変わる！ 人と組織の関係　［ワークス］　No.21 Jan -Feb. 1998

works

特集

「日本離れ」する外資系企業

1-2 合併号

works

No.21 Jan-Feb.1998

C O N T E N T S

特集

「日本離れ」する外資系企業

躍進する外資系企業にみる人事グローバル化のヒント

4

外資系企業へ走る「感度のいい学生」…… 6

INTERVIEW 「10年早い」と言われたくない学生たち。日本企業の"雑巾がけ"を嫌う…… 7
一橋大学商学部教授 竹内弘高氏

「規制緩和」の追い風で躍進する外資系企業 …… 8

INTERVIEW 世界に通用するやり方の企業かそうでない企業か。それが唯一の指標になる…… 9
人と企業研究所代表 岸 永三氏

"日本型雇用"を拒否する若年層。「終身雇用」や「昇進」に関心なし…… 10

キャリアアセスメントプログラムの結果から
どんな学生が外資系企業を選んでいるのか …… 14

外資系企業レポート ●日本ヒューレット・パッカード ●プライス ウォーターハウス コンサルタント
●日本モトローラ ●ワーナー・ランバート ●マイクロソフト
●リーボックジャパン ●アメリカンファミリー生命保険会社…… 16

INTERVIEW 外資系企業は「日本のやり方」を離れ成果志向型へ転換しつつある…… 21
在日米国商工会議所 人事委員会副委員長 リオ・ローレス氏

外資系企業に共通する「5つの考え方」…… 25

特別企画
新たな価値を生み出す「人材一括型」アウトソーシング …… 26
事例企業 ●アンダーセン コンサルティング …… 28
●EDS（エレクトロニック・データ・システムズ） …… 30

特別リポート
神戸雇用サミット 世界規模での「モザイク型社会」の到来 …… 32

連載
今月の人事Topics 管理部門責任者の退社への対策 …… 35
DATA SPOT おさえておきたい7つのデータ …… 36
Special Report シリコンバレー便り その9 S.Emma Crockford …… 38
interview アジアの企業家たち ⑨ ディ・エイ・チャンドル …… 40
From Editors works Information …… 表3

表紙：夏目雅子 1957年東京生まれ。71年テレビドラマのヒロインに選ばれて芸能界入り。翌年の化粧品キャンペーンガールで人気に。「俺の空」で映画デビュー、「鬼龍院花子の生涯」ではブルーリボン主演女優賞を受賞。そのほか代表作に「時代屋の女房」「魚影の群れ」「瀬戸内少年野球団」など。85年27歳の若さで白血病のため逝去。
写真提供：田川清美氏

「日本離れ」する外資系企業

躍進する外資系企業にみる人事グローバル化のヒント

いま外資系企業にかつてないほどの注目が集まっている。
大学就職部が主催する「外資系企業セミナー」には軒並み学生が詰めかけ、場所によっては立ち見が出るほど。
外資系企業が人集めに苦労した昔とは様変わりだ。転職市場でも状況は同じ。特に日本版ビッグバンを控えた金融業界では外資系企業の進出は目覚ましい。
また産業界でもその戦略の先進性が注目を集めている。
一方、外資系企業のほうにも変化がある。これまで日本の外資系企業はローカライズ、つまり日本化しようと努力してきた。
それが世界経済の一体化が進む一方、日本市場の開放が進んだことで、グローバルに通用する経営手法を日本法人でも導入しようとの機運が高まっている。
日本からみれば「外資」でも、グローバル企業からみれば日本は世界市場の一部でしかない。この認識のズレはいまだに大きい。
本社の経営戦略のもと、日本を舞台にグローバル化を目指す外資系企業はいったいどんな取り組みをしているのか。
そこに日本企業が向かうべき人事のあり方のヒントがあるのではないか——。
そんな仮説を胸に、日本の外資系企業を徹底取材。
大学生や転職経験者の声も交えつつ多彩な角度からレポートする。

外資系企業へ走る「感度のいい学生」もはや年功序列の〝下積み生活〟には見向きもしない

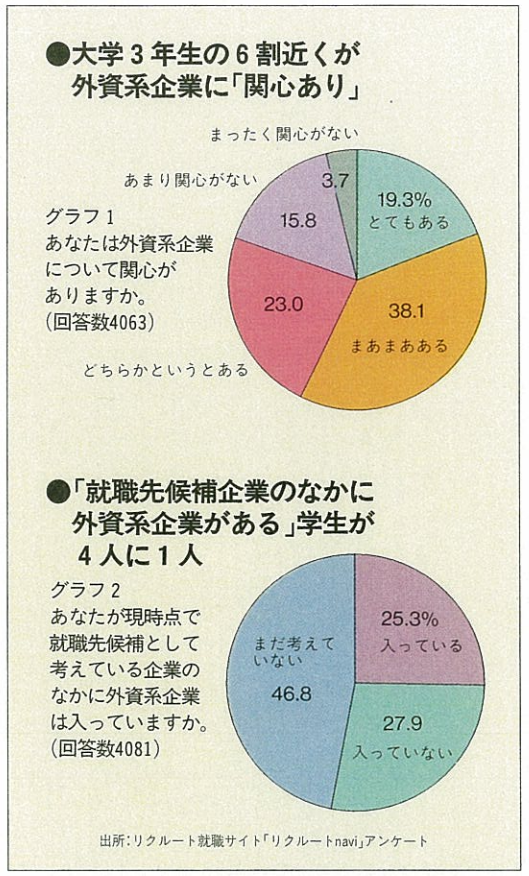
日本企業では最初の10年は下積み。変化が早いいま、そんなことで時間を浪費したくない。

自分で将来を選択できる外資系企業

「自分の人生だから主体性をもって決めたい。日本企業では最初の10年は会社の言うがままの下積み生活が必要で、変化の早い今の時代、そんなことで時間を浪費したくない」。投資銀行のJ・P・モルガンに内定している東京大学法学部4年・井上隆明さんの外資系企業を選択した理由はあくまで明確だ。

日本ディジタルイクイップメント（日本DEC）に内定した芝浦工業大学工学部4年・久保田善明さんも「自分の人生を会社に託すのでなく、自分で選択できる余地があることに魅力を感じた。会社が社員を好みの色に染めようとしない点が外資系企業の魅力」と語る。

こうした考え方の学生は決して例外ではない。ここ1～2年、自分の将来について明確なビジョンをもち、就職に関する意識の高い学生が外資系企業に就職する例が目立っている。もう少し学生の声を聞いてみよう。



人生を会社に託すのではなく、自分で選択できる余地があるところに外資系企業の魅力を感じる。

「会社の経営に興味があり、できるだけ早くさまざまな経験を積んで、若いうちに経営者になる自分を思い描いている。日本企業に入って没個性な相対競争にさらされるのが嫌で、外資系コンサルティング会社を選んだ」（一橋大学経済学部4年・岩本貴代さん＝プライス ウォーターハウス コンサルタント内定）

「とにかく負けず嫌いなので、世の中で負けないためには、できるだけ早く自分に価値をつけないといけない。自分で問題設定をして自分で解決する。そういう自己完結型の人材を求めているのは外資系企業だった」（中央大学商学部4年・田中啓介さん＝メリルリンチ証券内定）

このように外資系企業に魅力を感じる学生に共通するのは、自分の人生は自分で決めるとの固い意志、そして年功序列社会での〝下積み生活〟で時間をムダにしたくないとの強烈な思いである。一橋大学商学部教授・竹内弘高氏のゼミでは毎年卒業生の5割が外資系企業を選ぶ。

「ウチのゼミの学生は『10年早い』と言われるのが大嫌い。彼らは、日本企業では若いうちは〝雑巾がけ〟で、実力を超えたことをやらせてくれないことに疑問を感じて、リスクがあっても外資系を選択している」と話す。

上位校ほど強い日本企業への懐疑心

外資系企業人気は数字のうえからも確認できる。就職活動を控えた大学3年生に対する調査では「あなたは外資系企業について関心がありますか」との質問に対し、「とてもある」と「まあまあある」を合計すると57・4％に達する。逆に「あまり関心がない」と「関心がない」の合計は19・5％にすぎなかった。

東京に本部がある「外資系企業経営者協会」の設立時から事務局長を務め、外資系企業の動向に詳しい岸永三氏（人と企業研究所代表）も大学生の外資系企業への関心の高まりを実感しているひとりだ。岸氏らが講師を務めた慶應義塾大学での96年12月の外資系企業就職セミナーには450人が参加し、大学側を驚かせた。また昨年3月の有力外資系企業4社の人事部課長による企業説明会には800人の学生が来場するなど、「学生の意識がここ1年ほどで劇的に変わった。いわゆる上位校ほど聴衆の集まりがよく、〝感度のよさ〟を感じる。優秀な学生ほど日本企業の将来の競争力に懐疑的だ」（岸氏）。

一方、外資系企業の側でも事業拡大を受けて新卒採用を大幅に増やす動きが目立つ。プライス ウォーターハウス コンサルタントは98年4月入社で100人の新卒採用を内定しているが、「来年はさらに上積みする」（CEO・倉重英樹氏）。日本アイ・ビー・エムや日本オラクルといったコンピュータ関連の外資系企業も98年春入社予定の新卒内定者を前年の2倍近くに増やしている。

できるだけ早く自分に価値をつけたい。自分で問題設定をして解決するような人材を求めるのは外資系企業だった。

その背景には「日本市場を本気で考えたとき、既卒者だけでは必要数を満たしきれない。従来は既卒中心にチャレンジしてきたが、それ以上に人が欲しいので新卒を採り出したということ」（倉重氏）という積極姿勢がある。自分の将来を熟慮した結果、外資系を選ぶ学生と新卒採用を本格化する外資系企業。両者の思惑が一致して就職戦線における外資系企業の存在は日増しに大きくなっている。

INTERVEW

「10年早い」と言われたくない学生たち。日本企業の〝雑巾がけ〟を嫌う

一橋大学商学部教授
竹内弘高氏

低下する日本企業の国際競争力

私のゼミは国際マーケティング戦略論ということもあって、過去2年ほど卒業生の5割が外資系企業に就職しています。一橋の商学部では伝統的に金融機関と商社で7割といわれるので、この数は非常に多いと言っていいと思います。

それにはいくつか理由があって、ひとつは自分で得た知識やすぐ活用できる仕事を選びたいと学生が思っていること。いまの学生は「知的社会の落とし子」的な存在で、知的作業に関わる仕事に就きたいとの意向が強い。だから日本企業で「10年早い」と言われつつ雑巾がけをするのは嫌だという思いが強いんです。

加えて日本企業の国際競争力が低下しているとの認識があります。これから世界で業績をあげていくのは、総合力で勝負してきた日本企業よりもマイクロソフトやインテルなどのスペシャリストだという読みがある。

さらに日本の社会がある程度流動性をもってきたことも大きい。たとえば私自身は大学を出てから外資系の広告代理店に勤め、そこを辞めてから米国でMBAを取って、いまは大学で大きな顔をしている。「なーんだ、それなら会社の優等生になってヒモつきで留学させてもらうより、自前で行って自由にやったほうがいいや」と学生は思いはじめています。

もちろんその根底には日本の大企業への失望感がある。ある大手商社の話ですが、人事担当者が米国留学する社員の背広をたたいて「これを着て帰ってくるんだぞ」と言ったという。要するに何も変わらずに戻ってこいということで、これでは何のために行くのかわからない。

外資系企業のトップは帰国後にどんな地位に就いたか

私のゼミでは3年生の3月になると、学生に5つの質問を出して文章を書かせ、それをもとに多い学生は5回ぐらい面談をします。その質問は、

①君はなんのために生まれてきたのか
②自分が大事だと思う価値観は何か
③自分の人生の青写真を書け
④自分はどんな職業に向いているか
⑤どんな産業や企業に興味があるか

という5つで、安易な答えを書いてきた学生とは面と向かって徹底的に戦います。時には学生の親とも戦う。親の価値観は30年遅れているとも言われてますから、先見性のない親の言うことを聞いてもいい結果は出ないおそれが強い。

そういうプロセスを経て、学生はその業界が20年先にどうなっているかを意識して選ぶようになる。それ以上に学生が自分の価値観や人生の思いに従って考えるようになることが大きいのです。

企業からすると「自分が会社を選ぶんだ」という生意気な学生に見えるでしょう。でも日本の就職活動こそが世界では異様なのであって、そのレールに乗っているのが当然と思うのはおかしい。

日本が特殊なことをやっていたら、どんなに頑張ってもそれより上にはいけない。日本でこぢんまりやっていくより、グローバルに活躍できるほうが魅力的です。学生はいまや外資の日本法人のトップを務めた人がその後、どんなポストで本社に戻ったかまで見極めている。日本の学生もそんな基準で会社を選ぶ時代がやってきたということです。

たけうち・ひろたか
一橋大学商学部教授。1946年生まれ。カリフォルニア大学（バークレー校）経営大学院修了。Ph・D。著書に「ベスト・プラクティス革命」（ダイヤモンド社）、『異質のマネジメント』（共著：ダイヤモンド社）、『知識創造企業』（共著：東洋経済新報社）など。

「日本離れ」する外資系企業

「規制緩和」の追い風で躍進する外資系企業

もはや日本は特殊な市場ではなくなった

前項で見たように若い世代が外資系企業に注目しはじめた大きな要因に、日本経済における外資系企業のプレゼンスの高まりがある。ここで日本における外資系企業の歴史を振り返っておこう。

前出の岸永三氏によると、外資系企業の日本への参入には大きく分けて3つの時代区分がある。まず第1の波は1960年代。日本経済の急成長に伴い政府は64年、資本の自由化を打ち出す。それに伴って外資系のメーカーなどが大量に日本に進出したり、業務の拡大を図った。

第2のエポックは85年のプラザ合意による円高。円の価値が一挙に2倍になったことで、外国から見た日本市場は瞬時にして2倍に膨らんだ。外資系金融機関が大量に進出したのはこのころだ。

そして第3の波が現在進行中の「日本版ビッグバン」に代表される規制緩和の流れだ。岸氏は、「かつて日本は進出のむずかしい国と思われていたが、現在では外資の成功パターンが『ハーバードビジネスレビュー』などに多数載っている。外国企業には日本は特殊な市場ではなく、基本的に自分たちのやり方で通用するとの自信が強まっている」と分析する。

終身雇用の反古で急速に高まる日本企業への不信感

さらに日本で最近、外資系企業に注目が集まっている理由として岸氏は次の3つを挙げる。

第1には海外の有力企業が日本市場の開拓に本腰を入れて取り組みはじめたことだ。日本は世界のGNPの15％を占め、消費市場としても単独では米国に次ぐ大きさをもつ。

「従来は規制の多さやコストの高さ、文化・習慣の違いなどから本格進出に及び腰だったが、各企業の戦略がグローバル化するなかで、やはり日本市場を無視しては競争に勝ち残れないとの認識が強まっている」(岸氏)

第2の理由は日本企業の相対的な地位の低下だ。業種間の差はあるが、日本企業が構築してきた大量生産、大量消費型のビジネスシステムが時代に合わなくなりつつあるのは否めない。岸氏は、「先んじて改革を断行した米国企業と経営力に決定的な差がついてしまった。21世紀に生き残るのは日本企業でなく、外国企業ではないかとの思いが日本人の間にも生まれている」と指摘する。

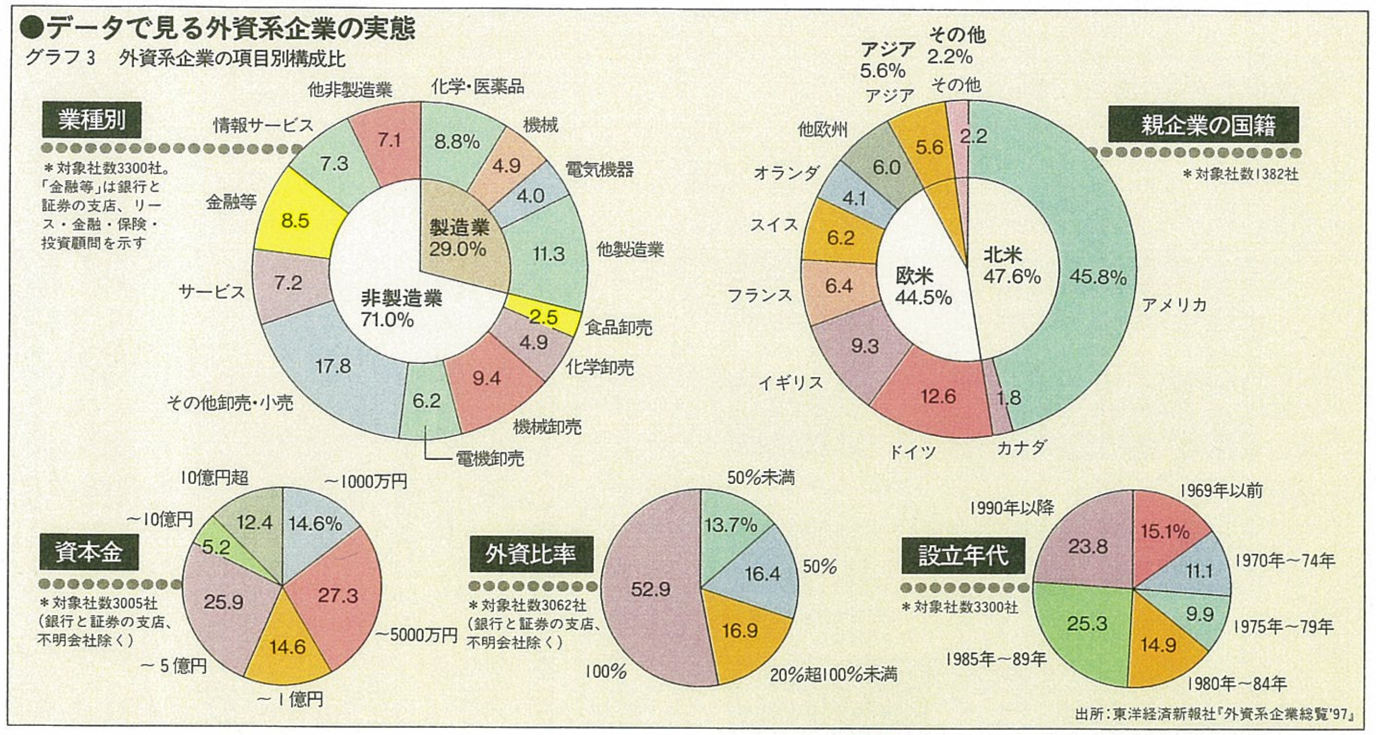
そして第3の理由は、働く人々の日本企業への不信感だ。終身雇用だ、年功序列だと「人間中心の経営」を掲げてきた日本企業が、いざ成長が鈍るや約束をあっさり反古にしたことを人々は忘れていない。日本企業なら雇用は安泰とのイメージは急速に薄れており、それが外資系企業に対する抵抗感を弱めている。

さらに成長著しいIT（インフォメーション・テクノロジー）の世界では、実質的な世界標準を握る企業の大半が外国企業であり、それ以外の選択肢はない。

そこでは外資系か否かの議論はすでに意味がない。このように日本の外資系企業をめぐる議論は、日本国内を舞台にした「外資か内資か」という内向きの観点から、グローバルな仕組みの一部としての日本をどう見るか――という視点へと移りつつある。この変化が日本企業に与えるインパクトはとてつもなく大きい。

■外資系企業を取り巻く法規制などの環境

年代	事 項		内 容
1949年	外国為替及び外国貿易管理法（外為法）の制定		対外取引の管理を行う目的で制定。一切の対外経常取引を規制した。
1950年	外資に関する法律（外資法）の制定		日本経済の自立と発展に寄与する外資にかぎり資本投下を認めるために制定
1964年	ＯＥＣＤ加盟		資本自由化を段階的に進めることに。
1967年～73年	第1次自由化～第5次自由化	外資系企業大量進出	5段階を経て原則100％の自由化に。
1980年	外為法の改正		外為法に外資法を吸収。許認可制から届出制へ移行。
1985年	プラザ合意	外資系企業大量進出 進出の勢い止まる	円高により日本のマーケットが拡大、世界第2位に。
1991年	バブル経済崩壊		
1994年～	規制緩和による自由化	再び外資系企業の進出進む	



INTERVIEW

世界に通用するやり方の企業かそうでない企業か。それが唯一の指標になる

人と企業研究所代表
岸　永三氏

日本の外資系企業を取り巻く状況を理解するには、生命保険業界を例にとるのがわかりやすいでしょう。

ご存じのように日本の生保には「カタカナ生保」と「漢字生保」があります。「カタカナ生保」とはコンピュータを駆使したコンサルティング営業など外国の生保会社のような手法をとる会社で、ここ数年急速に業績を伸ばしています。一方の「漢字生保」は言うまでもなく従来の日本的な営業手法をとる会社です。「漢字生保」は当然すべて日本企業ですが、「カタカナ生保」には外資系企業もあれば日本の企業もあります。つまり生保業界では「外資系企業か、日本企業か」が重要なのではなく、「外資系的なやり方をする企業か、日本的なやり方をする企業か」の違いこそが重要だということです。

このように企業活動に国境の壁がなくなってくると、資本（株式）をどこの国の人が所有しているかは大きな問題ではなくなります。日本では最近「外資系企業ブーム」といわれていますが、それも今年あたりがピークで、その後は「世界的に通用するやり方をしている企業か、そうでない企業か」の違いが唯一のポイントになってくると私は考えています。そのうち「外資系企業」という言葉自体が消滅するかもしれません。

日本企業のなかにも世界のマーケットで堂々と勝負して勝ち残っている一群の企業があります。その反面、金融や建設業界などのように規制に守られてきたために、国際的な競争力が乏しい分野もあります。外資系企業にも当然ながら勝つところもあれば負けるところもある。

世界的な自由競争の時代はナンバー1の企業が圧倒的なシェアを取ってどんどん伸びていく。企業間の格差が激しくなる時代です。人材の問題も同じで、世界のどこでも仕事ができる人はチャンスが無限に広がる一方、そうでない人は一定の限度に甘んじるしかない。現に世界的なコンサルティング会社などは、「世界で通用するウチのスタンダードに達しない人はいらない」と公言しています。

日本でも意識の高い若い人たちは、世界を舞台に活躍できるようになろうと努力を始めています。現状では、その種の人たちが外資系企業に活躍の場を求めるのは当然の流れだと思いますね。

きし・ながみ
NHKに17年間在籍。経済記者として様々な企業分野、官庁を取材。英文経済雑誌の総責任者、米国大手証券会社の部長職を経て独立。外資系企業関連の第一人者で企業の人事問題にも詳しい。企業の社員意識改革研修も多く手がける。外資系経営者協会の事務局長に設立時から就任。著書多数。

〝日本型雇用〟を拒否する若年層「終身雇用」や「昇進」に関心なし

「定年まで働きたい」意向をもつ学生はわずか26%

外資系企業への関心の高まりは単に日本市場でのプレゼンス増大だけによるものではない。そこには自分の「働き方」に対する日本人の意識の変化のうねりがあり、加えて日本企業が構築してきた伝統的な「人と組織」に対する大きな変革の波がある。

まず日本人の「働き方」に対する意識の変化から見ていこう。

リクルートリサーチが97年3月卒業の大学生を対象に行った『大学生の就職実態調査』によると、入社予定会社で「定年まで働きたい」と回答した学生はわずか26%。つまり大学生の4人に3人は事情が許せば転職または独立してもよいとの意向があることになる。

これを3年前の94年3月卒業者（4年制大学男子）の調査と比較（選択肢が同一ではないため、結果は参考値）すると、94年は「定年まで勤めたい」との回答が46%を占めていた。この結果からも大学生の「終身雇用」に対する意識が大きく変化しつつあることがうかがわれる。

また「将来どの地位まで昇進したいか」との質問に対する男子学生の回答を10年前と比較してみると、「経営者、役員」の回答がトップだったのは同じだが、その割合は45・0%から40・7%へと減少、「部長」との回答も27・7%から20・6%へと減った。反面、「昇進に特に関心なし」が17・9%から33・0%へと急増していることが注目される。

