

変わる! 人と組織の関係

[ワークス]

No.14 May 1997

works

特集

技術者が
動き出した

5



C O N T E N T S

特集 自らの市場価値を意識し始めたエンジニアたち 4

技術者が動き出した



第1章 いま技術者が静かにアピールし始めた
匿名キャリアエントリーサイト シム・キャリアに登録殺到 6

第2章 このままでは動かない技術者たち
「理工系学部出身者就業意識調査」から技術者の意識と実態を探る 10

インタビュー「人と違うことを考えるのは偉いこと」そういう価値観が求められている
NHK編成局 エグゼクティブ・ディレクター 相田 洋氏 15

第3章 技術者採用のギアチェンジに大手・中小ともに挑む
変わる大手企業の人材採用。キャリア採用が新たな事業の核に
松下電器産業/デンソー/本田技術研究所 16

エンジニアが採れない——。新卒確保に走る中堅・中小・ベンチャー企業
日本シノプシス/システックス/インターナショナル・システム・サービス 19

潜在転職者層まで手を伸ばす「攻め」の採用が始まった
日本オラクル/日本 デジタル イクイップメント 21

インタビュー10人のうち2人は「あまのじゃく」な技術者を
放送大学教授・技術評論家 森谷正規氏 23

特別企画
「最新米国採用セミナー」から 米国における新卒採用活動の実際 24

連載

今月の人事Topics	新卒採用、春闘・初任給・賃金、時短、パートの有給休暇 29
DATA SPOT	おさえておきたい7つのデータ 30
Special Report	シリコンバレー便りその2 S. Emma Crockford 32
works forum	青山学院大学国際政治経済学部教授 石倉 洋子 34
interview	アジアの起業家たち② 金 泰源 36
from Editors	works Information 表3



表紙:アインシュタイン・アルバート
1879年ドイツ・ウルム生まれ。チューリヒのスイス連邦工科大学で学び、1902年ベルンの特許局技師となり、05年「光子論」「ブラウン運動論」「特殊相対性理論」の3論文を発表。ベルン大講師、プラハのドイツ大教授、スイス連邦工科大学教授、カイザー・ウィルヘルム研究所物理学部長を経て16年一般相対性理論を完成し、21年ノーベル物理学賞を受賞。33年アメリカに亡命しプリンストン高等研究所教授に。55年核兵器廃絶と戦争廃止のための平和声明発表。同年心臓病のため逝去。
写真提供: PPS

興味のあるあの会社が自分をどう評価してくれるだろう。



自分の技術を認めてくれるのは、いったいどんな会社だろう。

と、考える人は多いのでは……。自分が社外でどう評価されるか気になっても、実際にそれを知ることは大変。とくに技術者の場合、専門が細かく分かれているのでなおさら。でも、だれにも知られず、企業があなたのキャリアを評価してくれたらどうでしょう。

企業が実際にあなたの技術を評価する
匿名キャリアシミュレーション

Sim-Career

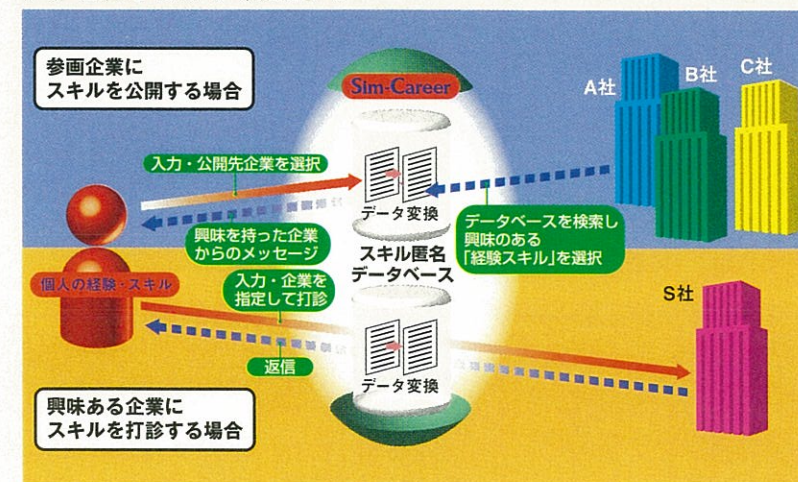
エンジニアのための匿名エントリーサイト

<http://job.recruit.co.jp/SC/>

■主な対象技術分野: ソフトウェア、電気・電子・ハードウェア、通信ネットワーク関連、自動車関連

大好評!
アクセス殺到
につき
サーバー増強!

“Sim-Career”は、エンジニアの方が匿名のまま自分の「経験・スキル情報」を入力するだけで、企業から評価を受けられる新しいインターネットサービス。企業側には個人を特定する情報はなにひとつ伝わりませんから、だれにも知られることなく自分の社外価値をシミュレーションできるのが特徴です。どの企業に「経験・スキル情報」を公開するかは、利用者の意志で選択でき、とくに興味のある企業に対しては個別に「経験・スキル情報」を打診することもできます。その後、企業に対してコンタクトするしないはもちろん自由。ご利用料金は無料。まずは気軽にアクセスしてみてください。



Sim-Career利用法

ステップ1
あなたの「経験・スキル情報」を入力する。個人情報公開せず、匿名で利用できます。

ステップ2
どの企業に「経験・スキル情報」を公開するかを選択する。

ステップ3
「経験・スキル情報」を個別に打診する企業を選択する。

ステップ4
打診、もしくは公開した企業からの返信を確認する。

アンケートに答えてくださった方の中から抽選でデジタルツールプレゼント!
お問い合わせ: (株)リクルート 商品プロデュース事業部企画室
Tel.03-3575-6080 E-mail:admsc@wwwadmin.rnet.or.jp

自らの市場価値を意識し始めたエンジニアたち

技術者が

「日本のエンジニアの約半数が教授の推薦で就職し、ほぼ同数になるべく定年までいまの会社に勤めたいと思っている」。技術者を対象にした調査結果からは、自らの主体的な判断を避け、積極的に行動しない技術者たちの姿が浮かび上がってくる。

しかしその一方で、インターネットを活用して自分のスキルや経験の市場価値をシミュレーションできる「SimiCareer」（シム・キャリア）には、わずか3週間で4000人もエンジニアが殺到。自分自身のキャリアへの関心の高まりを見せつけた。

急速な技術革新に対応し、新たな事業領域への展開を急ぐ企業は、高いスキルを持つ技術者を中途採用し、事業の主力に据えることをためらわない。

「技術者が本格的に流動化する兆しを感じる」と証言する人事担当者もいる。

技術者が動き出した――。それは何を意味するのか。人材確保に向けて、企業はどんな動きをしているのか。各種の調査データおよび人事担当者の声を手がかりに、日々変わりゆく技術者採用の最新動向を探ってみた。

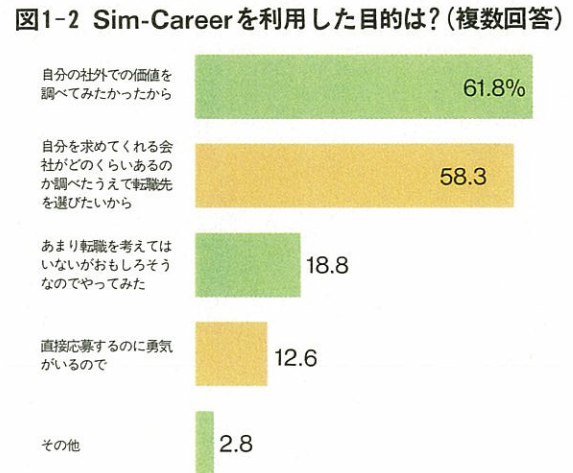
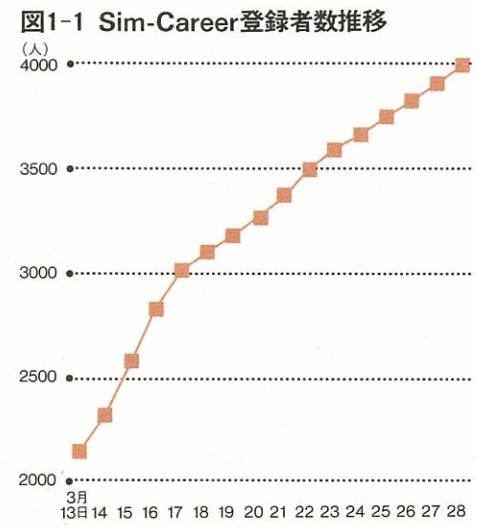
動き出した



第1章 いま技術者が静かにアピールし始めた

匿名キャリアエントリーサイト シム・キャリアに登録殺到

エンジニアが自分の経験やスキルを匿名で求人企業に診断してもらい、転職マーケットでの市場価値をリアルタイムにシミュレーションできる匿名エントリーサイト「Sim-Career」(シム・キャリア)が3月6日にスタートした。オープン以来、登録エンジニアは爆発的な勢いで増加を続け、わずか3週間でその数は

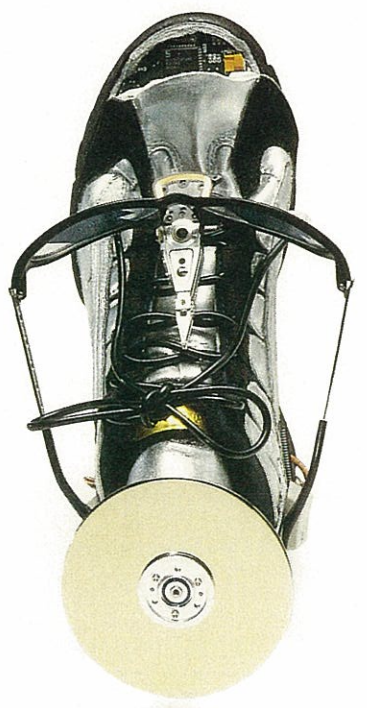


4000人に到達。予想を大幅に上回るハイペースにサーバーのキャパシティを越え、急遽増設に追われる事態となった。登録者だけでなく、シム・キャリアに参加した求人企業にも、軒並み数百件の経験・スキル情報の打診がエンジニアから寄せられており、このインターネットを利用したまったく新しいコミュニケーションツールの影響に大きな関心が集まっている。

登録されたスキル情報を企業が匿名のまま評価して「会いたい」とメッセージする。シム・キャリアの仕組みはこうだ。経験やスキルを打診したい利用者は、インターネット経由で各自の就職基本情報(年齢・学歴・現在の業種・職種・在職企業規模・年収)や業務経験、各種資格・語学、スキルの情報などをエントリーする。

その際に、利用者を特定できる個人情報(氏名・住所・電話・Eメールのアドレスなど)を匿名化するのがポイントだ。そして、その匿名化した経験やスキル情報の打診先をシム・キャリアに参画した企業のなかから任意に選ぶ。また、参画企業すべてにスキル情報を公開してアプローチを待つこともできる。

一方の求人企業は、打診依頼があった利用者の経験やスキルを閲覧し、自社の募集条件に近い、多くのエンジニアに対して、会いたいとメッセージを送ることで、自社の認知や理解促進、転職行動の喚起が可能になる。言い換えれば、いままでも求人広告でもしかしたら技術者に読み飛ばされてしまっていたかもしれない企業にとっては、企業から先にアプローチをすることによって優秀な技術者と出会える可能性も広がってくる。



エンジニア

1 自分の情報を登録する

- 「個人情報」
学歴、現在の業種、職種、従業員規模、年収など(氏名、住所、TEL、E-mailは企業には送信されない)。
- 「業務経験」
過去の業務経験分野(最高3つまで)
- 「資格・語学」
持っている資格と語学のレベル
- 「スキル」
技術分野別の細かいスキル情報

2 自分のスキル情報の打診先を参画企業から選択する

3 選択した企業以外にも自分のスキル情報を公開することもできる

7 打診した企業からの返信内容を確認する

8 特に指定しない企業からのアプローチ内容を確認する

企業

Sim-Careerに募集したい職種とその募集条件、会社概要を登録する。

4 打診してきた人のスキル情報を検索・閲覧する

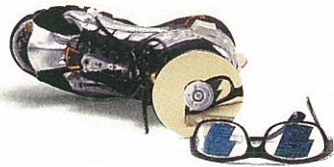
5 打診してきた人に返信する

返信内容をA~Dでチェック。AとBには「ありがとうございました。あなたのスキル、経験は弊社の求める人材像にとっても近いのでぜひお会いしてみたいと思います。ご連絡をお待ちしております」Cには「ありがとうございました。今回あなたが登録されたスキル、経験では十分な判断ができませんでした」というコメントが自動的に返信される。

6 参画企業全体に公開されているスキル情報から検索・閲覧する

閲覧の結果、興味のある人には打診者同様に返信することも可能

ここから企業とエンジニアの直接のやりとりが開始される。



自分自身の価値に 関心を持ち始めたエンジニアたち

シム・キャリアが誕生した背景には、多くの技術者が自分の市場価値、社外での価値を意識するようになってきたことがある。

インターネットを利用した転職情報サイト『デジタルビーイング』がエンジニア3000人に対して行ったアンケートによると、回答者の8割近くがなんらかの形で将来に不安を感じており、そしてその理由のトップは、「自分の技術や経験が社外で通用するかわからないから」というものだ。

インターネットを使った 新たな コミュニケーションの場

図1-3 「指定した企業」から
好意的な返信があったら？

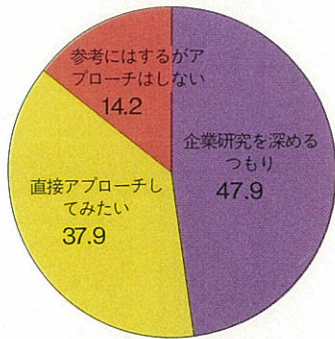
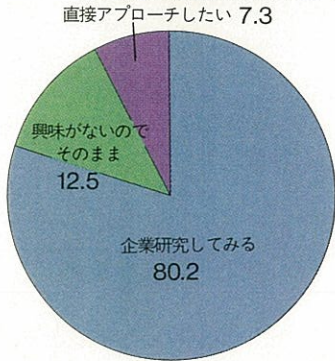


図1-4 「指定していない企業」から
好意的な返信があったら？



景気は緩やかな回復基調とはいえ、終身雇用の崩壊が叫ばれ、一時期の激しいリストラの波を目的の当りとした日本のエンジニアたちは「自分自身の価値」に高い関心を持ち始めている。「自分のことを求めてくれる企業は、日本になかにどんな会社があるのか、何社ぐらいあるのか」「興味のあるあの会社は自分をどのくらい評価してくれるのか」「転職を具体的に考えている人（転職潜在層）も、なんらかの機会があれば転職する可能性を持つ人（転職潜在層）も、「自分のスキルや経験の価値をシミュレーションできる仕組みがあれば……」と考えているケースは少なくない。

一方、企業の側でも技術者の中途採用ニーズは急激に高まっている。求人ニーズは高度化、専門化の傾向が強まっており、自社の採用条件に合った技術者の採用は年々難しくなっている。企業の採用担当者の中では従来の採用方法に手詰まり感も出始め、新たな採用手段を求める声は年々高まっている。

さらに、インターネット経由での採用が急速に増加、採用ツールのひとつとして定着してきたことも大きい。従来の雑誌メディアと並ぶ新しい手法として、インターネットは採用の大きな柱のひとつになりつつある。シム・キャリアは、インターネットを利用した、さらに新しいコミュニケーションの場を提供しているといえる。

シム・キャリアを企画した『テクノロジビーイング』編集長、水谷智之は、「転職に興味があっても実際には動かない人たちがなんとかがアプローチしたかった。匿名で自分の価値を企業に診断してもらおうことで、転職にももう不安感を薄めたいと考えた」と話す。

**スタート3週間で
300〜400件の
打診があった企業も**
実際の利用状況だが、スタートから約3週間の3月末現在で、エンジニアからの打診が、多い企業では300〜400件

また「指定した企業から好意的な返信があったら？」の問いに対しては、「企業研究を深めるつもり」が47.9%、「直接アプローチしてみたい」が37.9%となり、なんらかの行動に移る回答が多数を占め、「参考にはするがアプローチはしない」は14.2%にとどまっている（図1-3）。

「7・3%と、9割近い登録者がなんらかの行動を起こすとしており、興味がないのでそのまま」は12・5%にすぎない（図1-4）。自分が指定した企業でも指定していない企業でも、企業からの返信によってエンジニアの興味を喚起する作用は非常に強いことがわかる。

「アクセス件数は200件を超え、反応は期待以上。ゲーム感覚で気軽に入れる点がいい。そのぶん応募者のスペックは非常にまちまちだが、うまい具合に潜在層を誘導している。当社の重点事業分野の求めるキャリアを持つ人をどれだけ掘り起こせるかがカギ」と話す。

デンソー人事部採用係長、大西明彦氏は「今年は採用人数を増やそうと考えているので、母集団を増やすには潜在層を動かす必要がある。その点シム・キャリアはいままで動かなかった人が何かを開拓していけるような匂いがある。そこがおもしろい。匿名性があるのでエンジニアの思考や行動様式にフィットしていると思う」

また、日本オラクル人事教育本部人材開発部リクルーティング担当マネージャー、阿部英治氏は「昨年あたりから採用に関する問い合わせは大半がインターネット経由に変わっている。ホームページからの応募も1日4〜5件はあり、採用に不可欠なソースになりつつある。シム・キャリアは潜在的な層とアクセスし合える点に興味を感じた。転職の意思決定の前に双方で情報がやりとりできる仕組みは試す価値がある」と話す。

募集条件を見て 動く前にあきらめる エンジニアたち

昨年4月『テクノロジビーイング』の編集長に問うたように、これまで、ずっと考えていたことがありました。このところ求人企業の件数は伸びています。雑誌の販売部数も伸びている。それに比べると読者の企業の反応はもうひとつ、それはなぜなのかという点です。



転職情報誌を買うのだから、転職に興味がないはずはありません。ところが動くことしないのはなぜか。そこで、『テクノロジビーイング』を読んでいるのに転職しようしない人に何人も会って話を聞いてみました。

