

個を活かす経営。組織が生きる経営。〈ワークス〉

# works

No.23  
1998

定価 700円  
(本体価格667円)

4

第4巻第1号通巻23号1998年4月10日発行(毎月10日発行)



特集

## 高齢化社会における 新たな経営の仕組み



# ハイパー・テンポラリー方式 ブレンデッド・ファミリー

## 特集1 高齢化社会における 新たな経営の仕組み

今後直面する60歳以上人口の増加、公的年金の65歳支給などに向けて、高齢者雇用に対するさまざまな試みが社会的に始まってきている。しかし、その多くが、現時点において「高齢者にあてがう仕事をいかに確保するか」といった「量の発想」に基づく場当たり的な「対策」である場合が多い。

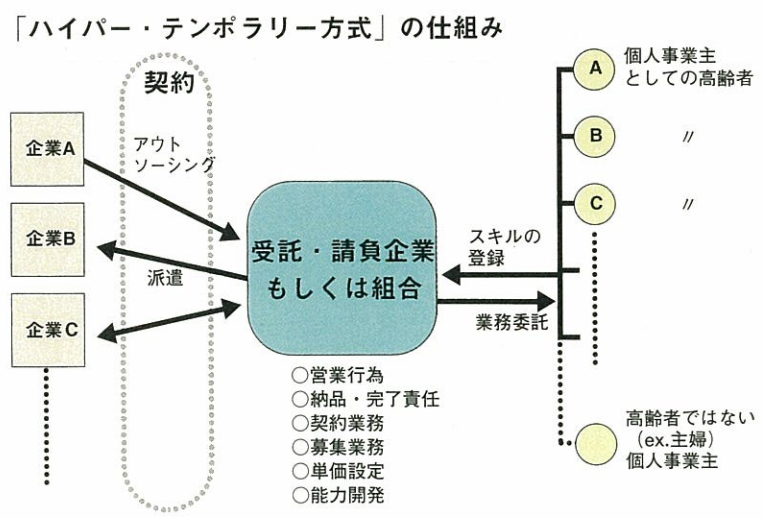
本特集では、高齢者雇用の問題を団塊世代が60歳以上となる2010年の問題と捉え、彼らが志向に合わせて能力を発揮でき、かつ企業にとっても大きなメリットをもたらすであろう仕組み「ハイパー・テンポラリー方式」を提案する。「個性軸」を基準としたこの仕組みは、高齢者のみならず、主婦や「個性軸」の働き方を志向する人たちにも適用できる。さらにこの仕組みが広がれば、労働市場における「年齢」の概念は無意味になる。このとき、まさに高齢者個人が制約なしに本当の実力を発揮できる社会が実現する。

### 「働く仕組み」は「年齢軸」から 「個性軸」へ変化を始める

ビジネスライプの会  
専門分野を活かしテンポラリーに働く企業OB集団  
東急ハンズ  
年齢給の否定で高齢者の技能を活かす  
秋田中高齢雇用福祉事業団  
個性を活かしグループで仕事を創出  
前川製作所  
「人の成長はエンドレス」という考え方によって  
「定年ゼロ」を実現

### ハイパー・テンポラリー方式

この仕組みによって、「必要な人材を必要ときに低いコストで使いたい」(人材のジャスト・イン・タイム)という企業のニーズと、「自分の経験を活かせる仕事で、希望する場所・時間に労働力を提供したい」という高齢者のニーズを同時に満足させる道が開ける。



## 特集2 自立型社員の育成を促進するテレワーク

実力主義への移行や自立型社員の育成を掲げる企業が増加するなかで、テレワークがそれらを促進するツールになるのではないかと。裁量労働制の適用業務の範囲拡大などの後押しを受けて、再注目される企業内テレワークの実態と可能性についてのレポート。

富士ゼロックス/サテライトオフィスの積極的展開で意識変革を狙う  
パシフィックコンサルタンツ/管理職約400名に在宅勤務・フルフレックス制を導入、プロ化を目指す  
富士製薬工業/「人事管理はせず」で営業効率の高いテレワークを実施  
コトヨ/在宅勤務実験から得たのはマネジメントスタイルへの思い込みをなくすこと

### 特別企画 企業内ゼミ「志塾」vs 城崎温泉「女将塾」

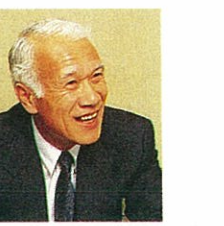
#### 社員の意識変革は異体験から 企業内研修の新たなカタチ「塾」の試み

社内風土改革を目的としたオリエンタルランドの企業内塾「志塾」のメンバーが旅館の女将を養成する「女将塾」との特別合宿で経験した「異体験」の試みをレポート。



対談 交差点  
平尾誠二 (ラグビー日本代表監督)  
小笹芳央 (リクルート組織人事コンサルタント)  
スポーツと企業における「勝つ組織」とは。

マーケット  
データに見る人と組織  
厳密な国際比較がむずかしい  
「ホワイトカラーの生産性」  
日本のホワイトカラーの生産性は欧米に比べて本当に低い?を考察。



井上大三 (ビジネスライプの会 事務局長)  
「高齢者メンバーの仕事に対する責任感については100パーセントの自信がある」



橋村昭一 (秋田中高齢雇用福祉事業団 代表理事)  
「雇用のかたちで高齢者を守るのはむずかしいと思うようになった」



佐藤俊樹 (東京大学教養学部助教授)  
「高齢者雇用の問題は『雇用』か『自営』かの違いについての問題」



清家 篤 (慶應義塾大学商学部教授)  
「年長者を偉くするから邪魔になる。生涯現役で勝負し、能力で処遇する仕組みを」

### エッセイ ベイ・エリア便り——エマ・クロックフォード もつひとつの家族の型、ブレンデッド・ファミリー

米国のブレンデッド・ファミリー(複合家族)における家族愛の育み方。著者からのメッセージ  
「複雑系の経営」著者 田坂広志  
「共鳴力の知」が伝えるものは、「組織の総合力」ではない、「個人の共鳴力」である。

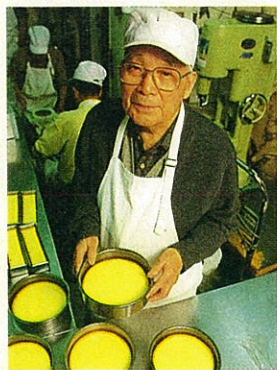
起業家インタビュー  
世界が見た日本市場  
シエル・フォルナンダー (テキスト代表取締役・スウェーデン出身)  
「複雑で発展しすぎた日本に、北欧の優良企業を売り出したい」

経営実務  
トップが考えるリスクマネジメント  
辞めてしまう新入社員・育たない新入社員

マーケット  
今月の求人市況  
2月の求人広告件数伸び率は前年同月比▲17.0%で4カ月連続のマイナス。  
読者の声・予約購読のご案内



# 高齢化社会に おける 新たな経営の 仕組み



「高齢化社会」の到来に向けて、

高齢者雇用の問題が盛んに議論されている。だがちょっと待ってほしい。いまの社会、高齢者雇用は本当に深刻な問題なのか。将来のことはいざ知らず、いまの高齢者は年金もそこそこもらえるし、退職金もしっかり貯めてある。家のローンはとっくに終わり、子供もみな独立した。確かに思いどおりの仕事はなかなかないが、それなら無理してまで働く必要もない。問題はいったどこにあるのか？ 実をいえば、問題なのは2010年の日本なのだ。

1950年生まれが60歳、45年生まれが65歳になる年である。

まさに「団塊の世代」が定年を迎える日だ。

高齢者雇用を議論するには、つねにこの日を念頭に、

新しい働く仕組みをいかに組み立てていくかを考えねばならない。

その日まであと12年。いまならまだ間に合う。

こうした問題意識のもと、少しずつ、しかし確実に変わりはじめた

高齢者の働く現場から、変化への萌芽を拾って歩いたのが、

今回の特集である。まだまだ大きな流れにはなっていないが、

方向性は見えてきた。

2010年、日本人の働き方はいったいどうなっているだろうか？

## 「年齢軸」から「個性軸」へ変化を始める日本の「働く仕組み」 「ビジネスライプの会」

定年退職の専門集団  
アウトソースの波で  
業績上昇中

JR大阪駅の北、高層ビルが立ち並ぶ「新梅田シティ」に近い小さなオフィスビルに「ビジネスライプの会」事務局はある。定年退職したサラリーマンたちが在職時代に身につけた知識や能力を活かし、企業から各種の専門業務を受託しているこうと集まったグループだ。

現在の会員は約300人。うち実際に活動している中心メンバーは90人ほどで、その多くが関西方面の大手企業のOBたちだ。現在、

事務（経理・労務・総務）、技術（生産技術・

ISO関連など）、国際開発（貿易実務、翻

訳、調査）など専門分野ごとに6つの事業グ

ループを構成。傘下に企業のアウトソーシ

ングを受託する（例）ライプキャリアサービスなど

3社の事業会社を擁する。

97年度の売上高は1億円に届くかどうかと

いうレベルだが、ほとんど宣伝らしい宣伝も

していないにもかかわらず、経営者のあいだ

に口コミなどで評判が広がり、ここ2〜3年、

目に見えて業績が伸びている。事務局長・井

上三氏は「中高年問題が社会的に注目を集

めてきたのに加え、企業が積極的にアウトソ

ーシングを活用する姿勢になってきた。これ

からがわれわれの時代」と意欲的だ。

同会の発足は1987年。当時、中堅機械

メーカーに経理マンとして勤務していた井上

氏は会社のリストラを機に独立して事業を起

こそうと計画。労働や雇用の問題に詳しい旧

知の大学教授に相談したところ、「将来、中高

年の問題は大変なことになる。年金は頼りに

ならなくなるだろう。サラリーマンはみな能

た。その教授の紹介などにより、とりあえず井

上氏ら賛同者3人が集まって旗揚げ。マスコ

ミ関係者にその話が伝わり、経済紙に「高齢

者、自らの手で新しいビジネスを」と題す

る記事が掲載された。小さな囲み記事であつ

たにもかかわらず驚くほどの反響があり、40

人の入会希望者が集まった。年齢的には60

〜65歳が中心で、前職は千差万別。当時は重

厚長大産業のリストラが世をとても賑わし

ていたこともあり、鉄鋼や重工、造船、繊維

などの大手企業出身のサラリーマンが目立つ



## 会員個人が 個人事業者として 業務を受託

同会の事業の仕組みは以下のようなもの。まず「ビジネスライブの会」全体は企業OBを中心とした個人が集まる任意団体。内部は6つの事業グループに分かれる。企業から引き合いがあると、それに見合った事業グループの担当者が先方に向き、顧客の求めるスキルや日程などを把握し、メンバーの専門性に照らしてそれが責任者に適任かを判断する。条件で折り合いがつけば、会の窓口として便宜的に設立してある有限会社と顧客とが業務委託契約を結ぶ。そして再度メンバーとこの窓口企業との間で業務委託契約が結ばれるという手順だ。業務委託料金はこの流れに沿ってまず顧客企業から会の窓口企業に入金され、そこから個々の会員に支払われる。



ビジネスライブの会  
事務局長 井上大三氏

こうした仕組みはメンバーの社会保険労務士らが議論の末に決めたもの。源泉徴収の問題などもあって個人では企業に口座を開けないケースが多いこと、さらに年金受給との絡

のが嬉しい」と話す。

## 高齢者を活かす 専門領域の存在と テンポラリー性

こうした独自の形態でビジネスを進める同会だが、その競争力の源泉はどこにあるのだろうか。そこには以下の5つの要素が挙げられる。

まず第1に高齢者のもつ知識や経験、技能の優位性だ。井上氏は「新しいアイデアを求められても無理だが、均質性が必要とされる仕事とか、現実に現場を回していく作業には強い」と話す。

たとえば、製造業ではベンチャー企業は斬新な製品を作るが、部品の精度がバラバラで性能が安定しない、デザインに凝りすぎて修理用の工具が内部に入らない——といった事態が起こる。事務作業でも同様で、「こういう伝票処理をする」と売掛債権が増えたときに大変だ。「税務処理の面からはこう記帳すべき」といった実践的なアドバイスができるという。

第2には「現場と一体となってコンサルティングでなく実務をやる。成果を出すのがわれわれのビジネス」(井上氏)という姿勢だ。「たとえば管理はキチンとしないとダメですよ」と問題点を並べ指摘するのが通常のコンサルティングなら、問題点を説明し一緒に作業するのが私たちの仕事」と井上氏は解説する。

また中小企業の経営者は社外の勉強会などで最新情報を学んでくるが、社内に行き得る人材が少ない。そこにも同会の活躍の余地がある。「たとえば米国の新しい会計手法や製

みて雇用の形式を取らないほうが有利との判断がある。

業務委託について井上氏は「ある程度は予定が立つので気分的には楽だが、逆に責任感が出る。成果や責任の所在が明確なので、みんな実によく自己研鑽をする。こんなことからサラリーマン時代にもっと勉強しておけばよかった」と話すメンバーもいる」と話す。

また同会の特徴は事業グループ制にある。図1のように現在、事務、技術、新商品開発、国際開発、ビジネスマッチング、パソコン——の6グループがあり、各分野の専門性をもつ会員が参加する。

業務の受注は基本的にグループ単位。業務ごとに責任者は決まるが、ひとりではカバーできない範囲も当然ある。さまざまな業務の経験者が互いにサポートし合えるのがこのシステムの強みだ。

たとえば事務グループは会員8人。傘下にコンピュータによる事務処理専門子会社、ライブキャリアサービスを擁する。96〜97年の2年間に企業から経営管理(助言・指導)9件、経理・総務全般受託4件、経理・総務一部受託5件、社内規定などの整備・作成3件、その他7件の業務を受注している。

また技術グループは20人。主に社内標準化や品質管理、工場合理化、ISOおよびJISの受審対策、PL法対策などを受託している。97年度は中小企業が集中する東大阪市を重点地域として積極的な営業活動を展開した。

さらに国際開発グループは約20人のメンバーが海外事業に関する幅広い業務を引き受ける。海外進出の計画立案から現地調査、契約、運営マニュアルの作成、採用・教育などのほか、海外取引先の選定や調査、交渉、輸出入業務、海外情報の収集も行う。97年度はタイや韓国、シンガポールなどへの進出企業に対してコンサルティング業務を行った。

このほか各地の営業所的な存在として「地区ビジネスライブの会」が東京、北摂、兵庫、京都、奈良、阪南の6カ所に設けられている。しかし現時点では居住地が近いメンバー同士の懇親会的な意味合いが強く、地域単位での本格的なビジネスはこれからという状況だ。

## スキルが日々 向上する実感が 嬉しい

事務グループの一員として経理業務をこなす八十(やそ)啓安氏(61歳)は昨年定年を機に同会に参加した。期待の新人だ。退職後しばらくは充電とスキルアップの期間に充て、今年から本格的な仕事に取り組みはじめた。

八十氏は1956年に大阪の大手ゴムメーカーに入社。営業一筋のサラリーマン生活を送り、関連会社の部長待遇などを経て97年3月、定年を迎えた。

定年前、八十氏は「働き続けるために自分は何ができるか真剣に考えた」と話す。過去



ライブキャリアサービスには7名の女性社員がおり、会のメンバーの仕事をサポートしている



ビジネスライブの会  
コーディネータ 八十啓安氏

のキャリアを思い起こすと、入社直後に取った簿記2級の資格が浮かんできた。会社では経理業務の担当ではなかったが、営業管理の仕事には近い部分もあった。さっそく通信教育を始め、その後知人の紹介で同会に参加。疑問点を他の会員に聞くなどしてスキルを高めた。初仕事は従業員20人ほどの企業。最初は仕分業務など初歩的なことをメンバーに教わりながらこなし、徐々に記帳や月次決算書作成などの仕事を覚えていった。現在はやはり小企業3社から集計業務や給与計算などを受託している。

月の稼働日数は平均13〜14日程度で、仕事柄、毎月20日から翌月10日に業務が集中する。客先に向くことが多いが、仕事を持ち帰ることもある。報酬は基本的に仕事単位で、まだ駆け出しということもあって、「お小遣いに毛が生えた程度」(八十氏)。年金が生計の柱だ。

八十氏は「納期さえ守ればマイペースで仕事ができる。だれにも気兼ねがいらないし、それでいて仲間のアドバイスも受けられる。自分のスキルが日々アップする実感がもてる

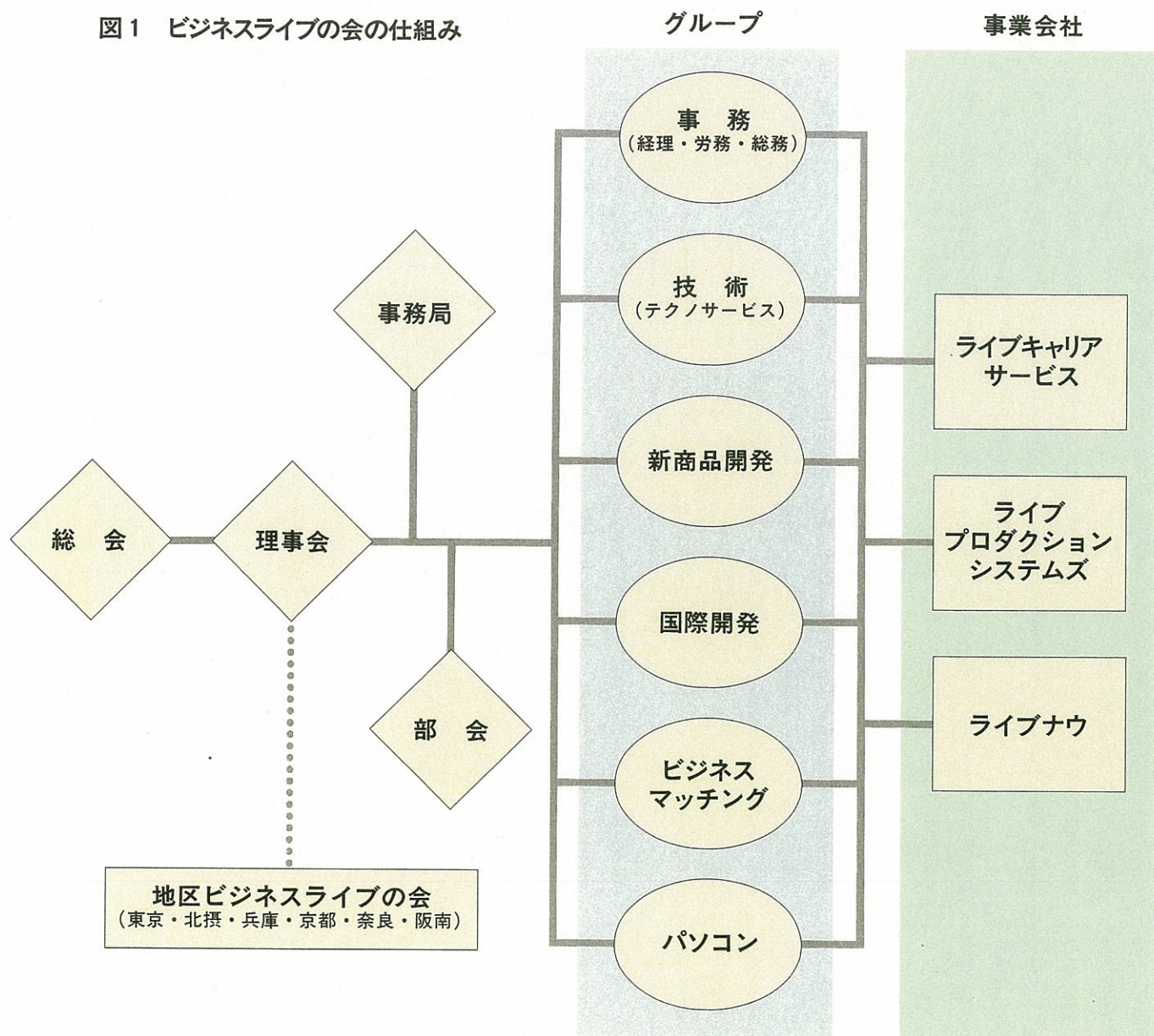
品規格などをいち早く勉強して顧客に提供する。ポテンシャルが高く向学心の強いメンバーだからこそ可能なこと」と井上氏は話す。そして第3にはコスト競争力だ。同会の受託料金は1日7時間労働、1人当たり3万円が基準だが「実働時間はその3倍ぐらいではないか」(井上氏)。現実には客先にいるあいだだけが仕事ではない。事前調査や下調べ、事後のチェックなどは自宅でやるのが普通で、「終わってみたら時給換算で3000円ほどだった」という話もある(同氏)。同会の仕事による収入は多い人でも月15万円程度だが、実働日数は20日ぐらいになる人もいる。それが可能なのは高齢者なればこそだ。

強みの第4は専門分野の存在である。井上氏は「メンバーの大半が現役時代の後半は管理職で、本当の意味でのスペシャリストではない」と話す。しかし事業グループの内部で互いに得意分野で支え合う体制があるのに加え、「頑張り屋が多い世代」(同氏)の強みで、顧客の要求に応えるべく勉強を欠かさない。そのことがさらに専門性を高める効果を生んでいる。「〇〇士はひととおりの揃っている」のが同会の強みだ。

そして最後には働き方のテンポラリー性である。新技術の開発や海外工場の立ち上げなど一定期間の常駐が必要なケースもあるが、大半の業務は多くても月に数回程度の訪問で対応できる。たとえば経理業務の受託でも、役員会の日取りや決算時期などを考慮して月に数回打ち合わせに向き、実務を行えば済むという。こうした仕事形態は顧客にとってのコストダウンになるだけでなく、働き方の自由度が高まる点で働く高齢者の側にもメリットが多い。



図1 ビジネスライブの会の仕組み



さまざまな得意分野を持つ会員のリスト(一部抜粋)

定年前の経歴・職歴	得意分野	公的資格
金商又一(株) 輸出入・総務・監査	社会保険の手続・労務管理・人材派遣	社会保険労務士、総務管理士 他
松下電工(株) 環境衛生主管部長	労働安全衛生、環境保全公害防止 他	労働安全・衛生コンサルタント 他
日立造船(株)、マーテック(株)	海外技術指導、中小企業の生産管理 他	
三菱レイヨン(株)、(株)ポリエステル樹脂部長	公的助成金、融資の利用法、人材育成 他	中小企業診断士、社会保険労務士
日立造船(株) 技術部長、(株)クリエイティブ	改善活動の指導 (QC、IE、VE)	
三菱化学(株) 染料・染色技術、大阪化成(株)	繊維関連化学製品の販売、中国語	
ダイハツ工業(株) 海外事業推進部	語学 (英語・スペイン語)、国際契約関係	実用英検 1級
ダイハツ工業(株) 技術士事務所自営	NC工作機械の切削技術改善、生産性向上	技術士、2級自動車整備士
レンゴー(株) 物流部長 他	労政事項、物流諸問題、経理、監査	中小企業診断士、社会保険労務士
清水建設(株) 他	建設工事積算業務、同現場施工管理	1級建築士
三菱商事(株)、関西インターメディア(株)	パソコン通信、タイとの経済交流 他	中小企業診断士 他
住友電設(株) 技術本部技師長 他	送電線路建設の設計施工管理 他	技術士 (電気・電子) 他
不二製油(株) 開発・品質管理各部長	食品開発と品質管理	
香水メーカー製造販売、主任技術者	英語の同時通訳、翻訳	
松下電器産業(株) 資材購買、イラン技術指導	ライフプラン講師、IE、VE、QC指導	実用英検 2級、LIFE PLAN指導資格
(株)三和テクノス 他	海外での流通業 (バス・タクシー)	宅地建物取引主任者 他

ボランテニアか  
ビジネスか  
会員の意見は二分

高齢者が能力をいかに発揮しているか  
に見る同会だが、もちろん課題もある。最  
大のものは収益性の低さだ。この点について  
「会の内部にも2つの異なる考え方があり」と  
井上氏は言う。

ひとつは、「われわれは年金をもらっている  
から、これは国から給料を得ているようなもの  
だ。だから仕事はボランテニアでいい。もう  
ひとつは、「そんな考え方は会の運営はう  
まくいかない。あくまで商売としてやるべき  
で、安値受注はすべきでない」というものだ。  
井上氏は「現実には会として明確な態度は  
決まっていない。たぶん永久に答えは出ない  
だろう。その意味で確かに真の商売とはいえ  
ないかもしれない。どちらにしても仕事への  
責任感という意味では100パーセントの自  
信がある」と話す。

第2の課題は営業力の弱さ。井上氏は「営  
業の重要性はわかっているが、この年になっ  
て見知らぬ会社に頭を下げて歩くのはいやだ。  
私がいやなのだから、みんなも同じだろう」と  
率直だ。したがって営業活動は口コミとマ  
スコミが頼りである。いまはなんとか機能し  
ているが、今後の課題であることは間違いな  
い。

