

# Works

## 職業能力の アーキテクチャ

39

2000.4-5  
定価 700円  
(本体価格 667円)

ワークス研究所

RECRUIT



職業能力のアーキテクチャ 大久保幸夫 (ワークス研究所 所長/主幹研究員)

企業事例●採用の現場で重要視される「職業能力」とは? ソニー/ワークスアプリケーションズ/モトローラ/日本オラクル/リクルートエイブリック  
「未来創造者」たるエンジニアをめぐる危機 藤井 薫 (TECH B-ing 編集長)

能力は、どのように身につけているのですか? 入倉由理子 (フリーライター)

個人事例●「仕事をする力」をめぐる、6人の持論 石井 至 (石井兄弟社 コンサルティング部門責任者) 本間 毅 (イエルネット 代表取締役)  
佐藤龍哉 (デンソー 通信技術一部第一技術室 主任部員) 中村 晋 (ブルデンシャル生命保険 シニア・コンサルティング・ライフプラン  
ナー 副部長) 大谷由里子 (プランニングオフィス エス エム エス 顧問) 村上達朗 (著作権エージェント ボイルドエッグズ代表)

高校生、若年層の社会性の意識が大きく変わってきています 堀 茂樹 (大阪府立東淀川高等学校進路指導部) 吉田健一 (日本プロジェクトセンター  
代表取締役)

システム創成学科の挑戦 宮田秀明 (東京大学大学院工学系研究科システム創成学科 教授)

イギリスの職業訓練制度から、何が学べるか? 本田一成 (日本労働研究機構 研究員)

アメリカの専門職を支えるアクレディテーション・システム 山田礼子 (同志社大学文学部 助教授)

特別レポート: ボランティア体験を職業的キャリアに生かす道~青年海外協力隊の現状と可能性に見る 千葉 望 (フリーライター)

経営者の視界: うちの社員が育っていくのは、好きな仕事ができる環境があるからです

菊地敬一 (ヴィレッジ・ヴァンガード 代表取締役)

交差点: 人材を育てる最大のカギは20代の教育や体験の充実度にある

沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究科 教授) vs 古野庸一 (ワークス研究所 主幹研究員)



# 職業能力のアーキテクチャ

新たなビジネスモデル、技術、価値を創造するのは誰か？“個人”である。

個人の能力、ナレッジが、企業の勝ち負けを左右する。

では、企業が、個人の能力を活かすにはどのような戦略をとればよいのか。

逆に、個人の側はどうか。自身の仕事をする力をどのように磨き、身につけてきているのか。

さらに、個人の能力をめぐる「教育の現場」「日本の社会システム」はどうなっているのか。

今回は、いろいろな立場の方々が「職業能力」を何ととらえ、

それゆえ、「職業能力」を強めるために、

どのような仕組み・設計(アーキテクチャ)を行おうとしているのかを報告する。

## 特集

### 職業能力のアーキテクチャ

大久保幸夫(ワークス研究所 所長/主幹研究員) .....	2
企業事例●採用の現場で重要視される「職業能力」とは? .....	6
ソニー/ワークスアプリケーションズ/モトローラ/日本オラクル/リクルートエイブリック	
「未来創造者」たるエンジニアをめぐる危機 .....	16
藤井 薫 (TECH B-ing 編集長)	
能力は、どのように身につけているのですか? .....	18
入倉由理子 (フリーライター)	
個人事例●「仕事をする力」をめぐる、6人の持論 .....	22
石井 至/本間 毅/佐藤龍哉/中村 晋/大谷由里子/村上達朗	
高校生、若年層の社会性の意識が大きく変わってきています .....	28
堀 茂樹 (大阪府立東淀川高等学校 進路指導部)	
吉田健一 (日本プロジェクトセンター 代表取締役)	
システム創成学科の挑戦 .....	32
宮田秀明 (東京大学大学院 工学系研究科 システム創成学科 教授)	
イギリスの職業訓練制度から、何が学べるか? .....	36
本田一成 (日本労働研究機構 研究員)	
アメリカの専門職を支えるア Krediteーション・システム .....	40
山田礼子 (同志社大学 文学部 助教授)	
特別レポート .....	44
ボランティア体験を職業的キャリアに生かす道 青年海外協力隊の現状と可能性に見る	
千葉 望 (フリーライター)	
経営者の視界 .....	48
うちの社員が育っていくのは、好きな仕事ができる環境があるからです	
菊地敬一 (ヴェレッジ・ヴァンガード 代表取締役)	
交差点 .....	52
人材を育てる最大の鍵は20代の教育や体験の充実度にある	
沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究科 教授) VS 古野庸一 (ワークス研究所 主幹研究員)	
著者からのメッセージ .....	56
『「個力」を活かせる組織』	
太田 肇 (滋賀大学経済学部 教授)	
『製造業が国を救う』	
エーモン・フィングルトン (経済ジャーナリスト)	
『経済・経営を楽しむ35のストーリー』	
執筆者代表 三矢 裕 (学習院大学経済学部 専任講師)	
人材マーケットの「論点」 .....	58
前川孝雄 (仕事の教室・ケイコとマナブ 編集長)	
立花則子 (リクルートICI シニア・ヴァイス・プレジデント)	
三牧義明 (デジタルビーイング 編集長)	
時評 .....	62
200?年 厚生労働省副大臣“夢想手控え”	
吉田 修 (リクルート 人材総合サービス事業部審査室 エグゼクティブマネジャー)	
インフォメーション .....	64



# 職業能力のアーキテクチャ

大久保幸夫

ワークス研究所 所長/主幹研究員

## 今、職業能力が重要である「4つの理由」

「職業能力」。もしくは、「職務遂行能力」と言い換えてもいいかもしれない。今、この「能力」というものに、あらためて注目が集まっている。

それは、なぜか？ 大きくわけて、4つの理由がある。

ひとつには、日本が現在「職業能力」というものの転換期に直面していることがある。企業社会である日本において、ここ最近まで職業能力といえば主に、組織能力や企業内特殊技能のことを意味していた。“能力が高い”というのは、“企業内での能力が高い”ということであった。しかし、ネット社会への移行、知識社会の到来により、職業能力は、専門スキルと、それを活かして成果に結びつけられるコンピテンシーという一般的な能力に変化してきた。

2つめとして、知識社会への移行に伴い、企業の資産判断の指標に人的資本が加えられつつあり、個人のもつナレッジやスキルに企業が注目し始めた動きが挙げられる。知識社会では、コンピュータシステムに蓄積されたデータベースと、ネットワークに流通している情報を活用しながら、個人は、自身の知識や能力を増幅させて発揮することができる。個人の能力の増幅機能がネットワークによって担保され、ナレッジ・スキルをもとにした新しいビジネスモデルをつくり上げた企業がマーケットのなかで勝ち組になる。必然的に、投資家は財務的資本だけでなくビジネスモデルをつくれる人的能力も評価せざるをえない。マザーズに上場している企業の3分の1が赤字といわれながら高い株価がついているのは、このような人材の能力を「資本」として評価しているからであろう。

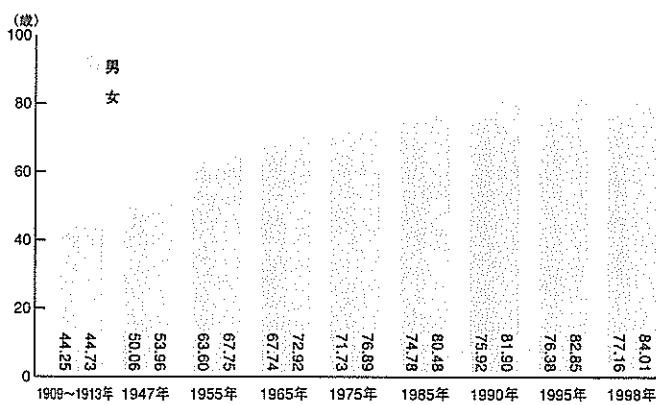
3つめの理由は、企業と個人の関係の変化に起因する。企業と個人の関係が、これまでの丸抱え型の雇用に比べ、より柔軟でモビリティのある関係に変わりつつある。しかも、企業と個人が対立する関係ではなく、対等な立場でパートナーシップを

結んだり、協力関係を築くという関係が模索され始めた。その場合、企業側が提供するの、企業という人材や情報の集まる場であり、ブランドやシステム、顧客との関係などの知的資産や設備、財務資本などであろう。それに対し、個人側が提供できる資源とは何か？ 端的にいえば自らの能力しかない。企業と個人の関係がこのように変化すると、「個人にとっての最大のセーフティネットは個人の能力である」という考えは、ますます強まるだろう。

さらに4点めとして、日本人の平均寿命が、この100年で2倍と急激に伸びたことが挙げられる(図表1)。55歳定年で余命幾ばくかの時代とはあきらかに異なる。70歳、75歳まで働きたいという労働寿命の延長は、自分自身に行う教育投資の回収期間が長くなり、知識・能力を高める行動をとることがより合理的になることを意味する。場合によっては、個人が、企業寿命より長い労働寿命をもつ社会になるのである。

長い人生のなかで、自らの能力を認識、開発し、活用することに個人が強い関心を寄せ始めたこと、これが能力が注目される4点めの理由である。

図表1 平均余命の推移



注：1971年以前は、沖縄県を除く数値  
出所：厚生省大臣官房統計情報部「生命表」(完全生命表)、1998年は簡易生命表

## 高度な「職業能力」を活かす企業経営

ここで、あらためて、「職業能力」をめぐり、企業がどのようなシステムをもつべきか、考えてみたい。

そもそも日本企業は、職業能力を基軸とした経営である「職能資格制度」を80年頃までにいったん完成させている。完成したシステムは、「職能資格制度」「長期継続雇用」「企業内技能形成」の高機能連関のなかで、右肩上がりの経済を推し進めた。しかし、これまで採用されてきた「職能資格制度」は、職業能力(職務遂行能力)そのものを明らかにしていたわけではない。「職能資格制度」は、職能に関する定義をあえてあいまいにし、運用の負荷を軽くしていた。

ところが、前述の変化の結果、「どのような職業能力が、より高い価値を生むのか」という観点で、「職業能力」を分解し、明らかにする必要が出てきている。職業能力を明確に言語化し、社外価値を運動させて、「採用—評価—育成」を一貫して行う方向に向かっているのである。

「企業価値を生む、個人の職業能力」がより明らかになることで、企業もそれに基づいた高付加価値の経営システムをデザインすることができる。では、具体的に、「職業能力」に着目したどのような新しい経営システムが生まれ始めているのか、その兆しについて見てみよう。

### 1. 知的資本経営 ~労働者は「コスト」から「資本」へ

人材を、「削減されるべきコスト」という見方から、「企業価値を生む、職業能力」を保有する「資本」という見方へ、発想を変えて定義されてきたのが「知的資本 (Intellectual Capital) 経営」である。知的資本という言葉は、90年にフォーチュン誌の中でトーマス・スチュアート(Thomas A. Stewart)が使ったのが始まりとされている。実際にそれを企業として本格的に採用したのが、北欧の保険会社スカンディアである。

スカンディアは、自社の知的資本を、「人的資本」(基本的価値、

リレーション価値、潜在価値)、「顧客資本」(顧客ベース、顧客とのつながり、潜在顧客)、「組織資本」(プロセス資本、組織文化、イノベーション資本)などに分けて表現し(5ページ、図表2)、95年に世界初の知的資本アニュアルレポートを発行。そのうち、人的資本として以下の「従業員能力測定指標」13項目を公表した。

①リーダーシップ指標(%)

②モチベーション指標(%)

この①、②は、顧客、販売職、スタッフ、管理者にそれぞれの分野で目標を設定し、それについてインタビューしたもから数値が算出される。

③エンパワメント指標(1000人中)

これは外部の調査期間を使い、従業員が日常の仕事上でどれだけ管理されているかを調べたもの。

④従業員数

⑤従業員数/提携先の従業員数(%)

ネットワークで結ばれた組織のレバレッジ利用度を計るもの。

⑥従業員離職率(%)

⑦従業員平均勤続年数

従業員の転職は組織の資本価値を維持するうえで脅威であるとの認識にたっている。

⑧管理職の数

⑨女性管理職の数

⑩トレーニング費用/従業員数

⑪従業員の平均年齢

⑫40歳未満の従業員の割合(%)

⑬トレーニング時間(日数/年)

これらは、まだ試行錯誤の段階である。しかし、スカンディアがアニュアルレポートを通して、自社の資産として積極的に伝えていこうとした人的資本のイメージは伝わると思う。

### 2. 人材ポートフォリオ ~人的「資源」から人的「資本」へ

ビジネス環境や技術の変化のスピードは、職業能力のある部

分の陳腐化を促進する。企業は持たざる経営を標榜し始めたが、人材についても「抱えこみ」型から「人材ポートフォリオ」型に、経営の関心は移っている。「人材ポートフォリオ」とは、「事業戦略に応じて、必要な人材を採用・調達し、適切に配属することであり、さらに、事業戦略の変化に応じ「人材ポートフォリオ」も変化し、配属された人材の育成、異動、代謝も行うことをいう。

「人材ポートフォリオ」設計の根幹は、何といても「採用」である。入社後に高められる能力も非常に多いが、基本の能力としてのIQやEQ、継続学習行動といった態度は、入社前に形づくられているものが大きい。事業戦略が求める職業能力とは何か。どのような人材がそれを保有し、その保有能力をどのような採用方法で見極めるのか。採用の段階において職業能力をあいまいに捉えず見極めていくことが、勝ち組企業か否かを左右するといっても過言ではあるまい。加えて、採用の段階で、人材を惹きつける企業かどうかは、非常に重要なポイントである。新卒採用におけるソニーの例を見てみると、学生の約8.8%はソニーに入社したいと思っている。ここ数年、入社希望でみるとソニーは飛び抜けた勝ち組企業である(リクルートリサーチ「企業イメージ調査」1999)。それだけ人材を惹きつけ、採用をすることができれば、「人材ポートフォリオ」をつくる最初の段階で大きく他の企業をリードしているといえよう。

「人材ポートフォリオ」についてのワークス研究所の研究成果は、次号でお伝えする予定である。ここでは、6ページから、企業のレポートを掲載した。採用の現場において「能力」を企業がどう捉え、それゆえにどのような採用システムや社内人事システムをつくり、それらは、事業とどのように連携しているのか、の報告である。かつては、採用要件はもっぱら「ポテンシャルの高い、優秀な人材」と表現されていた。それが、現在は、各企業ごとに異なる、より具体的な「職業能力」要件におち、事業戦略と密接に関連して意識されていることを垣間みれると思う。

### 3.能力の評価・育成システム ～透明な評価へ

業績や成果主義を唱え、賃金に反映させているにもかかわらず、その業績や成果の評価を本人にきちんと説明しない企業が多い。一橋大学経済研究所の都留康教授らによる、連合傘下の組合員約2万人を対象とした調査によると、「評価そのもの」がフィードバックされているとした人は19.6%、「評価結果が処遇にどう使われたか」のフィードバックは、わずか12.3%という割合であった。給与明細を見て初めて、自分の評価を理解するという世界である。個人の発揮能力の向上や継続学習能力を問うのであれば、評価ルールの透明性と結果の説明は非常に重要である。それは、個人が、自身の職業能力を伸ばすことについて各論で理解できるということであり、能力主義を支える大事なモチベーション維持にもつながる。企業側も、自社の人的資本の有り様を理解し、育成プランの戦略をたてるうえで、評価は重要である。そして、評価システムを追求する企業は、能力評価からフィードバックまでの評価者とメンバーのコミュニケーションの見直しを始めている。

### 4.「知的資産」の評価 ～「暗黙知」から「形式知」へ

また、最近、暗黙知を形式知化する動きが目立ってきている。「暗黙知の形式知化」、もしくは「個人知の組織知化」の動きは、本来個人が生み出し、長期勤続雇用の環境下で個人から個人へ受け継がれてきた知識を顕在化させ、組織資産として所有しようとする動きであるといえる。

しかし、本来、知識は個人の能力によって生産されるものであり、個人のものである。企業は、個人の所有物であるナレッジを強制的に吐き出させることはできない。ここには、取り引きが必要である。

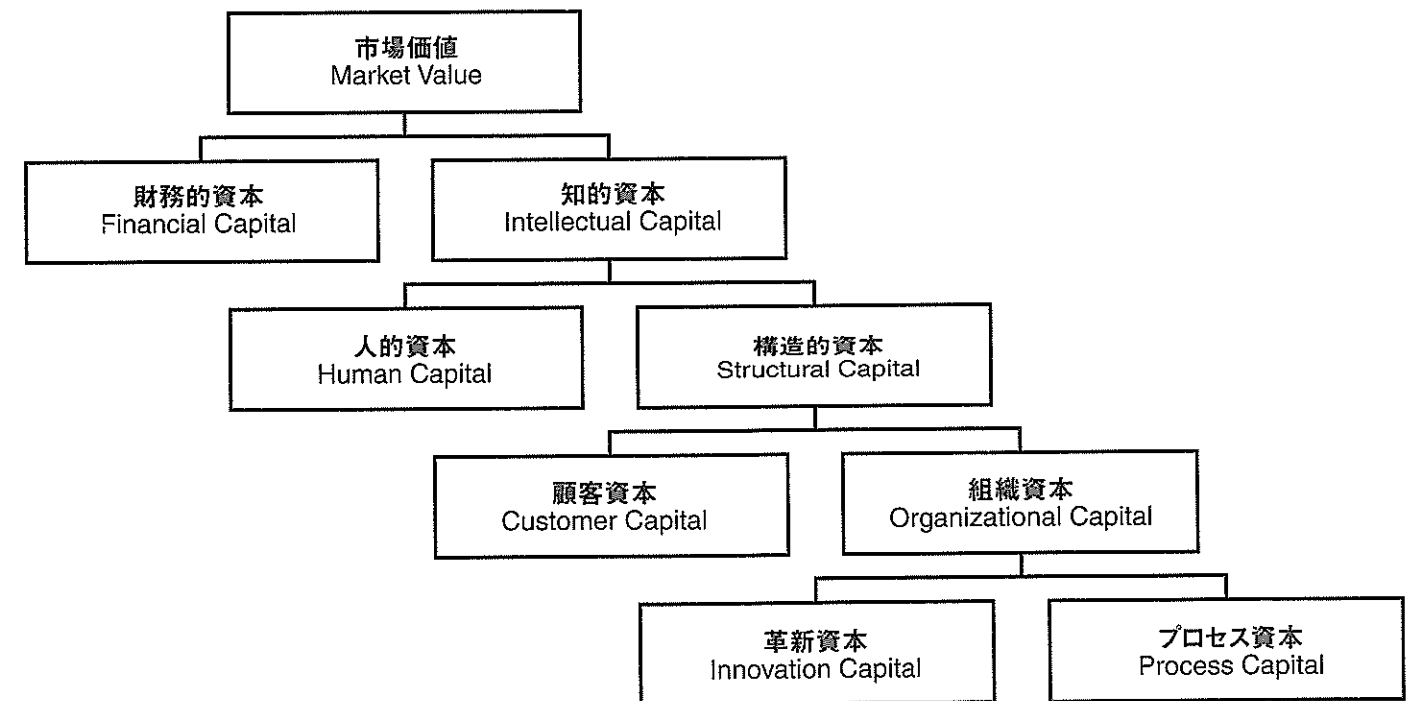
たとえば、個人が自らのナレッジをビジネスモデルやマニュアルなどの知的資産にした段階で、給与とは別枠で高いインセンティブを与える方法がある。新しい価値創造に対して、企業は、資産購入のつもりでインセンティブを提供する。

別の方法としては、自分の知識を提供することにモチベーションが働くようなしくみを組織に埋め込むことである。たとえば、チームの中で、重要な知識をもっている人に育成したい人材を任せる。つまり、先生にしてしまうのである。自分の知識を一生懸命聞いて感心してくれる人がいると、必要以上に伝えたいと思うのが人間の本性だろう。あるいは、自分のナレッジを提供することが、他のメンバーを支え、チームを活性化させていると感じられるような「場」を組織に生み出すことである。メンバーとともに成果をあげるために、個人のナレッジをもとに役に立ちたいと感じられるような環境である。これが全体に広がれば、すばらしい会社になるだろう。

## 職業能力をめぐる社会システム・デザイン

職業能力は、たった独りで机に向かっても身につくものではない。高度な知識・技能・倫理といったプロフェッショナル能力は、産業界と教育機関が協力し合って初めて、適切なレベルのものができる。個人が、自身で伸ばしたい「強み」を発見し、「職業能力」として発揮できるようになるためには、適切な仕事経験や、深いレベルで相談にのってくれる相手、チームで取り組む経験、社会の現状を理解するチャンスといったものが必要である。「職業能力」をめぐる急激な環境変化のなか、これら社会システムの整備は、先の企業のアーキテクチャと同様に重要になってくるだろう。

図表2 スカンディアの市場価値 概要



出所：LEIF EDVINSSON AND MICHAEL S. MALONE "INTELLECTUAL CAPITAL" 1997



# やりたいことをやるのが、一番パフォーマンスもいいし、能力も磨かれる

西尾 衛 / 今田 真実

ソニー 人材リソースセンター 技術系採用グループ 課長 / 人材リソースセンター 事務系採用グループ

—ソニーは、事業領域をエレクトロニクスのみならず通信、放送、金融などへと広げ、多彩な人材も採用しているとうかがっています。

今年はじめからは、「採用する際、『経験の長さ』や『スキル』だけでは評価しない」という新基準採用を掲げて、人材募集をしていらっしゃいますね。

**西尾** 周囲では新基準採用という受け止められ方をされていますが、私たちは以前から行っていたことを継続しているだけです。ただ、これまでは、エンジニアの仕事は過去の経験や蓄積が必ず役立つ分野でしたが、今後はデジタル化で、分野によっては、過去の蓄積がなくても簡単に技術の置き換えが可能になるわけです。

加えて、ネットワークビジネスなど、ソニーが打って出ようとしている事業領域は、もともと、過去にどの企業も経験したことがない新しいフィールドなのでベテランと呼ばれるような人は存在しません。ベテランのいない分野で人を探すとしたら、経験の長さや資格を優先して評価するのではなく、年齢が若くても、新しい領域に対して、どれだけ強い情熱を持っているか、どれだけ柔軟に対応していけるか、ということのほうが重要だと思っているんです。

これはネットや通信だけのことではありません。動きの速い技術領域、ビジネス領域にはすべて当てはまります。これから何をやるかわからない、という場合は、その人の価値観や考え方そのものが重要なポイントです。最近では応募の際に、自分のやりたいこと、実現したい夢をぶつけてくる方も結構増えてきています。

**今田** ただ、新卒だと、そこで夢物語のような話もですが、中途の方はすでに社会に出ているので、実際にビジネスになりそうなプランや技術動向といったレベルでの話ですね。

—「経験の長さがすべてではない」と打ち出すことによって、応募人数も増えたのでは？

**今田** 応募者数は確実に増えていて、その結果、99年度の1年間だけで130人採用しました。大半はエンジニアですが、人事でも、「ネットワーク時代に合った新しい人事制度を考えられる人が欲しい」と募集広告を出したら、「今まで人事の仕事はやったことがないけれども、大学で組織について勉強もしてきて関心がある。ぜひチャレンジしたい」などという熱意ある応募がかなりありました。便宜上、事務系、技術系と分けていますが、採用では特に区別はしていません。工学部出身でビジネスのプロモーションをやっている人もいれば、法学部出身でネットワーク関係の仕事をしている方もいますので。

**西尾** さらにソニーの強みであるのは、入ってから、いくらでも社内転職できることです。新卒で、最近では、専門性・志向を重視するような職種別採用が流行っていますよね。といっても、22歳か24歳で自分の一生の仕事を決めるのは難しいでしょう。中途の方についても、ソニーを希望するエンジニアの方の3分の1くらいは、実は、今いる会社の中で本当はやりたいことがある、というのです。ところが、事業部の壁が高くて事実上異動できない。やりたいことをやるためには社外に出るしかない、ソニーに応募したそうです。もったいないというか、ありがたいというか。

**今田** 私も営業を3年やって、4年前に人事に異動してきました。社内募集制度は、30年以上の歴史があって、毎年、数百名の社員が動きます。そういう意味で、社内公募の求人内容と、今回のように社外に募集する求人の募集内容が近づいてきている状態なのです。

一方で、社内転職の動きの結果、理論的には社内での人材流出が起きる可能性があります。優秀な人材を抱えたかったら、人材をモチベートできるような仕事を与え続けることもマネージャーの重要な仕事です。

**西尾** 日本の会社ですが、かなり弱肉強食の論理です。私は15年、エンジニアとして仕事をしてきてから、3年前に人事にきましたが、エンジニアの経験を活かして採用を担当す

るのはとてもおもしろいと思います。「新しい人事制度・採用方法を考えろ、去年と同じことを漫然とやるのは怠慢だ」と、毎年上から要求がきますし。

ただ、今後については異動も考えています。やはり、採用という仕事にも、自分個人の価値観は影響します。その意味で、担当者は変わっていかないといけないと思うので。

—個人のキャリアは、本人次第ということですね。

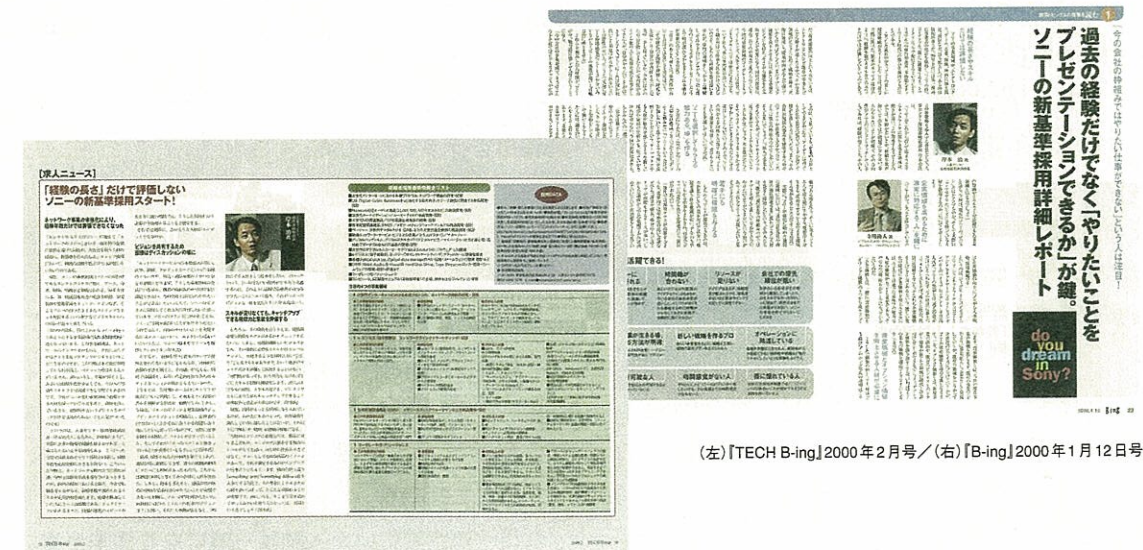
**西尾** ええ。ふつうの会社なら、会社が考えたキャリアプランというものがあるのですが、ソニーにはそういうルールは一切ありませんし、ジョブローテーションに関する既成概念も存在しません。そればかりか、一旦退職して社外へ出て、再度入社してくる社員もおります。エンジニアになりたてでも、仕事の中に必ず自分のオリジナリティが入る余地があります。会社の異動に期待するのではなく、本人が自分で考えて、何を身につけようとするか考えていることが大事なんです。法学部出身者がネットワークの仕事をしたと言ってきたら、「法律の知識があつてネットワークの仕事をしている人なんていない

から、それはあなたの売りになりますよ」と言いますね。やりたいことをその人がやるのが一番パフォーマンスもいいし、能力も磨かれる。職務遂行能力というのは結構厄介なもので、法務の知識を持っているということが、下手をするとその人の別の可能性を潰してしまうことにもなりかねないんです。

一番大切なのは、仕事にどれぐらい情熱を注げるかです。新卒者で、成績は非常に優秀なのに、エンジニアの“におい”がしない人がいます。こういう人は、技術がおもしろいからエンジニアになりたいのではなく、将来一流企業に入って成功したい、そのためにコンピュータの勉強をした、という人です。要するに能力は高いけど、技術に対する情熱はない。エンジニアには、徹夜してでも納得いくまで研究したい、というぐらいの情熱が欲しいですね。

## ソニー株式会社

従業員数: 21,308名 / 事業内容: オーディオ・ビデオ、テレビ、コンピュータ、情報通信関連機器、半導体、記録メディアなどの研究、開発、製造ならびに販売 / 売上高: 2兆4327億円(99年3月期) / 経常利益: 462億円(99年3月期)



(左)「TECH B-ing」2000年2月号 / (右)「B-ing」2000年1月12日号



# 「勉強ができた人を、 仕事ができる人に育てます」

牧野正幸

ワークスアプリケーションズ 製品開発企画担当取締役

—御社は96年に設立後、大手企業向けの人事・給与パッケージソフト「COMPANY」の販売を開始、従業員1500人以上の企業に対する実績でナンバーワンのシェアを誇っていらっしゃるそうですね。受託や派遣は行わず、完成型パッケージに専念している、日本では非常に珍しい企業とうかがっています。

牧野 「日本企業の人事・給与」という難易度の高い分野で、しかも、完成型のソフトウェア・プロダクトであるということでは、非常に珍しい企業かもしれません。

しかし、パッケージ・ソフトウェアについていえば、ある意味で日本のほうが、欧米にくらべ非常に特殊な市場であるといえます。海外での完成型パッケージの普及率は情報産業全体の売上高の30%程度を占めているのに対し、日本ではわずかに3%。日本の完成型パッケージ普及率は極めて低く、残りの90%以上は受託開発という偏った状況です。

これは、日本と欧米との、産業構造の成り立ちの違いが要因です。欧米では、自然発生的に独立産業としてソフトウェア産業が台頭し、長い間の過当競争のすえに、プロフェッショナルサービスやシステムコンサルティングなどの高付加価値ソフトや、初期にコストをかけて大量生産するパッケージベンダー型(完成型)が生まれました。日本のような受託派遣型は米国では40%です。ところが日本は、国がコンピュータメーカーを守ってIBMに対抗させた結果、ソフトはハードを買った時のおまけのような存在からスタートしました。その結果、大手の子会社であるソフト会社が今でも情報産業上位500社の3分の1を占めており、競争原理が働きません。初期投資が数億もかかるわりにリスクなパッケージを作る必要性も挑戦も生まれてこなかったというわけです。

—日本は欧米と比べて、人材の質の面ではどうですか。

牧野 人材のレベル、層の厚さも全然違います。アメリカのIT産業で働く人材は、優秀。一方、日本のIT産業は、「人月いくら」の世界です。優秀な人材が入ってきて、カスタマイズ中

心の受託開発で頭数の世界ですから、嫌気がさして辞めてしまいます。人数が必要なのに集まらなければレベルが低くてもとらざるをえない。アメリカのIT産業はトップクラスの人材が入ってきているうえにすごい競争社会。彼らのエンジニアとしての原動力は、隣にいるヤツより自分のほうが優秀だとアピールして給料を上げることですから、各自成果を出そうと必死です。エンジニアの仕事は本当は頭脳労働なのに、日本では長時間働く肉体労働になってしまっているのが現実。米国で研究もされていますが、ソフトウェア開発の生産力では偏差値の差で結果的に30倍の品質の差につながるそうです。30倍も差がついてしまう職業はそんなにないですよ。ある人間がやったら3日でおわるものが別の人間なら1カ月、ということではざらです。性格というような他のファクターより、頭脳、能力の差にもの凄く影響を受ける。

—そうした業界の背景があって、御社の人材戦略がある。

牧野 その通りです。今お話しした現状を会社設立前に調べまして、1つには日本の企業、とくに大手に世界レベルの情報システムを提供しようという企業理念を打ち立てました。それから日本のエンジニアのレベルを大幅に底上げできるような会社をしよう、当社だけでなく業界のレベルを上げよう、というのが2つ目の理念です。この2つの理念に基づいてこれまで採用を行ってきました。

