

個を活かす経営。組織が活きる経営。

〈ワークス〉

No.31  
1999

第5巻第5号通巻31号  
1999年1月10日発行  
(毎月10日発行)

定価 700円  
(本体価格667円)

合併号

# 1.2

# works

働き方の「個人化」「多様化」がもたらす

## 労組再編

「裁量労働制」で問われるマネジメント力

座談会「works forum」

組織における「選択」と「選抜」

交差点

小椋 佳

交差点

# 小椋 佳

(作詩・作曲家)

「生きて在る」を問うことの重要性

30



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

特集2

## 働いた時間ではなく、何をどう評価するのか 裁量労働制導入で あなたの会社の マネジメント力不足が 露呈する。

26

昨年9月成立の改正労基法により、2000年4月から、働いた時間の長さではなく、仕事の成果で賃金や処遇が決まる裁量労働制が本格的に広がる事が予想される。適応範囲が広がると、ほとんどのホワイトカラーが裁量労働制のもとで働くことができるようになるが、公平で納得感の高い評価手法や目標設定、マネジメントなど取り組むべき課題も多い。

座談会「works forum」

## 組織における「選択と選抜」 のあり方を考える

20

出席者氏名(50音順)

- 博報堂 人事局局長代理 東 俊氏
- トステム 人事部長 小林 裕氏
- マツダ 人材開発部長 杉浦正和氏
- 日本NCR 人事・教育本部人事部長 旗野智子氏
- 日本航空 人事部長 松枝憲一郎氏
- コーディネーター/早稲田大学 ビジネススクール教授 山田英夫氏



### 個人の「選択」と企業による 「選抜」を「アンド」で結ぶ条件

1. 個人レベルでwillとcanが両方備わっている
2. ラインマネジャーが、意識して自ら人事・育成に関わっている
3. 人事情報をオープンにして権限を現場に委ねる「小さな人事部」化
4. 企業独自のオープンでフェアなやり方を確立し、企業の利益につなげる

世界が見た日本市場 38

### 工業のためにあった 東京の港が 個人の文化のため のものに変わります

リチャール・ブリア  
エスインターナショナルアーキテクト  
代表取締役 フランス出身

データにみる人と組織 33

### 有効求人倍率の 逆転現象にみる 地方圏と3大都市圏の 雇用吸収力推移

都市部での急激な求職者数の伸びがもたらした逆転現象

トップが考える 40

### リスクマネジメント コンサルタントを 有効に活用する ために

今月の求人市況 41

11月の求人広告件数  
伸び率は  
前年同月比▲30.8%で  
13カ月連続のマイナス。

読者の声・定期購読のご案内 42

ベイエリア便り 34

### 終末をむかえて エマ・クロックフォード

著者からのメッセージ 36

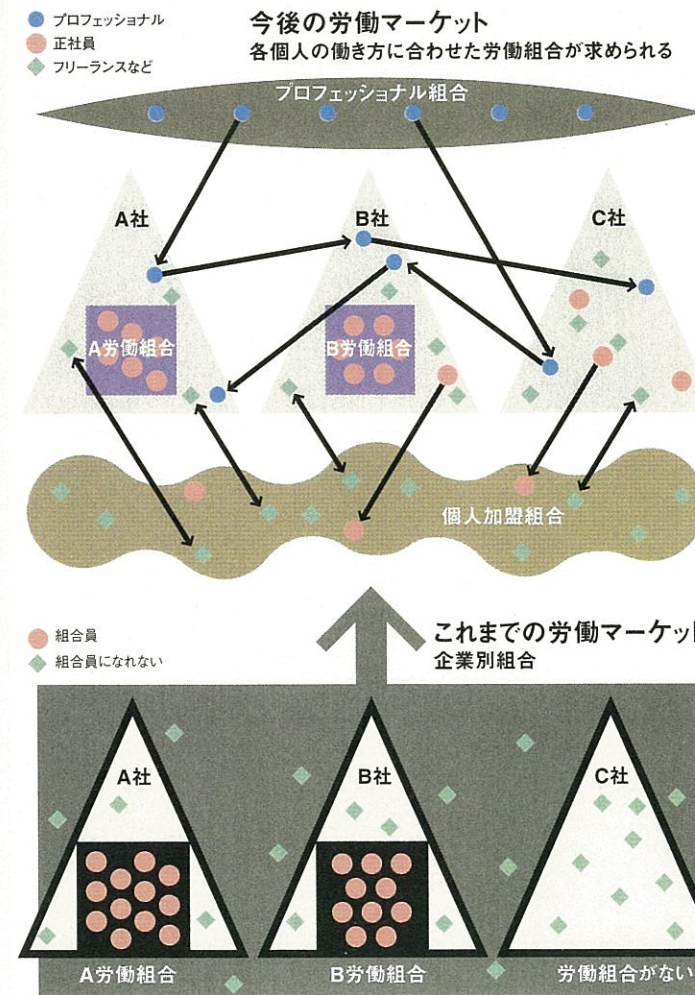
### 既成の組織内で ベンチャー精神は 育つのか?

『新規事業室長を命ず』著者  
久慈 毅

働き方の「個人化」「多様化」がもたらす

# 労組再編

## 働く個人が求める労働組合の姿



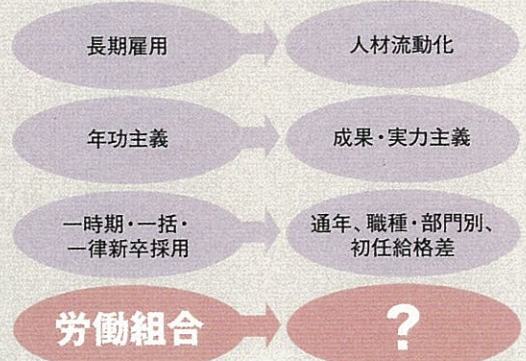
インタビュー

### 働き方の多様化に対応し、 個人が機能別に労働組合を 選ぶことが必要です

連合(日本労働組合総連合会)会長  
鷲尾悦也氏

個人の価値観・企業環境の変化に伴って

## 変わりはじめた 「四種の神器」



「正社員絶対主義」の崩壊による  
働き方の個別化推進のもとで

## 重視される 労働組合の機能

労働者のサービスエージェント

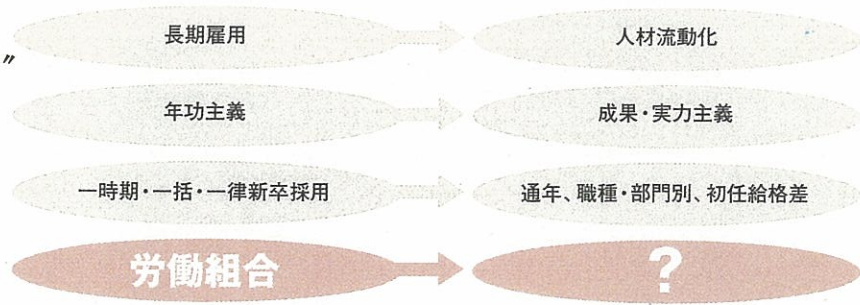
- 「過程の透明性」の確保
- 個々の労働者の評価・処遇へのきめ細かい対応
- 苦情処理……

## 労働組合の試み

職種をベースに組織化

- 富士通労働組合ソフト・サービス支部、全国建設労働組合総連合
- パートナー関係によるコーポレートガバナンス強化
- ゼンセン同盟、横河電機
- ワークスタイルの多様化する個人への対応
- 新産別運転者労働組合、東京管理職ユニオン、東京東部労働組合

図1 変化する  
“四種の神器”



これまでの企業内組合は、「企業の生産性が向上してパイが拡大すれば、自分たちの労働条件も高まる」（財団法人社会経済生産性本部労働・福祉部担当長 堤圭司氏）という考えのもとに團結・努力し、右肩上がりの経済成長を支える「四

春闘型集団交渉は限界に  
従業員ニーズに基づく  
個別対応は不可避

「works」はこれまでいわゆる「三種の神器」に「新卒一括定期採用」を加え、「四種の神器」と捉えることを唱えてきた。

しかし図1にもあるように、戦後日本の高度成長に大きく貢献してきたこの「四種の神器」が崩壊のプロセスに入ったことははやや疑いようがない。となればその一角をなす企業別組合の位置づけもまた大きく変化せざるをえない。

「異例の年収減」「給与引き下げ」といった見出しが躍る。さらに金融界は言うに及ばず、電機や自動車業界などでも「賃上げ額」の企業間格差は拡大している。

同様の構造は企業と個人の間にも存在する。新卒入社の人材が、原則として定年まで年次管

種の神器のひとつとなり得てきた。賃金コストを抑えたい経営側と従業員への配分を増やしたい労働側という対立関係はあっても、会社を大きくするという目的で双方の利害は一致しており、そこには働く個人の価値観や人生観、生活感といった個別の事情が入り込む余地は少なかった。そうした関係を最も端的に象徴するのが春闘という「同時期、一律、一括」の交渉方式であったといえる。



財団法人  
社会経済生産性本部  
労働・福祉部 担当長  
堤 圭司氏

連合会長・鷲尾悦也氏は本誌のインタビュー（16ページ参照）で、「マーケットには勝者と敗者が出るのはやむをえない。要は納得できるかどうかの問題で、そこに今後の労働組合が求められる機能がある」と語る。「四種の神器」崩壊に象徴される、日本型組織の「市場化」「個別化」の波に労働組合も本格的に洗われはじめた。その変化は果たしてどのような方向に向かうのだろうか。

理を基本に運用されていく仕組みは、個人の価値観・企業の事業環境の変化によって限界にきていく。増えないパイを、人事管理の個別化に対応して不満少なく分配するには、従来とは違った発想の配分システムをつくるしかない。そこでは「結果の平等」から、「過程の透明性・公平性」を重視する方向へと働く者の意識は変化する。その点で、「同時期、一律、一括」の春闘は役割を終えたことは明らかであり、従来型の労働組合が十分な機能を果たしうるか大いに疑問といわねばならない。

特集

働き方の「個人化」「多様化」がもたらす

# 労組再編

「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」――。

これを日本的雇用「三種の神器」と呼ぶことはよく知られている。

近年、企業の人事制度改革の話題がマスコミの俎上に載るケースが急速に増え、「終身雇用の崩壊」や「年功序列の崩壊」はこの種の問題の枕詞になった感があるが、なぜか「企業内組合の崩壊」については、前の2つほどには取り上げられていない。

しかし、この3つの「神器」がワンセットのものだとするならば、

うちひとつだけが安泰ということはあるまいだろう。

崩壊するかどうかはともかく、なんらかの変化は避けられない。

企業内組合がこれまで企業の成長、ひいては日本経済の発展に貢献してきたことは事実としても、それは終身雇用も年功序列も同じことだ。ただ異なるのは、終身雇用や年功序列は基本的には会社における人事管理の問題であり、会社によって決められることだが、労働組合は生身の人間の意思によって成立する集団であり、「労働組合法」によって現状が守られているという点だ。

「変化してください」「はいそうですか」というわけにはいかない。

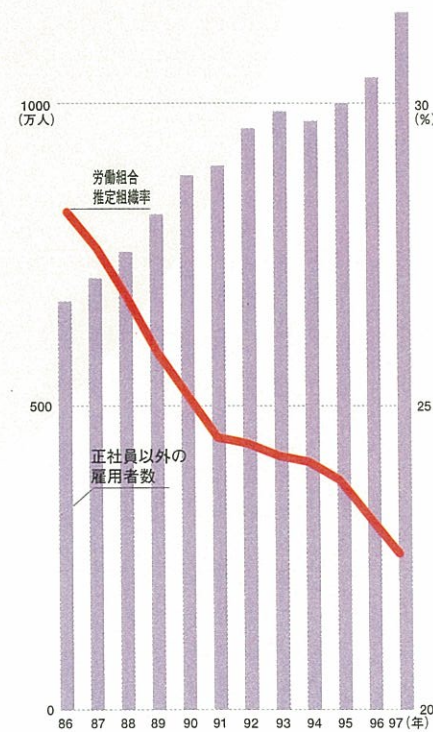
ワークスタイルの個人化・多様化が急速に進むなか、

企業となかば一体となって経営を支えてきた日本の労働組合はどうなるのか。

働く個人の価値観を重視した新たな機能を社会に提供できるのか。

さまざまな労働組合のリーダーをはじめ企業人、研究者など幅広い層の声を聞きながら、

「個」と労働組合の新しい関係を考えた。



働き方の「個人化」「多様化」がもたらす

# 労組再編

## 誰のために存在するのか

# 労働組合とは何だったのか

労働組合とはそもそもどんな性格をもった組織なのか。それを知ることがその今後を考える基礎になる。

## 自発性が基本の労働組合 必要と感ずる人がいなければ 存在しない組織

「日本的雇用」の変容に伴う労働組合の役割の変化を考えるには、そもそも労働組合とはどのような性格の存在であるのか、その原点に立ち返って考えてみることに立つ。

グローバルな視点で考えたとき、従来の日本型雇用システムは、ある地域、ある特定の経済発展段階に限定的に機能した仕組みだとするならば、その重要な一部である労使関係も独自のものである可能性が高い。そして昨今の日本的雇用システムの変化は、日本国内の特殊な仕組みが国境を越えて平準化されるプロセスの一部という面があり、労使関係もその例外ではないと考えられるからである。

社会経済生産性本部の堤氏(前出)は、労働組合の本質的な性格を考える際の視点として次の3つを挙げる。

### 図2 労働組合法

**第二条**  
この法律で「労働組合」とは、労働者が主体となって自主的に労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を図ることを主たる目的として組織する団体又はその連合団体をいう

**第三条**  
この法律で「労働者」とは、職業の種類を問わず、賃金、給料その他これに準ずる収入によって生活するものをいう

## 労働組合は自主的につくるもの 原点を振り返ることが必要

日本労働弁護団事務局長 弁護士 山内一浩氏

労働組合は労働組合法第二条に「労働者が主体となって自主的に労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を図ることを主たる目的として組織する団体又はその連合団体」と定義されています。労働組合の要件は5つで、ひとつは労働者が構成主体であること。第2に自主的に結成され経営者から独立していること。第3に条文にあるような目的で結成されていること。第4に団体であること。最後に規約上の要件を満たすこと、です。

「ここでいう労働者とは同法第三条で「職業の種類を問わず、賃金、給料その他これに準ずる収入によって生活する者」とされています。「賃金、給料」とは、「労務提供の対価」として収入を得ることを指すものと考えていいでしょう。つまり自営業者に対する業務委託などと違って、「一定の成果がなければ

賃金を払いませぬ」ということではありません。労働組合の役割が低下しているの見方もありますが、私はそうは思いません。ただ従来の組合が若い人と中高年とか、正社員とパートといった雇用形態の違う人々のニーズに答えられてきたかは疑問です。働く人々の思いをもっと吸収できるようにならなければなりません。働く人々の思いをもっと吸収できるようにならなければなりません。働く人々の思いをもっと吸収できるようにならなければなりません。

ある意味で、最近では経営者と労働者の双方が夢から覚めて、原点復帰しつつある状況のように思います。このへんで再度「労働組合とは何か」という原点を振り返ることが必要だと思います。



第1は組織のボランティア(自発)性だ。労働組合とは、自分たちが必要だと思う人々が自発的に集まって結成される組織であって、本質的に自発性が基礎になっている。したがって必要だと感じる人がいなければ、組織自体も存在しない。堤氏は、「あらかじめ存在が用意された組織では

ない点が行政機関などとは決定的に異なる。必要があつて自ら作った組織であるという点を押さえておかないと、労働組合の意義や役割、運動のあり方について本質的な議論にならない」と話す。参加者の自発性が基本であるということは労働組合とは、メンバーの雇用を確保し福祉の向上

る発想がある。「横並びをよしとするわけではないが、全体の底上げを目指すのが労働組合の基本で、先頭から見れば後ろを向いているように見えるのかもしれない」。

多くの大手企業の労働組合は昨今の成果重視型の評価制度に賛成の意向を示しているが、堤氏は「労働組合は、ハイリスク・ハイリターン的な働き方を望みかつ独力で問題解決できる人には有用性を感じにくい組織。しかし、パートなどを含む大部分の働くものにとっては、人事管理の個別化や成果重視が進むほど必要性は高まる」と言う。

第3には、労働組合とは「労働を媒介にした」集合体である点だ。したがって働き方の種類や質が変われば労働組合の形や中身も変わる。堤氏は、「より専門性にこだわった方向で人事管理が進んだり、労働市場が形成されていけば、そう

した職能の利益を代表する集合体が生まれてくることも考えられる。それを労働組合と呼ぶかどうかは別だが」と指摘する。その意味では、医師会や弁護士会も労働の種類や質によって結合した一種のユニオンということができるかもしれない。こうして見てくると、いわゆる日本の雇用の仕組みの変化に伴い、労働組合がどう変わっていくのか、おぼろげながらその方向性が浮かび上がってくる。

その最大のポイントは、労働組合の今後を決めるのは経営者でも労組幹部でもなく、働く人々自身であるという点だ。個々人の働き方が急速に多様化するなかで、人々がどんな「結合の仕方」にメリットを見出し、どんな形の集団を自発的に選択するのか。それがすなわち今後の労働組合の姿を決定づけることになるだろう。

労働組合・労働運動の歴史	政治・経済・社会
<b>アメリカ占領期</b> 1945～51年 終戦から講和条約調印まで 「急速な拡大」「組合基盤の確立」	連合国軍管理のもとで戦後政治 極度のインフレと食料不足による経済混乱・国民生活の窮乏
45年10月 戦後初の全国組合である海員組合結成	45年 労働組合法公布(46年施行)
46年8月 総同盟、産別会議結成	46年 日本国憲法公布(47年施行)
46年末、組織率・39.5%、組織労働者数・約368万人	50年 朝鮮動乱勃発、朝鮮動乱ブーム
49年 新産別(産別会議内の民主化同盟が結成)	51年 対日講和条約・日米安全保障条約調印
組織率・55.8%、組織労働者数・約665万人	
50年 総評(総同盟から分裂)	

<b>経済自立期</b> 52～60年 講和条約発効から60年安保まで 「血みどろの闘争」「労働4団体体制成立」	神武景気→なべ底不況→岩戸景気
52年 血のメーデー事件	54年 大卒初任給・9920円(労働省) 「55年体制」確立
54年 全労会議結成(総同盟、全織、海員、全映演)→64年に「同盟」に改組	56年 日ノ国回復、国連加盟
56年 中立労運結成→総評、同盟、新産別、中立労運の労働4団体体制成立	
56年 総評による全国的産業別統一闘争「春闘」開始	
59年 総評主導の安保闘争	
60年 三井三池闘争	

<b>高度経済成長期</b> 60～70年 池田内閣成立から「70年安保」まで 「労使関係の安定→経済成長を推進」	60年 国民所得倍増計画 「いざなぎ景気」による景気拡大
64年 公共企業体等の賃金について「民間準拠」の原則確立	64年 東海道新幹線開業 東京オリンピック開催
64年5月 労働4団体の枠を越えてIMF・JC(国際金属労連日本協議会、現在の金属労協)結成	68年 東大紛争始まる、3億円強奪事件
69年 「70年闘争」…安保放棄、沖縄即時無条件全面返還を目標	

<b>経済調整期</b> 70～74年 70年安保後から、1次オイルショック・74年春闘まで「買上げだけでは幸せにならない」	70年 大阪万博開催
「人間尊重、国民生活、福祉優先」から「ヒズミ(公害、物価、都市問題…)」是正、政策転換を重点にした運動へ	71年 ニクソンショック、円切り上げ
・職場環境、生活環境改善、年金、インフレ抑制等の生活関連要求へ	72年 沖縄返還 日中国交回復 札幌オリンピック
・企業内から産業・社会活動へと活動領域拡大→オイルショック後、「生活防衛」闘争	73年 第1次オイルショック
72年 「物価メーデー」	
73年 「年金スト」	
74年～74年 「国民春闘」「交通ゼネスト」 春闘において大幅買上げ(妥結額2万8981円、買上げ率32.9%)	

<b>安定経済成長期</b> 75～79年 「極めて安定した労使関係」	与野党勢力伯仲、多党化傾向の強まり オイルショックによる世界的な景気停滞・インフレ失業の深刻化・雇用情勢の悪化 高齢化社会の急速な進展
・政府…強力な物価抑制策	77年 大卒男子初任給10万円台(10万1000円)に(労働省)。前年比7.1%アップ
・労組…4団体の公式な調整による「経済との整合において賃金問題に対処する」民間労組を中心とした、労働戦線再編統一問題の具体的な進展	78年 日中平和友好条約調印 第2次オイルショック
76年以降、春闘の主導権が金属労協(鉄鋼・造船・電機・自動車)に移る(「集中決戦」方式=「JC春闘」)	

<b>戦後体制見直し期</b> 80～89年 80年代前半から新「連合」結成まで 「世代交代」「全労働界の統一」	「戦後政治の総決算」
83年 組織率30%割れ、以降低下	85年 NTT・日本たばこ産業発足 男女雇用機会均等法成立(86年施行)
89年 日本労働組合総連合会(連合)結成	87年 国鉄分割・民営化
連合に対抗して、全国労働組合総連合(全労連)、全国労働組合連絡協議会(全労協)結成	88年 「ふるさと創生」1億円の交付決定
多数の組合で、戦後以来の指導者交替、組合幹部の若返り	89年 消費税実施、東西冷戦終結宣言
89年春闘、買上げ要求のアップと「時短元年」	

<b>バブル→バブル崩壊期</b> 90年～ 「連合」結成以降 「春闘」——要求の多様化・個別化	93年 総選挙で新党が躍進し「55年体制」崩壊
91年春闘、「経済先進国にふさわしい「ゆとり、豊かさ、社会的公正」の実現を目指して「経済・産業優先」から「生活重視」社会への転換を図る」	95年 阪神・淡路大震災 地下鉄サリン事件
94年春闘、「雇用安定の確保」を重視	96年 大卒男子初任給19万3000円(労働省)。76年の調査開始以降の前年比マイナスに
95年春闘、買上げ要求目標の「率」から「額」への転換	97年 就職協定廃止
97年 大手私鉄が30年続いた中央集団交渉を取りやめ個別交渉へ移行	山一證券自主廃業
98年春闘、鉄鋼労連が、初めて2年分の要求を1回の交渉で決定する複数年協定方式を導入	

# 「みんながよくなる」時代の終わり 集団的対応から個別対応へ。 変わる労働組合の機能

## 労使関係に加え

「労働者間関係」に対する配慮が必要な時代に

ではこれからの労働組合は、どのような役割を求められるようになるのだろうか。

先にも触れたように、右肩上がりの成長が前提の時代、労働組合の役割は経営者との交渉においていかに労働者への分配を増やすかであった。いわばそこには、「みんながよくなる」式の分配構造が存在していたといえる。