「それわかったことは、技術者たちは求人広告に載っている募集条件を見て、『これは自分には無理だ』と応募するのをやめているケースが多いことでした。つまり採用のハードが高いと感じて、応募する前からあきらめてしまうわけです。ある技術者の『毎回『テクノロジビーイング』を読む

膨大な潜在転職者層を揺り動かすには 匿名性の仕組みしかない

『テクノロジビーイング』編集長
「Sim-Career」開発プロジェクトリーダー
水谷智之

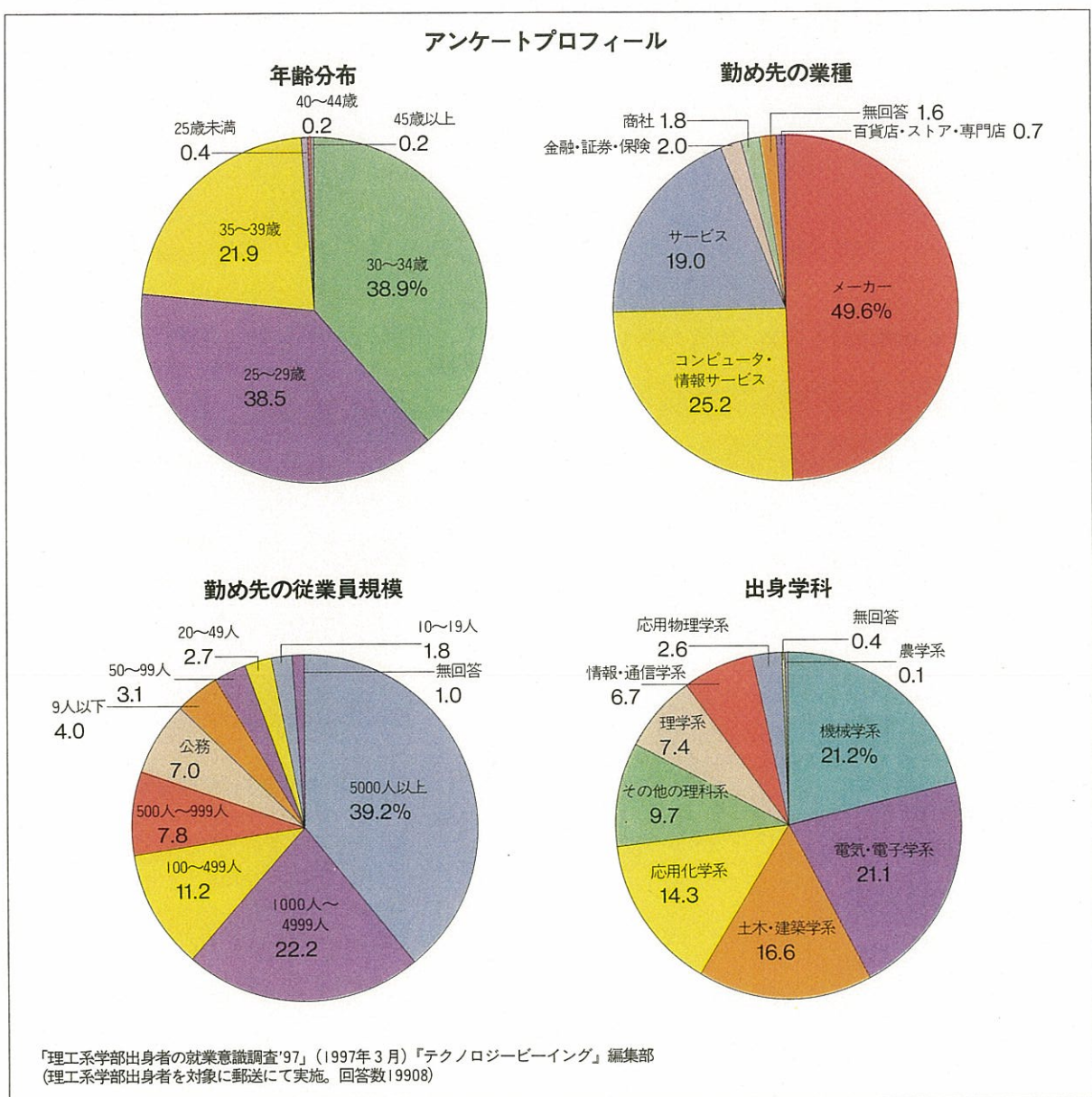
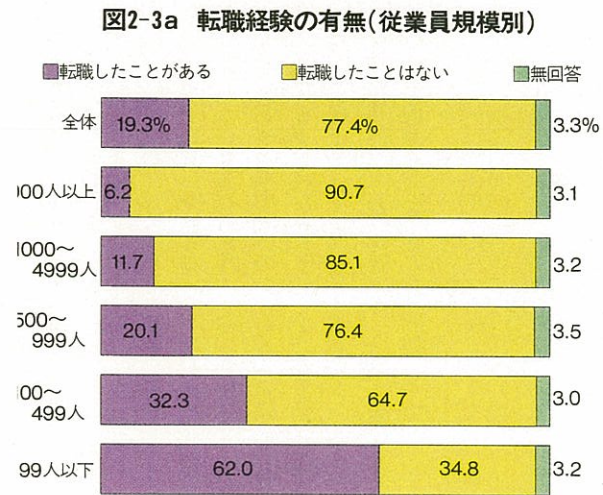
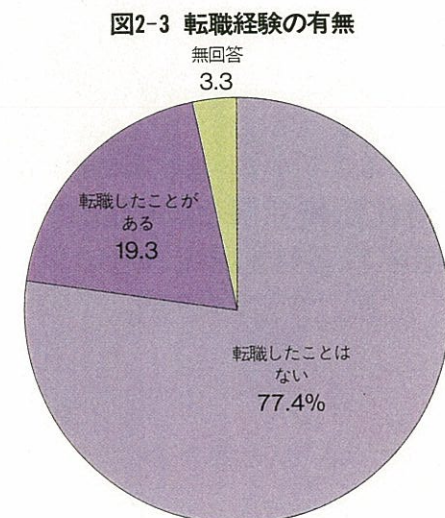
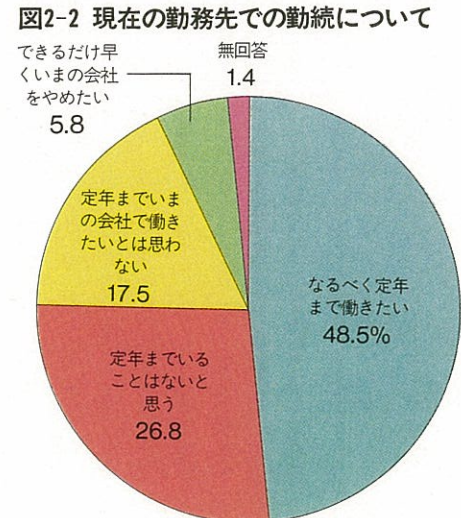
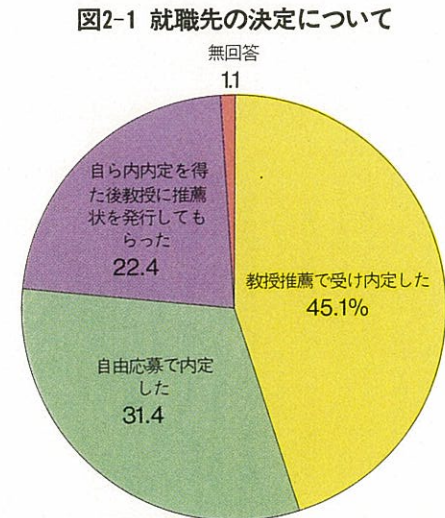
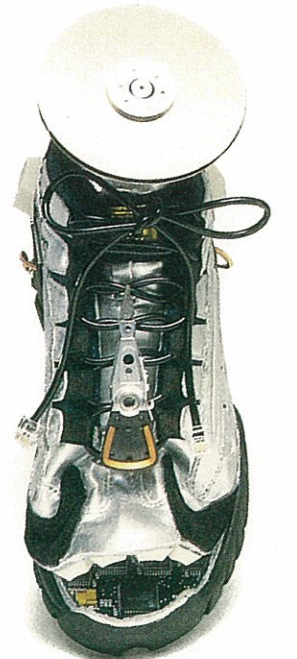
企業が先に 手を挙げて ラプコルする

そこで、企業と対等とまではいわないまでも、読者がもう少し対等に感じられるようなコミュニケーションの仕組みをつくるれないものかと思いました。そのことが企業にとっても、より理想的な人材を獲得する道だと考えたからです。

「その仕組みは打診する側は最後まで匿名で、つまり企業は得つけないシステムです。企業に一定の負担がかかることは事実かもしれませんが、転職情報誌を読みつつも、応募行動に踏み切れない膨大な潜在転職者層を揺り動かすには、このような方法を試していくしかないと思っています。」

第2章

このままでは動かない技術者たち ——技術者の意識と実態を探る——



「理工学部出身者の就業意識調査'97」(1997年3月)「テクノロジービーイング」編集部(理工学部出身者を対象に郵送にて実施。回答数19908)

い。続いて「定年までいることはないと思う」26.8%、「定年までいまの会社で働きたいとは思わない」17.5%と続く。一般には終身雇用の崩壊がいわれるが、エンジニアに関するかぎり終身雇用願望は強いといえそうだ。

また転職意向(12頁図2-4)については、「転職するつもりはない」が58.6%と過半数を占め、「いずれ転職したい」と思っている」は29.9%、「現在転職したい」と思っている」が8.4%だった。年齢別にみると、転職意向が最も低いのは35~39歳で、20代など若い層と40代以上は比較的転職意向が強い。企業規模別では最も転職意向が高いのは従業員数1000~4999人の中堅・中小企業の従業員で、企業規模が大きくなるにしたがって転職意向は低くなる。

これらの結果をまとめると、「教授の推薦で就職先を決定し、転職するつもりはなく、なるべく定年まで勤務したいと考えている」のが日本の代表的なエンジニア像ということになるか。「流動性が低い」との世評を裏付ける結果といえるだろう。

「中途採用者はリスクが大きい」という認識が多数

このような結果について、当のエンジニアたちはどのように感じているのだろうか。調査に協力してくれた何人かの技術者の声を聞いてみた。

ある大手メーカーの技術者は、「定年まで働きたいという気持ちはよくわかる。

教授推薦で入社し
転職は考えず
「定年まで勤めたい」

しばしば流動性が低いといわれる日本のエンジニアだが、自らの就職やキャリア形成、転職などについて、いったいどのような意識を持っているのだろうか。日本の技術者2万人を対象に『テクノロジービーイング』編集部が行った調査データをもとに、日本の技術者たちの考え方を探ってみよう。

調査結果でまず目を引くのは、現在の就職先に決定した経緯である(図2-1)。「就職先の決定について」の項目は「教授推薦で受け内定した」とする回答が45.1%を占め、「自由応募で内定した」の31.4%、「自ら内定を得た後教授に推薦状を発行してもらった」の22.4%を大幅に上回っている。このことは技術者が大学(大学院)卒業の際、必ずしも自分の意思で就職先を選択していないことを示している。日本企業に在籍する技術者の大きな特徴といえよう。

さらに現在の勤務先での勤続について聞いた項目(図2-2)では、「なるべく定年まで働きたい」が48.5%と最も多



図2-7 過去5年間の転職意向 (いまは転職を考えていない人のうち)

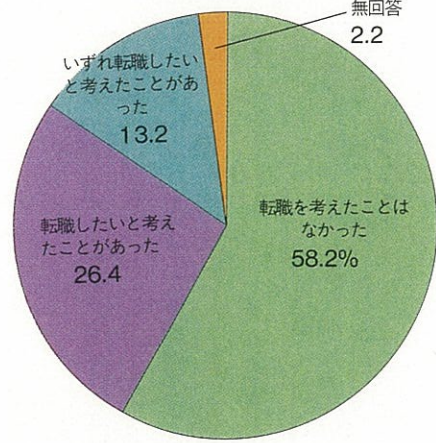
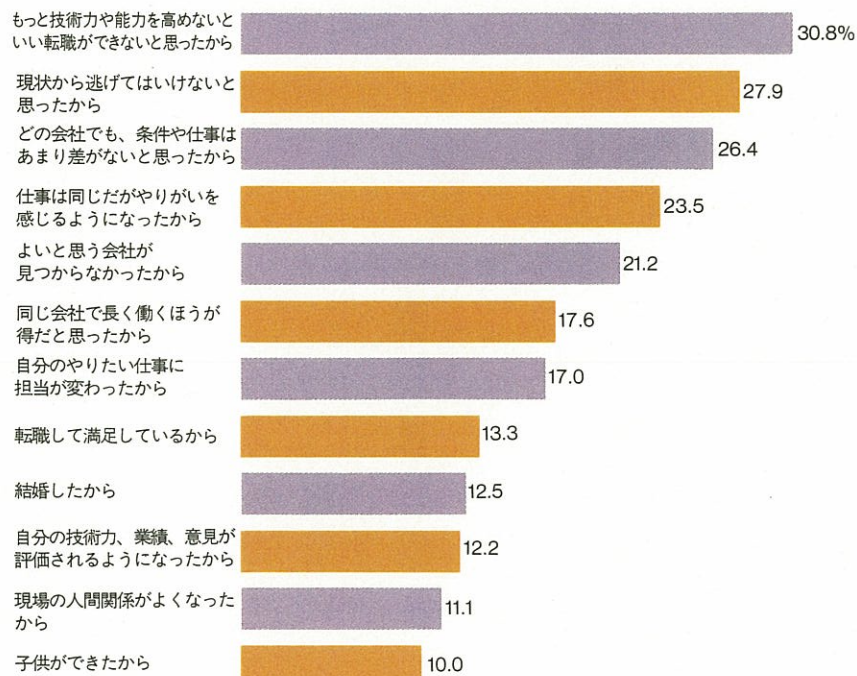


図2-8 転職意向がなくなった理由(上位12項目)

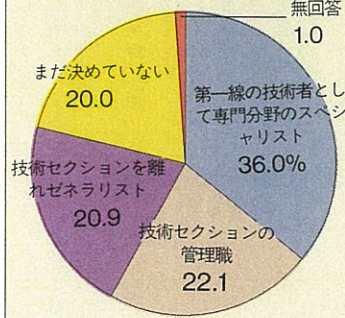


技術者の将来のキャリア展開

自分のキャリアについて、エンジニアたちはどのように考えているのか。将来のキャリア展開を聞いた質問では、「第一線の技術者として専門分野のスペシャリスト」をめざすとの回答が36.0%と最も多い。

ある機械メーカーの設計技術者は、「専門(技術)職の人が、ある経験年数になると突如として管理職になる制度そのものが、根本的に間違っている。管理職に不向きな人もいるわけだし、人事管理をする管理職と専門職は対等はずだ」と話す。

将来のキャリア展開



技術力や能力を高めるといいますが、どこまで高めたら転職するのか明確ではないし、転職を思いとどまるほうがむしろ「現状から逃げる」ことかもしれない。

図2-5 転職活動の状況

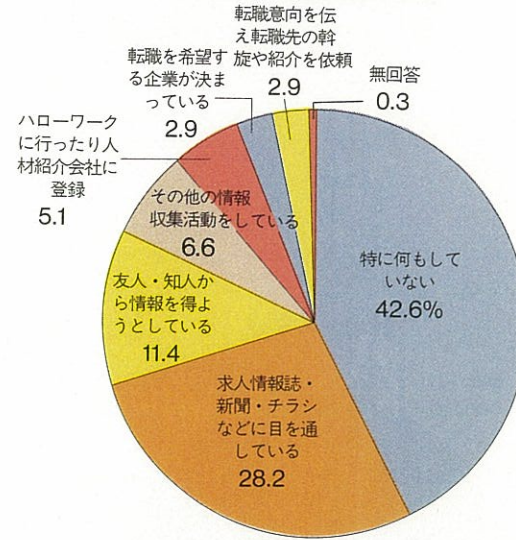


図2-4 転職意向

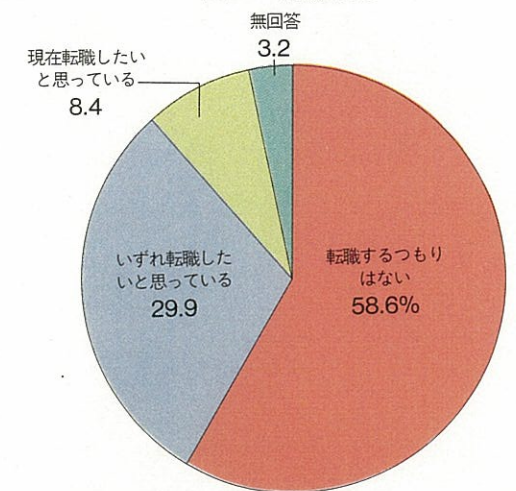


図2-6 転職活動をしらない理由(上位11項目)

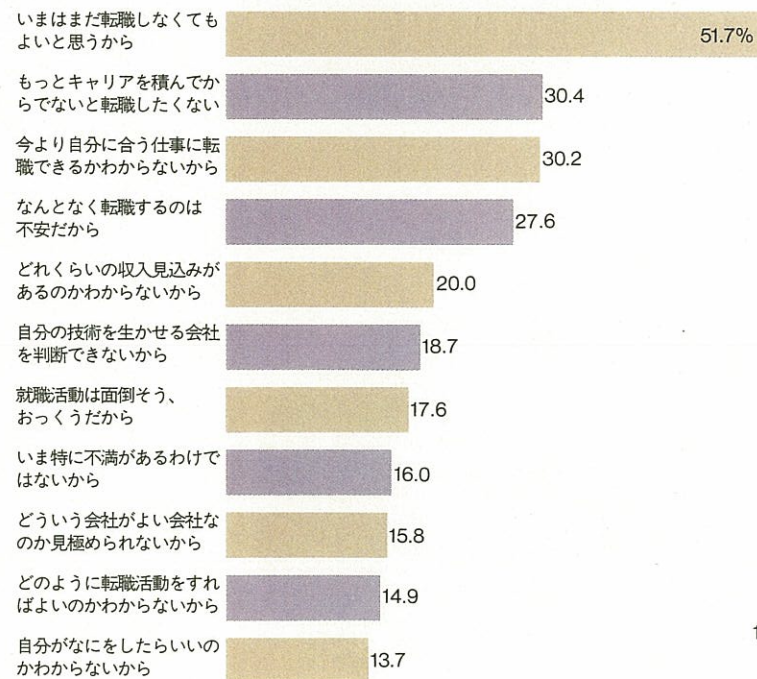


図2-4a 転職意向(年齢別)

