

# works

特集1  
株式公開と組織

特集2  
新たな出会いを  
生むインターネット



変わる! 人と組織の関係

# work

ワークス  
No.10  
Nov-Dec 1996



©Photonica

特集 1

—経営者の思いが鮮明になる—

株式公開と組織 ..... 4

- |                  |               |          |
|------------------|---------------|----------|
| つねに成長を目指す組織でありたい | サワコー・コーポレーション | ..... 6  |
| 親会社から自立した会社になりたい | 東洋オフィスメーション   | ..... 10 |
| 社会に認知される企業にしたい   | 丹青社           | ..... 14 |
| 開かれた会社でありたい      | ミスミ           | ..... 17 |

<コラム> 活況続くNASDAQ(米国店頭市場) ..... 20

公開のあと、「人」と「組織」に起きる課題とは何か ..... 22

<インタビュー> 経済同友会専務理事・野村総合研究所相談役水口弘一氏 ..... 24

特集 2

—デジタル時代のコミュニケーション手段は今後の採用をどう変えるのか—

新たな「出会い」を生むインターネット ..... 27

- |                  |                        |          |
|------------------|------------------------|----------|
| 電子メールならではの採用プロセス | ヤフー                    | ..... 30 |
| 思わぬ人材を発掘した       | メルコ                    | ..... 31 |
| 縁をつなぎとめたインターネット  | ニューズベース                | ..... 33 |
| 大手にはできない採用       | ロコモティブ                 | ..... 35 |
| 求めるスペックの人材がいる    | アイティージェー・インテリジェント・テレコム | ..... 37 |
| とたんに新卒応募者が急増     | アステック                  | ..... 39 |

<コラム> 話題になった新卒でのインターネット採用 ..... 32/36/40

ソニー/旭化成/メルコ

解き放たれた「個」は電腦空間を自らの意思で自由に行き交う ..... 42

<インタビュー> 慶應義塾大学総合政策学部教授花田光世氏/ネット上の学生フォーラムの中身とは

人事マネジメントに関する調査がひと目でわかる DATA FLASH ..... 57

連載

- |                      |                                    |                |
|----------------------|------------------------------------|----------------|
| 人事・労務の疑問に答える         | 人事よろず相談Q&A                         | ..... 54       |
| あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る | NEWS JUNGLE                        | ..... 49       |
| 対談                   | キャリアを創る 神戸大学教授 金井壽宏 VS いすゞ自動車 北村三郎 | ..... 72       |
| 寄稿エッセイ               | 明治大学経営学部教授 根本 孝                    | ..... 78       |
| インタビュー               | 境界線からの視点 琉球大学教授 高良倉吉               | ..... 80       |
| コラム                  | 諏訪邦夫/清水市代/松本紘宇                     | ..... 26・56・70 |
| 会員のページ               | ひとときといき/ウチのタカラモノ・味の素               | ..... 71       |
| 会員のページ               | 黙っちゃおれん!                           | ..... 52       |
| From Editors         | works Information                  | ..... 表3       |



表紙：ヘルベルト・フォン・カラヤン  
1908年オーストリア生まれ。29年に指揮者としてデビュー。38年30歳の若さでベルリン国立歌劇場の首席指揮者となる。60年代にかけてヨーロッパ音楽界の主要ポストを独占し、「帝王」の異名をとった。その指揮ぶりは優美・華麗で目を閉じたままの姿が多くのファンを魅了した。89年逝去。  
写真提供：毎日新聞社



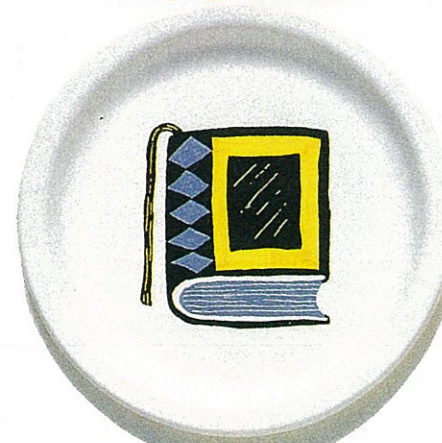
しあわせなら、家さがそ/  
週刊住宅情報  
くらしをカタチに——住まいの総合情報誌  
HOUSING



欲しいクルマが比べて選べるカーセンサー  
CARSENSOR



1冊ですべてのゲームがわかる・選べる・楽しめる  
じゅげむ



まったく新しい本の情報マガジン  
ダヴィンチ



転職マガジン・ピーピング  
B-ing



地球をライブする海外旅行情報誌  
ABROAD

女性の総合求人情報誌  
とらぽろ

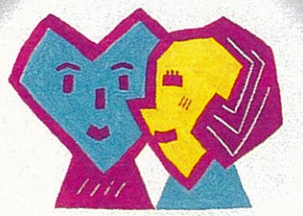
日本をすみずみまで予約するブッキング・メディア  
じゃらん

働いて強くなる。仕事メディア  
GATIN

君がつくるジャパン  
就職ジャーナル

アルバイト見つける  
ペーパーマガジン  
FROM A

アルバイト見つける  
ペーパーマガジン  
FROM A TO Z

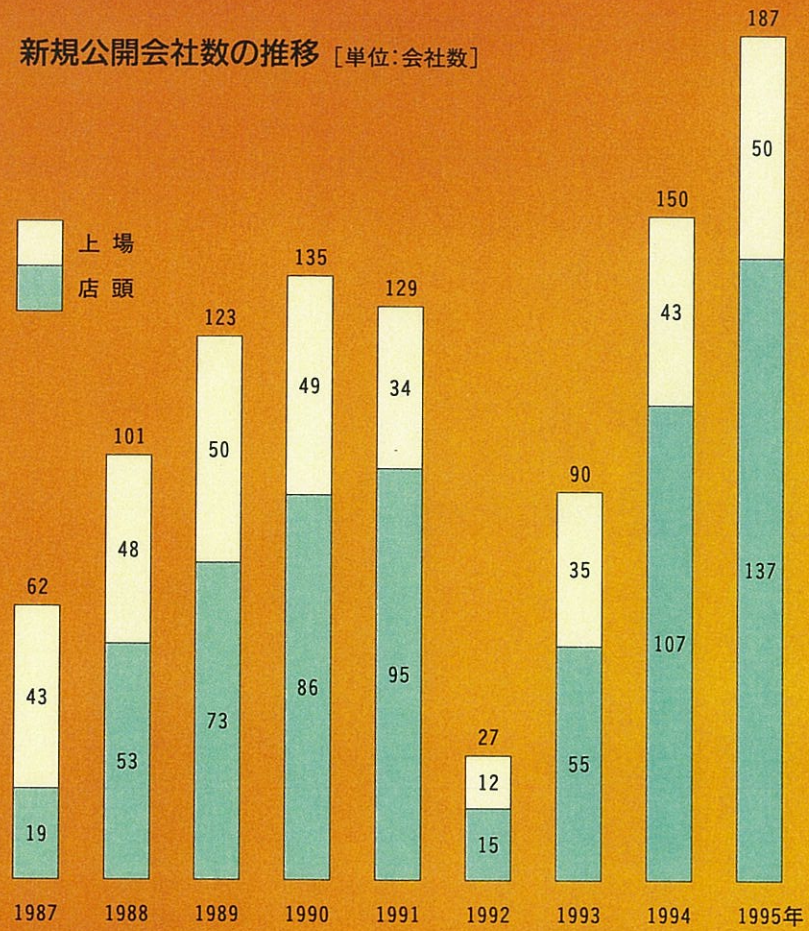


出会いだって結構だって...ふたりのための福利厚生マガジン  
[ゼケイ]XY



スクール情報マガジン  
ケイコ

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



企業の株式公開が空前のペースで続いている。昨年1年間に株式を公開した企業は187社。バブル期をはるかにしのぐ水準にある。株式公開の目的は、より有利な資金の調達にあることは明白だ。しかしその一方で、公開にはマイ・カンパニー（私の会社）をゴーイング・パブリック（公共化）するという厳格な意味がある。「私の会社」から「開かれた会社」へ。その過程では、企業を構成する人も組織も大きくその姿を変えざるをえない。そして自己努力によってその変革をクリアすることで、組織も人もひと回り大きく成長し、新たなステージに向かうことができる。成長の過程で人と組織にどんな変化が訪れるのか。それはひとえに経営者がどんな会社をつくらうとしているかにかかっている。株式公開という企業にとってひとつの「通過儀礼」には、経営者それぞれの思いが鮮明に映し出されている。

# 株式公開と組織

経営者の思いが鮮明になる

# つねに成長を目指す組織でありたい サワコー・コーポレーション

代表取締役  
大平純市氏



経営者に公開を迫るが果たせず  
退社して自力で公開を目指す

「サワコーは最初から公開を意識してつくった会社です。95年6月に創業5年で店頭公開を達成、翌96年5月には米国NASDAQへの株式上場も実現したサワコー・コーポレーション社長・大平純市氏はこう言っています。

実際、設立まもないころ、大平氏は求人雑誌に「94年店頭公開予定」と大書した求人広告を掲載している。そのとき、大平氏の将来性に賭けて応募してきた人材が、現在のサワコーを支える中核になった。

大平氏が株式公開にこれほどのこだわりを見せる背景には、設立前の21年間にわたるサラリーマン生活で培ってきた「健全な会社」への強烈な志向があった。

大平氏は土木工学科を卒業後、69年に愛知県内の工務店に就職、設計を担当した。その後、営業に移るがセールズなどやることがない。困った挙句に「とにかくお客の役に立

た。しかし同族企業の常で社内での対論は根強く、そうこうするうちに会社は倒産してしまつた。

職を失つた大平氏は5人のメンバーとともに、名古屋進出を目指す県内の中堅工務店に「拾ってもらつた」(同氏)。肩書は名古屋支店長だったが、その会社は市内になんの基盤もない。ゼロからの営業活動だったが、大平氏はこれも手腕を発揮、飛躍的に業績を伸ばす。

ところが売上高の増大とともに、ここでも前の会社と同じ資金繰りの問題が出てきた。また大平氏は株式公開を提案する。役員会の同意は得られたものの、土壇場になってオーナー社長の反対で公開は見送りとなつてしまつた。

会社によかれと思つて提案しつづけた株式公開だったが、やはり他人の会社では限界がある。これはもう自分でやるしかない、そう決意した

大平氏は工務店を退社、独立してサワコー・コーポレーションを設立。自力による株式公開に向けてスタートした。

## 社員募集というより 同志を探す感覚

公開の大きな目的が事業資金の獲得にあったことは当然だが、会社が明確な目標をもつことにより、それをクリアしようと努力する過程で社員がレベルアップしていく効果を狙つていたと大平氏は言う。

最初に打つた手が前述の求人情報誌による人材募集だ。「94年店頭公開予定」のコピーに反応して集まつた応募者は技術系を中心に約50人。そこから10数人を採用した。面接には1人1時間以上かけ、株式公開にかける大平氏の熱意と具体的なシミュレーションを真剣に話した。

## 創業5年で店頭公開。 6年目にNASDAQに上場

- 1990年5月 現社長の大平純市氏が沢田工務店名古屋支店より独立。㈱サワコーコーポレーションを資本金3億5000万円で設立。
- 1992年8月 関係会社㈱サワコーサービスを合併し、同時に㈱サワコー・コーポレーションに社名を変更。

以降、ローコストの鉄筋コンクリート造マンションなどの商品に次々に開発、発表する。

- 1995年6月 株式を店頭公開。初値1910円。資本金を26億2958万円に増資。
- 1996年5月 株式を米国NASDAQナショナル・マーケットに上場。初日の取引で売買高は5000株に達した。終値は32½ドル。

てば、じきに仕事をくれるだろう」と考え、「顧客の便利屋に徹する」(大平氏)ことにした。

当時の顧客、つまり土地所有者たちが最も頭を悩ませていたのが税務や会計などのお金の問題だった。そこで大平氏は独学を重ね、顧客の資産運用に役立つ情報を提供する一方、適切なプランづくりのアドバイスに徹した。それが歓迎され、次々に建築の受注が取れた。これが後のサワコーの事業の原型になる。

平氏はあるとき、会社の経理の実情を知る。それはひどいものだった。工事代金として受け取る手形の期日がはるか先のため、工事をすればするほど資金繰りが苦しくなる。「自分はこんなに働いて仕事を取ってくるのに、どうして会社は儲からないのか、疑問に感じた」と大平氏は言う。そんなとき、中小企業診断士をしていた父親に勧められたのが株式の公開だった。公開で豊富な資金を得て安定的に事業を拡大する。大平氏は経営陣に公開を提案、決断を迫つ

## 企業PROFILE

### 「飛び込み」禁止のユニーク経営

90年5月に設立。名古屋を中心に中部地区を事業基盤とする総合建設会社。

低コスト、高品質、短納期が売りものの賃貸向け物件に強い。設計・施工だけでなく市場調査から入居者募集、メンテナンスまでオーナーに対して高収益の資産運用を提案することで業績を伸ばしている。

特別仕様の注文は受けず、部材の共通化で調達コストを下げる。設計や施工、メンテナンスを自社で行い、品質と納期を保証する。加えて飛び込み営業を行わず、顧客のロコミによる紹介や内覧会などで新規の受注を開拓するという独自の経営方針を貫いている。

95年6月、株式を店頭公開。96年5月、米国NASDAQに上場。売上高160億300万円(96年7月期)。資本金58億2158万円。



アメリカへの  
憧れを現実に  
単身で米国投資家を説得  
サワコー・コーポレーション 大平純市氏

NASDAQに上場したのはなぜかとよく聞かれるのですが、一番の理由はアメリカへの憧れです。以前在籍していた会社で沖縄海洋博の仕事をしたときに米国の進んだ技術やビジネスのやり方に接して以来、できれば米国に出たいと考えていました。理屈よりもアメリカへの思いみたいなものが強いと思います。

それから米国と日本の経済を勉強してみてもわかつたのですが、ちょうど5年周期で米国で起きたことが日本でも起こっています。アメリカ、日本、アジアという経済の流れを考えたとき、成長するアジア市場を見るうえでまず米国で上場しておいたほうがいだろうと考えました。

上場の過程ではいい勉強をしました。上場には先立ち、米国の機関投資家を回って株の営業活動をするわけですが、周囲に反対論もあつたし、大げさなことはしたくなかつたので、通訳だけ連れて私ひとり投資家を訪ねて歩いてみました。

実はとても心細かつたのですが、CEOの名刺を持った男がたつた一人に来て、米国人投資家が言うには、日本企業の偉い人は最初と最後に形式的なことを言うだけで、経営者として何をしたいのかさっぱりわからな

い。お前のように自分の事業プランを真剣に語つた日本人は初めてだ。よし買つてやろう——ということになったようです。

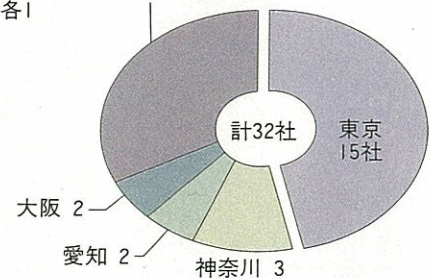
結果的に日本の店頭公開では50万株、10億円強の資金調達だったのが、NASDAQでは120万株、34億円近い資金が集まりました。反面、公開にかかる経費も大変なもので、日本の店頭公開では1億3000万円ほどでしたが、NASDAQのときは4億4000万円ほどかかりました。世界トップクラスの監査法人や弁護士などをふんだんに使つたのでしたくないと思いましたが、それ以上の見返りはありましたが、この経費の高さがNASDAQ上場の大きなハードルになることは確かです。

店頭公開、NASDAQ上場と走つてきたので、今後2年間ぐらいは社内の体制固めを徹底的にやろうと考えています。しだいに会社が大きくなって、私の考えが伝わりにくくなると同時に、社員にも仕事の手応えを感じにくくなるでしょう。そこを突いていけばいいんです。その対策として支店を単位に、いわば「小さなサワコー」をたくさんつくっていきたい。将来はそれを分社化して、ふたたび株式公開、上場へとついでいきたいと考えています。

## 新規公開・上場企業は脱・一極集中へ

96年上半期の新規公開企業の本社所在地分布

北海道、山形、福島、群馬、埼玉、長野、静岡、石川、兵庫、高知各1



近年、東京や大阪以外の地方に拠点を置くベンチャー企業の株式公開が目立っている。ここ数年、新規公開・上場企業のうち東京以外に本社を置く企業の数が半数以上を占める状態が続いている。その背景には各種マルチメディアの発達や規制緩和などで地方でもビジネス・起業のチャンスが広がっていることや、バブル以降、Uターン・Iターン現象などに象徴されるように、優秀な人材が都会から地方へと移動する傾向が強まったことなどが考えられている。

## 店頭登録までのタイムスケジュール表

項目	初年度		次年度		直前年度	
	準備期間	発行株式数	準備期間	発行株式数	準備期間	発行株式数
株主数	100人以上	100人以上	100人以上	100人以上	100人以上	100人以上
利益の額	100万円以上	100万円以上	100万円以上	100万円以上	100万円以上	100万円以上
ストック	発行株式数	発行株式数	発行株式数	発行株式数	発行株式数	発行株式数
準備するべきこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>○証券法・証券会社との選定</li> <li>○証券募集の検討</li> <li>○株主構成の見直し</li> <li>○株主名簿の作成</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○証券募集の検討</li> <li>○株主構成の見直し</li> <li>○株主名簿の作成</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○証券募集の検討</li> <li>○株主構成の見直し</li> <li>○株主名簿の作成</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○証券募集の検討</li> <li>○株主構成の見直し</li> <li>○株主名簿の作成</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○証券募集の検討</li> <li>○株主構成の見直し</li> <li>○株主名簿の作成</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○証券募集の検討</li> <li>○株主構成の見直し</li> <li>○株主名簿の作成</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> <li>○株主名簿の提出</li> </ul>

「だが、公開後そうしたケースはなくなった。特にNASDAQ上場後顧客の反応がまったく違うという。『まあんだ店頭公開か』という人がいたのも事実だが、NASDAQという『すごいねえ』という声は圧倒的。現場の社員はど違いの大きさを実感している。モラルに与えた影響は大きい」と大平氏は言う。

創業時に借金を背負って同社の株式を買った「同志」たちは、少なくとも数億円、なかには20億円近い資産を得た社員もいる。しかし大平氏によると社員の反応はいたって冷静という。公開が原因で退社した社員や役員もいない。

「公開するのが当たり前といった気持ちのようだ。以前から一部上場という大目標を掲げてきたから、公開は単なる通過点との意識なのだろう」

「一部上場にはいまの体制ではこれこれ足りない」といった話をして、公開はあくまでひとつのステップとの意識を高めている。

しかし一方で大平氏は社員数が200人を数える現在、入社時期によって社員の意識に相当の開きがあることも認める。「創業期に集まった社員は必ずしも全員が優秀というわけではなかったが、夢を買って、目標に向かって走ってきたあいだに自然と育ってしまった、という感じ。店頭企業、になってから入った人は、やむをえないことだが一種の安定志向のようなものがある。もちろん全体的なレベルが格段に上がっていることは間違いないが」と話す。

新卒採用は95年4月入社から開始。95年は22人、96年は30人を採用した。

「2は私がしゃべっていた」と大平氏は笑う。「私もサラリーマンが長かったからわかるが、給料だけではなんともなくおもしろくない。私の『この夢とまれ』みたいな話がみんなに火をつけたのだろう」

募集後、30人ほどになった同社の社員に大平氏は株式を持つよう勧める。価格は額面どおりの1株5万円。資金がない社員は大平氏の保証でローン組んだ。金額は平均で500万円、600万円、多い社員は3000万円もの出資をしている。

「社員には『会社や大平という人間ではなく、自分自身に投資する』と考えてほしい」と話した。借金を背負ったのだから、会社を成長させようという意欲は人一倍大きくなる」と大平氏は語る。

ほどなく大平氏の実績と綿密な事業計画に目をつけた大手ベンチャーキャピタルが6億円を出資。同社は事業拡大のペースを早めていく。

人材募集だけでなく営業システムとそれを支える評価の基準にも、大平氏の考え方がストレートに表れている。

「飛び込み」営業はしない。「飛び込みは顧客の都合よりも自分たちの基準を優先した考え方。営業部門も、受注すればいいのだから」という姿勢になりがち」と指摘する。

その代わり大平氏は「造る人が最大のセールスマン」との考え方を徹底する。騒音やホコリなど、現場には近隣の苦情が非常に多い。工事の責

そのほか工事監督や積算技術者、設計士、税理士、公認会計士などの専門職種を中途採用で積極的に募集している。

これら新旧社員間の意識格差を少しでも埋めようと、96年9月、「創業者利潤を得ていない社員」だけが対象のストックオプションを導入した。ワラント債を利用した「疑似ストックオプション」で、3年債4億9000万円を発行し、新株引受権部分を役員に配分して分配する。取得費用は特別賞与として会社が全額支給し、社員に金銭的負担はない。

「6年前『この夢とまれ』と集まった原点に返って、みんなで株価を上げようという気持ちの表れ。金銭のリターンはもちろんだが、やはり夢があるという点が大切だと思う。私がサラリーマンのころは、夢もなく、

任者ほそをいかに配慮し、近隣のコミュニケーションを図ったかを、工事の原価管理と並ぶ評価の重要なポイントにした。特に優れたケースには社長賞も出す。

その結果、近隣住民からの苦情は大幅に減り、逆に感謝の手紙も舞い込むほどになり、現在では同社の受注件数のうち紹介によるものが70%に及ぶ。うち同一施主のリピートが11%を占める。「プレハブ大手のリピート率は2%台」（大平氏）というから、同社の戦略は着実に成果につながっている。

商品面でも92年12月、同社のロングセラーに育つ賃貸向け中低層住宅「ミリアーズ」シリーズを発売。翌93年には高層共同住宅「ウインブルー」シリーズを発売するなど、より幅広い顧客ニーズに対応できる体制を整えた。

それに伴い業績は急上昇。92年7月期37億円だった売上高は翌年以降39億円、61億円、82億円と目覚ましい伸びを記録。そして95年6月、念願の店頭公開を実現。そして翌96年5月には日本の店頭公開企業として初めて米国NASDAQへの上場を達成した。

公開後、最大の変化は知名度のアップだった。大手と競合した場合、従来は信用力の差で受注を逃す例があった。今後は5～6年で二部上場を達成、その後、時をおかずして一部昇格を実現するという構想を大平氏は描いている。96年10月には東京支店を開設。一部上場を視野に首都圏への進出をうかがう。これも「首都圏から引き合いがたくさん来ている」（大平氏）という顧客に引張られるかたちでの進出決断である。

同社の定款には最後に「投資業」という項目を入れてある。「一部上場を果たしたら、子会社をたくさんつくってそこに投資し、その会社を上場させる。そのための経営者を育てていきたい」。大平氏の頭の中にはすでに一部上場のはるか先までの「夢」が描かれている。

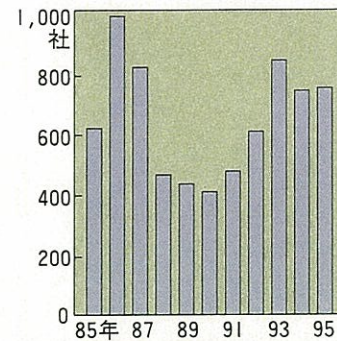
## NASDAQとは

(National Association of Securities Dealers Automated Quotation)

米国の店頭市場のこと。もともとはNASD(全米証券業協会)が導入した店頭銘柄に関する自動通報システム(AQ)を意味する名称だが、後には店頭市場自体を指す言葉として使われるようになった。95年3月末現在の登録社数は5741社。94年の年間売買件数は743億株、売買金額は1兆4493億ドルで、売買株数ではニューヨーク証券取引所を、金額では6割の規模に成長している。

日本の店頭市場の公開社数は96年9月1日現在759社で、NASDAQの8分の1。日本とは会計基準が異なることから、NASDAQでの公開は簡単ではないが、資金供給力ははるかに大きい。近年、事業資金の有利な調達先として日本企業の間でもNASDAQ上場への関心が高まっている。

## NASDAQへの新規公開社数



## 米国で公開している在米日系企業 (1995年末まで)

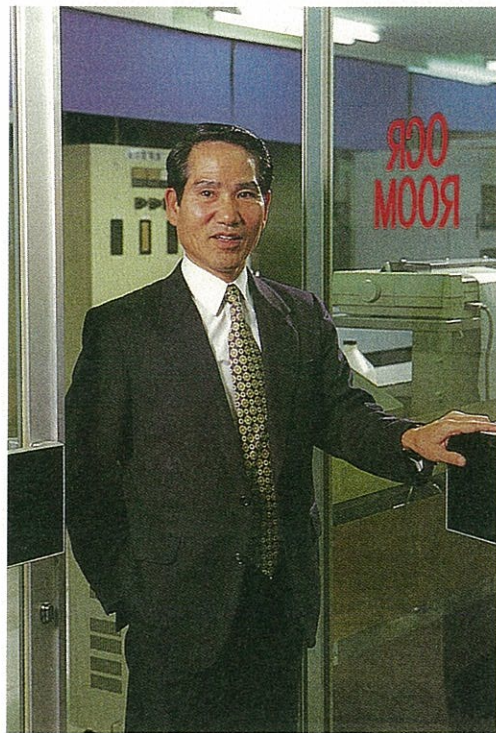
社名	親会社	公開年月
Exar Corp.	ローム	85年8月
National Steel Corp.	NKK	93年3月
Talbots Inc.	ジャスコ	93年11月
AK Steel Holding Group	川崎製鉄	94年3月
AVX Corp.	京セラ	95年8月
Ross Technology Inc.	富士通	95年11月

最初はピンと来なかった応募者たち、話を聞くうちに身を乗り出してくるのがわかった。なかには他社

に入社3日目で転職してきた人もいた。「社員募集というより同志を探す感覚だった。面接といつても3分の

# 親会社から自立した会社になりたい 東洋オフィスメーション

常務取締役  
石川一夫氏



もたれ合いの会社に未来はない  
自立した企業を目指す

東洋オフィスメーションの社内で株式公開が具体的なテーマになったのは、85年4月の社長交代がきっかけだった。親会社である三井物産の情報開発部門出身の高村匡一氏が社長に就任。社長主導で株式公開を提案する。当時の状況を常務取締役・石川一夫氏は言う。  
「当時は三井物産が99.3%の株を

持つ子会社で、いわゆる親方日の丸的な感覚があった。率直な話、自分たちができることさえやっていけばいいという気分で、技術的にはいいものを持っていたが、仕事は非常にノンビリ進んでいく古い体質の企業だった」  
新社長に就任した高村氏は「こういうもたれ合い的な状況では会社の未来はない。自立が必要だ」と店頭公開を目標に掲げる。これを機に社内へ公開に向けての環境整備が始まった。

「自立」という目的のほかに、株式公開には社会的信用度の向上という狙いもあった。同社は帳票類の処理を中心とする情報システムを販売する関係上、銀行や証券、自治体などの顧客が多い。万一、機器のトラブルが発生すると大きな社会的影響が出る。

「大手企業なら故障しても大目に見てもらえるかもしれないが、ウチの商品が壊れたら『そんな名もない会社から買うからだ』と担当者が怒られる。社会的信用が仕事のうえで非常に大切な要素だった」

うまくいかない。そんな話を聞いていたので自分たちの力を高めることを第一に考えた」と話す。

同社には現在約2800社の顧客があるが、石川氏の話では、受注のほとんどがリピートによるものという。いい仕事をしないと当然次の注文はこない。その原点はできることを確実にやることに尽きる。「そういう仕事を大切にやる気風がウチにはあって、株式公開も自分たちのパワーでやるという結論になったと思う」(石川氏)

公開の方針に対しては社員たちからも積極的な反応があった。同社の社員は60%が技術系。OCRという特定分野に特化した企業だけに、そ

企業PROFILE

## OCR(光学式文字認識装置) 主力の情報機器専門商社

OCR(光学式文字認識装置)を中心としたデータ入力システムや漢字データエントリーシステムなどを主力商品とする情報機器の専門商社。OCRとは大量の帳票類の文字や記号を素早く正確に読み取り、利用目的に合わせて分類する機器。宅配便の配達伝票や税金の納付通知書、手形・小切手など、さまざまな場面で利用されている。

OCRなど各種機器の輸入のほか、メーカーと共同で日本市場に適合した機器の開発も行う。クライアントのニーズに合ったシステム構築や各種機器のカスタマイズに豊富なノウハウをもっている。1951年設立。資本金9億7588万円。売上高106億円(96年3月期)。三井物産99.3%出資の企業だったが、94年4月、店頭公開。

### 公開作業に人の手は借りず 社員の底上げを実現

こうした段階を経て、同社が公開に向けての実務的な作業に入ったのは89年から。社内へ公開準備室を設け、10月には従業員持ち株会が発足。そして翌90年から直前3期の準備期間に入った。

公開時には外部から一般の公開経験者をスカウトしたり、証券会社などから特定のスキルをもつ人材の派

った。嫌だという声はまったくなかった」と話す。

### 社内横断的チェック機構を整備 スタッフ部門の強化に取り組む

具体的な準備作業として、まず取りかかったのは組織体制の整備だった。店頭公開の審査基準では、個人

の分野では世界の先端レベルの仕事をしているとの自負心が強い。新社長の高村氏がそうした社員たちのプライドを高く評価し、前向きなエネルギーとして結集しようとしたのは当然のことだろう。石川氏は「大企業の子会社という気風から脱して、自分たちでやるうじゃやないか、ということだから反応は非常に前向きだ



### 企業の問題解決に 成長は不可欠 そのためには旗頭が必要だ

東洋オフィスメーション 石川一夫氏

公開で最も変わったのは社員の意識でしょう。お客様からも「よかつたね」という声をしょっちゅう聞きますし、安心していただいているという意味が大きいと思うんです。それがまた社員に責任感を生むことにもつながっています。

社員が経営状態に関心をもつようになったことも変化のひとつです。自分たちが頑張れば株の価値が上がるし、ダメなら下がります。これはもう直結していますからね。社員たちも「私はいくらで譲ってもらったから、最低いくらになってほしい」といった具合で、いつも株価を気にするようになりまし。社外の株主より社内の株主のほうが要求が厳しいというのが現状です(笑)。

財務的に見ても、公開の効果は相当大きい。ここ数年、平均しますと

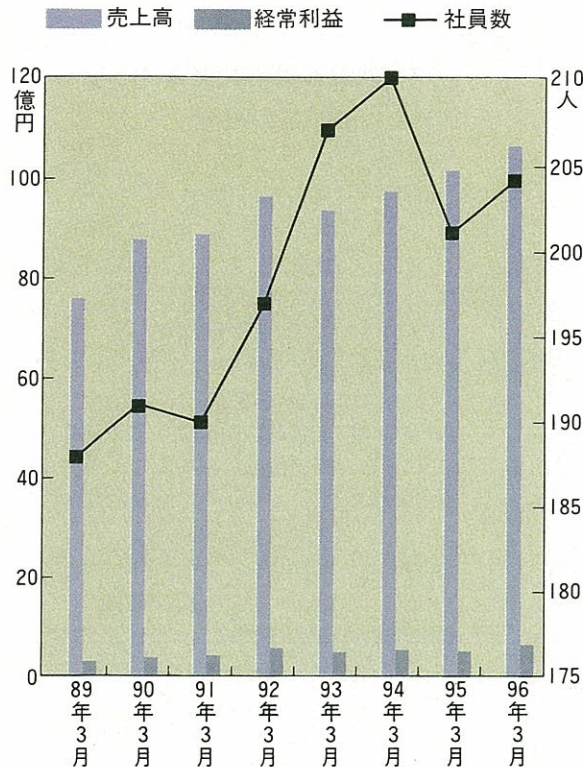
5~6%ぐらい総人件費が伸びています。これはみんなの生産性向上に伴って出ている結果ですから、決して悪い数字ではないと思うんです。バブル後の不況の時代、当社がもし公開していなかったら、こんなにコンスタントに社員に還元はできていなかったでしょう。

まだ店頭公開して2年ですから、さまざまな社内体制を徐々に整備している段階です。会社の体制がある程度出来上がってきた、社員の意識もさらに上を目指したいというかたちになってきたら、二部上場という話が旗頭になる可能性があるかもしれない。

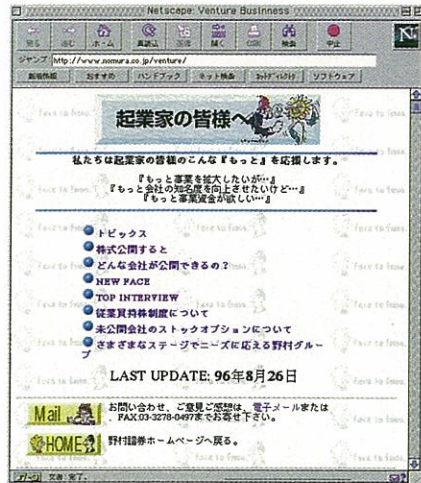
企業はやはり成長していないと、さまざまな問題を解決できない。そのためには集団にはやはりなにか旗頭がないといけないと思うんです。

## 公開前・公開後も業績は堅調

東洋オフィスメーションの売上高・経常利益・社員数の推移



注:95年3月期は社員より8名が役員および特別社員(55歳以上の社員)に異動



株式公開を考えている起業家向けのホームページ。コンテンツは、株式公開のメリット・公開基準のほか、最近公開した企業の経営者からのメッセージなど非常に充実したものとなっている。  
http://www.nomura.co.jp/venture/

### 三井物産の資本参加から25年で店頭公開

- 1951年4月 事務機器の販売・メンテナンスを目的とし、中央事務機器会を設立。
- 12月 株式会社へ改組。
- 1969年5月 三井物産が資本参加。
- 1971年4月 商号を東洋オフィスメーション(株)に変更。
- 1977年4月 自社開発の小型OCRを開発・販売開始。
- 1981年10月 ワープロ、パソコンなどOA機器の本格販売を開始。
- 1983年1月 東洋ビジネスマシーン(株)を合併し、子会社運営を開始。
- 1986年4月 現会長高村匡一氏が社長に就任。株式公開を目標と定める。
- 1989年10月 公開準備室を設置。従業員持ち株会が発足。
- 1994年4月 株式を店頭公開。初値3480円。

的経営から脱して、組織的に企業運営がなされているかが大きなポイントとなる。そこをクリアするためには社内組織が確立し、相互のチェック機能が機能しているかどうかのカギとなる。

証券会社や監査法人などによる予備審査の結果、社内の監査の仕組みが弱いとの指摘がなされていた。当時、同社は事業部制をとっていたため、組織形態がタテ型になっており、横からのチェックが利きにくい構造になっていったことが原因だった。また社内の情報の流通がスムーズでないというタテ型の組織にありがちな弱点も指摘され、情報管理の一元化が大きな課題となった。

こうした指摘に基づいて、同社は常勤監査役や審査管理部、企画部、経理システム部などのセクションを新設。スタッフ部門の強化に取り組みとともに、社内横断的なチェック機構を整備した。また社内の諸規定の見直しを行い、公開会社にふさわしい内容に改定、補充していった。規定が整備されれば、毎日の出来事やどのようルールで処理されていくのか、それがすべて会社の資産として残っていく。個人の主観やえこひいきではなく、規定に基づいて業務を進めていけば極端なリスクは発生しにくくなる。

## 「誠実な経営」と「迅速な情報公開」この2つが株式公開のカギ

### 迅速な情報開示が企業リスク極小化の武器

私どもは数多くの企業の株式公開をお手伝いしているわけですが、たとえば、自分たちはお産婆さん役だと思っているんです。母親がバランスよくきちんと栄養をとってあげば丈夫な子供が生まれるし、偏った食生活だと弱い子供ができる可能性が高い。生まれてくる子供にとってリスクが小さく、健康で明るい未来に向かってスタートできるようにアドバイスするのが私たちの仕事だと思っています。その意味で企業にお願いしていることは2つだけ。ひとつは株主の期待にこたえるべく誠実に経営してくださいということ。もうひとつはタイムリーな情報公開です。



野村證券・取締役公開引受部長  
山本滋彦氏

誠実な経営とは企業の目的を追求するうえで、ひたむきに当たり前のことをきちんとやってくださうということ。タイムリーな情報公開を重視するのは証券市場の基本的な約束ごとであって、社内にもきちんとした組織があり、一定のクオリティの人材がいないと実現できないことだからです。

株式の公開にはメリットもあると同時にいままでない責任とリスクを負うことにもなる。そのリスクを極小化するためにはタイムリーな情報公開が最大の武器です。誠実に経営し、情報を迅速に公開すれば、その結果にまで責任を取れとは言わないういのが株式のルールだと思うんです。

株式公開のマニュアル本にはよく「公開基準のクリアにはこんな組織が必要」と書いてありますが、そういう考え方はおかしい。正確で迅速な情報公開ができる組織をつ

### 兼職禁止の条項を機に若手を管理職に登用

公開の審査基準には、管理職の兼職状況に関するものもある。兼職が多いと内部のチェック機能が働

### 増える大企業の子会社の公開・上場 親会社の含み益増加の期待も

大企業が子会社の株式を公開・上場させるケースがここ数年目立っている。94年以降、店頭市場には大企業の子会社17社が株式を公開。東証には95年だけで16社が上場した。一般に親会社にとって業績が低迷する子会社は融資や債務保証、幹部社員の派遣などの負担ばかりが大きい「厄介者」である。しかし子会社の業績が伸び、公開・上場ができるとなれば換金性の乏しい資産だった株式が一気に流動性をもつ魅力的な手段になる。このところの株価低迷で減少した含み益を子会社株の上場で少しでも取り返したいとの思惑もあり、今後とも子会社の公開・上場は増えそうだ。

95年だけで16社が公開。一大勢力となった子会社公開  
主な上場企業子会社の新規店頭公開

企業名	公開日	親会社
キャノンソフトウェア	94年6月	キャノン
キャノンアプテックス	94年6月	キャノン
ブリヂストンメタルファ	94年6月	ブリヂストン
宇部日東化成	94年8月	宇部興産
キャノン・コンポーネツ	94年12月	キャノン
イオンクレジットサービス	94年12月	ジャスコ
フォンテーヌ	94年12月	アデランス
日鐵物流	95年3月	新日本製鐵
キャノン化成	95年6月	キャノン
良品計画	95年8月	西友
新和内航海運	95年8月	新和海運
第一鍛造	95年9月	富士重工業
ブルーグラス	95年11月	ジャスコ
石川島汎用機サービス	95年11月	石川島播磨重工業
日油技研工業	95年12月	日本油脂
リコー精器	96年2月	リコー

### 成功報酬型ワラントはマーケットからの報酬

株式公開の究極の意味はマーケットから報酬をもらうということにあります。最近、ワラントを利用した擬似ストックオプションが盛んになってきていますが、ワラントを役員に渡したら株式を公開しないと意味がない。これなど典型的なマーケットがくれる報酬です。

ストックオプションのある会社とない会社、ほかの条件が同じならスキルのある人間はどちらへ行くかといえ、答えは明らかです。だから企業は株式を公開するようになるわけです。企業には競争原理が働きま

その根底にあるのは、機会が平等だけれど結果は不平等だという市場の論理です。その意味で日本もようやく変わりつつあるという実感をもっています。

た課長級の職務だった室長職を課長代理で就けることにした。それに伴って教育制度にも手を加え、従来なら入社5年程度の社員しか行かれなかった海外研修を、入社2年や翌年にも派遣する仕組みに改めた。

