

個を活かす経営。組織が活きる経営。

〈ワークス〉

No.30
1998

第5巻第4号通巻30号
1998年12月10日発行
(毎月10日発行)

定価 700円
(本体価格667円)

works

12

モノカルチャー

均質組織の挫折

なぜ日本企業は『女性』を活かせないか

「女性の生き方・働き方」インタビュー

養老孟司／有森裕子

座談会「works forum」

セカンドキャリア支援と
アウトプレースメントのあり方

世界が見た日本市場

ウィリアム C. マイケルズ

(日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン代表取締役社長)





交差点 26

武田 建

(関西学院理事長)
コーチングにおける「ほめる」とは
聞き手 小笹芳央
リクルート組織人事コンサルティング室室長

世界が見た日本市場 34

日本も偉大な成功の記憶を一度忘れなければなりません

ウィリアム C. マイケルズ
日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン
代表取締役社長 アメリカ出身



今月の求人市況 37

10月の求人広告件数伸び率は前年同月比▲30.4%で12カ月連続のマイナス。

読者の声・定期購読のご案内 38

座談会「works forum」 20

これからのセカンドキャリア支援とアウトプレースメントはどうあるべきか

出席者 (氏名50音順)
横河電機 取締役 赤石沢寿彦氏
AIU保険会社 取締役 後藤泰則氏
伊藤忠商事 ライフプラン室長 永田直巳氏
東京三菱銀行 取締役 浜川雅春氏
コーディネーター/東京大学社会科学研究所 教授 佐藤博樹氏



本人の安心感を考えると、アウトプレースメントは、外部機関に一任するのではなく社内、グループ内主義で行うべき

セカンドキャリア形成の基本は自己責任、選択だが、個人が判断できる情報を提供することが企業だけでなく社会的にも不可欠

著者からのメッセージ 32

組織が無力化したときエリートは危機的状況に陥った

「黙して語らず」著者 山村明義

トップが考えるリスクマネジメント 36

「女性社員が育たない」「女性社員の定着が悪い」原因と解決の糸口

データにみる人と組織 29

管理職の5割強しか公開していない人事評価結果

“完全公開”を前提としなければ望めない評価結果への相互理解

ベイエリア便り 30

「女らしさ」はそのまま

エマ・クロックフォード

サラリーマンの常識が常識化している日本の脳化社会

コラム
解剖学者
北里大学教授
養老孟司氏



幸福の基準は自分にしか決められない

インタビュー
リクルートフェロー
ハート・オブ・ゴールド代表
有森裕子さん



大企業を中心とした均質組織の効率が高かった時代

企業以外の論理はあくまで補助的要素
“女性”もそのひとつだった

コミュニケーションコストが抑えられた均質組織

- 組織の維持・存続を重視
- 指揮命令系統＝立場を重視
- 組織への忠誠心・帰属意識強い
- 組織内における競争意識強い
- ゼネラリスト志向強まる

いま、長期雇用の効率が落ち均質組織の効率も急速に落ちつつある

均質組織のもとでの「共同体意識」「帰属意識」に変わる価値観が必要に

- 均質組織外で活躍の場を広げる女性たち
- 「頑張る」男性と「楽しく生きる」女性
 - 会社でしか役に立たないマネジメントスキルには興味なし
 - 高度な専門分野で女性の比率が伸びる
 - 専門職、理工系、司法試験、国家公務員に見る高い伸び
 - 自分で打ち込める仕事を選ぶ女性の起業が競争力を生む

新たな働き方の価値観＝「専門スキルの向上」「自分に合った働き方」「好きなこと」企業組織偏重(＝共同体重視)の働き方から目的参加型・生き方重視の働き方の時代に

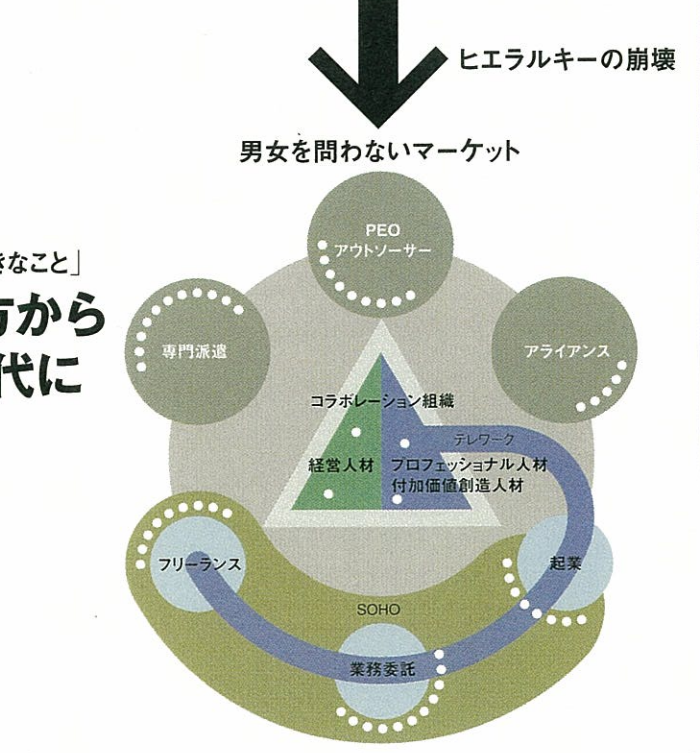
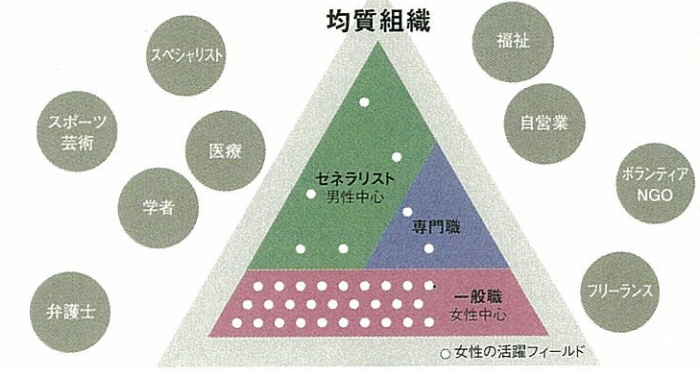
コラボレーション組織

- 組織目的の達成を重視
- パートナシップ重視
- 組織目的への参加意識強い
- 役割分担意識強い
- プロフェッショナル志向高まる

特集 4

均質組織の挫折

なぜ日本企業は女性を活かさないか



均質組織の挫折

女性を活かさないか

なぜ日本企業は女性を活かさないか

日本社会では多くのことが「大卒・男子・正社員」中心のきわめて均質な一群の価値観を前提に語られてきた。それは「女性の活用」が叫ばれながら、「男性の活用」という概念が存在しないことにも表れている。しかしいま、日本の企業社会はまったく元気がない。長くこの社会の中核として君臨してきた「大卒・男子・正社員」の一群が、夢想だにしなかった大組織の動揺を前に浮き足立ち、なす術がない状態にみえる。いわゆる「昇給が止まる」「賞与カット」「退職金は出るのか」「企業年金の支給額削減」……。しかし考えてみれば世の圧倒的多数の女性たち、いや女性だけではない、要は一部の大企業のサラリーマン以外の人々はおもとからそんなものはないに等しい。

男性中心の価値観があっけなく崩壊しつつあるいま、それを超える新たな生き方のソフトウェアを組まねばならない。そのヒントは既存の組織のカヤの外にいた女性の生き方にあるのではないか。そんな問題意識を念頭に、女性が能力を發揮できる環境とはどんなものなのか、日本的な均質組織との関係から考えてみた。

均等法改正でも女性の職域が広がらない 最大の理由は「勤続年数が短い」マズと?

均等法改正でも女性の職域が広がらない
最大の理由は「勤続年数が短い」マズと?

9割の企業が女性の職域拡大に悲観的な事実

「女子にも男子並み職務 ○○社が積極活用」「セールスウーマン増員 系列店頭頭に「花」」「営業・企画は女性の出番」……。いずれも男女雇用機会均等法などの一部が改正・施行された後の89年、新聞紙上に踊った見出しの例である。「男子並み」「女性の出番」など、女性の時代の到来を強調するトーンが鮮明に表れている。

それからほぼ10年。法律面では今年4月、男女雇用機会均等法の一部改正(母性健康管理規定の義務化部分)や改正労働基準法が施行。来年4月には均等法の残り部分(募集・採用および配置・昇進規定の禁止規定化やいわゆるセクハラでの事業主の配慮義務など)、労働基準法の女性保護規定の解消などがいよいよ施行される。しかし実態はどうか。法的整備の活発さと比較して、日本の企業社会で女性の働く環境が飛躍的に改善されたとは言いがたい。(社)全国求人情報誌協会が今年7月、求人情報掲載企業約1

000社を対象に行ったアンケート調査では、均等法の改正自体を知っている企業は75.4%に達するものの、一連の法整備によって女性の職域が「容易に拡大しない」または「いまと変わらない」とみる企業が88.7%に上っている。

まもなく21世紀を迎えようという今日、実に9割近い企業が女性の職域拡大に悲観的であるという事実は驚くべきことだ。この事実はいったい何を物語るのだろうか。

もちろん企業にも言い分はある。代表的なのは女性の平均勤続年数が短いという点だ。労働省の「女子雇用管理基本調査」(95年)によると、「女性の活用にあたって、どのような問題があるか」(複数回答)との質問に対し、46.6%の企業が勤続年数の問題を挙げている。この数字は92年(46.4%)とほとんど変わっていない。確かに勤続年数が短ければ、企業は募集や教育などのコストがかさむ。しかし日本の女性の平均勤続年数の短さを、企業社会での活躍がむずかしい決定的な理由とするには無理がある。女性の勤続年数が男性に比べて短いのは企

業の制度や慣習も含む社会的な要因による部分も大きいからだ。諸外国との比較でもその一端がうかがえる。労働省やOECDの調査(96、97年)によると、日本男性の平均勤続年数は13.1年で主要先進国の中では飛び抜けて長い。一方、日本女性の同年数は8.2年で日本男性よりは短いものの、米国男性(7.9年)や韓国男性(5.9年)より

も長く、英国男性(8.9年)と同水準。先進国の女性と比較しても特に短いわけではない。つまりこの結果からみるかぎり、日本女性の勤続年数が短いのではなく、日本男性の勤続年数が異様に長いだけともいえる。もちろんこの数値だけすべてを判断することは妥当でないが、「日本女性」勤続年数が短い」との思い込みは短絡的だといえそうである。

「自然」を代表する女性の存在 男性中心の「脳化社会」とのバランスが重要

北里大学教授 養老孟司氏

人間の脳は「現実とは何か」を決める働きをもっている。人間にとっては脳が認めたものだけが現実になります。いわば脳は現実の統制装置であって、社会を形成して、それを維持していくのが脳であるといえます。

このように脳が作り出した社会を「脳化社会」と私は呼んでいます。その基本原則は、「予測」と「統御」です。予測とは情報を集めて将来どうなるのか見通しを立てること、統御とは自分の思いどおりに管理していくことです。つまり、脳化社会とは人間が情報を管理する社会を意味します。

この脳化社会の概念と対極的な位置にあるのが「自然」です。生命とか肉体といった人間の内部にある自然も、身体の外にある自然も、ともに脳の言うことをきかないという意味で、脳化社会とは相反するものです。ですから脳は自然に抵抗し、自然的なものを排除しようとする。これは脳のもつ基本的な性格だと私は考えています。

この点を男女の比較でいうと、女性は自然性をより強く意識させる存在です。女性には月経があって出産、子育てがあり、これは人間の設計どおりにいくものではありません。子供も同じで、いくらキャリアウーマンが明日は社長とミーティングがあるといっても、子供がハシカにかかるとか、女性と子供はともに自然性が強く表現され、脳

の思いどおりにならないことをしばしばはつきり表すので、「女子供」とひとくりに呼ばれるわけです。逆にいえば、そういう自然性を排除した成人男性と規則による「予測と統御」が可能な世界が、まさに都市化した現代の社会です。

日本でもこれまでつねに、脳化社会と自然とは綱引きをしてきたわけですが、最近急速に都市化が進み、就業人口の7割はサラリーマンだといえます。自然を徹底的に排除した都市社会が男性社会になるのは当然で、都市社会になると女性差別が始まってくる。これはいわば必然なんです。男女の生理的な違いは普段の生活では見えにくいのですが、女性は出産や子育てなど身体に直結する安定的に守るべき行為を抱えているので、極端なことはできない構造になっています。ですから特に背が高いとか、異様に筋力が強いとか、極端な点で比較するとつねに男性が勝ちます。

要は男性のほうが無理がきくということ、どんな状況でも放り込んでしまえばそれなりにやっけていく。軍隊などはそのいい例です。男社会の論理とは「精神一到何事か成らざらん」であって、非常に極端な状況をつくって平気である。男にはその異様さが実感できないんです。

私は都市社会が人間のすべてではなく、女性はそれと異なる面を代表していると考えています。ですから、「自然」を否定した男社会に女性がなぜ

表1 均等法改正でも女性の職域拡大は容易ではない? 均等法改正で女性の職域拡大は

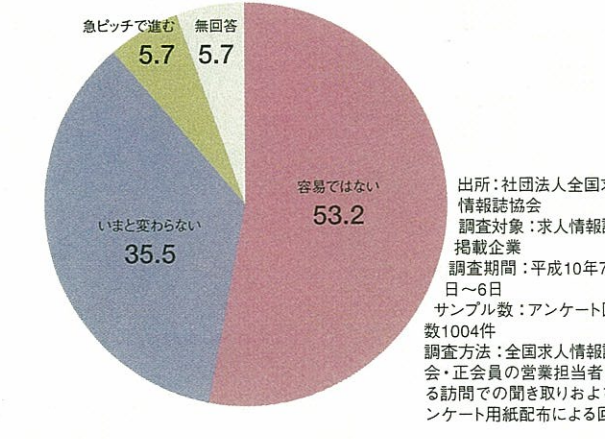


表2 女性の活用での問題は勤続年数の短さ、職業意識の低さ 女性の活用にあたってどのような問題があるか (複数回答)

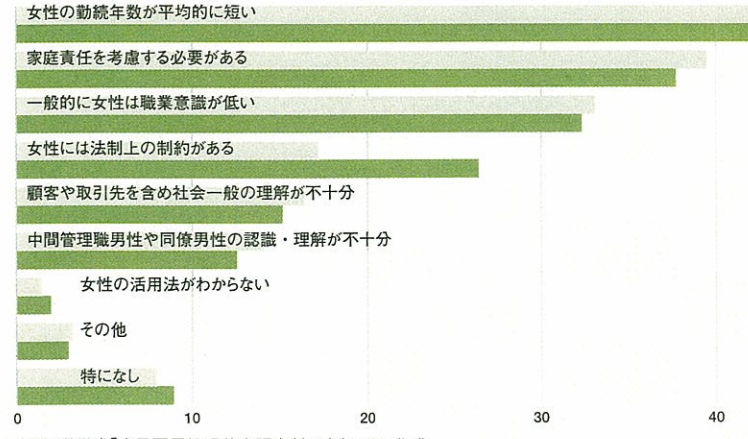
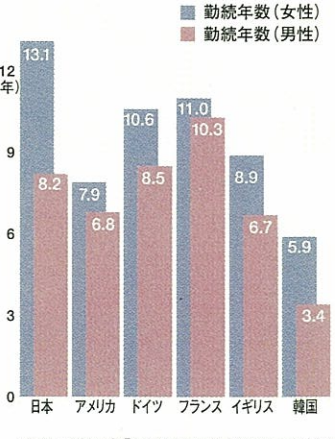


表3 際だって長い 日本男性の平均勤続年数



無理をして適応しなければならぬのか疑問に感じます。つまり現代の会社組織を前提に、そこで女性が伸びられるかを考えても無駄だと思っ。それより、いまの企業のシステム自体がおかしいよと肌で感じて女性が声を上げなければいけない。

そうしないと世の中のバランスをとる存在がいなくなってしまう。男性社会のサラリーマンの常識が決して日本の常識ではないのだ、と声を大にして主張してほしいと思います。

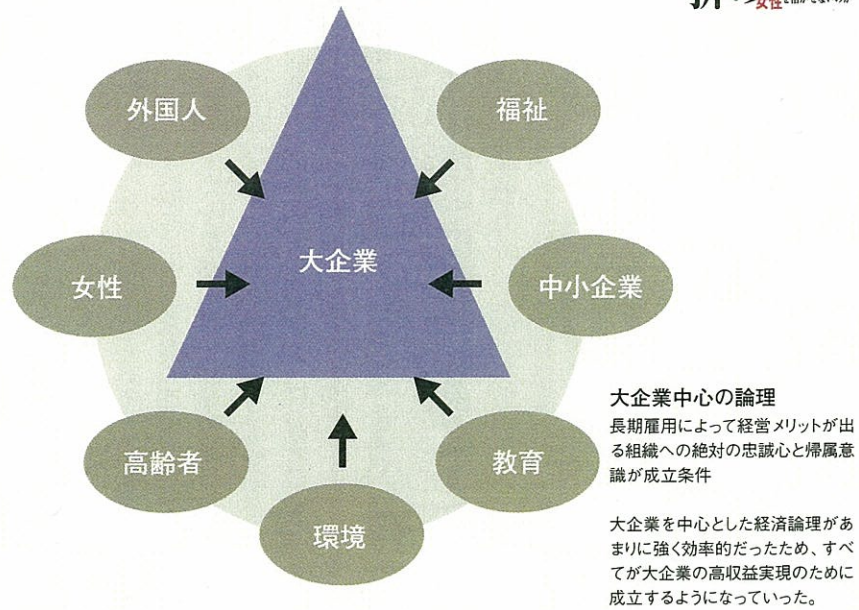


ようろう・たけし
1937年神奈川県生まれ。東京大学医学部卒業。医学博士。東京大学医学部(解剖学)教授退官後、現在北里大学教授に。子供のころから昆虫や動物に興味をもち、大学卒業後もインターンを1年して解剖学教室へ。標本づくりなどデータを集積する基礎的研究の一方で、「脳」の研究においても第一人者。89年には『からだの見方』でサントリー文芸賞受賞、「唯脳論」では世界は脳において一元化できると発表し、思想界に衝撃をもたらす。その他「ヒトの見方」『脳に映る現代』『涼しい脳味噌』『カミとヒトの解剖学』『脳の冒険』『解剖学個人授業』など著書多数。

大企業中心「成長至上」の価値観のもとで 均質的な組織が多様性の存在を阻んできた

特集 均質組織の挫折
なぜ日本企業は女性を活かせないのか

図4 社会の中の位置づけが
きわめて大きかった日本の大企業



大卒・男子・正社員を 社会の中核に据え経済成長に特化

「イコール・オポチュニティ(機会の平等)には早くから力を入れてきたが、これは男性社会の色彩が濃い会社で、女性をどう活用していくか、どのように女性を当てはめていくかという意味が強かったことは否定できない」

日本アイ・ビー・エム人事 人材管理担当部長・平林久典氏は従来の女性活用/施策が方向転換の時期を迎えていることを率直に認める。

かつてグローバルな規模で同社が推進しているのが「ダイバーシティ(多様性)」の概念だ。つまり「性別に限らず年齢や人種、宗教なども含む異なるバックグラウンドをもつ人々が個人として能力を発揮できる環境をつくり、それを企業が活用していく(同氏)ことが「ダイバーシフィケーション(多様化)」の考え方である。

既存の企業の体質は不変のまま、女性に代表される異質性をそれに合わせるという発想でなく、異質性に価値を認め、それを活かせる体質に企業を変えようという柔軟な同社の体質がそ

こには反映している。

確かにこれまでの日本企業の女性活用/施策は、実質的に「男性・生え抜き・正社員」という一群の人々の論理で構築された仕組みに女性を当てはめる発想が軸になっていたと言っている。その根底にあるのは、「年功的な人事管理に基づく長期雇用こそが善」という強固な価値観だった。

大企業と政・官界が一体となった戦後の経済発展の過程で、こうした企業社会の論理は徐々に強固なものになり、伝統的な儒教的価値観と結びついて日本社会を支配してきた。しだいに大企業や官庁などの大組織に所属すること自体がステータスとなり、その集団に属さない中小零細企業や正社員以外の働き方をする人々、女性、外国人などは意識の外という感覚が醸成されてきた。

この構造をさらに抽象化すれば、大組織の「大卒・男子・正社員」による経済成長を至上価値とする一群が社会の中心にあり、いわば「正規軍」を形成する。そして女性を含むその他の人々は、その周辺に存在して、いわば「補給部隊」や「銃後の守り」に徹する構造が生まれた(図4)。

社会的な役割分担の視点でも、経済成長に直接貢献する企業活動こそが重視され、教育とは企業に役立つ人材を育てる仕組みであり、福祉とは企業社会に適応できない人を救うための仕組み——との観念が広まった。税制も女性には働かないことでメリットを得られるよう設計された。やや大げさにいえば、大企業を核にしたトライアングルを前面に掲げ、国を挙げて経済成長に突っ走ってきたのが従来の日本の姿だったといえる。

