

変わる! 人と組織の関係

[ワークス]

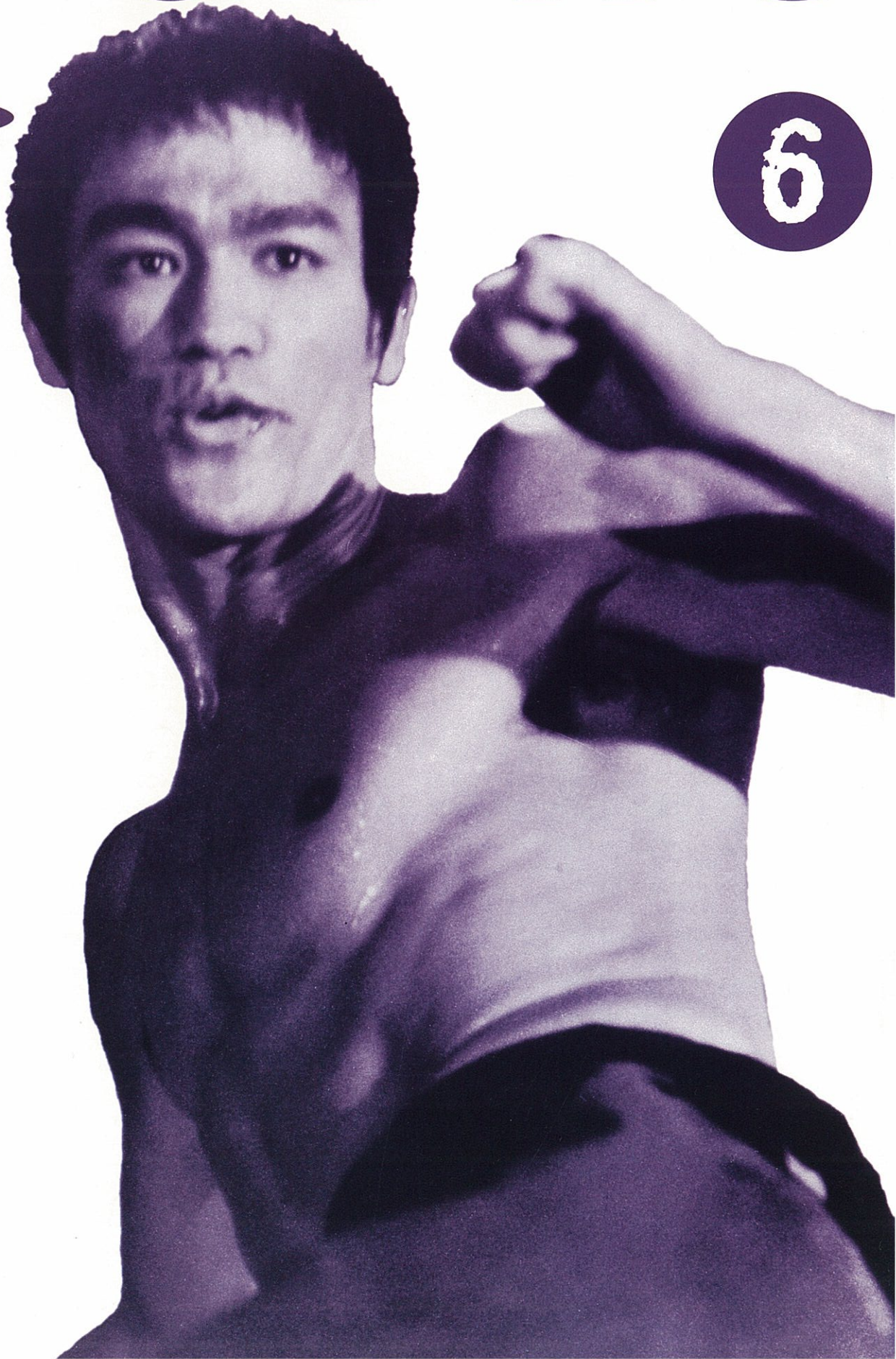
No.15 Jun.1997

works

特集

ハイキャリアの出向者が
経営を変える

6



C O N T E N T S

特集..... 4

ハイキャリアの 出向者が 経営を変える



人材流動化の
新しい流れ

出向先企業と出向者の声..... 8
経営課題に対してどのような人材を必要とし、受け入れるためにどのような取り組みをしたのか
中外貿易/日本スーパー工業/トーキョーメンキ/ジェーシー・フーズ/丸茂電機

出向(転籍)者の声..... 18
どのようなキャリアを築いてきたのか、転進に際してどのようなことを考えたのか
宮崎順介氏●フォーバルクリエイティブ/安部統男氏●エーオンワランティサービシズ/
神田卓司氏●コンピュータエンターテインメントソフトウェア協会/中雄政幸氏●国際青少年育成財団日本事務局

インタビュー..... 18
主体的な働き方をする、それが人生後半期の本当の成熟

広島大学助教授・教育学博士 **岡本祐子氏**

出向元企業の声
ハイキャリア人材の転進を成功させるためにどのような取り組みを行っているのか
●伊藤忠商事 ライフプラン室長 永田直巳氏..... 17
●松下電器産業 キャリア開発室参事 真田啓志氏..... 21

ハイキャリア人材を活かすためのポイント..... 22
●リクルート キャリアマーケティング室 中村博之

インタビュー..... 23
どこでも通用する「ポータブルスキル」は「良質の経験」で身につく
神戸大学経営学部教授 **金井壽宏氏**

特別企画/ '97新卒採用レポート..... 26
就職協定廃止元年 ネットワーク世代が就職活動をこう変える!
優秀な学生ほど企業の素人扱いに見切りをつける

変わり始めた新卒採用
応募者の数を競う時代は終わった●資生堂..... 28
これからの新卒に求めるのは自分で考える力●旭化成工業..... 29
12のステップで学生が納得できるまで伝えていく●ファーストキッチン..... 30
学生が企業を選べるプロセスをつくる●日能研..... 31

連載 今月の人事Topics 初任給・賃金、企業グループでの採用・雇用、管理職の深夜勤務 .. 33
DATA SPOT おさえておきたい7つのデータ..... 34
Special Report シリコンバレー便りその3 S.Emma Crockford..... 36
works forum 慶應義塾大学ビジネススクール助教授 山根 節..... 38
interview アジアの起業家たち③ トラン・ゴック・フック..... 40
from Editors works information..... 表3



表紙:ブルース・リー 1945年サンフランシスコ生まれ。広東オペラの名優李海泉を父にもち、6歳のとき香港に渡り子役として活躍。58年ワシントン州立大学哲学科に入学。64年ロングビーチ空手トーナメントの模範演技をきっかけに20世紀フォックスのアクション指導者となり、66年から「グリーン・ホーネット」「かわいい女」などのテレビ・映画に出演。71年香港に帰国し主演した「ドラゴン危機一髪」「ドラゴン怒りの鉄拳」、72年「ドラゴンへの道」などが大ヒット。東洋人初のスーパースターとなるが、73年「燃えよドラゴン」完成直後に脳水腫のため32歳で急死。遺作は「死亡遊戯」。

写真提供: オリオンプレス

梶川佐知子

人文学部心理・教育学科教育学専修4年
東京・都立日野台高校出身



4年前小学校の先生になるか、それとも福祉を学ぼうかと迷った末、明星大学の教育学専修に入学した女の子がいました。「先生をめざすことにしてから、いつか誰かの役に立ちたいとずっと思っていたんです。でもきっかけがなくて、できないでいました」(梶川さん)。

チャンスはすぐにやって来ました。実は明星大学は伝統的に、地域ボランティアの盛んな大学。梶川さんの身近でもテニスサークルの先輩たちが、明星大学地域ボランティア隊(MCAT=Meisei Community Action Team)を結成。梶川さんも名乗り出てメンバーになったのです。それからは地域の防犯協会の方々と協力して、大学近くの駅頭で防犯を呼びかけたり、一人暮らしのお年寄りの話し相手になったり。「お年寄りを訪ねても、別に大したことができるわけではありません。聞き役に徹するだけ。でも、それだけですごく喜ばれるんです」

3年の時には、「障害児教育」の先生の呼びかけに応じて知的ハンディキャップを持つ人たちの、運動会のスタッフも務めました。「明星でボランティアをしなければ会えなかった人、見えなかったこと、わからなかった気持ちがあります。私の学生生活の一部ですが、とても価値のある経験ができたと思っています」

放課後ボランティアになる方法、
明星大学で見つけました。

MEISEI UNIVERSITY 明星大学 就職指導課

●理工学部・人文学部/大学院理工学研究科・人文学研究科
●191 東京都日野市程久保2-1-1 ☎0425-91-5124・5144 (直)5111(代) FAX 0425-91-9982
●情報学部・日本文学部
●198 東京都青梅市長瀬2-590 ☎0428-25-5116・5117 (直)5111(代) FAX 0428-25-5122
●ホームページ <http://www.meisei-u.ac.jp> ●e-mail job@agora.meisei-u.ac.jp

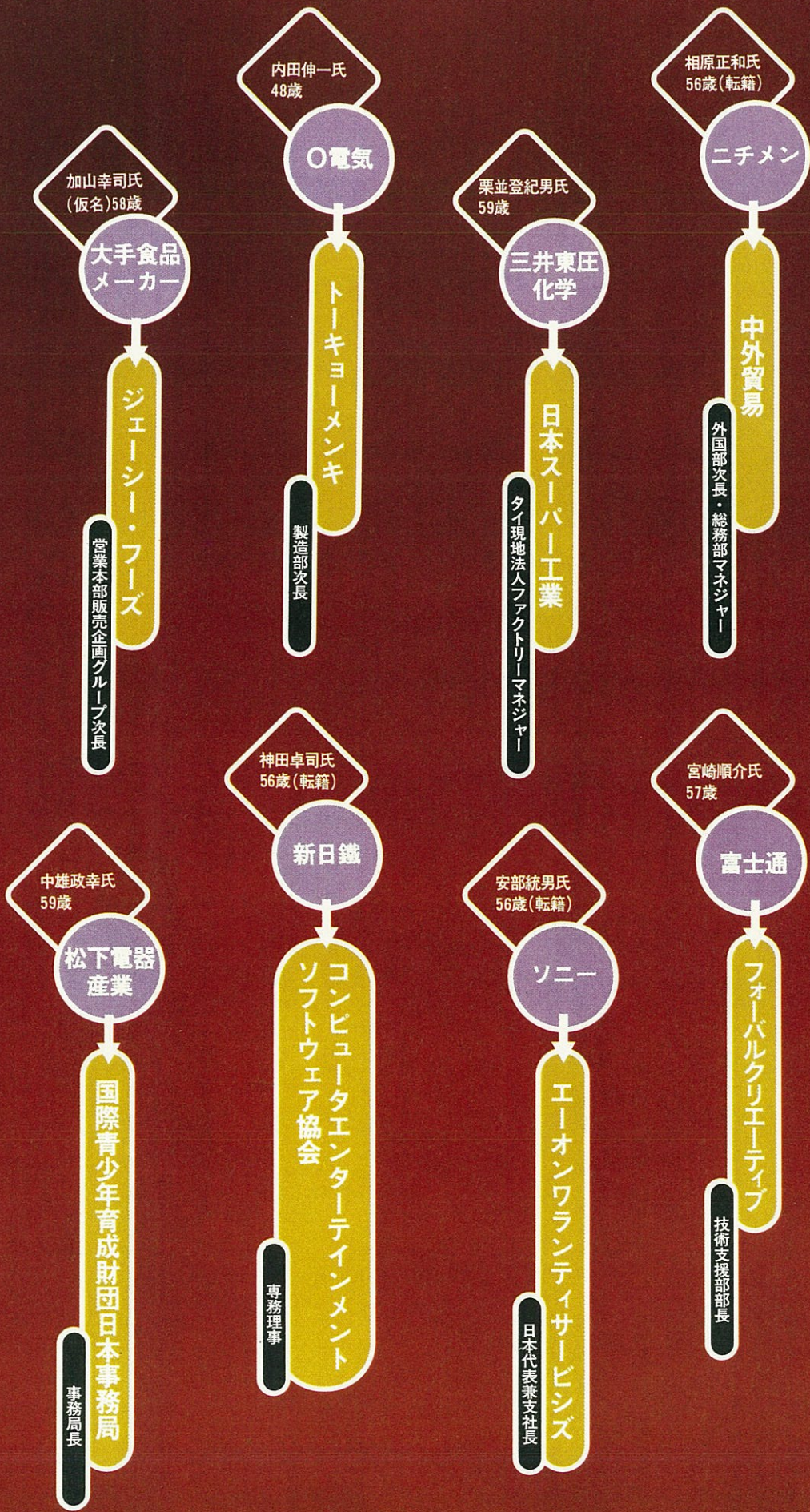
※本学の学生のありのままの姿をお伝えするパンフレットをご用意しております。ご希望の方は就職指導課までご連絡ください。

人材流動化の新しい流れ

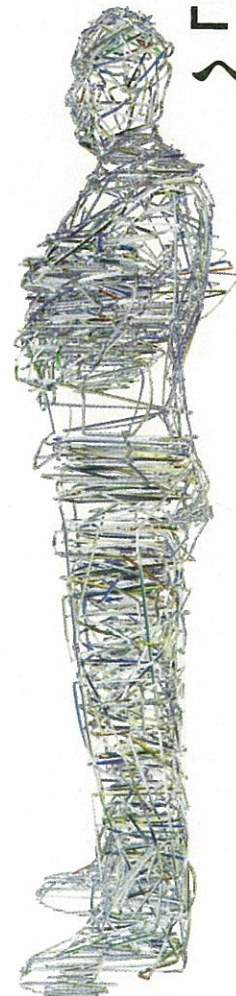


ハイキヤリアアの出向者が 経営を変える

「出向」という制度は昔からあった。「出向」でむく」という文字が表すように、その重心はつねに送り出す側にあつた。だがその概念が大きく変わり始めている。それは端的にいえば、「出向く」側から「受け入れる」側への主導権の移動にほかならない。従来、自らの都合で大企業から「出向いて」きた人材が、受け入れ側の戦略に基づいて選抜される時代を迎えている。そこには、大手企業に蓄積された知識や経験を活用し、自らの経営課題を解決しようという中堅・中小企業の明確な意思が反映している。まさに、ハイキヤリア人材の新たな流動化の時代の始まりといえよう。その最前線では何が起きているのか。中堅・中小企業は、どのようにしてハイキヤリア人材の戦力化を実現しているのか。出向者、出向元、そして受け入れ先、三者それぞれの視点から、現状と可能性をレポートする。



「おつきあい型」から「戦力化型」へ 変化する出向



中小企業の6割超が 大企業の出向を 受け入れたくない

中小企業3000社を対象に95年、労働省が行った調査(図1)によると、中小企業の62.9%が、「大企業出身者を受け入れたくない」と回答している。その理由(複数回答)を見ると、最も多いのが「前職にふさわしい賃金が出せない」で、55.9%に達する。この結果は別の設問で聞いた「出向者を受け入れるに当たっての問題点(図2)で、「人件費増加(67.5%)が最も多かったことも符合している。中小企業にとって、大企業からの出向者の受け入れを阻む最大の要因は、人件費の高さであることがうかがえる。逆に、賃金水準さえ折り合えば、出向者の受け入れは大幅に増える

可能性があるともみられる。受け入れに消極的な理由は、「中小企業らしい幅広い業務ができない(46.0%)」だ。大企業は組織が細分化されており、長く手がけてきた得意分野には高いスキルを持つ人材が多い。しかし中小企業ではひとりの守備範囲が広くなることから、必ずしもそれが活かせるとはかぎらない。むしろ得意分野にこだわること、中小企業には「使いにくい人材」になることもある。そして第3の理由が、「従業員との意識ギャップが大きい(44.1%)」である。大手企業と中小企業の事情の差を考えると「ウチ」では「こうだった」を連発する人材を中小企業ではしばしば「出羽の守」と揶揄するが、そうした人材を抱え込むことに対する警戒感も強い。このように、中小企業が大手企業からの

出向者受け入れに消極的な背景には、出向先と出向元の関係が影響していると考えられる。出向先の出向元企業に対する関係(複数回答)の設問(図3)では、「関連会社(43.4%)」、「子会社(40.5%)」、「取引先会社(27.0%)」が大半を占めており、「その他」の回答は10.7%にすぎない。常識的に考えて、送り出し側が受け入れ側より力関係で上位にあるとみられるケースが多いことが、中堅・中小企業の出向受け入れに対する消極的な姿勢を増幅していることとみることができよう。

プレイング マネジャーを望む 中堅・中小企業

このように、大手企業からの出向者と中小企業との関係は必ずしも円滑なものとは

はいえなかった。しかし、その傾向には明らかに変化が見え始めてきている。主として大企業に在籍する人材についての在籍出向情報を中堅・中小企業などに提供する「キャリア・アプリケーション・サービス」を行っているリクルート・キャリアマーケティング室マネジャー・中村博之は、「この1、2年、大手企業のハイキャリア人材をめぐる状況は大きく変わっている」と証言する。中村によると、役員定年が55歳前後に設定されている企業が多く、その段階で子会社や関連企業などに出向、もしくは転籍する例が多かった。しかし、最近では受け入れ側の中堅・中小企業にポストの余裕がなくなり、加えてバブル崩壊以降の競争激化と企業系列の希薄化などで、親会社や取引先からの出向者を抱えておくメリットは相対的に薄くなっている。

図1 大企業出身者の
受け入れ意向と受け入れたくない理由

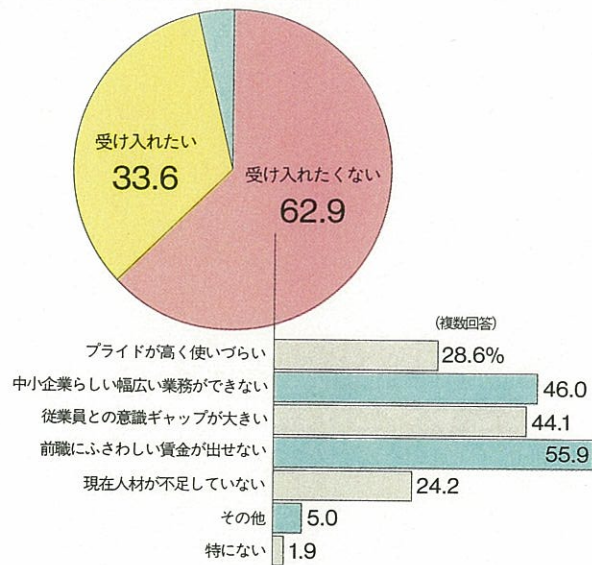


図2 出向者を受け入れるに当たっての問題点

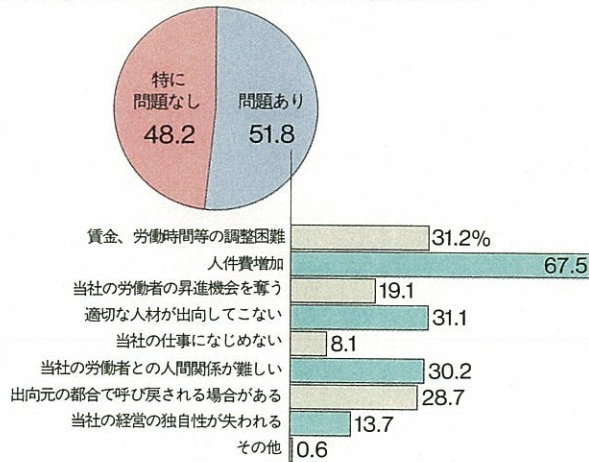


図3 出向先の出向元企業に対する関係

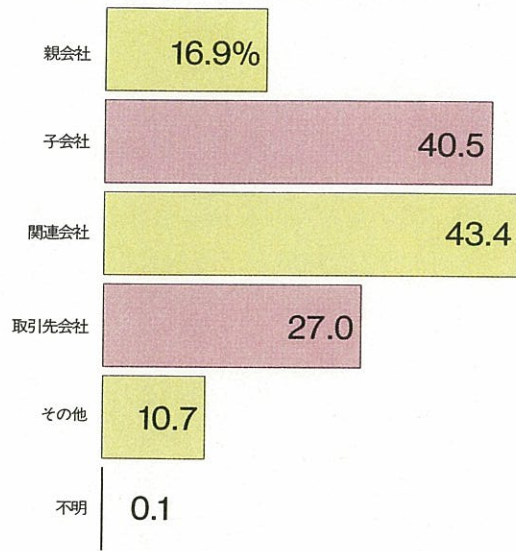


図4 出向者を受け入れる目的

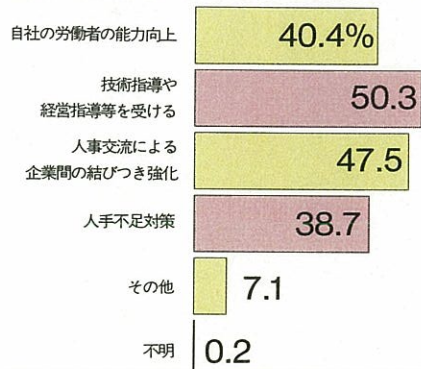


図1「ホワイトカラーの中途採用実態調査」(1995年) 労働省(調査対象:従業員規模30~999人の企業3000社)
図2、3、4「出向制度の実態」(1995年) 労働省(調査対象:鉱業、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸・通信業、卸売・小売業、飲食店、金融・保険業、不動産業、サービス業に属し、本社の常用労働者が30人以上の民営企業のうちから抽出した5300社、有効回答率96.5%)

