

works

特集

歩みだした
日本型
インターナショナル
シニップ

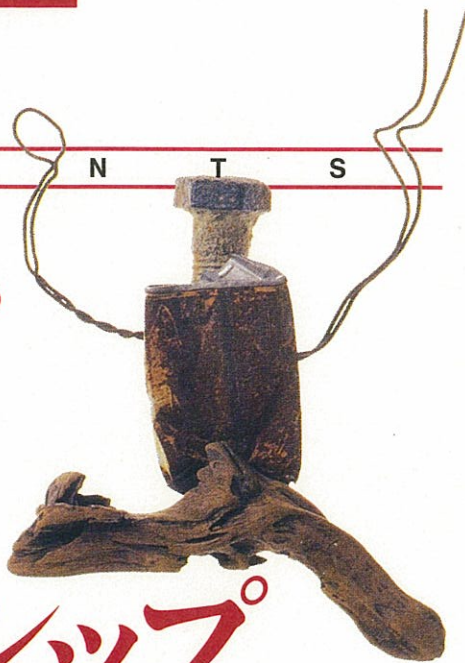
9



C O N T E N T S

特集

歩み出した 日本型 インターンシップ



変わる企業と学生、 大学の関係

長期的な視野で業界の人材を育成 ●マイクロソフト	10
管理業界の実像を学生に伝えたい ●大京管理	12
ベンチャー精神を共有できる若い人材を育てたい ●ランセプト	14
意欲の高い人材をインターンシップで集めたい ●ポピンズ コーポレーション	16
異質な人材を「体験採用」 ●トリンプ・インターナショナル・ジャパン	18
インターンシップだから採れる層がある ●環ネットワーク	20
アルバイトの意識を変えていきたい ●ホテルグリーンプラザチェーン	21
インターンを活用したネットワーク経営 ●アビックス	22
法政大学経営学部のインターンシップ	19
官民・大学を挙げて進むインターンシップへの取り組み	23

<インタビュー>

インターンシップは個人の自立が前提 社会全体で人材を育てる視点を 慶應義塾大学商学部教授 樋口美雄氏	24
---	----

事例 研究 テーマ別 CASE STUDY

駐在社員制度 ●スチール	28	特別企画/新卒内定者レポート
高齢者雇用 ●マイスター60	30	これまでの「囲い込みフォロー」では 内定者の心はつかめない
職務分担給制度 ●アダン鉱山中央研究所	32	リクルート映像
カフェテリアプラン ●西友	34	「REVIC3A-Method」受講者 2万人のコメントから 見えてきた
フラット型組織 ●ケーシーエス	36	40
イントラネット ●ユニオン	38	

連載	今月の人事Topics	社会保険の適用について	45
	DATA SPOT	おさえておきたい7つのデータ	46
	Special Report	シリコンバレー便りその5	48
	works forum	一橋大学経済学部教授 S. Emma Crockford	48
	interview	荒井一博	50
	From Editors	アジアの起業家たち 王 永安	52
		works Information	表3



表紙:アイルトン・セナ 1960年サンパウロ生まれ。73年に13歳でカートレースを始め、81年イギリスのFFでデビューし同年チャンピオンに。83年同F3優勝。84年ブラジルGPでトルーマン・ハートからF1デビュー。たちまちトップドライバーの仲間入りをし、20年に1人の天才と呼ばれる。85年ロータスのナンバー1となりポルトガルGPで初優勝。88年にマクラーレンに移籍し、プロストとともに「ジョイントナンバー1」となる。同年、シーズン8勝をあげ初のシリーズチャンピオンとなった。90年、91年ワールドチャンピオンに輝く。94年ウィリアムズに移籍、5月サンマリノGPで激突死。F1出走160回、通算41勝(史上2位)、ポールポジション獲得65回(史上1位)。写真提供:オリオンプレス

青木潤さん

奄美大島・古仁屋小学校教諭
明星大学人文学部心理・教育学科教育学専修1996年3月卒



自分の理想とする教育を実現してみたい。
だから、奄美大島にやってきました。

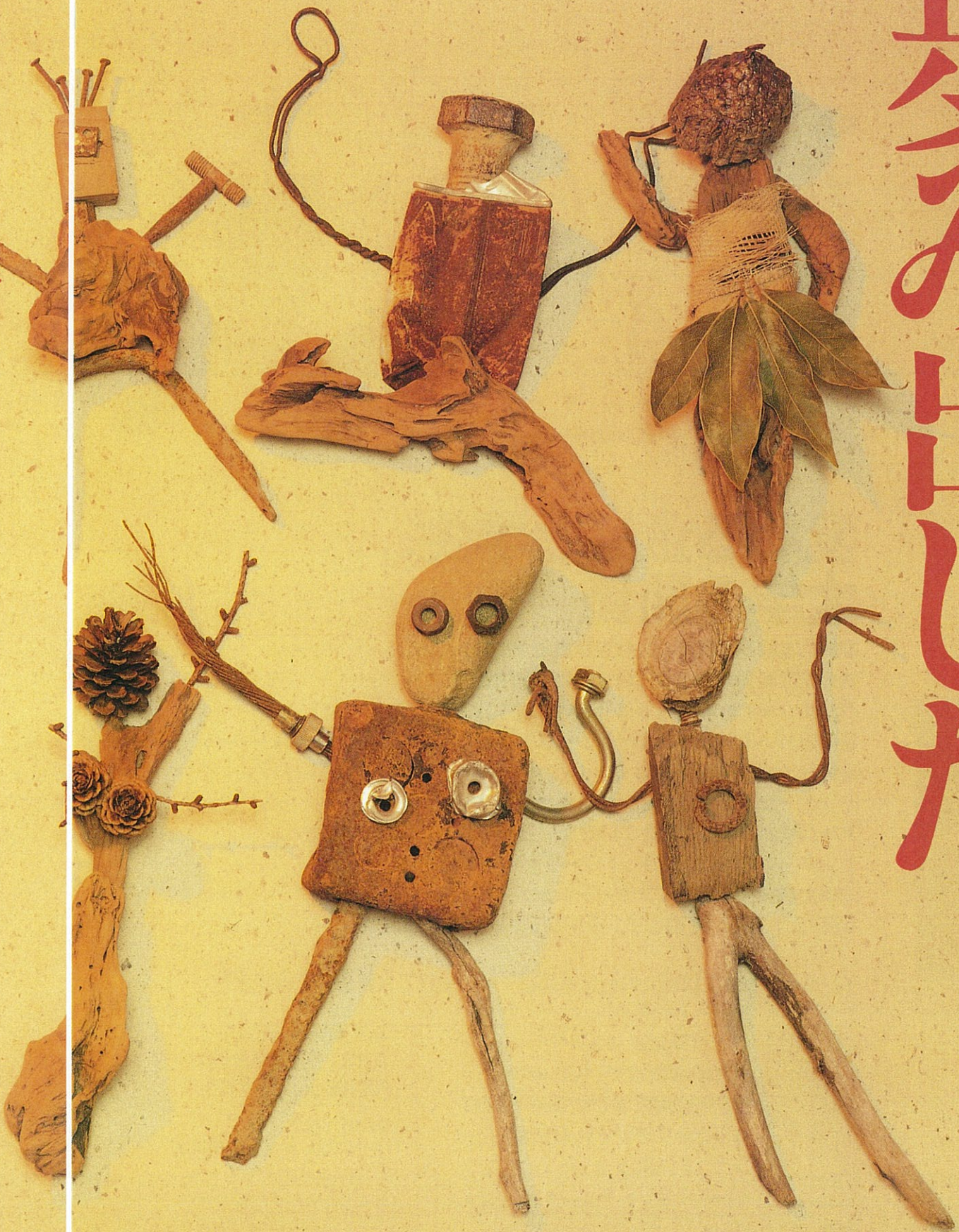
奄美大島の古仁屋小学校。ここに今年から5年生の担任として、新しく赴任した先生がいます。明星大学を卒業した青木 潤さんです。青木さんは都会生まれの都会育ち。地方暮らしの経験もなければ、奄美大島に来るのも初めてでした。そんな青木さんが奄美大島で教師になることにしたのは、明星大学での4年間が大きく影響しています。「教師志望でしたから、クラブも教育関係に入ろうと思っていました。そんな時に出会ったのが僻地教育研究会でした」このクラブで青木さんは夏期合宿で毎年、地方の小学校を訪問。全国のさまざまな小学校の教育現場の実態を調査しました。「地方の小学校ではのんびりと授業をしているのかと思ったら、実際はむしろ逆で、都会の小学生以上に勉強に力を入れていました」そうした現実にはショックを受ける一方、青木さんは理想的な僻地教育の在り方についてより深く考えるようになりました。3年次からのゼミも、クラブの顧問である鯨井先生のゼミを選択。卒業論文も僻地教育を取り上げました。そして、その延長線上にいまの青木さんがいます。「いまはまだ慣れない生活に不便を感じることもあります。でも、都会という環境の中では実現できない、自分の理想とする教育がこうした場ではできるんじゃないかと思うんです」

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) ☎0425-91-9982
●情報学部・日本文化学部
〒198 東京都青梅市長瀬2-590 ☎0428-51-5116・5117(直)5111(代) ☎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。

歩み出した



日本型

97年3月にリクルートリサーチが行った大学生の就職実態調査によると、インターシップを経験した大学生は全体のわずか3%。だが経験者の実に90・6%が「役に立った」と回答している（次ページ、グラフ2・3）。これほど大学生にとって有益と思われる機会が、わずか3%の学生にしか提供されていないという点に日本の新卒就職のゆがみが反映されている——というのはいいすぎだろうか。

これまで日本の新卒就職は年功的処遇と長期雇用で代表される日本の雇用習慣のもと、少なくとも文系学生に関しては「専門性のないこと」が価値とされる倒錯した状況が継続してきた。そこにはインターシップが存在する余地はなかったといっている。

だが時代は明らかに動きはじめた。就職協定の廃止とあいまって、企業も学生も大学も、それぞれの思惑を秘めつつ一斉にインターシップの活用に取り組みはじめている。

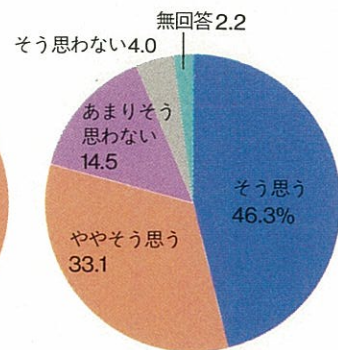
その最前線ではどんなことが起きているのか。企業はインターシップに何を期待しているのか。日本の雇用習慣やメンタリテイに合ったインターシップとはどんなものなのか。先端的な取り組みを行う企業の事例を中心に、大学や学生の声も織りませつつ、最新の日本型インターシップ事情をお届けする。

インターシップ

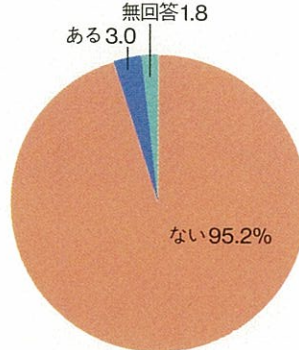
変わる企業と学生、大学の関係 「日本型インターンシップ」への模索



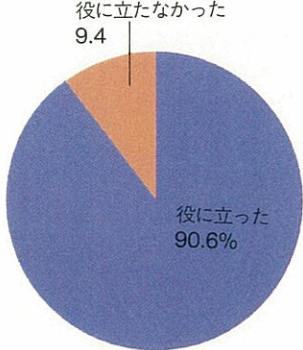
約80%の学生が
企業の実施を期待
グラフ1
企業はインターンシップ制度
を実施すべきか
／4大男女



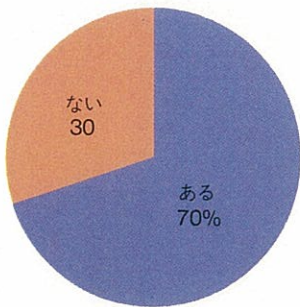
参加経験者は
わずか3%
グラフ2
インターンシップ制度
参加経験の有無
／4大男女



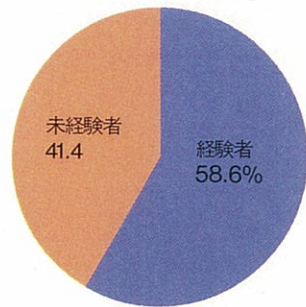
参加経験者の約90%が
「役に立った」
グラフ3
職業選択や就職する企
業を考えるうえで役に
立ったか／参加経験者



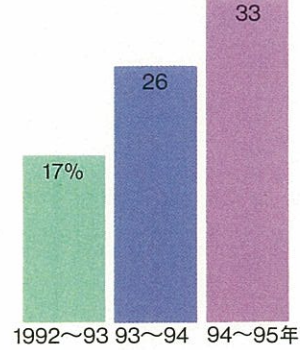
米国大学学部生の
70%が経験
グラフ4
米国大学学部生に
占めるインターンシ
ップ経験者の割合



米国企業に入社した
大卒の半数以上が経験
グラフ5
米国企業に入社した大
卒者に占めるイン
ターンシップ経験者の割合



米国ではインターン先への
就職者が年々増加
グラフ6
米国企業に入社した大
卒者に占めるイン
ターン先への就職者の割合



(「Internship Bible 1996年版」P436)

(全米大学就職協議会95年8月調査)

(「Internship Bible 1996年版」P341)

(グラフ1～3 「97年3月卒 大学生の就職実態調査」リクルートリサーチ)

学生と独自の接点で 新しいチャネルを広げたい

この1年来、インターンシップに対する関心の高まりは驚くばかりだ。以前から一部の外資系企業やベンチャー企業などで実施されていた例はあったが、今年に入って松下電器産業や旭化成工業、ダイエーなどの大手企業が次々と同制度の導入を発表。一気に本格的な導入機運が高まった。

大学の動きも目立つ。産能大学経営情報学部や中央大学経済学部などの早期導入組に加え、関西大学やフェリス学院大学など、新規導入を決めたり、検討を開始する大学が急増している。労働省は今年6月、インターンシップ制の導入

個人のカリヤ 意識が異なる 米国と日本

さてここで、インターンシップといわれる制度の誕生の経緯やその発展について整理してみよう。

インターンシップ発祥の地は言うまでもなく米国である。米国3000以上の企業と大学が参加する非営利団体・全米大学就職協議会(NACE)日本及び東南アジア地域代表・斎藤敬子氏によると、インターンシップが誕生したのは今世紀初め。しかしそれが急速に普及したのは1970年代という。

斎藤氏は、「その背景には学生数と企業の求人数のバランスが関係している」と話す。60年代になると第2次大戦後の好景気が去り、大学を出ただけでは就職できない学生が出てくる。学生にも専門性が求められるようになり、大学も即戦力となる人材養成に力を入れ始める。

さらに68年の高等教育法の修正で、政府は大学にインターンシップに対する累計3億ドルに及ぶ補助金を支給しはじめた。それにより70年にはインターンシッ

足でできる結果を得られない。学生との独自の接点を広げ、新たなチャネルを築きたいとの思いは強まっている。

ベンチャー企業となればその思いはさらに強い。もともと大企業と同じ手法をとっても勝ち目はない。企業のありのままを見せ、経営者と学生が互いの価値観をぶつけ合えるような採用活動でなければ人材の獲得はむずかしい。そこでインターンシップは有効な手段となりうる。

学生にしても、大企業に入りさえすれば生涯の安定が確保された時代が終わったことは冷静に認識している。時代に敏感な学生の就職観は、「いかに人気企業の一員となるか」から「いかに実力を身につけるか」に変化してきている。こうした学生にとって、現場でスキルを身につけつつ企業の実態を知ることができ

プの実施校は200校にすぎなかったのが、80年には1000校に急増。それと歩調を合わせて企業が独自に実施するインターンシップも急速に広まった。

現在では米国の大学学部生に占めるインターンシップ経験者の比率は70%に達するといわれる(グラフ4)。また米国企業の新入社員のうち、インターンシップ経験がある人の比率は年々急速に増加している(グラフ5・6)。また同協議会の94年調査によると、米国企業の学生に対する書類選考要件ベスト3は、①専攻②インターンシップ経験、③学位の順で、米国企業がいかにインターンシップ経験を重視しているかがわかる。

この文中では便宜上、インターンシップと総称しているが、正確には米国の産学協同プログラムには2種類がある。ひとつは大学がカリキュラムの一部として運営・管理する「コオプ教育(Cooperative Education)」。もうひとつが企業が主体的に運営する「インターンシップ」である。斎藤氏は、「在学中に就業経験を積む点では同じなので、よく混同して使われるが、本来の意味はまったく違う。コオプ教育が学問と仕事のカリキュラム上の融合に目的があるのに対し、インターンシップはプロの仕事を観察し、見習う意味合いが強い」と話す。

このように米国で誕生したインターンシップだが、はたして日本でも定着するのだろうか。その議論には両国の社会的な条件の違いを考慮する必要がある。

まず第1に米国では歴史的に産学協同教育が自然な形で定着しているが、日本ではとりわけ文系学科に関して、

大学教育と産業界の密接な連携が機能しているとは言い難い。実務教育の必要性が叫ばれはするものの、「大学は人格陶冶の場」的な意識は大学だけでなく、企業人にも依然として根強い。

第2に個人のカリヤ意識が異なる。米国では自分のカリヤを自ら構築する意識が強く、学生はそのためインターンシップを活用する。日本の大手企業は現段階では長期雇用が主流であり、転職市場も未成熟だ。人材は社内で養成する傾向が強い。企業からは「なまじ社会経験などない白紙の人材のほうがいい」といった声も出る。そうしたなかで自分のカリヤを計画的に積み上げていく明確な意識をもった学生は少数派だ。

これらの日米の社会条件の差を考慮しないままインターンシップの形式だけを取り入れても、うまく定着するか疑問だ。そこでは日本の実情に合った新たな仕組みづくりが求められる。

ともあれ冒頭で述べたように、すでに日本でも数多くの企業や大学が各々の目的に合ったインターンシップ制度を導入しはじめている。そこからどのような新しいシステムが生まれてくるのか、「日本型インターンシップ」へ向けての取り組みがいよいよ始まりつつある。



全米大学就職協議会(NACE)日本及び東南アジア地域代表 斎藤敬子氏

8社のインターンシップ実施内容一覧

「人材確保型」 「アルバイト戦力化型」 「アルバイト戦力化型」 「体験採用型」 「人材確保型」 「人材育成型」 「業界理解促進型」 「人材育成型」

アビックス	ホテルグリーンプラザ チェーン	環ネットワーク	トリンプ・ インターナショナル・ ジャパン	ポピンズ コーポレーション	ランセプト	大京管理	マイクロソフト
<p>期待以上だった 学生の力 インターンを活用した ネットワーク経営</p>	<p>目的意識の明確な 学生を集めて アルバイトの意識を 変えていきたい</p>	<p>インターンシップだから 採れる層がある 人事はそれを明確に 認識すべき</p>	<p>異質な人材を 「体験採用」 採用基準の見直し につながった</p>	<p>意欲の高い人材を インターンシップで 集めたい</p>	<p>ベンチャー精神を 共有できる 若い人材を育てたい</p>	<p>管理業界の実像を 学生に伝えたい その思いが人材の 確保につながった</p>	<p>「サケが川に 帰ってくるように」 長期的な視野で 業界の人材を育成</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● インターンシップの目的はベンチャー企業と学生の交流期間を増やして、企業はよい人材の確保、学生は自分に合った就職先を見つけること。 ● 少数精鋭の採用なので、ターゲットに合った人を深く知って、ある方向性をもった人を採用したい。そのためにインターンシップは非常に有効。 ● インターンシップ3つのタイプ ・ アルバイト方式あるテーマの補助作業をしつつCADなどの使用法を学ぶ。 ・ プロジェクト方式でテーマの最終目標と通過ポイントを提示し、あとはインターンに考えさせる。 ・ 外注方式で学生グループにプロジェクトごと発注する。仕様と要求水準を明らかにし、期限内に成果物を出してもらう。テーマを与えて、指示を的確にすれば、あとの打ち合わせはほとんどメールですむ。 	<ul style="list-style-type: none"> ● リゾートホテルなので、繁忙期のアルバイトの戦力化がテーマ。インターンシップを導入することで、目的意識の高い学生を集め、アルバイト全体のモラルアップを図りたい。 ● 太学生向けの情報誌でインターンシップ参加者を募集、40人の応募者から12人を採用、各地に配属した。 ● 事前に「仕事はアルバイトと同じ」と明確に告げた。しかしインターンにはその人として仕事ができるようにする。 ● まず社内のネットワーク運用部門で基本的なことを覚え、それから各部署へ。研究開発や営業、広報などのアシスタントとして仕事に加わる。 ● 社内のアルバイトの一部をインターンで代替する。 ● インターンシップ終了後のフォローなどはせず。 	<ul style="list-style-type: none"> ● アルバイトやパートをどうやって戦力化するかの手法として、インターンシップというテーマのもとに学生と接点をもつ。 ● パートやアルバイトを活用できない会社にはインターンシップはできない。権限委譲や業務の定義、評価の仕組みなど。 ● インターンの仕事はアルバイトと同じ。ただし1〜2週間に1回、フィードバックミーティングを行う。インターンの提案や意見に迅速に伝える。 ● 現在のインターンは4人、全員女性。 ● 米国の学生はインターンシップで学ぼうとは思っておらず、働こうと思ってる。日本の学生は学問的な匂いを求めている。それは違う。 ● 中小企業が成長したいと思うなら、優秀な学生との接点を多くもっている必要がある。インターンシップならよりハイクラスの層にアプローチできる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 就職協定の廃止で企業と学生の距離がどうなるかの議論から、学生との接点を考えておく必要があると体験入社的なスプリング・ジョブの導入を決定。 ● 97年2月上旬に数校の大学に掲示を出し、同月末で締切り、選考のうえ、3月半ばから5日間の日程で実施した。 ● 募集対象は大学3年生で、66人の応募者から4人を採用した。新卒採用とまったく切り離した制度であることを明確に学生にも告げた。 ● 新卒採用ならば採用しないタイプの学生を試験的に2人採用してみた。「体験採用」ともいえる。 ● 実習内容は会社説明や社長との懇談などのほか、営業マンに同行して得意先との商談や売り場でのミーティングにも参加。また静岡の流通基地にも行き、受注から出荷までの商品の流れを知った。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 女子学生を中心に中村社長の講演などに興味を示し、アルバイトやインターンができないかとの打診があった。 ● 新規事業のシルバースタイルの立ち上げ時期にあたり、マーケティングの立ち上げが必要になった。これを学生に任せれば双方にメリットがある。 ● 学生組織のイベントで募集し、3人のインターンを採用。期間は2週間、時給は1000円と交通費。 ● 担当者が仕事の概略を説明し、方向性を示す。あとは最終期限を決めて、成果物をもたせよというだけ。 ● インターンの学生には社会の先輩として与えられるかきりのものを与えていく。質問にも中村社長ができるかきり答える。 ● 来年もインターンシップのなかから人程度は採用していきたい。 ● 大学からのオファーはいまのところない。中小企業に関心がないのでは。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ベンチャー企業に関心をもつ学生組織を通じて2人の学生をインターンとして採用。現在のインターンは7人。 ● ベンチャー企業のことを学生に知らせたいの思いが強く、インターンが2年生だったこともあり、就職との関連はあまり念頭になかった。 ● 最初は宛名書きや電話での営業フォローなどの単純な仕事。その後、営業や企画部門などの社員と同等の仕事に就けるようになった。 ● 担当者が仕事の概略を説明し、方向性を示す。あとは最終期限を決めて、成果物をもたせよというだけ。 ● インターンの学生には社会の先輩として与えられるかきりのものを与えていく。質問にも中村社長ができるかきり答える。 ● 来年もインターンシップのなかから人程度は採用していきたい。 ● 大学からのオファーはいまのところない。中小企業に関心がないのでは。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建築学科の先生や学生の管理業界に対する認知度が低く、思いどおりの人材が確保できない悩みがあった。 ● 日大生産学部建築工学科から実習生受け入れの依頼があった。いい機会なので、2人の学生を受け入れた。 ● 受け入れ期間は2週間（実習10日間）。大規模修繕工事の概要がわかるように、現場でカリキュラムを組んでもらった。現場のほかにマンションの管理人や営業などの実習も行った。 ● 実習終了後、レポートを提出してもらった。授業の一環なので学生に対する評価もする。学生は無給。 ● あくまで大学のカリキュラムにおける実習の一部分の営繕ということで、大学のリレーションを外す気はない。 ● 来年は受け入れを他大学にも広げることを検討している。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 95年6月、学生からのインターンシップの提案からスタート。 ● 就職活動を控えた大学4年生は除外。 ● 前回は地域貢献の色彩が強かったが、97年6月の第5期からは首都圏全域に対象を拡大。 ● 期間は最低3カ月。延長は可能。完全なフルタイム勤務。勤務時間は平均で週に30時間ぐらい。時給は1000円前後、手足として働くだけでなく、メンバーの一人として仕事ができるようにする。 ● まず社内のネットワーク運用部門で基本的なことを覚え、それから各部署へ。研究開発や営業、広報などのアシスタントとして仕事に加わる。 ● 社内のアルバイトの一部をインターンで代替する。 ● インターンシップ終了後のフォローなどはせず。
<ul style="list-style-type: none"> ● 学生の能力は期待以上。適当なテーマを出して、うまくフォローすれば、実利的にも十分戦力になる。学生のポテンシャルに対する認識が変わった。 ● 通常のアルバイトを採用するよりモラルが高い人材を確保できる。 ● 新卒採用をする際に、会社慣れた、気心の知れた人材を採れる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 父が経営する旅館を経営する学生やフードコーディネーターを目指す女子学生など、目的意識の高い学生が集まった。 ● 目的意識が高いので、業務上の疑問点や改善点をハッキリと提示できた。 ● インターンの仕事ぶりを見て、社員の高まり、マニュアルの改善などに結びついた。 	<ul style="list-style-type: none"> ● インターンは一種のセンサーで、彼らがおかしいと感じることはやはりおかしい。社内には見えないことをチェックする意味がある。 ● アルバイトと同じ仕事をしているが、モラルが高く、ポテンシャルも高い。 ● 学生の間で社名が浸透し、優秀な人材を集めやすくなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「体験採用」の結果、基礎能力の高い人材は適応力も高いと実感され、新卒の採用基準を見直した。すでに今年の採用活動で新基準の内定者が出ている。 ● 現場のモラルが上がった。 ● 口コミの影響で学生の間でトリンプの知名度が高くなった。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 面接だけでは見極められない人材を正確に判断することができる。 ● インターンの大学陰で学生1人、今年春に初の男性社員として採用された。 ● 仕事の社会的意義を深く理解したうえで、両親や先生など周囲の反対を押し切って入社してくれた。 ● 大学生特有のデザインセンスとか言語感覚などが社内には好影響を与えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員が学生に「どうやって仕事を任せようか」と考えるようになった。 ● 学生間の口コミで評判が急上昇する。 ● 最初にインターンとして採用した2人のうち1人が卒業後の入社を内定。 ● 異なる世代のさまざまな人間が社内にいるだけで効果がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 実習を経験した2人の学生が、就職活動の末、入社してくれた。 ● 学生間の口コミの威力が大きい。大学に戻ってから大京管理のことをいろんな友人に話したようだった。 ● 建築工学科の学生が営業の分野に興味をもってくれたおかげで、現場のモラルも高まった。また、教え、育てることの充実感も得ることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 第一期インターンのうち2人が今年の4月に入社している。 ● インターンシップ希望の学生たちは自分は何をしたいかを面接のときからパンパン出している。おもしろい。 ● 学生が担当した製品の使い勝手を調べるレポートは役員会に報告され、製品開発の参考にされた。