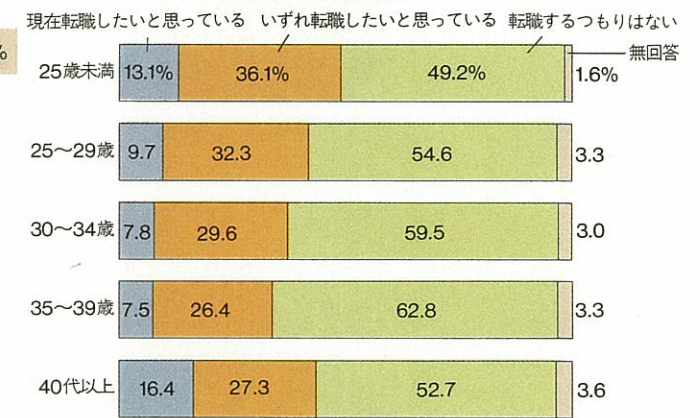
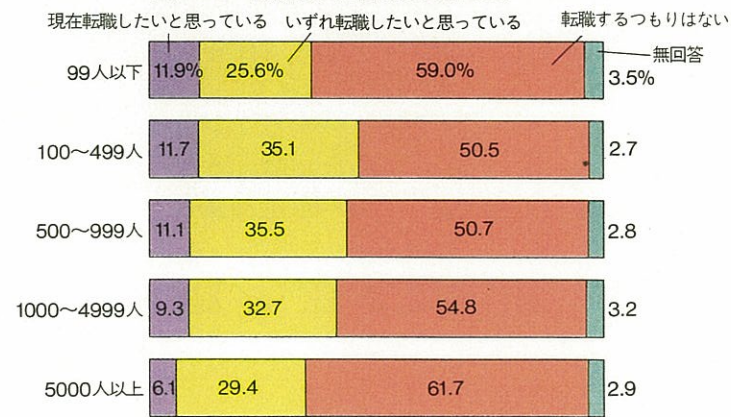


図2-4b 転職意向(従業員規模別)



転職意向はあるが 具体的な活動は「何もしない」が大半

先項目で「いずれ転職したい」とおおよび「現在転職したい」と答えた約4割の転職意向者に対して、現在の就職活動の状況について聞いたのが図2-5である。

「何もしない」が大半。回答に個人差はあるものの、全般的には「定年まで勤めたい」との考えに理解を示す声は少なくないようだ。

転職は経済的にも精神的にも相当の冒険をとまなう。欧米と違って転職を好まない日本の経営陣は、中途採用者を高く評価しようとする。その意味では当然の回答と思う」と話す。

また、「いまは転職するつもりはない」技術者に対して、過去5年間の転職に対する意識について聞いたところ、「転職を考えたことは(一度も)なかった」の回答が58.2%と最も多いものの、4割近いエンジニアが「転職したいと考えたことがあった」と答えている(図2-7)。

「転職を思いとどまった理由が図2-8である。それによると「もっと技術力や能力を高めないといい転職ができないと思ったから」(30.8%)、「現状から逃げたいと思ったから」(27.9%)、「どの会社でも、条件や仕事はあまり差がないと思ったから」(26.4%)など、いまひとつ説得力に欠ける理由が上位に並んでいる。

「転職を思いとどまった理由が図2-8である。それによると「もっと技術力や能力を高めないといい転職ができないと思ったから」(30.8%)、「現状から逃げたいと思ったから」(27.9%)、「どの会社でも、条件や仕事はあまり差がないと思ったから」(26.4%)など、いまひとつ説得力に欠ける理由が上位に並んでいる。



図2-13 現在望んでいるキャリアパス

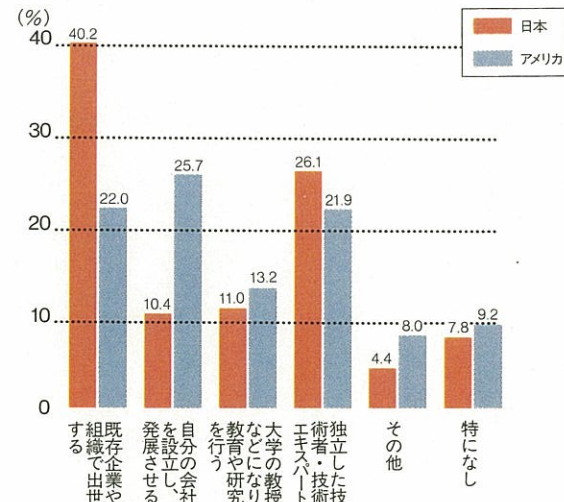


図2-10 転職経験の有無

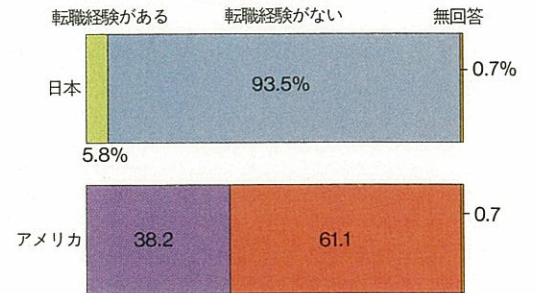


図2-11 卒業後最初に勤めた会社への入職経路

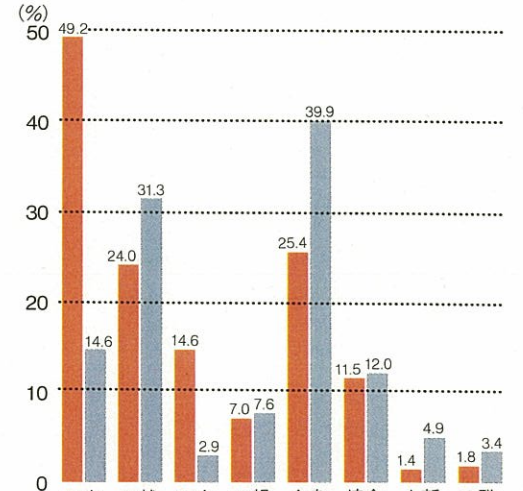


図2-12 第一線技術者の限界年齢

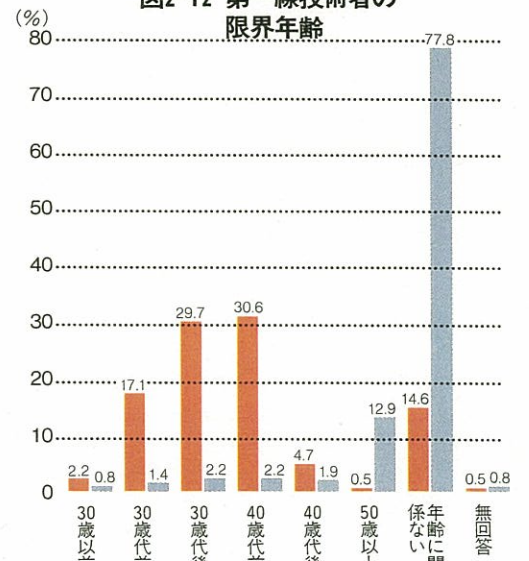


図2-15 現在の仕事に対する希望度

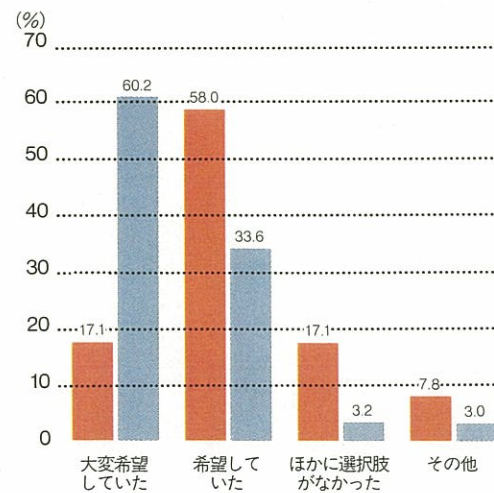


図2-13, 14, 15 「工学部卒業生の進路と職業意識に関する日米比較」(1993年) 科学技術政策研究所 (日本は東大・東工大、アメリカはMITの1960, 70, 80, 85年の卒業生を対象に調査。回答数日本1162、アメリカ925)

図2-10, 11, 12 「技術者のキャリアと能力開発に関する日米調査」(1991年) 日本生産性本部 (両国の大手企業日本6社、アメリカ7社の技術者を対象に調査。回答数日本555、アメリカ591)

い。「条件や仕事の差は自分の努力によって生じてくるものだろう。どうも転職意向を自己消化してしまったフシがないわけでもない。」

こうした結果でみるかぎり、日本のエンジニアたちの転職意向も「転職しない意向」も、ともにあまり確固たる目的意識に支えられたものとは判断しにくい。

うに思われる。

転職経験はアメリカが40% 日本はわずか6%

このようにデータの上からは転職にあまり積極的とはいえない日本の技術者だ

が、この結果は米国のエンジニアたちとどのように異なるだろうか。

まず現在の職業に就くまでの経路(図2-11)に明らかな違いがみられる。日本生産性本部が実施した「技術者のキャリアと能力開発に関する日米調査」によると、日本の技術者は「大学の紹介」が飛び抜けて多く、米国の3倍近い数に

なっている。「大学の先輩の紹介」もアメリカに比べ目立って多い。一方、アメリカのエンジニアは「自分から直接企業を訪問」による就職が最も多く、それに「就職担当部門の紹介」が続く。

この結果からも、アメリカのエンジニアは自らの意思で主体的に就職先を選ぶ傾向が強いが、日本では教師や先輩の影

響力が強いことがうかがえる。

これに関連して、科学技術政策研究所が東大・東工大およびマサチューセッツ工科大学(MIT)の卒業生を対象に調査した「工学部卒業生の進路と職業意識に関する日米比較」に興味深いデータがある(図2-13, 14, 15)。

それによると、MITの卒業生はほとんどが希望した仕事に就いているのに対し、

し、東大・東工大の卒業生は4分の1が必ずしも本人が希望していない仕事に従事している。日本を代表する大学の工学部卒業生の4人に1人が希望する仕事に就いていないという事実は、驚くべきことといえるだろう。

さらに両国の技術者に転職経験の有無を聞いた調査(図2-10)では、アメリカの技術者の4割近くが「転職経験がある」

としているのに対し、日本のエンジニアでは約6%にすぎない。アメリカの技術者として必ずしも転職経験者が大半ではないが、転職経験者の比率は日本よりも圧倒的に高い。

さらに日米で明らかに違うのは、技術者の限界年齢に関する意識だ。日本では第一線技術者の年齢的限界は30歳代後半から40歳代前半との共通認識があるの

に対し、アメリカでは「年齢に関係ない」との回答が8割近い圧倒的多数を占める。「技術者の年齢的限界」という考え方のそのものが存在しないといってもいい。

日本企業の人事施策は実力主義型への大きな転換期を迎え、ある意味で日米の差は小さくなってきているが、働く側の意識はまだ差があり、企業意識に後れをとっている段階といえるかもしれない。

「新・電子立国」の取材でマイクロソフト社に行ったとき、これはいままでの企業とは全然違うな」と感じました。マイクロソフトでは自分たちの会社を企業ではなく、「マイクロソフト・キャンパス」と呼んでいます。とにかく管理や制約というものがいっさい感じられない。

本社には全部で25000ぐらいの部屋があって、エンジニアは個室でまったく自由自在、思うままに過ごしています。おもちゃを集めている人、ピアノを弾いている人、怪獣が天井からぶら下がっていて、廊下に自転車やバイクが置いてある。食堂ではヘタなオーケストラがベートーヴェンを演奏しているし、ジャズバンドもある。奥さんと子供がお昼を食べていたりする。とにかく勝手気まま。

「マイクロソフトの24時間」を撮ろうとしたら、真夜中に働いている人もいるし、取材班が寝る暇がない。夜中の2時にバスケットをやっている人がいて、聞いたら「これが私のスケジュールだ」

なぜそうするのか、ビル・ゲイツ氏に聞いてみると、ソフトウェアは個人の頭脳から生まれるのだから、いい環境のなかで自由にやるのが一番いい。ルールをつくってもダメで、本人がやる気になって快適に仕事ができるような環境を整え

るのが一番いい。私自身がプログラマーだからそう考えたというんです。

その代わり成果は厳しく評価されます。生き残りたかったらいいものをつくるしかない。完成までは何をしてもいいかわないけれど、目的を達成できれば高給が待っているし、できなければそこにはいられません。

インターネットの通信ソフトウェアで知られるネットスケープ社はもっとさくく、私の印象では動物園という感じ。成長途上の会社です。大抵、犬を連れてくる人がいると思えば、ピリヤードをやっている人がいたり、いきなり机の下にマットを敷いて寝ている人もいます。表でラジコンに熱中している兄弟がい

**「人と違うことを考えるのは偉いこと」
そういう価値観が求められている**

日本放送協会(NHK) 編成局エグゼクティブ・ディレクター
「新・電子立国シリーズ」チーフディレクター 相田 洋氏

て、インタビュしてもラジコンの話しかない。それが実は天才的なプログラマーで資産30億円とかいう。まったくソフトウェア産業というのは想像を絶する世界です。

日本人はソフトウェアの世界は不得手といいますが、一概にそうともいえません。NC(数値制御)とかマイコン、自動車のエンジン制御など機械に内蔵するソフトウェアや巨大な工場を動かすシステムなどは得意です。日本人は個人があり、手分けして作業を進めるのがうまい。組織や命全系統をしっかりとって、規約のなかで仕事を組み立てていく、まきれもないモノづくりの世界です。

しかし、マイクロソフトやネットスケープのように、パッケージとしてソフトウェア自体を商品にする場合、それでは通用しません。オレが世界で初めてのものをつくるんだ、なんてか利益を独占したい」とかいう情熱がないといパッケージは出てこない。そういう世界は圧倒的に利益率が高いし、一発でポロ儲けできる可能性があるんです。

地道なモノづくりも大事だけれども、労働して少ない世界です。しかもOSのようなパッケージに首根っこを押さ

えられたら手も足も出ない。この点は悲観心や忍耐力だけではもついてもなりません。才能を持っていて個人を大切にしたい、才能を伸ばしたい、という価値観をつくっていくことが必要だと思います。トランジスタを生み出した「ヨクレ」が「真実音」と同じことが石でもできる、ことを実証するまでに12年間の失敗の連続がありました。できるかもしれないことを、世間の嘲笑にもめげずに2年間もやり続けるのは大変なこと。パラダイムを変えるには、そのくらいの迫力が必要なんです。そういう人間をどうやって一人でも二人でも生み出すか。世界の規範を変えるような技術のブレイクスルーをするような人材をどうやって生み出すか。そういう発想が求められていると思います。

相田 洋(あいだ・ゆたか) 1936年、旧朝鮮(大韓民国)生まれ。60年早稲田大学法経部を卒業。日本放送協会(NHK)に「電子立国」シリーズのチーフディレクターとして入社。数々のドキュメンタリー番組を制作し、芸術祭大賞、ギャラクシー大賞などを受賞。91年には「電子立国日本の自叙伝」で放送文化基金個人表彰、96年度日本記者クラブ賞などを受賞している。

第3章 技術者採用のギアチェンジに 大手、中小ともに挑む

変わる大手企業の人材採用 キャリア採用が新たな事業の核に

バブル後のリストラが一段落し、業績の回復傾向が鮮明になってきた昨今、企業は即戦力としての技術者採用に本腰を入れ始めた。大手企業は軒並み採用予定数を大幅に増やす一方、中堅・中小企業もコンピュータ関連産業の一部に、受注増のため人員が追いつかない事態が発生しており、人材確保に躍起となっている。

しかし同じ採用増とはいえ、詳細に見てみると、バブル期とはその中身が相当に異なる。以前のように数の確保に奔走する姿勢は影をひそめ、企業は人材の質にこだわり、自社の風土や価値観とのすり合わせに努力する姿勢が目立ってきている。

一方で、シム・キャリアの盛況にも端的に表れているように、技術者の意識も変化している。流動性が一気に高まることはないにせよ、自分にとってのキャリア

を意識し、転職も視野に入れた最適な選択を考える姿勢が徐々に芽生えてきた。技術者は本当に動き出したのか。企業はどのような手段で思いどおりの人材を確保しようとしているのか。変わりゆく技術者採用の底流を探った。

いよいよ 「超優秀層」が 動き始めた

「昨年の秋口から大手企業のリーダー層など高いスキルを持つ人の応募が増えてきた。従来ならまず動かなかったクラスの人が転職を決意してきている。いよいよ『超優秀層』が動き始めたのかもしれない。本格的な流動化の予兆のようなものを感じる」。松下電器産業人事部採用担当部長、鍛冶舎巧氏は昨年来の採用活動

を振り返ってこのように語る。

昨年6月、同社は初のキャリア採用向け会社説明会を東京と大阪で開催した。従来、キャリア採用は民間の人材バンク経由が大半で、応募者が一堂に会しての説明会は新しい試みだ。当日は約5500人のエントリーがあり、大きな成果を上げた。昨年のキャリア採用は年間で60人、97年度は説明会を4月と10月の2回に増やし、1000人を採用する計画だ。

