

# Works

どうなる、人・組織。こうなる。

54

2002.10-11  
ワークス研究所  
定価700円 本体価格667円



## 人事リスク新局面

- ◎どこまで企業のもの？どこから個人のもの？—職務知財をめぐる問題
- ◎人事制度の基本は、「社会の納得性」「社内の納得性」
- ◎情報開示の徹底が企業にもたらすこと

**インターシップが“流行”から“常識”となる日。**

野中郁次郎の 成功の本質：第4回 デンソー／2次元レーザーレーダー・システム  
リーダーの軌跡：ファーストリテイリング 取締役副社長 玉塚元一

RECRUIT

## 特集1 人事リスク新局面

序にかえて	御成敗式目から遠く離れて 編集担当 荻野進介(本誌)	2
<b>第1章</b>	<b>どこまで企業のもの? どこから個人のもの?</b> ——職務知財をめぐる問題	4
Part1	●退職者による企業機密漏洩はこう防げ 中島 茂(弁護士) 高井伸夫(弁護士) ●企業ケース 日本アイ・ビー・エム	5
Part2	●社員の職務発明・特許は誰のものか ●企業ケース 三菱化学 ●特許法の見直しと新たな技術者マネジメント 玉井克哉(東京大学先端科学技術研究センター教授)	10
<b>第2章</b>	<b>人事制度の基本は、「社会の納得性」「社内の納得性」。</b>	16
Part1	●近づくか、「同一価値労働同一賃金」型社会	17
Part2	●一度ざれいに整理しよう、という改善運動を ●異職務間の正確な比較は無理。現状では同一労働の場合が問題となる。 森戸英幸(成蹊大学法学部教授)	20
Part3	●大切なのは納得性。過度の原理原則適用は硬直化を生む 原井新介(富士ゼロックス)	22
<b>第3章</b>	<b>情報開示の徹底が企業にもたらすこと</b>	24
Part1	●人事部が、従業員から情報開示・訂正を要求される日 ——個人情報保護法が企業経営に与える影響—— 岡村久道(弁護士) ●人事考課開示訴訟の素地は揃った。あとは、開示と異議申立て可能な制度作りを急ぐこと 角田邦重(中央大学法学部教授)	25
Part2	●日本に内部告発者保護法は成立するか 宮坂純一(奈良産業大学経営学部教授) ●法令違反を未然に防げ。NECのヘルプライン体制	29
<b>おわりに</b>	客観律と組織ルールとの融合を目指して 田尾雅夫(京都大学大学院経済学研究科・経済学部教授)	32
<b>特集2</b>	<b>インターンシップが“流行”から、“常識”となる日</b>	35
	I. 学生希望者10万人超、受入企業も万単位	
	II. カリスマ・インターンが語る本音	
	III. インターンシップが採用手段化した背景	
	IV. 採用インターンシップの当面の課題	
著者からのメッセージ	『人と組織のハイパフォーマンスをつくる——コーチングマネジメント』 『日本経済 企業からの革命——大組織から小組織へ』 『社長! それは「法律」問題です——知らないではすまないビジネスのルール』	46
■カタリスト 人と組織の新・論・点	尾高忠明(指揮者) 「音」と「人」を操り、操られる触媒役	48
■連載	ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する	
<b>成功の本質</b>	監修 野中都次郎 第4回 デンソー/2次元レーザーレーダー・システム	49
■リーダーの軌跡	玉塚元一(株式会社ファーストリテイリング 取締役副社長)	54
■DATA COLUMN	データは口ほどにモノをいう	
<b>社会進出とともに、選択をせまられた女性たち。</b>	(徳永英子/リクルート ワークス研究所 研究員)	58
■人材マーケットの「論点」甲論乙駁	行政が手の届かない分野に進出し、使命が終われば次のステージへ	59
ウェブインフォメーション/works-i.com		62
前号を振り返る		63
奥付		64

# 新局面

序にかえて

## 御成敗式目から遠く離れて

編集担当 荻野進介 (本誌)

日本人と法律は水と油、とは言いすぎだが、昔から法律と関わり合いになることを極力避けてきた民族であるのは確かだろう。裁判よりも示談を尊び、ルールを遵守すると見せかけて裏で談合が日常茶飯事だった。それでも国の秩序安寧が保たれてきたことは慶賀すべきだが、果たして、こうした性向はどこから来たのだろうか。

山本七平は、1232年、鎌倉幕府の執権、北条泰時が発した御成敗式目にその遠因を求める。山本は、この式目が日本人の相続原理や刑罰の観念、日本流実力主義の形成に及ぼした影響を詳細に考察し、こう結論づける。「泰時の考えでは、みなが『自然的秩序(ナチュラル・オーダー)』通りに生活していれば『法』などはいらないものであった」『日本人を動かす原理 日本的革命の哲学』

ここでいう「自然的秩序」とは、古来からの慣習法や道徳律といったものだろう。実際、泰時は裁判官の役目も果たし、原告が訴訟を取り下げ和解するといえは、非常にこれを喜んだ。法によらず世間知で事件を処理する、俗にいう「大岡裁き」伝説も、その原型は泰時に求められるかもしれない、と山本は書いている。

興味深いことに、この式目、鎌倉幕府崩壊後も武家社会の基本法典として効力をもち続けた。広く生活の規範ともなり、寺子屋の教科書にもなるなど、庶民にも受け入れられた。1889年

に明治憲法、翌年に民法が公布されるまでの600数十年間、世間の採め事を解決するルールだったというから、まさに日本人にとっての「自然的秩序」に近いものだった。

付言すれば、当時の執権職に立法権は認められていない。よって、「式目」は正規の政府機関によって公布された正式な法ではなく、私文書にすぎないというのも面白い。

しかし、時代は変わりつつある。少なくとも企業という組織においては。今回の取材で会った弁護士がしみじみつぶやいた。「1993年に株主代表訴訟が始まったことで、日本企業の中に、真の意味で法律というリスクが入り込んだのです。株主なら誰でも、8200円の費用を払いさえすればいつでも経営者や役員個人を訴えることが可能になったのですから※」