大胆に若手を登用する一方で、その後のフォローにも気を配った。社長の高村氏が早朝から得意の「歩き回り戦術」で、登用した若手の上司や部下、同クラスの若手社員など上下左右から情報を収集。任命した人材が働きやすい環境になっているか、なっていない場合、その原因は何かなどをウォッチし、早めにしかるべき手を打つ体制で臨んだ。

こうした改革の効果で「社員の自立心や責任感が高まってきた。何かシャキッとしてきたところを感じ」と石川氏は言う。公開後、新聞や雑誌のさまざまな会社ランキングなど、同社の社名が世間の目に触れる機会が増えた。石川氏は「社員が経済新聞を読むようになった。それだけ自分のアイデンティティを感じているのだと思う」と社員の意識の変化を指摘する。

「公開会社は自分のやりたいことだけやればいいわけではない。株主や社会全体に対する責任がある。その意味からすると社員自身の自立心が相当なレベルで底上げされたという気がする」と石川氏。同社の株式公開の目的はほぼ達成されつつあると考

# 社会に認知される企業にしたい

丹青社

## 先行する乃村工藝社に 追いつき追い越せが原動力

丹青社の設立は1959年。現名誉会長の渡辺正治氏が手がけていたポスター描きや店内装飾の仕事を展開させたのが始まりだ。

現在、ディスプレイ業界において売上高で同社と激しいトップ争いを演じている乃村工藝社は当時すでに業界の大手として確固たる地位を占めていた。渡辺氏はさまざまな場面



専務取締役  
加治屋章雄氏

で同社との差を思い知らされ、しばしば悔しい思いをしたという。

同社の専務取締役・加治屋章雄氏は「当時すでに乃村さんはバリツと制服を着て、きちんとした企業というイメージがあったと聞く。一方のウチはほとんど会社体の体をなしていなかったようだ」と話す。

渡辺氏の「いつかは乃村工藝社に追いつき追い越して、業界ナンバー1に」という負けん気が、その後の同社の急速な成長と、乃村工藝社に先駆けての店頭公開、東証二部上場を実現する原動力となっていく。

設立翌年の60年12月期に1億円あまりだった売上高は、5年後の65年には5億円、10年後の70年には30億円と順調に伸びた。そして79年に100億円の大台を超え、そのころから店頭公開が経営の課題に浮上してきた。

## 上場を機に人材獲得を狙う 管理職に積極登用

同社が店頭公開を実現したのは83年9月。そのための実務的な準備作

ンに就いている。

こうした専門能力をもつ人材の場合、前の職場でも責任ある仕事をしているケースが多く、中途採用での獲得は容易ではない。同社がそこをクリアできたのは上場という明確な目標があったことが大きい。加えて同社は当時平均年齢31〜32歳の若い企業で、業績が年々急激に伸びている状況であったことが強くアピールしたのもと思われる。

## 管理部門の9割が 中途採用者

こうした体制づくりの結果、新たに結成された上場準備委員会はメンバー16人のうち15人が中途入社。プ

業に入ったのは82年秋からだ。公開に必要な実質基準のクリアを目指して社内規定や各種制度、組織の見直しに着手した。従来は境界が曖昧だった営業職、事務職、デザイン職の職分を明確にし、業務の内容を明らかにした。社員による提案制度も新設した。

加治屋氏は「業界初の公開で先鞭をつけようとの意図もあった。また社会的な認知を受けた」との気持ちも強かったように思う。当時まだ店頭公開企業は60社ほどで、経営的にはさほど高いハードルではなかったこともあって公開に踏み切った」と話す。

公開を果たすと、同社はすぐさま東証第二部への上場を目指して動き始める。せっかく組織がしっかりしたのに、ひと息ついてしまおうとふたたび頑張るのははず

### 企業PROFILE

## 空間創造がテーマの 総合ディスプレイ企業

「人と人を結ぶ情報をかたちにすること」をコンセプトに、「社会交流空間づくり」を提案する総合ディスプレイ企業。百貨店などの商業空間や博物館、科学館、美術館などの文化空間、テーマパークやミュージアム施設などのレジャー空間、博覧会や見本市などのイベント空間といったさまざまな空間の設計施工を手がける。

1959年設立。資本金33億6095万円。売上高473億9400万円(96年3月期)。1983年店頭公開、1987年東証第二部上場。

かしい。そこで公開の翌々年には二部上場の準備に入った」と加治屋氏は話す。

二部上場のための同社の準備活動で特徴的なのは、外部から積極的に人材を採用していることだ。それも上場のための短期的な戦力ではなく、上場を機会にスタッフ部門に優秀な社員を確保しようとの意図のもと、管理職クラスに次々と外部から人材を獲得している。

上場に際して新たに採用したのは人事部次長、法務部課長、総務課長

ロパー社員は課長クラスの1人だけという構成に。また全社で約30人いた課長クラスのゼネラルスタッフは、二部上場までにほとんどが他部門に異動になり、外部から採用した人材に入れ替わった。

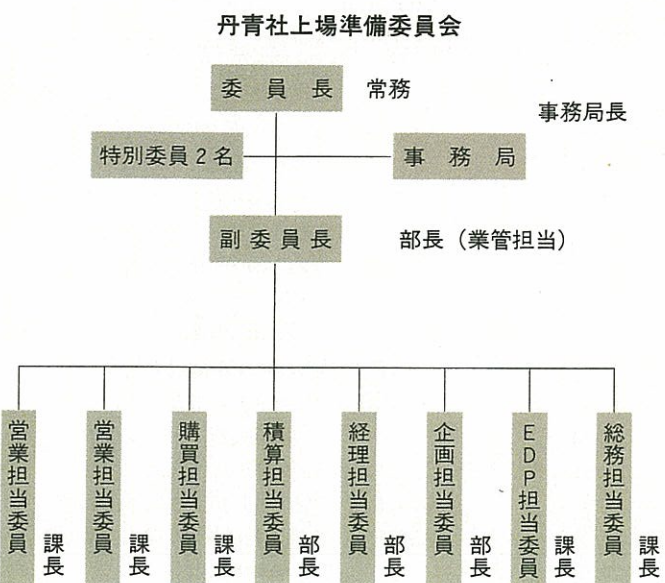
加治屋氏は「こんな会社も珍しいだろう。オーナー社長は一般に外部の人材を入れることに抵抗感があるものだが、当社の渡辺に関してはずいぶんそれが無い。採用の案件を常

務会にかけると、逆に『いい人はどんどん採用しなさい』と中途採用に前向きだった」と語る。

そこには渡辺氏の経営者としての確固とした考え方があり加治屋氏は言う。「渡辺は経営者というより現場の人。デザインは一流でも財務や会計は得意でない。そのことを本人がいちばんよく知っていて、信頼できる人間にすべて任ずというスタンスに徹している。私も中途入社だが、

特集：1  
株式公開

## 委員16名中、15名が中途採用で入社



## 「公開のための人材」は不要

リクルート人材センター  
キャリアプロモーション事業部 シンデマネジャー  
河野晴樹氏



株式会社公開を考えた経営者から、人材についての相談を受けるケースは増えていきます。1〜2年前までは、株式公開に関して経営者も「知名度が上がる」とか「いい人が採れる」などの漠然とした感覚しかもっていない場合が大半でした。しかし最近では「何を目的に公開するのか」「公開でどういう責任が生じるのか」といった明確な意識をもった方が増えてきます。公開がより現実味を帯びてきたひとつの証拠だと思えます。

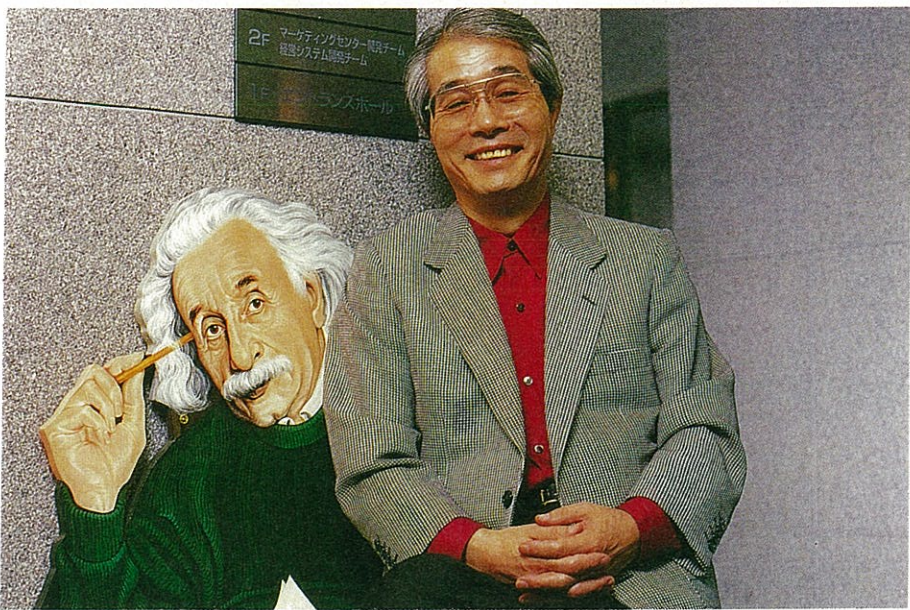
具体的な公開準備を続けていくと、企業のなかで「もったいなく」とした組織にしたい」といった課題が見えてきます。したがって紹介するのは「公開のための人材」ではなく「組織をきちんとするための人材」です。「公開のための人材」を求めると経営者には、その必要はありませんとお答えしています。むしろ公開後、どんな企業になりたいのかを考えて、いままら何を留意するかが重要だからです。「公開のための人材」としては公開がゴールなわけではなく、公開すればその姿勢になりがちです。でも経営者や従業員、株主に公開後のほうが大切なので公開目的が違えば、公開後に伸び悩む企業はそういう例が少なくないのです。

公開後どんな会社にしたのか、経営者が明確なコンセプトをもっていかないと、公開後伸び悩む企業は少なくないです。



# 開かれた会社になりたい

三三三



代表取締役社長  
田口 弘氏

## 業界認知のために 着実に経営基盤を固めた

- 1959年12月 現名誉会長の渡辺正治氏が株丹青社を設立。
- 1967年3月 丹青TDC(旧：丹青工作所)を設立。
- 1970年3月 日本万国博覧会(大阪)の国内外パビリオンを受注・施工。
- 1975年2月 一級建築士事務所に登録。
- 1978年2月 協会会社の組織化に着手。
- 4月 従業員持ち株会を発足。
- 1981年5月 現専務取締役の加治屋章雄氏が総務部長として入社。
- 1983年9月 業界で初めて株式を店頭公開。
- 1985年6月 上場準備委員会を発足。加治屋氏が委員長に就任。
- 1987年3月 やはり業界で初めて東証二部に上場。

入社後すぐに会社の実印を持たされて驚いた経験がある。社長がリーダーシップを発揮して、という経営スタイルは確かに格好いいが、外部の人間を100%信頼してすべてを任せるほうがずっとむずかしいはずだ。

これら中途採用の人材に対して、同社はすぐに3000株程度の株式を保有させている。同社の株式は最高値では1株8240円で取引されており、キャピタルゲインもかなりの金額に上る。社員持ち株会への加入に勤続年数などの条件をつける企業が多いなかで、同社の柔軟な社風を物語っているといっているだろう。加治屋氏は「いずれにしろ株式上場は入社の大きな動機づけになっている。企業にとって上場が優れた人材を集める非常にいい機会であることは間違いない」と話す。こうした採用の結果、現在では同

社はデザイナーなどのライン部門は9割が新卒からのプロパー社員、逆にスタッフ部門は9割が外部からの中途採用というきわめてユニークな人員構成になっている。

## 公開で新卒応募者が3倍増 二部上場ではそのまた5倍に

新卒採用の面では、店頭公開前は応募者は例年ほぼ100人程度で、そこから10数人を採用するという状況だった。それが店頭公開により応募数が一気に300人以上に増えた。その結果40人近い採用が可能になり、人材の大幅なレベルアップにつながった。二部上場の効果はさらに大きかった。89年には応募者は1600人を超え、店頭公開時代の5倍に達した。バブル時代のピークには問い合わせ7000人、応募者3000人とい

## 上場に狙いや目的はない 株式を公開するのは当たり前

「上場といっても狙いと目的はない。ミスミのベースにオープン・ポリシーがあるのだから、会社自体も株式を公開するのは当たり前前話だと思っ」  
同社の社長、田口弘氏は94年1月の東証第二部上場についてこのように言う。

田口氏はさらに「企業はある段階に上れば上場しなければならないと考えていた。その時期が来たというだけで、特に資金が必要だったわけではない。なぜいまかと聞かれると、証券会社の勧めがあったからとしても答えるしかない」と、上場がミスミにとってひとつの通過点にすぎないことを強調する。

確かにミスミとその創業者である田口氏にとって、上場は他の企業ほど大きなインパクトのある出来事ではなかったように見える。それはミスミがもとも社の内外に徹底的にオープンな企業であり、



## 社会に認知 されたことで 社員の意識が変わった

丹青社 加治屋章雄氏

ディスプレイ業界は、江戸時代からの図案や看板、マネキン、菊人形といった「飾りつけ」にルーツをもつ古い業界なんです。それが戦後になって博覧会や展示会、百貨店のディスプレイなどでしだいに成長し、70年の大阪万国博覧会で本格的に社会に存在を認められました。そして80年代、全国の「市政100周年イベント」などで認知度が高まってきたわけですね。

典型的な受注産業で、企業数は1万社とも2万社ともいわれ、寡占企業がないのも特徴です。市場規模は2兆円というものの、上位10社の売上高を合計してもその10分の1にもならない。統一された業界団体もなく、社会的な発言力も弱い。

当社が株式の公開および上場によって、社会に認められるきっかけになった数字を記録している。

この点だけから見ても、同社の株式公開、上場が認知度の向上という意味で非常に大きな効果をもたらしていることがわかる。

店頭公開した83年の売上高は220億円。二部に上場した87年は342億円。そして91年には過去最高の745億円を記録、乃村工藝社を抜いて業界トップに躍り出た。

こうした同社の成長と社会的地位の向上に、株式の公開と上場が大きく貢献していることは疑いの余地はないだろう。

2億円。そして91年には過去最高の745億円を記録、乃村工藝社を抜いて業界トップに躍り出た。

こうした同社の成長と社会的地位の向上に、株式の公開と上場が大きく貢献していることは疑いの余地はないだろう。

極端なまでにマーケットに忠実な企業であるがため、「会社を世間に公開する」上場という行為にも大きな発想の転換を必要としなかったためであると思われる。

このミスミのオープン・ポリシーとはどのようなものなのか。

**顧客が本当に欲しいものなら  
営業なしでも売れるはず**

ミスミのビジネスは、メーカーが作った製品を営業努力で売り込むというプロダクト・アウトの発想を否定したところから始まる。製品の販売に営業が不可欠なのはビジネスの常識と聞いていい。しかし田口氏はそこに疑問を感じた。

「なぜ営業が必要なのか。本当に顧客が欲しいものなら、営業などしなくても売れるはずだ。人間関係や営業手腕に頼るのは、製品に足りないところがあるからではないか」

ユーザーが求める商品を求める条件で提供すれば、売れないはずがない。自分たちの売りたいものを売る従来の販売代理店のやり方は間違っ

ていると田口氏は確信する。

そのうえでさらに発想を一步進め、田口氏はユーザーが必要な商品をユーザーの代わりに買ってくる「購買代理店」というコンセプトに行き着く。購買代理店の役割は、①ユーザーが必要な商品を、②必要な量だけ、③確実な納期で、④一定の価格で調達することである。

この生産から供給に至る構造革新を田口氏は「マーケット・アウト」と呼ぶことにした。

## 販売価格もオープン 仕入れ価格もオープン

このマーケット・アウトの考え方の集大成が同社の通信販売カタログ『FACE』である。『FACE』には約1万3500種、22万点の全商品について納期と発注数量別の価格が明示されている。

刷り込まれた価格は3年間は値上げしない。発注者が大口ユーザーであろうと、初めての取引であろうと、同じ商品、同じ数量なら価格は同じ。表示価格からの値引きはいっさいし

ない。同社の1日の出荷件数は2万件に及ぶが、納期遵守率は99・88%に達する。

当初は現場から「価格をオープンにすると、競争相手により安い価格を出されて顧客を取られる」という声が出た。田口氏は「スポットの注文は取られても構わない。それより価格をオープンにすることで、顧客から信頼され、自然に注文が増える」と動じなかった。

部品の生産する協力メーカーに対しても、田口氏は仕入れ価格や納入条件を公開している。またユーザーのニーズもそのままオープンにし、技術的に難度が高い場合などはユーザーとメーカーが直接折衝することすら認めている。

さらに87年から製品の調達にオープンコンペを導入した。長年の取引があるメーカーでも競争に負ければ納入できない。田口氏は「入札価格もオープンだし、どのメーカーも機会は公平。メーカーにデメリットはないはず」と話す。

### 部や課を廃止し プロジェクト型の公募制度に

ビジネスの仕組みだけでなく、社内の人材制度も非常にオープンな仕組みが導入されている。

上場後の94年4月から大幅な構造改革に着手。部や課を廃止し、プロジェクトチームに移行した。硬直した組織があると、無理に仕事を作

りだしてしまう(田口氏)からだ。そしてユニットリーダー、チームリーダー、チームメンバーという3段階の構造に変えた。

最上層のユニットリーダーは1年間に取組むべき事業をトップマネジメントチーム(TMT)にプレゼンテーションし、認められた事業だけが立ち上がる。その後、ユニットリーダーはプロジェクトごとにチームリーダーを公募し、選ばれたチームリーダーはメンバーを公募して事業を進める。

これが1年ごとに繰り返される。人事部や経理部、総務部は廃止された。ユニット組織に置き換わってしまった。全社員が年俸制で、ユニットリーダーが社外専門家の意見を参考に市場価格に見合った年俸を決定する。チームリーダーは社外にもオープンであり、すでに9人の外部の人材が社内で仕事を始めている。

このように同社では社内と社外の垣根がきわめて低い。一度退職した社員がふたたび働くことも珍しくない。会社というより、実力のある人間だけが残って自己実現し、報酬を得られる場を提供しているという感覚に近い。

### 上場で古い社員が大量退職 組織を変えて新たな出発

一般に企業が店頭公開または上場する場合、ディスクロージャーや社内チェックの体制が問題になること

### 公開後に加速した 「組織破壊」と「持たざる経営」

- 1963年 現社長・田口弘氏が高校時代の友人3人とともに電子機器・ベアリングの販売を目的として三住商事を設立。
- 1965年 プレス金型用部品を発売。
- 1977年 プレス金型用標準部品カタログ「Face」創刊。
- 1980年 情報提供誌「Voice」を創刊。
- 1985年 プラスチック金型用標準部品カタログ「Face」創刊。
- 1989年 三住商事(株)を(株)ミスミに社名変更。
- 1992年 FA用エレクトロニクス部品カタログ「Face」創刊。
- 1993年 金型加工用工具カタログ「Face」創刊。パソコン通信利用の受注システム稼働。
- 1994年 東証二部に上場。初値3860円。



### さらに開かれた 会社を目指し、 個人中心の構造へ ミスミ 田口 弘氏

なぜこの時期に上場したのかといわれても、大きな理由はないんです。生産財の市場における流通革命という社会的意義のある目標を掲げてやってきて、それなりの段階にきたとは思いますが、まだまだ市場のシェアは2〜3%です。目指していることが社会的にあることなので、皆さんから注目してもらおうという意図はありません。

もちろん人材の獲得の面でも、社会的な信用の面でも、一般的な意味でのメリットは当然あります。またカタログによる通信販売という業態ですから、上場企業の信用度はブラ

スに作用しているかもしれません。店頭公開を経ずに東証二部に上場したのは、結局同じようなことを2回やるのなら一回でいいじゃないかと。当社の場合、何でもオープンだったので、すぐに二部をクリアできる条件は備えていましたから。

基本的に日本の戦後のシステムはクローズドにできていると思うんです。普通の会社はできるかぎりそのクローズドな体質のまま株式を公開しようとする。クローズドでありつつディスクロージャーしようという、そういうあまり建設的でない苦心はウチはいいいっさいしていません。

です。上場ということ自体の影響はさほど大きくはないのですが、上場後に組織改革を行った結果、採用というものの概念は完全に変わってしまいました。

関係の清算など普通なら整備すべきことが多いのだが、オープンな会社なのでいまさらすることがなかった。東証の人に非常に珍しい会社だと「言われた」と話す。

むしろ「営業部がない」「営業マンがない」といった業態のほうが東証の担当官には理解しにくかったらしい。「営業部なしでどうやって売るのが、売れないときにどうやって業績を立て直すのかなど、上場のプロジェクトチームは説明にだいぶ苦労したようだ。上場させて倒産したらどうしよう」と担当官は心配だったの

だろう」と田口氏は笑う。

社内的大幅な機構改革を上場後の94年4月からにしたのも、その点への配慮からだ。「営業部がないだけで大騒ぎなのに、人事部も経理部もありません。上場できるまで」「ミスミは20数年前から従業員持ち株会を設けており、上場で役員クラスなら10数億円、部長級でも数億円の資産を得た人が大量に出た。

上場直後に組織改革を行ったこともあり、キャピタルゲインを得た社員からは退職者が相次いだ。役員は8人のうち4人が退社、部長も4人

です。上場ということ自体の影響はさほど大きくはないのですが、上場後に組織改革を行った結果、採用というものの概念は完全に変わってしまいました。

チームを編成するときに社内外から集まってもいい、よかつたらどうぞという感じなので定期採用という概念がない。どうしてもという熱意のある学生を年に2〜3人採用しているだけです。

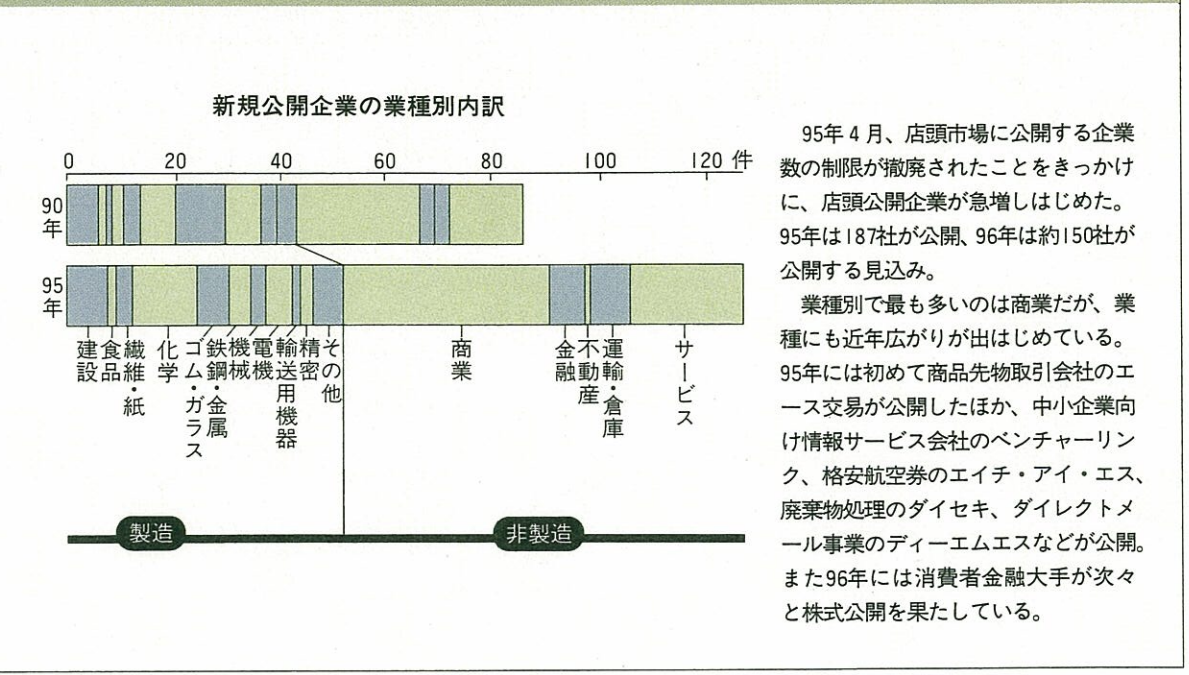
入社を希望する学生は、当社のビジネススピリットに賛同して集まる起業家精神あふれるタイプが上場前より増えたように思います。これは上場よりも機構改革の影響でしょう。上場すると安定志向の学生が増えるという話をよく聞きますが、ウチの場合は逆でした。

人材にはできるかぎり社内外の垣根をなくしたいと思っていますのです。

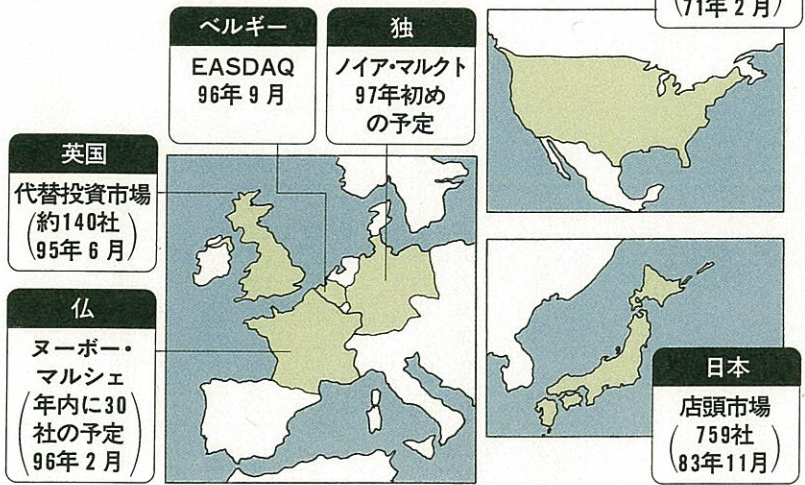
が、なかなか一般の人の意識を変えるのは大変だと感じています。「あの人は〇〇社の人」と所属する組織で認識してしまう習慣は非常に強い。「もつと気軽に出入りしてください」と言っても、なかなか思ったとおりに進みませんね。すでに今年の春から9人の外部の人がプロジェクトに参加し、インサイダーとして働いています。彼らとは労働基準法との絡みで雇用契約があるだけ。従来の企業中心の構造から、個人中心の構造へ転換しようということです。

いわば会社は、各プロジェクトに投資するベンチャーキャピタルのような存在になるわけです。ベンチャーキャピタルでは確率が低すぎるので、もう少し確率の高いベンチャー・インキュベーターとして、事業のプラットフォームを提供していきたいですね。

### 商品先物、格安航空券、廃棄物処理…… 広がりはじめた新規公開企業の業種



### 世界の主なベンチャー向け株式市場 (株式上場・公開企業数と市場開設時期)



ここ数年、米国企業は株式上場の場としてNASDAQへの傾斜を急速に強めている。95年に上場した米国企業557社のうち、85・8%に相当する476社がNASDAQを利用。95年3月末の時点での登録社数は5741社と世界最大の市場となっている。

売買金額でも、95年は2兆4000億ドルで、ニューヨーク証券取引所の3兆1000億ドルに次ぐ

## 活況続くNASDAQ 新規上場企業の85.8%が利用

5人が辞めた。事務職の女性のなかにも数億円の資産を手を退職した人がいた。

田口氏は「創業当時から一緒にやってきた人が、上場でステージが上がってもやっていくのはむずかしいだろう。ひと区切りつけるのは本人

### 公開企業数は世界最大 ロンドンや東京市場をしのぐ

ベンチャーの本場米国でもNASDAQ(米国店頭市場)を中心に、95年から新規公開ブームが続いている。最近ではインターネット関連など急成長企業が相次いで株式を公開。米国産業の活性化に大きく貢献している。日本企業の子会社の公開も目立ちはじめたNASDAQの姿をまとめてみた。

NASDAQは通常、米国店頭市場と訳されるが、もともとはNASDAQ(National Association of Securities Dealers)が71年に導入した自動通報システム(Automated Quotation)のこと。現在では世界各地20万以上の端末を通じて、5000以上の公開銘柄の気配値や直近値を提供している。

このシステム導入で投資家は店頭で株式相場をリアルタイムで知り、投資することができるようになったため、店頭市場そのものをNASDAQ AQと呼ぶようになった。

規模に成長。94年以降は単独で東京やロンドンの証券取引所の売買高を上回っている。

95年にはインターネット用ソフトのネットスケープ・コミュニケーションズがNASDAQに上場。アップル・コンピュータの共同設立者であるステイブ・ジョブズ氏が率いるアニメスタジオ、ビクサーも上場して話題を呼んだ。

日系企業では、川崎製鉄グループのAKスチール、富士通グループのロステクノロジ、応用地質グループのオーロジオスペースなどが上場。95年には米国で事業展開をしていないサワコー・コーポレーション

にもいいこと」と割り切っている。普通の企業なら人事制度改革では古い社員の処遇が最大の問題になるところだが、上場で巨額の資産ができれば誰も文句は言わない。

従業員持ち株会は上場後、解散してしまった。株を売る社員が相当い

だが、それも自由。普通は安定株主工作として、売却をよしとしない会社が多いことから、証券会社などから「こんな会社は珍しい」とよく言われた。

資産を得た社員のなかにはそのま

組織は「実力のない人は残れない仕組み(田口氏)なので、株式保有の有無も勤続年数も関係はない。

「新しく組織を変えて一からスタートというときに、上場は非常に効果がある方法かもしれない」と田口氏は話す。

### 日米会計基準の違い

項目	日本	米国
財務諸表	個別財務諸表、連結財務諸表 (証券取引法が適用される会社のみ)	連結財務諸表、持分法の強制適用
キャッシュ・フロー計算書	資金収支表(個別ベース) (財務諸表外)	キャッシュ・フロー計算書 (連結ベース) (財務諸表内)
過年度財務諸表の修正再表示	原則として過年度財務諸表の修正はしない	次の場合の会計処理の変更による過年度修正等については財務諸表を遡及して修正再表示 ①棚卸し資産の評価を後入先出法からその他の方法に変更 ②長期請負工事にかかる会計処理の変更 ③新しい会計基準が遡及することを求める場合等上記以外の変更は、新基準を過去から適用していたと仮定した場合の期首利益剰余金に及ぼす累計的影響額を損益計算書に記入

の上場が注目を集めた。

### 研究開発型企業なら 赤字での上場可能

NASDAQにはナショナル・マーケット(NNM)とスモール・キャップ・マーケット(NSM)の2つの市場があり、NNMのほうがリアルタイムの取引報告を義務づけるなど、登録基準がきびしい。

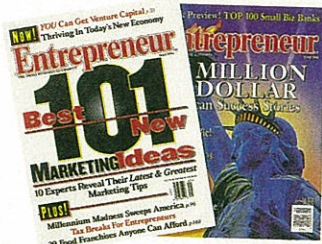
またNNMでは営業型企業が研究開発型企業かで、登録基準に違いがある。営業型企業の場合、当期利益の計上が必要な条件になるが、研究開発型企業は、たとえ赤字であって

も特定要件を満たせば公開することができる。

株式公開を役員や従業員のインセンティブに積極的に活用するのが米国の経営者の特徴だ。役員を含む経営者に最も客観的な評価基準は「会社の価値をどれだけ高めたか」ということ。上場会社ならそれは株価をどれだけ上げたかで測ることができ。そして報酬の一部をストックオプションなどで受け取れば収入増に直結する。

このような株式公開と役員や従業員の報酬をリンクさせた経営手法は、日本でも今後、急速に一般化していくにちがいない。

### 米国「アントレプレナー」誌 CEO(最高経営責任者) ピーター・J・シアー氏



「アントレプレナー」誌は1973年に起業家を支援するためのビジネス・オポチュニティー・ニュースレターとして創刊。86年からシアー氏が経営権を握り、スモールビジネスとエマージングビジネスをターゲットに読者を広げてきた。企業を起す人々に詳細な情報と具体的な指針を与える雑誌として評価が高い。発行部数51万部(96年9月)。

アントレプレナーという言葉はもともとフランス語で、60~70年代はあまりいいイメージはなかったんです。無理やりモノを売りつけるセールスマンという感じでしょうか。

それが80年代には変わってきて、誰もがアントレプレナーになりたいと言いつつ、自分て会社を始めるとか、独立してスモールビジネスを起すことが、いいイメージになってきたんです。

私は日本に20回以上来ていますが、日本はいまアメリカの10年前と同じ状況です。アメリカにもバブルがあり、それがなくなって、大企業がダウンサイジングし、大変な状況になった。そこから本当のアントレプレナーが生まれるんです。それは「やらなきゃいけない」という状態だから自然に生まれる。だから日本はいまワングルタイムだと私は思います。

日本でも最近、若い人が大企業に入りたがらない傾向があると聞いています。一日10何時間も働いて、何も自分のためにならないと理解するようになってきたのでしょう。そういう若い人とか女性たちがアントレプレナーのリーダーになっていくと思います。

# 公開後、「人」と「組織」に起きる課題とは何か

株式公開が最終目的でないのは当然のことである。むしろスタートラインにすぎないといったほうがいいだろう。公開を目標に掲げて突っ走って来た経営者たちが、公開の後に感じる課題とは何なのだろうか。

## 絶対につぶれない会社はない 若手に自らの倒産経験を語る

「これから二部上場、一部上場を目指すとなれば当然社員は増える。すると創業時に『夢を買った』人の比率は下がり、有名な会社に入ったんだ、つぶれないんだという意識の人が増えるだろう。どうやって創業の原点に戻るか、そのことばかり考えている」。サワコー・コーポレーション社長・大平純市氏はいう。

現在同社の社員は約2000人。支店も6カ所になり、大平氏との日常的なコミュニケーションはむしろかしくなりつつある。

大平氏はこのほど社員全員を本社近くのホールに集め、勉強会を開いた。そこで大平氏は、なぜ店頭公開したのか、NASDAQに上場したのかを真剣に話した。

古くからいる社員は株式の保有数も多く、公開の意味もロマンも実感

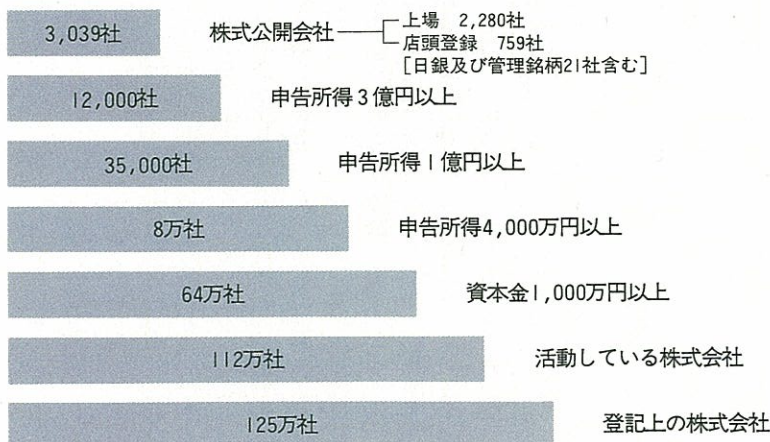
している。しかし若い社員は違う。そんなことをするより給料を1万円でも上げてもらったほうがいいと思ってもいい。いま社員の気持ちをひとつにしなければ——という危機感にも似た気持ちが、大平氏にはあった。

当初の予定では演壇の上から話す設定だったが、大平氏は自ら演壇を取り払い、社員と同じ目の高さで語りかけた。「絶対につぶれない、絶対に安心という会社はない。公開企業だつて倒産するのは簡単だ。大平氏は自分が大学を出て入社した会社が倒産し、2度までも職探しをしなればならなかった経験を交え、たっぷり時間をかけて話した。

「2000人も人間の意思統一をするのは本当にむずかしい。シミュレーションでは一部上場時の従業員は5000人程度になる。いまの倍以上かと思うと、ゾッとする」(大平氏)

サワコーの分社化戦略は大平氏の危機感の表れと言えなくもない。

日本の株式会社 [1996年9月1日現在]



## 公開へ向けて積極採用 粗い選考が裏目に

丹青社が株式上場にあたり、積極的に外部の人材を採用し、体質の強化を図ったことは前述のとおりだ。専務取締役・加治屋章雄氏が「株式上場のための中途採用者は一人もいない」と言う通り、同社は上場後もそのまま戦力として働いてもらうことを前提に採用を行ってきた。

しかし、結果的にそれら社員の上場後の離職率が高い。加治屋氏は「こうした人材を見る周囲の目は自然と厳しくなる。期待された成果が出せないと、すぐにいづらくなってしまう。残念ながら7/8割は辞めたのではないか」と話す。

その点で東洋オフィスメーションの場合、株式公開に関してはすべて

自前の社員で対応しており、準備作業にまつわる問題は少なかった。

しかし同社は、公開前の5年間に間に社員全体の3分の1にあたる70人を採用。公開と直接関係はないが、公開に向けて業務拡大が必要で、そのための積極採用だった(専務取締役・石川一夫氏)。それらの人材の離職率が際立って高く、すでに約半数が退社したという。大量採用ということや、やや粗い選考になってしまったかもしれないと石川氏は反省を込めて語る。

## 予想外に重い公開後の経費負担 人材募集の効果も疑問

ミスミの場合、株式上場で多額の資産を得た古い役員や社員の退職が相次ぎ、結果的に組織の新陳代謝がスムーズに進んだ例である。

同社で上場の直後に行われた構造改革は従来の年功序列的な制度に慣れていた古い社員には、かなり大きな衝撃を与えたようだ。一夜明けたら、20年前からいた人も、昨日入った人も条件は同じです。実力で勝負してください——となったのだから、これは大変である。

ミスミ社長・田口弘氏は「組織を変えようとしたときに、古い人を放り出すわけにはいかない。ただ資産ができたことで、結果としてこのままウチで働く気がなくなった。それなら辞めてもらうのが双方にとってハッピーなこと」と話す。

「会社がそこまでやるのなら」と役員や幹部クラスに大量の退職者が出たのも無理はないといえるかもしれない。またそこが田口氏の狙いでもあったということだろう。

ツツミ社長・堤征二氏は「株式の上場は確かにメリットのほうが大きかったが、負担も予想外に大きかったとわかった。勉強不足といえばそれまでだが、上場前に知っておくべきだった」と語る。

同氏がまず指摘するのは、公開や上場後にかかる経費負担の重さだ。店頭公開自体の経費は平均1億〜1億5000万円程度といわれ、比較的良好に理解されている。

ところが株式公開によって発生する経費は十分に考慮していない経営者が多いのではないかと堤氏は指摘する。公開すれば配当のほかに監査法人の経費、株式売買代行手数料、株主総会費用、新聞での決算公告費用など、多額の経費がかかる。

堤氏は「借金は返してしまえばいいが、これらの費用は永久に払いつづければならない。当社では株式売買代行手数料だけで月に1000万円にもなる。それなりの規模がある企業ならまだいいが、経常利益が数億円の企業なら負担は軽くないはず。だからといって公開しないという企業はないと思うが、知っておいて損はない」と語る。

また上場が人材確保に好影響があることは事実である。堤氏は新卒採用も以前のような他社との合同説明会ではなく、単独で開催できるようになり、優秀な人材を採用できるようになった。しかし、企業が本当に必要とする人材は、会社の規模や株式公開だけで採用できるものではない」と付け加えることを忘れない。