そして第3の課題は、年金受給者による「民  
業圧迫」との批判にどう応えるかである。井  
上氏は「当会は現役社会では採算に合わない  
仕事を引き受けている。われわれが受けなけ

ればその仕事は発生しなかったわけで、既存  
の仕事の取り合いではなく、新たな仕事の創  
出だ」と話す。しかし仕事の取り合いが創出  
かの線引きは現実にはむずかしく、「企業年  
金に恵まれた大企業OBの道楽」との批判は  
つきまとう可能性はある。

こうした課題はあるものの、専門領域を  
もった高齢者がネットワークを形成し、役割  
分担しつつテンポラリーな仕事をこなすとい  
う同会のワークスタイルは、今後の高齢者の  
働き方を考えるうえで大きなヒントを含んで  
いる。

井上氏は「50歳以上の人間を『全天候型』  
で採用するのは間違い。同じ賃金を払うなら  
仕事を分割してチームで雇ったほうがいい」  
と話す。したがって「定年延長という考え方は  
おかしい。むしろ50歳代で業務委託など仕  
事の結果に責任が生じる働き方を経験させる  
べき」というのが同氏の意見だ。

「どうせ会社を離れば自己責任で生きるし  
かないのだから、定年を延ばしたところで自  
覚の時期が遅れるだけ。お金と責任がつきま  
とって、自分でやるしかない状況に追い込ま  
れないと人は自己啓発など本気でやらない。  
定年前に座学などやっても無意味」(同氏)  
同会は将来的には定年退職者だけでなく現  
役の働き手たちもメンバーに取り込んでいこ  
うとの構想もある。いづれにせよ、今後の同  
会が年齢を軸にした高齢者の集団から、専門  
性を軸にテンポラリーな働き方を目指す専門  
家集団の方向へシフトしていくことは自然な  
流れだろう。このあたりに今後の高齢者の働  
き方を考えるカギがあるように思われる。

顧客の声

経理事務のアウトソースが可能に  
コストは事務社員1人より安い

伊藤忠ブラマック 代表取締役 堀ノ上憲一氏



1995年、伊藤忠の社内で事業計画が承  
認され設立準備をしていたときに、経理事務  
をどうするかが悩みのタネでした。伊藤忠の  
社員では設立間もない企業の経理に対応でき  
るかどうか心配だし、新たに採用するほどの  
こともない。  
そんなときに新聞で「ビジネスライブの会」  
を知り、さっそく井上さんに話を聞かせても  
らったら、知識や経験は豊富だし、真剣に仕  
事に取り組む姿勢に感心してお手伝いいた  
だくことにしました。

お願しているのは健康保険料や税金の計  
算、給与明細や月次のB/S・P/L、決算  
報告書の作成などです。当社の事務社員が売  
買関連書類や支払伝票などを作成し、その後  
の集計業務などを井上さんに見ていただい  
ています。

たとえば新入社員の入社時に、あらかじめ  
決めた給与の支給額に合わせて保険や税金関  
係の試算をすべてやっていたいっています。  
また設立以来ずっと数字を見てくれているの  
で、「この半年、コストが増えているのはな  
ぜ?」などと相談すれば、すぐに的確な答え  
が返ってきます。まことに心強い限りで、経  
営企画部門も兼任という感じかな(笑)。  
それでいてコスト面では事務補助の社員を  
1人雇用するより安い。今後も事業拡大を目  
指しているため、お世話になる機会が増えて  
いくと思います。

伊藤忠ブラマック

社長・堀ノ上憲一氏。1995年9月設立。資本金1  
億円(伊藤忠商事80%、伊藤忠テクノスマック20%)。従  
業員17人(出向者含む)。事業内容:プラスチック製品  
関連製造機械の開発、販売、アフターサービスなど



# 2010年の問題として考える高齢者の働き方

「ビジネスライプの会」が大企業のOBを中心に結成されたことがいみじくも示しているように、日本の高齢者雇用の問題は定年退職の慣行と不可分の関係にある。まだ十分に働ける意思も能力も体力もある人間が、ある年齢を境に否応なく仕事を離れなくてはならない。そこでは個人差はまったく考慮されない。この仕組みのひずみが高齢者雇用の問題というかたちで表面化してきている。

当然ながら自営業には定年はなく、事業継続の可否は基本的に市場の判断に任ざれている。また中小企業では経営者にとって戦力となる人材であるかぎり、年齢の制約は事実上存在しない。そのため定年退職の慣行も大企業ほど明確でなく、高齢者雇用の問題も議論になりにくい。このように高齢者雇用の問題は主として大企業の定年退職者についての議論であるといえる。

とはいえものの、現時点で高齢者雇用の問題が日本社会の本当に深刻なテーマになっているかといえ、答えは明らかにノーである。確かにだれもが思いどおりの仕事に就ける状況ではないにしろ、それは高齢者に限った話ではない。いまなら定年後にはそれなりの年金を受け取れる。いやなら働かないという選択肢がありうる。また、若年労働力の確保と

いう点についても、現時点では企業にとってそれほど困難な状況ではない。

しかし将来はそうはいかない。いまから12年後、2010年の時点を見れば、団塊の世代と呼ばれる圧倒的な数の人たちが60歳を超える。一方で、20歳代の人口は現在の約3分の2に減少する。そうした観点から見ると、高齢者雇用の問題は現在の問題ではない。2010年には確実にやってくる本当の高齢化社会に向けた仕組みをどう構築していくかの問題なのである。

そう考えれば「高齢者にあてがう仕事をいかに確保するか」といった「量の発想」に基づく「高齢者対策」に大きな意味がないことは明らかだ。いまの時点で求められているのは、年齢の高くなった人々も自分の個性や価値観を活かして働きつづけられるような仕組みを時間をかけて構築していくことである。まだ余裕のあるうちに試行錯誤を繰り返して新たな道を模索しておかなければ手遅れになる。

加えて注目すべきなのは2010年には高齢者に占める大卒者の比率が格段に高まることだ。これら「高学歴高齢者」は自らの知識や経験、生き方などに強いこだわりをもっており、従来の「高齢者対策」的なあてがい

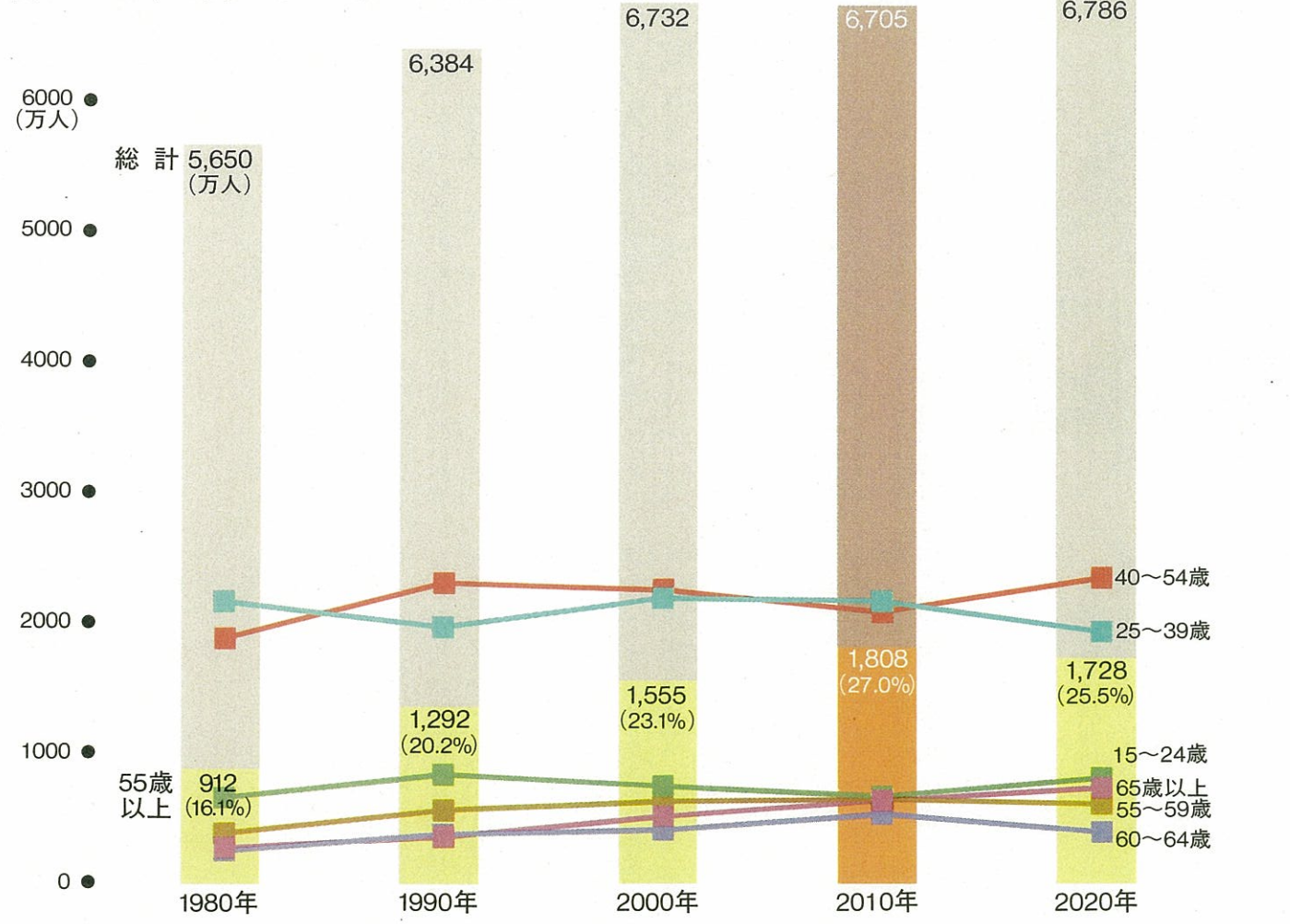
事に満足しないことは間違いない。「ビジネスライプの会」が目指すように現役時代の専門性を活かした領域でなければ、こうした「高学歴高齢者」の自己実現を図ることはむずかしい。

しかしながら、現在の高齢者雇用の議論はそうした視点に乏しい。65歳への定年延長の議論もその延長線上にある。政府は経済の活力を高めるためにも雇用の流動化が必要としながら、一方で定年延長を掲げている。定年延長とは長期安定雇用の促進策にはかならず、その方針は矛盾しているといわざるをえない。

井上氏も示唆するように、高齢者雇用の問題の本質的な解決のためには、個性や価値観を考慮しない一律の定年延長はむしろ逆行しているともいえる。2010年の真の高齢化社会に向けて、専門分野を武器にした高齢者が自己責任で自由な働き方を選択できる方向へとシフトしていくべきだろう。

むしろその道のりは容易ではないが、すでに変化の兆候は現れている。また大きな流れではないが、日本の社会は確実に変わりつつある。本誌が今回「ビジネスライプの会」の試みに注目したのも、2010年につながる新しい仕組みの萌芽を感じ取ったからにはほかならない。

図2 2010年に最多となる55歳以上の労働力



出所：1980、1990年は総務庁「労働力調査」、2000年以降は「労働力需給の長期展望研究会」推計

## 高齢者の思い

### 定年後にチーズケーキ店を創業 かつての部下や同僚を引き込む

和利 一郎氏(ヨハン) 社長

#### 個人でも通じるか 確かめたいと自営業に転身

東横線中目黒駅にほど近い目黒川沿いにある「ヨハン」は、今年85歳になる社長の和利一郎氏が定年退職者ばかりで経営するチーズケーキの店だ。

和利氏は1912(大正元)年、兵庫県生まれ。大学を卒業後、住友ベークライトに入社、事務系社員として活躍。総務部長や子会社の社長などを経て、75年に同社を定年退職した。

「何十年も毎日会社に出ていたのに、家でプフラしていたら病気になる」と考え、さらに「サラリーマン時代のように誠意をもって仕事に取り組めば、個人でも通用するか試してみたいと思った」と自営業に関心をもった。チーズケーキを商品に選んだのはまったくの偶然。77年、知人の米国人女性がくれた手づくりのチーズケーキを初めて食べ、「こんなにおいしいものか」と感心し、自分で作ることにした。1年かけてその女性から製法を習い、78年2月8日に開業。資金の800万円は退職金などで賄い、「いつでもやめられるように」と借金はしなかった。オーストラリア産クリームチーズとバターや卵をふんだんに使い、水は一滴も入れないという手づくりの味が評判を呼び、開業当初から事業は順調。



現在は1日に丸型(三角形に切り分けて12個相当)100個、長方形の棒型100個を生産。三角形の1ピースを300円で販売している。本店のほか新宿や横浜の有名百貨店など4カ所にも納入しており、年商は約1億3000万円に達する。

#### 2日働いて1日休み 平均年齢68歳

製造部門の従業員は現在12人。開業当初は和利氏とかつての部下の2人で始めたが、たちまち人手が足りなくなり、定年を迎えた後輩たちを次々と引き込んだ。いまでも社員全員がかつての同僚や部下である。平均年齢は68歳、和利氏を入ると69・4歳になる。勤務時間は午前6時から午後3時ごろまで。個人によって少しずつ違う。原則的に曜日に関係なく2日働いて1日休みのパターンを繰り返す。賃金は時給計算で、個人差はあるが、世間の相場よりはやや低いぐらいという。

ケーキづくりは実は重労働だ。全身の力を込めて生地を練る。ケーキ釜は250℃を超すため冬でも半袖姿である。入社したもののイメージと違って辞めていく後輩も多い。定年退職の規定はないが、体力的にきつくなるとう発的に引退していくケースが多い。和利氏を除く最高齢者は現在74歳である。

ヨハンのケーキは創業以来20年、まったくレシピを変えていない。「もつと若い人向けの味に」との注文もあるが、その気はない。和利氏は「事業はあまり拡大しない。この場所この人数でやれる範囲がいい。気心の知れた仲間でおいしいものを作りたい」と話す。どうやら和利氏の「誠意」は個人としても十分に通じたようだ。



# 年齢でなく技能を軸に人材を評価 年齢給の否定で高齢者を活かす

東急ハンズ

## 技能試験で採用 75歳の従業員も2人

人を年齢という尺度でなく技能を軸に評価することで、高齢者を貴重な人的資源として活かしているのが東急ハンズの技能社員制度である。

技能社員は1976年、東急ハンズ誕生の際に14人が入社したのが最初。すでに20年以上の歴史をもつ。総括部採用研修課課長・橋本修二氏は「当社の業態は専門知識をもち、来店客にコンサルティングセールスが出来る販売員が必要だが、業態の特性上、新たに採用した従業員では追いつかない。そこで奥の深い領域は中高年や他社の定年退職者を採用することにした」と話す。

現在、同社の店舗は12（フランチャイズ1店含む）店、従業員は3500人あまりに達する。そのうち技能社員は260人余りに上り、比率的にはつねに全社員の7〜8%を占



総括部採用研修課課長 橋本修二氏

めている。

技能社員の採用基準は「平たくいえばその道で5年以上食べてきたこと」（橋本氏）。専門分野を活かして懇切丁寧な接客ができること、周囲の若い社員に知識や技能を継承するアドバイスができること——。これが同社が期待している技能社員像である。

採用面接では「この場合にどんな材料を使うか」「こういうお客様にはどんな商品を勧めるか」など担当者が突っ込んだ質問をする。さらに技能試験もある。木工房の応募者の場合、店内の工房にある電動工具を使って技能レベルを確認する。応募者のうち採用になるのは10人に1人ほどという。

専門性が採用基準の中心だけに、技能社員の経歴は多彩だ。テレビの園芸講座の講師だった人、外国航路船の通信士、接着剤一筋に取り組んできた研究者、年に10回も大会に出場するアマチュア自転車界の大神所……。「よほど特定分野で秀でた人でないとむずかしい」（橋本氏）

年齢制限は男性40歳以上65歳まで、女性は30歳以上65歳まで。これはあくまで採用時の制限。現在、最高齢は75歳の従業員が2人いる。全員が契約社員だが、健康状態に問題がある以外は契約更改されるケースが多いという。

## 本ではわからないモノづくりのユツを 若いお客様に伝えるのが楽しい

東急ハンズ 技能社員  
レザラー担当  
新山淑子さん（63歳）



ちから見たらクズのような革の切れ端が商品になる。お客様はそれを自分のアイデアでいろんな用途に使っているんですね。

## 柔軟に組める 勤務日程が長続きの理由

とはいえ、革についての知識や経験はもろろん大いに役立ちました。若い人たちはアイデアは豊富で、本や雑誌を見ていろんなものを作ろうとします。でもモノづくりには本ではわからないコツのようなものがあるんです。この切り口はどう処理するのか。どうやってこの形を出すのか。そういう勘どころは実際に職人の技を見ないとなかなかわからない。そんなアドバイスができたときに喜んでいただけると私も嬉しいですね。常連のお客様のなかには半ばプロのようになった方もいらっしゃいます。

この仕事のいいところは、周囲と相談のうえで自分で勤務の日程を決められるところ。ある程度まで事前に予定を組むことができます。そうでなければここまで続かなかったでしょう。

定年はありませんが、何か新しいことをやるならいまが最後のチャンスかなと感じています。もう少しじっくりと自分の作品を手がけたいと思います。ものを売ることが刺激になって作品がつくれるのかもしれない。どっちがいいかは一概には判断できません。いずれにしても仕事で刺激を受けつづけることは非常にいいことだと思います。

## 新鮮に感じた 技能を求める募集広告

もともと手芸のようなことが好きで、昔から洋裁とか編み物、刺繍、人形づくりなどいろいろなことをやっていました。しばらく新聞社系列のカルチャーセンターで手工芸とか木彫の講師をしていたこともありまして、東急ハンズに入ったのは87年で、もう11年になります。その当時はあちこちの区や市の講座などで講師をしていたのですが、相手の都合に合わせて日程を組まねばならず、自由になる時間が取れませんでした。地域も時間帯もバラバラで移動だけでも大変だし、収入的にも安定しません。そろそろ少しのんびりしようかと思っていたときに、東急ハンズの募集広告を見ました。

年齢に関係なく特定の技能を求めるという広告が初めてで、すごく新鮮に感じました。見た瞬間に「おもしろそうだ」と思いましたね。面接には過去に展覧会に出した革製品や仏像などの写真を持って行って、いろいろ説明しました。革のセクションのマネジャーという人がいて「材料をここで買っていますか」と聞かれたのを覚えてます。

幸い採用になり、革の売り場の担当になりました。販売の仕事は初めてでしたが、カルチャーセンターの講師はサービスマン業のようなもので、違和感はありませんでした。おもしろかったのはいままでの自分の常識とまったく違う世界があるのを知ったことです。私た

## 40〜50歳代の応募者が 急速に増えている

勤務形態は午前9時45分から午後6時45分までと午前11時半から午後8時30分までの2タイプがある。休日は年間107日で、正社員と同じ。所属するフロアやセクションで同僚と調整して月ごとのスケジュールを決めている。給与は関東地区の場合、初任給23万3500円プラス皆勤手当1万円。賞与は年間2・5カ月程度が目安だ。金額は年齢には関係なく、給与体系に年功的な要素は少ない。その他の福利厚生は正社員と同じである。

橋本氏は「もともと定年退職者を念頭に置いて給与の設定になっているので、金額的には高くない。場合によっては1カ月働いても年金手取額よりはやや多いかなという程度の場合もある。そのへんの事情は事前に本人に十分な説明をして、納得してもらったうえで採用している」と話す。

ここ数年、技能社員への応募者に40〜50歳代の若い層が増えているという。橋本氏は「不景気というより、自分の職歴を活かして働きたい人が増えているのだと思う。力のある人は採用したいが、給与水準のこともある。年齢で給料が上がるぶんは少ないですよ。ご家族とよく相談してくださいね」と話し立てせず、率直に話している」と語る。

こうしてみると東急ハンズの技能社員制度は高齢化社会の到来に向けて、非常に興味深い事実を含んでいる。

まず年齢でなく技能を軸にした制度であることだ。採用年齢に制限はあるものの、その範囲は非常に広い。年齢はいくつでも技能があるなら働いてもらおうという姿勢は明確だ。その帰結として給与の年齢給要素は少ない。「年齢とともに給与は自然に上がるもの」という観念が高齢者雇用をむずかしくしている事実を考えれば、こうした給与体系には合理性がある。確かに仮に40〜50歳代で技能社員になったとすれば、月額25万円程度という給与水準は高くないかもしれない。しかし給与が高いか安いかは個人が判断すればいいことだ。同社の募集広告に対しては毎回数百人の応募があるという。

こうした事実には「自分の趣味や特技、技能を活かして仕事をしたい」という人々の思いがどれだけ強いかが示すと同時に、いまの日本社会にそれを実現できる仕組みがいかにかに乏しいかを表している。

東急ハンズという個性的な業態のシステムを基準に全体を論じることができないかもしれないが、人のもつ技能を軸にし、市場原理に立脚した制度を構築することで、高齢者が誇りをもって働いているという事実がもつ意味は大きい。

## ジャーナリスト 加藤 仁氏 この10年、 高齢者たちが 自分の好みで 働き方を つくりはじめた



統計資料によると、10年ほど前ゲートポール人口が700万人ちかくいましたが、いまでは高齢者人口は増えているのに、ゲートポールの人口は100万人台に減ってしまっています。また老人クラブ加入率も年々低下して、全国平均で3割強。首都圏では1割程度の地域もあります。高齢者もそんな年寄りじみたことをしているより、大学の聴講生になったり、職業訓練を受けて再度働くなど、自分の個性を活かしたいと思っているんですね。

このようにここ10年ほどで高齢者の考え方は大きく変わっています。その背景には高齢者の働き方が多様化しており、少しずつですが自分の好みで働き方を選べるようになってきたことがあります。ここ10年で定年退職した人たちが、苦勞の末によりよい生き方を掘り起こしてきた結果でしょう。たとえば、このところ新規就農者が増えているのですが、その大半が60歳以上です。それも従来の農家と違って都会からのUターン組や移住者など「農業で自分の何かを掘り起こしたい」という考え方が強い。農業技術が進んで、必ずしも農作業が重労働ではなくなってきたことがそうした流れを後押ししています。

確かに農業なら体が元気なかがり、70歳でも80歳でもやれます。ついこの間までは都会

のサラリーマンのほうが進んでいると思っていたのが、定年後に農業をやっている人がうらやましいと見られるようになってきています。これはサラリーマンと自営業の関係についても同じことがいえます。

## 高齢者なら リスクが高い仕事もできる

サラリーマン時代には会社で仕事さえしていれば、それなりに昇進昇格や収入の増加が伴います。また結婚したり、子供ができた、家のローンがあつたりと、さまざまな仕事の動機づけの要因ができます。ところが定年後はそれらの大半がなくなつて、仕事はあつても自尊心を満足させるようなものは少ない。おまけに年金は働く人と相殺されるような構造になっていますから、「なぜ自分は働くのか」「なんのためにお金がいるのか」まで掘り下げて考えないと、「いやな思い」をしてまで働かなくてもいいや」と投げたしまつことになりがちです。

そこで大事なことは「自分自身との対話ができているか」という点です。在職中に自分がやっていたことは本当にやりたかつたことなのか。「この程度でいいや」と自分を偽つてきたり、「これは儲かろうか」という理由でやってきたのではなかつたか。そこを再度よく考えてみたらどうでしょうか。

企業も、高齢者の個性を認め、誇りを失わせないようにすることで大きな力を引き出せるはず。元重役だからいい待遇をするという話でなく、その人の能力を買ってほしい。新しい事業を始めるときに若い人を雇えば終身雇用の責任が生じます。高齢者なら年金もあるのですから、高い事業にも挑める。そのへんも経営者に考えてほしいと思います。

●企業プロフィール  
設立/1976年 資本金/4億円  
売上高/852億円(97年3月期)  
従業員数/3480名(97年12月1日現在)  
所在地/東京都渋谷区  
事業内容/住まいと住生活、手づくり関連の製品、道具、工具、素材、部品の総合専門小売業



# 若手技術者15人を雇った高齢者集団 専門性を売り物に事業拡大

秋田中高年雇用福祉事業団

## 自分たちの 将来を守ろうと 企業組合を結成

秋田県は日本でも有数の深刻な高齢化が進む地域として知られる。その秋田市に本部を置く「秋田中高年雇用福祉事業団」（代表理事・橋村昭一氏・120人）は、高齢者たちの任意団体から出発、現在では若手の技術者15人を常勤雇用し、本格的な事業を請け負う組織になるまでに成長した。官製の「高齢者対策」に甘んじることなく、自立の道を模索する同事業団の活力の秘訣はどこにあるのだろうか。



代表理事 橋村昭一氏

同事業団の起源は1981年、現・代表理事の橋村昭一氏（69歳）を中心とする中高年

が集まって結成した任意団体に始まる。「そのころ、労働省の失業対策事業が打ち切りになって、労働者の生活をどう守るかが大きな問題になった。またその当時から高齢化社会の到来が話題になりはじめ、自分たちの将来を守るために何かしないといけない」と思った。そこでまず高齢者雇用の先進的な事例をつくり、そこから流れを広げていこうと考えた」と橋村氏は話す。