取り組み

成果

「サケが川に帰ってこくるように」 長期的な視野で業界の人材を育成 マイクロソフト

目先の就職を考えずに 自己の適性を考える インターン経験を

マイクロソフト(成毛社長)がインターンシップ・プログラムの第1期生を採用したのは95年6月。今年6月には第5期生が誕生している。

導入のきっかけは、ある学生起業家の提案だった。「学生はパソコンやインターネットは使えるが、実際にビジネスでどう活用されているかは知らない。それを体験できる場所をつくってほしい」とその学生は成毛氏に提案した。それに応じて同社が逆提案したのがインターンシップ・プログラムの導入だった。



人事部人材開発課 大安 徹氏

導入の目的は「学生はパソコンやインターネットは使えるが、実際にビジネスでどう活用されているかは知らない。それを体験できる場所をつくってほしい」とその学生は成毛氏に提案した。それに応じて同社が逆提案したのがインターンシップ・プログラムの導入だった。

戦力より負担が大 長い目で成果をみる 発想が必要

インターンの内容は、以前は学生に特定のプロジェクトを与え、ゴールを示したうえでやり方を考えさせる方式だった

が、今年の第5期からは各部門の現場に配属する方式に変えた。大安氏は、「学生にとって実り多いものにするために、できるかぎり現場を見せたい。マイクロソフトの第一線で仕事をしたい」という自負をもって帰ってほしい」と話す。

学生はまず社内のネットワーク管理部門などで基本的な会社の仕組みを覚え、その後、研究開発や営業、広報など各部門のメンバーとして仕事に加わる。同社は現在も各部門ごとにアルバイトを採用しており、一部はインターンで代替する。

勤務時間は完全なフレックスタイム制。社員が対応できるよう午前10時〜午後6時までの間で自由に出勤する。期間は原則的に3カ月で、本人の希望と部門の評価によっては延長も可能。時給は1000円前後だ。



新卒採用との関係を大安氏は、「インターン経験を優遇する仕組みはない。インターン終了後のフォローもまったくしていない。働いて雰囲気を知った結果、よければ応募してください、ということ。学生には会社を選ぶ権利があるし、拘束なんて意味がない」と話す。

しかし、一方で「インターン経験者は会社への理解度が深いし、面接担当者がその学生の評価を知っていれば有利になる例はあるかもしれない」と採用に有利になる例がありうることは否定しない。

実際、95年に第1期生としてインターンを経験した6、7人のなかから、97年4月に2人が新卒として入社している。

インターンシップの収支決算を大安氏は、「いまは戦力というより負担のほうが大きい。3カ月ではペイしないだろう。仮にいまは入社してくれなくても、いずれ当社や業界の顧客や戦力になる可能性は高い。サケが川に帰ってこくるように長い目で見る必要がある」と話す。

一方で学生の意欲には満足しているという。「就職活動中の学生には、卒業するから就職しないと」という意識が感じられる。インターンシップ希望の学生たちは自分が何をしたいかを面接のときからパンパン出してくる。おもしろい。

インターンシップの面接に来たある学生に大安氏が「何がやりたいの」と聞く

◎企業プロフィール	
マイクロソフト	
設立/1986年2月	資本金/4億
9950万円	売上高/980億円(96年度6月末)
従業員数/824名(97年4月1日)	事業内容/コンピュータ用ソフトウェアの開発・販売



インターンシップが実施されている職場

自分の将来やりたいことに 必ず役に立つインターン経験

内田昌弘さん◎青山学院大学理工学部電気電子工学科3年

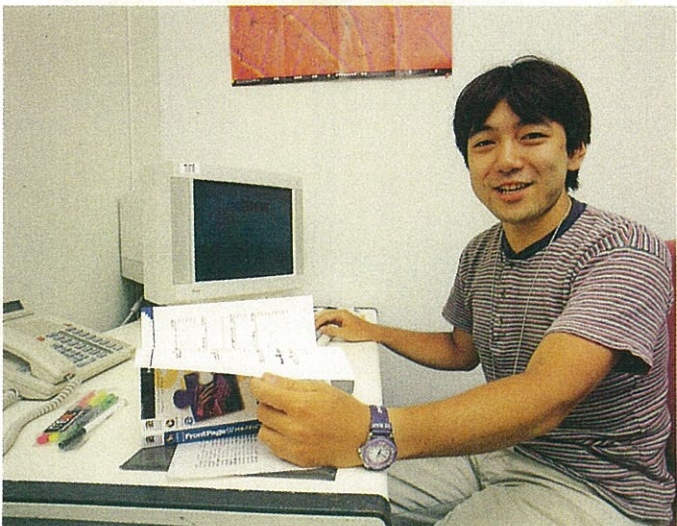
96年秋からソフトのダウンロードを目的にマイクロソフトのホームページは毎日欠かさずチェックしていました。将来はアメリカでインターネット関連のビジネスを起したいと思っていますので、インターン募集の記事を見てすぐ応募を決めました。

本当にマイクロソフトでソフト開発の仕事ができるのか、製品づくりの手伝いができるのか半信半疑でした。自分が入っても使えないものはないかと思っていました。合格したときは驚きました。最初にまず自分が使うパソコンのセッティングをして、その後はインターン3

人が1組でウェブの開発グループに所属し、ホームページを使っている中身の新しい仕掛けの勉強と実習をしています。いまは出社が毎週2回ぐらい。午前10時から夜9時ごろまでいることもあります。勤務時間は平均すると週に15〜20時間ぐらいです。

アルバイトと違って、材料を与えられて自分で考える点がおもしろい。以前、データ入力用のアルバイトをした経験がありますが、指示を速く正確にこなすだけ。ここでは周囲の社員やインターンに教わりながら自分で素材を料理するので、新しい知識をどんどん蓄積できます。

大学を卒業したら大学院に進みたい。無理ならソフトウェア系の企業に就職するでしょう。いまやっている仕事は自分がやりたいことに直結している。必ず将来のためになると思う。学校で勉強していることよりも、こちらのほうが自分のやりたいことに近づいていく。今後はインターネット上のプログラムをやりたい。誰もがすこいと感じるホームページをつくりたい。いまは会社に行くのが楽しくてしかたがないんです。



管理業界の実像を学生に伝えたい その思いが人材の確保につながった

大京管理

ストック産業の技術を 大学や学生にPRしたい

「改修・営繕という仕事にはゼネコンにも負けない創造性があるのに、建築学科の先生や学生の認知度が低い。業界トップ企業として、ストック産業の技術力をPRをしたかった」。マンションデベロッパー最大手、ライオンズマンションの大京をはじめとする、大京グループのメンテナンス事業を手がける大京管理（鈴木陽三社長）取締役総務部長兼人事部長・小田穂積氏は話す。



取締役総務部長兼人事部長 小田穂積氏



人事課課長代理 福沢英治氏

企業実習を 採用テクニクには したくない

小田氏は実習に参加した学生を、「本場に一生懸命で、生き生きと仕事に食らいついてきた。恥ずかしい話だが、最初は就職のコネづくりという意識でもあるのかと思っていたが、誤解だった。真正面から自分たちの学問を仕事に活かそうとしていた」と高く評価する。

現場の社員や協力会社のスタッフは当初、初めての経験に緊張していたが、し

いたという。

そんな同社に96年夏、日本大学生産工学部建築工学科から寄せられたのが「企業実習指導にお願いします」という。同学科では企業実習を必修科目にしており、ついでに学生の受け入れをお願いしたいとの趣旨だった。

「企業実習とは生産ラインや研究所でやるものかと思っていたので最初は戸惑った。だが考えてみると、これは学生に仕事の中身を知ってもらいたい機会になる。何ができるか不安はあったが、おそろおそろ引き受けた」（福沢氏）

大学との調整の末、実習期間は96年7月から8月にかけての実質10日間とし、建築工学科の3年生男子2人を受け入れることに。カリキュラムは同社が主体となつて作成し、都内各物件での改修工事や排水管清掃、貯水槽清掃、点検業務などの現場研修のほか、建物診断や安全講習、マンション巡回、管理業務研修といった内容を盛り込んだ。

実習は授業の一環なので、同社は学生に対して4段階の実習評価を行い、学生は実習終了後にレポートを同社に提出する。

だいに仲間意識が生まれ、モラルも上がった。「現場ほど技術者不足を切実に感じており、新しい学問領域の風に触れた人を求めている」（福沢氏）。

人材確保の面からは、2人の学生はともに実習終了後、通常の就職活動のプロセスを経て同社に内定した。福沢氏は、「年賀状を書いたり、春先に電話をしたりといったフォローはしたが、2人とも他社も数多く回ったうえで比較検討し、当社を選んでくれた。会社の実像を知ってもらったことの重要性を実感した」と話す。

現場でも学生たちが内定後、挨拶に行くと、真新しいスーツ姿に現場の長はわが子のことのように喜んだという。

同社は、今年も昨年同様2人の実習生を受け入れることが決定している。また

◎企業プロフィール	
大京管理	設立/1969年4月 資本金/12億3700万円 売上高/316億6000万円 従業員数/918名 事業内容/マンション・ビルの総合管理、建築・設備工事、保険代理業等



実習先企業の評判は必ず学生の間に広まる

日本大学生産工学部建築工学科主任教授●板本守正氏

当学部は創立45周年で、企業実習はその当時からやっています。目的は大学の講義や実験を踏まえ、学習内容が現場や設計事務所などでどう使われているかを見て教育効果を高めることです。時期は3年生の夏休みが原則で、日数は通常10日間。必修で2単位となっています。

毎年夏休み前に企業にアンケートをして、受け入れの可否や人数を聞き、学生を割り振ります。当学科の学生は230人なので、受け入れ先としておつきあいのある企業は200社ぐらいでしょう。

実習を経験すると学生は確かに変わります。プロの仕事の間近に見て社会の厳しさを知ること。今後どういう勉強をしたらいかがわかる。教師がうるさく言っても通じないことが理解できるようになる。学生はもちろん教師にも非常に有意義な制度だと思います。

受け入れ企業のメリットですか？ 邪魔をしていると思うなあ(笑)。まあ業界全体でいえば、実習を経験することで、入社してから「こんなはずではなかった」という割合は減るでしょう。それから企



業の評判は友人や後輩を通じて確実に学生に広まります。たとえば、管理業界の

大京管理さんのように学生の目から見えにくい業界に視野を広げさせる効果はあると思います。

学生が実習をどのくらい就職と結びつけて考えるかは個人差が大きい。この機会にコネをつくらうという人もいますし、実習ではこの分野、就職はこの方面と分けている学生もいます。でも私の実感では、2割〜2割5分は実習先の企業に就職しているように思います。結果的に実習が就職に与えている影響は大きいといえるでしょう。

ベンチャー精神を共有できる 若い人材を育てたい ランセプト

日本に足りない ベンチャーの母集団

LAN関連のツールソフト開発やシステムインテグレーションなどを業務とするランセプト代表取締役社長・松原由高氏は、日本のベンチャービジネス界を代表する経営者のひとりである。

慶應義塾大学理工学部を卒業後、74年NECに入社、宇宙通信分野のエンジニアとして実績をあげる。84年退社し、世界に先駆けてLANを展開した米国のベンチャー企業、アングマン・パス社に入社。研究開発部長などを経て、87年同僚らと日本でLAN関係のハードメーカー、アライドテレシスを創業、社長に就任する。わずか7年で売上高170億円の企業に育て上げた後、社長の座を譲り、現在のランセプトを創業した。

自らの体験から日本はベンチャーの母集団が足りないと考え、松原氏は、社業のかたわら起業家創出に奔走する。50万人アントレプレナー(起業家)創出運動を提唱するほか、(助)ベンチャーエンタープライズセンター(V.E.C)の「ベンチャー留学」創設に尽力。学生がベンチャー

1企業の経営者とともに1週間過す制度を誕生させ、自らも4人の学生を引き受けるなどの活動を行ってきた。そうした観点から同社でも独自にインターンの受け入れを行うことにし、ベンチャーに関心をもつ学生の組織を通じて95年春、2人の学生を採用した。

物理的な 作業を期待するが 人材として接するが

最初に参加したのは慶應義塾大学の大学院生と学部生各1人。通常は週1回程度、夏休みはフルタイムに近い状態で出社した。仕事は当初、宛書きや電話での営業フォローなどだったが、時とともにステップアップし、営業や企画部門の貴重な戦力となっていた。

現在では学生間の口コミなどでインターンは7人に増え、インターネット関係の営業支援が3人、開発部門に2人、別のプロダクトの営業支援と企画部門が各1人となっている。時給は1000〜1200円程度だ。学生たちに松原氏は、「技術的に君らに期待できることはない。自分が何もでき



代表取締役社長 松原由高氏

◎企業プロフィール

ランセプト
設立/1993年12月 資本金/1億3800万円 売上高/3億円
従業員数/18名 事業内容/ネットワーク関連ソフトウェアの開発・販売、インターネット・イントラネット関連事業

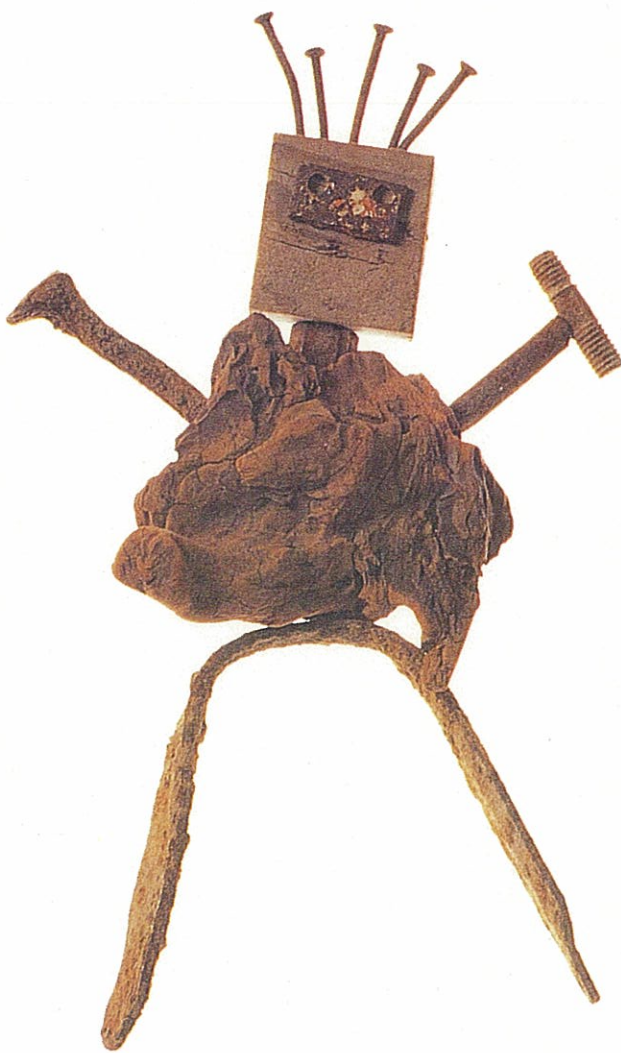
「インターンシップは同志を見つける手段のようなもの」と松原氏は言う。米国でベンチャー企業に若い人がワイワイ集まり、そこから新しいビジネスが生まれる光景を目の当たりにしてきた。だからそんな会社になりたいの思いが強い。アルバイトとインターンシップの違いを同氏は「物理的な作業を期待するか、人材として接するか。その違い」と言う。「打算としての人材獲得でなく、投資として人を育てたい。要するに人生観を共有するとか、若い人と新しいことを始めるのが好きなのだろう」。

自分の強みを冷静に考えられたのも インターンシップの大きな成果

伴 智宏さん◎慶應義塾大学総合政策学部4年

企業で働いてみるには興味をもっていました。外資系金融のスプリングジョブのように学生向けに特に用意された課題をこなすものは、要は授業と同じなので興味もありませんでした。企業の中で学校では得られないキャリアや経験を積みみたいと思いました。

この会社では最初の数カ月は単純な仕事をしながら、いつかクリエイティブな仕事があったので、つねに周囲の話に聞き耳を立てていました。あるとき、機会をみて社長室に行き、「社長が外の講演などで話したコンテンツをウェブに載せてはどうですか。私がつくりまします」と提案しました。社長も学生の自発的な提



案を待っていたようです。そこから仕事の中身がガラッと変わりました。現在は会社のホームページ関係の仕事すべてを担当するほか、展示会などのイベント関連の業務も任せると言われています。

インターンが成果を出すには、やはり周囲との信頼関係が必要です。それには最低半年はかかると言います。私も1〜2カ月のインターンだったからこそで終わっていたでしょう。

今年大学4年ですが、卒業後もこの会社で仕事を続けることにしました。就職していれば重視したのは、そこでの経験が自分にどう反映されて、どんな人間になれるかということ。私は特に技術や専

門性はありませんし、自分の強みはプロジェクトリーダー的に仕事を進めていく点にあると思います。ですからカッチリした企業より、こういうベンチャー企業のほうが自分に合うし、将来のマーケット

トバリューを高められると考えました。自分の特性を冷静に考えられたのもインターンシップの成果です。企業で働くとはどういうことか経験できたのは本当によかったと思っています。



意欲の高い人材を インターンシップで集めたい

ポピンズコーポレーション

年齢に関係なく 仕事ができる ベンチャー企業

ベビーシッター派遣など育児・介護サービスを手がけるポピンズコーポレーション（中村紀子社長）は96年、学生組織が開催したイベントを通じて3人のインターン学生を受け入れた。

導入のきっかけは2つ。ひとつは学生からのアプローチだ。事業拡大に伴い、女性起業家として中村氏の発言する機会が増えた。それにつれて福祉ベンチャーに興味をもつ女子学生などから、アルバイトや研修の要望が出てきた。

もうひとつの背景は社内的な人材需要だ。同社は昨年、介護のシルバーサービス事業化に伴い、市場調査の業務が大量に発生した。この部分を、学生の自由な発想を活かし、社員がアドバイスをしながら進めると双方にメリットがある。

加えて中村氏には、「人材が集めにくいというベンチャーの弱点を、インターンシップを通じて解決したい」との思いもあった。「大手企業は表面上、若い発想に期待するというのが、何か発言すれば『10

年早い』と言われる。ベンチャー企業なら、できる人は年齢など関係なく仕事が集まる。インターンシップを活用して学生に具体的な会社の中身を知ってもらい、意欲の高い人材を集めたい。」

さらに、インターンシップ期間を通じて面接では見極められない人柄を判断できる。結果的にミスマッチが減ることも

メリットと中村氏は言う。

会社のために 何ができるのか アピールしてほしい

同社のインターンシップは2週間で、時給1000円と交通費を支給。リサー

チ業務を例にとると、各部署の担当者が仕事の概略を説明し、方向性や必要なサンプル数、提出期限など大まかな指示を出す。具体的な調査手法や資料作成の方法などは学生の判断に任せる。

中村氏の学生に対する要求は厳しい。「自分の勉強のためだけに来ないでほしい。私は会社のために何ができるのかアピールしてもらいたい。給料を払うのだから、自分のことだけを考えてもらっては困る。」

もちろん、その代わりに中村氏も学生に対し、先輩として与えられるかぎりのものを与えようと努力する。学生の関心の方向を尊重し、質問があれば答えるし、意見を吸収しようとする。忙しい時間を割いて、少しでも学生たちの将来に役立つと考えている。通常のアルバイトに対してとは接する姿勢が違う。

昨年のインターンシップ経験者3人のなかから、1人が97年4月、同社では初の男性社員として入社した。今年のインターンシップにもすでに4人の参加が決定している。中村氏は「できれば経験者のなかから今年も社員を採用したい」と話す。同社は育児・介護業界の最大手だが、それでも学生の事業に対する認知度は低い。個人契約2万円のほか、中央省庁や民間企業、F1などのイベント、関西空港のキッズルームなど多方面に同社のサービスが役立っていることを知ると、学生たちは一様に驚くという。

インターンシップは今後ますます重要になると中村氏は感じている。学生時代に早くから社会と接点をもち、自分に足りない能力や知識を再認識する。そうすれば残りの1〜2年でレベルアップや方向転換が可能になる。

自分自身の価値判断で学生たちが仕事を選び取る時代の到来へ向けて、中村氏の期待はますます大きい。



代表取締役 中村紀子氏



仕事の社会的意味を実感 この仕事を選ぶことを決意

ポピンズコーポレーション●企画室担当 松本 徹氏



96年夏にインターンとして当社で仕事を体験し、大学院を修了した今年4月、正式に入社しました。電気電子工学科で光磁気ディスクの研究をしていたので、友人には驚かれ、両親、先生には反対されました。でも物づくりより、人を教えるということに興味があり、安定していても自分がワクワクしないことに一生の時間を使うのが嫌だったんです。

インターンシップではパチンコ店に託児所を設けるための調査を担当しました。店に電話でヒアリングするのですが、冷たい反応がショックだった。100軒ほど電話をして、説明に来てほしいという会社が数社、資料をくれという会社が十数社という結果でした。この調査は成果が出せなかったが、電話をしながらこの仕事の先にあるかを考えたんです。もし自分の努力でパチンコ店に託児所ができれば、事故に遭う子供が減り、悲し

む両親も減って、喜んでもらえる。これは素晴らしいことで、仕事の社会的意味が実感できた。それが入社理由です。就職活動では企業も学生も互いにいいところだけを見せようと思いますが、インターンシップの期間中、私はこの会社のどこを歩いても、どの資料を見てもよかったです。1週間ぐらいいたときに、「この会社で働いてみたい」と感じました。

現在は横浜に保育所を作る仕事を任されています。お母さんたちから感謝されて、本当にこの仕事を選んでよかったと感じます。電気電子工学科ですから、友人のほとんどは大企業ですが、まあ8割は「こんなはずではなかった」と言っています。みんな自分で行きたい会社を選んだつもりでいて、実は目の前のメニューを指さしたにすぎない。私はインターンシップを体験して本当によかったと思っています。

◎企業プロフィール

ポピンズ コーポレーション
設立/1987年3月 資本金/4000万円 従業員数/50名 事業内容/ナニー(教育ベビーシッター)の養成・派遣、託児所の運営、シルバーVIPケアサービス