しかし、かつてのような持続的成長が望めなくなった現在、「給与は前年より上がるもの」という常識はあつてなく崩壊した。全体のパイが拡大しなければ、「みんながよくなる」構図は成立しない。だれかの取り分を増やすにはどこかを削らねばならず、そこでは「どう分けるか」の議論が重要にならざるを得ない。

つまり成長が前提の組織では、労働組合は従業員全体の利害を代表して経営者との関係を考える機能が中心になるが、組織の拡大が止まれば、個別の評価・給与の配分について従業員同士に競合関係が生まれ、利害調整が重要な課題になってくる。言い換えれば労使関係に加えて、「労働者間関係」への配慮が求められる時代になったともいえる。

## 導入進む成果主義

「過程の透明性」確保へ  
個別的な対応が必要

昨今、企業が競って導入している成果重視型の評価・処遇の制度はこうした傾向の典型的な表れといえることができる。

慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授・守島基博氏は「労働組合はメンバーの個別の要求に応じていく時代に入った。それも単に苦情や不満を吸い上げるだけでなく、組合員の個々のニーズに対応できるエージェント的な役割を果たせるかがポイント」と指摘する。

従来の日本企業では、終身雇用の習慣のもと、従業員と会社とが長期的な視点で互いの利害を一致させることが暗黙のルールとなっていた。しかし最近では、両者が互いの求めるものを明確にし、成果と報酬を短期的に決済するよう雇用関係へと変化しつつある。

このように処遇の基準が年功から個人の能力や業績に評価に移ると、仕事および能力開発の機会の平等性、評価の透明性などに対する従業員の関心が高まる。労働組合の位置づけも従来の集団的労使関係の枠組みは残るものの、個々の労働者の評価や処遇の問題にきめ細かく対応することが求められる。

## 人事・評価制度の構築段階から労働組合が

参画し、従業員の視点を内容に反映させたり、制度の運用について個々の組合員のレベルでウォッチし、「過程の透明性」の確保に努める。さらに評価や処遇に関する不満に対応する窓口にもなる、といった要素が求められる。まさに労働者個々のサービスエージェントとしての機能し、組合費はそのためのフィーといった感覚に近い。

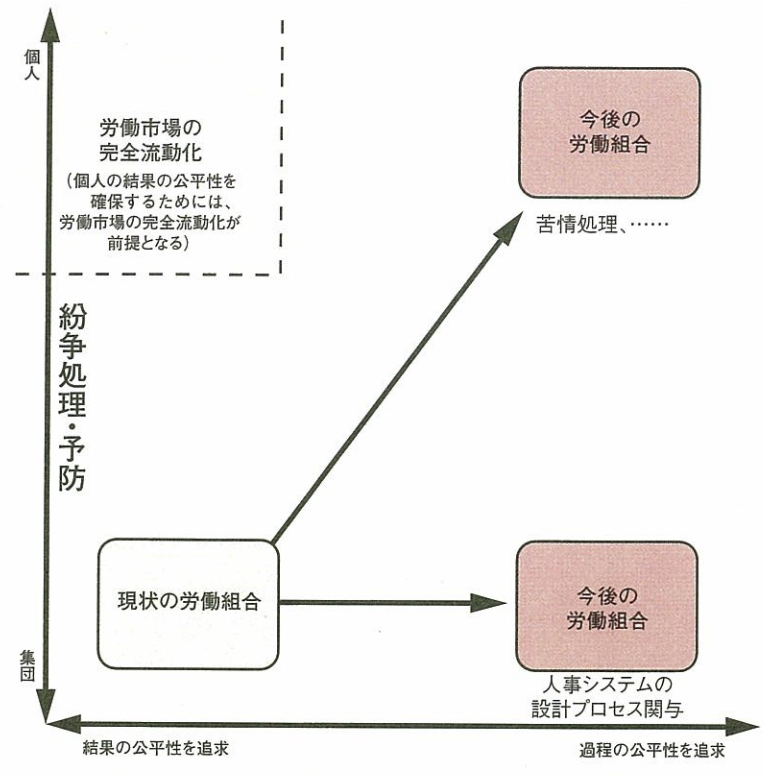
日本の労働組合にこうした機能が求められる背景には、外部労働市場が未発達であるという事情もある。労使の問題解決手法には、退社してほかの道を探す（退出モデル）と自分から発言して状況を変える（発言モデル）という2つの選択肢があると言われている。これまで米国は退出モデル、日本は発言モデルを軸にしてきたが、たとえ処遇に不満があっても退出という決断がしにくい以上、第三者による「過程の透明性」の確保は日本ではより重要な意味をもつ。

このように日本の労働組合に求められる機能は従業員一括での集団的対応から、個々の従業員のニーズに基づいた個別対応へと大きく変化している。以下のページでは日本の労働組合に現実に表れている変化の動きを追いながら、今後の労働組合像についてさらに考えてみたい。

# ゆとり失う企業の「現場」労働組合は積極的な関与を

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 助教授 守島基博氏

労働組合の性格を考えると、そこには2つの側面があります。ひとつは労働者の利益代表として政府の政策などに影響力を与えていくこと。労働者に関する諸問題は企業だけで解決できるものではなく、社会的なベースで解決



していかねばなりません。そこでは労働組合が大きな役割を果たす余地があります。そしてもうひとつの側面は、現場のレベルで労働者のエージェント的な立場でメンバーの要求に応じていくことです。つまり労働組合が組合員個々のニーズに応えられるか。今後はこう

した側面が重視される時代に入っていくでしょう。

エージェント的な役割にはさらに2つの面があつて、ひとつは急激に進む人事システムの変革の中で、従業員の処遇の仕組みを構築するプロセスに労働組合が積極的に参画して過程の公平性を担保していくこと。もうひとつは実際に労働条件などで問題が起きたときに組合がその処理にあたるという側面です。

米国では、労働条件のすべてを契約にハッキリと書いて、それをベースにユニオンが労働者個人を守っていきます。一方、日本では就業規則や集団的な労働協約で雇用条件が決まっております。そのため労働組合が個別的な対応をしていく習慣がない。したがって、従業員個々の問題処理に関して労働組合が現場でどんな役割を果たせるのか、そこが大きな課題です。

こうした機能を人事部が果たすのも、ひとつの方法です。米国の先進企業では人事部に従業員関係 (Employee Relations) 部門があり、そこは組合対策ではなくて、従業員個々の声を聞く役割を担っています。企業としてはその種のセクションを設けるか労働組合に頼むかという選択になる。

企業の現場では昨今、従来の職場を支えてきた日本の仕組みが機能しなくなりはじめています。リストラで正社員の数が減っているところに、中間管理職は成果主義でプレッシャーをかけられ、職場のゆとりを確保し和気あいあいとした環境をつくる機能が果たせなくなっている。そのため現場の労使関係がギスギスした

雰囲気になっており、労働組合がそこに対策を講じていかないと本当に従業員から見放されてしまうでしょう。

このような対策が必要になる状況を私は、「成果主義の第2次インパクト」と呼んでいます。成果主義がまず中間管理職を直撃し、その影響で部下の能力開発を遅らせ職場の雰囲気の悪化を招く。今後、成果主義が管理職以下の層にまで浸透してくると、問題はさらに拡大する可能性があります。労働組合が切り込まなくてはならない部分は、まさにそこです。今後確実に起こるであろう変化に対して労働組合がどれだけ積極的な役割を果たせるか。それが組合の将来を決めると思います。



もりしま もとひろ  
慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授。人的資源管理・組織行動論・労使関係論が専門。現在の研究テーマは、「企業形態の柔軟化と労働市場の流動化を前提とした、知識創造を行っていくための人材確保・育成」。最近の主な論文は、「Strategic Diversification of Japanese HRM.」 In Press, P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, and G. Milkovich, eds., Research in Personnel and Human Resource Management, Greenwich, CT, JAI Press.

# SEによる初の労働組合誕生 「職種別組合」浸透の端緒となるか？

SEの働きがいを高め  
貢献に見合った処遇の  
徹底を目指す

成果重視型の評価・処遇の仕組みの浸透と軌を一にして、日本の労働組合にもさまざまな新しい傾向が出てきている。そのひとつが企業単位の集合体から職種を軸にした組織へと再編成を進めていく動きである。

連合の鷲尾会長は、「年功賃金や終身雇用、企業別組合は経済原則からいえば、3つともなくなると思う。雇用の流動化が進み、生涯を一社で仕事をすることが少なくなれば、企業横断的な労働組合ができないと労働者の権利が保証されない。今後は産業別や地域別、職種ごとの組合などが混在するようになるだろう」と話す。

そうした流れのなか、富士通では本体のシステム部門やシステム関連グループ企業のSEを中心メンバーとする富士通労働組合ソフト・サービス支部（執行委員長・高須則幸氏、組合員数1万3000人）が昨年8月、正式に発足した。

組合員数6万人を数える富士通労働組合は、これまで地域ごとの支部から構成され、職種単位でまとまった組織はなかった。しかし従来のハード中心の事業構造から、ソフト・サービス部門の占める重要性が飛躍的に高まるなか、「個々のSEの働きがいや達成感を追求し、個人の努力や貢献に見合った処遇を実現する必要がある」（高須氏）との観点から別個の支部結成に踏み切った。

個々のメンバーが最も能力を發揮できる  
ステージを労使でつくっていききたい

富士通労働組合ソフト・サービス支部 執行委員長 高須則幸氏

SEの共通課題として、組合でも頭が痛いのが労働時間の長さです。SEの仕事は新たな技術がどんどん登場し、お客様の要求も高度化する一方、ユーザーの現場に入って拘束される時間が長かったりと、非常に厳しい現状があります。

しかしその一方、組合としてもむずかしいのは、そういう状況を本人が必ずしも苦痛に感じていなかったりすることです。寝食を忘れて仕事に熱中してしまう人もいますし、逆に気が進まない仕事では絶対に成果があがらない。そういう点で単純な流れ作業とは労働の質が本質的に違う。

ですから、自分が何に喜びを感じるか、個々人の差が大きい。生活の安定よりチャレンジングな仕事に魅力を感じる人もいれば、報酬の額にこだわる人もいます。組合

その背景には全国で30社を超えるシステム関連のグループ企業の独立性を高めようとの狙いもある。富士通労働組合は一部を除いたグループ企業で構成されており、基本的には同一の労働条件が適用されている。しかし、「独立した企業なのに、業績に関係なく本体で決まった労働条件

役割を果たしていく。たとえば昨年の秋、28年ぶりに人事制度の大改革を行いました。年功や勤続年数、学歴といったものではなく、人事管理をしませんというのが基本です。その考え方は組合としても大歓迎で、こうした制度づくりに職場の視点から関わって、より完成度の高いものにしていきたい。

最終的に雇用を守るのが組合のスタンスではありますが、組合に頼りたければ給料がもらえるという発想があるとするれば、それは明らかに違うという一線はハッキリしています。



なる現状が従業員にとって本当によいか（同氏）との疑問が高まったことも同支部設立の動機のひとつだ。同社の秋草直之社長はSE出身。ソフト・サービス部門の人材養成に関心が高く、別個の組合設立を熱心に支援したという事情もあった。

## 労働組合でないプロフェッショナル組織誕生の可能性も

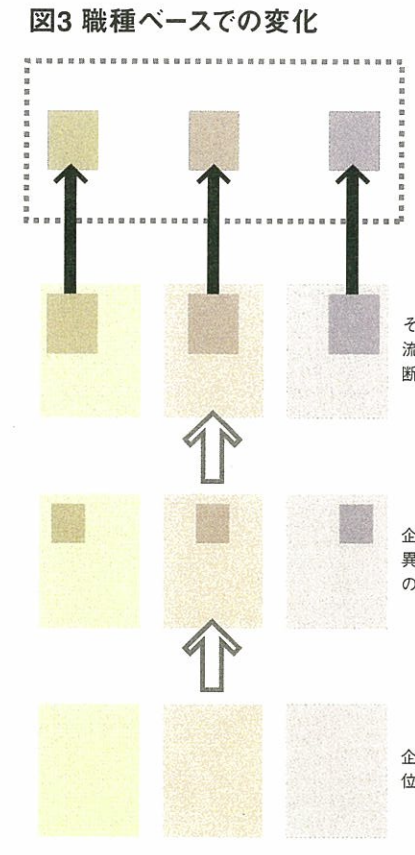
同支部の構成は、正確に言えば富士通本体のソフト・サービス部門と、各地のシステム関連企業の従業員が会社（部門）単位で集まったもの。総務や人事などスタッフ職の従業員も含まれており、厳密にはSEの職種別組合ではない。しかし、国内最大級のSE集団を擁する同社で、事実上SEによる労働組合が誕生した意味は小さくない。

高須氏は「あくまで社内でのSEを中心とした組織で、会社の枠を超えた職種別の労働組合へ向かうとは考えにくい」と語るが、もともと個人の能力や成果が明確になりやすく、外部労働市場との連動性も比較的高い分野だけに、会社

横断的な情報交流が活発化すれば、新たな再編の芽となる可能性もある。

職種単位の労働組合としてはヨーロッパのクラフトユニオンが知られているが、日本にも建設関係の技能労働者が集まった全国建設労働組合連合（全建総連）など、有力な職種別組合がある。原則として個人加盟で、労働条件の改善や健康保険制度の整備など大きな役割を果たしている。

前出の守島助教教授は、「プロフェッショナルが個人で集まる今後の組織は、必ずしも労働組合なのかはわからない。集団交渉が目的ではなく、その機能は雇用情報の共有や技能レベルの標準化などになるだろう。学者の世界における学会のような存在になるかもしれない」と指摘する。



## 日本最大のクラフトユニオン 伝統木造家屋の技能継承を目指す

全国建設労働組合連合（全建総連） 書記長 佐藤正明氏

企業別組合が主流の日本において、最も大規模な職種別のユニオンを形成しているのが、全国建設労働組合連合（II全建総連）委員長・加藤忠由氏、組合員75万人だ。

全建総連は、在来木造軸組工法と呼ばれる、いわゆる木造日本家屋の建設に従事する技能労働者を中心に構成。近年では、ゼネコンや大手住宅メーカーのもとで働く下請け従事者の加入も進んでいる。個人参加が基本で、技能労働者・職人やもっぱら自分一人で業務提供を行う一人親方、零細な事業主などが加盟する。主な構成は、大工33.7%、左官5.72%、電気工5.72%、土工5.4%、塗装工5.3%などとなっている。

個人参加が前提とあつて、健康保険や労働保険、税務相談などの活動が大きな柱だ。1970年には、それまでの「日雇健康保険」の擬制適用（組合を事業主とみなして健保を適用する制度）を経て建設国民健康保険組合を設立。同種の業務に携わる人々たちによって組織されていることに加え、地域的なまとまりもあることから、組合員にとっては、「自分たちの健康保険」という意識が強く、非常に大切に運営されている。

また税務対策についても、記帳講習会の実施や申告相談、税務調査のアドバイスなどを実施、零細な個人事業主をバックアップする。そのほか各種の技能講習や資格取得の支援、後継者養成のための職業訓練・技能向上対策なども行っている。

全建総連の主要な活動のひとつとして、職種ごとの標準的な賃金を設定しようという協定賃金運動がある。電車の吊り広告などで大工、左官などの1日当たり賃金を告知する文面を記憶している人も多いだろう。しかし、昨今の不況で協定賃金の確保は非常にむずかしい状況になっており、建設不況を反映して賃金単価の切り下げや不払い問題の解決も、組合活動の大きな課題となっている。

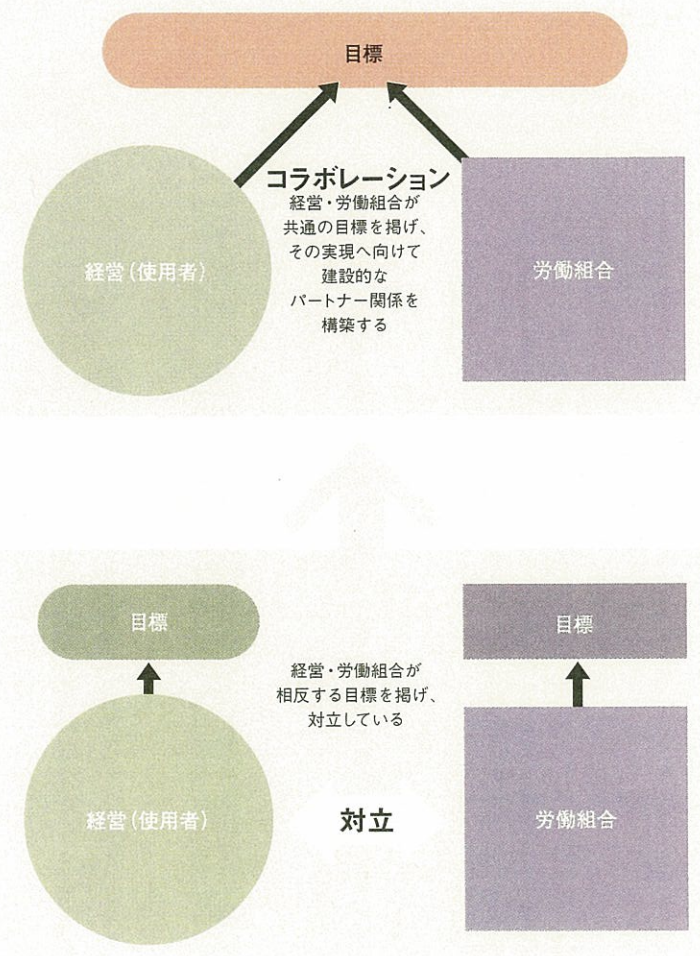


ことだ。若い人が技能工を目指す動きも一部に出てきている。在来軸組住宅は日本の一種の伝統技能であり、それを継承・発展させていくよう努力したい。また、建設産業従事者は650万人に達しており、その組織化を進めるとともに、産業別・地域別の労働協約を展望して活動を進めたい。組織の拡大では当面85万人を目指したい」と話す。

- ### 図4 全建総連のサポート内容
- 建設国民健康保険組合の運営  
全建総連傘下に23の建設国民健康保険組合を設立  
病気時、本人は全額無料、家族は3割自己負担など
  - 全国建設技能者国民年金基金の設立  
国民年金の基礎年金に上乗せ  
掛け金は全額社会保険料控除の対象、毎月の年金に加え年1回のボーナス給付あり、など
  - 税金対策アドバイス  
講習会、相談会の実施
  - 技能の伝承・後継者育成対策  
各地域に職業訓練校を設置
  - 工事代金・賃金不払い対策  
建設110番の設置、定期的な元請けとの交渉、など

# 経営の真のパートナーへ向けて 動き出した労働組合の新たな試み

図5 パートナー関係強化への流れ



## コーポレート・ガバナンスの 観点に立つて 経営チェック機能を果たす

個別化に向けて組織と個人の関係が変化しつつあるなか、コーポレート・ガバナンスの観点から積極的に経営のチェック機能を果たしていこうという動きが労働組合にも出てきている。

「企業の不祥事が頻発するなか、経営チェック

横河電機は社員の自己実現を一生のスパンで考える「生涯福祉人事政策」を理念に、「つねに社会に先駆けて各種人事制度の導入に取り組んできた」(赤石沢氏)経緯がある。同社の独自の労使関係もそうした流れのなかにある。

組合を経営のパートナーとして遇する同社の姿勢は徹底している。毎月労使が参加して開かれる「定例経営協議会」には、会社からは社長以下全役員、組合側は委員長以下すべての役員クラスが参加。組合から経営に関する率直な質問が出され、社長や担当役員がすべてに回答する。

また、労使の代表がその時々テーマを話し合う分科会が一年中稼働している。たとえば、「裁量労働制」「福利厚生制度」など、複数のテーマで分科会が同時並行的に設置されている。単なる会社案のチェック機能ではなく、問題の方向性自体をゼロベースで話し合う。そこでもっとも内容がそのまま正式提案になる場合もある。

は労働組合の重要な役割。労使協議を通じて経営の問題点を指摘し、いかに解決するかを共に考えていかねばならない。そのためには組合幹部も経理・財務などの高い専門知識を持つ必要がある」と、スーパーや外食、専門店チェーンなどの労組が多く加盟するゼンセン同盟会長の高木剛氏は話す。

ゼンセン同盟は200人以上の役員のうち3分の2が会社に籍をもたないプロパー。いわば労働組合運動のプロフェッショナルだ。組合の幹

ば、労使がさらに修正を加えるケースもある。「春闘のように短期間に組合がすべて要求して会社がそれに答えるやり方は取らない。日常的にお互いが考えを出し合って、いいものをつくり上げるプロセスが大切」(赤石沢氏)

こうした手法が可能背景には、徹底した情報公開の風土がある。同社では隔週火曜日の午前役員会が開かれるが、合併や提携など公表

があった。この考え方はいまま基本的には変わっていませんが、客観情勢の悪化で、この理念を守りきれぬか危うくなっています。企業は終身雇用・年功序列では全体を律しきれなくなり、コストパフォーマンスを意識して労働力を活用しないと国際競争に勝てない。そういう状況のなかでお互いがそれぞれに譲歩していかざるをえなくなっています。

一方で契約社員や派遣パート、高齢者など労働形態の多様化が進んでいますが、日本は正社員中心でできたので、組合も多様な労働



ゼンセン同盟 会長  
高木剛氏



横河電機 取締役  
赤石沢彦氏

時期に配慮が必要な内容以外、その日の午後には管理職全員、翌日の午前中には全社員にすべての内容が公開される。情報開示に例外はない。

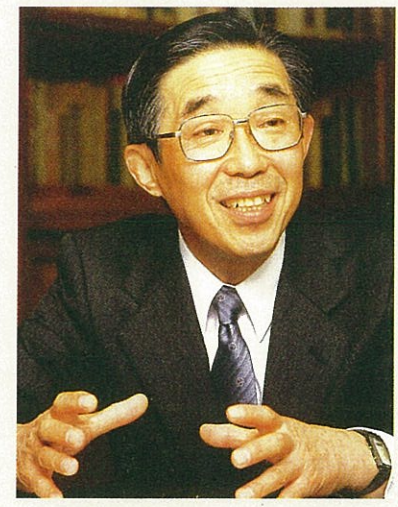
赤石沢氏は、「世の中が大きく変わろうとしている時代、要求と回答という労使関係だけでは新たな仕組みはつくれない。互いにとってベストなものゼロから一緒につくる。それが成熟したパートナーの関係だ」と話す。

## 徹底した情報公開で パートナーとしての信頼関係を醸成

「労使の信頼関係の土壌は、会社側がづくらないければならない。そのカギは情報公開。相手の情報を100%もつけないければ、真のパートナーとして話してはできない」。横河電機取締役、赤石沢彦氏は労使関係における情報公開の重要性を強調する。

