

変わる! 人と組織の関係

[ワークス]

No.20 Dec.1997

# works

特集

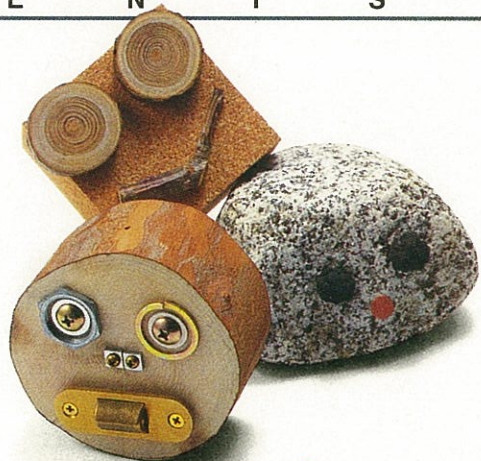
企業の成長を阻む  
4種のオーガニゼーション・クライシス

12



C O N T E N T S

## 特集 企業の成長を阻む4種のオーガニゼーション・クライシス



ベンチャー企業は組織人事課題をいかに解決すべきか

企業の成長で直面する2つの課題.....	6
企業がクリアする4つの成長ステージ 3つの視点から問題解決の方向性を探る.....	8
成長ステージ別に見た ヒューマンリソース(人的資源)に関する経営者の悩みと解決の方向性 .....	10
組織ルールに関する経営者の悩みと解決の方向性 .....	12
コミュニケーションに関する経営者の悩みと解決の方向性 .....	14
<b>インタビュー</b> ベンチャー企業の制度やシステムの構築には、企業理念とコアコンピタンスの発想がカギ 株式会社マリア キャピタル 代表取締役 <b>比嘉 功氏</b> .....	16
成長ステージごとに創業者はマネジメントを変えられるか。それがベンチャー企業の最大のリスク 多摩大学経営情報学部 教授 <b>柳 孝一氏</b> .....	18
組織は発展段階に応じて、知を創造する多層な「場」をもたなければならない 北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科長・一橋大学イノベーション研究センター 教授 <b>野中郁次郎氏</b> .....	20
組織人事課題を解決しつつ成長を続けるベンチャー企業.....	17・19・21
●メディア●ちゃんとフードサービス●ブックオフコーポレーション	
各成長ステージにおけるチェックポイント.....	23
<b>特別企画</b> 変化するコミュニケーション 進むインターネット環境は企業と学生の関係をどう変えるのか?.....	24
共有の言葉を持ったときにマッチングの精度が高まる .....	26
企業事例●JT●セガ●エンタープライゼス●日本アイ・ビー・エム	

<b>連載</b> 今月の人事Topics	早期退職優遇制度 .....	33
DATA SPOT	押さえておきたい7つのデータ.....	34
Special Report	シリコンバレー便り その8 <b>S.Emma Crockford</b> .....	36
works forum	現代社会研究所所長・青森大学社会学部教授 <b>古田隆彦</b> .....	38
interview	アジアの企業家たち ⑧ <b>藍 淑人</b> .....	40
from Editors	バックナンバーのご案内.....	30
	works Information .....	表3



表紙：林家三平 1925年東京・根岸生まれ。47年父である7代目正蔵に入門、58年に真打ちに。「どうもすいませーん」のポーズが人気となり、63年には芸術祭賞(大衆部門)を受賞。79年に倒れ、一度は高座に復帰したものの、翌年他界。96年、生家に林家三平記念館・ねぎし三平堂がオープンした。  
写真提供：ねぎし事務所



この国は、僕には狭すぎる。グローバルに生きる為には、まず英語だ。



資格・技術を身につけるなら、『仕事の教室』



言葉の壁がなくなれば、海外転職もOKだ。『Do you have any question?』



新しい仕事を探すなら、ビーイング  
**B-ing**

「あなたの値段はいくらですか？」と、いきなり唐突な質問で申し訳ありません。言い換えれば、あなたが転職した場合、いくらの給与をもらう自信がありますかということです。

日本企業は今まで終身雇用という考え方のもと、一生勤めてもらうことを前提として人事制度を作ってきました。つまり、働く方も世間相場より自分の企業での給与相場を知っていれば良かったのです。しかし、これからの働き手は誰もが自分の市場価値を知らなければなりません。

自分の価値を客観的に知ることは今後のキャリア形成を考えることにつながります。ビーイングは転職先を探す情報誌であると同時に自分の価値を知るのに役立つ情報誌でもあります。

転職を考えている人だけでなく現時点では転職を考えていない人にも読んでもらいたい。私たちはそんな気持ちでビーイングを毎週毎週作っています。

週刊ビーイング 編集長 田中和彦



http://www.recruit.co.jp/



「チケット取って行っただけよっか…」



海外旅行を航空券・ホテルで自由に選ぶなら、『AB・ROAD 自由旅行』



僕のとことん、みんなの幸せ。

もっと選べる、きっと広がる。リクルートの情報誌。



結婚しようかな。

CM 30秒では語りきれないので、この場をかりて、とことん言わせていただきます。

# 企業の成長を阻む 4種のオーガニゼーション・クライシス

ベンチャー企業は組織人事課題をいかに解決すべきか

従来ない斬新な製品やアイデア、技術力を武器に意気軒昂に市場に切り込むベンチャー企業。しかしその成長プロセスにはいくつかの成長ステージがあり、越えるべきハードルがある。企業の業種や規模は違っても、それらのベンチャー企業がステージごとに直面する「人と組織」の課題には一定の共通性があるのではないかと。もし共通性があるならば、それを事前に知り、学習することでベンチャーの成功確率を高めることができるだろう。こうした問題意識のもとにベンチャー企業の成長段階を「草創期」「拡大期」「多様期」「新生期」の4ステージに分類し、それぞれの段階について発生しうる人と組織の課題、そしてその解決の方向性を提示しようというのが今回の試みである。ここでは、あえてベンチャー企業を例に述べているが、「多様期」「新生期」の課題解決の方向性は、多くの大手・中堅企業についてもあてはまるし、また新規事業部門や関連子会社は「草創期」と同じ状況に直面する。そういった意味からも、今回の試みはベンチャー企業以外の企業にも参考にしてもらえる点が多いと考えている。そのような点を意識しつつ、企業が一段上のステージにスムーズに移行するにはどんなポイントが大切なのか。もし移行できない場合、どこに原因があるのか。経営者はそのために何をしたらいいのか。次の成長ステージを目指す経営者の視点から探ってみた。



## 草創期

- 「同志」と呼べる人材が見つからない。自分ひとりか空回りしているような気がする」
- 「自分も含めて創業メンバー全員が何でも屋になっている」
- 「信頼して任せられる参謀格の経営幹部が欲しい」
- 「自分の個人的センスや人脈に頼って市場を拡大している。このままでは限界がある。先行きが不安だ」
- 「報酬はすべて自分との個人的な「契り」で勝手に決めている」

## 拡大期

- 「社員が増えて、創業期の熱いスピリットが感じられない」
- 「社員たちと1対1でのコミュニケーションがむずかしくなった」
- 「現場の要員を募集しても、満足できる質の人材が集まらない。採用してもすぐに辞めてしまう」
- 「拠点を回って見たら、クオリティの格差の大きいことに驚いた」
- 「現場を安心して任せることのできる管理職がいない」

## 多様期

- 「新商品や新サービスを始めた背景を語ったり、我々の事業を包括して表現できる言葉が必要だ」
- 「社員の数は集まるようになったが、採用面接に自分が立ち会えなくなって質が落ち、意欲のある人材が入ってこなくなった」
- 「組織図や就業ルールは整備してきたが、その反面「縄張り意識」が生まれ、官僚主義がはびこるようになってきた」
- 「経営企画やマーケティングなど、物事を論理的に考えられる専門要員が不足している」
- 「自分が新たな事業開発に関わっているあいだに、既存の部門に問題が出てきてしまった」

## 新生期

- 「安定志向の社員が増えたのは深刻な問題だ。幹部には起業家精神をもってもらいたい」
- 「そろそろ採用基準を変えないと、従来のタイプではダメだ」
- 「創業・拡大期の功労者たちが最近、自信を失っている」
- 「いまの人事システムでは外部の優秀な人材を迎えられない」
- 「社内にセクショナリズムや顧客軽視の風潮が出はじめている」



「いかに社員の気持ちをつかんで、貢献を引き出すか」  
企業の成長で直面する2つの課題——「2の次にされてきた内部組織統合」

「いかに顧客をつかむか」と  
「いかに社員をつかむか」  
2つの側面の両立が悩み

企業が成長のステージごとに直面する組織上の問題を整理すると、大きく分けて2つの側面がある。この2つの視点を考慮しないで組織づくりを進めても事業の発展は望めない。

なお、ここでは企業組織の成長を考えたためのモデルとして、小売業やサービス業であれ、製造業であれ、企業の成長・発展に伴って、なんらかの拠点展開を行う企業を想定している。つまり小売店の店舗が増える、飲食店のチェーンを次々に出店していく、メーカーが工場のほか営業所やアフターサービスの拠点を設置していく——などのケースである。したがって、たとえば下請けメーカーが親会社への納入量増加のために工場の規模を拡大する——などのケースは、今回のモデルの対象としていない。

ではこの考慮すべき2つの側面とは何か。それは「外部環境適応（いかに顧客をつかむか）」と「内部組織統合（いかに

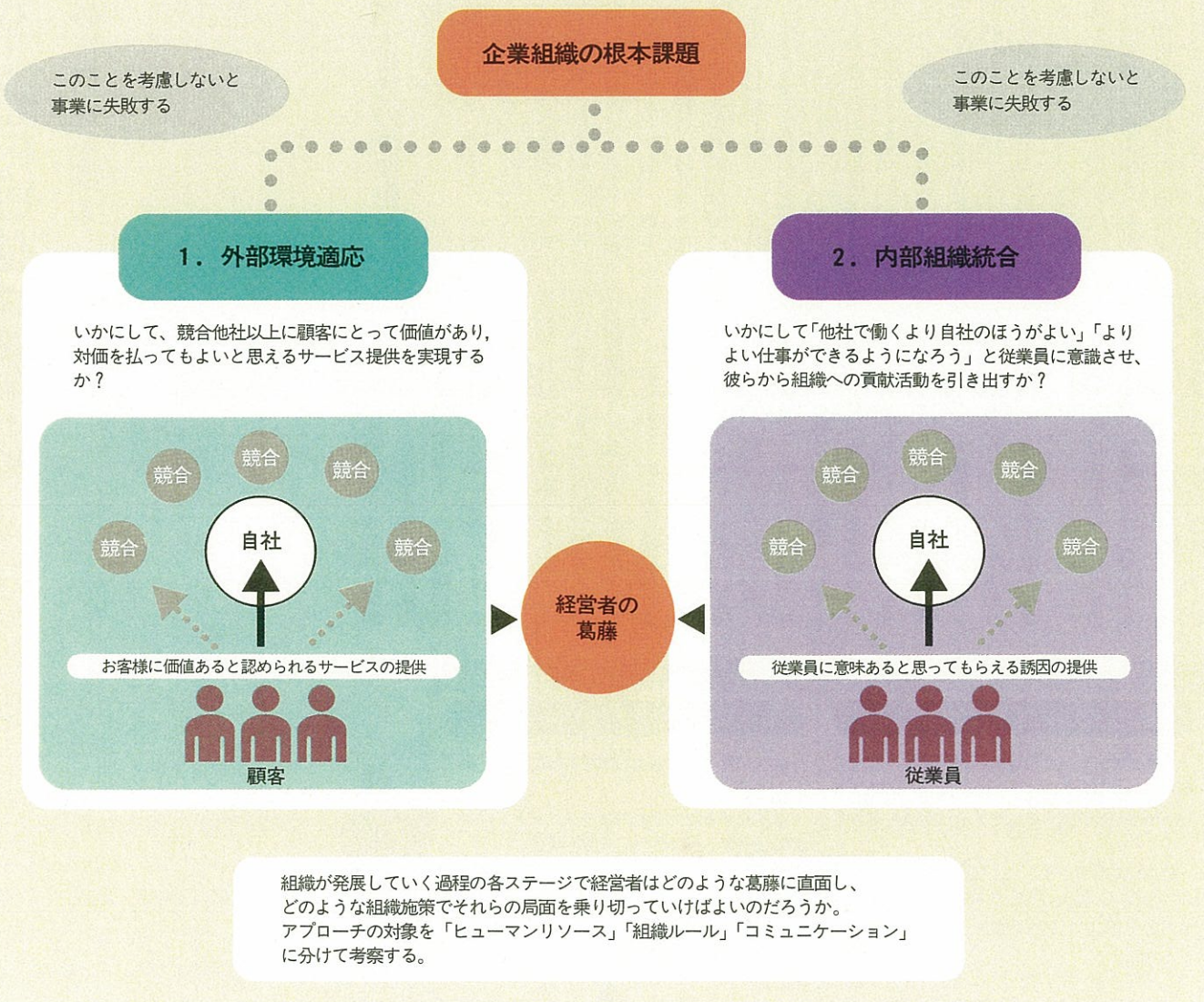
社員の気持ちをつかんで貢献を引き出すか）の2つである。  
「いかに顧客をつかむか」という外部環境への適応を考慮しない事業は、いずれ顧客が離れてしまい失敗する。市場はつねに変化している。お客様にとって価値があり、対価を払ってもよいと思える、競合他社に勝るサービスをどうやったら

提供できるか。その視点をつねにもちつづけることが経営者には求められる。  
確かにこの視点は、いわば事業を行うにあたっては一般にだれしもが考えることであり、これまでも数多くの議論がなされてきた。しかしそれに比べて「内部組織統合（いかに社員の気持ちをつかんで貢献を引き出すか）」については従

来、十分な議論や検討が行われてきたとは言えない。  
「内部組織統合」の意味は、いかにして社員に「他社で働くよりウチのほうがいい」とか「もっと質の高い仕事ができるようになる」という意識を高め、組織への貢献活動を引き出すか——という点にある。社員にとって会社はひとつだけ



■企業を維持・発展させるための2つの根本課題



ではない。流動化がますます進む今日、ボーダーレスが顕著となり人は次々と転職していく。会社がつねに従業員にとって魅力ある場でありつづけることを経営者が意識していないと、どんなに入念な戦略があってもそれを実現することはできない。

「外部適応」と「内部統合」は等価値である

このように組織にとっては、「いかに顧客をつかむか」と「いかに社員の気持ちをつかんで貢献を引き出すか」という2つの側面はあくまで同じ価値をもつものである。ところが従来の企業経営では、直接に商品やサービスを販売する「外部適応」の課題解決にばかり経営者の関心が向き、社員の気持ちをつかむ「内部統合」は「2の次にされてきた傾向が強い。そのことが企業の維持・発展に大きなマイナス要因となってきたのは否定できない。本来、この2つの課題解決には同じだけの努力が払われるべきであり、それを両立していくことに経営者の悩みがあり、葛藤がある。そして、その困難を乗り越えるために、さまざまな施策を打ち出していくのが経営者の役割であり、やりがいでもある。

では組織が発展していく過程の各ステージで、経営者は具体的にどのような悩みに直面し、どういった施策を打ち出してそれらの課題を解決していけばいいのか。以下のページでは、各ステージで組織が抱えがちな問題とその対応策について考えてみることにしよう。

# 企業がクリアする4つの成長ステージ

## 3つの視点から問題解決の方向性を探る

### 商品・サービスの標準化が拡大期のテーマ

生命体の成長サイクルと同様に、企業にも創業から成熟に至る一定の成長ステージがある。ここではその段階を「草創期」「拡大期」「多様期」「新生期」の4つに分けて考えたい。もちろん各ステージは相互に浸透しあっており、時間的にある時期を境に明確に区切れるものではない。しかし数多くの企業の成長事例を詳細に分析してみると、ほぼ例外なくこの4つのステージに応じた特徴を読み取ることができる。

この4ステージごとに組織が直面する課題と状況を、前ページで述べた「外部環境適応(事業)の課題と状況」および「内部組織統合(組織)の課題と状況」(いかに顧客をつかむか)および「内部組織統合(いかに社員の気持ちをつかんで貢献を引き出すか)の2つの側面に沿って分類したのがここに掲げた4つの表である。各ステージごとの課題と状況を整理してみよう。

「草創期」は創業者が「事業の芽」を見つけ、立ち上げ資金や回転資金を準備し、仲間や血縁者などを中心に人材をかき集

めてビジネスを軌道に乗せるために奮闘する段階である。必然的に個人商店的な色彩が強く、商品やサービスが市場に受け入れられるかどうかの見通しを立てるためにトライ&エラーを繰り返す。そこでのテーマは「顧客の獲得とビジネスモデルの確立」である。市場に受け入れられる商品やサービスを育てられた企業だけが、この段階から次の拡大期に移行することができる。

またこのステージの内部組織は、創業者を中心とした「同志」または「一族」の集まりであることが大半だ。既存の社会のシステムや特定の競争相手に対する強烈な反骨意識が組織の結束を高めていることが多い。人数が少ないため1対1のコミュニケーションが可能で、創業者の思いやビジョンが頻繁に語られ、メンバーの間で共有されている。「夢志の共有」がこのステージに共通する状況である。

続く「拡大期」は商品やサービスが市場で評判を呼び、需要の伸びに対応するために業容(営業地域、顧客対象、商品やサービスメニューなど)の拡大をスビ



### ■企業組織の4つのステージと状況

〈前提〉各ステージは相互に浸透しあって、時間的に明確に区切ることはできない。しかし一般的には、順序として各ステージが訪れる。

外部環境適応(事業)の課題と状況	内部組織統合(組織)の課題と状況
<b>ビジネスモデルの変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場の成熟を脱し、組織のなかに新たなメカニズムを導入し、次の成長に備えるステージ。</li> <li>・旧来のビジネスモデルを見直し、顧客ニーズに対応するための新しい事業のあり方を目指して試行錯誤の繰り返し。</li> <li>・自社のコアとは何かについての問いを繰り返し、不必要部門の外注化や肥大化した間接コストを見直し。</li> </ul>	<b>過去の慣性からの脱却</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・旧来のやり方に対する「慣性」が強く、新しいシステム構築の動きとの間でコンフリクトが発生。</li> <li>・手段志向、短期志向、受け身志向、個別最適の志向が変革の足かせに。</li> <li>・創業と拡大成長を支えてきた「功労者」たちが脱落し、「やる気」と「根性」だけでは通用しない複雑な状況に対応できる新タイプの人材が台頭。</li> </ul>

新生期

と現場の自立」にある。一方で創業メンバーの一群と拡大によって増えた現場要員たちに組織が2層化する傾向が出てくる。創業者ひとりではもはやフェース・ツー・フェースのコミュニケーションは不可能で、創業以来培ってきた企業文化の風化現象と優れた管理者の不足に経営者は頭を悩ますことになる。

外部環境適応(事業)の課題と状況	内部組織統合(組織)の課題と状況
<b>顧客層の拡大と競合との差別化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業と成長拡大を支えた中心的な商品やサービスに加え、事業の安定成長を脱し、第2、第3の事業の柱を試行錯誤を繰り返しながら、開発、提供するステージ。</li> <li>・拡大を実現させた自社の独自の手法を応用し、新商品の開発、もしくは新市場への進出を行う。</li> <li>・競合との差別化に関する市場からの強い要請。</li> </ul>	<b>アイデンティティの確認</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織全体の一枚岩感覚と働く者の当事者意識が薄れはじめ、職種・地域・階層ごとの文化が醸成される。</li> <li>・創業者と働く者との心理的距離は当人の意に反して、速くなり、創業者のひと言が大きな重みをもつ状態に。</li> <li>・外部からの人材、プロパー、職種、地域などの多様な価値観が「らしさ」をさらに薄めることに危機意識を覚える時期。</li> </ul>

