

Works

人材獲得競争

43

2000.12-2001.1

定価 700円

(本体価格 667円)

ワークス研究所

◆ RECRUIT



“The War for Talent” 勝者の条件

CASE1●個人の能力を尊重し、人を囲い込まない採用戦略／ユーユーネット・ジャパン

CASE2●変化する人材獲得のコンペティター／日本エリクソン

CASE3●新卒採用に加え、中途採用倍増の方向へ／野村総合研究所

CASE4●報酬は白紙。提示された金額にサインする／アールピバン／eピクチャーズ

CASE5●人材獲得に不可欠なTalent Cycle／リーバイ・ストラウス ジャパン

米国とは違った形で進行する日本型人材獲得競争 ●海老原嗣生(リクルートエイブリック 経営企画部経営企画グループ プランニングマネジャー)

金融人材市場における喫緊の課題 ●小溝勝信(ヘッズジャパン マネージング・ディレクター チーフ・コンサルタント)

アントレプレナーシップをもつリーダーを求めて ●佐藤則男(Strategic Planners International, Inc. President)

シリコンバレーのヒューマン・リソース・プラクティス ●大橋禎太郎

NEWS: 日本初、求人広告におけるエクイティペイメント成立の舞台裏 ●中尾隆一郎(リクルート HRディビジョン メディアプロデュース部 事業企画グループ マネジャー)

キャリア支援セミナー: 将来が予測できない時代の意思決定とは——意思決定理論研究者ジェラット博士講演より ●松永美佐寿(フリーライター)

ワークス・シンポジウム: 経営的視点から人材価値を考える——「知的資本経営」の視界 ●小林誠一(フリーライター)

人材獲得競争

“The War for Talent” 勝者の条件 2

● 笠井恵美 (『Works』編集部)

CASE 1 個人の能力を尊重し、人を困い込まない採用戦略 6

● ユーユーネット・ジャパン / 志村綾子氏 (人事担当 シニアスタッフ)
北島直紀氏 (営業本部 ネットワークコンサルティング部)

CASE 2 変化する人材獲得のコンペティター 8

● 日本エリクソン / 山内信夫氏 (人事部長)

CASE 3 新卒採用に加え、中途採用倍増の方向へ 10

● 野村総合研究所 / 兼平克巳氏 (人事部 人事課 上級専門スタッフ)

CASE 4 報酬は白紙。提示された金額にサインする 11

● アールピバン / 野澤克巳氏 (代表取締役)
● eピクチャーズ / 中井陽子氏 (代表取締役社長)

CASE 5 人材獲得に不可欠な Talent Cycle 12

● リーバイ・ストラウス ジャパン / 増田弥生氏 (人事統括本部長)

米国とは違った形で進行する 日本型人材獲得競争 14

● 海老原嗣生 (リクルートエイブリック 経営企画部経営企画グループ プランニングマネジャー)

寄稿 金融人材市場における喫緊の課題 20

● 小溝勝信 (ヘッスジャパン マネージング・ディレクター チーフ・コンサルタント)

寄稿 アントレプレナーシップをもつリーダーを求めて 24

● 佐藤則男 (Strategic Planners International, Inc. President)

シリコンバレーの ヒューマン・リソース・プラクティス 28

● 大橋禪太郎

NEWS 40

日本初、求人広告におけるエクイティペイメント成立の舞台裏

中尾隆一郎 (リクルート HR デビジョン メディアプロデュース部 事業企画グループ マネジャー)

キャリア支援セミナー 46

将来が予測できない時代の意思決定とは

—意思決定理論研究者ジェラット博士講演より

松永美佐寿 (フリーライター)

ワークス・シンポジウム 48

経営的視点から人材価値を考える——「知的資本経営」の視界

小林誠一 (フリーライター)

リーダーの軌跡 52

棚橋康郎 (新日鉄情報通信システム 代表取締役社長)

交差点 56

権藤 博 (前 横浜ベイスターズ監督 / 野球評論家) 【聞き手】角方正幸 (ワークス研究所 主幹研究員)

人材マーケットの「論点」 60

フリーターは、多角的価値時代の象徴 道下裕史 (エグゼクティブ・フリーター)

フリーターの趨勢と対応策のあり方 土肥正和 (ワークス研究所 研究員)

著者からのメッセージ 64

時評 66

激しい人材獲得競争が、企業のあいだで起こりはじめています。これは、特定の企業群による一時的な現象、もしくは求人求職需給に基づく、よくある労働市場の動きなのではないでしょうか？
それとも、日本企業の多くが検討すべき課題を含んだ予兆と捉えるべきではないでしょうか？
“The War for Talent”の現実をご紹介します。

人材獲得競争

勝者の条件

The War for Talent

【Works】編集部 笠井恵美

競争の激化

「マイクロソフト、入社時支度金として300万円を支給」
「シスコシステムズ、500名から、一気に1000名体制へ」

「日本アイ・ピー・エム、市場準拠型給与体系制度を、極めて高度な上位の専門職社員に導入」

「上場・店頭公開企業の17%、582社がストックオプションを導入」

いずれも、これまでの日本企業の慣行にはない、刺激的なニュースである。

他にも、動きはいくつもある。

大手のヘッドハンターが、候補者へのファーストコールで、常套文句の「お茶でも飲みませんか」を言わず、いきなり「A社とB社が人を探しているのですが」と不文律だった募集企業名を口にしている。「こちらに驚きと不信感を抱かせるほど、彼らは拙速になつていきます。仕事が殺到しているためですが、最近のヘッドハンターの質は相当にひどい」と、ある候補者は言う。

また、外資のHR担当者は、「なぜうちには、『松永真理』が採れないのか」と自社のエグゼクティブに問われ、困惑していた。iモードが爆発的な市場を築いた今だからそういえるが、携帯電話を使わない主義を標榜していた畑違いの業界の自称アナログ人間を、通常の採用を通

企業への転職を目指す。または、実をこつて、待遇がよい企業を目指す。それが無理なら転職のリスクをおかさなない。年功序列・終身雇用というシステムにおいては、長期勤続者の方が、報酬の面でも、企業内特殊能力育成の面でも、有利であったからだ。

しかし、今、ゲームのルールが変わろうとしている。事業環境が急激に変わり、業界が崩れ、企業の競争力が、その企業の過去の業績や、成功、資産、業界順位、企業文化といったものではなく、将来を予測し、リーダーシップをとり、必要な才能を発揮する人間の力、それらの人間がチームワークを行う集団の力で決まるようになってきた。せんじつめれば、鍵となるのは、ひとりひとりの個人の能力である。企業が必須とするコンピテンスをもつた逸材の獲得が、ビジネスの勝敗を決するようになってきたのだ。

skill 2 talent

The War for Talent、能力のある人材の獲得競争はすでにはじまっている。その本質は、「より能力に言及した取引、獲得」である。

先だって、『フォーチュン』が、『The World's Top Women In Business』を発表した。米国ランキング・トップは、ヒュレーット・パカード社長カーリー・フィオリーナ氏である。そして、アジア地域

じて獲得できるのだろうか？

ある人材紹介会社の責任者は、打ち合わせの際、クライアントの声が震えているのに気づいた。アメリカから日本への上陸を目指すベンチャー企業その担当者、人材獲得に「声が震えるほどのプレッシャー」を感じていた。「日本市場獲得」がかかっているからだ。

「今、入社させられないのだったら、契約でもなんでも、雇用形態を変えてでも、その人材を獲得しろ」

「それは、おととい欲しかった人材だ」
企業は人材サービス会社に、激しい要望をつきつける。人材サービス会社もけ身ではられない。

「どのくらいの予算を準備していますか？ 3000万ですか？ 1億ですか？ それらの予算を出し続ける覚悟は？ ない？ じゃあ、無理ですね」と、クライアントに切り返す。

「8割2割の法則が前提だとしたら、獲得しておかなければならないビジネスの原動力たる2割の人間を別処遇とする。しかし、社内の公平の問題で、違う給与にできないので」と言っているからだめになる。どうしても、絶対に、彼らをおさえておきたければ、あらゆる対応をとるべきだ。ビジネスが火を噴いているのに、給与形態を優先する意味がどこにありますか？

当社では、給与テーブルを、あるようないような「すごいさじ加減がでるよう」に変えました。

「8割の士気が落ちることを心配して何もしない」のではなく、士気が落ちないように策を講じ、2割を確保すべきです」と、あるHRマネジャーは言い切る。

変わる、ゲームのルール

「優秀な人材の採用」なら、これまでもあった。採用においてこれは当たり前である。この言葉の意味は、言い切つてしまえば、基礎能力のあるポテンシャルの高い人材、ということに過ぎない。必ずしも、各社ごとのコア・コンピテンスにのつとつた、発揮すべき具体的な能力がイメージされた言葉ではない。

さらに、これまでは、これに加えて、専門性、スキル、経験をどれくらいもっているか、ということを問う採用が行われてきた。

わかりやすくいえば、「優秀な人材の採用」として新卒採用を重視し、専門性、スキル、経験を中心に、中途採用が行われていたのである。

その前提として、人材の採用計画を1年ないし数カ月単位で行うことが許された事業環境と、業界ごとに、人材採用市場における人の移動が推測できるほどの、はつきりとした「人気企業ランキング」、採用ブランド勢力図による住み分けがあった。それはとりもなおさず、業界の明確な区切り、序列でもあつた。転職者も、転職の際は、業界内上位

のナンバー1は松永真理氏であった。松永氏について『フォーチュン』は、エンジニアでもない氏が、ビジネスにおける画期的な成功を収め、「iモードの開発者」という榮譽を受けることになった理由を、能力の観点で説明している。松永氏が開発したのは、実に多彩な人材の持ち味であり、能力である。NTTドコモのエンジニアから、ビジネスモデル策定に関与した戦略コンサルタント、iモードのコンテンツ提供企業の人間に、コンテンツ制作クリエイター、そして、iモードの10代の利用者にいたるまで、彼らの才を引き出し、柔軟にコーディネート、開発することでiモードの成功を導いた。これは、松永氏の『E』というよりTalentのなせる業である。

では、誰がTalentを 獲得できるのか？

この問いの本質は、「自社にとってのTalentを見抜くことができるのは誰か？」である。答えは、「経営トップ」である。もしくはトップに代わる意思決定者、エグゼクティブである。通常の採用実務の担当者ではない。

Talentの獲得は、大いなる投資である。自社にとって真に有能な人材を見極められ、もし彼らが予想にたがわずパフォーマンスを発揮したならば、急落した株価を上昇させることも可能だ。

報酬については、今回「The War for Talent」の取材を進めるなかで、採用時の高額給与の提示、インセンティブの上乗せが、Talent採用の決め手になると言った企業は一社もなかった。むしろ、日本のカルチャーでは、「金で引く張る」のはマイナスの手法だと複数の人間が答えている。

しかしその一方で、たとえば、市場における企業価値を高める手法であり、個人の能力に高く依存するM&A業務実行者への処遇が、多くの日本企業の場合、市場価値と必ずしも連動しない「通常の給与テーブル+業績連動型賞与範囲内」にとどまること、外資系への人材の流失の一因との指摘もある。

それほど投資収益は高い。そしてそれだけ、Eentを見抜くリスクが求められる。リスクをチャンスに変え、事業のコア・コンピテンスが求めるEentを、ビジネスが要求するその他のプライオリティと見比べながら、高額報酬であるうが決定できるのは、経営トップしかない。トップのコミットメントは必須である。

Talent獲得 3つの条件

実際の獲得には3つの条件が必要だ。1つ目は、「Talentの要件」の明確化である。シリコンバレーで起業を成功させた大橋禎太郎氏も、「会社のオペレーションの98%、すなわち総務、経理といった仕事は他の企業もやっていることで、自社の本場にユニークな仕事というのは残りの2%である。その2%をより明確にする作業が常に行われていなければならない」と書く(29ページ参照)。

インターネット上で、世界の主要ビジネススクール・MBAホルダーの就職・採用を学校と共同で支援する事業を、2000年8月に日本で開始した、英グローバルワークプレイス社世界本部カントリーマネージャー兼日本人取締役経営企画担当・山中英嗣氏はこう語る。「200ポジションの求人が、常時、世界中のMBAホルダーに提示され、世界的な一流企業であってもスタートアップ企業と同じ土俵でオーディションにかけ

られている状態です。

しかし、すでに国内・外資関係なく人材の奪い合いをしているのに、伝統的な日本企業の多くは、過去のMBA取得者を有効に活用できなかった苦い経験に縛られ、自社におけるMBAホルダーの仕事のイメージ・要件を膨らませることができません。「仕事はいろいろ、報酬も話し合い次第。できれば、この分野の大企業で働いた経験のある人」という日本企業の記述は魅力がなさすぎます。eビジネスのコンサルティンクグループを作りたし等、日本企業が描く人材確保の要望にそって、なんとかサポートをしたいのですが」

難易度を増す企業経営に参画できる専門教育を受け、ビジネスセンスを磨き、人的ネットワークも有するMBAホルダーは、欧米でも明確に顕在化したThe War for Talentマーケットのひとつである。このマーケットに対する、本気で採用したいかどうか分からないようなあいまいな態度は、「自社が獲得すべきTalentの要件」が不明確であることを示す。経営トップのコミットのもと、ビジネスのコンピテンスから、獲得すべき人材のコア・コンピテンスを導き出し、Talentの要件を策定する必要がある。

2つ目の条件は、Talentへの待遇、仕事環境の用意である。成しえた仕事に正当な評価と感謝が示され、上司や周囲の人間に自分の存在が認められている喜びがあり、納得ステップ・ジャンパンの代表取締役社長、ステイブン・M. 楠見氏は言う。「Eent獲得には、年に何回といった決まった採用サイクルは合わず、常時臨戦態勢でなければ、チャンスは逃す。

確かに、「The War for Talent」は、通信・IT業界中心に、一部の高度なエンジニアや、スタートアップの経営を担うハイパーな人材に目立った動きかもしれない。今は極端にこの分野の能力の高い人材が不足しているが、5、6年もすれば人材層も厚くなり、需給も緩和し、Wentが和らぐとの見方もある。しかし、その頃にはすでに企業の勝敗も決しているだろう。Wentであるこの1、2年を勝ち抜き、市場を制することができなくて、どうして5、6年後に勝ち組になれるのだろうか？

Talentは職種では採れないし、魔法のような採用手法もない。「企業に勝ち組、負け組はあっても、人材に勝ち組、負け組はありません」と、Talentとして獲得される側から今は獲得する側に回った、eピクチャーズ代表取締役社長・中井陽子氏は語る。相手は、誇りのある個人である。その能力を刈り取るのではなく、正当に遇することが、獲得への近道である。

次ページから「The War for Talent」を勝ち抜くために、独自の人材に対する考え方、パラダイムをもち、クリエイティブに獲得競争を行っている企業の事例を紹介する。

合わない。しかし、しばしばみられる「別枠の助っ人扱い」で遇するの危険である。発揮してほしいのは、『E』だけではなく、自社のビジネスに深くコミットしたTalentであるからだ。

3つ目の条件は、「スピード」だ。

「UNETやシスコシステムズといった企業の採用サポートを行っています。3カ月が通常の1年に匹敵します。6割でいかに走れるかが勝負。混沌としたビジネス環境で高いパフォーマンスを追求するには不可欠なスピードです。きついですが、エキサイティングです」(トライアンフ代表取締役・樋口弘和氏)

魔法のような採用手法はない

「誰と会っていても、常に『この人のEentは何か？』どのような場所でもなら最も活躍できるだろうか？ 逆に、この人は人材を探しているのだろうか？』を考え続けています。このような取材の場でも、です」

上級からミドルマネジメントクラスの経営人材やエンジニアを主なターゲットとして紹介を行っている、フューチャー

個人の能力を尊重し、人を困い込まない採用戦略

ユーニューネット・ジャパン

上位20%の人材の確保と ビジネススピードへの対応

ユーニューネット・ジャパンは、法人向けインターネット・サービス・プロバイダー（ISP）事業を展開する企業である。99年1月設立。オープニングスタッフとして約50名を採用し、同年末時点の社員数は80。2000年は12月末までに160人体制とすることを目標としている。

ユーニューネットは、87年、世界ではじめての商用ISPとして米国で誕生した。商用インターネットで「世界を丸ごと包み込む」ことを目指し、北米、アジア、オセアニア、欧州にまたがった世界最大規模のネットワークを完成させ、現在7万社の企業にサービスを提供している。

日本法人は、そのアジア市場の中心拠点である。3年で、日本のISP事業におけるトップ3に入ることをビジネスの目標に掲げ、ゼロからスタートした2年目の2000年、すでに業界5、6位の位置につけた。グローバルにみても、アジア・オセアニア地域で、地域本社のオーストラリアを抜き、ナンバー1になる見込みである。

ユーニューネット・ジャパン（以下、UUNET）のHRにおける非常に大きな特徴は、「ネット人材市場においてトップ20%に入る人材の確保」と「3カ月が1年に匹敵する、ビジネススピードへの対応」である。

「通信業界では、99年は採用よりリストラが多く、人が比較的採りやすかったのですが、2000年は各社一斉にすごい勢いで採用をしかけてきていますから、かなり厳しい状況です。しかし市場が変化しても、我々が獲得したい人材の要件は同じです。『トップ20%に入る人材』と、『チームワークに優れた人材』です。シンプルですが、これが我々のビジネスの成功を決める条件です。

この2つの条件を満たしてきたからこそ、スタートアップが成功し、外資系ですが、横のつながりのある日本企業のように、強さをもった企業風土も出来上がったのだと思います」（人事担当シニアスタッフ・志村綾子氏）

採用・教育コストの増大に どう対処するか？

しかし、その一方でUUNETはすでに、第2創業期、拡大期におけるHRの

課題にも直面しはじめています。

「『ベイ・フォー・パフォーマンス』『自由と自己責任』という2つの考え方は明確ですが、それ以外のHR戦略をどうするか、人に対して、どのようなポリシーでマネジメントをすればよいのかを試行錯誤しながら、HRのフォーメーションを変化させ続けています。」

「従業員が主体であり、会社はそのための場である」と言いながら、当社の社長、杉山はリーダーシップをとってきたわけですが、ビジネスが非常に成功を収めてきているがゆえに、最近、優秀な社員の一部がヘッドハントにあつて退職するケースも出はじめました。

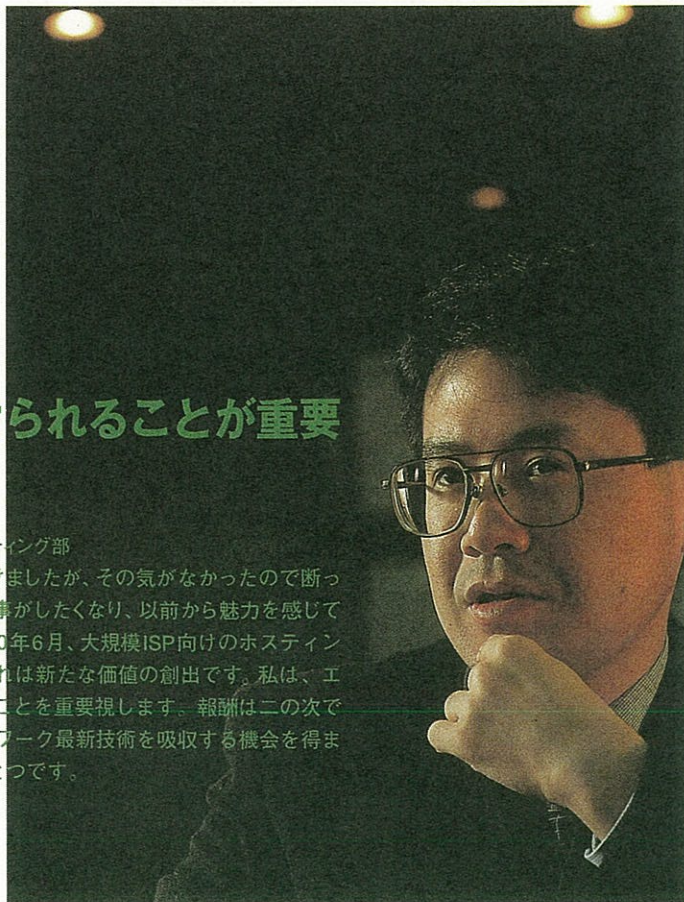
求のためには優秀な人材を確保し続けることが重要ですが、それは同時に、そのような人材が抜けていく、抜かれる現状も併せ持ちます「『ベイ・フォー・パフォーマンス』と『自由と自己責任』という点では、これは自然な流れです。」

もちろん、優秀な方がお辞めになるということは非常に悲しいことですが、こうしたスピードのある業界ですので、私はその方がステップアップするのであればお辞めになるのもいいことだと、応援すべきことだと考えています。

先進的な技術に触れ続けられることが重要 報酬は二の次

北島直紀氏

ユーニューネット・ジャパン 営業本部ネットワークコンサルティング部
前職にいたときにヘッドハントの電話を何度か受けましたが、その気がなかったので断っていました。ですが、グローバルで影響力のある仕事をしたくなり、以前から魅力を感じていたUUNETに応募。99年6月に入社しました。2000年6月、大規模ISP向けのホスティングソリューションをリリース。UUNETとしては、これは新たな価値の創出です。私は、エンジニアとして、先進的な技術に触れ続けられることを重要視します。報酬は二の次です。99年10月、香港のラボでまる2週間、ネットワーク最新技術を吸収する機会を得ました。心底、UUNETでよかったと思う経験のひとつです。



UUNETを卒業した人が、UUNETのお客様、もしくは協力企業、ベンダー等に行くようなかたちで、UUNET卒業者の分布ができてくれば、それでまたUUNETのビジネスが大きくなるのではと思います。UUNETにいていただくのは、ご本人のステップアップの段階に見合えばよい、と。ただし、会社としてはコストの問題に直面します。2000年の採用コストは99年のほぼ1.5倍ですが、採用できる数が減っていますから、採用コストの実感値は、1人当たり2倍です。

「設立1年目は完成した人たちを採用してビジネスが立ち上がった。ところが、2年目以降は人材獲得のバーが上がって、ポテンシャルで雇わなければならなくなってきた」となる、論理的にはビジネスのパフォーマンス低下を容認するか、ポテンシャルのある人材を教育するか、選択肢となりますね。HRとしては「ビジネスの成功」がミッションですから、選択肢は後者です。

その意味で、ネットマーケットにおける人材獲得競争は、「新卒採用」にも拡大してきていますし、今後は、そのようなポテンシャルのある方々を、「短期間で鍛えて力を発揮させていく競争」になっていくと思います。

同時に当社では、採用・教育コストの増大を避けるために、ビジネスの鍵をにぎる個人を惹きつけるためのリテンションプログラムを、この1月から報酬制度に導入する予定です。これも、必要となってきた新たなフォーメーションプランです」（志村氏）

HRのミッションは、「ビジネスの成功」です

志村綾子氏

ユーニューネット・ジャパン 人事担当 シニアスタッフ

UUNETの業績があがること、営業やプロジェクトがうまくいくことが自分にとっての喜びです。また、社員から相談を受けたあとに、その相談ごとが解決し、メンバーからもマネジャーからも感謝される、つまりお客様たる社員から感謝されることで私のモチベーションは上がります。UUNETでは、個人の力がすべてです。



変化する人材獲得のコンペティター 日本エリクソン

伝統的な北欧の企業対 典型的な米国・西海岸ベンチャー

日本エリクソンは、スウェーデンに本社を置く、伝統的なヨーロッパ企業の日本人法人である。エリクソンは、テレコミュニケーション事業で125年の歴史をもつ。なかでも移動体通信システムのインフラストラクチャー構築を得意とし、世界市場のシェア40%を占める。

これまでエリクソンは、移動体通信・固定網通信業界内での競争に終始してきた。それが、PCや携帯電話の進化とともに、既存の「音声」によるコミュニケーションの域を脱し、「データ」のコミュニケーション、「インターネット」プロトコルを介した通信の分野にも進出している。「事業環境の変化により、我々は、電話事業のコンピテンズとはまったく異なるコンピテンズを求められることになったわけです」と、日本エリクソン人事部長・山内信夫氏は語る。

「エリクソンが移動体通信の世界から、モバイルインターネットの世界に入っていくとすれば、これらの事業の本流たる米国の人材を獲得する必要が生じます。採用後は、6カ月単位で世界のエリクソン拠点をローテーション勤務。日本エリクソンでも、すでに1人、米国の大学から採ったインド出身の26歳の人材が、プロジェクトマネジャーというポジションで仕事をはじめています。」

トップ15校は米国の大学が多く、ヨーロッパは数校、アジアは上海やメルボルンの大学が入っていますが、日本の大学は、現時点では、東京大学も含め残念ながら入っていません。トップランクの学生はコンサルティングやファイナンス志向が強いですから、これらの採用も競合です。

す。これは、米国における優秀な人材の採用にとどまらず、米国企業の吸収合併をも含みます。

そうなると、人材獲得のコンペティターも変わります。エリクソンのような北欧型の伝統的な企業が、西海岸の典型的にアグレッシブなインターネット企業を相手に、人材の争奪戦を繰り広げることになる。以前シリコンバレーで、米国企業X社が、エリクソン社員が通勤に利用しているパークングロットの前に大きく横断幕を張りました。横断幕には「ERICSSON employees welcome to X」とある。節操のない世界、まさしく、人材争奪戦争です。

「この状況で、エリクソンが今年からどんなことをやりはじめたのかといえますと、ひとつには、エリクソン全体でグローバルに取り組み、将来のビジネスリーダーの獲得、世界のトップ15に入る大学からの、選り抜きの人材の採用です。アドミニストレーションやファイナンス、電子工学等と

さらに、北欧の企業は、会社へのロイヤリティと、チームのコンセンサスをベラスにした意思決定を大切にしている。日本企業に近い文化をもっているのですが、エリクソンは、米国の手法である「ストックオプション」も、遅まきながらですが、はじめました。

北欧の伝統的な会社でさえ、そのような状況だ、ともいえます。加えて、エリクソンにとって必要不可欠なコンピテンズをもった人材を流失させないために、「誰が優秀な人材か」の認定・確認作業もグローバルではじめています。世界に10万人強いるエリクソン社員の中で、日本も含めて各法人のトップ15%にあたる人材、計約1万6000人を2000年中に選定。人材のリスト

いった分野で複数の修士号をもつか、あるいは理工系の大学を卒業してMBAを有し、成績が上位25%以内。しかも、1年以上の実務経験保持者を、トップ15大学すべて合わせて毎年20人前後採用する。いずれも、エリクソンのコンピテンズモデル(図表1参照)のつと



「HR」からピープル&カルチャーへ

山内信夫氏
日本エリクソン 人事部長
「人事は人々の人生にかかわる」(HR touches people's lives)という言葉がありますが、その視点は我々人事にとって重要です。我々はビジネスパートナーでなければいけません。その一方で、自分自身もそうですが、人材が育っていくことにどうやって上手に手を貸していくかが大切です。エリクソンは、今、「HR」ではなく、「ピープル&カルチャー」という言葉で、新しい人事のファンクションを模索しはじめています。

を作り、それらの人材をひきとめ、確保し、エンカレッジするためのストックオプションプログラムやインセンティブの設計を行おうとしている。

海外からのエキスパート人材を どうローカルに代えていくか?

