

個を活かす経営。組織が生きる経営。

〈ワークス〉

No.32
1999

第5巻第5号通巻32号
1999年3月10日発行
(毎月10日発行)

定価 700円
(本体価格667円)

works

3

もう「海外要員」「外国人採用」という言葉はいらない

「国際化」時代の終焉



座談会「works forum」

グローバル人材の要件を考える

多様化する就労観にどう応えるのか

セカンドキャリアの新しい選択肢

スペック×タイプで抽出する

新卒採用「求める人物像の明確化・共有化」

著者からのメッセージ

「大失業」／山田 久

 RECRUIT

特集2 28

セカンドキャリアの新しい選択肢を考える

多様化する就労観にどう応えていくのか



厳しい雇用環境だからこそ、第二の人生の積極的支援となるセカンドキャリア制度の強化が求められている。そこでは、企業間移動にとどまらず、農業などの第一次産業への移動も含んだ、視野の広がりが必要となるのではないのか。

交差点 34

住原則也

(天理大学国際文化学部助教授)

人類学の視点から日本の企業組織をみる



聞き手 小笹芳央
リクルート組織人事コンサルタント

Special Report 24



モノづくりの魅力や意義を共同で伝えたい

製造業大手20社が人事ミーティングを開催

モノづくりの原体験を持たない学生に、製造業の魅力をどう伝えるべきか。共通課題を持つ20社が集結、そこで話し合われた内容とは。

世界が見た日本市場 42

「日本の市場はきつい」と言う外資系企業は日本をわかっていない

コバーチ・ベンツェ
グラフィソフト ジャパン 代表取締役
ハンガリー出身

データにみる人と組織 37

需給バランスと応募倍率でみる職種別雇用環境の動向

専門性の高い技術職は「求人難」方向へ

トップが考えるリスクマネジメント 44

求める人材像の明確化と社内の共有

ベイエリア便り 38

コンパニオンとしての伴侶 エマ・クロックフォード

今月の求人市況 45

1月の求人広告件数は前年同月比25.1%減で減少傾向が底を打ち上向き傾向を示す

著者からのメッセージ 40

「改革への抵抗」が大失業時代をもたらす

『大失業 雇用崩壊の衝撃』著者 山田 久

読者の声・定期購読のご案内 42

座談会「works forum」

ポスト「国際化」時代 グローバル人材の要件を考える

出席者氏名(50音順)
東芝 人事教育部採用担当 部長 揖斐洋一氏
松下電器産業 人事部 採用担当部長 鍛冶舎 巧氏
オリックス 取締役 総務部長 中島 洋氏
日商岩井 取締役 人事部長 諸星広明氏
コマツ 人事部長 米山正博氏
コーディネーター ●野村総合研究所 主任コンサルタント 野田 稔氏



現地の優秀な人材のマネジメントのためには、本社の肩書は通用しない。問われるのは「マネジメント能力」のみ。

● 会社まる抱えでの教育研修で経営者は育たない。「責任者」としての実績を評価する「経営能力育成」形態へ発想転換を。

● 海外戦略＝グループ経営戦略。トップへの権限委譲とグループが何によって結びつくのかが重要。

「国際化」時代の終焉

「海外要員」「外国人採用」という言葉はもういらない

日本企業が「国籍」を超えるまで



経営フィロソフィーで結びついた個人の集合体へ

共鳴する個人の集合

日本本社のコントロール、日本人トップによる経営

EU USA 日本 アジア

「経営の国際化」「外国人採用」が特別な時代 国際要員候補者の増員・レベルアップのための制度整備が始まる

↓

日本本社コントロールによる現地法人経営
日本人トップ、日本式経営スタイル中心

↓

「日本」という特殊な仕組みによるマネジメントの大拡散(ビッグバン)
優秀な現地スタッフの能力活用、モチベーションアップに限界が出てくる

↓

現地化時代
地域ごとに適正な経営方法、地域に精通し最も適した経営トップの育成・登用へ

↓

「日本人」から「世界中の優秀な人材」へ
世界でビジネスをするためのグループ経営に最適な人材を世界中から採用・登用する

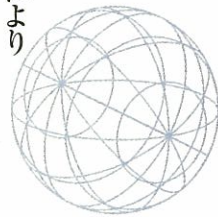
↓

「国籍」を超えた「グループフィロソフィー」時代
「日本」というプラットフォームを超えた企業独自の哲学とそれへの共鳴で、企業と個人が結びつく関係へ

新たな国際間人材流動の動き

日本に流れ込みはじめた世界の金融人材	ネットの普及が人材流動概念を変えたIT・ソフトウェア業界	ヒューレット・パッカート、インテル、サン・マイクロシステムズの人材調達事情	トヨタ自動車、松下電器産業が先行する、国境を超えた「経営幹部登用制度」
流動化を阻んでいるのは「意識」と「技術」の差	新興企業のビジネスと人の移動はもはや国籍を超えた	米国企業の人材調達事情は、優秀な人材の獲得が最優先	全員「海外要員」・現地法人からの「プル型」人材登用方式がこれからの登用制度モデル

もう「海外要員」
「外国人採用」という
言葉はいらない

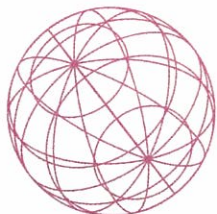
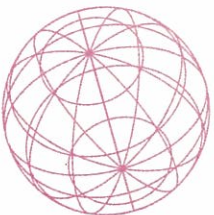
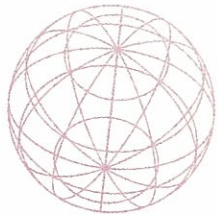


特集

国際化時代の終焉

プラザ合意以降の急速な円高進行により「国際化」に関心が高まったのは1980年代後半。バブルのピークに向けて日本経済が上り坂だったころのことだ。当時の「国際化」とは、「外国との相互依存も深まってきたし、もつとお互い理解して仲よくしましよう」というもの。あくまで「日本」対「海外」という概念を超えるものではなかった。

しかしここへきて、日本社会の「海外」に対する見方は急速に変容しつつある。それは、「日本」と異質の存在として「海外」があるのではなく、世界の一部として日本があるのではないか。異質をいうなら、それはむしろ日本のほうではないのか——という感覚が生まれてきたことである。そこでは「国際化」という言葉はもはやリアリティをもちえなくなっている。その背景には日本企業の活動が真の意味でグローバル化し、もはや「日本人の、日本人による、日本人のための会社」ではどうにも立ち行かなくなったことが大きく影響している。「世界の一部としての日本」にいま何が求められているのか。カネやモノに続いてヒトの面でも「超国籍化」が進む日本の現状を探ってみた。



日本に流れ込みはじめた海外の人材 金融界のビジネス構造に劇的な変化も

日本の金融技術は偏差値40
海外のトップレベルは雲の上

先端的な投資理論に基づく金融商品や運用手法の開発を専門に担当する部隊「クオンツチーム」が昨年4月、東海銀行に誕生した。リーダー以下8人(発足当時6人)のメンバーの大半が、外資系金融機関などからの移籍組。中堅・中小企業や個人顧客などを対象にした新商品の開発に取り組む。日本の金融機関でもスペシャリスト個人の中途採用は増加しているが、チームとして外部から人材を登用するケースは珍しく、英字紙にも報道されるなど海外からも注目を集めた。

「クオンツチーム」は数学や統計学、コンピュータ理論などに基づく投資理論を駆使して、金融商品を開発するプロフェッショナル集団だ。この分

野で邦銀は欧米の投資銀行に大きく後れを取っており、対抗上、東海銀行でも思い切った人材の獲得が必要と判断した。

これまで「自前主義」の傾向が強く、中途採用にすら消極的だった日本の金融機関が、こうした大胆な手法に踏み切らざるをえなくなった背景には、外資との苛烈な競争に否応なく直面し、彼我の力量の差を目の当たりにせざるをえなくなったことがある。変化の速い金融業界で世界のトップクラスと戦おうとすれば、現有勢力ではとても歯が立たないことを認識したということだろう。

金融業界に強いエグゼクティブ・サーチ・コンサルティング会社、ヘッズジャパンの金融部門は外資系金融機関への欧米式のサービス提供を目的に93年に設立され、最近では日本の金融機関からも専門性の高い人材の中途採用に関する依頼が

増えている。また北海道拓殖銀行や山一證券の経営破綻に際しては、外資系金融機関などへの転職を求めて多数の人材が同社の門をたたいたことで知られる。

しかし同社マネージング・ディレクター・小溝勝信氏の日本の金融機関を見る目は厳しい。「日本の金融技術は偏差値40。世界のトップ集団は偏差値70だから、どう幸運が重なっても入れない。にもかかわらず、自分がそういう状況に置かれていることすら理解していない」



ヘッズジャパン
マネージング・ディレクター
小溝勝信氏



外部の人材を活かせる マネジメントの 構築が課題

金融コンサルタント 石井至氏

同氏にはこんな経験がある。外資系金融機関のプロフェッショナルたちの報酬はベアスラリーを低めに設定し、あとは実力で稼いだ分から一定割合を受け取るかたちが普通だ。たとえば32〜33歳で年収1億円とすると、ベアスラリーは1300万円ほど。残りは本人が10億円の利益をあげればそこに8700万円のボーナスがついて1億円の報酬になるという考え方だ。ところが、日本の金融マン(ウーマン)は、それを

聞くと「話が違う」と腰が引けてしまう。あるとき、日本の大手銀行の金融マンが外資系金融機関に対し、「1300万円のベアスラリーに2700万円のギャランティード(保証)・ボーナスで計4000万円の契約にしてほしい」と逆提案した。会社は「OK。だが4000万円要求するなら4億円の利益をあげると保証せよ」。この金融マンは「それはできない。やれるかもしれないが、そんないい加減な約束はで

昨年あたりから日本の金融機関も外資系の人材を積極的に採用するようになり、報酬面も外資系的な体系を取り入れはじめました。子会社で採用して出向させるだけでなく、本社で直接報酬体系の違う人材を採用するようになってきた。これは一歩前進だと思います。

しかしお金の面ではそれなりのものを用意するとしても、次はマネジメントの方法論を研究することが必要です。でない優秀な人材が逃げ去ってしまう。外資系から日本の金融機関に移った人たちの間で、給料だけは似たような体系になってきたが、組織の成り立ちが違うので嫌気がさしてしまおうという話をよく聞きます。

若手の社員が「こういうことをやりたい」と提案したとき、外資系ならばその道のプロフェッショナル、もしくはマネジメントの専門家ですから、すぐに判断を下せる。仮にその判断が間違っていたとしても「お前、こつ言ったじゃないか」などと蒸し返したりすることはない。自分が責任をもって判断したのだというプロ意識は徹底しています。

ところが日本の金融機関では上司がビジネスを理解していないので判

断できない。判断能力がないのに判断するから、判断理由も不明瞭なうえ決断に異常に時間がかかる。毎日のように新商品を開発して次々と勝負していかなばならない世界なのに、それができないのです。

減点主義の人事制度のもとでは、失敗は部下のせいにして生きているのではないのでしょうか。みんながリスクを最小化しようとするので利益も最小化されてしまう。リスクとリターン割合が最適なものを選ぶのがプロの仕事なのに、リスクは小さいほどいいというのでは商売になりません。

デリバティブ自体に関する知識なら、いまでは日本の金融機関は欧米に引けをとれません。ただしマネジメント層の理解という点ではまだまだ大きな差があります。外部から本当にいい人材を採用し活用したいなら、社内政治のプロではなく、ビジネス判断のプロとしてのマネジメントの構築が最大の課題でしょう。

こうした認識ギャップは大きいものの、昨年春ごろから日本の金融機関に「日本にいない人材は海外から採ってくるしかない」との考え方が急速に広まりはじめたと小溝氏は指摘する。

しかし海外の人材を採用し成果をあげるには、客観的な評価・報酬制度が不可欠だ。たとえば外資系金融機関には、トレーダーなど業績が数値化しやすい職種だけでなく、セールス部門であっても「セールス・クレジット」と呼ばれる業績の定量化システムや、「クロス・エバリュエーション」といった部門を超えた相互の業績評価制度が整備されている。そのことが企業を超えた人材の流動を可能にしている。

小溝氏は、外部からプロフェッショナルをグループで採用することを提唱している。外国人をリーダーとする10人程度のチームを社内に入れ、ミッションと権限をキチンと紙に書き、トップ直属で取り組ませる。「1人や2人では革命は起きない。東海銀行の例が成功したのは8人というグループだったことが大きい(同氏)。

外国金融機関の攻勢を前に存亡の危機との声もある日本の金融業界。国境という枠を取り払った人材の最適化を、待たなして進めざるをえない状況に追い込まれているかにみえる。

図1：日本の金融機関への転職意向

日本の金融機関のポジションに応募しますか (%)

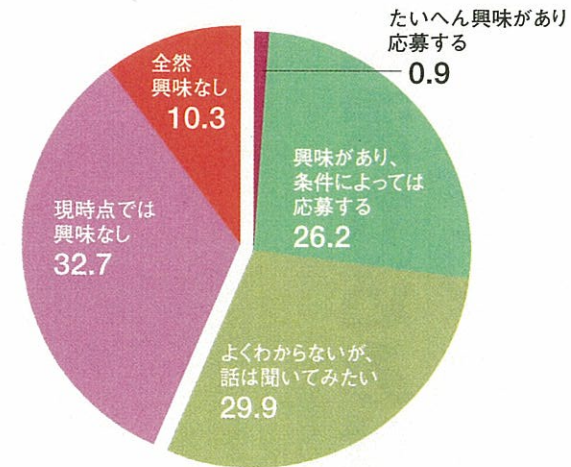


表2：日本の金融機関への応募をなぜ希望・検討しないか (複数回答・件)

主な理由	件数
ドメスティックな文化が支配的。閉鎖的。独善的でカルチャーが馴染めない	67
業績評価(セールス・クレジット)がなく、客観的な評価がしてもらえないかどうかわからないおそれがある	50
嘱託契約が嫌。形式的には1年契約で退職金がない。その他一般社員とは違う身分である	49
報酬が低くなる	46
邦銀の従業員はプライドが高く、中途採用者はイジメにあいそう。または中途採用者はえらくならない	46
入社時の契約がいつまで守られるか疑問	43
国際的には金融機関として評価が低い	36
商品がない。水準が低い	34

図1、表2アンケート対象：外資系金融プロフェッショナル300人(総回答率35.7%)

出所：ヘイズジャパン「外資系金融機関の最近の人事事情について」7-8

ヘイズジャパンが作成した報告書「外資系金融機関の最近の人事事情について」8によると、同社と連絡関係にある旧山一証券の社員93人について、過去の事例などをもとに外資系への転職可能性を分析したところ、転職が「十分に可能」な人は13人(14.0%)、「可能性あり」が22人(23.7%)。同氏は、「当社と連絡のある人は外資系への転職に自信のある人が多く、ほとんどが有名大学出身でMBAの保持者も少なくない。それでも自信をもって推薦できる人は専門性の高いごく少数のプロに限られる」と話す。

みずからリスクを取る 姿勢に欠ける日本の人材

そこには何が足りないのか。小溝氏は日本の金融マン(ウーマン)の「敗因」として、欧米のトップクラスに比べて金融技術のレベルがきわめて低いこと、そして報酬を自分の力で稼ぐという「意識改革」ができていないこと——を挙げる。つまり「技術」と「意識」の双方が欧米勢に大きく差をつけられているということだ。

さらに、まず前者のデリバティブなど金融技術面での立ち遅れについて、同氏は、バブルの後始末に忙しく、商品開発の余裕がなかった／行政による護送船団方式により、革新的な金融技術の開発が意図的に抑えられていた／人事政策において、いまだにゼネラリスト重視の考え方が支配的だった——ことを理由として挙げる。また日本の金融機関が法規制や組織形態などに阻まれ、複数のプロダクトで構成された新しい金融商品を販売する社内体制になっていないことも大きい。

また後者の「意識」面の問題点として、「自分でリスクを取って、それを実現していくのだという積極的な姿勢が欠けている」と指摘する。

小溝氏は、「こういうときは『4億円稼ごう』と最大限努力する。自信はあるよ」と元氣よく答えればそれで話は決まる。結果的に達成できなくても、それは構わない。これが外資の約束事だ。自分はリスクを取ろうとせず、相手には保証してもらおうという身勝手な発想は通用しない」と話す。

プロフェッショナルの活用には 評価・報酬制度の確立を

こうした認識ギャップは大きいものの、昨年春ごろから日本の金融機関に「日本にいない人材は海外から採ってくるしかない」との考え方が急速に広まりはじめたと小溝氏は指摘する。

しかし海外の人材を採用し成果をあげるには、客観的な評価・報酬制度が不可欠だ。たとえば外資系金融機関には、トレーダーなど業績が数値化しやすい職種だけでなく、セールス部門であっても「セールス・クレジット」と呼ばれる業績の定量化システムや、「クロス・エバリュエーション」といった部門を超えた相互の業績評価制度が整備されている。そのことが企業を超えた人材の流動を可能にしている。

小溝氏は、外部からプロフェッショナルをグループで採用することを提唱している。外国人をリーダーとする10人程度のチームを社内に入れ、ミッションと権限をキチンと紙に書き、トップ直属で取り組ませる。「1人や2人では革命は起きない。東海銀行の例が成功したのは8人というグループだったことが大きい(同氏)。

外国金融機関の攻勢を前に存亡の危機との声もある日本の金融業界。国境という枠を取り払った人材の最適化を、待たなして進めざるをえない状況に追い込まれているかにみえる。

国境を超えるス。へシヤリストたち 本格的な国際人材流動が始まった



日本へ向かうエンジニア増加 電子メディアの普及が背景に

「英語で情報を流せば、英語ができる日本人、日本にいる外国人、日本で働きたい外国人、すべてにアプローチできる。スペックに合う人を世界中から呼んでくれる」。外資系企業に特化したオンライン求人サイト「Dat.Job.com」などを運営するリンクメディア(本社・東京都港区)社長・テリー・ロイド氏は国境を超えた人材の流動にビジネスチャンスがうかがうひとりだ。

同社はロイド氏が96年に設立。同氏が日本で創業した4つ目の会社だ。2000年までに日本における「e-business(電子ビジネス)」のリーダーリング・プロバイダーとなることを目標に、「Dat.Job.com」のほか、英文情報誌の「コンピューティング・ジャパン」(月刊2万部)の発行、ウェブサイト制作、市場調査、コンサルティング、システムインテグレーション、ソフトウェア開発など幅広い事業を手がけている。

「Dat.Job.com」は外資系企業に就職・転職したい日本人のための日本語サイトだが、米西海岸やオーストラリアなどからのアクセスも多い。また「コンピューティング・ジャパン」は読者の55%が外国人だ。発行部数の3分の1は日本の外資系企業に、3分の1は主要航空会社の機内で配布されている。またこの雑誌にも英文のウェブページが設けられており、そこでは外国人

からのアクセスが大半を占める。

ロイド氏は、「外資系、日本企業を問わず採用担当者は海外から直接採用することに消極的な人が多い。手間がかかるというのが最大の理由だが、実はさほどむずかしくない。IT関連のエンジニアであれば、日本の就労ビザが下りなかったケースはほとんどない」と話す。

こうした人材流動が活発化する背景には、日本での就労を考える外国人の増加がある。ロイド氏によれば、西海岸やオーストラリアなどではIT分野の専門知識をもち、多少の日本語ができるエンジニアは少なくない。彼(彼女)らは若いうちに異文化を体験したいとの意向が強く、日本は安全で待遇も悪くないという認識をもつ人が多いことから、日本で働きたいエンジニアの募集はむずかしくないという。

また「世界のワールドワイドウェブの情報発信量の16%が日本発(ロイド氏)というように、インターネットの普及で日本発の情報が増え、飛躍的に増えたことがその動きを促進していることは間違いない。米国などの大学生に、日本製アニメのファンが増えている影響も見逃せない。

ロイド氏は「日本の人材マーケットは世界、特に米国とリンクしている。いまは米国が好景気で世界中から人が集まっているが、いずれ米国の株式がクラッシュすれば日本に向かう動きが強まるだろう。その意味でも外国人を活用できるマネジメントの仕組みの構築が必要だ」と話す。



リンクメディア
代表取締役社長
テリー・ロイド氏

日本で営業、インドで開発 急進展する国際間人材調達

インターネット関連のコンテンツ制作やデータベース構築などを手がける
レインボー・ジャパン(本社・東京都渋谷区)はインドのデータベース開発会社、
マナス・ソリューションズ社に資本参加、

インターネットを介したデータベース構築をビジネス化している。
レ社のケビン・マヤソン、マ社のガドギル・ニランジャン両社長に
事業の現状や今後の方向性などについて聞いた。

地理的障壁ないソフト資産 日本から仕事流出の可能性も

レインボー・ジャパン社長 ケビン・マヤソン氏

両社の関係は？
ニランジャンは日本ではレインボー・ジャパンの社員であり、かつインドにある自社の社長でもある。双方にメリットがあると考えて昨年、資本参加した。

きっかけは？

雑誌「コンピューティング・ジャパン」(前述)で当社を知ったニランジャンが電話してきて、まず契約社員として採用、そこから会社の関係に発展した。マナス社はインターネットのデータベース構築ができて、ERPにも強い。彼らの力を活かすために当社も既存のデータベース課を専任に昇格させ、専属の営業部隊を設けて日本市場で営業している。

インドのエンジニアをどう評価する？

新しい技術に非常に敏感。何を渡してもすぐにこなす。たとえばインド国内にゲーム市場は育っていないのに、ゲーム開発の技術をすぐ覚えて仕事にしてしまう。

海外の人材活用の今後についてどう考える？

労働市場の国際化は急速に進むと思う。ソフト開発は資産に形がないので、地理的な問題は簡単に超えられる。以前はCGの画像を米国に送るのも大変だったが、いま



大切なのはマネジメントより パートナーシップ

レインボー・ジャパンプログラマー
マナス・ソリューションズ 社長

ガドギル・ニランジャン氏

日本との関わりは？
奨学金で日本の大学に留学し、卒業を前にレ社を知り、興味をもった。インドはずっと欧米一辺倒だったが、最近日本市場が有望視されている。コンピュータと日本語を組み合わせた専門学校が人気を集めているほどだ。