異質な人材を「体験採用」 採用基準の見直しにつながった

トリンプ・インターナショナル・ジャパン

4人のうち2人は 通常とは違う基準で選考

「ともかくやってみて、失敗ならやめればいい。そんな思いのときのスプリングジョブが反響を呼んでしまつて戸惑つている」。外資系下着メーカーのトリンプ・インターナショナル・ジャパン人事部長・村松徹夫氏は苦笑する。

就職協定の廃止で企業と学生の距離はどうなるか。社内でそんな議論をするうち、世間でインターンシップが話題になりはじめた。「将来をにらんで当社も学生

人事部長 村松徹夫氏



との接点を考えておく必要がある。でも学校と組んで単位を出すような堅苦しいことはやれない。体験入社的なもので学生に還元ができるなら、やってみようかということになった。

話がもち上がったのが今年の1月末、2月初旬には大学に募集の掲示をし、同月末には応募を締め切り、選考のうえ、3月半ばには5日間のスプリングジョブを実施するという慌ただしいスケジュールだった。

募集対象は大学3年生（新4年生）で、その他は不問。66人の応募者のなかから作文と面接で4人を選んだ。新卒採用とまったく切り離れた制度なので、その趣旨を学生に明言し、就職に結びつけたいとの意思が見える学生には遠慮してもらった。

村松氏は、「4人のうち2人はこれまでの新卒採用では採用しないタイプの学生を参加させてみた」と話す。同社の総合職は営業職が中心で、従来は技術系や営業向きでないと判断した学生は採用しなかった。そういった意味で、今回の試みは同社にとっての「体験採用」ともいえる。

基礎能力の高い人は 適応力も高い

5日間の日程は会社の概要説明や社長との懇談、各部門紹介、営業手法の説明などに始まり、学生たちは営業マンに同行して得意先との商談や売り場でのミーティングにも参加した。また取引先の催事の準備を深夜まで手伝ったり、静岡県の流通基地に向き、受注から在庫までの商品の流れも体験した。

また同社では毎朝、社長を中心に幹部が早朝ミーティングを実施しているが、それにも同席した。とにかく会社のナマの姿を全部見せた。見せてもなにもデメリットはない（村松氏）。

参加学生に対する評価は高い。「学生以外の世界を見た」との意欲が高く、すべてを吸収しようとの貪欲さがあった。現場では自分たちより意欲の高い人が来てしまひ戸惑つたほど」と話す。

スプリングジョブの終了後、同社では学生のフォローなどはいっさいしていない。就職活動の時期にもこの4人の学生には会社案内を送付しておらず、誰も同

社には応募しなかった。彼らからメールをもらったが、みな超人気企業に内定している。嬉しい反面、ちょっともったいなかった感じもする」（村松氏）。

一方で同氏が痛感したのは学生間の口コミの影響だ。スプリングジョブの告知も数校の大学に掲示しただけで、十数校から応募があった。終了後も他大学の学生から多数の問い合わせがあり、会社訪問に来た学生から自分もぜひ参加したかったとの話も出た。

スプリングジョブでの「体験採用」の結果を活かし、同社は今年の新卒採用から採用基準を見直した。普通なら採らないタイプを採用してみたことで、基礎能力の高い人は適応力も高いことが見えてきた。今年の内定者には昨年なら採用に踏み切れなかった人が何人か含まれている。結果は先にならないと出ないが、これも成果のひとつだろう。

同社はこの夏、人数を10人に増やしてサマージョブを実施する。村松氏は、「コストがかかるといっても、莫大な金額ではないし、なんらかの貢献は続けたい。学生とのつきあい方として、こういうかたちもあるかなと思う」と話す。

成功の秘訣はあまり直接的なメリットをみないこと

法政大学経営学部のインターンシップ

法政大学経営学部は昨年度から3年生を対象に経営学の実務研修講座としてインターンシップを導入している。今年度からは受講者に単位も認める。教室でマーケティング理論などを学んだ後、夏休みに企業で1週間程度の実務研修を体験し、レポートを提出。大学での授業が2単位、実務研修が2単位となっている。インターンシップは同学部でマーケティング論を教える小川孔輔教授が4年前に自身のゼミの学生を対象に開始。昨年からは大学の助成金を得て、受け入れ先も3社に拡大されていた。

今回学生を受け入れるのは、静岡・神奈川を中心にスーパーとドラッグストアを展開するハックキミサワ、花王の販社である東京花王販売、厚木ナイロン商事、広告代理店の東急エージェンシー、プラスチック製造加工メーカーのアイリスオーヤマ、リサーチ会社の社会調査研究所の6社。

研修内容は、たとえば次のようなものだ（ハックキミサワ97年度予定）。実施前 大学での事前講義。各企業が講

師を派遣する。

- 1日目 会社概要、小売業の現状
- 2日目 ドラッグストアの可能性、商品戦略、ヘアケア売り場の実態
- 3日目 他業態のヘアケア売り場、ドラッグストアの商品戦略
- 4日目 店舗実務研修
- 5日目 質疑応答、研修のまとめ

インターンシップの導入に中心的に取り組んできた小川教授に聞いた。

——インターンシップの目的は？

小川 経営学は実学なので、現場を知ってほしい。学生が現場を知らないとい企業の大きさや知名度に引きずられてミスマツチを起す。ここ2〜3年、入社後すぐ辞める学生が増えている。

——受け入れ先はどうやって探すのか。小川 トップとの個人的なつながりだ。トップに直接の関係がないと、こんな面倒なことは頼めない。いきなりお願いに行ってもむずかしいだろう。

——企業の反応は？
小川 最初はどこでも戸惑う。学生を5

日間も預かるだけでなく、事前に講師を派遣し、担当者が最低2回は打ち合わせに来る。大学と何かをやるという経験がないので、調子がかかぬ。

——企業のメリットは？

小川 学生が一人でも採用できればメリットが見えてくるが、それがないと苦しい。直接のメリットがなくても、人材は大学が供給しているのだから、ちょっと協力してよという説得は必要だ。実利と社会貢献で攻めるしかない。

——どんな企業が受け入れてくれやすいのか？

小川 フィールドがある会社。「現場」がないとむずかしい。店舗や物流センターがある企業がいい。それから中堅以下の企業のほうが可能性は高いし、学生にも全体が見えていい。大企業は部門によほど独立性がないと無理だろう。大学と企業の間関係の問題もある。

——いまインターンシップが注目されているが、日本にも定着する？
小川 日本企業のやり方はたぶん失敗するとみている。現状では、企業はインタ



法政大学経営学部教授 小川孔輔氏

インターンシップを採用の手法としてみている。それでは一種の拘束で、面接が長くなっただけ。学生もその企業に入らないうと時間を投資し、他社に行けない。特定の企業が特定の学生を囲い込み、双方のリスクが高くなって失敗する可能性が高い。最初の2〜3年はいいかもかもしれないが、結局はうまくいかないだろう。

——米国とは違うところがある。小川 社会基盤のないところにインターンシップだけ接ぎ木してもダメだ。成功の秘訣はあまり直接的なメリットをみないこと。少なくとも大学という組織を巻き込んでサポートする必要がある。大学と企業との提携関係のなかで制度をつくっていくことに意味がある。

◎企業プロフィール

トリンプ・インターナショナル・ジャパン
設立/1964年10月 資本金/26億円
売上高/326億円 従業員数/1700名
事業内容/女性用下着の製造・販売、メンズ下着・水着の輸入・製造・販売

インターンシップだから採れる層がある 人事はそれを明確に認識すべき

環ネットワーク

インターンシップは「勉強」ではなく「働く」こと

「アルバイトやパートを戦力化する手法として、インターンシップというテーマのもとに学生と接点をもっているだけのこと。単なる労働力としてだけでなく、彼らの問題意識を人事が聞くというフィードバックの仕組みさえあれば、インターンシップはそんなにむずかしいくない」有機農産物の宅配事業「らでいっしゅぼーや」、日本初の本格的オーガニック・マーケット「マザーズ」など環境問題という課題を解決するための事業を展開する環ネットワーク組織資源開発グループグループリーダー・川北秀人氏は、インターンシップを「なにか高尚なもの」とする見方に異論を唱える。

受け身の姿勢では人材の質は高められない

現在、同社で採用している学生のインターンは4人。全員が大学2〜3年の女子だ。川北氏は学生たちに「インターンシップといっても、働き方はバイトと同じだよ」と明確に言う。しかし一方で、「ただそれではおもしろくないでしょ。自分からボクらを巻き込んでいきなさい。そういう権利はあるよ」と告げている。

こうした川北氏

の発想の根底には、成長途上の中小企業が人材の質を高めようと思えば、ボトムから変えていくしかない。それには就職情報誌に広告を出して待たせただけの受け身の姿勢では永久に無理だ。自分から意

欲が高く優秀な学生たちのなかに入っていくしかない」との考え方があ。そして学生のなかでも本心に「働く環境を自分の意思で選び取ってきてくれる人」(同氏)を見つけ出す以外に方法はない。「中小企業が本当に会社を伸ばしたいと思うなら、そういう学生との接点を数多くもっていないと、いざというときに何もできない。インターンシップはアルバイトに毛が生えた程度の体制で導入できないという点で、経営者が目の届く範囲で人に投資する最も簡単な方法だと考えている。インターンシップだからこそ採れる層があることを人事は明確に認識し、アプローチするべきだと思う」



組織資源開発グループグループリーダー 川北秀人氏

◎企業プロフィール

環ネットワーク
設立/1977年5月 資本金/
3000万円 売上高/163億円
従業員数/260名 事業内容/有機野菜宅配等の環境関連事業

目的意識の明確な学生を集めて アルバイトの意識を変えていきたい

ホテルグリーンプラザチェーン

アルバイトの意識を改革することが緊急の課題

ホテルグリーンプラザチェーンは軽井沢をはじめ白馬、箱根などのリゾート地を中心に全国15カ所にホテルやゴルフ場、リゾートホテルなどを展開している。リゾートホテルは繁忙期と閑散期の差が激しく、繁忙期のアルバイト活用が大きな課題となる。同社運営部の北川直輝氏は、「人数は集まるが、目的意識の明確な人が少ない。夏休みは大学生が中心だが、友人づくりが目的ではないかと思わ

れる人もいて、アルバイトの意識を高めることが緊急の課題だった」と話す。そこで北川氏が狙いをつけたのがインターンシップだ。ホテルやレストラン業界などの実像を理解する一定のキャリアキラムを用意し、業界に関心をもつ学生をインターンとして採用すれば、学生と会社双方にメリットが大きい。

インターン学生とアルバイトを明確に区別

だが実際に現地で仕事を始めると、問題が噴出してきた。北川氏が振り返る。「本社サイドの思いが先行してしまい、現場への説明が足りなかった。インターンシップとは何かを理解されておらず、実際にはアルバイトと同じ扱いになってしまった」

軽井沢のホテルでは夏期の従業員430人のうち正社員100人、季節・契約社員100人、アルバイトが230人という体制。社員は目が回るほどの忙しさのうえ、インターンは230人のアルバイトのうちわずか5人。慌ただしさのなかで本来の趣旨が埋没してしまっ

た。事前に「仕事はアルバイトと同じ」との了解はあったものの、インターンのあいだでは不満が高まり、本社の北川氏が期間中は現場に張りつき、学生たちの意見を汲み上げると同時に、現場に趣旨を徹底するなどの対策を取らざるをえない状況になってしまった。

最終的に学生たちは「ホテルの現実を



◎企業プロフィール

ホテルグリーンプラザチェーン
設立/1958年4月 資本金/42
億5000万円(グループ計) 売上
高/700億円(グループ計) 従業員
数/約2000名 事業内容/リ
ゾートホテル・遊園地・ゴルフ場
等の経営

体験できて有意義だった」(ある女子学生)などの感想を残して帰京したものの、北川氏には大きな課題が残った。この教訓を活かし、今年にはインターンの導入を北川氏が直接担当する軽井沢の遊園地に限定。春から現場にインターンシップの趣旨を徹底し、現場の社員にインターンの採用面接をさせるなど周到な準備を行ってきた。

また今年にはインターンとアルバイトを明確に区別し、インターン学生には園内の2カ所の店舗の運営を任せ、最終的には売れ筋の分析から仕入れ、アルバイトの人員配置まで自分たちで担当させるようにする。すでに参加予定の学生たちはゴールデンウィークに事前視察に訪れるなど意欲を見せている。

北川氏は、「昨年は失敗もあったが、学生たちの意欲の高さや実務処理能力は現場でも光っていた。このことを実感できたのは大きな収穫。実はアルバイトのリピート率が高いホテルはお客様のリピート率も高い。だからこそチャネルを広くもって、学生たちの力を借りたい。この試みを出発点に、ゆくゆくはほかのホテルや本社にも広げたい」と話す。

運営部 北川直輝氏



星が休む場所。

期待以上だった学生の力 インターンを活用したネットワーク経営

アビックス

アルバイト方式、外注方式、プロジェクト方式

「企業としての実利でみても、インターンシップは十分に成果が出る。会社のシステムに学生を合わせるのではなく、学生の働きやすい環境をつくり、目標を与えてうまく方向性をたせれば、学生も伸びるし互いにメリットがある」。発光ダイオード（LED）を利用した残像表示装置を開発するアビックス代表取締役社長・時本豊太郎氏は、インターンシップの活用を自信を深めている。

同社はカシオ計算機の技術者だった時本氏が89年に創業。商品の企画・開発に特化し、製造や販売は大手企業を活用するネットワーク経営で知られる。

そのため社員はわずか15人。時本氏は「少数精鋭の新卒採用を考えている。多数から選抜するのでなく、ターゲットになる少数の人を深く知って、ある方向性をもった人を採用したい。そのためにはインターンシップは有効」と話す。

ネットワーク経営はインターンシップにも発揮されている。同社のインターンシップには3方式があり、まず第1はア

ルバイト方式。オフィスで、あるテーマの補助作業をしながらC言語やCADなどのツールの使用法を習得していく。

2番目はプロジェクト方式。あるテーマの最終目標といくつかの通過ポイントを設定するが、それ以外のルートは学生に考えてもらう。若い斬新な発想に期待し、社内への波及効果も狙っている。

そして第3が外注方式で、学生グループにプロジェクトごと業務を発注する。仕様と要求水準を明確にし、期限内に成果物を受け取る。電子メールでの打ち合わせで大半の仕事を進め、週に1〜2回程度、会社でミーティングを行う。

報酬はアルバイト方式が時給1000〜1200円。プロジェクト方式は一定の月額保証を決め、成功報酬をオンする。外注方式は、学生がその期間にアルバイトしたときの期待金額と通常の外注費用を勘案し、最低額を保証。それに成果報酬をプラスする。

時間を無制限に投入できる 学生の特権

現在、同社のインターンは3方式で8人。

全員が4年生だ。募集は大学就職部の掲示やインターネット経由。学生対象のインターンシ

ップ関係のイベントなどを利用し、「技術系インターン募集」というかたちで行った。制度のスタートは今年6月だが、プロジェクト方式のソフト開発やホームページ作成の外注などは予定より早く成果が出ている。時本氏は、「学生の力は期待以上。社内では学生の戦力化に懐疑的で、大企業で2〜3年は修業しないと使えないのではない」と言っていたが、十分通用することがわかった」と話す。

また社内には「この忙しいときになぜインターンシップなどやるのか」との声もあった。しかしチームマニアと与えて基礎的な資料を渡せば、メールのやりとりで仕事は進む。あとは出社時に細かく打ち合わせをすれば問題ないことがわかった。「要するに、そういう働き方ができる学生を選んだということ」（時本氏）。

同氏によるとインターンには2つのタイプがあるという。ひとつはスキルアップを図りたい学生。いわば米国型だ。もうひとつは同社への就職を狙って参加す



代表取締役社長 時本豊太郎氏

る学生。数のうえではこれが大半を占める。「いちおう採用には関係ないよと言っているが、やはり仕事をしてもらってれば情も移るし、現実にはインターンシップ経験者のほうが有利だと思う」と時本氏も認める。

来年は2〜3年生にも対象を広げ、再度実施していく予定だ。「学生はおもしろいと思えば時間を無制限に投入できる特権があって、気持ちが乗ればあっという間に作ってしまう。普通のアルバイトより格段に意欲があり、それが成果を生む。これでそこから人材が採用できればいいことはない」。

◎企業プロフィール	
アビックス	
設立/1989年4月	資本金/5000万円
売上高/4億円	従業員数/15名
事業内容/発光ダイオード表示装置の開発・製造・販売	

官民・大学を挙げて進む インターンシップへの取り組み

最近のインターンシップ導入論議の高まりの背景には政府の後押しもある。政府は今年1月に「教育改革プロジェクト」、続いて今年5月には「経済構造の改革と創造のための行動計画」を相次いで閣議決定した。両者とも大学生の高い職業意識を育成する目的で今年度からインターンシップ制度の検討を開始することを明記している。

それに基づき、通産、労働、文部の各省は今年6月、相次いでインターンシップ導入に関する研究会や懇談会などを設置。学者や労使代表のほか、各省庁の担当者が集まり、企業・学生・大学のそれぞれにメリットのある基本的なルールづくりに向けて検討を開始した。

労働省が設置する「インターンシップ等学生の就業体験のあり方に関する研究会」は、諏訪康雄・法政大学社会学部教授ほかメンバー9人。年に6回程度開催し、問題点の分析や行政の支援策のあり方などについて検討する。

また通産省は全国に先駆け、中部3県（愛知、三重、岐阜）で98年度から試験的にインターンシップ制度を導入することを目標し、「インターンシップ導入研究会」（座長・加藤延夫・名古屋大学総長）

をスタートさせた。同研究会には中部経済連合会や名古屋商工会議所の代表のほか、名古屋大学、岐阜大学、三重大学などの学長・総長、中部通産局局長、中部3県の副知事、名古屋市助役などが参加。98年5月までにインターンシップ制度の調査研究やモデル・プロジェクトの実施などを行う計画だ。

また関西経産者協会（会長・三好俊夫・松下電工会長）は今年7月、「インターンシップ制研究委員会」を設置。実施企業のためのガイドライン作成や行政・大学などへの要望事項の整理、企業と学生の間立った調整機能のあり方などについて具体的な方策をまとめる。

さらに京都地域の43大学・短大で組織する「京都大学センター」（代表幹事・岩山太次郎・同志社大学学長）も今年7月、「インターンシップ制度実施検討協議会」（仮称）を発足させ、実習期間の設定や単位認定方法などを検討し、企業側の受け入れ体制についても調査を開始した。同協議会には近畿通産局や京都市なども参加しており、具体的には学生に対する報酬の有無や加盟大学間で進めている単位互換制度が適用できるかなどについて検討を進めていく。



インターンシップ導入を促進し ベンチャー企業を支援

通産産業省産業政策局新規産業課 課長補佐 藤原豊氏



えて人材面での支援策にも力を入れていきたいと考えています。

たとえば今年度は、通産省が所管する㈱ニュービジネス協議会を通じてサービス業のインターンシップに関する実態調査を行います。年末までに結果を取りまとめ、インターンシップのルールづくりの材料にしていく予定です。大学との連携も視野に入れながら、創設期、創草期の企業の支援、育成に力を入れていきたいと考えています。



大学と社会との壁を 薄める必要がある

教育とは受けるほうが必要性を認識して初めて効果が得られます。企業の経営者は、即戦力として使えることを教える必要があると言いますが、それはさまざまな経験を積んで初めてわかることで、学生にそれを言っても理解することはできない。それを実感するためには社会に出て経験を積んで、再び大学に戻ってくるというプロセスが必要になります。学生が現実社会に入っていく、いろいろな見聞するなかで教育効果を高める。また学生は外から大学を見て、社会との関係において

自分自身を見直すチャンスを得る。そういう意味から、インターンシップという制度が注目を浴びてきているわけです。教師の教え方や研究分野によっても違うでしょうが、理想的なのは講義を通じて一定の知識を身につけたうえで、社会に入って実習を経験し、学んだことが現実社会とどう対応しているかを知る。そして大学に戻って、その経験を活かして自分は何をしたらいかがをもう一度考える———というかたちです。それには、社会を経験する時期はなるべく早いほうがいい。たとえば大学2年生とかですね。とはいえ、こうした仕組みは大学だけでは成立しません。学生を引き受ける企業には費用や時間もかかりますから、企

業にとってもメリットが必要です。そうでないと長続きしない。そこはやはり人材の確保ということになるでしょう。社会的に考えると、いまの大学生は世間から隔てられた大学という世界に閉じこもって長いこと生活します。たとえば多くの大学生は年齢的に上下3年の人しかつきあっていない。昔は同級生に一度社会人を経験した人がいたりしましたが、いまはそういう例は少ない。社会と大学との間に乖離が存在するんです。この壁を薄める必要があります。そうしないと学生は自分の生涯にわたる仕事について何も考えないまま就職活動に直面してしまふ。自分は何をしたらいかが、じっくり考える機会がないまま、どの企

業に入ろうか」と考えてしまふ。これは学生本人の責任というより、そういうシステムを用意してこなかった社会に問題がある。こうした状況が起きることで、実は非常に高い社会的コストを支払っていることを認識するべきだと思います。

就職の段階から 自分の責任で フィールドを選ぶ

インターンシップは特に中小企業にとってメリットが多い仕組みです。大企業はブランド力がありますから、黙っていても多くの学生が応募してくる。ブランド力の弱い企業は、早くから「中を見てくれ、こんな仕事をするんだよ」と明らかにすることが強みになります。

これまでは、学生には情報が豊富にある一方で実はあまりありませんでした。言葉で表された情報には限界があります。言葉の情報で会社を選ぶことはできません。仕事を選ぶのはむずかしい。どんな仕事なのかわからないから、社名とブランドで選ぶしかなかった。インターンシップによって、優秀ではあるがブランド力がない企業には人材がいけないという問題を、多少なりとも解決できる可能性があります。

学生の意識も変わってきています。以前は大企業に入れば生涯の雇用保証があったけれども、これからは企業には頼れない。残された道は、みずから仕事を選んでいくことしかありません。にもかかわらず従来のシステムではそれが許され

インターンシップは 個人の自立が前提 社会全体で 人材を育てる視点を

慶應義塾大学商学部教授 樋口美雄氏

ませんでした。企業の側もずっとローテーションによるゼネラリストの養成で済ませたら、変に選り好みもされても扱いにくいだけだったのが、最近では社員に専門的な能力を求めるようになっていきました。ただ問題なのは、社員本人が自分で仕事を選んだという意識がないから、自己責任の感覚が生まれにくいことです。企業は、社内公募制の導入など自己選択・自己責任の方向に動いています。

一部では新卒の職種別採用ということもいわれはじめた。そこで起きているのは、就職の段階から自分自身でフィールドを選択せよということ。だったら仕事を選ぶ前にちょっと試してみたいほうがいい。そのほうがリスクはずっと少なくなります。それにはそれなりの仕組みをつくらなければならない。インターンシップのように学生時代に一度トライしてみるチャンスを与える。その際に最も大事なものは、

学生も含めて個人が自立してものを選んでいくという姿勢です。インターンシップだけを取り出してどうこういうのではなく、世の中の枠組み全体で考えていく必要があります。これまで長いこと個々の企業内においての人材開発に力が注がれてきました。もちろんそれは残りますが、加えて社会全体で人材開発をどうするのか問われています。そういう文脈のなかで浮かび上がった学生時代の自己開発の

ひとつの形態がインターンシップというわけです。雇用の流動化が進み、従来の「企業特殊的技能」から市場価値のある「一般的技能」に全体の比重が移ってくると、企業内で人を育てる余裕はなくなっています。それを社会全体としてどう育て、ニーズを満たしていくのか。インターンシップのあり方も含めて、それを真剣に議論するべきときだと感じています。

日本型インターンシップを 成立させる3要件

今回の取材を進める過程で、ひと口にインターンシップといっても実に多様な捉え方があることがわかった。そのなかで、米国とは異なる「日本型インターンシップ」が成立するために、重要になると思われるのは以下の3点である。

第一点は、企業は人事主導で実施する必要があり、日本企業の人事は、米国企業と比べると全社的な視点で採用・育成を行っている。学生の志向に合った職場提供・プログラム作成。さらに企業との直接的なやり取りとして採用が考えられる以上、実施主体として人事部が最適であろう。ただしその際、受け入れ部署と実施目的・内容、フォローアップ活動などについてコンセンサスをとりつつ進めていくことが肝心である。

第二点は、アルバイトという日本の学生に定着している働き方をいかに活用するかにある。現在アルバイトを行っている学生の割合は75・2%にもなる(就職ジャーナル特別編集「大学1・2・3年生のための自分のキャリア」を参考)。これは、家庭教師など直接企業と関わりのないものを除いたとしても、多くの学生が、何らかのかたちで企業と接点を持っていることを示している。この日本特有のインフラを活用しない手はない。ランセットの松原氏はアルバイトとインターンシップの違いを「物理的な作業を期待するか、人材として扱えるか」と表現した。この考え方に大きなヒントがあるのではないだろうか。

第三点は、企業が日本の学生の現状を理解したうえで、学生のキャリアデザインを意識してインターンシップを実施するという点である。米国の学生は、大学へ入学する以前からあるいは入学後早い時期に自己のキャリアデザインについてしっかり考える。そのうえで専攻・ミッションを決めている。そして、それをより強化するためには修正するために自ら企業・仕事を絞ってインターンシップを経験する。一方日本では、自己のキャリアデザインができていないままにインターンシップにのぞむ学生が圧倒的に多い。そのような学生の実情をふまえたうえで、企業は受け入れ体制を整える必要がある。たとえばどのような仕事内容なのか、学生がキャリアデザインを考えていくうえでどのような成果が期待できるのか、これらのことについて、かなり詳細に公開していく必要がある。また、受け入れ後に関しても、いきなり専門部署に配属して実務を任せたりというよりは、マイクロジョブのように基本的な業務を理解してもらった後に一定の時間を割くという配慮も大事になってくるだろう。

以上、日本型インターンシップが成立していくための3要件を述べたが、企業第でインターンシップが採用の有効な手法となるのは確かだ。だがそれは、企業で働いた学生が「ここなら自分は成長できる」と確信して初めて可能になる。形にあまりこだわらず、企業は学生をインターンとしてどう活用して、みてほしい。何か特別な制度をつくる必要も、お金をかける必要もない。ただ学生たちの考えに正面から耳を傾け、出した成果を認めてほしい。そうすれば必ず期待に応えてくれるだろうし、結果的に高い確率で人材獲得につながるにちがいない。「感情投資」にお金はかからないが、実はこれが一番むずかしいかもしれない。

CASE STUDY

駐在社員制度

スチール

通勤時間のムダを省きダイレクトな営業時間が大幅にアップ

高齢者雇用

マイスター60

高齢者の「働くことへの思い」を理解した処遇で
不足する専門技術職者を充実

職務分担給制度

アダン鉱山中央研究所

社員に仕事を選ばせることで、モラルアップと、能力の適正な評価が実現

カフェテリアプラン

西友

「権利としての福祉」への制度変更で
ライフスタイルに合わせた主体的な行動をとる企業風土に

フラット型組織

ケーシーエス

電子メールを使ったコミュニケーションを支えに、
新組織のもとで利益確保が増強

イントラネットによる組織活性

ユニオン

イントラネットを単なる業務効率化ではなく、
企業の核となる営業部門の活性化から企業変革にまで活用した例

解体ダヴィンチ全書



人気作家の人生と作品

安部公房 江戸川乱歩 遠藤周作 川端康成 澁澤龍彦
ジャン・コクトー 谷崎潤一郎 フランソワーズ・サガン フランツ・カフカ
森鷗外 横溝正史 栗本薫 スティーヴン・キング 田中芳樹
田辺聖子 筒井康隆 萩尾望都

憧れの作家の本棚も紹介。現在、入手可能な全作品リスト付き。

今回は17名の人気作家の人生と作品が紹介されます。

ダヴィンチ 解体 全書

待望の第2弾!
好評発売中!