さらにすでに企業で働いている人を対象に、各種の新しい就業形態に対する受け止め方を調べた『能力・実力主義社会での働き方に関する調査』（リクルートHRD研究所）によると、

・ゼネラリスト→社外でも通用する高い専門性をもつスペシャリスト
・年功給→能力給、成果給
・労働時間の自由度拡大
・階層型組織→フラット型組織

という項目には20歳から39歳までの人の7～8割がいずれも「よいと強く思う」もしくは「よいかもしれないと思う」と答えている。

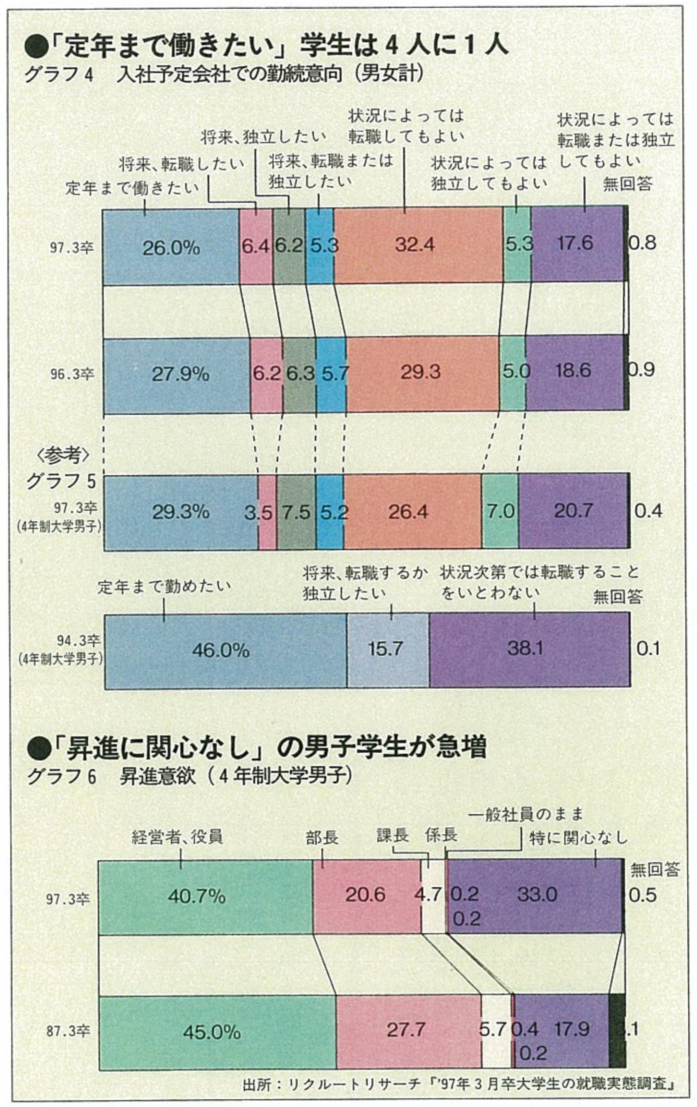
こうした各種の調査結果からも、若い世代ほど従来の日本的雇用といわれた仕組みへのこだわりが少なく、いわば「外資系企業的」な制度に対する好感度が高いと考えられる。

『就職ジャーナル』編集長・豊田義博は、「近年、大学生の〝就社〟意識が急速に弱まってきている。市場価値のある能力を身につけなければと真剣に考える学生が増えており、その結果、なかには英語や資格取得などの近視眼的な方向に走る人もいるが、いい意味でキャリアステップを考える人も多い。しかし大多数の日本企業はその種の自立した学生が選択しやすい仕組みになっていない。だから結果的に外資系企業かベンチャー系など日本の新しいタイプの企業を選んでいる」と話す。

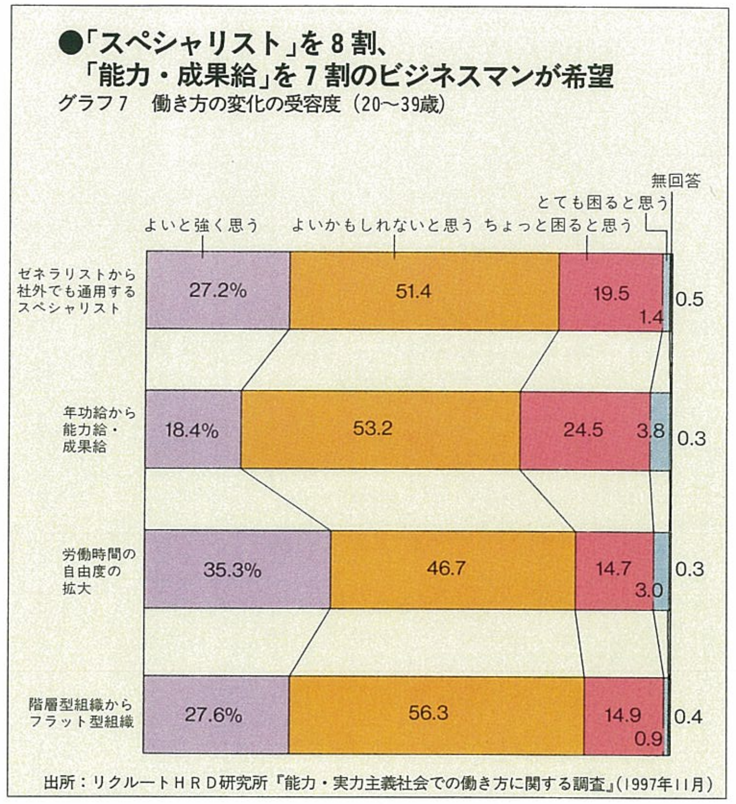
またリクルート人材センターのキャリアプロモーション事業部門シニアマネジャー・武谷広人氏は、「転職者の間で外資系企業の評価が相対的に上がってきた。外資だ日本だというより自分の知識や技術が活かせて、国際的に活躍できる企業で働きたいとの意識が強まっている。外資は突然の解雇があるというイメージもないことはないが、むしろ日本企業に長くいて中高年になってから放り出されたら、かえって危ないと考える人が増えてきている」と話す。

同キャリアアドバイザー・遠藤泰弘氏も、「転職希望者と会っていると、実力のある人ほど自分の実力が正当に評価されていないとの不満が鬱積しているのを感じる。自分のほうが明らかに周囲より貢献しているのに報酬が変わらなさすぎる。それなら実力をストレートに認めてくれる外資系に行こうという流れがある」と指摘する。

働く側の意識の変化に雇用制度が追いついていないことが、外資系企業人気の底流にあることは明らかだ。



●「定年まで働きたい」学生は4人に1人　グラフ4　入社予定会社での勤続意向（男女計）
●「昇進に関心なし」の男子学生が急増　グラフ6　昇進意欲（4年制大学男子）



●「スペシャリスト」を8割、「能力・成果給」を7割のビジネスマンが希望　グラフ7　働き方の変化の受容度（20～39歳）

外資系企業に転職して

目標と評価、報酬の連動が魅力

SAPジャパン システムコンサルタント 加納士朗氏

SAPジャパンは最近話題になっているERP（Enterprise Resource Planning）を実現するための統合業務スタンダードソフトウエアで国内シェア70%をもつ、毎年業績を伸ばしている企業です。

大学を出て日本の大手通信会社に入社、2年ほど勤めた後、日本の会計事務所系コンサルティング会社に移り、システム系のコンサルタントを5年ほど経験した後、96年6月にこの会社に入りました。

特に外資系企業を選ぼうということでもなかったのですが、年齢的なことも含めて、社員が若くて会社の雰囲気がいいところを選んでいくと自然と外資系が候補に残りました。

外資系企業に対する抵抗感はなかったですね。むしろ最初に入った通信会社では年齢だけで給料が決まってしまうような部分があって、そのほうが不満でした。自分の目標を明示して、評価をハッキリしてもらい、報酬がそれに連動することが転職の際に感じた魅力でした。給与は年俸制で、年に1回目標のすりあわせをします。自分をアピールする姿勢は常に必要ですね。

現在、会社の業績が好調なこともあって、職場はなんでもモノが言える雰囲気だし、転職は成功だったと思います。いま最先端のビジネストレンドを身につけるいいチャンスだと考えています。

大学のスペイン語学科を卒業後、大手通信会社に入社。その後、会計事務所系のシステムコンサルティング会社を経て96年6月、SAPジャパンに入社。顧客が商品を導入する際のコンサルティング業務を行っている。

「日本離れ」する外資系企業

銀行・生保からの転職希望者は前年比7～8倍に増加

一方で、日本企業の側も業界や会社ごとの差は大きいものの、旧来の人事制度を改革し、成果主義、実力主義的な方向にシフトする動きを強めている。だが皮肉なことに、日本企業がそうした方向に動けば動くほど、働く側の外資系企業への心理的抵抗を薄め、人材の外資系企業への関心を高めている面があることも事実だ。

『21世紀型の人事管理に関する調査』（リクルートHRD研究所）によると、日本企業に対して現在の能力・実力主義（への移行）の進捗状況を7段階で尋ねた結果、進捗の度合いが高い「6」～「7」と自己評価した企業が4割に達する。さらに今後の能力・実力主義の推進については、「積極的に推進」が4割、「徐々に推進」が5割以上に達しており、「現状を維持する」企業はわずかだった。

また同調査で新しい人事施策・制度の導入状況を聞いた項目によると、企業が今後、導入の検討や予定が最も多いのは、「経営幹部の早期選抜・育成」で34・5%。2番目は「裁量労働制」で31・7%。第3位が「複線型キャリア制度」で29・2%となっている。企業の側でも従来の雇用制度を改革し、実力・能力主義的な制度に移行しようとしていることを裏付けている。

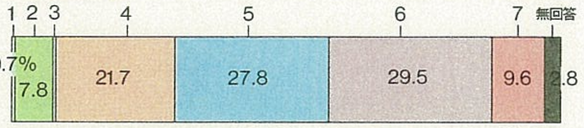
前出のリクルート人材センター・キャリアアドバイザーの遠藤泰弘氏は、「日本企業のなかにもディビジョン・カンパニー制などで、採用時から職種や仕事内容を限定する方向に動いている企業もあるが、まだまだ少ない。早くそういう〝外資系的な〟仕組みに変えて、若い人に職責をもたせ、報酬に差をつけていくかたちに変えないと、力のある人が離れてしまう」と警告する。

最近の金融業界の混乱の影響もあって、金融業界からの転職希望者の同社へのエントリー数は前年比3倍。銀行と生保だけに限れば7～8倍という驚異的な増加を示している。「転職意向が強いのは下位行とは限らない。都銀上位行などの実力のある人ほど外資系金融機関を狙い撃ちにして移っていく。力のある人ほどどうしてもそうなってしまう」（遠藤氏）。

「日本版ビッグバン」に代表される自由化の奔流のなかで、〝外資系的な〟仕組みを取り入れはじめた日本企業。だがそれはとりも直さず人材の面でも世界の巨人たちとハンデなしで真っ向から勝負することを意味する。能力・実力主義的な手法に豊富な経験とノウハウをもつ外国企業と対等に戦うことができるのか。できるとすればそれはどんな仕組みなのか。日本企業が直面する課題は大きい。

●少しずつ能力・実力主義へ移行しつつある日本企業

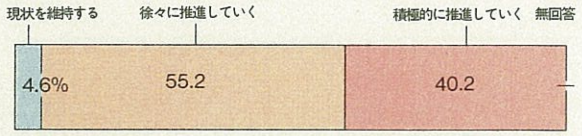
グラフ8　現在の能力主義・実力主義の進捗状況



＊完全年功主義から、完全能力・実力主義までを7段階として評価

●ほとんどの企業が「今後能力・実力主義を推進」

グラフ9　今後の能力主義・実力主義の推進



●導入予定が多いのは「経営幹部の早期選抜・育成」「裁量労働制」「複線型キャリア制度」

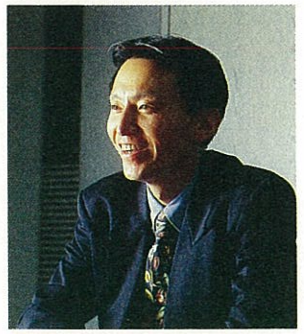
表1　人事施策・制度の導入状況

（全体N＝281）		a 導入状況	b 運用状況	c 改定検討・予定	d 導入検討・予定
採用・雇用形態	コース別採用制度	34.9	3.2	11.0	24.2
	多様な雇用形態	40.9	6.8	8.5	23.5
	期間限定契約社員制度	31.0	3.2	5.7	14.6
	女子社員の再雇用制度	23.8	7.5	1.1	9.6
	定年退職者の再雇用制度	47.7	5.7	6.8	10.7
	出向・転籍の促進	49.5	7.8	6.0	7.5
	事務・補助作業の外部化・非社員化	40.2	6.4	7.1	24.2
	在宅勤務制度	0.4	0.0	0.0	16.7
教育制度	地域限定社員制度	14.9	4.3	2.8	21.7
	体系的階層別研修	①79.7	10.7	①22.1	5.7
	体系的OJT制度	50.2	①16.7	10.7	16.4
	個別ニーズに応じた通信教育受講制度	71.5	10.7	5.0	6.4
	自己啓発活動に対する補助制度	68.7	6.4	8.5	10.0
	職種転換教育	15.3	2.1	1.8	12.8
	管理職のスキルアップ研修	58.0	8.9	12.5	16.4
	異業種交流会への派遣	26.3	2.1	2.8	12.8
	経営幹部の早期選抜・育成	17.1	2.8	4.3	①34.5
キャリア開発制度	配属・職務に関する自己申告制度	②79.0	③15.7	15.7	8.5
	人材アセスメント制度	18.5	1.4	2.5	22.8
	複線型キャリア制度	17.1	3.9	3.6	③29.2
	計画的ジョブローテーション制度	35.9	②16.4	7.5	22.4
	昇進昇格試験制度	51.6	5.3	11.7	9.6
	社内公募制度	32.0	3.9	2.8	20.3
	セカンドキャリア開発支援施策	13.9	2.5	3.2	20.6
	個人の自立的なキャリア設計の支援	15.3	0.4	2.8	19.6
賃金・評価制度	年俸制	25.6	2.8	7.1	26.3
	職務給制度	22.8	3.2	6.0	16.0
	職能資格制度	③73.7	11.4	①22.1	5.0
	人事評価のフィードバック制度	49.5	14.2	11.0	19.9
	抜擢人事	31.0	5.0	2.8	16.7
	降格人事	23.8	3.2	2.1	13.5
	業績優秀者の表彰制度	50.2	3.9	4.6	5.7
	目標管理制度	58.4	11.4	③17.4	16.0
組織活性化施策	小集団活動	49.5	9.3	3.6	3.6
	全社改革運動	38.4	7.1	3.6	5.3
	提案制度	62.3	13.5	6.0	4.3
	モラルサーベイ・意識調査	24.9	3.2	3.9	9.3
	電子メールによるコミュニケーションの活性化	61.9	6.0	5.0	10.3
	役職定年制度	50.2	9.3	7.1	19.9
	早期選抜定年制度	38.8	3.9	3.9	22.4
	フレックスタイム制度	49.5	5.3	2.1	14.6
	裁量労働制	12.8	1.8	1.4	②31.7
	長期休暇制度	28.1	1.4	0.7	13.5
	人事情報管理システム	64.1	9.6	17.1	14.9

＊それぞれの回答の多い上位3項目に番号をつけた
出所：リクルートHRD研究所『21世紀型の人事管理に関する調査』（1997年11月）

「日本離れ」する外資系企業

『就職ジャーナル』編集長
豊田義博



リクルート人材センター
キャリアプロモーション事業部門シニアマネジャー
武谷広人氏

リクルート人材センター
キャリアプロモーション事業部門キャリアアドバイザー
遠藤泰弘氏

外資系企業に転職して

「まず目的ありき」の外資系の仕事

トレンドマイクロ
製品開発部プロダクトマネージャー
斎藤義憲氏

高校卒業後、グラフィックデザイナーを目指すが、方向転換してコンピュータの専門学校に。大手メーカー系列のソフトウエア会社を経て、93年12月、トレンドマイクロ入社。

私はもともとコンピュータの原理を究めたいとの思いから、当時は少数派といわれたアセンブラとC言語を勉強していたので、「もっと深い知識を得るには外資系企業しかない」と思ってこの会社に応募しました。

来てみると面接の様子からして日本企業とまるで違う。怖い面接官みたいな人が来るのかと思ったら、ジーパン姿の現場の人が、いきなり「何ができますか」。こんな仕事ができますか、徹夜はできますかといった質問ばかりで、学歴など聞きもしない。

社長に会っても、現場も知らないような具体的な質問をどんどんする。日本企業の面接で「技術の知識がない人事の人が会って何がわかるのかな」と疑問に思っていたので、このやり方は合理的だと思いました。

仕事の進め方も違う。ここではまずリーダーが仕事の目的を告げて、その目的が会社にどんな意味があるかを説明します。そして「この目的をいつまでに達成してください。方法は任せます」。あとは定期的に進捗状況を聞きにくるだけ。もちろん必要があればコーチングしてくれます。

これまでにいくつかのプロジェクトリーダーやプロダクト・マーケティング・マネージャーなどを務め、給料も前職の倍近くまで上がりました。ストックオプションももらっていて、目論見どおりに推移すれば意外と早く家が買えるかもしれません。これまで必死に働いてきたことが報われれば、こんなに嬉しいことはありません。

外資系企業に転職して

外資系企業の〝神話〟を疑え

ポンデュガール
代表取締役
斎藤聖美さん

新聞社勤務からAV機器メーカーを経て米国留学。MBA取得後、米国の銀行に入社し日本へ。外資系化粧品会社を経て外資系投資銀行に入社し、ニューヨークで不動産売買を担当。92年にポンデュガールを設立。

私は外資系企業というより外国企業の勤務が長かったので、いろいろな方にアドバイスを求められるのですが、日本では外資系企業に対するある種の〝神話〟が氾濫しているのを感じます。

「残業がない」というのもそのひとつ。確かに単純作業の人はそうでしょうが、責任ある立場の人は業務を完遂することが求められて時間は関係ない。自分がプロとして納得できるまではエンドレス。「人間関係がラク」というのも怪しいですね。日本企業の大組織なら上司は数年で変わります。自分が異動する場合もある。しかし日本の外資系企業の多くは組織が小さいので、上司と折り合いが悪いと逃げ場がない。最悪の場合、辞めるしかありません。

「実力主義」も一面ではそのとおりですが、そうでなく「学歴主義」の部分もあります。業種にもよりますが、大卒かMBA取得者かで越えられない一線があるケースも少なくない。実力があってもそれを発揮できる場所が与えられるとは限らないのです。

ただし仕事の責任範囲が明確ですから、仕事をキチッとしていればそれでいい。雑用に追われることもありません。

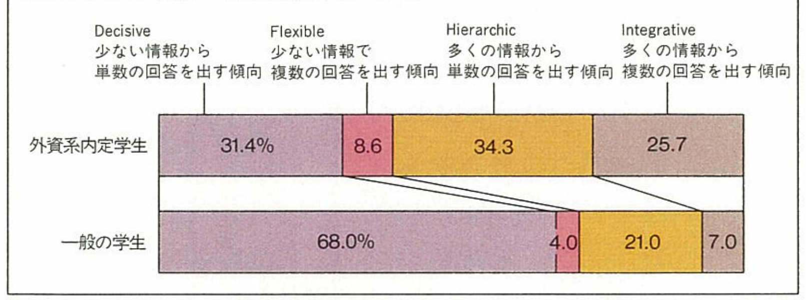
私は外国企業の文化に慣れてしまったせいか、優秀な人でも「出る杭は打たれ」てしまう日本の組織はもったいないと思います。日本企業ではスペシャリストになるのは出世につながらないとわかっているので、みんななんでも少しずつやる。それで外国の優秀なスペシャリストに負けてしまう。このやり方は変えるべきだと思います。

どんな学生が外資系企業を選んでいるのか

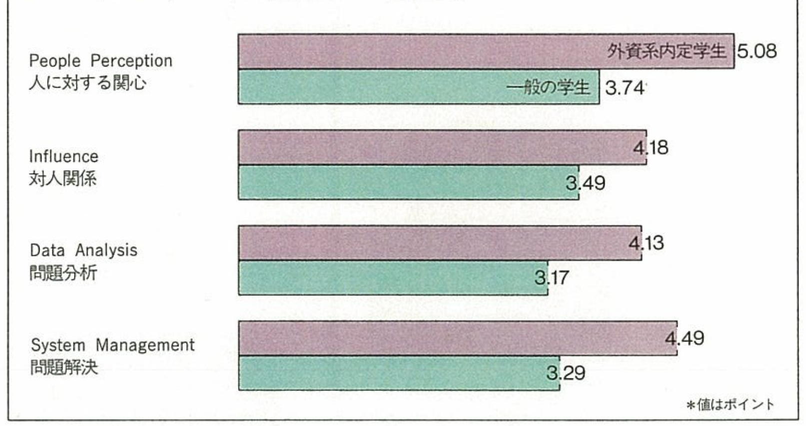
—キャリアアセスメントプログラム（CAP）の結果から

外資系企業に内定した学生は、一般学生に比べ「人生は自分でコントロールしている」と考える傾向が強く、「正解はつねにひとつ」とは考えない。そして「単純さには耐えられない」傾向が顕著である——。米国で普及しているキャリアデザイン支援ツールを日本用にアレンジしたCAP（Career Assessment Program）からは外資系企業内定者のこんな人物像が浮かび上がってきた。試験的なデータで、まだサンプル数は少ないものの、そこに表れた興味深い結果のいくつかをご紹介しよう。

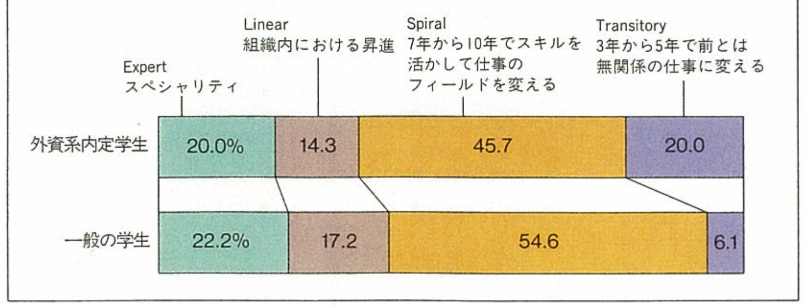
1.Decision Style（意思決定スタイル）



2.Complexity Index（複雑さへの嗜好度）



3.Career Concept（キャリア志向性）



アントレプレナー的志向も強い外資系内定者

米国の大学就職部（キャリアセンター）では、進路について相談にきた学生に、興味、志向に関するアセスメントを受けてから、担当のカウンセラーと話し合う。今回使用したCAPは、米国で実際に使われているアセスメントプログラムを日本人用にアレンジしたものである。

まず一般の大学生100人を対象にアセスメントを実施。その後、外資系企業に内定した学生についても同様のアセスメントを行って、その結果を比較してみることにした。

分析項目は意思決定スタイル、複雑さへの嗜好度、キャリア志向性、自立性の4項目である。主な結果は図のとおりだ

調査対象

1.外資系内定学生35名（インターネットにて募集）
　調査期間：1997年11月
2.一般の学生100名（大学に協力を依頼）
　調査期間：1997年7月
　モニター方法：郵送によりテスト発送

