

w o r k s

特集
強い組織の
作り方

w

w

w o

w o r k

s

s

s

変わる! 人と組織の関係

ワークス
No.11
Jan - Feb 1997

特集

強い組織のつくり方

トップの価値観をいかに反映させるか

強い組織をつくる7つのポイント

- 「お互いがハッピーに」を目指し語り続ける 8
ビー・ユー・ジー
- 価値観を共有できるFCオーナーをいかに集めるか 11
ブラザクリエイト
- モデル店をテコに固まった意識を変革した 14
マルハンコーポレーション
- ひとりの社員の採用が会社のシステムを突き動かした 16
玉川繊維工業所
- 会社の成長と社員の生活レベルは正比例するべき 18
トリアマ
- 組織図は3カ月に一度のペースで姿を変える 20
ジャストシステム
- 中途採用の多彩な人材が会社の危機を支えてくれた 23
シートゥーネットワーク

人事部はいま再生のとき。「人間の力」を高める機関に 26
一橋大学社会学部助教授 一條和生氏

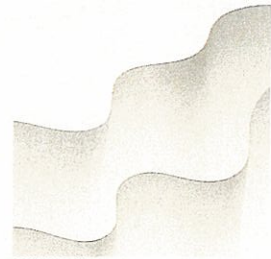
事例研究 (テーマ別ケーススタディ)

- 目標管理制度 業務目標をできる限り数値化して達成度を評価する 30
日本タンデムコンピュータズ
- 特別研究員制度 スペシャリストの頂点、自分の名前がつく「冠研究室」を導入 32
旭硝子
- 中高年層採用 中高年層500人の大量採用に着手 34
アイフル
- ダブルインカム制度 独立志望と人材の定着を同時に実現する 36
大庄

人事マネジメントに関する調査がひと目でわかる DATA FLASH 49

連載

- 人事・労務の疑問に答える 人事よろず相談Q&A 38
退職時の有休申請について、フレックスタイム制、裁量労働制について
- あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る NEWS JUNGLE 41
- 会員のページ 黙っちゃおれん! 44
- 会員のページ ひといきとき／ウチのタカラモノ・花王 48
- コラム 山本邦山／北川雅史／沼田弘幸 28・40・61
- 寄稿エッセイ 京都大学総合人間学部助教授 杉万俊夫 62
- インタビュー 境界線からの視点 神戸大学医学部精神神経科助手 安 克昌 64
- From Editors works Information 表3



©世界文化フォト

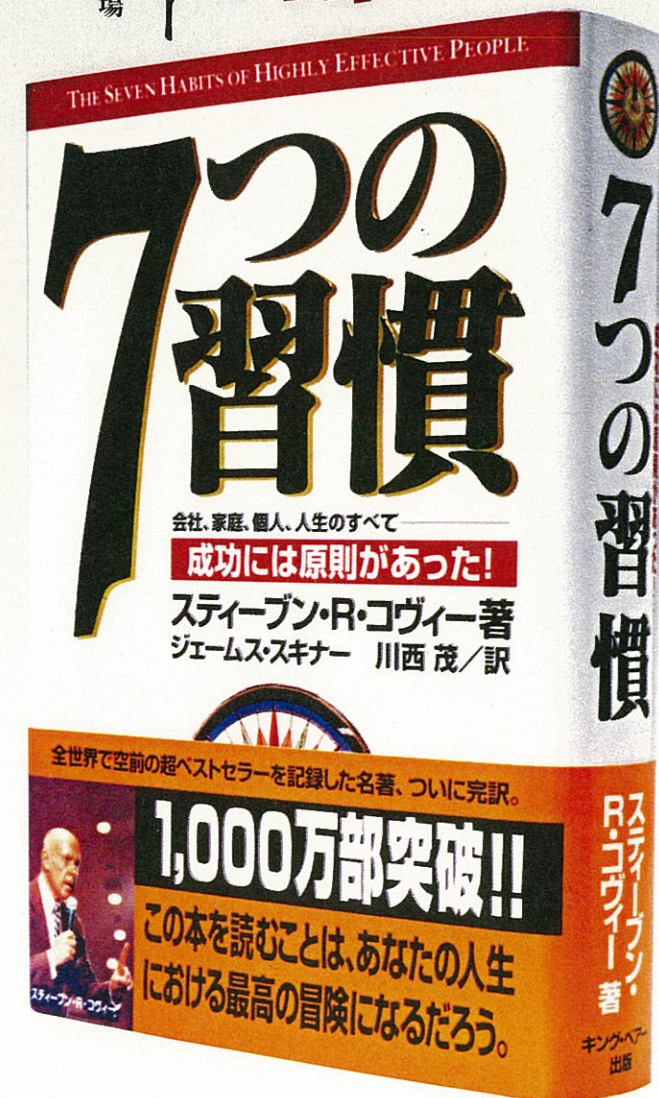


表紙:ウォルト・ディズニー 1901年シカゴ生まれ。23年アニメ映画制作会社を設立。28年「蒸気船ウィリー号」の主人公にミッキーマウスが登場。全米のアイドルを誕生させる。その後もピノキオ、ダンボなどのキャラクターで新境地を開拓。55年にはディズニーランドを開設した。66年逝去。写真提供:ウォルト・ディズニー・カンパニー ©Disney

'96年12月
待望の日本語版
刊行

スティーブン・R・コヴィー 著
ジェームス・スキナー 川西茂 訳
キング・ベアー出版 定価2000円

NEW YORK Timesベストセラーリスト26週間連続登場
全世界で
1,000万部
突破
ビジネス書として
驚異のベストセラー



「7つの習慣」の原則は普遍的であり、ビジネスのみならず、会社、家庭、人間関係など、私たちの人生におけるすべての大切な側面を取り上げており、激しい変化の時代に生きる私たちに、充実した人間らしい生活を営む道を示してくれています。実際に経営者から新入社員まで、大統領から専業主婦にいたるまで、この本のメッセージに感動し、生活における大きな変革を体験する人がどんどん増えていきます。

- ビル・クリントン(アメリカ合衆国大統領) すべての働く人々がこの本を読めば劇的に生産性は上がるだろう
- トム・ピーターズ(『エクセレント・カンパニー』著者) 「7つの習慣」はハウツーというより、自分自身のことや人間関係を見つめ直す機会を与えてくれる。
- ジェームス・C・フレッチャー(NASA局長) 「7つの習慣」は人間関係の道を示している。その内容を深く考えれば、おおきな価値を持つことは間違いない。
- リチャード・M・デイヴオス(サムウェイ・コーポレーション社長) この本は刺激的で大変考えさせられた。今でも、頻りに読み返している。

- ケンブリッジチャード(『一分間マネジャー』著者) スティーブン・コヴィーは素晴らしい人間だ。「7つの習慣」で説いている原則は私の人生に大きな影響を与えた。
- ジョン・ペッパ(P & G社長) 個人の効果を指導する人で、コヴィー博士以上に大きな反響を呼ぶ人に出会ったことがない。この本は彼の原則中心の哲学をすばらしい方法で表現している。
- アンソニー・ロビンズ(『今の自分と握手できるか?』著者) 基礎は成功の鍵である。スティーブン・コヴィーはその基礎の名人である。彼の本を買って、そして、それを活用しなさい。
- オリソン・G・ハッチ(アメリカ合衆国上院議員) コヴィー博士以上にこの社会のリーダーの育成に貢献した人を知らない。

目的を達成する7つの習慣を効果的に身につけられます
コヴィー・リーダーシップ・プログラム『7つの習慣』公開コースのご案内

著者であるコヴィー氏率いるコンサルティンググループ、コヴィー・リーダーシップ・センター(CLC)の研修システムで米国をはじめ世界30数カ国で展開され、極めて高い評価を得ているのが基本の「7つの習慣」コースです。その普及ぶりをフォース日本版でも以下のように紹介しています。「アメリカで大流行の研修が日本に上陸...その導入例は10年間で飛躍的に伸び、名だたる有力企業をはじめ、従業員3,000名以上の大手企業だけでも、なんと1,400社以上がこの研修を取り入れている。最近のアメリカ経済は、急ピッチで回復の歩調を強めているが、その一因はCLCの研修を導入したこと...」。今までの研修とは全く異なる体験ができるはずです。

- 『7つの習慣』全3日間コース
- 東京会場(江東区有明)
 - 1997年1月27日(月)~1月29日(水) 会場:東京ファッションタウン
 - 1997年2月17日(月)~2月19日(水) 会場:東京ファッションタウン
 - 1997年3月12日(水)~3月14日(金) 会場:東京ファッションタウン
 - 大阪会場(梅田)
 - 1997年1月16日(木)~1月18日(土) 会場:リクルートU7ビル
 - 1997年3月17日(月)~3月19日(水) 会場:リクルートU7ビル
 - 名古屋会場(中区栄)
 - 1997年2月17日(月)~2月19日(水) 会場:名古屋日土地ビル
- *全コース3日間 9時30分より18時まで(通い)
参加費/115,000円(消費税別) マニュアル、オーガナイザー、昼食代含
連絡先/株式会社リクルート コヴィー推進室 電話:03-3575-6331

強い、組織のつくり方

トップの価値観をいかに反映させるか

	企業の強み	課題	解決策	重点項目	頁
ビー・ユー・ジー 設立/1980年 資本金/1億6500万円 従業員数/112名 所在地/札幌市 事業内容/ソフトウェア、ハードウェア 周辺機器、システムの開発	技術力	エンジニアに長く定着してもらえるか	・採用広報への注力 ・エンジニアが働きやすい環境づくり	①②③	8
ブラザクリエイト 設立/1988年 資本金/9億9753万円 従業員数/200名 所在地/名古屋市 事業内容/D P E ショップ「フジカラーパレットプラザ」のF C展開	ブランド力 ファッション性	「チャレンジ精神」の共有 仕組みとルールづくり	・業界経験豊富な人材のスカウト	④⑥	11
マルハンコーポレーション 設立/1957年 資本金/1億8250万円 従業員数/1600名 所在地/京都市 事業内容/ボウリング、パチンコなど レジャー施設の経営、飲食業など	業界トップ 人材	サービス業としての パチンコ店の確立 人材育成	・トップスカウティングによる人材採用	③⑥	14
玉川繊維工業所 設立/1947年 資本金/5000万円 従業員数/370名 所在地/東京都 事業内容/リネンサプライ、吸音断熱材、 寝装品、インテリア用品などの製造	業界大手 取引先が安定	安定が生む「危機感」の欠如 従業員の高齢化	・中途・新卒採用による刺激と新陳代謝の促進	③④⑥	16
トリヤマ 設立/1955年 資本金/5000万円 従業員数/44名 所在地/東京都 事業内容/建築物(ビル、マンションなど) のリフォーム、塗装工事	人材の採用・ 定着	市場・業績拡大に対応するための 人材採用・育成	・高卒→大卒への転換 ・採用広報・面接の見直し ・思いきった利益還元	③④	18
ジャストシステム 創業/1979年 資本金/11億5000万円 従業員数/1160名 所在地/徳島市 事業内容/パソコンパッケージソフト の開発、ネットワーク事業など	自立した社員 技術力	規模の拡大に伴う コミュニケーション・ロス	・採用へのこだわり ・個人を尊重する環境づくり	③④⑤	20
シートウーネットワーク 設立/1947年 資本金/1億円 従業員数/48名 所在地/東京都 事業内容/加工食品、酒、菓子、冷凍食品 の卸売と小売、デベロッパー事業	生産性の高さ スピードの速さ	ビジョンに合った人材を いかに採用するか	・新卒→中途への転換 ・広告表現・採用基準の見直し	①②③ ⑥	23

●強い組織をつくる7つのチェック項目

① トップに「熱い思い」を言葉にする能力があるか

② 常にその「思い」を伝える努力をしているか

③ 価値観を共有できる人材を採用しているか

④ 社内に価値観を定着させ、浸透させる仕組みがあるか

⑤ ある期間ごとに組織の構造をシャッフルする
「仕掛け」があるか

⑥ 異なる遺伝子(人材)を内部に取り込んでいるか

⑦ 人事部に会社の強み(コア・コンピタンス)
をチェックする機能があるか

① トップに「熱い思い」を言葉にする能力があるか

「強い組織」のリーダーに共通しているのが、自らの思いを言語化して、それを明らかにする能力だ。経営者であればだれでも、自分のこれまでやってきたことや自分たちの会社に対して熱い思いを持っているはずだ。ただ、それをだれにでもわかりやすい言葉で、明確に言葉にできているかが問題である。

「以心伝心」も重要だが、やはり言葉にならなければいかに深い理解はむずかしい。組織が大きくなればなるほどこの傾向は強まる。トップはまず自分の思いを言葉にすることが始めなくてはならない。

② 常にその「思い」を伝える努力をしているか

思いを言葉にしても、相手に伝わらなくては意味がない。ところが、これが意外とむずかしい。1対1で長時間話せばかなりの程度は伝わるだろうが、多数の社員にそれをやるには、トップに膨大な時間と気の遠くなるような根気が必要になる。しかし、「伝える」ためには繰り返

し語る以外に特効薬はない。今回取材した企業でもリーダーはひたすら社員に向けて語りかけていた。「トップが思いを語り、社員はその言葉を思いにする」(一橋大学助教授・一條和生氏)という循環が生まれることが、組織を強くするカギを握る。

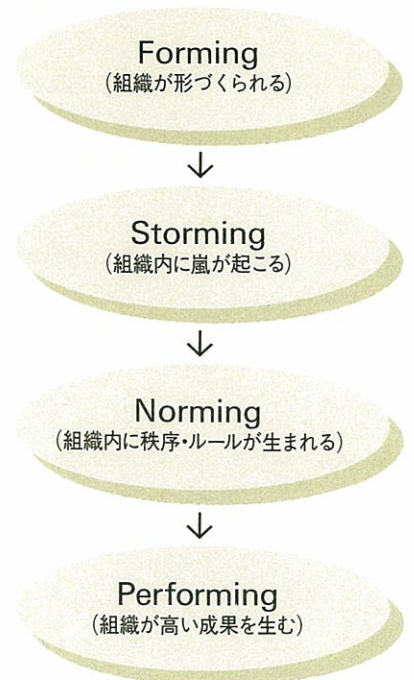
③ 価値観を共有できる人材を採用しているか

今回の取材を通じて経営者の口から頻繁に出てきたのが「共感」という言葉である。一條氏は「自分たちをまとめている価値観を明らかにし、これを大切にしていくなれば、これを通じて存在意義を追求するんだという組織は強い」と語る。この「価値観の共有」を最も効果的に進める方法は、採用の時点でそれができる人材を選び出すことにある。「これをわかってくれないと、ウチではやれない」というポイントを明確にできるかどうかのカギとなる。

④ 社内に価値観を定着させ、浸透させる仕組みがあるか

たとえ同じ価値観を持つ社員が集まっても、それをさらに定着させ、浸透させていくシステムがないと、

図1 ● 組織はどのように成長していくのか



いつの間にかその価値観の存在感は薄れていく。それを防ぎ、組織の求心力を維持するには、その価値観を持つ社員を常に組織が評価し、価値観の共有が社員のメモリットになる仕組みをつくっておかねばならない。

たとえば米国のGEでは、組織が重要と考えるコアバリューを明文化している。そして社内各階層ごとにやるべき事項がコアバリューに即して簡潔書きにされており、それに基づいて360度の多面的評価がなされる。こうした仕組みによって巨大組織のコアバリューに忠実な動きが可能になるのである。

⑤ ある期間ごとに組織の構造をシヤッフルする「仕掛け」があるか

「企業の30年寿命説など」がいわれるのは、一定期間ごとに組織をシヤッフルする仕組みが内部に組み込まれていないから。過去の遺産を無目的に継承するのではなく、ゼロベースで考え直し、本当に資産になるのか、足を引っ張る可能性はないのか、断絶的に問い直すことが必要」と一條氏は語る。

組織は、一度生まれると自己防衛本能が働く。近年多くの企業で採用された始めたプロジェクト方式は、この点を強く意識したものといえよう。

⑥ 異なる遺伝子(人材)を内部に取り込んでいるか

ここで注意すべきなのは、「価値観の共有」と「異なる遺伝子」とは矛盾しないことである。「価値観」とはその人や組織がめざす大きな理念や方向性を指す。「異なる遺伝子」は、その理念や方向を実現する手法が同じでないことを意味する。

組織は価値観を共有しようとするあまり、その価値を実現する方法も同じという均質な集団になってしまう。均質な組織は強いときは強いが、斬新な発想に乏しく、揺らいだときにはもういっしょに倒れやすい。異なる遺伝子を内部に抱えた組織は、危機にあっても粘り強い。

⑦ 人事部に会社の強み(コア・コンピタンス)をチェックする機能があるか

日本企業の人事部は、社員個々のデータを扱ったり、ライフプランの面倒をみたりという機能は手厚い。しかし企業としての強み(コア・コンピタンス)を見極め、それをいかに強め、維持していくかに目を光らせつつ、適切な対策を講じるという戦略的な機能が弱い。

成長段階にある中小企業ではこれは主に経営者の役割だ。昨今「人事部はもういらぬ」といった議論が起きている。たしかに「世話役」的な人事部は不要だが、「コア・コンピタンスのチェック機関」としての人事部の機能は今後、強まりこそすれ弱くなることはない。

強い組織に不可欠なリーダーの言語化能力

一橋大学社会学部助教授 一條和生氏

これまで成長してきた企業の経営者の話を聞いてみると、どこにも必ず危機というか、ガクッときている時期がある。それを乗り越えてきた組織には力があります。組織はよく4段階を経て成長していくといわれます(図1)。第1期はフォーミング(Forming)の段階で、会社を形にして立ち上げる。第2期がストーミング(Storming)。組織に嵐がやってくる段階です。第3期はノーマーミング(Norming)の時期で、それまでカンや経験、体力などでやってきたものを体系化、標準化していく。そして第4段階はパフォーマンス(Performing)で、高い成果を実現する時期です。

このなかではストーミングの段階から、ノーマーミングに至る過程が最も重要です。嵐が来て組織がガタガタになったときに、「われわれの存在意義は何なのか」をもう一度考え、価値観の共有を力の源泉にしている企業は強い。そこで大切になるのが、「思い」を語るリーダーの言語化能力です。本文に登場する多くの企業でも、リーダーはみな熱心に語っている。これまでのリーダーシップ論ではあまりいわれなかったことですが、非常に重要なことだと思います。

日本の企業はいわなくてもわかる「暗黙の了解」が強く、それが強みと同時に弱みにもなっています。自分の思いを外に出し、他人とディスカッションすることでもっといいものが出てくる可能性がある。加えてリーダーには、周囲に自ら耳を傾けるアクティブリスニングが非常に大切です。こうした対話を通じた高め合いが、日本の組織には欠けています。

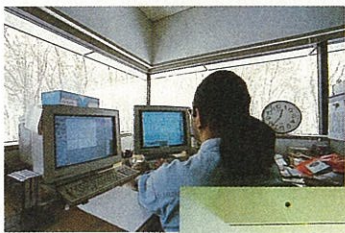
リーダーが、「思い」をだれにでもわかる言葉にして熱く語る。それに共感して集まった、さまざまな能力を持つ多彩な人材が、その価値観を維持定着させる仕組みの中で力を発揮する。そしてそのシステムは環境の変化に応じて自在に姿を変える——というのが「強い組織」のイメージといえるでしょう。



1958年生まれ。82年一橋大学社会学部卒業。84年同大学社会学研究科修士課程修了。87年同博士課程修了。95年シンガポールでPh.D取得。訳書に「コア・コンピタンス経営」(日本経済新聞社)がある。

「お互いがハッピーに」を目指し語り続ける ビー・ユー・ジー

札幌市郊外のテクノパークに本社がある。冬は近くの手稲スキー場でスキーを楽しんでから出社する社員も少なくない。社内には至るところにエンジニアがリラックスできるスペースが設けられている。



リクルートブック おもしろカプセル理科系版スタート号1990

**すべてのルールは
エンジニアのために**

「エンジニアの働き方」への疑問が創業の原点にあるだけに同社のコンセプトは明確だ。オフィス環境や社内制度のすべてが北海道という恵まれた条件を活かしてエンジニアが快適に働けることを意図して設計されている。

代表取締役
服部裕之氏

1957年札幌市生まれ。79年北海道大学工学部電子工学科を卒業。大学院在学中の80年にビー・ユー・ジーを創業。

さらに一段と飛躍を遂げた。96年にはインターネット上での電子印鑑証明書(デジタルID)の発行サービスを開始するなど、事業は確実にステップアップを続けている。82年7月期にはわずか1億円だった売上高は、88年には11億1000万円、96年は38億9000万円へと成長。社員数も82年の10人から、88年には45人、96年は112人へと増えている。

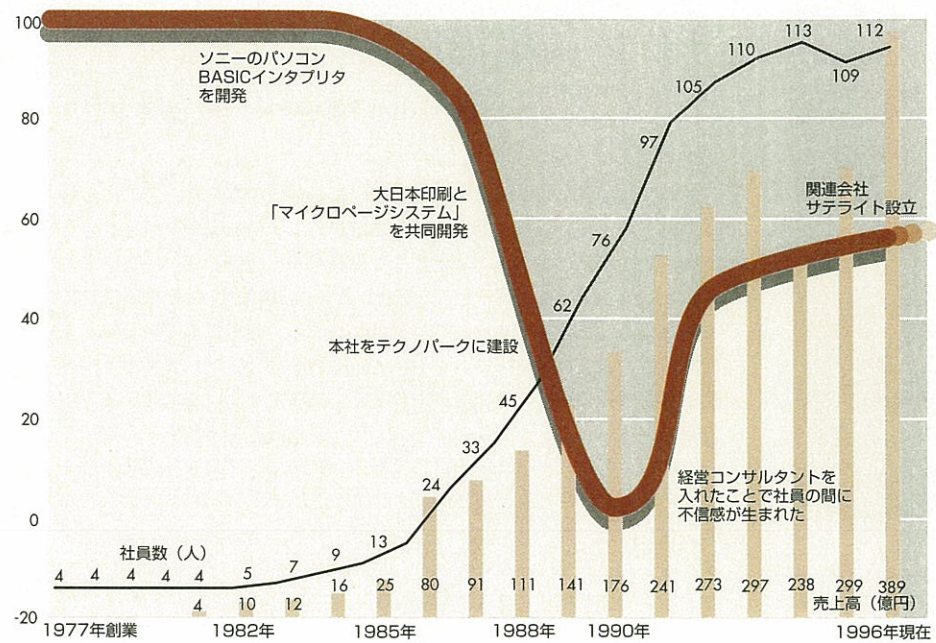
たとえば本社の社屋のコンセプトは「気持ちのいい空間。ただそれだけ」(服部氏)というように、1人当たりのスペースを広く取り、窓ガラスに和紙をあしらひ、アトリウムには水流やオブジェを設けるなど、落ちついた空間を整えている。

社内の諸制度は自身がエンジニアである服部氏が「こうだったらいいな」と感じるやり方を積極的に実

現した。たとえば同社の「フレックスマイレース制度」は自宅と会社をコンピュータネットワークをつなぎ、勤務場所をオフィスに限定しない働き方だ。これも「雪が降れば会社に行きたくなくなるのは当然。ならば家で仕事をしたいいいじゃないか」というのが出発点。と服部氏はいう。

一方で服部氏は「ウチではすべてのルールがエンジニアのために作ら

ビー・ユー・ジーの「元気度」曲線



首都圏の工場見学で「こりゃしんどいな」

コンピュータのソフト、ハードの双方を設計・開発するシステムハウスのビー・ユー・ジー(社長・服部裕之氏、本社・札幌市)は1980年、北海道大学マイクロコンピュータ研究会のメンバーだった服部氏ら4人の大学院生が創業した企業だ。

学生時代から服部氏らは趣味と実益を兼ね、地元企業のソフト開発などを請け負ってはコンピュータの購入費用などにしていた。しかし企業としてのビー・ユー・ジー誕生の背景には、学科卒業を控えた服部氏らが首都圏の会社を見学をしたときの体験が大きく影響している。

服部氏ら電子工学科の学生は就職活動時に、鎌倉から川崎にかけての大手メーカーを訪ねるのが通例だ。「朝9時に川崎駅のT社口集合」といわれ、「T社口って何だろう」と行ってみたら、本当にそういう出入口があるのに驚いた。ちょうど出勤時間だったこともあり、駅から吐き

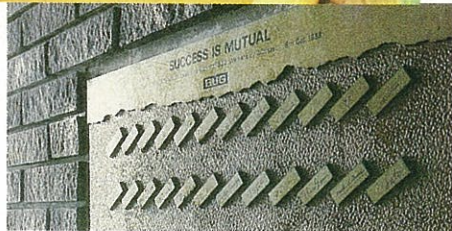
出されてくる人の波に圧倒された。当時、学科の卒業生の9割は首都圏に就職していた。しかし通勤時間の長さ、殺人的な混雑、時間に追われる慌ただしさなどを目の当たりにし、全員が札幌近郊の出身だった服部氏は「こりゃしんどいな」との思いを深めていく。競争の激しい業界で月200時間以上に及ぶ残業に疲れて果て、札幌に帰ってくる先輩たちが増えてきたこともその背景にあった。

「エンジニアがそんな働き方をしなければならぬのは一体どういうことなのかと疑問を感じた。札幌は本当に素敵な街だったし、このまま食べていけないならなんとかしたいと思った」と服部氏は語る。

設立後、ビー・ユー・ジーは82年にソニーからパソコンのBASICインタプリタの開発を受注。これが業界で高く評価されたことをきっかけに、東京でも「札幌にビー・ユー・ジーあり」の名声が広まった。また85年には大日本印刷と共同開発したカラー画像集版システム「マイクロペー」の販売を開始。東京にメンテナンス部門を設置するなど、

「フレックス プレイス制度にしても受付や総務の社員が利用するのは無理がある。また年間131日の休日を自由にスケジュールリングして、休日と働く日を自由裁量で選択できる「フレックスホリデー制度」も、営業部門のように外で人に会う業務の社員は現実には利用に制約が多い。

また服部氏はビー・ユー・ジーは株式公開やストックオプションには興味はないという。その理由は「利益を出すことが会社の目的になってしまおうとエンジニアにとってハッピーなことにならないと感じる」からだ。お金よりやりたいことを落ちついてやる環境が優先との考え方だ。「何か基準を作るときにはまずエンジニアにとってどうかを考える。ウチはそういう会社ですと前もっていつてある。全員にいいルールは中途半端なものにしかならない」(服部氏)



社内のオブジェやプレートなどいたるところで目にする社は「SUCCESS IS MUTUAL」。



服部氏の名刺の肩書「Head Listener (ヘッド・リスナー)」には「社員の言葉にまず耳を傾け理解するのが仕事」という思いが込められている。

「証言」 リクルート北海道支社(当時) 石川信博

服部さんは広告の細部にはこだわっていませんでしたが、会社が目指すこと、やりたいことに関する表現には非常に厳しかった。それは、

- ① 札幌という街で
- ② 理想とする働き方を実現
- ③ 社会に貢献する

という3点。その服部さんの思いを伝えるために、広告は必然的に文字量の多い原稿になりました。学生にきちんと読んで理解してもらおうことが成功の条件だと考えていました。

理念の共有のために 繰り返し語る

「SUCCESS IS MUTUAL」。これがビー・ユー・ジーの社是

だ。89年に作られ、社内のみならずに掲げられている。服部氏は「商売は一方だけが儲かる、やらざるばったくりでは長続きしない。会社と社員の関係も同じで、会社は社員に何をあげられるか考える。みんなもどうしたら会社にいいことか考えてほしい」と話す。

その根底には「ただお金を儲けても仕方がない。何のために会社をやっているのかを考えたとき、関係する人すべてが幸せになれるためとしか理由が思いつかない」という服部氏の思いが込められている。

この言葉を共有するため、服部氏は社員に「耳にタコができるくらい」繰り返し語りかけている。以前のようには社員が数十人の会社と違い、現在では同社はグループ企業も含めると社員は200人を超える。価値観を伝えていくことは簡単ではない。

一條氏の分析

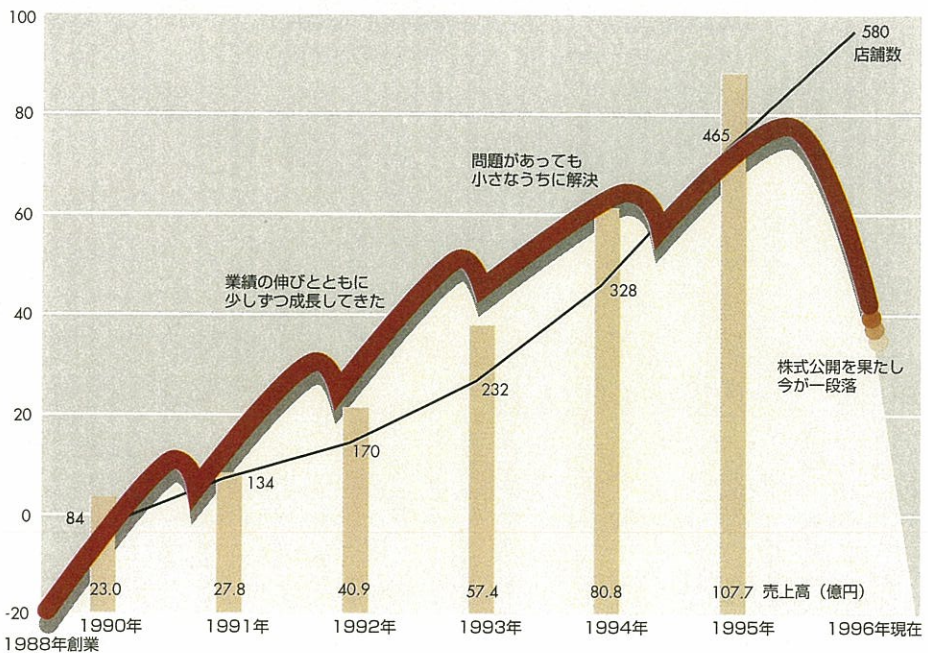
社是に込められた思いと伝えるための努力

ビー・ユー・ジーのケースからわかるのは、服部さんたちの「エンジニアが快適に働ける環境の実現」という「思い」を明確にし、社内で価値観を共有しよう、社会での存在価値を考えようとしていること。またそれを「SUCCESS IS MUTUAL」というわかりやすい言葉にして、社員に伝えていくために並々な努力を傾けていることです。このことが同社の組織を強固なものにし、現在の成長を実現していることは間違いないでしょう。