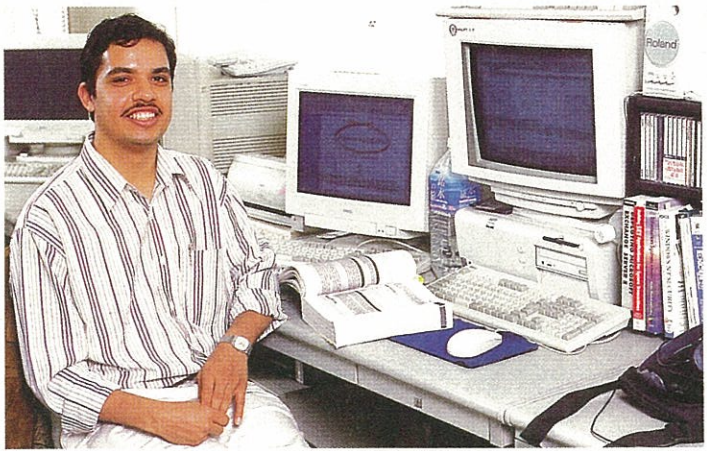
将来の展望は？
いずれはインドに帰りたい。その際にレ社のような海外の会社とパートナーを組めれば理想的。大切なのはマネジメントよりもパートナーシップだと思ふ。レ社に「とにかくやってみよう」というオープンな姿勢があったからこの関係が成功したのだと思う。

レ社との事業内容は？

データベース構築の業務を日本で営業して、受注した仕事をインドに流す。品質や納期をチェックして顧客に納める。開発場所がインドになるだけであとは同じだ。

むずかしい点は？

インドではプログラマーだから徹夜で働くというわけではない。現実的なスケジュールで発注しないと理解されない。



世界をひとつの社会と考える 国境の概念ない米国企業の人材調達

米国西海岸のシリコンバレーを中心としたIT業界の先端企業では、人的資源の調達面で徹底した「無国籍化」が進んでいる。世界の代表的なIT企業であるヒューレット・パッカード（HP）、インテル、サン・マイクロシステムズの3社の人材調達の考え方を探ってみた。



HP 本社
人事部長
ブルース・ハッツ氏



インテル
コーポレート・アフェアーズ・マネジャー
トレーシー・クーンさん



サン・マイクロシステムズ
人事部バイスプレジデント
ローラ・コンフレッシュさん

全世界のレジюмеをデータベース化

シリコンバレーの中心地、パロアルトにあるHPはシリコンバレー誕生の原点ともいえるべき企業だ。現在、同社には米国内に6万5000人、全世界で12万5000人の従業員がいるが、同

社の雇用に対する考え方はまさにボーダーレスという言葉がそのまま当てはまる。ワールドワイドなその人材調達を支えているのが、インターネットと膨大なデータベースを中核とする情報管理システムである。同社のセントラル・データ・システムには、米

内だけでなく全世界のHPに送られてきたレジюме(職務経歴書、自己紹介書)がすべて蓄積されている。このデータベースには、世界中のHPのオフィスからアクセスすることができる。

たとえばHPの海外法人のある部門が中国語とJavaに関する知識をもつエンジニアが欲しいと思ったら、キーワードを入力して検索すること、候補者を絞り込んでいくことができる。そうしてリストアップされた候補者は地球の反対側にいるかもしれない。

HP米国本社人事部長のブルース・ハッツ氏は、「世界はひとつのグローバル・ソーサエティ(地球社会)であり、単一の労働市場と考えて、そこから

最も優秀な人を探し出すのが私たちの方針だ。地理的距離はほとんど意味がないし、国籍にこだわらなければ世界企業としての成功・発展はありえない」と話す。

同様に、世界中の人材に対する呼びかけもインターネット経由で行われている。誰でもどこからでもWWW上のサイトを訪ねれば、HPの動きや求めている人材の詳細を知ることができる。過去2年間、同社にはインターネットで17万通に上るレジюмеが届いたが、うち17000人が採用につながった。同氏は、「このやり方は効率がよくコストは安い。向こう10年間で、すべての採用はインターネット経由で行われるようになるだろう」と話す。



年に20万人分増える新たなポジション。米国人だけでは充足できない

カリフォルニア州弁護士 移民法専門 イバ・ボワソンさん

シリコンバレーのビザ事情

イバ・ボワソンさんはシリコンバレーおよびサンフランシスコで通算21年間、移民法専門の弁護士として活躍。彼女自身、ハンガリー出身の移民でフランス人男性と結婚、米国、フランス、ハンガリーと3カ国のパスポートを所持しているという。海外からの人材採用の状況に詳しいボワソンさんに、その法的条件などについて聞いた。

「H-1B」が中心のシリコンバレー

私が専門に扱っているのは「Hカテゴリー」(職業スキルをもって取得する

ビザ)や「Lカテゴリー」(駐在員ビザ)、仕事を通じて取得する永住権などで、各企業の人事部門と密接にコンタクトを取りつつ、迅速にビザを取得できるようにお手伝いしています。クライアントは世界的な大企業もあれば、立ち上がったばかりの小さな企業もあり、ヨーロッパやアジア、中東など外国資本系列の企業もあります。この仕事の特徴は、クライアント企業の文化的特徴や歴史的、政治的な背景に対する理解が重要だということです。また申請者の国籍によっても国当局の扱いは異なるので、その点も考慮する必要があります。

シリコンバレー周辺ではエンジニアの採用が多く、「H-1B」のビザが最もポピュラーです。これは技術者など特殊な技能をもつ人が対象の短期雇用ビザで、5年間の就労が可能です。ただし配偶者は就労できない点が問題で、海外から当地に来る人たちの配偶者は十分に働ける能力をもっていることが多く、そこがネックになっています。結局は永住権の取得に向かうという例も多いのです。

米国人の人材不足が外国人採用の背景

面倒でコストもかかるビザの取得をスポンサードしてまで、企業がなぜ外国人を採用するかといえば、米国人だけでは本当にいい人材が足りないからです。シリコンバレーのハイ

テク企業では1年間に20万人分の新たなポジションが誕生しており、米国人エンジニアだけでは到底まかなえません。

現に「H-1B」ビザの発行は年間6万5000人までという規定がありますが、昨年は5月の段階で予定数がいっぱいになりました。ハイテク企業はこの枠を増やすよう強く訴えており、当局も検討しているところです。私見ですが、米国は歴史的に学問、数学や理工系の人材が少ないように思います。それがハイレベルのエンジニアにアジアや東欧、イスラエルなどの人が増えている遠因ではないでしょうか。



海外から国内への調達から 人材調達のための拠点進出へ



会社とは文化や 地理的条件を超えた存在

世界を単一の社会と認識している点についてはサンタクララに本拠を置くインテルも同じだ。同社のポリシーは「Best Brain, Best Work」。ローボレット・アフェアーズ・マネジャーのトリーシー・クーンさんは、「とにかく優秀な人の採用が第一で国籍は問わない。会社とは文化の違いや地理的条件を超え、ひとつのファミリーだとの観念がある。それが結果的に外国人にチャレンジの機会と舞台を提供している」と語る。

97年、同社はエンジニアを中心に400人の外国人を採用したが、その94%が修士号以上の学位をもつ。大半が世界的にも著名な大学の出身者である。特別な技能があると判断した外国人に対しては同社がスポンサーとなって弁護士費用を負担し、ビザを取得する。「H1B」(専門職のための短期滞在ビザ。5年間の滞在が可能)カテゴリーのビザが大半だが、本人の意思と業績次第では永住権の取得をスポンサーすることもある。

また外国人が米国社会に早く適応できるようにと、英語の学習コースや「アメリカン・ビジネス・カルチャー」のクラス、プレゼンテーション能力の研修コースなど外国人をサポートするプログラムが用意されている。

米国で勤務した後、本人の意思で母国に帰り、同社の現地法人などで活躍する人も少なくない。たとえば米国で採用したイスラエル人エ

国人はユニークな才能を発掘できる大切な人的資源」と話す。

海外の人材を獲得するため、サンが実行している方法は以下の3つだ。

- ①世界55カ国に広がるサンの海外法人を通して採用。海外法人から米国本社へ転勤する。
- ②海外法人から短期、長期の出張ベースで何度か米国本社や事業所などで働き、実力や適性を見極め、適切と判断すれば転勤する。
- ③直接、米国のサンで雇用して「H1B」ビザを取得する。こうしたケースは全体の3%程度を占める。希望者には永住権をスポンサーすることもできる。

近年、「もっと積極的に海外に向き、能力のある人材を探すべきだ」との考え方が強まり、海外からの直接採用が増えている。なかでも同社が

ンジンニアが個人的事情で帰国することになり、イスラエル法人のゼネラルマネジャーに就任、現地の基盤づくりに大きな業績をあげた。またベトナム出身の社員が母国に戻り、新たなオプのシリコンバレー」と呼ばれるバンガロールでゼロから同社の工場を立ち上げた社員もいる。

クーンさんは、「インテルは創業31年目。シリコンバレーでは古株だが、悪い意味での保守的、伝統的な面は少なく、result oriented, data driven(結果主義、データ重視)な風土の会社だ」と思う。優秀な人間同士であればあるほど、縦社会の上下関係はうまくいかない」と話す。

企業の急激な成長に 国内の人材が追いつかず

シリコンバレーを代表する企業のひとつ、サン・マイクロシステムズの創業は1982年。創業者4人のうち2人が外国人だったこともあり、創業当初から「国籍より能力」を基準に、積極的に外国人採用に努力してきた。

サンに限った話ではないが、積極的な外国人採用の背景には、企業の急速な成長に国内の人材では供給が追いつかないという事情があったのは事実だ。同社人事部バイスプレジデントのローラ・コルフレッシユさんは、「6年前、私が入社した当時の社員数は9000人。それがいまは2万7000人。人材が追いつけない状況で、能力があれば国籍など構っていられない。外

最近インドにエンジニアリングの拠点を設置したこともあって、インドからの採用が目立つ。

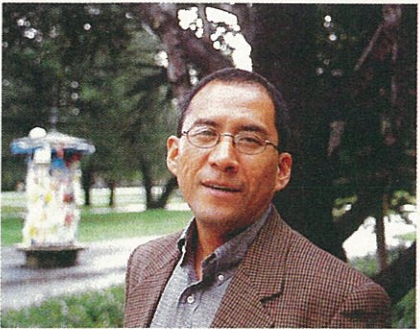
さらに最近は一歩進んで、米国の厳格な移民法と格闘して外国人を米国に呼んでくるよりも、優秀な人材がいる土地に拠点を移してしまおうとの動きも強まっている。インドをはじめ中国でもそうした戦略に基づいて事業を進めている。

コルフレッシユさんは、「最も不足しているのは半導体チップの設計やソフトウェア開発の分野。インドや中国には優れた大学があり、こうした人材が豊富にいる。才能が米国に来るのを待つのではなく、才能のあるところに法人を構える動きはますます強まるだろう」と話す。

人材調達の手段としての海外拠点設置という流れは、同社に限らず今後いっそう強まってくることになるだろう。

米国人学生より就職に有利な外国人留学生

スタンフォード大学 キャリアカウンセラー サム・ロードリゲス氏



留学期間終了後、米国で働きたいと考える留学生をアシストするのが私の仕事です。スタンフォードの留学生の出身国は、ヨーロッパ各国のほか、アジアでは日本と中国が多いですね。シリコンバレーという土地柄、エンジニアの比率が高いのが特徴です。

- 留学生が米国で働きたいと考える理由はいくつかあります。
- ①オープンネス。国籍や文化、性別、年齢などに関係なく平等に機会が与えられる土地である。
 - ②米国式ビジネスに慣れてしまい、いまさら帰りたいくない。
 - ③本国よりもキャリアを積むチャン

スが多い。

- ④シリコンバレーは特に人材のモビリティ(流動性)が高い。
 - ⑤本国よりサラリーが高い。特にエンジニアにそれが顕著。
- 統計によるとシリコンバレーの初任給は技術系は6万ドル、事務系は2万53万ドルと、非常に大きな差があります。

米国には「オン・キャンパスリクルーティング」といって、企業が大学のキャンパスで新卒学生を募集するプログラムがありますが、その経験によると、求人企業の7割は外国人学生の採用にオープンです。これは他の地域の大学に比べてはるかに高

い数字です。その理由はスタンフォードにリクルーティングに来るのは多国籍企業が多く、ビザなどの手続きに慣れていること、海外法人で活躍する可能性も視野に入れていることとが考えられます。

米国人学生は自分の価値を上げるため、海外のサマー・ジョブに参加したり、海外で短期間生活したりして自分の柔軟性や適応力をアピールしようとしています。

しかし、留学生はスタンフォードにいるというだけで、すでに2つ以上の文化に精通し、外国語ができる。さらに、すでに故郷を離れて海外に



撮影: Emma Crockford



にありますし、他文化に対する柔軟性もアピールできる。求職する立場でいえば、米国人学生より有利だと私は思います。唯一ハンディがあるとなれば、英語が母国語でないコミュニケーションスキルの問題だけでしょう。

スタンフォードには日本や東アジアについて専攻した優秀な米国人学生がたくさんいます。そういう諸君から「日本で働きたい」という相談をたくさん受けます。米国の日本人学生が米国企業にたくさん就職するよ

連結会計時代を前に、さらに重要性が増す 海外法人の位置づけ



「国際化」時代の終焉

表3：日本企業の
現地法人ランキング

製造業	
順位	会社名 現地法人数(社)
1	松下電器産業 201
2	本田技研工業 101
3	日立製作所 98
4	東芝 97
5	三洋電機 88
	ソニー 88
7	NEC 86
8	三菱電機 77
9	富士通 76
10	日産自動車 70
	オムロン 70
12	キヤノン 69
	ヤマハ発動機 69
14	住友電気工業 63
15	京セラ 60
16	花王 59
17	YKK 58
18	トヨタ自動車 56
	旭硝子 56
	大日本インキ化学工業 56
非製造業	
順位	会社名 現地法人数(社)
1	三井物産 460
2	伊藤忠商事 402
3	丸紅 331
4	三菱商事 311
5	住友商事 279
6	日商岩井 233
7	トーマン 211
8	兼松 98
9	ニチメン 84
10	豊田通商 71
11	野村證券 50
12	東京三菱銀行 49
	岩谷産業 49
14	ナビックスライン 48
15	大阪商船三井 45
16	オリックス 44
	矢崎総業 44
18	日本通運 43
	ジャルパック 43
20	大和証券 42
	近鉄エクスプレス 42

図2：現地法人の
時系列データ

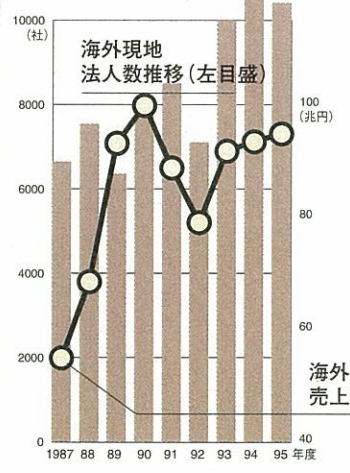


図3：海外現地法人
税引後利益推移

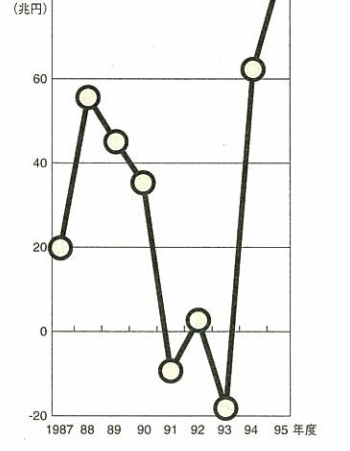
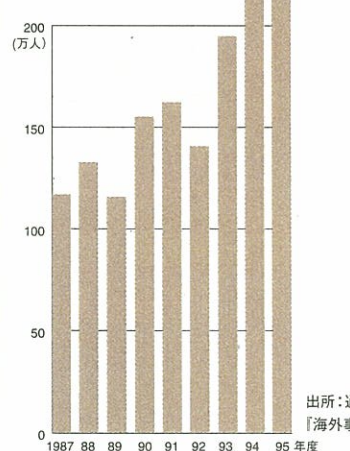


図4：海外現地法人
従業員数推移



海外で300万人を雇用する
日系企業
現法の従業員数は10年間で2倍に

日本企業がグローバル人材の育成・登用を急ぐ背景には、当然ながら事業形態のボタレシ化がある。そのことは各種のデータをみても明確に表れている。

表3は海外現地法人数の多い日本企業を製造業・非製造業別に順番に並べたものだが、事業投資先を多数抱えている総合商社は別格として、日本の大手企業は軒並み数十から100社以上の現地法人を展開していることがわかる。

なかでも製造業の上位には総合家電メーカーが名を連ねており、生産や販売、メンテナンス

さらに日本企業の海外法人数、売上高、税引後利益、従業員数の推移を時系列的にみたのが図2～4である。法人数および売上高はやはり87～91年にかけてのバブル期の増加が著しい。その後一時減少し、93年以降は比較的高い水準で安定している。一方、税引後利益では94～95年にかけてバブル期の水準を上回っており、全体的に海外事業の利益率が高まっていることを示唆している。

さらに従業員数で見ると、87年から96年にかけてはほぼ右肩上がり増加傾向を続けており、その数は10年間で2倍以上になっている。現在、日系企業は海外で300万人の従業員を雇用しているといわれる。法人数自体はさほど急激

な増加はみせていないことから、海外現法の企業規模が拡大傾向にあることをうかがわせる。

こうした傾向を反映して、各企業はさまざまなグローバル人事制度の導入、拡充に動いている。表4はその一例だが、共通しているのは現法人の経営幹部、マネジメンツ人材の養成がテーマとなっていることだ。マネジメンツスキルの問題、人件費などコスト面で日本からの派遣人材がグローバル化の大きな課題であることがわかる。

またIT関連企業を中心に、R&D人員やエンジニアを確保する目的で中国などに拠点を設置する例もみられる。海外法人の経営幹部と質の高いエンジニア。やはりこの両者が企業のグローバル展開のコアになっているようだ。

表4：各社が試みる主な国際人事制度
(近年新聞などで話題になったもの)

社名	制度	制度のポイント
トヨタ自動車	国際人事制度「CADRe」(海外事業体人材登録・登用制度)	海外現地法人が採用した幹部の人事情報をデータベース化。本社で一元管理し、トヨタの国際統一基準をつくる。将来は海外で採用した幹部をトヨタ本社の幹部として登用していく考え。
東レ	海外現法の現地活用、現地社員を国際間異動	海外グループ会社の現地採用社員を国際間で異動・登用する制度を導入。将来は東レが主体となって昇進・昇給を管理すると同時に、本体の経営層への登用も狙う。
松下電器産業	新幹部育成プログラムMEDC/SEDP	経営幹部を養成する新研修プログラムを導入。日本人、外国人社員向けにほぼ同内容の教育研修を実施、国籍にこだわらずに国内の事業場長や海外法人の経営トップを育成していく。
武田薬品工業	人事評価手法コンピテンシー	97年4月からコンピテンシーによる人事評価手法を全社員の評価に適用し、報酬にも反映。全社員の行動特性をデータベース化し社員の最適配置にもつなげる。
アサヒビール	国際競争力の強化などを目的とした組織改革「プロデューサー人事制度」	これまでの細かな職位を廃止し、職位に関係なく若手管理職の抜擢を容易にすることが狙い。昨年9月に40歳代の管理職を米国と欧州の現地法人社長に登用した。
ソニー	ストックオプション	グローバルな人材確保のため、グループ会社にストックオプションを導入。4月には海外子会社の幹部100人にも枠を広げる計画。
	海外採用外国人社員の研修拡充	外国人社員の現地法人での登用を進めているが、人材育成策でも日本人社員と同様の機会を提供することを目指す。基幹幹部級の経営研修も内容を強化する。
マツダ	幹部候補、4年で選抜	将来の幹部候補を入社4年目で選抜する人事改革。マツダを実質的な傘下に収めた米フォード・モーターの影響を色濃く受けた人事改革。
キヤノン	技術者現地採用(アジア)	インド、中国、フィリピンなどアジアでのソフトウェア開発の拡充により、独自でラボ(研究所)などを設立。今後コスト面で能力の高いソフトウェア技術者を現地採用していく方針。
マイクロソフト	アジア初の基礎研究所開設(中国)	人工知能などを開発するため中国内で輩出されるIT関連技術者を中国政府・大学・先端技術の研究施設と連携して採用。研究員は数年で100人規模に拡大する見込み。
インテル	技術者現地採用(中国)	「チャイナ・リサーチ・センター」設立によって中市場に焦点を合わせた技術開発を行うため、国内の通信・ソフト分野の優秀な技術者を確保する。
コマツ	G2000中長期計画の一環としての人事改革	人事制度改革を進めるにあたり、数々の米国流手法に着手。ストックオプション、選抜・育成、退職金前払い制度、「インターナショナル・アドバイザリー・ボード」など。
ニチメン	地域カンパニー制	海外や地方の拠点に事業の最終意思決定権をもたせる「地域カンパニー制」を導入。世界各地の駐在員事務所も順次現法化を進め、各地域の統括会社の傘下に移す。

子会社の人材を育て、引き上げる 「プル型」の人材配置を

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科教授 石田英夫氏



どこの国の経営にも民族中心主義(エスノセントリズム)の傾向はあるわけですが、日本の場合、それが特に強い。だからどうしても、海外拠点は日本人が取り仕切ることが多くなりがちでした。

たとえば日本の銀行や商社は全体的に製造業より早くから世界的な展開をしていますが、長く日本人や日本企業相手の商売を中心にやってきたので日本人支配体制が非常に強い。人の面での国際化は逆に遅れていたといえます。

製造業は銀行や商社よりは変化は早かったものの、現地のトップや技術者は日本人でなければという傾向があります。最近の調査では、日本企業の海外子会社の3分の2は日本人がトップ、外国企業は逆に3分の2で現地の人がトップという結果が出ています。

従来、日本企業は本社を頂点としたコントロール体制が確立していたし、現在でもそうです。しかし、それがしだいにネットワーク化している傾向はみられます。ヨーロッパにはABB(アセア・ブラウン・ボベリ)のように20万人以上の企業を150人の本社で統括しているような企業もありますが、どうしてそんなことが可能かというと、各事業単位への権力が非常に進んでいるからです。本社の役割は、トップ人材についての情報把握や財務・投資案件についての決裁に限定し、日常のオペレーションには口を挟まない。本社と各拠点の関係は、「指揮・命令」から「助言・サポート」の関係へ変化しています。そうしないと世界的な組織はマネジメントできない。