設立から十数年にわたり任意団体として事業を拡大してきたが、「これ以上大きな仕事を受注するには法人格が必要」と判断し、96年初め、約50人の中高年者が出資して「企業組合」を結成した。

「企業組合」とは聞き慣れない名称だが、中小企業等協同組合法に規定された協同組合の一形式。4人以上の個人が参加することが設立の条件で、共同で雇用の場を創出し、組合員の生活を維持・向上させるのが狙い。株式会社のような最低資本金制度がなく、少額の出資で事業を開始できるのが利点とされる。

メンバーの顔ぶれは多彩だ。元銀行マンやトラック運転手、官庁OB、自衛隊出身者……。年齢は65歳以上が中心で、上は80歳代までとなれば徹底的にやる。理事が集まって「ここは取る」となれば、みんな歯をくいしばって頑張る。だから極端な話、いくらでも下げられる。ただむやみに波風を立てるのは望ましくないから、そこまでやる気はない」

97年度（98年3月期決算）の売上高は約2億円の見込みで、前年度の1億8000万円からは約11%の伸び。橋村氏は「この時期にははまあまあ数字。新たに受注したりハビリセンターなど大規模な物件は、ガラス磨きひとつでも専門家がいないとこなせない。その意味でも法人化して専門の技術者を採用した意味は大きい」と話す。

## 強いコスト競争力 入札には 絶対の自信

メンバーの賃金は時給計算で、十数人からなる理事会で決める。秋田地方の最低賃金は579円/時なので、それを下回ることはない。600円程度を基準に考えている。もちろん仕事内容によってはそれより高いケースもある。1カ月の労働日数と収入は、仕事が減る冬場で月に12〜13日、月収は10万円程度。夏場は仕事が増えるので、通常それよりやや多くなる。

同事業団の強みはなんといっても人件費の低さと団結力の強さからくるコスト競争力だ。かつては県や市の業務委託の多くが随意契約で、任意団体の時代は活動の趣旨にかんがみて優先的に発注してくれるケースもあったという。しかし最近では業務の大半が入札となり、法人格を得たこともあって特別扱いはない。あくまで一業者として入札に参加している。しかし橋村氏は価格競争には自信を見せる。「談合は嫌いだから入札は望むところ。戦う

が極めて募集しているわけではないが、

口コミや職安の紹介などで集まってくる。会社勤めをしていた人が大半で、農業や自営業からの参加者はほとんどいない。

## 技術者を採用 大型物件の受注を目指す

かつて同事業団の手がける業務は、秋田市の出先機関事務所の清掃や駅前の放置自転車撤去および所有者への返還、公立小中学校の清掃、道路の草取りといった、民間の業者と競合しない軽作業がほとんどだった。

しかし時代とともに、道路や港湾、学校、各種ホールなど公共施設の整備が進み、建物や設備が急速に近代化してきた。そのため清掃やメンテナンスに専門技術や機器が必要とされるようになり、このままでは高齢者の仕事の間がなくなるという危機感が高まった。橋村氏は「社会運動とはいえ仕事が必要ならば高齢者は守れない。そのことが法人化を決意した大きな理由」と話す。

また法人化と同時に、専門技術をもつ人材の採用およびプロの業者としての資格や免許の取得にも力を入れた。造園施工管理技士や

ビルクリーニング技能検定、大型建設機械の免許などをもつ若い人材を次々と採用。清掃業やビルメンテナンスなどの業界団体にも積極的に加盟した。

現在、同事業団にはメンバーの中高年者のほかに、15人の常勤雇用の専門技術者がいる。なかには20歳代の技術者も含まれており、当然、彼らには一般の企業並みの給与水準を確保している。橋村氏は「企業として本格的に発展するには専門技術が絶対に必要だ。この人たちは大学を出て、技術を学び、自分の生活を賭けて参加してくれている。だから私たちが責任をもってやる」と話す。

こうした努力もあって、法人化以降、同事業団は秋田県が250億円をかけて建設した3万平方メートルの規模をもつリハビリセンター1棟清掃業務の単独受注に成功。さらに秋田港に入港する外国船への給水業務も行うほか、清掃業務を受注する市内の公立学校は約30校、公共施設は約70カ所に達している。

また、民間企業からの受注活動にも力を入れており、すでに大手運送会社の事務所や営業拠点の清掃業務、県内の自動車ディーラーからは成約した新車のボディのコーティング

## 高齢者の思い

### 「このまま消滅したくない……」 途上国に生きる定年退職者の思い

岡田啓一氏（日本シルバードボランティアズ 専務理事）

## 最大のポイントは「何ができるか」 昔の役割は無関係

「定年とは、長年培ってきた技術や知識、経験を人為的に放棄させられることをいう。このまま消滅するのはあまりにもつらい……」

これは財団法人日本シルバードボランティアズ（JSDV）に寄せられた数多くの定年退職者の手紙の一部である。JSDVは中高年齢者による開発途上国への技術援助を行う目的で設立された民間団体。定年後はサラリーマン時代とは異なった価値観のもとで働きたいとか、不本意な仕事に就くよりは、いつそボランティアとして開発途上国に貢献したいと考える中高年齢者は少なくない。

JSDVの設立は1977年。79年には財団法人化され、97年3月現在の累計で61カ国、2138人が派遣されている。また現在JSDVに年会費3000円を納入して登録し、自分の専門性に合う要請があれば途上国に赴きたいと考えている人は約900人に上っている。

会員の大半は定年退職した元サラリーマンで、日本の代表的な大手企業に勤務していた人材が数多くいる。応募の動機は「自分の経験はまだまだ活かせるのに、使わないのはもったいない」というものが多い。現役時代



の所属部門や役職はさまざまだが、JSDV専務理事・岡田啓一氏は「いま何ができるかが登録の最大のポイント。会社でどんな役にいたかは関係ない」と話す。その意味ではボランティアとはいえず、個人の實力だけが問われる世界でもある。

**途上国の人々に喜ばれることが最大の報酬**

派遣職種は幅広い。紡績・織物、縫製、自動車、品質管理、稲作、果樹栽培、畜産、水産、理容・美容、福祉、教育、経営管理、日本語教育など何でもあり。派遣先は中国が圧倒的に多く、続いてスリランカなどアジア諸国が目立つ。

岡田氏によれば、会社にとつぱり漬かって、忠誠心もちすぎた人は失敗するケースが多いという。「ことあるごとに出身の会社に行きたがる人は危ない。派遣前はみな不安を隠せない様子だが、役割を終えて帰ったときには自信にあふれた表情になるという。自分を必要としている場所があるという自信が大きい。自分が世の役に立つ存在であることを求めているのだと思う」（岡田氏）。

渡航費や現地での宿舎、食事などは支給されるが、ボランティアなので報酬はない。しかし岡田氏は「自分の仕事の人々に喜ばれていることが最大の報酬。3カ月前には定年で元気がなさそうだった人が、目を輝かせて胸を張って報告するようになる。人間には60歳を超えてからも人生観が変わるということがある」と話す。

専門性を活かした仕事で人に喜ばれる充実感、時として金銭的な報酬に勝るといふ事実をJSDVの20年以上にわたる実績が雄弁に物語っている。



# 人の成長はエンドレス 「定年ゼロ」を可能にする「町工場的情緒」

前川製作所

## 本人の意欲と周囲の合意で 定年後も再雇用

「当社が実現したいのは人が80歳になっても働きながら成長しつづけること。人は何歳になっても環境に合わせて自分を変えられる。ところが従来の職場教育は、人の青年期、壮年期、老年期、定年退職と、パターンをつくり、ある時期から先は『もう成長しなくていいよ』と勝手に決めてしまった。前川製作所取締役・岩崎嘉夫氏は既存の人事システムに疑問を呈する。

同社は、つねに市場に密着した単位である独立法人（分社）を自立させながら、個と全体（市場）の調和する経営を目指していることと知られる。『定年ゼロ』をキーワードに高齢者が自然体でいつまでも仕事ができる働き方の実現に取り組む。その根底にあるのが「人の成長はエンドレス」という考えだ。『定年ゼロ』とはいうものの、同社にも定年制は



取締役 岩崎嘉夫氏

## 雇われるか 自分で自分を雇うかの違い

高齢者雇用の問題というのは、広い意味では「雇用か自営か」の違いについての問題ではないかと考えています。

英語では「雇用」はエンプロイメント(employment)で、「自営」はセルフ・エンプロイド(self-employed)です。つまり「だれかに雇われるか」「自分で自分を雇うか」の違いであって、英語ではそこに本質的な違いを認めない。こういう発想は日本人にはありませんが、私は非常におもしろいと思います。

日本社会学会のあるグループが行っている調査によると、日本でも戦前は雇用と自営があまり明確に区別されていませんでした。会社勤めの人が商売を始めた時、自営の人が会社に勤めたりと入れ代わりが普通のことでした。そのため自営の業態の持続年数は短かったです。

ところがそれが1940〜50年の間に大きく変わりはじめ、50年以降に大企業に入った人あたりからハッキリとひとつの会社に長く在籍するようになりつづけています。つまり戦後復興期の入職者から中高年になっても会社を離れない傾向が出てきた。それを見た後の世代の人たちはますます離れないので、そこから長期安定雇用が始まっていきます。数字のうえでは60年代後半が瞬間最大風速で、その時期に働いていた人がその後最も長く会社に在籍しているという結果が出ています。

自営と雇用の関係は一種のミラーイメージ

ある。60歳になると退職金が支給される。自己都合の退職も自由だ。しかしその後も本人に働く意欲があり、職場の仲間も「一緒にやりたい」と合意すれば、そのまま雇用は継続される。定年になっても辞める人がいなかった。いつのころからか定年ゼロと呼ぶようになった。現在60歳以上の社員が78人在籍し、うち75歳以上が9人に達する。

なぜそうしたことが可能なのか。そこには同社の歴史的背景や事業環境などからくるいくつかの背景がある。

まず第1には「町工場的情緒」(岩崎氏)である。同社は1924(大正13)年、東京の下町・深川で創業。岩崎氏は「70数年の歴史のうち大半が町工場、親方を中心とした小集団が顧客と直接つながった仕事のやり方が基本だった。『定年、はい、終わり』というのは忍びない。そういう仕事の仕方ではなかった」と話す。

第2に市場や製品の特性がある。同社の製品は生産財、資本財であり、そこには①量産市場ではない、②受注生産、③顔の見える顧客への対応——といった特徴がある。こうした点は豊富な経験をもつ中高年社員能力を活かしたビジネスにつながりやすい。

3番目は経営理念からの発想だ。岩崎氏は「マエカワの人間観や教育観、組織観が反映する。独立法人(独法)の仕組みには空間軸での

『分散と集中の融合』という考え方がベースにあり、『定年ゼロ』には時間軸での「動と静の世代の融和」という発想がある。そこにマエカワのねらっている世界がある」と話す。

## 多様な対応のカウンセリングが 制度のカギ

とはいえ、文化や理念だけでは制度は機能しない。そこには事実上の終身雇用を可能にするための具体的な仕組みが存在する。

第1には給与水準の見直しである。従来は60歳、70歳、75歳と節目ごとに20〜30%下げていたが、生活への影響が大きいため、毎年徐々に引き下げる方式に改めた。なかには定年後給与が上がることもある。雇用継続給付金や在職老齢年金などの公的助成を組み込みつつ給与体系を構築している。

そこには70〜80歳までの雇用継続を前提に生涯給与を最大化しようとの発想がある。生涯のかさむ年代には厚く、定年以降は徐々に引き下げて長く延ばすという「生活給」的な意味合いがある。

第2にはカウンセリングの充実。画一的な対応を避け、個々人の仕事の仕方や人生観などを十分にヒアリングし、多様な対応を心がけている。あくまでも同じ職場、同じ仲間、同じ仕事の基本だ。「当社では人の問題は全社

の問題と位置づけ、人の方向づけには社長、副社長まで交えて対応している(岩崎氏)。

そして第3には、肩書と仕事の分離である。同社には主任、係長、課長……という肩書はあるが、独法はピラミッド型組織ではないので肩書で仕事していない。100以上ある独法の社長は全社的な肩書とは必ずしもリンクしていない。したがって独法の社長が課長で、メンバーが次長ということも珍しくない。つまり「独法のメンバーはせいぜい15人ほどで、マネジメントだけする管理者はいない。肩書に権限がついているわけではない。分業で仕事をしていない。だから定年後もレツテルを貼られないで仕事ができる」と岩崎氏は説明する。

しかし同社にも課題はある。それは定年退職者の増加に伴う「定年後もいられる」という安易な気持ちの蔓延を払拭し、人の成長意欲を支援することだ。長期雇用を目指す仕組みの宿命的な課題といえるかもしれない。

岩崎氏は「高齢者問題は近代のシステムに対するアンチテーゼだ。雇用政策だけで考えられる時期は過ぎた。人はどうすれば成長しつづけるのか。それを根底において、ひとつの仕事をしていればその人の味が出てくる、世界が広がってくる、40代以降の人生がおもしろくなる、こういった産業社会の構築を目指していく時代だ」と語る。

ですから、一方が変わればもう一方も変わります。雇用が長期安定になれば自営も長期安定になっていく。入れ代わりがないのだから当然です。そうしているうちにだいたい両者の間の壁が高くなって、いつのまにか自営と雇用はまったく別の世界の話であるかのような認識が定着してしまいました。

このことは世代間の世襲がどれほど行われているかを示す「開放性係数」という数字に

## インタビュー

東京大学  
教養学部助教授  
佐藤俊樹氏



## 「雇用」と 「自営」の間 2つの働き方を どうつなぐか

も表れていて、それによると管理職・専門職のホワイトカラーと商店主の2つは、ともに戦後一貫して世襲率が高まりつづけています。つまりホワイトカラーの子はホワイトカラー、商店主の子は商店主という傾向が強まっているわけで、まさに両者の間の壁が高くなっていくことを示しています。

たとえば企業の社宅という存在はその「壁」の典型といえます。自分の周囲にいるのは同じ会社の同じ働き方をしている人ばかりで、

異なる職業観をもつ人の生き方が見えてこない。長期安定雇用以外の人生というものが想像できなくなってしまうんですね。

## 40歳代からのキャリアを どうつなぐか

したがって、そういう長期安定雇用の発想では、会社人生が終わったら何かまったく別

の世界があるという考え方がなりやすい。しかし冒頭にいったように、実は雇用と自営は「だれかに雇われるか」「自分で自分を雇うか」の違いではない。つまり定年退職という一瞬を捉えて、そこで何かが終わったり始まったりすると考えるのはまさに長期安定雇用の世界にとらわれた発想で、実際はそんなものではないはずなんです。

だれでも会社を離れたら、エンプロイメント(雇用)の世界からセルフ・エンプロイド(自己雇

用)の世界に入らなくてはなりません。しかし定年になった時点からパツと自己雇用のモードに入ることには無理があります。ずっと社宅で生活してきた人には聞くべき相手も存在しない。わからない世界に進むのは怖いですから、逃げるか、イチかバチかのどちらかになってしまおう。

つまり定年以降の自己雇用を考えようと思つたら、高齢者の問題としてそこだけを取り出して議論するのではなく、40歳代からの人生のキャリアの後半をどうつなぐていくかという問題の一貫として考える必要があるということなんです。

40歳代以降、会社の中でのエンプロイメントの生き方と会社とは別のセルフ・エンプロイドの世界をどのようにしてスムーズにつないでいくか。そういう考え方が求められています。妙な言い方ですが、何かもつといい加減な、ふにやふにやしたものを個人が選択できるような世界があつていいと思います。

40〜50歳代で会社の中から将来の自分を見通したときに「会社にいることはできるが、いい場所にはもう行けない。外に出るのか、社内ですらどうにかしていくのか……」。そういうギリギリの模索の末に、はるか昔に分離された雇用と自営の間がなくなっていくことになるでしょう。このへんがいわゆる高齢者雇用の問題を考える際のポイントだと思います。

さとう・としき  
1963年広島県生まれ。東京大学文学部卒。同大学大学院博士課程修了。東京工業大学工学部助教授を経て、97年より東京大学教養学部助教授。専攻は社会学。

●企業プロフィール  
設立/1937年 資本金(グループ合計)/26億円 売上高(グループ合計)/1099億円(96年12月期) 従業員数(グループ合計)/2500名 所在地/東京都江東区 事業内容/産業用各種ガス圧縮機の製造販売、食品・熱関連のプラントエンジニアリング、コンサルティングほか



# 高齢者の数が増え、好む働き方は多彩に 2010年、高齢者世代のプロフィール

2010年、日本の高齢者雇用問題はひとつのピークを迎える。まだ先の話ではあるが、確実なことは現在48〜53歳の人々がその時点で60〜65歳の高齢者となることだ。この世代は1946（昭和21）年から50（昭和25）年に生まれた「団塊の世代」のど真ん中。この層はどんな考え方や価値観をもつ人々なのだろうか？ 各種の調査データなどからそのプロフィールを描いてみた。

## 人口とにかく数が多い

95年の国勢調査によると、2010年に60〜64歳を迎える人、つまり95年時点の45〜49歳人口は106万1千366人で、全世代を通じて最も多い。たとえば同時点での40〜44歳は約90万人、50〜54歳は約89.2万人で、18〜19%ほど多いことになる。

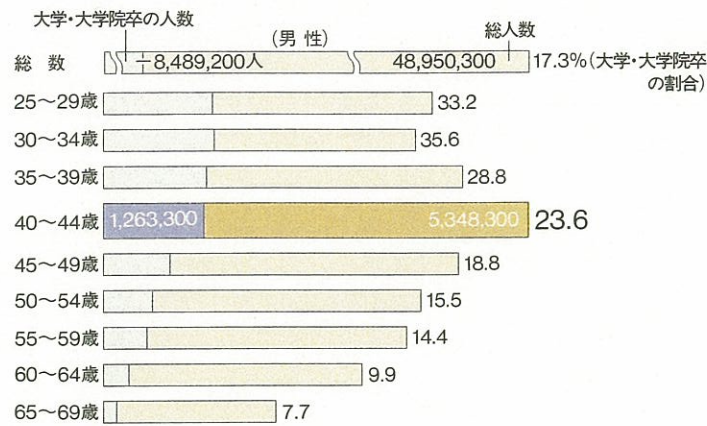
また95年現在の60〜64歳人口は74万7千510人で、2010年の60〜64歳はその1.42倍に達する。もちろんその間に死亡などによる減少はあるが、それでも非常に多いことは間違いない。

## 学歴 大卒者多い、高学歴世代

次にこの年齢層の学歴をみると、90年

### 団塊世代以降進む高学歴化

図4 大学・大学院卒の人数・割合(男性)



出所：平成2年（1990年）国勢調査 総務庁統計局

### 求める働き方も多様に

図8 定年前後の希望(男性)

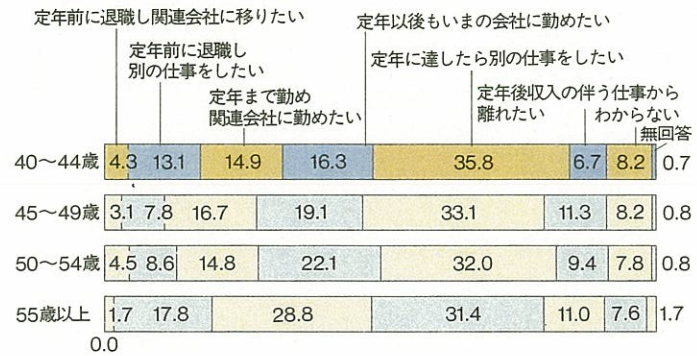


図9 理想の働き方(男性)

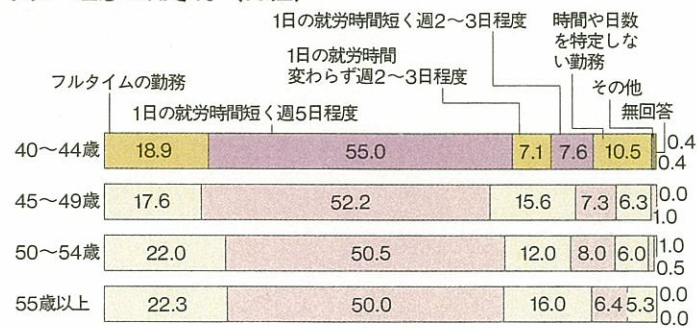
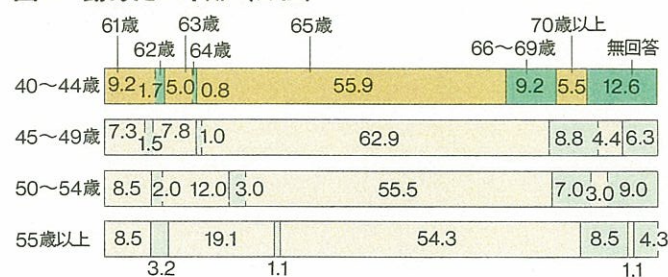


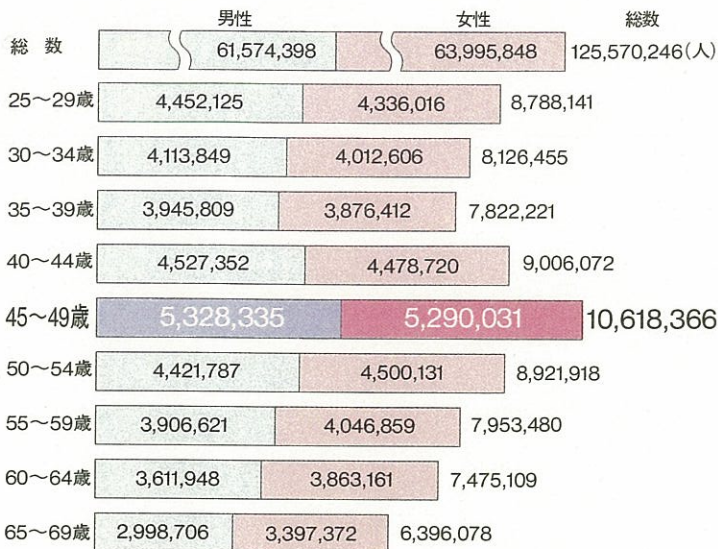
図10 勤めたい年齢(男性)



出所：(財)連合総合生活開発研究所「中高年労働者の就業意識に関する調査研究」1992年3月

### 圧倒的な数の45〜49歳

図3 世代別人口数



出所：平成7年（1995年）国勢調査 総務庁統計局

### 権威など気にしない団塊世代(男性)の価値観

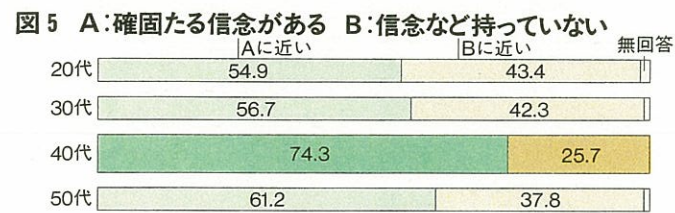


図6 A: グループでうまくやっていたら B: 自分一人のほうがいい

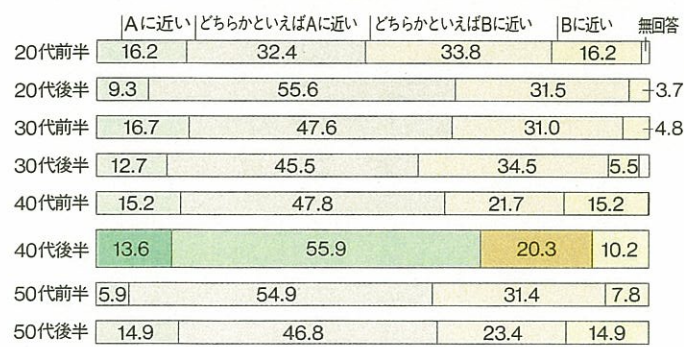
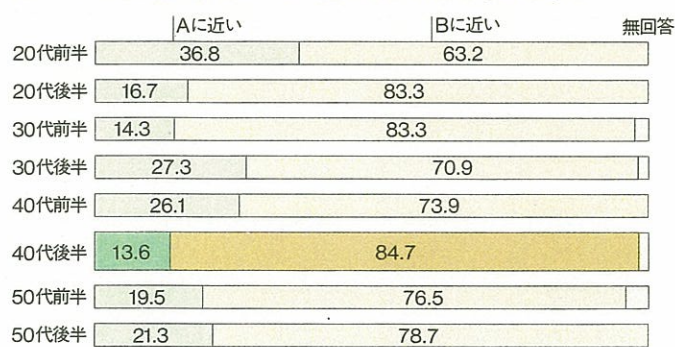