法が「自然的秩序」を乗り越えて、企業に入り込み始めたのだ。昨今の企業不祥事に端を発する法令遵守の大合唱、ロースクール創設など司法改革の進展などは、この流れに棹さすものといえる。

人事に直接関係する労働法関連の分野でも、ここ数年、頻繁に、法改正や規制改革が行われている。主なものをあげてみよう。

○セクシャルハラスメントへの配慮義務(男女雇用機会均等法)

# ク ス リ 事 人

○派遣労働者保護の強化、プライバシー保護（労働者派遣事業法）

○新たな裁量労働制の導入、男女共通の時間外規制、労働契約期間の延長（労働基準法）

○育児や家族介護を行う労働者の深夜勤務制限（育児・介護休業法）

○過労死認定基準の緩和

今回の特集でも、法律に関連したリスクマネジメントの問題を取り上げるが、読者の方々にとって、**「釈迦に説法」**となる右記の問題はあえて触れない。それぞれふさわしい対策がすでに講じられていることと思われるからだ。

企画にあたり、3つのキーワードを設定した。まずひとつは、「退職者」である。終身雇用の崩壊などにより、企業を離れる人が急増しているが、その際、従業員が職場で身につけ、頭に入れ、あるいは自ら作り上げた知的財産（情報、知識、ノウハウ、特許）の帰属という問題が浮上する。いわゆる退職者マネジメントだが、この問題を1章で取り上げる。

2つ目は、「反・差別」である。男女差別に関しては均等法がすでに日本でも施行されているが、年齢差別に関しては努力義務になっており、この問題は法制化を訴える声が学界などから出ている。欧米では状況がさらに進んでおり、同一価値労働同一賃金制度を実施する国もあるほどだ。この問題を2章で狙上

にあげる。

最後は、「情報開示」である。この秋の国会成立が予定されている個人情報保護法の企業への影響、特に従業員情報の開示問題と、昨今、大きくマスキミをにぎわしている内部告発者保護法の問題を3章で取り上げる。

最後に、さきの山本七平がいう、「自然的秩序」を内部に抱えた日本企業が、こうした新しい法的リスクに対応していくための、ひとつのヒントを提示したい。この問題に関しては、労働法や労働経済学の立場からではなく、組織心理学の立場から、京都大学の田尾雅夫教授にお話をうかがった。

アメリカの法環境理論学者、カリフォルニア大学のエーデルマン教授は、「企業組織は、正当性を維持するために法を遵守しなければならない（あるいは少なくとも遵守するように見せかけなければならない）のであるが、同時に効率性の要請から、法が企業の活動に障害を与える範囲を最小限に食い止めなければならない」と書いている。至言である。リスクマネジメントとはそのためにあるべきだ。特集の底流に、こうしたメッセージがあることをご理解いただければ本望である。

※株主代表訴訟に関しては、提訴件数の増加が企業経営に与える悪影響を勘案し、来年施行の改正商法で、それまで上限がなかった代表取締役の賠償責任額について年収の6年分まで減額を認めるなどの見直しが決まった。さらに、取締役会における訴訟委員会の設置など、新たな見直し案も検討されている。

# どこまで企業のもの？ どこから個人のもの？ ——職務知財をめぐる問題

人が企業に就職し働く。企業は見返りとして給料を支払う。  
しかし、人と企業の関係はこれで終わらない。企業も変化するが人も変化する。  
さまざまな仕事や学習を通じて、人は成長し、腕を磨きノウハウを身につけるからだ。  
転職がごく当たり前になった今、こういう個人が獲得した情報やノウハウと  
組織の知的資産の切り分けが非常に重要になってきた。  
中村修二氏の青色ダイオード訴訟が火をつけた従業員の職務発明問題も同じだ。  
会社の処遇に不満をもちつつ退職した社員が、特許の権利帰属や  
払われるべき「相当の対価」額をめぐる、訴訟を起こす可能性がぐっと高まった。  
この章では、職務知財をテーマに、  
人が辞めることによるリスクを防ぐにはどうしたらよいか、探してみたい。

文・構成 荻野進介 (本誌)

Part 1  
退職者による企業機密漏洩はこう防げ

Part 2  
社員の職務発明・特許は誰のものか

# 退職者による企業機密漏洩はこう防げ

日本の主な製造業の18%で企業機密の漏洩が起きており、退職者との間で守秘義務契約を交わしたり、電子メールの監視を強めるといった対策をとる企業が急増している。日本経済新聞社が今年8月に発表した調査結果だ。ネットなど情報通信技術の進展が背景にあるのはもちろんだが、さらに人材流動化がこれに拍車をかけている。ここでは、退職者マネジメントの実際を紹介したい。

## 今こそ実施すべき 退職者マネジメント

「人は『歩くデータベース』ですから、情報化が進展し、雇用が流動化するこの時代は、機密情報や知的財産の漏洩を防ぐ退職者マネジメントが非常に重要です」

企業法務に詳しい弁護士の中島茂氏はこう話す。経済産業省も、企業機密に関する不正や漏洩に関し、刑事罰を科す内容を盛り込んだ不正競争防止法(図表1)の改正案を来年の通常国会に提出する。ちなみに、現在の同法では、書類やフロッピーといった財物を不正に持ち出せば、窃盗罪や業務上横領罪を問えるが、「情報そのもの」を不正に盗んでも罪にはならない。今回の改正は、96年に産業スパイ法を成立させているアメリカなどと比べても遅れている、こうした法体系を改善する狙いがある。

昨年、米司法省がアメリカの研究所で遺伝子研究に従事した後、日本の理化学研究所に転職した日本人研究者を、遺伝子情報を盗み出したことで起訴した事件があったが、これに産業スパイ法が使われている。理研は研究試料の持ち込みは認めたものの、組織的関与は否定している。