そうしたなかで、中堅・中小企業は従来のような「おつきあい」の出向者の受け入れから、現実には戦力となり、経営に貢献できる人材の受け入れ・活用へとスタンスを急速に切り換えている。より冷めた言い方をすれば、大手企業からの出向者を受け入れる中堅・中小企業の間関係が逆転しつつあるというのだ。中堅・中小企業が出向者に期待しているのは、プレイングマネジャーとしての活躍だ。「聞かれれば教えてやるよ」という知恵袋が欲しいのではない。だとすれば、55歳で出向を受け入れた場合、2、3年して慣れたころには定年までわずかながら、やはりもう少し早めに来てほしいとの意向が強い。

中村は、「50歳前半までに来てくれるなら、現状の給与を維持してもいいし、活躍次第で将来役員にもという企業は少なくない」と話す。とすれば早めに部長や役員候補に入ったほうが、本人のキャリアも十分活かせるし、待遇面ややりがい、将来の可能性の面でも有利になる。「セカンドキャリア希望者は現実に先輩の動きをよく見ている。そのうえで自分のキャリアを活かせる会社があれば早く動いたほうがいい」と意向が高まってきている。日本の労働市場も欧米のように人生「二毛作」のワークスタイルになりつつある」と中村は話す。

出向の変化とともに 明らかにしつつある 三つの傾向

大手企業からの出向と受け入れの変化

を一言でまとめると、従来の「おつきあい型」から「戦力化型」へ——ということができる。その変化の結果として、現象面では、
①「定年間近」から「低年齢化」へ
②「出向元指名」から「出向先選抜」へ
③「グループ内」から「グループ外」へ
などの傾向が明らかになりつつある。この変化は見方を変えれば、ハイキャリア人材の「出向」と「転職」の境界があいまいになりつつあるということもできる。定年退職まで一定の期間を残した大企業の幹部社員が、出向先企業の選抜試験を受けて、まったく知らないグループ外の企業に「出向」するのであれば、現実的には「転職」とほとんど変わらない。

では、「出向」にはどんな意味があるのか。それは形だけでも「出向元」に「籍」を残すことで、出向者と出向先の関係が不調に終わった場合、戻るところがあるという一種のリスクヘッジの意味合いが強い。このリスクヘッジ手段があることによつて、中堅・中小企業は思い切った人材活用が可能になり、出向者も安心して転進を図ることができるようになる。送り出し側の企業も、企業のスリム化や社員能力活用を促進できる。こうしたハイキャリア人材をめぐる環境変化のなかで、中堅・中小企業はどのような戦略で大手企業からの人材を活用し、戦力化しているのか。出向・転籍者はどんな考えで転進を図ったのか。その結果はどうだったのか。事例から検証してみたい。

数十年間、何を目的に生きてきたか 2時間半の筆記試験を実施

● 中外貿易

主となる職務は、広報活動の強化と海外拠点の管理

中外貿易（本社・東京都中央区）は情報電子機器、化学品や合成樹脂、食品、ファッション分野などの輸出入、国内販売を手がける中堅商社。1925年創業の歴史を誇り、近年はマルチメディアや光学機器などの分野にも事業領域を広げている。年商約1622億円、従業員は469人である。

同社はもととケミカル専門の商社としてスタートしたが、戦後、塩化ビニールなどの分野で成長し、70年代以降は情報電子産業分野、食品やファッションなど生活関連分野へと事業の拡大が著しく、特に情報電子産業など新規事業領域では積極的に外部の人材を獲得している。そのため「オープンでフレキシビリティに富んだ社風。タテヨコの風通しがよく、社長にもどろんモンがいろいろ生え抜きか中途入社かといった区別はつかない」（常務取締役・片上強

経営課題

- ・社外広報の強化
- ・急速な海外展開にともない海外拠点の本社管理の強化

受け入れのための取り組み

- 着任前
 - ・筆記試験（英文和訳・和文英訳・社長スピーチ作成、計2時間半）、面接（4次まで）を実施
 - ・4回の面接で人生観・仕事観を理解
- 着任後
 - ・配属先の社員に相原氏の担当職務を説明、理解を得る

成果

- ・語学力を活かしスペイン・中南米関連の仕事をサポート
- ・相原氏のアクティブ、スピーディーな行動が大きな影響を与え、周囲の仕事の取り組み方が変化（97年4月から、外国部次長のほかに総務部マネジャーも兼務）

氏。そうした風土が中途入社者の受け入れにもプラスに作用している面は大きい。しかし、一方でこうした柔軟な社風がマイナスに作用することもある。片上氏は「社内のコミュニケーションのよさに甘え、ものごとを体系だててスピーディーに処理していく文化に欠ける。また発想が内向きで、外部に対するアクションが弱い」と話す。大手企業出身のハイキヤリア人材の受け入れには、「自分たちにはないカラーを持ち込み、雰囲気よりアクトイブな方向にもっていききたい」（片上氏）という狙いがある。

英文和訳など 全員に2時間半の 筆記試験を実施

具体的要求される経験や資格は、まず英語力。ビジネスレベルでなく高度な文章力があり、明確で説得力のある表現ができること。さらに日本語での文書作成にも高度な文章表現が求められる。加えて秘書室、広報室、法務部、総務部、文書課などいずれかの経験者とした。

同社は、大手企業からの転職者の受け入れにも筆記試験を実施する。応募者全員に対して、英文和訳、和文英訳、日本語による社長のスピーチ作成を課題に、2時間半の筆記試験を実施した。転職者の選抜に筆記試験を行う例は非常に珍しい。さらに面接も、社長や役員らによって3〜4回面接まで実施した。

採否のポイントを片上氏は「いかに人生に目的意識を持って生きてきたか」という。過去数十年間、何を目的に生きてきたのか。それによってこれから何ができるかが決まる。60歳近くで急にお化粧

必要なのは精神の切り換え 知識や経験に誇りをもち、それを活かす

知識や経験を
もう一度試してみたい

「55歳の誕生日を機に先のことを真剣に考え始めた。57歳の役職定年まで部長でいき、以降は60歳まで悠々と過ごすのもひとつの道だが、このまま終わりがたくなかった。多少なりとも知識や経験が自分にあるとすれば、もう一度試してみる機会はあるのではないかと。相原氏はニチメンを退職し、嘱託として中外貿易の入社に至る思いをこのように語る。

相原氏は1940年生まれ。64年、慶應義塾大学経済学部を卒業後、日綿実業（現・ニチメン）入社。繊維や鉄鋼の営業、ニューヨーク駐在などを経て、海外支店コーディネーター、新規市場開拓等を担当する業務部へ。カラカス駐在、米州部中南米課課長、マドリッド駐在、米州部長、調査部長などを歴任。96年9月同社を退職し、同年10月中外貿易に入社した。



退職後は2つの道考えた。一つは英語・スペイン語を活かし、海外とつながりのある企業に入る。もう一つは大学の教員となり、異文化論、貿易論や国際交流論を教える。それぞれいづつか話があったが、勤務地や勤務開始時期、待遇面で折り合わず、ニチメンのライフプランセンターの紹介で中外貿易に応募した。「ニチメンとは何の関係もなく、知人もいない。しかし堅実でいい会社のような感じ。同じ商社だから知識や経験を活かせるだろうと応募した」と相原氏は言う。しかし筆記試験があったのには驚いたという。「すごい会社だ」と思った。ニチメンの担当者も「筆記試験を受けたなんて相原さんが初めてです。頑張ってください」と言う。2時間半の試験はきつい。受かった

からいいが、もうやりたくない」。与えられた仕事は何でもやる積極性と割り切りがカギ

新天地での相原氏のモットーは、「与えられたことは何でもやる」「積極的に提言する」。始業時間は9時だが、朝は5時半に起床。神奈川県平塚市の自宅から1時間40分かけて8時には必ず出勤する。広報や海外オフィスのコーディネーター以外にも、社長のスピーチの原稿書き、審査や法務部門の業務など新しい仕事などどんどん来る。今年からは嘱託のまま「総務部マネジャー」というラインの管理職に就いた。スペイン、メキシコ等海外の友人からの引き合いを現場につなぎ、いくつかの商談も進んでいる。

同社には、30〜40代の係長、課長代理クラスが集まり、新しい事業戦略を自由に議論する海外事業促進室という組織がある。相原氏は事務局長として、その議論に参加している。また社長から方針や考え方を直接聞くことも多い。「大企業では社長とパーソナルに話す機会はまずない。サラリーマン社長とは違う発想に学ぶことは多い」と相原氏は言う。

ニチメン時代、相原氏は富士山を背に23階の大きな机に座っていたが、ここでは最初、何の肩書もなかった。椅子にはひじ掛けもない。しかしこだわりはまったくない。「必要なのは精神の切り換え以外の何物でもない。嘱託で行くこと決めたから、知識や経験に誇りを持って、新しい世界でそれを活かすよう工夫して働こうという割り切りしかない。私はここに來られて非常にハッピーだ」。相原氏のビジネスマン生活はまだこれからだ。



常務取締役 片上 強氏

して「これからこうします」などと言っても説得力はない。新卒ならまだ変えようもあるが、この年代では無理。片上氏の経験では、有名国立大学出身の大手総合商社の人材でもそうした意識に乏しいケースが少なくないという。「会社の大小や学歴とは無関係」というのが同氏の結論だ。

「大手企業の人たちは早期退職優遇制度なども活用して、もっと早く転進したほうがいいと思う」と片上氏は話す。「51歳で中外貿易という人がいれば大いに歓迎する。現実にはその年齢だとまだ社内での上があると思っている人が多いから難しい点もあるが、企業側も本人も早く見極めをつけて、労働市場を流動化していく必要がある」。出向者に対しても厳格な選抜方法を導入するこうした例は、今後ますます増加していくだろう。

● 職務経歴

- 1964年（23歳）東京輸出繊維部輸出課
営業アシスタント、船積み・受け渡し業務担当
- 66年（25）社内研修生試験に合格しニューヨーク駐在鉄鋼二次製品の営業
- 69年（28）鉄鋼輸出部特殊課
特殊鋼の輸出を担当
- 71年（30）海外連絡室に出向
メキシコ市場開拓・支店開設のため、メキシコへ長期出張
- 72年（31）カラカス店長（一人駐在員）
3年間の駐在中に売り上げを5倍以上に伸ばし、業態を多様化
- 74年（34）海外連絡室海外市場部第一課
- 76年（36）同課課長代理
- 78年（37）チリ長期出張
サンチャゴ支店開設準備
- 79年（38）海外業務第二部中南米チーム課長代理
- 81年（40）米州部中南米課課長
中南米の各種プロジェクト開拓
- 84年（43）欧州ニチメン・マドリッド出張所長
赤字店の大幅黒字化に成功
- 88年（47）業務本部長付
バグダッド店開設のため、バグダッド、クウェートに長期出張
- 91年（50）米州部長
- 94年（53）調査部長（後に組織変更に伴い情報調査部長）
- 96年9月（55）ニチメンを退職
- 96年10月（55）中外貿易へ嘱託社員として入社
- 97年4月（56）外国部次長・総務部マネジャー

● 会社プロフィール

創業/1925年1月 資本金/8億600万円
売上高/1622億900万円(1997年3月)
従業員数/469人 事業内容/光学電子・情報産業機器、エレクトロニクス機器、合成樹脂、合成ゴム、化学品、ファイバーグラス、機械装置、安全性評価、生活関連用品(食品、ファッション)等の輸出入・国内販売

「大企業らしくくない人」が決め手 67、68歳まで頑張ってたほしい 日本スーパー工業



タイ語ができて
総務・人事・経理が
わかる工場長

コンピュータのハードディスク向けモーター部品など超精密機器部品の製造、精密機械加工の日本スーパー工業（本社・大阪府堺市）は95年3月、初の海外生産拠点を合弁企業「日本スーパータイランド」を設立。主に現地の日系企業向け生産を開始した。しかし、その後のさらなる円高などで現地納入先の需要が急増。大幅な増産が不可欠となったことから、95年9月、新たに独資企業「日本スーパープレジジョン」を設立。前社の生産を全面的に移管し、96年9月に生産開始の運びとなった。

しかし、新会社は従業員数150人、加工機械は計120台と前社に比べ3倍以上の規模。それまでは日本から生産畑の現地法人副社長とエンジニア2人の計3人が赴任し、日本語のわかるタイ人マネジャーを採用して工場を運営してきたが、規模拡大で工場全体のマネジメントができる人材が必要な状況に。代表取締役・広瀬幸次郎氏は「タイ語ができて総

経営課題

タイ現地法人(日本 スーパー プレジジョン)の拡充にともなう経営全般の強化

受け入れのための取り組み

- 前任前
 - ・面接で、理念、自社の現状、今後の構想、担当ミッション、体力・気力の続くかぎり働いてほしいという希望を伝え合意を得る
 - ・栗並氏の経験・知識を積極的に活かしていきたいという意欲を確認
- 前任後
 - ・本社、岡山工場にて計3週間の研修を実施

成果

- ・タイ人従業員の声を直接把握したマネジメントが実現
- ・賃上げ額などの労働条件を、タイの風土・習慣を考慮しながら、従業員が納得いくように決定



代表取締役 広瀬幸次郎氏

のある人しかないと考えていた。栗並さんの経歴を見ると、タイ駐在の経験も豊富で、ほぼ思い描いていた人物像に近い。お会いしたら仕事に対して大変前向きな人で、その場で決めた」（広瀬氏）。他の候補者と比較検討することはなかったという。

「大企業の60歳近い人といえば、やりたことはやったし、年金も十分に出るし、ストレスが溜まらない程度に仕事でもしておくか……というイメージが強かった。栗並さんにはそういう雰囲気全然なかった」と広瀬氏は語る。

出向後は大阪本社で1週間、岡山工場で2週間の研修の後、タイに赴任。現地では「ファクトリーマネジャー（工場長）」というタイトルで、実質的には現地法人の経営者に近い職務を担っている。

入社に際して広瀬氏は、日本スーパー工業の理念について、確実に共有してもらおうと気を配ったという。同社は「精密金属機械加工の分野で世界の頂点を極める」ことを目標に掲げ、それを実践している。より精密、より超精密というチャレンジが会社を支えている。同じ単価の仕事なら難度の高いものを選び、易し

「タイの現地法人で初めて実感した 中小企業の人はよく働く」

60歳を超えても長く働きたい
「タイならば行く」

「タイなら行っていいかと思ってた。募集の中身を見たら、技術以外の工場のマネジメントという点で、自分の経験と要求されている条件がほぼ一致する。英語やタイ語ができて、マネジメントの経験のある人はそう多くない。これならいけると感じた。三井東庄化学から日本スーパー工業に出向し、同社タイ現地法人のファクトリーマネジャーを務める栗並登紀男氏は話す。

栗並氏は1937年生まれ。九州大学経済学部を卒業後、63年、東洋高圧工業（現・三井東庄化学）に入社。本社調査部、タイ現地法人社長、化成建材事業部課長、物流部主席部長などを経て、91年、二度目のタイ現地法人社長、帰国後、国際部主席部長。この間、68年には税理士の資格を取得。82～90年にかけては会社の承諾を得て、税理士業務を行っていた。「タイへの二度目の出向から帰国したのは95年、57歳のとき。60歳を間近に、「こ

の先どうする」と打診があった。「タイなら行くよ。ほかは嫌だ」と答えた。いまの時代、子会社に行っても60歳ちょっとでリタイアになってしまう。もっと長く働きたいと思っていたら、日本スーパー工業の話があった。

両社の覚書では、栗並氏が60歳になる97年10月までは三井東庄化学からの出向。そこで定年退職、転籍となり、特に問題がないかぎり65歳まで雇用が継続することになっている。栗並氏は、「タイ語は多少できるし、税理士なので税法もわかる。機嫌はなかった」と話す。

中小企業に入って初めてわかる仕事への厳しさ。タイへは単身赴任。バンコクの北にある工業団地の会社へは、市内のマンションから車で1時間ほどだ。栗並氏は出向後、「大企業はラクだ」と初めて実感したという。前の会社では汗をかくことが仕事ではなかった。日本スーパー工業の人は朝から夜遅くまで本当

によく働く。驚いた。私はいつもお先に失礼しているが、みんな体がもつのかと心配になった。

経営に対する感覚もまったく違う。大企業の海外現地法人は最初は赤字が当たり前で、恥ずかしいとも思っていない。一部には「そんなに早く黒字になるか」と聞き直っている風すらある。しかし中小企業では、赤字では会社が潰れるとの気構えで頑張る。収益に対する厳しさが違う。視野が広がった」（栗並氏）。

「そういう会社に入ったのだから、それに合わせるの当たり前」と栗並氏は話す。以前とは心構えがまったく違う。時間的には今のほうがよく働いているし、昔はサイニングする仕事が多かったが、今はパソコンやソノバンで自分でやる。そうしないと会社が回らない。

そうした数々の違いを感じつつも、栗並氏に気負いはない。自ら体を動かすことを楽しんでいて、もともと自分で手を動かすのは苦にならない性分だからいいが、そうでない人は大変だろう。大企業には多種多様な人材がいるが、55歳を過ぎたら活躍の場がない人がたくさんいる。もっと積極的に新しい世界で力を活かすべきだと思っ

い仕事には手を出さな」と社員には繰り返して言っている。なおかつそれで利益を出さなければいけない。その精神がいま開花してきた。

同社の売上高はここ数年、年率20%以上の急速な伸びを示している。こうした同社の姿勢を栗並氏にも伝え、「タイでも生産をキチッとやれる人や組織をつくってほしい」とお願いした」（広瀬氏）。

97年11月には、栗並氏は60歳で三井東庄化学を定年退職し、出向期間は終了するが、広瀬氏は、「気力と体力が続く限り、ずっとやってほしい。まあ67、68歳までは期待している」と話す。

精密加工部品は、「全世界同一市場、同一価格」の典型的な商品のひとつだ。広瀬氏は、「何か仕事があればやりまうという人ではこちらが困る。自分の知識や経験を活かしたいなら、本気で一緒に闘ってくれる人でなければ、ハンコ押すだけの仕事などあるはずがない」と話す。

同社の出向者への要求は厳しいが、それだけに期待も大きい。すごい知識や経験を持った人がまだまだいるはず。それを活かさないのは惜しい。成果によって今後は役員登用も考えたい。

職務経歴

1963年(26歳)	東洋高圧工業(現・三井東庄化学) 総務部経理課
65年(28)	調査部企画室 中長期計画の作成
68年(31)	税理士の資格を取得
69年(32)	事業開発部開発室 新製品の開発
73年(36)	海外事業部海外事業室係長 タイ国合弁会社設立準備
74年(37)	タイ国の新聞連合会社へ社長として出向 現地会社設立、工場建設、営業・経営全般を担当
78年(41)	化成建材事業部管理開発室および経理部課長 事業部損益管理、関連会社の監査役として決算、監査
81年(44)	化成建材事業部塗料樹脂課長 塗料用原料樹脂の営業
84年(47)	物流部主席部長(部長) 物流全般
88年(51)	海外部長 東南アジアのジョイントアドベンチャー管理、タイ国合弁会社設立準備
91年(53)	タイ国の新聞連合会社へ社長として出向 設立、建設、経営・事務全般
95年(57)	国際部主席部長 東南アジア合弁会社管理
96年9月(58)	日本スーパー工業へ出向 タイ現地法人ファクトリーマネジャー



●会社プロフィール●

設立/1961年4月
資本金/5000万円
売上高/36億円(1996年3月)
従業員数/125名
事業内容/コンピュータのハードディスクモーター用精密部品の製造・販売
事業所/本社・工場(大阪府堺市)、岡山工場

出向者の立場に立って、不安や心情をシミュレーションする

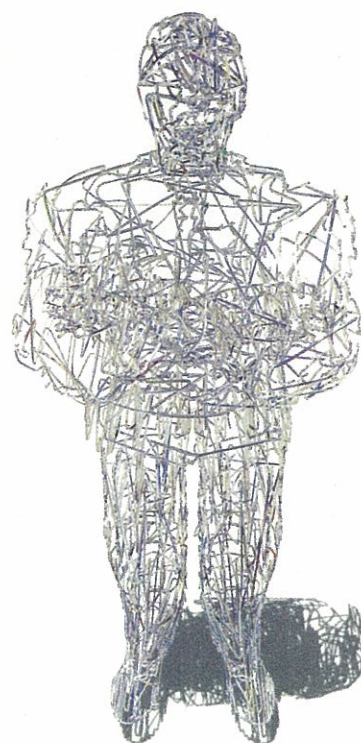
トキヨーメンキ

売上高急増にもかかわらず
利益率が低下
生産技術が課題に

トキヨーメンキ(本社・埼玉県浦和市)は即席ラーメンやカップラーメンなどの種類製造機械をはじめ、各種食品機械の製造・販売、技術エンジニアリングを手がける企業だ。設立は1935年の老舗で、60年代から東南アジアなどにイ