多様期

### 一枚岩の感覚が薄れる多様期の企業

「多様期」は創業と成長拡大を支えた中心的な商品やサービスに加え、第2、第3の事業の柱の開発に努力し、安定成長への移行を狙うステージ。「顧客層の拡大と競合との差別化」がテーマになる。ここではこれまで成長を支えてきた自分たち独自のやり方を応用し、試行錯誤を

外部環境適応(事業)の課題と状況	内部組織統合(組織)の課題と状況
<b>商品サービスの標準化とシステム化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品やサービスが市場で評判を呼び、拡大する市場ニーズに対応するために業容(地域や拠点・顧客)の拡大をスピーディに推進するステージ。</li> <li>・拡大に対応できるように商品やサービスの標準化を行い、拡大によるサービスクオリティの低下を防ぎつつ、効率的なサービス提供の仕組みを確立。</li> </ul>	<b>機能分化と現場の自立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・拡大に伴う人員増で組織内の役割分担、専門化が進行。</li> <li>・肥大化する現場要員のマネジメントに悩み、現場管理者の対人的不足状態が継続。</li> <li>・創業者は、もはや全員とフェース・ツー・フェースのコミュニケーションができず、創業時以来のスピリッツの風化とスピリッツを体現する管理者不足に苦悩。</li> </ul>

拡大期

繰り返しながら新商品の開発または新たなマーケットへと進出していく。

内部組織においては、組織全体の一枚岩的な感覚が薄れ、社員の当事者意識が低下しはじめる。社内に職種や地域階層などごとに個別の文化が醸成されるようになる。創業者の意に反して従業員との心理的距離は速くなり、ある種の人格化現象も生まれ、創業者のひと言が大きな重みをもつ状況になる。さらに外部からの人材導入の増加、職種の幅の広がり、営業地域の拡大などで多様な価値観が社内生まれ、その会社「らしさ」を一段と薄める傾向が強まる。経営者はそのことにいつそう危機感を覚える時期でもある。ここでは「アイデンティティの確認」が組織の最優先課題となる。

「新生期」を迎えると、企業はこれまで勝負してきた市場の成熟化をふまえ、組織に新たなメカニズムを導入することで新たな次元の成長に備えようとする。ここでの課題は「ビジネスモデルの変革」である。この段階では旧来の成功要因は一転して新しい成長の足かせにもなりうる。そのためシステムを根底から見直し、コストアップを回避する斬新な事業のあり方を目指してさまざまな試みを繰り返すことになる。

外部環境適応(事業)の課題と状況	内部組織統合(組織)の課題と状況
<b>顧客の獲得とビジネスモデルの確立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業者が「事業の芽」を見つけ、創業資金および回転資金、そして仲間を中心とした人的資源をかき集め、事業を軌道に乗せようと必死に努力を重ねるステージ。</li> <li>・商品やサービスが市場に受け入れられるかどうかの見通しを立てるために、試行錯誤の繰り返し。</li> <li>・経営者個人の力で顧客を獲得。</li> </ul>	<b>夢・志の共有</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業者を中心とした「同志」の集まり。個人商店的な色合い。</li> <li>・既存のシステムや特定の競争者に対する強力な反骨意識が、組織としての結束を強固なものに。</li> <li>・フェース・ツー・フェースのコミュニケーションが可能で、創業者の創業の思いやビジョンが頻繁に語られ、メンバー間で共有。</li> </ul>

草創期

「やる気」や「根性」だけでは通用しない複雑な状況が生まれ、それに対応できる新しいタイプの人材が台頭しはじめる。反面、創業以来会社を支えてきた功労者たちが変化についていけず脱落するケースも多くなる。

以上のように、企業の成長ステージごとに「外部環境適応」および「内部組織統合」についての課題と状況を整理することができる。

しかし肝心なのは、ここで整理し、把握した課題と状況をふまえ、現実経営者ほどの具体的な施策を講じたらいいのか——ということである。「外部環境適応」については従来からさまざまな観念の議論がなされているので、ここでは「いかに社員の気持ちをつかんで貢献を引き出すか」という「内部組織統合」に関する経営者の悩みを抽出し、その解決策を考えてみたい。

ついでに課題の中身をより明確にし、より具体的な解決策を提示するため、内部組織に関する問題を、

1. ヒューマンリソース(人的資源) 2. 組織ルール 3. コミュニケーション

社員との意思疎通をどう図るか

の3つに分け、4段階のステージごとにどんな課題があるかを明らかにし、それに対する解決の方向性を提示してみた。もとよりすべての企業に共通な問題などありえないが、各ステージごとの特徴にはかなりの共通性があり、課題解決の有効な一助となりうると考えるからである。

# 企業の成長ステージ別に見た ヒューマンリソース(人的資源)に関する 経営者の悩みと解決の方向性

## ■「ヒューマンリソース」に関する悩みと解決の方向性

	草創期	拡大期	多様期	新生期
「採用のスペック」 どのような人材を採用するのが望ましいか	即戦力となりうる同志。夢やビジョンに対する共感性が高く、トップ自身が信頼感をもてる人材。	現場要員と現場監督者。やる気と根性のある現場要員と推進力と人望のある現場監督者。総務・人事・経理に明るい人材。	現場要員と現場監督者。事業の多様化に伴い、やる気先行型に加えて、企画・分析力に優れた人材。マーケティングに明るい人材。	経営企画や経理・財務・人事のプロ。構想力、創造力、分析力に優れたミドルクラスの人材。戦略的思考と知的タフネスが重要ポイント。
「人材への訴求」 彼らに対して、自社のどのような側面を中心に魅力を訴求すればよいのか	トップの夢やビジョン。トップ自身の人間的魅力。事業の可変性と効力感。	夢やビジョン。これまでの成長の理由。与えられる裁量の大きさ。	事業の具体的広がり。要望する仕事内容とその魅力。	変革に向けた新たな取り組み。仕事内容とその魅力。個人としての効力感。
「人材育成の対象」 人材の育成において、どの機能、どの階層に力点を置くべきか	自分の分身(参謀)となりうる人材に対して、トップ自身が個別集中指導。	各拠点を任せる現場幹部。ビジネスモデルを支えているコア職務担当者。	新しいビジネスモデルを支えるコア職務の担当者。旧ビジネスモデルの現場要員。	新鋭の有望ミドル(変革意欲のある者)を対象に現場と隔絶した状態でプロジェクト的に。
「人材育成のテーマ」 人材育成の重点テーマを何に定めればよいのか	顧客の要望に耐えうる技術や商品サービスの開発。	商品サービスの標準化。現場要員の育成方法の標準化。現場幹部の経営管理者意識醸成。	競合への対応法(差別化)。顧客への対応法。既存資源の転用、応用。	内部思考から顧客思考へ。手段志向から目的志向へ。個別最適から全体最適重視へ。短期思考から中長期思考へ。受動姿勢から自立思考へ。
「人材の配置・異動」 人材の配置や異動は、どのような方法で行うべきか	環境、状況に応じて不定期に臨機応変に組み替え。	拡大による変化が激しいため、臨機応変に。現場の自立を意識して、経営者が信頼できる人物を拠点長やエリア長に配置。	事業の多様化に伴い、適材適所の観点から、配置を見直す。社内人材募集も活用。	ミドルクラスを中心に思い切った人材シャッフルが必要。変革に適した人材の発掘のために、提案制度や社内公募による配置替えも有効。

### 拡大期に補強すべき現場を任せられる人材

では、まずヒューマンリソース(人的資源)に関する経営者の悩みとその解決の方向性について、草創期から新生期に至る4つのステージごとに考えていこう。ここではヒューマンリソースに関する課題を左の表にあるように、

- ①採用のスペック
  - ②人材への訴求
  - ③人材育成の対象
  - ④人材育成のテーマ
  - ⑤人材の配置・異動
- という5つの視点から検討している。まず企業内で「どのような人材を採用するのが望ましいか」という人材のスペックについて、草創期にはトップ自身が人間的信頼感をもて、かつ即戦力となりうる同志の獲得が最優先課題である。それが拡大期に進むと組織が急激に膨張するため、現場のマネージャークラスや総務・人事・経理といったスタッフ部門の強化が急務となり、多様期になると、さまざまな新しい事業を展開するためのマーケティングスタッフを獲得する必要性が高まる。そして組織が固まり、事業の再構築を目指す新生期には、明確な戦略的思考ができる経営企画や人事のプロフェッショナルの採用を意図していく。

人材獲得の訴求ポイントもステージごとにおおのず異なる。草創期にはまともな組織も高額の報酬もないのが普通だ。ここでは創業者の夢やビジョン、トップ

の人間性などを強調する。それが拡大期になると夢やビジョンに加え、企業としての成長性や与えられる裁量の大きさを前面に出すほうが効果が高い。そして多様期には、事業の幅が広がり内容に深みも出てくることから、事業の具体的な広がり、仕事のおもしろさ、やりがいなどを訴えかけていく。さらに新生期には変革へ向けた新たな取り組み、そこで求めら

れる仕事内容とその魅力などをポイントとして個人としての効力感を訴えていくことが効果を生む。

### 多様期には適材適所の観点から人材の配置を

人材育成の強化対象と重点テーマも、こうしたステージごとの変化に応じて設定しなければならぬ。草創期には参謀格を担える経営幹部を同志のなかから個別集中的に指導することと並んで、顧客の要望に耐えうる技術や新しい商品の開発に重点を置く。まずは市場を切り開く強力な武器をつくるのが至上命題だからである。商品やサービスが一定の支持を得られた拡大期には、事業をより効率化するためのサービスの標準化やクオリ

ティの維持を人材育成のテーマに置き、現場幹部の管理者意識を育てていくことがポイントになる。

多様期に求められる課題は、従来までの経営資源を応用・転用して新たな事業を生み出したり、力をつけてきた競合企業への対応などである。そのため、新たなビジネスモデルを創造し支えるコア職務担当者や旧モデルの現場要員を強化することが重要である。そして新生期には、手段志向から目的志向へ、短期思考から中長期思考へ、個別最適重視から全体最適重視へ——といった発想の転換が人材育成の最大の課題である。組織を覆っている受動的な風土を能動的なものに変革していかねばならない。

人材の配置・異動も各ステージごとに必要である。草創期は顧客の獲得が重要なテーマとなるので、外部環境の変化に応じて臨機応変に組み替えていく。拡大期も大きな変化のなかにいるので臨機応変に行うことには変わりはないが、現場の自立を意識して経営者が信頼できる人物を拠点の管理者として配置することがポイントとなる。

さらに多様期には、適材適所の観点から配置を見直す必要が出てくる。その際に社内での人材募集も活用できる。新生期には思い切った人材シャッフルが大事である。変革に適した人材発掘のために提案制度や社内公募による配置替えがより有効となる。

このように各ステージごとにそこに固有のヒューマンリソースの課題を見出し、適切な解決の方向性を打ち出していくことが経営者の役割なのである。



# 企業の成長ステージ別に見た 組織ルールに関する経営者の悩みと解決の方向性



## 「組織ルール」に関する悩みと解決の方向性

	草創期	拡大期	多様期	新生期
<b>「機能の分担」</b> 組織内の機能分担やグルーピングに関して、細分化と統合の度合いをどうするか	過度に機能分担を進める必要なし。役割がお互いにオーバーラップするゆるやかな分化程度。	拠点別やエリア別などのユニット分化を進める。それに伴い一定レベルの階層化を進める。明確な秩序が、活動の複雑さを縮減。	商品サービス別の分化が進む。可能であれば、新しい商品サービスに関しては、トップ直結を進めることが望ましい。	これまで細分化してきた小ユニットを、再度大ユニットにくり直し、全体最適化の行動を促進。同時に直間比率を見直し。
<b>「機能間の関係」</b> 機能間の関係に関して、権限の上下を定めるのか、定めないとすれば対立が起った際の解消方法はどうするか	各機能間に公式の上下感覚はなく、トップの関与度合いで決まる。対立の際はトップの裁定。	現場重視で現場監督者に権限を委譲。問題なく動き出せば、より一層の権限委譲を進める（現場監督者から現場要員へ）。	新しい商品サービスを支えるために、新事業を担うミドルに権限委譲を。旧事業担当者にも全社的協力を促し当事者意識を醸成。	個までに細分化してきた階層やそれに付随する権限を薄める。変革を担う特定ミドルに期限付きの権限を与える。
<b>「評価のユニット」</b> 業績測定のためのユニットをどの程度の大きさにするか、また評価指標はここまで多様化させるべきか	基本的には集団の成果のみを測定。指標も売り上げなどの一元管理。その他の指標はトップがコントロール。	細分化したユニットごとに成果を測定。簡易な業績管理制度を導入したとしても、指標は多様化させない。複雑な指標は逆に効率とスピードを落とす。	統合した大ユニットごとに成果を測定する。評価スパンも長めに変更し、ミドルによる中長期的・戦略的活動を引き出す。	統合した大ユニットごとに成果を測定する。評価スパンも長めに変更し、ミドルによる中長期的・戦略的活動を引き出す。
<b>「目標の設定水準」</b> 目標をどこまで明確化するのか、また設定水準をどのレベルにするのが望ましいか	事業を維持するために、今月は売り上げがいくら必要、という決め方。しかも個人レベルに設定する必要なし。	拠点やエリアというユニットごとに明確に目標を定める。実績との比較ではなく、予め設定値に対する比較で測定。設定水準は7~8割が達成可能なレベル。	基本的には拡大期と同じ。新しい商品サービスに関しては、朝令暮改的な目標変更もありうる。	多様な指標に関して、明確に目標を設定。変革を促進する新たな指標（チャレンジポイント等）を導入し、2~3割が達成できるような仕掛けが有効。
<b>「評価のポイント・インセンティブ」</b> 評価の重点をどこに定め、何をインセンティブの中心に置か	この段階では、トップから寄せられる信頼が、評価の重点項目であり、インセンティブでもある。	量的拡大や生産性向上の実績。標準化、スピード化に向けた形式値化度合い。インセンティブはポストと裁量、それに伴う金銭が中心。	量的拡大に加え、活動プロセスの改善度。インセンティブはポスト一辺倒から、事業の社会的重要性の再確認による意味性へ。	全体最適化行動、顧客満足向上行動、新しい仕組みづくりへのチャレンジ度など。インセンティブは従来のものに加えて、獲得技術や成果に応じた報酬。

**拡大期に有効な  
明確な秩序の導入と  
小ユニットの業績評価**

組織ルールに関する視点として挙げたのは次の5つ。

- ①機能の分担
- ②機能間の関係
- ③評価のユニット
- ④目標の設定水準
- ⑤評価のポイント・インセンティブ

まず「機能の分担」は、組織自体が小さい草創期には特に進める必要はない。役割がお互いにオーバーラップするゆるやかな分化程度にとどめておけばよい。

拡大期では、組織の急激な広がりに対応するために拠点別、エリア別などのユニット分化を進める。それに伴い一定レベルの階層化も行う必要が出てくる。このポイントでは、秩序を明確にして活動の複雑さをできるかぎり軽減させることである。

多様期になると新たな商品・サービスの開発に伴って商品・サービス別の分化が進む。新しい商品・サービスのユニットに関しては、確固たる基盤をつくるために、できるかぎりトップ直結を進めることが望ましい。新生期には、従来の制度をゼロリセットし、そもそも顧客は何を望んでいるかから発想して新しい組織をつくる。これまで細分化してきた小ユニットを再度大ユニットに再編し、全体最適化の行動を促進する。同時に直間比率の見直しも必要となってくる。

「機能の分担」によって生じてくる「機能間の関係」は、草創期には強力なトップが全面的に関与するため、機能間の上下関係や対立はあまり問題にならないが、拡大期に入ると、まず現場重視の姿勢が必要になる。勢いに乗じて一気に市場を押さえる時期であり、営業や生産の第一線を重視し、現場幹部に権限を集中する手法が合理的だ。

そして多様期には、新規事業を担うミドルに権限を与える。将来の事業を育てるために、現在の収益部門の担当者に協力を要請し、当事者意識をもたせるのもトップの役割である。そして新生期を迎えると、旧来の個まで細分化してきた階層や権限は薄められ、トップに直結した新しい変革ミドルに期限付きで権限を集中する。課長や部長などの役職を廃止し、グループ制にするなどがこの例である。

「評価のユニット」は「何を単位に業績を測定するか」の問題。草創期には役割分担が未分化であり、集団の成果を軸に測定する。拡大期は業績は右肩上がりなので、個人に責任感が芽生える小さなユニットで業績評価し、報いる仕組みをつくるのが効果的だ。そして多様期には新規事業ごとに小ユニットをつくり、複数の事業を同時並行的に走らせて業績を測定する。新生期になると個別の事業単位でなく、会社を見渡して全体最適化を図る動きが重要になるため、大ユニットごとに評価する手法に切り替えていく必要がある。

**拡大期・多様期の目標は7~8割の社員が達成できる水準に**

「目標設定の水準」の段階ごとの調整も不可欠だ。たとえば拡大期や多様期には7~8割の社員が達成できる水準に目標を置く。それによって「目標は達成するのが当然」との価値観を植えつけられる。当初から達成が困難な目標を設定すると、「できなくて当然」の雰囲気が広まってしまふ。しかし新生期には新しい価値を生み出す人材を評価する別個の指標が必要で、この場合は2~3割だけが達成可能な水準にする。達成できなくても問題はなく、達成すれば大きな評価を得られる構造にしておく。

「評価のポイント・インセンティブ」もステージごとに対応は異なってくる。草創期には期待可能性や信頼度に応じて創業者が決めており、金銭や地位、名誉などは与えられないから、トップからの信頼「自体がインセンティブであり、尊敬できるトップと一緒にいること自体が報酬」といえる。しかし拡大期には、量的拡大・生産性向上の実績に加え、標準化・スピード化に向けたシステム・制度づくりなどの実績も評価の対象とする。ポスト・裁量と金銭の報酬がリンクするようになり、それ自体がインセンティブとなってくる。

多様期になると売上高至上から原価や経費などへの目配りが求められる。結果よりもプロセスの改善度を重視して評価する傾向が強まる。またインセンティブに関しては、従来のポスト一辺倒ではなく、事業の多角化に伴い希薄化する事業の社会的な重要性を再確認し意味性をもたせて機能させる。そして新生期になると、企業は成熟しポストで貢献に報いる発想はいっそう弱まり、顧客満足向上行動、新しい仕組みづくりへのチャレンジ度が評価のポイントとなる。市場価値をもった技術の獲得、成果に応じた報酬などをインセンティブの中心に据えるのが効果的になってくる。

成長ステージごとに大きく異なる組織ルールの問題点と解決の方向性を正しく認識し、適切な判断を下すことが経営者に求められる。

# 企業の成長ステージ別に見た コミュニケーションに関する経営者の悩みと解決の方向性



## ■「コミュニケーション」に関する悩みと解決の方向性

	草創期	拡大期	多様期	新生期
<b>「コミュニケーションのチャンネル」</b> コミュニケーションのチャンネル（経路）をどのように設計するか、またどのチャンネルを強化すべきか	スクランブル状態。1対1のコミュニケーションが可能であるため、問題は生じない。トップの分身的存在とは特に頻繁な情報共有を。	人員の拡大により、スクランブル状態では非効率さが顕著に。チャンネルを整備削減し、結節点であるトップと幹部の間を強化し、権限の委譲を図る。	新しい商品サービスの開発者および遂行部隊とトップとのチャンネルを強化。組織規模の拡大に伴って、結節点を担う人材の役割の重要性が増す。	拡大に伴って削減してきたチャンネルを多様化。部門を横断するチャンネルや開設変革部隊とトップ直結のチャンネルを開設。
<b>「コミュニケーションの機会・方法」</b> コミュニケーションの機会をどうするか、またその方法は専制的に行うか、参加的に行うか	状況に応じて会議を開く。重要事項をトップ自ら判断すればよい。	トップと結節点を担う幹部との間で定期的に情報・判断基準を共有。現場への権限委譲を進める。トップは指揮から委譲型へ。例外管理のみを行う。	トップは新しい商品サービスに関して強い関与。旧来の事業が基準の共有によってスムーズに運営されていることが条件。トップは目付役。	トップは、変革に向けた有望ミドルとの間で参加的なリーダーシップを発揮する。
<b>「コミュニケーションのメッセージ」</b> トップは何についてのコミュニケーションを増やし、従業員の関心をどこに向けるか	将来の夢やビジョン。既存システムへの反骨。自社の商品サービスの優位性。それに共感する顧客の獲得。	量的拡大とスピード。商品サービスの標準化、システム化。現場の自立状況について。	自社の多様化している商品やサービスを抽象化し、事業全体を貫く意味を語る。自社らしさ。競合との差異。	顧客について（われわれの顧客は誰か、どこにいるか、われわれは何を価値として提供するか）。顧客の変化、全体最適、事業間シナジーについて。
<b>「コミュニケーションのシンボル」</b> トップはどのような行動や成果を褒めるのか	自社の優位性を最も端的に表す商品開発や顧客獲得に関しての話題性のある成果。多少のオーバーランも対象。	量的拡大、標準化、効率向上に関するアイデアや実践。自立性の兆しにはすべて賞賛を。「スターづくり」も重要。	顧客層の拡大や競合との差別化に関するアイデアや実践。出る杭を賞賛。	改善改良レベルではなく、抜本的な新しい仕組みづくりの提案やチャレンジ行動。
<b>「モチベーション」</b> トップはどのような人材のモチベーションを重視すればよいのか	夢やビジョンへの共感者全員。	現場のモチベーション重視。属人的要素を仕組みにする人を重視。	現場のモチベーション重視。仕組みに改善改良を加える人（インブルーメンター）を重視。	現場のモチベーション重視。新しい仕組みを創造しようとする人（イノベーター）を重視。