Vol.2
¥952税別

RECRUIT

体はレイスされても
心はレイスされない

「ブルセラ女子高生論」から
「マスコミ・メディア論」まで、
現在もっとも過激な気鋭の社会学者
宮台真司が伝授する。
世紀末の「今」を生きるための的確な処方箋。
輝きを失った世紀末、
なんとなく息苦しい毎日を送っているあなたを、
戦後民主主義的ちっ息から解放してくれる。
クラブ系若者も、団塊オヤジも、女子高生も、人妻も、
疲弊した現代人、必読の一冊!



世紀末の作法

ダ・ヴィンチ
BOOKS

気鋭の社会学者
初の論説集!!

東京都立大学・助教授
宮台真司
Shuji Miyadai 著

ドイツの農業・建設用工具大手、スチール社の日本法人であるスチールは、95年に地方都市の営業拠点を統廃合し、営業マンが自宅から直接販売店を回る「駐在社員制度」を導入した。オフィスに立ち寄る時間のムダを省き、顧客との対応に専念できるようにした同制度は、どのような仕組みなのか。

全国32の拠点を 15カ所に統廃合

チェーンソー、刈払機、エンジンカッター、高圧洗浄機の大々く4つのカテゴリからなるスチールの製品は、もともと日本法人設立以前から30年以上にわたり、イトマンを輸入総代理店として国内で販売されていた。このうち洗浄機を除けば顧客のほとんどは農林業・造園関係で、必然的に営業活動も地方都市を中心に展開されていた。

そこで90年8月に日本法人として設立されたスチール（独スチール社100%資本）は、それまでの全国に散らばる営業拠点32カ所を継承。しばらく営業所として機能させていたが、95年にそれらを15カ所に統廃合し、営業所がなくなった地区のうち旭川、青森、千葉、徳島など14カ所に駐在社員を置いた。

駐在社員は自宅をオフィスとし、自宅から直接、販売店を回る。営業所の代わりに駐在社員制度を導入した理由について、常務取締役総務部長の中山明氏が次のように言う。

「目的のひとつには、もちろん経費の削減があります。小なりといえども営業所を維持するとなると、やはりそれなりにコストはかかる。マーケティングのバイがほぼ決まっている国内で厳しい競争を勝ち抜いていくためには、無駄な経費はできるだけ削減していかなければなりません。しかしそれ以上に大きな理由となったのは、営業マンの労働効率です。自宅から直接顧客のもとに向いたほうが、わざわざオフィスに立ち寄り、はるかに時間も有効に使えます。結果として営業マンが顧客との対応に専念できる時間を増やすことが、この制度の最大の狙いなのです」

欧米の営業スタイルから見て 非効率すぎる日本の毎日出勤

スチールでは駐在社員制度を導入する際、営業マンの活動状況を営業日誌をも



とに徹底して調査・分析している。それによると全体の労働時間のうち、顧客とじかに接するダイレクトな営業に割く時間は「驚くべきことに平均2割に満たなかった」という。逆に通勤時間を含めた移動時間が、2〜3割も占めていた。日本では、社外での活動がメインとな

に徹底して調査・分析している。それによると全体の労働時間のうち、顧客とじかに接するダイレクトな営業に割く時間は「驚くべきことに平均2割に満たなかった」という。逆に通勤時間を含めた移動時間が、2〜3割も占めていた。日本では、社外での活動がメインとな

に徹底して調査・分析している。それによると全体の労働時間のうち、顧客とじかに接するダイレクトな営業に割く時間は「驚くべきことに平均2割に満たなかった」という。逆に通勤時間を含めた移動時間が、2〜3割も占めていた。日本では、社外での活動がメインとな

めのもので、日誌には、本人の活動の特性がよく表れ、改善すべき点も一目瞭然となるわけだ。

が計画して仕事を実行できるという意味では、彼らのモチベーションは間違いなく高まったと思います。ただ同僚や上司とのコミュニケーションが不足しがちなことは事実で、また家族からも導入当初はひよっとしてクビになったのではないかと笑、心配する声も聞かれました。ですから今後の課題としては、本社の幹部が支店を訪れた際には、本人や家族ともできるだけ話をする機会を設けて、悩みや相談を聞くようにしたいと思っています。」

また同社では、駐在社員の自己管理を支援するために、営業日誌のフィードバックを行っている。販売、展示会デモ、集金、配達、修理、会議など活動内容を細かく分類し、15分刻みで営業マンの活動状況を把握できるようにしている。データはコンピュータに入力してグラフ化され、支店会議の際に提示される。

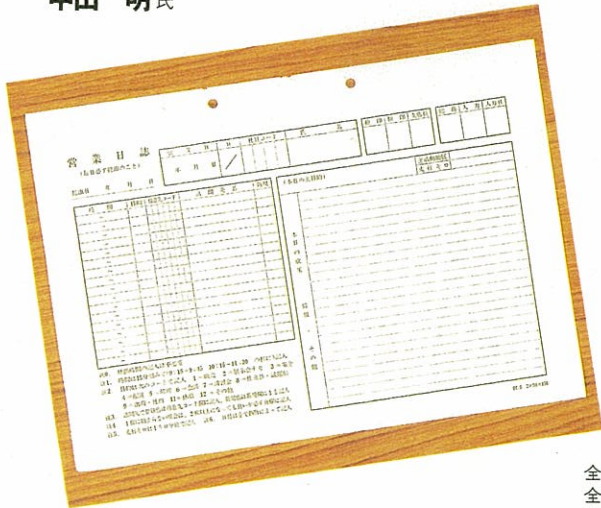
「営業日誌のフィードバックは、会社が社員を管理するのが目的ではなく、あくまで本人の営業活動の改善に役立てるた

また駐在社員の反応も、導入当初こそ戸惑う社員もいたようだが、慣れるに従ってそうした声も聞かなくなった。中山氏は言う。

全営業スタッフが記入する営業日誌 全体把握よりも自己管理のための役割が大きい



常務取締役総務部長 中山 明氏



所要時間に占める活動内容の比較で駐在社員の効率のよさがわかる ~営業日誌からの分析より~ (単位%)

	集金	配達	修理	講習会	仕立試運転	出荷社内	その他	移動
全国平均	0.3	0.5	2.2	0.7	0.4	20.3	5.1	32.1
駐在社員 (北日本)	0.4	0.2	2.2	0.3	0.7	10.5	5.7	38.0
北日本支社	0.2	0.1	1.8	0.9	0.4	27.9	6.3	28.9
駐在社員 (関西)	0.4	0.4	2.9	2.7	0.5	8.9	5.7	35.2
関西支社	0.2	1.4	2.3	0.9	0.4	22.9	4.9	30.0

る営業マンといえども、毎朝出勤するのが半ば常識とされている。しかしそんな日本の常識も、欧米の企業にとってはきわめて効率の悪い常識なものに映るらしい。中山氏によれば、「ドイツ本社では、工場は別として販売拠点としての事務所は数カ所だけ。営業マンは各自がパソコンで本社とのデータのやりとりをしながら、自宅をオフィスに駐在社員として働いています。まして日本のように狭い国土で細かく拠点を設置するのは、どう考えても効率が悪い。そもそも社外で活動すべき営業マンを、オフィスに縛る必要はないわけですからね」ということだ。

オリジナルの営業日誌をもとに自己管理を支援

スチールでは現在、営業マン70名のうち16名が駐在社員。同社の所定労働時間は午前9時から午後5時30分となっているが、駐在社員もこれと同じ時間労働し、そのとみなされる。

「駐在の営業マンとは、毎日2回携帯電話で商品や新しい企画についての情報、お客様とのコミュニケーションの様子などの連絡を取り合うようにしており、彼らが最寄りの支店に出勤するのは週に1回だけです。極端な話、営業の成績さえあげてくれれば、あとは好きな時間に何をしようといっさいかまわない。もっとも、それだけに本人のしっかりと自己管理が必要となるわけで、それが可能な人間

会社PROFILE

設立/1990年8月
資本金/9億8000万円
従業員数/135名
事業内容/産業用機械(チェーンソー・刈払機・エンジンカッター・高圧洗浄機等)の専門商社
所在地/東京都稲城市

わが国初の高齢者による専門技術者集団として、7年前に設立されたマイスター60は、定年退職者の優秀な技術、豊富な人生経験、専門能力を有効に活用しながら、着実に社業を拡大している。「高齢者に対し、自己実現の場を」という確固たる経営理念をもつ平野社長に、現状を聞いてみた。

生きがいを求めて 働きつづけた高齢者

90年2月に設立されたマイスター60は、ホテルやオフィスビルなどの設備の保守管理を手がける施設メンテナンス企業。親会社であるマイスターエンジニアリングも同業で、取締役社長の平野茂夫氏は双方の社長を兼務している。

同社が7年前に初めて全国紙の求人欄に出した募集広告のキャッチフレーズは、「年齢は背番号、人生に定年なし」というもの。60歳以上の技術の実務経験者を条件に出したその広告は、予想以上の反響を呼び、1週間で100件の問い合わせと50通を超える履歴書が寄せられた。同社を設立した理由について平野氏は、

「これまで日本のサラリーマンは、仕事を唯一の生きがいとしてきただけに、定年後は何もすることがなく、自分の存在価値が希薄になってしまっています。そんな方々にもう一度、自己実現の場を提供することで、自分の存在価値や威厳を取り戻してほしいです」と語る。最初の募集時、採用条件は技術者に限ったにもかかわらず、元公務員や大手商社の管理職、出版社の編集長など

事務職からの応募も多数あり、その経歴や事情もさまざまだった。しかし、それでも彼らにはある共通した思いがあったという。

「定年でひとつの区切りをつけた高齢者にとって、働く目的は出世でも高い給料でもなかった。応募してきた人たちはすべて共通して、生きがいを求めて働きつづけたいと願っていたわけなんです」

本人が去就を判断する 「70歳選択 定年制度」

スタート時20名だった同社の社員は、現在252名を数え、平均年齢は64・5歳。なかには最高齢の78歳で働いている人もいる。

社員は全員が正社員。定年はいちおう65歳に定められているが、65歳から70歳までは1年ごとの契約となり、70歳以降



高齢者雇用 「働く目的」を理解した処遇で 不足する専門技術者を 充実させた マイスター60

についても辞めるかどうかは本人の判断に任せる「70歳選択定年制度」が設けられている。早い話、本人が元気で働く意思があるかぎり、「いくつまで働いてもらってもかまわない」わけだ。

「実は1年ごとの契約も、社員のほうから申し出てきたことなんです。健康面による賃金格差は小さい。入社後は、全員にシニアマネジャーと刷り込んだ名刺を渡します。これは資格とか肩書を表すものではなく、高齢でありながら、なお意欲的に働く技術者の貢献に対して、敬愛の気持ちを込めたものなんです」

配慮する必要がある高齢者にしてみれば、65歳以降は毎年区切りをつけたほうが、意思を決めるタイミングとしてかえって気が楽だというんですね。私自身は当初定年制など設けるつもりはなかったのですが、「社長は考え違いをしている」と逆に社員に言われてしまいました(笑)。

利益の使い道は 社内で議論して決める

マイスター60の今期の業績は、公的助成金(高齢者を雇用した場合に支給される)を加えた経常利益では黒字を計上。ただし、営業利益ではスタート時から相変わらず赤字が続いているが、平野社長にはさほど気にする様子も見られない。「そもそもこの会社は、儲けるつもりでつくった会社ではないので、利益だけが大切なわけではないのです。その意味では社員の平均年齢が28歳で、上場を目指している親会社のマイスターエンジニアリングとは、まったく会社の目的が違うわけですよ。高齢で働く人たちが求めているのが、それまで培った仕事を続けることで得られる生きがいである以上、この会社の目的はその場を提供すること。それを忘れた利益の追求はこの会社の風土に合わないし、働く人たちのためにもなりません」

実際、同社の事業所はこれまで大阪だけでなく東京、名古屋、福岡へと広がっており、社員も今後さらに増やしていく予定だ。また業績も300名規模になった時点で営業利益が出る見込みで、その使い道は

社内の経営政策委員会でも議論してもらったことになっているという。

「たとえばかつて赴任したアフリカの国の寄付をするとか、おそろくそういう社会的貢献につながる提案が出てくると思うんです」

平野氏は利益の分配について、そんなアイデアが実現することに、いまから胸を躍らせている。

若手と共に働く職場で 擬似家族が誕生

マイスター60が手がけるメンテナンス業務は、重労働とはいえないまでも、決して楽な作業ではない。そこで同社では業務上の工夫として、親会社の若い技術者と同社の高齢技術者をチームとして組

み合わせている。たとえばある職場で10名の技術者が必要であれば、6名が若手で4名が高齢者という編成だ。

「もともとメンテナンスの仕事は、経験やカンが物をいう世界なので、高齢者の戦力には期待していません。実際その効果は予想以上で、若手社員には人生のいいお手本として好影響を与えています。技術の継承はいうに及ばず、礼儀やマナーなど生活面での指導も、いまでは高齢者の社員に負うところが大きいのです。おかげで親会社の若手社員には、自然と年配の人を敬う気持ちが育ってききました」

マイスター60と、マイスターエンジニアリングは別会社というところもあって、通常の会社のように年輩技術者と若手技術者との間に上司と部下という堅苦しい

関係はない。その代わりに平野氏に言わせると、両者が共に働く職場では一種独特の「擬似家族」の関係が誕生しているのだという。

高齢者を雇用している企業は数多くあるが、若手と同じレベルで連携しながら働ける職場を実現しているのは、いまのところ同社以外にはほとんど見当たらない。また、自社の退職者の受け皿として子会社をつくる大手企業も増えているが、本当に退職者を活かし切っているかは疑問のあるところだ。



取締役社長 平野茂夫氏

森田氏は現在、大手スーパーの店舗ビル管理を任されている。大阪大学理学部の補助員として25年、電鉄会社で14年、最初に学んだ電気技術を活かしながら建築・管理の専門分野を歩みつけてきた。電気工事士など取得する国家資格も数十種類に上る。

65歳の定年目前の64歳で、バブル崩壊を予感し、会社の近い未来に不安を覚え、退職を決意した。

「けれども身体的にも精神的にも何の不自由もなく退職したので、このまま、長年の経験を無駄にしたいくない、という思いが強くなってきました」

そんなとき、マイスター60の「年齢は背番号、人生に定年なし。高齢技術者会社創業」の新聞広告を見て「おもしろい会社」と直感し応募する。

「以前は、部下やメンテナンス業者多数を指揮していましたが、現在は若い人が知らないことをサポートする“相談役”という役割だと認識しています」

気を張り合わず、お互いを尊敬し合える関係が逆に気持ちいいのだという。

「同じ職場の若手は、経理・簿記が専門で事務処理等を要領よくこなす面がありながら、汚れ作業もいとわずやるし、電気勉強を懸命にやっています。逆に教わる人が多いですよ」

「いまは、肩書や評価による張り合いが欲しいわけではないんです。何か役に立つことを死ぬまでやりたいし、気持ちよくやりたい。当社は、そんな気持ちをよくわかってくれたのです」



森田幹男氏(70歳)

専門分野で貢献しつづけたという意思の強い60歳を超えたスタッフたち

会社PROFILE

設立/1990年2月
資本金/1000万円
売上高/7億7500万円(97年3月)
従業員数/252名
事業内容/ビルメンテナンス業
所在地/大阪府大阪市北区

アダン鉱山中央研究所は、昨年10月、社員が希望する仕事を選択、それによって給与を決める「職務分担給給制度」を導入した。個人の能力を適正に評価し、給与の決め方をガラス張りにした同制度には、評価の見直しに取り組み多くの企業の学ばべき点が少ない。ベンチャー企業ならではの同社の大胆な人材活用ぶりから、見えてくるものを探ってみた。

社員に自分の意思で 仕事の質と量を選択させる

職務分担給給制度では、日常の清掃業務から経営計画の作成、特殊分析装置の操作まで、社内業務が大・中・小の3つの項目に分けられている。またそれぞれの項目は5項目ずつからなり、計125項目。社員はこれらの項目の中から、自分の希望や能力に応じて仕事を選ぶことになる。

たとえば社員および役員は、すべて一律に約20万円の基本職務分担給を持つているが、これは大項目で1項目、中項目で5項目、小項目で25項目の基本職務に相当する。これに残りの業務対価の合計額を上積みして、給与の合計額が決まるシステムだ。代表取締役の松永典久氏が補足してこう説明する。

「当社の基本職務分担給は、世間という基本給とは異なり、役員を含むすべての社員が最低限行うべき業務に支払われる給与という意味合いをもっています。たとえば社則の実行や、アダン文化の形成などもそのなかに含まれており、ある意味で世間という初任給に近いものです。社内ではこの基本職務のことを基本守備

と呼んでおり、これも項目のなから選ぶことができます。あとは能力や希望に応じて職務をいくらかでも増やしていくことができますわけです」

職務はその難易度に応じて評価ポイントが決められている。そこでたとえば、単純作業に徹している者でも、より幅広く多くの項目の職務を準備することにより、収入を増やすことができる。一方で高度な作業を得意とする者にとっては、より評価ポイントの高い職務を準備することで収入を増やすことができるわけだ。ただし、達成状況については審査委員会が審査され、達成できていない場合は担当からはずされることもある。また評価ポイント1点に対する価格は、毎年決算後の取締役会によって決定されている。したがって同社には、全社員に対する個別昇給はない。

職務分担給給制度 社員に仕事を モラルアップと 適正な能力評価を 可能にした アダン鉱山中央研究所

全体の人員費が確定し 間接部門も公正に評価

現在、この職務分担給給制度は中項目まで分類した項目で選択・実施しており、小項目までの分類は来期からになる予定

やすくもなったことも大きいですね。同時に間接部門においても、作業の外注が可能になりました」

実際、同社では財務会計部門を資金管理と資金政策をのぞき、すべて会計事務所にアウトソーシングしている。このように決められた予算を効率的に活用する

しかし現時点でも「その効果はすでに随所に表れている」と松永氏は次のように言う。

「まずこの制度は、社長を含めた役員も対象となっているので、全体の人員費が確定し、各部門の人材の過不足の把握など管理がきわめて明確になりました。もともとたとえば私の場合、他の役員の評価によって収入を半分に減らされてしまいましたが(笑)。またコスト計算が容易になったことで、新規事業の計画を立て

ことで、職務分担給給制度は間接部門を即効的に強化するうえでも大きな効果をもたらしているわけである。

「この制度によって、広報のような間接部門の仕事も、公正に評価されるようになりました。実は広報という仕事も私自身が申告して、会社に新設を認めてもらったものなんです。またこの制度のいいところは、会社が経営者やトップの限られた人たちのものではなく、提案による組織変更等で会社が社員全員のものだという意識が明確になることだと思います」

ストックオプション 導入の問題を解決

実はアダン鉱山中央研究所では、職務分担給給制度と並行して、新たな人材確保を目的としたストックオプション制度を導入している。職務分担給給もストックオプションも、いわば成功報酬制度として共通の考えに基づくものだ。松永氏が言う。

「順序としては、まずストックオプション

を導入することで有能な人材を確保することが目的の第1にありました。しかし、ストックオプションはあくまでこれから採用する人材にのみ適用することを決めていたので、既存の社員に対してどうすれば公正さを保つことができるかが大きな問題でした。そこで職務分担給給制度と並行して導入することにより、既存の社員に対しても、希望した職務の選択権とそれに見合った報酬が得られるようにしたわけです」

自分の「申告」によって評価を受ける、という実力主義を本流とする際の原則がなされているといえる。

一般的にストックオプションの導入に對しては、すでにいくつかの問題点が指摘されている。なかでも最大の問題は、公正さを求めるあまり、社員のそれぞれに分与すればその効果が薄れることだ。かといって有能な人材の確保にだけストックオプションを適用すれば、既存の社

員の待遇に不公平を生じるおそれがある。その意味で同社が、ストックオプションと職務分担給給を並行して導入したことは成功報酬制度を定着させる新しい手法として注目される。

職務分担給給制度は 情報開示の一環

「職務分担給給制度については、私自身も含めて、社内でも最初は導入は無理ではないかという声や圧力的でした。しかし、最初から完全なものにこだわらず、とりあえずやれるところからやろうと。まず大項目から着手して、中項目、小項目へと順次実施していけばなんとかできそうだと考えスタートしたわけです」

新制度導入の経緯について語る松永氏の言葉には、いかにもベンチャー企業らしい柔軟な発想と思ひ切りのよさがかがられる。

職務分担給給制度が社員の不公平感を やる気に変える理由

取締役研究開発部長 間中裕二氏

大学を卒業後、研究所に勤務し鉱物を専門分野として開発研究しつづけ、今年1月、ストックオプションの付与を受け、アダン鉱山中央研究所に入社。

「ストックオプションについては、ベンチャー企業の人材獲得としていい方法だと感じていましたが、実際自分がこれを受けて転職する立場になるとは」と間中氏は振り返る。

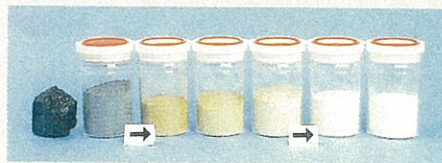
間中氏は、95年には日本宝石学界より奨励賞を受賞するなど活躍中だったため、松永氏からの話があったから、入社まで1年の時間を有している。

「決断した理由は、松永氏から自分の能力と個性を發揮した場合に直接評価される、ストックオプションというシステムについての丁寧な説明を受け、魅力を感じたから」

ストックオプション適用者として、既存社員が不満や不公平感を覚えたり、それを訴えられたりしたことがあるか、という問いには、「聞いたことがなかったが、心理的にはあつて当然だろうと思ったし、逆に、それは適用された私自身もつ感情でもあつたんです。そして、それが、自分自身で納得できたのは、並行して導入された『職務分担給給制度』があつたからです」