新たに説明会を始めた背景には、同社におけるキャリア採用の位置づけの変化がある。従来、キャリア採用はマンパワーの足りない部分を補うという新卒の補完的な意味合いが強かった。しかし今回

は同社が戦略的に進めていく重点事業にマトを絞り、そのトップクラスの専門技術力を持った人材の獲得を狙っている。同社の「発展2000年計画」は、97年からの4年間で4つの重点事業およびマルチメディア関連部門の充実を掲げる。4つの重点事業とは、キーデバイスとしての半導体、移動体通信などの通信、DVDを中心とした光ディスク、CRTから液晶、プラズマへとつながるディスプレイデバイスを指す。人材計画もそれに沿って立案されている。

高度な技術キャリアを持ち、重点事業領域で企業の中核としてリーダー的役割を果たせる人材を積極的にキャリア採用

新領域の技術を学ぶ 松下電器産業の「変身大学」

松下電器産業が開設した「変身大学」は、会社がかめず重点事業領域の技術を社員が自発的に学ぶことが第一の目的で、社内講座、いまの仕事に特に不満はないが、そっちのほうがおもしろそうだ」

来に向けて新しい技術を身につけたい」といった社員の要望をくみ上げ、社員のスキルアップを図るとともに、重点事業への人材のシフトをめざしている。「長くアナログ技術でやってきたが、デジタル技術を学びたい」といった社員に対応するため、高周波やデジタル信号処理など、同社の重点事業領域ごとに学部が設けられ、最新の技術を身につけることができる。

このような同社の変化の背景には、技術革新のスピードに対応する狙いがある。新卒定期採用の場合、事業計画が決まり、春から採用を始めて翌年の春に入社、半年間の新入社員研修を経て現場に配属されるのは9月。計画決定から1年半近いタイムラグが生じる。「これでは間に合わない。日本的な『要望集約型採用方式』に限界が来ている（鍛冶舎氏）。事業環境の変化が、人材戦略に対する発想転換を迫っている。

97年4月入社した社員からは、本人の選択により退職金を給与に上乗せして支給する「全額給与払い型社員」の制度がスタートする。早く辞める人も退職金や福利厚生面で不利を被らないようにした。さまざまな価値観や意識を持った人たちにも入社してもらいやすくなる。社内外に風穴を開けられたらと考えている」と鍛冶舎氏は話す。

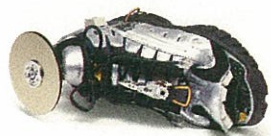
要望集約型の採用方式ではもう間に合わない

で確保していく一方、従来ならキャリア採用で補ってきた補充的な業務は派遣社員や設計子会社へのアウトソーシングなど別の形態で対応していく」というのが同社の描くイメージである。つまり従来の定期採用が担っていた領域にキャリア採用が進出、キャリア採用が担っていた部分が逐次アウトソースされる。雇用形態がワンランクずつギアが上がる「順送り現象」が発生している。鍛冶舎氏は「4つの重点事業を進めるのにマンパワーをどうするか。新卒でいくのか、即戦力のキャリアを探るか、派遣で補うか、子会社を設立するか、さまざまな手段がある。キャリア採用の割合を増やし、人材供給の多様化を図ってほしい」と話す。

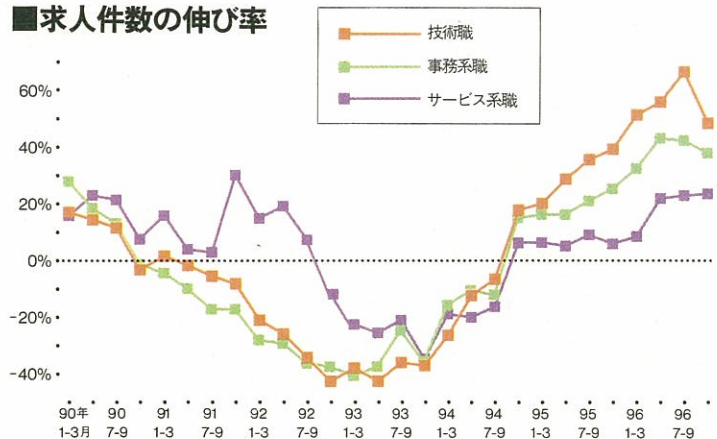


本田技研研究所 和光研究所 労務主幹 総務課長 上條謙司氏
デンソー 人事部採用係長 大西明彦氏
松下電器産業 人事部採用担当部長 鍛冶舎 巧氏





■求人件数の伸び率



リクルートの求人誌4誌(B-ing,「とらばーゆ」GATN,「テクノロジープレーン」)に掲載件数をもとに推計(1990.1-96.9)

3、4人のペースでキャリア採用を行っており、この1年で40〜50人増えた。EDAとは広義のCADだが、その設計分野がICの設計に特化していることから、技術的な専門性が高く、マーケットはおおのずと限定される。そのため技術者のキャリア採用のターゲットも狭い。また、競合他社を除くと、どうしても自社のカスタマーのエンジニアがその対象となってしまうという問題も抱えている。半導体メーカーの設計部隊およびCAD/EDAのサポート部隊で活躍する技術者がスキルの最も近いからだ。

自社での人材育成に着手する時がきた

人事・総務部、中村晶子氏は採用活動の難しさを語る。「当方から直接声をかけることはできないので、90%以上が人材バンクからの紹介を待っている。現在40社ほどの人材バンクと取引があるが、マーケットが狭いので顔見知り紹介が来てきたりすることも多い」と話す。メディアへの広告は会社の知名度向上や人材バンクに紹介を促す効果はあっても、直接の応募はほとんどない。なかなか思

うような採用ができないのが現状だ。エンジニアの考え方の微妙な変化も感じると中村氏はいう。これまでは同社の画期的な技術を見れば、競争の激しいエンジニア争奪戦にある程度は勝つことができた。その技術に魅力を感じる人が入社する。判断の基準は明確だった。ところが最近、技術者たちの反応が違っている。「この会社にどんな展望があるか、自分の夢や希望が描ける場所なのか」が重要になってきた。技術や報酬だけで引きつけるのは難しい。典型的なテクノロジ・オリエンテッドな思考から、もう少しリラックスした、しなやかな部分を技術者が持ち始めたのを感じる。

狭まる採用市場 活路を見出せるか

「技術者が興味を持つテーマはあらゆる種類を揃えてある。だがどこに人材がいるのかわからない。その点、新卒は居場所がわかっているからそれほど難しくない。長野市に本社を置く独立系ソフトウェアハウス、システムクス代表取締役、北村正博氏はエンジニアのキャリア採用の難しさをこう表現する。

エンジニアが採れない 新卒確保に走る中堅・中小・ベンチャー企業

日本シノプシス(本社・東京都新宿区、平野悠社長)は1986年に設立。米国シノプシス社の日本人として、EDA(Electronic Design Automation)ツールの販売、サポートおよび設計に関わるコンサルティング業務を展開している。社員は145人。この1、2年は毎月

「チャレンジ異動」などの制度(コラム参照)も導入。重点事業領域に必要な人材を、社内外から広く獲得する体制を整備している。

「今後の技術動向を分析すると、核心はデジタル・ソフト技術。社内外のこうした技術を保有する人、社内で新しい技術を身につけたい人、さまざまなルートで重点事業の人材を確保する」(鍛冶倉氏) 会社の入口も出口もオープン、そして社内の動きもオープンな組織づくりをめざして、同社の変革は急速に進んでいる。

年間採用数の25%は社内にはない考えを持つ人材を採用する

「いままでは自動車関連に事業トメインが偏っていたが、20%は通信分野など自動車以外でいきたいと決めた。だからこそ異質な考えが必要」。デンソー人事部採用係長、大西明彦氏は同社の採用戦略の背景をこのように語る。

デンソーは自動車システム用製品を軸に事業を展開してきた。従業員数4万8000人、売上高1兆2000億円を超える巨大企業である。近年、ナビゲーションシステムや携帯電話、PHSなどモバイルマルチメディア関連製品、FA機器・環境機器などの領域への進出がめざましい。

97年1月に「ビジョン2005」を発表。異質な考え、多様な価値観の大胆な導入が同ビジョンの活動のひとつとなっている。大西氏は「他社での業務経験のある人や外国人、海外留学経験者などを積極的に採用していく。目標は採用数全体の25%」と語る。

「従来のキャリア採用は、ある部門が忙しくなったり、新規事業で必要になったりしたときに補強する程度で、年間計画で何人という発想はなかった。必要に迫られて、という感じだった」(大西氏)。今年度は昨年の約2倍の1000人近いキャリア採用を行う予定だ。

計画の達成に向けて今年2月、キャリア採用向けの案内冊子、転職ホンネ白書『ここだけの話』を作成。同社の中途入社エンジニアが登場し、生の声で語りかける。大西氏は、「いままでは問い合わせに対して会社案内と製品パンフを送って

積極的に採用していく。目標は採用数全体の25%」と語る。

「従来のキャリア採用は、ある部門が忙しくなったり、新規事業で必要になったりしたときに補強する程度で、年間計画で何人という発想はなかった。必要に迫られて、という感じだった」(大西氏)。今年度は昨年の約2倍の1000人近いキャリア採用を行う予定だ。

計画の達成に向けて今年2月、キャリア採用向けの案内冊子、転職ホンネ白書『ここだけの話』を作成。同社の中途入社エンジニアが登場し、生の声で語りかける。大西氏は、「いままでは問い合わせに対して会社案内と製品パンフを送って

デンソーが今年2月に作成した中途採用向けの入社案内『ここだけの話』が応募者の話題を呼んでいる。

『ここだけの話』は入社案内には珍しく、文庫判60ページ。全社に約4000人が在籍する中途入社者の技術者のなかから7人が登場し、「エンジニアたちの転職白書」仕事編・安定性編・Uターン編・ヒューマン編・マイホーム編など、普通の会社案内では知ることのできない、率直で具体的なコメントが満載されている。たとえば「マイホーム編」には、JR東海道線沿線の駅から徒歩10分以内で70㎡以上のマンションを首都圏の半額以下で手に入れた33歳のエンジニアが6LDKの一戸建てを建てた36歳の技術者の体験談を掲載。自分のライフスタイルがシミュレートできる。

また「デンソー界隈レジャーガイド」のページには、ヨットの「アメリカズ・

よければ応募していただきたいだけ。メッセージ性がなく、人の心を動かさない。キャリア採用の応募者には家や子供のことなど生活面の情報提供も大切」と語る。

もともと同社は現会長をはじめ、役員・部長クラスにも中途入社組は珍しくない。人事考課は毎年ゼロクリアで、ある資格のなかでは1年目でも2年目でも同列に見て評価しているため、中途入社ハンデはない。

大西氏は、「採用を増やすといっても、レベルは落とせない。当社を志望してくる母集団を大きくし、応募者との接触数をいかに増やすかが課題」と語る。

「即戦力とはいっても、現実にはポテンシャル重視で採用して1〜2年は育てるのが普通。成熟度というよりも、技術者としての魂というか、自分はホンダに行つて何かをやつてやろう、という人が欲しい」と上條氏は話す。

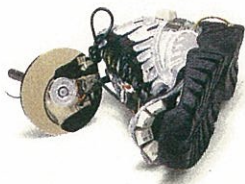
もともと中途入社者の多い同社は「やはり定期採用とキャリア採用のベストミックスが理想的」(上條氏)だという。同社にかぎらず、大手企業のキャリア採用にはますます拍車がかかってくるようだ。

17人の技術者が語る 転職ホンネ白書 『ここだけの話』(デンソー)

年間1500人の エンジニア採用のため 面接者の研修を実施

本田技研工業の研究開発部門を担う本田技術研究所は、昨年、数年ぶりに技術者のキャリア採用を開始した。96年度は約1000人のエンジニアを採用、今年度は1500人の採用をめざしている。

昨年まで全国紙だけだった募集広告を地方紙にも拡大し、きめ細かな広報活動を展開。またキャリア採用対象の初めての会社説明会を東京・青山の本田技研工業本社で開催。ホンダとはどんな会社なのか、どんな人を求めているのか、会社の側からの説明に力を入れた。



スーパー型、イントラネット対応ソフトウエアまで、あらゆる分野のソフト開発を手がける。特に金融や保険、医療分野などに豊富な実績を持ち、10年前には東京支社を開設、年内には名古屋にも拠点を設ける計画だ。従業員は約1500人を数える。

従来、キャリア採用は年間1〜2人。同業他社からの転職が多い。一定の業務経験を重視しているため、年齢は専門学校卒は25歳以上、大学卒は27歳以上を条件としている。

北村氏は、「採用に足る技術者を探すのは本当に難しい。景気の回復で大手企業もキャリア採用を活発化してきて、みんな大企業に流れてしまう。とにかく会えれば話のしようもあるが、会うチャンスがつかめない」と嘆く。

加えて人材に対する要求は、バブル当時よりはるかに厳しい。「あのころは頭数がいればいいという感じだった。それに懲りているので、業界で奪い合う人材の幅は当時よりずっと狭い。最近はこの業種でキャリア採用にお金をかけて、本当

●求人件数伸び率ベストテン

●技術者の職種別求人件数伸び率ベストテン(1994~96年)

1	サポートエンジニア(ソフトウェア)	236
2	半導体開発設計(電気・電子)	234
3	アナログ回路設計(電気・電子)	232
4	メカトロニクス設計技術者(機械・メカトロニクス)	227
5	セールスエンジニア(電気・電子)	224
6	デジタル設計(電気・電子)	219
7	カスタマーエンジニア(電気・電子)	214
8	機械設計技術者(機械・メカトロニクス)	212
9	ネットワークエンジニア(ソフトウェア)	207
10	フィールドエンジニア(ソフトウェア)	201

*数字は1994年を100としたときの96年の数字
(「テクノロジービーイング」の平均掲載件数をもとに推計)

に成果があるのか疑問に思うこともある。北村氏は今年6人の新卒を採用。来年は10人に増やす予定だ。新卒であれば、同県へのUターン組を中心に、かなりポテンシャルの高い人材を採用できる。学生の大手企業志向が厳然として残っていることは認識しているが、当社のような中小企業は今後、新卒に活路を見出し、いくばくが得策なのかもしれない。北村氏の悩みは深い。

「人材」は個人にかぎらない M&Aも採用のうち

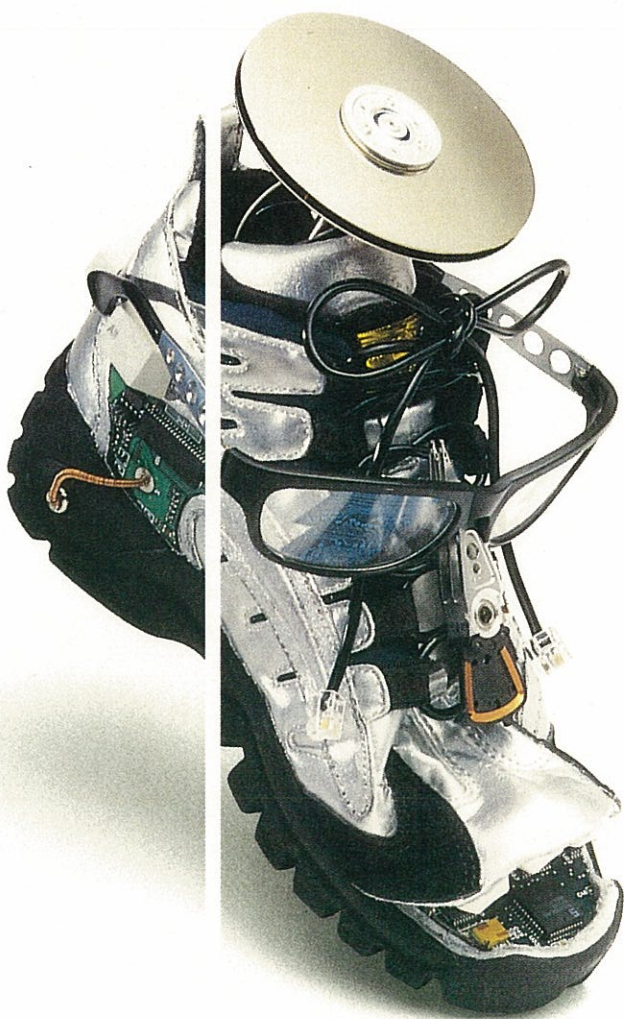
このように、即戦力としての技術者の採用がますます難しくなるなか、独自の「第3の道」を探りつつある企業もある。「新分野は新人材で、というのが当社の方針。ここでいう人材とは必ずしも個人である必要はない。独立系のソフトウェア企業、インターナショナル・システム・サービス(ISS)の専務取締役、博多孝三氏は人材を個人に絞らず、チーム

や法人をも念頭に置いた人材戦略を練っている。企業が新たな事業領域に進出する際、通常、その分野に最も強い社員を配置して対応するのが普通だ。しかし社内ドアップとはいえ、外部の世界でも高いレベルにあるとはかぎらない。

そこで博多氏が考えたのが、会社の枠にとらわれず広く人材を集めることだ。それも必ずしも個人ではなく、M&Aや業務提携などの形で技術力のある法人と手を組むことを意図している。

博多氏は、「M&Aや業務提携は非常に速く効果が出る。これも人材採用の一種だと考えている」と話す。こうした考え方のもと、すでに具体的な成果に結びつくケースも出てきている。

「真新しい人を自社流に染め上げ、自分たちのやってきたことを補完させるのが従来の人材採用だった。これからは自分たちにならないものを得られる採用でないと意味がない」と博多氏は言う。独自のアイデアで人材確保に取り組み博多氏の試みは、今後も注目する価値がありそうだ。



潜在転職者層まで手を伸ばす 「攻め」の採用が始まった

オープンシステムの波に乗って業績を伸ばしている日本オラクルは、エンジニアのキャリア採用でも非常にアグレッシブな活動を展開している。時として摩擦も恐れないその採用姿勢は、明確な同社の事業戦略に裏付けられている。

