

個を活かす経営。組織が生きる経営。〈ワークス〉

# works

No.24  
1998

定価 700円  
(本体価格 667円)

5

第4巻第2号通巻24号(1998年5月11日発行)(毎月10日発行)

特集

今までの人事・モチベーションでは通用しない

## グループ経営強化で 「組織の発想」が変わる

 RECRUIT



特集1

4-23

# 今までの人事・モチベーションでは通用しない グループ経営強化で 「組織の発想」が変わる

「小さな本社」と傘下の独立性の高い事業部門、という経営形態を志向する企業の声の高まりによって、規制のひとつであった純粋持ち株会社が解禁された。確かに事業を行わない(最低限行う)「戦略本社」と、並列で強いグループ会社の実現により、責任の所在と高めるべき専門性が明確になり、経営効率は高まるとみられている。ただしその過程において、強くて大きい「親会社」と、自立せずとも恩恵を被ることが出来る「子会社」、そこに所属する従業員を前提とする経営には、いくつもの越えなければならぬ課題が浮かび上がってくる。経営者が「グループの戦略を考える役割」を担い、従業員が「会社に『所属』する人から仕事・場に『参加』する人」に転換し、そのモチベーションを前提とした戦略を立案することが必要になる。

## グループ経営を支える仕組みを 欧米企業のシステムに学ぶ

- 事業部と「子会社」の機能は同じ
- 親と子をつなぐのは「ビジョン」「事業計画」「育成再建」
- グループ全体で目指す理念
- HPI=グループ経営人材の選抜システム
- ジョブエバリュエーションII職務評価制度
- グループに優先する市場メカニズム

## グループ経営で 日本の人事に何が起きるか

- ① 経営者が足りなくなる?
- ② グループ横断的な評価ができるか?
- ③ 変革でモチベーションがダウンする?
- ④ 会社の「格」が邪魔をする?
- ⑤ 子会社に人材は集まるのか?
- ⑥ 「就社型」新卒採用は機能するか?
- ⑦ 本主に人材が育つのか?
- ⑧ 子会社の暴走はないのか?
- ⑨ 人材の重複、非効率が始まらないか?
- ⑩ オペレーションコストが高くなる?

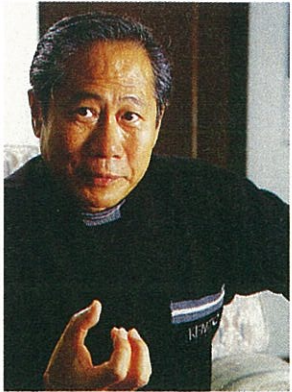
変わりはじめた企業の「単体主義」オリックス/吉本興業/住友銀行/富士通/前川製作所

特集2

24-29

# 戦略的退職金を考える

能力・成果主義へと人事制度を変革する企業が増加するなかで、見直しが遅れている退職金制度。今後、企業は人事戦略と退職金をどうリンクさせたいのか。退職金・年金制度の現状と今後の考え方のヒントについてレポートする。ミスマッチ/退職金の年功要素を取り除き、人事組織改革最後の課題を解決。ベネッセ コーポレーション/等級と在籍年数で獲得ポイント数が決まる。三和総合研究所/実績で決まる年俸をベースにした退職金にし、前払い制度も導入



対談 交差点 ..... 30-32  
マキノ正幸 (沖縄アクターズスクール校長)  
小笹芳央 (リクルート組織人事コンサルタント)

## ひとりひとりの 多様な個性を伸ばす 人材育成を語る

マーケット ..... 33  
データにみる人と組織  
年功処遇システムに  
左右されている年俸決定基準  
年俸決定基準から年俸制運用の課題を考察



寄稿 ..... 36-37  
著者からのメッセージ  
徳永雄一郎  
田中理香 『スピニング! 職場のいじめ』  
職場のいじめは、組織の機能不全の表れである。

## 起業家インタビュー 世界が見た日本市場 エヤル・アグモニ

「サイキテック インベストメントハウス 代表取締役社長・イスラエル出身」  
市場は未成熟。これからの成長が楽しみ」  
経営実務 ..... 40  
トップが考えるリスクマネジメント  
セクシアル・ハラスメントと経営の責任

## マーケット 今月の求人市況

3月の求人広告件数伸び率は前年同月比▲14.2%で5カ月連続のマイナス。  
読者の声・予約購読のご案内 ..... 42



寺本義也 (北陸先端科学技術大学院大学 教授)  
「会社の格を超えたグループ人材の活用が進み、出向は死語になる」



野田 稔 (野村総合研究所 主任コンサルタント)  
「グループシナジーとはあくまで結果。市場メカニズムを超えることはない」



平戸康弘 (吉本興業 取締役管理統括部長)  
「将来、給与水準が本社より高くなっても、社長の報酬が吉本興業の社長を上回っても全然構わない」



藤木保彦 (オリックス 取締役社長室長)  
「マネジメント層はグループ人材として、会社間を動き回るのがオリックスの仕組み」



神代和欣 (横浜国立大学 名誉教授)  
「退職金はもはや忠誠心を煽る目的で支給されるものではない」



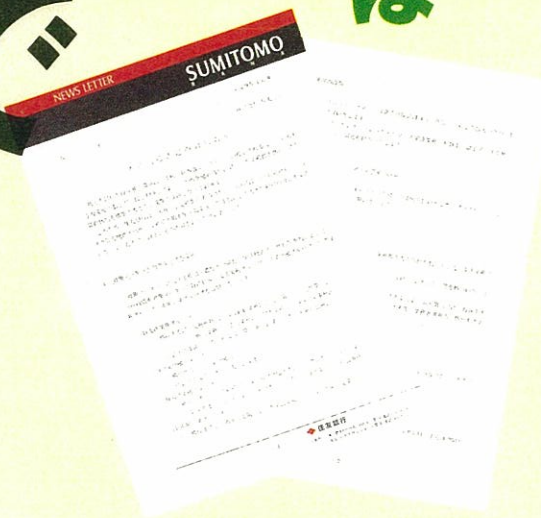
# 今までの 人事・モチベーションでは 通用しない

# グループ経営強化で

# 「組織の発想」が

# 変わる

持ち株会社が解禁された。ほかに事業部制やカンパニー制など、「小さな本社」と傘下の独立性の高い事業部門——という経営形態を導入する企業が増えている。だがちょっと考えてみたい。持ち株会社に代表される新たなグループ経営の仕組みは、いわゆる「日本の経営」のパラダイムとは、およそ異なる発想からできている。その導入が容易なことであるとは思われない。どんな制度を導入しても、そこで働く人間の意識が変わり、モチベーションが高まらないかぎり成果があがることはない。にもかかわらず、たとえば持ち株会社の導入で社員のモチベーションはどうなるのか、まともな議論はほとんどない。



経営の根幹に関わる問題でもあり、もともと簡単に答えを得られるはずのものでもないが、グローバル時代の新たなグループ経営で人事の仕組みとモチベーションの前提はどう変わらなければならないのか、グループ経営は本当に日本に根づくのか、さまざまな角度から検討してみた。

## 市場が求めはじめた

## 「企業経営」と

## 「事業運営」の分離

## 持ち株会社には

## どんなメリットがあるのか

門ごとの自主性や独立性を高めた仕組みを導入する企業も急速に増えている。こうした日本企業の「グループ経営」重視の流れは、いったい何を示しているのだろうか。そのことを考える前提として、ここではまず持ち株会社とはどんな仕組みなのか、簡単に振り返っておこう。

持ち株会社という存在を法的に定義すれば「株式を所有することにより国内の会社の事業活動を支配することを主たる事業とする会社をいう」(独禁法第九条)となる。つまりある会社の発行株式の過半数以上を所有することで、事業活動の根本方針を決定し、会社のすべての人事権をもち、会社自体の売却や合併などの決定も行う、「株主主権の行使」を行う企業を意味する。

たとえばダイエーグループの持ち株会社の事例では、グループ事業をリテールを中心とする事業分野とサービス・外食を主体とする事業分野の2つに分け、前者はスーパーのダイエーが統括し、後者を持ち株会社のダイエーホールディングスコーポレーション(DHC)が統括する仕組みになっている。

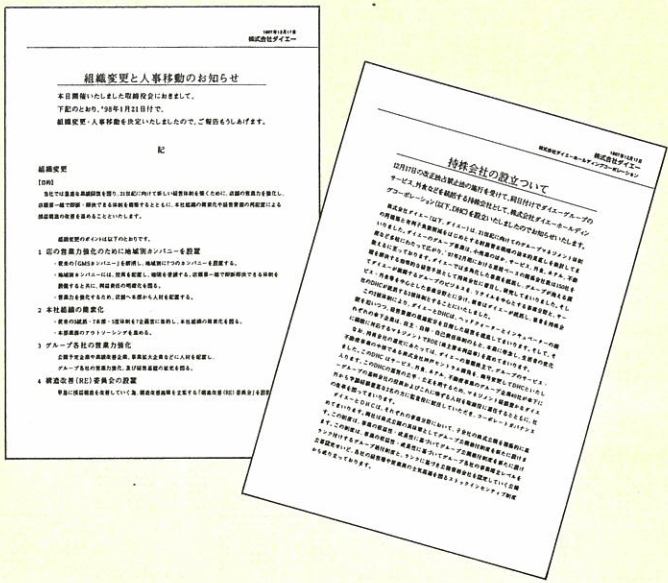
DHCの傘下には外食産業のヴィクトリアステーションや神戸らんぷ亭、不動産開発事業のプランタンデパート関西、ホテル業の神戸ホテルシステムズ、福岡ドームを運営するツインドームシティなど48社の企業がおり、約3500億円、代表取締役は中内功・ダイエー会長兼社長。株主構成はサカエ75%、ダイエー15%、イチケン、十字屋、ダイエー

## 「戦後発展期の終わり」を象徴する 持ち株会社の解禁

昨年12月17日、改正独占禁止法の施行により、日本でも持ち株会社が解禁された。ダイエーは即日、同グループのサービス・外食などを統括する持ち株会社としてダイエーホールディングスコーポレーションを設立、同法改正後の持ち株会社第1号となった。

日本では戦後の財閥解体とともにその存在が禁じられていた持ち株会社が解禁されることは、日本の経済システムが名実ともに戦後の発展期を終え、新しい段階に入ったことを象徴する出来事といえよう。

一方で持ち株会社の設立には至らずとも、社内に事業部制やカンパニー制など、事業部



オーエムシー、フォルクス、マルエツ各2%などとなっている。

こうした仕組みの構築によって「ダイエーとDHCはヘッドクォーターとインキュベーターの機能を担いつつ、経営資源の最適配分を目指した経営を推進し(中略)、傘下企業は、自主・自律・自己責任体制のもと、本業に専念し、生活者の変化に機敏に対応するマネジメントでROE(株主資本利益率)を高め」(広報部)るのが狙いだ。

このように株式保有という手段で企業を支配することで収益をあげていく企業が持ち株会社である。そこで目的とされるものは「事業の運営」ではなく、真の意味での「企業経営」である。そしてその根底には「会社は株主のもの」という明確な論理がある。



### 所有者である「株主」重視の経営が 本当の背景か？

ではなぜ最近になって、日本でも持ち株会社解禁の議論が関心を集めてきたのだろうか。その背景には何かあるのだろうか。

日本では「経営を支配するための会社」という概念に馴染みが薄く、持ち株会社の解禁は大きなインパクトをもって受け止められている。しかしダイエーがグループ統括機能を二分し、その一方に持ち株会社を導入、その他の部門は既存のダイエーが統括する仕組みとしたことでもわかるように、日本の大企業は以前から株式の保有によってグループ企業を支配する機能を保持してきた。

グループ経営の実態に詳しい長銀総研コンサルタントのシニアコンサルタントの丹羽哲夫氏は、「日本企業は100%子会社をいつでも設立でき、さらに分社経営という日本的な仕組みをもっている。これは実質的には持ち株会社の機能と変わらない」と指摘する。

つまり日本の大企業は従来から実質的には持ち株会社の機能を果たしており、今回の法改正では持ち株会社の機能「だけ」しかもたない企業も解禁されたにすぎないとみることが出来る。

もちろん、そのこと自体大きな変化であることは間違いないが、持ち株会社が解禁になったからといって、何か革命的な新たなことが可能になるのかのような認識は見当違いというべきだろう。

むしろ注目すべきなのは、企業が持ち株会社という形態を取るかどうかよりも、持ち株会社という仕組みが象徴する「企業の所有者は株主である」という論理、「企業経営」と「事業運営（執行）」の明確な分離、本社単体でなくグループのトータルで経営を考える発想——といったものを日本企業も取り入れざるをえなくなっているという流れだ。

言うまでもなくその根底には、急激にグローバル化する資本市場のなかで、否応なく株主重視の経営を志向せざるをえない状況がある。本誌22号（98年3月号）巻頭特集でも指摘したように、東証でここ数年株価が上昇基調にある日本企業は、ほぼ例外なく外国人持ち比率の高い企業である。外国人に株を買われるような企業でないとい資本調達もままならないという切羽詰まった事態が現実になっているのである。

いわゆる「日本的経営」とは何かという議論はさておき、従来の日本企業が株式の「持ち合い」に代表されるもたれ合い的な風土のなかで、機関および一般投資家を軽視してきたことは否定できない。そうした長年の「日本ローカル」な習慣のなかで形作られてきた仕組みが、ここへきて次々と修正を迫られている。企業経営と事業運営の分離、グループ経営の重視、連結ベースの企業会計への移行——。もとをたどれば根っこはみな同じだ。

持ち株会社の解禁は、こうした日本の企業社会を直撃する本質的な環境変化の文脈のなかで捉えられなければならない。

### 持ち株会社経営が グローバル市場への布石となる？

では、こうした持ち株会社に代表される仕組みの導入によって、日本企業はどんな効果を期待しているのだろうか。一般に議論されているポイントには次のようなものである。

1 企業の所有者と事業運営（業務執行）者の分離が進み、責任の所在が明確化する

多くの日本企業のように業務執行者の代表が取締役に昇進する仕組みでは、全体の戦略を担う部門と事業の利益を狙う部門の役割分担が曖昧で、責任の所在が不明確になる。その役割分担を明確にし、自律的な運営を可能にする狙いがある。

2 グループ会社の事業内容と実績に応じた処遇と採用により、専門性が向上できる

グループ企業の独立性を高めることで、その企業の事業環境や業績に応じた賃金水準や制度を設けることができるため、従業員のモラルを高め、専門能力を育てやすい。

3 経営感覚をもった人材の育成がしやすい

組織の規模は小さくても、ひとつの独立した企業の経営を経験することで経営感覚をもった人材が育つ。

4 本社スタッフのスリム化ができる

持ち株会社に代表される本社機構は、将来を見据えたグループ全体の経営資源の配分やグループ企業の経営者の人選といった機能に絞り込み、これまで業務の肥大化とともに肥大化してきた組織を、少数のスタッフで運営

する「小さな本社」にスリム化することが出来る。

5 国際的な会計基準に合わせたグループ単位での決算が容易になる

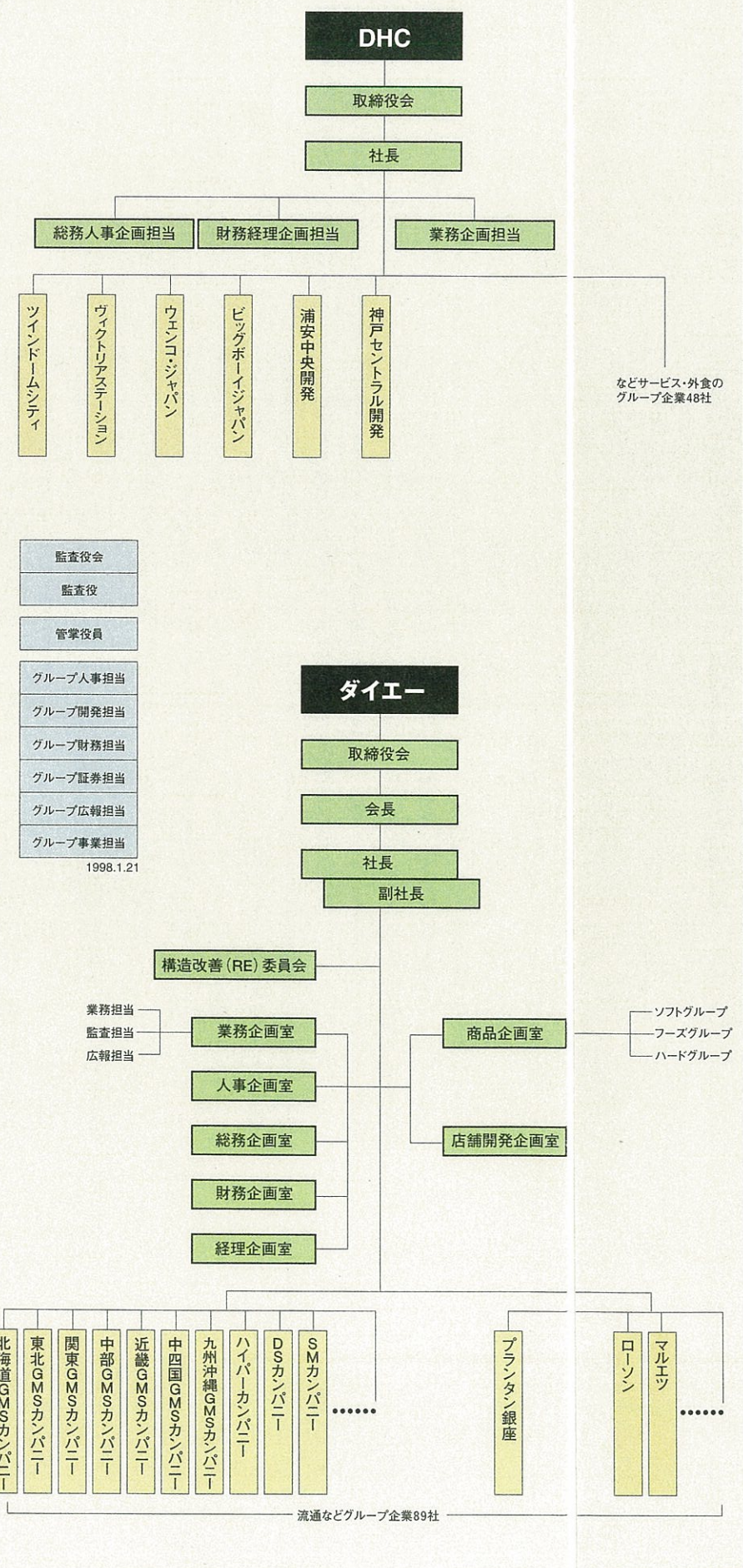
日本で主流の企業単体の決算は世界では少数派だ。企業会計はグループ単位でみるのが世界の常識といってもよく、そのための対応がやりやすくなる。

これらの諸点はいずれも現在の日本企業に求められている変化の方向に沿ったものだ。こうした改革はぜひとも必要なことにちがいない。しかし現実にはこうした効果が期待できるのか、疑問を呈する向きもある。前出の丹羽氏は「現在の持ち株会社の議論はリストラの促進や組織の活性化に有効な単なる経営手法として論じられているにすぎない。本質論を顧みずに、導入の容易さや効用の大きさととらわれるのが日本企業のクセ」と話す。

いくら欧米の企業では一般的なやり方だといわれても、企業風土の違う日本企業に導入するのはそう簡単でないことは当然だ。しかしながらグローバル市場にさらされているかぎり、現実問題として「持ち株会社的な」経営の仕組みを意識せざるをえない状況になりつつあることも間違いない。

むしろ怖いことは承知のうえで、それを日本の企業社会に根づかせていくにはどうしたらいいか。その現実的な道筋を考えるためにも、グループ経営とは何かをもう一度考え直してみることは大いに意味があるだろう。

### ダイエーグループ組織図



### カンパニー制導入企業

社内の事業本部を擬似的に独立した子会社「カンパニー」に見立て、権限と責任を委譲し、本社に対し利益の還元を報いることを目的とした制度の導入が活発化している。

企業名	内容
伊藤忠商事	97年4月より各カンパニーがあたかも独立会社のように自主経営をおこなう「ディビジョンカンパニー制」を導入。各カンパニーに大幅に権限が委譲された。人事異動に関しては、カンパニープレジデント等の重要役職者を除き、殆どカンパニーの自主裁量で決定される。採用に関しては、全採用数の50%までを各カンパニー主導で行うことができ、97年度採用においては、結果的に全採用数の4割の学生をこの方法で採用した。カンパニー間の人材の流動化を図るため、既に実施中の社内公募制に加え、FA制、トレード制も検討している。
ソニー	94年、事業本部制を廃止しカンパニー制を導入。各カンパニーの独自性を尊重し、階層の少ない組織で迅速な意思決定を行える体制を目指した。各カンパニーのプレジデントには利益や貸借対照表の責任を負う一方、一定額までの投資案件についての決済権限をもつ、大幅な権限委譲を進めた。複数のカンパニーにまたがる案件、全社的な案件については社長と副社長マネジメント、およびカンパニープレジデントによる「マネジメントコミッティー」で討議し、全体の方向性を決定している。
ダイエー	2月に総合スーパー部門を分割、北海道、中部、九州など展開地域ごとに10の地域カンパニーを設立した。地域カンパニーには本部が一括して行っていた「広告・宣伝や販売促進」などの権限を全面的に移すほか「仕入れ」や「人事権」も大幅に委譲し、独立採算性を打ち出す。
さくら銀行	97年10月スタート。投資銀行業務の「投資銀行ディビジョンカンパニー」、中堅中小企業・個人部門の「支店営業グループ」、大企業取引の「営業部グループ」、海外企業担当の「海外営業グループ」の4つに社内分社化。カンパニーに新設する企画部には、本体とは別に「人事部」を置き、同室がカンパニー内の人事を統括できるようにする。部門トップには部門内の人事や予算配分の権限をもたせる。
東海銀行	5月下旬に導入予定。中堅・中小企業・個人取引を主体とする「支店営業カンパニー」、大企業取引を集約する「ホールセールカンパニー」「投資銀行カンパニー」、不良債権管理・回収の「プロジェクトカンパニー」、事務部門の「オペレーションカンパニー」を置く。人事や予算の権限委譲の細部はこれから。
ジャスコ	97年2月より東北、関東、中部、近畿、西部の各地域に5カンパニーを新設し、それぞれに経営管理部（現・ストアサポート部）を設置。これまでの地域事業本部での売上高・利益管理を、設備投資と調達資金の管理などB/L的な管理にまで広げる。

### ミツカンがカンパニー制を導入。企業家の育成を目指す

ミツカンの愛称で知られる中笠酢店（社長・中笠又左門氏、本社・愛知県半田市）は98年12月から「分社型カンパニー制」によるグループ経営に取り組み、具体的には中笠酢店グループを、グループ本社および6つのカンパニーに再編。そのうえで現在の中笠酢店は不動産統括の機能だけを残して、それ以外の機能をグループ本社と各カンパニーに移管する。