## 独自の製販一貫システム ツツミ

代表取締役社長  
堤 征二氏



首都圏に96の直営店を持つ宝飾品の総合企業。宝石産地からの直接買い付け、輸入、加工・製造、卸売り、小売りと複雑な流通プロセスを自社で統合する製販一貫システムで高品質・低価格の販売につなげている。資本金130億9880万円。売上高399億3100万円(96年3月期)、96年9月東証第一部に上場。

## 株式公開後の企業姿勢が大切

91年に店頭公開、94年東証二部上場、96年東証一部と当社は株式を公開してきたわけですが、基本的な目的は店舗の出店資金の調達です。ここ数年、毎年14〜15店舗というペースで出店をしており、今後もその面での資金需要はあるでしょう。

資金以外のメリットとしては、社員が自分の会社にプライドをもてるようになったことです。上場後は会社の知名度も上がり、社員が友人に会ったときに、ハッキリ社名を言うようになりました。

しかし一方で貴重な経験もしました。買い付けで海外に行きますと、「店頭公開したよ」などと言っても日本のように評価されません。ヨーロッパやアジアでは、株式の公開に対してまったく異なった視点をもつ人もいます。

とくにタイでは売上高5億円もあれば公開できるとかで、あまり公開のハードルが高くないことが影響しているのだと思います。また日本との税制の違いもあるでしょう。単純に公開したと喜んでいてはだめで、要するに大切なのは公開後の企業姿勢だということでしょうね。

# 一流の技術より 一流のマネジメントを

水口弘一氏 経済同友会専務理事・野村総合研究所相談役/理事会議長



みなぐち こういち  
1931年生まれ。野村証券・引受担当の常務、副社長を経て、野村総合研究所の取締役社長に就任。同社をナンバーワンのシンクタンクに導いた。現在、経済同友会の専務理事を務める。

## マネジメントに専念する 米国のベンチャー経営者

シリコンバレーのハイテク企業への投資で有名なベンチャーキャピタリストにレイモン・ラモンという人がいます。この人は自分もナショナルセミコンダクターの創設者で、起業家としての経験を十分に持っている人です。

彼がいつも話していることですが「技術やノウハウは一流だが、マネジメントは二流」の企業と「技術やノウハウは二流だがマネジメントは一流」の企業ではいったいどちらに投資するか。彼は迷わず、技術は一流でもマネジメントが一流の企業を選ぶというんです。私もまったくそのとおりだと感じますね。

マイクロソフトやインテル、ネットスケープなどの成功を見ていると、このことは間違いないと思います。たとえばマイクロソフトはあれだけの成功をしたけれども、OSのベースを開発したのはビル・ゲイツ自身ではありません。彼はそれを発見

し、果敢に権利を買取り、卓抜したビジネスセンスでそれをグローバルスタンダードにしてしまった。そのカギは一流の技術ではなく、一流のマネジメントにあるんです。仮に天才がひとりいても、それだけではビジネスはできません。ビル・ゲイツに限らず米国の成功したベンチャー企業家たちは、財務や経理PRなどのプロとチームを組み、ストックオプションなどのテクノロジを駆使して、彼らの能力を最大限に引き出すことに努力を傾けます。つまり自分自身はマネジメントに専念しているわけです。

企業のアーリーステージ、つまりマイ・カンパニーの時代はひとりでも何とかなる。しかしミドルステージに成長し、株式公開でユア・カンパニー(みんなの会社)になってからは、そうはいきません。自分自身も起業家だったケースが多い米国のベンチャーキャピタリストは、経験上、マネジメントの重要性が身にしみていっているんです。

## 日本の経営者に欠ける プレゼンテーション能力

もうひとつ米国のベンチャー経営者に学ぶべきことは、プレゼンテーション能力の高さです。

日本でもこれからニッチ産業というが、ニュービジネスの株式公開が増えていくでしょう。財務などの数字的な面は、最近では公開基準の緩和

でバーが低くなっていますし、一見すれば誰にでも理解できます。

しかしその企業のもつ技術やノウハウの価値は、新しい感覚のビジネスであればあるほど、やっている本人にしかわからない。もちろん投資家や公開審査をする側がもっと勉強する必要があるのでありますが、やはり経営者のプレゼンテーション能力が決定的な意味をもってくるわけです。

シリコンバレーの経営者たちは日頃から資金調達に東奔西走していますが、彼らのプレゼンテーション能力の高さは本当に感嘆すべきものです。書類をいかに相手にわかりやすく書くか、どうやって自分の意図を相手に伝えるか、そのことを真剣に考えている。

このことは日本の経営者に非常に欠けている点です。米国のベンチャーキャピタリストたちも「日本の経営者はプレゼンテーションがヘタだ。何が言いたいのかわからない」と言います。とりわけアーリーステージの経営者にとつて、今後は日本でもこの能力がないことは致命傷になるでしょう。

将来、日本に優れたベンチャー企業がたくさん育って、世界中のベンチャーキャピタリストたちが日本を目指してやってくる時代になると期待しています。目の肥えた彼らがそのときに注目するのは経営者のマネジメント能力とプレゼンテーション能力。これをおいてはありませぬ。

# 株式公開はゴールではない。 マネジメントと分かちがたく 結びついている。

米国で行われていることはすべていいというつもりは毛頭ないが、日本の株式公開の傾向を際立たせるために米国を引き合いに出すことをお許しねがいたい。

本文中でも述べたように、米国で日本の店頭市場に相当するのがNASDAQである。そのほか米国にはニューヨーク証券取引所(NYSE)とアメリカン証券取引所(AMEX)があり、NYSEは東証一部に、AMEXは東証二部に比較されることが多い。

形のうえでは確かにそうなのだが、日本の株式市場には意識のうえで東証一部―東証二部―店頭市場という明確な序列がある。ところが米国では確かにNYSEは米国を代表する市場ではあるが、誰もがそこを目指してわけではない。現にマイクロソフトやインテルなど世界的なハイテク

企業はNASDAQから公開市場を変えようとしなない。それは株式の流通性などの面でNASDAQが自分たちに最も合うと判断しているからである。

株式の上場が何かの目的を達成する手段であるならば、それに最適な市場を選ぶのは当然であろう。ところが日本の株式公開は、誰もが「東証一部という優等生集団」への帰属を目指すレースに参加しているかに見える。

企業である以上、成長を目指すのは当然ではあるのだが、そこには経営者の「どんな企業にしたいのか」として「そのために株式公開はどんな意味をもつか」という思いが見えてこない。

たとえば米国の企業では、公開を役員や研究開発スタッフなどのインセンティブに活用する例が非常に多

い。経済同友会の水口氏がインタビュで指摘するように、米国の経営者はいかに優秀な人材をパートナーとして集め、それをどうマネジメントしていくかが成功のカギと認識している。

この人材集めとマネジメントに不可欠なツールとして株式の公開やストックオプションが位置づけられる。株価を市場からの評価と捉え、役員らの評価基準にするとともに、研究者なども株式によって報酬を得られる仕組みを導入する。株式公開とマネジメントが分かちがたく結びついている。

翻って日本ではどうかというところ、株式公開の主要な目的は、会社の知名度の向上や信用力のアップなど、やはり「よりハイクラスの集団に所属する」ことによって得られるメリットが中心だ。

マネジメントの面では、「公開を旗頭に」とか「目標に向けて社員を心をひとつに」といった集団としての求心力を高める方向で公開を捉えるケースが多い。それを一概に悪いというつもりはないが、「全社一丸」となると、より上位の集団への帰属を目指す」というスタイルのマネジメントは、早晚限界がくるのではないだろうか。

世の中はベンチャーの時代といわれ、新規公開企業が増えているのは素晴らしいことだ。しかし新卒学生の大企業志向を批判するベンチャー企業家、自らのことになると一部市場を目指して走り出すのでは、学生たちも割り切れないだろう。

株式公開ブームといわれるいま、経営者がすべきことは、自分は会社をどうしたいのか、そのために何が必要なのかを再度考えることだ。その結果、足りないものが明確になり、それを公開という手段によって補うことができるなら公開すればいいし、そうでなければ公開にこだわらざるべきではない。

株式公開という強力な手段をどのように使うか。そこには「会社をどうしたいのか」という経営者の思いが反映されなければならない。その「思い」こそが会社の個性であり、最大の武器であるからだ。

誰もが上を目指して走る時代はもう終わっている。

# デジタル時代のコミュニケーション手段は、今後の採用をどう変えるのか？ 新たな「出会い」を生む インターネット

通年採用、ポータレス採用、オープン採用……。ここ数年、新卒採用の潮流となったこれら新しいシステムは、従来の制度や仕組みを根本から変えようとしている。そして今年も、そこにインターネットが新たに登場し、過熱さきみとも思えるほどのマスコミの注目を浴びた。

ところが新卒に比べ、なぜか経験者のインターネット採用についてはあまり報じられていない。そもそもインターネットは、本質的にマスを相手にしない、個人と個人を結びつけるメディアだといわれている。であればその本質を正しく見極めるためにも、集団の動きとしてとらえられがちな新卒だけでなく、あくまで個人として動く経験者にも等しく着目すべきであろう。

インターネット採用は、従来の制度や仕組みを変えていく潮流となりうるのか、それとも単なるツールの高度化にすぎないのか。その答えも、新卒採用だけでなく経験者採用の動きを追うことで、自ずと明らかになっていくのだと思う。

すわ・くにお 1937年東京生まれ。61年東京大学医学部卒業、マサチューセッツ総合病院麻酔科レジデント、ハーバード大学助手、東京大学医学部助手、カリフォルニア大学助教授、東京大学助教授を経て、帝京大学市原病院麻酔科教授。コロンビア大学客員教授も兼任。著書に「麻酔の科学」「パソコンをどう使うか」。訳書に「医学を変えた発見の物語」「手術を進められたときに読む本」。

C O L U M N

医師・作家

## 諏訪邦夫

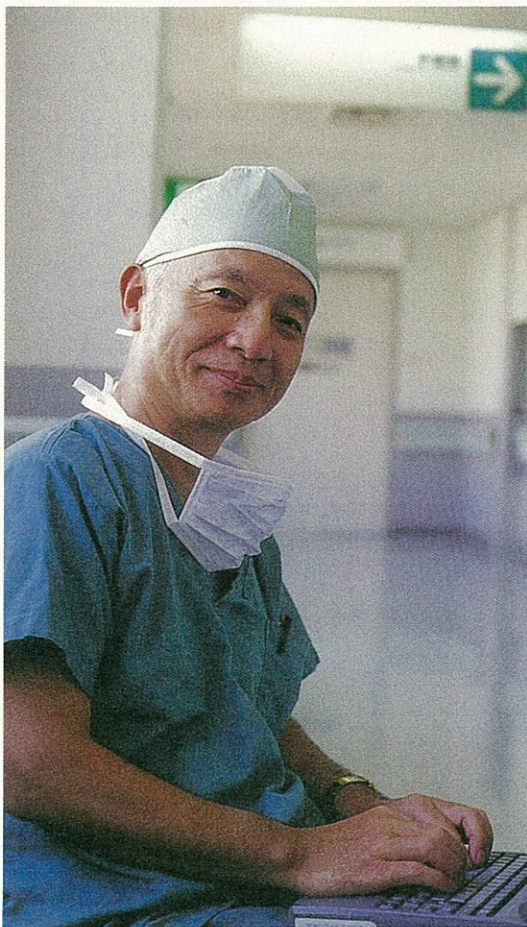
KUNIO SUWA

わが道を語る①

『パソコンをどう使うか』がベストセラーになったのも、大好きなパソコンの魅力やその使い方を率直で明確な自分の言葉でストレートに書いたからです。

周囲の人の評価とは違いかも知れませんが、実は私は自分のことを消極的で保守的で成り行きまかせの人間だと思っているんです。ですから自分のパソコンの技術に關しても、自分から売り込んだことはほとんどありません。まして一般読者向けのパソコンの本を書いて有名になることがあろうとは夢にも考えていませんでした。

『パソコンをどう使うか』については、私とはぜんぜん畑違いである経済学の野口悠紀雄先生が、私が92年に書いた『ナースのためのパソコン入門』(内外医学社)をご覧になり「これはおもしろいよ」と中央公



撮影/西尾元司

論社に売り込んでくださったのです。それで考えているとおりのことを書いたら、勝手にベストセラーになってしまったのです。ただ、それを可能にする条件はいくつかありましたね。ひとつは、タイプを使いこなすことについては年季が入っており文章を自由に高速で書けるということ。もうひとつはコンピュータそのものが好きで、麻酔科医としての仕事のうえでも、趣味の音楽を楽しむうえでも、日常的にいろいろな面を使用していましたので、そのコツを初心者の方にわかりやすく伝える下準備ができていたことです。さらにもうひとつ。こ

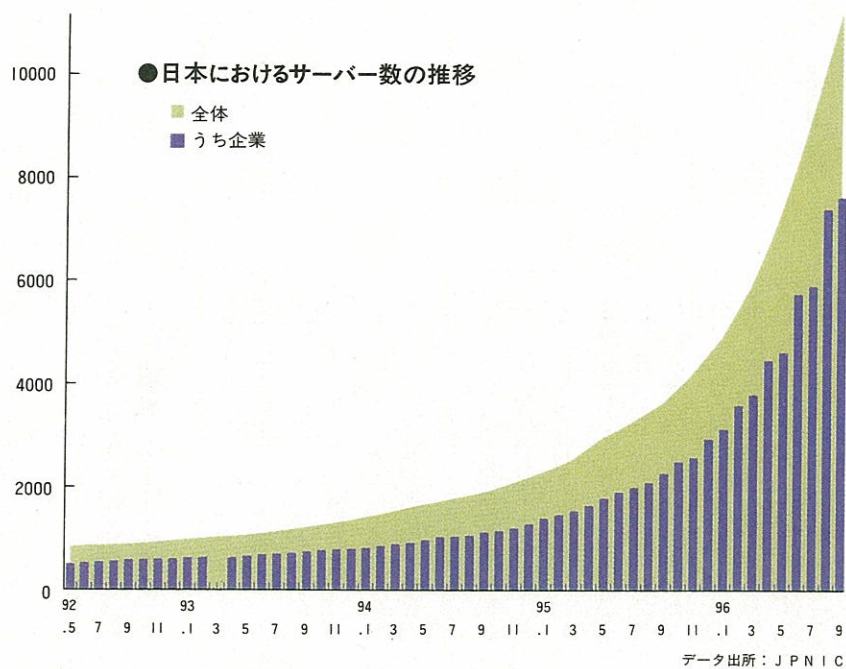
れは私が、何か文章を書く際に、ただ事実をむやみに羅列したりほかの方の意見を併記するのが好きではなく、自分の意見を明確にズバリと述べるというやり方を貫き通したということかもしれません。専門家が専門家に向けて書いたようなパソコンの本が多いなかで、率直に本題に入る私の文章の直截さが受けたということでしょうか。

そうした立場で、私はパソコン初心者でこれからマスターしていこうと考えておられる皆さんにいつもお願いすることが2つあります。キーを打って文字を書く重要さを認識すること、キーをしっかりと習うことの二点です。パソコンそのものを好きになるとか、自分の意見を明確に述べるとかは、生来の性格や立場もあり、私に当てはまるだけで普通性はありませぬ。しかし、キーは違います。これからの生活では、キーを身につけるのは、手書きや会話のための共通の言葉をもつことと同じように重要だというのが私の持論です。しかも、だれでも練習すれば打てるのです。遅速や巧拙はあっても、だれもが一応できるというのが重要なのです。

練習には費用も時間もさしてかかりません。必要なのは努力だけで、一度身につければ毎日使えて、何年も永続します。こんな有用でしかも身につけやすい技術は、世の中に数少ない。この点を認識して努力してください。今後、パソコンが私たちの生活や仕事の中へ入り込み、日常の一部になることは必然なものですから。

	全体	うち企業
92年5月	795	482
7月	843	504
9月	892	524
11月	940	553
93年1月	953	553
3月	—	—
5月	1049	600
7月	1085	618
9月	1170	676
11月	1268	746
94年1月	1341	784
3月	1439	826
5月	1558	889
7月	1697	965
9月	1811	1031
11月	2000	1147
95年1月	2206	1281
3月	2422	1421
5月	2862	1640
7月	3157	1845
9月	3516	2056
11月	4070	2408
96年1月	4781	2899
3月	5747	3532
5月	7138	4478
7月	8942	5708
9月	11073	7344

※93年3月はデータなし



データ出所：JPNIC

# 「インターネット採用元年」を検証する

## わずか2年で急激に普及したインターネット

改めて説明するまでもないだろうが、インターネットは、パソコンなどの端末と回線をつなげば、世界中のサーバーにあるホームページに自由にアクセスして、文字、音声、写真、動画などのさまざまな情報をやりとりできる。そして基本的には、すべての人が自由に利用できるのがインターネットの最大の特徴といえる。

この世界中の誰とでも自由に情報のやりとりができるインターネットが採用に使われ、初めて話題となったのは、いまからわずか2年前の94年末のことだった。この年、外資系の日本テキサス・インスツルメンツを筆頭に、一部の企業が主に大学生を対象にインターネットで採用情報を公開。そこで使われたWWW(World Wide Web)の略でホームページを見るための情報提供・検索システム)の能力を目の当たりにしたことから、他の企業も一斉にインターネット採用に注目し、その活用を検討しはじめた。

「話すことは何もない」  
横並びで導入した企業は

翌95年。前年の流れを受けて企業は、続々と自社のサーバー(データを蓄積・管理するホストコンピュータ)を立ち上げる。同時にそうしたインターネット採用を行う企業の情報を流すための、就職情報会社のサーバーの立ち上げも相次いだ。

そしてインターネット採用元年、ともいわれる今年、96年。インターネット採用はまさに本格化し、WWWで採用情報を公開することは、企業はもろろん学生にとっても、はや当たり前のことと受けとめられるようになった。サーバーを立ち上げた企業は、1万社に近づく勢いだ。

それにしても企業がインターネット採用を、これほど短期間のうちに一斉に導入した理由、およびその背景にあるものはいったい何なのか? あるいはもつといえは、インターネットで本当に人材が採用できるのか? 今回の特集は、そんな素朴な疑問からスタートしたわけである。

「話すことは何もない」  
横並びで導入した企業は

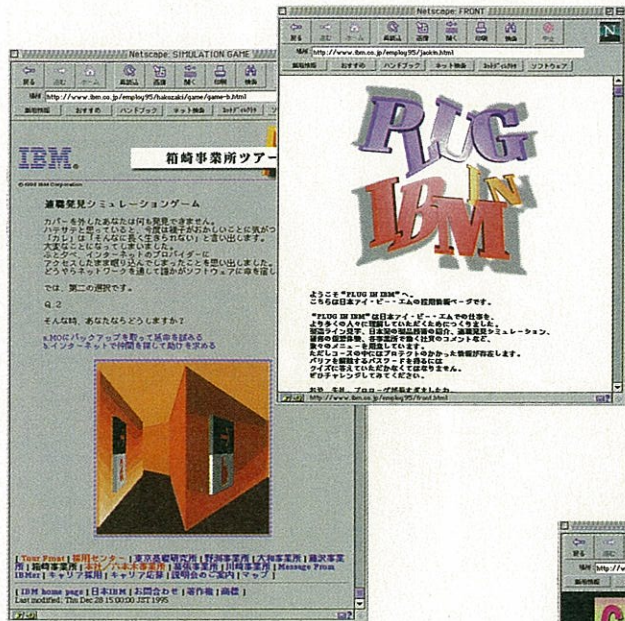
その必要性も十分に認識しないまま、半ばブームにあおられて導入したケースもあるのではないかと。事実、インターネット採用を実施しているのは、企業への取材のアンケートの過程で、「うちは何も話すことはない」といふ人も少なく断られた悲しいケースがいくつかあった(もちろん、忙しいなどいろいろと他の理由はあるだろうが……)。

また今年、「インターネットで応募しないと採用してもらえない」などの噂が流れ、大学や学生の間でもあちこちで混乱が生じたとも伝えられている。

「双方向性を大きなポイントとして視野に入れたら、現時点で企業がどこまでインターネットを活用できているかをじっくりと観察してみることにしたわけである。」

「話すことは何もない」  
横並びで導入した企業は

## 96年の採用活動で話題になったホームページ



日本アイ・ビー・エム  
「PLUG in IBM」  
<http://www.ibm.co.jp/employ95/>  
アトラクションつき事業所案内  
企業理解を深める目的で制作。クイズによる専門の突破、研究所長へのレポート送付、SEの多様性を理解する適性診断ゲームなどの工夫が施されている。毎月新たな事業所がオープンするなどタイムリーに情報更新。



三菱電機 「Catch And Approach」  
<http://www.melco.co.jp/saiyo/index.html>  
検索性を重視した総合案内機能  
大学生にとってはあまりに領域が広く、配属や仕事がかかりにくいという総合電機メーカーの悩みを解消することを狙ったサイト。製品から、プロジェクトから、仕事からなど、学生の興味から企業案内が検索できる。最終的にたどりついた社員へ電子メールを送ることもできる。

日本テレコム 「WONDER TELECOM」  
<http://www.japan-telecom.co.jp/personnel/>  
会員制による学生同士フォーラム  
「情報メリーゴーランド」が話題に。プロフィール登録して会員になればフォーラムに参加できるしくみ。このほかにも「プレゼントつきカルトクイズ」など、参加型の利用ができるような配慮がみられる。(フォーラムは10/1以降は内定者向けに利用)



伊藤忠商事 「Recruiting Information」  
<http://www.c3.crc.co.jp/recruit/index.html>  
対話式で仮想入社体験ができる  
「バーチャルインターン」で、話を聞きたい社員をクリックすると、訪問者の視点で画像が展開し、「仮想入社体験」ができる。その対話性、画像のリアルさなどから学生の評価も非常に高く、インターネット雑誌やテレビなどでも紹介された。

セガ・エンタープライゼス  
「Recruiting Home Page」  
<http://www.sega.co.jp/sega/corp/saiyo/recruit/>  
バーチャル面接・先輩訪問  
「あなたの一言は?」「学生時代に打ち込んできたものは?」などの質問に対する回答を自分で選択し、セガの評価を参照することができる。同社の求める人物像を遊び感覚で理解してもらうことが狙い。話しかけるような言葉遣いで学生からの評価も高かった。





http://www.melcoinc.co.jp/saiyo/index.html  
人事だけで60ページ分の情報が入っているという力作。海外向けには情報を画像処理するという工夫も。

### 告知に最大の力を注ぎ 数多くの募集職種を掲載

成長企業として話題を集め、96年9月に東証一部上場を果たしたメルコは今年、インターネット採用でも

## 電子メールでなければあり得なかった 出会いと採用プロセスを実感した ヤフー

インターネットの世界では新しい職種が次々と生まれる

インターネット時代のアメリカンドリームとして一躍名を馳せた、WW検索サービス会社のヤフーが、今年4月に日本でも同様のサービスを行う会社を設立した。当初、出資企業のソフトバンクからの出向社員のみでスタートし、6月頃から中途を中心にプロパー社員を募集を開始。採用者は全員が、インターネットを通じての応募だった。

検索サービスYahoo!JAPANには、毎日100万件近いアクセスがある。したがって自社のホームページを人材採用に活用し、その効果に期待するのは当然だといえる。取締役営業企画部長の有馬誠氏はこう言う。

「正直に言えば、事業も軌道に乗ってきたのでポチポチ人も増やさなくちゃいかんかな。やはりうちはインターネット関連の事業だし、コストの面もあって、まずはインターネットでやってみようということになったんです」



取締役  
営業企画部長  
有馬 誠氏

そこで同社が利用したのは、自社のホームページと求人情報が検索できる「Digital-Bing」。前者でネットサーファー、ソフトウェア技術者、営業企画の3つの職種を、後者でネットサーファーを募集した。

「ネットサーファーといっても何のことかわからなくてしょうね」

有馬氏に逆に尋ねられたが、まったくそのとおり。インターネットの世界では、次々に新しい職種が生まれているらしい。

「ネットサーファーというのは、毎日寄せられる登録希望のホームページのすべてにアクセスして稼働状況をチェックしたり、内容を見たらえでカテゴリー分類し、簡潔なコメントをつけていくという仕事です。いわば、Yahoo!JAPANの信頼性を支える大事な仕事です。いちおう説明は書いておきましたが、応募者の大半はわかってなかったよう

です」

それでもいまや人気のある世界、「何かわからないけどおもしろそう」と感じた人も多かったのだろう。400件近くの応募があった。また予想どおり、応募者の大半はネットサーファー志望だった。

### メールでの一次選考は 先入観なしでできる

選考手順として、まず送られてきた電子メールを各担当部署の責任者が見て、コメントをつけたうえで人事に転送。また、詳しい情報を知りたい応募者には追加でメールのやりとりをしたうえで3分の1に絞った。「応募者との情報交換がスピーディだし、社内でのリアルタイムに情報を共有できたことは、限られたスタッフで、あまり時間をかけられないけれど優秀な人を採用したい、という事情のなかで、とても有効でしたよ」

また、履歴書とメールの違いについて、有馬氏はこう言う。

「メールで応募を受け付けてみると、履歴書以上に、まあ、世の中にはいろんな人がいるなと実感しました」

した人もいる。

サンフランシスコの大学で5年間の留学を終え、帰国間近にヤフーのホームページを偶然見て、応募してきた女性だ。

「彼女が帰国して3日後に面接して即採用が決まりました。帰国後の就職活動を特になしにしていたわけて

会社PROFILE	
設立	1996年1月
資本金	2億円
従業員数	16名
事業内容	日本国内における日本語対応情報検索サービスの提供、ミラーサイトの運営ほか
所在地	東京都中央区

それに、感情むきだしのメールもあって、気持ち強く表れますね」

ネットサーファー志望の場合、まづ意味のわからないメールを長々と書いてきた人は選考から外した。この仕事は、簡潔に物事を要約するセンスが命だからだ。

「ですから、応募者をスクリーニングするうえで、メールはとても役立つでしたね。履歴書のように写真がないのも、かえって先入観をもたないで選考できたように思います」

その後、面接、実際の業務体験などによる選考を経て、ネットサーファー16名、ソフトウェア技術者1名、営業企画2名の計9名を採用した。「結果的に大成功だと思っています。コストパフォーマンスも非常によかったです」

### ひそかに待ち望んでいた 人材との出会いが実現

今回の募集で、ネットサーファーについては、ビジネス、コンピューター、エンターテインメントなどのカテゴリー別に選考したが、なかでもひそかに熱望していたのがアダルト

すから、「インターネットで就職が決まって本当にラッキー」と本人がいちばん喜んでいましたよ。またこちらとしても従来のアクセス方法では採用できなかったと思いますね」

インターネットは、採用においても場所と時間を超えて思わぬ出会いを生むこともある。

## たとえ募集職種とは違っていても 思わぬ人材を発掘するインターネット メルコ



総務部  
人事課課長  
戸田 英一氏

募集職種もスペース的に絞り込みますが、ホームページなら欲張ってあらゆる職種が載せられます。いままでも、おそらく求人誌の募集職種を見て初めから諦めていた人もいると思うんです」

ホームページの情報のキャパシティを活かし、募集職種の間口を広げて埋もれた人材を発掘する。社長室参事の高岡康博氏（メルコテクノスグループ営業部長兼務）も、実はそんなインターネットの特性が発揮されて採用に至ったひとりだ。

### 「45歳まで」の一行から 猛アプローチを開始

高岡氏は東京大学法学部卒で、科学技術庁勤務を経て、都市銀行系のシンクタンクでリサーチ業務に従事していた。もともと「モノづくり」に憧れていた高岡氏は、管理職となつて現場の第一線を離れたことを契機に、「好きな分野で自分の力を発揮したい」という気持ちから、いいところがあれば、の思いで転職を考えるようになり「ました」という。

そこで、パソコン通信のニフティを通じて、人材バンクに情報通信関係の会社希望で登録。転職先との出会いを待つことにした。「ところが、人材バンクは『むずか

会社PROFILE	
設立	1975年
資本金	64億円
売上高	500億円 (96年3月期)
従業員数	311名
事業内容	コンピュータ周辺機器の開発・製造・販売
所在地	名古屋市中区



# メールによる受付・一次選考は「オープン採用」の一貫した流れ

ソニー



http://www.sony.co.jp/CorporateCruise/CHANCENavigator/

書類を受け付ける手段として導入

「ソニーは書類をインターネットで送れば、一次選考で有利になる」

「定員の半数はインターネットの応募者から採るらしい」

今年の就職戦線では、学生の間にそんな噂がまことしやかに流れた。

毎年、学生の人気企業ランキングでトップクラスにあるソニーの動向には、学生はもちろん就職指導部も過敏に反応する。「うちの大学もやはりパソコンを入れたほうがいいのでしょうか」。同社人事課には、就職指導部からそんな戸惑いを隠せない問い合わせも数多くあったという。

「応募はインターネット以外に郵送でも受け付けましたし、もちろん有利に扱ったわけでもありません。インターネットはあくまで書類を受け付ける手段なのです」

採用研修部の山口琢也氏は、そう言って同社のインターネット「CHANCE Navigator」



採用研修部 山口琢也氏

ト採用に関する噂の類いをきっぱりと否定する。

ソニーでは昨年、新卒の採用活動において「メール（書類エントリー方式）」を導入。一次選考から書類の受付のみとし、説明会を廃止した。また、さかのぼれば91年から「オープンエントリー制度」を導入してそれまでの指定校制を廃止し、学校名不問、職種別採用、公開試験を3本柱とするよりオープンな採用方式に切り替えている。したがって今回のインターネット採用も、それをより徹底させる環境をつくるために導入されたもの。

「インターネットによる応募者を有利に扱うことは、逆に属性を排するというオープン採用の方針に反することになる」と山口氏は改めて強調する。

安全性を重視してあえて郵送で応募する人も

実際、今年に限ってはインターネットによる同社への応募者もまだ全体の1、2割を占めるにとどまり、内定者もほぼ同じ比率になる見込み。現在はパソコンの導入状況に

大学によってまだ大きな差があり、学生側のインフラ環境も世間でいわれているほどには整っていないように思います」というのが山口氏の見方である。であればこそ、「インターネットを基準に学生に格差をつけることはできない」というのがオープン採用を標榜する同社の基本的スタンスなのだ。

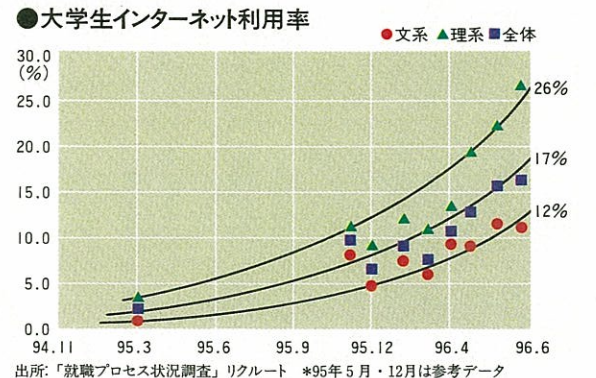
したがって、学生からのメールによる質問に対しても、基本的に個別対応はとらず、ホームページのFAQコーナーで随時まとめて答えるようにした。この方法は他社もほぼ同じである。また、同社へのインターネットによる応募者のメールの2割に文字化けがあったそうだ。「そうしたアクセスの技術的な問題に加え、インターネットにはセキュリティ面の課題もまだ残されています。就職活動ではプライバシーに関する情報も流れるわけですから、本来その扱いには慎重を期す必要があるのです。ですから当社の応募者のなかでも、インターネットに熟知している学生ほど、安全性を重視して書類を郵送してくるケースが目立ちましたね」

もともと、そうした採用側や一部の学生の冷静な対応をよそに、一方で一般の学生の反応はやはり大きかったようだ。ソニーでは昨年10月から自社のホームページ上に採用に関する情報を流しはじめ、年明けから3月にかけてアンケートを実施。その際、文科系の学生のアクセス

## インターネットの特性はまだ活かせる

「インターネットには国際性、双方向性、即時性と大きく3つの特性があるわけですが、今年はまだそれらの特性を十分に活かしかつ切れなかったなど反省すべき点は多々あります。それでも、場所と時間を選ばないインターネットのメリットは十分に確認することができました。また、当社が全社をあげてIT（情報技術）に取り組む

## ワンポイントデータ 大学生のインターネット利用者は急増中。



96年6月現在でインターネットを利用している（IDを保有している）学部生はここ1年間でかなりの伸びを見せ、96年6月の段階では、全体で17%。就職活動が一段落したら、この曲線は変わるのか？

しいだろう」という判断をした。私自身、法学部卒で、しかもやりたい仕事はこれまでのキャリアとも関係がないし、それに45歳ということ、あきらめていたわけではないのですが、気長に構えるつもりでいたんです」

ところが登録してまもなく、人材バンクで求人している企業の一覧のなかにメルコの社名を発見。パソコン通信で毎日のようにアクセスしたり、自ら作ったシェアウェアのソフトを流したりするほどの大のパソコン好きで同社の機器のユーザーでもあった高岡氏は、さっそくパソコン販売店のサービスコーナーで同社のホームページにアクセスした。そのなかで「技術法務担当」という募集職種を目にする。しかも年齢が「45歳まで」だった。

「これならいける」と思った高岡氏は、すぐに人材バンクにメルコへの

紹介を依頼した。

「それでも人材バンクからは『むずかしいだろう』と言われましたね。しかしなんとか紹介してもらって、メルコの担当者と会うことができました。直接応募してもよかったです。筋を通そうと。でも、もし募集年齢が40歳だったら、人材バンクで紹介を断られたかもしれない。そのときは自分でアクセスしたでしょうね」

## 募集欄で触発されて意外な人材が動くことも

こうしてメルコとコンタクトができた高岡氏は、社長を含めて都合3回の面接を受けた後、わずか1カ月ほどで採用が決まった。入社したのは、前職の残務整理が終わった今年の5月。技術法務という職種で応募



社長室 参事 兼 メルコテク/スクール 営業部長 高岡康博氏

「募集職種はあくまでとっかかりで、現在はそれとはまったく違う社長室付の商品企画担当。および関連会社メルコテクノスクールの運営責任者を兼務している。応募した職種と入社後の職種が違っていることについて、高岡氏はこう話す。『募集職種はあくまでとっかかりであって、私の場合も会って話をした段階では、『商品企画で力を発揮したい』ということ率直に伝えました。結局、採用もスペックよりは人次第だということ、私くらいの年齢になるとよくわかってはいますからね。もっともこれまではあれば、かなり

本気で転職する気がなければ動かなかったかもしれない。しかしオンラインのホームページなら、募集欄を気軽に見ているだけで触発されることは確かです。『その他、就職希望の方はご連絡ください』。おそらく求人誌にはそんな書き方はできないと思います。インターネットならその一行に触発されて応募してみようという気になる人もいるんじゃないでしょうか。詳しく検証したわけではないが、おそらくインターネット上の情報には、意外な企業や意外な職種を募集しているケースも少なくないだろう。同時に、高岡氏のようなキャリアの持ち主が、意外な企業に職を求めているという例もある。インターネット採用は、これからはますます意外な転職シーンを数多く生み出していくだろう。

# いったんは採用を見送った人材との縁をメールのやりとりがつなぎとめる ニューズベース

## 募集職種とは違う エンジニアがなぜ応募

メール文化がいつ日本に定着するか。その時期こそが転職する側にと

っても、採用する企業側にとっても、互いにベストマッチを実現する大きなターニングポイントになるのかもしれない。イベントや展示会の企画運営や、マルチメディアタイトルなどのツ

ルの企画制作を手がけるニューズベースでは、今年の春に求人サイトの「Digital.Bing」を使って「ノンリニアムービー編集者」を募集した。門外漢にとっては首をひねりたくなるような職種だが、要するにパソコン

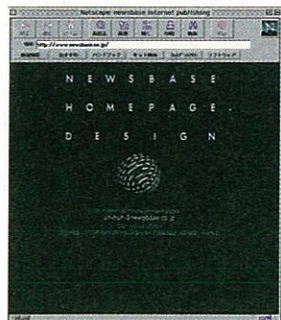
を使ったビデオ編集のこと。デジタルビデオとして編集された作品は、インターネットやCD-ROMなどの動画に使われる。代表取締役の栗原元哉氏が言う。『ノンリニア編集は、ここ2年の間

会社PROFILE

設立/1989年3月  
資本金/1000万円  
売上高/6億5000万円 (96年10月期)

従業員数/20名  
事業内容/イベント企画・運営、インターネット・DVD・CD-ROMなどにおける動画の制作・編集業務

所在地/東京都渋谷区



http://www.newsbase.co.jp/

「ただいまリニューアル中、栗原氏がうちのホームページをつくって、手が回らなくて……」

「インターネットを活用して、大手企業にはできない独自の採用を行っていくつもりです」  
代表取締役の岡本博視氏は、そう言って、時代を先取りしていく意欲をあらわにする。

ロコモティブは、京都にある社員40名ほどのソフトウェア企業。ゲームソフト開発と、サーバー構築やコンテンツ制作を中心としたインター

### インターネットで 大手にはできない採用を

ネット関連のサービスを業務内容として  
している。  
そんな同社の採用の特徴は、新卒と経験者に対しまったく同じスタンスをとっていること。新卒に関してはいちおう、会社説明会を実施して世間一般の定期スケジュールに添った採用を行っているが、基本的には通年採用で新卒、経験者をはば同じバランスで採っている。ちなみに今年入社したのは新卒5名、経験者4名。どちらもプログラマー、サウンドエンジニア、CGデザイナーなど職種別に応募を受け付けて選考し採

## センスと技術が勝負のゲームソフト業界では すでに新卒と経験者の境はないに等しい

ロコモティブ

用したものだ。  
「現在は多少事情も変わりましたが、以前は関西で学生がゲーム業界の就職先を見つづけるのは、とてもむずかしかったんです。大学に求人票を出している会社もあまりなくて、それで新卒の学生も中途採用向けの求人情報誌を見て応募してきていました。それと、当社では行っていませんが、この業界ではアルバイトで入ってきた学生が、そのまま社員になるケースが多いんです。そうした業界事情もあって、新卒と経験者を同じスタンスで扱っているわけなんです」

### 即戦力としての能力を 新卒の学生にも求める

大企業の人事担当者の間でも、インターネットがこのまま普及していけば、「新卒も定期採用から通年採用に向かわざるをえない」という声が出はじめています。ところが中小企業を中心とするゲームソフト業界では、すでに新卒と中途との境がなくなり、両者が渾然一体となって人材の流動化が起きているのだ。  
「ですから当社が新卒の学生に求め

会社PROFILE	
設立	1987年5月
資本金	2000万円
売上高	2億3000万円 (96年3月期)
従業員数	32名
事業内容	NINTENDO64やスーパーファミコンなどのゲームソフト開発と、サーバー構築やコンテンツ制作を中心としたインターネット関連のサービス
所在地	京都市中京区

住の平井氏と、栗原氏が出張の折に会って話をする機会も設けた。彼がうちの会社で何ができるかをよく話し合いました(栗原氏)。  
こうした経緯で採用された平井氏は現在、エンジニアとして同社のネットワークやサーバーのメインテナンス関係を担当している。「彼が入ったおかげで、それまで外注していたサーバー管理も自前で行えるようになりまして、将来に向けて事業の幅も広がりました」と、栗原氏は満足げに語る。