職務分担給給制度は、難易度が高く報酬も高い項目がある一方、比較的難易度の低い項目をたくさん選択することもできる。既存の社員にとって、報酬額という自分の能力に合った選択次第で、チャンスがある。それもすべて自らの意思に委ねられるというわけだ。

「もちろん、選択項目については、審査委員会がちゃんと審査をしますけれど」



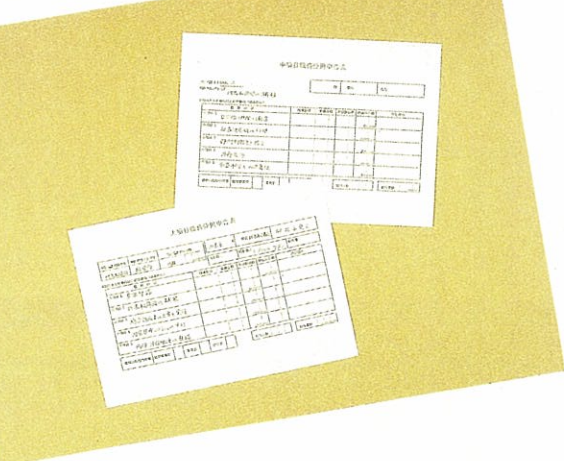
ストックオプション付与の間中氏により、難易度の高いショールトルマリン変色技術の開発に成功



代表取締役 松永典久氏

1988年に設立されたアダン鉱山中央研究所は、あくまでも素材メーカーに徹するという経営方針をもち、世界で初めてトルマリンという鉱石を使った化粧用品、建材、合成樹脂などを開発する典型的なベンチャー企業。特に昨年7月、通産省の特定新規事業に認定されたことで業績にも弾みがつき、2000年には株式の店頭公開を予定している。

「トルマリンはまだあまり一般に知られていない素材ですが、地球環境を改善する夢の素材として、私たちはこのトルマリンを末長く大事に育てていきたいと思っています。そこで一般の人たちにトルマリンに対する理解を深めてもらうためにも、会社の財務、人事、給与などあら



代表取締役 松永氏の大項目・中項目職務分担申告表。大項目を各項目の具体的な仕事内容に細かく分類している

会社が用意した福利厚生メニューのなかから各自が好みのものを選ぶ。大手スーパー、西友が「カフェテリアプラン」を導入して1年半が経過した。社員の反響はどうだったか、具体的に何がどう変わったのか、新しい企業福祉政策の現状をレポートする。

会社PROFILE

設立/1963年4月
 資本金/111億9000万円
 営業収益/1兆45億8100万円
 (97年2月)
 従業員数/8208名
 事業内容/総合スーパー
 所在地/東京都豊島区

制度自体は整っていたが、個々の満足度は高くなかった

「社員にとっても会社にとっても非常にメリットが大きい。成果は上々といっているでしょう」

「93年ごろ、社員を対象に福利厚生に関する意識調査を行ったことがありました。それによると、非常に整ってはいるが、自分自身はあまり利用していないという人が多かった。必ずしも現実に見合った制度とはいえなかった。そこで、新しい福利厚生のあり方について検討に入ったところ、厚生省によるカフェテリアプランの研究会を知りました」

カフェテリアプランは、いまから20年ほど前、米国で誕生した制度である。米

国の福利厚生は、ご承知のように医療保険が軸になっている。ところが、その負担がさらに大きくなり、やがて経営を圧迫する事態を招く。

一方、ライフスタイルの変化により、これまでとは違った福利厚生が求められるようになった。そうしたなかで、決められた範囲内で各自が自由にメニューを選択できるカフェテリアプランが急速に普及したのである。そして、日本でも、雇用環境の変化や人々の価値観の多様化を背景に、勤続年数に応じて厚くなる永年勤続型かつ全社員一律型の福利厚生を見直すべきだという声が高まる。そこで、厚生省が研究会を発足すると、多くの企業が関心を抱くようになった。西友は、そうした動きを先取りするかたちで導入に踏み切ったのである。

カフェテリアプラン 導入から1年半が経過 社員の主体的な選択がここまですべて促進した



バラエティに富むメニューが多くの社員に歓迎された

さて、同社では導入半年後に、その是非についてアンケートおよびヒアリング調査を行った。これによると「賛成」が

71・1%で、「反対」はわずかに3%。初年度から大多数の社員の支持を得ることに成功したのである。「ひとつには、事前の準備が功を奏したということでしょう。導入目的や制度の身を解説したガイドブックやビデオを作成して理解を求めました。また、各店舗から1名ずつ参加してもらい説明会を開きました。そのため比較的スムーズに理解してもらえたようです」

もうひとつはメニューの充実によるものだろう。同社では、カフェテリアプラン導入に際して、どんなものを望みたいか社員にヒアリング調査を行った。そしてその結果を踏まえ、新たに育児、自己啓発、健康増進、レジャーなどに関するメニューを取り入れた。そうしたバラエ

ティに富んだメニュー構成が歓迎されたといえよう。とはいえ、これまで制限なく使えたものが、上限つきになったのだから不満に思う人がいても不思議ではない。とりわけ在籍年数の長い社員にとっては既得権の侵害という思いがあったはず。が、そうした反発の声はほとんど聞かれなかったという。

「たとえば社宅や寮などがあれば、ゼロベースから組み立て直すのはむしろかかったかもしれない。いままで住んでいた社員から既得権を主張する声があがったはず。当社ではそうしたものがなかったこともあり、すんなりと受け入れられた。むしろ福利厚生は社員全員に公平にあるべきだという趣旨に賛同してくれる人が多かった。いずれにしても社員の理解を得られたからこそ成功できたといえるでしょう」

一人一人が主体的に行動する企業風土が生まれる

1年目は全社員の99・6%がなんらかのメニューを利用する結果となった。持

ち点消化率は、実に87・2%。常識的に考えてもかなりの高い数値といえるだろう。

しかし、なぜ大幅に利用率が高まったのか。栃久保氏はこんな例を挙げる。

「属性にかかわらず利用しやすい。旅行代金補助や、西洋フードシステムズ利用費補助メニューをいれたことが理由でしょう。その他には子供を保育園に送り迎えるときなど勤務時間を短縮できる「チャイルドケアタイム」というメニューがあります。これは、前から実施していたのですが、ひとりだけ早く帰ったりするのは、職場の同僚の手前気がひけたようです。ところが、カフェテリアプランに組み込んだところ、自分の権利だからと取得しやすくなったようです」

これまで福利厚生という点、会社から与えられるものというイメージがあったいわばあって当たり前のものであり、そのためありがたみも薄かった。それが、選択型になったことで「自分の権利なの

だから積極的に使おう」という意識が芽生えたわけだ。

さらに長い目で見れば、社員の自主性を促すという効果も期待できるのではないか。自分でメニューを選択するという作業を積み重ねることによって自己責任において行動するという習慣が身につく。その結果、一人一人の社員が主体的に行動するといった企業風土がつけられていく。カフェテリアプランの最大の効用は、実はこんなところにあるのかもしれない。

社会情勢に見合ったメニューを取り入れていく

2年目の今年是一部メニューを改訂して実施している。今後は社員のニーズに応じてそのつど新しいメニューを取り入れていく方針だ。

「ただし、レジャー関連の人気の高いくらと比べてそのようなメニューばかりに

する気はありません。企業にとって福利厚生とは何かという視点に立ちながら、社会情勢や雇用環境の変化に見合ったメニューを考えていきたい。さしあたって、いざというときの備えとして共済保険の導入を検討しています」

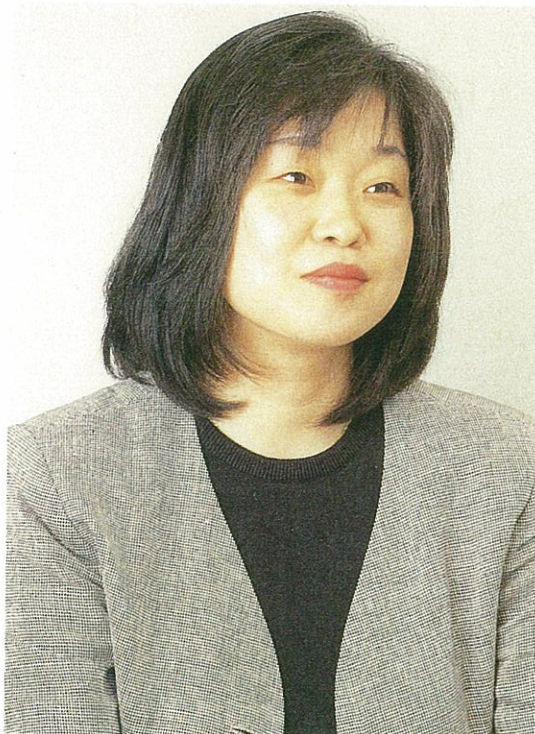
メニューのポイントのつけ方は、基本的にはコストベース。加えて、会社として力を入れてバックアップしたい項目のポイントを下げるなど、各項目判断にしている。現在、カフェテリアプランを導入しているのはまだまだ一部の企業にすぎない。いざ導入するとすると課題も多く、二の足を踏んでいる企業も少なくないようだ。特に、社宅や社員寮などが福利厚生の柱になっている企業の場合は、前述したようにいかに社員の理解を得るかという問題がある。また、ある程度初期コストもかかる。しかし、西友の例を見るかぎり、そのメリットは否定しがたい。この先、どこまで普及するか大いに注目される。

西友カフェテリアプランの概要

西友の福利厚生政策は、セゾングループ共通の「バレットメニュー」と西友独自の福利厚生の2本柱からなっている。そのうちの後者にカフェテリアプランが適用される。

メニューは左表のとおり23種類用意されていて、それぞれポイントがつけられている。1人当たりの持ちは年齢、在籍年数、職位等にかかわらず1200点(ただし、扶養家族1人につき100点加算される)。この持ち点の範囲内で、自由に組み合わせができるようになっているわけだ。

ちなみに1年目は社員買物表、西洋フードシステムズ利用費補助、旅行代金補助など、年齢、性別にかかわらず利用できるメニューの利用率が高かったが、年齢層によっては育児関連、自己啓発関連、人間ドックなどもかなりの人気を集めたようだ。



人事部労政福祉グループ 栃久保圭子氏

カフェテリアプラン 97年度メニュー

メニュー名	メニューポイント
チャイルドケアタイム	半月 1
育児休暇利用補助	半月 20
介護休暇利用補助	半月 20
ファミリーケアタイム	半月 1
介護休暇	1日 1
ボランティア休暇	1日 1
ボランティア休職	半月 20
ベビーシッター費補助	1日 30
保育園料補助	1カ月 60
ホームヘルパー費補助	1日 60
ケアワーカー補助	1日 100
介護用品費補助	1回 100
住宅利子補助	1カ月 60
社員人間ドック	1回 90
家族人間ドック	1回 60
スポーツクラブ利用補助	1カ月 60
医療費補助	1回 60
通信教育奨励金	1講座 120
各種スクール費補助	1講座 120
社員買物表	1冊 50
西洋フードシステムズ利用費補助	1冊 80
旅行代金補助	1枚 130
セゾン劇場利用費補助	1公演 80

ケーシーエスでは、95年にピラミッド型の部長制度を廃止、グループ制のフラットな組織に切り替えた。年俸制の導入、実力主義の評価などの成功の秘訣は、「電子メールの活用」にあったという。電子メールによる経営者と直結する「ミニコミュニケーション」は、どんなメリットを生んだのだろうか。

毎日、社員から電子メールの業務報告書が

毎日、夕方になると、専務が直轄するCIO（チーフ・インフォメーション・オフィサー）のもとに、約50通の業務報告が電子メールで届く。報告書を送ってくるのは業務と職種によって分類された「グループ」およびその構成単位である「ユニット」のリーダーおよび営業担当者だ。それ以外の社員も、1カ月に一度、全社員が業務報告をメールで送ることになっている。報告内容は、各月の予定、目標、実績、他の事業グループへの支援内容、自己啓発活動への取り組み、会社への提案内容などで、情報は会長をはじめ、社長、役員など5名が共有する。「特定のフォーマットのようなものはなく、基本的な内容さえ埋まっていれば、書式も自由です」と、専務取締役の大島栄作氏は語る。

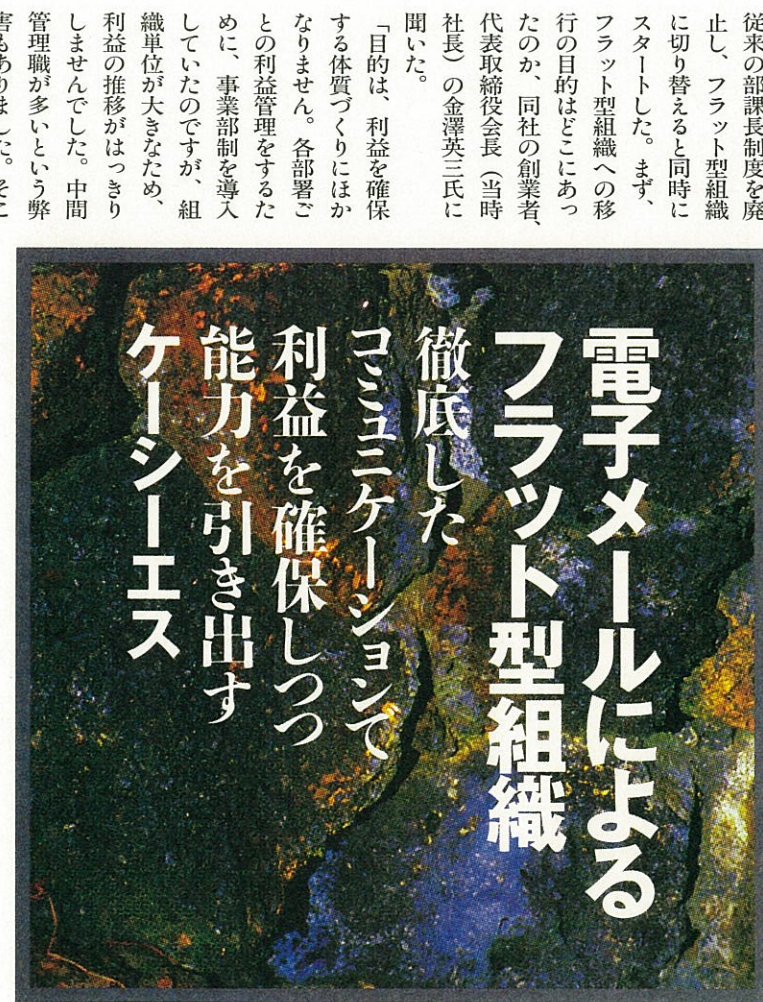
フラット型組織への移行に合わせ、ミニコミュニケーション手法も改革

同社の電子メールシステムは、95年、「当社では、初めに予算ありき」としてそのユニットの難易度、発展段階、将来性を見てどこまで実績で期待するか、長期的に見るべきかを、年度計画で徹底して議論します。そして、目に見えにくい実績を、社員からの業務報告から評価するようにしています。そういったプロセスの評価を仕組みにできるかどうかが、本来的なフラット組織、個人とユニットが長期的に育つ組織になるかどうかにかかわってくるのです」（金澤氏）

「自己アピールの機会でも、私だけではなくチームの○○さんの助けがあったからこそ」といった報告があるのも、当社の特徴でしょうか。もちろん、それも考慮するようにしています」（大島氏）

95年の組織改革以降、社長への提案制度などは年々提案メールの数が増加している。2年前には100件に満たなかった提案が、昨年は550件にも上った。「応募者のなかから20名を選考し発表会を開催しましたが、アイデアビジネス、業務改善、ボランティアから新製品開発まで多岐にわたったレベルの高いものでした」

経営に対する意識の高まりが表れてきている一例ではないだろうか。「制度改革以来、社員の顔が上を向きはじめた。フラット型組織というより、そこでのコミュニケーションがより密接に、プロセスに忠実になったということだ、



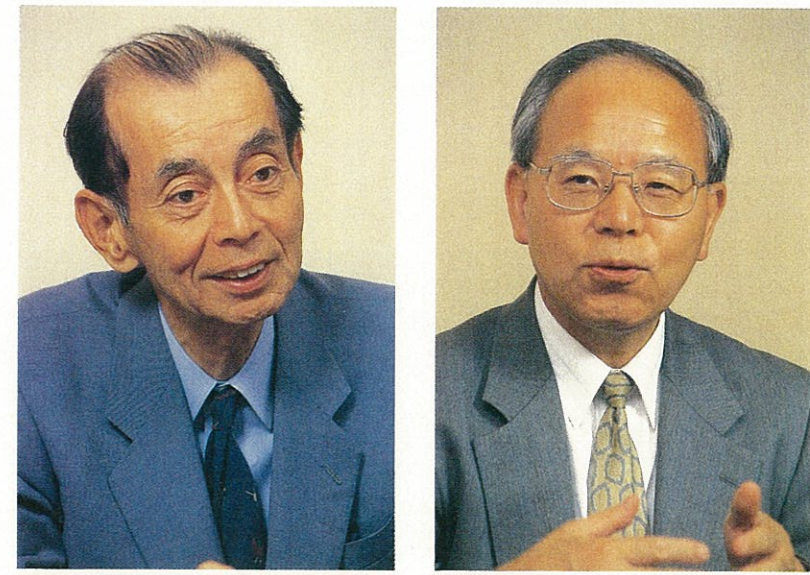
従来の部長制度を廃止し、フラット型組織に切り替えると同時にスタートした。まず、フラット型組織への移行の目的はどこにあったのか、同社の創業者代表取締役会長（当時社長）の金澤英三氏に聞いた。

「目的は、利益を確保する体質づくりにはなりません。各部署ごとの利益管理をするために、事業部制を導入していたのですが、組織単位が大きいため、利益の推移がはつきりしませんでした。中間管理職が多いという弊害もありました。そこで、1チームが6〜7名という32のユニットをプロジェクトごとに設けたフラット型組織にし、それぞれの職務と目標管理、数値責任を明確にしたのです」

組織改革では、年功序列の廃止、年俸制、実力主義の評価制度などの導入も行った。利益確保の責任がより明確になったことになる。

「このような体制では、社員一人一人が経営者であるのと同様です。それぞれの情報を完全に掌握するために、一元管理できるシステムを導入したというわけです」

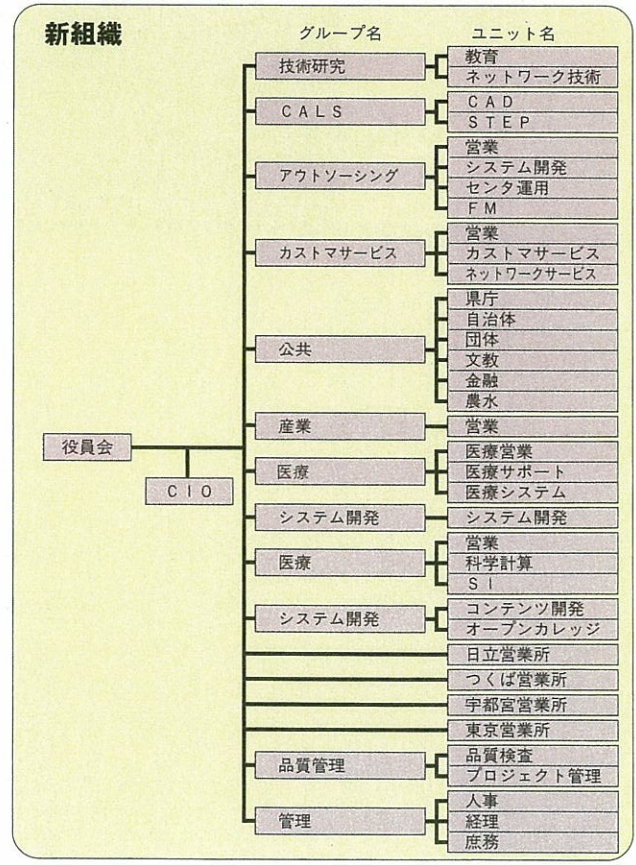
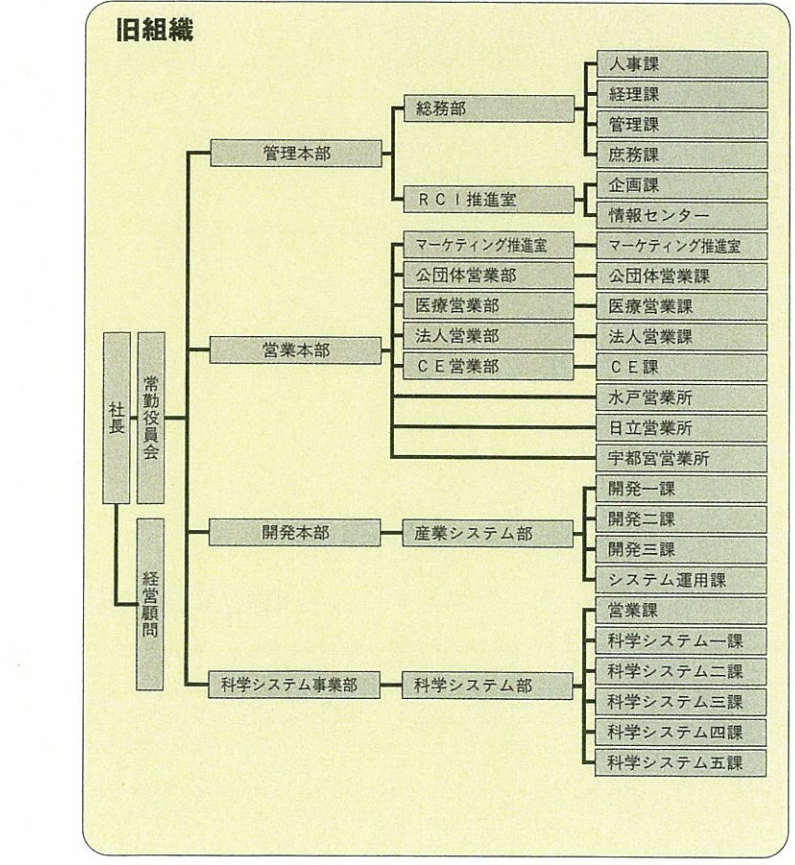
全社員から送られてくる業務報告は、



代表取締役会長 金澤英三氏
専務取締役 大島栄作氏

業績は順調に成長しており、「株式の店頭公開も見えてきた」と会長も語る。

「電子メールによる組織改革」の土台には、250名の社員のお互いの能力をどう引き出すか、に着目した細やかで人間味のある仕組みが隠されていた。



日々経営トップに届くが、大島氏はそれぞれに、必要に応じて返事を出しているという。

評価制度も電子メールを活用

自己を評価する目を養う

組織改革は一気に行ったが、社員の反発は思うより少なかったという。

「一部、それまでの体制に長く馴染んだ管理職で、ついていけない」と退職した方がいましたが、大きな反対はありませんでした」（金澤氏）

グループの組織目的と自分の責任が明らかになり、評価が高まる機会が増えたと捉える人が残ったというところだろう。

同社では、評価の面においても電子メールでのコミュニケーションを有効に活用している。業績評価の時期には、「自己評価」の報告がメールで送られてくる。これをユニット、グループのリーダーが審査し、会長が委員長を務める「業績評価委員会」で最終的な評価を決定する仕組みだ。そして、これには前述の、日々CIOのもとに届くメールの内容（プロセス）も考慮されることになっている。

組織改革でグループと個人の責任を明確にするだけでなく、その責任に対して、まずは自己評価させ、評価に対する目を養う仕組みをつくっている。

日本のフラット組織は個人とユニットを長期的に育成できるかどうか

グループ制や、年俸制の導入は、利益管理が容易になる反面「短期間で利益を出せない」能力がない」といった評価を社員自身が下しがちで、長期的な成長がしにくいという弊害もある。

また、業績として伸びる段階のグループなのか、苦勞して基礎をつくる段階のグループなのかで、単に数字の比較では評価できない場合がある。これが日本では、実利のみを追求する欧米型のデメリットといわれる点でもある。

会社PROFILE

設立/1966年7月
資本金/5000万円
売上高/25億円 (97年3月)
従業員数/250名
事業内容/各種ソフトウェア開発 (システム設計から運用管理まで)、インターネット事業、ネットワーク構築サービス、コンピュータ関連製品の販売、コンピュータ関連の教育サービスほか
所在地/茨城県水戸市

建築部材の総合メーカーであるユニオンは、96年から人事制度と組織の大幅な変革と並行して、イントラネット導入による新たな情報システムの構築に取り組んでいる。人、組織、情報システムが一体の企業変革によって同社が狙いとるのは、顧客から協力企業までを貫く情報の流れと同時に、営業部門を中心に組織の活性化を図ることにある。