ンスタントラーメンプラントを輸出するなど業界の代表的企業として成長し、現在、市場シェアの25%を占有する。資本金3200万円、96年9月期売上高は39億円、従業員約70人である。

同社の場合、業界での知名度が高く、技術力への評価も高いことから、製品に対する引き合いは多い。課題は現場がそれをどう実現していくかだ。専務取締役・重竹謙一氏は、「5年前に比べて売上高



専務取締役 重竹謙一氏

は230%になった。しかし利益率は年々低下している。外的要因と内的要因があるが、生産体制に主な問題がある。生産技術、品質保証に長けている人に来てもらい、利益率を高める必要があると判断した」と話す。

必要とした経験・資格は、機械設計もしくは機構設計、設計部門での管理経験、設計管理、設計システムの経験など。加えて可能であれば品質保証や生産技術の経験者が望ましいとした。

その結果、O電気工業通信ネットワーク事業本部品質保証センター課長・内田伸一氏ら3人を迎えた。内田氏はO電気で一貫して工場管理や生産技術、品質保証、品質管理などに携わってきたエンジニアである。

成功体験だけでなく失敗の経験も重視した

出向者の募集にあたって重竹氏が最も心がけたのは、出向者の情報を提供してくれる仲介者に「どんな人が必要なのか」を深く理解してもらうことだった。「短時間で当社と出向者のニーズを合わせる

また面接では応募者に、これまでどんなことをしてきたか、その結果がどうだったか、成功体験だけでなく、失敗体験をも話してもらった。「履歴書には成功体験しか書かれない。失敗もあった。その原因は何か。それを補うにはどうするか。それが自分のなかでクリアになっている人が欲しかった(同氏)。」

経営者の意思決定のための情報を提供するのが私の仕事

内田伸一氏 48歳
O電気→トキヨーメンキ
製造部次長



出向が決まると内田氏は、1週間かけて過去24年間にO電気の各部門で自身がつけた技術要素をすべて引張り出

経験や知識を整理
インデックスで素早く活用する

O電気からトキヨーメンキ製造部次長として出向した内田伸一氏は1949年生まれ。某国立大学工学部精密工学科を卒業後、72年、O電気に入社。製造技術部、FA推進部係長、同課長、品質保証センター課長を経て、96年10月、トキヨーメンキに。21年間の工場勤務で、工場経営に不可欠な生産計画、資材調達、生産技術、品質管理、製造・検査などほとんどの業務を経験してきた。

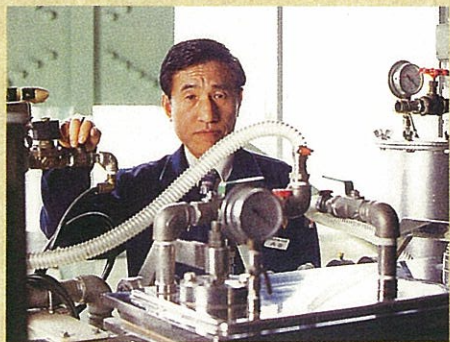
し、整理し直す作業を行った。専門誌、報告書、研修の資料などを分類・整理し、すぐ引き出せるようにインデックスをつけておいた。出向先で経営者に要求されることはある程度予想ができる。何か課題を与えられたときに、自分の過去の持ちネタのなかで何を引き出すか、どの手を使えばいいか、その場で素早く最適な解決策を提案できるようにしておきたかった。

入社以来日々の仕事に追われ、その間の成果のエッセンスは放置されたままだった。整理した資料は分厚いファイル2冊になったという。内田氏は「過去に経験した技術でも、常々磨いておかないとなかなかすぐに最適な解決策を打ち返せるものではない。いきなりいわれたんとかなるほど甘くない」と話す。

このように自分自身の知識や経験を整理したことで、内田氏は出向先でもやっつけていける自信が湧いてきたと語る。カ

職務経歴

- 1972年(23歳) 製造技術部
生産現場における工程管理を担当
工程改善、治工具導入などにより省力化を実現
- 76年(27) 生産企画部
工場の設備投資計画業務を担当
設備投資判断、業務手順を標準化→パソコンによるデータ管理の仕組みづくり
- 81年(32) FA推進部
工場の設備投資計画業務を担当
FA計画(工具工場近代化)の立案および実行
- 84年(35) 係長
- 86年(37) 課長
FA設備の生産リードタイム短縮を果たし、新製品開発スピードアップに貢献
- 89年(40) 製造部課長
小ロット生産化、不良発生源の撲滅、生産意識改革などにより生産リードタイム短縮(工程仕掛かりの低減)を実現。総合生産性向上に寄与。構内交換機等の生産に関してISO9002の認証取得
- 93年(44) 通信システムセンターサービス課長
電子交換機、伝送機器の修理業務(修理診断、売上請求等)を担当
この業務に関するISO9002の認証取得
- 96年(47) 品質保証センター課長
電子交換機、伝送機器の品質保証、品質向上をめざし、フィールド品質分析により顧客満足度向上活動を展開
- 96年10月(47) トキヨーメンキへ出向
製造部次長



●会社プロフィール●

設立/1935年9月
資本金/3200万円
売上高/39億円(1996年9月)
従業員数/70名
事業内容/即席ラーメン、カップラーメンなどの種類製造機械、食品製造機械の製造および販売

は、「個人のプライバシー以外、会社が隠さねばならないことなど何もない。経営情報はすべてオープンにした」と話す。こうした出向者受け入れに対する細かな配慮の根底には、重竹氏の「まず自分が出向者の立場だったらどう思うかをシミュレーションしてみた。嫌なこと、不安なことは何か、出向者に何を援助したらいいかを考えた」という姿勢がある。

内田氏を含めて計3人の出向者を同時に採用したのも、見知らぬ世界にひとりで来るより会社になじみやすいだろうとの配慮からだ。「経費はかかったが、複数同時に採用したのは結果的にはよかったと思う。話し相手もできるし、気分的にだいぶ違うようだ。多少時期がずれても複数の人に入ってもらったほうがいい。」

同社には、「種類製造機械業界で世界ナンバーワンをめざす。できれば近い将来、オンラインワンになりたい」との大きな夢がある。重竹氏は、「著名な大企業から当社のような企業に来る場合、世間からの見え方が違うことはよく理解している。最終的には、出向者に『気持ちの整理をしてから来てほしい』と言うしかないが、私たちに食文化に貢献している自負がある。われわれの誇りに対して十分に説明はしているつもりだ」と話す。

急成長に人材の育成が追いつかず 大手からの出向者に高まる期待

●ジェーシー・フーズ

「頑張ります」という人はもういない

業務用を中心とした冷凍・冷蔵ピザやピザクラスト製造販売のジェーシー・フーズ（本社・東京都品川区）は東京オリピックが開かれた1964年の設立。日本では珍しかった冷凍ピザを米国カリフォルニアから輸入販売した。まさに日本でのピザの歩みとともに成長してきた

企業である。97年3月期売上高は117億円、従業員453人。

同社は、これまで主に卸問屋を通じてレストランや居酒屋などに納入する業務用ピザの分野で成長を遂げてきた。しかし業務用市場の伸びには限りがあり、今はスーパー店頭などでの一般消費者市場の開拓が課題となっている。また、同社は売上高に占めるピザの比重が高いことから、ピザと並ぶもう一本の柱となる新商品の開発も大きなテーマといえる。

経営課題

- ・冷凍・冷蔵ピザの販路拡大（業務用→一般消費者向け……対小売店）に向けた営業戦略の確立
- ・新商品の開発

受け入れのための取り組み

- 前任前
 - ・経営幹部が出向元企業の工場見学等を実施し、出向元企業との関係づくりを積極的に行う
- 着任後
 - ・直属上司の営業本部長と、販売企画等の担当職務を細かく確認
 - ・早く社内に溶け込んでもらうために、常務と一緒に各支店を訪問

成果

営業戦略委員会発足→数々の販売企画立案・実行（ex.商品アイテムの絞り込み等）



常務取締役 野田忠克氏



常務取締役管理本部長・野田忠克氏は「売上高は順調に伸びているが、今後さらに成長するには、ここで確実に基礎を固める必要がある。新卒を養成しても会社の成長に追いつかない状況で、外部に人を求めるしかない」と話す。

求める人材の条件を野田氏は一言、「プロが欲しい」と表現する。同氏のいうプロとは、「目に見えた成果を出せる人」のことだ。製造技術、工程管理、品質管理、人事管理、商品企画、仕入れなどさまざまな分野があるが、明確にコストを下げると、目に見える形で成果が出せる人を求める姿勢が徹底している。

野田氏は、「頑張ります」という人はもういない。職種は何でもいいから、「こうやって、こんな成果を出します」という人を求めている」と話す。

大手企業で培った キャリアは 大いに役に立つ

なかでも野田氏が獲得を急いだのは、営業本部の企画スタッフだ。同社は会社の成長に人材が追いつかず、営業本部長の常務の下がいきなり若い販売企画のス

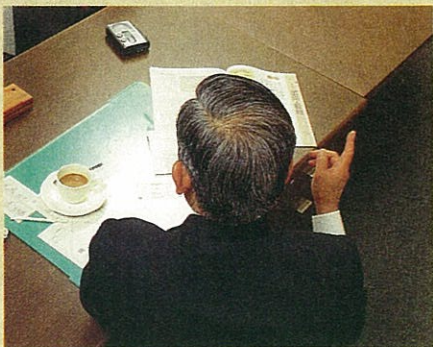
やり方を押しつけたら動かない 一緒になって同じ視線で結果を出す

出向者に
営業企画を任せる会社

「営業ラインと企画スタッフのどちらでもできるが、企画部門のほうが長い。営業戦略の立案に関われることは、とても運がよかったと感じている」。大手食品メーカーからジェーシー・フーズに営業本部長として出向した加山幸司氏は、1958年の入社以来、東京支店を皮切りに、首都圏の各支店で次々と営業部門の管理職を経験してきた。役職定年を1年後に控えた94年、支店長職を最後に外食部門に移り、その後、関連外食企業の常務に就任した。しかしグループ企業同士の合併により、役員も含まれた再度の人員削減が必要となり、ジェーシー・フーズへの出向を決めた。

「あまりこだわっている場合ではないと、営業関係の人材を求めている会社を探していた。ジェーシー・フーズは他社から出向してきている先輩も多いし、安心して働ける気がした。社長の考え方もオープンで、溶け込みやすい。食品業界でも

前職とはかなり違うが、営業の経験は活かせると思った」と、加山氏は出向の経緯を振り返る。



加山氏の日常的な業務は、支店の予算管理、新商品開発などの開発部門との連絡調整、営業戦略会議の事務局など。営業戦略会議は多いときには週3回は開かれるので、準備は大変だ。会議進行のための資料づくり、議題の原案の準備、議事録の作成など。結果的には中期経営計画の立案にまで関係することになる。

知らないあいだに
大企業病にかかっていた

営業戦略会議には、社長をはじめ商品開発部門のスタッフも出席するので、会社の全体像がよく見える。一般には、営業企画は営業現場から上がってきた人が担当するケースが多いが、加山氏は「出向者がこうした仕事で期待されるのは幸運だと思ふ。外部の人材を持つてくる風土がある会社だと感じる」と話す。

違和感を感じることは、つねに「どうやったら改善・改良できるか」の視点で

加山幸司氏（仮名） 58歳
大手食品メーカー→ジェーシー・フーズ
営業本部販売企画グループ次長

職務経歴

1958年（19歳） 菓子の営業

63年（24） 食品営業部 商品担当

84年（45） 北関東エリア担当営業所長
激戦マーケットにおいて売り上げを大幅に拡大

87年（48） 東京支店次長

営業スタッフとして支店長を補佐し支店業績を向上

90年（51） 関東統括支店販売企画部部長
販促の企画等によって各支店の売り上げ向上に貢献

94年（55） 本社外食事業部専任次長
外食業界と外食部門の研修を受講

95年（56） グループ内の外食会社へ常務取締役として出向

96年4月（57） ジェーシー・フーズへ出向
営業本部販売企画グループ次長

「1人で15万枚売れるより、3000人が500枚ずつ売れるほうが力は強い。本場の営業力はそういうものだ。でも自分のやり方を押しつけたら何もできない。威張るのは簡単だが、大切なのは一緒になって同じ視線で結果を出していくこと」

加山氏の過去の蓄積が形となって表れる日はそう遠くなくさぞや。

く社内に溶け込めるようすべての支店を回ってもらい、顔と名前を覚えやすいよう配慮した」と話す。

大手企業からの出向・転籍について野田氏は、「大企業で培ったキャリアは非常に役に立つ」と評価する。「大手企業で管理職を務めていた人は、やはりそれなりなことはある。新卒でもない人は採れると思うが、ゆっくり育てている余裕がない。30代の中途採用も考えたいが、現時点では中高年のほうが人材のレベルが高いのではないかと感じる」。

30、40代はまだ人材の流動化がさほど進んでおらず、採用マーケットに出てくる人材の質と量には限りがある。その点ハイキャリアの人材は流動化が進んでおり、思いどおりの人材を確保しやすいというのが野田氏の見方だ。

同社は店頭公開企業だが、西暦2001、2002年をメドに、東証一部上場の目標を掲げている。「そのためには、厳しい経営環境のなかでも商品開発や製造部門を中心に、今後も人材は積極的に採用していきたい。もちろん出向者、転籍者であっても、業績次第では役員に登用する道はある」と野田氏は話す。同社では、今後ますます出向・転籍者が活躍する場面が増えることになりそうだ。

●会社プロフィール●

設立/1964年11月
資本金/6億2750万円
売上高/117億円（1997年3月）
従業員数/453名
事業内容/冷凍・冷蔵ピザ、ピザクラストの製造・販売、ナチュラルチーズの加工・販売、その他各種冷凍食品の加工・販売、外食店向け食材の販売

製造工程をゼロベースで見直す構想力 異なる工場の視点が生産を変えた

●丸茂電機

広い視野で
工場を
構想できる人

丸茂電機(本社・東京都千代田区)は、舞台照明設備メーカー。歌舞伎座や京都南座、宝塚大劇場、明治座など日本の主要劇場のほか、第二国立劇場や東京フォーラム、東京放送(TBS)新スタジオなど多数の照明設備を手がけ、その製品

開発、製造、設計・施工技術は高い評価を得ている。96年3月期売上高は約80億円、従業員202人である。同社が大企業のハイキャリア人材を求め背景には、主に2つの要因がある。第1の要因は、製造システムをゼロベースで見直し、どう効率化するかについて高い見識と構想力を持った人材が必要だったことである。現工場は97年末で閉鎖、98年1月には新工場で操業を始める。す

でに代替地では建設工事が始まっており、従業員数は増やさないが、生産能力は2〜3割アップする予定だ。

新工場の生産効率は同社の経営を左右する。そのため工場移転にあたり、「明確な視点を持ち、広い視野で工場を構想できる人材を導入したい」(常務取締役・北博氏)と考えた。

第2の要因は、工場の体質を改善し、自主性を確立したいとの経営陣の思いである。同社の工場は顧客の注文を聞き、言われたとおりにつくことに熱意を傾け、納期を最優先に考える、という気風が強い。いいものをつくるのはいいが、言われたことをやるだけではやっていけない。課題を自分たちで考え、製品に反映し製造できる主体性、「ウチの工場はこうなんだ」という独創性、世の中のニーズに合わせて臨機応変に動ける柔軟性——といった要素が今後は欠かせない。「中小企業が生き残っているところは、例外なく『オレたちはこうだ』という主体性を持っている。他社にはできない工場自身の価値が必要だ。高品質で納期どおりにつくるのは当然であり、もはやそれではほめられない」と北氏は話す。



常務取締役 北 博氏

ハイキャリアの出向者を迎える背景には、これらの要因があったのである。

自分でやって
経験を重ねてきた
現場の経験を買う

北氏が人選の基準としたのは、「現場経験が豊富で、自分から現場に入っていったやれる人」だった。コンサルティン的な仕事をしていた人は当初から除外した。「机上の理論展開はよくても、提案だけでは食っていけない。実際にどう実施するかが問題」との考えからだ。そこで、現場で失敗も含めたさまざまな経験を持っている人が望ましいと考えた。「自分でやってみて、失敗しつつ経験を重ねてきた人。そういう人が一番欲しかった」と北氏は話す。

結局、大手AV機器メーカーに就職、

経営課題

- ・来年1月操業予定の新工場の構想・管理立案
- ・工場の体質改善(世の中のニーズに合わせて自主的に課題を考えて、製造できる主体性、独創性、柔軟性の確立)

受け入れのための取り組み

- 着任前
 - ・工場を案内し問題点をすべて説明、その問題点のとらえ方をじっくり聞き、製造に関する根本的な考え方を理解
- 着任後
 - ・成果が共有できる課題を選び、必ず成功させる(5S運動の推進、職場の指標づくり・実行、トレースなど)

成果

- ・従来とは異なる製造技術の手法の導入により、大幅な製造効率アップを実現(ex.製造技術のメンバーも参加してラインの手順書をつくり、特定品種で20〜30%の効率アップ)
- ・成果が数字に表れ、工場メンバーに「考えて行動する」という意識が浸透
- ・社員が気づかなかった点を指摘され、大いに啓発される

オーディオ製品の製造課長や品質管理室長などを務めた57歳のエンジニアを招くことにした。

「設計が製造現場に下りてきて、問題点をフィードバックしつつ一緒に製品をつくっていく。問題の責任を追究するのではなく、システムの欠陥と考えて、地道に一步步改良していく。プロとして恥ずかしくない製品をつくることに努力しよう」という点で、考え方が完全に一致したことが最大の理由」と北氏は言う。

またこのエンジニアに北氏は、「すぐさま大改革に挑むのはやめてほしい」と頼んだ。その代わり、小さなことでもいいから自分で企画して、必ず成功してほしい——と話した。もちろん社内からの「見え方」を意識してのことだ。

現在、このエンジニアは新工場の構築や管理ソフトの開発、物流効率化など、社内の各プロジェクトのリーダーにスタツフ的な立場からアドバイスをしている。山梨県出身のプロパー社員が多い同工場

「生き方名人講座」で 収入・生きがい・健康を考える

伊藤忠商事ライフプラン室長・永田直己氏

97年4月1日現在、全社員7015人のうち、基幹職掌(総合職)は5274人。そのうち1746人が何らかの形で出向中です。約3人に1人の割合になります。出向先の75%は当社のグループ企業や事業会社で、グループ外企業の場合その6〜7割は取引先への出向になっています。当社にはもともとキャリア・プランニングセンターという事業会社があり、社員の転職をあっせんしています。100社以上の大手の提携企業と協力して年間400人以上を取り扱う、この業界では大手の会社になっています。

ライフプラン室は95年5月にスタートしました。外からの求人情報を収集する

とともに、社員の個人的なさまざまな相談を受ける窓口として発足したもので、月に100件ほどの相談を受けています。成約件数は月によって違いますが、毎月10件内外といったところでしょう。

そのほか社員が自分のキャリアを考える場を提供する目的で、3年前から48〜53歳の社員全員を対象に、「生き方名人講座」という名称のセミナーを開いています。これは役職や部門など関係なく、全員が参加するものです。内容は、「人生80年の時代、いかに豊かに生きていくか」がテーマで、経済的なプラン、生きがいの模索、健康が三本柱です。また早期退職優遇制度も設けており、

定年前に他の企業に転出した場合、計算式によって退職金が割増しになります。さらに96年6月には転職支援制度を導入しました。これは自分が第2の道に進む準備をするために、最長1年間の有給休暇を取得できる制度です。上司と人事部長が了解すれば、1年間、仕事探しや資格の取得など転職の準備ができます。その間、月給は全額が、賞与は半額が支給されることになっています。

ライフプラン室の仕事は社員ひとりひとり条件が違うので、完全に手作りの仕事になります。紹介先にも決まらない人もいます。一般的に過去に小さな企業に

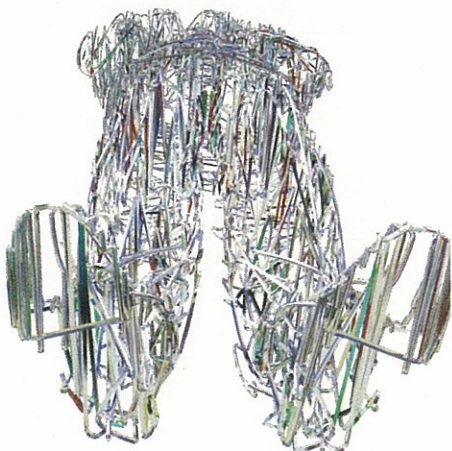
出向した経験のある人は、それがキャリアの大きなウリになります。伊藤忠本体で30年……という人は厳しいですね。

あとは中小企業のオーナーはじめ出向先の人たちと、いかにコミュニケーションできるか。社長の意を酌んでいかに信頼をもらえるかです。

出向の成否はお互いの問題で、私は出向期間はお見合いであり、婚約期間だと考えています。互いにゆっくり相手を見極めようという、正式な結婚生活に入れば成功の確率はぐっと高くなります。加えて中小企業にとっては、自社の給与水準で、それより高い賃金を得ていた人を活用できる点がメリットだと思いますね。