平井達也氏

### メール文化は人材採用の 曖昧さを排除していく

ところで平井氏は、求職活動中にも同社以外にも、インターネット採用を行っている会社にはアクセスしてみ

た。その体験からインターネット採用の現状についてこう話す。  
「メールを送ったけれど、返事が遅れたり、こなかったりした会社が多かったですね。大半がとりあえず始めたという感じで、なかには本気でやる気があるのかと疑いたくなる会社もありました。たとえばホームページはまだ絶対的に情報が少なく、見せるための遊びも足りない。またメールにしても、どこも決まりきった同じような文面ばかりで、この会社をもう少し見てやろうという気が

起こらないんです。企業もインターネット採用については、まだ迷っている段階かなと思います」  
日本人のコミュニケーションの特性である「あうんの呼吸」は採用の場面でもしばしば、具体的な情報のやりとりを補ってきた。しかし、インターネット時代のメール文化は、そうした情緒的な曖昧さを急速に排除していくことだろう。なぜなら応募する側はメールを通じて、企業との具体的な情報のやりとりを強く求め

いろいろな条件からの検索で企業と人事のマッチングを図る

## エンジニアとクリエイターのための 新メディア“Digital B-ing”のシステム

http://job.recruit.co.jp/DB/

〈利用者の動き〉  
メニューで「転職のための仕事検索」を選択

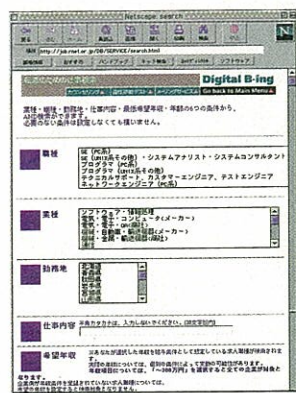
↓  
自分が転職する際の条件を検索画面に入力  
(以下の6項目での複合検索が可能)  
職種/業種/勤務地/最下限年収/年齢  
/仕事内容フリーワード

↓  
企業側の情報は「募集要項」「会社概要」「How to Access」の3画面。ホームページリンクがあればさらに詳しい状況も見る事ができる。情報をみた上で、電子メールで企業にアクセス。

\*検索希望条件とメールアドレスをあらかじめ登録しておけば、毎週条件の合ったものを自動的に配信する「求人メールサービス」もある。

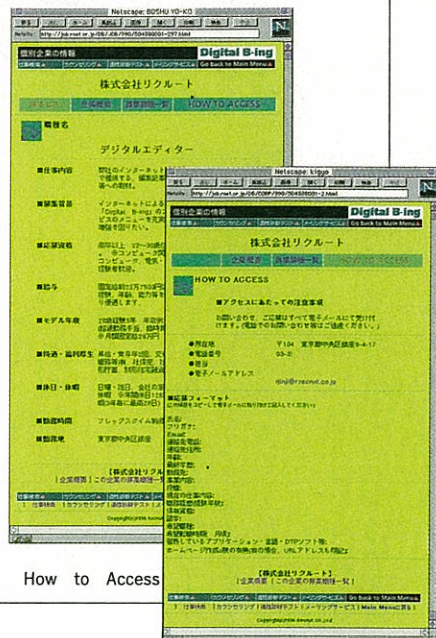
\*利用者の能力やスキルに対して、専門の人材コンサルタントが、年収相場や能力レベルをアドバイスする「キャリアコンサルティングサービス」もある。

〈この件に関するお問い合わせ〉  
㈱リクルート 商品プロデュース企画室  
03-3575-6080 m-db@job.recruit.co.jp



検索画面

募集要項



代表取締役  
栗原元哉氏

### 計画外に採用した人材が 事業の幅を広げた

に出てきた新しい職種です。だから経験者自体は本当に限られた人数なんです。ですから募集はしてみたのですが、正直いってあまり期待はしていませんでした」  
結果、応募してきたのは約20名。そのほとんどは、パソコンを使ってデザインや何かクリエイティブな仕事をしてみたいというあくまで「志望者」で、経験者はいなかった。  
「デザインの経験は浅くてもパソコンが扱えれば、という心づもりでしたが……結局今回はノンリニア編集の採用は見送りでした」  
というわけで通常の募集であれば、話はここで終わったはず。ところが、インターネットで募集したがゆえに、実はここにひとつの出会いのドラマ(少し大げさ?)が生まれる。

「彼は募集職種とは違うし、人員計画にもなかったので正直、困りました。けれども会って話してみると何か接点もありそうだし、もちろん彼のエンジニアとしてのキャリアも捨て難いと思いました」  
それでも平井氏は結局、いったんは採用を見送られることになる。しかし、「これからはインターネットをイベントの演出などにも活用していきたい」という栗原氏の話に興味をもった平井氏は、後日メールを通じて「また機会があれば雇ってくださ」とメッセージした。  
「電話や手紙では、応募した側からそういうフォローはまずしませんよね。メールだからこそできたんだと思います(平井氏)」  
それがきっかけで、再びメールのやりとりが始まり、また当時大阪在

## 採用担当のメンバー全員が分担して 学生への情報をタイムリーに更新する

旭化成



http://www.asahi-kasei.co.jp/jobs/index.html

採用担当全員、新入社員全員のページがあり、メールボックスで受け付けた質問に答える

研究室にこもる学生にも  
確実に早くメールで連絡

インターネット採用は、採用する側においては情報サービス系の企業、応募する側は電気・情報系の院生がその先鞭をつけたといわれている。グループ傘下にAJS（旭化成情報システム）という情報サービス企業を抱える旭化成においても、「AJSでは一昨年から内定者とメールでやりとりをしたケースがありました」（人事部採用グループ・大池慎太郎氏）というように、かなり早い段階からインターネット採用に取り組んできた。大池氏は言う。

「インターネット活用のメリットとして私が何よりも強く実感したのは、学生からのレスポンスの速さです。通常、院生は就職活動中も深夜まで研究室に缶詰めとなっているケースが多く、電話ではなかなか連絡がとりにくい。その点、メールを使えば本人に素早く確実に連絡が取れるので、少なくとも留守番電話



人事部 採用グループ  
大池慎太郎氏

を利用する他社よりずっと有利になりましたね」

大池氏の内定者とのメールのやりとりは、一人平均20通にも上ったという。今年AJSに入社した上田孝志氏（オープニングシステム事業部製品企画部ミドルソフト営業グループ）は、「連絡事項を文書で伝えてもらえるので、聞き間違いや行き違いがなかったですね。またこちらから送ったメールも簡単に保管しておけるのもとても便利でした」とメール活用の利点をコメントしている。

手作りのホームページで  
7万件のアクセス

こうしたAJSでの実績をもとに、旭化成でも昨年の内定式以後からインターネットの活用を開始。やはり内定者への連絡にメールを使うことから入り、今年4月からは採用グループ独自のホームページを立ち上げた。ホームページにはメールボックスを設け、自動返信と資料返送で対応。また解禁日の7月1日からは「メールエントリー制度」を導入、郵送と同じ扱いでメールでの応募も受け付けた。「昨年は内定段階でのID保有

者は4人に1人という程度でしたが、今年は全体で過半数を超えていました。特に技術系の院生に関しては昨年度までの電気・情報系に加え、化学や建築なども含めて9割を超えています」

「この1年の間でインターネットの急速な浸透ぶりには改めて驚かされるが、いわば先行企業としてはそれも予測の範囲だったよ」

「というのも昨年のAJSの採用を通じてID保有者が月を追って増えていったことを目の当たりにしましたからね。しかも、こちらがまったく意図したわけではないのですが、結果として欲しいと思う人材のほぼ100%がIDを保有していたわけです。それで昨年はインターネットを補完的なツールとして使っても間違いのないと確信しましたし、今年から旭化成の採用活動で本格的に活用するにあたって、かなり用意周到に準備が進められたと思っています」

社ではそれを「バーチャルORB・OG訪問」という形式にして社員が直接メールで回答。先行企業ならではのアイデアコンテンツとして学生の好評を得た。今年は、内定者研修でホームページをつくる予定だという。

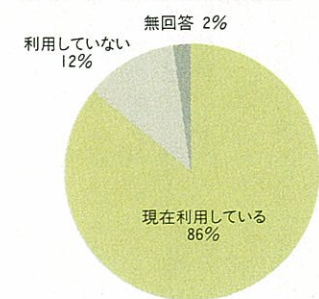
「特に事務系の学生に対してはパソコンやインターネットも入社後の研修で十分習得できるの、焦ったりする必要はないというだけであって、ですね。実際、今年の新入社員は全員が研修中にホームページを作成したように、その気になれば、ある程度は簡単にできるものになるものだから」

学生の情報交換ネットは  
企業のスタンスを変える？

「ところでソニー同様、旭化成でも学生を公平に扱うために、採用をインターネット一本に絞ることは当面考えていない。同社の採用の基本はあくまで「FACE TO FACE」。インターネットは採用の補完的なツールとして位置づけている。」

### ワンポイントデータ アメリカの大学で学ぶ日本人留学生の 約9割はインターネットを利用

●インターネットの利用状況



インターネット先進国、アメリカで学ぶ日本人留学生の86%がインターネットを利用しており、そのうちの2割は日本語で利用している。遠く海の向こうから、日本企業のホームページにアクセスしてくる留学生がかなり多いことが窺える。

出所：「在米日本人留学生PC・インターネット利用状況調査」(1996.3)  
International Career Information, Inc.  
サンプル：全米日本人留学生名簿から抽出した学部生963名。平均滞在年数4.3年

もインターネットが活用されていく。大池氏は今年、パソコンの画面上でドッキリとさせられるこんな光景を目にしたという。「インターネット上に、学生間のフォーラムがいくつかが出来上がっていて、さまざまな情報交換をしているわけです。なかには、会社説明会や面接の細かい内容まで載せてあるものもありました。正直、怖い、と思いましたね」

るのも、ズバリ中途と同じ即戦力。仕事から、かなり素養の高い学生でも、パソコンが使えないとなると採用しにくいですね。たとえ学生がメールで応募してきたからといって、それだけでははや時代遅れといわざるをえません。ゲームソフト開発のようなマルチメディアの最先端業界では、技術の進歩や変化は、学生

の想像以上に早いものなんです」

「したがって、パソコンの研修をする必要もないほどの即戦力として学生が来るようになった」と同社にとってインターネットは、採用においては、あくまでツールでしかない。いまの同社にしてみれば、インターネットを活用したからといって、欲しい人材が採れるわけではない、と冷静に認識するのも当然だといえる。



代表取締役  
岡本博視氏

ホームページのリンクが  
きっかけの出会いも

もつとも一方では、インターネット採用効果を認めているのも事実。「インターネットでは、学生とのキヤッチボールがたくさんできます。ホームページでの出会いをきっかけに、メールのやりとりを通して学生の資質や気持ちもつかめますし、担

当者との人間関係も自然と醸成されることは実感します」

好きなもののづくりを仕事にできるということと、きっちり休みがとれる」ということ。そういう自分の考えと会社の考えが近いことを、メールのやりとりを通して確認することができました。インターネットを利用した就職活動は、24時間リアルタイムで情報のやりとりができるし、数多くの情報交換ができるのがとても便利だと思いましたね」

## インターネットだからこそ、 要件にぴったりの人材が採れる

アイティージェー・インテリジェント・テレコム



http://www.locomotive.co.jp/index.html  
ショックウェブのデモ画面あり、ゲームや音楽などのホームページのリンクありで、遊び感覚溢れる画面。

インターネットを使う人に  
募集のターゲットを絞る

アイティージェー・インテリジェント・テレコムは、国際電話会社の

ITJ（日本国際通信）が出資して94年に設立された。いわゆる特別第2種通信事業者として、インターネット接続サービスやフレームリレーサービスなど、デジタルデータ通信のサービスを行っている。

同社では新卒の定期採用は行わず、事業の方向性が定まった昨年6月から、経験者を対象に採用活動を開始。テクニカルエンジニアおよびセールスエンジニアを募集職種として、それぞれに必要なとされる技術的バック

会社PROFILE

設立/1994年6月  
資本金/1億円  
売上高/10億円(96年3月期)  
従業員数/46名  
事業内容/フレームリレーサービス、インターネットサービス、通信ネットワークのコンサルタント業務、通信機器の販売、運用、監視、保守代行業務など  
所在地/東京都中央区

グラウンドをもつ人材の採用を前提としている。

広報担当の貝田慎吾氏によれば、「当社は設立されてまだ間もなく、また社員も30名程度の小規模な会社ですので、大企業のように新卒を採

## インターネット採用も慣れれば簡単!?



画面に出ている「送信簿」「ゴミ箱」のイモれが...

今年4月にオープンしたエンジニア・デジタルクリエイター向けの求人サイト“Digital B-ing”。小社リクルートでも、さっそくこのメディアを使って人材を募集することに。募集したのはコンテンツプランナー、デジタルエディター、デジタルクリエイター、エンジニアの4職種。採用にあたったのは、人事で自他ともに認める「根っからの文科系人間」の2人。「アプリケーションってなんだっけ?」と、いまだき平気で人前で言えるレベルだった。

応募のメールが予想以上の50近く。気をよくした2人は、無謀にも応募者とのやりとりまでメールで試みた。ところが案の定、返信の仕方がよくわからない。送信ボタンをクリックする手は震え、パソコンの前で緊張して金縛りになることもしばしばだった。そんななか、一次選考通過者にはメール上で「電子メディアとリクルート」というテーマで作文を送ってもらったりという技も取り入れられた。いまでは、「慣れればインターネットもいいもんだ。途中からはメールが楽しみになったなあ。なにはともあれ、前職でプロバイダーのプロジェクトマネージャーだった29歳の男性を採用できた。あとで事情を聞かされたその彼がいわく、「返信が遅いのは、てっきり応募者が多いからだと思っていました。実は担当者が使い方を知らなかっただけなんです(笑)」。

インターネット採用が本格化したいまなら、もはや笑い話ではすまされない!?



慣れればカンタン。メールを開けるのが楽しみに。

イラスト/影山直美

**情報誌や大学の求人票の反応はよくなかった**

パッケージソフトの企画・開発・販売を中心に、SIやインターネット

ト関連の事業も手がけるアステックが、自社のホームページに求人欄を加えたのが95年5月。それまでは大学に求人票を出したり、新卒向けの就職誌で募集を行っていた。が、反応はいいとはいえず、人材確保はも

っぱら経験者採用に頼っていた。採用を担当する経営管理部プロジェクトリーダーの本多教子さんは言う。「かなりのコンピュータ好きが、専門誌をよく読んでいる学生でなければ、おそらく当社のことは知らない

でしょうね。学生に対する知名度が低いことはいたしかたのないところだと思っています」と。ところが昨年、今年と、新卒採用にインターネットを活用したところ、それまでにない反響があったのであ

## インターネットで採用を始めたとたん、新卒応募者が急増したアステック

いるし、実際、「Digital B-ing」をはじめ求人サイトの掲載企業数も増える傾向にあるのだが...。

「当社にアクセスしてくる方で、会社のIDを使っているのはまだ2割程度ですね。求人誌を机の上で広げ

ているよりはましにしても(笑)、勤務先からアクセスするにはまだ心理的に抵抗があるんじゃないでしょうか」

なるほど中高年層を中心に、その心理はわからないでもない。が、一方で若い世代はそんな遠慮や心理的葛藤とは無縁(?)のよう。鈴木さんは屈託なく、「私は前の職場から堂々とアクセスしてましたね。メールの管理をひとりで任されていたので、誰にも見られなかったんですよ。



http://www.itjit.ad.jp

シンプルなホームページだが、一部にはJavaなどを使ったグラフィカルなものも取り入れられている。

そうした技術的スキルを最重視して開始された同社の採用活動に、インターネットが利用されはじめたのは昨年の8月ころから。方法としては、自社Webの「ITJITNET」に求人ページを加えるとともに、インターネット上のネットニュース(電子掲示板のようなもの)で掲載料は基本的に無料に登録した。「多く

しかし、その一方で、同社は今年に入ってから通常の求人情報誌も使いはじめています。これは、昨年からはじめたインターネットによる求人急増して、先行のアドバンテージが薄れたことがひとつ。また、

### 求人情報誌は告知の方法として活用

の人のアピールするというよりは、自社のネットワークを使ってもらっているような人たちにターゲットを絞るほうが効果が高いと判断しました。



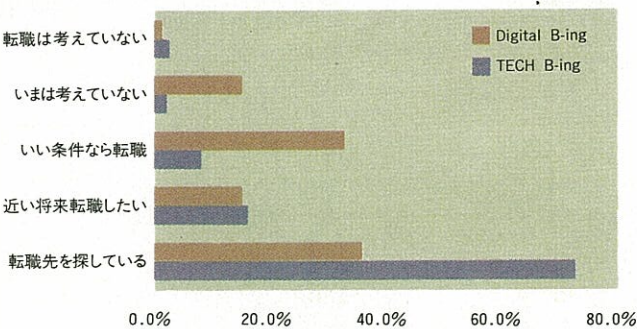
データ通信事業部 セールスエンジニアグループ 広報担当 貝田慎吾氏

「私も面接の前に、自己PRをメールで送りました」と言うのは、今年入社した鈴木紀子さん(データ通信

ところで、加勢気味に伝えられる新卒に比べて、インターネットによる経験者採用の注目度がいまひとつ低いのはなぜだろう。もちろん新卒とは応募者の絶対数が違うということはあるにせよ、それでも本来、インターネットのスペック採用により馴染むのは経験者採用だといわれて

## ワンポイントデータ “Digital B-ing”の利用者は、「いい条件なら転職したい」という「潜在転職者」が4割

### ●転職意向の差異



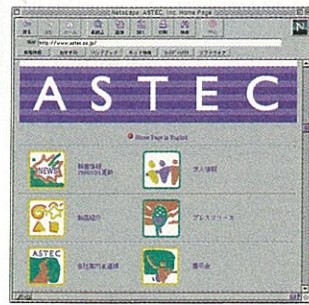
出所:「TECH B-ing」読者および「Digital B-ing」の利用者アンケート  
ネット上で転職先を探す“Digital B-ing”の利用者の転職意向を見ると、「転職先を探している」人は情報誌に比べると少ない。一方顕著なのは、「いい条件なら転職したい」が情報誌の1割に比べ4割と非常に多いこと。新たな潜在的な転職希望者が生まれている。

今年度から事業の急拡大を目指すうえで、人材募集もより能動的に動く必要性を感じたことなどが主な理由となっている。貝田氏は、インターネットと求人情報誌を比較して率直な感想をこう述べる。

「情報誌に広告を出したときは、確かに数は来ます。その意味で認知されるための露出度としては、情報誌のほうがまだはるかに効果は高いと思います。ただし、言葉は適切かどうかわかりませんが、インターネットによる応募者のほうが当社のスペックに、よりマッチしているということはいえます。当社にとって情報誌は、いわば告知の方法です。そこにURL(ホームページ)にアクセスするための名前を載せることで、アクセスを働きかけているわけです」



データ通信事業部 セールスエンジニアグループ 鈴木紀子さん



http://www.astec.co.jp/

求人情報のなかでは「アステックはこんな方々を待ち望んでいます」と熱いメッセージを送っている。

「もちろん、電話や郵送で応募してきた方も、差別することは一切ありませんでした。しかし結果として、試験や面接などで選考する過程でもメールでやりとりした方が残りましただね。また最初の段階でも、インターネットで応募してこられた方のほうが、こちらが求める人材により近いという感覚がありました」

本多さんの話からもわかるように、同社では採用期間中、応募者と個別にかなり頻りにメールでやりとりを

### メールには人格が出る やりとりのプロセスも評価

「今年の例でいえば、問い合わせや資料請求でざっと200件以上。セミナーにも200名ほどが参加した。しかも、応募者の半数以上は、最初からインターネットを通じてアプローチしてきており、電話や郵送で応募してきた学生は少数派だった。インターネットでの採用については、今年からホームページ上にセミナーの告知と参加申し込みフォームを作成し、それで応募を受け付けた。また応募してきた学生には、必ず確認したことをメールで返信している。



経営管理部  
プロジェクトリーダー  
本多敦子さん

「メールでは物理的に連絡がとれないというところはまずないので、こちらからの連絡に対してレスポンスが悪いと、やはりそれはその人の性格をそのまま表しているという気がします。また逆に、今年の内定者の中で、かなり熱心にメールで質問したり、アピールしてきた女子学生がいました。コンピュータの知識はそれほどでもないのですが、メールを通じてその積極性が営業に向くのではないかと思ひ、面接担当者にとこと添えておきました。電話では言えないことも、メールなら言えるというところはやはりあるでしょうね」

### 専攻にこだわるより 好きな仕事を優先したい

「私もそうですが、周囲の仲間も専攻にこだわるより、好きな仕事を優先させる気持ちが強いと思います。インターネットで応募したことについては、研究室では当たり前のことだったのだ、何も特別なことだとは思わなかったですね」

「私たちが採用したいのは、インターネットで応募してきた学生は、必ず確認したことをメールで返信している。また応募してきた学生には、必ず確認したことをメールで返信している。」



開発部  
花井浩之氏

「この世界では有名な人がいて、前からとても興味をもっていました。それで研究の合間にホームページにアクセスしたら、たまたま求人情報が載っていたわけです。それがきっかけでしょうか。すぐ応募してみたところ、たしか2、3日後にセミナーが開かれるというメールが届いて、慌ててセミナーに出席した覚えがあります(笑)」

「当社では中途も新卒も、いい人がいれば、という同じスタンスで採用しています。ですから新卒も定員を決めているわけではなく、いい人がいなければ採用ゼロでもしかたがないという考えです。それだけに、多くの人がアクセスしていただくことが大切で、もちろん留学生や外国人の方も例外ではありません。誰もが気軽に応募のアクセスをしていただければと思っています」

やはり、インターネット採用が引き金となって、経験者採用と新卒採用の境がなくなりつつあることを実感する。

## 訪問解禁日の午前零時に説明会情報を公開

メルコ



http://www.melcoinc.co.jp/

「パンフレットのような印刷物だと、情報が変われば刷り直しですが、簡単に情報を更新できるのはインターネットの最大のメリットだと思います」と総務部人事課長の戸田英一氏は言う。今年9月に東証一部上場を果たしたときにも、すぐにホームページに載せた。だから、ホームページの更新には、絶えず気を配る。たとえば社員10数名が登場し仕事内容を語るページに対し「文系がない」「女性が少ない」といった意見がメールで寄せられれば、すぐ反映させ、変更した。また同社は今年7月1日、会社訪問解禁日の午前0時を期してホームページで説明会の内容をオープンすると事前に告知した。実際、午前0時から明け方近くまで、一斉に膨大な量のアクセスが入ってきたという。「これだけ採用のホームページが増えてくると、露出度を高めたり、コンテンツの工夫をしなければならぬ」という。仕事内容のページでは、社員一人一人のページを使って、詳しいコメントを載せている。

情報内容の更新には  
絶えず気を配る



総務部人事課長  
戸田英一氏

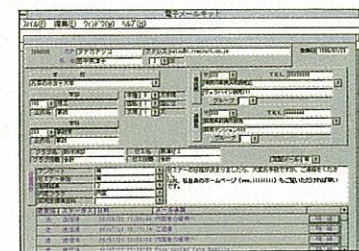
いと目立ちませんから。次は、シヨックウェーブやリアルオーディオを使ってホームページに動画や音声を入れる予定です」  
特定大学から一斉アクセス「正直勘弁してほしい」  
ホームページを始めて2年目の今年は資料請求6500件のうち880件がインターネットによるもの。「まだ1割というより、もう1割という感じ」というのは先行企業ならではの実感か。ただ、戸田氏は閉口させたのが、ある数日間特定の大学から一斉に大量のメールが送られてきたこと。おそらく就職部の指導があったのだろう。まさに今年の大学側の集りや混乱ぶりを象徴するエピソードである。戸田氏はこう言う。「正直、勘弁してほしいという感じでした。皆がやるなら自分だけはやらない、という人もいていいと思うんですけどね。パソコン関連メーカーとして、インターネットで応募してきた方は、一定のハードルを超えていると判断しています。でも、パソコンを扱えない人の意見や考えも大切にしたいですね」

### いよいよ電子メール対応を効率化するパッケージソフトも登場

## Recruiting Mailer (リクルーティングメーラー)

学生の電子メール利用率は今後も高まり、同時に採用活動に電子メールを利用する企業も増えていこう。そうなるに悩みの種は大量に送られてくる電子メールへの対応だ。そこで、送られてきた電子メールを簡単にデータベース化し、返信などの対応が迅速にできるパッケージソフトが登場した。

学生がRECRUIT GUIDE on the NETを使って企業を検索し、興味をもった企業に対して自分のプロフィールなどをフォーマットに書き込んで送信すると、受け取った企業側では、そのメールが自動的にデータベースとして蓄積されていく。



個人データ画面

データベースのなかから、氏名・現住所・帰省先、学校・学部・学科・文理・メール着信日・メール未送信者などの項目で検索することが可能。検索後に複数の学生に対して返事を一括送信することができる。



検索結果画面

同じ学生からのメールについても、個人情報のなかに蓄積されていくので、各学生と過去にどんなやりとりをしたかもひと目でわかる。

このデータベースはリクルートの採用支援ソフト(リクルーティングヘルパー)と互換性があるので、ハガキのみで資料請求してきた学生の情報も一元管理でき、逆にメールで受け取ったデータベースをもとに資料発送用のラベルを出すことも可能。

この「RECRUITING MAILER」は、RECRUIT GUIDE on the NETでメール受付を行う場合、無料で利用できる。  
お問い合わせ：(株)リクルート商品プロデュース企画室 TEL03-3575-5194

学生の会員制フォーラムより。企業名、投稿者の大学名・氏名もすべて実名で掲載されている。

●女性が多い企業だけあって受験する学生もやはり女性が多かったです。また、人事の人はすべて女性だそうです。男性の面接官しか会ったことがなかったせい戸惑いました。というのも1次面接では女子学生に対しては同じ女性として、結構鋭く突っ込んだ質問をしていました。男である自分に対してはそうではありませんでした。

●グループ面接。質問は自己アピール、志望理由、研究テーマ等、1人に対して5つくらい聞いてました。質問は準備できた人から、積極性を見てました。主に、セミナーの時に書いた自己紹介書を見ながらやっていましたが、僕だけは人事の人が無くしたのあたりませんでした(これに気がついた時点でブルー入ってました)。面接官は「面接する方も緊張するんだよ」と煙草に火をつけていて、親しみやすさといふ加減を感じました。こんな状態でまともな選考ができるの?って感じてました。また最初の面接だからという意識が強いのでしょうか、きっと。

●……社長はいっさい質問をせず、ほかの役員の方の質問で進められました。履歴書に沿った質問で、良いところを引き出してくれるような雰囲気でした。圧迫という感じはまったくなかったので、受けるほうとしてはリラックスできました。

●……職種に関する質問など履歴書に沿った内容でした。同じ日に受けたほかの学生は、「今まででいちばんの危機は?」「尊敬する人は?」などの質問も。「なぜこの職種なのか」「なぜこの会社なのか」さえ押さえておけば、あとは楽に進むと思います。

●工場見学の時、「私は人事とは関係ないから、なんでも質問して」といっていた人が面接の時、中央に座って一番攻撃的な質問をしていた、ズルイ。

●開始時間にいったらたぶん机はないでしょう。4大生短大生入り乱れて200人弱(たぶん)。最後に矢田部式の性格テストやらされました。

●セミナーや工場見学してると受ける業界のことをあまり知らない人や自分の研究テーマについて知らない人、質問や意見を積極的に言えない人がいます。深く知っている必要はないですが、やはり上記のような人は人事の人が呆れたり、眼中に入らなかつたりすると、あるリクルーターが言っていました。結局人事の人が判断できるのは取り組む姿勢や態度だけなのだから……。

●……特に同業他社については意識しているようで、複数の内定をもらったときに当社を選べるかということは何度も聞かれました。とはいっても堅い雰囲気ではなく、柔らかいものでした。結果は指定された日時(1週間後)ということでしたが、実際にはその日のうちに連絡がありました。急いで進めたいという感じをうけました。

●……の青田買いに行ってきました。今年も去年と同様ビデオを見て会社訪問者カードを記入するだけで、質問会はありませんでした。

●質問事項は、1.なぜ、ソフトハウスに興味を持ったのか。2.親から何を教わったのか。3.これまで経験したバイトは。4.どのようなソフトウェアを作りたいか。5.自分の性格の長所、短所は。6.出身大学の良さは。などでした。3.は家庭教師と答えると、論争となりました。(;)人事の人がこのバイトは嫌いだそうです。理由は、人間関係が学べない、だそうです。人事の人が変わっていて、ほとんど雑談のような面接でした。

●……最後の面接のときにはすでに当日受けた適性の結果が出ていて、点数がちらちら見えてしまいました!結果はその日のうちに連絡があり、翌木曜日に最終面接とのこと。本当に最終かどうかはわかりません。2回目で最終なんて早すぎますよね?

# 学生は集団から、経験者は組織から。解き放たれた「個」は電脳空間を自らの意思で自由に気軽に行き交う

## インターネットは「人材の宝庫」!?

今回のインターネット採用の取材に際し、編集部はマスコミで華々しく取り上げられた新卒だけでなく、むしろ経験者の側面からより積極的

なアプローチを試みた。取材全般を通して、確かに経験者は新卒に比べ、数的成果だけで見ると全般に地味な印象もある。だが、経験者は職や仕事を接点にした企業と個人との出会いにとっても意外性があり、インターネット採用の予想外の特徴を新たに認識することができた。

まず応募側の印象をひと言でいえば、これまでの転職にイメージする決意や悲愴感とはほど遠い、ある種の気軽さが雰囲気として伝わってきた。「誰もが気軽に自由にアクセスできる」のがインターネットの最大の特徴であるとするれば、アクセスという言葉をそのまま転職に置き換えてもいい時代が来たようだ。ある意味でインターネットは、もはや情報だけでなく、「人材の宝庫」といえるのかもしれない。

## 予想外の「縁」をつなぎとめるインターネット

そもそも最新の情報をタイムリー

そこにはいくつかの課題が残されている。まずは新卒で応募する側の代表的意見として、今年AJS(事例研究でも紹介した旭化成系列の情報サービス社)に入社した宮原雅彦氏(CCN事業部東京センター)のコメントを紹介する。

「率直に言って、インターネットを就職活動の中心に据えるのはまだ時期尚早だという気がしますね。理由はひとつ、やはり利用できる人がまだまだ限られていると思うんですよ」

また、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(SFC)総合政策学部の花田光世教授は、もう少し先の視点からこう指摘する。

「いまのように、企業のホームページを見て説明会参加や資料請求の申し込みをするだけでは、あまり意味がないと思うんですよ。たとえば膨大な量のホームページの中から、学生が知りたい情報を項目によっていかに引き出せるか。そのための検索ソフトが必要なんです。これから中小企業のホームページなども増えてくれば、それがますます必要となってくると思います」

もつともこれらは技術的課題だけに、ある意味で解決は時間の問題にすぎない。そこで残された最も大きな問題は就職協定とのからみである。すでに協定に縛られない一部外資系企業や中小企業は、インターネットの特性である「双方向性」を活かして、メ



慶應義塾大学  
総合政策学部教授  
花田光世氏

う予想どおりの事例もあったが、一方で、メルコの高岡氏、あるいはニューズベースの平井氏のケースのように予想外の出会いからインターネットが企業と個人の「縁」をつなぎとめているのが印象的であった。

スペックに基づく必然的な出会い。インターネットに本来期待されたそんな「オン・デマンド」の採用ケースも、おそらく検索機能が整備されていく今後は、間違いなく増えていくことだろう。しかし同時に、インターネットは「偶然の出会い」意外な出会いを生むことも、取材を通して明らかになった。そしてそうした出会いには、メールという双方向性の新しいコミュニケーションツールを介した、「企業と個人」というより「個(採用担当者)と個(応募者)」のホットな関係がより鮮明に浮かびあがってきたように思う。

## 「双方向性」を活かすなら就職協定は形骸化の方向に

一方、新卒の現状も述べておくと

ールで個別に学生と情報のやりとりを行っている。また大企業にしても、通年採用や採用のオープン化が定着していけば、年間を通して学生とコネクタする機会が増え、就職協定は形骸化していく方向に向かうだろう。

「ホームページを公開する以上、当然学生は企業とのやりとりを求めてくる。それを無視しつづけるのは失礼ではないかという議論は、確かに人事担当者のあいだでも出てきています(旭化成・大池氏)」

また花田教授も、「誰もがいつでも自由にアクセスできるインターネットは、本質的に規制とはそぐわないもの。最低限のエチケット程度は必要だが、あらゆる規制は取り払われていかざるをえないでしょう」と、就職協定の形骸化を示唆する。

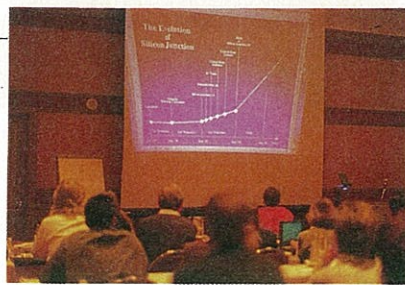
## 求められる「公平な情報公開」企業と学生はイーブンの立場に

またインターネットは、その特性である「情報のオープン化」を活かすことで、人を特定せず誰にでもオープンに情報が伝えられ、幅広く人材を募るには確かにとても有効なツールだ。しかし、そのことは逆に、特定の人には知らせたくない情報は、載せられないということでもある。企業にとっては、あらゆる意味で誰にでも「公平な情報公開」が否応なく求められる。さらに、たとえホームページには

載せられない情報をも、インターネットはほとんど白日のもとにさらしていく。今年、学生間でいくつも立ち上がった情報交換の場、いわゆるフォーラムのホームページには、人事担当者の背筋を寒くするような情報が飛び交った。実社名で説明会、試験、面接の日程や内容が、その場の雰囲気や担当者の人物評価も添えて詳しく記載されていたのである。

ある学生サイトの代表者は、「学生のためにやることなら何でも掲載して、企業のサイトにはできないような情報提供を行ってほしい」とその意気込みを語る。就職氷河期などといわれているが、企業は自らの優位な立場にはやがて安閑とはしていられない。インターネットは、情報公開という名のもとに、企業と学生とをまったくイーブンの関係に変えてしまった。しかも、学生はそれまで「企業」としてではなく、男女や大学などあらゆる属性を超えて、インターネット上で個と個の結びつきを深めながら就職活動に取り組みはじめているのである。

情報のオープン化、即時性、双方向性。これらインターネットの特性が本当に発揮されたとき、経験者は組織から、学生は集団から、おそろしく自然と解き放たれていくにちがいない。そして自らの意思で、職や企業(それも担当者という「個人」との出会いを求め、サイバースペース(電脳空間)を自由に気軽に行き来するようになることだろう。



### ●米国のジョブ・サイト

ユーザーがインターネットで仕事を探すうえで不可欠なのが、ジョブ・サイト、またはキャリア・サイトと呼ばれるホームページだ。

企業側も、応募者を集める機能として有効なものととらえ、多数あるジョブ・サイトの特徴を研究し、比較検討している。

たとえば、大手の筆頭、オンライン・キャリア・センターは非営利の組織で、会員企業3000社を数える。そのホームページには、年間2万件の募集案内が掲載され、ユーザーからのヒットは一日に約7万件。企業はこの会社に、年会費と掲載のたびに手数料を支払って募集広告を掲示する。加えて、求職者のレジュメをプールして企業に提供するサービスも行っている。

ある調査では、一般ユーザーが仕事を探す場合、ジョブ・サイトを利用するのが9割、企業のホームページに直接コンタクトするのが1割という結果が出た。この調査結果は、仕事を探している人は、企業名よりも職種や勤務地を優先することを物語っている。また同時に、あまり知名度のない企業であっても、募集案内がインターネットによって求職者の目に触れる機会がこれまでより増えていることを示している。

くおまなジョブサイト

- Online Career Center  
http://www.occ.com
- Career Mosaic  
http://www.careermosaic.com/
- JobWeb  
http://www.jobweb.org/
- The Monstar Board  
http://www.monster.com
- jobnet  
http://sun.cc.westga.edu:80/~coop/

IQPC社のデニス・スキナーさん。「他社の情報収集もしたいので、とプレゼンテーションを引き受けていただいた企業も少なくありません。」



学生から集めたレジュメをデータベース化し、インターネットで企業とのマッチングを図るベンチャー企業「JOB DIRECT」社。若い経営者が各企業に自社をPR。



セミナーのプログラムは朝8時から夕方5時30分までびっしり組まれていたが、集中力は途切れない。

「2年前に採用のためのホームページを立ち上げ、まずサマージョブやインターンシップの募集に成果をあげました」とネーションワイド・インシュランス・エンタープライズ(保険業)のベギー・キャスレンさん。



バンク・オブ・アメリカのジョアンヌ・サメントさん。「銀行の強みはホームバンキングなどの運営の蓄積。リクルーティングにも役立っています」



参加者はラフなスタイルで、コーヒーや軽食をとりながら参加する。プレゼンテーション中にも質問がどんどん飛び交う「双方向」のセミナー。



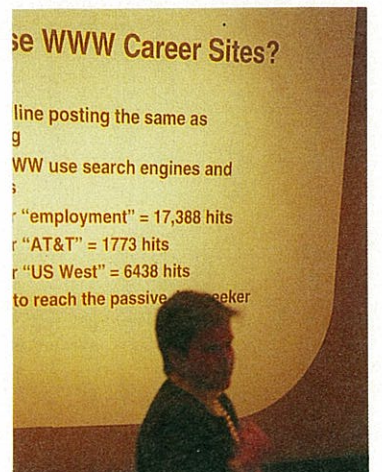
## 米国企業が注目する インターネットのさらなる可能性

インターネット先進国といわれるアメリカの実情はどうなっているのだろうか。編集部は、インターネットによるリクルーティングセミナーがサンフランシスコで開催されるということを知り、太平洋を渡った。そこにはインターネットへの冷静な評価と、今後の可能性を熱心に議論し合う企業の姿があった。

〈セミナー概要〉「RECRUITING & STAFFING ON THE INTERNET」  
主催：International Quality & Productivity Center (IQPC)  
米国・サンフランシスコ市内のホテルで10月9日から11日の3日間にわたって開催。インターネットで採用を行っている企業、大学就職部、調査会社など20団体がスピーカーとしてプレゼンテーション、パネルディスカッション、ワークショップ(分科会)のかたちで進められた。参加者は105名。



スピーカーは人事関連の分野でいくつかの企業を渡り歩いてきたベテランが多く、質問をした人にTシャツやボールペンを投げ渡すなど、パフォーマンスもバッチリ。



「応募者を集めるには、有効なジョブ・ポストリングサービスを利用することが大事」と、具体的なデータを提示してスピーチするモトローラのジェニー・フィッシャーさん。

インターネットでの採用は米国でもホットなテーマ。セミナーには、プレゼンテーションする企業を含めて100社近くが集まった。

「人事部へのアンケートなどを定期的に実施しているのですが、現在、インターネット・リクルーティングへの関心が非常に高くなっています。まさにホットなテーマなんです」と主催者であるIQPC社のデニス・スキナーさんは話す。