図7 A: 権威主義者だ B: 権威など気にしないほうだ



出所：サントリー不易流行研究所「現代人の生活意識と行動調査」時代の気分・世代の気分」1995年7月

## 価値観 権威など気にしない

図5は、サントリー不易流行研究所が、95年7月から11月にかけて首都圏に住む20代から50代までの男女8000人を対象に行なった「現代人の生活意識と行動調査」時代の気分・時代の気分」の抜粋である。まず「確固たる信念があるか」に対して、40代男性の74.3%が肯定している。これは20代、30代と比べて約20%、50代と比較しても約13%多い。この世代が、自分の信念にこだわって生きているという強い姿勢が見て取れる。

## 働き方 自由度の高さを求める

図9は、中高年労働者の就業意識に関する調査研究」によると、「定年前後の希望」は40〜44歳、45〜49歳の双方とも「定年に達したら別の仕事をしたが」が最も多く、その比率は前の世代に比べて増加の傾向がみえる。逆に「定年以後もいまの会社に勤めたい」は世代が若くなるにつれて明らかに減少している。

また「理想の働き方」は40〜44歳、45〜49歳の双方とも「1日の就労時間短く週5日程度」が圧倒的に多いものの、45〜49歳では「1日の就労時間変わらず週2〜3日」がやや目立つようになり、40〜44歳では「時間や日数を特定しない勤務」が他の年齢層より格段に多くなっている。この結果からも2010年の時点では、高齢者の働き方はいままより相当に柔軟かつ自由度の高いものが望まれるようになる可能性が大きいと考えられる。

そして「勤めたい年齢」については、40〜44歳、45〜49歳の双方とも「65歳」までが圧倒的に多い。全体的に年齢層が高いほど勤めたい年齢が低くなっている傾向がある。一方40〜44歳では勤めたい年齢のパラつきが他の年齢層よりもやや大きい。このあたりに自分が好む働き方の多様化の兆候がうかがわれる。

こうしてみると、2010年の段階で60〜64歳を迎える年齢層は、いまの同年齢層より1〜2割ほど数が増加するが、求める働き方は現在の高齢者よりも格段に多様化が進んでいくという感じがいえそう。



# 「ハイパー・テンポラリー方式」 2010年の働き方に対するひとつの提案

## 急速に増える

### 「高学歴高齢者」 働き方はわがままに

「2010年、高齢者世代のプロフィール」の項で指摘したように、2010年に60〜64歳になる層では、大学・大学院卒者の比率が14・8%になる。定年退職者の大半を占める男性だけに限れば、その比率は23・6%に達する。そして年々この比率は高まっていく。こうした「高学歴高齢者」の増加で高齢者の働き方はどのように変化していくだろうか。まず予想されるのは、仕事内容へのこだわりが強まることだ。従来の高齢者雇用対策といえば、「高齢者の仕事＝単純な軽作業」というイメージにとらわれ、個性や能力の差を考慮しない「あてがいぶち」の傾向が強かったのは否めない。

しかし高学歴高齢者の比率が高まれば、年齢だけでひとくりに扱う粗雑な発想は通用しない。自分の知識や経験を活かせる仕事を求める傾向はますます強まる。日本シルバークロニクルの事例にみられるように、不本意な仕事に就くぐらひなら、いつぞやボランティアでもしたほうがいいといった考え方も広まっていくだろう。

## 65歳までは現役で働く仕組みが解決のシナリオ

高齢者雇用の問題は、現在の時点で捉えるのではなく、個人の視点でも社会の視点でも2010〜15年ごろの時点に立って考えたほうが良いと思います。

まず個人から見ると厚生年金の支給開始年齢が2013年から65歳になります。一方で定年は60歳で、その間は部分雇用と部分年金でしのぐという考え方があります。しかしそのときになれば年金は65歳、定年は60歳というのはおそろしく社会的に許容できるものではなく、むしろ個人の年金が65歳なら、個人のキャリアも65歳までのものでないと整合性がありません。65歳まで現役で働ける仕組みをつくる必要があります。

企業の側も、いまは若い人が容易に採用できるからいいですが、20〜29歳の人口は現在の約1900万人が2015年には約1250万人に減ります。ざっといまの3分の2の水準です。これは予測でなく確実にそうなるわけで、数少ない若者を無理に雇おうとする、当然賃金は上がります。

たいした経験もない若い人を高い賃金で大量に雇うのは合理的ではありませんから、中高年や高齢者に活躍してもらおう仕組みをつくるのが合理的になります。つまり高齢者に働いてもらってもコスト高にならない処遇の仕組みが企業に必ず出てくるはずですよ。

また今後、厚生年金の保険料や健康保険料、それに介護保険の負担なども加わって、現役労働者の肩に大きな負担がかかってきます。

働く場所や時間に対する要求も多様化していく。高齢者には現役世代のような昇進圧力や扶養義務、ローン返済といったプレッシャーが少ない。そのぶん自分の興味のある分野や力などに合わせて自由に勤務形態を選びたいとの思いが強い。東急ハンズの技能社員・新山さんが「スケジューリング（周囲と調整の理由）」と語っていたのが思い起こされる。

また高学歴の高齢者になるほど知識集約型の高付加価値業務を行うケースが増えてくる。そうならば勤務地や時間についての制約は一段と少なくなる。インターネットなど高度な情報通信手段の発達とその流れをさらに後押しする。

同時に賃金体系も能力や成果に応じて決まる実力主義の傾向が強まる。慶應義塾大学の清家教授が指摘するように、日本では「年長者を偉くするから邪魔になる」傾向が確かにある。そこには年長者を敬う儒教的風土の影響もあるが、やはり第一義的には年功的処遇制度の弊害だろう。

年功的観念による実体のない「賃金の簿価主義」を捨て、専門性を基準にした市場価格で勝負すれば、高齢者という理由で邪魔者にされる気遣いはない。今後はこうした「時価

主義の賃金」で生きる高学歴高齢者が増えるだろう。

## 高齢者に合った「自営」というもうひとつの働き方

このように高齢者雇用の世界に変化が広まるにつれて、おのずとクローズアップされてくるのが自営というもうひとつの働き方である。

東京大学の佐藤助教授がインタビューで語っているように、戦後の日本社会では雇用と自営の2つの世界を隔てる壁が高まった。それだけならまだしも、そこには「雇用のほうが上等」という暗黙の序列が生まれ、大手企業の上級ホワイトカラーになることを、あなたがたも人生の目標であるかのような観念すら存在してきた。

しかし定年退職とその後の高齢者雇用の問題を考えるとき、自営という働き方はまったく別の視点を提供する。たとえば商店主や弁護士、俳優などを思い浮かべればわかるように、そこには「高齢者問題」はない。あるのは「いかに市場で生き残るか」と「いかに健康を保つか」という課題だけだ。

えてみると企業の経営者には65歳以上の人はいくらでもいます。社長職が勤まるのなら一般社員の仕事ができないうえに、

つまり65歳定年が無理だというのは年齢そのものが問題ではなく、それをやるとコストがかさむ伝統的な賃金体系とか、年長者は偉くなって、やってももう仕事がなくなくなってしまうような年功的処遇がネックになっているわけです。「年長者は偉い」と「年寄りは邪魔だ」は一見正反対のことを言っているようで、実は根っこは同じです。年長者を偉く



インタビュー  
慶應義塾大学  
商学部教授  
清家 篤氏

偉くするから邪魔になる  
生涯現役で勝負し、  
能力で処遇する  
仕組みを

の活力を維持するために重要なことになってきます。

## 年長者を偉くするから邪魔になる

では65歳定年はどうかという話になります。私はあつていいと思います。しかし企業の経営者はまだ反対するでしょう。60歳定年をクリアするだけで大変なのに65歳への延長などとても無理だというでしょう。しかし考

するから邪魔になる。むやみに給料を上げるから働いてもらえなくなるんです。

ですから高齢者にも第一線の担当者として仕事をしてもらおう。だれにも負けないその道のプロになってもらおう。最後までその人の専門能力で勝負してもらい、発揮した能力に見合った給料を払う。そうすれば、高齢者は邪魔だから辞めてもらおうという扱いはなくなるはずで、高齢者はコスト高ということもなくなる。2015年ごろを視野に、社会をどういう方向に変えていく必要があります。

つまり高齢者雇用の問題というのは、実は日本社会の一部分であるところの「サラリーマン社会の問題」であって、「高齢の問題」ではない。自営の世界では黙っていても市場が解決してくれる類いの話なのである。

そのように考えると「エンプロイメント（雇用）」と「セルフ・エンプロイド（自己雇用）」の世界をいかにスムーズにつないでいくか——という佐藤助教授の指摘は大きな意味をもつ。いうまでもなく、自己雇用に定年はない。自分という働き手の雇い主を会社から自分自身に切り換えることが、高齢者の働き方を考えるうえで重要なポイントになる。

さらに自営という働き方は、結果に対する最終責任を自分で負う心構えさえあれば、仕事の場所や時間など、働き方の自由度は大きい。いつ、どこで、どんな仕事をするのか、いっそ働かないという選択肢も含めて自分で決定できるという点は、先に述べた高学歴高齢者の求めるワークスタイルと適合しやすい。また自営の場合、自分の努力の成果が即結果に表れ、報酬と直結する。そのため自己研鑽へのインセンティブが強い。「ビジネスライブの会」の井上氏が語るように、個人事業主になってからサラリーマン時代よりずっと真剣に勉強するようになる人は少なくない。

もちろん伝統的な賃金制度は一朝一夕には変えられません。企業の仕組みを変えるには10年ぐらひはかかるでしょう。いま話したようなシナリオで高齢者の就業・雇用システムを構築できるか、私は21世紀の最初の10年が正念場と見ています。

もうひとつ大切な視点があります。それは専門能力を軸にプロフェッショナルとして活躍してもらおうという方向性は、高齢者雇用だけでなく、日本企業が国際競争に勝ち抜くために不可欠な変革でもあるということです。この一致は非常にラッキーだと思います。さらに幸運なのは、日本は高齢者の勤労意欲が非常に高いことです。ヨーロッパの高齢者はいくらか政府が「現役で働きましょう」と呼びかけてもそんな気持ちもなくしてしまいます。つまり欧州の高齢者は「若者よ、もっと働いてわれわれに福祉を」と言っているのに、日本の高齢者は「われわれにもっと活躍の場を」と要求しているわけです。これは社会にとつてとてもありがたいことです。

この幸運は活かさねばなりません。いつまでたっても企業が「年寄りはいらぬよ」と言いつづけていると、そのうち高齢者が意欲を失ってしまふ。早急に就業システムの変革を進め、この人たちの意思に応えることが必要だと思えます。

せいき・あつし  
1954年東京生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業。博士（商学）。ランド研究所研究員などを経て、現在、慶應義塾大学商学部教授。主な著書に「高齢化社会の労働市場」（東洋経済新報社）、「高齢者の労働経済学」（日本経済新聞社）など。他に高齢者雇用に関する多数の論文がある。



### 可能性を秘める 高齢者の市場競争力

高学歴高齢者がこうした自由な働き方を選んだ場合、その競争力は決して侮れないものがある。

まず第1に人件費が現役世代より格段に安い。損益分岐点が低く、価格競争力が強い。背景にはもちろん年金などの公的給付の存在もあるが、先に述べたように高齢者は生活コストや貯蓄の必要性が低い。もともと現役世代より有利な条件を備えている。「秋田中高年雇用福祉事業団」の橋村氏が話すように、高齢者の集団が官庁の入札などに本気で応札すれば、一般の企業はとて太刀打ちできないだろう。年金受給とのからみで、「安値受注」「民業圧迫」などの批判が出ないとも限らないが、高齢者が結束して本気でビジネスに取り組めば市場競争力は強い。

さらにもうひとつの強みは高齢者たちの豊富な経験だ。慶應義塾大学の清家教授の指摘にあるように、若年人口の減少に伴い若い世代の人員費が高騰する可能性がある。その場合、すでに特定分野に関する知識や経験を備えた高齢者を戦力として活用するメリットが相対的に高まる。

明確な基準もなしに高齢者を若年者と比較して、その能力を云々しても意味がない。どのような性質の業務で、どんな働き方をしてもらえば高齢者の優位性を活かせるのか、そこをじっくり検討する必要がある。それによってコスト競争力も含めた、高齢者の人材としての位置づけが明確になるはずだ。「ビジネススライブの会」の井上氏は、「新しいアイデアを出せといわれても困るが、安定性

や均質性を求めるような仕事には強い」と話す。その業務に必要な要件を分析し、高齢者の強みを活かせる分野を定めて活用すれば、大きな成果をあげられる可能性が高い。

前川製作所の例でも、受注生産の製品をひとつのシステムとして「顔の見える顧客」に販売する——という同社の基本的な事業構造が、豊富な経験という高齢者の強みを発揮しやすい環境をつくっていることは間違いない。

### 「ハイパー・テンポラリー」という働き方

ここまで述べてきたいくつかのポイントを総合すると、そこには働く側の高齢者にとっても、人材を活用する企業の側にとってもメリットの大きいひとつの働き方の構図が浮かび上がってくる。

そのイメージは以下のようなものだ。図11

ここでますます豊富な実務経験や知識、市場性のあるスキルをもった多数の高齢者が、独立した個人事業主として受託・請負企業等と業務委託契約を結び、そして受託・請負企業等は独立した高齢者をマネジメントしつつ、顧客企業から各種業務を受託する。こうした仕組みを構築することで、「必要ない人材を必要とするときに低いコストで使いたい」企業のニーズ（人材のジャスト・イン・タイム）と「より自由な働き方を望み、自分の経験を活かせる仕事を希望する場所・時間で提供したい」高齢者のニーズ（わがままな高齢者）を同時に満足させる道が開ける。高学歴・高スキルの高学歴高齢者が常勤雇

用でなくフレキシビリティの高い働き方で労働力を提供する仕組みであることから、これを「ハイパー・テンポラリー方式」と呼ぶことにしたい。高齢者が活躍するための、このような舞台装置を各所に構築していく必要がある。

この仕組みのメリットを整理すると以下のようになる。

- 高齢者個人のメリット
  - ・最も得意な領域に特化できる
  - ・場所と時間の自由度が高い
  - ・年齢は無関係に実力勝負
  - ・煩雑なマネジメント業務がいらぬ
  - ・営業活動が不要
  - ・受注収入が安定する
  - ・大規模な仕事に参加できる
  - ・雇用契約でないのに年金面で有利
  - ・経費の損金算入が可能
  - ・法人化もできる
- 顧客企業のメリット
  - ・必要とときだけ人材を確保できる
  - ・専門領域が明確
  - ・第一線のビジネス経験が豊富
  - ・時間当たり単価が安い
  - ・社会保険などの負担がない
  - ・幅広い候補者の中から選抜できる

このようにメリットの大きい仕組みだが、障害があるとすれば、それは働く高齢者の意識の問題だろう。もしも高齢者（その多くは大手企業の管理職OBであろう）が、過去の会社名や役職、先輩後輩といったものに執着し、その「威光」で仕事をしようとするれば、この仕組みは機能不全に陥る。この方式が効果的に機能するかどうかは、いかに高齢者がプロ意識をもって自らの仕事を

を完遂できるかにかかっている。問われるのは知識やスキル、人柄といった現有的実力、そして仕事（会社ではなく）に対するロイヤリティである。

### 労働市場から「年齢」が消える？

ここまで見てくると、高齢者を「個性・価値観」を無視した一律の枠組みでとらえ、仕事を量の発想によって「あてがうもの」とみなしにしている、「高齢者雇用対策」という問題設定自体に問題があることは明らかだ。「高齢者」という分類は、労働者個人の「個性」「技能・技術」「価値観」「経験」「志向」等に着眼した場合、まったく意味をなさない。

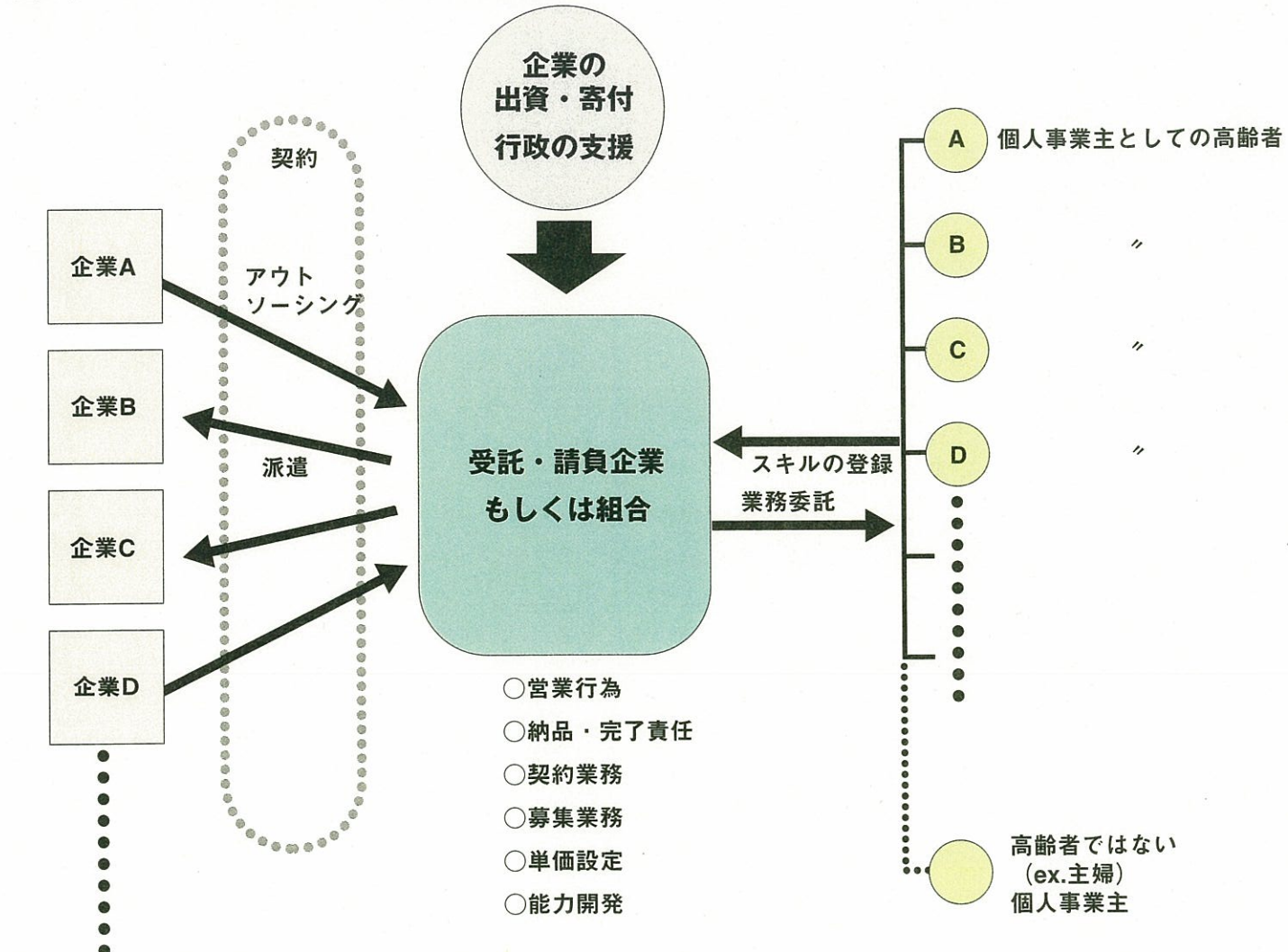
さらに、もう少し視野を広げて労働市場全体を見たときに、知識やスキル、仕事に対するロイヤリティ・意欲を持ちつつも、希望する働き方を実現できない人たちは、高齢者以外にも数多く存在する。例えば、以前はバリバリ仕事をしてきたが結婚・出産を機にビジネスの第一線から離れている主婦などがこれに該当する。彼女たちにとっても、先ほど説明した「ハイパー・テンポラリー方式」は、希望する働き方を実現するひとつの効果的な仕組みといえるだろう。また、「個性軸」を基準とした働き方を志向する若年層の人たちも大いに活用できる仕組みだ。つまり、「ハイパー・テンポラリー方式」は高齢者に限定せず幅広く適用できる仕組みなのである。ここでいえるのは、「個性軸」を基準とした「ハイパー・テンポラリー方式」を活用する場がさらに広がれば、労働市場において「年齢」という概念は意味がなくなるということだ。

つまり「雇われる」「雇う」「契約する」に当たって「年齢」が必要なくなるのだ。

こうした状況が到来したとき、まさに高齢者個人が制約なしに真の実力を発揮できる社会が実現する——というのが、今後の日本社会にありうべきシナリオではないだろうか。ところが現状では、周知のごとく65歳定年制の議論が始まっている。これは、公的年金の支給開始年齢の繰り上げに伴い、現行の定年年齢との「年齢ギャップ」を埋めるために「仕事をあてがう」という意味合いが濃い。実際に労働省の研究会でも、65歳現役社会の構築に向けて、社会政策という観点から、①現行政策の強化充実、②定年制の廃止という意味を持つエイジレス社会の実現、③65歳定年制構想といった3つのシナリオについて比較検討され、その結果、検討項目を残しつつも65歳定年制が提唱された。

しかし、再度考えなくてはならないのは、現在「高齢者雇用」が問題とされている背景には、サラリーマン社会における定年制度や年功的処遇の仕組みを維持してきた「年齢軸」に基づく考え方がありうることだ。これまでの「年齢軸」を基準とした制度の延長線上でしかない「65歳定年制」へ現時点で取り組むことが、2010年に向けて、はたして有効な方策となりうるのだろうか。多くの疑問を抱かざるにはいられない。

図11「ハイパー・テンポラリー方式」の仕組み



この記事の作成にあたって、多大な協力を頂いた方方に心よりお礼申し上げます。財団法人電力中央研究所阿部正浩氏、流通産業教育研究所代表取締役風間吉郎氏、神戸大学経営学部教授金井善宏氏、財団法人高年齢者雇用開発協会河内哲郎氏、原一平氏、東京大学社会科学研究所教授藤博樹氏、慶應義塾大学商学部教授樋口美雄氏、株式会社スリーライト代表取締役社長山中三千男氏



# 自立型社員の育成を促進するテレワーク

日本の企業組織とそこで働く従業員との関係は、終身雇用・年功序列が前提の束縛関係から、実力主義・相互契約を基本にした柔軟で自由な関係への転換期にある。しかし長年の関係を変えるのは、双方にとってなかなか容易ではない。そうしたなか、情報通信技術の革新が可能にした「テレワーク」が再び注目されている。「時間」や「場所」にとらわれない柔軟な働き方が、結果的に変化する関係のなかで求められる従業員の自立を促進するというのだ。すでにテレワークの導入を進めている企業の事例を中心に、その現状と可能性を探ってみたい。

## 再び注目されはじめた「テレワーク」

ひと口に「テレワーク」といっても、その定義はさまざま。広くは「情報通信を活用して仕事を行うこと」から、最も狭い意味での「業務関連の移動を情報通信を活用して通勤に代替すること」まで、多岐にわたる。形態でいっても、サテライトオフィス勤務、在宅勤務、直行直帰、モバイルワークがある。今回は、テレワークのなかの企業内テレワーク、つまり「本来勤めるべき場所としてヘッドオフィスがありながらも、毎日そこに通勤するかわりに、定期的あるいは不定期に自宅やサテライトオフィス等に勤務すること」に焦点を絞って取材を進めた。

まず、過去の「テレワーク」について、テレワーク先進国米国の例から振り返ってみよう。初めて「テレワーク」という言葉が登場したのは1970年代の西海岸で、将来の石油供給不安からマイカー通勤減少手段としての側面が大きかった。しかし、情報通信技術の急速な進展があった80年代には、「テレワーク」は環境負荷低減効果に加え、弾力的な勤務体系による労働力の確保を可能にする人材管理戦略の一環として位置づけられてくる。さらに、90年代には、急速な産業構造・企業構造変化のなかでの仕事そのものの変化への経営戦略上、有効な対応策として、また災害時の企業活動の危機管理上の有効な手段としても捉えられてきている。現在、米国ビジネスマンのテレワーク人口は1100万人に上るとされる。

## 検討されている裁量労働制の適用業務拡大も後押し

テレワークが、このように官民で再検討されるようになってきた背景には、情報ネットワークの急速な発達と普及が挙げられるが、特に企業内テレワークにおいては、現在見直しがされている労働基準法で裁量労働制の適用業務の範囲が拡大される予定であることや、企業競争力強化のため成果評価へ移行が高まってきていることが大きいだろう。

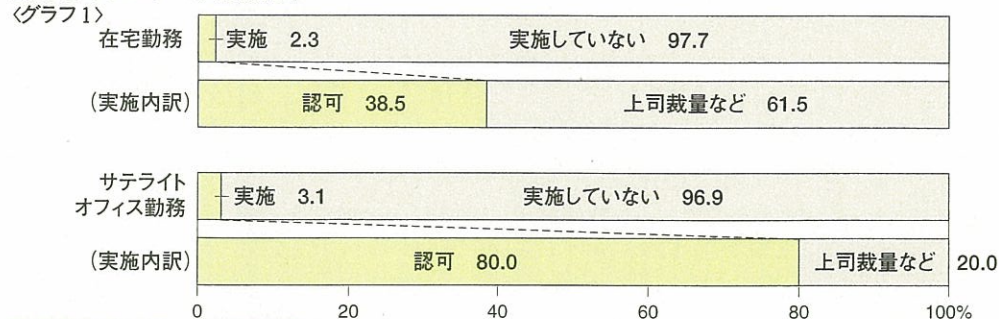
対象となるビジネスマンのテレワークへの関心も高くなっている。日本サテライトオフィス協会が実施した「日本のテレワーク人