●会社プロフィール●
設立/1919年3月
資本金/9500万円
売上高/79億5054万円(1996年3月)
従業員数/202名
事業内容/舞台、テレビ局、コンサートホール、ホテル、公共ホール等の照明設備の開発、設計、製造、施工、販売



自分の専門分野しか対応できない人は この会社での仕事は難しい

「個人」が前面に出る小組織

「あまり大きな会社でないし、売上高が伸びているので元気で忙しい会社だろう」と思った。本当に忙しかった。オープン分散コンプレックス・マーケティング関連パッケージソフトの輸入と開発、販売を行うフォーバルクリエティブに富士通から転籍した宮崎順介氏は成長途上の企業の活気を実感した様子だ。

個人同士の関係も大組織とはかなり感覚が違ふ。「一般に、大企業では個人が前面に出てくるケースは少ない。ところがここは個人が勢いに乗ってワツと突っ走る傾向が強い。勢いで負けてはいけないうので、中途半端に妥協したらうまくいかない。絶対ここは守るといふ部分は突っ張らないといけない」。

技術支援部の仕事は、同社が販売したパッケージソフトに関するサポートや導入のコンサルティングなど。より正確に

は同社のパッケージを販売してくれる会社やシステムインテグレーションのバックアップを行うことだ。

メンバーは13人。宮崎氏に求められているのは若い社員のマネジメント、パッケージソフトの開発もしくは新たな商品品の発掘、技術評価などだ。若い社員たちをまとめながら、「秒進分歩」のネットワーク世界のテクノロジー動向をフォローする。また、新しい商品を海外から購入するかどうかについて、助言も求められている。「自分の専門分野だけが対応できない人は、この会社では難しい。会社が要求しているのはマネジメントも含め

た幅広いスキル」と宮崎氏は話す。扱っている商品の種類が多いので、出荷のスケジュール把握だけでもひと仕事。部下の人心を把握して、定着率を高める。海外の新しい技術を自分の目で判断し、電話や電子メールで時には価格交渉までする。いずれも初体験の世界だ。入社まもないころ、富士通時代なら1カ月しかかからなかった製品カタログづくりを、「至急」といわれて、6日間で完成させた。

「必要なら何でもサツとやる会社であり、業界なのだ」と実感した。また完全にどうかが抜けたわけではないが、次第にそのベイスをつかみつつある。

宮崎順介氏 57歳
富士通→フォーバル クリエーティブ
技術支援部部長



職務経歴

- 1967年(28歳) データ通信技術部データ伝送課
- 70年(31) 情報処理本部情報処理技術部方式部ネットワーク方式課
- 78年(39) 情報処理本部情報処理技術部方式部海外技術課長
- 80年(41) 富士通エスパンアへ出向
社長付として商品販売のための技術的コーディネートを担当。英語・スペイン語を習得
- 84年(45) 電算機事業本部端末機事業部端末機第一技術部長付
- 87年(48) 情報システム事業本部ターミナルシステム事業部担当部長
- 89年(50) 情報システム事業本部企画部担当部長
技術の標準化・特許を担当
- 95年(56) 情報処理事業推進本部企画部担当部長
技術の標準化・特許を担当。国際委員会の議長を務め、光メモリーカードの国際規格づくりを担当
- 97年(57) フォーバル クリエーティブへ出向 技術支援部部長

フォーバル クリエーティブ ●会社プロフィール●

設立/1991年
資本金/3億5000万円
売上高/20億円(1996年3月)
従業員数/40名
事業内容/イントラ&インターネット関連パッケージソフトの輸入・開発・販売

「いま」に全力を尽くす 出向と転籍で学んだわが人生

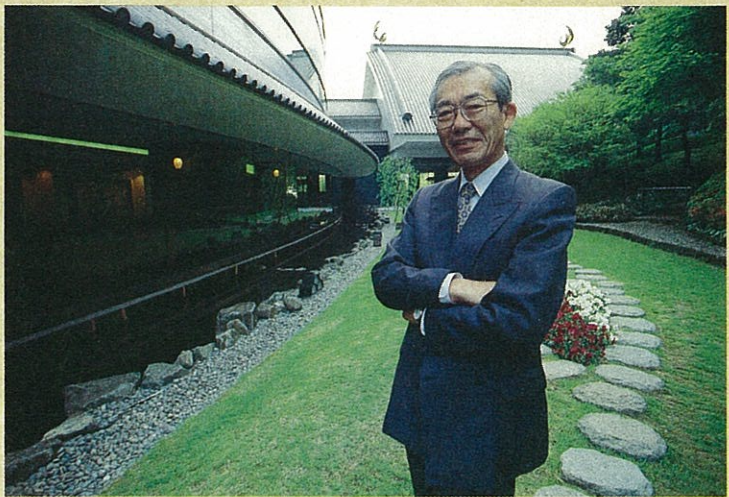
「これぞわが道」を求めつづけた履歴

入社11年目、工場勤務から一転、自ら希望して子会社のソニー商事(その後ソニーに吸収)へ転籍した。「理由は単純。モノづくりをやってきて一段落したので販売という新しい分野の仕事をやってみよう。人には止められたが、未経験ゾーンに大いなる期待をかけた」。

転籍の2日後、系列の販売会社に出向を希望。百貨店の家電売り場へ販売員として派遣された。「別に抵抗はなかった。新しい場所に行くのだから、過去にこだわらずオールクリアにして、何でも教わればよいと思っていた」。

販売員は新鮮な体験であり、時間とともに「どんな世界にも技術がある」とことを実感した。また、若い社員から信頼を得ることが、出向・転籍後の自分の位置付けを決定することも体得した。

2年ほどで長野ソニーへ出向、営業所長に。それまで財務諸表の見方も知らなかったが、経費と在庫の管理を徹底して、赤字体質の営業部を黒字化



エーオン ワラントィ グループ
●会社プロフィール●
設立/1996年3月
資本金/110万米ドル
従業員数/10名
事業内容/延長保証事業
本社/米田シカゴ

その後、86年にソニー・オートプロダクツという販売会社を起して、商品部長として再び出向。カーステレオ向けのCDプレーヤーを投入し、会社を軌道に乗せた。「このとき新規ビジネスの企画の仕方を学んだ」。

96年4月、ソニー・マーケティング・インテリジェンス常務取締役を最後に退職。エーオンワラントィグループ日本代表兼支社長の職に。家電製品の延長保証という日本では未知の分野に挑む。経歴を見てのとおり、これぞわが道というものはない。転籍・出向を自分を省みる絶好のチャンスと捉え、「いま」を大事にして全力を尽くすことしか考えなかった。人生の節目ごとに、仕事を通じてわが道を求め、自分の力で違う世界を切り開いてきた。また新たなページが加わろうとしている。

アイデンティティの達成は 中年期高年期でも可能

仮に青年期に何らかの理由で、本当に自分らしい生き方や職業選択について模索しなかった人でも、中年期に主体的に自己の生き方を問い直すならば、中年期に至ってアイデンティティを達成することも十分にありえます。そしてそれは定年退職期でも同じことがいえます。

以前、40代のさまざまな職業人にインタビュー調査をしたが、「本当に自分の生き方をしていない」と話す人がたくさんいました。職業人にとっては、自分の納得できる働き方をすることが大切ですが、現実には必ずしもそうではありません。実際には半分ぐらいの人は気づいていないのではないのでしょうか。アイデンティティの獲得は中年期、高年期でも可能です。いわば敗者復活戦があるということです。60歳で気づいてもあと20年あります。

その意味で、出向とか定年退職というのは目に見える移動ですから、自分の危機に直面するいいチャンスなんです。人生の岐路に立ったとき、いかに自分と自分の内的変化に気づき、主体的に自分の生き方を変えることができるか。それがさらなる発達につながります。いままでの人生は何をめぐってきたのか、そしてこれから何をしていくのか。その仕切りができれば、心理的に豊かな後半生に向かつてスタートできるはずです。

自分から主体的に納得してはる中を仕切る。ことができれば、特定の勤務先でなくても、自分のアイデンティティを確認できます。私はそれが人生後半期の本当の成熟ではないかと思っています。

主体的な働き方を それが人生後半期の 本当の成熟



広島大学助教授
教育学博士
岡本祐子氏

納得した生き方を 大人はたくさんいる

社会の長寿化、少子化や人々の価値観や生き方が多様化したことで、私たちがこれまで持ってきた「人間発達観」は根本から変わってしまったようです。

これまでは人間が成長、発達するのは青年期までで、以後の成人期には発達の変化は見られないと考えられてきました。しかし今日では「モラトリアム」は青年期だけではなく、成人初期や中年期まで見られ、自分らしい生き方やアイデンティティの模索は、成人期の人々にも共通の課題といえます。

ですから今日では大人の人生も決して平坦なものではなく、ある方向性を持った発達のな変化や特定の危機期が存在するという考え方が主流です。これまでは青年期に職業観や人生観が確立し、自分らしい生き方の方向性(「アイデンティティ」)が達成されれば、その後の成人期は安定した年月が続くものと考えてきました。

そのため外から見ると、立派な大人は誰でも青年期にアイデンティティを達成し終えているかと思いがちですが、実はそれは間違っていて、自ら納得した生き方をしていない人はたくさんいます。だからもううらやましがられるような仕事をしている人でも、心理的に非常に不安定だったり、閉塞感を持っていたりすることが少なくないのです。

つまり、「私とは何か」「自分らしい生き方とは何か」というアイデンティティに対する問いかけは、青年期のみならず、成人期にも人生の岐路に立つたびに繰り返され、アイデンティティはラセン状に発達していくというものが、私の提唱する「ラセン式発達モデル」です。人生80年時代の長い成人期においては、

職務経歴

- 1959年(19歳) 本社工場
トランジスタ・ラジオの製造・製造技術・品質管理・協力工場の技術指導
- 70年(30) ソニー商事へ転籍 東京中央
ソニー販売出向 企画課長
自ら希望して販売関係に転向、百貨店オーディオ売場・倉庫の商品管理を経て、販売企画・コンピュータシステムの導入等を実施
- 72年(32) 長野ソニー販売出向 長野営業所長
赤字体質を改善、営業所用地の取得折衝・上田出張所社屋のオーダーリース契約など総務的業務も担当
- 78年(38) ソニー商事 ビデオテレビ営業部 販売
促進課長
赤字体質の営業部を黒字化
- 83年(43) ソニー国内営業部門 車載機営業課長
電気店ルート中心→カー用品専門店中心へシフトする必要性を痛感し、専門販売設立計画を作成
- 86年(46) ソニー・オートプロダクツを
設立 商品部長
- 87年(47) ソニーネットワーク販売を設立 取締役
企画部長
全国ネット型の小売業対応販売システムを構築
- 95年(55) ソニー・コンシューマー・マーケティング
取締役 M I C 企画室長
新会社設立準備、事業計画・損益計画・予算を策定
ソニー・マーケティング・インテリジェンス常務取締役
経営企画部門担当兼ニュービジネス開発室長
10以上のプロジェクトを発足させ、経営革新・業務革新を図る
- 96年4月(55) ソニーを退職
- 96年6月(55) エーオン ワラントィ グループに入社
(ソニー・ライフプラン推進部の紹介) 日本代表兼支社長
- 96年8月(55) エーオン ワラントィ サービス
同職を兼務

鉄からゲームソフトへ180度の転進 猛勉強で移行はスムーズ

ゲーム雑誌や書籍、批評を読みまくる。「ゲームソフト業界に新しい協会ができたが、経験を活かそうだから受けてみないか。コンピュータエンターテインメントソフトウェア協会（CESA）」を新日鐵の担当部署から紹介された神田氏は、理事会社を1社も知らなかった。コナミ、

カプコン、エニックス……。帰宅して息子に尋ねると、「ゲームソフトの超有名企業ばかりだよ。初めて人気ソフト『Dの食卓』をやってみると、これが意外とおもしろい。結局夜中まで熱中した。もともと非営利団体の仕事に関心を持ってたこともあり、同協会に事務局長として出向、社団法人化後に初代事務理事となった。もともと順応性はあろう

なので、あとは勉強、必死でやるしかない。ゲーム雑誌、関係書籍を読みまくる。ゲームの批評を熟読する。事情通から話を聞く。相矛盾する話があっても「なるほど」と聞いて、後で情報を総合して知識を形成していく。数カ月うちに「以前はどのゲーム会社にいらしたのですか」と聞かれるぐらいになった。専務理事の仕事は忙しい。月例の理事会と常任委員会があり、そのあいだに全部で15ある委員会が次々と開かれる。会員への通知、出欠確認、議論のたき台づくり、議事録作成、日常は渉外、経理から5人の職員の労務管理……。元気の

いいゲーム業界だけに、議論はしばしば紛糾する。キラ星のとき経営者たちをどう調整して、とりまとめるか。どんな意見が出て受けて止めて、「しかしながら」と進めていく忍耐力がないと務まらない。新日鐵というハイレベル集団で30年間培ってきた判断力、発想、良識が、調整役として役立つ」と神田氏は言う。「意図したのではなく、ちよとしたキッカケでこの業界に飛び込んだという感じだが、始めること一生懸命やるところは、われながら日本人だと思う。成熟の鉄から激動のゲームソフトへ、180度の転進は意外とスムーズだったよ。

神田卓司氏 55歳
新日本製鐵→コンピュータ
エンターテインメントソフトウェア協会
専務理事

職務経歴

- 1959年(18歳) 富士製鐵販売部簿帳課
- 67年(26) 名古屋製鐵所生産管理部工程課
- 70年(29) 会社合併により新日本製鐵となる
- 76年(35) エンジニアリング事業本部標準建築事業部建築営業部システム建築課
- 78年(37) 名古屋営業所建築営業課掛長
- 85年(44) 販売管理部販売広報室掛長
- 89年(48) 参事に昇格
- 91年(50) 販売総括部部長代理
- 94年(53) 日本福祉用具供給事業者協会へ出向
社団の設立に携わる
- 96年3月(55) コンピュータエンターテインメントソフトウェア協会へ出向 事務局長
- 96年8月(55) 同協会が社団法人となる 専務理事
- 96年10月(55) 転籍

コンピュータエンターテインメントソフトウェア協会
●プロフィール●
コンピュータエンターテインメントソフトウェアの開発・制作・販売を行っている業界各社が相互交流を図り、連携して諸問題の解決にあたりながら、産業の健全な発展と国民生活の向上に寄与すべく設立された団体



松下流「おでん屋経営」の精神で 財団日本事務局を立ち上げ

事業コンセプトはベンチャーの精神そのもの。「アメリカ人と一緒にできる仕事があればやりたいと思っていた。そこに話があったのでお受けした。予定の行動の機会がここにあったということ。国際青少年育成財団(YIF) 日本事務局長に松下

電器産業から出向した中雄政幸氏はいう。中雄氏は72〜85年の13年間、米国に駐在。帰国後、87年に国際関係室を創設。室長に就任。その後ワシントン事務所を創設して初代所長、本社国際関係部長などを歴任した。国際関係室をつくって今年で10年、組織に定着して後継者も育った。松下での第一線の役割は終わった

思った。そこにこの話があった。YIFは90年にボルチモアで設立された国際的な非営利団体。日本事務局は93年に活動を開始したが、法人化を視野に入れた事務局機能の強化を目的に、大手企業からの出向者を中心に事務局長の人選を進めてきた。現在、中雄氏は日本事務局の活動として、「何をすれば一番役に立つか」という事業コンセプトづくりに取り組んでいる。「事業コンセプトを確立して、協力してもらえらる形にするマーケティングが必要。まさにベンチャービジネスだ。定年後の

隠居仕事ではできない」と話す。日本ではこうした民間団体の法人格の取得が難しいこともあり、資金集めには大きな困難がともなう。YIF日本事務局も、米国本部の資金援助で活動しているのが現状という。中雄氏は「早く事業を起して、喜んで資金を出してもらえようようにしたい」と話す。中雄氏は「組織の中にいる人は自分とどんなに幸せかわからないで文句をいっている。私は何でもひたすらやるのが苦にならない。松下の社員教育の根幹に「社員稼業」とか「おでん屋経営」という

中雄政幸氏 59歳
松下電器産業→国際青少年育成財団
日本事務局 事務局長

職務経歴

- 1961年(23歳) 東京支店業務部調査課
市場調査ならびに業界団体調査委員会を担当
- 69年(29) 海外事業本部輸出部北米課
- 72年(34) アメリカ松下電器企画課課長
企画課を創設。諸法律問題に対応。渉外部を創設。パナソニック財団を創設
- 84年(46) ハーバードビジネススクールAMP修了
- 85年(47) 本社法務部参事
日米通商問題に対応
- 87年(49) 国際関係室を創設 室長
国際渉外機能の強化
- 89年(51) ワシントン事務所を創設 所長
- 92年(54) 国際関係部 部長
東京・ワシントン・ブリュッセル連携による国際渉外・調査活動を構築
- 96年(58) 国際関係担当審議役
経団連、日本政府関連の研究会等に提言活動を行う
- 97年1月(59) 国際青少年育成財団へ出向 事務局長



国際青少年育成財団
●プロフィール●
創立/1990年4月
本部/米国ボルチモア市
職員数/27名
活動内容/非営利の民間団体として以下の活動を行っている
・国内外の青少年育成問題に対する理解を深めるための啓発活動
・日本国内の青少年育成プログラムの評価と世界各国の活動団体との交流促進
・途上国の青少年育成プログラムへの資金支援

言葉がある。自分の個人経営でやっているのだという感覚だ。自分の人生の時間との競争になるが、新しい仕組みづくりに努力したい」と語る。

ライフプラン支援制度を導入 50歳で退職金に2年半分を上積み

松下電器産業キャリア開発室参事・真田啓志氏

96年4月、ライフプラン支援制度実施の一環としてキャリア開発室が社長直轄下に誕生しました。50歳以上の幹部社員を対象に第2の人生を考えたときに、以下の3つの援助を行っています。

第1は退職金の上積み。50歳で2年半分、上乗せしています。第2は時間。「いつ辞めます」と決めた人は、転職の事前準備のために「キャリア開発休暇」として3カ月の有給休暇を取得できます。そして第3は情報提供で、自分で行き先を決められる人はともかく、そうでない人には求人情報を提供します。

この制度ができる前は、運用上、松下に要請があった求人個別に対応して

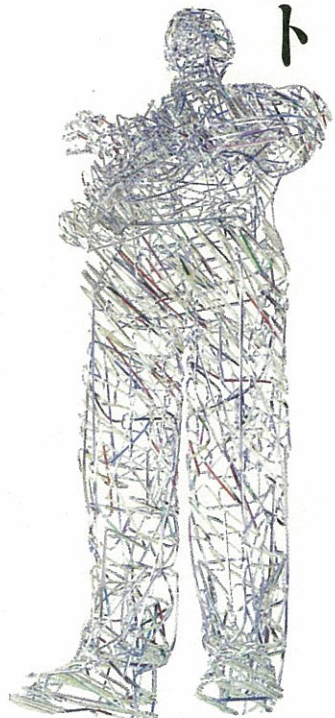
本人が承諾すれば行ってもらおうという方でした。95年6月頃からは、外部から積極的に求人情報の提供を受けて、広く社内に関わり方になっていきます。当社がやり方を改めた理由は、従来の方法では社員やOBが退職後、責任ある仕事に就くことが難しくなってきたからです。つまり他社では55歳ぐらいで出向・転籍し、63〜65歳まで働いている。人生80年の時代、そのほうが自然な流れに思えます。ところが当社は55歳を過ぎると、出向者が本体に帰ってくる。そして60歳でほぼ例外なく定年退職します。役員定年はありませんが、定年延長もあり

ません。すると、60歳で定年を迎えてから「何かいい仕事は」と思っても、他社の人は55歳前後で応募しているの勝算にならない。ある企業の人に、「60歳までの賃金では松下に負けるが、63〜65歳なら負けない」と言われたことがあります。「60歳を過ぎても責任ある仕事をしたいなら、60歳で決断したのでは遅い」という考えから、50歳以上で新たな挑戦を希望する幹部社員を支援する制度ができたわけです。