日本オラクルの社員は現在約10200人。今年度末(97年5月末)までに1200人の体制にもっていく計画だ。この1年間でキャリア採用は約200人。入社経路は社員の紹介が最も多く、新規採用者の約3分の1にのぼる。

マーケティング以上の熱意をもって人材に迫っていく

キャリア採用の技術者が入社すると、まず行われるのが社員募集のためのヒアリング。前の職場に関係のある誰々、あそこ部署の誰々と情報が集められる。取締役人事教育本部ネラルマネジャー、秋田康夫氏は「技術者が数百人いるのだから、これほど有力なリソースはない。あそこ誰々は今、こういうメンタリティーですよ」という情報が最も有益と

話す。

人材を紹介したり、勧誘してきた社員は人事部門がきちんと評価する。「自分の会社に魅力を感じていなければ他人を引っ張ってくるはずはない。この評価には合理性がある」(秋田氏)

日本企業は、以前の勤務先から勧誘すると問題が起こる可能性もあるので、名前のみを提供してもらい、外部のヘッドハンターに依頼するなどの方法をとる。パートナー企業の場合、採用しないことが原則だが、本人の転職意向を相手の人事部に情報を提供して堂々と交渉するなど、思い切った手段で人材に迫っていくこともある。

秋田氏は「IT(インフォメーション・テクノロジー)の世界は全般に人材が流動的だとは思いますが、やはり最も優秀な層はなかなか動かない。それなりの評価や待遇を得ているし、企業も引き止めるから難しいが、そこを探らないといけない。採用はマーケティング以上の熱意を持ってやっている」と話す。

同社がこのような「攻め」の採用を展開する背景には、きわめて戦略的な思考がある。秋田氏はいう。「当社がいま市場

でこのポジションにおいて、こういう戦略でこの位置までビジネスを引き上げたいと考える。それにはどんな組織で、どんな人をいつ投入するか。ソフトウェアなのですべては人が関係する。だから「探れませんでした」では通らない。何がなんでも探る。採用は即、戦略であって、探れなければゴールには行けない」

「確信を持って『これで勝てる』という戦略をつくって、それをやれば勝てる。何もしないし絶対には負ける。ソフトウェアは棲み分けのない世界で、市場でデイトラクトスタンダードを取るかゼロになるかだ。負けると悲惨な意思決定を迫られることになる」

摩擦を恐れずあらゆる手段で人材を獲得

こうした積極策は時に批判を受けるケースもあるが、秋田氏は「相手に嫌がられるくらいの人材を探らないと本当の成長はない」と割り切っている。「最終的には市場原理だから、自分が成長できて、やりがいいのある企業に人材が流れるのは

当然。むしろ『本人をハッピーにするのが第一』と人事メンバーにはハッパをかけている」

応募者が採用に結びつく割合は、その経路によってさまざまだが、平均すると10%程度。今年の中途採用は約2000人だが、その10倍程度の候補者とは接触している計算になる。

秋田氏はいう。「オラクルがいまどこにいて、どこに向かおうとしているのか。『次はこういうポジションです。こんなテクノロジーにもっとバリエーションを乗せて、この領域のコンサルティングを強化したい』といったメッセージを出し続けられるか。それがカギになる。あとは相手の選択の問題。首輪をつけるわけにはいかない」

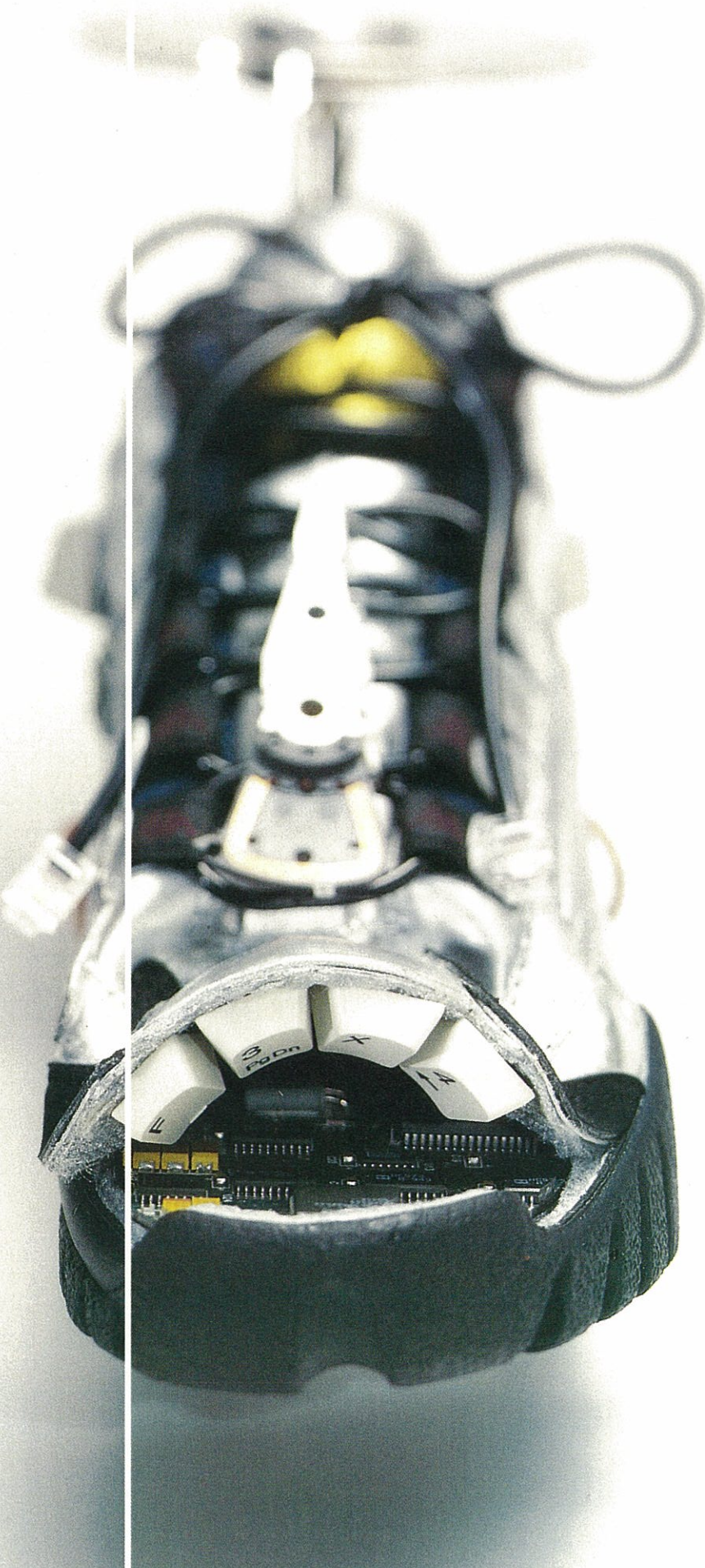
今年6月からの新年度は、4000人の中途採用を行う計画だ。「採用に危機感はない」と、秋田氏は自信を見せる。「他人任せだから危機感があるので、何がなんでもこれはやろうと、自分の責任とアイデアを総動員したらなんでもできる。いい人が採れないのは探らうとしないからだと思う」



インターナショナル・システム・サービス 専務取締役 博多孝三氏

システックス 代表取締役 北村正博氏

日本シノプシス 人事・総務部 中村晶子氏



より優れた技術者に アプローチするため 潜在転職希望者に着目

「日本DECに転職してくるエンジニアの場合、最先端の技術に触れてほしいとの欲求が強い。DECのネットワークはインターネットやイントラネットの市場にも大きくかわつており、そのあたりを認識して転職してくる技術者は多い」。日本デジタルイクイップメント（DEC）人事本部人材採用グループ・グループマネージャー、小山正裕氏は同社の技術者に自信を見せる。

97会計年度（96年7月～97年6月）のキャリア採用は120人を予定。3月末

の時点で7割近くが内定しており、「まずは順調」（小山氏）という。職種はシステム・インテグレーション（SI）のエンジニアが最も多く、約半数を占める。その他はPC関連、営業、サポートエンジニアなどが主なものだ。採用ルートは人材バンク経由が約7割と最も多く、情報誌、新聞への掲載も年に数回行っている。インターネット経由の応募は、絶対数は多くないが、内定に至る割合は高い。

採用の8割が広い意味でのIT業界からだ。小山氏は「この業界に關していえば、比較的エンジニアの流動性は高い。採用は簡単とはいえないが、人が動かないという実感はない」と話す。シム・キャリアへのアクセス数は400件以上。予想以上の人が送つてくれている。インターネットでのコミュニティ（小山氏）より優れた技術者の獲得に向けて、企業の潜在的な転職マーケットへのアプローチが、いよいよ本格化してきた。



日本 デジタル イクイップメント
人事本部人材採用グループ
グループマネージャー
小山正裕氏



日本オラクル
取締役人事教育本部ゼネラルマネージャー
秋田康夫氏

工業社会型から 情報社会型へ 変革する技術

日本企業は、これまで情報化のための各種機器やシステムの開発・生産では非常に大きな成功を収めてきた。テレビやVCR、CD、フロッピーディスク、ビデオカメラ、プリンターといった情報機器の普及には、小型で高性能、低価格の製品を次々と生み出した日本企業の技術開発力が大きく貢献しています。

こうした「ハイテク大衆化文明」の世界で日本企業が成功したのは、技術開発の目標が非常に単純で、明確だったからです。目標が明らかであれば、みんなが協力してそれに向かって突き進むのは、日本人の得意とするところです。

これまで日本企業が開発し世界中に輸出してきたハイテク量産製品は、いわば「機能固定型」の製品だったといえます。テレビも自動車も洗濯機も、開発された当時から現在に至るまで、基本機能はほとんど変わっていません。こうした「工業社会型」の製品でなく、小型化や低価格化に目標を置き、全力で取り組むことができたわけです。

を例に考えてみるとよくわかります。

パソコンは20年ほど前に誕生しましたが、最初はそのコンピュータキットでマニアが「動いた、動いた」と喜ぶようなものでした。それが次第に研究者が計算に使い始め、ゲーム機器、ワープロ、そして電子メールなどの通信機能が付加され、いまマルチメディアに展開しようとしています。

このように、パソコンは機能時代とともに発展していく「機能発展型」の製品と呼ばれることができます。ワークステーションやインターネット、マルチメディアなどは、今後の情報化社会を担う機器・システムなので「情報社会型」の技術といえるでしょう。

人と違うことを する勇気のある 技術者が必要

「機能発展型・情報社会型」の製品や技術は、従来の「機能固定型・工業社会型」とはその性格が根本的に違います。そこでは技術開発を進めていくカギとなるのは、性能の向上というよりも、いかに新しい応用を開拓するかにある。パソコン開発の立役者となったのがアメリカや日本の大企業でなく、アップルやマイクロソフト、インテルなど、すべてアメリカのベンチャー企業であったのは、この開拓精神にあふれていたからです。

性能の向上よりも新しい応用を開拓する時代 10人のうち2人は「あまのじゃく」な技術者を

放送大学教授・技術評論家
森谷正規氏



残念ながら日本にはこれまで、こうしたベンチャー企業を育ていく風土がありませんでした。機能固定型のハイテク量産製品で成長してきた日本企業は、同質の大企業群が皆同じ方向を向くことで成功してきました。でも今後それをやるのはアジアの企業です。日本企業にとっては次第に厳しくなります。

これから日本の企業は、技術の向きを変えねばなりません。そのためには人と違うことを敢然とやる勇気ある技術者が、それを支える経営者が必要です。

いま求められるのはたとえていうと「山師」みたいな技術者でしょう。工業社会型の時代は、産業革命以来の経験で鉱脈の場所がわかってきたから、大型機械で露天掘りをするだけだった。しかし情報社会型になると、どこに何があるのかさっぱりわからない。見えない鉱脈をさがして、超高性能なドリルで穴を開けているのが現状です。ビル・ゲイツはハーバード中退のさわめて優秀な山師でした。

そうした人材を大企業が採用できるかどうかという問題はあります。しかしいくら世の中が変わるといっても、変わるものは2割で、残りの8割はさほど変化しません。企業は、8割はいまのままでもいいから、2割は違う素質のある人を探して、十分に力を発揮できる環境を整えることです。会社が「これは」と思える人材に、思い切って自由にやれというベンチャー型の仕組みをつくる必要があります。

超LSIの開発にみられるように、日本の技術者は、大量の超優秀な人材が力を合わせて困難に立ち向かうやり方で成果を出してきました。しかし得意なはずのその領域でも、一部は韓国企業に追い抜かれた。いよいよ頭を切り換えないといけません。

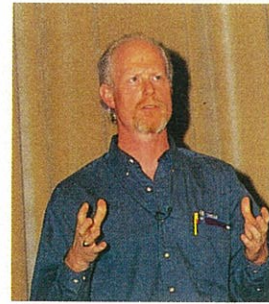
本気で探せば、日本の技術者にも10人に2人ぐらゐは「人と同じことは嫌だ」という「あまのじゃく」な人はいるはずなんです。そういうエンジニアを優秀とするのだというメッセージを、企業は出し続けなければならない。大組織のなかで鬱々としている技術者たちを勇気づけてほしいと念願しています。

森谷正規（もりたに・まさゆき）
1935年生まれ、東京大学工学部卒業、日立造船、野村総合研究所を経て、89～91年東京大学先端科学技術研究所センター客員教授、94年から放送大学教授、著書に「情報力をつける」（日本経済新聞社）、「アナログを蘇らせた男」（講談社文庫）、「いかげん！ パソコン万能主義」（光文社）などがある。

「最新米国採用セミナー」から 米国における新卒採用活動の実際

「最新米国採用セミナー」(RECRUITING主催)が
去る3月24日に開催された。

講師はスタンフォード大学就職課アシスタントディレクターのランス・チョイ氏、および米国テキサス・インスツルメンツ社人事採用担当のジェフ・グッドマン氏。大学と企業の双方の立場から、アメリカの最新の採用情報について興味深いプレゼンテーションが行われた。「works」では、おふたりの話のなかからオン・キャンパス・リクルーティングと就業体験プログラム、そしてインターネットの活用レポートを当て、日本企業が今後グローバル採用を本格化していくうえで認識しておくべき課題を探ってみることにした。



米国テキサス・インスツルメンツ社
人事採用担当
ジェフ・グッドマン氏



スタンフォード大学就職課
アシスタントディレクター
ランス・チョイ氏

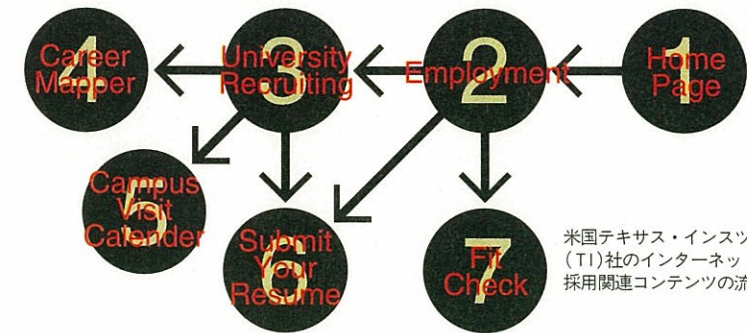
企業と大学の緊密な 関係を象徴する インターシップと COOP教育

企業と大学との緊密な協力関係でいえば、インターシップやCOOP教育といった、いわゆる就業体験プログラムがその象徴として挙げられる。一般的にアメリカの大学では、学生は自らの専門性(スキル)向上と職業に直結した学問を学ぶために大学に入学してくるケースが多い。そこで大学もこうした学生のニーズに応じて就業プログラムを用意し、学生はこれらを通じて自己の価値観に合った職業を選択していくシステムになっており、結果として企業に入ってからあまりミスマッチが起こらないようになってくる。

就業体験プログラムについて簡単に説明すると、まずインターシップとは、

Home Page

米国テキサス・インスツルメンツ(TI)社のホームページ



米国テキサス・インスツルメンツ(TI)社のインターネット上の採用関連コンテンツの流れ

特定の専門職の分野と関連づけられている専攻分野で、すでに相当な準備(所定の単位取得など)をした学生にカリキュラムの仕上げとして行われる「1回限りの仕事もしくはサービス」と定義されている。一方、COOP教育は、在学中のフルタイムの学生に対し、彼らの学問的関心やキャリアへの関心と関連深い仕事に、繰り返し就ける制度化されたプログラムである。ちなみにインターシップは、期間が主に夏期(休暇)に限定され、原則として無給。対してCOOPでは、学生は卒業するまでに丸1年かそれ以上の期間にわたり給与所得を得てキャリア関連の就業体験を終了することになる。

このようにアメリカの企業は、就業体験プログラムを通じてかなり早い時期から学生とのコンタクトを図っているわけである。今後日本企業がアメリカでの採用活動を本格化するに当たっては、この就業体験プログラムをどう取り入れていくかが大きな課題となってくるだろう。

参加申し込みが遅れてはならない「オン・キャンパス・リクルーティング」

アメリカにおいて企業が採用活動を行う場合、最も一般的な方法にオン・キャンパス・リクルーティングがある。企業が大学のキャリア・サービス部門(就職課)に申し込み、場所や日時を提供してもらい、キャンパス内で会社説明、履歴書収集、面接などを実施する。たとえばスタンフォード大学の場合、毎年約350社ほどの企業から申し込みがあり、1年前から予約してくる企業もあるという。そこで日本企業がこのオン・キャンパス・リクルーティングへの参加を希望する場合、注意しなければならないのが申し込みのタイミングである。チョイ氏が指摘するのは、「日本の企業は、アメリカの企業に比べてタイミングが遅い」ということ。特にスタンフォード大学の場合、学部によって12月と6月に卒業の時期が分かれており、「採用したい学部の卒業時期に合わせて、なるべく早めに予約することが大切」という。また同大学ではオン・キャンパス・リクルーティングのほか、キャリアフェアと呼ばれる会社合同説明会を年2回実施。さらには学生会などが特定の企業を招いて、独自の説明会を随時実施したりもしている。こうした会社説明会のあり方を見ても、アメリカの採用活動は日本に比べて、企業と大学とのより緊密な協力関係のもとに成り立っていることがうかがえる。

2 Employment

「Employment」ページ
「Job Listing」「Engineer Your Career」「Fit Check」「University Recruiting」「Submit Your Resume」「Working@TI」ページへジャンプできる



Submit Your Resume

Send Us Your Resume

We keep an up-to-the-minute database of individuals who may meet our workforce requirements either now or in the foreseeable future. Take a moment to let us know a little bit about you - what you've done, what you want to do, and how you can help TI force ahead in the digital future.