大企業で働く人は勤労者全体の わずか14%にすぎない

こうした社会構造のもとで、女性がその中核部分に入りにくかったのは必然といえる。敗戦後、とてつもない経済格差のある欧米諸国に追いつくには並大抵のやり方では不可能なことは明白で、国民の期待を一身に背負う「正規軍」たる「男性・生え抜き・正社員」の一群は相当な無理を重ねなければならなかったことは理解できる。「24時間戦えますか」といったフレーズはそ

このように少数にすぎない大企業の、そのまた一部である「男性・生え抜き・正社員」の一群を社会全体がサポートするという構造が存在してきたこと自体、きわめて特異な現象といえない。長期的にみれば、あくまで経済発展途上の一時期に例外的に発生した状況と考えるのが妥当だろう。

この日本社会の特異性が存在するかぎり、女性や外国人などに代表される「異質」な存在が真に能力を発揮できる仕組みは育たない。つまり女性が活躍しやすい社会が実現できるかどうかは、女性だけの問題ではなく、社会の中核部分の体質そのものを変えようかどうかの問題だといえよう。

しかし、いよいよというべきか、磐石とも思われた日本社会のピラミッドは音をたてて崩壊を始めた。「男性・生え抜き・正社員」の世界から、性別や国籍、年齢などを超えて個人が力を出し合い、新たな価値を生み出す仕組みを創造する時期がやってきている。その新たな文脈において女性に期待される役割と可能性は限りなく大きい。

表5 大きく変化していない社会人の転職率

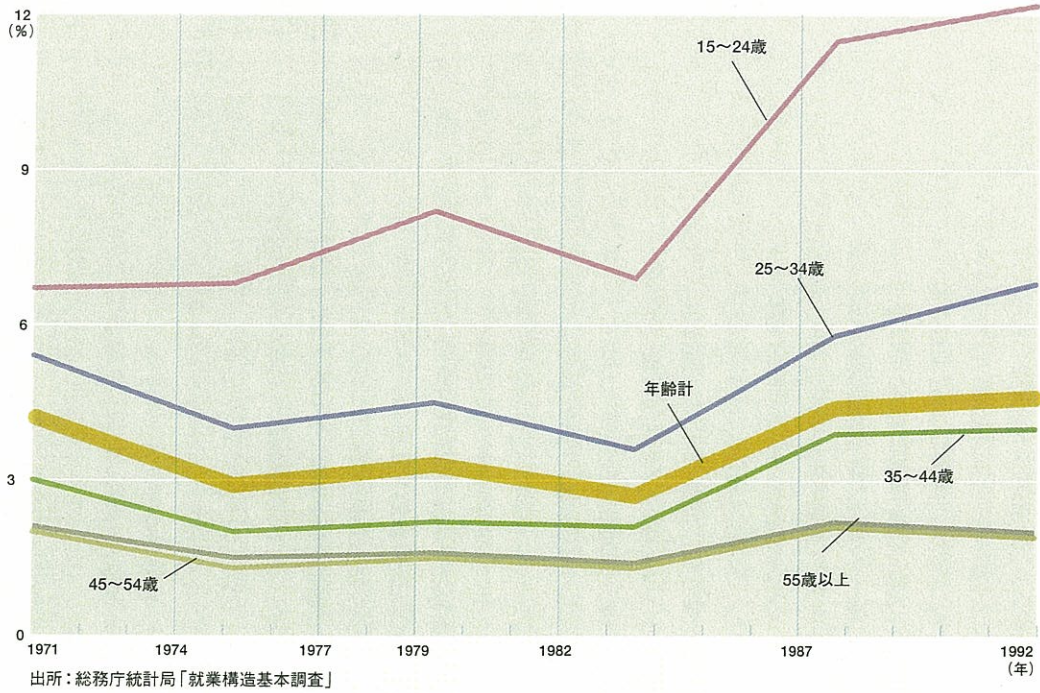
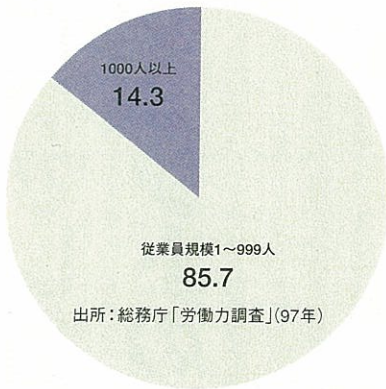


表6 大企業の就業者は
全就業者のわずか14.3%



会社の中でしか役に立たない マネジメントのスキルに冷淡な女性たち

特集 均質組織の折
なぜ日本企業は女性を雇わないのか

「頑張る」男性と
「楽しく生きる」女性
噛み合わない働く論理

男性中心の企業社会の論理が急速に色褪せていくなかで、その動きと表裏一体をなす女性の働き方も大きく変化を始めている。

男性と女性では企業組織や自らのライフスタイルに関する意識について、どのような違いがあるのだろうか。リクルートHRD研究所が98年に行った男女の働く意識の違いに関するアンケート調査に興味深い結果が出ている(表8)。

この表は各質問について男女の回答に差が大きかった項目、つまり男女それぞれに特徴的だった回答を抽出したものだ。まず仕事・組織観についてみると、男性に特徴的な項目には「企業経営」「経営管理スキル」「影響力」「地位」といった組織的で強い上昇志向を表すタームが並んでいる(表8上段)。一方、女性に強い組織観は「地道に」「自分に合った」「マイペース」「自分ひとりで」「組織と距離」など自分流を表現する単語が並ぶ。またライフスタイル観についても同様に男女差の大きい項目を列記(表8下段)すると、男性に特徴的な項目には「第一人者」「頑張り」「自分への期待」「自己犠牲」「競争」など、女性には「楽しく」「感情を大切に」「思ったとおり」「自分なりの」といった言葉が並んでいる。

一見して両者の見事な対照ぶりに驚かすにはいられない。「周囲の期待を背負って自己犠牲の精神で頑張る競争する」男性と、「感情を大切に、思いどおり、自分なりに楽しく生きる」女性。同じ社会に暮らす人間が性別によってこうも明確に意識が分かれるという事実は、日本社会の性差に対する観念がいかに硬直したものであるかを物語る。

この善悪はともかく、男性中心の企業社会でこれだけ人生観の違う女性が働けば歯車が噛み合うわけがない。当然の結果として既存の企業社会に適応し、活躍の場を広げていく女性は少数にとどまっている。

表7は企業的女性管理職の比率を国際比較したものだが、「管理・監督的職業従事者」全体に占める女性の割合は日本は8.2%で、米国の42.7%、英国の33.0%、ドイツの25.6%などと比べて圧倒的に低い。当然ながら、日本の女性が諸外国の女性に比べて極端に能力が低いということは考えられず、これまでの日本の組織の構造に最大の原因があると考えるのが自然だろう。

マネジメントに魅力を感じない女性たち

こうした状況のなか、女性たちはどのような

働き方を選択しようとしているのだろうか。

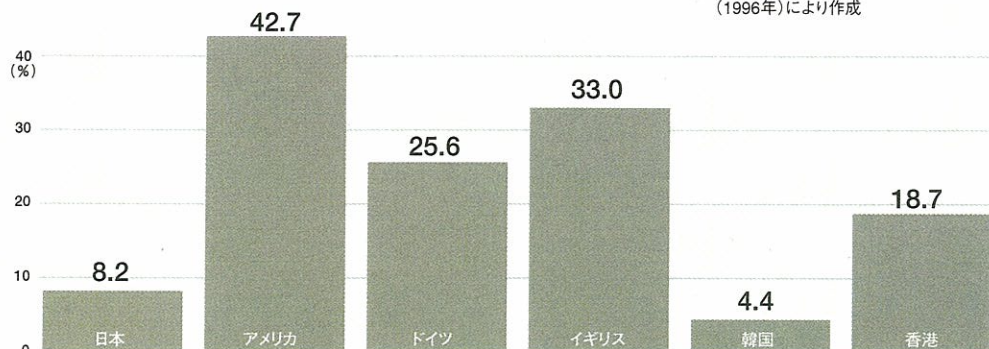
求人情報誌「とらばーゆ」が98年5月に行った読者アンケートによると、「会社員をやめて自由な働き方がしたい」と思っていますか」との質問に対して、「YES」「ややYES」と回答した人は47%。「NO」「ややNO」の32%を大きく上回っている(図14)。

同誌編集長・河野純子は、「会社に縛られない働き方は読者の反応が最も大きいテーマのひとつ。会社を飛び出したほうが自己表現ができる」と考える女性が増えている」と話す。

もちろん自由な働き方といってもその範囲は広い。全体的な傾向としては、結婚や出産、子育てなど時間的・体力的な問題とのバランスを意図する人は派遣形態やSOHOなどの在宅勤務を、仕事の手応えや社会貢献などを志向する人はフリーランスや起業を目指すケースが多いという。

正社員から派遣などほかの勤務形態に変わる時期は、平均で26〜27歳。このころになると会社からはリーダー的な役割を求められるようになるが、多くの女性にとって、「マネジメント的な役割には魅力がない」(河野)。いくらリーダーとしてのスキルを磨いても、その会社に所属していないと役に立たない。それよりはパソコンや経理のスキルのほうが会社の枠を超えて自分を活かせると考えているからだ。

表7 国際的にみて低い日本の女性管理職比率



注: ドイツ・イギリスは93年、その他は95年。

理工学部・司法試験合格者など女性専門職志向の伸びは著しい

表9 男女別の理工学部学生数の伸び率(89年比)

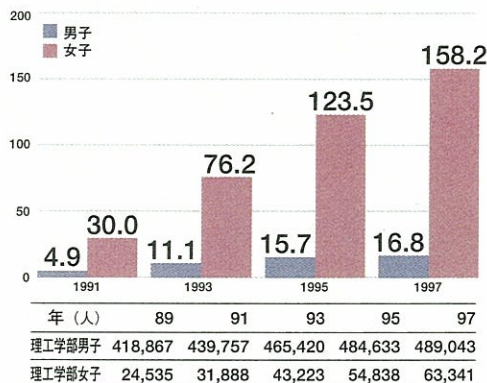


表10 男女別の理工系修士課程学生数の伸び率(89年比)

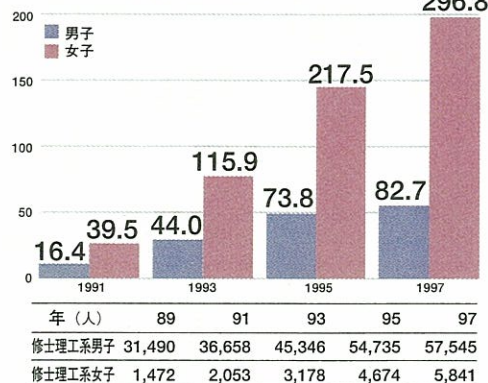


表11 司法試験合格者における男女別伸び率シェア



「とらばーゆ」データにも企業の専門職募集の伸びが表れる

表8 男女の差が大きい項目のランキング

男性に強い仕事・組織観

- 1 将来的には企業経営に携わる仕事をしたい
- 2 経営管理スキルを磨きたい
- 3 組織内に対して影響力をもちたい
- 4 前例のない仕事をしたい
- 5 高い地位に憧れる

女性に強い仕事・組織観

- 1 地道に仕事を進めていきたい
- 2 自分に最も合った働き方を提供してくれる組織を探したい
- 3 マイペースで働きたい
- 4 自分ひとりでも食べていけるスキルを身につけたい
- 5 所属する組織とつねに距離を置きたい

男性に強いライフスタイル観

- 1 とにかくなんらかの分野で第一人者になりたい
- 2 家族、あるいは恋人のために頑張りたい
- 3 自分に対して、大きな期待がある
- 4 本当にいい仕事をするためには、社会、あるいは会社のために自己犠牲をすることが必要だ
- 5 つい、人と競争してしまう

女性に強いライフスタイル観

- 1 社内で出世することには魅力を感じない。とにかく毎日が楽しく過ごせればいい。
- 2 その時その時の感情を大切にしたい
- 3 人と競争するのではなく、自分が思ったとおりに生きるのがいい
- 4 将来のことを考えてもしょうがない、いまを精一杯生きることが大切である
- 5 自分なりの生き方をすることが好ましい

出所: リクルートHRD研究所調べ(98年1~3月)
調査方法: 郵送によるアンケート用紙の配布と回収
調査対象: 28~40歳の現在の仕事で能力を十分に発揮していると感じている男女。

サンプル数: 1万8530名のサンプルを日本の就業構造の男女比率・職種比率に合わせてピックアップし直した結果、総件数4545人(男2720名、女1825名)をサンプルとした。

表12 職種別全体件数シェア

他職種に比べ専門的職種の伸びが大きい。

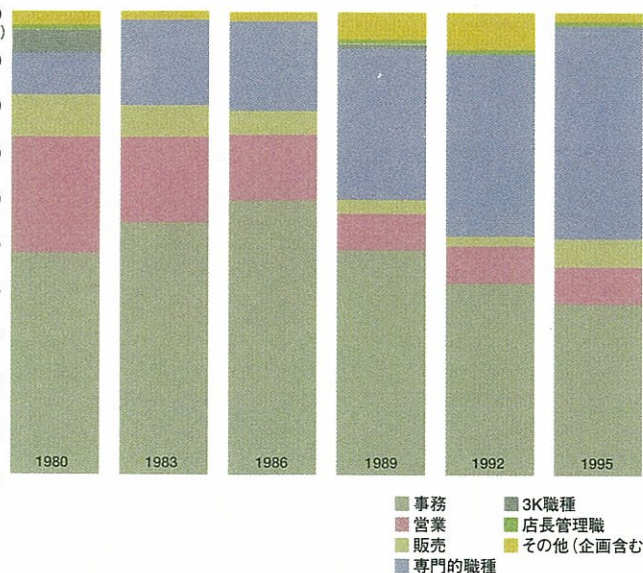
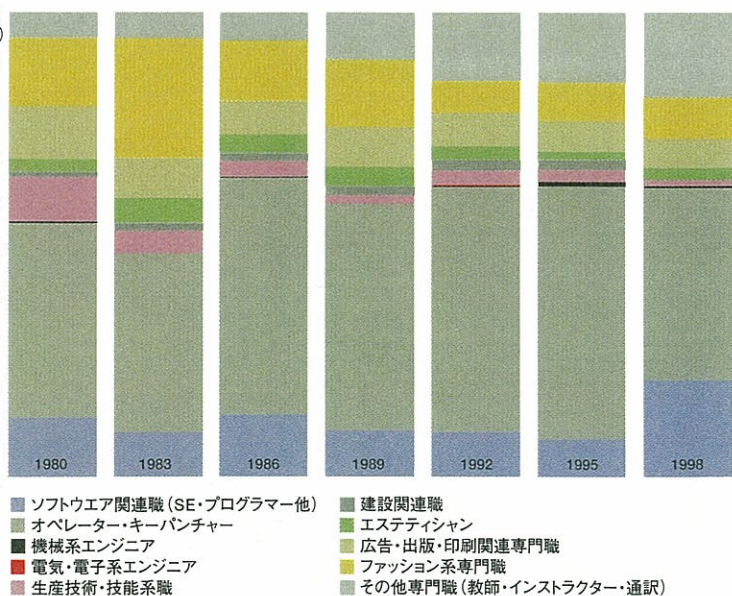


表13 専門的職種件数の内訳

SEプログラマーなどのソフトウェア職種や、教師・インストラクター・通訳などの他の専門職が徐々に伸びている。





アントレ編集長 大野誠一



とらばい編集長 河野純子

さらに、「コンピュータや通信技術の進歩が女性の選択肢を格段に増やしている」と河野は指摘する。男性社会の視点では、一般にOA化は女性の仕事を奪っているとの観念が強い。しかしそれは、「男性の周辺から補助的作業をする女性がいなくなっただけ」(同)。現実にはSOHOなど、より自由で自分に合った働き方を実現する女性が急増している。「いかに晩婚化が進んでも出産や育児の壁は越えられないから、人をまとめる能力を身につけても意味がない。それだけにコンピュータは女性の強力な味方」と河野は話す。

女性のこうした意識の変化と並行して、女性を採用する企業の側も変わり始めている。「とらばい」に掲載される募集広告にもそれは端的に表れている。

たとえば職種別の募集件数をみると、事務職はピークだった86年には募集件数全体の58.4%を占めていたが、ここ数年急速に減少し、95年には36.6%にまで落ち込んでいる。対照的なのが専門的職種で、86年の18.7%が95年には46.1%に増え、募集件数トップの座を占めている(表12)。

さらにこの専門的職種の内訳をみると、最も多いのはオペレーターやキーパンチャーで、SEやプログラマーなどのソフトウェア関連職、インストラクター・通訳など専門性の高い職種での募集がそれに続いており、より高いスペシャリティを女性に求める傾向が鮮明に出ている(表13)。

河野は、「たとえば年齢も以前は女性の転職は25歳までなどと言われた時期もあった。それがいつしか30歳になり、最近は35歳までという会社が増えている。本来は年齢制限そのものが望ましいことではないが、年齢よりもスキルという考え方が広まってきたのはいい傾向」と話す。

大学の理工系に進む女子学生も増えている。97年の学生数を男女別に比較してみると、89年

に比べて男子は16.8%の増加にとどまっているのに対し、女子は2.5倍以上に増えている(表9)。また修士課程の学生も女子は89年の4倍近くに急増しており(表10)、絶対数はまだ少ないものの、その増加ぶりほめざましい。司法試験や国家公務員試験の合格者などにも同様の傾向は表れており、高度な専門性が要求される分野での女性比率が急速に高まっていることは間違いない。

「女性的志向の起業」へ 男性も発想の転換が求められている

さらに一歩進んで、組織を離れ、フリーランスの道を選んだり、自ら起業する女性も目立つ。女性の起業や会社設立の正確な数は不明だが、リクルート「アントレ」編集長・大野誠一は、「女性対象の起業プランコンテストに軽く1000件を超える応募があったり、女性起業セミナーにあつという間に数百人が集まったりと、女性からの反応は確実に強まっている。こういう状況はかつてなかったこと」と話す。

中小企業リサーチセンターがまとめた「日本開業白書(平成9年)」によると、94年から1年間の新規開業者に占める女性の割合は13.6%で、数のうえでは男性には遠く及ばない。また業種の内訳をみると、女性の開業比率が高いのは飲食店(29.4%)、個人向けサービス業(19.2%)、小売業(14.7%)など。いずれも個人マーケット対象の業種が中心で、建設業や卸売業、製造業など法人が主たる対象のビジネスでは女性の新規開業は少ない。

大野は、「アメリカも同じだが、女性の起業のほとんどは従業員が自分一人から数人のスモールビジネス。『会社を起こす』というよりは自分

のやりたいことが実現できる『働き方の選択』という意識が強い。そこが成長志向、利益志向の男性の起業と根本的に違う」と指摘する。

さらに大野は、「この違いは日米の起業家の考え方の差にも通じる」と話す。「アメリカの起業家は楽しそうなのに、日本の起業家はつねに深刻な表情をしている。それはアメリカの起業家は自分の好きなことをやっているのに、日本の起業家はもうかりそうなことをやっているからだ」。

企業社会の一員として働くこと、独立・起業の世界では価値観も求められる能力もまったく違う。なかでも最も大きな違いは、自分の力で事業を起こす場合、自分の好きなこと、自分が一生をかけて打ち込めることを仕事にしないかぎり、真の競争力は生まれないという点にある。

ところが日本の男性は、往々にして成長第一という従来の企業社会の論理で起業に挑んでしま

が後を絶たない。ところが日本でも女性にはそうしたケースは少なく、身の丈に合った、自分の個性をストレートに活かす発想での起業が目立つ。「仮に『好きなことをやりたい』志向を『女性的起業』、『大きくなりたい』志向を『男性的起業』と呼ぶとすれば、『女性的』のほうが柔軟でスタンスに無理がない。これからは男性のなかにも『女性的起業』が増えることが日本社会に起業の風土が広がる道だ」と大野は話す。

幸福の基準は自分でしか決められない 看板に頼らず「有森裕子」として生きていきたい

マフソランナー リクルートフェロー ハート・オブ・ゴールド代表 有森裕子さん

走ることでこれまでに私が得たものを社会貢献に活かしたいと考え、今年10月10日、NGO「ハート・オブ・ゴールド」を設立しました。96年に始まったカンボジアの「アンコールワット国際ハーフマラソン」に参加したのがきっかけで、戦争で荒廃したカンボジアの人たちにスポーツの楽しさを知ってもらい、子供たちに将来への夢や生きる強さのようなものを感じてもらえたらと感じたのがきっかけです。すでに日本国内で開いたスポーツイベントの収益を現地に送るなど、実質的な活動を始めています。

この活動を始めたこともそうですが、私は自分がやってきたこと、これから何をしていくか、すべて自分の考えで決めてきました。これからもそれは変わりません。「世の中とはこうするものだから」とか、「他の人はこうしているから」という生き方には、私はとても違和感があります。