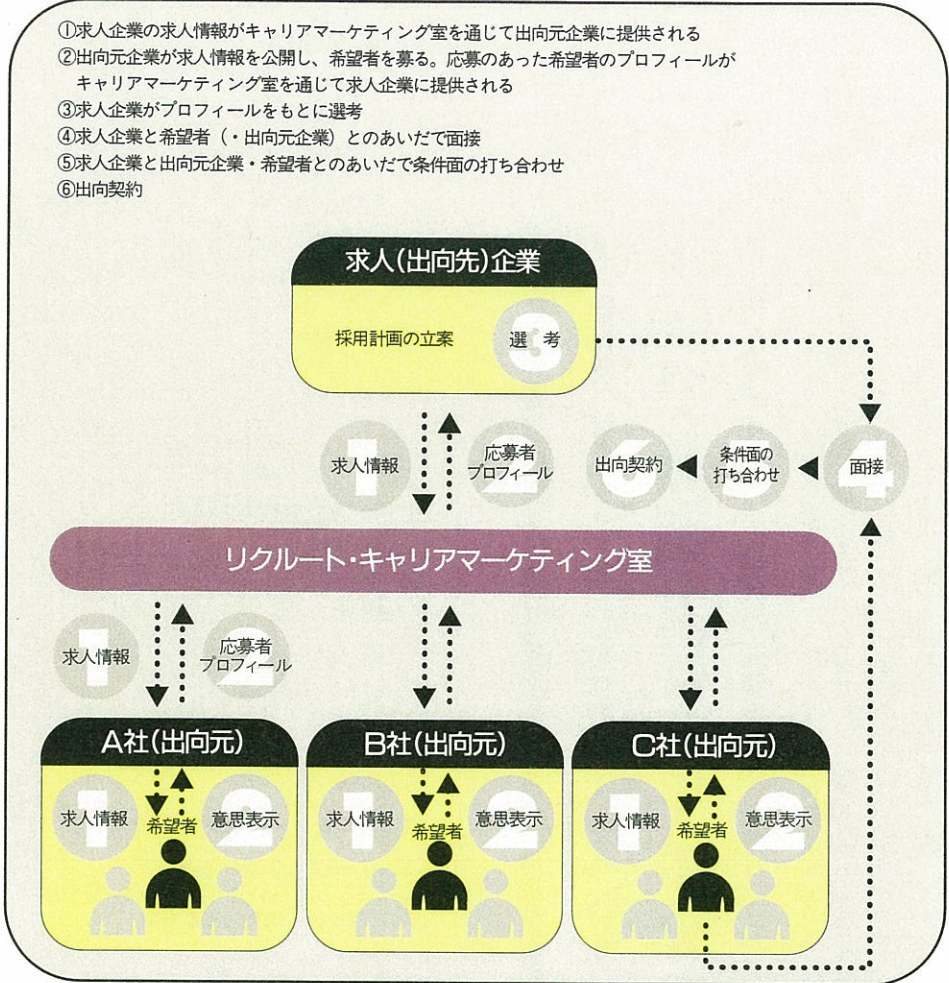
この1年間の成立状況は、60歳以上のOBを入れると67人。幹部職特別退職加算金の支給対象になる58歳11カ月までの人は12人です。しかし、早期退職した人

は100人以上いますので、キャリア開発室でお手伝いしたのは該当者の1割弱です。今後はもっと増加すると考えています。当社では、出向はキャリア開発として位置付けています。ですから、本人が出向先で「やっていけない」、受入企業が「必要な人」とそれが見極める期間、すなわち双方のソフトランディング期間を1年をめどとさせてもらっています。1年たって問題なければその時点で転籍するという考えです。ただし、これらの制度はあくまで個人の考え方が前提になります。自立型キャリア開発として「自らの意思」を尊重し、推進していきたいと考えています。





CAS (キャリア・アプリケーション・サービス) の流れ



「在籍出向」をキーワードにベストマッチング

経済環境が激しく変化するなか、成長途上の多くの中堅・中小企業にとって、豊富な知識と経験を持つ人材や、リーダーとなりうる人材の不足感が大きな経営課題となっている。リクルートの「キャリア・アプリケーション・サービス」(CAS)は、主として中堅・中小企業の経営課題解決のために、大手企業を中心に在籍する幅広い経験と専門的な知識・技術を持った人材の情報を提供するサービスだ。関東圏4万社、関西圏1万8000社のクライアント企業のネットワークを活用し、つねに豊富な情報量を確保すると同時に、ターゲットの設定から条件



交渉、出向契約のアドバイス、出向成立までをトータルにコーディネートしている。サービスの仕組みは、まず出向者を受け入れる側の企業が、自社の経営戦略や事業計画に基づいて採用計画を立案する。そのうえで希望する人材の職種や年齢、勤務条件、必要とする能力・スキル、資格要件などをまとめ、所定のキャリアシートに記入する。

キャリアマーケティング室はこれらの情報をもとに、出向元企業(ほぼ全業種にわたる120~130社のパートナー企業)に打診、応募希望者を募ってもらう。そのうえで、当該希望者のプロフィールを受け入れ側企業に提示、希望があれば希望者と受け入れ先企業のあいだで面接を設定する。この際に出向元企業の人事担当者が同席するケースもある。面接の後、採用の意思がある場合、出向期間や負担金の割合、待遇などの勤務条件を出向元企業の人事担当者も交えて協議したうえで、双方の企業間で出向に関する契約書を締結する。

メリットとしては、受け入れ側の中堅・中小企業にとって、自社の社内規定に

合わせた条件で経験豊富な人材を活用することができる点にある。出向者の賃金(受け入れ先の負担金)についても同様で、出向によって出向者の年収が出向元企業に減少した場合、その差額は出向元企業が負担することになる(たとえば、部長級の人材を受け入れる場合、着任時の年収は700万~900万円のケースが多い)。

また、出向期間は出向元と受け入れ先のあいだで協議のうえ、決定する。この期間は出向元からの「在籍出向」となるため、理論的には出向者はあくまで出向元企業の社員であり、日々の仕事の場が受け入れ先企業にあることになる。そのため諸般の事情により出向元あるいは受け入れ先のどちらかが出向の継続を希望しない場合、出向元へ戻ることができない。

また過去の例から、希望者には事務系なら事業企画、総務、人事、経理、財務、営業、物流、在庫管理など、技術系では技術開発、生産管理、生産技術、品質管理などさまざまなキャリアの人材がおり、受け入れ先企業の幅広い人材ニーズに対応することができている。

出向を機会に自分自身の新たな役割を考える

では「CAS」がめざすこうしたハイキャリア人材の活用をいっそう円滑に進めるにはいったいどのような条件が必要なのだろうか。出向者を受け入れる出向先企業と、そこで現実に仕事をする出向者本人のそれぞれについて考えてみよう。まず出向者を受け入れる側の中堅・中

小企業のポイントはどうか。思いつくまま挙げてみよう。

① 担当業務の明確化

「ポータブルスキル」が「良質の経験」で身につく



神戸大学経営学部教授 金井 寛宏氏

「ポータブルスキル」が「良質の経験」で身につく

出向について考える視点としてまず挙げたいのはリアリズムです。お互い大人なのだから、きれいなことばかり伝えなくてRJP (Resistant Job Preview) 現実的な仕事の手配をする。日本では就職活動が「大学と企業のブランドの交換」と呼んでいるのですが、非常にリアリティーに乏しい形で行われています。学生や新入社員にも仕事に就くときのリアリズムが必要ですが、ベテランにはもっと必要です。たとえば出向や管理職への登用中途採用、社内公募、人材派遣といった場合には徹底したRJPでいくべきです。

RJPの効用には3つあって、まずワークチン効果。ある米国のファーストフードチェーンの日本人では社員募集の際に、必ずそのチェーンでアルバイトをさせてから応募させるという。第2の効用はコミットメント効果。「こんなに大変だとわかったうえで応募する人のほうが仕事への関わり方が強い。第3の効用がスクリーニング効果。つまり自己

明確にすることから始まる。経営課題に照らして、どのような人材が必要なのか、着任したときにどのような仕事を、だれと、いつまでに、どのようなやり方で進めるのかを具体的に決める。

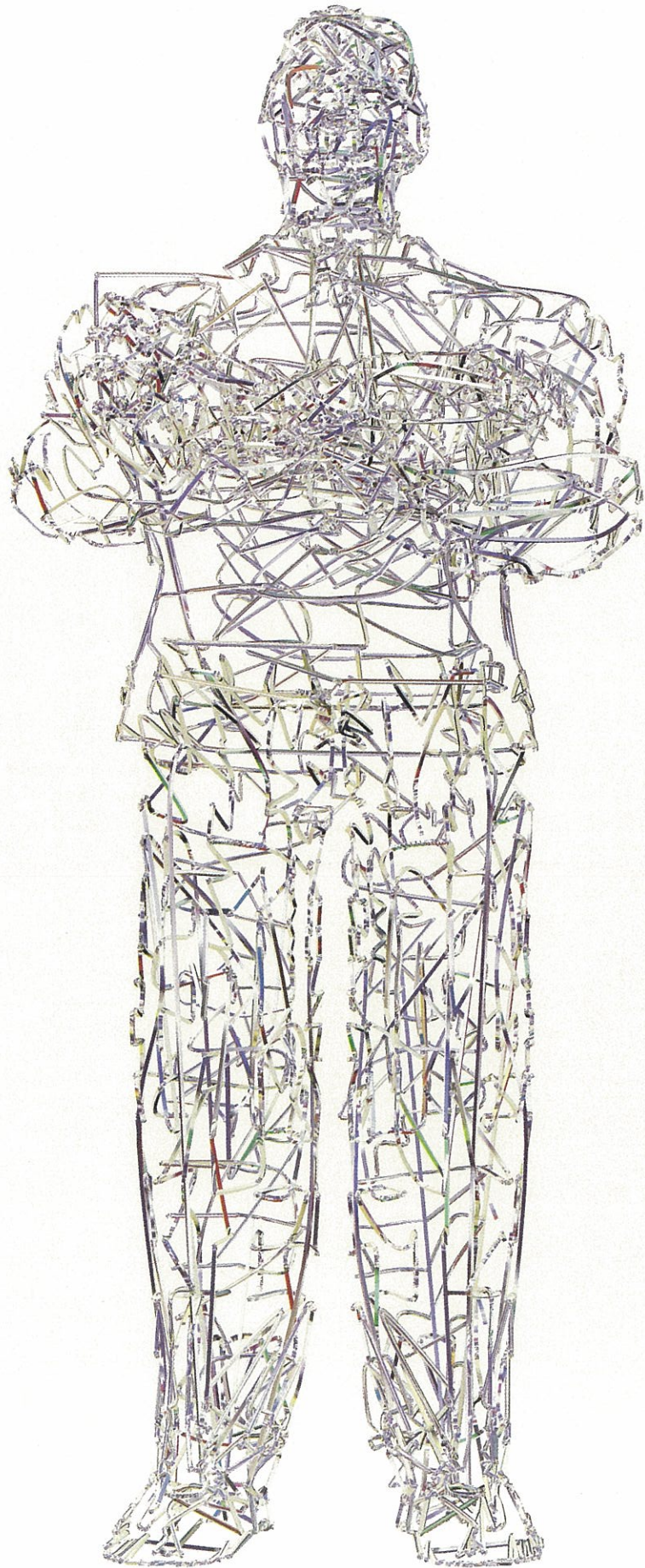
② 事前の情報提供
応募希望者(出向元企業)が、選考・応募しやすいうように、仕事内容とともに自社に関する具体的な情報(理念、経営方針、問題点、課題など)を提供する。

決定する。どの程度事前にリアリティックな情報を知ったうえで、自分で決めたという要素がどのくらいあったか。出向に際して、本当の情報を知らず、いいことばかり聞いていたら大変なことになる。そこはきちんとやること。RJPと並ぶ第2のキーワードは「タスク・アイデンティティー」あるいは「仕事の全貌」。ある仕事の立ち上がりから仲間を巻き込み、プロセスを管理していくその全体像を見ているか。これはプロジェクトタイプの仕事を担う場合に多く見られます。

米国のビジネスマンに「あなたはどんなときにFeel Empowered(元気が湧く)でしょうか?」と聞いた調査があって、そこで夢が持ってきたキーワードは、「意味」「才能」「自己決定」「インパクト」の4つでした。たとえば、出向はマイナスイメージで決まってしまうのが、毎日やっているペーパーワークは自分の能力なしにはできない、意味のある仕事なのか。自分で選んだ仕事なのか。宮仕えだと思っやっていたくないか。その仕事にインパクトはあるのか。

こうして4つのポイントは、プロジェクトタイプの仕事にそれがともなっているケースが多いんです。もし出向にそうしたプロジェクトの要素が強化されれば、それは出向していく人にもプラスになるし、受け入れ先には「まあ、まず半年くらいは会社の様子に慣れて……」などというプロセスがいらないので、やりやすくなります。

「良質の経験」を得られるのか
「RJP」全般を来て、第3のキーワードが、本当に良質の経験をくぐって初めて身につくという意味での「ポータブルスキル」です。「ポータブルスキル」は文字どおり「携帯できるスキル」ですが、それには2種類あって、ひとつは英語ができる、エクセルが使える、ワープロが速いといったもの。これらはエクセクティブのスキルではありません。それを仮に「ポータブルスキル」と呼びます。もうひとつのポータブルスキルは、たとえばある目的のために計画を練って、賛同者を集め、辛いことや対立があったりそれを乗り越え、全体を統合しながらプロジェクトを完了させる。そういう仕事を何回も経験してエクセクティブとして一度も二度もやっている。こういう「良質の経験」を経ることで身につくスキルが「ポータブルスキル」です。このスキルはA社では通用するが、B社では通用しないというものではありません。ポータブルスキルIIを獲得するために、「どういう経験をくれるか」という視点で考えたら、出向の話は明らかにポジティブです。本社の担当部長として大きなビルの中でペーパーワークをして、何か大きなことをしている気になるより、出向先で会社の全貌を見られるほうが間違いなく「ポータブルスキルII」に近づきます。



ハイキャリアを活かすためのポイント

● 着任前	◎ 出向先企業 担当業務の明確化 <small>経営課題に照らして、どのような人材が必要なのか、着任したときにどのような仕事を、だれと、いつまでに、どのようなやり方で進めるのかを具体的に決定</small> 事前の情報提供 <small>応募希望者（出向元企業）に、仕事内容とともにできるだけ具体的な企業情報（理念、経営方針、問題点・課題など）を提供</small> 人生観・仕事観の理解 <small>面接では、キャリアのみにとらわれず、その背後にある人生観・仕事観、今回の出向をどのように位置付けているのかを理解</small> 「出向者を受け入れる理由」の社内への告知 <small>「出向者を受け入れる理由、出向者のキャリア、担当する仕事、同じ職場の社員への要望」を社内へアナウンスし、コンセンサスを取る</small> 複数名の受け入れ <small>同じ時期に同じ立場の人（出向者）を複数名受け入れる</small>
	社内への紹介 <small>出向者を社内へ紹介する</small> ミッションの再確認 <small>出向者、経営者、職場責任者の三者で、ミッションを再度確認（どのような仕事を、いつまでに、だれと一緒にやるのか、メインミッションを絞る）</small> オープンな姿勢 <small>経営者は出向者の意見に耳を傾ける姿勢が必要</small>
	● 着任日 ● 着任後
◎ 転進者 価値観の確認 <small>自分は「何ができるのか」という棚卸しをすることによって自分の強みを認識。そのうえで「何がやりたいのか」を考え、自分の価値観を確認</small> 「聞く」姿勢 <small>事業、仕事内容・進め方、社風等について、不明なことは聞いて理解</small> ミッションをつねに確認 <small>経営者と頻りにコミュニケーションをとり、つねに自分のミッションを確認</small> 「巻き込み型」の行動 <small>単に指示するだけでなく、自ら率先してまわりを「巻き込む」行動が重要。人ではなく仕事を管理</small>	
◎ 出向元企業 人格・性格も考慮 <small>キャリアのみではなく、人格・性格も出向先（の経営者）に合わせて考慮する</small>	

このことが、有効な面接、ひいては着任後の早期戦力化につながる。

③ 人生観・仕事観の理解

面接の際には、応募者の職務経歴書のキャリアのみにとらわれず、その背後にある人生観・仕事観、今回の出向をどのように位置付けているのかも理解するように位置付けているかまでも理解する。

④ 「出向者を受け入れる理由」の社内への告知

出向者の着任前の段階で、社内に「こういう理由で、こういうキャリアを持つた人にきてもらう。こんな仕事をしてもらうので、こういう点を教えてあげてほしい」とアナウンスし、コンセンサスを取っておく。着任時には社内回りを。

⑤ ミッションの再確認

着任したら、出向者、経営者、現場責任者の三者で、メインの仕事はこれ、いつまでにどんな形にするために、だれと

仕事をするか、次のチェックはいつかを再度確認しておく。あれこれ頼みたくないのは人情だが、まずメインのミッションを絞ることが重要。それが成功につながる。大手企業では自分の仕事のワケが決まっている場合が多いので、最初はワケを決めておく、必要なら後で拡大する。

⑥ オープンな姿勢

せっかく自社にない経験を持つ人が来たのだから、経営者に対する直言にも耳を貸す度量が必要。出向者にとって経営者に直接提言できる機会があることは、大手企業にない大きなモチベーションになる。

⑦ 複数名の受け入れ

出向者にとって自分と同様の立場の間がほかにもいることは安心感がある。複数名の同時受け入れもひとつの方法。過去の受け入れの前例があれば安心感が

高まる。

では一方で応募者（出向者）についてはどうだろうか。

これは、この出向を自分の新たな役割を見直すチャンスと考えるか、えらい時代になったと考えるかが分かれ目になる。時代が変われば会社の持つ意味も、社員の置かれた立場も当然変わる。そうしたときに、「この変化のなかで過去の蓄積が一番有効に活用できる方法は何か」を前向きに考え、分析することができれば、自分の活かし方が見えてくる。

出向者のなかには、「面接で「営業をさせてもらってます」「担当させてもらってます」という言い方をしている人を見受けられる。これは大組織の中で、「やらねばならないこと」「やるべきこと」をやるという考えに慣れ切ってしまった表れといえる。

① 「聞く」姿勢

出向先の事業や自分の仕事、社内の意思決定の流れ、社風など、とにかく人の話をよく聞き、役立つ情報を集める。さらに、意思決定のキーマンを探ることも重要。自分はどんな形だれと仕事をしたいのかを確認する。自己主張ばかり

していてもダメ。うっかりすると知らないあいだに孤立していることもある。

② ミッションをつねに確認

組織で動く大手企業は、ミッションの変更があればきちんと社員に伝える。中小企業では経営者の突然の考え方の変化が伝わらないことがある。経営者と頻りにコミュニケーションをとることににより、随時自分で確認しておく。

③ 「巻き込み型」の行動

大企業では役職が上の人が「あれやっという」といえずむが、中小では指示

を出しても思いどおりの結果が出ないことも多く、人ではなく仕事を管理することが大事。単に指示するのではなく、率先して自分のやりたいことに一緒に「巻き込む型」の行動が必要。

出向が人材流動化の新しい流れに

中堅・中小企業が出向者のより有効な活用に成功すれば、その持つ意味は大きい。7ページでも指摘したように、大手

企業からの出向年齢は次第に低下しており、「第2の人生」が従来のような「余生・隠居」といったニュアンスでなく、真の意味でのセカンドキャリアになりつつあるからである。

中堅・中小企業は明らかに、すでにストックされたキャリアよりも現に「動いているキャリア」、これからの転用できる「生きたキャリア」を求めている。こうしたキャリアが中堅・中小企業に豊富に供給されるようになれば、そこで新たな人材間の競争が起こり、戦力強化をめざす

企業において、人材の流動化が一気に加速する可能性もある。そこでは出向者や転籍者の役員登用も日常茶飯事になるだろう。ストックオプションの解禁議論などもからんで、中堅・中小企業にとってはますますおもしろい時代がやってきそう。

「出向」という従来どちらかといえば後ろ向きなニュアンスでとらえられてきた制度が、今後の日本の労働市場において、人材流動化の新しい流れとなる可能性は決して低くない。

就職協定廃止元年 ネットワーク世代が 就職活動をこう変える！

優秀な学生ほど
企業の素人扱いに
見切りをつける

昨春秋、小誌「works」(10号)ではインターネット採用の特集として取り上げたが、実はすでにそのときの取材で複数の企業の人事担当者が、オフレコを条件に「就職協定は間違いない廃止の方向に向かう」とコメントしていた。だれもがいつでも自由にアクセスできるインターネットは、本質的に規制とはそぐわない。したがってその活用が本格化すれば、協定はいずれ廃止せざるをえないことは、インターネット採用元年といわれた昨年の時点ではば予想されたことだった。

一方で学生も、協定廃止は予想されたこと、というより既成の事実として、最早さして気にもしていない様子。昨年10月、就職活動を通じてインターネット上で知り合った学生同士が、さまざまな交流をするためにつくったネットワークグループの「JobWebJapan」(本部事務局 東京都北区豊島)の代表である佐藤孝

治さんはこう話す。「僕も含めて、やっとなつたか、というのが大方の学生の受け止め方だと思いますね。インターネットが学生に一気に広まった昨年の時点で、就職協定はすでに形骸化していたという感じがします。ただ変わったことといえば、昨年までは人事担当者が、学生のホームページを見るのも協定違反ではないかというところで腰が引けていたのが、今年は堂々と見られるようになった。それと企業とのメールのやりとりも自由になったという感じはあります。しかしいざいざにせよ、協定のあるなしに関係なく、僕は今年の就職活動でネットワークをフルに活用するつもりでした」

**本音と建て前の
使い分けが
できなくなった
企業情報公開の
流れは止められない**

実際、就職活動における彼らのネットワークの活用ぶり



JobWebの分科会コンサルティング業界の情報交換会。プロのコンサルタントも無償で参加している

は想像以上のものがある。各企業のセミナー、面接の日程や様子、さらには試験問題までが逐一ネットワーク上で明らかになり、これではまさに企業も手の内を隠しようがない。JobWebのメンバーで就職活動中のある学生はいう。「たとえば大学や学部によって、送られてくる資料が違っていたり、試験の日程が微妙にズレていたりすることがあるわけですが、そうした企業の本音と建前の使い分けもネットワーク上では一目瞭然です。ともかく正当な理由もなしに学生を差別したり、閉鎖的である企業というのは、ネットワーク上では最も嫌われます。逆に人気があるのが、セミナーなどでもトップ