### 多様期に必要な「事業の意味」の再確認

コミュニケーションに関する経営者の悩みと解決の方向性を、ここでは5つの視点から考えてみた。

- ① コミュニケーションのチャンネル（どのチャンネルを強化すべきか）
- ② コミュニケーションの機会・方法（従業員の参加的かトップの専制的か）
- ③ コミュニケーションのメッセージ（何についてコミュニケーションを増やし、現場の関心をどこに集中するか）
- ④ コミュニケーションのシンボル（どのような行動・成果を褒めるか）
- ⑤ モチベーション（どのような人材のモチベーションを重視するか）

まず「コミュニケーションのチャンネル」に関しては、草創期はトップと全社員との1対1のコミュニケーションが可能なので、必然的にスクランブル状態になる。拡大期になると社員も増えるので、スクランブル状態だと効率が悪くなる。そこで、結節点であるトップと幹部間を強化し権限委譲を進めていくことが重要となる。新商品・サービスが立ち上がる多様期では、トップは新商品・サービスを担当するユニットとのチャンネルを強化することが大事となる。組織が拡大・多様化している中で結節点を担う幹部の役割が重要性を増す。新生期には部門を横断するチャンネルや、変革部隊とトップ直結のチャンネルをつくる必要性が生じる。したがって、これまで削減してきたチャンネルは多様化する。

次に「コミュニケーションの機会・方法」についてだが、草創期ではトップとの話し合いが基本。少人数で状況に応じて徹底的に議論して創業者の意向を汲み取っていく。拡大期になるとトップの現場関与が減り、基準を明確化して権限委譲する方向に動く。経営者の役割は例外管理に特化する。さらに多様期に進むと新商品やサービスの開発や販促にトップが強力に関与するようになり、その部分については専制的に主導権を握る。新生期の企業では、トップがやる気のあるミドルクラスマネジャーの経営参画の場をリーダーシップを発揮し、組織の再構築を進めていく。

数量やサービスの拡大速度をいかに上げるかに移る。そして多様期に至ると事業の種類が増えてくるため、自分たちの事業の意味を再確認する必要がある。自社の商品やサービスを貫くキーワード探しを経営者が行うのがこの時期である。次に「現場の関心をどこに集中するか」については、草創期は自社の商品・サービスの確立が最優先の課題となる。それを核に顧客を獲得していく。続く拡大期のテーマは商品やサービスのスタンダード（標準）の実現である。現場のシステム化によって事業の効率を高めていく。そして多様期には現場の関心を新しい商品・サービスの開発と顧客の獲得に移していく。事業の幅を広げ、多角化するこ

### 新生期には

従来の枠組みを越えた  
チャレンジ行動への賞賛を

「コミュニケーションのシンボル」も成長段階で明確に変わる。草創期にはがむしゃらに前進することが肝心で、商品開発や顧客獲得に関する話題性のある成果や多少のオーバーランは称賛の対象となる。拡大期に達すると、量的拡大に加え、商品やサービスの標準化が重視される。ある社員の貢献をストーリー化し武勇伝

として語るなど、適切なスターづくりが組織の強さに結びつく。自立性の兆しを褒め称えることも重要。

多様期には従来の事業を基礎に、どのように工夫や応用を利かして新事業を展開するかが問われる。そのためのアイデア提案や実践を積極的に讃えることが必要。そして新生期では、従来の枠組みを超えた斬新な提案や新しい仕組みの創造といったチャレンジ行動をトップが意識的に称賛し、意欲を引き出していく。「どのような行動や成果を褒めるか」と同様に「どのような人材のモチベーションを重視するか」も大きなポイントだ。草創期には夢やビジョンに共感し、事業への参加者全員のモチベーションが大切で、そうでないと事業は立ち上がらない。しかし事業が拡大期に入れば、現場のモチベーションを重視する姿勢が必要だ。

まず積極的に行動し、市場での存在位置を確保することが先決問題だからである。多様期の企業は、量的拡大一本やりではもはや立ちいかない。既存事業の改良や工夫が求められ、インブルーメンター（改良者）に対する動機づけが重要になる。自社の事業内容と市場環境を熟知し、企画立案能力をもつ人材のモチベーションを高めていく。さらに新生期になると、インブルーブ（改良）よりも新たな創造が求められるようになり、イノベーター（革新者）のモチベーションを高めることが経営者の役割になる。

内部組織のコミュニケーションにおけるトップの役割は非常に大きい。成長ステージに合ったコミュニケーション手法の導入が決定的に重要だ。



# ベンチャー企業の制度やシステムの構築には 企業理念とコアコンピタンスの発想がカギ

マリア キャピタル 代表取締役  
比嘉 功氏

## 企業のスピードと 制度の整備は 両立が可能

草創期の企業の経営者たちに最近よく話すが、ベンチャー企業の武器はスピードだと思わぬです。たとえば車で道を走るとき、道交法にのっとって運転しますね。だから事故が防げる。いうならば大企業というのは道はガラガラでも赤信号なら必ず止まる。しかし草創期の企業は左右を見て大丈夫と判断すれば、赤信号でも走り抜けてしまふ。そのためスピードが速いんです。

でもこういう会社には銀行はお金を貸しません。事故を起こすにちがいないからです。そして8、9割方は予想どおりに事故を起こします。つまり倒産ですね。スピードが速いのは確かに有利ですが、それだけでは周囲は評価しないし、一回の事故ですべてが終わります。これはいくつもの草創期の企業を見ていると本当に真実だと感じます。



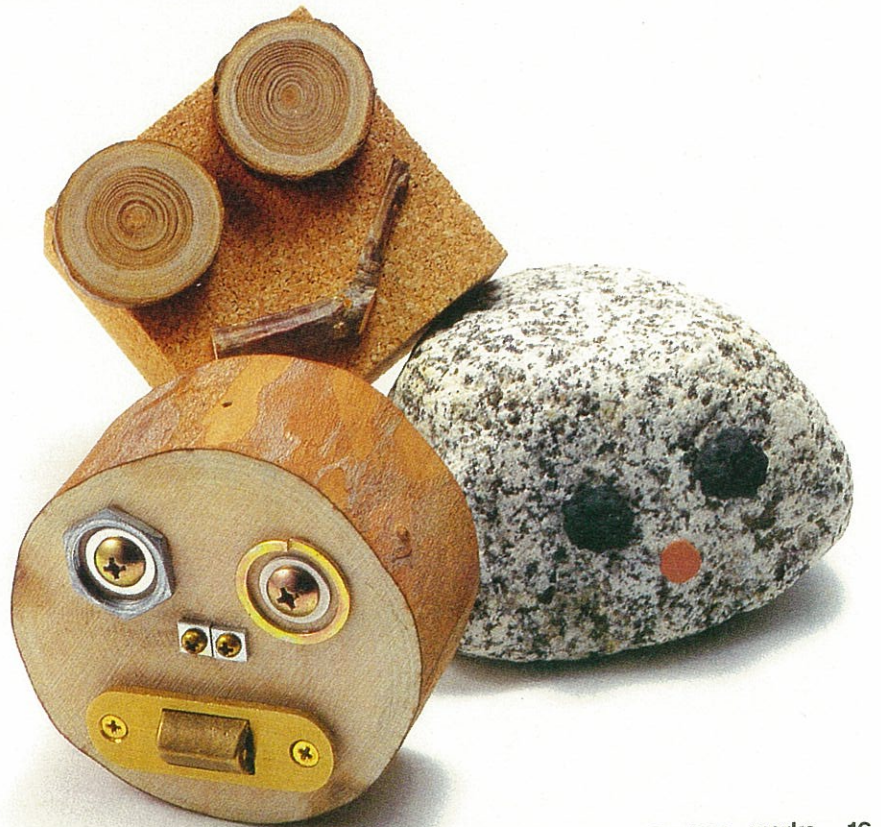
ひが・いさお  
1959年沖縄県生まれ。92年鹿児島大学医学部中退。大学進学塾「水鏡塾」の経営、ベンチャービジネス支援の会を主催した後、95年、未公開企業への投資会社マリアキャピタルを設立、代表取締役社長に就任。97年沖縄事務所開設

ではルールは守っていくけれども、スピードが落ちないようにするにはどうするか。それには最初からシステムを導入しておけばいい。最初にそれを組み立てておいて、それからスタート。ベンチャーは大企業と違ってゼロから事業目的や周囲の環境に合った仕組みを構築できるわけで、非常に有利なはずなんです。「そんなことができれば苦労はない」とか「スピードと制度の整備は両立できるのか」という疑問があるかもしれませんが、でも私はできると思う。過去に成功した人、いま成功しつつある人の事例をじっくり見てきて、明確に「できる」と確信しています。

## 組織の老化を遅らせる 企業理念の存在と コアコンピタンス

そのカギは何かという、実は簡単なことで、企業理念をキッチリもつこと。この会社は何のために存在しているのか、経営者や草創期のメンバーに共通する理想をハッキリしておくこと。これに尽きます。

これは企業の哲学なので、経営方針を変えても、世の中のパラダイムが変わつ



ても基本的には変わらない。するとそれに共鳴した人が集まってくる。そういう人たちはモチベーションが高く、会社の理念を継承して部門の幹部に育っていく人なんです。理念でメシが食えるか」という人がいるかもしれないが、これは非常に大事なことで、何かなんでもやらなければいけません。

自の能力)を重視する考え方です。不要なものもたず外に出す。そしてアライアンス(企業間の協力関係)やアウトソーシング(外部資源の活用)を考える。もちろん何でも外に出せという話ではなく、内部にも絶えず力もつておく。こうすることで各種の制度やシステムを整備しても、官僚主義に陥ったり、制度だけが先行する弊害を、ある程度避けることができます。少なくとも人ではない

ば贅肉を落とすとして成人病の発病を防ぎ、老化を遅らせる効果があります。ソニーやホンダがいつまでも若々しいのは、昔からそういう考え方を実践してきているからです。

ただどうしても時間とともに組織の老化は進みます。それは避けようがない。そうなったらたぶん、その部分についてはもう変革ではなくてクラッシュする。壊すしかないのだからと考えています。

## 売るのに精一杯で マニュアル整備の 余裕なし

歯科医療機関向けの電子カルテシステムでトップクラスのシェアをもつメディア(本社・東京都文京区)は、大手出版社で医学関連書籍の出版を担当していた現代表取締役の辻延氏が1982年に設立。当初は出版業を手がけたが、その後電子カルテシステムの将来性に着目、顧客ニーズをつかんだ独自のシステムで急速にシェアを伸ばしている。97年10月期売上高は20億円。社員は82人である。同社がカルテシステムを初めて世に出したのは89年。システム開発着手から完成までの約5年間は、「食うための本づく(辻氏)のかたわら、作った本を同氏の弟と仲間1人の3人で全国の歯科材料店やディーラーを売り歩いた。

システム発売後はほとんど売り上げが伸び始め、営業やサポート要員など社員が増えた。しかし社内には明文化されたノウハウの蓄積がなく、仕事のバラつきが大きい。辻氏は「献身的にやってくる数人の社員でもっていたのが実態で、とくにシステム導入後の操作指導などを行うインストラクターの力量の差が非常に大きく、あとでわかったが外勤社員の

8割は遊んでいた。仕事のマニュアル化・平均化の必要性を痛切に感じたが、売るのに精一杯で余裕がなかった」と話す。しかし事業が軌道に乗った91、92年にかけて辻氏はすべての社内制度を見直すことを決意。就業規則や各種マニュアルなどの整備に着手する。当時の社員は20人ほどだが、問題を山ほど吐き出しながら後手後手で繕いつつやってきた。しかしこのころ、突如として商品が売れ出し、もう限界だと思った(辻氏)。

## アナログと デジタルの 2本立て戦略

営業面でも大きな決断をした。それまでの営業は顧客の紹介が中心の直販のみだったが、一部で既存の販売店と取引を開始。現在も直販が主力ではあるが、販売ルートが多様化することで営業力の強化につなげた。

社内コミュニケーションの面でも、3年前から毎月1回の幹部社員ミーティングを定例化。組織的な対応の強化を目指す。同社は社員数50人程度の時点までは辻氏が現場と直接話すことで問題を解決してきたが、この定例ミーティングを社員との対話の場にするのが同氏の狙いだ。

## 顧客からの要望を共有財産化し 新製品のスペックにつくり込む

メディア 代表取締役  
辻 啓延氏



「意味がないと言われようが、ずっと続けていく。最近ようやく自分からものを言う社員が出てきた」と辻氏は語る。さらに辻氏が力を入れているのが顧客からの要望の整理だ。商品に対する顧客からの要望や苦情は膨大な量になる。同社は現在、新たな電子カルテシステムの開発に取り組んでいるが、顧客の要望を整理し、社内の共有財産として新製品につくり込んでいくのが目的だ。社員が自発的に製品のスペックを変えてくる。顧客の要望を商品に活かすんだという意思が表れてきた。まだまだ努力の余地はあるが、かなりいい製品ができそうだ」と辻氏の表情は明るい。

導入した。そこには顧客への説明内容、約束したこと、次回訪問への課題などをまとめて記載し、コピーを顧客と上司に渡す。顧客も含めた社内外のコンセンサスツールにするのが目的だ。外勤日報はやめて、お客様に渡した書類だけにした。それが訪問したことの意義であり、価値のすべてだから」と辻氏は言う。

こうした顧客とのフェース・ツー・フェースのコミュニケーションと並行して社内イントラネットを導入、コミュニケーションツールとして活用を始めてもいる。いわばアナログとデジタルの2本立て戦略である。高く飛ぶためには一度しゃがむことも必要だ。メディアという会社はいつた何だろう」と考え直す時期にきているのを感じる。そこをハッキリさせるころからもう一度会社づくりをやりたい。

## 拡大期の ベンチャー企業

同社は今年創立15周年を迎えた。それを機に「15周年でメディアは変わります」と書いた3枚複写の「訪問シート」を顧客とのコミュニケーションツールとして

### ●企業プロフィール メディア

設立/1982年 資本金/3億5500万円 売上/20億円(97年10月)  
従業員数/82名 事業内容/歯科医療機関向けコンピュータシステム「電子カルテシステム」の開発・販売。CAD/CAM技術を利用した歯冠修復物自動計測・切削システムの開発・販売

多摩大学 経営情報学部教授  
柳 孝一氏

# 成長ステージごとに創業者はマネジメントを変えられるか それがベンチャー企業の最大のリスク

## 自己変革できる とは限らない 創業経営者

企業の規模によって組織形態が違い、マネジメントも異なってくることは組織論や経営学の分野です。いわれられていることですが、ベンチャービジネスの経営論にもやはり成長ステージごとのアプローチが必要で、ほとんどゼロから出発した経営者が各ステージごとにマネジメントをいかに変革し、成長に伴うリスクを回避するかという問題です。

あたかも蝶が「卵→幼虫→サナギ→成虫(蝶)」と変態を繰り返すことで、同じ生命体でありながら質的に異なったステージを経ていくように、ベンチャー企業もスタートアップから急成長期、経営基盤確立期と次々に変化していきます。つまり量的拡大が質的な変化を呼び、そこに変革スピードの速さが加わって大きなリスクを生じるわけです。

企業がスタートアップから急成長期に移行する過程では、起業家にはビジネスへの思い入れや実行力、決断力、リーダーシップが非常に重要です。しかし急成長期になると、もっと広い意味での使命感が求められるし、経営基盤確立期に

は脱個人的な経営が不可欠です。

起業家はその段階で往々にして自己否定的変革を強いられる。たとえばマネジメントの不在・軽視はスタートアップ期にはある意味の強みでもあったのですが、急成長期以降にはそれが弱点になる。内部組織の変革がどうしても必要です。

ベンチャー企業では通常、こうした変革は創業者ひとりの自己変革能力に頼るしかありません。しかし人間の意識は経験や実績によって規定されるものであり、ここまで大きな成果を出してきた起業家が自己変革できるとは限りません。偏狭な経験主義に溺れ、一段上のステージに上れないケースも多々あります。

成長していく企業はいずれも固有の経



やなぎ こういち  
1941年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、野村総合研究所に第一期生として入所。89年多摩大学経営情報学部教授に就任。主な著書に「ベンチャー・マネジメントの聖書」(編著、日本経済新聞社)、「起業力をつける」(日本経済新聞社)などがある。

経営者を「駅伝式」にリレーしてしまうことも考えられます。まさに駅伝のように、経営者も上りに強いとか、下りに強いといった能力差があるのが自然だからです。

その前提には創業者の企業観、とりわけ所有と経営の分離に関する価値観の変化が不可欠です。最近の高度歴のベンチャー経営者には孫子の代まで企業を所有しようという願望は少ない。一定の目標

4年前に大阪で創業、現在14店舗出するすべて客が列をなし、今年7月には関東にも出店。無国籍創作料理「ちゃん」と。などを展開する「ちゃん」(本社・大阪府中央区)はいま絶好調。94年8月期に8000万円だった売上高は97年同期には14億円、来期は30億円を見込む。2000年には店頭公開を目指す。

同社の特徴は、「この料理でお客を喜ばせたい」「世の中に力を認めさせたい」という強烈な意思をもつ若い料理人たちが代表取締役社長の岡田賢一郎氏というカリスマを核に集まった「アーティスト集団」であることだ。その根底には徹底したプロの料理人のプライドと、任侠の香りにも似た結束の強さがある。

政治家や経済人が悪いことをしたり、大人がぜんぜんカッコよくない。世の中があまりに魅力がない。だったら逆をいこう。反社会集団でいよう。もちろん左翼や過激派になるのではなく、自分たちは真つ向からホンモノで勝負してやろう。それが「ちゃん」の始まりだった。ホンモノとは何?

たとえば、おいしい料理の基本は塩加減にある。簡単に聞かせるかもしれないが、1日8時間、開店から閉店までお客がグワッと押し寄せて、メシを食う時間もないなか、1年365日、連日200品も料理を作りつづける。それでも決して塩をいじ減に入れない者が勝ち残り



## これまでは「やりたいこと」をやってきた いまは「やらねばいけないこと」をやりはじめた

ちゃんとフードサービス 代表取締役社長  
岡田賢一郎氏

### 経営者 インタビュー

そんな連中だけが僕の周りにいる。それがプロ?