私がつねに「こうありたい」と思っている生き方は、有森裕子という名前まで生きていくことです。マフソランナーの有森裕子ではなく、有森裕子はたまたまマフソランをしているという生き方ではない。日本社会では「〇〇社の誰々です」というように、「どこに所属しているかを大事にしますが、それはどこか違うと思う。私は誰々です。どこか会社にいます」というのが本当でしょう。

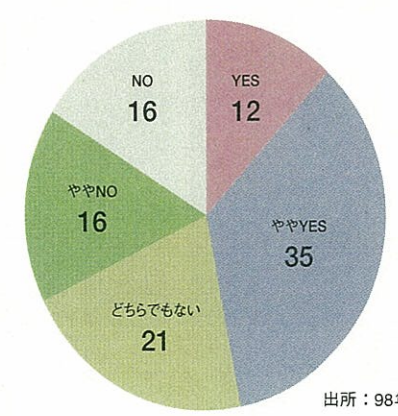
高校のとき、県の記録会で初めて新聞に名前が出たときの嬉しさが、そんな発想の原点にあるのではないかと思います。当時、長距離の選手は少なく、出場者は2人だけ。それで2位に入賞(笑)したんです。自分の名前がみんなに知ってもらえる存在になれたことが嬉しくて、それから有森裕子という名前をつねに表に出せるように努力もし、成績も出してきたと思うんです。でも大学とか美業団の運動部は、先輩後輩とか、連帯責任とか、一丸となつてといった風土の強い世界で、なかなか記録が伸びずに悩んだ時期がありました。そのときふと気がついたのが、「自分のことだけを考えよう」ということでした。自分のことをちゃんとできない人間が他人のことなど考えられない。当然、周囲とは摩擦が起きますが、私が出たのは戦いの世界ですから、そんなことは構ってられないと割り切っていました。

それからは自分なりに実績も出し、周囲に示すものは示してきたつもりです。その過程でわかったのは、要するに周囲を納得させるのは実力しかない。人に何と言われようと自分はこれをやるのだと決めて、あとは努力して実力をつけて結果を出す。そういう当たり前の結論に行き着きます。人からは「もっと上手に生きられるのに」とよく言われます。でも「うまく生きる」とことが人間にと



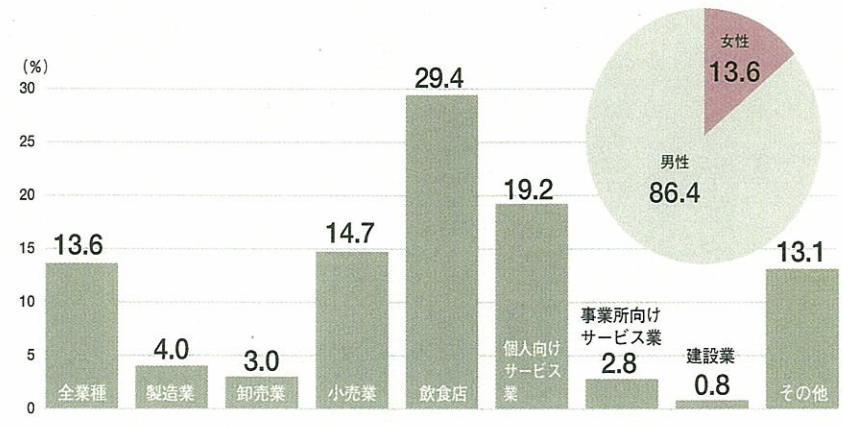
ありもり・ゆうこ
1966年岡山県生まれ。日本体育大学卒業後、リクルート入社。91年「大阪国際女子マラソン」2位、92年「バルセロナ五輪女子マラソン」2位、95年「北海道マラソン」女子優勝、96年「アトランタ五輪女子マラソン」3位などの成績を取る。現在リクルートフェロー(所属契約を前提としながらも、優れた人材が一企業の枠を超え、幅広い活動を行うことを可能にした制度)として活動。98年10月スポーツを通じて国境・人種・ハンディキャップを越えた「希望」と「勇気」の共有を実現するためのスポーツNGOを設立、代表となる。著書に「アノニ」がある。

表14 起業家・フリーランス予備軍が増えつつある 会社をやめて自由な働き方をしたいか?(%)



出所：98年5月「とらばい」。

表15 女性の新規開業者は13.6%



出所：中小企業リサーチセンター「日本開業白書」(平成9年)

組織の枠にとらわれず「個」を尊重する風土 それが女性の活躍する場を広げる

均質組織の
特長
女性を
なぜ日本企業は
活用しにくいのか

開発者のアイデアと
主婦の評価能力が
大ヒット商品を生む

「仕事と趣味に厳密な境目があるわけではないし、男性だって趣味が仕事になる例もある。人生で少しでも楽しい時間を増やしたい。好きなことに時間を使いたい。そんなかたちで社会と関わって、世の中に貢献できる楽しさを実感することが男女を問わず大切だと思う」。一般公募した主婦による「キッチン改善委員会」を立ち上げ、数々のヒット商品を生み出しているTOTOキッチン事業部SK開発部部長・今野義雄



主婦のプロトタイプの商品開発によって生まれた主力シリーズ「レガセス」に隠された発明のひとつが、この「スペースアップカウンター」。奥行き125mmの棚を使いやすい位置につけ、水栓を棚の下につけた。小物や食材を棚の上に置けるうえに、カウンター部に水栓がないので掃除が楽になったと好評。

氏は「委員会」成功の背景をこのように言う。「委員会」の誕生は、今野氏の個人的な体験がきっかけ。新製品開発のため、自宅のシステムキッチンの写真を撮影してきてくれるよう男性社員たちに依頼したところ、奥さん方の「私に恥をかかせるのか」という反発が湧き起こった。

身内が仕事のために撮る写真ですら抵抗するのに、調査と称する見ず知らずの人間に正直な写真を撮らせるはずがない。「そんな資料を参考にしても勘違いが起これるだけ」と（今野氏）。そこでぜひとも主婦のリアルな声を聞こうと、ツテを頼って集まってもらった主婦のグループがのちの「委員会」の原型になる。

当初、主婦のアイデアを取り込もうと試行錯誤を繰り返すが、思いどおりの成果が出ない。そんなとき役割分担を間違えていたことに気づいた。それまでは主婦に、「何かいいアイデアはありませんか」という聞き方をしていた。しかし考えてみればアイデアを出すのは開発者としてのプロの仕事。主婦がもっているのはキッチンを「使う」プロとしての評価能力のほすだった。

そこに気づいて以来、開発部門で商品を作り込んで主婦の評価を受け、また作っては評価を受ける作業をひたすら繰り返した。その結果、94年に誕生したのが新商品「レガセス」だった。奥行きのあるシンクやカウンターと段差のないコンロなどが評判を呼び、売り上げは一気に倍増。他社が一斉に追随する大ヒット商品となった。

「社員」という立場ではなく
キッチンづくりそのものに
責任感と充実感

96年には住宅リフォーム雑誌と協力し、委員会メンバーを公募。活動を誌上で報告することに。読者の反響は大きく、1カ月間で数十件の応募があり、遠く山口県や京阪神の読者もいた。翌97年も同様に公募を実施し、当初は1年単位で解散する計画だったが、参加者の継続への希望が強く、同社としてもさらに踏み込んだ活動を期待していたこともあって、現在では雑誌の企画とは切り離れたチームとして機能している。

メンバーの年齢層は20代後半、結婚数年目の女性から50歳代まで。平均では40歳弱くらい。パートや個人経営など職業をもつ女性と専業主婦とがほぼ半々という比率だ。現在は神奈川県茅ヶ崎市の同社工場もしくは東京・新宿のショールームで月1〜2回のペースで会合を行っており、1回が2〜3時間。謝礼は交通費込みで1回1万円。契約期限は特に決めていない。今後はさらに開発スピードを上げるため、チーム分けをして担当分野を決め、開催頻度を高めたい意向だ。

毎回のミーティングでは、開発部門が試作した製品を前にメンバーが実際に使用して率直な意見を述べる。「開発担当者が徹夜で考えたアイデアが5秒で否定されることもあった」（今野氏）。開発部門には当初、「少数の評価をもとに開発して大丈夫か」との意見もあったが、現実に商品

発部門の熱意を感じた」と話す。

目的を共有する不可欠な
パートナー社員かどうかは無関係

今野氏は、「最初はメンバーもお客さんとして意見を述べるという姿勢だった。しかし自分の評価が商品として形になるにつれて、「いい加減なことは言えない」との責任感が出てくる」と話す。そして実際にその商品が売れはじめると、「成果を出せば認められるんだ」という喜びに変わる。せっかく自分の意見が入ったのだから、他人からいいものだと言わせたい。いい商品を出したいという欲が出てくる。「そうならば社員であるかどうかはもはや関係がない」（同氏）。

雇用保障の崩壊に怯える男性社会 「企業文化」に代わる価値観の構築を

日本女子大学 人間社会学部 現代社会学科教授 大沢真知子さん



TOTO キッチン事業部
SK開発部 部長
今野義雄氏

これまで日本の企業社会で女性の雇用が進まなかったのは、コストをかけて育成しても女性はすぐ転職したり辞めてしまうのでリスクが高いと企業が判断していたからです。

しかし最近では、男性でもひとつの企業で一生を過す（そうなどとは考えていません。実力を高めてくれる会社に入って、自分のキャリアを積み上げるんだとの意識が変わっている。男性だって、いずれ転職してしまうとなれば状況は大きく変わります。つまり男性の育成リスクが高まってきたことで、結果的に男女差が縮小してきたわけです。

これまで日本企業の男性には、暗黙の雇用保障がありました。与えられた仕事を文句を言わずにこなすというキャリア形成に安心を言わされました。しかし雇用保障が曖昧になると話も違いました。もともと仕事の範囲を限定して専門性を獲得できるキャリアステップを考えないと、不安でたまたまない。今後、広範囲な配置転換は男性も望まなくな

るはずだ。

一方、会社にとってもそのほうが安心です。社員の専門性を明確にしておけば、もしその社員が辞めたとき、次にどういう人材を当てはめればいいのかかわかりやすいからです。

日本には専門性を中心とした労働市場はあまり発展していませんでした。そのためこれまでの組織では、個人の仕事の分担がハッキリせず、人材の流動化を妨げる大きな要因になっていました。しかし、各人の専門性が明確化して市場価値が明らかにすることで、新たなマーケットが形成される兆候が見えてきています。そこでは賞金という会費の方も大きく変わります。生涯賞金という会社単位の発想は消え、いまの仕事にいまの賞金を支払う時代がすぐそこまで来ています。そうすれば男女の区別はさらに意味が薄くなるはずだ。これまで日本企業の男性正社員に支払われてきた賞金は、仕事の対価というよりは長期に会社と

いう集団に所属していることに対する報酬でした。組織の一員である以上は、ライフスタイルも集団の慣行に従うことが求められる反面、長期的な生活の安心感が得られなかった。

その暗黙の契約が崩れはじめ、いま男性社会は不安に襲われ、浮き足立っています。でも女性には、もともとそんな保障など何もないから、あまり驚かない。要は自分のやりたいことをやって、専門性を磨き、マーケットで生きていくしかない。

いま日本社会では、人々の生き方を長く規定してきた「企業文化」そのものの存在感が稀薄になりつつあります。これから日本人は会社という仕組みの外に自分の生きる喜びを見つけ出さねばなりません。

企業社会とは異なる存在とされた女性の生き方に注目が集まるのは、まさにその点に理由があるのだと思います。



おおさわ まちこ
1952年東京生まれ。成蹊大学文学部卒業、南イリノイ大学博士課程修了。以後コロンビア大学、シカゴ大学で研究活動を続け、Ph.D.（経済学博士）取得。ミシガン大学デュアボーン校助教授、日本労働研究機構研究員、亜細亜大学助教授を経て、日本女子大学教授。『経済変化と女子労働』『労働経済論』『新しい家族のための経済学』など著書多数。



日本アイ・ビー・エム
人事 人材管理担当
部長 平林久典氏



オリックス
取締役 総務部長
中島 洋氏

均質組織の折

女性活躍の推進

確かに現段階でメンバーに支払われるのは、「謝礼」ではあるが、「委員会」が今後も継続的に成果を生み、仮に会合の頻度が月1回から週1回へ、さらに週2回、3回と増えていくとすれば、そこに謝礼と報酬の区別はなくなる。またメンバーが社員として正式に契約したり、「委員会」自体が企画集団として独立し、ビジネススペースの契約を結ぶ選択肢もある。さらに進めば、他社の商品開発に参画する選択肢すら視野に入ってくる。

今野氏も「売れる商品を生み出してくれる人なら、どの会社だつて契約したい。要するに大切なのは評価される結果を出していくことで、働く形態はその結果にすぎない。この委員会が今後どうなるかはともかく、そういう可能性を感じて努力していくことが楽しいのだと思う」と話す。

最も得意なフィールドであるキッチンの評価という仕事で、主婦が専門性を発揮し、開発担当者として互いのメリットを追求する。そこには男女の差や社員が否かといった属性にとらわれることなく、双方が最も得意な分野で力を出し合う合理的な関係が存在する。

今野氏は、「女性だけのチームというのは、いわば男性社会の裏返しで意味がないと思う。性別を問うのではなく、この仕事が好きで得意分野をもつ個人がいい商品を作るという目的を共有して一緒に努力する。それが大切だと思う」と話す。

多様性の重視が「個」の尊重を生み女性の活躍につながる

8ページでも触れたように、日本アイ・ビー・エムのダイバーシフィケーション(多様化)の考え方は、日本だけでなくIBM全社のグローバルな取り組みとして展開されているもの。その背景には

だけでは人材の供給が間に合わず、中途採用が日常茶飯事だったことから、「新卒男子だけが会社の中心という意識がもとともない」(中島氏)という風土が根づいたことが大きい。

そのため同社は、「マーケットのニーズに基づいた人材採用(同氏)が基本だ。この場合のマーケットとは社内の各現場を指す。各現場がどういう人材が必要なのかを明確にし、それを念頭に置いて採用活動を行う。つまり採用するのは形式的には人事だが、あくまで現場が必要とする人材を人事が代わりに探してくるという考え方のものだ。

これに対して一般的な新卒採用を中島氏は、

企業として女性が働きやすい環境を実現しようとの意図のほか、購買行動における女性の決定力が大きい影響力をもってきたこともある。前出の人材管理担当部長・平林久典氏は、「米国では中小企業の女性オーナー比率は3割にも達する。社内で女性が力を発揮し、女性に使いやすい製品を市場に出している企業が歓迎される傾向は強まるだろう。多様性の重視といっても、そうすることが人道的にいいとの発想ではなく、それがビジネスにつながるというプラグマティックな考えが出发点」と話す。

多様性の重視は、とりもなおさず「個」の重視を意味する。「異質の個がチームになっていくこと」によって、別の戦略や発想が出てくる。男性か女性かを問うのではなく、個人に着目し、その人のいい点を引き出していく。それが結果的に女性の戦力化につながる(平林氏)。

そうした観点から同社は、女性の視点でより働きやすい会社づくりを提案する、「ウイミンズ・カウンセル」を創設した。メンバーは座長の内永ゆか子取締役から課長相当職以上の女性10人で、北城恪太郎社長が自ら任命。正式なスタートは今年3月で、これまでに開発部門や営業サービス部門の女性社員を対象に3回の「女性フォーラム」を開催し、育児休暇の取得方法などについて女性の立場から議論、提言した。将来的には全社で約700人いる係長相当職の女性全員が参加する規模に拡大していく構想だ。

また女性社員に共通の課題として、自分が目標とするロールモデル(こうなりたいと規範にする人物)が得にくい点がある。そのため同社がト施策のひとつとして、女性社員を対象にメンタリング(後見)制度を今年6月に導入。将来どのようなキャリアを目指すべきかなど、女性社員とメンターとの間できめ細かなコミュニケーションができる制度を整えている。

「メーカー型」と呼ぶ。つまりメーカーは自分たちが売れると思った商品を生産して店頭並べ。なかには売れないものもあるが、それはちよつと味つけを変えて(人事異動など)また出してみる。「いわば供給サイド重視の人事制度で、これからはもつと即効性のあるやり方が必要になる」(同氏)。

平林氏は、「女性の戦力化には従来からさまざまな施策を実施してきた。日本ではかなり力を入れている企業だとは思いますが、要は結果として何が変わったかが大事。現在、男性のマネジャー比率は30%を超えるのに、女性が7〜8%にとどまっているのは、やはりやり方に何か問題があったと判断せざるをえない。まだまだ取り組むべき課題は多い」と話す。

終身雇用の前提をやめ発想を転換すれば女性を戦力化できる

「この人は30年会社にいるものだと思うから、5年で辞めるとリスクが大き」と感じる。最初から5年サイクルで人は入れ替わるものだと考えれば、あまり体制に影響はない。長期雇用にはまた別の意味のリスクがある。オリックス取締役総務部長・中島洋氏は発想の転換で新たなメリットが見えてくることを指摘する。

男女雇用機会均等法の施行以前の82年、同社は4大卒の女性総合職の採用を開始。当初は勤務地限定型のみでの採用だったが、86年からは全国型の総合職も導入、現在では女性総合職は約620人と女性社員の約半数を占める。また課長代理以上の管理職の女性は27人、一歩手前の主任は193人に達し、主任全体の4割が女性である。

中島氏は、「女性を活用しようと特に意識したことはない。目の前にある仕事ができる人を採用していった結果がこうなった。現場には当初、女性はいない、という意識があったのは事実だが、やってみたら意外となくても、性別ではなく個人差だとの認識が定着した」と話す。その背景には、同社がリスという比較的新しい市場で急成長を遂げた結果、新卒定期採用

とつだが、大量の商品を扱うリピーターオーダーが中心。必ずしも長期雇用による継続性が不可欠ではなく、現在、営業活動の大半は女性社員が担当、女性の課長や支店長もいる。「この業務は仮に5年サイクルで社員を回してもさほどコスト高にはならない。会社の都合に社員を止め込むのではなく、その仕事に最もふさわしい人がやるのがいい。それがお互いのため」(中島氏)。

つねに現場のニーズをもとに人材を採用し、その業務に見合った人材を送り込む。つねにマーケットの視点から出発する同社の風土が、女性が働きやすい環境の実現につながっている。

いま組織に求められる柔軟な思考

女性企業を判断するリトマス試験紙

ベイン&カンパニー ジャパン ディレクター 伊藤良二氏

終身雇用を軸にした仕組みを前提にするかぎり、女性が不利になるのは必然です。女性が活躍の場を広げていくには、社会の仕組みが違うパラダイムに転換するしかありません。

しかしその動きはすでに顕著です。伝統的な大企業でさえリストラの動きが強くなって、自社に本当に必要な事業や業務以外は、スピンオフやアウトソーシングなどで切り離す傾向が加速しています。一方、女性のほうも派遣会社で働くなど専門性を高め、自分のキャリアを育てていく。そういう企業と個人の循環が機能しはじめています。

アウトソースとなれば学歴や性別、年齢といった属性ではなく、スキルを軸に考えざるをえなくなり、女性にとっては実力で勝負できるチャンスが広がります。

また労働力人口がピークになる2005年から10年ぐらいたつと若年労働力の不足が顕在化して

きます。そこをどう補うか。単純労働では海外に勝てませんから、専門性の高い労働力は、能力があつて経験を積んだ女性に期待するしかない。これも女性の活躍の場を広げる大きな背景です。

さらに大きいのは、コンピュータや通信手段の発達による働き方の変化です。これだけEメールなどでの意思疎通が普及してくると、従来のように重要な話は宴席で決まるといった透明性の低い仕組みは社会が許容しません。そうでないといく国際的な競争についていけない。いわゆる男性社会に典型的だった商慣習のほとんどは払拭されていくでしょう。これも女性にとっては追い風です。

要するに経済環境が厳しくなると、ビジネスベイスのシビアな話になってくると、取引相手は女性なのか外国人なのか、そんなことより重要なのは相手はバリュー・チェーン(価値の連鎖)を形成できるパートナーなのか、というその一点に絞られ

てきます。それ以外の判断基準が入り込む余裕はなくなつてきたということです。いま企業経営に最も大切なことは、自社にとって価値のあることなら、過去の習慣や通念にとらわれずに取り入れる柔軟な精神だと私は思います。その点で女性が入社してどのように扱われているか、その企業を判断する確かなメルクマール(判断指標)になる。女性が何かを言ったとき、女性が言ったと受け取るか、ひとりの個人が言ったと考えるか。女性が言ったと思っただけでバイアスが加かつて、その判断は正確さを失います。



いとう・りょうじ
慶應義塾大学工学部管理工学科卒業。シカゴ大学経営大学院修士課程(MBA)修了後、マクセン・アンド・カンパニーのパートナー、UCC上島珈琲取締役、ベンチャーキャピタルのシュローダー・ピーティヴィー・パートナーズ代表取締役を経て現職。