グローバルな状況でみたほうが、より人材争奪戦の緊急度が高いと山内氏は言うが、ローカル、つまり日本人においては、人材獲得のための動きは欠かせない。日本エリクソンは10年前に社員数万名でスタートし、現在は約12000人の人員である。うち8000人強が日本採用、残り3000人強がエキスパートと呼ばれる海外エリクソンからの派遣である。エキスパートは、主にグローバルなキャリアを積むためと、専門的な知識や技術を日本採用のメンバーにトランスファーするために、日本で勤務をしている。

現在の採用状況としては、2000年1月から9月末までの間で、新卒22人、中途167人を採用、それでも足りない。「日本エリクソンでは、2000年に新しいグレードシステムを導入しました。ローグレードと比べて、職務と期待成果をミックスしたものです(図表2参照)。そのローグレードに該当する日本エリクソンの社員を当てはめていって見ますと、グレード4以上は、ローカル採用とエキスパートがほぼ同数を占めます。ただし、エ

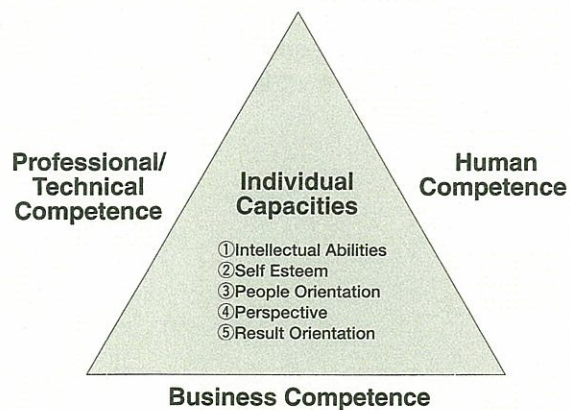
クスパートの方がそもそも人数が少ないので、割合から考えると、エキスパートが占める割合が、高いグレードで大きいといえます。全体で見ると、グレードの3と4で、ローカルが手薄になっている。言い換えれば、マネジャークラス、もしくはマネジャークラス一步手前の主力エンジニアといった、現場の1線級の日本人あるいは日本語のできるローカル人材が足りない。ビジネスの牽引力層をエキスパートに頼っている。

今まで日本のマーケットで急激に伸びることができたのは、エキスパートという優秀な人材がいたからだともいえます。しかし、ご承知のように、エキスパートの人員費は、日本人のコストに比べて2倍から4倍もかかる。今後、日本で優秀な層を採って、エキスパートのコンピテンズをトランスファーしていくことが急務になっているのです。

「グローバルなエリクソン全体で、エキスパートは35000人いますが、そのうち3000人が、日本にきています。エリクソン全体の売り上げは2兆8000億円(99年実績)で、日本の売り上げはその4%を占めるに過ぎません。その日本市場にエキスパートを10%も投入しているということは、すなわち、エリクソンとしてそれだけ日本に投資をしていることになります。ここ2〜3年が、ビジネスにおいても、ウォー・フォー・タレント、人材獲得競争においても、潜在需要のある日本市場で成功するかどうかの勝負です」

The War for Talent

図表1 エリクソンのコンピテンズモデル



※「エリクソンのコンピテンズモデル」は、個人の能力 (Individual Capacities) に関し、企業内で鍛えるべき3つのコンピテンズ分野を定義している。ただし、個人の能力でも、大学卒業時点で、すでに決まっている能力要件が5つあるという。①〜⑤がそれぞれである。

図表2 日本エリクソンのロールグレード

Grade1	Dependent Contributor /Learner
Grade2	Independent Performer
Grade3	Professional
Grade4	Ericsson Manager /Ericsson Specialist
Grade5	Ericsson Manager /Specialist with a Strategic Business Impact
Grade6	Top Management Member

※ 社員の80%強が、グレード1〜3に所属。残り、17%強が、グレード4〜6に所属。グレード1、2はほぼローカルが占め、逆に、グレード3は、エキスパートが多く占める。グレード4〜6では、ローカルが77人、エキスパートが78人とほぼ同数だが、ローカルが各グレードに占める割合をみると、グレード5、6が多く、4が少ない。

新卒採用に加え、中途採用倍増の方向へ

野村総合研究所

人材紹介会社のスカウター向け説明会開催

「数年前から力を入れはじめたキャリア採用（中途採用）が、かなり本格化してきています」野村総合研究所（以下NR）人事部人事課上級専門スタッフ・兼平克巳氏は語る。

NRは、「リサーチ・コンサルティング」「ナレッジソリューション」「システム

ソリューション」という3つの分野を中心に、新たな社会システムの構築や新しいビジネスの創造などを通して、顧客の未来を顧客とともに創発するという事業を行っている。

「もともと当社は、新卒採用が中心でした。2000年も200人、新卒を採用しましたが、その一方で、数年ほど前から力を入れはじめたキャリア採用では、2000年度は約1000人の人員を確保する予定です。99年度まで、キャリア採用は50人程度でしたから、2倍の規模です」

現在、逼迫している職種は、テクニカルエンジニアとウェブディレクターであるという。いずれも人材市場自体が限られるため、NRとしては、社内の人材の再配置で対応する一方、人材紹介会社等を使いながら、積極的な人材獲得に乗り出している。

「新聞等の媒体には、定期的に求人広告を掲載しています。NRが常に人を採用しているという認識をもってもらうためです。」

また、その際にも、「シンクタンク」という言葉は使わず、「総合情報サービス企業」と表現しています。シンクタンクは受託調査やコンサルティングだけ

やっているイメージが強い。また、エコノミストの露出度が高いがゆえの偏った認識があります。これらを是正し、多様な分野で事業を行っていることを正しく理解していただく、という小さな工夫です。99年度の倍のキャリア採用を行うためには、もつと母集団を増やしていかなければなりません。」

また、人材紹介会社を積極的に利用。90社ほどの人材紹介会社とおつきあいをしていきますが、これまでは、あまり当社の企業説明をこちらからすることはありませんでした。ここ1年くらいかけてNRの側から、主だった人材紹介会社のスカウター向けに、説明会を開催し、採用活動時のツールも作成・配布、NRの担当者として理解を深めていただく方法をとっています。これらが功を奏し、応募者の質は上がってきています。

報酬については、6年前に年功序列を廃し、成果主義を導入、それぞれのキャリアにふさわしい処遇を決定しています」

また、選考スピードを2倍に早めようとしている。「以前は1カ月かけて採用決定をしていましたが、現在は、書類が届いてから内定まで2週間以内を目標としています」

積極的な仕事内容の開示が人材獲得の鍵

兼平克巳氏

野村総合研究所 人事部 人事課 上級専門スタッフ

「入社後、どんな仕事をするのか？そもそもNRIではどんなビジネスをやっているのか？」といった疑問が、必ず出ます。守秘義務もあり、すべての開示は難しいのですが、可能な限り業務内容をお話しし、社内の状況もみていただき、アカデミック志向でもアップ・オア・アウト主義でもない、顧客志向であり、チームワークをもって知的サービスを行う当社のあり方を理解していただくことに努めています。」



報酬は白紙。提示された金額にサインする

アールピバン/eピクチャーズ

2月に会って 8月に新会社設立

「最近悟ってきたのですが、上の人材、経営力とビジネスの成長を高められる人材を探ろうと思えば、給料のことは白紙。一切言わない。相手の提示金額でやる。そして、社内の資源をすべて自由に使ってくださいと差し出す。」

これはもう勝負ですよ。ただ、決着は1年でつく。10年保証じゃない（アールピバン代表取締役・野澤克巳氏）

アールピバンは、「絵のある生活」をコンセプトに、現代版画の販売を中心としたアートビジネスを展開する店頭公開企業である。売上高利益率25%強、社員数400人。2000年3月、中井陽子氏を新規事業の任に迎え、8月、中井氏を社長とした、デジタルアートのコンテンツと市場の創造を目指すeピクチャーズを設立した。

「中井さんはひさびさに、とびきりの人材です。彼女の手がけているビジネスは、設立4カ月で業績はありませんが、間違いなく、ばける。中井さんのような人材はいつでも探りたい。」

WELCOME！当然ですよ（野澤氏）

中井氏は、マッキンゼー・アンド・カンパニーで大手企業のインターネット時代の戦略立案に5年携わった後、2年間、OEC D（経済協力開発機構）のパリ本社でヨーロッパにおけるインターネット・プロジェクトに参加。その後マッキンゼーに戻り、2年たった2000年2月末、人材バンクの紹介で野澤社長と出会い、口説かれ、アールピバンへの転職を即断した。

「これから自分の人生を賭けるのであれば、次の世代を作っていくコンテンツ、エンターテインメント事業を選びたい。そう考えていたところに、野澤社長と出会いました。」

eピクチャーズはデジタル時代のコンテンツプロバイダーであり、アーティストからみると、プロモーターです。

身の回りのディスプレイは、額縁の数よりもはるかに急速に増えています。チャネルも、iモード、DVD、ブロードバンド、インターネット、BS/CSとある。しかし、アーティストの作品を、素材ではなく「作品」として紹介し、それらをコンテンツとしたビジネスはまだありません。それを創りたい。新しいメディアには新しいコンテンツが必要です」

「しかし、楽観視はしていません。毎日が、業界の構造打破、事業を成功させていく戦いです。新しいものを創り上げていくためには、「根性」です。それがなければつぶれてしまいます。根性があれば、経験、学歴、年齢は問題ではありません（中井氏）



「中井さんのような方の採用は、採用であって採用じゃない。経営そのものです。そのために、待ちの姿勢ではなくあらゆる手を打ち、時には、有力企業との提携も視野に入れる必要があると考えています（野澤氏）」



最初から、「社長をやらせる」と言い切られたところが魅力でした

中井陽子氏
eピクチャーズ 代表取締役社長

採用は、経営そのものです

野澤克巳氏
アールピバン 代表取締役

人材獲得に不可欠なタレント・サイクル

リーバイ・ストラウス&カンパニー

タレント・ダイレクターという職務

リーバイ・ストラウス&カンパニーには、「タレント・ダイレクター」という職務がある。97年に、現リーバイ・ストラウスジャパン人事統括本部長・増田弥生氏が、アジア太平洋地区に勤務の際、自ら作った職務だ。増田氏は、2000年1月よりリーバイ・ストラウスジャパン(以下リーバイス)のHR全般を統括するポジションに異動しているため、正確には、その肩書き名は変わってきているが、その職務内容は生きている。

タレント・ダイレクターとは何か？
「Talentは、日本語では人材と言いますが、私自身も「Talent」、すなわち、才能のある人材」です。リーバイスは、Talentのない人材はいりません。Talentのある人材に100%、能力を発揮してもらうため、HRにおけるアプローチを大きくする必要があつて、「タレント・ダイレクター」のポジションを設計しました」と増田氏は語る。

Talentのディベロップメントによって企業の競争力を増すことにある。そのミッションの達成のために、タレント・ダイレクターは、各部門のTalent Strategyを作り、サクセッションプランのしくみやリーダーシップ・コンピテンシーといったツールを用意する。タレント・ダイレクターの重要な第一の任務は、「さまざまなサポートを通して、各部門におけるTalentディベロップメントの後ろ盾となる」ことである。

それには、ツールを作ることのできる専門性や、ビジネスのコミットメント・パートナー、信頼のおけるアドバイザーという任務も求められる。
「給料が高くても、倫理的に納得のいかないことを会社が行っている」最新の教育機会はあるが、仕事について誰からも感謝されていない。こういう会社には、私自身、いたくありません。本当にいい人材に、100%能力を発揮してもらうためには、給与や職務といった特定の条件の強さではなく、その人のよさを全部出せるような環境を整えるべきです。今のThe War for Talentには、それが出てきています。たとえばストックオプションは、所詮お金ですから、他社も真似できますし。それだけでは解決にはなりません」

「給料が高くても、倫理的に納得のいかないことを会社が行っている」最新の教育機会はあるが、仕事について誰からも感謝されていない。こういう会社には、私自身、いたくありません。本当にいい人材に、100%能力を発揮してもらうためには、給与や職務といった特定の条件の強さではなく、その人のよさを全部出せるような環境を整えるべきです。今のThe War for Talentには、それが出てきています。たとえばストックオプションは、所詮お金ですから、他社も真似できますし。それだけでは解決にはなりません」

人を惹きつける循環サイクル

では、人を惹きつけ離さない、整えるべき企業環境とは何か？
「一言で言えば、タレント・サイクルです。私がタレント・ダイレクターのときに得た結論です」
タレント・サイクルとは、前ページ図表1のような循環である。
このような循環が成立せず、どこかが突出したり、滞ったり、切れてしまっ

図表1 リーバイス増田氏による Talent Cycle



私の理想は自分のポジションがなくなることです

増田弥生氏
リーバイ・ストラウス ジャパン 人事統括本部長
私は、リーバイスのHRを、ビジネスのプライオリティを理解し、そのパートナーとなることのできるHRに変えようとしています。そのために不可欠な、コンサルティング、ファシリテーション、コーチングスキルをもった強いHRへ。いずれそれらのスキルをビジネスの現場へトランスファーし、HRに頼らずに組織が前へ進む状態にしていくのが理想です。



たりすると、人は離れていく。
「リーバイスは、多様性を非常に重んじます。国籍・性別・年齢の差別を絶対にしていません。そのようなところに人間の価値があるのではないかと考えています。天安門事件のときは、『そのような国とはつきあわない』と、中国での販売を一切取りやめました。また、全世界の管理職の3分の2は女性です。
正しいと思ったことをやろう、という倫理面での高さはすごいですね。これは私たちの誇りでもあります」
「リーバイスのアジア太平洋地区では、1年以内に新しく職に就いた者が半数と、最近出入りが激しい状況です。出入りといつても、他社からの転職者や、香港のセールスマネジャーが台湾のカントリーマネジャーに着任するという職務変更も含めます。これは、よほど空気が入れ替わる、よい動きです」
「日本のリーバイスの社員は450人。半分弱は店舗への派遣社員ですので、正社員は中途採用ばかりの240人です。外国人は、うち2人です。
ポジションの空きがあれば採用するという方針ですが、できれば今後、マーチャンダイズといった商品の根幹に携わる人を新卒で育てたい。すでにアジア太平洋地区では、その育

成プランが走り出しているのですが、日本からは、まだ人を推薦できずにいます。アパレル系人材の英語力の弱さゆえに、同じ土俵に上がれないのです。日本はアジア太平洋地区で6割という圧倒的な売り上げをあげているにもかかわらず、それにふさわしい発言権をもてていないという、非常に皮肉な状況です」
増田氏は、コンサルタントとして、またコーチとして、社長と毎日長時間話す。これは、増田氏の職務記述書のトップに書かれている職務である。
「人事として、本当にビジネスのパートナーになれるということはすなわち、本来ビジネスがもっている力を最大限に発揮できるようにすること。ビジネス側ではみえない、リーダーシップの状態、社員の質、ビジネスプロセスの無駄等をいち早くみつけて解決するのがHRです。社員との対話が必要でない仕事はアウトソースします」
採用時は、公募からヘッドハントまであらゆる手を使うリーバイスであるが、獲得については、以下のように考えている。
「人材の獲得は、決して、採用」という入り口の問題ではありません。Attract Engage Stretch Reward Move onのサイクルが循環し続ける状態があつてはじめて、獲得の状態となるのです。2年でMove onの人もいれば、3日でMove onの気持ちになることもある。そのような「人」に対し、このサイクルを継続させ続ける事が必要です」(増田氏)



海老原嗣夫(えびはら・つぐお)
リコーを経て、リクルート人材センター(現リクルートエイブリック)入社。制作、マーケティング、広報を経て、現職(経営企画、事業企画)。新規事業立案や予算適正配分、事業計画など、人材バンク運営業務に携わる。

米国とは違った形で進行する 日本型人材獲得競争

The War for Talent は
どう起きているのか。

それを計る代理指標としては、

労働市場の需給を示す

有効求人倍率が考えられる。

しかしそれと、「Talent」という言葉の示す

「人材の能力」のデータとはなりえない。

そこで、本稿では、人材バンクにおける

求人求職動向を元に、

人材争奪戦の現状を考察してみたい。

(リクルートエイブリック 経営企画部

経営企画グループ プランニングマネジャー
海老原嗣夫)

ニューエコノミーは 神話ではなく、バブルの変形

立ち並んだタキシード姿の紳士たちが、薄手のビニールカッパをはおり終わると、乾杯の音頭とともに、1本数百ドルのドンペリをあふれんばかりの笑顔とともにかけ合う光景。もうあきるほど見てきたアメリカナスダック新規上場の瞬間。数秒間で、何千万円分のシャンパンが、敷き詰められた絨毯へと消えていく。その姿、まさに「大の大人が」という形容がぴったりな、バカ騒ぎ。この状況を、私はとても醒めた目で傍観している。明らかに近い将来、アメリカのバブルは崩壊するだろう。そういえば、日本でも、これをマネするきっかけいな習慣が、浸透しつつあるが……。そんな例を引くまでもないが、好況から熱狂へ、熱狂から狂乱へと進んだ経済は必ず破綻をきたす。昨今の米国の求人・求職環境から、そう実感している。

ウォー・フォー・タレント

ニューエコノミーは永遠不滅、という神話が現れてもう数年となる。確かに、「好況による求人需要増→失業率の低下→賃金の高騰→物価の高騰(インフレ)→需給の調整→景気鎮静化」という従来の景気循環論とニューエコノミーは、一見相違した動きを見せている。失業率の低下にもかかわらず、賃金の高騰・インフレ傾向がまだそれほど顕著にならないからだ。しかし、雇用状況を仔細に観察すると、すでに米国経済が循環局面の端緒についているのが明確にわかる。そのキーワードが、「The War For Talent」(人材獲得競争)という言葉に集約されている。あくまでもニューエコノミーを信じ続ける米国のIT系企業が、身の丈にあまる拡大計画を立て、それに沿って採用競争を過熱させる流行が起きている。通信関連(ルーター開発)で有名なC社は、現状

3万人の社員を4年以内に7.5万人にする計画(毎月1500人程度の採用)。UNIX機でネットワーク・コンピュータに先鞭をつけたS社は昨年度9294人を採用、本年は1万2000人を採用予定(米国本社のみ)。こんな例は枚挙にいとまがない。

この熱狂・狂乱が、賃金増といったわかりやすい形ではなく、密かに生産性の低下・コスト高騰を招き出している。たとえば、多くの企業は採用予定の約100倍の応募レジメを人事担当者が整理・把握し、面談は採用1人当たり延べ20回程度実施、そのためのアウトソース会社が林立、支出が増大。さらに、社員の紹介による採用は、紹介者に対し1人当たり1万~3万ドルの一時金を支給。入社者に対してストックオプションは当たり前。自己啓発費用も全額負担、海外留学という名目のパケージ・シヨンプケージ等々。賃金高騰とは違った形で、確実にコストアップ、あるいは生産性の低下が起きている。まる

日本の求人需給の逼迫には、 3つのパターンがある

どこかの国がその昔、こぞつてきらびやかな社宅や寮を建築し、内定拘束という目的で、内定者に海外旅行をさせていたことを彷彿とさせる現象だ。

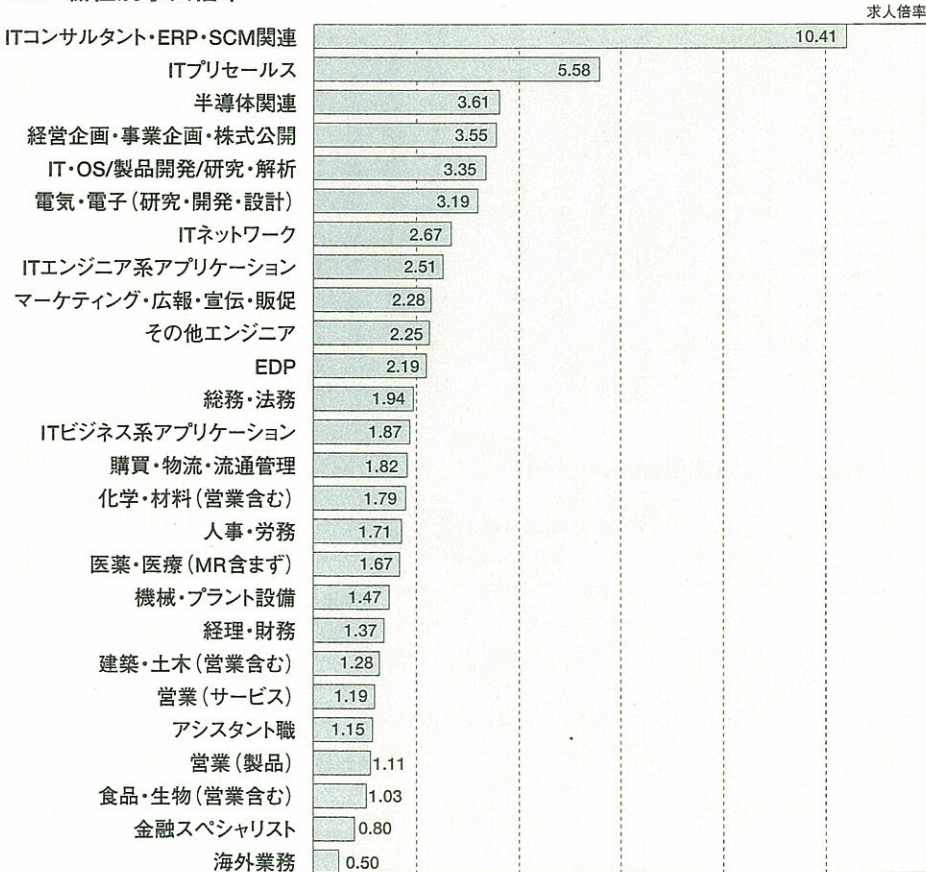
と話を進めてきたが、ここでは「世界経済の行方」を書くわけではない。人材獲得競争というものの過熱ぶりを、米国の例に説明したかったのだ。人材への投資は万国共通の大課題であり、時として当事者を前後不覚に陥らせるものなのだろう。

さて、では昨今の日本はどうか?

有効求人倍率の低迷、失業率の高止まりといういまだ不況風止まぬ雇用情勢ながら、ウォー・フォー・タレントは確実に芽生えて点を成し、点は線へ、線はわずかながら面へと発展しつつある。ただしそれは、新卒大量採用という旧来型ではなく、即戦力優秀層への惜しみない採用投資という、いわば「つまみ食い」的な広がりのために、なかなかその動きが形をなして人目に触れることはない。

こうした小規模ハイスペック採用という志向には、私が所属する人材バンクという採用手段がかなり適している。そこで、私たちリクルートエイブリックに寄せられる求人の動向から、多少考察を進めてみたい。

図表1 職種別求人倍率 (2000年9月)



な求人内容は、大卒・31歳基準内年収53.8万円(残業代・インセンティブ・決算賞与等含まず)諸手当込みだと600万円超、求人企業の顔ぶれで見ると、国内大手企業、外資系企業、上場の意思のあるベンチャー企業が、それぞれ25%程度のシェアをもっている。このクラスの求人は、景気の回復とほぼ軌を一にして、99年の5月より力強く採用の動きを回復させている。2000年10月時点では、

99年4月に比べ、求人案件は80%増、求人数は100%増となっている。総体として、求人需要が大きく伸びていることがわかるだろう。

これをより細かく、職種別で見ると、 人材獲得競争の状態が明確にわかる。

図表1をご覧ください。
目立つたものを挙げると、ITコンサルタント・ERP・SCM関連が10倍を超す群を抜く倍率となり、続いて、ITプリ

セールス、半導体関連、経営企画・事業企画、株式公開、IT・OS、電気・電子、ITネットワーク、ITエンジニア系アプリケーションといった分野で求人倍率が2.5倍超。まさしく有効求人倍率と隔世の感がある数字となっている。

では、こうした分野すべてにおいて、同じようにウォー・フォー・タレントが起きているか？ 答えは、Yesだが、趣は少々異なる。図表2をご覧ください。2000年7月から9月までの間で、特徴のある、求職者数と求人件数、および実際の転職者数データを抜き出し、まとめられたものである。

このように、求職者・求人数、そして実際の転職者の状態から、ABC、3つの需給逼迫のパターンがあることがわかる。

キーワードは、外資・ベンチャー・労連・イメージ

こうした3つの状況が起こる理由を考えてみたい。

まずA群の場合だが、これには、2つのマーケット要因が必要となる。ひとつは、外資系やベンチャーなど旧来の概念とは異なる採用手法をとる求人企業が多く存在することである(図表3)。こうした企業が人材獲得競争に加わり、既存の賃金体系をもっている企業からの人材流出は避けられない。国内大手企業にいた一介のエンジニアが、転職後は技術担当の役員に、年収はストックオプションを含め

時間を割かねばならない、という億劫さがある。営業・技術のどちらから見ても、非常に移りづらい職種なのだ。そのため、スポット的に需給が逼迫してしまう(一部、半導体製造関連のエンジニアもこの類と考えられる)。

三者三様の人材獲得戦術

さて、これら3つの逼迫状況に対して、獲得競争は具体的にどのような方向に進むかを、次に述べたい。

A群の場合は最も米国的に(外資参入の影響が大きい)だから当然だが、待遇・年俸条件による転職促進が行われる。2000年1月から9月のITコンサルタント系職種の外資参入系および国内ベンチャー系の年俸の推移をご覧頂きたい(図表4)。

さらに、職種の平均給与を他職種と比べたのが図表5、職種別年収(全企業平均)である。

図表2で示したA群のカテゴリー(ITコンサルタント関連、経営企画・事業企画、ネットワーク関連等)がいかに高給か見てとれるだろう(実際には、ストックオプション等が付くのでさらに差は開く)。

それに比べ、B群の人材獲得競争は、いかにも日本の方向に進む。この場合は、「多少、キャリアが少なくても、入社後に育てばいいじゃないか」と、求人要件緩和を選ぶ企業が多い。新卒をとる心づも

て倍増……。極端に言えば、こんな事例もまま見られる。そのため、かつての同僚たちは、現状の給与・待遇に不満・不信感をもつ。これが2つ目の要因につながるのだが、その結果、転職志向者(求職者)が増えるという状態になる。この人材市場は非常に流動性が高く、他社や求職者との駆け引きに勝てば、採用成功のチャンスが十二分にある。しかし、それにも増して求人が増加し続け逼迫状況は加速する、というマーケット。それがAの状態だ。

うって変わって、求人は多いが、その多くは国内大手・中堅・または労連に加盟するような老舗外資ばかり、という状態が生み出しているのがB群の動きである。要するに、転職したからといって、給与も地位もほとんど変化が見られない世界。こうなると、今より規模が小さく安定性に乏しい企業へ転職するのは有害無益、という心理に求職者が陥る。そのため、人材流動性がとても低く、需給は逼迫する一方で、企業もその状態にかなり慣れつこととなっている状態だ。

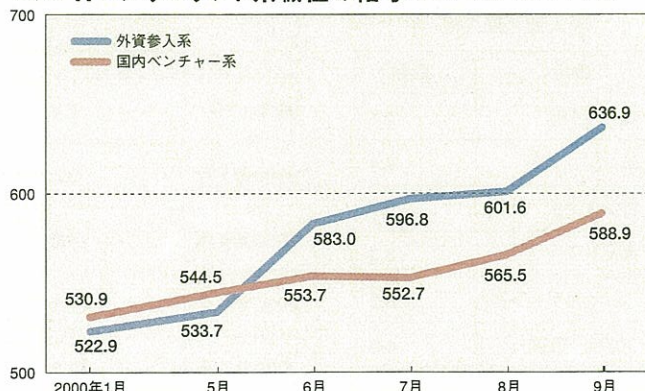
そしてC群は、求人企業というよりも、職種イメージがよくないために起りがちな現象といえる。例に挙げたITアプリケーションだ、営業志向の人間にすれば、かなり技術知識が必要であり、小さいながらも技術開発の現場を動かすようなプロジェクト管理までしなければならぬ、という面倒さがある。エンジニアからすると、開発要素が少なく、対外折衝に

り、それでも新卒よりは戦力化が速い、という利点を考え、あえて中途採用の目的たるキャリア不足には目をつむるのだ。図表6は、代表的な求人要件の変化および、選考スピードの変化を電気電子・半導体関連職で見たものだ。どうだろう。経験は少なくてもOK、未経験でも可、資格も英語力も不要。その結果、選考自体が緩くなり、書類通過率・選考スピードとも大幅に好転する。この求人要件緩和は、それなりに求職者の心に響く。「新卒のときに入れなかったあの企業が、門戸を広げて待っている……」。ステップアップ志向の強い世界だけに、有効な採用手法なのだろう。

図表5 職種別年収 (30歳、全企業平均/万円/2000年1~9月)

職種	基準内年収
ITコンサルタント・ERP・SCM関連	598.2
経営企画・事業企画・株式公開	565.8
金融スペシャリスト	560.9
ITネットワーク	555.8
ITプリセールス	534.3
ITビジネス系アプリケーション	534.2
マーケティング・広報・宣伝	531.2
営業(製品)	514.9
医薬・医療(MR含まず)	511.9
電気・電子(研究・開発・設計)	511.5
IT・OS/製品開発/研究・解析	502.1
EDP	499.1
経理・財務	498.8
ITエンジニア系アプリケーション	497.5
購買・物流・流通管理	494.2
建築・土木(営業含む)	486.7
総務・法務	486.2
営業(サービス)	481.1
半導体関連	479.3
その他	475.3
海外業務	474.8
人事・労務	473.3
アシスタント職	463.7
機械・プラント設備	462.6
化学・材料(営業含む)	462.5
食品・生物(営業含む)	460.2

図表4 ITコンサルタント系職種の給与 (30歳/万円/2000年1~9月)



図表3 ITコンサルタント 求人の特性 (2000年9月)

企業属性	求人件数
外資	336
ベンチャー	113
内資上場	118
一般	364

図表2 特徴的な職種別求人市場動向 (2000年7~9月)

職種	求職者数	求人件数	実際の転職者数	
A群	経営企画・事業企画・マーケティング	396	1,085	152
	ネットワーク/コンサルティング	202	896	155
B群	電気・電子(研究・開発・設計)	304	971	115
	半導体・半導体関連	213	768	102
C群	ITプリセールス	77	430	41

C群については、イメージアップのための施策が功を奏することがある。職種名の変更などがそれに当たる。端的にいうと、プリセールスという言葉自体、まだ3〜4年程度の歴史しかないが、この言葉ももう風化しはじめて、プリコンサルティング、業務コンサルティングなどに移りつつある(5年以上前は「セールスエンジニア」と呼んでいたのだが)。

職種名称変更で旧来イメージを払拭し、なんとか上流イメージに、と工夫しているのだ。これが半導体であれば、「アプリケーションエンジニア」という言葉になる。

この点をデータで語ることは非常に難しいが、あえて挙げると、図表7を参考にしてみたい。私たちに寄せられる企業からの求人依頼(求人票)が、半年の間にどれだけ書き換えられたか、を示す数値である。IT系エンジニアの求人の中で、プリセールスの異常な書き換え頻度が、企業のイメージアップ努力を物語るといえないだろうか。

日本独自のトレンドの出現

さて、こうした現状に対し、今後戦況はどう変わるかを考えてみたい。

まず、当然のことながら、当分は規制緩和の進行や新技術・新ビジネスの開発により、外資やベンチャーがどの分野でも隆盛することは視野に入れておく

ない第二の理由として挙げたい。

その最たるものが、「社内ベンチャー企業制度」だろう。要は、福利厚生面では完全に大手企業のまま、役職や裁量権は完全にベンチャーそのもの、給与に関してはその中間くらいの融通性、といった折衷的な戦略部門・企業の出現だ。

有名どころでは、5年ほど前にオムロンが嚆矢をつけ、トヨタ自動車のV&Cや、最近では三菱商事のITFなどが話題となっている。ベンチャーに入っただけで、オーナーとそりがあわなかった、財務状態等内情をつぶさに見て不安になった、という層のターゲット受け皿として、人気を呼んでいる。これは日本オリジナルなトレンドだ。

未来永劫、有望な人材マーケットはありえない

さて、最後にもう一度、ニューエコノミーを排し循環論的な観点からウォー・フオー・タレントを斬ってみよう。

今までの説明で、日本においてアメリカ的な人材獲得競争に足を踏み置いている職種は、経営企画、IT等であるということはおわかり頂けただろう。

これらを総して、私たちは「FIRM」(ファーム)と呼び、その動向に注意を払っている。FIRMのFは、ファイナンスII財務がわかる経営企画、IはIT、Rはリサーチ企画・調査、Mはマーケティング。そのまま読めば、「会社」仕

べきだろう。

とすると、人材獲得競争も、ともすれば「微笑ましい」といえるB・C群の状況が、すべてA群になり、その後は冒頭の米国のような状況に近づいていくのか? これに関しては、そうではない、という見解を私はもっている。

その第一の理由は、日本の場合、90年代前半のバブル崩壊後遺症が、企業にも転職者にも深く傷痕を残していることにある。企業側からすると、もう昔のように寮や社宅や保養所など、資産デフレ要因となるものに投資しよう、という気持ちはない。ストックオプションにしても、新株発行による処分であれば、全体株価を押し下げる要因となる。一方、求職者側も、その最大のターゲットかつポリウムゾーンとなる30代前半半ばが、ちょうどバブル採用で天国から地獄を味わった人たちとなる。バブルの匂いを懐かしみながらも、心の底で狂乱や熱狂というものに、不安を抱いている。そうした層は、ちよつとしたバブル崩壊ムードによって、急激に転職熱が冷める(図表8参照)。2000年5月のITバブル崩壊後、転職の中だるみが発生している。そのため、狂乱に至る前にどこかに身を収めてしまうのだ。

次に、そのバブル崩壊後遺症の心理にうまく乗り、経営企画職やIT職採用において、すでにアメリカとは違ったタイプの処分をとる企業が出現し、成功しはじめていることを、日本がアメリカ型にならざるを得ない。

理由は、会社の成長にしたがって、必要とされる人材が移り変わる、という当たり前のサイクルを、経験論的に私たちは知っているからだ。最初に必要なのは、事業を作る人(すなわちファーム)。次に、事業を整える人(人事・総務・経理など管理部門)、最後に事業を行う人(営業・販売・サポート等)が必要となってくる。成熟部門にありながら、ファーム職を採用し続ける企業が余りないというのは想像に難くないだろう。