プロ中のプロと言っほしい。勝負に賭けた人間の集まりだ。会社を経営したい」という人が集まった会社ではない。だから「お客様は神様」などと思つたこともない。わけのわからない客に来てもらつたら迷惑だ。いい食材を入れてくれる人は神様だが、お客に合わせて「何が好きですか?」などと言っほいたら、いい料理など絶対にできない。

なぜ店舗を増やすのか?  
勝ちたかった。世の中に、自分だけにも負けたくないと思っほいたので、独学で作った料理をコンテストに出してみたら95年10月に日経レストランメニューグランプリを取つた。会社を大きくして

営資源が連続しつつ蓄積することで自己発展を遂げていくのですが、その反面、マネジメントに関しては成長のステージごとに異質なものが要求されます。これを私は「資源と変革のパラドックス」と呼んでいますが、創業者がこのパラドックスを克服できるか。ステージごとに自分のマネジメントを変えられるか。それが草創期から急成長期にかけての企業の最大のリスクといつていいでしょう。

## 各ステージに合った 経営者を 「駅伝式」につなぐ

ではなぜ成功する経営者は、あえて自己否定をしてまでステージごとの異質なマネジメントが可能なのでしょう。そのカギは創業者と、それを取り巻く集団の成功欲求やロマン実現欲求の強さです。

金銭への欲求は当然ありますが、金儲けだけを目的に金持ちになつた人はいないとの説に私も同感です。事業の成功欲求の結果として金銭的報酬があり、それとロマン実現欲求が結びついて初めて強い変革のエネルギーが生まれます。

こうした成長ステージごとのマネジメントの変化はもともと定量化のむずかしいもので、加えて個々の企業で経営要素のウエイトは異なります。しかしベンチャー企業の各ステージごとに異なるマネジメントが必要であることを起業家が先験的に学習し、それをふまえて行動すれば、経営の困難性はかなり減少するはず。最近では日本でも創業時からゴールやビジョンをある程度明確にし、そのためのビジネスプランを立てて行動するベンチャー企業が増えています。こうしたタイプの企業ではスタートアップから急成長期、経営基盤確立期のそれぞれに合った



を達成したら、より適した経営者に任せるといふ価値観の人も出てきています。企業の変革の最大のネックであった創業者の自己否定の問題が、こうした方法で解決される可能性が出てきています。

仲間を潤してやりたい。だって「ボルシエはいいぞ、お前も買えや」と言っほても「だつたら給料くれ」という話になる。「よし、給料取れるようにしてやる。オレはこれだけ借金するから、お前、命賭ける気あるか?」そういう契約合いでここまでやつてきた。

社内の制度はどうなつていく?  
1000のうちの999社まで社訓とか目標があつたりする。ウチは「みな幸せにならないかん。友達にならないかん」という「ちゃん」とイスマム、以外は何もない。自分たちの借金で人生賭けてやつてるんだから、世の中に合わせる必要ないじゃないか。そんなことより、「こいつ魅力ある人間やな」と思える仲間が一人でも多くいたほうがおもしろいし、最終的には僕をボスと思っほってくれるんだつたら会社は自然とまとまってくる。

会社が大きくなると、それなりの組織が必要なのは?  
これまでは「やりたいこと」をやつてきた。いまは「やらねばいけないこと」をやつていく。情報化投資だつて何千万円の単位になる。世間は「ちゃんと」イコール岡田と見てるが、すでに内部は宗教になる。200人を超えたら支えきれん」と思い、外部の専門家の力も借りて手を打つてきた。創業期に社長のカリスマが必要なのは当然だが、いまの副社長以下の仲間は僕のコピーではまつたかない。彼らのやり方を見て僕自身も

もしろがったり感動したりしている。完全に仕事を任せている?

この8月から僕は会議にいっさい出ていない。今年10月の2店舗同時オープンするときも、物件の契約や銀行との交渉、メニューづくりに一切タッチしなかつた。僕は言ったことは必ず実行する。2軒で2億5000万円の借入金で、失敗したら飛んでしまふが、「こいつらと本気で連れになりたなら、賭けなあかん」と決断した。先日、開業のレセプションに呼ばれて「楽しかった」と初めて言つた。会社はそういう段階にきている。

将来の構想は?  
仮定の話だが、もし僕が大事にしていくものと会社を大きくすることが相反するときにきたら、僕が会社を辞めればいい。本気でそう思っほっている。何百年も続く企業なんてないんだし、規模に応じた人が船頭を取ればいい。じゃなかつたら株式公開などしない。

●企業プロフィール  
ちゃんとフードサービス  
設立/1993年 資本金/4800万円  
売上/14億円(97年8月) 従業員数  
/350名 事業内容/無国籍創作  
料理店の経営

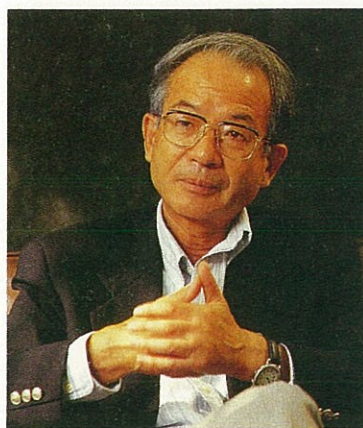


# 組織は発展段階に応じて 知を創造する多層な「場」をもたなければならぬ

北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科長  
一橋大学イノベーション研究センター 教授  
野中郁次郎氏

## 思いを言葉に 言葉を形に 形を自己スキルに

のなか・いくじろう  
1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。富士電機製造勤務の後、カリフォルニア大学バークレー経営大学院でPh.D.を取得。現在、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科長、一橋大学イノベーション研究所教授。主な著書に「知識創造企業」(共著、東洋経済新報社)、「俊敏な知識創造経営」(ダイヤモンド社)など。



知的社会の競争は知識マネジメントの質と効率、つまり知の生産性で決まっています。知とはストック状態で自分のスキルになっていく、本当に使える情報です。スキルは「わかっていく」と「できる」ことが一体となった状態ですから、知っていてもできないことは、ここでいう知ではありません。さらに知には2種類あって、ひとつは「形式知」で、言葉やドキュメントで表現可能な理性的、分析的な知です。もうひとつは「暗黙知」で、人間の体に蓄積された知、つまり全身や五感で獲得する知です。これは情緒的な知ですから言葉では表現できません。

両者に優劣はなく、形式知と暗黙知のスパイラルを生み出すことが知の創造です。さて、知に2つのタイプがあるとする、その組み合わせで4つの知のつくり方が生まれます(下図)。

第1は暗黙知から暗黙知をつくる「共同化」(ソーシャルイゼーション)。社員や顧客との共通体験を通じて知識・情報を獲得するプロセスです。第2は暗黙知から形式知をつくる「表出化」(エクスターナライゼーション)。自分のアイデアやイメージを対話などを通じて言語やコンセプトといった形式知に置き換えていきます。第3は形式知から形式知をつくる「連結化」(コンビネーション)。公表されたデータや会議などの場で得られた形式知を統合して新たな形式知にするプロセスになります。第4は形式知を暗黙知にしてスキル化する「内面化」(インターナライゼーション)。行動や実践によってスキルを自分に体得させるプロセスです。

組織とはこの回転運動によって知を創造する場であり、組織は個人の知の創造を支援し、個人は組織を利用して自分の思いを遂げていきます。「思いを言葉に、言葉を形に、形を自己のスキルに」というスパイラルが機能し、知の創造によって自己実現が達成されるわけです。

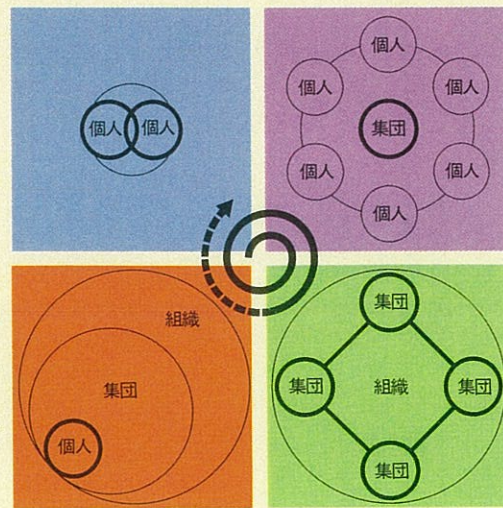
### 知識創造スパイラル

#### 共同化 Socialization

- (1) 社外の歩みまわりによる暗黙知の獲得  
サプライヤーや顧客との共同体験(直接経験)を通じて、身体で知識・情報を獲得するプロセス
- (2) 社内の歩みまわりによる暗黙知の獲得  
販売や製造の現場、社内各部門に出向いて共同体験を通じて知識・情報を獲得するプロセス
- (3) 暗黙知の蓄積  
獲得した知識・情報を自己の内部に蓄積しながらためておくプロセス
- (4) 暗黙知の伝播・移転  
言葉によって自分のアイデアやイメージを、社内外の人に直接移転するプロセス

#### 内面化 Internalization

- (10) 行動・実践を通じた形式知の体化  
戦略・戦術・革新・改善についての概念や手法を具現化するためにOJT的に個人に体得させるプロセス
- (11) シミュレーションや実験による形式知の体化  
仮想的な状態の中で、新しい概念や手法を実験的に疑似体験・学習するプロセス



- 表出化 Externalization**
- (5) 自己の暗黙知の表出  
言葉になっていない自分のアイデアやイメージを、演繹的・帰納的分析、あるいは発想的方法(メタファーやアナロジー)や対話を通じて言語・概念・図像・形態にするプロセス
  - (6) 暗黙知から形式知への置換・翻訳  
顧客や専門家などの暗黙知を触発し、理解しやすい形に「翻訳」するプロセス
- 連結化 Combination**
- (7) 新しい形式知の獲得と統合  
形式知化された知識、あるいは公表データ等を内外から収集して結びつけるプロセス
  - (8) 形式知の伝播・普及  
プレゼンテーションや会議などの、形式知を形式知のまま伝播・普及するプロセス
  - (9) 形式知の編集  
形式知を利用可能な特定の形式(ドキュメントなど)に編集・加工するプロセス

組織は大きくなります。大切なのは組織の成長に応じて「場」を変えることです。たとえば「共感の場」では創業時からのメンバーがマネジメントを行います。

「対話の場」の段階では組織が分権化され、プロジェクトマネジャーやリーダーが社員と対話しつつ、きつちりした概念をつくり出します。

このように組織は、知を創造する多層な「場」を発展段階に応じてもたなければなりません。これらの「場」がスムーズに動くように、組織は場と場のインタラクションを支援することが必要です。

そして3番目は組織をオープンにし、社外の知を取り込むこと。形式知は新聞からも把握できますが、重要なものは市場に眠っている暗黙知です。それを持続的に社内に取り込むシステムがあるか。

この段階で官僚制をきちんとやらないからです。そのため新しい形式知の獲得と統合が進まず、コスト競争で負けてしまふ。ITを駆使してドキュメンテーション(文書化)やファイリング(分類・整理)を徹底するには、官僚制にまざるものはありません。

## 組織が硬直した 大企業病には なりたくない

「この2年ほど本格的な社内分社に取り組んでいる。中途半端ではだれも責任をもたないから、完全な独立法人にして資金繰りも全部任せる。そういう自立した企業のグループで成長していく以外、活力を維持する方法はない。新しいタイプの中古本販売で急成長を続けるブックオフコーポレーション(本部・神奈川県相模原市)代表取締役社長・坂本孝氏は今後の構想をこのように語る。

ば書籍は定価の約10%で購入し、定価の50%程度で販売する。陳列後3カ月以内に売れば価格は妥当と判断し、売れなれば100円で処分する」というきわめてシンプルな手法を導入。それがスビーディング店舗展開を可能にした。

## 一段上のステージを見越した分社化戦略 若手社員にすべてを任せ、起業家を育てる

ブックオフコーポレーション 代表取締役社長 坂本 孝氏



んな事業に挑戦してもいい。もちろん利益の処分は自由だ。現在、分社長は2人で、各人が数店舗を切り盛りしている。坂本氏は「将来は本部がベンチャーキャピタル的な存在となり全権限を渡す。そうでない」と規程をつくれ」とか「制度を設ける」という減点法の発想に陥る。

坂本氏は「企業とはトップの言うことを何時間でも末端まで浸透させ、行動を起こせるかという時間の勝負だ。当社の組織には課はあっても部はない。3段階でスッカリしている。コミュニケーションで苦勞した覚えはあまりない。

同社の店舗の特徴はだれにも簡単にマスターでき、人材養成に時間をかけないオペレーションの仕組みにある。たとえば

坂本氏の構想はこうだ。若手の社員を分社長に任命し、数店舗の運営を完全に任せる。FCオーナーと同様に資金調達から立地調査、人材採用までのすべてを経験させ文字通りの経営者に育てる。そして2年間の期限付きで自由に事業計画を立てさせる。当初は中古本ビジネスを手がけるものの、それが軌道に乗ればど

### 多様期のベンチャー企業

普通の会社になつてしまふ」と話す。分社化を進める背景には「創業当時から苦勞してきた社員に厚く報いたい」との坂本氏の思いもある。事業規模の拡大につれ、このところ創業当時からの間で摩擦が表面化するケースも出てきた。坂本氏は「創業当時から社員は大きな組織

●企業プロフィール  
ブックオフコーポレーション  
設立/1991年 資本金/3億3725万円 売上/68億円(97年6月) 社員数/132名 事業内容/本、CD、ビデオ、ゲームソフト等の情報メディアソフトの総合サイクル事業。加盟店の経営指導

# 経営者の現在の施策が 企業の将来を決める

リクルート組織人事コンサルティング室 小笹芳央

企業が抱える根本課題は「外部環境への適応」と「内部組織の統合」である。企業は営利集団であり、外部環境つまり市場における激しい競争に勝ちつづけることを第一義に考えなければならぬ。しかし、その一方で企業の営利を支えているのは、まぎれもなくそこで働く一人一人の日常の行動なのである。つまり、外部環境への適応という課題と、働く者からいかにして貢献活動を引き出すかという内部組織統合の課題を等価に捉えなければ、企業の永続的発展はありえない。

今回の特集では、企業が直面するこれら2つの根本課題を成長ステージごとに一般化し、そしてその課題を達成しようとするなかで多くの経営者が判断に迷う事柄を企業組織の構成要素である「ヒューマンリソース（人的資源）」「組織ルール」「コミュニケーション」の3つに分けて、解決の方向性を示した。

## コミュニケーションを マネジメントすることにより 有効な組織変革が実現

第1の構成要素である「ヒューマンリソース」は、企業にとって物的、金的資源よりも先行する最も大切な資源である。どのような人材を外部調達するか、あるいはどのように内部育成するか、はそのステージにおいても経営者の最も大きな関心事である。

しかも他の資源と違って、知識、感情、意思をもち、状況によってその資源価値が大きく変化するという特性をもつ。

第2の構成要素である「組織ルール」には、制度化されたものに加えて、社員間で受容されている暗黙のルールも含まれる。

いずれも組織活動の複雑性を縮減し、個々の社員から有効な活動を引き出すという特性をもつ一方で、一定の限度を超

えればかえって複雑性を増加させ、組織活動の妨げになるという逆機能をも併せもつ。

また、組織ルールこそが、企業環境と個人のモチベーションを矛盾なくつなぎ合わせる媒介であり、ルール次第で、社員の資源価値が大きく変化すると、言い切っても過言ではない。

第3の構成要素である「コミュニケーション

ション」は、2人以上の人間が共に活動する場面においては不可欠な要素であると同時に、見方を変えれば企業活動を進めるうえで膨大なコストでもある。

どのようなチャネル設計を行い、何についてのコミュニケーションを促進していくのか、どの程度コミュニケーションコストを容認するのか、これらの判断は組織活動に大きな影響を与える。

コミュニケーションは、社員の関心の方向を規定したり、組織ルールを強化あるいは、変容させたりする根元である。コミュニケーションをマネジメントの対象に加えることで、組織変革を有効に実現することが可能になるのである。

## 成長のカギを握る 「過去の慣性」からの脱却

言うまでもなく、草創期から拡大期、そして多様期、新生期へと新しいステージの扉を開くごとに、企業組織が抱える課題やその解決方法は違ってくる。

「ヒューマンリソース」「組織ルール」「コミュニケーション」のいずれの構成要素に関しても、これが普遍的に正解だといえる施策は存在しない。

その企業が抱えている外部環境適応上の課題と内部統合上の課題の解決に有効かどうかは唯一の判断基準である。しかも、選択した有効な施策も耐用年

数は限られており、経営者はつねに環境の変化に合わせて適切な施策を打ちつづけるなければならない。

そして、そのプロセスで経営者が戦わなければならない最大の強敵が「慣性」である。組織には必ず「過去の慣性」が強く働く。環境に適応しすぎた組織であればあるほど、環境が変わったときに変容を遂げにくい。

環境への過剰適応は、その環境からの収穫物も大きい一方で、新しい環境への適応コストを膨大化させる。

大ヒット商品で伸びつづけた企業ほど、その成功の呪縛から逃れることができず、次のヒット商品を世に送り出すことなく

衰退していくという例が多いのも、環境への過剰適応に原因がある。変化しつづける環境と組織内を支配している過去の慣性——このズレをできるだけ早く、そして小さくすることができるとどうかが組織の成長と衰退の分岐点となる。

未来は現在のなかにすでに存在している。経営者が現在どのような施策を行っているかで、その企業が将来どうなっているかが決まる。

コンサルタントとして多くの経営者の決断シーンに立ち会ってきた者として、今回の特集が少しでも組織問題の葛藤に決着をつける手助けになればこのうえない幸いである。

### ■各成長ステージにおけるチェックポイント

あなたの代役を務められる参謀役がいますか	
全員がそれぞれの立場で顧客獲得のための工夫をしていますか	
自社のドメイン、夢やビジョンを明確に共有していますか	
全員が自社の商品サービスのオリジナリティを語れますか	
お互いが意見の対立を恐れず自由にものを言っていますか	
お互いに臨機応変に助け合っていますか	
詳細な規則づくりが先行していませんか	
トップを中心とした強い信頼関係が構築されていますか	
形式にとらわれず朝令暮改で物事を前に進めていますか	
トップや突出したプレーヤーのノウハウを共有する努力をしていますか	

#### 草創期

拡大していく現場に対して、あなたの判断基準を伝えていますか	
現場の監督者に思い切って権限委譲をしていますか	
あなたのところに報告・連絡・相談がスピーディに上がってきますか	
役割分担が明確に行われていますか	
複雑すぎる業績管理制度を導入していませんか	
新規採用者への初期教育は標準化、統一されていますか	
拠点ごとの業務スキルは底上げされていますか	
夢やビジョンを個人への還元と接続して語っていますか	
顧客優先の姿勢が徹底されていますか	
暗黙知が形式化され、標準的なサービス提供が可能な状態ですか	

#### 拡大期

新しい商品サービスに対して強く関与していますか	
「われわれの事業は何か」について意味づけ、共有されていますか	
競合との差別化が明確で、皆に共有されていますか	
部門ごとにセクショナリズムが横行していませんか	
多様化する従業員に対応できる人事制度を導入していますか	
新しい商品サービスに対して全員が当事者意識をもっていますか	
顧客の声を反映して、商品サービスの改善改良に努めていますか	
業績管理ユニットの長は経営管理者意識を身につけていますか	
あなたの許容範囲を超えた文化が醸成されている拠点はありますか	
新規採用時に自社の「らしさ」を語り、共感を得ていますか	

#### 多様期

旧来の仕組みを変革するアイデアが活発に上がってきますか	
「顧客は誰か」「何を価値として提供するか」に答えられますか	
顧客の真の要望を捉えて、それへの対応を行っていますか	
業績管理のユニットを広げて、全体最適行動を促進していますか	
部門間や拠点間で協力しあい、互いにシナジーを出し動きがありますか	
部門や拠点をまたがる人材シャッフルを行っていますか	
過度な規律やマニュアルで官僚主義に陥っていませんか	
業績管理の測定期間を長めに変更していますか	
過去の功労者で現在の脱落者の処遇を決めていますか	
人材の採用基準を変更し、人事と共有していますか	