このセミナーでプレゼンテーションをしたのはバンク・オブ・アメリカ、テキサス・インスツルメンツ、モトローラ、プライスマット、ハウスをはじめとする20社の人事関連のスペシャリストたち。業種はコンピュータ関連から銀行、保険業、医療機関、運輸業、小売業などさまざままで、バラエティに富んでいる。1、2日目は、おもに各社の事例の紹介を中心とし、加えて大学(UC LA)の就職部のスピーチや、パネルディスカッション、3日目はテーマ別に分科会が行われた。

### 米国流インターネット採用の6つのポイント

セミナーでのプレゼンテーションをもとに、米国企業がインターネットをどのように評価しているのか、その基準についてまとめてみよう。

1. ターゲット  
必要とする人材が応募してくる可能性。この中身には、「出会い」の場を広げる意味と、「スクリーニング」
2. 効率性  
面接前に大量のレジュメを検討することのパワーを削減することが可能になる。また、告知をネット上で行えるために、各大学を訪問する回数を減らすことができる。
3. スピード  
欠員が発生してから、補充される間のタイムラグの検証。24時間いつでもアクセスできるのが、インターネットの強み。導入の効果ははっきりと表れつつある。
4. コスト  
これまでの新聞、求人誌などへの広告制作、掲載に関するコストと、ホームページ立ち上げや運用、ジョブ・サイトへの手数料との比較。大幅なコスト削減は期待できない、としている。
5. インパクト  
採用プロセスのオンライン化が進むことによって、たとえばライオンマシナリーによる直接の募集告知が可能になるなど、人事部門の機能や役割が変わる可能性をもつ。
6. 課題  
インターネットに関する規制やルールが今後どうなっていくのか。また、面接で尋ねることを禁止されている性別、年齢、人種などの情報は登録して提供してもよいのか、などについて議論が起きている。

プレゼンテーション企業はコンピュータ関連企業にとどまらず、銀行、販売業、医療団体、コンサルタント、大学のキャリアセンターなど、さまざまな業種、規模にわたっていた。そのなかから6人のスピーカーに個別にインタビューを行った。

キャシー・シムズさんはUCLAキャリア・センター(就職部)の部長。学生のほぼ100%がインターネットに加入し、授業の履修登録もパソコンという時代、就職部も以前は大きな掲示板に募集案内やサマージョブの情報を貼り出していたのが、いまではそれがパソコン端末に取って代わられた。「学生がインターネットで就職先を探す時代になって、もう大学の就職部は不要ではないかという議論も過去にはあったのですが、むしろ、相談件数は増える傾向にあります。」

それというも、学生はインターネットによってたくさんの選択が与えられるようになったのですが、今度はどんな基準で会社を選べばいいの、1対1で直接アドバイスを受けたいという欲求が一方で高まっているからです。パソコンの画面にいつもひとり向き合っているのは、精神的にどこか満たされなくなるのかもしれない。

また、就職部の業務面では、インターネットの普及によって、企業の人事部との接触の回数は減少の傾向にある。

「募集要項、学内面接の日時の設定などが、通信でやりとりできるようになったので、企業が大学を実際に訪れるのは面接日のみとなってきました。」

学生のインターネット利用率は100%に近い  
大学の就職部の役割も大きく変わる



●UCLA キャリア・センター  
http://www.saonet.ucla.edu/career

ディレクター  
キャシー・シムズさん

その分、私たち大学側は本来の業務に専念できるわけで、インターネットの大きな恩恵を受けています。」

とキャシーさんは語る。

大学に寄せられる募集のデータベース化をビジネスとしているのは、ケン・レンバーク氏が9年前に設立したジョブ・トラックだ。

同社は、ロサンゼルスを本拠にして、全米の460の大学、大学院と契約し、採用情報を一元的に管理するシステムを運用している。

「企業は、大学別、学部別に選択的に募集したいという要望ももっていますので、当社はこれに合わせるべく、大学別のリストを作成するサービスを行ってきました。インターネットが普及する以前は、大学に寄せられた情報を就職部のパソコンからしか閲覧できないというシステムだったのですが、それがいまや、学生はIDさえ持っていれば24時間どこからでも当社のページにアクセスできます。閲覧したデータをプリントアウトする必要もなくなり、大きな進歩ですね。」

ジョブ・トラックは学生のレジュームのプール・システムも構築しており、一般のジョブ・サイトの強力なライバルとなりそうだ。



●ジョブ・トラック  
http://www.jobtrak.com

ファウンダー&チーフ・  
ファイナンシャルオフィサー  
ケン・レンバーク氏

インターネット採用を見極めるには  
もっと時間が必要

●ブライスウォーターハウス  
http://www.careermosaic.com/cm/price-waterhouse/



ヒューマンリソースディレクター  
マーク・オーモンド氏

「インターネット採用について、すべてを評価しようとするのは、いまのところはまだむずかしいですね」と言うのは、マーク・オーモンド氏。

たとえばインターネットをどんなユーザーが利用しているかについては、ジョージア工科大学の調査が有名だが、最近のUSA TODAY紙では、かなり違う結果が出てきており、実際には、まだ正確につかめていないというのが実情のようだ。

また、コスト的にも、導入にあたっては、それほど大きな効果を期待すべきでないというのが、一般的な見方になっているという。

また、同氏は、必要な能力をもった人材を集めてくるインターネットのポテンシャルについては、人材を必要とする側が、どんな人材を欲しいのか細かく指定できるかどうかという問題に深く関わっている、たとえば、情報システムの技術者の募集なら、コンピュータ言語は何を知っているかというレベルまで企業側が注文を出していくべきだと指摘する。

「漠然とした募集の内容では、漠然とした応募者しか集まりませんし、応募者の経験や技能を細かくスクリーニングできるインターネットの特性を活かしているとはいえないのです。実は昨年、私が所属していた部門がある企業に買収されることになって、私自身がインターネットで仕事を探そうとしたことがあるんです(笑)。ユーザーの立場になって思うことは、インターネットのなかを進んでいくにも、ダウンロードや印刷にも、かなり時間がかかってしまうことです。数年前のサービスに比べれば、インターネットは情報の量も質も格段の進歩を遂げていますが、スピードについては不満が残りますね。」

3Dの画像処理や、そのための特殊なコンピュータを開発、販売しているハイテク企業である同社。

エリック・レーン氏は、インターネットの採用に関して、採用プロセスをどうインターネットで置き換えるかだけでなく、人事システムの改革ツールとして注目している。

それというも、インターネットと社内のイントラネットを併用することで、これまで人事部が行ってきた業務を、大幅に見直すことが可能になるからだという。「ご存じのように、インターネットを使えば、人材を必要とするラインのマネジャーが、デスクのパソコンから外部の人材を簡単に募集できます。そこで、人事部はこれまでの発想を変え、そのマネジャーに採用に関するノウハウを教えたり、あるいは面接での注意事項を伝達するという、採用活動のサポーターに徹すれば十分であるという考え方が成り立ちます。」

これまでは、ラインの部署が人材を必要とするたびに、人事部と協議をしたり、人事部が人数の取りまとめをしたりして仕事を進めてきた。

そのため、ラインの部署が、人事や採用について知りたいことが生じたときにコミュニケーションしなければならぬので、時間もかかり、無駄が多かった。

そこで同社は、イントラネットのホームページに人事に関する手続きやノウハウ、注意事項などをすべて盛り込み、ラインの部署がそのページをみてもわからないことがあれば、そのときはじめて人事部と話し合うという方式に切り替えたわけである。

「こうすれば、基本的にはラインのマネジャーが直接募集広告を出し、面接もマニュアルに沿って自力で行えるのですから、人事部の業務は大幅に合理化できました。今後、インターネットとイントラネットの構築と結合によって、社内のコミュニケーションのあり方が大幅に見直されていくかもしれません。」

人事システムの改革ツールとして  
インターネットのポテンシャルに注目している

●シリコングラフィックス  
http://www.sgi.com



ワールドワイドスタッフィングディレクター  
エリック・レーン氏



カラフルなホームページをモニターで紹介しながらのプレゼンテーション。

企業名にこだわらず仕事を求める人との  
新しい出会いが生まれた

●ザ・グッド・ガイズ  
http://www.thegoodguys.com



リクルーティング&スタッフィングマネジャー  
テレサ・トーラーさん

西海岸を中心に展開する家電の量販チェーンの同社は、小売業のなかではインターネットをいち早く取り入れた企業といえる。本社がシリコングラフィックスに近いため、ホームページの立ち上げや運用に関する必要な外部の人材を、比較的簡単に集めることが可能だったことがその理由のひとつだ。

「人材を集めるツールとして、インターネットを高く評価しています。当社は決して大きな企業ではないので、導入の効果について疑問視する声があったのも事実です。しかし、結果的には成功で、全体の採用から見ても、すでに20%がインターネットを通じてコンタクトした応募者となっています。アメリカでは、企業名よりも職種や勤務地で仕事を検索する傾向がありますから、それが当社には有利に働いたといえます。」とテレサ・トーラーさんは語る。

いくつかのジョブ・サイトを使っており、それを通じて「勤務地」をキーワードに検索しているうちに、偶然同社の募集に目が留まったという応募者も少なくないという。また、新聞の募集広告では、どの会社か自宅から近いかは一見してわからないため、勤務地で会社選びができるのはインターネットならではのことで、その成果を評価する。

「今後は、インターネットを通じて海外からの応募を受け付けたり、特定のユーザーグループの掲示板を利用して、特定のユーザー層、たとえばコンピュータが非常に得意な人々をターゲットに採用活動を行うことも考えています」とインターネット採用に意欲を見せる。

マーシー・ヘルス・システムは、オハイオ州シンシナティをベースに、19の病院、9つの長期療養施設をもつ非営利の団体。非営利の組織としては全米で4番目の大きさだが、地元オハイオ州とその周辺地域以外では、それほど知名度が高いとはいえない。

インターネットを採用のツールに使うようになって、最も評価すべき点は、これまででは応募者が来ないとあきらめていたような遠方から、応募や問い合わせがはじまったことだとエリザベス・ボルドックさんは言う。

「当組織は、キリスト教の精神に基づいて、社会的弱者や貧しい人々への治療の機会を提供したり、ビジネスとしてはあまり儲からないイリノイ州を治療に取り入れたいと思っています。インターネットにホームページを開くことで、そうした経営理念を外部で紹介する機会をもち、結果として、こうした理念に賛同する医師や看護婦が、遠方から応募に来るといった状況です。やはり、州を超えてリアルタイムで情報が流れるというのは、インターネットの大きな強みで、現在のところ、問い合わせのヒットだけでも、週に300から500ほどあります。」

これまで医療関係の人材を求めようとしたら、医師は医師専門、看護婦は看護婦専門の就職斡旋会社があって、そこに紹介を依頼するのが一般的な方法だったが、インターネットによってその成果が明確に見られたことで、インターネットの導入を非常に評価しているという。

より広い地域から、理念に賛同した  
応募者が集まるようになった

●マーシー・ヘルス・システム  
http://www.mercy.com



ヒューマンリソース開発・バイスプレジデント  
エリザベス・ボルドックさん

米国において、インターネットを採用活動に利用する企業が現れてから2年あまり、すでに多くの企業がインターネット採用に大きな手ごたえを感じていることがわかった。インターネットは、ホットな話題ではあるが、決して一過性のものと捉えてはいない。各企業は、いくつかある採用ツールのひとつとしてインターネットを明確に位置づけ、メリットとデメリットを分析し、合理的に判断し、トライしている。また、今回の取材を通して、日本の採用システムや雇用環境の違いを再認識させられた。たとえば、募集から採用までの期間を短縮するというインターネットの利点を活かすには、定期採用より通年採用が望ましいが、実際米国のほとんどの企業は通年採用である。また、応募者とのファーストコンタクトは、説明会ではなくレジューム審査が一般的であること。さらに、職種分類や経験年数、スキルなどを共通言語に仕立てていること。すなわち、採用活動のいくつかをインターネットに置き換えやすいという環境が、そもそも米国には存在していると考えられるのだ。日本では、従来の採用方法を踏まえて、今後どうインターネットを活用すべきかを考える必要があるが、逆にインターネットが普及することによって、日本の採用システムが変わっていくことも考えられるのではないだろうか。



# パソコンなくてもインターネット

## あちから

RECRUIT



480YEN (税込)

使える・役立つ・楽しめる  
紙でつながるインターネット  
情報マガジン

いろんなホームページが  
誌上で体験できる!

情報満載 500件!  
今月のジャンル別ホームページとおき情報  
フラダバッグからナイキまで  
秋冬コーディネート大公開!

芸能レポーターもかなわない!  
TV、芸能界情報、オモテとウラ



### 特集

穴場デートスポット、入手困難チケット、  
伝説のビンテージギター、  
日本未入荷M.A.C最新情報も

見たい! 欲しい! 知りたい!  
は、これで解決!

イタリアブランドあざりから、  
二人で入る露天風呂情報まで。

旅を得する便利にする  
インターネット活用術

原寸大のG・馬場、  
去り行く髪型観察記録、  
一人暮らし女の子の実態

一発・痛快  
ホームページセレクション

もっと、身近に、すべての人に。  
インターネット開放宣言!

# 創刊!

【あちから/ACARA】とは、インドネシア語で「番組」を意味します。インターネットの面白くて役立つホームページ(番組)をたくさん紹介していくこと・また、いろいろな意味を「あちからこつちから」探すことをイメージしてネーミングしました。

毎月29日発売

親不孝者は法廷へ  
シンガポールで  
両親扶養法成立

かつて不良外人を「尻たたきの刑」にしたシンガポール。今度は「両親扶養法」を成立させ、この夏から親不孝の息子を両親が訴え、扶養費などの要求ができるようになった。家庭内の問題を法廷に委ねるのは、さすが儒家・獅子の国。日本で実施すると「関係ねーよ」と返ってくる?



★

会社主義、出世主義  
欧米、アジア以下  
どこへ行くニッポン

労働省の「海外労働事情調査」(日・米・仏・韓・タイ・インドネシア6カ国)によると、会社帰属意識はインドネシアの88%を筆頭に他国も6割以上だが、日本は32%。出世のための我慢でもタイの97%を筆頭に他国は6割を超すが日本は31%と最低。どこへ行くニッポン。



★★

さすが大物詐欺師  
看守の運転付きで  
正門から脱走

経済発展の裏で汚職が拡大するインドネシア。今度は国営銀行から400億円余りを搾取した大物詐欺師が、収監されていた刑務所の正門から堂々と職員を脱走に成功。低給に不満の看守を次々に買収したらしい。インドネシアもそろそろ日本の「官高民低」に倣う時期にきた!



★★

パソコン雑誌  
女性向け創刊ラッシュ  
中高年向けはナシ?

出版界ではマンガ雑誌が飽和状態のなか、パソコン雑誌のみが隆盛で、現在毎月130誌が発行される。さらに販路拡大で、女性向け特集や「パソコンスタイルブック・フォロワー・ウーマン」など専門誌も続々。これで「おたく」をバカにしていた若い女性たちもパソコン「おたく」に!



★

# NEWS JUNGLE

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

★はニュースの「おもしろ」度。編集部が勝手に判断しましたので悪しからず。

### お役立ちアイコン



法律・行政トピックス



組織・制度改革



マネー



雇用・採用環境



ニューウェーブ

上司のリストラ見て  
専門性を求め  
社会人大学院生急増

大学院が基礎研究の場から、社会に出たくない「モラトリアム機関」へといわれたが、昨今はキャリアアップのための社会人が急増。全国400余りの大学院の半数近くに社会人特別選抜があり、土日、夜間開講も拡大。収入増を図りたい大学院と、リストラを避けたい社員の利害一致?



★

**プロ野球二軍選手  
経費削減で  
まるごとレンタル**

Jリーグにはレンタル選手があるが、プロ野球でも広島、日ハムなど二軍をまるごとレンタルさせる動きがある。育成機関の二軍だが年間運営費が最低1億円はかかるため、リーグ調整さえつければ、スポンサーを付け入場料をとる。プロアマ交流や技術アップも狙いだが、問題は野球人気。



★★★

**サービスマン残業イヤ  
派遣社員へ問われる  
企業側の対応**

年功序列、終身雇用が崩れるなか、「労働者派遣法」施行から10年。派遣社員のほうにはプロ意識も強くなったが、受け入れ企業が問題。サービスマンや専門外労働強制などに苦情も多く、各地で労組結成の動きも。正社員を雇う余裕がないのだから、つるしあげを食らう前にしっかり頼みますよ。



★

**エア・ヌード  
ご搭乗できません  
ポスト、現代締め出し**

ヘア・ヌード人気で、一般週刊誌売り上げ1・2位を占める「週刊ポスト」と「週刊現代」が外国航空会社だけでなく、日本の航空3社からも締め出しをくった。日本のテレビや雑誌ではヌードが氾濫し無感覚になっているが、これが世界の常識です。パソコンで見るのは？ 使用自体ダメ。



★

**フランス伊達男  
父権求め  
「SOSババの会」**

フランスでも、離婚後に母親が子供を連れていくケースが圧倒的に多い。今は出産・育児の社会保障も充実し、男の知らぬ間の出産も多い。そこで男は単なる「精子提供者」ではないと、父権を求め「SOSババの会」を設立。政治運動化していくという。男はしよせん精子提供者、トホホ。



★

**総合と一般の中間  
業務職に人気  
どっちつかずはダメ**

「一般職」と「総合職」の中間的な「業務職」を生保をはじめ導入企業が増え応募も多い。業務職は一般職と異なり、地域内での転勤や営業への転出もあるが、昇進もあり、資格取得で総合職への道もある。企業にも社員にも選択肢が増えたが、双方とも都合のいい解釈では困ります。



★★★

**カーネギーホール  
カラオケ大会が占拠  
文化も力ネ次第**

カーネギーホールといえば、世界の一流音楽家、舞踊家の究極の舞台披露の場。昨今は日本や韓国などアジアの進出も目立つ。だが問題になっているのが、カラオケ大会、民謡大会など豪華ツアーに乗っての素人の占拠。ホール側の受け入れ体制もあるが、札束で文化までね！



★★

**双方向通信で  
インターネット就職  
マニユアル人間増殖？**

明けても暮れてもインターネットが叫ばれているが、双方向通信のメリットを活かし、採用、就職でも企業、学生双方の情報収集が盛んになった。だが、情報通信に精通し、自己アピールもうまい学生を期待したら、マニユアルをプリントしてあちこちに送るウワブも出るなど、問題も多い。



★

**大蔵省  
勤務中のバイト禁止  
当たり前でしょ**

世間の風当たりが強くなった天下の大蔵省。批判を少しでもかわそうと、通達が出た。最近、アナウンサーの怪しげな団体でのアルバイトが問題になったが、大蔵通達はなんと「時間内の講演、謝礼は禁止」というもの。一応有給休暇扱いだったらしいが、勤務中も勤務外も禁止、禁止！



★★★

**J、V、次はX  
旋風起こすか  
アメフトリーグ発進**

Jリーグ、Vリーグに続き、Xリーグ（日本社会人アメリカンフットボール協会）がスタートした。松下電工、オンワード、レナウン、リクルイトなど、東、中、西区に分かれ、18チームが激突する。プロ化は先だが、選手のCM解禁、ホームページもある。不況も一緒に打ちまかせ！



★

**子会社が親を管理？  
三菱商事  
人事部独立**

三菱商事が10月から人事部業務を「ヒューマンリンク」社として独立させる。経営戦略に関わる人事政策は本社に残すが、ヒトが財産の商社だけに英断。本社組織のスリム化が狙いだけとエリート商社マンだけに「子会社にオレの人事を委ねるのか」との声も聞こえてこない？



★★★

**労働省、超ヤル気  
サラリーマンに  
学費半額支給**

労働省は専門性や創造性の高い人材育成を目的に、97年度予算に企業への助成金を盛り込む。専修学校や外語学校にいく30代社員に学費半額（上限5万円）、フレックスなど通学環境を整えた企業への奨励金を助成するなど。労働省はヤル気だが、うまく利用され予算のムダ遣いは困ります。



★★

**パソコン1人1台  
やる気起こしたら  
肩書消えた!?**

日本板硝子が94年度からパソコン1人1台導入による社内情報システムを構築。社長の鶴の一声で、平均40歳の社員が悪戦苦闘しなんとかクリア。ところが、社内稟議書も電子メールにするとう上意下達も容易で、中間管理職はいらぬと6割の肩書が外された。これが狙いだっただけ!?



★★★

**「結婚防衛法」可決  
同性愛は恋愛可  
結婚不可、米国の話**

同性愛に寛容なイメージのアメリカだが、9月の上院議会で「結婚防衛法」といういかめしい法案が可決し、同性愛結婚を認知しなかった。これは同性愛を容認しても、配偶者への社会保障や恩給給付（米軍に同性愛者が多い）を禁止したもの。おカネがからむと真実の愛も邪魔が入る？



★

**トヨタ王国に  
日産丸、出陣  
再挑戦なるか**

愛知県豊田市ではトヨタ車以外の走行は命懸けとはオーバーだが、日産自動車も系列販売店を市内にオープンさせ、周囲は戦々恐々である。企業城下町・豊田市内にはホンダだけで、三菱、マツダの販売店はない。実は日産も16年前に撤退した経緯がある。再挑戦なるか、振り返りか。



★

**国際結婚したい！  
いまさら珍しくない  
化学業界のお話です**

日本の化学会社は欧米に比べ、企業規模も小さく国際競争力も弱い。このため三菱化学（油化と化成の合併）に続き、三井化学（東圧化学と石油化学の合併）も発足した。残るは住友化学工業だが、そのトップが「いいお婿さん、お嫁さんを紹介して！国際結婚でもいい」と発言したワケ。



★

**フードデザイン科  
ペット飼育科  
専門化進む高校**

画一化教育の批判に対応するため、文部省も学習指導要綱を改正してきたが、最近では宮大工を養成する「伝統建築」、ペットの飼育管理「実用動物」、観光地を控える高校では「ソーリスト」、食材と卓材の「フードデザイン」と多彩な学科が増えた。カルチャースクールではありません。



★★

# 企業の声

企業として社会的責任を果たさなければならぬという思いはあるが、**人件費増大**を考えると消極的にならざるをえない。

(専務・♂・54歳)

企業特性や事業内容に応じて**各企業が個別に対応**すべき問題である。企業の事情を省みず、一律65歳を目指せと言われても困る。

(人事部長・♂・48歳)

当社には68歳の嘱託の方がいるが、**一般社員と遜色ない成果**をあげている。正しい評価と賃金の仕組みを確立できれば年齢にこだわりの必要はないと思う。

(総務部長・♂・44歳)

## 65歳定年延長に賛成？反対？

社会の高齢化が進むなか、定年の延長を求める声が高まっている。政府では98年度から60歳定年を義務づけるとともに65歳までの継続雇用を促す方針だ。が、企業側の対応は鈍く、65歳定年制を検討している企業はわずか2割という調査結果もある。企業側、働く側それぞれのホンネの意見をまとめてみた。

うちには50代前半の社員が2人いるが、**給与ばかり高く**で、ややもてあましている。65歳定年制なんてどうも考えられないね。

(コンビニエータ関連社長・♂・42歳)

仮に65歳に延長するとしたら、**対象者の選別と賃金力**ツトが必要不可欠。が、どちらも微妙な問題をはらんでおり、慎重に対処せざるをえない。

(部長・♂・51歳)

それだけでなく中高年者が**だぶ**ついているから、率直にいつてむずかしい。企業としての責任もある。再就職のための教育を施すなどできるかぎりのことをするつもりだが……。

(常務・♂・58歳)

まだ若い会社なので身近な問題として考えたことはありません。個人的には、**本人が働きたい**というかぎり、その場を提供できるような企業風土をつくっていききたい。

(社長・♂・44歳)

**新陳代謝**のない企業は必ず停滞を招く。このことは歴史が証明しているのだから、軽々しく導入するわけにはいかない。(社長・♂・50歳)

早い時期から再教育を施し、**高齢者にふさわしい分野**で力を発揮してもらおう。こうすれば実現は可能だと思います。

(人事・♂・38歳)

現在、前向きに検討している。あらかじめ給与などの**条件を提示**し、それに納得してもらえたら雇用を継続するという方法が妥当と考える。

(室長・♂・53歳)

## 働く人の声

私の父は肉体的にも精神的にもまったく衰えた様子がないのに、再就職口が見つからず家で寂しそうにしている。いまだき60歳定年なんて**かわいそう**。(OL・♀・29歳)

どのみち会社にすがって生きていく気はないから、60歳だろうと65歳だろうと**オレには関係ない**ね。(ソフトハウス・♂・33歳)

若いうちはそうでもなかったが、年齢を重ねるにつれてできるだけ長く働きたいと**切実に**思うようになった。一刻も早い実現を望む。

(メーカー・♂・52歳)

寿命が延びたから定年を延長するというのは間違い。むしろ**50歳くらいに引き下げて**、必要な人材だけ雇用を延長すべきだと思う。

(人事・♂・24歳)

近々定年を迎える身だが、心身ともに**若いヤツには負けない**という自信がある。年齢だけでなく会社にとって必要かどうかという視点で見てもらいたい。

(建設会社・♂・57歳)

何十年も会社に身を捧げて頑張ってきたんですから、**60歳ぐらいで解放してあげたい**というのが主人に対する素直な気持ちです。

(主婦・♀・54歳)

運よく再就職先が見つかったとしても、**すぐに馴染めるかどうか不安**。できればいまの会社にずっといたい。

(メーカー・♂・56歳)

僕らが定年を迎えるころには70歳くらいになってほしいですね。**年金もアテにできない**ようだし……。(営業・♂・29歳)

次号テーマは「独立支援制度」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。

# 黙っちゃおれん!

賛成:30%

反対:40%

どちらともいえない:30%

賛成:60%

反対:20%

どちらともいえない:20%

ひと口に60歳といってもバイタリティあふれる人もいれば、めっきり老け込んでいる人もいます。年齢だけで定年を決める**仕組みそのものを見直す**べきではないか。

(事務・♂・27歳)

**政界の60歳は中堅に属する**。ビジネスの世界でも60歳定年は早すぎると思う。

(課長・♂・43歳)

もう心の準備ができていっているので、いままさら延長しなくてもけっこう。それより**再就職の手はず**を整えてほしい。(商社・♂・58歳)



# 人 事 よ ろ ず

## 相 談 Q & A



コーナー担当  
中小企業診断士  
社会保険労務士  
西山徹也

人事相談、情報探索へのお問い合わせが増えており、つながりにくくなる場合があります。お問い合わせの多い、簡単な質問や調査データにつきましては、ファクシミリ情報BOXのメニューを充実させていきたいと思っております。また人事相談窓口は女性を含む数人の社会保険労務士が交替で担当しています。引き続きよろしくお願いたします。

お問い合わせ先  
0120・74・5858  
(月・水・金13:00～17:00開設。お問い合わせは会員企業に限らせていただきます)

### 今号の報告

人事相談窓口・情報探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 (8/1～9/31)

1位 契約社員・パートタイマー	非正規従業員の採用・活用が進んでいますが、アシスタント業務を行う「契約社員」については明確な賃金相場や事例も少なく、待遇を含め各社手探りの状態です。
2位 賃金・手当	職種別賃金のお問い合わせが増えています。職種・職務給への賃金体系変更、雇用流動化に対応したマーケットプライスへのニーズをひしひしと感じますが、現在のところ人事院調査程度しか存在していません。モデル賃金の時代は終わりでしょか？
3位 出向・転籍	中高年はもちろん、戦略的なものも含めて関連会社以外への出向・転籍が増えています。就業規則の改定、社会保険・退職金の取り扱いなど実務面のご相談も増加中。
4位 解雇・退職	キーワードは「備えあれば憂いなし」「厳選採用の実施」「就業規則の改定」「遵法と寛容さ」「日常の労務管理」というところでしょうか。
5位 社会保険など各種手続き	込み入った内容のご相談が増えています。「頼られる」嬉しさと即答することのむずかしさの両方を感じています。

### Q U E S T I O N

10:00～16:00(昼休憩1時間)、週5日勤務、時給1000円のパートタイマーの賃金は？ 残業・休日出勤をさせた場合は？ 有給休暇の際は？

### A N S W E R

このパートタイマーの所定労働時間は拘束6時間ですが実働は5時間です。休憩時間については賃金を支払う必要がありませんので、一日5000円となります。また一日の労働時間が6時間を超えない場合には休憩時間そのものを与えないことも可能です。もちろんその場合の賃金は6000円です。6時間を超える場合には45分、8時間を超える場合には60分の休憩を与えなければなりません。

次に残業・休日出勤の賃金計算ですが、一日の法定労働時間である8時間を超えない残業(法定内時間外労働)については割増賃金にする必要はありません。8時間を超える場合(法定外時間外労働)には、超えた時間分について25%以上の割り増しが必要です。仮にこのパートタイマーが9:30から19:30まで働いた場合(実働9時間)には、1000円×(5+3時間) + 1000円×1.25×1時間 = 9250円を支払うこととなります。

### Q U E S T I O N

(一週一日、または4週4日の法定休日を超える休日)に労働させる場合と法定休日労働の場合で考え方が分かれます。所定休日労働の場合、その週の労働時間が法定の40時間を超えなければ、時給1000円の計算でかまいません。40時間を超える場合には、超えた時間分について25%以上の割り増しが必要です。一方、法定休日労働については、その日の労働時間のすべてに35%以上の割増賃金を支払う必要があり、製造、建設、運輸などの工業的業務については、女性に法定休日労働をさせることはできません。商業、飲食業、接客・娯楽業などの非工業的業務については法定休日についても4週につき1日まで労働させることが可能です。

### A N S W E R

最後にパートタイマーについても、所定の労働日数に応じて有給休暇を比例付与しなければなりません。この場合の賃金計算は、通常の所定労働時間分の賃金を支払うこととなります。貴社の場合なら5000円です。これは一日の所定労働時間が異なるシフト勤務などの場合とは異なるかといえます。少々複雑です。この場合は①平均賃金、②所定労働時間、労働した場合に支払われる通常の賃金、③健康保険の標準報酬月額に相当する金額のいずれかの額にすることを就業規則にあらかじめ定めておく必要があります。②は所

定労働時間の長い日に有給休暇が集中するおそれがあります。③は労使協定の締結も必要のため、通常は①ということになります。ちなみに平均賃金は、算定事由発生日前3カ月間における賃金総額をその期間の総日数で除した額となります。

### Q U E S T I O N

人事・総務部門に関連する主な保存書類についてまとめましたので参考してください。賃金台帳は労働基準法(109条)では3年ですが、税法(国税通則法)では7年の保存が義務づけられていますので、ご注意ください。(表2参照)

### A N S W E R

保存しておく必要はない書類と、その年限について整理してください。また複数の事業所がある場合は事業所ごとに備えなければならぬのですか？

安衛法では労基法の事業所に対応するものを事業場といえます。社会保険関連書類は原則、適用事業所(実際は事務処理を行なっている本社、あるいは健保組合・年金基金など)です。保存方法もコンピュータの磁気ディスク等によって変わるので、

### Q U E S T I O N

18歳未満の者を使用する場合の注意点は？

### A N S W E R

同じ18歳未満でも16・18歳、15歳未満、12歳未満で、労働時間・時間外労働・休日労働・深夜業などについての扱いが異なります(表1参照)。労働基準法では、①18歳未満の年少者の時間外労働・休日労働・深夜業を原則的に禁止、②15歳未満は使用そのものを原則的に禁止しており、一定の要件を満たした場合などに例外的に認めるとしています。

書類に添付し、提出します。①児童の年齢を証明する戸籍証明書(実際には住民票記載事項証明書)②修学に差し支えないことを証明する学校の証明書③親権者(もしくは後見人)の同意書。また以上の①②③は事業場に備え付けなければなりません。なお家事使用人、農業、畜産・水産業については適用されませんので、「おしん」は現在も合法ですが、「俺のかいり」の朝刊太郎(古い!)は中学生でなければ違法です。

●表1 18歳未満の者を雇用する場合の注意点

	15歳未満	15歳以上18歳未満	交替制 16歳以上(男子)
労働時間	原則禁止 例外として修学時間を通算して1日7時間 1週40時間	原則1日8時間 1週40時間 例外として1日10時間(1週間のうち、労働時間を4時間以内とした場合のほかの日、1週は40時間のまま)	—
時間外・休日労働	原則として禁止 例外として①災害等による臨時の必要がある場合 ②官公庁の公務のための臨時の必要がある場合	—	—
深夜業	労働禁止時間 原則PM8～AM5 (労働大臣が認めた場合)PM9～AM6	労働禁止時間 原則PM10～AM5 (労働大臣が認めた場合)PM11～AM6	可
変形労働時間制 ・1年単位 ・1カ月単位 ・1週間単位 ・フレックスタイム制	適用不可	1週48時間、1日8時間を 超えない範囲内で1年単位または 1カ月単位のみ適用可	—

ついている本社、あるいは健保組合・年金基金など)です。保存方法もコンピュータの磁気ディスク等によって変わるので、

すが、なにも「備え付け」時代の法律なので実情とかなかなかわなくなっています。

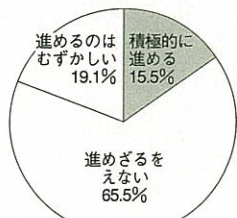
●表2 文書の保存期間(主要なもの)

年限	文書名	起算日	根拠条文
永久	●定款、株主名簿など ●登記・訴訟関係書類 ●官公庁への提出文書、官公署の許可書、通達等で重要な書類 ●特許、実用新案、意匠、商標等工業所有権などの関係書類 ●社規・社則およびこれに類する通達文書 ●労働組合との協定書		商法263 特許法67他
30年	●クロム酸等の空気中における濃度の定期測定記録等	労働者が作業場で作業に常時従事することとなった日	特化規36他
10年	●株主総会議事録(本店備え置き分)、取締役会議事録など ●商業帳簿および営業に関する重要書類	議事録作成の日 帳簿閉鎖の時	商法244、260の4 商法36他
7年	●じん肺健康診断記録、じん肺健康診断に係るエックス線写真 ●粉じんの濃度測定記録 ●取引引きに関する帳簿、決算に関して作成された書類、領収書など取引憑書類 ●給与所得者の扶養控除等(異動)申告書など ●住宅取得特別申告書など ●源泉徴収簿(賃金台帳)	作成日 作成日 帳簿閉鎖日および書類作成日・受領日の属する事業年度終了の日の翌日から2カ月を経過した日(当該事業年度分の申告書提出期限の翌日) 法定納期限 課税関係の終了日 法定納期限	じん肺法17 粉じん規26 所規63、法規59 国税通則法72、73他 同上 同上
5年	●非課税貯蓄申込書など、海外転勤者の財産形成非課税貯蓄継続適用申告書など ●一般健康保険診断記録など ●従業員の身元保証書、契約書など ●監査役・監査報告書(本店備え置き分)	申込書、申告書に係る廃止申告書または退職等に関する通知書の提出があった日の属する年の翌年 作成日 作成日 定期株主総会の会日の2週間前	所令48・所規13他 安衛法103他 高法282
4年	●雇用保険の被保険者に関する書類	完結の日(該当する被保険者が退職などによりその適用事業所に在籍しなくなった日) 完結の日	雇保規143
3年	●雇用保険被保険者関係届出事務等処理簿 ●労働者名簿 ●雇入、解雇、退職に関する書類 ●災害補償に関する書類 ●資金その他労働関係の重要書類 ●労災保険に関する書類 ●労働保険の徴収・納付等の関係書類 ●安衛法等に規定される機械について実施する定期自主検査の記録 ●家内労働者帳簿 ●派遣元管理台帳・派遣先管理台帳	従業員の死亡・退職・解雇の日 従業員の死亡・退職・解雇の日 災害補償の終わった日 完結の日 完結の日 完結の日 検査実施日 最後の記入をした日 派遣契約終了の日	労基法109・労基規56 同上 同上 同上 労災規51 徴収規70 安衛法45、103他 家労法27・家労規24 人材派遣法37、42
2年	●雇用保険に関する書類(被保険者に関するもの以外) ●健康保険・厚生年金保険に関する書類 ●家内労働手帳	完結の日 完結の日 最後の記入をした日	雇保規143 健保規8・厚生規28 家労規1
1年	●社員出勤簿、休暇届、欠勤願、住所・姓名変更届	提出日、受理日	

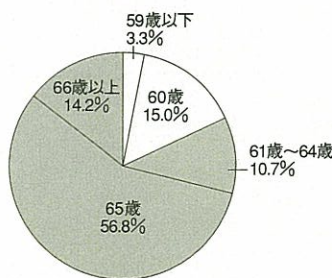


人事マネジメントに関して発表された  
各種データが一覧になっています。  
より詳しい内容をご希望の場合は、  
調査データを提供いたします。  
お問い合わせの方法は  
68ページをご覧ください。  
ただし、お問い合わせは  
リクルートサークルの  
会員の方に限らせていただきます。

●自社内での60歳以上の継続雇用



●働いていたい年齢



## Works Eye

「65歳まで雇用」積極企業  
**15.5%**

中高年の8割が「60歳以降も働きたい」  
企業側とのギャップをどう埋めるか

「超高齢社会に向けての高齢者雇用」  
東京商工会議所労働委員会 96  
年8月 A4判36頁

日本では現在7人に1人が65歳以上だが、2025年には4人に1人と先例のない超高齢社会を迎える。政府は年金法を改正し（95年11月）、公的年金支給年齢を60歳から65歳に引き上げるとともに、企業に60歳定年制の義務化、65歳までの継続雇用の推進を強く要請するようになった。

この要請に対して企業がどう対応するかが注目されていたが、60歳以上の雇用を積極的に進めると答えた企業はわずか15.5%。

5%で、その場合も対象者の選別や賃金の一律カットが必要との意見が多い。それに対し従業員側（45〜59歳）は81.7%が60歳以降も働きたいと希望し、同じ会社内での継続雇用を求める声も強い。このギャップをどう埋めるかが今後の大きな課題になっている。

企業側は65歳年金支給もあり、雇用を進めざるをえないと考えているが、「成果・貢献に對し賃金が高い」「人事停滞で人材育成に遅れ」「職務内容が高齢者に不向き」などを理由に躊躇。継続雇用がむずかしいとみている職務としては、「管理職」（特に大企業）、「営業・販売・サービス」（中堅・中小企業）、「現場管理・監督」を挙げている。

一方で、「社内継続雇用制度の整備」「健康管理体制の強化」をすると同時に、「能力再開発の強化」「専門職の育成」などが高齢化対策に必要と答えているが、その実現はやはりむずかしく、かなりの時間を要するだろう。

65歳までの継続雇用は可能なのか、その場合必要とされる能力は何か、賃金はどうか、せめて企業の方針を打ち出し、働く側が早めに対応できる環境をつくる必要があるだろう。

しみず・いちよ 1969年生まれ。東京都出身。中学1年で本格的に将棋を始め、中学3年で女流アマ名人戦に優勝。85年にプロ入りし、88年女流名人戦で初タイトル獲得。昨年は女流歴代1位の17連勝。今年7月女流王将戦に挑戦、すでに獲得している女流名人、女流王位、倉敷藤花の3タイトルとあわせて四冠に。今年3月までBS番組「囲碁・将棋ウィークリー」のキャスターを務めた。