均質性のメリットはもはや大きくない 目的志向こそが女性の能力を引き出せる

特集 均質組織の
折 均質組織は
女性を働かせないのか

女性に優しいのは
「女性活用」より
むしろ目的合理性

86年の男女雇用機会均等法施行以来、バブル時代の人材不足の中で、特集冒頭の広告の山のように女性採用ブームと言われる時期があった。しかし、そういった派手な女性の求人広告で女性を「職場の花」と持ち上げた企業が本当の意味で女性の能力を活用できたかどうかは疑問が残る。

これまで日本の企業社会では、組織の均質性の高さ、それによるコミュニケーションコストの低さが強みであった。問題点は、この均質的な集団が日本の経済成長に果たした功績の大きさをゆえに保守化し、自らの存在が永久不変のものであるかのように思い込んでしまったことなのだ。

しかし、企業はもともと資本を運用して利益をあげるためにつくられた「仕組み」である。その企業が存続・発展するためには企業目的に対して合理的であることが条件であり、それを失えば市場で淘汰される。永続を望むなら環境の変化に合わせて自らを変えなければならぬ。

そういう意味で企業が目的合理の変革をはかっていくと、もはや「男性・正社員」であるか否かは問題でない。いかに目的への高いパフォーマンスを生み出せるかどうか、そのための参加者を適切に評価しそれぞれの力を引き出せるかどうかが重要になる。

これが可能な企業と、派手に女性活用をうたって一時のブームに終わった企業のどちらが真

の意味で女性に優しいと言えるだろうかと思えるを得ない。

上下関係のピラミッドから コラボレーションへ

では、均質性を持ち味としてきた日本の組織を合理的な存在に組み替えるには、どうしたらいいのだろうか。そのプロセスは簡単ではないが、まず当然のことながら企業の存在目的そのものを明確化しなければならない。

これまで日本の企業は構成員の帰属意識を重視するあまり、重い荷物を抱え込みすぎた。雇用の維持や社会貢献など、いずれも重要な視点ではあるが、企業は生活共同体ではない。過去の経緯を背負い込んだ企業にとって荷物を捨てることは至難の技だが、この原点に立ち返らないかぎり競争力のある集団に変化することはむずかしい。

組織の目的が明確になれば、その実現に必要な経営資源は何なのか判断がつく。目的達成にはどのような人材が必要かを洗い出し、その結果、やはり均質的な集団が合理的だということならそうすればよし、多様な個性を集めるべきだとすればそうすればいい。重要な目的は目的に対する合理性であって、その原則を守るかぎり異質な「個」を一律に排除するような体質にはない。

当然、そこには「個」としての女性も含まれてくることになる。そうした組織のイメージは左

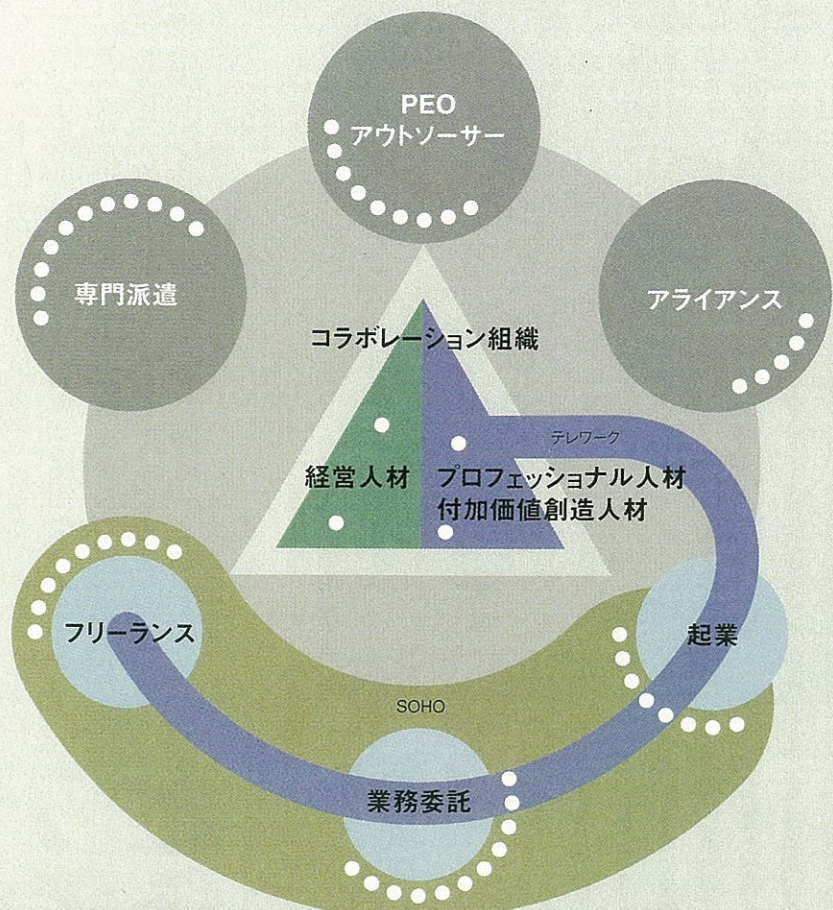
図のようなものになるだろう。

従来は企業という大きなピラミッドの内部に、「大卒・男子・正社員」という中核を担う一群が存在し、その周囲を女性や正社員以外の働き方をとする人などが取り巻いていた。企業はピラミッドの内と外を厳格に区別し、できるだけ内部で業務を処理することを原則とし、ピラミッドの外部で業務を行う企業や人は、「下請け」という呼び方が示すように上下関係の枠組みの中にあつた。

しかし、今後は企業というピラミッドは急速にスリム化し、会社の内と外の境目は明確ではなくなってくる。そして企業の周辺には目的の共有によって結びついた多様な集団や個人が存在し、各々が得意な分野で専門能力を発揮しつつ互いのメリットを追求していく。そこにあるのは役割分担と共通利益の最大化であつて、上下関係ではない。コンピュータや通信の発達がこうした関係の構築を促進する。

日本の企業組織が、集団への帰属意識を核にした共同体的な体質から、こうした目的の共有を核にした多様な「個」のコラボレーション(協働)型の組織に変化したとき、初めて女性がその能力を遺憾なく発揮できる環境が実現することになるだろう。

そのことは女性と社会の関わり合いの問題だけにとどまらず、日本の組織そのものがグローバルな競争力を維持できるかどうかのカギを握っている。その意味で、まさに女性は組織の将来を占うメルクマールであるといえよう。



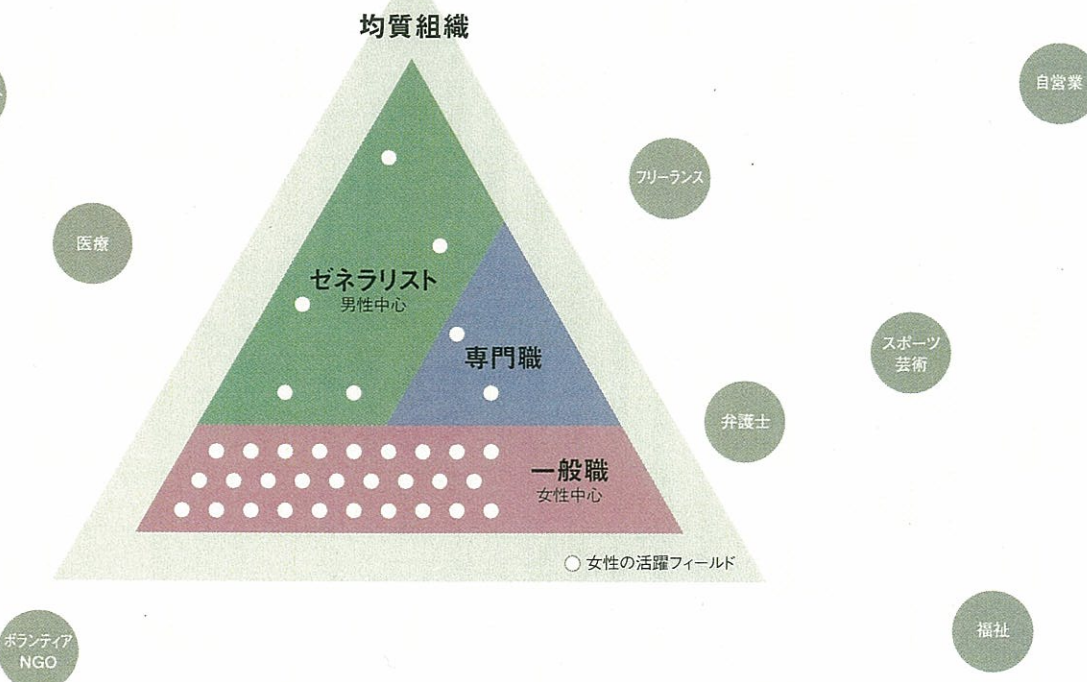
均質組織の特徴と
コラボレーション組織の特徴

均質組織	コラボレーション組織
組織の維持・存続を重視	組織目的の達成を重視
指揮命令系統を重んじる	パートナーシップ重視
組織への忠誠心・帰属意識強い	組織目的への達成意欲強い
組織内における競争意識強い	役割分担意識強い
ゼネラリスト志向強まる	プロフェッショナル志向高まる

男女を問わないマーケット

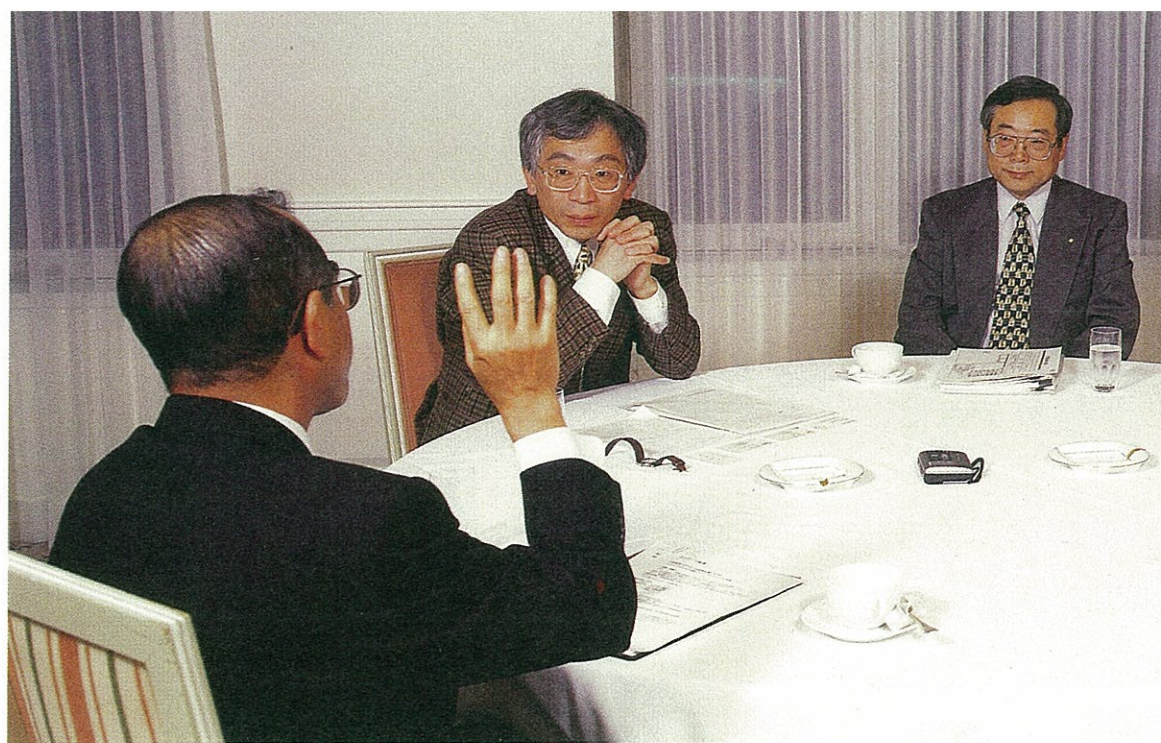
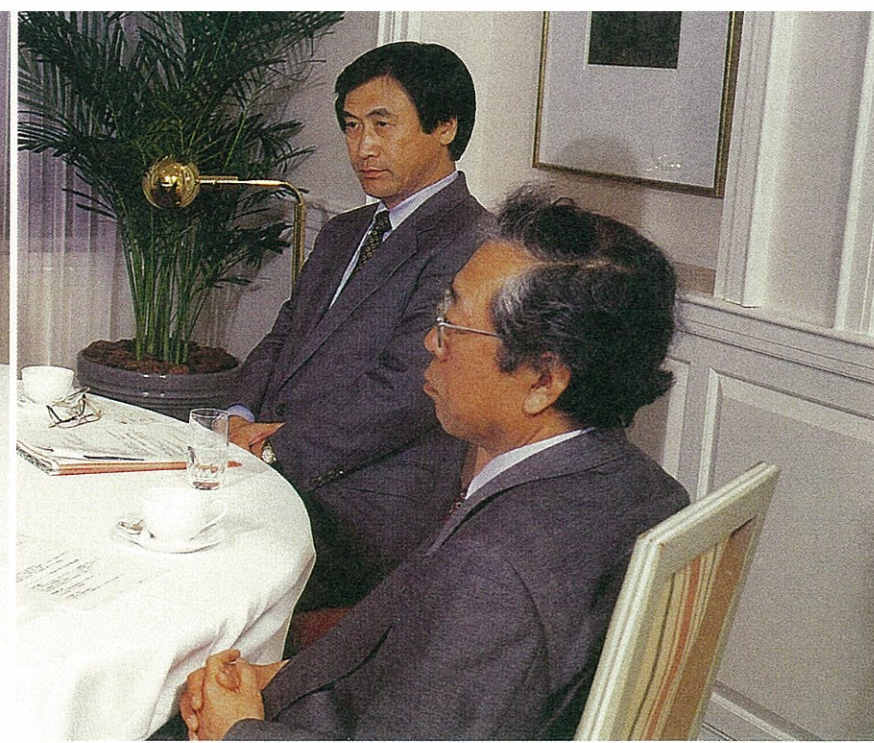


ヒエラルキーの崩壊



企業を取り巻く環境の急速な変化に、経済合理性を追求した「人件費の削減・流動費化」が大きなテーマとなつて久しい。それに伴い、セカンドキャリア支援、アウトプレースメントがひとつの人事施策として、日本においても定着しはじめている。しかし働く個人の幸福を考慮せずにそれらが実施された結果、当事者だけでなく周囲の従業員のモチベーション低下をもたらし、経営上の大きな損失を招くケースも散見される。

「第4回 works forum」では、個人と企業にとってプラスになるキャリア支援の施策をどのように築くのか、その際のアウトプレースメントのあり方はどのようなものかについて、東京大学社会科学研究所教授の佐藤博樹氏をコーディネーターに迎え、探ってみた。



出席者(50音順)
横河電機 取締役
赤石 寿彦氏
AIU保険会社 取締役
後藤 泰則氏
伊藤忠商事 ライフプラン室長
永田 直巳氏
東京三菱銀行 取締役
浜川 雅春氏
コーディネーター
東京大学社会科学研究所 教授
佐藤 博樹氏

これからの セカンドキャリア支援と アウトプレースメントは どうあるべきか

セカンドキャリア支援を本当に 会社がやる必要があるのか

佐藤 今日このテーマは、「これからのセカンドキャリア支援とアウトプレースメントはどうあるべきか」ですが、「従業員が、自分でいまの会社のキャリアなり外のキャリアを考えるべきなのか。それを会社として支援する必要があるのか。また、必要があるとするばなせなのか。仕組みはどういうものがいいのか」ということが、ディスカッションの重要なポイントになると思います。

なぜ必要なのかを少し考えますと、企業は従業員の能力を十分活用するつもりで雇用するわけですが、しかし事業基盤が変わり、仕事の中心も変わってくる。そうすると従業員がもっている能力と、会社が期待する能力のギャップが拡大する。日本企業は多角化したりして、従業員の能力を積極的に活用する場をつくってきたわけですが、企業変化が激しいとギャップを生じる可能性が高くなってくる。さらに雇用機会の延長というところで職業寿命が延びると、ますます、会

すべてみるというのが基本の考え方です。したがって会社側から、「あなたは能力がないからこの制度を利用してください」ということはいい言いません。本人側からのアプローチに対して、いろんなサポートを用意しています。そのときに大事なのは、従来型の年功序列の賃金制度ではできませんから、完全に成果主義の賃金体系、目標管理制度、評価システムを導入するという厳しさをもちます。そのなかで研修を含め、あらゆるサポートを会社がしていくというスタンスです。

後藤 当社の考えは、なぜ、セカンドキャリアを会社が面倒をみなくてはいけないのかということから始まっています。自己責任が原則で、会社は面倒をみないというスタンスです。会社がセカンドキャリアを準備・手当てしなければいけないというのは、今後市場原理が徹底していくなかではすたれ、自己責任原則が徹底されるのではないのでしょうか。しかし、企業が面倒をみるというのも、横河電機さんのようなあり方は、これまでの日本的なものとは異なる新しい形の近代化された共同志向で興味深いですね。

永田 当社の場合は、最終的には本人が選ぶにしても、むしろ会社が45歳以降の社員に対して、会社からメニューを提示して、「さあこのなかから選んでください」というのが大きいんです。本社のなかで定年まで全うできるような状態は、右肩上がりのときならともかく、いまはむしろかき。会社のなかの賃金制度が職能資格制度であるかぎり、賃金が高止まりし、それに見合う仕事がないというのが問題としてあります。そこで、会社としていくつかのコースを用意するので、自ら乗ってくださいという考えで、10年ほど前に研修制度や転職を支援する制度をスタートしました。いままた団塊の世代を迎え、世の中の状況にも対応して制度を強化しました。そして現在

組合に提示している新人事制度では、職務職責

社の期待と合わなくなるといことも出てきます。その一方、企業の間では活躍できなくても、社会的には活躍する場がある。活躍の有無に関係なく会社が給与を払い、かつ他の人のモラルにも影響を及ぼすことを考えれば、そういう人たちが活躍する第二の場所を提供、支援することが、会社にとってプラスになるかもしれません。これがひとつの考えです。最初に、こうした支援を会社が本当にやる必要があるのかについて伺ってみましょう。

赤石 まずセカンドキャリアをどういう立場で支援するのか、というのが大切と思うのです。本人の能力がなかなか社内でもマッチせずに活用されない場合、私たちは基本的に会社側からではなく、本人側から考えています。

当社では、生涯福祉人事政策という観点から、横河電機およびグループ会社で働く人がもし本当にこのグループのなかで働きたいのであれば、定年制度はありますが、60歳以上を含めてあらゆる働く機会をつくっていきます。人事部の仕事は、定年までではなく、60歳以上の人の面倒までを基準にした成果主義で、仕事に応じたペイにすることになっています。

浜川 当社でもこれまでは、経営職階が五十歳以降で世代交代をしないと、職能資格制度をベースにしたピラミッド型組織の活性化がむしろ難しいというのが、企業側の事情としてありました。そして、終身雇用制による雇用保障により、その年齢になって役員になる人は別にしても、会社がセカンドキャリアを関連会社や取引先への再就職というかたちで支援提供をしていくことが必要になっていきます。しかし今後、自己責任原則で成果主義になり、成果と給与がリンクした職務給与になっていけば、こうした個人と企業の間係も変わっていくのではないかと思います。

60歳定年の先をどう支援し 中年期までに何を提供するのか

佐藤 ひととおり、皆さんの現状をお聞きしましたが、これからのセカンドキャリア支援を考えると、これは、まず60歳以降を視野に入れた高齢期と中年期への支援の問題を分けて考える必要があるか。そして30代・40代にも、セカンドキャリアのようものを提供するのかがどうか。たとえば、いまのまま会社にいればどういいうキャリアで処遇はどうなっていくかを提示したり、外にキャリアを探そうとしても情報が限られているので結局



コーディネーター
東京大学社会科学研究所 教授
佐藤 博樹氏



社内にとどまってしまう個人に企業が情報を提示すれば選択肢が広がり、本人も会社もよりハッピーかもしれません。こうした情報の提供を、推し進めると会社のセカンドキャリア支援という話になるのだと思いますが、いかがですか？

後藤 確かにピラミッド型の人事構成の場合、余剰になっていく人たちにどういう選択肢があるかを、会社が情報を明示する必要があると思います。あるいは、先輩たちの姿を見ていれば予測できるようにしてあげたほうがいいでしょう。その媒介になるファンクションは、社内でもつのか、外に出すのかということはあると思いますが、どちらにしてもそういう機能はあったほうがいいと思っています。自己責任原則とはいえ、そういう意味での支援は当社にもあります。ただ外部に向けて、人材価値を新たに高めるための支援が必要なかということは別です。いまの仕事で専門的スキルを高められるようにする仕組みを会社のなかにつくることが、それが会社にとって本人にとってもいい支援なのではないかと思っています。