服部さんの名刺の肩書「Head Listener (ヘッド・リスナー)」という言葉にも、まずトップが社員の言葉に耳を傾け、理解し、方向性を打ち出すのが自分の役割だという姿勢がにじみ出ています。

価値観を共有できるFCオーナーをいかに集めるか プラザクリエイト

プラザクリエイトの「元気度」曲線



ファストフード店のようなDPEショップを企画

フランチャイズ(FC)形式のDPEチェーン、フジカラーパレットプラザを展開するプラザクリエイト(社長・大島康広氏、本社・名古屋市中)の設立は88年3月。現在、670店の店舗数を数え、西暦2000年までに2000店の達成をめざしている。96年7月には株式の店頭公開を実現した。

創業者の大島氏は63年生まれ。数あるベンチャー企業のなかでも最も若い経営者のひとりとして知られる。中学時代からカメラ好きだった大島氏は、高校時代、新聞部の写真班に所属。当時から写真材料店や現像所の人々と付き合いがあり、その関係を利用して友人たちの写真現像を一手に引き受け、小遣い稼ぎをしたりしていたという。ここに大島氏のビジネスのルーツがある。

大学に進むと、大島氏は学業のかわらわら高校や大学の写真部にDMを送り、写真用品などを販売する仕事

を始める。そこから各学校の卒業アルバム制作の仕事が舞い込むようになり、大学在学中の84年、実家の寺院の前にプレハブを建て、中部写真という株式会社を設立。一時は愛知県内を中心に、20数校のアルバム制作を請け負っていた。

ところが、それだけのアルバムを作れば外注に出すDPE料金は相当の額になる。これはもったいない。自社でDPE店を持ち、自分たちの写真を処理する一方、お客からの現像も受け付ければ一石二鳥だ。

では自分たちが行きたくなるDPE店とはどんな店か。そこから大島氏は「ファストフード店のようなDPEショップ」というコンセプトを企画し、富士写真フィルムを持ち込む。大島氏のアイデアに興味を示した同社はとりあえず1年間の条件付きで「フジカラープラザ」の名称の使用を認めた。

当時の状況を創業メンバーの取締役・石川晴海氏は「当時、ほかにも有利な条件を出してくれる会社はあつた。しかし大島は『FCを展開するうえで富士のブランド力は大きな



取締役事業本部副本部長

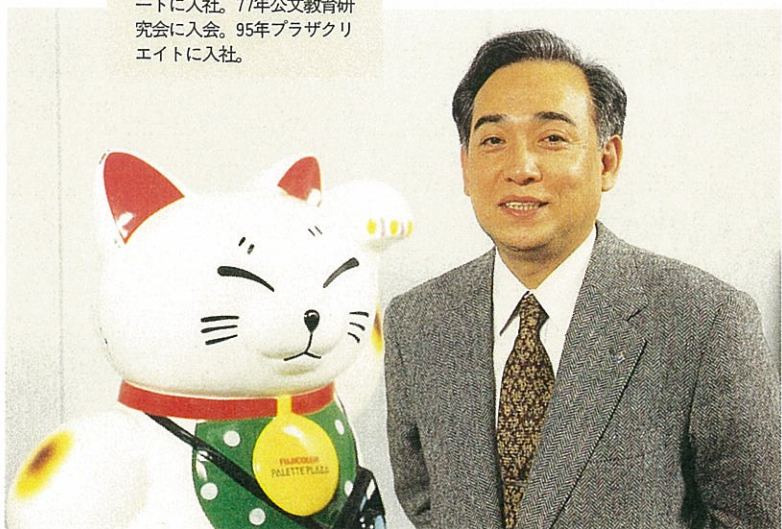
石川晴海氏

1965年生まれ。写真業界に勤務していたが、先輩の紹介で出会った大島氏に惹かれて入社。

常務取締役事業本部長

成田一夫氏

大学卒業後の1974年リクルートに入社。77年公文教育研究会に入会。95年ブラザクリエイトに入社。



リクルートが主催する「独立・転業フランチイズフェア」でのブース。すでに11回開催されているこのフェアには、昨今の独立ブームに後押しされてか、毎回60以上の企業が出展、3000人以上の来場者が訪れている。

どんなオーナーと手を組むかがポイント

FC方式採用以降の同社の成長は驚異的だ。90年5月には早くも100号店を達成。92年3月200号店、93年6月300号店、94年3月400号店、95年6月500号店と、ほぼ年間100店舗のペースで出店を継続。その間、93年には香港、94年

力になる」と、何度も富士に足を運び、フジカラーという登録商標をFCのチェーンに明確に取り入れることができた。これは成功の大きな要因のひとつと「う」と語る。

86年4月、名古屋市内にオープンした「フジカラープラザ1号店」は大盛況。当初から月商400万〜500万円を記録した。その後直営で5店舗まで拡大したが、資金面などの限界を感じて87年7月にFC事業部を設立。翌年3月に同事業部が中

には台湾へも進出している。その間、バブル時代の前後で経済環境は激変している。そうしたなかで同社が急速な成長を遂げられた要因が「明るく楽しいDPEショップ」という戦略の正しさや前述のフジカラーブランドの取り込みにあることは間違いない。

しかし長くFCの開発を担当してきた石川氏は、それ以外に「どんなオーナーたちと手を組んだか」という要素が大きいと語る。「当初はマニュアルなどないから、この人は信用できそうだな」となったら納得がいくまで徹底的に話をする。現在670店で370〜380人のオーナーがいるが、うち2店舗以上持っている人が半分を超える。途中でやめたり、問題が起きたりという例はFC業界でも非常に少ないほうだと自信を持っている」と石川氏はいう。

証言 リクルートフランチイズ推進課 古賀一規

パレットプラザのFCオーナーさんは、大島氏という若い経営者に対する期待感、信頼感が強く、それが組織の大きな力になっています。若さを武器に将来を見据えた経営をやっているから、大島氏と組んでおけば大丈夫だという気持ちがある。一種のカリスマ性といえるかもしれない。加えて、明るく楽しいDPEショップというコンセプトを共有できるオーナーを厳選してきたことが、ブラザクリエイトの強さの要因だと思います。

最終雇用の崩壊が叫ばれ、独立や転職に対する抵抗感が薄れつつある時代背景に加え、ブラザクリエイト自身が一定の規模と知名度を得て、「寄らば大樹」的な志向の応募者が増えているのも事実だろう。「いろいろな意味でいまがいちばん考えねばならないときだ」と石川氏は語る。

蓄積された経験やノウハウのマニュアル化を推進
FC加盟店の数が急速に伸びる一方で、ブラザクリエイト自身の組織も急激に拡大している。それに対応

る要因を論理的に分析し、それをできるかぎりマニュアル化して蓄積し、共有することに力を注いだ。

したノウハウの共有化や人材育成の組織化、体系化を意図した制度といえる。

具体的な施策としては、全国展開を念頭に従来の名古屋、東京中心の体制から全国8事業所制へと96年10月に移行した。

一方で新卒の採用も96年4月36人、97年4月40人（予定）と着実に増えている。その背景にはまとまった人数とクオリティを確保する意味もあるが、人材の若さに期待する大島氏の意向が大きい。「社長は自身が若いだけに、若い人材に創造力と機動力を期待している。このふたつはブラザクリエイトのキーワードといっている」と成田氏はいう。

同社は採用基準を例年より高く設定した。すると内定60人に対して20人ほどの辞退者が出た。辞退者の内定先を聞くと、総合商社や都銀、NTTなどの超大手企業が少なくない。成田氏は「会社の成長とともに、こうした企業との競合は増えるのだから、ウチのようなベンチャー企業にこうした超大手に逃げる学生が必要かを考えると、内定を出した自分自身に、疑問は残る」と話す。

一条氏の分析

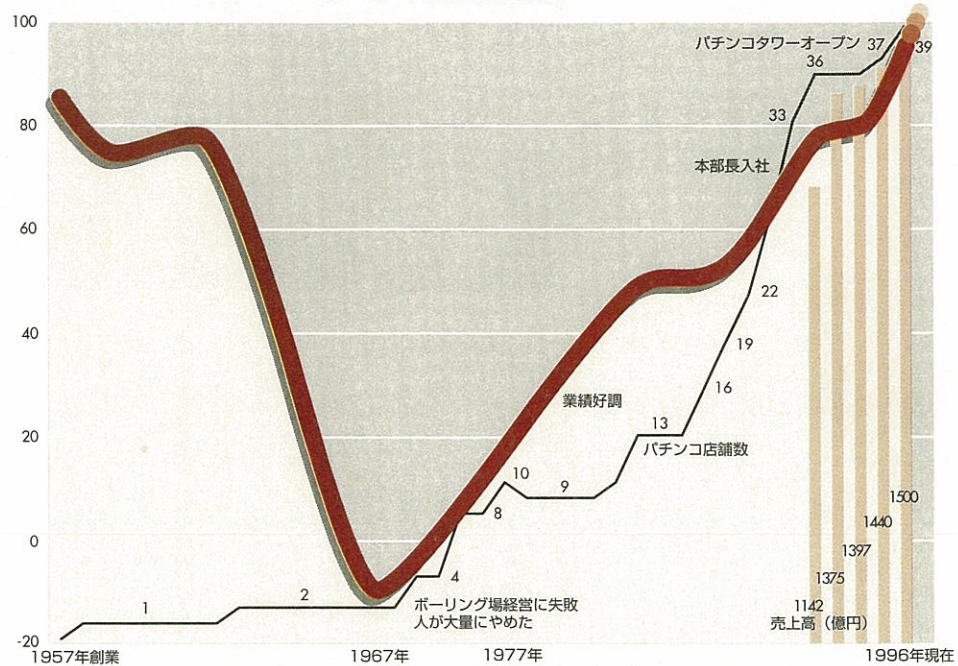
経験を標準化し蓄積する仕組みづくり

ブラザクリエイトはこれまで、社長や社員の若さや熱意、体力といったものでひたすら駆け上がってきた会社という印象を受けます。それ自体は素晴らしいことですが、会社が一定規模以上になると、やはりそれだけでは運営はむずかしくなります。そこで必要になるのが、これまでやってきた経験を標準化して、だれにでもわかる形で蓄積することです。

この点でも、同社はしっかりした取り組みをしているという感じがします。加えて、大島さんという若い経営者の夢を若い社員やFCのオーナーさんたちまでもが共有していて、それがこの組織の強みになっています。さらなる成長の予感がします。

モデル店をテコに固まった意識を変革した マルハンコーポレーション

マルハンコーポレーションの「元気度」曲線



自らモデル店を立ち上げ 業界未経験の人材を採用

パチンコ業界の最大手、マルハンコーポレーション(社長・韓昌祐氏、本社・京都市)が95年7月にオープンさせた「パチンコタワー渋谷」はマスコミでも話題を呼び、渋谷の新たな名所と呼ばれるまでになっている。45億円を投じたこの大プロジェクトが成功した背景には、同社が全社を挙げて進めてきた「パチンコ業界の地位向上をめざす「サービス革命」と人材の育成への取り組みがあった。その活動の中心となってきたのが取締役営業本部長・韓裕氏だ。韓氏は以前から、社員を信用しない業界の風土に違和感を感じていた。そこには経営者は店長を見張り、店長は従業員を見張り、従業員はお客様を見張るといった構造があった。

「経営者と店長、従業員、お客様は信頼で結ばれているべきだ。ここは何としても変えなくてはいけないと思った」と韓氏は話す。社内では韓氏はサービス業としての

パチンコ店づくりを提唱、軍艦マーチや呼び込みの廃止など、さまざまな提案を行ったが、旧来のやり方に慣れた店長らには浸透しなかった。業を煮やした韓氏は92年、理想の店をつくらうと自らモデル店舗づくりを始める。そのためまず中核となる5人のスタッフ探しに着手した。

新しい概念の導入には未経験者がふさわしいと考えたが、バブルの余韻の残る当時、簡単に優秀な人材が採用できる情勢ではない。京都商業法政大学と野球部に所属し、夏の甲子園で準優勝した経験を持つ韓氏はクラブの後輩や知人のこれはという人物を訪ねてはひざ詰めで自分の実現したい夢を語った。

「この5人の人選には本当にこだわった。パチンコ業界を変えたいという自分の夢に共感してくれる人。そしてモデル店の現場で店長をめざせるか。要はカギを持ってホールを走り回れるかだ」(韓氏)

後に「パチンコタワー渋谷」の店長に就任する松田昌益氏は、韓氏の大学の後輩。当時は不動産会社の営業マンとして業績をあげていた。当

初、転職の意向はまったくなかったが、8カ月間かけて韓氏と話し合ううち、熱意に共感し入社を決めたという。

「松田がいたから」 45億円の投資を決断

92年4月15日、モデル店がオープン。お客様が店内に入るや、「いらっしゃいませ」の明るい声が響いた。お客様はいつもと違う対応に戸惑った様子だった。

ところが午後6時ごろ、トラブルが起きた。台に玉を配給する機械が故障し、フィーバーする台に玉が出ない。当然お客様

は怒り出す。「挨拶なんかいいから、玉を出せ」と怒鳴られ、泣きペンをかく女性もいた。その場合は景品を渡してなんとか騒

ぎは収まったが、全員が未経験者であるスタッフのシヨックは大きかった。閉店後のミー

ティングでは「パチンコ店に挨拶が本当に必要なのか」との泣き言も出た。明日からアルバイトはだれも来ないのでは」と

韓氏は本当に心配だったという。

ところが翌朝、スタッフはひとり残らず時間どおりに出社してきた。「こんなにうれしかった日はない。この人たちが本当に信じなければとあらためて誓った」と韓氏は語る。

この規模の店舗には通常25人のスタッフが2交代で勤務する。しかし理想のサービスを確立するまではと、モデル店では5人だけで朝から晩までぶっ通しで駆け回り回った。見かねた韓氏が人を増やそうとすると、メンバーが「自分たちの力で理想を固めたい」と反対した。

そこで考えたのがアルバイトの組織化だ。いまでもパチンコ業界のアルバイトは普通だが、当時はお客様との癒着を恐れ、戦力化をためらう気分が強かった。しかし「仕組みさえつくれば必ず力になる」と考えた韓氏は、契約期間と仕事内容を明確にした人材登録制度を設け、30人の女性アルバイトを採用。女性の戦力化の先駆けとなった。

最初はぎこちなかった挨拶も、2週間、1カ月と粘り強く繰り返していくうちに、お客様の反応が明らかに違ってきた。店員とお客様が互いに相手の名前を覚え、コミュニケーションが成り立つようになってきた。そして2〜3カ月もすると、売上高の数字も徐々に伸び始めた。

その後もモデル店の業績は順調に推移し、同年12月には同じスタイルの3店舗をオープン。モデル店の5人のうち3人が店長に就任した。



週刊ピーニング関東版 1995年4月11日号

情報誌による人材採用を始めたのもそのころである。それまでの募集はスポーツ紙やチラシに広告を出す程度。それでは信頼に足る人材は採用できないと考えた韓氏は採用に決断した。

「証言」
リクルート渋谷営業所
伏見 隆

当時、パチンコ業界では求人専門誌での募集はまだ少なく、カラーで

3週連続で掲載しました。集まったのは3週で10人ほどですが、業界未経験者を3人を採用し、その人たちはいまでは店長として頑張っています。93年からは大学新卒の採用も始まり、パチンコタワー渋谷の実現へとつながる基礎ができました。

同社初の東京進出である「パチンコタワー渋谷」の投資額は45億円。1日の来客数は通常の郊外店の約4倍。売上高も3〜4倍に達する。しかも当時はタワー型の多層階店舗は成功しないというのが定説になっていた。

一條氏の分析

モデル店舗が起こした ストーミング

韓氏が始めたモデル店舗は組織に一種のストーミングを起こし、それをノーミングに移行していった好例といえます。

それはいままで経験やカンでやってきたことをシステム化していく動きであり、挨拶の励行や女性・アルバイトの戦力化もその表れです。

また韓さんが意図していたかどうかは別として、このモデル店舗は既存の組織をシャッフルして、新しい風を送り込む作用もしています。同時に、パチンコ業界に未経験の人材を引き込むことで、異質・異能な人材を組織に取り込んでいる。同じ価値観を持ちながらも違う手法で取り組む人材を得たことが、現在の好業績につながっていると思います。

ひとりの社員の採用が会社のシステムを突き動かした

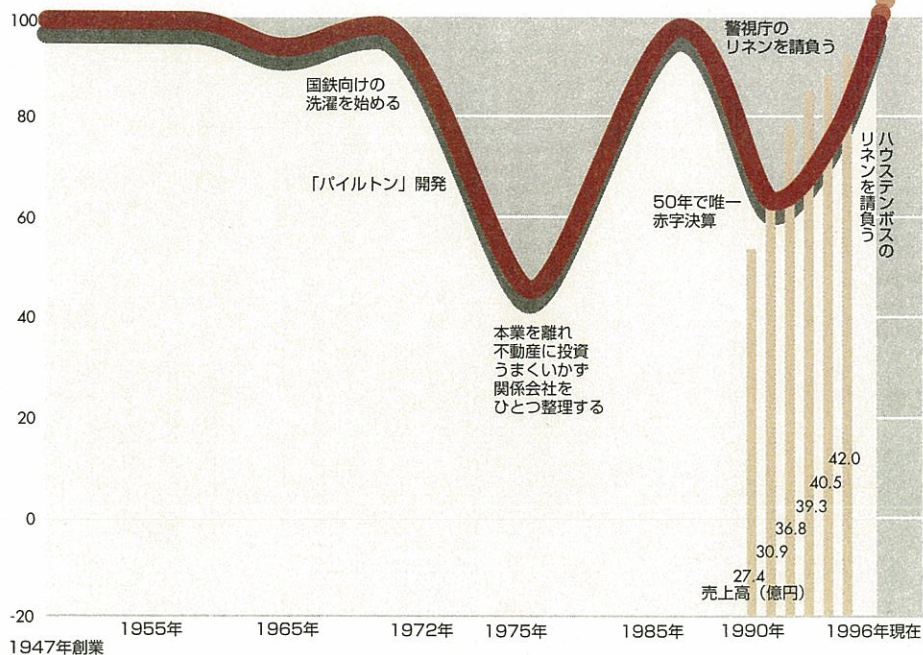
玉川繊維工業所



代表取締役社長
関口雅章氏
1944年生まれ。立教大学経済学部を卒業後、繊維関係の商社を経て、玉川繊維工業所に入社。89年、45歳で社長に就任(3代目)。



玉川繊維工業所の「元気度」曲線



「困っていることを解決」が事業の拡大に

リネンサプライやユニフォームレンタル、吸音断熱素材の製造販売などを手掛ける玉川繊維工業所(社長・関口雅章氏、本社・東京都)は、1923年創業の寝具店がルーツだ。47年に法人化するが、64年までは主に寝具を製造し国鉄(現JR)などに納入していた。

64年、新幹線車庫の建設に伴い、職員の制服や寝具の洗濯工場が撤去された国鉄の依頼を受け、「恩返し」のつもりで(関口氏)洗濯業に進出。また72年には列車火災を恐れる国鉄の要請で、採算を度外視して不燃繊維と綿を混合した素材を用いた寝台車向けの寝具を開発した。その後、この素材はエアコンの防音・断熱素材「パイルトン」として普及し、現在では国内市場で60%のシェアを持つ商品に育っている。タイとマレーシアに「パイルトン」の工場を設置したのも、ゴムにリネンサプライの拠点を置いたのも、古くからの取



「リクルートブック94 カイシャコロンプス」 初の新卒採用の原稿

引先の強い要請があったからだ。現在では、長崎県のハウステンボス周辺のホテル7軒中5軒でリネンサプライの業務を請け負うなど、事業を拡大。

このように、同社の歩みは「人が困っていること」を解決することで、事業を広げてきた歴史だ。その根底には、創業以来の「人を大切にしよう」という発想がある。しかし反面その考え方は、大きなひずみを生んだ。それは従業員の流動性の不足とそれに伴う高齢化である。

「つてきた」と話す。

現在、同社は97年4月の導入をめざし、新たな評価制度の構築に取り組んでいる。

これまでは給与や賞与は会社の業績や個人の努力に関係なく、ほぼ一律に上昇する仕組みだった。関口氏は「これではやる気のある人が報われない。どう見ても生産性に差はある。それを報酬に反映させることで危機感が生まれるのではないかと話す。

97年は設立50周年。その間、事実上は評価の基準なしてやってきた。正直にいえば、毎年利益は出ているのだからそれでもいいのでは——との思いもあると関口氏はいう。社員には安心して働いてほしい。だが安住されたのでは会社が成り立たない。関口氏は、いま確実に新たな一歩を踏み出そうとしている。

78歳の女性社員や工場長30年以上の人も

以前から、繊維業界は決して人気業種とはいえない。加えて高度成長時代の慢性的な人手不足と大企業志向、そしてリネンサプライという業種の「見えにくさ」が採用難の理由と関口氏は考えている。

折り込みチラシや職安などで随時人材募集をしてはいたが思いどおりにいかず、それが社員の高齢化を引き起こす原因となった。また従業員を思いやる社風もあり、就業規則では60歳が定年だが、現実

には本人が希望すればいつまでも働ける状態が続いている。現に78歳の女性社員や、30数年間にわたり九州の工場長を務めている社員もいる。むしろ高齢者雇用は悪いことではないが、高齢化による生産性の低下が現実の問題となり、いつまでも同じ顔ぶれで社内が停滞し、「指示待ち」の雰囲気蔓延していた。

こうしたなかで、関口氏は91年から社内の活性化をめざして人材への投資を始める決断をする。

最初に社長にお会いしたとき、「生涯賃金で考えれば、人を採用するのは数億円規模の投資です。会社の将来像を考えた戦略が必要ではないですか」と話しました。そのときの現状では新卒を採っても定着はむずかしいと考え、中途採用で管理職を募集することを提案しました。社長も「人材への投資が足りなかった。というより人に投資をするという考え方がなかった」と話していました。

中途採用者がきっかけとなった改革

91年3月、初めて本格的な費用をかけて九州地区の情報誌で人材を募

一條氏の分析

大きな変革の前に仕組みづくりが必要

この会社は、よくも悪くも「日本の会社」という感じがします。

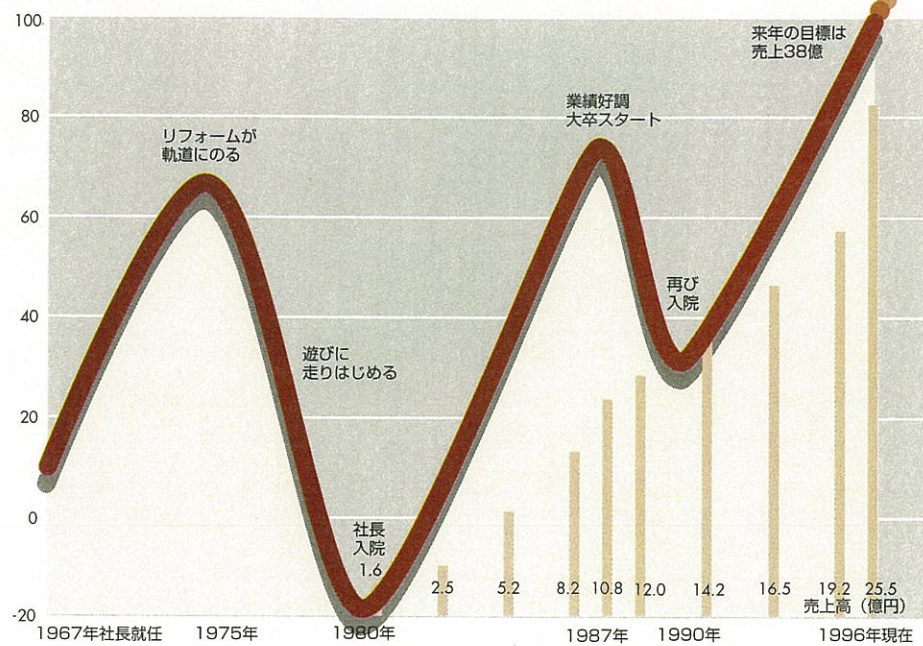
「困っている人を助けたい」という創業以来の思いがまもなく生き続け、事業の発展に貢献している。これは「顧客満足」というような次元では表現できず、「ケア」という言葉のほうが適切な気がします。

同社は97年に設立50周年を迎えるという歴史のある企業ですが、本当の意味でのストーミング、つまり嵐が来るのはこれからかもしれません。

いままでは安定した市場と真面目な経営が幸いして、さほど大きな変革を経ずにやってこられた。これからどんな仕組みをつくって、過去の経験を標準化し、蓄積していくかが問われるでしょう。

トリアマ 会社の成長と社員の生活レベルは正比例するべき

トリアマの「元気度」曲線



リフォーム進出で 事業拡大 高校生の戦力化に失敗

マンションリフォームのトリアマ（社長・鳥山金一郎氏、本社・東京都）は新卒大学生を積極的に採用し、戦力化することで急速に業績を伸ばしている企業だ。

現在、社員42人のうち大卒が12人を占める。新卒採用を開始した89年に10億円あまりだった売上高は95年には19億円、96年は25億円とハイペースで伸びてきている。

10兆円市場ともいわれるリフォーム業界で快進撃を続ける同社の強い組織の秘密はどこにあるのか。

トリアマのルーツは1902（明治35）年、鳥山氏の祖父が創業した塗装工務店にある。戦後、2代目の父親の時代に会社組織となり、70年代のマンション建設ブームに乗って事業を拡大した。

3代目の鳥山氏が社長に就任したのは81年。そのころから新築物件の内装が塗装からビニールクロス貼りにシフトを始め、市場が縮小したこ

とから、より大きな潜在需要があるリフォーム（当時は「塗り替え」）の事業に進出した。

この路線が成功し、82年、売上高3億増の5億円をめざす5カ年計画を3年で達成。事業拡大とともに施工管理を担当する人材の確保が必要になってきた。

当初、鳥山氏が募集したのは新卒の高校生だった。85年から高校生向け情報誌に4年連続で広告を掲載、毎年3〜4人を採用した。ところが結果的にはひとりも定着せず、数年を経ずして全員が退社していった。鳥山氏は高卒の活用で失敗した原因を次の点にあると考えた。

①18歳の高卒者では、ベテラン職人たちの管理はむずかしかった。

②広告や面接での伝え方の失敗。当時の採用広告での表現は「経験がなくても大丈夫」とか「やってほしいのは職人ではなく現場監督だ」といった程度のあいまいな内容が多かった。

③高校生は先生や親の勧めを重視して入社してくる。自分の責任で選択していないので動機づけが弱い。

事業戦略などをできるだけ具体的に説明した。

さらに「会社の成長と社員の生活レベルは正比例していなければならぬ。いい仕事はいい生活から生まれる」という鳥山氏の信念も明確に伝えた。その根拠となっているのが同社の給与水準の高さである。

同社の初任給は26万円。平均と比べてもかなり高い。92年入社の大卒1期生の年収は5年目で500万円を超える。大手メーカーと比べても決して低くない水準といえる。

鳥山氏は「月給を5万〜6万円高くしても年間の負担増は知れている。数百万円かけて採用しているのだから、そんなところで出し惜しみをしてもしかたない。リクルートの吉田さんに『うさん臭くない範囲で最高の額にしよう』と相談して26万円にした」と話す。

もうひとつは、大学生は大人の考えを持っていないことだ。「大学生活を経験すると、自分はこう思うという考えを持っている。自分で考え行動して仕事を組み立てられる。そこは高校生とは違う」と話す。

鳥山氏は、朝礼や隔月で開く飲み会などで社員たちに自分の夢を繰り返して語っている。それはみんなが力を発揮できる土俵をつくり、強い体質の企業になって、売上高100億円の業界トップ企業をめざす。そして利益を社員に還元することだ。「社員がなぜ辞めないのか、これだという理由はわからないが、彼ら自身が会社と自分の成長を実感できる点が大いのではないかと。私は本音でいきたいし、いったことは実行する。約束どおり待遇は年々よくなっていく。そのへんに理由があるかもしれない」

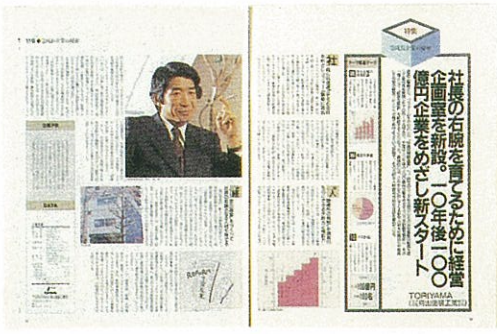


代表取締役
鳥山金一郎氏
1949年東京都生まれ。高校を卒業した67年に父親が経営する鳥山塗装工業（現トリアマ）に入社。81年に代表取締役就任。3代目。

面接に1人5時間 大卒初任給は26万円

人材確保の難航をよそに、事業はますます拡大していく。85年に立てた売上高倍増、10億円達成をめざす

（左）初めて新卒高校生を募集したときの原稿（85年）と（右）初めて新卒大学生を募集したときの原稿（91年）。イメージ重視からメッセージ性重視へ変化している。



5カ年計画は4年間でクリア。人材を安定的に採用し、育てる仕組みをつくらないことには、どうにもならない状況に追い込まれていた。そこで反省をふまえ、取り組み始めたのが大学生の新卒採用である。

証言 リクルート千代田営業部 吉田房代

トリアマの強みは専属の職人さんを200人以上抱えていることです。ただ、高校を卒業したばかりの18歳の若者がその人たちを管理するのはむずかしい。そこで90年から大卒の採用を提案しました。その年はスタートが遅かったため成果が出なかったのですが、翌年3人を採用。大卒1期生が誕生しました。そして彼らを受け入れるための研修プログラムを、新たに導入しました。

92年4月入社の人3人も含め、92〜96年の5年間にトータルで新卒大学生15人、専門学校生4人の採用に成功。家庭の事情などでやむなく退社した人が2人、自らの意志で転職した人1人を除くと、全員が貴重な戦力として活躍している。これはきわめて高い定着率といえる。