CAP

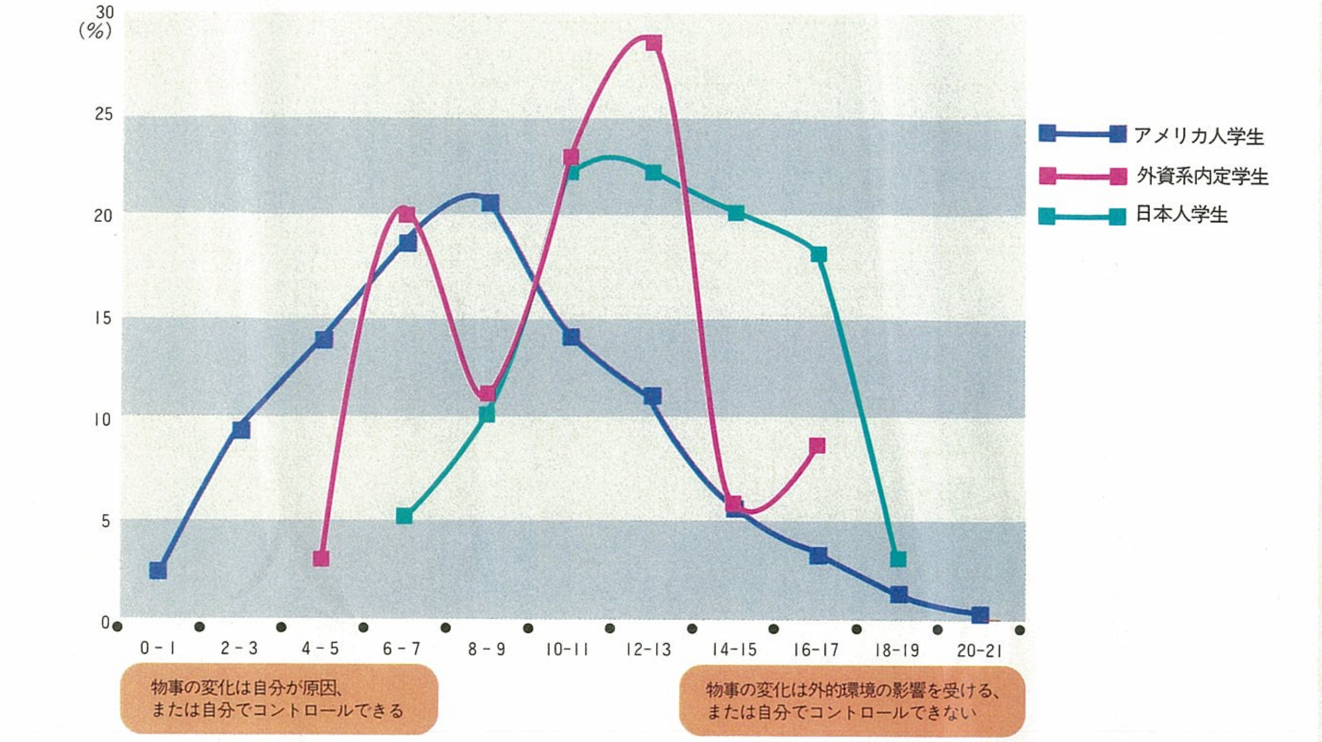
(Career Assessment Program)

行動パターンや志向についての記述に対してどう考えるか、どちらを選択するか、などを回答していくプログラム。その分析により、興味・関心・価値観などが測定できる。今回は、①意思決定スタイル②複雑さへの嗜好度③キャリア志向性④自立性の4つの項目について分析した。

(問い合わせ先：リクルートHRD研究所／古野 TEL03-3575-5875)

解説:リクルートHRD研究所
主任研究員　古野庸一

4.Locus of Control（自立性）



が、外資系企業に内定した学生にはいくつかの際立った特徴が見られた。順番に説明していこう。

1.意思決定スタイル (Decision Style)

これは組織内の役割に基づいて意思決定をする際にどのようなスタイルを好むかを判定するもの。つまり決断に際して参照する情報の量が多いか少ないか（横軸）、単数の答えを求めていくタイプか、複数の答えを求めていくタイプか（縦軸）で4つの意思決定スタイルを見る。

分析結果のグラフにみるように、一般の学生は少ない情報で単数の決断を出す傾向が強い。それに対して外資系企業内定者は各タイプにばらける傾向が強く、「正解はひとつ」とか「早く決めねばならない」的な考え方をとる人が少ないことが表れている。

2.複雑さへの嗜好度 (Complexity Index)

単純な仕事はつまらないが、複雑さもある一定限度を超えると苦痛になってくる、そのピークはどこにあるかをポイントで測定する（値は、アメリカ人学生の平均値がすべて4となるように設計）。

外資系企業内定者は全体的に複雑性への嗜好度が一般学生より高く、言い換えると「単純さに耐えられない」とか「こみいった話に対応できる」「変わった人生を送りたい」といった人が全般的に多いと考えられる。

3.キャリア志向性 (Career Concept)

将来のキャリアを4つのタイプに分けたとき、どのタイプに分類されるかを測定したもの。

・エキスパート（ある分野でスペシャリティを高める）
・リニア（ある組織で一直線に昇進）
・スパイラル（過去に培ったスキルを活かして仕事のフィールドを変えていく）
・トランジットリー（数年単位でまったく関係ない仕事に移る）

外資系企業に内定した学生は、一般の学生に比べて「トランジットリー」の比率が高い。つまりやや刹那的な側面があり、とりあえずおもしろいほうがいいといった嗜好が表れている。

4.自立性 (Locus of Control)

ここでは自分のまわりの出来事について、自分でコントロールしているか、それとも自然や運命、他者などの外的要因に左右されていると思うか測定した。一般に米国学生は自分でコントロールしていると考える傾向が強く、平均値は8前後。日本の学生の平均は13前後である。

外資系企業内定者の結果には米国的な志向と日本的な志向の二極分化の傾向が出ている。米国のアントレプレナー（起業家）はこの数値が5以下の人々が多いとの研究成果もあり、日本の外資系内定者にもそれに近い志向の人が相当数含まれているといえる。

外資系企業レポート

職務給を軸に、世界共通の就業形態を目指す「日本のやり方」をどこまで盛り込むかが課題

日本ヒューレット・パッカード

国ごとに就業形態が異なり仕事がやりにくい

日本ヒューレット・パッカード（以下HP）が「HPWay」（囲み参照）に基づく人間尊重の経営を実践してきた企業であることはよく知られている。事実、同社は人事制度については基本的に各国で考える方針をとっており、日本HPでも「80年代の終わりまではほぼ100％日本企業と同じやり方」（常務取締役総務統括・中司恭氏）の人事制度が行われてきた。

しかし90年代に入り、事業のグローバル化が進み、世界をネットする金融機関のシステム構築などが増えてくると、世界各国のHP社員が入り乱れて働くことが日常茶飯事になってきた。そうなると社員の就業形態が国によってあまりに違うと仕事がやりづらい。仕事の範囲や評価の仕方、報酬の払い方、ボーナスの位置づけなどがある程度共通していないとチームとして機能しない。

こうしたことから同社では、90年ごろから人事制度改革に取り組みはじめる。中司氏は、「事業環境の変化からグローバルな考え方に転化せざるをえなかった。それをいかに日本的な文化のなかにアジャストしていくか。いまでもそれに必死で取り組んでいるところ」と話す。

従業員を会社に縛りつけない考え方

同社の人事制度改革の土台になっている考え方は、仕事の能力（縦軸）と意欲（ロイヤリティ＝横軸）からなる座標軸である（左図参照）。

「HPが企業文化としてもっている人間尊重と効率追求をどうやって両立させるか。人間をコンポーネントとして扱うなら簡単だが、いったん仲間になった人は長くいてほしい。そこをどうするか」（中司氏）。それを考える指針となるのがこの座標軸だ。

座標軸のうち、Ⅰの「やる気があり能力もマッチする従業員」は会社に引き留める仕組みを考える。Ⅱの「能力はマッチするが前向きでない従業員」には動機付けを、またⅣの「やる気があるが能力がマッチしない従業員」は能力アップを目指す。そしてⅢの「前向きでもなく能力もマッチしない従業員」はまず動機付けか能力アップかを選択して取り組んでいく。

しかしここで大事なことは、ⅡおよびⅢの前向きでない従業員に関しては「無理をして会社に縛りつける必要はない」と考え、「会社に縛りつけない仕組み」や「会社の外に出ていける仕組み」を構築しようとしていることだ。

これまで会社を辞めることはなんとなく道徳的でないような雰囲気があった。だが会社と個人の関係はこれまでの「保護と忠誠」から、「自立と自己責任」を基本にした対等な関係になる。「それがグローバルなスタンダードだといえばそうかもしれない」（中司氏）。たとえば同社はある年齢以上になると退職金の額に「自己都合」と「会社都合」の差がない。「これも人を会社に縛りつけない仕組みのひとつ」と同氏は言う。

The HP Way

〝人間は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだという信念に基づいた方針であり、行動規範だといえます。

そして、HP Wayの根底にあるものは、従業員一人ひとりを思いやりと尊敬の念をもって扱い、各人の業績を認めうというHPの伝統なのです。〟

—Bill Hewlett

職務給の課題は社外の人材市場が未確立なこと

こうした基本的な考え方のもと、同社では数年前から段階的に職務給の制度を導入している。中央の図のように、既存給与システムは年次管理を基本にした単一給与カーブだった。それを職務別の給与体系に切り換え、職務の価値の高低によって給与に差をつけた。給与カーブに表れているように年功的な要素も残した。

そして現在の制度は「真の職務給」を目指し、大卒で入社後10～15年程度は毎年職務の習熟度が上がるものとみなし、年功的要素のある給与カーブを設定する。しかしそれ以降は習熟度が上がっても生み出す価値は増えにくくなると想定されるので、給与カーブは急激に平坦に近くなる。もちろん職務によりその価値には差があり、価値の低い仕事に移ったときは給与が下がることもありうる。

職務ごとの価値の決定はどの企業にとってもむずかしい問題だが、日本HPは過去2年間に発表された製品が全受注額の3分の2を占める（右図）ほど技術指向が高いことから、エンジニアとくに新製品開発エンジニアの貢献度が高い。営業職の貢献度も高い。中司氏は、「職務によって給料の差が出るのはしかたがない。その代わり貢献度の低い職務に就いている人が、もっと高い仕事にどうしたら移れるか考えたほうが現実的」と話す。

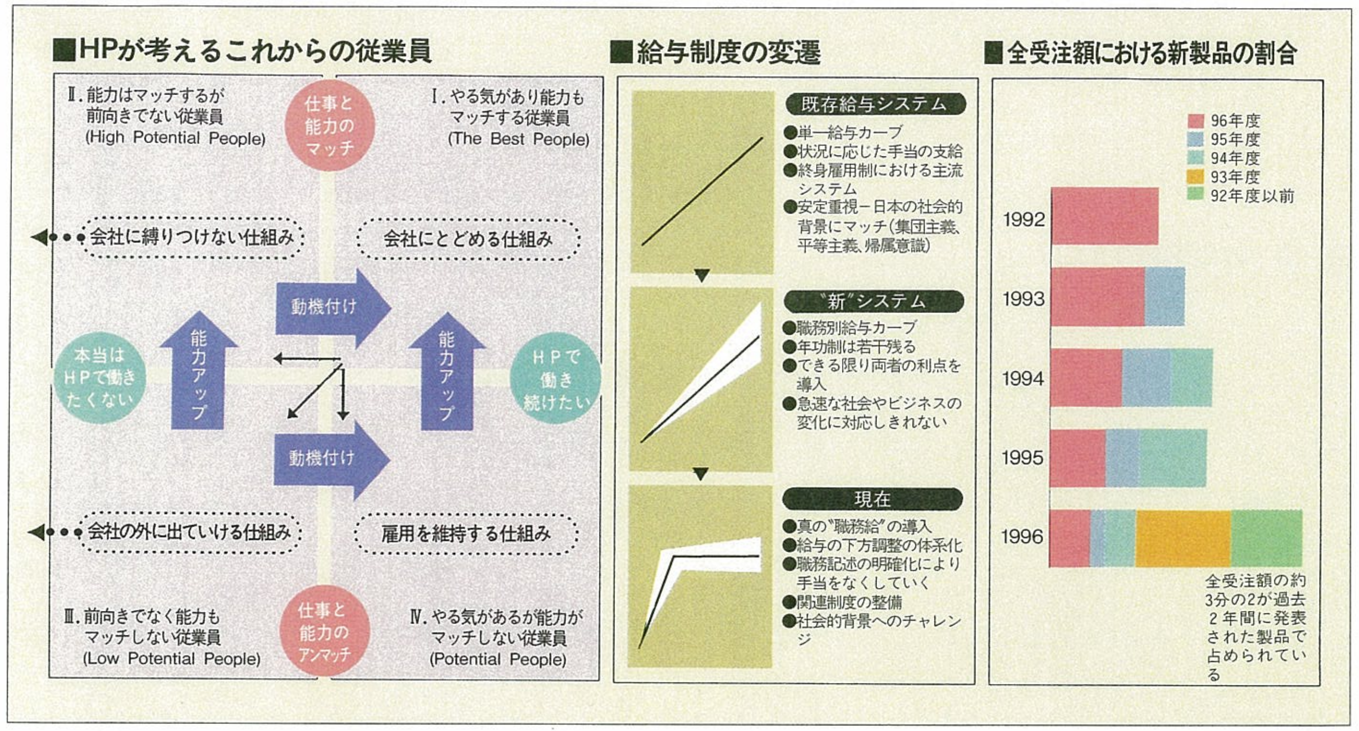
しかし、一方で課題もある。最大のものは職務給制度の運用の基盤となる社外の人材マーケットの欠如である。「社内的な理由で制度改革を始め、素晴らしい理屈を書いて着手したものの、会社を取り巻く労働環境はそう大きく変わってはいない。外部市場の不足は身をもって感じている」と中司氏は話す。

いまでも新卒学生は「就社」の意識でくるケースが大半だ。それを人事が各部門に振り分ける。そこで「成果で評価するよ」と言うと、最初のうちは問題ないが、5～6年すると職種間で給与に差がつくため不満が出てくる。

対策のひとつとして、同社は社内公募の制度を充実させている。社員は応募の事実を上司に告げる必要はなく、部下が他の部門で〝採用〟された場合、上司は5カ月以内に無条件で手放さなければならない。制度が始まったのは2年前だが、現在では社員4000人のうち毎年200人がこの制度で動いている。

また同社では、すべての職務記述書や各職務の給与レベルなどが100％オープンにされている。同氏は「報酬の根拠が明らかで、会社と従業員の双方が嘘をつけない仕組みになっている。ある制度を浸透させ、従業員に納得してもらうには徹底して嘘をつかないこと。われわれのものの考え方の原則はこうなんだと徹底的にオープンにしている」と話す。

HPにはもともと長期雇用を尊ぶ風土がある。中司氏も、「会社に依存するのはよくないが、生涯雇用の習慣はいいものだと思う」と話す。日本のやり方はダメだと切り捨てるのは簡単だが、日本にいるのだから日本のやり方を全否定はできない。「HPのもっているスタンダードに、いかに摩擦を少なく日本のやり方を結びつけて、実を取っていくか。結果的にそれがグローバルスタンダードということになるのかもしれない」。



米国のスタンダード 日本のスタンダード

日本ヒューレット・パッカード
常務取締役総務統括
中司　恭氏

30数年間外資系企業に勤めて感じるのは、米国は歴然とした階級社会であるということです。プロフェッショナルとノンプロフェッショナルが、政治的にはもちろん平等ですが、経済社会においては画然と分かれています。ノンプロフェッショナルは給料は安いけれどもあまり大きな責任は負わないで、自ら「この世界でいいんだ」と自由気ままにやっていく。一方でプロフェッショナルは確かに給料は高いけれども、その負っている責任の重さとプレッシャーはすごいものです。

日本は基本的にだれもが同じ機会を享受して同じようにやっていこうという社会ですから、どうしても「最大多数の最大幸福」的なやり方になる。そういう社会でひとつのスタンダードをセットしようとすると、どうしても米国のプロフェッショナルがもつスタンダードよりは低いラインにセットせざるをえません。

この問題は日本にいるかぎり避けられません。経営の問題ではなくて、社会構造の問題だからです。HPのような「みんなでやっていくぞ」的な風土の強い企業ですら、米国工場のワーカーと上級マネジメントを目指す人々とで、そのスタンダードはまったくかけ離れています。

日本の規制緩和がいわれますが、悪平等といわれつつも、階級のないやり方で生きてきたことはそれなりに意味があるのではないかと個人的には思います。規制緩和をすれば、恵まれた立場の人とそうでない人の格差が開きます。そういう事態に日本のような階級のない社会が本当に対応していけるのか。そこまで考えないとグローバルスタンダードは安易に語れないのではないかと思います。

経営者の立場からいえば、そこまでやらないと企業が存続できないでしょう。本当にむずかしい判断だと思います。

会社PROFILE

設立／1963年　社長／甲谷勝人
資本金／74億4000万円　売上高／2498億円　従業員数／3900人
所在地／東京都杉並区　事業内容／コンピュータシステムおよび周辺機器、電子応用測定器、医用電子機器、電子部品等の開発、製造、販売など

「日本離れ」する外資系企業

外資系企業レポート

「21世紀型企業の実験室」チームワークを基礎に顧客の問題解決を

プライス ウォーターハウス コンサルタント

4つのキーワードを軸に評価制度を大きく変革

プライス ウォーターハウス コンサルタント（以下PW）は、会社全体を「21世紀型企業の実験室」と位置づけている。「変革した先のことはだれも知らない。オフィスをペーパーレスにするといってもだれも体験していない。それを体験して情報をフィードバックするのも私たちの仕事」（CEO・倉重英樹氏）という考えからだ。

「21世紀型企業」のキーワードは4つ。グローバル、チームワーク、デジタル、コラボレーションである。そのうちチームワークについて注目してみると、目に見える業績システムで形にしている。

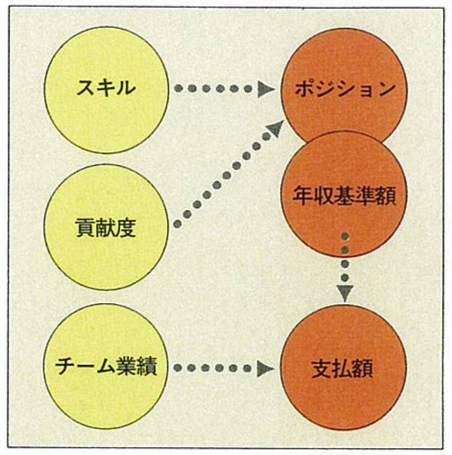
倉重氏が社長に就任した93年12月当時は、基本給のほかに業績手当、残業手当があり、賞与にも成果は大きくは反映しない仕組みだった。倉重氏はまず94年7月、チームワークをベースにした業績評価を導入。売上高や利益、クライアント満足度、品質に関する指標などを3～10人ぐらいごとのチーム単位で、目標に対する達成率として評価する。業績はチームに対する評価がすべてで、個人単位の評価は行っていないという徹底ぶりだ。

続く95年にはスキルをポイントに変換して昇進を決める「スキルシステム」を導入。スキルポイントは2つに分かれており、財務や会計、システム構築などの実際のスキルと公認会計士資格や中小企業診断士、情報処理技術者など会社が認めた資格やTOEICの点数などによる加算部分とがある。

そしてこのスキルポイントと、たとえば「会社の生産性を高める新たな仕組みを開発した」とか「新しいコンセプトをつくった」などの「貢献度ポイント」の合計で昇進が決まる。それによって各人のポジションが決まれば、自動的に年収基準額が決まる。この基準額の業績部分（3割）に先の業績評価の達成率をかけたものと固定給（7割）を加算したものが本人の年収額になるという仕組みだ。

基本的に年齢は加味されないが、「貢献度ポイント」では、同一ポジションに1年以上いると0・5ポイント加算される規定があり、社内での経験年数も若干評価に組み込んでいる。

■人事・評価制度の考え方



■給与算出方法の概要

1.社内ポジションで決まる年収基準額を7対3に分ける
- ・7部分を12等分して毎月給与として支給
- ・3部分は業績給（ボーナスとして支給）

2.各年度の目標達成度で業績給を増減（Aオプションか Bオプションを各人が選択）

Aオプション→目標を達成した場合は3倍　未達の場合は1.5倍

例）基準額300万円の社員が目標を20%上回った場合
20%×3＝60%→300万円×1.6＝480万円

例）基準額300万円の社員が目標を20%下回った場合
20%×1.5＝30%→300万円×0.7＝210万円

Bオプション→目標を達成した場合は1.5倍　未達の場合は0.75倍

例）基準額300万円の社員が目標を20%上回った場合
20%×1.5＝30%→300万円×1.3＝390万円

例）基準額300万円の社員が目標を20%下回った場合
20%×0.75＝15%→300万円×0.85＝255万円

個人ではクライアントの問題解決に対応できない

倉重氏がチームワークを重視する背景には、コンサルタントに求められる問題解決レベルが近年飛躍的に高まっていることがある。「日本ではコンサルタントは〝答えを教えてくれる人〟と思われているきらいがあるが、外資系のコンサルティングがもっているのは料理法。料理の仕方で答えが出る。だから動きは組織的になる」（倉重氏）。

さらにはここ数年、コンサルタントは会計のほか生産から販売、在庫管理などの業務知識、クライアントの業界知識、情報技術（IT）の動向、次々と登場する最新のマネジメントコンセプトなど、追いかけるべき情報が激増しており、とてもひとりで対応するのは無理。クライアントの問題解決にはチームで動かざるをえなくなっているのが現状だ。

倉重氏は言う。「プロ野球選手だって、いいチームにいればこそ最高のパフォーマンスを発揮できる。これからはプロフェッショナルが組織を選ぶ時代。その基準は自分の実力が最高に発揮できるかどうかだけだ。そこでプロフェッショナルに選ばれる組織でないといけない。各種の改革や試みはすべてそのための努力にほかならない」。

会社PROFILE

設立／1984年　代表取締役会長兼社長／倉重英樹　資本金／7億円　売上高／60億円（96年実績）　従業員数／400人　所在地／東京都渋谷区　事業内容／ビジネスコンサルティング

組織変革のカギはエンパワーメントと情報共有

プライス ウォーターハウス コンサルタント
代表取締役会長兼社長（CEO）
倉重英樹氏

ひと言でいうと、いままでのピラミッド型の日本企業というのは、会社が意図したとおりに人を動かして利益を生む構造だったと思うんです。ですから社員個人の側からすれば、自分の意図を犠牲にしてきた。「社員の部品化」などといった人もいますね。つまり社員には犠牲になってもらう代わりに一生面倒をみる。会社の犠牲になって生きていると、どうしてもフラストレーションが溜まります。だから日本企業はあんなに接待費で飲み食いするようになってしまった（笑）。

要するにピラミッド型の組織が成長している時代には管理者の数は黙っていても増えていく。「あとになるといいことが待っているから黙って頑張りなさい」というのがトータルな人件費をいちばん安くすませる方法だったんです。

ところが組織の成長が鈍くなって、まず先に年功序列が維持できなくなった。そして最近では終身雇用も無理になってきました。大企業は実際にさまざまなやり方で中高年の肩をたたきはじめていますから、そういう親父の姿をいまの大学生は冷静に見ています。大会社に入ることが一生の安定を意味しなくなって、では個人はどうするか。何か生活を支えられるベースをもたなくてはなりません。いままでは会社がベースでしたが、そうでなく技術や得意技、専門性をもたないといけない。それをハッキリさせてくれるのは日本企業より外資系企業だろうと人々は判断しているのだと思います。

ですからこれからの日本企業は、利益を生む構造を変える必要があります。社員を好き勝手に動かすのではなく、一人ずつの社員が自己実現を目指して走っていたら会社も利益が出るという、一見矛盾したメカニズムをつくることが経営者の仕事になってきました。それは大変にむずかしいことですが、不可能ではないと私は考えています。

それを可能にするカギはエンパワーメントと情報共有にある。自己実現は人によっていろいろありますが、共通しているのは自分で目標をセットでき、それにチャレンジできて、その達成度を確認できる。それが繰り返せるときに人はエンパワーメントされ、自己実現していると感じられるのだと思います。