佐藤 特に中年期前の場合、支援をどこまでやるのかという企業ごとの濃淡はあるにせよ、従業員がそれを利用するかどうかを選択できる情報を出すタイミングが重要でしょう。

通常、転職・転籍は、35歳を超えるとなかなかむずかしくなるわけです。一方で、日本の大企業と、思う人に手を挙げさせ、選抜していく。また、成果主義にすることで、自然に自分で将来を見極めやすくはなると思います。

佐藤 30代前半に将来のキャリアに関する、会社の評価がわかったら、判断しやすくはなりません。評価の仕組みは大事です。昇進昇格の差がつきはじめる時期が早くなれば、セカンドキャリアを自分で考えるのも早くなるのではないかと。ある意味では、セカンドキャリア支援という制度をつくるより、このことが大事なのかもしれません。浜川 確かに人事考課とそのフィードバックは真剣に取り組みなくてはいけないテーマです。たとえば、いままできつちりしたかたちで評価をフィードバックできているかという点も必ずしもそうとはばかりはいえません。誉めて、うまく使っていくことは重要ですが、一方で改善すべき点をはっきり示して、本人の向上心につなげていくような形のフィードバックにしていかなければ、本人も自分はいいか悪いのか、よくわからなくなってしまうでしょう。

佐藤 日本とアメリカの転職時期をみると、アメリカでは、30代になるといまの会社でどうなるかがよくわかって転職が増えるわけです。それが日本では20代の転職が多いが、30代になるとぐっと減ります。これは自分の社内でのキャリア見通しがよくわからなくなると、外に出るよりは中にいたほうがいいとなっているのではないのでしょうか。浜川 キャリアアップとしての転職や、転職によってのデベロップメントというのが、日本ではまだ根付いていないのでしょうか。

中年期以降の支援の工夫と外部機能利用をどう考えるか

佐藤 少しテーマを変えて、中年期以降のセカンドキャリア支援の工夫・留意点について伺いたいのですが。

業の多くは、40歳前後にならないとその後のキャリアがはっきりしなかったり、場合によっては後でもチャンスがまだあるかもしれないと思わせます。シグナルが出たときには、すでに40歳を超えていて、なかなか転職しづらい。もう少し早く、この会社にいればどういうキャリアでどういう処遇になっていくかがわかったほうがいいのではないかと気がするのですが。

赤石沢 それは年齢ではなく、会社が、どういふふうに入材を活用するかという思想の問題があるのではないのでしょうか。年齢や性別や学歴に関係なく、本人の努力とポジショニングがリンクするという実績があれば、この会社で頑張ろうと思う人と、やれないと思ってしまうという人があるのでは、ないかと思っています。世界中のグループ133社のなかで、自分がどこで活躍できるのかを考えてもらって成果を出した結果、関連会社の平取締役で40代の人が本社の取締役にしようというケースもあります。パフォーマンスで評価する本当の成果主義ですが、そこまですり切れるかどうかということです。

また選択は本人に立脚しているもので、60歳以上でもやりたいと思う人には場を用意しているが、やれないと思う人は外に出なければいいし、そのサポートは惜しみません。ただしセカンドキャリア支援制度を適用するのは、45歳、50歳、55歳、57歳のタイミングのみで、計画書を出してもらって審査し、真剣な計画でなければサポートはしません。また45歳未満で辞める人については、そういう積極的な人間であれば準備もしてきているだろうし、当然自分で能力を磨いてきているのだから、会社からサポートする必要はないと考えています。

浜川 私も、若くて目的意識をもって違う道に進もうとしている人に対しては、本人の問題ですから会社がサポートする必要はないと思います。

赤石沢 50代以上の管理職の中には、セカンドキャリアを考えグループ外で働きたいがどこにいったらいいかわからないという人も多いのです。そこで、人事部署管轄ではあるが別組織として、50歳位からを対象にしたセカンドライフ相談室を設けています。場所も人事部と別にして、人事や所属部署にも知らせず自由に相談に行けるようにしています。主に中小企業からの幹部管理職の要請が情報としてたくさんストックされています。また、各職場の長にも人材情報を流しています。要請で唯一チェックするのは、60歳以上でも雇用してくれるかどうか。現在90人がこの制度を利用しており、60歳までは出向扱いにしています。基本的に60歳以上のセカンドライフのために50歳代から会社としての用意をしています。佐藤 確かに50代、60代になっても、そういうシステムにエントリーすることが職場にわかってしまつと、評価が変わってしまうのではと不安になり、本心に決心しないと利用できにくくなりますから。60歳までは出向にされているのも、工夫されていますね。かなりのポストで迎え入れられても、資本系列や取引先でなければ、仕事を實際にしてみないと相性はわかりませんから。永田 当社も横河電機さんと同じように、人事管轄ですが、ライフプラン室を独立してつくり、だれが相談に来ているかは人事にも部門にもわからないようにしています。外部のアウトプリーメント会社やグループの人材紹介会社および他の人材紹介会社などからの情報をストックし、グループ外の求人情報を常時二百数十件は用意してあります。やはり、60歳以上の雇用がないと魅力がありませんので、吟味します。各デビジョンカンパニーや部門の人事機能に対しても求人情報を随時流していますので、各部署からの推薦もあります。またライフプラン室に登録した個人には個別に情報を送っています。横河電機さんと

ただ勤続20年ぐらいい境にそうしたオポチュニティも減っていくわけですから、情報を提供したり支援していく必要が出てくると思います。

キャリア評価・情報提供は30代前半で行うべきか

佐藤 企業の外から見ると、30代後半になる前にこの会社にいたならこうなるという情報をもらつていけば移れたのに、ということも少なくない気がするので。企業がやや抱え込みすぎているために、40代以降でセカンドキャリア支援が必要になってきているのではとも思うのですが。赤石沢 当社では、50代後半で部長になったり、59歳で役員になるという実例もあつて、どの年齢でもチャンスを与えているという前提があるので、この年齢だからだめだとか、いいとかはありません。

浜川 あまり早い時期にそうした情報を与えるのと、組織全体のモラルダウンにつながるのではないかと危惧もあります。

後藤 30歳前後でこの会社にずっと適性があるかどうかを見分けるのはむずかしい。たとえば30代でハイパフォーマンスでなくても、40代、50代で別の役割でそうなるかもしれません。それを見分けるのは結局その企業の管理職にだけ人を見分け育成していく能力があるのかということではないのでしょうか。私自身、かつて大手企業に在籍していましたが、35歳くらいまでは可能性を捨て切れなくて、自分の将来に幻想を抱きがちなのです。しかし確かに最近の若い世代は早くはつきりしてほしいと思つていようです。

永田 これまでのような年功的な考えでいえば、30代前後ではまだ、部長の可能性は捨て切れないうでしょう。しかし新人事制度では30代前半から40代初めにかけて、経営幹部候補の塊をつくらうとしています。将来自分でなれる、なりた

違うのは、転籍を前提とした1年程度だけの出向扱いにするところ。なかには帰ってくる方もいますが、自分で馴染む努力が必要です。

浜川 当社も人事部管轄で人材開発室を用意しています。そこにどういふ人が出入りしているかはわかりません。最初は原則として出向扱いとしていますが、事情により戻ってくる方が出る場合もあります。ひとつ違うのは、案件は公開していません。人材開発室で、事前に面接で相談した本人の希望や適性を確認して、企業の希望とすりあわせます。そこで選ばれた候補者のなかで、だれに打診するかは、相談しながら人事部が決めます。

赤石沢 受け入れ企業から早く転籍にしてほしいという声も上がりますが、それはケースバイケースで、あくまで本人次第です。

社外のアウトプリーメント会社をどのように利用するのか

佐藤 最初は出向扱いで戻ってこられるというのは、数は多くなくても後から行く従業員にとつては非常に重要ですからね。

ところで、外部のアウトプリーメント会社の使い方、どうされていますか。社内でもやるほうが社員の状況はよくわかるのではないかと、反面、外部のほうが情報が多いかもしれないというのがあります。ある会社では、外部と契約し社



伊藤忠商事 ライフプラン室長
永田直巳氏



員は直接そこを利用、転職が決定したら会社が費用だけ払うという形式をとっているようですが。後藤 弊社では内部にそういう組織がありませんから、そういう人材が出てきたときにはアウトプレースメント会社に頼むしかありません。しかし、日本企業の場合は、従業員の意識からいけば社内ファンクションに依存したほうが、帰属していた組織の延長にセカンドキャリアがあるように安心なのではないのでしょうか。

赤石沢 当社でも、グループ会社の横河ヒューマンクリエイトが外部と情報交換したものを情報として使っており、セカンドライフ相談室のメンバーもこの人たちがやっています。つまり、グループ会社でやっているとということです。

永田 グループの人材会社キャリアアラザからも求人案件をもらって、他の人材紹介会社からももらう。取引先の直接案件もあるし、アウトプレースメント会社も利用しています。マッチングできる案件は多いほうがいいと考え、幅広く利用しているのです。

浜川 45歳以上の研修には一部外部を利用してはいますが、原則として取引先への案件です。アウトプレースメントに外部はまだ使っていません。今後は幅を広げていくことになるかもしれません。

赤石沢 感情的な問題ですが、外部に任せると場合、本人からみるとただ自分の事を考え真先に面談してフォローします。

浜川 フォローアップは、年に1回アンケートを行います。また、出向・転籍先には取引先が多いので、取引先担当の支店長が本人と面接を行い、同時に取引先のトップの評価も確認します。

永田 事前研修は5日間コース。心構えから自己理解、計数管理等について研修します。また、出向直前には1日コースで中小企業に行く心構えを研修します。いずれも有料で、出す部門が負担します。

佐藤 受け入れ側企業の問題はどうでしょうか。赤石沢 中小企業はオーナー経営者が多いので、社長は24時間経営を考えているのが普通です。そこに大企業からサラリーマンとして行くと、ギャップはあるでしょう。たとえば、役員で行った場合に、会社の借入保証を個人でやるのが当たり前だといわれて、びっくりするわけです。

浜川 そのようなケースも含めて、実際にやってからわかることが多いですね。永田 とはいえ、こちらから何か相手先をお願いするというのはむずかしいですから、本人が、これまでは縦割りの狭い分野でやってきたとしても、これからは相手先に合わせて何でもするといった心構えが求められるでしょう。

赤石沢 受け入れ側の企業スタンスにもよります。大企業でやっている仕組みを入れてほしいと考えているのであれば、能力がそのまま発揮できます。しかし、経営者が自分のやり方でやりたいと思っている場合は、「このポストで来ました」では通用しません。

佐藤 転籍した先が潰れたり、業績不振で人材整理の場合はどうですか。60歳までの場合元の会社に責任があるという考え方もありますが。

永田 経済的支援は、転籍時点で60歳分までの補助は出しているのですが、リスクは自分でとることになるでしょう。

剣にやってくれているのかという不安が残るような気がします。それより社内の方が、実際はどうであれ安心感があるのではないのでしょうか。永田 マッチングの主体は社内です。東京と大阪それぞれに社内専門の担当者を置き、本人の希望を聞いています。完全に外部化するのではなく、橋渡しをしていくことで分業しています。

後藤 人材スペックの記述やマッチングだけだったから、外部のほうが細密で、はるかに正確かもしれないですが、内部でやる安心感がありますよね。赤石沢 また、外からの案件の要望レベルは高く、要求されている人材や職種は、社内でも必要だというミスマッチが起きています。公募すれば行きたいと考える人の手がたくさん挙がるけれど、そういう人材は社内にとどめておきたいというような非常に微妙なところがありますしね。

もちろん最終的には本人の意思ですから、職場を説得するしかないのですが。後藤 外に出ないかれないためには処遇を上げるか、長期間の雇用を保障するのでしょうか。内部と外部市場がどのようにリンクしていくと、ますます人材需要の高い層への処遇にメリハリがついていくでしょう。そうでないけれど必要な層をどう処遇するのも課題です。当社は外資系なので比較的やりやすい環境にはあると思いますが。

佐藤 外部のマッチング能力は高いかもしれないが主として情報を集めるために使われ、当分は社内でもマッチングしていくということでしょうか。そうなるなら、従業員がどういう能力をもっているかを正確に把握する人材の育成や、そのセクションが重要になってきます。人事だけでは大変だと思ってしまう。

赤石沢 まず、本人が外で働きたいと思っているのかどうかという情報を集めることが必要です。本人の申告がベースで、年1回の自己申告で、「キャリアをどこで積みたいのか、社内なのか、グループ内なのか、あるいは外なのか」ということを聞いています。

赤石沢 生涯福祉ですから60歳を過ぎていても、本人の希望次第で、90%以上は探しています。浜川 私どもも現役とOBとの二段構えでやっていると、OBの場合銀行に戻すということはありませんが、できるかぎりのことはやっています。

赤石沢 生涯福祉ですから60歳を過ぎていても、本人の希望次第で、90%以上は探しています。浜川 私どもも現役とOBとの二段構えでやっていると、OBの場合銀行に戻すということはありませんが、できるかぎりのことはやっています。

赤石沢 生涯福祉ですから60歳を過ぎていても、本人の希望次第で、90%以上は探しています。浜川 私どもも現役とOBとの二段構えでやっていると、OBの場合銀行に戻すということはありませんが、できるかぎりのことはやっています。

赤石沢 生涯福祉ですから60歳を過ぎていても、本人の希望次第で、90%以上は探しています。浜川 私どもも現役とOBとの二段構えでやっていると、OBの場合銀行に戻すということはありませんが、できるかぎりのことはやっています。

赤石沢 生涯福祉ですから60歳を過ぎていても、本人の希望次第で、90%以上は探しています。浜川 私どもも現役とOBとの二段構えでやっていると、OBの場合銀行に戻すということはありませんが、できるかぎりのことはやっています。

赤石沢 生涯福祉ですから60歳を過ぎていても、本人の希望次第で、90%以上は探しています。浜川 私どもも現役とOBとの二段構えでやっていると、OBの場合銀行に戻すということはありませんが、できるかぎりのことはやっています。

赤石沢 生涯福祉ですから60歳を過ぎていても、本人の希望次第で、90%以上は探しています。浜川 私どもも現役とOBとの二段構えでやっていると、OBの場合銀行に戻すということはありませんが、できるかぎりのことはやっています。

赤石沢 生涯福祉ですから60歳を過ぎていても、本人の希望次第で、90%以上は探しています。浜川 私どもも現役とOBとの二段構えでやっていると、OBの場合銀行に戻すということはありませんが、できるかぎりのことはやっています。

赤石沢 生涯福祉ですから60歳を過ぎていても、本人の希望次第で、90%以上は探しています。浜川 私どもも現役とOBとの二段構えでやっていると、OBの場合銀行に戻すということはありませんが、できるかぎりのことはやっています。

ープ内なのか、あるいは外なのか、時期はいつなのか」などを確認できる仕組みにしています。そして、職場の上司と本人と面接をさせ、何を本当にやりたいのかという確認をさせて、人事にフィードバックしてもらいます。そのうえで初めて情報を送ったり、マッチングを行うのです。マッチングするまでをかなり丁寧に行うこと、それと入り口は職場にしています。

永田 デイビジョンカンパニーの人事担当、さらに各部門の人事担当に求人情報を流していますから、登録していないけれど現場で「この仕事は彼に合っている」という推薦があがってきます。それを人事がマッチングしています。

浜川 人材開発室のスタッフもローテーションになっていますが、支店長経験者などのシニアを配置しています。ある年齢から年1回、再就職に関するアンケートをとっており、「会社に幹旋を依頼するのか、個人で探すのがいいのか。また勤務地、職種、家族状況など」について聞きます。それをもとに個別に人材開発室で面談を行い、情報をストックしています。

出向・転籍者をどのようサポートするのか 佐藤 少し話は変わりますが、セカンドキャリアの行き先は、みなさんのような会社の場合、大手から中小へとなるケースが多いと思われる。働き方が変わることについては、円滑にいくようにどのような対応をしていますでしょうか。

赤石沢 管理職から経営職へ移行するなど、現職より高いポストに就くケースが多いので、本人に足りないと思われる教育を事前研修で1〜2日行います。心構えの研修では、実際に職場に行った人をつれてきたりもします。出向後も、通信教育などで得られる必要な教育の費用はサポートしています。また、1年に1回は本人と出向

赤石沢 管理職から経営職へ移行するなど、現職より高いポストに就くケースが多いので、本人に足りないと思われる教育を事前研修で1〜2日行います。心構えの研修では、実際に職場に行った人をつれてきたりもします。出向後も、通信教育などで得られる必要な教育の費用はサポートしています。また、1年に1回は本人と出向

赤石沢 管理職から経営職へ移行するなど、現職より高いポストに就くケースが多いので、本人に足りないと思われる教育を事前研修で1〜2日行います。心構えの研修では、実際に職場に行った人をつれてきたりもします。出向後も、通信教育などで得られる必要な教育の費用はサポートしています。また、1年に1回は本人と出向

赤石沢 管理職から経営職へ移行するなど、現職より高いポストに就くケースが多いので、本人に足りないと思われる教育を事前研修で1〜2日行います。心構えの研修では、実際に職場に行った人をつれてきたりもします。出向後も、通信教育などで得られる必要な教育の費用はサポートしています。また、1年に1回は本人と出向

赤石沢 管理職から経営職へ移行するなど、現職より高いポストに就くケースが多いので、本人に足りないと思われる教育を事前研修で1〜2日行います。心構えの研修では、実際に職場に行った人をつれてきたりもします。出向後も、通信教育などで得られる必要な教育の費用はサポートしています。また、1年に1回は本人と出向

赤石沢 管理職から経営職へ移行するなど、現職より高いポストに就くケースが多いので、本人に足りないと思われる教育を事前研修で1〜2日行います。心構えの研修では、実際に職場に行った人をつれてきたりもします。出向後も、通信教育などで得られる必要な教育の費用はサポートしています。また、1年に1回は本人と出向

赤石沢 管理職から経営職へ移行するなど、現職より高いポストに就くケースが多いので、本人に足りないと思われる教育を事前研修で1〜2日行います。心構えの研修では、実際に職場に行った人をつれてきたりもします。出向後も、通信教育などで得られる必要な教育の費用はサポートしています。また、1年に1回は本人と出向

赤石沢 管理職から経営職へ移行するなど、現職より高いポストに就くケースが多いので、本人に足りないと思われる教育を事前研修で1〜2日行います。心構えの研修では、実際に職場に行った人をつれてきたりもします。出向後も、通信教育などで得られる必要な教育の費用はサポートしています。また、1年に1回は本人と出向

赤石沢 管理職から経営職へ移行するなど、現職より高いポストに就くケースが多いので、本人に足りないと思われる教育を事前研修で1〜2日行います。心構えの研修では、実際に職場に行った人をつれてきたりもします。出向後も、通信教育などで得られる必要な教育の費用はサポートしています。また、1年に1回は本人と出向

赤石沢 管理職から経営職へ移行するなど、現職より高いポストに就くケースが多いので、本人に足りないと思われる教育を事前研修で1〜2日行います。心構えの研修では、実際に職場に行った人をつれてきたりもします。出向後も、通信教育などで得られる必要な教育の費用はサポートしています。また、1年に1回は本人と出向



AIU保険会社 取締役
後藤泰則氏

指導者の仕事の半分は成果のフィードバックです

学校法人関西学院 理事長 武田建

撮影/海原修平

アメリカ留学でヒントを得て心理学をアメフト指導に応用

小笹 アメリカンフットボールの指導者として関西学院高等部と大学を率い、名声をほしままにされた武田先生は、実は心理学の専門家でもいらっしゃいます。指導者としての実績に心理学がどう反映されてきたのかを、本日はうかがってみたいと思います。先生は生粋の関学ボーイでしたね。

武田 そうです。そしてずっとアメリカンフットボール演習の学生生活でした。大学では社会福祉を専攻しましたが、アメフトと勉強のかたわら、YMCAの子供キャンプでリーダーみたいな活動もしていました。そこではガキ大将のような立場ですからおもしろくて



武田 建(たけだ・けん)
学校法人関西学院理事長。関西学院大学アメリカンフットボール部総監督。1954年関西学院大学文学部卒業後、同大学院修了。58年カナダ・トロント大学大学院社会福祉修士課程卒業。62年ミシガン州立大学大学院カウンセリング心理学博士課程卒業(Ph.D)。関西学院理事長のほか、文部省大学審議委員など多数の公職を務める。

「言うより見せる」抽象的な言葉を具体化する努力が大切

小笹 選手にコーチの考えを伝えるためにどういう手法をとられたのですか。

武田 自分でやって見せられればいいのですが、私下な選手でしたから、それは無理なんです。そこでO Bのなかからかつての名選手を呼んでやって見せてもらう。見るのがいちばん手取り早いですから。