「転職者が前に在籍した企業の機密情報を持ち込むと、その会社が訴えを起こされるリスクがあります。元の会社から見れば、退職者に情報を持っていかれるリスクであり、どちらの会社にとってもリスクになるのです。ある企業の管理職から、『転職採用者が、お土産がある、と何十枚もの設計図を差し出

したので困りましたよ』という話を聞いたこともあり、よくあるケースなのではないでしょうか(中島氏)

問題は、何が企業に帰属し、何が個人に帰属するのか、という線引きにある。この問題に踏み込んだ有名な判例を見てみよう。

【図表1】不正競争防止法 (抄)

**第一条**

この法律は、事業者間の公正な競争及びこれに関する国際約束の確実な実施を確保するため、不正競争の防止及び不正競争に係る損害賠償に関する措置等を講じ、もって国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。

**第二条**

① この法律において「不正競争」とは、次に掲げるものをいう。  
(略)

**四**

窃取、詐欺、強迫その他の不正の手段により営業秘密を取得する行為(中略)又は不正取得行為により取得した営業秘密を使用し、若しくは開示する行為  
(略)

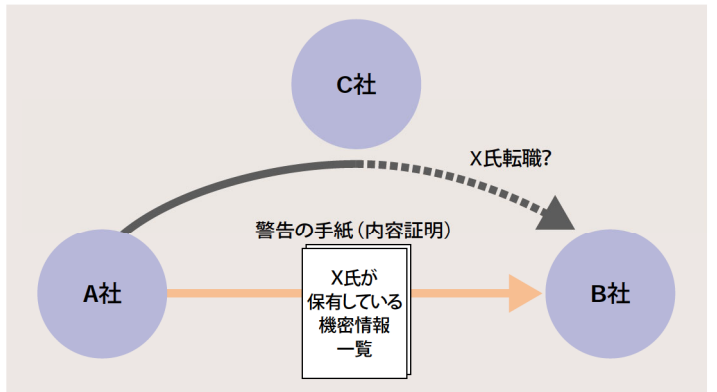
**十四**

④ この法律において「営業秘密」とは、秘密として管理されている生産方法、販売方法その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報であって、公然と知られていないものをいう。



中島 茂氏  
弁護士・弁理士。中島経営法律事務所代表。1949年生まれ。77年東京大学法学部卒業。79年弁護士登録(第二東京弁護士会所属)。著書に、『取締役の法律知識』『総務の法律知識』(いずれも日経文庫)、『戦略法務入門』(中央経済社)、『社長!それは「法律」問題です』(共著、日本経済新聞社)など

【図表2】競業禁止契約を破った人への対処法



## 判例に見る 企業秘密の定義

冶金メーカーX社の研究部門と営業部門にそれぞれ勤務していたAとBは、同社に在籍中、秘密漏洩および退社後2年間、競業会社に勤務しないことを約束した誓約書を会社との間に取り交わしていた。ところが、その後、相次いで2人は任意退職し、2人揃って、間もなく設立された同業Y社の取締役に就任してしまった。同社はX社と同じような製品を製造販売し、X社の得意先を奪う存在になりつつあった。そこで、X社は、誓約書をもとに、AとBがY社の業務に従事することを禁じる旨の仮処分申請を裁判所に起こした。

判決は会社側の訴えを認め、2人の競業行為の停止を求めた（奈良地裁、昭和45年10月23日判決）。

判決は、一般的に、社員が退職後、自由に活用できる知識・技能として、「同一業種の営業において普遍的なものである場合、即ち、被用者が他の使用者のもとにあつても同様に修得できるであろう一般的知識・技能（中略）」は、被用者の一種の主観的財産を構成するのであつて、（その活用を禁じることは）被用者の職業選択の自由を不当に制限する」と判断した。

一方、保護されるべき企業秘密として、「顧客等の人的関係、製品製造上の材料、製法等に関する技術的秘蔵等」

があり、争点となった技術情報はこれにあたり、退職後、2年間の競業禁止を有効とする判決が下された。決め手となった事実は、後発Y社の製品86品目すべてがX社の製品に逐一対応すること（すべて模倣品ということだ！）、X社在社中、2人に機密保持手当が支給されていたことだった。

## 紙、フロッピー、記憶情報の形態は問題ではない

ここでの定義と、不正競争防止法の内容をあわせて考えると、「秘密として管理され、生産方法、販売方法その他の事業活動に有用な技術上または営業上の情報であり、公然と知られていない、しかも、その会社でしか修得・獲得できない、その会社ならではの知識や情報」が会社に帰属すべき機密ということになる。設計図、実験データ、販売マニュアル、顧客名簿、仕入先リストなどがこれに入るだろう。パソコンの操作法、会議の進め方、プレゼンの仕方などはもちろん個人に帰属するノウハウということになる。

「会社のものか、個人のものか、という線引きは非常に難しい問題で、個々の事例で判断するしかありません。私は、情報の守秘義務違反が問えるかどうか最大の判断基準だと思います。不正競争防止法では、紙で持ち出したか、フロッピーか、記憶によるものかは区別されません。ですから、理屈の上では、

退職者が、暗記している顧客名簿をもとに、元の会社の顧客を対象にして営業活動をしているとすれば会社は裁判で勝てますが、実際は他にも顧客がいて完全一致することはないでしょうから難しいでしょう」（中島氏）

## 退職者を追跡せよ

しかし、裁判に訴えることが法律の効力を発揮させる唯一の方法ではない。中島氏がこんな例を教えてください（図表2）。A社を退職したX氏が、「退職後も1年間は競業会社に就職しない」という契約を破って、ライバル会社のB社に転職したらしい。それをX氏に咎めても、知らぬ顔の半兵衛を決め込み、B社ではなく、他業界のC社に転職したと言いつ張る。