いままでのように目標が与えられて、上司の指示を待ってというのではなく、すべての情報を共有した少数のプロフェッショナルのチームが、自分たちで決めた目標を実現していく。みんなで役割分担してワーッとやる。たとえばサッカーのチームのようなイメージに大きな可能性を感じますね。

外資系企業
レポート

「個人の尊厳」「誠実な態度」モトローラの価値観を具体的な施策にする

日本モトローラ

個々人が幸福で競争力があれば企業は生き残れる

日本モトローラの設立は1975年。当時同社は人事制度の「日本化」を進め、ジャパナイズすることで組織を維持していこうとしたという。しかしその路線はまもなく限界に突き当たった。その理由は国境を越えた人の動きの活発化だ。HR本部採用プロジェクトのプロジェクトリーダー・西川あゆみさんは、「その国の文化は尊重するが、何よりまず〃モトローラの文化〃を徹底しておかないと、グローバルな人の異動が激しくなってきたときに対応できない。いつまでも〃日本は特別〃というエクスキューズは通らない」と話す。

モトローラ本社は92年、人事制度のグローバル化に関する指針を発表。「要するにモトローラは米国企業でも日本企業でもない。モトローラという会社であると。国情の違いを尊重しつつ、モトローラの価値観を世界中で具体化していくということ」（西川さん）。

ではモトローラの価値観とは何か。それは「個人の尊厳」と「誠実な態度」の2点に集約される。これに従って各国の人事部門はさまざまな施策を立案し、現実の行動にリンクさせていく。西川さんは、「解釈の仕方は各国に任されており、本社がチェックすることはない。それだけにむずかしいともいえる」と話す。

たとえば同社では3カ月に1回、上司と部下が自分の働き方や人生設計について1対1で話し合う。全世界のモトローラでほぼ同時に3年前から始まったプログラムである。その際の質問項目は6つで、世界共通（囲み参照）。この制度の土台にあるのもあくまで「個人の尊厳」だ。「社員が本当にやりたいことを実現できていれば、それが会社の成長や繁栄につながる。個々人が幸せで競争力があれば、企業は必ず生き残れる」という考え方が根底に貫かれている。

日本モトローラ：6つの質問

Q1 あなたはモトローラの成功に役立つような有意義な仕事をしていますか。

Q2 仕事をうまく進めるためにはどう行動すればよいか知っていますか。また、必要な知識をもっていますか。

Q3 たえず自分の能力を高めるために、どんな研修を受ければよいかわかっていますか。また、その研修は受けることができますか。

Q4 やりがいがあって、実現できそうなキャリアプランを考えていますか。プランを実行しはじめていますか。

Q5 30日ごとに、よいところ悪いところを含め率直なアドバイスを受けていますか。それはあなたの仕事を向上させたり、キャリアプランを実現するのに役立っていますか。

Q6 個人の条件や性別、そして文化の違い……このような問題があなたの成功の妨げとならないように気配りされていますか。

職務給のなかにも自分の資質を伸ばすプログラムを導入

そうした考え方の結果として、同社は企業倫理には厳格だ。「仕事ができないで怒られることはないが、賄賂をもらったり、協力会社をいじめるなど倫理に反することをやったら厳しい」（西川さん）。同社には、就業規則や倫理憲章（Cord of Conduct）、企業行動規定（Standard Operation Procedure）などの分厚い要綱があり、全社員がこれに違反しないことを誓約する。

新入社員研修には必ず「誠実な態度」と題する倫理の時間が設けられ、精神論だけでなく「出張で親戚の家に泊まる際に持参していい手土産の金額」といった具体的なレベルで演習問題に取り組む。社員が判断に迷った場合に相談する専用ホットラインまで設けてある徹底ぶりだ。だが一方で、万一社員の違反が明らかになった場合、人事部門が起こすべき具体的な行動手順が明文化されており、即決で短時間に問題を処理する。

また同社は従来、職能給の制度だったが、2～3年前から職務給の制度を導入している。西川さんは、「本社から言われたわけではなく、目標管理を徹底するための一環として職務給を入れた。現実には方針管理と目標管理をかなりミックスしたもので、自分の資質を伸ばしていこうというプログラムが含まれているのがモトローラの特徴」と話す。

世界各地の法人間でのモビリティが高まっていることから、国を超えて社員のグレードを一本化する動きは始まっているが、まだ定着はしていない。「今後、この問題はますます大きくなっていくだろう。そこでカギになるのは企業文化だと思う。米国と日本のいいところを取ろうなどと考えていると、両方の悪い点もあるわけで、判断がブレてしまう。〃モトローラはかくあるべし〃と決めてしまったほうがいい」と西川さんは話す。

HR本部採用プロジェクト
プロジェクトリーダー 西川あゆみさん

会社PROFILE

設立／1975年　代表取締役社長／久留勇　資本金／140億7020万円　売上高／ー　従業員数／3106人　所在地／東京都港区　事業内容／半導体、携帯電話などの開発、製造、販売

外資系企業
レポート

職務給を軸に米国の制度を導入 日本的要素も加味してよりよい制度を

ワーナー・ランバート

ワーナー・ランバートは、「クロレッツ」「ホールズ」「トライデント」などの菓子類、シェービング製品「シック」他医薬品など5つの事業部をもつ米国の複合メーカー。日本市場へは1960年代から進出していたが、80年に関係する3社が合併して現在の会社が誕生した。

日本法人では80年から職務給を導入。その背景には米国本社の意向があった。取締役人事・総務本部長・田中義浩氏は、「本社からみて給与制度を基本的に同じにして、公平性を保ちたいとのワーナーとしての物差しがあった」と話す。

同社の場合、日本法人のトップおよび事業本部長クラスの数人は本社から派遣された外国人が務めている。会社のマネジメントは外資系の色合いが濃いが、マーケットにおいて日本企業と激烈な競争を展開する現場では日本的な色彩が濃くなるという傾向が生まれた。

取締役人事・総務本部長
田中義浩氏

「当初、職務給には大きな抵抗があった。職務給を機能させるには仕事の価値を決める必要があるが、自分の仕事と他人の仕事を公平に比較して価値に差をつけられるのか。いくら説明しても完全に理解を得るのはむずかしいがひとつの明確なスケールをもつという点では理解を得られた」と田中氏は話す。

一方で、同社では日本企業に比べて若い年代で部長職に相当するポジションに就く社員もいる。30歳前後の管理職も珍しくない。給与は年俸制で、「仕事に対する世間の相場を知り、当社の現状を合わせて考える。新卒の給与がベースになっているわけではない」（田中氏）。担当業務の重要度により若くても高い年収を得ることも可能なシステムである。

同社ではこれまで、米国のやり方をいかに取り入れるかに努力してきた面が強い。評価についての上司との面談も早くから導入しているが、田中氏は、「最近は米国でもコンピテンシーの考え方が強まっている。これは日本の職能給の評価と相通じるものがある。米国でも単に数字的な成果だけではなくコンピテンシー（職務遂行能力）も評価の対象として取り入れてきている。両国のやり方をもっと研究して、よりよい制度にしていく余地はあると思う」と話す。

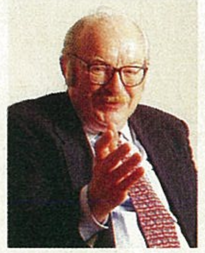
会社PROFILE

創業／1960年　代表取締役社長／J・P・ボーン　資本金／3億9000万円　売上高／ー　従業員数／900人　所在地／東京都品川区　事業内容／医薬品、医療用ハード・ゼラチン・カプセル・ひげそり製品、オーラルケア製品、観賞魚用餌料、飼育器具および菓子類の輸入・製造・販売

INTERVEW

外資系企業は「日本のやり方」を離れ成果志向型へ転換しつつある

在日米国商工会議所人事委員会　副委員長
リオ・ローレス氏



——日本の若い人の間で外資系企業の人気が上がっているようです。

ローレス　それは事実でしょう。米国に限らず他の外国企業にとっても新卒者の採用はずいぶん容易になっています。

——それはなぜでしょう？

ローレス　いくつか考えられますが、まずは景気低迷で日本の有名企業への就職がむずかしくなっていること。それから制度の問題で、西欧の企業には仕事の目的が明確で、責任が定義され成果に応じて報酬を与えられるべきとの考え方があり、実際にそうやっています。ですから一般に日本企業よりずっとスムーズに若い人たちが昇進していくことができます。

——以前はいわゆる日本型のマネジメントを導入する外資系企業が多かったのですが、最近は変化があるようですね。

ローレス　5年前までは多くの外資系企業に日本型のマネジメント、人事慣行に従う動きが見られました。しかしここ数年、日本のやり方を離れ、成果志向型で個々人を重視する手法への変化が顕著に見られます。成功している在日の外資系企業は日本の習慣や慣行を考慮していますが、今日ではより高い成果を生む優れたパフォーマンスを実現するためには何をすべきかという観点が強調されるようになってきています。

——規制緩和も大きなテーマです。

ローレス　この問題には大きな関心があります。市場の一層の開放とより柔軟な労働市場を実現してほしい。日本の大手企業にはまだ中途採用に抵抗感があるなど、構造自体が硬直化しています。また職業安定法や労働法はすべて従業員を解雇しないように雇用主に圧力をかけています。法規制上の柔軟性が欠如しているとしかいいようがありません。

——今後、マネジメントの世界標準はどのようになっていくとお考えですか？

ローレス　より広く認知、一般化されたマネジメント慣行に向かうとは思いますが、賢明な企業は現地の文化も考慮に入れるでしょう。国際的なやり方で最善の方法（the best practice）を見出し、現地の社会や文化、教育制度などに矛盾しないかたちでそれを導入する。それが具体的にどんなかたちになるかは企業文化次第ということになると思います。

リオ・ローレス
米国シカゴ生まれ。イリノイ大学卒業、ロイオラ大学修士課程修了。ペットフード業界大手マース社に30年間勤務、最後の10年間はグローバルな総務と人事を担当。退職後、90年東京で人事コンサルティング会社を設立、数多くの国際企業で人事問題に取り組む。夫人は日本人で、もとマース日本支社の人事担当だったという〃国際社内結婚〃。

外資系企業レポート

シンプルなスタンダードで人の基本的欲求に忠実な経営を目指す
マイクロソフト

給料の高い順に相応の仕事をこなす義務と責任が生じる

「マイクロソフトの強みは〝スタンダードであること〟にある。普遍的な強みを重視するこの会社の基本的な姿勢は、ソフトウエア技術に関することだけでなく、人事制度にも共通する部分があるのではないか」。マイクロソフトの人事部人材開発課課長・安原信之氏は話す。

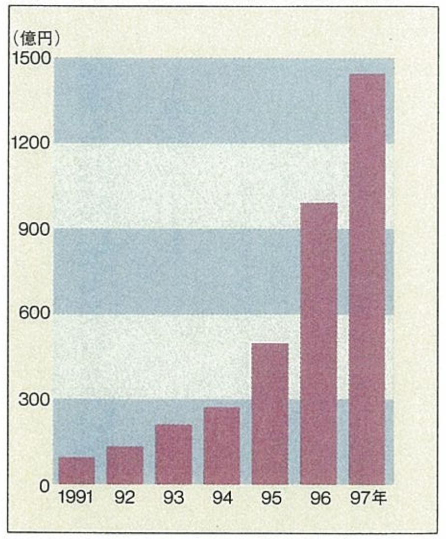
同社の給与体系は非常にシンプルだ。基本給一本である。一般の日本企業に存在する各種手当に相当するものは何もない。そうした意味のお金はすべて基本給に加味しており、個人がどんなライフスタイルをとるかは会社と個人の契約の問題ではないと考えている。

さらに同社では部長や課長などの職責も手当に反映させていない。ここでもあるのは基本給だけである。「給与が高い順にそれ相応の仕事をこなしていく義務と責任が生じると考えているので、いわゆる偉い順に社員を並べれば、それはそのまま基本給を多い順から並べたものにほかならない」（安原氏）。

当然ながら同社に年齢給はない。社員の90％が中途採用であり、評価の基準は会社が必要とするビジネスでどれだけの経験があるか、その能力をどれだけ発揮できたか、将来できるだろうかという観点から枠組みをつくっている。そこには年功序列の発想が存在する余地はないのである。

さらに社員のパフォーマンスによって昇進（すなわち給料）の差のつき方を意識的に大きく設定している。同社で最も若い役員は30代半ば、最も若い部長職は30歳そこそこである。あくまでそのポジションをこなせるかの尺度から評価しているので、昇進に年限の目安があるわけではない。こうしたきわめてシンプルかつ合理的な仕組みが同社の活力を高めていることは間違いない。

■マイクロソフトの売上高の推移



定年まで会社にしがみつかない〝潔さ〟をもつ社員

「マイクロソフトは経営哲学や経営理念がいっさいない会社」と社長の成毛真氏は公言する。同氏は決算後の毎年7月、同社長が過去1年間のまとめと新年度の目標についてのスピーチをする。しかしそこでも「理念」や「社是」といったものが話題に上ることは少ない。「ビジネスに徹した集団というか、観念的なことを言わず、体裁を気にしない。カッコをつけない。〝ビジネスに勝つことが社会人として生き残るうえでいちばん大事なルール〟という考え」（安原氏）。

成毛社長は新卒や中途採用の社員を前にすると、開口一番、「定年までこの会社で働こうと思わないでくれ。マイクロソフトを踏み台にして、早く次のステップに昇っていくように」と語りかけているという。「社員にはみな定年まで会社にしがみつく気はない〝潔さ〟がある。その意味で新しいタイプの雇用感覚をもつ会社といえるのでは」と安原氏は話す。

一方で同社の社員にとって大きなモチベーションになっているのがストックオプションの存在である。同社のストックオプションの特徴は、人事考課が標準以上のレベルの社員は全員が受給対象者になっていることだ。すなわち毎回5割以上の社員が対象になり、累積では8～9割の社員がストックオプションを手にしている。かなり実現可能性の高い〝夢〟であり、人材獲得、モラール維持の大きな原動力になっている。

同社の場合、米国本社は各国法人に関して売上高と利益率、正社員の採用人数以外はすべて現地に任せる方針をとっている。雇用面でもローカル比率が高く、本社派遣の外国人は3人しかいない。

こうした「マイクロソフトスタンダード」について安原氏は、「米国式といえばそうかもしれないが、頑張った人がより大きな権限を認められ、高いお金をもらうのは人間の基本的な欲求だという考え方。給与体系にしてもいろいろと複雑な仕組みにせず、とにかくその精神に近づけたということだろう」と話す。

管理本部人事部人材開発課課長
安原信之氏

会社PROFILE

設立／1986年　代表取締役社長／成毛真　資本金／4億9950万円　売上高／1460億円（97年6月期）　従業員数／901人　所在地／東京都渋谷区　事業内容／日本市場でのソフトウエアおよびそれに関する製品の開発・販売

外資系企業レポート

リーボック流8割に日本流を2割 グローバル・コンピタンシーの確立を目指す
リーボックジャパン

〈リーボック憲章〉（抜粋）

1895年以来の伝統を受け継ぐ世界的なスポーツ&フィットネスカンパニーである。
我々はスポーツに使用される製品と、それに付随するサービスのデザインと開発の分野におけるリーダーであり、スポーツを楽しむという世界的なライフスタイルのトレンドセッターである。

Reabokは、従業員こそ我社最大の財産であるという理念をベースとした、楽しく活気に満ちた会社であり、従業員の多様性を最大限に尊重する。
我々は誠意ある行動をし、それぞれの部署は、責任と権限を持って業務を遂行する。果敢なトップマネジメントのもとに、我々は、お客様にとって最も大切なものを、常に追求する。
我々は企業活動を通じて、社会的責任を全うすることを使命とし、全世界のヒューマンライトを擁護する。

8割はグローバル 2割は日本で人事制度を構築

スポーツシューズの有力メーカー、米国リーボック社の日本法人、リーボックジャパンは80年代後半、エアロビクスのブームに乗って急成長。90年代に入ると業績の伸び悩みもあって、人事制度改革が求められていた。人事・総務部部長・川浪年子さんは、「長期計画がないままビジネスが急拡大し、仕組みができないうちに組織が走ってしまった」と振り返る。

96年1月、アジア地区の副社長だったウイリアム・スウィニー氏が日本法人の社長に就任。同年6月にはデュポンジャパンで長く管理職を経験し、その後外資系ホテルの人事部長を務めていた川浪さんが入社、人事・総務部部長に就任した。

「入社後驚いたのが、給料を払う以外にグローバル企業としての戦略的人事の機能が何もない。黙って働いて、適当な年数がたったら課長、いやなら辞めてという感じ。日本的雇用といえば聞こえはいいが、要は人事がおろそかになっていた」

スウィニー氏の指示はリーボックのスタンダードをもとに、自分の考えてきたこと、経験してきたことを加えればいいとの点だけだった。本社には人事考課の用紙ひとつまでスタンダードがあるが、それを丸ごと導入するのではなく、川浪さんは8割をリーボックのスタンダード、2割を日本の手法で自分が取り入れたいものを入れることにした。

その一例が上司との面談にキャリアプランニングを取り入れたことだ。リーボックでは年に2回、職務基準の見直しや業績のフィードバック、その年の目標設定などについて話し合うが、従来はその項目のなかにキャリアプランニングが組み込まれていなかった。「人を育てられる仕組みでないと人事ではない」と考える川浪さんがキャリアプランニングの要素を加えたところ、社内はもちろん米国本社でも大いに称賛されたという。

給与のほかに各人の目標もすべて公開へ

また、従来は明確な職務基準書がなかったため、膨大な時間をかけて全社員、全ポジションの職務基準書をつくった。社員にはマネジャー以外、何もタイトル（肩書）がない人がほとんどだったので、職務基準に合わせて全員がタイトルをもつようにした。そして96年からは業績に基づいた評価方法を導入。「上司と面と向かって話したことなどない人が大半だったが、何度もミーティングを繰り返して導入の意味を説明した。幸い若い人には評判がいい。社員に本格的なスポーツの経験者が多いので、結果がすべてとの意識が浸透しているのだと思う」と話す。

現在のところ、同社では役職とグレード（資格）は一致している。社員数がまだ153人なので当分は一本で対応できそうである。給料は職務のグレードごとにレンジが決まっており、タイトルからもグレードは類推できる。現時点では管理職以外には給料の具体的な金額は公開していないが、川浪さんは今年3月末の給与調整時にはすべて公開したい意向だ。

また各個人が立てた目標を電子メールで読める仕組みを1～2年以内に導入したいと考えている。「社長以下、全員の目標を公開し、それを知ったうえで助け合えるようにしたい。個人主義が行き過ぎてはいけないが、私は大丈夫だと楽観している」（川浪さん）。

リーボック本社は「社員にどんな能力をもってほしいのか」「どういう姿が理想像なのか」などを明らかにする「グローバル・コンピタンシー」の開発に取り組んでいる。川浪さんも選ばれてその策定メンバーに加わっている。「世界の各地を問わずある程度まで同じものを定めるということ。どういうものなのかハッキリさせて、採用や教育に活用したい」。

またリーボックは先頃、全世界共通の従業員意識調査「グローバル・エンプロイー・サーベイ」も実施した。回収率は9割以上で、現在集計が進んでいる。国境を超えた社員像を求める同社の試みの成果が注目される。

人事・総務部部長
川浪年子さん

会社PROFILE

設立／1985年12月　代表取締役社長／アーサー・フリース　資本金／3億8200万円　売上高／144億円（96年12月期）　従業員数／153人　所在地／東京都文京区　事業内容／スポーツシューズ、ウエア、バッグなどの製造、販売

「日本離れ」する外資系企業

外資系企業レポート

独自の複線型人事制度と職務給で日米の手法の融合を目指す

アメリカンファミリー生命保険会社

成長に甘んじず 先を見据えて 人事制度改革に着手

「高度成長期のパラダイムをベースにした、会社と社員がべったりともたれ合い、甘え合うようなものではなく、社員は各人の価値観やキャリアプランに合ったかたちで働けて、会社は合理的な人材戦略を展開できる、いわば大人の関係のシステムをつくりたかった」。日本で初めて「がん保険」「介護保険」を発売したアメリカンファミリー生命保険会社人事部人事企画課副長・大迫孝司氏は同社の人事制度改革の動機をこのように話す。

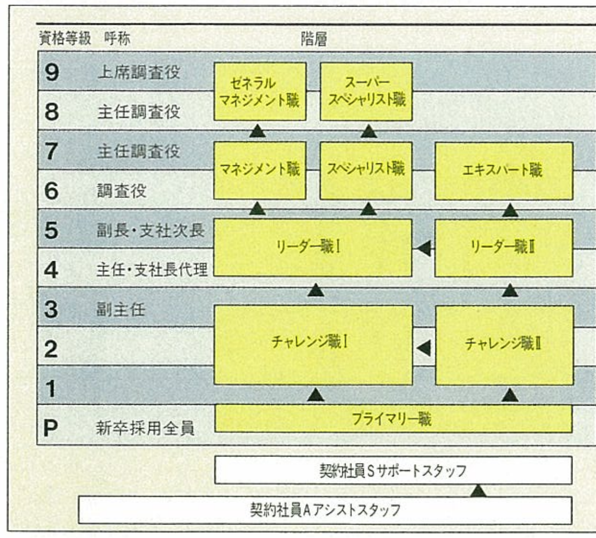
同社の日本進出は1974年。当時から4大卒の女性を積極的に採用するなど米国的発想の手法を導入した部分もあったが、81年4月にいち早く職能資格制度を導入し、日本の労働市場や就労観にも適合させるべく、基本的には日本企業と同様の人事制度を運用してきた。

しかし90年代に入り、ビッグバンに伴う競争激化を視野に入れると、それまでの仕組みの〝有効期限〟が明確になってきた。また組織が急速に膨らんだこともあって、大半が大卒にもかかわらず、やむなく補助的な業務をおもに担当せざるをえない社員が増えるなど、能力と仕事内容が一致しないケースも発生していた。

そこで93年、社内公募による「構造改革委員会」を設置、競争力のある企業体質の構築と多様な価値観の社員が楽しく働ける人事システムを目指し検討を始めた。

その成果として95年にスタートしたのが複線型人事制度だ。大卒の採用時は全員をプライマリー職として処遇し、1年後に将来の経営幹部・管理職や社外にも通用する高度な専門家を目指す「I系」、業務範囲を限定して社内エキスパートを目指す「II系」のどちらかを選択する。大迫氏は、「これは総合職と一般職の区別ではなく、能力はあるがプライベートを重視したいというような各人の望むキャリアコースで分けたということ」と話す。

■アメリカンファミリーの職能資格体系



人事部人事企画課副長
大迫孝司氏

日本的な要素を一部残した職務給を導入

導入時点では男性の95%、女性の20%がI系を選択。比率は「ほぼ予想どおり」(大迫氏)。I～II系とも同じ等級なら報酬などは同じなので、実務に関する職能要件は同一だが、I系に対しては転勤も含めた仕事の負荷の強さ、より厳しい自己研鑽など将来への蓄積が不可欠との観点から、加算給を支給している。

また同年、職務給の制度も導入した。しかし近年、米国でもブロードバンディングなど職務給が緩和される傾向も出ていることも意識し、日本的な要素も残した。職務給の適用は入社8年目ぐらいの主任クラスからとし、そこまではローテーションで幅広い職務を経験する。給与全体に対する職務給の比率は3～4割にとどめ、職能資格的要素を残している。

同社は創業以来、日本におけるトップは日本人で人事制度の変更はすべて日本のマネジメントに任されている。常駐の米国人役員もいない。大迫氏は言う。「グローバルな競争の時代、日本だけのローカルルールは消滅せざるをえない。でも伝統ある大企業ほど社内ルールや慣習がはびこって聖域と化し、本来は外向きの競争に振り向けるべきパワーを社内調整に浪費している。当社の場合、そうした非効率がないぶん、より機動的に環境適応することが可能で、それが外資系企業の強さだと思う」。

会社PROFILE(日本社)

設立/1974年　日本における代表者/大竹美喜　総資産/2兆177億円(97年3月末)　収入保険料/5537億円(97年3月期)　社員数/1547名　所在地/東京都新宿区　事業内容/「がん保険」「介護保険」「医療保険」をはじめとする疾病保険、生命保険事業

