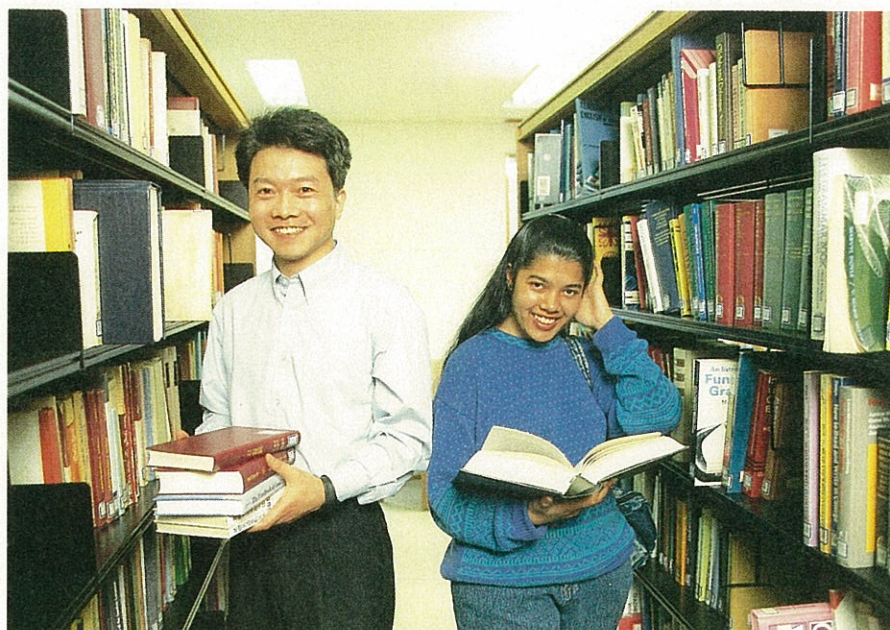
## 国際的視野をもった プロフェッショナルの養成を

国際大学(ジョージ・R・パッカー)は財界が音頭を取って約80億円の資金を拠出、1982年に創立された。建学の目的は、国際的な視野をもったプロフェッショナルなビジネスリーダーの養成にある。そのため、現在のところ博士課程は設置されていない。

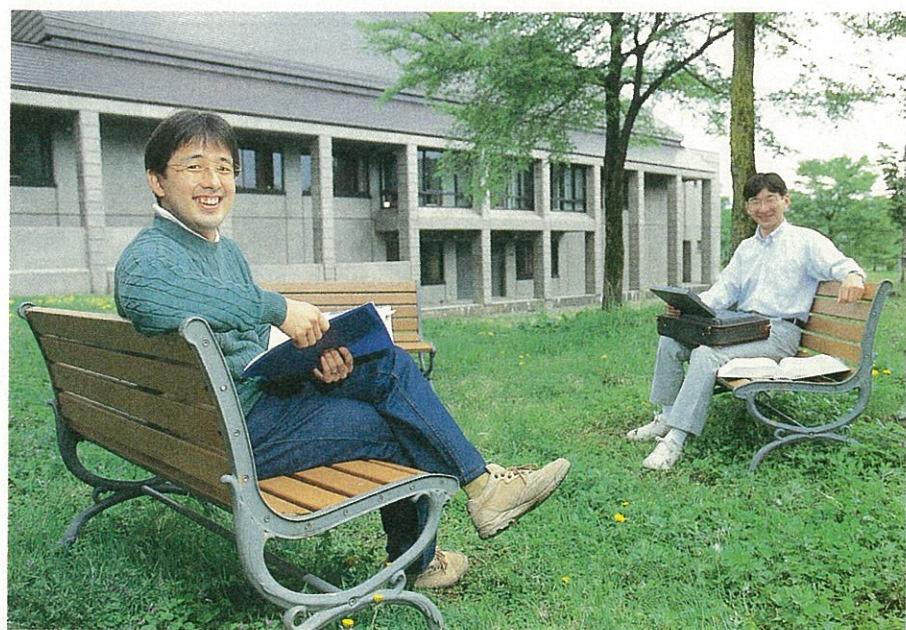


副学長  
丸茂明則氏

同大学には大学院国際経営学研究所および大学院国際経営学研究所の2つが設置されており、現在、両研究科あわせて約220人の学生が在



11万冊の蔵書と、情報教育の設備が充実した「松下図書・情報センター」で、タミーナさん(右)と周さん(左)。



福島さん(右)と池田さん(左)。緑多いキャンパスまで東京から新幹線で1時間40分。冬は屋根までの積雪も。

シユにも進出しており、歓迎されています。卒業後はできれば2、3年で母国の証券市場の発展に活かしたいと思えます」と話す。

中国出身の周斌燕さん(31歳)は「日本では珍しい、英語で学べる大学だったのでこの大学を選びました。日本語は入学してから初めて勉強しました。修士論文は日・米・中のコンピュータ産業の戦略について。日本企業に対する理解がまだまだ浅い

ので、卒業後はコンピュータ会社に就職し、数年程度は日本で働きたい」と言う。

国際経営学研究所2年の福島真介さんは87年に北海道電力に入社。会社の派遣で国際大学に国内留学した。1年のときには学生自治会の会長を務めた。「東南アジアの学生は日本と似たように、和を大切にしている傾向があるのがわかった。ここでの2年間は学位を取ったことより、異文化への対応能力が身についたことが



ウィンドウズ95を搭載したパソコン室。24時間利用でき、インターネットの利用もさかん。

国際経営学研究所長の住田潮氏は「当大学のキャンパスは世界各地から学生や教授陣が集まる、まさに国際社会そのもの。授業でも私生活でも異文化環境でのコミュニケーションや組織運営の技量を磨くには格好の条件をもっていると思う。日本企業のエグゼクティブになっていく人たちとアジアを中心とした留学生が一緒に学び、生活することの意味は小さくない」と話す。

**教員と学生の比率は1対4  
環境は国際社会そのもの**

国際経営学研究所 国際関係学研究所は、ともに英語によるプログラムとして、文部省から認可を受けている日本で唯一の2年制修士課程の大学院。教授陣と学生との人数の比率は、ほぼ1対4という恵まれた研究環境だ。

国際経営学研究所1年の池田信之さんは東京三菱銀行からの派遣。「勉強は相当大変。グループワークというのがある、さまざまな国の出身者が交ざって7人くらいずつのメンバーになります。授業以外の時間にディスカッションしてテーマを決めて活動する。外国人の仕事の仕方を知り、日本人のことも知ってもらいたい機会です」と言う。

大きいと思う。今後10年、20年先に役立つことを学んだ気がする」と話す。

国際経営学研究所のMBAプログラムは米国のエイモス・タック経営大学院の協力を得て設立されたもの。実務家の講義やディスカッション、体験学習、シミュレーションなどを複合した、国際志向の高い内容となっている。95年度の学生数は104人、うち60名が留学生である。

国際関係学研究所は、国際関係・国際開発のプロフェッショナルの養成を目的としており、それぞれの目的に沿って国際関係学・国際開発学の2つのプログラムに分かれている。95年度の学生数114人に対して、留学生は81人を占める。

国際経営学研究所長の住田潮氏は「当大学のキャンパスは世界各地から学生や教授陣が集まる、まさに国際社会そのもの。授業でも私生活でも異文化環境でのコミュニケーションや組織運営の技量を磨くには格好の条件をもっていると思う。日本企業のエグゼクティブになっていく人たちとアジアを中心とした留学生が一緒に学び、生活することの意味は小さくない」と話す。



住田 潮氏  
大学院国際経営学研究所  
研究科長

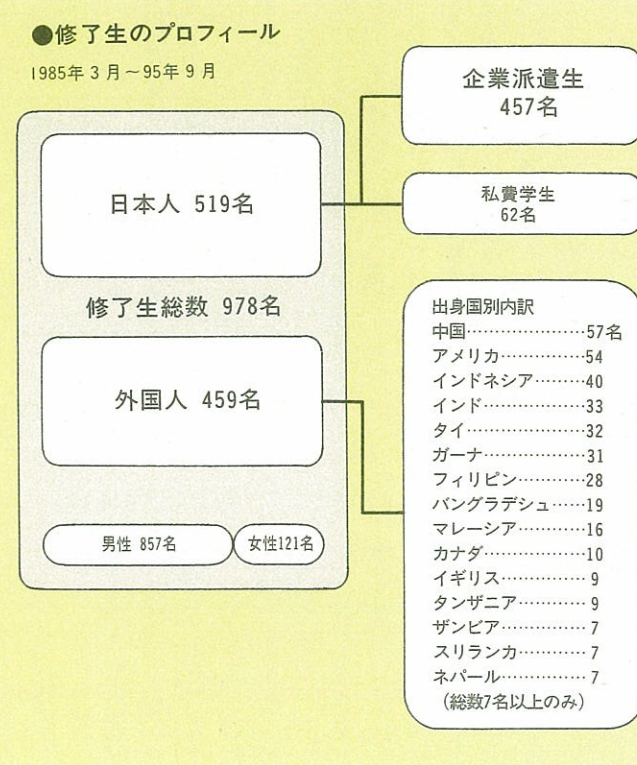
**企業の関心は欧米系から  
東南アジアの学生へ**

同大副学長の丸茂明則氏は「当初は留学生は自国に戻って仕事をすることを前提にしていた。しかし近年日本での就職を希望する学生が増えている。日本企業も以前は欧米系の学生へのニーズが強かったが、最近では、東南アジアの現地法人で活躍できる留学生に関心が高い」と言う。

同大学では、留学生からの要望も

あつて、留学生の就職支援に力を入れており、学生のレジュメを冊子にまとめて企業に送付するなどのバックアップを行っている。また、夏休みを利用して企業でのインターンシップなども積極的に実施しており、松下電器産業や富士ゼロックスなどの企業で留学生が日本企業の経験を積んでいる。

丸茂氏によると、同大の留学生の場合、英語力は非常に高いが、逆に日本語がネックになるケースが少なくない。学内に日本語コースはあるものの、日本で学部を卒業した留学生に比べればややハンデいはある。また、数年間の日本での勤務のあと、母国の産業に貢献したいという学生も多いという。





# 「違い」を恐れる社会に 創造性は生まれない

かつてバブル経済華やかな時代、留学生採用の機運が盛り上がったことがあった。

しかし、当時留学生を採用した企業の多くは期待したほどの成果があらがらず、入社した留学生もほどなく退社してしまう例が相次いだ。

「やっぱり外国人はすぐ辞める」「理屈ばかりで役に立たない」といった経営者の声も聞こえてきた。

そうなるってしまった原因は何なのだろうか。考えてみると、やはり企業と留学生のお互いに求めるものが違っていた、というしかない。

当時、ある企業の人事担当者が言っていたのを思い出す。

「いやあ、こういうボーダーレスの時代ですからね。社員の意識も変えていかないと。外国人と机を並べているだけでも、だいぶ雰囲気は違ってくると思うんですよ」

結局、仕事は翻訳や通訳、外国人客の案内、社内の英語教師といったものでしかなく、遠からず辞めていくのは必然と思われた。

留学生の側にも甘えがなかったわけではない。「3カ国語ができる」「母国に人脈がある」と言ってみたとこ

ろで、所詮は学生である。業務の経験もなしに満足な仕事ができないのは日本に限らない。まして日本で働くのならば、日本の雇用慣行に反発するだけでは始まらない。

しかしバブル崩壊後の5年間で、双方の行き違いは相当に埋まってきているように思われる。

人不足から一転、人余りの時代になり、緩やかではあるが雇用の流動化は着実に進んでいる。複線型人事や年俸制の導入などに象徴されるように、本人の職務を明確にし、成果に基づいて評価する方向へと、日本企業はシフトしはじめた。

また、アジアを中心とする海外とのリンクは急激に強まった。80年代以降のアジア投資が、ここへ来て一斉に収穫期を迎え、大手企業では海外子会社を含む連結決算が重視される時代になってきた。

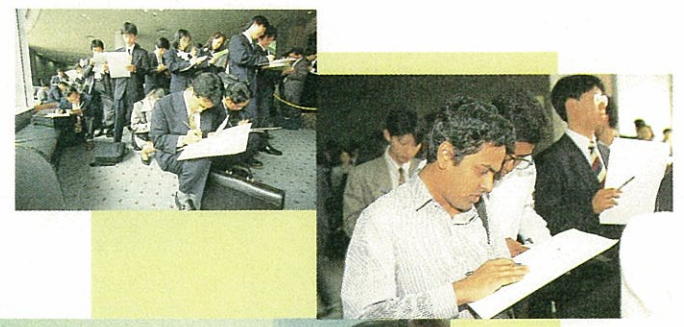
これらの変化を背景に「異質な人材」を受容し、グローバルに活躍してもらおう素地は整ってきている。

留学生の意識も変わった。いまの留学生は日本について、以前に比べはるかに豊富な情報を持っている。日本人が少なからずアジア

軽視の感覚をもつことも、就職が楽ではないことも先輩に聞いて知っている。もちろん日本人の勤勉さや親切さについてもである。

また、この5年でアジアは急激に豊かになった。ドルベースで平均所得を比較すれば、まだ日本との差は大きい。可処分所得ならその差はずっと縮まる。

まして将来の可能性を考えれば、日本はさほど魅力のある国ではなくなっている。日本で学んだことを、成長する母国で活かしたい——と考



らう。それを徹底すれば期待に応えてくれる人材はいらばいい。彼らに即戦力を期待するならばおのれのこと、求める能力の基準を明確にしないてはならない。

そして第2のポイントは、意見が食い違うことや対立すること、異論が出ることを恐れないことだ。

日本の社会では内部の意見の食い違いや不一致を目立たせることを嫌い、均質的な居心地のよさを求める傾向が強い。そうした集団の効用も認めないわけではないが、何か新しいものを生み出していく力には決定的に欠ける。

教授に質問をしない日本の学生、上司に「WHY?」と言わない日本のサラリーマン、根っこはみな同じだ。「違い」を明らかにしない世界からは創造性は生まれない。

“To question is not to accuse, but to clarify.”

(問うことは責めることではない。明確にすることである。ネミツク・ラムダ社内用語定義集より)

いま私たちは他者に「問いかけること」の意味を再度かみしめてみる必要があるだろう。

W

# 事例研究

C A S E S T U D Y

SPECIAL

## 事業継承と市場構造の変化、 2つの難問を2代目はどう 解決しようとしているのか

文教スタヂオ

テーマ別

在宅勤務  
アウトソーシングから生まれた  
在宅勤務のオンライン・カンパニー  
パステル

短期  
功労金制度  
退職金を廃止、5年ごとに功労金を支給  
社員に自らを見直す機会を設ける  
タケツエーステート



# 事業継承期に訪れた市場変化、2つの難問を 2代目はどう解決しようとしているのか

カリスマ創業者が率いる企業に、市場変化という黒船が襲来する。まさに「事業継承」期でもあったそのとき、前面に立つべきは、後継者である2代目。環境変化に対応するためには、経営のスムーズな受け渡しが必要だった。しかし社内では、2人のマネジメントスタイルの相違に対する戸惑いや、変化を恐れるベテランと若手の対立が生まれていた。解決に向かって、彼らは何を選択したのだろうか。

## 経営者に頼る「指示待ち風土」 退職率の高さに悩んだ果てに



取締役副社長 一圓泰成氏

### 創業者と2代目の 普遍的な悩み

創業者の父と、跡継ぎの道を歩まざるをえない息子。期待の大きさをゆえに、息子に対して厳しくすぎたり、2代目が、父と創業以来苦楽を共にしてきた番頭格の社員たちに気をつかいすぎたりと、と

かく事業の継承は、うまく進まないものである。この問題は、日本全国のオーナー企業で発生していることだろう。今回事例として取り上げる、滋賀県彦根市の観光写真大手・文教スタジオも、この普遍的な悩みを抱えてきた企業である。創業者の一圓泰三社長は、大正14年生まれ。海軍飛行予科練時代に、航空写真をは

じめとして写真技術を学び、昭和25年に写真館を開業。現在では観光写真を中心に、ビデオ・CD・レンタル業、VTR制作、デジタル写真、営業写真撮影などを展開し、全国で50力所を超える拠点をもつ企業に育て上げた。来年度の4月には、念願のホテルを竣工する予定である。売上高は1995年7月期で約40億円。

。経営陣の危機感も、いやおうなく高まるはずである。変化を好まないベテランのなかであって、最も苦しい立場に置かれていたのは若手社員だった。何か新しい提案をしようとしても、

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何となく高まるはずである。変化を好まないベテランのなかであって、最も苦しい立場に置かれていたのは若手社員だった。何か新しい提案をしようとしても、

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。

「何もわかってないくせして」「またおこられるだけだ」と陰口をきかれ、つぶされてゆく。もともと文教スタジオは社員の定着率が低い体質をもっていたが、副社長が入ってから待遇の改善や福利厚生士の充実には気を配ってきた。それでも、会社を飛び出していく社員が後を絶たない。



しかし、順調に見えた文教スタジオにも、悩みはあった。まず、写真市場の変化である。文教スタジオは婚礼写真なども手がけているが、主力は全国の観光地における観光写真収入である。観光ポイントに次々と横づけされるバスから流れてくる観光客の写真を撮影し、できるだけ迅速に現像して、一枚1000円前後で買ってもらおうのである。そのため文教スタジオでは、全国に営業所を配置し、観光バス

### 売り上げは頭打ち 脆弱な基盤が問題

に改めて入社した。そのときの挨拶は、「憧れの会社に、ようやく入社できました」という、晴れがましいものだった。後継者に悩む多くの企業に比べれば、この点では文教スタジオは恵まれた会社だったといえる。

しかし最近では、順調な成長にも陰りが出てきた。なにしろ誰もが旅行にはカメラ持参である。一眼レフから、「写ルンです」のようなレンズ付きフィルムまで、カメラ業界は消費者のあらゆるニーズに添えてきた。ビデオカメラやデジタルカメラを持ち歩く人も多く、わざわざお金を払って観光写真を買うとは限らなくなってきたのである。

この傾向に、不可抗力ともいふべき事件が追い討ちをかけた。阪神大震災、そして世界都市博覧会中止である。もともとが、大きなイベントに左右されがちなこの業界。どこかで博覧会があればぐっと売り上げが増えるが、特にめばしいイベントがない年は頭打ちとなる。この構造的な問題は、文教スタジオの基盤を脆弱なものとしていた。

「営業所も所員も大丈夫です。特に問題はありませぬ」

「営業所も所員も大丈夫です。特に問題はありませぬ」

「ほんなことは聞いてへんのや！ お世話になつてるホテルや旅館は無事なんかつ！」

「ほんなことは聞いてへんのや！ お世話になつてるホテルや旅館は無事なんかつ！」

「どうも、こんな状況や？」

「どうも、こんな状況や？」

「営業所も所員も大丈夫です。特に問題はありませぬ」

「営業所も所員も大丈夫です。特に問題はありませぬ」

「ほんなことは聞いてへんのや！ お世話になつてるホテルや旅館は無事なんかつ！」

「ほんなことは聞いてへんのや！ お世話になつてるホテルや旅館は無事なんかつ！」

「どうも、こんな状況や？」

「どうも、こんな状況や？」

「営業所も所員も大丈夫です。特に問題はありませぬ」

「営業所も所員も大丈夫です。特に問題はありませぬ」

「ほんなことは聞いてへんのや！ お世話になつてるホテルや旅館は無事なんかつ！」

「ほんなことは聞いてへんのや！ お世話になつてるホテルや旅館は無事なんかつ！」

「どうも、こんな状況や？」

「どうも、こんな状況や？」

「営業所も所員も大丈夫です。特に問題はありませぬ」

「営業所も所員も大丈夫です。特に問題はありませぬ」

「ほんなことは聞いてへんのや！ お世話になつてるホテルや旅館は無事なんかつ！」

「ほんなことは聞いてへんのや！ お世話になつてるホテルや旅館は無事なんかつ！」

「どうも、こんな状況や？」

「どうも、こんな状況や？」

「営業所も所員も大丈夫です。特に問題はありませぬ」

「営業所も所員も大丈夫です。特に問題はありませぬ」

「ほんなことは聞いてへんのや！ お世話になつてるホテルや旅館は無事なんかつ！」

「ほんなことは聞いてへんのや！ お世話になつてるホテルや旅館は無事なんかつ！」



# 盲点だった問題を認識した結果 選択したシナリオと具体策

デジタル化という  
「黒船襲来」に近い

「こんな状態を放っておいては、会社の将来に困る」と、社長と副社長が焦りを感じる。さらなる理由は、ひたひたと業界に迫っていた。



文教スタジオは伊直直で有名な彦根城の前で、みやげもの・雑貨屋として創業した。現在ではレンタルビデオ店、飲食店、ホテルなども経営する企業グループへと成長した。



デジタル化の波は避けては通れない。付加価値の高い商品を開発できる企画力が、文教スタジオの今後の左右する。

それは「写ルンです」どころではない、写真業界を大きく揺るがす変化の予感である。今後5年ほどのあいだに、写真の世界はデジタル化へ向かって激しく動くであろう。デジタル化が進めば、これまで文教スタジオが蓄積してきた写真技術や事業のノウハウが、そのままでは通用しなくなるかもしれない。また、新しい設備投資も必要になるし、人材の配置や教育方法も変わらざるをえなくなるのではない