## 労使協議をベースに環境変化に対応できることが日本企業の強み

日本経営者団体連盟(日経連) 常務理事 成瀬健生氏



高度成長期の労使関係は前向きでした。経済成長と生活の安定・向上という共通の目標があった。オイルショックによるゼロ成長も、その後の円高不況も、労使が共に一層の勉強を重ねることで克服してきました。日本の労使はいまでも話し合いがキチンとできる関係にあります。

そもそも欧米では経営者は資本を強く意識し、労働組合は労働者のみを意識する傾向がありますが、日本では経営者も人間の問題を強く意識する。そのせいで労使が共通の目標をもちやすい基盤

力が組織化は苦手なようです。経営者としては組合が適切に対応して全体をまとめてくれるほうが望ましい。仕事にはチーム単位の凝集力が重要ですから、そこを組合がまとめてくれれば、経営者は組合と意思疎通することで労働者全体と話ができます。

また人事管理の個別化が進むにつれて、人事部の負担も大きくなってきています。特に苦情や不満の処理の面では組合もきちんと制度化し、職場レベルで対応してほしい。労使が互いに汗をかくべき今後のテーマだと考えて

います。

労使協議をベースに、環境変化に対応できることが日本企業の強みです。組織率こそ23%ほどですが、労使協議でカバーされている従業員は全体の7割はいる。経営者にとって組合の存在感が落ちているとの見方もありますが、実際に組合がある企業ではますます緊密になっています。こういう時期だからこそ互いに理解し、会社を生かし、雇用も減らさずになんとか切り抜けようとの気持ちがあるのではと思います。

# ワークスタイル多様化への取り組み 個人に向き合い始めた労働組合

パートの組織化目指し  
各都道府県に専従職員を配置

ワークスタイルの多様化が進むなか、従来の正社員中心からパートやアルバイト、派遣社員など、さまざまなタイプの労働者に対応すべく労働組合も取り組みを始めている。

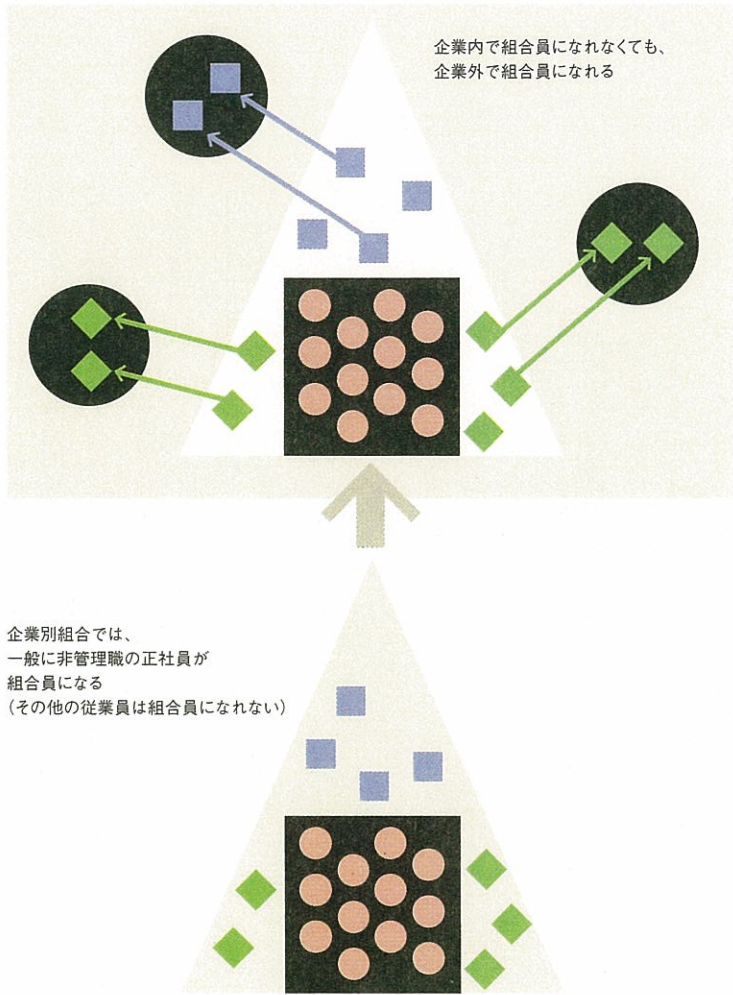
産別のレベルで、パートの組織化に向けた取り組みに成果をあげているのがゼンセン同盟だ。ゼ

ンセンはスーパーや外食産業などを主要な基盤としておりパートやアルバイトとの関わりが深い。組織化推進のため全国47の都道府県にすべて専従職員を配置、現場の声をこまめにすくい上げる態勢を取る。現在、ゼンセンの組合員数60万人のうち約9万人をパートや派遣店員などが占める。

一般にパートタイマーは、組合費の負担能力が低いと考えられることから、現在は通常の半

働き方の  
「個人化」「多様化」が  
もたらす  
**労組再編**

図6 ワークスタイル多様化への対応



額に抑えている。組合員としての待遇は同じなので組合内部には不満もあるというが、高木会長は、「事業所が分散してフォロワーが大変だとか、組合費の減収になるなど課題もあるが、できれば向こう2年間でパートの組合員を倍ぐらいにしたい。今後はより積極的に組織化を進める」と意気込む。

## 個人相談件数はこの1年間で 2000件に迫る

京成電鉄青砥駅近くの雑居ビルに本部を置く東京東部労働組合は、正社員やパート、アルバイトなどの区別なく1人でも加入できる地域密着型のゼネラルユニオン。対象地域は墨田・葛飾・江東など東京東部7区で、今年結成30年。32の支部をもち、6500人の組合員はすべて個人加入だ。

同労働組が開設するインターネットを活用した労働相談センターは、不況の深刻化もあって相談件数が急上昇。10年前の開設当初は年間40件ほどだったが、この1年のアクセス数は1万3000回を突破、実際の相談件数も2000件近い。相談内容で最も多いのは、賃金の未払いや解雇に関する問題。組合員から訴えがあると事実関係を調査、確認したうえで、必要なら組合幹部やほかの組合員が赴いて経営者と団体交渉を行う。副執行委員長石川源嗣氏は、「経営者が団体交渉を拒否する例はほとんどない。従業員

は法律の知識がなく個人では力が弱い、組合が乗り出せば大半のケースは解決する」と話す。「リストラで職場に余裕がなくなり、人間関係が狭くなった。そのため職場のトラブル吸収装置が機能しなくなっている。いじめや理不尽な処遇などが頻発している」。企業の管理職を中心にした東京管理職ユニオン（本部・東京都板橋区）書記長の設楽清嗣氏は話す。

同ユニオンは、大企業の管理職のリストラが社会の話題となった95年12月に設立。結成当時の組合員は15人だったが、現在では大阪・名古屋を合わせて9000人を超える。ほとんどが中高年の課長か部長で、なかには名ばかりの役員もいる。大企業の社員も3分の1を占める。

加入の動機は、強引な退職勧告や職場での執拗な嫌がらせなどが多い。97年10月に実施した「職場いじめ110番」にはわずか5日間で1000件を超える相談が寄せられた。設楽氏は、「経営者が社員に成果を問うのは当然で、それが悪いと言ったことはない。ただ、差をつけられたり会社を追われたりする人間も生きていかねばならない。本人が再起できるような金銭的措置や、再就職の世話などを会社として努力すべきだ」と話す。

日本では現在、労働組合に加入している労働者の大半は、大企業の正社員および公務員とそれに類する公共部門の人々なのが実情だ。組合の恩恵に浴していないその他の労働者の権利を守る地道な活動の重要性は高い。

## 米事情 個人単位で加盟する 新組織が台頭 労働組合の 機能の一部を代替

日本より一足先に「個」を軸にしたワークスタイルが定着している米国では、個人単位で加盟する新しい形態の組織が急激に勢力を伸ばしている。米国は従業員数の過半数の了解を得ないと経営者との団体交渉権をもてないため、この種の組織には労働組合ではないが、SOHOワーカーなどに代表される個人労働者の急増とともに大きな社会的パワーをもちつつある。

近年最も注目されるのが、弁護士や建築家、コンサルタント、タクシードライバー、在宅テレワーカーなど幅広い人々が参加するフリーランサー組織「ワーキング・トゥーデイ」(本部・ニューヨーク市)だ。会費は年間10ドル。米国では国の健康保険制度がないため、「同組織」が提供するポータブル(転職しても継続可能)な健康

## 自分の生き方は 自分で決める 働きたいときに 働く自由を求める

「雇用の確保はあえて図らない。あくまで主体は個人にある。働きたいときに働く自由を謳歌するのがポリシー」。タクシーやトラックのドライバーを中心に労働者供給事業を行う新産別連転者労働組合(II新連転、本部・東京都台東区、4500人)中央執行委員長長崎庄平氏は、個人の価値観に則した働き方を選ぶ集団と強調する。

労働者供給事業とは、労働組合に法律で認められた機能のひとつ。組合が派遣元となつて、人材が必要な企業、そこで働く個人が三者契約を結ぶ。個人はまず組合費を支払って組合員になり、タクシース会社などに「供給」される。その間に雇用関係はない。会社は個人に所定の賃金を支払い、個人はそこから毎月組合費を納入する。組合と会社の間金銭のやりとりはない。

新連転の場合、組合費は収入に関係なく月額5800円(うち1800円は共済部分)。供給先は約半数がタクシース会社で、残りがコンクリートミキサー車や自治体の委託事業としての清掃車、一般の運送トラックなどだ。

保険は個人にとってメリットが大きい。

またメンバーが増加して大組織になることで、一種の圧力団体として税金の優遇策を求めて世論に訴えたり、航空会社と交渉して割引運賃の適用を求める、電器店でパソコンの購入に大口割引を適用させるといった実利的なサービスも享受することができるようになった。

法的な労働組合ではないにせよ、日本の労働組合が今後求められる役割の一部を、この種の組織が果たしていることは事実だ。日本では米国ほど個人ワーカーが一般化してはいないが、人材の流動化が一段と進み、働き方がより多彩になるにつれ、既存の労組に代わってこうした新たな組織が台頭して行く可能性もある。

新産別連転者労働組合(新連転) 中央執行委員長 長崎庄平氏

崎氏。職種ごとに1日当たりの賃金が決まっており、働いた日数との掛け算で収入が決まる。「年功序列も学歴も無関係。終身雇用は保障できない。不安定だが若いうちには社員より収入は多い(同氏)」。第2のメリットは働き方の自由さだ。タクシース連転手の場合は、最低1年間の継続就労が必要になるが、トラックの場合、極端にいえば働きたいときだけ働くというスタイルも可能。たとえば劇団に所属しながら稼ぐときに稼ぎ、公演が始まると何カ月も休むというパターンの若い人もいるという。

長崎氏は、「マンションをローンで買うか賃貸にするかと同じで、どういう働き方をするかは自分の責任で選べばいい。私たちは40年も前から会社に従属せず、生き方は自分で決める主義で来た。最近、やっとな大企業もわれわれと似たような考え方になってきたと感じている」と笑う。



東京東部労働組合  
副執行委員長  
石川源嗣氏



東京管理職ユニオン  
書記長  
設楽清嗣氏







## 進む「働き方」の個人化 経営者は集団機能の活用を 連合(日本労働組合総連合会)会長 鷲尾悦也氏

### 企業単位の交渉から 社会的要因へ移る 所得配分の仕組み

戦後の労働運動を振り返ると、春闘が実質的な所得政策になっていたと思うんです。政府が国会で決めるのではなく、企業の自主的な交渉で賃金相場が形成される。公務員給与や最低賃金、厚生年金の賃金スライドも春闘による民間水準に準拠して決まってきました。やや我田引水的に言えば(笑)、日本全体の所得配分が春闘を軸に形成されてきたともいえるんですね。

ところがそうはいかなくなってきた。その最大の要因は高齢化社会で、大まかにいうと今まででは40年働いて引退後10年だったものが、20年になった。高齢者と現役世代の所得配分をどうするか、これは春闘では決められない。そのほかにも拡大する一方の地域格差をどうするかなど、国民的合意が必要なテーマはたくさんあります。

つまり、国民生活を規定する所得の再配分メカニズムが、労使交渉から社会的な要因にシフトしてしまった。春闘を軸にした所得配分は一種の市場原理が機能していたわけですが、その機能が低下して政府の再配分機能をどうするか議論が必要になった。これは規制緩和とか市場メカニズム重視の時代に、ある意味で逆行

する動きなんです。

そう考えてくると、今後の社会はマーケットを土台にしながらではあるが、利害関係者がマーケットについて発言できたり、その運営に参加できる仕組みをつくらねばならない。そこに労働組合の役割がある。市場に100%介入してしまえば活力を失うが、だれでもそこに参画でき、参加者が納得感をもてるような制度にすることが必要です。

### 激増する個人訴訟 透明性・公平性確保に 労働組合の活用を

年功賃金・終身雇用・企業別組合は経済原則からすれば、いずれなくなるでしょう。ただどのように企業別組合を変えていくか。ある部分は産業別組織に転化し、ナショナルセンターに集中すべき機能は集中する。産業別や地域別、職種別のクラフトユニオンのものが誕生してくるかもしれない。企業別組合も当面は残るでしょうが、多様な性格の組合が混在する時代になる。つまり本人の労働の質や従事する仕事によって、機能別に組合が選べるようにならないといけません。

ただ企業側はやりにくくなるでしょう。企業別組合一本のほうが会社としてはやりやすい。

ただ大事なのは、「いいとこ取り」は無理だということ。従来のように組合の言うことを丸飲みするなら、労務管理コストは少なくてすみません。しかし企業別組合で人材の流動化が少なから国際競争に勝てないというなら、流動化で発生する新たな負担は覚悟するしかありません。人材が多様化して複線型の人事管理が必要になれば、情報収集やコミュニケーションに大きなコストがかかる。そうであればあるほど経営者の皆さんは労働組合の機能を有効に活用したほうがいい。

裁判所の統計では、労務関係の個人訴訟はこの3年間で5倍になっています。苦情処理の仕組みも従来と違った工夫が必要なのは明らかです。個人の結果重視の方向自体には賛成ですが、それには評価の透明性や公平性を高めて納得感を得る仕組みに加え、ある種のセーフティネットというか、苦情処理のシステムをつくっておかねばならない。それなしに安易に事を進めると、個人の不満が殺到して会社がおかしくなりかねません。

働き方の個人化が進めば進むほど、労働組合の集団的な機能の活用が大事だと私は思います。労使の信頼関係がなくなったら、本当に大変なことになる。せつかく長年かけてつくってきた信頼を、なにも自分から崩すことはないと思っただけです。

# ワークスタイルの変化にどう対応するか 働く個人が求める労働組合の姿

## 働き方に合わせた 複数の形態に変わる労働組合

これまで見てきたように日本の労働組合は大きな転換点を迎えている。

従来、日本の労働組合は労働者全体のうち大手企業の正社員および公務員の比率が高く、それ以外の労働者は組合のメリットを享受することが少なかった。また組織は基本的に企業別に構成され、それが企業の生産性向上に貢献したのは事実だが、反面、終身雇用・年功序列の慣習に組合が深くコミットしすぎて多様な働き方に対する目配りが欠けてきたのは否定できない(図7下段)。

しかし個人の働き方の多様化に伴い、労働組合も変わりはじめた。向かうべき形態には次の3つの方向性があると考えられる(図7上段)。

まず第1に、従来型の労働組合の延長として企業内で役割を果たしていく部分だ。ホワイトカラーを中心に職務の細分化、専門化が進んでも、従来の仕事が企業から消えることはない。社会経済生産性本部の堤氏は「製造業であれサービス業であれ、決められた職務を決められたように遂行する仕事は必ずある。高度な専門性は要求されなくとも一定の知識や経験に基づき仕事する人々の声を代表する仕組みは不可欠」と話す。

第2には高い専門性をもつプロフェッショナルの会社横断的な集団となっていく部分である。社外での市場価値の高い人材にとっては一社に長期間在籍することがメリットになるとは限らない。それは人材の陳腐化を避けたい企業の意思とも一致する。外部労働市場が活性化し人材の流動性が高

まれば、職種を軸にしたプロフェッショナルユニオン的なものが日本でも機能する余地はある。慶應義塾大学大学院の守島助教授(前出)は「これから明確な契約に基づいて職務を遂行する人が増えれば増えるほど、職種別組合的な動きが顕在化してくるだろう」と指摘する。

3番目はパートやアルバイト、派遣社員など、正社員以外の有期雇用労働者が参加する組織だ。さらに文中の米国の例で紹介したような、フリーランスの個人が集団のメリットを求めて集まる新しい性格の組織もここに入る。この部分はこれまで日本の労働組合には参加してこなかった層の人々が主な対象になる。その意味で今後、このような性格の組織をいかに拡大できるかは日本の労働組合にとって大きな課題となる。

## 担うべき役割は無数 労働者のニーズに 応える道を切り開けるか

こうした変化がどのような形、どのくらいの速度で進行するかは見方が分かれる。

連合の鷲尾会長は「従来型の企業別組合あり、職種別のクラフトユニオンあり、地域別のローカルユニオンあり、職種・業種無関係にだれでも入れるゼネラルユニオンありで、自分の仕事によつて組合を選択できるようにするべきだ」と労働組合の形態の変化に積極的な見方だ。

前出の守島助教授は「成果主義に向かいつつある組織のなかで、組合が正社員に対して何ができるのか。まずはそこが短期的な最大の課題」と指摘。そのうえで、「ここ10年の単位で考えると、大

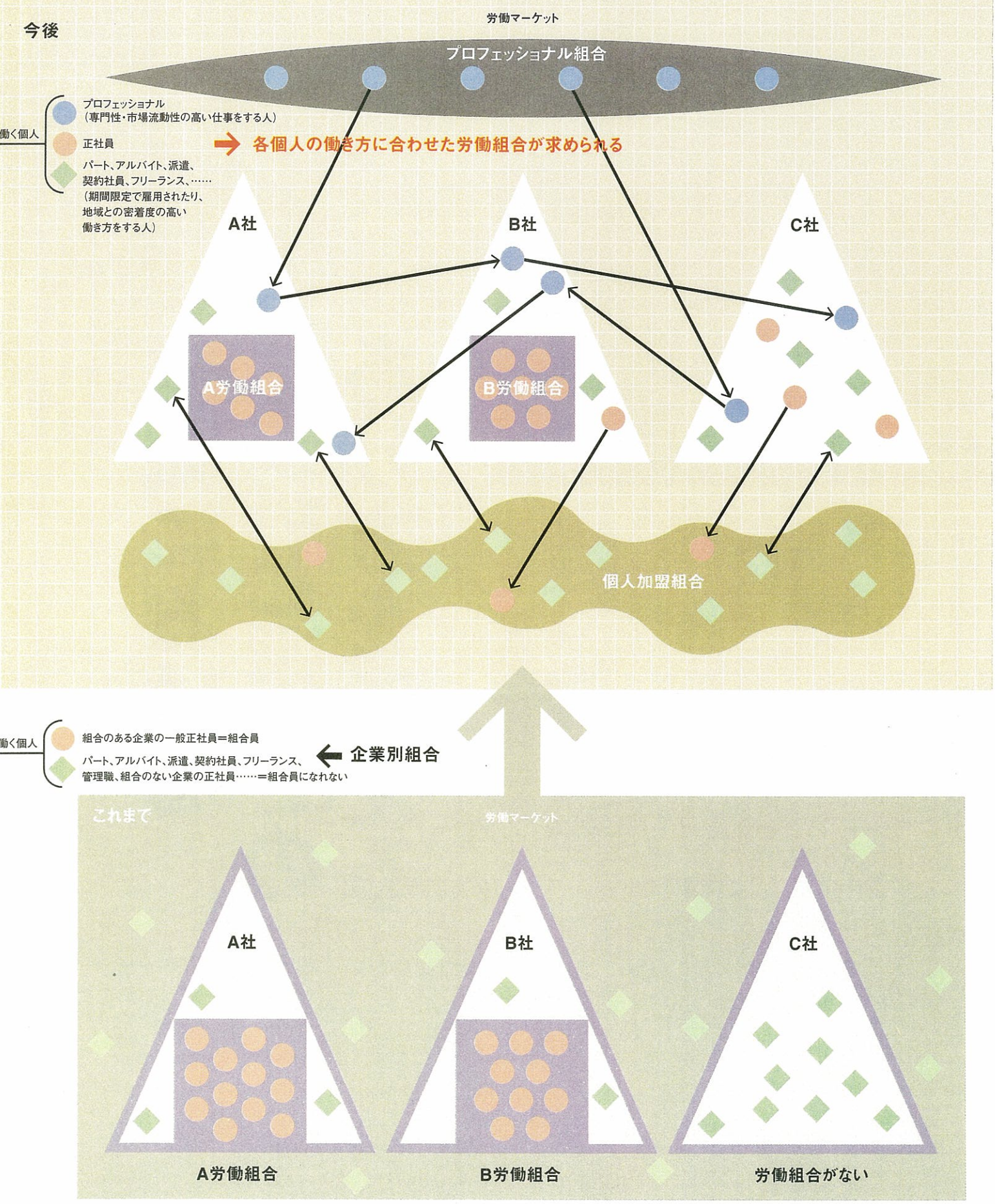
企業では正社員比率は大きくは下がらないと思う。現時点ではコア従業員は内部で育てますという企業がほとんどだ。その方向が大きく崩れはじめるのは少し先のことだろう。たとえば、マネジャーの横断的労働市場が成立して、マネジャーの職種別プロフェッショナル集団ができあがるようになるにはまだ相当時間がかかる。その時点までには、他のホワイトカラーの職種別クラフトユニオン形成への動きも本格化してくると思われる。それまでは、現在の企業内コア人材について、労働組合がより個別ニーズへの対応をしていく道を探っていくかざるをえないだろう」と話す。

このように変化の時期についての見通しの差はあれ、日本の労働組合が「個」への対応を軸に構造の変革が求められていることは間違いない。これまで終身雇用・年功序列という企業社会の仕組みと一体不可分の関係で来た多くの企業内組合にとって、日本の企業社会を取り巻く現状は自己の存在基盤が日ごとに削り取られていくに等しい。

個別化、細分化する組合員のニーズに、的確に応える仕組みを構築するのは容易ではないのも事実だが、その道を切り開くことができなければ労働組合の存在意義は薄れていくばかりだ。

ルールメーカーであり、コンサルタントであり、働く個人のエージェントであり、労働力の供給元としてのサプライヤーでもある——今後の労働組合が担うべき役割は無数にある。企業のガバナンスが社会的に問われているいま、組織と個人の関係の今後、大きな影響力をもちうる労働組合の動向が注目されているのは、まさにその点に理由があるのである。