外資系企業に共通する「5つの考え方」日本企業グローバル化への大きなヒントに

「個」を軸にした仕組みが外資系の共通点

今回、日本企業が直面する人事のグローバル化に対するヒントを探ろうとの思いから外資系企業の人と組織について取材を試みた。その過程で感じたことは、人事の世界でのグローバルスタンダードは具体的な個々の人事制度や評価手法などではなく、もう少し抽象的ないくつかの「考え方」や「姿勢」「価値観」といったものによって成立するのではないかということだ。

日本の外資系企業の施策に共通する考え方を挙げてみる。

・「個人」を軸にした仕組みであること
・本人のパフォーマンスと報酬のリンクが明快であること
・徹底したオープンさ、誠実さ
・マーケットの原理に立脚した仕組み
・出入りの自由な組織であること

本文中に登場した、外資系企業を就職先に選んだ学生たちは例外なく「自分で自分の人生を決められること」を選択の理由に挙げていた。裏を返せば日本の企業では自分の人生を自分で決められないと学生の間で広く信じられているということであり、これはちょっと異常なことではないか。プライス ウォーターハウス コンサルタントの倉重氏が指摘するように、「個々の社員が自己実現を目指していたら会社も利益が出るメカニズム」が機能するような「個」を軸にした組織を早急につくらねばならない。

本人のパフォーマンスと報酬を明確にリンクさせていることも、今回訪ねた外資系企業に共通している。日本企業の従来の仕組みは、若いうちは貢献度に比べて圧倒的に低い賃金しか払わず(もらわず)、その代わり一生面倒みる(世話になる)よ——という暗黙の契約が成立していた。これはこれでひとつの方法だったかもしれないが、個人を軸に自分にふさわしい仕事を選んでいく時代にふさわしくない。

外資系企業各社で職務給制度を採用する企業が目立ったのも、やるべき仕事とその水準が明確に規定され、それを各自が検証しやすいうえ、年齢や社歴に左右されずに思い切った処遇が提供できるからにほかならない。仕事と報酬の関係はあくまでクリアである。

日本企業のよさを保持しつつ、いかにグローバル化するか

「徹底したオープンさ、誠実さ」が、世界的に通用するひとつの価値であることに異論はないだろう。日本HPの中司氏が指摘するように、ひとつの制度を一人一人に納得してもらい、浸透させていくには、情報をすべてオープンにし、決して嘘をつかないことが非常に重要だ。

さらに市場との関係でいえば、日本のように新卒採用を起点に社内で完結した賃金相場があり、社外の相場と連動しないようなクローズドな仕組みでは個人の志向に応じた柔軟な処遇はできない。その意味で外資系企業がつねに社外の賃金相場に気を配っているのは当然といえる。

またプライス ウォーターハウス コンサルタントが退職金を廃止し、日本HPが「会社から出ていきやすい仕組み」を構築しているように、社内と社外の垣根が低いことが、今後のグローバル企業のひとつの条件となっていくだろう。

人事制度のスタンダードは工業規格とは違うから、制度の具体的な細部までを統一した規格にすることは現実的ではない。そこではマイクロソフトが世界中で普遍的に共有できるシンプルなスタンダードを基礎に各国の制度を構築していること、またモトローラが「個人の尊厳」「誠実な態度」を基本的な価値として掲げ、それをいかに各国の実情に応じて具体化するかは各国で考える——という手法をとっていることが参考になるだろう。

もちろん、チームワーク重視やキャリア支援をはじめ、日本企業ならではの優れた点も多くある。そしてそのよさを評価して日本企業に入社する学生やビジネスマンが大多数なのも事実である。

そのよさを失わずに、どのように世界で共有できる価値観と整合していくか。グローバルな考え方をもとに日本でどう具体化するかに取り組んできたのが外資系企業なら、その逆に取り組むのが今後の日本企業だろう。その意味で外資系企業の取り組みのプロセスは私たちに大きなヒントを与えてくれるにちがいない。

新たな価値を生み出す「人材一括型」アウトソーシング

日本でアウトソーシングといえば、いまだにコスト削減、人員削減といった消極的な意味合いで受け取られる場合が多い。しかし、アメリカなど海外の企業では、すでにアウトソーシングを戦略的な経営手法として位置づけ、コア・コンピタンス（本業への集中）実現に向けて活用する傾向が強まっている。その代表的スタイルとなっているのが、人も設備も丸ごと外部に委託する「人材一括型」のアウトソーシングだ。日本のアウトソーシングとは本質的に異なる、この最新のアウトソーシングスタイルについてリポートしてみた。

情報、自動車に匹敵する巨大産業

70年代に日本や旧西ドイツなどの急追にあい、衰退を余儀なくされた米国企業は、80年代に入ってリストラやリエンジニアリングなど多くの経営手法を駆使し、みごとに復活を遂げる。この復活の過程で登場したのが「アウトソーシング」であり、現在の米国経済の好調さも、実はアウトソーシング産業こそが、その支えとなっているといわれている。

一方、日本でもアウトソーシング産業は急速に成長している。通産省の調べによると、法律や特許などの専門サービス、情報サービス、広告サービスの3部門の合計で、その市場規模は約25兆円。これに派遣、警備、経理、保守、福祉などのサービスを含めると、優に30兆円を超えると予想される。これはまさに自動車、情報に匹敵する巨大産業である。

ただし、日本の場合は単純にこの市場規模から判断して「アウトソーシングが完全に定着した」とは言い切れない部分がある。というのも、ひと口にアウトソーシングといってもその形態はさまざまであり、日本はまだ、その最新のスタイルを取り入れているとはいえないからだ。

アウトソーシングの多様な形態

アウトソーシングはさまざまに解釈されるために、ひと言で定義するのはむずかしい。強いていえば、文字通り「外部（OUT）資源（SOURCE）の活用」であり、一般的には「外注」とか「外部委託」というコンセプトでくくられる。

そこで広い意味で解釈すれば、日本の製造業に特有な親会社と系列子会社の関係も、アウトソーシングといえなくもない。いわゆる「下請け型」の二重構造をもつ垂直型のアウトソーシングで、自動車産業などはその典型だ。またバブル崩壊以後、リストラの一環として活発化してきた人材のアウトソーシング、「派遣」もそうである。特に最近は、総体的に派遣業の人材のレベルは上がってきており、委託側の能力よりも派遣業側のレベルが同じか、むしろ高い状況も生まれている。

その結果として、部門あるいはプロジェクト単位で仕事を外部化するという、「機能アウトソーシング」も目立つようになってきている。

「戦略的アウトソーシング」の時代

このようにアウトソーシングの形態はさまざまであり、その定義もここ数年で大きく変化しているが、最近の世界的傾向として間違いなくいえるのは、より「戦略性」を強めているということだ。たとえば、社団法人ニュービジネス協議会が米国の実例を参考に発表した報告書では、アウトソーシングの意味合いを、

①外部の専門性の導入、戦略的視点を有すること

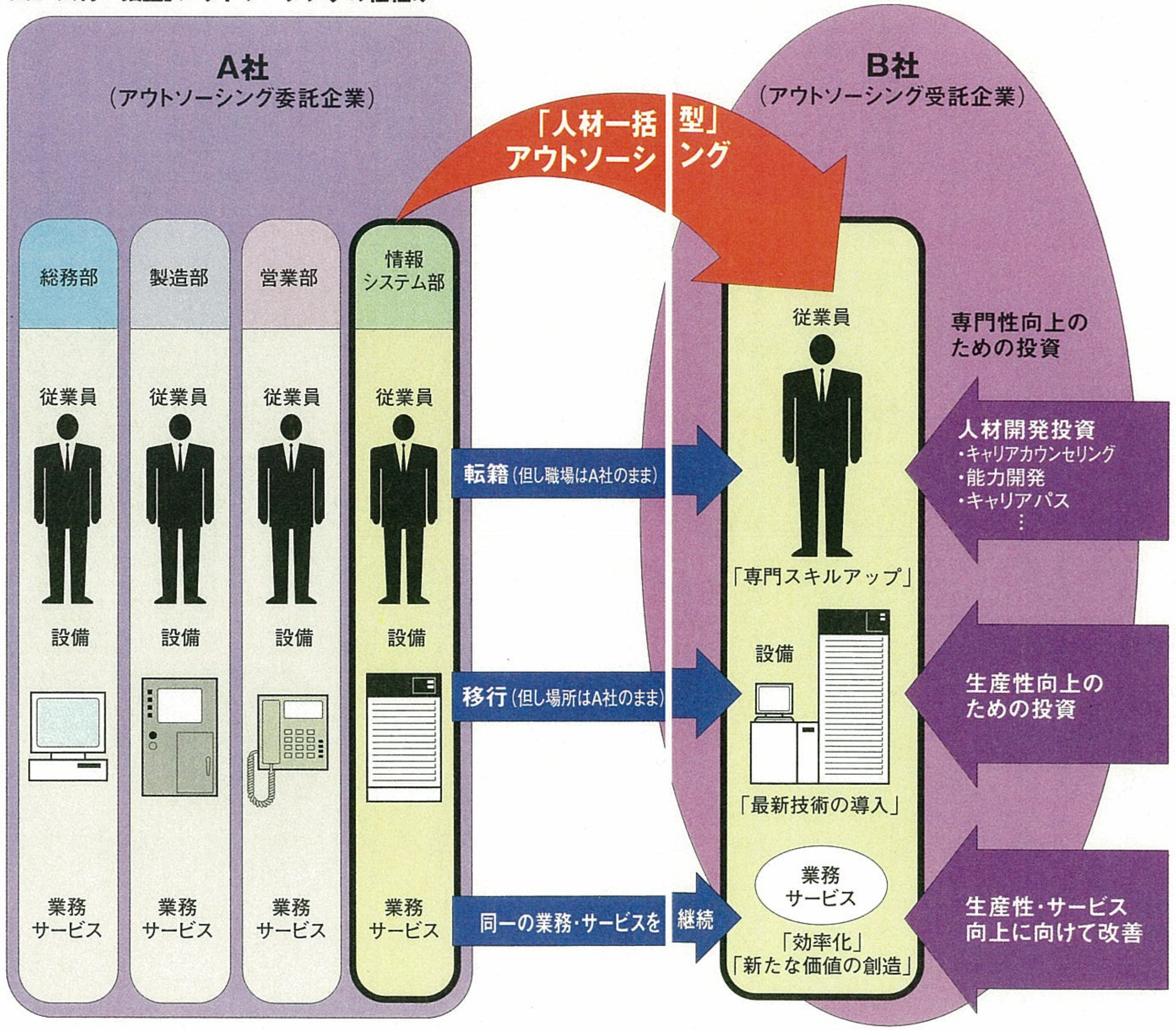
②該当業務の設計・計画、管理、運営までを外部化すること

といった要素を含むことがポイントとしたうえで、これを加味したアウトソーシングを「戦略的アウトソーシング」と呼ぶこととし、次のように定義している。

「企業等の組織が従来内製していた、または新たに始める機能や業務について、①コア業務への経営資源の集中、②専門性の確保、③コストの削減、等の明確な戦略的傾向をもって、業務の設計から運営までの一切を外部化することである」

つまり、従来のコスト削減、あるいは人員削減といった消極的な意味合いでのアウトソーシングではなく、組織への付加価値を意識したより積極的な「戦略的アウトソーシング」こそ、これからの企業経営には必須であると、報告書は指摘しているわけである。実際、同じ報告書で発表された企業アンケートによれば、アウトソーシングの導入理由としては、「専門性の向上（65・0％）」が最も多く、「コスト削減（49・7％）」を上回る結果となっている。

図1「人材一括型」アウトソーシングの仕組み



日本のアウトソーシングとは本質的に異なる

では、「戦略的アウトソーシング」とは具体的にどのようなものか。その代表的なスタイルとして、すでに米国など海外で主流となってきているのが、「人材一括型」のアウトソーシングである。

この「人材一括型」のアウトソーシングは、いま日本で行われている業務請負や人材派遣などのアウトソーシングとは、明らかに本質的に異なっている。人も設備も含めて、既存の部門を丸ごと引き受けて（買収も含む）業務を代行することを特徴とするそのスタイルは、ある意味でM＆Aに近いものだといえるかもしれない。

図1のように、アウトソーシング受託企業B社が顧客企業A社と情報システム部門に関して契約を結ぶと、その部門の人や設備は、職場ごとに移籍することになる。そして人に対しては徹底した専門教育を施し、またシステムも最新鋭に衣替えして、部門の合理化を実現していく。

人件費を含むコストの削減、アウトソーシング部門スタッフのスキルアップ、最新システムの導入による生産性の向上など、この「人材一括型」アウトソーシングの委託企業が受けるメリットはきわめて大きい。米国では、こうしたアウトソーシングのスタイルが情報システム部門だけにとどまらず、事務、警備、配送などあらゆる部門に広がってきている。

日本でもいずれトレンドとなる

「人材一括型のスタイルは、日本には馴染まないのではないか」

ある日本の経営者は、注目しながらもそう評している。

確かに終身雇用に慣れている日本の企業では、雇用先の変更を伴う「人材一括型」アウトソーシングに抵抗があるのも事実だ。委託先での雇用条件に不安が残るし、組合の理解を得なければならないという問題もある。またアウトソーシングによって、社内機密が漏れることを恐れている経営者も少なくない（ビジネス契約を結ぶ社外だからこそ、むしろ機密は守られるという見方もある）。

しかしながら結論をいえば、「人材一括型」のアウトソーシングは日本でも確実に浸透していくはずである。その理由はいくつか挙げられるが、ここでは次の2点を指摘しておきたい。

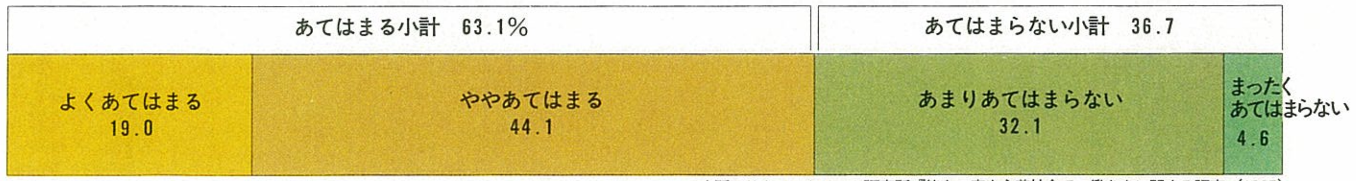
第1は、21世紀に向けて企業は、間違いなく「バーチャル化」の方向に進むということである。「変化」と「スピード」を必須とする今後の経営において、コアとなる部門以外で人材・設備・ノウハウなどの資源をすべて抱えていてはとても対応できない。自社でコストと時間をかけて取り組むべきは中枢の戦略的業務、すなわちコア・コンピタンスの強化であって、それ以外の業務（人材も含む）を抱え込むメリットはなくなりつつある。

第2に、若者を中心とした労働観の変化が挙げられる。一言でいえば、自らのスキルアップやキャリアアップを、ひとつの企業内に限定せずに考えるようになってきたということだ（図2）。実際、たとえばコンピュータ技術者にしても、社内システムだけでは活躍の場が限られている。むしろ、アウトソーシングにより別の会社に移ることで、活躍の場が広がり、スキルもアップするケースは多い。

実際に、山一証券、北海道拓殖銀行の経営破綻に絡んで、それぞれの子会社の従業員を他社が一括して引き受けるという動きも生じており、「人材一括型」アウトソーシングが、今後大きなトレンドとなることが予想される。

図2 20～34歳の6割以上が、やりたい仕事や働きやすい環境のために転職することをいとわない

「自分のやりたい仕事や働きやすい環境のため転職するのはいとわない（20～34歳）」



出所：リクルートＨＲＤ研究所「能力・実力主義社会での働き方に関する調査」(1997)

事例企業

個人のエンパワーメントを引き出すことで、新しく企業をつくり替えていくBPM

アンダーセン コンサルティング

アンダーセン コンサルティング
パートナー **大上二三雄**氏

成功を収めている企業がさらに競争優位的立場を強化する戦略

アンダーセン コンサルティングは、アウトソーシングをBPM（ビジネス・プロセス・マネジメント）という確立したブランドとして、世界的には92年ごろからそのサービスの提供を本格的に開始している。アウトソーシングに対する独自の戦略アプローチであるBPMは、これまでのような企業のコスト削減やバランスシートの改善ではなく、すでに成功を収めている企業が、さらに競争優位的立場を強化するための戦略である。

もともとこのBPMというサービスが生み出された背景には、同社が89年から採用しているBI（ビジネス・インテグレーション）と呼ぶ、やはり独自の経営革新の手法がそのベースとなっている。これは、経営における人、情報技術、業務プロセスを戦略の方向性に沿って創造的に変革し、経営の総合力を強化するというものだ。ビジネスプロセスマネジメントグループパートナー・大上二三雄氏が言う。

「もともと当社の強みは、コンピュータシステムのコンサルティングにあったわけですが、80年代後半からそれ以外のニーズが増えるにつれて自然とテーマが広がり、新しい領域へと入っていったわけです。すなわち、必ずしもコンサルティングにこだわらず、企業そのものをつくり替えることを目的にして、経営のアドバイスだけでなく実行まで深くコミットしていこうと。それを実現するために採用したのが、BIという手法なんですね。実際、このBIを89年に採用してから97年までに、当社全体のビジネス規模は5倍以上に増えており、その戦略の正しさが証明されたと思っています」

人材に対するコミットを重視し、HRMに最大限の投資を行う

このBIを実践していく過程で同社が改めて気づいたことのひとつは、「人と組織の変革こそが、企業をつくり替える最大の力となる」ということだ。そこでBPMが成功するかどうかを判断する要素のひとつとして、最も重視しているのが人材に対するコミットメントである。

基本的に「人材一括型」のアウトソーシングスタイルをとるBPMは、クライアント企業、アンダーセン コンサルティング、および移籍してそこで働く従業員の3者の関係で成り立っている。BPMでは、この3者の短期・長期的目標、要望などをすり合わせた「個人のキャリアプラン（パフォーマンスプラン）」（図3）が作成され、これをベースに従業員サイドに立ったHRM（人材管理・育成）が行われる。

「経験上、一般的にシステム業務や経理業務であれば、BPMによって1年で生産性は2倍になります。それを可能にしている要素の2割がリエンジニアリング、つまり業務のやり方を見直して不要な仕事を減らす作業です。そして残りの8割が何かというと、個人のエンパワーメントによるものなんですね。具体的な方法としては、教育、報奨システム、査定、業績評価、キャリアパス、メンター制度などの人事の仕組みをつくり直して、個人のやる気を引き出してあげるということ。そうして従業員をプロフェッショナル化することこそが、いわばBPMのエッセンスなのです」

またBPMでは、専門のトレーニングを受けた人材育成のスペシャリスト（PDA:Proficiency Development Adviser）によって、従業員一人一人との十分なコミュニケーション、キャリアカウンセリング、能力開発支援が行われている（図5）。つまり、こうした「HRMの分野に最大限の投資を行っている」ことで、従業員を新しい組織にスムーズに移行させ、最適なキャリアの場を提供できているわけである。

コンサルティングの枠を超えて、継続的パートナー関係を求める

世界的には92年ごろからサービスが開始されたBPMの96年の売り上げは、約1000億円。これはアンダーセン コンサルティング全体の売り上げの約17%を占め、しかも毎年ほぼ50%の伸びを示しているという。

「日本の場合は雇用環境が違うし、また経営者にも〝人は財産〟という考えが根強くありますので、実はアウトソーシングは馴染まないのではないかと思い、ずっと控えてきたわけなんです。けれども96年春ごろから、引き合いとまではいかないまでも、前向きな照会が少しずつ出はじめましたね」

そう話す大上氏が、アウトソーシングに関する案件で企業の担当者と話す際、必ず提示する条件が「人事に関するあらゆる権利をもたせてもらう」ことだという。人事マネジメントがBPMの成功のカギを握る以上、それはある意味で当然のことだといえるだろう。

「もっといえばわれわれもディシジョンメイキング、つまり経営の決定権をもつということです。そのためクライアントには、われわれがあくまでアウトソーシングの戦略的かつ継続的なパートナーであることを理解してもらわなければなりません。BPMは、クライアントからの短期的なニーズに応えるというより、長期的なビジネスパートナーとなることを前提にした、こちらからの提案なんです。コンサルティングという枠を超えて、クライアントと利益もリスクも共有しながら、新しい企業づくりを目指していける関係。そういう継続的なパートナー関係が成立しないことには、BPMを成功させることはできないんですね」

アウトソーシングは戦略的になればなるほど、委託する企業と受託する企業との間で、より深い信頼関係が当然のように求められてくる。アメリカ流のきわめて合理的で、しかもドラスティックな考え方に基づくBPM。それを日本の企業が受け入れられるかどうかは、ひとえにカルチャーの違いをどう理解するかにかかっているといえるかもしれない。

図3
Performance Plan
（個人のキャリアプラン）

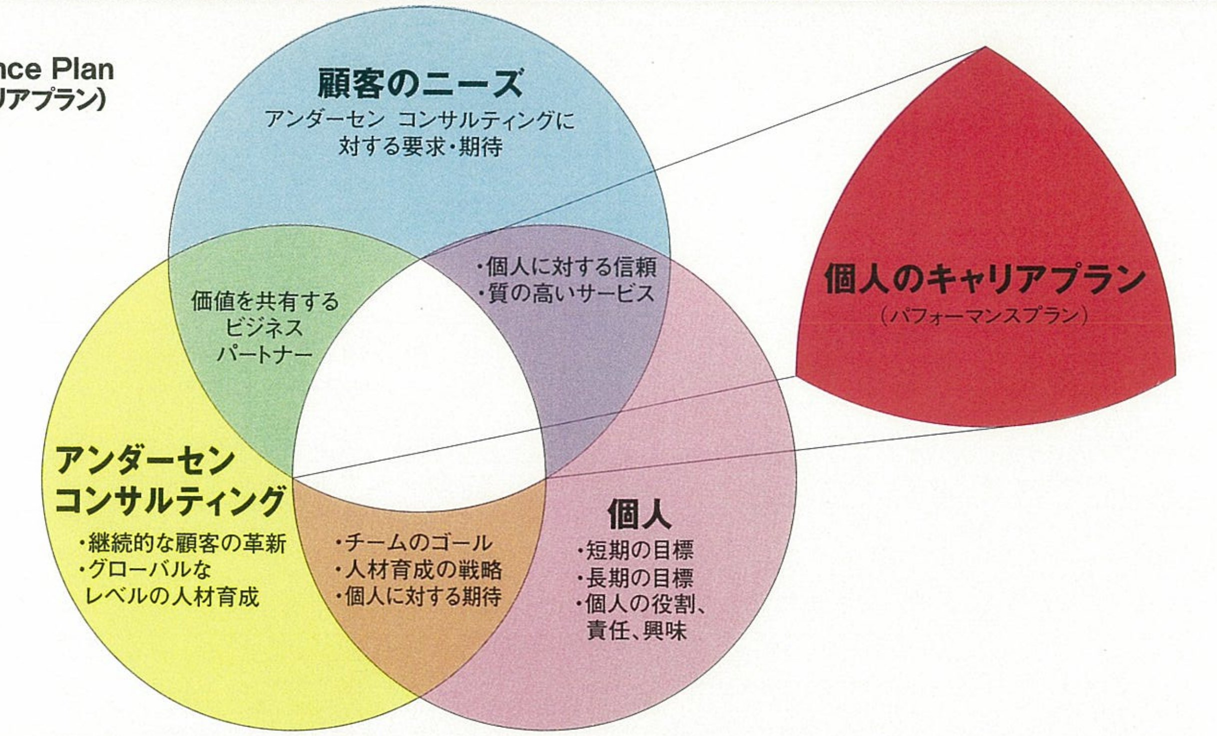


図4 CDM(Career Development Model)
個々の従業員が、現在の自分のポジションを認識でき、将来の目標やキャリアパスを具体的に描くことができる（図の矢印のように同クラス内での職種変更が可能）