年には国際フレックスフォーラム（IFF）任意団体）、93年には社団法人日本サテライト協会が発足、推進活動を進めている。さらに、96年2月には労働省と郵政省共同で「テレワーク推進会議」を設置。11月には、「テレワークは企業、労働者、社会のいずれにも大きなメリットがあり、官民一体の推進を」という報告がまとめられている。

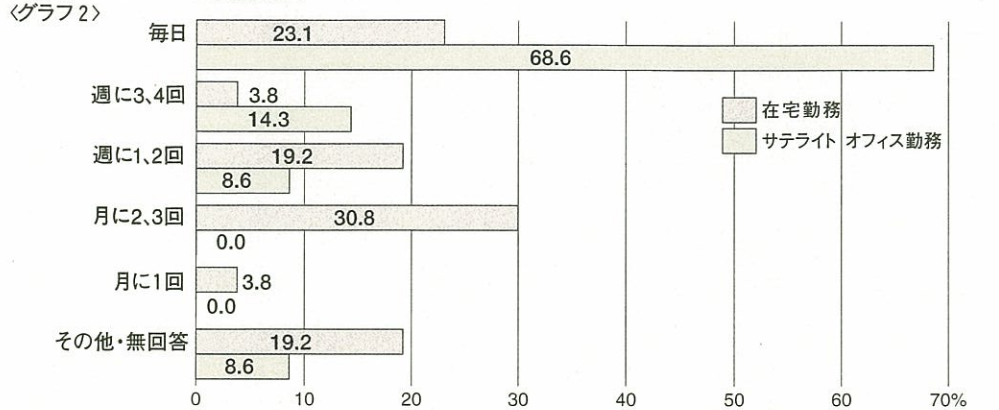
口の調査報告書」によれば、全体の63.2%がテレワークをやってみようと考えており、特に技術系では技術93.3%、ソフト開発100%、年齢別では20代で71.9%が関心を示している（グラフ4）。

一方、検討はするものの、実際の企業側の導入意向はまだ低く、その理由として「適した職なし」（63.3%）、「管理が困難」（42.7%）、「評価が困難」（19.9%）などを挙げている（グラフ5）。

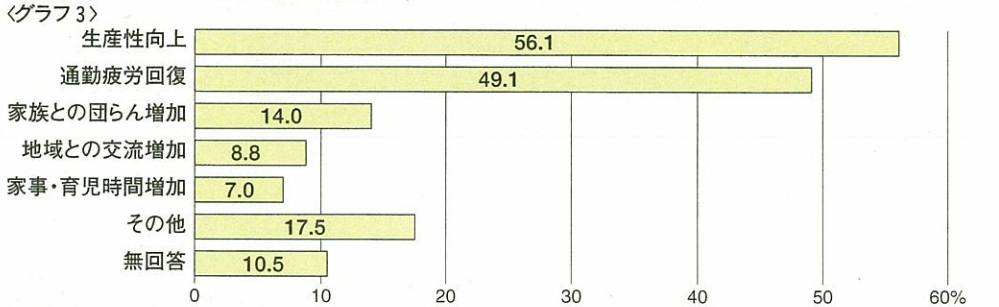
### 勤労者のテレワーク実施比率



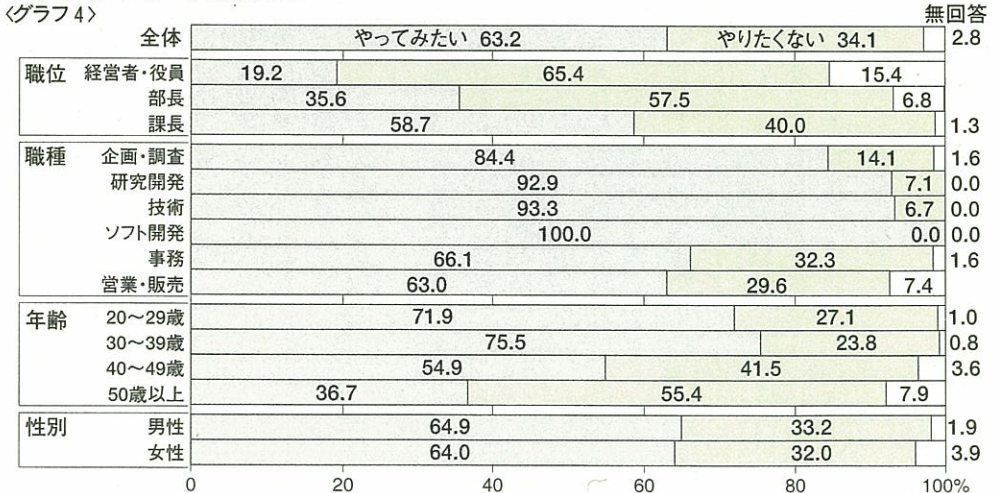
### 勤労者のテレワーク実施頻度



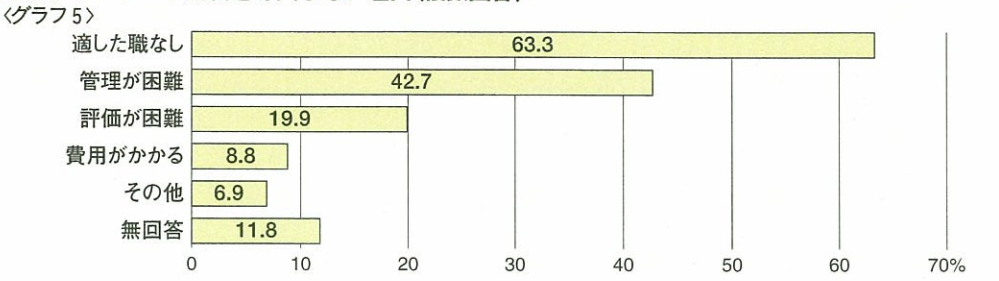
### 勤労者のテレワーク実施効果(複数回答)



### 勤労者のテレワーク実施意向



### 企業がテレワーク制度を導入しない理由(複数回答)



出所:日本サテライトオフィス協会「日本のテレワーク人口の研究調査報告書」(H8年度版)

## フォーラムにみる「テレワーク」への関心の高さ

国際フレックスフォーラム (IFF) は、新しい時代の新しいワークスタイルを求める人たちの情報交流の場として91年2月に発足した任意団体。テレワーク、テレコミュニケーション、フレックスタイム、裁量労働、U・I・J・ターン、女性・身障者・高齢者の働き方などをキーワードに活動を進めている。

去る2月10日、東京代々木でIFF主催の「オープン・ディスカッション:テレワーク98」を考える大会」が行われた。平日の午後にもかかわらず、主催者の予想を越す218名の参加があり、テレワークへの関心の高まりを実感させた。

「テレワークは現在、どのようになっているのか」「テレワークに取り組む現場ではどのような課題があるのか」などについて、5つの分科会でディスカッションが行われた。企業内テレワークの分科会では企業内テレワークの概観、コクヨにおけるテレワーク実験、富士ゼロックスのサテライトオフィス展開、労務管理の視点からみたテレワークが発表され、「雇用」とは何か、というような本質的な議論にまで至った。

本大会は、来年には国際大会の開催を予定しているという。





# サテライトオフィスの導入は 個人の意識や会社を変えるトリガーになる

## 個人の発想を發揮する環境の ひとつの方法がテレワーク

富士ゼロックスは、88年からテレワークの導入に着手している。その背景について、推進役となってきた常務付担当部長の萩原直朗氏は「当社では87年に、世の中の変化に対応できる強い企業づくりのために、New Work Way（ニューワークウェイ）と呼ぶ、個人の発想を發揮できる仕事のあり方と快適な環境づくりを目指した全社運動を開始しました。そのなかの具体的な手段として、テレワークがあったのです」と話す。

ワーカーのゆとりの創出と企業の知的競争力強化を実現し、さらにトータルでのオフィスコスト削減を目的としたオフィス環境を構築。統合化による集積メリットと、サテライトオフィス設置による分散のメリットを同時に追求し、「いつでもどこでも業務遂行できる」オフィス群を基本的な考え方にした。

たとえば、新百合ヶ丘サテライトオフィスでは、個人分散による生産性の向上を追求したオフィスとして、総務部や人事部、経理部をはじめ本社部門を中心に約30名が勤務している。また予約すれば一時使用が可能



小田急線新百合ヶ丘駅にあるサテライトオフィス。異なる部門・職種の社員が混在して各自の仕事に専念する。

なスポットオフィスも設置している。ここに勤務している業務改革部の津田寿彦氏は「本社内だと組織が大きすぎて他部署の状況はほとんどわかりません。しかしここなら、少人数なので交流が進み、インフォーマルでの情報交換で、かえって情報を早く得られますね。服装も、帰宅時間も有休の消化も自由。必要に応じて帰りの時間を気にせず、自分のペースで仕事ができるので効率が上がります」。

サテライトオフィス勤務は業務指示ではなく個人の意思を尊重し、最終的には本人次第で自分で働き方を選択して責任をもつというのが大切なのだ。

### サテライトオフィスで マネジメントスタイルが変わる

サテライトオフィス勤務者が部下に在る場合、マネジメントのスタイルを変えていかなくてはならない。毎日全員が顔を合わせ、いつでもお互いの仕事を確認できる環境なら、曖昧ななかでも仕事のチェックができたが、離れていけば、あらかじめ何をその人に期待するかをアウトプットまで計画しなければいけない。

たとえば業務改革部では、年度の重点方針として部門に下ろされた方針に対し、具体的な個人のミッションをどうするか部門全員で納得がいくまでディスカッションする。自分のミッションとやりたいことは自分で考え計画を立てる。上司と部下ですり合わせ、優先順位をつける。仕事はプロジェクト単位で動くので、所属部署と役割部署がマトリックスになっている。週に一度はテレビ会議で、月に一度は顔を合わせてミーティングを行う。各個人の週週スケジュールを共有するので、各自が自然に週週の自分の仕事を計画するようになる。

「確かに最初は大変ですが、後はどういう段取り、方法でやるのか、納期はどうするのかをチェックするだけになり、結果的にマネジメントは楽になるのではないのでしょうか。大切なのは基本を思い出して仕事をすること。つねに顔を見合わせるより深い1対1のコミュニケーションが可能になります。いままでのやり方を否定するのではなく、新しいマネジメントをプラスしていいほしいと思います。プランした私たち自身が

か、顧客の信頼を得るかどうか唯一の評価の物差しになり、仕事の場所はどこでも構いません」という同社の業務内容と社員の評価基準の明確さが、管理職のテレワーク導入を可能にしたともいえる。

## 導入企業レポート パシフィックコンサルタンツ 仕事の「いつでも」「どこでも」「誰でも」を可能にして 社員のプロフェッショナル化を目指す

建設コンサルタンツ大手のパシフィックコンサルタンツは96年12月から、全管理職約400人を対象に、在宅勤務とフレックスタイム制を導入。全管理職の自宅にISDNを引き全社LANに接続できるようにした。個人の判断で自宅外での場所でも勤務を可能にし、本社を含む全国52拠点をサテライトオフィスとして開放した。

取締役企画部長・金指権一氏によれば「私たちの建設コンサルタンツという事業は簡単にいえば、社会資本整備の企画・設計・調査・監理を担当し、技術サービスを売るといふこと。顧客が判断するのは一人一人の提案や品質、技術の善し悪しなので、『個人が技術をスキルとして売る仕事』ともいえるでしょう。会社は、あくまでも個人がいい仕事をするためのインフラ型の組織であればいいわけです。会社ではなくその個人が仕事を取れるかどうか

か、顧客の信頼を得るかどうか唯一の評価の物差しになり、仕事の場所はどこでも構いません」という同社の業務内容と社員の評価基準の明確さが、管理職のテレワーク導入を可能にしたともいえる。

また、建設省を中心に2004年までに仕事の全フェイズで情報ネットワークによる情報交換（CALIS/EIC）を完成させようという動きも、追い風になった。

「海外の同業他社はすでにネットワークでの仕事が始まり前々になっています。いずれ、日本でもそういう時代がくるのであれば、ネットワークを介して仕事を進める環境に慣れ、課題も早く出して解決していくほうがいいと考えたのです」（金指氏）

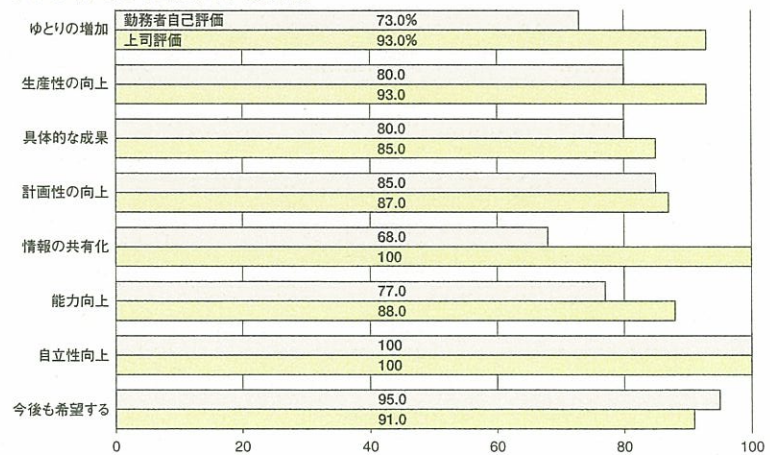
導入から1年、ほとんどの管理職は導入以前と同じように出社しており、日常的に在宅勤務をしているというわけではない。しかし、

それまで自席でしかできなかった業務を、いつでもどこでも自分のペースでできるようになったことで生まれた、時間的、気分的な余裕は大きい。

「在宅勤務が可能になったということ、家にいなくてはいけないということはいコールではないはず。それよりも、テレワーク実現のために、いつでもどこでもサーバーにアクセスして仕事ができるインフラ環境を整えたということが、個人のプロフェッショナルとしての意識や仕事の効率にいい影響を与えているように思います」（人事部次長・村田基代彦氏）

今後はテレワークという言葉にこだわらず、ネットワークでできる仕事に慣れる意識改革の方法としてのテレワークと、裁量労働的な概念の導入推進で、社員全員のプロフェッショナル化をいっそう進めていく予定だ。

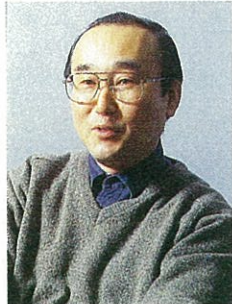
サテライトオフィスに対する評価



人事部 次長  
村田基代彦氏



取締役 企画部長  
金指権一氏



業務改革部  
オフィス研究開発グループ担当係長  
津田寿彦氏



常務付 担当部長  
萩原直朗氏



# 人事管理より方針管理で 営業効率の高いテレワークを実現

## 情報公開・フラット組織で 「管理をしない会社」を打ち出す

富士製薬工業は、ホルモン剤や抗生剤などを病院や開業医などに供給する医薬品の専門メーカーである。「企業の成長はそこに働く社員の成長に比例する」という理念に基づき、80年代初頭から「全員参加型の経営」を提唱。部長の廃止で組織をフラットにしたり、徹底した経営情報の公開などで、社員の自己管理能力を高め経営者意識を育てて「管理をしない会社」を目指してきた。

現在、営業部門の115人中、約40人が在宅勤務を行い、約35人が全国5カ所（千葉・横浜・京都・神戸・広島）のサテライトオフィスに勤務をしている。つまり営業全体の約65%がテレワークを行っている計算だ。「10年前から、地域密着型の営業体制を確立するために、各県最低1人の配置を前提に、在宅勤務を積極的に導入、最も多いときで65人が在宅勤務をしていました。基本的に支店に3年以上勤務した者を対象に、電話とファックスを貸与、パソコン購入費一部会社負担、業務上通信費の会社全額負担で、自宅の一部をオフィスとして勤務してもらっていたのです。自宅が仕事のベースになることで地域への愛着も増し、地域の役割を担ったり、

家族との時間を充実させることができたり、結果的に業績も安定するケースが多かったように思います」（管理企画課・今井博文氏）

## 新卒採用数の増加に伴い サテライトオフィスを展開

在宅勤務が中心だった同社だが、95年の店頭公開後は定期的な新卒の採用数が増加して新人育成の場が必要になってきた。さらに首都圏周辺の営業強化をするにもなり、サテライトオフィスを増設することに。1つのサテライトオフィスを、平均で6〜7人が利用。場所の選定は、サテライトオフィス勤務者に規定内で希望を聞いて決定。パソコン数台と必要なオフィス機器が設置されている。

千葉サテライトオフィスの場合について、リーダーの深谷健司氏に聞いてみた。「千葉サテライトオフィスは、私を含め30代前半が2人、24歳までの若手が3人の営業5人と、事務の女性1人の6人で構成されています。5人で千葉県全域の営業をカバーしているのです。時には直行直帰もあります。しかしネットワークでの情報収集や、若手の教育もあるので、基本的に1日に1回はサテライトオフィスに立ち寄ります。MRという業務の性質と、もともと当社は評価基準が明確でオープンでしたから、テレワークでの業務分

担や評価に不安は感じていませんし、営業効率はかなりいいと思います。私自身2年前までは同じ千葉で在宅で勤務していましたが、完全に自由にできる反面、他の営業との交流が少ないことでついマンネリに陥ったり、ネットワークで入手できる情報に制約があったり、自分の情報量が不足しているのではないだろうかという不安は、けっこうありましたね」

深谷氏の言うように、同社の場合、これまでテレワーク勤務者が、支店勤務者よりもネットワークでアクセスできる情報が少ないというのが課題になっていた。

現在はニフティのCUGというクラウドサービスを利用して、社内情報を共有しているのだが、ネットワークと基幹業務との連携が難しく、本社や支店外からのデータアクセスに制限があった。しかし、これも98年4月から社内ネットワーク環境をインターネットとグループウェアの利用に変更することで解消できる予定だ。

「これからも市場ニーズに合わせて、サテライトオフィスを増やしていく予定です。会社としては社員に自己管理を求める一方で、サテライトや在宅勤務であっても通常勤務者と変わらないようなハード・ソフト両面でのサポートをしていくことがますます重要になるでしょう」（今井氏）

## 導入企業レポート コクヨ

# 大事なものはワークスタイルや マネジメントスタイルへの思い込みをなくすこと

事務機器、オフィス設計大手であるコクヨのオフィス研究所は、オフィスに対する総合提案のための先進的ノウハウを得るため、テレワークの問題点・課題の発見とその解決を図る2段階の実験を96年に行った。社内でのテレワーク制度導入を前提としたものではなかったが、実験の成果を踏まえ、経営トップの理解も深まり、本格的導入が検討されている。実験を手がけたオフィス研究所の岸本章弘氏にとって、テレワークは実質的にすでに日常だ。自身の経験と研究を通じて感じたことを、岸本氏は次のように語る。

「6人のメンバーが横浜をベースに、品川のサテライトオフィスや小岩のテレワークスポットに分散して行き来をしています。マネジメントのやり方は、私自身4分の3はプライベートなので、自分が、この環境でどうマネ

## テレワークが育成する スキルこそが これからのワーカーに 求められている



城西国際大学  
人文学部国際交流学科  
専任講師 経営学博士  
W.A.スピックス氏

テレワークの普及には企業の姿勢が大きな鍵を握っていますが、日本の経営者はテレワークをどのようにみているのでしょうか。その大半は「総論賛成、各論反対」と「食わず嫌い」を組み合わせたスタンスをとっているようです。わかっていても労働力の多様化、その先にある勤務体系の弾力化へはまだ及び腰で、ともすれば従来どおりの画一的な労働力の配置・管理に逃避しているように見えます。

また、テレワークを定年まで毎日続けるか、いっさいやらないかという二者択一の選択として捉えがちなこと、懸念を深く導入を拒む要因のひとつになっています。しかし、少なくとも現実を見るかぎり、テレワークは多彩な形や利用法で展開され、週や月に数回、あるいは業務サイクルやライフサイクルの特定時期においてのみ部分的に活用されているのが多数です。

長年にわたって日本企業内に育ててきた特質は根強く、新しい働き方への移行を阻む側面を持っています。確かに終身雇用と年功序列賃金の両制度は、安定的雇用環境と緩やかな右肩上がりの給与体制をもたらしましたが、同時に能力や成果を必ずしも重視せず、学歴、性別、勤続年数、役職、さらに人格的な判断が中心の手法が評価の主流になっています。

しかし、テレワークを導入すると評価者の主観的要素が入りやすい人格的評価をやめ、実際の業績を重んじる評価方法を採用することが不可欠になります。そのためには、個々の作業範囲の明確化が必要であり、業務分析や責任範囲が曖昧では通用しません。しかし、これはオフィスワーク全体の課題であり、テレワーク導入プロセスが、業務の課題を再発見・再検討できるプロセスでもあるわけです。

ワーカー自身も、通常の職場や同僚から離れるために徹底した事前準備や連絡体制に加えて、業務の計画性と効率化を意識するようになります。コミュニケーションはより重要になり、情報収集能力と伝達能力は向上、自分を管理・監督する能力が求められ、自己裁量と自立性が増大します。つまり、アントレプレヌールに近づき、自己責任で仕事をできるようになるのです。テレワークが育成するこれらのスキルが、まさにこれからのワーカーに求められているスキルだといえるでしょう。

W.A.スピックス  
オーストラリア国立大学アジア学部卒業後、東京大学新聞研究所に留学。シドニー大学経営大学院で経営学博士取得。在日期間は通算して17年になる。著書に「テレワーク世紀」（日本労働研究機構）。

ジメントされたいかが基本になっていきます。報告・連絡事項は可能ながざり電子化しました。電子化によって、仕事の情報が蓄積され、結果だけでなくプロセスまで、いつでも遡ることができるようになりました。また、マネジメントの役割を客観的にみて、たとえば分散している部下に合わせて自分のほうが移動することが効率的な場合はそうするようにしています。

いま、必要なのはワークスタイル、マネジメントスタイルへの思い込みをなくすことだと思います。これまでは手段が限定されていたものにテレワークという選択肢が増えただけなのです。なんでもテレワークに向いているわけではありません。たとえば私たちの業務のなかでも、説明が長くなったり、相手の微妙なニュアンスをつかむ必要がある場合は

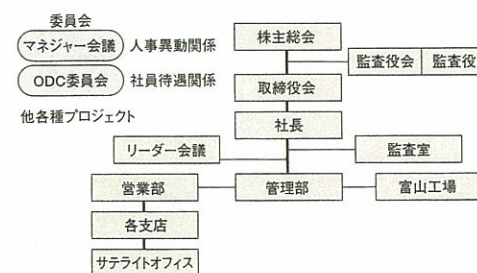
現状のテレワークではむずかしい。一方、これまでの営業部隊などは、上長がその仕事ぶりをいつも見られるわけではないのに、管理できてきた一種のテレワークだったのです。情報通信技術の革新によって、それまではできなかったことができるようになったために、検討しなくてはいけなくなったということ、テレワークを選ぶことも選ばないことも可能なのです。やるかやらないかという二者択一だけではありません。部分的に導入するとか、いまはまだやらないという選択もあります。

大切なのは、『なぜ自分たちはそうするのか、あるいはそうしないのか』ということ、きちんと認識し、必要に応じて現状を見直し、課題を抽出、解決しようという姿勢なのではないでしょうか」



オフィス研究所  
岸本章弘氏

## 富士製薬工業の組織図（平成9年4月1日現在）



階層が少ない同社の組織。リーダー（課長クラス）約30名、マネジャー（リーダーのなかから選任）8名、経営課題の原案をつくるプロジェクトチーム、そして賃金制度や福利厚生を決定するODC（組織活性化）委員会5名が実質の企業運営を担う。会議メンバーはすべて交代制。



管理部 企画課  
今井博文氏



# 企業内ゼミ「志塾」VS 城崎温泉「女将塾」

## 社員の意識変革は異体験から 企業内研修の新たなカタチ「塾」の試み

温泉、カニ料理、旅館の女将。この三要素と社内風土改革のための企業研修との異色の取り合わせ。去る1月20日、21日に東京ダイブニールランドを運営するオリエンタルランド(OLC)企業内ゼミの一行が、兵庫県・城崎温泉で女将を養成する「女将塾」と特別合同合宿を実施。「塾」ならではのユニークな試みをレポートする。



露天風呂も備えた大浴場を丁寧に掃除する志塾生たち。温泉で「汗を流す」のではなく「汗をかく」のはもちろん初体験!