そこで、中島氏が調査会社に依頼してB社の入り口を見張っていたところ、果たして、X氏が毎朝8時にこっそり出勤する姿が目撃された。

中島氏はA社の代理弁護士としてB社に内容証明で手紙を送った。「これは、件のX氏が保有・熟知しているA社の機密事項一覧です。B社が今後、その分野を侵害することがあれば法に訴えますよ」という警告の内容だった。効果は絶大で、ほどなくX氏はB社を離れたという。

次に最近の判例として、誓約書の取り交わしがなくても、情報守秘義務を負うべきときれた事件を紹介する。



高井伸夫氏  
弁護士。高井伸夫弁護士事務所代表  
1961年生まれ。51年東京大学法学  
部卒業。63年弁護士登録（第一東京  
弁護士会所属）。著書に、『人事権の  
法的展開』（有斐閣）、『企業経営と労  
務管理』（第一法規出版）、『上手に人  
を辞めさせたい』（講談社）、『会社で  
生き残る人 辞めさせられる人』（講  
談社）など

## 誓約書なしでも情報守秘義務があるとした例

大手生命保険会社に在籍していて、

その当時は退職していた元の常務取締役財務本部長が社長の失脚を狙い、週刊誌記者などに社外秘にあたる情報の漏洩を敢行、それによって同社の名誉を失墜せしめ、保険契約のシェアダウンを引き起こした行為について損害賠償を同社から求められた事件である。判決は会社の訴えを認めた（東京地裁、平成11年2月15日判決）。

元常務が漏らした情報とは、特定の融資先との取引内容や社内の人事問題、経営に関わる社内稟議の内容で、これらが公表されれば、「会社の業務執行に支障を来すことは明らか」で、判決は当該情報を保護の対象と判断した。さらに、役員を退任していることについては、「役員退任後も、信義則上、在任中に知り得た会社の内部情報について守秘義務を負う」とした。妥当な判決といえるだろう。

在職時に抱いていたトップへの反感が退職後もくすぶり、取材の申し出に渡りに舟という感じで応じてしまった節がうかがえる。「表現の自由および当該保険会社の公共性」を理由に、情報漏洩の合法性を主張した元常務の感覚には首を傾げざるを得ない。

右の例は、常務という要職にあつたからこそ、誓約書の存在がなくとも、守秘

義務があると判断された例だが、人事労務問題に詳しい高井伸夫弁護士は、退職者による情報漏洩を防ぐ手立てとして、誓約書（図表3）の徹底を訴える。

## 誓約書の徹底と風土の整備を

「アメリカ企業で昔から当たり前だったことが、ようやく日本でも必要とされてきたのです。内容は、機密漏洩をしない、貸与物品を返還する、既存社員の勧誘をしない、業務妨害をしない、といったことです。左にあげたのはあくまでサンプルで、業種や業界、職種に応じてアレンジすべきです。開発エンジニアなどは、一定の間、競業につかない条項を加える必要があります」

「ダメ押しに、退職金規定に、退職時に守秘義務契約にサインしなければ支払いをしない旨を明記すべきです。違反した場合の罰金額を書いてはいけません。実務的見地からしても、その金を払うから情報を漏らせ、という企業がないとも限りませんから」（高井氏）

高井氏は、退職時だけでなく、これを採用時、管理職昇進時にも取り交わすべきだという。いきなり退職時にだけ出すと、思わぬ反応をする人がいないとも限らないからだ。

職場ごとの管理体制があつて、その上に規則としての法規があり、そして一番上に個々の企業がもつ風土がある。情報漏洩にうるさい会社だという雰囲気を目撃し、社内に醸成し、それを風土にまで高めることが肝心だろう。

【図表3】誓約書の例

●●●●●株式会社  
取締役社長 ●●●●●殿

誓約書

私は、年月日付で●●●●●株式会社（以下、貴社という）を退職いたしますが、退職にあたり以下の事項を誓約いたします。

- 私は、就業規則第●条（●）の規定に基づき、貴社で在職中に知った貴社またはその取引先の営業上もしくは技術上の情報（以下、「秘密情報」という）を退職後も秘密に保ち、私自身または第三者のためにこれを遺漏、開示、または使用しないことを誓約します。秘密情報には、貴社の製品の製造・開発・販売に関する企画、技術、価格、販売経路等の情報、財務・人事に関する情報、上司により秘密事項とされた情報を含みますが、これに限りません。
- 私は、就業規則第●条（●）に基づき、退職時に貴社が所有する一切の物品および貴社の情報が記入されている物品を貴社に返還または譲渡し、自ら保有していないことを確認します。当該物品には、秘密情報が記入されている書類、コンピュータ情報等を含みますが、これに限りません。
- 私は、退職後1年間、自己または第三者のために、不当に貴社の役員および従業員を雇用したり、これらに対して雇用を勧誘したり、それに類する行為をしないことを誓約します。
- 私は、貴社退職後、貴社の業務を妨害し、または妨害に荷担する行為を一切行いません。

年 月 日

住所  
氏名 印

※記事中にある判例抽出に関しては、高井伸夫氏に御教示いただきました



企業防衛を意味する退職者マネジメントといえば、転職が当たり前、しかも訴訟社会でもある米国で採まれてきた企業、なかでも、情報がそのままビジネスの帰趨を決するIT企業の例が参考になる。米国でも、その情報防衛の固さで有名なアイ・ビー・エムの事例を紹介したい。

## 誓約書から指針、面談まで、 幾重もの手段で漏洩を防御

### 情報管理は 企業の生命線

日本アイ・ビー・エムと日本の大手企業が合併会社を作ったことがあった。その際、滑り出しの過程で両社のメンバーがお互いの仕事習慣に驚いた。日本の大手企業の社員は、「アイ・ビー・エムの社員が職場を「オフィス」と呼ぶことに、一方、アイ・ビー・エムの社員は日本企業の社員が機密書類を机の上に出しっ放しで帰宅してしまふことに目を丸くした。というのも、同社の社員はノートブックパソコン、重要書類、フロップピーディスク、自分の名刺、ハンコなどの物品は、毎日鍵のかかるロッカーや引き出しに収めることを厳しく義務付けられているからだ。