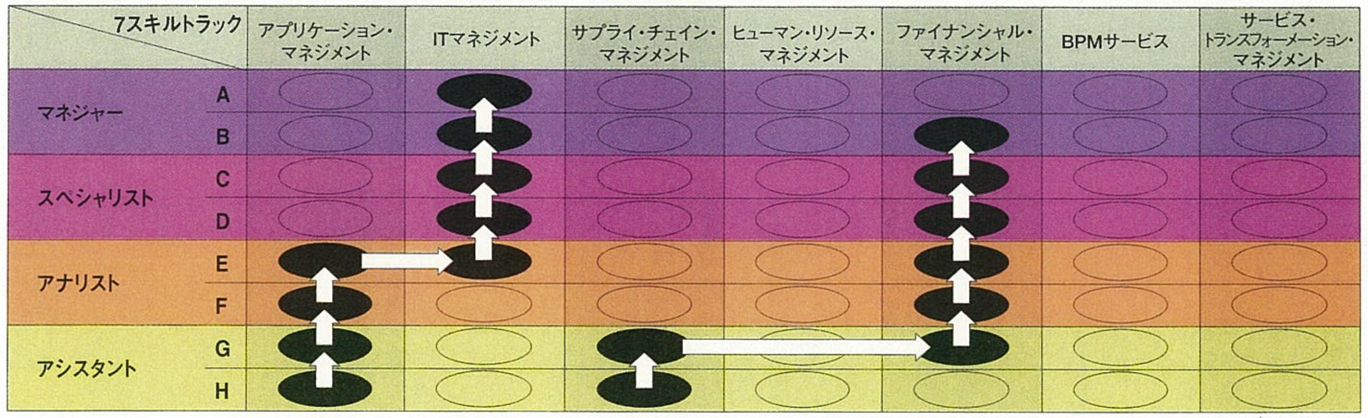
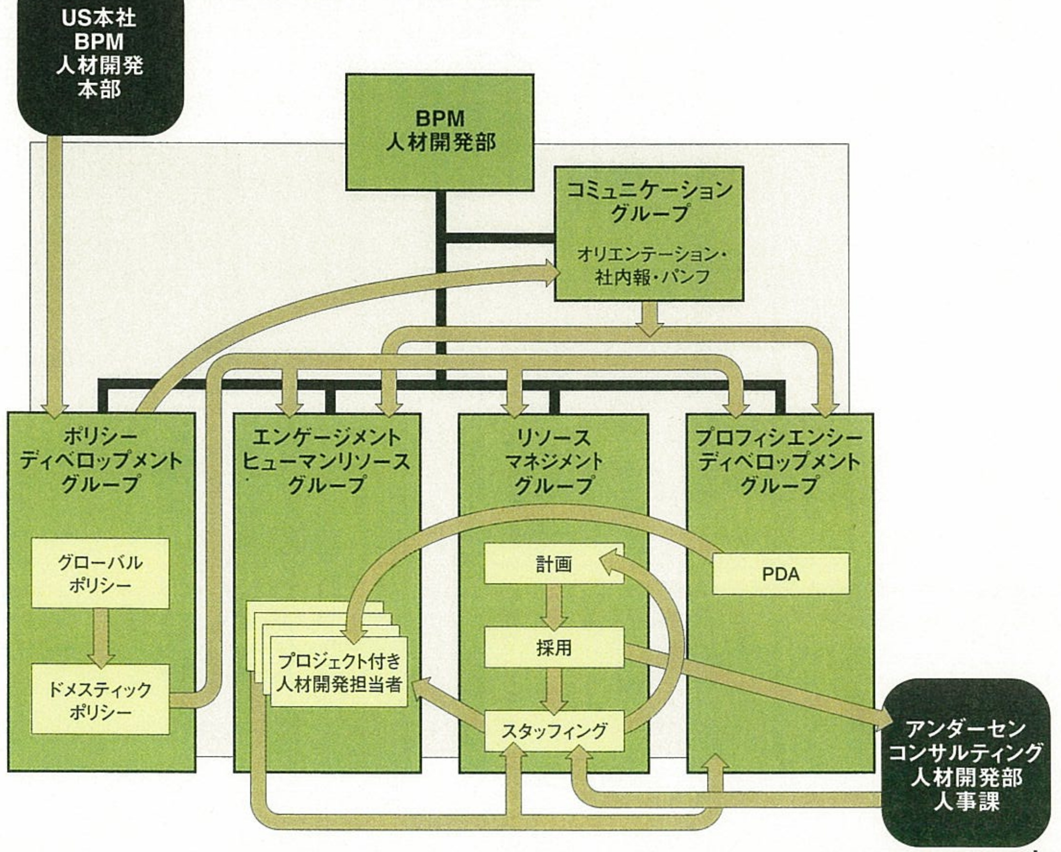


図5 BPMグループのHR組織

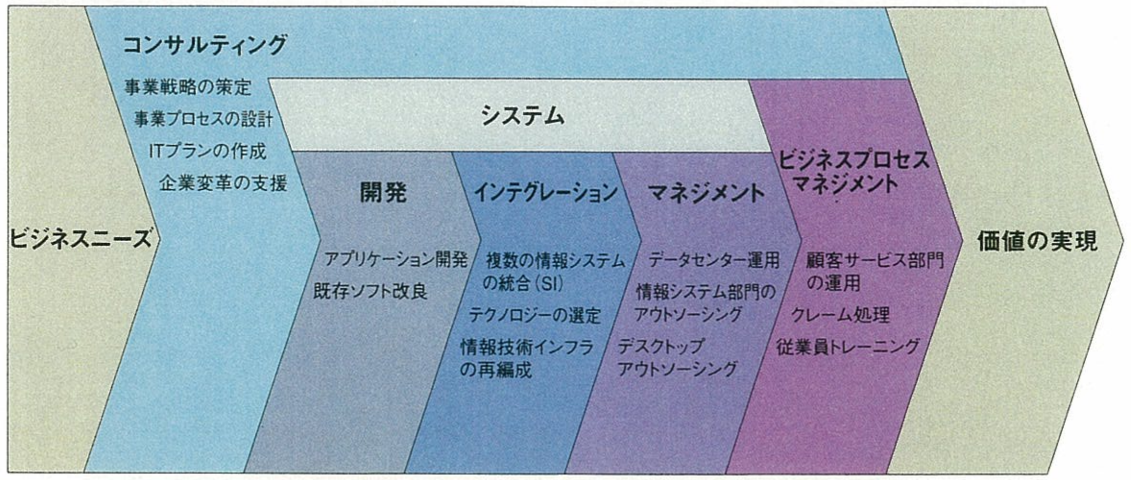


事例企業

顧客企業と協力して経営資源を創造、活性化し相互利益を実現する「コーソーシング」

EDS（エレクトロニック・データ・システムズ）

コーソーシングの流れ



顧客企業の人材は大きな戦力、人の移行を伴うのが原則

売上高約144億ドル（96年度）、社員10万人弱を抱え、世界42カ国で9000以上の企業、政府機関と契約を結んでいる世界最大のアウトソーシング会社、EDS（エレクトロニック・データ・システムズ）。同社が委託先から情報システム部門の業務を請け負うと、部門は見違えるほどに強化され、人員は同社に移籍するケースが多くなる。さらに、場合によっては同社が、そのシステム部門を丸ごと買収するケースもある。

EDSが実践するアウトソーシングは、単なる部門のコスト削減の実現に終わるものではない。長期契約に基づくその戦略的アプローチは、あくまで顧客企業の利益を生み出し、その利益を顧客と分かち合うことを目的としている。具体的には、経営全般のコンサルティングから着手し、そこから導き出された戦略に基づいて、システムの開発から運用レベルのプロセスマネジメントまでを一括して提供していく。その本質は、単一組織の壁を越えて、顧客企業とEDSが協力して経営資源を創造、活用することにある。これを同社では「コーソーシング」（上図）と称し、アウトソーシングの新たな概念として位置づけている。EDS日本法人取締役副社長の安藤佳則氏がこう話す。

「アウトソーシングであれ、コーソーシングであれ、原則として人の移行を伴うことになります。それまで顧客企業でエンドユーザーとの接点をもっていた人や、業務とシステムの両面を手がけてきた人は、われわれにとっても大きな戦力となるからです。人材を預かることは、顧客企業、EDSともにベネフィットがあること。アメリカの一流企業では、すでにリストラのみを目的としたアウトソーシングの活用はほとんど見られず、人材の再活用と活性化が最も重要なファクターとなっています」

コーソーシングで創造、活用される最大の経営資源。それはまさに人材というわけである。

日本では「出向」を取り入れ個人の判断で移行してもらう

しかし、そうはいっても日本の場合は、雇用環境の違いを理由に、人の移行を伴う「人材一括型」のアウトソーシングは馴染まないという見方も根強い。そこでEDSが日本流にアレンジしたやり方として取り入れているのが、移行へのステップとしての「出向」である。

同社では、従業員が移籍する1年、場合によっては2年を出向期間と位置づけ、給与、労働時間、キャリアステップなどの雇用環境を大きくは変えないようにしている。そしてこの間、彼らがEDSの方針や仕事のやり方を理解し慣れたところで、同社に移籍するか顧客企業に残るかを、個々人に選択してもらうことにしている。

「もともとシステムエンジニアというのは、個々人がスキルによって職場を選びやすい職種です。したがって日本でも、アメリカほどではないにせよ人材の流動性は高く、働く側にもアウトソーシングを受け入れる素地は十分あると思っています。いずれにせよ、あくまで個々人の判断で自然に移行してもらうのが基本の考え方です」

またEDSでは、顧客企業と契約を結んだ直後に個々人のカウンセリングを実施し、人材が完全に移籍するまでの期間も、集団および個人ごとに幾度もセッションを重ねるという。そうして現在のキャリアポジション、将来のキャリアパス、

取締役副社長
安藤佳則氏

必要とされるトレーニングなどを細かに提示しながら、同社の仕組みを理解してもらうようにしているわけだ。

「結果として、世界で約10万人いるEDSの社員のうち、ざっと半数以上が移籍してきた人間です。この膨大な社員のデータは、独自のジョブマトリックスとして細かく分類されており、いわばこれがEDSの強みとなっています。つまり、情報システムに関連する技術者であれば、どこからでもエントリーできますので、基本的には受託する部門の全員を受け入れることができるわけです」

ノンコアの人たちにも新しいキャリア機会を提供していく

EDSが日本でアウトソーシングビジネスを開始したのは、1986年。当初は雇用環境の違いなどから苦戦も強いられたが、現在では契約企業が国内で2件、海外で日本企業を顧客にしているケースを含めれば5件と、実績は着実に増えてきているようだ。

「いまはスケールもだんだん大きくなってきている段階で、特にもともと情報システムの人材が払底している中堅企業では、最初から大規模なアウトソーシングを検討しているところも増えてきています」

いまの企業は、システムなしには成り立たない。したがってどの企業にも、ITをもっと効率的かつ戦略的に活用していきたいという要求は共通してあるはずだ。その際、ほんの2～3年で目まぐるしく変わっていくキーテクノロジーを、「個々の企業が自らキャッチアップし、さらに維持していくのは、きわめて投資効率が悪い」ことは確か。情報システム部門におけるアウトソーシングが、日本でもこれから間違いなく伸びていくと予想される大きな理由のひとつがまさにこの点にある。別の見方でいえば、企業がこれからコアビジネスに専念して競争力を高めていくためには、情報システム部門というノンコアの部分はアウトソーシングに頼らざるをえないのである。

そこでEDSのような「人材一括型」のアウトソーシングは、コアビジネスの強化と同時に、「そうしたノンコアの人たちに新しいキャリア機会を提供する」役割も果たすことになるといえるだろう。

移籍社員の声

徹底した教育に魅力を感じて移籍を決意 自分のキャリアも自分でデザインしていける

取締役購買部長 **熊谷泰弘**氏（1986年いすゞ自動車から転籍）

86年にEDSが日本で設立された直後に、いすゞ自動車から移籍してきました。このときにアウトソーシングの対象となったのは、研究開発のCAD部門で、最終的に移籍したのは私を含めて7名です。最初の1年は出向というかたちで、その間にいすゞに残る人間と移籍する人間が、個人の希望によって色分けされていったわけです。

もちろん出向期間中は不安もありました。ひょっとすると途中で潰れたり、撤退するかもしれないとかね（笑）。それでも私が移籍を決めたのは、やはり教育が徹底されていることに魅力を感じたからです。最初に英国でオリエンテーションを受け、その後もデトロイトでのリーダーシップ教育など、7つか8つのプログラムを受講しました。なかでも徹底してたたき込まれるのがCS（カスタマー・サティスファクション）で、これは日常の仕事でも厳しく採点されます。ともかく教育はもちろん、技術や部門の運営でも、EDSは日本の企業にはない独特のノウハウをもっています。それは新たなやる気を引き出すのに十分な、新鮮な環境として映ったわけです。

それとおもしろいと思ったのは、ポジティブシンキング、つねに前向きな姿勢です。その具体的な表れとして、一般的に日本の会社では周りが決めていく適材適所も、EDSでは自己申告制が徹底しています。これまで何をやってきたかではなく、これから何をやりたいか。そういう自分のキャリアが自分でデザインできるんですね。現に当初は技術者のマネジャーとして移籍してきた私自身、いまは購買の仕事を担当していますが職務に不満はありませんね。

あらゆる意味で外資系らしさが徹底しているEDSは、明らかに日本の企業とは違います。私の場合は、そのやり方が性に合っていたということですね。仕事の進め方や処遇、キャリアステップのあり方を含めて、自分がその会社に合うか合わないか。EDSは、少なくともその点は、出向期間中に個人の判断がはっきりつく会社だと思います。

「雇用流動化」の論議を通じて再確認した、世界規模での「モザイク型社会」の到来

特別リポート
KOBE JOBS CONFERENCE
神戸雇用サミット

日本を議長国とし、欧米やロシアなど先進８カ国（Ｇ８）の労働関連閣僚らが参加した「雇用サミット」が、昨年11月（28、29日）に神戸で開催された。特に今回のサミットでは、労働組合が使用者と並んで初めて招待され、労使ともに「雇用の流動化は避けられない」との認識で一致したことは注目に値する。小誌『works』が提唱する「モザイク型社会」が世界的な規模で到来しつつあることを、雇用サミットの場で改めて確認した。

神戸雇用サミット参加メンバーの顔ぶれ
前列左から、アンセンヌILO事務局長、
スミス英教育雇用省閣外大臣、
トレウ伊労働・社会保障大臣、
堀内通商産業大臣、伊吹労働大臣、
ピエレ仏経済財政産業大臣付産業担当大臣、
ジョンストンOECD事務総長、
後列左から、ドーン米商務省政策計画次官補代理、
ボーソレイユ加産業省戦略政策局長、
モスクヴィナ露労働社会発展省次官、
ビュンガー独連邦経済省事務次官、
ヴァンレルベルグ仏雇用社会連帯省雇用職業訓練総代表、
ヘッカー独連邦労働社会省事務次官、
リード加人的資源省次官補、
ヴィスコンティ伊商工省産業生産政策局長、
ジョーンズEU第５総局副総局長

会議を締めくくる議長総括で個人、企業の多様な挑戦を促す

「構造変化への円滑な適応の促進」と「活力ある雇用社会の実現」を主要議題に、2日間にわたり活発な論議が交わされた雇用サミットは、最後に「経済構造への取り組みを通じて活力ある雇用社会の実現を目指す」ことを盛り込んだ議長総括で締めくくられた。その骨子はおよそ次のとおりである（表１）。

・新規産業の創出と革新に適した環境の整備
・グローバルな経済環境へ適応するための個人と企業の多様な挑戦
・高齢社会と経済活力の両立の確保
・社会の未来を形成する若年層の雇用
・経済活動の中核となる労働者を育成する能力開発
・活力ある高齢化の実現

また、この議長総括を受けて参加各国は、雇用機会の拡大に向け具体的な貢献をなすことを目的とするフォローアップ事業6項目（表2）を提案、これに国別行動計画に基づいて自発的に取り組むことでも合意した（当初は8カ国の共同行動計画とする予定だったが、各国の財政事情などに配慮し、個々の事業に関心のある国が任意に参加する緩やかな協調にとどまった）。

議長総括のなかで特に注目されるのは、個人と企業に対して、激化するグローバルな経済環境へ適応するために多様な挑戦を促していることである。議長総括ではその前提として、規制制度改革などを通じて「労働市場の円滑な機能を高めることが必要」と指摘したうえで、個人、企業ともに積極的な能力開発に取り組むべきだとしている。

労使ともに「雇用の流動化は避けられない」と認識

3回目の開催となる今回の雇用サミットには、世界120カ国の使用者団体を会員とする国際使用者連盟（ＩＯＥ）と並んで、国際自由労連（ＩＣＦＴＵ）が初めて招待された。また日本側からも、メンバーとして日経連と連合の会長がともに参加。「この会議にすべての社会パートナーを参加させたことは、歴史的ともいえる発展だと思う」という国際自由労連のジョーダン書記長の発言からも、雇用問題に関して労使双方が一致協力して取り組む姿勢がうかがわれた。

国際使用者連盟のオクシュラン理事長は、「雇用関係はいま、従業員が生涯にわたって同一の企業で働くような伝統的な終身雇用を前提とすることはできない」と報告。企業組織は、より弾力的かつ分権的なネットワークで動くようなものになりつつあることを指摘したうえで、「パートタイム、家内労働、自営業、下請け、特定期間の契約なども非典型的な労働形態とはいえなくなっている」と述べた。そして、むしろそうした多様な働き方こそが企業のニーズに合致するとともに、多くの場合、専門家層を中心とする一定の労働者の志望にも合致しているという認識を示した。

これに対して国際自由労連のジョーダン書記長も、「以前からひとつの職業を退職するまで続けることは困難だと認識している」と発言。労使双方とも、「雇用の流動化は避けられない」という認識で一致した。

流動化社会に不可欠な年齢を問わない能力開発

しかしその一方で、ジョーダン書記長が強く求めたのは、労働者の教育、研修に対する政府や企業の積極的な支援である。これを受けて会議では、中堅労働者の能力開発をテーマのひとつに取り上げ、議長総括でも「産業構造の変化に対応するためには、専門知識や高度な技能をもった人材を育成する必要がある」と指摘された。また若年層についても、彼らが労働市場にスムーズに入ることができるように、オクシュラン理事長が「教育・訓練の期間中に若者が企業の実態に触れられる機会を設ける」ことを提案。この提案を受け、国際的なインターンシップの可能性を追求するために情報交換を行う「若年者交流プログラム」が、フォローアップ事業のひとつとして盛り込まれた。

一方、議長国である日本が最も力を入れたテーマは「活力ある高齢化の実現」だ。先進国のなかで最も高齢化のスピードが速い日本は、高齢者に対しても「能力開発推進への継続的な支援が必要である」との認識を示したうえで、地域の活動に参加したり、それまで培った経験や職業能力を活かして事業を営む高齢者を奨励することの重要性を改めて強調した。

今回の雇用サミットにおける論議は全体として、経済のグローバル化や技術革新の急速な進展を背景に、「雇用流動化」が世界的な潮流となりつつあることを強く印象づけるものだった。「労働者は、移動の可能性を予想しておかなければならず、仕事の変化に備えるべく、エンプロイヤビリティ（雇用可能性）を維持するためにつねに技能を向上させるべきである」（オクシュラン理事長）。

年齢や性別に関係なく、個人の価値観や能力・スキル、その人の志向によって職業選択や転職が可能な流動化社会。そうした「モザイク型」社会が、今回の雇用サミットにおいて日本をはじめ各国の共通認識となったことは、そうした社会が世界的な規模で間違いなく到来することを意味している。

表2

フォローアップ６事業

・各国のベンチャー企業成功事例集を作成し、インターネット上で公開
・グローバル・ベンチャー・フォーラムを毎年大阪で開催
・インターンシップについての情報交換・共有などを行う若年者交流プログラムづくり
・公共職業安定機関の機能向上等を議論する専門家レベルの会合の開催
・「活力ある高齢化」実現のための国際シンポジウムの開催
・OECD、ILOなどの国際機関との協力

表1

議長総括の骨子

・新規産業の創出と革新に適した環境の整備
・グローバルな経済環境へ適応するための個人と企業の多様な挑戦
・高齢社会と経済活力の両立の確保
・社会の未来を形成する若年層の雇用
・経済活動の中核となる労働者を育成する能力開発
・活力ある高齢化の実現

11月28日の夜には、労働大臣、通産大臣共催のレセプションが行われた

2日間にわたり討議が行われた会場。伊吹労働大臣のオープニングスピーチにより、神戸雇用サミットが開幕した

共同記者会見を行う各国の代表

議長を務めた伊吹労働大臣（右）、堀内通産大臣（左）から議長総括が発表され、2日間の討議が締めくくられた

会期中、伊吹労働大臣とジョンストンOECD事務総長（写真左）、トレウ伊労働・社会保障大臣、スミス英教育雇用省閣外大臣の各代表との二者会談が行われた。ジョンストンOECD事務総長からは、OECDが開催予定の若年者サミットについて討議で触れてほしいとの提案があり、それを受けてOECDの若年者雇用に関するイニシアティブについて議長総括に盛り込まれることとなった

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

今月の人事 Topics

1997年は、ベンチャー（支援）ブーム、規制緩和、金融ビッグバン、行財政改革、
そして予想もしない大企業が破綻するなどの大きな事件もありました。今年はどんな年になるでしょう。
「雇用福祉省」の誕生を機に、労働分野でもビッグバンが起こるかもしれません。
環境やルールが変わるとき、既得権益や失うものの多い企業にはピンチであり、
中小ベンチャーや外資系企業にはチャンスであります。
願わくば自己革新を図れるアンラーニング組織、そして自立した個人でありたいものです。

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

管理部門責任者が突然退社しても困らないために

中小企業の管理部門は、取締役を責任者として数名のスタッフが幅広い実務を切り盛りしているのが実態でしょう。そんななかで責任者や複数の社員が、事故、懲戒事由にあたるトラブル、自己都合などによって突然退社した場合の影響は非常に大きいといえます。以下は、経理責任者が突然退社してしまった中小企業を想定し、そのトラブルと対策を中心にまとめました。

1. 業務の正常化

中小企業の場合、社長は営業や製造を主な業務として、日常のキャッシュフローの把握や銀行交渉については経理責任者に任せていることが多いようです。したがって極端な場合、借入のための担保設定状況や、銀行交渉の際に必要な書類や数字すらわからなくなるという事態がありえます。そして個別性の高い原価計算や決算業務、経費削減・投資採算性の判断が困難になることも考えられます。業績が思わしくない場合には、経営不安説すら流れかねません。

また市販ソフトを使用するパソコン会計レベルの場合にはオペレーター業務さえ手配できれば当座は乗り切ることができます。しかし自社用ソフトを開発しオフコンレベルで運用しているような場合には、帳簿内容がブラックボックス化して、まるっきり経理内容がわからなくなってしまう場合もあります。最悪の場合、伝票の山と各種台帳作成に追われることになってしまいます。

●短期的対策→派遣社員やOB、パートなどの手配、後任者の採用。金融機関に対する早急かつ正確な状況説明

●中長期的な検討課題
①経理事務のアウトソーシングの活用（税理士・経理業務サービス会社）
②ES（従業員満足度）の向上

2. 横領・背任の可能性

経理責任者が十分な引き継ぎもせず突然退社した場合、残念ながら横領・背任の可能性を調べる必要も出てきます。退社理由が不明確である場合にこそ、その可能性があるため厄介です。このような問題に関連して、「身元保証契約の有効性」「退社後の懲戒解雇の可否」「退職金の不支給や返還の可否」などのご相談をいただく場合も少なくありません。