だろうか。大きな変化に備えるためには、早く文教スタジオの風土を変えて、新しい動きを捉えるための体力をつくらなければならぬ。「社長の言うとおりしていればいいんや」ではなく、むしろ経営の怠慢を突き上げるくらいに社員を採用し、育てる必要が高まっていたのである。

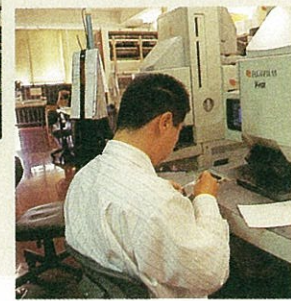
## トップダウンとボトムアップの対立

当時の文教スタジオには、2つのトップ・マネジメントがあった。強力なトップダウンスタイルの社長と、ボトムアップを目指す副社長である。これが混乱を招いた。どちらの指示に対しても、一介の社員にとっては無視することはむずかしいにちがいないからである。

## 課題

- 消費者の嗜好の変化  
国内旅行より海外旅行  
集合写真より個人写真  
プロに撮ってもらうより自分で撮る
- 業界の変化  
デジタル写真時代へ→これまでのノウハウが通用しない
- 創業社長に引継がれてきた社員  
蔓延していた「指示待ち」の風土→業績の伸び悩み  
「出る杭を打つ」風土→若手のモラルダウン

全国55カ所の観光スポットで、200名を超えるカメラマンたちが撮影する観光写真が主要な事業となっているが、記念撮影のニーズもまだまだ根強い。



## 原因

- 社内の「指示待ち」「出る杭を打つ」風土  
→背景にあった社長と副社長の異なるマネジメント

## 解決策

- 当事者意識を醸成するリーダーシップ研修の実施
- 企業理念を共有するための冊子を作成
- 社内報のリニューアル

また、副社長自身、創業当時のベテラン社員に対する遠慮もある。若手社員の意見を汲んで、どこまでベテラン社員を統率できるかも問題である。ある世代は社長のほうだけを向き、ある世代は副社長の指示に従うというのでは、組織の統一性は望むべくもない。世代を超えた社員の意識統一を実現し、時代の変化に即応すること。これが、文教スタジオの真の課題であった。

## 3つのシナリオと具体策の提案を受けて

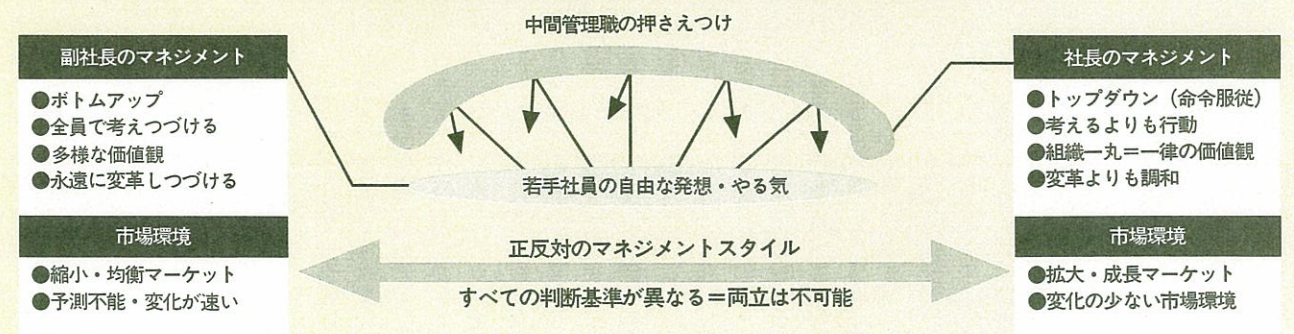
当時、この問題を指摘していたのは、リクルートの関西人材総合サービス事業部のプロジェクト・メンバーである。彼らは、文教スタジオの現場で起きているさまざまな問題、とりわけベテラン社員と若手社員の対立構造を、「社長と副社長の異なるマネジメントスタイルによる代理戦争」（前頁参照）と位置づけた。強力なトップダウン型の社長と、ボトムアップ型の副社長のマネジメントスタイルが平行している

「自分が何を求められているか」が明確化。現場の声や市場の動きが経営に伝わり、変化に柔軟な対応が可能に。そしてリクルート側は、なぜシナリオCでなければならぬのか、さらにその道を歩むための具体策は何かを提示した。その具体策とは、

まずとりかかったのは、懸案だったベテラン社員に対する研修である。現在までに、中間管理職に対してリーダーシップを問うLDP研修を実施、また若手中堅社員にはSBC研修を予定している。およそ500万円という費用は、経常利益が約2億円強という文教スタジオにとって、決して小さいものではない。また、これまで研修に無縁だった社員からの、心理的な反発も予想されたのである。

## 中間管理職は、なぜ若手の自由な発想をつぶすのか？

若手と中間管理職の価値観の対立は「社長のマネジメント」と「副社長のマネジメント」の対立の縮図である





# 改善策を提案・実行する過程で、 最も変わったのは副社長だった

## 中堅社員の自覚を 促したリーダー研修

さまざまな不安を抱えつつ、  
文教スタヂオは改革の第一歩  
を踏み出した。特に中間管理  
職に対して行われたLDP研



副社長の意見により、今年のはじめて大卒の公募にチャレンジしている

修リーダーシップの開発研  
修は、さまざまな波紋を広げ  
ながら次の段階に進もうとし  
ている。反発も予想される研  
修を、あえて実施した理由に  
ついて、一圓泰成副社長はこ  
う語る。

「うちの会社が急成長してい  
た時期は、カーネギーがいう  
ところの『猛獣使い』のマネ  
ジメントが有効だったと思う  
んです。社長がムチとアメを  
使って、『恐れず走りつづけ  
ろ！』と言いつづけてきた。  
しかしそれでは、新しい時代  
についていけない。この問題  
に気づかない拠点長が現場を  
仕切っているうちは若手の力  
も活かせないと考えました」  
LDP研修は、上司・本人・  
同僚・部下がさまざまな角度  
から30項目にわたってポイン  
トをつけ、そのギャップを明  
らかにしながら、問題意識に  
問いかけていくものである。  
そもそも点数評価されること

に不慣れであったのに加え、  
自己認識の甘さから、研修結  
果を受け止められない社員も  
いた。トレーナーに、自分の  
問題をあからさまに指摘され  
ては憤り、部下のつけた点数  
が低いことに慨嘆する。

「正直なところ、頼むからそ  
つととしてくれ」というベ  
テラン社員もいたでしょうね。  
拠点長には、ポストがたくさ  
んあつてたまたま昇進した人  
間と、努力して地位を勝ち取  
った人間が交ざっているのだ  
ですが、後者のほうが研修効果  
は上がりました。研修後、若  
手社員に聞いてみると、『そん  
な研修を受けていたんです  
か?』という意見もあれば、『な  
んだか上司が変わった』とい  
う意見もあるようです」  
そもそも自分はひとりの技  
術者であつて、管理職ではな  
いと思つていた社員もいたと  
いう。写真技術という分野で  
あればありうることもかもしれ

ないが、管理職  
たる自覚がない  
のでは、部下の  
育成は望むべく  
もなかった。ま  
た、研修での議  
論や報告会を通  
じて、いつまで



も上司は現役ではなく、その  
気になれば自分も取つて代わ  
れること、また、同じく部下  
が自分に取つて代わる可能性  
にも気づいていった。  
「世代交代は社長と副社長の  
問題だと思つていた社員が、  
実は自分たちの問題でもある  
と気づいたんですね。自分は  
会社の成長期に入社し、25歳  
ぐらいで拠点長になった。そ  
れを思えば、頼りなく見える  
若手社員でも、仕事を任せれ  
ばできるかもしれないと思ひ  
はじめたようです。また、実  
際そのとおりなのです」

## 最大の効果は 2代目の変化にある

研修は、一度やつたからと  
いつて翌日から目に見えて社  
内が改善するという性格のも  
のではない。何年も積み重ね  
ていかなければ、一過性のシ  
ョックを社員に与えただけで  
終わる。はつきりした成果を  
報告するには、今後を待たな

なければならない。  
企業理念をまとめた冊子の  
制作や社員総会の実施は今後  
の検討課題だが、社内報のリ  
ニューアルには、副社長が陣  
頭に立つて取り組んでいる。  
研修の評価についてはまだ  
慎重なリクルートのプロジェクト・メンバーであるが、彼  
らの目にもはつきりと見えて  
きた変化がひとつある。

それはほかでもない、副社  
長自身の変化であつた。副社  
長は、周りにも細かく気をつ  
かい、自分の意見を強く打ち  
出す前に、話を傾けるタイ  
プ。それが一連の改善策を  
検討し、カリスマたる父にプ  
レゼンテーションし、実施し  
ていく過程でひとつ高いステ  
ージが上がつたといえる。  
シナリオCの選択は、現社  
長のマネジメントスタイルを  
否定することにつながる。そ  
の道をあえて選び、実行した  
自信が、いつのまにか副社長  
を経営者として成長させたの  
だつた。



取締役  
伊豆・関東地区統括  
副社長 島良二氏

## 2つの大事業を進行する 大事な時期にさしかかった

いま、当社は非常にむずか  
しい時期にさしかかつていま  
す。デジタル化への対応を推  
進しながら、従来の収益源で  
ある事業も拡大していかなけ  
ればならない。そのため、新  
しいアイデアをもつた社員を  
育てること、写真技術のあ  
るベテラン社員に頑張つても  
らうという2つの作業を、並  
行して行う必要があるからで  
す。この変革期と、トップの  
権限委譲という大事業が同時  
にやつてきたわけです。

しかし、社内が一枚岩だつ  
たかというところではあり  
ません。副社長の性急なやり  
方に疑問をもつた社員もい  
るし、何事も後ろ向きで、社員  
をすぐに「あいつは社長派  
、こいつは副社長派」と派閥の  
ように噂する者もいました。  
社長も時代の変化に対応し  
ていくためにはいまのままでは  
いけないと思つているし、

現場の社員もその自覚はある  
はずですが、お客様と接する立  
場ですからね。しかし、自覚  
できないスタッフもいる。そ  
こで研修となつたのですが、  
これも社長だけの時代には考  
えられなかったことです。社  
内に抵抗もありましたが、結  
局は副社長のやる気が勝つた  
ということでしょう。

研修については、前向きに  
捉えている社員が多いよう  
ですが、問題は継続。研修なん  
て面倒だと思つている社員た  
つています。しかし、こうい  
うタイプの社員も現状では大  
事な戦力ですから、つぶさな  
いためには急ぎすぎないこと  
が大事だと思ひます。5年後  
のために、いまやるべきこと  
はたくさんありますが、バラ  
ンスも重要です。なんにして  
も創業者から2代目にならな  
く受け継いでいくというのは大  
事業ですね。

## 一連の改善策が副社長に 腹を決めさせたと思う



営業部課長  
大橋保氏

私が所属している営業課は  
本部組織なんです。ですから  
各拠点の拠点長と電話で話を  
したり、会議で会う機会もあ  
ります。LDP研修が行われ  
たあとの様子を見ると、  
やはりずいぶん変化があつた

ような気がします。私の上司  
も、いい経験だつたと感じて  
いるようです。  
私自身は、若手社員有志で  
始めた文教塾に参加していま  
す。新しい分野の勉強をする  
のは楽しいし、ちょうど経営

## トップダウンの目標よりも 今後は個人の将来像が重要



犬山営業所所長  
細野正行氏

LDP研修に参加したとき  
の気持ちは、  
「えっ、こんなことやるの?  
なんでいまごろ?」  
というのが正直なところで  
した。ところがトレーナーの

指導では、自分ではけつこう  
好き嫌いやなく部下にも接して  
いるつもりだつたのに、評価  
は逆。ものすごく好き嫌いが  
激しいと思われていました。  
ショックというよりも、

に興味をもちはじめた時期だ  
つたので、大変刺激を受けま  
した。  
もうひとつ、今回の研修導  
入など一連の動きによつて、  
副社長がずいぶん変わつてき  
たことは感じますね。なんだ  
か腹を決めたような印象です。  
たとえば文教塾を始めたはか  
りのころは、ベテラン社員が  
参加しないことにはらだつて  
いたようですが、いまは前向  
きな人間であればよいと割り  
切つていますし、塾で何をや  
るのかという点にも、迷い  
がない。自分がリーダーシッ  
プをとるという意識が強くな  
つたのだと思ひます。

「これではいかなん  
と自覚させられたものです。  
そこで研修後はできるだけ自  
分から部下に話しかけ、向こ  
うから相談しやすい雰囲気づ  
くりを心がけています。  
今後については、現場  
の社員には会社の将来像がど  
うこうというよりも、自分が  
将来何を指していかを考  
えさせたほうがよいと思ひま  
す。自分の希望、未来像がは  
つきりすれば、新しいことに  
適応する意欲も生まれるので  
はないでしょうか。これから  
はトップダウンの目標を追い  
かけるよりも、個人が力をつけ  
る時代だと思ひますから。」



# アウトソーシングから生まれた 在宅勤務のオンライン・カンパニー

(有)パステル

アメリカでは、在宅勤務者がすでに1000万人を超えたといわれている。しかし日本では、「会社への帰属意識が薄れる」という体験者の意見もあるように、その普及を疑問視する向きもある。そうしたなか、93年2月に設立された有パステルは、その発足時から社員全員が在宅勤務者。これまでの会社組織の常識を超えた、新しい個人と組織の関係にスポットを当ててみた。



代表取締役 松木英一氏

## 顧客満足度を高める ユーザー窓口を 柔軟にサポート

パソコン通信の普及はめざましい。それに伴い、そのネットワーク上でビジネスを展開しようとする企業も増えてきている。従来から会員同士の情報交換の場としては、「フ

ォーラム」というサービスが存在しているが、パステルはあるフォークラムの代表を務めていた代表取締役の松木英一氏が、その運営を適切に行うために設立した会社である。「フォークラムを介したお金の流れや公的な影響力も驚くほど増大しました。ただ、フォークラムは、ある意味で情報だけが行き来する世界。それだけで会社をつくってもあまり意味がない。そこで企業がネットワーク上でどのような活動が可能なのか、それを模索して作り出したのが「ステーション」という機能なのです」(松木氏)

「ステーション」とは二つで、イと会社が共同で開発した、いわばネットワーク上に設けられた企業の「ユーザー窓口」である。具体的にはマーケティングや販売、あるいはユーザーサポートやCSなどの役割を果たす。しかし、24時間休みなしで情報が入ってくるネットワークの特性から、就業時間に制約のある一般企業ではなかなか対応がむずかしい。必然的に、時間に制約されず柔軟に対応できる外部企業にアウトソーシングすることが不可欠となる。

「CSの最大のポイントは、顧客に対するクイックレスポンスです。この点では、パソコン通信は電話やファクシミリに比べてはるかに効率面で優れています。たとえば、ステーション発足以来、すでに当社のプリンタードライバーの発送が累計で20万本を超えているのですが、これもユーザーがパソコン通信で24時間好きなときに入手できるからこそ可能なこと。電話やファクシミリで注文を受けていちいちフロッピーなどで配送していたのでは、短時間でこれだけの数を発送するのはとても不可能だったでしょう。し

## 最適な働き方を 模索した結果が 在宅勤務だった

パステルは現在、こうしたステーションやフォークラムの運営に関するコンサルティング、管理・運営業務の代行、そして効率的に運営するため

のシステム設計などを行っている。

同社は本社や事務所がない。社員である10名のスタッフは、北は福井から南は福岡まで、全員が自宅を仕事場としていて、電話やパソコン通信を使って連絡を取り合い、データのやりとりをし、会議を行う。松木氏は、「こうした働き方は、この仕事をいちばんいい環境とするための必然的な選

択だった」と次のように言う。「パソコン通信などのネットワークは、24時間休みなしで稼働しています。しかも、ト

ラブルやクレームなどが集中するのは、利用者の多い土日です。当然、勤務時間を固定したり、オフィスに通うことを義務づけていては対応できません。結果として自宅仕事をするのがベストだと判断したわけなんです」

## フリーのデメリットを 補うために会社を設立 会社というより「ギルド」

現在、パステルの社員10名のうち、同社の仕事に専念しているのは4名。それ以外は、たとえばプログラミン

週に1回の在京スタッフによるミーティング風景。この日はスタッフのひとりから視察に行ってきた、アメリカでのマッキントッシュの見本市の報告。次世代OSについて、活発な意見の交換が行われていた。



グの仕事は個人的に受けているケースもあるといった具合に、形式上は会社組織とはいえず、実際にはきわめてフリーの集団に近い。松木氏の言葉を借りれば、「会社というよりギルド」(同業者組合)。「つまり、社員個々が完全なフリーになったとしても、それぞれが立派に通用するプロフェッショナル集団だということの意味している。もっとも、パステルの社員

## 給与は利益の分配 会社のサービスを支 社員に買ってもらう

「ただ、やはりフリーであれば仕事や収入が安定しない面もあるし、プロジェクトで仕事をしにくいということもある。要はそういうフリーのデメリットを補うために、会社組織にしたわけなんです」(本多氏)

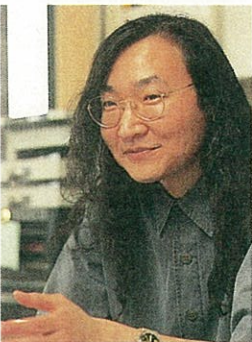
のほとんどの、過去にフリーで仕事をしたことはない。なんらかの組織に属していたい

さらには税金対策や福利厚生面の有利さも、会社組織のメリットとして見逃せない。特に在宅勤務を取り入れているパステルにおいては、社員全員の自宅がイコール仕事場。そこで社員の自宅を借り上げ社宅にすることで、税金の軽減を図っているという。また同社では、会社が万一潰れても確実に退職金が支払われるように中小企業退職金事業団に退職金を積み立てているほ

### 会社PROFILE

設立/1993年  
資本金/300万円  
売上高/2億4000万円(96年1月期)  
従業員数/11名  
事業内容/パソコンネットワークにおけるステーションの運営、電子出版センターの運営、メディア開発など  
所在地/東京都調布市





企画担当 本多重夫氏

か、組合健保、厚生年金基金、労災にも加入している。こうした福利厚生面でも、フリーより会社組織のほうがはるかに有利であることは言うまでもない。松木氏が言う。

「かつて私自身もそうでしたが、サラリーマンとして会社に属しているときには、そのメリットはなかなか実感できないものです。ところがいざフリーに近い立場で仕事をすると、会社というものは、実際に優れた組織形態だということを実感できるわけなんです。もっとも通常の会社というものは、大きくなれば組織を維持するために働くというばかばかしい面もありますから、そういうデメリットは極力排除しなければなりません。ですからパステルも、コアになる社員は現在の10名前後が適正だと思いますし、もし仕事が増えていくようなら、のれん分けのようなかたちで分社化していく方法がベストだと考えています」