図7 働く個人が求める労組の姿

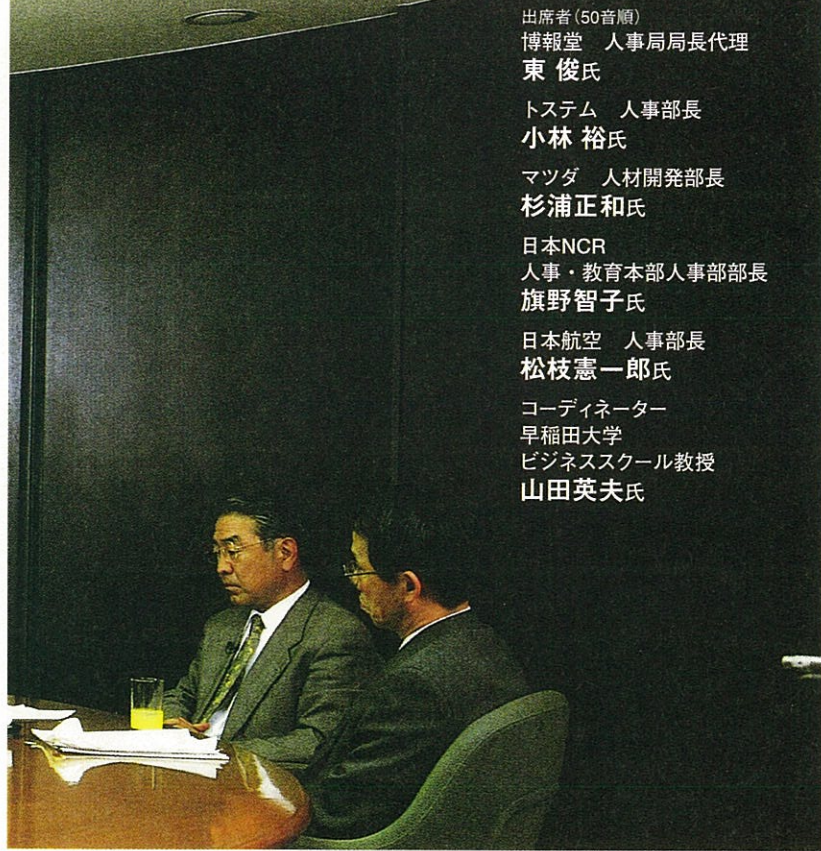


年功主義を中心とした、これまでの雇用慣習にとらわれない職業観をもつ個人が若年層を中心に増加しはじめています。彼らには、「人事は拜命するもの」「石の上にも3年」「同期は平等に」といった言葉はもはや通用しない。このような社員に対し、企業はどのような人事・組織づくりを目指すべきなのだろうか。第5回works forumでは、早稲田大学ビジネススクール教授・山田英夫氏をコーディネーターに迎え、人事・組織における「選択と選抜」のあり方について、ディスカッションを通して探ってみました。

# 組織における「選択と選抜」のあり方を考える

## 環境、職種、業務領域などが左右する「選択」の現状

出席者(50音順)  
博報堂 人事局局长代理 東 俊氏  
トステム 人事部長 小林 裕氏  
マツダ 人材開発部長 杉浦正和氏  
日本NCR 人事・教育本部人事部部长 旗野智子氏  
日本航空 人事部長 松枝憲一郎氏  
コーディネーター 早稲田大学 ビジネススクール教授 山田英夫氏



山田 本日のテーマの「選択と選抜」ですが、これは今日の問題というよりは明日か明後日のテーマといえ、現状よりはむしろ先の議論、新しい視点からの議論ができればと考えています。しかし、明後日のテーマとはいいながら、すでに「選択と選抜」に関わる施策が、すでに企業内では始まっています。たとえば選択では、職種、勤務地域、福利厚生、定年制やセカンドキャリア、自分で手を挙げて受ける教育などがあります。一方、選抜は、これまでは30年くらいの長期間をかけて、多面的な評価に基づいた選抜がなされてきましたが、最近では社内公募制、選抜教育、子会社に出向させ業績をあげたら本社役員に登用するといった動きも見られてきました。

そこです。「選択」が日本企業の人事システムのなかで、どのように提供されているかについて、各社の現状をお伺いしたいと思います。

松枝 日本航空は、従業員が約2万名いる労働集約型の一つのサービス産業で、職種の幅も広がっています。

選択ということでは、年に1回の人事調査の際、全員に所属長による面談を行い、次年度の挑戦課題のすり合わせと同時に、希望するキャリアを聞くとともに所属長としての見解や評価をフィードバックしています。しかし、技術系の整備職や乗務員にとって「ほかに選抜肢は」といわれても実際はむずかしく、職種を超えて選抜しようという意識もあまりないように見えます。一方で、ここ1年くらい高職位、高年齢者にコ

ースを提示し、本人に選択してもらうようになっているのですが、これまで自分でキャリアを選択するという慣習が希薄であったため、不安や戸惑いは隠せないようです。しかし、それを見た次の世代には、自分のキャリアの主體的な選択が求められるという意識の変化が起きているようにも思えます。

小林 トステムでは、実際にラインで働くこと、売ることを重視した配置をし、それを支えるごく少数の本社スタッフと開発担当で構成されています。ですから営業は営業部門、生産は生産部門内での配置が中心になります。そのなかで、若いときには可能なかぎり自分の希望で選抜ができるようにしています。

入社時、文系は基本的に営業です。技術系は専門性を活かすため、個人の希望を重くみますが、それでもライン経験を重視した配置をします。入社3年目で本人の進路について面接し、話し合う場を設けています。本人に足りないものは何か、自分の仕事でそれをどう補うかをフィードバックします。あくまで評価があつたうえで自分に合う選択を、30歳前にはするようにしないとイケないだろうと考えています。また、自己申告、社内公募制度により、やりたい人にやりたい仕事をしてもらう制度、運用を重視しています。

杉浦 仕事を選ぶ面での選択では、マツダでは事務系対象の職種別採用があります。技術系は90%以上が開発志向で、生産技術、生産への志望が少なく選択が成り立ちません。

入社後の選択では、学卒者がみな管理職になる時代ではありませんので、その会社にずっといるのか別の会社なのかという選択も必要になってくると思います。20年、30年かけて漸く結果がわかるというのではなく、20代後半ぐらいに

ある程度自ら結論を出せるようにすることも必要ではないでしょうか。

旗野 日本NCRは外資系ということもあり、きわめて合理的に考えています。会社はあくまで利潤を求め、それを可能にするビジネスの範囲内での選択ということにならざるをえないわけです。しかも、コンピュータビジネスはすごいスピードで変化しており、もっている技能の価値ももつべき技能もどんどん変わっています。そこに固定した選択システムをおくことは、会社にとってのリスクです。一方、技術にこだわる優秀なSEたちを留めていかなければならない。そこで、会社が進んでいくビジネスの方向とそこに必要な条件を提示しながらその条件を満たせば、若い人でも選択のチャンスがあり、上にいける仕組みをつくらうとしています。

東 博報堂では、選択のための制度はたくさん用意していますので、それが実際にうまく動くかどうか悩みどころではないでしょうか。

まず、入社時に総合職か一般職かを選択。さらに希望職種を3つ聞き、配属では9割が希望どおりになります。そして、入社4年後にはキャリアアップリングの機会を設け、全員を100%希望どおりの部署に再配属します。さらに4年後にキャリアチェンジのチャンスは個別に与え、入社12年目にディレクターになるまでの職能を伸ばすという期間では、選択チャンスをたくさん用意しています。そのかわり、ディレクターになった以降は選抜が始まり、会社都合が優先するようになっていきます。

山田 今回は、高齢者よりも若い人を中心に「選択」の話を進めていきたいと思いますが、選抜を考えると、とりまく環境、社内外にある壁の厚さ薄さ、職種の幅の違い、技術系、事務系の仕事の領域なども関係しているようです。

# 「価値観、仕事の内容、労働市場」の変化が生み出す選択肢

早稲田大学  
ビジネススクール教授  
山田英夫氏



情報堂  
人事局長代理  
東俊氏



山田 かつて日本企業においては、人事は「拜命する」ものであり、「選ぶ」ものではなかったのですが、お話を聞いたように、少しずつ「選ぶ」要素が入ってきた背景には、どんな要因があるのでしょうか。

旗野 職種によって選択に対する温度差があるように思いますが、最近の若いSEを見てみると、何年も同じひとつの仕事だけでは達成感を得られなくなり、同時に市場価値をつねに意識するようになっていきます。一方、上司は個人の技術力が細かく専門化されることによって、上司が部下の能力を正確に把握できないようになってきます。いい技術者が他社に逃げないようにするためにどうしたらいいかということも考えなくてはなりません。

そのためには、会社のビジョンやビジネスの方向を明確にして、具体的人員レベルの計画に落とし、見合う技術をもっているなら個人の選択範囲が広がり、給与や地位もそれに伴って上がっていくという仕組みにしなければならぬでしょう。また、それにより、内部の人材にさらに上の技術を目指す意欲をもたせ、トレーニングすることもできるでしょう。つまり選択のためには、会社が情報を細かく、努力によってポジションや給与を与える。それが会社のビジネス成功のための施策であり、選択が出てきた背景だととらえています。

小林 当社の場合、事業の拡大と多様化のなかで、求める人材の出身分野も以前の金属や機械

から大きく変わってきています。こうした変化に対応して、どういう人を選んでいくべきかということと同時に、「どうせ新しいことをやるのだから、やりたい人にやらせればいい」ということがあります。そこで新しい事業を知らせ、自己申告させるようにしています。つまり事業の拡大や、多角化が、結果的に個人のニーズを反映しやすい状況をつくり出しているということでしょう。こういう点からも企業は発展させていかねばならないと思います。

杉浦 当社は、80年代には500人規模で大卒を大量採用してきました。かつては95%が管理職になりましたが、右肩上がりの成長が期待できないこの時代に、コストからいっても事業戦略上からいっても、それはもうありえないことです。会社があるレベルを保証できなくなってきた以上、かつてのように会社の言うことを聞けというのは成り立ちません。また、個人の価値観も変化し、特に技術系では専門志向が高まり、マネジメント志向が全員の好ましい道ではなくなっています。

こうなると「選択」を意識せざるを得ないです。自己申告制度をはじめ現にある制度でも、それをきちんと活かすような仕組みにしていかなければならぬと考えています。

東 10年前のモラルサーベイで、社員が何に価値観をおくかの答えが大きく2つに集中しました。ひとつはクリエイティビティつまり創造性で、もうひとつが達成感でした。

選択させることが、会社に貢献できるかどうか、

かということであるとすれば、「好きこそモノの上手なれ」というとおり、やりたい仕事のほうが能力を発揮できるわけですから、好きな仕事を選べるほうがいいでしょう。また当社のような業界では、いろいろな切り口、やり方をもつ、手札の多い人間ほどいい仕事をしていきます。選択を強要して、たびたび自分のキャリアを見直させることが、本人のモラルも向上させ手札も増やして、結果的に生産性を高めることにつながるのではないのでしょうか。

山田 お話を伺っていますと、選択が生まれてきた要因には、以下の3つがあることがわかりました。まず、社員が管理職志向一本のキャリアでは満足できなくなってきたことです。そして第2に、「好きこそモノの上手なれ」というお話もありましたが、高度成長期には、同質的な仕事における一生懸命が求められ、そこでは好きでなくてもそこそこの業績はあげられました。しかし、ソフト的な要素の多い仕事が増えてくると、「ここまでできたら終わり」というのがないため、やらされている人と、意欲をもつてやっている人との成果に、大きな差が出てきたということでしょう。

さらに、労働市場の変化もあります。企業が市場価値に見合う選択肢を提供できないと、もはや人材の流出を防げなくなっています。

すなわち従業員の価値観、仕事の内容、労働市場の変化が、選択肢を与える要因となってきたようです。

## 選択で生まれる効果はコストに見合うか

山田 では選択肢を与えることで、企業にとっての効果は本当に表れているのでしょうか。選択肢を提供するということは、一般的にはコストを増加させます。全員一律のほうが、低コストで運営できます。コストを増やしても、それに見合う効果があるかどうかについては、いかがでしょうか。

小林 会社の業績に結びつく選択肢を会社が用意する、ということが必要でしょう。そこでは個人の判断は限定されることになるかもしれません。たとえば、水面下では30代に所長候補を決めていきますが、そこには本人の希望と評価があり、選択だけでなく選抜も行われています。管理職になれば仕事を選擇するのはなく、会社に提案することを求めます。会社と個人の選択を絡めながら、あくまで会社主導でやっているとというのが実情です。さらに経営の選択としては、社員から新事業を企画提案させ、本人の長年やったフィールドの発展形として独立させるというものもあるかもしれません。

旗野 当社は年俸制ですが、その設定にあたり、まず行動レベルにまで細かく落としこんでシームレスなモデルを作成し、それに基づいた実力主義で処遇しています。細かく規定を決め、ここまでできる人間には、ここまで処遇すれば満足できるだろうという、かなり緻密な分析を行いました。また上司とのコミュニケーションを重視し、足りないスキルを補う教育への取り組みも強化しています。それまでSE職では、給与が低いとか実力が評価されないという理由で転職する者が多かったのですが、そういう理由はなくなり、転職率も大幅に下がりました。

確かに選択肢を増やすとコストは上がりますが、

が、全体のコストを上げないよう年俸額の設定もかなり細かくシミュレーションし、選択のなかには給与が上がる人もいれば下がる人もいるというように、全体のバランスをとっています。

究極の選択には転職するというのもあると思いますが、会社がそれをとめるために何かを崩す必要はないのではないのでしょうか。

杉浦 効果以前に最近気になるのが、入社4、5年目の若手社員に実施するキャリアビジョン研修で、自分の将来を描けと言っても、まったく夢のようなことか、すぐ目の前のことしか描けない人が多いことです。まず、強み・弱みをきちんと整理し、それをどう伸ばすのかがきちんと把握させていないと、せっかく選択肢を用意しても、それに応えられる若手がいないということになりかねません。

松枝 当社でも同じです。経営のビジョンやミッションが個人レベルにまで分解され、十分に伝えられていないために、選択肢の全体像が見えないのかもしれない。確かにこれまでは先輩を見ていても、社内の流動性が低く、自分のキャリアにおける選択肢の体系や全体像が見えにくいという問題もあります。そのためにせつかくMBAに留学させたのに、その後転職してしまったという損失も起きています。

東 コストでのプラス・マイナス面があると思いますが、数量として把握はできていません。しかし、先ほどのように選択チャンスを増やしたことで、風土へは確実に影響が出ているように見えます。4年目には全員が再配属になりますから、管理職にも「部下は預かり物であって、自分の持ち物ではない」という意識が徹底し、いい意味でドライな関係になります。本人にとつては、希望が必ず実現するというところで会社との信頼関係が強化されます。

働くということ、会社に属するということが、組織に在るということを考え、究極にはこの仕事が好きだから携わるということになれば、周囲の環境をどうとらえるかも定まり、そこに選択の方向性がまたひとつあるかもしれません。

山田 選択の効果はどういうモノサシで測るかについては、2つの方法があるようです。ひとつは、企業利益とリンクさせた定量的なモノサシで測る方法で、もうひとつが、企業風土、信頼、成長といった定性的なモノサシで測る方法です。

一方、選択できる場が与えられたとしても、選択できる人が育っていないければ、まったく効果が無いということになります。たとえば、選択の経験がない現在の高齢者に、突然選択を迫っても戸惑う人が多いでしょう。

また企業内だけでクローズしたのではなく、社外という選択肢も加えて選択というものを考える必要が出てきたようです。本によい会社というのは、社外の選択肢をもった社員が、多数いて、それでも「転職しない」という選択肢を選んだ社員が多い企業だと思います。選択肢のない社員は、いまの企業にしがみつけないわけですから、リスクのある大きな仕事は避けて通りがちです。一方、選択肢をもつ社員であれば、リスクに挑戦することも可能です。



マツダ  
人材開発部長  
杉浦正和氏



トステム  
人事部部長  
小林 裕氏

# 「選抜」する仕組みの現状

山田 次に、選抜についてお話を伺いたいと思います。かつては、選抜期間は長く、だれがどこで選抜したかも曖昧なまま、会社人生の後半になってはじめて結果がわかるということが多かったのですが、今後選抜の時期はいつ、どのような評価基準で行っていくべきでしょうか。

松枝 あまり早い時期からは選抜は行っていないが、上位と思われる人材にはできるだけ多くの系列、複数分野で実力を試させるような機会をつくっています。入社10年目、管理職以上ではかなりむずかしい課題を与え、抜擢し、社内でもはつきりそれが見えるようにしています。

杉浦 97年から新人事制度を導入し、入社5年目から将来のマネジメント候補を選抜していくようにしました。資格毎に毎年見直しはしますが、早期の選抜、育成により32、33歳で管理職、40代前半から中盤で役員も可能にしようというものです。変化の時代を切り開いて変革を巻き起こすためには、たとえリスクがあっても50代の完成された人材より30代、40代のこれからの人材に任せることが必要でしょう。将来的には人材開発委員会などを設けて、より多面的に人材評価を行いながら選抜していくことを考えています。

旗野 当社の選抜には2種類あります。ひとつは業績とリンクし、コストがかからないかたちの

選抜。もうひとつはワールドワイドなシステムで、取締役や事業部長といったある上位職以上が毎年自分の後継者に当たる人材候補を選抜する「サクセッションプラン」です。いま自分がいなくなったら替わるのはだれか、3年後、5年後だつたらそれぞれだれなのか。長所と短所と対象者があげられるであろう業績を予測したリストを作成、また、必要なトレーニングを指示し、そのための特別なトレーニングコストは会社として惜しみません。

東 私たちはきわめて日本的かもしれませんが、ダイレクターになって、そこから1年半後に職務給制度が始まり差がつきはじめます。しかし、あえて「勘違いの長期化」を図るよう、選抜はせず、あるいはしたとしても自分も候補であると思わせる選抜はしません。定年くらいに気がつけばいいかなと。そのほうが、ずっと頑張れるのではないのでしょうか。

小林 当社では入社3年目から昇格が始まり、同期横並びはここからなくなりませんが、リカバリーのタイミングはその先何度かあるので、みんな比較的ラフに受け止めているようです。そして30

## 導入予定が多い「経営幹部の早期選抜・育成」人事施策・制度の導入状況

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

(全体N=281,従業員数1000人以上の企業)		a	b	c	d
		導入状況	運用状況	改定検討予定	導入検討
採用・雇用形態	コース別採用制度	34.9	3.2	11.0	24.2
	多様な雇用形態	40.9	6.8	8.5	23.5
	期間限定契約社員制度	31.0	3.2	5.7	14.6
	女子社員の再雇用制度	23.8	7.5	1.1	9.6
	定年退職者の再雇用制度	47.7	5.7	6.8	10.7
	出向・転籍の促進	49.5	7.8	6.0	7.5
	事務・補助作業の外部化・非社員化	40.2	6.4	7.1	24.2
	在宅勤務制度	0.4	0.0	0.0	16.7
	地域限定社員制度	14.9	4.3	2.8	21.7
	体系的階層別研修	①79.7	10.7	①22.1	5.7
教育制度	体系的OJT制度	50.2	①16.7	10.7	16.4
	個別ニーズに応じた通信教育受講制度	71.5	10.7	5.0	6.4
	自己啓発活動に対する補助制度	68.7	6.4	8.5	10.0
	職種転換教育	15.3	2.1	1.8	12.8
	管理職のスキルアップ研修	58.0	8.9	12.5	16.4
	異業種交流会への派遣	26.3	2.1	2.8	12.8
	経営幹部の早期選抜・育成	17.1	2.8	4.3	①34.5
	配属・職務に関する自己申告制度	②79.0	③15.7	15.7	8.5
	人材アセスメント制度	18.5	1.4	2.5	22.8
	複線型キャリア制度	17.1	3.9	3.6	③29.2
キャリア開発制度	計画的ジョブローテーション制度	35.9	②16.4	7.5	22.4
	昇進昇格試験制度	51.6	5.3	11.7	9.6
	社内公募制度	32.0	3.9	2.8	20.3
	セカンドキャリア開発支援施策	13.9	2.5	3.2	20.6
	個人の自立的なキャリア設計の支援	15.3	0.4	2.8	19.6
	年俸制	25.6	2.8	7.1	26.3
	職務給制度	22.8	3.2	6.0	16.0
	職能資格制度	③73.7	11.4	①22.1	5.0
	人事評価のフィードバック制度	49.5	14.2	11.0	19.9
	抜擢人事	31.0	5.0	2.8	16.7
組織活性化施策	降格人事	23.8	3.2	2.1	13.5
	業績優秀者の表彰制度	50.2	3.9	4.6	5.7
	目標管理制度	58.4	11.4	③17.4	16.0
	小集団活動	49.5	9.3	3.6	3.6
	全社改革運動	38.4	7.1	3.6	5.3
	提案制度	62.3	13.5	6.0	4.3
	モラルサーベイ・意識調査	24.9	3.2	3.9	9.3
	電子メールによるコミュニケーションの活性化	61.9	6.0	5.0	10.3
	役職定年制度	50.2	9.3	7.1	19.9
	早期選抜定年制度	38.8	3.9	3.9	22.4
フレックスタイム制度	49.5	5.3	2.1	14.6	
裁量労働制	12.8	1.8	1.4	②31.7	
長期休暇制度	28.1	1.4	0.7	13.5	
人事情報システム	64.1	9.6	17.1	14.9	

## アンドで結ばれつつある「選択と選抜」

山田 人材には「2・6・2」の法則があるといわれますが、上位の2の選抜だけでは日本企業はうまく動かず、中位の6のモラルをどう維持させていくかが重要だと思えます。そこでは、「このコースを選びたければこの要件を満たせ」と言ったうえで本人に選択させ、結果的に選抜していく「選択と選抜」の組み合わせがあります。それでは、選択と選抜を組み合わせさせて運営する場合、人事や組織の仕組みは、どのように変わっていくのでしょうか。

旗野 システムもさることながら、運用するマネジメント側の実力や、社員の意識が問われるところだと思えます。当社では新卒入社者に、「会社は実力主義で、実力がないとダメ」とはっきり最初に言います。仕事の結果、個人の成長はあくまで自分の責任で、会社はそれをサポートする環境をつくるだけだということです。大切なのはマネジャーがそういう会話をメンバーとできるか。年功序列のなかであれば人事がコントロールできますが、実力主義の評価は絶対現場でしかできません。