—ユニークな採用広告、育成プランをお取りですよ。

牧野 求人広告はいくつか表現を変えていますが、たとえば、「勉強ができた人を、仕事ができる人に育てます」というコピーのように、第一に頭のよさを基準にしています。未経験でも可。はっきりいってキャリアは無視。もっというと学歴と職歴を見ます。別に学歴至上主義ではないのですが、確率論からいって学歴の高い人間はやはり頭がいい確率が今は高い。それに一流企業にいた人間は一流になる確率が高いという理由

です。これまで同じ業界にいた人材はさっきお話ししたような状況ですから、逆に新しいフィールドから頭のいい人材をとろうということで、あのような広告を打ち出しました。優秀な人材が集まるかどうか試みにプロフェッショナル養成特待生(入社後6カ月で、専門学校3年分+実務1年分の内容を集中的にこなす研修プログラム)ということで募集したら、300人ぐらい応募してきました。前回、10人が合格して6カ月以上徹底的にハードに教育しましたが、全員ついてきました。彼らはこの業界でいえば間違いなくトップ1%に入る。

よく「地頭」という言葉がコンサルタントなどの間でいわれていますが、当社のエンジニアのコンピテンシーとはまさに地頭がいいかどうかだと思います。頭の回転が速ければ、同じ時間で余裕ができるからクリエイティビティも発揮しやすい。当社のエンジニアに最も重要なことは、顧客の望む「機能」の開発。ソフトウェアの「業務機能」や「実行スピード」など、私は「7つの機能」を社内で決めて要求していますが、この優れた機能をもった完成型プロダクトを生み出せるかどうかはエンジニアの命であって、プログラムを作れることがエンジニ

アの仕事ではないのです。プログラムなんて100本あろうが1本あろうが関係ない。要はお客様が認める業務機能をどれだけ搭載できるか。ソフトウェアの実行スピードも、究極でいったらゼロ秒で動けというのが当然理想です。エンジニアがコンピュータ技術を使えるのは、外資系にいる人が英語を話せるのと同じで当たり前。うちでは開発技術ができたうえで機能も作れなければエンジニアとは認めません。

今後、われわれのような企業が山ほどでてきて、ソフトウェアの開発会社には、地頭がいい奴がごろごろいるよということになれば、採用のステップアップはもちろんしたい。独創的な技術や芸術的な才能をもった人とか。ただそんなことより何より、プロフェッショナルとして、最低限の人材の質を確保できなければ、いいプロダクトは作れません。

## 株式会社ワークスアプリケーションズ

従業員数：124名／事業内容：大企業向人事給与パッケージ「COMPANY」の開発・販売・サポート／売上高：13億5000万円(99年6月実績)／2001年株式会社公開に向けて準備中

### 1999年 プロフェッショナル養成特待生 第1期生アプリケーションプロダクト事業部 勝又健太さん

98年4月に新卒で入社した会社では求人広告の営業を担当。フットワークやスピードが求められる仕事で、入ってすぐに自分には向いていないと思いました。全然やる気が起きないまま、1年後の3月に退職。その前に転職情報誌で見た「受験勉強で結果が出せた人は仕事だってできるはず」というコピーに釘づけになり、プロフェッショナル養成特待生募集に応募。エンジニアを目指したつもりはなかったのですが、プログラムには興味があり、勉強にも自信があった。自分に向かない仕事をするのがいかに苦痛かわかっていたので、入社後は、ここで勉強し続けてさえいれば何とかなると必死でした。

今は、自分に開発者としての才能があるかどうかはわからないけれど、この会社で勉強し続けたら自分はすごいエンジニアになれる、すごいプログラムを作って世の中で自分をアピールできていると思っています。社内ではもちろん、同じ時期にプログラムを始めた人にも絶対に負けたくない。平日は朝7時から、土日も会社に来て一日中勉強。開発環境は揃っています。アメリカ発の情報をじかに読めるように英語の勉強は欠かせませんし、プログラムの使い方わからないことも多いので、今はとにかく知識を詰め込むことを優先しています。



# 「コンピテンシー採用の壁」を感じています

西川あゆみ

モトローラ HR本部スタッフィングオフィス HRマネージャー

—御社はDDI社/IDO社のcdmaOne導入に貢献され、第三代移動体通信技術の開発に取り組んでいらっしゃいます。急速に拡大する携帯電話事業を含め、人材はどう採用していらっしゃるのでしょうか。

**西川** 人材採用について、本当にこの業界は先が読めないんです。新卒は、育てる環境が当社にはありますし、増やしたいとも思っているのですが、採用するのは入社1年前です。1年前では、確実に採用数でしか動けないんです。一方、現場の気持ちは常に、「欲しい時は今、今、欲しい」。中途の場合でも、現場のデマンドに合った人を探し当てるのに1カ月、面接するのに1カ月、対象者が日本の会社を辞めるのに1カ月。最低3カ月はかかる。

去年は全体で中途を約160名、新卒を約70名(国内大学卒のみ)とりました。しかし中途採用は常時多職種で200名以上募集しています。

多職種という点では、プロジェクトマネージャーの採用も始めています。最近出てきた職種で、マーケティングから設計、開発、出荷まですべての工程を理解し管理していく職種です。関係部署を横串にしてプロジェクト全体の大きな流れをとりまとめていきます。技術がわかっている、かつマネジメント能力もある人という、採用人数も少ないのですが、応募も少ないという状況です。技術と管理の両方の能力を併せ持った人材自体がまだ少数だからでしょう。

もともと長期的な人材採用戦略は、このハイテク業界は正確にはできないんだと思っています。人員の5カ年計画なんてできない。私たちがやっているのは2年ぐらいですね。2年の予測を立てて3カ月ごとにレビューしていく。それを継続的に行う。そうすると、半年先くらいまでの人の動きははっきりしてくる。採用希望人数と、実際に人材紹介会社や広告で採用できる予測人数を出す。この作業の繰り返しです。その結果を再び事業部門と確認し合せて、ビジネスプランとの整合や社内での人材配置の検討をしたり、あるいは採用戦略を練り直したりして、

事業目標達成のためにチームとして対策をとります。採用に近道はありません。日頃の作業の継続を積み上げて、結果が出ます。しかしビジネスは急スピードで成長します。事業部門と密接に連携し、タイムリーな結果を出すことができる仕組み作りが鍵だと思っています。

—人材不足の状況で、採用担当者としてどのような対策をとっていらっしゃるのでしょうか。

**西川** ハイテク会社といっても、採用はウェブや雑誌、人材紹介やヘッドハンティングなどの手法であって特別な対策はありません。傾向としては、印刷媒体から、インターネットでの募集にシフトしつつあるということでしょうか。ただし、エンジニアがよく読む雑誌は読者層がマーケティングされているのですが、ウェブの場合はまだ十分にマーケティングリサーチができていません。そのため、たとえば“釣りの好きなエンジニア”に、ウェブの中でモトローラという名前にどう興味を持たせられるか、といったことが課題です。

また、候補者のデータベースを作っています。機会があれば一度接触のあった人物に再度アプローチをするということもやっています。新卒の時にうちに入社してこなかった人でも、3年、5年経ていけば、おそらく似たような業界で経験を積んでいるはずですから、良い候補者になるだろうと想像できます。

テレコムインダストリーで働いているエンジニアは、現在、それほど多くありません。数千人規模のエンジニアがどのようにメーカー間を流動していくか、という問題になります。その中で、どうやってモトローラに目を向けてもらうかということでは、モトローラ独自の特徴を押し出していかないと。外資系ですから、開発したものが日本発で世界中で販売されるということや、社内公募制で海外にも行けるオポチュニティが多いことを、こちら側からのメッセージとして打ち出していようとしています。

—御社は社内に教育機関「モトローラ・ユニバーシティ」を設

け、きめ細かな研修を行っています。

**西川** エンジニアというのは常に自分自身のスキルを向上させたいと思っているものです。また、自分のスキルアップのオポチュニティが一体どこまであるのか、自分自身の能力がどこまで公平に評価されるのかを非常に気にしています。そのあたりではトレーニング制度は魅力のひとつにはなっていると思いますが、現場はいつも全力で走っている状態で、製品が生まれてからなくなるまでのスピードが非常に速いので、「ここまでやった人は、今度はこっちに移動して」ということが日常茶飯事。採用の現場ではその人が保有している技術の即戦力を見て決めますが、その後は自分自身がスキルアップしたいという要求を強く持っている人でないと、どんどんトレンドに乗り遅れます。トレンドのアンテナが錆びてしまったら、新しい技術を生むことはできません。

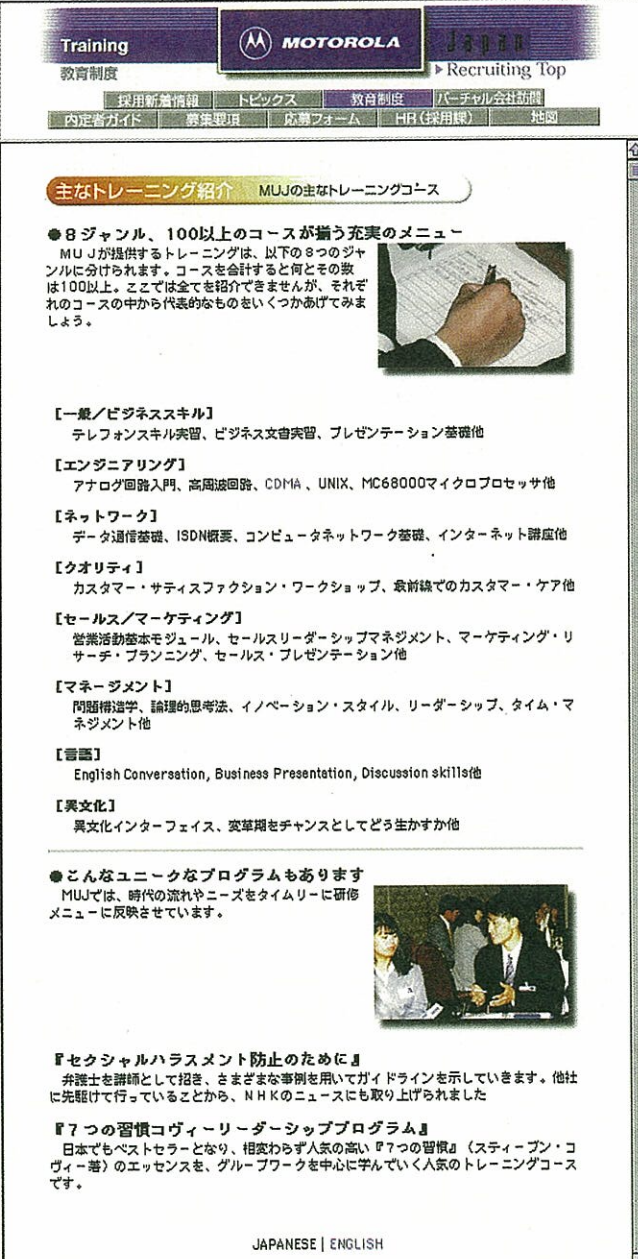
—モトローラで職業能力といたら何を指しますか。

**西川** モトローラでは、職業能力といった場合、コンピテンシー以外の何ものでもないんです。ただし、私たち採用担当者にとって、コンピテンシー採用とは、「失敗しない採用」を意味します。決してスーパースターを採用するためのものではない。これまでの当社の成功事例をもとにしながら、失敗しない採用をする保証にはなるけれど、それが限界でもあると私は思っているんです。

今後企業がこれまでとは違う方向のことをやろうとした時に、今お話ししたようなコンピテンシー採用だけでは限界があります。この限界を打ち破ることが新たな挑戦です。

## モトローラ株式会社

従業員数: 1,845名 / 事業内容: 携帯電話端末・インフラ、半導体、業務用通信機器、ポケットベル、自動車エレクトロニクス製品等の開発・設計・製造・販売 / 売上高・経常利益: 非公開



Training 教育制度 Recruiting Top

採用新着情報 トピックス 教育制度 パーティクル会社情報

内定者ガイド 募集要項 応募フォーム HR(採用課) 地図

主なトレーニング紹介 MUJの主なトレーニングコース

● 8ジャンル、100以上のコースが揃う充実のメニュー  
MUJが提供するトレーニングは、以下の8つのジャンルに分けられます。コースを合計すると何とその数は100以上。ここでは全てを紹介できませんが、それぞれのコースの中から代表的なものをいくつかあげてみましょう。

【一般/ビジネススキル】  
テレフォンスキル実習、ビジネス文書実習、プレゼンテーション基礎他

【エンジニアリング】  
アナログ回路入門、高周波回路、CDMA、UNIX、MC68000マイクロプロセッサ他

【ネットワーク】  
データ通信基礎、ISDN概要、コンピュータネットワーク基礎、インターネット講座他

【クオリティ】  
カスタマー・サティスファクション・ワークショップ、最新編でのカスタマー・ケア他

【セールス/マーケティング】  
営業活動基本モジュール、セールスリーダーシップマネジメント、マーケティング・リサーチ・プランニング、セールス・プレゼンテーション他

【マネージメント】  
問題解決学、論理的思考法、イノベーション・スタイル、リーダーシップ、タイム・マネジメント他

【言語】  
English Conversation, Business Presentation, Discussion skill他

【異文化】  
異文化インターネットフェイス、変革期をチャンスとしてどう生かすか他

● こんなユニークなプログラムもあります  
MUJでは、時代の流れやニーズをタイムリーに研修メニューに反映させています。

【セクシャルハラスメント防止のために】  
弁護士を講師として招き、さまざまな事例を用いてガイドラインを示していきます。他社に先駆けて行っていることから、NHKのニュースにも取り上げられました

【7つの習慣コヴィーリーダーシッププログラム】  
日本でもベストセラーとなり、相変わらず人気の高い『7つの習慣』(スティーブン・コヴィー著)のエッセンスを、グループワークを中心に学んでいく人気のトレーニングコースです。

JAPANESE | ENGLISH

モトローラ・ユニバーシティ・ジャパン(MUJ)は、100を超えるトレーニングコースを提供。年に4回上司と、業務のゴールとキャリアプランについて話し合う。ゴールを達成するため、キャリアプランを実現するために必要なコースを中心に選択する。



# 3つの行動特性を、特に重要視しています

## 秋田康夫

日本オラクル 取締役 人事教育本部長

—まず、御社の人材採用の状況をお教えてください。

**秋田** 人材は継続的、かつコンスタントに採用することが必要だと考えます。現在は年間で新卒、中途合わせて約200人採用し、うち40%が新卒、60%が中途です。ビジネスのあり方が急速に変化しているので、次に起こるであろう変化にどの程度対応できる人材かを見極めなければなりません。ある意味ではポテンシャルとも呼べるものですが、社内の採用のコンピテンシーを定義して、それを基準に判断しています。

—どのように定義して評価しているのでしょうか。

**秋田** ある程度継続して高い成果を出す人には共通した行動特性があります。それを分析して導き出したものが次の3つのキーワードで、これに当てはまるかどうかを判断基準にしています。1つ目は「イニシアチブ」。目の前に問題が起きた時に、自分でボールを取りに行くような行動特性です。過去に経験のないような問題に直面しても、それを非常に重要な問題だと認識し、自分がイニシアチブをとって関わっていく、ということです。自分の責任の範囲や権限を超えて起こるような問題も含まれます。イニシアチブがあるなしは、過去の仕事のやり方、責任のとり方を聞いていけばだいたいわかります。でも、みていると、日本のビジネスパーソンの80%ぐらいは「待ち型」タイプの人間ですね。

2つ目は「アカウントビリティ」。とことん粘って結果を出す、責任を果たすという意味です。他社に先駆けて新しい市場を開拓しシステムや技術を導入しようという段階では予想もしないような問題が次々と起こります。そんな時、「できない理由」はいくらでも挙げられますが、そうではなく、どうしたらできるのかを思考できる人間が欲しいわけです。

3つ目は「コンティニュアス・ラーニング」、継続して学ぶことです。新しい流れが押し寄せている中でビジネスを行うには、つねに新しい情報や知識が頭に入っていなければなりません。そのためには変化をいち早く察知できるアンテナを持つことです。たとえば休日でも自宅で新しい技術を検証したり、おもしろそうな

勉強会に参加したり、ということが出来る人材であれば対応策を講じることができるでしょう。こうした行動特性は強いパッションがあればおのずと内側から出てきます。

—応募から採用までの各段階で評価していくのですか。

**秋田** 応募者を絞り込んでいく過程で、この3つのキーワードに照らし合わせていきます。新卒でも、判断できます。何かを達成しようという目標を持って学生生活を送ってきた人たちは、多かれ少なかれこの3つのキーワードを持っています。何かのモチベーションやきっかけがあって、そういう行動に駆り立てられる。行動特性は誰かに教えられてできるものでもなく、ポテンシャルを見る際の大きな要素だと思っています。“大器晩成”なんてありえません。いくらIQが高くても行動特性が低ければ、アウトプットは小さくなる。IQが10のうち7の人でも、10の行動特性を持っていれば7かそれ以上のアウトプットを出せる。このように3つのキーワード(コンピテンシー)を特に重視して採用しています。

—コンピテンシーの次に求められるものというは？

**秋田** スキルですね。行動特性の上にスキルがある。私が定義しているスキルは4つあり、4つのCと呼んでいます。1つ目はグローバル・コミュニケーション能力。ビジネスの相手が全世界に広がっているため、グローバルにコミュニケーションをとれる能力、加えて英語力は必須です。2つ目はコンピューティング・スキル。3つ目はコンサルティングスキル。目の前に飛び込んできた問題をどう発見し、処理できるかという能力です。4つ目はジョブ・コンピテンシー。その仕事特有のコンピテンシーです。たとえば営業ならお金を稼ぐためにマーケットを分析して、お客様へのプランを作って、どう攻めていくか考えて最終的に受注をとっていく。こういうスキルやセンスは営業という仕事にとくに必要なジョブ・コンピテンシーだと定義できます。

私たち人事の仕事のジョブ・コンピテンシーについてですが、私たちスタッフ部門は直接お金を稼いでくる部門ではありません。

ん。直接お金を稼ぐという機能を100%フルに発揮させるための存在です。そのために私たちはビジネスを現場の人間以上に認識することが必要で、それができなければ支援していくことはできません。組織全体の戦略目標を達成していくためにはどうあるべきか、というシナリオを描くことが人事のジョブ・コンピテンシーだと思います。組織に必要な人材の採用・育成、社員をどうやってモチベートさせて仕事をさせるか、オーガニゼーション能力が必要なんです。だから人事もどンドン現場に出ていて情報をシェアし、いっしょに問題を解決していかなくてはならないと思います。私自身は、人事の仕事にマーケティング的な視点で取り組んでいます。各部門間は横の連携が弱いケースもありますので、人事が自ら情報を集め、情報ステーションの役割を果たすことも必要だと思います。

—職業能力についての課題はどんなことになるのでしょうか。

**秋田** 制度面では、ひとつには成果主義とオポチュニティのバランスをどうとっていくかという課題があります。

もうひとつの課題は、社員のメンタリティと組織への貢献とのバランスをどうとるか、です。社員には「自分のキャリアのためにこうなりたい」という強い意志があります。でも、個人のキャリア志向、上昇志向が非常に強すぎると、チームへの貢献の視点が欠けてしまう。また、組織の立場から見ると、「自分のキャリアを上げることによって、オラクルにどういう貢献ができるのか」ということが定義されていない人がまだ多いように思います。チームで達成するプロジェクトが増えているのに、個人は自らのキャリア・スキル形成に向いてしまっている。

今後、この2つの課題に取り組んでいきたいと思っています。

### 日本オラクル株式会社

従業員数: 1,303名 / 事業内容: ソフトウェア製品の販売及び当該ソフトウェア製品の利用を支援する各種サービスの提供 / 売上高: 548億4400万円(99年5月期) / 経常利益: 155億6900万円(99年5月期)

The screenshot shows the Oracle Academy website. The main content area features a navigation menu with '採用プロセスへ' (To Recruitment Process) and several educational modules: 'Orientation', 'Business Strategy', 'Marketing and Solutions', and 'Management and Career'. A sidebar on the right contains 'ORACLE Career Conscious' with a quote: '新しいは、今よりもっと好きになる自分。自分のために、オラクルと向き合っている。オラクル・キャリア・コンパス。' Below this is 'TOPICS OF ORACLE' with a section for 'Oracle Career Conscious セミナー開催' (Oracle Career Conscious Seminar Held) and 'Oracle Academy オープン' (Oracle Academy Open). The bottom of the page has a 'Message of ORACLE' section with 'ビジネス観' (Business View), '人材観' (Human Resources View), 'ライフスタイル観' (Lifestyle View), 'アンケートVOICE' (Survey Voice), and 'Entry to ORACLE'.

ホームページでは、新卒系と中途系に分けて、秋田氏が語ったコンピテンシーも含め、オラクルの事業戦略や人材能力観、社員のキャリアをサポートする育成システム等について詳しく説明されている。



# 異業種・異職種への転職を可能にするものはなにか?

藤崎孝範／木通浩之

リクルートエイブリック 首都圏営業第二部 事務系CAグループマネジャー／マーケット開発グループマネジャー

—ビジネス環境の変化が激しいなかで、業種、職種の枠を超えた人材採用も行われていますが、おふたりが人材紹介を行ううえで、今どんな現状があるのでしょうか?

**藤崎** 私は営業の転職をサポートする部署にいます。営業職から営業職への転職は、多少業種が変わっても可能ですが、異業種への転職は27歳ぐらいを境にして年齢が高くなればなるほど難しくなり、30代半ばになりますと異業種といっても本当に近い業界でないとなかなか難しいですね。

異職種への転職については、かなりハードルが高いです。営業から異職種へは、だいたい内勤職、かつある程度専門的な知識を要求されるような職を希望する方が多いのですが、そのなかには、営業という仕事自体に専門性を見出せない人たちもいます。私は営業は専門職だと思っています。ただ、世の中、スペシャリスト、専門職といった場合、知識ベースで語られることが多く、営業職の場合は、ノウハウを自分のなかに身につけているにもかかわらず、それが言葉として表現しにくいゆえの不安感をお持ちの方が多いのだと思います。しかし、では実際、知識をつければ異職種へ転職できるかといえば、必ずしもそうではありません。

営業の方で、かなりポテンシャルのある方、たとえば都市銀行に入られているような方が社会保険労務士とか税理士の資格を持っていて経理や人事に転職しようとしても、非常に難易度が高い。社会での実務経験が優先されるなか、経験者とバッティングするからです。

しかし、最近では新しい動きも出てきていると思います。ビジネス自体が変化し、新しいビジネスのスキームのなかで商売をしていくという会社がかかり出てきている。そういう会社では、営業も昔風の気合いでいくような営業ではなく、従って営業そのものの経験を求められるというより、むしろ物事をどういうふうに捉えることができるかといったところに課題があって、それをどう解決していけば社会のニーズに合ったサービスを提供できるか、といったことを考えて行動できる

ような方が必要になります。伸びている会社では職種自体の定義も曖昧ですし、職種を超えて転職していくことは可能になってきます。

**木通** 私は業種、職種のくくりではなく、株式の公開・上場前後のステージにあるベンチャー企業を対象に人材を紹介しています。私の担当のなかでは新業態の企業が多いこともあり、異業種転職がほとんどで、そうでなければ転職が決まりにくいという状況すらあります。私のグループだけで98年の1年間の転職決定人数は240人、99年は305人。ベンチャー企業への人の移動は増えてきています。とくに大手の金融機関からベンチャーへの人材移動が目立っていて、99年は305人中43人に上りました。この移動先ベンチャーに金融機関は入っていませんでしたから、すべて異業種または異職種転職ということになるでしょう。

—その移動には、どんな特徴がありますか?

**木通** そうですね、ベンチャー企業の場合、人材を採用する時、「このスペックでこの経験のある人が欲しい」という明確なニーズと、「これからいっしょにビジネスを立ち上げられる、とにかくポテンシャルの高い人が欲しい」という職種をあまり限定しないニーズの、大きく2つの要望に分けられます。企業側は別に金融機関出身者を特定して希望しているわけではないのですが、結果としてポテンシャルの高い新卒を多く採用していたのが金融機関であった、ということだと思います。

ベンチャーへの転職で、給料ダウンする人もいますが、彼らはお金より自分の役割が拡大することに期待を寄せています。年齢も20代後半から30代前半が多い。ベンチャーなら今までより遥かに速いスピードで能力を身につけられる。その意味で、転職に「投資」しているという感じがあります。

—木通さんは、昨年初めまで別会社の広報にいらっしゃったようですが、まさしく異職種に移られたご自身の経験から、「職

業能力」についてご意見をお聞かせいただけますか?

**木通** たとえば自分を省みると、人事から、途中少し営業をやった人事、その後広報を経験し、今の営業の仕事。なんとなくそれぞれ3年くらいは飽きずにやっているという感じですが(笑)。それらを通して何が自分のなかに共通してあるのかといえば、折衝力やコミュニケーション力で、ここは職種が変わってもずっと変わらず蓄積されていく部分だと思います。ポテンシャルという言葉は非常に曖昧で、当社ではそれを「素養が高い」と表現しているのですが、「素養」って何だろうと私はいつも考えるんです。私の捉え方は2点、論理的思考力とコミュニケーション能力です。この素養のうえに、商売のセンスや経験、ある専門知識やノウハウだとかの味付けがされて、それがどんどん深まってくる。味付けはある程度自分で学べるものです。味付けが濃すぎると、成功体験に縛られた価値観と同じで、逆にマイナスに働く場合もありますが。

いずれにせよ、職業人として新しい可能性に挑戦するためには、素養が高いことが必要なんだろうなと思います。

—日頃、求職者に、自身の能力や能力開発についてどのようなアドバイスをされているのですか?

**木通** 自分の軸足はどこか、ある程度決めたほうがいいと言っています。たとえば、自分はコミュニケーション能力が高いと思ったら、そこを軸にしてみる。ある業界について熟知していれば、同じ業種で営業からマーケティングに移れます。軸足の決め方は人それぞれで、業界を軸にしてもいいし、若い人なら業界じゃなくて自分の創造性やコミュニケーション能力に軸を置いて、異業種への転職を目指してもいいと思います。

諦めが早い人が増えていきますよね。今の仕事で実績を上げ、軸足を見出す前にふらっと別の方向へ行ってしまう。軸足を持っているのに気づかず、人材バンクを使って、「あなた、それスペシャリティじゃないですか」と気づかせてほしいという人はいいんですが、軸足を本当に持っていない人もいます。そ

ういう人は、労働市場では価値が低く、今後仕事の面はもろろん、志向の点でも相当の努力や意識改革が必要だと思えます。

**藤崎** 最近の転職希望者は、企業規模や安定性よりも、やりがいや仕事内容のほうを重視するという傾向があります。我々としてはその方がどういう仕事をしてみたいと思っているのかをきっちり掴んで、その方にどこまで合った職業を紹介できるかがポイントになります。そのためには、その方が、それまでの仕事に日々どのように取り組まれて実績を上げてこられたのか。その方なりのやり方、特徴を理解したいと考えています。そうすれば、分野の異なる仕事に移っても、その人なりのやり方をさらに高めていければいいし、次の新しい仕事をやるにあたり、それまでのやり方で不足している部分があれば、新たに吸収すべきこととしてクリアになります。

「その人なりの日々のやり方を大事にし、それが次の仕事につながっていく」というのが、正しいキャリアアップ、能力開発のあり方ではないでしょうか。

図表1 転職による職種の変化  
前職種からの移動／前職種別決定職種

前職種	決定職種				
	営業	経理・財務	その他事務	IT技術	その他技術
全体	29.4	7.0	11.3	26.7	25.6
営業	77.8	1.9	7.7	4.7	8.0
経理・財務	1.4	89.4	8.3	0.9	0.0
その他事務	19.1	6.1	65.8	7.2	1.9
IT技術	3.1	0.1	2.6	89.6	4.6
その他技術	4.5	0.0	1.7	12.6	81.2

リクルートエイブリック求人・登録者データ(99年3月/東日本分)より  
出所:リクルート ワークス研究所編「人材市場データブック 2000 Works report」 (%)



# 「未来創造者」たるエンジニアをめぐる危機

藤井 薫 TECH B-ing 編集長

## 独創的なものを生み出す「創造の天才」

エンジニアの職業能力を考察する前に、そもそもエンジニアとはどういった職業なのかについて考えてみたい。

エンジニア (Engineer) の Engine-の部分の語源であるラテン語ingeniumは、-gen-の部分が「生む」行為を意味している。同じ語源でIngenious (独創的な) という単語もあり、英語のgenius＝天才にも通じる。したがって、エンジニアは、「(独創的なものを) 生み出す創造の天才」とも読み取れる。

MIT (マサチューセッツ工科大学) ラボの所長が語った「未来を予測する最も簡単な方法は未来を創造すること」の言葉を引用すれば、エンジニアは「技術によって未来を創造する人」。技能と技術の対比から考えれば、エンジニアは「独創的なアイデア・技能などを、多くの人が再現できるように形式知化し、技術によって広く価値を提供する人」と定義することもできる。

「創造の天才」「未来創造者」「再現技術による価値提供者」——こうした定義は、エンジニアの社会的存在意義を高め、働く個人のモチベーション・リソースとなってきた。

特に1970～80年代の工業化全盛の時代において、技術系企業は、その競争力の源泉をR&D (プロダクトアウト) と位置づけ、「未来を創造する夢」を抱く理系を中心とした多くの学生を、研究・開発型のエンジニアとして採用していった。そこでR&Dエンジニアに求められたのは、製品、特許、論文を意味する3P (プロダクト、パテント、ペーパー) のアウトプット。いかに独創的な製品を生み出して、大量生産できるかが、エンジニアの価値の評価基準となっていた。

こうしたなか、多くのエンジニアに、「研究・開発での技術力こそ、『未来創造者』たるエンジニアの定義を満たす職業能力である」という狭い概念が浸透していく。研究 (R) → 開発・設計 (D) → 生産 (M) → 販売 (S) → サポート&サービス (S) の一連の

ビジネスプロセスの中で、いつしか、R&Dプロセスは、単なる上流工程という位置づけを越えて、M、S、Sの下流工程と比較して、エンジニアにとって神聖なる(偉い)プロセスである、という観念・通念が、エンジニアの中に浸透していったのである。

## エンジニア 10のコア・コンピタンス

しかしながら、エンジニアに求められる職業能力は、ここ数年間の環境変化で大きく変わってきているといえる。

特に90年代から始まった長期不況と99年から本格化した「e革命」の加速により、1社独占による大量均一生産・販売が市場に受け入れられなくなった技術系企業は、競争力の源泉をプロダクトアウトからソリューションへ変更してゆく。

95年1月マイクロソフトは、これまで、プロダクトを購入すれば無償提供してきたサポートを有償化、併せて大規模なサポートセンターを設立した。これは、「強いサポート&サービスがあって、はじめてプロダクトは価値を生むことができる」という方向を示した、象徴的なニュースであった。

さらに、「e革命」の加速は「ドッグイヤー」と呼ばれる技術・ビジネスモデルの変化への対応スピードを企業に求め始める。世界最適地開発・生産・サポート体制を複数の企業と組み確立することが、企業の競争力の源泉となってきたのだ。

当然、エンジニアに求められることも、独創的な製品を生み出し大量供給できる能力から、市場 (顧客・ユーザー) が抱える課題を社外ネットワークを生かしたリソース活用で、いかにスピーディーに発見・解決し、利益を提供できるかに変わってきた。下記に「TECH B-ing」編集部でまとめた、エンジニアの職業能力 (コア・コンピタンス) を挙げてみよう。

●エンジニア 10のコア・コンピタンス (コア・コンピタンス＝継続的に付加価値を生み出すことのできるその人のコアとなる能力)