少数精鋭で仕事を選び、組

織を維持するための仕事はない、というのがパステルの基本姿勢だが、それは仕事の配分や給与の支払い方にもよく表れている。まず仕事については、それを受けるかどうかはあくまで個人の自由。もちろんいったん仕事を受けたからには、責任をもって結果を出さなければならぬ。また給与については、基本給プラス2回の賞与というかたちで支払われるのは一般の企業と同じだが、額はこなした仕事の量に応じて松木氏とスタッフとの個別の話し合いで決められる。つまり仕事も収入も、あくまで個人の自由裁量に任ざれているわけだ。

「給与は半年ごとに見直しですが、給与を支払うというより、利益を分配するという考え方でですね。要はその人の売り上げから、保険や税金、事務経費などを差し引いた額が取り分。これは個人的に受けた仕事も同様で、売り上げはすべていったん会社を通すことになっています。社長兼小間使いとはよくいったもので(笑)、早い話、金銭管理をはじめとする、フリーの人間が個人にやるには煩雑で面倒な雑務を一手に引き受けているのが代表者である私の役目。これは逆にいうと、フリーにき

わめて近い個人としての社員に、会社としての諸々のサービスを適切な代価を支払って買ってもらっているという発想なんです(松木氏)

**必要以上に会社に「プロ」の集団**

フリーと会社組織。パステルというのは、総括すればその両方のメリットをうまく合致させた会社だということが出来る。そして社員全員が、フリーとしても通用するスキルと自律的なプロ意識、さらには社会人としての基本的なマナーと常識も兼ね備えていることを前提に、在宅勤務を取り入れてこうした独特な会社組織を成り立たせているわけである。本多氏が言う。

「在宅勤務には、人によって明らかに向き不向きがあると思います。自分でルールをつくって自分をマネジメントする。そういう強い意志がないと、とても在宅勤務は動きません。それと大切なポイントが、スタッフ同士お互いのことが十分にわかり合っていないと、こうした組織の根幹を分断するようなかたちでの働き方は不可能だということ。仕事は原則として個人で

完結することが前提となつてい以上、逆に他人が干渉しないですむ信頼の置けるメンバーとしか一緒に仕事することはできないのです」

つまり、決定権はすべて個人にあり、自己責任が同社で働くうえでの大原則である。松木氏は言う。

「たとえば、半年で800万円の収入を得た社員がいたとします。食べていくのに十分だと判断し、あとの半年は仕事をしません。スキルアップのため、学校に通います」ということも可能です。普通の会社組織に属しては多分不可能でしょう。個人に選択権があることもこうした組織のメリットでしょう」

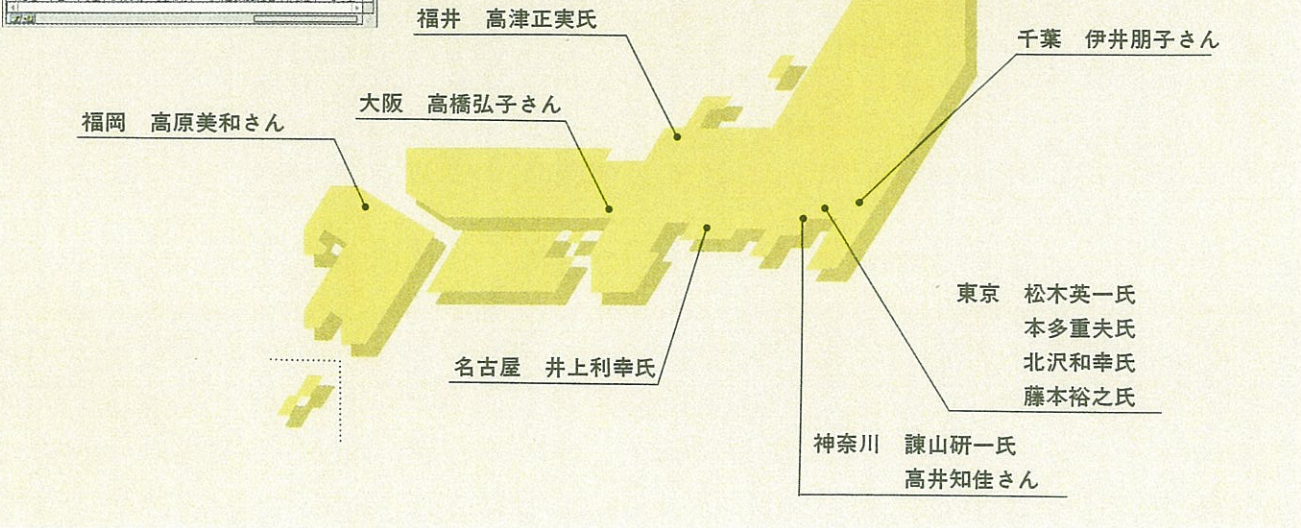
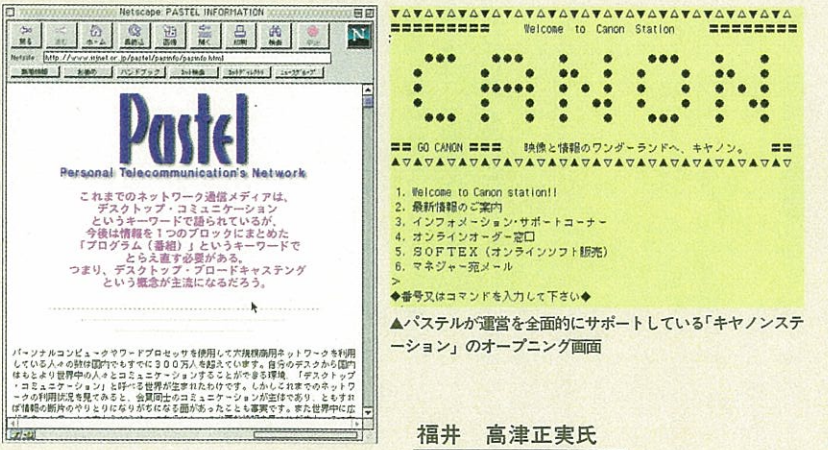
また、その自由な面だけにあこがれて「入社したい」という問い合わせも数多くある。うだが、基本的に「一見さん」はお断りしています。メンバーの紹介で、これほど思う人だけをスタッフとして加えています」と松木氏は言う。

**社員全員が「チーム」職業人意識によってつねに全体を把握する**

パステルでは、通常はパソコン通信や電話で連絡を取り合うが、在京スタッフに関し

■パステルのネットワーク

ステーションの管理・運営のほか、インターネットのホームページ活用方法のコンサルティングも行っている。



ては、登記上の本社である松木氏の自宅での週一回のミーティングを欠かさない。また地方在住者についても、月に一度東京するようにしている。

「いくらネットワークで結ばれているといっても、在宅勤務ではやはりコミュニケーションが一番の問題となつてきます。週に一回のミーティングもそうですが、たとえば留

守中の転送電話は、地方在住の社員に対応してもらっています。本社でどんなプロジェクトが進行しているのかすぐにはわかりません。在宅勤務であればこそ、社員全員がつねに会社全体のことを把握できることが大切だと思いますね」(本多氏)

たとえ自立した個人の集団とはいえ、あくまで組織を構

成する以上、やはりそこにはなんらかの帰属意識というのが必要なのだろう。しかし松木氏も本多氏も、「それは組織への帰属意識ではなく、チーム意識もしくは職業人意識」だと即座に断言した。そのことばからも、パステルがこれまでにないまったく新しい形態と発想をもった組織であることが窺える。

時間の管理と 日常のルールづくりのポイント



千葉県柏市在住。主婦で2歳になる1児の母。伊井朋子さん

かつてのアルバイト先の上司がパステルのスタッフで、その紹介で入社しました。結婚して子供が生まれたあとも仕事を続けるつもりで、他社に就職が決まりかけていたのですが、その矢先に子供が突然の病気で入院。そんなときに在宅で仕事ができるこの会社を紹介してもらったことは本当に幸運でした。

現在はNIFTYのネットワークに各社から流れてくるインフォメーションを、規定に従って整理する業務を担当しています。たいいての企業

が終業後の17時から18時に送ってきますので、日中を自分の時間に当て、家事を終えてから仕事をします。

主婦である私にとって、ほぼ一定の時間に集中して仕事ができることはとても助かっています。この会社に所属している一番のメリットは、マシンなど機材の購入や保険加入の問題。フリーの立場でこうしたものをすべて個人が負担するのは大変ですから、私の場合、ルーチンワークが決まっているので比較的規則正しく仕事をしていますが、

担当している仕事によっては、不規則になりがちなスタッフもいます。当然、その人なりに自己管理をして、仕事でちゃんと結果を出さねばならないのがこの会社の厳しいところ。結果に対する評価もシビアで、「この程度のこと」に2日もかかったの？」などと言われることもあり。スタッフ相互のコミュニケーションについては、やはり電話やパソコン通信のメールだけでは埋め切れないという回のミーティングは、情報交換やいろいろな意味で刺激を得るための貴重な機会だと思っています。一般の会社のように、個人が何か施してくれるというものはありません。そのため時間を潰ることがこれからのテーマだと感じています。



●タケツエエステートの「人間活性化」制度  
1999年度に、経常利益20億円・社員数200名・総取扱高1100億円を目指す。

計画達成賞与金制度	報奨金対象外の社員に対し、全社の年間計画を上回る利益が出た場合、上回った額の10%を翌年2月に支給する。
リフレッシュ休暇制度	リーダー職、3年以上在職の社員のなかで業績優秀者上位5名を対象に、1週間の海外旅行に会社が招待。
「寿」退社祝金制度	在職3年以上の女性社員を対象に、結婚退職時に一律基本給の4カ月分の祝金を支給。
社員休業補償制度	在職2年以上の社員を対象に、労災対象の病による長期入院について、1年目は固定給の全額、2年目は60%を支給。

短期功労金制度

# 退職金を廃止、5年ごとに功労金を支給 社員に自らの見直す機会を設ける

(株)タケツエエステート

終身雇用の前提が崩れはじめている現在、退職金制度のあり方について経営者は改めて見直す必要があるのではないだろうか。兵庫県のマンション販売会社タケツエエステートでは今年1月に退職金制度を廃止、「短期功労金制度」を導入した。従来の退職金制度に比べて、賃金コストが増大するこの新たな制度をあえて導入した同社の真意を探ってみた。

実際には機能しない  
社員も気にしていない  
現行の退職金制度



取締役副社長 鷺見恭二氏

雇用調整や人材の流動化が進む昨今、特に30代から40代にかけての働き盛りの年代層において、この先「定年まできちんと働いて退職金も満額もらう」と自信をもって言い

切れる社員はそう多くはないはずだ。いさか極論すれば退職金というのは、すでに大多数のサラリーマンにとっていわば絵に描いた餅、もはや従来のようなインセンティブの対象とはなりえていないのが現実ではないだろうか。

「当社では2年前に給与改定を行ったのですが、その際に退職金制度についても検討したところ、それがまったく機能していないことは誰の目にも明らかでした。また当然のように、いまのような変化の激しい時代に20年先、30年先のことなど気にしている社員もいませんでした。機能もせず、気にもしていない制度を

維持しても意味がないですからね。それで思い切って退職金制度を廃止したわけです」

タケツエエステート・取締役副社長の鷺見恭二氏は、退職金制度廃止の理由を単純明快にそう語る。同社の場合、社員の平均年齢26・2歳という数字が示すように、最古参の社員でも退職金制度の適用を受けるのはそれこそ20年、30年先のこと。まして一般的な人材の流動化が特に激しいといわれる不動産業界においては、退職金をインセンティブとして社員の定着率を高めたり、人材確保を図ることはほとんど期待できない。

な事情もあって、退職金制度はまさに「絵に描いた餅」となっていたわけだ。

5年ごとに基本給の10カ月分を支給  
総額で退職金を上回る

そこで退職金を廃止する代わりに、同社が新たなインセンティブ制度として導入したのが「短期功労金制度」である。96年1月からスタートした同制度は、90年4月を起点在職年数を計算し、毎年4月時点で5年以上在職した場合に基本給の10カ月分を支給する仕組み。経過措置として、95年末までの在職年数は半分に組み入れられている。現在の社員の在職年数で計算すると、最初の支給は98年を対象者は3人、99年には14

5年を区切りに社員が自らの人生やスタンスを見直す機会を設ける

同社では1995年10月に、西暦2000年に向けての中期経営計画を策定、全社に発表している。この短期功労金制度をはじめ、別表にあるように、より活性化させた企業になることを目的にさまざまな制度を導入している。そのほかにユニークなのが鷺見氏自ら講師を務めている「新・人間学講座」。

短期的な研修は現場のOJTに任せ、私はもっぱら人間としての哲学や思想、会社のビジョンを社員に教えるようにしています。潜在能力の開発を目的としています。そのベールにあるのは私が学んできた『自然の法則』なのです。鷺見氏が短期功労金制度の導入を思いついたのも、実はこの論理が背景にあるという。『学術的に実証されつつあるのですが、自然の法則によって人間の細胞も4年から7年ですべて生まれ変わるのだからです』(鷺見氏)

とつづの区切りとしているのもそれが「人間の意識がなんらかの変化を起こす節目と考えている」から。つまり短期功労金制度には、5年を区切りに社員に対して、そのつづ自分の人生やスタンスを見直す機会を与えるという目的がある。「これからの時代には、能力のある人間はステップアップして、会社を移ったり独立したりするのは当然のこと。そういう社員を、退職金のように途中で辞めたらほとんど何の報酬も得られないような制度で会社に縛るのはナンセンスです。私は社員に対して、会社から何も学ぶことがなくなったらいつ辞めてもらっても構わないと言っています。逆の立場から率直に言えば、能力のない人が会社にしがみついているのも困るわけです」

成果と能力が給料に見合うか  
基準値を見直す機会に

では、同社が金銭に勝る一義的な価値観と考えているのは具体的に何なのか。鷺見氏は営業職を例にこう話す。「不動産の営業に限って言えば、私は自ら現場で専念するのは3年が限度だと考えています。4年目以降は同じ営業でも人をマネジメントする立場に立つべきです。その能力を開発することにこそ、当社に在る意味があるわけです。そして人をマネジメントする能力は、もちろん営業の能力とは違う。私が人間学講座で教えているのも、人を動かす、能力の発揮に一義的な価値観を見出せる人材を育成したいからなのです」

なものにすぎない。前述したように5年を節目に、社員に対して自らの人生やスタンスを見直す機会を与え、人材の活性化に結びつけることこそその本来の目的なのである。

「功労金を実際に受け取った社員がどういう反応をするか。それがどうある意味ではいままから楽しみなどところです。私は常社員に対して、自分の能力は自分で評価してしかるべきであり、給料を与えられたからといって、漫然と受け取るような品性の低い人間にはならないと教えています。給料と負担になる。短期功労金制度は、社員がそういう自分の能力の基準値を改めて見直すきっかけにもなると思いますね」

短期功労金制度は、鷺見氏の社員教育の成果が問われる試金石だといえるのかもしれない。

短期功労金制度のように、社員に対して短期間に十分な金銭的インセンティブを与えることは、結果として社員の定着率を低下させる懸念がないわけではない。しかし鷺見氏は、「そういう金銭的価値を第一に考えている社員には、ほとんど辞めていってもらう構わない」とまで断言する。その言葉の裏には、同社が社員に対し、金銭に勝るなんらかの価値を与えているという

退職金は社員をお金でつなぎ止めておくための制度と捉えれば、モラルダウンにつながります。が、インセンティブ、しかもこの制度のようにある期間ごとに支払われれば、活性化のための手段となります。いまは経営者の思想が問われるときですね。



▲リクルートの経営者 小林知彦

会社PROFILE

設立/1975年
資本金/2000万円
総取扱高/430億円(95年12月期)
従業員数/70名
事業内容/不動産の販売・仲介・賃貸マンション、テナント幹線運営・管理
所在地/兵庫県尼崎市



# COLUMN

映画プロデューサー

## 森重 晃

AKIRA MORISHIGE

「アジア」を語る①

もりしげ・あきら 1955年生まれ。77年より、NHK大阪でフィルム編集に従事。その後、フリーのプロデューサーとして、井筒和幸、大森一樹、石井聰互ら若手監督の作品をプロデュース。90年、サザンオールスターズの桑田佳祐の映画監督デビュー作「福村ジェーン」を製作、大ヒットさせる。同年アミューズ入社。映画「南京の基督」を経て、現在、山本政志監督「アトラクタ・プギ」を製作中。横浜を舞台に、日本人、在日外国人入り交じっての町内対抗運動会を描くアトラクタ・オリンピック非公認コメディ。今秋、体育の日に公開予定。

映画に懸ける情熱は万国の共通語。  
アジアの才能が手を結べば、  
ハリウッドにはないような映画が生まれると思う。



撮影/楠谷紀夫

6、7年前から、よく香港を訪ねて向こうの映画を見たり、香港の映画人と会ったりしてたんですよ。日本の国内だけで、映画を作ったり見せたりするのは、もう限界がある。海外の映画人との共同作業で映画を作れないか、それを新しい映画ビジネスとして立ち上げられないだろうか——そんな思いがあったんです。当時、これからはソフトの時代だというかけ声に乗って、日本の企業が競ってハリウッドに投資を始めようとしていたんですけど、ただお金を出すだけというのは興味もてなかった。やはりお互いにクリエイティ

ブな部分にも参加して、一緒に映画を作ることをやってみてみたかったです。もちろん、ハリウッド映画もやってみたいですが、まず、自分たちにはいちはん近いところから始めよう。そうするとアジアだし、アジアで映画産業に活気があるところといえば、やっぱり香港なわけです。それに香港映画は、ブルースリー以来ハリウッドとのつきあいがありますからね。いろいろ勉強もできるでしょう。

そんなわけで香港通いが続いたんですが、最初は、向こうの企画に乗らないかと監督のトニー・オウは、ロンドンに留学して映画を学んだ香港の新生代監督を代表するひとり。プロ意識に徹した人で、作り手としての強い思いをもつ一方、観客をしっかり意識していて、製作側と建設的な議論ができました。これからは彼のような国際的な視野をもった新しい才能がアジアの映画界を引っ張っていくんでしょね。韓国、台湾、中国、日本の才能たちが集まって映画を作り、ソウル、台北、香港、上海、東京で同時公開する——そんな時代が、すぐそこまで来ているように思っています。

吉本タレントの声で  
関西弁カーナビ発売  
笑かしよる。えーで

「あんた、道まちごうとるで、次を右や」「あかん、あかん、ここは一方通行やで」カーステレオの大手・クラリオンが関西弁の「カーナビソフト」を発売して話題を集めている。大阪人といえは、せっかちで交通ルールを守らないとの説もあるが、これでイライラを抑えられる!?



★★

教育ソフト  
1000億市場へ  
頭痛い先生方

文部省のコンピュータ整備計画が94年に導入されるや、教育ソフト数は95年3月末で4800本と、前年より2000本も急増。小学校1校当たり22台中・高42台とパソコン教育は当たり前になったが、問題は中・高年の先生方についていけないこと。受験にいじめ問題にパソコンと大変。デス。



★★

給料新卒社員の6割  
契約スチュワーデス  
2年目の春まだ遠し

雇用と安全性をめぐり運輸省ともめた「契約制スチュワーデス」がスタートして2年目に入った。就職氷河期に雇用の道ができたが、給与が手取り13万〜14万円と短大新卒の6割でしかない。しかも給料のはるか高い新入社員に運行業務を教える責任もある。憧れのスチュワーデス、今は昔……



★

中高生にパソコンで  
株式学習ゲーム  
投資ブーム復活願う!?