C O L U M N

女流棋士四冠

## 清水市代

ICHIYO SHIMIZU

わが道を語る②

人間関係のなかで、自分を抑えて生きるって、私にはちょっとできない。勝ちか負けか、そういうクールな世界が私には向いているようです。

将棋はもと、そんなに好きじゃなかったんです。父が将棋の教室を開いていて、覚えたのは早かったんですけど、正座でじつと座っているというのがどうも苦手で……。根っからのお転婆で、外で遊ぶほうが好きでしたから。

本格的に自分から将棋盤に向かいはじめたのは中学1年のとき。やっぱり父の影響が大きかったですね。いつも父が相手をしてくれて、将棋の楽しさを教えてもらいました。楽しさを教えてもらうとは、つまり勝たせてもらうことなんです。相手を楽しくさせるには、うまく勝たせてあげないといけない。かといって、見え見えて勝たせてもらってもつまらないし……そういうところは父はうまかったですね。

でも本格的に始めてからは、今度はなかなか勝たせてもらえなかった。父は駒を落として、最初は王将一枚から相手をしてくれて。私のほうは20枚ぜんぶ駒が揃っていて、相手は王将一枚。それでもあっさり負けちゃうんです。で、その相手にやっとなり、連勝すると、父は一枚ずつ駒を増やしていく。そういう指導をずっと受けていたから、自分の成長の過程が自分で明らかにわかるんです。父の駒が増えていくということ、自分が少しずつ強くなっていくんだ、と。中学3年で女流アマ名人戦で優勝する



撮影/幡谷紀夫

前の1年間、父の駒が急速に増えはじめた。すごく自信になりました。プロ入りを決めたのは、そのアマ名人戦のときに審判長で蛸島先生という女流棋士の第一号がいらつしやいまして、その人に憧れていたことです。男性棋界はもう何百年と続いています。女流棋界はまだ20年ちょっと。歴史がぜんぜん違う。その意味ではまだまだ男性社会なんです。そんななかで、蛸島先生はすごく輝いて見えた。かっこよかったですね。

でも、そうやってずっと将棋の世界で生きてきて、ふと気がついたら同年代の友達みんな結婚してしまつた(笑)。独身は私だけ。中学時代の同級生は会社勤めが多く、たまに会って話してみると、みんなすごく大変な世界に生きてるんだなって思えますね。いろんな人間関係や上下関係があるみたいで……。

彼女たちにすれば、こういう勝負の世界のほうが大変そうに見えるようなんですが、将棋の世界では勝ちさえすればいい。年齢に関係なく、勝てば認めてもらえる。大ベテランを負かしても、フォローしておかないとあつてまずいとか、そういうことはありません。すごくクールな世界です。でも彼女たちの世界は違うでしょう。いつも自分の力量以外のところで評価されたり、ときには自分を抑えながら生きなくちゃならない。私には、むしろそういう彼女たちのほうが強いんじゃないかって思うことがあります。

# EMPLOYMENT

## 雇用

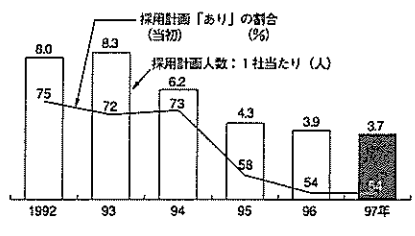
**中小の採用姿勢依然慎重だが「採用増」増える**

「中小企業の新卒採用実態アンケート調査(第20回)」  
商工組合中央金庫 96年7月  
A4判14頁

今春の新卒採用実績は、中小企業1153社の1社平均で4.8人と前年の5.4人を下回り、3年連続で前年割れとなった。また、採用計画4.8人と比べた充足率は95.8%ながらも4年ぶりに低下。なお、97年春の新卒者を採用する予定の企業は前年と同じ54%、しかも採用計画人数は1社平均3.7人(前年3.9人)と、93年の8.3人から4年連続の減少。中小では依然、採用に慎重だが、採用人数を増やす企業がやや増加するなどの変化もみえる。

資料No.8・2020

●新卒者の採用計画(当初)の推移



**リストラ等で製造業を中心に17万人強が減少**

「全国100万社従業員数の動向調査」  
帝国データバンク 96年7月  
B4判17頁

全国の約105万社(帝国データバンク登録)の従業員総数は約2991万人で、前年に比べ17.5万人、率にして0.8%減少。2年連続のダウンとなった。一方、登録企業数は92年以降順調に増加し、95年は前年比3.1%増加しているため、1社当たりの従業員数は、95年が28.5人、前年比で3.6%(94年3.2%減)も減少した。企業のリストラとコンピュータ化の影響が大きい。業種では製造業、不動産業、卸売業、金融・保険業での減少が目立つ。

資料No.8・2022

●最近の従業員数の推移

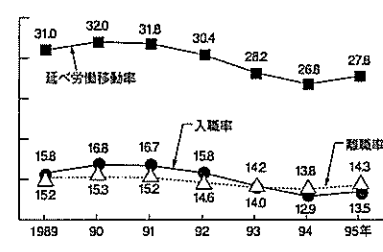
年	従業員数(人)	対前年比(%)	対前年増減数(人)
1992	29,881,680	-	-
93	30,154,373	0.9	272,693
94	30,081,315	▲0.2	▲73,058
95	29,906,550	▲0.6	▲174,765

**労働移動率が5年ぶりに上昇 5年前より6割増えた「単身赴任」**

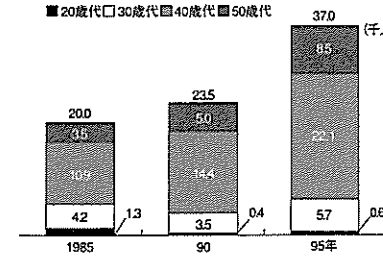
「平成7年雇用動向調査」  
労働省 96年8月 A4判27頁

95年1年間に労働移動を行った者は延べ1068万人に及び、前年に比べ46万人増加した。これは常用労働者全体の27.8%に当たり、前年より1ポイント上昇。労働移動率の上昇は5年ぶりである。入職率(13.5%)、離職率(14.3%)ともに上昇し、沈滞化していた労働市場がやや活気づきはじめたようだ。入職者が298万人のうち転入職者が288万人で、転入職率は7.8%、また未就業者の入職率は5.7%である。転入職率は20歳、29歳、45歳、54歳、60歳以上で、前年より上昇していた。一方、離職者は550万人で、離職率は前年に比べ、20歳、29歳、

●労働移動の推移



●単身赴任者の状況(建設業を除く)



情報BOX No.254339

**地方圏がもつ潜在的成長性が新たな雇用を創出**

「期待される地方での雇用創出」  
日本総合研究所 96年7月  
B4判14頁

景気は回復傾向にあるものの、雇用環境は依然厳しい。91年に2.08%まで低下した完全失業率は、その後、上昇し95年には過去最高の3.15%に達し、今年に入っても5月に3.52%を記録。地域別にみると、89年までは、南関東、東海、近畿といった都市圏の失業率が、その他の地方圏を下回っていたのに対し、90年以降は状況が逆転。しかも、95年時点の失業率を円高不況時の87年と比べると、都市圏および北関東・甲信越の3地域で当時のを上回っているが、その他の地方では当時を下回るのが特徴。つまり、今回の雇用環境の悪化は、大都市圏ほど深刻だという。

**上場企業の従業員リストラ半年で13万人減**

「東証上場会社従業員数調査(95年度下半期)」  
東京商工リサーチ 96年8月  
B4判5頁

東証上場企業1714社の95年度下半期の従業員総数は約512万人(1社平均2988人)で、上半期に比べて2.4%、12.6万人減少した。従業員を「減らした」企業が全体の92.3%の1582社で、13.8万人の減少。一方、「増やした」のは120社で、わずか1.2万人の増加だった。従来、年度上半期は新卒採用などにより増加数が減少数を上回ってきたが、95年度上半期は初のマイナスを記録。しかも、退職者が集中する下半期を合わせると95年度は計14.4万人の減少となった。

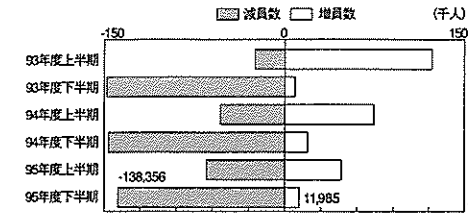
**求人広告件数24カ月連続して前年を上回る**

「求人広告掲載件数(7月分)」  
全国求人情報誌協会 96年8月  
A4判7頁

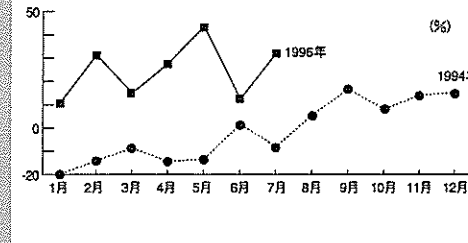
今年7月に、求人情報誌77誌に掲載された求人広告件数は18万7201件に及び、前年同月に比べ32.1%増加。これで24カ月連続で前年を上回り、対前月増減比でも10.4%と2ケタの伸びをみせている。また、8月の求人倍率は0.71倍で、5月より0.02ポイント上昇した。地域別に前年同月比の伸びをみると、関東・甲信越32.5%増(前月12.8%増)、中部44.5%増(前月19.5%増)、近畿37.0%増(前月13.6%増)と、大都市圏を抱える地域の回復ぶりが目立つ。

情報BOX No.254335

●従業員数増減推移



●求人広告件数の伸び(対前年同月比)



# WAGES

## 賃金

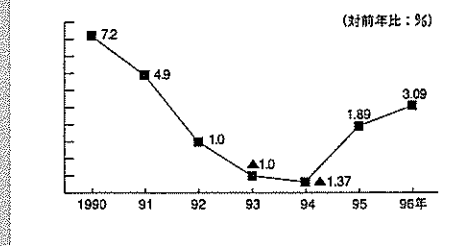
**夏のボーナスは平均78.7万円 2年連続の伸び**

「96夏季一時金要求・妥結状況」  
東京都 96年7月 B4判11頁

今年の夏季一時金交渉で要結をみた都内の773民間労組の平均額は78万7519円で、昨年より2万3577円、3.09%の伸び。伸び率は昨年の1.88%を上回り、2年連続の上昇だった。妥結額は35.7歳のモデル賃金30万2201円の2.61カ月分に相当する。業種別では、新聞・出版の約14.8万円、教育の10.2万円などが100万円を超えて高い。規模別では1000人以上が約79.8万円に対し、299人以下は69.4万円と約10万円の開きとなった。

情報BOX No.254470

●過去7年間の夏季一時金妥結額の伸び



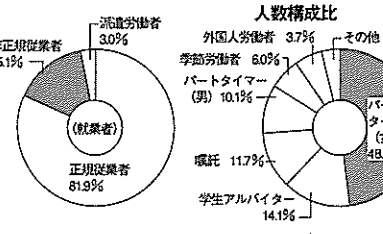
**中小の従業員の15%がパート等業務量に対応**

「中小企業における非正規従業員の雇用管理に関する調査」  
日本職業協会 96年3月  
A4判8頁

中小企業759社からの回答(約8割が50人未満規模)によると、従業員に占める非正規従業員の割合は15.1%だった。そのうちの48.1%が女性パートタイマーで最多、次いで学生アルバイト14.1%、嘱託11.7%などの順。彼らの採用理由は、経営環境の変化でコスト軽減や業務量の変動に対応する必要がある、彼らで「仕事に間に合う」という回答が多い。彼らが不足しているという企業は少ないが、「なかなか人材が得られない」悩みは共通して多いようだ。

資料No.2・2255

●就業者の類型別人数構成比

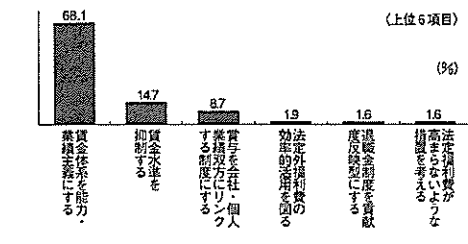


**社員の人件費増加傾向66% 能力給で抑制へ**

「新時代の日本の経営についてのフォローアップ調査」  
日経連 96年8月 A4判175頁

94年度の1人当たり月平均の総額人件費は約55.8万円、うち所定内給与を100とすると、現金給与以外の退職金や福利費用などを含めた総額人件費は1.83になる。この人件費が「増加傾向」だった企業は65.8%あり、このため、ほとんどの企業では見直しが必要だと答えた。問題は「時間外が多い」「公的年金の負担が大きい」「所定内給与が高い」などが、見直し方法としては「賃金体系を能力・業績主義」にすべきとの指摘が最も多かった。

●人件費管理の具体的見直しの最も必要なこと

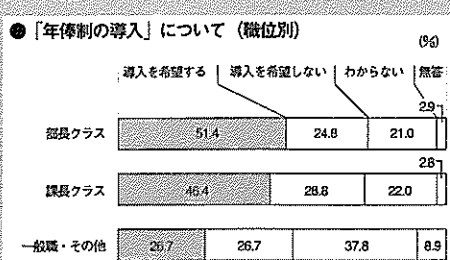


## 関心高い年俸制 シビアな評価で 年収格差はつきり

「転換期における雇用調整」  
雇用開発センター 96年3月  
A4判258頁

「リストラ」固定的人件費の削減という企業は多く、ホワイトカラー管理職への風当たりも強い。彼らに対する成果主義への改革として注目されている「年俸制」だが、現在導入企業は11.4%。ただ、関心をもつ企業は多く、個人調査でも導入希望者が45%とかなり積極的だ。しかし、実際、年収ベースで従業員の格差は、導入前を100.0として最高122.2、最低91.7である。格差が平均値30.5の範囲内の企業は4割。最高額の伸びが大きく、上に偏る分布となっている。

資料No. Z・2256



## 女子保護規定の 撤廃も含めた 均等法の見直し

「婦人少年問題審議会婦人部会 における審議状況」  
労働省 96年7月 A4判13頁

男女雇用機会均等法が施行されて10年が経過。企業には女性を積極的に登用しようとする動きがある一方で、なお改善は足踏み状態。課題を残しているのも現実で、見直しを求める声が上がっている。特に、女性の残業や深夜労働などを制限する労働基準法的女子保護規定(母性保護を除去)については、女性の職域拡大を図り、均等取り扱いは進める点でも、その撤廃要請は強い。

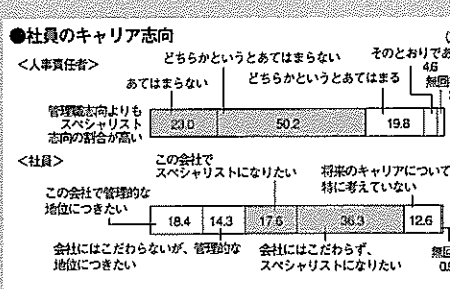
雇用分野における男女均等取り扱いについては、全般的に、労働者側が男女平等の法的枠組みを、その片面性を解消し整備する方向で検討すべきとの意見に対し、使用者側は現行法のもとで均等を取り扱いを、就業実態や職業意識の違いも留意して、方策を考えていくことが重要だ。また、法の実効性を高めるには、労働者側は労使で構成する苦情処理機関を設置すべきとし、使用者側は自主的に解決するのが基本という姿勢だ。なお、行政措置について、労働者側はさらに婦人少年室の体制を強化すべきだとしている。

情報BOX No. 254570

## キャリア開発で 社員の志向や不安 わかっている人事

「96人材開発白書」  
富士ゼロックス総合教育研究所 96年7月 A4判71頁

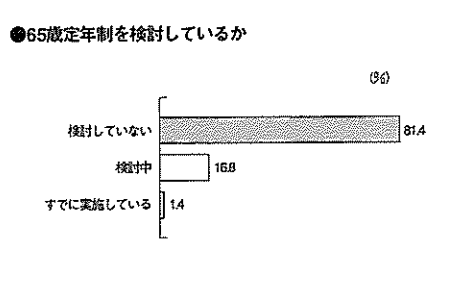
大手企業を中心に、その人事責任者と社員からの回答によると、キャリア志向では、「管理職よりスペシャリスト」を目指したという人が、人事責任者の約73%がそれを否定する回答となり、両者の意識にギャップがみられた。また、習得したキャリアが通用しなくなるのではという不安は中高年ほど強いと思われるが、人事責任者でも68%がそう思い込んでいる。しかし、実際には年齢を重ねるほどに自信を深めていることがわかった。



## 低調な65歳定年制 高齢者雇用に 公的支援を望む

「企業の高齢化への対応」  
あさひ銀行 96年8月 A4判20頁

回答企業279社のうち約8割が、50歳以上の人員を過剰と考えている現状では、65歳定年制を「すでに実施」企業が1.4%、「検討中」が16.8%と低調なのも当然かもしれない。また4割の企業は60歳以上の高齢者を「雇用しない」「なるべく雇用しない」と消極的だ。それほど高齢化が深刻で、人件費の増大や活力の低下と、件で影響する企業は再雇用、早期退職優遇などの制度で対応しているが、高齢者活用に備え公的支援を期待する声も強い。一方、高齢者市場はビジネスチャンスとみて、対応を始めている企業が3分の1あった。



## 離職者の 退職金・年金を 老後一括受給へ

「中小企業の退職金・企業年金のポータビリティの構築」  
労働省 96年8月 A4判32頁

高齢化社会を迎え、また雇用が流動化するなか、離職者が退職金や企業年金を受け取る制度では、労働者の老後の所得確保もむずかしい。そこで、退職金や年金を老後に一括して受給できる「ポータビリティ」方式を導入しようという動きが進んでいる。

ポータビリティには、①カーブ通算方式(離職の際に前企業の勤続期間を通算して退職金を算定)と、②併せ給付方式(退職の都度受給する退職金・年金を積み立て、老後にまとめて受給)がある。①は企業間の財政負担の問題もあり、実現はむずかしい。②は税制上の優遇措置と老後のための資産管理方法に課題。メリットだけでなく、制度整備、運用コストやその負担を十分検討すべきで、利用ニーズにも留意が必要だろう。ちなみに、日本商工会議所の調査では、ポータビリティの確保が必要とした事業主は44%、労働者は52%が必要と回答。重要なのは、あくまでも労働者の選択によるのが前提条件で、しかも退職金・年金が企業にとって従業員の定着を促進する機能をもつという点を見逃さないことだ。

情報BOX No. 254460

## 能力主義の浸透 退職金算定に ポイント制導入

「退職金制度の動向に関する調査研究」  
連合総合生活開発研究所 96年3月 B5判209頁

退職金は、勤続年数が短い時期はその増加率が高く、長くなるに従って低下するので、若いうちに退職して手にするより増大するのを待ったほうが有利なように設定されている。しかし、若年層の退職金はきわめて少ないので、狙った定着促進効果があるとはいえない。一方、徐々にではあるが、年俸制のような能力主義や成果主義が浸透してくると、退職時の給与と支給率を乗じるかたちの退職金では目減りする。そこで勤続中のなんらかの基準によるポイントを加算し、それに一定金額を乗じる方法が検討されており、約26%の企業が導入・検討中だ。

## 現在の人事評価に 45%が不公平感 運用に問題点

「21世紀に向けた人事・評価システムの新潮流」  
連合総合生活開発研究所 96年3月 B5判242頁

男性社員(回答861人)の53.9%が人事の能力主義化に「賛成」意見だ。年齢別では、40歳代が過半数を占めるなど若者より中高年の支持が多い。しかし、自分への人事評価について45.3%が「不公平」と感じており、特に上司との不和を感じ、特に、要因とみている。また、性格や学歴を損をされているという不満も多い。昇進が遅れている者ほど現在の人事に疑問をもつが、制度そのものより運用に問題を感じている者のほうが多い。

## 勤続15年以上に 旅行券の賞品 30年で11万円相当

「永年勤続表彰制度の実態」  
産労総合研究所 96年8月 A4判4頁

永年勤続表彰制度がある企業は87.7%に達した。その実施状況は、勤続10年、20年、30年と「10年勤続単位」をとる企業が多い。表彰の方法は「一律に賞品を贈る(希望品選択も含む)」企業が6割以上で最多、「一律で賞金を贈る」は2割だった。賞品価格の平均額は、勤続30年で約11.2万円。また賞金の平均額は勤続30年で13.8万円、勤続40年で14万円ほどである。賞品内容は、勤続5年、10年が「時計」で最多、15年以上では「旅行券」が主流で、勤続30年には半数以上の企業が「旅行券」を贈っている。

## 能力主義時代の前にしたサラリーマンの意識

「能力主義時代の前にしたサラリーマンの意識」  
第一生命保険 96年8月 A4判15頁

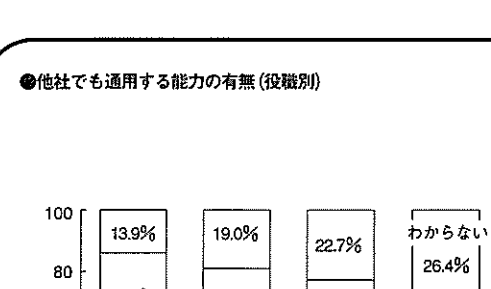
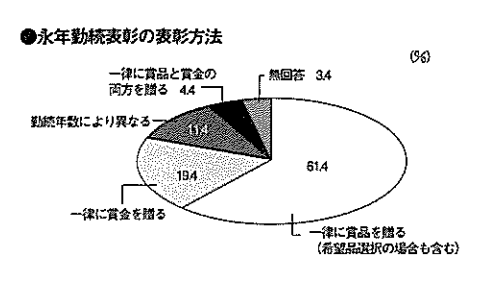
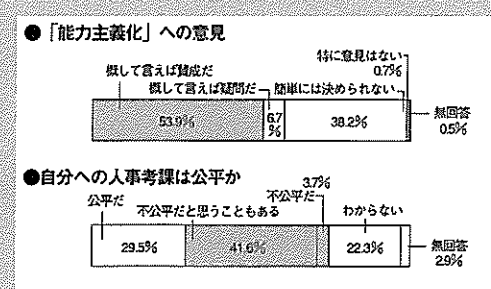
「年功序列は続かない」と67.7%の人がみているが、「終身雇用を希望」も74.1%もある。また「定年まで勤務するつもり」と81.1%の人が答えているが「実際に定年まで勤務できる」という人は48%にとどまる。さらに「実績や能力で給与が決まる給与体系」を望んでいる人は68.8%に上るが、「他社でも通用する知識や技術を身につけている」となるのは34.3%の人しかイエスと言えない。

## 年功序列の崩壊、能力主義の時代 定年まで働きたいのに働けない!?

以上は大企業に勤めるビジネスマン約1000人の「能力主義」に対する意識である。かなり矛盾しているようだが、これがサラリーマンのテーマエトホンネ、理想と現実という苦しい現状が読み取れる。年功序列や終身雇用が崩れ、中途採用がさらに増大することは容認も、必然とも思っているが、いざ、自分のことになるが終身雇用を希望する。特に、部長級になると9割以上が「このまま会社で定年を迎えたい」と答える。

ところが現実には、課長の5割、部長の4割が「勤務できないかもしれない」とみる厳しさ。給料でも、7割が能力給を当然とみていながら、3人に2人が他社に行ったら「通用しないかもしれない」と不安を抱えている。そのために6割の人が「他社でも通じる知識や能力を身につけたい」と感じているが、実際に語学やコンピュータ、専門資格など自己啓発に取り組んでいる人は3人に1人にすぎない。この結果に、身につませる思いをしている人も多いだろう。「何かしなければいけない」とわかってはいても、実行にうつすにはやはり時間がかかるということだろうか。

また企業年金に関しては、ほとんどの企業はなんらかの制度を導入。ただ、支給を受けるには年金が一時的な金を選択するが、最近では3分の1の者が退職一時金と年金の組み合わせ、あるいは全額年金というかたちを選択。ところが、バブル崩壊で年金資産の運用が思わしくなく、「予定した水準の給付が可能」とした企業は55%で、「ある程度減額」31%、「大幅に減額」が5%も占めた。



Works Eye

他社でも通用する能力あり

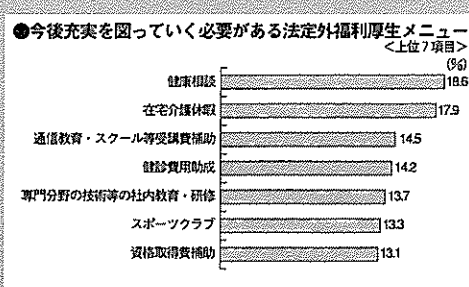
**34.3%**

## 中小の課題は 社員の健康増進 介護休暇の充実

「中小企業の福利厚生」 中小企業庁 96年5月 A4判23頁

中小企業の経営者の8割以上が、従業員のために法定外福利厚生制度の充実を図る必要があると前向きな意見を、現在、実施率が高い法定外福利厚生は雇用に伴う一時金支給などで、今後は、健康相談、在宅介護休暇、通信教育、スクール等受講費補助、健診費用助成などの充実を図っていく考えだ。その際、費用負担の大きさが最大の課題となるが、そうしたサービスを提供する事業者・団体については、過半数が「費用負担が適切な金額なら整備してほしい」という意見である。

情報BOX No.254530



## 「土曜日も働く」 韓国が最高78% アジアで日本最低

「ライフスタイルに関する調査（アジア10カ国・地域）」 ファーリースタイル・エコノミクスレビュー誌（香港） 96年8月 A4判7頁（英文）

アジア10カ国・地域の読者3000人のライフスタイルを調査。「土曜日も働く」と答えたのは韓国が78%と最高、5割を切ったのは日本だけで37%と最低。ストレスを感じる割合も韓国が65%でトップ、日本は52%で7位。なお経済的な満足度では日本と台湾が並んで最上位、香港も8位とGDPの順位と一致していない。

## 働く女性は 増える一方だが なお賃金に格差

「女性により多く、よりよい仕事を」（英文） ILO 96年7月 A4判5頁

OECD加盟諸国で就業可能な年齢にある女性のうち働いている女性は90年には60%（80年53%）までに達した。パートに限れば65～90%を女性が占めている。しかし、企業などの管理部門に占める女性の比率は14%。上級管理職では8%にすぎず、女性の平均賃金は男性の4分の3と、その差は埋まっていない。

資料No.8・2034

## 時間は増えても 余暇を楽しむ ゆとりがない

「自由時間環境の変化と新しい余暇像」 余暇開発センター 96年8月 A4判14頁

わが国では、お金をたくさん使う一点豪華型のレジャーは活発だが、より身近な日常余暇が貧困なように見え、利便性や手軽さを求めたコンビニ二型レジャーに流れたり、手づくりの余暇を楽しむゆとりがない。また、時短の進展で余暇時間が増加しているにもかかわらず、一人一人が余暇の過ごし方に対するスタイルを持ち合わせていないのが問題という。

そこで、圧倒的に長い日常生活の自由時間の過ごし方の質を高める工夫として、  
①祝日の曜日指定化で、週末2日制の適用を受けている人には3連休も可能  
②希望が少なくない時期の取得者に、より長い休暇を与える（休暇ポータル制）  
③親子一緒に休暇を楽しむように各学期の前後の一定期間に休暇時期を指定する（リクエスト休暇制）  
といった方法を提案している。

時間に縛られた現代人が、自らの時間を取り戻し、自分を見つめ直すには、まとまった休暇が必要かもしれない。

資料No.8・1987

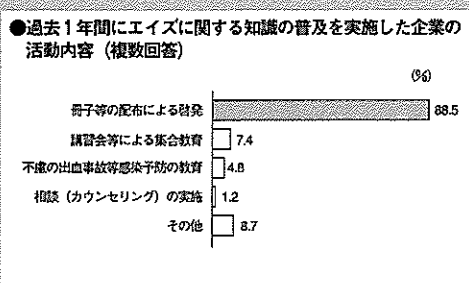
## Eイズ教育 4社に1社実施 大半は冊子配布

「労働安全衛生基本調査」 労働省 96年8月 A4判17頁

規模10人以上の企業のうち過去1年間にEイズに関する正しい知識の普及活動を実施した企業は23.1%（1000人以上は69.2%）だった。内容は「冊子等の配布」が圧倒的に多く、講演会、感染予防の教育、相談などを実施した企業は1割にも満たない。

なお、50人以上の企業に義務づけられている衛生管理者や産業医の選任、安全衛生委員会の設置は、いずれも70%台で十分とはいえない状況。また、50歳以上の高齢労働者に対する安全衛生対策は63.4%の企業が実施。作業方法の改善、配転、健康管理の徹底などが対策の中心である。

情報BOX No.254511



## 管理職の4割が 転職経験あり 転職先で能力発揮

「役職者の転職・職業人生・能力開発等に関する調査」 現代総合研究集団 96年7月 A4判4頁

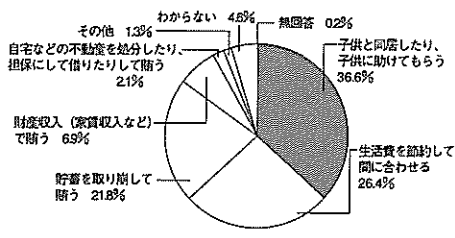
上場企業などの管理職（部長以下、平均53歳）855人からの回答によると、彼らの41%が転職経験者で、平均転職回数は1.6回、転職時は20歳代後半と55歳以上に集中し、平均が40歳。現在、課長クラスの54%は20歳代に転職を経験している。

また、過半数が前の会社とは「関係のない」会社に転職しているものも、入社から5年以内の「親会社・関連会社からの紹介」が26%で最多。特に55歳以上にそのケースが多い。前の会社を退職した主な理由は、「能力が発揮できなかった」「企業の将来性に不安」「昇進など先が見えた」などだが、能力発揮、仕事のおもしろさの面は、現在の会社で改善されたという者が悪化したという者の5倍近くを占めた。

一方、収入面は、若年時の転職でこそ改善傾向もみられるが、高齢転職では悪化している。

なお、中高年転職者にとって、現在の会社に転職する決め手となった要因をみると、総じて「収入や仕事の継続」「今後のキャリアアップ」「職場の働きやすさや安定性」などを重視していることがわかった。

## ●生活費不足分の最も主要な対応方法



資料No.2・7372

## 入学辞退率 私立で過去最高 国公立を選ぶ

「国公立大学入学辞退実施状況について」 文部省 96年7月 A4判10頁

今春の国公立大学の志願者数は昨年度より増えて64.3万人。しかし受験者数はやや減り48.9万人、合格者は15.0万人だが、入学辞退率は2.3万人で、辞退率は15.6%と過去最高の昨年度を0.2ポイント下回った。

一方、私立大学の志願者数は382.2万人で、前年度より13.2万人も減少。入試合格者は93.8万人だが、入学辞退者は48.9万人で、辞退率は52.1%（前年度51.4%）と過去最高を記録し、受験生の国公立志向がより強まった。

情報BOX No.254792

## ●96年度国公立大学入学辞退実施状況

	入学志願者数	合格者数	入学者数
国公立大学	(637,569)	(149,087)	(125,550)
私立大学	(3,953,628)	(904,704)	(439,570)

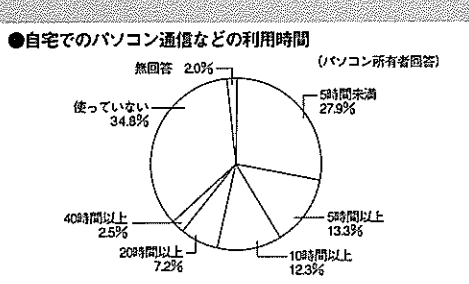
カッコ内は前年度数値

## 4人に1人が パソコン通信を 自宅でも利用

「会場の声（情報化・ネットワーク化について）」 経済広報センター 96年7月 A4判22頁

職場にパソコンが「1人1台以上」とあると答えた社員が33%あり、一方、自宅にパソコンがある者も41%と、その進展・普及がわが国に波及していることがわかる。自宅での主な用途は「私的な文書作成」「ゲーム」などが、「会社の仕事」とした者も半数に上る。また、パソコン所有者で、通信やインターネットをなんらかのかたちで利用している者は6割強あり、全体の4分の1を占める。彼らの3分の1は1カ月以上5時間以上通信し、20時間以上という者も約1割いた。

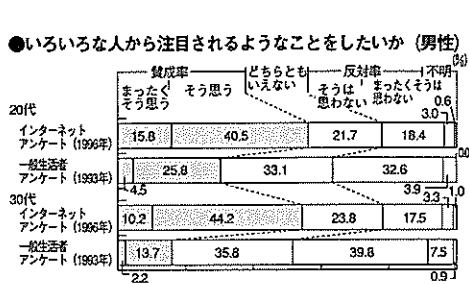
資料No.8・2015



## インターネット 利用者は積極的に 自分らしさを尊重

「インターネット利用者の生活意識調査」 生命保険文化センター 96年8月 A4判8頁

20～30代のインターネット利用者たちの半数近くは、自己表現欲求の表れか、「人から注目されたい」という意識が強く、3年前の同年代の一般生活者の1.3割という割合に比べて顕著である。また、切り詰めても興味に投資し、自分らしさを尊重し、現在の生活を大きく変えたいという願望も同様に強い傾向を示している。反面、何年後まで何をするとといったパターン化した生活設計に対しては抵抗があるようだ。



## 都内の大学進学率 初めて30%超す 女子は男子に迫る

「平成8年度学校基本調査」 東京都 96年7月 A4判54頁

都内高等学校の今年度の卒業生数は、前年より2.6%減少して13.6万人となった。うち四年制大学への進学率は前年より3.7%増の4.1万人、進学率は30.3%（前年28.5%）と過去最高を記録。特に、女子は28.5%と伸びて、男子の32.3%に迫った。短大・その他への進学も含めると、女子の進学率は51.8%、男子の33.6%を大きく上回っている。また専修学校専門課程への進学率は近年低下傾向にある。一方、就職者数は13.0%減少して1.5万人、就職率は11.4%まで低下し、過去最低という深刻さである。

資料No.8・1999

## ●高校卒業者の進路別割合の推移

	1991	92	93	94	95	96年
進学率	21.6	22.8	24.4	26.4	28.5	30.3
短期大学本科	11.6	11.7	12.3	12.8	13.0	12.6
専修学校専門課程	17.8	18.9	18.1	17.9	15.6	15.4
就職率	21.3	20.2	17.7	14.7	12.8	11.4

## セクハラ防止策 実施企業が7% 意識低い日本側

「セクハラ対策緊急アンケート調査（日系企業）」 日本在外企業協会 96年6月 A4判14頁

大企業で、従来からセクハラ防止のための文書や教育プログラムを用意しているのは、在米現地法人（回答83社）で約半数を占めたのに対し、日本本社（回答69社）ではわずか6.7%程度と、その意識の低さが浮き彫りとなった。ただ、これから実施したいという企業が60%近くに達していた。本社サイドでは、これまで海外派遣前の研修で取り上げてきたという企業が30%あった程度のもので、在米法人では、30%が社内問題が表面化したことがあるという深刻さである。

## ●セクハラ防止に対する方策（日本本社）

	従来から	これから
トップの方針としてセクハラ防止を文書で出している	7.2	59.4
全社員を対象とする教育プログラムに入れている	5.8	56.5
海外派遣者用マニュアルに記載している	8.7	58.0
海外派遣前研修で取り上げている	30.4	46.4

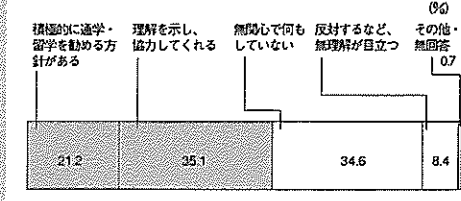


### 社会人大学院生に 少ない企業支援 積極的は2割

「大学院等における社会人の自己啓発の現状とその支援」労働問題リサーチ 96年7月A4判114頁

大学院に通う社会人の通学開始時の平均年齢は34・7歳。そのほとんど(91・9%)は入学以前に就労していた者で、製造業や教育関係の職業が多く、過半数は「経営学」を専攻しながら、広い視野の獲得と自分の幅を広げるのを素直みにしている。通学費用は授業料、教材なども含めて年間約185万円かかるのに対し、勤務先からの援助は28万円程度で、通学は積極的に勤めてくれる会社は約2割と多くない。中小企業の過半数は無関心・無理解。なお、勤務先に知らせないで受験した者が半数以上いた。

●大学院通学に対する会社の態度



### 「会社の発展に最善を尽くす」 日本は14カ国中で最低

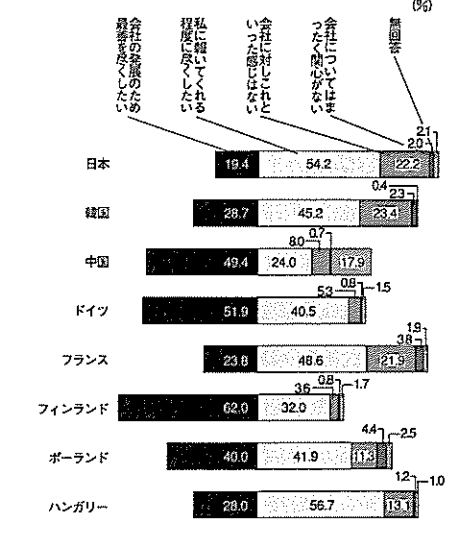
「14カ国電機労働者の意識調査」電機連合 96年7月 A4判214頁

欧州と東アジアの14カ国の電機産業で働く労働者(6859人)の仕事意識をみると、日本では能力の発揮・向上、作業の自立性・集団性などに肯定的で、機械による拘束性、仕事の反復性などには否定的な回答が多く、ドイツと共通。また、もし仕事を変える機会があった場合、日本は「やりがい志向」が強い(50%)のに対し、韓国は「独立志向」が際立っていた(76%)。東欧諸国では「定着志向」が強い。10年前に比べ、日本では大きな変化はないが、ドイツやフランスでは「定着志向」が増加(独26%→39%、仏14%→25%)していた。

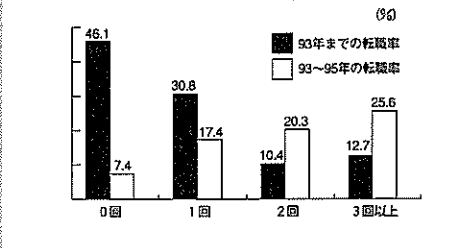
職場生活での満足度をみると、日本は全体的に「満足」という回答が44・3%に対し、「不満」が25・5%と、満足が多いものの半数以下。「満足」が8割を超えたのはフランス、フィンランド、中国、イタリア、ドイツ。ほかはいずれも半数を割っている。日本の内容を10年前と比べると、労働時間の長さ、上司・同僚との関係では好転したが、雇用の保障では悪化した。

また、会社観をみると「会社の発展のため最善を尽くしたい」とした者は、日本が19・4%で調査国の中で最低、10年前の24・8%よりも減少。半数以上だったのはフィンランド、ドイツ、スペインの3カ国で、全般に「自分に報いてくれる程度に尽くしたい」が多い。

●主な国の「会社観」



●過去の転職回数とその後の転職率(女性)



### くり返される 転職活動 賃金は増加傾向

「平成7年度消費生活に関するパネル調査」家計経済研究所 96年9月A4判11頁

全国の24〜34歳の同一女性を時系列に追跡調査したところ、2年前まで転職経験がなかった女性(約46%)が今回調査(95年)までに転職した率は7・4%、同様に転職回数が1回者では17・4%が、2回者は20・3%、3回以上者は25・8%と、過去の転職回数に比例してその後も増加。なお、男性に対する調査でも同様傾向がうかがえた。