グループ本社はグループ全体の戦略策定や経営資源の最適配分、コア技術を活かした新規事業の創出、グループ基準やルールの策定と運用を担い、それによってグループの求心力を高めていく。

また6つのカンパニーは、家庭用事業、業務用事業、チルド事業——という3つの事業カンパニーと、供給、サービス、資産——の3つのサポートカンパニーからなる。

同社のカンパニーは「分社した単位を示すもの

中笠酢店  
常務理事  
星 陸夫氏

ではなく、生産性を高めるために各々の役割や機能ごとにくっつけたマネジメント上の単位のこと」（常務理事・星陸夫氏）。したがって独立した1法人を1カンパニーにするものと、複数の独立法人からなるものがある。導入後はカンパニー単位で業績管理や経営資源の配分を行うことになる。

星氏は「分社型経営で各トップの責任と権限を明確にすることで、企業家として成長してもらいたい」と話す。



# グループ経営を支える仕組み 欧米企業のシステムはどうなっているか

日本ではいま持ち株会社やカンパニー制などに代表される「分権型」の経営形態に対し、意思決定の迅速化や経営感覚をもった人材の養成など、さまざまな効果が期待されている。その底流にビジネスの急速なグローバル化があることは先にも触れたとおりだ。

それでは目を外に転じて、企業の所有者と業務の執行者を区分する考え方が定着し、持ち株会社のような仕組みが自然なかたちで機能している欧米企業の経営の仕組みは、いったいどのようなものだろうか。

当然ながら、日本と欧米諸国では社会制度も企業風土も大きく異なる。しかしマーケティングやビジネスのルールに国境がなくなりつつある現在、欧米諸国がどのようにグループ経営を進めているかを知ることが不可欠だろう。以下、欧米企業のグループ経営を支える仕組みのポイントについてまとめてみた。

## 事業部も「子会社」も機能は同じ 社内か社外かは関係なし

「欧米企業にインタビュートに行く」とグループマネジメントという言い方が通じない。そもそもグループとか親会社とかいう概念がない。理解の範囲を超えているらしく、なんでそんな話をするのかという反応になる。野田稔氏は日本企業と欧米企業のグループ経営に対する

考え方の違いを痛烈に思い知らされた経験をもつ。

欧米企業も確かに日本という「子会社」を傘下に持っているが、「子会社」も社内の事業部も要するに「事業をする主体」であることに変わりはない。両者に対する認識はほとんど差はない。つまり頭の中には「企業経営を行っている主体」（＝本社、持ち株会社）と「事業を運営している主体」（＝事業部、子会社）の2種類しかない。

したがってトップがある事業をやると決めたときに、それを事業部のかたちで進めるか、法人にして行うかを考えて、最適と思う方法で実行するだけ。事業部を擬似法的に運営することはできるし、売却することもできる。資本関係のない会社でも必要なら買収すれば同じことだ。

「要は企業を運営するのが『親』で、事業をするのが『子』。各々が役割に責任をもってタテの関係で存在しているだけ。『親』からみて『子』が社内の事業部か法人かなどにたいした意味はない」（野田氏）

したがって事業部長であれ、子会社の社長であれ、『子』のトップは事業で利益をあげることをのみ期待され、グループ経営への関与などは求められていない。しかしそこにあるのは、あくまで役割の違いであって、日本のような「親は子より（理屈抜きに）偉い」と

いう儒教的な価値観は存在しない。

このように欧米に一般的な仕組みでは、事業目的をつなかりに本社（持ち株会社）と事業部や傘下の法人が1対1の関係で結びついており、その全体が外から「グループ」と呼ばれるにすぎない。「この両者のグループ企業観の違いを理解することが、持ち株会社やグループ経営を考える大きなカギ」と野田氏は強調する。

## 「親」と「子」をつなぐものは ビジョン・計画・育成の3タイプ

欧米のグループ経営で「親子関係」を結びつける「つながり」の意味を、野田氏は以下の3つに分類している。

- 1 ビジョンの創造
- 2 事業計画の管理
- 3 育成再建の達成

まず1の「ビジョン創造型」のグループ経営は、「親」が「世の中にこういう価値を提供したい」という強烈なビジョンをもっている場合にみられる。

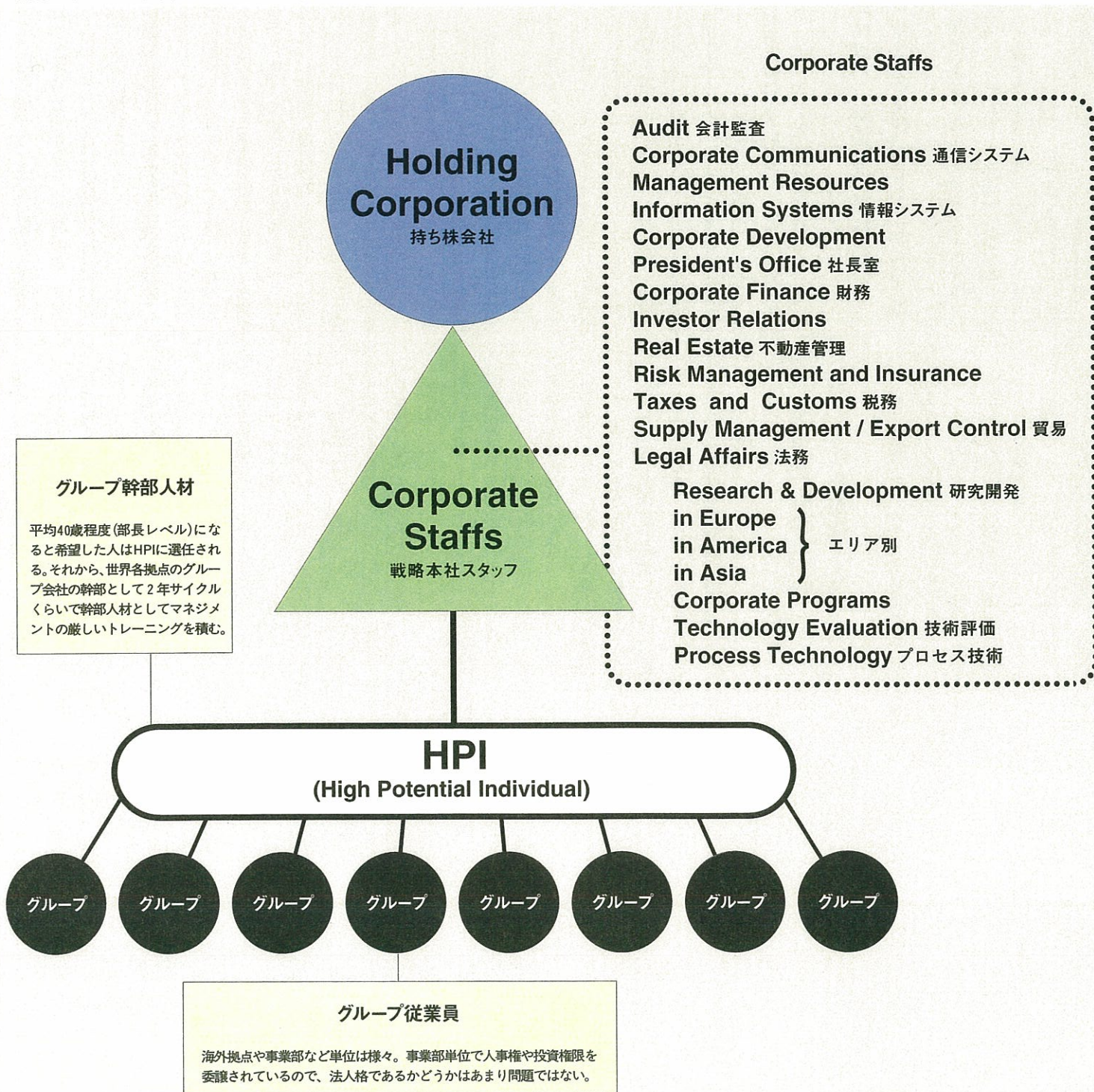
たとえば「子供に夢を与えたい」と考える経営者が、テーマパークや玩具メーカー、映画会社、学校経営など相互に関連性の薄いビジネスを次々と立ち上げていくケースなどが相当する。

欧米グループ経営の3タイプとその経営手法

出所：野村総合研究所

	ビジョン創造型	事業計画管理型	育成再建型（ベンチャーキャピタル型）
グループコアコンピタンス	夢をつくりつづける（事業効率よりも）	産業領域における専門性	経営手法に関する専門性
本社の役割	ビジョンの進化発展 ビジョンの浸透・浸透の仕組みづくり	高い目標設定 計画性の浸透	厳しい財務管理、業績評価 経営コンサルティング、資本の配分
グループ事業展開	ビジョン実現を目指した展開	特定産業領域での自主性の重視	特定経営手法に基づく企業売買による展開
グループの役割	ビジョンの納得と実行	限定的多角化と事業専念 「カルチャー」の形成	指導下での経営 経営成果の徹底追求
該当企業	ウォルト・ディズニー サン・マイクロシステムズ	ゼネラル・エレクトリック、ABB、 サーモ・エレクトロン	コルバーク・クラビス・アンド・ロバーツ (LBO＝レバレッジド・バイアウト)

欧米のグループ経営における機能と仕組みの例



野村総合研究所  
経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
野田 稔氏



ここでの「親」と「子」の関係は「ビジョンをつくる人」と「それを実現する人」の関係であり、「親」は限りなくカリスマ的存在にならなければならない。ノウハウのない異業種への進出で経営効率は落ちるが、ビジョン実現のために進出していく。

2の「事業計画管理型」は通常のグループ経営に最も多くみられる形態。「全体の7〜8割はこのタイプが占める」(野田氏)。ここでは「親」は「目標設定を行い、事業計画を設定する人」であり、「子」はそれを「実行する人」である。目標は低すぎるといつまでも体質が強くないし、高すぎると無力感ばかりになる。いわばつねに「子」の最高のパフォーマンスを引き出し、最も大きく成長させられる目標を設定する能力が、「親」のコンピタンスであり、「親」の事業計画立案能力が「子」にとってのメリットになるのである。

そう考えると「親」の経営陣が「子」に最適な目標設定ができる範囲でしか多角化は不可能という結論になる。野田氏は「ゼネラル・エレクトロニクス(GE)は70年代に急激に多角化した。それを80年代にジャック・ウェルチが絞り込んだ。残った事業のほとんどはウェルチ自身が経営指導ができる分野だった」と話す。

3の「育成再建型」のグループ経営とは、ある企業を買収して、経営権を得た会社(人物)が、自分のつくった事業計画書どおりに企業を再建させること。つまり買収でメジャリーをとった会社が「親」で、被買収企業が「子」という関係になる。

買収を狙う企業は通常、資産や技術力は豊富だが経営がうまくいっていない企業に着目し、LBO(レバレッジド・バイアウト)買収という関係になる。

異動が多く、勤務形態がハードなため、どうしても家族の負担が大きくなる。HPIへの選任を打診された人材のうち、「半数近くは断るのではないか。自分の生活を犠牲にしても仕事に生きたいという人だけが残っている」(同氏)。

HPIに最も期待されるのは異文化コミュニケーションの能力だ。世界のどこでも、だれとでもコミュニケーションができ、マネジメントとして成果を出せる人材だけが、より上級への階段を上がっていく。もちろん業務がハードで責任が重い分、リスクに見合った報酬を受け取る。

HPIの選抜には、グループのどの企業で採用されたかは関係がない。シテイバンクを傘下に擁するシテイコープのジョン・リード会長は、かつて同グループが買収した地方銀行の、そのまた子会社のS.Eだった。そこで認められてグループのHPIとなり、頂点まで昇りつめた。こうした公平な人材登用システムがグループ経営を支えている。

### すべての職務の価値を評価し グループの人材活用が可能に

HPIのような人材活用が可能になる背景には、職務評価(ジョブ・エバリュエーション)によって、すべての職務の価値が明確に把握されているため、人材を動かしやすいため、

買収対象企業を担保にして買収資金を調達する方法)などで資金を集め、TOB(テイク・オーバー・ビッド)株式公開買い付け)によって株式を集める。

買収成功後は、従来の取締役を退任させ、その下にいた若手社員を役員に登用するなどして自分たちの再建計画を実行させる。3〜5年程度をメドに事業を軌道に乗せ、株価が想定した線まで上昇したら売却してキャッシュゲインを獲得、経営から手を引く。

自分たちの経営力を武器に、買収した企業を徹底的に再建し、株価を引き上げて売却益を得る手法といえる。ちなみにこれと同様のことをベンチャー企業に対して実行するのが、ベンチャーキャピタルである。ベンチャー企業の経営者は技術力やアイデアがあっても経営力に欠けるケースが多い。そこに投資して51%以上の株式を握り、「親」として経営指導を徹底して株式公開に持ち込む。そして相応のキャッシュゲインを得て去っていく。

この場合、「親」としての役割は「経営指導の提供」であり、ベンチャー企業は一定期間「子」として指示どおりに事業を進める。そこにあるのは上下関係ではなく、「経営」と「技術・アイデア」の役割分担である。

### 追求すべき価値を明確にし グループの文化づくりに努力する

欧米の企業グループは、グループ全体で目指す理念(1)創造し、守るべき価値観)の共有を重視する傾向が強い。米国とヨーロッパでは違いはあるが、いずれも自分たちの価値観を明確に打ち出し、それが事業戦略やマネ

いう事実がある。職務評価には数多くの手法があるが、その職務の難易度やリスク、希少性、部下との調整の困難さ、他部署との調整のむずかしさなどを、さまざまな角度から検討し、職務の価値を評価していく。こうしたインフラが存在するため、「この企業の社長はこのクラス」と判断が付き、グループ企業間の人材活用がしやすい。

### グループに優先する市場メカニズム 「シナジー効果」はあくまで結果

8ページで述べたように欧米の企業のグループとは、経営主体が事業の必要に応じて設立した個々の事業部や法人が、結果的にグループと呼ばれているにすぎない。したがってグループ間のシナジー(相乗)効果は、あったとしても当初から意図されたものではないケースが多い。

もちろんグループ内でシナジー効果があるのなら喜んで活用する。しかしその効果を狙ってワンセット主義で新分野に進出する——というのは本末転倒と考えられている。それなら既存の外部の会社と組んだほうが効率的だし、必要なら買収するという手もある。その根底にあるのは徹底したマーケット志向だ。市場原理はグループに優先する。「ベストなパートナーを選んだら、たまたまそれがグループ企業だった」場合がシナジー効果と呼ばれているのである。

(このページの構成には野村総合研究所経営コンサルティンク部主任コンサルタント・野田稔氏および北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科教授・寺本義也氏の教示を得た)

ジメント、人事評価などの確に反映されているか、一貫性があるかを重視し、本社が厳しくチェックしている。たとえばGEはグループで共有すべきバリュー(価値)として表のような項目を挙げています。これは単なるお題目ではなく、

営業報告書や年次報告書などにも繰り返し書かれており、マネジャー選任の際にも重要な判断基準にされている。寺本義也氏は「日本の社訓とか社是のように紙に書いてあるだけではだれも守らない。強力なグループ経営を実現している企業は、たとえばGEのように、そのバリューを実現した人材を具体的に評価する仕組みをもって」と話す。

### グループの経営人材は HPIから選抜する

欧米企業ではグループの経営幹部として登用していく候補者をHPI(ハイ・ポテンシャル・インディビデュアル)と呼び、将来の経営を担う人材として徹底的に鍛え、選抜していく仕組みがある。

### グローバルに開かれた仕組みへの移行は 2000年がリミットに

国際標準とは 日本は日本のグループ経営は、いま大きな環境変化の波にさらされつつあります。第1の要因は今回の法改正で、持ち株会社という選択肢が新たに加わったことが大きい。2番目は株式の持ち合い構造の変化です。完全になくなると思いませんが、銀行も含め、この仕組みは急速に崩れていくでしょう。そして第3が99年3月から連結決算中心主義への移行が始まることです。業績の悪い子会社を表に出さずに会計処理することがむずかしくなっています。加えて連結対象会社の範囲も急速に拡大しつつあります。

ひとつでいえば国際標準であるグループ単位の経営に日本も移行していくこと。純粋持ち株会社を認めていなかったのは先進国では日本ぐらいのもので、連結決算中心主義への移行とは、まさに国際会計基準に合わせていく世界的な潮流にほかなりません。グローバルスタンダードとは国際的に説明可能な経営に変えていくことです。要するに透明性があればいいわけで、米国流にしなければならぬわけではない。現時点ではアングロサクソン流のやり方が透明性が高く、わかりやすいということ

### 「グループ人材」が広まって 「出向」は死語に

こうした流れを受けて、日本企業でも人事の仕組みや人材開発システムに関してグループ志向が高まってきています。たとえばグループ内での人事異動は、従来は必

### GEのバリュー (グループ共有の理念・価値)

- Vision(ビジョン設定能力)
- Change(企業変革能力)
- Energy(意欲と体力)
- Global(異なった文化への理解と対応)
- Integrity(企業倫理の遵守)
- Empowerment(信頼して権限委譲する能力)

\*欧米企業では、このように具体的理念を提示するのが一般的。



北陸先端科学技術大学院大学  
知識科学研究科教授  
寺本義也氏



# 「グループ経営」の強化で

## 日本の人事制度に何が起きるか？

### 構造改革をゆるがしかねない10の懸念

日本企業はいま従来の「親会社単体主義」の経営システムから、グループ戦略を統括する、いわゆる「小さな本社」（持ち株会社）と事業会社（事業部・カンパニー）という構造の新しい形態のグループ経営へと自らを変革する過程にある。

この変換プロセスは、これまでの日本企業が成長してきたシステムを根本から変えようというものだけに、一朝一夕にならざるものではない。なかでも「人」に関わる諸問題は、現実の利害や感情に関わる事柄だけに変革に最も大きな困難が伴う領域といってもいい。しかし制度やシステムはトップの決断で変えられても、そこで働く人間の意欲やモチベーションが伴わないかぎり、いかなる制度も絵に描いた餅に終わってしまう。

そこでここでは日本企業のグループ経営が変容する過程で、「人」に関する領域にどのような問題が出てくる可能性が考えられるのか、その背景には何があるのかを、さまざまな視点から探ってみることにしたい。

### その1 経営者が足りなくなる？

「小さな本社」型のグループ経営では、グループの各企業のトップは経営戦略に基づき、

### その4 会社の「格」が邪魔をする

親会社、子会社の関係は役割分担であり、事業部も子会社も同格だという理屈はわかるが、現実には日本の親会社と子会社の間には、有形無形の格差が存在する。日本ビジネスマシンの研究所長・西山昭彦氏は「本体の事業部と子会社を同じにしようとすれば、本体の人間は頑強に抵抗する。メンタルな面というか、現実にはステイタスが違う。給与体系を同じにするといえれば自分たちが下がるのではないかと警戒する」と話す。

### その5 子会社に人材は集まるのか？

親会社からの出向というかたちで子会社で仕事をしている人の数は非常に多い。一般に親会社のほうが子会社より賃金水準が高いので、親会社が給与の全額または一定部分を負担しているケースが普通だ。

これは子会社からみれば、賃金水準の高い人材を低いコストで活用することができるあたりがたい仕組みである。特に事業の立ち上げ時期には、親会社からの人材なしでは立ちいかない企業がほとんどといってもいい。これは本社と子会社の人材の極端なアンバランスが原因であり、その根底には根深い大企業志向がある。こうした外的要因が存在するなかで性急に欧米型の自律的なグループ経

営数値の達成が厳格に求められるようになる。しかし一方で具体的な事業の運営方法に関しては、グループの理念に反しないかぎり大きな裁量権が与えられる。

つまり従来の日本企業に典型的な「本社から来た管理者」ではなく、「戦略のもとに事業を請け負う」人材が必要になる。こうした「事業経営能力(13ページ表)」を備えた人材がいなかぎり、グループ経営の実態は変わらない。これまで支配的だった年功重視型の人事システムのものでは、目標設定や評価などのマネジメントスキルを備え、部下を強くモチベートして業績をあげていくタイプの人材は育ちにくかった。早急にこうした経営力を備えた人材を選抜、養成する仕組みをつくらな

### その2 グループ横断的な評価ができるか？

従来の日本企業では、社内のポストにも子会社相互にも序列意識があり、その秩序のもとに組織が動いてきた面が強い。しかしグループ単位で人材を活用するには、会社や事業部の枠にとらわれない、個々の職務ごとの明確な評価基準を設けなければならない。

### その6 新卒採用は機能するか？

これまで日本の大企業は、新卒入社の人材を社内にて一定数確保しておき、本人の成長度合いや適性などを見ながらふさわしい配置を決めていくというやり方が中心だった。しかしグループ企業間の役割分担が進んでくると、採用は事業部や子会社単位になり、一方で会社よりも職種で仕事を進めようとする方向にシフトしてくることになる。いわゆる「就社」から「就職」への転換である。

しかし社会経験の乏しい新卒大学生にこうした基準で会社を見極める目があるかは疑わしい。前出の西山氏は「仕事内容を知らない日本の大学生に、経理だ法務だと選ばれるのは無理がある。従来のやり方なら入社後に適材適所に就ける可能性もある。それを急に捨てるのはリスクが高すぎる」と話す。さらに新卒者はブランド志向、本社志向が中途採用者より

グループ企業は会社の発展段階、業種、地域、企業規模、歴史的経緯などさまざまな違いをもっている。そうした要素に左右されず、個々の「仕事」単位で評価することが、グループでの人材活用には不可欠である。

### その3 変革でモチベーションがダウン？

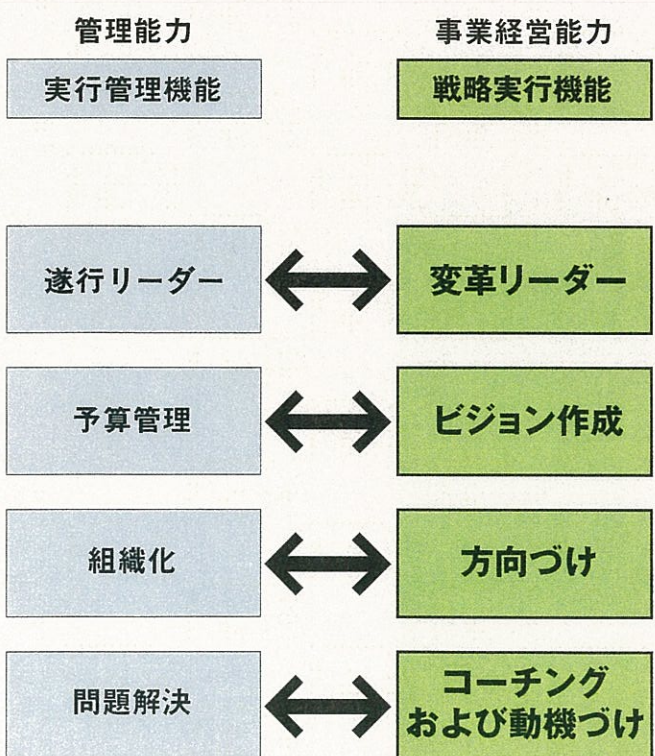
権限を与え、責任を明確にし、成果に応じた報酬を得る——ことにより、一般には人のモチベーションは高まるのが想定されている。しかし全員がこうした方向にモチベーションを感じるわけではない。仲間と力を合わせて働くことに幸福を感じ、成果はみんなで分け合う——というタイプの働き方に充実感を感じる人は無数に存在する。現在の潮流の方向とは異なるにせよ、これもひとつのモチベーションであることに違いはない。