なぜ高卒と大卒でこれほどの違いが出たのだろうか。鳥山氏は会社に入る段階での「動機づけの差ではないか」と分析している。

大学生の面接に鳥山氏は1人に最低でも2時間、長い人には5時間かけた。話す内容も、業界で一番の企業になりたいという自分の夢や業界の将来性、そしてトリアマとしての

一條氏の分析

伝わる経営者の真剣さ と わかりやすい仕組み

印象的なのはトップが明確な自分の経営方針を持って、それを真剣に社員に語りかけていることです。

大学生の採用に有利とはいえない条件にもかかわらず、これだけの成果を上げているのは、トップの真剣さが伝わっているからでしょう。

こうした実績を支えているのは、「会社の成長曲線と個人の成長曲線を近づける」というトップの考え方とそれを目に見える形に表した給与水準の高さがあります。社員がトップの考えに共鳴することは必要ですが、言葉だけでは長続きしない。それを維持継続するために給与という最もわかりやすい形で社員にメッセージすることが大きな効果を上げていると思います。

組織図は3カ月に1度のペースで姿を変える ジャストシステム

86年、同社が初めて本格的に新卒採用を開始したときの原稿(下)と最近の中途採用の原稿。従業員数35名だった同社に30人もの大卒が入社した。



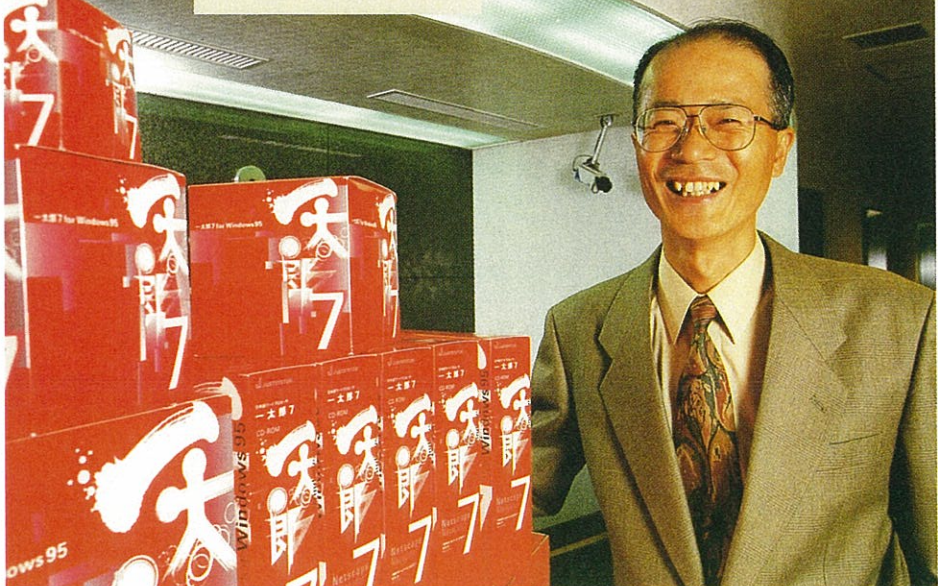
テクノロジービーイング 1996 12号

ジャストシステムは原稿づくりに関しては厳しいクライアントです。読者に読みやすいようにとのつもりで、文中に口語体を用いるなどの技巧を使うと、「日本語として美しい表現はやめてほしい」と徹底的な直しが入ります。やはり日本語をとっても大切にしている会社だなぁという気がします。浮川社長の夢や思いをかざられたスペース内で伝える

証言 リクルート港営業部 出井宏明
ジャストシステムは原稿づくりに関して厳しいクライアントです。読者に読みやすいようにとのつもりで、文中に口語体を用いるなどの技巧を使うと、「日本語として美しい表現はやめてほしい」と徹底的な直しが入ります。やはり日本語をとっても大切にしている会社だなぁという気がします。浮川社長の夢や思いをかざられたスペース内で伝える

見抜くことがカギで、極論すれば後は放っておいてもいい」と語る。
内定者を逃がさないためのフォロワーはしない
したがって、同社は採用活動の入り口である募集の段階を非常に重視している。そして学生に配付する入社案内や情報誌などは、次の3つの原則を固く守っている。
①いい面ばかり伝えず、ありのままのジャストシステム(「トップのメッセージ」)を伝える。
②その部分の共感を得る。
③ジャストシステムと応募者はイオンでフェアな関係にある。
同社の採用広告の原稿には必ずトップのメッセージが入っており、社員の生の声もできるかぎり盛り込むようにしている。社員が書いた原稿には、人事部門は「てにをは」レベル以外の手を加えることはない。

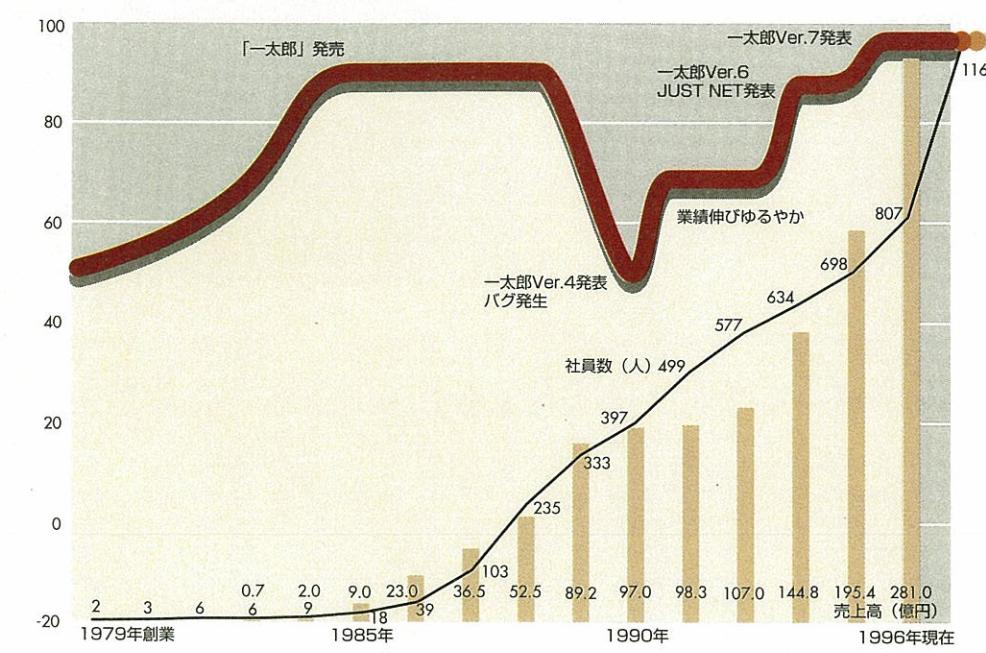
総務部部长
山原芳男氏
大学卒業後、銀行に入社。担当していたジャストシステムに1985年、33歳のときに入社。以来人事・総務をずっと担当。



ことに注力しています。
新卒生向けのセミナーには、特別の事情がない限り、創業このかた必ず浮川社長が自ら出席して学生に語りかけている。また社員数700人ぐらいの段階までは、面接も浮川社長が自ら行っていた。
現在でも、開発部門の採用では浮川社長の夫人が開発部門の責任者である専務取締役・浮川初子氏が必ず

すべての最終面接を行っている。加えて同社では、内定者を逃がさないためのフォロワーは事務的な手続きを除いてまったく行わない。結果として内定辞退率は高くなるが、「辞めるのが入社前か後かの違いだけで、結局そうなるのだから仕方がない」(山原氏)と割り切っている。そこには、あくまで個人と会社との「共感」を大切にしたいという同

ジャストシステムの「元気度」曲線



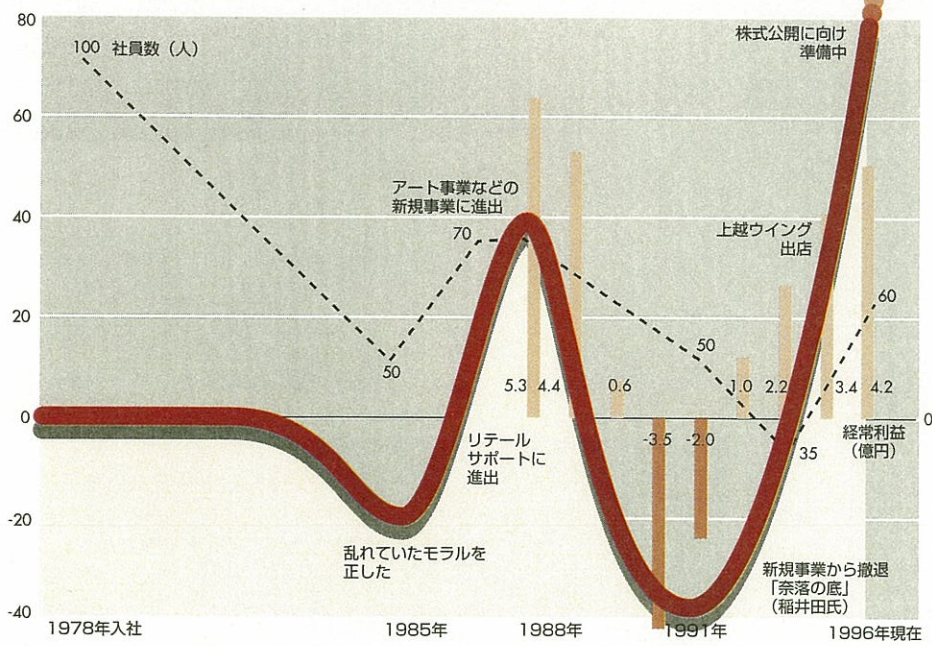
採用基準は「放っておいても仕事のできる人」
ワープロソフト「一太郎」や図形プロセッサ「花子」などで知られるジャストシステム(社長・浮川和宣氏、本社・徳島市)は79年の創業。83年の社員数6人、売上高7000万円から、96年には社員は1151人を数え、売上高も281億円に達している。
総務部部长・山原芳男氏は85年の入社。同社35番目の社員だ。山原氏は「入社以来、総務・人事にかかわってき、この間に社員は2ケタから4ケタに増えていくが、人や組織に関する苦勞した覚えがない。制度をドラスチックに変えたこともない」と語る。
同社が本格的に新卒採用を始めたのは85年ごろ。当時、日本語変換システム「ATOK(エイトック)」がヒットし社員数は急増していたが、同社の採用基準は当時からいまに至るまで一貫している。それは次の2点である。

①モノづくりをビジネスにしている以上、ある程度の技術力があり、
②マインドのある人
ではそのマインドとは何か。山原氏によれば、それは「放っておいても仕事のできる人」といいかえらる。つまり、
①組織に寄りかからない。
②セルフコントロールができる。
③いわゆる「指示待ち」ではない
④自分なりに仕事を創造し、完結できる。
という条件を満たす人材だ。
「年々急激に人が増え、組織が大きくなっても特にマネジメントに苦勞せず、大きな問題が起きなかったのは、終始一貫この基準で採用をしてきたから」と山原氏はいう。
この考えの延長線上に立つと、会社の果たすべき役割は、こうした自立した人材がそのまゝ力を発揮し続けてくれる環境を提供するという点にあることになる。
山原氏は「ソフトウェア開発の仕事はマインドがすべて。自発的でないと仕事の成果は出ない。したがってマインドを持った人材を採用時に

中途採用の多彩な人材が会社の危機を支えてくれた

シートウーネットワーク

シートウーネットワークの「元気度」曲線



**業績向上もつかの間
あつという間に赤字転落**

食品卸売のシートウーネットワーク(社長・稲井田安史氏、本社・東京都)は、小売店や飲食店の「購買代行」の概念で卸売業の革新を図る一方、自らもカテゴリーキラーとして小売業に進出、大型商業施設のデベロッパーとしても業績を伸ばしている異色の企業だ。

96年3月期の売上高は133億6200万円(前年比16%増)、経常利益4億2200万円(同30%増)と業績は絶好調。近く株式の店頭公開申請も計画している。この躍進の背景には、稲井田氏独自の経営感覚と「いい人材を集めないと事は成らない」という人材観がある。

稲井田氏は76年、父親の経営する同社に入社。卸の現場を経て経理部に配属された。事業所ごとの損益計算書を見ると▲が並んでいる。必死で会計原則や税務、資金繰りなどを勉強すると、会社の経営状態が予想外に悪いことがわかった。

82年に専務に就任した稲井田氏はリストラに着手。接待などの不明朗な習慣の排除、赤字事業所の閉鎖、管理部門の簡素化などを実施。「綱紀粛正」の結果、古参の社員には退職者が続出した。

結果、業績はみるみる向上した。そして85年に31歳で社長に就任。87年には埼玉県八潮市に独立系の中小コンビニエンスストアの仕入れを支援する「リテールサポートセンター」をオープンさせるなど、4期連続の増収増益を達成。売上高も100億円を超えた。

しかし、このころから会社の様子がおかしくなる。本社を築地からベイエリアにあるガラス張りのオフィスに移した。二子玉川園にアートギャラリーを開設し、国内フォーミュラ選手権の最高峰F3000に参戦するなど、次々と「カッコいいビジネス」(稲井田氏)に進出した。

一方で、社内に稲井田氏の目が行き届かなくなる。制度やルールをつくれれば社員が動いてくれるのではなにかと考える、大手企業を手本に評価制度や教育制度、福利厚生制度な

社の姿勢が鮮やかに反映している。山原氏は「いくら素晴らしいキャリアやスキルを持っていても、ウチから積極的に採りにいくことはない。応募者のほうからこの組織に参加したいと思わないかぎり採用しない。この入り口での差が後になって大きく響いてくる」と話す。

個人の意思を尊重し 配属や異動が決まる

個人個人のマインドを大切にすると
の観点から、同社の組織はきわめ

てフラットである。稟議は最大でも4段階。電子メールでは役職や部門を超えて自在にやり取りがなされており、組織上の「部」はあるが、役割分担の問題であり、そういう役割の人たちの集団という認識だ。

配属は新卒時からできるかぎり本人の希望に添う職場になるよう配慮している。明確に制度化されてはいないが、年2回のボーナス査定時に異動希望がある場合はその旨を記入することになっている。

山原氏は「会社としては社員個人々の顔を見たい。『まず人ありき』



大ベストセラー「一太郎」の累計出荷本数は700万本。あのビル・ゲイツをして「アジア市場でのライバルはジャストシステムだけ」といわしめた。



一條氏の 分析

常に繰り返される 組織のシャッフル

「3カ月に1回の割合で組織図が変わり続けている」という点が興味深いですね。これは本当に、旧来の組織論では出てきません。この会社のすごいところは、常に組織のシャッフルを繰り返して、揺れ動いている組織にもかかわらず、根っこはきちんとしてあるという点です。こういう価値観を持つ企業は、大きくなって柔軟な対応ができるはずだ。

ジャストシステムの話を知っていると、企業にとって採用がいかに重要かを再認識させられる気がします。しかし今後、組織がより大きくなる過程で、会社全体のいっそう大きなシャッフルが必要になるときがくるような気がします。

で、人に仕事がついてくるという形をめざしたい」と語る。

たとえば商品では、マルチメディアネットワークサービスの「Just Net」や幼児向けCD-ROMの「ポンキッキーズ」など多くが社員の発案でプロジェクトがスタートし、提案者はそこへ異動になった。このようにしてプロジェクトが増殖し、組織が大きくなってきた。

山原氏は「だから組織図は3カ月に1回ぐらいのペースで変わり続けている。いわばスエジックでカオスのような状態にある。こういう形態は従来の組織論ではよくない。これを無理に組織に仕事を当てはめるようになると、これまでのようなパワーは落ちるだろう」と話す。

しかし同社でも組織が巨大化するにつれ、物理的なロスが大きくなってきていることは山原氏も認める。

ソフト開発の技術や知識、ノウハウはどうしても人について回る。徳島の本社のほか東京や大阪など拠点分散することで、これまで凝縮していたパワーが分散する面があることは否めない。

「顔を合わせることに伴うインターフェイスはやはり必要だ」と思う。それを維持するには組織を束ねるルールが必要になるが、ルールで社員を縛りたくない。そのへんのバランスがむずかしい」と山原氏はいう。

組織がここまで成長した今日、同社にとってトップの価値観やメッセージを共有していること、そしてそれらを維持することの意味はますます大きくなるだろう。

その一方で組織の一層の拡大に対して、従来の「共感」による求心力が保ち続けられるのか。同社の新たな挑戦が始まろうとしている。

近年の中途採用の原稿。稲井田氏の思いや事業ビジョンなどが具体的に伝わる内容に変わっている。

ベンチャー企業は、社長で選べ。

「自分のために働きなさい」と言われ、合理的な人たなど。

「高卒も大卒も、前職も関係なし。自分自身を信じてゼロから始めろ」怖かったけど新鮮でした。

即なりの小売りに進出。時代を読む力と、決断力に驚きました。

週刊ピーニング関東版 1996年11月14日号

自分のために、働いてください。だって、あなたと私は他人ですから。

週刊ピーニング関東版 1996年3月14日号

週刊ピーニング関東版 1996年11月14日号

90年、アートビジネスやモータースポーツビジネスなどの新規事業に意欲的だったころの新卒向けの原稿。

C2現象

Jan. 1996

週刊ピーニング関東版

C2現象

リクルートブックおもしろカプセル 文科系版 スタート号 1990

リクルートブックおもしろカプセル 文科系版 スタート号 1990

こうした同社の躍進を支えているのが、採用への積極的な姿勢だ。同社が新卒採用を始めたのは85年。多い年には、年間1億円近い採用予算を投入したこともあった。

採用に年間1億円を投入
それでも高いと思わない

「野心を満たすための場だ」と言われ、自分を試す覚悟を決めました。

人間には、成功する自由としない自由がある。

「高卒も大卒も、前職も関係なし。自分自身を信じてゼロから始めろ」怖かったけど新鮮でした。

即なりの小売りに進出。時代を読む力と、決断力に驚きました。

草原 繁

証言 リクルート中央営業部

96年7月には、大型の敷地に同社が生鮮食品などのカテゴリーキラーを集め、商業施設を運営する「フーズダイナミクス」を埼玉東蕨市にオープンした。今後は、「食品卸値館」と「フーズダイナミクス」を年間数店のペースで出店していく予定だ。

開店初日、店内でお客様の様子を見た稲井田氏は「これでもう大丈夫。黙っていても100億〜200億はいける」と確信したという。

「一時はもう這い上がれないかと思つた。学んだことは『カッコいいことは儲からない』。そして『ルールで人は動かない』。この授業料に10億円かかった」(稲井田氏)

「結果は惨憺たるもの。考えれば中小企業が大手の制度を入れても意味がない。気づいてからマネはいつさいやめた」と稲井田氏は語る。

新規事業もうまくいかず、常時3億〜4億円あった経常利益も90年には激減。91〜92年は2期連続で赤字決算となった。やむなく本社を物流センターの2階に移し、車もポルシエから国産車に変えた。周囲からは手のひらを返したように、「ほれ見たことか」「若い経営者はこれだから……」といった声が聞こえてきた。

「この時期の採用者のうち、新規事業の華やかさや福利厚生などにひかれて入社した人は、大半が退社してしまつた。しかし自分の目標を明確に持った人材は、中核社員として最前線で活躍している。」

94年に25歳で「食品卸値館」1号店の店長に抜擢された社員も、「1億円採用」の生き残り組のひとりだ。現在では、3店を統括するゾーンマネジャーを務めている。「彼は1人で年に7000万〜8000万円の利益を生み出している。そう考えれば、1億円の採用経費は決して高くはない」と稲井田氏はいふ。

しかし、同社の採用は現在では中途採用が中心だ。その理由は、「いったん社会の荒波で揉まれた人のほうがウチの仕事を理解しやすい」からだ。稲井田氏は「大手企業なら名刺がプライドを守ってくれるが、中小に



代表取締役
稲井田安史氏
1954年生まれ。慶應義塾大学卒業後は、プロスキーヤーをめざしていた。76年「マシン(旧社名)」に入社。

一條氏の分析

組織の強さを生んだ「異なる遺伝子」の存在

引き継いだ会社を最初にリストラで立て直し、それから一転して連続赤字に転落、それをバネにさらに事業を飛躍させるというストーリーは、波瀾に富んだ創業物語のようです。

しかし、優れた人材確保には投資を惜しまないという考え方や、中途採用でさまざまなバックグラウンドを持った人材を採用して、組織内に「異なる遺伝子」を抱えたことなどが、危機にあっても会社が生き延びられた原動力だったと思います。

失敗を克服して自分の行く道が定まった経営者は強いし、それを乗り越えてきた組織も強い。いよいよこれから本領発揮というところでしょう。

「経営者の仕事の半分は人集め」というのが稲井田氏の基本的な考え方だ。「よく中小企業に人が来ないというがそれは違う。中小企業の経営者が人材採用に投資をしないというのが正しい。厳しい言い方をすれば、500万円しか使わないなら500万円のコストをかければ、1億の価値のある人材が来る。そのシビアさを受けて立つ覚悟がなければ、中小企業は生きていけない」

人材獲得のコツを人に尋ねられると、稲井田氏はこう答えるという。「土地を売って2億の資金をつくらせて採用に投資できますか。それぐらいの意気込みがないと、本当にいい人は採れませんよ」

秀な人材を一斉に現場に戻し、店舗の強化に着手した。膨らんでいた福利厚生制度などもスリム化した。その成果が出て、92年になると業績回復のメドがたつてきた。「高い授業料を払ったのだから、もう一勝負したい」と狙いを定めたのが、小売業への進出である。準備期間を経て94年11月、新潟県上越市のパワーセンター「上越ウイング」内に、食品のカテゴリーキラー「食品卸値館」をオープンした。もはや再度の失敗は許されない。業態づくりから開店直前の商品陳列まで、稲井田氏が自

人事部はいま再生のとき 「人間の力」を高める機関に

一橋大学社会学部助教授 一條和生氏

すべての企業が持つ「根っこ」が危機を乗り越える力の源泉

今回ここに登場した企業に共通していることは、程度の差こそあれ、すべてが自分たちに固有の価値観、つまり存在の「根っこ」を持つているということだ。

トリアマを例に挙げると、鳥山社長には「会社と従業員とともに成長するべきだ」という明確な信念があります。その考え方が採用活動の手法や社員の配属先、評価の仕組み、報酬などすべての場面に反映しており、それが優秀な人材の獲得と定着の大きな源泉になっています。

日本の会社は、ともすれば会社の伸びに個人の上昇が追いつかない傾向が強い。会社と個人の上昇カーブに差がつけばつくほど、組織としての活気は失われます。それをいかにパラルレルに近づけるか。いま日本の組織に求められているのは、そのことだと思えます。こうした企業の「根っこ」を明確な言葉にして、社員に伝えるのは本当にむずかしい。たと

えばNPO(非営利法人)のように、最初からめざすバリューが明らかで「われわれはこれだ」といって組織はいいのですが、そういう企業は少ない。実際には、なんとなく始まったという企業がほとんどでしょう。

しかしそれでもすべての企業には、日頃の活動のなかで共有しているものがあるはず。内部に一貫性や共通の基盤がないと、企業は存在しえないといってもいい。表立って意識されていなくても、それをクリアにする努力を続けるうち、その存在が明らかになってくる。大地に根を張っていない樹木は台風でなぎ倒されてしまうように、「根っこ」のない企業は危機を乗り越えて、秩序やシステムを構築できません。

社員のだれもが共有する「思い」があれば、「そうだよ、これはウチの会社かやるべきだよ」とわかってくる。「これはウチの仕事ではないのではないか」と思ったら、それを口にできる雰囲気も大切。何かの事業がうまくいかない場合、ビジネスプランの出来、不出来とは別に、なんとなく社内がノッてこない、組織が動かなかったというケースがあるものなんです。



の会社かやるべきだよ」とわかって

てくる。「これはウチの仕事ではないのではないか」と思ったら、それを口にできる雰囲気も大切。

何かの事業がうまくいかない場合、ビジネスプランの出来、不出来とは別に、なんとなく社内がノッてこない、組織が動かなかったというケースがあるものなんです。

考えるべきHRMの意味 決定的に重要な 人事部の役割

そういう視点からあらためて考えるべきなのがHRM(ヒューマン・

リソース・マネジメント)の重要性です。

コア・コンピタンスだ、リエンジニアリングだといっても最終的にやるのは人間です。組織のなかでいかに個々の人間の力を高めるかを考えておかないと、どんなにいい戦略やアイデアも世の中に支持されません。そこでは人事部の役割が決定的に重要になります。昨今「人事部不要論」がいわれっていますが、確かに保養所や社宅がどうのといった世話役的な人事部はいらない。

いま人事部に求められるのは、各企業におけるコア・コンピタンスのチェック機関になることです。

つまり会社の「根っこ」や強みを見つけ出し、明確化して、より高めていく仕組みをつくる。それを担える人間を採ってきて、さらに育むための教育体系をつくる。企業活動すべての根幹にある、人間の力を高める機関にならなくてははいけません。その意味で、人事部はいま非常に重要です。再生のときにある。ここに登場する企業からの最大のメッセージはそこにあると思います。

そういう視点からあらためて考えるべきなのがHRM(ヒューマン・

マッチも すごいけど 100円ライターも すごいよね。

2月27日創刊
「起業・独立・事業拡大」のキッカケ「発見」マガジン
アントレ
ENTREPRENEUR JAPAN : 米国アントレプレナー誌提携 定価500円(税込)

ほんの小さなアイデアとか、出会いとか、勇気が、とんでもないビジネスに化けるかもしれません。今まで日本では見たことのない雑誌を創刊します。この雑誌一冊で日本が変わっちゃうんじゃないか、けっこう本気でそう思っています。次のような情報が掲載されることになります。

- 私と共同で会社・店舗などを始めませんか ●私の起業に出資してください ●あなたのエンジェル(個人投資家)になります ●こんなもの探しています ●〇〇について教えてください ●アイデア・企画買ってください ●著作権・特許・実用新案などを売ります ●私の能力・才能貸します。

早い話が自分のビジネスパートナーを見つけるための雑誌です。新しい仕事情報誌とも言えます。こんな雑誌、ありそうでありませんでした。さて、2月創刊に向けて、ただいま皆さんからの情報を募集中です。創刊号～3号まで個人からの情報は掲載無料にします(企業情報は有料です)。あなたも自分の情報を載せてみませんか。時代は変わるんです。うまくいくかも知れませんよ。とんでもない商売になるかも知れませんよ。ぜひ、ジャパニーズ・サクセスストーリーを歩いてみてください。

個人の情報募集中です。創刊号～3号まで掲載無料。
フリーダイヤル 0120-664405
受付時間:毎日9:30～21:00(土・日・祝も受け付けています)

- 私と共同で会社・店舗などを始めませんか 会社・店舗・事業などを始めるにあたり、共同経営者を募る個人から
- 私の起業に出資してください 独立・開業など起業案件を持つ個人から、起業計画への資金提供をお願い
- あなたのエンジェル(個人投資家)になります 個人投資家から、独立・開業・事業拡大などへの資金提供の提案
- こんなもの探しています 独立・開業などに必要な物件・店舗・什器等を探している個人から
- 〇〇について教えてください 独立・開業などに必要とされる様々な情報を欲している個人から
- アイデア・企画買ってください 新規事業・商品企画など自慢の提案案件を世に出したいと考えている個人から
- 著作権・特許・実用新案など売ります 著作権・特許・実用新案など様々な各種権利を買ってほしいと考えている個人から
- 私の能力・才能貸します 資格の必要な能力、その他専門の能力をもっと活かしたいと考えている個人から

企業の情報も同時に募集しています。(フリーダイヤル0120-664485)
企業情報については掲載有料となります。次のような内容の情報をお寄せください。
受付時間:毎日9:30～21:00(土・日・祝も受け付けています)

- いろんなエリアの販路・代理店募集 ●積極的にフランチャイズ募集 ●製造・販売ならお任せください
- その他、業務提携相談しませんか ●社外ブレンになってください ●創業メンバー若干名募集中
- この商品・サービス買ってください、使ってください ●いろんな企画・アイデア待ってます ●我が社に出資してください
- 資金調達相談に乗ります ●創業・事業支援サービス ●ビジネスイベントで情報収集・発信
- 研修・セミナーで学ぶ ●事業用の土地・物件等を提供します ●地方自治体などからの耳より情報

資料のご請求・お問い合わせ等、お気軽にお電話下さい。

事例研究

テーマ別 CASE STUDY

目標管理 制度

業務目標をできる限り数値化する
イントラネットのアクセス数も評価の対象に
日本タンDEMコンピュータズ

特別研究員 制度

自分の研究テーマを追究でき、自分の名前がつく
スペシャリストの頂点、「冠研究室」を導入
旭硝子

中高年層 採用

中高年層500人の採用に着手
求める人材マーケットがここにあった
アイフル

ダブルインカム 制度

社員の独立志望と優秀な人材の定着を
同時に実現するダブルインカム制度
大庄

C O L U M N

音楽家・尺八奏者

山本邦山

HOZAN YAMAMOTO

わが道を語る①

やまもと・ほうざん 1937年滋賀県生まれ。初代山本邦山、中西蝶山に尺八を学ぶ。58年パリ世界民族音楽祭を皮切りに、尺八の演奏・作曲活動のみならず、ジャズのトニー・スコットやNHK交響楽団、東京フィルハーモニー交響楽団、ジャズボーカルのヘレン・メリル、シターのラビ・シャンカール、山下洋輔らと幅広く共演。尺八を世界の楽器として認知させてきた。ゲラリー・ビーコックと共演したジャズ「銀界」はあまりにも有名。96年12月に同じビーコックと組んで「夢幻界」をキングレコードから出し話題を呼んでいる。財団法人三曲協会常任理事、京都山流尺八楽会理事、東京芸術大学客員教授。