日本証券業協会などが中高生を対象に95年秋から始めた「株式学習ゲーム」。仮想所持金1000万円を与え、投資成果を競い利益を出す。すでに50校余りが参加、企業活動や株と経済・政治の仕組み、投資の魅力とリスクを理解するなど成果も出ているが、拝金主義予備軍育成との批判も。



★★



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

★はニュースの「おもしろ」度。編集部が勝手に判断しましたので悪しからず。

お役立ちアイコン



法律・行政トピックス



組織・制度改革



マネー



雇用・採用環境



ニューウェーブ



★

日本の大学で  
初のジャズ科開講  
打倒クラシック!?

神奈川県洗足学園短期大学で山下洋輔、向井滋春らを客員教授に日本初のジャズコースが開講した。弟子入りして師匠の技を盗む伝統から、きちんとした音楽理論を学んだブコを養成。吉本興業のダウンタウンも師弟関係のない芸能学院NSC出身の第1期生だった。クラシック偏重打破なるか?



### 文部大臣 いじめ対策に 産業界動かす

奥田幹生文相が日経連、経団連など主要経済団体のトップ会談を相次いで実現。狙いはいじめ対策をはじめ教育には「学校だけでなく企業を含めた地域社会全体の協力が必要」という。週休2日時代、一日でも多く会社人間を家庭に、ということ。古きよき「おやじ」の強さ復活か？



★★

### 大学医学部 経験豊かな 社会人に門戸開く

医学部は難関な学部のひとつで「医は算術」と揶揄されても畏敬の念をもたれていた。しかし、薬害エイズをはじめ昨今の医学界に幻滅した人が多い。ようやく「医者以前に人間である」とことを学界も認識。社会経験のある人に特別入学や編入を認める学校が増加。やっとなって感じですかね。



★

### 30歳代前半の男 生涯独身志向急増 女が怖い!?

「晩婚化」が久しいが、男性は比較的結婚願望が強かった。しかし最新の厚生省「人口問題に関する意識調査」では、一生結婚しないとする男性が20代後半で5.4%、30代前半で6.3%と、90年調査の2.6%、2.5%から急増。経済負担を嫌う独身謳歌のほか、強い女性の時代に去勢されている!?



★★

### テレビアニメ 低視聴率の背景に パソコンと塾

マンガ雑誌は好調だが、夕方6時台、7時台のテレビアニメが軒並み視聴率を落としている。理由は小学生高学年や中高生の過半数が「夜間塾」に通い、帰宅後はパソコンゲームに費やし、テレビはビデオをとって観る時間がないため。運動や本を読む時間はさらになくはないというまでもなく……。



★★

### 徴兵制のドイツで 兵役拒否急増 国家には関心ない

徴兵制のドイツでは18〜25歳のあいだに兵役義務がある。現在国防軍兵力34万人体制の維持に毎年17万〜18万人の入隊が必要。しかし、湾岸戦争以降、兵役拒否(拒否者は社会福祉労働の義務)する若者が急増。「国家と自分は別」と当局の頭を悩ます。危機感の欠如か、時代の変化に当然の選択か。



★★

### 男女必修の家庭科 待たれる エプロン姿の男性教師

男子厨房に入り、主夫も生まれる時代。不足しているのが高校「家庭科」の男性教師。94年から調理、裁縫、保育などを学ぶ家庭科が男女必修に。暮らしに直結した教科は男子生徒にも歓迎。教師には家政系大学卒の資格が必要だが女子大が大半。髭面、エプロン姿の先生はもう少し待って。



★

### ポランティア支援 立党の存在理由 問われる連立与党

政府支援の欠如が批判される日本のNPO(非営利公益組織)。このため連立与党は「市民活動促進法案」の提出を目指す。自民党には市民団体活動II反政府・反自民の意識が強く、さきがけや社民党は市民団体をベースに成り立つ政党だけに、睨み合いが続く。



★★

### ビストロ、ミゼット レトロブーム再来 ハイテクがダサイ?

富士重工の「ビストロ」、ダイハツ「ミゼットII」、ホンダ「ジョルノ」など、1950年代風デザイン車が大ヒット。カメラやファッション界でも同様。80年代のレトロブームはパブリックな豊かさの反映だが、今回は機械と人間の関係再確認らしい。が、未来を切り開けない閉塞社会の反映とも。



★★

### 経済停滞、失業増大 フランスが目指すは 日本人の連帯感!

「フランス人とはフランス平原に住みフランス語を話す人」で、厳密に固有名詞は存在しない。それゆえに文化・言語に固執する。来日したフランス雇用担当相はビジネスの世界でも日本人の持つ「連帯感」がフランスでも欲しいと嘆く。画一化を批判される日本人だが溜飲が下がる?



★

### 弥生人復元したら 「豊悦」と「高政」 現代人より色男?

奈良と大阪の博物館で弥生前期の男性の頭蓋骨から復元した顔が展示され話題になっている。片や豊川悦司、片や高嶋政伸にそっくり。「現代の日本の男と違って弥生人はいい男ばかりだったのね」。「しょうゆ顔」の弥生人でもいろんな顔があるはず。もっとたくさん復元して!



★

### 英国失業率 男は女の2.4倍 モノづくり放棄が要因

日本では男女の賃金格差や女子学生の就職氷河期がいわれるが、英国では逆。サンデー・タイムズによると、男性失業率が10.4%に対して、女性は4.3%と2.4倍も高く男女差別監視機関への苦情も男性からが多い。製造業が減り事務や看護保育へ男性が進出するが、採用が困難なことも一因とか。



★★★

### 30歳代主婦の関心事 夫でも子供でもなく わ・た・し

三井海上火災保険が30歳代主婦にアンケートした結果で、「一番の関心事は夫でも子供でもなく自分の時間で、生きたいように生きたい」「夫との会話時間は30分から多くても1時間」「夫の実家訪問は年1〜3回」が多かった。いままさらこの結果には驚かない? 世の「達観した」お父さん方。



★★

### 優秀だったら 学生ベンチャー 無能なら高級官僚?

アメリカでは最も優秀な学生は卒業後が在学中に事業を起こす。次がベンチャー企業に就職。3番目が有名企業、残りは官僚だとか。日本では依然、大企業志向が強いが、起業家精神も高まっている。いまの学生の親が団塊の世代でリストラの対象者も多く、その姿を見ているからとか。



★★★★

### 儒教社会がネック 女の子なら中絶、急増 迫りくる嫁不足

どの国でも長寿ゆえ女性人口が男性より多いが、子供は逆。特に韓国ではここ数年男子が急増。95年の小学校入学数は女子30万人に対し男子は4万人近くも多い。儒教国家で「家督は男」の伝統があり、違法だが医者からの性別告知で、女子だと中絶する事態が増えた。由々しき社会問題。



★★

### 世界大手企業の3割 不正行為で巨額損失 日系企業も追従か

英会計監査会社が公表した「国際不正行為調査96」(日本を除く先進11カ国・805社)によると、27%の企業が背任横領などで5年以内に100万ドル以上の損失を受け、総額では毎年数十億ドルの損失とみられる。最悪は米企業で5社中4社に被害。経済犯罪急増の日本、対象外でよかった?



★★

### 小室サウンド 小室ファクトリー 小室エンタプライズ

朝日新聞が「ヒットチャートの独禁法違反」と形容したほど、ミリオンセラーを連発する「小室サウンド」。小説でいえば「ハーレクインロマンス」、コンピュータを駆使したかのような視聴者マーケティングで均質・画一的なサウンドを生み、音楽を事業化する。最後の高度成長か!?



★★



# 企業の声

集団主義の色合いが濃く、個人の役割がはっきりしていない日本企業にはなじみにくいと思う。まずは**個人の分担と目標を明確**にすることが先決ではないか。

(常務・♂・58歳)

社員に目標を与えるという意味では有効だが、反面、**自信を喪失**させることになりかねない。よく検討してから実施したい。

(部長・♂・49歳)

査定される側は評価の基準がわかり、努力目標がはっきりする。査定する側は責任感が高まり、**公平に評価**せざるをえなくなる。どちらにとっても意義は大きいと思う。

(理事・♂・59歳)

## 「査定フィードバック」賛成？反対？

年俸制など能力重視の給与制度への移行が進むなか、「査定のフィードバック」を実施する企業が増えている。将来的には「避けては通れない」と断言する専門家も多いが、はたして企業側、働く側は、それぞれどんな認識をもっているのか。今回も賛成か、反対か、ズバリ、ホンネを語ってもらった。

いまは**評価制度**そのものをどうするか悩んでいる段階。誰が見ても公平な評価制度を立ち上げることができたら、フィードバックについても検討するつもり。

(社長・♂・55歳)

中古車でも査定する人によって価格はかなり違ってくる。人間の査定ともなればその何倍も**むずかしい**。そんな査定をえらそうにフィードバックするのもどうかと思う。

(総務部長・♂・48歳)

いきなり「あなたは○○だ」と評価を突きつけられて**冷静に受けとめられる**日本人がどれだけいるか。私は大いに疑問だ。結局、よけいな混乱をきたすだけだと思う。

(常務・♂・61歳)

点数がすべてとは思わないが、査定点をめぐって**経営の意思**を伝えることが不可欠になる

(部長・♂・52歳)

賛成:40%

反対:40%

どちらともいえない:20%

職能等級制度の根幹であり、**社員**の**能力開発の基準**になるもので、いつかは実施したい。

(人事・♂・33歳)

悪いスコアを言うのはつらいが、**育成**という観点から捉えれば苦にはならないはず。なかなか思いどおりにはいきませんが……

(人事部長・♂・49歳)

われわれ**査定する側**の**プレッシャー**も大きくなる。いままで以上に真剣に取り組まざるをえなくなるが、企業が成長していくためには必要だろう。

(部長・♂・48歳)

## 働く人の声

個人的にはフィードバックしてほしい。自分がどう評価されているのかわかれば、これからの**努力目標**がはっきりするから。

(メーカー・♂・30歳)

もともと**上司を信用**していないので、どう評価されているかなんて知りたいたいと思いません。

(アパレル・♀・28歳)

うちの会社は誰が見ても**納得の**い**かない人事**が横行している。それを是正する意味でも査定のフィードバックには大賛成。

(食品会社・♂・35歳)

それって、「**通信簿**」があるってことですよ。私はいやだなあ。

(事務・♀・24歳)

ただ単にフィードバックしてもらっても嬉しくないね。ちゃんとこっちの**反論**を聞いてくれて、給与の交渉ができるのなら大歓迎だけど……

(広告・♂・31歳)

僕らの仕事は成果が数字に表れるわけではないので、何を基準に評価されているのかさっぱりわからない。何か基準があるなら教えてもらいたい。

(総務・♂・33歳)

知りたいヤツは教えてもらおう、知りたくないヤツは聞かなぎゃいい、それでいいんじゃないの？

(営業企画・♂・28歳)

自分の能力は、自分でよくわかっているからどっちでもいい。いまの会社に一生いるつもりもないしね。

(ソフトウェア・♂・32歳)

知りたいけど怖いというのが正直なところかな。もし「オールC」だったら**シヨックで寝込んじ**やうかもしれないなあ。

(メーカー・♀・25歳)

うちの会社にはカンケーないね。なにしろいまも**ガチガチの年功型給与制度**だから。

(人事・♂・30歳)

いまの給与にはどうしても**納得**がい**かない**ので、すぐにでも実施してそのワケを説明してほしい。

(営業・♂・36歳)

**黙っちゃおれん!**

次号テーマは「インターネット採用」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。

賛成:50%

反対:20%

どちらともいえない:30%





# 人 事 相 談 Q & A

## よ ろ る ず



コーナー担当  
中小企業診断士  
社会保険労務士  
西山徹也

新卒の採用活動もいよいよ本番ですね。各社の採用予定者数が増加の傾向にあるせいか、就職協定・初任給などに関するお問い合わせが、増えています。また、7月から9月にかけて「人事考課」をテーマに、多面的にシリーズでトップセミナー、事例研究会、ワークショップを開催いたします。いままで以上に密度の濃い内容にしていきたいと考えております。ご参加お待ちしております。またご意見・ご要望をいただけるとう幸いです。

0120-74-5858

### 今号の報告

人事相談窓口・情報検索へのお問い合わせ・ご相談が多かったものは以下のとおりです (4/1~5/31)

- 1位 賃金・賃金制度**  
同業界の賃上げ・賃金相場、パート・アルバイトの賃金相場についてのお問い合わせが増えました。細かな条件設定にはお答えできませんが、情報BOX「賃金虎の巻」もぜひご利用ください。
- 2位 採用・要員計画**  
企業の採用意欲も6年ぶりに上向きしました。セミナー出席者数が激減の会社もあると……。また、この時期だからでしょうか、中長期的な要員計画・適正人員の考え方についてもお問い合わせが増えています (正解はありませんが)。
- 3位 有給休暇**  
正社員からパートに変わる場合の有給休暇に関するお問い合わせが複数件。有給休暇の積み立てによる特別休暇制度なども注目が集まっています。
- 4位 人事考課など制度の作成・改定**  
人事制度の作成・改定が増えています。今回は労働条件の不利益的変更についてまとめました。
- 5位 中高齢者の処遇・退職金・年金**  
早期退職(優遇?)制度、運用利回りの低下する年金制度など重たい課題がまたひとつ……。次号では年金についてのご質問にお答えします。

### Q U E S T I O N

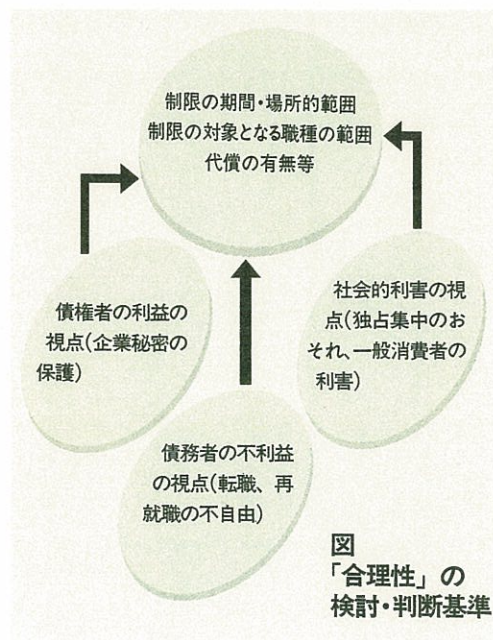
競合会社に転職した者がいる。退職金の返還や損害賠償請求はできるか?

### A N S W E R

ご質問の状況から考えて、特別な事情がない限りむずかしいでしょうね……。この機会に社内規定などの整備や機密管理の具体化を図ってはいかがでしょうか?

#### ①守秘義務について

ノウハウなど「営業秘密(トリードシークレット)」は不正競争防止法の改正で保護が明確になりました。これによって従業員が会社の営業秘密を利用して不正な利得を図る行為や、会社に損害を与える目的で使用したり、開示したりする行為について、その差し止めが可能となりました。もちろん貴社が秘密だと考えていても「世間公知の情報」であったり、秘密として管理していなければ保護されません。



図「合理性」の検討・判断基準

規則条項が合理的なものであるが、個々の労働者においてこれに同意しないことを理由としてその適用を拒否することは許されない」というものです。この「合理性」の有無の判断は以下のような要素によって行われます。①変更の必要性、②不利益の程度、③緩和策・代償措置の有無・内容、④同業他社の状況・世間水準、⑤多数従業員との話し合いの状況やその反応、⑥賃金・退職金等についてはより高度の合理性。

具体的には、まず就業規則に「社員は業務上知りえた秘密に、退職後も会社に許可なく漏らすはならない」などと定めます。しかしこれだけでは十分ではありません。「顧客等の人的関係、製品製造上の材料、製法等に関する技術的秘蔵」など財産的価値がある「営業秘密」となる守秘義務の範囲を明確にします。さらに機密保持に関する監督指導を行い、機密漏洩を防止するとともに違反者への責任追及に備えます。このように「機密管理規定」の制定運用や機密保持に関する「誓約書」の作成・保管が必要となるのです。

②就業規則に明示すべき事項として定めています。労組法には定義はありませんが労働省の解説書に「労働者の待遇に関する基準」として説明されています。この「待遇」には労基法に定める労働条件はもちろん、昇進や異動、賞罰、教育訓練、福利厚生等も含まれると考えられます。③全員に将来とも有利な変更はありえない。ペアのように変更内容が労働者のすべてにとって将来にわたって有利かまたは少なくとも不利にはならないのであれば問題にはなりません。しかしたとえば①賃金・退職金制度改定・年功主義から能力主義、さらに成果・実績主義へと変更することは、一部の人は不利な変更です。②みなし労働時間制・実際の労働時間にかかわらず、所定の労働時間間隔をみずもつてから、所定労働時間数によっては不利を被る人が出てきます。③時短に伴う変更・変形労働時間制や休日増加で一日の労働時間を増加する場合も同様です。④中高齢社員の条件変更・役職定年制や降給制度は対象者によつては不利な変更です。

表「合理的基準」となる判例 (○: 会社側勝訴 ●: 敗訴)

事件名	最高裁	年月日	判決内容	結果
秋北バス事件	最高裁	1968.12.25	定年延長に伴う適用対象者拡大による解雇	○
北港タクシー事件	大阪地裁	1980.12.19	定年延長と採用時非適用者への適用	●
御園ハイヤー事件	最高裁	1983.7.15	支給規定の一方的廃止による退職金制度変更	●
タケダシステム事件	最高裁	1983.11.25	有給生理休暇制度の変更	○
東京商工リサーチ事件	東京地裁	1984.9.13	定年後嘱託契約制度の変更	○
大曲市農協事件	最高裁	1988.2.16	合併に伴う退職金制度の変更	○
日本書籍出版協会事件	東京地裁	1990.10.29	始業時刻・勤務時間の変更	○
名古屋学院事件	名古屋地裁	1991.5.31	財政悪化を理由とした退職年金制度の変更	○
第一小型タクシー事件	最高裁	1992.7.13	歩合給算定方式の変更	○
羽後銀行事件	秋田地裁	1992.7.24	週休二日制実施に伴う平日の勤務時間延長	○
第四銀行事件	東京高裁	1992.8.28	定年・賃金制度の変更	○
空港環境整備協会事件	東京地裁	1994.3.31	公益法人の退職金制度の変更	○
チェース・マンハッタン・バンク事件	東京地裁	1994.9.14	業績悪化による一方的な賃金調整	●
三陽物産事件	東京地裁	1994.9.14	職能資格給制度への変更に伴う女子差別	●
三協事件	東京地裁	1995.3.7	業績悪化を理由とした退職金支給率引き下げ	●
スカンジナビア航空事件	東京地裁	1995.4.13	経営悪化による変更解約告知	○
安田生命保険事件	東京地裁	1995.5.17	営業形態等の変更に伴う手当給与制度の変更	○
大阪府精神薄弱者コロニー事業団事件	大阪地裁	1995.7.12	府の要請による定年引き下げ	○
大輝交通事件	東京地裁	1995.10.14	歩合給算定方式の変更	●
朝日火災海上事件	最高裁	1996.3.26	別会社一部部門との合併に伴う定年制度等の変更	●
みちのく銀行事件	仙台高裁	1996.4.24	旧定年年齢以後の賃金等の処遇の変更	○

### Q U E S T I O N

実力主義への人事制度変更は一部社員の労働条件の引き下げになるが大丈夫だろうか?