制度の変革によってこうした人々のモチベーションがダウンする可能性は高い。それをどう認識して、対応するか。何を捨てて何を取るのか。判断のむずかしい問題といえる。

### その7 本当に人材が育つのか？

日本社会はこれまで個人のキャリアという観点に乏しく、個人がどのような経験やスキルを積み上げていくかは、人事部や上司の判断による面が大きかった。そのため自分自身でキャリアを選択する意識が薄く、会社の育成方針に身を任せるケースが大半だった。

管理能力と事業経営能力の比較





しかしこれからのグループ経営は、本社や子会社(部門)の役割が明確になり、そこで働く個人も専門性を武器に勝負していく性格が強まる。そこでは自分が「何をやるのか」を自ら選択することが当然であって、進むべき道が明確になっているからこそ高い専門性をもった人材が育ちうる。

にもかかわらず、相変わらず人生設計も会社頼みで、自己責任のキャリア形成に無関心な社員ばかりでは、分権的な仕組みをつくるところでマイナスに作用しかねない。社員の意識が変わらないまま制度変革を進めても、期待どりの人材が育つかどうかは疑問だ。

その8

### 子会社の暴走はないのか?

現在、日本の大手企業で子会社の経営トップに明確なミッションを与え、成果による評価、それに基づく処遇の制度を明確に定めているところはきわめて少ない。

そもそも子会社に期待するものが業績数値とは限らないという面もあるが、一方では子会社の経営者になる人物が長年親会社に勤めて気心の知れた存在であり、予期せぬ事態が起きる可能性が低いことにもよる。したがって親会社が子会社を厳密にチェックする仕組みが機能している企業は少ない。

しかし、グループ経営の意味づけが変わり、子会社の独立性、自律性が高まってくると、そうした曖昧な関係のままでは子会社が親会社の意に反した行動に走る可能性が高まってくる。そうした事態を防ぐには、お互いが求めるものを明確にし、相互に評価、チェックする仕組みが必要だ。

その9

### 人材の重複

#### 非効率性が起きないか?

グループ経営を進めると、本社と事業部(子会社)でスタッフや研究開発部門などの機能が重複し、非効率性が起きる可能性がある。これはある程度まで避けられないことだ。最終的には役割分担で得られるメリットと重複のデメリットを天秤にかけて、どちらを取るかを判断するしかない。分社化の狙いが社員の意識改革にあるような場合、意識の変革は遅延として進まず、重複のデメリットだけが出てくる可能性もないとはいえない。

その10

### 「1グループ多制度」でオペレーションコストが高くなる

マーケットの違いや地域性、業界ごとの賃金水準格差など、事業環境が異なるからこそ別の事業主体で取り組む意味がある。したがってグループ経営を進めていけば、おのずと各社の制度にバラつきが出て、「1グループ多制度」になるのが自然の成り行きだ。

しかし従来の中央集権的発想からすると、これでは「規模の経済」が機能せず、オペレーションコストが高まることになる。これも人材の重複と同様、結局はメリットとデメリットを秤にかけられるしかない。

だが往々にしてデメリットは目につきやすい反面、メリットが出るには時間がかかるケースが少なくない。決めたからには成果を信じて腰を据えて取り組まないと、朝令暮改で従業員の信を失うことにもなりかねない。

## 経営者選抜の仕組みのおかしさに 日本企業は早く気づかねばならない

### 維持できなくなった 「不純な動機」の子会社

日本企業の従来の人事制度は中央官庁や軍隊の「間引き人事」と発想が同じで、同期で数百人単位の人が入って最初は優秀をつけずじまってしまうが、最終的に役員になるのはほんの少数。残りの人はその過程で全部外に出ていくことになり、ます。

そうしないと組織が維持できない。でも雇用を守るためには受け皿が必要だ。それで子会社がたくさんできてきました。したがって日本企業の子会社は連単倍率(連結純利益を単独の純利益で割ったもの)が著しく低い。収益性が極端に悪いわけですね。

しかしここへきて、親会社もそういう「不純な動機」でつくった子会社を維持するのが体力的にむずかしくなってきました。子会社も自力で親会社にリターンできるぐらいの活力がないと親のほろが耐えられない。端的にいえば、日本の子会社の多くは親会社が都合よく機能するための衛星企業群で、専門性もないし本気で自立させようとの意思もなかった。それがグローバルな競争の時代になって、海外の機関投資家から責められて、連結決算の導入で外堀を埋められたというのがいまの状況です。

### 経営者の発掘、育成に適した 持ち株会社の仕組み

そこを本気でなんとかしようすれば、業績を出せる人の子会社の経営者に据える以外にありません。それができればグループ全体が沈んでいくか、本体のトップが株主から退場を宣告され



長銀総研コンサルティング  
経営戦略第一グループ  
シニアコンサルタント  
丹羽哲夫氏

しかし残念なことに、いまだに「欧米の持ち株会社の役員数を教えてください」といった問い合わせが多い。上場企業の経営企画の人がそのようなですら困ります。大切なのは制度をつくることではなく、経営者が自分自身の言葉で語りかけ公平な目で本当に能力のある人材を発掘し、育てる意気込みです。大変な時代ではありますが、旧来の枠組みにとらわれず大胆なことができる意味では、いまは大きなチャンスだと思いますね。

ます。それが嫌なら能力のある人は子会社の出身だろうと自分の子飼いでなろうと、ともかく経営者にして業績をあげさせなければなりません。要するに経営者を選抜する仕組みが変なのではないかという点に、日本企業はまだ目が行っていません。相変わらず「間引き人事」で残った人が優秀なのだと思っている。それでは世界では通じません。グループの一部の業績がよくてもトータルで悪ければ、トップは更迭されてしまうのが世界の常識です。

経営者の育成には、実際に権限を与えて成果を出せるかを見るのが一番です。ただの部門の管理者でなく、資本金を割り当て、お金を借りたら市場の金利でリターンを要求し、どれだけ目標に近づいたか、組織に変革を起こしたか、四半期ごとに細かくチェックしていく。トップの能力をみるには持ち株会社のような分権型の制度は適しています。

### 出向した事業経営者が企業間異動で困ったこと

高い「親会社との人員レベルの格差」「中心となって仕事をする必要性」へのとまどい	(%) 複数回答可
優秀な部下の不足	36.9
高い専門性が必要になった	34.0
プロパー社員との人間関係がむずかしい	25.5
出向元の情報が入手しにくい	25.2
経営トップの方針ややり方が異なっている	24.5
役員間の協力が少ない	17.4
根回しなど仕事の調整のやり方が変わった	12.4
コピーなど事務補助業務も自分でやる	11.7

対象者のデータ  
株式会社アーバンクラブ出資企業のうち従業員数1000人以上の企業で、業種の異なる4社を選び、これらの企業から出向して関係会社の取締役に就任している者

回答数/282  
平均年齢/54.8歳

## 親会社の正しいスタンスは グループ企業の株価上昇と配当を狙うこと

### 社内と社外の中間的存在が グループ企業のメリット

グループ経営を考える前に、なぜ会社というものが成立するかを考えてみると、会社に人を集めておいて継続的に仕事をするほうが、業務が発生するたびに市場から人を集めるより取引コストが安いからです。

一方、フリーで仕事をしている人や自営業者は会社と契約して安い値段で継続的に業務を提供するよりも、仕事の発生ペースで需給関係で値段を決めたほうが有利だと判断し、会社に属さないわけです。

この2つは対立した概念なのですが、グループはこの両者の中間的な存在で、メリットとデメリットも両者の中間になります。

グループ企業と親会社の関係を考えるポイントは4つあって、1資本、2人材、3取引、4情報です。たとえばグループ企業なら資本は親会社から提供してもらったほうが市場から調達するより有利なことが多い。人材も外部からの調達より親会社からの出向のほうが低コストで調達できます。人材は給与水準の高い順に社会的な配分が決まるものですから、賃金水準の高い親会社で採用した人材を借りたほうがトクなんです。

3番目の取引関係は最も独立性が高い分野で、いくらグループ企業でも値段が高ければ買いません。グループ外の商品でも安いものは買うので、グループのメリットはあまり目立ちません。

情報については大企業のほうが一般に情報収集能力が高いため、親会社経由のほうが有利な情報を得られる可能性が高い。メーカーの場合は一緒に技術開発を手がけられるなどのメリットもあり

### 収益性の低い子会社を 伸ばすための施策が必要に

日本企業の子会社は一般に親会社の出向・転籍の受け皿になっていて、収益性が低い企業、非常に多い。そうした状況を改善するには、たとえば本社からの出向社長が年10%の増益を達成すれば定年を延長するとか、出向者は会長に就任して対外交渉や長期戦略を担い、社長は必ずプロパーから出すとか、子会社を助け、伸ばしていく施策を講じるべきです。グループ企業を成長させて株価の上昇と配当、さらに株式公開を狙う。それがこれからの親会社のスタンスだと思います。



アーバンクラブ取締役企画部長  
日本ビジネスマン研究所長  
西山昭彦氏



# 変わりはじめた企業の「単体主義」 グループ単位の専門性がキーワードに

## 創業時から米国基準で決算 グループ企業は 同じ会社と考える

「本体がきれいに見ればいいじゃないか」という経営をオリックスは創業当時から否定している。周りに収益力のない子会社をたくさん抱えて、自分のところだけ体裁をつけていたい何の意味があるのか。オリックス取締役社長室長・藤木保彦氏は思わず言葉に力が入る。

同社は1964年に総合商社や銀行などの出資で創業。国内外に157社以上のグループ企業がある。藤木氏は「リース業というビジネスが米国で生まれ、その文化とともに日本に入ってきた。加えて社長兼グループCEOの宮内義彦が米国の大学院で学んで『経営とはこうあるべきもの』という理念をもって来たことが大きい。そういう香りという文化が自然と育ってきた」と話す。

そうした姿勢の表れが「連結経営の重視」と「米国SEC（証券取引委員会）基準の採用」だ。同社が対外的に発行する「オリックスの現状1997年12月」には「国内外のグ

ループ各社はすべて同列であると考え、財務面でグループをひとつの会社ととらえていきます。（中略）単独決算では、グループ会社の利益はオリックス本体の決算に直接反映されません。逆にグループ会社のいずれかが損失を計上しても直ちに本体の損失にはつながらません。しかし最終的にはグループ会社の損益は本体の業績に影響を与えないわけにはいかないのです」と明記されている。

また同社は創業当時から、米国SEC基準の会計手法を導入、日本の税法に基づいた会計処理とは別個に実行してきている。日本では慣行上、税法に基づく「確定決算主義」に則った会計処理方法が普及しており、「税務」と「企業会計」という本来異なるものが密着しすぎているという問題がある。

具体的には引当金の繰り入れ方法や有価証券の評価基準、リース取引の収益認識と資産の計上方法などの点で、日米の会計基準に差が生じている。連結決算を行うには22カ国にわたる海外法人の会計基準の統一が必要で、そうした観点から米国のSEC基準を採用しているというわけだ。

藤木氏は「SEC基準といっても、最近ま

では『何ですかそれ』という反応だったが、このところ急にグローバルスタンダードといわれるようになった。最初から当たり前のことをやっているのに、世間に認められるのに30年かかった」と話す。

にもかかわらず、同社は今回の持ち株会社の解禁には冷静な構えである。藤木氏は「持ち株会社をやる以上、連結納税制度と合わせたいでかたちだけ取り入れようとする日本の悪いくせだ。そのへんが整備されるまで、現行のままでも十分」と話す。

## グループ企業の間を動き回る オリックスのマネジメント人材

こうした風土を反映して、オリックスのグループ企業は「オリックスの業務と補完関係」というか、グループ会社がやるのにふさわしい仕事をグループ会社がやっている（藤木氏）。そのためオリックスでは「子会社」という言葉は使わず、「グループ会社」という言い方にこだわってきた。

当然、採用もグループ会社が独自に行う。

## マーケット別の組織編成で 都銀のグループ権限委譲が進む

総合力が売り物の「単体主義」から、機能や役割ごとに組織の独立性、自律性を高めていく動きは、長く中央集権的色彩の強い組織を維持してきた都市銀行にも及んでいる。

住友銀行は昨年1月、本店組織を改組し、対象とするマーケットごとに4つのグループを設置した。国内の中堅・中小企業と個人のリテール部門を扱う支店業務グループ、主に大企業を担当する企業金融グループ、海外の顧客を受けもつ国際業務グループ、為替や資金のディーリングなどを行う市場営業グループの4つだ。

各グループは受けもつ顧客層に関することは原則的にすべて対応する。同行の企画部部長代理・田村直樹氏は「金融ビッグバンで銀行のできる業務が増え、競争も激しくなる一方だ。従来のような中央集権的な組織で対応

できるのか。お客様とつながっている現場に権限を渡していくことが必要なのではないか」との認識が背景にある」と話す。

たとえば与信審査に関するチェック機能は従来は中央が一括管理していたが、その権限を段階的に各グループに付与していく。与信の実行権限は銀行業務のカギともいえるだけに、今回の改革の最大テーマといえる。

また今年4月から各グループの経費は、年間の総額は本店の経営会議で決めるが、その範囲内でどう使うかはグループの判断に任せられる。これまでは本店総務部が経費の権限をもっており、たとえば支店業務部が「テレホンバンキングセンターの拡張をしたい」と考えた場合、まずグループの上まで決裁を上げ、それから総務部に申請し、認可を得て初めて拡張ができた。それがこの4月からはグループの判断で可能になる。

一方で企画部や総務部など中央のコアポルトスタッフの機能は限定されていく。そこ

その会社の専門性に惹かれて入社を希望する例が最近増えているという。

藤木氏は「真っ白な新卒を採って染め上げるといって考え、整った教育制度をウリにしていた時期が当社にもある。でも時代は変化している。『これがやりたいから、こういう勉強をしてきた』という人を採らねばならない。それは新卒も中途採用も基本的には同じ」と話す。

したがって、社員は自分の選択でその企業に入っているのだから、グループ企業間の横の人事異動は少ない。例外は新規事業の立ち上げなどで人材を公募するケースやリストラによるレイオフを避ける場合などだ。

しかしグループのマネジメント層になるとやや事情が違ってくる。専門性の領域を超えて海外法人を含むグループ企業の経営をサポートしたり、トップになったりする。本社と子会社の行き来とか片道切符とかいうことではなく、グループ間の動きがしばしばある（藤木氏）。このようなシステムは欧米企業にみられるHPI（9ページ参照）の考え方に近いものを感じさせる。

各グループ企業の専門性が明確なだけに、

に残る機能は、ひとりでいえば全社の資金や人材の配分だ。各グループのうち今期はどこが利益を生みそうか、どこに人材を重点的に配置すべきか、長期的にはどのグループに厚く資本を投入していくか——といった戦略的な調整機能がコアポルトスタッフに残る。

またリスク管理も中央の市場管理部・融資企画部が担いつづける。業務運営は各グループに任せられるものの、それが適正なリスクで行われているかはコアポルトスタッフがチェックする。また各グループが今期にとることができるリスクの上限を提示し、その範囲で業務を行っているかを管理していく。

田村氏は「これまではグループサイドはコアポルトスタッフの様子をさぐっていた。コアポルトスタッフのほうもグループサイドの責任としていたような部分もあった。これからは責任の所在が明確になって、個人個人の判断能力がますます問われるようになる」と話す。

## オリックス 経営機構の一例

### 諮問委員会

開催回数	年4回
参加者	オリックスグループ CEO ヘッドクォーター（専務以上の役員） 諮問委員（3名） 外資系コンサルタントヘッド、システム会社 トップ、メーカートップ
内容	社外の諮問委員と幹部による新規事業、取締役会の決議など経営戦略についてのディスカッション取締役会の決定にもう一度判断を加える機能もある

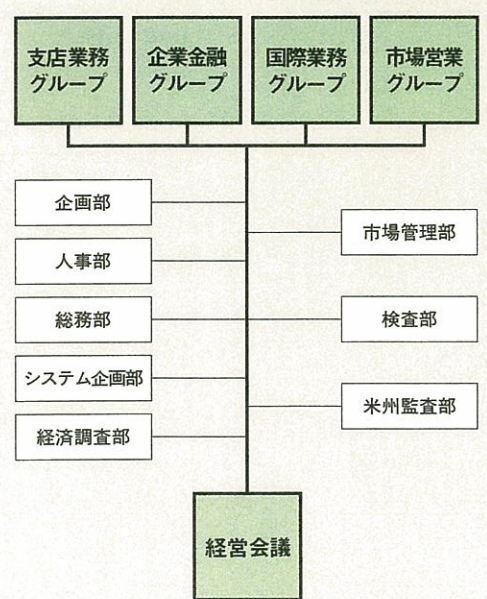
### 月次会

開催回数	月1回
参加者	オリックスグループ CEO 副社長・専務・社長室長 事業部本部長またはグループ会社社長＋経営 幹部（数名）
内容	各事業別に年次計画や月次の経営戦略・目標 値のすり合わせ

### グループ経営会議

開催回数	年1回
参加者	事業部本部長、グループ会社取締役クラス以 上の200名程度
内容	グループ全体における年次の経営計画を共有

## 住友銀行の新組織



住友銀行  
企画部部長代理  
田村直樹氏



オリックス  
取締役社長室長  
藤木保彦氏



スキルネットの活用分野

個人 Profileの情報発信 スキルアップ目標管理 人物検索

部門 部門内の戦力分析 部門内人材育成 人材活用、要員計画

グループ全体 スキル戦略立案 人材戦略立案



富士通 ソフト・サービス事業推進本部 人事部 担当部長 上野新滋氏

注意!!本システムのデータの全部または一部の複写、複製、転載を禁じます。

社外秘

FUJITSU INTERNAL USE ONLY

部門内スキル保有ランキング

順位	スキル名	1	2	3	4	5	保有人数
1	お客様への適切な対応	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
2	商談推進	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
3	プログラミングテスト	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
4	開発環境の設定	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
5	基本ソフトウェア	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
6	システム設計-評価	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
7	アプリケーション設計	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
8	開発環境の具体化	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
9	クライアントサーバ(PC-サーバ)の導入・管理	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
10	性能の評価	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
11	運用管理	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
12	ネットワークの導入・管理	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
13	開発の技法・ツールの導入	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
14	データ設計	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
15	データ設計・管理	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
16	移行	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
17	文書管理	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
18	運用環境の管理	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
19	業務設計・評価	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
20	データベースの構造設計	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999

コアスキルレベル基準

レベル	実務経験、研修受講なし
レベル0	具体的な指示を受けて、作業を行ったことがある。または研修を受講し、合格している。
レベル1	要点のみ指示を受けて作業を行ったことがある。
レベル2	主担当者として、作業を行ったことがある。
レベル3	主担当者として、作業を行ったことがあり、さらにその成果が他部門でも再利用され、大きな効果をあげている。
レベル4	担当分野(業界)におけるSEのトップレベルとして、行ったり、特許を取得したりしている。
レベル5	

次頁

All Rights Reserved, Copyright (C) FUJITSU LIMITED 1997,1998

富士通人材情報システム「スキルネット」～ソフト・サービス部門～

注意!!本システムのデータの全部または一部の複写、複製、転載を禁じます。

社外秘

FUJITSU INTERNAL USE ONLY

個人情報参照

所属	氏名	スペシャリティ
ソリューション第一開発部	富士 通四	ITシステムコンサルティング

勤務地域:東京  
 事業所:シスラポ  
 常駐先:  
 常駐連絡先:  
 NIFTY-ID:RHE00999  
 E-MAIL: jrjji@tokyo.se.fujitsu.co.jp  
 電話番号(外線):03-3730-4405  
 電話番号(内線):7051-1234  
 現状専門分野:システムアナリスト

取得資格	1998年01月	システムアナリスト
	1997年01月	システム監査技術者
	1996年01月	システム運用管理エンジニア
	1995年01月	ITエキスパート:SCOPE/OPEN framework

業務履歴 No.	専門分野	作業開始~作業終了	顧客名	作業区分	作業内容
002	システムアナリスト	1997年2月~1997年7月	ASEAN特別基金	実施	情報システムコンサル
001	システムアナリスト	1993年12月~1996年12月	日の丸製鉄、さくら薬品、田舎都市鉄道	実施	情報システムコンサル

情報発信 No.	発信区分	発信情報	時期	発信内容
002	社外	講演/講師	1997年8月	クラサバ/情報システムの企画
001	社外	講演/講師	1997年5月	業務効率化を実現するクライアント・サーバシステム

個別技術スキル

スキル項目名	現状
OPENframework	レ
グループウェア	レ
SunOS (Solaris)	レ
WindowsNT Server	レ
RDB	レ
DBソフト ORACLE	レ

All Rights Reserved, Copyright (C) FUJITSU LIMITED 1997,1998

社、海外23社のグループ企業があるので、単純計算で1社当たりの従業員は20数人。売上高はグループ全体で約1200億円である。

「部課を法人化」といえば、通常なら「責任を明確化し、意思決定を迅速化して新たな開発シーズをものにする……」といった意図が通り相場だが、取締役・岩崎嘉夫氏は「組織を零細企業に細分化して、ノルマを与えて尻を叩く発想はもとともない。いわゆる『分社化』は上からの『本社の論理』だが、当社は『企業が市場で生きていくには』というプリミティブな観点からスタートしている」と話す。

同社の「独法の考え方」はこうだ。通常のピラミッド型の組織では、本社が目的に合ったシナリオを書いて、それを下の組織に降ろしていく。そこで使うのがマニュアルやルールである。現場で起きたことはデータという情報で本社に上げられ、シナリオが逐次修正されていく。

それに対して同社の独法は、市場の中でその構成員として、自力で生きる道を探す基本的な単位集団である。生き残るためにはまず自分たちのもつ経営資源を明らかにし、それをタネに他の独法や外部企業と関わり合い、要素の情報を全体の情報にしなければならぬ。