撮影/榎谷紀夫

いい音楽は邦楽であれ洋楽であれ、いい。世界中のあらゆるいい音楽と尺八との邂逅の場をつくって自分と聴く人が感動を共有しあえるような演奏を続けていきたい。

大学を出ていったん大阪の貿易会社に就職したんです。2年後にはブラジルに行くことまで決まっていた。ところが恩師だった中島雅楽之都（故人）から声がかかってパリで吹くことになって、会社を辞表を出したんです。怒られましたねえ、なかなか就職できないような一流の会社でしたから。で、このとき22歳ではじめてパリで舞台上立って、それからはなぜかトントン拍子でした。海外で演奏して拍手を浴びる、そうすると有名な演奏家が興味を示してくれて「ぜひ共演したい」と……。ジャズクラリネットのトニー・スコットや、ジャズボーカルのヘレン・メリル、シターのラビ・シャンカール、バイオリンのアイザック・スターンというふうに、次々に世界の一流の人たちと共演の話が舞い込んできました。ジャズ、クラシック、民族音楽とジャンルを問わずにね。ひとりのすぐれた才能と一緒に演ると、それを聴いた別の人から声がかかるというよい連鎖反応が続いたわけで、運もあるけどやはり、人と人の絆を大切にしてきたからかな、といまは思います。

最初は日本の邦楽界でも異端児扱いでしたよ。尺八をほかのジャンルの音楽と融合（フュージョン）させるなんてそれまで前例のないことでしたから。でもね、やっぱりいい音楽は邦楽であれ洋楽であれいいんですから。「聴かずに言うな」なんてあちこちとぶつかってね。でも海外で次々に実績を

つくって、70年にジャズのゲラリー・ビーコックと組んで「銀界」を出して、これが世界中で数十万枚売れてからはまわりもピタッと静かになりました。それからもうヨーロッパといわずアメリカといわず世界中を尺八と一緒に回ってきました。どこへ行っても固定のファンという人たちが来てくれていて、これは嬉しいかぎりです。奥さんが日本人で外国の方と結婚して、ダンナの方は僕のファンでコンサートにも毎回来てくれてるのに奥さんは僕の名前も知らないなんてこともあるんですよ。97年は1月早々にオーストラリアへ渡ってミッチェラーのパイプオルガンと共演して、それからスペインでフラメンコ・ギターと、パリでマリリンバと演っています。まだまだね、共演してない楽器もいっぱいあるし、「挑戦は続く」です。

尺八はね、ピアノのように叩けば音が出るというものじゃないでしょ。鳴らさなきゃ鳴らないとでも不自由な楽器。でも不自由だけど、だからこそ自由に鳴らせたときは感動がある。楽譜には表せないような音が出て、その瞬間、尺八と自分がひとつになったような感動があつて、それがお客さんにも伝わる。そんな説得力のある演奏活動、それが後半の人生の課題かな。でもいい音が出ないんじゃないかなんて不安があつちや駄目です。舞台上上がるときはいつでも「僕は自信をもっているんだ」と自分にいいきかせてから上がることになっているんです。

特別研究員制度

自分の研究テーマを追究でき、自分の名前がつく
スペシャリストの頂点、「冠研究室」を導入

旭硝子株

技術立国を支える日本の製造業にとって、研究開発の強化は最大の課題。にもかかわらずこれまでは、いわば研究一筋の人材が正しく評価されているとはいいがたかった。そこで旭硝子では、研究者に対する新たな評価をベースに、「特別研究員制度」を導入。さらに裁量労働制なども含めた人事面の改革を通じて、研究開発部門の活性化に取り組んでいる。



専務取締役 技術担当役員 技術本部長 田嶋喜助氏

能力や適性は違ってくるもの。専務取締役・技術担当役員 技術本部長の田嶋喜助氏はこう話す。

優れた研究者はすべて優れたマネジャーとは限らない

ひと口に研究開発といっても、学問レベルの基礎研究から事業分野における製品開発まで、その範囲は幅広い。そして本来、それぞれの分野に応じて、研究者に求められる

能力を評価することの意義は大きいと考えています」

スペシャリストの頂点「特別研究員制度」はまず2名でスタート

こうした研究者に対する新たな評価の考え方をベースにして、旭硝子では95年11月に「特別研究員制度」を発足させた。業界、および世界的に通用的専門性をもっていると認められたこの特別研究員は、先のタイプのスペシャリストのなかでもまさに頂点に位置づけられており、研究者自身の名前がついた研究室が誕生する。いうまでもなく、特別研究

員の選考にあたっては、専門の研究テーマと実績が最大の基準となる。選考のプロセスとしては、所属する研究所の所長の推薦を受け、同社の最高意思決定機関である経営会議に諮って認定。現在、第一期生として2名が認定され、96年から正式に特別研究員として「奥宮研究室」「伊藤研究室」と名前のついた「冠研究室」をスタートさせている。また特別研究員には、資金や人員も配分されるようになっていて、特に人員については、「特別研究員に人選も任せ、契約社員やアウトソーシングも積極的に取り入れていく」というように、これまでになかった裁量と与えられていることが特徴だ。

会社PROFILE

創立/1907年9月
設立/1950年6月
資本金/904億6438万円
売上高/9055億円(96年3月期)
従業員数/8934名
事業内容/ガラス・建材、化学品、セラミックス、電子部品などの製造・販売
所在地/東京都千代田区(本社)

「特別研究員は、大舞台のマネジメントなどから解放され研究に打ち込むわけで、あくまで研究の成果が評価の対象となります。今回、特別研究

時間単位の考え方でなく成果に応じた評価でメリハリをつける

同社の研究開発部門では、これまでもコアタイムなしのフレックス勤務が適用されていたが、さらに融通のきく裁

量労働制が中央研究所の主任研究員(係長級)以上を対象として、特別研究員制度と同時に導入された。

「研究者というのは、家で本を読んだりしているときにもアイデアを考えたりしているもので、時間単位の評価が最もなじまない職種です。研究一筋に専念できる環境を整えるために、裁量労働制を導入したわけです」

特別研究員制度や裁量労働制にしても、その導入の前提となるのは研究者を能力や適性に応じて正しく評価すること。研究者は上司とテーマ設定、スケジュールについてまずよく話し合いを行い、計画に対

する成果を上司が評価する。そしてその結果が賞与に反映されることになっている。

「研究開発は未踏の地に行くのですから、壁に当たってしまふこともあるわけです。そんなときはブレイクスルーをしたときにそれまでのマイナスをはねかえす査定をし、メリハリをつけた運営を心がけています」

研究者のタイプを3つに分類し系統的な育成を図る

また、研究者の育成については、①専門性の深化を目指すスペシャリスト②研究開発に従事するグループ③事業化

やプロジェクトを推進するグループの3つのタイプ別に育成を図ることも試みている。

ただし、その能力や適性は将来的に変わっていく可能性は十分にあるという考えから、研究所内の基礎講座で自分が配属された分野以外の知識を身につけたり、横断的な階層プログラムにも参加するなど機会を設けている。

「ですから研究者のタイプの区分けにしても、あくまで一応の目安であり、決して固定されたものではありません。

たとえば基礎研究の分野で、専門のテーマを追って画期的な商品開発につながるブレイクスルーを発見した場合、中央研究所から事業部門研究所

に移り、商品化を最後まで手がけることもあるわけです。また逆に、事業部門での経験を、研究開発のマネジメントに活かす場合もあるわけです」

タイプごとの役割と評価が明確化されることで、研究者は、必要に応じて各研究所のあいだを行き来しやすくなる。このように同社では、研究者の能力や適性に合わせた系統的な人材育成を図るためにも、研究開発部門での活発な人材交流が不可欠だと認識しているわけである。

90年近い社歴のなかで、旭硝子ではもちろんこれまでもさまざまな人事改革が実施されてきた。しかし今回、研究開発部門における人事改革が

従来の一線を画するのは、人を評価する物差しが一つではなくなってきた点である。特別研究員の誕生がそれを示している。田嶋氏がこう話す。

「今回の研究開発部門の一連の人事改革は、当社の人事制度に風穴が開いて、画一的でなくなり、ふさわしい人がふさわしい評価を受けることができる点で大きな進歩です。日本の社会がいろいろな面で画一的な閉塞から変化しようとしています。そんな流れにも沿っていると思います」

その道一筋のスペシャリストを正しく評価する。この特別研究員制度の導入をきっかけに、他の部門にもその波紋は広がりがつつある。

海外にも目を向けて
最高の研究スタッフを集めたい

中央研究所 特別研究員 統括主幹
工学博士
伊藤節郎氏

一研究者としては、やはり研究だけに専念できる環境を望む気持ちには前からありました。いままで中央研究所で基礎的な研究に従事していましたが、それでも顧客の対応などで研究が後回しになることもあったわけです。今回、特別研究員制度が導入されたことにより、研究者の役割が明確化され、研究に専念できる環境が整ったことはとてもよかったです。また、特別研究員として自分の研究室を持ち、今度は人を評価する立場でもあるわけですから、責任の重さも感じています。もっとも

も、基礎的な研究というのは、自分が会社にいるうちに成果が出るとはかぎらないわけで、その意味であまり評価を気にしすぎても仕方がない。評価は永遠の課題として、これから自分たちで徐々につつくっていけばいいと考えています。研究室は96年11月に、私以外に3名の研究員で正式に発足しました。最終的には5、6名の少数精鋭で研究室を運営していきたいと思っています。また研究室のスタッフについては、社内人間だけでなく、必要とあれば海外にも視野を広げていくつもりです。す

に契約社員という新しい雇用形態で2、3名の研究員の採用を具体的に検討しているところ。スタッフの人選も一任されているので、可能な限り最高の研究スタッフを集めたいと考えています。裁量労働制については、私の場合は、現場で実際にモノに触れていたほうがいいアイデアが浮かぶので、現在のフレックス制度でも十分だという気もしています(笑)。でも今後、インターネットなどのインフラ環境が十分に整備されれば、いずれは在宅で仕事をできるようにするのかもしれないですね。



▲国際色豊かなメンバーと、研究室で。中央が伊藤氏。

▶研究室の扉には特別研究員ならではのプレートが掛けられている



中高年層採用

中高年層5000人の採用に着手 求める人材マーケットがここにあった

アイフル株

消費者金融大手のアイフルは、96年度から中高年者の大量採用に踏み切った。「人件費の抑制」を中期計画の最大のテーマに掲げる同社にとって、中高年嘱託社員採用は、経営的にはきわめて合理的な人事政策に基づくものである。同時に現場レベルでも、彼らの豊富な経験や知識を活かすことで、若手社員を補完することを狙っている。いずれにせよ、ストラ下の貴重な雇用の受け皿として、同社の嘱託採用には、個人として中高年者だけでなく企業からも大きな注目を集めている。



人事部・教育部担当 取締役部長 羽島伸太郎氏

3年間で中高年嘱託社員5000人の採用をめざす

96年7月20日付の日本経済新聞の夕刊に、まだ準備段階のアイフルの「中高年嘱託社員採用」の記事として取り上げられた。その途端、同社人事課には100件を超える応募の問い合わせが殺到。また大手企業の人事部からも数件の問い合わせがあったという。不況下による企業のリストラが依然として続くなかで、真っ先にその対象となつて中高年層の社員は、率直にいうと行き場のない状況に置かれている。それだけにアイフルの中高年嘱託社員採用のニュースが、まさに貴重な雇用の受け皿として、各方面から大きな期待と注目を集めたのも無理はないといえるだろう。

だがもちろん、同社がそうした期待に応えていけばボランティア感覚で中高年者の採用に踏み切ったわけではない。同社では今期中期計画において「人件費の抑制」を最大の募の問い合わせが殺到。また大手企業の人事部からも数件の問い合わせがあったという。不況下による企業のリストラが依然として続くなかで、真っ先にその対象となつて中高年層の社員は、率直にいうと行き場のない状況に置かれている。それだけにアイフルの中高年嘱託社員採用のニュースが、まさに貴重な雇用の受け皿として、各方面から大きな期待と注目を集めたのも無理はないといえるだろう。だがもちろん、同社がそうした期待に応えていけばボランティア感覚で中高年者の採用に踏み切ったわけではない。同社では今期中期計画において「人件費の抑制」を最大の

テーマに掲げている。それに基つた採用なのである。人事部・教育部担当取締役部長の羽島伸太郎氏は、今後の人員計画についてこのように話す。「中高年者の採用は経営的にも十分メリットがあると考えています。具体的には、中期計画の最終年度となる平成11年3月末時点での総従業員数を5000人と想定し、うち35%をパート、派遣社員、嘱託社員にわけ、非正社員で占めることを目標としています。そこで契約制による中高年の嘱託社員を、計画終了時点で全体の10%、5000名ほど採用していきたいと考えているわけです」

そこでアイフルでは、96年10月から、基本的にはほぼ専門性を要しない定型業務が主体となる、営業店勤務の嘱託社員の募集を開始した。10月末時点で、延べ2000名ほどの応募者があり、そのなかから約40名の中高年者を新たに嘱託として採用している。羽島氏によれば、「65歳を一応の上限に考えてはいますが、年齢制限は特にこだわっていません」。また処遇については、基本的に半年ごとの契約制とし、そのつど双方に異存がなければ更新される仕組み。その際、仕事の習熟度や実績を考慮して、契約更新時に5000円、2年間で最大2万円の昇給を設定。給与は勤務地が大都市

会社PROFILE

創業	1967年4月
設立	1978年2月
資本金	103億3275万円
売上高	1214億8824万円(96年3月期)
従業員数	2411名
事業内容	消費者金融事業、不動産担保金融事業、外食ならびにアミューズメントサービス事業不動産関連事業ほか
所在地	京都市右京区(本社)

5割増しの給与が支払われることになるという。

体力のある好業績のときこそリストラに着手する

この不況下にあつて、消費者金融業界は「右肩上がり」の成長を続けている。少ない業界である。95年度末で1215億円と、5年前の約2倍の営業収益をあげているアイフルもむろんその例外ではない。中高年嘱託社員採用をはじめとする同社の人員構成の見直しは、まさにこうした業績好調期にあえて着手

された。そこには「人事のリストラは、体力が弱つてからは必ず後手に回つてしまふ」という、将来を見据えたきわめて合理的な判断が働いているわけである。

しかし、中高年者の採用は、そうした「人件費の抑制」ばかりが目的ではない。彼らの豊富な経験や知識が、現場レベルでも十分なメリットをもたらすと同社では確信している。2年前から延滞債権の回収を行う管理センターで、試験的に中高年の嘱託社員を採用し、その実績を基に今回の本格的な採用に踏み切つたという経緯があるためだ。

羽島氏によれば、「中高年の嘱託社員は、平均年齢27歳前後と比べて若い当社の社員を、あらゆる面で補完してくれるものと期待しています。実際、配属先の社員から早くも『いろいろと勉強になることが多い』という声を聞くようになりました」

同社の営業店は、店舗当たり5〜6名と小所帯であることに加え、今後はさらに女性の比率を高めていく方針。したがって防犯上の面からも、男性の嘱託社員が常駐する安心感は大いにちがいない。また、同社はこれまで若手社員中心の手づくりの会社だっ

ただだけに、「エキスパートの中高年嘱託社員には、そこにぜひ大手企業のノウハウを導入してもらいたい」と羽島氏は期待を込めている。

若い人と違和感なく仕事ができる人を採用し受け入れ側も十分に配慮

通常、退職した中高年者を嘱託として受け入れる場合、彼らと生え抜きの社員との間には必ずといっていいほど、ある種の軋轢が生じるものだ。たとえば嘱託社員にとっては知識や経験が自分より浅い年下の人を、上司として仰ぐこ

何年かして業績をあげたら業績評価の契約を求めていきたい

経営企画部 経営企画課 池田 敬氏 (58歳)

じつは今回、アイフルに嘱託として入社したのは2度目なんです。試験的に導入した2年前に入社して、翌年中国であるボランティア活動に参加するために退社しました。しかしその計画が実現せず、96年7月に新聞記事で今回の募集を知り、再び入社することになったわけ。それ以前は伊藤忠商事に31年間勤務し、その後は同社の関連会社の社長や、ある大手信販会社の嘱託も経験しました。

最初に当社に嘱託として入社したときにまず驚いたのが、社員が非常に若く、しかも考え方が合理的だということ。それに今回再び入社してみて、以前よりもさ

らに社員教育が徹底されていたせいか、嘱託に対しても非常に温かく接してくれること。あらためて驚かされました。この点は、やはり嘱託として勤めた信販会社とは大違いで、ここではある種屈辱的な扱いも受けたものです。また会社としてのもので、損得を尺度にきわめて合理的で、たとえ社員と嘱託の意見が違つても、どちらが会社のためになるかで公平に判断されます。だからこそ仕事に意欲をもつことができるんですね。実感として、われわれ中高年の置かれた状況というのは、皆さんが想像する以上に厳しいものなんです。だから今回採用してもら

1人1台のコンピュータがあり、当初はこの年齢で使いこなせるか心配だったという。しかし、2週間の研修をきっかけにいまでは使いこなしている。池田氏曰く「やればできるものだなあと実感しました」



と違和感。一方、生え抜きの社員にしてみれば、はるか年上の嘱託社員を煙たい存在と感じることも決して少なくない。ところがアイフルでは、「幸いにしてまだ、そうした軋轢が生じたという話は聞いていません。それはひとつに、中高年の嘱託社員を採用する時点で、若い人たちが親しく接してもらえ、方かどうかを何よりも重視して選ばせてもらっているからだと思います。また採用を開始するにあたっては、その意義や規定について社内通達を徹底させて社員の理解を求め、さらに実際の配属先も、営業店なら受け入れに際してうまくマネジメントできる店長の店を選ぶように配慮しました」

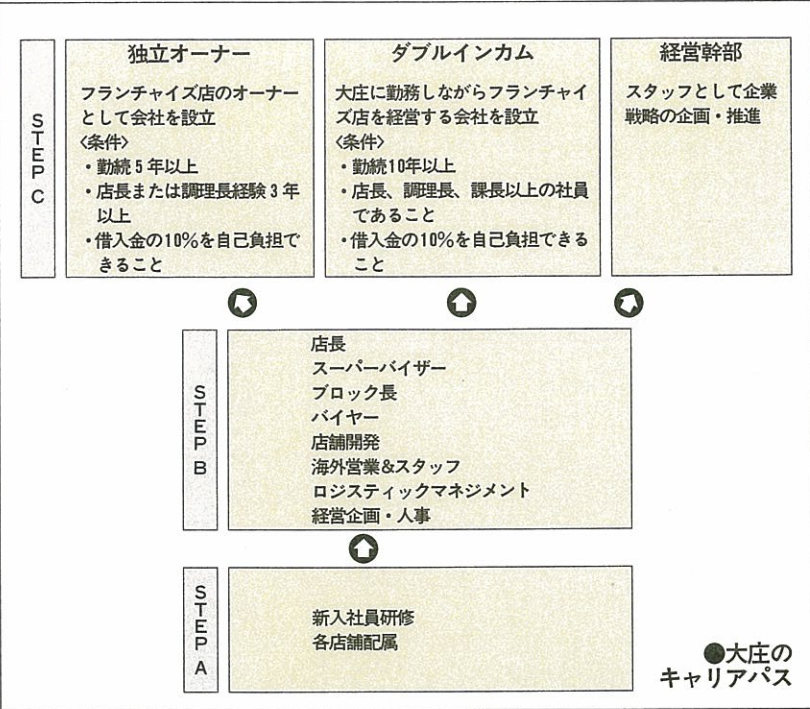
事業家として人を育てる その夢は独立よりも大きい

営業本部 関東南店舗部長
南大代表取締役社長
林田泰徳氏 (1982年中途入社)

ともかく子供のころから、一城の主になることが夢でした。ですから大庄に入社してからも、「いつか自分は絶対に独立する」ということだけは考えていなくたんです。ところが、いよいよ本気で独立の準備を考えていたある日、社長に呼ばれてこう口説かれたんです。「このまま独立しても確かにオーナーにはなれる。しかしダブルインカムとして会社に残れば、事業家として夢ももっと大きく膨らむはずだ」と。正直、迷いはありましたが、その社長の言

業に動かされて93年11月に制度適用者の第1号として大森の店のオーナーとなりました。関東南店舗部は、現在神奈川県に37店を管轄しています。そのなかから、ひとりでも多くの独立者、ダブルインカムを生み出すのがいまの私の夢です。おそらく自分だけで独立していたら、そういう人を育てる余裕も夢もてなかつたと思います。独立とはまた違う醍醐味のあるダブルインカムを選んだことに、まったく後悔はありません。

96年7月、脱サラした店長が8年かかって独立。林田氏より年上の40代半ばの彼は、なかなかサラリーマン感覚が抜けず「私も人一倍厳しく接してきました」それだけに開店したその日、「ふたりで肩を抱き合って涙を流しました」という。



ちなみにダブルインカム制度は95年から本格的に運用され始め、現在までに3名の社員が適用を受けている。いずれも店舗部門の部長クラスだという。嶋内氏は、「まだ実績はありませんが、事務や商品部門の社員にも等しく門戸は開かれています。これまで独立の道が閉ざされていた、管理部門における優秀な人材をつなぎとめる効果も大きい」と、今後は店舗部門以外にも適用者の範囲が広がることを期待している。

ノウハウだけでなく、お金の面倒をみてこそ独立を奨励するといえる。ところで大庄では、独立あるいはダブルインカムの適用者に動かされて93年11月に制度適用者の第1号として大森の店のオーナーとなりました。関東南店舗部は、現在神奈川県に37店を管轄しています。そのなかから、ひとりでも多くの独立者、ダブルインカムを生み出すのがいまの私の夢です。おそらく自分だけで独立していたら、そういう人を育てる余裕も夢もてなかつたと思います。独立とはまた違う醍醐味のあるダブルインカムを選んだことに、まったく後悔はありません。

お金の面倒までみて初めていえること。それが本当にできる。そこで人材流出による組織の弱体化をくい止め、同時に社員の独立志向にも応えるために大庄が導入したのが、独立のバリエーションともいえる「ダブルインカム制度」である。これは、同社に社員として在籍しながら、フランチャイズ店を運営する会社を設立できるというもの。運営は本社店舗部に委託し、本人は社員としての給与に加え、持ち店からの社長報酬も得ることができる。

大庄ではチェーン展開に際し、基本的には社員を独立させていくのが原則となっている。「社長をつくるのが創業の精神」というように、一から人を育てたうえで店を増やしていくというのが、同社の基本方針なのである。この方針は、いわば日本の外食産業におけるチェーン拡大のプロセスに逆行したものである。昭和40年代半ば以降、有力チェーンのほとんどは、セントラルキッチン方式を採用することで急速な多店舗化を図ってきた。つまりこれは、

ダブルインカム制度

社員の独立志向と優秀な人材の定着を同時に実現するダブルインカム制度



人事部長 嶋内 仁氏

社員のやる気となる反面、組織の弱体化を招く「独立」は両刃の剣。「庄や」やるき茶屋などの居酒屋をはじめ、しゃぶしゃぶ、欧風田舎料理など21業態に460店舗をチェーン展開する大庄。飲食ランキングの居酒屋部門で売上高4位に位置する同社は、94年7月には株式の店頭公開も果たし、いまや外食産業における有力チェーンのひとつに数えられている。

大庄の創業は68年。71年には前身の株式会社として法人化された。当時は日本にもファミリーレストランやファストフードが登場し始め、外食産業という新たなマーケットが形成されていった時期。以来この業界が一貫して直面してきたのが、人材の定着率の問題だった。人事部長の嶋内仁氏がいう。

「この業界に入ってくる人間の大半が、いわゆる独立志向者です。いずれは自分も店を持つって一城の主になりた

い。職場でそういう独立の希望がけないとそうしないと判断すれば、すぐに別の店に移ってしまわなければならない。日本には古くから「のれん分け」という独立のためのシステムがある。もちろん大庄でも、早くから社員の独立志向に配慮のれん分けを行ってきた。しかし、そうして社員を独立させることは、一方で会社にとってみれば、それまで手塩にかけて育ててきた貴重な人材を失うことでもある。しかも、優秀な人材ほど早く独立していくだけに、独立は確かに社員のやる気を引き出す大きなインセンティブである反面、組織の弱体化を招く両刃の剣なのである。

「その際、本人は社長決裁以外、店の経営にはノータッチであることがひとつの条件です。というより、店にはいっさい入ることもできません。たとえ店舗部門の人間でも、自分の持ち店は他の店舗部門

外食産業における最大の問題は、昔もいまも人材の定着率。独立志向者が大半を占め、いずれは辞めていく人材を雇わなければならないジレンマがこの業界にはある。社員の独立志向に配慮、同時に優秀な人材を社内にも引きとめる方法はないものか。この相反する社員と会社の意思を同時に満たすために、大庄が打ち出したひとつの解決策が「ダブルインカム制度」の導入だった。

置する同社は、94年7月には株式の店頭公開も果たし、いまや外食産業における有力チェーンのひとつに数えられている。大庄の創業は68年。71年には前身の株式会社として法人化された。当時は日本にもファミリーレストランやファストフードが登場し始め、外食産業という新たなマーケットが形成されていった時期。以来この業界が一貫して直面してきたのが、人材の定着率の問題だった。人事部長の嶋内仁氏がいう。

そこで人材流出による組織の弱体化をくい止め、同時に社員の独立志向にも応えるために大庄が導入したのが、独立のバリエーションともいえる「ダブルインカム制度」である。これは、同社に社員として在籍しながら、フランチャイズ店を運営する会社を設立できるというもの。運営は本社店舗部に委託し、本人は社員としての給与に加え、持ち店からの社長報酬も得ることができる。

会社PROFILE

設立/1971年11月
資本金/40億2277万円
売上高/260億2088万円(96年8月期)
従業員数/1163名
事業内容/和・洋・中のフードサービス店の展開
所在地/東京都大田区

株大庄

人 事 よ ろ 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

97年が始まりました。あと4年で21世紀だなんて……。虎の巻シリーズ「採用」編、「人事考課」編がまもなく完成。また「新卒採用総括」も学歴別動向がわかるスグレモノ。さらに続く「人事統計便覧」はご要望が多かった、各種の調査データのダイジェストです。人事制度事例については「人事マネジメント事例集」と、スタッフは不眠不休の突貫工事で作成中です。乞うご期待！

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・情報検索へのお問い合わせ・ご相談が多かったものは以下のとおりです (10/1～11/30)

- 1位 (新卒) 採用・採用マーケット**
新卒採用が一段落したところで、通年採用(秋採用)と翌年の採用活動に関するマーケットデータに関するご要望が多かったです。18歳人口推移・学歴別離職率などは情報BOXに入っていますのでご活用を。
- 2位 労働時間・変形労働時間等**
4月から一部の例外を除いて週法定労働時間が40時間となります。各種の調査では未達の事業所が多数あるようです。一方で裁量労働制の適用職種拡大のいかに聞かず、大企業とベンチャー企業では成果主義的な処遇への転換がさらに進むでしょう。
- 3位 賃金・賞与**
個人査定を大幅に導入する企業も増えてきて、もう個人別管理への流れは止められません。いまや他社の状況(平均・モデルなど)を気にすることよりも、自社の経営戦略と人事理念をもとにした賃金制度を考えることが必要なのでは……。
- 4位 有給休暇**
有給休暇の取得をめぐる憤りや、悩むのはもうやめにしましょう。法律はシンプルな原則を提示しています。受け入れて対処するしかありません。Q&Aに登場させるのはこれが最後?にしたいと思いますが……。
- 5位 派遣業関連**
規制緩和で適用職種の拡大が決定。派遣業を行いたいというお問い合わせが複数ありました。マーケットは確実に拡大していますが、採用と差別化の難しさ、利益率の低さも課題で、業界は淘汰の時代を迎えているのが実態。「隣の芝生は青く見える」はここでも真実。

「そんな奴は退職じゃなくて解雇だ!」と怒ってみても、理由から考えて懲戒解雇には該当させたくもできませんし、普通解雇としても不当解雇となる可能性が高いと思われまます。「手切れ金」だと考えられるでしょうが「ありませぬ。これまで休まず働いたことに「感謝」し、あわせて人事制度や管理上の改善点はないかを前向きに考えましよう。」
③年休の時効と買い上げ
年休が消費するのは、解雇・退職によって労働契約が終了した場合と、年休が発生したときから2年が経過した場合です。限度を2年以上とするあるいは40日以上の日数で定めることも可能です(ただし勤続年数によっては40日に達しない限度も考えられます)。
繰り越した場合は、消化する年休が前年のものか、今年度のものかは就業規則等で定めておいたほうがよいでしょう。前年度の方は今年度消化しなければ時効で消滅するためです。

次に「年休の買い上げ」ですが、あらかじめ就業規則等で年休の買い上げを予約し、それに基つき法定の日数を減らし、あるいは年休の付与を拒否することとはできません。しかし法定以上の日数の年休や、時効が成立した年休あるいは退職等によって労働契約が終了する場合の未消化の年休について買い上げすることは違法とされています。これは退職時の年休申請に対して「買い上げるから休むな」とはいえないこと、「お願いしなくてはならない」ということではあるまいかという事です。また買い上げ額は基準内賃金の平均日額相当とすることが多いようですが、法律で決まっているわけではありませぬ。定額でも基準内賃金の30%でもいいし、また日数に制限を設けることも可能です。これは買い上げることによって社員の取得抑制効果がでないようにと考えているものから、逆に基準内賃金の平均日額以上の金額で買い上げるとした場合には問題となるでしょう。

なご退職日までの年休中に次の仕事に就く場合はどうなるのでしょうか? 退職手続きや社会保険の取り扱い等の実務上の問題は残りますが、年休の自由利用の原則から取得そのものを制限することはできません。兼業禁止で争う手もないことにはないです。
④年休のストック制度
法の主旨から考えると、年休の繰り越しも買い上げも本来望ましいものではありません。一方で、労基法では年休取得を理由とする賃金の減額その他不利益な取り扱いを禁じていますから、年休を完全消化する社員より年休を消化せず時効にしてしまう社員を優遇するわけにもいきませぬ。
そこで考えられた制度のひとつが「年休のストック制度」です。これは失効年休を積立保存し、一定の使用目的に対して有給休暇を与えるものです。一般的には、積立日数に上限を設ける(一年に5〜10日まで、累計30〜60日程度)、使用目的も長期の私傷病、家族の介護、自己啓発、ボランティア活動、退職準備などに限定し、人事部長の「許可」を要件とすることが多いようです。

年休や代休が累積されているなどの場合、使用者側が一方的に規定変更で解消しようとする「不利益の変更」としてトラブルとなる可能性があります。年休のストック制度は、一定の制限を設けつつ従業員の権利を保障するものであり、導入は労使双方にとってひとつの検討材料となるのではないのでしょうか。

Q U E S T I O N

退職時の有給休暇申請を断る方法はないのでしょうか?