杉浦 そのとおりだと思います。人事が情報を握ってすべてを律することは最早できません。業績や能力は、現場でないとわからない面があります。人事は基準作りや監査機能に徹し、運用は現場に任せるようになっていかざるをえないでしょう。もうひとつのカギはオープン化です。価値観や評価軸が明確で、会社も個人もやるべきことと評価されるのがはつきりしているなかで評価され、結果がわかるシステムをつくることです。

小林 一定レベル以上の管理職には選抜ではなく、あるのは提案と貢献だけだと思います。何か希望があっても、企業に対する貢献が明確でないとなかなわいでしょう。そのためには、フィードバックの徹底も大事だと

35歳にかけて、管理職登用というひとつの大きな節目を迎えます。これはかなり厳しいハードルです。年功や年齢に関係なく「この年齢で支店長をやった」という実績で、はつきりポジションが見えてきます。こうした選抜を行うために、会長や社長ら経営トップが現場を頻繁に回り、ビジョンを提示し、成果の発表会を行うようにしています。たとえば、生産ラインの人材に関しては、生産本部の部長である副社長にかなう人はいないといえるくらい人物を把握していますから、ラインの人事はそのラインの部長が決定します。人事は制度と運用のガイドラインの提示と確認をするだけです。

今後は、こういう人が選抜されるというのは明確なので、そういう人材に育成するために、惜しみなく投資できるようなプログラムづくりが必要になるでしょう。

思います。報酬制度を改定するなかで、最初は口頭でフィードバックしていましたが、どうしても曖昧になりがちです。そこで一人一人文章に落とすことにしたのですが、大変なパワーがかかりました。同時にかなり明確にフィードバックがなされるようになってきます。評価をフィードバックする以上、ラインでもこうした労力を惜しんではいけないと思っています。

松枝 組織のフラット化を目指して制度をつくったものの、マネジャーになることが長年の価値だつたうえに、年次逆転なんて恐れ多いという意識が残っていて、後輩の部長の下で、先輩の次長が働くということも始まっていますが、実効性はまだまだというところでしょう。マニュアル主義からの急激な変化を求められても、自分で判断して動くという意識がないと有効に働かないものです。まずは個人の仕事志向への意識改革が必要になっていきます。

東 旗野さんがおっしゃったように、カルチャーが大事だと思えます。わがままと選択を勘違いさせないように、会社と個人がコミュニケーションしていく関係になるのが望ましいのではないのでしょうか。そのためには現場が力をもつべきで、以前は、人事が業績査定でも比率をコントロールしていましたが、いまは原資を与え、現場に完全に任せています。上が悪かったという言い訳を残さないことも大事だと思います。

山田 みなさんのお話から、選択と選抜について、ポイントが4つあったように思います。まず、個人レベルで大切なことはウィル(WILL)とキャン(CAN)の両方が備わっていないとダメだということです。本人のしつかりとした意思と、本当にできるのかという能力の自己認識がはつきりできているか。それらは30歳になって急に芽生えるもので

はなく、入社当初から形成されていくものではない。たとえば、マイクロソフトの入社式では、「35歳までに他社から引き抜かれているように」と言うのですが、こうした入社時からの刷り込みが必要ではないのでしょうか。

次にマネジャーの意識の問題です。「人事は非常に重要であるから、人事部には任せられない」ということをラインのマネジャーが意識して、自ら人事・育成に関わらなければなりません。日本労働機構の調査では、管理職の5割強しか人事評価の結果を部下にフィードバックしていないという結果が出ています。確かにフィードバックには時間とコストがかかりますが、いままでがかけなすぎただけです。

そして第3は、人事部の役割の変化です。機密情報を人事部の権限としてきた時代もありましたが、これからは情報をオープンにし、現場にできるだけ委ねて、小さな人事部を目指す流れでしょう。仮に人事部の人数が、現在の3分の1、5分の1の規模になったときに、人事部は何をやるべきなのか。それがこれから目指すべき人事部の方向かもしれません。

最後に企業文化の問題です。オープンでフェアということとは大事ですが、ただ公開すればよいという単純なものではなさそうです。たとえば、中位の6割の人たちにとって対応するのか。日本企業ならではのオープンとフェアのやり方を考え出し、企業の利益につなげていくことが求められています。

これまで、選択と選抜がセットで扱われることはなかなかありませんでしたが、今日のみなさんのお話を伺っていると、この2つが「アンド」で結ばれるところにこそ、今後の人事・組織のヒントが隠されているような気がします。



日本NCR  
人事・教育本部人事部長  
旗野智子氏



日本航空  
人事部長  
松枝憲一郎氏

働いた時間ではなく、何をどう評価するのか

# 裁量労働制導入であなただの会社のマネジメント力不足が露呈する

昨年9月に成立した改正労働基準法により、2000年4月から、働いた時間の長さではなく、仕事の成果によつて賃金や処遇が決まる裁量労働制が本格的に広がる事が予想される。これまで一部職種に限られていた適応範囲が広がることで、企画・立案・調査などの業務も対象になり、実質的にほとんどのホワイトカラーが裁量労働制のもとで働くことができるようになる。働いた時間ではなく成果で評価する仕組みに賛成の声も多いが、より公平で納得感の高い評価手法や目標設定など取り組みまなくてはならない課題も少なくない。

## 関心はかなりあるが導入・実施は検討中

人事測定研究所取締役・三宅周治氏は、「賃金コンサルティングサービスや人事考課アウトソーシングサービス」を各社に提供しているなかで「裁量労働制」に関する問い合わせが、ずいぶん増えていると感じている。

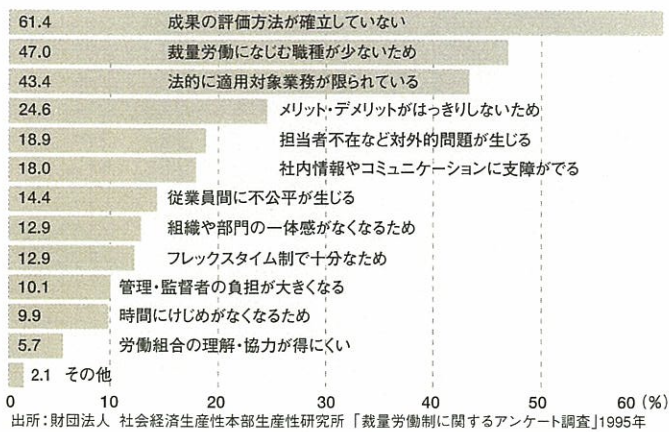
「圧倒的に多いのは、製造業で、研究開発職や技術職への導入を考えているというもの。次いで総額人件費の管理を考えて、「裁量労働」や「みなし」という言葉に反応している。300人規模前後の経営者、さらに「何時間働いたか」という概念が馴染まないと感じている人事担当者というところでしょうか」(三宅氏)

社会経済生産性本部の「裁量労働制に関する調査(平成7年)」をみても、その導入に「大いに関心がある」29.1%、「やや関心がある」42.1%と、企業の関心の高さがうかがえる。

このように裁量労働制が注目されている理由としては、「仕事の評価において成果志向を徹底させることができる」が最も多く挙げられてきた。

この調査でも、導入メリットについて、「成果志向の徹底」が66.2%を占め、さらに「自主性を尊

図2 裁量労働制に関する調査／裁量労働制が普及しない理由 N=344(複数回答)



う社員の反発を買うだけだろう。

まず評価制度以前に、残業と仕事量の関係をきちんと配慮し、どれだけの残業時間を見込み、それが多くの社員に納得いく設定だという具体的なデータを示さなければならぬ。

時間によるマネジメントがないことで、働きすぎになったり、2時間でできる仕事に5時間かける非効率な働き方もしかねない。

なかには、あるメーカーの人事担当者が言うように、「時間で働くというのではなく成果なんだ」

重なることによつて高い成果が期待できる」54.2%、「就業時間の合理化によつて、仕事を効率的に進めることができる」45.8%などとなっている。

三宅氏も、各企業とも言葉の正確な定義は別として、「目的は成果主義、実力主義」というのがキーワードになっていると言っている。

「成果・実力主義を実現する有力な手法として、裁量労働制を捉え、時間という概念をまず壊したいと感じているようですね。実際、「何時間働いたからいくら」が馴染まない仕事が増えていて、企画職や営業職などはそうになっているという話をよく聞きます。

さらに労働時間と人件費と業績が一致しなくなり、多く働いた人が高業績とはいえないという状況が起きています。特に人事考課による昇給格差より残業代の差のほうが大きいことに対して優秀な社員の不満もでており、結果として裁量労働制に関心を持つのではないかと思えます」(三宅氏)

しかし現在、裁量労働制を実際に導入している企業は、0.9%(労働省平成8年調査)にしかならない。人事測定研究所への問い合わせでも、具体的に制度を実施するというより、検討中であつたり、他の企業はどうしているのだろうかと言われるだけで大変なプレッシャーやストレスになるような、裁量労働がどうしても馴染まない人も出てくるだろう。

また、同じ部署内でも、研究職と事務職のように、同じ職場で対象者と非対象者が出てきたときに、処遇に対する不満も起きる可能性がある。

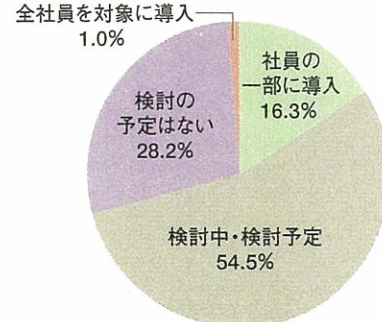
このように裁量労働制の現象面的なところだけに目を向けていると陥りやすい問題点は多い。どうしても目の前の執務態度にひきずられたり、昔の価値観で評価しようとしてしまう管理者側の問題もある。

評価の基準をどのようなものにするのか。評価はだれが行うのか。そこでは評価を行う考課者の考課能力の向上も必要となり、適切な目標設定と納得性の高い評価基準の提示とフィードバックを行うことが求められるようになる。

また勤務時間の弾力化のなかで、日常のコミュニケーションをどのようにつとめていくかも評価内容とその納得度を左右するだろう。

前述の三宅氏は、次のように指摘する。「よくあるのが『自立という名の放任』。一定の目標だけ与えておいて、あとは自分で好きなようにやりなさいという放任マネジメントです。結果として会社の業績ががらなくなったり、本人のモラルがダウンすることもあるでしょう。」

図1 裁量労働制導入について N=400



出所：創造的人材育成協議会「企業の採用方法の変化と人材育成に対する意識調査結果概要」1997年

いう内容がほとんどだ。

先の調査では裁量労働制が普及しない理由について、「成果の評価方法が確立していない」61.4%が最も多かった(図2)。つまり、導入のメリットは「仕事の評価において成果志向を徹底させることができる」という点にあるが、肝心の成果を評価する方法がまだ確立していないので、メリットを発揮することがむずかしく、導入が進まないというふうに見えることもできそう。

これまでが、チームや課といった集団での協力・協調による仕事の進め方を重視し、その集団のなかでの頑張りや協調性を評価の対象にしてきたとすれば、業務の遂行手段・時間配分が働く個人に委ねられている裁量労働制は何を評価の対象にしていくのだろうか。

すでに裁量労働制を導入・活用している各企業でも、より適切な評価を目指して、さまざまな方法を模索中の方である。

## ていよいよ残業代削減や放任マネジメントへの危険

成果を評価する方法も確立していないのに、裁量労働制を導入しようとしても、目的が十分果たせないばかりか、体のいい残業代のカットかとい



人事測定研究所 取締役 三宅周治氏

裁量労働制を実際に進めるうえでポイントのは、目標管理制度による正しい目標設定と緊密なコミュニケーションにあると思います」

大事なのは目標設定で、これを失敗すると何をやってもうまくいかない。何を評価し、どういうことをすると褒められるのかを明確にすると同時に、その仕事の大変さ、経営価値を正しく設定する必要がある。仕事の難易度を測るサーベイツールを使うのも有効だろう。

「加えて、その部門の管理者が集まって、個人の仕事の難易度やその期の業績評価の擦り合わせをするのが、時間はかかるが納得性の高い方法です」(三宅氏)

個人の目標を設定するうえで、会社としてどういうレベルの成果を求めているのか、どういう役割を期待するのかということ、はっきりさせておく必要がある。それを「言わなくてもわかるだろう」と曖昧にしておいて、結果だけを評価しようとするのでは、働くほうも納得いかないし、考課する者も困ってしまう。

## 法改正で幅広い領域への導入・運用が予測される裁量労働制とは

今回の改正案の柱となった裁量労働制について整理してみたい。裁量労働制は、87年に法制化された「みなし労働時間制」の一種である。

その適用範囲は、「業務の性質上その遂行の方法を大幅に労働者の裁量に委ねる必要があるため、仕事を遂行する手段と時間配分と決め方などについては具体的な指示をしない仕事」とある。当初は新商品または新技術の研究開発業務などの5つの業務が対象業務として例示されていた。

その後1993年の労基法改正で、具体的な業務を定め、そのなかから就かせる業務を労使の協定で決めることになった。

① 新商品または新技術の研究開発など

② 情報処理システムの分析または設計

③ 記事の取材または編集

④ デザイナー

⑤ プロデューサーまたはディレクター

の5つと、「中央労働基準審議会の議を経て、労働大臣の指定する業務」がその対象になった。

さらに97年2月には、コピーライター、公認会計士、弁護士、一級建築士、不動産鑑定士、弁理士の各業務が加わった。

今回の労基法改正を受けて、こうした対象職種が企画業務などのホワイトカラーの業務全体に範囲が広がり、さらに拡大されることになる。

もちろん、適用には基本的に労使協定が必要であり、同一の部門や職種でも実際に担当する業務の内容によって裁量労働がふさわしい場合とそうでない場合がある。

法の対象業務でも、その実態によっては裁量労働制がふさわしくない場合もあるし、周囲の状況の変化で、適用がふさわしくなるケースも出てくるだろう。まず適用者の要件を明確にし、実態に合わせた導入・運用が必要だ。

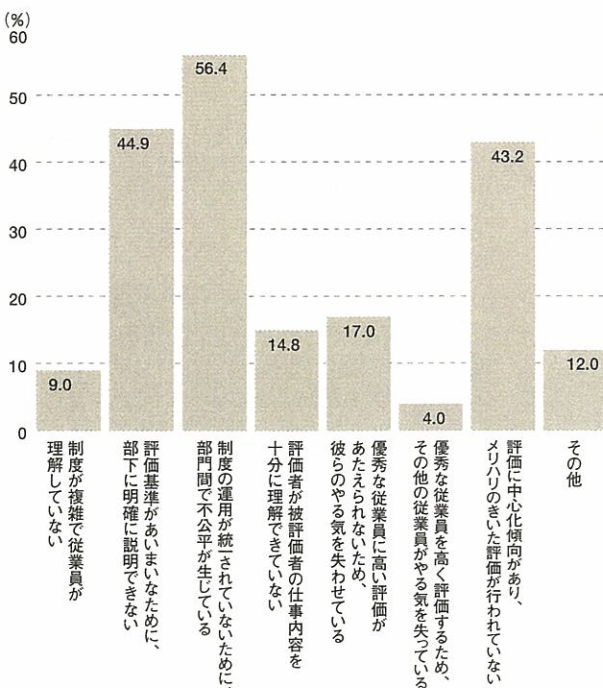
# 「成果とは何か」をはつきり言えますか。

## 曖昧な評価基準に 自信がもてない管理職

これまでみたように、評価の仕組み自体を合理的、かつ公平なものにしていくことが裁量労働制では求められている。が、その適用は考課者である現場の管理職に委ねられているために、運用の仕方次第で大きく変わってくる可能性がある。日本労働研究機構が97年に管理職に対して行った調査で、管理職が自社の人事評価制度をどのように評価しているかを見てみよう(図3)。

自社の人事制度に問題があるとするものが約7割にも上り、問題がないとしたものを大きく上回った。問題として意識されているのは(複数回答)、「制度の運用が統一されていないため、部門間で不公平が生じている」(56.4%)、「評価基準があいまいなため、部下に対して評価結果を明確に説明できない」(44.9%)、「評価に中心化傾向がありメリハリのきいた評価が行われていない」(43.2%)。

図3 管理職が感じる評価制度の問題点 N=1114(複数回答)



出所：日本労働研究機構「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—

い(43.2%)、さらに「評価者が被評価者の仕事内容を十分に理解できていない」(14.8%)と続いている。

全体的に、評価のむずかしさに問題を感じている管理職の多さが目につく。

まず精緻で異なる部門間で通用するような評価基準をつくり上げようとしても、時間をかけすぎれば、状況は変化して現状にそぐわなくなっているというジレンマもあるだろう。

また、仮に評価基準ができたとしても、部下とのコミュニケーションの問題で、納得性のある評価ができるだけの情報が集められているかという問題がある。管理者個人による情報収集だけでは

## 行き詰まる職能資格制度と職務給制度

かつてポスト不足の時代を乗り切った日本の職能資格制度が行き詰まりをみせている。

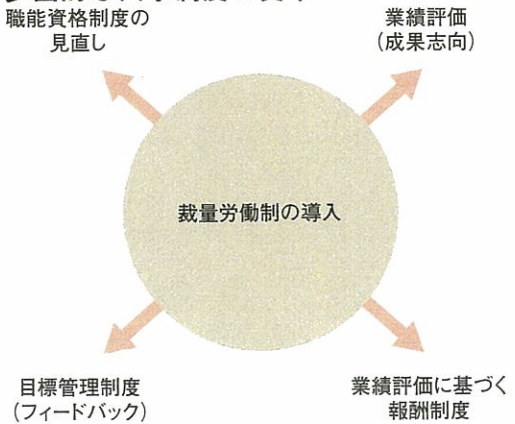
職能資格制度では、ポストと処遇を分離し、潜在能力に対して処遇を結びつける。そしてポストに就かなくても潜在能力があがれば給与を上げ、それでモラルを維持する。企業の内外で仕事選択の自由が実質的に限られていた時代には、本人が自己責任で行えるのは、能力開発の部分だけだった。しかも能力が開発されても、多くがその能力を活用する場を自分で選べないのだから、その能力に対して企業がお金を払うのは理にかなってはいたいえよう。

しかし、労働市場が流動化し、企業も成果を重視するようになってくる。団塊の世代をはじめとして、これまで積み上げてきた給与の高さと現在の貢献度のバランスが崩れているにもかかわらず、高給の対象となる人材が多くなつた。右肩上がりの成長の時代ならともかく、高い給与を払いつつける企業は苦しい。

また職能資格要件は、仕事を分析してつくってきたわけだが、変化が激しい時代には、当然陳腐化も早い。そして、潜在能力の客観的評価は技術的にも難しく、それをフィードバックしようとするとしても抽象的表現になってしまい、納得性が低い。

一方、アメリカで一般的とされてきた職務給制度にも限界が指摘される。この制度では、仕事

### 裁量労働制導入を図る上で避けられない多面的な人事制度の変革



だけがついても変わらない固定的なものとして捉えた職務記述書によって仕事をし、評価され、給与が払われる。職能資格要件同様、職務評価を行うための職務分析には時間がかかる。実際は個人の能力ややり方で大きな差が出る場合でも、創造的付加価値の発揮を求められることができないばかりか、書かれていること以外はやりたくないという官僚的な態度を生みかねない。

職能資格制度と職務給制度。いずれの制度も序列の制度化としての賃金制度である以上、いま求められているミッション達成型・自律型組織への対応には、多くの課題を抱えているのは否めない。

なく、会社は管理者サポートのための客観的情報提供の仕組みにどう取り組んでいるかということも大切だ。情報が不足すれば、思い出す範囲の情報や印象で評価したり、評価に差をつけることもむずかしい。

これまでの制度は、社員の動きを一律に規制するルールとして位置づけられていた。等級制度である職能資格制度も、職務給制度も、これまでにベースに、まずあるべき組織のあり方を決め、

そこであるべき仕事のあり方を固定し、詳細に職務分析することで、ある種の納得感を得ることができた。しかし、裁量労働制の導入を図ろうとすれば、評価のあり方の公平感や納得感ももちろん、企業にとってこれから目指すべき新しい成果がなんであるかを、あらかじめ明らかにしていくという困難さが求められることになる。

こうした課題がある一方で、すでに営業職やホワイトカラーに対し、ほぼ全面的な裁量労働

制導入を決めた、ある企業の人事担当者は、さりとて言つてのけた。

「裁量労働制導入についてどうかと言われても、ですね。正直いって、裁量労働制そのものには全然興味がないんですよ」

経営課題を見据え、人事コンセプトの刷新を決断した企業にとっては、裁量労働制も、その目的を実現するためのひとつの方策にしかすぎないということなのだろう。

## 裁量労働制に適應する働き方の人と、そうでない人の二極化が進むでしょう。

ワトソン・ウィヤット コンサルタント 町田秀樹氏

これから日本でも、企業の勝ち組、負け組はもろろ、人材もますます二極化が進むでしょう。ホワイトカラーについても、新しいものを生み出し、新しい市場を開拓して新しい価値をつくるプロフェッショナル人材と、決められたことをきっちり、スピーディにやっていく人材に分かれていきます。たとえば大手商社などで、人事部の戦略的な部分のみを社内置き、それ以外の機能を別会社している動きも、そうした二極化の典型でしょうし、この傾向はどんどん広がっていくと思われます。

いままでのような一律平等主義のマネジメントで生き残っていくことは、もはやできないのは明らかです。実力によって給与の仕組みが違ってくるようになり、先進国のように、基本給が高くその代わり残業代はつかないプロフェッショナル社員か、基本給は安くても残業代がつく従来型のサラリーマンかになるでしょう。

みんなのモラルを下げないで、こうした施策を打つために、余裕があれば2〜3年の猶予をもつこともできるが、規制緩和された競争の厳しい業界では待たせられません。

90年代はじめに、ある中堅電機メーカーが、富士通の事例を参考にし、成果主義を徹底するため、20代後半以降の中堅社員に対し、裁量労働制を導入しま

したが、現在その制度はなくなっています。最大の理由はコンセプトがうまく運用されなかったこと。成果主義と言いつつ、その前の年功主義が給与ベースになっていたのです。たとえば月給50万円と40万円の営業所長がいて、ボーナスが基本5カ月だとする。40万円の所長が1.2倍頑張っても240万円、50万円の所長は何もしなくても250万円。これではやる気が起きるはずがありません。まずベースを卒年次管理から抜け出さないと、モラルダウンするばかりです。

また、成果主義を導入するときに職務給制度のむずかしさを感じます。あの長銀も山一も職務給で、仕事の難易度がポイントをつけていきましたが、その難易度は社内のヒエラルキーでつけられていたのです。これからは、顧客の求めているもの、すなわち新しい収益の可能性がある分野に挑戦することの戦略的重要性が高くなってはなりません。また、時期によって戦略的重要性も求められるパフォーマンスも異なり、混乱期、変換期の戦略的重要性も高くなります。短期的に成果を追求するのではない視点も必要となるでしょう。