1. 専門技術スキル
2. 業務・業界知識
3. コミュニケーション力 (企業間・工程間・国際間)
4. アドミニストレーション力 (業務管理能力)
5. 問題発見・解決能力
6. リーダーシップ (グループ牽引力)
7. クリエイティブストラテジック能力 (創造的戦略立案能力)
8. 自己啓発・外部環境整備能力
9. 計画・組織能力
10. プロフェッショナルリズム

## 将来について、増大する不安

こうした新たなコア・コンピタンスをエンジニアに要求する社会的な背景からか、エンジニアの将来のキャリアプランに対する不安はこれまでにないほど増大している。「TECH B-ing」読者によるアンケート調査では、実に78%のエンジニアが、将来のキャリアについて不安を抱いている。なかでも不安要因のトップは、「技術革新の変化が速く、自分の技術がすぐに陳腐化してしまう」である。例えば、「TECH B-ing」の求人広告でいまや、5割の企業が募集している「ネットワークスキルのあるエンジニア」に関する、技術と採用募集要件の変遷を例にとってみると、その不安感も納得がいく。

以前、「ネットワークエンジニア」といえば、仕事はLANやフレームリレーやATMでのWAN構築が中心。しかし、99年後半あたりのインターネット普及によって、それが大きく変化。「インターネットに関する幅広い知識」「WindowsNT、Windows2000の知識」「Java」「IP知識、IPアドレスの設定経験」「LAN/WAN構築経験」「UNIX、Linuxの知識」「Webサーバーに関する知識」「VPN、セキュリティに関する知識」などなどが要求されている。インターネット・サービス・プロバイダー、ポータル

サイトやオンライン・ショッピングを行うEC関連のベンチャーからの求人募集要項では、ビジネスやマーケットにおけるネットワーク価値の検証、ネットワーク技術をベースにしたビジネスモデルの創出といったプラスアルファが、ネットワークエンジニアの職務に求められるようになってきている。このように、新たに上記コア・コンピタンス (3～10) のような専門以外の能力を要求されれば、エンジニアの不安はますます増大することが容易に予測できる。「研究・開発での技術力こそ『未来創造者』たるエンジニアの定義を満たす職業能力である」という価値感で評価されてきた多くのエンジニアにとって、この状況が非常に困難なハードルに映るのは想像に難くない。

## わくわくするエンジニアの世界の再構築へ

企業にとっても個人にとっても“激変”である環境のなか、ソニーをはじめとした多くのハイテク企業は、技術スペックのみのマッチングに限界を感じ、新しい採用戦略を取り始めた。募集要件 (職業能力) を、「MUST条件 (絶対必要なスキル・知識)、WANT条件 (あれば嬉しいスキル・知識)、NOW NOT NECESSARY (入社後、習得すればよいスキル・知識)」のように分解して表示し始めたのがその一例だ。

また、同業種・同職種経験者にこだわらず、ハイパーポテンシャルな対象を狙い出している。異なる業種・職種・工程のエンジニアに目を向けると同時に、年齢の下限・上限の枠をとりはずす、という発想の転換を行っている。

狭義のスキルや経験といった職業能力は、陳腐化するのもし早い。「即戦力登用」から「素材登用」への採用戦略の転換が、これからは不可欠といえる。いずれにせよ重要な鍵となるのは、個人がエンジニアとしてわくわくできるような魅力あるフィールド、賃金だけではない「未来創造者」を実感できるベネフィットを、いかに説得力ある形で企業が提供できるかだろう。

藤井 薫  
(ふじい かのる)  
1988年リクルート入社。入社以来、人材採用関連事業に従事し、94年より現「TECH B-ing」編集部所属。「エンジニアと企業の対等なコミュニケーション」の確立、「エンジニアの自立した自由なキャリアデザイン」を実現できる社会インフラの構築をテーマに、次世代流動化モデルを構築中。



# 能力は、どのように身につけているのですか？

## 入倉由理子

フリーライター

個人は、自分の職業能力をどのように認識し、開発していくのか。この疑問を解くために、22ページ以降にご登場いただいた6名の方を含め、さまざまな分野の第一線で活躍する十数名の方々を今回取材した。それに加え、今まで「B-ing」「とらばゆ」などの転職情報誌や、起業・独立のビジネス情報誌「アントレ」で取材してきた多くの方々の「能力とその開発」をめぐるコメントも参考にしながら、「仕事をする力（職業能力）」をめぐる「個人の認識と、能力開発の現状」について考えてみたい。

### 職業能力が開発される状況は

#### 「目標ありき」というパターンだけではない

取材にあたり、「高い職業能力を有する人は、自分のキャリア形成を会社に任せるだけでなく、自分で考えて自分で力をつける、つまり、自ら目標を決め、その実現のために必要な能力を身につけてきた人ではないか」という漠然とした推論があった。しかし、現実はその単純なものではなかった。今回の取材だけでも、個人が能力を開発するきっかけについて、下記6つの特徴的なタイプが見えてきた。

**TYPE1**：はじめから目標、やりたいことが明確である。その目標達成のために必要な能力を自分で選択し開発していく。あるいは、目標に向かって仕事をこなすうちに能力がついていく  
イエルネット・本間毅氏(23ページ)は「経営者になる」という明確な目標のもと、ホームページ制作や営業を実践のなかで学び、組織が大きくなるにつれ、マネジメントや経営戦略の構築も行うようになる。目標に向かって走ることで、それに必要な能力が自然とついてきている。

**TYPE2**：将来の明確な目標があるわけではない。とにかく自分の好きなこと、やりたいことに一生懸命打ち込んでいるうち

に、仕事をする力がついていく

これはTYPE1と似ているが、将来や先の目標、自分自身のあるべき姿があまり明確でない場合が多い。デンソー・佐藤龍哉氏(24ページ)も、「自分が作ったモノを広く使ってもらいたい」という点にこだわり、技術を磨いた結果が、彼の職業能力の高さに結びついている。取材してきたなかでも、クリエイターや技術者に多いタイプである。

**TYPE3**：目標もやりたいことも、はじめはそれほど明確ではない。仕事をするうちに、明らかになってくる。そして、それに必要な力をつけようと努力する

TYPE1のようなパターンは当初の予測を裏切って、第一線で活躍している人ですら少ないように思えた。よくよく考えてみれば、高校・大学で学ぶ学問と職業が、密接に関連しない日本においては、はじめから、将来の目標や仕事としてやりたいことが見えなくて当然ともいえる。しかし、結果的に職業能力が高まっていく人の多くは、はじめは明確な意図を持たずに仕事を選択したとしても、そのなかに自分の目標、やりたいこと、できることをある時点から発見していく。発見したあとは、TYPE1と同様、その実現に必要な力を身につけようとするので、能力開発は加速していくようである。石井至氏の例(22ページ)のほかにも、キャリアのスタートは商社の経理だったが、そこでさまざまな投資案件を扱ううちにM&Aやファイナンスに興味を持ち、投資を専門に扱う部署に異動したという人にも出会った。この男性は結果的に、ある事業会社の財務部門に転職し、今脚光を浴びているネットビジネスを含む事業提携候補の評価にあたっている。

**TYPE4**：やりたいことや目標は特にない。それらが、仕事をしていくうちに強く明らかになってくるわけでもないが、与えられた仕事、あるいはやらなければならない仕事を一生懸命こなすうちに、仕事をする力自体はついてくる

こうした他力本願的な手法でも、高い能力が身につく人は少なくない。従来は「自分のキャリアは会社のジョブローテーション任せ」が一般的だったので、当然といえば当然だ。ある外資系人材紹介会社に勤務する男性は、それまでは数十人の人員を抱えるシンガポール法人で営業担当をしていたが、ある日突然、本人以外は現地スタッフ1名というマレーシア法人に異動になった。ここではマネジメント、マーケティング、財務など、すべてのことを自分でこなさなければならない。四苦八苦してもがくうちに、何とか自力で黒字転換させるまでとなった。このようなケースもあるが、このタイプは多くの場合、大きなリスクを伴うことも否めない。転々と部署が変わるうち、専門能力は特にないまま管理職になった人が、今リストラの危機におびえているという話を聞き及ぶに、このパターンで高い能力を身につけられるほうが「ラッキー」なのかもしれない。

**TYPE5**：やりたいかどうかより、「自分の市場価値を高めておきたい」という気持ちが、まず強くある

「社外価値」「市場価値」という言葉がメディアに登場するようになり、自分の価値を高めようとする意識を持った人も多くなった。実はTYPE5のような人が本当にいるとは、今回の取材まで思いも寄らなかったが、「常に自分の市場価値を高めることを意識し、優先して、そのために能力を高めてきた」という人が2人もいた。あるウェブプロデューサーは、大学院で人工知能を研究しながら、就職先として選んだのは戦略系コンサルティング会社。IT業界に特化する道もあった。しかし、「自分は弁が立つし、技術力もある。これで経営的な見方ができるようになればマーケットバリューは高まる」と判断し、その道を選んだという。TYPE1との違いは、「やりたい」「目標」が能力開発のきっかけにあるのではなく、「自分にいかに高い値がつくようにするか」を起点としている点である。

入倉由理子

(いりくらゆりこ)

1991年立教大学文学部史学科卒業後、(株)リクルート入社。転職情報誌「とらばゆ」「B-ing」の編集に携わり、97年独立。就職、転職、キャリア形成など「人」にかかわる分野を中心に、編集・執筆を行う。著書に「インターネット転職マニュアル」(共著、アスキー出版)がある。

**TYPE6**：「リセット願望」実現のために能力をつける

これは、現在の仕事と自分のやりたいことが一致せず、現状を「リセット」するために、何らかの能力を身につけようとするパターンである。首都圏在住のOL300人を対象に行ったアンケート結果「ケイコとマナブOL総研レポートVOL.16(2000年2月)」によれば、実に回答者の約8割が、「今の自分や周囲の環境を変えたい」つまり「リセット願望」を持ち、67%が「自分や環境を変えるための努力をしている」という。もちろん、これらの人々のすべてが実際に「リセット」するわけではないが、それを強く願い、実現する人も確実にいる。事務職だった女性が編集の仕事に就きたいと考え、収入を度外視して編集プロダクションに転職、見習いから始めて現在はフリーランスになったという事例もある。TYPE1～4との違いは、「リセットをする」ことに優先順位が高く置かれている点である。

### 能力開発にあたって、

#### 個人はどのような手法をとるのか

では、きっかけはさまざまであれ、個人が職業能力をつけるにあたって、具体的にはどのような方法をとっているのだろうか。あるいは、本人が意識的にその職業能力を開発したのであれば、何によって開発はなされているのか。

まずは、「能力はどのように身につくのですか？」という問いに対して、取材対象者が答えたコメントをランダムに並べてみよう。

「能力を身につけられる量とスピードは、労働時間に比例する」(石井氏)、「自分が得たい能力のある人と接する」(本間氏)、「好きなことであれば、勉強すればすぐに追いつく」(佐藤氏)、「今、自分の目の前にある仕事のクオリティを追求する」「人に聞く」「自分でゼロから試行錯誤する」(中村氏)、「自分がどうあるべきか、どう生きたいのか考えるチャンスがあるかどうかで、



その能力を身につけられるかどうかが決まる」(大谷氏)、「やりたいことを次々と実現させていった結果」(村上氏)、「知らない分野に意識的に身を置き、異分野に常に挑戦し続ける」(ウェブプロデューサー)、「欲しい力をつけられる企業への転職」(事業企画)、「報酬は度外視しても、力をつけるために転職」(フリーランス編集)、「自分がやらなければ他にやる人がいなかった、という状況」(人材紹介会社営業)、「自分にワガママでいること、やりたいことをいちばんにやった結果」(電子メディア開発)。

たった十数名のインタビューで結論を出すつもりはない。それでも、意識せず、個人が持論として口にする言葉からは、「学校に通って」とか「会社の研修で」といった回答はなく、自発的に開発した人も、自然と開発された人も、日々の仕事のなかでその力を高めてきたケースが圧倒的だ。自ら「この力が欲しい」「これを学びたい」と欲したことにより能力を得た人は、「自分がどうありたいかを考える、人に会って話を聞く、知らないことに挑戦する」といった行動を積極的に起こしている。日々の仕事と欲しい力が一致しなければ、そこで「学校に行く」より「転職する」という行動をとり、実践で学ぼうとする。

また、「どのような能力を身につけるか」を意識化しなくても、仕事をこなすうちに自然と能力が開発されたという人は、「好きなことに一生懸命取り組む、時間を忘れて仕事に取り組む、創意工夫を試みながら仕事をする」など、仕事に対し真摯な姿勢で取り組んでいることが見て取れる。

## 「継続できるモチベーション」と「仕事経験の選択肢の広さ」がカギ

ここまで、能力が開発されるきっかけとその手法について、個人の言葉、持論をもとに、その傾向を考えてきた。では、第一線で活躍している人、すなわち高い職業能力を有する人々

(個人事例22～27ページ)に、職業能力の認識や開発についての共通点はあるのだろうか。私の印象だが、やはり「仕事」というものについて、何らかの主体的モチベーションを持っていることが、まず「仕事をする力」「職業能力」を理解し開発するための、最低の条件のようだ。例えばそのモチベーションとは、「やりたい」「好き」という気持ちであったり、「自分以外にできる人がいない」という危機感であったり、「自分の価値を高めたい」という上昇志向であったりする。ここで重要な点は、ある職業能力が身につくまで、その職務をある一定期間継続するモチベーションがない限り、結局のところ、中途半端で、能力を身につけるに至れないということだ。

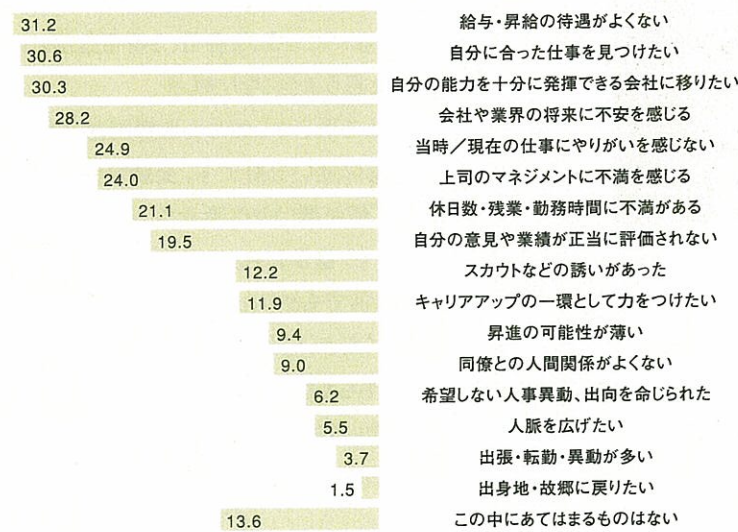
もう1点は、仕事経験の選択肢の広さである。圧倒的に職業能力は、仕事の経験を通じて個人に培われている。この仕事経験についての「選択肢の広さ」を個人が持っているか(持てるか)どうか、が能力を伸ばす鍵になっていた。今回取材した多くの人々は、企業名でなく仕事内容で、自身の職業能力の培われてきた経験を語っていた。必要であれば、転社もしている。しかし、その一方で、おそらく大多数の人々は、「自分に合った仕事を見つけない」「自分の能力を十分に発揮できる会社に移りたい」と思いつつ、「今の仕事の経験、キャリアは世間一般には通用しにくいと思う」と考え、転職(社)に二の足を踏んでいる(図表1、2)。能力を伸ばすことを望みながら、能力がないことを理由に、動けずにいる。個人の側から見た、職業能力を伸ばせる社会システムデザインの必要性は、ここにもある。

やはり、個人の能力は、やりたいことを見つけ、自分でその環境を選ぶことができれば磨かれていく。

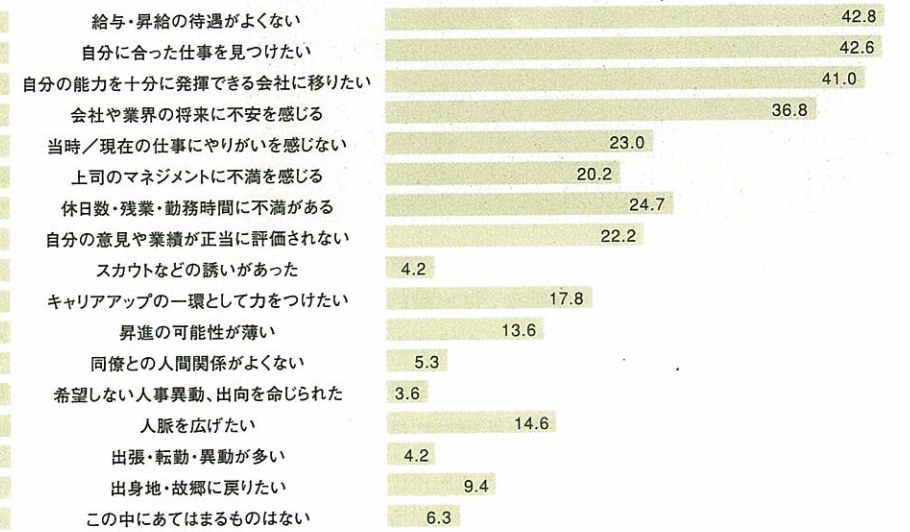
ある映像翻訳家に、「あなたが英語を習得できなかったのは、英語を勉強する必然性がなくて、英語を習得するまで続かなかったからですよ」と言われたことがある。実際に「職業能力」をめぐりさまざまな人にインタビューをしてみて、やりたいという自分にとっての必然性と、継続機会と努力は重要であった。映像翻訳家の言葉は真理かもしれないとあらためて感じている。

図表1 転職理由・転職意向理由(複数回答%)

あなたが転職したのは  
どのような理由からですか  
(直近5年以内の転職経験者のみ)  
全体(N=1239)

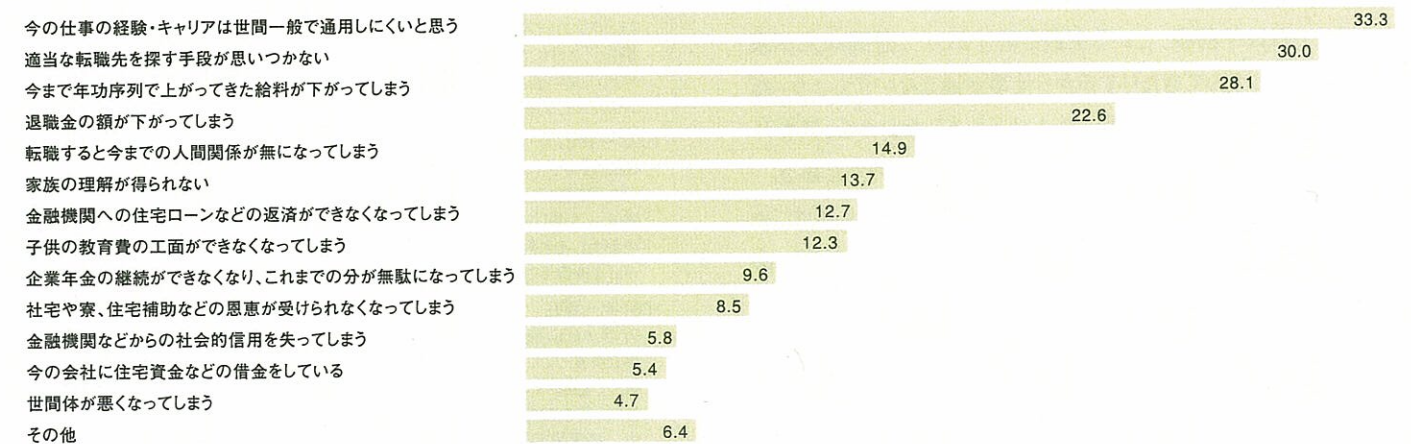


「現在転職を考えている」あるいは「いずれ転職したい」のは、どのような理由からですか  
(転職意向者のみ)  
全体(N=2551)



図表2 転職する際の阻害要因(複数回答%)

あなたが今後転職するとしたら、どんなことがネック(障害)になると感じますか 全体(N=7140)



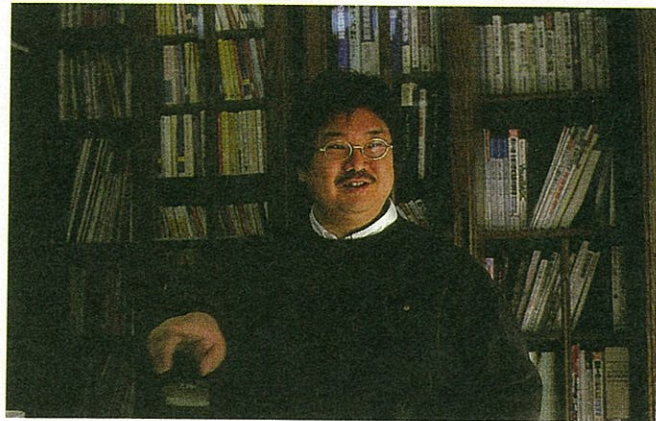
出所:「首都圏ビジネスマンの就業意識に関する調査」(1997)リクルートリサーチ



# 能力は、労働時間に比例します

石井 至氏

石井兄弟社 コンサルティング部門責任者



てたのは、大学院の同級生が「どんなテーマの研究をしても、楽しくて仕方がない」と言うのを聞いて、「どうも僕は違う」と気がついたから。そして金融業界に足を踏み入れた。入社当時は必死で、やりたい、やりたくないなんて考える暇がなかった。でも、3年目を過ぎて、少し振り返る余裕が出てきたときに、「この仕事は1番ではないにせよ、2番目、3番目程度には好きな仕事なんだろうな」と思うようになりました。

現在、事業として形をなし始めた教育関連事業は、僕にとって比較的参入障壁の低い分野です。受験勉強は一生懸命やったから、何がよくて何が悪いかは染みついています。昔培った力が生きているのです。ほかにも、せっかく独立したので、「おもしろい」と思うことは何でもやりたいと思う。でもおもしろいから「仲間に入れてください」と言っても、僕が何もできなかったら、一緒にやらせてもらえない。だから、勉強する。本を書くということも、僕の足りない知識を得るための勉強になっています。高校生までは怠け者だったけど、すっかり努力家になりましたね。

## 石井 至氏 略歴

1990～1993年

東京大学大学院医学系研究科修士課程修了後、バンカーズ・トラスト・アジア証券に入社。「日本企業は封建的」と考え、外資系に。業種は何でもよかったが、新卒採用があるのは金融くらいだった。シャネルも受けたが新卒採用ゼロ。バンカーズ・トラストではデリバティブの商品開発、リスク管理、値付けを担当。「3日に2日は午前様」というほど働き、日本市場の値付けはすべて石井氏に問い合わせがくる状況が生まれた。たまたま配属された部署は全員アメリカ人とイギリス人。商売に必要な英語も習得。

1993～1997年

UBS証券、インドスエズキャピタル証券と続けて転職。報酬に不満を感じていた時期にスカウトされ、転職。インドスエズキャピタル証券では、債券の販売チームのリーダーも併せて担当した。この頃、ようやく余裕が生まれ、仕事のおもしろさを感じるように。「本当にやりたいこと」かどうかはわからなかったが、「2番目か3番目には向いている仕事なのは」と考えていた。

1997年～現在

97年7月に独立し、石井兄弟社を設立。「辞めて会社の看板がなくなっても何とか食っていける」と判断したことがきっかけ。金融コンサルタントは事業の柱で、金融ベンチャーの顧問が多い。ほかに、私立小学校の「お受験」補助教材、美容師試験対策用参考書、点字教材など、金融、教育分野において幅広い事業展開を行っている。金融実務については仕事で養った能力だが、教材事業に必要な能力は「自らの受験体験による部分が大きい」という。

仕事において、身につけられる能力の量は、労働時間に比例すると僕は実感します。僕は、大学受験までは比較的要領がよかったので、人より短い時間の勉強で東大に合格することができました。受験というのは、限られた範囲を限られた時間で詰め込むから、もの覚えが早くて要領がいいほうが圧倒的に有利なんです。

でも、仕事はそういうわけにはいかない。ビジネスは24時間。受験と違う。早く終わって夜中にテレビを見ている人もいる一方で、その時間に一生懸命仕事して努力すれば、もの覚えが悪くても追い越すことができる。「うさぎ」と「かめ」のように一生懸命やる人のほうがいい結果を出すことがあるわけです。大学まで「うさぎ」だった僕も、バンカーズ・トラストに入社してから、ずっと3日に2日は午前様、という生活を続けました。昼間は人が来たり、電話がかかってきたりするから仕事が進まないでしょう。だから夜からが本番。仕事が嫌いな人はそれをしないから、スキルも能力も伸びない。労働時間は長くしなければだめだと思う。

社会人になってからは“東大出ているから仕事できるわけじゃないだろう”ってところから始まるから、努力しました。学歴にあぐらをかいていられない。商売で勝ち残るにはやらなくては。受験英語、論文医学英語から、いきなり英語の日常にほうり込まれ、針のむしろ。必死でした。

こうした生活の中で、独立後の柱となっている金融コンサルタントに必要な能力は培われたと思います。医学の研究の道を捨

# 私はサラリーマン経験がありません

本間 毅氏

イエルネット 代表取締役

学生時代にベンチャーを立ち上げたので、私にはサラリーマン経験がありません。私の欠けた経験を補ってくれたのは、役員や社員たちです。97年に会社と一緒に設立した3人を含め、私以外は全員社会経験があります。そして、経営者の先輩方にも、貴重なアドバイスをいただけてきました。しかし、社会経験を持たない自分と社会経験を持った人たちとの対比の中で、社会経験はアドバンテージにはなるものの、仕事の能力がそこだけで決まるわけではないことが見えてきました。確かに名刺交換のやり方すらわかりませんでした。組織の中で行動したことがないからこそ、独創的な考え方ができる部分もあると思うのです。

会社の枠組みの中で守られて仕事をしてきた経験と、私のようにリスクを自分でとって、経営者としてやってきた経験では得られるものが違います。できあがった仕組みの中で与えられたルーチンワークをこなすだけでは、能力の伸びに限界はあると思います。私は常に、顧客に対してイノベティブな提案をしなければいけなかったのが、視野は広がったと思います。さまざまなことに興味を向けていなければいけませんし、責任も自分ですべてとらなければいけません。環境が大きく人を変えるのだと思います。会社に入ると、緊迫した状況の中で毎日仕事をするのはまずありませんから、私の場合、経営者になったことで成長でき、乗り越えられたことが自信につながっています。

創業当時と比較して、社員が増えることによって、経営管理、



営業、企画にシフトできるようになりました。今年、韓国とアメリカに会社を設立しますが、グローバルな視野も必要になります。これからは、成長戦略に長けた方、グローバルな視点で経営されている方と接していきたいと思います。私がここまで成長できた理由の一つに、人から得た情報を自分の中に取り込んで、それをもとに判断する能力があることが挙げられるからです。

また、インターネットの情報に関しては、かなりの目利きだとも思います。それは、インターネットの黎明期から、ずっとこの分野を追い続けてきたという蓄積が、強みになっています。この世界は速いスパンでイノベーションがあります。すぐに結果が出ますから、自分が予測したことが的を射ていたかどうかを比較的短いサイクルで確認することができます。たった5年でも、予測と結果を何度も見ることができたのです。それが訓練となって、ネットの世界では短期的な予測ができるようになりました。今後は、長期的な仮説を立てて、それによってビジネスチャンスをつかめるようになりたいと考えています。

## 本間 毅氏 略歴

中学校時代

1974年生まれ。両祖父が経営者だった影響もあり、いつか起業したいと思っていた。「何の事業で」というわけではなく、「社長」という職業が「医者」と同じように存在していると思っていた。

1994年

中央大学商学部経営学科に入学。大学受験のとき、志望する学部で職業が決まると思い込み、経営学科を選択。そこで学ぶことによって、社長になれるものだと思っていたが、授業は一般教養が多いし、同じ学科の友人にも経営者を目指している人は少ないことにがっかりした。

1994～1997年

大学1年生の夏に7万円で購入したマッキントッシュを売却。インターネットと出会い、友人4人と事業をスタート。最初はホームページ制作から始めた。しかし制作ができるのはパソコンが使える自分だけで、ほかの友人はやる事がなくなって自然消滅していった。その後、もう一人ホームページ制作ができる友人を誘って2人で再開。友人が就職するまでその状態が続く。

1997年～現在

知り合いの会社から「インターネットのシステム構築をやってくれないか」という依頼があり、それをきっかけにプログラミングができる友人などを集め、4人でイエルネット(99年度従業員16名、売上高2億円)を設立。資本金はその仕事の前受け金で賄った。最初は、営業、制作、開発、経理など何でもやったが、会社が成長していく中で、徐々に営業や企画にシフトしていった。最近では成長戦略を立てることに時間を割くことが多いという。



# この仕事が好きなんです

佐藤龍哉氏

デンソー 通信技術1部 第1技術室 主任部員

小さい頃からモノ作りが好きで、就職後も「自分の作ったモノが形になって、多くの人に使ってもらえる仕事」にこだわって続けてきたように思います。

確かに、一貫してデジタル回路設計に携わってきたものの、実際には私が以前いたコンピュータメーカーで扱っていた回路と、現在、次世代モデルとして研究している通信用回路設計では雲泥の差があります。昔扱っていたのは8000ゲート、現在は500万ゲートと数字で見てもその差はわかると思いますが、8000だと、熟練していれば頭の中で組めるレベル。それが500万となると、人の能力を完全に超えてしまうので、抽象的な概念だけ考えて、あとは最新の開発ツールを使用しなければならないのです。

私は転職や異動のたびに、ITSや通信など新しい分野に取り組むのと同時に、こうした技術の進化を体験し、ショックを受けてきました。私がそれをキャッチアップしてこられたのは、古い技術に固執せず、きっぱりと諦めてきたからだだと思います。回路図一枚ですべてを表現できた時代と、規模もやり方もまったく違うのです。自分よりもずいぶん年の若い技術者から、新しい技術、手法を学んだことも少なくありません。やはり、大学に入ってから技術一本で、この仕事が好きなんです。好きなことであれば、ある程度ゴールが見えていること、つまり先例があることについては、どんなに遅れをとっていても追いつ

けると思います。

逆に、追いついてから新しいことを考えることのほうが、よっぽど大変です。この段階になると、実は経験の長さが生きることもあります。特に、今は次世代移動体通信の開発ですから、実験が多い。失敗の経験をたくさん積んでいる分、どれ

が実現できそうで、どれが危ないか、判断できます。

今、リーダーとなって悩んでいることがあります。私が新人の頃は、先輩の話聞いて、自分で失敗しながら試行錯誤して技術を習得してきました。しかし、人事考課が、「成果と発揮能力」のみで評価されるとなると、ゴールを明確にして、道筋を示し達成を促すことが大事なのかもしれない。でも、ゴールの先に何かあるのか、自分でこだわって考えながら進めることにこそ、仕事の面白さがあるのではないとも思うのです。なぜなら、私にとっては、新しいことを怖がらず、貪欲に挑戦してきたことが現在の糧になっていると思うからです。

## 佐藤龍哉氏 略歴

1984～1988年

名古屋大学工学部情報工学科大学院修了後、大手コンピュータメーカーに入社。中学、高校時代から友人とアマチュア無線回路やマイコンを作るなど、モノ作りの楽しさに目覚めていたことが根元にあり、自分でコンピュータが作りたかったことが動機。技術研究所に配属され、担当は画像処理回路の設計。当時新しいアーキテクチャのコンピュータをゼロから作るプロジェクトが始まっていた時期で、先輩もただイメージがあるだけなので、自分で試行錯誤して、初めて理解できることも多かった。

1988～1990年

デンソーに転職。名古屋出身だったので、地元に戻るための決断。名古屋でコンピュータ技術者続けるのは難しいので、エレクトロニクス技術者としてモノを作る会社であればいいと考え、同社に決める。研究開発部に配属され、画像処理技術に応用した車載用外界認識システムの開発に携わる。