A N S W E R

ありません。年休についてはもう諦めましょう。と諦めてしまつては身もふたもないので、今回はあらためて年次有給休暇(以下、年休)についてまとめます。
①年休の原則
そもそも年休は労働基準法で定める要件を満たした場合(半年間継続勤務して、所定労働日の8割以上出社した場合、たとえ就業規則作成義務のない常時使用する労働者が10人未満の小企業であっても、あるいは「1年経過後、6日」などという定めのある場合でも、現在の法律に定められた年休(10日)が自動的に発生します。また年休は原則的に「労働者による時季の指定(申し出)」によって発生します。例外は「計

Q U E S T I O N

「画的付与」であり、使用者が一方的に年休をとらせることはできません。たとえば欠勤や代休を年休に振り替えることは、事前、事後にかかわらず、恩情にしろ、ペナルティにしろ、労働者の申し出がないかぎりできません。なお振替休日、そもそも労働日ではありませんので労働者から申し出があつても年休にはできません。

A N S W E R

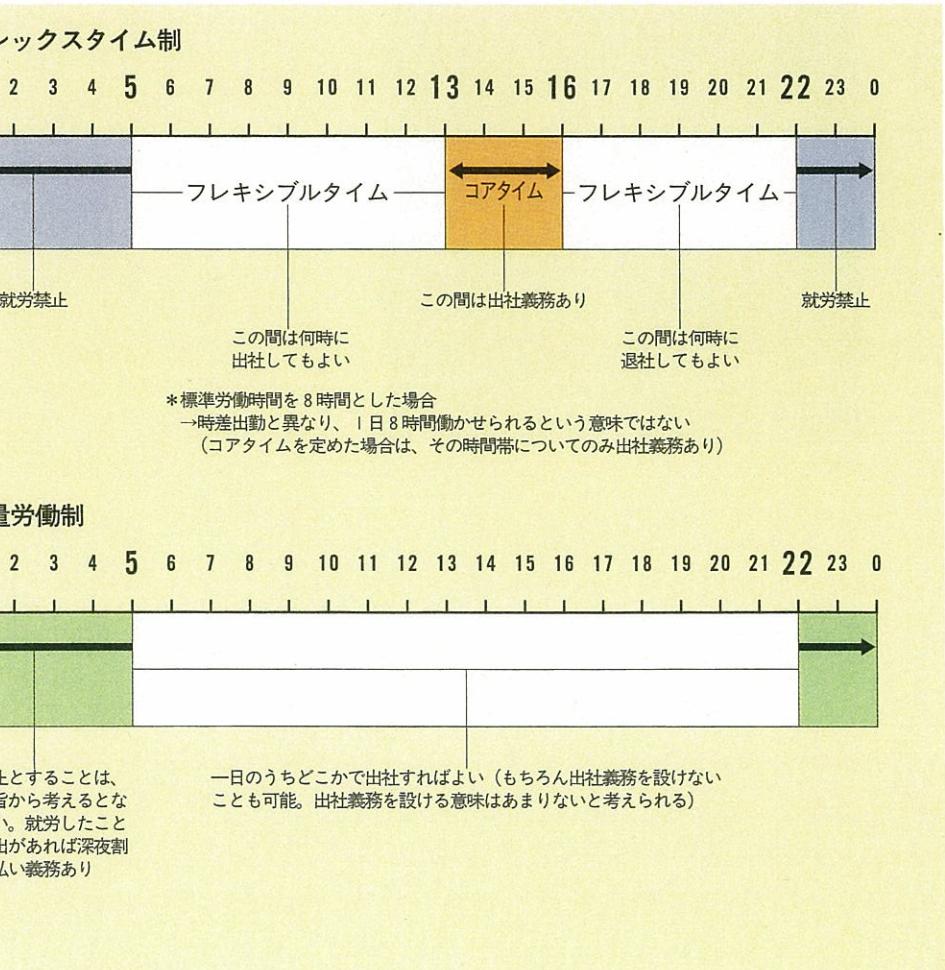
さらに、年休の取得にあつては、○日前に「有給休暇取得申請書」を提出し、上司の「許可」を得ることなど定めている場合があります。実務上、突然休まれてはかなわないというのは非常によくわかる話ですが、法の主旨からいいますとこれは逆です。つまり労働者が年休の時季を指定する権利をもっており、労働者の「請求」を使用者が「承認(まして許可)」するというものではなく原則的には拒めません。「発生する業務上の問題に対処するために、できるだけ早く年休をとる日を教えてください」という「届け出」です。

Q U E S T I O N

従業員個人や職場のモラルとマネジメントに期待するしかありません。

A N S W E R

労働者から指定された年休を拒めるのは「事業の正常な運営を妨げる場合」です。これを企業の時季変更権といいますが、「事業の正常な運営を妨げる場合」かどうかの判断は、第一的には企業が行います。その判断は労働者が所属する事業所を基準として、事業の規模、内容、当該労働者の担当する作業の性質、作業の繁閑、代行者の配置の難易、労働慣行等諸般の事情を考慮して客観的に行わなければなりません。判例や行政解釈では非常に限定的な場合のみ、その正当性があると判断しており、「業務が繁忙のため」程度では不当であるとしています。退職間際の年休申請については、時季変更の余地もなく、拒むことは不可能でしょう。また「計画的付与」を採用している場合にも、申し出があれば未消化の年休はすべて付与しなくてはなりません。



00〜5:00の深夜勤務時間については、女子の深夜労働禁止や賃金の深夜労働割増の観点から、一般的には就労禁止にする場合が多いようです。裁量労働制は、労働時間・勤務場所についての決定を労働者

に任せるものです。したがって出社義務の意味するところが、時間を指定していたり、長時間に及ぶものであるような場合には裁量労働制ではなく、通常の労働時間・勤務場所の範囲内での決定を労働者に委ねる程度のことです。また、出社義務がない場合についても、一週間に一度の所定労働時間勤務したとみなすなどのように決めることは可能です。

北川雅史

MASASHI KITAGAWA

きたかわ・まさし 1960年、京都市生まれ。本田技研工業・栃木研究所のアシスタントチーフエンジニア。96年、太陽光だけを頼りに摂氏40度の豪州3010キロを縦断する世界最大のソーラーカーレース「ワールド・ソーラー・チャレンジ」で、13カ国46台が競うなか、ホンダチーム「ドリーム号」を優勝に導いた。平均時速89.76キロは93年の記録を約5キロ上回った。レースでは「チャレンジとロマンとチームワークの大切さを学んだ」という。36歳。

ホンダには過去の優勝の経験と蓄積がある。ただ他人と同じクルマだけにはつくりたくない。そんな意地があったから最後まで闘えた。

他人と同じものだけにはつくりたくない。そう思いましたね。ホンダチームの「ワールド・ソーラー・チャレンジ」参加は今回で3度目。最初の90年は2位、前回の93年には優勝したからもちろん社内にはそれなりのノウハウの蓄積や見本になるクルマもある。でも前回と同じものをつくらせても意味がない。やる以上は違う設計思想で、まったく新しいクルマで勝ちたかった。前回のクルマは平べったい形で「ゴキブリ」なんて呼ばれてましたから、意地でもゴキブリ型にだけはしなないと(笑)。上司から呼ばれて「次のドリーム号のチ

ームリーダーを任せる」といわれたのが95年の1月の仕事始めの日。それまで電気自動車を開発をやっていたのが一段落してばかりとエアポケットのように空白になっただんで白羽の矢が立ったんでしょうね。それから、90年のチャレンジと個人でも一度参加されている同じ栃木研究所の中村忠能さんとふたりでチームのスタッフ集めから始めました。チームは総勢20人で車体、モーター、ソーラーセル、サスペンション、ブレーキとそれぞれのスペシャリストたちを集めてもらってですが、みんな第一線で活躍中のエンジニアの人たちですよ。



撮影/橋 秀明

それが1年以上も半ばソーラーカーづくりにかかりきりになるんですから、各部署にとってはひどい痛手なんです。ふたりで2カ月間走りまわって8月にやっと顔ぶれが揃いました。ホンダは伝統的にそうなんです。一度「お前に任せろ」ということになる。あとはほとんど干渉はされない。だから僕はリーダーとして自分のやり方を最後まで貫きました。信頼できるチームをつくったら、あとはそれぞれのスペシャリストたちに任せて、本人が納得して仕事ができるやりやすい環境づくりをするという役割に徹しました。これが最大の勝因だと思いますね。2位以下は「負け」とされる厳しいプレッシャーも、やっぱりこれはつくりたくないじゃないかという技術的な壁も、発走3日前になつてやっと車体が完成するという超ハードなスケジュールも、最後の1キロまでどんな障害があつてクルマが止まってしまうかわからないという不安も、乗り越えられたのはチームの力なんです。ゴールしたときみんなはいつせいに歓声をあげて大はしゃぎだったけど僕はもうすみっこに行つてしゃがみこんでました。ホテルに帰って家内に電話して「勝ったよ」「よかったね」といわれてようやく実感が出てきました。それだけ張りつめてきたんでしようね。でもいま思うとレースまでの道のりは大変だったけどレース自体はアツという間だった。もつとすつと走っていたかったんです。

賃金格差を嫌い 資格取得の専門職に 女性が急増

「96国民生活白書」によると、小中学校教師の5割、薬剤師の6割、司法試験合格者の2割は女性で、公認会計士や医者など資格取得の専門職で女性が急増。民間企業の男女賃金格差を嫌ったことが背景にあるが、20代男性の3割近くはこの傾向をよしとしてない、とは情けなか!



★

人気のソフト業界 20代の古株が壁 ゲームおたくいらん

この不況下に急成長のゲームソフト業界。自由な雰囲気で一攫千金も夢ではない魅力から、専門学校も増加。しかし企業側はゲームひとすじの「おたく」は避ける傾向があり、また職場は少し年上の古株に牛耳られ新人教育の環境も不十分だという。ゲームを捨てて町に出よう!?



★

入試から英語消滅!? 受験英語 国際化に邪魔

「入試のためだけの英語はいらない」。入試改革を検討している中央教育審議会で、受験から英語をはずす案が出た。知識偏重で難解な受験英語は国際社会では通用せず、TOEFLの成績も中国やNIEESより劣る。「本来の英語教育復活」の提案で、勉強しなくていいのではありません。



★★

朝食抜き急増 頭も体も働かず 会社で朝食ブーム?

洋の東西を問わず現代人は「朝食抜き」が多い。厚生省の国民栄養調査では94年の欠食率は12.4%だが、特に20代前半の男性が4割強、女性が3割と目立つ。慢性疾患や死亡率にも関係があるという。日本より深刻な欧米では学校や職場で朝食をとらせる施設も増えた。腹が減っては戦が……。



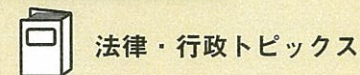
★

NEWS JUNGLE

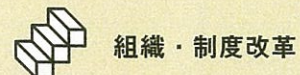
ニュースを見れば世の中の動きがわかる…works編集部では、特に人と人、人と組織との関係の変化が見えるニュースを厳選してお届けします。

★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



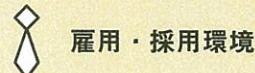
法律・行政トピックス



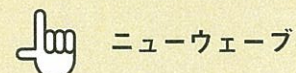
組織・制度改革



マネー



雇用・採用環境



ニューウェーブ

北海道、青森 相撲王国の落日 どこ行く巨漢

北海道、青森といえば、大鵬、北の湖、千代の富士、若乃花、隆の里など、大横綱を輩出した相撲王国だったが、最近相撲取りをめざす若者が激減している。職業の選択肢が増えたこと、高校、大学へと進学すればつぶしがきくからという。巨体を持て余したサラリーマンも辛いゾ。



★

関東の女性に 関西で生き抜く 方法教えます

「借金は催促されてから返す」「シャネルを着て2000円の買い物でも値切る」「横断歩道を赤信号で渡る光景に驚くな」。関東の女性に関西で生き抜くためのガイド本『なにわで万歳』が出版された。結婚や転職で関西に引越す人向けだが、文化の違いを理解すれば関東より快適だと。ホンマかいな。



★★

おやじも使い捨て？ ゴミを増やした 粗大ゴミポスター

横浜市が粗大ゴミと事業系ゴミの有料化で啓発用のポスターを作成。使い古したテレビやタンスとともに、くたびれた中年男性が椅子に座り「優しく使えば、まだまだ使える」とコピー。しかし市民から人権問題だと抗議があり回収、1万枚のポスターがゴミに。主婦からは抗議ナシ？



★★★

第3次ベビーブーム ターゲットは ココギヤル？

団塊の世代も50代へ、団塊ジュニアのコギヤルも20代へ、少産化とはいえまもなく第3次ベビーブームが訪れる。百貨店やスーパーより早く、洋服店、スポーツ店、玩具店など専門店が「キッズ&ファミリー」として親子をセットとしたコーナーを開設。コギヤルの次はココギヤル？



★

育英会・奨学金滞納 200億円 エリート踏み倒し

1943年に始まった最大の奨学事業・日本育英会。これまで520万人に総額3兆円を貸与。しかし昨今は奨学金を返却しない人が急増、96年3月時点で滞納額は10年前の3倍以上の200億円に達した。担保も保証人もナシ。卒業後エリートになつて悪知恵で踏み倒す？ まさかね。



★★

定年、リストラ くそくらえ ニュー中高年健在！

暗い話題の多い「中高年」だが、第2の人生を海外で働くチャレンジャーも増えた。国際協力事業団のシニア海外ボランティアにも50代前半のビジネスマンが殺到。定年まで勤めず収入減でも、自分のキャリアを活かす道を選択。途上国で日本が失った熱気や家族の絆に接し意欲満々。



★★

コンビニ 若者から中高年へ レトロ化進む？

コンビニといえば10代〜30代の「シングル族」の友達。だが、高齢化、核家族化で70代、80代のシングル族も急増。進取のコンビニは早くも地味な照明、手すりのある店内、トイレ、柔らかな食べ物や宅配サービスなど、家庭の温かさをウリにお年寄りシフト。駄菓子屋化？するコンビニ。



★★

非常勤講師 リストラの嵐 嗚呼！「非情」勤

学生が減少しつつ冬の時代にある大学。人件費の負担も深刻で、私大では「70歳定年」や給与体系見直しなどの動きもあるが、真っ先に切られるのは非常勤講師。現在全国に2万人弱、年収が240万円と低いうえに、1年契約で「ハイさよなら」。「非情」勤の嵐……。



★

女性上位、家より個 神前式結婚激減 困った神主さん

結婚式は「神前」か「教会」か。結婚式場紹介業・ビッグブライダルの調査では90年には7割近くが神前だったが、95年には4割弱、逆に教会が海外挙式を含め5割を超えた。宗教観の欠落、女性上位のトレンド、「志向」「家」より「個」の重視などで危機感募る神社界。



★

出稼ぎ人口激減 生活よりレジャー 独身生活謳歌？

「出稼ぎ」という言葉をあまり聞かなくなつた。労働省によると、72年の55万人をピークに減少したが、今も11万人が都会に働きに出る。ただかつてのように生活苦を補うためから、将来への蓄え、増改築、レジャー資金のため増えた。なかには怖い力アチャン逃れ独身生活謳歌組も？



★

ハッピー・マンデー 3連休運動 祝日って何？

民間の祝日3連休化推進会議が、平成10年度法制化をめざし、ウイークデーにある国民の祝日を月曜日に移し、土日との3連休にしようとしている。「ハッピー・マンデー」がキヤッチコピー。レジャー業者が仕掛けているらしいが、勝手に祝日を移動させて本来の意味がなくなるらない？



★★

日本の20歳女性 40年間痩せつづけ 出産能力低下？

厚生省データをもとに日本糖尿病協会専門医らが肥満度を表す「体格指数」を過去にさかのぼって調べたところ、20歳の女性は40年間痩せつづけ、危険水準に迫っていることがわかった。出産能力の低下や骨粗鬆症の要因にもなるという。めざすモデル体型、一般女性には不健康デス。



★

球団体質改善で 大リーグ行き阻止 問われる管理能力？

ドジャース・野茂の活躍で、ロッテの伊良部、横浜の佐々木らフリーエージェントを利用して大リーグをめざす選手が増えた。問題は球団側で、エース級だけに「勝手に行けば」といえず、カネで引きとめもむずかしく、「批判されている」球団体質を改善するから」と。情けない……。



★

日銀 ホームページ開設 大蔵省から独立！?

欧米では中央銀行がインターネットでホームページを開設しているが、あのお堅い日銀も96年11月15日から開設に踏み切った。当面は短観（企業短期経済観測調査）や総裁講演録などの情報を流す。日銀法改正に伴う情報公開に対応してだが、対外PRで懸案の大蔵省からの独立が狙い！?



★★

ハワイにも交番 カネ持ちニッポン人 甘えはダメ

日本の交番制度の評価が海外で高まり「KOBAN」を掲げる都市も少なくない。ワイキキビーチにあるハワイ警察サブステーションもコーバンといわれ信頼感が高い。ただ大半は日本人客相手の対応に追われ、なかには宿泊ホテル名も知らず帰れない人も多いという。甘やかしてはね。



★★

「お受験」失敗 過度な親の期待 子供の精神的ケアを

受験競争が低年齢化し「お受験」という言葉も生まれたが、当然合格、不合格がある。問題は落ちた子供の精神的ケア。母親の過度の期待と失望が子供に強く影響を与え、自信喪失から無気力化、情緒障害、体調不良になるなど多数報告されている。こは父親の出番なのだが……。



★

ダブルスクール族 増殖中 専門知識で独立志向

正確な実態はわからないが、大学生の2人に1人は専門知識、資格取得のため専門学校にも通いたいと考へ、現に夜間や休日に通うダブルスクール族が増加。レジャーランド化した大学と就職不安が生んだ結果で、起業家精神、独立心も高まりいい傾向なのか。大学には問題アリ。



★

企業の声

本当にやる気のある人間は、誰の手も借りず夢を実現している。企業が支援する必要はない。
(専務・男・52歳)

社員の意欲を喚起するためには必要。ただ、優秀な社員がどんどん辞めて、どうでもいい人間ばかり残ってしまうのではないかと不安が残る。
(建設関係・男・51歳)

独立資金の援助、技術支援といった直接的なバックアップは現状ではむずかしい。独立に必要な資格取得を援助する、社内セミナーを開くなどできるところから始めたい。
(人事・男・42歳)

独立支援制度に賛成？反対？

ビジネスマンの独立志向は年々高まっている。リクルートリサーチの「ビジネスマンの就業意識」調査でも、42.5%が「独立して仕事が見たい」と回答している。そこで、今回は企業側、働く側双方に独立支援制度の是非について聞いてみた。はたして結果はいかに？

こっちは大金を投じて育てあげたわけだからね。そのうえ独立の面倒まで見てほしいなんてバカ言っちゃいかんよ。
(社長・男・49歳)

働き方に対する価値観はどんどん多様化しているのだから、できるだけ多くのステージを用意することは必要でしょう。ただ、実際には課題が多く、むずかしいかな。
(人事部長・男・48歳)

当社では以前から導入しているが、最近志願者が減っている。こちらが後押ししないと動こうとしない若者が多い。制度より働く側の意識が問題ではないか。
(フード業界・男・40歳)

資金を提供しますからどうぞ好きなことをやってください、というわけにはいかない。会社側、独立する側双方にメリットがある仕組みを考える必要がある。
(部長・男・47歳)

賛成:40%

反対:30%

どちらともいえない:30%

働く人の声

前に独立支援制度のある会社を受けたとき、実際に何人独立したのか聞いたらちゃんと答えてもらえなかった。結局、応募者の気を引くための看板にすぎないんじゃないの。
(運輸・男・32歳)

会社が援助してくれるのはありがたいけど「タダ」じゃないだろうし、独立してからあれこれ口を出されるんだったらイヤだね。
(ソフトハウス・男・25歳)

大賛成！とくに資金面で援助してくれるとうれしい。
(営業・男・27歳)

20年以上会社のいうとおりに頑張ってきたのに、いままら独立したら、といわれても。もっと若いうちについてくれれば準備できたのに。
(メーカー・男・45歳)

この間も先輩が辞めて独立したんだけど、会社からめっちゃくちゃ冷たく扱われていた。うちの会社じゃ天地がひっくり返ってもありえないと思います。
(広告・女・29歳)

うちの業界にはのれん分け制度っていうのがあるけど、たいていは会社に都合のいいようにできている。もっと独立する側の身に立った制度にしてほしい。
(飲食関係・男・33歳)

独立なんてのは個人の才覚次第。会社に支援してもらってもダメなヤツはダメだと思ふな。
(メーカー・男・56歳)

黙っちゃおれん!

次号テーマは「在宅勤務」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。

独立するからには自分の好きなようにやりたいので会社の世話になるつもりはありません。
(エンジニア・男・34歳)

将来の選択肢は多いほうがいい。その意味で独立を支援してくれるような会社には魅力を感じます。
(事務・男・26歳)

うちの会社には社内公募制があるけど、かなりハードルが高いようだったに採用されない。もう少し枠を広げてほしい。
(営業・男・26歳)

要は制度の中身の問題。年に数回セミナーを開くくらいじゃなんの役にも立たないって。
(開発・男・28歳)

賛成:50%

反対:10%

どちらともいえない:40%

社外スタッフとして独立してもらい、彼らに業務をアウトソーシングする。当社は「持たざる経営」を志向しているので、こういうことならありうると思います。
(人事・男・35歳)

非常にいいことだと思う。人材育成の体系にも独立に必要な経営知識などを導入すべきだろう。
(専務・男・53歳)

会社の支援がないと独立できないような人を独立させるのはどうか。個人的には反対だね。
(企画部長・男・41歳)



子供のとき
なりたかったものにな
る人は、少ない。



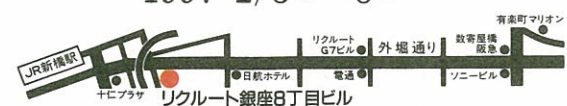
なりたい自分に、なりたい自分です。

ある日、リッパなセンセイが言っていた。「人生とは、あきらめの連続である。」なるほど。
けど、なんでも分別の良すぎる生き方も味気ない。いくつになっても、なりたい自分になりたい。
そう考えていくと、仕事ってなんだろう。働くってなんだろう。
そんなこと一切無視して生きてくすべもあるもの、働くしくみはけっこう変わってるみたい。
むやみにシャチホコばる必要はないけれど、考えなくっちゃ、です。
いろんな生き方を見つめられる求人広告引力展。あなたの人生にもきっと関係アリ、ですよ。

働き方が変わる。生き方が変わる。

第5回 求人広告引力展

1997・2/3日～8日 ★入場無料



■デジタルメディアをはじめ急カーブで変化する企業の採用事情や、さまざまな働き方をダイレクトに提示する求人広告
引力展。時代の広告表現を考えるセミナーも同時開催します。
■展示 時間●10:00～19:00(最終日15:00まで) 会場●中央区銀座8-4-17リクルート銀座8丁目ビル1F (Tel03-3575-1111)
主催●株式会社リクルート 問い合わせ先●Tel03-3575-6343 リクルーティングアド推進グループ/中野
■公開セミナー<先着50名様 無料ご招待/> 出演●CMディレクター 中島信也氏 テーマ「映像イメージ・商品イメージ・
企業イメージ」日時●2月4日(火)19:30～21:00 (展示会場にて) お申込み方法●電話またはFAXでお申込みくださ
い。※1月6日(月)より受付中 Tel03-3575-6343(受付時間11:00～17:00) Fax03-3575-6328(氏名・住所・職業・電話番号を
明記してください)担当/高橋

求人コミュニケーションの最先端を把むための 第5回 求人広告引力展 2/3～8開催

★入場無料

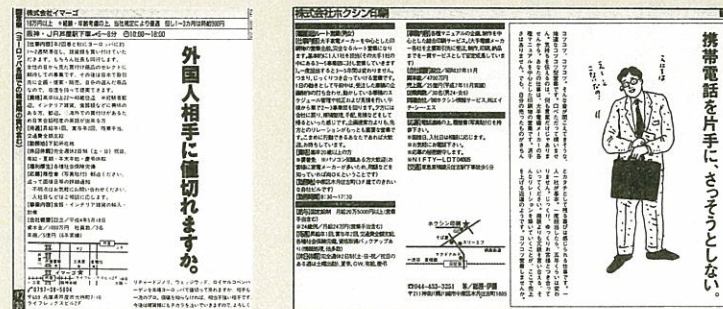
ターゲットを把む求人広告群に加えて、話題のインターネット求人情報や
会社案内パンフレット・DMツールの秀作等を集めて展示。

■雇用の変化を示す求人広告大集合
日本の雇用が大きな変革期を迎えて
いる今、求める人材を効果的にタイ
ムリーに採用するための求人広告の
役割は、ますます重要になってきて
いる。こうした中で、雑誌求人広告
から採用パンフレット・DM、そして
CD-ROMやインターネット求人
広告等メディアも拡大中。約一年間
の注目すべき求人コミュニケーション
作品を一堂に集めた「第五回求人
広告引力展」が2月3～8日の期間、
銀座8丁目リクルート本社ビル(1F)
で開催される。求人広告は時代を映す
鏡といわれ、一つの広告が時代の
「人のニーズ」・「人の働き方」・「人の生き
方」をリアルに表現する。採用のため
の最先端の求人コミュニケーションを
把むには絶好の機会といえるだろう。
■求人広告で自分の働き方を見つけよう
日本の様々なしくみがサビついてき
ている今、「働く」ことのしくみも大
きく変化中。一流大学を出たから一
流会社に入れるとも限らないし、定
年まで同じ企業で働くとも限らない。
「通年採用」や大学を問わない「オーブ
ン採用」など採用のしくみも変化する
一方で、年間契約や派遣・Uターン・
独立など働き方も多様化。働く人々は
パターン化された人生を見直し、自分
自身にふさわしい働き方を見つける
時代が来たのである。求人広告は、新し
い時代の生き方を見つめる開かれた窓
ともいうべき時代になってきている。
■展示I 求人広告をメガネにして時代を見る
PART1では、採用の変化・働き

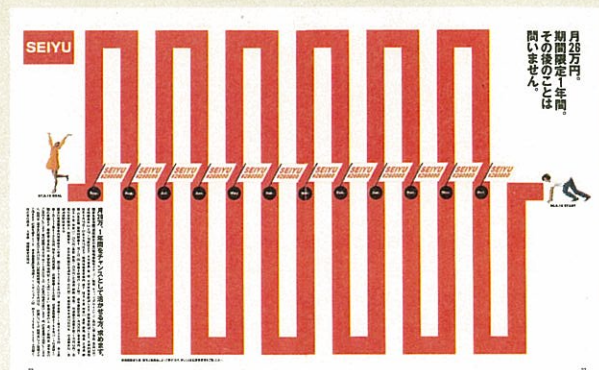
方の変化・時代社会の変化を示す今
の広告を展示。PART2では、各
広告賞を受賞した作品と、思わず笑
い・驚き・納得してしまうオモシロ
い広告を展示。求人広告の表現最先端
を紹介。PART3では、年間シリ
ーズ広告を紹介。また歴史に生き続
ける「企業の顔づくり」を資生堂・松
下電器産業のケースで紹介。
■展示II 働き方を探そう
現在の日本の仕事を12分類して、そ
の求人広告と働く人の事例を紹介。
仕事の全体像をつかみ、自分の働き
方を見つけるための展示。
■展示III 多様化する採用メディア
入社案内パンフレット・DMツール・
ポスター・ビデオ等とともに、デジ
タルメディアのCD-ROM、インタ
ーネット求人広告など、多様化する
採用メディアを紹介。
▲展示内容から



▲学生たちの仕事選びの問題点をついた広告



▲海外旅行慣れた女性バイヤーの求人 ▲印刷営業の人物イメージを表現



▲年間契約で働く人の求人も増加中



▲求人情報を送るインターネットのホームページ



▲松下電器の企業イメージづくりをパネル化

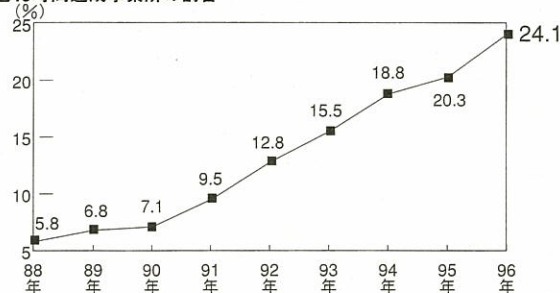


▲4月入社に限らない採用の多様化が進む

DATA FLASH

人事マネジメントに関して発表された
各種データが一覧になっています。
より詳しい内容をご希望の場合は、
調査データを提供いたします。
お問い合わせの方法は
60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。

●週40時間達成事業所の割合



●週所定労働時間別達成状況(規模別)

業種規模計	40時間以下	41時間以下	42時間以下	43時間以下	44時間以下	45時間以下	46時間以下
業種規模計	24.1	30.8	48.9	55.4	85.6	91.2	100.0
1~9人	17.9	23.1	41.4	48.3	70.7	81.2	100.0
10~29人	19.1	25.6	44.1	50.8	85.7	91.4	100.0
30~99人	29.3	37.3	55.8	62.1	95.1	97.6	100.0
100~300人	49.6	56.9	71.6	75.9	98.1	99.2	100.0

Works Eye 「週40時間労働」達成企業 24.1%

「時短」も限界の中小企業 猶予期間の再延長を訴える

「中小企業労働事情実態調査結果」速報
全国中小企業団体中央会 96年10月 A4判5頁

「時短」が流行語になるほど、労働時間短縮が日本の緊急課題だった。しかし、バブル経済崩壊後の長期不況で、中小・零細企業の時短達成は厳しい現実があるようだ。

「週40時間労働」は93年の労働基準法改正で義務化されたが、従業員300人以下の中小企業などについては猶予期間が設けられた。その期限が97年3月末間もなくである。達成できない企業経営者は6カ月以下の懲役または30万円以下の罰金を課せられる。