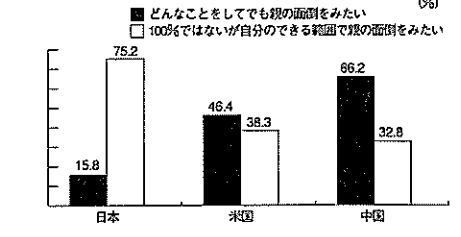
また転職後の賃金は、女性は94年が前年比17・0%上昇、男性も95年が7・5%上昇している。

### 「親の面倒みる」 日本の高校生 わずか16%

「高校生(日・米・中)の親孝行に関する調査」日本青少年研究所 96年8月B5判95頁

日本、米国、中国の高校生各約1000人からの回答があり、「どんなことをしてでも親の面倒をみたい」者は中国66・2%、米国46・4%に対し、日本は15・8%と低く、「できる範囲で面倒をみたい」が75・2%を占め、親との間に距離があった。また「親は子供に面倒をみてもらうつもりだ」とも中国33%、米国16%、日本13%の順。なお、体が不自由になり親が子供に介護されるのを「とても喜ぶだろう」とした者が中国、米国は約7割いたのに対し、日本は3割と低いが目立つ。

●高齢の親の面倒

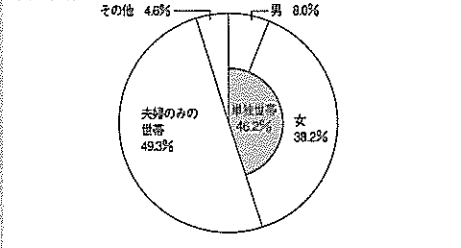


### 高齢者世帯が 13・8%に急増 うち「単独」46%

「平成7年国民生活基礎調査」厚生省 96年7月 A4判65頁

95年の世帯総数は4077万世帯で、前年に比べ130万世帯減った。一方、全世帯数のうち「高齢者世帯」は561万世帯で前年より約8万世帯増えたため、構成比は13・8%を占め、20年前の182万世帯(4・9%)、10年前の311万世帯(8・4%)に比べ急増。高齢者世帯の49・3%は「夫婦のみ」だが、「単独」も46・2%に達する。また、65歳以上者のある世帯は1277万世帯、全体の31・2%で年々増大。なお、要介護者のある世帯は109万世帯、うち寝たきり者がいるのは33万世帯だった。

●世帯構造別にみた高齢者世帯



### 子供の教育や住宅取得から 妻子を残しての単身赴任急増

「最新実態 転勤・単身赴任をめぐる各種取り扱い」労務行政研究所 96年8月A4判6頁

サラリーマンにとって転勤は宿命だが、企業の7割は妻子など家族の「帯同赴任」を原則にしている。転勤期間が3〜5年に及ぶため、家族同居が望ましいわけだが、現実には厳しく家族持ちの2人に1人は単身赴任を余儀なくされ、企業側もさまざまな手当を講じている。

転勤者のうち既婚者の割合はほぼ3人に2人だが、その既婚者のうち44・7%が単身赴任。これを過去と比較すると、86年から92年までは32%台で3人に1人で推移していたが、前回(94年)45・6%と今回と、半数近くに急増しているのが大きな特徴だ。

単身赴任の最大の理由としては「子女の教育・進学」(80・2%)が挙げられ、以下「住宅取得済み」「家族の病気・出産」「両親の転居が困難」「配偶者が勤めている」と続く。昨今は「会社のために家庭が犠牲になる」から「会社と家庭のために夫が犠牲になる」構図になりつつある。

会社側では「家族の病気」や「両親の転居困難」に際しては、過半数の企業が事情を考慮するが、「子女の教育」や「住宅取得」には管理職に対しては冷たい。

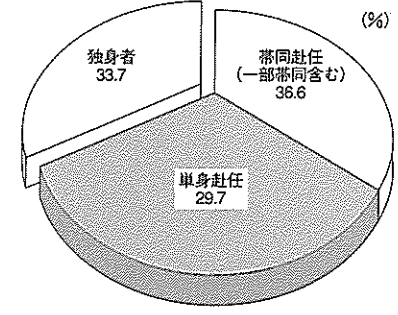
それでも会社は、旧来の別居・単身赴任手当(平均3・5万円)に加え、盆暮れなど帰省への交通費支給を増やす(86年に55%だったのが96年には81%)などしてきた。

それにしても、2人に1人が別居とは、なかには「久々の独身生活を謳歌している」という人もいられるだろう。本来の姿ではないだろう。転勤のあり方とともに家族のあり方、さらに教育環境、住宅環境にも及んで重いテーマになっている。

家族持ち単身赴任  
**44.7%**



●転勤者の構成比(最近1年間)



## THE OTHERS

### その他経営・経済全般

●生命表上の特定年齢まで生存する者の割合

	男			女		
	40歳	65歳	80歳	40歳	65歳	80歳
1955年	87.0	61.8	20.0	89.0	70.6	31.9
1965年	92.6	69.1	22.6	95.0	80.0	38.4
1975年	95.1	76.8	33.2	96.9	86.1	50.7
1985年	96.7	81.1	42.8	98.0	90.1	63.0
1995年	97.2	83.2	48.2	98.4	91.6	70.2

「日本人の平均余命」厚生省 96年8月 A4判15頁

95年の死亡状況が今後変化しないと仮定し、平均で「あと何年生きられるか」をみると、0歳児の余命(平均寿命)は男性が76・38年、女性は82・84年で、いずれも前年を下回り、男性は3年ぶり、女性は7年ぶりに低下した。また、男性は全年齢で、女性も76歳以上を除いて下回った。それがわが国は依然「長寿世界」だ。男女差は6・48年と過去最大で拡大傾向にある。なお、95年生まれのうち65歳まで生存する者の割合は男性83・2%、女性で91・6%、80歳までだと、男性48・2%、女性70・2%と予測。

●広告業の年間売上高の推移(前年比)

	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
年間売上高	108.5	97.9	94.7	98.9	102.4
1事業所当たり	108.0	99.4	97.7	103.3	105.2

「特定サービス産業実態調査」通産省 96年7月 A4判97頁

リース、広告業など特定サービス産業9業種の95年度売上高をみると、デザイン業のみが前回調査から大幅に落ち込んだが、8業種はいずれも増加。広告業に関しては、前年比2・4%と4年ぶりで増加に転じた。企業収益の改善を背景に、マーケティング戦略の強化、新商品の登場などで活発化したようだ。4媒体では「テレビ」が自動車、パソコン、移動体通信などの広告需要で5・8%伸び、「雑誌」は4・7%増、「新聞」は伸び悩み、「ラジオ」は減少傾向。その他では「折り込み・DM」の伸びが目立つ。

### コンピュータ教育 米国と格差縮小 日本は4年遅れ

「米国における教育用マルチメディアの現状」  
日本教育工学振興会 96年3月 A4判96頁

教育用コンピュータの導入状況を日米で比較すると、日本の場合、公立の小・中・高校と特殊教育など全体のコンピュータ設置台数は約60万台、1校当たり17・5台だが、児童・生徒数約1億3800万人で割ると27・1人に1台という計算である。

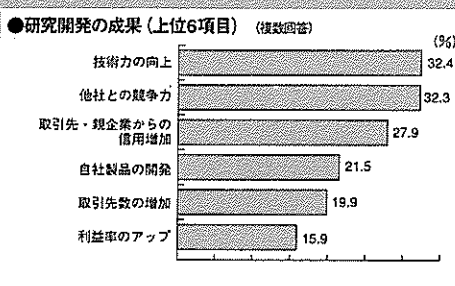
一方、米国のコンピュータ設置率は87年調査ですでに95%に達し、現在は100%とみて間違いない。昨年11月の公立学校での導入台数は約428万台、児童・生徒数は約4421万人で、10・3人に1台のコンピュータがあることになる。ちなみに、91・92年度には20人に1台の割合だ。

また、米国の公立学校における新技術の導入率をみると、マルチメディアに不可欠なCD-ROMは37%、ビデオディスクは27%が導入、校内LANは28%で、日本とはほぼ同じ。ただ、外部のネットワークと接続するモデムの導入率が34%で、大きな違いだ。

### 研究開発「成功」は 中小製造業54% 人材育成が課題

「都内中小製造業の研究（技術）開発の動向に関する調査」  
東京都 96年3月 A4判147頁

都内の中小製造業の87%は研究開発を実施しており、内容は「コスト削減」が目的のものが78%と最も多く、「新製品開発」のためは57%である。研究開発が「成功」と前向きに評価する企業は過半数を占め、技術力の向上、他社との競争力、といった成果を挙げている企業が多い。市場ニーズを正確に把握し、研究開発への取り組み姿勢が明確な企業は成功し、売上高や経常利益の増加にも貢献する。ただ、人材の確保・育成、技術力不足、資金不足が課題である。

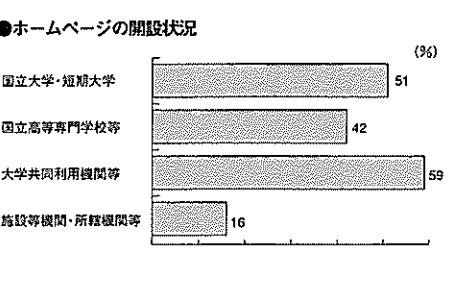


### 国立大の過半数 ホームページ開設 学部・学科を紹介

「インターネットによるホームページの開設状況」  
文部省 96年8月 A4判4頁

国立大学（短期大学含む）では100校のうち過半数の51校が正式に大学としてインターネットのホームページを開設し、内容は学部や学科の案内、所在地・組織の案内のほか、他機関とのリンクメニューなどの紹介が多いが、なかには学生の自己紹介や、作品発表をしているユニークな大学もある。

また、高専でホームページ開設しているのは42%、その他の付属機関などを含めた全体では41・9%の91機関が開設していた。



### 収益改善に向け 諸費用削減でも 情報通信に投資

「第2回企業活動基本調査」  
関東通産局 96年7月 A4判14頁

関東を中心とした50人以上の商工企業約1万社の94年度の1企業当たり売上高は、91年度に比べ、卸売業が16・0%減、製造業が6・9%減と大きく落ち込み、総じて財務状況は悪化、従業員数も全体で0・5%減った。

1企業当たりの94年度の経営状況  
＜対前回(91年度)増減率＞ (%)

	売上高	営業費用	広告宣伝費	情報処理・通信費	設備投資額
総業企業	▲12.0	▲4.8	▲14.3	20.0	▲48.3
製造企業	▲6.9	▲5.1	▲13.0	42.7	▲49.0
卸売企業	▲16.0	▲15.5	0.0	12.2	▲45.7
小売企業	0.4	1.2	4.0	▲0.9	▲34.1

### 海外生産比率 8割で上昇 今後さらに上昇

「生産活動のグローバル化と人的資源管理に関する調査」  
日本労働研究機構 96年7月 A4判14頁

300人以上の製造業企業で、94年までの5年間に、海外生産比率が上昇した企業が8割以上あった。また約半数が海外工場数を増やし、その従業員も8割近くが企業で増加していた。一方、1割近い企業が国内工場数を減らし、4割がその従業員を減らしている。機械メカニカルについては半数以上が海外からの部品調達比率を高め、高騰する労務費に対処していた。なお、97年までに8割強がさらに海外生産比率を上昇するとの見通しだ。

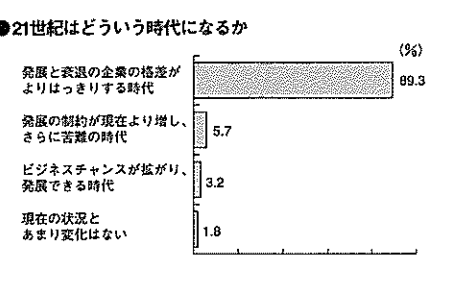
●過去5年間および今後3年間の海外生産比率の変化 (%)

	変化あり		変化なし	
	上昇	低下	上昇	低下
1989-94年	91.1	82.2	6.9	8.9
1995-97年	90.3	83.8	6.5	9.7

### 21世紀の中小企業 格差がはつきり 悲観的見方多い

「21世紀についての経営者意識調査」  
商工中金 96年8月 A4判11頁

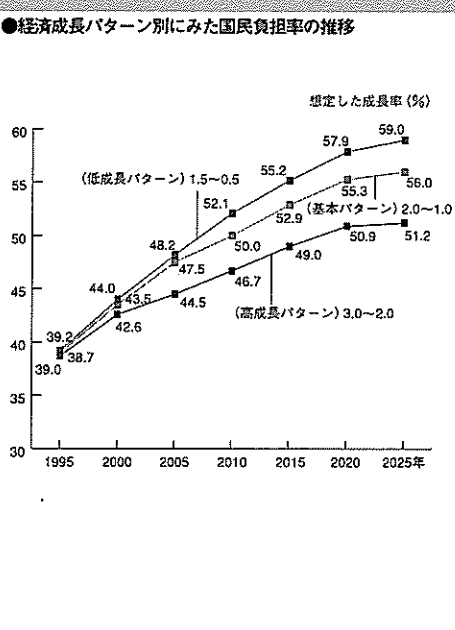
中小企業の経営者は、21世紀の日本の経済は1〜2%の安定成長が続く、円レートも現状程度とみる者が8割強と多数派だ。産業動向では、マルチメディアやインターネットの普及など情報化は進展するが、製造業は空洞化し、国内に有力なリーダー型産業は登場しないと悲観的な見方が強い。なお中小企業は発展する企業と衰退する企業の格差がはつきりするという意見が多数で、「中小企業の時代になる」という見方には否定的な意見が多い。



### 2025年の社会保険料などの 国民負担率は最高59%までに増大

「高齢化社会における個人・企業の費用負担のあり方」  
健康保険組合連合会 96年3月 A4判278頁

わが国は、医療保険や年金、税金などを現行制度のままとした前提で、2025年までの経済成長率を年1・5〜0・5%の低成長と想定した場合、社会保障と租税を合わせた負担の国民所得に占める割合（国民負担率）が59・0%（95年で約39・2%）に達すると予想される。経済成長率を3・0〜2・0%とした場合でも51・2%の負担率になり、現在の1・5〜1・1、実質GDPは2025年に現在の1・3〜2・0倍になるが、政府支出はそれを上回る1・7〜2・2倍に、国民負担率は59・0%に達する。



### 設備投資6・5%増の回復基調に リストラを継続する企業が8割

「平成8年度の民間設備投資計画について」  
通産省 96年7月 A4判56頁

96年度の設備投資計画は17・3兆円（資本金1億円以上企業）で、前年度の実績見込み比で6・5%増と、引き続き緩やかな回復を継続する見込みである。ただ、回復局面にしては伸び率は高くない。力強さはない。電子機械など一部業種において先行きに注視する必要がある。

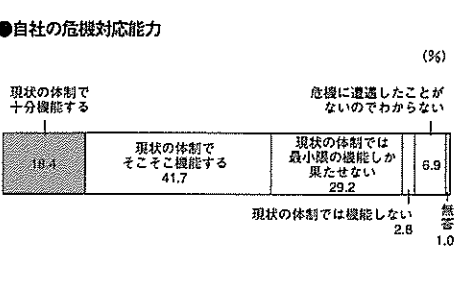
●設備投資計画の伸び (%)

	1995年度(実績見込み)	1996年度(計画)
全産業	5.3	6.5
製造業	15.0	7.5
非製造業	0.6	6.1
海外直接投資	▲3.3	17.7
海外設備投資	27.7	19.3

### 危機管理体制が 「十分」は19% なお認識に甘さ

「国際経営における危機管理」  
日本在外企業協会 96年8月 B4判7頁

海外法人をもつ企業経営者によると、危機に見舞われた場合の対応能力が現状体制で「十分機能する」としたのは18・4%にすぎず、「そこそこ機能する」で41・7%だった。体制が十分でないとした企業の理由をみると、「危機が発生したら対策本部を組織して対応する」という考えが多く、42%、次いで「過去に大きな問題がなかったため」(22%)が続く。「現在、体制の見直しを検討中」も22%あった。なお、日頃、派遣前の安全教育や危機管理マニュアルの配布を行っている企業は6〜7割と多い。



### 製造業海外進出 2000年には 7割を超える

「96年版ジェトロ白書貿易編」  
日本貿易振興会 96年8月 A4判101頁

95年の世界経済の成長率は前年比3・5%の伸びで、94年に比べてやや減速。日本は3年連続のゼロ成長となり、貿易でも3年連続で赤字幅が縮小し、貿易構造が変わりつつある。たとえば、製造業の海外生産は、90年に実施した企業が39・7%で、95年には55・9%、さらに2000年には72・4%まで達するという。海外生産額の比率も95年の14・7%が28・2%まで上昇する見込み。経営資源の再配置から、国際競争力の強化を図る姿がみえてくる。

●製造業の海外生産状況 (%)

	1990年度	94年度	95年度	2000年度
海外で生産を実施している企業の比率	39.7	52.1	55.9	72.4
海外生産比率	-	12.6	14.7	28.2

# あなたに必要なマンション情報を 毎週ご自宅までお届けします。



## 新登場

マイホームを探しているけれど自分の条件に合う物件がなかなか見つからなくて困っていませんか?本当に希望にあった物件を見つけるためには大量の物件情報を全て自分でチェックするしかありませんが、それには時間も労力もかかります。「住宅情報新築マンション出前サービス」はあなたに代わってコンピュータがご希望の物件を探すシステムです。「週刊住宅情報」が集めた大量の物件情報の中から希望にあったものだけをセレクトし、毎週御希望のお届け先に郵送する全く新しいサービスです。正確かつ最新のマンション情報をあなたのマンション探しにご活用ください。(新築マンション情報のみサービス対象となります。)

**ただ今、ユーザー登録受付中 '97年1月10日サービス開始** 会員登録料 **1000円(税込)**  
\*都合によりサービス時期が変更となる場合がありますのでご了承ください。

**お届けする内容** あなたの希望条件によってセレクトされた新築マンション情報を、毎週7物件14住戸(最大)お送りします。間取り図、現地案内図ほか、詳細情報が記載されています。尚、このサービスは物件の紹介のみとなっておりますので、契約については各不動産会社へお問い合わせください。  
\*希望条件によって、該当する物件が少なくなる場合があります。あらかじめご了承ください。

**お届け方法** 毎週金曜日にご自宅に郵送でお送りします。  
\*地域により金曜日に到着しない場合があります。また災害等やむをえない事情でお届けが遅れる場合があります。ご了承ください。

**お届けする期間** 3カ月。その間の登録条件の変更等はいつでも承ります。なお、3カ月終了後、サービスの継続をご希望される方は新たに郵送料1000円をお支払いいただけます。詳細につきましては下記までご連絡ください。

**料金** 1回の登録(3カ月間有効)に付き12週分の郵送料相当として1000円お支払いいただけます。

**お支払い方法** お支払いはクレジットカードでお願いいたします(クレジットカード以外でのお支払いは認められません)。サービスご利用料金は当サービスご利用開始後、各カード会社の規定に基づき、引落しさせていただきます。また、当サービスの契約を解除される際、料金の減額、返却はいたしません。



11月1日(金)より受付いたします。

フリーダイヤル **0120-333-757**

このサービスのお問い合わせ・お申込みについては  
住宅情報新築マンション出前サービス事務局 受け付け時間 月～金AM8:00～PM10:00

**倒産、なお高水準**  
43カ月連続で  
1000件超す  
〔全国企業倒産集計〕96年8月報  
帝国データバンク 96年9月  
B4判38頁

**完全失業率**  
3・4%に改善  
有効求人倍率上昇  
〔労働力調査(速報)〕平成8  
年7月分  
総務庁 96年8月 A4判22頁  
●情報BOX No.254323

**製造業の残業**  
前年同月比  
10・1%増加  
〔毎月勤労統計調査 結果速  
報〕平成8年7月分  
労働省 96年8月 A4判10頁  
●情報BOX No.254405

**最低賃金の最高は**  
東京、神奈川、大阪  
日額4521円  
〔全国の地域別最低賃金(平成  
8年度)が改正される〕  
労働省 96年9月 A4判5  
頁  
●情報BOX No.254523

「コストが安い」で  
「業務量の増大」で  
55%が業務委託を  
〔労働経済動向調査(平成8年  
8月)結果〕  
労働省 96年8月 A4判22頁  
●情報BOX No.254204

**有効求人倍率**  
0・72倍  
3カ月連続改善  
〔一般職業紹介状況(平成8年  
7月分)について〕  
労働省 96年8月 A4判4頁  
●情報BOX No.254304

**景況判断指数**  
4カ月連続で  
50下回る  
〔中小企業月次景況観測〕96年  
7月実績・8月予測  
商工中金 96年7月 A4判13頁  
●情報BOX No.254784

**6月家計消費支出**  
前年比3・4%増  
3カ月ぶりプラス  
〔家計調査報告〕平成8年6月  
分速報  
総務庁 96年8月 A4判30頁  
●情報BOX No.254744



### 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.」のついているデータ  
ファクシミリ情報BOXからお取り出してください。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.」のついているデータ  
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

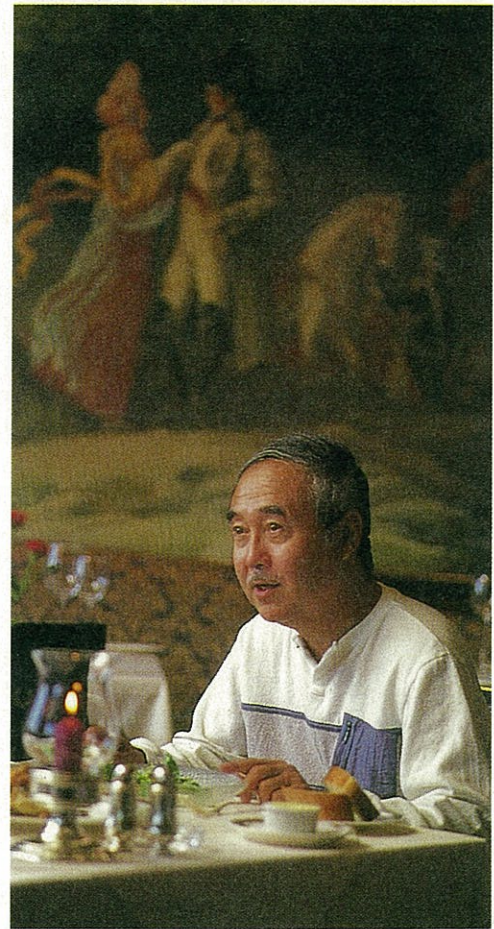
ニューヨーク「竹寿司」オーナー・食文化研究者

# 松本紘宇

HIROTA MATSUMOTO

まつもと・ひろたか 1942年4月生まれ。東京都出身。東京大学で農芸化学を専攻し、その後サッポロビール入社。退社後渡米し、いくつかの職を経験したあと、ニューヨークに「竹寿司」をオープン。現在は食文化研究者としても活躍中。各国の食のルーツなどを求めて世界を飛び回るほか、昨年は「ニューヨーク竹寿司物語」(朝日新聞社)を出版。

行動しないことには始まらない。考える暇があったら動いてしまおう。で、一歩踏み出してみると、目指す対象も一歩だけ、笑顔で近づいてきてくれるんです。



撮影/稲谷紀夫

振り返ってみると、ずいぶん無鉄砲なことをしてきたなって思いますよ。いまでこそ「食文化研究者」なんていうもつとらしい肩書がついていますが、この仕事だった別に、目標にしていたわけでも何でもありません。すべて成り行きなんです。

振り返ってみると、ずいぶん無鉄砲なことをしてきたなって思いますよ。いまでこそ「食文化研究者」なんていうもつとらしい肩書がついていますが、この仕事だった別に、目標にしていたわけでも何でもありません。すべて成り行きなんです。

店が軌道に乗ったのも、たまたまフラッシュが入ってきたニューヨークの情報誌の記者が「これは珍しい」と大きく取り上げてくれたからで、計画性も何もありません。考えたら、とりあえず動いてしまおう。で、動いてみるといろんな人と出会ったり、チャンスが向こうからやってきたり、たまたま時代もいい方向に進んだり……。その繰り返しで進んだ。そうして店が順調に拡大していくと、また最初の、原点の自分が顔を出すんですね。4年半でサラリーマン生活に見切りをつけて飛び出した自分が、変な話ですが、もともと商売自体が好きじゃなかった。何か新しいことを始めるのが好きで、軌道に乗っちゃうとおもしろくない。じゃあ自分は何をしたのかと考えると、大学時代の専攻から「食」というテーマでは共通しているんです。だったら、もつとその本質に向かっているのかな、と。

## 会員のページ ひととき

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

●考えてみれば企業の業績とまったく関係なく上昇しつづける日本の賃金制度は無理がある。市場が拡大し、経済全体が伸びているときはいいが、国全体の競争力が失われつつあるいま、経営者が考えるべきことはまずこの問題であろう。

●「賃金」と「報酬」。この似て非なる言葉を普段何げなく使い分けていたが、今回の特集で基本的な違いが整理された。

●「右肩上がり」の賃金カーブそのものをなくさないかぎりむずかしいと思う。

●数年前から賃金のあり方についてさまざまな議論があります。日本全体の競争力の点から考えると、マクロ的には必要なのではないかと、海外でもっとビジネスを展開できる人材の育成を、国全体で方向修正しながら、急ピッチで進めていく必要があると思います。

●賃金が下がるとも雇用の維持を優先するか、また賃金をやたらに上げない代わりに、雇用の確保をするのか。スタンスは今後ますます多様化していくだろう。「人事」にとって最大のテーマとなるのは、企業から得るもの(広義の報酬)に何を期待し、どのような処遇によってモチベートされるタイプの人材で組織を構成するかにある。そこに必然的な差異は存在するだろうが、それ以上に人事戦略としての会社の意思が重要になると思う。

●当社も海外に拠点があり、現地の従業員を雇用しているが、日本人の給料の高さを痛感している。しかし下げることでは失われる活力を考えるとなかなか踏み切れない。

●当社も海外に拠点があり、現地の従業員を雇用しているが、日本人の給料の高さを痛感している。しかし下げることでは失われる活力を考えるとなかなか踏み切れない。

●当社も海外に拠点があり、現地の従業員を雇用しているが、日本人の給料の高さを痛感している。しかし下げることでは失われる活力を考えるとなかなか踏み切れない。

●当社も海外に拠点があり、現地の従業員を雇用しているが、日本人の給料の高さを痛感している。しかし下げることでは失われる活力を考えるとなかなか踏み切れない。

ウエアを導入しているが、コクヨのような成果が残念ながら生まれていないのが現状である。このテーマに関する事例をもっと紹介してもらい、大いに参考にしたいと考えている。

●「鷹匠」という仕事(？)がまだ存在していることに驚いた。こうした日本の伝統が失われなことを願うとともに、自然の保護ということの重要性を痛切に感じた。

●「鷹匠」という仕事(？)がまだ存在していることに驚いた。こうした日本の伝統が失われなことを願うとともに、自然の保護ということの重要性を痛切に感じた。

●「鷹匠」という仕事(？)がまだ存在していることに驚いた。こうした日本の伝統が失われなことを願うとともに、自然の保護ということの重要性を痛切に感じた。

●「鷹匠」という仕事(？)がまだ存在していることに驚いた。こうした日本の伝統が失われなことを願うとともに、自然の保護ということの重要性を痛切に感じた。

●「鷹匠」という仕事(？)がまだ存在していることに驚いた。こうした日本の伝統が失われなことを願うとともに、自然の保護ということの重要性を痛切に感じた。

※同封のFAXアンケート用紙、またはどんな形態でも結構です。ご意見・ご感想をお送りください。FAX03(3575)6551  
※電子メールでいつでもご意見を受け付けております。疑問点・質問などについては、編集部がメールでお答えいたします。E-mail: watanuki@r.recruit.co.jp kikuchi@r.recruit.co.jp

### ウチのタカラモノ 味の素 〈味の素〉 会員番号: 005995001



大正時代の味の素。このころから急速に普及した。

1907年明治40年、東京帝国大学の池田菊苗博士は、妻の貞が買ってきた一束の昆布を見て、ふと考えた。

それまで基本的な味としては、甘、酸、塩、苦の4味だけであり、その他の味はすべてこの4つを混合させたことであるという説が一般的であった。しかし「この昆布の味はなんだろう。これにも属さないのではないか」と考えた池田博士は昆布から、その「うま味」をもつ物質を取り出すことに成功。それはグルタミン酸であることが判明した。

現在ではイノシン酸や、グアニル酸などもうま味を感じさせる物質であることがわかっている。翌1908年に特許を出願、無事に受理された。製品化を引き受けたのは当時製薬会社を経営していた鈴木三郎助。これが現在、グループ全体で5800億円を売り上げる大企業、味の素の始まりである。

理想的調味料  
味の素  
味の素の歴史  
1909年明治42年5月26日  
東京朝日新聞での特産品として  
当時から宣伝には熱心だった。

歩いて回り、はてはせせらぎや土の中まで徹底的に探して発見したものだ。バイオテクノロジーを取り入れたことにより大幅なコストダウンが実現し、一気に「うま味調味料」は世界中に広まることとなる。以前は化学調味料といわれていたために「味の素は化学合成したもの」という誤解が多かった。1985年からうま味調味料と呼んでいる。



神戸大学経営学部教授  
金井壽宏氏

## 「勤め上げる」は キャリアデザインの 発想をなくす王道だ。

「自分でキャリアを開発すれば、どんな状況でも恐れる必要はない」  
そう語る北村三郎氏は、いすゞ自動車に35年間勤務し、風土改革も手がけた人物。  
しかしその会社人生は15回にわたる異動あり、左遷あり、  
出向ありの波乱に富んだものだった。  
しかし北村氏は、ある転機を経て  
たくましく自らのキャリアをデザインすることに成功した。  
旧知の神戸大学教授・金井壽宏氏とともに来し方を振り返りながら、  
ビジネスマンのキャリアデザインについて考えてもらった。



いすゞ自動車  
人事部(兼)国内営業企画室主任部長  
北村三郎氏

**やりたい仕事をするために  
53歳で自ら「窓際」を志願**

金井 ビジネスマンの人生では、時には立ち止まって自分のこれまでの振り返り、今後の人生の選択やデザインについて考えることがとても重要です。しかし、いまの日本で忙しくしている人は、なかなかその機会を見つけれないですね。それならば、何かの節目を立ち止まって考えるきっかけにして

みるというのではないか。たとえば初めて管理職になったときでもいいし、病気のようなネガティブな節目であってもいい。とにかくこれまでを振り返って考えてみる大切さを、最近とみに感じるのです。

その点、北村さんは大きな企業の中にあっけく破天荒な経験をした方です。会社が大変になった時点で、誰もがうすうす変えたいと思いつつながら取り組んでいく風土改革に、自らのろしを上げて取り組んでいった。そし

て若い方に受け継ぎながら入社35年目を迎えて、ご自分で大きなキャリアの選択をされた。これから新しい仕事に取り組みうとしていく北村さんに、この35年を振り返っていかがだったのかを、まずお聞きしてみたいと思います。

北村 私は昭和36年にいすゞ自動車に入社して、今年の12月31日に60歳で定年を迎えます。最初は人事課から始まって、労働組合の役員をやったり、営業をやったり、実にさまざま

な仕事を経験しました。北米部長、海外部品部長、全国自動車労働組合連合会の中央執行委員……。とにかくいろいろな職場を15回くらい変わりましたね。根なし草みたいに専門性がなくて、ひとつの職場に2〜3年もいるとたぶん上司は私のことをあまりかわいげがないと思ったでしょう。すぐまた異動になりました。ただいまになってみると、それがすごくラッキーだったし、おもしろかったと思うんです。

その間に権力者につまらないことで食いついて、7年ぐらい昇進・昇格にブレーキをかけられたこともありですね。でも、そんなときでも捨てる神あれば拾う神ありで(笑)。

金井 確かにかなりの異動歴ですね。希望して異動なされたということですか。

ミング賞をとろうという時期だったんです。事務合理化室長としてTQC推進室の隣にいた私は、なんだか会社が正常な判断力を失っている、賽の河原に石を積みよる意味のない仕事をみんながさせられているような気がしました。デミング賞というのは本来会社をよくするための手段なのに、それが目的化してしまっていて、その状況にトップも気づかないまま裸の王様になっている。そんな私の感覚は絶対正しいと思った。それで風土改革をしたいと言ったんです。

### 自分を振り返るきっかけは 長期休暇を使った友人行脚だった

金井 なるほどね。おそらく多くの人は、これ一筋、つてことが好きだと思ってるのですが、実際には飽きたり嫌になったりするのがある。前でも、それを目をつぶっているだけなんです。自分でキャリアをデザインするという発想を放棄しているわけですね。でも北村さんは開つたり、先ほど「逃げる」と表現されたけれども羽ばたいたりしてきて、フライト&フライトですね。それができることを忘れていた人が多いですね。自由度を増やすためにラインからはずしてこれと言った、なかなかできない。

でも、そこに至るまでの気持ちの変化があったのでしょうか。そのきっかけは何だったのですか。

北村 そうですね。先ほどお話ししましたけれど、会社の権力者ににらまれちゃったのが42歳のとき。やはりそのときはガックリしましたよ。だってそれまでは周りも家族も、いすゞの役員になるんだって当然のよう

自分でもそう思っていたし。もう必死で働いて、サラリーマンとしてはすべて会社に捧げて、出世のために一生懸命頑張ってきた。ところが、それが突然だめになって、いろいろなブレーキがかけられてしまうようになった。もちろん北米部長も海外部品部長もやりましたよ。だけど51歳になれば先が計算できませんよ。55歳になれば役職定年なんだし。さすがに私も会社に行きたくなくなっちゃった。先がわからないのに、仕事では無理難題ばかりしよわされるしね。そんなときは、人事からリフレッシュ休暇の案内がきたのは、金井 普通は海外旅行などに行くんでしょう。ライン地方の旅15日間とか。

北村 そうです。だけど私は昔の友達に会いたいと思った。そう、何十年ぶりに友達を訪ねてみよう。私は学校を出てから企業戦士で一生懸命働いてきたけれど、昔の友達はどうしているのかな……。映画の『舞踏会の手帖』みたいだね。そこで名簿を一人一人リストアップして、一人一人訪ね歩いて。それは日経新聞で「心の休暇」という連載になったし、取材を受けてプレジデント社の本にもなった。結果的にそれが私にとって大きく実質的な転機になりました。世の中の広さ、会社社会の狭さ……。いろんなことを感じて、それならばあと4年で私も役職定年だし、最後に何か自分で悔いのない仕事をしてみたい、どっちも役員にもなれないんだし、意味のあることをやりたいと思ったのね。それがTQCの粉砕だったり、風土改革だったりしたわけです。

金井 それが51歳の跳躍ですね。私はサラリーマンは50歳にもなったら、より広い世界に触れる経験をそれぞれのバージョンで創り出すべきだと思っています。北村さんの場

●いすゞ自動車の風土改革について  
5〜6年前、業績不振に陥った同社は、デミング賞がすべてに優先し、TQC(全社品質管理)資料づくりに奔走していた。新社長就任とともに経営改革を行った際に、リストラ(事業再構築)、リエンジニアリング(業務革新)のほかに、「リマインディング」(体質の改革)に取り組んだ。デミング賞への挑戦断念をはじめ、社長メッセージ・社長対話・自主勉強会・ミニコミ誌発行・100人委員会・企業間交流などの活動を継続。また、小組織単位での社員の意識改革、つまり「つつま合わせ」や「やらせ・やらされ」などの大企業病の治療に取り組んだ。この運動は96年度決算での黒字化を支えたといわれている。北村氏はその参謀を務めた。

- 北村氏のビジネスキャリア(異動歴)
- S36.4 いすゞ自動車入社 人事部人事課
  - S36.10 いすゞ自動車工業専門学校
  - S38.2 全国自動車労働組合連合会中央執行委員(調査部長)
  - S39.9 いすゞ自動車労働組合執行委員(教育部長)
  - S40.9 藤沢工場事務部労務課
  - S41.8 大型車販売部販売店課
  - S42.8 いすゞ業販モーター販売課長(出向)
  - S44.2 人事部教育厚生課係長
  - S55.1 国内部品販売部次長
  - S57.1 太平洋アフリカ部次長
  - S59.1 北米第2部長
  - S60.1 海外部品部長
  - S63.1 IJS(事務合理化)推進室長
  - H1.12 いすゞ能力開発センター取締役社長
  - H2.12 管理部門付部長

合、意図的ではなかったかもしれないけど、自分でキャリアを考え直した。キャリアってというのはドリフトつまり流されていくか、自分でデザインするかのどちらかです。それはどちらが正しいというのではないんです。全部自分でデザインしようと思うのは不遜だし、いいチャンス逃してしまふ。かといってドリフトしすぎても問題がありますね。北村さんは51歳まではドリフトでいろいろな経験を積み、それからデザインを始めたんですね。

北村 サラリーマンって、すごく社会的な、大きな仕事ができる可能性をもっているんですよ。自分の夢を実現するために、大きな組織に属して、その組織のいろんなリソースを活用していく、それがサラリーマン生活だと思ふのね。

金井 サラリーマンは気楽だけれど、一方で我慢の連続だというイメージばかりでは、学生だって期待しませんよ。会社に入ってからすごく好きなことをやっていた人がいるとか、会社がリソースの塊で、志さえあれば好きなことを実現できる舞台になるという実例を示してあげないと。

北村 私だってただ理想論を言っているんじゃない、言ったことは全部実行してきたんです。自分みたいな立場の人間でもこれだけの大きなことができ、会社も変えていける。つまり自分の足元を変えつつつけていけば、会社だって変わるかもしれない。私は誇りをもって、自分の例を見てほしいと言えますよ。

金井 私は51歳の時点でこういうきっかけを得たというのが素晴らしいと思う。もちろん人によってそれより遅くても、早くてもいいんだけれど、まだきっかけを得ていない人はぜひ探してほしいですね。

北村 人間は変わりうる存在です。もう自分も、一流中華料理店で働いたり、定時制高校に通ったことが、会社に入った後、組織改革に取り組んだエネルギーの源泉になっているわけでしょう。闘う、逃げる、羽ばたくということの根っこが、子供時代にあるってことがわかるし。この話は私が北村さんにインタビューしたというものがなくて、物語なんです。そして物語ることは、より若い世代にとっては自分の生き方を振り返り、本人のアイデンティティを強固にするチャンスだということですね。これは聞く人にとっても意味があって、語り継ぐべきことを聞けるし、生き方のいろいろなオプションを早い時期から学べるわけですね。

北村 そうですね。私が企業の少数者の勉強会での話をすると、みんなすごく共感するんです。人間のキャリアは、全部いいことばかりじゃないですからね。それをまず僕が表現すると、だんだん向こうも表現してくるようになる。いいところだけ見せようとするが無理があるでしょう。自分のいいところを出すためには、悪いところもずつと出てきちゃうものなんだ。それをすべてオープンにしたうえで人間関係が大事なんだと思います。

金井 学校と塾の違いかもしれないですね。そういう小さい会合であれば、そのくらいのレベルの話もできる。

会社の中で恐れず自分を表現するそれが本当の生き方だと伝えたい

金井 ところでこれからは、ご自分の会社でどんなことをやっていきたいですか。

北村 一応、私も社会発信ができるようになったし、自分の思想を会社で実行してきたの

は完成品だと思っている人がいるかもしれないけれど、実は他人からいろんなフィードバックを受けながら、変わりつづける能力も持っている。それはとても幸せなことだし、会社の定年はあっても人生の定年はないんじゃないかと、最近思うようになりました。