### A N S W E R

①「労働条件」の変更とは 通常の取引では一方が同意なく契約内容を変更した場合、裁判になれば勝ち目はありません。労働契約も契約のひとつです。契約内容である労働条件の変更は一方的にできるのでしょうか? ②採用時に明示すべき事項と、

### Q U E S T I O N

ペアのように変更内容が労働者のすべてにとって将来にわたって有利かまたは少なくとも不利にはならないのであれば問題にはなりません。しかしたとえば①賃金・退職金制度改定・年功主義から能力主義、さらに成果・実績主義へと変更することは、一部の人は不利な変更です。②みなし労働時間制・実際の労働時間にかかわらず、所定の労働時間間隔をみずもつてから、所定労働時間数によっては不利を被る人が出てきます。③時短に伴う変更・変形労働時間制や休日増加で一日の労働時間を増加する場合も同様です。④中高齢社員の条件変更・役職定年制や降給制度は対象者によつては不利な変更です。

### A N S W E R

こうしてみると労働者全員に将来にわたって絶対的に有利な人事制度の変更はありえないといえます。当たり前だと思いう前に、既得権化したり期待感をもたせたり慣習化させたのも会社側にも責任があると考えられるべきです。それでは労働条件の「不利益の変更」はどのような場合に

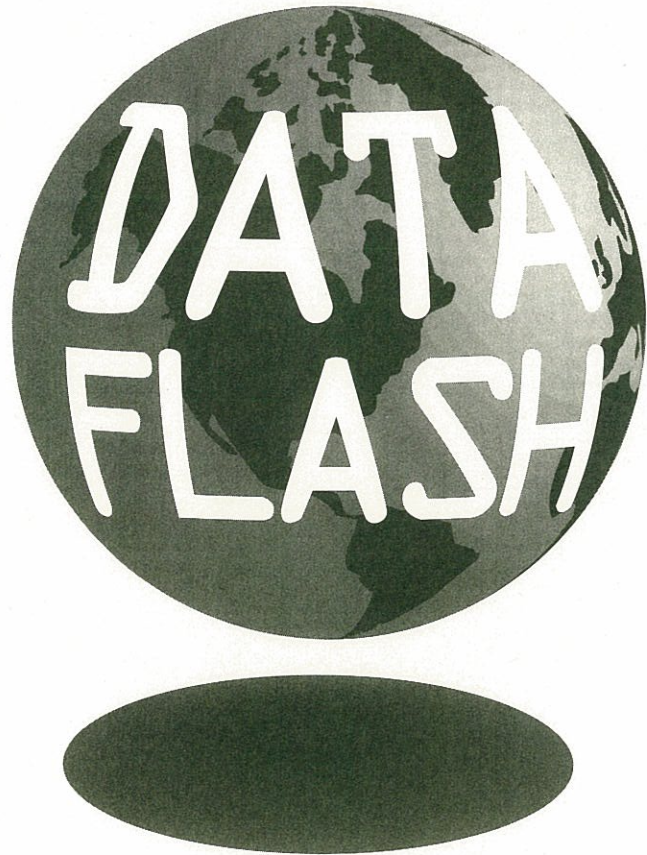
### Q U E S T I O N

に許されるのでしょうか? ③不利益の変更・許容の条件

### A N S W E R

積極的な不合理性がないことが前提ですが「労働協約」が錦の御旗。昨今は「話のわかる」組合があつてよかつた」と経営者が思うそうです。複数組合「拡張適用」の問題など細かな話には誌面の都合で触れません。②労働組合がない場合 「労働協約」は組合がなければ結べませんので、労働条件の変更は通常、就業規則の変更によるものとなります。就業規則の作成・届出にあつては従業員過半数を代表する者の意見を聴かなければなりません。必ずしも合意を得る必要がありません。経営者側の一方的な決定を労働者が受容するというケースも多いようですが、ひとたびトラブルが発生した場合には非常に厄介です。大多数の労働者が納得できたはずの「よかれと思つた」変更が、手続と配慮を欠いたため、性急で一方的な不利益の変更として労使紛争や訴訟に発展することもあります。④「合理性」の有無の判断 法的判断の基準は「労働条件の変更が不利益なものであっても合理性がある」かどうかです。1968年の秋北バス事件最高裁判決以降「合理性基準」として確立してきました。すなわち「就業規則の作成変更によって既得の権利を奪い、不利益な条件を一方的に課すことは原則として許されないが、当該

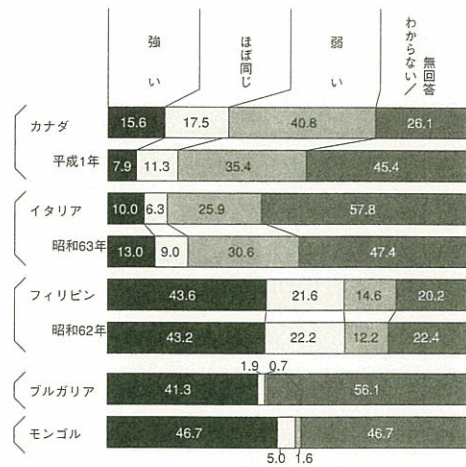




人事マネジメントに関して発表された  
各種データが一覧になっています。  
より詳しい内容をご希望の場合は、  
調査データを提供いたします。  
お問い合わせの方法は  
66ページをご覧ください。  
ただし、お問い合わせは  
リクルートサークルの  
会員の方に限らせていただきます。

●日本の労働組合の交渉力

(構成比：%)



Works Eye

日本の労組交渉力

15.6%

収入、労働時間、労使関係で  
日本への評価分かれる

「平成8年度海外労働事情調査」  
労働省 96年3月 A4判9頁

労働省はカナダ、イタリア、  
フィリピン、ブルガリア、モン  
ゴル5カ国の一般国民と約70  
0社の企業人事担当者に「対日  
労働イメージ」をアンケート調  
査した。おおむね日本の労働者  
の質や雇用状況は高い結果にな  
っているが、週労働時間、収入  
労使関係、社会保障などで、先  
進国と途上国の評価が二分して  
いる。

まず「日本の労働者の教育水  
準」を高く見ているのは、モン  
ゴル78・1%、カナダ70・1%  
など。同様に「労働者の能率」  
ではモンゴル83・5%、カナダ

76・5%、ブルガリア71・1%、  
「労働意欲」ではモンゴル86・  
6%、カナダ74・5%、フィ  
リピン59・2%など、高い評  
価が多い。

ところが「週労働時間」で  
は「長い」と見ているのが、  
カナダの67・4%、イタリア  
の57・8%に対し、他の3カ  
国では3割強しかなく、フィ  
リピンでは「短い」「ほぼ同じ」  
が4割を超える。同様に「収  
入」でもカナダの4割以上、  
イタリアの3割が「低い」と  
し、「高い」を上回るが、他国  
は85・9割近くが、「高い」と  
している。

日本の賃金は世界一高いが、  
労働時間の長さや物価もあ  
り、先進国のイメージでは低  
いのだろう。

また、労働移動の少なさ、  
解雇の少なさ、失業の低さで  
は5カ国とも一致し、雇用の  
安定性は評価されているが、  
労働組合の組織率や労使交渉  
では、カナダとイタリアが  
「遅れている」「弱い」と見て  
いるが、他国は「進んでいる」  
「強い」が上回っている。先進  
国と途上国の自国との比較で  
明確な差が出ているのが興味  
深い。具体的な数値比較でも  
日系企業勤務者のデータでも  
なく、あくまでもイメージだ  
が、日系企業が進出する際の  
雇用条件には役に立ちそうだ。

情報BOX No. 254761

COLUMN

「留学生新聞」編集長・在日外国人情報誌連合会代表

趙海成

CHO KAISEI

「アジア」を語る②



撮影/橋谷紀夫

中国人は独立心が強いからね。  
経営に参加させていくような仕組みがないと、  
日本の企業にはなかなか定着しないんじゃないかな。

日本に来ている中国人留学生は5万人を超え  
ていますかね。偽造書類で不法滞在のかたちで  
入ってきている人たちもいるので正確な数字は  
つかめませんが、優秀な人も増えてますよ。そ  
のまま日本に残り、日本で活躍している人も多  
い。日本の大学で教えている中国人は1000人  
じゃきかないし、日本で本を出版したりとかね。  
でもいちばん多いのは、やはり日本の会社に入  
って、そこで頑張るケースです。最近留学生  
新聞でアンケートをとったところ、日本人学  
生は就職難になっているのに、中国人学生への

求人はずいぶん減っていない。中国への進出  
を意識してのことなんですかね。  
ただ、彼らにもいろいろ悩みはあるようで  
す。うちの編集部にも相談の電話がかかって  
くるんですが、日本には、例の日本独特の慣  
習があるでしょう。仕事が終わっても、上司  
に誘われれば酒を飲みに行かなければいけな  
いとか。中国人はどっちかというアメリカ  
人に近くて、みんな個性が強い。個人主義で  
す。仕事が終わったらさっさと帰りたい。でも  
郷に入れば郷に従え、という言葉もあって、

ストレスをためている中国人もいるよう  
です。  
生涯ひとつの会社で、という気持ちも  
中国人はもたないですね。最初から、何  
年か働いたあとは独立すると決めている  
人がほとんどじゃないか。何年かは  
勤めないといわが降りないという現実的  
な問題もあります。5年から6年働いて、  
帰化の手続きをし、帰化できたらすぐ会  
社を辞めて自分で何か商売を始める。そ  
ういう独立心の強い人たちは、いくら優  
秀だからといって、企業がうまく使って  
いくのは簡単じゃないでしょうね。日本  
で採用して、いずれ中国の支社を任せる  
というようなやり方がいいのかもしれない  
。日本人と同じ給与体系で給料をもら  
って、働く場は中国。日本で30万円もら  
って中国で生活すれば、すごい暮らしが  
できますから。彼らはそれを望んでいま  
すし、また支社を任せられたり、経営に参  
加できるなら、中国人は頑張りますよ。  
逆にいくら頑張ってもただの一社員で、  
儲かるのは会社だけというのは、やる  
気を出さない。日本で学んで、アメリカ  
の大学院に進み、向こうの会社に就職す  
るといふ中国人もいます。中国のマーケ  
ットに注目しているのは日本だけじゃな  
い。当然アメリカもそうです。日本に比  
べ、アメリカは能力主義で、優秀な人間  
には高い給料を出すというシステムがあ  
るだけに、中国人にとっては魅力なのか  
もしれないね。







## 海外進出などで 製造業の25%が 「人員削減」

「製造業における国際化と労働面への影響に関する調査」  
労働省 96年3月 A4判34頁

従業員100人以上の製造業のうち、4社に3社が昨年8月末時点でなんらかの国際化への対応策を講じた。「海外進出」は2割、「輸入拡大」などは4社に1社が実施。それらの影響で、3年前に比べて従業員が「減少」したという企業は25・3%で、「増加」の企業は25・3%大きく上回った。低賃な労働力や市場拡大を求めての海外進出だが、空洞化にも拍子がかかっている。採用抑制などで調整するケースが多い。今後3年の見通しでも「減少」という企業は26・2%を占めている。

資料No. 8・1801

●海外進出などによる雇用者数の変化 (%)

企業全体	変化あり		変化なし		その他	増減D.I.
	増加	減少	増加	減少		
企業全体	30.5	5.2	25.3	33.5	36.0	▲20.1
生産部門	31.7	4.7	27.0	32.1	36.1	▲22.3
事務・管理部門	20.7	3.4	17.3	42.3	36.8	▲13.9
研究・開発部門	12.7	7.6	5.1	46.0	41.2	2.5
販売・営業部門	15.8	8.4	7.4	43.9	40.1	1.0
その他の部門	6.5	1.0	5.5	42.7	50.8	▲4.5

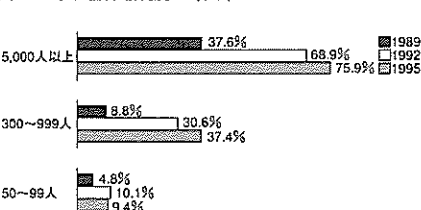
## リフレッシュ休暇 導入23%に増加 利用者は8割

「リフレッシュ休暇制度に関する調査」  
労働省 96年6月 A4判38頁

ゆとりある生活を実現しようと、リフレッシュ休暇制度を導入する企業が増加。89年度6・8%、92年度18・4%から95年度は23・0%と伸びている。ただ、5000人以上の大企業が75・9%に対し、500人以下の中小企業では9・4%と格差がある。週休や有給休暇を含む休暇付与で「4〜7日」が40・3%と最多。8日以上も48・4%に増加。取得率が80%を超えているという企業は67・3%を占めた。従業員でリフレッシュ休暇の取得経験者は81・8%あり、ほぼ半数が国内旅行に利用。

資料No. 8・1804

●リフレッシュ休暇制度の導入率 (%)



## ほとんどの組合がリストラを容認 「能力給」も大半が受け入れる

「労働組合活動等実態調査」  
労働省 96年4月 A4判17頁

過去3年間に所属する企業で、いわゆるリストラが実施された内容が、配転(転居を伴わない)が57%で最も多く、次いで出向、転居48%、配転(転居を伴う)36%、早期退職(優遇制度の創設・活用25%など)の順。そして、リストラの実施に対し、「避けられない」として、労働条件の変更は最小限に、という認識の組合は57・9%、「雇用が維持されるならばよい」が22・6%。一方、「その必要がない」としたのはわずか3・7%で、組合側はリストラを容認している。出向というケースは多く、リストラを実施した企業で出向者がいる組合は6割、そのうち3年前に比べ増加したと

資料No. 8・1803

●リストラの実施に対する認識 (%)

企業側の認識	雇用の維持がはかられるならば、リストラは実施してよい	リストラの実施は避けられなくても、労働条件の変更は最小限にとどめるべきである	リストラの実施は不要である	その他	不明
企業側の認識	12.0	22.6	57.9	3.7	0.1

●人事・賃金制度の能力主義化、能力給化について (%)

能力主義化、能力給化は当然の方向であり、積極的に評価する	やむを得ない動きだが、それによって労働者が不利にならないよう配慮が必要である	労働者の能力評価方法が適切でなければ、評価が適切に行えない	能力主義化、能力給化は労働者のモチベーションを低下させる可能性がある	その他
6.9	44.0	34.2	2.5	10.3

いう組合は6割に達する。一方、リストラを実施していない企業で出向者がいる組合は4割、このうち3年前に比べ変化ないという組合が過半数だが、増加したという組合も37%占めた。リストラとともに能力主義化、能力給化の流れに傾きつつある。組合側の認識は「評価方法が妥当であれば納得できる」とする割合が44・0%で最も多く、「やむを得ない」として労働者が不利にならない措置が必要」34・2%と、条件付きで受け入れる組合が大勢で、「現状がベター」と反対するのは1割ほど。実際、職能資格制度の見直しなど、人事・賃金制度を改定したという組合は43%あった。

資料No. 8・1803

## 均等法施行10年 女性採用不十分 なお雇用の調整弁

「女性社員の処遇と活用に関する調査」  
社会経済生産性本部 96年3月 A4判11頁

男女雇用機会均等法が施行されて10年。07年4月入社の新入女性社員のうち、95年11月現在の在職率は29・6%。退職時期は「2〜4年未満」が4割で最多。「結婚」理由が8割強とトップ。均等法施行で「女性社員の採用枠を拡大した」企業は約27%で、総合職を拡大したり、営業への配属を増やしている。しかし依然、主に「経済環境の変化で増減する」という企業が半数を占め、雇用の調整弁的な扱いが多い。ただ、コース別雇用管理を導入する企業は年々増え50%、予定・検討も含めると6割近い。

資料No. 8・1803

●均等法施行による採用動向の変化 (複数回答) (%)

女性採用を拡大した	コース別雇用管理を導入するようになった	短大卒から4シフトにした	経済環境の変化による増減が主で、均等法による変化は特にない	その他
全産業 26.9	24.5	7.5	49.5	6.2
製造業 22.6	15.5	3.9	45.8	4.5
非製造業 38.6	49.1	17.5	59.6	10.5

## 能力重視賃金へ 73%が積極的 年俸制の導入8%

「日本の雇用の見直しと人事管理施策に関する調査」  
日本人事行政研究所 96年3月 A4判80頁

主要企業380社(昨年10月)からの回答によると、過去1年間に常用労働者を減らした企業は52%、今後も圧縮が必要とした企業が約8割に及び、厳しい状況だ。そんななか、この2年間に、従業員個々の成績や業績を賃金の「上下格差の拡大」に反映させた企業は39%で、特に40代、50代前半の管理職層で拡大させている。今後については73%の企業が「拡大させる」方針だ。能力重視に移行する動きだが、「年俸制」導入企業は7・9%で、意外に浸透していない。

資料No. 8・1803

●年俸制の導入状況 (%)

	1995年	1993年
導入している	7.9	5.6
導入を予定している	7.4	1.6
導入していない	84.7	91.8
今後導入をする考えがある	30.3	20.1
今後導入をする考えがない	54.4	71.7

## 50代の7割近くが不況で離職 4人に1人が退職金なし

「東京の中高年離職者たち」  
東京都 96年3月 A4判17頁

企業調査は、回答の73%が100人未満の中小企業で、不況対策として「人件費以外の経費削減」をとったのが68%とトップ、次いで「人件費を抑える工夫」も64%と多い。中小は慢性的な人材・人手不足だが、不況が長引くと雇用の安定確保もむずかしく、流動化させるといふ企業が4割を超える。実際に「解雇によりやめてもらった中高年齢者がいる」とした企業が11%あった。

型」が合わせて36%を占め、特に55歳未満では7割以上。また規模が小さいほど多く、彼らも会社の状況がわかっていくだけに、雇用維持の要求もできず、あきらめざるを得ない。回答者(750人)の平均退職金は約1000万円(29人以下企業で229万円、1000人以上が1826万円)。退職金がないか、あっても100万円未満という者が4人に1人。離職後は、年齢的な「再就職への不安」に加えて、将来の「生活不安」も大きかったが、現在では「充電期間」「人生を考える機会」と前向きに受け止めようという姿勢が強くなっているようだ。

情報BOX No. 2546661

## 雇用コスト削減 9割が「必要」 年功序列も見直し

「企業行動に関する調査」  
経済企画庁 96年5月 A4判43頁

上場企業の今後3年間の従業員数は、製造業で年平均1・3%減と減少傾向だが、非製造業は0・8%の微増が見込まれる。雇用調整は46〜60歳の中高年齢を中心にスリム化する方針だ。また、雇用コスト削減については9割の企業が「必要」と考えており、その方策として「新卒採用抑制」や「残業時間削減」などのほかに、「年功序列制の変更」を挙げ、企業が大幅に増加(44・6%)しているのが目立つ。能力と年功の比重を7対3としたい企業が最も多い。

情報BOX No. 8・1878

## 電子メール利用 4割強に増加 全社員へ浸透せず

「企業における電子メールの動向調査」  
日本電子メール協議会 96年3月 A4判57頁

従業員500人以上の企業のうち、95年度に電子メールを利用していると答えたのは4割強、計画中とした企業は3割で、前年度に比べ、それぞれ13〜14ポイントも増加し、急速に浸透しているのがわかる。利用企業の7割弱は「全社システムとして」導入しているが、「全社員が利用」は4割だった。業務連絡・周知データの送受信が主な用途。

情報BOX No. 254373

## 外国人労働者も 不況で稼げない 3割が失業経験

「外国人労働者のコミュニケーションと人間関係」  
東京都 96年3月 A4判14頁

韓国、中国、タイ、インドネシア、バンラデシユから来日した労働者149人にヒアリングなどを実施した(94年後半)ところ、来日目的は「金を稼ぐため」が61%で最多、次いで「学ぶため」が44%。中国、韓国の留・就学生は多いが、それ以外は出稼が目的が圧倒的。目標額が500万円以上という者も少なくない。ただ、目標達成に順調という者は2割で、4割は不況の影響で「うまくいっていない」と答え、失業経験者も3割いた。仕事探しで日本人が援助してくれたという例は少ない。

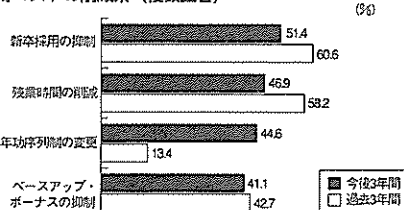
●男子中高年離職者の前職の離職理由 (%)

	55歳未満	60歳未満	60歳以上
定年	0.7	8.7	51.4
定年後再雇用期間終了	0.0	1.4	14.4
契約期間満了	0.7	2.9	4.4
その他自己都合	24.3	24.0	8.1
希望退職の募集に応募	22.4	15.4	2.2
経営悪化で自ら退職	19.1	11.1	5.5
会社の倒産・廃業	9.9	11.5	2.6
解雇	17.1	19.7	8.5