真夜中のオフィスに突然、セキュリティ・チェックが入ることもある。機密管理不履行と判断された社員の机の上には注意を喚起するメモが置かれ、上司は場合によっては、再発防止の対策を講じることを要請される。個々のビジネスを遂行する以前に、情報や知識の漏洩が命取りになることを企業として充分に認識しているからだ。もちろん、現在、多くの日本企業は情報漏洩を厳しく取り締まる、こうした体制に急速に移行しつつある。

### 在職中だけでなく 退職後も情報漏洩は禁止

過去にスパイ事件などで苦しめられた経緯があるからなのか、退職者による情報や知識の漏洩防止という点でも、同

社の対応は進んでいる。この件について、日本アイ・ビー・エムの知的所有権著作権・商標・契約担当、堀早智子氏は次のように話す。



日本アイ・ビー・エム株式会社  
知的所有権  
著作権・商標・契約担当  
副部長 堀早智子氏

「当社では、およそ40年前から導入され、全世界のアイ・ビー・エムで同じ方法をとっているものですが、まず、入社時に、『機密情報・発明・著作物に関する同意書』にサインしてもらいます。機密情報に関して、外部に漏洩しないこと、適切に保護すること、在職中に行った職務発明や会社業務に関連する著

### 日本アイ・ビー・エム 株式会社

- 設立：1937年
- 資本金：1353億円
- 従業員数：2万905名
- 本社：東京都港区
- 事業内容：情報処理システム、ソフトウェア、その他の製品、サービスによるソリューションを提供

作物は会社に属することを詳細に取り決めたもので、機密保持義務については退職後もその遵守の義務があるという、かなり厳しいものです」

発明や著作物（文書・ソフトウェア）は定義が明快だが、問題は機密情報だ。「個人のスキルや知識として頭の中に入ってしまった属人的なものは仕方がありませんから、対象外です。主に、不正競争防止法の保護対象となる、①秘密として管理されている、②生産方法、販売方法その他の事業活動に有用な技術上または営業上の情報であり、③公然と知られていない、という3要件を満たすものが対象です。退職者が、会社の権利対象となったものを無断で利用した場合、つまり、特許の侵害については特許法、著作物については著作権法で対処できるわけですから」（堀氏）

### 幾重もの手段で社内情報を徹底管理

当然、同社の就業規則にも機密漏洩の禁止事項があるが、さらに同社は、IBMビジネス・コンダクト・ガイドライン（企業行動基準）という法律ならびに倫理上の問題を解決するためのユニークな指針を定めている。内容は、同社がもつ資産の保護、他社とビジネスを行う際の義務、プライベートな生活と社員としての立場をどう両立させるか、という3分野に大別される（HPで閲覧が可能。<http://www.ibm.com/jp/ibm/bcg/>）。

有形資産や知的財産の盗難や不正使用にあたり、「元IBM社員を含め、多数の人がその犯した行為で刑事訴追を受け、資産の盗用に関与したかどで有罪の判決を下されて」おり、「IBMは今後も法的手段など、あらゆる措置を講じ、その資産を守る」という記述が生々しい。

これだけではない。コンピュータ・セキュリティに関しては、独自のセキュリティ指針があるし、情報セキュリティのあり方や機密情報の受領・開示に関する社内標準が用意され、社員への教育が周知徹底されている。こうした幾重にも重なった手段とルールで同社の機密情報や知的資産が守られているのだ。

### 退職者には、退職時インタビューを実施

次に、退職者に対する措置に移ろう。同社の場合、退職届が受理されると、所属長との面談のもと、「IBM確認書」と書かれた書類にサインをする。これは、入社時と同じく、機密漏洩の禁止、在職中の発明や著作物の同社への帰属を改めて確認する内容だ。しかし、話はこ



日本アイ・ビー・エム株式会社  
法務・知的所有権  
知的所有権  
弁理士 坂口 博氏

こで終わらない。発明・発見や開発計画などに多く関与してきた社員に関しては、社内弁理士との話し合いが特別にもたれる。話し合いの要・不要は退職社員の所属長が当該社員の発明活動記録などを参照して判断する。

「確認事項は主に2つあります。まず、所有している機密情報は何かをもう一度再確認し、その返還方法をきちんと考えてもらいます。そして、会社に開示し忘れた発明はないかを聞きます。『転職先で、これまでと同じソフトウェアの仕事に従事しているのですか？』と不安になって聞いてくる社員もいます。当然、機密を守ったうえで働いて下さいと答えます」（同社の社内弁理士 坂口博氏）

### 退職後は、どこの企業に転職してもいい

ここまで徹底した退職者管理を行いながら、同社には就業禁止に関する規定は存在しない。退職社員の転職先を制限するのではなく、法律や契約に基づく管理手続きによって情報管理を行うという明確な方針があるからだ。

何が企業に帰属し、そのために社員はどんな義務を負うのか、逆に、何が社員に帰属し、そのために会社は社員のどんな権利を認めるのか。この辺りの線引きの明確さと、退職時だけでなく、日々の業務の中で知的資産や情報の価値を知らしめるその手法。これらをアイ・ビー・エムの事例から学ぶべきだろう。

## 社員の職務発明・特許は誰のものか

法あれど運用なし、という法律が日本には結構ある。従業員の職務発明に関する特許法35条などまさしくその好例だっただろう。しかし、これが過去の話になりつつある。

昇進や金一封といったご褒美が、終身雇用の崩壊によって効力を発揮しなくなり、訴訟が多発し始めたのだ。職務発明の問題は、単に法律解釈と運用の問題にとどまらない。技術者ならびに研究者の処遇という人事政策の問題でもあるのだ。ここでは、特許法35条の内容と判例を概観してみたい。

【図表1】特許法35条(職務発明)