1990～1993年

基礎研究所に移り、エコーキャンセラや音声合成などのデジタル信号処理回路の研究開発に携わる。

1993～1997年

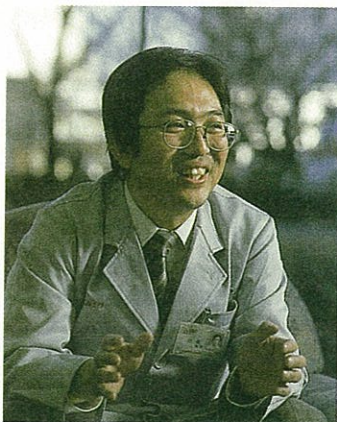
研究所から事業部に異動。ITSプロジェクトの一環で、無線タグによる自動課金システムの開発を行っていた。未知の分野ITSについては、異動後に本やまわりの技術者から吸収。同時に、事業部ということで、「売れる」ということ、マーケットを意識。

1997～1999年

現部署に異動。携帯電話用ASICマイコンの開発に携わる。また新しい分野の勉強の始まり。同じ回路でも、開発スピードや新しい開発ツールの導入など、環境の変化に驚きながらも、旧時代の技術をすっかり諦め、若い人に教えてもらうなどして、新しい技術をキャッチアップ。

2000年

WIDE BAND CDMAの開発に携わる一方、課長に昇進し、プロジェクトリーダーに。部下に対して目標を与え、そこまでの道筋を明確にすることが大事だと思ふ反面、もっと「自分でモノを考えてほしい」という思いもあり、リーダーとしてどうあるべきか、まだ模索している時期。



# 望む分だけ、成長できます

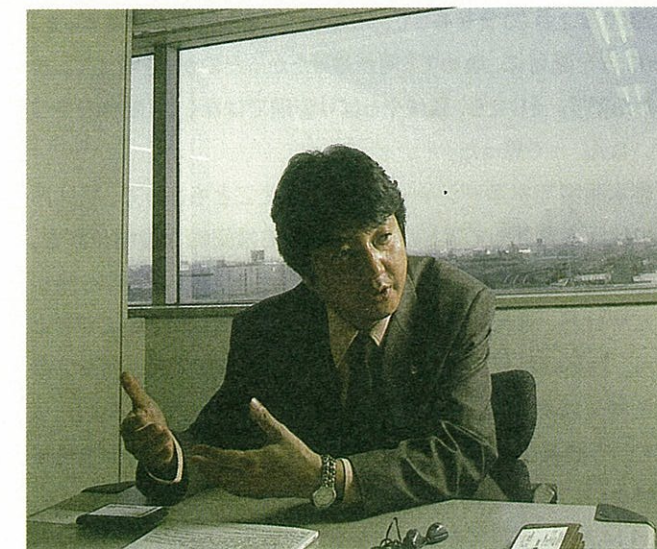
中村 晋氏

プルデンシャル生命保険 シニア・コンサルティング・ライフプランナー 副部長

私は、プルデンシャル生命保険の営業第一期生です。先輩がいなかったのも、自分で考える範囲がとてつもなく広がった。保険の設計、お客さまへの提案方法、ニーズをどう汲み取るかなど、同期のメンバーみんなで試行錯誤しながらノウハウを作ったのです。今考えてみると、これが私のベースになっています。与えられたやり方をただ鵜呑みにして学ぶのではなく、一生懸命考えることで、吸収できる量はまったく違うと思います。

保険や年金に関する知識もまったくありませんでしたから、本を読んで勉強するのはもちろん、税理士や公認会計士など、専門家によく話を聞きに行きました。税務署でも、親切に教えてくれましたし。世の中には自分より専門知識や経験が豊富な人がたくさんいるんですから、聞きに行けばいいんです。今やたくさん後輩がいますが、私たちに聞きにくる人もいれば、来ない人もいます。彼らを見ていても、聞きにくる後輩のほうがいい仕事をしている場合が多いと思います。ひとつの仕事について真剣に考えるから、疑問が生まれる。疑問を解決するために、人に聞いたり、自分で調べたり、より広い視点に立とうとするから解決策も深いものになるのです。

私は11年間、MDRT(MILLION DOLLAR ROUND TABLE)のメンバーであり続けてきましたが、それが非常にいい循環を生んでいると思います。MDRTのほかのメンバーもトップ営業ですから、情報収集のアンテナが高い人々。彼らと交わることで、最新の業界動向や情報をキャッチアップすることができるのです。また、当社の営業はお客さまが必要とする商品を常に提供する「ニーズ・セールス」を旨としていますので、こちらの商品の都合で提案するのではなく、お客さまの状況を考えながら提案します。だから、そのソリューションは当社の商品ではないかもしれないし、生命保険ではないかもしれない、また、金融商品でもないかもしれません。私はすべての分野に長けているわけではありませんから、他社の営業や専門家などのネットワークを活用して、ニーズに応えるようにしているのです。こうした努力が私の能力となり、また実績につながる



っているのでしょう。

自分の能力が高まっているかどうかは、実は判断しづらい。でも、何年前かに「この人はスゴイ」と感じた人に久しぶりに会ったとき、「この人の考えていることって、自分とそう変わらない」と思った瞬間に、私も成長したのではないかと感じることもあります。

## 中村 晋氏 略歴

1982～1988年

中央大学経済学部卒業。オートバイメーカーに入社。販売会社に出向して、小売店向けの営業を担当する。そこで定年を迎えるのも選択肢としてあったが、サラリーマンの「枠」から飛び出したいという気持ちが大きくなった。

1988～1989年

プルデンシャル生命保険に転職。悶々とした気持ちを抱えていた頃、同社の立ち上げに関わっていた先輩から「ライフプランナーとして転職しないか」という話をもらった。生命保険の営業にいいイメージはなかったが、日本法人設立の第一期生としてスタートできるので、窮屈な「枠」がないかもしれないという期待もあって、転職を決める。実際に保険の設計やセールストークなど、すべて同期の仲間とゼロから作り上げた。「業界経験なし」「専門知識なし」は、そうした試行錯誤から克服していった。

1990年～現在

89年にMDRTの基準を達成し、90年、初めてMDRT会員となる。MDRTとは、全世界の生命保険会社の営業担当のうち、成績が上位の6%に入り、本人に入会の意思がある者に権利が与えられる国際的な組織。その後11年間、一度も外さず会員の権利を得ており、9年間同会の理事を務めている。



## 私、逆境マニアなんです(笑)

大谷由里子氏

プランニングオフィス エス エム エス 顧問

2000年2月29日をもって、10年やってきた社長を辞めました。2000年を節目に、改めて「何がやりたかったのか」を考えてしまったんです。そしたら、私はやっぱり管理ではなくて、制作をやりたいねん、って思った。

吉本興業でマネージャーをやっていたこともあって、私は冷静に状況を判断してアドバイスする、応援的な役割が好き。もちろん、社長も社員の応援をしなければいけないから同じなんやけど、それに加えて管理能力がなければ社長はできません。社長は社員に責任を負って、さらに事業意欲を持って効率を考えなあかん。社長って、制作会社をやっているより、Aっていう商品のほうが儲かるとしたら、そっちに行かなきゃいけないこともあるんです。

「よしもとリーダーズカレッジ」をやり始めたことが、ひとつのきっかけになったと思うんですが、若いビジネスマンと一緒に何かしよ、と思ったら、お金かかんねん。社員に効率を考えて仕事せえって言うておきながら、自分がそれを無視して、やりたいことやってるわけにいかないですよ。

社員にとっても、社長交替は悪いことではないと思う。彼らにとっては、小さな逆境です。もう、守ってくれるやさしい社長はいないよ、と。能力を磨こうと思ったら、小さな逆境があったほうがいい。逆境って、何かというと「考えるきっかけ」を与えることだと思えます。横山やすしさんのマネージャーやってたときには「どうやったら時間守ってくれるだろう」とか、社長になってからは「どうやったら会社を知ってもらって、仕事とってこられるだろう」とか、常に考えなければ仕事は進んでいかなかった。

でも、今の社員にとっては、仕事があるのは当たり前で、いつのまにか流れ作業になっていってる。そうすると、クリエイターではなく、ただ単にデザイナーをしている人、とか、コピーを書いている人がたくさん育つことになってしまって、結果的に会社の競争力が落ちるねん。私は「笑い」「元気」「活気」のある会社にしたから、私が社長を辞めて、私自身もそれにこだわって、ビジネスマンや地域を活性化したい。

やりたいことがわからない、自分にはスキルがないって20代、30代のサラリーマン、OLがよくメールを書いてきました。「このままではあかん」と思いながら、何もできない人たち。そんな人たちに向けて必ず返事を書くのが、「自分が人から言われていちばん嬉しい言葉は何か」考えてみて」ということ。そこにこだわって仕事をするのが、その人のやりたいことであり、スキルにつながるのだと思います。私は、「大谷さんに会ってよかった」という言葉がいちばん嬉しい。だから、そこにこだわって仕事をしてきました。そうしたら、今の人脈があり、顧客、スタッフが側にいてくれたんです。



## 大谷由里子氏 略歴

1985～1988年

ノートルダム女子大学卒業後、吉本興業に入社。故横山やすし、宮川大助・花子などのマネージャーとなる。入社当時は「目指せ、結婚退社」「タレントに会える楽しい仕事」程度にしか思っていなかったが、自らタレントのファンになり「人の応援をすること」に楽しさを感じるようになる。

1988～1990年

結婚退社、長女を出産後、しばらくは専業主婦だった。

1990～1991年

夫婦喧嘩をきっかけに、フリーのプロデューサーとして仕事を再開。現在もパートナーであるデザイナーの事務所に居候しながら、企業の広報物、イベント制作などに携わる。人の紹介などで仕事が入るようになり、「どうすれば喜んでもらえるだろう」ということにこだわりながら仕事をしてきた。気がつく、パートナーの「マネージャー」的な役割も担っていたという。

1991～1998年

91年にプランニングオフィス エス エム エスを設立、同社の社長に就任。プロデューサーだけでなく、社長の仕事に加わった。就業規則の作成、人の採用、社会保険の加入などを手探りで学んでいく。特に人材の育成には「じれったさ」を覚えながらも力を注いだ。

1998～2000年2月29日

98年に吉本興業と「よしもとリーダーズカレッジ」を立ち上げ、ビジネスマンや社会人の「笑い」「元気」「活気」の追求を始める。「利益」「効率」と「自分がやりたいこと」のギャップを感じるようになり、2000年2月29日、社長を後任に譲り、プロデューサー・エッセイストとして再出発。地域活性、ビジネスマンの活性をテーマに活動を続ける予定。著書に「会社って何やねん!？」(時事通信社)、「吉本興業女マネージャー奮闘記「そんなアホな!」」(朝日文庫)。

## 才能を発掘し、育てる仕事をしています

村上達朗氏

著作権エージェント ボイルドエッグズ 代表

早川書房では、海外ミステリーからノンフィクションまで、編集者として「やりたいこと」をこれまでやり続けてきました。しかし、実現してしまうと「やりたいこと」は尽きてしまう。後はマンネリになるだけだから、それはちょっと嫌なんです。「この作品を出したら、これ以上いい企画はないだろう」と思って、それでその分野は自分にとっては「おしまい」。やりたい仕事だけやりたい(笑)。できれば同じことはやりたくない。

そうやってあるところまでいくと、「この企画はうちのカラーじゃないよね」とか「この作家はうち向きじゃないね」とかいう話になる。仕事がおもしろくても、会社に属している限り、できないことが出てきてしまうんです。

それで今度は、そんな会社の壁を越えて、自分で新人作家を一から育てることをやろうと思った。人が見つけたものをありがたがるのは嫌で、自分で見つけて、自分で育てて、自分で世に送り出したい。作家を発掘して作品をふさわしい出版社に売り込んで、人を育てていたらおもしろいだろう。そんな作家エージェントを、インターネットを使えばできる、という発想に至ったわけです。



インターネット自体は、以前から試していました。個人的に資本もずいぶん投下して、独学で。「River Side Net」という全部手書きの、伝説のホームページを作った(笑)。で、今、エージェントをやると決断しないと一生後悔すると直感した。

僕が才能を感じて育てた人が、ふさわしいと判断した出版社に評価されるとすごく嬉しい。文学賞の場合でも、新人発掘はしても、その後はほったらかしでしょう。人に恵まれない作家っているんじゃないかと思うんです。僕は。なかには、力があってもここは駄目、ここを直せばという人もいます。みんな自分を試したいと思っても、プロの洗礼を受けていない、プロの批評を受ける場がない。だから、「もうちょっとこうすれば商品になる」とか、「ここが駄目だけどここがいい」ということを本人に言ってあげることに意味があると思う。人に対することはとても時間がかかります。何より、僕がいろんな才能を受け入れられるキャパシティを持つことが非常に大切だと、今は、感じています。

## 村上達朗氏 略歴

1976年～1989年

大学卒業後、早川書房に入社。いきなり、2年目の先輩と2人でハヤカワミステリー文庫の立ち上げを任せられ、毎月10冊発行という死にそうほど忙しい日々が始まる。ミステリーが特に好きだったわけではなかったが、ともかくミステリーを理解するため、1年で海外の翻訳ミステリーを100冊読むと決意。わかろうがわかるまいが、朝起きたらバツと読み、電車の中も寝る前も、とにかく読む。1年経つとおぼろげに、「ミステリーとは洒落ていなくちゃいけないんだ、都市のボエムだ」とわかってくる。ミステリーは、社会の変化を反映させた風俗小説の一種であると気づく。その後、アガサ・クリスティの全作品90冊を出版し、サラ・パレツキーを日本に紹介しブームを起こすなど、「やりたい」と思ったことを次々と実現。

1989年～1998年

村上氏の興味はノンフィクション分野に広がり、ノンフィクション書籍を出版する部門の責任者となる。アメリカで異常犯罪が増え、日本でもその兆候が見られた時期に「FBI心理分析官」を世に出し、「心理ノンフィクション」という新たな分野を生む。編集者として本を出版するだけでなく、トリイ・ヘイデン感想文コンクールや著者の対談の仕掛けなど、プロデュース的な役割も担うようになったが、会社員として「やりたいこと」に限界を感じるようになっていた。

1999年～現在

日本初の出版エージェントとして独立。新人の発掘、育成を行う。現在は20人くらいの作家(卵)とやりとりしている。昨年は種をまき、待つ時期だったが、今年に入って次々と芽が出て、村上氏が関わった書籍が出版される。



# 社会性の意識が大きく変わってきています

## 堀 茂樹／吉田健一

大阪府立東淀川高等学校 進路指導部／日本プロジェクトセンター 代表取締役

——大阪生涯職業教育振興協会が運営している職業教育施設「A'ワーク創造館」のプログラムのひとつ、「おかわりクラブ」のことを以前お聞きしました。“人生はおかわりできます”をキャッチコピーに、職業に悩み迷う若者対象の講座で、仕事をしている人からのアドバイスや、5年後の自分のイメージと実現までの計画書づくりなど、素晴らしい企画だと感じております。今日は、そのプログラムの初期の頃から携わられたおふたりにおいでいただき、自由に、日々お感じになるところを語っていただこうと思います。

**吉田** シャベリでしたら止まりませんが(笑)。

**堀** 「おかわりクラブ」は、95年から5年間、6期生までやって、もうないんですね。直接、若者を対象としたものとしては。今後は、職業教育に携わる指導者向けの講座として新たなスタートを切るそうです。

**吉田** この「おかわりクラブ」というのは、ものすごく棘味噌臭いやり方というか、大阪的というか(笑)。申し込みも、ぎりぎりになって集まりが悪い、これじゃいかんと、急遽朝日新聞に駆け込んで、告知載せてどっと集まったとかですね。

だから、告知媒体によって、来る層が分かれていますね。新聞系、特に日経、朝日では、外形的には、学歴とか、職場での役割とか、仕事の内容とか、まあ傍目から見れば「何を悩むんだ?」というふうに見える層が、実は外から見たのと全く違う悩みを「おかわり」に持ち込んできますしね。

逆に職安の告知であるとか、親から勧められて門戸を叩いたという人たちは、本当に外形的にも深刻です。失業状態が長く続いているとか、仕事内容のことでなく、対人関係や人生について悩み何とかしたいというような人も含まれます。

いずれにせよ、大きく変わってきていると思いますね。数年前と現在と。当初は、やや優雅な層、より充実したいといったプラス思考で来る層も必ず含まれてました。ところが、ある時期から、たとえば資格や知識的なものに対して、これからの時代をどういうふうに泳ぎ渡れば、自分にとってメリットかという答え探しをする層の比重が増えてきて。

**堀** そうですね、それはあります。

**吉田** それから「おかわりクラブ」の主催者側、職業教育講座を行う側にも二つの底流といった傾向があるんですよ。一つはいわゆるカウンセリング志向、個人というものに非常に立ち入って、じっくり聞いてあげて、具体的に対処する方法。

私は、そうじゃなくて、個人が動き出せるような外からの刺激としての役割が重要だと考えました。個の世界に入りすぎるのはよくない。どちらかと言うと、内向きになりがちな受講生の気持ちを、いかに外向きにさせるか。あくまで社会性に向けての彼ら自身の、何ていうかな、肩押しを大切にしました。

**堀** その“社会性”の意識というのは、高校の生徒を見ても低くなってきている気がします。バイトも、以前はもっと楽しくやってたと思うんですよ。マクドナルドで、店長とけんかしてみたり。ところが、今バイトが楽しそうじゃない。じゃあ、何が楽しいのか、よく分からんのですが、メールは楽しい、言いますね。会えるのに、わざわざメールする。

**吉田** うちの娘がね、中学3年生です。

**堀** あ、ちょうど時期ですね、高校を決めなあかん。

**吉田** そう、そう。それで、子供に、「1年前に「何しに高校に行くんや」、と聞いた。「よもや、高校生になりたいだけではないだろうな」という前提を暗黙に伝えながらです(笑)。その時は「勉強したいんだ。そのためにその高校に行きたい。塾も行かせて欲しい」と言うから「分かった、だけど、そこ落ちたら働けよ」と。で、この間、内申点が発表された。本人が受けようとしたとは駄目だということが分かったんです。「どうする?」ってこっちは聞くわけですよ。それで、本人はどうしていいか分からんなるんですよ。

ほんで、まあまあ、結局、昨日、「分かった、どっちにしても高校は行かせてあげよう。ただ、約束事をしよう。三つのことをやるために高校に行くことに同意できるか。一つは、高校へ行ったら、生徒会活動をしろ。もしくは、世話役でも何でもいい。社会的なかかわりのある活動。もう一点は、体力、体をつ

くれ。三つめは、創造的な自分を築き上げろ。サークルでも趣味でも、絵でも音楽でも何でもいい、個人の領域でもいいから、自分がこれは創造的だと思うことを、何でも一つやれ」と。要するに、その三つは、「自分づくりをしろ」ということです。「人格形成が高校へ行く目的であるということに、同意できるか?」って聞いたんです、僕はね。

で、まあ、顔を見てると、あながち、押しつけられたというんじゃないで、逆に活き活きしてね。

で、勉強というのは焦るな、急がば回れだ。つまり、自分はこんな能力があるんだな、こうやっていると楽しいな、人の役に立ったり、感謝をされたり、評価を受ける自分がここにあるんだなということが分かってくる。

そうすると、生徒会の活動をしようと思ったら、知識が要る。音楽しようと思っても、ある領域までいこうと思ったら、どんどん知識が必要になってくる。その時に自分が内側から、「あ、これは勉強してないとできないな」と分かった時にやれと言ったんです。まかり間違っても、上から与えられたことに従う形でやったらだめだ。そのことをはっきり分かるために高校に行きなさい。それができないのなら、その時は、退学させるということを行った。昨日のホットな話です(笑)。

**堀** それはおもしろい話です。私も、高校時代の目的は「自立」、高校を卒業するということは、「自分で働ける精神力と稼ぎを得る力」だ、と思っています。むずかしいですけど。

うちの高校は、大学・短大・専門学校にそれぞれ約100名進学し、就職は30名くらいです。就職する生徒は、高校入学時から「就職する」とだいたい決めてる場合が多いから、じっくり相談にのれると思うのだけれど、ノウハウより重要なマインドの話。なかなか本質めいた話ができない。進路指導のロングホームルームの時間も、2年生でいえば1学期に2時間、2・3学期はそれぞれ1時間ずつ。それで、適性から向いている職種をしばっていきわけですから。

文部省の新学習指導要領にともなって、「生きる力」を養う

## 堀 茂樹

(ほり・しげき)

1959年愛知県生まれ。大学卒業後、大阪府立の高校に社会科教諭として勤務。2校勤務後、94年より(財)大阪生涯職業教育振興協会(A'ワーク創造館)に社会教育主事として3年間勤務。大阪府、市教育委員会の後援事業である若年者の進路支援講座「おかわりクラブ」の企画担当。97年より現職。進路指導部では主に就職指導担当。3年担任。学年進路係。

## 吉田健一

(よしだ・けんいち)

1949年香川県生まれ。大学を卒業後、婦人既製服メーカー、地方自治体職員、印刷会社、総合広告会社を経て、82年広告・販売促進会社を設立。95年主要業務を、「D.P.Eショップ事業」に移行、現在に至る。94年から「A'ワーク創造館」講師をきっかけに「新規開業セミナー」「はじめての管理職セミナー」「自己発見講座」等の講師を歴任。

狙いの「総合的な学習の時間」が、小中高にこれから導入されますよね。小・中は2002年度、高校は2003年度。今その移行期の試行錯誤が始まっていますが、僕は、その総合的な学習の時間に、「産業社会と人間」というテーマをぜひ入れたいと思っているんです。やっぱり社会のこと、分かってない。教師の側も分かってない。高校でとってる新聞は、朝日・読売・毎日・サンケイで、日経はとらない。一般誌は見方が平等で、日経は企業サイドばかりだから、という考え方があるのではないかな。「会社にYES、NO言えない、企業に言いなりの人間をつくってはいけない」という昔からの考え方で、企業色が強いのを嫌う。でも、僕は「仕事」そのものをメインに考えていけばいいんじゃないか、と思う。

**吉田** 「仕事」についてということという、非常に気になる傾向というか、自分のとこで働く人を見て思うのが、要するに、無機質なんですね、仕事に対する臨み方が。アルバイトに来たり、社員として仮に来るとしますよね。そうすると、「ここはどういう仕組みになっているんですか、その仕組みを早く教えて下さい。私はその仕組み通りに作業をすればいいんですね。それさえすれば帰っていいんですね」ってということなんですよ。

「自動化」された人が、次々と職場に入ってくると、われわれのような古いアナログ人間は、おたおたするわけですよ。

つまり、くすつと笑って横を見ても、笑ってないわけですから(笑)。分かります、それ?

**堀** 分かります、分かります(笑)。

**吉田** むっとして、「腹立つなあ、今の客」って言うでしょ。で、よこ、見るでしょ?。何にも顔色が変わってない(笑)。

そんなに無機質でなくても、たとえば大阪から離れた地方出身の社員がおるとしますよね。「さつき、きみ、相手したお客さん、懐かしいやろ」って私は言うわけですよ。「何ですか?」。「えっ?」、すごいかみ合わない。で、「何?言葉遣いが、あれ、絶対さきみの地方の人やで」と言うでしょ?すると、「あ、そうで



すか、よく聞いてなかったです」って言うんですよ。

ほんで、まあ、一回こういう会話しているから、次回来た時はそのお客様に気づくだろうと思うでしょ。ほなら、1日経って、同じお客様が来て、またその社員が応対してるわけです。「今の人やんか」って言うでしょ。「え?よく聞いてなかったんです」って言うんです。つまりね、話がかみ合わない(笑)。

**堀** 高校生の友人同士も、ほんまにそういう仕組みの中の関係みたいなもんです、今。けど、実際には本当に親密な関係を望んで、自分の進路のことを、ほんまに一緒に考えてくれる人を望みますよね。それは、親でも、高校の先生でもない、でも、だれが必要やという世界はありますよね。

家庭教師のコマーシャル、ありますよね、あの。

**吉田** 女の子2人が登場する。

**堀** そうそう。あの友だち同士の会話というのは、まさにそういう会話で。全くお互い、一方通行でしゃべってるだけで、全然中身が入ってない。で、ぱっと自分が部屋に戻ったら、家庭教師の先生が来てて、たぶんその先生は、自分のいろんな相談のできる先生なんでしょうね。それこそ人生相談できる、進路ガイダンスもやってくれる先生で。「あ、先生もう来てたんですか」と、女の子の感じも素直になって、自然な気持ちが口にする、CM。

たぶんああいう若い相談できる先生、家庭教師というのはこれから需要が多いと思います。あのCMの描き方はまさに高校生をついてる。

**吉田** 「おかわりクラブ」でも、自己実現とか難しいことはおいて、「なにが楽しいですか」と聞くでしょ。そうすると、あれだけ大きなことを悩んでたはずの人達、一体何を言ってるかというね、「お父さんともっと心を打ち解けたい」とか、「友達との時間で、本当のことを話し合いたい」とか。ものすごくお金のかからない、たわいない、それでいてホノボノとするような、そういう小さな夢がどれほど多く出てくるか。

逆に言うと、そんなことをしないでおいて、その先のあるも

の、先にあるものを追っかけてるんですよ。自分の進路がどうや、生きがいや、充実やとか。で、僕、そのいい例は、ボランティアってあるでしょ。非常に滑稽なのは、単純にいたら人助けのボランティアを、ボランティアセミナーに行ったりね、ボランティアの組織に入らないと本当に出来ませんか。隣に困ってる人いたら、近所にいたら、手助けをしてあげたら、それボランティアでしょ。

ある人々は、ボランティアをしている自分の像に憧れてる。決して相手のことを考えてるんじゃない。本当に考えてるんだったら、「困ってるんだったら、これどうぞ」とか「なにかお手伝いしましょうか」って言ったら済むことですよ。

何も車いす、つまり外から見てわかりやすい障害を持った人達だけが障害者じゃない。もっと深刻なのは、目に見えないけども、本当に元気そうにしてるけど、実は障害的なもの持っている人かていっぱいおるわけで。どう相手を思いやるか。自分がそうだったらどうなるか。もっと日常の、近場ですぐ出来ることってというようなことに、もっと時間と気持ちを割くようなことをやらないとね。計画、目標といったようなおおげさなことで、とりかかるばかりじゃなくて。

だから、その辺の人間の価値観みたいなものを、もっとお互いに叩き合う機会、何をしてたら本当に楽しいのか、本当に自分は何をしてたらホッとするのか、何が嬉しくて、何が悲しいのかっていう辺りを、それこそ井戸端会議のように、日常的にお互いに本音でね、話をする場がどんどん奪われていったところに、ものすごく大きな問題があると思うんですわ。

**堀** 生身の人間関係がね、学校の教員の間でも、勤めた頃は30人ぐらいでスキーに行ったり、遊ぶことですけどね、ゴルフに行ったりとか、必ず年度の最後には皆でどこか旅行に行ったり。そんなの必ずありましたけど。今全然、多分どこの学校聞いてもそういうのは無くなってるのと違いますか。

感性という点では、授業においてね。10年前とくらべて、やっぱり全然生徒の食いつき方が違うんです。世界史の授業な

んかでもしゃべるんですけど、「何のこと?」という感じで。世界史聞いて、社会に役立つ、役立たん、ということとは全然関係なしに、「あ、これ、おもしろい話やな」と、そういう好奇心ですか、そういうのが本当、だんだんだんだん薄くなってってる。僕、高校も17年目になるんですけど、どの先生も言うんですけどね、今、高校生、知的好奇心がなくなってる。それ、何でかなといろいろ考えて思うのは、やっぱり子供の頃からの経験不足、体験不足。経験、体験することによって、いろいろ好奇心が湧いてくる。それでまた新たに体験して、自分で考え直して、またそれが新しい行動になるという積み重ね。それが本当に不足してるなど。

**吉田** それと、うちなんか本当に僕自身が自営業でやってるような非常に小さい会社ですけど、それでも人を採用し、働いてもらわないことには、回っていかない。その自分の周囲を見てみても、全く「人格」ということが、テーマにすら上らないままに社会に学生が送りだされてくる、それを受け入れるわれわれ企業側の大変さ。マナー、モラルといった領域でよく言われるんですけども、元をたどってみると、人格という概念がないんですよ、はっきり言って。スキル・知識はあっても知性が足りなかったり、技術や技能はあっても人間性が十分じゃなかったり。

つまり、「なぜその仕事を人間がしなければならないのか」っていうところが、要するに、幼少の頃から訓練をされてない。どこかの段階で、人格形成が大事であるということを感じかせ、その段の手だてを取り、そのことを評価してあげる。しかもそのことによって、どれほど仕事や人間関係にプラスになるのかということ、やはり本当に真剣になってやらないと。だれも「私がやることじゃない」と思っているうちに、全部しわ寄せは当の本人が受けてるんです。

人と人がぶつかり合うような、交渉し、もみ合う場と時間がね、あまりにも出てこない。非常にみんな個人磨きのほうに入

りこんでる。僕は内向きの人生と言ってるんですけど、個人主義のレベルでは、皆ものすごく長けてるんですね。そういう個人主義に役に立つ知識とか、情報端末とか、世間を泳ぎ渡るための変な知識武装は、非常に優れていると。

でも皆、自画像なんですよ、仕事の像が。看護婦になった自分、学校の先生になった自分、その姿に惚れてる。「相手に何かをするのが先生である」という、先生の先にあるものが見えてないんですよ。だから、保育さんでも、「子供が大好き、子供が大好き」って言うてる、子供が大好きな自分というものに向き合ってるだけなんでね。だから、いざ、うんちもする、それは中にはいやらしい子も、大嫌いな子もおるでしょう。そうなった途端、今度は自己防衛に入る。「こんなはずじゃなかった」と。自分を守ろうとすると。だれに何をしてあげてる自分なのかということが大事だということが、分かってないんですね。

**堀** その話を聞いて、いろいろ思うところがあります。今、国際科とか、英語科とか、総合学科とか、いろんな専門科が増えてきて、中学3年の段階で、ある程度、自分でちょっと考えなめかん、「ねばならない」、考えねばならないという、そういう仕組みができあがりつつある。けど、ほんまに決められるんか。それはすごい心配すべきことだと考えてます。

それと、3年間、高校の外へ出てて思うんですけど、教師の側も、生徒に対して、答えられる引き出しが多いかどうか、という点が、すごい大事やと思いますけどね。フリーターなんて存在についても、学校の見方の多くは非常に否定的ですし。

**吉田** 常に取り返しがつかない、早くしなければいけない、間違いを減らさないかんというなかで、「しまった」って、こう、舌出して、「やっちゃった」みたいな……やんちゃ性の許容、やんちゃな大人たち、やんちゃな実例、陽性のやんちゃ性みたいなモデルをね、職場であれ、学校であれ、社会の表舞台に登場させるような、個々の仕掛けが僕は要るんじゃないかなと思うんですよ。



# システム創成学科の挑戦

宮田秀明 東京大学大学院 工学系研究科 システム創成学科 教授

## 大学と職業能力

大学で、学生は、職業能力を育てるための専門教育とリベラルアーツを学習するのが普通である。そのほかに、多様な形で人格形成の支援の機会があるけれども、職業能力をつけることは、やはり重要な教育目標である。どのようにしたら職業能力がつけられるか。どのような職業能力をつけるべきか、リベラルアーツとのバランスをどうするべきか、もっと真剣に議論するべきかもしれない。

大学改革の一つの視点をここに置くべきだろう。大学はどのような人材を養成するべきだろうか。どのような職業能力が21世紀に重要なのだろうか。大学教育の新しい形は、このような議論から見えてくるだろう。

東京大学工学部の新しい改革の一つと、私自身のアメリカズカップ・ヨットレースのベンチャー活動の経験を中心に、工学部における職業能力養成について考えてみたいと思う。

## 「産業振興」から「方程式のない世界」へ

明治時代、大学が発足して以来、工学部は機械、電気、土木などの学科に分かれていた。機械技術者、電気技術者、土木技術者の養成が工学部の任務だったからである。東京大学の場合、工学部はこれらを含む6つの学科よりスタートした。工学部は本来、職業能力をつけるための高等教育機関としての性格を明確にもっていたのである。