#### 新生期



おさき・よしひさ  
93年創設以来、ヒューマンリソース、組織ルール、コミュニケーションの3つの観点から独自の技術を提供し、約240社のコンサルティングを実施しているリクルート組織人事コンサルティング室のエグゼクティブマネジャー。主な著書に「自己発見の瞬間」(日本能率協会マネジメントセンター)など。



# 進む インターネット環境は 企業と学生の関係を どう変えるのか？

94年末頃より、インターネットでの人材募集を開始する企業が出現し始める。いくつかの企業がそれに続き、先駆けとして注目を浴びた。しかし当時、インターネットを利用できる学生はまだわずかであり、それだけで就職にかなり有利に働くと思われていた。それから、3年。いまやインターネットによる採用活動はブームではなく、多くの学生と企業にとり、当たり前のこととして定着しつつある。急激に普及した、この新しいコミュニケーションツールは、企業と学生の関係に何をもたらすのだろうか。

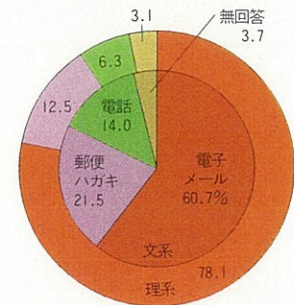


学生有志が集まってつくったjobwebのメンバーたち。メンバーリストの会員はすでに3000人を突破。彼らの間では、かつてアンダーグラウンドだった情報が1日で共有される。

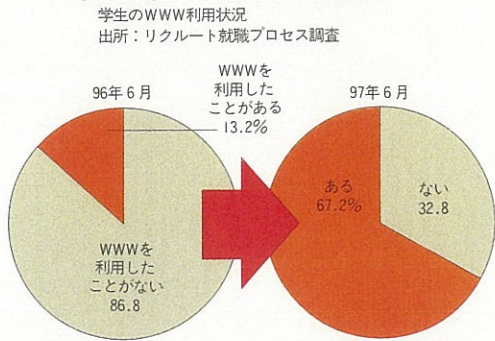
使えたと  
使えないと不利な時代へ

インターネットが初めて採用ツールとして注目されたのは94年。翌95年には、早くも自社サーバーを立ち上げる企業が続き、就職情報サイトが設置されはじめた。インターネットならではのインターネットタイプなホームページも出はじめ、学生の一部が、口コミの裏情報を得

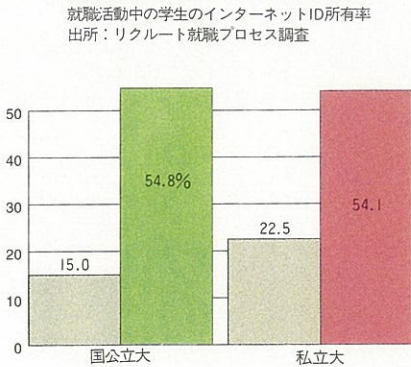
### ③企業への連絡方法として最も使いやすいのは？



### ②利用経験率は1年で5倍に



### ①ID所有率は昨年の約3倍



学生のインターネット利用は完全に「やはり」から「手段」になっていた

インターネット利用の急激な普及ぶりにはデータが裏付けている。リクルート就職プロセス調査によると、インターネットを利用したことがある学生は、すでに67.2%。さらにID所有率は、98年3月卒の国公立大で54.8%、伸びの大きい早稲田・慶応で61.8%まで達している。学生全員にIDを発行する大学も急増、さらなる増加が見込まれる。端末を設置した大学の就職課も、全国で5割を超え（96年8月時点リクルート就職プロセス調査）、ネットを使った情報収集がますます推奨されていくのは間違いない。企業ホームページの登録数も4520社（日本経済新聞の日本企業URLディレクトリーによる）に上り、「人材募集」を目的とした利用は劇的に伸びている。

こうした状況は、今年の就職活動にそのまま反映されている。大手生保関連のコンピュータ会社のSEに内定の法学部のI君は、ハガキでの資料請求は、ハガキでしか受け付けない4、5社のみだった。「それ以外は電子メールで100社以上に資料請求しました。企業情報も、ネットなら学校間格差の不等感がなく、だれでも請求できる公平さを感じました」。また企業からの情報提示だけで満足しない学生同士での積極的な情報交換も深まっている。たとえば学生有志が集まって作ったjobwebのメンバーリス

トの会員はすでに3000人を突破。前日の筆記試験の内容から、自己PR文の直し読みチェック、時には個別企業のバックニュースまで、何でもありで情報交換している。

薬学部卒業後、未経験の既卒者として教育関連出版企業に内定したOさんもjobwebを利用した。「大学院進学予定から、マスコミへ進路変更したので、情報がまったくありませんでした。ネットで企業からの情報はもちろん、学生間での情報の収集に励みました。アドレス、本名も明記するメールアドレスは8割は信用できる情報として、無記名のフォーラム情報は可能性程度に受け止めていました」

あらゆる情報ソースを活用し、広い視野での比較検討が始まった

大学院で機械を専攻、国際特許申請代行業務企業に内定したM君は、企業情報を、ネットで集めている。

「ホームページにアクセスし、業務内容の詳細を知りました。またほかに興味ある企業のサイトにもアクセスし、新卒情報だけでなく、会社情報や中途採用情報も見比べて比較検討しました」

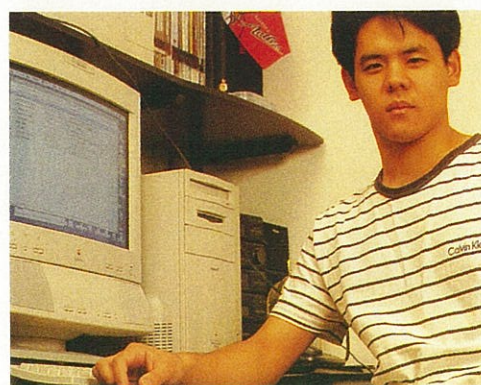
渡辺剣人さんは、セガの開発プロデューサーに内定している。「友人やネットワークができるかも、という期待でjobwebに参加したんです。1浪1留文学部というひと昔前の就職ハンディキャップの人脈づくりと、

安心材料にはなったと思う。自分にDMは来なくても、ネット上で見たたり聞いたりで、自分の志向や会社の姿勢が確認できた。たとえばある人気企業は、インターネット上でしか受け付けをしていないし、課題をまず3つ送らなきゃいけない。それを厳しすぎるという人もいるけれど、僕は企業のはっきりとした姿勢が出ていていいと思う。とはいえ、ネットはあくまで入り口。セガも実際の面接で上司になる人が職場を見せてくれたり、自分を個人として見て、一緒に仕事してゆく仲間として求めてくれている感じがよかったです。実は内定が決まっただけからホームページをじっくり見たけれど、個を大切にしている姿勢がよく出ていると思う」

「接続コストがもう少し安くなるというんですが、広い範囲の情報を早くとれるのはインターネットならでは。興味ある企業のホームページは片っ端からあたりました。企業を受ける前には、ホームページを必ず確認して新しいニュースがないかチェックしていました。それと自分の趣味を通じたメンバーリストを通して、企業の人の声を聞いたのは役立ちました。ある人は自宅まで招待してアドレスをくれました。就職課で紹介されたまったく知らない先輩を訪問する「OB訪問」という形式より、加工されない本当の情報がいろいろ聞けたように思います。企業研究の段階では、多くを比較検討して質問でき、記録も残せるネットが便利です。いまの4年生には、インターネットを使いこなせず手段として利用できていない人も多いけれど、2年生などを見ていると、すでに完全にツールとして使いこなしているように見えますね」



渡辺剣人さん 慶應義塾大学 文学部



西山隆司さん 立教大学 経済学部

# 本音で対話できる 共有の言葉を持ったときに マッチングの精度が高まる

## ジャストインタイムで 新卒・中途採用の垣根が なくなる日も近い？

誰もが、いつでも、自由にアクセスできるインターネット。就職協会で活動時期や告知できる内容が縛られていたこれまででは、見た目の盛況振りとは裏腹に、本当にその特性を活かしきれていないと言えないように思える。そういう意味で、就職協定廃止が定着する今年が、第二のインターネット採用元年といえるだろう。協定廃止で、学生は資料請求という間接行為の必要がなくなった。いつでも堂々と企業研究し、志望する企業に応募することが可能になったのだ。インターネットは、この自由なコミュニケーションを促進する最適なツールなのである。ホームページの企業情報により学生がエントリし、企業は追加でその個別の志向や特徴に合わせて具体的な情報を発信する。学生はこれにより自分とのマッチングを確認し、企業は選考パワーに合わせ学校名や性別で絞り込むのではなく、ネット上の情報交換でターゲット全員を面接プロセスで絞り込むことができる。これによって、ジャストインタイムの就

## 「何でも」得られる環境で 本当に必要な情報に導く 検索機能が必要に

オープン機能のインターネットは、比較検討の材料としての情報をいくらでもとれるだけに、どういう基準を持って、その情報を選び、取り込んでいくかが重要になってくる。

企業と学生から最も利用されてきた就職情報サイト「Recruit Navi」の企画グループ マネージャー、上野典行は、その点について

「検索性という点で考えると、複合検索ができる、スピードが速いということが、デジタルメディアの特性です。そこで、そのキーワードや項目をどうするのかという情報が絞り込むうえで大事になってきます。まず学生側からの絞り込みのための検索機能ですが、企業規模や給与、待遇というイメージしやすく単純

に検索しやすい要素だけではなく、興味や志向能力を優先した検索機能を重視してきました。例えば、プラットフォームの輸出入というデッカイものを動かす事業で

に検索しやすい要素だけではなく、興味や志向能力を優先した検索機能を重視してきました。例えば、プラットフォームの輸出入というデッカイものを動かす事業で



インターネット企画グループ  
マネージャー  
上野典行

# RECRUIT NAVI INTERNET

## マッチング 機能その1 仕事・興味など 学生の志向項目での 企業検索を可能に

社名や業種などでしか企業検索ができていないこれまでの検索の限界を超えて、「やりたい」興味がある「仕事」に近づいたための企業検索を実現する検索機能。興味のある事柄を選択すると、通常の発想では浮かび上がらない業界の企業やこれまでのメイン事業からは予想できない企業とのマッチングを生み出す。

RECRUIT NAVI  
リクルートナビ  
MULTI INDEX

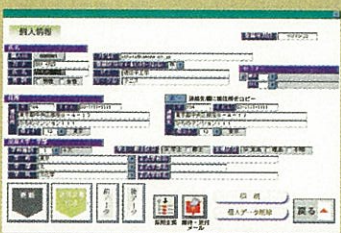
企業検索  
MULTI INDEX

検索条件  
検索結果

検索結果

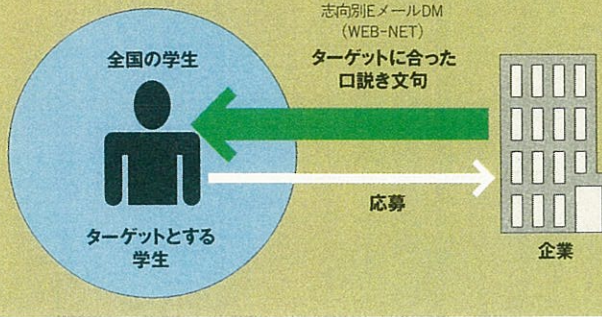
## マッチング 機能その2 学生からの反応メールを タイプ別に分類する

「Eメールエントリーシステム」は「リクルートナビ」から企業にアクセスした学生のメールを検索項目ごとにソートをかけて分類できる仕組み。これまでの学校・学部だけではなく、アンケートの回答の内容から学生を分類することができる。ここで、志向やタイプを検証できる質問を用意し、それぞれにマッチしたアプローチを可能にすることができる。



## マッチング 機能その3 求めるターゲットにだけタイムリーな情報を発信できる

「リクルートナビ」を利用する会員学生の興味・志向・能力などを登録し、その登録内容から学生を分類する。求める人物に近い学生を抽出して、情報をタイムリーにWEB上のDMとして送る仕組み。分類は興味・志向・能力・経験という項目で分けられ、学生が就職活動中に自己分析が進んだり、志向の変化に気づいたときは、その都度、変化を反映させている。そのためタイムリーなターゲット設定が可能になる。



## JTの採用ホームページ

「ラブ・レター」と名づけられたJTから応募者に対するメッセージが送られている。「個性」や「いい意味での非常識」を本気で求めるメッセージは、他のメディアにはない深層に訴えるインパクトを与え、学生から日々感動のコメントが寄せられる。  
[http://www.jtnet.ad.jp/WWW/JT/JTI/recruit/Letter/DL\\_Page/download.html](http://www.jtnet.ad.jp/WWW/JT/JTI/recruit/Letter/DL_Page/download.html)

だけをセグメントすることが可能になるのだ。「しかし、そのためには、企業側がまず採用ターゲットについて、学校名や学部といった属性ではない、これまで言語化していなかった、あるいはできなかった選考要件を明確にしていなければなりません。求める人物像とは何なのか。自分の会社で活躍できる社員はどんな学生なのか。学生時代どんなことをやってきたのか。たとえば営業センス、コミュニケーション能力といったも商品や事業規模の異なるA社とB社では違うはずですが、もちろん、意欲、潜在能力、相性は会ってみたいとわからないから、完全にインターネットが面接にとって変わることはないが、すべての学生には会えない中でどう機能させてゆくか。ただ現時点で、企業側の求める人物像の言語化には、学生側の就業経験がないということがひとつの障害になっていきますから、インターンシップなど産学共同で考えていかなければならない問題もあると思います」

## 深層に迫るメッセージが 多様な人材を呼んだ

では、各企業は実際インターネット採用でどのよう、学生との接点をつくり、自社にマッチした人材の採用に結び付けているのだろうか。

海外生活が経験できる仕事、というように就業経験のない学生でも理解、実感できるように事業内容や仕事内容をブレイクダウンし、さらにフリーワードでの検索も可能にすることで、企業選択の視点を提供してきました」と語る。

同時に「Recruit Navi」では、利用する学生から会員を募り、リアルタイムでこうした興味や志向能力を登録更新してもらい、新しい企業向けサービスとして、企業がターゲットにしたい学生だけにアプローチすることを可能にした。企業は自社のターゲットとなる学生会員たちのEメール上の個人の就職手帳に書き込みが直接でき、さらに返信された個人メールへのアプローチが可能になるという。つまりインターネットというオープンでフェアな市場で、採用ターゲットになる学生

まず、学生へ「ラブ・レター」と名づけたメッセージを送り、その真摯な姿勢と内容が、学生の素直な感動を呼んだJTのホームページ。人事部長の影山勝巳氏は「ホームページで、多様な人求む」というような一方的な言い方をしても何も伝わらないと思っています」と語る。

JTでは民営化後、それまでの均質集団から、多角化・多様化した集団へ、いわば各々が主役となる、インターネットのような会社を目指してきた。そのため、既存社員と意識が異なる多様な人材を採用したいが、いまままでと同じ採用方法でいいのかどうかを考えたという。多様な人材を得るためには、これまで接しな

いた。ダイレクトメールなら最大4万〜5万人にしか届けられない。しかしインターネットでならその10倍にも100倍にも母数を増やすことができる。母集団が大きくなるとかかるコストはオペレーションの工夫などで知恵を使い、多様性をもった学生に会えることの方を大事にしたいと考えたのである。

人事部長の山岸敬和氏は、こう語る。「インターネットでなら、それまでJTを考えたこともなかったという学生にも、興味をもってもらえます。就業経験がない学生が、企業のデータ情報だけの確に分析、判断するのはむずかしいでしょう。だから、どんな「感じ」で仕事ができるのか、感じ取れる情報は提供したい。



JT 人事労働グループ  
人事部長  
山岸敬和氏



JT 人事労働グループ  
人事部 主任  
影山勝巳氏



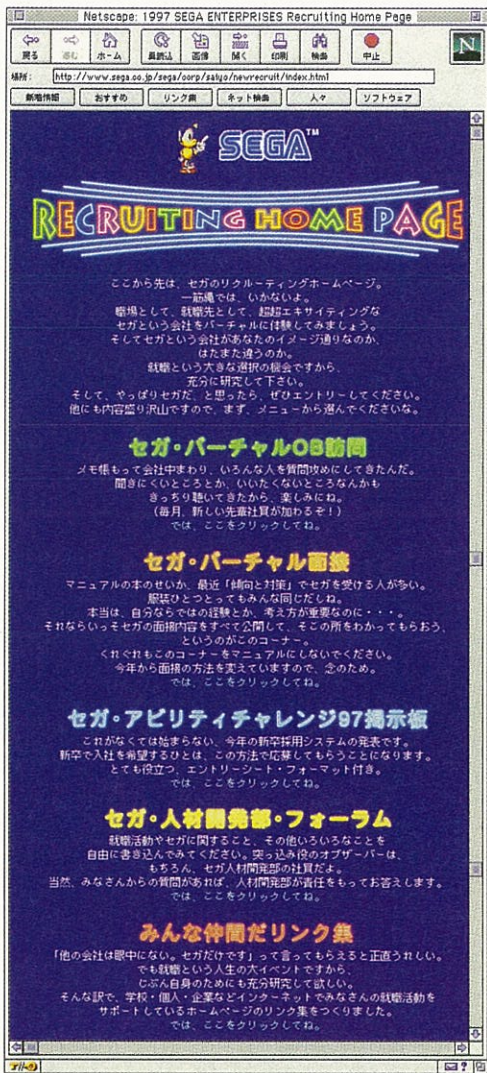
セガ・エンタープライゼス 人事部 採用チーム 池田 伸氏

こういう深層に迫る情報はデジタル情報の方が伝わりやすい。それから、インターネットでの学生の反応からは、採用だけでなく入社後のスムーズな成長まで見た、個人個人のマネージメントプラン上での可能性も感じます」

実際今年採用の100名強は50名大学の出身にわたり、最終面接でも驚くほど多彩な経験の持ち主が集まった。JTの意外性に惹かれてきた学生も少なくない。

### 工夫を凝らした画面よりも 対話性と生の情報が求められる

学生に取材するなかで、印象に残ったものとして、必ず挙がったのが、セガ・エンタープライゼスのホームページである。学生のみならず、他社の担当者の間でもかなり話題に上ったらしい。アクセス数で去年はハガキが3万通、ホームページが4万通だったのが、今年ハガキが2万通、ホームページが7万5000件と、全体として増加、しかもホームページからの接触が増えている。また、企業イメージ調査ランキングも確実に上が



セガ・エンタープライゼスの採用ホームページ。バーチャルOB訪問、バーチャル面接で話題になった同社のホームページだが、学生の圧倒的な指示を得たのはセガが学生に提供したフォーラムやリンクなどの自由な書き込みの場。

合っているメディアです。どこまで真剣にその姿勢を伝えられるかということであり、私たちの企業価値の形成そのものなんです」(影山氏)

画面よりも 対話性と生の情報が求められる

学生に取材するなかで、印象に残ったものとして、必ず挙がったのが、セガ・エンタープライゼスのホームページである。学生のみならず、他社の担当者の間でもかなり話題に上ったらしい。アクセス数で去年はハガキが3万通、ホームページが4万通だったのが、今年ハガキが2万通、ホームページが7万5000件と、全体として増加、しかもホームページからの接触が増えている。また、企業イメージ調査ランキングも確実に上が

つてきている。人事部採用チームの池田伸氏は、「ホームページだけで決める人はいないでしょうが、応募方法を公開して、入り口がまずオープンでフェアであること、さらに、個性を大切にしている企業姿勢と、学生に求めることを、セガらしく伝えたいと考えています。たとえば面接のときにありきたりの模範的回答ではなく、その人の言葉で意見を聞きたい。本音でいいんだとバーチャル面接では感じてほしいし、面接への不安も解消したい。またOBがいなくても不利にならないように、バーチャルOB訪問は、できるだけ多くの職種・属性の社員をそろえました。でも実は他企業からの反応はバーチャル面接とOB訪問が好評でしたが、学生からはフォーラムやリンクのほうが好評だったんです」と言う。