現状は、IT革命の真つ最中であり、そして規制緩和、外資参入が3本建てとなつて、ファームを渴望している。それだけのことなのだ。いつかはこの3本柱も大人の企業に成長し、管理部門・実業部門の需要が起きる。その時期には、興味を中心は、ファームから実業部隊へと移っているだろう。

端的な例を一つ挙げたい。ちよつと2年ほど前、まさにパラダイム転換を強いられていた不動産業界では、営業の求人がほとんどなくなった。当時あった求人は、担保不動産証券化やデューデリジェンス(投資価値判断)など新業態からの需要であり、当然その多くは、ファームで占められた。ところが最近になると、そうした企業から営業の求人が入

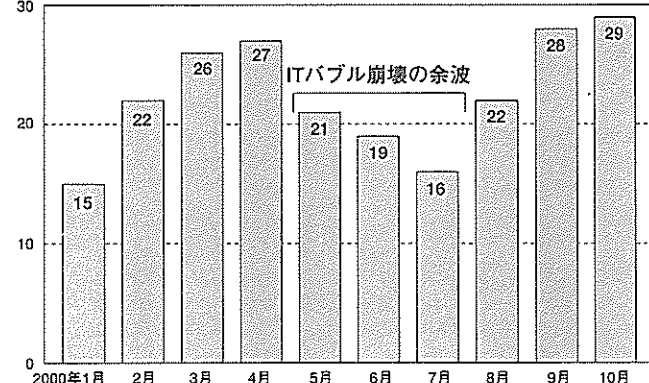
図表6 電気電子・半導体系求人の求人要件の緩和 (99年10月~2000年9月)

	未経験可率(%)	要経験(年)	要資格率(%)	要英語率(%)	書類選考(日)	書類通過率(%)
99年10月	7.4	3.58	8.0	5.5	18.3	33.3
2000年1月	9.3	3.62	7.2	5.0	16.5	42.2
2000年4月	10.6	3.51	7.1	4.5	16.2	45.0
2000年8月	11.9	3.25	6.2	2.7	15.9	47.8
2000年9月	13.3	3.29	6.3	2.8	16.2	47.9

図表7 IT系エンジニアの求人書き換え数 (99年4~9月)

職種	回数
OS/研究	2.1
エンジニア系	2.4
ビジネス系	2.7
ネットワーク	3.3
コンサルティング	3.2
プリセールス	4.8

図表8 経営企画職のベンチャー企業への転職数推移 (単位/人)



るようになってきた。

「仕組みはできたのだが、実際に物件を仕込んだり、さばいたりする経験者がいない」というのがその理由である。今さら平家物語でもないが、「未来永劫」などというものは、人材マーケットにも存在しないし、永続的にある方向性の才能や能力だけに日が当たり続ける、というのは失礼極まりない話だろう。点をとらえて、それを真理のように語るのは危険だと思う。

そうした意味で、「仕組みを作る人」に偏重になりがちな昨今の「人材市場価値」という言葉に対して、会社を離れた私人としての立場で、私は多少危機感を抱いている。

金融人材市場における喫緊の課題

ヘッズジャパン マネージング・ディレクター チーフ・コンサルタント
小溝勝信

人材市場は 実体経済を映す鏡

人材市場は「上部構造」である。即ち、人材の需給関係はそれ自体で存在するのではなく、実体経済のあり方「下部構造」に規定される。基本的にその逆ではない。そのビジネスが収益的だから人材需要が起こるのであり、儲からないからリストラされる。従って、普遍的な「金融マンの理想像」や「正しい組織」は存在しない。すなわち、キャリア構築を目指す個人や人事を行う経営者は、先見性をもって、「実体経済」に符合するあり方を模索しなければならない。

「資産運用」と 「日本再生」ビジネスの拡大

様々な問題に苦しむ日本経済は、現在、以下のような人材需要を喚起している。

1 「超低金利政策」は「資産運

用ビジネス」の人材需要を、
2 「間接金融過多の是正」は「投資銀行ビジネス」を、

3 「日本の金融機関における金融技術面の遅れ」は「デリバティブ」「証券化」等の金融先端ビジネスを、

4 「巨大な不良資産」は「日本再生ビジネス」の人材需要を、
拡大させてきている。

筆者は金融人材ビジネスに11年間従事してきたが、その間、「上部構造」としての人材需給が実体経済の変化に沿って変遷を遂げる様相を見てきた。94年から2000年までの6年間の、当社金融部門におけるクライアントからの「アサインメント件数」の推移を見ると、金融ビジネスの昨今の「望まれる専門性」の変化がよくわかる。

図表1を参照していただきたい。94年および98年と2000年を比較すると、顕著な変化に気づく。人材需要の最大の項目が「金利派生商品」(デリバティブ)から「資産運用ビジネス」に入れ替わっている

ことである。また、「証券化」やエクイティ・キャピタルマーケットに代表される「投資銀行ビジネス」等の需要拡大がある。

さらに新しく、当社が「日本再生ビジネス」と称するバイアウト、ベンチャー・キャピタル、M&A等のビジネスに対する人材需要も勃興し、相談案件としてもち込まれる数が増え始めている。

それらのビジネスは、各社の理念・ポリシーに基づいて、企業のライフサイクルに合った事業として展開されている。大別すれば、「企業再生中心」「スタート・アップ支援中心」「スタート・アップとリストラの混成」である。

また、それらのビジネスにおける具体的な人材需要としては、企業再建の鍵を握る経営者、投資先の目利きを行うインベストメント・オフィサー、経営者と抜き差しならないパートナーシップを構築できるコンサルタント、弁護士、会計士などである。

これらの採用ニーズの数はまだ

多くはないが、このプライベート・エクイティに代表される「日本再生ビジネス」の動きに、当社は注目している。日本経済を蝕む巨大な不良資産の処理と革新的なビジネスの勃興は、日本経済の再生に必須であると考えられる。

しかしこの分野は、日本人が最も不得意とする「リスクテイク」ビジネスである。参加者は、日本の金融が永らく浸ってきた保護主義と横並び意識から脱却し、キャピタルもキャリアもリスクに晒さなければならぬ。人材獲得需要が急激に増え始めたせいも、これらのニーズに興味をもつ個人も増えている。しかし、真のリスクテイカーとして投資家が企業を託すことの出来るキャピタリストはごく少数である。

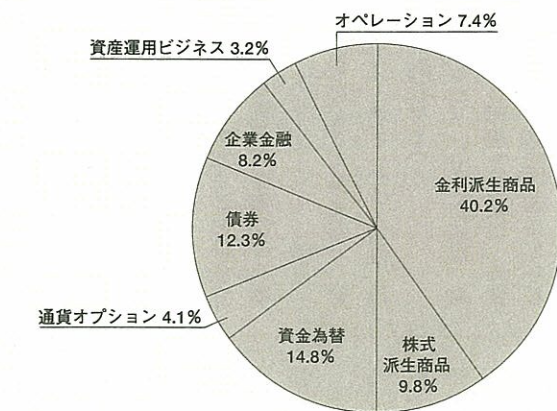
180度の人材要件変化

「望まれる専門性」と同時に、「望まれるタイプ」も、ここ1、2年で一変した。



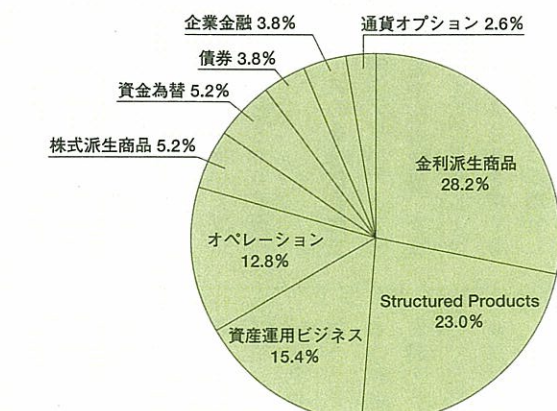
小溝勝信(こみぞ・かつのぶ)
1968年東京大学教養学部卒、住友銀行入行。16年間、国際畑を歩む。84年にファースト・シカゴ銀行に東京支店事業法人部長として入行。スワップ、オプション等様々な金融商品を手がける。89年から米国のエグゼクティブ・サーチ・コンサルティング会社であるホイットニーグループ日本支社に転じ、副支社長を務める。93年、金融機関に対する人事コンサルティングおよび人材紹介を行うエグゼクティブ・サーチ・コンサルティング会社、ヘッズジャパンのパートナーに就任。

図表1 ヘッズジャパン(金融部門)のアサインメント件数



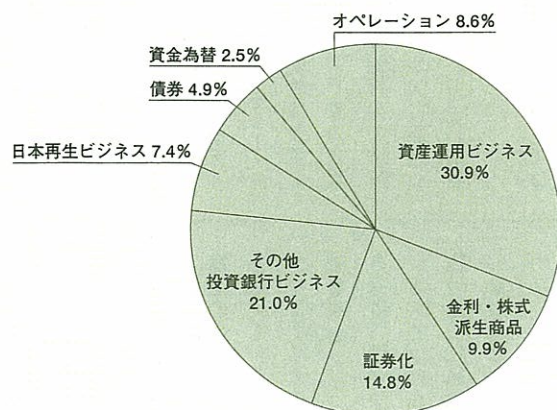
1994年5月30日現在

Products	Assignments	%
金利派生商品	49	40.2
株式派生商品	12	9.8
資金為替	18	14.8
通貨オプション	5	4.1
債券	15	12.3
企業金融	10	8.2
資産運用ビジネス	4	3.2
オペレーション	9	7.4
Total	122	100



1998年6月30日現在

Products	Assignments	%
金利派生商品	22	28.2
Structured Products	18	23.0
資産運用ビジネス	12	15.4
オペレーション	10	12.8
株式派生商品	4	5.2
資金為替	4	5.2
債券	3	3.8
企業金融	3	3.8
通貨オプション	2	2.6
Total	78	100



2000年8月31日現在

Products	Assignments	%
資産運用ビジネス	25	30.9
金利・株式派生商品	8	9.9
証券化	12	14.8
その他投資銀行ビジネス	17	21.0
日本再生ビジネス	6	7.4
債券	4	4.9
資金為替	2	2.5
オペレーション	7	8.6
Total	81	100

注: 1.リテナー・ベースとコンティンジェンシー・ベースの両方を含む。
2.職責は、トレーディングと仕組みとマーケティングのいずれも含む。
3.円および外貨を含む。
4.資産運用ビジネスにはオペレーションも含む。
5.日本再生ビジネスには、プライベート・エクイティ、バイアウト、ベンチャー・キャピタル等を含む。

出所:ヘッズジャパン「外資系金融機関の最近の人事事情について13〜「日本再生ビジネス」は開花するか〜」(平成12年8月)

戦後の日本の金融界は、長期にわたり大蔵省の「護送船団方式」による規制と保護の下にあった。当時金融マンの「望まれるタイプ」は、バランス感覚をもつ「ゼネラリスト」であった。学歴や忠誠心が重視され、業績より減点主義で評価されていた。職責では企画部や人事部が重く、エリート・コースであった。預金をたくさん集めたり、デイトリングで稼ぐことは、実は、出世とは無関係であった。

90年代に入り、バブルが崩壊。動きの取れない邦銀を尻目に、外資系金融機関が金融先端商品を持ち込み、存在を誇示し始めた。

90年代後半では、山一證券の廃業を機に、日本の金融機関の経営に疑問が向けられるようになった。ここにおいて、「専門性の重視」が叫ばれるようになる。スベンチャリスト時代の到来である。外資では、「デリバティブの知識と経験をもちたい者は落後していく。事実、外資系金融機関東京支店の60〜70%の収益は、デリバティブが稼ぎ出していた。『専門性』が生み出す収益力が高かったため、プロの年齢、人格、マナーが問われることは少なく、『デリバティブで稼ぐこと』がすべてであった。『ゼネラリスト』としてバランス感覚がある」と自負していた銀行員が、無用の長物として低い評価を与えられる時代

となった。

しかし、1、2年前から大きな変化が起こりつつある。すなわち、デリバティブの収益力の急減を要因とし、「専門性」の付加価値創出力が減少し始めたのだ。かつて外資系金融機関で1億円稼いだプロの年収は、現在では5000万円程度に下がった。

また顧客ニーズの多様化も相まって、人材需要はデリバティブ一色から資産運用や証券化等、多様化。それらのビジネスは、プレーヤーにその専門性スキルを求められるだけでなく、各ビジネスに適合した「もの考え方」も要請するようになった。「専門性」と「収益力」だけでは十分でなくなった。

例えば、「資産運用ビジネス」は投資家から資産の運用を長期的に請け負うビジネスであり、デリバティブのように1会計年度で収益を極大化するゲームとはルールが基本的に違う。デリバティブや為替出身のプロが運用会社の面接に外向き、自らの収益力について説明した後、会社側に「それに見合うボーナスが貰えるか」を彼の第一の質問とした瞬間、「資産運用者」として考え方が間違っている」と、すぐさま面接は打ち切られる。

これらは、ここ1、2年の急激な変化であるため、いまだルールの変更が気づかず、デリバティブ

業務を念頭に応募するケースや、それらのキャリアを目指す応募者も少なくない。

「もの考え方」の違いは、株式と債券のプロの間にもみられるし、企業金融と債券の間でも強調される。同じプライベート・エクイティでも、バイアウトとベンチャー・キャピタルの求める人物像が大きく違う。ネットビジネスで求められる応募者の資質は、銀行員の理解を超える。そのビジネスに適合した「もの考え方」をもっているかが採用の可否を決める。

「もの考え方」は一朝一夕では得られない。これまで「もの考え方」を求めてこなかった日本の金融界から、その人材を調達するのは難しい。しかし、逆にいえば、「哲学」「志」「心身双方のバイタリティ」があれば、これはチャレンスでもある。例えば、デリバティブや証券化等の先端的金融ビジネス従事者でも、「日本再生ビジネス」への転進が可能である。顧客の財務状況や業界動向といったコンテクストを十分理解し、対象企業のあるべき姿を再構成する訓練をしていけば、素養は十分にある。

スーパー・ゼネラリスト

また同時に、顧客ニーズの多様

化は、一人の金融プロに対して、複数のビジネスでの「専門性」を求める。「単品」だけでは勝負にならない。顧客はスワップのニーズだけを有するのではなく、株や不動産への投資の失敗等、資産、負債、資本勘定のあらゆる項目において問題を抱えている。従って、金融のマーケットはそれらの問題に対して統合的なソリューションを提案できなければならぬ。今後、金融ビジネスでプロを自認する者は、複数の金融商品で「専門性」をもっていなければならない。これは「スーパー・ゼネラリスト」と呼ばれ、大手の外資系金融機関が躍起となって採用しようとしている。

クオリティ・プロフェSSIONナル

さらに、金融のプロには、「もの考え方」や「複数の専門性」に加え、ビジネスマンたる、全体的な「良質さ」が要請される。「稼げば文句ないだろう」の時代は終焉している。

当社がクライアントから求められる候補者の応募資格として、「良質であること」がここ1、2年、条件付けられるようになっていく。但し、現状では、この「良質」の意味が客観的に定義されていない。銀行員のような「問題点指摘型」を意味するのではむろんない。①あ

くまで「収益力」が評価の中心である。②しかし結果主義ではない。「過程も正しく」なくてはならない。企業が推進する「プロセス・エンジニアリング」や「ブランド戦略」の中で評価される。③ビジネスは変化するから、新しい要請に対し果敢に自分を変える人である。柔軟性を持ち、不断の努力を行う人とする人である。④キャリア計画が歴史観と精緻なビジネス分析に基づいており、しかも強固な理念に裏付けられている人である。

これらのすべてをもつ金融のプロは、「クオリティ・プロフェSSIONナル」と呼ばれる。人材業者にとっては、応募資格が「デリバティブのプロ」のような「明示的」であることが望ましいが、時代の要請は人材ビジネスをより難しいものに変えつつある。

この「クオリティ・プロフェSSIONナル」と認められる人材は、現時点では極めて少ない。これまでは、大方、①デリバティブ等で、「非常に稼ぐが、性格に問題がある」プロ（それでも問題なかった）、か、②「良い人だが稼げない」人のいずれかに分かれていた。もちろん両方の資質を兼ね備えたプロもいたが、稀少であった。今後はこの「良質さ」が人材市場で求められることから、淘汰を経ながら増えていくものと期待される。

縮小する外資系金融機関

90年代、日本の金融市場に大きな存在感を示し、大量の人材需要を創出した外資系金融機関は、現在大きな曲がり角に直面している。逆にいえば、日本の金融機関の奮起が期待されている。

現在外資系金融機関は、一部のビジネス（資産運用やヘッジファンド）を除いて、日本市場ではかつての勢いを失い、活発な人材採用を行っていない。私見では、外資は7〜8行の大手の投資銀行を除いて、日本での業務を縮小（撤退）するであろう。デリバティブ等の金融先端商品の付加価値が低下しており、日本の構造改革も進まない。そのため日本市場では、国際的な金融機関に求められるROE（株主資本利益率）15〜20%の達成は難しい。現在の外資系東京支店の収益力では、既に膨れ上がった東京支店の組織を正当化できなくなる。従って、多様な金融商品を持ち「ワン・ストップ・ソリューション」が可能なトップクラスの投資銀行を除いて、外資系金融機関は規模の縮小を余儀なくされるであろう。

外資が活力を失い始めているなか、日本の金融機関の復権が期待される。膨大な顧客ベースをもつ日本の金融機関の出番である。

しかし、「ビッグ4」への合従連衡には理念がなく、Synergyとして再び国民経済を人質に取るうとしている。人事は「年功序列」「人材自前主義」そのままで、何の経営戦略も打ち出せていない。採用も相変わらず伝統的で、市場と連動した「業績評価制度」や「報酬制度」をもっていない。新しい「日本的な」資本主義やコーポレート・ガバナンスが求められるが、「モラル・ハザード」に陥っている日本の金融経営者には期待すべくもない。スピード感と戦略性に満ちたチェイスとJ・P・モルガンの合併作業を見る時、日本の金融機関の動きには強い失望感を感じざるを得ない。

日本の金融機関は、規制緩和の流れのなかで新分野への進出や業務の多角化を進めている。資産運用ビジネス、電子商取引によるリテール・ビジネス、商工ローン、さらにはベンチャー・キャピタルや保険等である。しかしこれも、母体金融機関の論理で経営される別会社方式で推進されている。各々のビジネス分野が要請する「もの考え方」にまったく配慮しない。親会社にとってこれら子会社の最大の役割は、依然として「天下りの受け皿」である。結果、有能なプロは参加しない。ある証券系資産運用会社が、外資系運用会社から運用部長をスカウトしたのはよいが、逆に同社の投

提言

当社が人材業を行う対象である金融は、グローバル・ビジネスである。従って、生き残りを図る金融機関はその組織や人事制度をグローバル・スタンダードに基づき改革していかなければならない。雇用は外に開かれていなければならない。また金融でのキャリア構築を図る個人は、意識を市場に適合させていなければならない。事実日本の金融界でも頻りに転職が起きているが、先の例のように、転職「市場」として認定するには、はなはだ未熟な段階である。「市場」としてのルールや「参加者のモラル」が確立されていない。いうなれば、蜜の市」の段階である。人材獲得「競争」が、「市場」として成立し「すべくもない」。

当社は、金融界における「転職市場の創設」が、日本の金融人材市場にとって喫緊の課題だと考えている。

アントレプレナーシップをもつリーダーを求めて

Strategic Planners International, Inc. President
佐藤則男

大手企業のアントレプレナー探し

「アントレプレナー探しは、ヘッドハンタービジネス成功の鍵だ」
ニューヨークでエグゼクティブサーチベンチャーを経営するジョージ・フォックス氏はこう語る。
完全雇用以上の労働需給逼迫状況が続くアメリカの労働市場では、人が足りず、ヘッドハンターも「商売になる人」を見つかるのが難しい。アントレプレナーとなると、血眼になって探しても成功率は低い。なぜ、アントレプレナーか？
ジョーは、6年前にエグゼクティブサーチの会社を起こした。現在のクライアントの多くが、成功しているベンチャー企業である。「ベンチャー企業に対しサービスをしていたら、最近、金融関係の大

手企業もビジネスをくれるようになってきた。大手の金融機関へ転職を望む人は少ないし、また、大手金融機関側もアントレプレナータイプを求めるようになってきたからだ」とジョーは強調する。
「金融機関は、急速なグローバル化で取引件数が激増している。それに伴い、不正取引も急増している。各セクションのマネジャーは、とてもじゃないが、何十万件とある取引をいちいち監視できない。そんな能力はないのだ。マネジャーを監視しているはずのトップマネジメントクラスもそんなことはしていられない」
「不正事件が起こると、捜査のほかに監査人が入る。しかし、彼らは教科書にある理屈を繰り返すだけで、不正取引急増への対処法は教えてくれない。結局は、部下が不正を起こさないような管理能力の

あるマネジャーが必要というところに戻る。しかし、管理能力だけではだめで、当然、業績を上げる能力も重要である。
そこで、そのような要求にぴったりののがCreativity(創造性)のあるアントレプレナーだ。彼らはマーケティングはもろろんのこと、問題解決、部下の管理等でも新しい方法を見つけ出す」
「私のところにも、最近、そのようなマネジャーが欲しいとの依頼が金融機関から来た。しかし、そんな人材は簡単には見つからない。実は、ほとんど不可能といってもいいほどの状況だ」
このとき、ジョーのオフィスひとりの若者が面接にやってきた。大手商業銀行に6年勤めているが、これから投資銀行に転職したいというのである。それも、中堅銀行に入りたいという。転職の動機は、

勤め先の商業銀行で不正事件が起こり、彼の部は消滅しほかの部に合併されたため、自分の将来はないとのことであった。
面接を行ったが、ジョーは、その若者をクライアントに推薦しなかった。理由を聞いてみると、「確かに彼は有能なチームプレーヤーだ。仕事をこなす能力もあるだろう。ひと昔前、投資銀行で金儲けに走る連中が引き起こした問題が続けざまに発覚したとき、その解決策として、チームプレーヤータイプが求められた。だが今は違う。彼には、Creativityがないし、強いリーダーシップがない。中堅の投資銀行が求めるのは、営業力はもちろん、自分で自分を引っ張り、また、ほかのマネジャー、トップマネジメントを説得しながらやっていく力だ。彼は、それには向かない」というのである。

マーケティングにもアントレプレナー

ニュージャージー州のあるテレコム企業のリクルートメント担当者は次のように語る。
「ウェブで募集しているようがないが、応募者は履歴書を送ってくる。が、彼らがどれだけ我が社の仕事に本気かわからない。

私の求めている人材は、タスクが与えられたら、そのタスクにしがみつき、徹底的に追求し、タスクを達成する人間だ。チームプレーヤーより、アントレプレナータイプである。彼らは、成功のみを目指し、リスクをとり必死に働く」
「たとえば、テレコム企業の熾烈な競争が続いている現在、マーケティングは最も重要な部門だ。この部門で求められる人材は、Creativityに優れたアントレプレナータイプだ。しかし、ウェブサイトにやってくる人材は、残念ながらそれに該当せず、質的にも劣る。だから、ポストが空くと、ヘッドハンターを他社からSteal(こっそり盗む)してもらおう」
マーケティングが求める「アントレプレナー」に必要な資質は、Creativity以外にもある。

筆者は、以前、「マーケティング発想法」その他、マーケティング関

連で多くの著作をもつ、前ハーバードビジネススクール教授、セオダール・レビット氏に会い、長話をしたことがある。そのとき、レビット教授は、「成功するマーケティングは、Attentiveness(注意深さ)をもっていることが重要で、それは先天的なものだ。日本のメーカーはトヨタ自動車を始め、この点で優れている」ということを強調され、日本メーカーに対するお褒めの言葉をいただいたことがある。また、残念ながら99年に亡くなったのだが、アメリカのマーケティング学者四天王のひとり、前コロンビア大学ビジネススクールのジョン・ハワード教授は、「マーケティングで成功するのは、理論ではなくIntuition(直感だ)」ということを常に強調していた。

ハワード教授は消費者購買行動が専門だが(日本でも彼の著書の訳本が出ている)、筆者は同教授にぜひぶんお世話になった。以前、ハワード教授と一緒に、クライスラーの会長で同社の経営を立て直したラリー・アイアコッカ氏に会いに行ったことがある。アイアコッカ氏にマーケティングの成功の秘訣は、と尋ねたところ「Intuition」といとも簡単に答えが返ってきて、ハワード教授の目が輝いたことをよく覚えている。

さらに、「Intuitionの優れた人に

共通しているのは、大きなCuriosity(好奇心)をもっていることだ」と筆者に強調したのは、CBSニュースのアンカーマン、ダン・ラザー氏である。テキサスの貧乏な家庭に育ち、苦勞して地元大学を卒業、少ないチャンスを生かしここまでやってきたラザー氏を筆者は、優れたジャーナリストであると同時に、偉大なマーケティングだと感服している。今、また、彼のニュース番組は、視聴率トップの座に返り咲こうとしている。

どうやら、成功するマーケティングは、Creativity, Attentiveness, Intuition, Curiosityをもっているアントレプレナーであるようだ。そして、それらの要素は、いずれも先天的なものである。

ベンチャー企業の人材獲得

では、アントレプレナーがそもそも不可欠であるベンチャー企業の人材獲得はどうなのだろうか？
アメリカは、ベンチャー企業を無視して、産業は語れない。

毎年、何百万というベンチャーが設立される。もちろんそのうちの3分の1は最初の1年目で消滅するが、これまでの累積数から見たら、ものすごい企業数になるだろう。そのようなベンチャー企業が吸収するアメリカの労働人口

は、大企業に比べはるかに多い。この「ベンチャー企業の人材獲得」という命題に象徴的な説明を加えるには、ニューヨークのコンピュータ・テレコム業界で、メディアベンチャーを創り、大成功させたハリ・ニートン氏の言葉を借りるのが適切だ。

ニートン氏は、すでに自分のベンチャーを売り、大金を得、ベンチャーキャピタリストをやっている。小さなベンチャーに投資しようというのだ。最近、自分でもまた新しいベンチャーを始めている。「ベンチャーには、それぞれ発展段階がある。大雑把には、創始期、成長期、安定期である。忘れてはならないのは、それぞれの段階で、その段階に適したリーダーシップを発揮する社長をもってこなければいけないということだ」

「たとえばハイテク企業の場合、創始者は技術者だ。ワンマンであり、貧乏に耐え必死の努力をする。オフィス代も、経費も人件費も火の車である。従業員には給料を払えないので、株をやる。普通の労働者はそのような紙切れは受け入れない。そんな企業の創始期の人材は、アントレプレナータイプであることが必須である。しかし、夢想家ではない。彼らは、何が金になるかよく見ている。だから、賃金の代わりに株に賭ける」

佐藤則男(さとう・のりお)

1971年早稲田大学卒業。81年コロンビア大学ビジネススクール卒業。朝日新聞英字紙編集記者、TDK(アメリカ現地法人)勤務を経て、83年国際連合勤務。85年国際ビジネスコンサルティング会社 Strategic Planners International, Inc.(ニューヨーク法人)設立。現在に至る。アメリカ在住25年。

「やがて、そのベンチャーが伸びるための資金が必要になってくる。私のようなベンチャーキャピタリストや、投資銀行に投資を求めようになる。もし私が出資するとしたら、大幅な経営の権限を握ることが前提だ。私のサインがなかったら、ほとんどの支払いをできないようにする。創始者は大抵、金にルーズだからだ」

「ビジネスが伸びると思ったら、次に私は、創始者を社長から降ろす。そして、マーケティングに優れた人材を社長にするだろう」

よく理解できる。しかし、成長期の社長たるマーケティングに優れた人材をどう見つけるかと質問すると、「めつたにそのような人材はいない。だが、私も私のベンチャーキャピタルの友人もヘッドハンターには頼まない。なぜなら、ヘッドハンターから紹介される人材は仕事にコミットメントしないからだ。また、他社に動こうとする気が常にある。ベンチャーで成功するにはコミットメントが大切だ。そんなヘッドハンターに、高いフィーを払いたくないのも大きい。」

我々は、ベンチャーキャピタリストの友人に聞いて自分でターゲットを探し、マーケティングの天才をほかのベンチャーからSolicitする。「このほうが早い」であった。おもしろいのは、ニュートン氏は

わく、マーケティングに優れた人材の条件として、すでにベンチャーで成功した人間には興味がない、ということだ。成功し大金を手に入れた人間は死に物狂いの働きをしない。第一、ニュートン氏自身がそうである。

リーダー型アントレプレナーの2つのタイプ

当然、経営トップに、アントレプレナーシップは不可欠である。グローバルバリエーションを含む急激なビジネス環境の変化、競争の激化により、企業は、ミドルマネジメント、トップマネジメントの能力がないと思ったり、奪早くその人材を要する必要性が出てきた。一夜にしてトップマネジメントが変わることも珍しくない。

特に業績が落ち始めたら、すぐ変えなければならぬ。株主権限の大きい米国では、たとえ社長でも会長でも首になる。

低迷する業績を回復させることをTurn Aroundと表現するが、新しくトップの座につき、「Turn Around」を成し遂げたトップマネジメントは、その後、経営の神様のように思われる。前述のクライスラーを立て直したリー・アイアコッカ会長、GEを立て直したジャック・ウエルチ会長など、彼らの名は日

本でもよく知られている。

アイアコッカ氏は、少年の頃、何十ドルかをポケットに入れ、自動車生産の中心都市デトロイトに出てきて、フォードの工場の見習いから始めた人物だ。フォード社長のとき、クライスラーが経営危機に陥り、同社社長として招かれ、見事にTurn Aroundを行った。

また、現在、ブリヂストンと穴陥タイヤ事件で争っているフォードの社長、ジャック・ナッサー氏は、オーストラリアからの移民で、彼もフォード工場に見習いで雇われ、裸一貫から始めた人間だ。会社のオペレーションは、隅から隅まで知っている。

このような経営者は、大きなエゴをもっているが、Turn Aroundを必ず成功させるという強い意思と、リーダーシップをもっている。

この点に関し、筆者の友人、アメリカのトップビジネススクールのMBAで、現在、日本の大手銀行のニューヨーク支店で働くフレッドは、日米を比較しようとする。

彼は、邦銀に7年も勤め、アメリカ人としては最も高い地位のポストについていたが、最近、とうとう辞めることを決意したという。

その理由として、「支店長の意思決定が必要とき、彼は、絶対その場で決定しない。こと細かく、質問してくるだけである。また、何か

悪いことがあると表面上は、自分の責任だというのが、東京の本社には、私の責任にしている。彼のスケープゴートになるのは、もはや耐えられない。彼は日頃何の仕事もしていない。

日本には、アイアコッカ、ウエルチのようなリーダーに似た人物として、たとえば松下幸之助がいる。東京の本社で、頭取に会う前に、どんな社長かと思ひ、松下幸之助のような人では、と想像していた。頭取と夕食を共にしたが、想像とはまるで違った。ビジネスの話はマク

ロ経済の動きについて簡単に聞かれただけで、後は私の家族や米國社会と日本社会の違いなどの話ばかりだった。この人のどこが優れていて、頭取になったのだろうかと思いがっかりした」

アメリカの大手商業銀行に勤めるジョンは、東京で2年間駐在員をしたことがある。

「日本の大企業トップの多くはCreativityがなく、アントレプレナーではない。だから、彼らの会社の業績が落ちてもTurn Aroundすることができない」

しかし、日本に限らず、リーダーシップ型アントレプレナーを迅速かつ強力に求める米国でも、その人材の発掘は容易ではない。スカウトを専門にやっている大手エグゼクティブサーチ会社に働く、ジ

ョンン女史は次のように語る。

「ある程度名の知れた企業が重役を探してほしいという場合のほとんどが、業績が落ちたので、新しい重役を雇い、Turn Aroundしたいという目的です。しかし、そのようなことができる人は、本当に少ないのです。通常、我々の手許のファイルにはいません」

「何とか」ネクションを頼り、他社の現職の重役に内密で話をもちかけますが、面接までいったとしても、その成功率はきわめて低いのが現状です。Creativityをもち、アントレプレナーでリスクをとり、強いリーダーシップがなければ、Turn Aroundなどできるはずがないのですが、そのような人は、たとえ現職の重役であってもめつたにいません。そのような資質は、生まれつきのものだからです。家庭や学校教育、トレーニングでも養うことはできないと思います」

彼女の意見には同調できる。

筆者も企業組織に働いていた時代、よく働くアメリカ人社員を上の地位に上げてやろうと思ひ、目的達成のため部下をつけリーダーシップをとらせようとしたが、やはり、向き、不向きがあることがわかった。不向きな社員にリーダーシップをつけるべく、自分なりに教育したつもりであるが、失敗に終わったことを覚えている。彼

らは、部下に恨まれることが嫌なのだ。

Turn Aroundに向かないアントレプレナータイプ

「しかも、ベンチャー企業を成功させたアントレプレナーを、Turn Aroundのために既成の企業に移そうとしても、これまた成功しません。ベンチャー企業のアントレプレナーは、Turn Aroundに向かず、これまたタイプが違うのです。

AOIがワナーを買収しました。AOIの創始者、ステイブ・ケーシーが会長になり、合併吸収後リーダーになります。それがどうなるか見ものです。彼がどうやって、あんな古い会社を運営しているのでしょうか。ましてや、背後には、エゴの塊、テッド・ターナーが控えているのですから」とジョンン女史は皮肉る。

ベンチャー企業型のアントレプレナーのタイプとは、どんなタイプか? Creativityとアイデアがありすぎ、独善的なのがその特徴である。既成企業に引張ってきて、既成企業の組織で育った部下のほうがついていけないことが多い。また、アントレプレナーにとっても気の毒である。自分の考え方ややり方が独善的すぎることを気にするようになる。

「いない」人材をどう獲得するか?