とすれば独法のすべきことは2つ。自己のもつ資源の価値を少しでも高めること、そして同様の立場にある周囲の独法や外部企業とより有益な補完関係を結ぶことである。

そしてこの独法間の「有益な補完関係」が市場別や地域別に「群れ」(岩崎氏)たものでブロックを構成し、そのブロックが寄り集まったものがエカワグループ全体になる。

全体が向かうべき方向にメッセージを出すのが本社の役割

ここまでは同社の「ボトムアップ」の側面だが、それでは本社の役割とは何か。それが本社がメッセージを発信する「トップダウン」と呼ぶ、方向性を指し示す機能である。

多数の独法が相互の補完関係を求めて次々とつながっていくのはいいとして、それだけではこの「群れ合ったもの」がどこへ行くのか、進むべき方向を見失うおそれがある。

岩崎氏は「市場の方向性を見極めて、自分を変えていくためのメッセージがないと、組織はバラバラになってしまう。偉い人が細かく指示するトップダウンでなく、『マーケットをよく見て、知の冒険を促す』という言い方がいいと思う」と話す。

同社の独法が「利益責任の単位を細分化してモチベーションを高める」式の仕組みでないことは、同社の人事制度をみれば一目瞭然だ。同社の独法は独立した企業ではあるが、社員はひとり残らず前川製作所本体からの出向である。だから新卒も中途採用も、いったん本社に入社して各独法に出向する。

また昇進昇格は基本的に年功的な要素が強く、賃金もそれに伴って上昇していく。同社が「配当」と呼ぶ、各独法の業績を反映した賞与の格差はあるが、金額は大きなものではない。要するに業績は結果であってそのみが評価や報酬の主要な基準にはなっていない。この点からも同社の仕組みが「本社の論理」とは異なる発想であることがわかる。

「独法社員の最大のモチベーションは、市場

2万人のグループ人材スキルが会社や部門の力を超える

グループ経営の推進には、従来の「本社単体主義」とは異なるさまざまな経営の仕組みやツールが必要になる。そのひとつとしてグループ企業間で人材を効率的に共有していくためのシステムも生まれている。富士通グループが昨年9月に導入した「スキルネット」は同グループ2万人のSEの業務経験やスキルなどのデータを登録し、会社や部門の力を超えて情報を共有できる仕組みだ。

現在、同グループのSEは本体7000人、100%出資かそれに準ずるシステム子会社のSEは1万3000人に達する。だがどこにどんな経験やスキルをもったSEがいるのか、トータルな形で把握されていなかった。「スキルネット」には、

- ・スペシャリティ(自分のアピールポイント)
- ・業務履歴(習得したノウハウや方法論)
- ・論文投稿、特許出願、講師経験など
- ・コアスキルの現状レベル
- ・成長目標

などをSEが自分で登録する。いわばグループ内への個人の情報発信である。社内のSEや管理者は自分のパソコンで、いつでもそれを見たり、検索したりできる。

富士通ソフト・サービス事業推進本部人事担当部長・上野新滋氏は「SEといってもシステム設計のほかインターネットでサービスする人やマルチメディアコンテンツを企画する人など多様化している。2万人を全員知っている人などいない。グループのさまざまなスキルを組み合わせてサービスを提供できる利点は大きい」と話す。

市場にさらされる厳しさから独立法人の強さが生まれる

グループ経営の形態にはさまざまなものがあるが、社内の部課を「独立法人(独法)」化したことで知られる前川製作所(社長・島賀哲夫氏、本社・東京都江東区)の仕組みは、独自の市場観に支えられた生命的なグループ経営の仕組みといえよう。

同社は冷凍機を中心とする各種ガスコンプレッサの製造・販売、食品加工用ロボットや食品・流通プラントの設計・施工などが主な事業領域。従業員は2450人で、国内80



前川製作所 取締役 岩崎嘉夫氏

独立法人トップの最も嬉しい報酬は仲間とさらに大きい仕事ができること

独法ができて社長になったときに、まず感じるのは自分たちの力のなさです。十数人の仲間と船に乗って会社という箱から外に出たときに、実は自分たちは何もできないことを身をもって知らされる。そこでは経営者という感覚はあまりないと思います。それより生きるためにどうするか、どうやって他者と補完関係を結び、他と融合していくか、まずそれを考えるべきなんです。

そのためにはまず自分たちが何ができて、相手に何をしてくれるのか、その引き換えに何をしてくれるのか、明確にしなければなりません。つまり自分が見えてくる。自分が見えれば相手も見えらる。経営者といえるかどうかはわかりませんが、独法の責任者がまずやらねばならないのはこのことです。

普通のサラリーマンに比べると、独法のトップの責任は非常に重いと思います。上からこれをやりなさい」ということは指示されませんし、自分たちが何を目標にするのかを決めて、いつまでそれを形にするのか、人材教育も含めて、将来どんな会社にしていくのかを考えなければなりません。

リスクとリターンという面からいえば、金銭的な報酬はあまり期待もしていないし、実際に特別

なものはありません。独法のトップがいちばん嬉しい報酬は、仲間と一緒に仕事ができ、次はもっと大きな仕事ができること。そして「あいつはこんなことをやり遂げたんだ。次はあいつと組んでみよう」と評価されることです。

なかなか理解してもらえないかもしれませんが、この会社の風土には仲間と一緒に仕事をする楽しみとか、みんなの力を集めれば新しい世界が開けてくるという楽しみがあります。人と人の関係とか、相互補完とか、知らず知らずにならぬ文化を通じて動いているように思います。なぜそうなるのか実は私にもよくわかりません。



むらかみ・まこと  
 1966年、前川製作所に入社。電気関係のエンジニアからその後営業に転じ、食品分野へ。連続式フリーザーの営業で成果をあげ、前川フードプロセスエンジニアリング取締役、日本無人化システム社長などを経て、現職。



# 「グループ会社」と「経営者」を育てるために 本社の姿勢と経営力が問われはじめた

本気で考えるからこそ

経営陣は出向にせず、

経営に口を出さない、を貫く

「手を挙げた社員をトップに据えて分社化し、自由に経営してもらおう。ぜひ成功して本社に凱旋してもらいたい」。吉本興業取締役管理統括部長・平戸康弘氏は同社のグループ経営に対する姿勢をこう語る。

同社は所属タレント400人、創立85周年を迎える老舗企業だ。日本最大級の芸能プロダクションであると同時に、劇場やホール、エンターテインメント施設の経営、スポンサーとのタイアップから配給まで含めたソフト制作業務、独自レーベルのビデオ制作と多様な事業を展開している。93年には「銀座7丁目劇場」をオープン、東京進出も果たした。97年3月の売上高は232億円、東証、大証1部上場企業である。

「お笑い」のイメージの強い同社ではあるが、その一方で合理的な発想で独自のグループ経営を展開する企業であることを知る人は多くない。幅広い事業分野に進出しており、現在同社の子会社・関連企業は19社。うち出資比率50%以上の企業は13社に上る。

なかでも最近目立っているのが、社員の起業家精神を活かした積極的な分社化である。

平戸氏は「組織が大きくなってくると、どうしても自己実現しきれないとか、仕事の中心や報酬に物足りなさを感じる人が出てくる。それなら多少本業と違った分野については、新しい会社をつくって思いきりやってみよう。失敗しても本人が納得できる」と話す。

同社はこうしたかたちの分社化の場合、経営者クラスとなる社員は出向扱いにしない。正式に同社を退社して退職金を受け取り、新会社の役員に就任する。万一事業が不調に終わっても帰るところはない。さらに設立3、5年程度をメドに、債務超過に陥ったり、本社に財務的な支援を仰ぐような事態になった場合は事業を清算することを明確にしている。

この点について平戸氏は「帰ってくる親元があると、どうしても甘えが出る。自分がオーナー経営者になったつもりで「吉本になんぞ戻りたくない」と思うぐらいの会社にしてもらいたい」と話す。

このように本人にリスクはあるが、経営に関しては大幅に権限を認める。本社の100%出資であったも、取締役の選任や人事まで創業社長に任せており、同意なしに本社が出向者を押しつけることはない。

人事制度や給与水準、採用などにも本社はいつさい口を出さない。「給料は業績を見て、

自分たちが取れると思うだけ取ればいい」というのが本社の姿勢だ。従業員の給料や役員報酬、店舗の賃料、原価率などすべてで事業計画を立て、会社が最も儲かるように経営してもらえたい。

基本的に本社が要求するのは、株主への配当と将来の株式公開を目指すことだけだ。平戸氏は「将来、給与水準が本社より高くなっても、社長の報酬が吉本興業の社長を上回ってもぜんぜん構わない。そうなら本体のわれわれが再雇用してもらえばいい」と笑う。創業者たちの扱いにしても、出向ではないが、平戸氏は「非公式な『グループ人事』のかたちにおいて、事業を成功させたら本社の役員クラスで迎えることも大いにありうる」と話す。

もちろん野放図に経営を任せるわけではない。口出しこそしないものの、一方で本社内には財務や経理、法務などの専門家からなる特別委員会を設け、定期的に子会社の経営実態の把握もしている。

## 今日の1000万円が 明日は1億円 芸の世界の実力主義が 社内浸透

このような思い切ったグループ経営が可能なのは「実力主義に馴染んだ独特の社内風土（平戸氏）がある。同社は創業以来、数多くのタレントを抱えて経営してきた。その報酬は完全に実力主義。昨日まで1000万円の人が明日は1億円という世界だ。だれもがそれに納得している。業績をあげたら報酬を取るの当たり前で、逆に取らないのはおかしいという精神的な土壌がある。たとえばサラリーマンの社員であってもそれは浸透している」と平戸氏は話す。

こうしたかたちでこれまでに設立された企業は、たこ焼きのフランチャイズチェーン「吉本茶屋 たこばやし」などを運営する「よしもとフードサービス」（社長・山本勝大氏、資本金7000万円）など飲食関係2社、吉本興業のタレントを中心にしたキャラクター商品の企画・開発・販売などを手がける「ニューキッズインよしもと」（社長・大崎洋氏、資本金2000万円）の計3社がある。

このうちキャラクター商品のビジネスは従来から社内で行っていた事業だが、「事業範囲を拡大し、専業としてやっていきたい」という社員の事業企画提案を採用し、経営を任せただけだ。平戸氏は「分社化してみたら途端に売上高が3割も伸びた。やはり経営者の取り組みの真剣さが違う」と話す。



吉本興業  
取締役管理統括部長  
平戸康弘氏

## 「ウチでやりたい」人に来てほしい 異業種の成長でグループに活力を

よしもとフードサービス 代表取締役社長  
山本勝大氏



寂しさを感ぜながらも退社  
そつでもしないと頑張りきれない

本社の事業開発部にいたとき、たこ焼きのフランチャイズを当時の子会社のひとつにやらせようと提案したのがきっかけで、新会社にして自分で行うことにしました。たこ焼きに決めたのはなんとなく吉本のイメージの近くにあるような気がするから。とんでもないものをやるより受け入れられやすいと思ったからです。

出向でなく吉本を辞めることに寂しさはありません。30年勤めてきましたから、でも会社の代表者になるのに他社の社員ではおかしいだろーと思いい、気持ちにけじめをつけました。でも後から考えると、そつでもしないと頑張りきれないと思えますね。

ここでダメなら責任を取る覚悟は最初からあります。でも逆にうまくやればサラリーマンと違うリターンはあると考えていますし、家庭もあるから報酬は欲しい。まあ普通なら私など窓際でハンコ押すぐらいしか仕事がないはずですから、55歳にもなって新しいことに挑戦できるのは幸せです。

## 取締役は自分で選任 採用者はこの道のプロだけ

現在、「吉本茶屋 たこばやし」は直営店を含めて48店で、本部スタッフや直営店店長など7人で運営しています。吉本興業が80%出資ですが、取締役はすべて私が自分で選びました。吉本からの出向者はいません。その他の従業員も採用したの

はこの道の経験者ばかりです。

ですから、うちの人材は私を除いてみなプロなので本におもしろい。たとえば取締役のひとりには人の紹介で知り合ったのですが、京都大学を出て総合商社にいたこともあり、ビジネスの立ち上げや食品開発の専門家です。

総務や経理などのスタッフ機能はまだ不十分ですが、必ずしも本社や他のグループ会社の力を借りることは考えていません。中途採用するか、自前で育てるかですが、いずれにしても「うちでやりたい」という気持ちがある点で、そういう人だけ集めたい。現にせひウチに入りたいという新卒の学生も来てくれます。本当に嬉しいことです。

店の大半は関西方面ですが、先日東京にも「首都圏営業本部」の看板掲げて、本格的に動きだそうと思っています。たこ焼き以外にもうどん屋の「御免喰多菜（ごめんくたさい）」、とんかつ屋の「神戸北野坂 吉本かつ亭」というFCを始めます。将来は個人でも出資して、株式公開を狙いたい。吉本興業は創業85年で、ビジネスはある程度成熟した部分があります。グループでみれば何か新しいことを起こしていく必要がある。ウチのような異業種が成功して刺激を与えることで、あとに続く人たちが自分自身の頭で考えたビジネスをどんどん提案してほしいですね。

やまもと・かつひら  
1965年、吉本興業に入社。ポウリング場勤務や「なばな花」副支配人、同支配人、本社制作部門のプロデューサーなどを歴任。事業開発部長、同部長などを経て、97年11月から「よしもとフードサービス」代表取締役社長。

## 現場のリーダーの判断を重視し 経営を任せる富士通の風土

富士通東京システムズ 代表取締役社長  
宮原隆三氏

富士通本体にいるところから、いつかは独立した法人のトップをやってみたいと思っていました。大きな組織は手続きが多くてなかなか物事が決まりませんが、ここでは私が決裁すればほとんどのことはできる。やはり手応えが違います。

富士通グループのいいところは、現場のことは現場を預かる人間がいちばんよく知っているという考え方が浸透していることです。現場のリーダーが何を言うかを重視する風土がある。ですからもちろん多額の資金を要することや重要な人事などは本社に相談しますが、あとは私が「この会社をこうしたい」と言えばまず実現できます。

その代わりリスクは自分で負わなければなりません。成果が出ても出なくても、それは社長の責任です。あまりうるさいことは言わずにやらせるが、成果が出せない者は評価されないというカルチャーが富士通グループにはある。それは私には非常にありがたいことだと思いますし、だから「ソフトウェアとかアドバンテストといった素晴らしい

張りを引き出すことのほうが、全社的にみても重要だと判断がそこにある。

「小さな会社で苦労した経験をもつ人は、仮に失敗したとしても親会社で活用できる人材に育つことが多い。力のある人ならば、過去に当社に在籍したことがあっても再雇用すればいいだけの話。とにかく自分の考えで決めていくことが大事で、親に考えてもらおうと与えてもらおうというかたちがよくない」と平戸氏は話す。



しいグループ企業が育っていったのだと思います。私自身は本体からの出向で、会社の業績と報酬が大きくリンクする仕組みになってはいませんが、実際、自分自身の意識としては金銭的なことよりも仕事のおもしろさのほうに興味があります。しかし会社の幹部社員に対しては、年功的な要素は極力廃して、仕事のできる人間はどんどん報酬が増え、そうでない人は下がるような仕組みにしていきたい。

最近では配属先が読めない本社よりも、「必ずSEができるから」とあえて当社を選んでくれる学生も増えています。本当に能力のある人に報いる仕組みをつくるのが、結果的にはグループ全体の総合力を高めることになると思います。

みやはら・りゅうぞう  
1963年、富士通に入社。電算機サービス部技術課システム開発部、商品企画部長、情報通信システム開発部長、パソコンシステム統括部長、中部システム統括部長などを経て、96年6月より現職。



# 止められないグループ経営への流れ 「儒教的親子関係」にリセットボタンを

歴史的な慣行や利害関係が複雑に絡み合った日本企業のグループ経営を改革することは簡単ではないが、もはや猶予は許されない段階にきている。

日本の企業社会にこびりついた「儒教的親子関係」に一刻も早くリセットボタンを押さねばならない。さもないと日本というシステム全体がグローバルな市場から退場を宣告されかねない。

特集のまとめとして、人事とモチベーションの観点から、日本のグループ経営を考えるためのいくつかの視点に触れておきたい。

## 連結決算で

### 子会社は「社内」に

本文中でも触れたように、親会社中心の単独決算からグループ会社を含めた連結決算へと99年3月期から順次、移行が始まる。2000年3月期から完全実施される新制度のもとでは、数字上の出資割合は低くても、実質的に経営を支配している会社は連結対象とされるようになる。「グループが会社」という考え方が常識になる日は目前に迫っている。

こうした制度の改正が定着すれば、グループ企業は実質的に「社内」になり、事業主体に法人格があるかないかは、単にテクニカル

な問題にすぎなくなる。そうなれば面倒な面もや都合の悪い話を子会社に押しつけるやり方はできない。

事業部も子会社も隔てなく有能な人材を登用する仕組みをつくり、グループ人員のモチベーションを重視した公平な経営をしない限り、市場から高い評価を得ることはできなくなるだろう。

## 海外投資家に

### 見限られたら終わり

現在、日本の株式市場には海外の個人・機関投資家の資金が大量に流れ込んでおり、低迷する株価を支えている。企業によっては外国人持ち株比率が3〜4割に達する企業も少なくない。

海外投資家に評価され、株が買われることはいいことだが、それは取りも直さず彼らの信任を失ったらあつという間に売りに出されることを意味している。昨今のアジア諸国の経済危機は簡単にいえば大量に流入した海外の資金が、政府の経済運営のまずさや企業経営の不透明さに愛想を尽かして逃げてしまった結果、経済が破綻したということだ。

日本経済は基礎体力の強さもあって、いまのところ持ちこたえているが、企業ごとにも

ればいつ同じことが起きても不思議はない。最悪のシナリオを避けるには、海外からもわかりやすい、透明性の高い経営を行って彼らの信任をつなぎとめる以外に道はない。

親会社中心の「儒教的親子関係」で、雇用も収益も支え合う、内向き単体主義ではもはや立ち回れないことは明らかだ。

## グループ経営と

### 取締役会改革は一体不可分

グループ経営とは、グループ全体の経営資源配分を考える本社機能（持ち株会社）と事業運営を受けもつ事業部・子会社の役割分担を明確にする仕組みだ。その根底には会社の所有者である株主と、株主に選任されて経営をチエックする取締役会、そして実際の事業を執行するオフィサー（＝執行役員、上級管理職）という役割の明確な区別がある。

日本のように上級の事業執行者がそのまま取締役に昇進していく仕組みでは、その役割が不明確なままなのである。

この明確な役割を機能させていくには、日本に根強い「会社はみんなのもの」的なメンタリティと出世を目指した「職場型」モチベーションから、目的意識による専門性とパフォーマンスを目指す「仕事型」モチベーション

ンに移行していく必要がある。それには、まず取締役会を役割と専門性で構成することではないだろうか。

## 会社とは「所属するものではなく、仕事をする「場」にすぎない

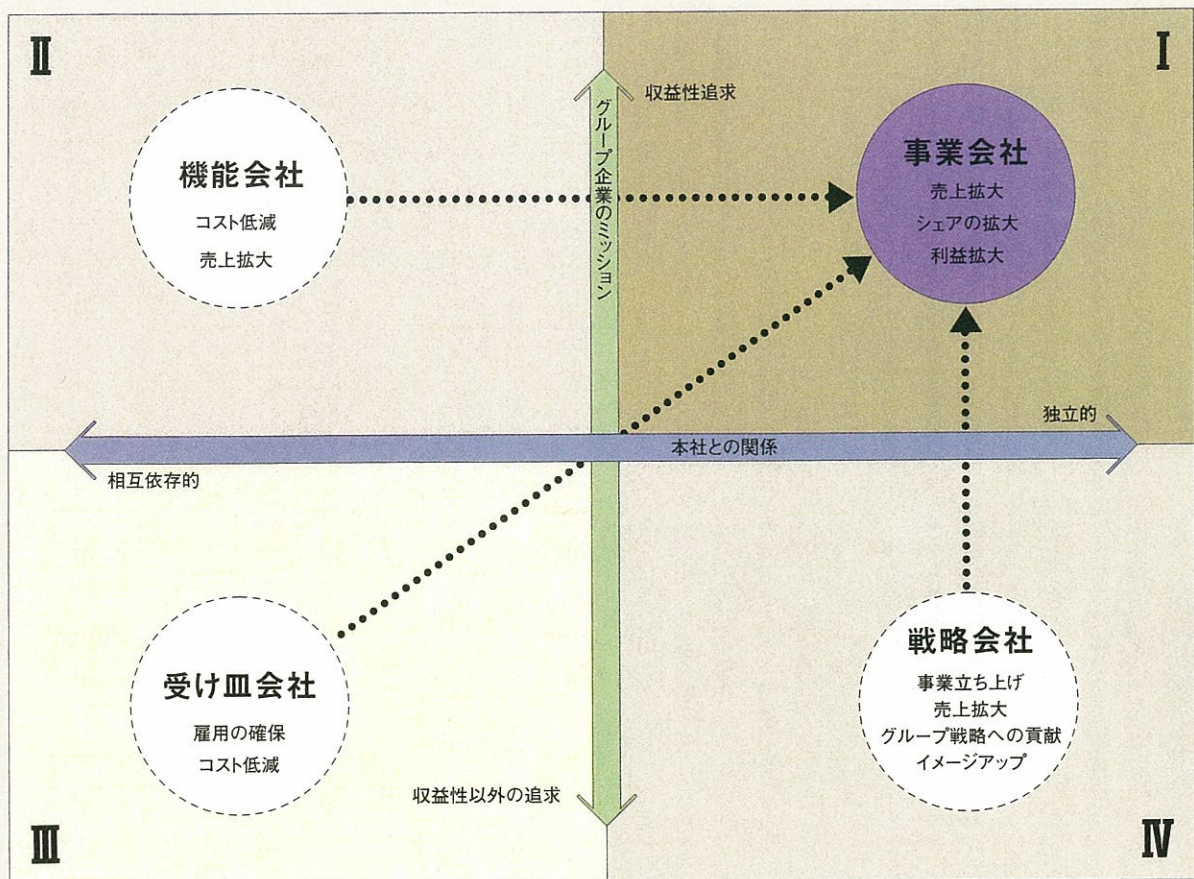
日本と欧米のグループ経営を比較して、大きな違いを実感するのが会社という存在に対する意識の差である。

日本では会社に「籍」があるという言い方を「籍」とは「戸籍」や「国籍」というように、自分がある集団に所属することを示す言葉だ。転居しても戸籍は不変で、海外で永住権を取得しても国籍は変わらないように、周囲の環境が変わっても「籍」は不変でついて回る。