小笹 いまはビデオがあるから楽でしょう。

武田 本当にそうです。よいプレーは繰り返し見せる。悪いプレーは一回で十分。それから、だんだんと私の褒め方も上達しました。人間はつい、褒めるだけでは満足できずに忠告や説教を少し入れてしまいがちです。でも、褒めてからけなすと、褒めたことにならないうです。褒めるだけにしておく忍耐力も大事です。たとえばこんなことがありました。タックル練習のときに、目をつぶったままタックルする選手がいました。そこで「目を開けろ」と言ったんです。次のときには目を開けていたんですが、相手にかすりもしない。でも、「いまのは目を開いていたよ」と言わないといけない(爆笑)。褒めるのは大変ですよ。

小笹 ポイントを絞らないと、褒めるのもむずかしいわけですね。

武田 そうです。それから選手をいろいろな方向から見てやることも大事です。いまスタンフォード大学のコーチをしているケント・ベアに言われたのですが、「ケン(武田氏のこと)、選手を見るときはいろんな角度から見なければいけない。人間だってそうだろう」と。確かに彼の言うとおりで、目を開けているかどうかは前から見ないとわからないし、背中がぴんと張られているかを見るために、横に位置することも必要なんですね。これは企業でも同じだと思います。

小笹 そうすればいろいろな問題が見えてくる。

こういうことを一生やっていけたら幸せだなーと思っていたものです。ところがその後、恩師のお勧めで大学院に進学することになりました。それはよかったです。大学院には社会福祉専攻の認可がおりなかつたんです(笑)。勧めておいて冗談じゃないと思いましたが、しかたなく教育心理を選びました。その後、大学から推薦されてカナダのトロント大学大学院に留学。でも、カナダのフットボールは12名でプレーするアメリカとは少し異なったもので、具合悪かつたんです(笑)。その後はコーネル大学とミシガン州立大学でそれぞれ勉強する機会をいただきました。そこでは存分にアメフトの試合を見ることができました。また、ダラスのSMU(サザンメソジスト大学)では監督の手伝いをやって、非常に勉強になりました。

小笹 「専門の研究とアメフトを両立させていらしたのですね。最初から心理学をアメフトの指導に応用されていたのですか。

武田 そうじゃないんです。のちに、フルライト研究員として渡米する機会がありましたが、そのときフォーティナイナーズ(米国プロフットボールチーム)の合宿に招かれ、コーチたちから「心理学をアメフトの指導にどのように応用しているか?」と尋ねられて考えました。というのも、「選手を怒鳴つてばかりで、心理学を応用するなんて考えてなかったな」と反省させられたからです。選手がまずいプレーをすれば怒鳴りつけているだけ。1966年から76年まで関学大の指導者としてチームを率いましたが、前半は心理学とはまったく無縁の指導をしていたと思います。選手にしてみれば、「ここでミスをしたら監督に叱られる」という気持ちでいっぱいだったでしょうね。教え方がわからないから、自分が経験したようにす

武田 バスケットの練習でも、ただ目を開けてボールを見ろ、と言うだけでなく、「高いボールのときには親指同士をつけて仲よしにしろ、低いボールのときは小指同士を仲よしにしろ」と教えました。やってみるとわかりますが、そうすれば安定した構えや姿勢がつけられます。抽象的な言葉を具体化したわけです。それも、あとからアドバイスするのはなく、やらせる前ややっていると同時に言うことです。

相手の心理やレベルを考え人格を尊重した指導をすることが大事

小笹 高校と大学では指導方法がずいぶん違うものですか。

武田 基本的には同じです。本人のレベルを見て、どこが悪いのか指摘するだけでなく、どうすればよくなるのかはつきり教える。それに、少しでもよくなつたらそれをすぐに本人に伝えることです。たとえば練習で全力疾走をさせようとするなら、タイムトライアルにする。記録を取ることで自分がどの程度速く走れたのかわかるし、目標もできます。話は変わりますが、日本の学生が勉強しないといわれる理由は、フィードバックがなさすぎるからだと思うんです。成績評価の基準を事前に明らかにし、試験結果をすぐに教えるようにすると出席率は格段に向上しますし、勉強するようになります。

小笹 企業でも、こういう基準で評価を行うかに関して、事前の情報開示が必要だと思えます。もちろん評価結果のフィードバックもちゃんとする必要がありますね。

武田 そうですね。それにフィードバックは早ければ早いほどいい。私は監督になってすぐにストロップウオツ

るしかなかったんです。しかし、心理学との関係を買問されたことをきっかけに、後半は心理学をなんとかアメフトの指導にも結びつけたと考えてようになりました。

小笹 怒鳴る、叱るという指導法は、日本ではいまだにオーソドックスかもしれません。

武田 スキナーという心理学者のマウスを使った有名な実験があります。おなかを空かせたマウスを箱に閉じ込めておくのですが、その中にはバーが壁についていて、それを下に押せば餌が出る。マウスはだんだん学習していつか、「これをやれば餌が出る。マウスとして餌がもらえる」ということを身につけるわけです。以前は悪いことを二度とさせない指導、つまり「ミスをしなければよいプレーが出る」という考えに立っていたのですが、あるときから「よいプレーを増せばミスが減る」に変えたのです。よいプレーを増やそう、ご褒美を出そう、と心に決めたわけです。行動心理学の応用ですね。ところが、関学の場合めつたにそんなよいプレーなんて出ないんですよ(笑)。

小笹 先生の要求水準が高すぎたのではないですか。

武田 そういうことです。心の中では褒めよう褒めようと思つていても、結果的には昨日も褒めることができなかった、今日もだめだったという具合。関学はどちらかというと阪神間のお坊ちゃん学校ですからね。そんなに身体が大きい選手はいないんですよ。メダカを集めて鯉と戦争させていたようなもので(笑)。

チを買いましたが、それは選手にタイムをすぐに教えるためです。パントのときでも、蹴つた後のボールの滞空時間を測る。監督の仕事の半分はフィードバックだといつてもよいぐらいだと思います。

小笹 それはカウンセリングでも同じでは?

武田 共通点はいろいろありますよ。特に行動アプローチではまったく同じです。それにカウンセラーは患者を尊重しないとイケないんです。私はそれをいつも意識してやりました。待合室にいる患者さん呼び出すときも、マイクで呼ぶようなことはせずに、自分で迎えに行きましたし、座るときは椅子を引いてあげる。

小笹 そういうプロセスが、相手に心を開かせるのかもしれない。患者との信頼づくりがカウンセリングの前提ですからね。

武田 相手は自分が尊重されていることを敏感に感じ取ります。ある監督さんは、WR(ワイドレシーバー)がボールを落とすと、「日本一のレシーバーがなんでボールを落としたんだ」と叱る。叱られていても、「日本一のレシーバーが……」と言われれば選手だって反発できない(笑)。それから、それぞれの心理やレベルに合わせる。叱ることが大事ですね。

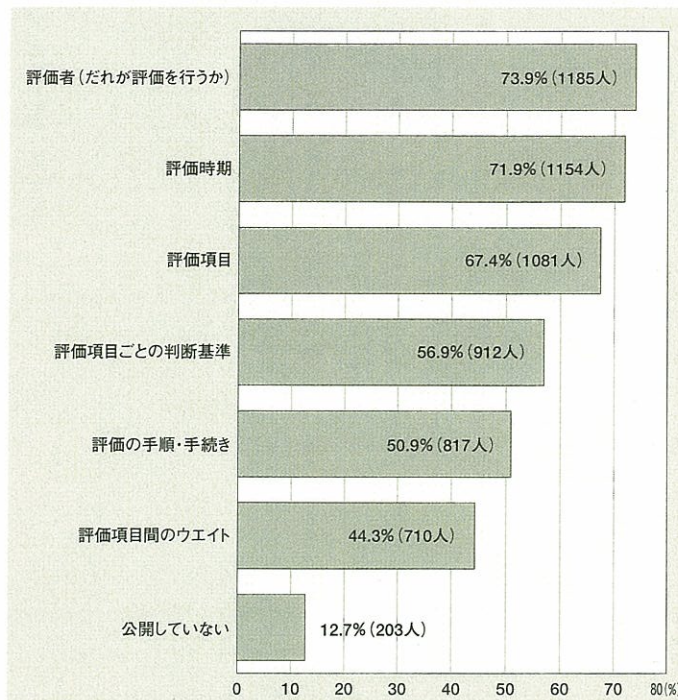
小笹 いま、企業経営者の多くが、若い社員とうまくコミュニケーションできないと悩んでいます。

武田 指導者は、相手にプラスのものを与えないといけないと思つておられます。まずこちらから働きかけると

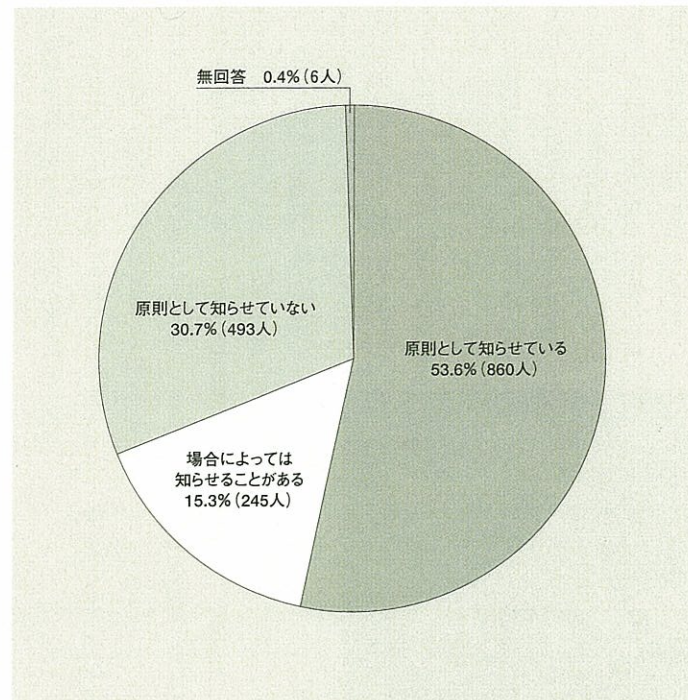


管理職の5割強しか 公開していない 人事評価結果

図表1 評価制度に関して企業が公開している内容(複数回答)
N=1604



図表2 最終的な評価結果を本人に知らせているか
N=1604



出所:『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究(下)』
—非製造業・アンケート調査・総括編—(日本労働研究機構)
調査対象:上場企業に勤務する管理職2178人
調査時期:1997年3月初めから4月
調査方式:郵送方式
集計対象:回収数1604人、回収率73.6%

管理職の雇用管理の現状と変化の方向性を把握し、今後のあり方を検討することを目的に、上場企業に勤務する管理職を対象に実施された『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究(下)』—非製造業・アンケート調査・総括編—によると、人事考課制度に関して企業が公開している内容は「評価者」(73.9%)、「評価時期」(71.9%)などと比較的高い割合となっており、一見情報公開が進んでいるように見える(図表1)。

しかしながら、評価結果の通知に関しては、「原則として知らせていない」とする管理職が3割以上も存在する結果となっている。

「場合によっては知らせることがある」も1割を超えており、実質的に非公開となっている企業が相当数あることを窺わせるものとなっている(図表2)。

「完全公開」を前提としなければ望めない評価結果への相互理解

一方、「非公開」としている企業の管理職のうち約4分の1は評価結果を本人に知らせたほうがよいと考えているというアンケート結果も出ており、いわゆる企業の方針が評価結果の公開を阻んでいる実状もみとることができそうである。

制度としての「公平性・納得性」を確立し

ていくことはもちろん重要である。だがそれ以前に、前提となる評価結果の公開なしには有効な改善策も望みにくいのではないだろうか。また、管理職のもつ主要なマネジメント機能のひとつである「人材育成・教育」といった観点からも、「本人に評価結果が知らされなまま」の状態は評価者と被評価者双方の不全感がいつまでも解消されないものとして残されてしまうこととなり「非公開」そのものが大きな阻害要因ともなる。

横並び・年功序列体質の存在意義が薄れるなか、評価結果に関しても「完全公開」を前提とし、まず相互理解を高めていくことが肝要ではないだろうか。

対談後記 小笹芳央

長年の指導者としての経験から、武田氏は人材育成に最も大切な要素は指導者や周囲からの「フィードバック」であると力説している。個々人の能力や適性に応じて目標を設定し、達成のためのプロセスは的を絞り、チャレンジの機会を提供し、結果を本人にフィードバックする。

特に、「いま」「ここ」で起ったことを即座に相手に対してフィードバックしてあげないと決めている。実は、「この単純なことが企業社会では、おさなりにされていることが多い。

不況が長引くなかで、最近こんな会社が多い。右肩上がりの拡大期あるいは多角期を終えて、踊り場にさしかかり次のステージを模索している状

況のなか、顧客クレームが多発し、競争が台頭、おまけにセクシオナリズムが蔓延して従業員のモチベーション云々どころではない。顧客からのクレームは無視され、売上確保のために自社の都合を顧客に押し付ける。競争のきめ細かいサービスに食いつかれ売り上げは減少。危機的状況を打開するために、キャンペーンやノルマの強化。従業員の諦め感、疲弊感、顧客対応力の低下、競争に対する敗北。1年も2年もこの無意味な循環を繰り返している会社が本場に多い。

顧客の声を傾けようとする正常な感覚は現場のマネジメントによって剝奪され、上司や周囲から数字以外の期待も要望も感じられない状況で仕事をこなしている従業員の多くは、どうしようもない無力感に苛まれている。このような企業の幹部に限って、いくらフィードバックの重要性を説いても、「数字の結果以外でどんなことをフィードバックすればよいのか」と困惑することが多い。「フィー

ドバックすることがないというのは、そもそも本人に対してあなた自身が何も要望していないのではないですか?」どのような判断や行動を求めたいのかというイメージが、まったく描けていないのではないですか?」それが指導者側になればフィードバックもなにもあったものではない」と顧客の応接室で私自身が興奮することもしばしばである。

一方でこのような会社を尻目に、勢力を伸ばしている元気な会社も存在する。これらの会社に共通しているのは、顧客からの「ありがとう」「あなたでなければ」という感謝や賞賛の言葉に動機づけられ、「もっとこうしてほしい」という要望に応えようというモチベーションがみなぎっていることである。

今回の対談では、本当に楽しそうに、そして熱っぽく独自の指導法を語る武田氏の表情こそ、指導を受ける側のモチベーションの源なのかもしれないと思った。

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室長。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、『自己発見の瞬間』(日本能率協会マネジメントセンター)『キミの就職活動は間違いだらけ』(日本実業出版)など。

親しくなれるし、相手もポジティブなものを返してくれそうです。怒ってばかりのネガティブ・アプローチはやめられてしまいますよ。相手の性格に合うやり方で、ポジティブなものを与えること。これに尽きます。それから監督があまり感情を表さないというの、もどろでしようか。少しは喜一憂して、それを選手と分かち合うことも大事でしょう。私はタッチダウンやスパーキックのときは、練習中でも抱き合っていました(笑)。

小笹 個人と比べると、グループでのカウンセリングはむしろかしいものなんですか。

武田 むずかしいです。やることはやりますが、グループの雰囲気や一人一人の性格を見てやらなくてはなりませんからね。職場だってそうでしょう? 肩書がついていなくても「陰の係長」といわれるようなベテランが実権を握っているとか。楽観主義の人

がいるといいですね。チームでもそういう人がムードをつくります。ただし楽観主義じゃないほうがいい職業もあります。公認会計士とか、監督とか(笑)。

優勝するためには、監督は始終心配しているほうがいいと思う。

小笹 監督とは「外からチームを客観的に見ている人」では原理的に成立しないんですね。チーム内の要素のひとつであつて。監督の言動が、チームに大きな影響を与えることを、常に意識していることが大切ですね。

武田 絶対にはそうですよ。チームは指導者の反映であり、選手が怠惰だとすればそれは指導者が怠惰だからです。夏の炎天下、グラウンド内で移動するとき、「暑いけど走ろう」と言つて先頭に立つて走ったほうが選手は走ります。「お前たち走れ」では気配りが足りません。また、高校や大学では毎年選手が入れ替わりますね。そこでありがちなのが、「今年の選手はカスばかりだ。アイツがいてくれればなあ」と愚痴をこぼすこと。これは死んだ子の歳を数えるようなもので、現有勢力で適材適所を実行することが指導者

の役目でしょう。上司が「売ってこい」って言うのは簡単ですが、売る人は大変なんです。だから必ず、だれが(WHO)、なぜ(WHY)これをやるのか説明し、作戦(WHAT)を受け、どのように(HOW)遂行するかを明らかにしなければいけない。選手の能力とコーチの哲学をミックスするわけです。

小笹 現状戦力を視野に入れない職場は、どんな目標も絶対に絵に描いたモチになります。

武田 そりゃ私だって、体力にものをい寄せたパワーフットボールをやつてみたいですよ。でも私たちのチームではそれができなかった。だったらどうするかでことですね。それから、とにかく一人一人の選手を大切にすることです。だいたい、彼らが頑張ってくれなきゃ勝てないんです。タイガースだって新庄が打つてくれなきゃ勝てない(笑)。好き嫌いで起用するなんてもつてのほか。経営者も一人一人の素質を見て、ぞつこ惚れ込むぐらいの気持ちが必要です。

小笹 興味深いお話を、ありがとうございました。

「女らしさ」はそのままで

エマ・クロックフォード (文・写真)

男になろうとした女たち

先日40代の女性弁護士や投資銀行家などの食事で、皆中年の危機にさしかかっているなどこぼしていたとき、ある女性が「私たちは大変な時代に生まれてしまったわね」と一瞬拍子抜けするようなことを言った。確かにそうかもしれない。現在30代後半から50歳ぐらいの女性でキャリアをもってきた人たちは、つねに上昇思考を掲げて人一倍頑張っていないければ認められない、そんな強迫観念のもとに半生を生きてきた女性たちだ。そうした女性たちは一様に疲れをみせている。

私の観察では、1950年代生まれぐらいの女性でキャリア・ウーマン第一世代として生きてきた人たちはその過渡期に青春をすごしたせいも、特有のつばりを感じることもある。古い世代(キャリアをもたず女性の使命は良妻兼母となること)から、新しい世代(女性も男性同様のキャリアをもつ)の価値観の端境期世代であり、ヒラリー・クリントンなども、まさにこの過激な「ウーマン・リブ」の走りのころに青春をすごした代表的な例であると思う。

しかし米国のウーマン・リブのあおりで走り出した女性たちには大きな戦略的ミスがあった。女性特有の女らしさを否定し、女性が男性化することにより男性社会に受け入れられようとしたからだ。男性の制服に真似て男性用スくれなきやあ」などと、セクシーな声でお客をのせて売りまくるのびを利用する営業だった。

しかし、こうしたやり方は短期的には多少成果は出るにしても着実に幹を太らせていくといったキャリア形成にはならず、結局は正當なやり方では男性社会に受け入れてもらえない、という事実に対する妥協なのだろう。

女性に対するリスペクト

日本は伝統的に男社会のうえ、官庁や大企業などの組織についていえば、日本の組織体質そのものが、形を変えた軍隊の延長線上上だたのではないかと思わせるをえないほど、直線的な命令体系のもとに私情を抑えて機械的に仕事をマス・プロダクションしてきた歴史がある。こうしたやり方の結果、素晴らしい経済成長を短期間のうちにもたらすことができた一方、個人にものを考えさせない機械的な生産主義は大きな失敗をもたらした。また、つきあいという名のもとに家庭をないがしろにしてまでインフォーマルな場でも男同士の仲間意識を強めようとする。こうした軍隊の延長線上に発展してきたようなボーイズ・ネットワークを中心とした社会では波長の違う女性とのビジネスは当然やりにくくなる。

また欧米と比べ、日本では女性を性の対象としてのみ見るといった感覚が異常に強いため、女性が女らしいと仕事の妨げになると感じてしまう男性も多い。男女が互いに惹かれ合う性エネルギーはその方向性が正しければたいへんプロダクティブなものになるので、性の対象として見るのは必ずしも悪いことではないが、女性の人間性や社会で活かしているスキルという面を無視

ーツの布地で作ったビンストライプのスーツを着こなし、ネクタイの代わりにボウタイをし、男のように歩き、女らしさを極力排除することにより社会での地位を築こうとしたのだ。この男性化現象は80年代後半に入り少しずつ緩和していったものの、こうした間違った戦略により始まった米国のフェミニズムは、その後も間違った過剰平等のもとに押し進められた。チョイスを求めて立ち上がったはずの女性たちが四半世紀たったいま、今度は家庭にいたくても、すべてが共働きを基準とした価格になっているため働かざるをえない、逆の意味でチョイスがなくなるとい現象が起きてしまった。

フェミニンが障害となる文化

私が米国で男仕立てのものを着て闊歩していたころ、ある仕事でロンドンに行ったことがある。そのときに驚いたのは、ヨーロッパの女性たちの女らしさだった。あえて男性のようなスーツを



してそれだけの対象としかみられないというのはいたつて残念なことだ。

このように日本では、女性に対するリスペクト(敬意)という面ではいたつて未熟なものであるが、日本人男性の女性に対する意識は、相手が日本人女性か白人女性かでもガラッと変わる。たとえば飛行機に乗っても、日本の年配の男性は、アメリカン航空やユナイテッド航空などで米国人女性のスチュワートの前では小さくなっているのに、日本航空などで、日本人女性スチュワートの前では突然態度が大きくなったりする。私の独断と偏見に満ちた観察によると、日本の男性がビジネスをするうえでリスペクトする順位は、①対日本男性、②対白人男性、③対白人女性、④対日本女性——という段階になっているようだ。