横領・背任は責められるべきことにはちがいありませんが、その人を採用した「人を見る目のなさ」や「その気を起こさせてしまった仕組み」には、なかなか思いは及ばないようです。「任せる」と「放任」ではその結果において大きな違いが起こります。また内部牽制機能の充実＝管理スタッフの増員とは限りません。さらに組織やシステムなどの仕組みとともにマネジメントや配置、評価、報酬、育成に課題はなかったかを考えていかなければ根本的な解決は図れません。公私混同のトップがいる会社、低モラールの会社、従業員に冷たい（あるいはプレッシャーの大きい）会社ほど横領・背任が起こりやすいのも事実なのです。

●短期的対策→事件の発見と懲戒、法的解決。対外的トラブルの解消

●中長期的な検討課題
①原因発見と仕組み（内部牽制）の改善
②「真」の原因探求と根絶への決意
③配置・評価・報酬・育成などの見直し

3. 中堅・大企業にとっての課題

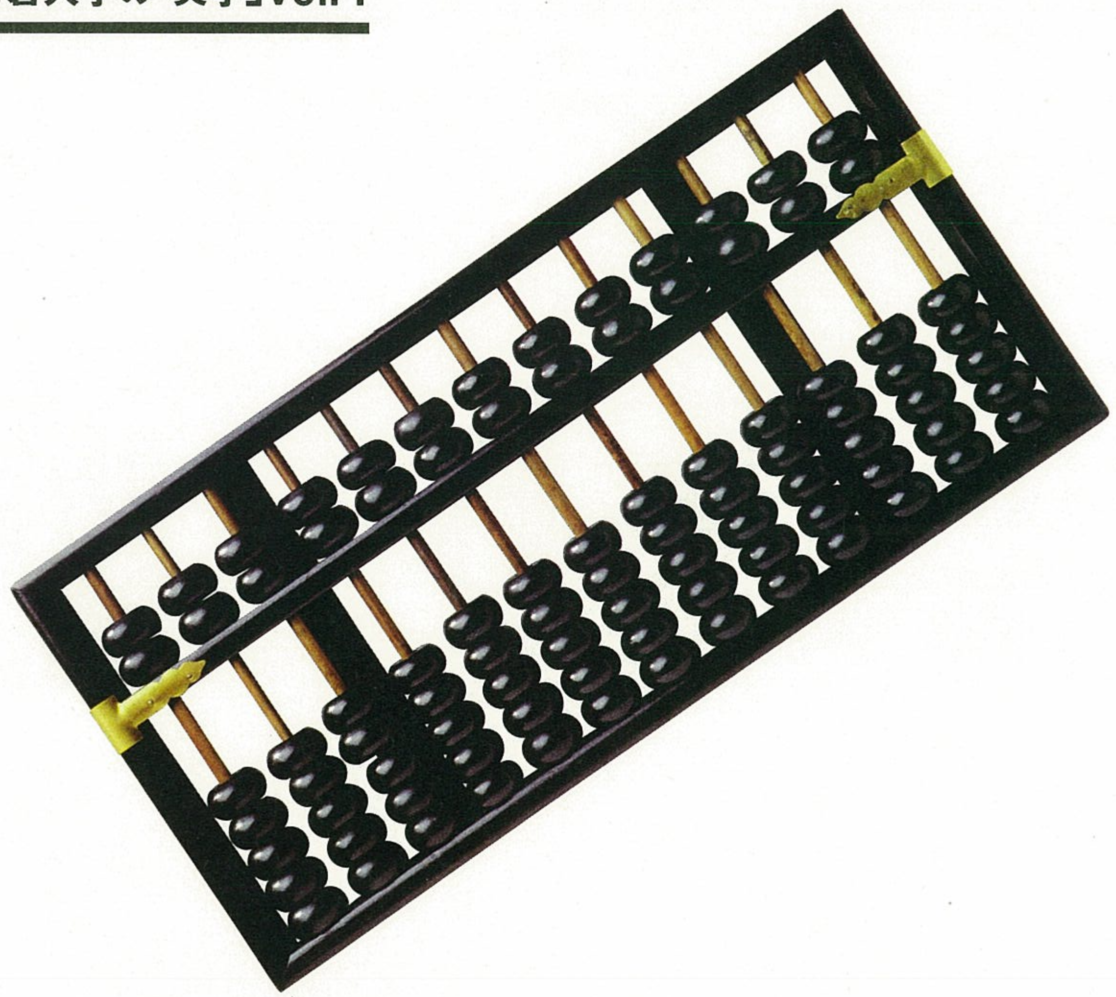
内部牽制機能や配置・評価・報酬・育成システムが存在しているはずですから、中堅以上の企業には、短期的対策については不要なはずです。もしそうでないのであれば規模に見合った管理部門ではなく、人材に課題があるといえるのではないでしょうか。またすでに経理業務を派遣社員や関連会社などへアウトソーシング（外注レベル）している企業も多くなってきました。

さらに有効性を追求するならば、ERP（業務統合パッケージソフト）の導入や本格的なアウトソーシングの検討も重要な選択肢のひとつであり、人事システムの再設計も必須でしょう。これらはコアコンピテンシー、BPR、グローバルスタンダードなどとともに語られることが多いのですが、これらは、職務主義や人材流動の高い欧米の経営環境を前提に発展してきたことも忘れてはなりません。また成功している人事システムは戦略や理念との統一感があります。したがって性急に流行に飛びつくのではなく、指針（＝ビジョン、コアバリュー）の策定こそが重要になってきているといえるのではないでしょうか。

ところで、たとえ自分がいなくなっても困らない組織やシステムをつくろうとする人材をモチベートするものは何なのでしょう。少なくとも社長の経営姿勢と無縁ではないことは確かだと思います。

常磐大学の「実学」Vol.1

日本のいたるところに見出される「汚職」。その原因は、日本の「贈りもの」の慣習にあると指摘するアメリカの友人がいます。



1987年10月19日、ニューヨーク株式市場の急落、いわゆるブラックマンデーが世界経済に与えた影響ははかりしれないものがありました。にもかかわらず日本の株価は急落するどころか上昇を続けました。「日本株式会社」の「経営方式」がもてはやされたのです。やがて日本経済が世界を席巻すると考えた識者もいたのではないでしょうか。しかし現在、そのような楽天的な考えをもつ人は、おそらく存在しないでしょう。「官指導」のもとで大きく伸びてきた「日本株式会社」は、官指導力の限界がきたところで、その成長を鈍化せざるを得なかった。そして「官指導」が官と企業の癒着を加速させ、「天下り」を生み、数多くの汚職が表面化しています。そのおもな原因は、日本の「贈りもの」の慣習にあると指摘するアメリカの友人がいます。

私は米国で20年、オーストラリアで17年暮らすうちに、この贈答の慣習を完全に失ってしまいました。そして学生たちには「Gift is Gift（独語で毒の意味）」と教えています。日本では、中元や歳暮といった名目で「贈りもの」をしたり、返したりしているうちに、いわゆる「賄賂」の基本的構図が個人の生活の中に定着してしまう。アメリカの官庁では、「賄賂」は厳禁ですし、たとえ取引先と昼食をともにしても自分の分は自分で払います。また、上司にものを贈る慣習もありません。

これまで「文化」という名で生き残ってきた諸悪、とくに「贈りもの」社会に根ざした「賄賂」、「天下り」システムに根ざした「汚職」の数々を徹底的に取り締まることこそが、日本経済再建の急務であると考えています。

国際学部教授
高山　崇
TAKASHI TAKAYAMA

北海道大学卒業、農学博士（農業経済）。イリノイ大学教授、OPEC経済顧問、米国エネルギー省課長、世界銀行経済顧問などを歴任。「国際貿易」「国際開発」などの講義を担当。

常磐大学

●人間科学部／人間関係学科、組織管理学科、コミュニケーション学科
●国際学部／国際協力学科、国際ビジネス学科
●大学院／人間科学研究科（修士・博士課程）
●短期大学部（男女共学）／教養学科、経営情報学科、幼児教育学科、生活科学科
〒310-0911 茨城県水戸市見和1-430-1　☎（029）232-2511（代）
http://www.tokiwa.ac.jp

DATA SPOT

おさえておきたい人事・雇用に関する7つのデータ

このコーナーは、人事・マネジメントに関しての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。

少子化に関する基本的な考え方について

職場や家庭における固定的な役割分担と雇用慣行の是正を今後は子育てに対する施策を重点的に展開

「少子化に関する基本的な考え方について」人口問題審議会　97年10月　A4判23頁

厚生大臣の諮問機関である「人口問題審議会」では、少子社会への対応策として、『少子化に関する基本的な考え方』と題する報告書をまとめた。

出生率の低下に伴う少子化現象は、生産年齢人口の減少、ひいては総人口の減少を引き起こし、社会に対して様々な影響を及ぼす。同報告書では、少子化の社会・経済に対する影響を踏まえたうえで、少子化の要因についての分析を行い、将来に向けてどのような対応策が考えられるかを検討している。

それによると、少子化が進行している背景には、職場や家庭における固定的な男女の役割分担や雇用慣行があり、それが出産や育児を含めた女性の多様な生き方を阻害していると分析。また、子育てに関する直接・間接の費用が増加し、家計に対する経済的負担が大きくなっている現状も、少子化を促す要因となっているとしている。

今後は、年齢や性別による垣根を取り払った新しい雇用環境を創出することが重要であり、また、子育てを支援するための施策を総合的・効果的に推進すべきであるとして、育児休業制度の充実や職場での保育サービスへの支援、低年齢児童向けの保育の充実といった施策を、重点的に展開する必要があると同報告書では述べている。

少子化対策の検討項目

雇用環境	○育児休業制度の定着促進 ○職場での保育サービスへの支援 ○勤務時間の弾力化や在宅勤務の推進など勤務形態の多様化 ○短時間労働者の労働環境改善 ○育児休業を取りやすい環境づくり
育児支援	○延長保育、休日保育、病児保育などの保育サービスの多様化 ○職住接近の住宅整備 ○低年齢児童向けの保育の充実 ○年金制度での対応方法 ○家庭教育に関する地域の相談体制の整備

女性社員の処遇と活用に関する調査

保護規定撤廃は条件付きが約4割、無条件は46・5%に〝ポジティブ・アクション〟への取り組みが今後の課題

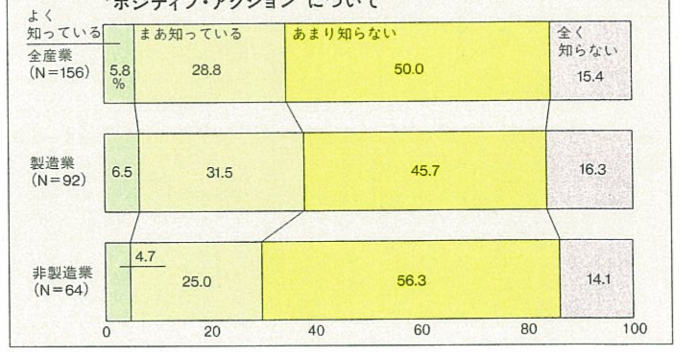
「女性社員の処遇と活用に関する調査」社会経済生産性本部　97年9月　A4判13頁

社会経済生産性本部では、この6月に成立した「改正男女雇用機会均等法」に対する企業の意識と、女性社員の処遇や活用の現状についての調査を行った。

均等法の改正と合わせて、労働基準法の女子保護規定が撤廃されることに対しては、「均等の前提として撤廃は当然」とする回答が最も多く、全体の46・5%を占めた。また、「まず男女共通の規制を設けたうえで撤廃すべき」(21・7%)や「まず撤廃したうえで、男女共通の規制を設けるべき」(18・5%)という意見も多く、これらを合わせると条件付きの撤廃派は約4割(40・2%)。条件の有無を別とすると、多くの企業が規制の撤廃に肯定的であることがわかる。

しかしその一方で、〝ポジティブ・アクション〟に対する企業の認識は低い。〝ポジティブ・アクション〟とは、「男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善するために事業主が立てる計画への国の援助」のことで、これを認知している企業は、「よく知っている」(5・8%)、「まあ知っている」(28・8%)を合わせても34・6%と、約3社に1社程度。「知らない」企業が圧倒的に多く(特に非製造業)、〝ポジティブ・アクション〟の取り組みについては、今後の大きな課題といえるだろう。

"ポジティブ・アクション"について



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

資格要件型、職業選択準備型、学習意欲喚起型の3つの類型企業の受け入れには行政サイドの努力が必要

「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・中間まとめ」労働省　97年9月　A4判11頁

ここ数年、学生が自分に合った仕事を選択し、社会人への移行をスムーズに行うための手段として、「インターンシップ制度」が注目されはじめている。

インターンシップとは、学生が在学中に自らの専攻や将来のキャリアに関連した就業体験を行うことを意味しており、近年、これを制度化し、学生の受け入れを行う企業が増えてきている。こうした動きを受け、労働省では、97年6月より研究会を開催し、インターンシップ制度のあり方を検討。同制度に関心をもつ企業および学校等への参考情報として、本研究会における検討状況の中間報告をまとめた。

同研究会によると、インターンシップは「資格要件型」「職業選択準備型」「学習意欲喚起型」の3つに分類される。実際には、これら3つの混合タイプのものが多くなっているが、「職業選択準備型」と「学習意欲喚起型」は取り組みの歴史が浅く、現時点では模索段階にあるといえる。

また、インターンシップの受け入れを図るための施策として、企業への理解促進や情報提供、企業の負担や手間を軽減するような支援策の実施、産業界と学校との情報交換の機会拡大といった行政側の努力が必要であると、同研究会では提言している。

インターンシップの類型

資格要件型	○内容が法令等で規定されている(教育実習など) ○実施のための方法論は概ね確立	
職業選択準備型	○学生の職業選択や職業生活への理解を進める ○将来の就職活動や就職後の適応を円滑にする	工学系以外での取り組みは少なく、効果的なあり方を模索中
学習意欲喚起型	○専攻分野と実社会との関連や社会における位置付けを理解する (専攻分野の学習の動機づけ)	

インターネットの利用状況

半数以上がインターネットは「プライベートで利用」趣味・娯楽情報にはふさわしいが、信頼度はいまひとつ

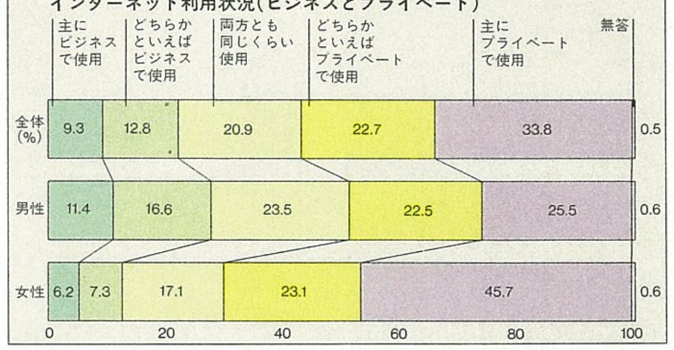
「インターネット利用状況&メディアイメージ」リクルートリサーチ　97年　A4判6頁

リクルートリサーチでは、インターネットを通じて、利用者の意識や実態についての調査を行った。

それによると、インターネットをビジネスとプライベートのどちらで使用するかについては、「主にビジネスで使用」(9・3%)、「どちらかといえばビジネスで使用」(12・8%)を合わせた〝ビジネス派〟は全体の2割強(22・1%)。一方、「主にプライベートで使用」する人は約3人に1人(33・8%)に及び、「どちらかといえばプライベートで使用」(22・7%)を合わせると、〝プライベート派〟は半数を超える。このことから、インターネット利用者の大多数は、プライベートでインターネットを利用していることがわかる。

また、利用者にインターネットを含めたメディアのイメージをきいてみたところ、インターネットはテレビと並んで「普段よく接するメディア」(85・2%)として位置付けられている。さらに、「趣味の情報を得るのにふさわしい」(64・3%)、「ビジネス情報を得るのに役立つ」(63・3%)、「娯楽情報が充実している」(57・1%)といったイメージが強い。反対に、「情報に信頼性がある」(20・0%)、「教養や知性が高まる」(30・1%)などのイメージを挙げた人は少なく、他のメディアと比較しても低い評価となった。

インターネット利用状況(ビジネスとプライベート)



男女雇用機会均等法第26条に基づく省令案要綱等

母性健康管理の措置に関する省令案・指針案を答申

「男女雇用機会均等法第26条に基づく省令案要綱等」労働省　97年9月　A4判16頁

労働大臣の諮問機関である婦人少年問題審議会は、男女雇用機会均等法第26条に基づく省令案要綱、同法第27条第2項に基づく指針案についての答申を行った。それによると、第26条の省令案では、図にあるような女性労働者が産前・産後において受けるべき保健指導や健康審査の回数を設定し、事業主はそのために必要な時間を確保する責務があるとしている。

また、第27条の指針案では、事業主が行うべき母性健康管理の措置として、「妊娠中の通勤緩和」(時差出勤、勤務時間の短縮等)や「妊娠中の休暇」(休憩時間の延長、休憩の回数の増加等)、「妊娠中又は出産後の症状等への対応」(作業の制限、休業等)が挙げられている。

さらに同指針案は、母性健康管理指導事項連絡カードの利用や、妊娠・出産に関する女性労働者のプライバシーの保護についても、事業主の責務として定めている。労働省発表によれば、同省はこの答申を受け、速やかに省令および指針を制定し、妊娠中および出産後の女性労働者の健康管理に関する措置が適切に実施されるよう平成10年4月1日の男女雇用機会均等法第26条および第27条の施行に向け、この省令および指針の内容の周知・啓発を図っていくこととしている。

保健指導・健康審査の回数設定案

産前の場合	○妊娠23週まで…4週に1回 ○妊娠24～35週…2週に1回 ○妊娠36週から出産まで…1週に1回
産後(1年以内の場合)	医師等が指示するところにより、必要な時間を確保できるようにする

1996年賃金労働時間制度等総合実態調査

約4割の企業が「変形労働時間制」を採用年俸制導入率は平成6年の2倍。大企業ほど高い導入率

「1996年賃金労働時間制度等総合実態調査」労働省　97年10月　A4判35頁

労働省の「賃金労働時間制度等総合実態調査」によると、変形労働時間制を採用している企業は全体の40・5%で、前年(30・1%)に比べて約10ポイント増加となっている。

これを企業規模別で見ると、1000人以上の大企業では69・1%、100～999人の中企業では45・1%、30～99人の小企業では37・6%となっており、規模の大きい企業ほど、変形労働時間制の採用率が高いことがわかる。また、変形労働時間制の種類については、「1カ月単位の変形労働時間制」を採用している企業が最も多く、次いで「1年単位の変形労働時間制」「フレックスタイム制」の順となっている。

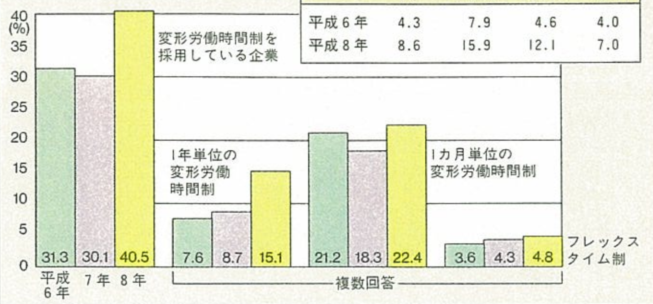
一方、賃金制度の現状について見てみると、企業が採用している主な賃金形態は「月給」が最も多く96・3%で、「日給」(26・1%)、「時間給」(11・8%)、「年俸制」(8・6%)、「出来高払い制」(5・5%)と続く(複数回答)。

ここ数年、話題となっている「年俸制」は、平成6年から平成8年にかけて全体の導入率が1割以下で推移しているものの、平成6年の導入率(4・3%)と比べると、平成8年は8・6%と2倍の伸びを示している。特に、規模の大きい企業を中心に、年俸制が着実に浸透していることが窺える結果となった。

「年俸制」の採用状況(単位:%)

	計	大企業	中企業	小企業
平成6年	4.3	7.9	4.6	4.0
平成8年	8.6	15.9	12.1	7.0

「変形労働時間制」の採用状況



労働力調査特別調査

就業者は120万人の増加増加分の9割は、パートやアルバイトなどの非正規職員

「97年2月労働力調査特別調査」総務庁統計局　97年　B5判274頁

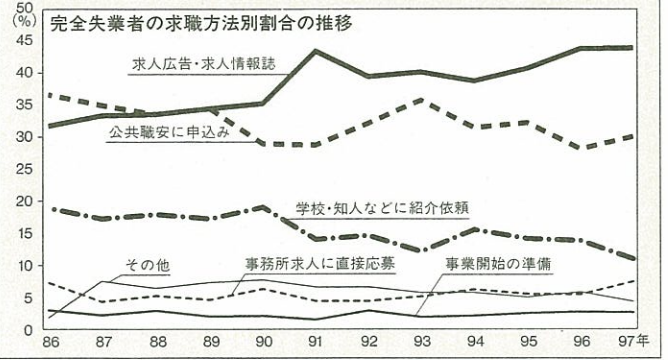
総務庁統計局が発表した97年2月時点の「労働力調査特別調査」によると、就業者6405万人のうち、役員を除く雇用者は4963万人で、前年よりも120万人の増加となった。

雇用者の内訳は、「正規の職員・従業員」が3812万人、「パート・アルバイト」が945万人、「嘱託・その他」が207万人となっており、正社員が8割弱、非正社員が2割強という割合である。

一方、雇用者についてその増加分の内訳を見ると、120万人の増加人数のうち、「正規の職員・従業員」は12万人。それに対して「パート・アルバイト」は75万人、「嘱託・その他」は34万人となっており、増加分の約9割を非正社員が占めている。

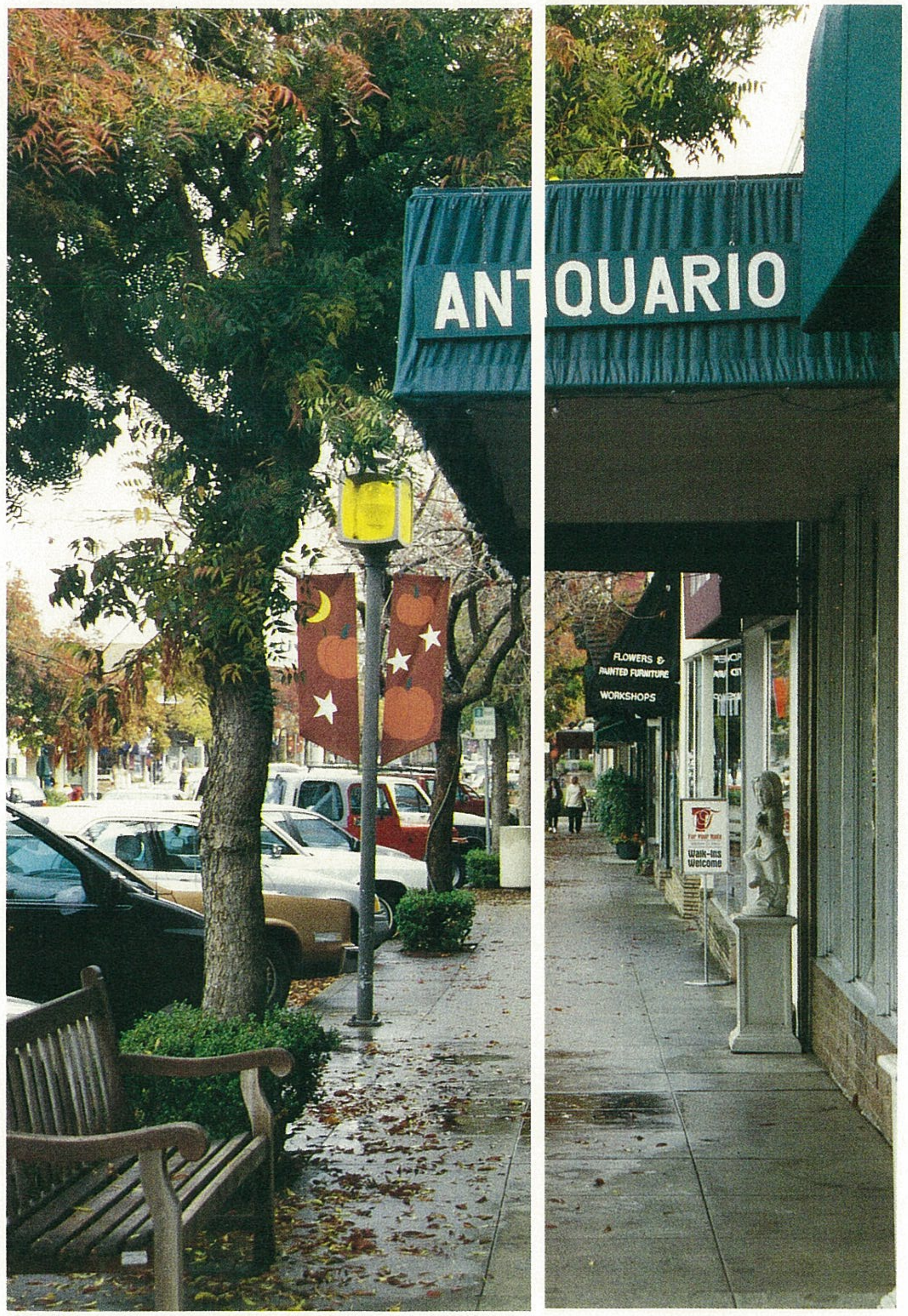
また、完全失業者(230万人)の求職活動のうち、主な求職方法別の割合では、「求人広告・求人情報誌」が43・9%で最も高く、以下、「公共職業安定所に申込み」が30・0%、「学校・知人などに紹介依頼」が10・9%、「事業所求人に直接応募」は7・4%、「事業開始の準備」が2・6%などとなっている。