名物のカニとともに豊富な海の幸を使った懐石料理の配膳を手伝う。目の回る忙しさのなかで談笑する余裕の一面も。



日本旅館ならではの布団敷き。見るとやるとでは大違いで、最初は楽しそうだった志塾生の顔に最後は大粒の汗が……。

### 企業風土改革ゼミの総仕上げに 女将塾へ向かった15名の志塾生



1400年もの歴史があり、志賀直哉の「城崎にて」でも名高い城崎温泉。立ち並ぶ約100軒もの旅館のなかで、真新しい風情が際立つ「銀花」。

東京からの長旅を終え、城崎温泉の駅舎に降り立った15名の「志塾」塾生たち。彼らはオリエンタルランド(OLC)の企業風土改革を目指す管理職クラスを中心とした社内有志の集団だ。6カ月以上にもわたる長期ゼミの総仕上げとして、遠路はるばるこの地へとやってきた。待ち受けるのは旅館「銀花」で「女将見習い」をしている女性たちの養成塾だ。この不思議な顔合わせを実現させたのは、いすゞ自動車で長年風土改革を手掛けてきた人と情報の研究所代表・北村三郎氏だ。「志塾」活動のハイライトである「異体験」を実践する場として、旅館という舞台に注目した。同じサービス業ながら、顧客との接し方に大きな違いがある両者の交流。何か新しいヒントをつかめたら、という狙いだ。

女将塾生たちのこぼれんばかりの笑顔に出迎えられた志塾一行。旅行気分もそこそこに、2つの塾生たちが和風レストランに集合して、さっそく三宅美佐子女将の講演が始まった。「自分で考え工夫すること」。女将が語る女将塾の基本理念に耳を傾ける塾生たち。経営者としての感覚や指導方法に関する話もかなり参考になったようだ。続いて、神戸大学の金井壽宏教授の講演に入る。「ミドルマネジメント層が持つべき意識の重要性」や「学問的見

地から見た男性性と女性性の融合」など、新鮮な驚きが塾生たちの間に広がった。第2部として、志塾生たちが企業風土改革を実践するための行動計画「処方箋」が発表された。あいまいになりがちな実践方法や効果を漢方薬の「処方箋」として「主成分」や「効能」に置き換えることで、遊び心を加えながらも具体性を引きだしていた。

これが終わりではなく、はじめり、という意識を醸成

夕方からは各班に分かれて旅館の通常業務を手伝う。共同作業による交流も今回の重要なプログラムのひとつだ。気持ちのいい汗を流した後は夕食を兼ねた懇親会となり、短い時間ながら女将塾生たちとの話が花が咲いた。2日目も朝早くから旅館業務をこなしたあと、すべてのプログラムの締めくくりとして北村氏の講演が行われた。企業の中で意識がタコツポにはまってしまう怖さ、内からの風土改革の必要性、塾と塾が交流することの効用など、「志塾」で学んできたことの再確認をはかっていた。そのなかで特に印象深かったのは、「志塾はこれが終わりではなく、はじめり」という言葉だった。とかく研修というのは、終わった途端に過去のものになってしまう傾向があるが、それが最大の問題点であることに疑問の余地はない。それに応えるように、志塾生自らが塾長となってさらに社内塾を上げていこうとする動きが出ているのは頼もしいことだ。

最後に修了式が行われ、一人一人に修了証が手渡された。北村氏と固い握手を交わす塾生たち。満足げな表情の中にもこれからの決意を感じさせていた。

### OLCの「志塾」

いすゞ自動車の風土革新運動の参謀、北村三郎氏を塾長とする意識変革をテーマとした社内セミナーで今回が初の試み。塾生は社内公募をもとに選ばれた15名。97年7月に開始、今回が最終回となる。

#### 志塾のこれまでのプログラム

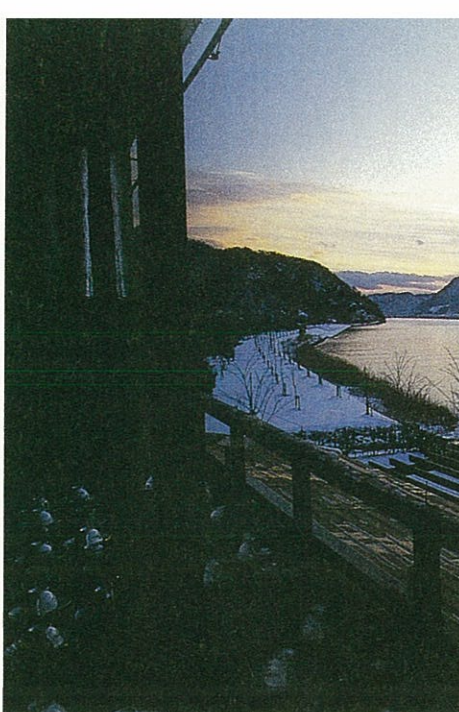
- 第1回 チームづくり (7/15・火) 風土革新について (タコツポ論・意識革新の3つの方法・知行合一について)
- 第2回 人間について (9/9・火) (心理について・元気の出るマネジメント)
- 第3回 情報について (10/9・火) (情報とは何か・ネットワークのつくり方)
- 第4回 価値観について (11/11・火) (志を立てる・人生ビジョン設定)
- 第5回 風土革新を進めるための手法研究 (12/9・火) (いすゞ自動車が開発した7つの漢方薬・OLCの新漢方づくり)
- 第6回 「女将塾」との交流 (今回) (女将塾・三宅塾長および神戸大学・金井教授の講義ほか)

### 城崎温泉「女将塾」

世襲や嫁入りではない旅館の女将を養成しようと、城崎温泉で創業40年の旅館を運営する女将・三宅美佐子さんが開講した女将養成のための塾。96年の塾生の募集には20~30代のOLや女子大生を中心に約280人が殺到し、現在はそのなかから選ばれた13人の塾生が頑張っている。旅館「銀花」従業員として働いたかわら、日舞、茶道などの芸事から経営や事業計画といった経営学までさまざまな勉強をこなす。彼女たちは3年間の修業を経て女将として一本立ちしていく予定だ。



女将じきじきに説明を受ける志塾生。普段は管理職として辣腕を振るう男性たちも、女将にかかるとまだまだヒヨッコ?



「銀花」は日本海へと流れ込む円山川のほとりにある。研修が行われたホールからの眺めが心地よいリラックスをもたらしてくれる。



館内の和風レストランに貼りだされた女将塾生たちの書き初め。好きな言葉を書いたそうだが、若い女性らしく「減量」という文字も。

忙しい研修の合間に、お弁当を食べながらの楽しい話のひととき。共同作業のなかで生まれた連帯感がいっそう会話を弾ませる。



研修の総括として北村氏から出された課題の「処方箋」を各自発表する。すでに社内で実践されているものも出はじめているという。





古い慣習に挑戦してきた日々。ぶつかってきた仲間とは、より絆が深くなる



旅館「銀花」女将 三宅美佐子さん 城崎で創業40年になる旅館「城泉閣」の女将として手腕を振るう一方、自ら新たにオープンした旅館「銀花」において「女将塾」を開塾。日本舞踊名取。地元商工会婦人部長。



私の子供はカレライスが嫌いなんです。仕事が忙しくて時間がないとき、カレライスばかり食べさせていたせいでね。本当に悪いことをしたと思っていますが、赤字経営だった旅館を立て直すのはそれほど大変でした。古い旅館にはそれまでの「慣習」があつて、新しいやり方を浸透させるのはたいへんむずかしいんです。私が女将として入った頃は、板前さんも仲居さんももちろん年上の方ばかりで、「小娘が何ぬかしとる」と面と向かって言われましたね。正直つらかった。でも間違っていることは間違っているとしか言いようがありません。私も意地っぱりなところがあつたから、なんとでもやりとおさねばという思いで頑張りました。それまで無駄に捨てられていた料理の材料を仕入れから見直したり、嫌がる仲居さんを説得して新しい接客マナーを取り入れたり。もちろん自分自身も簿記学校に通って経営に必要な知識を学びました。

に経営の方も自然と軌道に乗るものなんです。私が「女将塾」で学ばせたいのは、自分で道を切り拓くことの大切さですね。なにもいきなり大掛かりなことをしろといっているのではないんです。たとえば、日々のお食事の配膳にしても、器の並べ方は教えません。「どう並べたらお客様が食べやすいか考えなさい」と言うだけです。食事を出すタイミングも、「温かいものは温かく、冷たいものは冷たいまま召し上がっていた方がいいように」と。彼女たちはその度に自分たちで考えるわけなんです。いま、うちの旅館で行われていることとは、それは「女将塾」の塾生たちのアイデアです。そうでなければ本当のサービスは身につきません。教えてしまうのは簡単ですが、それでは応用がきけません。でも、最低限やってはいけないラインを踏み越えたときには、私もつい怒鳴ってしまいますけれど(笑)。考えることを教え、考えることを学ぶ。一言でいえば、「女将塾はそういう場なのではないか」と思います。彼女たちももちろん私も、まだまだこれからが正念場ですけど、ゆくゆくは卒業生が女将を務める旅館を訪ねまわるのが私の夢なんです。

交流のよさは、会社では発見できない 「自分の姿を映し出す鏡」が見られること



神戸大学経営学部教授 金井壽宏氏 京都大学教育学部卒。神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。マサチューセッツ工科大学Ph.D.(経営学)を経て現職。おもな著書に「創造するミドル」(共著：有斐閣)、「起業家ネットワークの世界」(白桃書房)など。

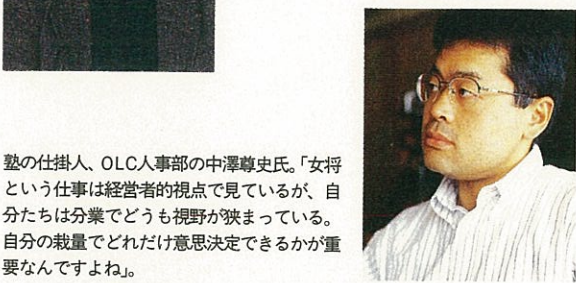


会社というのは「おつちやんワールド」だということにお気づきでしょうか。完全な男社会においては「男性性」がもつとも貴重なこととされていますね。出世出世とイケイケドンドンでやってきて、ミドル・マネジメント・クラスに差し掛かってきて、さらに男らしく頑張ることを要求され、本人もそれを目指して突っ走る。そこで生き残っていく男性ホルモンバリバリの「鉄骨男」が会社を支配する構造になっているわけです。そんな「鉄骨男」ばかりが上司にいます。男性と女性性が共存できるわけがないでしょう。ミドル・マネジメント層がもつべき意識の重要性がそこにあるのです。

生最良の時期ではないですか。一日の時間でいえば、午前中が終わった楽しいお昼どきですよ。この時期にある人がその後の人生を有意義なものにするためには、「男性性と女性性の統合」を行うことが必要だと思います。「鉄骨男」でもなく、「骨抜き男」でもない両性のバランスのとれた人間こそが、会社の仕事環境を根本的に変えられるキーマンになり得るといえます。 今回の「志塾」と「女将塾」のような交流のよさのひとつは、同じ会社の方ではなかなか発見できない、「自分の姿を映し出す鏡」になってくれることです。たとえば、三宅女将は女性だけれども若いころは男性性が勝っている方だったはずですよ。 しかしイケイケドンドンの時期をすぎてミドルを迎えたとき、いい意味での女性性を統合して今に至っていらつしやる。「リーダーとして人をひっぱる」意味での男性性と「人の身の回りの世話ができる」人の心をなごませる」という女性性を上手に取り入れているんですね。そういう方と会って話をする機会をもつことが、自分を見直す気づきの場とならないはずがありません。



志塾第一期生の記念すべき修了式。一人一人が北村氏と固い握手を交わして研修は幕を閉じた。



塾の仕掛人、OLC人事部の中澤輝史氏。「女将」という仕事は経営者の視点で見ているが、自分たちは分業でどうも視野が狭まっている。自分の裁量でどれだけ意思決定できるかが重要な点ですね。



紅一点の志塾生永嶋悦子さん。「目標がはっきりしているとハードな仕事も苦にならないですね。自分で背負って立つ気持ちがないとサービスのレベルが低下してしまうもの。」



「OLのときは1カ月で飽きたけど、いまは毎日必死ですよ」「女将塾に入って本当によかった。死ぬまでに旅館を一軒建てるのが夢です」と語る女将塾の塾生たち。

### 企業内の塾で志をもった「核」が育つことは、内からの改革に有効な手段 「志塾」塾長・人と情報の研究代表 北村三郎氏

世の中の変化というのは「なにかおもしろそうじゃないか」という遊び心から生まれると思うんですね。「志塾」と「女将塾」の取り合わせもそんな遊び心が発端ですよ。 40歳前後の管理職と20代中心の若い女性たちというのおもしろいし、片やマニュアルの大家のようにいわれている企業とマニュアルのない旅館業との出会いにも興味が続くでしょう。そこでいったい何が起るのか、正直それは私にもわからない部分のほうが多いですよ。多いからおもしろいし、やってみようというところになるわけです。 だから、この出会いを「研修制度」とか「企業内ゼミ」とかいうシステムでくくるのは、本当は嫌なんです。企業内にある塾だから体裁としてそうしているだけです。単純に人

と人が顔を合わせることで、そこからどんなハブニングが生まれるか。それだけが楽しみで、このような場をセッティングしたと言ってもいいぐらいです。「すべての原点は自分にある」というのが私の考えです。組織は機械じゃない。人間の絡み合いなんです。何か変化が起るときは、必ずひとりの人間が発端になっています。しかしひとりじゃ何もできない。 ひとりが始めたことをどうやって全体に波及させていくか。それが企業風土改革の最大の課題だと言っています。志塾生に書いてもらった「処方箋」は、それぞれに具体的な改革目標をもってもらおうと企画したものです。これは企業との約束事ではなく、自分との約束としてぜひ実行してもらいたい

と願っています。 企業内に私塾をつくって志をもった「核」を育てるのは、その企業の健全度を維持する、あるいは向上させるのにも有効な手段だと、私は考えています。どんなエクセレント・カンパニーでも完全健康体というのはあり得ない。ほんの小さな異常に気づけるのも、その「核」があるからです。 これまでの経験上、風土改革には外からの力ではむずかしい部分がたくさんあります。特に混沌とした先が読めない時代においては、内からの改革こそ真の改革になるにちがいないでしょう。さらには、その核が社内だけでなく、社外の核と交流していくことで、よりレベルの高い活動につながっていくことを確信しています。

早稲田大学政治経済学部卒。いすゞ自動車入社後15回以上の異動を経験し、それを活かして実施した風土改革運動が各方面から注目を集める。著書に「心の革命」(共著：第二海援隊出版)、「第二海援隊構想」(共著：総合法令出版)などがある。

異質のぶつかり合いが 風土改革のエネルギーになる 「志塾」と「女将塾」。この縁組は、優れたマニュアルで成功している企業の管理職とノンマニュアルの世界で人をもてなす女性たちとの出会いである。仕掛人の北村氏は、「異質のぶつかり合いによって起る化学変化が必ずや風土改革のエネルギーになる」と見ていた。ふたを開けてみれば、この研修はまさに驚きととまどいの連続であった。マニュアルでは対処しきれない現場に放り出された志塾生たちは、瞬時の判断を迫られながら「仕事に対する反射神経」をしっかりと磨いたはずだ。 また、「真面目な管理職」と「ギャル女将」には、やはり価値観のギャップが存在しているのは否めない。しかし密なコミュニケーションによってそれが解消されていく「喜び」も、この研修の大きな成果のひとつであったといっている。 この交流会に同席した、OLCの若手社員研修をコーディネートしている潮崎通康氏もこの点を強調した。若手社員の本音を受けとめている立場から「志塾生がつくった『処方箋』のなかになぜか、若い人を惹きつける媚薬を混ぜてほしい」とコメントしていた。 惜しむべくは、塾生同士でディスカッションする時間が十分にとれなかったことだが、その後、今度は女将塾生がOLCを訪問して体験プログラムを実施するという話も出ていくという。 今後、企業内の「塾」という研修形態や、こうした異質の塾同士が交流することは、企業風土改革の大きな起爆剤となる試みとして注目に値するものであろう。



今月号から新たにスタートする「交差点」では、企業社会とは異なる分野で活躍している方をゲストにお招きし、人と組織をテーマに対談を行います。お相手はリクルート組織人事コンサルタント小笹芳夫がごめす。今回のゲストは、ラグビー日本代表監督の平尾誠二氏です。ラグビーを通じた組織（チーム）づくりが二人の話題の中心になりました。

# 勝ち続けているときに「これでもいいのか」と言える人間が必要 それが新たなチーム力を生む



\*1スペース 平尾氏の作り出した、神戸製鋼ラグビーの根本にある攻撃の概念。ボールを敵陣のインゴールまで運ぶために、敵のプレーヤーがいなくてもただ攻めるのではなく、攻撃を継続することを前提に、次に攻める空間を意図的に作り出して、敵の防御よりも速く攻撃を仕掛けていくという考え方。

## 勝てる組織はコンセプトから

小笹 高校時代ラグビーをやっていた私から見ると、ラグビーというスポーツは、組織・人事を考えるうえで何か凝縮されたものがあるように感じられるんですよ。

平尾 僕は企業人相手の講演をすることが多いのですが、そこでしばしば感じるのは、企業とラグビーは戦略の立て方が似ているという点なんです。どちらも**まずチームポリシーがあつて、それをコンセプトにする**ことが大切なわけですね。グラウンドの中だけでは出てこないし、たとえ出てきたとしても長続きのしない上っ面だけのコンセプトになってしまう。だから自分たちはどういうチームでありたいのかということから、戦略をスタートさせなくてはいいと思います。

小笹 ラグビーというなら、日本企業の多くはこれまでスタンドから固定的に指示を出してきたようなものです。そのほうが楽ですからね。でもそれをやっていたのでは、もう決定が遅れてしまう。

平尾 僕はよく「アパレル型」というのですが、世の中のニーズに速く応えることの重要性が、ラグビーにもあると思うのです。僕らの目的はスペースですが、そのスペースは永久的なものではないでしょう。アパレルでは流行をとらえることが大事ですが、流行も常に変化していくもの。流行ができる前に自分たちが流行を作ることが重要なんです。僕らがやっていることはまさにそれ。スペースができてから動くのではなく、次はここにスペースができてさうだと予測して動かなければならない。実際にスペースができてからでは遅いんです。

習していたら、メンバーは体力や集中力を3時間の中で分散することを覚えてしまう。これはよくないです。**1時間半で100%を発揮するように、ピチットおさめるべきだし、それができないのならマネジメントが悪いんです。**

小笹 ラグビーにおいて時間は有限ですからね。そういう有限性を、平尾さんはいつころから身につけたんですか。

平尾 僕は「アパレル型思考」というところがあるアパレル経営者の方から学んだんです。20歳のころからおつきあいがあつて、変化を作る大切さ、時間がいのちであることなど、強い影響を受けました。それを自分なりに編集してラグビーに応用したわけです。

小笹 神戸製鋼はV7を達成しましたが、V3のときまで一緒にやってきたメンバーと、それ以後、つまり神戸製鋼は強いチームだと思つて入つてきたメンバーとの間で通過経験の差が出ることはなかったですか。

平尾 すごくそれはありましたよ。これは二世経営者みたいなもので(笑)、昔の経験がない。でも僕は知っていることだけがいいとは限らないと考えています。キャプテン制を取り入れたのだから、民主的であればあるほどラグビーではイメージがマネジを上げるから。イメージションは自由度が高い環境の中でしか生まれません。企業も同じだと思います。

## ルール変更には変化で対応

小笹 ラグビーは最近、ちよくちよくルールが変更されていますね。その影響はありますか。

小笹 そういう平尾さんの考え方、意識をチームのメンバーと共有するむずかしさはなかったですか。

平尾 そこで大切になるのがコンセプトなんです。いいコンセプトを作れて、それをうまく説明できれば意識の共有もしやすいですね。戦略を細かく説明したつてわからないですから。そのために、コンセプトの段階で共有しておくんです。

小笹 思考や行動の、表層にとどまらない奥深いところでコンセプトを共有できればいいのでしょうか。

## 神戸製鋼が練習を減らしたわけ

平尾 僕が神戸製鋼のキャプテンをやることになったときに、**まず取り組んだのは練習を1回減らすこと**。メンバーに言い訳させないためです。みんな家族のことや仕事のことを言い訳に使うんです。それで練習を休むことも多くなる。それなら練習を減らすから、浮いた時間で仕事はきっちりやってくれ、ただし練習は休むなということにしました。**もともとみんな無意識のうちにはラグビーをやつていて、時間がきたから練習に行き、時間がきたから終わりという態度でした。この無意識をどう変えていくか。**ラグビーは自分にとってどういう意味があるか、考えるよい機会にしたいと思つたんです。僕は「理屈コキ」だと思われてますけど、実は違ふんです(笑)。いや、理論は大事だと思つてますが、それ以上に人間力が大切だと思つています。人間力の中で頭の果たす部分

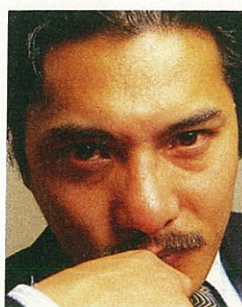
平尾 ハーフタイムが5分から10分になったり、交代が自由になったり、ずいぶん変わりました。たとえば**ハーフタイムが5分だったときは休憩時間みたいなものだったんです。それが10分になったことで、戦略的視野が必要になった**。後半でどういう戦いをすべきか考える時間ができたんです。そうなるに実際にプレーしているキャプテンには考えるゆとりがないですから、**外部からアドバイスできるようにヘッドコーチを置いたんです**。

小笹 なるほど。直面するルールが変われば戦略も変わるということですね。ただ、このような変化に対応できてモチベーションを維持するためには、選手の集め方も大切ではないかと思うのですが。

平尾 それはいい選手が欲しいです。でも運動能力は一定の基準を満たしていればよくて、いちばん大切なのは心、二番目は頭です。頭といつても東大や京大に入る良さじゃない。考える意志のある人ということです。何かいわれたときに「なぜ？」と思えるかどうか。結局は会つてしゃべればわかりますけれどね。僕は年齢の割にたくさんの人に会つてきたし、だまされた経験も持っているから(笑)。「こいつこんなヤツやねん、将来伸びるやろな」とつてことはなんとなくわかる。

小笹 ベンチャービジネスの経営者も、自分で会えるうちはわかると思います。でも成長するにしたがつていちいち自分では会えなくなつてしまう。社長の暗黙知を採用担当者に伝えるのはむずかしいですね。

平尾 その暗黙知が僕のチームでもあるんで



平尾誠二 ひらお・せいじ

1963年京都生まれ。81年伏見工業3年のとき、全国高校ラグビー大会優勝。82年19歳4カ月で史上最年少の日本代表(当時)に選ばれる。85年同志社大学4年のとき、史上初の全国大学選手権3連覇を達成。86年神戸製鋼所入社。89年から日本選手権7連覇を達成。97年ラグビー日本代表監督に就任。99年に開催されるワールドカップに4大会連続出場を目指す。

はほんの一部、それよりも内発的なモチベーションが必要で。

小笹 やっている意味を瞬間瞬間で見出せるかってことが大切ですね。30歳になると、残りの人生はだいたい1万5000日から2万日ですね。働ける時間というならもう1万日そこそこかもしれない。無意味にタラタラ仕事をしていてはまずいじゃないかと私は思っています。毎日習慣化せずに、濃い時間を過ごすという意識を持てるかどうか。

平尾 そうですね。時間の延長は「いのち」ですから。僕はそれをわりと早い時期に意識しはじめました。だから毎日のスケジュール管理も無駄のないように考えますよ。人を待たせるのも待たされるのも嫌いです。「時間はいのちや」と思つたら無駄できないですよ。ラグビーもそうです。ゲームがすべてで、練習をやつたかどうかなんてどうでもいい。小笹 神戸製鋼の練習は短時間であることで知られていますね。

平尾 野球の練習では朝から晩までやることもありますね。僕はそれは単なる無駄とは思わない。野球の試合は延々続くことだつてあるんです。でもラグビーは1時間半で片がつくスポーツです。試合前の練習を入れても2時間ですね。それを毎回3時間かけて練



# データにみる人と組織

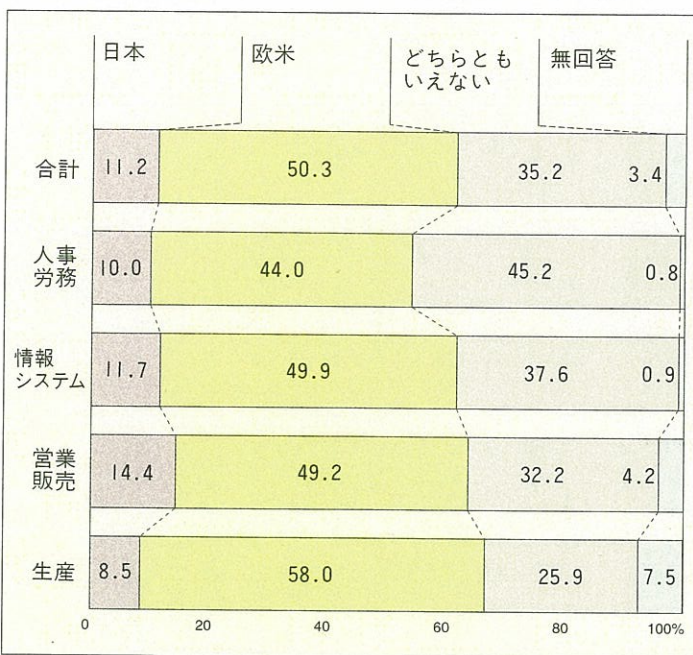
\* 2平尾プロジェクト 1996年、日本ラグビー協会が平尾氏をヘッドとして、将来の日本ラグビーを担う若い人材の発掘・育成。さらには日本代表チームの強化を目的として発足。ラグビー経験者以外からも幅広く人材を公募。昨年、応募者80名の中から6名が合格。今年さらに第2期生が誕生する。