このことは、長く、富国強兵、産業振興の国家目標と符合し、効率良くその使命を果たしていたと言える。明治維新からの短い年月の中で、工業製品としての航空機、船舶などは、急速に世界一流のレベルにまで達していた。零戦も戦艦大和も工業製品としては超一流だった。戦後もその流れは引き継

がれた。産業振興のため、工学部卒業生は大変効果的な貢献をしてきたのである。その後、兵器が民需工業製品に変わったが、経済の道具としての工業製品の設計と製造に、優秀な職業能力が集中された。すでに概念が明確である、例えば自動車の設計と生産のような技術目標にとって、職業能力の定義づけはやはり明確であった。工学部の教育は、材料力学や流体力学というような、科学的かつ要素的なものをメニューとして揃えればよかった。これが今日にいたるまで、工学部のカリキュラムの典型となり、昭和40年代の高度成長時代に領域的な学科の増設によってさらに定着していった。

このように、領域を限定された職業能力の養成を中心とした教育を受けた工学部卒業生は、既成の概念の工業製品の設計と生産に、スペシャリストとして取り組むことから、社会人としてのキャリアを開始し、そのような実務経験の中から、自発的にマネジメント能力を引き出すことに成功した一部の技術者が、経営という別の職業能力を期待されるポジションへ移行していく。スペシャリストとして育ったエンジニアが、優秀な管理者として、大きな貢献をした例は大変多かった。スペシャリストとしての職業能力の養成が、自然に、管理者の能力養成につながっていく例が多かったわけである。

しかし、これは、産業または企業の目標が、比較的明確に定義されるもの、例えば具体的な工業製品を対象としていた時代だったからと考えるべきだろう。21世紀を間近にこのような方程式が役立つ複雑な世界が広がってきている。工学の対象も広がらざるをえない。

## 大学生がもつ、3種類の職業ビジョン

これから専門課程に移ろうとする工学部の学生(東大の場合2年後期)に将来の職業ビジョンを問うと、3種類の答えが返ってくる。「具体的なモノ作りの職業を目標とする」「環境と

いった曖昧な社会目標を指定する」、あるいは「まったく曖昧で、個人の自由な生き方だけを主張する」である。3つの答えとも同じくらいの割合で存在する。その後の後期の大学教育にもかかわらず、これらの意識が結構そのまま就職時の選択に反映しているように見える。過去かなり長い期間にわたり多彩化してきた、工学部生の職業選択と関連している。

このことは、製造業への人材供給を手薄にするかわり、それ以外の分野へ理系の頭脳の供給を行うというメリットを与えてきた。一方、このような現実に対し、つまり、工学部卒業生の職種拡大に対して、大学における職業能力養成のためのカリキュラム改良の努力は、ほとんど何もなされてこなかった。製造業のスペシャリスト養成だけを志向したカリキュラムの堅持は、現在、社会からも学生からも疑問符がつけられたままだ。これは言い換えれば、「工学の目標が大きく変化しつつある」状況にあるのである。このような流れの中で、工学部に求められているのは、「工業製品だけでなく、複雑で広い意味でのシステム——全部まとめて総称するならば、社会システム——を智能化するための教育」なのではないだろうか。

## システム創成学科・知能社会システムコース 発足

2000年4月、東京大学工学部にシステム創成学科が発足した。既存の4学科が合体し、学生定員約170名という大きな学科が誕生する。大学院教育を担当する専攻は現状のまま残されるが、4学科が新しい時代の学部教育を始めるのである。4学科中3学科は明治時代より続く、学内でも最も伝統的な学科だったので、これは大変な学科改革といえることができる。

システム創成学科には、「環境エネルギーシステム」「シミュレーション」「生体情報システム」「知能社会システム」の4つのコースが設けられるが、そのうち、知能社会システムコースが最もユニークかつ新しいものである。前述のような、専門技術に特化

## 宮田秀明

(みやた・ひであき)  
1948年生まれ。72年東京大学船舶工学科修士課程卒、同年石川島播磨重工業入社。船舶基本設計、就航実績解析プログラム開発、操縦シミュレーター用ソフト開発などに携わる。77年東京大学助手、78年講師、79年助教授を経て、94年より教授。工学博士。93年よりアメリカスカップ艇の開発を行う。高速船国際会議幹事長、中国船舶科学研究中心客員教授、イタリア国立船舶研究所客員教授、芝浦工業大学大学院非常勤講師。著書多数。

した縦割りの工学教育を改め、社会と学生が求める新しい職業能力養成コースを現実化する一つの試みである。知能社会システムコースでは、高度に知能化・情報化した21世紀社会を、産業創出、政策立案ができるような人材がリードする社会と位置付け、理系でもあり文系でもある技術系の経営/政策エリート(エグゼクティブ・エンジニア)を養成することを目標としている。エグゼクティブ・エンジニアは、従来の工学体系が大切にしてきたモノ作りの重要性を認識し、その可能性と発展性を広い視野から探求することができる新しいタイプのエンジニアである。

## 「デザイン」と「マネジメント」、2つの職業能力

知能社会システムコースでの教育内容はかなりの広範囲をカバーするが、基本的には2つの職業能力を養成しようとしている。「デザイン・テクノロジー」と「テクノロジー・マネジメント」である。もっと簡単に言えば、「デザインとマネジメントの両方の能力を備えた新しいエンジニアを育てよう」とするものである。このコースは、デザイン・テクノロジーが、結局、工業製品だけではなく、いろいろなシステム、環境のような複雑系システムのデザインに向けられねばならないということと、デザインするべきものの選び出しとデザインされたものの実現化のためには、マネジメントが最も重要であるとの2つの考えの融合の上に立脚している。

工学ではデザインが最も本質的なものでありながら、実際には、専門領域的や解析的な技術に偏重してきたことの是正と、マネジメント教育の欠如とを遅ればせながら補おうというわけである。テクノロジー・マネジメントは、MBAやMOT(Management of Technology)のようなアメリカの教育コースと通じるものがある。しかしこのコースは、デザインを中心としたエンジニアリング的なものに立脚したマネジメントを目標とすることを特色とする予定である。



## 最も難しい、コンセプトual・スキル

職業人に必要な能力として、技術的能力 (technical skill)、人間的能力 (human skill)、総合化能力 (conceptual skill) の3つが挙げられることがある。従来の工学教育は、技術的能力の養成が中心だった。知能社会システムコースでは、総合化能力にも最大の力点を置こうとしている。3つの能力のうち技術的能力は、一番効率良く教育できるものである。人間的能力は天性のものと努力の結果とで形成されるものだろう。幸いこの2つの能力をもつことができる人は比較的多い。しかし、総合化能力を養うことは大変難しく、実際そのような能力を備えている人は非常に少ない。日本の社会で、今、一番求められている人材は、コンセプトual・スキルを備えた論理的思考のできる人であろう。知能社会システムコースは、このような人材の養成を目標としている。

「デザイン」は、工業製品や複雑なシステムや、場合によっては、社会システム、行政システムを対象とすることにもなるだろう。そして、「マネジメント」はデザインを実現化するための技術である。デザインとマネジメントの両方ができることが、すなわち、総合化能力があるということになるだろう。デザインとマネジメントには、実は、多くの共通点がある。良いデザイナーが良いマネジャーになることは、わりとやさしい。物と物との関係、物と自然との関係、物と人との関係をマネージすることが設計の重要部分であるからだ。

## アメリカズカップ・ヨットレース マネジメント

私は、今年1月まで、アメリカズカップ・ヨットレースに挑戦する、ニッポンチャレンジ・アメリカズカップ2000という組織で、テクニカル・ディレクター兼チーフ・デザイナーという役

割を担当した。技術開発と設計のマネジャー兼、2隻のレース艇の主任設計者を務めたのである。小さなプロジェクトかもしれないが、海の技術とスポーツ、2つの分野で世界を目指した挑戦プロジェクトである。時限の設けられたベンチャービジネスといった側面もあった。結局、レースの結果は、世界トップに脅威を与える存在として健闘したものの、挑戦艇シリーズ準決勝で敗退した。このレースのプロジェクト総括は難しいけれども、結局、テクニカル、オペレーション、セーリングの3つの部分におけるマネジメントがパーフェクトでないと世界になれないということだった。

参加国中、最低と言われるヨット文化をベースにして、このようなプロジェクトに成功を収めるのは大変困難かもしれない。しかし、同様の状況は、他の分野でも共通して認められることが多いのではないだろうか。バブルに浮かれ、気づいたらアメリカに大きなリードを許していたITの世界において、日本が挑戦するとすれば、それはアメリカズカップに挑戦するニッポンチャレンジに通ずるものがあるかもしれない。チャレンジと、そして、やっぱりマネジメントである。マネジメント能力を職業能力として高めていく努力は、広く必要である。この能力を養うことは難しいし、大学だけの手に負えることではない。アメリカズカップのような異色のプロジェクトを含めた、社会と大学との関係プレーが欠かせない。

## 重量級チーム構造と若いマネジャー

アメリカズカップの技術開発チームでは、重量級チーム構造をとった。軍用航空機の開発や新車開発で用いられるチーム構造である。強力なリーダーに率いられた、有能な少数の技術者集団によって、新しいコンセプトを強力に実現化するチーム構造である。チームでは、若い技術者に、マネジャー

としての役割を与えた。全国5大学の研究室が技術開発チームに参画してくださったが、各開発セクションのとりまとめは、セクション・コーディネーターとして任命された30代前半の若い技術者にお願いした。それぞれの大学の研究室単位で行う要素開発を彼らが統括することにしたのである。

さらに、新しいレース艇を設計するデザインチームは、この若いセクション・コーディネーターと、さらに若いアクティブ・デザイナーによって構成した。アクティブ・デザイナーは、開発と設計の手薄な部分を強力なIT技術によって補完する技術者で、実は、私の研究室で修士課程を休学して、このプロジェクトに嘱託社員として加わった大学院生だった。世界一のチームと互角に戦える2隻のレース艇を設計できたことには、柔軟な若い頭脳の貢献が大きかったわけだが、一方では、良い教育機会を提供したということでもある。

デザインとマネジメントが一番教えることが難しいものだと思う。しかし、適切な機会を作ることができれば、若い人たちからこのような能力を急速に引き出すことも可能だということを知った。ベンチャーの成功のプロセスにも、これに似たところがあるだろう。

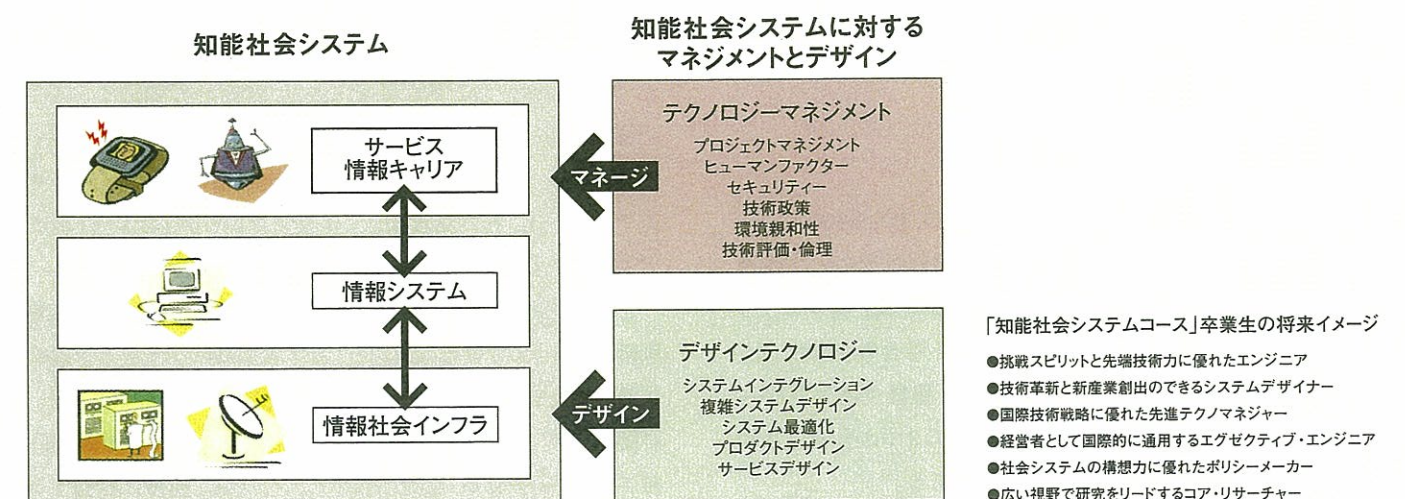
## 新しい人材育成へのチャレンジ

東大工学部のシステム創成学科・知能社会システムコースと、私のレースのマネジメント経験をもとに、職業能力について私見を披露させていただいた。まだまだ不完全なままであることを充分承知している。しかし、新しい人材育成に対するチャレンジは今の日本で一番求められているものと思う。

知能社会システムコースは、学部教育の範囲内である。まだ大学院レベルでの企画はない。MBAやMOTを導入すれば、それでいいというものではないだろう。また一方では、企業内における人材育成プログラムは多くの場合、大変お寒い状況と言わざるをえないだろう。大学院、各民間企業、すべての機能部分で、新しい職業能力の開発に取り組まねばならない。ITベンチャーだけでなく、一つ一つの産業に対応したベンチャーを育てる仕組みも、環境作りとして必要である。

個人の職業能力が国際競争で秀でていくということが、すなわち、企業も、大学も、そして日本経済全体が、国際競争で強いポジションを得ていくということに、ほかならないからである。

図表1 システム創成学科・知能社会システムコースの対象分野





# イギリスの職業訓練制度から、何が学べるか？

本田一成 日本労働研究機構 研究員

## はじめに

数年前にイギリス職業訓練制度の現地調査報告を行ったにもかかわらず、問い合わせが後を絶たない。それらは大まかに2つに区分できる。第1は、制度が複雑であるがゆえに、詳しく教えてほしいという内容である。第2は、いくらかなりとも制度の知識があり、そこから考えた日本の現状に対する解決策についてコメントせよ、というものである。前者は論文を郵送したり、その都度質問に答えればよいので簡単だが、後者は実にやっかいである。ほとんどの場合に多くの誤解があり、それに基づいてインプリケーションを導いているからである。釘を刺しておけば、職業訓練自体が雇用を創出するわけではない。イギリスの経験から日本に対する処方箋を書くことは容易でない。

本稿は改めてイギリスの職業訓練制度の概要を示した後、イギリスの職業訓練制度に関連する誤解について記す。それはイギリスの職業訓練制度の補足説明になるし、同時に日本の現状を正しく考えるための糸口になると考えられる。そのうえで、筆者が正当と考えるインプリケーションについて提示しよう。日本における職業能力を考えるための観点を提供することになると考えられるからである。

## イギリス職業訓練制度の概要

イギリスの職業訓練制度は、複雑でさっぱりわからないといわれる。断片的な情報や研究がほとんどで、鳥瞰図を描いた書物がなかったからである。また、多くが職業訓練研究と称するものの、内容は学校における職業教育研究である場合も散見された。

複雑な職業訓練制度を理解する鍵は、「職業資格アプローチ」「地域アプローチ」「産業アプローチ」の3つから構成されていることをはっきりと念頭に置くことにある。<sup>(注1)</sup>

「職業資格アプローチ」は、新たに導入したイギリス職業資格 National Vocational Qualification (NVQ) / スコットランド職業資格 Scottish Vocational Qualification (SVQ) を軸に、職業訓練制度を運営するアプローチである。ともに1級から5級まで設定されている。

「地域アプローチ」は、地域別に認可されている民間組織のイギリス訓練委員会 Training and Enterprise Council (TEC) / スコットランド地域委員会 Local and Enterprise Council (LEC) がそれぞれの管内の職業訓練ニーズを考慮して、適切な職業訓練を推進するアプローチである。

「産業アプローチ」は、各産業ごとの職業訓練ニーズの把握や職業資格の取得要件を明記した仕事基準書の作成を、産業ごとの雇用主組織である産業別訓練協会 National Training Organisation (NTO) が行い、効果的な職業訓練を促進するアプローチである。

「職業資格アプローチ」や「地域アプローチ」は、それぞれ単独では成立しない。そのためには、産業側、つまりNTOが作成する実際の仕事に関する細かな仕事基準書が必要となる。職業訓練制度は、仕事基準書に基づいた評価を訓練評価者(主に企業内職業人)から受けながら、NVQ / SVQ取得に必要な複数のユニットを修了し、最終的に認定を受ける。したがって、職業訓練の枠組みを事実上形成することになる仕事基準書作成のプロセスが決定的に重要であり、産業側の訓練ニーズの把握と適切な仕事基準書の作成こそが産業アプローチの中心部分となる。したがって、イギリスの職業訓練制度は、「職業資格アプローチ」を背景とした、「産業アプローチ」および「地域アプローチ」のマトリックスという構図になるといってよい。

さて、イギリスには、大きく若年者用と失業者用の2つの職業訓練プログラムがある。このうち、若年者訓練には、「若年者訓練プログラム Youth Credits (YC)」を利用するプログラムと、「新しい徒弟制度 Modern Apprenticeship (MA)」の2種の職業訓練プログラムがある。なお、スコットランドでは、前者に相当する

プログラムは Skill Seekers (SS) と呼ばれており、そこにMAも取り込んで運営している。YC (SS) は、16～17歳で学問コース以外、つまり進学しない若年者へ配布される職業訓練用のクレジット(職業訓練費用に対してのみ利用可能なカード)であり、若年者を経営者との契約に基づく訓練受講者にして、職業資格の取得を促進する。YCを配布する若年者は各TEC / LECが把握しており、配布後に若年者に対してプログラムを説明し、職業訓練を受けることを勧める。主にNVQ / SVQ1級から2級の取得を促す。つまり、初級レベルの職業資格取得を促進する。

これに対して、MAは、25歳を上限として、NVQ / SVQの3級以上の中級レベルの職業資格取得を目的とする職業訓練プログラムである。産業ごとの特性に応じて、OJT (On-the-job training、仕事に就きながらの訓練) と Off-JT (Off-the-job training、仕事から離れた訓練) を組み合わせた職業訓練を行う。他方、失業者訓練は、「Training for Work (TfW)」と呼ばれるプログラムを運営している。ここでいう失業者とは、一般に6カ月以上就業していない者である。TfWの場合もTEC / LECが訓練機関と契約し、そこで失業者に訓練を受講させる。TEC / LECは、失業者の能力と管内の雇用機会をにらみながら、どの産業のどの職種の訓練コースをどのように受講させるのかを失業者と相談のうえで決める。訓練期間は一般に若年者訓練に比べて短い。

## 多くみられる誤解とは？

問い合わせを聞いていると、理由は定かでないが、実に様々な誤解があることに驚く。最も多い誤解をまとめて、あえて一つのストーリーにすると次のようになるうか。

まず、イギリスの労働市場が流動的であるとずっと信じている向きが多い。他方、最近の日本は長引く不況により、大企業までが規模の大きい人員削減を実施するようになってき

たため、一つの企業にずっと勤め続ける者が減少してきたという。従業員が企業間をよく移動するイギリスでは、どうしてきたのだろうかという点に関心が集まる。

正規従業員についても、流動的な労働市場へ日本が向かっているといったん仮定すると、従業員個人のエンプロイアビリティを高めることが必須となるという考えに至る。そこでごく一般的に出てくるのが資格の充実である。しかも職業資格といえば、なぜか取得のための手厚いOff-JTの充実にすぐ目が行く。翻って、イギリス職業訓練を構成するアプローチの主役は職業資格である。再び、イギリスではどうしているのかという問いが多くなる。特に効果的なOff-JTに対する期待が大ききようである。

こうしたストーリーが正しければ、そのままイギリスの仕組みの日本へのインプリケーションを正当に引き出す努力をすればよい。しかし、実際にはそううまくいかない。

まず、何よりも、イギリスの労働市場が流動的だというのがやすい。各種調査の結果によれば、イギリスでは、想像されるよりもずっと定着的であるようである。例えば、勤続の国際比較の結果は、イギリスを含む西欧ではそれほど流動的とはいえないことを教えてくれる。<sup>(注2)</sup> また、マネジャー層の経歴を調べてみると、若いうちにはよく企業を移り、その結果1社にずっと勤める者が少ないのは事実であるものの、内部昇進者も少なくない。<sup>(注3)</sup>

さらに、労働者の定着性の問題をあえて捨象しても次のような誤解が多く、先のストーリーはいくらかの外れな議論といわざるをえない。少なくとも次の点に注意すべきである。

第1に、イギリスの仕組みは、ほとんど若年者向けの設計になっているといつてよい。主として職業ルートにいながら、職業能力が欠如している若年層のための制度である。むしろ失業者向けの訓練でもあるが、比重の違いは非常に大きい。失業者訓練に基金が流れにくいという問題もある。したがって、日本の若年層に対する議論ならば多くのインプリケーションがあろうが、企業から排出された中高年の問題には、イギリスの職業訓練制度はほとんど役に立たない。

本田一成

(ほんだ・かずなり)

法政大学大学院修士課程修了。東京都立労働研究所を経て、現在、日本労働研究機構研究員。専門分野は、人的資源管理論、労使関係論、経営組織論。最近の主な論文「大規模小売業マネジャーのキャリア形成の日米比較」[日本労務学会誌]第1巻第2号、1999年。「航空パイロットの労使関係」[大原社会問題研究所雑誌]第482号、1999年。



(注1) さしあたり、本田一成「イギリスにおける職業訓練制度の構造」『日本労働研究機構研究紀要』第15号、1998年、および「イギリス小売業における若年者訓練」『日本労働研究機構研究紀要』第16号、1998年を参照されたい。なお継続的なマイナーチェンジがあるようだが、イギリスの職業訓練制度の3つのアプローチに依拠しているという点では何ら変化はない。また、ごく最近の動向を知りたい読者は、部分的な情報だが、Jayne Middleton, Modern Apprenticeships: achievements so far, Labour Market Trends, Sep. 1999., Lynne Ford, TEC and CCTE performance indicators 1998-99, Labour Market Trends, Dec. 1999. を参照のこと。

(注2) 小池和男「仕事の経済学第2版」東洋経済新報社、1999年。

(注3) 日本労働研究機構「国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、英、米、独の大企業」1997年。

第2に、イギリスの職業訓練制度は、現実にそうなっていないと同様に、職業訓練の帰結として流動的な労働市場などねらっていない。むしろ、逆のことにねらいがある。従来はせっかく訓練しても、若年者はどうしても他社へ移ることが多かった。そうすると投資が無駄になるという意識が訓練意欲を低下させたことが問題視され、それをどのように防ぐかといった議論が生じたのである。訓練の後、いかに労働者を定着させるかという点こそ、重大な関心事なのである。

第3に、イギリスの職業訓練制度はOJTを重視しているのであって、Off-JTを厚くしているわけではない。もともと、イギリスにおいて職業能力が低下しているという政府の白書の指摘が発端となり、他国に遅れをとらないように職業能力を底上げする目的で、職業訓練制度が再編されたのである。職業訓練の王道であるOJTを優先するのは、何も日本だけでなく他国でも共通し、イギリスも正面からこれに取り組んだ。その結果、Work-based Training という用語がごく一般に浸透し、頻繁に使われ始めた。

## 改めて職業能力を考えると……

しかし、イギリスの経験から日本が学ぶべき点がまったくないというのではない。むしろ、上記の誤解さえ避ければ、多くの点を指摘できる。実際にはイギリスの仕組みにも欠点が多いが、それには触れず、日本の現状への短期的な解決策ではなく、改めて職業能力の形成についてやや一般的に考えてみよう。そのほうが職業訓練の再編など、将来の政策を考えるのに都合がよいからである。また、政策策定には長期の視点が必要である。例えば、需給のミスマッチなど、本来は短期の対応ではとうてい解決できない。

まず、職業能力が職業訓練によって向上するとすれば、その方式にはOJTとOff-JTがある。このうち、OJTの比重がきわめ

て高い。しかし、この場合のOJTとは、指導員を指名し、指導項目を設定して計画的に行われる「フォーマルなOJT」を指している。だが、他方でローテーションや、徐々に難しい仕事へ移る序列方式などの「インフォーマルなOJT」の重要性も大きい。

正確に言えば、イギリスの職業訓練制度では、「フォーマルなOJT」が厚くなっているのである。したがって、イギリスの職業訓練再編の経験から何かを学ぶとするなら、第1に「フォーマルなOJT」を厚くしたという点が、インフォーマルなOJTやOff-JTに良好な影響を与えているかどうかを見きわめなければならぬ。第2には、「フォーマルなOJT」と職業資格取得の関係にも注目する必要がある。

## 「フォーマルなOJT」がもたらすよい影響

第1の点から述べる。まず、「フォーマルなOJT」と「Off-JT」の関係について、これまで職業訓練に熱心であった産業とそうでない産業に分けて考えてみよう。

これまで職業訓練と無縁であった産業、例えば第3次産業の多くに「フォーマルなOJT」が導入されることの意義は改めて強調する必要はあるまい。こうした産業に対する職業訓練制度の再編の効果は最も大きいと思われる。

逆に、これまで「フォーマルなOJT」にもOff-JTにも熱心であった産業はどうだろうか。例えば、長らく徒弟制度をとっていた製造業では、OJTもOff-JTも充実させていたが、今回の職業訓練の再編はむしろ製造業にも良好な影響を与えている。第1に「フォーマルなOJT」の部分が洗練され効率的になった。どの徒弟制度でも多かれ少なかれみられたが、かつての崩壊前の徒弟制度では職場の下積みが長く、またしきたりや人間関係面での苦勞も多く、一人前になるのに短くても7～8年かかっていた。しかし、現在のMAなら3～4年で修了する。投入すべき「フォーマルなOJT」を明確にし、それにと

もない必要なOff-JTを見きわめ、両者を効果的に組み合わせることができるからである。また、Off-JTを最初の1～2年に集中したり、訓練期間を通じて1週2日としたりというように、柔軟な運用ができるようになった。こうして新しい形であつての徒弟制度のよいところを復活させ再編している。

さらに、やや想像しにくい、「フォーマルなOJT」には取り組むがOff-JTが欠如していた産業や、逆にOff-JTのみに依存してきた産業という2つのタイプの産業があるとしても、「フォーマルなOJT」の充実と、それがもたらす効率のよいOff-JTとの組み合わせからは、少なくとも以前よりも悪い結果が出ているという指摘はできそうにない。

次に「フォーマルなOJT」と「インフォーマルなOJT」の関係を考えてみよう。これはイギリスが近年、熱心に行っているマルチスキリングの動向と無縁でない。一見すると、「フォーマルなOJT」は別々の仕事の境界をはっきりさせて縄張りをつくることにつながるように考えられる。しかし、実際にはそれぞれがカバーする範囲が狭いため、むしろ労働者にとって、関連する次のターゲットとなる仕事は何か、それを習得するためにはどうすべきかがはっきりするようになる。また、この間の賃金制度もずっとマルチスキリングを奨励する方向に形成されてきた。具体的に言えば、複数の仕事をこなせるほうが高い賃金を得られるようになってきている。こう考えると、「フォーマルなOJT」が適切なローテーションを促進することにもなる。つまり、インフォーマルなOJTに貢献すると考えられる。

第2の点、すなわち、「フォーマルなOJT」と職業資格取得の関係はきわめて良好である。というよりも、イギリスにおける「フォーマルなOJT」と職業資格取得は表裏一体の関係にある。上記の「フォーマルなOJT」が設定する仕事の境界ごとに職業資格が設定され、「フォーマルなOJT」による実務能力の証明によって初めて職業資格が取得される。この関係は何をもたらすか。

まず、職業制度の再編によって、職業資格も体系的なものに変わった。他国の職業資格と同様に、様々な団体の職業資格

があつたが、再編後はわかりやすく整理された。ほとんどすべての仕事をカバーし、それぞれ5段階の職業資格を設定するという改革は圧巻である。もちろん、経験的にわかるように、特定の職業資格がその仕事に必要な職業能力をすべて明らかにできるわけではない。しかし、明らかにできるところから実行したことの意義は大きい。「フォーマルなOJT」の推進力として職業資格を利用せざるをえなくなり、それは個々の労働者の能力開発の向上のみちしるべとなった。初級レベルの職業資格取得プロセスだけを考えてみても、これを日本企業における入社前や直後のごく短期の研修やその後の定期的な短期研修と比べてみてほしい。職業資格取得というプロセスではっきりと「フォーマルなOJT」を行うほうがずっと効果が大きい。

また、今後の動向をみるしかないが、こうした関係は何もごく初期の職業訓練だけに有利なわけではない。職業資格が上位まで設定され、実際にその取得が普及すれば、初期だけでなく中長期的な職業訓練に貢献するものとなる。そのときこそ職業資格が職業能力向上の主役となる。いずれにせよ、イギリスの職業訓練制度の再編には、職業資格を軸として、「フォーマルなOJT」を充実させ、そこから波及する成果を得るという一貫性がある。

## おわりに

以上のように考えてくると、結局、日本における職業能力の向上策に対するインプリケーションは次の2点に要約できる。

- 1) 職業訓練におけるOJT重視の意味を再考するべきである。
- 2) 職業資格を整理することの意味を見きわめるべきである。

これらは何も目新しいものではないが、イギリスはそれらを見捨てず、改めて熟考したうえで、大胆な改革を行ったことを忘れてはならない。とりわけ、日本が職業訓練制度の再編に着手する意図をもつときには、これらの点について徹底した議論を重ねることが急がれる。



# アメリカの専門職を支えるア krediteーション・システム

山田礼子 同志社大学 文学部 助教授

## 「専門職養成」の前に、考えるべきこと

21世紀は個人の能力と知をより一層重視する時代であるといわれている。事実、新卒採用において、弁護士、会計士、あるいはMBA等の高度な資格をもった採用希望者を、より高い給与水準で採用するという企業も出現し始めた。「高度職業人の育成」という目標を掲げ、社会人、現職の職業人を対象とした夜間大学院、昼夜開講制大学院への成人・社会人入学者数も、1987年の963人から、1997年末時点では6112人にまで増加した。今春より、「急速な技術革新の進展、産業構造の変化、情報化、国際化に対応できるような専門知識を備えた職業人や、社会人の育成が必要である」という大学審議会答申を受けて、一橋大学ビジネススクール(国際企業戦略研究科)や京都大学公衆衛生系大学院(社会健康医学系専攻)などの専門大学院の開設が実現する。

これら一連の動きは、日本社会においても、高等教育機関による専門職の養成への本格的な乗り出しの始まりを示唆しているようだが、果たして専門職についての社会的合意はあるのだろうか。日本においては、医師、歯科医等の医療分野、法律分野を除くと、従来専門職についての社会的認識はそれほど高いといえず、また専門職を養成するプロフェッショナル教育が確立しているとはいえない。

一方、アメリカにおいては、コミュニティーカレッジにおける中堅技能職の教育訓練から、プロフェッショナルスクールでの専門職養成教育まで、職業の定義に応じて各教育機関がそれぞれ職業教育機能を果たしている。

医学、歯学、法律、ビジネス、神学系、教育系、福祉系、看護系の専門職を育成する大学院レベルの教育機関であるプロフェッショナルスクールでは、弁護士、医師、企業等の経営者・幹部、教師、学校経営者、行政の政策立案者、ケースワーカーなどの実務家を養成するプロフェッショナル教育(専門職教育)が実施されている。多種多様なプロフェッショナルスクールがアメリカ社会に存在する背景には、アメリカ社会では専門職(profession)の概念が社会に定着していることが前提としてあるのではないだろうか。

今後、日本社会が、専門職養成を大学などの教育機関で実施していくにあたっては、「専門職という概念を社会に普及させ、さらにその質を認定評価する仕組みをつくりあげていくこと」が不可欠であろう。こうした点を鑑み、本稿では、アメリカでの専門職の概念と専門職の質を支える仕組みであるア krediteーション(認定制度)、さらにプロフェッショナル教育について論じることになしたい。