- ①使用者、法人、国又は地方公共団体(以下「使用者等」という。)は、従業者、法人の役員、国家公務員又は地方公務員(以下「従業者等」という。)がその性質上当該使用者等の業務範囲に属し、かつ、その発明をするに至った行為がその使用者等における従業者等の現在又は過去の職務に属する発明(以下、「職務発明」という。)について特許を受けたとき、又は職務発明について特許を受ける権利を承継した者がその発明について特許を受けたときは、その特許権について通常実施権を有する。
- ②従業者等がした発明については、その発明が職務発明である場合を除き、あらかじめ使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ又は使用者等のため専用実施権を設定することを定めた契約、勤務規則その他の定の条項は、無効とする。
- ③従業者等は、契約、勤務規則その他の定により、職務発明について使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ、又は使用者等のため専用実施権を設定したときは、相当の対価の支払を受ける権利を有する。
- ④前項の対価の額は、その発明により使用者等が受けるべき利益の額及びその発明がされるについて使用者等が貢献した程度を考慮して定めなければならない。

### 問題の発火点、青色ダイオード訴訟

特許権は会社に帰属する。去る9月19日、カリフォルニア大学教授の中村修二氏が日亜化学工業を相手に起こした訴訟の中間判決が出た。青色LED(発光ダイオード)という画期的な特許技術の一部帰属権と、特許法35条が定める、開発者に対して企業が支払わなければならない「相当の対価」の額をめぐって、ノーベル賞級の実力をもつサラリーマン研究者が司法に判断を委ねた訴訟だ。

青色LEDとは、電気を通すと青い光を出す半導体だ。信号機や携帯電話、大型スクリーンの表示画面に使われ、「20世紀中の実現は不可能」と見られていたが、中村氏が同社在籍中の91年に

世界に先駆けて開発し、年間2000億円以上の市場が見込まれている。

### 中村氏の処遇を誤った？

中村氏と日亜化学の争点は2つある。まず、発明の帰属権に関してだが、「開発中止という会社の命令に反した自由発明」という中村氏の主張に対し、今回の判決は「勤務時間中に会社の設備を使って発明された職務発明である」と会社側の意見を支持した。2つ目は、特許法が定める発明に対する「相当の対価」に関してで、具体的には、「同社の急成長の原動力となった発明に対する金額が2万円に足るのかどうか」ということだ。これに関して、中村氏は特許帰属権訴訟とは別に、20億円の支払いを求める訴訟をおこしており、今後審判が下される予定だ。

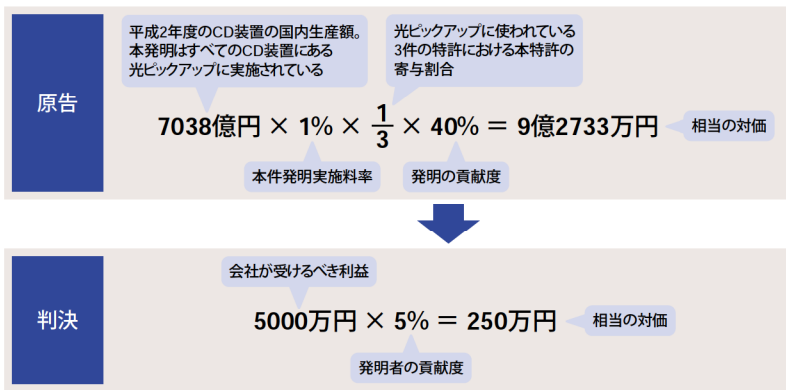
中村氏によれば、同社は退職を決めた氏に、「LED開発のもとになった研究と特許申請を3年間しない」という契約調印を求めたが、氏は調印を拒否したという。後に同社は中村氏が米国企業に企業秘密を漏洩したとして米国カリフォルニア州で氏を提訴している。

係争中の事件であり、日亜側がコメントを発表していないだけに、これまでの記述は差し控えたいが、これまでの日本企業では、終身雇用や年功制という制度が事実上、特許報奨の代替的な意味をもっていたということは確認しておきたい。

### 問題は特許法35条がうたう「相当の対価」

ここで、中村氏も拠り所にした、職務発明に対する「相当の対価」を規定し

【図表2】光ピックアップ事件 原告の主張と判決



ている特許法35条の問題に移ろう。図表1がその本文であるが、重要なのは、「職務発明について、発明者である従業員が、『相当の対価』と引き換えに、企業に特許権を譲り渡す権利」を認めている第3項だ。職務発明とは、同条によれば、①従業者の発明であること、②発明行為が現在または過去の職務に属すること、③発明が雇用人の業務範囲に属すること、の3要件を満たすものとしている。

### 大きな波紋を呼んだ 光ピックアップ事件

この意味で最近、特許法35条に基き、企業側に「相当の対価」の支払いを命じた判決があった。大手光学機器メーカーを57歳の係長で退職した元社員が、在職中に開発したCDプレーヤーなどに使われる「光ピックアップ」という技術特許を同社に譲渡したことに對する対価として、2億円を要求した訴訟だ。同社はその元社員に特許出願補償として3000万円、登録補償として8000万円、さらに、表彰金として20万円、合計2万1000万円を支払っていた。元社員は特許法の規定からこの額は安すぎると判断、会社側に申し入れをしたが、納得のいく条件は提示されず、定年まで3年を残して退社、翌95年、提訴に踏み切った。

昨年5月、東京高裁が判決を下し、同社に228万9000円の支払いを命じる地裁の原判決を維持した。請求額からすればわずかな金額だが、企業にとって衝撃となったのは、勤務規則などにより、一方的かつ一律的に決めた発明補償金の額は無効で、その額が不満な従業員に対して、『相当の対価』の支払いを受ける権利』を認めたことだった。元社員が主張した「相当の対価」の算出根拠と、判決のそれを比べた図表2をご覧ください。判決では、同社が受けた利益として原告の主張を斥け、