高度な営業を期待するなら 売上数字の評価では不十分

ユニオンは、もともと建築部材の設計と受注だけを社内で行い、製造はそれぞれに特化した技術をもつ外部工場に委託するフラッグシップ企業である。したがって同社の受注形態は、全国のゼネコンや設計事務所、工務店などがカタログを見て電話やFAXなどで製品を注文してくるパターンが主となっている。

「商品アイテムは2万5000点にも及び、顧客との情報の流れや、受発注の作業が煩雑化していました。一方、組織的には率直にいうと典型的な年功序列型の企業で責任の所在も曖昧なものでした。それでも業績は伸びていたのですがここ数年、さすがに伸びてきた業績に陰りが見えはじめ、それまでの組織に限界が見えはじめたんです」

組織改革を中心として進めている管理本部部長の石津暁氏が言う。

ユニオンでは昨年4月に、人事・組織の見直しの一環として、責任の所在が曖昧だった管理職を対象に目標管理制度を導入した。ただ、管理職以外の営業につ

営業部門の情報システムは マネジメントを支援するもの

ユニオンが導入を進めている情報システムの元々の目的は業務改革であった。顧客、同社、工場を一貫して結ぶ基幹系としてのネットワークである。たとえばゼネコンや設計事務所などが同社のネットワークにアクセスすれば、必要な商品の在庫を照合し、直接工場に発注することも可能となる。

「このように情報システムの導入もその目的を業務の効率化やスピード化に限定すれば、さしてむずかしいことではないが、ユニオンの最終目的は人、組織、情報システムの変革を伴う『活性化』ということがわかってきたんです。そう簡単にはいきません」(石津氏)

ユニオンはそれを営業部門の情報システムで実現しようとしている。売上高偏重ではなく、顧客ニーズを捉えることで伸びてきた企業らしさが表れている。「営業部門を中心とした組織活性は権限委譲、もつといえは自分にはない能力をもつ優秀な人材をどれだけ伸ばせるかというマネジメントに尽きると思っています。イントラネットはそれを支援するものとして構築すべきなのです」(大塚氏)

アクションマネジメントし、検証し、次々と新たな目標を設定し、またアクションマネジメントする。

刻々と変わる情報を吸い上げ、アウトプットすることにより、イントラネットが組織活性のきっかけをつくらうとしている。

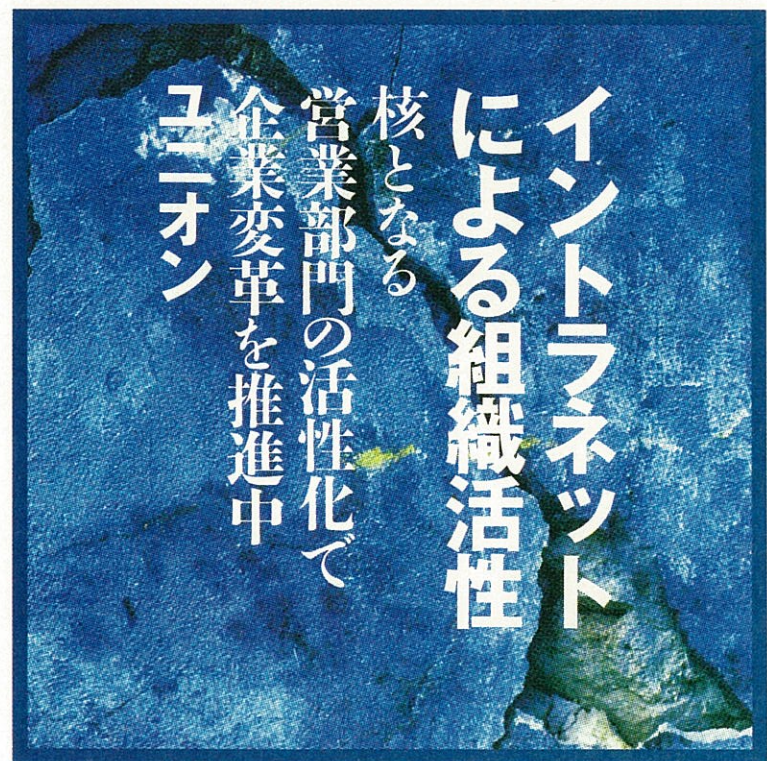
いては、売上数字だけで評価をする弊害を感じた。建設・建築業界では、営業マンのアクションが売りに結びついてくまでには相当長い期間を要する。

「既存の商品に対する注文以外の販路開拓やニーズ吸収が期待される営業マンに評価期間の業績(売上数字)の評価だけでは不十分だと考えたのです」(石津氏)

とはいえ、管理職がこの長期にわたるプロセスを正当に評価されるか、という問題が出てきていた。

100名強の営業マン全員に ノートパソコンを配布

同社では昨年2月、100名強の営業マン全員にノートパソコンを配布。4月から営業活動を支援する「日報システム」を稼働させた。今回、同社が人事・組織



イントラネット による組織活性 核となる 営業部門の活性化で 企業変革を推進中 ユニオン

および情報システムを革新するにあたり、全体設計のコンサルティンクを委託しているコア・コンセプト研究所の大塚義昭氏(情報システム・コンサルタン)が次のように言う。

「一般的に営業部門の情報化は最もむずかしいといわれていますが、その最大の

や行動計画にも役立てるようにしたいと考えています」

営業マンの日報には 社長がメールでコメント

営業マンがノートパソコンでいつでも

理由は、情報システム

の導入の効果は他の部門に比べてわかりにくいことにより、事務作業の軽減だけでなく、ビジネスを質的に高めたり、受注を拡大していくなど積極的な効果を得るためには、単なる事実の報告にとどまらず、情報を

入力することで営業マンが思考を整理でき、次のアクションに結びつくものでなければなりません。営業マンがノートパソコンをメモ帳代わりに使いこなせるようにして、目標管理

営業が入力した日報に対しては、すべて社長が目を通し、個別にコメントをメールで送っている。その結果、商談の状況が社長にダイレクトに伝わり、社長自ら営業に同行して商談をまとめたケースもあるという。営業支援システムとしての効果は着実に表れてきているようだ。

社内のサーバーに接続できるようにする。その仕組み自体はイントラネットで簡単に実現できるようにも、問題は石津氏が指摘するように、そうした情報システムを営業マンがどれだけ有効に活用できるかである。

同社では昨年ノートパソコンを配布した時点では、まず利用率を上げるために、使用目的にはいっさい制限を設けずターゲットとした。ゲームや私用の連絡のための利用もすべて許可した。そして次のステップとして、日報の入力に着手した。現在では、社内の連絡事項のほとんどがメールで行われるようになってきた。「情報システムを定着させるためには、最初に社員がやらざるをえない雰囲気をつくる必要があります。当社の場合、パソコンを触ったこともなかった社長自らが率先してパソコンを使用しはじめたことで、トップダウンでムードづくりを行うことができました」(石津氏)



管理本部部長
石津 暁 氏



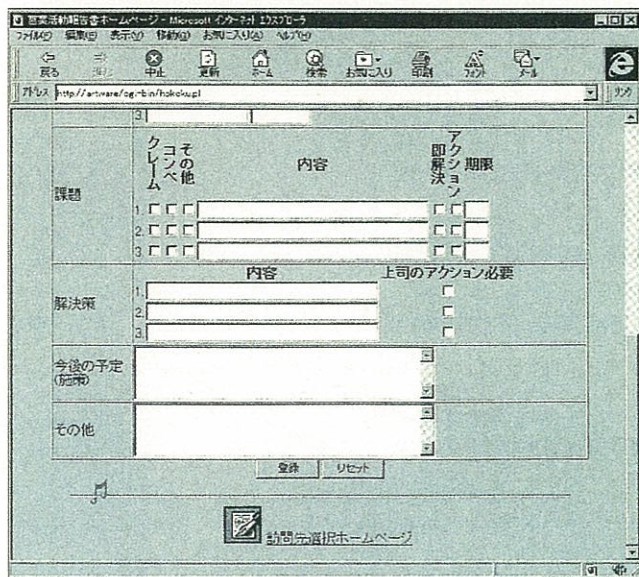
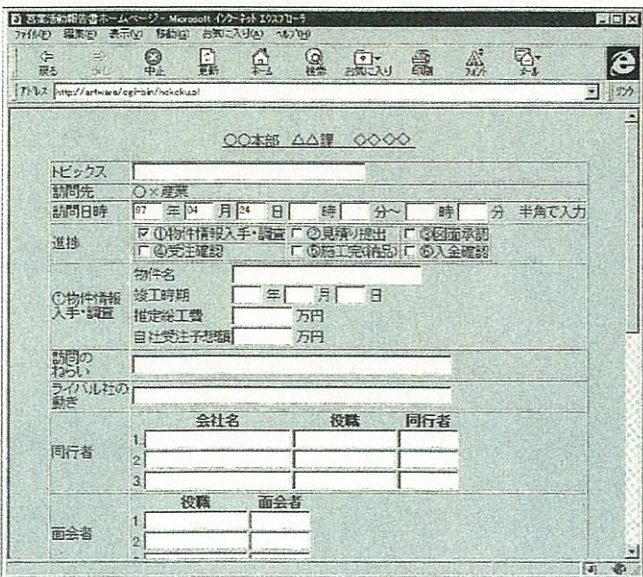
コア・コンセプト研究所
大塚義昭 氏



1人1台の端末で、社長から新入社員まで情報の速さと量は変わらない

従来の日報と現在の日報システムの違い

項目	従来の日報(紙)	現在の日報システム
基本コンセプト	営業マンの勤務状況を監視、監督するためのツール	営業マンのアクションを促進するためのツール
情報流通の方向	営業マンから会社への一方通行	営業マン、管理職、関連部署の間で双方向
情報流通のスピード	比較的遅い	速い(ほぼリアルタイム)
情報の内容	主として営業マンの活動報告(内容は限られる)	営業マンのアクション、売上状況など多彩
情報の検索性	なし(アクション情報の蓄積なし)	データベース活用により可能(アクション情報を時系列データとして利用可能)
情報の利用者	主として管理者	主として営業マン自身、管理職、関連部署のスタッフも頻繁に利用



会社PROFILE

設立/1958年12月
資本金/4億4800万円
売上高/176億円(97年3月)
従業員数/184名
事業内容/建築環境金属製品(ドアハンドル・手すり・収納扉等)の総合メーカー

リクルート映像
REVIC
3A-Method
 受講者2万人の
 コメントから
 見えてきた

これまでの

「困い込みみフォロー」では 内定者の心はつかめない

求人倍率が1・68倍と、2年連続で上昇し、採用する側の企業は、内定者を最終的に入社まで結びつけることで必死という段階かもしれない。一時のように内定者をお客様扱いして機嫌をとることが得策でないことは気がついてはいる。しかし、意外に語られることの少なかつた、内定者フォローのあり方に答えを出している企業は少ない。日本の新卒の就職市場は、キャリアを具体的に考えて就職する学生が少なければ、それを前提にして、具体的職種を提示する企業も少ない、という関係で成り立っている。このようななかで、バブル時を経て頭数ではなく、自立した人材を求めはじめた企業にとって、内定期間中の学生の現実の姿を知り、コミュニケーションの方法を考えることは想像以上に重要な意味をもつ。単なる内定辞退防止としてではなく、ベストマッチングを実現する内定者フォローについて考えてみた。



レヴィックスリーエーメソッド
REVIC 3A-Method
 修了認定センター
 主幹研究員 麻生佐枝美氏

プロフィール
 1986年お茶の水女子大学文学部を卒業後、(株)リクルート映像にて「REVIC」の構築や映像による経営者情報出版事業の立ち上げを担当した後、91年に独立。その後、「REVIC 3A-Method」の企画開発の参画を経て、95年より現職。REVIC 3A-Method受講者の添削・評価・情報FBシステムを構築するかたわら、企業の採用担当者向けセミナーでの講演や、人材育成に関する原稿・記事の執筆など、採用と企業内教育の分野で活動している。

学生の意識は内定後に変化 4人に1人は 働くことに 不安を抱えている

リクルート映像では、映像メディアによるビジネスマン向けの個人学習システム「REVIC 3A-Method」の企画・運営を行っており、昨年は約2万人の内定者が受講している。その結果、か

つてない大量の内定者の声が集まり、これまで触れることの少なかつた内定期間中の学生の意識が初めて浮き彫りとなった。ストックされた受講者の声を分析してみると、内定者の意識には大きくわけて3つの特徴があることが明らかとなった。まず第1に、内定した学生は「働くこと」に対して漠然とした不安を抱いているということだ。自分はこの会社ではたしてうまくやっているのだろうか。

「自分が何ができるのか」といった働くことに対するなんらかの不安を暗示させるコメントが、受講者全体の27・3%、実に4人に1人から寄せられている。また第2の特徴として、一方で学生は「何のために働くのか」について真剣に考えようとしていることがうかがえる。それまで何の目的意識もたずに入社を迎えようとしていたことに対する危機感を訴えたり、あるいは仕事を通じてどんな自分になりたいのかを明確にしようとする

コメントが多数見受けられた。募集および採用期間中の学生が、もっぱら業界、職種、会社の規模といった、いわゆる企業の基礎データに関心を寄せたことは、これまでいくつかの意識調査で明らかにされてきた。ところがREVIC 3A-Methodの受講者の声では、いったん内定が決まった後、そんな学生の意識が大きく変化することがわかった。「REVIC 3A-Method」修了認定センター主幹研究員として内定

者意識を分析した麻生佐枝美氏が次のように言う。

「内定前までは企業の表面的な情報に関心を寄せていた学生も、内定後は、働くことに対してより本質的な部分で深く考えるようになります。したがって彼らが企業に求める情報の質も、内定の前後では大きく変化するわけです。それまでのDMや就職情報誌などを通じて一方的に送られてくるような情報ではなく、いかにその会社のなかで自分を見出しているか、どのようにして働いていくかといったことを、自分で考えたりイメージできるように機会や材料を必要としているんですね」

本来、意識のもち方としては順序が逆であるべきだという意見もあるだろうが、これがいまの学生の現実なのである。

学生が考えている 「理想とされる社会人像」は 現実と大きなズレがある

さらに、近年の学生の意識をより具体的に表しているのが、第3の特徴だといえる。それは、学生が考える理想的な社会人像と、実際に企業が求めているものとは、大きなズレがあるということだ。麻生氏はそのギャップを次の3つの観点から指摘している。

1 一人まかせ人生

「高校や大学を通じて、与えられた課題

やテーマを全うすることを主眼に置いてきた学生にとって、仕事もまた「与えられるもの」という意識が非常に強いのである。たとえば「責任感」を自分の強みとしてアピールする学生は多いのですが、それは単に、与えられた仕事を一生懸命に頑張ることだと思っただけで、いままの学生は総じて自分で意思決定することが苦手であり、自分で決めたことにも自信がもてない状況にあるといえます。だから内定後も、この会社に入ってから大丈夫だろうかと不安を抱きがちなのです」

2 「会社社会主義」思想

「ギャップの2点目は、協調性やチームワークに対する誤解です。いまの学生は、自分らしさを活かすことよりも、組織の一員として働くことが大切だと考えています。いくら企業側が個性重視を謳っていても、実際には学生はそれを真に受けていない。本当は自分を殺しても周囲と合わせることを望んでいることだと思っただけで、企業が望んでいることとよくいえば素直だけれども無個性といわれるのも、そうした意識が背景にあるからではないでしょうか」

「学生が考える理想とされる社会人像は、現実と大きなズレがある」といえる。これは、学生が考える理想とされる社会人像と、実際に企業が求めているものとは、大きなズレがあるということだ。麻生氏はそのギャップを次の3つの観点から指摘している。

3 知識至上主義

「学生の意識のなかには、専門的知識や技術をため込みさえすればなんとかなる、つまり知識一辺倒への錯覚が感じられます。こうした知識至上主義に陥っている彼らには共通点があつて、それは結果よりもプロセスを重視しているということです。たとえ結果は出せなくても、一生懸命頑張つて知識だけは身につけたというプロセスがあれば、評価してもらえぬにちがいないと考えているわけなんです」

自分の知識や技術だけに頼ることなく、違う才能や個性をうまく使つて新しい価値を生み出していく。そういうコラボレーション時代に不可欠な、対人関係能力の重要性に気づいていない学生は多いよ

一方的な情報提供は 無意味 内定後にこそ本質的な コミュニケーションが必要

産労総合研究所の調査によると、9割強の企業がなんらかの内定者フォローを実施している。しかし現状、その具体的な方法といえは、社内報や企業情報・ニュースの配布、内定者の近況報告など、企業と内定者のどちらからか一方的な情報提供に終わってしまつていくケースがほとんどである。

これまで述べてきたように、内定後の学生の意識は大きく変化し、彼らは想像以上に働くことに対して真剣に考えを深めようとしている。であれば、そうした

従来の一方的な情報提供による内定者フォローは、ほとんど意味をなさなくなつていくといえるのではないかと。

「学生の意識を知れば知るほど、内定後にこそ、本質的なコミュニケーションが必要だということを実感します。内定者と企業とが、その会社で何のために働くのか、どう仕事をしていくのかを、同じ土俵でアウトプットして入社後のイメージを創り上げていく。REVIC 3A-Methodは、そうした本質的なコミュニケーションを図るきっかけの材料として活用してもらいたいと考えているわけです」(麻生氏)

そこで実際に「REVIC 3A-Method」を導入した企業の事例をいくつか紹介してみよう。

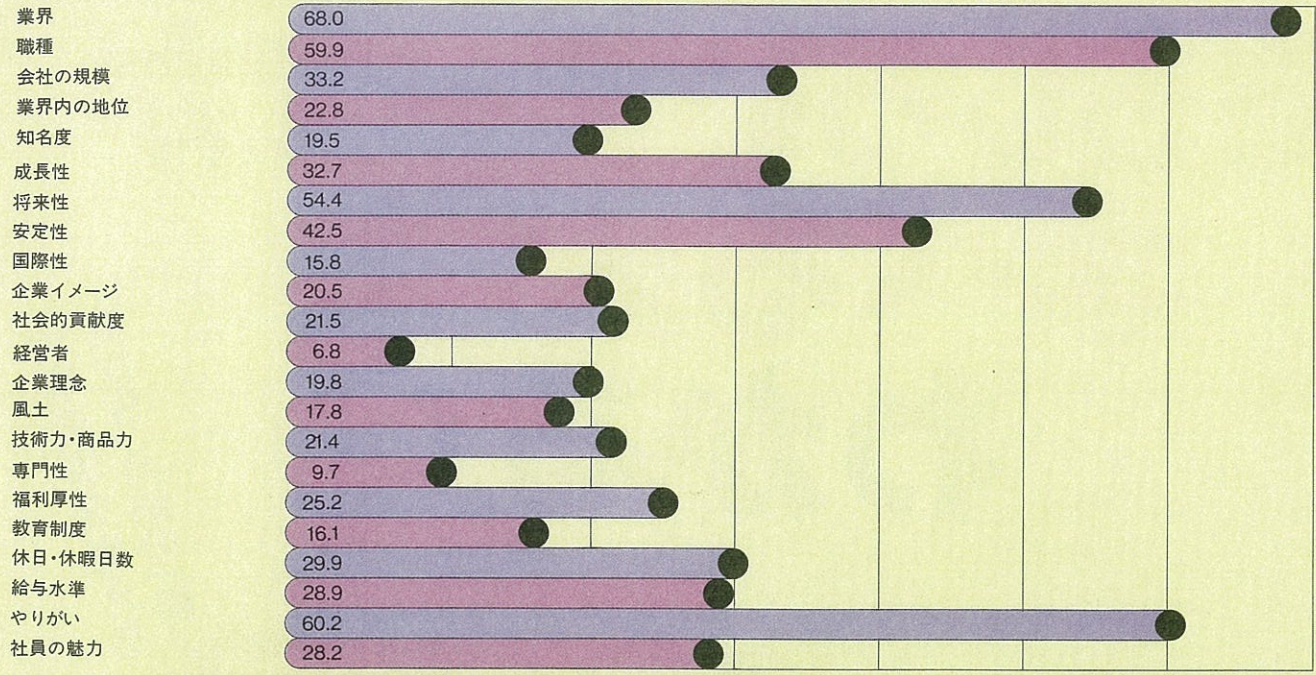
昨年導入したイサ自動車では、一昨までは、たとえば事務系には簿記技術系には製図といった具合に、内定者に対し実務的な教育を実施していた。しかし「実務教育は入社してからでも遅くはない」と、同社人事部長の伊吹明氏が続けてこう話す。



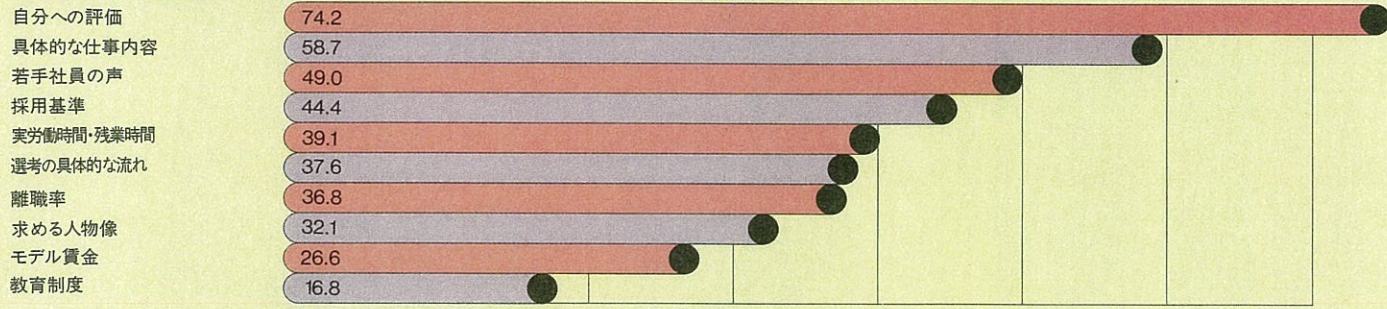
**セルフマネジメントの
 重要性は内定時期に
 教えるべき**
 いすゞ自動車株式会社
 人事部長 伊吹明氏
 教育・採用担当課長

従来であれば、仕事を一生懸命やりさえすれば会社はそれなりに評価してくれました。しかし、いまやそれは幻想です。既存の社員もそういう意識は変えていかねばならないと思つています。従来、そういうセルフマネジメントは、入社後に仕事を通じて育てていったわけですが、もはや遅すぎるだけ早くしたほうがいいと考え、昨年から内定者フォローにREVIC 3A-Methodを導入しました。また内定者会や機会も増やし、相互理解を図るよう努めています。採用の面接段階では、どうしても学生は取り繕つており、内定後に初めて素顔を見せてくれるというのが現実です。その意味でも内定期間中のコミュニケーションはとても大事で、たとえば当社では、支援する部門の支店と一緒に観て、その感想を語り合ったりもしています。内定した彼らが何を考え、何に喜びを感じるのか。そういう本質的な部分でコミュニケーションを図れるのは、入社前の内定期間をおいてないと思つています。

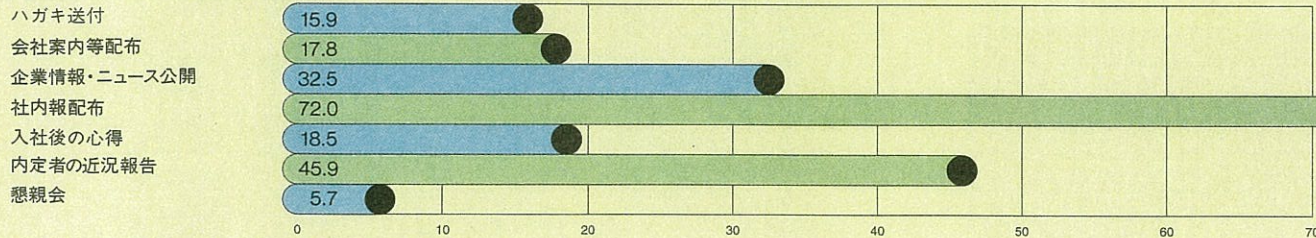
企業を選ぶ際に重要視した項目 (%) (複数回答) 『学生の就職活動に関する意識調査』 1996年12月 人事測定研究所調べ



企業側から積極的に出してほしかった、もっと詳しく知りたかった情報 (%) (複数回答) 『学生の就職活動に関する意識調査』 1996年12月 人事測定研究所調べ

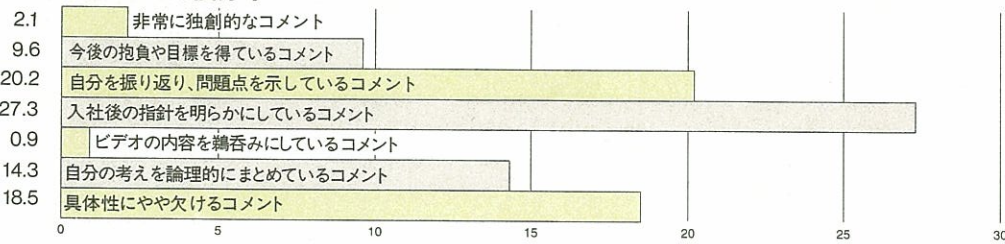


内定者フォローの実施内容 (%) (複数回答) 『96年度 新規卒卒者の採用活動と管理』 1996年7月 産労総合研究所調べ

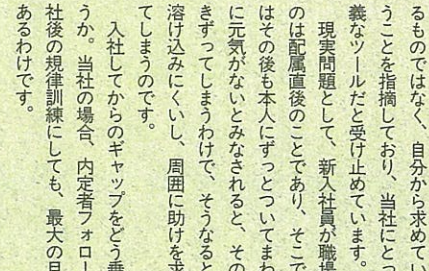


学生の求める情報と企業のアプローチにもギャップが見られる

修了認定を受けた2万人の内定者の評価分布 (%)