学生が自由に書き込みのできるフォーラムでは、彼らの本音の気持ちが伝わってきた。セガは書き込みの内容については恣意的な選択をせず全てオープンにすべきだと考えている。仮にここでやらなくても、学生同士では確実にメッセージングリストなどで広まっていくのだから。

「フォーラムやリンクの提供で、個人を大切にする姿勢が伝わったと思います。一つ一つのケースに明確な基準で対応し、それをネット上でお互いにシェアしているのがネットのメリット。オープンでフェアでシェア(共有性)が、セガのネット上の姿勢です」(池田氏)

セガは当初、他の企業の採用ホームページとリンクすることも考えたが、相手企業に断られたという。インターネット

### 説明会で行うことを ネット上で伝えてゆく

95年2月のトライアル以来、情報産業を担う日本アイ・ビー・エムが採用ホームページに力を入れてきたのは、当然である。内容は学生にも好評で、技術力のイメージを上げることにもつながってきた。しかし、人事・採用センター担当次長の小室晃氏は、次のように語る。

「学生の立場に立ったときに、本当にこれでいいのかという疑問も出てきたのです。たとえば彼らのインフラは大丈夫なのか」と

今年の第3次面接のディスカッションテーマで、ホームページを今後どうするかについて応募者に話し合ってもらった。重く遅いのを何とかして欲しい。学校で限られた持ち時間で見るとは「いい」という声があがった。

「学生にとっては、必ずしも技術的に凝ることがいいとは限らないし、いいものをつくったつもりでも、自己満足ではない。また、こちらとしては本音でつ



日本アイ・ビー・エムの採用ホームページ。会社案内もホームページもなくなり「建前」と感じてしまっている学生の感覚を汲み取り、本音で学生に届けるコミュニケーションにつなげようという同社の姿勢がここにも見られる。

の考え方をタイムリーにメッセージとして伝えていきたい。会社説明会で行うような具体的な内容を事前にもっと伝えたいと思っています。1、2年生も、そのホームページを見て自分の気づきについていけばいい。エントリーはオープンにして、説明会に来た1万5000人から3500人を選んで面接するのではなく、そういう気づきのプロセスを経てきた2000人なら2000人全員を面接できるようにしたいと考えています」

企業が提供する成長機会を どれだけオープンにできるか

「企業も経験者採用のように募集する職種や必要とするスキル・経験・条件別の給与などの募集スペックがはっきり提示できれば問題はない。しかし、就業経験のない学生にスペックを提示することが可能なのか。

一つは、これまでどおり学生を原石と捉え、やりたいと感じる気持ちの強さを条件にする方法や、企業の考えを繰り返して提示することで、その姿勢を好む学生だけに自然に絞っていく方法。もう一つは、中途採用のようにこれまで身につけた能力・経験に対するセグメントや、今後どんな自己投資をしたいかという志向を引き出す方法があるはずだ。

今後問われるオープンな姿勢とは、自己投資や市場価値を高める機会として、どんな場が提供できるかを、どれだけオープンにできるかではないだろうか。

「当社で身につけた技術を活かして転職した方が、現在世界技術標準化委員として活躍しています」

「年2回(300時間)のシリコンバレー研修で先端のIT技術に触れられる環境です。こんな言葉に加えて、実際の経験者として先輩のE-mailを公開するというのはどうだろう。

自分が必要な投資をすくなく気づき、意欲をもって入社を志望した学生は、もはや入社動機があまりいまいで同じ顔をした新卒学生ではないだろう。まずは、個別の対話のための共有の言葉を、企業が発信できるかどうかにかかってくるのだ。



日本アイ・ビー・エム 人事・採用センター担当 次長 小室 晃氏

くっているつもりでも、建前に見えても、彼らがいま本当にインターネットで必要としているのはエントリー情報、採用情報、日程といった採用に関するタイムリーな情報だったのです。ですから今年ソフトウェアの技術に走るのではなく、いまの学生にとってのよさを追求したい。まだ大学からアクセスしている人が多いようなので、削ぎ落として短時間で見られるものをつくりたい。たとえばテキストバージョンとか」

とはいえ、説明会への参加者を見ると、昨年は選考会へのエントリーが7000通、そのうちインターネットが15000件。今年は50000がハガキ、インターネットが1万、しかも文系が55%という数字も出ている。応募者全般に日本アイ・ビー・エムに対する志望度が高いし、会社をよく理解している。更新しやす

い・インタラクティブ・瞬時性というインターネットならではの機能を大事に、ネットに情報を集めていくつもりだという。「今年、さまざまな大学で個人のメールアドレスをオープンにしたら、学生から6000件のメールが届きました。日本アイ・ビー・エムを受けようという学生ばかりではありません。就職に対する不安を送ってきたり、大学1、2年生がメールを送ってきたり、それに全部返事をしました。そこで気がついたことがありません。たとえば「問題発見能力」や「問題解決能力」が必要だといったものを求められているのか伝わらないのです。学生の実感できる言葉に置き換え、できるだけ具体的に伝えていかなければだめなのです。

そこで来年は、一度に大勢に伝えることができるネットのメリットを活かして、エントリーした学生に対して会社として

だれでも、いつでも、自由にインターネットの機能が新卒採用に活かされるにはまだ課題は多い。情報のオープン化で幅広く人材を募集することができるが、逆に、本音で聞かれた企業かどうかという姿勢が厳しく問われてくる。仮にホームページで公開しなくても、ネット上のつながりを経て、情報はほとんど学生間に流れていく。学校や性別といったくくりでの情報操作は不可能になるが、それぞれの企業がそれに答えられるだろうか。また双方向化が進めば、メールを通じての学生と企業との具体的なやりとりがもっと求められるようになるだろう、それもほぼリアルタイムで。このコミュニケーションコストの問題も大きいだろう。さらに、いかに大きな課題は、すべての学生を対象とした母集団の中から、どうやって自社のターゲットに合った学生をセグメントしていくかである。学生は検索機能を利用して、企業を選択

上では、いくらクロードにしたいつもりでも無意味なのだから、企業側が意識を変えないと、学生に遅れてしまうと、強く実感しているのだが。

「セガのホームページである以上、楽しんでもらえる新しい工夫はしつづけます。求める人物の枠はあまりつくりたくありません。ただ、セガがなぜこれを見せているのかということ、受容できる感性があるかどうか、セガがマッチするかどうかの第一歩だと考えています」(池田氏)

# works back number

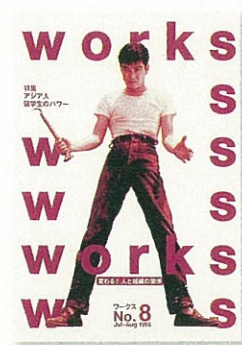
WORKS バックナンバー一覧

『works』は「変わる!人と組織の関係」をテーマとして1995年4月に創刊。今号で20号目を迎えました。創刊号から19号までの特集内容をご紹介します。

●定期購読に関するお問い合わせ先 リクルートサークル事務局  
TEL/03-3575-7244 FAX/03-3575-5254  
●記事内容に関するお問い合わせ先 works編集部  
TEL/03-3575-6204 FAX/03-3575-6886



No.5 Jan/Feb.1996  
特集  
ミッドキャリア  
の選択



No.8 Jul/Aug.1996  
特集  
アジア人留学生の  
パワー



No.11 Jan/Feb.1997  
特集  
強い組織の  
つくり方



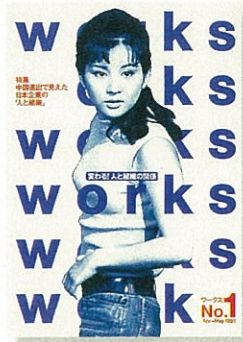
No.14 May.1997  
特集  
技術者が  
動き出した



No.16 Jul/Aug.1997  
特集  
実績が示す  
「個」としての女性



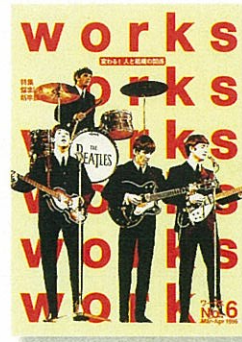
No.18 Oct.1997  
特集  
社内でもあり、  
社外でもある。  
契約型人材を  
活かす



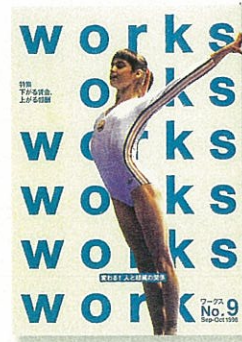
No.1 Apr/May.1995  
特集  
中国進出で見た  
日本企業の  
「人と組織」



No.3 Sep/Oct.1995  
特集  
年俸制が  
問いかけるもの



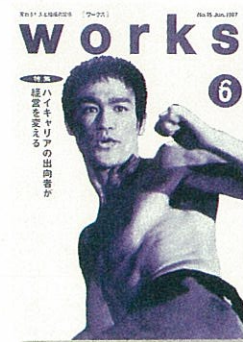
No.6 Mar/Apr.1996  
特集  
悩ましき新卒採用



No.9 Sep/Oct.1996  
特集  
下がる賃金、  
上がる報酬



No.12 Mar/Apr.1997  
特集  
脱皮するミドル



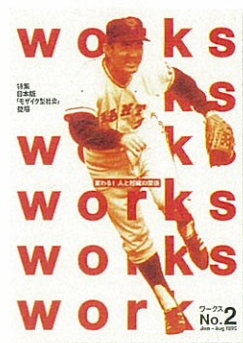
No.15 Jun.1997  
特集  
ハイキャリアの  
出向者が  
経営を変える



No.17 Sep.1997  
特集  
歩み出した日本型  
インターンシップ



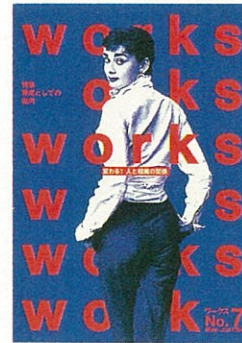
No.19 Nov.1997  
特集  
ポストクを狙え



No.2 Jun-Aug.1995  
特集  
日本版  
「モザイク型社会」  
登場



No.4 Nov/Dec.1995  
特集  
「連」の活力



No.7 May/Jun.1996  
特集  
育成としての  
出向



No.10 Nov/Dec.1996  
特集1  
株式公開と組織  
特集2  
新たな「出会い」を  
生むインターネット



No.13 Apr.1997  
特集  
ゲーム組織で見える  
経営者の役割

リクルート版労働白書  
**WORKS REPORT '97**  
リクルート版労働白書  
**WORKS REPORT '97**  
好評発売中  
定価本体1200円(税別)  
発行 メディアファクトリー  
☎0120-169-005  
リクルートリサーチ編

年齢や性別で職場や仕事が決まる時代は終わろうとしている。人材サービスを総合的に展開しているリクルートグループが日本の景気を予測し、近未来の労働市場を占った一冊。

人事担当者や研究者はもちろんすべてのビジネスマン、学生にも読んで欲しいリクルートが創った初めての民間版労働白書  
この一冊で日本の雇用がわかる





コーナー担当  
中小企業診断士  
社会保険労務士  
西山徹也

# 今月の人事 Topics

ある人事専門誌で法政大学の川喜多教授は、  
大胆にも年功序列・終身雇用・学歴尊重・減点人事・ピラミッド組織・専門性のないサラリーマンを積極的に擁護し、  
年俸制・フレックスタイム制や裁量労働制・アウトソーシング・個別的社員を切っ捨て(?)ました。  
本誌の主張に反しているようですが、その背景(主体的に人事戦略を選択・維持する必要性)には  
共感を覚えました。多様性の存在は「モザイク型社会」の前提でもあります。

お問い合わせ先  
**0120-74-5858**

月・水・金曜の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

景気はマクロで低迷、ミクロでは混迷  
です。就職難と採用難が併存するという  
ミスマッチに加え、アメリカ型の雇用や  
報酬の二極化に向かう兆しもあり、大企  
業では積極的な人材の「代謝」と人材「調  
達」が同時に行われています。今月は代  
謝機能が高める制度である、「早期退職  
優遇制度」についてまとめます。

### 「早期退職優遇制度」とは

この制度は、定年に達する前に退職す  
る者に、自己都合退職に比して有利な退  
職条件を与える制度です。希望退職者の  
募集などと混同される向きもあるよう  
ですが、その違いを整理すると下表のよ  
うになります。

#### ① 早期退職優遇制度の設計のポイント

**① 制度の適用対象者をどうするか**

a 一定年齢以上の者  
(例: 満50歳以上の者)

b 特定の年齢到達者  
(例: 45・50・55歳到達時)

c 一定の勤続年数以上の者  
(例: 勤続15年以上の者)

d 一定の条件にある者  
(例: 管理職位にある者)

これらの条件の組み合わせですが、条  
件を細かく設定しすぎると勧奨退職と同  
じになってしまいます。

**② 退職金の優遇内容をどうするか**

a 会社都合退職の支給率を適用(自己  
都合の支給率の方が低いことが前提)

b 定年到達時の支給率を適用(定年到  
達時の支給率の方が高いことが前提)

c 一定額、一定率を特別加算(例: 一  
律300万円、月例賞金の12カ月分)

低すぎれば希望者は少なく、高すぎれ  
ば予定以上の退職者が出てしまうので  
「加減」がむずかしいところです。

**③ 退職金以外の優遇内容をどうするか**

a 退職前に特別休暇を付与(再就職等  
の準備やリフレッシュ)

b 各種の情報提供等(再就職等のため  
の情報提供や相談)

c 各種の教育研修(再就職等のための  
新技術・知識獲得のための支援)

d アウトプリースメントサービス(人  
材サービス会社の活用)

e 独立支援(自社FCや代理店、業務委  
託者としての活用)

各社の置かれている状況や、制度の目  
的によって設計します。

**④ 退職申し出の受付期間等をどうするか**

a 受付期間  
(例: 原則として3月前に申し出る)

b 退職時期  
(例: 満50歳到達後の3月末日)

c 制度導入時の経過措置(例: 満50歳  
到達時、ただし当面満53歳までの者)

d 競争禁止の条件  
(例: 同業他社に就職する場合には  
優遇措置を与えない)

懸念される「必要人材の流出」を防止す  
るために、「会社の承認」を適用条件とし  
ている会社も多いようです。優遇措置を  
与えないことは公序良俗に反しないとい  
う判例(H3・12・24・東京地裁・浅野工  
業事件)があります。しかし退職そのもの  
は拒否できません。また、前向きな制度と  
して受け取ってもらうには「自由」選択

### 早期退職制度と他の退職・解雇との違い

	対象	退職条件	特徴
早期退職優遇制度	適用要件該当の者	通常より有利	恒常的な制度で、自発的退職
希望退職者の募集	対象要件該当の者	通常より有利	雇用調整の一環、自発的退職
勧奨退職	特定個人(複数も)	通常~有利	雇用調整、懲戒解雇等の代替など
整理解雇	対象要件該当の者	会社都合	雇用調整等で、会社都合による解雇

定年制「転進支援制度」などとして設計  
し、公平な運用をすることが重要です。い  
ずれにしても自社における雇用保障より、  
社外でも通用するエンプロイ・アビリティ  
(雇用可能性)の獲得を支援できる会社  
こそが、会社従業員双方にとって「いい  
会社」になってきました。



## あなたの高度経済成長時代が、はじまろうとしています。

アントレは、あなたの「●●したい」を応援します。

**情報**

近い将来、お店を持ちたいと思っています。  
どなたかアドバイスをいただけませんか。

**提案概要** ▶ 自分のお店を持ちたいの  
ですが、ほとんどはわからないことだらけで  
す。私のように、元々自分で自分のお  
店を持って頑張っていたらいい方、何  
でもいので教えてください。

**自己紹介** ▶ ある電機メーカーで、10  
年間営業アシスタントのような仕事をや  
ってきました。これといった特技などは  
ありませんが、友達関係を築いて人間は  
結構ある方だと思います。

**かめめ花子**  
〒00 東京都〇〇区〇〇〇 アントレマンション〇〇  
☎ 00-0000-0000 F 00-0000-0000 E 0000@r.recruit.co.jp

掲載募集中!!  
無料掲載  
(1/16サイズ)

- あなたはどんな情報を発信しますか?**
- 資金提供求めます、出資します  
⇒「インターネットを使った事業アイデアを持ってます。投資してください」など
  - 起業・独立・新規事業を始めるためのパートナー募集  
⇒「マーケティングに詳しい方、私の事業をサポートしてください」など
  - 起業・独立・事業拡大に関する勉強会などの仲間募集  
⇒「アートビジネスのSOHOネットワークに参加して下さい」など
  - 販路・代理店募集  
⇒「私の作ったICカードを販売してほしい」など
  - 商品仕入れ・店舗・不動産・什器などを求める情報  
⇒「神田駅周辺で10坪程度のオフィスを探しています」など
  - 専門家などからの起業家を支援する情報  
⇒「税務、財務など、管理事務のアウトソーシングをお受けします」など
  - アイデア・企画・知的所有権の募集・PR情報  
⇒「20歳代を対象とした輸入雑貨店のコンセプト募集」など
  - 起業に役立つ様々な情報  
⇒「中国と貿易する時の注意点を教えてください」など
  - 自分・自社の能力を生かせる仕事の依頼を求める情報  
⇒「カタログ撮影なら自信があります」など

### 原稿用紙の入手方法

アントレFAXサービス

フリーダイヤル **0120-560-148**  
BOX番号0124(個人用) 0125(法人用)を指定してください。

インターネット

<http://www.recruit.co.jp/BI/>

法人情報も募集しています

申込フリーダイヤル**0120-664-410**  
※10:00~18:00土・日・祝祭日は除く。※法人情報に関しては、  
昨年1月1日以降設立の法人に限らせていただきます。

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

# アントレ

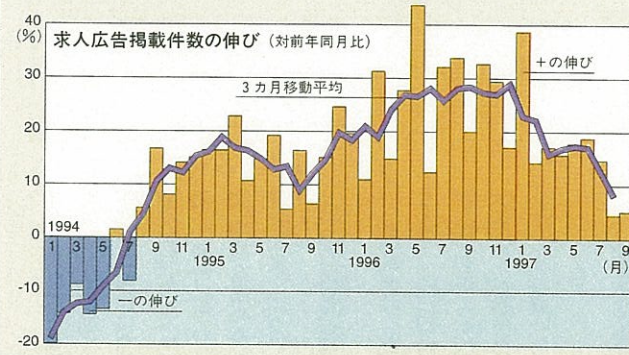
毎月27日発売 / 定価500円(税込) ※全国の書店・コンビニエンス等でお買い求めください

## 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「リクルートHRニュースリリース」(毎月中旬発行)などから、7つのデータをピックアップしています。

9月の求人広告件数は、対前年同月比5.1%増  
2カ月連続で1ヶタの伸びにとどまる

「求人広告件数(平成9年9月分)」全国求人情報誌協会 97年10月 A4判8頁  
求人情報誌の発行団体である全国求人情報誌協会では、毎月、求人情報誌に掲載された求人広告の件数を集計し、雇用や景気の動向を示す指標として発表している。9月の調査結果によると、求人広告件数の合計は21万6442件に上り、対前年同月比5.1%の増加となった。伸び率はやや鈍化したものの、94年8月より38カ月連続して前年を上回る結果となっている。また雇用形態別では、正社員系の伸び率がアルバイト系を上回っており、この傾向はこれまで5カ月連続となった。