Please submit your resume to Texas Instruments by using one of the following methods:

- Resume Builder**: An on-line form that enables you to create an informative resume for direct input into TI's resume database.
- Paste and Email**: Paste your existing resume into our form and have it automatically emailed to us.
- via e-mail**: return1@llocom (send ASCII text only, do not send formatted text such as a word processor document)
- via fax**: (214) 550-4200 (set fax control to "fax")
- via mail**: Texas Instruments, Inc., P.O. Box 200111, M/S 5079, Dept. 9999, Dallas, TX 75205

© Copyright 1998 Texas Instruments Incorporated. All rights reserved.

Submit Your Resume

The TI Resume Builder will help you develop a resume suitable for TI or any other employer. Go ahead and fill in the form below and push the Submit button at the end to view it. If you are happy with it, go ahead and push the Submit To TI and have it placed in our resume database.

Form Instructions
Sample Resumes

Personal Information

Name (as you'd like it to appear on the resume): _____
Address 1: _____
City: _____ State: _____ Zip: _____
Address 2: _____
City: _____ State: _____ Zip: _____

Phone Numbers

Home: _____
Work: _____
Fax: _____

E-Mail Address: _____

Objective

Give a brief (one or two sentence) description of the type of employment or position you desire. (Please use complete verbs.)

Education

Please fill in your educational background. List schools attended from most to least recent. If the list does not contain the Degree, please type it in the text box next to the drop-down selection box.

School: _____ Degree: _____ Overall GPA: _____ out of 4.0
Minor: _____

Date of Graduation (MM/YY): _____ (OR)
Dates Attended (MM/YY): _____ to _____

「Submit Your Resume」ページ
履歴をTI社に登録することができる。これによって、現在だけでなく将来にわたって、お互いが必要を感じたときに、TI社で仕事をできる可能性が生じる

コンテンツの内容も 双方向性を重視 学生を個人として 尊重し深く理解

次にコンテンツに注目すると、ここでも双方向性を意識したアイデアが随所にうかがえる。たとえばキャリアマップと呼ばれるコンテンツは、210項目のYES・NO形式の質問によって、応募者にとって最適なキャリアプロセスを示すというものである。これによって学生は自分の適性に合った職種を知ることになり、一方、企業側は、得られたアセスメントデータを後の面接などで活用することができる。またフィットチェックというコンテンツは、主にTI社の社風や企業理念に照らして応募者の適性をチェックすることができるといえる。

全体の印象としてデザイン的にもTI協定が廃止された今後、日本企業でもT社のホームページは読みやすく、グッドマン氏は「最後まで読んでくれれば、必ず履歴書を出したくなるはず」とかなりの自信を持っている様子。またメールを通じて応募してきた学生に対しては、「受け取ったというメッセージでも何でもい

いから、返事を送ることが大事」だと、双方向性の重要性をあらためて強調する。これはインターネットとは直接関係ないが、TI社では会社訪問のために学生が宿泊しているホテルまで担当者が足を運び、それぞれの部屋で個別に面接を行っているという。面接の形式にとらわれず、さらには日本企業ではおおよそ考えられないことだが、そうして学生を個人として尊重し深く理解しようとする姿勢が、Webの活用の仕方やコンテンツの工夫にも表れているように思われる。

Fit Check

Our interactive Fit Check tool can help you see if the environment and work content suits your wants and needs.

Read the following 32 statements and rate each one on a scale ranging from "Strongly Agree" to "Strongly Disagree". Click on the "Results" button to receive a profile.

1. I prefer
A job where my success depends upon the close cooperation of team members.
Strongly Agree
Agree
Neutral
Disagree
Strongly Disagree

2. I prefer
A work environment that stays fairly constant.
Strongly Agree
Agree
Neutral
Disagree
Strongly Disagree

3. I prefer
Work that allows me free time to pursue my outside interests.
Strongly Agree
Agree
Neutral
Disagree
Strongly Disagree

4. I prefer
An organization that challenges me to extend my current capabilities.
Strongly Agree
Agree
Neutral
Disagree
Strongly Disagree

26. I prefer
Work where I contribute to significant technical or business decisions.
Strongly Agree
Agree
Neutral
Disagree
Strongly Disagree

29. I prefer
A company that promotes protecting the environment.
Strongly Agree
Agree
Neutral
Disagree
Strongly Disagree

30. I prefer
A company where people are encouraged and empowered to tackle ethical issues.
Strongly Agree
Agree
Neutral
Disagree
Strongly Disagree

31. I prefer
A job that allows me to work mostly on my own.
Strongly Agree
Agree
Neutral
Disagree
Strongly Disagree

32. I prefer
A company that encourages employees to support community involvement projects.
Strongly Agree
Agree
Neutral
Disagree
Strongly Disagree

See the Results | Reset Answers

© Copyright 1998 Texas Instruments Incorporated. All rights reserved.

I社のようにインターネット本来の機能である双方向性を十二分に活かすようになれば、学生をマスとしてとらえてきた従来の採用のあり方も大きく変わっていくにちがいない。

「Fit Check」ページ
32項目の質問に「Strongly Agree」「Agree」「Neutral」「Disagree」「Strongly Disagree」の5段階で答えることにより、TI社の社風や企業理念に照らして、フィットするかどうかを判定してくれる



Career Mapper

The Business Your Career program is a way for you to begin the process of planning the ideal career - whether you choose to work for TI or another company. It's no secret that today's job market is quite different from the one faced by new college graduates just a few short years ago. These days, it largely up to you to take the lead in determining what you want to do, how you wish to get there, and what you want to do that will lead to an interesting, challenging and rewarding future.

TI wants to help. When you complete and return the following questionnaire, we'll process the data using a special database that assesses your strengths and weaknesses and recommends the types of jobs that best suit your attitude and talents. The process should take between 30 and 40 minutes, but it's well worth the time.

It's important to note that the Career Mapper is not an employment application, but may be required prior to an invitation to visit TI. Whether you use the information to pursue a career at TI is entirely up to you. We keep this information to help us in our hiring decisions.

Before we start, it's important that you provide a brief bit of biographical information. This information will be used to search for qualified candidates worldwide. Please complete the following mandatory fields before pressing the "Submit and Begin Career Mapper" buttons: name, e-mail address or phone, level, degree, and GPA. In you provide your mailing address if you wish to receive a personalized feedback report and a copy of our "Business Your Career" planning workbook.

The Tab key will move you to the next text field.

Bio Information

Name and Address:

Name: First: _____ Last: _____
Street: _____
City, State, Zip: _____
Phone: _____

E-mail address: _____

University

Please select the university that you are currently attending.

Alabama _____
Alaska _____
Arizona _____
Arkansas _____
California _____
Connecticut _____
Delaware _____
Florida _____
Georgia _____
Hawaii _____
Illinois _____
Indiana _____
Iowa _____
Kansas _____
Kentucky _____
Louisiana _____
Maine _____
Maryland _____
Massachusetts _____
Michigan _____
Minnesota _____
Mississippi _____
Missouri _____
Montana _____
Nebraska _____
Nevada _____
New Hampshire _____
New Jersey _____
New Mexico _____
New York _____
North Carolina _____
North Dakota _____
Ohio _____
Oklahoma _____
Oregon _____
Pennsylvania _____
Rhode Island _____
South Carolina _____
South Dakota _____
Tennessee _____
Texas _____
Utah _____
Vermont _____
Virginia _____
Washington _____
West Virginia _____
Wisconsin _____
Wyoming _____

If your University is not listed, enter it here: _____

Highest Education

Level: _____
Degree: _____

If your degree is not listed, enter it here: _____

Graduation Date: Month: _____ Year: 19____
GPA: _____ (if possible)

Career Mapper

名前、E-mailアドレス、大学名など数項目を書き込み、210項目のYES・NO形式の質問に答えると、TI社の仕事にこだわらず、最適なキャリアプロセスを示してくれる

「Career Mapper」ページ
名前、E-mailアドレス、大学名など数項目を書き込み、210項目のYES・NO形式の質問に答えると、TI社の仕事にこだわらず、最適なキャリアプロセスを示してくれる



Campus Visit Calendar

Search All Schools:

University of Arizona
Arizona State University
University of Arkansas
Arizona University
Baylor University
Bradley University
Brown University
Rowling Green State University
University of California, Berkeley
University of California, Davis
University of California, Irvine
University of California, Los Angeles
California State University, Long Beach
California Institute of Technology
California Polytechnic State University, San Luis Obispo

Starting date of visit (Year):
1996
1997
1998
1999
2000

Search | Reset Selections

© Copyright 1998 Texas Instruments Incorporated. All rights reserved.

「Campus Visit Calendar」ページ
各大学におけるTI社の会社説明会の日程が一目でわかる



University Recruiting

Each year Texas Instruments recruits a number of bright, talented individuals directly from colleges and universities in the United States. We strive to find the right people for each new professional. The Career Mapper (TM) is a specially designed interactive tool that can help you discover which career may be most appropriate for you - whether you choose to apply for a position at TI or not. Once you've finished yourself with TI through the rest of our web site, take a few minutes (between 30 and 40 minutes) to answer the questions on the Career Mapper.

When you complete the process and send the results to us, we'll send back a personalized feedback report and a copy of our "Business Your Career" planning workbook. The feedback details the types of career and work environments which best suit your attitudes and interests. The workbook provides a practical, hands-on reference for your first job search.

The Career Mapper is relatively easy, absolutely free and, better yet, one of the best ways to get yourself noticed by recruiting managers at TI. You'll find the feedback interesting and useful, and you're guaranteed a response if you complete the profile.

It's important to note that the Career Mapper is not an employment application, but may be required prior to an invitation to visit TI. Whether you use the information to pursue a career at TI is entirely up to you. We keep this information to help us in our hiring decisions.

Career Mapper (TM)
An easy-to-use tool that helps you learn more about the best types of jobs for you and helps us learn more about you.

Campus Visit Schedule
Find out when we are coming to your school for an on-campus visit.

Candidate Videos
We have collected candidates into Dallas for two days of information, site tours, Dallas tours, and interviews. Here are some that visited us recently. See and hear what they have to say.

「University Recruiting」ページ
「Career Mapper」「Campus Visit Calendar」「Candidate Videos」「Submit Your Resume」の各ページへジャンプできる。それぞれ双方向性を意識したアイデアが盛り込まれている

**レスポンスチームを設けて
学生からの
問い合わせに対応**

昨年はインターネット採用元年といわれ、日本でも多くの企業がインターネットを採用活動のツールとして積極的に取り入れた。また今年には就職協定が廃止されたことで、期間を問わず企業と学生とがメールによって自由にやりとりすることが可能となり、インターネット採用がいよいよ本格的に定着していくことは間違いない。そこで米国テキサス・インスツルメンツ(TI)社を事例としてとり

あげ、採用における先進的なインターネット活用のポイントをいくつか紹介してみよう。

セミナーでプレゼンテーションされたTI社のWebで最も印象的だったのは、インターネット本来の機能である双方向性の活用の上手さである。コンテンツについては後述するとして、まず注目すべき点は、レスポンスチームという学生からのメールによる問い合わせに対応するための専任スタッフが用意されていることだ。採用担当のグッドマン氏によれば、「よい内容のホームページほど問い合わせの数も多くなるもの。多くの企業が軽視しがちなことですが、メールへの対応

は絶対におろそかにはできません」とのことである。日本企業のホームページも、昨年までは企業からの一方通行の情報提供がほとんどだった。就職協定が廃止された今年、学生からのメールでの問い合わせに対して企業がどれだけ対応できるかが注目される。

またTI社では、エンジニアをはじめ各事業部門から社員がホームページ作成のエディターとして参加。イントラネットのページも社外用に修正して活用しながら、全社的にインターネット採用に取り組んでいる。この点も、ホームページの作成を特定の部署に一任しがちな日本企業とは異なるところだ。

今月の人事 Topics



コーナー担当
中小企業診断士
社会保険労務士
西山徹也

今号より「人事よろず相談Q & A」が「今月の人事Topics」に変わります。リクルートサークルの人事相談・情報検索窓口によせられたご質問やご要望、また最近の人事関連のトピックスなどから、そのポイントをお届けします。詳細についてはフリーダイヤルでお問い合わせください。

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)

新卒採用

就職協定廃止で、各社の新卒採用は早期化、長期化、多様化(個別化・個性化)が予測されます。「面接・選考のマニュアル、事例が欲しい」という要望が増えました。3月に発行した「人員計画・採用」の虎の巻を是非、ご活用ください。またタイムリーに採用競争各社の情報を知るためには、インターネット「就職ジャーナル」あるいは合同企業説明会を覗いてみることをお勧めします。しかし今年採用予定人数が全体で2~3割増加していますし、各社とも試行錯誤の年であることは間違いありません。テクニクよりもオリジナリティー」という姿勢は学生にも、採用する企業にも重要になってきています。

春闘、初任給、賃金

賃上げについては、春闘の意味が本当に薄くなってきました。能力主義、成果主義の人事、考課、賃金への変化が定着しようとしています。学卒初任給も欧米なみに個別化していくのかもしれない。また「年俸制の年齢別平均賃金が知りたい」という要望には、どう答えてよいのか迷ってしまいました。月給制や年収管理方式でも成果主義の実現は可能であるように、年功主義の年俸制の設計も可能ではあります(そうしたいと考えているとは思いません)。学歴・年齢別の「平均」や「モデル」に代わる絶対的な基準は未確立です。相場を決める労働マーケットはまだ発展途上です。欧米と同様な職種・職務ベースのオープンな基準を持ち込

むにしても、自社の確固たる人事理念に基づく制度や成果配分方式を確立するにしても課題は山のようにあります。手段としての制度の作成が目的化していないかどうかを二考ください。

時短の早期実行の必要性

4月からの週法定労働時間40時間の適用に関して、先日、日本商工会議所が賃金計算に当たって12%を超える実質的な賃金上昇を2~3%アップにとどめる方法を示したり、それをめぐって労働基準局長と連合とのあいだにやりとりがあったりしました。しかし、works12号で説明したとおり、週法定労働時間40時間の適用を受けることになった企業の所定労働時間が44時間のままだった場合、あきらかに労働基準法違反となります。労働基準監督署は2年間の指導期間については「懇切丁寧に指導」することになっていますが、法定超えの4時間分の給与については民事上の責任として割増賃金を支払う義務があります。いずれにせよ、なんの猶予措置もありませんので、時短は早く実行する必要があります。

パート・アルバイトの有給休暇比例付与も見直し

週所定労働日数が4日以下でも週所定労働時間が30時間(35時間から短縮)以上なら、一般の労働者と同様に6カ月の勤務で10日の有給休暇が発生します。所定労働日数がこれに満たない場合には下表の日数を付与することになります。付与日は一部増加していますので注意してく

所定労働日数が少ない労働者に対する年次有給休暇の比例付与日数

週所定労働日数	1年間の所定労働日数	勤続年数										
		6カ月	1年6カ月	2年6カ月	3年6カ月	4年6カ月	5年6カ月	6年6カ月	7年6カ月	8年6カ月	9年6カ月	10年6カ月以上
4日	169日 ~216日	7日	8日 (7日)	9日 (8日)	9日	10日 (9日)	11日 (10日)	12日 (11日)	12日 (11日)	13日 (12日)	14日 (13日)	15日 (14日)
3日	121日 ~168日	5日	6日 (5日)	6日	7日 (6日)	7日	8日 (7日)	9日 (8日)	9日 (8日)	10日 (9日)	10日	11日 (10日)
2日	73日 ~120日	3日	4日 (3日)	4日	4日	5日 (4日)	5日	6日 (5日)	6日 (5日)	6日	7日 (6日)	7日
1日	48日 ~72日	1日	2日 (1日)	2日	2日	2日	2日	3日 (2日)	3日 (2日)	3日	3日	3日

[注] ゴシック部分が改正される日数。()内は改正前の日数。

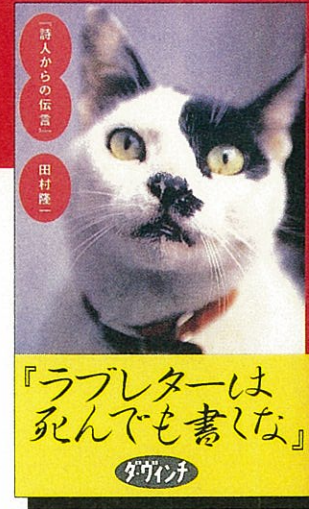
ダ・ヴィンチブックス、続々刊行!