相互成長の時代へ

ある人類学者が、「女性の立場は文化によりさまざまだが、すべての社会で共通しているの

着ることもなく、男性のような歩き方をすることもなく、フェミニンなワンピースで女らしさを強調しながらもトップ・トレーダーであったり、第一線のキャリアをもっている女性たちを見たのだった。わずかに垣間見たフランスの経験でも同じような驚きを受けた。あえて男になることなく、女性は女性らしいままで自分たちの能力を発揮している女性たちを見て、肩に力を入れたきた米国のキャリア・ウーマンが滑稽に見えてきたのを覚えている。

これはもう15年も前の話だが、そのころからどうしてある文化では女性が女性らしいと仕事をしようとするか、と、考えてきた。たとえば日本についていえば、欧米の人たちは皆こぞつて日本女性をフェミニン(女性らしい)と賞賛するが、どうも日本では「女々しい」という言葉ひとつとつてもわかるように、女性のもつ特質はネガティブなものとしてみられがちで、ことにビジネスでは、女性らしさは媚びを利用してよくなアプローチをのぞいては往々にして不利なものとなつてしまっている。

私が日本の米国系投資銀行で働き出したときに米国人はボスは、ハーバード大学でMBAをとった優秀な女性営業員がいるので、彼女から売るコツを習いなさいと指示した。どんなに素晴らしいスキルで売っているのかと思、その女性の横で売り方を見せてもらったのだが、そのありさまはいまでも思い出すと悲しくなる。「いやん、買って

は、女性は母親であるということだ」と言った。どこの文化の女性にも共通していえることは、女性は母親であるということだ。日本の男性に限らず、どこの文化でも自分の母親を尊敬していない男性はいないはずだ。それなのに自分の母親以外の母親(妻や同僚も含め)である女性、あるいは母親候補である女性を性の対象としてのみ、あるいは劣ったものとしてしかつきあえないというのはいったい何故なことではないだろうか。母親というのは最もスキルのいる仕事だと思、また「主婦」という家庭内のマネジャー役もとても大変な仕事であると思。また、もし個人の能力を社会で活かして貢献したい場合にはその役職にかかわらずに女性が堂々と女らしさを保ちながら男性同様リスペクトされるべきだと思う。

* * *

女性と男性は本質的に違うものであるが、どちらかに優劣があるわけではない。女性が社会に受け入れられたいがために男性化した米国のフェミニズムは、大変に間違えた道をたどった。男になろうとした女たちが疲れてしまったのは、男性のしてきた間違いや愚かさを、そのまま真似ようとしたからだ。日本の文化は伝統的に男社会であり、男性的なものが正当化されてきた時代が長く続いた。しかし女性には男性にはない素晴らしいものがある。女性特有の柔軟性や繊細さ、感性など、こうしたものから男性が学べるものも多いのではないだろうか。日本の男性もオープン・マインドになり、女性の長所から学び、男女がともに尊敬し、活かし合うスタンスをもつて相互成長をしてほしいと思。



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商務官として勤務した。

組織が無力化したときエリートは危機的状況に陥った

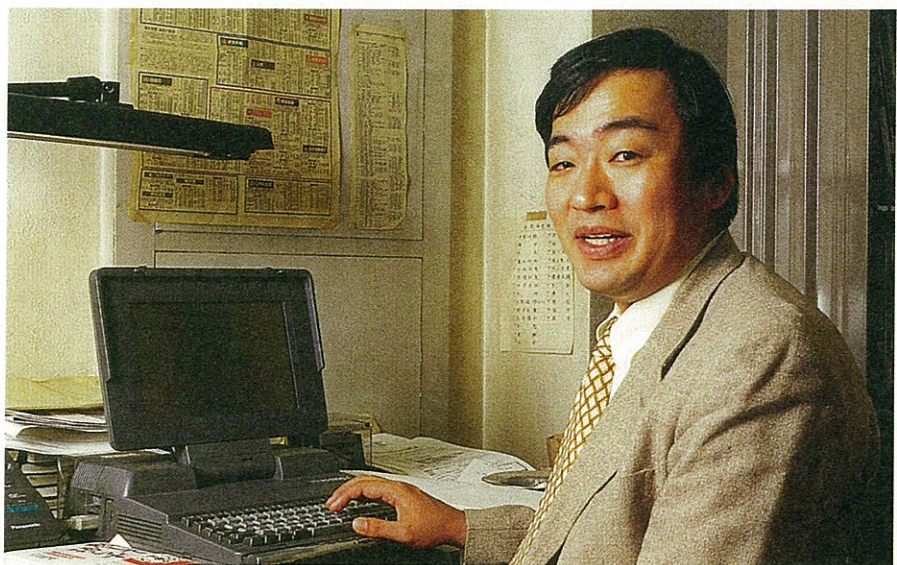
『黙して語らず』著者 山村明義

撮影／岩瀬陽一

官僚バッシングのあとに

いま、霞が関は奇妙な雰囲気包まれている。経済不況に陥っている民間企業を尻目に、霞が関の官庁街だけは、東の間の平和に浸っているかのようホッとした空気が漂っているのである。

国民から徹底的に糾弾を受け、社会的重大事件となったここ数年の官僚の不祥事を見てみると、95年に起こった大蔵省の田谷・中島事件、96年に発覚した厚生省の岡光序治元事務次官の汚職事件、98年の大蔵省・日銀接待事件などがある。そのような組織腐敗を



のような組織腐敗をきかす事件が起こるたびに、主権者である国民やマスコミからは批判され、政治家からは政策決定権を剥奪されるといういたちこころを繰り返した。そうしているうちに、やがて日本のエスタブリッシュメントであつたはずの官僚たちは戸惑い、連鎖的に自信喪失状態に陥つていった。最近では、政治主導で長銀破綻処理を決めた金融再生関連法案の成立が典型的である。本来なら大蔵省の所管であるべき金融の政策マターが知らないうちで決められていく。大蔵官僚たちは、「政治で市場に関わることを決めるこ

とはできない」とか「市場をあまりにも過大視することは危険だ」と口々に不満を漏らしながら、指をくわえて見ていたというのが実状である。その無力感と空疎感は、官僚の組織内にあるものには理解しようがないが、客観的に見ても、組織存立の重要な条件である社会的信用度を失ってしまったという事実はいまま基本的には変わっていないのである。

保守的で完璧なまでに強固に見えた日本の官僚組織とそのシステムは、崩れるときはかえって脆かった。最初にモラルハザードを引き起こした官僚組織は、内外からの圧力に屈し、自己決定能力を失い、新しい時代の価値観を築くことができずに戸惑っていくうちに、その威信と機能を自らなくしてしまった。

このドラスティックな変化は、大宝律令が制定された奈良時代から綿々と続き、明治維新のときに近代的にリニューアルされた日本の官僚制史上、類を見ない出来事であつたといえるだろう。

官僚に対する国民意識の変化

今年4月、大蔵省が不祥事の対応策として処分者を出したと同時に、何人もの自殺者を生んだことで、一連の官僚不祥事は事件としては一応終焉した。国民もマスコミもさすがにやりすぎだと思つたのか、その後官僚バッシングをピタリとやめてしまった。そして台風一過、いまの霞が関は東の間の安堵感に浸っているような状況となっているわけである。

だが、不祥事が起こったとき構造的な問題として垣間見えた、「官僚がなぜここまで腐敗し、衰弱したのか」という理由や原因はいまだに解明できておらず、また「新しい日本の国家目標とは何

組織が壊れたときエリートは

詳しくは本を手にとつてもらえれば幸いだが、その農水省の幹部官僚であつた紀内祥伯は、コメの需給政策の事実上の意思決定者である食糧庁の総務部長に就任し、将来、農家の収入低下につながる、批判を浴びかねない政策決定の陣頭指揮をとつた後、「農政の大転換をしなければならぬ」と周囲に言い残して、自ら電車で身を投げて死を遂げていた。

自治省のキャリア官僚であつた清田康之は、41歳という将来を嘱望された若い中堅官僚でありながら、地方自治の現場で理想と現実のギャップに悩んだあげく死を選んだ。

彼らは官僚のネガティブな役割を自任し、中間管理職として部下に慕われる一方で、リーダーシップを発揮しない上司の職責を肩代わりするかのよう懸命に仕事をこなし

ほかにも、自殺した官僚は中堅・若手を問わず、全省庁的に拡大し、官庁別に見れば、もはや本来なら自らの目標を失ってしまったというべき組織には自殺者が多かつた。国際金融を扱うある大蔵官僚は、結婚してまだ間もないころ、行革という組織の大転換の実態を目の当たりにして省内のトイレで縊死した。また、長野県のある地方都市から地元の期待を一身に背負つてきた郵政省の若手官僚は、「空を見てくる」という言葉を残して、庁舎の最上階から身を投げた。彼らの肉親はまるでその存在を早く忘れ去るうとするかのように、話をするのを避けたものである。

彼らは役職のなかで何かに責任を感じて自殺を選んだわけではない。その意味で昔のような責任をとつて死を選ぶというタイプではない。だが、彼らは多少の苦勞はあつても、親や家族、上司からも期待され、日本の典型的なエリートコースに乗つて人生を歩んできたことに共通点があつた。

か」というパラダイムは、私たちの前に何も提示されていない。

提示しない理由は、官僚にとつてみれば組織を維持するためという理由もあるが、またしても根源的で大事な問題が隠蔽されたまま先送りにされてしまったという印象は否めない。

周知のように、ごく最近まで日本の社会は、「政治家には任せられないが、官僚に任せておけば日本の舵とりは大丈夫」という共通認識があつた。政治家がリーダーシップを失い、彼らに重要な仕事を任せている以上、官僚は間違いなく日本の将来を担うリーダーだつた。

ところが日本人は、パブルの崩壊とその後の不況という現実を前にして、その認識が大きな誤りであつたことに気づかされる。「官僚は税金を使うだけの存在でしかも腐敗して信用できない。官僚でさえ頼れないのなら、自分の身は自分で守る」という認識にまで行き着いてしまった。裏を返せば、国民の官僚に対する見方、考え方が大きく変わってしまったのである。

自信を喪失した官僚たち

この著作を書きはじめようと思つたのは、そのような国民の官僚に対する価値観の変化が襲つてきたころのことだつた。東西冷戦が終わつた5年以上前から、私はある政策情報誌の編集に携わつていた関係で官僚の世界をインサイドに近い位置から見続けてきた。官僚は決してステロタイプではなく、いろんなタイプがいて一概にくくりきれない存在であることも、ひとりの人間としてつきあえば真面目ではあるがユニークな性格の官僚がたくさんいることも知つている。

その意味では、早くから日本のエリートとして嘱望された人間の精神は、組織の信用失墜と機能停止に陥つたときの無力感の前では実に脆かつたといえる。

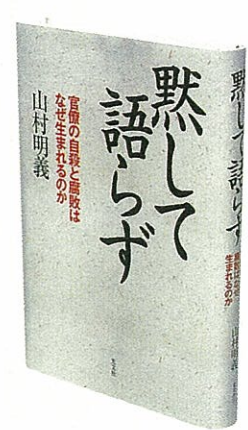
その無力感の背景にあるものは何か。それは日本官僚の「自殺のメカニズム」ともいえるべき自壊作用だつた。組織が無力化し、ただいたずらに保身のために走るような状況になったとき、日本の政策中枢にいて実際の政策を決めている官僚たちは、ある日突然、自らの判断能力や意思決定能力を失っている驚くべき状態に気づく。とりわけ未来永劫に続くと思われている組織が崩れ去っていくのを実感すればするほど、彼らを支えていたプライドや精神が揺り動かされるのであろう。

このような兆候は、とりわけ組織の自壊作用が原因であるから、時代の転換期には別に官庁だけではなく大企業でも見られ、エリートといわれるサラリーマンにも決して無縁なことではない。現代の日本のトップエリートたちが迎えたこのような危機的な状況を見ると、日本の国家の頂点から人間の内側の部分がいかに衰弱しはじめていくという実態が浮き彫りになる。事実を集めるノンフィクションの取材による論理構成にはしよせん限界もあり、私自身この状況をどう表現すればいいのか悩んだが、現実起きていく「自殺と腐敗」に陥つた人物たちを通して、国家という組織の衰弱をテーマに、日本の危機を理解してもらいたいと考えながら描いた作品である。

ジャーナリスト 山村明義(やまむら・あきよし)

1960年、熊本県生まれ。早稲田大学卒業。金融業界紙、週刊誌記者を経て、現在、フリーのジャーナリストとして、『文藝春秋』『フォーサイト』などを中心に、政治、経済、行政、社会問題に至るまで幅広く執筆中。著書に『創価学会・公明党の政権乗っ取りの野望』『日本新党の末路』などがあり、普通のジャーナリストでは手が出せないタブーのジャンルの取材を得意とする。今後は「最後の聖域」とされてきた大マスコミ内部の人間像と同時に、医師や弁護士、学者などの人物評価や問題点などを描き出したいと考えている。

問題には、組織が外部から信用されなくなったとき、自己の意思決定方法の変更を迫られ、組織の内部もドラスティックな価値転換を余儀なくされることである。たとえば、ガット・ウルグアイラウンドでコメの受け入れを決めた農水省は、自由化の代償として内需拡大に目標を見出そうとした。同時に、国内の農産物の生産と需給の責任を背負うため、農民にコメの減反を強いる一方で、自らの組織のリストラなど合理化を進めてきた。その結果、組織内外の良好な人間関係がいつのまにかいびつなものになり、リーダーはその指導力と人望を失つていった。



『黙して語らず 官僚の自殺と腐敗はなぜ生まれるのか』(光文社 本体1600円+税)

世界中どこの国でも、どんな業界でも変化を避けることはできません 日本も偉大な過去の成功を、一度忘れなければなりません

日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社
代表取締役社長兼北アジア地区会長 ウィリアムC・マイケルズ 取材・文／千葉望 撮影／栗原克己

ようやくコンサルタンの意見に 耳を傾けはじめた日本企業

最近学生に人気のある業種といえば、コンサルティンク・ファーム。さらに外資系であれば申し分ない。昨年ニューヨークで開かれた学生向けのジョブフェアでも、彼らが長い列をつくっていたのは大手都市銀行や総合商社ではなく、外資系コンサルティンク・ファームであった。志望動機を尋ねると、仕事内容が知的で高度なイメージがあること、給与水準が高いこと、そして日本企業のように入社後一人前になるまで時間がかからないことなどを挙げる学生が多かった。

さて、今回登場ねがうのは、日本の学生が憧れる外資系コンサルティンク・ファームの日本法人トップ、ウィリアムC・マイケルズ氏である。マイケルズ氏は来日して4年になるが、彼が日本人の社長を務める日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトンは、70年代に一度大手銀行とのジョイントベンチャーで日本に進出したことがある。「しかしそのころは十分なマンパワーを日本に送り込むことができなかったし、日本市場の特殊性からか、コンサルティンクの根づき方が遅かったんです。『日本人はコンサルタンの言うことに対し



プロフィール
マサチューセッツ工科大学(MIT)工学部卒。同大学院においてコンピュータサイエンス修士号および経営学修士号を取得。テクノロジー・マネジメント社のコンサルティング・グループを経てブーズ・アレン社に入社。以後、さまざまな業界や企業の幅広いプロジェクトを手がける。現在はブーズ・アレングループのビジネスにおいて日本と韓国を統括する。4児の父。

とがわかり、おもしろかったですね。いまはコンピュータ業界に限らず、さまざまな業界と仕事をしているわけですが、構造そのものは同じことが多いです。だから、私はそれぞれの業界が抱える問題を理解し、他の国での似たような変化から学んだことを活かして、新しい解決策で改革に対応しているんです」

大競争と大変革の波。いったいどうすればこの中で勝ち残れるのだろうか。現在日本でも、かつての名門企業が次々に赤字を計上し、以前なら聖域とされてきた「雇用」まで揺らぎはじめた。ある企業は思いきって事業の再編を行い、ある企業はいまも踏みきれないでいる。変化が必要だという認識では一致していても、その後の道筋は一律ではないようだ。

「世界中のどの国であつてもどんな業界であつても、変化は起きるでしょう。その変化に対応できる、いや変化を自らつくれる企業だけが生き残れると私は思っています。いま日本企業に求められているのは、第一に変化の現実を理解し、次にその状況で優位にたつことです。それも、いままもなく。日本企業の多くは、偉大な成功の記憶をもっています。まず、それを忘れなければなり

て聞く耳があるのだろうか?」という疑問もあつたと思います。そこでいったん撤回し、83年に再び独自に参入しました」

オイルショックなどの危機はあつたものの、基本的に高度成長を謳歌してきた日本は自信たっぷりだ。ヨソモノの言うことに対し謙虚になれなかつたのかもしれない。しかしいまは、そんなことを言っていられなくなった。となれば、日本は実に魅力的な市場である。世界第2位の経済大国で、たくさんのグローバル企業がある。大競争時代に勝ち抜くためには、同様にグローバルな事業展開をしているコンサルティンク・ファームのグローバルな経験に耳を傾けなければならぬと経営者たちは考えるようになった。

「ですから、ここ5年間は当社も急成長していますよ(笑)。日本経済の困難を正面から受け止め、先に変化に対応した欧米企業のケースに学ぼうと考える人が増えてきたからでしょう。日本はインダストリアル分野で非常に強みを発揮してきましたが、今後はインフォメーションにおいてその強さを発揮しなければなりません。もちろん時代にふさわしいグローバルなマネジメントも不可欠です」

確かにコンサルティンク・ファームに仕事を依頼する企業は増えている。しかしそれ以上に、コンサルティンク・ファームの競争も激しくなつたはずだ。日本企業も好況時と違って、コスト・パフォーマンスを厳しく査定することだろう。「その点では当社は自信があります。というの

ません。日本企業の長所は、長い時間をかけてよい方向へ行く戦略に長けていることですが、いまそれをやっていたら間に合わないですからね。グローバルマーケットでの変化を避けるのをやめて株主より雇用を、変化より継続を大切にしてきた歴史を振り払う必要があります」

日本の危機意識は十分か? 問題解決はまず問題の認識から

日米両国は長所も短所も両極にある、とマイケルズ氏は言う。特に、教育において。以前は日本と比較した若者の学力低下にアメリカが危機意識をもっていた。しかしいま日本は独創性の欠如に悩み、その原因を「みんな一緒に仲よく」を強制する自国の教育に求めている。

「確かに当社でも、日本で採用した新卒社員は、育成に長い時間がかかっています。これは他の国と大いに異なる点でしょうね。それだからといって日本人が優秀でない、というつもりはありません。ただまったく違う環境のなかで育つてきたと痛感しているだけです」

マイケルズ氏は、少し不思議に思うことがある。日本あるいは日本人は独創性に欠けるとさういふ言われ、自分たちでもそう考へてきた節があるが、日本の伝説的な企業は皆、ルールを破つて大きくなつてきた、というのだ。松下電器産業しかり、本田技研工業しかり、ソニーしかり。「当社は『ファイナンシャル・タイムズ』が設けている、優れたビジネス書を対象にした賞のスポンサーとなつていますが、最近受賞した作品は松下幸之助の研究書でした。彼は競合他社とはまったく違う製品や製造プロセスを生み出すことで成功した人です。その歴史にもう一度学ぶ必要があると思つていますよ。」「自分たちを追いかけ、追い越そうとする企業の存在も大切です。マイクロプロセッサがコンピュータの世界を変えたよ

も当社では、顧客のニーズに合わせた規模と能力を持つチームで機動的に対応できるからです。経営トップへの提案も、ビジネスストラテジーも、IT(インフォメーション・テクノロジー)も、マネジメントプロセスの見直しも、ナレッジ・マネジメントもすべて実績があります。ある一分野だけに強みを発揮するのと違って、すべての課題に複合的に応えられることが競争力ですね。また、グローバルな体制を活かして、世界中のブーズ・アレン・アンド・ハミルトンからオンラインでアドバイスを送ることができるようになりました。もちろん外部の専門家とのネットワークもありますしね」

世界中のどんな業界であつても 変化の波から逃れられない時代

マイケルズ氏自身、グローバルに顧客と接した経験を豊富にもつている。来日する前の10年間にわたつて、コンピュータ担当の部隊を率いていた。当時は70年代に生まれたマイクロプロセッサがコンピュータ業界に大旋風を巻き起こしていた。業界はいまの日本と同じく、待たなして改革に取り組まなければならなかつたのである。

「そのときはいろいろな国の人々と仕事をしました。5大陸24カ国のマーケットに起こつていくことを理解し、適応出来るよう手助けしたのです。それぞれの国は異なるシステム、異なるカルチャーをもつており、そこから直面する問題も異なり当然その解決のし方も異なるわけです。同じ商品や施策でも国ごとに作用のし方が違うように、あるいは日本の自動車業界がアメリカの自動車産業を生まれ変わらせたように」