日本ではこれまでトップの現地化は道義的側面から議論されてきた傾

向が強いのですが、最近では連結決算との関連もあって、コストパフォーマンスの面から考える傾向が強まってきた。それが現地化を促進する効果を生んでいます。

つまるところ、日本企業はこれまで本社単体の業績を重視し、子会社はその陰に隠れていました。したがって子会社のトップは、本社の都合で配置する「プッシュ型」が大半でした。しかし今後は子会社として業績を重視し、トップの適任者を引き上げていく「プル型」の人事政策が必要で、そのためには業績・成果を重視した明確な評価基準と市場に見合った報酬制度が欠かせません。

結局、どこの国の人であっても、成果を出せる人をトップに配置していくことが本場の意味でのグローバル化、トランスナショナル化を進めることになるのだと思います。

「グローバル経営幹部」の養成急ぐ大企業 急速に高まる「日本人中心」への危機感



「国際化」時代の終焉

国境を超えた経営者育成・ 登用を目指す 現法の幹部のデータベースを構築

トヨタ自動車は、グローバルな規模で経営幹部の育成・登用を推進する制度をスタートする。持ち株会社化や連結納税制度の導入を視野に、海外法人の経営を担う幹部社員を国籍に関係なく育成・登用していくことが不可欠との認識が急速に高まったことがその背景にある。

この制度は「CADRE（カードル）海外事業体人材登録・登用制度」。世界各地の現地法人で採用した役員、部長級以上の人材情報を蓄積したデータベースを構築し、国境を超えた人材の育成、適正配置を実現しようというものだ。

同社グローバル人事室室長・畑隆司氏は「従来は本社の人材を海外事業体の幹部として派遣していたため、現地採用の幹部の人事管理が手薄になっていた。まずは計画的に幹部人材を育て、登用する仕組みをつくらうということ。トヨタのバリューを共有し、体現できる人材とはどんな人物像か、その基準づくりを進めて」と話す。

トヨタは98年3月期の連結売上高1兆6800億円。うち海外が60%近い。また世界24カ国に34の生産拠点をもち、連結対象子会社は100社を超える。海外勤務の日本人社員は900

人を超え、90年と比べて50%も増えている。もはや日本人中心の経営体質ではこれ以上の成長は不可能との判断がなされる背景には、こうした同社のグローバル化した経営実態がある。

「海外要員」の育成から 「全員が海外要員」への道のり

同社の海外展開は1950年代に始まったが、海外要員の育成が大きなテーマとなったのは、海外生産が本格化した80年代初頭のことだ。80年、「海外要員登録制度」がスタート。82年にはそれを発展させた「国際人材登録制度」が実施され、さらに翌83年には「国際人材登録育成制度」と改められた。

そして80年代半ば以降、同社の国際人材の育成は新たな段階に入る。GM（ゼネラル・モーターズ）との合弁事業NUMMIの設立（84年）を皮切りに、88年にはTMMK（ケンタッキー州）、台湾の國瑞汽車、90年にはTMUK（英国）などでの本格的な海外生産が次々とスタートした。

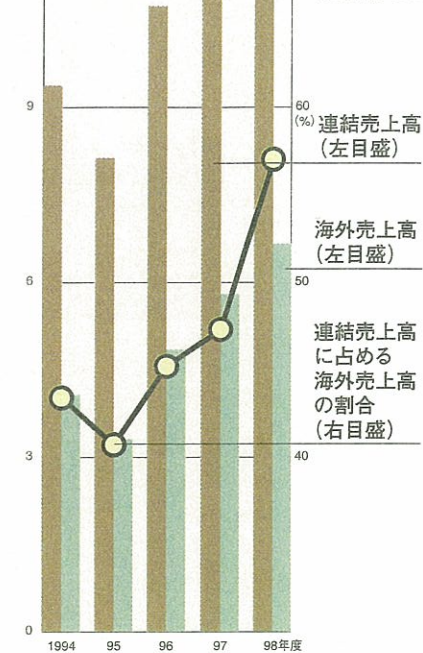
それに伴い海外勤務者も急増、「国際人材登録育成制度」は「TOPIC」（Toyota Overseas Program for Internationalizing the Company）に再編された。そのポイントは、従来は海外勤務希望者全員を登録していた制度を、海外での人材ニーズが明確な社員だけに対象を絞り込み、データバンクとしての機能をもたせたこと

「後継者は自然に育つ」から 計画的な経営幹部の育成へ

同様の考え方を実行に移しているのはもちろんトヨタだけではない。松下電器産業は98年11月、海外現地法人の経営トップの次期後継者候補を世界各地から選抜し、1年間かけて研修を行うSEDP（Senior Executives Development Program）と呼ばれる制度を開始した。同社の連結対象海外現地法人は222社。そこから毎年15人を選んで研修を行う。第1期15人の中には日本人3人も含まれている。「違う文化の人と認め合えるか、マネジメント能力がどれだけあるか、あとは人望なり人格なりが重要であって、国籍は関係ない」（同社人事部採用担当部長・鍛治舎巧氏）。

また同年4月には日本国内の人材を対象に松下幹部開発コース（MEDC = Matsushita Executives Development Course）というグローバル経営研修の制度を発足させた。国内の全松下グループから選抜された次世代の経営幹部候補20人を対象に、毎年4〜12月の10カ月をかけた通算70日間の研修を行う。海外のMBAコースに参加したり、革新型的の海外企業へ派遣し、経営トップとのディスカッションを通じて経営戦略を学ぶなどの斬新なプログラムを実施している。

図5:トヨタ自動車の
連結売上高における海外比率



鍛治舎氏は、「松下は人間中心主義という考え方が強かった。しかしグローバル化の進展で、それでは追いつかない状況になっている。エリート教育ではないが、ある程度計画的に後継者候補の資質を見極め、グローバル感覚や経営遂行能力をバイラル的に高めていくことが必要と判断した」と話す。

一方、住友商事は、日本人派遣員に代わって海外拠点で「取引を自主的に開発し、責任をもつて管理できる」マネジャークラスの現地人材を積極的に外部から獲得、登用していくための人事制度の整備に着手した。

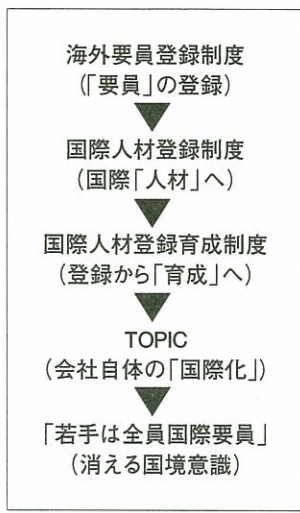
同社の海外店舗は88カ国160店（事業投資先を除く）。現地採用のホワイトカラー12300人のうち770人がマネジャーの肩書を持っているが、現実には「一定の組織のゼネラルマネジャー的な仕事をしているのは25人ほど」（同社国際人材開発部国際人材開発チーム長・茂木敏男氏）。現法の役員クラスとなると世界でわずか2人ととどまる。対する日本人派遣員は920人。「この数はいかにも多い。海外独立法人の採算は決して良好とはいえず、その最大の要因は派遣社員のコストの高さにある」（茂木氏）。

こうした観点から同社は現地法人の人事制度の大幅な見直しを進めている。基本となる考え方は年功要素の排除と成果重視の評価・処遇制度の推進だ。具体的には、職務価値を基準にした職務等級制度、現地労働市場・慣行に準拠した処遇制度、客観性・納得性を高めた業績評価制度の整備を原則とする。さらに基礎的な人事インフラとして就業規則や雇用契約の見直し、職務記述書（ジョブディスクリプション）の整備、情報公開や権限委譲のルールの明確化を促進する一方、ナショナルスタッフ（現地採用社員）の能力開発をサポートするため、本社から専門

だ。本社による「プッシュ型」人材配置から、現地法人による「プル型」人事への移行が、この制度再編からも明確に読み取ることができている。

そして現在、同社の人事戦略は再び大きな転換期を迎えている。それは「海外生産・現地化」の段階から、「グローバルなマネジメントシステム」の構築へのステップアップにほかならない。その象徴的な事例が北米地域の統括会社TMMNAの設立（95年）だ。これは生産活動のみならず、マネジメント領域も含めたほぼすべての機能が現地に移管されたことを意味する。

96年には「TOPIC」を発展的に解消、それに代わって入社時および6〜7年目の社員に「社内英検」の受験を必須化、その成績を昇進や海外赴任の条件にするなどの施策を打ち出した。これは従来の「国際人材を限定的に登録する」姿勢から、「若手は全員国際要員」という考え方への全面的な転換を意味している。



名称の微妙な変化にトヨタの世界企業としての成長が明確に表れている。

家を派遣したり、本社への派遣研修制度も整備する。

しかし最大のポイントは日本からの派遣社員のマネジメントスキルの向上だ。茂木氏は、「異なる価値観の人をいかにマネジしていくか、そのノウハウが不十分だったことは認めざるを得ない。研修でそれが身につくのかという声もあるが、やらないよりははるかにいい」と話す。

手始めとして従来の派遣直前の研修に加え、若手を対象にした「派遣予備軍研修」の体系化に着手、クロスカルチャー研修や基礎的マネジメントスキル習得のための研修などを実施。早期からグローバルなマネジメント意識を植えつけていく方針だ。

「ナショナルスタッフの育成・活用には本社からの派遣員のレベルアップが大前提。総合職は全員が派遣予備軍であり、国内の事業会社、海外現法を問わず、異なる風土でのマネジメントスキルをもった人材の養成を急ぎたい」（茂木氏）



住友商事
国際人材開発部
国際人材開発チーム長
茂木敏男氏



トヨタ自動車
グローバル人事室室長
畑 隆司氏

世界の人口は55億人、日本の人口は1億2000万人。黙ってれば海外市場のほうが大きくなるのは自然の成りゆきだ。事実、日本の主要な企業は軒並み海外での売上高が国内を上回りはじめた。こうした単純な事実をみるにつけ、海外と国内のビジネスを分けて考えること自体、ほとんど意味を失いつつあることがわかる。「グローバル人材」という呼び方自身いつまで実体を伴うか疑わしい。地球規模に広がる事業展開に対応した人材の養成と登用にに向けて独自の取り組みを続ける企業5社の人事部門責任者に、今後の企業戦略を担う人材に対する考え方や、具体的な人事施策などを語ってもらった。

ポスト「海外要員」時代 グローバル人材の要件を考える

現法の業績に応じて経営者個人にインセンティブを出す

野田 今日の議論は「グローバル」と「人材」という2つのキーワードの掛け算ということになると思います。それではまず今後のグローバル化を考えたとき、どのような人材像を描いていこうとするのか、オリックスの中島さん、そのあたりからお願いします。

中島 当社の海外戦略は主に米国とアジアで展開しているわけですが、仮に100%出資であっても子会社という感覚ではなく、あくまで現地の企業であるとの考え方が基本です。とはいえ、グループ経営をしているわけですから、平均して2〜3人の日本人スタッフがいます。

野田 そういうスタッフを登用するときに、どのような視点でご覧になっているのですか。

中島 国際本部要員になるためには最低限の英語の試験——トレーニーの試験と言っています

が——が第一関門となります。これは若いいうちに極力全員に受けてもらいます。面接もありません。もちろん専門性も重要ですが、さらに相手あつてのビジネスですから、人間的な大きさとどうか、相手に与える誠実さ、信頼感のような人としてのベースになるものが大切だと考えています。

野田 コマツの米山さん、同じ質問ですが。

米山 当社の場合、建設機械が売り上げの8割を占めるのですが、工場は国内に11、海外に15あります。その意味では日本は世界の中のひとつという概念が前提です。確かにかつては国際化要員という発想がありました。安崎という現在の社長になってからは、グローバル人材というよりもビジネスリーダーを急いでつくれという指示が出ています。

社長より年収が高いぐらいの人材を採らないと事業が成り立たない。そういう意識が広がってくると、日本人派遣員の考え方も少しずつ変わってくるんです。

すでに特定の事業分野、関係会社については、インセンティブをアド・オンで個人に支給しはじめています。ROEとか売上高伸び率など業績ごとに評価基準は違いますが、一定基準を達成すれば年収の一定割合を個人に支払う。そういうかたちで人事管理自体がグローバル化してきたかと思えます。このやり方がいかかどうかわかりませんが、とにかくやってみようということですね。

揖斐 東芝の場合で申し上げますと、単体ベースで日本国内が6万人弱、海外が4万人です。国内の関連会社を入れますと若干変わりますが、とにかく4割が海外従業員になります。

そこで最も問題意識をもっているのが海外でのマネジメントです。たとえばノートパソコンは米国では東芝がトップシェアを獲得している強い商品ですが、そういう強力なプロダクトをもっている、嬉しいことに現地のトップクラスの人材が入ってきてくれるわけです。

ところがそこに、東京ではせいぜい課長か部長クラスで、ややもすれば大勢の部下を使ったこともない人間が副社長だ、ゼネラルマネジャーだといってやってくる。そういう人たちが優秀な部下にきちんと権限委譲し、使いこなせるのか。現にどうしてもそうした人材をつなぎ止まされず、流出させてしまうケースが起きています。これはどうにかしなくてはいいけない。

野田 そのへんの具体的な取り組みを、後ほどぜひお願いします。続いて日商岩井の諸星さん、諸星 当社には現在4200人の社員がおりまして、うち管理職・総合職が3000人、そのうち700人あまりが海外で働いています。総合

商社ですから、基本的に世界で活躍したいという人材が入社してくるはずで、実際に管理職・総合職の7割は海外経験者ですが、それが本場にグローバル人材かというビッグ・クエスチョンなんです。

商社の仕事は日本の経済成長とともに輸出入を中心と伸びてきたわけです。それがしたい海外で仕事を発掘し、パートナーを見つけ、育てていく方向に変わってきた。私もニューヨークに通算13年いましたが、日本を意識せず現場で仕事をしようとする、商社マンとしてのスキルはもちろん、全人格的な勝負になる。日本という存在を超えて「マーケット・トゥー・マーケット」で他のエリアに発展していきける。そういう人が真のグローバル人材だと思うんです。現状では夢といたほうがいいのですが。

野田 では松下の鍛冶舎さん、お願いします。
鍛冶舎 松下電器は98年1年間の売上高が7兆8900億円、うち4兆円、51%が海外なんです。社員数にしても全世界27万人のうち15万人は海外で、こうなるとすべてを日本のモノサシで考えていたのでは対応できません。さらに事業分野でも、家電を中心にした民生分野、システムを軸にした産業分野、半導体などの部品——という3つの柱の成長市場はすべて海外なんです。

そう考えると、「グローバル人材とは」という話になれば、もう全員です。たとえば当社には、ハーバードのビジネススクールを出て製造現場で30〜40人の部下を預かって職長をやっている外国人がいます。それから米国で数学を専攻し、一橋大学で経営学のマスターを取って日本で営業を経験してからドイツに転勤、この4月からスウェーデンに駐在するという米国人もいます。そういうフレキシブルでボーダーレスの人材が理想的ですね。



出席者(50音順)

- 東芝 人事教育部採用担当 部長 揖斐洋一氏
- 松下電器産業 人事部 採用担当部長 鍛冶舎 巧氏
- オリックス 取締役 総務部長 中島 洋氏
- 日商岩井 取締役 人事部長 諸星広明氏
- コマツ 人事部長 米山正博氏
- コーディネーター 野村総合研究所 主任コンサルタント 野田 稔氏



東芝
人事教育部採用担当
部長
揖斐洋一氏



松下電器産業
人事部
採用担当部長
鍛冶舎 巧氏



オリックス
取締役 総務部長
中島 洋氏



日商岩井
取締役 人事部長
諸星 広明氏



コマツ
人事部長
米山 正博氏



コーディネーター
野村総合研究所
主任コンサルタント
野田 稔氏

会社まる抱えの人間がビジネスリーダーになれるのか

野田 ありがとうございます。では仮にグローバル人材がそういう存在だとするならば、どうやって獲得し、育てていくのか。それが次の課題になると思いますが、そのあたり、鍛冶舎さん、いかがですか。

鍛冶舎 まず新入社員でいえば、バブル時代には「大企業である」が内定者の松下電器に対するプラスイメージのトップでした。それがいまはマイナスイメージのトップで(笑)、「グローバル企業である」がプラスイメージのトップになっています。若い人の受け止め方の変化は大きい。実態としても文科系の内定者170人のTOEICの平均スコアが653点と非常に高い。

野田 すごくですね。

鍛冶舎 そういう点ではグローバル企業のイメージが定着してきたのかなと思います。それから社員全体に対しては「変身大学」という制度を設けました。ロシア学部とか中国学部、中南米学部といった地域別の学部をつくり、「学生」は2〜3カ月から10カ月ぐらい現地の駐在員事務所などに出向いて勉強し、身に付けたスキルを新しい仕事に活かすのが狙いです。人事学部、経理学部、高周波学部、半導体のプロセス学部などというのがあります。

野田 自分のやってきたこと、もしくは強みと異なることを学んで「変身」するわけですね。鍛冶舎 ええ。これは社内全体の層としての教育ですが、そのほかにSEDP(15ページ参照)やMEDC(同)などの幹部候補に対する教育も昨年からスタートしました。

野田 ここまでグローバル人材の視点でお話をうかがってきて、いわゆる「国際化要員」というとすれば、求められるのはまさに自律型、セルフ・ディレクティブの人材になると思います。が、そうした人材を活かす組織の自律性・自律性をどう考えるか、その点をうかがいたいと思います。従来のような組織と個人の関係に、そうした自律型の人材を入れると摩擦が起きるような気がするのですが、どうでしょうか。

米山 私でもいいますと、中期経営計画に基づいて海外法人は単年度、あるいは3年ごとに売上高や利益、市場シェア、ROEといった指標で業態別に目標値を設定しています。それに基づいて現法トップと本社の社長との間で契約を交わすかたちです。当然そこには長期、短期のインセンティブがあり、ごく荒っぽくいえば「完全に任せます。その代わりできなかつたらクビですよ」という構図になります。

野田 つまり現法トップにはグループ経営最適化の戦略に沿ってミッションを与え、その実現の仕方は任せますということですね。

米山 結果責任ですね。

本音の段階に入った日本企業のグローバル化

今回のフォーラムを始める前「いわゆるグローバル要員というものを大量につくらなくてはならない」という流れの展開になるのかなと漠然と想像していたのですが、皆さんの間ではそんな時代はとくに終わっていて、全員がグローバル人材だという前提になっていたのが刺激的でした。国内外を仕切るポーターが名実共に消滅し、国際部門以外の人たちの日常業務に「世界」が勝手に入ってきてしまった。仮にいま現在そういう切迫した状況になくても、いつ何時その種の事態に遭遇するかわからない。だから全員がグローバルマインドをもたなくてはならない——というのが共通のスタンスだと思います。

諸星 教育もさることながら、私は経験が非常に重要だと思えます。特に商社の場合、人間の魅力や知恵が国際競争の武器になるわけですね。たとえばアングロサクソンの社会で仕事をするには、かなりハッキリしたコミュニケーションをしないと通用しない。これは言葉の勉強というより、実体験で覚えていくしかない。さらにいえば総合商社のシステム自体が非常に日本的で外国人にわかりにくい。それをいかにグローバル化するかが最大の課題だと思います。

野田 揖斐さん、グローバル人材養成について、東芝ではいかがですか。

揖斐 当社は社長が2年前に代わりまして、現社長は国内よりも海外のほうが長くいらいで、現法の社長も経験しており、就任以来、会社の文化を変えようと熱心に動いています。

人材育成の部分でいうと、CDP(キャリア・デベロップメント)プログラムの制度がいくつかあって、いちばん上の「A」は国内の事業部長以上および海外現法の責任者、その後継者を登録した制度です。現在300人強ですが、現在は日本人がトップであっても後継者は日本人である必要はない仕組みができています。

野田 いわゆるHPI(ハイ・ポテンシャル・イン・ディベニュー)経営幹部候補ですね。

揖斐 ええ。従来どうしても人事が縦割りで、自分が担当したBU(ビジネスユニット)から出ずに役員まで行く例がありました。そのルールを変えて、トップになる条件として、自分の育った部門以外に2つ以上のBUを経験しないと、レベルの話ではすでになく、真の競争力の源泉となる「人的資源のマネジメント」を追求していける

野田 おもしろいですね。

米山 そういう場合、経理とかチェック機能は組み込まれるのですか。日本人の。

諸星 経理とか法務、審査といった職能の機能はローカルでまったく問題ないんです。課題はプロジェクトリーダーとかオーガナイザー的な役割を果たせるナショナルスタッフがないんです。それを育てるために第2機能会社のような

野田 会社が2つ以上あるという図式になっている。先にも言いましたように本社中心の感覚がなかなか抜けません。どうしたら現地に根ざした経営ができるのか、つねに考えているわけですが、個人的にはもうローテーション人事はやめて永久駐在員制度にするとか、思い切った権限委譲しないと現地に立脚した経営は無理ではないかと思うんです。いま新しい試みとしてやろうとしているのは、ナショナルスタッフだけの会社——第2機能会社といいますが——をつくる

野田 総合商社の機能やノウハウは活かしても日本人の経営者は入らず、ナショナルスタッフだけで商社をやってみなさいということを始めたいです。

野田 おもしろいですね。

んなに優秀でも事業部長以上のポジションには就けなくなります。いまは試用期間ですが、2001〜2002年には必須になります。

米山 当社でも現社長の就任以降、社員と会社の関係をどうするか真剣に議論した末、人材の流動化を肯定しようとした。辞めるもよし、途中から入るもよし、人事のカルチャー自体を変えよう。グローバル化をいちはん阻害しているのは人事制度だという認識です。

教育についても、以前は懇切丁寧にやっていた。それでいいのか。欧米の若者は自分でお金を貯めてビジネススクールに入るのが常識です。会社におんぶに抱っこでMBAを取ってきたような人間が真のビジネスリーダーになれるのか。それが一番の原点です。当社も松下電器さんに習って、いわゆる退職金前払い制度を始めました。が、払うものは払うから、自主的に勉強してくれというのが基本です。

中島 オリックスの発想でいうと、基本的には社員教育などいらぬということ。もちろんまったくやらないというわけではなく、新入社員研修とか階層別とか、やってはいますが、いずれは全く方向です。公立学校のような全員のレベルアップではなく業務内容を勉強するためのオープンセミナーがあります。業務に必要な知識が不足していると思えば自分の判断で受講しなさいということ。企業というのは働く場を与えるだけです。その代わり、成果を出した人にはそのぶん報酬を出すという考えです。評価を正當にすれば文句も出ないと思います。