●退職金 (%)

	(%)
なし	15.6
100万円未満	10.0
100〜199万円	6.2
200〜499万円	7.7
500〜999万円	8.8
1,000〜1,999万円	14.9
2,000万円以上	20.1

●雇用コストの削減策 (複数回答) (%)



「OA白書」  
日本経営協会 96年4月 A4判67頁

一部上場企業と市役所でのOA機器の普及率をみると、ファクシミリや複写機は言うに及ばず、汎用機・オフコンの端末やデスクトップパソコンなども9割以上が利用。また、そうした情報機器の浸透で主にLAN(構内)などのネットワーク利用が多い。インターネットもこれからの期待されている。

●目標計画について (%)

	うまくいっている	うまくいっていない	無答	計
韓国	7	6	12	25
中国	2	4	18	24
タイ	7	12	1	20
インドネシア	10	16	4	30
バンラデシユ	5	22	23	50
計	31	60	58	149

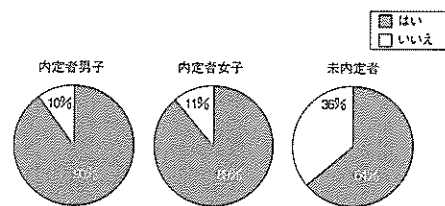


# 就職未内定者は 目標が不明確で 働く意識に甘さも

「96年度卒業予定大学生就職意識調査」  
パソナグループ 96年4月  
A4判11頁

今春卒業する大学生に「将来のビジョンや目標をもって就職活動したか」聞いたところ、内定者男子・女子とも9割が「はい」と回答したが、未内定者では41%が「一般職」26%が「総合職」と違いをみせた。さらに、出産後も仕事を「続けたい」と答えたのは、内定者女子が78%で、未内定者は30%にとどまった。

## ●将来のビジョンや目標をもって就職活動をしたか？

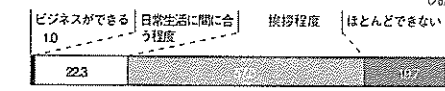


# 大学生の英語力 「挨拶程度」 必要性は認識

「大学生の英語とのかかわり」  
日本英語検定協会 96年3月  
A4判53頁

現代の大学生にとって英語を使う機会は授業・ゼミをトップに、海外旅行、外国人に道を聞かれたときなどが多く、自分の英語力が「挨拶程度」とした者は57.0%で、「日常生活に間に合う程度」が22.3%、また「ほとんどできない」も19.7%いた。なお、英検資格は67%がもっており、過半数が「3級」で、「2級」は3割。しかし、ほとんどがビジネス社会では通用しないと思っており、社会人として「高校卒業程度」の英語力は必要(44%)とみている。国際化の進展を考えれば、今後、その必要性は高まることとした者が8割いた。

## ●自分の英語力



## ●今後の英語の必要性



# 今後半年の収入 4割が「増える」 雇用には慎重論

「経済とくらしに関する調査」  
経済企画庁 96年4月 A4  
判12頁

この調査はパソコン通信とインターネットを通じて、2月に実施。回答2473件のうち20〜30代が主流で、40代が1割程度。また女性は15%ほどで、男性が圧倒的に多い。彼らの約37%が今後半年の収入は増えるの見込みで、雇用環境については、慎重な見方が支配的で「変わらない」が53.9%と過半数、「悪くなる」が24.2%で、「よくなる」の21.9%をわずかに上回る。転職を希望している者は20%だった。なお、今世紀内は年3%程度の経済成長がみずかしいとみる者が過半数。

## ●今後半年間の収入について



## ●今後半年間の雇用環境について

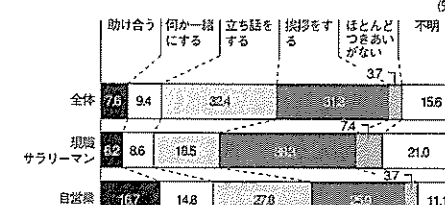


# 60代男性の交友 友人数は多いが つきあい深くない

「60代男性の友人・仲間関係の満足度」  
ライフデザイン研究所 96年3月 A4判10頁

60代男性が日頃つきあっている友人・仲間の数は平均9人と少なくなく、満足度も高い。しかし、「生涯つきあっている友人がいる」としたのは53%と約半数にとどまり、深いつきあいをしている者はそれほど多くない。隣近所とのつきあいで、「立ち話をしてくれるか」「挨拶する程度で」「助け合う」「何か一緒にする」という者は合わせて17.0%にすぎない。一方、ボランティア活動には63%が参加しており、特に元サラリーマンで現在自営業の者では79%と多く、積極的なが目立つ。

## ●隣近所とのつきあい



# 1ターナー者の6割強が仕事に満足 地元企業も人材確保・定着に成功

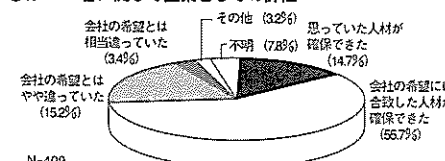
「1ターナー就職意識調査」  
長野県 96年3月 B4判11頁

これまで約7年間に、長野県に1ターナー就職した者の理由をみると「自然・生活環境がよい」が4割強と最も多く、特に県外出身者ほどその傾向が強い。県内出身者は「家を継ぐ、親の面倒をみる」とか「故郷に戻りたかった」という理由が多い。重要な就職先については、「職種」を第一条件に、次いで「業種」「給与水準」「通勤時間」などを基準に選択している。1ターナー前に比べ企業規模が小さくなったという者が4割ほどいたものの、「主任・班長クラス」以上の役職に就いている者は、1ターナー当初の2割から現在の4割弱に増加するなど、労働条件や仕事への満足度に対する総合的評価で

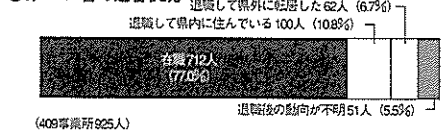
## ●職場での労働条件や仕事への満足度 (総合的に判断して)



## ●1ターナーに関して企業としての評価



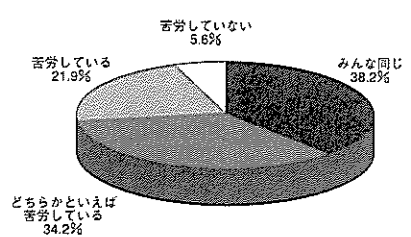
## ●1ターナー者の定着状況



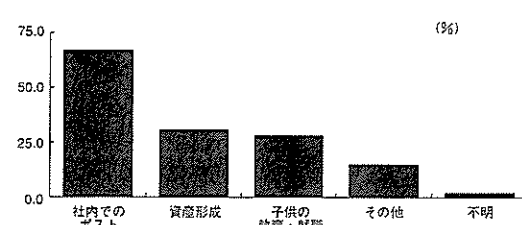
# Works Eye

## サラリーマンは 気楽な稼業 16.7%

## ●同じ会社の他世代との比較



## ●苦勞している点



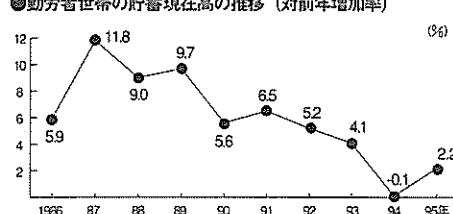
「会社人間かと思うか」では「当然」16.6%、「やむを得ない」40.8%と、6割弱の「現代サラリーマン事情」東海銀行 96年3月 A4判25頁

「団塊の世代」もそろそろ代を迎える。仕事でも人生でも脂の乗った時期だが、悩みも多いようだ。東海銀行が東京、大阪、名古屋都市圏の昭和22〜25年生まれのサラリーマンにアンケートを実施。

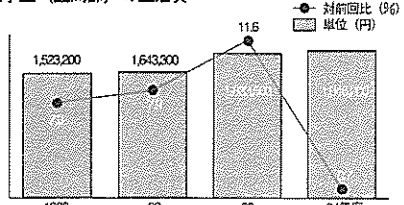
1週間のうち、毎日ストレスを感じている人は9.8%、週の半分は28%。要因に「抱えている仕事」と答えたのは64.7%、「部下の仕事ぶり」が32%、「上司との関係」が27.1%など。

「会社人間かと思うか」では「当然」16.6%、「やむを得ない」40.8%と、6割弱の

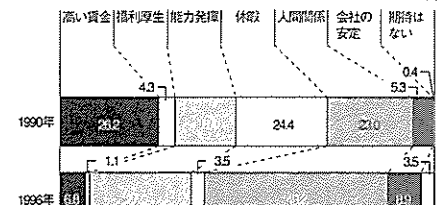
## ●勤労者世帯の貯蓄現在高の推移 (対前年増加率)



## ●大学生 (昼間部) の生活費



## ●会社に期待していること



# 勤労者世帯貯蓄 1261万円 再び増加へ

「平成7年貯蓄動向調査」  
総務庁 96年3月 A4判50頁

昨年末における勤労者世帯の平均貯蓄現在高は1261万円(前年比2.2%増)で、初のマイナス伸び率となった前年から再び増加に転じた。ただし、平均値を下回る世帯が全体の65.9%を占める偏りをみせており、最も多いのは200〜400万円の世帯。定期性・通貨性預貯金の割合が上昇し、有価証券の割合は16.7%をピークに低下しつつ、最低を記録。

一方、勤労者世帯のうち真価がある世帯は52.4%で、その負債残高は平均861万円(前年773万円)だった。

# 大学生の生活費 の伸び率 初めてダウン

「平成6年度学生生活調査」  
文部省 96年4月 A4判31頁

94年度における昼間部の大学生の年間支出は平均184万円(92年度比0.7%増)伸び率は92年度の11.6%増から大きくダウン。支出のうち授業料などの学費は約100万円、その他の生活費は84万円。学費は6.2%増えたが、生活費は5.2%減と初の減少。娯楽や交際費を節約しているようだ。

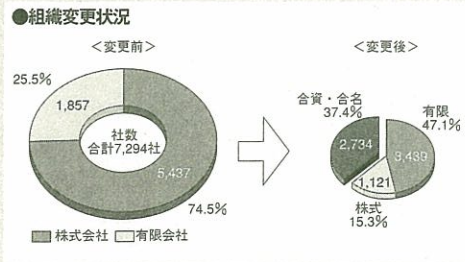
収入面では、家庭からの仕送りやアルバイト収入で、2割がアルバイト収入で、年間32万〜36万円稼ぐ。店員などの軽労働が6割で、92年に比べ割合は増えたが、家庭教師は2割いるが、逆に減っている。

# 新人の働く目的 自己向上に前向き

「平成8年度新人社員意識調査」  
あさひ総合研究所 96年5月 A4判16頁

新入社員の働く目的をみると、「生活をするための収入を得る」と「自分を磨く」の2項目が突出しており、全体の6割を占め、自己意識と自己向上に対して前向きである。それは、就職先の決定要因にも表れていて、「仕事内容」にウエイトを置いているのがわかる。会社には「人間関係のよい職場」で「能力発揮できる仕事」がしたいという期待が強い。一方、本人は「積極性」「柔軟性」を大切に、仕事に臨む姿勢だといふ。

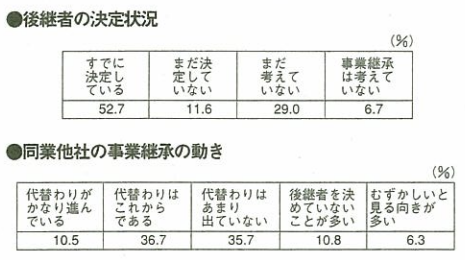




### 1987社が 資本金を変えず 有限会社に横滑り

【組織変更会社調査】  
東京商工リサーチ 96年4月  
A4判2頁

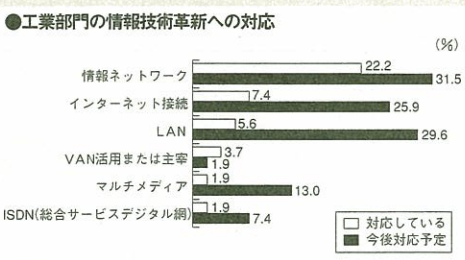
商法改正に伴う最低資本金引き上げで、95年度中に組織変更したのは7294社、前年度の4.7倍。変更前に5437社あった株式会社が変更後は1121社に急減したのに対し、有限会社は1857社から3489社に増加。株式会社から有限会社に変更したのは全体の47%だが、うち、資本金を変えないまま有限会社に横滑りしたのが58%（1987社）も占めた。一方、有限から株式へ変更した会社のうち75%は、従前の資本金が1000万円以上の有限会社だった。なお、最低資本金を定めない合資・合名へ格下げしたのは37.4%だった。



### 中小企業の4割 後継者が未決定 事業の将来に不安

【中小企業の後継者問題】  
全国信用金庫協会 96年4月  
B A判15頁

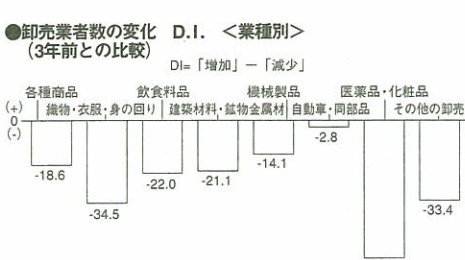
中小企業の社長の半数は創業者だが、後継者を「すでに決定している」ところは過半数、うち約8割は「社長の子供」である。一方、「まだ決定していない」や「まだ決めていない」企業が4割。後継者が決定できない理由に「事業の将来性」「適任者がいない」「子供に継ぐ意思がない」などがあるが、5割近くが決定見通しに厳しい見方をしている。ただ、同業他社の事業継承をみると「むずかしい」とみる向きが多い」としたのはわずかに8.3%でそれほど深刻でもない。



### 中小製造業は 新製品・新分野に 商業は情報化武装

【中小企業経営調査】  
中小企業診断協会 96年4月  
B5判18頁

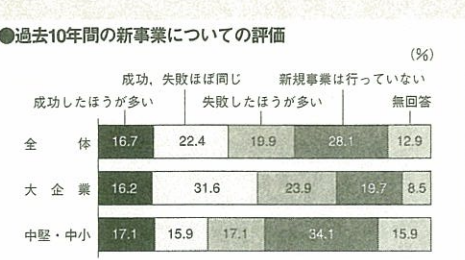
経営環境の変化について経営者はどう対応しようと考えているのか。製造業では新製品・新技術の開発、新分野への進出を重視。「情報技術革新」に関してはネットワーク、LAN、インターネットなどを大いに活用したい意向だ。一方、卸・小売業、サービス業の商業部門は、基本的に情報化の推進（顧客管理のシステム化、POSの活用）を図るとともに、業種により商品構成の見直しや業態変革の推進などで対応していく方針。また「流通改革時代」に対し、これまで同様、ローコスト経営に加え、新規分野の開拓にも力を注ぎたい考えだ。



### 流通経路が短縮 卸売業者が減少 直接仕入れ増加

【中小卸・小売業の構造変化】  
商工中金 96年3月 A4判  
20頁

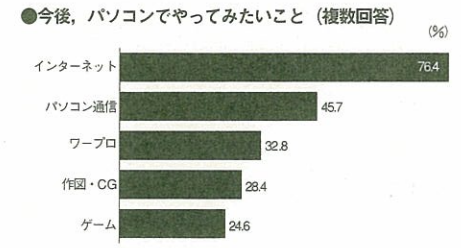
卸売業では、3年前に比べて、仕入れ先でメーカーとの直取引や海外からの直輸入が増えているのに対し、中間卸との取引が減少。また販売先ではスーパーやディスカウント店との取引が増え、一般小売店や専門店も減少。さらにメーカーから小売業に至る経路の卸売業者数も3年前に比べ、すべての業種で減少（特に医薬品・化粧品関係）となり、流通段階での「中抜き」傾向がはつきりした。そして「抱き合わせ販売」などの古い商慣行が減りつつある。



### 4割強が新規事業 着手。約17%が 成功したと評価

【新規事業に関する企業動向】  
あさひ銀行 96年3月 A4判  
15頁

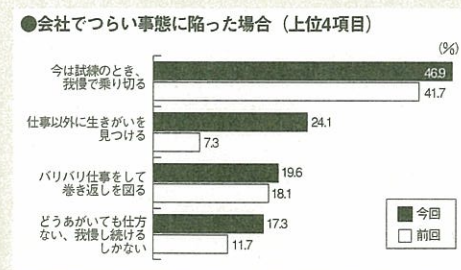
経営体質を強化するため、現在ならんかの新規事業を手がけている企業は45%、資本金10億円以上の大企業で61%、10億円未満の中堅・中小企業では33%だった。しかし、本業の関連分野という企業がほとんど。新規事業進出には独自の技術やノウハウが重要で、企業内での研究・開発が不可欠。これまでの新規事業について「成功したほうが多い」という企業が16.7%に対し、「失敗したほうが多い」は19.9%だった。今後は、主力事業を転換したり、縮小するという企業は少ないが、約半数は既存事業の関連業務へ進出・拡大という堅実路線だ。



### インターネット 新人2割が経験 「使いたい」8割

【新入社員のパソコン意識】  
産能大学 96年5月 A4判  
23頁

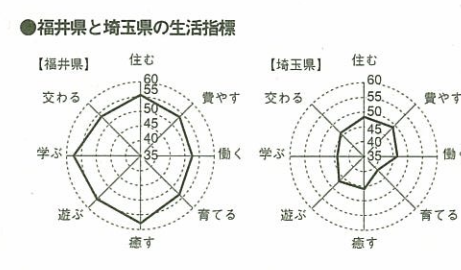
今年の新入社員がいちばん欲しいものは、過半数が「パソコン」で、次いで4人に1人が「携帯電話」と、パソコンの人気は高い。また、彼らの9割近くは、学校の授業などならんかのかたちでパソコンを経験済み。ただし、使い方はワープロ82%、ゲーム48%などで、機能のフル活用とまではいかない。それでも話題のインターネットをこれまでに経験している者は23%いた。今後は76.4%が利用したいという。いまや、パソコンは使えて当然（77%）、インターネットも活用できないと取り残される（86%）時代という認識がある。



### 給料が上がらない つらさは、仕事外 の生きがいで克服

【ビジネスマンの忍耐】  
千代田生命 96年3月 A4判  
21頁

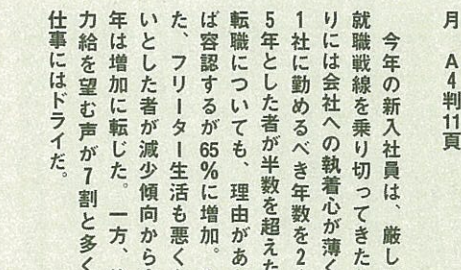
20〜40代ビジネスマンの仕事上の忍耐の限界をみると、会議開始の遅れは15分まで、会議は長くて2時間、部下（同僚）のミスは3度まで、という者が多い。接待嫌いや4割、9年前の調査の3割に比べ増加。また半数はゴルフをするが、うち3割弱は社内コンペには参加しない主義。単身赴任は嫌がる傾向になり、4人に1人は1年が限界。そして、いざばんつらいのは「給料が上がらない」ことで、9年前の「仕事がない」とは様変わり。ただ、そのつらさを乗り切る方法として「仕事以外に生きがいを見つける」が急増しているのが目立った。



### 暮らしが豊かな 北陸・甲信越 住みにくい都市部

【新国民生活指標】  
経済企画庁 96年4月 A4判  
15頁

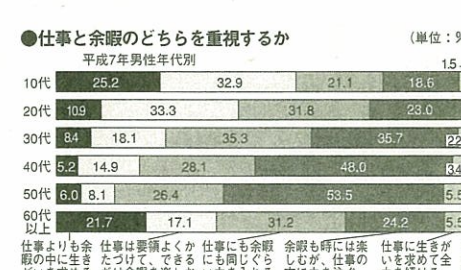
気候などを除いた生活領域を8分野に分け、全国平均を50として地域の豊かさ指標を比べてみると、住むなら富山、働くなら長野、子育てなら北海道、遊ぶなら東京、学ぶなら石川が、それぞれトップとなった。8分野を総合的にみると、北陸・甲信越が上位を占め、逆に、神奈川県、埼玉県、宮城など大都市を抱えているところは軒並み順位が低い。ちなみに総合指標のトップは福井で、最下位は埼玉。また、東日本に個性的な県が多く、西日本にバランスのとれた県が多い傾向もみられた。