戸籍は中国や韓国にもある（あったし）、米国籍の人は世界のどこに住んでも米国人だから、「籍」という概念自体は日本独自のものではない。

ところがこの「籍」という概念が会社に適用されるのは日本だけにちがいない。つまり会社が「家」や「国」と同様に、自分が所属する単位として認識されている。

欧米の感覚では、会社とは働くための「場」にすぎない。そこで仕事をするのが自分の



## 事業経営の評価指標

基本的にはIの事業会社を目指し、どれくらい「事業会社化」が進んだかが会社と経営者の評価指標となる。

## 早急にグループ企業の「事業会社化」を

### 上の図は「収益志向の度合い」を縦軸、「親会社への依存度」を横軸に、グループ企業の性格を分類したものである。

Iは利益志向で親会社への依存度が低い一人前の事業会社。  
IIは親会社への依存度が高く、利益志向の会社(機能会社)。多くの情報システム子会社などはここに入る。外販の比率を高めることと、コストの引き下げが親会社からのミッションになる。  
IIIは親会社への依存度が高く、利益追求を考えない会社。いわゆる受け皿会社で、とりあえず生きていけばいいミッション。  
IVは親会社依存度が低い、また利益が出ていない会社。ここは売上高やシェア拡大による成長がミッションになる。

## スケールメリットの時代はすでに終わった

グループ経営を論じるとき、しばしば感じるのは「グループは大きいほどいい」という無邪気なまでの思い込みだ。求職者に対しても企業規模をアピールし、大企業志向を煽ってきたと言える。しかし当然ながら肝心の資本の活用効率であつて、規模の大きさではない。

確かにかつてグループを増やせばスケールメリットが出た時代があつた。だがもはやそんな時代ではない。単体がいいのかグループ経営がいいのか、あくまで経営者が冷静に判断すべきことである。

そして今後、盲目的な大企業志向から「専門性」「仕事内容への志向性」へと採用・人材評価のベクトルを変化させる企業は、急速に増えていくだろう。

一方、グループ経営の強化で迫られる事業経営者の育成だが、さまざまな事業形態・発展段階・難易度の事業単位ごとの経営者の、公平な評価軸に迫られるはずだ。その時にも、この事業会社をどれくらい「事業会社化」し、自立した事業に進歩させられるか。経営力を評価するうえで、一つの指標となるだろう。



# 戦略的退職金を考える

企業と人の関係のキーワードとして、「自立」や「自己責任」ということが浸透してきた。企業は従来の日本の雇用慣行を打破すべく、能力・成果主義へと方向性を定め、賃金・賞与をはじめとしたさまざまな処遇制度の改革に着手してきている。そのなかで、見直しが遅れているのが退職金制度である。今後、雇用の流動化・多様化がさらに進むと考えられる現在、人事戦略と退職金をどのようにリンクさせていこうか、先行的に新たな退職金制度を導入した企業事例をレポートを通して考えてみたい。

## 依然として日本の雇用慣行が前提の退職金制度

いま、退職金制度の問題点が噴出してきており、見直しが迫られつつある。企業側の問題点としては、「積立金の運用利回りの低下」「高齢化に伴いコストがかさむ」などコスト面の問題と、「在職中の能力や業績を反映できない」「退職金支給が年功的であること」「中途採用者に高い処遇ができない」など、雇用の長期安定化に資する仕組みが現状にマッチしなくなってきたことの2つの観点がある(図1)。

現在の多くの企業退職金の支給形態は、退職時における基本給などのベースに一定乗率を掛ける方式が多い。算定基礎となる基本給は定期昇給によって上昇しつづけ、支給乗率となる係数は勤続年数の上昇に対応している。これにより、退職金は賃金よりも年功主義的色彩がさらに強いものであることがわかる。いわゆる団塊の世代が定年を迎える大量定年時代は目前に迫ってきており、1人2000万円前後の退職一時金の支払いのピークが、2005年から2010年ごろと予想される。企業にとって退職金は賃金の後払いという

「債務」となっている以上、支払いの義務は逃れられないため、このような事態への対応が急務となっていることが、大きな課題となっている。

一方で、働く個人にとってみても、途中で転職すると、ひとつの会社に長く勤めた場合に比較すると不利になってしまうという構造が存在している。労働省の試算によると、たとえば大卒の管理・事務・技術労働者が40歳で転職した場合、支給される退職金は36.9%低くなってしまふ(図2)というのが現状となっている。この構造が人材の流動化の妨げの原因となっていることもひとつの論点となっている。

現在の退職金制度には、企業にとってみると、社員個々人の貢献度を十分には反映していないという不都合があり、働く側にとっては後で受け取る賃金になっていくがゆえに、転職すると本来ならば手に入る報酬がもらえなくなってしまう不都合が出てきている。年功主義から能力・成果主義へ、また長期安定雇用から短期契約型雇用へと企業と社員との関係が急速に変わるなかで、もはや退職金だけが聖域というわけにはいなくなってきた

## 企業の人事戦略とリンクした退職金制度を考える時期

新入社員の退職金を通常の給与に上乗せする「全額給与支払型社員制度」を1998年から導入した松下電器産業のニュースは「退職金ゼロ時代の到来か」と話題になり、退職金不要論も聞かれた。しかし、退職金の存在そのものの問題というよりは、それも今後の人事施策のひとつの選択肢として捉えるべきだろう。松下電器産業以外にも、プライスウォーターハウスクンサルタントやゲームソフト会社数社が退職金の原資をすべて給与に組み込んだり、タケツエーステートが退職金の原資を短期功労金として支給したりという動きも出てきている。各社とも、人材の流動化を前提に、即戦力に対して「在職中の会社への貢献度」を評価しようという人事戦略をベースにしたものである。

また働く側にも、このような制度を支持する意識が若年層を中心に高まってきているようだ。三和総合研究所のアンケート調査によると、24歳以下で36.2%、25〜29歳で32.2%が「退職金を縮小し原資を賃金に振り分け」を支持するというデータがそれを示している(図4)。

能力・成果主義や雇用の流動化がいつそう強まる世の中の方角にどう対応していくのか。経営として、退職金をどう捉えるかを明確にして、戦略的に構築していく必要がある。上記の3社のレポートを通して、そのヒントを探ってみよう。

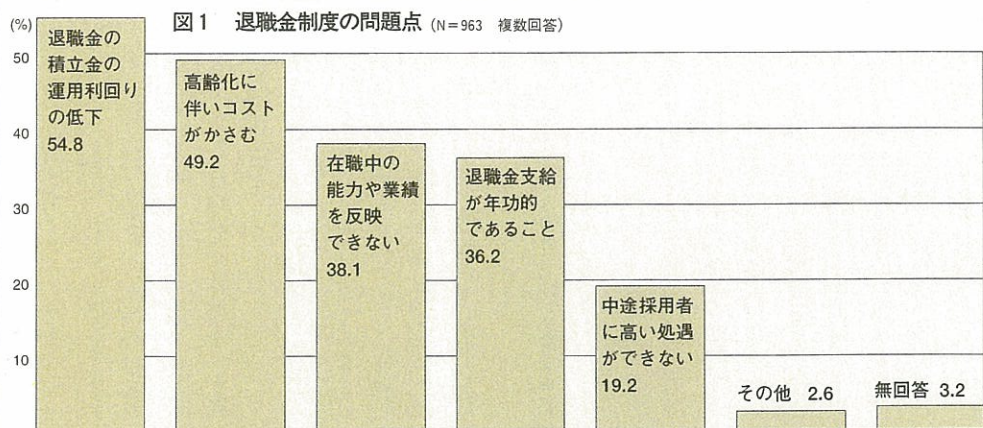
いる(図4)。

また、最近では、27ページで紹介するベネッセコーポレーションのように、退職金の算定基準を基本給に置くのではなく、資格等級や役職位ごとのポイントを加算していくというポイント制を導入する企業が増えてきている。これは、勤続中の会社への貢献度をよりダイレクトに反映できるものとして、能力・成果主義の給与制度に移行している企業を中心に注目されている。

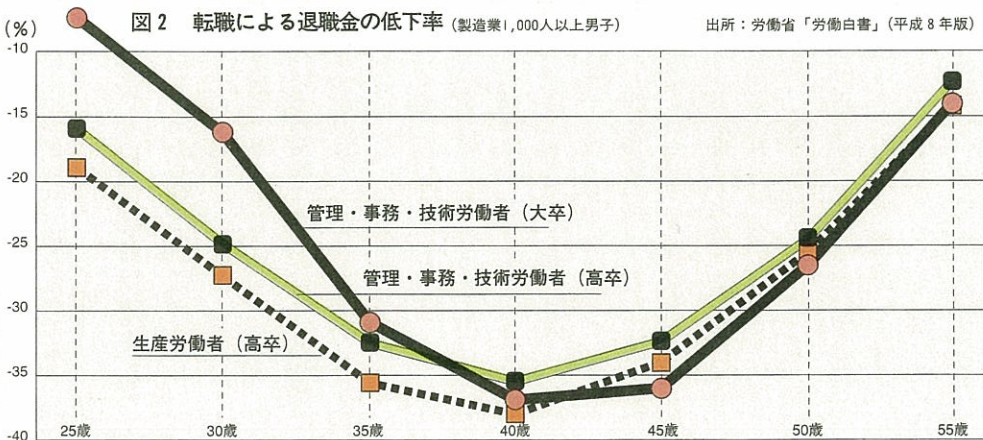
さらに、26ページのミスミ、28ページの三和総合研究所のように、年俸に一定の係数をかけた金額を年々加算するという、非常にシンプルな方法を採用している企業もある。一般的にはわかりにくいといわれている退職金が、社員にとっても明確になるという点で、社員の自立を促すという効果もあるという。年俸制を導入する企業が増えていくなかで、ひとつのヒントとなるだろう。

能力・成果主義や雇用の流動化がいつそう強まる世の中の方角にどう対応していくのか。経営として、退職金をどう捉えるかを明確にして、戦略的に構築していく必要がある。上記の3社のレポートを通して、そのヒントを探ってみよう。

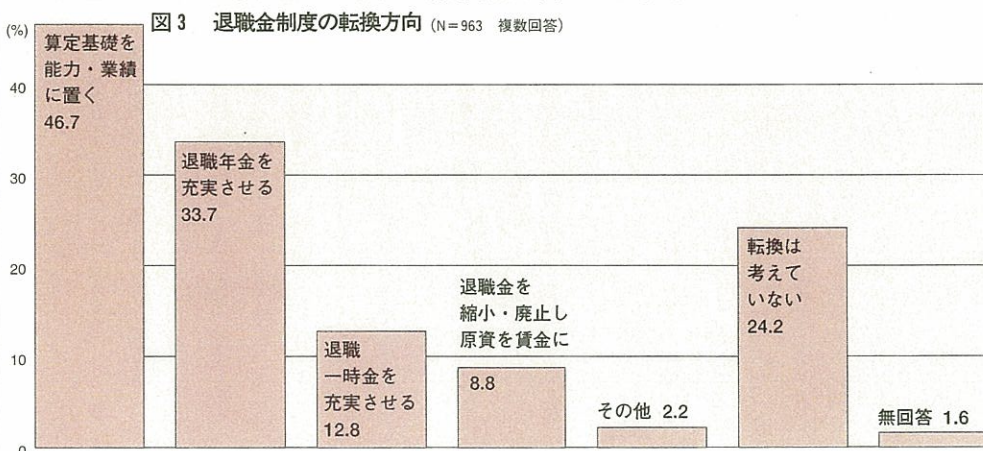
企業が感じている退職金のおもな問題点はコスト面と賃金制度とのギャップ



40歳前後での転職が最も不利となる現在の退職金制度



退職金の転換は年功型から能力・業績を反映させる方向へ



20代の3人にひとり「退職金の原資を賃金に」を支持

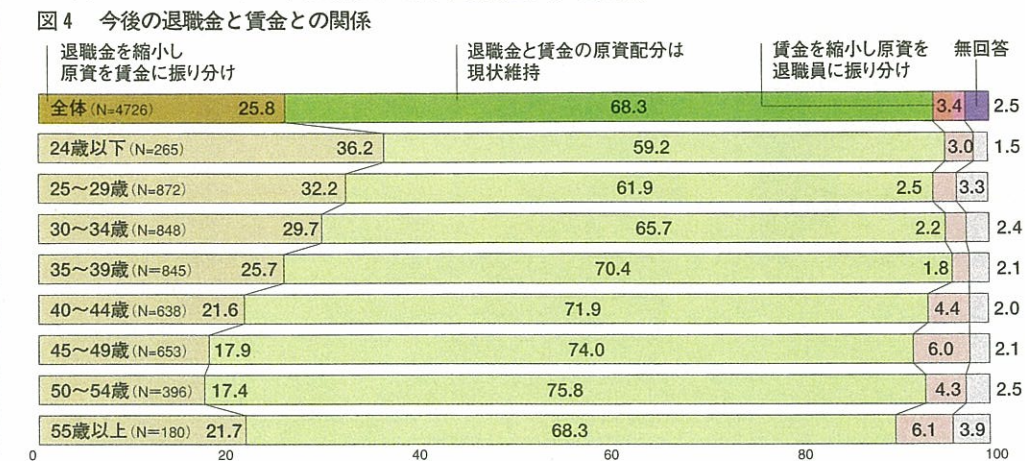


図1.3.4 出所: 三和総合研究所「賃金・退職金制度に関するアンケート調査」(1996年)

## 退職金制度の歴史とその役割

そもそも退職金制度は、明治時代の末から大正期に、熟練労働者の定着促進策として始まったもの。当時は、民間企業の労働者に年金制度がなかったこともあり、定年後の生活原資として、一時金を払う慣行が普及した。

企業側にとっては、高度成長発展期に長期勤続を促すとともに税制上、退職金引当金が大きな非課税枠で優遇されてきたため、実際には内部留保として活用でき、一括で退職金を支払うことのほうが有利とされてきた。しかし、税制改革で段階的に非課税枠は減少し、98年度には20%にまで引き下げられることが決定し、長期勤続よりも、人材の流動化で厳しい低成長時代の競争を乗り切るためにも、退職金制度の意義・動向が見直されている。

退職金の意義については、おもに以下の3つの点があると考えられている。

### ① 賃金の後払い機能

制度の普及に伴い、退職金は恩恵・一時的なものから月例賃金をベースにした、賃金水準の相対的低さをカバーする性格が認識された。労働基準法でも、退職金は賃金として明確に位置づけられ、就業規則への記載が義務づけられている。現状の退職金制度は企業側の労働債務として意識されている。

### ② 功労報奨機能

過去の勤続中における企業貢献に対する慰労であり、長期勤続に対する恩恵的要素が強い。もともとの退職金のルーツともいえる。

### ③ 老後の生活保障機能

退職金を福利厚生の一環として捉え、退職後の生活保障機能を果たすというもの。自助努力を前提に公的保障を補完するものとして位置づけられている。

もともと功労報奨の機能からスタートし、賃金の後払い機能の性格を帯びながら老後の生活保障の機能を果たしている退職金だが、今後は特に、自助努力の支援のためにも、受け取りや運用方法の選択肢の拡大が求められる。



# 年功要素を退職金から取り除き、人事組織改革最後の課題を解決

ミズミ

## 年俸プラス利益配分で 会社と社員の関係は契約型に

金型部品などの企画・販売を行う流通商社、ミスミでは、94年4月から組織構造を根本から見直す大改革を実施している。

仕事を中心に「チーム制」を採用、年度ごとに社員が自由にプロジェクトを提案し役員会で承認された社員がチームリーダーとなる。プロジェクトには社内、社外を問わずメンバーとして応募でき、採用されればその仕事に就くという制度を取り入れた。逆に社員であっても採用されなければ会社に残ることはできない仕組みである。

「実際、今年度のプレゼンテーションでは3名がメンバーに入ることができませんでした。ただ、彼らはたまたまミスミのなかに仕事がないだけで、会社組織を超えて適材適所を実現すればいいという考え方をしています」(取締役・猪熊洋文氏)

この仕組みでは、本人の自主性と市場価値が重要になる。賃金も各人の市場原理に見合ったものとするため、外部データやコンサルタンのデータを参考に6段階の年俸モデルを設定、それを基準に各人の年俸を決定する。定期昇給はなく、本人の市場価値が変わらなければ年俸も変わらない。年俸改定は、年度末にチームリーダーの判断で市場価値が上がったと思われるメンバーの更改を申請(チームリーダーは役員が判断)、役員会で検討される。現在は約2割の社員が更改されている。

さらに業績評価としては年度ごとにチーム単位で「利益配分」を行う。チーム利益からインフラ費を除いた純利益の何パーセント(98年3月期は全社利益の5.4%)かを原資としてチームリーダーが配分。メンバー間の納得感を重視した額になるように分配されている。このように各人の市場価値に見合った報酬を賃金として支払い、年功的要素はいつさえないのが同社の給与制度である。

## 会社都合と自己都合は廃止し 年俸の7%を退職金に

新給与制度の導入から遅れること3年、97年4月に従来の勤続年数を重視した退職金から、在職期間の会社への貢献を重視した算定方法へと改定した。給与制度と退職金の考え方について猪熊氏はこう語る。

「私たちの事業の仕組み自体が、また社員数が2000人前後ということが、こうした人事給与システムを可能にし、かつ必要としているのだと思います。自由と自己責任に基づいて自立した市場価値のある人材を求め、社内に人材を抱え込もうという意識もありませんから、本来退職金という考え方もありません。しかし当社では、制度はドラスチックに変えるが、社員に不利にならないようにする」という方針があり、社員的生活設計に大きなウエイトを占める退職金をいきなりなくしてしまうことはできませんし、現在の税制や社会保険制度のもとでは、退職金に当たる

分を賃金に上乗せするなどの方法は社員に不利になってしまいます。そこで退職金制度は残しつつ、年功要素を払拭した他の人事制度と整合性のある仕組みにすることで、矛盾を解決することにしました。

新しい退職金には、退職時までの年俸の総和を基礎とし、全員一律の支給率を掛けるというシンプルな算定式を導入することに決めた。支給率については実際の社員にあてはめ、原資との兼ね合いでシミュレーション。7.8%なら妥当な水準であることがわかり、7%に設定した。制度移行時までの退職金は旧制度による算定を行って既得権を確保した。

退職金の算定基礎が在職中の年俸額の合計であり、勤続年数などに関係なく全員一律の支給率としたため、勤続年数の長さはメリットにならないし、また同社をいったん退社して退職金をもらい、再入社しても、連続して在籍している場合に比べ不利になることはない。「外部市場からも積極的に人材を登用し、開かれた組織を目指す以上は、支給基準を会社都合と自己都合という2本立てにする必要性もない」と考えました。実際、いまでもあまり意味のなかったことです。ただ、計算上は2本の算定ラインのどの辺をとるかはやや悩ましかったですね。現在考えているのは、退職金や手当ではなく、インセンティブとしての利益配分をいかに上げ、イントラプレナーを増やしていくかです。今後も退職金を含めて時代に合わせて制度は変えていくと思えます」(猪熊氏)

# 成果主義の思想を退職金にも反映、等級と在籍年数で獲得ポイント数が決まる

ベネッセコーポレーション

## 退職金のポイント数は 毎月の給与明細に明記

ベネッセコーポレーションでは、95年4月から導入した新人事制度で成果主義賃金制度を取り入れた。

等級が全部で6段階に分かれ、等級は能力ではなく実績(II再現性のあるパフォーマンス)によって決定し、4等級以上が管理職になる。4等級以上は年俸制で、3月に作る事業計画、4月の年俸交渉を経て仮年俸が決まり、年度末に翌年の年俸が決定される。1等級から3等級までも、チャレンジシートによって目標を設定し、1年後にその成果を評価するが、20代中心の3等級までは、物価反映で個人差のある定算制になっている。

4級への昇級については年に1度役員審査があり、昇級候補者は1人15分程度の時間で仕事の実績をプレゼンテーションする。

人財組織部の金森匡子さんによれば、「とくに定員枠はありませんが、昇級できる確率は候補者の半数程度です。この場合は、昇級できるかどうかに関係なく、同じ級にチャレンジする他部門の候補者のプレゼンテーションを見るのが刺激になり、また、自分の今後の仕事をどう変えていけばいいのか学ぶ場にもなっています。もしだめでも次回にまたハンディなく昇級審査を受けることができます。」

この新制度による最初の選抜をしたところ、30代前半が中心となる4等級昇級者で年次に

5年程度の開きが出た。また新賃金制度の導入によって従来の給料から報酬額が下がる管理職が出てくるなど、成果評価型の人事・賃金システムの効果はつきりと出てきているという(下図参照)。この新制度と連動して退職金にポイント制度を導入した。毎年の貢献度を等級と年齢を基準に、ポイントで換算する。原資に影響がないようにシミュレーションを行った結果1ポイントは9000円となり、毎月加算されるポイント累計が退職金として支払われることになる。

「新人事制度の考え方はパフォーマンスに対する報酬を払いたいということで、退職金にも同じ意思表示をしたわけです。ですから従来に比べ中途入社者が不利にならないし、同じ等級に長くともどまっています、ある時期からポイントの付与数が減減されるようになっていきます」(金森さん)

各個人の毎月の給与明細には今月獲得したポイントと累計のポイントが明記され、現時点での退職金がひと目でわかるようになっていく。新制度導入前までの退職金もポイント換算され累計されており、退職金の受け取り方は、一時金と年金のいずれかを選択できるようなっている。

## 選択肢を増やすことで 社員のライフプラン設計を支援する

同社が新退職金制度について、昨年の7月

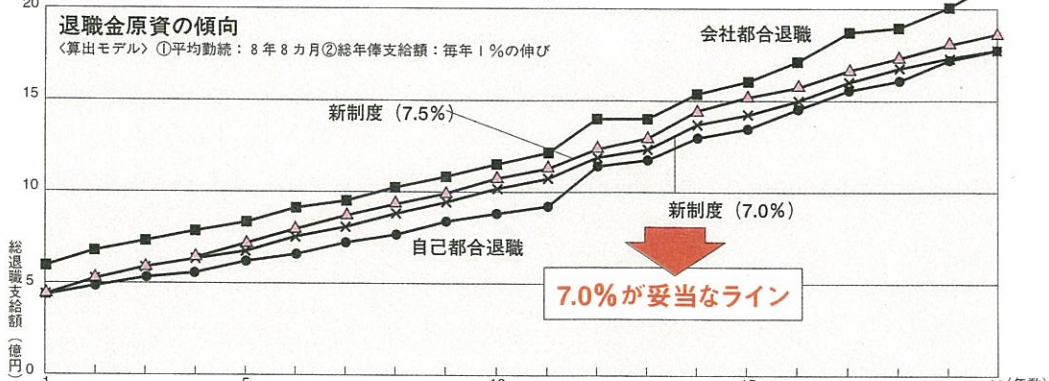
にオピニオン調査を行ったところ、制度は狙いどおりであるとするのが26%、運用方法に課題があるというのが15%、制度自体を見直したほうがいいというのが10%、わからないというのが49%という結果が出た。