全国中小企業団体中央会が従業員3000人以下の4万9000社あまりの事業所を対象に行った調査(回答2万2128社)によると、40時間達成事業所は前年より3.8ポイント上昇したものの、4社に1社の24.1%にすぎなかった。

従業員数別にみると、1000~3000人では49.6%とほぼ半数が達成しているが、300~99人では3割弱、29人以下では2割にも満たない。

業種別では、化学工業(51.5%)、機械器具(46.8%)は高いが、運輸・建設、小売、対個人サービス、土木・木製品、農業・土石の各業種は10%台と極めて低い。

44時間以下なら、全体で85.6%が達成していることから、この「4時間」がいかにむずかしいか、中小企業の辛い現状が数字から読みとれる。時短達成には従業員を増やすか機械など設備投資が必要で、大きなコスト負担がかかる。

このため、中小企業の団体では「猶予期間の再延長を認めない」とする労働省に対して、先送りを求める運動も活発化している。労働省もこれまで達成企業に「時短奨励金」を出して支援してきたが、これも限界で新たな対応が迫られている。

社史編集室・大村英正氏



「花王石鹼」が誕生したのは、いまから100年以上も前。初の国産ブランド化粧石鹼として、1890年に発売され、幾多の改良が加えられて現在も生き残っているという、まれな工業製品のひとつなのである。

花王の創業者・長瀬富郎が25歳で小間物屋「長瀬商店」ののれんを掲げたのは、花王石鹼を発売する3年前のこと。

「開業当時、石鹼はずいぶん都市を中心に普及し始めていました。にもかかわらず国産品は品質の悪い廉価なものが多く、舶来品が尊重されていた。このような状況のなかで彼は、高品質の国産ブランド化粧石鹼の開発を思い立ったわけですね」(社史編集室・大村英正氏)

長瀬は自ら薬剤師について石鹼製造技術を習得し、香料・色



素など薬剤の調合技術を完全にマスター。独自の発想と試作を重ね、1年半かけて最初のオリジナル石鹼を完成させた。東京・亀戸にある花王の博物館には、彼の肉筆による当時の「調合帳」がいまも大切に保管されている。さて、質のよい高級品として作られたこの石鹼は、原料が高つくために値段は一個12銭に設定された。かけそば一杯1銭、米5キロで23銭の時代にだ。

「性能のいいものを作りさえすれば売れるわけではない。新商品に成功させるには、ブランド、デザイン、包装、宣伝、物流、販促などにも斬新な手法が必要。それはいまも昔も同じです」

そこで名称は、「顔」の発音に似ている「花王」にした。洗顔に使っても皮膚を刺激しない、上質の「顔洗い」としての効用

をアピールする名前だ。さらに印象的な半月印のトレードマークを施し、美しい仕上げと入念な包装、桐箱に3個入りで35銭とすることで高級品のイメージをつくりあげた。こうして、舶来品に対抗する形で「花王石鹼」が発売されたのである。

主力新聞への広告出稿はもちろん、野立看板、広告塔、浴場広告、浮温度計の配布など、販促活動にも注力したことがイメージづくりに一役買った。また、風呂敷やうちわ、そろばんなどの景品を販促に使用したり、大口販売には割引をする、有能な卸問屋による全国的販売ネットワークを組織するといったアイデアも功を奏した。このあたりは長瀬の商店主としての経験と才能がものをいったようだ。

「つまり、研究開発から商品が消費者によって評価されるまでにメーカーがなすべきこと、そのすべての教えがこの石鹼に込められている……だからタカラモノなんです」

明治時代のアントレプレナー、長瀬富郎。製品の開発研究者であると同時に、企画からイメージづくり、販促までを総合的に仕切ったプロデューサーでもあった。その革新と総合力を武器にしたモノづくりは、現在も脈脈と受け継がれている。業界の先駆者の商品「ピオレ」や「クイックルワイパー」などを生み出している秘密が、ここにあった。

会員のページ ひととき

編集部に届いたみなさまからの声をご紹介します。コーナーです。10号にもたくさんのご意見、ご感想をいただきました。

●現在、小売業界での店頭公開で、特にスーパーマーケットチェーンおよびドラッグストア、ホームセンターが準備あるいは公開に着手しています。私自身も2社ほど準備に関わっており、特集1の「株式公開と組織」の記事は関心をもって読みました。あらためて、小売業界の公開企業も取り上げてみてはいかがかと存じます。

(東京都・経営コンサルタント・事務取締役・53歳)

●インターネット採用が定着するには時間がかかると思われる。採用時の「公平性」をいかに保つか問題点も多い。一方、サーバーを立ち上げた企業が採用だけにかぎらず今後インターネットの活用で差が出てくるのも事実。大変興味深く読ませていただきました。

(神奈川県・調査・情報コンサルタント部・52歳)

●特集2の「新たな出会いを生むインターネット」についてはまだまだ一部の企業の話という感じでしかとらえることができない。インターネットでのメリット、デメリットもおおむね理解しているが、当社の事象として考えることはまだできない。

(東京都・情報・人材開発室・24歳)

●10号の「対談・キャリアを創る」の北村さんの話にとても引き込まれました。正当派の意見といえそうですが、やはりこの年齢の方がいわれると身震いするほどの凄みがあります。「自立」の次に「本番」があるとは、私自身もこの年齢にして初めての見え方でした。そして、人を動かすものは「お金」でも「力」でもなくて、やはり「言葉」なのだといつも再認識させられます。

(大阪府・情報・制作部長・42歳)

●「黙っちゃおれん」の「65歳定年延長」について、私もこの1月に60歳になりましたので大変関心のあるテーマです。企業の声として反対が賛成を上回っているのは、いまのリストラの時代にはしかたのないことかもしれません。今後若者が減っていくことをどうとらえているのでしょうか。企業も21世紀を見直してものを用いてほしいと思います。また、worksは、届くのが待ち遠しく、楽しく読ませていただいておりますが、もう少し社員教育とか人材育成能力開発等についての記事があればと思います。

(千葉県・金融・警備顧問・59歳)

●「人事よろず相談Q&A」は人事担当者としていつも参考にさせてもらっています。このように役立つ情報をこれからも充実させてほしいと思っています。

(愛知県・流通・総務課長・35歳)

●読み物としておもしろいのでウチのタカラモノのファンです。いろいろなものの原点がわかるのがおもしろいですね。今回はとても馴染みのある味の素が「化学調味料」から「うま味調味料」という表記に変わった理由がわかりました。今後楽しみもしています。

(東京都・メーカー・研修課長・36歳)

——みなさまからのご意見は、編集に反映させていただいております。今号のご感想もぜひお寄せください。

*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

EMPLOYMENT

雇用

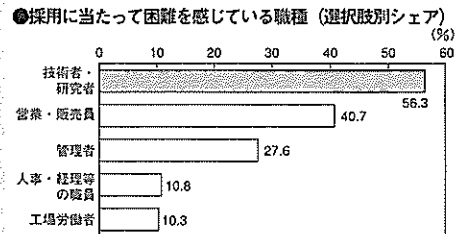
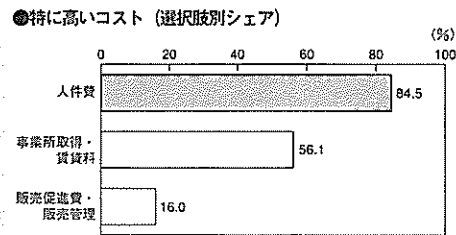
外資系企業の多くは人件費の高コストと採用難が障害

「外資系企業動向調査」
通産省 96年10月 A4判72頁

外資系企業の約7割が事業活動を行ううえでの問題点として「高コスト」を挙げている。なかでも特に高いコストとしては、人件費を8割以上が挙げている。

前回調査では事業所取得、賃料料が最も多かったが、今回は人件費が逆転し、不動産価格の顕著な上昇を反映している。また、これらの背景には中途採用市場の未整備、外資系企業の知名度の低さや営業の障害などの要因がある。

さらに人材確保における課題も多く、技術者・研究者や営業・販売員の採用に困難を感じる企業は約半数に及ぶ。最近、進出してきた企業では営業・販売員や管理者の確保、



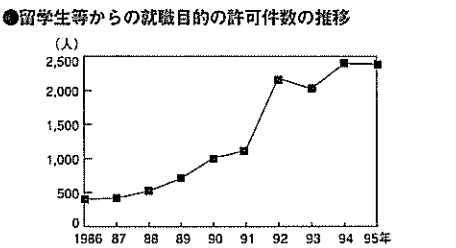
資料 No. 9・60

多様な企業が来日留学生の外国人受け入れ

「平成7年留学生等の日本企業への就職について」
法務省入国管理局 96年9月 A4判22頁

「留学」「就学」の資格で来日した外国人で、95年に「就労」資格が許可されたケースは2390人。職種は翻訳・通訳の974人を最多に、技術開発、教育などが多い。業種別では貿易が446人で突出して多く、以下電気・電子、機械などの産業が多い。

就職先企業の規模は、50人未満の中小規模が41%を占め最も多い。しかし、一方で2000人以上の大企業も12%に及ぶなど、留学生に対するニーズが、さまざまな方面や規模に及ぶことがわかる。



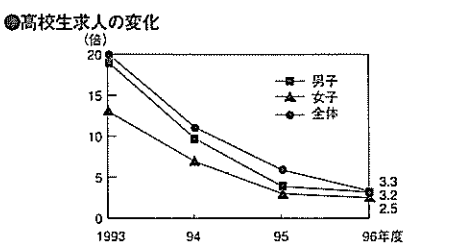
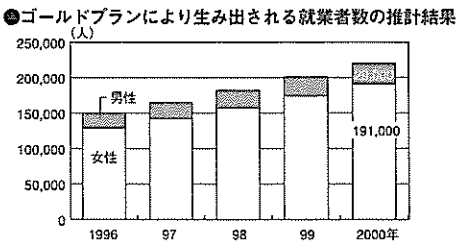
情報BOX No. 254374

公的介護の充実が新たに22万人の労働力を供給

「ゴールドプランの経済効果」
三菱総合研究所 96年9月 A4判9頁

現在政府が進めている「高齢者保健福祉推進10ヵ年戦略」(ゴールドプラン)が生み出す労働力を推計。公的な老人介護の充実が、老人介護をしていく家庭の主婦などに、家庭外での就労という選択を可能にする。就労が可能になったことにより、労働力供給の改善が期待できる。

その結果、報告書はゴールドプランが完了する2000年において、22万人を超える労働者が生み出されると結論を出している。ゴールドプランは福祉政策であると同時に、労働力が減少していくなか、経済的要因として見逃すことのできない側面がある。



9月16日からの採用選考を控え、高校への求人がどのようになっているか、求職の現場からとらえた。その結果、大企業の求人減少が顕著であることが指摘されている。

同時にOA化の進展などから事務職の採用手控えが目立ち、とりわけ女子高生生の就職難が懸念される。また、障害児学校生徒に対する求人はほとんどなく、通信制・定時制への求人もきわめて少ない状況にある。

地域別には北海道や東北などで特に厳しい状況を示しており、経済の地域格差を反映している。

「96年度高校生求人状況調査活動の報告」
日本高等学校教職員組合 96年9月 B4判9頁

事務職を中心に求人減少 厳しい高卒就職

正社員から非正社員の流れが進み 雇用の流動化がいつそう進展

「雇用状況に関するアンケート調査」
大蔵省関東財務局 96年9月 A4判19頁

関東財務局管内の企業の42.2%が45〜54歳の年齢層に余剰感をもつ。また、職種では管理者に対して余剰感をもつ企業が多く、その割合は34.8%に及ぶ。一方、25〜34歳の年齢層や専門・技術職などでは、逆に4割を超える企業が不足感をもつ。

従業員の非正社員比率は、製造業の4.2%に対して、非製造業では31.4%にのぼる。製造業の正社員依存、非製造業の雇用形態の多様化が浮き彫りになっている。全産業の非正社員比率は22.9%に及び、年々高まる傾向を示している。正社員の採用抑制や非正社員への採用シフトが

求める人材像は基礎知識を身につけた学生

「企業が求めるマルチメディア人材アンケート」
画像情報処理振興協会 96年9月 A4判24頁

マルチメディア関連会社を対象に、業種や職種ごとに必要とされる人材像を探った。マルチメディアに関して企業が学生に要望する能力は基礎知識。次いで操作能力、基礎学力が求められている。

企業では短期的には即戦力として「作業」「操作」「業務」のような要素を求め、傾向があるが、時間とともにこのような要素はレベルや内容が変化する。これを受けて、「体系的に立った基礎知識と学力」「視野の広い、変化に柔軟に対応できる人間性」を学生時代に身につけることが不可欠であるといえよう。

パート化や外部委託で雇用の効率化

「サービス産業の企業競争力と生産性に関する調査」
社会経済生産性本部 96年10月 A4判61頁

サービス産業の競争環境の厳しさを指摘する企業は8割に達する。また、日本のサービス産業の生産性水準を欧米と比較して、低いと評価する企業は半数を超えている。

こうした現状をふまえ、過半数(52.9%)の企業が人事政策上の課題を「優秀な人材の採用」としている。具体的な今後3年間の人員体制を形態別にみると、正社員について「減らす」とする企業が最も多く、正社員を中心にリストラが続く企業が多い。代わってパート・アルバイトや外部委託が増加しており、雇用の効率化が顕著である。

パートの勤務・勤続期間は長期化 正社員への転換制度も約4割

「パートタイム労働者総合実態調査」
労働省 96年10月 A4判36頁

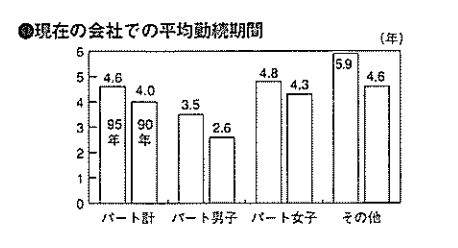
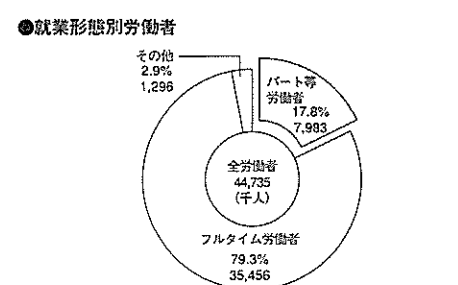
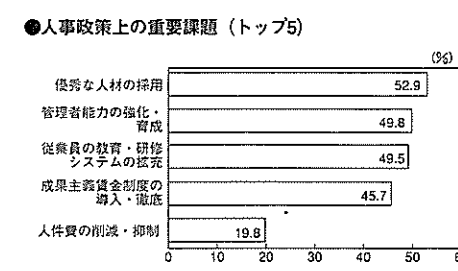
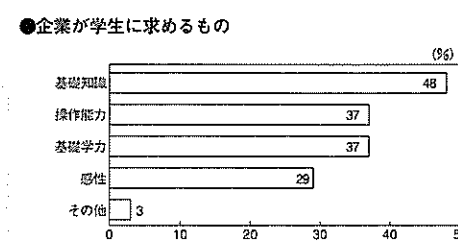
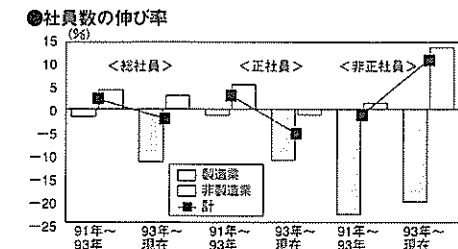
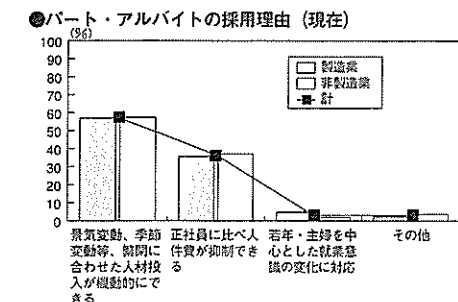
現在、パートタイム等労働者は798万人に達し、全労働者数に占める割合は17.8%に及ぶ。パートの増加の背景には、経済のサービス化などによる就業形態の複雑化がある。また働く側の多様な就業希望もあり、正社員以外の形態への就業を促している。

調査は事業所と個人の双方が対象。事業所調査では、パートの就業の実態、就業条件などを明らかにしている。1週間の労働時間が正社員よりも短いパートを雇用している企業は54.4%で過半数に達する。

パートを雇用する理由には割安な人件費、緊密に対応するためなどが上位に位置している。また、パートから正社員への転換制度がある企業は、パート雇用企業の約4割。パートに対して福利厚生や教育訓練を適用する企業もかなりみられる。

一方、パート労働者個人の調査では、パートの勤続期間は長期化する傾向があり、いまの会社での平均勤続期間は4.6年。パートで働く理由は「家計の足し」が、パートを選定した理由は「都合のよい時間に働ける」がそれぞれトップにあがっている。役職に就くパートも前回調査の3.3%を上回る4.6%に上昇しており、職力化を反映している。パートの年間収入の平均は113万5千円であった。

資料 No. 9・8

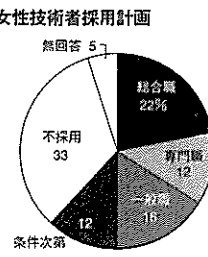


女性技術者採用のネックは意識と時間

「女性技術者をとりまく現状」
土木学会 96年10月 A3判55頁

調査は女性技術者をテーマに大学の学科長、女子学生、採用企業、企業に働く技術者など多面的に実施された。そのうち、企業調査をみると、女性技術者の採用を考えると建設会社は62%、内訳は総合職採用予定が22%、一般職16%、専門職12%、条件次第12%である。

一方、女性技術者の採用計画がないとする建設会社は33%であり、3社に1社に及ぶ。男性技術者にとっても採用抑制の傾向が窺われているが、女性のさらには厳しい実情が浮かび上がった。不採用理由は社内制度（意識の問題）と時間外労働や不規則勤務などに関するものが多かった。

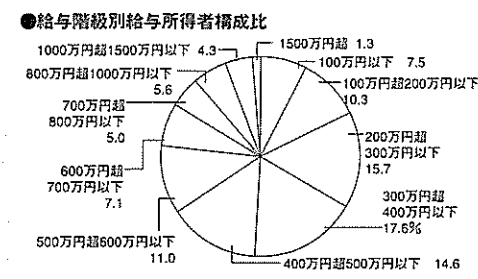


年間給与と平均は前年比微増の457万円

「民間給与の実態」
国税庁 96年9月 A4判28頁

95年の給与所得者は5157万人であり、95年中に民間企業が支払った給与の総額は213兆円を超える。95年1年を通じて勤務した給与所得者439万人の年間平均給与は前年比0.4%増の457万円となっている。

給与と所得者の給与分布をみると、「300万円超400万円以下」が17.6%で最も多い。その前後100万円の範囲で同程度の割合となっており、200万円超500万円以下の300万円の範囲に給与と所得者の約半数（47.8%）が集中している。



銀行の給与・手当額（1人当たり）

業種別	94年度(万円)	95年度(万円)	増減額(万円)	増減率(%)
総計	876	884	8	1.0
長信銀	1,000	1,018	18	1.8
信託	769	788	19	2.4
地銀	735	751	16	2.1
第2信託	668	692	24	3.5
合計または平均	785	800	15	1.9

95年の春季賃金決定に際して重視した項目（第1順位）別企業の割合

	世帯環境	企業の業績	労働力の確保・定着	物価上昇	労働関係の安定	その他	無回答
総計	24.4	60.5	4.3	2.0	3.8	2.9	2.1
労働組合あり	20.5	70.5	0.0	0.7	7.0	1.2	0.0
労働組合なし	26.0	56.4	6.0	2.5	2.5	3.6	2.9

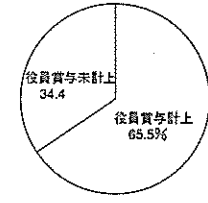
賃金

WAGES

前期を下回った東証上場会社の役員賞与

「上場会社役員賞与調査」
東京商工リサーチ 96年9月 B4判2頁

東証に上場する96年3月期決算会社のうち、役員賞与を計上している会社は65.5%である。これらの企業における役員賞与金総額は588億5200万円に及び、前期より7億3800万円下回っている。役員1人当たりの平均は288万円であるが、企業間格差は大きい。役員賞与を計上した企業の増減状況を見ると、「増減なし」とする企業が35.5%で最も多いものの、「減少」（34.0%）が「増加」（23.9%）を上回っている。不良債権の処理など、山積する課題を抱える銀行を中心に、抑制傾向がみられる。



労組がない企業の賃上げは世間相場に準拠

「無組合企業の賃金決定」
日本労働研究機構研究所 96年10月 A4判12頁

労働組合の組織率を企業別にみると29%であるが、千人以上の大企業は7割を超える。しかし、無組合企業の6割以上に、従業員組織があり、うち2割は発着型従業員組織、また、自己申告制度など個人的発着機構を採用している企業も多く、労働組合がなくとも、企業内の発着機構は不備とはいえない状況。

春季賃金決定の動きをみると、無組合企業の26.0%が「世間相場」を重視して決定しており、有組合企業よりも多い。有組合では多いのは「企業の業績」にシフトした決定。

冬のボーナスは前年比2%増の72万円台

「年末一時金の受給状況」
労務行政研究所 96年9月 A4判3頁

すでに冬のボーナスを決定している東証第一部に上場する企業の平均受給額は72万8161円であった。この水準は95年の同期を2.2%上回る。平成不況の影響からしばらく低迷が続いた一時金相場であるが、3期にわたって緩やかな伸びを続けている。

産業別には製造業の69万9857円に対して、非製造業ではそれを上回る81万8552円に達しており、業種による格差の大きいことを示している。しかし、上昇率では非製造業のマイナス0.9%に對し、製造業では3.4%と製造業の伸びが大きい。

夏冬型ですでに決まっている96年年末一時金の集計結果（東証第一部上場企業）

区分	社数	96年年末受給				95年年末受給		96年夏季受給	
		金額	平均年齢	対前年増減率	対前年増減率	金額	金額		
全産業	260	728,161	36.1	2.2	5.4	712,401	690,955		
製造業	198	699,857	37.1	3.4	2.4	676,894	683,134		
非製造業	62	818,552	33.5	-0.9	14.3	825,793	715,933		

賃金格差は高年齢層で縮小 実年齢層で拡大の傾向

「主要企業モデル賃金調査」
労務行政研究所 96年10月 A4判5頁

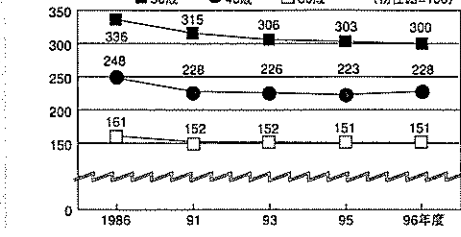
上場企業および上場クラス企業の標準的な大卒社員22歳の給与水準は19万8275円である。30歳では30万円を突破し、40歳では45万円に到達している。なお、この賃金とは通勤手当、時間外手当など、毎月決まって支給される税込みの賃金である。

大卒の初任賃金を100にした指数で年齢間の賃金格差をみると、30歳では151、40歳では228、50歳では300と格差が広がっている。10年前の86年には30歳が181、40歳が248、50歳が336であった。過去の推移をみると、いずれも減少していることがわかる。

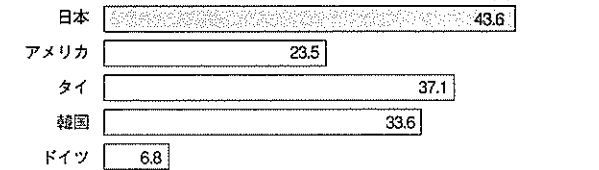
モデル条件別男子の賃金水準

年齢	大学卒（事務・技術）		高校卒（事務・技術）	
	金額	対前年増減率	金額	対前年増減率
18	158,505		164,013	
19	164,013		170,003	
20	198,275			
21	205,914			
22	222,122		205,478	
23	263,499		245,461	
24	263,499		277,976	
25	300,211		333,683	
26	369,803		393,462	
27	451,198		455,718	
28	526,898		530,908	
29	595,615		570,392	
30	628,339			

モデル賃金の年齢間格差指数の推移（大学卒男子・主要ポイント）



収入の伴う仕事の有無（収入の伴う仕事をしたことがあると答えた方に）

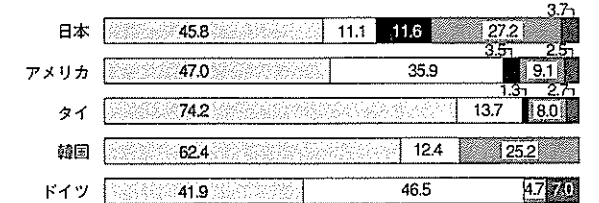


Works Eye

就労理由「友人が欲しい」

11.6%

就労の継続を希望する理由（現に収入の伴う仕事をしており、今後も仕事を続けたいと答えた方に）



収入が欲しいから
友人・仲間が得られるから
仕事そのものが面白いから
働くのは体によいから
その他

「一番大切なもの」は各国とも「家族・子供」がトップだが、「収入が欲しいから」「友人・仲間が得られるから」も高年齢層で顕著な理由となっている。日本では「収入が欲しい」が最も多く（43.6%）、働く理由は各国とも「収入が欲しい」「仕事そのものが面白いから」を1番目、2番目に挙げているのに対して、日本ではトップは「収入が欲しい」であるものの2番目は「働くのは体によいから」（27.2%）が多く、「友人・仲間が得られるから」も他国は半数以下に11.6%にも満たない。

本来、会社は「健康のため」「友人をつくるため」の場ではないが、会社人間「ニッポン株式会社」ぶりはこうした調査からも読みとれる。

老後も「社会活動より会社」の日本人 目的は収入と健康、友人づくり

「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査の概要」
総務庁 96年9月 A4判59頁

総務庁は81年から5年ごとに「高齢者の生活と意識」の国際比較を実施。96年は日本、アメリカ、タイ、韓国、ドイツの5カ国（60歳以上、各1000人平均）で、家庭、職場、地域、価値観、住宅などに関する調査が行われた。

旧来の民族、宗教、地域性に、近代化（工業化、都市化）の発展段階で各国の特色が出るが、国際化・ポータルレス化が進み、平準化した部分も多い。

「一番大切なもの」は各国とも「家族・子供」がトップだが、「収入が欲しいから」「友人・仲間が得られるから」も高年齢層で顕著な理由となっている。日本では「収入が欲しい」が最も多く（43.6%）、働く理由は各国とも「収入が欲しい」「仕事そのものが面白いから」を1番目、2番目に挙げているのに対して、日本ではトップは「収入が欲しい」であるものの2番目は「働くのは体によいから」（27.2%）が多く、「友人・仲間が得られるから」も他国は半数以下に11.6%にも満たない。

2番目になると、アメリカ、タイは「宗教・信仰」、ドイツは「友人・仲間」、韓国は「財産」だが、日本は「近所づきあい」（30.8%）、次いで「財産」（28.7%）を挙げ、「宗教・信仰」は他国が2桁に對して4.5%と極端に低い。また近所づきあいはあっても、社会的な集い、老人クラブ、地域ボランティア参加も、日本人は7.8割がほとんど参加せず、地域社会との関係が、他国に比べ最も希薄になっている。

こうした状況と運動してか、やはり高齢者でも日本人は「会社人間」が多い。「収入を伴う仕事をもっている」のは日本が最も多く（43.6%）、働く理由は各国とも「収入が欲しい」「仕事そのものが面白いから」を1番目、2番目に挙げているのに対して、日本ではトップは「収入が欲しい」であるものの2番目は「働くのは体によいから」（27.2%）が多く、「友人・仲間が得られるから」も他国は半数以下に11.6%にも満たない。

正社員以外の採用が進展し、雇用形態の多様化が進んでいる

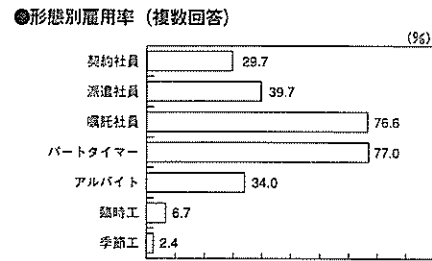
「雇用形態多様化の実態調査」産労総合研究所 96年9月 A4判8頁

調査回答企業208社のうち「パートタイマー」を雇用している企業は77.0%に及ぶ。次いで「嘱託社員」が76.8%とほぼ同率で並ぶ。以下、「派遣社員」(39.7%)、「アルバイト」(34.0%)、「アルバイト」(29.7%)と続き、雇用形態の多様化が顕著である。

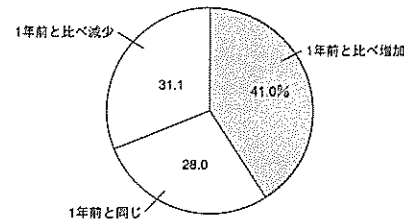
契約社員は専門知識をもつことが条件で、勤務時間や賃金なども個別に契約するケースが多い。また、契約期間は1年契約が多く、賃金は導入企業はほぼ半額が月給制を採用している。

派遣社員は派遣会社からの派遣の利用が多く、親会社などからの出向は1割弱にとどまる。

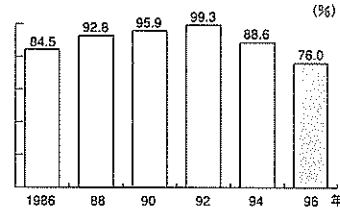
派遣社員は派遣会社から支給される賃金に、親会社から支給される賃金に比べて「増加」した企業が4割を超えており、導入に積極的な企業が多いことを示している。その結果、パートタイマーは全従業員数の9.2%を占め、前年を1ポイント程度上回っている。平均時給は823円で、年末賞与の平均も10万円に達する。



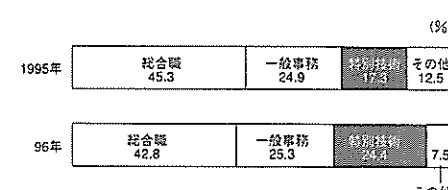
●女子パートタイマーの雇用増減状況



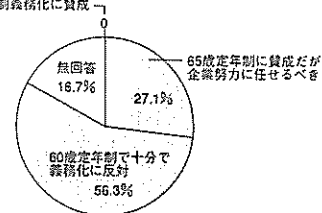
●過去10年間の社員旅行実施率 (%)