### 30代主婦に多い 自分志向 将来展望に悩む

【96年新入社員意識調査】  
社会経済生産性本部 96年4月  
A4判11頁

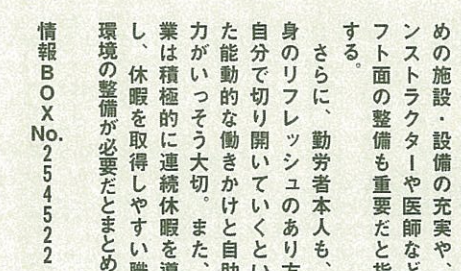
今年の新入社員は、厳しい就職戦線乗り越えてきたわりには会社への執着心が薄く、1社に勤めるべき年数を2〜5年とした者が半数を超えた。転職についても、理由があれば承認するが65%に増加。また、フリーター生活も悪くないとした者が減少傾向から今年には増加に転じた。一方、能力給を望む声も7割と多く、仕事にはドライだ。



### 中高年に強まる 余暇重視志向 積極的な余暇へ

【レジャー白書96】  
余暇開発センター 96年4月  
A4判140頁

景気低迷で所得が伸びない。消費性向の下降とともに余暇意識も変わる。ここ2年、余暇重視派は減少したが、昨年は34.5%と前年に比べ増加に転じた。特に、仕事重視派が増えた。現在の休養、交流といった余暇から、将来はもっと積極的に自由時間を楽しもうと問題意識も強まっている。



### 中高年に必要な リフレッシュ活動 連続休暇の導入を

【勤労者のリフレッシュ活動の進め方】  
労働省 96年4月 A4判9頁

勤労者のリフレッシュ活動の進め方について、学識経験者や労働界・経済界のメンバーらが意見交換を行った。報告書によると、技術革新の進展によって、勤労者は従来の労働とは異なる疲労やストレスを感じているという。また、職業上の地位や権限の変化など、ライフサイクルの変化によって、特に中高年期に職業生涯の節目としてオーバードールを固める意識が高まっているという。今後の職業生活をしていく見据えをためにも、期間は1カ月程度だが、内容としては、温泉地やスポーツ、フィットネスやメンタルヘルス、文化教養・趣味などのリフレッシュ活動を組み合わせて効果的。そのための施設・設備の充実や、インストラクターや医師など専門面の整備も重要だと指摘する。







**95年年末賞与  
51万2219円  
1.5%増**

「毎月勤労統計調査」平成8年2月分結果速報及び平成7年年末賞与の結果」  
労働省 96年3月 A4判11頁  
情報BOX No.254402

**生産性指数  
製造工業で  
回復上昇傾向**

「平成7年度労働生産性指数速報」  
社会経済生産性本部 96年3月 A4判56頁

**95年間出国者  
1530万人で  
過去最高**

「平成7年における外国人及び日本人の出入国者統計について」  
法務省 96年4月 A4判1頁  
資料No.8・1886

**新卒女子  
1割が  
就職先決まらず**

「平成8年3月新卒者の内定状況（平成8年3月末現在）」  
労働省 96年4月 A4判7頁  
情報BOX No.2544346

**95年度負債総額  
8兆4000億超  
過去最悪**

「全国企業倒産集計」95年度報告  
帝国データバンク 96年4月 B4判38頁  
資料No.8・1837

**国内産業の  
高コスト構造が  
業績回復を阻害**

「平成7年度中小企業の動向に関する年次報告（平成7年度中小企業白書）」  
労働省 96年4月 A4判7頁  
資料No.28021

**全世帯の消費支出  
2カ月連続  
実質増加に転ずる**

「家計調査報告」平成8年2月分速報  
総務庁 96年4月 A4判14頁

**法人企業売上高  
対前年同期  
6.6%増加**

「四半期別法人企業統計調査」  
平成7年10月～12月  
大蔵省 96年3月 B4判19頁  
資料No.8・1833

**平成7年度平均  
有効求人倍率  
0.64倍**

「一般職業紹介状況（平成8年3月分及び平成7年度分）について」  
労働省 96年4月 A4判8頁  
情報BOX No.2544302

**完全失業者数  
216万人  
前年度22万人増**

「労働力調査（速報）」平成8年3月分及び平成7年度平均  
総務庁 96年4月 A4判1頁  
資料No.8・1884

**製造業3カ月ぶり  
悪化し、景況  
底入れ感足踏み**

「中小企業月次景況観測」96年4月実績・5月予測  
商工中金 96年5月 A4判1頁  
資料No.8・1885

**1人平均  
月間現金給与総額  
36万3000円**

「平成7年度の賃金、労働時間及び雇用の動き（毎月勤労統計調査）平成7年度分結果速報」  
労働省 96年4月 A4判10頁  
情報BOX No.254403

「アジア」を語る③

COLUMN

東京工業大学教授・経済学博士

渡辺利夫

TOSHIO WATANABE

わたなべ・としお 東京工業大学教授。経済学博士。1939年12月生まれ。山梨県出身。慶應義塾大学大学院博士課程修了。筑波大学教授などを経て87年より現職。著書に「成長のアジア、停滞のアジア」（東洋経済新報社）、「西太平洋の時代」（文藝春秋）、「新世紀アジアの構想」（筑摩書房）など。今年「神経症の時代・わが内なる森田正馬」（TBSブリタニカ）で初の開高健賞を受賞。



撮影/橋谷紀夫

アジアにおける日本の役割？いまはその逆ですよ。勤労に重きを置くいまのアジアを見て、かつてのよき日本を思い出せと僕は言いたい。

先頃、開高健賞をいただいた『神経症の時代・わが内なる森田正馬』は、森田正馬という精神医学者の評伝ですが、この人は神経症の患者を健常者に復させる最高の手段は仕事だと言っている。人間の「生」に対する本質的な意味を、彼は本能的に知っていたんだね。それを療法に活かしているというところを彼はやっていった。つまり余暇の充実などではなく、人間は労働を通じて、仕事を通じて初めて自己実現ができるのだと。そんなことは、日本人がいちばんわかっていたはずですよ。

それが、東京オリンピックの昭和39年ごろからですかね、勤労に高い価値を置くなんてデザインだというような考え方が幅をきかせるようになってきたのは、それによって、日本という国のタガがゆるんでいった。けどね、アジアにはいまもその健全な意識が残っていますよ。

アジアというのは、人種も言語も多様で、存在自体が国際的です。一つ一つが小さな国で、歴史的に

いろんな宗教の洗礼を受けてきた。そのなかで僕がいま最も注目しているのが中国ですが、中国人はいまや世界のどの地域にも存在し、これがネットワークでつながって、東アジアの大きな活力をつくっている。「多様性」と同時に「ネットワーク」というのが、僕はアジアを語るひとつのキーワードになっていると思う。

多様なアジアがネットワークを通じて緊密に結びつくことで、爆発的にサムシングを生んでいくのは間違いない。そういうところに、僕は非常に大きな魅力を感じるな。現にいま、アメリカのシリコンバレーから台湾人が引き上げたら、シリコンバレーはつぶれるとさえ言われているでしょう。シリコンバレーは頭脳の多くを台湾人に依存しているわけで、そういう優秀な頭脳が世界中に流出し、それがネットワークでつながっている。このパワーは強烈ですよ。

日本ではすぐに、アジアにおける日本の役割などという議論をしたがる。いかげんにしてくれと言いたい。10年前だったらわかりますよ。でもいま必要なのは、そんな陳腐な議論ではない。むしろ日本におけるアジアの役割という議論が必要なんだと思う。

だって日本という国がいささかなりともまっとうに生きていくためには、まっとうにならうとしている国とつきあうよりほかにないじゃないですか。いまのアジアを見て、かつてのよき日本を思い出せ——僕は声を大にしてそう叫びたいね。



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、プッシュボ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 ☎ 0120-74-5252  
月～金13:00～17:00開設



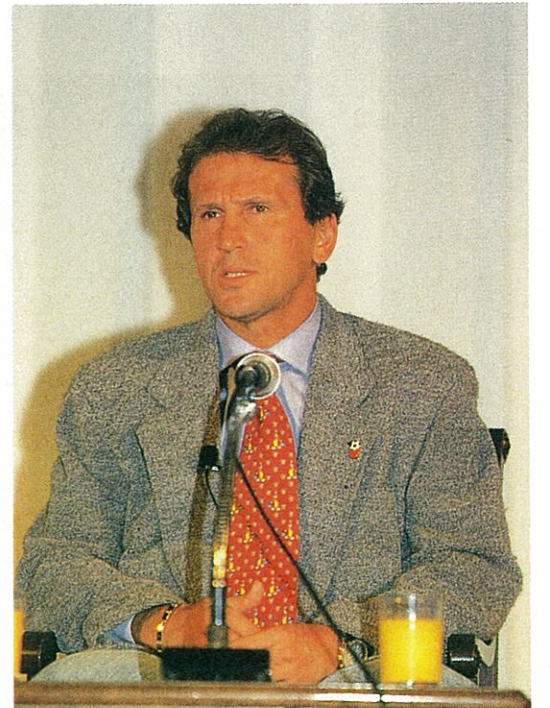
## RECRUIT CIRCLE TOPICS

リクルートサークルトピックス

昨年4月に生まれ変わったリクルートサークルも、お陰様で1周年を迎えることができました。これを記念して4月15日・18日の両日、大阪・東京において、あの「サッカーの神様」ジーコ氏を招いてのセミナーとパーティを開催いたしました。ジーコ氏の講演を抜粋してご紹介いたします。

# 『変革の時代に求められるリーダーとは』

個人の適性を見抜き、育成する「粘り強さ」



サッカーの世界で、よく南米出身の選手はヨーロッパ出身の選手に比べて個人プレーが目立つといわれます。高い個人技をもった選手が多いのも事実です。しかし、だからといって南米の選手たちがチームプレーをおろそかにしているということはありません。



あくまでも「フオア・ザ・チーム」の精神に基づいて、それぞれが自分に与えられた役割分担をこなすために個人技を発揮してこそ、強いチームワークが生まれてくるのです。そしてメンバーに「役割意識」をもってもらいたい。そこそそリーダーの仕事だといえるのではないのでしょうか。

組織内の役割分担を考えると、当然リーダーはそれぞれのメンバーの個性に合った仕事を与えなければなりません。しかし、多くのリーダーはしばしば部下の過去の経歴にとらわれて、本当の能力を見落としがちになります。

1992年に私が現役に復帰し、鹿島アントラーズに入団したとき、日本の選手たちはすでに選手としてそこそこのキャリアを積んでいました。しかし経験があるからこそ、逆に未経験のポジションの適性——たとえばフォワードの選手がディフェンダーに向いているか——があるのかをリーダーである私が見抜かねばなりません。そういう部下の潜在能力を引き出して、磨き上げるのもリーダーの仕事だといえるでしょう。

さらに、適切なポジションを与えたらからといって、その才能に関して結論を急いではいませんか？ 人間の才能は、放っておいて自然と発揮されるものではありません。だからこそ具体的な目標を与え、粘り強く指導していくことが必要です。そういう意味では、リーダーの仕事は「根気と忍耐」の上に成り立っているといえるでしょう。

この講演を抄録にまとめてあります。ご希望の方は資料情報BOXナンバー380414からお引き出してください。

お問い合わせ先 リクルートサークル事務局・田中 03-3575-7422

## 会員のページ

# ひとときひととき

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

●第2の人生を歩きはじめている人間として一言。30数年間に4、5回の出向を経験しましたが、いつも「なぜ自分が？」という気持ちで着任しました。

しかし、2、3年後には「出向してよかった、おもしろかった」と感じ、帰任後に担当する縦割りの小さな仕事に失望することの繰り返しでした。今日の自分があるのも出向のおかげと、いいと思えます。

(神奈川県・コンサルタント・59歳)

●「出向＝育成」と前向きに変えられるようになるまで意識を変えよう。しかし、最近の外部環境の変化を見ると、個人のキャリア形成の環境として捉えはじめられているし、そうなるのが自然だと思ふ。

(神奈川県・ソフトウェア・52歳)

●以前出向者の人選を担当していたが、バブル期には出向先が

ら欲しいと言ってきたり、なかなか出さなかったのが、リストアップになると一転し、出向させたいと言っても断られるようになった記憶がある。育成としての出向が増えてきたことに、時代の移り変わりを痛感した。

(東京都・金融・顧問・59歳)

●特に大企業においては、業務の細分化が進み、若手には非常に狭い範囲の裁量しか与えることができなくなっている。より広くものを見ることを身につけるために、出向がひとつの手段として有効であることはわかった。しかし、受け入れ側のプロパー社員育成にとってはマイナスになることもあるのではないかと。次回受け入れ側からの視点による記事を読みたい。

(東京都・メーカー・常務・58歳)

●いいタイミングの特集記事だと思ふが、それでも「本当？」という意識が消せない。現状ではまだまだ少なくない。「出向＝悲哀」というケースとの対比をしてみてもよかった。

(神奈川県・コンピュータ総務部長・48歳)

●「東米商事」のケースは、採用

することにばかり注力し、どう定着させ、戦力となってもらわなければならない機会となりました。

(東京都・ソフトウェア・社長・48歳)

●採用環境が「買い手市場」となっても、サービス業にはまだまだアゲインスト。いい会社となるという信念から、採用をしつづけ、そして採用した人材が変革をもたらした東米商事のケースに勇気を与えてもらった気がする。

(兵庫県・サービス業・副社長・37歳)

●当社も「多面的評価」の導入を検討中。やはり課題となっているのは、人事部がどこまで介入するか。今回のG.E.横河メディカルシステムのケースは議論を深めるうえで参考になります。今後、評価結果のフィードバックについての記事を読みたい。

(東京都・メーカー・人事部・42歳)

●インターネットの出現で、ポータルレス採用はますます進むだろう。海を越えてのアクセスや、外国人の採用などにどう対応するかを、日本企業は早急に考えねばならない。

(東京都・建設・常務・36歳)

## ウチのタカラモノ

サンスター文具㈱

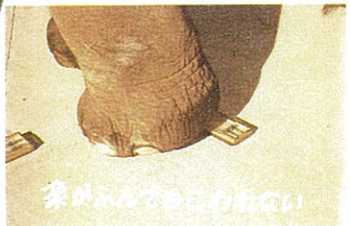
### 〈アーム筆入れ〉

31年前に製造され、「家が踏んでも壊れない」というコマースタルとともに、大ヒット商品となったサンスター文具㈱のアーム筆入れ。現在も販売されているこの商品は、筆入れのイメージを変えたものとして、広く認知されている。

それまでの筆入れは、壊れやすいセルロイド製が主流だった。「ふとした偶然から耐久性に優れたポリカーボネート樹脂の存在を知ったんです。この素材を使えば、丈夫で長持ちする筆入れが作れるのではないかと思いつきました。嬉しいことに、ポリカーボネートは加工しやすく、イメージしたとおり画期的に頑丈な筆入れが作れたわけです」



なつかしいコマースタル(1967年)のワンシーン。このコマースタルが人気に火をつけた。



と、商品化を担当した専務取締役・伊藤幸信氏(当時は企画係長)は語る。

しかし、当時ポリカーボネートはたいへん高価だった。セルロイドに比べるとその製造原価は約3倍になってしまう。他社の筆入れが1000円の時代に、アーム筆入れは300円で売らねばならない。

「たださえ丈夫で長持ちしたから売り上げにひびくのに、値段まで高い。商品化は絶対無理だ」と、役員会では発売は見送られる方向に向かいかける。

ところが、その議論を黙って聞いていた当時の小林社長から、「中途半端なものではなく、自分たちが自信をもって薦められるものが開発できたと思うのなら、メーカーとしての誇りをもつて世に出すべきだ」との声が出る。そしてプロダクトをスタートさせることができたのだ。

しかし順風満帆だったわけではない。このコマースタルを見た野党の女性議員から、誇大広告ではないか、というクレームを受けたのだ。議員会館に出向き、その場で実際に強度テストを行い、誇大広告ではないことを証明しました。驚いた議員はその丈夫さに感動して、即購入してくれたんですよ(笑)。(伊藤氏)

売り上げピーク時、販売個数は1年間で150万個に達した。この数字は当時の小学校の新入学児童数にほぼ等しい。現在のファミコンソフトのように、子供たちにとって、筆入れをいくつ持っているかがステータスを示すのどかな時代でもあった。

「納得できない商品は発売しない」「商品開発に妥協は禁物。これがアーム筆入れから得た教訓です」(伊藤氏)

「日本PTA全国協議会推奨商品」の名譽まで手に入れたこの商品には、自分たちの製造する商品に対する誇りをもちつづけた人々の、強い思いが込められている。



# ビジネススクールの現場から

「リスクに賭ける力」を強くするKBS。そのあり方の変化

## 10数年で変化した 学生たちのメンタリテイ

慶應義塾大学大学院経営管理研究科（通称慶應ビジネススクール・以下KBS）で教壇に立つようになり、はや12年になる。その間多くの学生を指導してきたが、ビジネス社会での自分の価値をより高めたい、という志に変わりはないものの一人一人のメンタリテイはずいぶん変わったように感じる。

10年前、学生の7割は企業から派遣されて来ていた人たちであった。それも企業内で試験を受け、「選抜」されて来たのではなく、一方的に人事から「指名」されて来た人がほとんどであった。

現在こうした「派遣」学生は5割程度となり、そのなかでも半分の人は「指名」ではなく「選抜」されて来ている。すでに退職し、自費で通っている学生も加え、自発的に学ぶ機会を求めて来ている人が圧倒的に増えたということになる。

学生に「なぜここに来ようと思ったのか」と聞くと、多くは「もっとチャレンジする場を求めて」と答える。いまの環境では実力を十分に発揮できないし、評価してもらえない。KBSで「武器」を身につけることで、将来

独立するなどステップアップするために来たというのだ。10年前、多くの学生が企業に「指名されたこと」自体を誇りに思い、会社と自分の名譽のために通っていたことを思うとずいぶん変わったものである。

当然、人事の命令で来ているのと、自らチャレンジして来ているのでは意識に違いが出てしまう。そして、その違いが最も顕著に表れるのが、「落第」と「退学」がかかったときなのである。

指名されて来ている人は「あの人はKBSで落第した」という烙印を押されたまま、定年までどんな顔をして勤めつづけなければならない、と考える。一方、自発的に来ている人、特に自費で来ている人は「このあとどうやって生きていこう」と考える。奥さんに働いてもらいながら、年間200万円近くの投資を自分に対して行っているわけである。それだけでも相当のプレッシャーがかかっているにちがいない。

## 「人生のターボスイッチ」を入れるに 最もふさわしい30代

この「辞めて独立」という選択にも、年齢によってメンタリテイには違いが出てくる。20代の人には、「いまよりもっとよくなりた

い」と考えるが、30代になると「次はこういう仕事に就きたい」と明確なイメージをもつようになる。次のステージの具体化のレベルにかなりの開きがある。

この違いがなぜ生まれるのか。それは30代になると、「会社のなかでの自分」が見えてくるからだだろう。20代ではまだ見えてこないし、40代になると、大企業に所属している安心感、社宅に住めるなどの恩恵、また親の遺産相続など「打算」に走ってしまう。「起業」に不可欠な気力・体力の充実ぶりを考えても、30代は「人生のターボスイッチ」を押すに最もふさわしい時期だといえる。そしてそのスイッチを入れる勇氣は「リスクに賭ける力」をもっと強くしてあげることがKBSの役割にはかならないのではないだろうか。