〈図表1〉労働生産性水準の国際比較 (1991年)

区分	日本		アメリカ		ドイツ		フランス		イギリス	
	為替レート	購買力平価	為替レート	購買力平価	為替レート	購買力平価	為替レート	購買力平価	為替レート	購買力平価
<b>国民経済生産性 (時間当たり生産性)</b>										
	100	93	132	103	116	105	129	77	97	—
	100	105	149	133	149	124	153	—	—	—
<b>製造業 (時間当たり生産性)</b>										
	100	79	112	83	93	87	107	59	74	—
	100	86	122	110	124	108	133	64	81	—
<b>非製造業</b>										
農林水産業	100	99	140	112	126	112	137	84	106	—
鉱業	100	191	271	131	147	161	198	150	190	—
建設業	100	85	121	23	26	42	51	—	—	—
電気・ガス・熱供給・水道業	100	59	84	78	88	73	90	65	82	—
卸売・小売業	100	102	145	91	103	132	163	70	89	—
運輸・通信業	100	95	135	93	104	86	106	72	91	—
サービス業	100	82	116	98	111	91	111	62	78	—

出所：労働省資料、経済企画庁「国民経済計算」、OECD「Employment Outlook1993」"Labour Force Statistics 1971-1991" "National Accounts"、アメリカ"Survey of Current Business"、イギリス"National Accounts"から労働省労働経済課試算  
注：1) 労働生産性=国内総生産/就業者数(軍人を除く)  
2) 日米、日独比較については1990年、日仏、日英比較については1991年のデータで労働生産性を算出し、各国比較とも1991年の為替レート及びGDPベースの購買力平価(OECD試算)により換算した。  
3) サービス業は金融・保険・不動産業を含む数値である。また、日本以外の各国の卸売・小売業は飲食店を含む数値である。

〈図表2〉日本と欧米のホワイトカラーの生産性はどちらが高いか



出所：社会経済生産性本部生産性研究所「ホワイトカラーの生産性に関する調査」  
【調査要領】 1. 調査対象：全上場企業2129社の人事労務・情報システム・営業販売の各部門、および製造業1229社の生産部門を担当する役員または部長各位  
2. 調査時期：1993年12月から1994年1月  
3. 集計対象：1259社(回収率16.5%)

すよ。これはもうコミュニケーションの分野です。いくらMBAを取ったって、いいリーダーとは限らん。ちっぽけな大学出たおっさんでも、人柄でリーダーシップを取れたらね。みんな知識のみで人間を査定したがるけど、実は違います。ラグビーでも留学してきたコーチが理論を振りかざしても「教えた」という気持ちだと、選手はそっぽを向く。こればかりは学校では教えてくれない。

小笹 平尾さんはチームリーダー選んで失敗したところありますか。

平尾 よう失敗してます(笑)。でもそこから学ばなければ。「人望があるから選んだけど、リーダーは人望だけじゃないねん」とかね。小笹 企業の場合はスタブリーダーじゃない人が上に行くこともあるんですね。威光効果のない二代目社長などは苦労しています。

## 対談後記

リクルート組織人事コンサルティング室 小笹芳央

ラグビーという組織スポーツの世界で、数々の栄光を手中に収めてきた平尾氏の体験は、私たち企業人に多くの示唆を与えてくれる。今回最も驚いたのは、彼の卓越したコミュニケーション力、特に「伝える力」である。彼は強い組織づくりに向けて、コミュニケーションの重要性を強調している。特にリーダーには、高いコミュニケーション能力を求め、自チームのポリシーや戦略をチームメンバーに深く浸透させること、一人一人のモチベーションを高め、ポリシーの実現や戦略の実行に向けて最大のパフォーマンスを引き出すこと、その両方にリーダーの有効なコミュニケーションが不可欠だからだ。

## 勝っているときこそ検証が大切

平尾 威光効果でも、客観的に自分を見る目がないといけませんね。その点がわからないと、いくらスタブリーダーでも威光は早く消耗してしまふ。

小笹 企業ではよく自己評価と他者評価の乖離をとりませんが、ギャップの大きい人はむしろいいです(笑)。客観性は大事ですよ。

平尾 まじめですよ。ハチャメチャなことはいません。その代わり画一化されています。昔はオモロイ奴がたくさんおったけど、大酒

出すこと、その両方にリーダーの有効なコミュニケーションが不可欠だからだ。企業組織の場合、事業の成長に伴い組織規模の拡大と機能分化が進む。そこでは組織内に増大する複雑性を縮減するために、組織の整備(業務遂行や評価報酬に関して)とコミュニケーションの削減(階層化)が行われる。また、事業が成熟すれば、次に向かうべき方向を明確に示すこと、そして低下して行くモチベーションの問題に対処しなくてはならない。いずれにせよ、コミュニケーションの結節点を担うミドルクラスの役割が重要であり、企業の盛衰のカギを握っている。平尾氏は言う。

「コミュニケーションはチューニングですよ」「チューニングを合わせないと言葉が相手に刺さらないんです」

飲みだつたりね。でもゲームでだけじゃねえんというのが問題だから、私生活は幅があつていいと思うんですよ。今の若手は寮にばかりいますよ。僕なんか「平尾が寮におるのみたことない」って言われたもんですけどね(笑)。僕は若い奴に、もつとラグビー以外の人とききあつてほしいと思つてます。恋愛もたくさんしてほしい。僕は、まじめすぎると人間は弱体化すると思つているから。

小笹 ルールがあればそこから外に出ていく楽しさ、破る楽しさもありますからね。その感覚を持つてほしいですね。ところで、最近神戸製鋼は優勝から遠ざかっていますが、それについてはどのようにお考えですか。

平尾 結局、勝ち続けていたときに検証する人間がいなかったんで

# 厳密な国際比較がむずかしい「ホワイトカラーの生産性」

一般的に「日本のホワイトカラーの生産性は欧米と比べて低い」といわれているが、その論拠はどのあたりにあるのだろうか。

購買力平価比較で低くなる日本の労働生産性

前提となる労働生産性の国際比較は通常、市場変動の激しい「為替レート」よりも経済全般に関する通貨の一般的な購買力をあらわす「購買力平価」(ある一定の商品群の「バスケット」を購入するのに必要な両国の通貨の比率を平均化した換算レート)が適しているとされている。

『労働生産性水準の国際比較(労働省)』では、日本を100とした場合の国民経済生産性の購買力平価比較で、アメリカ149、ドイツ149、フランス153などとなっている(図表1)。

また、1990年の購買力平価で比較した『1995/94労働生産性の国際比較(社会経済生産性本部)』では「日本の国民経済生産性の90年から95年の年平均上昇率は0.8%でOECD加盟先進12カ国の中で最も低い伸び率となっている」と分析している。

一方、社会経済生産性本部生産性研究所が全上場企業を対象として実施した『ホワイトカラーの生産性に関する調査』では、日本と

すよ。これでいいの? っていう人間が。新しい視角が生まれていけば、それがチームの力になるはずだつたんですけどね。

小笹 平尾さんは、今日日本代表チームの監督でもあります。「平尾プロジェクト」で才能のある少年を早い時期からラグビー選手として育成しようという構想も持っていますが、今どんな具合ですか。

平尾 このプロジェクトはこれからです。難度は高いですよ。結局、エリートはどう育てるかということです。学校の中ではエリート教育はできないですが、テニスでも松岡修造君がやろうとします。個人競技のほうがやりやすいと思います。

小笹 今後の「健闘」をお祈りしております。今日はどうもありがとうございました。

いうまでもなく、コミュニケーションの成果は、相手に「何を話したか」ではなく「何が伝わったか」である。私自身、多くの組織変革のプロセスに関わる中で、「伝えているつもり自分」と「伝わっていない現実」とのギャップに愕然とするミドルに数多く遭遇してきた。

多少のノイズがあつても右肩上がりの市場環境で帳消しできた時代はもはや終わった。いかなる環境変化にも対応できる組織を作るためには、「市場と自社組織」「組織内部」「組織とそこで働く個人」など、あらゆる関係性の中でノイズを取り除き、コミュニケーションのチューニングを合わせるための機会と方法を、どれだけ豊富に組織内部に取り込むことができるかが、トップとミドルに課せられた最も重要な命題である。

小笹芳央 おささ・よしひさ

1961年大阪府生まれ。86年早稲田大学政治経済学部卒。現在、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。企業の組織戦略・人事戦略に関するコンサルタントとして講演・顧問活動など幅広く活躍中。主な著書に、『脱マニュアル宣言・キミの就職活動は間違いだらけ』(日本実業出版社)、『成功の扉をひらく27章 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。



# もつひろの家族の型、ブレンデッド・ファミリー エマ・クロックフォード

## Ex Step Grandmother

十数年も前の話だが、私が大学院で文化人類学のコースを取っていたとき、米国社会でKinship（親族）をどのように定義するべきか、という話が出た。「親族」を定義づけるなんて、血のつながっている人たちではないか、そんなの当たり前だ……と思っていた。しかしこのソサエティの「親族」の在り方は、必ずしも血縁ではない、まったく違うものがある。私の友人の娘ステファニー（14歳）に家族のなかでいちばん好きな人はだれかと聞いたら、「Ex Step Grandmother, Carol」という答えが返ってきた。キャロルおばあちゃん……なのだが、Grandmotherの前についているExとStepとは何なのだろうか。

exとは「かつての」を表す口語、stepとは血縁ではないが、再婚によってできる親子や兄弟の関係だ。つまりキャロルとは、ステファニーの実際のおじいさんが再婚した義理のおばあさんであったが、このおじいさんはさらにキャロルとも離婚したため、かつての義理のおばあさんということになる。ちなみに単なる婚姻によってできる義理の関係はin-law（例：姑はmother-in-law、配偶者の妹（姉）はsister-in-lawなど）と呼び「step」は再婚によって発生した親族にのみ使う。キャロルがステファニーのおじいさんと離婚した

のはもう10年も前のことだが、ステファニーは祖父の再離婚後もキャロルに実の孫同様にかわいがられてきていて、いまでもクリスマスにはどつさりプレゼントをもらう。ステファニーの定義するcousin（いとこ）のなかにはこのキャロルおばあちゃんの実の孫たちも含まれている。一方、ステファニーと実の祖母ジョイスとはほとんど接触がない。

ステファニーはEx Step Grandmotherと仲良しだが、彼女自身はどういった家族構成なのかというと、彼女の両親は離婚し両親とも再婚している。彼女の母親は再婚後、新しい夫との間に子供ができ、また彼女の父親は子供のいる人と再婚した。彼女は実の母親、ステップ・ファザー（母親の再婚相手）とハーブ・ブラザー（母親と再婚相手の間にできた血のつながりのある兄弟）と実の父親との4人を第一義的家族、そして彼女のステップ・マザー（父親の再婚した相手）、ステップ・シスター（父親の再婚相手の子供）はさらにもっと広がった意味での家族（extended family）とみているようである。通常は第一義的家族とともにすこし、夏休みやクリスマス休暇にはextended familyとも一緒にすこし。通常カリフォルニア州では、両親が離婚すると子供は母親とともに住み、週末や休暇に父親のところに行くというのが一般的だが、なかにはdual physical custodyといって物理

的にも共同親権を主張する親の場合、子供たちは文字通り一週間おきに交互に父親と母親のところを行き来することもある。また少数派ではあるが、父親が子供を引き取り週末や休みに母親と会うというケースもある。

## ブレンデッド・ファミリーを ポジティブにとらえる

私自身の経験も含め、私の周囲ではこのようなステップの関わりをもつブレンデッド・ファミリー（複合家族）は山ほどいるが、米国人はこうした状況をどのようにみているのだろうか。

一昨年、ある雑誌で「創造の女神たち」という連載を担当していたことがある。これはシリコンバレーで活躍する女性たちにインタビューをし、彼女たちのライフ・スタイルをクローズアップしたものである。私がインタビューした12名の女性のうち約半数がブレンデッド・ファミリーに身をおく人たちだった。現在、インターバルというテクノロジー研究所でリサーチャーをするブレンダ・ローレル女史は初婚で2人の娘ができたあと離婚して再婚、再婚相手にも娘がいた。彼女はこのステップの関係をたいへんポジティブにとらえている。「私には3人の娘（実の娘2人とステップ・ドクター1人）がいますが、娘たちはみな年が近いので遊び相手としても格好です」と彼女は遊園地や買い物などにいつもこの3人の娘を連れて歩くそうだ。

ソフトウェア研究所ディレクターといった才能の持ち主で、ステップ・ドクターに自分の良い影響を与えられればよいと思っている。たとえば朝、ウォール・ストリート・ジャーナルを読みながらステップ・ドクターに、いまビジネスで何が起きているかなどを説明したりして、実の母親とは違う何かを習得させてあげたいと思っているそうだ。

## 本能の愛、理性の愛、努力の愛

このように日本の文化からみるとなんとまああつからんとした米国のステップの関わりだが、彼らもこれを素晴らしいことだと思っているわけではない。私がブレンダ（前述）に、このような現象は米国の家族形態がevolution process（進化していく過程）のものだろうか、と聞いたとき、彼女は「家族形態のevolution processだなんて思いたくない。両親の離婚によりステップの状況が生まれるのはとても悲しいことです」と決して望んでこのような複合家族が蔓延してしまっただけではないと言った。

また、日本人から見ると血が繋がっていない多くの親子が何で一緒に暮らしているのだろうか、という疑問もあるかもしれない。私はかねがね米国人の家族愛について尊敬していることがある。それは子供に恵まれない夫婦、または経済的、社会的に余裕のある夫婦がアダプションといって実の親が育てられない子供を養子にもらい赤ちゃんのときか

また、転職を繰り返しながら、当時40代前半でシリコンバレーの大手テクノロジー・コンサルティング会社、データ・クエスト社のCEOとなったジュディ・ハミルトン女史は、初婚では子供に恵まらなかったが、子供のいる人と再婚したことによりステップ・チルドレンができた。子供たちは週末ごとに父親（ジュディの現在の夫）のもとですごしたため、ステップ・マザーであるジュディとも親交を深められた。彼女は「私は子供に恵まなかったのに、主人に子供がいたのでラッキーでした。特に下の子は再婚したときにはまだ6歳と小さかったので、子育ての一部を垣間みるのができました」と言う。現在大学生に成長したジュディのステップ・サンは、彼女の会社でアルバイトをしながら職歴を積ませてもらった。彼女のオフィスには、夫と2人のステップ・チルドレンに囲まれた家族4人の写真が誇らしげに飾ってある。

また、スタンフォード大学のソフトウェア研究所でコ・ディレクターを務めるシャリー・テスラー女史も初婚では子供に恵まれない、子供のいる男性と再婚、シャリーの場合基本的に夫が小学生の娘を引き取っているために、ステップ・ドクターである彼女と3人で暮らしている。彼女の母親は娘の様子を見にちよちよちよくシャリーたちの家に顔をだすそうだ。シャリーは、東部で金融業に携わった経歴をもち、いまはシリコンバレーのソフトウェア産業のコンサルタントと大学の

ら実の子同様に愛情をもって育てている姿を何度も見ているからだ。

それも白人の夫婦が南米やアジアなどから自分たちと外見がまったく違う子供を引き取り、わが子同然の愛をもって育てているのだ。血縁のある親子は自分の分身である子に対して本能的に愛が生まれる。それが血が繋がっていないから愛が生まれないと考えるのはいつまで残念なことではないだろうか。

ステップ・チルドレンについても、子供が幼いうちは大人の子供に対する保護本能が自然に生まれるが、ステップ・チルドレンが大きくなればなるほど、本能的な愛は生まれにくくなるものだ。しかし、そのときには理性に基づいた愛が生まれているのだ。私はかねがね、家族愛とは本能の愛、理性の愛、努力の愛といった違った愛の姿が入り乱れているもののような気がしている。

たとえば夫婦についていえば、恋愛や新婚当初の情熱は本能的なものかもしれない。しかし情熱が消えたあとには他人同士が日々相手を思いやる努力をしながら愛が育まれる。ステップの関わりは「この子は自分の子供なんだ」という自覚により理性の愛が生まれてくるのだ。

血のつながっている親子、兄弟で構成する家族で本能の愛に育まれるのは本当にラッキーなことだ。しかし不幸にも離婚、そして再婚とステップの関わりが発生したとしても、努力と理性による家族愛は堂々と存在しているような気がする。



Emma Crockford

シリコンバレー在住のマネジメント・コンサルタント、エッセイスト。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。E-mail: emma@gtsinc.com



著者からのメッセージ

「組織の総合力」から「個人の共鳴力」へ  
「複雑系の経営」著者 田坂広志

最も高度な「複雑系」としての企業

いま科学の最先端で「複雑系」が注目されている。これまで「複雑系」は「複雑なもの」に対して科学が用いてきた要素還元主義や機械的世界観の限界が見えてきたからである。すなわち、複雑な対象を単純な要素に還元してそれぞれを詳しく分析し、その結果を総合してみても、その本質が見えてこないのである。また、自然、社会、人間などの対象を、あたかも機械を設計・制御するような発想で操作しようとしても、思うように動かせないものである。

その理由は、そもそも、われわれの生きている世界のすべてが複雑系だからである。そして、そのなかでも最も高度な複雑系が「企業」や「経営」にほかならない。したがって、企業で働き経営に取り組む人々の多くは、すでに複雑系のもつ性質や特徴を「複雑系の知」とでも呼ぶべき身体性の知として理解している。

しかし、これからの時代は、これまで以上に「複雑系の知」が求められるのである。なぜならば、イントラネットやエレクトロニック・コマースの出現によって、企業や市場における情報共有が急速に進んでいるからである。そして情報共有が進むと、複雑系として

を活用するべきである。電子メールというものは単なる便利な業務連絡の道具ではない。それは、何よりもナレッジを共有し、シンパシーを伝えるためのきわめて優れた道具なのである。そして第3に、「コミュニケーション」をつくることである。すなわち、イントラネットのなかに社員同士が集まる電子コミュニティをつくるのである。たとえば、同じ職場のメンバーが仕事を離れて対話する場や、同期社員が社内横断的に集まる場である。なぜならば、こうしたコミュニケーションこそが、高度なナレッジやシンパシーを共有する場となるのであり、さらには、企業の文化を徐々に変えていく場となるのである。すなわち、これからの企業におけるマネジャーは、イントラネットや電子メールなどの情報システムを、メンバーを効率的に管理するために利用するのではなく、メンバーが自発的に集まるコミュニティを創り出し、そのなかで、メンバー同士が生き言葉でコミュニケーションを行い、互いの共鳴力を高めるために活用できなければならないのである。

個人の共鳴力が企業や市場を動かす

そして、もし、企業のなかに、こうした一人一人の社員が共鳴力を発揮する場を生み出すことができるならば、その企業は、複雑系のもつもうひとつの重要な性質を發揮しはじめるのである。

それは、「ミクロのゆらぎがマクロの大勢を支配する」という性質である。すなわち、複雑系には「摂動敏感性」と呼ぶべき性質があり、部分の小さな変化が全体の大きな変動を

の企業や市場のもつ「自己組織性」や「創発性」という性質が強まるからである。自然に秩序や構造が生まれてくるという性質である。したがって、いまブームとなっている企業情報化というものもつ意義は、決して、情報システムの導入を進め、情報共有を進めていくことによって、単なる効率化や合理化を実現するということではない。その本質的な意義は、企業内での情報共有を進めることによって、企業のもつ自己組織性や創発性が高まり、社員の自発性やポラリティアシップが活性化していくということなのである。

「情報共有」から「情報共鳴」へ

しかし、正確に言えば、「情報共有」だけでは複雑系としての企業の自己組織性や創発性は強まらない。それでは何が必要か。「情報共鳴」こそが必要なのである。自己組織化の研究でノーベル賞を受賞した科学者イリヤ・プリゴジンは、次のような言葉を残している。「平衡状態においてシステムの分子は隣の分子しか見ていないが、非平衡状態においては、分子はシステム全体の分子を見つめている。そのときシステムは共鳴（コヒーレンス）を起し、自己組織化を遂げるのである」このプリゴジンの言葉に学ぶならば、企業

もたらず性質をもっているのである。複雑系の分野では、しばしばたとえ話として語られる「北京の蝶々」である。すなわち、北京で小さな蝶々が羽ばたくと、遠く離れたニューヨークでハリケーンが生じるというたとえ話であり、それは複雑系のもつ摂動敏感性を語ったものである。

このように、複雑系としての性質を強める企業においては、ひとりの社員のアイデアや行動が、大きな共鳴力を発揮するとき、その企業全体を動かす、時に市場全体を動かすことが起こるのである。たとえば、最近の玩具市場において巨大なブームを起した電子ペット玩具は、ひとりの社員のアイデアから発したものである。また、最近の音楽市場においては、ひとりのプロデューサーの才能が爆発的なブームを次々と生み出しているのである。したがって、これからの企業に求められるものは、古い時代の軍隊に象徴されるような「組織の総合力」によって商品を開発し、市場開拓を行おうとする発想ではない。個人の共鳴力」を促していくことによって、多くの社員を巻き込んだ商品開発を実現し、多くの消費者を巻き込んだ市場創造を実現して、こうとする発想こそが求められるのである。

イントラプレナーの時代

そして、この「個人の共鳴力」を大切にする企業において生まれてくるのは、「イントラプレナー」(社内起業家)である。もとより、シリコンバレーに見られるように、現代は、たったひとりのアントレプレナー(起業家)でも巨大な市場を生み出すことができる時代である。インターネット革命そのものが、そうしたアントレプレナーの共鳴力によって生

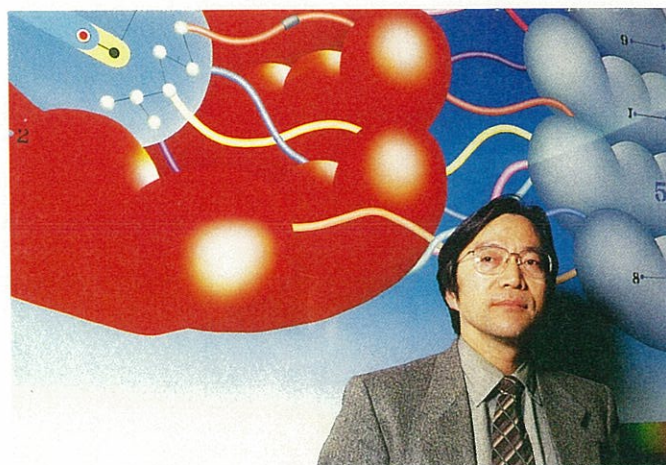
組織においても、社員一人一人が隣の社員や同じ部署の社員だけを見ていては何も起こらない。企業全体のさまざまな部署の社員と情報を共有し、互いに共鳴するとき、企業組織の垣根を越えた自発的な動きが生まれ、企業は自己組織性や創発性を高めていくのである。したがって、いま注目されているイントラネットなどの導入において重視するべきは、単なる情報共有ではない。重視するべきは、いかにして情報共鳴を生み出すかである。そして、そのためには3つのことを大切にしなければならぬ。

まず第1に、高度なレベルの情報を共有することである。たとえば、顧客住所録や財務諸表などの単なるデータのレベルの情報だけを共有しても、決して情報共鳴は起こらない。情報共鳴が起こるためには、ニュースやメタファーに富んだ高度なナレッジ(知識)やシンパシー(共感)のレベルの情報が必要とされるのである。

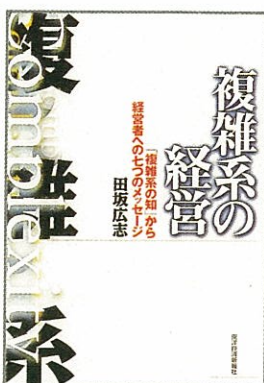
そのためには、第2に「生きた言葉」を使うことである。企業のなかで社員同士が生きた言葉でコミュニケーションをする文化を育てることである。そして、そのために最も大切なことは、マネジャーや経営者自身が率先して生きた言葉や言葉力のあるメッセージを発信することである。そして、そうした言葉やメッセージを発信するために、電子メール