ベンチャー型アントレプレナータイプの宿命はほかにもある。ベンチャーが成功し大きくなると、創始者である彼らは、株主によって、自分が汗水流して創ったベンチャーから、追い出される。アップル・コンピュータのステイブ・ジョブズがその典型例である。追いつかれた後、大金を得たのであるから、早期リタイアし、楽しめばよいと思うのだが、天才はそうはいかない。また、ほかのベンチャーを始めるのである。飽くなきビジネスの天才たちである。

以上述べたように、アメリカでヘッドハンター、求人企業がどこから手が出るほど欲しいのが、Creativity, Entrepreneurshipをもったリーダー型タイプである。このリーダー型アントレプレナーは、既成の企業をTurn Aroundするタイプとベンチャー型タイプに分けられる。

しかし実際のところ、この2つのタイプとも、生まれつきのもの、遺伝子が決めるとの見方が、前述のように大方である。そうなること、人材獲得の確率が小さくなり、探せばいいケースが多くなる。

火事の際、消防車は備えてあるのですぐ駆けつけることができる。

ここにヒントがあると筆者は思う。常に幅広く人と付き合い、目を光らせ、そのような人物を自分のファイルに入れておくことだ。そのつもりで人と付き合い、友達を作れば、ネズミ算式に知り合いが増え、自分の人材ネットワークができる。それが多ければ多いほど、アントレプレナー型リーダーとの出会いの確率が高まる。日本の名刺交換会等というしきたりは、もつと利用目的、形式を変えたほうがよいだろう。人材をSolicitする場にしてしまおうことだ。

米国で、ヘッドハンターはもちろんだが、友達にスカウトされ、声をかけられるのは嬉しいものだ。人材ネットワークを作るための、定期的なパーティを開くベンチャーを創るような人は日本にいないものだろうか。ウェブ上でも日本の風土に合った新しい人材ビジネスは十分可能だ。ジョブ・フェアはもはや古い。新しいメディアの時代、それを利用して、人材分野で数々の新しいベンチャーが日本に生まれるのもそう遠い先のことではないだろう。

日本で長年栄えている人材派遣業を筆者は憂慮する。ミニ消防士は増えても、本格的な火事には消せない。ビジネスがその永続性を根本としている限り、本格的なプロフェッショナルが必要なのだ。



大橋禪太郎(おおはし・ぜんたろう)
ソフトウェア開発(シュルンベルジェ)、油田探査現場(シュルンベルジェ)、ウェブ・プロデューサー(米国電通国際情報サービス)を経て、98年、インターネット上でのユーザー取得の仕組みである、マイルネットをシリコンバレーにて起業。99年、ベンチャー・キャピタルからの出資を機に社名を「ガスバー」にし、バイラルマーケティングASPの分野に注力。同社チーフ・テクノロジー・オフィサーを務める。現在、2001年春にネットビジネスの拡大を探索・開発する会社を設立するために活動中。講演、執筆多数。なお、本記事で述べられているマネージメント・コーチに関して、マネージメントアソシエイツ社 (<http://www.massociate.com/>)のHoward Goldman氏とともに日本でサービスを行う予定である。zen@japanpress.com



大橋禪太郎「ガスバー! 奈落と絶頂のシリコンバレー創業記」

インプレス刊 1400円

報酬は大きい、競争も激しいシリコンバレーでの起業。それに伴う資金調達、会社運営がどんな雰囲気で行われているか、日本ではあまり取り上げられていない鍵となる用語や概念とともに、くだけた文章で書かれている。シリコンバレーのベンチャーを体感できる一冊。

シリコンバレーの ヒューマン・リソース・プラクティス

毎年数兆円がベンチャー・ビジネスに
流れ込むシリコンバレー。

そこでは、成功のための人材確保、

人材活用のレースがますます激化している。

人材確保が劇的に激しいシリコンバレーの

ヒューマン・リソース・プラクティスを紹介する。

(大橋禪太郎)

シリコンバレーのネット・ベンチャー・
ビジネスのビジネスプランには、「Exit
Strategy」というページが必ずある。投
資を受けた金を最終的にどうリターン
するかの方針を述べるページだ。しか
し、どの事業プランをみても、そこ
には、「株式公開(IPO)か「買収」か、ど
ちらかしか書いていない。「長期的な利
益配分からの投資リターン」という選択
肢は、ベンチャー・キャピタルからみれば
ビジネスモデルとして考慮されない。し
たがってベンチャー・キャピタルから投資
を受けた企業は、数年のうちに、株式公

開可能な状態にするか、または被買収
先として魅力的な条件が備わっている
状態にする必要がある。

この、シリコンバレーにおけるかなり
特殊なネットビジネスの事業環境の中
で、本記事と関連があるポイントは以
下の3点だろう。

1 金はある(投資を受けた企業には、
Exit Strategy 達成の資金が潤沢にあ
る)。

2 人材はない(シリコンバレーに投資
が集中し人材は極度に不足。しかし、
潤沢な資金の周りには、必要となる

機能を提供するコンサルタントが豊
富に存在する)。

3 時間がない(競合他社より先に、事業
ステージが変わることに投資家ステ
ィファイナンスを受けなければなら

ない。常に達成しなければならぬ
ことが多く、時間的余裕がない)。
ではこの状況で、我々が、成功のため
の人材確保、人材活用のレースをどう戦
っているかを紹介しよう。

人材確保の

コミットメントはあるか？

エグゼクティブ全員の覚悟

人材確保において欠かせないポイントのひとつは、「全エグゼクティブのコミットメント」である。人材が確保されなければ会社は前に進まない。進まなければ他社においていられる。どんな手段を使っても人材を確保する覚悟が出来ているか、が重要なのだ。これがあれば、担当のエグゼクティブが採用で遅れをとっていたら、他のエグゼクティブから、「どうしたらその部の採用を助けられるだろうか」といった質問とそれに続く提案が出てくる。

人材ニーズの決定

今まで達成したことのないことを達成しようとした場合に、「どうしたら出来るか?」といった質問を切り口に答えを導

こうとするケースがよくある。その答えとして「XX課を作つて、課長とスタッフ2名採用(または社内異動)をしましょう」といった形になったりするのだが、ここで必要なのは「どうしたら出来るか」を「誰が出来るか?」の質問に変える作業だ。「どうしたら出来るか」の答えは、それが出たとしても、今までにやったことがないゆえに、見えないリスクをそのプロセスに背負い込むことが多い。「誰が出来るか」という質問なら、実際にやれそうな人間像(多くの場合は社外の人間)が見えてくる。そのような人間を採用できるかどうかは別として、まずは「それが出来る人間」のイメージを明確にすることが重要だ。

さて、シリコンバレーでは、この質問に
対しての答えとなるコンサルタントが多
種に存在する。開発、受付、といった従
来型の人材派遣の形は言うに及ばず、
リクルーティング、マーケティング、マネ

ージメント・コーチ、モチベーション、
CFOといったものまでレンタルしてく
ることが出来る。これはCEOについて
も同様のことがいえる。暫定CEOでC
EOのポジションを埋めているスタート
アップは決して稀ではない。
「社外にコンサルタントが存在する」とい
うパラメーターも重要だが、同時に、「自社
のコアコンピテンシーをどこにもつかも、人
材ニーズ決定時に明らかにしておかな
ければいけない。実際、会社のオペレーシ
ョンの98%、すなわち総務、経理といった仕
事は他の企業もやっていることで、自社の
本心にユニークな仕事というのは残りの
2%である。その2%をより明確にする
作業が常に行われていなければならない
のだ。新しい顧客ニーズやアイデアが出
てきた場合、それを2%のコアコンピテ
ンシーの部分に含めるのか、それとも他社
からサービス等を買うべきか、採用ニーズ
決定時、常にその判断が求められる。

本気にさせる面接プロセス

フォーマルな美人コンテストが出来るか？

スタートアップ企業のマネージメントが夢に見ることは、欲しい人材の「フォーマルな美人コンテスト」が出来る状態だ。これは応募者が殺到し、書類審査でかなり落とし、一次面接を次々行い、かなり気に入った5、6人の人間から1人を選ぶといったイメージだが、ニューヨークで金融会社の社長秘書を採用するならともかく、人材が不足しているシリコンバレーではこれが出来ない。しかし、重要なのは、この理想型をイメージし、面接プロセスは「あたかもフォーマルな美人コンテストが進んでいるかのごとき」雰囲気を進めることだ。これをする、面接に来た人間の我々を見る目が変わる。

数人の中の1人であるより、3000人から選ばれた1人でありたいのだ。

人材履歴書： FuckedCompany.com

FuckedCompany.comというウェブサイトがある。このサイトはいわばシリコンバレー・ネットビジネス版「噂の真相」といったところで、ネットビジネスの噂話の

サイトである。ユーザーは企業の内部情報を自由にポストイング出来、また他のポストイングを閲覧することも出来る(もちろん無料)。このサイトは2000年2月ごろに立ち上げられ、当初はゴシップ好きの人間や、ネットビジネスの当事者達が、競合他社がFuckedな状態になるのを読んで喜ぶという使い方が多かったが、Fuckedな状態になるということは、その会社のモラルが下がったり、社員のクビが飛ぶという状況につながることも多い。それに目をつけたリクルーター達は、そのサイトをこまめにチェックし、「会社を閉鎖」といった噂を聞けば、大喜びでその会社のメンバーの採用に乗り出す。この方法はうまくいけば、チームごとごとっそり採用できる可能性が高いし、採用される側がいろいろな会社を検討する準備が出来ていないのでスピードさえあれば、3日後から勤務開始といったケースも可能だ。

率が高い」という非常に現実的な判断がされるのだ。人材獲得成功の理由は、その会社の人材の扱い方、面接時の雰囲気、条件等のどれがよかったのかはわからないが、結果として「採用できる仕組みをもった会社」として、人材紹介会社の人気を得るのだ。彼らも、人材を送っても送っても、「あの会社はちよつとー」と言われるより、「あの会社に入りたーい」と言われる会社とビジネスをしたいのである。

なるほど、面白そう。ダイナミックな人材マーケットはとも面白いが、タフでもある。

億万長者を雇う

優秀(と思われるような)人材が、ジョブサイトに履歴書をポストイングするようになるか？ 今のシリコンバレーでは10人中9人が、その日か翌日には、いろいろな会社から40本ぐらいの電話や、人材紹介会社のリクルーターからの電話がかかってくる。人材獲得はレースと同じで、競合相手が多数いる中、一位にならなければならぬ。僅差の二位はまったくカウントされないのだ。それにもまして、人材側の連中は、勤めていた会社が買収されて、自社株がオオバケしたので、数年は働かなくても食っていけるという人間も決して珍しくない。一位になったとしても、「入社」というトロフィーを獲得するのは難しい。

契約社員リクルーター

シリコンバレーのリクルーターは、かなりの場合、契約社員である。一般的に、実入りで考えれば正社員より契約社員のほうがいいのだが、いろいろな面



るようにする。

「当ビルでの物売りは固くお断りいたします」

このメッセージがあるビルのテナントは、人材採用が出来ないだろう。シリコンバレーの人材採用は、被面接者に自分と自社を売り込むことから始まる。被面接者はまず「会社の将来性を見せてほしい」と言ってくる。このフェーズが終わらなければ、被面接者は本気でぶつかってこない。それにはビジネスモデル、出資者、経営陣、顧客について、短時間で、「これは！」と思わせなければならぬ。面接でまず汗を流すのは面接する側なのだ。これが終わってはじめて、自分が会社に入ったらどんなポジションにつくのかといった話になる。引く手あまたのロックスターに、自分のプロ

「確実に仕事が出来そうか」

これはもう、過去の実績しか頼れるデータがない。具体的なケースを提示して、「過去あなたはこういったケースでどう対処したか」といった質問の繰り返しによって、この人間は問題の本質を見ぬいているか、等を見る。

「XXについて知っていますか」XXが出来ますか」といった質問は、その質問とその答えだけではほとんど意味をなさない。過去にどうやってきたかが重要なのだ。面接で述べられたことは、リファレンスと呼ばれる被面接者の関係者にあたってすぐチェックをする。アメリカの人事採用ではほとんどの場合、過去の職場の人間の名前とそのコンタクト先、その人間とどういった関係であるかの情報を数名分提出してもらい、面接時の話とずれがないかを確認する。

「よい市民であるか」

もうひとつのパラメーター、「よい市民であ

るか」。これはとても重要なことである。特にスタートアップや小さなタスクユニットでは、チームの強さが達成と密に関係している。ここで重要なのは、被面接者が「ありのままの自分を受け入れているか」ということである。これがなされていない人間は、なにかを証明しようと誇張してみたり、また社内のポリティックで自分の保身に走りがちである。自分に嘘をついていると思われる(そして見事自分自身が自分にだまされている)被面接者は決して少なくない。

CEOのリクルーティング

シリコンバレーでリクルーター達が一番手前まで探しているのがプロのCEOである。過去ネットベンチャーで株式公開を達成した、または同等の実力があると思われる人材は限られている。そこに現在、500社以上がCEOのサーチをかけているので、CEOのリクルーティングは数段上のレベルの努力が必要となる。我々が雇ったCEO専門のリクルーターは、「ニー・パッド(膝あて)を用意しておいたほうがいいよ」と言っていた。ひざまずいてお願いするようなケースが多いから、ズボンの膝が擦り切れないように！

待遇パッケージ作成

120分以内に採用を決定する

面接で応募者を気に入ったら、その場で待遇パッケージのオファーをしなければ採用は難しい。事前に職種ごとに、待遇パッケージの上限、平均的な落としどころを決めておかなければならない。面接に来て、120分以内に採用・不採用を決め、採用なら待遇パッケージのオファーがなされる。いくつかパッケージの例を挙げてみよう。

◆給料情報サービス

我々の購買しているサービスに、毎月、ある職種に対してレベルごとに、年収の下限、平均、上限を知らせてくれるものがある。逆に新規採用をした場合や、既存社員の年収を変えた場合、昇進があった場合は、我々はこのサービス会社に報告をする義務を負う。これによって、シリコンバレーの給料相場の動きが、手に取るようにわかる。

この情報は、新規採用の給料パッケージ決定だけでなく、既存メンバーの年収を調整・変更する時にも使われる。突然人事部から呼び出され、「よくやってくれているから、5000ドルの年収アップ」といったケースは頻繁だ。

さて、このストックオプションであるが、シリコンバレーでは、ほぼ9割以上の会社が、「4年ベスティング、1年クリフ（崖）」が条件になっている。これは4年（48カ月）経てばオプション全部が手に入る（実際は1カ月に48分の1ずつ入ってくる）という意味である。「1年クリフ」は、最初の1年が来る前に辞めたらオプションはすべて没収という意味だ。会社からすれば、4年いてくれれば御の字。逆に1年以下ではかえって迷惑だからやめてくれ、というメッセージである。

ちなみに、既存メンバーの年収調整・変更だが、「すでにいる、他の社員とのバランスがあるから……」に続く言葉は、①「このぐらいがまんして」

②「相場が上がっているようだから、他の社員の給料を見直さなければ」の2つのリアクションだろう。できれば選択肢①で済ませたいが、②を選択せられるケースも少なくない。

◆ストックオプション

ストックオプションとは、自社株を現行の市場価格で将来買うことの出来る権利のことだ。

例えば、現在の市場価格が一株1ドルで、4万株のオプションを得て、将来その株が10ドルで取引されたとする、(10ドル-1ドル)×4万=36万ドルの収入となる。もちろんその株がIPO（株式公開）をして公開市場で取引されていなければ、株を売ることがほぼ不可能である。

もうひとつ、すでにIPOを済ませた会社から株式交換による買収を受ける方法がある。社員は買収の話が来ると、「どのくらいの評価額？」（よかつたら売っちゃえよ）と、この「liquidation event」（リクイデーション・イベント）と呼ばれる、株がただの紙切れから「金」になる瞬間を待つ。

オプションを発行しなければ、スタートアップに来る優秀な人材はいない。

◆休日

新製品のリリース直前、週末だろうが夜だろうが関係なしに仕事をやるメンバーも、一般的にしっかり週末は休みをとる。長いマラソンのようなものだから、しっかり人生のベースを作ってもらわないと続かない。アメリカに公休日はないが、暗黙的に残業をさせてはいけない日がある。子供がいる場合はハロウィーンで、いない場合

はバレンタインがそういった例のひとつだ。

◆就業規則

本部長（Vice President）レベルの人間を採用しようとする、「就業規則」を見せてくれと言われることがある。これは、本人がどういった扱いを受けるかというより、これから自分の担当する部で人材採用がしやすい就業規則になっているかをチェックするためである。問題があると思われる点をみつけると、「この部分を変える方向で動く意思はあるか？」と尋ねてくる。

さて、この場合問題があるのはどういうことかという、「普通の就業規則」であることが多い。人をキープするため、なにか特別なことをやっているか、を問題にしているのだ。

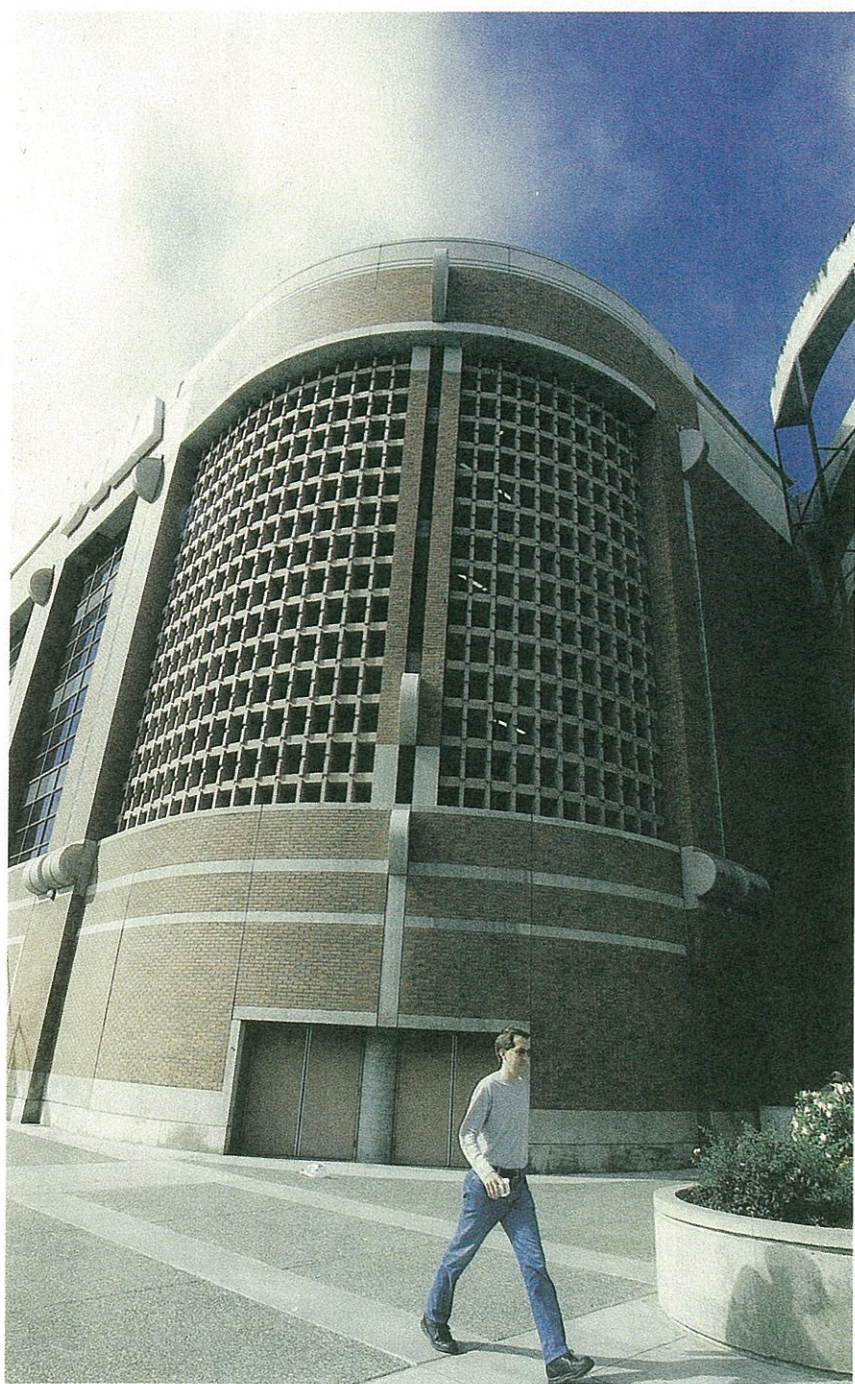
以前、我々の会社で元大手スーパーマーケットチェーンの人事課長をしていた人間を人事部長として迎えた。彼女は元の会社で使っていた「普通の」人事規則をほとんど変えずに使用していた。新しい就業規則を社員に配布し、承諾のサインを求めた。結果、サインをする社員はほとんどおらず、各部署のマネージャーに苦情が殺到し、就業規則が元にもどっただけでなく、彼女は会社を去った。

◆教育手当

社員教育のコストの中で、セミナーや講習会等、外部の教育機関の予算も、待遇パッケージを作るうえで上手に生かせる。特に発展途中のエンジニアには「5000ドルの外部機関での教育費」を入社契約書に明示すると、ちらっと目が輝く。

◆入社契約ボーナス

花形スポーツ選手を自分のチームに入れようとしたら、契約時にボーナスを用意しなければならぬかもしれない。人材が不足すれば、ある程度のレベルでも「花形」になる。大きな金額ではないが、5000〜1万ドル程度の入社契約書にサインするようなボーナスは稀ではない。





人材を確保する

朝起きて、仕事に行くのが待ち遠しいという日が年間何日あるだろうか。雑用もあれば、突然起こったあまり扱いたくない出来事もある。全体でみて、「今、サイコー」と思ってもらうために、会社として多くの努力をする。

◆やる気にさせます！

スタートアップの特徴のひとつは、マネージメント経験が比較的浅いことだ。一流の仕事師が、よいマネージメントを行えるようになるためにはかなりの時間が必要だが、それを待っている時間はない。特にチームメンバーのモチベーションを上げ、キープするのは簡単なことではない。そこで面白いサービスがある。「モチベーション・コンサルタント」である。セミナーの形にとどまらず、実際にモチベーションを上げるためのプロセスを提供してくれるのである。端で見ていて気持ちが悪いぐらいに、確かに、モチベーションが上がる。

◆15分のサバティカル

「時々さぼることが絶対に必要だから、さぼれー」と指示を出している。朝から夜まで仕事に集中しっぱなしを長期間続けられるはずはない。「さぼってください」と言って出て行くメンバーには「Good Luck」(なにが Good Luck かわからないが)と言っている。

「若いマネージャー」
若いマネージャーにとって、理由はどうあれ、泣きたくなるような出来事が起こらなければならない。大きな達成をしようとするか？ 大きな達成をしようとするか？ 大きな達成をしようとするか？ 大きな達成をしようとするか？

◆若いマネージャー

「小さな成功を祝う」
プロジェクトを進めると当然困難な出来事に出会う。逆に当然小さな成功を山ほど重ねる。困難な出来事は苦しい。逆に小さな成功は皆で祝う。とても小さなことでもかまわない。少なくとも2週間に一度は何かのお祝いをしている。

◆小さな成功を祝う

「仕事の進め方」
当たり前だが、人材確保は目的ではなく、ビジネス上の目標を達成するための活動の一環である。またビジネスの進め方がうまくいっていないければ、人材は遅かれ早かれ流失してしまう。マネージメント経験のなかった我々が、どうにかこうにか4人から60人程度の規模まで1年ほどで成長するには、「目標を達成するための方法論」に大いにお世話になった。これらの方法論は、マネージメント・コーチと呼ばれる経営者向けのコーチングサービスを通じて購入することが出来る。

◆仕事の進め方

「短期戦略フォーカスの決定」
ビジョンやミッション、それらは短期的にはなくてもどうにかなる。しかしながらフォーカスがないと、チームに熱をもたせるのが難しい。そのためにまず3〜5ヵ月程度で達成すべき目標を設定する。その目標は、なにが達成可能かではなく、それを達成すれば、とてつもなくどんなすばらしい状況になるかという判断基準に基づいている。そのすばらしい状況を想像することによって「パワフル」になれるような目標でなければならぬ。

「短期戦略フォーカスの決定」
ビジョンやミッション、それらは短期的にはなくてもどうにかなる。しかしながらフォーカスがないと、チームに熱をもたせるのが難しい。そのためにまず3〜5ヵ月程度で達成すべき目標を設定する。その目標は、なにが達成可能かではなく、それを達成すれば、とてつもなくどんなすばらしい状況になるかという判断基準に基づいている。そのすばらしい状況を想像することによって「パワフル」になれるような目標でなければならぬ。

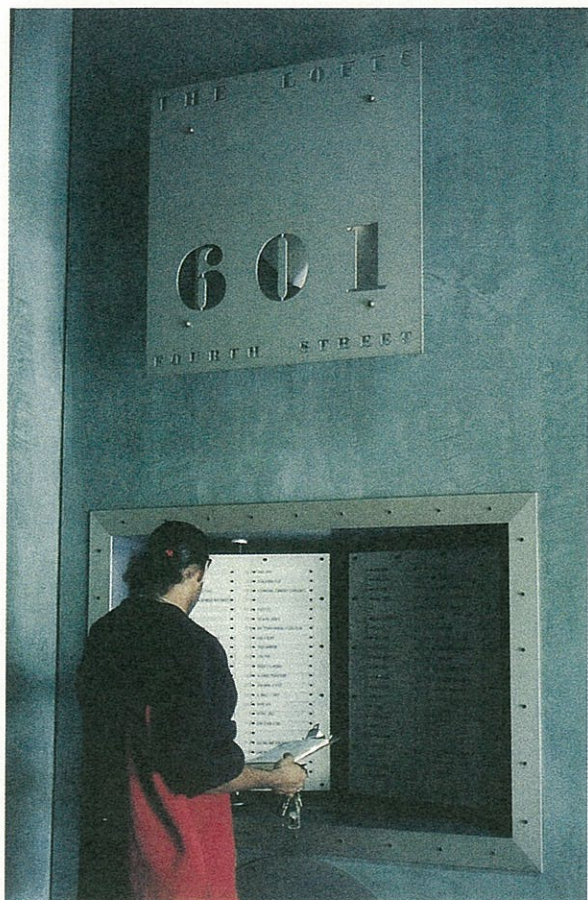
「ミーティングOSのインストール」
プロセスを進めるにあたりミーティングを繰り返すが、そこで重要なのが「ミーティングのプロトコルが効果的であるか」ということだ。ミーティングには2種類あり、「話し合いばかりで全然前に進まず、ミーティングが終わった後にエネルギーが下がっているミーティング」と、もうひとつは、「コミットメントとディシジョンに満ち、ミーティングが終わった後にエネルギーが上がっているミーティング」だ。