「社員の平均年齢が31歳と若いこともあり、退職金制度に対し、まだそれほど切実ではないというのが正直なところだと思います。でも、平均年齢の上昇に伴って関心が高まってくるといえます。ライフプランの設計を自分で行えるようにするための選択肢を、会社が用意し支援していくことを新人事制度の基本姿勢にしていますので、福利厚生と自己啓発もポイント制のカフェテリア方式で使うことができるようにしています。メニュー数も年々数を増やし、利用しやすいように工夫しています。実際、マネープランカウンセリングなどは利用率が高かったですね。退職金もポイント制でわかりやすくすることで自助努力の支援になると考えています」(金森さん)

同社には、グループ内の人事交流促進および関係子会社の強化のため、「キャリアサポーター制度」と名づけたグループ内転籍制度もある。転籍のため早期退職した場合、退職金の上積みとして給料の1年分(12カ月分の給与+7カ月分のボーナス)を支給している。

「これも個人のキャリア形成支援の一環です。今後、グループ内年金を導入し人材の流動化を促進するなど、さらに選択肢を増やしていく可能性はあります」(金森さん)

## 退職金支給率の決め方

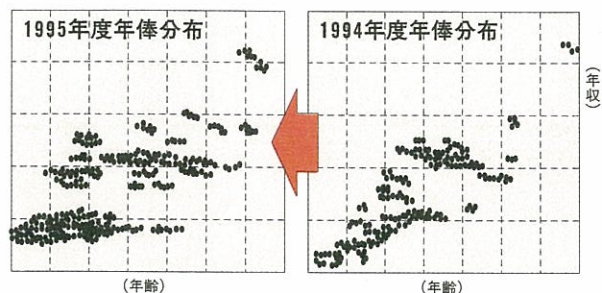


この原資のシミュレーションのほか、個人の退職金額も7.0~8.0%で試算した結果、個人にとっても原資の面でも7.0%が妥当なラインと判断。



取締役 猪熊洋文氏

## 年取分布の変化



年俸制導入後は年功序列傾向は薄くなっている。退職金のポイント制も実力主義を貫く制度として導入。

## 給与明細表 1997年7月度

支社	岡山支社	
部	人財組織部	
セクション	人事企画	
属性	社員	
等級	3	
社員コード	○○○○○○○	
氏名	△△△△△	
能力開発ポイント	福利厚生ポイント	退職金ポイント
当月消化 10	当月消化 5	当月消化 3
残 93	残 139	残 155
勤務記録		
出勤日数 21	有特	有給休暇残 39.5
遅刻	無特	
早退	生休	
欠勤	代休	

給与明細表には退職金ポイントが明記されていて、ポイント数に9000円を掛ければ、自分がいま退職するといくらもらえるのかが明確にわかる。



人財組織部 金森匡子さん



# 実績で決まる年俸をベースとした退職金にし、選択肢として前払い制度も導入

## 三和総合研究所

### プロジェクトの成果によって決まるオープンな年俸制に改革

松下電器産業とともに、退職金前払い制度の導入が話題になった三和総合研究所だが、同社の退職金制度は成果型年俸制をベースにしているのがポイントであり、前払い制度はあくまで選択肢のひとつだと、人事部取締役部長・西村毅氏は語る。

同社は95年から成果型給与制度をとっており、研究員350人のなかでは、固定給と賞与で構成される年収ベースで実績や能力によって約3倍の個人差が出る。

「固定給は職級で決まっています。たとえば係長相当の副主任研究員の場合、固定給は一律50万円です。年度の初めにその職級ごとの個人目標を決定しますが、これも個人の実績や能力には関係なく、職級ごとに一律です。プラスされる金額は個人の実績によって決定します。もし、年初の個人目標に対して100%達成なら7カ月分、200%なら16カ月分、300%なら25カ月分がプラスされるわけです。一方、30%未満の場合はゼロです。で、同じ職級でも前年度の実績によって、年収で600万円から1850万円までの差が出るわけです。平均でだいたい110〜115%ぐらいの達成率というところで、200%達成するのが全体の2割、300%がごくまれというところでしょうか」（西村氏）

同社ではひとりが3〜5カ月にわたるプロジェクトを4〜5本担当する。各プロジェクトは、副主任研究員以上にあたるリーダーが受注してきてメンバーを公募する。外部からのメンバー登用もオープンにしている。そしてプロジェクト終了後、貢献度をプロジェクトメンバー全員で協議し、それぞれの貢献度合いに応じて利益金額を分け合い、それがそのまま本人の実績になる。この積み重ねによる年間のプロジェクトでの実績合計が、当初目標に対してどうだったかで年俸が決まることになる。さらにこれらの実績情報は、個人別、プロジェクト別にデータベース化され、社内ネットワークでオープンにしているという。

「このような私たちの制度として導入したのは95年からですが、以前から実際に運用していたものを明確な制度にただで、導入時にも反対はほとんどありませんでした。極端な成果主義になって、職場の雰囲気悪影響が出れば考慮する予定ですが、いまのところ各プロジェクトの貢献度合いによる分配もスムーズで、各メンバーにとって納得感のある結果になっているようです」（西村氏）

### 前払い制度を選択する人は目的が明確

退職金については、もともとは母体である三和銀行と同様の完全な年功序列式の退職金

### 企業年金の危機と今後注目される「確定拠出型年金」

退職金には、退職一時金と企業年金がある。企業年金制度には、公的年金を補完する厚生年金基金および適格年金、福利厚生としての自社積立年金、中小企業退職金共済制度による年金などがあり、その加入企業は年々増えている。

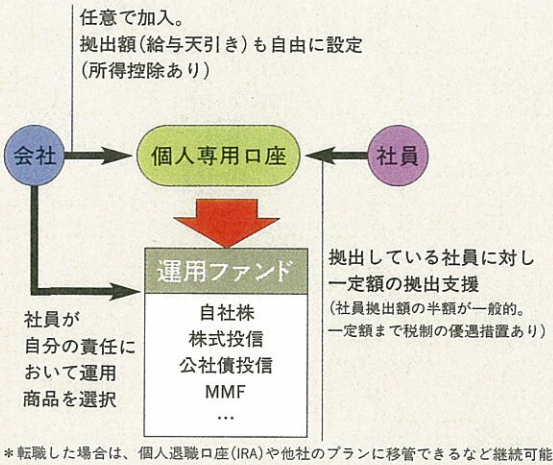
厚生年金基金は、その母体企業とは別の特別法人として社外積み立てで資産の保全、運用を独自に行い、厚生年金の一部を肩代わりして積立金を運用、その資金をベースに企業の実情に合った給付を一定割合で上乘せる。また、適格年金は生保や信託銀行と契約し運用を委託、掛け金は企業のみが支払い、別法人設立の必要もないので設立時の負担が少ない。税制面では、企業の掛け金全額が損金扱いになる。

退職一時金には、税制優遇措置として、支給に要する額の40%を引当金として非課税で内部留保できた。しかし、「将来退職金を支払ったほうが有利になる状況をニュートラルにするため」(大蔵省主税局)、98年度の税制改革で非課税枠が20%に引き下げられることになった。そうすると企業負担が一定で先行きコストを管理しやすい利点のある年金へと、つそう企業の目が向いてくる。

しかし、ここへきて、企業年金の積立不足が起きている。ひとつには高齢化の進展による支払い額の増加、また加入者と受給者のバランスの問題、最近では運用利回りの低下が問題となっている。

70年代の不況で積み立て不足が生じた米国では、年金保護法、退職金保護法の制定により企業年金制度を強化している。また、従業

### 米国の401Kプランの仕組み



員自らの責任で用意された選択肢のなかで自分の掛け金プラス企業の掛け金を運用し将来の年金支払いを確保できる制度(確定拠出型年金) 401Kプラン(図参照)も注目され、多くの企業で導入されている。今年2月に発表された労働省「賃金退職金制度研究会」の報告でも、「老後のための資産形成の選択肢を増やすために勤労者拠出型年金制度の整備など自助努力の支援策を検討する必要がある」としている。確定給付型年金が一般的な日本の現状を考えると、このような個人の運用リスクのある確定拠出型をいきなり導入するのは困難かもしれない。しかし、企業と個人の関係が変わり、人材の流動化が進みます進むなかで、新しい日本型の選択制退職金・年金制度について、真剣に取り組むべきときがきているといえよう。

制度だった。しかし、成果主義型とのアンバランスの解消と、「自由と自己責任」の「自由」を増やすことを目的に社員会に問題を提起。97年7月に退職金支給額を年俸の5%で算出することにし、同時に前払い制度も導入。

「生涯賃金を100%としたら、そのうち退職金は5%、という考え方です。前払い制度は、あくまで選択肢を増やすのが目的です。会社としても、選択するのはおそらく1割以下だと当初から見込んでいました。この制度の導入によって、会社の長期債務が少しでも減ったほうがいいとは思っていませんが、それほどメリットは追求していません。現状の税制でのシミュレーションだと、前払い選択の場合はトータルで受け取る金額が従来より減るため、選択者は少なかったですが、制度を利用した人は、いま勉強するための投資に使いたいというような前向きな人が多いように思います。また、コンサルタントという仕事柄、いろいろ検討したうえで、いまの退職金制度がいつまで続くかわからないと利用を決めた人もいます。現在の税制では、確かに前払い制度は不利なのが現状ですが、その格差は企業が補填すべきものではないでしょう。その事実を社員に明確に示したうえで、不利な金額でもいま受け取るほうがいいのかどうか、本人に決めてもらうという方法がいいと考えています。成果主義型にしたことで優秀な人材の成果に応えることができ、適切な人材の流動化に役立っていると思います」（西村氏）

いまの日本の退職金や年金制度には、長い歴史があります。戦前は官吏には掛け金なしの恩給制度があり、老後の生活保障がありました。民間企業では55歳まで勤務した場合恩恵的な措置で退職一時金が出るだけでした。昭和10年当時は55歳の平均余命が8年でしたから、退職一時金で家を建て、その貸し家賃を老後の生活保障とすることが多かったのですが、戦後は労組の団体交渉によって退職一時金についても交渉事項として争議されるようになりました。

昭和25〜26年の十條製紙争議で初めて一時金から企業年金への移行が問題になり、昭和27年に一時金を外部に信託する1号がスタートしました。その後昭和48年には物価スライドと賃金スライド方式が導入され、これをバネに日本の年金水準はいまや世界でも最高となりました。しかし、高齢・少子化が進み、これ以上の保険料負担が維持できなくなる方向に向かっています。ここ5年ぐらいの運用利回りの低下による積立金不足と、今後の団塊の世代の大量定年を考えると、事態はさらに深刻です。これからは、公的年金の実質水準が下がり企業年金で補う必要が増すので、一時金を年金にする企業年金化をどれだけうまくすすめるかが企業にとって大きな問題になるでしょう。



### 企業年金をいかに進めるかが今後の企業の大きな問題

横浜国立大学名誉教授  
労働省「賃金・退職金制度研究会」座長  
神代和欣氏

今後は、退職金を月例給与のなかで支払う方式も増えてくるでしょう。そうすると、退職金を一括払いにすることで働く人のモチベーションを高め、忠誠心をおおるわけにはいかなくなっていくわけですから、人事労務管理上も、さまざまな対策を講じる必要が出てきます。

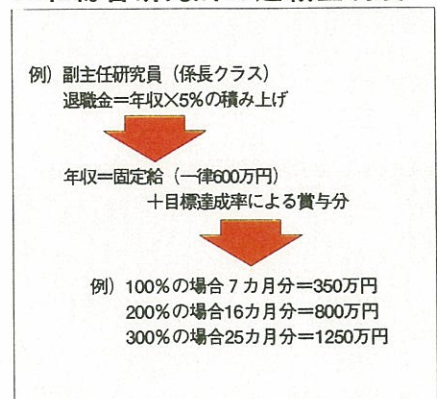
社会全体としては、企業年金のポータビリティの確保をぜひ進めるべきで、どこへ転職しても不利にならないような仕組みが必要です。企業としては、働く人の多様な志向を受けとめ、賃金の上乗せなど、選択肢を増やすことを考えていくべきでしょう。

こうして、かずよし  
1955年横浜国立大学経済学部卒業。65年東京大学経済学部博士。本年3月横浜国立大学教授を定年退職し、現在は同大学名誉教授、放送大学教授、中央労働委員会公益委員、年金審議会委員、最低賃金審議会および家内労働審議会会長。



人事部 取締役部長  
西村 毅氏

### 三和総合研究所の退職金制度





# 各生徒に応じた場と テーマを与え、 「それいけ！」と後押しする そうすれば、 個性に合わせて伸びていく



撮影/海原修平



マキノ正幸 まきの・まさゆき  
1941年生まれ。沖縄アクターズスクール校長。映画監督・マキノ雅弘、女優・轟夕起子の間に生まれた。いとこに長門裕之、津川雅彦がいる。40代までは両親の遺産を食いつぶすような放蕩息子だったというが、いまは沖縄で子供たちの才能を育て、世界に発信するエンターテインメント業界の風雲児。現在は教育問題に強い関心があり、文部省とも太いパイプをもつ。



るわけですから、それはそれでいい。安室という結果が出て、自立の道を歩みはじめたんです。僕が前のことは小さな枝葉だというのはそこですね。いろんな目に遭ったけれど、くぐり抜けてきた自信もある。さあ、これから沖縄でいろいろなことをやりますよ、という気持ちになりましたね。  
小笹 アクターズスクールから初めてスターが生まれて、芸能界の受けとめ方はどうだったのでしょうか。  
マキノ それはもう、ショック状態だったと思います。もともと芸能界は「芸能学校」なんか認めなかったですからね。でもそこからこれまでになかったようなスターが育つという結果が出た。他人のやっていないことを行ったからこそ新しいものが生まれた。僕は身は長嶋にはなれないけど、いい素材をいい環境の中で育てて巨人の4番打者を生むことはできると思うんです。  
小笹 アクターズスクールにはいわゆる「先生」はいないそうですね。  
マキノ 先生では天才を育てられないからですよ。もちろん親とは多少のごたごたがありました。これだけ高い月謝を出しているんだから、もつと有名な先生が教えてくれたらいいじゃないかというわけです。しかしそん

マキノ正幸という名前には聞き覚えがなくても、安室奈美恵は知っているだろう。マキノ氏は、15年前那覇に開校した「沖縄アクターズスクール」から、アムロをはじめ、MAX、SPEED、B.B.WAVESらのスターを日本の芸能界に送り出してきた。野球に例えればイチロー級の打率である。高打率を可能にしたマキノ氏の手法には、企業の学ぶべきものがあつとあるはずだ。

● 小笹 今日マキノさんにもう聞きたいことがあるんです。マキノさん個人の人生のこと。「ここに私はとても興味があります(笑)」  
マキノ いや、私の人生はもがき苦しんできた歩みですよ(笑)。それ以外は枝葉。人生にいろいろなことが起こって、それを乗り越えてきただけです。芸能界にだんだん入り込むにつれて、ケチヨンケチヨンにたたかれたりもしましたね。それを「人に利用された」と言うのは簡単です。でもそうともいえないんですよ。企画を出す人と組んだときも、相手のほうは3カ月で逃げたっていうわけです。こちらはそうはいかない。その意識の差に気づかないで失敗したことがずいぶんありました。よし、それなら自分で徹底的にやってみよう。そう思ったんです。

● 小笹 マキノさん自身は、沖縄とは地縁・血縁がありませんよね。初めは大きなハンディだったと思うのですが。  
マキノ 私は沖縄に友人がいなかったんです。私は酒を飲み交わそうとしないから、この社会に入れないし、入ろうともしなかった。沖縄では、まず相手を徹底的に認めて、下から入っていかないと認めてもらえないんだけど、それがいやで。無意味に頭を下げられないタチなんです(笑)。だから財界、政界、マスコミとも縁がない。しかたなく、子供を見つめることになっていったんです。

● 小笹 このゾーンとはどんな施設なんでしょうか。  
マキノ 「こどもの国」。ハリウッドとドイツニアランドが一緒になったようなシステムを考えています。たとえばここでやっている音楽が、次の週にはヒットチャートの上位に食い込んだり、映画になってヒットしたりする。あるいは東京に中継されて、それに惹かれて沖縄にやってきた客に生のステージを見てもらう。生のフレッシュなスターがどんどん生まれる場にしたと思っています。  
● 小笹 ところで、そのようなスターの才能の見つけ方さらに見つけたあとの動機づけのやり方は、どのようになさっているのですか。これは企業も同じで非常に興味があります。  
マキノ 僕は、子供たちにはエネルギーさえ出してあげればよいと思っっているんですよ。閉じ込めるのはいけません。アクター

## いわゆる「先生」には 天才を育てられない

● 小笹 長年アクターズスクールをやっておられますが、結果が出るようになったのはいつころからですか。  
マキノ 4年間はまったくでした。でもそれがよかったです。私には結果を出す自信はあつたから、結果が出るという前提でやるべきことをやっていた。もちろん、失敗もたくさんありました。なかでもいちばんきつかったのは、生徒が大量にやめていった時期ですね。アクターズスクールの中で目立つ子はいいんです。ただ彼らに対して熱心になるあまり、ほかの子供たちに目が行き届かなくなつてしまつたのが失敗でした。目立たない子供たちをどうモチベートしていくかというノウハウがなかったから。「月謝だけもらつてあとは食い止めておけばいい」という思いがちよつとでもあつると、子供たちは敏感に感じ取つてすぐにやめてしまっています。

● 小笹 スターを育てるために、人材の早期選別を行うことは相当勇気のいることですね。選別されなかった層のモチベーション問題が必ず出てくる。企業組織も同様です。ところで、どの程度生徒が離れていったのですか。  
マキノ 130人いた生徒のうち、3カ月で100人いなくなつた。しかも残つた生徒のうち、2人は私の息子と娘でした(笑)。もうこれは最大のピンチですよ。その時期です。初めて自分から芸能界に働きかけたのは。

● 小笹 マキノさんは安室奈美恵育ての親ですが、金銭面ではそれほどのメリットはなかったと伺っています。マキノ プロダクションで売り出してもらえれば、結果的に育ての親として僕が認められる。そうならば対等の勝負ができるようになる。

● 小笹 スクール出身の子供たちが、すべて安室のように世界に出ていってメジャーになれるわけじゃない。日本国内だけで勝負する子、沖縄の中だけで勝負する子、インスタラクターとして活躍する子、あるいは舞台裏でスタッフとして活躍する子——みんな価値があるわけです。だから、たとえ自立できない子であっても、各個人に応じた場を与えて、テーマを与えて、やるときは「それいけっ！」と後押ししてやれば、個性に合わせて伸びていきますよ。もちろんプロセスをちゃんと見守つてあげることが大事ですけど。  
● 小笹 全員が勝てる教育を目指して  
● フリースクールを開校

● 小笹 もうひとつ準備中の構想が、北中城に開校予定のインターナショナル・スクールである。  
● 小笹 これはどのようなきっかけで取り組むことになったんでしょうか。  
マキノ 慶應義塾大学の島田晴雄先生が座長の沖縄問題に関する島田懇談会で、僕の名前が出たんですよ。沖縄の各自治体から地域振興のプランを提出させたんだけど、すべてハードのプランしか出てこない。どんな建物を作るとかね、そんなことばかり。そこで島田先生から「マキノをメンバーに入れて」と。僕が考えているのは子供に点数をつけられない、「全員が勝てる」フリースクール。そもそもなんで人に点数をつけるの？人間みたくに複雑な動物に点数をつけるなんておかしいよ。みんなそれぞれ違う性格・体質をもっているんだから。



# データにみる人と組織

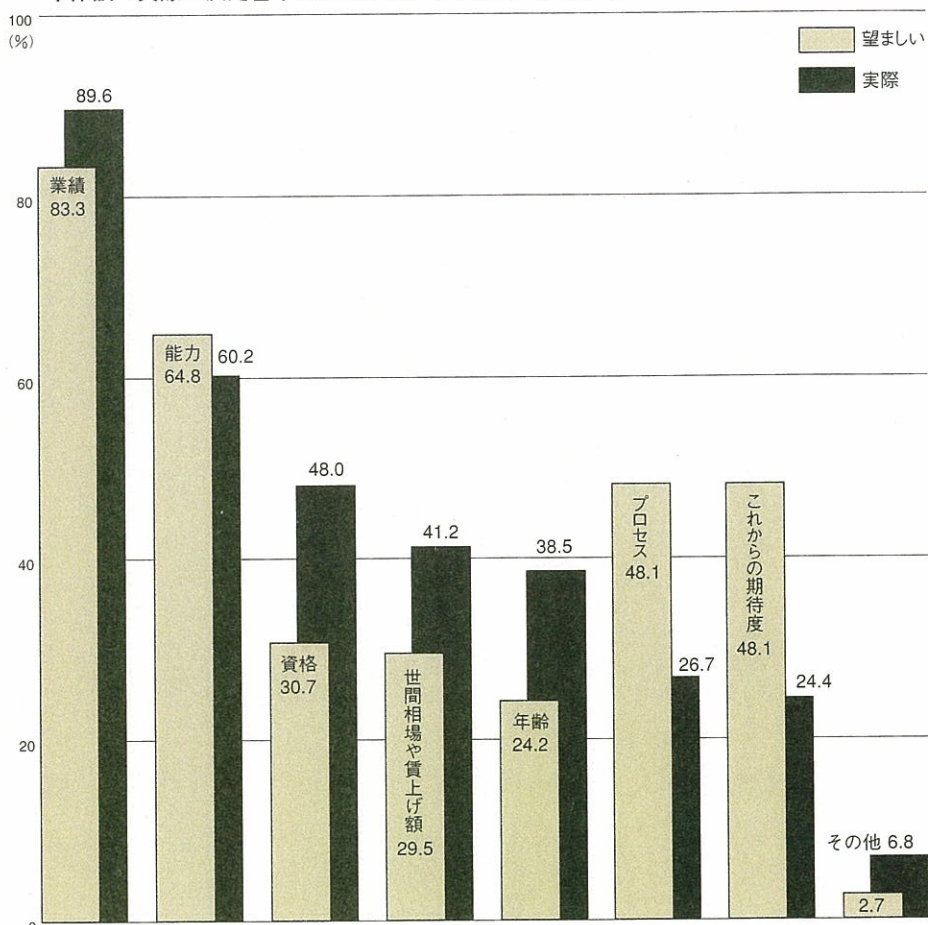
図表2 査定評価による年俸額の減額等の状況 (人)、%

合計 (283)	100.0
「下がった」または「上がらなかった」ことがある	29.7
内訳	
下がった	<48.8> (<100.0>)
20万円未満	<7.3>
30//	<24.4>
40//	<14.6>
50//	<4.9>
100	<22.0>
150	<19.5>
200万円以上	<7.3>
上がらなかった	<46.4>
「下がった」または「上がらなかった」ことはない	62.9