眺めて、手にして、読んで、考えて、そして感想をお聞かせください。

お手紙、読んでます。待ってます。編集長・担当者一同



『究極の10冊物語』
ダ・ヴィンチ編集部/編
本体1165円(税別)



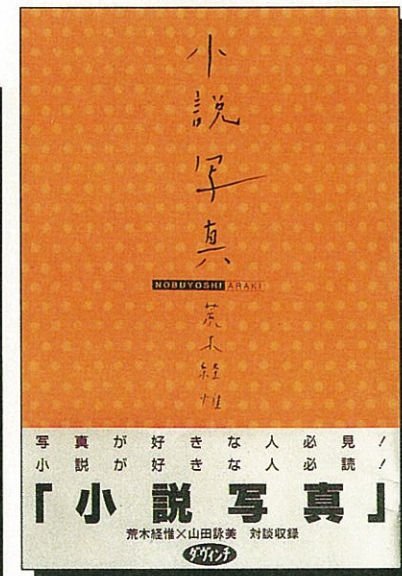
『詩人からの伝言』
田村隆一
定価971円(税別)



『自分の死亡記事を書く』
ダ・ヴィンチ編集部/編
本体1165円(税別)



『理科系の男に期待します。』
ダ・ヴィンチ編集部/編
大田垣晴子/画
本体1165円(税別)



『小説写真』
荒木経惟
本体2524円(税別)



『モナリザの告白』
ダ・ヴィンチ俳句傑作選集
鈴木真砂女・葉まどか/選
本体971円(税別)

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

発売/メディアファクトリー 東京都中央区銀座8-4-17 ☎0120-169-005





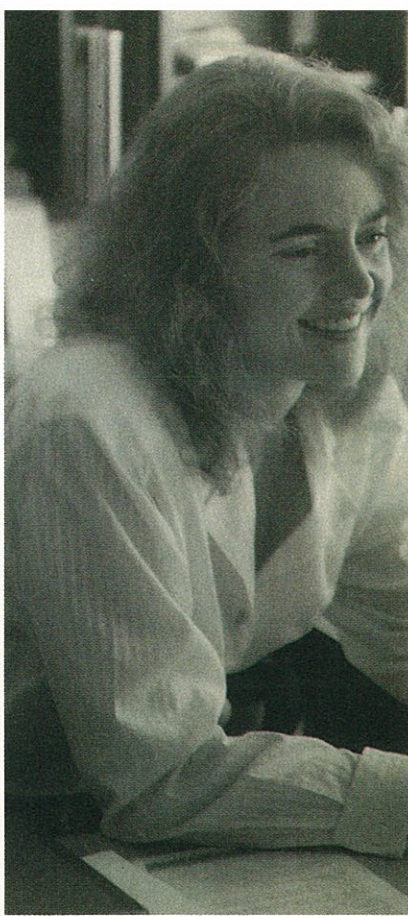
JAVAの大ヒットによりできたサン・マイクロシステムズの子会社、クパチーノにある「JavaSoft」

キャリア・アップ転職には 運動神経のようなものが必要!?

ひとつの所にいるのは発展性がない

私が英国の大学院よりアメリカに帰国したのは1984年のこと。ちょうど自由化を目前に控えた日本の金融市場へあらゆる外国銀行が我も我もと対日進出を急いだころだった。慌てふためいた進出は混沌とした状態をも導き、社内の管理体制も未熟なままバイリンガルな留学帰りを多量に採用した。そしてこのとき私も採用された。投資銀行が何であるかもよくわからないまま、突然生きた馬の目を抜く世界に入り込み、しかも混沌とした社内政治のなか、入社して間もなく本能的にここでは自分は伸びないのでは……と感じ、早くも転職を考えた。ところが、「石の上にも3年。どんな状況でもガマンして3年もたてば何か芽が見えてくる……」と日本にいた親戚や友人たちからは一様に転職を反対された。私はこのアドバイスに耳を傾けず、結局は他の米投資銀行に転職したが、たった一年たらずの最初にいた米銀の経験が買われ、給料は20%増となり、知らずにキャリア・アップ転職をしていたのだった。

JAVAの仕掛け人キム・ボレーゼは、大成功したピーク時にサンを退社し「マリンバ」を起業した



自分の売り時をかき分ける

株はピークで売ればだれも損をしないのだが、どこがピークかわからず、もつと高値になると欲が出るために損をするというのが一般の人々だ。

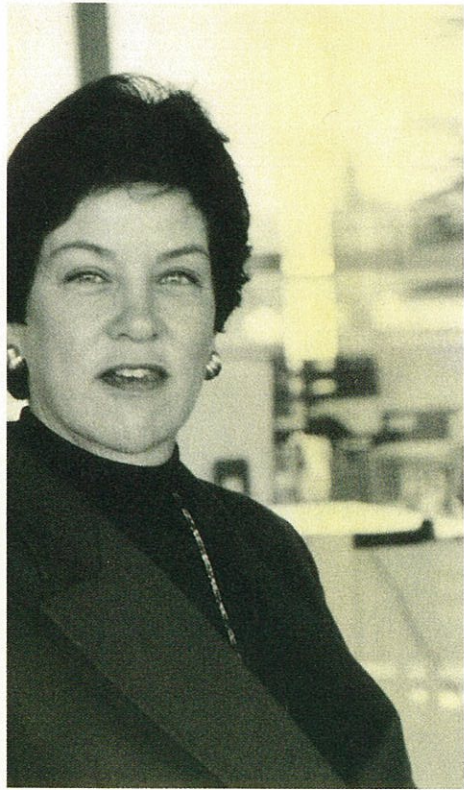
自分をジョブマーケットに高く売るのもこれに似ている。ひとつの会社で何らかの成功を収めた際、これに乗じてもっと成功することを期待し、社内での昇進を期待するのは日本のサラリーマン的発想、これでは売り時を失う。ここシリコンバレーではこのときこそ次の職へジャンプする高値売りの絶好のチャンスなのだ。インターネットブームのなか、サン・マイクロシステムズの開発したJAVA（インターネット上で使えるプログラム言語）は当たり、久々のヒット商品となった。この仕掛け人はなんと当時29歳の若手マーケティング・マネジャーのキム・ボレーゼという才媛だった。

キムは「JAVA」という商品名を作り出し、すべてのマーケティング・プランを練り、マーケットを固め、あつという間にシリコンバレーのナードたちをJAVAブームに巻き込んだのだった。しかし彼女は大成のピーク時にサンを退社してしまった。日本企業なら、業績に応じて昇進、昇給などというところだろうが、ここでは大成を収めたら、もうその企

その後さらにニューヨークで別の投資会社に転職、同職でロサンゼルス転勤後しばらくして退職。日本に帰る今度は親方日の丸ならぬ親方星条旗のもとに勤めた、というめまぐるしい転職歴をもっている。93年に約10年ぶりにシリコンバレーに戻ったのだが、10年間にわたる自分のレジュームを見てため息をついた。「なんとという転職歴。これではひとつの所に勤めきれないというネガティブな批判を受けそう。こんなレジュームじゃ、もうどこも雇ってくれないわ」とブツブツ言っていた私に、主人をはじめとするシリコンバレーのプレーヤーたちから「何をバカなことを言っている!」と喝を入れられた。「ここ（シリコンバレー）じゃ、そんなことはネガティブな要素ではないどころか、ひとつの所にずっといる奴のほうが発展性がないとみられるんだ」と。

キャリア・アップ転職の達人たち

昨年7月より、ジャストシステム出版のジャストモアイ誌にテクノロジ産業で活躍する女性たちを紹介するエッセイを書かせていただいているため、この地で成功



26年間に11回の転職を経て、テクノロジ・リサーチ会社のCEOにのぼりつめたジュディス・ハミルトン



業にはない。キムは自分の売り時を知っていたのだ。ベンチャー・キャピタリストからの投資を受け取り仲間3人を連れて起業、「マリンバ」というスタートアップの社長となり、今やすっかり業界の有名人となるほど自分の売り込みにも成功した。まさにマーケティングの達人なのだ。

いま彼女は32歳であるが、彼女がピーク時に欲を出し、サンに役員にでもなろうなどとヤボな考えを起こしたら株価を落とし、このような華々しい転身にはならなかったのである。

船の沈む前に逃げるネズミのカン

ネズミは本能的に沈む船から逃げるといった話を聞いたことがある。ここでの賢いネズミたちもそれをかき分けるのが早い。転職の運動神経は自分をピーク時で売るスキルだけではない。あやうい場所から逃げ出すスキルも運動神経の重要な部分だ。船の中で十分に自分のスキルを磨き経験を積み、自分の商品価値を高めることに専念する。しかし船が沈む前には、しっかりと安全な船に乗り込んでいよう。

特に80年代後半のバブル最盛末期には、投資銀行や不動産業界でこうした神経が必要とされた。カナダの大手不動産会社で取締役をしていた某イタリア系米国人B氏

している女性たちのレジュームを多く見る機会に恵まれた。彼女たちは、皆あらゆる分野での成功者たちだが、そのレジュームを見ると本当にキャリア・アップ転職の運動神経のいい人たちがばかりだという共通点があるのに気づく。たとえば、ファースト・フロアというインターネット関連ソフトウェア会社のCEO（経営最高責任者）で、現職につく前にはデータクエストという500人以上の社員をかかえるテクノロジのリサーチ・コンサルティング会社のCEOをしてきたジュディス・ハミルトン女史は1966年、大学院在学中に21歳でドイツにいった米軍用のソフトウェアを作る会社に初めて事務員として就職。その後26年の間に11回の転職を経て、92年に前述のデータクエストのCEO、そしてテクノロジ関連企業数社の役員を務めるほどのVIPになった。ジュディスの26年間の転職ぶりは本当に見事なものだ。それぞれの職で短期間の間に成功を収め、収めた成功をバネにより有利な条件のもとへ転職。しかも勤務先が小売業のなかのデータベース部だろうが、六次監査法人のテクノロジ・コンサルティング部だろうが、着実に自分の財産となるバックボーンを太らせてきている。彼女の場合、それはテクノロジ・マネジメントという一語に集約され、今や全米でも屈指のテクノロジ企業のCEOとしてヘッドハンターに追われる身だ。一見まったく違った業種を派手に転職しているようだが、長期的に財産となるものをコツコツと築いているのだ。

は、ここでのキャリアを高値で売り、他の英国系不動産会社のロサンゼルス支店長として破格の条件で乗り込んだ。B氏が転職した数カ月後にそのカナダの不動産会社が倒産したと新聞発表があった。その後いよいよバブルもはじけ、不動産業界は不況にみまわれ転職先のロサンゼルス会社も傾きかけたところ、もう彼はニューヨークの別職のエグゼクティブ・デスクに座っていた。バブル崩壊後、皆があえいでいるとき、相変わらずカリブのパカンスでスイスイと泳いでいた彼はやはり、ジョブマーケットでもうまく泳ぎきるスキルにたけていたのである。



シリコンバレーで最も高級とされているインローパーク市のSand Hill Road(サンヒルロード)のオフィス風景。まるでカントリークラブのよう

日本では優秀なサラリーマンをしていた人が駐在や企業留学などで渡米、生活のしやすさや起業家のつくる独特のシリコンバレー文化の魅力に魅せられて日本の会社に戻らず、そのまま米国に住みつくケースがある。ところが往々にして日本の大企業で優秀といわれていたサラリーマンほど、いざ転職して米国のビジネス界に入ると大変苦労するようである。

日本の一流大学出、そしてさらに米国の一流大学院でMBA(経営学修士)を取ったような優秀な人材が米国ビジネス社会でうまく乗り切っていけないのは、大企業の社内での競争に打ち勝つことのみをみだして、まさにこうした反射神経にも近い転職の運動神経にうといのがひとつの原因のようである。



エマ・クロックフォード スタンフォード大学で修士号取得後、オックスフォード大学大学院で経営学を専攻。その後、東京、ニューヨーク、ロサンゼルスで投資銀行業務を歴任し、後に東京の米国大使館でアート・エンタテインメント・サービス産業担当の商務官として勤務した。現在はサンフランシスコ・ベイエリアシリコンバレーでマネジメントコンサルティングをするかわら、ライターとして日米の雑誌にエッセイなどを寄稿している。

自分の市場価格を知る「場」としての大学院

5年間で変わってきた社会人大学の現場から

青山学院大学国際政治経済学部教授 YOKO ISHIKURA

石倉 洋子



撮影/岩瀬博一

社会人を対象とした青山学院の大学院、国際ビジネス専攻のコースで、経営戦略のクラスを教えるようになって5年が過ぎた。この間に、大学院をめぐる環境は変化している。一時見られた社会人大学院ブームは一段落してきたようである。

一方、企業ではいわゆる終身雇用制や年功序列制が見直され、年俸制、専門職制度、階層や管理職の削減、希望退職制度、業績評価など人事制度が大きく変化している。このような変化のなかで、企業に勤める社会人を対象として、21世紀に通用するマネジャーを育成、開発するという目的で始められた大学院では実際に何が起きているのだろうか。

自費で大学院に通う社会人

私の教える経営戦略のクラスは、講義形式ではなく、ほぼ毎回かなりの量の教材（英語と日本語の論文・ビジネス雑誌の記事・ハーバード・INSEADのケースなど）を各人が準備してきたうえで、テーマに沿ってクラス討論やディベート、ロールプレイをする参加型である。クラスの規模は最大でも40名程度である。ここ数年、連絡には電子メールを使い、教回には英語で議論をするようになった。

学生の平均年齢はこの5年それほど変化が見られず、30代前半と推測される。女性の比率は年ごとにバラツキがあり、少ない年は全体の10%以下、多くても25%である。ほとんど全員が会社派遣ではなく、自費で来ている。いくらか変化が見られるのは、出身業界である。

5年前は製造業出身者が比較的多かったが、最近では金融業・情報サービス業が目につく。また毎年必ず、会社に内緒で来ている学生が数人いる。その理由は、「大学院にいつているという」と遊んでいると思われる」ということらしい。

自己の市場価値を認識する場

こうした点に加えて最も重要なことは、ほとんどの大学院生が間接的に会社を超えた世界における自分の力を認識することである。業界は違ってもほとんど同年代のビジネスマンとともに、毎週同じ資料を読み、理解し、意見をたたかわせるなかで、次第に「自分の力」（これは体力や精神力ももちろん含む）を客観的に見る、結果的に知ることになる。そしてこれが、自分のキャリアを考えるうえで重要なカギになる。なぜなら、企業はクロージドシステムからオープンシステムへ、ビジネスマンが何もかも中途半端なゼネラリストからはっきりした武器やスキルを持つスペシャリストやゼネラルマネジャーへ、という大きな流れは今後いつそう進むからである。

そのようななかで、自分の市場価値を知り、それを高めることの重要性は、転職するしないにかかわらず、増していくだろう。それなのに、人事制度が変わるとき、会社内での自分の力が見当がついても社外での自分の力がどの程度かわからない、というのは大きな不安となる。実際、私が過去担当してきた経営戦略のクラスに限ってみると、約130名のうち転職した者は20名程度と、アメリカのビジネス・スクールほど多くない。自分は外でもかなり通用すると実感し、いまいる企業が自分にとって最も良いのか見直して転職に結びついた人もいる。転職を真剣に考えた結果、会社に残ることにした人もかなりいる。また、講座を担当し始めたころのクラスのほうが転職者が多かったが、雇用環境が厳しくなったこともあり、最近のクラスでは転職者が少なくなっている。

最近よく聞かれる個人対象の経営やキャリアに関するセミナーに出席すると、「自分の市場価値はどうしたら知ることができるか」ということへの関心の高まりを実感する。直接ではないが、自分の力を知り、それを伸ばそうとするひとつの「場」が大学院ではないだろうか。

MBAをとっても、ただの人

大学院に来る目的・狙いについては、日本で社会人対象の大学院が始まった初期のほうが、MBAや修士に対する期待が大きかった。MBAをとればなんとかなる、それだけで新しい世界が開かれる、転職が可能になる、という「幻想」を抱いて大学院に来た人もかなりいたようである。実際、私の前職が経営コンサルタントであったこともあってか、よく転職の相談を受けた。それも修士さえとればなんとかなる、という淡い期待が大きくて、私のほうがとまどったほどだった。

最近も相談を受けることはあるが、自分の年齢・履歴・実力でこの会社に勤めることは可能か、それにはどうしたらよいか、あるいは、コンサルタントの生活はどんなものかという具体的な質問が多い。それだけに足がついてきたともいえるし、修士を持っていても、企業の見方が変わるわけではない、という当たり前の事実を多くの人々が認識し始めたからであろう。

つい先日、クラスの合宿で大学院に来た背景を聞いたところ、修士をとればなんとかなると思っている人の割合は減っているようである（もちろん「修士をとればいまいる会社で自分かしている提案に箔がつく、重みが増すのでは」と期待している人もいた）。

最近の傾向として、社会人が大学院へ来る目的は多様化している。「会社では雑巾のように使われ、帰宅すると寝るだけという生活が続き、このままでは大変だと思つた」「会社で問題に直面したとき、上司や仲間になすねてもどうアプローチしたらよいかヒントが得られず、なんとかしたいと思つた」という現状への漠然とした危機感をもつて来る人もいる。

またなんらかの形で会社以外のネットワークをつくりたい、という外の世界での「何か」を期待する人々、人事制度が変わるなかで、自分に力をつけたい、と考える人、知的刺激（大学院が知的刺激を与えているか、は別として）を求めている人々もある。

大学院で得るもの

実際に大学院では、彼らの抱える問題への解決のヒントが得られるのだろうか、力がつくのだろうか、知的刺激を得られるのだろうか。

私のクラスの学生のアンケート結果や話から総合すると、彼らが評価するのは、まずは、会社以外の、一応自分に投資をして力をつけようという意欲を持つ人々とのネットワークである。そして、「自分の業務」という狭い範囲を超えた業務・企業・業界と接触できることや最近経営の分野で脚光を浴びている考え方やモデルの理解とその応用。また、問題のポイントのつかみ方、グループ作業のやり方、時間の有効な使い方のノウハウなどであるようである。

クラスではさまざまな業界を取り上げるので、自分の業界の特殊性が認識できたり、自分の業界への新しいヒントが得られることもある。自分の勤める業界の将来性に疑問を感じて、退職してしまった人もいれば、毎日仕事に追われるなかでは考えることのない情報技術の経営や働き方への影響などに目が開かれ、ベンチャーを計画する人もいる。

一方、自分の勤める企業の力に対して、いままでよりずっと尊敬の念を持つようになる人もある。1日24時間しかないなかで、仕事も家庭も大学院もバランスをとらねばならないため、時間に対する感覚も変わる。利害関係のない人々とグループ・プレゼンテーションをすることによって、いかに協力して効果を上げるか、聞いている人にわかりやすい説明をするか、などが実感として得られるようである。