が直接出てきて話をしてくれる企業。僕らはネットワークでつながっていても、人と直接会って話をしたいという気持ちはものすごく強いんですよ。JobWebは現在、すでに地方にもいくつかの支部ができ、登録した会員だけでも約2000人を数えるという。もちろん情報のほとんどは大学や学部、地方に関係なくアクセスしたすべての学生に公開されているわけで、ネットワークの広がりにはまさに想像もつかないほどだ。佐藤さんはいう。「これまでは情報も、サークルや学部、学校でとどまっていたものが、これからはだれもがあらゆる情報を知りえることになりました。その結果、たとえば今年は文系と理系の学生の交流も生まれましたが、そんなことはおそらく初めてだったのではないのでしょうか。学生は企業に完璧な情報公開を求めるし、僕らとしても加工されていない生の情報を事実としてありのままに公開していく

つもりです。こうした情報公開の流れは、最早だれにも止められないと思いますね」

**ネットワーク上の
学生たちは企業に対し
中途と同じような
具体的なスペックを
求めている**

このように、ネットワークを活用した情報公開を最大の武器とし、いわば企業と対等の立場で就職活動を展開する学生たちは、どうやら一般の学生とは違った視点で企業を見ているようだ。端的にいえば、彼らにはまったくとはいわないまでも、ほとんど大企業志向というものが、彼らが魅力を感じているのは、コンサルティング会社やシンクタンク、それにマルチメディア系のベンチャー企業で、一般には名前も知られていない会社も数多く含まれている。前出JobWebのある学生はこう話す。「自分の能力や技術が本当に活かせる会社であれば、規模や名前にはまったくこだわりません。JobWebのメンバーも



JobWeb代表 佐藤 孝治氏

ほとんどがそうですし、おそらくネットワーク上で人気企業ランキングを実施すれば、世間で公表されている結果とはまったく別のものになるんじゃないでしょうか。それと僕らネットワーク仲間でも話すのは、企業もこういう能力、技術を持った学生が欲しいと、具体的なスペックを遠慮しないでもっとはつきり打ち出してほしいということ。特に就職協定がなくなった今後は、インターネットを通じて学生は早い時期から企業の採用情報に接することができるようですから、提示されたスペックに応じて、語学やコ

ンピュータの知識なども2、3年次の段階で習得しておくという学生が、これからは増えてくるんじゃないでしょうか」

インターネットによって、新卒と中途の境がなくなりつつあることは、昨年の特集での取材を通じても予見されたが、この学生の意見はまさにその流れを証明するものだとはいえるだろう。もともと、新卒に中途と同じようなスペックを求めることに対しては、反対

だという学生の意見も少なくない。JobWebとは関係ない、ある有名国立大学の学生は、「自分自身、大企業志向があ

就職活動を行っているいまの学生にほぼ共通していることは、企業に対して幻滅的というわけではないまでも、少なくとも過剰な期待を抱いていないということ。不良債権の問題や総会屋との癒着など、ここに来て企業が抱える矛盾が一挙に噴き出し

それは最初の就職の段階で経験することは、私にはとてもいいことだと思っています。会社や仕事の本当の姿を見せられ、本質的な問題について深く悩むことがむしろ自然だという気がするんです。とはいえ、うちの大学の学生に限って言えば、まだ根強く大企業志向があることは事実です。こういうと笑われるかもしれませんが、名のある会社に入ってから、その親を喜ばせたい、そう思う学生の気持ちこそが私自身は決して否定できない。ただ、大企業の何を見て志向しているか、何に対して自分を投資しようとしているのかは大きく変わってきている。単に、「大企業だから」という理由ではなく、リスクも、社会をどう変えてゆくべきかも真剣に悩んだうえで選択している。悩みは深くなくても、就職を本質的にとらえられるいい時代になってきたといえるのではないのでしょうか。

企業の本当の姿を見せられ
学生の悩みは深くもなっても
就職を本質的にとらえられる
いい時代になってきた



一橋大学商学部 建助教授 楠木

てきているわけですが、これだけ企業の内実がさらけだされると、それも当然といえるでしょう。またリストラなどに直面して悩む、彼らの父親の世代を目的にしている影響も大きいと思います。それだけに彼らの悩みという

いまの学生は、就職をしないという選択も含めて、自分のキャリア、人生をいかにして全部するかというのを就職活動を通じて真剣に悩み、考えているわけです。そして、そうした悩みというものは、社会に入ってからもうずっと続いていくわけじゃないでしょうか。

**一般学生の常識も変えつつ
異業種交流グループとして
発展していくJobWeb**

世間で公表されている人気企業ランキングでは、やはり今年も上位は大企業で占められている。

その結果を見るかぎり、大半の学生はまだ企業のブランドを無視できるわけではなく、JobWebの学生のような志向や考え方は、依然として少数派であることは否定できない。しかしながら先の学生のように、これまでは大企業ばかりに目を向けがちだった、いわゆる一流大学の学生も、少しず

ることは否定できない」と正直に打ち明け、たうえでこう話す。「僕ら新卒の学生は、入社後に自分の可能性を伸ばしていきたいと考えているわけで、中途と同じようにスペックを求められるのはどうかと思います。それ

に大学での勉強を、つねに就職と結びつけて考えるのも嫌です。それでもアメリカのインターンシップのような制度を日本でも実施して、企業を知る機会が増えることにはもちろん賛成です。僕自身は大企業に魅力を感じている一方で、ベンチャー企業にも大いに興味があります。ただ送られてくる資料などもそうですが、ベンチャー企業に関する情報は、大企業に比べて圧倒的に少ないんですよ」

「ネットワークに触れることで発想が柔軟になり、大企業からベンチャー企業に志望を変えた仲間もたくさんいます。また変な言い方ですが、いわゆるふつうの常識的な学生に僕らが入れ知恵すると(笑)、彼らも明らかに志向や考え方が変わっていくんですよ。実はJobWebは、確かに就職を一応の目的としてはいますが、むしろ僕らが社会人となつてもつながりやすいような、異業種交流グループとして発展させていくつもりなんです。もちろん僕らに続く後輩の就職活動もサポートすることで、彼らも仲間にしていきたいと考えています。そうなれば、仲間同士プロジェクトで仕事をすることも可能だし、これまでは考えられなかった企業同士の結びつきが生まれるかもしれない」(佐藤さん)

就職活動をきっかけに、男女や大学、学部などあらゆる属性を超え、ネットワーク上で個と個の結びつきを深めていくとする学生たち。就職協定が廃止された今年、そんな新しいネットワーク世代が、「社会人となって数年後には、きっと世の中に何か大きな変化を生み出せるのではないか」(佐藤さん)という確信のもとに力強く動き始めた。彼らネットワーク世代が変えていくのは、もはや採用や就職のあり方だけではないのかもしれない。

先陣を切った つもりはないが 結果的に応募者は倍増

就職協定が廃止された今年、採用戦線の序盤で最も注目を集めた企業といえ、やはり資生堂だろう。同社が3月の採用選考開始を発表するや、マスコミは協定の廃止とからめて、早期採用の先陣を切ったケースとして大きく報じた。しかし当の資生堂にしてみれば、そうして特別視されるのとはまじいもあつた様子。人事部採用・研修グループ課長の杉本幹夫氏がこう話す。

「昨年までは、当社は協定に従って7月から採用を開始してました。しかし、毎年行っている応募者へのアンケートを見ると、遅すぎるという意見が相当数あつたわけなんです。そこで今年、就職協定の廃止を前提に、昨年末ごろから採用時期を早めようと考えていたことは事実です。結果的に3月に決めたのは、春休みで学生の授業に影響が少なく、同時に入社式や新入社員研修とも重ならないと判断したから。先陣を切ろうなどというつもりはまったくなく、実際に就職協定が廃止されたことを受けて、当社としては日程や選考方法などの事実をありのままに公表しただけなんです」



人事部 採用グループ長
課長 伊庭 高志氏

「メールエントリー制度」 を今年も実施 新卒に求めるのは やはりポテンシヤル 旭化成工業

'97
新卒採用
レポート

明らかのように、就職協定の存続・廃止にかかわらず、今年も例年どおり早くから水面下で採用活動を開始していた企業は見受けられた。その意味では、確かに当社だけが突出して動いたわけではない。ただ同社の場合、採用開始を最初にオープンにしたことで、やはり学生に対するインパクトが大きかったことは確か。その結果、応募者の数も「昨年の倍に相当する8000人近くとなつてしまつた」わけである。

応募者の絞り込みと 分野別採用で ミスマッチを防ぐ

もともと資生堂の採用の基本方針は、応募に一切の制限を設けないこと、それと情報公開。加えて今年のように採用時期を早めれば、「応募者が大幅に増える」とは当然予想されました。

しかし同社にとって、応募者が増えるのは必ずしも喜ばしいことではない。というのもここ数年の大卒総合職の採用数は20~30人で、今年も予定では60人ほど。そこに8000人近い応募者の数は、選考の効率から考えてもあまりに多すぎる。また同社の場合、たとえば入社案内などでも仕事や会社の現実の厳しさを前面に打ち出し、昨年からはできるだけ応募者を絞り込むことを採用のコンセプトとし

てきた。

「本場に当社に入りたい人材、あるいは当社が本場に必要としている人材を、応募の段階からできるだけ絞り込みたいと考えています。3年前から分野別採用を実施しているのも、こちらが求める能力を学生にはつきりと提示することで、ミスマッチを避けたいと考えているからです。また典型的な消費財メーカーである当社にとって、応募者というのはイコール、全員が自社商品の愛用者だと認識しています。その意味でも、応募者が増えて結果的に落とす人も増やさなければならぬというのには、本意ではないわけなんです」

資生堂は今年、経営管理（財務・法務等）、商品開発、販売戦略立案、生産分野の4つの分野で新卒を募集した。この分野別採用は、「中途と同じように、新卒にスペシャリティーや即戦力を求めるものではない」という。新卒にはあくまで成長力を求めながらも、専門性のある程度問うことで、ブランドイメージだけで応募してくる学生を減らすことが同社の狙いだ。

就職協定が廃止され、新卒採用が長期化すれば、結果的に応募者の数は増えることがあるかもしれない。しかし資生堂のように、本場に必要とする人材だけを採用したい企業にとっては、もはや「応募者の数を競うような時代は終わった」といえるだろう。

いまの時代の ポテンシヤルは 自分で考えて 解決できる能力

旭化成では、昨年導入した「メールエントリー制度」を、今年の採用でも引き続き実施する。これは応募者である学生が、入社後にどうやって自分の能力を伸ばし、何をポイントに会社に貢献できるかを、学生自らが設定したテーマに基づいて書かせるというものだ。同社は4月20日から、郵送もしくは電子メールでこれを受け付けているが、受け付けてから数日後には100件を超えるアクセスがあつた。

「このメールエントリー制度によって、学生のポテンシヤルがある程度見極められる」と、人事部採用グループ長課長の伊庭高志氏は次のようにいう。

「新卒に求めるのはあくまでポテンシヤルであつて、中途のような即戦力ではない。日本の現状ではそのことははっきりしています。ただそのポテンシヤルの中心が、いまと昔とはかなり違つてきているわけなんです。たとえばメールエントリー制度を導入する以前は、当社も学歴や成績などによって、学生のポテンシヤルを判断していました。けれどもいまの時代は、そうしたいわば過去の実績でポテ

'97
新卒採用
レポート

3月採用開始は 事実を公表しただけ 応募者数を競う時代は 終わつたと認識 資生堂



人事部 採用・研修グループ
課長 杉本幹夫氏

ンシヤルを判断することは、ほとんど意味を持ちません。代わつて求められるのは、一言でいうと、その時々の状況に応じて自分で考えて物事を解決していく能力です。テーマそのものを学生に設定させるのも、そういう新しいポテンシヤルを見極めたいと考えているからです」

自分の能力をどうやって伸ばすかを考えるためには当然、学生は深く自己を分析する必要があります。また何をポイントに会社に貢献していくかということでは、同社の事業内容を詳しく知ることが前提となる。特に同社は事業の多角化が進んでいるだけに、学生の志望理由もより具体的に引き出しやすい。実際、このメールエントリー制度を初めて実施した昨年も、「当社についてかなりよく研究している人が多いのに驚かされた」というように、その効果は実証済みだ。

いまは新卒に 即戦力は求めないが インターンシップ制度は 前向きに検討中

ところで最近、新卒も職種別採用が注目されだしている。また先に紹介したJobWebの学生のように、学生側からも積極的に具体的なスペックを求める声も少なくない。しかし旭化成では基本的に

いまの段階で新卒の学生全員にスペックとしての能力や資格を求める考えはないという。アメリカでもこのところゼネラリストの必要性が再認識されてきているように、「たとえ即戦力として採用しても、いまのように変化の激しい時代では10年後は旧戦力となるかもしれないからだ」。

「そう考えれば、やはり新卒には成長力を重視したポテンシヤルも見べきではないでしょうか。ただ、学生に当社の事業や仕事内容を理解してもらう方法として、またしっかりと職業観を持つってもらう方法として、夏のインターンシップ制度については導入を検討しているところなんです」

これから採用活動に入る旭化成では、協定が廃止された今年、面接なども含めて内定までに、学生と会って話す機会をできるだけ増やしていく方針。それも「人事だけでなく現場の人間が、個別に会って話を聞けるようにしたい」という。協定廃止によって懸念されている採用の長期化も、考えようによっては企業、学生共に焦ることなく互いの理解を深められる、これまでにないチャンスとなる。

「協定がなくなったこれからは、会社の規模や名前だけでは採用できない。中身を伝えることが何より大切だと認識しています。その意味では採用本来の姿に戻つた今年、学生と本音でじっくりと話ができるのを楽しみにしているんです」

12の選考ステップで 企業の中身を 学生が納得できるまで 伝えていく ファーストキッチン

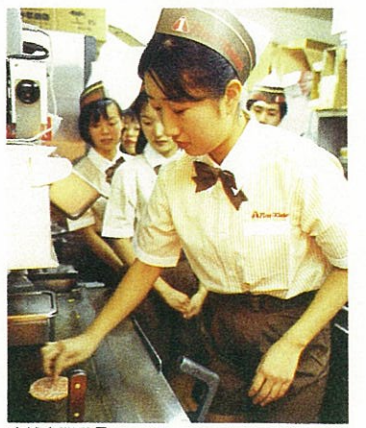


総務部人事課
主任 香川 昌慶氏

大手企業を比較事例として 自社の強みと弱みも説明

就職協定が廃止され採用の長期化が避けられない今年、各企業人事担当者が最も頭を悩ませているのは、いったん内定を出した学生をいかにつなぎとめるかということだろう。学生にしてみれば、あまりに早く内定を受けても、周囲がまだ動いていけば自然と迷いも生じてくる。「そこで大事なことは、内定までのプロセスをいかに学生に納得してもらおうかと考えています。そのために当社では昨年からは、12のステップで選考を行っています。これだけ通ったからほかの会社はもういいと、学生がそこまで納得してくれるように選考のプログラムを組んだつもりです」

総務部人事課主任の香川昌慶氏は、学生が納得のゆく内定ならは辞退の心配もないはず、と自信を見せる。実際、ファーストキッチンが実施している選考プロセスは、かなり入念でかつ独自に工夫されたものだ。企業セミナーを皮切りに、グループ討議、適性試験、店舗体験、市場調査を経て、数回の面談・面接、内定というのが主な流れ。3月中旬に今年初めての年内定出し、という昨年より1カ月早い活動だが、この12のステップを通じて、学生は納得のいくまで同社のことを理解し、また自身自身を知ってもらうことができる。取材当日にたまたま面談で居合わせたある女子学生も、「ここは他社に比べて選考のステップが多いだけ人をキチンと見てくれているような気が



店舗実習風景
アルバイトとは違う視点で現場を体験する

します」と納得顔で話していた。「学生は、こちらが思っている以上に企業を厳しい目でとらえています。ですからこちらも、学生とはオープンであることをつねに心がけると同時に、あらゆる情報もすべて包み隠さずオープンにしているわけです」

また、今年実際に店舗実習を経験したという先の女子学生もこう話す。「私自身は、ある別のファーストフード店でアルバイトの経験があったので、店舗実習そのものにはまったく抵抗はありませんでした。ただアルバイトは、実際に調理まではしませんし、現場の裏の事情なども初めてわかったことが多かったですね。本部がコントロールしている現場の姿を、実習を通して知ることができたのはとてもよかったと思います。学生に対し、彼らが納得のいくまで企業の中身をありのままに伝えていくこと。特に大手とは違う特色を打ち出したい企業の採用にとって、それが不可欠だといえるのではないだろうか。

店舗実習を 選考プログラムに 社員はアルバイトとは違う

12の選考ステップを導入した昨年、同社は新卒で28人を採用し、今年も30人を予定している。「20人を超えたのは、それまでなかったこと。採用において学生とのコミュニケーションの数を増やすことは、やはり効果があるといえそうだ」

「このグループディスカッションでも、学生は体質的に合入合わない、評価されたかどうかを自然と自分で判断するものです。学生が自分で選べる状況をつくりだすための、非常にユニークな方法だといえるだろう。」

ビデオを見た印象で 学生自身が 次のステップを決める

中学受験を専業とする進学塾の日能研は、ここ数年、採用数が20〜30人で推移している。その一方で応募者の数は毎年ほぼ倍増しており、昨年は資料請求の数だけでも約1万を数えた。特に女子学生の人気は高く、今年入社した25人のうち、22人が女性。大手企業の採用抑制の影響も確かにあるが、「来るものは拒まず」という姿勢が口コミで評価されたことも大きい」と、採用を担当する研修センター課長の松下恒雄氏が話している。

「合格というのは、日能研の原点です。その合格シーンを見て、シラける人もいれば、涙を流して感動する人もいます。そしてシラけてしまう人は、まず次のステップには来ません。つまり日能研の原点に共鳴できるかどうかを、学生自身で判断してもらわなければならない。また今年のセミナーでは、現場の社員と学生との対話形式の質疑応答も行われた。その際、社員には一切のタブーを設けず、学生から質問があれば職場における不満なども自由に答えさせたという。

テーマは関係なく グループディスカッション 役割を見る

さらにグループディスカッションでも、「一方的な選考」ではない気配りが徹底されている。10名単位にグループ分けして、テーマを与えたら、後は進行もすべて学生に任せられる。ちなみに今年のテーマは、さまざま

ンケート結果をもとに、今年は何が売れたかをランキング付けするというもの。話を聞いただけでは、その意図がどうもよくわからない。「知識によって有利不利のあるものや、特定のシナリオを想定したテーマは設定しないことにしています。したがって教育に関するようなテーマも避け、できるだけだれもがゼロベースからディスカッションできるテーマを選ぼうとしているわけです。もっともグループディスカッションでは、テーマや議論の内容などはほとんど問題にしています。ディスカッションが始まると、リーダー、まとめ役、聞き役など、自然と役割分担が生まれてきます。そこで、彼らひとりひとりがどういう役割で自分をアピールできるかを見てみたいわけです」

リーダーとして目立っている人も、他人の意見を聞かない学生もいれば、しばらく黙って聞き役に回り、突然皆が感心するような意見を述べる学生もいる。いずれにせよディスカッションが進むにつれ、学生は「一方的に選考されている」という意識がなくなり、終了後は「楽しくて就職試験を受けている」という気がしなかった」と言う学生も

「このグループディスカッションでも、学生は体質的に合入合わない、評価されたかどうかを自然と自分で判断するものです。学生が自分で選べる状況をつくりだすための、非常にユニークな方法だといえるだろう。」

一方的な合否ではなく 学生が企業を選べる プロセスをつくる 日能研



研修センター
課長 松下 恒雄氏



研修センター
林 純子さん

日能研では、基本的に採用で「選考」という言葉は使わない。一連の採用プロセスは、「お互いを知る編」と呼ばれている。今年の例でいえば、そのプロセスは資料による情報提供、セミナー、グループディスカッション、現場の面接、筆記試験と面接の大きく4つのステップから成っている。そして学生は次のステップに進むかどうかを、自分たちで決めていくわけである。

就職協定の廃止という歴史的に大きな変化を受けて、当初、企業や学校にとってもさまざまな混乱が予想された。しかし、学生はインターネットの普及と共に、就職協定の形骸化を感じとっていたようだ。そして、実際に就職・採用の現場を見

ると、当初予想された就職協定廃止による「早期化」「長期化」の変化が問題にならないと思えるくらいの変化が感じられる。ひとつは、「世界標準化の流れといえるのかも知れない。学生によるインターネットでの情報収集や、企業のオープン

「互いが「何を求めるか」を明確にした本当の対話を始めた」ということである。それぞれが「何を求めるか」の中身は、

その時々によって形を変えるかもしれない。けれども、それを軸にした「濃い対話」を通じてのコミュニケーションが、個人の就職観と企業の人材観の根本に迫り、形だけの就職活動、採用活動を変えてゆくことは確かである。

今月の人事 Topics



リクルートサークル事務局
中小企業診断士
社会保険労務士
西山 徹也

5月26・28、6月3日に開催しました
新任人事担当者のための「実務養成講座」はいかがでしたか？
講座内容その他のご相談・お問い合わせをまとめた
2冊の書籍を発行いたします。「人事の基本(仮称)」「人事Q&A(仮称)」です。
さて今月も人事相談・情報検索の窓口へ寄せられた、
ご質問からポイントをまとめてみます。
なお詳細についてお知りになりたい場合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