●採用者のコース別構成 (%)



●65歳定年制への考え方



人間ドックで異状なしはわずかに2割弱

「人間ドック全国集計成績」日本病院会 96年8月 B5判45頁

人間ドックの受診者220余万人を対象にその結果を集計したところ、「異状なし」はわずかに17.0%にすぎなかった。残りは要経過観察、要精密検査など、異状が発見されている。

年代別にみた「異状なし」の割合は39歳以下で最も多いものの、男子では3割に満たない。60歳以上ではさらに割合が少なく、男子では1割程度にとどまる。多くが何らかの異状を抱えている状況が浮き彫りになった。

多かったのが、肝機能障害、肥満、高コレステロール、高中性脂肪、腎・膀胱炎などの症状。

能力主義など「個」重視が課題として浮上

「変貌する日本企業の組織・人事制度と戦略」関西生産性本部 96年8月 A4判219頁

収益の強化がトップに浮上するなど、この5年間で経営課題は大きく変化した。こうした経営課題の変化は、本来の意味でのリストラを促進している。人事制度に関する課題では、能力主義への移行を挙げ、企業が圧倒的に多く、その割合は8割に達する。以下、中高年管理者の余剰感、労務費の削減などを多く挙げている。これらは日本的な経営の根幹をなしてきた終身雇用制と年功序列の改革を示す。同時に個重視人事制度の導入など、「個」を重視した視点からの人事処遇制度の構築がキーワードとして浮上。

企業内情報化が職務や労働の形態を変える

「情報化の進展と労働政策との関連に関する研究会報告書」労働省 96年9月 A4判5頁

過去3年間に本社内のLAN構築または拡張を実施した企業は8割近くに達する。また、LANに接続されたパソコンを2〜3人に1台以上の割合で配備している企業は、役員・中間管理職については各3割台に達するなど企業内の情報化が急速に進展している。こうした情報システムの発達により定型的な仕事は減少し、創造性の大きい仕事や専門性の高い仕事のウェイトが増大。また、情報網を活用する情報収集能力の重要性が高まり、収集した情報を活用した新たな情報の発信能力が必要とされる。

こうした環境の変化に伴い中間管理職の職務・役割は情報の重要性の判断、新規事業・業務改善の企画が重要になってくるといふ予測が多い。同時に情報化で社員の個人差が明確になり、成果主義、能力主義への移行を促進するという見方が大部分を占める。さらに、情報化は高度の能力を発揮しうる就業機会の増加をもたらす。そして在宅勤務やサテライトオフィスなどの勤務が増加するという見通しの企業も多くなっている。

8割近くの企業が社員旅行を実施 海外も3割近く

「社員旅行に関する調査」産労総合研究所 96年9月 A4判7頁

現在社員旅行を実施している企業は76.0%、海外社員旅行も3割近くに及ぶ。実施頻度は1年に1回が74.8%で最も多い。ほとんどの企業が1泊2日の旅程で、関東では伊豆・箱根、関西では紀伊・伊勢・志摩が主流になっている。1人当たりの旅行費用の平均は3万8116円。

社員旅行の実施率は92年の99.3%をピークに、年を追うにしたがって減少傾向にある。近年、一部の社員からは社員旅行に反対し、批判的な意見が出ることもあり、「事前アンケートの実施」や「毎回異なる場所を巡る」など、主催側の気配りが必要とされている。

女性総合職の占める割合が減少 技術職が増加

「消費志向企業における女性の採用・就業について」主婦連合会 96年7月 A4判40頁

消費者志向が重要視される時代にあつて、女性の能力活用の意味は大きい。アンケートは消費者志向企業が女性社員をどの程度採用し、どのようかを評価しているかを探ることを目的としている。

95年の女性採用は、総合職が45.3%を占めていたが、96年にはそれをやや下回った。これに対し、特別技術職が約7ポイント増加している。

仕事内容は相談・苦情処理、商品試験室、商品企画・開発、広報、社員教育など多岐にわたっているが、管理職は消費者部門に働いている女性総数の1.9%にとどまる。

65歳定年制の義務化に反対 8割の企業が反対

「65歳定年制への考え方」共同通信社 96年9月 B5判2頁

65歳定年制の義務づけに対して、主要企業の80%以上が否定的な考えをもつことが明らかになった。

65歳定年制の義務化について、無条件に「賛成」とする企業は皆無であった。最も多かったのが「60歳定年制で十分で義務化に反対」とするもので56.3%。次いで、65歳定年制には賛成だが、「企業努力に任せるべき」とする法制化に反対する企業が3割近くという結果。

65歳定年制の義務化には、人件費の増大などを背景に企業側の強い反対の姿勢がみられる。定年制延長には年功賃金の見直しなど、課題も多い。

会社員の97%が高齢化に「問題を感じる」

「会社員の声アンケート」経済広報センター 96年10月 A4判19頁

サラリーマンの8割が自分の会社での高齢化が進んでいるという認識をもつ。同時に高齢化による問題を感じるサラリーマンはほぼ97%に及び、高齢化の弊害を懸念する意見が支配的となっている。

高齢化による具体的な問題として、「人件費の増大」「ポスト不足」などを半数以上が指摘している。

また、若者の優れた能力として、「機敏性」「独創性」を多く挙げているものの、「交渉力」「判断力」などの能力はむしろ高齢者が優れているという評価が多い。

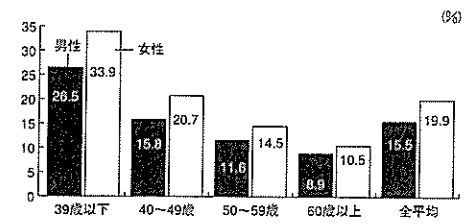
半数強の社会人が仕事に満足 不満強い経済面

「人生それぞれの年代の課題」同和火災海上保険 96年9月 A4判54頁

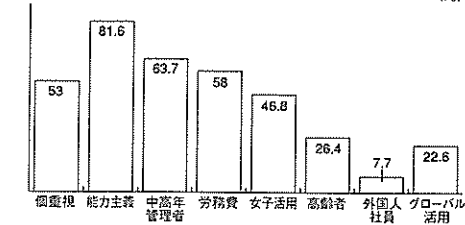
仕事に対して満足している20〜40代の社会人は半数強。年代が上昇するほど満足しており、20代の44.4%に対し、40代は66.8%に達する。また、経済面に対しても、40代は47.7%が満足しているのに対し、20代はそれを10ポイント下回る。

現在、不安に思っていることについては、20代が仕事の将来性、自分の健康、親の老後がトップ3を形成している。これに対し、40代では自分の健康、自分の老後、家族の健康が上位を占める。年代によって、関心や課題が大きく異なる状況が浮き彫りになった。

●年代別健康者頻度 (%)



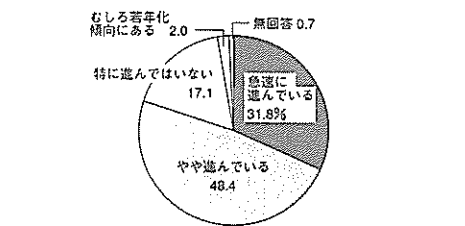
●人事制度に関する課題 (%)



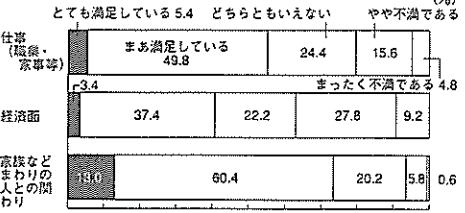
情報BOX No. 254743

OPINION 就業・生活意識

●高齢化進展状況



●現状に対する満足度 (%)



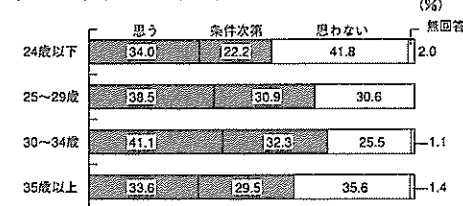
30代労働者の7割以上が学ぶことに意欲

「若年労働者の職業キャリア調査」連合総合生活開発研究所 96年9月 B5判148頁

傘下組合で働く社員の学習ニーズをみると、「機会と条件が整えば、再び学校で学びたい」とする意見は30代前半がピークにある。35歳以上になると急激にその割合は低下するものの、条件次第まで含めるとこの年代でも過半数が学ぶことに意欲的である。

学習への障害として、最も多かったのが忙しくて時間がとれないこと。次いで費用の負担と精神・肉体的な疲労が続き、時間と費用が障害の大きな要素。これに関連して、社員は学習費用の会社負担・奨励制度の整備を求める意見が多くなっている。

●機会と条件が整えば再び学校で学びたいと思うか (%)

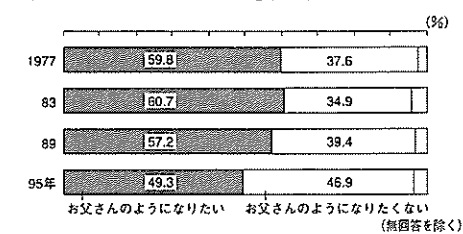


お父さんのようになりたい子供が減っている

「大都市における児童・生徒の生活・価値観調査」東京都 96年10月 A4判354頁

15歳未満の児童・生徒の意識・行動、親との関わりについて調査がまとまった。「お父さんのようになりたい」とする男子はほぼ半数、しかも急速にその割合は減少している。また、「お父さんのような人と結婚したくない」とする女子は8割に達する。いまの父親のライフスタイルが受け入れられ、父親が子供たちの人生の指針や目標になりうるかどうか、これらの結果は問題を提起している。また、父親と話を「全然しない」が中学2年生では過半数に達するなど、コミュニケーション不足が顕著である。

●「お父さんのようになりたい」(男子) 割合の推移 (%)



資料No. Z・7093

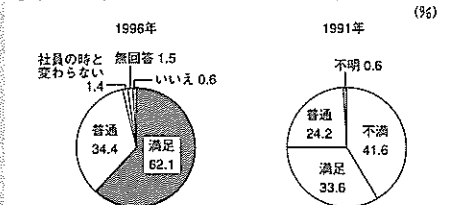
派遣スタッフの満足感が高まり技術取得にも意欲

「派遣スタッフ3800人調査」テンプスタッフ 96年10月 A4判10頁

近年、派遣スタッフの労働環境が整備されたこと、スキルアップ志向が高まっていることなどを背景に、派遣スタッフの意識変化がみられる。自由な勤務形態を求めて、派遣労働に就くスタッフの8割以上が満足。これは91年調査の3割を大きく上回る。しかし、「収入」「正社員との差」「仕事の充実度」などには不満を感じるスタッフも少なくない。

今後身につけたい技術・資格としては、OA技術が2位を引き続き突出している。OA化の波を背景に、派遣要請の要件も変化していることがうかがわれる。

●派遣スタッフになってよかったですか (%)



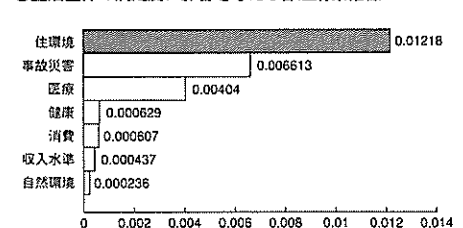
住まいの環境が生活の満足度に強く関与

「生活の豊かさ」と満足度の分析」三菱総研 96年10月 A4判15頁

都道府県別の各種データを基に経企庁が発表する「豊かさ指標」。この報告書はこうしたデータに住民の生活満足度を加え、都道府県別指標と住民の生活満足度との関係を探ったものである。

都道府県別指標のうち、どの分野の指標が最終的に個人の生活満足度に関与しているかをみると、「住環境」のウェイトがきわめて大きい。すなわち住環境に恵まれた地域に居住する人の生活満足度が高い関係にある。そうした結果を反映し、トップの富山県をはじめ、生活満足度ランキングの上位は、沖縄県、宮崎県といずれも地方が占めた。

●生活全体の満足度に影響を与える都道府県指標



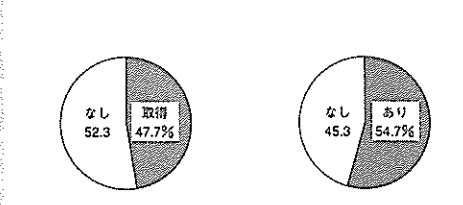
就業者の過半数が資格取得を希望

「職業人の再教育に関する現状調査、ニーズ調査」専修学校職業人再教育推進協議会 96年6月 A4判68頁

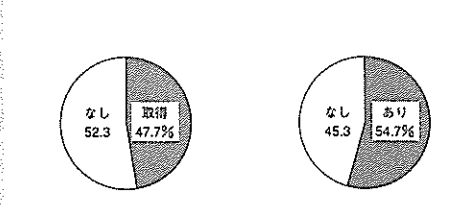
職業人を対象にしたアンケートでは、およそ半数(47.7%)が資格を保有している。また今後資格を取得したいとする者は、過半数(54.7%)に達しており、資格取得に対して意欲的な姿勢を示す。

仕事に役立つ専門知識や技術として習得したい分野は、「コンピュータ操作」「語学力の習得」が多く、いずれの性別、勤務業界にも共通している。一方、工業専門学校を対象にした調査では、半数以上が職業人教育を行っているか、あるいは今後開設の意向をもつという結果になっている。

●資格取得の有無



●資格取得意向の有無



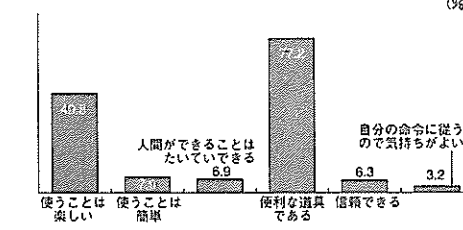
若い世代ほどパソコンを使うのが楽しい

「情報化社会と青少年に関する調査」総務庁 96年10月 A4判22頁

12~30歳の青少年の8割がパソコン、ワープロの利用経験をもつ。実際にこれらの機器が自宅にある人は、ワープロ約4割、パソコン約2割。前回調査と比較して所有率は増加しており、身近な存在になりつつある。

コンピュータやパソコンに対するイメージとして、8割近くが「便利な道具」と評価し、「約半数が「使うことは楽しい」としている。特に若い世代ほど「使うことは楽しい」が多く、これらの世代では情報機器に対する抵抗感が小さいことを示す。

●コンピュータやパソコンに対するイメージ(プラス面) (%)



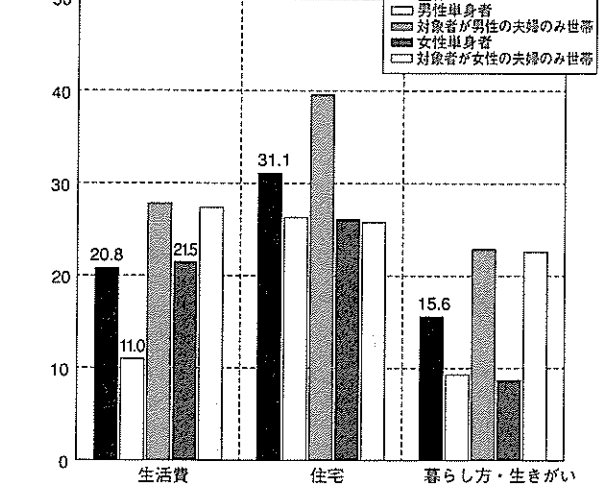
超高齢化目前の日本「老後の準備あり」3分の1以下

「働く女性の生涯居住設計への援助方法に関する研究報告書」生居住環境研究会 96年9月 A4判198頁

介護保険の導入や新ゴールドプランの実現など、未曾有の高齢化社会を目前に老後への関心が高まっている。日本は北欧型の「高福祉高負担」の国家ではないので、今後はますます公的支援の期待は薄く、自ら老後の備えが必要だ。だが今回の調査(40歳~60歳未満のサラリーマンのうち、夫婦のみか単身で暮らす者を対象)で、老後(定年後)の「具体的な準備あり」と回答したのは生活費についてが全体の20.8%、住宅が31.1%、暮らし方・生きがい

Works Eye
単身男女の「老後の備えあり」
11%vs12%

●定年後の準備(「具体的な準備あり」)の割合 (%)



の20.8%、住宅が31.1%、暮らし方・生きがい15.6%といずれも3人に1人にも満たない。中高年者のほとんどが老後の暮らしのシナリオが描ききれないという結果である。

特に単身者は「準備あり」の率が低く、生活費で男性11.0%、女性21.5%、趣味、スポーツ、ボランティア活動など老後の暮らし方・生きがいになると、男女とも1割以下とほとんど準備ができていない。現実をみつめる希薄さを感じざるをえない。

それではおもしろいのは「定年後にだれと暮らしたいか」に対する答え。夫婦のみ世帯はほとんどが「配偶者とふたり」を希望しているが、単身者では男女とも「ひとり」が最も多いものの、男性単身者の16.1%が「配偶者とふたり」、11.0%が「配偶者や子供と一緒に」と回答している。これに対し女性単身者は「ひとり」と「友人・知人など仲間と一緒に」で過半数を占め、「配偶者や子供」とはわずか4.3%にすぎない。中高年の独身男性は老後の準備もないのに、これから定年後に結婚して子供を得ることを期待していることになる。

男はロマンチスト、女は現実家といえはそれまでだが……。

THE OTHERS 其他経営・経済全般

出生率の低下が将来大きな問題を招く

「少子化対策について」厚生省 96年8月 A4判22頁

95年の出生率は戦後最低の1.43を記録し、現在の人口を将来も維持するのに必要な2.08を大きく下回っている。このまま水準で推移すると、わが国の人口総数は約百年後の2080年には5500万人ほどに減少してしまうことになる。

その結果、①経済活力が低下する、②高齢化率の加速など社会保障負担が増大する、③労働力供給面での制約など労働市場への影響が避けられない、④人間関係形成の機会が減少し、子供の社会性の低下などが懸念される。

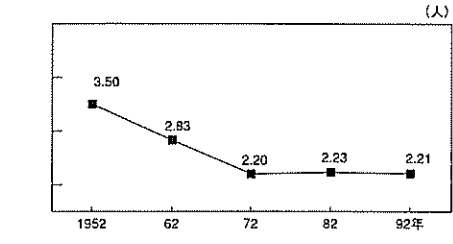
産学共同研究は前年を上回り過去最高の実績

「民間企業との共同研究の実施状況について」文部省 96年9月 A4判5頁

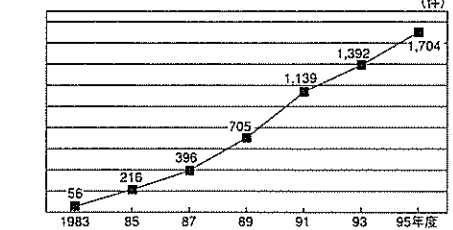
国立大学などと企業が連携する「産学共同研究」の95年度実績は前年度比14.5%増の1704件に達した。この制度が発足以来、過去最高の実績であり、民間会社などの期待の高さを示している。

共同研究は理工系学部をもつ72の大学を中心に、実施された。参加企業・団体はほぼ1000社に達する。研究内容は材料開発関係や機器開発関係が上位だが、伸び率ではソフトウェア、エレクトロニクス、バイオテクノロジー関係が上位を占める。

●平均出生児数の推移



●受け入れ実績の推移



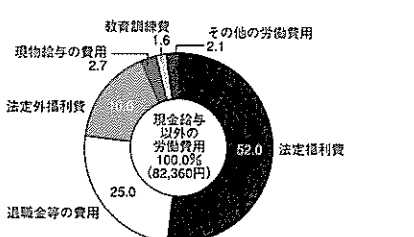
厚生年金の保険料アップは 企業負担増に拍車

「賃金労働時間制度等総合調査」
労働省 96年10月 A4判
39頁

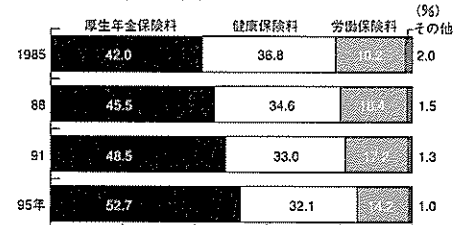
平成7年度の労働費用総額は、常用労働者1人平均48万3000円あり、91年調査と比較すると5.0%の増加となっている。労働費用総額の内訳をみると、現金給与以外の労働費用は8万2380円で、91年調査と比較すると1.8%の増加となっている。

現金給与以外の労働費用をみると、半分を法定福利費が占め、残りを退職金等の費用と法定外福利費が二分する形となっている。現金給与以外の労働費用に占める教育費の割合はわずかに1.8%、額にして1305円であった。

●現金給与以外の労働費用の割合



●法定福利費の構成比の推移



情報BOX No. 254505

この現金給与以外の労働費用は規模間格差が大きく、5000人以上規模の11万6949円に対し、30〜99人規模ではその半分にも満たない。

現金給与以外の労働費用の大きな部分を占める法定福利費であるが、そのなかでも厚生年金保険料が最も大きなウエイトを占める。厚生年金保険料は80年後半には40%台の割合であったが、一貫して増大傾向を続け、ついに52.7%に達した。現金給与総額は91年から95年にかけて4.7%の伸びでしかないのに対し、厚生年金の増加は対91年比で20.1%増と突出している。厚生年金の保険料負担が、人件費総額を押し上げる要因になっており、国際競争力の低下を懸念する声もある。

わが国製造業の競争力低下 6割以上が指摘

「わが国製造業の競争力再強化に向けて」
東京商工会議所 96年10月
A4判71頁

企業競争は低価格化、異業種・異分野間での競争へ向かうなど質的な変化を遂げている。製造業の強化に向け何をなすべきか報告書は取り上げている。調査結果ではわが国の製造業の競争力が、ここ5〜6年で「低下している」とする企業は6割を超えている。特に海外生産をしている企業では7割半は「低下」としており、大変厳しい現状が浮き彫りになった。具体的競争力の再構築の例として、グローバルベストによるコスト競争力再構築、市場の開拓と国際分業による成功事例などを紹介している。

資料No. Z・5345

8割以上の企業で 海外生産の比率が上昇

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

企業にとって「採算のとれる為替レート」は平均104円。この間、「総額人件費の削減」など人事労務面での見直しや対策を講じた企業が多い。また今後3年間に特に減少する必要がある職種・部門として「生産工程従事者」などを挙げ、新規卒卒の採用抑制を行う企業も多い。

一方、生産の海外移転の動きは活発であり、過去5年間に国内工場の従業員数が減少した企業が41%。対して、海外生産比率が上昇した企業は8割以上にのぼる。

資料No. 9・46

中小企業経営者の 老後の悩みは 後継者問題

「中小企業経営者の老後・年金に対する考え方」
東京都信用金庫協会 96年10月
A4判2頁

都内中小企業経営者が加入・受給している私的年金は「生・損保の個人年金保険」が最も多い。年金の受取（予定者）額については、6割が「不満」としており、「満足」は1割に満たない。十分な老後の備えのある経営者は少数派であった。

経営者の老後の経済面での心配点は4割以上が「事業継承の問題」を挙げており、後継者問題が大きな関心事であることがわかる。また、「年金や保険が十分でない」も4割に達し、不安や悩みを抱えた中小企業経営者の老後が浮き彫りになった。

資料No. 9・69 (概要) 9・70 (集計表)

開業に必要な 経営ノウハウは 前職で培う

「開業の現状と開業支援のあり方に関する調査」
労働省 96年8月 A4判4頁

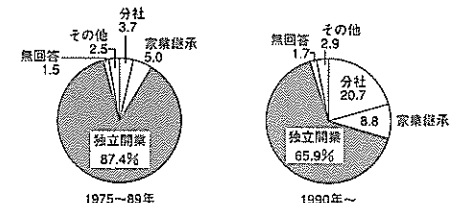
調査対象は90年9月以降に開業した従業員19人以下の企業。開業の動機として、「自分の能力発揮」「自分なりの生き方実現」などを半数以上が挙げており、前職の組織の閉塞感が動機になっている。

開業準備の苦労では、資金、経営ノウハウ、従業員採用がトップ3に挙げられている。

経営ノウハウは多くが「開業までに勤務していた企業で得た」としており、これまで行っていた仕事をベースに開業しているケースが多いことがわかる。

情報BOX No. 254796

●独立の形態



プラスに転じた 95年度の 設備投資

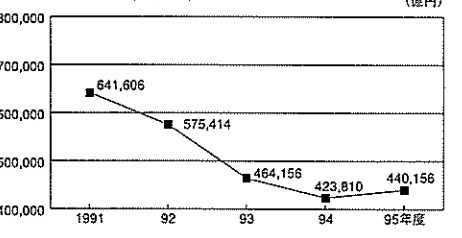
「法人企業統計調査」
大蔵省 96年8月 B4判11頁

この調査は金融・保険業を除く全営利企業の決算計数をとりまとめたものである。そのうち、設備投資については、前年度の42兆3810億円に対し、95年度は3.9%増の44兆158億円。92年以降、3年連続して、設備投資は対前年を下回ったが、ここきてプラスに転じた。

業種別には電気機械(35.0%)で顕著な伸びを示したのに対し、不動産や化学などの産業では20%近い減少を示している。業種間の設備投資に対する意欲格差は、事業環境の格差を反映している。

情報BOX No. 254725

●設備投資の推移(全産業)



売上は緩やかに 回復するも 依然厳しい景況

「中小企業経営動向調査」
商工中金 96年10月 A4判15頁

96年度の中小企業の売上高は緩やかな回復が続き、採算状況も改善傾向を示し、赤字企業の割合が減少する見通し。業況判断DI「良好」「まずまず良好」から「やや悪い」「悪い」を引いたものは、95年のマイナス35.5から96年はマイナス27.4と、8ポイント改善したものの、依然マイナスが続いている。同時に雇用判断DIもプラスに振れている。

中小企業でも国際化が進み、1割弱はすでに海外に進出済み。また、計画中とする企業も4%あり、進出先はともに中国が最も多い。

資料No. 9・67

●業況判断DIの推移

	1994	95	96年
全産業	-38.4	-35.5	-27.4
製造業	-42.5	-35.5	-26.5
非製造業	-35.2	-35.4	-28.2

*DI=(「良好」+「まずまず良好」)-(「やや悪い」+「悪い」)

教育・機器導入 市場ニーズなど 課題が山積

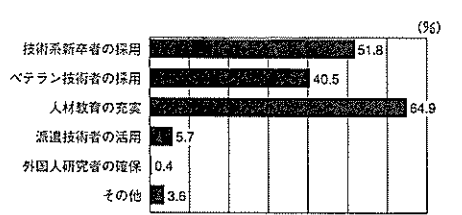
「これからの技術開発、商品開発に関するアンケート」
東京商工会議所 96年10月
A4判40頁

グローバル化、ボーダレス化にもなっており、わが国の製造業は大幅な構造転換を迫られている。このような状況下、海外移転に活路を見出すことが困難な中小企業が生き残る方策は技術力を高めることが不可欠。

技術開発上の課題を各側面からみると、「人材面」では人材教育の充実、「設備・資材面」では情報機器の導入、「資金面」では民間金融機関からの融資、「情報面」では市場ニーズの把握がそれぞれトップに挙げられている。

資料No. 9・40

●技術開発上の課題【人材面】



大学教員の 3人に1人が 自校出身者

「学校教員統計調査」
文部省 96年10月 A4判44頁

大学(学部)の本務教員数は12万2千人、前年に比べると5千人の増加。これに対し、短期大学は前年を500人下回る2万1千人。このうち、現在勤務している学校を卒業した大学(学部)教員、すなわち自校出身者の占める割合は34.3%。大学教員の自校出身者の比率は、大学の閉鎖性をみる指数として利用される。この割合は低下傾向にあり、前年度を0.5ポイント下回った。しかし、全体としては10年前の水準と変わらず、他大学出身者の受け入れを含めた人事交流はあまり進んでいない状況を呈している。

資料No. 9・69 (概要) 9・70 (集計表)

国際都市としての 影響力や魅力に 乏しい東京

「東京の魅力と活力」
東京都 96年9月 A4判126頁

「東京」がアジア諸都市にどう映っているか香港など主要都市の有識者にたずねた。その結果、東京は魅力のある都市だとする意見は8割近くに及んだ。秩序・清潔など「都市社会の質」、先端技術・品質など「高度先進性」、経済規模・活力など「経済」がその評価の背景にある。だが一方で「生活水準・物価水準が高い」「都市空間の貧困」「人間味が乏しい」などの理由から、東京に魅力を感じない回答者もいる。

東京は多面的で総合的な都市ではあるが、文化や人的交流など、国際都市としての影響力は十分とはいえない。

資料No. Z・5344

生涯学習 官民の提携に 消極的な行政側

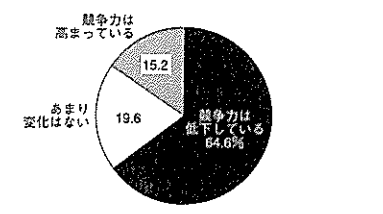
「教育行政機関と民間教育事業との連携に係る実態調査」
文部省 96年10月 A4判9頁

現在、生涯学習計画に民間教育事業者との連携を盛り込んでいる都道府県は37県。市レベルでの連携・協力はさらに少ない。連携に消極的な理由は「連携を図るための体制の未整備」「民間教育事業者の実態の未把握」など自治体の対応の遅れ。さらに「特定の民間教育事業者を援助することになる」も多い。

一方、事業者側に行政との連携をたずねた結果では「講座の受託」「情報交換」などほとんどの項目で、多くが「希望する」としている。

情報BOX No. 254797

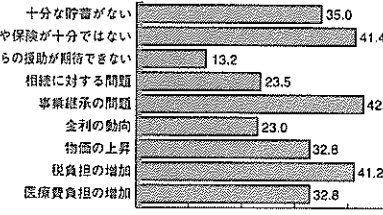
●最近5〜6年の日本製造業の競争力への印象



●過去5年間および今後3年間の海外生産比率の変化

年	過去5年間		今後3年間		変化なし (%)
	上昇 (%)	低下 (%)	上昇 (%)	低下 (%)	
1989~94年	91.1	82.2	8.9	8.9	
1995~97年	90.3	83.8	6.5	9.7	