5000万円としているが、これは争点のピックアップ特許を、他の特許があつてはじめて成り立つ発明としてその価値を減じたことから算出された数字だ。問題は、原告の発明貢献度である。原告が40%を主張するのに対して、判決は5%。この算出根拠は、原告が発明した特許の市場価値向上に関して同社の職務担当分野に密接な関わりがあることなどを考慮して算出された数字だ、と判決はいう。

### 曖昧な発明貢献度の算出法

「専門家の目から見ると、この数字の根拠がよくわかりません。口の悪い人は、『目分量』とまでいいます。この『相当の対価』を決めるキーとなる発明貢献度算出にあつたての曖昧な論理と、『相当の対価』の具体額は企業が決められないということを明確にした2点において、日本企業にとって大変困った判決だったでしょう」（東京大学先端科学技術研究センター教授・玉井克哉氏）

こうした傾向に対して、企業各社は、報奨金の増額制度創設に一齐に取り組み始めた（図表3）。しかし、玉井氏は、こつも話す。「光ピックアップ事件判決を前提とする限り、上限を決めるのは法的に無効なのです。35条3項は、強行規定（当事者の意図にかかわらず適用される法規）とされるのですから。同項

【図表3】主な企業の報奨金制度

社名	最高報奨額	報奨基準とその内容
日立製作所	上限なし	ロイヤリティ収入などの特許の実施状況に応じ、特許が有効な限り、発明者に支給
沖電気工業	上限なし	ロイヤリティ収入などの特許の実施状況に応じ、特許が有効な限り、発明者に支給
日本ビクター	年1億円	特許料収入の1%相当額を発明者に支給。複数特許・複数発明者の場合は均等配分
オムロン	1億円	年商2000億円以上の事業を開発した発明者に支給
武田薬品工業	5000万円	年商1200億円規模以上の新薬開発者に年間1000万円を最高5年間にわたり支給
ソニー	2000万円	優れた開発に対し年間最高200万円を最長10年間にわたり支給
NTTデータ	1000万円	使用実績などを勘案し優れた特許の発明者に支給

(新聞記事などをもとに作成)

で算定された金額を下回る額が社内規程などで上限額とされていても、法的には拘束力がないことになる。この判決は、その点をも確認したことになります。これは、企業にとつては、これまで行われてきた企業内の対応策を否定するだけで、それに代わる指針を提示しない、いかにも無責任なものに思えるでしょうが、それは判決の問題ではなく、法律そのものの問題です」（玉井氏）

前述のように、3年ほど前から、発明者などに対して、高額の特許報奨金を支給する制度を作る企業が急増している。現行法下では、社内規定による上限つきの特許報奨金制度は法的な意味がない（前出・玉井克哉氏）そうだが、制度があることで訴訟のブレイキになるのは確実だろう。その額は、1000万円から上限なしという企業までさまざまだが、昨年暮れに発表され大きな話題となったのが、三菱化学の最高2億5000万円という制度である。その中身と創設の背景を追った。

## 出でよ、寝食忘れて働く技術者 巨大化学メーカーが高額報奨制度を作った理由

### 生涯賃金にほぼ等しい 巨額の特許報奨金制度

1案件につき、最高2億5000万円！昨年12月、三菱化学は、サラリーマンが稼ぐ生涯賃金にほぼ等しい金額の特許報奨金として支給する制度を作った。もちろん、日本企業として最高額だ。同社は、94年10月に三菱化成と三菱油化が合併して誕生、現在も業界首位の売上高を誇るが、業績は芳しくない。なぜ今このような制度が必要だったのか、生みの親である同社の執行役員知的財産部長の宗定勇氏は語る。

ありますが、当時は、処遇の差をつけて公平感が維持できるだろうかという声が強く、実現しませんでした。ところが、今は特許の力がビジネスの優位を決定づける時代です。特許取得に向けて、技術者のやる気を鼓舞する必要があるためです。寝食忘れて、それこそ24時間研究開発に熱中するような社員をたくさん生み出す起爆剤になれば、と考えました」

### 事業部長が申請し 社内外の選考委員が判断

ここで、制度の仕組みを説明する（図表1）。同制度は、特許法35条の「相当

の対価」という考えに基づく「補償」ではなく、著しい利益を生み出した発明に報いる「表彰」という性格をもち、S級（2億5000万円）とA級（1億5000万円）の2種がある。事業化されたものの利益を生んでいない特許も多いということ、売上げではなく、利益で判断されるのがミソだ。申請できるのは、発明者個人ではなく事業部長だ。自分が発案した特許がこの制度の恩恵を受けるかどうかは報奨対象決定の段にはじめて本人に知らされる。

選考に関しては、社内選考委員と社外選考委員が担当する。前者は、人事部長、知財部長、最高技術責任者、研究組織のトップ、技術関係の社内の中



三菱化学株式会社  
執行役員 知的財産部長  
宗定 勇氏

ツプの計5人、後者は産業界、学界、国の研究機関からそれぞれ1人、計3人で構成される。社外の選考委員まで存在する特許報奨制度をもつのは同社だけだろう。

ひとつの案件で3件以内の特許に絞り込めるものが対象になる。数十もの特許が関わる場合があるが、その場合は、どの特許が利益に結びついているのか

### 三菱化学株式会社

- 設立：1950年
- 資本金：1450億円
- 従業員数：3万3034名
- 本社：東京都千代田区
- 事業内容：石油化学製品、情報電子、医薬品、機能材料、炭素アグリ製品などの製造・販売

【図表1】三菱化学の特許報奨金制度

趣旨	会社の事業収益に大きく貢献した特許に係る発明者個人を報奨することにより、事業に直結した利益を生むべき従業員個々人の発明活動を刺激、促進および奨励する
具体的内容	<p>① 報奨金額</p> <p>S級：2億5000万円＝5000万円／1案件／年×5年 A級：1億5000万円＝3000万円／1案件／年×5年</p> <p>② 基準</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・連続する5会計年度の「営業利益」が各会計年度ともに黒字</li> <li>・累積営業利益額がそれぞれ以下の金額以上 S級：40億円、A級：20億円</li> <li>・売上高経常利益率が10%以上</li> </ul>