「学校・知人などに紹介依頼」の割合は前年比で2・9ポイント低下しているのに対して、「求人広告・求人情報誌」を利用して求職活動をする人の割合は95年以降3年連続して上昇している。



文・写真 S. Emma Crockford

日米で違う仕事と家庭のバランス感覚



日本人駐在員が気づくこと

ここ数年、シリコンバレーには日本企業の支店や駐在事務所が続々と設立され、日本からの赴任者もぐっと多くなった。最近は私もこうした日本からのニューカマーと接することが多く、なかには海外赴任は初めてといった人たちと接することもある。こうした新規赴任者の目からは私たちが通常当たり前と思っていることも新鮮に映るようだ。

たとえば、米国人と働いて彼らがまず気づくことは、米国人のオフィスではだれもが家族の写真を誇らしげに堂堂と飾っていることである。妻や子供たちの笑顔の写真を写真立てに入れて堂々といちばん目につくところに飾ってある。オフィスだけではなく、財布の中にも愛する家族の写真を入れていることが多い。

また米国では妻（または夫）や同棲中の恋人などと、一日に何回となく電話で話すことも当たり前のように行われている。こうした米国人の家族感覚には、日本から来たばかりのニューカマーたちは驚くようである。

日米の家庭意識の違い

実際、日米の家庭観の違い、特に男性がどのように仕事と家庭のバランスをとるか日米で格段の差がある。最近では日本の男性と結婚する現地の米国人女性も多いが、そうした女性たちから、仕事と家庭のバランス感覚が日米であまりに違うので本当に戸惑ってしまったという話を幾度も聞いたことがある。

彼女たちがまず最初に困惑するのは、夫婦での夜や週末の過ごし方だ。米国の普通の家庭での常識は、夜は夫婦で夕食を共にし家族で団欒の時をもち、週末は出張にでも行かないかぎり夫婦で共に過ごすことが当たり前なのである。たとえ仕事上のつきあいが発生しても夜や週末には夫婦同伴で接待の席に出ていく。

ところが彼女たちが日本男性と結婚して理解できないことは、仕事仲間またはお客さんとの頻繁な夕食（外食）、そして週末は「仕事だから」といってゴルフへ行ってしまうことだそうだ。

日本人と結婚した米国人女性Mさんは夫不在の夕食に慣れてはきたものの、ある日本当に悩んだそうだ。「今晩は家で食事をする」というから、料理に精を出して夕食の支度をして待っていると、帰宅するはずの時間の15分前に電話が入り、「仕事仲間に誘われた。どうしても断れないので」といって外食をするとのことだった。せっかく支度をして待っていた矢先のこと、がっかりしたという以上にどういうことか皆目わからなかったそうだ。

日本では当たり前のように行われている日本男性の「仕事」という名のもとの家庭軽視だが、米国の家庭ではこのようなことをしたら妻は大変怒る。よほど重要な避けられないような事態が急に発生したのならばともかく、米国人なら誘われても逆に「今日はもうワイフが夕食の支度をして待っているから」と言って仕事仲間の誘いを断るであろう。それ以前にまず家庭のある人に当日に当人だけを夕食に誘うような非常識なことはしない。

父親意識の違い

日米の家庭観の違いは夫婦間の話だけではない。男性の子育てに対する感覚にも大きな差がある。

私の友人で、あるテクノロジー会社の社長をしている人がいる。ある夜、彼は親しい友人でもあり同僚の技術部長の男性に、家にいる7歳と9歳の子供のために子守にきてくれないかと頼まれた。なぜかというとその夜は学校の"Parents night"といって両親が子供たちの先生と歓談をする夜であり、通常頼む子守が忙しいため、急遽ピンチヒッターで頼まれたとのことだった。頼まれた彼自身、父親として子供を育ててきたので状況を察し気持ちよく引き受けた。この頼まれた人も頼んだ人も40代の立派なキャリアをもった男性たちだが、いかに子供の教育に父親としての責任を真剣に果たそうとしているのかがわかる。日本であれば、40代の立派な男性が会社の同僚に「息子の学校の父母会へ出かけるから留守を見に来てくれ」などと頼んだら、なんと女々しい……ともとられかねない。

一方、日本の男性の子育ての感覚に私自身が驚いたことがある。ある駐在員男性と家族の話をしていたときに「お子さんは何年生ですか」と聞いたら「え～っと、何年なのかなあ。たぶん小学校5年か6年生だと思います」という返事だった。私は一瞬「えっ!? お子さんが何年生かも知らないのですか?」と、あまりの驚きに失礼なのを承知で言ってしまった。もちろんこの男性が日本の平均だとは思いたくないが、日本では往々にして「男は仕事」という標語のもとに、子供の教育を含める家庭のことは妻にまかせっきりなのだ。

昨年日本では中学生が小学生を殺した事件があったが、殺害した子がどういった家庭環境で育ったかなどの話題で焦点をあてていたのはその子と母親との関係である。その子が父親とどのような関係をもっていたかに焦点をあてた記事を私は見たことがなかった。子育ては母親の責任だといった日本の感覚は、やはり男性が仕事仕事と言いながら家庭をおろそかにしているところにも大きな問題があると思う。

先に述べたように、米国人はトップ・エグゼクティブである男性（父親）が大切な子供の父母会には父母ともに出ていく。その気構えを日本人男性は見習ってもいいのではないかと思う。

なぜ日米で感覚にずれがあるか

米国人から見ると日本人は家庭をなおざりにしている、と見られてしまう状況なのだが、どうしてこのような感覚のズレがあるのだろうか。

日本のビジネススタイルはオフィス外で夕食を共にしたり、飲みながら本音ベースで語り合うことにより仕事を進ませたり、こうした席でネットワークをつくることも重要だとされている。またゴルフをしながら仕事仲間との親睦や人間関係を広げるといった「仕事」も必要なことも理解できる。

日本の男性の仕事のスタイルはBoys Networkをつくり、男性同士の仲間意識を高めることにより効率よく進んでいくのだろう。つまり、インフォーマルなネットワークの仲間に入れないとフォーマルな席でも相手にされないといった恐怖感も手伝って、本音は家に帰って家族とゆっくり過ごしたくても言いだしっぺに断れない関係があればしぶしぶついていくのだ。

米国人はこれに比べ家庭をもっと大切にしているように見うけられるが、これは米国が日本特有の「集団を組む文化」ではなく個人主義であることにその理由のひとつがあるのではないだろうか。米国の個人主義は何で構成されているかというと「夫婦」が1ユニット（独身の場合は個人）であり、また社会を構成するのも「個」と「個」が仕事場で共同作業をしているという根本的な考え方の違いがあると思う。米国の価値観のバックボーンはキリスト教の倫理に基づいている。キリスト教では夫婦は一体なのである。

真の豊かさを考える時期

日本でも若い人たちのなかにはもっとプライベートを大切にしたい、という人たちも増えていると聞く。また男女が共に社会で働いていくような現在、日本のBoys Networkづくりは女性が本音ベースの仲間に入れないという問題点もある。長い歴史のうえに築かれた集団としての文化にも長所があり、私はこれを全部排除してすべての時間を家族とともに過ごすべきだとは思わないが、家庭と仕事のバランスをほどよくとってほしいと思う。

半世紀以上も前、日本は戦争ですべてを失い、男性たちは凄まじい勢いで働かなければ生き抜けない時代があった。夜も週末も自分の時間などまったくなく、すべてを仕事に捧げて……。しかしそうした極端な経済活動が必要なくなったいまも、日本では会社という軍隊のような形だけが残っているところがあるようだ。米国人から見るとまったく家庭を顧みない日本男性の仕事のスタイルも、そろそろ変わっていってもよいころなのかもしれない。

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産業担当の商務官として勤務した。現在は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。
E-mail:emma@gtsinc.com

ネフューズ・インターナショナル　代表取締役社長

ヂィ・エイ・チャンドル

日本企業にはもっとインドでビジネスをしてほしい。文化摩擦が問題になったら私がお役に立ちますよ。

取材・文／千葉 望　撮影／栗原克己

横浜中華街東門の近くにあるオフィスに入ると、まるで30年前にワープ(時空間瞬間移動)したかのような世界があった。少しくすんだ天井の高い部屋の中はスチール机や椅子、大きな金庫、そして重そうなタイプライター。あちらこちらにインドの神様の像が飾ってある。お香がかおり、静かに年月が降り積もったような部屋には、不思議な懐かしさが漂う。

その中央に座っている白髪のインド人が今回の主人公、ヂィ・エイ・チャンドル・アドバニ(通称チャンドル)である。

●在横浜インド人　横浜港開港以来、横浜とインドの結びつきは強い。関東大震災が起きたときにも、絹を扱う商人たちを中心に約180人が横浜で暮らしていた。大震災では28人のインド人が死亡したという。チャンドルの父は1917年に来日。チャンドルにとって母方の祖父にあたる人物が1900年ごろに来日してシルク商として活躍していたので、そのツテを頼ったのだった。

「山下公園の中にあるインド水塔(インド式水飲み場)は、1939年に、横浜インド組合が横浜市民から受けた援助のお礼と死者の霊を弔うために建てたもの。私は毎朝ここを掃除するのが日課なんです。ゴミを拾って、きれいに拭いて、それから神様にお参りするの。オフィスの中にもいろいろな神様を飾ってるでしょ。まず入口には象の神様。これは商売の神様ね。女性の神様はお金の神様なの(笑)。朝来たら全部にお祈りして、それから仕事をするんです」

チャンドルが生まれたのは1923年(「大正12年ね(笑)」)。パキスタンのハイデラバード(現在はインド領)に、11人兄弟の4番目、次男として誕生した。父方の一族は政府高官や弁護士が多く、母方は貿易業に携わる人が多かった。普通なら、このような一族同士の縁組みはありえないらしいが、それぞれの祖父が地域で高い地位を占めていたため、両親が結ばれたという。16歳と13歳の夫婦だった。父は事業を成功させ、チャンドルも大学へ進んでシェークスピアをはじめとする芸術を専攻。卒業後はカラチで会社を経営し、恵まれた暮らしを送っていたという。

しかし、時代はチャンドルの一家に平穏な暮らしを許さなかった。第1次インド・パキスタン戦争が勃発。敬虔なヒンズー教徒だった一家は、イスラム教徒に追われ、一家は父とチャンドルを残してインドに逃れた。カラチに残ったチャンドルにも、生命の危機が迫っていた。

生命の危機から逃れて来日　以来44年を横浜で過ごす

「本当に、生命が危ないと思いましたよ。私はまだ若かったけれど、カラチでは相当力をもっていたんです。そのことに対して、インド人がジェラシーを感じていたのがわかったから、このままではきっと殺されるって思った。だから何もかも捨てて、家も工場も財産も残して、夜明けに出港する日本行きの船に乗りました。カルカッタ、コロンボ、ペナンを経て、神戸、そして横浜へ。1953年のことです。朝鮮戦争直後で、まだアメリカ軍の兵がたくさんいたけれど、それでも本当に平和な国だと思いました。前からお父サンに聞いていたんですよ。『日本はとっても安全で親切な人が多い国だ』って。もちろんお父サンはいいところばかり言ってたんですけどね(笑)。苦労もありましたよ。一日にナン(インドのパン)2枚と紅茶だけで3カ月過ごしたこともあります。でもお母サンには言わなかった。インドに帰ってこいと言われるに決まってるから。財産を残して逃げるときはいずれ帰ろうと思っていたけれど、怖くて戻れなかったですね」

最初の6年間は、インド人が経営する商社でマネジャーとして働いた。そしていったん帰国。インド女性と結婚するためである。

チャンドルは次男だが、兄はスリランカに渡り、現地の女性と結婚している。同じようにチャンドルも日本女性と結婚して、一族から離れてしまうのではないかと両親は恐れた。そこで安心させるためにチャンドルはインド女性を選び、たくさんの弟妹を進学させるために必死で働いた。

●貿易業ならカラチ出身者　どういうわけか、カラチ出身者は世界各国で貿易業に携わり、事業を成功させているケースが多い。チャンドルによれば、それは語学力と商売上手にあずかっているという。たとえば、戦前日本で絹を買いつけていたカラチ出身者たちは、1円で買ったものをボンベイのシルク・バザールで同じく1円で売った。当然利益はあがらないが、その代わりに絹の入っていた木箱を4ルピーで売る。それが儲けである。南アジアやアフリカで経済を牛耳っているのは印僑が多いといわれるが、木箱で利益をあげるしたたかさが成功の秘訣なのだろう。

「そういうところは伝統的に商売上手なのね。それとカラチのあたりの言葉はいろいろな国の言葉が混ざってできてるの。ペルシャ語、アラビア語なんかとも似てるから、あちこちの言葉をすぐに覚える。もちろん英語も大丈夫。だから成功するんです。あ、英語を習うならインド人がいいですよ。訛のない、きれいな英語が覚えられるから」

チャンドルもその伝統を受け継いで、1959年にG・A・チャンドル商会を設立。その後、1949年にカラチでつくった会社、ネフューズ・インターナショナルの名前をとって、日本でY・K・ネフューズ貿易商会として登録したのが1963年のことだった。

海外出張の機内で名刺交換　大手企業との取引を広げる

「事業は順調に伸びていきました。最初はテキスタイルとか雑貨を扱っていましたが、いまは電気機器や弱電製品がほとんどですね。日本の製品を買いつけて、インド、パキスタン、シンガポール、香港、ヨーロッパに売る。主な市場はインドですけどね。日本での取引先も大手企業が多いですよ」

会社案内のレジュメによれば、取引先はオムロン、セイ

works
1998 Jan.●No.21

●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　綿貫陽子
●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
●Writers　田中信彦／山田丙吾／千葉　望
／アール・ティー・エフ
●Staff Photographers
海原修平／栗原克己／岩瀬陽一
●Proofreader　ディクション

worksについてのお問い合わせは
TEL03-3575-6204
works編集部　綿貫／波田野／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3月10日です

from Editors

●自分もまだ「若年層」(ちなみに社会に出て12年）だと思っていましたが、今回の特集で会った学生の「下積みはいや」というはっきりとした考え方を聞いて10年のギャップを感じました。もちろん理解はできますが、果たしてそのころの自分がそう思っていたかというと、答えはNOです。彼らは変化に敏感です。（綿貫）

●「アウトソーシング」からはまずコスト削減など引き算の効果を考えがちですが、今回取り上げた「人材一括型」はまさに足し算を前提としています。その源泉にあるのは働く個人の力を十分に引き出すこと。一見合理的な「人材一括型」の根本に人を中心とした考え方があることに強い納得感を覚えました。（波田野）

●就職協定廃止によって採用・就職活動の早期化等さまざまな動きをみせた昨年でしたが、協定廃止2年目の今年は「職業選択準備型インターンシップ」の実現などに代表される企業と学生のベストマッチングのための施策そのものが、採用活動においてより重要な位置付けとなっていくのではないかと思います。（土肥）

●最近「グローバルスタンダード」の一言が大流行です。そのほとんどが米国型を指しています。日本型経営が行き詰まると米国型を語る傾向がありますが、実は優れた経営と駄目な経営があるだけで、国の違いではないという気がします。次回は従来の日本型では形骸化している取締役について取り上げます。（小野）

works information

フェア開催のご案内

週刊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

東京会場　日時：1998年 1月24日（土） 11:00～17:00
場所：東京国際フォーラム（千代田区丸の内3-5-1）

大阪会場　日時：1998年 1月17日（土） 11:00～17:00
場所：梅田センタービル クリスタルホール（大阪市北区中崎2-4-12）

毎回、約2000名のフェア参加者があり、企業とエンジニアの出会いの場として参画企業の方々にも好評をいただいているフェアです。
【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（東京：03-3575-6070　大阪：06-455-5302）
インターネットでもフェアの情報が見られます　http://www.recruit.co/jp/DB/

リクルートサークルセミナーのお知らせ

RECRUIT CIRCLE

人材開発フェア

本格的なグローバル競争の到来などを背景に、能力主義・実力主義・人材の流動化の議論が盛んになっています。
リクルートで実施した調査結果を速報として報告し、
21世紀の人事システムと新しい協働のあり方について多面的に模索します。

調査発表「モザイク時代の人事システムと新しい協働のあり方」リクルートHRD研究所
講演「THE ROLE DESIGN　これからの企業人の生き方と育成」リクルートHRD研究所
講演「個人の自立と相互依存」コヴィー・リーダーシップ・センター・ジャパン会長
プレゼンテーション「リクルートの営業教育サービス」リクルートSD推進室

プログラム内容の詳細についてはお問い合わせください。

日時：大　阪／1月22日（木） 10:00～17:40
名古屋／1月27日（火） 10:00～17:40

会場：大　阪／渡辺リクルートビルB2ホール（大阪市北区梅田1-12-12）
名古屋／日土地名古屋ビル14Fホール（名古屋市中区栄2-1-1）

参加費：無料

【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

今後のリクルートサークルセミナーのお知らせ

経営戦略に基づく人件費の変動費化（仮テーマ）
―戦略・組織・雇用ミックス・賃金―

リストラ、アウトソーシング、派遣・パート化、賃金制度改定を「安易な着手」ではなく、「戦略有効性」を重視した組織のあり方・雇用ミックス・賃金評価制度を構築するヒントをつかんでいただくセミナー（有料）です。
日時：1月下旬～2月上旬の2日間　会場：東京、名古屋、大阪（名古屋・大阪会場は衛星放送での開催になります）
開催内容・日時についての詳細はお問い合わせください。
【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

©株式会社リクルート　本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

●プロフィール
インド北部に生まれ、来日して44年になるが、横浜に住む外国人の面倒をみつづける名物男である。最近心配なのは日本のモラルの乱れ。「援助交際なんてダメ。日本は伝統のある国なんだから、もっとプライドをもってほしい」。人柄の温かさがひと目で伝わる。家族は夫人と一男一女。

コーエプソン、NEC、日立製作所、東芝、キヤノン、富士通などが並んでいる。新規取引に慎重な大手企業と、なぜこれほど幅広いビジネスが可能だったのだろうか。

「たとえば私がドイツに出張するとします。そうしたら飛行機の隣の席の人に話しかけるんです。『私はこういう仕事をしています』って名刺も交換する。その後はお正月にカードを出します。そうすると相手の人がびっくりして、『こういう優秀な人ならつきあってみよう』と思ってくれるんですよ。私はその日に会った人のことを必ずメモに残しておいて、ちゃんと覚えちゃうからね。どんな人か、背は高いかとか。それでたくさん友人になっていくの。息子も似ていますね。性格はおとなしいんだけれど、友人をもつのが好きね。インド人はあまり日本の人とつきあわないものだけど、私は違う。毎年結婚記念日には、100人くらいお客様を呼ぶほどです」

戦後賠償請求を放棄したインド 今度は日本がインドを守ってほしい

チャンドルは74歳になった。まだ若々しくて、60歳ぐらいにしか見えないが、あと5年ほどでビジネスの世界から離れるつもりである。これまで力を注いできた日本とインドの友好関係構築のために、もっと時間を割きたいからだ。現在、チャンドルは横浜ボンベイ友好協会の副会長を務めているが、そのほかにも来日する外国人が少しでも暮らしやすくなるように、中区の英文広報誌に協力したり、㈶横浜市海外交流協会の広報紙「ヨコハマ エコー」の発起人になるなど、いろいろな活動に参加している。歴代の神奈川県知事、横浜市長らとの親交も厚い。オフィスの壁にはさまざまな感謝状が飾られているが、それももらったうちのごく一部にすぎない。

そんな父の影響か、子供たちも地域社会への貢献に熱心である。2人とも山手の国際学校に通い、長女は上智大学、長男はアメリカの大学で学んだ。国籍はインドだが、ふるさとは日本。米国企業の日本ブランチで働く長男は、横浜市の青年会議所で副会長の要職にある。外国人では初めてのことだという。夫人も、恵まれない人々のための奉仕活動を熱心に続けている。

「私は日本人が好きで、横浜も好きだけど、もう少しインドを助けてほしいと思うことがあるの。戦後、東京裁判で唯一日本の無罪を主張したパール博士はインドの人だったでしょ。みんな日本が悪い悪いと言ってるときに、『あれは戦争だった、戦争は人を殺さなくてはいけないものだ』とかばった。ネール首相も戦後賠償を放棄しました。そのことを忘れないでほしい。お金だけで考えないで、インドを守ってほしい」

インドは日本にとって魅力的な巨大市場である。しかしいま、いすゞ自動車の合弁企業がトラブルに見舞われているとおり、文化摩擦の問題はビジネスにも影を落としている。本当はもっとインドと仕事をしたいのだけれども、文化的障壁が高くて二の足を踏んでいる会社が多いのではないですか？という問いには、真剣だった表情をほころばせて答えた。

「そういうときのために、チャンドルさんのような人を大切にしてほしいの(笑)。私は日本人のメンタリティもわかるし、インドのこともわかる。だからインドとのビジネスでは、役に立ちますよぉ」

柔和な笑顔が、突然歴戦のビジネスマンの顔になった。

（文中敬称略）

●**信用第一**　日本人のようなスローガンだが、チャンドルのビジネス上のモットーである。いい取引先ができた後は、絶対に信用をなくさないように事業を進めることを大切にしてきた。

日本のオフィスには、チャンドルのほかに2人の日本人社員がいる。そのうち1人はなんと明治生まれ。平均年齢70ウン歳の高齢企業だ。しかし2人とも仕事のことをよくわかっているし、市場はインドだから少数で十分足りるのだという。インドのオフィスには社員が10人いるが、月給は約3万円、年1回のボーナスも給料1カ月分ですむ。大卒社員に月曜日から土曜日まで働いてもらってこの給料。横浜のオフィスがコンパクトになるのも不思議ではない。

●**亡父の影響力**　チャンドル一家が社会奉仕活動に熱心なのは、亡くなった父の影響が大きい。父は貧乏だったが、それは自分が浪費して貧乏になったのではなく、周りの面倒を熱心にみていたからだった。大人になってからそのことに気づいたチャンドルも、父と同じ道を歩む。日本に来る留学生の面倒をみたり、インドに行くときは恵まれない子供たちの施設や養老院に電子機器を寄付したりと、活動は幅広い。チャンドルは子供たちに、あまったお金を人のために分け与えることを教えた。自分のその生き方を、子供たちも必ず受け継いでくれると信じている。