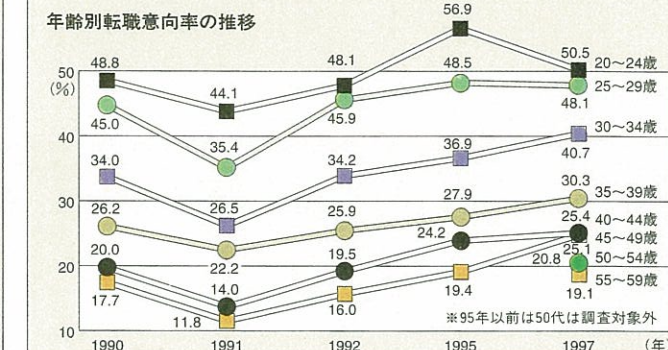
「21世紀に向けて新しい規制緩和と推進体制の整備を望む」 経団連若年推進委員会 97年9月 A4判36頁  
経団連の若年推進委員会では、21世紀に向けてさらなる規制緩和と推進体制の整備を望む。21世紀に向けて新しい規制緩和と推進体制の整備を望む。21世紀に向けてさらなる規制緩和と推進体制の整備を望む。21世紀に向けてさらなる規制緩和と推進体制の整備を望む。

新しい規制緩和と推進体制の提案 (抜粋)

1. 規制緩和の 実行計画の作成	○1998年4月～2000年12月までの実行計画(「新計画」)作成 ○政府に統一した窓口の設置 ○「新計画」の毎年の見直し
2. 規制緩和の企画立案、 監視機関の設置	○各界の代表・有識者で構成された規制緩和推進会議(仮称)の設置 ○必要な規制緩和と措置、改善策などを内閣総理大臣へ勧告 ○2001年以降は内閣直轄の恒常的な機関へ改組する
3. 規制緩和の実効を 上げるための法制整備	○行政立法手続の整備 ○条例・規則に関する法制の整備 ○行政不服審査制度の改革～行政審判庁(仮称)の設置

首都圏ビジネスマンの35.7%は転職意向あり  
30～40代での意向率の伸びが目立つ

「首都圏ビジネスマンの就業意識に関する調査」リクルートリサーチ 97年9月 A4判73頁  
首都圏在住の男性ビジネスマンの中で、「現在転職したいと考えている」人は7.6%。また、「いずれ転職したい」と思っている人は28.1%おり、これらを合わせた転職意向率は35.7%に上った。



「ビル・業務室保全業務」は9割近くの企業がアウトソーシング利用  
満足度は、おおむねどの業務でも高水準

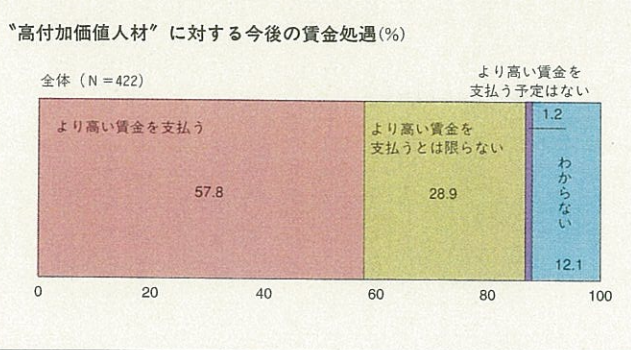
「アウトソーシングに関する実態意識調査」日本経団連協会 97年8月 A4判53頁  
「アウトソーシング」とは、企業内の特定の業務を、外部の専門会社に一括して委託することを意味しており、わが国では、ここ数年でアウトソーシングを利用する企業の数が増加。委託する業務の範囲も拡大してきた。

委託した結果の効果・満足状況(%)

業務	期待したとおりの効果あり、満足	期待したとおりの効果はないが、やや満足	期待したとおりの効果はない、やや不満
文書作成業務 (N=25)	76.0	24.0	0.0
書類・備品保管業務 (N=60)	66.7	31.7	1.7
広告宣伝業務 (N=36)	41.9	55.9	2.2
情報処理業務 (N=103)	46.6	50.5	2.9
ビル・業務室保全業務 (N=225)	54.2	42.7	2.7
従業員教育・研修業務 (N=123)	28.5	65.0	5.7
調査業務 (N=145)	38.6	53.8	6.2
人材関連業務 (N=156)	37.2	55.1	7.1
ホームページ業務 (N=62)	24.2	61.3	12.9

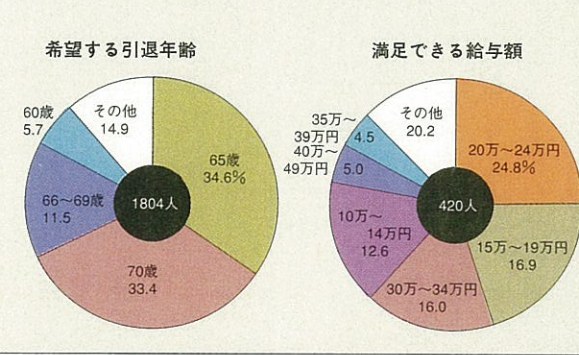
9割強の企業で、いま以上の能力開発の実施を検討  
高付加価値人材には、より高い賃金を支払う

「企業の人事政策・人材育成等に関するアンケート調査」東京商工会議所 97年9月 A4判46頁  
東京商工会議所が行った調査によると、企業が21世紀に向けて重点的に取り組むべきと考えている政策として、「社内の能力開発を強化する」(37.8%)、「中高年社員の利用を重視する」(31.0%)などが多く、企業にとって人材の育成や活用が大きなテーマとなっていることがうかがえる。



引退希望年齢は67.2歳。働く時間や日数を限定しながらも、キャリアを活かした仕事を希望

「高齢者の就業意識に関する調査」高齢者雇用開発協会 97年度版 A4判258頁  
高齢者雇用開発協会では、60～64歳を中心とした高齢者の男女に、就業に関する意識調査を実施した。それによると、希望する引退年齢は、「65歳」(34.6%)や「70歳」(33.4%)といった回答が多く、いずれも約3人に1人に及ぶ。以下、「66～69歳」(11.5%)、「60歳」(5.7%)と続き、平均では67.2歳であった。また、満足できる給与の額を聞いたところ、「20万～24万円」が最も多く、約4人に1人(24.8%)。次いで、「15万～19万円」(16.9%)、「10万～14万円」(12.6%)などが多く、「40万～49万円」(5.0%)、「35万～39万円」(4.5%)といった高額を希望する者は少数にとどまっている。平均希望額は22万8400円であった。



規模による格差が大きい「育児休業制度」導入率。300人以上の事業所では、約9割が「規定あり」

「東京都中小企業業労働条件および福利厚生等実態調査」東京都 97年9月 A4判34頁  
東京都では、毎年、都内の中小企業集団に属する事業所の労働条件や福利厚生の実態調査を実施している。今年の調査結果から、育児休業制度並びに介護休業制度の浸透状況について見てみると、まず、育児休業制度については、制度の「規定がある」と答えた事業所が14.1%、「規定作成を検討中」が11.3%であった。最も多かったのは、「規定もなく、検討もしていない」とする事業所が全体の7割強(73.5%)に上っている。これを事業所の規模別に見ると、規模が大きくなるほど「規定がある」「事業所の割合が高くなる。10人未満では「規定がある」事業所は1割以下であるのに対して、300人以上では約9割(89.6%)に上っており、規模における格差がかなり大きいことがうかがえる。

育児休業制度についての規定の有無

規定	割合 (%)
規定作成を検討中	11.3
規定なく検討もしていない	9.8
規定あり	78.9

介護休業制度の有無

規定	割合 (%)
導入を検討中	3.9
導入あり	11.5
規定あり	84.6

文・写真 S. Emma Crockford

### 米国によくある接客

パル・アルトにある航空貨物会社、F社のオフィスに行つたときのことである。F社では、米国東部行き、国際便など、その郵便物のデスクティネーション（行き先）により、その日の受付締切時間が異なるのだが、日本行きはたしか6時までに送らなければいけないと思つていたので、6時に間に合うように仕事を途中でやめ、慌てて走つていった。オフィスに着いたのが5時45分、「よかつた。間に合った」と思い、ドアを開けようとしたらなんとビシヤーンと中からドアを閉められてしまった。私がドアを開けようとし、片足まで中に入つていたので、突然すごい勢いで中から閉められたのだから一瞬よろめいてしまった。ガラスのドアの向こう側では不機嫌そうな女性が何も言わずにただ鍵を黙々とかけている。カウ

ターでまだ郵便物を受け付けている人たちの姿も見られるので、ガラス越しに「どうしたのですか？」と聞いても、その女性は答えもせずにはムツリした顔で鍵を締め終わり、スタスタと自分のカウンターへ戻つていった。どうしたものかと思つていると、そこへやはり6時の締め切りめがけて来た人たちの、「何だ、何だ」とドアが閉められていることを疑問に思う声がザワザワと聞こえてきた。そしてそのうちのひとりがドアの貼り紙に気がついた。その貼り紙によると、5時45分から6時15分までの30分は郵便物の整理のため、一時閉鎖することにしたというメモであった。

それにしても無言のうちにはドアをビシヤーンと閉められ、こちらが一瞬でもよろけてしまつても知らん顔、ガラス越しの「どうしたのですか？」という質問にもまるで無視と、信じられないくらい失礼な接客だ。これが日本だったら客として怒るのだろうか、米国（カリフォルニア）では、そのようなことがあまりに多いため、いちいち怒つてもいられないのだ。銀行もクレジットカード会社も、こちらが目を光らせていないと平気で間違いをするから油断できないし、デパートへ行つても、自分のことをアシストしてもらつた店員を探すのにひと苦労する。ようやく店員が見つかり、商品の質問などをしても商品知識もなくチンプンカンプンな答えが返つてくることもしばしばだ。郵便局などの窓口でも驚くほど態度の大きい人がいる。日本の常識で米国のサービスと接していると、本当に驚いてしまうことばかりだ。

### 日本の完璧な接客

このような米国の接客に慣れてしまつていられるせいか、日本へ帰るといつもサービスのよさは大感激する。私が日本で接する人たちは、都心のホテルの従業員の方たち、あるいはデパートや小売店の店員の方たち、あるいは電話のオペレーター、あるいは企業の受付の女性などが、そういう方たちの接客態度が驚くほど皆礼儀正しく感じがよい。あるホテルで感激したのはエレベーターが開閉のたびにお辞儀をしているベルボーイの姿だった。先日、日本の外資系航空会社のカウンターで、ビジネスクラスの客（日本人男性）とカウンター越しで受け付けていた日本人女性とのやりとりを何げなく聞いていた。この客のものの言い方なんとも無礼なことに驚いたのだが、それよりもっと驚いたのはカウンター越しの女性の態度だった。客の無礼な態度にもかかわらず、気分を害した様子も見せず淡々と笑顔で素晴らしい対応をしていたのだ。このような失礼な態度が米国であれば「I refuse to serve you.」（あなたのような方には、私は接客する義務はない）とビシヤーンと言われてしまつて終わりだろう。実際、私はある米国のエアポートでしゃべり方があまりポライイト（丁寧）でない客に向かって「I refuse to serve you.」と言つて無視したグラウンド・アテンダントを見たことがあった。米国では不快な客にサービスを拒否する権利がある。

## サービスの差に見る 仕事感覚の違い



### 完璧なサービスの裏側

こうした米国のサービスを拒否する権利とは裏腹に、日本ではとにかく「申し訳ございません」「すみません」というあまりに低姿勢なサービスぶりである。日本人はたいたしたものだと感心していたが、その答えを先日久しぶりに行った日本で見たとような気がした。朝の通勤電車に乗る機会があった。東京の郊外も20〜30年前に比べ人口が10倍とも20倍ともいえるように膨れ上がり、いまでは凄まじい人の群れが各駅に押し寄せていた。

郊外から都心へ向かう通勤電車の中の様子もなんとなく違っているかのように見受けられた。人が多くなつただけではなく、とにかく乗っている乗客の顔が皆なんとも疲れきつた顔だったのだ。ちよつとも寝たいと、寝入る人たちの顔もとても苦しそうだ。カリフォルニア

らのんきに訪ねていた私には、その苦しそうな寝顔がとても印象に残つた。

この人たちは朝からこんなに苦しうだけども、これから長い一日が待っている。朝からこんなに疲れていて、今日一日快適に仕事ができるのだろうかと思つた。また終電に近い電車のなかでは泥酔しているサラリーマンの姿を見かける。そうした通勤電車に乗っている人たちがどんな仕事をしているのかは定かではないが、少なくともそのうちの何人かはやはり接客をする立場の人たちだと思ふ。このように朝から疲れ切つた顔をした人、そして夜は、不気味なほどに飲む人たちが、ひとたび仕事の場に立つとまったく違う素晴らしいサービス人間になつていふと思つて何か考えさせられる。ホテルの従業員の方から街の店員の方まで、私という客をこんなにパーフェクトに丁寧に扱つてくださる人たちが、一度職場を離れるとあの通勤電車のみたような苦

しそうで疲れきつた寝顔になるのか、と思うと複雑な気持ちになる。

### お客様は神様か

日本ではストレスによる胃潰瘍が成人男性のなかでも多いと聞かされた。また日本の女性は肩凝りがとても多いとも聞く。

通勤電車の中の苦しうな寝顔とサービスを施す立場のパーフェクトな対応のあまりの差が胃潰瘍や肩凝りを多くさせている原因なのだろうと思ふ。つまり接客業のみならず、仕事場で自分を殺し、ストレスを自分の内に鬱積しつづけているのかもしれない。

日本では「仕事場」は神聖な場であるのだから私情を入れてはいけない、またお客様は神様なのだからお客様を怒らせてはいけない、お客様あつての商売だと教えられる。もちろん米国でもビジネスとプライベートはまったく別の世界である。ただし仕事場とはいえ感情をもつた人間がその延長線上で仕事をしていることは否定しない。そしてサービスを施す側も受ける側も基本的には平等な立場の人間が「役割」としてサービスを施しているものであり、決してお客様は神様にはならない。

日本ではサービスを施す側と受ける側で、これほどまでに上下関係をつくつてしまうのは、ひとつには言葉の問題もあるであろう。日本語は、男と女、または地位や年齢の上下関係を明確に表しながら話す言葉だ。英語ではポライイトフォーム（丁寧語）はあるにしても、日本語のような上下関係はない。このような言葉の問題もあるが、基本的には日米での仕事に対する感覚の差があるようだ。米国のサービス産業に携わる労働力の質の低下には本当にがっかりさせられることが多い日々なので、これはやはり米国の接客の仕方を見習うべきだといえないが、日本で自分の感情を徹底的に殺し、パーフェクトなロボットのように接客する、あるいは仕事を、そうしたものが健康な姿であるかどうかはわからない。



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、日米の雑誌にエッセイなどを寄稿している。

## アルブル型組織からリゾーム型組織へ

現代社会研究所所長  
青森大学社会学部教授  
TAKAHIKO FURUTA  
古田 隆彦

## 社会組織の3つの形態

ポストモダン思想の旗手G・ドゥルーズとF・ガタリが「リゾーム」という、新しい術語を発表したのは1976年のことだ。彼らによると、世の中に存在するさまざまな組織には3つのタイプがあるという。

第1はアルブル（樹木）型で、何の制約もなく大空に枝を広げ、どこまでも線形に伸びる樹木状の組織。構成する各部分は、土台や中心からの距離によって秩序づけられ、また中心部の構造を規則的に模写したかたちで次に増殖していく。

第2はラディセル（側根、ひげ根）型で、太い根に寄生する、細かい根のような組織。一見古い秩序を脱したかのように見えるが、奇抜で軽やかな身振りがかえって統合的機能を復活してしまうような組織で、樹木よりもさらに包括的な統一を目指している。

第3はリゾーム（地下茎）型で、地下を無方向、多方向、重層的に横断する組織。任意の部分が他の部分に連結しているが、部分は中心の模倣ではなく、それぞれが異なっている。しかし、単なる混沌や混乱ではなく、異

## 21世紀は人口減少社会

21世紀の日本は人口減少社会である。国立社会保障・人口問題研究所が97年1月に発表した将来人口推計（中位値）によると、日本の人口は2007年の1億2800万人をピークに減少に転じ、2050年は1億人、2100年には7000万人を切る。より厳しく推計した低位値では、2004年の1億2700万人がピークで、2100年には5000万人にまで落ちる。同研究所の過去の予測では、ほとんど低位値が当たっていたから、今後ともなる可能性が高い。とすれば、来世紀の日本は、人口が増加しつづけた19、20世紀とはまったく異なる人口減少社会に変わっていく。

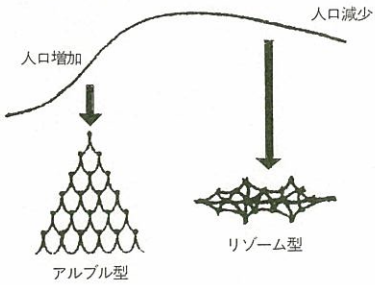
人口が減少するのは、人口容量を支えている現代文明が限界に達するからだ。それゆえ、社会のさまざまな分野で制約が増える。食糧・資源・エネルギーの需給バランスは不安定になるし、大気汚染や産業廃棄物などにより環境も悪化する。水資源や電力も不足してくるし、人口減少で内需も停滞し労働力も不足してくる。

このように天井が厚くなる以上、日本の社会もまた、人口が停滞・減少する飽和・凝縮型に変わっていく。そうすると、国内の多くの仕組みも、従来のアルブル型からリゾーム型へ変わらざるを得ない。

典型的な事例が国土構造で、従来の一極集中時代が終わり、多極分散へ移行する。東京だけが突出した構造が崩れ、大阪、名古屋はもとより札幌、仙台、金沢、広島福岡といった地方中枢都市の比重が増加していく。

こうした傾向は、人口が減少していた江戸中期にも見られた。この時期には、江戸、大阪、京都の人口が飽和化し、代わって仙台、金沢、博多など地方の有力都市が伸びた。とりわけ、江戸は120万人ほどで上限に達し、以後は伸び悩んだ。上水道の限界で水質が悪化したり、人口密度の上昇で生活環境が悪化したからだ。

このことは、一時代の人口容量を支える主導技術が限界に達すると、中心都市の人口密度を支える都市技術もまた限界化して、人口を抑制することを示している。だ

アルブルからリゾームへ  
ネットワーク型組織が主流となり  
情報化社会が本格化する

質の規則や配列によって、別種の秩序を保っている。2人は以上の3つを指摘したうえで、今後の社会、思想、文化などは、アルブルやその垂流のラディセルではなく、リゾームを目指すべきだと主張した。このため、この言葉はポストモダン思想のキーワードとして、80年代の世界思潮に大きな影響を与えることになった。

## 飽和・凝縮型社会はリゾーム化する

リゾームという発想が生まれてきた背景には、言うまでもなく60年代末から70年代にかけて興隆した近代批判つまりモダンを問い直そうとするポストモダンの潮流があった。が、それがフランスで起こったのは、西欧哲学の先進国であるという事情以上に、近代文明の提供する豊かさを真の先に享受してきた同国が、その限界に達しはじめたという事情があった。

豊かさの拡大が限界にさしかかったとき、まず現れるのは人口の停滞である。経済成長の停滞で1人当たりの生活水準が伸び悩むようになると、子供を増やすよりも、自分の生活を守るほうが大切になるからだ。実際、フランスの人口動向では、合計特殊出生率（1人の女性が一

が、地方の有力都市の人口密度は、中心都市の水準までは上昇可能だから、さらに増加が続く。その結果、人口分布は集中から分散へ移行する。同様のことが、21世紀の日本でも進むことになろう。

## リゾーム化が進む日本

実をいえば、リゾーム化はすでに始まっている。情報処理分野では、大型マシンによる集中処理方式が崩れ、小型パソコンの分散処理方式が主流になりはじめている。情報需給分野でも、マスコミによる一方向的な情報提供が崩れ、パソコン通信やインターネットによるインタラクティブな情報交換が拡大している。とりわけ、インターネットは典型的なリゾーム型組織で、地球上の見えないネット上に地下茎のように張り巡らされているうえ、どこが頭なのか、どこが手足なのかもわからない。

ファッション分野でも、少数デザイナーの流行支配が終わり、ユーザー自身のマイブーム志向が広がっている。音楽分野でも、大手プロやレコード会社の仕掛けるアイドル歌手や演歌歌手の時代が終わり、有線放送やカラオケなどへ、ヒット曲の発生源が分散化している。