総務部 人事課 山崎晃氏



総務部 人事課 岩田寛美氏

入社してからのギャップをどう乗り越えてもらうか。当社の場合、内定者フォロー、あるいは入社後の規律訓練にしても、最大の目的はその点にあるわけだ。

入社後のギャップを乗り越える するための内定者フォロー

サンエイ株式会社
総務部総務室人事グループ担当
山崎晃氏

「内定者には自覚を求め、その結果として辞退者が増えてもかまわない」という感覚があったのですが、実際に配

愛知県蒲郡市に本社を置くニデックは、眼鏡店向けの自動検眼システムやレーザーを応用した眼科手術装置など、眼科関連機器の国内トップメーカー。同時にこの分野では世界市場でもトップ3に入る国際企業として、学生の知名度も高い。

そこで必然的に優秀な人材が集まる環境にあったわけだが、96年入社の新卒に明らかに異変があったという。総務部人事課課長の岩崎忠雄氏がこう話す。

「採用した時点でかなりレベルが高いという感覚があったのですが、実際に配属してみると、現場から相次いで苦情が寄せられたんです。ひとりでいえば、自分の仕事をまるで他人事のように捉えているというんです。3年ほど前の新卒から徐々にその傾向は見られ、もはや社人としての考え方を明確にするのは入社後では遅いと判断し、昨年からはREVIC 3A Methodを導入しました」

同社では高卒、大卒を問わずすべての内定者に受講させ、その結果として「辞退者が増えてもかまわない」という。確かにビデオの内容は、社人としての相応な自覚を迫る内容だけに、ただ漫然と入社を迎えようとしている学生には強烈な印象を与えるようだ。

「それでも受講した内定者の反応はおおむね好評で、自分の人生や何のために働くかということについて、初めて真剣に考えられてよかったという声が多く聞かれました。いまは情報量が多い反面、それに振り回されてあまりに忙しく、学生はじっくりと物事を考える余裕がないんです。内定段階で自分の将来や仕事についてじっくり考えてもらい、その上で当社とミスマッチなのであれば辞退もやむをえない、そのほうがむしろ本人にとっても当社にとってもいい選択なのだと思います」

冒頭で述べたように、入社前の学生の4人に1人は、働くことに対してなんらかの不安を抱えている。また学生が考えている理想の社人像というのが、現実にも求められているものとは大きなズレがあることもわかってきた。

同じく愛知県刈谷市に本社を置くサンエイの場合、一昨年からREVIC 3A Methodを導入し、入社後の人材育成との関連性を強く意識して、内定者フォローを行っている。また産業サービスマン企業として重機事業部をはじめ7つの事業を展開する同社では、入社後の新卒集合研修として、いまも厳しい規律訓練を実施している。総務部総務室人事グループ担当員の山崎晃氏がこう話す。

「新入社員が配属後に最も苦勞するのはやはり職場の人間関係です。よくも悪くも、昔ながらの泥くさい人間関係は現実に職場にあるわけです。そこで現場が求めているのは、何より対人関係に強い元気のあふれた人材であり、規律訓練はそういう職場の雰囲気慣れを促すために行っています。特に一昨年からREVIC 3A Methodを導入した結果、内定の時期にある程度前向きな心構えができるように、規律訓練にもスムーズに入っていくようになりました」

同社の場合、内定者フォロー、入社後の集合研修、配属後の職場指導を3本柱として、3年間で新入社員を育成するシステム。なかでも「人材育成の出発点として、何のために働くのかを考えてもらう内定者フォローの役割は大きい」と山崎氏は言う。

REVIC 3A-Method

リクルート映像が独自に開発した、新しいトレーニングシステム。3つのA(Acquire=知識・スキルの獲得、Awareness=気づき、Action=仕事・行動)の段階でビジネス社会の経験豊かな人のメッセージやビジネスに直結したケーススタディなどのビデオとノートを使って創造的な発想や行動を身につけていく。受講後は気づきを180字でまとめさせ、それに対し一人一人の自立、創造性を重視し、考えを深める方向性をアドバイスする修了認定証書を発行している。



「2、3、4、5年の傾向として、新入社員が社会に対する理解が浅薄になっていることを痛感しています。たとえばグローバル化が進み、日本の製造業を取り巻く環境がますます厳しくなることに対する危機意識というものが、いっそうに感じられないのです。また自分は何のために働き、将来何をしたいのか。それに明確に答えられる社員も少なくなってきたように思います。表面的には理解しているようでも、それは単なる願望であって、具体的な目標ではないことが多いわけです」

内定期間中に将来について考えさせる機会を提供するのは、ある意味で企業からの押しつけなのかもしれません。これから厳しい時代を迎えるにあたり、それなりに覚悟で入社してもらわなければならない。結局は本人にとっても不幸な結果を招いてしまうことになってしまいます。本当に自分が好きなこと、やりたいことを明確にしていなければ、やはり苦しい時期に最後の頑張りがかからないものです。だからこそ、内定者に対して働くということを真剣に考えてもらい、自覚を促すことは、現在の状況において企業が最低限果たすべき責任だと思っております」

企業の最低限の責任として 内定者に 自覚を求める

ニデック
総務部人事課課長
岩崎 忠雄氏

おもしろいテーマが 学べる大学、 わかる!

大学進学を考える
高校生、必読の1冊!

偏差値だけじゃ決められない

大学選び 学びの大解剖

41のテーマ別・学べる大学発見スベシヤリストつき
550大学・3000コース挙掲載

おもしろいテーマは
この大学で学べる!!

440円(税込)

リクルートムック'97・秋号

「自分&適職発見」
無料コンピュータ診断

- ストレスに有効な心理学を学べる大学は?
- クローン動物を研究している大学は?
- 地球環境を守るために学べる大学は?
- ロボットを研究している大学は?

この本には
その答えが
バッチリ
載っています!

他にもおもしろいテーマが学べる大学が続々登場。心理、文学、マスコミ、外国語からコンピュータ、バイオ、福祉、地球環境まで。41テーマ550大学3000コースを一挙掲載!!

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

リクルートサークルセミナー「採用博'97」はいかがだったでしょうか?
東京ブロックでは本号でも取り上げたインターンシップをはじめ、インターネット、そしてポーターレス採用など、変化・多様化する採用戦略をテーマに開催いたしました。当日の資料等は担当営業またはサークル事務局ま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)

社会保険の適用について

社会保険の適用につき複数の二質問がありましたので整理しておきます(以下誌面の都合上、くわしきよりわかりやすさでまとめますのでご了承ください)。

労働・社会保険は規模の大小・業種にかかわらず、法人はすべて適用事業となります。そしてパート・アルバイト・契約社員・嘱託、あるいは業務委託など会社側がつけた労働者の身分名称のいかんや契約内容にかかわらず、法律に基づいて労務提供の実態等から適用か否かが判断されます。しかし、ただでさえ複雑な社会保険各法と政省令・行政通達等の存在、そして「総合的に勘案して」という運用のさじ加減の不明確さや適用実態の不透明さがあります。

① 労災保険は適用事業に使用される者すべてに適用されます。違法就労の外国人にも、また初出社日(したがって給料も保険料も払っていない)の通勤途中の事故にも保険が適用されます。労災保険は誰が被保険者かという概念がなく、届け出も不要だからです。しかし特別加入をした中小事業主以外の法人の代表や、委任契約による監査役には適用されません。取締役等は個別実態判断です。

② 雇用保険は、週所定労働時間20時間以上1年以上雇用見込み10年取90万円以上の見込みの場合に適用されます。雇間学生・65歳以上の者には原則適用されませんが、国外就労者や在日外国人には原則適用です。Wワークの場合は主たる賃金を受ける会社のほうで適用となります。法人の代表は適用されません。取

締役・監査役は個別実態判断です。日雇労働者・季節労働者には別に定めがあります。

さて問題は保険料の多額な③健康保険と④厚生年金保険です。これらについては保険財政の危機が叫ばれる昨今、急に(一)厚生省・社会保険事務所が動きはじめたような感じです。2カ月以内の期間雇用者、日雇いの者は臨時に使用されるものとして適用が除外されます(日雇特別被保険者となりませんが、実態は「?」)。国民皆年金(医療)保険政策実現のため下表のようになっていきます。

労働保険と異なる代表取締役も適用されます。原則65歳以上は適用されませんが、短期就労の在日外国人にも適用されます(障害年金等の受給の可能性や脱退一時金が支払われるため)。

「何か(保険給付事由)がないかぎり、従業員にとって天引きの保険料は税金同様に「とられる」感覚です。会社側にとっても法定福利費の増加は見越せません。しかし、たとえ従業員が入りたくないと思っても入れないわけにはいきません。

該当者を入れなかった場合には、会社が「届け出・報告」の義務違反と保険料の「未納」を問われることになるのです。法と実態に乖離はありますが、「何か(事故・労使間トラブルなど)」が起きた場合過去2年間の保険料(本来従業員から徴収すべき分も会社負担となる)と延滞金の徴収などの最悪の事態も考えられますから、会社側のリスクは大いなのです。

なお近刊のworks別冊実務シリーズ「人事の実務 虎の巻(上)」の社会保険編もぜひご覧ください。

所定労働時間・日数、年収と社会保険適用の関係 (A) 1日or1週間の所定労働時間が通常の就労者のおおむね4分の3以上 (B) 1月の所定労働日数が通常の就労者のおおむね4分の3以上

(A) and (B)	(A) or (B)、またはどちらでもない
健康保険、厚生年金保険の被保険者として保険料を徴収する (注: 年収は要件ではない)	健康保険の被扶養者 厚生年金保険の被保険者の被扶養配偶者 (=国民年金の第3号被保険者)として保険料は徴収されない (注: 上記は雇用者である配偶者等を有する場合、それ以外は、保険料徴収を免除された国保・国年の被保険者などが想定される)
	国民健康保険の被保険者 国民年金の第1号被保険者として 個人で手続きをし、保険料を納付する (注: 被用者保険である健保・厚生は適用はなく、被扶養者にも該当しない)

偏差値だけじゃきめられない

大学選び 学びの大解剖

リクルートムック'97・秋号

学校の資料が
まとめてもらえる
一括資料請求
ハガキつき

好評発売中
地域により発売日が異なることがあります。

¥440(税込)
RECRUIT

まだまだある! 充実のお役立ち情報

- 今から準備で目指せ合格! 現役予備校講師が教える、英・国・数・小論文
- 2年生秋からのスーパー勉強法
- コレで合格を勝ち取る! 平成10年度必勝の入試対策はコレだ!
- 先輩に学ぶ 後悔しない 大学生活の基本

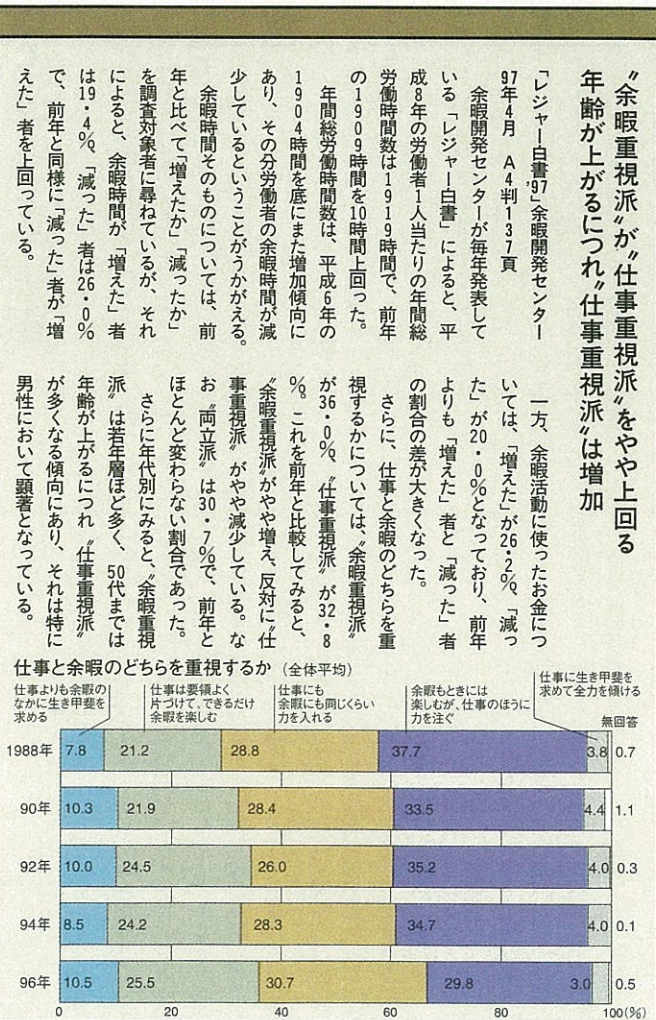
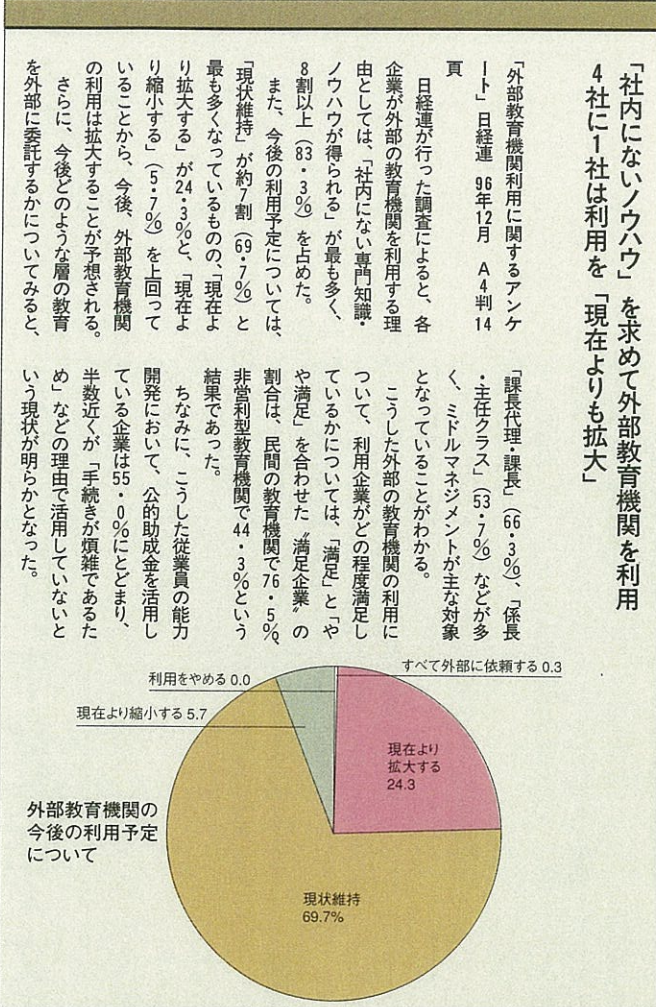
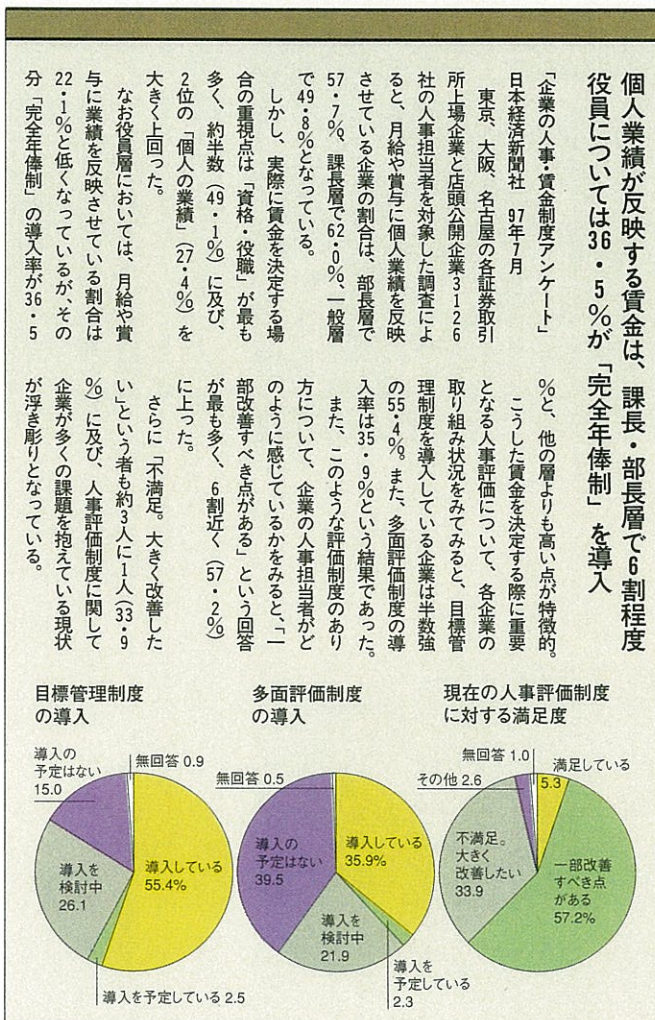
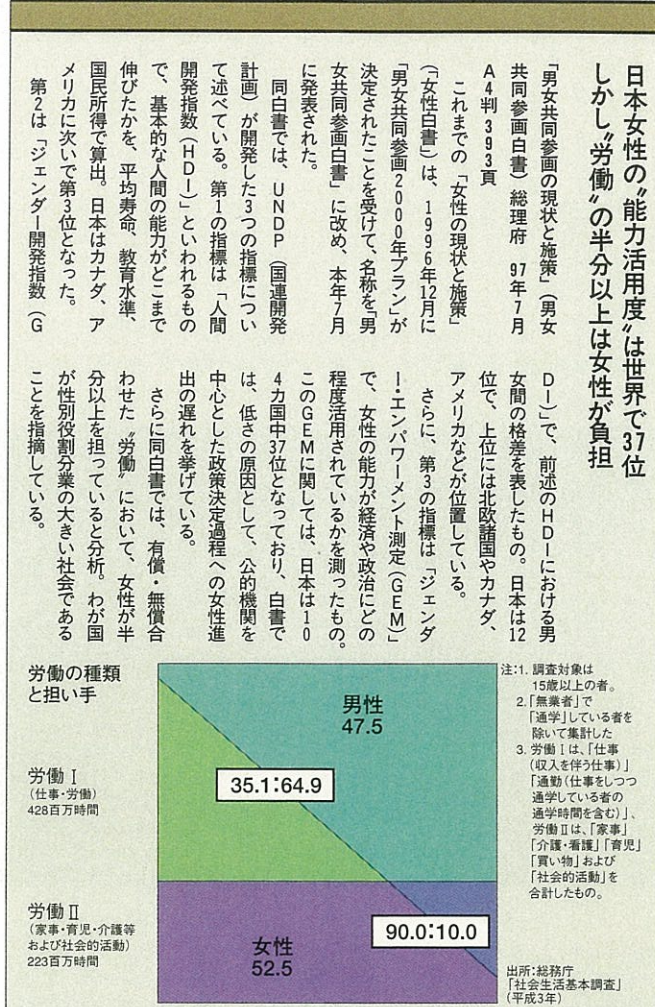
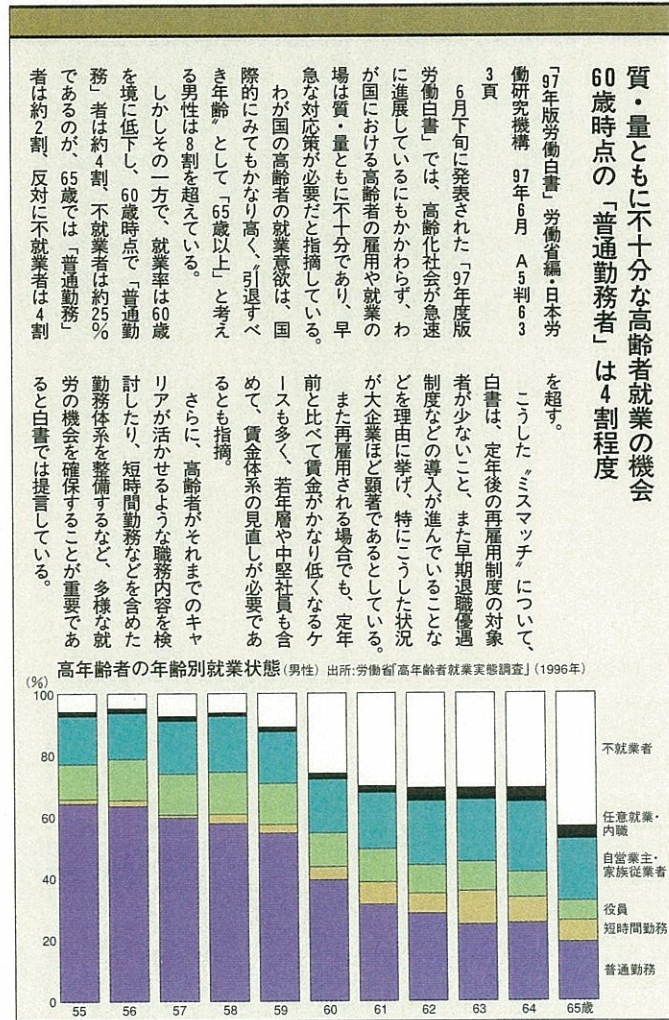
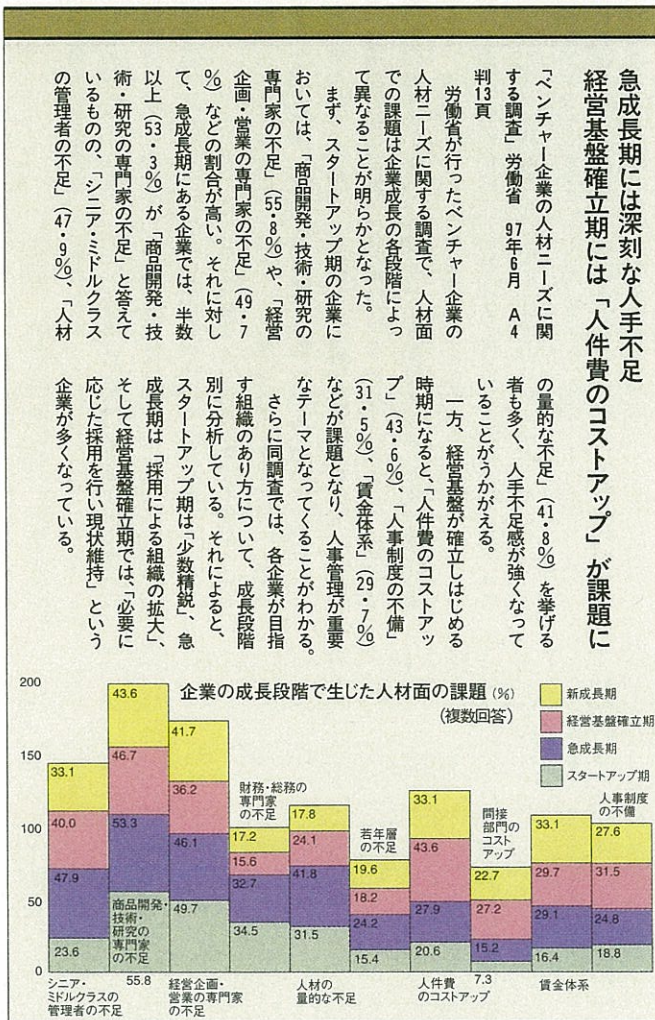
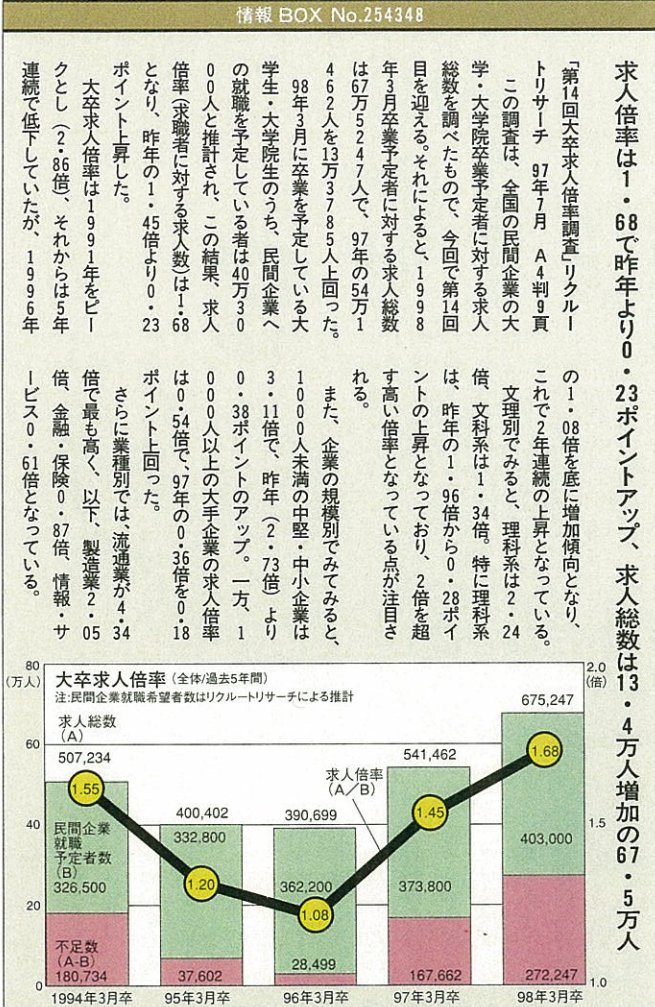
特別ふるく
無料コンピュータ診断