STEP 2 ミーティングOSのインストール

「提案」
1 ミーティングの会話は、「提案」「要求」「明確化のための質問」「要求」

STEP 1 短期戦略フォーカスの決定

「提案」
1 ミーティングの会話は、「提案」「要求」「明確化のための質問」「要求」



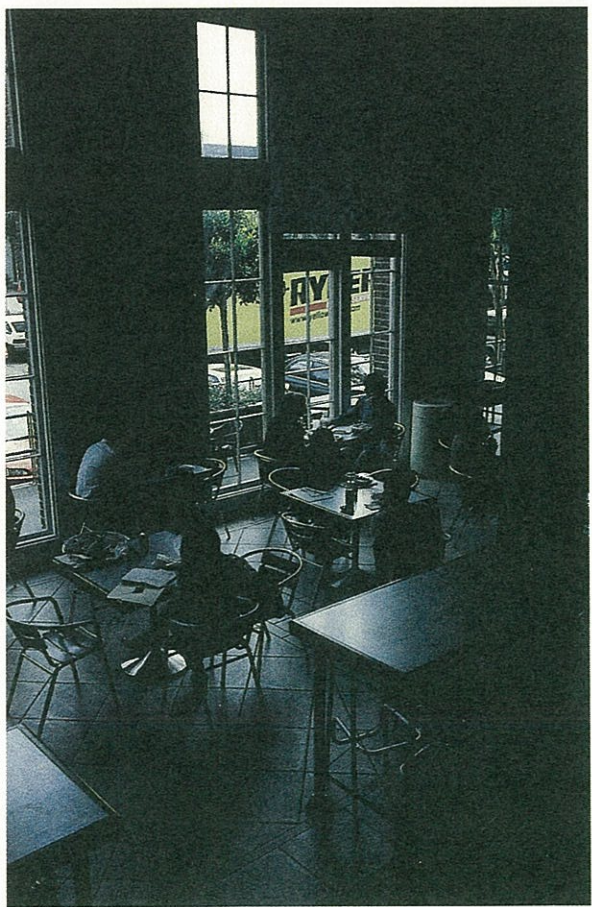
STEP 7
クイズの答え

この時点であるのは、「どうしたら、XX

すると、最初は無理と思われた目標が、一連のクイズから出た解答群を実行すれば実現できるという雰囲気場面に満ちあふれてくる。この時点で全員が目標に対する explicit(明示的)なコミットメントをとりつける。これはスタート

STEP 8
神聖な瞬間

を得られるか？」のリストである。この時点までくると、最初は難解だった「何々が問題である」というネガティブな文章がクイズの形に変わっている。人間はクイズの形で文章を与えられると答えを考えてしまふように出来ているらしく、ここまですると、答えはほとんど出てくる。答えが出ない場合は、それを解決する担当者を決める。



アップ企業では神聖なる儀式である。

この儀式をより神聖にするために、「今までそれを「目標」と考えていた場合と、今、それに「コミット」した場合の達成の可能性をそれぞれ教えてくれ」と投げかける。当然答えは「コミット」のほうが高い。「目標」の場合は40%の可能性で「コミット」の場合は90%だと皆が答えたとしよう。そこですかさず、「このコミットする儀式によって、さつきまで40%の可能性だった我々の目標が、少なくとも50%のブーストを得た」では、この会議室をタイムマシンにしてみよう。1、2、の3で2001年2月9日金曜日の夕方4時(短期戦略フォーカスを実現するとコミットした期日)に皆でタイムトリップをする」と、その時着ている服も、周りの温度もなんとなくわかるか

ら不思議だ。「今までいろいろあった。でも僕らはそれをやってのけた、すばらしい気分じゃないか！」とやると、これが不思議とすばらしい気分になってくる。会議の最後に、各人のアカウンタピリティーの確認、各人のコミットメントの確認をして、運動部がミーティングの終わりにやるような「叫び」(会社名でもいいし、プロジェクト名でも、なんでもいい)をやれば、少なくとも全員かなりいい気分になる。これはプロジェクトにとってとても重要であるし、人事的にも、コミットした人間がエナジेटリックに働いている職場というのは、面接で人を連れて来た時にも会社を売り込みやすい。

3〜8までのステップは1日ぐらいはかかるが、一気にやるのがコツだ。中

対するYES/NOのいずれかでなければならぬ。

2 その場で解決できない問題は山ほどある。それらの問題はアカウンタピリティーのある人間を決め、その人間が(他のミーティングをするなどして)解決する。

したがって、「それはセールス担当者がないのでうまくいかないのでは？」といったフォーマットは許されず、「セールス機能をどう入手すべきかということについて、〇〇氏にアカウンタピリティーを与えて対処法を作り出すことを要求します」といったフォーマットにならないければならない。

マネージメント・コーチは、決してディシジョンをしない。ディシジョンはチームメンバーがする。マネージメント・コーチはOSの使い方のサポートをするのだ。例えば、「明確化のための質問」は乱用されやすく、へたをするとネガティブな使い方になりやすい。質問がプロトコル内に収まるかどうか、マネージメント・コーチは質問者に、「その質問(を聞くこと)は我々を前進させるか？」と質問を明確化させるアドバイスをし、ディシジョンを導くためのファシリテーションをするのである。

STEP 3
巨大ポストイット

次に、短期戦略フォーカスについての、「製品が未だ完成していないから販売す

るのが無理」といった、現状で実現を拒んでいるアイテムをすべて書き出す。重要なのは、ミーティングの参加者が5分ほどかけて、自分の手元にある紙にこのリストを作るのである。一部のオビニオンリーダーによって、言いたいことが言えなくなる状況を防ぐだけでなく、頭をつかい、自分のインプットがプロセスに反映されるという実感を得ることが出来る。各自のリストが出来上がったら、全員のリストを読み上げて、巨大ポストイット(横70センチ、縦1メートルぐらい)にマーカーで、全員が見られるように記入する。

STEP 4
不可能な理由は？

「製品が未だ完成していないから販売するのが無理」という形の文章を直接解決しようとするのはとても難しい。そこで次のステップは、「製品が未だ完成していない理由となりえるものはなにか」といった、困難を引き起こしている理由を質問する形に変え、各チームメンバーの手元の紙に書かせる。

ここでありがちなのは、理由ではなく解決策を直接提案するメンバーの出現だが、

STEP 5
リソースの不足を発見する

このステップのポイントは、問題を多角的に考え、解決策にいたるまでのプロセスを全員が共有することにあるので、あくまでもXXの理由になりえるものはなにかを提示させる。同じように、それを巨大ポストイットに全員が読めるように記入する。

次のステップは、前のステップで作成した「エンジニアリングの開発の遅れが理由」といった理由のリストを、「なにが不足(または存在しない)なので、それが起こって



断する場合はポストイットをはずせばいい。

このプロセスは小規模なグループでも、驚くほどの効果を得ている。

◆What's working?

さて、最高の気分です。スタートしたプロジェクトも、そもそもかなり難しい実現目標があるのだから、当然現実の壁にぶちあたり、ほぼ例外なく2、3週間目ぐらいには、次のプロセスが必要になる。その時点でメンバーは「なんとなく困っている」状態で、それが会社の雰囲気にも伝わり始めている。

トナカイの死骸の匂い

どこがおかしい

どんなに努力をしてみても、現在おかれている自分のpositionがthis or that(どんぴしゃり!)と思えないメンバーが出てくる。それは、そのメンバーにとって幸福な状況ではないし、プロジェクトにとってはそのメンバーが抱えているアカウントビリティーだけでなく、プロジェクトメンバー全体にモラルの低下などの影響が出てくる。

モチベーションを上げるためのコーチやコンサルタントはそんな時、(各

なにか問題がある雰囲気になってきたら、すべてのチームメンバーを4時間

ほどのミーティングに呼ぶ。もちろん巨大ポストイットといっしょに。そこで各自手元のA4の紙(横長の真ん中に線を引き、左側に「What's working」(なにがうまくいっているか)、右側に「What's not working」(なにがうまくいっていないか)とタイトルを書かせる。5〜10分ほど与えて、両方の欄に、現在彼らが感じていることや、観測していることを書かせる。重要なのは、しなければいけないアクションや、問題の原因はこのフェーズでは書かせず、表面的に、なにが動い

ていないかを書かせることだ。リストが各人の手元の紙に書かれたら、それを読み上げて、巨大ポストイットに皆が読めるように書き込む。さて、面白いのは、「What's working」のリストに、いろんなアングルから、うまくいっているリストが揃うことである。モデレーターをやっている「おー、確かに、これもうまくいっている」と思うことが多い。そしてその「What's working」のリストを読み終わったら、「こんなにうまくいっているじゃん!」と言いや、チームを褒める。実際褒めなくなるような内容だし。チームとしては、この

自ブレイズは微妙に違うが「トナカイの死骸の匂い」がどこからかしてこないか?といった質問をグループに投げかけることがある。なんとなく変な雰囲気

がどこからか出ている。しかしそれはテーブルの上にはないし、トナカイの死骸の匂いなんて誰も嗅いだことがないからわからない。でもどこがおかしいのでは、という質問である。

もし死骸があるとしたら、早めに、出来れば本人が自ら、その死骸を撤去しなければならぬ。

このプロセスは、自然の摂理に基づいていて、会社またはプロジェクトを健康

しを開始することにした。後任がみつかるとの間(現在がそうだが)、次の目標に向かっていくという気持ちが強いので、今の仕事もとてもエナジエティックにこなすことが出来ている。

パフォーマンスが理由の解雇は当たり前に行っているが、モラルベースの掃除も全員にとって重要なことである。

りやばい、金が必要だが十分でない。でも我々は必ず勝利を収める!」。

こんなロマンティックな状況に身をかける我々は本当に幸運だ、と思ってくれた人が何パーセントいたかは定かではないが、退職者は出なかった。

サバンナに乾季が

2000年4月、ナスダック市場の下落という風を受け、ベンチャー・キャピタルからの資金調達はかなり難しくなった。資金の流入が小さくなると、それにより、コントラクターやコンサルタントが仕事を失い、(棺)桶屋が儲かる。乾季を生き残るには、真の強さと少々の運。採用する側もされる側も同じだ。冷酷で神聖な弱肉強食のサバンナ。これからは、シリコンバレーのファイネスト・アワーなのかもしれない。

ロマンス

「今いそがしくて死にそう!」と言っている人には2種類ある。

「今いそがしくて死にそう! もう辞めたい」

「今いそがしくて死にそう! and I love it!」

後者のほうの状態を、僕たちは「ロマンティック」と呼んでいる。半年ほど前にベンチャー・キャピタルからの資金調達に手間取り、給料の支払いもかなり危うくなった時期、エグゼクティブマネージメントの会議で、短期的な経費の削減、および各種ベネフィットの一時停止等のアナウンスを全メンバーにすることになった。この時僕たちは、「これはキャラクターを作るまたとないチャンス」とマジに喜んだ。

第二次世界大戦のさなかの、英国首相チャーチルが行ったファイネスト・アワーのスピーチのごとく、「今、会社はかな

に行きたい。でも今やっているこのビジネスは、自分がスタートした。途中で止めるわけにはいかない」という気持ちで仕事をしてきた。

トナカイの死骸の匂いを明らかにするプロセスを明確に気づいた。トナカイの死骸の匂いを明らかにするプロセスの中にいる時は、正直、怖い気持ちもある。今まで理屈をつけて隠していた本当の自分のエゴ(なにをしたいか)と直接向き合わなければいけない怖さかもしれない。なぜならそのエゴと直接話すことは、今まで正当化してきた行動

に保つために重要だ。「This is it」と心から言えて、コミットメントが自然とそれに続かなければ、ダイナマイクのよいな結果は出せない(注:英語の表現ですごく働くと意味で、なにかをぶっ壊すわけではありません)。

このプロセスは会社側だけでなく、心になにかを抱えながらプロジェクトに参加しているメンバー側にも大きなメリットがある。

僕自身の例でいえば、「新しいインターネットのビジネス・オポチュニティーの脈脈があちこちでちらちら見える。それを掘るために、探査(exploration)

時大変気分がいい。ここで、「これから数時間のチャレンジのひとは、このいい気分を事実として受け止め、解決し、前進していく」んだ。What's not workingの部分をやるからといって、気持ちのレベルを下げることはしないでおこう!」と言うと、後のプロセスが劇的にポジティブに進む。そして、右半分のWhat's not workingのリストが出来たら、前出のSTEP4から同じプロセスを適用することにより、大きく前進し、場の雰囲気も「いけるぜ!」といった感じになる。

「トナカイの死骸の匂い」を明らかにするプロセスを行った際、自分自身のこの気持ちに明確に気づいた。トナカイの死骸の匂いを明らかにするプロセスの中にいる時は、正直、怖い気持ちもある。今まで理屈をつけて隠していた本当の自分のエゴ(なにをしたいか)と直接向き合わなければいけない怖さかもしれない。なぜならそのエゴと直接話すことは、今まで正当化してきた行動

に行きたい。でも今やっているこのビジネスは、自分がスタートした。途中で止めるわけにはいかない」という気持ちで仕事をしてきた。

「トナカイの死骸の匂い」を明らかにするプロセスを明確に気づいた。トナカイの死骸の匂いを明らかにするプロセスの中にいる時は、正直、怖い気持ちもある。今まで理屈をつけて隠していた本当の自分のエゴ(なにをしたいか)と直接向き合わなければいけない怖さかもしれない。なぜならそのエゴと直接話すことは、今まで正当化してきた行動

に行きたい。でも今やっているこのビジネスは、自分がスタートした。途中で止めるわけにはいかない」という気持ちで仕事をしてきた。

「トナカイの死骸の匂い」を明らかにするプロセスを明確に気づいた。トナカイの死骸の匂いを明らかにするプロセスの中にいる時は、正直、怖い気持ちもある。今まで理屈をつけて隠していた本当の自分のエゴ(なにをしたいか)と直接向き合わなければいけない怖さかもしれない。なぜならそのエゴと直接話すことは、今まで正当化してきた行動

に行きたい。でも今やっているこのビジネスは、自分がスタートした。途中で止めるわけにはいかない」という気持ちで仕事をしてきた。

「トナカイの死骸の匂い」を明らかにするプロセスを明確に気づいた。トナカイの死骸の匂いを明らかにするプロセスの中にいる時は、正直、怖い気持ちもある。今まで理屈をつけて隠していた本当の自分のエゴ(なにをしたいか)と直接向き合わなければいけない怖さかもしれない。なぜならそのエゴと直接話すことは、今まで正当化してきた行動



日本初、求人広告における エクイティペイメント成立の舞台裏

リクルート HRディビジョン メディアプロデューサー 事業企画グループ マネジャー
中尾隆一郎

2000年10月、日本初のストックオプション(自社株購入権)によるエクイティペイメント(株などによる支払い)が、日本サイエンティフィック社とリクルートの間で成立した。

これは、3月の「新事業創出促進法」施行により、同法の認定企業がストックオプションを外部企業に付与できるようになることを活用したものだ。本稿では、採用広告の支払い方法として、私がエクイティペイメントを思いついたきっかけから実施に至るまで、また、それらを通してベンチャー企業支援に関し気づいたことをレポートしてみたい。

ゆで蛙状態? 日本の起業

日本では出生率の低下が問題になっている。この傾向が続くと将来日本人はいなくなるぞうだ。日本は平均寿命が高いので、全体の人口の減少速度は遅く、平均年齢だけが少しずつ高くなっている。人口が減っているという割りには、通勤時のラッシュは緩和されない。そ

れどころか10代、20代が消費の中心だともいう。どうも人口が減少している実感がわかない。ところが少子化、少子化しつつ平均年齢が高くなり、気づかないうちに、日本の活力を奪っていく。

「ゆで蛙」の話をご存じだろうか。水槽の中に蛙を入れて、少し残酷な気もするが、水の温度を上げる。急激に温度を上げると蛙は熱くなつて、すぐに水槽から飛び出す。ところが温度を徐々に上げていくと蛙は変化に気づきつつも、飛び出すタイミングを失って、結果ゆであがつてしまう。日本の出生率の問題は、この「ゆで蛙」状態かもしれない。スピードが遅い変化は気づきにくい。

日本では起業数よりも廃業数の方が多い。人口問題同様、極端なことを言うと言将来日本から企業がなくなる。しかし、ここ数年空前のベンチャーブームだ。また廃業しやすくなるのが大事なのだという識者も多い。しかし、何か変だ。生まれてくる会社数が、なくなる会社数よりも少ないのは、健全な状態ではない。今後、日本が国際競争力を保つには、

きつかけは、 ベンチャー社長の採用への思い

ちょうどそのころに、ネクストの井上社長と話す機会があった。社長はリクルート出身で、私の元同僚である。社長いわく「今は売り上げが増えたりはいいのですが、創業期は採用費を捻出するのは、本当に大変でした。リクルートで仕事をしていたので、採用費を抑えたら応募が少なくなり、よい人材を採用できないことは身にしみてわかっています。創業期により人材を採用して内部統合しておかないと、企業として大きく伸びる成長期に、成長スピードが鈍化して、踊り場ができてしまうのもわかっています。それでも採用費を確保するのは大変でした。ほんとうに、これって何とかなりませんか」(図表1参照)。

ベンチャー企業の社長も困っている。ベンチャーを支援したいという漠然とした思いに、リアリティーが湧いてきた。具体的には何ができるか。まずはベンチャー支援の現状について調べてみることにした。

ベンチャー企業支援をめぐる カネとヒト、5つの問題

まず本屋に行き、手当たり次第に本を読んだ。ベンチャー先進国アメリカではベンチャーキャピタリストの存在が大きい。創業者(フアウンダー)に対してハンズオンしてヒト、モノ、

カネ、さまざまな面で支援する。

金を出すのは当たり前。必要な人材や、必要な会社も連れてくる。極論すれば、ひとつの秀逸なテクノロジやビジネスモデルがあれば、それをさまざまな形でモノにしていくのだ。特にアメリカは人材の面で進んでおり、レンタルでさまざまな人材が採用できる。CEOでさえレンタルができるのだ。ベンチャーにとつて必要だが、常時必要ではないCFOなども数社でシェアしてレンタルすることができ。さすがアメリカ、ベンチャー先進国。

そもそもベンチャーキャピタリスト自身が成功経験のある創業者であるケースも少なくない。しかも、ベンチャーキャピタリスト自身の収益は、自分で投資したファンドの手数料と公開益である。当然、全精力を傾けてベンチャー企業の成長を支援する。

しかし、日本のベンチャーキャピタリストはそうではないらしい。少なくとも、日本にはまだまだそのようなベンチャーキャピタルは少ない。そのころ、ちょうど新聞や雑誌に「ベンチャー企業を支援します」という記事が躍っていた。それを見つければ、勉強を兼ねて、面談をしに行つた。直接電話をしてアポイントを取った。営業と同じ要領だ。

何のつてもなかったが、みな快く会ってくれ、情報交換の時間をもてた。感謝。

ナスダックやマザーズの企画スタッフ、ベンチャーキャピタリスト、ベンチャーを支援するために作られた銀行のセクション、証券会社、弁理士、公認会計士、ベンチャーのバックカウダーの代行会社。もちろんベンチャー企業の経営者にも会いに行つた。一社で聞いたことに

「新しい産業・業界を作り出し、その中でいくつのリーディングカンパニーを作れるか?」が大仕事であると思う。つまり会社を生んで、よい子に育てることがポイントだと思う。新しい企業・業界が生み出されていかないと日本は危うい。

確かに昔に比べると、起業しやすくなったよな気はする。しかし、起業したベンチャー企業が成長できていないようだ。これでは日本の将来は危うい。

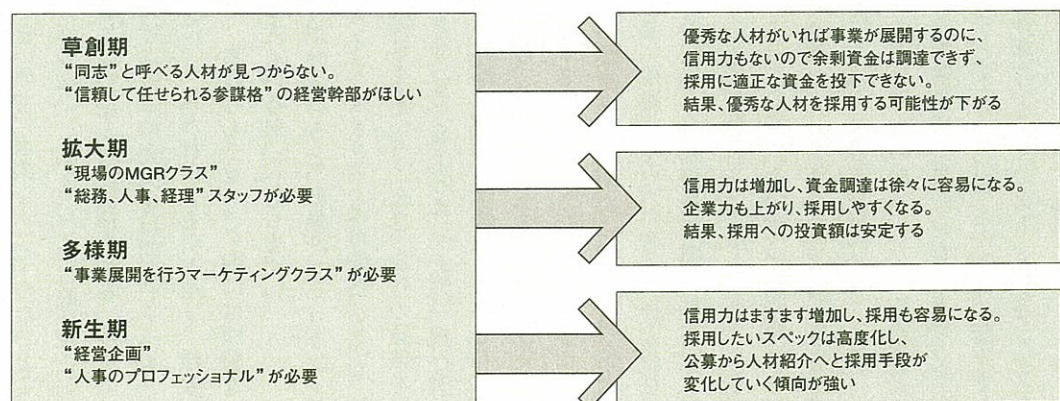
少し前置きが長くなった。リクルートはベンチャー企業の成長とともに成長してきたと自負している。成長した企業の従業員の大半をリクルートの採用情報誌を通じて採用していただいたり、そのことで企業の方々からお礼を言っていたりすることが、リクルートの営業担当者の大きなモチベーションのひとつである。

起業より廃業の方が多いという事実に気づいたとき、元営業マンである私の魂に火がついた。何かできないか。漠然と考え始めた。1999年7月のころであった。

他社の情報を加えてイメージを膨らまし、30〜40人に会うと、ベンチャー企業支援のポイントが見えてきた。わかつたことは次のようなことだ。

①ベンチャー企業の資金調達は容易になつたといわれる。しかし、それは一部のIPO(株式公開)直前の会社や、一般的にわかりやすい

図表1 企業の成長段階における必要な人材



出所:「works No.20 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」1997年12月発行をもとに中尾が作成



中尾隆一郎 (なかお・りゅういちろう)
1964年生まれ。大阪大学大学院工学研究科材料物性工学専攻修了。89年リクルート入社。関西通信技術部技術職を経て、広告事業部にて、関西、神奈川の専任採用・中途採用に関する営業を行う。97年より現職。

※1 ストックオプション(自社株購入権)あらかじめ決められた価額(権利行使価額)で、一定期間後に自社株を購入できる権利。企業の業績が向上して株価が上昇すると、権利を行使して自社株を譲り受け、市場で売却するとキャピタルゲインが得られる。業績向上を株価に反映させ、従業員・役員モチベーションを引き出す狙いがある。

※2 「新事業創出促進法」これは通産省などが、日本の開業率の差に危機感をもつて、ベンチャー企業の資金調達を潤滑にするために行つた施策。認定されるストックオプションの発行枠が広がった。社外に付与できたりする。2000年3月に施行。

※3 平均年齢だけが少ずつ高く、平成7年の国勢調査のデータによると日本人の平均年齢は39.6歳。ちなみに男性は38.3歳、女性は40.8歳。すつかり中年の国だ。

※4 起業数よりも廃業数の方が多い。経済企画庁によると、96年・99年の開業率は4.1%、廃業率は5.9%。ちなみにアメリカでは、両数値とも日本より高い。開業率の方が廃業率より高い。

※5 ネットを利用して不動産サイトを運営。www.homes.co.jp

※6 その後の実務で特に役に立ったのは、エム・ワイ・シー(三井物産業務編)ベンチャー投資の実務(日本経済新聞社(1997))と、中央ハイパーランド(ライオン)アドバイザーズ編「ストックオプション実務ハンドブック」(中央経済社(1999))。

※7 ハンズオン あたかも経営陣のように全面的に関与すること。金も出すけれど、口はもつと出すこと。
※8 レンタルでさまざまな人材が採用できる。これは文字通り必要ときに必要な人材を確保できるシステム。日本でもこのビジネスが望まれる。

欧米のビジネスモデルを移植したネット企業が中心であった。つまり資金は偏在していた。アメリカでいうシード型のベンチャーキャピタリストは少なかった。

②当たり前といえば当たり前だが、明確に儲かりそうなどころにだけ、投資が集中していた。アメリカでいうシード型のベンチャーキャピタリストは少なかった。

③「人材の問題」には困っていた。ベンチャー企業自身は当然だが、ベンチャーを支援している企業グループも、このベンチャー企業の抱える人の問題に困り果てていた。「採用」に関して明確なソリューションを提案できていなかった。可能であればどこかにアウトソーシングできればと考えていた。

④ベンチャー企業の経営者の側からいうと、将来のことを考えていなければならない。事業シナジーのある企業から投資を受けたいと考えていた。本音でいうと事業シナジーのない会社には出資してほしくなかった。(どんなに出資者でもいいからとにかく出資してほしいというベンチャー企業は危ない)

⑤事業資金は仕方がないとしても、できる限りキャッシュアウトは小さくしたいと考えていた。たとえば、採用の重要性はわかるものの採用費には回しにくいというトレードオフに悩んでいた。

日本サイエンティフィック株式会社 代表取締役 太田博之

いくばく政府が後押ししてくれども、大企業にするつもりはありませんからね。

この1年で一気に期待が高まりました。...

そろそろベンチャーでいくとしますか。

今回の契約成立にもつき「TECH B-ing 11月号」に掲載された、日本サイエンティフィックの求人広告。

求人広告におけるエクイティペイメントは可能か？

いくつかのパターンが考えられる。リクルート側の観点で考えると、採用費の対価をA株で受け取る

B一度ベンチャー企業に出資をし、その出資した資金で支払いを受ける

C株以外のエクイティで受け取る

まずA株で受け取る方法だが、日本は欧米では当たり前の方法だが、日本はこのエクイティペイメントがしにくい。日本では、エクイティペイメントを現物出資として捉える。つまり企業が株を発行する際に、出資を現物で代替すると捉えるということだ。

ただし、その現物は基本、土地や設備といった資産に計上されるものに限られている。経費に計上される採用費は含まれない。つまり法律に違反する可能性がある。これはまずい。

社長がもっている株やワラントで支払いたいという話が時々あるが、これは、会社と社長の財布が同じだと思われて、幹事証券会社やベンチャーキャピタリストが嫌がる。

次の、B「ベンチャーに出資して、その出資した資金で支払いを受ける」方法。一見これは簡単でよいと思える。しかしこれには2つの問題点がある。ひとつには、ベンチャー企業は事業シナジーのある企業に出資してほしいと思っていることだ。リクルート自身としてもそうである。我々はベンチャーキャピタル

ではないので、事業シナジーのないところに投資はしない。しかも、これは商法でいう「見せ金」に該当する可能性もある。商法では新株発行は資本の充実を目的としている。それなのに、一旦入れた金を引き出す。微妙な行為だ。もちろんテクニク的には問題ないと言っているが、これもまずい。

株以外でいうと、転換社債やワラント債でのエクイティペイメントは可能だ。しかし、社債を発行するという事は、会社の負債を増やすことで、B/S上好ましくない。銀行借入れなどの際に不利な条件になるかもしれない。

やはり、法律を変更するしかないか？と思っていたときに、うまくいく方法が見つかった。商法の規制を見直すための研究会ができ、その座長に成蹊大学の六戸善一教授が就任される。この記事を日本経済新聞で見たのである。さっそく六戸教授にアポイントを取り、現状を相談させていただいた。すると教授は「あなた

の言う通りだ。通産省の担当者に話をするとよい」と、担当の課長を紹介してくれた。

その後すぐに通産省に行き、今回の肝である「新事業創出促進法」の存在を知ったのだ。パフレットによると、この法律に認定されると、外部の「人材」にストックオプションを付与できるという。「人材」とありますが？」とおそろおそろ確認したところ、「法律上は個人、法人の区別はない」。極めて明確な答え。頭の切れる人の回答は明快だ。しかし、2000年3月に施行されたばかりで、5月時点での既認定企業はわずか4社。うーん。あまりに対象企業が少ない。とは言え、この対象企業への訪問を行いながら、同時に、ユニーク

なベンチャー企業に会ってこの法律の存在を伝える伝道師のような役割を並行して行っていくことを決めた。

日本サイエンティフィック 太田社長の笑顔

新事業創出促進法に認定された企業ということで、初めて日本サイエンティフィックの太田社長とお会いしたのは今年の7月1日であった。当日、にわか雨に降られ、しかも会社は見つからない。それもそのはず、板橋区のは立ち並ぶ民家の中、社長の自宅の隣に社屋がある(最初は自宅の呼び鈴を押ししてしまった)。半導体の検査装置を作っているメーカーで、いわゆる今風のネット系のベンチャー企業ではない。

しかし太田社長の笑顔が全ての不安を吹き飛ばした。一緒に仕事がしたいと思わせる笑顔だった。しかも、まとまりのない私たちの一方的な話を真剣な面持ちで聞いてくれた。

ベンチャー企業の経営者として、リクルートに望むことは何か？ そして、一般的には、ベンチャー企業は採用に費用を回すのが困難であると聞いているが、いわゆる「エクイティペイメント」について興味があるか？ 等々、質問をぶつけた。

太田社長は私の話を聞いた後、こうおっしゃった。

「リクルートに求めているのは、やはり人材採用である。そしてエクイティペイメントには興味がある。リクルートのスタンスには共感

※4 社
ネオスター(港区)
ファーストエスコ(千代田区)
ネットイヤーグループ(渋谷区)
アスカネット(広島市)
2000年11月6日現在、53社の企業が認定を受けている。

※10 日本サイエンティフィック
本社は東京都板橋区。半導体の故障解析装置の開発を軸に、その技術を活かし、高性能ロジックデバイス用ダイナミックバインの検査装置、半導体製品の加速製品の一種を開発した。資本金2億6000万円、売上高5億4600万円(2000年3月実績)。従業員数24名。2002年株式公開を目指す。

する。我々のビジネスは今月中に目処が立つので、それがわかり次第、再度こちら側から連絡をする」

本当に1カ月後に社長から連絡があった。同社の考案した半導体検査装置が大手メーカーで高い評価を受けて、しかも半導体フェアに出品したところ多数引き合いがあったらしい。太田社長の思惑通りの展開になりそうだったということであった。

今後の事業スピードを考えると、技術職の募集を年度内に実施することが必要であった。採用戦略立案は我々の主業務である。さまざまな採用戦略を検討した結果、最終的には、採用活動を10月から3カ月間かけて実施し、技術者向けの転職情報誌「ECHO」^{※11}と求人サイト「SimCareer Digital」^{※12}を活用しての立体的な採用戦略で募集活動を実施することが決まった。ちょうど8月の終わりのことであった。ここまでは約3週間が過ぎた。ほとんど拍子に話は進んだ。それはそうだが、ここまでは我々の通常業務だ。採用活動開始までにエクイティペイメントの事務処理をしなければならぬ。しかし、10月から採用活動を開始するには、たった1カ月しかない。

ストックオプションは いくらなのか？

この1カ月で、日本初のストックオプションによるエクイティペイメントに関しての実務を行わなければならない。実務上の流れは以下のようになる。

- 1 採用費用の確定
- 2 そのうちの現金支払い分とストックオプションでの支払い部分の比率の決定
- 3 リクルートが、日本サイエンティフィックについての支援者であるという認定を通産省から取得
- 4 ストックオプションの価値の算定。現金支払い部分の確定
- 5 日本サイエンティフィックの役員会での承認
- 6 日本サイエンティフィックの株主総会での特別決議
- 7 契約の締結

今では、このように簡条書きにできるが、最初は手順もよくわからなかった。しかも初めてのことだからだ。当事者である日本サイエンティフィック、リクルート、そして幹事証券会社である新光証券と三者で協力しながら一歩一歩進めていった。結果として、年内の求人広告掲載料1200万円のうち約20%分を、将来の株式購入権のかたちで受け取ることとなった。