[注] < > は「ある」のうち、回答のあった84社を100.0としたもの。また、< > は「ある」のうち「下がった」(41社)を100.0としたもの。「無回答」は除く。

資料出所: 「年俸制に関する管理職意識アンケート調査」(労務行政研究所)  
 調査対象: 年俸制を導入している企業のうち、現在、制度を適用されている管理職(課長職相当以上) 3205人。  
 調査時期: 96年11月27日~97年1月10日  
 集計対象: 上記調査対象のうち、回答のあった283人(回収率8.8%)。

図表1 年俸額の実際の決定基準の項目と望ましい項目 (複数回答)



## 年功処遇システムに左右されている年俸額決定基準

年俸制を適用されている管理職を対象とした「年俸制に関する管理職意識アンケート調査」(労務行政研究所)によると、年俸額における実際の決定基準は「業績」「能力」「資格」の順位となっているが、「世間相場や賃上げ額」(41.2%)、「年齢」(38.5%)などもこれに続いている。

これらの結果からは、実際の年俸額決定にあたって、従来の年功処遇システムのなかで重視されてきた世間相場や賃上げ額、年齢などの条件がかなり影響している様子が見えてくる(図表1)。

### 制度適用後、6割強は年俸額の「減額なし」

制度適用後の現実的年俸額変化においても、適用者のうち6割強は、査定評価によって年俸額が「下がった」または「上がらなかった」ケースはないと答えている。反対に、横這い・あるいは減額となったのは、全体の29.7%(約3人に1人)という結果であり、現実的年俸額変化においても従来からの賃金決定システムの影響がかなり反映されているとみられる(図表2)。

「公平公正な?」評価基準づくりに躍起になっている企業よりも、個人にとっての選択肢の拡大と、信頼を前提にした目利きシステムによるフィードバック機会の創出に成功した企業こそが、次世代のモデルになるのかもしれない。

「公平公正な?」評価基準づくりに躍起になっている企業よりも、個人にとっての選択肢の拡大と、信頼を前提にした目利きシステムによるフィードバック機会の創出に成功した企業こそが、次世代のモデルになるのかもしれない。

「公平公正な?」評価基準づくりに躍起になっている企業よりも、個人にとっての選択肢の拡大と、信頼を前提にした目利きシステムによるフィードバック機会の創出に成功した企業こそが、次世代のモデルになるのかもしれない。

小笹 おっしゃる通りですね。それぞれ個性や才能をもった人間に対して、選択肢の少ない画一的な教育を施す。まさに閉じこめてある状況です。ここからは新しい発想は生まれてきません。

マキノ ラグビーがすごく好きな子がいたら、どんどんやらせたい。もちろん音楽が好きで、一日中歌っていたいという子はそれでもいい、絵が好きならずっと描いていければいい。週のうち16時間だけは一緒に基本的な授業を受けられるけれど、あとは自由。学校には行かなくていいという発想です。子供サイドが自由に選べる。

小笹 でも自分で選びなさいというところは、自己責任が発生しますね。何かやりたいことを自分で選べといわれても、わからない子供もいるのではないですか、マキノ まあ、そういうこともあるでしょう。

## 対談後記

リクルート組織人事コンサルタント 小笹芳央

マキノ氏の教育論は一貫している。それは個性や才能の重視であり、画一的教育に対する徹底した否定である。「個人が自分の才能に気づく機会とそれを試す機会が豊富に用意されている社会をつくっていかなければ、この国の将来が危ない」と言い切る。

企業社会においても、高度成長期から安定成熟期に移行した現在、同様の危機意識に基づく施策がようやく一般的になりつつある。新卒一括採用から通年採用へ、年功型給与制

度から成果対応型年俸制へ、全員一律の教育制度からプロフェッショナル養成型や自主選択型の教育制度へ、キャリアコースも単線型から契約制の導入を含む多様型へ――偏差値教育の勝者をかき集め、経済合理性にかなっていた時代はもはや終わりを告げた。

これからの経営管理者に求められるのは、個人の「個性や才能」の重視とそれらに対する多様な管理手法である。集団を均質化するような管理手法では、市場に対して新しい価値提供をすることが不可能な時代がやってきたのだ。そういう意味で、タレント育成システムは学ぶべきノウハウの宝庫である。

スタジオを見学させてもらおうと、そこには自分の才能を信じて懸命にレッスンに励む10代前半の子供たちの姿があった。彼らの躍動

僕が言いたいのは、オリンピックに行くような才能のある人間も公務員を目指すような現状を変えていきたいってことですよ。いまの日本は、才能を軽薄に考えすぎる。自分のいちばん優れた点を発見し、それを発揮していく――優れた点を見抜くシステムがわれわれの創る学校(来年4月に開校)だと思っています。

小笹 壮大な自利きのシステムという感じですね。マキノ そういう学校では、最終的にはいいじめなんかなくなっていくと思うんですよ。もちろん最初のうちはあるでしょう。それが2~3回続いたら学校をやめさせます。でもこの学校では悪いことをして自分の信頼を失ったら、取り戻すのに何年もかかるってことだ。学べるはずですよ。やがては、いじめをした子供を、子供たち自身が愛を持って迎え

感に満ちた姿からは「自分自身を表現したい」「注目を浴びるスターになりたい」という夢の実現に向かってひた走る人間の迫力のようなものが伝わってくる。彼らには、自己責任意識のもとに自分の目指す道を選び取った経験と、自分の個性や才能を表現する機会があり、その結果はやがて彼らが対峙する顧客によって否応なく彼ら自身にフィードバックされる。

この当たり前の流れをどれだけ企業社会では軽視してきたことだろう。

「公平公正な?」評価基準づくりに躍起になっている企業よりも、個人にとっての選択肢の拡大と、信頼を前提にした目利きシステムによるフィードバック機会の創出に成功した企業こそが、次世代のモデルになるのかもしれない。

られるようにしたいですね。

小笹 自分で気づけば身につきますからね。企業においても大事なポイントです。働く個人に対してどのように気づきを与えて、自立させていくか。企業の重要な役目だと私は思っています。

マキノ でも偏差値だけを基準に育ってきた子は、企業だつて育てられないと思いますよ。だつて人格形成と関係ないんだものね。偏差値の高さで仕事も決まってしまう。医者になりたいからではなく、医者になれるからとか。そもそもいい企業に勤めるために生きているんじゃないんだ。人は、自立するために生きるんですからね。だから、教育は会社にも勤めるためではなく自立するためにあるということをもう一度確認する必要があります。

おざさ・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っていたら」(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。

「おれを雇わないと会社が損するよ」と言えるくらい、自信のある分野を自分で見つけて進まなければ。そうならば、企業だつてもっと多様化していけると思っていますよ。

小笹 最後に、指導者の責務とはどのようなものだとお考えですか。

マキノ まずは、直面する問題に対してすぐに答えを出せること。指導者が迷っていたら人はついてきません。そして次に、出した答えを正しいと信じ抜いて行動できること。たとえば、答えを出した時点で正しくないとい人に言われても、自分を信じて成果を出すことによって正しいと認めさせることができるかどうか。これは非常に重要なことだと考えています。



# 日本と米国の「謝り」の処世術

## エマ・クロックフォード

### 「Never apologize」と涙の謝罪

「Never apologize」（絶対に謝るな）

これは私が10年以上前、米大手証券会社に勤めていたときに上司だったコーポレート・ファイナンス（企業金融）部のマネージング・ディレクター（米国人）に言われた言葉だ。彼が言いたかったことは「日本人はとかく謝りすぎる。米国のビジネスでは謝つたらおしまいだ。自分の過失を認め、弱い立場に置かれるからだ」ということだった。そのとき私は、この言葉を額面どおりに受け取った。「そうか、たとえ自分が間違つても謝っては負けないんだな。じゃあ会社に遅刻してもスミマセンなんて言わなければいいや」などと、この程度の都合のよい解釈をしていた。いまから考えると情けない話だが、実はこの「Never apologize」はその後もずっとたいへん役に立った言葉で、いまになってようやくこの言葉の本当の意味がわかってきたような気がする。

昨年、日本の金融界は大いに揺れ、まさかと思うような大手証券会社が倒産した。このときに、その証券会社の社長が記者会見で大粒の涙を見せ、「私が悪かったんです」と謝っていた姿が米国でも話題になり、雑誌の表紙にさえなった。泣いて謝る姿を見ていた聴衆はどう思ったのだろうか。大抵の日本人ならば同情し、また自分の責任でと謝る姿に好感さえ抱いたかもしれない。（そのせいか

どうかはわからないが）この泣いて謝つた社長はちやっかりとらばーゆしてしまつたと思うから、日本っておもしろい国だなあと関係者も「あんなに涙を流して謝つたかと思いきや要領よくさつさと転職してしまつて、そうか、謝ればいいのだ。謝ればうまくいくんだな」などと嫌味を言われたそうだ。

この大手証券会社の社長がしたようなことを米国で大企業の社長がしたらどうだろうか。おそらくたいへん厄介なことになるだろう。たちまち債権者から非難の的となり、「非をすでに認めている」から告訴される格好の的となる。米国では短絡的というより、ビジネスやあらゆる公的な場では、謝るということは「弱み」を認めることになる。そして弱みをみせたらつけ込まれるのでなかなか謝りたがらないのだ。

### 「謝り」が万能薬の日本

このようなビジネスや公的な場で「謝る」ということが大きな武器であるようにも見受けられる日本の文化だが、家庭や友人間のレベルでも日本の文化ではこの「謝る」ということが頻繁に行われているようだ。私の知り合いの日本人女性は、「たとえ夫が悪くても、とりあえず妻が謝っておくべきだ。そうすればあとで自分のした悪いことがわかる時がくるから」と祖母に言われたそうだ。

またある日本人夫婦で、結婚以来喧嘩をしたことがないというカップルがいた。同じ屋根の下で密に生活をしていてまったく喧嘩をしないというのは不気味なようにも感じられた。まったく性格も育ちも違う2人がどうして喧嘩をしないのか、その秘訣は何なのか聞いてみたら、ご主人が気に入らないことがあるとつねに奥さんが謝るといふパターンで、夫婦円満なのだそうだ。

家庭内のことを挙げるならば、日本では特に女性が、「負けて勝つ」ということにたいへん巧みである。勝つ（自分の思うような結果をもたらす）ために、そのプロセス（口論など）で負けてあげる。しかし口論に負け「謝る」といつても実際には負けていない。「謝り」ながら従順に見える日本のワイフたちは、家計を握る一家の大蔵大臣であるというところは、米国人の驚きである。またあらゆる事情をみても、男に「コントロールしている」という感覚を与えながら、実は女が男をコントロールしているという、いたって巧妙な手口を使いこなせるのも日本女性の優れたところのようだ。弱きをもつて強者を制するのだ。

一方、サービスマンでは、つねに「申し訳ございません」の連発が聞こえる。一般に何か面倒なことが起きると、「とりあえず謝っておこう」という発想になる人が多い。日本では「謝り」はビジネスや公の場では「武器」、家庭では「潤滑剤」、そしてサービスマンでは挨拶代わりのような「儀礼」と、あらゆる状況で、

認め悪いことをしたという念を示す言葉だから、潤滑油や儀礼として「謝る」ということは期待されていない。当然、子供のときから簡単に口に出す言葉ではないのだ。「なんでもいいから謝っておきなさい」なんてことはまず言われず、逆に「I'm sorry」を言う時と場合をわきまえるようにしつけられる。決して日本のように処世術として「謝り」を身につけないのだ。

日常生活でも、米国で交通事故に遭つたりしたら、絶対にその場で自分の非を認めて謝つたりしてはいけないのだ。一歩下がれば一歩踏み込まれるからだ（一歩下がると三歩も踏み込まれるような文化もあるが）。日本では謝ることが処世術だが、米国ではそう簡単に謝らないことが処世術なのだ。

### もの哀れ、弱さに美徳をみる文化

日本は「弱者」に美徳をみる文化である。小説でも「もの哀れ」に同情し、弱さを美化しているものがたくさんある。男性も「女性は弱い」から保護しようという気になる（特に日本の女性は男性の保護本能をくすぐっていくことが巧みだ）。

それにひきかえ、米国は強者を褒めたたえる文化である。ビジネスでも自分の非を認め

便利に使われる。この「謝る」ということは、どうやら万能薬のようである。しかし理由が何であれ、「謝る」ことによって円満解決というパターンを米国で要求したならば、人々はたいへん混乱することになるだろう。

### Excuse me vs I'm sorry

日本の家庭で子供をしつづけるとき、「ありがとう」「ごめんなさい」などを堂々と伝える子に育てようという習慣がある。特に女性は、より多く謝ることをしつけられる風習があるように見受けられる。米国ではどうなのだろうか。

まず子供は礼儀として、「Thank you」「Please」などを自然に言える子になるようにしつけられる。また、礼儀として「Excuse me」もしつけられる。

しかし「I'm sorry」を簡単に口から出るようにしつづけるといった光景は見たことがない。日本語では「すみません」「ごめんなさい」と訳される「Excuse me」や「I'm sorry」だが、この2つの言葉には大きな差がある。

「Excuse me」は「ちよつと失礼」ぐらいの軽い儀礼で、たとえば列を横切るときか、何かのときに誤って相手の体に触れてしまったとか、本当に儀礼的な「失礼」にあたるもので、これは挨拶程度に言っている。

ところが、「I'm sorry」は本当に自分の非をたら負け、日常生活でもそう簡単に謝らない。しかし、米国人はまったく謝らないかというところはない。家族間、友人間など心の許せる間では素直に自分の非を認め、謝るケースもたくさんあるし、日常のコミュニケーションでもお互いに自分が正しいと主張しているなかで、「I'm sorry」というひと言をきっかけにその場がなごむ、などは万国共通の人間の心理でもあると思う。

でも、米国の家庭での「I'm sorry」は本音ベースで言っているのだ。決して「とりあえず謝っておけば、この場を切り抜けられる」といった発想からではない。自分の非が何であるかを理解し、それを十分納得したうえで相手に対する「謝り」の心が生まれてくるようである。

日本で挨拶代わりのように取り交わされる謝りは、本音ベースではなく、ややこしい問題を引き起こしたくないための「儀式」「処世術」なのだと思う。ましてやビジネスで同情を利用した武器としての「謝り」などは、あまりいただけないものではない。十数年前に上司に言われた「Never apologize」は米国でビジネスをし、生活するうえでの処世術だった。「ごめんなさい」という言葉は美しい言葉だと思ふ。ただそれが本当に心から言われるとき、私は美しくなるのだと思う。



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。東京都出身。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



# 職場のいじめは、組織の機能不全の表れ 『スピitting! 職場のいじめ』著者 徳永雄一郎・田中理香

人間がさまざまなストレスのために、神経症やうつ病になるのと同様に、組織も病気になるという事は、一般的には理解しにくいことかもしれませんが、組織構造の変革が行われるいま、この変革というストレスのために、組織も悩み苦しむ、あるいはストレスのほけ口を見出すなどさまざまな様相を呈しているでしょう。

## 組織のメンタル・ヘルス

職場におけるメンタル・ヘルスの重要性は、こころの病になり長期欠勤となった人を、どのようにして扱うか(たとえば、勤務形態や職種を変える、配置転換をする、それでも復職が不可能であれば、転職を勧めるなど)ということと深く結びついています。復職をしようとしている者の仕事量、責任の軽重、そして仕事内容のために、再び病気を休をとるようなことを防ぐことは大切なことです。うつ病や神経症にかかる人々の多くに見られる特徴として、休み時間や休暇の過ごし方が上手でないというところがあります。人間は機械ではないので、上手に休みを挟むことで疲労を回復することができます。気分転換、ストレスの発散などは、その個人にとっての賢

い休み方を工夫するという事です。

メンタル・ヘルスという、たいいてい個人の問題を指すことが一般的ですが、個人レベルだけでなく、組織全体のレベルでも、情緒的な安定を目指すことは必要です。組織も生き物なので、働きすぎれば疲労し、上手な休みをとることが必要となります。その組織が、もし気分転換を十分にできず、ストレスの発散ができないとき、組織はうつ病や神経症にかかります。具体的には、組織内に病欠や病休が増える、離職者が出る、仕事の内容に関する議論よりも、職場内の人間関係についての議論が増えるといったことが起こります。神経症的な組織にいれば、なにかはつきりしない、漠然とした不安が感じられ、さらに進んでうつ病的な組織では、それぞれが視線を合わさないようにする傾向があったり、かと思ふとミスに対して、過度に攻撃的であったりします。

現実的には、組織の気分転換、ストレスの発散を行うといったことは不可能に近いことです。組織のメンタル・ヘルスは、職場の模様替えなどで行うのではなく、つねにストレスに強い健康な組織をつくる基礎的な努力があつて初めて、推し進めることを可能にするでしょう。

## 個人の攻撃性の源は、2つ考えられます。

ひとつは、現在の家族との関係でなんらかの葛藤があり、その対処がうまくいっていないときです。たとえば、離婚が成立していない、家族に病人がいて看病に追われているなど、その個人が問題の解決に苦慮しながらも、だれの助けも得られないときに、個人の職場においてその問題の当事者ではないだけに八つ当たりをするといったことです。

もうひとつは、個人の過去における問題の再現です。たとえば、子供のころ、いつも一方的に親からきつい言葉や非難を浴びせられていた個人が、職場で自分の親と似たような振る舞いをする、学校でいじめられた経験のある個人が、場所を変えて、組織の中で過去の復讐をするなどです。

これらの攻撃性は、本人がほとんど無意識なため、周囲に気づかれることがありません。しかし、被害者の立場からいえば、いわれない攻撃を受けるといった、不当なものとかいえません。

## 「いじめ」か「教育的指導」か

職場においては、教育的指導という名で、いじめが行われることがあります。どこまでが教育的指導で、どこからがいじめなのかについて、ニール・クロフォードは、「ある特定の個人に対して、執拗に繰り返され、その個人に対して被害を与えることが目的であるなら、いじめである」と述べています。

管理者個人に合理性がある場合やモラルの低い組織では、いじめとは認めずに、教育的指導として、攻撃性が表現されることとなってしまうでしょう。

## ストレスに弱い組織

ストレスに弱い、言い換えれば変化に対する耐性の弱い、病気になるやすい組織には、次のような特徴があります。

- ◎ 「他人を蹴落としても、自分だけは得をしたい」といった敵意に満ちている。
- ◎ 「言葉」は「建前」として使われるだけで、無意味になっている。つまり、表裏がある。
- ◎ 現状維持がつねに優先され、変化を受け入れようとしていない。
- ◎ 会議、就業時間などの決められた時間が、守られない。
- ◎ リーダーが強大な権力を持ち、質問することは許されていない。
- ◎ 一人一人の個性を消した結果、物言わぬ群衆がいる。
- ◎ 「こうあるべきだ」という観念が一人歩きする。
- ◎ 暗黙の了解、タブーが存在する。

こういった特徴をもつ組織は、表面的にはうまくいっているように見えても、個人の創造性が発揮されにくい自由度の少ない環境のために、「何をやっても同じ」といった虚無感が支配し、労働意欲は低下します。

組織全体としての労働意欲の低下は、緊急

## 健康な組織を目指して

いじめる側も、いじめられる側も個人の病理性の問題を抱えています。人数が増えればその分だけ問題も複雑になるのが当然であり、いじめが蔓延するような職場にならないようにするには、組織自体の改革が必要になります。拙書の題名にもなっているように、スピitting(天に向かって唾を吐くような)いじめは、いじめられた者が、またほかの誰かに攻撃を向け、またそのだれかが……といった具合に、攻撃の悪循環を生み出します。いじめの一場面だけみれば、特にとりたてて問題にする必要はないと思われても、組織全体としては、「弱いものは切り捨てられる」「いつか自分も同じような目に遭うのかもしれない」というような不安をかきたてられ、結果としてストレスに弱い組織を生み出してしまいます。

健康な組織とは、職務と働く者の欲求を調和させるような方法をもっているもので、敵意と恐怖心に満ちていれば、人間の最も悪い部分が表面に出できます。組織を機能不全から救い、健康な組織にする第一歩は、まず、管理者が十分な客観性をもって、現実をじっくり観察することから始まるでしょう。



『スピitting! 職場のいじめ』徳永雄一郎／ニール・クロフォード／田中理香共著 (NHK出版 定価1600円+消費税)

とくなが・ゆういちろう  
1948年生まれ。76年昭和大学医学部卒業、82年福岡大学大学院医学専攻科(精神分析学)修了。89年不知火病院・ストレスケア・センター開設。著書に『青年期の精神病理と治療』(共著・金剛出版)、訳書に『家族と子供』(共訳・誠信書房)がある。

たなか・りか  
1987年杏林大学医学部卒業。東京医科大学大学院精神医学教室在学中、イギリスのタビストック・クリニックにて研修を受け、95年ユング派分析家資格取得。読売新聞九州版にて『夢の世界からの伝言』を連載中。訳書に『クラインとピオンの臨床講義』(共訳・岩崎学術出版社)がある。



撮影/榎藤 真

不知火病院院長 精神科医  
福岡大学医学部講師  
徳永雄一郎

不知火病院精神科医  
九州大学教育学部  
発達臨床センター研究員  
田中理香



# 確かに日本・イスラエルの関係はデリケート。でも市場が未成熟だった分だけ、これからの成長が楽しみです。

サイキテック インベストメントハウス 株式会社 代表取締役 エヤル・アグモニ

## イスラエルの技術と日本の市場を結びつける会社を東京に設立

イスラエルは日本にとってどこか不可思議な国である。距離的には遠いが、しばしばユースでお目にかかる国。人口わずか576万人でありながら、国際政治の要でもあるアラブ産油国との関係から、日本がきわめてデリケートにつきあわなければならない国。聖地エルサレムを抱える、歴史と戦いの国。

最近では湾岸戦争の際にイラクの攻撃を受けたり、和平推進派のラビン首相が狙撃されたり、きな臭い動きには事欠かない。その一方で、先端技術を次々に発信する国でもある。エヤル・アグモニ氏は、そんな国から日本にやってきた起業家である。まだ20代。笑顔が若さを物語るが、柔道二段という体軀は堂々として、貫禄さえ感じさせる。

「イスラエルの家庭はどこも教育熱心です。ジュニーシユ・ママ（ユダヤ人の母親のことだが、教育熱心で過保護な母の代名詞でもある）は子供たちを医者か弁護士にしたがり。最近はそのコンピュータ・エンジニアが加わりましたけれど（笑）。うちの母もそうでした。いい学校へいき、いい成績を取るよういわれたものです。それから、もうひとつ強調されたのが『人から言われたことをやるよりも、もっと新しいものを創りなさい』ということ。日本の学校は全員参加型で、みんな何かをやることを好むと聞きますが、イスラエルでは一人一人が最高のものをプレゼンテーションしなければなりません。競争