手にした人からはじまっています。

「起業・独立・事業拡大」のためのすべてを一冊にした新雑誌アントレ。《時代の先端を走る起業家のインタビュー》や《ビジネスチャンスやマーケット動向の総力取材》、《起業・独立・事業拡大のためのノウハウに関する実務情報》など、ぜひ読んで頂きたい編集記事を満載。また《共同で会社をはじめませんか》《アイデア・企画を買ってください》といった個人からの情報や、事業パートナーや社外ブレン、事業拡大に向けてのアイデア・企画を求めている企業情報、地方自治体の支援情報なども同時掲載。つまり読んでためになるだけでなく、読者本人が掲載されている情報へアクセスすることで、新たな出会いやビジネスチャンスが生まれる雑誌なのです。創刊以来、この新しい方法で、これまで知り合うことのなかった幾人もの人たちが出会い、新しいビジネスがスタートを切っています。アントレが作り出す新しい時代、「手にした人から」はじまっているのです。



●初任給・賃金

リクルートリサーチ「初任給見込み調査」の詳細について、問い合わせが多数寄せられました。
へアもそうですがもうほとんど上がらなくなりました。地域や職種、コース別の差はあっても学歴別には一律だった初任給に個人差をつける企業も登場しました。既存社員への賃金も、年齢学歴別の一括から各種クラスター(群)別へ、そして個人別へほとんど変わってきています。また賃金は、優秀な従業員を採用し、つなぎ止める必要条件ではあっても、十分条件ではなくなっているのも事実です。

ふたたび求人難(マクロではミスマッチ)になってきた現在、賃金額だけではなく人事制度全体、そして各社独自の理念・経営戦略の差別優位性(応募者や従業員個人にとっての魅力)が必要になってきました。ストックオプション制度も取り入れやすくなる方向です。意欲的・革新的な中小・ベンチャー企業にとってはチャンス到来ですが、「同業他社」「モデル・平均」だけを気にするような準大手・中堅企業にとっては課題山積です。

●企業グループでの採用・雇用にに関する検討事項

持株会社の解禁にもなって労働組合法が徐々に脚光を浴びています。しかし企業グループが人的資源管理を効率的に行っているというところの場合、採用や雇用の契

●管理職の深夜勤務について

管理監督者は労働時間法外の適用除外に当たります。したがって通常、管理職は原則禁止(非36条協定が必要)というところの残業や休日労働を自由にすることができ、一般的には「割増賃金」の支払も不要です。
間違えやすいポイントは「管理監督者の範囲」「深夜業」「女性管理職」等です(図参照)。

●管理職の深夜勤務について

管理監督者は労働時間法外の適用除外に当たります。したがって通常、管理職は原則禁止(非36条協定が必要)というところの残業や休日労働を自由にすることができ、一般的には「割増賃金」の支払も不要です。
間違えやすいポイントは「管理監督者の範囲」「深夜業」「女性管理職」等です(図参照)。

実証! **33歳・男性:**
プランナー

同窓会のDM作成から発送、会場手配、当日の進行、運営、予算管理まで、すべての幹事業務を代行する会社をやってみました。
「同窓会幹事代行ビジネス。一緒にやってみませんか!」という広告で、ビジネスパートナーを募集。
アントレ効果
電話/42件 郵送/1通計/43件

アントレ 個人情報大募集!

創刊以来、大反響続出の個人情報。あなたもアントレプランナーシップあふれる原稿をぜひお送りください。
(個人情報には、定型の原稿用紙が必要です。右記参照のうえ、原稿用紙を入手してください)

ご掲載は無料です。
原稿用紙は次の方法で入手できます。

1. アントレ本誌センターページを利用する
2. フリーダイヤルで原稿用紙を請求する
☎0120-664-405 (10:00~18:00) 土・日・祝祭日休み
3. アントレFAXサービスで原稿用紙を取り出す
☎0120-560-148 / BOX番号 0123 (24時間受付中)

載せて見つける! 読んで見つける! **ENTREPRENEUR JAPAN** | 米國アントレプレナー誌提携 | 「起業・独立・事業拡大」のキッカケ「発見」マガジン

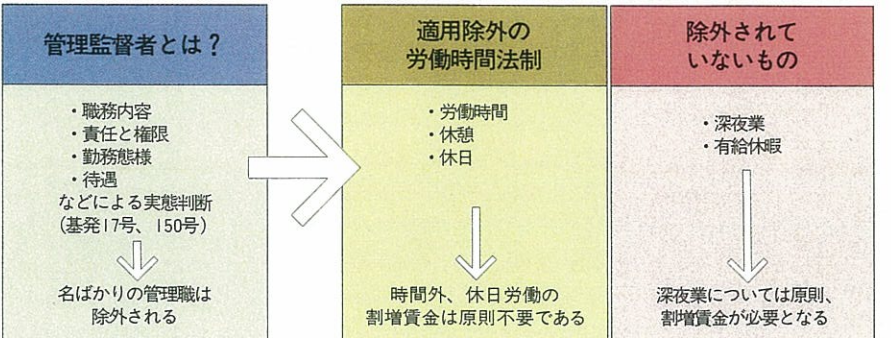
アントレ

「アントレネット」URL=<http://www.recruit.co.jp/BI/>

深夜業が可能な者

	男性	女性	妊産婦
管理監督者等の労働時間法制適用除外者	○	○	○
指揮命令者・専門的業務従事者等の女子(原則、年少者を除く)	○	○*	○

(請求をした場合)



*1 改正が予定されている女子保護規定の解釈

毎月27日発売/定価500円(税込) お求めは、コンビニエンスストア、書店、販売店にて。 地域によって発売日が異なります。

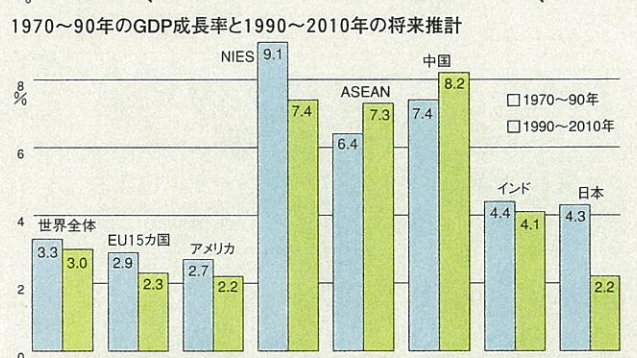
「リクルーター」すでに6割が廃止
「通年採用」も文理共に15%を超える

「リクルーター」すでに6割が廃止

企業の採用方法の変化と人材育成
に関する意識調査「経団連・創造的
人材育成協議会 97年3月 A4判
20頁」

Table with 2 main sections: '文科の学生に対して' and '理科系の学生に対して'. Each section contains '今年より廃止した' and '今年より採用した' categories with percentages and counts.

2010年、日本は2%台の成長率。アジアの活力が寄与
「進むグローバル化」21世紀
「経済の課題」(概要) 経済審議会・
21世紀世界経済委員会 97年3月
A4判28頁



全世帯の家計、2カ月連続して実質減少
勤労者世帯の家計は実質2・1%の増加

「家計調査」平成9年1月分速報
総務庁統計局 97年3月 A4判15頁
家庭支出の面から国民生活の実態
を明らかにする目的で始められた

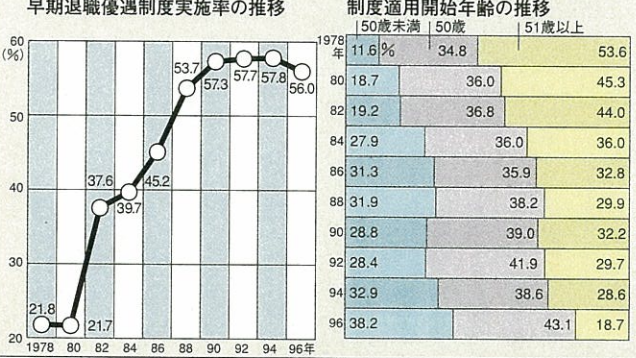
Table titled '主要家計指標 (全世帯・勤労者世帯・勤労者以外の世帯/97年1月・全国)'. Shows real and nominal values and percentage changes for various household categories.

設備投資、足元は堅調
96年10〜12月期法人企業統計、6年ぶり2ケタ増

「法人企業統計調査」平成8年10〜12
月(大蔵省 97年3月 A4判11頁
大蔵省が発表した96年10〜12月期
の「法人企業統計」によると、全産
業の「設備投資」は前年同期に比べ

Table titled '設備投資の推移 (単位:億円、%)'. Breaks down fixed investment by industry (Manufacturing vs Non-manufacturing) and lists specific equipment types.

56%の企業が「早期退職優遇制度」を実施
制度適用開始年齢が50歳が4割強若年齢化がさらに進む
「早期退職制度の最新実態」労務行政
研究所 97年3月 B4判3頁
本調査は96年10月・97年1月にか
けて全国の上場企業などを中心に実
施、回答があった232社について



平成9年の新入社員は「ポディーシャンパー」型
肌触りが柔らかくて、適応性もよい

企業の教育・研修を行っている現
代「コミュニケーション」センターの坂
川山輝夫氏は、入社前の新入社員教
育の現場を数多く体験したうえで、
その年度の新入社員の特徴をふま
えた「ニュータイプ」を毎年行っ
ている。それによれば、今年の新入
社員は「ポディーシャンパー」型と
命名された。

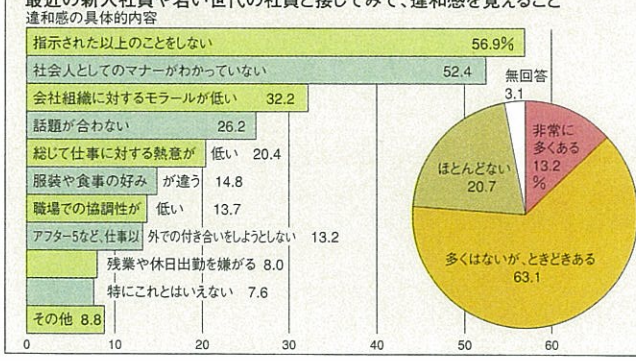
Table titled '過去20年間の新入社員のタイプ'. Lists 20 types of employee profiles from 1978 to 1997, such as 'カラオケ型', 'おさまランテ型', etc.



おさえしておきたい
人事・雇用に関する
7つのデータ

このコーナーは、人事・マネジメントに関する
「ニュース」をお届けする「リクルーターHR」(毎月
中旬発行)
などから、7つのデータをピックアップします。
リクルーターサークル会員の方は、
より詳しいデータをファクシミリ情報BOXから取
り出すことができます。

指示待ち新人に4人に3人が違和感を感じる
「第17回「社員の声」アンケート」
経済広報センター 97年3月 A4
判18頁
経団連の外郭団体である経済広報
センターのアンケート調査で、世代
間のギャップに悩む年配社員の実状
が明らかになった。調査は今年の2
月、全国の男女社員約3000人
余りを対象に行われたものである。

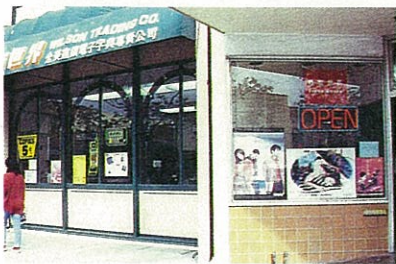
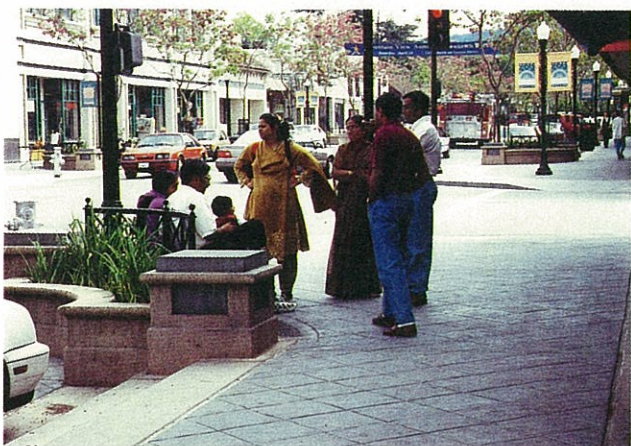


伸びるアジア。パワーと時代錯誤の日本企業

急増するアジア系移民

先日、私の学生時代の友人であったドンと、そのワイフ、メリーより第三子誕生という吉報が届いた。ドンはもともと中国生まれで香港の出身、幼いとき母親を亡くし、その後ドンの父親がすでに米国国籍を持っていた中国系米国人の女性と再婚したことにより、一家で米国に移住した。これは彼が17歳のとき、いまから23年前のことである。

メリーはフリーピン出身の女性だ。ドンは、米国移民後、米国の大学、大学院と進学したが、彼が学生だった20年ほど前はまだアジア系はマイノリティ(少数派民族)とされていたため、アジア系の学生には奨学金その他、入学に関する優遇措置があった。ドンはこのマイノリティのための奨学金を得てスタンフォード大学大学院のビジネス・スクールに進学、MBA(経営学修士)を取得し、米国の大手テクノロジー企業に幹部候補生として就職した。このケースひとつとってみても、もともとはドンの義母がすでに米国市民権を取っていたという状況により、ドンの家族3人が米国に移住し、そしていまメリーとのあいだに子供が3人と、少なくともひとりの中国系移民により7名のアジア系米国人が増えたことになる。このようにしてアジア系米国人が続々増えているわけだ。このような例は、いま私の周りに数えきれないほどある。私が最初に渡米した77年から過去20年間だけでも、特にカリフォルニアでは、アジア系の移民がさまざまな勢いで急増している。



マウンテン・ビューのダウンタウンやソフトウェア企業の多いクパチーノ市、サニーバールなどでは中国語やハングル語などの看板が目立つ

シリコンバレーの強力な労働力

シリコンバレーはスタンフォード大学を中心に栄えたわけだが、このスタンフォード大学のあるパルメルトという町に隣接してマウンテン・ビューという町がある。15、20年前にはマウンテン・ビューのダウンタウンは、田舎臭い店がちらほら並ぶだけの小さな集落であったが、93年に10年ぶりにシリコンバレーに戻ったときには、このマウンテン・ビューのダウンタウンがまったくチャイナタウンと化したかと思われるほど、中国語の派手なネオンサインで活気を帯びていたのを見て驚いた。

しかしよく見ると中国語だけではない。中国、インド、ベトナム、韓国、あらゆるアジアの国のレストランや雑貨店などが並んでいるのだ。マウンテン・ビューのダウンタウンは、いまや小アジアといってもいいくらいにのちよつとしたアジアタウンと化したのだ。またこのマウンテン・ビューのダウンタウンに並ぶ店のお国柄は、まさにシリコンバレーで働く労働力をそのまま反映しているかのようにも思われる。

シリコンバレーでは以前よりIC(Integrated Circuit、集積回路)のIはインド人(「I」は「Integrated Circuit」の略)

(I)のI、Cは中国人(Chinese)のCではないかといわれるほど、インド人や中国人が主な労働力であったのだが、最近ではインド、中国のみならず韓国、ベトナム、タイなどあらゆるアジア系で占められていて、またアジア系労働力は一昔前に比べるとずつとパワフルな存在となっているのである。

あるリサーチによると、シリコンバレーにある800社の優良企業のうち300社がアジア系のオーナーによるものだろう。アジア系移民はとも、ハード・ワーカーで、いまやこの付近の弁護士、医者、その他の知的職業は、ほぼアジア系で埋められているといっても過言ではない。アジア系移民は、まさに社会の上層部にのしあがりつつあるのだ。

日本人も負けそうな努力家たち

日本から来たクライアントが、シリコンバレーでのビジネスの展開を計画していたため、弁護士を紹介することにした。米国では何をすることも、まず弁護士が必要だからだ。このクライアントは、あまり英語が得意なわけでは、日本語のできる弁護士を紹介することにした。

まず、知的所有権などを専門とする大手の法律事務所にいる日本人のA弁護士を紹介した。彼は生まれも育ちも日本だが、高校生のときに家族で米国に移住、高校の半ばからずつと米国で生活してきて、東部のアイビリーグを卒業したエリートの日系弁護士である。

A氏は、日本人で日本語ができるということで、この法



日本企業の白人またはアジア人に対する態度を如実に示している貴重なコメントでもあるのだ。どうやら日本の本社から見ると、米国の企業というのは、ネクタイをしめた偉そうな白人の男性で固まっていなければならないパワーがないと取られるようである。

法律事務所でも日本企業などの日系顧客専門のジャパン・デスク的存在である。

ミーティングは、A氏とA氏の同僚である米国人弁護士、クライアントと私という計4人でもたれた。A氏は同僚の話す複雑な法律用語などを通訳しながら、米国の法習慣などを説明した。弁護士を雇うのに複数の候補に会ってそのなかから適任者を選ぶ必要があるため、その後もうひとつの大手法律事務所を訪ねた。

ここで日本ビジネス担当の弁護士は、中国系米国人のC氏だった。彼はカリフォルニアで生まれ育ったので、すべて米国で教育を受けているが、もちろん母国語である中国語もペラペラのバイリンガルだ。そしてそのうえ、高校のときから習い始めたという日本語も日本人以上にうまい。彼は、日本語を磨くために大学在学中に2年間日本へ留学した。その後、カリフォルニア州で弁護士となり数年の弁護士業務を経て、日本で日本の弁護士事務所にも2年ほど勤務して、日本の法律を学び、日本の商習慣なども積極的に身につけた。

このC氏とのミーティングはA氏のように単に日本語で説明するという以上に、「かゆいところに手が届く」ように日本人ビジネスマンの知りたいこと、聞きたいこと、射た話題を提供してくれ、大変充実したミーティングとなった。また日本語の会話のほうも、率直に中国系C氏との会話のほうも、日系のA氏よりすんなり受け入れたのが不思議だった。

これはC氏が自分で努力して、日本のビジネス社会に飛び込み、場合によってはカラオケもゴルフもつきあ

時代錯誤の日本企業

私がコンサルティングをしていたある日本の大手コンピュータ・メーカーの話である。マルチメディア分野の担当者である駐在員M氏は、33歳の若い男性だ。彼がある日、本社の上役から彼の採用スタイルに文句がでたというのである。「M君、もっと年をとった白人のアメリカ人の男を雇わなければ駄目だよ。おまえのところはアジア系の女ばかり雇っているではないか」と。彼はこの発言は4つの違法行為を強要されているのだとボヤいた。ひとつには、「もっと年をとった」というところの「年齢差別」、そして「白人」という「人種差別」、「男」という「性差別」、そして「アメリカ人、アジア系」という「民族オリジンによる差別」である。

確かにカリフォルニア州の法律でこの上司のコメントは明らかに4つの違法行為を含んでいる。しかしこれは

こうした話はほかにもある。最近シリコンバレーに支店を設立したある出版社でも似たような話があった。この支店に勤める30代前半の駐在員がつぶやいた、「うちの本社の社長は本当に困ったのですよ。うちもこれだけ白人がそろったから、一流になったなんて言っているんです」。実際、この会社では最近、経験も学歴もとうていそぐわぬ白人の男性を現地法人の副社長に雇ったそう。

私はこの若い駐在員の男性と2人で、どうしてこの社長のような意見ができるのか分析した。「戦争を通過した世代が、いまだに白人コンプレックスから抜けきれず、またアジア系を心ならずも蔑視してしまう戦前の日本の恥をそのまま引き継いでいるのではないかと結論した。ここシリコンバレーでは、創造性、インテリジェンス、ハード・ワークにバックアップされた人々がひしめきあい、結論からいうとお金を儲ける者がだれよりも偉いのだ。人種、性別、文化的起源などにこだわってはいない競争においていかれてしまう。またアジア系パワーは21世紀の米国の中枢になるのではないかと思われるほどのすごいパワーのしあがってきている。しかしこうした流れにいちばんついていないのは残念ながら日本企業のようなのである。



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。

社会人教育こそ教育

充電や転職に最適な社会人向けプログラム

慶應義塾大学大学院経営管理研究科(慶應義塾大学ビジネススクール)助教授 TAKASHI YAMANE

山根 節



撮影/岩瀬陽一

私の大学時代、KBS学生時代

私は団塊の、いわゆる全共闘世代である。私の早稲田大学時代は、こと勉強についてはひどい一言である。そのころノンボリの新聞部に属していたのだが、昼は学生集会やデモを取材し、夜は新聞部の仲間と部室や下宿で酒を飲みながら、書生っぽい議論に明け暮れたものであった。

大学の勉強には本当に何の興味も、問題意識も感じなかった。学生運動に閉塞感がみなぎってきたころ、最終学年だった私は半年ほどの期間を九州の牧場で肉体労働をして過ごしていた。そんなデタラメだった私が大学を卒業できたのは、ひとえに気のいい新聞部の後輩が、特に頼みもしないのに代返やレポート提出をしてくれたおかげである。