そこに至るまでのステップは、今から考えると、そんなに難しいポイントはない。唯一あるとすれば、4である。ストックオプションの価値に関しては、太田社長と何度も議論をした。ストックオプションの価値を何を参考に考えるのか？ これに関してはワラントと同じである。この点はすぐコンセンサスが得られた。しかし、ではストックオプションをいくらかとして考えるのか。これに関しては前例がないこともあり、太田社長と私とで意見が割れた。ストックオプションの価値を将来価値を基準に考えるのか、現在価値を基準に考える

活動だが、10月中旬現在、毎週数名の面接を実施して、1名の採用が内定したと聞いている。幸先のよいスタートである。

エクイティペイメント 第二号、実現の意義

今回のエクイティペイメントは、単に支払いの手段なので、リクルートとして必要以上に日本サイエンティフィックに肩入れをしている結果ではむしろない。ただし、個人的には肩入れをしている。

総論で興味をもってくれた会社は数社あった。しかし、各論になつていくと、上述のように一見手間がかかりそうに見える実務作業が発生する。しかも日本初であるから、実務上でうまくいかないかもしれない。変なことをしてIPOができないようなことがおきたら大変だ。詳細の話になればなるほど、進みにくくなる。しかし太田社長は、あえて一緒に手間を厭わないと言ってくれた。私の肩入れには、このような背景もある。

しかし、もつとも大きいのは、同社が採用に成功すれば、同社の技術が、日本の半導体メーカーの国際競争力を高める可能性があることだ。結果、同社だけでなく日本の大手メーカーで新たな雇用が発生する可能性がある。なかなか大それた。風が吹けば桶屋が儲かる風聞こえるかもしれないが、気分はこんな感じだ。

リクルートの人材採用系各社の総合的なミッションステートメントは、「ひとりひとりが生き

のかということが論点であった。基本的には、

ストックオプションの価値Ⅱ

プレミアム十本源的価値

である。

プレミアム部分は行使価値、ボラティリティ、行使期限により変化する。未公開株のストックオプションであることもあり、基本プレミアム部分はゼロとして換算した。そうしないとリクルートが贈与したことになるという専門家の意見もあった。

本源的価値Ⅱ時価Ⅰ行使価値なので、ストックオプションの価値Ⅱ時価Ⅰ行使価値で落ち着いた。

実務上は大変ではないが、途中で新事業創出促進法のパンフレットを読み直していると、上記の3に気づき、どうやら日本サイエンティフィックのみならず、貰う側のリクルートも通産省の認定が必要であることが判明した。つまり「リクルートは、日本サイエンティフィックにとつて、成長を支援する会社なので、ストックオプションを付与するに値します」というお墨付きを貰わなければならない。危うくボカミスをするところであった。しかしこれも社内外の法務、財務そして顧問弁護士などのスペシャリストが支援してくれた。

日本サイエンティフィックは2002年末に株式公開を計画している。公開が実現した段階で、すぐにストックオプションの権利を行使する予定である。

実務は最初だから大変であったが、とてもユニークな経験であった。そして肝心の採用

生きと働ける次世代社会を創造する」である。

もう少しかみ砕いて言うと

・オープンでフェアな労働市場が形成された社会

・多様なワークスタイルが選択可能な社会
・雇用が絶えず創出されている社会
を実現することであると考えている。

今回の採用成功がそのきっかけになればと想っている。

面白いことを実現する リクルートの風土

今回のエクイティペイメントは、私が発案者であるが、決して1人で実現できたわけではない。プロジェクト発令もなく、業務でもなかったが、自然と社内の法務、財務などの専門家が手伝ってくれていた。メンバー2人で始めた案件であったが、最終的には18名の方々が、当事者として実現に向けて支援してくれた。

リクルートでは、言い出した者がリーダーになるという風土がある。それを支える制度として、RING^{※13}という小集団活動がある。社内有志が集まって、会社に対して提案を行う活動である。

このエクイティペイメントは、2000年2月のRINGで佳作入賞した案件であった。しかし、このような自然発生的協力体制は、RINGのときだけではない。つい先日まで、日本サイエンティフィックの株主総会の書類作成のために、深夜に、社内の専門家の間をメーリングが飛び交っていた。

リクルートは、ベンチャー企業への人材輩出会社という、喜んで良いのか悪いのかわからない称号をいただいている。確かに会社から命じられたわけでもないのに、面白そうなお話には時間を厭わずに働く人材が多い。規模はベンチャーではないかもしれないけれど、ベンチャーマインドを失っていないと感じる。

最後に

不思議に聞かせるかもしれないけれど、別にエクイティペイメントが良かったわけではない。純粋にベンチャー企業の役に立ちたいと思った。そして、やつとできたのが、このエクイティペイメントであった。たった一歩。しかし昨日まではなかった一歩だ。もちろんベンチャー企業の支援は1人ではできない。そしてリクルートだけではできない。リクルートは採用の場面でベンチャー企業にソリューションを提供していく。そして本気でベンチャー企業を支援しようと考えている人や企業と一緒に仕事したいと考えている。

このエクイティペイメントに関しては、新聞で取り上げられてから、数社から問い合わせが入っている。現在は通産省の新事業創出促進法の認定企業しか、外部企業にストックオプションを付与できないが、おそらく早晩、商法の改正等により、認定なしでも付与できるようになるはずだ。

そうすれば、ベンチャー企業支援としてのエクイティペイメントはもつと発展するであろう。

※11 ボラティリティ
元になる物の価格の不安定さの程度を示す指標。

※12 日本の半導体メーカーの国際競争力を高める可能性
日本サイエンティフィックの技術は、どこやら、世界でもまだ類を見ない技術らしい。これにより半導体メーカーの国際競争力が高まれば良いなという話。

※13 RINGはRecruit Innovation Group.
いわゆる小集団活動。リクルートの新事業はここから生まれているものが多い。

将来が予測できない時代の意思決定とは

フリーライター
松永美佐寿 まつながみさえ フリーライター。主に企業の人事・教育システム、キャリア開発などの取材記事を手がける。

10月20日、「教育機関におけるキャリア支援」と題したセミナーが、リクルートキャリア事業開発室グループ催で開催された。参加者は約200人。大学の就職部など、学生のキャリア支援に関わる人が参加者の大半を占めた。

セミナーでは、第一部として、意思決定理論の第一人者であるジェラット博士(Dr.H.B. GELATT)による基調講演が行われた。テーマは「キャリア選択における意思決定とその支援」である。「積極的不確実性を用いた意思決定」を、キャリア形成支援に用いることの必要性を語った。

第二部では「大学におけるキャリアガイダンスの現状」として、立命館大学キャリアセンター次長・近森節子氏より、同大学の取り組みが紹介された。同校では、1、2年生から進路を考えさせるプログラムを用意したり、学生自身が相互に支援し合う「スチューデント・ネットワーク」を取り入れ、キャリア形成

サポートに取り組んでいる。

第三部は「日本の学生キャリア支援の将来」をテーマに、ジェラット博士、近森節子氏、富士通人事労務部長の飯島健太郎氏、リクルート「就職ジャーナル」編集長・石川純一氏、リクルートワークス研究所主幹研究員・古野庸一氏(コーディネーター)によるパネルディスカッションが行われた。

本セミナーは教育機関向けのものであったが、ここではビジネスの現場でも参考になるジェラット博士の「積極的不確実性を用いた意思決定」についてご紹介しよう。

曖昧さと矛盾を前向きに受け入れることの難しさ

「積極的不確実性を用いた意思決定」とは、簡単にいえば、不確かな居心地の悪い思い、将来どうなるかわからないという状況を、前

向きに喜んで受け入れながら、曖昧さと矛盾の中で非合理的、直感的な考え方にしたがって意思決定していくという考え方だ。

現在は、まさに将来が不透明な時代であり、あらゆる変化が予想される。そういう中で意思決定をしていくのは非常に難しい。こうした、ともすると後ろ向きになりがちな態度に対して、博士は「将来は存在しておらず、予測できるものではない。実際に不確実なものだから、将来を不確実なものとして受け入れよう。また、不確実だからこそ、いろいろなことができる可能性がある。このような心構えでいこう」と述べている。

不確実なものを前向きに受け入れるということは、意思決定の固定観念への挑戦でもある。

例えば、自分が何を望んでいるのかを知らなければ意思決定できないという考え方がある。しかし、自分が何を望んでいるかを知ることが最も難しいことだと博士は話す。知

ったつもりになっているが実はそうではないかもしれない。自分が望んでいるつもり目標が絶対ではなく、仮説としてとらえないと、目標に選ばれて、変化を受け入れることができなくなってしまう。

また、より多くの情報は不確実性を軽減すると信じられている。しかし、本当にそうだろうか、と博士は疑問を投げかける。情報があればあるほど選択肢は増え、決めるのが難しくなり、不確実性は増してしまうのである。



ジェラット博士(Dr.H.B. Gelatt)スタンフォード大学でカウンセリング修士・博士号を取得。キャリア・ディベロップメント、将来展望、意思決定、カウンセリング、教育改革などの分野において活躍している



日本の学生キャリア支援について、企業と学校における現状を米国の事例も踏まえ意見が交換された

ちなみに、アメリカでは2万8500もの仕事に関するウェブサイトがあり、50万の仕事があるという。情報過多の時代において、従来は合理的と考えられてきた意思決定の方法は、必ずしも通用しない。

合理的な判断だけに頼らない直感を知性として活用する

では、具体的にどういう方法で意思決定すればいいのか。博士は、「不確実性を積極的に受け入れるには、脳における合理的な側面と直感的な側面を活用しなければならぬ」と語っている。直感的な側面とは、例えば、理性的でない熱意をもって夢を見ることであり、非合理的で不可能な夢をイメージすることである。不可能な夢をイメージすることがなければ、不可能なことは実現できないのだと説く。EQという言葉が日本でも注目されたが、直感を知性としてとらえること、信念の力を活用することも必要だということだ。

学生を対象としたキャリアカウンセリングの歴史が100年以上もある米国でも、こうした意思決定のスキルは、ほとんど教えられてこなかったという。今後は多くの人々に教えていかなければならないと博士は話す。

パネルディスカッションで、富士通の飯島氏が「キーワードは選択と自己責任」と述べているが、日本でも、個人と組織の関係が変化しつつある。どういう仕事をしたいのか、どのように働きたいのか、個人が意思決定をしな

ければならない場面が出てきつつある。人事部の立場からいえば、個人を対象としたキャリアマネジメントのサポートが必要になってきている。

企業もマス・マネジメントからパーソナル・マネジメントへ

現在、米国では大きな変化がおきている。それは若い人も年配の人も、人生の質を問うようになつたということだ。ジェラット博士は次のように語っている。

「仕事と生活を分けるのではなく、仕事は人生の一部であり、生活の一部と考えるようになっていきます。仕事を選ぶときもそれが意味のあることかどうかを考えます。お金とか地位とか、よい会社だからというのではなく、本当にそれが意味があるのかということ」

企業としても、再就職のための支援だけでなく、個人の多様な価値観に基づいたキャリア形成の支援に取り組むところが増えてきたという。それが、優秀な人材の流出を防ぐことにつながるからである。

日本でも、こうした変化がおきている。多様な価値を求め人々をどうやってマネジメントしていくか。マス・マネジメントから社員ひとりひとりに対するパーソナル・マネジメントへと、早急にモデルチェンジしなければならない状況が来ているようだ。

経営的視点から人材価値を考える 「知的資本経営」の視界

フリーライター
小林誠一 こばやし・せいいち 求人媒体のライターを経て、現在は金融、介護ビジネス、NPOなどをテーマに雑誌に記事を執筆している。



去る11月10日、「経営的視点から人材価値を考える」『知的資本経営』の視界」と銘打ったワークス・シンポジウムが、リクルート・ワークス研究所により開催された。

シンポジウムでは、ワークス研究所から、2つのメッセージが投げかけられた。ひとつは、「個と企業の関係を再構築し、経営と人事をつなぐキー・コンセプトとして『知的資本』において、人材・仕事・組織を捉え直してみませんか」というメッセージであり、もうひとつは、「人的資本を中心とした知的資本を最大化することで持続的成長をめざす」という経営への提言であった。

当日は、この2つのメッセージに賛同した5氏が基調講演とパネルディスカッションを行った。基調講演を行ったのは、世界初のIC(知的資本)ディレクターの肩書きをもつレイフ・エドヴィンソン氏と、戦略的HRMを構築したデボラ・アミドン氏である。パネルディスカッションには、この2氏に加え、一橋大学大学院

国際企業戦略研究科教授の野中郁次郎氏、花王特別顧問の常盤文克氏、松井証券代表取締役社長の松井道夫氏が加わった。

知識や知的資本といったものは、もともと目に見えないものである。そのため、基調講演は抽象概念を多用したものとなり、内容の理解が難しい部分もあった。しかし一方で、シンポジウム参加者のアンケートをみると、「知的資本経営の視界に興味をもった」「企業経営や人事のあり方を見つめ直す必要がある」といった問題意識が多々記述されていた。

そこで本稿ではパネルディスカッションの中でキラリと光ったパネリストの方々の発言に焦点を当ててみることにする。1999年にスカンディア社に知的資本(IC)経営を導入したエドヴィンソン氏も、IC導入の第1段階である「伝道活動」においては、「財務部門の権に挑戦するために社員の間を駆け巡る」という言葉を用い、ICのパイオニアたちの社内でのパワーを増やすことが必要です」と、「インスピ

レーショナルな知的資本入門 心の会計学」の中で述べておられるのだから。

「知識創造」に 日常的にどう取り組むか?

「知」や「知識」といった目に見えない抽象概念を巡る議論は、どのようにも捉えることができる。パネルディスカッションでは、それらはどう話されたのだろうか?

「エドヴィンソンさんもアミドンさんも、絵や写真を使ったり、図を使ったり、知を巡る抽象的な議論を皆さんにできるだけ分かり易く伝えようという苦勞をいらつしやいます。それだけ知は、分りにくい、定義が不可能なものなのですが、むしろ私は皆さんが懸命に「知」について自分の考えを述べ

られる姿自体が「知」そのものなのだと感じました。言葉にして口頭で伝えてみる、文章にして人に投げかけてみる……そういうところから「知」の輪郭がぼんやりとも浮かび上がってきます。そうするといよいよ「知」にとりつかれて、今日のお話にありましたようなナレッジワーカーになることも、知的資本を企業活動の中に活かすこともできるようになるのではないのでしょうか。そのようなわけで「知」の定義にあえて拘泥せずに、どんどん使ってみることが重要だと思えます。それはちょうど「愛」といわれても定義できないけれど、誰もそれがあつたこと、価値があるという点に反対しないのと似ています。

もうひとつは、分かつたけれど、会社に帰るとはたして何をしたいのか分からないのがこの「知」なんですね。でもそういうことをふまえた上で、やはり私は、「知」こそ企業を動かす原動力であり、これからは知的存在感が豊かな企業が、財務的に豊かな企業よりももつと評価される世界になってくるのではないかと思えます(常盤文克氏)

「頭がいいとか、悪いとか、鋭い意見を言うとかそういうことではなく、これからの時代「考えること」、それもいかなるしがらみにもとらわれずに、自由に自分の頭で考えることが求められていると思えます。私は講演の後で聴衆の方々とよく話をしますが、その中で80歳以上の方の話が一番参考になります。経験と知識がある上に、彼らには、自分がこう言ったらどうなるかというしがらみ

がない。しがらみにとらわれていると、つい「うはいつてもなんて言いたくありませんが、そう分かつてるんだつたら、やれよと言いたくなつてしまいます。いずれにせよこれからは、人間が人間であるゆえん、考えるということ、そして自分の頭で考える人が主役になる時代です(松井道夫氏)

「知」を語る際に、その定義にこだわり過ぎるより、違いや特徴を識別することが重要です。また従来のインプット、アウトプットだけの機械論的な説明ではなく、知識を生命体や地形、天気図、周波数などさまざまなものに喩えてみるのも有効ではないでしょうか。たとえば匂い、音楽、関係、コミュニティ、そしてDNA、これらのものはすべて周波に喩えられます。スカンディアの場合もIC導入の初期段階では、財務資本を表すために用いられていた円グラフや棒グラフではなく、視覚的な喩えや具体的なエピソードの形で知的資本の評価方法が紹介されました。そして知的資本が財務資本を生み出す原動力であるという社内的なコンセンサスを最初に形成したことが、同社がIC導入に成功したポイントなのです(レイフ・エドヴィンソン氏)

「情報がコンテキスト(脈絡、文脈)のあるデータであるのに対して、知識は意味のあるデータだといえると思えます。それはあなたにとって意味のあるデータであり、だからこそ学ぼうという気になり、その過程で触発さ

れ、さらに知識を渴望し、他人とも分かち合いたいと思うのです。我々の時代の問題は、情報は望んだ以上に溢れているのに、知識が不足しているということです。また英知(Wisdom)とは識見(Insight)を備えた知識であるといえると思えます。マネージャーにとつては、集団的な英知、識見をいかに活用して、組織外部、内部の人々をより意味のある方法で結びつけていく環境をつくるかが課題となるのではないのでしょうか(デボラ・アミドン氏)

「知識とは深い思索や実践を通じて自分のものになっている情報だといえます。哲学的に言えば、正当化された真なる信念(Justified True Belief)となりますが、信念は、思い、夢、仮説、問題意識と言ひ換えることもでき、それらはすべて主観的なものです。ただそれだけでは他者に伝わりませんから、言語化して正当化されないと「知」は完成しないわけです。また先日バークレーで主催した「ナレッジとインターネット」と題したナレッジ・フォーラムでは、ITという言葉は半分くらいしか耳にしませんでした。ITよりも、人々の間にどのような信頼を生み出し、「知」を生み出していかかといったようなことが議論の主題であり、現在の日本の、ITがすべてといった風潮は、時代遅れだと思えます。ITでは情報の共有はできても、そこに人間を組み込まなければ「知の創造」はなし得ません。ナレッジプロデューサーを育成するためには、いかに高質な暗黙知経験を形成するかが大切





であり、それは修羅場経験だということもできません。そして高質な経験を概念に転換する能力が最終的には求められます。修羅場を潜り抜けるタフネスと、概念構築能力をあわせもつた人材を、私は、「知的体育会系」と呼んでいます」(野中郁次郎氏)

未来の組織のデザインとは？

「私は現在インターネット株取引の企業を経営していますが、その社員数は現在約190名。でも21世紀は20名ぐらいが企業規模の単位になるのではないかと思います。小学生でも、中学生でも仲間といえは大体20名くらいだったでしょう。この指とまれ」と言った奴がリーダーになって、そのリーダーの思い込み信念に賛同した連中の中から大体5名くらいのマネージャーが生まれる。そして自分たちの考えで組織をつくっていく、そんな時代にこれからはなっていくのではないのでしょうか。ひとりひとりが頭で考えたことを容易にコミュニケーションできるという意味でも、20名という単位がふさわしいと思います。考えない人間なんていないわけですから、みんなが考えた結果を事業や組織づくりに活かせる規模、仕組みをつくっていくにはよいのではないのでしょうか」(松井道夫氏)

「私は誰もが才能(Talent)をもって生まれてきていると信じています。なにしろ、平均的な人間は1日に1兆のアイデアを生み出

「知」は、他者とのインタラクティブを通じて見えるようになります。したがって「知」を大きくするためには、インタラクティブの場が必要となります。大切なのは、最も効率のよい知の創造・活用の相互作用の場をどう設計し、支援するかということだと思います。

よい「場」をつくるためには5つほどの条件があると私は思っています。1番目はメンバーに自由度があること、2番目はメンバーに規律、ビジョン、ベクトルが共有されていること、3番目に境界が開かれていること、4番目にいろいろな視点をもった人が集まって本質的な対話を行うことです。最後はメタファーになりますが、私はよい「場」は、球体になるのではないかと思います。表面積は最小で体積は最大、中心は無、そしてどの点からの中心までの距離も等しい、そういう「場」が理想なのではないでしょうか」(野中郁次郎氏)

自社の知的資本は何なのか？

パネルディスカッションの場は、このような示唆に富んだ発言に彩られた。壇上で、ディスカッションをナビゲートしていたワークス研究所の蔣麗華主任研究員は、その場の雰囲気を取り返そうと語る。

「会場でメモをとっている人が多かったのが印象的です。パネルディスカッションのナビゲーター役として、話の流れを何かひとつの方向性でまとめていくこともできたかもしれな

す潜在能力を有しているという説もあるのですから。組織の役割はその才能を活かす、解放することであり、消費することではありません。そういった意味で人事をHuman Resourcesと称するのは、時代遅れのような気がします。なぜなら人材は、消費するための資源ではなく、未来の収益を生み出すための資本だからです。組織は人々の才能に鍵をかけたか、かさをはめたりする皆であってはなりません。

それと、松井さんの20名ぐらいの単位の事業体が適当という考えに私も同意します。スカンディアの場合もIC導入前1万人いた社員を5000名に減らし、その代わりにネットワークに属する人々を10万人に増やしました。その結果、現在ではスカンディアの人的資本のうち96%は社外の人材になっており、さらに1時間に2人の人材をネットワークに引き入れることが目標となっています。こうした組織構造の変化に伴い、人事部門は、異なるタイプの雇用契約、研修制度、報酬システムを創造しなければなりません」(レイフ・エドヴィンソン氏)

「多くの企業がダウンサイジングの潮流の中でただ社員の数を減らすことだけ考え、減らした分を補うネットワークを構築することを忘れていきます。ナレッジへの配慮を欠いた盲目的なダウンサイジングやアウトソーシングは、知的資本を枯渇させます。また、知識を身につけたり、応用したりする意欲が低く、パフォーマンスが優れない社員でもただ追い出せ

ませんが、そのようなことは最終的には行いませんでした。パネリストの言葉を、会場に「参加いただいた聴衆の方々が、それぞれに受け止めていらつしやる流れを感じたからです」

エドヴィンソン氏、アミドン氏も、シンポジウム終了後、「今日は、日本の経営者や知の研究の第一人者である方々と、知について本質的なメッセージが交換できました。これまでに世界中の何十というシンポジウムに参加してきましたが、本日のような場はなかなかありません」と話されていた。

恐らく知的資本経営に関しては、どこからどんな切り口で話し出したとしても間違いということではなく、まず必要なのは、インタ

ばよいというものではありません。彼らがその能力を発揮できないのは、適切な環境が整えられていないためであることも多いのです。特に構成員がナレッジを囲い込み、共有化しようとしないうちに組織のあり方は問題です。新しいミレニアムでは、協調の上に生まれるナレッジが最も強力と理解すべきです」(デボラ・アミドン氏)

「いま、多くの業界で顧客の囲い込みということが行われていますが、私はこれは時代に逆行することだと思えます。お客さまに自分が提供する以外の経験をさせていただくことで、自分たちのよさを逆に理解していただいたり、自分たちが他社よりさらによいものをつくる努力をすることの方が、はるかに重要だと思えます。囲い込んでしまったり、内部で抱え込んでしまったり「知」は濁ります。またサプライチェーンという考え方も、川上から川下へモノを流すというサプライヤー側の発想です。しかし、「知」は、製品やサービスが顧客に使われてはじめて生まれるものなのです。したがって「知」の始発駅は顧客であり、企業は終着駅に過ぎないと認識すべきです。大切なのは、顧客の側で生じた「知」を企業側にフィードバックしてもらう仕組みをつくり、企業は顧客の「知」をベースにさらにより製品なりサービスを提供するよう努力することです。供給者側の論理の顧客への押し付けではなく、ダイヤモンドとサプライのサイクルが円滑に機能していることが大切なのです」(常盤文克氏)

ラクシオンのための「場」をつくり出そうという意思ではないのだろうか。たとえば、身近なところから、「自分の知的資本は何なのか?」「あるいは「自社の知的資本は何なのか?」「私の才能を増進させる構造資本は何か?」「私の才能を倍増させる構造資本は何か?」などから話し合ってみるのはいかがでしょうか。こういった話は、会議室ではなくキッチンのようなリラックスできる場所が向いているのだとエドヴィンソン氏は言う。では、日本ではそのような場はどこであろうか。日本人の私たちの場合、最近流行りの「立ち飲み酒屋」になるのだろうか……?

シンポジウムのプログラム内容

「知的資本とナレッジワーカー」

大久保幸夫
ワークス研究所 所長

基調講演1

「世界初のICディレクターの軌跡」

レイフ・エドヴィンソン氏
ディレクター・インテリジェント・キャピタル

スカンディア社を例に、知的資本経営の確立プロセス・発展段階と、経営へのインパクトを語る。

基調講演2

「戦略的人事の先駆者の視点」

デボラ・アミドン氏
エントヴェイション・インターナショナル、ファウンダー&チーフ・ストラテジスト

アミドン氏自身の経験に基づく、ストラテジック・ナレッジ・イノベーション

パネル・ディスカッション

「人材の能力を活かす経営システムを考える」

パネリスト
レイフ・エドヴィンソン氏
デボラ・アミドン氏
野中郁次郎氏 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授
常盤文克氏 花王 特別顧問
松井道夫氏 松井証券 代表取締役社長
ナビゲーター
蔣麗華 ワークス研究所 主任研究員

※シンポジウム終了後の参加者アンケートによれば、「知的資本経営は、経営や人事に役立つか」という質問に対して、「大変役に立つ」25%、「役に立つ」62%と、知的資本経営に高い関心が寄せられている

リーダー の軌跡 棚橋康郎

新日鉄情報通信システム 代表取締役社長



与えられた場所が死に場所。
鉄一筋に歩んできた私が、
大きな転機を迎え決めた覚悟です

一介の社員からスタートし、徐々に組織の階段を上っていく。サラリーマンの人生設計は、いつも自分の思い通りにいくとは限らない。昨今では個人の自立(自律でもあるが)が叫ばれ、すべての決定を会社に委ねることへの疑問が提示されているが、そうはいっても自己決定権を存分に行使できる人は稀であろう。その一方で、日本経済や所属する企業の構造改革は、容赦なく個人の人生を侵食してくる。入社当時には想像もしていなかった運命に驚きながら、その中で精一杯仕事をしているという人は多いはずだ。

今回インタビューした新日鉄情報通信システムの代表取締役社長・棚橋康郎氏は、さしずめその代表といえる。

1963年に富士製鉄に入社するも、会社は1970年に八幡製鉄と合併して新日本製鉄になった。鉄鋼業界を取り巻く経済・事業環境の変化は大きかったが、それはほかの業界にもあてはまることなのでよしとしよう。想像の埒外にあったのは、会社が新規事業に進出し、エレクトロニクスや情報通信分野を経営陣のひとりとして担当せざるを得なくなったことだった。鉄の会社に入ったつもりが、事業構造のまったく異なる世界において、経営戦略を推進する立場になってしまった——単純にこれを災難と見るか幸運と見るか、意見は分かれるだろうが、内示を受けたときの驚きを、未だに棚橋氏は隠そうとはしない。

「当時の今井敬社長(現会長・経団連会長)にエレクトロニクス・情報通信事業担当取締役にと言われたときは、椅子から転げ落ちんばかりに驚きました。それまでの私は、キーボードなど軽蔑してさわりもしない男で、ワープロだって人任せ。

今風に言えば、ITリテラシーが極端に低かったんです。それなのに担当役員とは、と絶句している私を見て、今井社長は「もしかして内示を間違えたか」と思われたでしょうね。机の引き出しから書類を取り出してわざわざ確認され、「いや、間違いないよー」と言われたほどでした(笑)。

鉄一筋に生きてきた棚橋氏には、最大の転機であった。その後の奮闘ぶりは改めて紹介するが、内示が間違っていないとわかったあとは、即立ち直って新事業に立ち向かう決意を固めたという。棚橋氏が担当した新事業は4つあったが、そのうち2つの撤退を決定。一方で、エレクトロニクス・情報通信事業の方向を修正しながら、ソリューション分野を大きく成長させることに成功したのである。

経営者の原点を築いた 慶大・加藤寛ゼミ時代 微分値的改善か 創造的破壊か 判断する基準を身につけた

そんな棚橋氏の骨格を作り上げたのは、実は学生時代のゼミ活動であった。ゼミの指導教官は、30代半ば、気鋭の経済学者・加藤寛氏(当時助教・現千葉商科大学学長)であった。ゼミに入るまでの棚橋氏は、さほど勉学に熱意を示さないのんびり学生だったらしい。

「加藤先生はエネルギーにあふれていて、学生とも徹底的につきあってくださいました。通常経済

学部(ゼミ)は、1年かけて分厚い原書の3分の1ほどを読み、何冊かの本を寄せ集めて卒論を書けばいいという風潮でしたが、先生は「そんなゼミにはしない」と宣言されましてね(笑)。1週間にひとつのテーマを立て、それに関するハードカバーの本を数冊あげてくださるのです。われわれはミニマムで1冊は読み、要約しなくてはいい。むしろ難しい経済学の本ですから、とても苦しかったですよ。しかし、それを丸1年続けられれば、相当の読書量になります。経済学徒なのにケインズしか知らないなんてことにはなり得ません。浅くではあっても、いろいろなものの考え方を学んだ時期ですね。私の原点には、加藤先生の影響があると思っています」

棚橋氏の学生生活は幸福だったといえるかもしれない。加藤助教にさんざん絞られたかもしれないが、その体験は経営者となってからも生きたからである。棚橋氏は、「問題にはさばいていいものと、前さばきでやっではいけないものがあることをしつけられた」と表現した。経営にも、変えなければいけない局面と立ち止まって課題を把握するべき局面とがあるという。問題があれば、微分値的な改善をするのか、創造的破壊を試みてゼロから組み立てるか、きちんと判断しなければならぬ。それを判断する方法の基礎を学んだ2年間は、加藤氏の人の生き方を味わう年月でもあった。

棚橋氏は今も恩師に対して感謝の念をもちつづけているが、数々の公職を歴任し、教育改革にも熱意を燃やす恩師のほうは、「君たちみたいにできの悪い学生を送り出さないように、今頑張っているんだ」と怪気炎をあげているとか。



棚橋康郎(たなはしやすお)
岐阜県生まれ。1963年慶應義塾大学卒業後、富士製鉄に入社。以後、鉄一筋の道を歩むが、新事業担当役員となつてからはさまざまな新規事業の経営戦略を推進する立場になる。趣味は音楽鑑賞。特にクラシック音楽を愛好し、オペラやコンサートに出かけるのが楽しみ。休日にはあまりゴルフにも行かず、ソファーでくつろぎながら、本を読んだり大音量でオペラやシンフォニーを聴いてストレス解消をしているという。家族は妻と、社会人に成長した一男一女。