さらに視野を広げると、経済分野では、巨大企業の市場支配が崩れ、ベンチャーや中堅企業連合が勢力を伸ばしはじめている。政治分野でも、巨大政党の一元支配が終わり、さまざまな政党の連立化が常態化しつつある。このような傾向は、いずれも上からの牽引が終わり、下からの参加が強まりつつあることを示している。つまり、大都市、大型マシン、マスコミ、巨大企業、巨大政党、有名デザイナーなど、ツリーのトップが全体を引っ張っていく構造が緩み、代わって地方有力都市、小型マシン、口コミ、ベンチャー企業連合、中小政党連立、アマチュアなど、いわば根っこたちが勝手に社会を動かすはじめるということだ。

こうした動きはまだ始まったばかりだ。だが、来世紀になるといっそう強まり、世の中のあらゆる分野に拡大していく。つまり、21世紀のわが国で飽和・凝縮ムードが強まるにつれ、リゾーム化への動きは中央集権、大企



ふるた・たかひこ 1939年岐阜県生まれ。名古屋大学法学部卒業、八幡製鉄（現・新日本製鐵）、社会学部研究所取締役研究部長を経て、84年より現職。この間、運輸省・運輸政策審議会専門委員、文部省・長期教育計画研究者協力会議委員、建設省「新東北紀」懇談会委員、北海道開発庁生活・社会研究会委員、日本生活学会常任理事事務局局長などを歴任。専門は応用社会学、人口社会学、消費社会学、社会未来学。著書は「人口波動で未来を読む」「世紀末ヒット商品大予測」（以上日本経済新聞社）、「人口減少ショック」「ボーダーレス・ソサイエティ」「サービス産業の社会学」（以上PHP研究所）、「象徴としての商品」（TBSブリタニカ）など多数。

生に生む子供の平均数）が、1960年前後の2・84をピークに急減して、75年には1・93まで落ちている。これに伴って、普通出生率も2%台から1・5%台に落ち、総人口そのものが停滞する事態に陥ってしまった。

この事態こそ、アルブルからリゾームへの移行を促す、直接の背景であった。人口増加社会とは制約の少ない成長・拡大型であり、世の中の仕組みも青天井の下をどこまでも伸びつづけることができる。それゆえ、政治や経済から文化や流行までが、頂点が全体を引っ張る中央集権や一極集中のピラミッド構造になっていく。

だが、人口停滞社会になると、制約の多い飽和・凝縮型に変わるから、厚い天井が重くのしかかるにつれて樹木は地下を這う地下茎型にならざるを得ない。このため、社会的組織も頭打ちとなって横に伸びるリゾーム状に移行し、また社会構造でも地下茎のあちこちにできた接点から複数の芽が伸びて、それぞれがリーダーを目指すブラシ型の構造が強まっていく。

以上のような意味で、アルブルからリゾームへの転換は、社会全体が成長・拡大型から飽和・安定型へ移行することと連動している。

業集中、マスコミ誘導といったピラミッド型の社会構造をつきくずし、地方分権、中小企業分散、インタラクティブなどネットワーク型、あるいはブラシ型構造へと、急速に転換させていくことになろう。

## 経営・組織の対応戦略

劇的な変化が迫っている以上、これからの企業経営や組織はどのように対応すべきであろうか。まず第1は飽和・凝縮型市場への経営転換。21世紀の国内社会や市場が、従来の成長・拡大型ではなく、飽和・凝縮型へ移行していく以上、今後の経営者は生産、販売流通から経営・財務や人事・労務に至る、一切の経営システムを、こうした構造に見合う方向へ切り替えていかねばならない。

第2はピラミッド型からネットワーク型への組織転換。飽和・凝縮型社会では、厚い天井にぶちあたって、従来のような上昇志向のピラミッド型組織は必然的に伸び悩む。とすれば、天井に沿って横に伸びるネットワーク型組織のほうが適応力が高い。そうすると、本社・支社・営業所といった単一組織がそのまま膨張していくよりも、分社化や独立採算性などの複数組織へ分散していくほうが望ましい。また支社、営業所、分社などの組織も、本社とはできるだけ異なる組織形態をとるべきであろう。

第3はリーダーシップの転換。以上のような組織では、リーダーシップの形態も、一人の強力なリーダーが全体を指揮するカタチよりも、ネットワークの接点から生まれる複数のリーダーが共同して運営する方向が望ましい。一本の太い針がリードするカタチよりも、細くとも複数の毛のあるブラシのほうが適応性が強まるということだ。そのためには、ネットワークの接点を次々に紡ぎ出す戦略とともに、さまざまな能力をもったサブリーダーを、数多く育成する戦略も求められることになろう。これら3つの対応は、21世紀の企業経営が、わが国の社会と同様に、堅固で融通性のないピラミッド構造を緩め、より柔軟で自由自在なブラシ構造へ向かって、大きく転換していかねばならないことを意味している。

# 藍 淑人

Lan Shujen

株式会社ニューコム 代表取締役社長



25歳で最初の会社が倒産。  
でも「まあいいや」って思った。  
きちんと心をもっていれば、  
必ずチャンスはめぐってくるから。  
人生、お金だけじゃないんです。

取材・文/千葉望 撮影/栗原克己

●多国籍人企業 日本で編集し、日本・台湾両国で発行されている「NIPONPON」など、各国語の日本情報誌を発行するニューコム。この会社がユニークなのは、社員や契約スタッフが皆、日本で暮らすアジア人であることだろう。編集部共通語は日本語、しかし実際には日本語のほか北京語・台湾語・韓国語など、アジア各国のさまざまな言語が飛び交う。ニューコムは日本でも珍しい、多国籍人企業なのだ。そしてこの会社の総帥が、台湾出身の藍淑人である。

新宿区早稲田。神田川にかかる面影橋のたもとに、ニューコムはある。マンションの一室、編集部と名のつく場所がもつ万国共通の雑駁な活気を、ニューコムもまた漂わせている。

藍は、1963年、台湾南部の屏東市に生まれた。会社を営む両親のもとで、兄、姉2人、妹と弟とともに育つ。それに加えて祖母と家政婦が2人という大家族。裕福な家庭で、大きな家に住み、何となく暮らしていたが、周辺はまだ裸足で暮らす子供たちもいる農業地帯だった。

「小学生のときから活発な子供で、リーダーシップを発揮していたみたいです(笑)。中学校では成績がよくて優等賞をもらっていたし、高校では旅行の企画を立ててみんなからお金を集め、実際にツアーを組むところまでやっていた。もともとそういうことが好きなんですわね。大学は台北の淡江大学に進み、貿易を専攻しました」

藍家は裕福だけでなく、情操的にも豊かな家庭だったらしい。彼女自身はピアノやエレクトーンを子供のころから習っていたが、兄弟も皆ピアノかバイオリンを学び、兄以外は音楽の道に進んでいる。藍は大学を卒業した後、日本で音楽をきちんと学び直そうと来日。音大進学を目指して、まずは日本語学校に通いはじめた。まだそれほど、台湾人の日本語が多くなかった時代である。「でも86年に、日本の男性と結婚しちゃったから(笑)」。音楽の道は断念。その後、2つの旅行代理店で働いた。ちょうど日本企業の海外進出が重なり、駐在員のビザ取得のノウハウなどを身につけたことがいまでも役立つ

ているという。最初の会社は楽しかった。しかし転職先の大手代理店では、月1億円を売り上げるトップ営業ウーマンだったにもかかわらず、同僚のいじめにあった。「その支店独特の雰囲気だったのかもしれませんが、先輩が才能のある後輩をつぶすようなところがありましたね。私がつともしろい企画をやろうと思っても、周りに邪魔されて実現しなかったりということが重なって嫌になってしまいました」

ほどなく藍は自分の会社を起す。台湾で25店のネットワークをもつ企業に日本のキャラクター商品を輸出する会社である。直接の起業のきっかけは職場での人間関係にあったとしても、いずれは会社を起さずにはいられない人だったのでないだろうか。なぜなら、藍には小さな枠には収まらない強靱な意思が感じられるからだ。

## 挫折に傷ついて渡ったフランスで 新事業のアイデアを発見

「いま発行しているのは中国語のほかに、タイ語、ベトナム語、マレーシア語、ミャンマー語、韓国語の情報誌です。これを出したきっかけは何か？ 実は私はこの仕事を始める前に経営していた貿易会社をつぶしちゃったんです。取引先が夜逃げして4000万円近い負債を抱えてしまい、その状況から逃げ出すために、挫折感で死にたいような気持ちを抱えてフランスへ。その日本料理店で見つけたのが、フランスで暮らす日本人向けの情報誌でした。これを見て、ピンとききました。考えてみれば、たかだか数千万円の借金ぐらいで死んだらつまらないですよ。そこで日本に戻ってきて、最初の情報誌に知り組みました」

それが91年のこと。急場を救ってくれた実家では大反対。音楽の道に戻るか、もつと当たり前の仕事をしたらどうかというのが、両親の言い分である。しかし藍は、生活のためよりも、生きがいのほうが欲しかった。大手旅行代理店でトップの営業成績を収めていた方があるのだから、目の前のお金を稼ぐことはたやすかったかも

れない。しかし、自分で企画し、実行するというやり方を藍は優先した。「夫もあまりいい顔はしませんでした。私にも意地があるから、最初の1年は小さい家からお金をもらわないことに決めました。昼は営業、夜は編集。情報誌の作り方も印刷についてもまったく知らなかったんで、すべてが勉強です」

●体重39キロ 当時はお金がなくて、行きの電車賃しか持たずに出かけたことも何度か。帰りは歩いたので、何足も靴をつぶした。友人に10000円ずつ借金してのいだったこともあった。大変だったのは、食費を節約してカップラーメン暮らしを続けていたことで、栄養失調になったとき。体重は40キロを切り、何度か倒れたが、それでも自分の意思で始めた仕事だから、泣き言はいわなかったという。

編集を始めて3〜4カ月後、今度は取引してくれる印刷会社探しが始まった。電話帳で探した印刷会社に足を運び、まず支払い条件の話をする。もちろん印刷料金は後払い。人件費もできるだけ抑え、コピーやファックスはすべて中古品を調達した。数カ月後の後払いなど、取引相手にとって決断しやすい条件ではなかったと思うのだが、その後事業が順調になってからも藍は取引先を変えようとはしない。最初に手助けしてもらった恩義を感じているからである。

「最初発行した中国語版は8ページ、2万部を無料配布しました。華僑ネットワークを最大限に利用して、自分でワゴン車を運転して、置いてくれそうなところに配達して回ったんです。そんな状況が2〜3年続いたかな。1年目の利益はゼロでしたが、少しずつ業績が伸びて、3年目からは違うビジネスにも手を延ばせるようになりました」

いまでも、ニューコムが発行する情報誌には芸能情報も載り、レイアウトも垢抜けしてきたものの、最初は素人臭さから抜けきれなかった。しかし日本で暮らす中国人にとって、必要不可欠な情報が掲載されていたことが、その後の成長を支えている。ビザの取得や進学情報

- Publisher 木村義夫
- Editor-in-Chief 大久保幸夫
- Cover Design&Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY,inc.
- Art Director 若田友康
- Senior Editor 緒貴陽子
- Editors 波田野匡章/小野晶子/土肥正和
- Design WKT
- Media Planning Managers 藤井 薫/西山徹也/小笹芳央
- Writers 田中信彦/千葉 望/阪本淳子/アール・ティーン・エフ
- Staff Photographers 海原修平/栗原克己
- Proofreader デイクシオン

worksについてのお問い合わせは  
TEL03-3575-6204  
works編集部 総務/波田野/小野

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

情報検索サービスへのお問い合わせは  
☎0120-74-5252  
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  
☎0120-74-5858  
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  
1月10日です

from Editors

●works forumで青森大学の古田先生が執筆された「リソーム(地下垂)型組織」論はとても興味深いものでした。人口と組織の構造には密接な関係にあるということが新鮮でした。今回は従来比べ視野の広いテーマでしたが、今後も「works」は、あらゆる視点から人や組織について捉えていることを考えています。(緒貴)

●成長するというのは、まさしく生きるステータスを変えること。ただし意識考え方といった内面やそれに基

づく行動が同じままだと、刻一刻と変化するのは外部環境に対して適応不能になってしまいます。企業の場合に限らず、過去の慣性からの脱却をいかにするかという普遍的なテーマの重さを強く感じました。(波田野)

●今月のデータスポットにもあるとおり、日本にもいよいよ本格的なアウトソーシング時代が到来しつつあります。米国の「人受け型アウトソーシング」導入なく、その変化の仕

技術力・雇用の観点から人と組織の問題として今後も注目していきたいテーマのひとつと考えます。(土肥)

●インターネットの世界では「差別」や「嘘」の情報提供に対してユーザーが敏感な反応を見せます。匿名の情報発信はいいけど、その暗黒のルールが定着しつつあるのです。加えて「見せない」「閉鎖性」にも強く反応します。隠そうとすると、その姿勢が透けて見えてしまう世界なのだと思

works information

フエアの  
開催の  
ご案内

アントレ・B-ing特別企画

業務提携&独立・  
フランチャイズフェア

従来からのフランチャイズ本部・代理店募集に、前回より業務提携募集も加わり、独立や新規事業の立ち上げをお考えの方々と企業、また企業相互の出会いのチャンスが広がっています。前回は3143名のご来場をいただきました。多くの企業の皆様のご参画をお待ちしております。

日時：1998年1月16日(金) 12:00～18:00  
1月17日(土) 11:00～17:00

会場：東京国際フォーラム 地下2階(有楽町駅前)

本フェアは、アントレおよびB-ing関東版の媒体広告とのセット企画となります。  
【お申し込み・お問い合わせ先】 イベント事務局 ☎0120-664-410

B-ing・テクノロジービーイング・Digital B-ing特別企画

第4回コンピュータ&  
エレクトロニクス  
適職フェア

日時：1998年1月24日(土) 11:00～17:00

会場：東京国際フォーラム 地下2階(有楽町駅前)

前回は190社の企業の皆様にご参画をいただきました。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。本フェアは、B-ing関東版および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・お問い合わせ先】 営業担当またはフェア事務局 TEL03-3575-6070

1998年春の公開コース

公開新入社員研修  
FBC(Freshman Basic Course)  
のご案内

本コースは、「個人のなかに『企業』をマッチさせる」というコンセプトでつくられています。自分のやりたいことを明確にし、そのなかに企業の求めることを取り込みながらそれを実行することを学ぶ内容になっています。  
【料金】 1名当たり6万円(消費税別)

<日程> \*3日コース(通い)

	日程	場所	お問い合わせ先
東京	3月25日(水)～27日(金)	東京ファッションタウン東館 (新交通臨海線ゆりかもめ 国際展示場正門駅)	☎0120-056-531
	4月1日(水)～3日(金)		
	4月2日(木)～4日(土)		
	4月6日(月)～8日(水)		
名古屋	3月25日(水)～27日(金)	名古屋国際会議場 (地下鉄名城線日比野駅 または西高倉駅)	☎0120-437-214
	4月2日(木)～4日(土)		
大阪	3月26日(木)～28日(土)	リクルート関西支社 (JR大阪駅)	☎0120-155-406
	4月2日(木)～4日(土)		
	4月6日(月)～8日(水)		

8 アジアの  
起業家たち  
interview



プロフィール  
1963年、米の三期作も可能という温暖な台湾南部に生まれる。両親は2人とも事業家で、忙しく働く2人の背中を見て育った。日本で起業してからは、裕福な少女時代からは想像もつかない苦労を重ねたが、南国的な明るさを失わないパワーを備えた新時代の経営者。1児の母。

不動産情報、日本で生活するときのこまごました注意事項、最近の日本社会の大きな話題……(見せてもらった最新号の『NIPPONPON』には、美容整形して逃亡した殺人事件容疑者・福田和子が特集されていた)。

台湾華僑の人脈と探究心を  
支えに売り上げ10億を目指す

たかだか8ページの情報誌でも、反響は大きかった。数

少ない母国語の情報だけに、読者は隅々まで熟読してくる。限定されたマーケットに打つ広告は効果も上がる。藍は徐々にアジア各国に手を広げ、従業員にはさまざまな国からきたアジア人が増えていった。

「日本に私費留学してくる学生は、地元では政治家や実業家など、名士の子が多いいんです。たくさんのお金を送りももらって、お金の

に困らない。だから仕事がちよっと大変だとあっさりやめてしまう。うちの会社の時給はけっこういいのによ。一方で、同じ国から、日本の風俗業界にたくさんいる女性も働いて来ているという現実があります。来日するアジア人にも貧富の差があるわけ。だから私は金持ちの留学生を『貧しい人を手伝ってやって』と説得して、新宿区大久保周辺の取材に行かせることがあります。自分で取材してみると、同国人の運命にもいろいろあることがわかるでしょう。そんな、人間的な記事もつくっていき

たいと思います」

●通販事業 藍は、情報誌事業が軌道に乗りはじめる。通信販売などの周辺事業にも力を入れるようになった。いま東南アジアでは日本のファッションやさまざまなグッズ、そして若者文化そのものに強い関心が集まっている。成長するアジア経済を背景に購買力が向上した若者たちは、ニューコムの情報誌を読んで、時計や何やらを購入するのである。また、台湾でのコンサート興行も手がけている。

ニューコムの売り上げは今年度3億円。しかし藍は来年は最低でも10億、できれば20億を目指すと言いつける。この自信の背景にあるのは、強い華僑ネットワークである。台湾出身の華僑は少数派で、中国本土の華僑と別々に活動を展開しているが、それだけに結束力は強い。また、以前ニューコムで働き、母国に帰ってその国の中枢で活躍している人たちとの人脈も大きな武器である。「エリートの彼らは、私が行くところへベンツで迎えに来てくれたりする(笑)。彼らの目を通してアジアを見られるから、私はラッキーだと思っています」

また藍は現在ネットワークやコンピュータ事業の研究を続けていて、近い将来この分野でも事業を立ち上げる計画である。人脈と探究心に支えられて、10億円という目標は、あながち夢だけとはいえないのだ。4000万円の借金はとうに返済終わった。援助してくれた両親は返す必要はないといったけれども、あえて振り込んだところに事業家としての娘の矜持が見える。

人生お金がすべてじゃない  
心があれば機会はめぐってくる

目の前にいる藍は150センチそこそこの小柄な女性

である。しかし、自分でやったことに自分で責任を取ってきた人だけがオラを、確かに放っている。文章にしてみると苦労話になってしまうのだが、話している本人は至極あっけらかんとしている。

「私をだまして夜逃げした家族は、あとから見つかったんです。私の前で土下座しましたよ。家族みんなで泣きながら。でも私は倒産したとき25歳。経験不足だったという自分の問題もあるし、何ととっても若いから何とかなると思っただけです。相手はもういい歳で家族も抱えているわけですからね。それで、まあいいやって。人生お金がすべてじゃない。その気持ちには、私も同じです。心をもてる人には、いつかチャンスはめぐってくるから」

●一人息子 実は、最近藍はシングルに戻った。しかし一粒種の息子はもう11歳である。時々「仕事とボクとどっちが大切?」と聞いて母親を困らせるが、小学1年生のときから自分で料理を作り、掃除もするという孝行息子。彼は藍の強さの源泉でもある。

それでも、藍は母である以上に経営者である。現状に満足せずに、次の目標を自分でつくりそれに向かって突き進むさまは、男女を越えた起業家の本能を思わせる。「私にとっては会社だけでなく、社員も大切ですよ。会社を成功させて、みんなの生活を保障しなくちゃいけない。会社を大きくするってことよりも、むしろそのほうが私の圧力になりますね。それと思うと眠れないことがありません。知らないうちに会社はどんどん大きくなっていったような気がするけれど、まだ経営者として、社員に対してやるべきことはたくさんあるから」

裕福に育った台湾女性は、望んで自分を鍛え、開花しようとしている。日本が静かに多様化の度を速めていることを、明るい笑みが語っているようだった。(文中敬称略)