つまり人生は「助走」「適応」「自立」「余韻」の4幕劇じゃない、「自立」の次に「本番」がある5幕劇であることに気づいてきた。私はいいよ4幕目に挑戦するんです。組織で働いた人間でも、テーマをきちつと決めて、それを徹底的に追求して社会で発信していけば、認める人が必ず出てくるし、組織から離脱しても、社会で仕事ができるというふうに私は確信するようになった。そんな夢をいろいろ語っているうちに、いすゞが30%資本を出して、会社をつくってくれたわけですね。

そこではサラリーマンの意識改革をひとつのテーマにするつもりです。これってすごくむずかしいことですよ。自分が大事にしていくものを固定化せずに、絶えず変えていく能力をもつことが意識改革でしょう。それをサラリーマン同士、話し合っただけでいいんじゃないかという世界をつくっていかたいと思っているのですけれど。

### 人生の失敗を物語ることでオープンな人間関係を築く

金井 その話に関連するのですが、人間はいつくつになっても学生時代を思い出せるものですね。それほど大事な時期のことを振り返ると、北村さんはいかがですか。

北村 実は私は、ボクシングの選手だったんですよ、高校時代。番長だったから、隣の高校との喧嘩のときに殴り込んだら怪我人が出たから、実績を踏まえて社会にその考え方を普及させたいと思っています。それが日本の産業界、あるいは政治改革・行政改革全体のニーズにつながると思う。私のテーマはコーポレート・カルチャーとか企業風土ですが、その企業風土のもとにあるのは、個人の意識ですよ。その集合体が風土であれば、風土を変えるためには個人の意識を変えなければ。そういうノウハウ、方法論をいろいろな人たちと意見交換し、勉強しながら追求していくつもりです。何か新しいコンセプトを打ち出しながら、社会に貢献していきたいと思っているんです。それが私の5幕目。

金井 いまの産業社会では、自分でやりたいことをちゃんと探していかなければ、評価されるレベルにさえたどりつけないかもしれないですね。

北村 「適応」だけでなく、自分のもっている能力を使わないまま人生劇場が終わっちゃうんじゃないかという気がする。私だって、友達をまとめて訪ねるといふ節目がなかったら、どうなつたか。テーマを決めて一生懸命やればクリエイティブになれるのね。人生を4幕劇から5幕劇にするためには、「どういう仕事をしたいのか」「どういう生活をしたいのか」「どういう人間になりたいのか」。これをクリアに、具体的イメージをつくっておくことも大事です。

でも実は50歳では遅いかもしれない。そこに行き着くまで私も適応するばかりだったから、経済が右肩上がりだったから、効率追求で社員が部品化するように教育研修もしていたし、人事評価もね。ある種のマインド・コントロールをかけられて……。だけど、もうそんな社会は崩れてきた。そうやってくれば40歳どころじゃなく、もっと早い転機が

ちゃつた。そうしたら私はボクシング選手で、こぶしも凶器だからということで、退学処分になっちゃったんです。これまでは差し障りがあつて話せなかったんだけど、いまこうやって話せる時期にきたし、むしろこれはお金を払ってもできない経験だったと思うし、いまの自分のベースになった出来事だったのであえてお話しするんですけれど。

退学後は家業を継ぐために銀座にある一流の中華料理店でボーイをやっていました。一流の芸能人を垣間見たり、サラリーマンが上司におもねっている姿を見ながら接待役を務めていたんです。ところが父が急死したもので、無理に継ぐ必要がなくなつた。そこでもう一度ある私立高校に入学したんだけど、雰囲気合わなくてすぐ通わなくなつた。その後で定時制高校に移って、そこでもいろいろな人たちに会いました。僕は社会にこういう人たちがいて、苦学しながら高校で学んでいることを知って、また新しい世界が開けたんです。その後大学に入って、いろいろ悪いこともしたし、ある先生との出会いがあつて仏教を学んだこともあるし。いわばそれらのすべてが私のキャリアなんです。

金井 考えてみると、自分の来し方を振り返るときに、出発点を会社に置くのはおかしいですね。その当時は大変だったと思うけれど



きたむら・さぶろう 1936年東京生まれ。早稲田大学政経学部卒業。いすゞ自動車入社。人事部人事課に始まり、15回以上の異動を経て現職。同社が91年から実施した風土改革運動の参謀。現在各地で講演活動中。97年1月より、株式会社コア（いすゞ合併コンサルタント会社）の役員に就任予定。

かない・としひろ 1954年神戸市生まれ。京都大学教育学部卒業。神戸大学大学院経営学研究科博士課程、マサチューセッツ工科大学Ph.D（経営学）を経て現職。著書に「変革型ミドルの探求」「ニューウェーブ・マネジメント」「ザ・ゼネラル・マネジャー（共訳）」「創造するミドル」（共著）など。

必要です。自分のテーマを一刻も早く見つけないと。そしてその会社以外でも発信できるものを決めれば、高度情報化社会なんだから自分でアンテナを立てて情報を集められる。それはすごくクリエイティブだと思う。

いまの日本企業は、言いたいことを言うこと異動させられるんじゃないかと、基本的に恐怖心が支配してるところ。そこで恐れずに自分のことを表現する、自分を殺さない。それが正しい生き方だと、伝えたい。

金井 僕は日本って、いいところがたくさんあると思つていますが、美徳と思えることはいくつかの裏に、窒息するような側面があると思う。「勤め上げる」とか「優等生」とかね、そこは風穴開けなきゃだめですね。

北村 僕はいま特異なケースというところになるんだろうけれど、世の中が変われば特異でも何でもなくなる。自分でキャリアを開発して、高い目標値で実現していく、そうすればどんな状況になつても恐れる必要はないんです。会社というのは貢献しなければ報酬なしが原則なんだから、貢献しているうちは絶対見捨てませんよ。

金井 日本のお父さんも、みんなもうちょっとまじめにフアイト&フアイトを目指したらどうかと思います。高い志のあるわがままを、ぜひ追求してほしいものですね。

「1996年度  
新卒採用総括」

変わりゆく採用環境のなかで



講師  
リクルート「就職ジャーナル」編集長  
田中 和彦

●雇用を取り巻く環境  
ここ数年「どしゃぶり」「氷河期」といわれ、学生にとって就職環境は悪くなる一方でしたが、今年は「雪解け」といわれ持ち直した感があります。  
「超氷河期」といわれいよいよ厳しかった96年の3月卒の求人倍率は1・08倍。今年は1・45倍と向上しました。しかし女子の倍率は0・64倍と相変わらず厳しい状況になっています。この「雪解け」といわれた背景には、景気回復と大企業を中心に変わったリストラクチャリングが一段落したことが挙げられます。若年労働力に対するニーズは、以前からありましたが、ここに来てそのニーズが一気に顕在化したのです。  
「来年も今年並みの採用」もしくは「採用数を増やす」という企業が多いことから、この傾向はおそらく来年も続くと思われる。

●就職プロセス・意識の変化  
今年の学生の大きな特徴は、「合理性の追求」という点です。  
「氷河期」の学生は、「就職活動をせざるをえない症候群」といわれました。一方、今年の学生は非常に落ち着いていました。無駄な会社訪問、無駄なOB訪問はしないという動きに特徴が集約されました。  
また学生の意識や価値観も変化してきています。安定志向とベンチャー志向の狭間で揺れ動いています。志望企業規模の調査では、当初から規模にこだわらなかつた学生は文科系の場合49・1%、理科系の場合44・3%。就職活動中に志望規模を変えた学生が文科系13・7%、理科系で11・4%となりました。学生は大手の会社から中堅中小まで幅広いなかから選択しようと思っていることも今年の傾向といえるでしょう。  
●求める人物像に大きな変化  
企業経営において人材をどう活用するかという発想が、根本から変わろうとしています。日本企業はこれまで終身雇用、年功序列という人事慣行を軸にしてきましたが、最近この抱える経営が見直されはじめました。そこで次に出てきたのが、必要ときに必要な人材を仕事に当てはめていく「オン・デマンド型」の雇用といわれています。  
すでに企業は、たとえば派遣社員や契約社員、アルバイト・パートの戦力化、アウトソーシングによる外注化といったさまざまな労働資源の組み合わせで経営を行っていくこと、オン・デマンド型雇用をトライしはじめています。したがって企業は新卒においても非常に多様な人材を求めはじめています。

不揃いかもしいないが、非常に強い個性の人材を集め、それぞれの個性に対する受け皿を用意する企業経営を考えていかなければならない時代に来ています。  
●採用活動がフレキシブルで多様化  
こうした人材はこれまでの方法では測ることができにくい。したがって採用の仕組みそのものから変えている企業が出はじめています。数年前から学歴不問、学校名不問採用を始めている企業もありますが、求める能力を見極めるのにふさわしい選考方法があるということだと思えます。横並びではない、企業独自の採用スタイルを取る企業が昨年あたりから目につきました。  
また、インターネットのホームページをもつ企業が増えてきました。また、自分の行きたい会社のホームページを見て、電子メールを送ってから会社訪問するという学生が増えてきています。こうした新しいツールが採用活動の今後の柱のひとつになりつつあります。  
今後は「秋の定期採用」や「通年採用」もそうですが、「サマージョブ」や「インターンシップ」など、新しい採用方法に対する挑戦がますます増えるでしょう。学生の個性も多様化していますが、企業の採用方法も多様化しているのです。そしてこれからの人事の仕事というのは、学生の個性と企業のニーズ（求める資質）をいかにマッチングさせていくにかかっています。それはこれまでの採用に比べると、非常に複雑で根気のある仕事なのですが、それを実現してこそ新しい時代の企業経営が可能になるのではないのでしょうか。

\*この講演の抄録は情報BOクォーター13804号よりお引きください。

お問い合わせ先 リクルートサークル事務局・田中

03・3575・7244

眺めて、手にして、買って、読んで、考えて、そして書いてみてください。

愛読者カード  
読んでます。待っています。  
編集長・担当者一同

大好評  
2刷

究極の10冊物語  
のぞくしかない  
憧れのあの人が選んだ10冊は、私のキューキョク!

著者：本龍一、市川準、井上陽水、北澤夏樹、吳智英、宮沢和史、藤井フミヤ、山田詠美、大槻ケンヂ、内館牧子、萩原望都、奥居香、京極夏彦、岩井俊二、高城剛、三谷幸喜

『究極の10冊物語』  
ダ・ヴィンチ編集部/編  
定価1200円(税込)

『詩人からの伝言』  
田村隆一  
定価1000円(税込)

『詩人からの伝言』  
田村隆一  
定価1000円(税込)

『自分の死亡記事を書く』  
ダ・ヴィンチ編集部/編  
定価1200円(税込)

『自分の死亡記事を書く』  
ダ・ヴィンチ編集部/編  
定価1200円(税込)

『小説写真』  
荒木経惟  
定価2600円(税込)

『小説写真』  
荒木経惟  
定価2600円(税込)

『理科系の男に期待します。』  
大田垣晴子/画  
定価1200円(税込)

『理科系の男に期待します。』  
ダ・ヴィンチ編集部/編  
大田垣晴子/画  
定価1200円(税込)

本とコミックの情報マガジン  
『ダ・ヴィンチ』の本誌でご好評いただいた連載や特集を単行本にまとめたダ・ヴィンチブックス。現在5冊。すべて、自信作です。今後も“志は高く、定価は低く”をモットーに少しずつ発刊していく予定です。本誌ともども、ぜひご購入、ご愛読をお願い申し上げます。



# 半減する内定の喜び

品のある就職・求人活動へ

## 根本孝

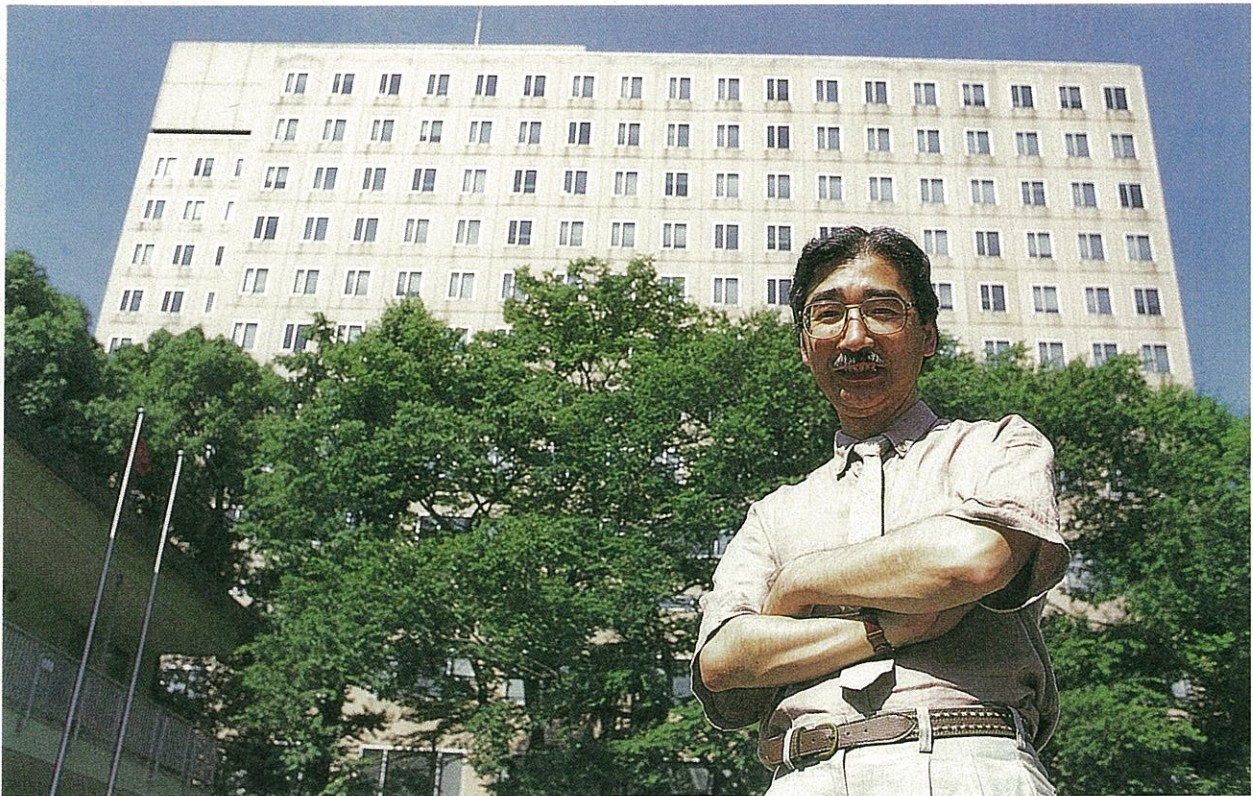
TAKASHI NEMOTO

明治大学経営学部教授

### 若少化はひたひたと近づいている

人事部門は地域別の採用専従者を配置し前年の正月から求人活動を本格的に始める。学校訪問、そして教職員とのコネクションづくりは日常活動であり、何社もの採用担当者が大学の就職部や、教授の研究室で顔を合わせることも少なくない。最近は卒業予定者の家庭にも企業からの募集のダイレクトメールが届き、ある企業では自社への応募をお願いするための家庭訪問も活発化している。学生はといえば、そうした企業の動きはどこ吹く風で、学生生活を満喫し、長期に海外に出かけ就職活動は卒業してからという風潮が強まっている?????.....

どこの国の話だろうか？金の卵を求めて一年中「人買い」に走り回った人事OBの方々は高度成長期の日本企業の採用活動を思い出されるかもしれない。  
2007年前後に日本の労働人口はピーク



ねもと たくし 1944年東京生まれ。明治大学大学院経営学研究科博士課程修了。日本経済学会、中央商短短期大学助教授を経て88年より現職。著書に「外資系企業の人資管理」「新人類VS管理職」「グローバル技術戦略」「魅力ある管理職」「共著」国際経営と企業文化（共著）「ライフ・マネジメント」(共著)「オンラインマネジメント」などがある。

を迎え、以降は減少に向かう。しかも29歳以下の若年労働力は2010年には現在の約4分の1、368万人減少してしまうのである。それは逆に531万人もの55歳以上の労働力を増加させ、いわゆる高齢化の波を示すことにはかならない。この高齢化に焦点が集まるばかりに若年層の減少にはどうもピンと合わされにくい。少子化ショックもすでに忘れられつつあるが、若者が少なくなる若少化はひたひたと近づいてきているのであり、冒頭の話は2010年前後の求人活動のひとつのシナリオであるが、若者不足の時代はいつたようなのだろうか。

### 就職活動は猿芝居？

そんな底流の動きとはまったく無縁のごとく1996年の就職活動も終盤に入りつつある。就職活動をグローバルな視点から見るとまったく不思議な世界であり、終身雇用や年功序列の特殊性の比ではなからう。

合わせるという。さらにひどい場合はその競合企業のパンフレットを目印に持つこともあるとか、ないとか。  
そして「志望動機をつくる」という言葉の横行も不思議のひとつである。「まだあの会社の志望動機が出来上がっていないんです」という言葉は就職シーズンに頻発する。また親切なOBは「そんな動機じゃだめだ、基本からつくり直せ」とアドバイスするようである。「動機はつくるものなのか、つくらせるものなのか」「なんか変だな？」と思わずにはいられない。

こうした不思議いっばいの就職活動を「一緒に働こう」という言葉で終える。「内定」どころか最近では「内内内定」、それも言わずに「もう他社を回らなくてもいいよ」とか「他社の内定は私のほうで断ろう」「口外したら取り消しだよ」といった言葉で、「まるで猿芝居だ」という声も聞かれる就職活動は終止符を打つ。

したがって、内定しても「満面の笑み」とはほど遠い。何か割り切れない顔が最近ますます増えているように私は思えてならない。志望動機をつくり、競合他社の前で待ち合わせ、面接が何度か続く。そして内定も曖昧な言葉と、口外すると取り消しと言われて就職先が決定するからだろうか。どこが評価され、なぜ内定したかも不明。ましてや不合格の場合はまったくわからない。なかには自ら問いたがず学生がいなくなるわけはないが。

少なくとも7、8年前までは就職活動が終わるとゼミの学生がたくましく、ひと回り大きくなってキャンパスに戻ってくるのがはつきりと感じられた。しかし昨今は悩み、疲れ、何かする賢しくなかって戻ってくるように思えるほどである。

まずは就職協定という破るためにあるような紳士協定。留學生は一生懸命辞書をひもとく。「協定とは協議して決めること」として「厳重な形式はとらず比較的重要なでない合意」ということでなんとなく納得する。しかし新聞報道などに見られる紳士協定は「正式な私たちは踏まないが履行されるものと相手を信頼して結ぶ取り決め」なので、ますますわからなくなる。「日本人の信頼とはなんですか、信じないことと同じですか」と問い詰められてしまう。さらに「日本人の紳士」というのはこの程度ですか？。うーん、確かに日本に紳士は存在するのだろうか？と思わざるをえなくなる。

日本企業の就職活動7不思議の第2は他社の前での待ち合わせである。紳士協定を守る姿勢を示すためか、学生とOBないしはリクルーターの待ち合わせ場所は競合他社のオフィス前が少なくないという。わざわざ自社のオフィス前を避けて、競合の企業の前で待ち

### 感動できる内定へ

学生が社会の洗礼を受ける就職活動。現実社会の厳しさ、一個人の力の弱さと、有名企業の巨大な力を、いやがうえにも感じる。それはそれで大いに意味のある儀式であろう。しかし、最近は大企業、強い立場にある採用側の横柄さ、傲慢さ、いやらしさ、弱い個人の惨めさ、悲しさ、哀れさをしみじみと味わっているようだ。連絡がなければ縁がなかったと思ってください」という言葉は特に学生を惨めにさせている。最終面接の結果さえ、こうした企業が少なくない。大量処理、採用コスト削減は一人一人の感情、事情に対応できないのだろうか。

女子学生はより感情を逆なでされている。「いちばんいやだったことは」との問いに、ひとりの女子学生は「最終面接を受ける前に、身体検査、採血されたこと」と言う。なぜ最終面接後にしないのかと怒っている。そして「以前はすぐ辞めるから女子は採らないと言、最近はずり辞めないから女子は採らないと言」人事の本音に不思議というか、力なく笑う。就職活動における人権無視を感じ取っているのだから。

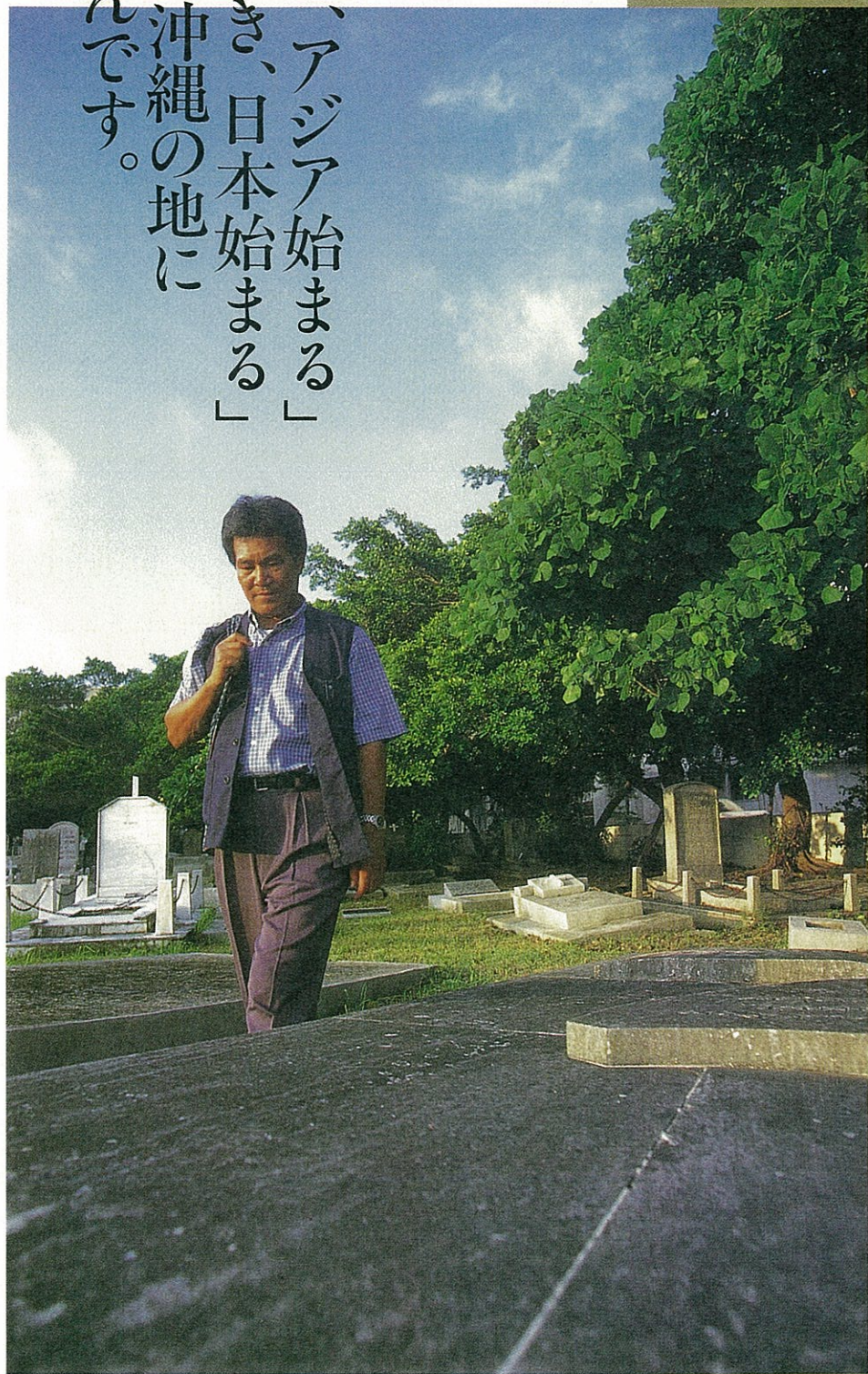
現在では「内定は嬉しくもあり、悲しくもあり」で、学生はかなり冷ややかである。感動のない内定が、感動のない入社、そして感動のない仕事へと続かないことを祈りたい。

日本経済も、企業も世界的になった。しかし就職・求人活動はあまりにもギャップがある。そして21世紀はビジネスマンの品格、企業の品格が問われるといわれてきている。まずは就職・求人活動の品格回復を図ることが急務ではないか。21世紀の若少化時代に、醜い求人合戦を繰り返さないために。



## 高良倉吉

TAKARA KURAYOSHI

取材／文／千葉望  
撮影／栗原克己

「ここに日本尽き、アジア始まる」  
「ここにアジア尽き、日本始まる」  
この2つの碑を、沖縄の地に  
立てたいと思うんです。

マスコミ報道では見えない  
沖縄の豊かな歴史をたどって

台風17号が通り過ぎたばかりの沖縄・那覇  
空港に降り立つと、目の前は白波立つ東シナ

一部しか伝えていないのではないか。

そう考えたのは、琉球大学教授・高良倉吉の著作『琉球王国』（岩波新書）を読んだからである。そこに描かれていたものは、日本の歴史と源を分け合いつつも、異なる豊かな文化を育み、波濤を越えて中国・東南アジアと盛んに交易を続けてきたひとつの王国の姿であった。

「僕らより前の世代はね、日本の一員としての沖縄文化について考えつづけてきました。それはもちろん必要で正しいことだったんだけれども、もう僕らにとってそれは自明のこと。それを前提として、置き忘れてきた。世界のなかの沖縄を考えたかと思ってるんです。何よりも、沖縄県民にとって必要なことですから」

沖縄は広い。日本の南西海上に東西1000キロ、南北400キロにわたって島々が大きな弧を描き、実はその広さの中に本州の3分の2は飲み込まれてしまうほどだ。

島によって微妙に文化や慣習が違い、多様な表情のなかにアジアの色が見え隠れする。那覇に視座を移せば、台北はもちろん上海やソウルのほうが、東京より近い場所に位置している。台北とは飛行機で数十分。台湾観光客の姿が目立つのも当然であろう。

「僕の仕事は、沖縄の豊かな歴史を研究してそれをみんなのもとに返す。歴史のセールスマン。そして戦争と基地だけではない沖縄を知ってもらうことです。大交易国家だった琉球王国について、最近では中国や台湾、韓国をはじめ、アジアの歴史家が注目していますから、彼らとの交流や共同研究を進めています」

高良は何度もアジア各国を旅して、琉球王国の足跡をたどってきた。フィールド・ワー

海である。秋色が深まる東京から、ボーイング747型機でおよそ2時間。そこでは、いまだに強い日差しがガジュマルの木々の濃い影を落としていた。

女暴行事件以来、沖縄は日本政治の「台風の目」となった。本土のマスコミは競って取材クルーを送り込み、しいたげられつづけた沖縄の姿を報道することに躍起である。しかしそのパターン化した報道内容は、実は沖縄の

クを重視している、思わぬ発見をすることがある。たとえばシャム王室が管理貿易に乗り出したのは17世紀だといわれてきたが、琉球の貿易史料によると、すでに15世紀には管理貿易を行っている。沖縄がタイと貿易をしたことによって、タイの歴史が2世紀も訂正されたことになる。そのような努力を、彼は嬉々として続けてきた。

沖縄のイメージを広げるために、高良は異分野の人々とも好んで交流する。沖縄のドキユメンタリー番組やNHK大河ドラマ『琉球の風』に協力したり、首里城復元のスタッフとして参加したり、シンポジウムのゲストとして登場するなど、活躍の場は広い。

### 大交易国家・琉球王国の 巧みな外交と人材育成

高良は、大交易時代の琉球王国の人材育成制度に注目する。国家運営のためには堅固な組織と人材が必要だし、東シナ海の荒波を乗り越えて船を操り、物資を運ぶためには、高度な船舶建造技術や操船技術、さらには浚渫技術が欠かせない。それを学ぼうと琉球王国は、中国との関係を最大限に利用しようとしてきた。

1372年、中国の覇権を握った明の太祖洪武帝は、琉球にも自らを中心とする冊封体制への参入を呼びかけた。朝貢に応じたアジア諸国のなかでも、琉球が船を派遣した回数は1771回と際立って多い。その関係を通じて琉球王国は、中国からさまざまな制度と人材を持ち込んだのである。

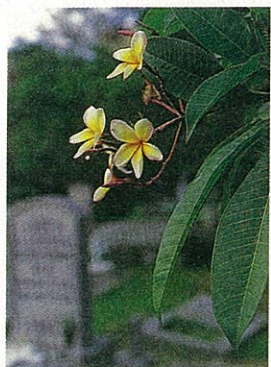
「当時の琉球にはひき（引）という組織がありました。20〜30名の人員で組織されていて、地上にいるときは警備を担当し、海に出ればマラッカ海峡に出没する海賊船対策に携わつ

ていたのです。もちろん明との貿易でも活躍しました。彼らの教育はいわゆるオン・ザ・ジョブ・トレーニング。仕事のなかで鍛えるのですが、中国に渡航するときは必ず新人を入れるんです。人材を継続的に育てるためです。だいたい朝貢には半年とか1年ごとに行きますから、明に滞在している間はいろいろな勉強をさせるわけです。たとえば料理だったり医学だったり。それから、中国側の費用で留学できる官生たちは北京と南京にある国子監で学びました。こちらはエリート育成制度です。傾向としては江戸時代以前は実学が中心でした」

むろん琉球内部でも勉学制度はあった。孔子廟もあるし、塾のような場で基礎を学んでいる。引のメンバーは合宿で鍛えられていた。「当時はプロデューサー的な官僚がいたんですよ。久米村のチャイナタウンあたりに中国から呼んだ人材を住ませ、優遇して活用しました。ただし明治政府のお雇外国人みたいな破格の待遇はしてません。妥当な優遇です（笑）。政治顧問も中国人ですが、ずいぶん傑出した人材がいたようですよ」

圧倒的な力をもつ中国を相手に、琉球は巧みな外交を展開した。外交上手で知られる中国人は、外国との貿易でも10年に1度だけというように、国ごとに制限を設けていた。それを琉球は、年に1度、あるいは2年に1度船を派遣する権利を認めさせている。

「いまの日本より、ずっと外交は上手だったんじゃないかな。何よりもまず、人を拒まなかった。いろいろな人を受け入れて共生し、それによって人脈をつくったわけです。いま僕はアジアと琉球の交流史を研究しているアジアの研究者とつきあいがあるんだけど、学会をやるのも大変なんです。中国と台湾



©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
- Editors 菊地 紀満 綿貫 陽子 岩瀬美都理
- Designers 伊藤 定幸 小野 麻理 林田たつや
- Proofreader ディクシジョン
- Media Planning Managers 橋本ひろみ 大久保幸夫 西山 徹也 三牧 義明 大元 康弘
- Special Thanks to 田中 信彦 海原 修平 田淵 輝彦 上阪 光 影山 直美 千葉 望 山田 丙吾 大園 友和 国府田昌史 袋井 良雄 スポーツニク バイ ク

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。

## 離島振興のためのイベント 国土庁・財日本離島センター主催 「アイランダー1996」開催のご案内

「アイランダー」は、島と都市との交流、島と島との交流、島と海外との交流といった多角的な交流を通じて、交流人口の増加、Uターン・Iターンの促進を図り、今後の離島の活性化に資することを目的としたイベントです。日本全国から約100の島が、東京に集合します。

日時：1996年11月23日(土・祝) 24日(日) 11:00～18:00  
 会場：池袋サンシャインシティ文化会館2階 D-2、D-3ホール(入場無料)

後援：北海道開発庁、沖縄開発庁、運輸省、自治省、財小笠原協会、財沖縄協会、離島振興対策協議会 全国離島振興協会



●お問い合わせ先  
 アイランダー実行委員会 03-3575-6070(リクルート内)

- ### 主な内容
- 島のブース
  - 島のCMタイム
  - 島の「参加メニュー」案内
  - 島へのIターン相談コーナー
  - 伝統工芸体験コーナー
  - 試食・試飲コーナー
  - 島の特産品プレゼント

## 「コンピュータ&エレクトロニクス適職フェア」を開催

日時：1996年11月16日(土) 11:00～17:00  
 会場：池袋サンシャインシティ(ワールドインポートマートビル4F)

コンベンションセンターTOKYOにて「コンピュータ&エレクトロニクス適職フェア」を開催いたします。このフェアはエンジニアを対象とした転職情報誌『テクノロジーB-ing』のイベント。合同会社説明会形式で約150社が\*出展する企業ブースのほか、多数の関連セミナーを会場内にて開催する予定です。エンジニアを中心に多数の方のご来場をお待ちしております。

●お問い合わせ先  
 適職フェア事務局 03-3575-6070

## works 次号の発行は1月10日です

### From Editors

●証券会社の方から聞いた話ですが、株式を公開した日に、嬉しさのあまり、株券を抱きしめ、「万歳」と叫ぶ経営者が少なくないそうです。社会に認められ、富を得た喜びはわかりませんが、株式公開はあくまで通過点。重要なのはその後どんな会社にしたのかを明確にすることです。(菊地)  
 ●一説には創業から30年、相続・事業承継対策が半分といわれる株式公開ですが、実は創業10年以内、社長30代、100人未満の公開会社も増えています。身近で魅力的な戦略オプションとなった株式公開と「人と組織」の相互作用は、経営者の志と戦略が端的に現れ、興味深いです。(西山)

●特集2・サンフランシスコのセミナー取材で感じたこと。スピーチした人事のベテラン陣に女性が多いこと。また、UCLAのシムズさんは盲目にどの刺激を受けました。(綿貫)  
 ●思いがけない出会いを生んでいたインターネット採用。これまで採用には集団の見合い結婚を連想させる面がありましたが、今回は恋愛から結婚へと向かう道筋を感じました。自由恋愛の活性化には、お互いの魅力を明確にすることと両者が対等であることと実感したわけです。(松永)

●「キャリアを創る」のいすゞ北村氏のお話にはステキな言葉が出てきます。変わり続けられるのは幸せ/物語ることはアイデンティティを強固にするチャンス/テーマを決めて一生懸命にやればクリエイティブになれる、等々。いいキャリアを積んでいる人の言葉は光っています。(橋本)  
 ●出産後のシェイプアップのために毎晩の運動を半年続けたら、体力がついたのか、疲れにくくなり、身のこなしも軽やかに(!?)。そのうえエイライも吹き飛んで心身ともに快調。ところがそろそろいいかと2週間さぼったら、とたんにカゼでダウン。継続の大切さが身に染みました。(岩瀬)

### PROFILE たから・くらはし

1947年、伊勢名島生まれ。日本政府の留学制度で本土に留学し、愛知教育大学、京都大学で歴史を学んだ。著書は「沖縄歴史論序説」「琉球の時代」「沖縄歴史への視点」「琉球王国の構造」など多数。当日、撮影場所の相談をすると、即座に外国人墓地に案内してくれた。ベリール艦隊以来、沖縄で亡くなった外国人が眠る場所だ。1856年、初めて沖縄女性をレイプし、住民に殺されたW・ボードの墓も、ここにある。



の板ばさみになったりね。でもそんなときはご先祖様の苦勞を思い出して、たかだかこれくらい苦勞は我慢しなくちゃと自分を励ましてるんです(笑)

そして、彼らは果敢にアジアに船出していった。高良はインドを訪ね、そこでも琉球王国の足跡を発見したというが、動力のない時代にはるばると旅をした琉球人の技術とおおらかな心は、われわれ現代人の想像力をかきたてる。アジアから流入した豊かな物資が那覇の市場で取引され、そこから得た富は国家機構の整備に使われた。15、16世紀、まさに琉球王国は、アジアの一大貿易拠点であった。

### 沖縄の美しい自然は沖縄を愛するすべての人々のためにある

「最近ね、日本のいろいろな表情を見たいという外国人が、よく沖縄に来るんですよ。日本は東京じゃないってことが、少しわかってきたんじゃないかね」  
 沖縄の美しい自然を愛するのは、日本人ばかりではない。珊瑚礁に守られた島は、いまでこそ台湾観光客が中心だけれど、これからピーチリゾートとして、経済力をつけた韓国や中国華南地域の人々に人気が出るだろう。海だけではない、沖縄の文化・風土は大きな魅力を秘めている。  
 「その時代がもうすぐ来るのだから、早く準備をしないと、経済人対象の講演ではよく話すんですけどね。言葉はどうする、サービスはどうする。基地問題も大事だけど、それにはいいじゃないですか。それに僕は、沖縄の自然は県民だけのものじゃなくって、日本人のものでもあるはずなんです。だから昔の久米村に中国人が住んでたみたい、沖縄が好きで来た人であればたとえ宇宙人でもいらつしやいと言ってる(笑)。偏見を捨ててファシリティーとして受け入れられるかってことですね」

### 転職で得た多角的視点が新しい沖縄史を生んだ

高良は、沖縄返還前に本土から留学金をもらって「留学」した世代である。沖縄の歴史を学ぶことが、若い高良の目標だった。当時は学生運動真つ盛りだったが、歴史のような長期の仕事を目指すと高良は、デモに行かずにひたすら本を読んだ。その後の人生も、「沖縄の歴史を研究する」という縦軸を変えずに生きてきた。最初は沖縄史料編集所に13年

「それでもだんだん楽しくなってくる。沖縄の心があります。音楽も、踊りも、食べ物もいい。外国人に限りませんよ。情報化社会なんだから、海で泳いで2時間だけクリエーティブな仕事をしたなんて人材は、沖縄で楽しく暮らせる(笑)」

沖縄県立博物館に1年、そして浦添市長に請われて浦添図書館長を6年。そして94年に、琉球大学に招かれた。

「同じ場で仕事をすると、どうしてもマンネリ化してしまうけれど、転職すれば自分の心が刷新できる。僕のテーマはあくまで沖縄の歴史。だけど身の置き所を変えて、テーマを多角的に見たいと思うんです。それにいまは若い仲間たちがいますから彼らと一緒に学ぶ新鮮さがありますね」

太い縦軸を変えずに、横軸を変える。高良と話していると、象牙の塔(古い表現だが)の住人という感じがまったくしないのも、多角的視点でアジア全域のフィールドワークを続けてきた賜物だろう。

「本土のテレビを見てみると、沖縄の人って暗くて苦しんでいるという姿ばかりが伝わってくる。現実には、楽しく暮らしているんですけど。基地問題は大事だけれど全体の2割でいい、8割は豊かで楽しい沖縄の歴史を考えたいですね。そして僕は、沖縄にひとつのモニュメントを立てたいと思っています。ポルトガルのロカ岬に『ここに地終わり海始まる』というモニュメントがありますが、沖縄には『ここに日本尽き、アジア始まる』と『ここにアジア尽き、日本始まる』という碑がふさわしい。沖縄の文化にアジアとの共通項があるように、沖縄の問題はアジアに通じている。まずこれを理解するためにね。だから本土の人は、まず那覇に来てそれからアジアへ行くこと。そしてアジアのビジネスマンも、まず那覇に来てそれから東京に行くこと。そう呼びかけたいですね」

確かに東シナ海の風は、アジアから吹き込んで、サトウキビ畑を揺らしていた。(文中敬称略)