課長時代に関連会社の トップと直接交渉 経営者に何が求められるか 経験を通じて学んだ

その後、棚橋氏は鉄鋼業界に就職した。友人たちには、「よりによって東大生しか行かないような会社になぜ行くんだ」と言われたそうだが、経済政策をゼミで学んでから、経済の中核で仕事をしたい、それならば基幹産業をと願つての就職であった。名古屋製鉄所に二度勤務したほかは、ずっと本社の販売管理や企画部門で働いてきた。「企画管理的な仕事にたずさわって来たおかげで、会社の置かれているポジションを大きな流れの中で把握する力は身についたと思います」

小さな転機はいろいろあったが、大きな転機は82年に関連事業部鉄鋼加工事業室長(課長相当)になったときに訪れた。この時期、棚橋氏は関連会社を管理する立場になり、室長という職級ながら、関連会社の社長たちと直接交渉する責任を負っていた。

「そのときに、いろいろな経営の実態を見る機会があったことは、とてもよかつたと思つています。会社とは生き物であり、従業員もそこで働いて家族を養い、生計を立てているので、経営者としては解散などの厳しい決断をするのはとてもむづかしいものです。しかし経営上の問題が発生しても、従業員対策ばかりを念頭に置いて何もしないのでは本末転倒です。そういうときは、トップ

に座る人が腹を据えないとどうしようもない。経営者にとって決断力がいかに重要かを痛感させられました。

それだけに私心を捨て、「私」を基軸にせずに仕事をするのが大切だと思つています。でも、世の中そういう人は多くはないでしょうね。役員になつたからといって、次のポストを考えて仕事をしたらだめだと思つていますが、それもなかなか(笑)高度成長期にはまさに「イケイケ」で売上げや利益を増やしてきた鉄鋼業界だが、ご多分にもれず、なんども大きな波をかぶつた。ときには2000億円近い利益を上げるが、巨額の赤字を計上する年もある。「鉄は水モノ」と苦笑する業界の人々も多い。縮小や方向転換の時期に遭遇したときにこそ、経営者の真価がうかがえるのかもしれない。

最大の転機は新規事業 担当役員になつたこと 撤退の決断を下し 次の成長の基礎を作る

棚橋氏の次の転機は、冒頭でも紹介したエレクトロニクス・情報通信事業担当取締役就任である。「驚きから立ち直つたあとは、いつものように『与えられた場所が死に場所』という心情になることができませんでした。それに、担当する以上は自分の足跡を残したいという気持ちもありましたしね。ビル・ゲイツのように技術者であり、創業者であり、経営者でもあるという人もいますが、ナビスコか

らIBMに移つて大きな成果を上げたガースナーのような人もいるわけですから。

まずは、それまであれこれ手を出してきた事業を整理することから始めたのです。ノートパソコンやプリンタを作つたり、半導体に手を出したりしてましたからね。特に自分なりに半導体業界について勉強してみても、私は即刻撤退すべきだという判断に傾きました」

しかし、撤退ほどむづかしい仕事はない。新日鉄が豊富な資金にモノをいわせて巨額の投資をしたとなればなおさらである。撤退を進行するにも相当の根拠が必要であろう。それぞれの事業には、数年を費やし、愛情を傾けてきた社員がいる。撤退するにしてもやるだけのことをやつてからでないかと、社員は納得しない。

「新日鉄という会社は、鉄に関する知見やアンテナの高さは世界一といつてよいと思つています。しかし新事業に対するアンテナはまったく低かつたですね。担当した社員は新聞や雑誌の報道などを調べ、情報通になつたつもりで仕事をしていたと思うのですが、実はマスコミに出る情報など、業界では常識に過ぎないものが多いのです。しかも間違つていることも多い。報道を下敷きにモノを考えると、半分は間違つていってよいぐらいです。しかし、一度組み立てたフィジビリティスタディが一人歩きを始め、方向転換できない苦しい時期が続きました。

新規事業の初期段階で大投資をしてしまうと、どうしても引くに引けなくなるのでしようね。前進あるのみになつて、サラリーマン役員は行くしかなくなるのかもしれない。

しかし、私が就任したときはもう方向転換しなければならぬ時期にきていました。私はまっ

たくの素人ですからプロに話を聞くのがいちばん手取り早いと、何人かの、業界の先端企業経営者のところに押しかけたんです。

「新日鉄がこの分野で大成功しようが失敗しようが、象に蚊が止まつたようなものでしょう」と言つて率直なご意見をいただきました。こういふねらだつたのですが、こういうときに新日鉄の名前はありがたいですね(笑)。経営者のみなさんが会つてくださいましたから。その場で私は自分の考えを述べ、いくつかの事業については傷がこれ以上広がらないうちに撤退すべきではないかと思つてお話ししたところ、みなさん同意してくださつたのです。意を強くした私は、半導体事業から撤退することを進言しました」

損失額は1200億円にのぼつた。しかし、それ以上事業を続けていたらさらに傷口を広げる結果になつたであろう。敗戦処理をするビジネスマンがよく見える、といわれる。資金や技術があるからこの事業を、という判断ではなく、どれほどマーケットに訴求し得るかという判断を重視し、棚橋氏は4つあつた新事業を整理し、新素材事業とエレクトロニクス・情報通信事業の2つに絞つた。

知見の不足を自覚し できるだけ外部の 若い人に会う努力を 続けている

新日鉄は製鉄プロセスにおいて世界一のコンピュータシステムを構築し、運用してきた。君津製

鉄所は日本アイ・ビー・エムとの一大プロジェクト。その後も次々に最新鋭の製鉄プロセスを導入してきた歴史がある。しかも1社に偏らず、さまざまな企業のコンピュータや周辺機器、通信機器を使いこなした実績と蓄積された技術が財産であつた。現在新日鉄情報通信システムの中心事業となつているマルチベンダとしてのシステム・ソリューション力は、以前から練磨されたものなのである。だが、会社が設立されてから10年以上の間、ここでも試行錯誤が続けられてきた。設立当初は新日鉄からの発注がほとんどだったが、今では3割に減少している。巨大システムを構築・運用してきた力は、金融機関のオンラインシステムなど、高度な仕事で高い評価を得ている。

「いくら技術力があるとはいへ、NEC・富士通などはSEだけで数万単位の人材を抱えています。当社は2400名。全方位では戦えないことが明らかです。当社の持ち味を生かしていくためにはシステム・ソリューション分野がよいと判断し、幸いにもここ数年は期待以上の成長を遂げることができました。特に当社の中立性が強い武器になつていきたいと思います」

2001年春には、新日鉄と事業統合した新日鉄ソリューションズがスタートする。技術は日進月歩で、元鉄鋼マンとしてはさぞかし骨が折れるだろうと思うのだが、あまり苦にしているようには見えない。

「マネジメントをするためにはある程度の知識が必要でなければ、別にSEと同じ知識をもつまでもない(笑)。でも私は、この世界に対する知見が乏しいことは自覚しています。ですから、できるだけ外の人に会うように努力しています。それも同世代じゃなくて若手の人(笑)。

棚橋康郎氏のリーダーシップ年表

1961年	慶應義塾大学経済学部経済学科加藤寛ゼミに入る。判断力の基礎を訓練される。
1963年	富士製鉄に入社。販売管理部門に配属され、以後企画部門を中心に歩んで大局観を養う。
1982年	関連事業部鉄鋼加工事業室長に就任。関連会社の経営者との交渉を通じて、経営者にとっての決断力の重要性を痛感する。
1995年	エレクトロニクス・情報通信事業担当の取締役に就任。鉄一筋の人生に訪れた突然の転機であった。IBMのCEOガースナーの存在に勇気づけられながら、事業の再構築に取り組み、半導体やシリコンウエハー事業の撤退を進言する。
2000年	新日鉄情報通信システムの代表取締役社長に就任。来年に新日鉄との事業統合を控え、「21世紀はシステム・インテグレータの世紀になる」と見る。

また、私に会いたいと言つてくださる方には、いつでも門を開いています」

自分の力を限定せずに、好奇心と大きな流れをとらえる問題意識をもちつつけること。それが棚橋氏流のリーダーの心得といえそうだ。

アメリカ野球の選手育成方法が 僕の野球観を変えました

権藤 博

前横浜ベイスターズ監督・野球評論家



権藤 博(ごんどう・ひろし)
1938年佐賀県生まれ。鳥栖高校卒業後プリジストンタイヤを経て、61年中日入団。新人で35勝をあげ、沢村賞、最多勝、最優秀防御率、新人王を獲得。翌年も最多勝投手となるが、その後は故障に苦しみ、68年現役引退。通算210試合に登板、83勝60敗。中日、近鉄、ダイエー、横浜でピッチング・コーチを経験。98年ベイスターズの監督に就任。38年ぶりの優勝を実現した。

聞き手 角方正幸
ワークス研究所主幹研究員

3年間の契約切れとともに、横浜ベイスターズのユニフォームを脱いだばかりの権藤博氏。ピッチングコーチを務めたのち、監督に就任し、1年目で38年ぶりの優勝にチームを導いたことは、記憶に新しい。その後も、3位、3位と、Aクラスを維持。

選手に監督と呼ばせず「さんづけ」を命じたとか、バント嫌いでサインを出さないとか、門限やミーティングを廃止するなど、権藤氏が打ち出すさまざまな施策は、管理野球がもてはやされる風潮にうんざりしていたファンやマスコミの間で大きな話題を呼んだ。

その権藤氏をゲストに迎え、長い野球人生活における転機、人材の発掘方法、能力の引き出し方など、さまざまなテーマについて、大のベイスターズファンである主幹研究員の角方正幸がお話をうかがった。

角方 権藤さんはこれまで選手・コーチ・監督とさまざまな立場で野球に関わってこられました。コーチ時代はあちこちの球団を歩いていらつしやいますが、選手としては中日だけですね。

権藤 現実に選手としてがんばられたのは2年間です。現役時代は通算83勝でしたが、初めの2年間で65勝。今では想像できないほど、投手が酷使されていたことがわかる。でも僕は投げてつづれるんなら本望だと思っていました。それに、現役でだめになつたらなんとかコーチでもさせてくれるだろうと思つていたんです。ところが現実はそんなに甘くなかつた(笑)。

角方 3年のブランクのあと、中日の二軍コーチに呼ばれたんですね。

権藤 そう。僕はなんでものめり込むほうでね。コーチ稼業で3年ほどやってるうちに、おもしろくなつて、その頃は生涯二軍コーチをやりたいと思つていました。そこらへんが僕らしいんだ(笑)。「あんなのが一軍にいくぐらいなら、なんでオレを使わないんだ」と言うような変わり者を育てて、そいつが一軍で活躍したりするのをおもしろい。自分でも一軍なんかに行くものか、ずっと二軍でやって、いずれ二軍監督をやつてみたい、と思つていました。野球で二軍の監督の話があれば、即OKするでしょうね。でも、3年目の時5位になつて、それで二度目の浪人です。そして次は近鉄にいきました。一度はよそのユニフォームを着るべきだと思つたので。その後、ダイエー、横浜に移りました。

角方 野茂英雄や吉井理人をピッチング・コーチとして指導されたのですか。

権藤 野茂とは入れ違いですが、吉井や阿波野秀幸とは一緒です。

教育リーグやメジャーリーグの キャンプ見学で コーチ業に開眼

角方 ずいぶんいいピッチャーを育てられたわけですが、コーチとしては何かその間に転機がありましたか。

権藤 いちばん変わったのは中日の二軍コーチの2年目です。その頃、自費でアメリカへ40日間行ったのです。ワールドシリーズを生で見、それから教育リーグへコーチの修業に行きました。

教育リーグはルーキーリーグといわれるいちばん下手なリーグです(笑)。当時の僕は35歳ぐらいかな。二軍の選手に比べたら、まだバッティングももうまい、守れる、走れる。一軍では通用しないけど、二軍なら負けなわけです。だから選手ができないことがまだあるつこしくてしかたなかつた。怒つてばかりです。

ところが、教育リーグへ行つてみたら、そんなレベルじゃない。ある選手がフライを取ろうとして、ボールの落下点のずいぶん前でかまえていたことがあつたんです。そこじゃないと怒鳴つても、いや、これで大丈夫だという。そしたらボールは彼の10メートルくらいに落ちた(笑)。

僕は思わずアメリカ人のコーチに、「彼は間抜けじゃないのか?」

と聞いたんですが、答えは、「彼はステューピッドなんじゃない、ルーキーなんだ」というものでした。アメリカの教育リーグでは、肩が強いとか足が速いというだけでとつちやう。だから何もかも教えないといけないんです。そこで僕の目から鱗が落ちました。「コーチつてこんな選手にも懇切丁寧に教えるものなんだ!」

と。いくら偉そうなことを言つても、自分はどうできない。それなら若手を教えることに対して、もっと謙虚でなくてはいけないんです。あの時アメリカではノウハウではなく、コーチとしての姿勢や辛抱強さを学びました。また、コーチは実によく選手を褒めます。

角方 日本に戻つてから、だいぶ変わられたんですね。

権藤 自分では変わつたつもりでした。まわりも、「前はずいぶんきつかつたけど、その時とはまったく違う」と受けとめていたようです。以前はなぐらないまでも、「何やつてんだ!」と怒鳴るのはしょっちゅう。「バカタレ」は僕の場合呼びかけ語にすぎないんですけれどね。

角方 アメリカの野球に学ぶことはその後も多かつたのでしょうか。

権藤 アメリカには何度も行きましたが、最初の教育リーグと、二度目のドジャース・キャンプは強烈な印象を残しました。ドジャースのキャンプでは、名選手だつたデューク・スナイダーがスペシャル・インストラクターとして参加していたのですが、彼に強い影響を受けましたね。ある時、われわれが鳥かごと呼ぶネットの中で選手にライト打ちの練習をさせていたんです。

「あそこのネットに当たるようになったら呼びにこい!」

と選手に言い置いて、彼はどこかに行つてしまいました。僕が練習を見てるとその選手は、前に身体がつつ込んでしまうのでうまく打てない。そこで僕は見るに見かねて指導したんですが、すぐできるよになつたんです。そこでスナイダーを呼んだのですが、彼は、「誰に教えられた?」と訊ねました。「彼だ」と選手が言うと、スナイダーは僕にこんなことを言いました。「教えてくれるのはありがたい。しかし教えられてできるようになつたことは、すぐに忘れるものだ。だから指導しないでくれ!」

と。それを僕はすごいと思つたんです。

選手たちは強制しなくても 自分でがんばった その結果が優勝だった

角方 よくメジャーリーグは練習時間が短いといいますが、それは本当なのでしょうか。

権藤 キャンプの全体練習などはむしろくちや短いですね。野茂に話を聞いたところでは、投げた翌日はバント練習をして、30分も走ったら終わりなんだそうです。たったこれだけの練習で、おしまいなのかと思つていたら、実は彼らはみな、個人でウエイト・トレーニングなどを猛烈にやる。メジャーの場合、クラブハウスにはマスコミなどの取材者も自由に入れます。でも、ウエイト・トレーニング場には入れません。陰の努力は見せないという美学なんですよ。メジャーの連中は「毎日たった1時間の練習でこれだけの選手になるんだ」というところを見せる。なぜなら、彼らはプロだからです。

角方 日本の場合、コーチが厳しく言わないと選手は動かないという考え方があるのでしょうか。

権藤 アメリカでも3Aなんかになると、厳しくやられていますよ。コーチがストップウォッチ片手に走る速度を記録しています。それには理由があつて、日本では一軍と二軍だけです。一軍と二軍の球団に選手は60名。背番号も60名分ありますが、アメリカは200人いますからね。たとえば野茂は16番で、ユニフォームの背中には番号と「NOMO」という文字が入っています。でもグラウンドにいくと、ほかにも16番がウロウロしてゐるんです。だからコーチや監督も全員のことを記憶できな

い。だから50ヤードを何秒で走れるかなんてことを常に記録しておくわけです。

角方 権藤さんはベ이스ターズ時代、選手にあまりうるさいことを言わない、細かいサインも出さないといわれていました。それを私はとてもユニークなことだと思つたのです。

権藤 でもそれは当然だと思つてはいるんですが、なぜかという、選手たちはプロだし、何億という金をもらっている人間なんです。その金額は彼らがプロだから払われている。それはまあ、いろいろなタイプの選手がいますよ。しかし基本的には彼らは、どうやって働いたらチームにプラスになるかということだけを考えています。そういう人間たちに対して、僕があれこれ言う必要はなかったんです。そりゃ、やらなかったら僕だつてうるさく注意してやらせたでしょう。しかしベ이스ターズの選手たちは、みんな下積みから練習でポジションを奪い取ってきた男ばかり。ショートの前野、キャッチャーの谷繁、センターの鈴木、ドラフト1位なんていけません。

角方 本当にそうですね。そういう選手たちを育てていった結果が優勝です。ピッチング・コーチ時代に優勝を争つて、最終的にはスワローズにやられましたけれども、2位になりましたね。あの時のファンの盛り上がりはすごかった。

権藤 そうですね。あれで選手たちは「勝つてこんなにおもしろいものなのか」と目が覚めたのだと思います。それまでは春先はよくても、オーラスターを過ぎる頃はだめになる(笑)。選手がこだわるのは個人記録ぐらいです。目標は優勝だ、なんて言つていても、実感がありません。しかし僕がコーチ1年目の時、あれだけスワローズを追い上げて、

ばれるのは嫌なものですから、自分でロッカーームに行くようにしていました。監督ツラしやいかんと、常に自戒していましたね。

角方 なるほど。ところで、久しぶりに優勝したあと、チームは変わりましたか。

権藤 そうですね。あの優勝は、本当に大変なエネルギーを必要としましたからね。無理に使つたつもりはないですが、それでも疲れ切つてしまつたんですよ。パインアウト・シンドロームです(笑)。今だから言えることですが、優勝当時は選手と僕の給料はほとんどでしたが、その後はもうかなわない。もう一度ハングリーだった気持ちに戻るのは無理なかもしれません。

角方 大魔神佐々木が活躍し、今またイチローがメジャー入りしようとしています。日米のいちばんの違いは何でしょう。

権藤 基礎が違うと思います。たとえばジャイアンツの高橋尚成のように、入団1年目でローテーション入りなんてことは絶対にない。ハンパーガーリーグと呼ばれる1Aなどは、給料だつて500

あわや逆転優勝かと騒がれましたね。毎朝、スポーツ新聞の見出しも横浜ばかりで。そうなる給料は上がる、お客は増える。やる気も出ますよ。

角方 監督になられてすぐのキャンプで、門限なし、ミーティングなしを宣言して話題になりました。練習時間も短かったですね。

権藤 それは練習環境がよくなったからです。宜野湾市のグラウンドのすぐそばにホテルができて、バッティング練習場などの設備も近い。全体練習が終わつてからも、やる気があれば自分で練習する環境が整つていたので。評論家たちは「なんでもこんなに早く練習が終わるんだ」と文句を言っていたようですが、個人練習を一生懸命やるのだから、全体練習は短くてもいいのです。別に僕は放任じゃなかったんですよ。選手ががんばるから、いつも褒めていました。

基礎の積み重ねが メジャーの厚みを作る それはコーチ・監督も同じ

角方 権藤さんは適材適所で選手をうまく使われたような気がするんですよ。それはどうして可能だったのですか。

権藤 ずつと見ていたからできることです。ミーティングをしなくても、僕の場合練習がコミニケーションでした。その代わり、いつもクラブを持って歩いていましたね、防具がわりに。よく僕はコーチたちに、「あなたたちは選手の鏡の代わりになれ。選手は自分はどういう姿で投げたり打つたりしているのか見えない。鏡で見ようとすれば

かたちが崩れてしまう。だからコーチが見るんだ。鏡は余計なことは言わん。黙つて、選手のことを見なさい」と言つたものです。スナイダーではないけれど、結局自分で考えて身につけたことがいちばん大きい。それから、本当にいいコーチは人前では教えませんね。

角方 そういうものですか。教え方にも違いがあるのでしょうか。

権藤 たとえばよく「身体が開く」といいますね。でもそれを指摘したつて、すぐに直せるものじゃない。身体が開くなら、どう説明すれば選手が開く理由を納得するのか考えなければ。僕は既成の言い方が大嫌いでした。最後の部分だけ言うのは無責任ですよ。

角方 ほかに監督として心がけられたことはありますか。

権藤 一軍と二軍を入れかえる時、落とす選手には通常コーチが話をします。監督は落としておいて「がんばれ」と言う(笑)。ただ僕は、落とす時も必ず自分で言いました。また、監督室に呼

人材育成における競争原理

プロ野球における人材育成の方法について、以前から興味を持っていた。選手の自主性にまかせてベ이스ターズを優勝に導いた権藤さんの手腕にも注目してきた。緻密にデータ分析し、ミーティングを繰り返す野村監督とはマネジメントの手法がまったく違う。野村流の手法では、ある程度まで人は育つが、その天井は低いのではないかとも思う。

権藤さんは35歳の時、初めてアメリカへ行き、それまで感じたことのない衝撃を受けて帰ってきた。そこから横浜を優勝させたマネジメントのスタイルが生まれたと聞き、納得したものだ。おそらく、アメリカのやり方が権藤さんの価値観に合っていたのだろう。

私は能力開発やキャリア教育について関心を持ってきたが、権藤さんが語るアメリカ流のやり方に共感を覚える。ハングリーなところから始まり、ライセンスを与えつつ、成果を上げればきちんと報酬を支払う。そこにたどりつくまでは、自分で学び取ることが重視される。

日本人は器用である。それだけに、すぐに成果に結びつくようなことをばつと教えたがる。だがその手法では、目標を達成したようでいて、実は低い天井にしかぶつかれない。折しもインタビューは日米野球の最中に行われたが、日本野球は本当にメジャーと戦える日はくるのだろうか。パワー差だけではない違いが、両者を隔てているような気がする。下位球団から指名できるドラフト制度など、みんなポトムアップしていくくみが整っているアメリカ。逆指名などで一部の球団に有望選手が集まる日本。もちろんメジャーリーグは日本より早くFA権が取得できるのだが、それでも彼らはお金だけで動くわけではない。似たような力を持つ選手を集めるのだから、あとは教育で差が出る。球団の教育力が実力を作る。また、魅力がなければ選手は出ていってしまう。そこでもまた競争原理が働いているのである。

実はビジネスでも同じである。アメリカで認められる人間は本当に優秀でよく働く。彼らを動かしているのは強いプロフェッショナル意識である。人材を育てる教育、そこに働く競争原理。それによってプロが育っていく。彼らに学ぶことはまだまだ多い。



(かくほう・まさゆき)
リクルート版労働白書「works report 97,98」の編集プロジェクトで主筆を務める。「経済審議会、雇用・労働ワーキンググループ」「産業労働問題研究会」等に委員として参加。専攻は社会学。

フリーター急増、何故？

「フリーター」。1987年頃から、それまで文部省の「学校基本調査」で「無業者」と分類されていた、学校を卒業後進学も就職もしない若者達を「フリーター」と呼ぶようになった。フリーターは労働省の推計によると、87年には79万人、92年101万人、97年には151万人と10年間で2倍近くに急増している(図表1)。この頃から、学校卒業時「フリーター」を選ぶ若者が増え、ただでなく、就職しても、中卒で7割、高卒で5割、大卒で3割以上が辞めていく「七・五・三離職」も増えた。彼らもまた、「フリーター」として生活する者が多いといわれる。87年。私が「フロム・エー」誌の編集長るときに、社会人アルバイトの人達を題材にした映画製作に関わり、そのタイトルを「フリーター」と名付けた。そ

フリーターは、 多次元的 価値時代の象徴

エグゼクティブ・フリーター(元リクルートフロム・エー編集長)
道下裕史

の時の言葉の説明は「既成概念を打ち破る新自由人種。敷かれたレールの上をそのまま進むことを拒否し、いつまでも夢を持ち続け、社会を遊泳する究極の仕事人」とした。あくまで「夢」をもった若者、自由に主体的に生きてい！というアルバイトする者を応援するメッセージが込められていた。しかし、求人環境や各家庭の経済的豊かさが若者達のフリーター化を促進したのか、とりあえずフリーター化する者が増加の一途を辿っている。フリーター急増の背景にはそれだけでなく、彼らの思いや考え方も影響している。「好きなことをやりたい」「自由でいたい」「自分の人生を他人に決められるのはイヤ」「仕事が一番大切で他は犠牲

もやむなしは違うと思う」「父親がやりたくてサラリーマンをやっているのじゃないと知った時ショックだった」等々これまでの社会通念がフリーターの若者達には通用しないようだ。頑張つて勉強していい学校へ行つていい会社に就職していい車を買いたい、でも広いマイホームを持ち出世街道を駆け登つていくことを願つていた親達からすると、フリーターになった我が子はどうしたんだらうか？と悩んでしまう。しかし若者達から見ると、親達が頑張つてやってきた結果がバブル経済を生み、そのバブル崩壊とともに自らが苦しんでいる。一生という時間、空間が自分の思い描いたようにならない努力を何故してきたのか？ せめて自分の

一生は時間的にも空間的にも自分が納得出来るものであつてほしい。自分には見える透明性が欲しい。そのための経験や体験なら色々なことをやってみよう。

労働力の多様化へ貢献

リクルートリサーチの「アルバイトの就労等に関する調査」によるとフリーターになる動機や理由は①自分に合う仕事を見つけた、②働く時間を自由に決められる、③仕事以外にしたいことがあり両立しやすい働き方、④将来の夢、希望を実現するため、⑤自分をまだ一定の枠にはめたくない等、自分探しや自己実現のためのものが多くなっている(図表2)。

では、企業は彼らを労働力としてどう思っているのか？ リクルートリサーチの「98採用実績調査」より今後の雇用意向を見てみると、正社員や業務委託よりアルバイト

パート・契約社員の拡大方向が大手中心に強く出ている(図表3)。企業の雇用意向の高まりと呼応してフリーター人口も増加。「フロム・エー」がフリーター人口を拡大的に捉えたら全国で344万人にもなる。これは、労働省推計に派遣社員やアルバイト・パートの継続就業年数、無業者の条件等を限定しない方法で試算している。344万人という数は労働力人口総数の約5%を占める。今後増大していくフリーターの就業の可能性はどうか？ 経企庁推計による2010年の就業構造を見ると、現状よりも増大するのは「その他サービス業」と「民間非営利サービス(NPO)」だけである(図表4)。「その他サービス業」においては元々アルバイト・パートニーズが高く、フリーターの活動の場としては実績が多いので可能性も大きいといえる。サービス業の増大は、人々のレジャー、趣味等へ費やす時間の増大をも意味している。仕事、家庭、趣味、友人等の価値観が均等化し各場面でのライフスタイルをもつことにより生きがいが多重的になっていく。また、企業の雇用形態のフレキシブル化に伴い、今までと異なる価値観を受容する意識が求められるようになって、多次の価値観の時代となつてきた。

フリーターの活用で
企業は変わる

今後、企業が提供していく商品、サービスは「個々人に合わせた自分仕様」の、つまり個のニーズを捉えなければならぬが、この価値・感覚をいつも大事にしているのはフ

リーターの若者に多く、彼らの考え、感覚思いからすると常に自分仕様になっていることは当たり前のことといえよう。自分の「思い」や「夢」をなんとか「実現したい」。そのために必要な時間とエネルギーは最優先して確保していきたい。また、「勘」や「体験、経験」による実価値も大切にしたい。既存のもので一般的にはよいもの、価値のあるものは確かに存在しているかも知れないが、自分の好み、希望、感覚にフィットするものが欲しい。ワークスタイルにしても自分が望んでいたもの、イメージしたものとまだ出会えてない。

単なる自己中心的、自己都合を述べているだけではないか？という意見もあると思うが、フリーターの彼らの「思い」や「夢」はこれからの商品、サービスの提供を考えていくうえでひとつのヒントとなり、「個」の時代における新たなマーケットの創出へと繋がる。彼らの望むものはある意味では現状に対するアンチテーゼであり、そこから新しいものが生み出されてくる。彼らはいつも懸命に「自分のこと、自分仕様」を考え、先駆けて行動している人達なのである。フリーターを労働力として活用するのはもちろんのこと、彼らの生き方、考え方、感覚等を前向きに捉えればこれからの企業活動に新たな視点をもてるであろう。

これから自由時間が増加し、多様な価値意識、生きがいの多重化等価値観の変化により若者の間にはさらにフリーターあるいはフリーターの感覚の者が増えていく。彼らの積極的活用によって企業に新しい可能性をもたらししていくことであろう。

図表3 企業における今後の雇用意向

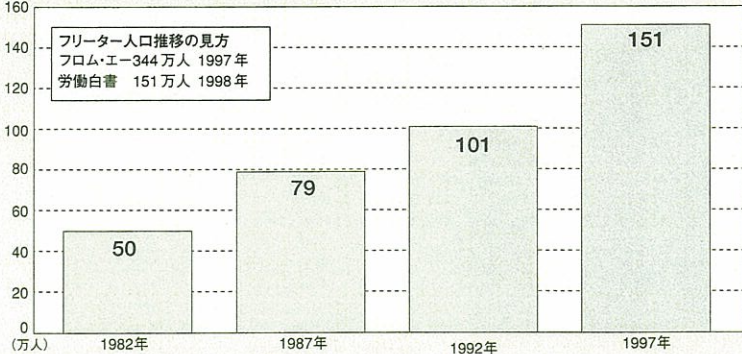
従業員規模	増やす方針	現状維持	減らす方針	無回答
1~499人	25.6%	55.8%	17.9%	0.8%
500人以上	12.3%	52.5%	32.4%	2.8%

従業員規模	増やす方針	現状維持	減らす方針	無回答
1~499人	23.7%	62.4%	11.6%	2.2%
500人以上	27.2%	53.2%	15.4%	4.2%

従業員規模	増やす方針	現状維持	減らす方針	無回答
1~499人	12.8%	68.6%	14.3%	4.4%
500人以上	16.9%	62.5%	15.0%	5.6%

資料出所：「98年採用実績調査」/リクルートリサーチ

図表1 フリーター人口の推移



資料出所：平成12年版「労働白書」/労働省

図表4 産業別2010年の就業構造予測(構成比)

産業	1980年	1995年	2010年
農林水産業	11.0	6.1	4.7
国内鉱業	0.2	0.1	0.1
製造業	23.4	21.1	19.6
建設業	9.7	10.4	9.7
電気・水道・ガス	0.6	0.5	0.6
卸・小売業	18.8	18.9	17.1
金融・保険業	2.8	3.1	2.9
運輸・通信業	6.3	6.2	6.0
その他サービス業	17.4	23.0	29.7
政府サービス	7.3	7.8	5.5
民間非営利サービス	2.4	2.8	4.1

資料：1980・1995年は総務庁「国勢調査」による実績値。2010年は経済企画庁総合計画局による推計値で、国勢調査区・国民経済計算などにより作成。

図表2 フリーター類型別フリーターの動機、理由(複数回答)