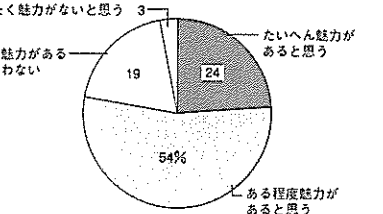
●老後における経済面での心配点



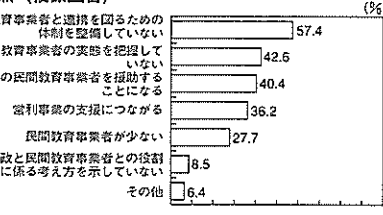
●自校出身者の占める割合

年	大学(学部) (%)	短期大学 (%)
1986	35.8	8.0
89	35.7	9.2
92	34.8	8.6
95年度	34.3	9.1

●東京の魅力



●民間教育事業者と連携していない理由や連携する場合の問題点(複数回答)



**設備投資
製造業で
打ち直しの動き**

【中小企業設備投資動向調査】
商工中金 96年10月 A4判
9頁

●資料No.9・16

**失業率3・3%
改善続けるが
依然、高水準**

【労働力調査（速報）】平成8年8月分
総務庁 96年10月 A4判22頁
●情報BOX No.254323

**有効求人倍率
0・71倍
前月と同水準**

【一般職業紹介状況（平成8年9月分）について】
労働省 96年10月 A4判4頁
●情報BOX No.254305

**中小企業の景況
改善は足踏みだが
売上高は微増**

【中小企業月次景況観測】96年9月実績・10月予測
商工中金 96年9月 A4判13頁
●資料No.9・15

**形状利益高水準
サービス業で
68%増益**

【法人企業統計調査】（平成8年4～6月）
大蔵省 96年9月 B4判19頁
●情報BOX No.254725

**サラリーマン世帯
消費支出が
2・4%増加**

【家計調査報告】平成8年8月分速報
総務庁 96年10月 A4判14頁
●情報BOX No.254744

**中小企業
生産指数92・6
緩やかに回復**

【規模別製造工業生産指数】平成8年7月確報
労働省 96年9月 A4判4頁
●情報BOX No.254727

**高卒求人
前年比3・4%減
求人倍率1・46**

【平成9年3月高校・中学新卒者の求人・求職・就職内定状況（平成8年9月現在）について】
労働省 96年10月 A4判4頁
●情報BOX No.254206

**96年度上半期倒産
7075件
不況型倒産は6割**

【全国企業倒産集計】96年度上半期報
帝国データバンク 96年10月 B4判31頁
●資料No.9・50

**大卒就職率
過去最低の
65・9%**

【平成8年度学校基本調査速報】卒業後の状況調査
文部省 96年11月 A4判25頁
●資料No.9・62

**大学・短大生
22万人未内定
地方で悪化目立つ**

【平成8年度大学等卒業予定者就職内定状況調査（平成8年10月1日現在）について】
労働省 96年11月 A4判5頁
●情報BOX No.254349

**大企業の雇用
過剰気味で推移
中小では人材不足**

【大蔵省景気予測調査】（平成8年8月調査）
大蔵省 96年9月 A4判71頁
●資料No.9・53

**夏のボーナス
77万3481円
伸び率3%超す**

【平成8年民間主要企業夏季一時金妥結状況について】
労働省 96年8月 A4判5頁
●情報BOX No.254471

わが道を語る③



沼田弘幸

HIROYUKI NUMATA

ぬまた・ひろゆき 環境庁から特別許可を得て、長良川の鵜飼いが有名な岐阜をはじめ福岡、大分、山口、広島などの鵜匠たちが使う海鵜の捕獲をする「鵜捕り」の伝承者。現在この許可をもつ人は日本にふたりしかいないが、生業としているのは沼田さんひとり。海鵜は保護鳥のため売ることは禁じられており、沼田さんの生活は茨城県十王町からの助成金などでまかなわれている。

C O L U M N

海鵜捕獲伝承者

「おとり」に誘われてこもに囲まれた捕獲小屋の外に鵜がやってくる、かぎ棒を這わせるように静かに小屋のこもの間から出し、鵜の片足にかぎ棒を引っかける。そんなときかぎ棒は鵜のちようど後ろ側から差し出すことになるんだけど、足の向こう側にまでかぎが回り込んだかどうかちゃんと確かめてからでないと駄目。野生の鵜はすごく敏感で目も悪い。ちよつとでも異物があるとじつと見てついでに確かめたりもする。だから根くらべです。土砂降りの雨のなか、40分以上もじつと待ったこともある。食うか、食われるかってところだ。あ、かぎ先がうまく足に引っかかったら、すばやく一気に小屋の中へ引き込んでつかまえる。親羽るところをとりもちで巻きつけて引き込むやり方もある。ま、やり方は人それぞれだから、こうじゃなきゃいけないという事はないです。私も先代の手伝いという事でこの道に入ったけれど何かを教わったという事はない。要は見よう見まねだから誰でもできるといえる。でも、もつともこの仕事は環境庁から特別許可をもらっているから、いまだできるのは日本で私と先代の沼田安の息子の雄だけだ。けれども人は名人技とかいうけど、技より根気、よくきく眼、鵜に気どられないようじつと気を殺す集中力が大事だろうね。

「沼田さんがいないと鵜飼いの火が消えてしまうなんていわれると、じゃあ全国の鵜匠さんたちのためにあと10年は頑張るかって、思うんですよ。」



撮影/稲谷紀夫

親類で先代の沼田安の手伝いを、仕事をしながら5、6年やったのかな。素質はあったらしくて練習のときからすぐ鵜は捕れたよ。で、沼田弘幸って指名がぼろぼろ

入るようになって平成4年に先代が亡くなり私ひとりになった。それからはこの切り立った断崖の小屋でずっとひとりこの仕事をしていますね、雨の日も風の日も。といっても鵜のシーズンは春と秋だけだから半年間だけだけれどね。でもこの半年の間は朝6時から夕方日が落ちるころまでやることがいっぱいある。おとりや捕った鵜にエサをやり、足をしばっておく、あしこ、やがまれないようにくちばしを縛る、はしがけ、はみな手づくりだし、鵜を荷として全国の鵜匠に送るための竹のかごも自分でつくらなきゃいけない。先代は教えてくれなかったから、子供のころにつくった覚えがあるというお年寄りに聞いてまわったりしてね、苦労したよ。

鵜も大きく強いのにリクエストがくるから小さいのは逃がしてやる。昨シーズンの秋はすごくいいのが多かったけどこの秋は駄目。春は24羽、秋は28羽と「注文」に応じてノルマがあるんだけど、こればかりは鵜しだいってことだから。1週間待ってもこないときはこないんだから。こんな仕事だからやりたいという人もいないし、お金のことをいえばなりたいたい人なんていない。雨の日にフンでぬかるんだ板場で滑ってあわや、なんてこともあるしね。でも95年ぐらいから鵜飼いのサミットにも呼ばれて、全国の鵜匠の親方たちとも仲よくなつて「沼田さんだけが頼りだから」なんていわれると、まあ10年ぐらいは頑張ってみるかと思うんですよ。



会員情報検索サービスのご利用方法

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

●「情報BOX No.」のついてるデータ
ファクシミリ情報BOXからお取り出してください。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、プッシュホンの番号ボタンで入力してください。ご指定のFAXにお届けします。（詳しくは、「ファクシミリ情報BOXのご利用マニュアル」をご覧ください。お持ちでない方は下記のTEL No.にお電話いただきお申し付けください。）

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

情報検索サービス ☎0120-74-5252
月～金13:00～17:00開設

壮大な、そして「芸術的でさえある」実験

過疎地域の活性化運動にふれて

京都大学総合人間学部教授

杉万俊夫

TOSHIO SUGIMAWA

新しい研究フィールド「村おこし」

稲刈りも終わり、取り残されたように、あぜ道のコスモスだけが寂しげに立っている晩秋、鳥取県のある山村を歩きながら、本稿を書いている。遠方には、十数戸の農家が、明らかにひとつの集落としての景観を保ちつつ並んでいる。さすがに、茅ぶきの家こそ、一つ二つしかないが、のどかな村落共同体を連想させる風景である。ここ数年、それまでの研究フィールドであった企業組織や病院組織に加えて、このような農山村、さらに詳しくいえば、山間過疎地域が、私の新しいフィールドとなった。

「活性化」——おそらく、本誌の読者の多くにとってこの言葉から連想されるのは、組織の活性化、とりわけ企業組織の活性化であろう。しかし、本稿で紹介するのはもうひとつの活性化、すなわち過疎地域の活性化である。平たくいえば「村おこし」「まちおこし」のこと。

な創造の分野は芸術的でさえある——これは、ある山間過疎地域の活性化運動に心血を注いだリーダーたちの常にかたわらにいた女性の言葉である。少数のリーダーは、役場に勤める人であることもあれば、まったくの民間人ということもある。

私がいま歩いている村の活性化も、10年あまり前、たったふたりの人物の出会いに端を発している。山持ちでもなく有力者の家系でもなかったふたりは、偶然に出会い、旧態依然たる地域の体質に対する不満、そして、この体質を何とか打破しなければならないとい



京都大学そばの、節分行事で名高い吉田神社の境内で。

すぎまふん・としお 1951年福岡生まれ。74年、九州大学教育学部を卒業。79年同大学大学院教育学研究科を修了。大阪大学人間学部助手を経て88年京都大学教育学部助教授。92年京都大学総合人間学部助教授。95年より現職。著書に『組織の行動科学』（共著・福村出版）『現代社会心理学の発展』（共著・ナカニシヤ出版）『心理学者がみた阪神大震災』（心のケアとボランティア）（共著・ナカニシヤ出版）などがある。

とである。有名な一村一品運動（大分県をはじめ、観光、芸術、スポーツ、各種のイベント等々を通じての「村おこし」は、全国いたるところで見られるようになった。

現在の過疎問題が、1960年代の高度経済成長の過程において、都市の過密と相即的に発生したことは、あらためていうまでもない。当時、あまりにも急激な人口流出のため、過疎化地域の生活基盤は崩壊の一途をたどった——それが、過疎問題であった。しかし、80年代を境として、過疎問題の性格は大きく変化しつつある。すなわち、経済成長によって達成された豊かさは、過疎地域にも確実に及んでいる。もちろん、生計を立てるために出稼ぎに頼らざるをえない地域が存在していることも事実ではあるが、一方、多くの過疎地域では少なくとも物質面の貧しさは見られない。それどころか、都会の人々と変わらぬ電化製品や自動車に加えて、豊かな自然、新鮮かつ安価な生鮮食品、広い居住空間を有

う熱い思いを共有していった。ふたりの出現は、あたかも深く大きな沼の水面に、ひとつの気泡が出現したかのようであった。その小さな気泡は、それを再び飲み込んでしまおうとする沼全体の力に抗して、ひとつの気泡としての存在を必死に維持していった。ある者は無視することによって、ある者は冷ややかなまなざしを向けることによって、またある者は露骨な圧力をかけることによって、ふたりの出現を「一時の間違ひ」にしようとした。その中であつてふたりは、地域の伝統的体質に対する義憤をいっそう強くし、かつしたたかな戦略性にも訴えながら、矢継ぎ早に新しい企画を実行していった。「自分でも狂気を演じていたと思つ」——ひとは、当時をそう回顧している。

イベント成功で広がった輪

周囲を杉に囲まれた「杉のまち」の名をもつ地域にあつて、ふたりの「活性化」は、杉の高付加価値化をめぐる展開された。まず杉の間伐材を利用した、小さな杉板はがきと杉製の写真立ての開発が、スタートだった。その次は、杉の特徴を活かした木造建築家屋の設計コンテスト。全国から、148件に及ぶ優れた作品が寄せられた。

授賞式に東京から訪れた特賞受賞者は、「コンテストの主権者は、町役場と林業関係者の代表と思つていた。まさか、住民主体の小集団組織がこれほど大規模なコンテストを企画し、仕掛け、実行し、成功させたとは想像もできなかった」と記している。

さらにふたりは、彼らの地域のなかでも最も山深くにある村落を舞台として、ログハウスの建築にチャレンジした。建築のノウハウを習得させるために、2名の青年をカナダ

していることを考えれば、過疎地域のほうが、かえって物質的環境面では、都市部よりも豊かたさを感じられる。

保守性に挑むふたりの挑戦者

なぜ、過疎地域の活性化が必要とされるのだろうか。その理由は、農山村に、いまなお根強く存在する、都会では考えられないような保守性と閉鎖性にある。新しい試みのいっさいを拒絶し、ひと握りの有力者と資産家によってすべての重要な意思決定がなされていく。それによる閉塞感に耐えられず、若者は村落を捨てる。この悪循環を断ち切ることにこそ、過疎地域の活性化である。

過疎地域の活性化は、ごく少数の人の決断と、そして執念によって開始される。「人々が、それに共鳴して行動するのは、豊かな人間性と類まれな発想をもつ情熱の人に対してだけである。熱い心しか人を動かせない。企業とはまた違う、地域づくり」という膨大

に派遣した。建築にあたっては、カナダ人のログビルダーが来村、村落の中に住みついて建設の指導をした。全国から、ログハウスづくりに参加してみたいと思う人々が集まった。皆、「地域活性化のモニユメント」を作ろうと、ひと夏、汗を流した。そのころには、ふたりを中心に約30人の住民が力を合わせるようになっていった。

彼らは、自らの活動の成果を一つ一つ地域の中に定着させていった。最初の杉板はがきやその他のウッドクラフトは地元の女性数人のグループに引き継がれ、村の特産品として販売されている。設計コンテストに寄せられた木造家屋のデザインは、直後に設立された建築組合の貴重なノウハウとなった。ログハウス群は最深部の村落住民に無償譲渡され、現在では年間1万人を超える来訪者呼び込む名所となっている。また、カナダ人との交流は毎年の高校生、大学生、社会人の海外派遣となつて定着、海外からも頻りに外国人が訪れるようになった。

いま、彼らのチャレンジは私の目の前に並ぶ集落をターゲットとして始めている。本稿の冒頭に、集落を称して「のどかな村落共同体」と述べた。しかし、それはあくまでも見た目がそうであるというにすぎない。実はこのような村においても、集落は「共同体」としての機能を停止してしまつていて、「隣は何をする人ぞ」なのである。「長いもの（資産家や有力者）に巻かれるのではなく、自分たちの集落の将来について語り合い、ビジョンを描き、その実現に皆で汗をかこうじゃないか」——そんな集落をつくるために、さらなる活性化の幕が切つて落とされようとしている。

それは、壮大な、そして、「芸術的でさえある」実験のようだ。

安 克 昌

AN KATSUMASA

取材・文／千葉望
撮影／栗原克己

震災の傷はまだ癒しがたく
そして深いものです。
いま、周りの人間にできるのは
被災者の自己治癒力を支えること。

建物が復興しても
取り残される心の傷

高層ビルから眺める神戸の夜景は、半年前に訪れたときよりも、はるかに輝きを取り戻したかに見えた。表通りでは、道路のひび割

しんでいるのだと安克昌は話す。彼は震災直後から、全国から集まった精神神経科、ポランテアをコーディネートし、被災者が集まる精神科救護所や避難所でカウンセリングや診療を続けてきた。その記録をまとめた『心の傷を癒すということ 神戸：365日』（作品社）は96年のサントリー学芸賞を受賞している。

「阪神・淡路大震災と地下鉄サリン事件が起きてから、ずいぶんPTSDや癒しが話題になりましたね。それはやはり、働き盛りのビジネスマンが巻き込まれたからだと思います。通常災害などで一番被害を受けるのは立場の弱い子供と老人ですが、彼らのことは社会問題になりにくい。ところが今回の震災では普通なら体もまだ丈夫で友人などのリソースもあり、復元力が強いはずだった働き盛りの人が大きなダメージを受けたんです」

震災後、壊れた家の始末もそこにビジネスマンは仕事に戻っていった。家族のことはもちろん気にかかるけれども、仕事も大切である。同僚たちや取引先にもたくさん死者が出たし、とにかく仕事を立て直さなければならなかったからだ。確かに、働き盛りの年代は、本来ならば心の傷を云々してはいられないほど忙しく、社会的責任が重い。それなのに、心の傷を修復できずにいるのはなぜなのだろうか。

「地震のストレスは、地震そのものの衝撃に加えて、どこにでもある社会的ストレスが同時多発的に起きる点の特徴といえます。たとえば死別、引っ越し、親との同居、ローン苦などですね。関西に引っ越してきた人が合わなくて鬱病になつちやう人はしばしばいるものですが、一つ一つやってくるのなら切り抜けるようなことでも、一気に襲うとな

れが修復されている。おなじみの青いカバーに覆われた建物も、ほとんど姿を消した。

あの平成7年1月17日からおよそ2年。被災地の外で暮らす人々の関心は阪神・淡路大震災から遠く離れ、ときおり仮設住宅の孤独死がひっそりと報道されていることに気づく

ると耐えられないんですね。男性の場合、会社に行くから多少は気分も変わっていいかと思ってしまうが、今回は会社でも理解が得られずに苦しむケースが多いのです」

会社のキヤパシテイの違いがみえた
被災者への対応

阪神・淡路大震災では「活断層」という耳慣れぬ言葉が一般にも浸透した。活断層のすぐそばの地域は被害がひどく、それ以外の地域ではそれほどなかったりする。川ひとつ越えただけで、別世界のように街全体が崩壊している地域もある。それほど被害の地域差が激しく、それが人の心にも思いのほか大きな「温度差」を生んだ。

「神戸はベッドタウンですから、大阪に通動する人が多い。そうすると被害がそれほどでもない大阪の会社に通っている神戸の人がどれほど大変な思いしているか、理解してもらえないケースが多くみられました。会社でかなりひどいことをいわれた人もいましたね。交通機関が寸断されてどうしても遅刻しがちなのに「遅刻するくらいやったら来るな」といわれたOLは結局退職してしまっただけ、いつまでも被災者面するな」と上司にののしられたビジネスマンは心身の不調から抜けきれません。そんな周囲の無理解が、震災で傷ついた心に追い討ちをかけ、孤立させてしまっています。いったんは深い気持ちではないかもしれません、機会があったらあいつの首を絞めてやりたい」と思っている人も多そうですよ

最初は周囲も同情する。周辺地域はもちろん、医師たちも彼らを慰め、至らないところを補い合おうとする。しかし周りが元気を取り戻してもさまざまな症状を訴えていると、「これだけたつてもよくならないのは、本人

のせいだろう。心がけが悪いのだ」

と白い目で見るようになってくる。

しかし、災害はいつ誰を襲うかわからない。被災者から「首を絞めてやりたい」と思われているご当人の家が、明日焼失するかもしれないのである。まして、今回のような大災害に対し、もう少し企業に備えがあつてしかるべきだったのではないだろうか。企業内のクリニックなどは役目を果たせなかったのか。「結局産業医のほうもどうしてよいかかわからずに、こちらに患者さんを回してきたり。PTSDの研究はこれからですから、医療現場もとまどっているんです。それにしても今回の件で、企業の違いがいろいろみえました。これは規模に関係ありません。大企業であつてもすぐ首にしようとしたり、本人ではなく親に「会社が迷惑している」といつて自分から辞めるようにしむけたり、はつきりいえばイジメです。会社のキヤパシテイがみえてしましますね。本来の能力が一次的に損なわれた社員に対し、その人をどう扱うのか……」

あなたの会社では備えは十分だろうか。企業内カウンセリングのほか、外部専門家との協力体制はできていますか。家族を含めたフォローが大切だといわれている時期にイジメが横行しているようでは、社の「人格」を問われても仕方ないだろう。

説教文化から脱却し
自己決定力を支える優しさを

いや、励ます気持ちには十分にあるけれど励まし方がわからないのだという人は多いだろう。「がんばって」という言葉はひどく被災者を傷つけたと聞く。オリックス・ブルーウェーブのワッペン「がんばろう神戸」が95年の流行語大賞に選ばれたが、あれは「がんばっ

©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 村山 利夫 小野 麻理 林田たつや
●Proofreader ディクソン
●Media Planning Managers 橋本ひろみ 大久保幸夫 西山 徹也
●Special Thanks to 田中 信彦 海原 修平 千葉 望 栗原 克己 山田 丙吾 大園 友和 国府田昌史 スポーツニク パイ ク

worksについてのお問い合わせは

03-3575-6204

works編集部 総貫

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。

ベンチャーとサポーターのベストマッチングのためのビジネス交流会
ベンチャープラザin[関東]開催

主催：通産省関東通産局・東京都労働経済局ハローワーク・中小企業事業団(社)ニュービジネス協議会・(財)ベンチャーエンタープライズセンター

ベンチャー企業、または起業予定者がそのプランの実現のために投資家や事業パートナー、人材との出会いを求めて商談・プレゼンテーションを行う公的なビジネス交流会です。将来の可能性を秘めたベンチャー企業への投資、事業提携、または就職や転職を考えている方のご来場をお待ちしています。

- <プログラム>
3月9日(日) 12:30～ ベンチャー企業と就職・転職希望者の出会いの場(プレゼンテーション・個別ブースでの説明)、その他講演会、パネルディスカッションを予定
3月10日(月) 11:00～ ・投資家マッチングコーナー・事業パートナーとのマッチングコーナー・交流懇親会(有料)

会場：早稲田大学 記念会堂、国際会議場(入場無料)
●お問い合わせ先：ベンチャープラザ事務局 03-3211-2461

フェアのご案内

第13回「独立・転業・フランチャイズフェア」

- 関東 1月24日(金) 12:00～18:00 25日(土) 11:00～17:00
会場：池袋サンシャインシティ・コンベンションセンターTOKYO(展示ホールA)
●お問い合わせ先：フェア事務局 03-3575-6070
関西 2月15日(土) 10:00～17:00
会場：梅田センタービル クリスタルホール
●お問い合わせ先：フェア事務局 06-455-5201
東海 2月2日(日) 10:00～17:00
会場：吹上ホール第1ファッション展示場
●お問い合わせ先：フェア事務局 0120-041-314

第14回「さらば東京UターンIターンフェア」

- 2月8日(土) 11:00～17:00 9日(日) 11:00～15:00
会場：池袋サンシャインシティ・コンベンションセンターTOKYO(展示ホールA)
●お問い合わせ先：フェア事務局03-3575-6070
* 同時開催/国土庁主催「ふるさと探しフェア97」

第2回「コンピュータ&エレクトロニクス適職フェア」

- 2月22日(土) 11:00～17:00
会場：池袋サンシャインシティコンベンションセンターTOKYO(展示ホールA)
●お問い合わせ先：フェア事務局03-3575-6070

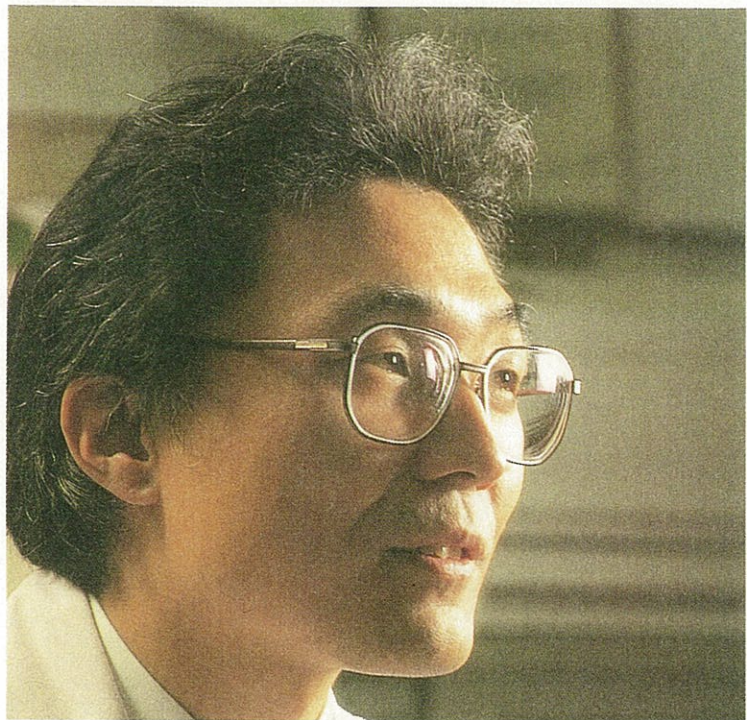
works 次号の発行は3月10日です

From Editors

●創業者や経営者のお話を伺っていると、必ずや原風景というものがかげび上がってきます。イメージを喚起する言語化能力もさることながら、イメージをちゃんと付着させるビジュアルのパワーも大変なものでした。繰り返して繰り返して語られる言葉が「絵」として見えた時、社員にとっては自分の思い描く世界と重ね合わせやすくなるのかもしれない。(松永)
●経営者の熱い思いに共感して入社した人材が、企業の成長に大きく貢献する。さらに人材が集い、ますます企業が成長する。今回、特集の取材に行きつて感じたことはたった一言「企業は人なり」です。たとえ企

業と経営者を取り巻く環境がどんなに変化したとしても、忘れてはならないのは「古くて新しい」この言葉なのではないでしょうか。(菊地)
●先日弊社のCDP(キャリアデザインプログラム)研修を受講しました。自分の判断基準は「社会的貢献」の比重が高いという結果でした。そういえば、自分が最初目指したのは教員だったし、仕事で「ありがとう」「役に立つ」と言われるのがとても嬉しい。いまの仕事も自分に合っていると実感しました。自分を振り返るって大事なことです。(綿貫)
●今年は採用・雇用を取り巻く法律や政策等の変更が目白押しです。ま

たここ最近、人事部の陣容や求められる機能がずいぶん変わってきました。魅力的な会社には、人に対する考えに一本の筋が通っているように思います。自社に合ったオリジナルリクティークが求められる人事の時代は今年も続くのでしょうか。(西山)
●「黙っちゃおれん！」へのご意見いつもたくさんいただき、本当にありがとうございます。……が、最近アンケートの戻り件数が減ってきているようです。ご意見を掲載させていただいた方には、ささやかではありますけれどテレカのプレゼントも考えております。今後ともたくさんのご意見をお待ちしております。(岩瀬)



PROFILE あん・かつまさ
1960年、大阪市生まれ。神戸大学医学部卒業。現在同大学医学部精神神経科助手・付属神戸精神科医局長。本来の専門テーマは児童虐待と多重人格という今時の問題である。震災後の児童虐待の多さを深く憂えており、研究と診療のほかに海外研究書の紹介にも取り組んでいる。「もう書くことは卒業して、精神科医の一職人として『芸』を磨きたいですね」

「人間も動物だから、強い個体も弱い個体もある。トラウマから脱却できない人がいても不思議ではないというのが、安の考えである。『ぼくは、トラウマを受けた人が、そこから何かを得て再生していく姿はとても感動的だ』と思います。たとえば子供さんを亡くされた人が、それ以後道端の花の美しさがわかるようになったという話がありました。その感性が代償だったと思うのです。あまりにも大きな喪失のなかに、自分を支える何かを見出していくのです。でも何が起きて傷つかないような強い個体は味気ないかもしれないでしょう。一緒に仕事をやる分にはよくても、友人としてはつき合いたくないというか」

神戸の裏通りを歩くと、あちらこちらで未修理の道路や建物を見かける。あれほどの災害に対して2年やそこで立ち直れと期待する方が無理なのである。人の心はさらに底が知れない。親を失った子、子を失った母、大切な友人を死なせた人、家財や思い出のアルバムを焼失してしまった人々。あるいは見知らぬ人であっても、彼らが生き埋めになつたまま炎に焼かれるさまを見て、だれが以前の姿に戻れるというのだろうか。
「ぼくの患者さんは、ここに来るまでいろいろなところから説教されてくるんですけど、周りは励ましのつもりなんですよね。本人にとってはただの説教。日本特有の『甘やかすとダメになる』という考えもいけません。職場でもすぐ説教するでしょう。酒の席だつてね。聞き役のストレスも考えてほしい(笑)。長所と短所は紙一重なんだから、もつとほめればいいと思うんですけどね……。ぼくは患者さんからいろいろな相談を受けますが、あくまで自己決定を大切にしていきます。自分で決めたことなら、たとえ失敗しても納得できますからね」

格差を感じる都市・東京ならPTSDの問題はもつと大きい
安が阪神・淡路大震災に遭遇したとき、ちょうど34歳であった。精神科医としてはある程度経験を積み、これからのいよいよ臨床医としても研究者としても脂の乗り始める時期だった。そんな1年を被災者とともに過ごした経験は、安に何を残したのだろうか。
「震災を契機にボランティアとして神戸に来てくださったたくさんの方の医師たちとのつながりができました。それはいいことなんかほとんどなかった震災で得た、数少ないことのひとつですね。そしてPTSDがようやく医学界で認知されたことも。トラウマを重視するのはもともと少数派だったんです。それに光

が当たったことは歓迎しています。素人にならなければならないのに医師にはわからないこともあるんですよ。そのかわり、患者さんとトラウマの話をするようになってから、疲れることも多くなりました」
子供のころ実は性的虐待を受けていたとか、仕事で父が不在がちな家庭で母が不倫し、その現場を見つづけてきたとか、葉を出してはいサヨナラ、ではすまないケースと向き合っている、自分自身の心が被爆するような気持ちになるという。
「一度知ってしまったと、人間ってもう元には戻れないんですね」
震災は、隠れていた問題をあらわにあらわにあらわにあらわにした。何とかかまかまかして続いてきた夫婦関係が、
「夫が私を置いて逃げた」という一事で崩壊した例もある。医師も例外ではない。自分よりもっと被害の少ない地域に住んでいた同僚が1週間病院に出てこなかったといつて、わだかまりが解けないというケースもある。このような傷は建物や道路の傷みと違い、美しい仏像が剝落してしまうように、時を経ても自己修復することはない。
「結局、人間を傷つけるのは格差なんです。震災でいえば被害の多寡だったり。それでも神戸はもともと格差が少ない街だと思わなくていい。下町と芦屋みたいな豪邸街だつて、大した差はない。でも東京は違いますね。日々格差を感じたり、ランクをつけられていると思っている人が多いと思う。そんな都市で大災害が起きたとしたら……。自分が割を食ったと思って、すさむ人が多いかもしれないね」
防災セットや家具の転倒防止装置以上に、備えるべきは「人の心」である。
(文中敬称略)