実際、私のゼミでは学生自身がやりたい、ということをとことんやらせる方針にしている。当然、学生にも私にも大変なプレッシャーがかかる。最後までやり遂げられるか、お互い不安な毎日である。しかし、学生の「欲求」と「自己決定」をさらに引き出すのが、私の仕事であり、役割でもあるはずだ。それが、自己責任のもと、KBSで学ぶことを選択し、ステップアップしたいと考える学生たちに対する、教える側の責任でもある。

毎年4月、勇気をもってスイッチを入れた学生たちが入学してくる。それまでに培ったビジネス体験をバックボーンに、「自分はやれる」と皆自信満々である。しかし、5月の中間試験を過ぎたあたりから明らかな差がでてくる。

そこに学生一人一人の「人間力」の違いが表れる。たとえば同じケースメソッド授業を受けても、ポイントとなるとところがどこにあるのか、受け身で聞くだけでは確信できない自分から発言することで、他人と議論して初めて確信でき、理解を深めることができる。また、「私は財務は得意ですが、法務は苦手です。知識を共有しませんか」など、ビジネス社会では常識である「Give and Take」が重

要になる。しかし、成績の芳しくない学生はこれがあまり上手ではない。しだいに教室内で孤立してしまう。そして「過去問」が入手できなかつたり、情報が入ってこなくなる。こうしたことの積み重ねが成績の差となってしまふのだ。

逆に上手な学生は、クラスの中心的存在になっていく。教室外、たとえば飲み会などでも如才なく振る舞い、人望を集めるようになる。

まさに「人間力」を修練する場でもある。KBSのハードなカリキュラムに対し、批判的な人もいるし、学生のなかにも体質的に合わない人もいる。しかし、ここはあくまで実務家向けの教育の場である。日々のプレッシャー——会社や家族や自分のキャリアに対する——をいかにうまくマネジメントするか。ビジネスそのものだと思うし、こうした「修羅場」をくぐる疑似体験を行うのもKBSの役割だと確信している。

## 企業の「品質検査」の結果により KBSの役割を変えていく

私がKBSの助手だったときに、授業を見学する機会がこんなことがあった。ケースの解説中に、ある学生が突然こう言った。

「先生、それはおかしい。うちの会社ではこうはならない。その数字がそうならないようにするのが経営ですよ。先生は企業の実態を本当に把握しているんですか？」

言われた教授は「フリーズ」してしまった。確かに教える側に実務経験はない。だからこそ、講義の場が「教授VS学生」の真剣勝負。理論的には重要、しかし実務ではどうかということ、われわれ教える側はつねにそ

の場で考え、感覚的に身につけようと努力している。それが「ケースメソッド」の質の向上につながり、KBSを変えていく。

今年4月に開講した「アントルプレナー・スクール」も変化のひとつといえよう。これは忙しいビジネスマンのために、六本木アークヒルズという都心で開かれた。また、各人の置かれた環境の違いやニーズに合わせて「つまみ食い」ができるかたちになっている。もちろんKBSの学生と一緒にケースメソッド授業を受けることができる。受講生には企業のエグゼクティブクラスも少なくない。30代が中心である学生たちにとっても、こうした人々と議論し、大いに刺激を受けることはたいへんいいことであるし、われわれにとってもこうした方たちの「実践経験」は貴重である。

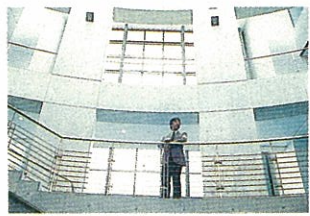
最後にひとつ、企業の方々に提案がある。KBSを出て企業に戻った人たちの働きぶりについて、ぜひフィードバックしていただきたい。海外も含め、ビジネススクールを卒業した人たちの仕事ぶりや評価を耳にする機会がほとんどないのだ。企業にとっても、KBSという年間で200万円近い「買い物」をしているのだから、その「品質」を「検査」して当然であろう。復職後、学生を再び通常の人事システムに乗せてしまうのではなく、本人が「やりたい」という仕事に1、2年就かせてみる「品質検査」をしてみてもいいのではないだろうか。そこでどんな仕事をするのか知りたい。

そしてフィードバックをもとに「ケースメソッド」の質をさらに高める——このサイクルを一日も早くつくりたいのだが、いかがだろうか。



たかぎはるお  
1949年東京都生まれ。  
1973年慶應義塾大学工学部管理工学科、  
1978年に同大学院工学研究科博士課程を修了。  
ハーバードビジネススクール博士課程修了後、  
1985年慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
(ビジネススクール)助教授に。  
1994年より現職。  
著書に「ネットワークリーダーシップ」  
「マルチメディア時代の人間と社会」(ともに日科技連出版社)。  
論文は「コラボレーションがもたらす高次元の組織活力」  
「日本型カンパニー制成功条件」  
(ともにD1 AMOND・ハーバード・ビジネス)  
など多数発表。





## おとなたちがまじめに遊ぶ 関西電子共和国の試み

最近の、官民を巻き込んだインターネットブームの激しさは、いったいどうしたことであろうか。本屋には特設コーナーができ、関連書籍が山積みになっている。ディスカヴァント・ショップのパソコン売り場には中高年男性が群がって、初めてのパソコン選びに余念がない。ここでも、簡単にインターネットができるというのが大きなポイントのように、一方ではそんな動きを冷笑するかのよう、「現実には現在のインターネット需要のうち、ビジネスとして使われているのは1割程度で、あとはみんな遊んでいるだけ」という声も聞こえてくる。

だが、それではいけないのだろうか？ 景気回復の起爆剤として、インターネットに期待がかかるのは当然としても、ビジネス需要でなければ本当の需要ではないと、誰が言えるのか。なんでもビジネスにしなければと考えるのは、悪いクセ。いまの時代は遊び感覚や創造力が必要だと、経営者も口を揃えて言っているではないか。

そこで、インターネットでとことん遊んでいるおとなに、会いに行くことにした。白井

義美氏。本業は、日本電子計算機のソフトウェア技術者だが、もうひとつ、「関西電子共和国・副大統領」という肩書をもっている。この関西電子共和国とは、インターネット上につくられた仮想国家である。

「仮想国家・仮想自治体はインターネット上でいくつか展開されているのですが、この関西電子共和国は、世界的に見ても大規模なもの。関西出身者を中心に、国民は1000人を超えています。中学2年生から73歳の人まで、海外在住の国民もいます」

それではまず、案内に従って、関西電子共和国にアクセスしてみよう。そこに立ち現れるのは、共和国首都の「平成京」である。ここではまず、関西に縁のない人間は地団駄を踏む。飛鳥京はもちろん、藤原京も平城京も平安京もない人間の嫉妬心である。都大路を挟んで（もちろん一条・二条で区切られている）、大統領官邸や貴族院、大使館、研究所地帯、ビジネス街などが連なる。また中心部から少し離れたところには国民に分譲されるさまざまな住宅街もある。研究所地帯には、新しいソフトウェアを開発する研究所や「電子通貨」を研究する研究所などがあり、将来の発展に含みが感じられる。日本的なところ

らうインターネットという場があったわけですが」

仮想国家をつくらう、しかし何かはつきりしたアイデンティティが欲しい。そこで出てきたのが「関西」。インターネットは国境のない世界だが、ボーダーレスであればあるほど、なんらかのアイデンティティが必要なのは、現実の国際化と同様である。

「世界の人々がアクセスしてみようと思うものにするには、日本の特徴を思いきって出したほうがいいでしょうね。」

「インターネットの仕組みそのものは、もうすべてアメリカの手の内に落ちてしまいましたが、全面降伏するしかない。しかし、発信する情報は僕らでないとできないことをやりたい。すばらしいものをつくれれば、たとえ日本語だってアクセスしてもらえましょう。関西電子共和国にアクセスして、日本の古代にすばらしい都市計画があったことなどを知らせてもらえたら嬉しいですね。鎮守の森もそうですが、そのうち『情報神社』をつくってお祓いしたりね。多神教のよさを知ってもらおうなんて、考えてます」

「いまのところ研究所などで、具体的に動いているものはありますか。」

「サイバービジネス研究所がそうですね。他にもないところにバーチャル・カンパニーをつくって実験中です。実体がないわけですからこの会社にどうやって信頼を与えるか、から始まって、いろいろな検討がなされています。現実には企業の経営をしたり、さまざまな分野の専門家が国民になっていますから、いろんな相談もしやすいですね。ここから何か、おもしろい商売が芽生えるといいのですけれども。あとはUFO研究所をつくりたいなんて話もあります」

は「鎮守の森」があって、こんもりした緑を見せている。大統領官邸にアクセスすると、初代大統領・中島らも氏（作家）の写真が現れる。「ただいま、ワープロの練習中です」

という、大統領のメッセージがおかしい。このほか多夫多妻制、国民総陪審員制で行われる裁判制度、冠位制、直接選挙による大統領制、電子通貨制（単位は「デッセ」と「マツカー」など、国民のアイデア次第で国が育っている最中。ちなみに、公用語は関西弁である。

## 電子仮想国家だからこそ アイデンティティが必要

副大統領として、共和国の運営に関わってきた白井氏は、インターネットの初期ユーザーであった。

「たぶん、日本ではいちばん早くから使ってきたグループに所属するでしょうね。もともと僕は『平成貴族の会』というグループのメンバーで、仕事を離れていろいろな議論をする仲間にも恵まれていました。そこで話が弾むうちに、何か現実から離れたことをしたい、いまここで政府や役人の悪口を言っているという感じが、自分たちで何かやってみようというところになったんです。そこにちよ

「憲法も9条まであるそうですね。これも関西弁ですか。」

「いえ、こればかりは普通の法律用語で。ななてかというところ、関西弁にすると腰ぐけになっちゃうんですよ。『してはならない』というところを、『したらあきまへん』とかね、『せよ』を、『しとくんははれ』ではねえ（笑）。とにかく関西弁って、めっちゃファジーな言葉でして。さっぱり物事を決めるのには向きませんね」

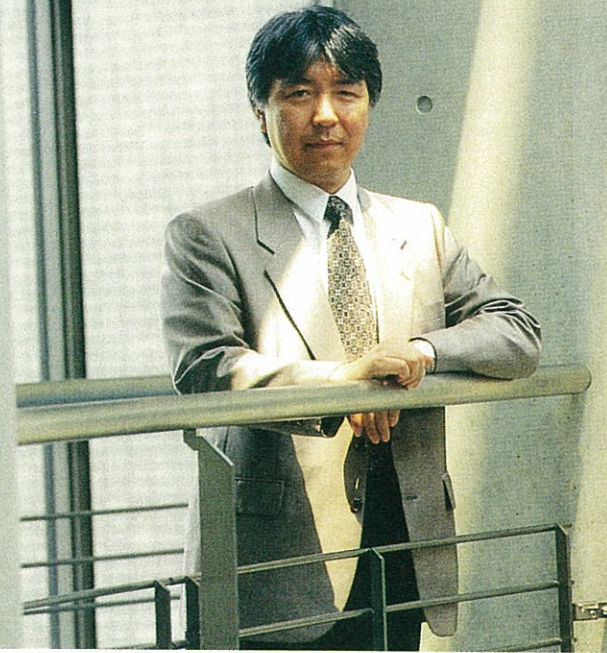
「平成京」という名前前はもちろんですが、街のつくりも、ずいぶん古代の都に近い感じがしました。徹底して関西の歴史を活かそうということですか。

「共和国の基礎を考えると、いろいろな考えはありますが、どうもいまある日本の法律はなじまないですね。国民がほとんどホームページを開いておもしろい試みをしたら、それをどうするか。じゃあ開拓したところは永代私有制にして、国民に分譲して儲けてもいいじゃないかと。そう考えて、ずいぶん奈良時代のことを勉強しました。いや、聖徳太子というのは大した人ですね。人間の欲望など、実にきめ細かく考えて、法律をつくったことがわかります」

もともと神戸生まれの白井氏は、5年前まで大阪に住んでいた。その後、奈良の学園前駅近くに転居。初めて奈良という土地に住んでみて、古代の文化が静かに受け継がれていることに感心したという。文化を守ろうと肩に力を入れて考えているのではなく、皆が歴史に浸り切っているような土地。古代から伝わっているものを活かそうという気持ちになったのも、自然なことだったのかも知れない。いまは、企業派遣で奈良先端科学技術大学院大学に通っているが、夜遅くまで研究した

## インターネット上の 関西電子共和国に住んでみると 現実世界の矛盾が見えるんですよ。 どちらが仮想かわからなくなる。

バーチャル





©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 伊藤 定幸 小野 麻理 林田たつや
- Proofreader ディクソン
- Media Planning Managers 橋本ひろみ 大久保孝夫 西山 徹也 立花 則子
- Special Thanks to 田中 信彦 田淵 輝彦 海原 修平 千葉 望 楠木 裕司 大藪 友和 国府田昌史 袋井 良雄 スポーツニク パイク 松村 直樹 菊池 英俊

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 竹田・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。

トップセミナー



今年度のリクルートサークルセミナーは、近年特に関心の高いテーマについて多角的に、シリーズで開催していきます。第1弾のテーマは「人事考課」です。この分野の第一人者である滝澤算織氏をお招きし、これからの新しい人事考課のあり方について、2回の講演によってわかりやすく解説していただきます。

人事考課シリーズ

「経営戦略を活かす人事考課制度の構築」

講師：経営管理研究所長 滝澤算織氏

基礎編 (課題整理)

「人事考課の諸問題と人事戦略の反映」(仮)

日時：平成8年7月12日(金)

応用編 (課題解決)

「成果・実績に対応した人事考課制度」(仮)

日時：平成8年7月25日(木)

両日とも会場：東京/リクルートGINZA8ビル 11Fホール 大阪/渡辺リクルートビル B2Fホール 名古屋/日土地名古屋ビル 14Fホール

※大阪・名古屋会場は衛星放送による生中継で開催いたします。以降、8月に企業を招いての事例研究会、9月にスクール形式の勉強会を開催する予定です。

講師PROFILE

資金・人事管理コンサルタントとして企業経営や人事実務の指導を行うほか、執筆・講演活動など多方面で活躍中。主な著書に「人材活用型人事考課」「上下左右からの多面考課制度」「これからの資金の決め方」「複線型賃金体系」など多数。

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

第11回 独立・転業 国際フランチャイズカンファレンスも同時開催

このフェアでは日本のFC本部が加盟店を募集します。国際フランチャイズカンファレンスはFC先進国アメリカの本部が日本でのライセンス販売・提携パートナーを探すイベントです。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の方は、ぜひご参加ください。

日時：平成8年7月21日(日) 10:00~17:00 国際フランチャ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いたします。会場：新宿NSビル B1ホール 入場料は無料、ご自由に入退場できます。

お申し込み・お問い合わせ先 フェア事務局 TEL 03・3575・6070

国際フランチャイズカンファレンスの詳細は TEL 03・3575・6028

works 次号の発行は9月10日です

From Editors

●留学生採用の気運がまた盛り上がってきています。かつて国際化の掛け声とともに、留学生に熱い視線が注がれたことがあります。ところが今回は様相が違っています。「留学生が何人採れた」ではなく、「こんな人が採れた」「こんなに活躍している」と生き生きと語ってくれました。一種のムーブメント採用だったのが、いよいよ本格化してきたのを実感したものです。(松永)

●就職活動に大切な自己分析。それは自分の過去と現在の特徴を整理することだと思込んでいる学生も多いようです。しかし、自己分析にはもうひとつ大切なことがあります。自分の未来像を思い描くことです。「日本の学生は何をしたいのかわからない。

それに比べて海外からの留学生は……」。接したことのある人ならわかります。未来像を描いている人の魅力と強さが。(松岡)

「なるほど。それではおもしろいホームページをつくったりすれば、ぐんと儲かるわけですね。」

「そうですね。インターネットのホームページは、おもしろいものとしてとらえてもいいものがありますが、ちゃんと覗かれてもいいものを提供しないといけないものだと思いますよ。自分のネタを、自分の能力で加工するんだから、いわば情報社会における全能力が問われるはずですよ。」

ネットワークに疑念を抱く人々には、多少なりとも偏見があるようだ。ネットワークカーは会話を拒否している。暗いetc.ところが実際のネットワーク上でも、人をひきつけるための、表現力や自己アピール力が不可欠である。人柄もしっかり伝わってしまおう。

現実には貴族院など不可能ですが、不可能なことをやるからインターネットがおもしろいんですね。多夫多妻制もそう(笑)。「そう。憧れているのに現実ではできないことをやる(笑)。カジノだってOK。クーデターもOK。それから関西電子共和国は平等じゃないんですよ。頑張った分だけ、どんどん豊かになったり地位が上がったりする。ルールだらけの現実から自由になれるんですよ。ぼくたち先発隊はやりすぎないようにしています。場はつくったのだから、あとはそれぞれホームページをもち込んでやればいい。なんでも受け身では楽しめないはずですよ。」

どちらが仮想か現実か 境界上の自分を見る

ひとつのサーバーにたくさんのホームページができ、さらに発展していく。今年はずいぶんサーバーが足りなくなると言われていたが、アメリカにも

うひとつサーバーを持つ計画もある。領土が足りなくなっても、ここにはいくらでも平和的に開拓可能である。

「仮想国家のいいところは、お金がからないうこと。ハイハイお金を儲けなくてもいいし、社会的な地位も関係ない。マツカやデッセを使って遊んでいけば、十分楽しめるので現実のお金の価値が何だかわからなくなってくる(笑)。お金がお金といっている日々の矛盾も見えてきます。だから、ふと、どちらがパーソナルなのかと考えるときがあります。現実のバタバタした世界が実は仮想にすぎないのではないかと。」

現実には社長だ部長だという社会的地位に頼って、われわれは生きていく。しかし、関西電子共和国では、社会的地位は意味をなさない。これは怖いことである。すべてを取り払ったところで、自分がどれほどの人間性や発想の豊かさをもっているか、改めて考えざるをえないからである(これはつまりアイデンティティの問題なのだ)。権力や年齢を振りかざして他を圧するなんてことは不可能。現

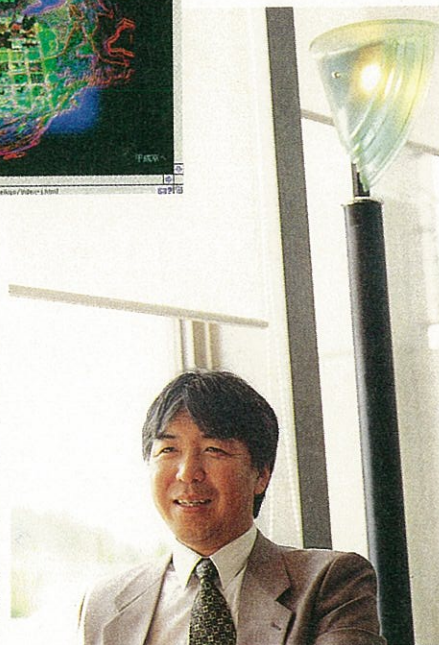
に、国会議員3名も国民だが、特に大事にされるわけではない。派手に選挙運動などしたら、それを総スカンであろう。そんな世界になんてしまえば、現実の世界こそ「仮想」に見えるというふうな気がする。

人間は想像力だけで旅ができる生き物だが、インターネット時代は、お金よりもまさにその想像力(創造力でもある)が、問われる。いわば、技術力を伴った壮大なおとなのママゴト。白井氏は言う。

「いまはインターネットはフロンティアで、やりたい放題できる時期。せめて奈良時代の日本人の気骨を見習って(笑)、どんどん新しい遊びを開拓しようじゃないですか」



関西電子共和国のホームページ・アドレスは http://www.keihanna-plaza.co.jp/vrkansai



PROFILE うすいよしみ 1970年に、日本電子計算機に入社。技術者として、ソフトウェアの開発に携わる。現在は研究のかたわら、関西電子共和国の運営に力を入れている。夫人と子供2人の家庭の様子は、関西電子共和国の「大和原始村」にアクセスすると、垣間見ることができるとはすだ。