●全国の主要書店にてお買い求めください。●お近くの書店でお求めになれない場合にはご自宅に配送いたします。代金一冊540円(税込・送料100円含む)
●お問い合わせ先 0120-022-844 ●インターネットでもお買い求めできます。URL/ http://www.recruit.co.jp/mplaza

DATA SPOT

おさえおきたい 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「リクルートHRニュース」(毎月月中旬発行)から取り出すことができます。



文・写真 S. Emma Crockford

夫婦同伴VS単身赴任・文化で違う夫婦観

増える単身赴任者

マルチメディアやインターネット・ハイブのため、このところシリコンバレーには、日本からも続々と駐在員や新規事業が押し寄せてきている。
特にここ1、2年は、他社に遅れをとらないようにといった焦りのせいも、とかく数を送ろうと必死になっている企業さえも見られる。このようななか、シリコンバレーの日本料理屋は夜になると行き場を失った単身赴任者でごった返している。

単身赴任となっている人々の事情はさまざま、子供の教育のため、奥さんの仕事のため、または滞在が短期間の場合、経費削減のためということもある。



シリコンバレーからサンフランシスコ湾を臨む

このように日本からの単身赴任者が続々と増えていることについて、米国人は首をかしげる。離れていては、何のための夫婦だろうか。

同伴出張

私は93年より約3年間、日本の大手コンピュータメーカーのシリコンバレー現地法人でコンサルタントをしていた。そのコンサルタントプロジェクトの一環として、クライアントがウェブ雑誌を制作するにあたり、米国の一流インターネットフェイェス・デザイナーを探してくれという依頼があった。そこでパラマウントやルカスといった大手エンターテインメントコンテンツ制作会社でデザイナーをしていたフリーのデザイナー（女性）を推薦。この女性に短期間日本へ出張してもらい、ウェブ・ページのデザインのレクチャーと制作指導をってもらうことになった。

彼女の日本での業務内容は三転三転し、最終的には1週間の出張で済むことになったのだが、当初共同でプロジェクトも手がけてもらおうとしていたときには、日本滞在が最低でも3週間にもなるのではという話も出た。



サンフランシスコのマルチメディア街、サウスパークのランチタイム

このときに、このデザイナーは日本滞りが3週間以上になるのならば、彼女が当時同居中のボーイフレンドの分の渡航、滞在費をも支払ってほしいと言ってきたのだ。日本であれば、戸籍上婚姻関係のある配偶者であっても3週間以上の出張にパートナーを連れていくので渡航費を負担してくれと言ったら非常に常識に聞こえる。まして、彼女の場合は、法的な婚姻関係のない同居中のボーイフレンドだったのだが、この場合でも会社側が同伴させる経費を負担しなければならぬのだろうか。
彼女のケースをその会社の人事部と相談した。日系企業ではあったものの米国人なので、人事担当者はカリフォルニアの人事に明るい現地の人であった。そして人事部の答えとしては、もちろん出張が3週間以上にわたるのなら、彼女のパートナーの分の渡航費をも会社が負担すべきだという答えだった。正式な婚姻関係の有無も問わなかった。

米国では州によって法律が異なるが、法律という以前に夫婦はつねに共にいるのが当然と思っている文化的・社会的背景があるため、業務上夫婦が一定期間以上離れるときには、配偶者を同伴させるのが当然のようである。また法的な婚姻関係をもっていないカップルについて



シリコンバレーの高級住宅地、ウッドサイドの街並み



ベンチャー企業がひしめくクバチーノ市のインターネット村



インターネット村といえども緑の多いゆとりある環境

は、各社の社内規則により多少異なるようである。私の知っている限りでは、カリフォルニア州の場合、法的婚姻関係がない男女が同居し配偶者と同じような立場の者があまりに多いせいも、男女が同じ屋根の下に寝起きしている（友達同士のルームメイトなどではなく）ということが、自動的に「パートナー（準配偶者）」とみなされ、大抵の場合同伴が認められるようである。

夫婦は1ユニット

私は10年前前に東京の外資系企業で働いていたことがあるが、そのときには当たり前のように出張に米国から夫婦同伴で来るケースを何十回と見てきた。

同じ会社の同僚で、エリート日本人男性がいたが、このような光景を見るにつけ、「奥さんがついてきて、いったい一日何をしているのだろう。ブラブラ買い物へ行ったりするだけで、まったく経費の無駄だな」といささかネガティブなことを言ったのを思い出す。

私もそういった出張者の接待で、私が女性であったために業務時間中に外国からの出張者の奥さんを買物に案内させられ、この男性と同じような気持ちになったこともある。

日本人の単身赴任者の場合、単身赴任となる理由でいちばん多いのが子供の教育のため、ということのようだ。

アリード・アーツ公園の木を刈り込んで作ったベアの人形



石作りのめおと鳥(?)と思いを込めた石

この件に関しても同職で学んだことがある。日本支店に駐在していた米国人夫婦には2人子供がいた。子供たちは当時東京のアメリカーン・スクールに通っていたが、上の子供が高校に進学するにあたり日本では適切な進学校がなかった。

そこでその夫婦のとった決断は、子供2人（中学生一人、高校生一人）をボストン郊外のボーディング・スクール（全寮制学校）へ預けることにし、夫婦はそのまま東京へ残ったのだ。子供の教育のためという日本でもよくある理由で、奥さんだけが本国へ帰ることはしなかった。彼らにとって夫婦が1ユニットということは、重要なこと以前に当たり前だからである。

夫婦（パートナー）についての考え方の違い

根本的に日本と、米国を含む西欧社会では、夫婦（パ



メンローパークにあるアリード・アーツ公園

ートナーシップ）に対する考え方がまったく違う。

日本では、女性は「家を守る」ことが職業で、ご主人は外で働き「家族を養う責任」を果たすという分業パターンが主流である。「夫が結婚しているのは会社で、家庭が組織なのです」と言った日本人がいた。会社は従業員が組織をどこまでもみる。悩みがあれば、夜遅く飲みながら話を聞く上司、同僚がいる。しかし一方、家庭は「僕様、人、私を守る人」といった分業化した組織で、夫が家に悩みごとを持ち込んだらどうしていいかわからなくなる。たまの休みに自宅にいたら粗大ゴミと言われ、場を失う、というのだ。もちろんこの話は大きな冗談と信じているが、この冗談半分の話は、なにか悲しかった。

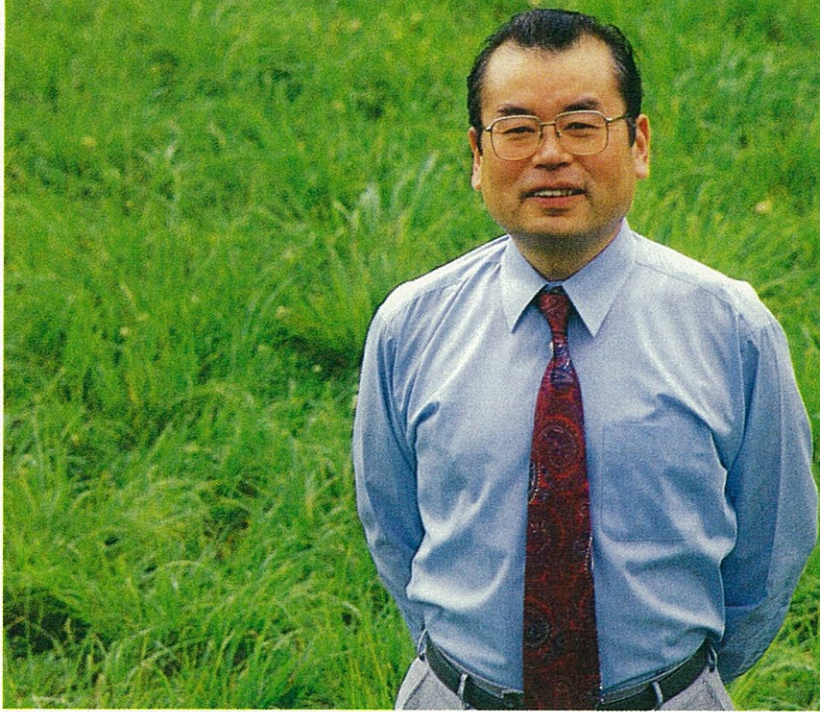
私は米国の夫婦観も日本の効率主義も両方理解できる。しかし、特殊な状況を除いては、やはり夫婦（あるいは準夫婦）が一定の期間以上離れているのは不自然なことだと思ふ。夫婦は心身共に一体である1ユニットだということも基本概念だと思ふから。

日本は夫婦分業のもとにたいへん効率のよい社会であるし、日本企業の発展もこうした文化背景を無視できない。しかし、夫婦という「一体」のパートナーシップに対するリスペクトを日本の組織もそろそろ再認識するところかもしれない。

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・エンターテインメント・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たわら、日米の雑誌にエッセイなどを寄稿している。



病的状態に至った日本の組織

一橋大学経済学部教授
KAZUHIRO ARAI
荒井一博

撮影/岩瀬陽一

日本人の精神構造の変化

過去2年余りにわたって相次いだ不祥事は、わが国の組織がいよいよ病的状態に達したことを物語っているようである。それと並行して学校の「いじめ」問題、地下鉄サリン事件、それに最近では中学生による殺人事件など、いままでの常識では考えられない事件も続発している。こうした不祥事や事件には基本的な共通点があり、いずれも日本人の精神構造に近年大きな変化が生じたことを示唆している。特に、先のバブル経済によって、日本人の価値観が大きく変化したと筆者は考えている。

この変化は、個人と社会ないしは集団との関係に対する日本人の考え方に特に顕著である。個人の存在を可能にし意義あるものにしていく社会および集団に対する個人の配慮や責任感・義務感が希薄化して、放縦や私利追求が最優先されるようになってきた。自己の利益を最大限に追求するためには手段を選ばない人間が多くなってきた。そしてそのような人間が組織で力をもつようになっていく。歪曲された自由主義の浸透や、能力主義の扇動がこの傾向に拍車をかけている。

3年前、オーストラリアとニュージーランドの滞在から帰国して強く感じたことのひとつに、日本では信号のない横断歩道を渡るのがきわめて危険だということがある。日本のドライバーは歩行者という他者に配慮して横断歩道の遠方で速度を落とすことをまったくしない。これはほんの一例で、他者に対する配慮の急激な低下は、日本社会の多くの局面に見られる。組織や社会のなかでお互いに気持ちよく生きようとする配慮や行動が、急激に消滅しているのである。これは組織の効率も下げる。

反対意見を抑えつける日本の組織

もちろん組織のなかで各成員が個別に自己の利益を追求すれば、ほとんど何も得られない。そこで生まれるのが、有能な指導者になれそうな人材はこうして排除される。

かつてオーストラリアのタクシー運転手が、日本人はいつもグループで行動していると言っていた。日本人の集団行動は外国のタクシー運転手の間でも知られているのである。集団で行動する日本人は、海外でも元気がよい。態度が傲慢である場合も多い。それは対照的に、そのような日本人がひとりになると、なんと弱々しく見えることであろうか。国際会議に出席する日本の代表者が、他の国の代表者と比べて、あまりにも存在感が薄いことすべての日本人は気づいている。この傾向は、過去十数年間に特に顕著である。先のような組織内の人間行動を日常実践しては、それも当然であろう。

日本人と「自由」

今日の日本社会を圧倒的に支配しているのは「自由」という価値である。子供が「自由だ」と言えば、親や教師が何も言えなくなるともいわれている。先の問題も、この価値観と表裏一体になっている。組織のなかで私利を追求するの「自由」、結託するの「自由」であると主張される。このような「自由」には、主として2つの点で根本的な問題がある。

まず第一に、日本人はこの価値を西洋の書物を読むことによって取り入れた。日本人は、歴史的過程を通して自分の力で西洋の意味の自由を獲得したのではない。書物から学んだ自由は、自由を自分で獲得し実践している生身の人間から学んだ自由とは異なる。書物には、それが書かれた社会では常識であることが書かれていないことが多い。社会科学の書物で成立する命題は、暗黙の前提を基礎とする場合が多いのである。

アメリカは自由を最大限に尊重する国家であるが、その反面、世界でも例外的な宗教国家でもある。キリスト教という宗教が、個人の自由が放縦に陥るのをある程度抑制している。こうした側面を無視して(一部の経済学者のように)経済学の教科書に書かれている自由を日本

が、日本の多くの組織に見られる結託である。組織の一部の成員が結託して、そのグループの利益を最大化し分け合う。そのグループの外にいる成員を犠牲にすることによって、大きな利益が達成される。こうした行動は、グループ外の人間に対する配慮を有しないどころか、積極的に彼らに害を与える。

日本で問題のある組織には、必ずこうしたインフォーマル・グループが形成されている。それは、終身雇用制を逆用したものである。終身雇用制によって、長期間職場を同じくすると、人間関係が緊密になってくる。すると、ある程度利害が一致する者同士、考え方に類似性のある者同士が結託して、インフォーマル・グループを形成する。

筆者が今年の3月に『終身雇用制と日本文化』(中公新書)を出版した段階では、本格的に問題とする人はあまりいなかったが、最近では日本の組織の重大な欠陥の一部がマスコミで取り上げられるようになってきた。

たとえば、日本の組織では反対意見を表明することが非常にむずかしいという点である。これは日本の組織の欠陥を象徴的に表す問題であり、現在の日本人のもつ価値観と表裏一体の関係にある。反対意見を言うことがなげむずかしくなったのであろうか。簡単にいえば、右でみた結託が大手を振るようになったからである。個人の尊重が遵守されなくなってきたと言え換えてもよい。結託したグループの方針に反対すると、次々と嫌がらせを受ける。組織は成員間の相互依存関係をもとに出来上がっている。嫌がらせをしようと思えば、その手段に事欠かない。支配的なグループの非を少しでも指摘すれば、将来多大な嫌がらせを受けることを予期しなければならぬ。

結託して数え揃えれば、結託者に有利なことはなんでも実行できるとなると、組織は異様な状態になる。どのような不正を行っても、それを諫める意見が出てこない。大企業や官庁などの終身雇用制を基礎とした組織では、嫌がらせがしやすいし、その効果が大きいのであるで実現させようとするのは、混乱と不効率を招くだけなのである。

第二に、経済学で重視されている自由は、独立した個人が意思決定を行う市場でしか有効性をもたない。組織は成員の間の相互依存関係によって特徴づけられた、市場とは異質の場である。特に終身雇用制を有する日本の大企業や官庁の組織は、市場とは大きく異なっている。このような場合に、単純な私利の追求を是とする「自由」が導入されると、先にみたようなインフォーマル・グループが出現し、自由の名のもとに、一部の人間のみ利益の追求が行われることになる。

日本には、伝統的に遠慮や信頼などの他者に配慮する価値観が存在した。こうした価値観は、組織内の人間行動が放縦ないしは単純な自己利益の追求に陥ることを抑制してきた。しかし今日では、これらの価値観を放棄して「自由で効率的な」社会組織を達成すべしという考えが優勢になっていく。これまでの論点を振り返れば、このような考え方が大変な誤りであることが理解できよう。

組織は、成員が自由に自分の利益を追求する場ではない。そこでは自己規制・信頼など他者に配慮した行動が必要である(それは社会でもある程度必要である)。そうすることによって組織の効率が達成される。伝統的な日本人はこのことを知っていたが、歪曲された自由主義や能力主義が組織のなかに持ち込まれて、現在の日本の組織に混乱が生じている。

今日は国際化の時代であるといわれているが、インフォーマル・グループに支配された組織には、国際的な通用性がまったくない。組織のなかで不正を行ったり、他者の成員に被害を与えたりする人間、あるいはそれらを傍観する人間は、むしろ高学歴の人間に多いのではなからうか。「流大学」出身者であるからといって指導者に適しているわけではないといえる。ここで見た問題を解決するには、組織の理念や基本的なルールを明確にすること、長期的には学校教育によって、人間はどのような基本的価値を追求して生きるべきかを、はっきりとまた具体的に教えることが必要である。

『終身雇用制と日本文化』を参照。

不祥事に表れた「指導者」の質

不祥事に関係した組織のトップの言動を観察して、上に立つ人間の質がいかに低いかを、多くの日本人が実感したのではないだろうか。この質は近年特に低下した。

かつては自己の崇高な信念に生きる経営者や指導者も見られたが、今日では上に立つ人間が小粒になった。前述のような組織のあり方のもとでは、優れた指導者は現れないのである。なぜなら、日本の組織で上に登りつめた人間は、多数に従う者であって、自分の意見をはっきり表明する者ではないからである。筋を通した意見を表明していたならば、嫌がらせを受け、遠ざけられてしまう。したがって彼らは、困難な問題を自分で考える訓練を経験していない。困難な問題に直面すると、すぐに「長老」に相談して、数によって解決しようとする。上に登りつめようとする人間は、自分の哲学や人格を鍛えることよりも、長老や多数に従うこと、彼らを喜ばせることに専念する。40、50代のれっきとした成人でありながら、自分で判断できない人間が、日本の組織では重要な地位を占めている場合が多いのである。さらに悪いことには、上に登りつめた人間はインフォーマル・グループの支援を背景としているので、意思決定がインフォーマルな人間関係に制約され、そのグループの意向に反した判断を行うことができなくなる。

不祥事を起こすような組織にも、少数ではあれ、不正に対して意見する者がいる場合もある。しかしこのような意見は、多数派によって簡単につぶされてしまうので

あらい・かずひろ 1949年(昭和24年)、長野県に生まれる。1979年、イリノイ大学大学院修了(Ph.D.)。79年、バーデュー大学(アメリカ)客員助教授。80年、一橋大学講師。92年、クィーンズランド大学(オーストラリア)客員教授。現在、一橋大学教授。専攻は日本経済論、ミクロ経済学。著書に『教育の経済学—大学進学行動の分析』(有斐閣)、『雇用制度の経済学』(中央経済社)、『終身雇用制と日本文化』(中公新書)、『労働経済学』(共著:有斐閣)、『現代経済の制度と組織』(共編著:有斐閣)など。

王 永安

ウアン・ヤン・アン

リーディング株式会社 代表取締役社長



取材・文／千葉望 撮影／栗原克己

たとえ人生のどん底にあっても
いつか人は変わることが出来る。
文化大革命を経験した私が
身をもって得た人生観です。

●文化大革命 王永安は1960年生まれ37歳。中国内陸部の蘭州で、高校で物理を教える父と産婦人科医の母の間に生まれた。教育者である父は息子に入学させる熱心で、永安の能力を見込んで5歳で小学校に入学させる。その後2度「飛び級」し、わずか15歳で永安は高校を卒業してしまっただけ。しかし、この秀才ぶりは結果的に永安の運命を大きく変えることになる。永安が高校を卒業したとき、中国は文化大革命の凄惨な嵐の中にあり、まだ柔らかな頬をした少年を、すんなり大学に送り込んでくれるような国家的平常心を失っていたのである。

「当時のことをどう説明したらいいか……。私の兄も紅衛兵でした。それがいろいろな派に分かれていて、力と力の喧嘩を続け、大混乱だったんです。もう、日本の不良なんかとは比べられないですよ。言葉で喧嘩するならまだしも、殴りつけたり殺したりが当たり前でした。私は高校を出てもっと勉強したかったけれど、大学には行けない。そのころは毛沢東主席が神格化されていて、彼が若者に『君たちは体を鍛えて、未来の中国のために尽くさなければならぬ』と言えば神様のみ言葉で、彼の言うとおりにしなければいけないと思っていましたから」
これが悪名高い下放政策である。インテリの若者たちを地方に送り出し、農場などで厳しい労働に従事させ、反ブルジョア的精神をたたき込もうとしたのだった（この政策の後遺症として、一時、中国の知識階級の停滞が問題となった。永安が派遣されたのは西安、かつての唐の都長安郊外の農場である。ふるさと蘭州から汽車で15時間揺られて農場に着くと、少年は1日10時間という労働者生活に入った。
「行く前は楽しみな部分もありました。ようし、毛主席のおっしゃるとおり頑張るぞ、と思っただけでもまったく機械化されていない農場での労働は、いちばん苦くて体が小さかった私には本当に苦痛でした。農場に行ったとき、私の身長はたった154センチ。そんな体で、麦の収穫期には鎌で刈った束を70キロも背負って2キロの道を歩いたものです」

文化大革命時代の農場体験から 180度人生が変わった日本留学

そんな生活を2年半続けたころ、身長が13センチ伸びた永安に、突然転機が訪れた。毛主席の死とともに農場から解放され、やがて浙江大学に入学が決まったのである。専攻は電子物理学。卒業後は中国の宇宙開発事業団に入った。農場生活とは様変わり毎日の毎日である。

●JAIICA研修生 1984年の早春、永安は日本の国際協力事業団の招きで、研修生として日本にやってきました。東京で日本語を4カ月学んだのち、大阪大学工科大学で宇宙材料の研究生活に入る。

「研究生活は1年間。その後北京に帰りましたが、産業科学研究所の岡田東一先生が『奨学金を出してあげるから、もう一度留学しなさい』と博士号を取りなさい」と呼んでくださったんです。それがすごく嬉しかった。先生には本当にお世話になりました。2LDKの住宅にもタダで住んでいたし、何から何まで支援してくださって」
そのときは超電導材料を研究していた。そのかわりコンピュータが得意だったので自分でプログラムを開発。帰国する前にデータを入れておくと、翌朝にはすべて結果が出ていたというシステムを作って重宝していた。自分には研究者より実業家が向いているのかもしれない……。結果的に博士号の取得は断念。しかし、ちょうど日本はバブル絶頂期で、永安のような人材を広く求める企業が多かったのは幸運だった。自分でこれぞという会社に電話をかけ、いくつか内定をもらった挙句、アメリカ系のコンピュータ・メーカーに入社する。
「その会社は研修をとてもよくやってくれたし、給料もよかったですよ。すごくお世話になりました。いまでも当時の同期の人たちとは連絡を取り合っています。でも私は、いつかは独立するんだと思っていました。入社

前からそうだったから、本当は悪い社員だったかもしれないね(笑)」

真面目に暮らしていたら独立資金を出してくれたアパートの大家さん

会社勤めをしながら独立の機会をうかがっていた永安に、突然、資金提供しようという人物が現れる。不動産業を営むその人は、永安が住むアパートの大家さんでもあった。

「ゴミをきちんと指定の日に出すとか、騒がないとか、マナーを守ってきちんと暮らしていたら、私に好感をもってくれたみたいなんです。そして『会社にいるよりも、自分でやってみたら』って。独立の資金を、私に対する信頼感だけで出してくれたんです。大家さんだから、私の仕事ぶりとか、家族のことなんかも把握してくれていたんでしょね」

そのとき「大家さん」が出してきた条件は、自分が社長になることだけであった。そこで永安は会社を辞め、大家さんと作った会社・アスリートで必死に働きはじめた。このときの主要業務は、中国との貿易や貿易コンサルティング。1年で4000万円の売り上げをあげた。「もちろん社長は大喜びでした。彼は気持ちのやさしい人で、私のことを評価してくれ、『アスリートの社長を譲ってもいいけれど、それより技術を活かしてオーナー社長として頑張ってみたらどうか』と言ってくれたんです。そこでいよいよコンピュータと通信の技術を活かして、リーディングを設立しました」

さいわい永安には、メーカーの技術者時代に身につけたインターネットの知識があった。そしてもうひとつ、日本で暮らす外国人としての問題意識が武器となった。
●文字化け インターネット時代は言葉のボーダーレスも招くといわれる。確かに英語の力が以前にもまして強まることは否定できない。だが日本では、インターネット