日本には企業の栄枯盛衰を30年というサイクルに求める、「企業の寿命30年説」がある。それほど、成功を次の世代に持ち越せる会社はまれ、ということだろう。マイケルズ氏にも、こんな記憶がある。70年代、世界中で最も優秀な企業といわれたIBMなど多くの企業研究・分析を行つた。この研究の結果、IBMは研究開発のマネジメントにおいて他から学ぶべきことは少ないという分析になつた。

「この結果を伝え、私たちは会長に『今心配されているのは何ですか』とたずねました。すると会長は、『世界のほうが変わつてしまつてもいい、心配なことが心配なんだ』と答えました。とても優秀な製品を持つていて、ただでは技術の大きな変化によつて世界が変わつてしまへば、十分ではないと。それほど先見の明がある経営者をトップに戴きながらも、10年後、IBMは窮地に陥りました。偉大な経営者も現実の変化を見逃してしまつたという証明ですね」

日本ではいま、だれもが危機を口にする。しかし本心に危機意識は十分だろうか。これまで日本は大変な戦いの結果経済大国となつた。過去50年、超えてきたような革新的な変化をもう一度超えなければならぬという自覚は足りないとマイケルズ氏は見ている。

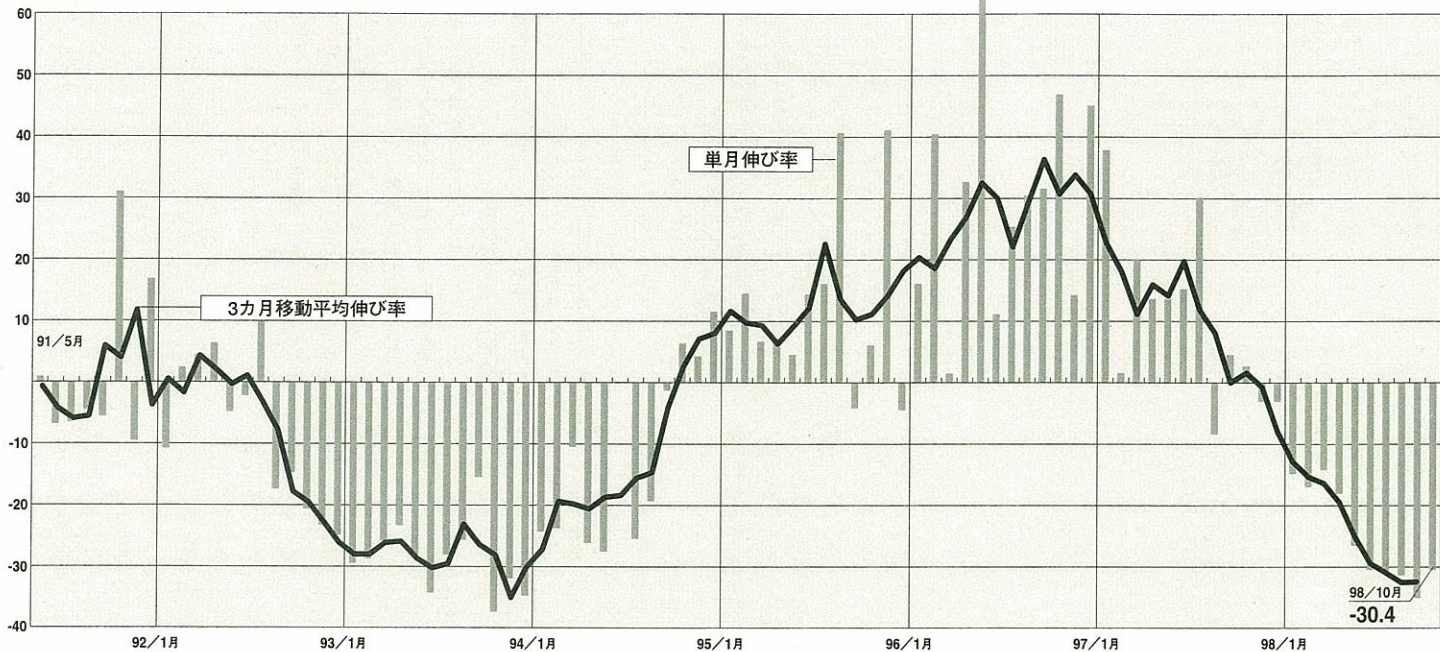
「ポジティブな変化の兆しはあります。でもそれで間に合うのか? まだ資本が豊富にあるうちに、危機を食い止められるか? 不良債権問題が相変わらず数の中で、本当の債権額も知らされてない現在。だれも日本の銀行が言うことを信じていないし、堂々と問題を議論する空気もない。これでは正しい問題認識ができません。不信感を抱いたまま、問題を持ち越す危険に早く気づいてほしいですね」

10月の求人広告件数は前年同月比30.4%減で12カ月連続のマイナス

今月の求人市況

首都圏の求人広告件数は、6月以降5カ月連続で前年同月比30%台の落ち込みとなっている。業種・職種別の3カ月移動平均でも9カ月連続で全業種・職種でのマイナスの伸びを記録するなど相変わらず厳しい状況が続いている。また、完全失業率・有効求人倍率はともに過去最悪の推移を示しており、雇用環境の深刻さはますます悪化している。

首都圏求人マーケット動向 (前年同月比)



求人市況関連指標

有効求人倍率、完全失業率はともに季節調整値

月	求人広告件数		3カ月移動平均値		R.I. (四半期)	有効 求人倍率 (%) (除学卒)	完全 失業率 (%)	アメリカ 失業率 (%) (除軍人)
	実数 (件)	伸び率 (%)	実数 (件)	伸び率 (%)				
97.1	16,178	37.8	14,138	22.7	(1~3)	0.75	3.3	5.3
2	16,022	1.6	15,994	18.0	↑	0.74	3.4	5.3
3	15,783	20.1	15,231	11.1	↑	0.74	3.3	5.2
4	13,889	13.6	14,610	15.9	↑	0.73	3.3	5.0
5	14,158	13.6	13,992	14.1	↑	0.73	3.5	4.8
6	13,929	15.2	14,810	19.7	↑	0.73	3.4	5.0
7	16,343	30.1	14,182	11.8	↑	0.73	3.4	4.9
8	12,274	-8.4	14,986	8.0	↑	0.73	3.4	4.9
9	16,341	4.5	15,034	0.0	↑	0.72	3.4	4.9
10	16,486	2.7	15,147	1.6	↑	0.70	3.5	4.8
11	12,614	-3.1	12,999	-0.7	↓	0.69	3.5	4.6
12	9,898	-3.1	12,098	-7.9	↓	0.67	3.5	4.7
98.1	13,783	-14.8	12,327	-12.8	↓	0.64	3.5	4.7
2	13,299	-17.0	13,542	-15.3	↓	0.61	3.6	4.6
3	13,543	-14.2	12,743	-16.3	↓	0.58	3.9	4.7
4	11,388	-18.0	11,778	-19.4	↓	0.55	4.1	4.3
5	10,402	-26.5	10,493	-25.0	↓	0.53	4.1	4.3
6	9,688	-30.4	10,477	-29.3	↓	0.51	4.3	4.5
7	11,342	-30.6	9,821	-30.8	↓	0.50	4.1	4.5
8	8,433	-31.3	10,133	-32.4	↓	0.50	4.3	4.5
9	10,623	-35.0	10,176	-32.3	↓	0.49	4.3	4.6
10	11,472	-30.4	-	-	-	-	-	4.6

※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需要バランスが求人>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
集計対象:週刊ピーニング・とらばーゆ・ガテンおよびテックピーニングに掲載された求人広告

業種別3カ月移動平均 (98年9月分)

業種	件数	前年同月比(%)
コンピュータ関連	682	-30.3
ファッション関連	298	-28.9
飲食・レジャー関連	494	-31.8
広告・出版・印刷関連	636	-42.0
建設・不動産関連	1,175	-37.4
自動車・運輸・倉庫	523	-32.9
製造	579	-50.7
金融	232	-28.5
商社・卸	564	-41.7
小売	429	-33.9
サービス	4,449	-22.8

職種別3カ月移動平均 (98年9月分)

職種	件数	前年同月比(%)
広告・出版・マスコミ関連	360	-39.5
販売・サービス関連	1,157	-25.9
事務(財務・経理除く)	1,701	-37.2
財務・経理関連	321	-33.0
営業	1,535	-36.9
ソフトウェア関連	721	-22.8
技術(ソフトウェア・建設関連除く)	135	-50.0
建設関連	785	-35.9
生産・技能	366	-47.3

女性社員の活用に向けた取り組みポイント



今号の特集で「旧来の組織では女性を活用できない。また組織内に抱えることばかりが女性活用ではない」とメッセージされています。一方で最近、真剣に女性の活用を考えたいという経営者の声を多く聞きます。女性社員が「育たない」のは何が原因なのか、「定着させる」ためには何を改善しなくては行けないのか。実際の企業での取り組み事例をもとに、考えてみたいと思います。

事例・A社女性社員の定着率向上の取り組み

新卒を中心に積極的な女性採用を行っている美容サービス業A社では、入社時から技術教育に力を入れ、育成に相当な先行投資を行っているものの、やっと一人前になった頃、殆どどの女性社員が退職していくという悩みを抱えていました。退職事由の多くは結婚であること、人事の責任者から聞きました。確かに結婚適齢期の20代後半に退職する社員が多いのですが、実態を調べてみると、理由はまったく異なるものでした。彼女達は入社以来、自己の技術を高め、お客様を綺麗にする事を喜びとし、仕事にやりがいを感じていました。しかしある程度キャリアアップを積むと、店舗の売上数字を預かるポジションに就かされ、店舗の売上結果のみで評価されるようになり、そのため、売上げをあげるべくお客様へサービスを押し売りし、また後輩にもそれを強く要求し、顧客と後輩からのクレームを一身に受ける立場に陥っていました。その結果、仕事に疑問を感じ、やりがいを見失って退職に至るケースが多いことがわかりました。

社員の技術力はA社にとって、競合との差別化を図るうえで最も重要な要素です。高い技術力を身につけた社員の退職は、会社として大きな財産を失うことを改めて経営者に認識して頂き、次のような制度の改善策を実行しました。

まず、キャリアアップコース社内での貢献のあり方・歩み方を明確にしました。女性社員の多くは、店長に就くことよりも高い技術力でお客様へサービスを提供することに価値を感じているため、その価値観を尊重し、原則全員が技術専門コースに在籍、店長希望者のみ別コースに位置づけました。これまでの「店長になるのが偉い」という押し付け的な考え方を排除しました。

次に評価は、技術力のUPやその他のための努力、あるいはお客様からの声を反映し、お客様との折衝における行動を評価に取り入れるようになりました。店長の評価も売上数字だけではなく、お客様からの評判なども項目に組み入れました。さらには店長とメンバーやメンバー同士の日常コミュニケーションは、売上数字よりもお客様から寄せられた声を中心に会話するように意識を変えていただきました。社内の広報誌のトピックスや表彰も、すべて顧客との関係におけるよい行動を取り上げるように変更しました。

これらの改善で、優秀な女性社員の定着率がUPし、全体的な技術力が向上、結果的に売上・利益の拡大を実現することができています。

A社の事例にもあるように、人事や現場の責任者が女性社員は結婚で辞めていくからという固定観念に縛られていては、本質的な課題が見出せません。女性の活用に向けた改善の余地は、女

最も重要なのはトップのリーダーシップ

女性活用のさまざまな取り組みは、いずれにしても経営トップの強力なリーダーシップが必要です。雇用法の改正を機に貴社の実態を見つめ直し、必要があれば、改善に向けて早めに手を打つようトップ自身が提唱することをお勧めします。

性社員のみなならず会社側にも必ずあります。いまや女性に限らず、男性の価値観も多様化しているため、社員の価値観を把握したうえで、価値観に合った制度づくりや個別対応のマネジメントを行うことが必要です。

女性社員の活用が上手な会社の共通ポイント

A社では制度改善の事例を見ましたが、一般的に女性社員の活用が上手な会社には、共通したポイントがいくつか挙げられます。

- ① 経営トップ自身が強力なリーダーシップで、積極的な女性の活用を提唱していること。
- ② 管理職が多様な価値観をもつ女性社員の「個」に対するマネジメントができてきていること。
- ③ 制度面において、女性社員がやりがいを感じられるよう貢献の仕方を明確に提示し結果をきちんと評価しフィードバックという仕組みがあること。
- ④ 日常コミュニケーションの場で性別を意識していないこと。日常会話で女性だからなどという表現が頻繁に出てくるようでは、せっかく制度を改善しても、やる気がそがれてしまいます。この点も充分留意することが成功の秘訣といえます。

「女性社員が育たない」「女性社員の定着が悪い」原因と解決の糸口



リクルート 組織人事
コンサルティング室
コンサルタント
社会保険労務士
篠内美幸

読者の声

*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
お書き添えの上お送りください。

編集後記

●最近電車の中での会話が妙に耳に入ってくる。ある中高年の2人、「最近はずいぶん休みなんです」「やっぱり仕事があったほうがいいです。仕事があるって幸せです」。一方若い女性2人、「あなたは派遣でいいわね」「正社員は損よね。時間も精神的負担も大きいし、そのわりにお給料は低い」。会話の内容を比較すると女性は現実的で自己中心的。それでも自分の人生を会社にまかせっきりの人よりはいいとも思います。(小野)

●データにみる人と組織で取り上げた調査結果では、上場企業の管理職のおよそ45%が評価結果の公開を躊躇している実態がみとれました。実際、評価の低い社員のモラルダウンを懸念する声なども聞こえてきます。言いくいことを正確に部下に伝え、本人の弱みを認識させ、育成につなげていくといった企業風土をつくり上げていくことが結果的に社員と企業との関係を強くしていくことに繋がると感じます。(土肥)

●「年功序列」「終身雇用」「企業内組合」。三種の神器と呼ばれたこれらのうち、前者2つの行く末は概ね見えました。そして、残るひとつに関しては、社会の関心が減退しているかに感じられます。雇用システムの見直しが進むなかで「不要論」が叫ばれることもあり。しかし、流動化が進み個人の自立が求められるとき、これまでは違った「組合」の存在意義が生まれるのではないかと。そんな志のもと、次号は「組合」に切り込みます。(豊田)

works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から10回までご指定になれます。
(月刊毎月10日発行：7・8月、1・2月は合併号)

ご購入料 1冊700円 (消費税込み・送料無料)
年間購読 10冊7000円 (消費税込み・送料無料)
No.1～22については送料1冊100円で送付いたします。

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

お申し込み方法
電話 ☎0120-022-844 月～金(祝休)9:00～17:30
ハガキ 官製ハガキに以下の項目をご記入のうえ、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定期購読開始号および回数またはバックナンバー数および冊数 ⑥お支払い方法(郵便振替またはクレジットカード)
- * 以下クレジットカード支払いの場合
- ⑧カード番号(16桁) ⑨カード有効期限 ⑩カード名義

お支払い方法
郵便振替 商品発送後、2週間後に振込案内を別送いたします。
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」最新号の内容および次号予告について、インターネットでご覧いただけます。
<http://www.recruit.co.jp/RR/works.html>

『works』次号(No.31)の発行は1月11日(月)です。

works
今後の特集テーマ
(予定)

1・2月合併号(31号)
1/11発行予定

特集
いま求められる労働組合とは(仮)

3月号(32号)
3/10発行予定

特集
グローバル人材の採用・調達・育成(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。

▼27号(9月号)の特集「消える新卒神話」について。テーマ自体は大変に素晴らしい。いまのHRMの最大の変化のひとつであると思う。もう少し強い実証が揃っていればさらに説得力があったはず。また、「人と組織」に関する問題意識として。近頃の若い世代の人たちは、能力や自己実現の面においてばかりでなく、経済的にも「よくなる」という進歩や成長の動機が希薄化してきている。彼らの行動を決定する最大のファクターは、「楽がいい/しんどい」ことは嫌。この事実、つまり経済のソフト面でのインフラの崩壊が企業と日本を衰退させているのではないかと思う。

▼「人と組織」に関する今後のテーマとして、中小企業段階での組織づくり、社内コミュニケーションなどの企画を期待します。(団体・主事・23歳)

▼最近、問題意識をもっていることとして。なぜ死ぬまで働くのか。そんな重要な仕事などあるのか。過労死の問題を追っていくといつもぶつかる問題だ。何も自殺しないでも……と一般には思われるが、当人はそれだけの狭い考えに追い込まれてしまっているのではないかと。まう。すべては企業悪にある。組織の醜さ、封建制などすべての古さがいまの企業には充滿している。官僚も同じ次元であろう。企業という組織を解明するもの。これまで見たことがない。そんな問題にぜひ取り組んでほしい。(研究所・所長・59歳)

▼能力主義に移行しつつある企業組織のなかで、今後増加していくと思われるのは、年齢や上司・部下の逆転現象であろう。その際、組織チームの「長」はいかにマネジメントやリーダーシップを発揮するの、という問題を今後取り上げていただきたい。(金融・能力開発部課長)

▼管理職の生涯現役化への取り組みと処遇をどうするか、という点に興味がある。プレイングマネジャーのプレヤーとしての役割を増大させ、業績への貢献を因らせる。ラインマネジャーでなくとも部下なしマネジャーとして業績に貢献すれば、評価・報酬に反映させる、などといった生涯現役の裏付けとなるモラルとスキルの維持・向上の施策をテーマに扱ってほしい。(情報サービス・総務部長・53歳)

表紙の人：権藤博
1938年佐賀県生まれ。プリヂストンタイヤを経て61年中日に入団。いきなり35勝をマーク。新人王、最多勝、沢村賞など数々の投手部門のタイトルを総なめにした。65年右肩を痛め再び野手に転向。68年投手復帰も再び肩を痛め69年引退。中日、近鉄、ダイエー投手コーチを経て、昨年横浜のバッテリーコーチ、今季初の監督に就任。38年ぶり2度目のリーグ優勝、そして日本シリーズ優勝を果たした。今季セ・リーグ最優秀監督賞受賞。
写真提供：文藝春秋

個を活かす経営。
組織が活きる経営。

works
1998 Dec. ●No.30

●発行人 木村義夫
●編集長 豊田義博
●編集スタッフ 波田野匡章
小野晶子 土肥正和 石井恵美
阪本淳子 石黒淳子
●アートディレクター 若田友康
●表紙デザイン メディアム
●デザイン 鷺山直樹
●ライター 田中信彦 千葉 望
●カメラマン 海原修平
岩瀬陽一 栗原克己
●校正 デイクシオン

worksについての
お問い合わせは
TEL 03-3575-5849
works編集部

©株式会社リクルート 本紙記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

自分の道は自分の手で切り拓いていける。そんな強い学生を育てたいのです。

一年次から行う少人数ゼミで、考え表現する力を養います。



文化コミュニケーション学科教授
北野大

一橋大学社会学部卒業後、東京放送入社。CM部長、営業促進部長、調査部長を歴任する。慶應義塾大学経済学部講師、文学部講師を務めた後、慶應義塾大学環境情報学部教授、そして現職に至る。著書「情報過多社会への挑戦」「広告のことがわかる本」など多数。

表現のための方法や技術を学ぶ。それが私の授業のポイントです。そこで自己PRを学生らに作らせ、発表をビデオで撮影。それを学生自身が見ることによって、表現テクニックを身に付けさせるようにしています。こうしたプレゼンテーション技術は、訓練によってのみ身に付くもの。はじめは戸惑いを隠せなかった学生たちですが、こうした訓練を数多く積むことで、彼らのスキルは確実にアップしています。



経営環境学科教授
川勝久



経営環境学科講師
松原健司

立教大学大学院文学研究科英米文学専攻博士前期課程修了。日本大学芸術学部講師、工学院大学講師、城西大学講師、東京農業大学講師を務めた後に淑徳短期大学助教授、そして現職に至る。日本ヴァージニア・ウルフ協会会員。日本ハーディ協会会員。

現代の文化的要素が凝縮された、英米の映画が授業の教材。これらを見た後にレポートを提出させると、そこには様々な意見や主張が書かれています。彼らは決して意見を持っていないわけではなく、表現方法を訓練してこなかっただけなのが良くわかります。出された意見について、学生ひとり一人とディスカッションすることで、自然に表現方法を身に付けさせる。これは少人数制による2WAY教育だからこそ、可能となるのです。



文化コミュニケーション学科助教授
星野英樹

※次回も「自ら考え行動する力」を養う授業第2弾をご紹介します。



The College of Cross-Cultural Communication and Business

淑徳大学 国際コミュニケーション学部

経営環境学科/文化コミュニケーション学科 〒354-0041 埼玉県入間郡三芳町藤久保1150-1
Tel 0492-74-1511(お問合わせ先)就職指導室 Tel 0492-74-1510(ダイヤルイン) Fax 0492-74-1524