動機、理由	(単位：%)		
	自己実現型	将来不安型	非自発型
自分に合う仕事を見つけないので、それまではアルバイト	48.6	50.0	(50.0)
アルバイトの方が働く時間を自由に決められるから	44.4	43.8	(25.0)
仕事以外にしたいことがあり、両立しやすい働き方である	43.1	24.1	(21.9)
将来の夢、希望を実現するため	38.9	11.6	(9.4)
自分をまだ一定の枠にはめたくないから	27.8	22.3	(3.1)
定職だと会社に拘束されることが多くなるから	25.0	26.8	(21.9)

資料出所：「アルバイトの就労等に関する調査」(2000年)/リクルートリサーチ

首都圏の求人広告件数、15カ月連続で前年比プラスの伸び

10月は、前月に続き全業種で前年比プラスの伸び

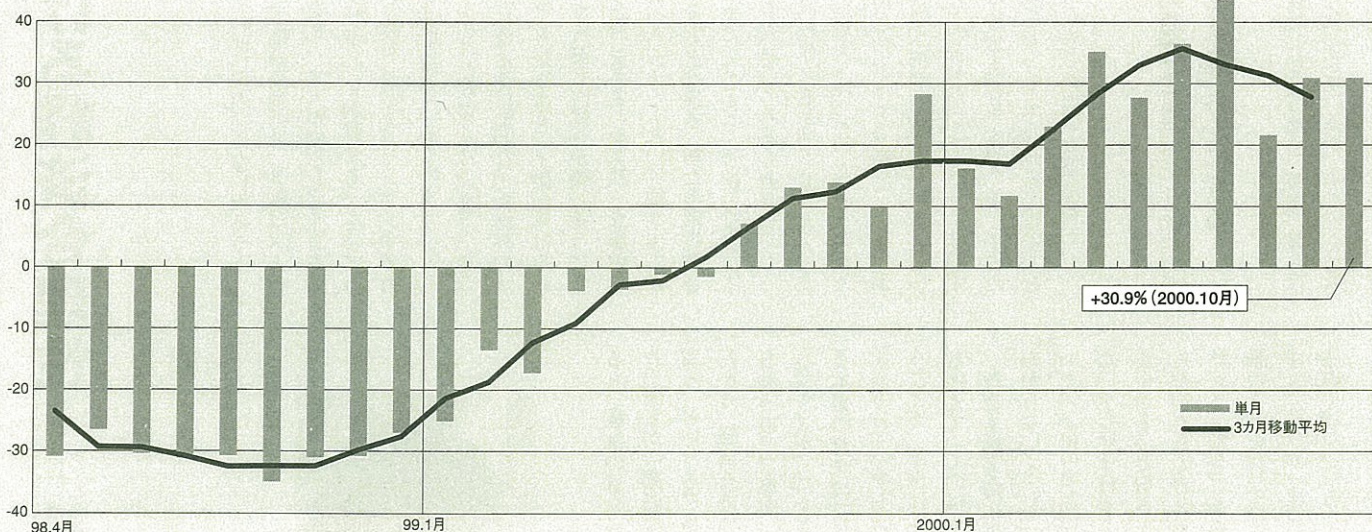
業種ごとの伸びにバラツキが出てきてはいるものの、全体としては堅調な推移となっている。マスコミ業界の募集が活性化しているが、2000年12月からスタートしたBSデジタル放送に伴う人材募集の動きがある。また、インターネットの普及に伴いネット広告関連企業における営業職募集なども増加。企業のアウトソーシング化を背景にテレマーケティング企業などの募集も増えている。

実勢をみる3カ月移動平均では、前々月の落ち込みによる金融・証券・保険のマイナスを除き、他の業種はすべて前年比プラスとなった。

既存事業領域からインターネット関連ビジネスに進出する企業が増加している。流通業界におけるネットサービスのスタートや、金融業界のネット進出などに伴う人材募集が代表的な例である。今後は製造業も含めて、大手企業などもネット進出に伴う人材募集（webディレクターやネット関連のエンジニアなどこれまで社内に存在しなかった人材の外部調達）が増えることが予想される。

（Works Market-Data 2000.11.30 発行より）

図表1 首都圏の求人広告件数の動き（前年同月比）



図表2 首都圏人材マーケットの動き

年月	求人広告件数 ()内は前年同月比		R.I. ()内は前月増減、前四半期増減	
	単月	3カ月移動平均	単月	四半期(00.7-9)
2000.8月	13,767件 (+21.6%)	14,277件 (+31.3%)	124.0 (+17.9P)	140.8 (+21.6P)
2000.9月	15,719件 (+30.9%)	14,589件 (+27.8%)	161.0 (+37.0P)	
2000.10月	14,280件 (+30.9%)	-	-	

図表3 業種別の動き（前年同月比）

業種	00.08		00.09		00.10	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
コンピュータ関連	818	35.5%	994	68.2%	815	24.1%
ファッション関連	378	▲9.2%	537	31.5%	423	15.0%
ホテル・フード・レジャー関連	815	8.3%	960	19.0%	937	38.7%
広告・出版・印刷関連	1,159	53.6%	1,268	29.5%	1,208	60.9%
建築・土木・住宅関連	2,416	15.8%	2,713	18.3%	2,429	12.2%
自動車・運輸・倉庫	1,206	28.0%	1,300	31.2%	1,303	25.9%
製造業	874	27.6%	1,062	53.1%	957	42.7%
金融・証券・保険	170	▲26.2%	245	12.8%	226	17.5%
商社・卸	839	27.5%	998	39.0%	834	20.1%
小売り	598	14.0%	729	32.2%	673	13.6%
サービス	6,210	19.2%	7,146	33.1%	6,690	40.0%

図表4 職種別の動き（前年同月比）

職種	00.08		00.09		00.10	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
SE	562	58.2%	621	70.0%	500	15.2%
SE以外のソフトウェア	311	18.6%	400	36.6%	360	30.4%
電気・電子・機械設計	223	86.0%	239	104.0%	178	46.0%
建築・土木設計	144	19.4%	167	34.3%	166	43.3%
建築・土木施工管理	238	5.3%	269	16.1%	283	6.7%
建築・土木工事作業員	1,327	▲5.4%	1,574	▲5.5%	1,442	▲5.1%
生産・製造・メンテナンススタッフ	664	16.6%	780	34.8%	750	40.5%
財務・会計・経理	533	30.2%	501	55.4%	408	37.4%
総務・人事	197	96.5%	213	85.8%	193	40.9%
一般事務	2,173	35.3%	2,408	57.5%	2,267	50.9%
企画・販売・マーケティング	204	11.2%	258	50.4%	250	76.6%
営業	2,254	14.7%	2,817	30.5%	2,504	27.7%
広告・出版・アミューズメント	588	55.4%	605	25.9%	607	90.4%
印刷・製本関連	126	7.7%	166	0.2%	142	▲5.1%
ファッション・デザイナー関連	121	12.5%	200	15.3%	145	8.3%
販売・サービス・フード関連	1,528	13.4%	1,844	26.5%	1,697	34.9%
ドライバー・デリバリー関連	1,400	22.9%	1,585	34.7%	1,585	24.8%
医療関連	1,306	21.6%	1,401	38.2%	1,182	24.6%
理美容関連	1,269	▲12.0%	1,456	▲5.1%	1,353	20.4%

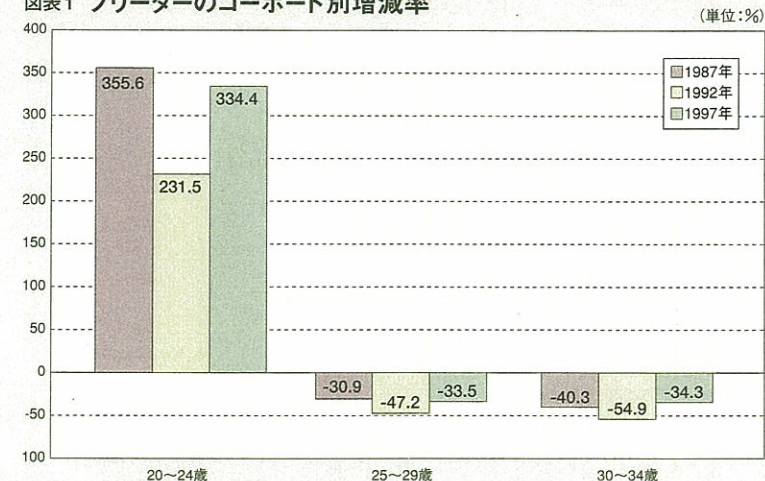
<求人広告件数>
集計対象：週刊ピーニング（関東版）、週刊とらばーゆ（関東版）、週刊ガテン、テックビーニング
<リクルーティング・インデックス(R.I.)>
求人求職動向指数(1995=100)で数字が大きくなると求人>求職をあらわし、小さくなると求人<求職をあらわす。算出方法は(求人広告件数/応募者数)/(95年平均値)×100

フリーターの 趨勢と対応策 のあり方

フリーターの増加傾向が問題視されている。ただし、全体が一律に無期限な増加を続けているわけではない。年齢層別に増加傾向の特徴を見ると、25歳以降の層ではむしろ減少傾向を示している（図表1）。中長期的には、すべての人がフリーターとして滞留し続けるのではなく、ある一定の年齢層に達した段階で、相当数はフリーターを卒業し、いわゆる「定職」に落ち着いていくと考えられる。やはり、より重要度の高いのは若年層における増加傾向とその対応策であろう。

という施策は、やや画一的にすぎはしないだろうか。国民年金の未加入問題など20歳前半に見られるフリーターの増加傾向を見逃すことはできないという点を否定するものではないが、一部の産業においては若年フリーターが欠かすことのできない労働力として機能しているのもまた事実である。今後、必要とされるのはフリーターを特別視し「卒業したら定職に就くべき」的発想に基づく正規雇用への支援ではなく、むしろフリーターの存在を日本における就労形態多様化の一面と捉え直すことではないだろうか。若年層の志向を矯正しフリーターを減少させるのではなく、フリーターのメリット・デメリットを把握したうえで、フリーターを選択する・しないと自立的発想を促す職業能力開発・キャリア形成施策を充実させることが必要である。若年のある一定期間をジョブサーチ（適職探しのための猶予期間）にあてることが可能な社会を形づくる方がむしろ健全な発想といえるのではないだろうか。

図表1 フリーターのコーホート別増減率



注：コーホートは標記された年齢階級ごとの集団
資料出所：平成12年版「労働白書」/労働省

図表2 就職意識の時系列変化(大学生)

年	サンプル数	卒業したらすぐに社会に出て働くのが当然だ (%)	卒業してからといってすぐ就職しなくてもよい (%)	どちらともいえない (%)
2000年全体 (00-99年)	10,315	50.9 (4.9)	31.5 (▲3.5)	17.6 (▲0.8)
1999年全体 (99-98年)	24,787	46.0 (5.4)	35.0 (▲3.9)	18.4 (▲2.1)
1998年全体 (98-97年)	13,476	40.6 (▲2.2)	38.9 (2.8)	20.5 (▲0.6)
1997年全体	18,981	42.8	36.1	21.1

注：カッコ内は前年増減
資料出所：「企業イメージ調査」/リクルートリサーチ

『JMM VOL.8 教育における経済合理性』

教育問題の新しい視点

編集長/村上龍(NHK出版、本体1200円十税)

『JMM VOL.8 教育における経済合理性』

今、いろいろなところで「17歳が危ない」とか「子供の学力が落ちている」などと言われているが、では「どうい子供であってほしいのか」と聞くと、その質問に答えられる大人はほとんどいないはずだ。「こい子供であってほしい」という像、ロールモデルがないのに、どうやって現実に対処できるのか。答えがないのに文句ばかり言っているという気がしてならない。

個人的には、「将来的な戦略を持った子供であってほしい」と思っている。将来、自分がどんなことで生活の糧を得ていくかを考え探していける子。しかし、実際そんな風に生きていく大人が、現実にどれだけいるかという点、非常に少ない。子供というのは本能的に大人を見ているから、彼らがこの状態で、何を指したらいいかわからないのは当然だろう。

この状況を指して、政府が明確なビジョンがないからだ、と批判するのは違っている。「国民がどう生きるか。何をプライオリティにして生きるか」という問題に対して、こんな先進国になった日本という国の政府に指針を期待するほうがおかしい。ただ「これからの農業にはバイオテクノロジーが必要」となる。建築を目指すには〇〇が必要」というような「多くの選択肢があるよ」というアナウ

ンスを多くすればいいのではないだろうか。基本的に、子供の問題の8、9割は大人の問題なのだと思う。大人が充実して生きることが、彼らの好奇心を刺激する。どうすれば、あなされるのか、とコミュニケーションする力を子供というのは持っているものだ。

フリースクールなどが多くなってきた。そこで3カ国語話せるようになった子が海外の大学を出て活躍したりすると、子供たちはそれを見て「どうやら彼らのほうが楽しそうに生きているぞ」と感じるかもしれない。受験競争で勝つて東大へ入って……という従来よしとされてきた生き方とは違う、新たな選択肢を近くで見えるようになったら、今後、社会はドラスタックに変わっていくかもしれない。

実際に中高生に話を聞くと、昔だったら間違いなく東大へ行っていたような子たちが、今は海外の大学を受験している。海外にはSFXの工房で活躍する日本人がいる、イタリアの有名なレストランには必ず修行している日本人の若者がいる。子供たちの現実のほうが、大人の考えよりずっと進んでいるのかもしれないと感じる。

わかつていることと不明のことを明らかにする

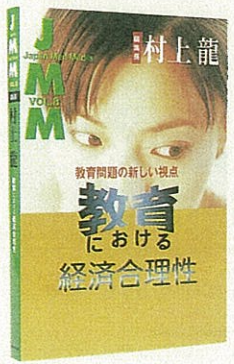
「経済合理性」という言葉も、普段、僕らは自明のような気がしているが、よく考えてみ



ると、戦後の日本はそうではなかった。つまり、明らかに割高なのに系列だからA社から買う、というような論理がまかり通ってきた。だから、経済合理性と言いつつ、この言葉を使う時には案外、欲得ありで考えようというニュアンスがついてしまっている。ここで使っている本来の意味は「自分の持っている資源を人生をサバイバルしていくのにどう使うか」ということだ。子供にこうしたほうが損だ、得だと伝えていくのは大事なことでと思う。

教育を語る時に誰のことを話しているかわからない、という状況が多いことも感じていた。「子供」と言っても、いろいろだ。何もしない子の底上げをした方がいいのか、それとも出来る子をもっと引き上げるのか。そういうことも差別だなんだと言いつつ、分けて語れない。だから、メディアを通じて意見が届く時には、誰のことを言っているのかわからなくなってしまう。それが、よけいに思考停止を生んでい

村上 龍
むらかみ・りゅう / 1952年、長崎県佐世保市生まれ。武蔵野美術大学中退。大学在学中(1976年)に発表した『限りなく透明に近いブルー』で群像新人文賞、芥川賞を受賞。著書に『コインロッカー・ベイビーズ』『愛と幻想のファシズム』『トバース』『共生虫』『希望の国のエクソダス』などがある。JMM(ジャパンメールメディア)はメール配信サービスを使った新しいメディアで、購読者は約7万人。



『変わる会社、変わらない会社』

ジェフリー・ペッパー / 十ロバート・サットン(流通科学大学出版、本体1900円十税)

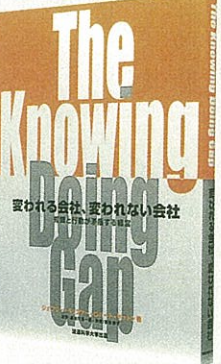
知識を行動に変えられる会社とは

現在、ナレッジ、知的資本、ナレッジマネジメントが大きな関心を集めている。多くの企業がナレッジマネジメントシステムを構築し、組織内での情報の共有化を促進するための技術に投資し、重要なスキルを持った優秀な人材の獲得に力を注いでいる。しかし、これらに比べ、その才能や知識を活用して実際に何かをすることは、それほど注意が払われていない。知識が重視される

一方で行動が重視されない現状の結果として、多くの企業は、同じ組織内や工場で、生産性や品質に非常に大きな差異が生じる、という問題を抱えているのだ。

われわれが本書を書いたのは、企業が「知る」ことはできるのに、その知識を活かして行動することができないのはなぜか、を理解するためであり、また、実際に知識と行動のギャップを解消したり、ギャップを生じなかつた企業の手法を考察することであった。知識と行動のギャップには以下の原因がある。

- 1 前例を重んじるあまり、どんな変化が起
 - 2 議論、計画作り、会議を重視しすぎ、決定を確実に実行することを重視していない。
 - 3 リストラに対する懸念や恐怖心で、リスクをとることを行動から学ぶことを嫌がっている。
 - 4 評価の際に金銭的成果が過度に重視され、業務の過程が軽視される。
 - 5 社内での競争が激しすぎ、業務手法の実践や学習が阻害されている。
- 反響から判断して、この試みにある程度は成功したようだ。ポイントには意外にシンプルなので参考にしていただきたい。



Jeffrey Pfeffer
スタンフォード大学大学院行動学教授。カーネギー・メロン大学で理学士号、理学修士号を取得。スタンフォード大学大学院で博士号を取得。1994年より96年までスタンフォードのエグゼクティブ・エデュケーションのディレクターとして、世界22カ国のエグゼクティブセミナーで教壇に立った。著書多数。
Robert I. Sutton
スタンフォード・エンジニア・スクール組織行動学教授

『定年破壊』

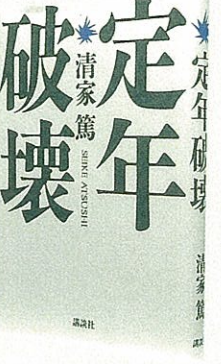
清家 篤(講談社、本体1700円十税)

少子高齢化社会に定年制はそぐわない

日本はこれから本格的な高齢社会を迎えるようとしている。若者が激減し、高齢者の激増する社会において、働く意思と能力のある高齢者にはできるだけ長く社会を支える側で活躍してもらわねばならない。生涯現役社会の求められるゆえんである。ところが、定年退職制度によってこの社会目標の表現が阻害されてしまう。どんなに働く意思と仕事能力があっても、一定の

年齢になると退職を迫られる。定年が就業意欲を損ない、定年後に働き続ける場合にも、それまでに培った経験や能力の発揮を阻害していることは、経済学的にも実証されている。こうした弊害をなくすために、定年をなくすことが必要と考えたわけである。

また、自分の仕事に誇りを持つプロフェッショナルであれば、職業人生の大事は自分で決めたいはずである。引退は会社の決めた定年ではなく、自分がもう仕事は十分に成し遂げたと思つた潮時にしたいものだ。誰にとつても大切な職業人生を個人の手に



清家 篤
せいけ・あつし / 慶應義塾大学商学部教授。専門は労働経済学。1954年東京生まれ。1978年慶應義塾大学経済学部卒業。慶應義塾大学大学院博士課程修了。1992年より同大学教授。急速に進む少子高齢化社会の問題点について独自の改革案を提示している。著書に『高齢者の労働経済学』『高齢化社会の労働市場』『生涯現役社会の条件』など。

いま大学院には、 16年分の学校教育の ツケがきている

周囲の若いビジネスマンに、「もし、時間があつたら、大学院へ行つてみたいと思うか」と聞いてみると、「できれば行つてみたい」と答える人が最近では非常に多くなつてきた。これまでは、働いている社会人にとって大学院といえは、アカデミックな研究志向者かエリートビジネスマンが企業派遣かなにかで行くところ、というようなイメージが強く、ごく普通の社会人には縁遠い場と考えられていた。それが近頃は、駅前の語学学校やコンピュータ学校に行くのと変わらない気楽さで考えられるようになってきた。

これは、ここ数年の間に、従来の研究者養成とは違つた、高度で専門的な職業人を養成する新しいタイプの大学院が次々と新設されたことが大きい。MBAをはじめ、臨床心理、経営情報、環境管理、金融工学、システム工学、情報通信、デザイン工学、医療・福祉工学、起業家養成、教員養成、日本語教育……と、職業に結びついた実践的で幅広い分野の専攻が出てきた。

しかも、その多くは、夜間や土日に開講したり、交通至便な都心のビルにサテライト教室を設けて、仕事を持ちながら、あるいは会社勤めをしながらでも通える形態をとりはじめた。また、通信教育だけで学位が取れるもの、1年間で修了できるもの、逆に最初から2年以上の修学年限で単位を積み上げていけるものなど、学ぶ方法にもバリエーションが出てきた。社会人が大学院に行きやすい環境は整つてきた。

い。あまり本を読んでいないし、理数系の基礎もない。一方、技術系の仕事をしている人は、歴史や経済の基礎がなく、コミュニケーション能力が弱い。だから、社会人の場合は、どうしても基礎からやらざるを得なくなる。大学院だから、本当は高度な専門的教育に特化したいけれども、なかなか理想どおりにはいかない。

アメリカの大学院で長らく教えた経験を持つITビジネス担当の教授も、「日本の社会人学生の基礎学力は、アメリカで教えた学生に比べて劣る」とはつきり言う。特に、数理的処理能力や幅広い基礎知識、さらには自ら課題を設定し、解決するという自立的な学習態度に大きな差があるという。たとえ大学は経済学部や経営学部を出していても、実地にいざマーケティングをさせようとすると、基本的な経済学や統計学が身につけていないので、先に進まない。「いったい大学では4年間、何を勉強していったんでしょうね」自らの大学時代を振り返って耳の痛い話であるが、前述した感想は、こうした話をあちこちで聞いた末のものだ。もう大学院はエリートだけが集まる場ではない。学部時代にしつかり勉強した人だけでなく、勉強もせずになんとか卒業してしまつた、私のようなごくごく平均的な大卒者も大勢来ているのだ。

どうも日本の場合、社会人が大学院に行く理由の中には、大学時代に十分な勉強をしなかつたので、できればもう一度きちんと勉強し直してみたいという願望が相当程度含まれているように思える。その思いは大卒者が増えれば増えるほど増加してくる。日本の大学教育が中途半端だからこそ大学院の需要が拡大する。なんともおかしな構図だが、それが日本独特の事情ではないだろうか。だから、もしかすると、日本の社会人大学院には、高度な職業人としての再教育以上に、学部レベルの再教育が望まれているのかもしれない。

見方を変えれば、これは教育の「先送り」である。最近私は、政府や企業の体質を見ていて「先送りこそ、近代日

結果、大学院の入学者は10年前の2.3倍に増加した。平成12年5月現在の大学院学生数は20.5万人。そのうち社会人は2.5万人で、学生数の12%を占めるようになった。

最近、そんな職業人養成のための新型大学院を数校取材してみても、ひとつの感想を持った。それは、「大学院も大衆化してきた」ということと「そのため、先送りされた教育のツケが大学院まで及んでいる」ということである。

私学的場合、研究者養成と違つて職業人養成大学院は、授業料収入による独立採算が原則となる。だから、どこもある程度の定員規模にして、定員いっぱいか、それ以上に学生を採ろうとする。最近ではあちこちに同じようなコースができてきたので、志願者間の競争よりも、むしろ大学院間の学生獲得競争のほうが激しくなつてきた。志願者にとつて入り口はかなり緩やかになつてきている。しかも、選考試験があるといつても、学部のような試験をするわけではないので、社会人の場合は基礎学力にバラツキが出てくる。多様な背景と多様な目的を持った人間が共に学ぶことに意味があるわけだから、それはそれでいいのだけれども、教育効果という点では、かなり非効率的である。

あるMBAコースの教授は、「あくまでも人によるが」と断つたうえで、こう話す。「総じて、事務系の仕事をしている社会人学生は、日常的に勉強する習慣が身につけていない本のお家芸ではなからうか」と思うことがあるが、教育も同様である。小学校は中学校へ、中学校は高校へと教育が先送りされ、大学には小、中、高12年分のツケが回つていく。あけく大学生の学力低下が問題になり、授業中の態度も小、中学生並みだと言われる。その解決のために、大学でも中、高校同様にカリキュラムの精選が行われ、補習教育や体験学習が導入されている。そして、いま、その先送りのツケは大衆化の波に乗って、間口の広がった大学院へも及びはじめた。大学が12年分のツケなら、大学院はそこにさらに4年分足されて、通算16年分のツケである。

一方で、大学院こそは国際的な基準で、きちんとした教育や客観的な評価がなされなければならないと言われる。特に高度職業人養成大学院に関しては、卒業生の人材としての質が問われる。産業界や企業も注目しているので、安易に成績をつけて簡単に学位を出すわけにはいかない。

国際レベルの教育水準の理想と、現実の学生のレベルの間には乖離が生じる。その溝をどうやって埋めるかが、教える側の問題にもなつていく。しかも授業料はかなり高額で、自己投資として来ている学生は必死だから、入学を許可したからにはなんとか一定のレベルまで引き上げて学位を取らせなければならぬ。授業内容を工夫することにも、一部の大学院では個人教授や補習授業にも取り組みはじめた。結局日本の場合、先送りは一種の風土だから、アメリカの大学院のように、学部教育は実質的には終わっているという前提で授業を進め、あとは本人の自己責任で、それについていけないものは切るといふわけにはいかないのだ。本来ならツケは、小学校は小学校の中で、中学校は中学校の中で解消されていなくてはならないわけだが、現実には次々と先送りされている。そして、その累積された学校教育のツケが、最高で最終的な高等教育機関である大学院にいま降りかかってくる。それは研究者養成でも同様かもしれない。その解消なしに、日本の大学院教育は成り立たないというのが現実なのだ。

読者の皆様より

Worksにお寄せいただいている「意見のなから一部を」紹介いたします。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「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Eメールにてお寄せください。

42号「特別編集 知的資本とナレッジワーカー」について

▼こういったお仕事そのものが、社業を通じての社会貢献であると思います。今後も楽しみにしております。

(メーカー代表取締役会長) ▼すべてについて新鮮な記事でした。

(医療機器商社代表取締役)

▼米国を中心に急速に進みつつあったIT革命が、企業経営に与える影響を数年前、自分なりにかなり勉強したつもりでしたが、当時海外では企業が求める「知識」と何かという議論が経営学者の間で盛んに論じられており、野中先生や竹内先生の形式知・暗黙知の議論も抽象化された概念としか理解できませんでした。今回のWorksを読ませていただき、私の理解力の貧困さにはじめて気がつき、大変啓発されました。私の理解の出発点がスキルワーカーであり、目標管理であったことから、あくまで「管理された企業経営で人材能力を考えていたために」ナレッジワーカーの意味するところを理解することができませんでした。特にスカンディア社の具体的分析は、私のような頭の老化した人間にとって大変理解に役立ちました。

(サービス・監査役)

▼業務で総務・人事を担当しています。当社も職能資格制度の上になり立ち、過剰コストとなる前に対策をとろうと業務の格付け、年俸賃金制度等、各種検討しています。ナレッジワーカーの評価付けが一般的に金額換算の指標をもつようになると導入の可能性が高くなると思います。

(設備関連・総務部課長)

▼今後の企業の競争力を左右する大きなポイントであるため、今後さらに実務に役立つレベルでの研究レポートを期待します。

(半導体/電子・人事部)

研究報告書・調査レポートのご案内

これまでの研究プロジェクトの研究成果を報告書にまとめました。下記Vol.1～Vol.4まで全内容がワークス研究所ホームページよりご覧いただけます。なお、印刷物をご希望の際は、必要事項を明記のうえ、EメールかFAXにてお申し込みください。

■お申し込み記載事項

- ①会社名・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 ⑤Eメールアドレス ⑥ご希望報告書Vol.ナンバー



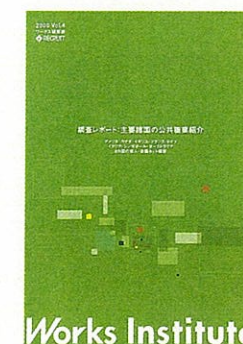
2000 Vol.1 研究報告書
事業戦略と人材
ポートフォリオ研究報告
～勝ち組企業ヒアリング
調査結果からの考察～



2000 Vol.2 研究報告書
雇用創出への
インプリケーション
～「日本型開業モデル」と個人開業
の創出支援～



2000 Vol.3 研究報告書
労働移動・労働市場に
関する機能研究報告



2000 Vol.4 調査レポート
主要諸国の公共職業紹介
～アメリカ・カナダ・イギリス・フランス・
ドイツ・イタリア・シンガポール・オース
トラリア8カ国の求人・求職ネット概要～

ワークス研究所では、研究員を募集しています

ワークス研究所では、次世代HRMモデルの提唱を目指し、「知的資本経営」「職業能力」等の研究を推進しています。さらに研究を深めていくにあたり、私たちの視点、テーマに強い関心をもたれる方を、研究員としてお迎えしたいと考えています。多くの方々からのお問い合わせを、心よりお待ちしております。

■募集要項

【職種】研究員(社員・業務委託)【資格】大卒以上35歳まで、経営・財務または組織人事の分野での実務またはコンサルティングの経験のある方【勤務地】東京都中央区銀座【勤務時間】(社)裁量労働制【給与】(社)24万2000円以上(別途職種手当・通勤交通費支給)マネージャーモデル年収1100万円、リーダーモデル年収800万円※前給を考慮のうえ、経験・専門能力に応じて個別で決定します。(委)固定報酬制 年額450万～1000万円【待遇】(社)昇給/年2回(4月、10月) 賞与/年2回(6月、12月) 休日休暇/週休2日制(土日)、祝日、夏季休日、年末年始休日、年間休日126日、年次有給休暇 保険/雇用・労災・健康・厚生年金保険

■応募方法

- ①インターネットによる応募
リクルートの採用ホームページよりエントリーが可能です。中途採用情報からアクセスしてください。 <http://www.recruit.co.jp/jinji/>
- ②郵送による応募
履歴書(写真貼付、メールアドレス明記)、職務経歴書(A4縦の用紙、書式自由)、志望動機書(希望の雇用形態を左上に明記)を以下の連絡先に郵送してください。

■連絡先

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17リクルート銀座8丁目ビル 株式会社リクルート 人材マネジメント室 採用グループW係
☎0120-355-935(10:00～18:00/平日のみ)

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com>

E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。
(隔月偶数月10日発行)
ご購入料 1冊700円(消費税込み・送料無料)
年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)
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り込み)
- *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(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.works-i.com>

Works

No.43 2000.12-2001.1

- 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
角方正幸
小泉静子
古野庸二
豊田義博
蔭 麗華
藤江嘉彦
白井智亜希
村田弘美
土肥正和
波田野匡章
笠井恵美
白石久喜
椿堂由紀
小野晶子
菊地 将
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
小林誠一
松永美佐寿
- カメラマン 海原修平
幡谷正樹
栗原克巳
Akiko Nabeshima
- 校正 デイクション
- DTP制作 (株)リクルートコンピュータ・アライニング
- 印刷 (株)北斗社

「Works」次号(44号)のテーマは「成果主義」。
発行は2月10日(土)です。