いしくら・ようこ 1971年上智大学外国語学部を卒業後、フリーランスで会議の通訳、翻訳、企画に従事。80年米バージニア大学大学院経営管理修士(MBA)取得、85年ハーバード大学大学院経営学博士(DBA)を日本人女性として初めて取得。その後マッキンゼー社でのコンサルタントを経て92年より現職。大学院で経営戦略論、カーネギーメロン経営大学院と共同で行うマネジメントゲームを担当。95年よりバージニア大学ビジネス・スクール客員教授、96年よりエイボン・プロダクツ非常勤取締役。著書に「組織のコアスキル：その革新と活用」(NTT出版)、「異質のマネジメント」(共著、ダイヤモンド社)、「ワークスタイル革命」(共著、大蔵省印刷局)など。

金 泰源

キム・タエウオン

株式会社イミコム 代表取締役社長



取材：文/千葉望 撮影/栗原克己

沖縄でコンピュータをつくるといったらウチナンチューは「無理だ」と言う。モノづくりはできないと思っているから。でも私はちゃんと実現しましたよ。

●韓国生まれの海軍軍人 沖縄唯一のコンピュータメーカー、株式会社イミコム。その経営者が金泰源である。1940年に韓国・慶尚南道に生まれ、志願して海軍軍人となる。やがて軍から派遣されてアメリカのコンピュータ専門学校に留学。ここで軍事用の高度なコンピュータ技術と英語を身につけた。69年、アメリカの民間企業ユニバックスに韓国人社員第1号として入社。アジアの米軍基地で、コンピュータ技術者として働くようになった。やがてユニバックスの日本拠点に欠員ができたため来日。当時は韓国人にビザがおりにくく、すつたもんだの末にようやく日本に来ることができたという。

「東洋のラテン民族」といわれる韓国人らしい、はじけるような笑顔。達者な日本語に時折お国なまりが交じる。米日当初はまったく日本語が話せなかったとは信じられないが、顔が日本人と区別できないので話しかけられると困り果てたものだとか。当時の日本は70年安保を翌年に控えて大学紛争がピークを迎えていた。「東府中で1年暮らしました。日本中の基地に出かけてコンピュータの仕事をしてたんです。当時の私の給料は1500ドル。1ドル360円の時代で、日本人の同僚は50〜60ドルしかもらっていなかったから私は高給取りですよ。そして沖縄復帰の年に初めて沖縄に行きました。独立は83年。妻はアメリカに行きたかったようですが、もう私も中年だったし、すっかり沖縄人になっていました。子供たちは日本で生まれて日本で育っているんです。そこで沖縄でコンピュータ会社をつくりました」

このときの会社が「ホザンナコンピュータ」。敬虔なクリスチャンである金らしい社名である。「ホザンナ」は英語仕様のコンピュータのみ扱うメーカーだったのでやりやすかったという。この時期に金は台湾の関連業界のなかに太い人脈をつくり上げた。台湾で部品を買いつけ、沖縄で組み立てる。最終工程を沖縄でやっているからこれも「メイド・イン・ジャパン」である。しかし順調に成長し売り上げが5億円に達したとき、金はあっさり部下に会社を譲った。そして今度はイミコムを立ち上げ、より困難な課題に取り組んだ。日本語仕様のコンピュータを沖縄でつくるという試みである。

韓国生まれのアントレプレナーが 沖縄で成功させた「モノづくり」

「日本人は日本のコンピュータが世界最高だと思っ
てませんか？ でもこれは間違い。世界の動きのなかでも
遅れているほうだと思っ。たとえばIBM機の脳は真っ白
でいろいろなソフトを自由に使えるけれど、日本の代表
的なパソコンはROMのなかに日本語を入れちゃったも
のだから、世界的ないいソフトがすぐに使えませぬ。い
ろんな無理をして、人手をかけて日本語仕様に変更する
からお金もかかります。でもいままらそうしちやったメ
ーカーに責任を取れといっても始まらない。それなら大
手の手が届かない分をわれわれがやるうというわけです」
沖縄ではモノづくりが根づかないといわれてきた。「ヤ
マオンチュー（本土人）」も「ウチナンチュー（沖縄人）」
もそう信じ、特に疑念すら抱かなかつたのである。金が沖
縄で日本市場向けのコンピュータをつくる会社を立ち上
げるといったとき、まず無理だといったのはウチナンチ
ューである。

「ばかげた発想ですよ。沖縄には以前はすばらしいモノ
づくりの伝統があったのにな。台湾に行くに18階建ての
ビルに18社、小さなコンピュータメーカーが入居してい
ます。みんな自社ブランドを出しているんですよ。彼らに
きて、なんで沖縄でできないの。日本人はみんなコンピ
ュータは大企業かやると思っているわけですよ。だけど台
湾ではできあがった部品を集めて相性を見ながら組み合
わせる。同じ部品を何百社もの部品メーカーがつくって
いるから安くなるし、ちよつとプラスチックがなければ
少しぐらい高くても買いますよ。彼らの部品を使ってベ
ストな日本語環境をつくる。それができれば日本市場で
も売れる製品ができます。数年前までは、『日本で台湾製
のコンピュータなんか売れんよ！』と言っていたもので
すが、いまやエイスアが世界一になり、そんなことをいっ
ていたからこの進歩についていけない時代になりました。
沖縄も本土企業の利用場であることから脱皮して、

ノウハウとお金を落とせるように考えないといけない。
そして若い人たちに技術を残さなければ」

●沖縄の学生の就職率 おおざっぱにいうと、沖縄の大
学を卒業した若者たちが県内で就職できる割合はわずか
に4割。沖縄で暮らしたいという気持ちがあつても就職
先がなければ外に出ていかざるをえない。観光だけでは
雇用を支えきれないし、技術を持った優秀な人材も育た
ないという悩みがある。

イミコムは昨年8月期の売り上げが2億円。1年前は
700万円だったというから、まずは順調といえるだ
ろう。中途採用で人材を確保し、台湾から買いつけた部品
を組み立てて最適な日本語環境をつくり、大手メーカ
よりも相応しい価格で納入する。最近では岡山県庁やN
TTにイミコム製のコンピュータが多数納められた。今
後は大手メーカ（OEM）（相手先ブランドによる生産）
を狙っていく。オフィスは明るく、若い社員が多い。根づ
かないといわれたモノづくりが、ここではちゃんと実現
されている。

「日本の品質管理は非常に厳しくて1000のうち1不
良品があつてもだめ。でも世界的にはそこまで求めてい
なかつたりする。台湾あたりだと10回動かして1回うま
く起動しなくても許容範囲。本土のメーカと並みにでき
なくても、不良品率を5%に抑えることは沖縄だつてで
きますからね。海外に対してはこれでもすごい競争力だ
ですよ。そこから始めて、だんだんよくしていけばいい」

中国・台湾・韓国と日本の間で 沖縄を有効なバッファにした

金によれば、沖縄の地理的条件はコンピュータの情報
収集に実に有利なのだという。ただし、受け取る人がいな
い。台湾にはアメリカの最新情報が入つていくが、沖縄の
人間がその気になればその生きた情報を1週間後には手
に入られるのである。これが東京だと1カ月遅れてしま
う。コンピュータの世界では相当の遅れといつてよい
だろう。

- Publisher 田畑千秋
- Editor-in-Chief 松永真理
- Cover Design & Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- Art Director 若田友康
- Editors 綿貫陽子/波田野匡章/小野晶子
- Proofreader ディクシオン
- Media Planning Managers 橋本ひろみ/大久保幸夫/西山徹也 水谷智之
- Special Thanks to 田中信彦/千葉望/山田丙吾/岩瀬美都理 海原修平/岩瀬暢一

worksについてのお問い合わせは
TEL03-3575-6204

works編集部 綿貫/波田野

リクルートサークルについてのお問い合わせは
TEL03-3575-7244

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
TEL0120-74-5252

FAX03-3575-5254
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

TEL0120-74-5858
FAX03-3575-5254

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。

works
次号の発行は
6月10日です
from Editors

●新入社員の服装を見ていると、リクルートスーツが案外少ないのに気づきます。では紺のスーツをどこで多く見かけるかというと、大学構内だったりします。もし就職活動という通過儀礼のためのスーツとしたら、実にいい話です。協定廃止に伴って、そろそろ紺一色からの脱皮も期待したいものです。(松本)

●特集でご紹介した、匿名でスキルや業務経験をエントリーできるシステム「Skill-Career」の登録に試験

的に自分もトライ。ところが具体的に登録できるスキルが皆無に近いことに気がついて愕然としてしまいました。将来こういうシステムが普及してしまえば、スキルの版がきつと登場するはず。スキルの明確化が必要になります。(綿貫)

●「最新米国採用セミナー」に参加して感じたのは、米国では就職・採用に関して、学生を中心に大学、企業がお互いの立場を考えた取り組みを行うことにより、三者が非常に密接な協力関係を築いているというこ

とでして、日本での就職協定に関する議論の内容と比較して、日米の違いをより強く感じました。(波田野)

●5年間営業として採用のお手伝いをしてきました。よ、採用担当者の方が、「意欲のある人が欲しい」とおっしゃっていましたが、やる気というの、受け入れる側と入社する側の相互理解があつて初めてのものではないかと常々思っていました。こういうテーマも今後ぜひ掘り下げていきたいと思っています。(小野)



リクルートサークルセミナーのお知らせ

新任人事担当者のための『実務養成講座』

- 5月26日(月)「人事・社会保険・給与の実務」
全国社会保険労務士会連合会常任理事 東京都社会保険労務士会副会長 大槻哲也 氏
- 5月28日(水)「労働関連法規のケーススタディ」
人事・労務専門弁護士 高井伸夫 氏
- 6月3日(火)「人事関連諸制度の作成・改定」
人材開発研究会代表 荻原 勝 氏

場所——東京・リクルートGINZA8ビル 1階第一会議室 10:00～17:00
参加費——●リクルートサークル会員 1名 40,000円(3日間)
●一般 1名 60,000円(3日間)
●リクルートサークル会員で、セミナー年間フリーパスをご購入の方は1社2名様まで無料でご参加いただけます

労働関連法規の改正と今後『激変する労働市場と人事戦略』

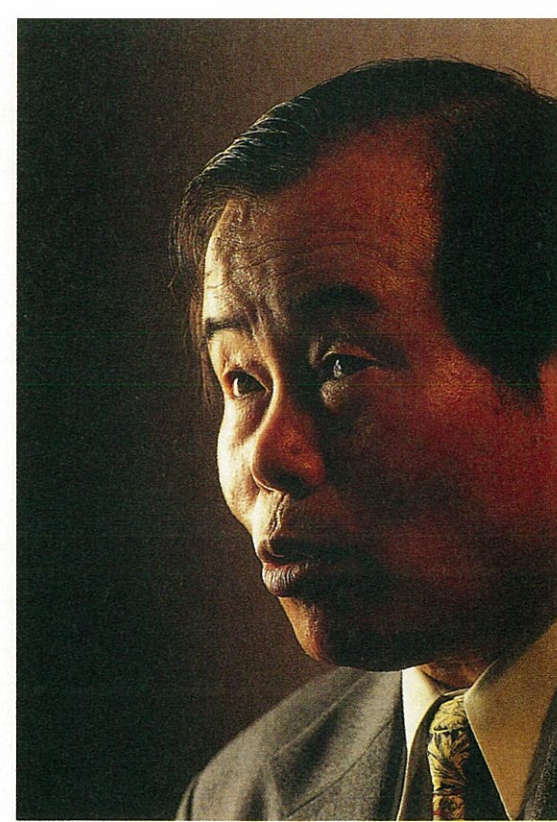
5月29日(木)第1部「労働市場の規制緩和と今後の人事戦略」
14:00～17:00
慶應義塾大学経済学部教授 経済審議会専門委員、産業構造審議会委員 島田晴雄 氏

第2部「男女雇用機会均等法の改正と今後」
産能大学経営情報学部助教授 中央労働基準審議会委員、男女雇用機会均等問題研究会委員 江上節子 氏

場所——東京・リクルートGINZA8ビル 11階ホール
大阪・渡辺リクルートビル B2ホール
名古屋・日土地名古屋ビル 14階ホール
※大阪・名古屋会場は同時衛星放送での開催になります

参加費——●リクルートサークル会員 1名 5,000円(東京) 1名 4,000円(大阪・名古屋)
●一般 1名 15,000円(東京) 1名 13,000円(大阪・名古屋)
●リクルートサークル会員で、セミナー年間フリーパスをご購入の方は1社2名様まで無料でご参加いただけます

お問い合わせ先
リクルートサークル事務局 田中朋子
TEL 03-3575-6225
FAX 03-3575-5254
E-mail: tanaka@r.recruit.co.jp



プロフィール
韓国生まれの57歳。日本で仕事をすると、長男に金家を託したい父親は大反対。しかし本人はすっかり沖縄に根づき、「私、外国人だと思っていないです」と言う。家族は妻と一男一女。日本と韓国の文化に育った子供たちは海外に飛び出し、ボーダーレス時代を生きようとしている。

「台湾の人たちはいいですよ、日本人、サンプル好きよ」
つて。サンプルを持ち帰って日本で検討する。それで結論を出すまでに3カ月。でもそのころには新しい機種が出てくるでしょ。どんどん遅れていっちゃう(笑)。その点飛行機でわずか50分の沖縄は有利ですよ。
それに台湾の人は沖縄を日本だと思っていない。琉球だと思っているから、日本に対するモヤモヤした感情も沖縄に対してはぶつけないのです。文化的にも近いのですね。これを活かさないのはもったいないです」

●台湾の沖縄認識
台湾は公式には沖縄を日本領土と認めていない。確かに沖縄は独自の文化を持ち、アジア各国と交易し、中国に対する朝貢外交を展開する王朝国家であった。沖縄というよりもむしろ「琉球」と考える台湾の認識が、沖縄を日本との緩衝地帯にしている。
「台湾だけじゃないですよ。中国や韓国とのパッパアにもなれるはずですよ。彼らは沖縄に来てこそその国という感じがあまりないと思う。私自身がそうですよ。日本にいますというより済州島にいますみたいな気分です」

日本語、英語、そしてもちろん韓国語(中国語もある程度はできる)。自由に3カ国語を操る金の耳には、普通日本人には話さない裏話も聞かせる。たとえは取引先である日本人ビジネススマンに対する不満である。
「日本の人のよくない癖ですけれど、大手企業の人とはくに取引先を『下請け』だと思っただけ。だから意識してなくても傲慢な態度になる。台湾の人たちはどんなに小さい会社でもプライドがあるし、対等の関係だと思っているから腹を立てるんです。ちょっとした物言いで、通訳が顔色を変えるシーンを何度も見ました。これはアジアのどこでも同じだと思う。うんと気をつけないとね。人間は感情で生きているんだから。日本は本当にアジアのリーダーにならないといけないのに、なれないのは悲しいですよ」

ミニ・シリコンバレーに第三店頭市場 お金と人材を集める夢を追いかけて

すっかり沖縄県人になった金は、以前沖縄県の大田昌秀知事に、「日本国籍は取りたくないが琉球国籍なら取ってもいい」と言っただけだ。県の経済界で重きをなし、さまざまな委員会のメンバーになっているし、地元の仕事活動にも熱心に参加してきた。それだけに沖縄の経済的自立と新しい魅力づくりにかける情熱は強い。

「私はここにミニ・シリコンバレーをつくりたいんです。これまで沖縄はハコモノをつくるばかりだったでしょ。それをやめてここにフレッシュなものを入れ、外に発信すればいいんです。ネットワーク、コンテンツ。そのためには優秀な人を動かさないとね。世界の頭脳を集める。たとえばロシアの技術者は月1000ドルでも来ると思っています。お金の問題もあるけど、この環境だもの！このミニ・シリコンバレー構想には台湾はずっと興味を持っていてるんですよ。石垣島や与那国島にもね。それから香港は中国に返還された後いまままでの香港じ

やなくなるでしょう。そこで沖縄に第三店頭市場をつくらう。東南アジアマーケットの会社がここで資金調達するわけです。規制緩和してくればどんどん入ってくると思いますよ。たとえは店頭公開するのに利益が3億なくちゃいけないなんて無理です。売り上げを3億上げるのにハイハイいってるとんだから(笑)。もっと小さな会社が資金調達できるようにする。ただし自己責任でPRするし、投資家も自己責任だということを明確にすればいいんです。これ、私の持論ですがみんな理解してくれない(笑)。いつもそうなんです。無理だ、できない。沖縄の国際都市構想がありますが、発信するものがなければそれも実現しない。簡単なんです。お金を発信するならば必ず知恵も情報も集まってくる。でもこれはだれかがいわないとわかってもらえないでしょう？だから私がいうんです」

●社長の公算
いま金は、年俸制で社長を公算するといふアイデアを練っている。社長は永遠に社長ではない。アメリカ並みにCEO(最高経営責任者)は短命という感覚を持ってほしいと金だと考えている。またイミコム(資本金を5億円にするつもりだ。世界にはばたかためにはそれぐらいの資本金が必要だと考えているからである)。

「私はね、経営者に冒険心、忍耐力、そして勇気があればあとはスタッフが動いてくれると思っっています。とにかく若い人を育てて、沖縄を夢のある、自立した土地にしたいね」

最近金は、本土のメディアから沖縄を代表する経済人として取材を受ける機会が増えてきた。講演の依頼もひっきりなし。ちょうどこの取材の直後には与那国島の経済人向けの講演が待っていた。これ以上引き受ける仕事に差し障るほどである。社長業や沖縄の財界活動に加え、自ら私財を投じてつくった長老教会派の教会活動も忙しい。そのうえ、韓国版ジェットロの駐日代表も務める。「なんか、急に取材が増えちゃって、どうしてかねえ。私ぐらいいか取材される人間がいらないじゃ困るんですよ。ハハハハ。せっかく沖縄が注目されてるんだから、もっとみんなで頑張らないとね」 (文中敬称略)