野田 本日は長時間ありがとうございました。

米山 それに尽きます。

野田 本日は長時間ありがとうございました。

米山 それに尽きます。

野田 本日は長時間ありがとうございました。

米山 それに尽きます。

野田 本日は長時間ありがとうございました。

米山 それに尽きます。

野田 本日は長時間ありがとうございました。

米山 それに尽きます。

野田 本日は長時間ありがとうございました。

真の意味での「世界の一部」へ 第一歩を踏み出した日本企業



「国際化」時代の終焉

日本という「小宇宙」の ビッグバンが始まった

日本社会の国際化・グローバル化を考えると、たとえばオランダやベルギー、シンガポールといった小さな国を例に挙げるとわかりやすい。シンガポールは立派な独立国だが、面積は淡路島とほぼ同じ。人口は300万人強で国内に総合大学は1つしかない。したがってシンガポールの成績優秀な高校生は、「オックスフォードかケンブリッジか。スタンフォードか東大か。近いところでシンガポール国立大学か」と考えた末に、自分の描く将来像に合わせて進学先を決める。就職も同じだ。超優良企業の国営シンガポール航空か、シリコンバレーのハイテク企業か、日本企業のシンガポール法人か。これも自分のキャリアプランと実力に照らして選択する。

こういう環境に置かれている人々に、「グローバル人材になりましょう」と言っても意味はない。そこでは「生きる」と「グローバルであること」は、ほとんど同義語だからである。人には「優秀か、そうでないか」の違いがあるだけで、「グローバル人材か、そうでないか」というモノサシは最初からない。

そういう感覚が、同国の40倍の人口と6000倍の国土をもつ大國・日本の国民には、なかなか理解できない。日本国はずっとひとつの小宇宙であったし、いまでもかなりの部分そうである。しかし、ビジネスの世界に関していえば、そ

れでは通らなくなってきたことは、今回のフォーラムでパネラーの皆さんの話を聞けばよくわかる。日本という小宇宙は否応なく世界という大宇宙の一部に組み込まれつつある。まさに「日本という仕組み」のビッグバン＝大拡散というしかない。

外国人への正当な評価を妨げる 集団へのロイヤリティ重視

そんな時代にあつて、日本企業のグローバル化の邪魔をする最大の要因はなんだろうか。それは、「会社とは何か」という問いかけに対する認識の違いではないかと思われる。

もともと会社とは、一定のお金の集積(資本)をもった人が、それをさらに効率よく増やすための手段として考案した仕組みにほかならない。自分の資産を銀行に預金する、上場企業の株を買う、友人の会社に出資する、自分で投資して会社をつくる——これらはすべて手持ちのお金を増やすための投資行為であつて、リスクとリターンとの関係に差があるだけだ。

そうして自分がつくった会社を、より事業の才覚がある人を役員にして経営を任せる。任された役員は会社の設立目的と事業計画にしたがつて、仕事を個々の職務に切り分け、そこに最適な人材を探してきて当てはめる。したがって選ばれるのはあくまでその業務に最適と判断された人であつて、それ以外の要素は原則的に

関係がない。

ところが、日本の多くの大企業はそうではなかった。会社とはいわば天から降ってきたような存在であつて、人はその集団に帰属するのだという意識が普通である。日本の会社に勤める人で、自分は株主の利益を目的とした仕組みに参加しているのだという意識をもつ人は少ないだろう。

それも会社のひとつのあり方かもしれないが、目的が明確な機能集団ではないために、社員の評価基準が集団へのロイヤリティの強さに偏つてしまふ傾向があつたのは否めない。そのことが、同じ文化を共有していない外国人に対する正当な評価を妨げてきたことは事実だろう。

日本企業の人事担当者の間では「海外現法をマネジメントできるスキルをもった社員が少ない」ことが悩みのタネになっているが、それも根っこは同じだ。会社自体の目指す価値や目的が明確でないから、各事業部門の位置づけが曖昧で、個々の職務のミッションが不明確になる。ミッションが不明確では、当然ながら評価基準が定まらないから、マネジメントなどやりようがない。

「日本企業」の中枢に 日本人は残れるのか

今回のフォーラムでも明らかになつたように、日本の製造業は急速に海外生産および海外販売の比率を増やしている。松下電器産業の海外

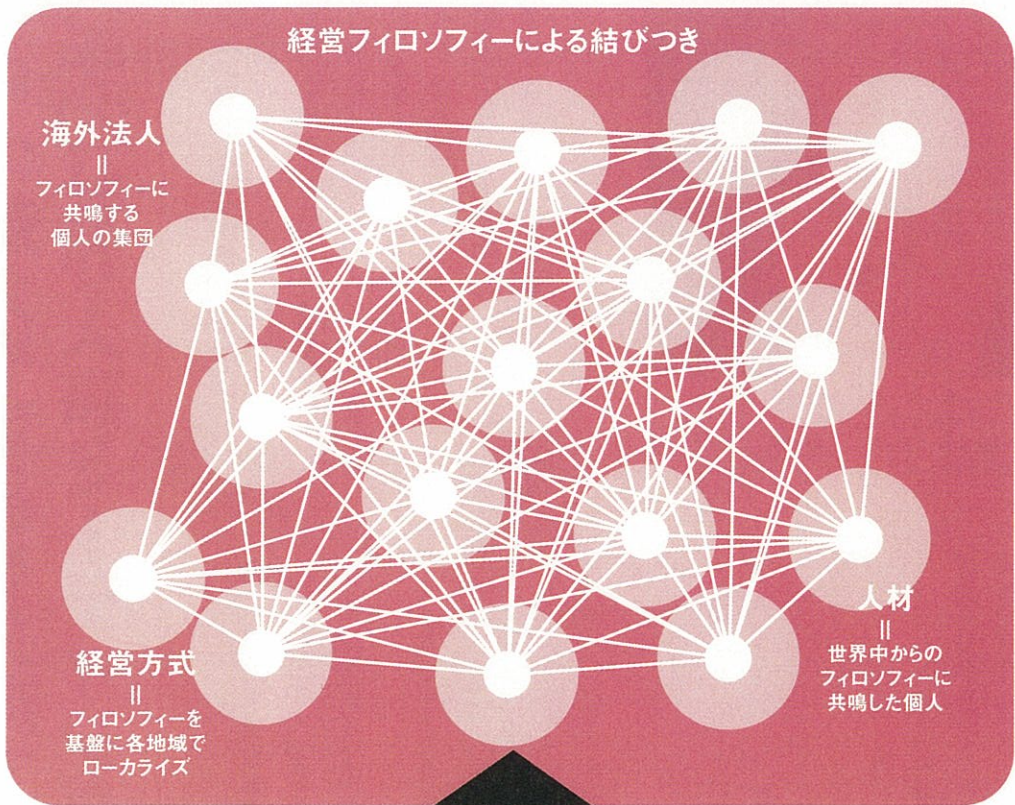
ことだ。

グローバルな人材戦略に成功した「日本企業」は世界市場で勝ち残り、ますます発展するだろうが、その中枢に日本人が生き残っているという保証は何もない。会社という仕組みを構成している「資本の論理」を突き詰めていけば、そうなる可能性は否定できない。

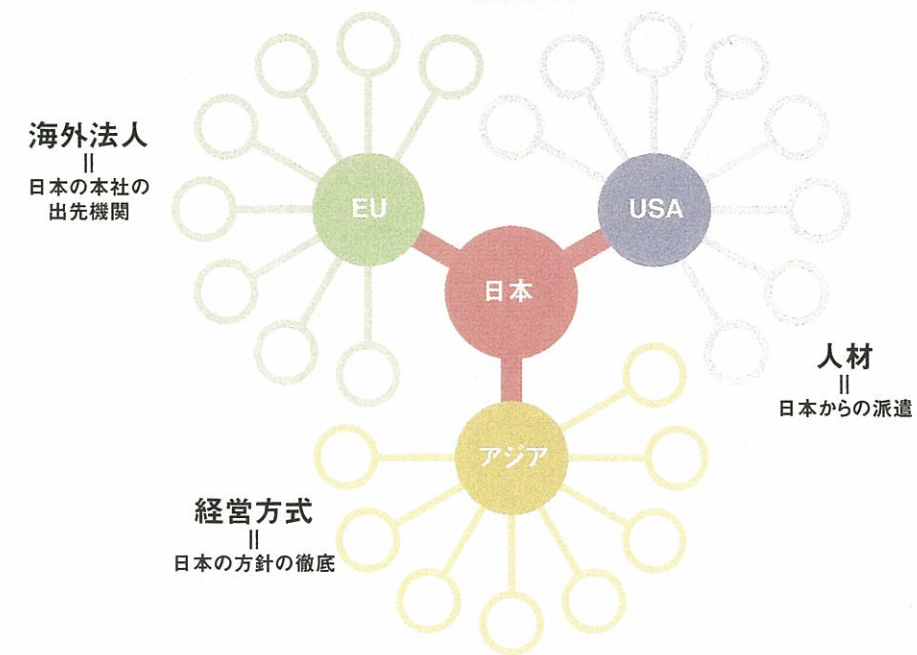
「日本」が真の意味で世界の一部になる、その第一歩は踏み出された。日本企業にとつても日本人にとつても、その意味は小さくない。

売上高が国内を上回つたという事実は象徴的だ。今後、中国やインド、アフリカといった地域の生活水準がさらに高まってくれば、この傾向はますます強まるにちがいない。「日本市場は大きいけれども、世界の中のひとつにすぎない」(コマツ・米山氏)という状況が生まれることは、世界経済にとつて喜ばしいシナリオだろう。

うひとつは、日本人はそうしたボーダーレスな社会を舞台にどうやって自分の価値を高めていくのかという問題である。当然ながら、過去のように日本企業が成長すれば日本人も幸せになるという時代は終わった。ややエキセントリックな表現をすれば、日本企業は「もう日本人には頼りません。世界中から優秀な人を集めます」と宣言したに等しい。逆にいえば日本人は日本企業という後ろ盾なしに、広い世界で生きていかなばならないという



今後の展開



「モノづくりの魅力や意義を共同で伝えたい」 製造業大手20社が人事ミーティングを開催

今の若者は、モノづくりへの興味・関心が薄れてきている。このままでは日本の製造業の未来はどうなるのか。こうした共通の想いを持った日本を代表する製造業20社の人事担当者が一堂に集まってミーティングが開催された。ここでは、それぞれの採用課題を共有するとともに、モノづくりの「魅力や意義」を合同で伝えていくための方策について語り合われた。初の試みとなった製造業・人事ミーティングの模様をレポートする。



今回のキャンペーンに参加したのは、旭化成工業、三井化学、三菱化学、NKK(日本鋼管)、新日本製鉄、日本軽金属、三菱マテリアル、コマツ、東芝、日立製作所、松下電器産業、三菱電機、アルプス電気、リコー、ローム、川崎重工業、三菱重工業、トヨタ自動車、三菱自動車工業、ミノルタの20社。(アルプス電気、ローム、三菱自動車工業は、ミーティング当日は参加できなかった)

合同メッセージを発信。

「日本がモノづくりを止めたら、未来はどうなるか？」

発端は、製造業20社による合同広告だった。モノづくりの醍醐味や社会的使命を伝えようと、これからの担い手である学生に向けて、就職ジャーナル誌上ならびにインターネットを通じて「日本がモノづくりを止めたら、未来はどうなるか？」というメッセージを発信したのである。参加した各社は、もちろん単独でも充分採用力のある企業だ。そんな20社が合同でメッセージを発信。そしてさらに、製造業の魅力を学生にどう伝えていくべきか、もつと共同でできることはないかという新しい可能性を求めて、99年2月10日、ミーティングを開催したのである。

そもそも日本の製造業は、いつの時代も社会経済を牽引してきた歴史を持つ。かつて戦後の復興を大きく支えてきたのは鉄鋼業をはじめとする基幹産業であり、高度成長期には自動車や家電などがリードしてきた。それだけに製造業には「自分たちがモノをつくることで国を豊かにし、広く社会に貢献してきた」という自負があるのだ。

そうした誇りを持つ一方で、次代の製造業を担うべき人材確保に苦心していることも事実といえる。「若者のモノづくりへの興味・関心が薄れてきている」という声も多く出された。とりわけ事務系学生において顕著だという。偏向した情報だけで決めつける学生や、技術系の中にもない。また、メーカーの中には本当に多様な仕事や活躍分野があるのに、そのことも知られていない。技術系にしても、例えば化学系の学生なら、当然のように化学メーカーへ応募する。仕事が非常にイメージしやすいのだ。しかし、機械系、電気系の学生はイメージしにくいらしく、選択肢からはずさされていることも多い。彼らの専攻が他のフィールドでも活かせることを、もつと正確に伝えることができれば、また、学生だけでなく教授にも伝えることができれば事情は変わるかもしれないのだ。

「当社は家電品などの最終消費財をつくらせている会社なので、学生にはイメージしてもらいやすきません。むしろ当社にはいろんな職種があります。具体的にいろいろな仕事や活躍分野があるから、いろんな個性を大切にします」というように、もちろん、一方的にメッセージを送るだけではなく、当社がどんなことをやろうとしているのか、どんな個性を持った会社なのか。それをしっかり伝えていかないと、互いの個性と個性をぶつけ合うところまでは進みません」という意見も出された。個性をぶつけ合い、その個性に魅力を感じる人が納得して就職する。企業にとっても、自社の個性や価値観を納得してくれる人を採用する。まさに人と企業が大切にしていく価値観を共有できる採用を目指そうとしているわけだ。

原体験が変わってきている。 モノづくりの楽しさを、 知らない若者が増えた。

では、どうすれば学生の目を製造業に向けさせることができるのか。採用活動という視点だけで

「自分は機械系だから化学メーカーは対象外」というように、専攻分野にしか活躍の場がないと誤解している学生も多いようだ。

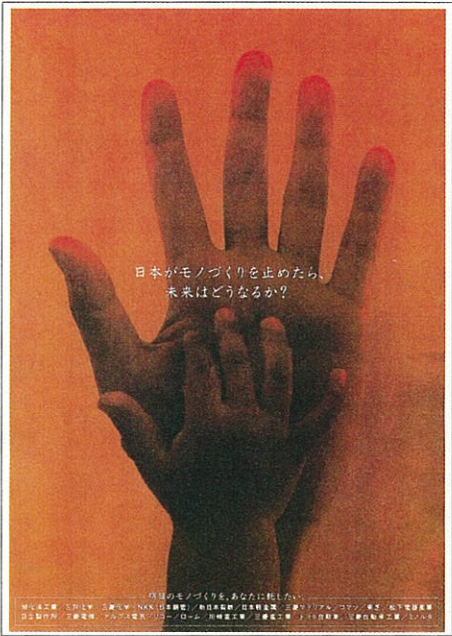
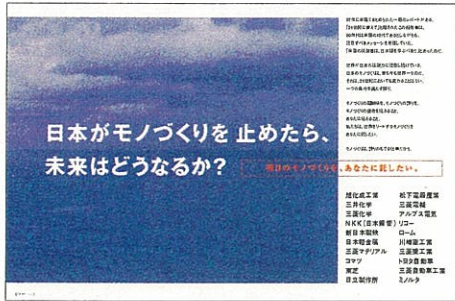
こうした固定観念や誤解を取り除き、一人でも多くの学生に目を向けさせたい。それにはまず、モノづくりの魅力や意義を正しく伝えていくことが肝要だと各社の人事担当者が一堂に会したわけだ。話し合われたテーマは、「製造業の人材採用における課題は何か」「どんな魅力を伝えていくべきか」「魅力づくりのための新しい取り組みや検討しているテーマは何か」「各社が集まることによって共同でできることは何か」など。もちろん個別の採用では競合する企業同士だが、モノづくりの魅力や価値を伝えたいという想いを共有しているだけに、現状の課題など活発な意見が交わされた。企業の経営においても単独主義から必要に応じてライアンス戦略を採る企業が増えているが、採用の局面においても想いを共有する企業が共同で行動を起こすという新しい動きが始まったといえる。

固定観念をどう捨てさせるか、 いかに正確な情報を伝えるか、 この課題には共同で取り組む。

出席者のほぼ全員が「今の学生は製造業の本質をわかっていない」と口を揃える。文科系学生が営業職を考える場合、単につくったモノを売るだけの仕事だと思っている人が多い。実際はそれだけではなく、ユーザーのニーズを捉えて、モノをつくる」という仕事もあることが知られている。出席者のほぼ全員が「今の学生は製造業の本質をわかっていない」と口を揃える。文科系学生が営業職を考える場合、単につくったモノを売るだけの仕事だと思っ

「今の若者たちは幼少時代も含め、モノをつくる喜びという経験をした人が少ないのでは。私などは子供の頃、ゲルマニウムラジオをつくらせて音が出たというのは、それだけで嬉しかったことを覚えています。今の子供たちは、それよりゲームで遊ぶ方が面白いと思っているんじゃないですか」 たしかに、日本のゲーム人口の大半が小・中学生で占められている現実を考えると、モノづくりに感動する子供が少なくなったと見ても、何ら不思議ではない。もし、モノづくりをするとしても、「電車でGO!」のようなゲームソフトはつくってみたいが、本物の鉄道や車両をつくりたいとは思わないかもしれない」

確かに、学校の技術・家庭科の授業で生徒にケガをさせないための配慮から工具を持たせず、組み合わせるだけでブックエンドや椅子がつけられるキットを使っているところもあると聞く。家庭のみならず、教育の現場でも、モノづくり離れが進んでいるのである。 こうしたモノづくりの原体験を持たない若者たちが将来大人になったとき、日本の製造業はどうなるのか。昔も今も、世界一の技術開発力と品質を誇る日本の製造業。その技術の継承者がいなくなるとしたら、日本は確実に衰退の一途を辿ることになるだろう。そんな事態は何としても避けなければならない。だが、モノをつくらせることがない若者たちに、製造業の魅力を知ってもらうにはどうすればいいのか。 「例えば子供の頃、瀬戸内海に巨大な橋が架かるところを何年も見てきた学生は、モノづくりを身近に感じるだろう。しかし、そうした経験を持つ学生はそれほど多くはない。ならば、職業選択をする前段階で、モノづくりの経験をしてこなかった、あるいは見てこなかった学生に対して疑



インターネット上では、各社の社員の仕事を詳細に紹介。同時に各社人事からモノづくりの魅力やメッセージを紹介。また、ここに紹介したミーティングの様子がオープンになっている。 URL <http://www.recruit.co.jp/RN/>

就職ジャーナル4月号誌上で20社の合同キャンペーンを展開。「日本がモノづくりを止めたら、未来はどうなるか?」のメッセージと共に、各社の先端技術を紹介し、東海大学唐津一教授のインタビューを交え、製造業の魅力や意義を訴えている。

採用の現場で、 製造業は何をどうアピールするべきか。

モノづくりに欠くことのできない人材。その採用、研修、異動、昇格、福利厚生など、人事全般に深く関わってきた製造業20社の人事担当者、今後、学生に対しモノづくりの魅力をどう伝えていけばいいのか、各社が共同でできることは何かを語っていただいた。



旭化成工業株式会社 人事部採用グループ長 伊藤高志氏
インターンシップを公募制でやったり、採用ホームページを出したり、企業のいろいろな事実をどんどん学生に伝えていこうという努力はやっと始めましたが、反応はまだこれからです。実際の仕事をどうやって学生に伝えていけるかが大きな課題ですね。



三井化学株式会社 人事部課長 安藤和徳氏
昔は福利厚生をアピールしていましたが、今の学生は、自分のキャリアをどうするか最大の関心事となっています。会社の考え方や個人の考え方があり、なかなか難しい面もありますが、両方が重なり合う部分で能力の向上を図っていきたくと考えています。



三菱化学株式会社 人事部課長代理 田中真彦氏
単に「大きい会社」というイメージで応募してくる保守的な学生が多いですね。しかし、実際はグローバル化やJVなどが激しい業界ですから、ある意味で変化を楽しめる人でなければいけません。そのへんを十分説明し、理解してもらうことが今後のテーマです。



NKK(日本鋼管株式会社) 人事部企画グループマネージャー 荒木逸治氏
「北海を行くと、その下にはオレが営業時代に手がけたパイプラインがどこまでも長く伸びているんだよ」学生と話をすると、そんな具体的なエピソードを交えながら、製造業ならではのダイナミックさや仕事の魅力を伝えていくことが大切だと思っています。



新日本製鉄株式会社 人事・労政部 人材開発グループマネージャー 上杉泰範氏
ここ数年、人材には今までにないさまざまな要素が求められているように思います。いろんなことに対応できる柔軟さや、従来の仕事のやり方を壊して新しいものを創っていくといった、エネルギーのある人間をどう採用していくかがテーマです。



日本軽金属株式会社 総務部 人事担当採用チームリーダー 平田文武氏
一部の学生にしか業界や仕事の面白味が伝わっていないのが現状です。だからセミナーではまず、就職とは何か、製造業とは何か、メーカーで働くとは何か、そして素材産業が果たしている役割をひも解きながら、理解活動を行うことが重要になってきます。



三菱マテリア株式会社 人事部課長 柳沢哲朗氏
例えば当社は「環境」をキーワードとしたアルミ缶の回収やリサイクル事業を行っていますが、環境というクリーンな仕事のイメージしか学生は持っていないんですね。しかし、そのための取り組みは大変なことも、入社前にきちんと説明しておく必要があります。



コマツ(株式会社小松製作所) 人事部人事グループ 星野靖志氏
ここ数年、技術志向・専門志向の強い学生が増えていることもあり、入社後の個人のキャリア形成や技術者としての実力を伸ばしていける人事制度を整備するとともに、会社が必要としている人材を採用し、受け入れていくための体制づくりを進めているところです。



株式会社東芝 人事教育部採用担当課長 村川雅彦氏
企業の見えにくい部分について十分理解してもらうことが大切です。実態を正しく伝えるという意味では企業ごとに大きな課題を持っていて、製造業の採用課題としては「職種のバリエーションが広くて、いろんな仕事がある」ことをどう伝えていけるかだと思います。



株式会社日立製作所 人事労働部人事課長 岩熊省三氏
入社案内パンフレットを作ると、まるで製品カタログに見えるほど事業領域が広がっています。しかし、その奥にある仕事は見えにくいのが現実。それをいかに伝えて、製造業にはどんな夢があるのか、どれだけ幅広いフィールドで働けるのかをアピールすることが必要です。