## 専門職(プロフェッション)の条件

専門職(プロフェッション)に関する定義は多様であるため、ここでは、1910年にフレックスナーが提示した定義を採用することにしている。フレックスナーは、プロフェッションは、以下の6つの特質をもっていることとしている。プロフェッションとして認知されるための6つの特質とは、(1)知的な職業であり、当該職業に従事している者が適切な選択を実施し、かつ判断を下す際に重大な責任を負っていること、(2)特定分野に関する高度な体系的知識を所持し、かつ長期間の教育訓練を受けていること、(3)体系的知識が現場で応用できうように実践的な性格をもっていること、(4)特別な技術あるいは技能を擁するだけでなく、知識だけで事態に対処できない場合には獲得した技能によって物事に対処できること、(5)専門職団体(professional association)が組織化されており、専門職団体がプロフェッショナル教育の内容および専門職に参入する際の資格の認定などを規制していること、(6)当該職業に携わっている人物に公共への奉仕(public service)志向があること、となっている。

このフレックスナーの定義に関する基準が明示されて以来、上記に挙げた特質をもっている職業が、アメリカでは、プロフェッションとして公的に制度化されるようになった。

プロフェッションに要求されている高度な体系的知識と特別な技能という点から鑑みると、プロフェッションが公示する技能は、高度に知的かつ科学的なものである。したがって、こうした知識・技能の習得のためには、一定の特殊な教育・訓練、すなわちプロフェッショナル教育が必要となり、かつプロフェッショナル教育を経て、一定の能力をもつと認められた者に対してのみ、国家あるいは社会が資格あるいはライセンスを授与することになる。このプロフェッショナル教育を実施する機関が、「プロフェッショナルスクール」と呼ばれる専門職大学院であり、プロフェッショナル教育の「ア krediteーション(認定制度)」は、専門職団体によってなされている。

## アメリカにおけるア krediteーションの仕組み

アメリカの高等教育におけるア krediteーションは、高等教育機関に対してと、専門教育プログラムに対しての2つで、別々に実施される。ア krediteーションは、「高等教育機関と機関に設けられている専門職課程の質、および機能、誠実性がある機関あるいは専門職団体の掲げる基準、水準を満たしていると評価されるものとして、公的に認定されること」を意味している。

プロフェッショナルスクールや専門プログラムに対して実施される専門ア krediteーションは、具体的には、建築や法律、医学等を代表する全国的な専門職団体によって実施される。各専門職業を代表する専門職団体の目的、使命等については、専門職業の多様性という点から、その資格、ア krediteーションの基準、目標なども多様である。しかし、い

れにせよ目的は、「専門職へ参入するだけの資格をそのプログラムを通じて学生が備えられるかどうかについてのア krediteーション」と考えられることから、「間接的には専門プログラムを修了した学生は、専門職への参入の第一段階をクリアした」と推定できる。

ここで、アメリカ法曹協会(ABA(American Bar Association))によるア krediteーション課程をみてみよう。アメリカには数多くの専門職団体が存在する。なかでも、ABAはその活動の歴史も古く、法曹という専門職への影響力、法曹関係に携わる専門職を育成するロースクールへの影響力も大きいといえる。ABAは法律教育の全般的なガイドラインを提示する。そのうえで、ガイドラインに見合う法律教育を行い、法曹関係に携わる専門職を育成するロースクールのア krediteーションを実施することとなっている。

ア krediteーションの課程として、開講して1年のロースクールであれば、諸要素すべてがABAの基準に合致していれば、ア krediteーションを受けることが可能となる。定期的に行われているア krediteーション専門委員による視察とロースクールのセルフ・スタディ報告書の入念な検討、さらにロースクールで実施されている教育課程のたゆまぬ質の改善という事実を鑑み、諸要素がABAの基準に達しているかどうかという判断に照らして認可が行われる。

ア krediteーションの視察のために、ロースクールは専門委員チームに、ABAが毎年実施するアンケート調査への回答とセルフ・スタディ報告書を、前もって提出しなければならない。そうしたデータを専門委員チームが詳細に検討した後、ロースクールの視察が行われる。専門委員チームは、教授陣の質、ロースクールの運営管理全般、図書館、教育課程の各科目および、スキル・トレーニング・プログラムの効果性等について評価を行う。さらに、教授陣、運営管理者、学生、図書館司書、法律文書作成担当教師等への面接調査を実施しながら、学生の選抜基準や選抜の実態、就職体制、弁護

山田礼子  
(やまだ・れいこ)

カリフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)教育学大学院博士課程修了(Ph.D)。PHP総合研究所主任研究員、北海道大学高等教育機能開発総合センター生涯学習計画研究部客員助教授、プール学院大学国際文化学部助教授を経て現職。専門分野は教育問題。著書に「大学改革2010年への戦略」(分担、PHP)、「プロフェッショナルスクール——アメリカの専門職養成」(玉川大学出版部)ほか。



士試験の合格率、マイノリティ学生の比率や機会の均等性、学内施設についても入念に検討する。

専門チームは視察後に、アクレディテーション委員会に対して報告書を提出。アクレディテーション委員会はセクション評議会に対して認可か非認可かの推薦を行う。そして、セクション評議会はABA House of Delegatesに対して暫定的あるいは完全認可の推薦を行う、という3段階を経てアクレディテーションは完了するものとされている。

アクレディテーションを受ける際に、ロースクールがABAのすべての基準に達していないけれども、大方が達しているとの判断が下された場合には、暫定的な認可を受ける。その場合には暫定的認可を受けてから3年以内に諸要素すべてがABAの基準に達することが前提となる。

1921年にABAによるロースクールのアクレディテーションが採用されて以来、各州の法機関は、新人が法機関に参入する際の教育資格として、ABAの教育課程修了基準を取り入れている。たとえば、ABAが認可していないロースクールの卒業生は、そのロースクール所在州で実施されるBar Examinationと呼ばれる弁護士資格試験を受験することは可能であるものの、他の州で実施されるBar Examination受講資格を取得することはできない。

教育課程に関するABAのアクレディテーション基準もかなり微細に定められている。法律教育課程項目の一つであるカリキュラムについて、たとえば、ロースクールは学生に以下のような教育を提供することが規定されている。

- (1) ロースクールのカリキュラムの根幹であるとみなされるような科目を提供すること
- (2) 法分析と法的リーズニング、法律研究、問題解決、口頭および文書表現コミュニケーションにおいて適正な能力を身につけさせること
- (3) 法律文書作成を経験させること
- (4) 専門的スキルに関する講義を提供すること

さらに、科目履修単位、在籍期間が規定されていて、ロースクールのJDプログラムと呼ばれる法曹の専門職課程は3年間をもって修了するものと定められている。つまり、専門職団体が定めた規定にしたがってプロフェッショナルスクールは教育課程を構築し、その教育課程を修了すれば専門職としてのエントリーレベルの技能と知識は獲得することができるのである。

同様に、ビジネススクールと、ビジネススクールにおける教育課程については、AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business) がアクレディテーションを実施する。

AACSBのメンバーであるビジネススクールは、その歴史的な背景や学生層は多様であるものの、目的とすべき点は共通であるといえる。その目的とは、「学生を実際のビジネスの現場で通用するような専門職に育成する」ということである。そうした目的を遂行するために、ビジネスの専門職を育成するのに効果的なカリキュラムを構築し、有能な教授陣を揃え、資源を充実させるのである。AACSBが設定した基準は、こうしたプログラムが目的を遂行するだけの水準を維持しているかどうかを確認するためである。

AACSBによるアクレディテーションは、商業管理経営、会計の学士、修士学位に対して行われるが、アクレディテーションは、事前に提出されたビジネススクールの自己評価レポートを検討し、さらにAACSBの代表者によるピアレビュー(専門家による評価)を通じて実施される。ピアレビューの結果が、アクレディテーションを左右する。AACSBは、ABA同様にビジネススクールの教育課程、提供すべきカリキュラム内容、プログラムを通じて取得すべき技能と知識、教授陣の質等についての基準を明記しているが、修了までの期間、修了まで要する総合時間については明記していない。いかなれば、ABAの基準と比較すると若干ゆるやかであることが特徴でもある。

## 教育機関と専門職団体・産業界は、どう連携するか?

さて、個人の能力、知を重要視する21世紀の日本において、どのように専門職を養成する仕組みを整備するべきであろうか。大学審議会の答申を受け、今後職業型大学院の設立は増加することは予想に難くない。その際、専門職教育を提供する側としての大学が留意すべき点は、第一に「効果的な専門職業教育のカリキュラム」と「教授法の構築」であろう。

ここで、専門職教育の目的をまとめてみると、(1) 適性資格のある専門能力をもった人材を供給すること、(2) そのような人材の数を十分に供給すること、となる。

専門能力をもった人材を効率よく供給するためには、ある程度の学生数を確保したうえでの教育サービスの実施と、統一性のあるカリキュラムを組むことが重要となる。さらに、カリキュラムを構築していくうえでの留意点として、

- (1) 基本的な人文科学対専門科学
- (2) 専門科学とその応用
- (3) 原理と情報

をバランスよく組み入れることが大切となる。いかなれば、社会を理解する力、倫理的規範に基づいての行動、学術的な知識、関心をもっていること等総合的な力が専門職業に不可欠な要素であるとみなされている。したがって、ある特定の課題についての知識や技能の取得に重点を置いたカリキュラムではプロフェッショナルスクールのカリキュラムとしてふさわしいものとは評価できない。むしろ、知の資源をもつ大学としての特徴を生かして、体系的な知識をベースにし、それを応用させるような仕組みからなるカリキュラム構築が望まれる。その際、特定の専門分野の知識、理論、あるいは倫理面を単に机上の空論で終わらせず、実際の現場での実践を可能にするための教育方法として、臨床教育法 (clinical education) の一部であるアプレントイスシップ (見習い制度)

と呼ばれる研修の導入が効果的である。

次に、教育面での専門職側、あるいは産業界との連携を進めていくことが必要であると考えられる。アメリカの専門職団体によるアクレディテーションは、「専門職を養成する大学側の教育内容に関する質の維持や向上」だけでなく、「プロフェッションに従事する人材をどう育成してほしいか」というメッセージにもなっており、このメッセージが効果的に大学のカリキュラム構築に影響を及ぼしている。「専門職側からどういう人材を育ててほしいかという明確なビジョンを大学に打ち出さない限り、プロフェッショナル教育は意味をなさなくなってしまう危険性があること」に留意すべきである。

従来、日本でも医師、看護等の専門職においては、医師会などがこうした役割を果たしてきた。比較的産業界との連携がみられる工学分野の修士課程は実質的なプロフェッショナル教育課程として機能してきた。さらに工学部は、現在アメリカのABET (Accreditation Board for Engineering and Technology Inc) の基準を参考に、工学教育の基準づくりを検討中である。一方、経営管理 (ビジネスあるいはマネジメント) は企業内でのトレーニングがその機能を果たし、法律分野では司法研修生制度によって担われているなど、その他の分野では専門職側と大学との教育面での連携はあまりみられなかった。

1999年7月より始まった司法制度改革審議会の審議の一つに、「法曹養成制度の改革」が挙げられている。改革の方向性として、法曹養成の出発点を司法試験でなく、大学の法学専門教育に置くとしており、実際に、法学専門教育を実施するロースクール構想が浮上してきている。こうした動きから、日本においても高等教育機関と専門職団体との連携による専門職養成の取り組みが本格化し始めたといえるのではないだろうか。日本社会が個人の能力と知を真に評価していくためにも、専門職養成が実質化することが望まれる。



# ボランティア体験を職業的キャリアに生かす道

青年海外協力隊の現状と可能性に見る

## 千葉 望

フリーライター

### のべ2万人に及ぶ 青年海外協力隊経験者

青年海外協力隊に初めて生え抜きの事務局長が誕生した。金子洋三氏は52歳。京都大学農学部大学院に在籍中、青年海外協力隊の隊員としてエチオピアに渡り、天然痘監視員として活動した経験を持つ。

青年海外協力隊は国際協力事業団(JICA)が実施する国の事業として1965年に発足したが、現在までに10代の事務局長が就任し、そのうち7代までを外務省から迎えている。8・9代目は国際協力事業団内部から選ばれているが、隊員経験のある事務局長は金子氏が初めて。

帰国後英国への留学を経て国際協力事業団に入り、これまで青年海外協力隊を含めさまざまな仕事を担当して、日本の国際協力の現状をつぶさに知る立場にある。

隊員出身の局長はマスコミにも注目され、いくつかの記事に取り上げられたが、金子氏自身はいたって自然体で、「たまたまめぐり合わせで、私が局長になっただけ」と語る。隊員経験者も多数働く事業団では、「生え抜き」が生まれる土壌はすでに整っていたという。

しかし、めぐり合わせと言いつつも取材を受けてくれた背景には、海外で貴重な体験を積んできた隊員が、任期を終えて帰国後に就職難に見舞われる現状を

理解してほしいという気持ちがある。

『Works』読者は経営者・人事責任者が中心であり、この人々が青年海外協力隊に対する理解を深めることで、隊員の就職難が少しでも改善されればと願うのもっともな状況なのである。

さて、その問題に触れる前に、青年海外協力隊の活動について少し説明しておきたい。青年海外協力隊は発足以来35年、これまで66カ国に約2万人の隊員を送りこんできた。現在も59カ国でおよそ2500人が活躍している。彼らの職種は農林水産部門・加工部門・保守操作部門・土木建築部門・保健衛生部門・教育文化部門・スポーツ部門に分かれるが、細かく見ていくとその多彩さに驚かされ

る。農業や林業、機械や土木建築、医療や健康改善、コンピュータ関連技術・手工芸・日本語などは想像の範囲内であるが、考古学・美術・編集・写真技術などにも広がりを見せているのである。

このように技術を持った人材をボランティアとして組織的に送り始めたのは、実は日本が初めてだったという。

「それまでイギリス・アメリカ・ドイツ・フランス・カナダなどが青年海外協力隊に似通った活動を始めていましたが、どちらかといえば語学教育が中心でした。初めから技術オリエンテッドだったのは日本だけ。当時は日本語を教えてほしいというニーズが現在ほど大きくはなかったことと、日本の発展を支えてきたのがさまざまな技術だったことが関係しています。しかしこの形の国際協力が各国で高く評価されたため、80年代には各国も技術オリエンテッドの協力へとシフトを始めました。また、派遣を要請する国々のニーズにも変化が見られますね。より高度化し、多様化していると言えます」

コンピュータ技術者や日本語教師の派遣を求める国が増えていることは、ニーズの変化を端的に物語るといえるだろう。

それ以上に変化しているのが、日本国内の産業構造だと金子氏は強調する。以前は第一次産業から多くの人材を送りこむことができた。しかし現在は、農業や漁業などの分野で活躍できそうな若者がいなくなっている。農学部や水産学

部を卒業しても、発展途上で働けるとは限らない。実践に基づいた応用力・指導力が求められるからである。それをコンピュータ技術などでカバーしていくことになるのだろう。

また、現地の人々をまとめ、農業にせよ林業にせよ、ビジネスとして成り立つように指導していくある種のビジネスモデル構築の仕事が重視されているようだ。

### 自然体の国際協力を 志向し始めた隊員たち

応募してくる隊員希望者の気質にも、変化が見られる。以前は高い理想を掲げた人、別の言い方をすれば肩に少々力が入った応募者が多かった。

「今はごく自然に、ほかの国々の役に立ちたいと話す希望者が増えました。一般の人々の参加意欲は明らかに高まっていると思います。ボランティアへの社会的関心が高くなっていることも関係しているでしょう」

阪神淡路大震災や日本海でのタンカー原油流出事故、さらにはトルコや台湾の大地震の際にボランティア活動が目ざされたり、進学や就職でボランティア活動を評価する動きが生まれるなど、注目度が高まる素地は整っている。

また海外渡航が難しかった頃は、青年海外協力隊に入ることが海外に行く一つの手だてだったが、今の隊員は派遣前に海外旅行を何度も経験しているケース

が多い。発展途上国を好んで旅する若者もおり、それが「自然体」を生み出していると考えられる。

「隊員に応募している人たちは、決して特別な存在ではありません。今の日本の平均的な若者たちです。語学力も平均、学歴もさまざま。中卒もいれば大学院修了者もいて、それぞれの力を生かしている。おもしろいのは、派遣先が決まったとき、首都のように環境が整備されたところだと喜ばない隊員がいることですね。もっと厳しいところへ行かせてほしいと思っているのです」

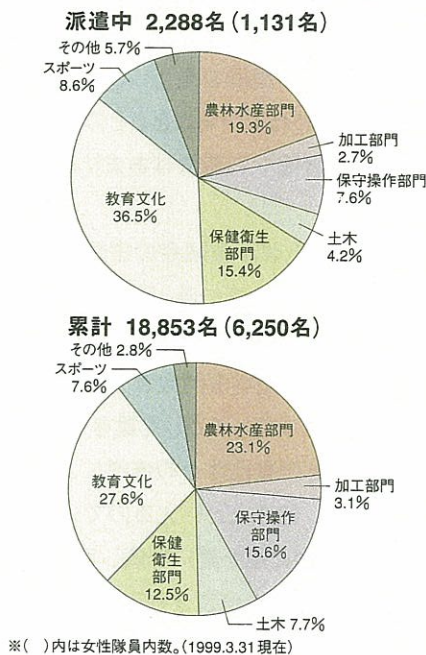
### 応募に二の足を踏ませる 帰国後の就職問題

私は15年ほど前、青年海外協力隊の募集セッションに仕事のため出入りしていた。当時の担当者の嘆きは、海外で活躍してきた隊員の、帰国後の受け皿が不足していることだった。15年の時を経てスタッフの嘆きは変わらないのはなぜだろうか。

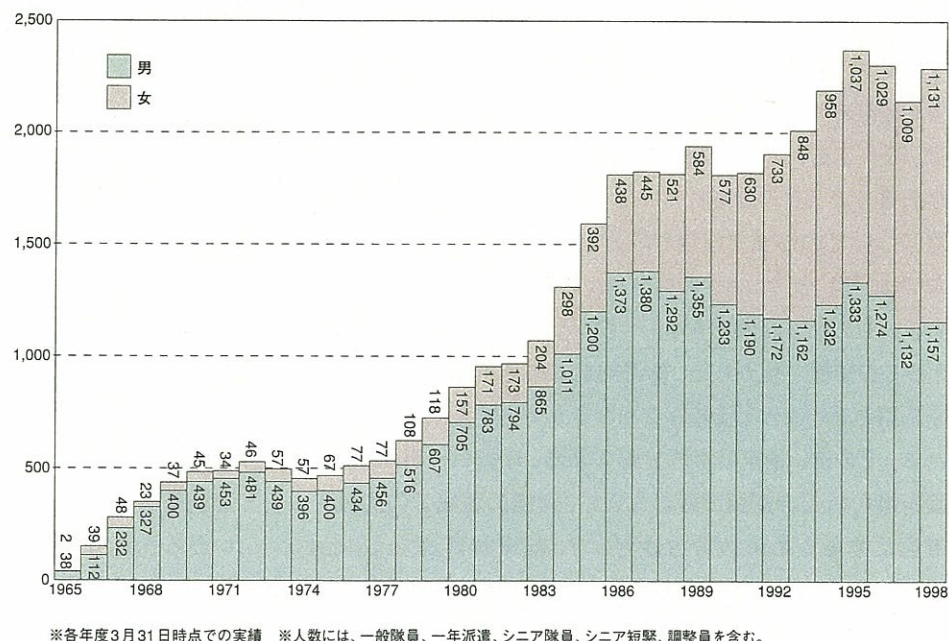
青年海外協力隊には「現職参加」をバックアップする制度がある。派遣中の社員の人件費を補填する「所属先補填制度」がそれ。また、現職参加のための制度を設けている企業もある。だが、現実には厳しいようだ。

「バブルの頃は現職参加の隊員が30%ほどいたのですが、今は17%。個人の参加意欲が高まっている割には、社会の

図表1 協力隊員部門別派遣実績



図表2 各年度派遣中協力隊員数





しくみがついていないというのが実感です。経団連や日経連などにもさまざまな機会を通じ、活動への理解と支援をお願いしているのですが、経営者のかたも総論賛成・各論反対になりがちです。また経営者が賛成してくれても、現場を預かる人事の反対があればうまくいきません」

きびしい人員削減目標を持っている人事担当者であれば、

「会社が大変な時なのにボランティア活動でもないだろう」

と考えるであろうし、動きの速い現在のビジネス社会で2年もブランクを持つことの是非も当然議論の対象になろう。しかし、隊員としての活動を「実務的なキャリア」と見るか、あるいは「人間的なキャリア」と見るかで評価は変わってくるのではないだろうか。実務的キャリアという視点だけで見るのが正しいかどうかという疑問が残る。

金子氏も、企業出身の隊員がすべて現職参加であるべきだと主張しているわけではない。もう少し長い目で、青年海外協力隊の活動や隊員経験者の能力を理解してほしいと願っているだけである。「たとえばSEなどの職種では、技術の進歩が速すぎて、帰国後大変だ」という議論があることも理解しています。しかし私はその遅れを補って余りあるぐらい素晴らしい体験を、彼らは積んできていると思うのです。若くして責任を持ち、自分で決断し、マネジメント能力(それも相

手は現地の人々である)を磨きながら実践していった経験は、長い目で見ると必ずビジネスでも生きるのではないのでしょうか」

### 新しい企業ほど生きる 隊員経験者の能力

金子氏にインタビューしながら、私は、以前関係者に教えられた話を思い出していた。以前は、隊員経験者を積極的に雇用する企業も、ある種の「地域限定職」としてしか彼らを見ていなかったというのである。隊員は現地の習慣や言葉に通じているため、本人の希望とは関係なく赴任先や仕事内容が限定され、結果的に出世コースからも外れていく。これは残念ながらあり得る話だと思う。

隊員の実務能力に期待して採用した企業であれば、このような配属や処遇をしてしまうのは当然かもしれない。しか

し金子氏の言う「マネジメント能力や責任感、異文化への適応能力」などの人間的能力は、本来あらゆる分野に応用できる能力のはずである。優れた隊員であれば、優れたビジネスマンになる可能性を十分秘めている。

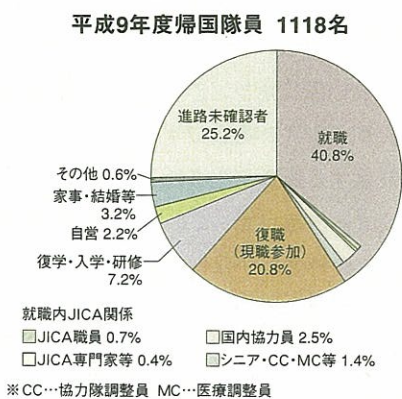
今でも熱心に隊員経験者を雇用している大手企業があり、金子氏は「得をしていますよ」と語っていたが、実際には隊員の経験は若いうちに権限を委譲する企業でこそ生きるのではないだろうか。責任を持って自己決定してきた人材を活用できるのは、もしかするとベンチャービジネスの方かもしれない。現職参加に隊員自身がこだわりすぎると、かえってチャンスを逸する可能性もある。高度な技術を求められる職種は別だが、すばやい自己決断、リーダーシップを若いうちから求めているのは、これから成長する企業だからである。

「私も、帰国してから進路を変えたいと思います。ただ、受け入れる企業が隊員経験をブランクだと毛嫌いしないでほしいと思っています。今は中途採用が増え、以前より転職が容易になりましたから、進路の幅は広がっているとは思いますが」

### 帰国後の最大の問題は 自己の適正評価

図表3の通り、帰国して就職する隊員は40%ほどだが、一念発起して大学に

図表3 帰国隊員進路状況



金子洋三  
国際協力事業団 青年海外協力隊事務局長

### 「人間的キャリア」は 評価の対象になるか

すでに述べたように、一部の大手企業は隊員の実務的なキャリアを評価した採用を行っている。また、人間としてのキャリアが、急成長する企業で評価されるであろうとも述べた。

それならば、隊員経験者に門戸を閉ざしたり、独自のキャリアを「ブランク」と見る企業に問題はないのだろうか。別に「ボランティア」で隊員を採用せよといっているのではない。彼らの能力を活用しきれない硬直化した人事制度を温存している会社は、今後どのような道を歩んでいくのかと訝ってしまうのである。

さまざまな企業を取材していると、紋切り型の発言を聞くことが多い。

「これからの社員は創造力が不可欠」

「異能の人材が欲しい」

「自立した人間が今後は必要だ」

「社員には自己責任を求める」

などなど、その内容はいちいちもつともだが、現実には自立した異能の人材が本当に活躍できるのか疑問に思う社風の会社も少なくない。言葉と現状が乖離しているのである。結果的にその人材は、社外に流出するか「ただの人」になってゆく。組織としても異質の刺激を取り入れられないため、本質的な改革は手つかずのままである。この現状は企業自身にとって不幸と言わざるを得ない。

中途採用の場合実務能力を求めるの

入ったり(中には医師になった隊員もいるという)、留学したりするケースも増えてきた。視野が広がった結果、学びの道を目指す隊員が増えるのは当然だろう。また、日本社会が変化し、豊かにもなったため、勉強するゆとりが生まれていることも背景にある。

一般企業に就職してもなじめないケースもあるだろう。金子氏は、隊員自身が自己を適正評価することの難しさを指摘する。

「私も経験がありますが、帰国したときに頭を冷やす時間が大切です。自分のやったことが大したことはない自己卑下したり、逆に過大評価したりすることもあって、なかなか冷静に評価ができないものだからです。一方で、海外で得た強烈な体験を生かしたいという願望も強い。日本で豊かに暮らしているとある一部の能力しか使わなくてもすみませんが、発展途上国では隠れた能力をすべて発揮し、何もかも総動員しなければ生きていけません。その中で、隊員は自分でも知らなかった興味や仕事の能力を発見するわけです。それを生かせる場を求めるのは自然ですが、きちんとカウンセリングをして、バランスのとれた決断をバックアップすることが大切だと考えています」

たとえ最初就職した企業になじめなくとも、まったく可能性が閉ざされるわけではない。流動化を強める労働市場の変化がプラスに働くだろう。

は当然としても、物事を深く考えた経験、自己決断した経験をキャリアとして評価する姿勢がもっとあってもよいのではないか。彼らのうち優秀層を積極的に採用し、新たに能力を引き出すだけの柔軟性がなければ、新しい時代に適応し成長する企業とは言いがたいのではないか。

「よく企業は、社員教育の一環として社員を留学させ、MBAを取得させたりしていますが、別の意味で2年間社員を発展途上国に派遣するということを考えてもよいのではないのでしょうか。MBAを取ってきた社員と、隊員としてさまざまな体験を積んできた社員を10年後に比較したら、隊員はきっとMBAに引けを取らないと思いますよ。異文化を行き来する難しさを知り、日本を外から見直しながら視野を広げたことが、彼らのキャリアなのです」

欧米では医師などが数年間働き、その合間に1年ほどボランティアで発展途上国に行くことを繰り返すケースも少なくない。医師とビジネスマンを単純比較するつもりはないが、動きの速いことにおいては医学界も同様である。しかし、その1年間はブランクとはならない。最新の情報や知識以上に得られるものが大きいからこそ、社会も活動を許容しているのである。

職業的キャリアの中にボランティア体験を有効に組みこんでいく可能性を、異能の人材、世界に通用する人材を求める企業であれば、じっくり考えるべきときに来ている。



うちの社員が育つていくのは、  
好きな仕事ができる環境があるからです



# 菊地敬一

株式会社ヴィレッジ・ヴァンガード 代表取締役

トタン張りの倉庫の階段を上ってドアを開けると、そこはおもちゃ箱のような空間だった。名古屋市内にある「ヴィレッジ・ヴァンガード・イースト」は、菊地敬一氏が創った、書籍と雑貨を組み合わせた“EXCITING BOOK STORE”ヴィレッジ・ヴァンガードの7号店である。店のスタッフはどこにでもいそうなカジュアルウェアに髪を染めた若者たちで、この店舗にすっかり溶け込んでいる。客も10代から20代の若者が中心。ビジネス街の大型書店を見慣れた目には、驚くことばかりである。

しかしこの「本屋」が現在(2000年3月17日)の時点で、直営店44、フランチャイズ38を数え、売上高40億円を超えるビジネスに成長している。しかも利益率は10%以上。大型書店がコマ以下の低利益率と売り上げ低迷にあえいでいる姿とは対照的である。

—この店舗は雑貨と本を組み合わせるばかりではなく、ターゲットに合わせて「編集作業」を徹底しているところがおもしろいですね。

**菊地** うちの店では『フォーカス』や『文藝春秋』は置いていないでしょ。司馬遼太郎や赤川次郎もない。ターゲットとしている若者向けの品揃えを徹底していますし、ジャズならジャズの関係書籍の周りにはCDやグッズもある。

—普通の書店なら雑誌は雑誌のコーナーにまとめて置かれているのに、ここはジャンル別になっていて、欲しいものがまとめて買えるわけですね。いつ頃からこのような書店を企画されていたのか、

お聞かせください。

**菊地** 僕は大学を7年かけて卒業した後、日本実業出版社と名古屋の大和田書店に勤めました。大和田書店では一店長だったのですが、8年間働いているうちにこの業界の構造が見えてしまったのです。たとえば取り次ぎが強く粗利は22%と決まっている。それに今の書店の一般的なオペレーションだと、社員が工夫する余地がほとんどないんです。今、大型書店はどこも一緒ですよ。同じように雑誌やベストセラーを置いて、それを売って何とかやってる。自然に、社員に対しては「考えるな」というオペレーションになるわけです。みんな本が好きで入社するのに、これでは嫌になりますよ。

—本好きの客にとっても、金太郎飴のような書店ばかりではおもしろくない。

**菊地** そうなんです。だから当時から僕は粗利の低さが容認できなかったし、専門店みたいな本屋をやったら、小さな成功は可能だと思っていました。雑貨で利益を上げ、本と組み合わせる種々のストーリーを作ることで客を引きつけられる、と。こんな自分の手法がオリジナルで、アメリカにもドイツにもないということからは後から知りましたが(笑)。

—すぐにお客は集まりましたか。

**菊地** 半年ぐらいは苦しかったですね。でもとにかく好きで始めたことだからと頑張りました。当時でいえばヘミングウェイとかフィッツジェラルド、村上春樹の本などを集めて、大好きなジャズと組み合わせてストーリーを作ったんです。立地が全然よくないというハンディもありましたけれど、我慢しているうちにだんだんユーザーがつい

てきたわけです。だから僕は確信犯じゃない。戦略もない(笑)。好きな道を進んできたら、いつのまにか80店舗になったという感じですね。後からは何とでも理屈がつけられますけれど、これが真実です。

## 社員はすべて アルバイトから登用 好きな仕事は彼らの 能力を引き出します

—スタッフはすべてアルバイトからの登用だとか。

**菊地** そうです。うちのやり方は伝承芸みたいなもので、一緒に働いているうちに編集能力をつけていくしかない。本や雑貨に手作りのPOPがついていますね。あの文章の書き方なども、働いているうちに身につくものです。だから求人広告って出したことがないですね。ヘビーユーザーがアルバイトで働き出し、その中から社員に選んでいきます。今は社員が30名、アルバイトが200名いますが、アルバイトのうち100名が社員志望ですよ。しかもうちはアルバイトの時給が安いんです。社員になると劇的にアップしますが。これも普通の書店とは逆ですね。書店ではある程度時給を上げないと、アルバイトが定着しません。そうするとどうなるか。社員の給料を下げざるをえない、利益が少ないですから。—一般にアルバイトが定着しないのは、仕事そのものからモチベーションが得られないからですか。