そんな私が不思議なことに3年前、大学院の教員になった。教員になって3年だが、実は私は17年前にこの慶應義塾大学ビジネススクール(KBS)に学生として入学している。入学前の5年間、私はある組織で駆け出しのコンサルタントをしていた。そのころ私のなかには、どうしても解決したい問題意識が沈潜していた。

ひとつはそのころ勤めていた組織の経営者を見ていて、「あんな経営をしてはいけない」と思いつつ、自分にはどうしたらいいかわからなかったことである。

には最適なコースだと思っている。

情熱を持って、自分の問題意識に問いかける訓練を重ねてきた社会人学生を、企業のトップや人事はもって見つけてほしい。

卒業生のメンテとネットワーク

私のKBSの経験に基づいて、やりたいことをひとつ、現在徐々に進めている。卒業生のメンテナンストとネットワークである。私がビジネスをしていたころ、KBSの先生方に本当の意味でお世話になった。たとえば私のゼミの恩師は、私のビジネスの種を何かと探して人脈を紹介してくれた。ある企業の国際的な資金調達問題について、財務管理の先生に丁寧に教えてもらった……etc. 私のビジネスにとってどれだけ助かったことか……。これを今度は私が卒業生にしてあげたいのである。

つい最近、ある卒業生が会社に復帰して担当した商品企画の仕事で、在校生の勉強を兼ねて、半年にわたってサポートしたが、これはそのひとつである。

また現在、卒業生と在校生を結び電子ネットワーク上の掲示板を開いている。ここでは彼らのいま抱えている問題や感じたことを載せてもらい、皆で議論している。実は、この原稿を書くにあたって、卒業生に「君たちにとってKBSの勉強は何だったか、意見を寄せてほしい」と呼びかけた。すぐにたくさん意見が寄せられた。その一部を紹介しよう。

A君「何を僕は得たのか、それは『闘う勇氣と自分を信じる力』だと思いました。スクールでの特訓の成果は実務に戻って初めて実感するのだと思っています」

B君「私にとってのKBSは、『いかなる局面でも環境のせいにすることなく、自分の力で自分なりの答えを出す』ことを学んだところだと思っています。入学する前の私は、苦しむと他人のせいや自分の能力の向き不向きをせいにしていました。自分の分析やアプローチの甘かったところを反省し、前向きに、止まらずに対処できるように became」と思っています」

もうひとつは、ある倒産会社がプロの経営者の力でみるみる蘇ったのを目の当たりにしたことである。彼は従業員の気持ちをつかみ、次々と経営方針を打ち出したが、なんと彼の方針は、私たちのチームが提案した改善策とは逆のベクトルだった。「本当の経営、ウハウウがある!」という驚きに打たれたものである。

こんな問題意識を持って、私はKBSの門を叩いた。私には生まれたばかりの子供がおり、しかも自費だったので、生活がかかっていった。手前味噌だが、あの2年間ほど勉強したことは生涯ない。夜中の3時まで勉強して、朝8時に家を出る。そんな毎日だったが、KBSの授業で使われたケース(実在の企業の事例を、主観を極力交えず記述した討議資料をこう呼ぶ)には、自分の問題意識と重なるものが次々と出てきた。「あつ、これと似たような問題にぶつかったことがある」「あのとき悩んだ問題だ」。

したがって私はむさぼるようにケースを読み考え、大げさにいうと「自分の信念をかけて」討議に参加したものである。2年間で約1000ケースをこなした。

充電や転職に最適なコース

教育というのは、学生に興味や問題意識があつて初めて、効果が表れるものだと思う。わが国では大企業の役割が問い直されている現在ですら、親はいい会社に入るために、子供に受験勉強を強いる。しかし興味や問題意

識というシーズ(種)を持ち合わせていない子供に、いくら肥料をやっても、穀知や創意工夫という花は開かない。その意味で、一度社会に出て、自分の生きざまを模索した社会人は、明確な問題意識を温めている。また自分の関心分野、適性分野を知っている。しかも自分の将来やりたいことなかで、温められた問題意識であるだけに、勉強の熱心さが違うのである。勉強に取り組む情熱が大学生とはケタ違いなのである。

したがって、私は教育が最高の効果を生むのは、社会人教育であると確信している。私は高校生くらいから、実社会の経験を多く積ませるべきだと思う。大学入学の時期や中途退学・復学の自由度を高めるべきである。早く社会に出て、自分と格闘して、必要を感じたら大学や大学院に入学したり復学できるようにすべきである。

また同様に日本企業も、休職や出戻り、転職をもっと認めるべきである。企業の中で、仕事に対する疑問や自分の限界を感じて、それを大学院などで整理し充電する機会を企業が社員につけてあげることが、企業にとっても長期的なメリットがあるはずである。

KBSは2年のMBA(大学院コース)だけではない。春秋に開かれる3カ月のMDPコースというものもある。MDPは月曜から金曜までフルタイムで授業が行われるが、現在平均年齢40歳の人たちが、半数は住み込みで(宿泊施設が利用可)、猛勉強に励んでいる。私は充電や転職

やまね・たかし 1973年早稲田大学政治経済学部卒業。1974年公認会計士第二次試験合格。監査法人サンワ事務所(現トーマツ)入社。1982年慶應義塾大学大学院経営管理研究科(慶應義塾大学ビジネススクール、KBS)修了(MBA)。修了と同時に経営コンサルティング会社を設立して代表となる。1994年現職就任。1997年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。著書に「日経ビジネスで学ぶ経営戦略の考え方」(共著:日本経済新聞社)、「マルチメディア管理会計」(共著:中央経済社)など。

トラン・ゴック・フック

みんなが賛成するような
事業ではおもしろくない。
反対されたものを
成功させてこそ
ベンチャーなんです。



取材文／千葉望 撮影／栗原克己

株式会社メトラン／代表取締役

●**祖国喪失** トラン・ゴック・フックは中部ベトナムの優雅な古都・フエの生まれ。両親とも幅広い企業グループを傘下を持つ経営者で、豊かな家庭に育った。高校卒業後、日本で化学工学を学ぶために東海大学に私費留学。しかし留学はベトナム戦争のさなかで、大学1年の終わりにからは仕送りが止まった。そして1975年に北ベトナム軍の猛攻の前にサイゴンが陥落。全土が共産化されたとき、フックは祖国・南ベトナムを失った。

当時、日本のマスコミの報道は「南ベトナム解放万歳」一色に塗りつぶされていた。その後度重なる難民流出や、世界の社会主義国の崩壊によって見方が変わってきたものの、あの時代に南ベトナム人として日本に生きる感覚のゆがみは、フックに重くのしかかった。

「私の母方の叔父は、共産主義者に殺されました。1945年北ベトナムが共産化したときの人民裁判の恐怖を、南ベトナムの人間は忘れることができません。日本にいるとそういう細部の話は伝わりにくいですが、当時、日本に住んでいた南ベトナム人の先輩からは『新聞記者に気をつける』と言われたものです。取材に来られて、いくら一所懸命話しても、結局は南ベトナム解放戦線が善で、南ベトナム政府やアメリカは悪だという図式に合わせた記事を書かれてしまうから。私は解放後も5年間は郷里の両親に連絡を取りませんでした。うちの両親は経営者でしたから、資本家として真っ先に攻撃されかねない。私は日本にいて両親が何を隠しているかわからなかったから、危険を避けるために連絡しなかったんです。こういう恐怖感、平和な日本人にはなかなかわかってもらえないのですけれども」

仕送りが止まってからフックは、喫茶店や建設現場でアルバイトをして学費と生活費を稼いだ。勉強する時間もままならなかったという。しかし日本の青春は暗いことばかりではない。ベトナム時代から好きだった日本の武道を習い、ガールフレンドとデートも重ねた。その女性が現在の夫人である。

「武道の先生や、建設現場の親方たちにはとてもかわいがってもらいました。楽な仕事にまわしてくれたりね。で

も、あまり勉強する暇はなかったです。日本の学生と違って麻雀しなかつたというだけ(笑)」

日本人がやらないことを探したら 人工呼吸器の仕事に出合った

大学卒業後、フックはアジア文化協会から奨学金をもらい、2年間の研修生活に入った。サイゴン陥落は、奨学生生活ももうじき終わろうという時期のことである。ベトナム人の仲間が皆カナダやアメリカに移住したが、フックは日本に残る道を選んだ。研修先の医療機器会社ですでにいろいろな開発実績を上げており、社長からも「残っていいよ」と言われていたからである。

「剣道の先生から、『せっかくだから日本でも人間関係という財産もできたんだから、日本でやってみたらどうか』と言われたことも大きかったですね」

●**日本人のやらないことをやる** 祖国を失ったいいよ日本でも暮らしていかなければならなくなったとき、フックは「これかいつたい何をしようか?」と思い悩んだ。医療機器の世界で日本人がやっていないことを探しているうちに、人工呼吸器という分野に出会った。

医療機器会社では床掃除からお茶くみ、工場管理、QCまで、およそ新米技術者として経験できることはほとんどやらせてもらった。技術のわかる人間として営業現場にも出かけ、切り札として活躍する。営業先は大学の医学部や総合病院が中心。全国各地に出張し、自社製品を売り込む毎日が続いた。北海道から羽田に戻って、その足で次の出張先へ飛ぶ、などということもざらだったという。医師に対する営業では、「カタカナ名刺」が武器となった。外国人で技術者であるため、きちんと話を聞いてくれる。フックにとっては、直接ユーザーの意見を吸収するまたとない機会でもあった。

「そのころは仕事も忙しかったし、勉強も忙しかったですね。私は大学では勉強しなかつたけど、会社に入ってから

らはものすごく勉強した(笑)。図書館にある医学の歴史書や工業資料で人工呼吸器について学び、自分で設計して試作までしてました。若かったからね、病院の手術室に入っているような機器を自分で試したりして。危ないよね(笑)。とうとう結核になっちゃいました」

体重300グラムの超未熟児も助ける 未熟児用人工呼吸器で頂点に立つ

「前の会社もよくしてくれましたけれど、どうしても開発中心の私と組織の論理とが合わない部分がありました。最初『辞める』と言ったときは引き留められて、開発部門から離れてひとりやってみるといいう選択もあつたけれど、部下がいないと次のステップに進めないでしょう。ただ、部下を好きに選ぶことはできない。私は開発素質のある人を選びたいのにな。それならば独立したほうがよいと思つたわけです。これ以上自分の人生のなかで開発以外の目的のために時間を使いたくなかつたから、資金? 全然なかつた。退職金と友人から借りた650万円の資本金で、会社を興しました。前の会社で2年間ぐらい技術顧問として働いたし、もう一社アドバイザーの仕事もあつたので、食べるには困らなかつたけれど、最初には友人の事務所のデスクを借りて、自分では電話だけ買つてのスタートでしたな」

●**ファイナンス** 資金調達では信用金庫が力になってくれた。創業当時はベンチャービジネスに対する関心がまだ薄く、都市銀行はまったく話を聞いてくれない。その信用金庫は担当者が関心を持ち、最初は半信半疑のうちに融資に踏み切った。その後フックが、いったんは必ず実行したことだから信用は高まった。いまでは銀行も「ぜひ融資させてくれ」と言ってくるという。

- 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 緒貫陽子/波田野匡章/小野晶子
- Design WKT
- Proofreader ディクシオン
- Media Planning Managers 橋本ひろみ/大久保幸夫/西山徹也/中村博之
- Special Thanks to 田中信彦/千葉 望/山田内吾/海原修平/柚木祐司/岩瀬陽一

worksについてのお問い合わせは

TEL03-3575-6204

works編集部 緒貫/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
7月10日です
from Editors

●金融のビッグバンが毎日のようにマスコミをにぎわしていますが、雇用をめぐる動きも活発になってきました。就職協定が廃止となった新卒採用では、これまでとは違、新鮮味と真実さを感じます。そしてハイキヤリア層の動きにも力強いリズムが伝わってきます。これが大きな流れになっていくのでしょうか。(松永)

●出向先企業が必要な人材を確保するための手段として「出向」を活用し、出向者自身も、強い意思のもと

に自ら出向先企業を選んで転進しているという姿を、今回の取材を通じて目の当たりにしました。今後のハイキヤリア人材のマーケットにおいて、「出向」の役割はますます重要になると実感しました。(波田野)

●「works forum」では先月号の石倉先生、今月号の山根先生と、社会人対象のクラスで教鞭をとっている先生に、「執筆いただきました。おふたりとも、社会人経験があつてこそ勉強が身につき」と強調されています。

自分を鍛え直す機会を自分でつくるもの、「仕事に忙しくて……」は言い訳ではない、と実感。(緒貫)

●最近行ったキャンプのこと。参加した子供たちが勝手に作るオリジナル料理に驚きました。彼らは「食べる」より「自分なりの力を活かす」つきあひ方がよさそうです。今回取材した学生たちもいま、彼らしかたに発想の宝庫でした。つきあひ方次第で企業もなかなか味が味わえるのかもしれない。(小野)

works information
フェア開催のご案内
B-ing・テクノロジービーイング・Digital B-ing特別企画

第3回
**コンピュータ&エレクトロニクス
適職フェア**

日時：1997年7月26日(土) 11:00～17:00
会場：東京ビッグサイト(東京都江東区有明3-21-1)

第1回(昨年11月開催)は2839名、第2回(今年2月開催)は2562名が来場し、企業とエンジニアの出会いの場として参画企業の方々にも好評をいただいているフェアです。エンジニア採用をお考えの企業の皆様のご参画をお待ちしております。

B-ing・テクノロジービーイングの媒体広告とのセット企画となります。
お申し込み、お問い合わせ/営業担当またはフェア事務局(03-3575-6070)



リクルートサークル【人事実務書籍のご案内】

「works」別冊実務シリーズ

No.6『**人員計画・採用虎の巻**』 A4判 全401ページ



採用ノウハウのすべてを1冊にまとめた実務シリーズ。
(リクルートサークル会員価格¥20,000、一般価格¥40,000)

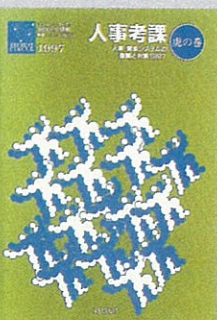
第1部 人員計画編 「採用目標の設定方法は?」「成長段階別の要員計画は?」など、人事相談窓口への問い合わせの多い、人員計画についての実務マニュアル。

第2部 新卒採用編 「採用力とは」「採用活動の時期は」「セミナーや会社説明会の運営は」「内定決定の注意点」など、大学文系、理系、専門学校等マーケット別の採用活動ノウハウ。

第3部 中途採用編 基本的な中途採用の実務の流れすべてに加え、外国人留学生・日本人留学生・障害者・U・ターンなどの対象別、業種・職種別、契約社員、派遣社員、出向・転籍、アウトソーシングなど、雇用契約形態別の採用戦略を網羅。

「works」別冊実務シリーズ

No.9『**人事考課虎の巻**』 A4判 全212ページ



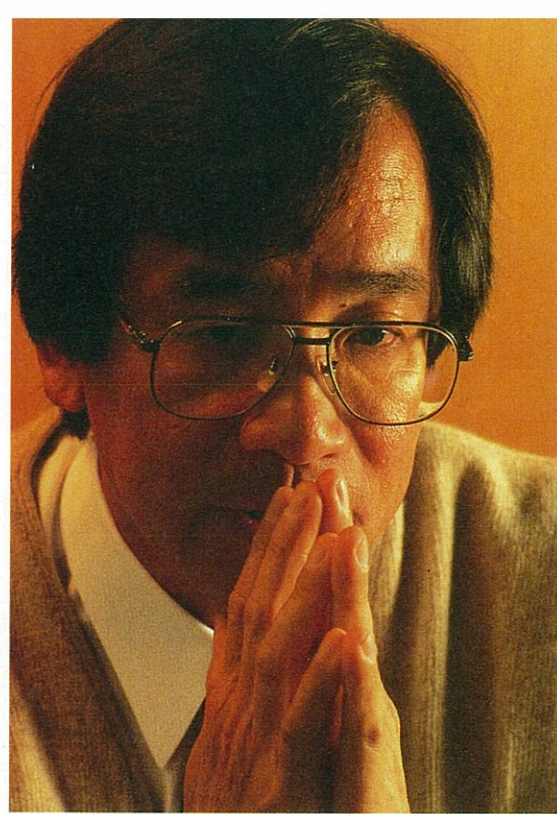
人事考課制度の基本から最新の傾向まで、実務レベルで解説する1冊。
(リクルートサークル会員価格¥20,000、一般価格¥40,000)

第1章 人事考課のない会社のために 「人事考課とは何か」などの基本的な基礎知識からフレームづくり、運用の詳細までの基本マニュアル。

第2章 人事考課を再構築したい会社のために 「成果・業績主義に移行するには」「納得感・公平感のある人事考課とは」など、多くの企業が抱える課題の考え方、また、「多面評価制度」「加点主義人事考課」「職務評価システム」「ヒューマンアセスメント」など、話題の評価システムを解説。

第3章 「脱・人事考課」の人事戦略 「賞金」から「報酬」へ、「考課」から「報酬」という会社と個人の新しい関係についての考え方を「契約給」「プロジェクト配分方式」「ストックオプション」などの具体例とともに解説。

「Works」別冊実務シリーズは、会員制度リクルートサークル発行の人事実務書です。
【お問い合わせ先】 リクルートサークル事務局 TEL 03-3575-7244



プロフィール
現在は日本に帰化し、日本名は新田一福。ベトナムの経営者一家に生まれ、忙しく働く両親の背を見て育つ。ベトナムの近代・現代史を貫く戦火の中で多感な時期を送り、日本人となったいまも、祖国ベトナムの将来を考え続ける。夫人と2人の息子の4人家族で、1947年生まれ49歳。

フックが開発し、主力商品となっているものに、未熟児用の人工呼吸器がある。これに目をつけたのは、現在の技術では最も高度な人工呼吸器だからという理由からである。人工呼吸器という、呼吸のリズムに合わせた機器がふくらんだりぼんやりして空気を送り込むというイメージがある。しかし未熟児の場合、まだ肺胞が未完成のうちに生まれてしまうため、呼吸リズムに合わせると無理な圧がかかり肺がつぶれてしまうのである。「私が開発した人工呼吸器は一分間に3000回もの細

祖国でも合弁事業を展開
国づくりに技術移転で貢献する

ベトナムは現在ドイモイ(開放)政策のもと、経済発展をめぐっている。日本企業の進出にも拍車がかかってきた。フックは9年前、ようやく両親と再会したが、その後は2人の弟を日本に留学させ、ベトナムでのビジネスに備えた。そしていま、メトラン・ベトナムで日本の自動車メーカー向けのワイヤーハーネスを、そしてセブンコーポレーションで女性用下着の生産を開始。いま、面倒を見た弟たちはベトナムで右腕となって活躍している。フックは祖国を離れた長男としての責任を、そんなかたちで果たしているのである。

「女性用下着は、ベトナムのパートナーがもともとやっていたもの。それにミシンさえあれば女性たちが生活できるでしょう? それから下着のほかに化粧用品もやっていたと思います。日本のメーカーと技術提携して、ベトナムの女性たちになににもないものを作りたいから(笑)」

●日本市場をめざせ 日本の部品メーカーは日系自動車メーカーや家電メーカーの進出に合わせ、東南アジアでの現地生産を進めてきた。もちろんその背景には円高と安い人件費がある。しかしフックは、ベトナムで作った製品をあげて日本の企業に輸出している。安かたまりなコストだつてやがて高くなるのだから、まず品質向上に力

を入れて、日本市場で評価されたい。現にワイヤーハーネスはライバルの日本の部品メーカーと比較しても、群を抜いた品質(不良品率は1%以下)を維持している。女性用下着も、日本の大手メーカーに納入が決定した。

「私はベトナムでも医療機器をやりたいんです。でもその前にまず国が豊かにならないとね。ベトナムは、今後大きな可能性のある国です。国づくりは百年の大計だけど、ベトナムは伝統的に教育熱心だし、国民の識字率は99%以上。それに、かつて国の南半分が資本主義だったことは大きな武器です。それに北半分が理想を掲げた国だったこともね。国の上層部も今後の課題はよくわかっていると思いますよ。50歳ぐらいの若い後継者にうまく引き継いでいるようだから、今度の共産党大会では、さらに世代交代が進むでしょう」

メトラン・グループは日本・アメリカ・ベトナムに拠点をもち、独自技術で成長を遂げてきた。昨年はニュービジネス大賞の奨励賞も受賞。フックは埼玉県のベンチャービジネス経営者として、県からさまざまな委員を委嘱されている。しかし、これから心配なのは後継者である。基本的にベンチャー企業は創業者ひとりだけで出来るものだと思っているから、子供たちに会社を継がせる気はまったくない。いまは7年後の店頭公開をめざしている。「ベンチャーが難しいのは、大きくなって組織にすること。私はもしうちの会社が間違つて大きくなつたら(笑)、普通の会社になりますよ。もう、思い切ったことはできなくなるものね」

フックは、いつも妻から「あなたは宇宙人」と言われる。自分に限界をおかずに、いつも夢のようなことばかりしているからだという。

「でもね、みんなが賛成するような仕事はダメ。反対するからベンチャーなんです」

日本人よりもベトナム人よりも、宇宙人。経営者にとって、むしろ誇るべき称号である。

(文中敬称略)