松下電器産業株式会社 人事部東京採用室室長 川瀬健氏
「欲しいのはイノベーションを起こせる人」「創造的な人」と、どの業界でも言ってますよね。しかし、言うからには革新性を伝えなければ学生はついてきません。マネジメントの改革や新しい人事・雇用システムなどに、業界をあげて取り組むべきだと思いますね。



三菱電機株式会社 人事部採用グループマネージャー 樋口博之氏
就職と採用はお互いが全てをさらけ出して「この会社なら頑張れる」「この人となら一緒にやってくれる」と確認し合えるかが大切です。当社には、いろんな人が活躍できるフィールドがあります。それをマッチングさせることも人事の楽しみだと思いますね。



株式会社リコー 人事部採用センター所長 廣田雅信氏
モノづくりの楽しさを疑似体験させないと、メーカーを志望してくる母集団そのものがどんどん少なくなってしまいます。学生が個々の企業に応募する前に、モノづくりの魅力を伝えるための仕掛けやアプローチを、メーカーが共同で行うべきではないでしょうか。



川崎重工業株式会社 人事部採用担当部長 森田勝幸氏
現場の重要性を改めて見直していかなければ、日本のモノづくりはダメになってしまいます。そこで学生に対しては、研究開発などの上流工程だけでなく、工場における生産技術など下流工程での仕事の面白さを伝えていく必要があると思っています。



三菱重工業株式会社 人事部人材開発課長 加藤千之氏
工場勤務に対して、学生のイメージは決して良くありません。しかし入社して何年かすると、みんなその工場を好きになるんですよ。それを今まで発信していませんでした。現場での仕事は実は面白いということを、今後はもっときちんと伝えるべきだと思います。



トヨタ自動車株式会社 人材開発部第1人事室室長 織岡正夫氏
現在は、事務系・技術系という括りで採用していますが、今後は「やる仕事」を事前に想定して採用することがより進んでいくのではないのでしょうか。それと、学生には「プロの人材になる」という意識を持って欲しいですね。私たちもそのつもりで育成しますから。



ミノルタ株式会社 東京管理部総務課長 鈴木尚志氏
今の学生は「自分は製造業向きではない」と勝手に決めつけているところがあります。メーカーには、研究、開発、製造、生産技術、営業と、幅広い土俵があるのですから、それぞれの中身を見せてもいいのでは。もっとオープンに接していくべきだと思います。

”個人軸“を重視する、
仕事と社会の接点を考える。
確かにどちらも重要だ。

周知の通り、年功序列・終身雇用といった従来の雇用システムが崩れ始めている。それと同時に”個人軸“での職業選択が新しい価値観として重視され始めている。自分のやりたいことは何なのか、それを実現できるのはどこなのか。実力主義が強調されるあまり、自己の成長や身に付く専門性ばかりに関心が向かい、大切な視点を忘

れ始めた学生の存在も指摘された。それは”社会への貢献“という視点だ。夢に過ぎなかったことを現実のカタチにしてゆく仕事は、社会全体を大きく変えるだけの力を持った仕事であるという認識が欠けているのだ。

「モノづくりがどれだけ社会に貢献しているのか、どれだけやりがいのある仕事なのかを伝えていきたい。」

それには一社単独ではなく、共同で、製造業ならではのメッセージを発信したり、学生とコミュニケーションするための機会を提供すること、効果の総和をより大きなものにできる可能性は高い。参加者の熱い意見交換は3時間以上も続いた。

**ミーティングを総括して
一社単独ではなく
コラボレーションする価値
があることがある**

モノづくり・人事ミーティング委員会進行
株式会社リクルート総合企画部企画制作グループクリエイティブディレクター
松岡保昌氏

同じ事象を、企業は「採用」と呼び、学生は「就職」と呼ぶ。言葉が違うように、その始まり段階においては、両者間で大きなギャップがあります。しかし、理想の「採用」「就職」は、お互いが大事にしている価値観を共有した上で、必要な能力やスキルを持った人が会社に入ることだと思えます。共有すべきものは、「①製造業に共通の価値観」「②企業独自の価値観」「③その仕事を楽しめるための価値観」に分けることができます。①は共同で訴える方がよりアピールすることができるとは思います。②③も共同で知らせることができれば、そのパラエティクさを強烈に印象付けることができ、今まで見向きもなかった人を惹きつける可能性は高まるはずなんです。この取り組みの特徴は、単独でも魅力ある企業が、想いを共有して行動を起こしているということなんです。一社一社に魅力があり、採用力のある企業が集まるからこそ相乗効果が大きくなる。コラボレーションは時代のキーワードになっていくと思いますが、採用においてもそれが始まったことで、より効率的に、より正確にお互いのマッチングを進めるための方法がいろいろと生まれるかもしれません。



今回のミーティングでは、いくつかの案が飛び出した。たとえば、現場での感動体験などを集めて学生に紹介する。過去に手がけたプロジェクトをドラマ仕立てで見せていく。これまでの失敗談を辞書のように並べて面白おかしく伝える。それぞれの企業の、それぞれの魅力を自慢し合う。合同の広報だけでなく、合同でのイベントなど、新しい可能性も見えてきた。大前提として、一社一社が独自の魅力に磨きをかけて努力を続けることはもちろん必要だが、コラボレーションを起こすことで、より大きな価値を生み出そうとするこの取り組みは、採用シーンにおける新しい動きといえるだろう。企業だけでなく学生にとっても価値ある取り組みだ。

多様化する就労観にどう応えていくのか

セカンドキャリアの新しい選択肢を考える

企業における雇用状況が厳しさを増す現状だからこそ、今後は雇用バランスの適正化や人件費削減といった人事施策の視点からだけでなく、社員の就労観の多様化に伴う第二の人生の積極的な支援というスタンスでのセカンドキャリア支援制度の強化が求められるのではないだろうか。さらに、ここではホワイトカラーとしての移動にとどまらない企業と個人の視野の広がりが必要になっていくのかもしれない。

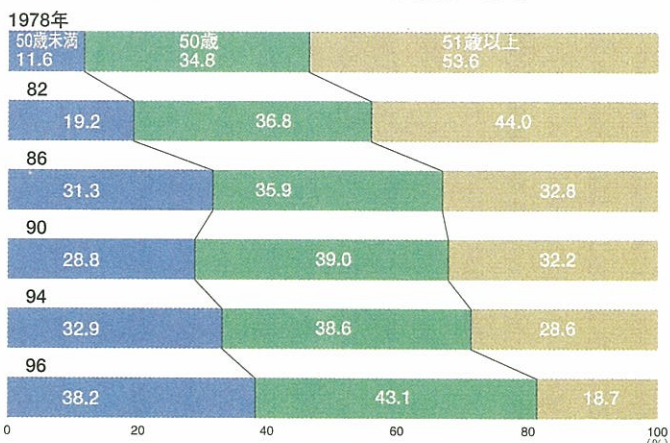
企業としての選別・調整がより早い時期から始まっている

企業の雇用管理上の制度としては、定年退職制度以外に、特定の年齢以降の退職管理制度である「関連会社などへの転籍出向制度」「早期退職優遇制度」「転職援助幹旋制度」「独立開業支援制度」がある。役職定年制は役職離脱後も定年まで在籍するか、あるいは右のいずれかの制度を利用することになる。

転籍出向制度は、特に大企業では顕著であり、1000人以上以上の規模では4割以上が制度をもっている。しかし、ポストに限りがあり、決算の連結化など関連企業の経営にも厳しさが求められる今後、この制度による転籍出向者数の拡大はむしろ少くなること予想される。

早期退職優遇制度には、大きくみて、2つの狙いがあるだろう。ひとつは、賃金コストの高い高年齢層社員の増加やポスト不足に対する雇用の調整的なもの。もうひとつは、スムーズに第二の人生設計に取り組めるようにという転身支援だ。早いところでは20年以上前からあるが、1

図2：早期退職優遇制度 適用開始年齢の推移



出所：労務行政研究所「退職金・年金制度総合調査」(97年4月)

生活の基盤が全うでき、
経済的に不足ない
生活ができるか



日産自動車
キャリア開発室室長
大栗 誠氏

再認識してもらっています。

経営状況から考えても、全員を社内で終身雇用するのはむずかしいことです。しかし、これまでのように専門職として深くやってきた経験が活かそうとすると、グループ会社のしかも限られた受け入れ口しかなくなってしまいます。これまではそれでよくても、今後は困ることになるでしょう」(人材開発部キャリア開発室室長・大栗誠氏)

キャリア開発室では個別相談にのるが、頭ではわかっているが、自分ごととなると冷静ではいられない対象者の話を聞き、現実を納得させるのが第一の仕事だそう。同時に、社内各部門への働きかけを行い、専門性だけではなく将来を見通したキャリアパスの展開も必要だとしている。また、意識改革を促進するために、部門ごと各層に対し講演を行い、現実の幹旋状況や世の中の人材市場の相場感をもってもらうように努力している。再就職のための教育研修は現在外部に委託しているが、今後は強化し、場合によっては社内に専任者を置く予定だという。

「多少の縮小はあっても生活の基盤が全うでき、経済的に不足のない生活ができるか。これが会社として幹旋するときの目安となっています。そのため、自立したいという人の相談にはいくまでもりますが、その確認がないかぎり、率先して支援はできないのです」(大栗氏)

管理職が団塊の世代の定年期を迎え、一般職も55歳から60歳までの層が増加しており、いままで以上に多くの選択肢を用意することが必要となる。どういったことで選択肢を増やして支援していくかが、今後一つの課題となるだろう。

日産自動車のキャリア開発室はその前身が1988年にグループ会社のポスト不足に対応し、グループ外企業に道をつけるために設けられたが、その役割が強化されたのは、経営状況も厳しくなり社会情勢からもさらにグループ外にポストを見つける必要が高まった94年末からである。現在はカウンセラー4人を含む20人程度の組織として機能している。

同社では、通常の60歳定年制と選択定年制、管理職定年制の3つの定年退職制度を設けている。選択定年制制度は45歳以上54歳以下までの社員を対象としており、定年時の退職と同じ条件に、退職加算金を加えて支払う。(一般職は50歳以上59歳まで) 自主・退職後の進路は、家業を継いだり資格を活かして独立するケースが半数。残りは他社への再就職および転籍をしている。94年から95年にかけて、加算分が上ったこともあり、かなりの利用があったが、現在は年十数人程度にとどまっている。

管理職定年制は課長職が50歳、部長職で55歳を定年とし、その後はラインからははずれた専任職、さらに55歳以上は調査役として2年間の在籍をめぐり次に次の道を選ぶ。年間で30～40人が管理職定年の対象となり、うち十数人は専任職になるが、残りはグループ企業と一般企業へ半数ぐらゐの割合で転身していく。課長職登用時の教育研修でこの管理職定年の説明をして、心の準備をもらうようにしている。「十数年先のことであり、実感はなかなかないが、周囲に対象者がいることで自然に考えるようになってくるようです。また現在は50歳の専任職対象にライブプランニング研修を行って、

95～96年以降の導入が多いのは、経営環境の変化とそれによって求められる雇用調整的な意味合いで導入する企業が多いからだろうか。

さらに早期退職優遇制度の優遇開始年齢の推移をみると、年々年齢が下がっていることがわかる。20年前には「51歳以上」が53・6%と半数以上だったが、96年の調査では2割にも満たない状態となり、代わりに「50歳未満」が38・2%と増加している。企業としての選別・調整がより早い時期から始まっていることの表れともいえるだろう。

転職援助幹旋制度や独立開業支援制度の導入状況は全体に低く、導入企業でその内容を見ると、ほとんどは資金面を中心とした支援にとどまっている。しかし、企業側のニーズばかりでなく、その後のキャリア設計や人生設計で企業依存から脱していきたくないと考えはじめている働く側のニーズからいえば、日常の業務をこなしながら、情報を収集したり、資格取得などの再就職準備を十分行うのはむずかしい。独立や転職に関する情報や能力再開発研修への支援を、できるだけ早い時期から制度化することも、結

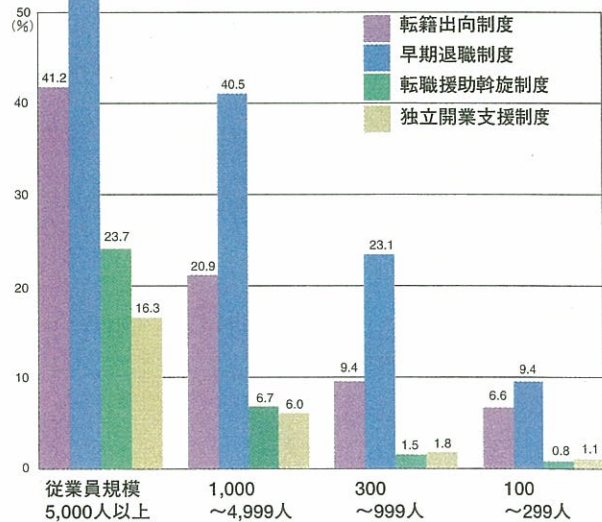
です」(岩尾氏)

また、公的な仕組みの壁も感じている。職業訓練校に40万人の受け入れ枠があるといっても、その3分の2は6カ月未満のコースであり、しかも特に失業者向けでみれば、1万8000人程度で競争率5～6倍の狭き門になっている。民間で新しく教育機関をつくらうとして新規には助成金がでないためつくりづらい。さらに、税金や保障の仕組みも、積極的に老後も働きたいと思えるようなものではないのではないかという。

「個別のカウンセリング場面でもよく話しますが、中高年齢層自身が、個別の事情にはもちろん大変なことも多いが、世代全体としては金銭的にも、老後の保障も、いまの若い世代より恵まれていると認識するべきではないでしょうか。そこから、初めて新しいセカンドキャリアへも積極的に挑戦しようという意欲が生まれるのです」(岩尾氏)

リクルートエイブリックのキャリア・アプリケーション・サービス(CAS)では、中高年社員の

図1：退職管理制度の有無別企業割合



注：1.「転籍出向制度」とは、出向元との雇用関係を終了させ、新たに子会社・関連会社などの出向先との間において雇用関係を結び、出向先で働くかたの転籍出向制度をいう。
2.「早期退職優遇制度」とは、一定の年齢以上の者が定年到達以前に退職する場合、退職金などで優遇する制度をいう。
3.「転職援助幹旋制度」とは、転職する者に対して、就職先の幹旋や転職準備のための教育の実施などにより転職を支援する制度をいう。
4.「独立開業支援制度」とは、独立のため退職し、新たに事業を行う社員に対して、資金援助や独立後の事業協力などを行うことにより、その独立開業を支援する制度をいう。
出所：労務省「雇用管理調査」(97年6月)

果的に企業側のニーズを満たすことにつながるかもしれない。

厳しい中高年齢層の状況打開に求められる価値観の変化

再就職支援会社ウエイ・ステーション代表取締役会長・岩尾啓一氏は、セカンドキャリアを考えるうえでの問題をいくつか挙げています。

ひとつは、企業内での選択肢の単一方向性である。能力主義の導入という、いまは全員能力主義に手を挙げさせるといふ方向性になっている。しかし、2・6・2の原則で考えてもわかるように、全員がそれで成功するはずはない。これでは、多様化とはとてもいえない。能力主義に対応できなければ即離職者になってしまうし、能力主義で評価されるのがいやだという人たちがどう活用していくかが課題になる。

「企業がそれをできていないことが、いまの若い世代の不安感の要因ではないでしょうか。頑張りと言われるだけでは不安はぬぐえないし、能力主義に対する拒否をマイナス志向ととらえるグループ外在籍出向の支援サービスを行っている。同社シニア・コンサルタント・林清三氏によれば、2年ぐらい前までは、受け入れ側企業の懐も深かったが、全体の求人総数減少のなか、中高年齢層の求人数も少なく、希望年齢の上限も、40代半ばや50代前半に下がっている。求められるスペックやキャリアは厳しくなる一方であり、従来のような一般企業を対象とするだけでは全員の出向はむずかしくなっている。

「しかし、再就職先を探す立場の人事部の考え方が、経済的なリスクがないことを重要とする現状では、企業間移動以外の新規選択肢が増えていく可能性はあっても、積極的な啓蒙活動がもっと必要だと思います」(林氏)

人材の流動化というと、企業から企業への転身を一般にはイメージするが、多様な選択肢を求めるなかでは、産業から別の産業への転身があってもおかしくない。次ページからは、そのひとつの試みとして、公的支援強化が図られる就農について取り上げてみたい。

増える就農希望者、強化される公的支援

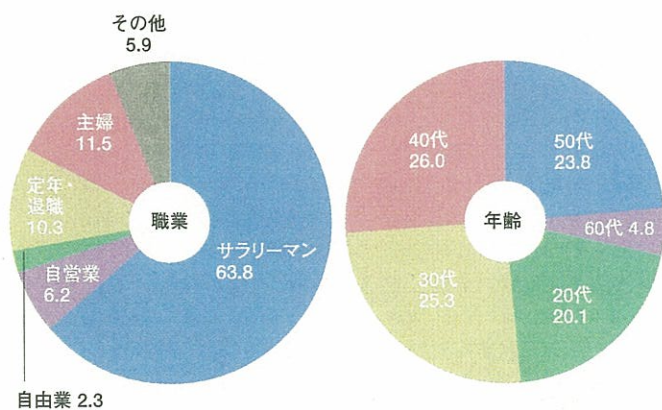
現職サラリーマンが6割、30～40代が過半数の就農準備校

企業で働く側の就労観の多様化のひとつに、転職先、あるいは再就職先として第1次産業、特に農業を選ぶ者が増えていることがみられる。第二次第三次産業等での勤務から、転職・退職などにより農業に従事するようになった離職就農者数は年々増加傾向にあり、97年には3万9600人（65歳未満）と前年を4200人も上回った。また、同時に都市出身者によるIターン現象も増えており、リクルートが首都圏で主催したUターンフェアでも参加者の13%が第1次産業への就業を希望している。こうした大都市圏のサラリーマンや一般の人が、無理なく農業について基本的な知識や技術を習得できるよう、96年に農林水産省の支援で開校された就農準備校では、3年間で延べ3825人が受講。平成8～9年度の受講修了者では、

企業に在職者への情報提供やコンサルテーションで就農促進を

具体的には、一般企業等の在職者が転職して就農する際に必要な情報の提供や就農コンサルテーションなどを行うことを目的に、就農希望者支援センターを新規に設置。全国各地の先進農家や市町村等の研修受入情報等をデータベース化し、東京・札幌・福岡に相談窓口を常時開設する。相談窓口には企業などからの就農希望者を対象とした「就農支援コンサルタント」を置き、農業技術の習得や各種資金制度の活用等きめ細かな相談に応じる。また、企業向けにはセカンドキャリア支援等の社員研修制度と連携した就農研修プログラム等を用意する予定だ。就農希望者支援センター事務局長の粕谷和夫氏は、「自然志向が強く、自然のなかで仕事をしたいと考えている人が増えていることは望ましいことだと思います。しかし一方で、田舎に行きさえすればすぐ農業ができる」と誤解している人も少なくありません。就農とは、サラリーマンから独立し自営家になること。資金はもちろん、農業経営や農業技術についての習得がまず必要ですから、そうした情

図3：平成8～9年度就農準備校受講生プロフィール



報や機会を提供し、積極的に支援していきます」と話す。ひと口に農業といっても、その中身は、規模も作目も幅広い。就農前に、自分はどういう農業をやりたいのか、そもそも本当に農業に向いているのかを見極めることも必要になる。自然相手の仕事となれば、つねに計画どおりにいくとは限らない。単純な投資に対する見返りだけを求めるのではなく、金銭面以外の働きがいや満足感に価値を見出せる価値観がもてないとむずかしいだろう。また、家族の理解、特に配偶者の協力なしではできない。一方で、企業での経験が農業で活かされることも多いという。「生産だけでなく、マーケティング、販売まですべて自分で手がけられるので、経営感覚が求められます。また、企業経験者にはそれまでの人脈もあり、情報収集能力にも優れているケースが多い。固定観念にとらわれず、既存の農家にはない視点で農業に取り組むことができ、ひいては農村部全体の活性化につながると期待しています」（吉岡氏）



農林水産省農産園芸局 青年農業者対策室長 吉岡和之氏



就農希望者支援センター 事務局長 粕谷和夫氏

サラリーマンから就農、活きる企業人としての経験

広告代理店から50歳でカーネーション農家へ転身 熊谷清氏55歳

在職中に週末を利用 2年間で転身の準備をした

現在、千葉県旭市でカーネーション栽培を手がける熊谷氏は、神奈川県出身だ。経済学部を卒業後、マーケティング・プランニングに興味を持ち、大手繊維メーカーの宣伝部に就職。高度成長時代のなか、毎日の満員電車をものともせず、いわゆるモレツサラリーマンとしての日々を送った。30代半ばに、もっと幅広い分野のセールスプロモーションを手がけてみたいと、中堅の広告代理店へ転職。大手メーカー数社を担当し、40代後半には、局長長になっていた。

50歳を前にして、ふと60歳の定年以降のことを考えはじめた。企業である以上、売り上げをあげる人間が大事にされるのは当然、ある年齢以上の管理職にとって必ずしも居心地のいい環境とはいえない。特に広告業界は新陳代謝の激しい業界。定年を前にして、第二の人生を見つけていく先輩もいる。自分も60歳になってから新しい人生を始めなければならぬ。折しもバブルが崩壊、広告ではモノが売れない、広告の時代ではなくなってきたと感じていた。

どうせ新しいことをやるなら、自分の好きなことをできればいいと思っていた。そんなある日、たまたま農林水産省のイベントで、一般の会社

員でも許可を受ければ農地を買ったり、借りたりできることを知った。園芸が趣味であり、切り花栽培農家をやってみたいと思ったが、収入を得るのは大変だろうという不安もあった。当時、新規就農者向けの準備校はまだなく、どうやって技術やノウハウを身につけていいのかも見当がつかない。知人に神奈川県内でカーネーション栽培をやっている人がおり、その厚意で教えてもらうことになった。会社には、転職・早期退職のための優遇制度が特になかったため、平日は通常どおり勤務、土日はカーネーション栽培の手伝いという二重生活を続けた。

1年たち、これなら自分でもできるという確信が生まれ、具体的な計画実行のため、農地を探しはじめた。なかなか希望に合う土地がなく、やっと半年後に現在の旭市を見つける。「当時、サラリーマンからの新規就農者の受け入れのシステム化がまだされていなかったため、自分で道筋を試行錯誤してやらざるをえませんでした」（熊谷氏）