どういふふうになるのか。成果を結果だけみるのであれば、かつての朝日ソーラーのように業績至上主義で社会的な批判を受けるような結果にさえな

りかねません。トヨタでは、ネットという新しい販売代理店ネットワークをつくり、成果の指標をこれまでの販売台数だけでなく、リピート率などの顧客満足度にしていきます。そして、予定されていない目標を設定しなければならぬところに、目標設定そのもののむずかしさがありますが、たとえば、ホンダは、「どこにもないものを作つていかなければならない」という価値観をもつことで、それをクリアしようとしています。またプロセスを重視というと、一生懸命かどうかとなりがちですが、そうではなく、「成果をあげるために、どういう戦略を立て、どういうアプローチをして、どういう結果を出しているのか」の「プラン・ドゥ・シー」をみるのが大切。企業に求められるコンピテンシー(発揮能力)を探るために、ハイパフォーマンスと呼ばれる人の成果行動をインタビューしても、2つに分かれます。本当に自分の頭で考えてアプローチしている人と、業績をあげている部下の功績を横取りして、質問に答えられない人。裁量労働制は前者のプラン・ドゥ・シー型だけに適用すべきでしょう。すべての人にチャンスは与えられますが、裁量労働制に適應する働き方の人と、そうでない人が出てくるわけですね。

激しい変化と競争の時代をどういふフォーマーシヨで戦っていくのか、それにふさわしい人材構成はどうなのか。これまでの、与えられた課題をそつなくこなす人から、自分で考えて実行し検証できる人へ、人材観の変換を図らなければなりません。業界やグローバル化の進捗状況によって、裁量労働制などの制度の取り入れ方やスピードは大きく変わってくるでしょう。



まちだ・ひでき  
1981年本田技研工業入社、主として研究開発部門、米国ホンダ製造の人事・労務管理に従事。89年長銀総合研究所に入社、チーフコンサルタントとして、経営戦略策定支援、組織・人事諸制度の設計・導入に携わる。95年より現職。著書に「人事が変わる〜フレキシブルマネジメントへの戦略構図」(日本能率協会マネジメントセンター)他がある。

# 自己選択的に生きるためには 「生きて在る」の意味を問うことが必要です

作詩・作曲家 小椋佳 撮影/海原修平

## 一足のわらじなんかじゃない 同心円だった銀行マン生活と音楽

小椋 音楽を中心にさまざまな分野で活躍中の小椋佳さんは、一般サラリーマンから見るとまさに信じられないようなキャリアの持ち主でいらつしゃいます。今日は小椋さんご自身が、どのようなプランをもって歩んでこられたのかをうかがいたいです。

おぐら・けい  
1944年東京生まれ。1967年東京大学法学部卒業後、日本勧業銀行(現・第一勧業銀行)に入行。そのころから音楽活動を始め、年1回のペースでアルバムを発表。「シクラメンのかほり」など、他の歌手へ提供した曲でも大ヒットを飛ばし、指折りのヒットメーカーとなった。1993年第一勧業銀行を退職。翌年、東大法学部政治学科に学士入学。その後もアルバム発表、コンサート活動、舞台のプロデュースなどを続けながら、政治学科と文学部哲学科を卒業し、現在は大学院で哲学の研究を続けている。今年5月には自身出演の舞台「一休恋慕」、夏休みには12年間続いているファミリーミュージカル「アルゴ」を予定している。



小椋 僕は自分の経歴をどうつくるのかとか、華々しい過去を残そうとか思ったことはないんです。銀行マン時代はごく普通のサラリーマンでした。企業はひとつの社会ですが、そのなかに入ってしまったら、頑張りたいたいか評価されるような仕事をしたいと考え、その目標にふさわしい行動をとりつづけようとしていましたね。自然に適応してしまっただけです。最近、いろいろなサラリーマンの過ちが事件になっています

小椋 本格的に音楽活動を始められたのは、いつごろのことですか。

小椋 入行して2〜3年目にチャンスが来ました。でもそれは結果論で、うまくいったからいいようなものの失敗したかもしれないんです。コンパで言い放った手前、意地になった部分はありますけれども、人様には危険だからお勧めできません(笑)。ただ、当時はアウトサイダーという言葉があつて、その代表的な存在が芸術家でした。いまはアウトサイダーはなくなって、アウトローばかりになりましたけれど、僕は、企業に生きるインサイダーでありつつも創造していくひとつのサンプルの生き方をしたい、と思つたんです。実際に歌う場を得られたのは幸運でしたね。僕の場合、売らなきや生活に困るわけでもない。マーケットを考えず好きな曲づくりができました。

小椋 会社のなかで評価されたいという気持ちは、もちろんあつたでしょうね。

小椋 ありました。創造していく自分と、会社のかでの上昇志向を持ち合わせた自分とがあつて、それはよく質問されるように、「音楽と会社を両立している」というわけではなく、同心円のなかにあつたのです。別々のことじゃない。極端に言えば排他したりモノを食べるのと同じように、自然に自分のなかにひとつのものとして存在していました。

小椋 葛藤はなかったのですか。

小椋 あつたけれど、それが歌をつくる力にもなるわけです。それに企業のなかはある意味で簡単ですよ。ルールが決まっているから、限られた選択肢のなかで動けばいい。スポーツと同じです。だから

僕は、一流のスポーツマンが講演の講師などを務めて、人生論を語るのなんか嘘つばちだと思つてます。だつてスポーツは実人生とは違うもの。人生にルールはない。

小椋 限られたルールのなかで生きられる企業社会は、言葉によつて規定される部分も多いですね。それに従つていけばすむので、自分の言葉が必要じゃなくなるんです。

小椋 歌をつくるなんて、それを破るようなものですよ。かえつて悩みは多くなりますね。たとえば宗教団体に入つてしまえば幸せかもしれないんですよ。それ以上自分で考えなくてすむから。企業社会でも、創業者の人たちは違うかもしれませんね。俺は何のために事業をやるんだらうって考えるんですよから。

## 「生きてゆく」と「生きて在る」の違いを見つめることから始まる人生

小椋 26年間の勤務後に銀行をお辞めになりました。これにはどんな理由があつたのですか。

小椋 「平家物語」の平知盛の心境ですよ(笑)。「見るべきほどのものは見つ」。僕も40歳を過ぎて、見終わったよ、と思ひました。組織内存在としては終わつたわけです。さまざまな人たち、上司や部下や取引先、OBなどつきあひの幅を見終えたあとはいつづけてもしかたない。いればただだけ頑張つてしまうことが目に見えているし、大変なエネルギーを使うまでのもない。限られた時間をそういうことに使うのは、もう違うから。かといつてほかの人の生き方を否定しているわけはありませんよ。

小椋 小椋さんにとっては違う、ということですね。

小椋 そうです。みんなが僕みたいにするべきだなんて思いません。それまでの音楽活動が僕の将来の暮らしを支えたことも事実なんです。

が、僕自身がそのポストにいたら、彼らと同じ行動をとつてしまったのではないかという気がします。

小椋 多くのサラリーマンがそうだと思います。

小椋 そもそも学生が企業社会に入つていくときはみんな成り行きでしょう? 自分に言い聞かせるために、先輩を訪ねて話を聞いたり資料を読んだりするけれども、将来その会社が伸びると思つたからなんているのはウソで、企業や自分の将来が学生に見えるわけがない。業種や企業選びは、ほとんどが予見としては不正確だと思いますよ。

小椋 小椋さんは学生のときからそのように考えていらしたのですか。

小椋 そうですね、僕は大きな期待をしていませんでした。まだ当時は「疎外」という言葉が生きていたし、自分が自分でなくなつていくという意識がありましたね。それはある種偏見に近い、狭い見だつたと思ひますけれども……。だから小説を書いてみたり、舞台芸術をやつたりしたわけです。詩をつくることもそんな試行錯誤のひとつでした。卒業間近のコンパで、「これからも俺は自己表現の場をつくる!」と宣言したり。

小椋 創造と企業社会は全然結びつかなかった……。

小椋 そこが狭い見で(笑)。頭は哲学少年、体は体育会の学生でしたから、ほとんどノイローゼ状態です。そのちぐはぐが解消しないまま、社会に出ちゃつて自殺もできない。そこで寄りすがつたのが「創造」でした。芸術家の卵ときあつてみると、自分にはないものを感じるわけです。弁護士なんかはさっぱり創造的に見えない。それはまったくの誤解なんです。が、学生にはわからないですね。

小椋 いま、ビジネスマンは会社に頼つてきた価値観を捨て、もつと自分のことを考えなければいけないといわれています。そういう人たちに対して、小椋さん自身が言えることは何かありますか。

小椋 むずかしいのは、日本の流れが本当に変わろうとしていくのかつていうことです。僕も講演では言うんですよ、「過去の流れが変わろうとしている」と。でも実際には日本の歩みは遅々としていますね。官庁、大企業、何も変わつていない。中小企業の一部は大きく変革しているでしょうが、それに、企業のあり方なんて一律にはいえないです。ひとつ確実なのは、若い人は自己選択的な人生にならざるを得ないということでしょうね。これまではレールがあつたから自分で選ばなくてもよかつたけれど。

小椋 まさにそのとおりですね。

小椋 「生きてゆく」と「生きて在る」とは違うと思つてます。そこを考へるのが大事だと思ひますが、逆に僕みたい「生きて在る」ことを考へる哲学好きな人間ばかりになると経済が立ち行かなくなる(笑)。ちゃんと「生きてゆく」ことを考へる人がいないとね。ただ、その場合でも、好きなことで生きていく道を探るのが重要だと思ひます。

小椋 なかなか「生きてゆく」「生きて在る」を考へることの少ないのが実情です。

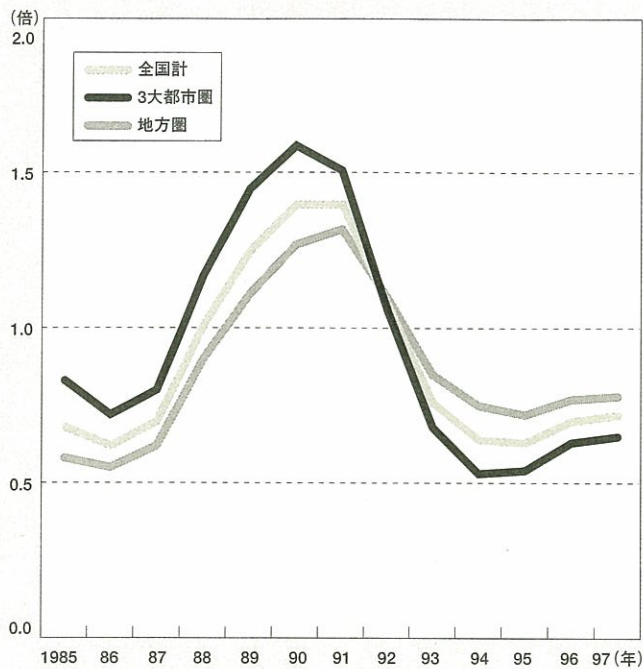
小椋 でも和歌山の毒入りカレー事件が起きると、みんな「人間らしくない残酷さ」なんて言うので





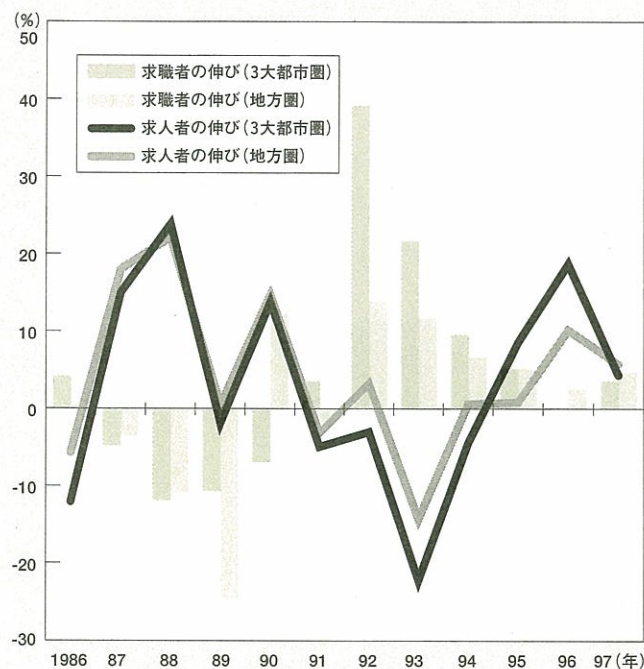
# 有効求人倍率の 逆転現象にみる 地方圏と3大都市圏の 雇用吸収力推移

図表1 3大都市圏と地方圏の有効求人倍率推移



出所：『職業安定業務統計』より作成  
注：3大都市圏は、南関東（埼玉、千葉、東京、神奈川）、東海（岐阜、静岡、愛知、三重）、京阪神（京都、大阪、兵庫）の合計。地方圏はそれ以外。

図表2 有効求職者数・有効求職者数推移(対前年比)



出所：『労働市場年報』より作成

## 92年を境に逆転する 地方圏と3大都市圏の求人倍率推移

労働省『職業安定業務統計』の「3大都市圏と地方圏の有効求人倍率推移」によると、1991年までは都市部の求人倍率は地方圏を上回る推移を示していたことがわかる。ただし、両者の推移は1992年を境に逆転し、1993年以降は、地方圏のほうが3大都市圏に比べて高水準を保つ結果となっている(図表1)。

この背景をみるため、同時期の『労働市場年報』から、有効求職者数と有効求職者数の対前年伸び率を3大都市圏と地方

圏に分けてみたものが図表2である。

## 都市部での急激な求職者数の 伸びがもたらした逆転現象

これによると、3大都市圏における1992年の求職者数の対前年伸び率は39.2%と地方圏の13.9%を大きく上回るものとなっている。この求職者の伸びに対し、同時期の求人者の伸びは3大都市圏で-3.0%、地方圏では3.2%である。3大都市圏では1992年の求職者の急激な伸びに求人者の伸びが追いついていかなかったために有効求人倍率そのものが大きく低下した。また、バブル崩壊後の求人者推移は一貫し

て地方圏よりも3大都市圏の振幅のほうが激しいものとなっている。

この結果、3大都市圏における求人・求職の需給バランスは地方圏よりも悪化傾向を示すものとなり、その後もこのミスマッチの状況が続いている。

参考までに1992年の完全失業者のうち自発的失業者と非自発的失業者の対前年伸び率を総務庁『労働力調査』でみると、非自発的の前年比3.2%に対し自発的が対前年比10.9%と大きく上回っており、この時期に伸びた求職者の多くは自発的な失業者だったと類推することができそうである。

## 対談後記 小笹芳史

リクルート組織人事コンサルティング室室長

布施明が歌う「シンクラメンのかほり」が大ヒットした当時、私はまだ中学生だった。「あの曲をつくった小笹佳という人は銀行員なんだよ」と友人に聞かされて驚いた記憶がある。

「企業に勤めながら芸能活動をしているなんて信じられない」。自分のなかの「常識」では理解できないことだった。

「企業社会のインサイダーという立場で創作活動を続けていきたかった」

「二足のわらじという感覚はまったくなくて、自分のなかではひとつながりの『日常』なのです」と、今回小笹氏はこたえてくれた。

そして6年前「見るべきものは見尽くした」と悟った彼は、重要なポストに就いていたにもかかわらず、あっさり(少なくともわれわれにはそう見え

る)と銀行を退職し、創作活動と大学での研究活動を選んだ。そこには、残された有限の時間を「創作」と思索の相互作用に賭けるといふ小笹氏の密度の高い選択を感じないわけにはいかなかった。「自分のキャリアをどのように描けばよいのかわからない」

「自分が本当にやりたいことがわからない」

若手のビジネスマンや学生たちからこのような相談を受けることが多い。

「大企業は安定している」とか、「有名な会社で働くことが自分の価値を高める」という既成の概念が最近になって急速に崩壊しつつある。戦争直後70%近くもあったエンゲル係数も経済の成長とともに低くなり、現在では20%台である。日本全体が豊かになってから幼少期を過ごした最近の若年世代に、「食べるために働く」という意識が希薄になってくるのは当然の流れなのだろう。

「昇進や昇格に興味がない」という人も、最近の調査では増加する一方である。地位や権力を手に入

れたいという欲求よりも自分のやりたいことにしたいという欲求のほうがはるかに大きくなってきているのだ。

小笹氏は言う。「個人にとって選択の幅が広がるということは、楽しい反面、たいへん厳しい時代が到来してきたということだ」

このような時代に個人に求められるのは、「自分のキャリアは会社が決めるのではなく自分が決める」という企業組織との対等意識と、それを裏付ける専門技能である。一方で企業は、そういう自立心と高い専門技能をもった人材に選ばれる企業内協働システムの構築を急がなければならない。

選択の幅が広い世の中とは、言い換えれば自分自身が相手から選択される可能性が狭まる危険がつねにつきまとう世の中なのである。企業のレベルでも、個人のレベルでも代替不可能な機能を備えているかどうか、つまり自らの存在意義を厳しく問われる時代が始まっているのである。

おざさ・よしひさ  
1961年大阪府生まれ。86年早稲田大学政経学部卒。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。

しょう? じゃあ「人間らしい」って何? そもそも「人間」って何? 幼児に「人間って何?」と聞かれて、答えられるおとうさん、おかあさんがいるのでしょうか。だからこそ、「生きて在る」ことを捕まえてはくれない。そういう問いは、日本では「青臭い」といわれがちですが、実はみんな捨て置いているだけで、そこから卒業したわけではないと思います。そして自分がないまま生きて、生きちゃう人生を送ってしまうことが日本全体の問題ではないでしょうか。日常のなかでおとなたちが、答えの用意されていない問題に挑まなければ、日本の課題は解決しない。

小笹 子供が成長する過程で、私も根源的な問いをときどき突きつけられることがありました。それに対してこちらは答えられないわけですが(笑)。親になるとそういう機会が生まれますね。

小笹 本来、人生とは何かを考えることは最も日常的な問いなのですが、そういうことを語り合う習慣が日本にはありませんね。生きるためには効率が悪いかからかな。卑近な例でいえば、少女売春がそうです。大人がそういうことはいけないと信念をもつて説教したいのに、できない人が多いですね。「人を殺しちゃいけないの?」って問いにも答えられない。それも当たり前かもしれないですね。2500年もの間、人間が考えつづけてきたテーマを日本ではわかったことにしちゃっているんだから。日本人ってひよっとすると、情緒的でプラグマティックなのもかもしれないですね。上手に生きていくことに頑張ってしまう。そのことが悪いわけではないけれど、だからといってだれもが問いつづけてきた根源的な問いに答えられるわけではない。実のところ僕は、女性たちの生き方に注目しているんです。いま、男たちが問いかけはじめたことを、はるか前から問い

かけてきたから。ウサギとカメの話で言えば、女性のカメ。男たちの先を行ってまますよ。

小笹 就職してから大学に戻ったりする、男たちがうらやむ生き方は女性に先んじてきたことですね。

小笹 サラリーマンの人たちに対して安易なことは言えませんが、「俺って何?」をはっきりさせること、早手回しに準備することは大事ですね。別にその結論が新しい形である必要はないんです。新しければ創造的なわけじゃないから。

小笹 企業も自らの存在意義をはっきりさせる時期だと私は思っています。

小笹 企業もやみくもに標語を掲げる時期は終わりました。言葉自体あてがいがちだとわからなくなっちゃ。小笹 おっしゃるとおりですね。本日はどうもありがとうございました。

# 終末をむかえて

エマ・クロックフォード (文・写真)

1998年、日本からのニュースは不況や倒産といった暗いものばかりだった。世紀末はつねに緊迫感が付きまとうようだが、2000年という新しいmillenniumに入るため、終末的な意識も伴って何とも暗い時代を通過しているように感じられるかもしれない。しかし終末とは世の終わるときではなく、古いものから新しいものへ変わるチャンスの時期だ。

私はたまたま日本を外から客観的に見られる立場にいるし、またシリコンバレーという米国でも最も革新的な地で暮らしているため、当地と比較する癖があるのだが、日本はいま、過去の価値観が180度変わってしまう大きな変革期を通過しているように見受けられる。以下に最近よぎったいくつかの例を紹介しながら私の終末論をご紹介します。

## 敗者復活について

先月訪米したある自営業者の友人は、80年代には運転手つきの高級車、90年代に入り今度はご自身で運転となったが、それでもベンツ、そして都心に派手なオフィスをもつといった典型的なバブル子だった。それが最近では、「家賃節約のためオフィスもたたみ、ホーム・オフィスで仕事をしている。お陰で3食女房の手料理が食べられる」といった具合になったのだが、それでも彼は多大な借金に追われていないからラッキーで、いまはあらゆる人が事業倒産を苦に自殺までしているとのこと。「実は僕の友人も倒産を苦しんで、先だてて自殺してしまっただ」とこぼしたときには、本当に

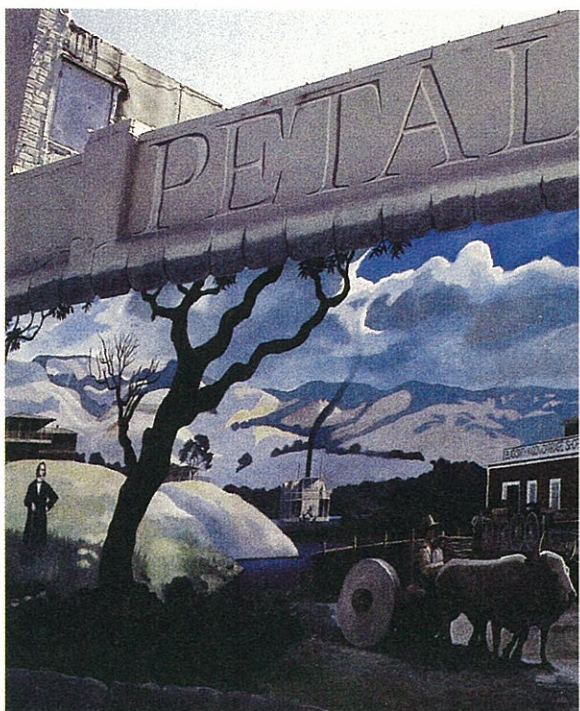
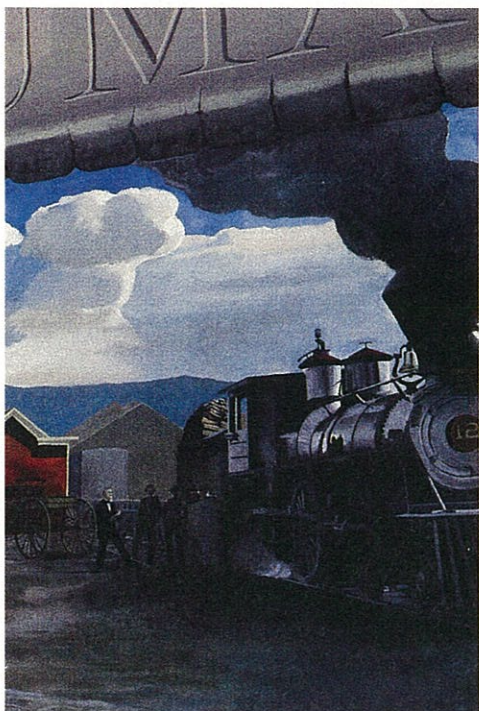
の金儲けの秘訣はせいぜい〇〇大止まりだな」と愚痴を言っていたが、これはたまたま彼らの知人で当地で大成功している男性が、日本では一流ではない私立大を出た者だったから妬みでことうしたことを口走ったのだが、この愚痴は実はとても意味のある言葉だ。もちろん東大や京大を出られて、立派な起業家やリッチになった方たちもたくさんいるから、私は大学の名前ですべてをひとからげにするつもりもない。ただ日本の受験勉強は記憶・公式万能主義で、独創力や想像性を養うどころかそうしたものは邪魔なものなのだ。そしてそうした記憶・公式依存の受験スキルにたけている者が一流国立大へ入る。いわばシリコンバレーで成功する要素とはまったく逆のスキルをもっているわけだ。