まれてきたといえる。しかし、ネットワークの急速な発達、企業のなかにもアントレプレナーとして活躍できる手段を生み出している。企業内で仲間を集め協働していくためのイントラネット、企業の垣根を越えてイントラプレナー同士が結びつくエクストラネット、小さなベンチャー企業であっても多くの消費者と結びつくことができるエレクトロニック・コマースなどのネットワークは、企業のなかにあっても、社内外の仲間と自由に結びつき、異業種企業と自在に提携することによって、柔軟に「バーチャル・コーポレーション」(仮想企業体)をつくって活動することを可能にするのである。それゆえ、これからの企業に求められるのは、社内にとどまらず多くのイントラプレナーを育てているのか、そして、彼らが活躍できる場を提供しているのかである。

しかし、このイントラプレナーとは、必ずしも新事業開発を行う人材だけを意味しているわけではない。これからの時代には、財務部門においても、人事部門においても、古い企業文化に挑戦し、企業に革新をもたらそうとする変革者精神をもった人材こそがイントラプレナーと呼ぶべき人材なのである。そして、彼らのもつ「個人の共鳴力」こそが、これからの企業や市場を大きく変えていくのである。



株式会社 日本総合研究所  
取締役事業企画部長  
工学博士  
田坂広志  
電子メールアドレス  
tasaka@ird.jri.co.jp



『複雑系の経営』  
「複雑系の知」から  
経営者への七つのメッセージ  
(東洋経済新報社 定価1442円)

たさか・ひろし 1951年生まれ。74年東京大学工学部卒業。81年東京大学大学院工学系研究科修了。工学博士。同年民間企業入社。87年米国シンクタンク・パテル記念研究所

客員研究員。90年日本総合研究所の設立に参加。民間主導による新産業創造を目指す「産業インキュベーション」のビジョンと戦略を掲げ、過去7年間に民間企業518社と

ともに15のコンソーシアムを設立・運営。95年には、米国コマースネットと提携し、コマースネット・ジャパンを設立。著書に『複雑系の知』(講談社)、『創発型ミドルの時代』

(日本経済新聞社)、『イントラネット経営』(生産性出版)、『日本型エレクトロニック・コマース』(生産性出版)、『生命論パラダイムの時代』(編著：ダイヤモンド社)等。



# 複雑で発展しすぎた日本に 北欧の優良企業を売り出したい

株式会社テキスト代表取締役 シェル・フォルナンダー



## 知日派の「希少価値」が 経営を支える

日本で暮らすスウェーデン人はおよそ770人。そのコミュニティのなかで、シェル・フォルナンダー氏は著名人である。新聞社の特派員として来日し、日本に関する著作もある。そしていまは出版・広告・広報の会社を経営。日本に進出しているスウェーデン企業を中心に幅広い取引のある実業家として、頼りになる存在なのだ。

スウェーデンと日本の関係は、決して濃いとはいえない。ボルボ、エリクソン、ノキアなどの企業と、ステンマルク、エドベリ、ボルグらのスポーツマン。そしてイングリッド・バーグマンが知られているくらいだろう。

この構造はスウェーデンでも同様で、先の長野オリンピックでも、日本の奇異な点だけを強調する報道が目についたとフォルナンダー氏は残念がる。

「たとえばカプセルホテルとかマスクをする習慣とか。長く日本で暮らしている私にはそれらの必然性がわかるつもりですが、一時的に来日したジャーナリストたちは、日本人は細長いチューブ（カプセルホテル）に寝るのが好きな変な民族」という視点で報道するわけです。中国やタイについてはもっと温かい目で見るといいですね」

中国やタイは、北欧の人々が抱くイメージと異なる点はまだ少ないからだろう、とフォルナンダー氏は分析する。発展途上で、貧しいけれども人々は親切で、温かくて、食べ物おいしい。これなら許せる。しかるに日本は、産業が発達しすぎてどこがどのように結びついているのか想像できない。スウェー

「柔軟でスピードがあることが強み。そしてプロフェッショナルな仕事をします。最近ではあちらの会社と提携して、ヨーロッパのさまざまな言語で社内報がつくれる態勢を整えました。アジア語でも大丈夫なように、タイ語や韓国語、中国語、もちろん日本語のバックアップもしますよ」

そう言いつつ、観光案内のタイ語バージョン、韓国語バージョンを見せてくれた。いまは経済危機で頓挫しているが、長期的にはこの地域から北欧に旅行者を集めたいという計画だ。それならば、北欧企業だけにターゲットを絞らず、逆にこちらから出ていく企業の手助けはできないものだろうか。

「それは考えています。日本の大手企業と仕事をしたいですね。将来的には大きな需要があると思っています。正直なところ、私たちが日本企業相手の仕事を日本で展開するのは不可能でしょう。それならもっと強みを活かすために、ヨーロッパで展開する企業のための仕事をしてみたいんです」

ところで、フォルナンダー氏の最新の著作はその名も『幸運な破綻』だとか。日本経済についてネガティブな報道ばかりが目立つスウェーデンで出版する。

「長期的にはバブル崩壊をきっかけに、日本はもう一度上向きになるだろうという、きわめて楽観的な本です。だって、きつとそうなると思っていますからね」

原稿をノルウェーにEメールで送って印刷されたという本の表紙は浮世絵風で、傘をさぼめた日本のビジネスマンが風に向かって歩いている。周囲は雪景色。しかし山の向こうには朝日が昇っているところがミソ。ライジング・サンふたたびと願うフォルナンダー氏の予言は、はたして当たるであろうか。

と思っています」

テキストで制作したパンフレット類を見せてもらったが、北欧各国の観光局が日本向けにつくった観光案内や、ボルボ・トラックの販売会社を募集するパンフレット、ユニ・チャームと合弁で大人用おむつの会社をつくったテナーの社内報など、幅広い内容のものをつくっている。北欧の本社の方針や強みを理解し、日本市場の特性に合わせて表現するテキストが頼られるのは当然かもしれない。

## ライジング・サンの 可能性を信じて

「日本では会社を起こすことがとてもむずかしい。スウェーデンなら事業計画書がきちんとあれば銀行もお金を貸してくれますが、外国人が起業するには大きなネックになると思います。一方ではそれがテキストにライバルがいらない要因でもあるのですが(笑)。あえてライバルというなら日本の印刷会社。こういう制作物は印刷会社にサービスでやらせるものという感覚が日本では強いんです。一般論ですが、広告とか制作物、企業のレターヘッドなどのイメージを高めるものに対し、日本の企業は関心が薄いと思います。それらに対してお金を払うという感覚がない。だから町には看板をはじめ、ひどいデザインのものも見受けられます。スウェーデンの社長が依頼していても、実際に発注の決済権をもつ日本人のマネジャーがソフトにお金を払いたがらないケースがあるんですよ」

ソフトの軽視。「これには日本人の同業者も悩んでいますよ」というと、「そうでしょうね」とフォルナンダー氏はうなずいた。ソフト軽視に業を煮やして、よりビジネス・パートナーとしての立場を強めようとしているのだから

給になってしまったわけですね(笑)。これには困りました。会社はこんな高い給料は払いたくないでしょうし、ジャーナリストとしての将来が見えないまま、日本での生活を維持できるのかどうか、悩んだあげくにジャーナリストの仕事をだんだん減らしていくことにしたんです。正直なところ、時差の関係で疲労もたまっていたし。最後に手がけた取材が阪神・淡路大震災とオウム真理教事件。考えてみると最後が大物でしたね……」

95年の夏、テキストに大きな仕事がいくつか舞い込んできた。そこで一気に社員を2人から10人に増やした。オフィスも引越して、2・5倍の広さに。ボルボが販売促進用につくった生活マガジンなどが中心の仕事だった。少しづつ信用がで、フィンランド航空のような有名企業からも注文が入るようになる。「北欧企業にとって一番の問題は、日本とのコミュニケーション。テキストはその問題を解決してくれる会社だと思われるようになったのです」

日本に進出してきた北欧企業の多くが、テキストに接触してくる。テキストでは広告以外に、企業広報や社内報などの社内向け広報も手がけ、特に編集物でたくさんよい書き手を確保することで成長してきた。フォルナンダー氏は、「ジャーナリストイックな視点を取り入れるものでは特に自信がある」と胸を張る。逆に広告だけで成長するのはむしろ難しいことを自覚している。

「戦略としては、先方からの電話を待つのではなくこちらから働きかけて仕事を取れるようになりたいですね。スウェーデンにはいくつもの世界的企業がありますが、日本では残念ながら中小企業にすぎません。それらの会社のビジネス・パートナーとなり、日本市場で成長できるようなお手伝いをしていきたい

## 北欧企業を日本市場に 売り込むビジネス

フォルナンダー氏の初来日は82年。旅行記を書くためにやってきた。その後夫人と知り合い、87年には新聞社の特派員として再来日。この再来日にはロマンスを交わるといふ大事件もあつた。特派員として東南アジアまでカバーしながら、時折スウェーデン企業から日本向けのニュース・リリースなどの作成依頼を受けていたという。

「このとき税金の問題などがあつて、有限会社をつくることにしました。90年代に入ってから株式会社になりましたけれどね。その社名がいまと同じテキストだったのです。私が特派員としてやってきたころは、まだスウェーデンの目がアジアに向いていた時期でした。天安門事件も取材しました。しかしその後は冷戦終結もあつて、徐々にヨーロッパ内のことに関心が移っていった。アジアへの興味は戻らないし、一方でスウェーデン国内がいまの日本と同じくバブル崩壊に見舞われ、92年には銀行がつぶれたりしたため、為替が大きく変動しました。スウェーデンの貨幣が30%のデノミになったのです。私は円建てで請求書を出していましたが、大変な高



# トップが考えるリスクマネジメント

## 1. 年々上がる新入社員への離職率

まず、労働者の調査から新卒の離職率を見てください。

94年入社の大卒の離職者について見ると、1年目に9・4%、2年目に7・8%、3年目に7・1%と、3年以内に24・3%（男18・7%、女36・5%）、実に8・5万人が辞めています。会社の規模別では30〜99人で33・5%（1・3万人）、100〜499人で26・7%（2・7万人）、500〜999人で20・4%（1・1万人）、1000人以上で15・2%（2・1万人）と規模が小さいほど離職率は高くなります。

増加傾向にあります。また短大等は3分の1（12・0万人）が、高校は4割（21・5万人）が3年以内で離職しているのが現状です。

このような雇用の流動化に対する積極策は「第一新卒者採用や通年採用、早期戦力化プログラム、成果主義で短期決着型の人事・評価・賃金制度の導入などがあります。しかし、ここでは、改めて新卒採用社員についてその定着や育成について考えてみたいと思います。

## 2. 新入社員はなぜ辞めるのか

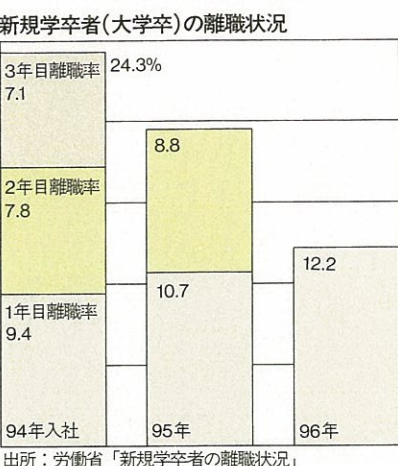
①採用時におけるミスマッチ

「大企業ならどこでもよい」という学生はいても、「中堅企業ならどこでもよい」という学生はまずいません。しかし採用を成功させるために「おいしいことを言う」のは、定着を考えると問題の先送りすぎません。〇〇〇だから規模は関係ない」と思ってもらえるような共感される事実やビジョンがぜひとも必要です。そして選ばせ・選ぶという採用活動を経た新入社員へのミスマッチは少なく、定着率が高いとともに教育効果もまったく違ってくるはず。

採用に経営資源（人・時間・金）を投じなければ、入社後の育成・人事管理でコストがかかるばかりか、それに見合うリターンも必ずしも期待できないという事態が起きます。

②待遇面より自己実現性

賃金や福利厚生など待遇を退職の理由として挙げる人が多いのは事実です。しかし、賃



出所：労働省「新規学卒者の離職状況」

金は安すぎれば不満要因になりますが、高くても十分条件にはなり得ませんし、この年代での賃金格差はさほど大きくありません。

20代の社員が転職によって失うものや転職の実現可能性、選択肢の多さを中高年社員のとそれと比較してみて下さい。賃金や福利厚生よりも達成感・成長感（自己実現）を見いだせない仕事内容や、将来性のなさのほうの本質的な課題だと考えたほうがよいでしょう。

③配属先と目標となる上司の存在

配属先が限られている中堅企業は、各部門のマネジャーに採用権限があり、職務（職種）変更がない欧米にむしろ近く、増加する「就職志向」には適した面があるともいえます。

しかし、異動という「社内転職」によるミスマッチの解消が可能な大企業に比べて、それが実質的に困難な中堅企業では離職せざるを得なくなっています。

また「あこがれの（目標となる）上司・先輩」が周りにいないことも離職原因のひとつですが、これは一朝一夕には変えられません。トップ自らが新入社員に目を配るとともに、既存社員教育による不断のレベルアップや組織活性化、経験者採用も重要なことです。「部下は上司を三日で見抜く」ものであり、悪いことだけはなぜかそっくりになるからです。

## 3. 「新入社員教育による効果」の視点

新入社員教育をOJTとOJTとOJTに分けると、前者は全社一律で行う会社理解やマ

ナー教育等ですが、これは長期間にわたって行う企業は少ないので、後者について考えてみたいと思います。

OJTは、日常業務に忙殺される職場にとっては「とりたてて何もしないこと」と同意になりがちです。しかし、「教えることは学ぶこと」ともいわれるように、仕事を教えるためには改めて自らの業務や経験・知識を整理し学ぶ必要があり、それによる「気づき」があるなど、むしろ既存社員への教育効果が期待できます。また、その部門の若手は先輩として張り切らざるを得ず、おのずと業績が上がることもあり得ます。



リクルート 人材総合サービス部門 中小企業診断士 社会保険労務士 西山徹也

# マーケット 今月の求人市況

## 2月の求人広告件数伸び率は前年同月比▲17.0%で 4カ月連続のマイナス



集計対象：週刊ピーピング・とらばーゆ・ガテン、およびテクノロジーピーピングに掲載された求人広告

業種別 3カ月移動平均（98年1月分）

業種	件数	前年同月比(%)
コンピュータ関連	880	-8.5
ファッション関連	390	-19.2
飲食・レジャー関連	538	-10.0
広告・出版・印刷関連	927	-13.1
建設・不動産関連	1383	-30.7
自動車・運輸・倉庫	645	-7.7
製造	949	-14.3
金融	270	-6.9
商社・卸	791	-16.5
小売	479	-11.3
サービス	4872	-6.1

求人広告件数伸率とR.I.

月	97年		98年		*R.I. (四半期)
	実数	伸率%	実数	伸率%	
1月	16178	37.8	14138	22.7	(1~3) 115.4
2月	16022	1.6	15994	18.0	
3月	15783	20.1	15231	11.1	
4月	13889	13.6	14610	15.9	(4~6) 103.7
5月	14158	13.6	13992	14.1	
6月	13929	15.2	14810	19.7	
7月	16343	30.1	14182	11.8	(7~9) 128.9
8月	12274	-8.4	14986	8.0	
9月	16341	4.5	15034	0.0	
10月	16486	2.7	15147	1.6	
11月	12614	-3.1	12999	-0.7	(10~12) 118.7
12月	9898	-3.1	12098	-7.9	

\*R.I. (リクルーティング・インデックス)

求人求職動向指数(1995=100)で数字が大きくなると求人>求職をあらわし、小さくなると求人<求職をあらわす。  
(求人広告件数/応募者数) / (95年平均値) × 100で算出

関連指標 (%) ※ともに季節調整値

月	有効求人倍率 (除学卒)	完全失業率		
		合計	男	女
1997年7月	0.73	3.4	3.4	3.4
8月	0.73	3.4	3.4	3.4
9月	0.72	3.4	3.5	3.3
10月	0.70	3.5	3.4	3.5
11月	0.69	3.5	3.5	3.5
12月	0.67	3.5	3.4	3.5
1998年1月	0.64	3.5	3.7	3.2



# 読者の声

今回は小誌リニューアルのアンケートにご寄せいただいたコメントから紹介いたします。

▼「人と組織は自分にとり簡単な問題ではないが、意識の変革だと思ふ。ひとつは、自分(経営層)の意識が変わらずして組織はつくれる。そしてもうひとつは社ならでの目的をもつこと、その「ならで」の延長に社員が夢があり、また、つくってあげられることだと思ふ。」

(サービスマン・代表取締役・52歳)  
▼学生と話して感じるのは「先行きが不透明なこと」についての不安である。経営の視点から捉えようとすると短期的な展望になるかもしれないが、20〜30年前や20〜30年後のことについても時折発信してもらえればと思ふ。

(大学教育学部教授・56歳)  
▼現在ビジネス社会はプレッシャーを受けている。そのため、組織の構成員としてのビジネスマンは「場の論理」→「個の論理」の葛藤に直面している。組織の主体は、余裕もないし、「相互に自立した市場関係で行きましよう」「社縁は血縁地縁でありませぬ」と発言しはじめた。総論でなく、各論としての臨床組織学的方向で、人の成長と使いやすいう組織を考えたい。

(流通・取締役人事部長・50歳)  
▼個人的には、若年層の意識はかなり変化してきており、個人が将来自立できるように知的想像力を刺激し、それを企業がいかにか組織のなかで活用できるか、個人を中心にした新しい「チームワーク」をどのように形成できるか。

るのかにかかっているような気がしてならない。それが最大の関心事である。あえていえば、社員よりトップの意識変革が必要ではないだろうか。

(研究所・理事長・70歳)  
▼リスクということばが経営サイドのみならず社員・個人サイドでも囁かれる今日この頃です。いまこそ社会を活性化させるには社員の適正配置が一番だと私は確信している。ぜひアドバイスを。

(人材派遣・副社長・60歳)  
▼実力・能力主義とその評価基準はむしろ問題であるが、特に現在の多くの管理者が年功型のなかで生きてきており、また、「出る杭は打たれる状態である。私は社員には出すぎた杭は打たれない」と言っているが、多くは管理者の評価能力に疑問がある。いまなお疑問なのは、日本人は「ある程度の実力主義社会」を望んでいるが、徹底した「実力主義社会」を望んでいるとは思えない。さらに思うのは、日本の経営者のなかでいったい「プロの経営者」が何人いるだろうか、ということである。

(商社・取締役総務部長・50歳)  
▼現在関心をもっていることは、①職安行政の解体②人材の流動化③人材のリスクマネジメントの3つ。特に3つめは、資金・評価・退職金・年金だけでなく労災・セクハラ・不正・自己破産などのリスクに企業はどのように対処するか、雇用することのリスクが深刻化するだろう。また、役員の教育ビジネスなども今後ますます重要になってくるだろう。

\*ご意見・ご感想  
歓迎いたします。  
FAX03-3575-6886  
『works』編集部  
またはE-mail:  
mahatano@r.recruit.co.jp  
まで氏名、住所、電話番号  
をお書き添えのうえ、お送り  
ください。

## 編集後記

●いま、日本中で始まりつつある「構造改革」の目指すものはなんなのでしょう? どこかで、さらに高度成長を……と旧弊な価値観のまま明日をイメージしている人が、企業が多い気がするのは、私だけではないはず。世紀末という言葉がふさわしくなってきた。だからこそ考えたい。組織が、そして個人が本当に幸せになるには、何を大切に、何を捨てなくてはいけないのか? 新しくなったワークスは、今後も提言を続けていきます。(豊田)

●今回取材を重ねていくうちに、単なる年齢という基準だけで、企業を支えてきた人たちがから働いた場を奪うあるいは変えてしまつたという処遇がいかにもたいないかを実感しました。個人のもっている強力なパワーを一方的かつ一律に抑制している要因(年齢以外でも性別、学歴など数多く現存している)を取り除くことにより、本当の意味での実力主義の労働環境が形成され、個人・企業の活性化が実現するのではないのでしょうか。(波田野)

●95年4月に創刊したワークスも3周年を迎えました。今月号からは、より「経営」の視点で人と組織について考えていく情報誌にしていきたいと考えています。さらに多くの企業の方、研究者の方に読んでいただければ、読者の方々の問題意識について、積極的に提言する記事づくりを心がけていきたいと思ひます。記事へのご意見とともに、ぜひともチームの投げかけをお待ちしています。(綿貫)

### 表紙の人：野村克也

京都府生まれ。1954年にテスト生として南海(現・ダイエー)に入団、MVP5回、本塁打王9回、打点王7回、65年には三冠王。27年間で3017試合の最多出場を達成。70〜77年南海監督(選手兼任)後、選手としてロッテ、西武を経て80年引退。89年殿堂入り、翌年ヤクルト監督に就任。92年14年ぶりのリーグ優勝を含め4度のリーグ優勝と3度のシリーズ優勝に貢献。写真提供：株ベースボールマガジン社

個を活かす経営。  
組織が活きる経営。  
**works**  
1998 Apr. ● No.23

- 発行人 木村義夫
- 編集長 豊田義博
- 編集スタッフ  
綿貫陽子 波田野匡章 小野品子  
土肥正和 石井忠美
- アートディレクター 若田友康
- 表紙デザイン  
SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- デザイン WKT
- ライター  
田中信彦 千葉 望 阪本淳子  
林田たつや
- カメラマン  
海原修平 栗原克己 岩瀬陽一
- 校正 ディクシオン

worksについての  
お問い合わせは  
TEL03-3575-6208  
works編集部

©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。

## 予約購読のご案内

予約購読は1年間10冊単位で承ります。  
(月刊毎月10日発行：7・8月、1・2月は合併号)

ご購入料 1冊800円(送料100円込み)  
年間購読 10冊8000円(送料1000円込み)  
NO.1〜22については送料のみのご負担で送付いたします

お申し込み方法  
電話 ☎0120-022-844 月〜金(祝休)  
ハガキ 官製はがきに以下の項目を記入のうえ、お送りください。

- ①名前・ふりがな ②送付先住所(〒) ③電話番号  
④情報誌名(『works』) ⑤予約購読開始号または  
バックナンバー号数 ⑥お支払い方法(郵便振替または  
クレジットカード)  
\*以下カード支払いの場合  
⑦カード番号(16桁) ⑧カード有効期限 ⑨カード名義

宛先  
〒105-0021 東京都港区東新橋1-2-5  
リクルート東新橋ビル (株)リクルート 予約購読係

お支払い方法  
郵便振替 商品発送後、振込案内をお送りします。  
クレジットカード JCB、VISA、MASTER、OMCカードが  
ご利用になれます。手数料はかかりません。

\*宅配便にてお届けします。まれに発売日以降のお届け  
になる場合がありますのでご了承ください。

●『works』は下記の書店でもお求めになれます。  
丸善日本橋店、八重洲ブックセンター本店

●『works』最新号およびバックナンバーの内容について、  
インターネットでご覧いただけます。  
http://www.mars.dti.ne.jp/~hagi/RRHP/  
(リクルートリサーチのホームページ内)

『works』次号(NO.24)の発行は5月11日(月)です。

## 常磐大学の「実学」 Vol.2



語学力が足りなければ、マルチメディアを  
駆使しておきなう。自分自身を表現するとい  
うことが、何よりも大切なのです。

1年生の「異文化間」ミニ  
セッション」の授業で、Eメール  
を使って、フランスのトゥール  
スにある学校と交流しました。  
学生たちが自己紹介文を送  
りあったところ、英語のレベル  
がまったく違う。もう少し具  
体的に書いてくれなうと、会話

にならない」という厳しい答え  
が返ってきました。日本の学生  
は、英単語をよく知っていて  
も、会話の経験が少ない。自己  
表現力が身につけていないん  
です。

実際に恥ずかしい思いをして、  
それを克服していくことによ  
り、ほんとうの理解が生まれ  
る。そういう意味では、第一歩  
を踏み出したばかりです。

自国の文化や自分自身をい  
かに表現するか。英語で詳細  
に説明するのが難しければ、マ  
ルチメディアをふんだんに使っ  
て、表現をおきなう。つよつよとア  
ドバイスをしています。たとえ  
ば、毎日の食事について説明す  
るときは、日本の食文化を紹  
介しているホームページにリン  
クをかける。そうすれば、相手  
は写真を見て理解することが  
できます。あるいは、音のファイ  
ルを添付することが有効なこ  
きもあるでしょう。

「ミニセッション」の手段と  
して、インターネットを上手に  
使いこなす。さらに自分の言葉  
で、文化を語り、自己表現す  
ることができる。そういう学生  
を育てたいと考えています。

国際学部専任講師  
**北根精美**  
AKEMI KITANE

東洋大学大学院社会学研究  
科博士後期課程修了。「異文  
化間コミュニケーション」「情報  
化と社会」「コンピュータ概論」  
「コンピュータ演習」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
- 〒310-8585 茨城県水戸市見和1-430-1 ☎(029)232-2511(代)  
http://www.tokiwa.ac.jp