スタートは500坪。それまでの貯金、退職金、マンションを売却し、就農の準備資金とした。「大変だったのは、強いていえば土地が見つかるまででしょうか。準備期間の2年間で実際に習得したことは、自信にもなりたいへん役立ちました」（熊谷氏）



やりたいことで、将来像が自由に描けることが楽しい

現在は800坪に農地を拡大。9月から3月までは、妻と2人で2日に2000本の程度の花を出荷し、3月から5月までの繁忙期にはパートを2名お願いして、4000〜5000本を出荷している。日が出てから沈むまでが労働時間で、これまでは自由に休みも取れなかったが、ようやく軌道にのってきた。好きでなければできない仕事だが、以前のセールスプロモーションもいまの花栽培もどちらも自分にとっておもしろい仕事だということでは同じだ。熊谷氏は1942年生まれだが、多くの都会の人間がそうであるように、かつては農業に対して大変だとか汚いというイメージをもっていた。

化学会社の研究開発から37歳で有機農業家へ転身

諸橋正行氏48歳

企業活動と同じように取り組み成功した農業経営

東京都出身の諸橋氏は、11年前から群馬県倉淵村で有機農業に取り組んでいる。

「知識の実現」を望んで外資系化学会社に就職、研究開発員として15年勤務、うち33歳からの2年間はアメリカ・ミネソタ州に勤務した。競争相手を打ち負かし、自社が新規参入するためには、どういう戦略でどのような製品を開発すればいいのか。つねにゼロの状態から100の状態を生み出していくことの繰り返しだった。 「100億円という単位のお金が動き、時には原子力発電に関わるような製品開発をしたこともあり、毎日が緊張の連続でした。当時の私は、企業とはそういうものであり、これが仕事だと

た。しかし、いまの農業には機械を使った最新のやり方もあり、畑で作物を作って収入を得るのは、企業がモノやサービスを作り出し、それを売ると同じではないかと思うようになった。いいモノを作っているやり方で売らなければならぬ。また、新規就農の場合、農業資産を新たに揃えることは大変だが、それが揃えば年齢に関係なく同じ条件で収入が得られ、努力次第で高いところを自由に目指せるのも魅力だ。 「農業をずっとやってきた人の多くは、昔からのやり方に疑問をもたずに、作ったものは農協を通して販売していますが、消費者と生産者を直接結べば、より安く販売して、利益率を上げることが出来るはず。 企業では当たり前の努力が、必ずしもいままでの農業経営でされていたとはいえないように思

信じていたのです。

しかし、一方で、つねに緊張しながらゼロを100に変える仕事のエンドレスで続くことに疲れ、会社ではできないことをしたくなっていたのだと思います」(諸橋氏)

アメリカから帰国し、教育や生活スタイルの面で逆カルチャーショックを受けたことをきっかけに、環境問題に関わりたいたいという理由で、退社と田舎暮らしを決意。37歳で、妻と小学4年生を筆頭に3人の子供たちと群馬県倉淵村に移り住み、生計のために有機農業を選んだ。会社員時代に3坪農園の経験はあるが、それは無農薬無肥料無耕起栽培の完全な趣味だった。

「いま思えば、田舎への移転や就農も、家族のためというより、自分の世界の実現が目的でした。やったことのない農業もそれまでの仕事と同じ

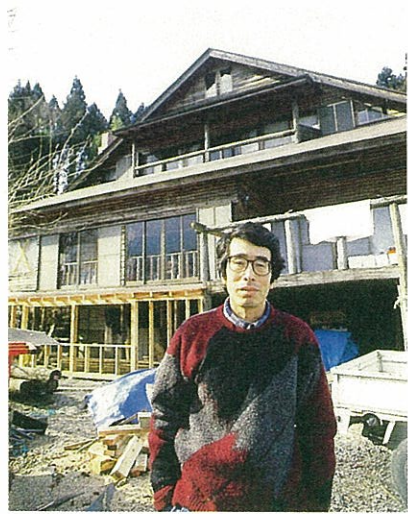
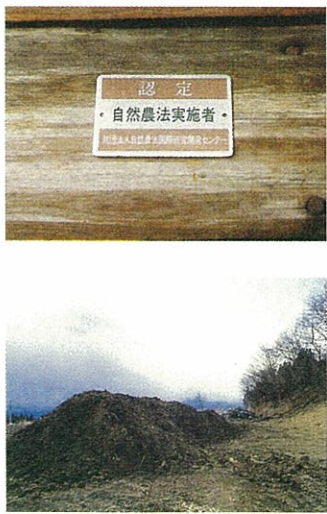


かした多種多様な作物栽培を行って一定量の安定した供給に努めた。

計画販売や市場開拓に重点を置いて、生協や量販店、外食産業、市場仲卸などへの直販体制をつくり、通年の契約栽培に取り組んだ。基本的には夫婦で働き、農繁期に臨時雇員を1人雇う体制で、可能な限り農業機械を活用した。会社時代の、製品の研究開発から商品化までのトータルマネジメントの経験やノウハウを、農業に活かしたことによる成功だったといえよう。

しかし、諸橋氏は昨年からはじめた。これでは企業にやり方を見直しは始めている。これでは企業に

います。そういう新しい視点に立つて、生産者だからこそできることを考えるのに、企業経験がたいへん役立っているんですよ(熊谷氏) いまは売り上げも上がってきたが、同時に経費も増えているので、より高収益にするためにはどうしたらいいかを模索中。また、カーネーション以外にも手がけてみたい作物があり、試みている。 やりたいことをやって、自分で経営の青写真が自由に描けるのが楽しくてたまらない。田舎で生活することのわずらわしさもよくきかれるが、地域に溶け込むことで見えてくるこれまでの日常生活に必要な見直しもあるし、人間関係も企業にいた人間のほうが自然とうまい距離を保てるのではないだろうかと感じている。



いたときとまったく同じことの繰り返しで、場が企業から農業に変わっただけではないだろうか」と気がつかされたのだという。

「企業活動は一般に、求める規格に合うか合わないかで、人も製品も分別し、規格外は排除していく方向にあります。それを否定するつもりはありませんが、社会の規格に合わない「人生の生き方」まで排除することに疑問を感じるようになったのです。

その点、農業やそれを取り巻く自然は包容力があり、すべてを受け入れてくれる。せつかくそういう場を得ているのだから、自分の会社が、企業社会の規格を疑問と思う若い人たちと共に生きる場になれればいいと思ったのです(諸橋氏) 現在、社員は農業経験ゼロの若者が3人。4月には2人増える。そして、みんながここで自分の生き方を見つめようとしているという。農閑期の1〜3月は長期休暇期間とし、それぞれがやりたいことに取り組んでいる。

「会社として経営効率ばかりを追うのではなく、楽しみながら働ける非営利部門もあえてつくり、自分たち自身の自給率を上げ、心の豊かさを取り戻そうとしています。この結果がどう出るかはわからないけれど、方向としてはこれではないのではないかと感じています(諸橋氏)



単なる経済活動ではなく「農業」をやる意味を模索中

土地は自然環境だけでなく、集荷施設、種苗・機械などの販売店、堆肥材料の仕入れ先などの立地条件を加味して選んだ。1.5ヘクタールだった農地も、農業を始めて8年目の平成8年には6.0ヘクタール(6万平方メートル)にまで増えた。畑は標高450メートルから1000メートルまでに分散、それぞれの土地条件を活

今回取材した熊谷氏と諸橋氏は、農業をセカンドキャリアとして選択したが、もともと園芸や家庭菜園の経験はあっても、農業とはまったく無縁の企業の一員として長い間働いてきた。もし彼らが、それまで企業で得られていた地位や安定だけを重視しつづけていたら、まず

ありえなかった選択だろう。しかし結果的に、それまでの企業生活と180度異なると思っていた場所でも、おのおのの企業人としての経験や反省が、ひとつの強みとして活かされているようにみえる。 中高年層の雇用状況が厳しくなるなかで、こ

れまでのセカンドキャリアの固定概念に縛られていては、選択の幅はせばまるばかりだ。個人の適性を考え、その経験や能力を活かす場を、いかに思い切った発想の転換でつくり出せるか。人事部の視野の広がり手腕が、ますます問われているといえるだろう。



個人のタイム・マネジメントが 新しいチームワークを生み出すカギになると思います

天理大学国際文化学部助教 住原則也

撮影/海原修平

人類学の領域ではこれまでたくさんの方の日本人学者が登場し、梅棹忠夫や川田順造、石毛直道、鶴見良行らのスター学者は、著書を通じて一般にも馴染み深い存在であった。しかし「産業人類学」は、近年ようやく一部で注目されはじめた学問である。私たちに、「産業」と「人類学」とは合致しないものというイメージがある。しかし、人間のなすことがことごとく人類学の対象であると考えれば、産業とりわけ企業組織は、人類学の対象としてこれ以上はない集団かもしれない。

小笹 産業人類学とはどういう学問なのか、簡単に聞かしてください。

住原 人間は果たしてどのように組織にかかわるのか。その考察はアメリカではずいぶん前から進められてきました。ところが日本では、人類学は未開の国々や地域のことを研究するものというイメージが強く、企業組織に注目する研究は進まなかったのです。しかし見方を変えれば、柳田国男が使った「常民」という言葉に、現代もとても当てはまるのはサラリーマンではないでしょうか。私もアメリカで産業

すみはらのりや

1981年神戸大学文学部卒。84年2月、ニューヨーク大学大学院修士課程(文化人類学専攻)修了、学位M.A.取得。87年2月、ニューヨーク大学博士課程(文化人類学)単位取得修了、学位M.Ph.D.取得。92年5月、学位Ph.D.取得(ニューヨーク大学文化人類学)。専攻は、文化人類学の応用分野である経営人類学及び現代組織における民族誌的研究、特に異文化構成員から成る組織。主な著書に、「Diversity and Differences in Organizations: An Agenda for Answers and Questions」Quorum出版(米国・共著)、「Japanese Multinationals: Strategies and Management in Global Kaisha」Routledge出版(英国・共著)、「異文化を「知る」ための方法」古今書院(共編著)、「経営人類学とはじめ」東方書店(共著)、「経営学入門」宝島社(共著)など

タイム・マネジメントの見直しを 自己確立のきっかけに

小笹 自分が選り取る関係と宿命的に与えられる関係との違いですね。いま日本企業には、これまでの従業員との相互拘束的な関係を見直し、契約的・機能的関係にしていくという動きがあります。個人サイドに立つて、何か忠告されることはありますか？

住原 個人を確立しろと言うのは簡単ですが、いくらそう言われたって日本人は子供のころからそのよよくわかります。一部だけ新しいものを入れたってだめなんです。小笹 システムの一部だけ持ってきて、教育や給与などの他の要素が変わらなければ……。

住原 いまこそ日本は、自国の文化だけにとらわれず世界と比較した文明として考え直すべきときが来ているのだと思います。ハンチントンが『文明の衝突』で単一民族・単一文化の国として日本を扱っていますが、日本の自己改革能力が文明として問われているのだという気がします。それはどう変えていくのか？ ポストモダンが近代化への批判であったように、どんなモデルがいいのか、いま、だれもわからない。逆にチャンスでもある。

自律した個人意識と共存しうる 日本人独特の「思いやり」文化

小笹 現在、企業では社員との契約形態の多様化を模索しています。チームワークの醸成もむずかしくなりませんか？

住原 アメリカはチームワークをとても重視する国なんです。アメフトや野球が国技であることからわかります。これらスポーツは個人の役割がはっきりして、個が大切だけれど、同じくらい



うに育てられていない。いったん大人になってから「さあ自律的に生きなさい」と言われたって困りますよね(笑)。ですから私は個人の確立云々とは言いません。その代わり、自己確立のきっかけとしてタイム・マネジメントの見直しを提案したいですね。調査によれば、アメリカ人は自分の時間をしっかり考えるところから出ています。日本人の目から見ると、「まだ仕事が残っているのに帰宅する」と見えることがあるかもしれない。でも彼らにとって仕事とはそれなりに結果を出せばいいのであって、それ以外のこと、たとえば家事だつて団欒だつて自分には必要なことであると考えるのです。

小笹 日本人の場合、仕事が簡単に個人的生活を侵食しますが(笑)。

住原 そうですね。だから彼らが日系企業で働いていちばん困るのは、日本の意思決定システムになじめないことなんです。集団制になっていますから、自分の時間を自分の流れとしてマネジメントできない。彼らから見ると、つまらないことでも集団でしか決められない。その分余計な時間がかかる。日本の生産性は高いといわれますが、それは製造現場のことで、個人の生産性は欧米人に勝っているとはいえません。個々のタイム・マネジメントのもとにお互いがどう結束するのか。それが新しいチームワークを生む鍵になるのではないかと思います。

小笹 日本のビジネスマンも、20代はアメリカ人に近いメンタリティになっているかもしれないですね。それでマネジャーが困っている。

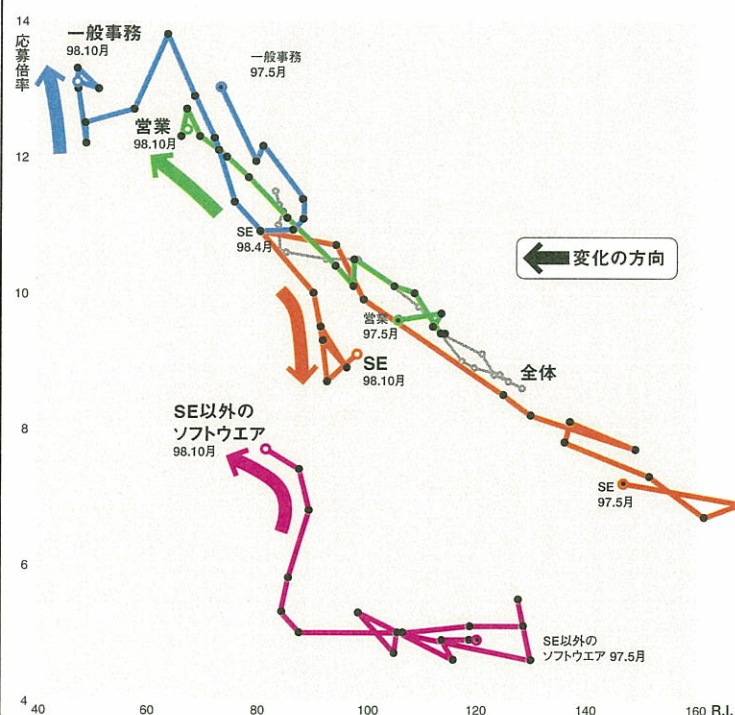
いまこそ日本の自己改革能力が 文明として問われている

小笹 サラリーマンは何か24時間会社に時間を預けっぱなしで(笑)。ところで、日本の企業文化が大きく変わる契機という点で、タイム・マネジメント意識の変革以外に何かありますか？

住原 この文化は時間をかけたからといって変わるものでもないような気がしますね……。何かすごい危機が来たときにそういう変化がやってくるのではないかと思います。変化に定番はないんですよ。たとえば遊牧民は、いくら先進的な文化を見せられたつて暮らしが根本的に変わったりしない。農業もやろうとしない。彼らには、牛や羊とともに生きてきた誇りとする文化があるからです。これを企業に置き換えることもできます。フォードはかつて日本のQCを取り入れようとしたが、うまくいかなかった。これはホリスティックな視点で考えると

需給バランスと 応募倍率でみる 職種別雇用環境の動向

図表1 職種別雇用環境推移
(97年5月～98年10月、3カ月移動平均)

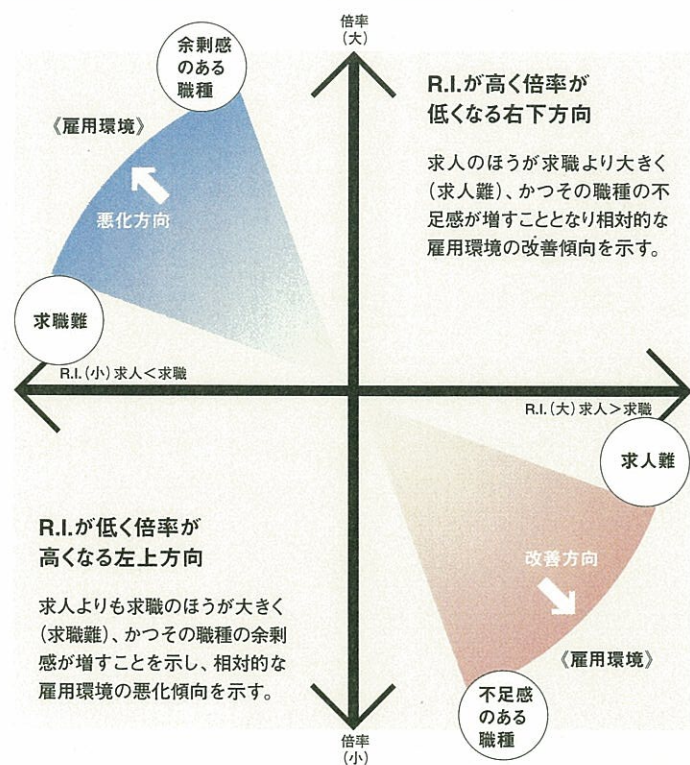


※リクルーティング・インデックス(R.I.) 求人求職動向指数(1995=100)で数字が大きくなると需給バランスが求人>求職を表し、小さくなると求人<求職を表す。
(求人広告件数/応募者数)/(95年平均値)×100で算出。

※応募倍率 ひとつの求人広告に対して、採用者の何倍の応募者があったかを表し、応募者からみると競争率、企業側からみると人材の選考の幅がどこまで広がっているかを知ることができる。
平均応募者数/平均採用者数で算出。

※集計対象 週刊ピーニング・とらば一ゆ・ガテンおよびテックピーニングに掲載された求人広告

図表2 R.I.と倍率の相関からみた雇用環境マップ



首都圏における求人と求職の需給バランスを表す「リクルーティング・インデックス(R.I.)」の値を横軸、採用者数に対する応募者数の倍率を表す「応募倍率」の値を縦軸として、それぞれの値の交差する点を職種別に時系列でプロットしたものが図表1である。

このグラフの職種別データの時系列変化の方向性を図表2で示した「雇用環境マップ」に照らし合わせてみることで、全体の雇用環境変化の方向性、職種ごとの位置関係、およびそれぞれの職種の雇用環境が現状ではどの方向に向かっているのかを知ることができる。

全体が雇用環境の悪化に向かうなか
専門性の高い技術職は求人難方向へ

一般事務職・営業職はともに、全体推移と同様、変化の方向がグラフの左上に向かっていることから、需給バランスにおけるミスマッチ傾向の拡大と応募倍率の上昇による採用の絞り込みが行われている状況にあることがわかる。

ただ、一般事務職は営業職に比べてよりグラフ左上に位置していることから、このミスマッチ傾向がよりいっそう、深刻となっている状況が読み取れる。

一方、SE以外のソフトウェア関連職にお

いては、需給バランスそのものの変化幅は全体とほぼ同水準で、変化の方向も左上に向きつつはあるものの、応募倍率は全体平均水準と比べてもととかなり低い位置で推移していることから、結果として相対的に数多くの人材を吸収できている雇用吸収力の高い職種であることがわかる。

また、より専門性の高い技術者であるSE職だけは98年5月以降、グラフのやや右下方向に向かう反転傾向を示しているが、2000年問題対応等に起因すると思われる需給バランスのミスマッチ改善傾向と応募倍率の下降で、相対的に採用者数が増加傾向にあることを示している。

対談後記 小笹芳央

経営者と話していると「人材の流動化」を求める声が増しに強くなっている。一方、働く個人の側からも流動化を促進する社会システムへの期待が強い。このことは、「企業と個人の関係を抜本的に再構築したい」という社会的な合意が形成されつつあることの表れであるといえるだろう。

戦後、工業化社会を効率的に実現するプロセスでは、「終身雇用」や「年功序列」といったいわゆる旧来の日本型雇用システムが有効に機能した。このシステムは、企業と個人の関係を長期的にわたって維持することを前提とした全員一律の雇用形態、後払い的な意味合いが強い給与と退職金制度、早い段階から昇進昇格の差をつけず、全員を競争から降りさせない評価制度など、すべての制度が集団としての秩序維持に重きを置いて設計

あるいは運用されていた。しかし、人材流動化社会への期待の声には、企業と個人の双方にとって相互拘束的な関係を継続しつつけること、かつてほどのメリットが見出せなくなってきたという社会事情が内在している。

一部の企業では、雇用・非雇用を含めた多様な契約形態を導入し、年功型給与を放棄して、実績に基づいた即時清算的な制度に変更している。また、早い段階から経営者候補を選抜し、集中的に育成していく仕組みを模索しはじめている企業も多い。これらの企業は、「相互の拘束関係をより強めたい相手」と「拘束関係を結ばずいつでもその関係を解消できる相手」の色分けを行い、環境適応力を高めることを最大の狙いとして、人事のルール変更に着手している。

個人の側でも、高い価値を發揮している人材ほど、組織への忠誠心や帰属意識よりも、自らのキャリアアップを優先させる志向が確実に強くなっている。彼らは、かつて「イエスのため」ムラのため」という意識を企業社会に持ち込んだ世代とはまったく違った労働意識をもって働いている。そして、彼らの獲得に積極的に乗り出している

外資系企業の採用活動が、日本企業の人事ルールの変更をさらに加速している。ただ、社会全体では、大多数の人材がこれらの急激なルール変更(相互拘束関係の見直し)に対して不安を抱えているのが現状であろう。

住原氏が指摘するように、いかに個人が専門能力を身につけるか、そして日本人特有の時間意識(24時間を会社に預ける)を改めて、各人が自分のタイム・マネジメントを実践できるかが、彼らにとって環境適応のカギとなる。

一方で、人事に関するルールの変更は、同時にマネジメントサイドにも、大きな問題を引き起こす。機能の細分化とその統合(専門性をもった個人を活用して、いかに協業的成果を生み出せるか)、働く側の価値観の多様化とその統合(多様な労働意識をもった人材をいかに束ねていくか)など、旧来の日本型雇用システムの下ではクロージングアップされることなかった「高度なマネジメント能力」が問われ、マネジメント行動への「信頼獲得」に失敗した企業は、人事ルールの変更を契機に、組織崩壊の危機にさらされることになりそう