幼少時よりずっと塾に通い、ようやく一流大学を出て大企業や官庁に入っても、その企業も倒産、あるいはプライベート企業からの恩恵を狙って官庁に就職しても、もうその恩恵を受けられないとなると何のためにそこまでして一流大学を目指すのか、という疑問をもつ者もすでに多い。教えられることのみ忠実に学ぶ受け身で独創性のない子供たちをつくり上げること自体が競争に生き抜けない人間をつくり出しているということに気づくのも時間の問題ではないだろうか。

また大企業ベースの社会も「組織より個人」に焦点があてられる時代になるため、会社の看板を背負って歩くよりは、一個人がどんな人か、また何ができるのか、ということが問われるだろう。また安定しているから、高収入だから、ということがあるの産業についてももうありえない。「自分が何をしたいか」により道を選ぶしかない。ここでは「考える」能力が必要だ。

暗さがどんよりとたちこめた。またその直後に訪れた女性経営者は、もう事業がうまくいかないで自己倒産したいけれど、日本ではそれも簡単ではないし、いったん倒産したら二度と浮かび上がれないから、もう出口がみあたらない、と相当悩んでいる様子だった。

この2人の友人の話だけを聴いても、日本では敗者復活がないことを痛感させられた。シリコンバレーではベンチャー・キャピタリスト(VC)が投資している企業でさえ1割の成功率である。VCが投資する対象というのは、もうすでにふるいにかけられ選抜された企業だ。そうした企業さえ1割ぐらいいか成功しないのであって、VCが投資しない企業を含めたら、シリコンバレーの成功率は1〜2%程度ともいえるのだろうか。成功しない残りの98%にもなる企業または個人に二度とチャンスがないとしたら、シリコンバレーの人々はほとんど「自殺沙汰」だ。七転び八起きという言葉があるが、人間は失敗を繰り返しながらある時点で成功するものではないだろうか。



## いまは素晴らしい転換期

日本では80年代にリッチな人々が投資目的で不動産やゴルフの会員権などを購入、そしていまそれが5分の1とも、10分の1ともなり、多大な借金だけが残っているという話を聞く。何のために働いているかという質問に、「家のローンを返すため」という答えもわびしいものになった。おのずと人生の意義なども真剣に考えざるをえない時代になっていくのかもしれない。

最近よく今後は「心の時代」だということがいわれている。まさに「蔵の財より身の財、身の財より心の財」という言葉のとおり時代になっていくのだろうか。

「蔵の財」とは不動産、会員権、絵画、または宝石に至るまでのいわゆるモノだが、こうしたものがすべてあてにならないのは、昨今のバブル崩壊で実証済みだ。

「身の財」とはスキルのことだろう。会計士になつたり医師になつたりしてスキルをつけ、それが財産となつて食べていけるといふ発想だ。しかしこれも制度が変わつたり、またすべてコンピュータ

たとえば、私の友人のシエル・カバン氏は仲間と起業したり、アマダールの創始者のジーン・アマダール氏の始めたベンチャーに参加したり、ほぼ2年おきに新しいものに挑戦したが、どれもよい結果に恵まれなかった。しかし、文字通り8度目のキャリアであったAmazon.comを友人ジェフ・パーゼル氏と起業したときにはついに成功を取めた。当然アマダール氏も試行錯誤のあとアマダールで成功したのだ。またトリップ・ホーキンズ氏はエレクトロニック・アーツで大成功したものの、その次に手がけた3DOに関しては成功したとはいえない。それでも彼がまた起業するとしたら、いくらでも資金は集まるだろう。このような話は山ほどある。

もちろん、かたやVCの「投資」に対し、日本では銀行からの「債務」という差があるものの、日本の敗者復活を受け入れない文化も変わらざるを得ない状況に追いこまれるのではないだろうか。

## 一流大出身エリート神話の崩壊

また最近シリコンバレーに移住して行く人たちのなかに、日本の一流大出身のエリート社員も多い。大企業にみきりをつけ退社してきた者もいれば、企業留学や駐在員として来たが、本社に戻らずそのまま居残る者もいる。しかし、こうした日本のエリート社員に限って、なぜか当地での成功率が低く、皆とても苦労されているようだ。

ある東大出身と京大出身の二人の男性が「もう東大や京大など出てしまっただら、金儲けとは縁がないなあ。独立して化していく時代ほどの程度頼りになるのかはわからない。ますます使いやすく高度になった会計ソフトにより会計士を頼む仕事量も少なくなっている。また(これは米国の話だが)保険制度が変われば医師の収入もまったく変わってしまうそう、医師も高収入もどうなるかわからない。自分が好きでスキルを身につけ、それが社会の役に立つのならそんなに良いことはないが、単に「高収入だから」「食いつぶれがないから」という理由ではこれもまた本当の意味での「財」ではない。

そして「心の財」。どんなときにも生き抜くたくましい精神力、思考能力、また、日本人にはたいへん苦手とされている想像性、独創性そして感性など、履歴書用紙に書けないものが真のアセットになっていくのだろうか。

\*\*\*\*\*

新約聖書では終末のことを「新しい皮袋」になる時期と言っている。新しい皮袋になっても古いワインが入っていたら、新しい皮袋まで壊れてしまふ。新しい皮袋には新しいワインが入らなければならぬ。つまり新しい「容器」にふさわしく、いままでの古い価値観は捨てられ新しい価値観、新しい心をもって「新しい皮袋」に入るための転換期なのだ。

現在古い価値観に基づくあらゆるものが音をたてて壊れている。今後心の財を豊かにする時期に向けて、いまは静かに風の音を聞く時期なのだろう。自分の「心」が日々充実できる一日を過ごしていきながらこの「終末」の時代を通過したい。トンネルの向こうには20世紀では得られなかった本当の意味での豊かな時代が待っていることだろう。



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商務官として勤務した。

# 既成の組織内でベンチャー精神は育つのか？

『新規事業室長を命ず』著者 久慈 毅 撮影/岩瀬剛一



## 閉塞感が求める「新規事業」

今、日本では、名だたる大企業が次々に人員削減の発表をしています。相次ぐ合併統合などのニュースも、これに伴う人員削減を前提にしていることは明らかです。中小企業にいたっては、ニュースにもならないところで、もっと大規模な人員削減が、毎日進んでいることでしょう。いったい日本の失業率は、これからどこまで上がっていくのでしょうか？

しかし、よく考えてみると、これらは米国などでは以前からごく当然に起こってきたことです。そもそも、既存のビジネスや組織がつねに拡大していくと、あるいは最悪時でも現状を維持して当然と考えることのほうが、荒唐無稽であるといえます。米国でも既存の大企業もたらず雇用は毎年着実に減っています。にもかかわらず全体の雇用水準が堅調なのは、急成長するベンチャー企業などが膨大な人員を吸収しているからだといえます。ですから、閉塞感が苛まれている今の日本の産業界が、新規事業やベンチャーに期待をかけるのはうなずけるし、正しいことでもあると思います。

しかし、問題はその後です。「どこに新規事業の糸口を求めると」「どうしたら新規事

業が育つか」という問題になると、残念ながら、多くの企業が未だにほとんどわかっていないように思えます。「まずは本質を理解しよう」という姿勢もありません。とにかく掛け声だけかけて、すぐにでも成果が出ることを期待しているようでは、初めから失敗することは目に見えています。ですから、現実には多くの企業で、「新規事業開発室」といった組織が手がけている仕事は、ほとんどがうまくいっていないようにみえます。

## まず必要な自己否定

問題はどこにあるのでしょうか？ それは深い哲学的なところに根ざしているように、私には思えません。よく観察してみると、声高に「新規事業を開発すべし」という掛け声をかけている人たちが、自分が、そういうことを実現できる能力もつた人たちとはもともと異質の人間で、心の中では、そのような人々を好きでもないし、尊敬もしていないということがわかるのです。

そもそも、ベンチャー事業をやるとうとするような人たちの「大胆で、若干危なっかしくみえる発想」や、「周囲のことをあまり考えず遮二無二突き進むやり方」を、大企業にいる多くの「まともな人たち」は、これまで長年にわたって忌避してきたのです。

人間が長年慣れ親しんできた思考のパターンや価値観といったものは、そんなに簡単に変わるものではありません。時代が変わり、その必要が出てきたというだけで、一朝にして自分自身を変えられるほど、人間というのは柔軟にはできていないように思えます。ですから、企業が本当に自己変革をして、新規事業に会社の将来の相当部分を賭けたいと思うなら、まずは徹底した「自己能力や対人関係の調整能力を重視する。第三のグループは、常に安定と保証を求め、堅実であることがモットーである。第四のグループは、創造性を重んじ、自分自身をビジネスで表現することを志向する。第五のグループは、自由人であることを志向し、常に自律的に生きたいと念願している。」

日本の大企業では、技術の世界を除いては、圧倒的に第二グループに属する人たちが重視されています。ベンチャー事業の立ち上げなどに最も向いているのは、当然第四グループに属する人たちですが、このような人々をどのように識別し、どのように評価すればよいのかについては、日本の各企業はこれまでほとんど考えたことさえないのが現実であるように思えます。

したがって今、各企業の上部構造のなかに求められる人材は、第二グループと第四グループの両方の側面を兼ね備えている人、あるいは、自らは第二グループに属してはいるものの、第四グループに属する人々を心から理解し、愛し、尊敬している人ではないかと思えます。

## ベンチャーは確率の世界

ひと口に起業家といってもさまざまな人たちがいます。もちろん、「起業家タイプ」の人たちが、常に偉いというわけではありません。このタイプの中には、たまたまうまくいっただけで勝手に自信過剰になり、合理的判断ができなくなつて失敗していく人も結構多いのです。こういう人たちは、企業にとつても社会にとつても、どちらかというタイプに属していても、そのなかには常に「立派な人物」と「そうでない人物」がいます。「立派な人物」であっても、結果として大きな失敗をして、彼を信頼し、彼に任せられた人たちに大きな迷惑をかけることもあります。起業家を求め、

否定」から始めなければなりません。そのためには、会社の上部構造自体をまず変えていかなければなりません。

今度の私の本を読んでいたいた方々の多くは、「少し話がうますぎるのでは」と感じられたのではないのでしょうか？ それはそのとおりで、これがシミュレーション小説と現実の違うところです。起こりそうにないことでもよいから、とにかく一つの状況を仮想的に設定してみ、それがもたらす効果を考えてみるというところにあります。これで何らかのヒントが得られれば、それなりの成果があったということになると思うのです。

私は前の本でもこの手法を使い、「イントラネットの導入が企業文化をいかに変えていくか」というテーマを論じましたが、その前提として「東都物産」という総合商社が三十六段跳びで「野原浩一郎」というまったく新しいタイプの経営者を新社長に選んだというところを出発点にしました。今度の本でも、実はまったく同じ状況前提としています。「野原社長」がいなかったら、「笠間専務」に担当は回つてこなかったでしょう。したがって「上村室長」は実現せず、多くの新規事業が日の目を見ず、あるいは死んでいったことでしょう。

## 求められる「真の理解者」

私は企業のトップの方々に、「あなたは辞めて野原社長のような人に後を譲りなさい」と申し上げるつもりはありません。「ここは目をつぶって、祈るような気持ちで、あなたが完全には信じられないものに、ひとつ賭けてみられませんか？」ということが言いたいです。もちろん、これがいかに難しいことであるかも十分承知しているつもりです。

彼らの力によつて自らの将来を築いていこうとする企業にとつて必要なことは、人を見抜くこと、選んだ人を忍耐強く助けていくこと、そして、個々の結果には一喜一憂せず、淡々としてすべてを受け入れていく大きな度量をもつことだと思えます。

各企業で、これまでは全く経験のなかった分野での新規事業案件がもたらされると、「本場に儲かるのか？ 絶対に間違いないか？」などと、上の方はよく聞くようです。そう聞いてみたい気持ちはわかりますが、考えてみると、これほどの愚問はありません。未知の分野をやるのに、「絶対間違いありません」などと言い切れるような人間がいれば、それは嘘つきか、あるいはよほどのお人好しでしょう。そんな人間が上げてくる事業はもちろんやるべきではありません。にもかかわらず、そんな質問をして担当者や困らせる役員は、新規事業などには一切関与させないようにすべきです。

要するに、「新規事業」というものがいかに難しいものであるかを、私はまずは力説したいのです。しかし同時に、現在日本の多くの企業にとつて、「新規事業の開拓」は、もはや避けては通れない道であることも確かだと思えます。このシミュレーション小説が、この難しい課題をこなしていくうえで何らかのヒントになれば、著者としては本望です。

久慈 毅(くじ・つよし)

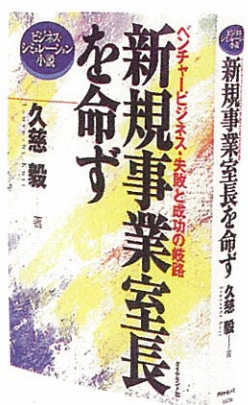
本名・松本徹三。1939年東京に生まれて大阪に育つ。大阪府立北野高校を経て京都大学法学部を卒業後、伊藤忠商事大阪本社に入社。秘書室勤務なども経験するが、概ね営業の第一線を歩む。その間、韓国2年、アメリカ9年の海外勤務を経験。アメリカ法人エレクトロニクス部長、通信事業部長、マルチメディア事業部長などを歴任後、1996年3月同社を退社。コンサルタント業を主とする株式会社ジャパン・リンクを設立。現在は、同社のクライアントであった米国クアルコム社日本人の社長(クアルコムは1984年に7人の創業メンバーによって設立されたベンチャー企業。画期的な無線通信技術を開発して急成長し、現在は、1万人近くの社員を擁する)。著書に『日本の会社』を生きる君たちへ』『日本の会社』大改革物語(ともにダイヤモンド社刊)がある。

です。「自分が心から信じたこと」をやつて失敗するだけでも辛いのに、「完全には信じてはいなかったこと」をして失敗するほど、経営者にとつて惨めなことはないということを知っているからです。重要なのは人材の起用です。ここでも私は、「思い切つて毛色が変わったのを役員にしなさい」などと言うつもりはありません。そうではなくて、自分が信頼する人たちのなかから、「彼なら相当毛色の変つた連中のこともよく理解し、それなりに十分なコミュニケーションもできるはずだ」と思われるような人物を選び、新規事業に関するすべてを任せるべきだということが言いたいです。そして一旦任せたら、あとは忍の一字で耐えてほしい。どうせ初めは失敗に次ぐ失敗であることは目に見えているからです。

## シャイン教授の『キャリア・ダイナミックス』

この本の最後の方でも紹介していますが、マサチューセッツ工科大学のシャイン教授の著書に、『キャリア・ダイナミックス』という本があります。この中でシャイン教授は、働く人達の「仕事と人生に対する考え方(価値観)のパターン」を次の五つに分類しています。

第一のグループは、スペシャリスト志向で、技術力などの専門能力に誇りを持っている。第二のグループは、マネージメント志向で、分析



『新規事業室長を命ずーベンチャービジネス・失敗と成功の岐路』(ダイヤモンド社 本体1500円+税)

# これまで東京の港は工業のためにあった これからは個人の文化のためのものに変化します

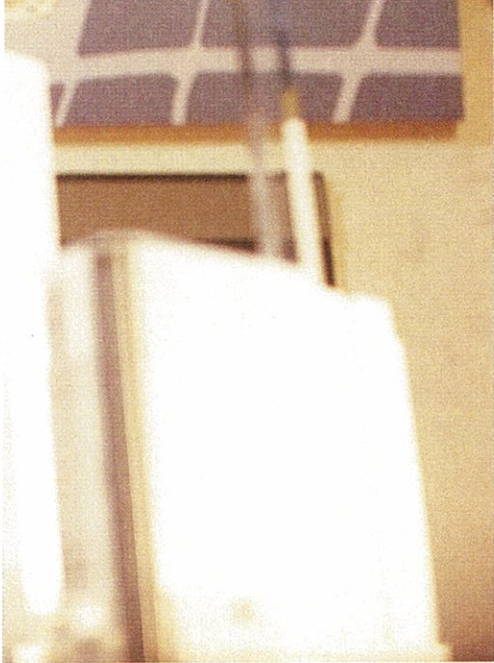
エスインターナショナルアーキテクトゥ 代表取締役 リシャルド・ブリア 取材・文／千葉望 撮影／栗原克巳

## 街並みの規制が少ない日本は 建築家にとってやりがいのある国

ヨーロッパの街を歩くと、日本人が等しく感じるのが統制された街並みの美しさだろう。石造りの建物は色合いや材質が統一され、形まで一定のルールに従っているように見える。東京や香港、上海、台北、ソウルといったアジア的混沌とはまったく異質である。どちらがよいかという議論はさておき、文化的背景の違いは街を見るだけで痛感することである。

「ヨーロッパの建物は壁が造ります。日本の場合には柱ですね。それはライフスタイルの違いにも関わってきます」

と分析するのは、フランス人建築家のリシャルド・ブリア氏だ。ブリア氏は、その違いを見極めようと、大学を出てすぐに文部省の奨学金を取って日本にやってきた人物である。ちょうど大阪で



万博が開かれた直後で、パビリオンのおもしろさに強い印象を受けたこともきっかけとなった。そして、早稲田大学の大学院(建築科)で修士号を取得。

「日本にだって建築の規制はあるんですよ。ただ都市

大型リゾート物件などの投資も続いた。オーストラリア、香港、ロンドンなどで、ブリア氏も大きな仕事を手がけた。

「いまはたぶんみんな手放しているんですよけどね(笑)。ロンドンでは大きなホテルを設計したので、4

年間事務所を置いていましたよ。私たちに比べてバ

ブルは楽しい時代だったんです(笑)。研究所みたいな建築ができましたから。施主が「ほかの人よりもおもしろいものを造りたい」という気持ちをもっていたので、私たちも新しい発想をしなくてはいけなかった」

ところがいまは未曾有の不況ときている。建築家受難の時代と思われるのだが、いまは日本の高い土地でも採算が取れるように、24時間活用できる写真スタジオなど、プログラムにこだわる仕事が増えている。

「バブルが崩壊してからの日本では、リゾート＝悪者みたいに思われているのは残念です。リゾートは、もっと真面目に考えるべきテーマですよ。うちの事務所ではいま、石垣島に地中海クラブのマスタープランを提供し、建物を造っていますが、細部からライフスタイルまで大きなビジョンを実現していると思います。沖縄はあれほど恵まれた環境にありながら、施設のほうは一部を除いてはほとんどです。リゾートホテルだけでなく、管理方法はシティホテルだったりね。日本の建設業界設

計画の規制は、横浜や京都など一部の街を除いてほとんどない。フランスでは、大きな街であれば新しい建物を建てる時、街のイメージにとって問題がないかどうか必ずチェックされます。屋根の角度や窓の大きさまで決められるんです。そうやって統一感が守られているのですが、そこまで決められてしまうと建築家のやるべきことはほとんどないですね(笑)」

外国人建築家の間で日本の大型プロジェクトは人気があるというのも、その辺に理由がありそうだ。かの有名なアサヒビールの本社ビル(吾妻橋)をデザインしたのはフィリップ・スタルクだし、関西国際空港を設計したのは、ミラノのサン・シーロ・スタジアムなどで知られるレンゾ・ピアノである。ただし、フィリップ・スタルクは金色の雲のオブジェを規制によって垂直ではなく曲げて据えつけなくてはならなかったし、レンゾ・ピアノの場合は空港ビル以外の景観全体をデザインできなかったために、大いに不満を漏らしていたというのだが。

「ウフフ。でもピアノさんはもうちょっと頑張って主張してみてもよかったですね。日本では本音と建前があるってことを理解しないうちに仕事が進んだんでしょ。チャレンジしてほしかったな」

本音と建前。このあたりは、大学院を修了したのち就職したゼネコンで学んだ。その会社の海外事業部がアルジェリアで手がけたプロジェクトに参加したのである。アルジェリアはフランスの植民地だったことから、フランス語文化圏に属する。またこの国は、ブリア氏の生まれ故郷でもある。日本語とフランス語を使うプ

計事務所の仕事は非常に細分化されていて、それも一つの原因だと思います」

一つの技術レベルを上げるには細分化も必要だが、本場の「建築家」と呼べるには、マネジメン

も経理もわからなければならぬというのだ。いま、ブリア氏の事務所には15名ほどのスタッフが働いている。一時は外国人スタッフも多かったが、現在は日本人中心。そうしたかったというよりも、たまたまそうなっているという。できれば外国人スタッフをもっとほしいと思っている。

「設計も文化の問題ですから、いろいろな人の違う意見や発想があったほうがよいものができます。ダイナミックであったり、クリティカルであったりね。いままでやってきた仕事以上のものがどうすればできるか、レベルアップできるか。そのためには、さまざまな文化のぶつかり合いが必要だと思います」

同質性が強い職場ならば、確かに目先の効率はあるかもしれない。しかし、大きな飛躍を生み出すにはパワーが足りない。異文化から学ぶ必要性のゆえんである。

## 伝統に学びながら 新しい都市空間をつくりたい

もうひとつブリア氏が強調するのは、自国の歴史を学ぶことである。

「江戸時代でいえば下町が楽しいですね。社会のストラクチャーがおもしろいから、おもしろい建築も生まれたんだと思います。江戸と東京は人と人との関係も違いました。たぶん、江戸時代は木造住居が密集していて火事も多かったから、お互いに気を配って暮らさなければならなかったのではないのでしょうか。いまのヨーロッパに残っているように、当時は社会のオーダーがあったんだと思います。いまの日本は土地利用という感覚ですから、その時期に土地の価格に見合