**菊地** そういうことですね。でもそれは変です。社会保険料を払っている社員の



ほうが大切に決まっていますよ(笑)。  
——社員の採用は誰がするのですか。

**菊地** 店長に任せています。僕は「ちゃんとセレクトしてくれよ。情実で選ぶと後でオマエが苦勞するよ」

と、ちょっとだけオドカス(笑)。一緒に働きながらチェックするわけですから、よく見えますよ。だからでしょうか、今までに離職した社員はゼロです。ボーダーラインぎりぎり採用した社員は、まず売り上げ規模の小さな店を任せて、頑張っただけでキャリアアップしてもらうようにしています。  
——アルバイトをまとめて店舗を運営する仕事にはリーダーシップが必要ですが、そういうタイプが集まるのですか。

**菊地** 最初からリーダーシップのあるヤツなんて、うちにはいませんよ。ただし、マニュアルどおりの仕事が嫌いだというタイプが来ます。仕事を任されるのが楽しいんですね。だからモチベーションは高い。入試の偏差値が低くても、ヴィレッジ・ヴァンガード偏差値は高いんです。今の若者は、捨てたものじゃありませんよ。そりゃあ、30人のうちにはひとりふたりはダメなヤツもいます。でも僕は、「でんヤツもそれが個性だ」と思うことにしています。それなりにオペレーションに組み込んでしまえばいい。100%すばらしいなんて、ありえないですよ。  
——それでは、もともと優秀な人材が来たのではないとお考えなのですか。

**菊地** そうです。うちの社員は環境によって変わったのです。ほかのマニュアル的な仕事だったら、彼らの能力は下がったかもしれない。今、彼らは仕事が楽しいから、8時間の勤務が4時間ぐらいにしか感じられないはずですよ。

## 年功序列と終身雇用は必ず守りつづけますし子どもには絶対跡を継がせません

——フランチャイズも含めて80以上の店舗を運営していくときの基本方針についてどのようにお考えですか。

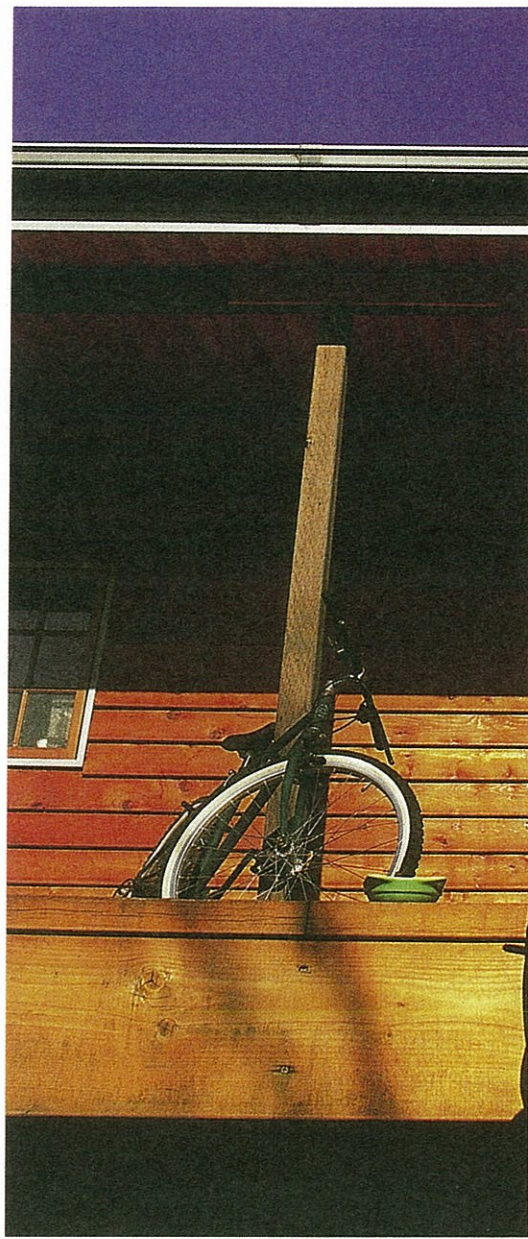
**菊地** 本部は店舗の邪魔をしない、それだけです。上意下達ではなく、現場の意欲を大事にしたい。僕のイメージは本部イコール町役場です。それも、鋭くはないけれど、きわめて親切な(笑)。人本主義でやりたいですね。平凡な結論ですが、うちみたいな会社は人が財産です。僕は資金繰りで出店をあきらめたことはありませんが、人の問題でやめたことはあります。人が育たなければ、店は増やせません。

——それでは、今の出店攻勢は人が育ってきたからできるのですか。

**菊地** そういうことです。でもアルバイトの戦力化だって、期せずしてそうなっただけ。戦略ではない。物事は、あまりたくらむとうまくいかないのかも(笑)。

——離職率がゼロだということですが、このまま社員を雇用しつづけるお考えですか。

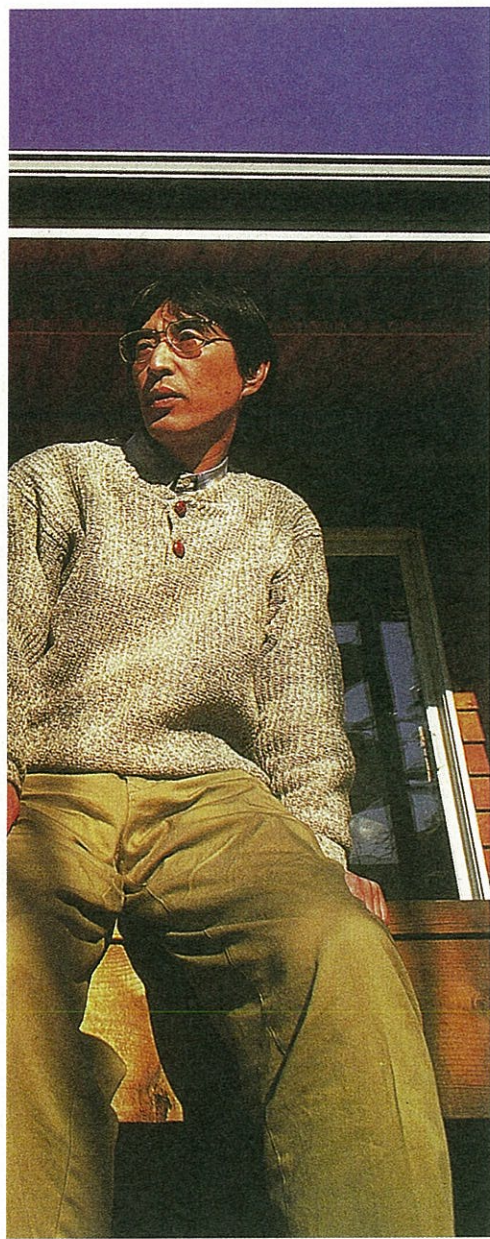
**菊地** そうです。僕は年功序列、終身雇用でやるつもりです。もう、決めてます。せっかく伝承芸で育った社員ですから、やめてほしくないですよ。我が家には娘が1人いますが、女房(専務)と話し合っていて、娘には跡を継がせないことにしまし



た。それからプロパーの社員でいくということの2つを、みんなに明らかにしています。これは、社員との大きな契約ですね。守らないといけません。

——これから店舗はどんどん増えるでしょうが、社員のキャリアプランはどのようなものが考えられますか。

**菊地** ひとつの店舗をずっとやってもいいし、エリアマネージャーになってもいい、本部スタッフになってもいい。選択肢が多いほうが社員も幸せでしょう。店長の仕事が好きなら、よほよほになってもやってもらう(笑)。彼らの希望をできるだけかなえた いんです。そうすれば彼らは喜んで仕事してくれるし、それを見るのが



僕の幸せですから。

——下北沢、吉祥寺、お台場など東京にもどんどん店舗が増えてきましたが、店長は名古屋から派遣されたのですか。

**菊地** ええ。下北沢をやらせてみたら成功したので、増やすことにしました。東京っておもしろいですね。名古屋にはうちの店に通うような不良老人(笑)はいませんが、東京にはヘビーユーザーがいます。先日、日本芸術院賞受賞が決まった作家の日野啓三さんも下北沢店によくいらっしやるようです。店長は日野さんのことを知らなかったのですが(笑)。ご自分の本が置いていないと出版社に愚痴られたとかで、早速新作エッセイを並べました。

### 菊地敬一

(きくち・けいいち)  
1948年北海道生まれ。青山学院大学を7年かけて卒業。自然に恵まれた北海道でのびのび育ったこと、裕福な学生の多い大学へ進学したことが、さまざまな影響をもたらしているという。86年、ヴィレッジ・ヴァンガードを設立。創業以来、専務を務める夫人との二人三脚を続ける。趣味はジャズの鑑賞、読書など多彩。「引退したら、大好きな藤沢周平の遺作を書くのが夢(笑)」。藤沢さんは大変な名作家だから、ハードルは高いですが」。



## 異色の経営者と いわれるのは嫌い 日本の伝統的経営を やっているつもりです

——今は本が売れない、とりわけ若者は本を読まないといわれますが、こちらの店舗を見ているとそれは違うという気になりますね。客単価は高いのではないのでしょうか。ついつい、予定外の買い物をさせられてしまいそうです(笑)。

**菊地** 客単価は普通の書店の倍ですね。うちの場合は雰囲気で売れるんですよ。普通の本屋なら棚の片隅に1冊だけ入っているような本を平積みでたくさん売ってしまうのですから。ここでしか買えない本もたくさんあります。若者は賢くて、ちゃんと買う店を分けていますよ。「少年ジャンプ」はコンビニで買う。赤川次郎はよその本屋で買う。今は何でもできる人ってカッコ悪いんだと思う。専門職の時代なんですよ。売れない売れないといういろんな人が嘆きますが、みんなに受けようとするからではないでしょうか。  
——これまでに見学に来た人は1万人を超えるそうですね。

**菊地** そうです。こっそりやってきて、隠しカメラで写真を撮ったりね(笑)。僕は「どうぞ」と言うんです。表面的なところは真似できても、心の部分は真似できない。伝承芸も真似できない。真似した会社はありますよ。でも成功していません。  
——「心」の部分とは、どのようなことを意味するのでしょうか。

**菊地** 真似しても、ほとんどは中央集権的なオペレーションになってしまいます。それでは成功しません。個店一貫システムでなければいけない。そうじゃないと支持が得られません。店のアイデンティティがなくなってしまうのです。それから、ある種の度胸がなければいけない。

「万引きは大丈夫ですか? 在庫は大丈夫ですか?」

と聞く人がいますが、分岐点はこういうところに表れますよ。だって、そんなことを気にしていたら絶対にできない商売ですから。心配する人はついつい中央集権的になってしまいがちだし、そうなったら現場が反発する。僕は現場を怒らない、いじめない。本部スタッフにも、「人間的にやってくれ」と言います。本部も必ず深夜零時まで交代で詰めているようにしています。店舗では深夜零時まで働いているんです。本部に電話したときに誰もいないのでは、大事にされているとは思えないでしょう。でも、実行すればみんなわかってくれる。  
——異色の経営者といわれるのがお嫌いだと思いますか。

**菊地** だって異色じゃないですもの。僕としては、麗しい日本の伝統的経営をやっているつもりなんです(笑)。ソフトが先端なだけ。終身雇用なんてそうでしょう?  
——数年後に上場を目指しているそうですね。その後はどうなさいますか。

**菊地** できるだけ早めに引退したい。そして女房と全国の店舗を訪ねて、旅行したいですね、水戸黄門みたいに。作った資産は全部使い果たして、娘には残さない。消費する老人になるのが、僕の夢なんです。



# 人材を育てる最大のキギは 20代の教育や体験の充実度にある

## 古野庸一 VS 沼上 幹

ワークス研究所主幹研究員

一橋大学大学院商学研究科教授



**古野** 本日は、一橋大学大学院教授に就任されたばかりの沼上幹先生においでいただきました。大学院大学という新しい試みではどのようなことを目指しているのかを、まずうかがっていきしたいと思います。

**沼上** 一橋の大学院は、従来の学者を目指すコースに加えて、国立キャンパスでMBAを取得できるコース、神田ですべて英語で学ぶ夜間のMBAコースの3

種になります。このうち私が関わる国立の昼間のコースでは、アメリカのビジネススクールとは一線を画して、日本の経営にフィットするようなカリキュラムで構成したいと考えています。もう一つの特徴は、バリバリの社会人30人に加えて、5年間で学士と修士の両方を取る生意気な最優秀学生を10人入学させることです。優秀な学生であれば、今は3年の時点で卒業のメドがついていますので、4年目か

ら大学院の勉強を始めることも可能なのです。

**古野** 学部からそのままMBAコースに進んだ学生に対する企業の需要は、実際にあるのでしょうか。

**沼上** ありますよ。金融機関などは新卒社員にもかなり高度な要求をするようになっていますし、コンサルティング・ファームでもかなり分析手法に通じた学生を求めていると思います。また、日本企業の

場合、転職者よりもまだ新卒を好む傾向にありますから、MBAを取得した新卒の学生は魅力があるはずですよ。

**古野** 先ほどアメリカのビジネススクールとは一線を画したいとおっしゃいましたが、どのような点が違うのですか。

**沼上** 私たちは、アメリカのビジネススクールで行われているような分析手法をきちんと理解した上で、それを出しぬける人間を作りたいんですよ。相手がどんな手を打ってくるかわかっていて、それを出しぬく戦略が作れる、そのために相手のやることを学ぶ必要はもちろんあるわけですが、それ以外のことが大切です。しかも独自の思想・哲学・歴史観を形成できるようにすることがきわめて重視されています。新しいMBAコースでは、40名の学生のうちせめて将来20名はボードに入るようにならないと困るんです。それぐらいの大きな視野を持てるようなカリキュラムを用意するつもりです。

**古野** そのためには、何を重点的に取り入れるかが問題ですね。

**沼上** 経営者とはテクニックさえ持っていればいいのでしょうか。たとえば日経新聞を読んで、それにすぐ反応するだけでできる経営では困る。これからは独自の思想や哲学、さらには歴史観を持っている人がボードに加わってほしいのです。

**古野** その思想や哲学とは、どんな内容を想定されているのでしょうか。

**沼上** 事業を展開することで、日本社会でどのような役割を果たすのか、その会社で働く人たちにどのような人生の喜びを提供できるのかということですね。も

ろろんビジネスのしくみをしっかり考えることが大事なのですが、社会全体の中でどんな責任を担うのかという問題は、思想に近いテーマではないでしょうか。

**古野** 新しいコースでは学部からそのまま入ってくる学生と、社会経験のある学生が混在するわけですね。先生は、本来どちらが望ましいとお考えですか。

**沼上** 両方ありうと思うんですよ。企業に入って2年か3年すると、学びたい気持ちで一杯になりますよね。

**古野** そうですね(笑)。

**沼上** 社会経験があり、しかも学習意欲をたくさん持った人たちはもちろん欲しい。その一方で、まだ社会経験はないけれども社会人以上にビジネスについて理解してしまうような優秀な学生もいてほしい。40人のうち10人ぐらいは頭でっかちで生意気でしかも優秀な学生が加わることで、30名の社会人優秀層にもよい刺激になると考えています。

**古野** どういう人材が生まれるか楽しみですね。

### 研究と教育を両立させ 研究者の頭の使い方を 学生に伝えたい

**古野** 先生は以前『創造するミドル』(有斐閣刊・金井壽宏氏らと共著)という本で、何人かの企業人をインタビューされました。この本を拝読しましたが、今でも刺激的話題がたくさん盛り込まれていると思いました。

**沼上** 私が30歳ごろにまとめた本ですけども、ここで何人かの企業人に会い、その頭の中を丹念に覗いたことで、企業をある程度理解できた体験でした。

**古野** ヨード卵光を開発した人とか、アサヒスーパードライの宣伝のために飛行船を飛ばしてしまった人とか、おもしろい人物に会われたわけですね。

**沼上** そう、わりと特殊なタイプの社員でしょう(笑)。

**古野** その後も『創造するミドル』にすでに表れていたように、企業における戦略スキームの研究を続けてこられたわけですが、これからはどのようなテーマに取り組みたいとお考えですか。

**沼上** 基本的には同じ筋を追っていかうと思っています。あんまり成長していないのかもしれませんが(笑)。ちょうどこの3月に新しい本を出しました。『行為の経営学』というタイトルですが、経営学者がやるアカデミックな研究にとって、意味のある知見と意味のない知見を区別する基準について考えたものです。

**古野** それはおもしろい。

**沼上** 一方で、それは企業人とわれわれが相互作用する上で、きわめて知的な意味のある対話の土俵になる。しかも、同じくそれをやるのが、学部や大学院の学生に対して、非常に意味のある知的トレーニングにもなるわけです。経営学者として企業人と日々やり取りするときのポイントと、学生とやり取りするときのポイントなどすべての領域で、ある特定の見方で、ある体系を描こうと考えながら書きましたが、ここで述べたことは経営学と



いうより哲学に近いかもしれません。

**古野** たとえば学生に、『創造するミドル』に書かれてあるようなビジネスにおける読み、あるいは戦略スキームなどについて、知的トレーニングとして深く考えさせるとか。

**沼上** そうですね。社会に送り出すべき有能な人材のイメージを考えると、大学における「研究」と「教育」が分かれている状況はきわめてまずいと思うのです。それでは、両者を共存させるにはどのようにすべきなのか。たとえば教官が、教える仕事は金を稼ぐためのものと割り切って、自分の研究はそれと切り離して行うなどということをやっている、結局長続きしないのです。あまりにも非効率ですから。私は双方を何とか関係づけたいと思っています。

アメリカのビジネススクールの基本スタイルだと、まず自分の研究を行う。それで得られたデータや結論を学生にセオリーやパターンとして伝達していくわけです。そうすれば自分の研究や発見を伝えられますね。しかし私は、もう一つの関係のつけ方があると思っています。それは研究で使った自分の頭の働かせ方を、学生に伝えていくというやり方です。知識よりも、なぜそのようなデータが出たのか、背後のメカニズムを考え議論する。研究者でなければこんなに徹底的に考えないといえるだけの、頭の本質的な使い方を教えたいですね。アメリカでは以前は後者の手法を取っていたのですが、最近では前者に傾いています。

**古野** 私の留学体験から考えると、ファ

イナンスや統計学は前者に近い話だと思います。頭の働かせ方という観点では、戦略のクラスはおもしろかったですよ。何かにつけて教授は、“If you were CEO,”と、学生に考えさせたものです。それも正解が一つと決められないようなテーマで。それが効果的な知的トレーニングでした。

**沼上** まったくそのとおりですね。教官が自分でしっかり研究をしていないと、そういう頭の使い方に基づいた多様な議論はできないはずですよ。ですから私は、研究と教育の別モノ論には賛成できません。単に最新のデータを伝えることは、人間の潜在的知的能力への犯罪行為だとさえ思うんですよ。

### 入試制度の問題が 教育制度と混同される 現状はおかしい

**古野** そこで問題になってくるのが、日本の教育制度です。今、いろいろな見直しが行われていますが、先生はどのような考えを持っていらっしゃいますか。

**沼上** 私は、小学校中学校は詰め込み教育でいいと考えています。読み書きそろばんをとにかくしっかりやっておくことが大事だと思います。最近円周率が3になるとか、教育内容が単純化される動きがありますが、読み書きそろばんがきちんとできない人材を末端に大量に抱えてしまうと、本来ならクリエイティブな仕事をするべき人までがルーチン業務に追

われることになってしまう。これがあちこちで起きたら困りますよ。

**古野** アメリカには読み書きの苦手な人がたくさんいますが、創造力はあるといわれていますが……。

**沼上** そもそも、日本は創造性に欠けるという議論は正しいのかどうか、検証が必要です。私が研究した液晶ディスプレイ産業でいえば、むちゃくちゃクリエイティブですよ。戦前も独創的技術がちゃんとありましたね。敗戦によって、新しい産業の3本柱のうち、航空宇宙産業と原子力産業を手がけられないというハンディを背負いながら、残ったエレクトロニクス産業だけでこれだけ頑張ってきたことは、日本のクリエイティビティがかなり高かったことを示しているのではないのでしょうか。確かに入試制度については真剣に改革を進めなければなりません。でも、入試制度と教育制度をごっちゃにしていけないと思うのです。高校の後半ぐらいからは、詰め込みだけでは困りますが。**古野** おおむね賛成です。しかし答えのないディベートの訓練はもっと必要だと思いますね。あれは創造性の訓練として、とても有効ではないでしょうか。

**沼上** おっしゃるとおりですが、今の学校教育の現場で実践するのは難しいでしょうね。ディベートに対する理解が、教師にも親にも足りないですし。

**古野** 親の問題でいうなら、私が進めているキャリア教育の研究でも、ネックになるのは親ですね。小中学生へのキャリア教育をうんぬんする前に、親の教育が必要かもしれません(笑)。

### 20代で徹底的に モノを考える訓練を 積むことが重要だ

**古野** 私は20代後半に対する教育も問題にしたいのです。あまりにもトレーニング機関が少ない。20代の頭の使い方とか体の動かし方はその後にきわめて強い影響を及ぼすといわれますね。リーダーシップの育成においてもそうです。コンピテンシーの土台はもう20代にできてしまう。その頃に徹底的にモノを考えた経験があるか否かがとても重要です。

**沼上** 20歳前後の読書も大切ですね。その頃にやっていたことや考えていたことから、人間は一生抜けられない。それから、32歳ぐらいまでにかなり責任の重い仕事を何度もやらせないといけません。

**古野** 20代で定型的な業務ばかりに追われていると、それが仕事だと思ってしまう恐れがありますね。だから30代40代になってもそこから脱皮できず、ほかの会社で応用がきかなくなる。

**沼上** 新しい大学院大学では、若いうちにきちんと経営史を教え、自分でセオリーを作り、経営哲学を考えさせることを重視するつもりなのです。ベンチャービジネスのトップに来てもらって、彼らが命がけで会得した哲学を語ってもらう。そして20代の人たちに考えさせるわけです。遠回りのようですが、この経験がきつとあとで花開くと思うんですよ。原体験として自分でテーマを設定したり、ビジネスプランを作ったりすること、そして与えられた問題を解くのではない経

験を積み重ねていくことが大事です。

時間的ゆとり、暇も本来は大事なのですが、日本の場合優秀な人ほど暇がないという構造になりがちです。古野さんは留学されてよかったでしょう。

**古野** とてもよかったですね。ゆっくりモノを考えたり、テーマを見つけることができましたから。日本も徐々に新卒で就職したらずっとそこにいなければいけないという構造が変化してきましたし、自分のキャリアを考えながらいろいろな模索することも可能です。

**沼上** 昔は確かに縛りがきつすぎました。でも私は、日本のよさもあったと思うんですよ。アメリカのキャリアを描ける人が増えるのはいいですけど、その一方で割り食い人が増えるのではないかと危惧もあります。

**古野** しかし、高校時代に遊びすぎたりして一度コースから外れると、なかなか復活できない現状が残っています。

**沼上** でも、大卒のサラリーマンって、今は本当に報われないと思いませんか(笑)。お互いに分け前を減らしあっているというか。それを思えば、一度落ちこぼれた人であっても何かの道でしっかりモノを考え、努力する人は、どんな分野でもそこそこモノになっているのではないのでしょうか。学歴とか、社名のバッジの輝きでは挽回できないかもしれませんが、いろいろなタイプの成功があると思いますよ。学校に行かなくても、知的発達には逃げられるということです。

**古野** そのとおりですね。さまざまな模索やチャレンジができる国でありたいと思います。本日はどうもありがとうございました。



**沼上 幹**  
(ぬまがみ・つよし)  
1960年生まれ。一橋大学社会学部卒、同大学大学院の商学研究科を修了。一橋大学博士(商学)。著書に『事業創造のダイナミクス』(白桃書房・共著)『液晶ディスプレイの技術革新史』(白桃書房)『行為の経営学』(白桃書房)『よくわかるマーケティング戦略』(有斐閣アルマシリーズ)などがある。



**古野 庸一**  
(ふるの・よういち)  
ワークス研究所主幹研究員。1962年生まれ。86年東京大学工学部船舶工学科卒業後、リクルートに入社。南カリフォルニア大学ビジネススクールでMBAを取得。現在はビジネスマンのキャリア形成を中心に研究活動を行うかたわら、経営企画の分野にもタッチしている。



## 『「個力」を活かせる組織』

プロフェッショナル時代への企業革新

著者/太田 肇

(日本経済新聞社、本体1600円+税)

### 組織の論理から個人・仕事の論理へ

経済のソフト化・情報化、知識労働化によって、仕事の内容は大きく様変わりした。また規制緩和のもとで、企業も人もグローバルな競争にさらされるようになってきた。そこで飛躍的に重要になったのが、個人の仕事能力=「個力」である。

それと符合するように、日本人の意識やワークスタイルが急速に変化しつつある。一言でいえば、伝統的な組織人に代わって仕事人(しごとじん)が台頭してきたのである。ゲームクリエイター、証券アナリスト、為替ディーラー、カリスマ美容師等々、彼(彼女)らはすべて典型的な仕事人であり、自分の仕事で活躍し、人生を切り開こうとしている。私が行った調査では、一般のビジネスマンも意識や行動は仕事人に近づいている。

ところが多くの企業や役所などでは、そうした人々の変化を認めようとはせず、依然として組織人を前提にしたマネジメントを続けている。学歴主義による一律採用、画一的な人事制度、兼業禁止をはじめ数々の社内規制、個人の突出を戒め「組織をあげて」「一丸となって」と枕詞のように唱える経営者層。これらはいずれも、キャッチアップの時代に築かれたモデルであり、仕事人の心性とワークスタイルにはマッチしない。

各種の国際比較に表れた、日本人の職場に対する満足度・帰属意識の低さ、独創性・



太田 肇

おおた・はじめ。1954年兵庫県生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。三重大学文学部助教授などを経て、96年より滋賀大学経済学部教授。京都大学経済学博士。専攻は組織論(とくに組織と個人の関係)。主な著書に『プロフェッショナルと組織』(同文館、1993 組織学会賞)、『仕事人(しごとじん)の時代』(新潮社、1997)、『仕事人(しごとじん)と組織』(有斐閣、1999、経営科学文献賞)、など。

革新性の欠如は、このようなシステムによるところが大きいと考えられる。

さすがに近年は、伝統的な大企業でも専門性の重視、能力主義・業績主義化を旗印に改革に着手しているが、既存の枠のなかでマイナーチェンジを繰り返すうちに、制度全体が複雑化してわかりにくくなり、かえって社員の戸惑いや不公平感を招いている。

### 個力を活かす新しいシステムとは

本書の基本的なメッセージは、「組織の論理から脱却しシンプルなシステムへ」ということである。

人間は職業生活のなかで、夢の実現(G価値)、プロセスの楽しさ(P価値)、生活の維持(S価値)という3つの価値を追求する。したがって、仕事をとおしてそれを実現できるシステムさえつくれば、自ら能力を伸長・発揮できるのである。現に、「個力」を引き出しビジネスの発展へと結びつけることに成功している企業には、個人の自由と自己責任を自覚させ、組織は「場」の提供、すなわちインフラとしての役割に徹しているところが多い。

本書では、できるかぎり多様な事例や具体的なエピソードを盛り込みながら、「個力」を活かす新しいシステムについて説明した。書名からはハウツーもののような印象を与えるかもしれないが、むしろベースとなる考え方を理解してもらうことに力点を置いたつもりである。

具体的な提案の部分は、個別の状況に応じて取捨選択してもらえばよい。執筆後は企業や団体のトップのほか、若いビジネスマンからも賛同の声が相次いだ。反響の大きさに驚くとともに、労使双方の閉塞感がいかに強いかを実感した。組織の論理から個人・仕事の論理へ——今こそパラダイムの転換が迫られているといえよう。

## 『製造業が国を救う』

技術立国・日本は必ず繁栄する

著者/エーモン・フィングルトン

(早川書房、本体1900円+税)

### なぜ製造業なのか?への回答

インフォメーション・エコノミーこそ時代の花形であり、製造業は発展途上国、あるいは第三世界などの低賃金諸国で行われるべきという認識が増大している昨今であるが、これはまったくの過ちである。製造業を低く評価するのは、今日の“真の”製造業とは何かを知らないからにはかならない。メキシコやタイなどのテレビ工場などで労働集約的に行われている組立作業こそが製造業であると思っている。しかし私のいう最先端の製造業とは、ハイテクマテリアル、最先端部品、そして複雑な製造機器などのことである。これらは非常に資本



エーモン・フィングルトン 経済ジャーナリスト。1948年生まれ。トリニティ大学で経済学、数学、英語学を学んだ後、フィナンシャル・タイムズ、フォーブスなどの記者としてロンドン、ニューヨークで活躍。1986年以降は活動拠点を日本に移し、日本の経済に関する論文などを発表。現在、日本在住。

集約的かつノウハウ集約的であり、したがって低賃金諸国の追随を許さない。

脱工業化サービス産業より先端製造業のほうが勝っているのは、下記の3点においてだ。まず雇用である。脱工業化サービス産業はごく一部の知的エリートを雇用するのに対し、製造業ではより広範囲の人々を雇用できる。

第2は輸出力だ。付加価値単位あたりで見ると、製造業企業はインフォメーション・サービス企業の約10倍も輸出をしている。

第3の点は賃金である。ワーカーに要求される能力に合わせた調整値で見ると、製造業のほうがはるかに高い賃金を支払える。実際、最近の数字では米国より賃金の高い国は少なくとも6カ国あり、それらは米国とは正反対に製造業に強い国々ばかりである。なかでも突出しているのが日本で、最近の為替レートで換算すると、日本の賃金はアメリカより40パーセントも高い。これが私が製造業を信じる根拠のひとつである。

## 『経済・経営を楽しむ 35のストーリー』

著者/学習院大学経済学部

(東洋経済新報社、本体1600円+税)

### わかりやすくおいしい経済・経営の話

経済学や経営学と聞くと、ちょっと敬遠してしまう高校生が増えている。食べてまずけりゃあきらめもつくが、食わず嫌いだったら残念だ。経済や経営の魅力にとりつかれ、日夜研究に明け暮れている大学教員としては、「ほんとはおいしいのに」と実に悔しい。

われわれにはプロとしての自負がある。各分野の極上ネタについて熟知しているつもりだ。「どうしてみんなブランド品を持ちたがるの?」



執筆者代表 三矢 裕 みや・ひろし。1966年生まれ。90年神戸大学経営学部卒業。川崎製鉄(株)、神戸大学大学院経営学研究科を経て、97年より学習院大学経済学部専任講師。2000年助教授(4月より)。専門は管理システム、管理会計。主な著書は「アメーバ経営が会社を変える」(共著。ダイヤモンド社)。

「モスバーガーにはスライスされたトマトが入っていて人気がある。マックが真似しないのはなぜ?」

「良い仕事をした人がたくさん給料をもらうほうがいいのか、それともみんながそこそこの暮らしができたほうがいいのか?」

「環境汚染は深刻だが、豊かさや便利さも捨てられない。どうしたらいいの?」

全教員がシンプルだが奥深い疑問や矛盾を35個のストーリーにまとめている。「正解」のかわりに、「きっかけ」を提供したい。経営の躍動を感じ、身近な経済現象について考えてほしい。われわれがどっぷりはまってるこのうまさ、高校生だけでなく、大学生、ビジネスマン、主婦、お年寄り、みんなに知ってもらいたい。

これが学習院大学経済学部の挑戦。一話読むのに約5分。好きなページからご賞味あれ。



# 人材マーケットの「論点」

## 「働く個人」は今、何を考えているのか？

会社という枠組みを越え、労働市場のなかでキャリアアップ。  
自立した個人群は、“能力開発”を有効に使いはじめた。



「仕事の教室」『ケイコとマナブ』  
編集長  
前川孝雄

大手都市銀行で15年間勤務していたAさん。企業同士のM&Aに関わるなど、金融の最先端を謳歌していた。しかし、経営アドバイスの専門家として大きく活躍したいと考えは始める。昨年、中小企業診断士およびFPを取得し、経営コンサルタントとして独立開業を果たした。