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。

チームプレーも重視されます。日本も別の意味でチームワークが大切にされますね。それこそ幼稚園のときから、集団の中にあっても自主的に自分の役割を探せるように強調されます。組織の中でのこの「思いやり」とか「気配り」という日本人独特の文化意識を、私は「器官意識」と呼んでいます。この意識は個人の自立した意識と共存しうると私は思っています。強い自立心と、組織内の役割を正しく見定める器官意識。それが、今後も優れたチームワークを培う力になるのではないのでしょうか。

小笹 マネジャーの力量が問われますね。住原 そのとおりですね。マネジャー自身、自己を確立していないと、部下も言うことを聞かないでしょう。今後ますます労働市場がオープン化すれば、市場がクローズされてきたときみたいな会社人間はいらなくなります。また、タイム・マネジメント以外の物差しとして、ジョブ・ディスクリプション、つまり個人の役目をはっきりさせることも必要だと思えます。それに対する評価手法もはっきりしなくてはならないし、評価者の教育も大事ですね。でも古い組織では、「キミの仕事はコレだ」と知ってるけど、急な仕事だからやっつけてくれなにかナ」ということになつてしまつてもいいかな(笑)。

小笹 個人と会社が「役割」でつながっているのではなく、「所属」になっているところに問題があるのでしょうか。ところで、日本は近代において明治維新、敗戦と、ふたつの危機を乗り越えてきました。その経験は現在でも生きるのでしょうか。

住原 それらの危機のときは、何しろ速攻で考える必要があります。明治維新も、結果志向の変革だったと思います。いまは結果だけでなく、じっくり自分たちの文化を見定めながら変革の道を探るときではないでしょうか。

小笹 まさに同感です。本日はどうもありがとうございました。

コンパニオンとしての伴侶

エマ・クロックフォード (文・写真)

友人デビットの両親、ビルとマーサが45年間の仲むつまじい結婚に突然終止符を打った。夫婦とも67歳だった。この話を聞く日本人の友人の反応は皆、「67歳になってなんでもまだ？」というものだ。今後は老後を静かに暮らすだけなのに、なぜあえてゴツゴツと築いた財産を真っ二つに分け、新しい人生を……という疑問が自然に湧くようだ。そしてさらに、離婚した夫(ビル)が離婚10日後に新しい女性と再婚したという話をする。またもや日本人の反応は、「まあ、お父さん元氣ねー」などとちやかすような感じになる。つまり、前の奥さんより若くて魅力的な女性にフラフラとなったのだろう、という下衆の勘繰りとなる。デビットもそんな勘繰りがなきにもあらずで、母から父を奪ったのはどんな女性なのだろう、といった興味を抱きながら父親の結婚式に向いたところ、期待はまったく裏切られた。新婦として現れたのは3歳年上の70歳の女性だった。デビットは、女としては母(マーサ/67歳)のほうが魅力的なのに、なぜまた……と思ったと同時に、父親は単に性的な魅力にひかれたとかではなく、何かもつと真面目な動機が彼の離婚を決意させたものと確信したそうだ。

完璧な老夫婦の破局

ビルとマーサは22歳で結婚をし、3人の子供を設け、平和な家庭を営んできた。子供たちは皆独立し、ビルの引退後はサンフランシスコ郊外の高台にプールやジャクージのあ

頻繁にあるそうだが、日本では男性は男同士でゴルフへ行き、女性は女性の世界でエンジョイするというように、男女の世界が別だからまだよい。しかし欧米ではつねに夫婦で行動を共にするから、共通の趣味や同じような感覚、はては友人関係にいたるまで夫婦ともに波長が合うことは大切なことなのだ。10年ほど前になるが、米Forbes誌に「CEO's second wife」という特集がでた。この記事は若いときより連れ添ってきた糟糠の妻に見切りをつけ、コンパニオンとしてふさわしい才色兼備の女性と再婚し、共にゴルフをしたり旅行をしたり、また社交シーンを繰り広げたりして第2の人生を楽しんでいるというライフスタイルを紹介したものだ。

第2の妻としてクローズアップされた女性たちは、皆一様に学歴も高く一流のキャリアをもった30代から40代くらいの女性たちで、スポーツなども万能、また身長が高くスラッとしている(夫より背が高い)といったスーパーウーマンたちだった。欧米の中層階級では、妻に自分の代理人として堂々と外交まで任せるとなると、共に同等のレベルで公的にはパートナーとしての役割が堂々と果たせ、プライベートでは趣味も一致している、などが必須条件となるのだろう。この記事は時勢を反映していて、いわゆる成功者が熟年になり、一人は成長しても配偶者がその成長についていけない場合、話題も感覚もまったく違ってしまいうためパートナーとして適切ではなくなる判断され、新しい女性を求める当時の風潮と重なるところがあったせいか、その後も随分話題になった。しかし古女房を捨てて、現在の自分と合う相

る家を建てて、リゾート・ライフそのものをエンジョイしていた。たまに子供たちや孫が訪ねてくるといった平和な生活をし、ヨーロッパやアジアへ旅行するなど、どこからみても幸福そうな老夫婦だった。

ビルによる突然の離婚宣告は、マーサにとって寝耳に水のことであつたそうだが、「僕はもうあなたに対して愛情がなくなつてしまった。今後はほかの女性とつきあいたい」と宣言された後は、意地になつていつまでも判を押さない日本人女性とは対照的に、自分以外の女性に少しでも気がいった夫になど未練もなく、「It's over」という具合で、あっさり自分の第2の人生を行うことを決断。このときマーサは67歳だった。

夫の理由

私は最近ビルと親しく話す機会があつたため、率直にどうして45年もかけて築いた関係を壊したのかと聞いてみた。ビルの長い話をまとめると、

結局老後を過ごすコンパニオンとしてお互いに適切でないということが大きな理由だったようだ。ビルの趣味はゴルフ、週に2、3度近所のゴルフコースに向く以外はテレビでスポーツ観戦などをしてることが好きで、本当は旅行などはあまり気が乗らない。一方、マーサは東洋の歴史に造詣が深く、つねにアジアの見知らぬ国を探訪することが好きで、歴史書や哲学書などを読み、ゴルフやスポーツにはいっさい関心がないのだ。

しかし、67歳「にも」なつて、どうして、と疑問を投げかけたら、彼は逆に「まだ」67歳で今後20年以上も合わない相手といふことは苦痛だと考えたそう。彼は最近レーザー光線による視力回復手術を受け、老眼どころか壮年期よりよほど視力がよくなつたそう。また、彼の新しい妻パティ(70歳)も少し遠くよりはじめた左耳もごく簡単な手術を施しただけで、これもかつてなくたいへんよく聞けるといふ具合で、結局まだまだ健康であつたと20年は軽く「老後」を楽しめるのに、それを日々趣味の違う2人が暮らすより、共に人生を楽しむコンパニオンと過ごしたいということになつたわけだ。ちなみにパティとはボブの最大の趣味であるゴルフを通して出会つたそう。

Disposable Marriage

子を育て、家庭を築くことをチームワークでやつてきたが、子供が成長した後に、「いったい、私たちは何だったの」と夫婦の間がからつぽつた熟年離婚は、昨今の日本でも



手を探すのであれば、どちらかが成長するたびに相手を替えることにもなり、これでは Disposable Marriage(使い捨て結婚)ともいえるのではないだろうか。最近あるラジオ番組で言つていたのは、カリフォルニア州の離婚率は初婚で50%、2度目の結婚で65%、3度目で80%だそうである。2度目、3度目とよりよい結婚になつてもよさそうなものだが、どうやらよきコンパニオンは相手を替えれば解決ということでもなさそう。

つねに努力を

米国に移住しているある日本人夫婦で結婚歴25年になるたいへん仲むつまじいカップルがいる。米国人パワーエリートたちとも頻繁に交遊をするため、彼らの夫婦感覚は欧米人同様、どこへ行くにも同伴で行動する。この夫婦とともにゴルフをしたという日本人のサラリーマン出身C氏は、「竹井(仮名)さんのところはいまだに新婚気

分なのかな。何かイチイチやしていろいろどうなつてくるのかと思つたよ」とは何とも日本的なコメントを言つたのだが、結婚後25年たつて「イチイチやしている」と見られるほど夫婦仲がよいこの夫婦は、その裏で大変な努力をしているのだ。実は竹井夫人はゴルフはあまり好きではなく、できることならしない方がいいと逃げ回つていたが、このたびご主人が正式にあるゴルフクラブのメンバーになつたことにより、こうなつたらやるしかない……と乗り出したのだ。ゴルフ同様、テニスもご主人のテニス社交につきあうために1年間みっちり個人教授を雇つて特訓。スキーも膝を痛めながらも頑張り、また最近はあるリゾート地でのスキューバダイビングに命懸けで挑戦、ともとよりあまり運動が好きではないけれども「よきコンパニオン」であるために涙ぐましい努力をしている。

* * *

コンパニオンとしての配偶者の存在は、人生80年とも90年ともいわれるいま、子供たちが独立したあとまだ半分以上もある結婚生活を充実したものとするのに大切なことのようにだ。しかし自分に合うコンパニオンを探し求めて再婚するよりも、常日頃お互いによきコンパニオンでいられるように努力をすることが得策のようである。



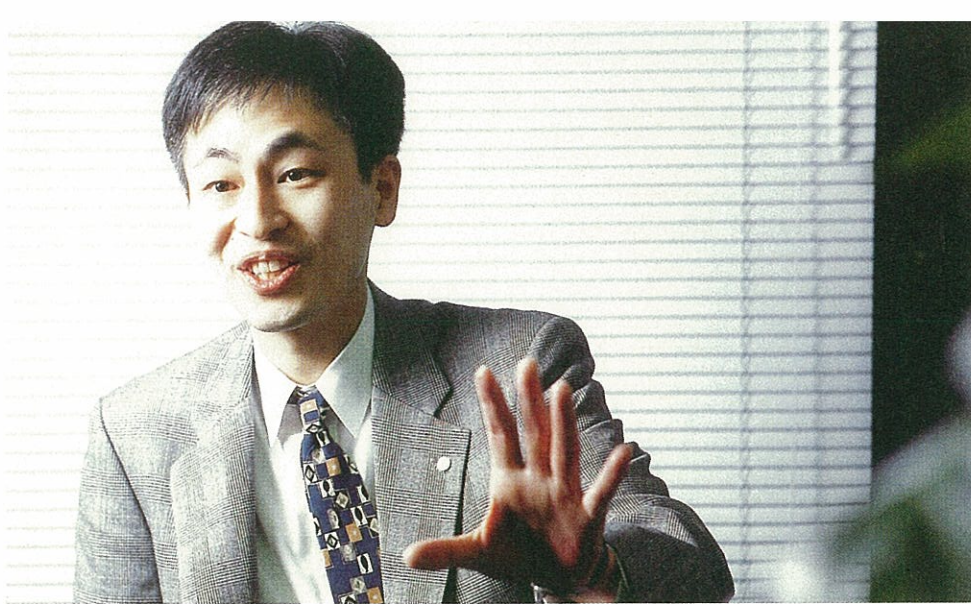
Emma Crockford

シリコンバレー在住のマネジメント・コンサルタント、エッセイスト。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。

「改革への抵抗」が大失業時代をもたらす

『大失業 雇用崩壊の衝撃』著者 山田 久 (株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員)

撮影/岩瀬陽一



崩壊に向かう日本型低失業社会

1997年終わり、大手金融機関の経営破綻、東証一部上場企業の倒産と、戦後最も安定的と考えられてきた日本社会の一部が瓦解するのを目の当たりにして、かつて

ない不安が国民の間に広まることになりました。その後、政府の経済対策や金融安定化スキームの整備により、日本経済はとりあえず小康状態を得ていますが、依然として明るい将来への展望は開けていません。こうした経済状況の悪化を映して、完全失業率は98年4月に戦後初の4%台乗せとなった後、

ジリ高傾向をたどり、昨年末には4.3%に達しています。こうした雇用情勢の悪化は今後も続き、戦後日本の国民生活の基盤であった「低失業社会」は崩壊に向かうのでしょうか。本書は、日本社会の今後のあり方を規定するこの大問

の産業構造が温存される一方で、新しい産業の育成が遅れており、新規雇用機会が生まれてこなかったのです。

こうしたドイツ、フランスの状況を見ると、現在のわが国と共通点が多いことに気づかされます。すなわち、雇用システムの面でいえば、終身雇用制度は、かつては企業へのロイヤリティーを高め高度成長を支えてきたのは事実ですが、バブル期を経て低成長長期に移行した今では、新しいことを始めなくても雇用が守られる「保守化の弊」と化しつつあります。一方、生活保障給の色彩が濃い年功序列賃金は、高成長期には右肩上がりの賃金を保証して人々のやる気を引き出してきましたが、現在では全体のバイが限られているなかで、真に業績を上げた人に十分な報酬で報いるための障害となつていきます。こうした結果、人々のチャレンジ精神は弱体化し、ひいては企業活力の衰退がもたらされています。

また、利益誘導型の財政・行政システムが、経済の高コスト体質を生み、新規事業育成の足枷となってきたことも非常に似ています。こうしたシステムを改革する必要性はこれまで声高に論じられてきましたが、各種の抵抗に遭つてその歩みは遅く、環境変化の速さには追いついていないのが実情です。こうした「改革への抵抗」が幅利が狭まり、日本経済の再生、ひいては失業問題解決の目処は立たず、来世紀初頭にも、わが国が大陸ヨーロッパ諸国並みの大失業社会に移行することは避けられないでしょう。

意識革命とセーフティーネット

では、日本が大失業社会への移行を回避するにはどうすればよいのでしょうか。本書ではそのためのカギを、アメリカ経済再生の経験に求めています。80年代初めにはヨーロッパ諸国を上回っていたアメリカの失業率は、今では先進国で

題をテーマに、各種の構造問題の分析を踏まえ、たうで考え得るリスク・シナリオを提示すると同時に、閉塞状況を打破するための処方箋について論じたものです。

本書が提示するリスク・シナリオとは、旧態依然とした諸般のシステムが温存される場合、2005年の失業率は9%を超えるという極めて悲観的なものです。このシナリオは「旧態依然とした諸般のシステムが温存される場合」という条件つきですが、現状をみる限りその実現性が低いといえませんが、それは、現在日本が置かれている状況が、かつてドイツやフランスが置かれていた環境によく似ているからです。

雇用システム、行政・財政システムの硬直性

これらの諸国は、戦後の復興期から1970年代初めまでは失業率が3%を下回る「低失業社会」でした。それが現在では失業率が10%を超える状況となったのは、劇的な環境変化にもかかわらず、旧来のシステムが温存され、新しい雇用機会が生まれてこなかったからです。

すなわち、1973年に発生した第一次石油危機は、世界的な規模での価格体系の劇的な変化をもたらし、先進国における高成長の時代に終止符を打つことになりました。これにより、大陸ヨーロッパ諸国には、インフレと不況が併存する「スタグフレーション」の時代が訪れ、失業率がジリ高傾向をたどるようになったのです。これは、同国ではドイツ、フランスや現在の日本とは対照的に、柔軟な雇用システムと新規参入を促す各種の経済システムが構築され、新規企業や新規事業が次々に生まれ、新しい雇用機会が生まれ出されているからです。

この点に関し本書で強調したかったのは、雇用吸収力の主役は、シリコンバレーのデジタル産業に典型的にみられるベンチャー企業のみではなく、「普通のホワイトカラー」が設立した無数の小企業でもあるということです。アメリカのホワイトカラーも80年代初めごろまでは一企業で20年、30年勤めることは珍しくなかったといえます。とくに東部の大企業では、終身雇用制度に近いカタチが一般的でした。しかし、80年代後半以降の厳しい雇用情勢は、彼らの生き方に変革を迫るものになりました。厳しいリストラの嵐が吹き荒れるなかで、彼らは企業に寄りかかる空しさを悟り、自らの経験とキャリアを頼りに自力で事業を興したり、専門的な派遣労働者として、あるいは特定の業務を契約で請け負う「インディペンデント・コントラクター」として、企業に頼らない新しい生き方を模索していったのです。

さらに、日本が今後アメリカから学ぶべき重要なポイントとして、自己責任と自立が厳しく問われる一方で、敗者復活のための「セーフティーネット」が整っている点を指摘しておく必要があります。とくに、「コミュニティカレッジ」というアメリカ特有の教育機関が、年齢を問わない社会的な職業再訓練システムとして重要な役割を果たしており、衰退産業から成長産業への労働移動を進める機能を果たしているという事実が重要です。コミュニティカレッジとは州や地域の基金により設立されている短期大学で、地域の企業との密接な連携のもとで、成長産業であるヘルスケアビジネスに必要な専門能力など、真に有用な

り高傾向をたどることになったのです。これは、硬直的な雇用システムと既存産業維持型の財政・行政システムが維持されたことが原因でした。

フランスやドイツでは雇用保障の考え方が極めて強く、正規の従業員の解雇に際して厳しい法的規制が課せられています。たとえば、ドイツでは「解雇制限法」によりさまざまな解雇への規制が設けられているほか、やむをえず解雇を行う際の順番まで定められており、50歳以上や勤続10年以上の労働者については、事実上解雇はできないといわれています。また、賃金制度については、生活保障の色彩が濃く、フランスではバカンス手当というものすら存在しています。こうした強い雇用保障と高い賃金コストのために、企業は新規雇用に対して消極的にならざるを得ない状況が生じています。この結果、とくに若年層へのしわ寄せが大きく、フランスでは15〜24歳の失業率は26.3% (96年) の高率に上っているのです。

一方、これらの国の財政・行政システムが、既存産業を過度に保護してきたことも、失業率を高める原因になってきました。ドイツでは、旧西ドイツ政府が長らくの間、石炭や鉄鋼といった伝統的工業への補助金を出してきました。フランスでは、80年代初めの世界的な規制緩和の流れに對抗して、ミッテラン政権が大規模な国有化を行いました。その後、民営化への軌道修正がなされてはいますが、その動きは遅々として進んでいないのが実情です。こうした結果、非効率でコスト高

真に自立した生き方の再構築

最後にもうひとつ、本書を通じて言いたかったことは、戦後日本型の低失業社会の崩壊を、マイナス・イメージのみで捉えるべきではないということです。戦後日本は、世界に類をみない安定的な社会を構築した一方で、個人の自由を束縛してきた面が強かったといえるでしょう。いい大学を出ていい企業に就職する」という単線的な人生のルールが敷かれ、自らの能力が十分活かさなくても、また、家族の生活を犠牲にしても、一企業で勤め上げることこそが「最大の幸福」と位置づけられてきたからです。

97年終わりに始まった現在の雇用悪化局面は、こうした戦後の日本社会の成り立ちと価値観をさらに大きく突き崩すことになるでしょう。しかし、われわれはこのことを前向きに捉えるべきではないでしょうか。それは、個々人の生き方に厳しさを突きつける一方で、真に自立した生き方が可能となる新しい社会を再構築する機会を与えてくれるからです。

山田 久 大失業 雇用崩壊の衝撃

大失業

雇用崩壊の衝撃

山田 久

『大失業 雇用崩壊の衝撃』 (日本経済新聞社 本体1600円+税)

「日本の市場はきついい」と言う外資系企業は日本をわかっていない 日本の品質へのこだわりを理解することが成功の基本です

グラフィソフトジャパン 代表取締役 コバーチ・ベンツェ 取材文／千葉望 撮影／栗原克己

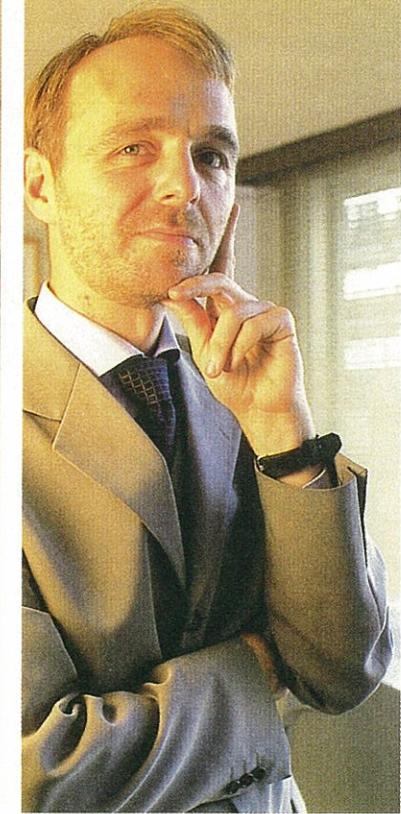
ハンディをメリットに変えた

ハンガリーのコンピュータ技術者たち

旧知のイギリス人経営者から評判は聞いていた。ハンガリーの会社で、おそらく日本で最も成功している会社。そのトップは日本語に堪能で、展示会が開かれると自分でマイクを握って聴衆に説明するらしい……。「ここまで成功するとは、正直言って考えていませんでした」

と、くだんのイギリス人経営者は褒めた。それが今回登場するグラフィソフトジャパンのコバーチ・ベンツェ氏である。ハンガリーでは日本と同じく、名字が先で名前が後だからコバーチ社長と呼ぶべきだろう。ちなみにこの姓は、日本でいうなら鈴木・佐藤にあたるほどポピュラーなのだとか。

コバーチ氏が日本法人の社長を務めるグラフィソフト社は、ハンガリーを本拠とし、建設・設計関係のCAD/CAMソフトを提供して成長してきた。旧東側陣営で高度なCAD/CAMソフトを開発する会社があることにわれわれは疎いけ



プロフィール
1963年ハンガリーの首都・ブダペスト生まれ。中世をいまに残す美しい古都は、コバーチ氏の誇りである。現在はハンガリー人の夫人と2人暮らし。故郷では両親が息子の帰りを待っているが、「まだしばらくは日本で頑張りたい」とか。日本各地を旅行するのが楽しみ。

フトを日本語化するところから仕事を始める。日本語化といっても言葉だけではなく、いろいろなプラスアルファが必要である。日本の厳しいユーザーに満足してもらうためには、サポートの質も不可欠だという。

「CADの設計ソフトは20万円のものであってあるんです。けどうちの値段は69万円。それにふさわしいサポートやアフターケアが欠かせません。外国と日本の違いを埋めるために部品のデータを加えたり、特別にマニュアルをつけたりすることもあります」

部品集には「ぬれ縁」とか「障子」など、日本の建築様式に合わせた「建具」も「こま」と用意されていた。ビルの中に坪庭があったり和室があったりするの当たり前の前では、こんな「日本語化」が必要なのだと納得がいった。