リア氏は、プロジェクトの双方にとって有り難い存在だったことだろう。

「メンバーとはいろいろな話もしたし、おもしろかったんですよ。でも日本の会社では、結論を出すのが遅いってことを学びました。たいしたことのない変更でも『本社に聞いてみます』と言う。私には見えない問題もあったのかもしれないけれど」

日本人の「本社に聞いてみます」はさまざまな小話となって世界に流通しているから、「見えない問題があったかも」とはブリア氏の気配りだろう。さらにゼネコンでの経験は、大きな組織よりも小さな設計事務所のほうが自分に向いていることに気づかせてくれた。

## 異文化のぶつかり合いが 仕事の大きな飛躍を生み出す

アルジェリアの仕事が終わるとブリア氏はコンサルタント事務所に移り、1年間海外の仕事を経験。1979年に独立し、友人のオフィスの中に入ったひとりの事務所を開設した。

「ひとりで製図板で図面を引いてました。最初はなかなか仕事がなく、オフィスの内装からスタートし、だんだんに住宅設計に発展していきました。私のビジョンは作品経由でしかつけないし、宣伝もやりにくいのですが、3年目ぐらいから専門誌で取り上げてもらえるようになりましたね」

独立した年はオイルショックの余波が静まり、事務所の成長過程ではバブルが後押しした。日本各地でプロジェクトが進行したばかりか、海外に

う使い方をするしかない。

でもこれからは変わる可能性がありますね。コンピュータ・ネットワークが普及して、自宅勤務もOKという時代がやってきたのですから。自分の家で働けるようになれば、家の中身だってグレードアップしたものが欲しくなるでしょう。戦後とはかく何でも頑張るといって感じでしたが、いまはもう一度ゆとりをもってやり直せる時代がきていると思います」

江戸時代のような社会的オーダーを欠く東京だが、新しい動きも見えてきた。お台場の人気もそのひとつだ。当初予定された世界都市博覧会は中止になったものの、そんなにお金をかけなくても人が集まるようになったとブリア氏は言う。これまで日本の港の使い方は工業のためだけだったが、それが個人の文化として根付きつつあるというのだ。ゆりかもめに乗って旋回するようにお台場に向かう不思議な感覚、お台場側から都心を見たときの高層ビルの景観、そんな先端的な空気に突然伝統的日本人が斬り込むように行き来するたくさんさんの屋形船……。

「実はいまうちの事務所でも、お台場の森ビルなどの設計を進めています。広場を中心に南フランスやイタリアの通りをつかって、150件のお店が入るショッピングセンターです。お台場に来たたくさんの人たちは、それまで実感していなかった港の存在を感じたと思うんです。東京は、実はとても大きな港を擁した都会だったのだと」

「海岸通りだつてもっとおもしろくなる」とブリア氏は言う。海や港と建築物の融合。ブリア氏はシドニーを例に挙げたが、ニューヨークも連想された。マンハッタンを中心にスターテン島などが結ばれた独特の都市空間。東京にも、世界のどこにもない新しい街並みが生まれるかもしれない。「日本の新しい建築は、まだ生まれたばかりだと思っています」

プロフィール  
フランス政府職員の両親のもとに生まれる。大学で建築を学び、のちに日本に留学。「当時は恩師の家の庭に風船を使った部屋を造って暮らしていました(笑)」というからさすがに建築専攻の学生である。設計建築家を名のるためにはマネジメントまで含め100%やれることが大切と、外の世界を学びさまざまな暮らしを経験する必要性をスタッフに説いている。

# コンサルタントを有効に活用するために



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  
塩尻出穂

私たちコンサルタントが経営者とお会いするときに、よくこんな話を伺います。「外部コンサルタントに設計を依頼した人事制度を自社に導入したほうがうまくいかなかった。他ではうまくいったよなのだが……」。こういった事態を避けるためにもコンサルタントの選定は非常に重要です。しかしコンサルタント選びさえうまくいけば、このような事態を避けることができるのでしょうか？

今回は、これからの時代を乗り切るための「外部資源活用」のひとつとして、外部コンサルタント活用を例にとりながら考えてみたいと思います。そのなかでもアウトソーシング先としてコンサルタントを捉えるのではなく、課題解決における内部活動のアドバイザーとしてコンサルタントを捉えるケースを取り上げることにします。

## 依頼内容の明確化

私たちが最初に経営者にお会いする際、「何を問題として感じているのか」「どのようなことを課題と感じているのか」をさまざま観点からお聞きします。

昨今のような激動の時代においては、経営課題がない企業はほとんどないといつてよいでしょう。組織人事面では、「人事制度を内外の環境変化に対応できるように改定したい」「社員の行動パターンを環境に適合するよう変えていきたい」「社員のモチベーションを高めたい」等が特によく聞かれます。しかし、たとえば「社員のやる気を高める」という場

合の「やる気」を具体的にお聞きすると100人の経営者から100通りの答えが返ってきます。つまり、つきつめられた課題は経営者の独自のものです。また、たとえ同業種・同規模であっても、企業ごとの内部環境や社員の特性は当然異なります。このことも課題解決に独自性が求められる要因となります。この点に立ち返って、「どのような課題の解決を依頼したいのか」を「自身の言葉で考えることが、コンサルタントへの依頼内容の明確化には有効となるはず」です。

## コンサルタントに期待する役割の明確化

次にポイントとなるのは、「コンサルタントに期待する役割の明確化」です。人事制度改定を依頼するケースを例にとりてみても、コンサルタントに期待する役割はひとつではありません。たとえば、「客観的立場もしくは高い専門性を発揮したチエッカーとしての役割」「自らの考えを整理・補強する相談者としての役割」「他社での豊富な経験による知識もしくは情報の提供者としての役割」等が考えられます。

実際は、コンサルタントに対する期待はこれらを複合したものになるのが自然ですが、「特に何を期待するのか」「これだけは外してもらっては困る役割は何なのか」があまりにも不透明な場合、コンサルタントが「自分には演じきれない役割」であるにもかかわらずその役割を担ってしまい、結果的に経営者にとって不満足な結果に終わってしまうことになってしまいがちです。

「どのような役割を期待するか」を整理し、きちんと伝えることが大切といえます。

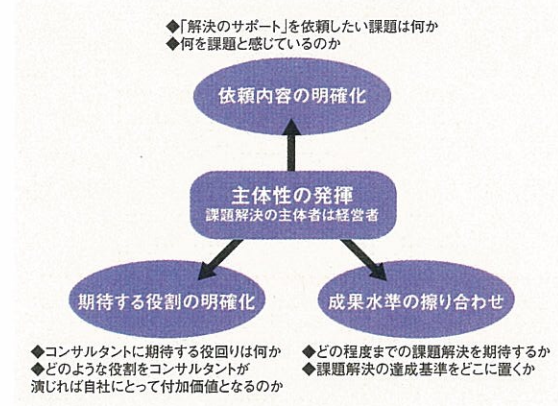
コンサルタントとの成果水準の擦り合わせ

3つ目のポイントは、「成果水準の擦り合わせを十分に行う」ということです。先程の目的の明確化を「どのような課題解決を求めらるか、期待する役割の明確化を」「どのように」「課題解決サポートを求めらるか、ということである」とすると、この成果水準の擦り合わせは「どの程度まで」「課題解決を求めらるか、ということになります。たとえば、「組織の活性化を図る」というような課題はその成果を測ることが非常にむずかしいもののひとつです。しかし、「表現しにくいから」といつてそこを曖昧にしたまま契約をスタートしたばかりに、コンサルタントが求める基準を探ることに必要以上に時間を割いてしまうことは、経営者にとっても大きなロスとなります。

たとえばいままでお会いした経営者の多くの方は、イメージであるにしても、「こういう企業になりたい」「こういう企業をつくりたい」という思いを強くもっていました。それを引き出し、具体的に表現するのはコンサルタントの役割ですが、経営者も自分の思いをできるだけ伝える努力をし、成果水準を擦り合わせていくことは重要だと思えます。

いずれにしても、外部コンサルタントを「業務の委託先」としてではなく「課題解決の依頼先」と捉える場合には、「依頼者」としての主体性をもつこと、つまりあくまでも課題解決を遂行する主役は経営者であることをもう一度確認することが重要だといえます。

## 外部コンサルタント活用の際の留意ポイント

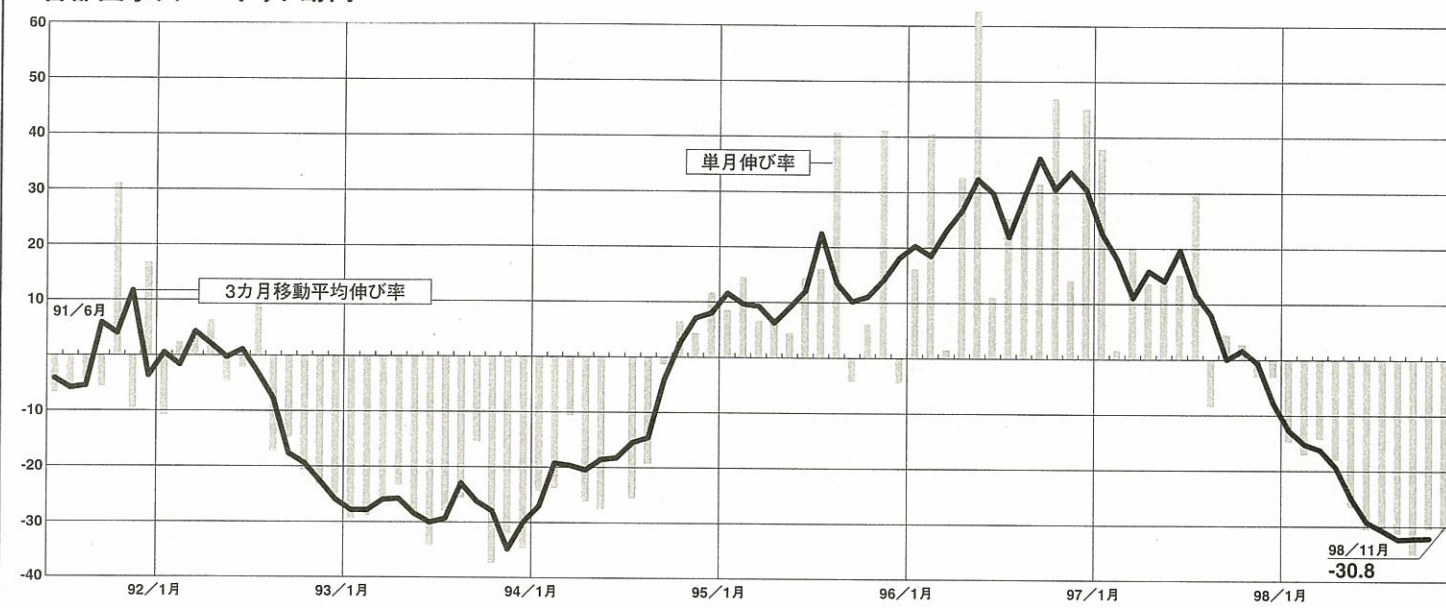


# 11月の求人広告件数は前年同月比30.8%減で13カ月連続のマイナス



首都圏の求人広告件数は、98年6月以降6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10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、98年第3四半期のリクルーティング・インデックス(R.I.)は85.0で、前四半期とほぼ横這いの推移を示しており、求人より求職のほうが多い状況が続く雇用環境の低迷を裏付けるものとなっている。

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

年	求人広告件数				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)
	単月値		3カ月移動平均値					
	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	↑	115.4	3.4	5.3
3	15,783	20.1	15,231	11.1	↑		0.74	3.3
4	13,889	13.6	14,610	15.9	↑	(4~6)	0.73	3.3
5	14,158	13.6	13,992	14.1	↑	103.7	0.73	3.5
6	13,929	15.2	14,810	19.7	↑		0.73	3.4
7	16,343	30.1	14,182	11.8	↑	(7~9)	0.73	3.4
8	12,274	-8.4	14,986	8.0	↑	128.9	0.73	3.4
9	16,341	4.5	15,034	0.0	↑		0.72	3.4
10	16,486	2.7	15,147	1.6	↑	(10~12)	0.70	3.5
11	12,614	-3.1	12,999	-0.7	↓	118.7	0.69	3.5
12	9,898	-3.1	12,098	-7.9	↓		0.67	3.5
98.1	13,783	-14.8	12,327	-12.8	↓	(1~3)	0.64	3.5
2	13,299	-17.0	13,542	-15.3	↓	109.5	0.61	3.6
3	13,543	-14.2	12,743	-16.3	↓		0.58	3.9
4	11,388	-18.0	11,778	-19.4	↓	(4~6)	0.55	4.1
5	10,402	-26.5	10,493	-25.0	↓	84.7	0.53	4.1
6	9,688	-30.4	10,477	-29.3	↓		0.51	4.3
7	11,342	-30.6	9,821	-30.8	↓	(7~9)	0.50	4.1
8	8,433	-31.3	10,133	-32.4	↓	85.0	0.50	4.3
9	10,623	-35.0	10,176	-32.3	↓		0.49	4.3
10	11,472	-30.4	10,276	-32.2	↓		0.48	4.3
11	8,734	-30.8	-	-	↓		-	4.4

※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>求職を表明、小さくなると求人<求職を表明  
(求人広告件数/応募者数)/(95年平均値)×100で算出  
集計対象:週刊ビーンズ・とらばーゆ・ガテンおよびテックビーイングに掲載された求人広告

## 業種別3カ月移動平均 (98年10月分)

業種	件数	前年同月比(%)
コンピュータ関連	707	-30.5
ファッション関連	318	-25.7
飲食・レジャー関連	471	-34.5
広告・出版・印刷関連	693	-39.2
建設・不動産関連	1,201	-35.8
自動車・運輸・倉庫	520	-33.7
製造	560	-51.8
金融	230	-31.2
商社・卸	538	-43.7
小売	425	-33.1
サービス	4,481	-23.0

## 職種別3カ月移動平均 (98年10月分)

職種	件数	前年同月比(%)
広告・出版・マスコミ関連	395	-35.2
販売・サービス関連	1,137	-28.1
事務(財務・経理除く)	1,727	-37.8
財務・経理関連	297	-35.4
営業	1,623	-34.5
ソフトウェア関連	760	-23.1
技術(ソフトウェア・建設関連除く)	141	-49.5
建設関連	786	-34.2
生産・技能	338	-49.9

# 読者の声

▼28号11月号の特集「変革不全症候群」は、経営者と従業員・組織・人事考課について変化・対応を迫られている。今日、いかに企業の目指す目標の事業活動を、組織を構成する従業員と一体にすることができるか？そこに個々のモチベーションの向上をどう擦り合わせるか、という点で参考になる企画だった。

▼28号の特集「変革不全症候群」・同号第2特集「10万ドルを投資したMBAに企業が捨てられる日」は、どちらも今日の企業のあり方について考えさせられる。世の中の流れ(変化)に伴い、企業と人の変化が問われている。特に「変革不全症候群」でメッセージされている、「いかに人と組織を解凍するか」については、まず、過去の成功者(トップ・部長クラス)の解凍がなければならぬ。掛け声をかけるのは簡単だが、自ら自己解凍することができるとがキーとなるのだと思う。

▼28号の特集「変革不全症候群」および同号第2特集「10万ドルを投資したMBAに企業が捨てられる日」について。アメリカ(コンサルタント・51歳)

▼28号の特集「変革不全症候群」および同号第2特集「10万ドルを投資したMBAに企業が捨てられる日」について。アメリカ(コンサルタント・51歳)

ンスタンダードが誤解されている。昨今、しっかりとした事業戦略・企業戦略・人材観を考えた記事だと思ふ。

▼今後の要望として。たとえば、評価システムとその結果としての処遇について、いろいろと動きがありますが、「考え方」や「導入した事例」についてはよく目にするわりに、実際に新システムを導入して1〜2年経過したのち、うまくいっているかどうかといった記事が少なく、今後のテーマにおいて、そういった検証的な取材・記事を期待します。

▼取り上げるテーマが一種ブームになっているものを中心。それはそれでいいが、そうした最先端の動き必ずしもベストのものとは限らない)に対する批判や、立場を変えての議論に関する記事を望みたい。

▼これからは、若年・中高年問わず労働力の流動化が大きなテーマ。今後ますますまなかり口でコンスタントにこのテーマを追いかけてほしいと思う。

▼これからは、若年・中高年問わず労働力の流動化が大きなテーマ。今後ますますまなかり口でコンスタントにこのテーマを追いかけてほしいと思う。

**works**  
今後の特集テーマ  
(予定)

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)

4月号(33号)  
4/12発行予定

特集  
**人事部の未来形**(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。

## 編集後記

●これまでの労働組合は、「大企業の正社員」を中心に組織されたいわゆる企業別組合が中心でした。ところが現在、企業内における人事管理の個別化とともに、個人の働き方の多様化が進行しています。もはや、「労働者」正社員」の図式は崩壊しつつあります。このような時期だからこそ、「労働組合とはそもそも何なのか」という原点を問い直し、働く個人の視点から労働者の役割・機能を見直していくことが求められているのではないのでしょうか。(波田野)

●ある記事の「能力主義になるほど人間関係優先になる」という話。デジタルにはじき出せる学校のテストと異なり、社会では感情のある人が評価するわけですから、言い過ぎではないかもしれません。その能力が果たす最大のものが「成果」ですが、その「成果」とは何なのか。まず、評価者対個々人の間でしっかりと共通言語化することに組織がパワーをかけないと言葉だけが先行した同じ現象になりかねません。(石井)

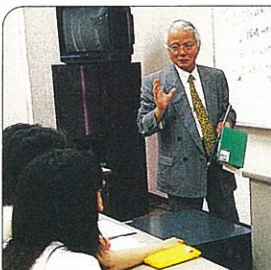
●グローバルスタンダードの名の下にHRの領域にも流入し続けるアメリカモデル。あらゆる点で元気の少ない日本としては、甘んじて受け入れるしかないのが現状です。しかし、アメリカモデルが優れているのではなく、モデルに仕上がっている事が優れているとの指摘に膝を打ちました。日本のシステムをモデル化した話がアメリカから聞こえても、日本で聞ける事は減多にありません。ワークス発のモデル確立。99年のテーマです。(豊田)

表紙の人:黒川 紀章  
1934年名古屋生まれ。京大建築学専攻を経て東大大学院博士課程修了。“機械の時代”から“生命の時代”への変革を一貫して主張。活動は世界20ヶ国におよぶ。日本建築学会賞、日本芸術院賞、フランス芸術文化勲章、など受賞多数。日本文芸大賞を受賞した著書「共生の思想」は“共生”をテーマに各分野に多大な影響を与えた。最新作にマレーシア新クアラルンプール国際空港。現在、ヴァンゴッホ美術館などを手がける。昨年、日本芸術院会員に選出された。写真提供:黒川紀章建設都市設計事務所

どうしたら、国際社会で通用する日本人を育てられるのか？  
そこから国際コミュニケーション学部は始まりました。

高校を卒業した学生に「自ら考える力、分析する力、表現する力」をつけるにはどうしたら良いのか？そこから4年間を通じて行われる少人数の演習が発想されました。多角的な視点を学ぶには？その答えが同テーマを別の視点から斬るオムニバス授業です。国際センスを体得させるには？留学は必要であろうし、国際社会の第一線で日本を代表してきた人間が教鞭をとることも不可欠であると考えました。英語と情報スキルを徹底指導することは言うまでもありません。こうして生まれた本学部から来年4月には第一期生が巣立ちます。不安ですが、楽しみでもあります。私たちが手塩にかけた学生たちが成果を出してくれることを心から願っています。

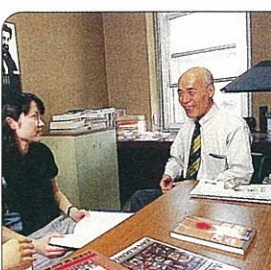
私たちが得た経験のすべてを、学生たちにぶつけています。



米マサチューセッツ工科大学大学院を卒業の後、国連本部(ニューヨーク)、国連工業開発機構(ウィーン)、OECD(パリ)と、国際機関のスタッフを歴任。帰国後は筑波大学教授として国際経済学・国際開発政策を担当(現:名誉教授)。その後、慶應義塾大学総合政策学部で教鞭をとり、退官後に現職。その傍ら国連大学高等研究所の教授を兼任して「ゼロエミッション社会」や「多国間環境外交」の研究プロジェクトにかかわっている。

経営環境学科長  
**碓氷尊**

経営と環境、経営と社会の関係に光をあてるのが「経営環境学科」の主旨ですが、環境問題も社会問題もボーダレス化し、世界は今「持続可能な発展」をめざして新しいスタンダードの形成に躍起になっています。そこに能動的に参加できるような人材を育ててというのが私の願いです。「スタレの中からソトをのぞき見る」シマ社会特有の内向性を捨て、まず異文化の差異を楽しむ積極性をもって外国語をもものにしてほしい。その上で他人の考えと自分の考えとの差異を分析し、そこから対立ではなく合意のよりどころとなりそうなものを探り出す努力を怠らない……1年生から4年生まで講義でも演習でもそんなことを口酸っぱく言っています。



東京大学法学部卒業。読売新聞社でカイロ支局長、バイルト支局長、ロンドン総局長などを歴任。30年間にわたり海外ニュースの報道に当たる。約100カ国を取材旅行、20人を超す外国元首、政府首脳との単独インタビューを行う。(財)フォーリン・プレスセンター専務理事に選任されたため読売新聞社を退社。1996年から現職。日伊両国賢人会議メンバーなど、多くの公的団体・学会の役員を務め、「経済大国の忘れ物」などの著書も多数。

文化コミュニケーション学科教授  
**北村文夫**

日本の国際化を進めるためには、まず私たちが国際社会でどのように見られているかを正確に知る必要があると思います。抽象的な原則論や希望論に終始しては未来はありません。こうした観点から基礎演習では世界各国の著名な日本研究者の日本論を、インタビュー発言や著作を通じて紹介。私たちが一般的に描いている日本のイメージと比較検証することで、そのギャップをどう克服するかの議論へとつなげています。また演習では比較マスコミ研究をテーマに、同テーマにおいて日本と欧米の報道の新聞を比較することも行っています。ジャーナリストとして報道に携わった経験から得たさまざまな発見を伝えることが私の使命であると考えています。



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

## 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。

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号数および冊数 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
- ⑦カード番号(16桁) ⑧カード有効期限 ⑨カード名義

『works』次号(No.32)の発行は3月10日(水)です。

©株式会社リクルート 本誌の記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。