も厳しい。それが結果的には、少ない人口ながら先端技術を生み出すモトになっているのかもしれないね」

先ごろ、日本経済新聞紙上でイスラエルの先端的企業を紹介する記事が連載された。反響は大きく、アグモニ氏の会社、サイキテック・インベストメントハウスにも問い合わせが多数寄せられたという。世界に発信するイスラエル企業の技術を日本に取り入れたい、あるいは投資してリターンを得たい。アラブ諸国との摩擦のない範囲でなら、どんどん取引してみたいというのが、いまの日本企業の本音だろう。その意欲を引き出し、日本とイスラエルを結びつけることが、まさにアグモニ氏のビジネスである。サイキテック社では、プロバイダや国際電話（これがまた安い）などの通信ビジネスのほか、日本進出を目指すイスラエル企業と日本企業を結びつけるビジネス、イスラエル企業の代理業、商品やサービスのセールズと配送などを手がけている。イスラエルのビッグビジネス・アラロフ社の関連会社であるため、日本の所帯は小さいが、ネットワークは大きな広がりをもっているのである。

## 目の前の石油が将来の先端技術か どちらが大切か考えてほしい

アグモニ氏は、テルアビブ大学を卒業した

れるのは困ります。年功序列制度ががっちり出来上がった組織の中では指示を待って確実にこなすことも有効だったでしょうが、日本もいまは新しいステージに立っているわけです。ネットワークを通じて情報が自由に流れ、並列に行き渡るようになってきているから、積極的に仕事に取り組んでほしいですね。最近若い起業家が増えていると聞きますが、日本経済を活性化させるためにもとてもいいことです」

日本文化に興味をもち、温泉からカラオケまでなんでも楽しむアグモニ氏だが、もともと日本人たちにもイスラエルに来てほしいと考えている。厳しく美しい自然、ユダヤ文化の豊饒、祖国に強い誇りをもっていることが感じられた。しかし、こちらはイスラエルのニュースといえばテロや戦争だったせいか、旅行には危険な土地」というイメージが真っ先に浮かんでしまう。

「国境地帯ではそういうこともありませんが、普段のテルアビブは東京と変わりませんよ（笑）。仕事が終わればビールを飲みに行くとか、日常生活はちゃんとあります」

司馬遼太郎氏は「アメリカはステイツだが、日本はネイションである」と語ったが、イスラエルは本来ネイションなのに、国民自身が国を造り上げた自覚をもつまれな国であろう。ネイションである国を数千年前に追われ、世界中を流浪した民族的受難がイスラエルの強靱な国力を支える。

「当社の社名は『才気』からとりました。ロゴマークのモアイ像は、太古のインテリジェンスと時代の先取りを感じさせるものだから。どちらも将来の日本・イスラエル関係とハイテク産業の発展を象徴しているんですよ」



取材・文/千葉 望 撮影/栗原克己

のち、ロンドン大学のビジネススクールでMBAを取得した。ビジネススクールのケーススタディで、日本経済と日本企業というテーマに出会ったという。

「戦後日本の奇跡的な復興を成し遂げた要因はなんだろうか。まさにこれは奇跡といえます。アメリカの経済が大きいとか好調だとかいまはいわれていますけれども、だからといって日本の価値が下がったわけではない。みんな何かをつくり上げる体制は、相変わらず強力です。それを実際に見たいと思いましたが」

8年前の初来日では、日本を3カ月にわたって旅行した。その後、イスラエルの経営者向け調査などのため（そして日本語を学ぶため）再来日。サイキテック社を設立したのは2年前のことである。外国人経営者が新会社を設立するむずかしさは、しばしば耳にするところ。アグモニ氏自身、実際のビジネス上の苦労よりも、まず会社を起こすことが大変だったという。まして、日本企業とイスラエル企業との取引には、アラブ諸国から何かと圧力がかかるもの。そのむずかしさはなかったのだろうか。

「これまではそのプレッシャーから取引がむずかしかったというところは確かにあったと思います。でも私から見れば、市場が未成熟だ

ただだけに逆にビジネスチャンスは大きい。たとえば日本とアメリカ、日本とアジア諸国のビジネスは、もう成熟し切っているけれど、日本とイスラエル間の取引はまだまだ伸びるでしょう。伊藤忠グループのある社長さんがこんなことを言いました。『アメリカのじやがも小さなお苦しみがでてこない。イスラエルの畑は狭いけれど、大きなじやがいがごろごろ出てくる』と。ですから、日本にとってイスラエルとの取引は、目の前のおいしいものを食べてしまおうか、将来立派なレストランを買取するかを選択だと思おうのです」

目の前の石油を取るか、将来のビッグビジネスを取るか。資源のない日本にとって、選択に迷うところである。

「10年前、世界の金持ちは産油国ブルネイの王様だといわれていましたね。でもいまはビル・ゲイツです。ハイテクは資源がない国でも大金持ちになれる可能性をたらずも日本にとってどちらが大切でしょうか」

## ワンストップ・ショッピングの実現で 売上高3000万ドルを目指す

サイキテック社の取引先は、個人から大手企業まで。国際電話サービスを利用する人も

いけば、イスラエル企業から技術導入を目指す企業もある。特にアグモニ氏が力を入れているのは、通信とコンピュータ・ソフトウェアの分野だ。

「特に通信は、いまの生活になくはならないもの。食や住に並ぶと思うのです。ですから私の会社では、昨年末に最新の通信技術や設備を導入してサービスをスタートさせました。当社にとっては大きな投資でしたが、コストを下げて高品質のサービスを提供しなければ、目の肥えている日本のユーザーには満足してもらえませんからね。当社を利用していただければすべてすむような総合的サービス、ワンストップ・ショッピングを目指すつもりです」

今年度の売上高目標は3000万ドル。約39億円である。見回したところ、オフィスには10名もスタッフがいないようだったが……。

「サービスとマニュアルチャーターは違うでしょう。最先端のテクノロジーを導入して、知恵を武器に商売するので、人数は少なすぎた方がいいんですよ。人材的にはまだ満足はしていませんけれどね。まだいままでの日本人ワーカーらしさを引きずって、勤勉でよく働けけれども私の指示をいつも待っている。私は自分のスタッフには自分でやるべきことを考えてほしいのです。待ってい



# トップが考えるリスクマネジメント

## セクシュアル・ハラスメントと経営の責任

**1. セクハラの本質は大きい**  
 社員のセクハラに対して会社はどこまで責められるのでしょうか。  
 セクハラを受けた女性Xが、その上司Yおよび勤務先であるA社、上司Yの出向元である親会社B社に損害賠償などを請求した控訴審の判決が、昨年11月にありました。この事件でA社社長は、Xの直訴に基づきYから事情聴取、謝罪を命じました。YはXに謝罪しましたが、XとYの言い分には大きな隔たりがあったために、A社は配置転換等の措置はとっていませんでした。そのためXは苦痛を感じて退社に至ったというものです。一番の横浜地裁では、Xが抵抗することなどをしなかったため、セクハラと認定せず原告敗訴となりました。

だが、東京高裁は一転して不法行為とし、上司YとA社に275万円を支払うよう命じています。  
 セクハラについてはこの数年、裁判やマスコミで多数取り上げられるようになってきています。昨年、女性の深夜業等についての労働基準法改正とともに行われた男女雇用機会均等法の改正に基づく「セクハラ防止のための事業主が講ずべき措置に関する指針」が発表されたので、これにそって解説したいと思います。

### 2. 知っておきたいセクハラの本質

さてセクハラとは何か——会社の責任が問われる可能性のある「職場におけるセクハラ」

図1 職場におけるセクハラの本質

セクシュアル・ハラスメント	対価型	①職場において ②女性の意に反する性的な言動が行われ ③それに対する女性の拒否、抗議などの対応により、当該女性が解雇、降格、減給などの不利益を受けること
	環境型	①職場において ②女性の意に反する性的な言動が行われ ③女性の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、当該女性が就業するうえで看過できない程度の支障が生じること

図2 雇用管理上配慮すべき事項

<p><b>事業主の方針の明確化およびその周知・啓発</b></p> <p>職場におけるセクシュアル・ハラスメントに関する方針を明確化し、労働者に対してその方針の周知・啓発をすること</p>
<p><b>具体例</b></p> <p>①社内報、パンフレットなど、広報・啓発のための資料などにセクシュアル・ハラスメントに関する事項を記載し、配布すること                  ②勤務上の規律を定めた文書にセクシュアル・ハラスメントに関する事項を記載し、配布・掲示すること                  ③就業規則に職場におけるセクシュアル・ハラスメントに関する事項を規定すること                  ④セクシュアル・ハラスメントに関する意識啓発のための研修・講習などを実施すること</p>

「ラ」についてまとめると図1のようになり、つまりセクハラにあたるかどうかは、  
 ①職場において行われたか否か（通常の勤務場所のほか、取引先の事務所や出張中の車中などで行われた場合を含む）  
 ②性的言動か否か（性的な事実関係を尋ねたり、必要なく体に触れるなどの発言や行動）  
 ③不快に感じたか否か（同じ言動でも女性個人により感じ方は異なるため、どんな行為がセクハラかを特定することはできない。また同一女性に対する同一言動も、それをした男性によってはセクハラとされる場合がある）  
 ④拒否・抗議によって不利益を受けたか否か（対価型の場合）  
 ⑤就業環境が害されたか否か（環境型の場合）  
 が認定のポイントとなります。  
 したがって、行為者に「自覚」や「悪意」がなかったとしても、その行為がセクハラか否かの判断には無関係であり、訴えられた時点で勝ち目は薄くなっているといえます。ちなみに雇用機会均等法には刑事的な罰則はありませんが、むしろそれより影響の大きいといえる民事的な責任や後述するような社会的な制裁を回避できないことのほうが重大でしょう。

### 3. トップの「本気」が最大の対策

社員のセクハラによって、使用者責任や不法行為を問われかねず、また事件が公になる

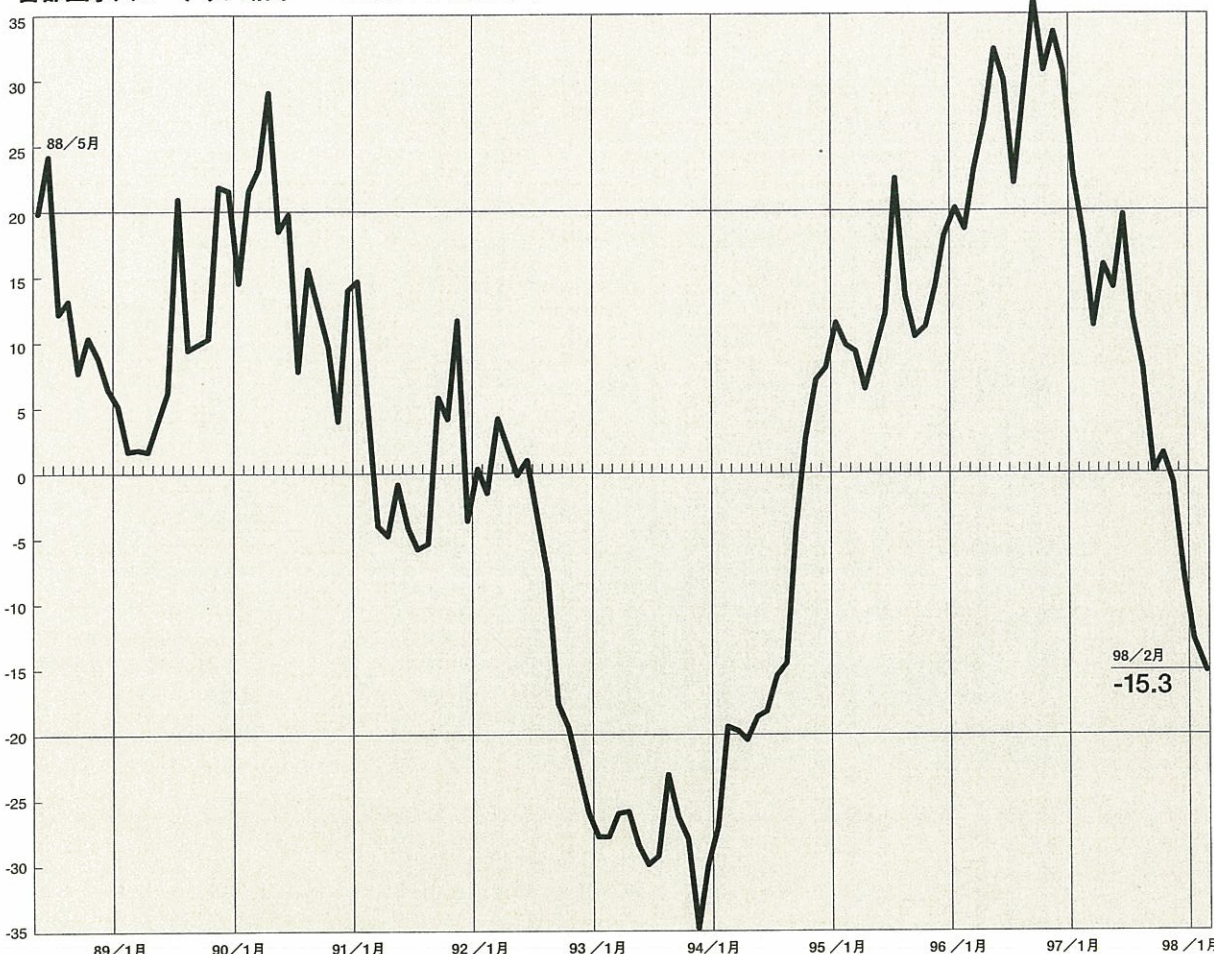
ことによって受ける企業のイメージダウンや他の社員に広がるモラルダウンを考えれば、会社としてもなんらかの対策が必要となります。これはフェミニズムや道徳教育の問題ではなく、リスクマネジメントと信頼感やコミュニケーション不全による生産性低下の問題として冷静に対処すべきことです。日本企業の海外進出における女性差別問題に見られるように、平素からの問題認識の低さ（国内・社内とのギャップのため）と初期対応のつたなさ、会社に与えた有形無形の莫大な損害は念頭に置かれるべきでしょう。必要とされる対策は以下のようなものですが、トップとしては特に①についての意識が重要といえます。

- ①セクハラ防止に対する事業主の方針の明確化と、その周知・啓発（図2参照）
  - ②セクハラ相談、苦情などへの対応
  - ③セクハラが生じた場合の事後の迅速・適切な事実関係の確認・対処への配慮
  - ④女性のプライバシーへの配慮とその旨の周知や、女性が相談や苦情を行ったことを理由として不利益を受けないように配慮することとその旨の周知
- これらのことは人事総務部門の担当者への指示として、短期的・形式的な対策や対応をとることも可能ですが、これらの規定や制度が文化や風土のように根づくためにはトップ自らが「本気」であるか否かにかかっていることは間違いありません。

## マーケット 今月の求人市況

### 3月の求人広告件数伸び率は前年同月比▲14.2%で5カ月連続のマイナス

首都圏求人マーケット動向 3カ月移動平均（前年同月比）



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

求人広告件数伸び率とリクルーティング・インデックス(R.I.) (件、%)

月	97年		98年		R.I. (四半期)
	実数	伸び率	実数	伸び率	
1月	16,178	37.8	14,138	22.7	115.4
2月	16,022	1.6	15,994	18.0	
3月	15,783	20.1	15,231	11.1	
4月	13,889	13.6	14,610	15.9	103.7
5月	14,158	13.6	13,992	14.1	
6月	13,929	15.2	14,810	19.7	128.9
7月	16,343	30.1	14,182	11.8	
8月	12,274	-8.4	14,986	8.0	
9月	16,341	4.5	15,034	0.0	118.7
10月	16,486	2.7	15,147	1.6	
11月	12,614	-3.1	12,999	-0.7	
12月	9,898	-3.1	12,098	-7.9	

業種別 3カ月移動平均（98年2月分）

業種	件数	前年同月比 (%)
コンピュータ関連	876	-16.3
ファッション関連	433	-15.9
飲食・レジャー関連	614	-9.7
広告・出版・印刷関連	1,039	-13.9
建設・不動産関連	1,524	-30.7
自動車・運輸・倉庫	690	-14.8
製造	991	-20.0
金融	282	-15.3
商社・卸	862	-19.1
小売	527	-15.8
サービス	5,487	-8.5

リクルーティング・インデックス (R.I.)  
 求人求職動向指数 (1995=100) で、数字が大きくなると求人>求職を表し、小さくなると求人<求職を表す。  
 (求人広告件数/応募者数) / (95年平均値) × 100で算出

月	有効求人倍率 (除学卒)		完全失業率 (%)		
	合計	男	合計	男	女
97年7月	0.73	3.4	3.4	3.4	3.4
8月	0.73	3.4	3.4	3.4	3.4
9月	0.72	3.4	3.5	3.5	3.3
10月	0.70	3.5	3.4	3.4	3.5
11月	0.69	3.5	3.5	3.5	3.5
12月	0.67	3.5	3.5	3.4	3.5
98年1月	0.64	3.5	3.7	3.7	3.2
2月	0.61	3.6	3.7	3.7	3.4



リクルート  
 組織人事コンサルティング室  
 中小企業診断士  
 社会保険労務士  
 西山徹也



\*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。

▼22号(3月号)の速報「会社依存から自立志向へ1年で急変した内定者意識」では、キャリア支援が不十分なわが国で、学生が自分の将来や仕事を暗中模索している様子を映し出してあり、また就職戦線の厳しさを反映して興味深い。結局、日本も同様の特別企画「アメリカのキャリアデザイン」にあるような方向に変化せざるを得ないのかと思いつつ、売り手市場だった60年代のことを思いまたした。

イトーヨーカ堂とダイエーの対照的なケースや、同族のバトンタッチで唯「いえるほどスムーズに運んだすからいくなど、いろいろな状況が現在進行していますが、私はいまや同族に固執するメリットは何もないと考えています。資産の扱いに十分注意を払ったうえで、有能な他人に継がせるべきです。  
(流通・人事総務部採用課長・33歳)

▼日本企業が元気を取り戻すために何をすべきか、というテーマのもとに下記トピックスをシリーズ連載してはどうかでしょうか。①顧客価値から品質を問いただす。品質管理ニューエーブ。②情報公開主義が組織を強くする。オープン・マネジメントという新・責任主義。③日本型ラーニング・オーガニゼーション学習する組織。自発性を尊重する組織こそ、しなやかに強い。  
(研究所・CEO・33歳)

▼22号(3月号)の特集「進む取締役会のプロフェッショナル化」について、社外取締役は確かに情報公開や経営の客観性を高め、ぬるま湯的な体質の企業にとって刺激になるでしょうが、競争優位性が高まるかどうかは疑問が残ります。本誌にあるように、情報共有がどの程度進むかという壁があると、たとえば投資案件などリスクを伴うものに対して、経営や財務の「専門家」たる社外取締役ほど保守的な方向に流れがちになるのではないかと考えられます。今後のテーマとしては、創業経営者などの後継者問題について、理想的なバトンタッチはどのように行われるべきかに興味があります。事例では流通業における

▼22号「法律改正は労働市場をどう変えるか」に関連して、労働力の流動化と雇用形態の多様化(正社員、契約社員、派遣社員など)の進展が、日本の賃金体系をどう変化させていくか、注目する必要がある。  
(情報サービス・人事教育企画担当部長・53歳)

works  
今後の特集テーマ  
(予定)

6月号(25号)  
6/10発行予定

特集1  
実力主義と  
納得できる評価(仮)

特集2  
外部人材の  
パワーを活かす(仮)

7・8月合併号(26号)  
7/10発行予定

特集1  
組織に知識を  
残すには(仮)

特集2  
自立型社員を生む  
キャリアデザイン(仮)

\*記事テーマは変更する場合があります。  
あらかじめご了承ください。

表紙の人:山下泰裕

1957年熊本県生まれ。小学校3年から柔道を始め、77年東海大2年のときに19歳で史上最年少で全日本チャンピオンに。その後、全日本選手権9連覇、世界柔道選手権で4タイトルを取り、84年のロス五輪では無差別級で金メダルを獲得し国民栄誉賞を受賞。85年引退後、東海大学体育学部助教授を経て教授。96年全日本柔道連盟理事に就任、アトランタ五輪の柔道男子日本チーム監督を務める。  
写真提供:フォート・キシモト

個を活かす経営。  
組織が活きる経営。

works  
1998 May. ●No.24

- 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
- カメラマン 海原修平 栗原克己 岩瀬陽一 権藤 真
- 校正 デイクション

worksについての  
お問い合わせは  
TEL03-3575-5849  
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.25)の発行は6月10日(水)です。

ペルー日本大使公邸人質事件が起きたとき、  
橋本首相はフジモリ大統領に、  
「妥協してくれ」といえただしでしょうか。



96年12月、ペルーで日本大使公邸人質事件が起きました。日本のマスコミは、「人命は地球より重し」という論調でしたが、国際世論はそうではなかった。サミットで、テロには毅然と立ちむかうと合意した流れがあったわけですが、日本政府は平和的解決を訴えましたが、フジモリ大統領は、テロリストには屈しないという姿勢を崩さなかった。翌年1月、橋本首相は大統領とトロントで会談しましたが、そのとき「妥協してくれ」とは、とてもいえないことではなかったでしょうか。そうした国際問題に対する見方や考え方を、私の体験も交えて学生たちに講義しています。じつは私はペルーに縁があり、2度度在動しています。74年には、公使として、あの公邸を買ったお膳立てをしました。そして15年後、今度は大使として

公邸に入りました。当時もテロはあり、厳重に警戒していましたが、テロリストの武器が、まほと高度化していきなかつた。そういう実体験をもとに話すことが、学生たちは興味をもってくれますね。  
マスコミの情報をつのみにするのでは、国際関係は理解できません。韓国との漁業協定破棄などの問題に関しても、政治的な駆け引きの部分が強い。互いに国内に強硬論を抱え、それをどうなだめるか。だからこそ、途中で同時破棄通告にしようなどという妙な話が出ていたわけですね。  
北朝鮮をとりまく問題や尖閣諸島問題、イラクの核査察拒否問題など、できるだけホントな話題を多角的な視点で解説し、学生たちの思考力や判断力を養いたいと願っています。



国際学部教授  
藪 忠綱  
TADATSUNA YABU  
東京大学教養学部教養学科国際関係論卒業。ギリシャ大使、ペルー大使、ボリビア大使、国際協力事業団企画部長などを歴任。「国際関係論」「国際文化交流論」「地域研究(中南米)」などを担当。

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