「アメリカでは低価格のものが勝ちます。でも日本は、とにかくレベルへの要求が厳しいですね。『日本のマーケットがきついい』と言う外資系企業がありませんけれど、そういうところは日本をわかっているかと思う。サービス、サポート、教育をプラスすることが肝心です。値段を下げればたくさん売れるかもしれない。しかし次のバージョンを買ってもらえる確率は下がりますね。よいソフトというのは次のバージョンを作っている人の人件費も高いんですから、ユーザーには次のバージョンまで買っていたらだくつもりでないとダメですね(笑)」

れども、ハンガリーといえばフォン・ノイマンをはじめ、優れた科学者を多数輩出してきた国として知られている。人口比でいえば相当な割合である。ハプスブルク帝国の色濃い文化に加え、豊かな知恵をもつ国といえるであろう。

「ハンガリーは小さな国ですから活躍する場がなくて、夢をもつて外へ出ていく人が多いんですね。民主化で事情が変わりましたが、以前は亡命する人もたくさんいました」

以前のハンガリーではコンピュータを研究するにも大変な苦労が続きまわった。何しろハードウェアが足りなかったし、あったとしても機能が低すぎた。もちろん西ヨーロッパや北米ならよいハードウェアがあったけれど、輸入しなくてもコム規制に縛られていた。

「それでもコンピュータを使うためにはなんとかしたい。そこで弱いハードウェアでも自分でアセンブリして変えていったんです。私のコンピュータ技術が進歩したのはその積み重ねがあったからかもしれませんね(笑)。だってアップルのLisa(A) (アップルコンピュータがマッキントッシュ・シリーズ以前に出していた製品)でも三次元のプレゼンテーションができたんですから。ハンガリーのコンピュータ技術はこうやって進歩してきたわけです。その代わりマーケティングは弱かった。それ以前にマーケティングもなかった(笑)。80年代末までは国内市場でやらなくては行けませんでした。その後はドイツやイタリア、フランスを市場に開拓していったのです」

しかし、そのハンディキャップがメリットになる

日本の問題は市場に対する認識

最初から世界を

相手にすることが大事だ

ところで、コバーチ氏自身はハンガリー工科大学で建築を学んだ。留学して外の世界を見たいと希望していたが、特に日本に関心があったわけではない。だが、日本の文部省から奨学金が出たので、88年秋に東京工業大学に研究生としてやってきた。その後修士課程に進み、建築史(藤岡研究室)を研究。世界の建築博物館を研究し、まだ博物館のない日本への提言を論文とした。

「建築史が専門ですから、修士論文だけ書けばよかったのですが、私はデザインをやりたいから、小さなマックを使っていたんです。そのとき出会ったのがグラフィソフト。うちの研究室では私しか使っていないかったんですが、ヘビユーザーでしたよ」

修士号を取得したのち、まだ日本でやってみないとハンガリー人の設計事務所に入らな。しかし、時はバブルの崩壊期。94年にはほぼちほちハンガリーに帰る気になっていた。ところがタイミングよく、お気に入りのソフトを作っていたグラフィソフト社が日本人を立ち上げるといふ話が持ち上がる。

「設計だけじゃなく、ビジネスの方面をやってみてもおもしろいかなと思いました。そこで3人だけでスタートしたんです」

最初はスタッフとしての参加だった。しかしハンガリーからやってきた社長が、本社の経営陣として戻ることになったとき、コバーチ氏に社長のポストが提供される。当時コバーチ氏は32歳の若さだったが、チャンスは逃さなかった。小さな事務所で旗揚げし、やがて製品の質が認められて順調に業績を伸ばした。信頼関係ができるまでは苦労するが、それができれば日本のビジネスは非常に

ときがやってくる。たとえばビジネス系のソフトウェアで世界を席巻しているアメリカの場合、まず国内で売れるものを作っていく。それだけ国内市場が巨大なのである。一方、ハンガリーの場合は、国外がメインプライオリティにならざるをえない。特に建築ソフトを扱う場合、いろいろな国の実情に合わせなければ使えない物にならないのだ。グラフィソフトはそうやって世界市場に浸透し、現在では業界第3位の企業に成長している。ハンガリーでも指折りのベンチャービジネスなのである。

「日本の人から見るとヨーロッパの景観は似通って見えると思うのですが、実際には建築様式も法律も違います。各国の文化を理解し、それに合わせたソフトを作る必要があります。その点アメリカはまた文化がない。日本の場合は特殊なマーケットでありながら、すごくフレキシブルなところがありますね」

ソフトウェアの「日本語化」にはサポートやサービスも含まれる

コバーチ氏に、主力商品であるグラフィソフト5.1を見せてもらった。価格は本体で69万円。このソフトの特徴は、必要なデータを入力しておけば三次元の模型も断面図も平面図もたちどころに作れる点にある。せつせとデータを入力しているもろろり、実はコンピュータ上で設計図を一枚分引いていただけ、というありがちな情景とは無縁である。

グラフィソフトジャパンは本国で開発されたソ

やりやすいことも学んだ。現在では東京・青山の骨董通りのビルにオフィスを構え、大手ゼネコンなどのユーザーと取引を続けている。売上高は最新の決算で3億8000万円になった。

「日本人のマネジメントでは苦労もありました。やはり言葉の問題が大きいですね。どうしても微妙なところが伝わりにくい。でも、よいスタッフが集まっていたし、皆の興味は一緒の方向を向いているのですから、意見をよく聞き、調整して判断していけば結果はついてくるはずですよ。それは世界的に共通していると思います」

コバーチ氏によれば、建築ソフトには2つのパターンがあるという。ひとつはある国に絞って作られるローカルなもの。もうひとつがグラフィソフトのように世界的に売っていくようにするもの。後者であればマーケットは100倍にもなるだろう。日本のソフトは日本市場でしか通用しないといわれるが――。

「それは競争環境がクロスだからであって、能力がないわけじゃない。ゲームソフトなどは世界に通用しているでしょう? 結局、日本だけでソフトを売るのは失敗のモトだと思っんです。最初からグローバルで競争するのだという認識をもたなければいけない。いまはインターネットでドアは開かれています。日本の業界が成功するかどうかは認識次第だと思いますね」

認識もさることながら、グラフィソフトには「異文化との組み合わせ」を積極的に求めてきた実績がある。外国人が開発したソフトを市場に合わせて変えていくのは大変である。だからこそ、ローカル企業との提携関係を重視する。日本でいえば日照権問題などをソフトに反映させるのである。

「ローカルの知識と世界的なR&Dを合わせること。それがこの業界で成功する秘訣かもしれません」

求める人材像の明確化と社内での共有

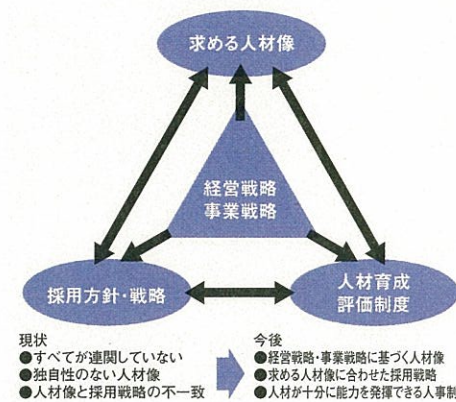
私たちが新卒採用に関するコンサルティングを行うとき、最初に、あるケーススタディをしていただきます。対象は採用に関わる複数のキーパーソンの方々です。内容は「4人の架空の学生（どの学生も、帯に短し、たすきに長し」というプロフィールに採用上の優先順位をつけてもらう」というシンプルなケースです。最初に個人で順位づけをしてもらった後、全員でコンセンサスをとってもらいますが、個人ごとにバラバラになり、ほとんどの場合なかなかすり合いません。

① 求める人材像が不明確であること
② 求める人材像が共有されていないこと
③ 求める人材像が明確化されていないことによるリスク

これらは、採用活動を行ううえで、根幹となる重要なキーワードです。今回は「求める人材像」について掘り下げてみたいと思います。

求める人材像が明確化されていないことによるリスク
① 必要な人的資源の不足による経営戦略・事業戦略実現への障害
② 不要な人材を抱えることによる人材の不良資産化
③ 既存社員・組織への悪影響

図1 人材像の考え方1



現状
●すべてが連関していない
●独自の異なる人材像
●人材像と採用戦略の不一致

今後
●経営戦略・事業戦略に基づく人材像
●求める人材像に合わせた採用戦略
●人材が十分に能力を発揮できる人事制度

① 必要な人的資源の不足による経営戦略・事業戦略実現への障害
② 不要な人材を抱えることによる人材の不良資産化
③ 既存社員・組織への悪影響

人材は事業戦略上、不可欠の経営資源です。すなわち、本来「求める人材像」は「経営戦略・事業戦略」から生まれてくるものです。さらにはこれからの人材戦略を考えるうえ

で大切なことは、その人材を採用するための「採用方針・戦略」、入社後の「人材育成・評価制度」まですべて連関していることです（図1参照）。

しかし、各企業の実態ではすべてが連関しておらず、その結果として独自の異なる人材像、目的よりも形式重視の採用戦略（オープンエントリーや大学名不問採用など）になっているケースが少なくありません。

②の自社では成果を出すことができない人材を多く抱えている状態。人材の不良資産化については、バブル期に質よりも量を重視した採用を行った場合によく見られたので、実感されている経営者の方も多いのではないかと思います。さらに、新しい人材が成果を出せずにいることで、既存社員への悪影響も免れない問題です。

一方、採用された社員にとっても、自分の能力や適性が活かされないことは個人のキャリアを考えるうえで大きなデメリットとなります。では実際に求める人材像はどのように考えたいのでしょうか？

求める人材像はスペック×タイプで明確化（図2参照）

最初の「スペック」については、主に経験者採用ではどの企業も考慮している点ですが、現在から将来に向けての「事業戦略の方向性」によって決定されるものです。具体的には個人が保有している「知識」「技術」「属性」などのことを指します。もうひとつの「タイプ」には、2つの観点があります。①過去から現在までに培われた「企業の文化・風土」によって決定されるもの、②各職種特性や事業特性から決定されるものです。具

図2 人材像の考え方2



体的には「性格」「志向」「価値観」などのことを指します。

これまでは、スペックのみを重視し、タイプについてはあまり重視されていませんでした。タイプを考慮せずに採用した場合、能力はあってもなかなか成果に結びつかないという現象が起きます。実際に求める人材像としてのキーワードを抽出するには、理想とする社員に対するサーベイや事業責任者、または採用キーパーソンへのインタビューを通して行います。そのうえでキーワードに優先順位づけを行い、母集団形成のターゲットイメージや選考手法への連関を図っていきます。そのプロセスで採用に関わる社員のなかで人材像を共有化していくことも大切なポイントです。さもなければ、人材像が絵に描いた餅となり、採用プロセスで機能しなくなってしまう。

以上のプロセスで求める人材像の明確化・共有化を図るためには相応の人・金・時間をかけなければなりません。しかし、人材フローの入り口である採用にコストをかけなければ、育成や代謝コストが後からかかってきます。多くの企業を見てきた経験からいえることは「前苦後楽」です。



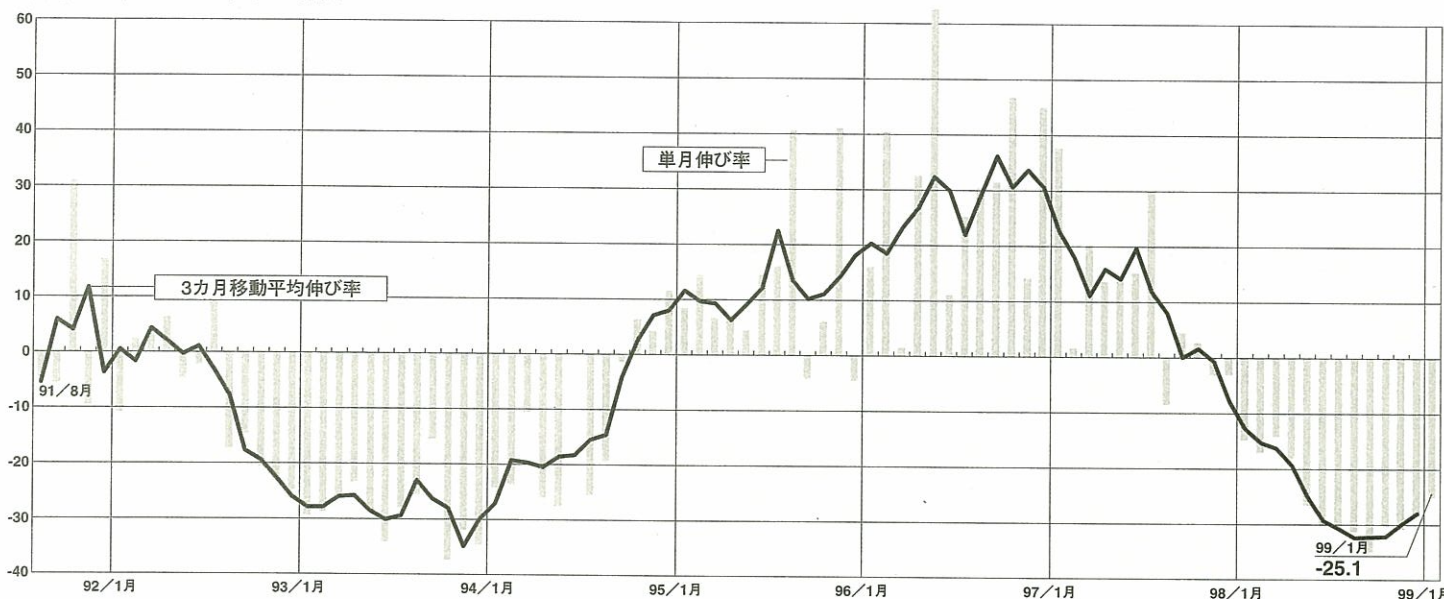
リクルート 組織人事
コンサルティング室
コンサルタント
松枝修

1月は前年同月比 25.1%減で 減少傾向が底を打ち 上向き傾向を示す

今月の
求人
市況

首都圏の求人広告件数は、実質前年割れの始まった一昨年11月以降、依然として伸び率の減少傾向は続いているものの、昨年8~11月の底這い傾向から今年1月にかけては減少幅が小さくなり、上向き傾向を示すものとなっている。

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

月	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	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	↑	(4~6)	0.73	3.3	5.0
5	14,158	13.6	13,992	14.1	↑	103.7	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	↑	(7~9)	0.73	3.4	4.9
8	12,274	-8.4	14,986	8.0	↑	128.9	0.72	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	↑	(10~12)	0.70	3.5	4.8
11	12,614	-3.1	12,999	-0.7	↑	118.7	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	↓	(1~3)	0.64	3.5	4.7
2	13,299	-17.0	13,542	-15.3	↓	109.5	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	↓	(4~6)	0.55	4.1	4.3
5	10,402	-26.5	10,493	-25.0	↓	84.7	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	↓	(7~9)	0.50	4.1	4.5
8	8,433	-31.3	10,133	-32.4	↓	85.0	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	10,276	-32.2	↓		0.48	4.3	4.6
11	8,734	-30.8	9,094	-30.0	↓	-	0.47	4.4	4.4
12	7,077	-28.5	8,713	-28.0	↓		0.48	4.3	4.3
99.1	10,328	-25.1	-	-	-		-	-	4.3

※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12月分）

業種	件数	前年同月比(%)
コンピュータ関連	627	-29.0
ファッション関連	289	-22.7
飲食・レジャー関連	359	-33.1
広告・出版・印刷関連	572	-37.5
建設・不動産関連	1,062	-25.7
自動車・運輸・倉庫	424	-33.0
製造	478	-48.7
金融	167	-34.9
商社・卸	462	-39.7
小売	335	-28.8
サービス	3,816	-18.8

職種別3カ月移動平均（98年12月分）

職種	件数	前年同月比(%)
広告・出版・マスコミ関連	312	-36.9
販売・サービス関連	901	-29.3
事務(財務・経理除く)	1,505	-35.3
財務・経理関連	263	-32.6
営業	1,387	-23.7
ソフトウェア関連	717	-20.1
技術(ソフトウェア・建設関連除く)	133	-47.4
建設関連	686	-32.8
生産・技能	279	-48.8



濱田由美子さん
人文学部心理・教育学科
教育学専修2年
東京都・私立明星高校出身

留学したドイツでも、
明星大学でも、
人に支えられ、教えられて、
いまの私があります。

ロータリークラブの交換留学生に決定したのは明星大学への入学が決まったのと同じ時期。悩みながらも濱田さんは1年間大学を休学し、ドイツへ留学することにしました。「この1年で本当に大切なものを学びました。それは、たくさんの人に支えられ、教えられて自分がいるということです。自分がそうしてもらったように、今度は自分が誰かの役に立ちたい。ドイツ人留学生のホストファミリーとなって面倒をみたり、保育園で保育助手として子どもたちとかかわったり、部活でチェロを始めたり。帰国後、濱田さんはこうして新しい自分を積極的に始めていきました。「明星大学の先生方は一人前の人間同士として学生とつきあってくれるんです。大人にみられるのが嬉しくて、もっと学ぼう、頑張ろうと思うんですね」。ドイツのように、人に支えられ、成長できる場所。明星大学を濱田さんはそう言いました。

明星大学 就職指導課

理工学部(物理学科 化学科 機械工学科 電気工学科 土木工学科)④ 情報学部(電子情報学科 経営情報学科)⑥
人文学部(英語英文学科 社会学科 心理・教育学科 経済学科)④ 日本文化学部(言語文化学科 生活芸術学科)⑥
④日野キャンパス：〒191-8506 東京都日野市程久保2-1-1 TEL042-591-5124・5144(直) 5111(代) FAX042-591-9982
⑥青梅キャンパス：〒198-8655 東京都青梅市長瀬2-590 TEL0428-25-5116・5117(直) 5111(代) FAX0428-25-5122

●ホームページ <http://www.meisei-u.ac.jp> ●E-mail job@agora.meisei-u.ac.jp ※本学の学生が学ぶ、研究室の詳細が分かるパンフレットをご用意しております。ご希望の方は就職指導課までご連絡ください。

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。

▼30号(12月号)の特集「均質組織モノノカ
ルチャー」の挫折なぜ日本企業は「女性」
を活かせないかについて。「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がなく、
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」という視点に非常に新
鮮なものを感じた。いま、女性の活用に取り
組んでいる日本企業は多いが、このよう
な視点から進めている企業はきわめて少
数だと思う。「ダイバーシフィケーション」
という考え方は、日本の組織が最も苦手と
することのひとつだと思う。

(メーカー・常務取締役・60歳)

▼同特集について。女性の社会進出と言わ
れて久しいが、なんといってもマネジメン
トが活かしきれていない。エンパワメン
ト、「コトボレション」などよくわかってい
ないマネジメントが多く、社内で回覧しま
した。また、「人と組織」に関して、組織の
相互牽制のあるべき姿に関心があります。

(サービス・経営支援本部長・50歳)

▼30号のトップが考えるリスクマネジメン
ト「女性社員が育たない」「女性社員の定
着が悪い」原因と解決の糸口は、女性活用
のポイントがヒントになった。女性社員は
帰属意識が薄い、という先入観をもってい
るが、ただひとつ、会社が何を期待してい
るのか、ということを確認すれば、それ
に応えようとする女性社員もいるというこ
とは、信じており、事実そうである。

(商社・総務グループリーダー・37歳)

▼30号のデータにみる人と組織「管理職の
5割強しか公開していない人事評価結果」
について。制度は時代の要求に応じてどの
ようにでも構築できるが、運用をいかにす
るかを忘れていないか、手をつけずに現場
サイドに委ねている人事担当も多いのが現
状だ。口では公開型になっていると言っ
ても、肝心のところはいつも「グレーゾ
ン」として扱っているのが日本企業の姿である
ことがデータにはつきり出たといえる。マ
ネジメントの自信のなさをいえます。

(サービス・総務部長・55歳)

▼「人と組織」に関する問題意識として感
じていること。社内のステイタスと機動的
組織の解決方法、たとえば、肩書なしに年
収でステイタスにできるのかどうかとい
うような点。

(メーカー・人事部長・54歳)

▼31号(1・2月合併号)の座談会「works
forum」組織における「選択と選抜」のあ
り方を考える」について。個人が「選択」で
きる多くの諸人事システムを早急に整備
し、かつ運用している人事部門(のような
のサービスや現場のマネジャー)の積極的な
姿勢が必要だと思ふ。この点の議論をもつ
とやってほしいと感じた。

(大学教授・60歳)

▼同、座談会「works forum」について。私
自身、永年人事マンであったが、このように
テーマについては、座談会メンバーとしてほ
かにも人事部の課長・係長クラスと、現場
の30〜40代をミックスして議論させる必要
があると思ふ。また、取り上げてほし
いテーマとして、「virtual organization」を
実践している企業の事例・感想を知りたい。

(サービス・取締役・50歳)

表紙の人：江崎 玲於奈

1925年大阪府生まれ。59年東京大
学理学博士課程修了。57年半導体
p-n接合を作成、物理学上のトンネ
ル効果の実証であると共に、のち
にエサキダイオードの名で呼ばれる
優れた半導体素子に結実し、73年ノ
ーベル賞受賞の有力な受賞理由と
なる。近年も半導体素子材料開発に
関わる発見など、この分野の動向を
左右する存在。92年5代目筑波大
学学長就任。現茨城県科学技術振興
財団理事長など。文化勲章、勲一等
旭日大綬章受章。
写真提供：龍谷大学

個を活かす経営。
組織が活きる経営。

works

1999 Mar. ●No.32

- 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 笠井恵美
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 ディクション

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。

4月よりworksは 「新創刊」いたします。

当社では1月より雇用・労働に関
するリサーチ・研究組織「ワークス研
究所」を発足させ、研究活動を開始
いたしました。これに伴い、『works』
は同研究所の機関誌として4月より
内容を一新することにいたします。
95年の創刊より4年にわたる発行
の間、読者の皆様の温かいご支援ご
指導ご鞭撻を頂戴し、誠にありが
とうございました。次号よりは隔月
での発行のもと、さらに充実した内
容をお届けし、「ワークス研究所」の
問題意識、視野、研究内容について
のご理解・ご賛同を頂くべく努める
所存です。今後とも宜しくご支援下
さいますよう、お願い申し上げます。

works 編集長 豊田義博

works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)

ご購入料 1冊700円(消費税込み・送料無料)
年間購読 6冊4200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

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

お支払い方法
郵便振替 商品発送後、2週間後に振替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/mplaza/>

『works』次号(NO.33)の発行は4月12日(月)です。