2年前までアパレル企業で服飾デザインをしていたBさん。もっと自由にデザインしてみたいと考え、デジタルクリエイター養成スクールでCG技術をマスターした。さらには、世界最大のCGコンテストに出品、入選し、テレビ局へ転職。現在は、思う存分CGデザインに打ち込んでいる。

海外公的機関のマーケティング部に勤めるCさん。日々プロモーション戦略の立案に明け暮れているが、同僚のMBA保持者らに比べ、自身の論理的裏付けが弱いことに危機感を持っていた。そこで、体系だったマーケティング知識を持つプランナーになるべく、大学院のMBAコースに社会人入学。寝食を惜しんで、戦略立案スキルを修得中である。

### 今も昔も、キャリアビジョンは 経験の延長線上に

3人のケースに共通するのは、「キャリアビジョンを、これまでの経験の延長線上に求める」キャリアアップ志向である。また、キャリアビジョンの達成に向けて、不足する部分を能力開発で補おうとする点である。

先般、『仕事の教室』でスクールに入校した読者の追跡調査を試みた。すると、多くの場合、能力開発の動機はここにあった。

もっとも、この傾向は、労働市場が流動化している今に始まったことではない。旧来の年功序列、終身雇用という単線で固定化したシステムでは、会社という枠のなかで自動的にキャリアアップが図られていたといえる。

では、労働市場が流動化する現在に芽生えた

個人のキャリアアップ志向の特徴は何か。

### 労働市場の流動化が 能力開発の動機を強める

1つ目の特徴には、キャリアビジョンの達成に対して能動的である点である。これまでのパラダイムでは、キャリアビジョンもデザインの方法も、会社が用意してくれていた。それを拒むことは可能だが、受動的でも何ら不都合はなかった。しかし、働く個人の自立が叫ばれる昨今、会社に頼り続けることは難しい。能動的に動く層が増えはじめたといえる。

2つ目の特徴は、行動のフィールドが会社という枠組みから労働市場へと急速に拡大している点である。Aさんは起業、Bさんは転職、Cさんは社内ステップアップという手段を選んでいる。しかし、そこに大きな意味があるわけではない。能力開発を機に、会社という枠を越えて労働市場を自在に遊泳し、キャリアビジョンの達成を目指す個人が誕生しはじめたというべきかもしれない。「会社員であるが、起業家であろうが、同じ労働市場で評価されている」。この意識を持てるか持てないかによる差は、ますます大きくなっていくだろう。

3つ目の特徴は、変化する時代にいるからこそ、これまでの経験を最大限に活かそうとする意識である。IT革命により、2004年には163万人の雇用が削減され、249万人の雇用創出が行われるという試算もある。社会全体の潮流はそうであっても、働く個人にとって、積み重ねた経験をリセットし、新しいキャリアビジョンを追いかけることはリスクが大きすぎる。意気盛んな新卒者と同じ競争ステージに、無防備に立つことにもなりかねない。できれば、新しい知識や技術を補強することで、自身の市場評価を上げたい、他者と差異化したい、と考えるのが人情である。

自立の必然性に気づいた個人群は、もうすでに走りをはじめている。

## .comのCEOはアメリカにいる？～日米二国間幹旋の現場から～



リクルートICI  
シニア・ヴァイス・プレジデント  
立花則子

たちばな・のりこ  
1987年リクルートICI入社。一貫して企業の国際化、国際採用採用コンサルティングに従事。留学生を対象とした求人誌「国際派のための就職情報」編集長を経て、現在は日米間の人材紹介事業に従事。96年より同社米国オフィスも兼務。日米のビジネス・人材活用の差を自ら実感する立場でもある。  
E-mail:tachi@r.recruit.co.jp

アメリカのあとを追うように、日本でもネット系企業の設立が増えている。事業のアイデアをもったアントレプレナーが起業するケースもあるが、一方でアメリカ企業の日本進出や、日本の投資企業とのジョイントベンチャー方式で立ち上がるケースも多い。アントレプレナーが起業する場合はともかく、アメリカ企業が日本に進出するときや、ジョイントベンチャー方式のネット企業のCEOにはどんな人がなるのだろうか？

この種の.com企業のCEO、また事業統括部長に必要とされるのは、企業経営経験や、長い事業経験ではない。必要とされるのは、アメリカのビジネス手法への慣れであったり、海外、とりわけアメリカとのネットワークだ。これらの要件をひとまと

めにすると、必要な資格は「MBA取得者」になる。MBA取得者に熱い期待を寄せるのは、ネット系企業だけではない。新規事業を開発・検討するための経営企画室の求人にもMBAを指定することが多いポジションの一つだ。

MBAの転職先としては、コンサルティングファームか外資投資銀行というのが従来の主流。昨年、米国でもハーバード大学の卒業生の1/3がスタートアップ企業に就職したことが話題になったが、日本でも同様の動きが始まっている。当分、MBA取得者の動きには目が離せないだろう。

## 採用成功につながるコミュニケーションスタンス



デジタルビーイング 編集長  
三牧義明

みまき・よしあき  
広告制作から異分野の情報通信事業に携わり10年、95年秋より現部署へ異動し現在に至る。インターネットを利用した求人求職情報サイトのプロデュースを手がけ、「リクルートナビ」「Digital B-ing」「Sim-Career」などのWEBサイトを展開している。

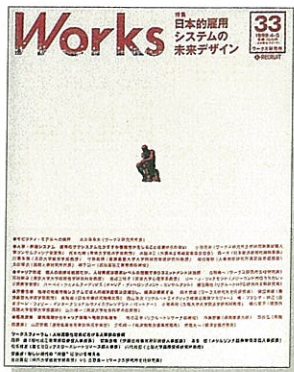
転職情報サイト「Digital B-ing」(=デジタルビーイング)は、1996年4月スタート以来約4年を経過し、利用者数の拡大もさることながら、利用者の業種職種に関しても、当初想定していた「エンジニアとスペシャリスト」というセグメントから「すべての業種職種」という位置づけに変貌しつつある。この4年間のインターネット利用者の増大により、幅広い層の利用が当たり前のことになったともいえる。

利用者は希望企業へのアプローチをどんどん行い、E-mailで企業人事部とのコミュニケーションを深め、同時に企業の対応ぶりを見極めている。少ない手掛かりのなかから、企業が自分をどう評価しているのかを見出そうとしているのである。

ネットメディアの活用の点で、企業側の利用はまだワテンボ遅れている、というのが実感である。せっかく双方向性の高いメディアを使っているにもかかわらず、問い合わせへの返答が何週間も遅れたり、判で押したような文面で返信するなど、「採ってやる」といわんばかりの姿勢を感じてしまうケースも稀なことではないようだ。こんなことでは利用者の受け取る印象は大きく下がってしまう。

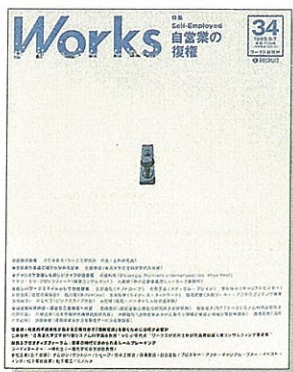
Digital B-ingなどで採用成功している企業の中には、利用者からの問い合わせに即日回答することを実践してられる企業が少なくない。コミュニケーションツールが便利になればなるほど、使う人の姿勢や意識が如実に表れてしまう。企業も「選ばれている」という意識と配慮が必要であろう。





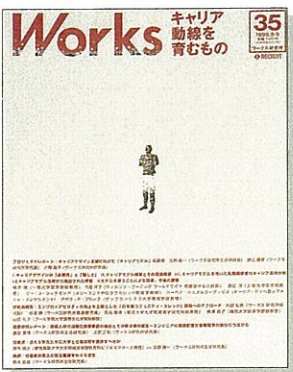
### No.33 1999.4 - 5 日本の雇用システムの未来デザイン

モビリティ・モデルへの視界  
大久保幸夫(ワークス研究所所長/主幹研究員)  
●セッション1 人事・評価システム  
雇用のサブシステム化がすすみ複雑性が生じることが避けられない  
小笹芳央(ワークス研究所主幹研究員/組織人事コンサルティング  
室室長)/他  
●セッション2 キャリア形成  
個人の自立は前提だが、人材育成は国家レベルの問題でありコミ  
ットメントは当然  
古野庸一(ワークス研究所主任研究員)/他  
●セッション3 労働市場  
既存の労働市場システムでは人的資本価値は目減りし、経済は疲  
弊する  
鈴木敦雄(ワークス研究所主任研究員)/他  
●セッション4 雇用政策  
雇用保障からキャリア保障へ発想の転換を  
角方正幸(リクルートリサーチ 取締役)/他



### No.34 1999.6 - 7 Self-Employed 自営業の復権

大久保幸夫(ワークス研究所 所長/主幹研究員)  
I. 自営業が急速に減りつつある日本  
II. アメリカで急増した新しいタイプの自営業  
III. 新しいワークスタイルとしての自営業  
IV. 自営業の再評価ー健全な二重構造への道  
佐藤博樹(東京大学 社会科学研究所 教授)  
佐藤則男(Strategic Planners International, Inc. President)  
サチコ・エマ・クロックフォード(経営コンサルタント)  
大高 聡(中小企業事業団 ニューヨーク事務所)  
高橋徳行(国民金融公庫総合研究所 主任研究員)  
福留恵子(NTTデータ システム科学研究所 主任研究員)  
八幡成美(日本労働研究機構 統括研究員)  
中野賢行(通商産業省 中小企業庁 小規模企業部小規模企  
業政策課長)  
清成忠男(法政大学 総長)  
加藤敏春(通商産業省 生活産業局 サービス産業課長)/他



### No.35 1999.8 - 9 キャリア動線を育むもの

プロジェクトレポート  
キャリアデザイン支援に向けた「キャリアモデル」の研究  
古野庸一(ワークス研究所 主任研究員)  
藤江嘉彦、小野晶子(ワークス研究所 研究員)  
I. キャリアデザインの「必要性」と「難しさ」  
II. キャリアモデル構築とその理論背景  
III. キャリアモデルを用いた転職経験者のキャリア志向分析  
IV. キャリアモデル活用から抽出された考察  
V. モデルを使うことによる効果、今後の展開  
楠木 建(一橋大学商学部/イノベーション研究センター 助教授)  
久慈洋子(ワイルソン・ラーニング ワールドワイド 取締役R&D部長)  
渡辺 深(上智大学文学部 助教授)/他  
研究会報告:エンプロイアビリティの向上を主眼とした  
「日本版コミュニティ・カレッジ」創設へのアプローチ  
調査研究レポート  
技術人材の流動化阻害要因の抽出とその解決策の提言

## ワークス研究所ホームページのご紹介 http://www.works-i.com

研究の成果および人的資源管理、キャリアデザイン、職業紹介、雇用政策等に関する情報を掲載しています。ぜひご利用ください。  
◆研究所概要および研究プロジェクト内容・進捗状況紹介  
◆Worksバックナンバーを含め、研究所の出版物、論文・報告書などをそのまま随時掲示し、分野別・人名別に検索が可能  
◆労働力人口、失業率推移など、最新雇用データの随時掲示  
◆研究所へのお問い合わせ・機関誌Works宅配サービス申し込み 等

### 99年3月以前発行のバックナンバー「works」のご紹介

「個を活かす経営。組織が活きる経営」をコンセプトに、特集記事を取材・編集。

No.32 Mar.1999	「国際化」時代の終焉	No.16 Jul.-Aug.1997	実績が示す「個」としての女性
No.31 Jan.-Feb.1999	労組再編	No.15 Jun.1997	ハイキャリアの outgoing が 経営を変える
No.30 Dec.1998	均質組織の挫折		技術者が動き出した
No.29 Nov.1998	変革不全症候群	No.14 May.1997	「ゲーム組織」で見える 経営者の役割
No.28 Oct.1998	組織は流動する	No.13 Apr.1997	脱皮するミドル
No.27 Sep.1998	消える“新卒神話”	No.12 Mar.-Apr.1997	強い組織のつくり方
No.26 Jul.-Aug.1998	なぜあの会社は 「価値」を生み出せるのか	No.11 Jan.-Feb.1997	株式公開と組織・新たな 出会いを生むインターネット
No.25 Jun.1998	その「人事評価」は 企業成長を生み出せるのか?	No.10 Nov.-Dec.1996	下がる賃金、上がる報酬 アジア人留学生のパワー
No.24 May.1998	グループ経営強化で 「組織の発想」が変わる	No.9 Sep.-Oct.1996	育成としての outgoing 悩ましき新卒採用
No.23 Apr.1998	高齢化社会における 新たな経営の仕組み	No.8 Jul.-Aug.1996	ミッドキャリアの選択
No.22 Mar.1998	進む取締役会の プロフェッショナル化	No.7 May.-Jun.1996	「連」の活力ー人と企業と 地域が生まれ変わるとき
No.21 Jan.-Feb.1998	「日本離れ」する外資系企業	No.6 Mar.-Apr.1996	年俸制が問いかけるもの
No.20 Dec.1997	企業の成長を阻む4種の オーガニゼーション・クライシス	No.5 Jan.-Feb.1996	日本版「モザイク型社会」登場
No.19 Nov.1997	ポストドクを狙え	No.4 Nov.-Dec.1995	中国進出で見えた 日本企業の「人と組織」
No.18 Oct.1997	契約型人材を活かせ	No.3 Sep.-Oct.1995	
No.17 Sep.1997	歩み出した 日本型インターンシップ	No.2 Jun.-Aug.1995	
		No.1 Apr.-May.1995	

お問い合わせ先  
**(株)リクルート ワークス研究所**  
E-mail: works@r.recruit.co.jp  
TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

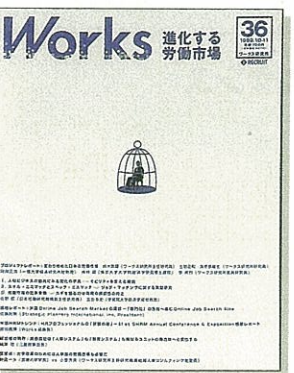
定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)  
ご購読料 1冊700円(消費税込み・送料無料) 年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)  
バックナンバーもご購読いただけます。  
(No.1～22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)  
お申し込みは、ワークス研究所のホームページより、または下記フリーダイヤルでもお申し込みいただけます。  
**0120-022-844**  
月～金9:00～17:30(土日祝休) リクルート 予約購読係

ワークス研究所機関誌 Works (隔月偶数月発行)

# バックナンバーのご紹介

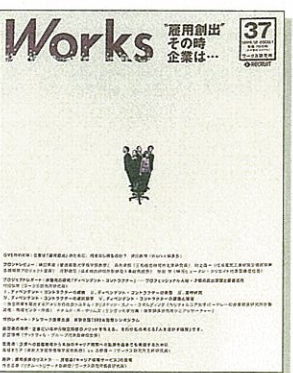
雇用・労働に関する研究組織  
ワークス研究所機関誌 Worksでは、  
研究活動を通し、オピニオン・オリジナル調査・  
研究成果などを掲載しております。  
バックナンバーの詳しい情報、  
宅配サービスのお申し込みは、  
ワークス研究所ホームページをご覧ください。

http://www.works-i.com



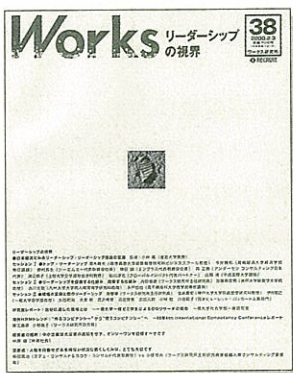
### No.36 1999.10 - 11 進化する労働市場

プロジェクトレポート  
変わり始めた日本の労働市場  
鈴木敦雄(ワークス研究所 主任研究員)  
阿部正浩(一橋大学経済研究所 助教授)  
神林 龍(東京大学大学院経済学研究科 博士課程)  
李 昇烈(ワークス研究所 客員研究員)/他  
I. 人材ビジネスの動向にみる変化の予兆  
II. スキル・ミスマッチとスペック・ミスマッチ  
III. 労働市場の近未来像  
佐野 哲(日本労働研究機構 副主任研究員)  
玄田有史(学習院大学経済学部 助教授)  
現地レポート:米国 Online Job Search Market の現状  
佐藤則男(Strategic Planners International, Inc. President)  
米国HRMトレンド:HRプロフェッショナルの「研鑽の場」  
～51ST SHRM Annual Conference & Exposition 視察レポート



### No.37 1999.12 - 2000.1 “雇用創出”その時企業は...

OVERVIEW  
政府の雇用創出策、企業の雇用再生策を俯瞰する。  
豊田義博(Works編集長)  
フロントレビュー  
樋口美雄(慶應義塾大学商学部教授)  
森永卓郎(三和総合研究所 主席研究員)  
村上路一(住友電気工業 経営企画部長)  
河野健司(日本総合研究所 取締役人事総務部長)  
笹田 学(横河ヒューマン・クリエイト 代表取締役社長)  
プロジェクトレポート  
雇用創出へのインプリケーション・非雇用の研究  
「デイペンデント・コントラクター」  
プロフェッショナル人材・才能の創出支援と最適活用  
村田弘美(ワークス研究所 研究員)/他  
特別レポート:テレワーク国際会議 東京会議1999&国際シンポジウム



### No.38 2000.2 - 3 リーダーシップの視界

日本経済にみるリーダーシップ  
リーダーシップ理論の変遷  
セッション I ●トップ・リーダーシップ  
次代に求められるリーダーシップーその条件と資質  
高木晴夫(慶應義塾大学経営管理研究科<ビジネススクール> 教授)/他  
セッション II ●リーダーシップを促進する仕組み  
阻害する仕組み  
次世代リーダーがリーダーシップを発揮できる組織の要件  
内田恭彦(ワークス研究所 主任研究員)/他  
セッション III ●組織の変容と個々のリーダーシップ  
セルフ・リーダーシップの回復ー企業と個人の境界線をとらえ直す  
蔭 麗華(ワークス研究所 主任研究員)/他  
海外HRMトレンド  
“作るコンピテンシー”から“使うコンピテンシー”へ  
99年4th International Competency Conferenceレポート



# 2007年 厚生労働省副大臣“夢想手控え”

リクルート 人材総合サービス事業部審査室エグゼクティブマネジャー

## 吉田 修

(よしだ・おさむ)

広報室課長、事業推進部企画課長を経て、現職。長年にわたって広告の適正化と信頼性の向上に取り組む。(社)全国求人情報誌協会求人情報誌研究会委員、労働省「職業情報についての検討委員会」委員、(社)日本広告審査機構(JARO)業務委員会E分科会委員、(社)消費者関連専門家会議会員、「女性の転職にすぐ役立つ本」(共著 メディアファクトリー)、「変革期にある日本の雇用への提言」(編集事務局)等。

**6:00起床** 全省庁で、官民人材交流が促進され、民間労働需給調整機関の団体の長からいきなり厚生労働省副大臣<sup>※1)</sup>に抜擢されたのが昨年のこと。ようやく副大臣業務にも慣れつつある。私のミッションは2つ。官民共生による雇用の開発・促進と行政組織の効率化と活性化である。官民共生とは官民競生であると理解している。今朝のモカは苦い。

**9:00** 副大臣室はいつもドアオープンなので、騒がしいが省内の風通しはいい。先ず、労働市場デジタルボードを見る。失業率5.5%、有効求人倍率0.8、1年以上の長期失業者割合15%、日経平均株価25,010円。労働市場は活性化しているといえるが、批判も多い。新規成長15分野の職種別求人動向指数を確認する。XML言語に精通したネットワークエンジニアは慢性的に不足している。国の重点戦略指定職種でもあるので、人材の長期需給見通しと小中学校の職業教育について、民間委員を主体とした労働市場政策委員会に対策を諮ることにする。委員は敢えて公・労・使の三者構成を排し、自分で面談の上選んだ。委員長にはベンチャー企業経営者を指名している。

**9:15** 内外から寄せられるメールに目を通す。高失業率に対する暴発寸前の抗議メールと有効求人倍率回復への激励メールが相半ばだ。現場職員からの業務イノベーション提言で、いいものは、本人を異動・抜擢してでも実現させたい。

**9:30** 省庁横断副大臣会議。テーマは、「公共職業安定所と郵便局等との戦略的統合<sup>※2)</sup>による行政サービスのワンストップ化」だ。コンビニの“E”革命と同様に、縦割り行政サービスを一気に集約し、行

政サービスの顧客接点を活性化し、同時に行政組織をスリム化するという考えだ。オブザーバーの財務省国税庁は税務署、厚生労働省社会保険庁は社会保険事務所、総務省は地方自治体とそれぞれの観点で成り行きに大いに関心を示している。

**11:00** 本年度の政策評価<sup>※3)</sup>原案の検討会議。行政の政策評価に関する情報の公開と国民への説明責任を果たすために、その専門評価部署からの第一次フィードバックを受ける。要するに省庁としての通信簿である。我が担当領域についての事務局の原案を見た。的確な指摘であるが、行政の成果主義もここまで求められるのか。

### <プラス評価項目>

- ・省の年度予算の1%未消化・翌年度繰り越し50億円実現。予算執行概念を変革した。
- ・公共職業安定機関の求人データベースをインターネットで全面公開し、求人充足率<sup>※4)</sup>を初の30%台に乗せた。特に職業紹介業務の民間労働需給調整機関への移管を前提とした有機的連携は大きな効果を得た。

・最低賃金法改正により60歳以上の高齢者の最低賃金を他より15%切り下げることにより、サービス業を中心に10万名の高齢者の雇用促進を図った。

・特定求職者雇用開発助成金等の支給における「公共職業安定所の紹介要件」の撤廃によって、優良企業における雇用の促進した。etc.

### <マイナス評価項目>

・労働保険特別会計の赤字未解消とハコモノ施設への過剰予算配分の問題。

雇用保険を民営化し、失業給付からキャリア保険への発想転換議論も噴出するが方針決定に至らず。

- ・新規雇用創出における経済産業省との連携の悪さ、マッチングコストパフォーマンス前年比3ポイントダウン。
- ・他省庁に比べて、「ノーアクションレター」制度<sup>※5)</sup>の実現への努力が不十分。
- ・年齢差別法案が時間切れ廃案になった。
- ・悪化する高校生・専門学校生の就職状況に、文書募集規制の緩和以外で抜本的改善策が打てていない。etc.

**12:00** 民間の労働需給調整機関<sup>※6)</sup>加盟の主要10社の営業本部長とのパワーランチ。四半期ごとに、労働需給の現場の話聞くことにしている。ネットで完結する職業紹介が3割を超える見通しとの報告には驚いた。「適格職業紹介」のためのマッチングソフトの開発競争がさらに激化するだろう。ランチのカロリーの高さが気になる。

**13:00** ISO(国際標準化機構)の会長と「苦情対応マネジメント指針(日本案)」<sup>※7)</sup>について意見交換を行う。民間・公共機関を問わず消費者の苦情・相談の国際標準が確立されつつあり、本省においては、世界でもいち早く公共職業安定所の苦情対応部門におけるISO認証の準

備を進めたいと考えている。

**14:00** 事務方から「経済4団体への新規学卒者の雇用に関する要望」案が示される。毎年恒例のことではあるが、実効に疑問があり、行わないことに決める。**15:00** 全国の公共職業安定所のCS(顧客満足度)とマッチングコストパフォーマンスの上位所長の表彰式に出席。独立行政法人化を免れた公共職業安定所は、職業紹介業務における求人者・求職者双方の行政サービスに対する満足度指数と紹介効率の向上こそ生き残る道である。

**16:00** 「移民法(日本版グリーンカード)」制定について中小企業団体、NPO諸団体の陳情を受ける。少子化対策の実効が上がり、いよいよ移民法の検討が現実化してきた。国家百年の大計として決断が必要であるが、法務省、外務省との意見が擦り合わない。最大の課題は、百万人単位の労働力輸入を求める中国政府との折衝だ。

**17:00** 「職業能力開発WBT(Web Based Training)化研究会」の報告を聞く。インターネット・イントラネットを活用した公共職業訓練機能の充実については、「官での開発・運用は断念し、民間教育訓練機関に委ねるべし」というのが結

論だ。離転職者の職業訓練をインタラクティブに、きめ細かく行う時代にあっては、民間のソフトの多様性やスピードへの対応力に軍配が上がるのはやむをえない。受講者の資金的助成をすることへ方向転換だ。

**18:00** 労働政策審議会<sup>※8)</sup>において、労働基準法等の改正による「解雇規制緩和」が最終局面を迎える。解雇の最低限のルールを法制化し、ある程度の解雇のしやすさによる「企業の採用マインド向上」が目的である。私としては、トータル雇用の増加のために、調整役ではなく、強い実現の意思をもって臨みたい。それが政治家(Statesman)というものだ。

**19:30** 来日中の親友ビート(豪州のピーター・リース元雇用・労使関係・小企業大臣)から携帯に電話が入る。「我が国産のトロッケンペーレンアウスレーゼ貴腐ワインで一杯やろう。79年ものだけ!」と。豪州は、98年に国による職業紹介機関を廃止し、民間の事業者が競争することにより失業者が減少したことで有名だ。また、自慢話を聞かねばなるまいが、ワインの魅力も捨てがたい。

**20:00** 「国際親善に行ってくるよ」と霞が関を後にする。

**就寝時刻** 定かならず。

1) 中央省庁等改革関連法、厚生労働省設置法等により2001年1月に中央省庁が再編される。厚生労働省には、大臣1名、副大臣2名、大臣政務次官2名、事務次官が置かれる。  
 2) 公共職業安定所は620所、郵便局は約2万4600局(うち普通郵便局は1300局)存在している。  
 3) 国家行政組織法の一部改正により、「行政機関の政策に関する評価及び調整についての規定の整備」が行われ、各府省においてその政策について厳正かつ客観的な評価を行うための明確な位置付けを与えられた評価部門を確立することになった(基本法第29条第1号)。また、総務省は政策評価の整合性及び一層厳格な客観性を担保するために、府省の枠を超えて政策評価を行う機能が強化された(基本法第29条第2号)。  
 4) 公共職業安定所における平成10年の年間新規求人数は590万5235件、新規求職者数は644万5232件。しかし、年間就職件数は164万7596件である(職業安定業務統計)。つまり、公共職業安定所を通じた充足率(就職者数/求人数)は27.9%、就職率(就職者数/求職者数)は25.6%であり、ミスマッチの深刻さを表している  
 5) 米国の企業活動のダイナミズムを支える制度の一つ。ノーアクションレターは、新ビジネス、新産業に関する

法解釈が不明確な時に、例えば金融機関が米証券取引委員会に、制裁の対象となるか否かを問い合わせる制度。結果は公表される。いわゆるグレーゾーンを残さず、「セーフ」か「アウト」かが明確になるため、競争ルールの解釈の共有化の利点は大きい。通産省や金融監督庁の委員会答申の中でもノーアクションレター制度の活用が提言されているが実現に至っていない。新規成長15分野の一つである「人材関連」分野においても、新ビジネスの支援のために準司法機関が迅速な判断を行う仕組みが求められる。  
 6) (社)全国求人情報誌協会、(社)全国民営職業紹介事業協会、(社)日本人材派遣協会、民営人材紹介事業協議会等。  
 7) 国際標準化機構(ISO)の消費者政策委員会(COPOLCO)は、98年のロンドン会議において、官民を問わない「苦情処理」「行動規範」「消費者紛争」処理システムの国際規格の作成を決定し、現在、豪州、英国、日本等それぞれの規格案が提案されている。日本では、工業技術院と(社)消費者関連専門家会議が連携して、「苦情対応マネジメント指針」のJIS規格化を含めて検討している。  
 8) 厚生労働省設置法において、これまでの審議会を統合し、労働基準法、職業安定法、労働者派遣事業法、男女雇用機会均等法幅広い事項を労働政策審議会で審議することになった。



読者の皆様より

Worksへお寄せいただいているご意見のなかから一部をご紹介します。今後も多数のご意見をお待ちしております。  
また、ワークス研究所および研究テーマに関するご意見やご感想なども歓迎いたします。同封のアンケート用紙、あるいは電子メールにてお寄せください。

38号「リーダーシップの視界」について

- ▶何といても、識者的な発言ではなく「生」の経営トップの考え方があったので大変よい。  
(医療機器商社・代表取締役)
- ▶リーダー育成は大きな課題。いろいろな場面で活用できる記事が多い。  
(ソフトウェア・代表取締役)
- ▶これだけ多くの人々がそれぞれに「リーダーシップ」について述べられている、まさに定説はないということか。それでも強いリーダーが望まれている。その人の「哲学・思い・徳性」がこれを決めるような気がする。  
(専門コンサル・代表取締役社長)
- ▶各々のリーダーシップ論は的確でわかりやすい。我々が早期にボードメンバーを目指すのに役に立つと思います。また、トップにも認識を新たにしてほしいことも多くありました。  
(事務機器商社・人事部次長)
- ▶大企業(あるいは大きな組織)のリーダーシップ論であったと思う。小企業(あるいはベンチャー)では90%(いや100%)社長がすべてで、リーダーシップというより、家長そのものである、という話を聞かされた。こうした、いわば生まれつきリーダーである人(38号でいえば林原社長)の悩みが、日本では実際多いのではなからうか。  
(自動車メーカー・人事部人事室)
- (科学研究所・理事)
- ▶トップリーダーとは若干異なりますが、我々、技術系の人材育成に携わっている者にとっても、現場におけるリーダー養成は喫緊の課題であります。能力主義、高齢化・高資格化が進むなか、従来のとおりの良好なチームワークによる成果発揮を担保するためには、リーダー養成が不可欠であり、そのための現場リーダー養成推進策を検討していた小職にとって、頭の整理ができ、またイメージを膨らませることができる、タイムリーな特集でした。(現場においては、あわせてフォロワーの問題もありますが)

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)  
ご購読料 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)  
バックナンバーもご購入いただけます。(No.1～22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

お申し込み方法

- 以下の項目をご記入のうえ、お送りください。
- ①<個人の場合>お名前・ふりがな <法人の場合>企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな ②送付先住所(〒) ③電話番号 ④FAX番号
  - ⑤誌名(『Works』) ⑥定期購読開始号および回数(1～6回)またはバックナンバー号数および冊数
  - ⑦お支払い方法(クレジットカードまたは振込み)
- \*以下クレジットカード支払いの場合
- ⑧カード番号(16桁) ⑨カード有効期限(年月) ⑩カード名義
- 【FAX宛先】03-5560-6699  
【ハガキ宛先】〒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  
【電話】☎0120-022-844 月～金(土日祝休)9:00～17:30

お支払い方法

- 【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。  
【振り込み】商品初回発送約1週間後に、請求書(振込用紙)を別送いたします。郵便局またはコンビニエンスストアよりお支払いください。  
なお、いずれのお支払い方法も代金は一括払いとさせていただきます。  
\*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ございますのでご了承ください。

『Works』最新号の内容について、インターネットでご覧いただけます。<http://www.recruit.co.jp/mplaza/>

『Works』40号のテーマは「人材ポートフォリオ」。発行は6月12日(月)です。

最新雇用データ、論文・報告書(分野別・人名別)、研究内容、研究所概要、出版物一覧を掲載

ワークス研究所ホームページ(<http://www.works-i.com>)をぜひご利用ください。

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所

E-mail: [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp) TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

# Works

No.39 2000.4-5

- 発行人 大久保幸夫
- 編集長 豊田義博
- ワークス研究所研究員 大久保幸夫
- 古野庸一
- 豊田義博
- 蔣麗華
- 藤江嘉彦
- 村田弘美
- 土肥正和
- 波田野匡章
- 等井恵美
- 酒井直子
- 小野晶子
- 杉浦舞
- 編集制作 石井恵美
- アートディレクター 若田友康
- 表紙アートディレクター 柏本郷司
- デザイン WKT
- 表紙デザイン 永井雄二
- 編集協力 千葉望
- 石黒淳子
- 人倉由理子
- 中島恵
- カメラマン 海原修平
- 幡谷正樹
- 栗原克己
- 校正 ディクシオン
- DTP制作 (株)リクルートコンピュータパブリッシング
- 印刷 (株)北斗社

© 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。