曖昧になるし、報奨金の額も細分され、少額になってしまうからだ。

「通常、特許1件あたり3〜5人が関わるので、特許3件の案件で10〜15人が支給対象になることを想定しています。発明者が複数の場合は均等分配です。S級を10人で分けると1人あたり2500万円になり、これを5年分割で払う仕組みです」(宗定氏)

### 細則は定めず 判例法としての運用

また、この報奨金の支給対象者は、現在のところ、社内にも社外にも個人名が発表されることはない。金額が大きいため、報奨金を得た個人にある種の妬み、やっかみが寄せられるのではないかとこの危惧があるのだろう。しかし、人情として、会社から報奨された事実を公表し周囲から賞賛されたいという技術者の名譽欲は抑えがたいのではないか。

「私もそれは考えました。ただ、この制度は一種の判例法的に運用していきま

す。大きな枠組みをまず作り、後は実際の事例を通して調整を行うのです。制度発足以来、すでに2件のA級報奨の対象が決まっており、対象者の名前は公開しない方針ですが、今後も改定の余地は充分にあります」(宗定氏)

### 少額では意味がない 報奨金高額化の事情

報奨金の額だが、当初、数百万円から1000万円を予定していたという。なぜ億単位まで上昇したのか。ここでのりの人物を紹介する。一昨年、米マ

サチューセツ工科大学から、最高技術責任者として招聘されたジョージ・ステファンポラス氏である。この報奨金制度は彼と宗定氏が中心となって作り上げたものだが、最初に予定していた報奨金額を聞いた時に彼はこう言った。「そんな少ない金額ではだめだ。技術者の強いモチベーションを引き出す額が必要なのだ」

結局、上限が2億5000万円まで大幅に引き上げられた。

また、宗定氏はこの制度創設にあたり、総務、経理、人事、研究開発、経営企画といった多様な事業部門のメンバーからなるワーキンググループを結成した。「この制度と縁のない総務や経理、人事の人間が反対すると思っていたら、もろ手を挙げて賛成してくれたのが嬉しかった。対象者は大まかにいって、全社員の4分の1程度しかいない。人事担当の常務なども、『せひやってくれ。他部門にも必要であれば、何らかの制度を別に検討すればいい』と喋ってくれたのです」(宗定氏)

### 金銭だけでなく、身分と名譽で報いる制度も

この制度と時期を同じくして、先のス

テファンポラス氏が音頭をとり、研究に対するインセンティブ制度をいくつか発足させた。代表的なものがチーフサイエンティスト制度である。これは、社内で評価の高い研究者をひとり選んで任命し、年収も20%程度上積みする制度だ。研究とマネジメント能力は別物だから、研究者として優れた功績を上げている社員に会社の役員とは別の表彰制度を与えようというわけである。

この他、既存の表彰制度として、社長表彰、カンパニープレジデント表彰、知的財産表彰などが用意されている。

現在、同社は、これまでの官僚的と揶揄されがちな体質からの脱却と、業績のV字回復を目指し、組織改革に大鉈を振るっている最中だ。最近はテクノテクノロジーに関するベンチャー企業を三菱商事と共同でわずか1年のうちに設立。社長を含めた中核社員は三菱化学の元技術者で、同社から転籍した代わりにストックオプションを獲得した。

「技術のブレイクスルーがないと、『技術立社』を社是とする当社の将来はないのです。こうした他の制度とも相乗効果を生み、報奨金制度が、20代、30代の若い技術者が発奮し、新しい企業文化を構築するきっかけになればと考えています」(宗定氏)

# 特許法の見直しと 新たな技術者マネジメント

ITやバイオなど、先端技術分野での見るべき成果がなければ、日本企業にも、そして日本という国にも未来はない。政府もその重要性を認識しており、経済産業省はこの春、特許の証券化という新しい施策を発表した。独創的な技術をいかに生み出すか、特許法制度での改善点と新たな技術者マネジメントについて、諸外国の実務事情にも詳しい東京大学の玉井克哉教授にお話をうかがった。

## 訴訟の引き金となる 雇用の変化

特許法35条は、他の労務管理に関する法律とはまったく別に、職務発明に関する法律と見なされ、従業員への金銭の支払いを企業に命じた法律です。この制度は、1921年の旧特許法に始まり、現行の1960年特許法もそれに準じた形で、改正もなされていません。

中村氏の裁判をきっかけとして、現在にわかに脚光を浴びていますが、実際の裁判での運用はきわめて少なく、制度発足以来わずか40数件の判例しかありません。法あれど運用は稀、という状態だったのです。

この原因は日本企業の終身雇用慣行に求めるべきでしょう。つまり、企業は個々の特許に対価を給付しなくとも、同期の間での昇進を早めることや、花形部署への異動、社長表彰といった名誉

で報いてきたわけです。

さらに、企業活動がますます複雑化し、特許の価値と個人の貢献具合を見積もるのは大変困難ですから、特許への貢献はチーム単位としたほうが企業にとっても合理的なものだった。また、これまでの日本企業は、純粹な給与以外に、長期雇用の保証、温かい仲間、手厚い福利厚生といった生き甲斐や楽しみをワン・セットで提供してきた。こうした状況では、個人が特許法35条に基づく対価の支払いを企業に求めることは、企業への忠誠心に欠けると評価され、職場人生を棒に振るに等しい自殺行為に他なりませんでした。

しかし、現在は様相が大きく様変わりしました。何より、終身雇用が確実に壊れ始めた。やむなく中途退職した元従業員が企業に対して面白くない感情を抱くのは当然ですから、今後とも過去の発明対価をめぐる係争が多発することは充分予想されます。

## 参考にすべき ドイツとアメリカの事情

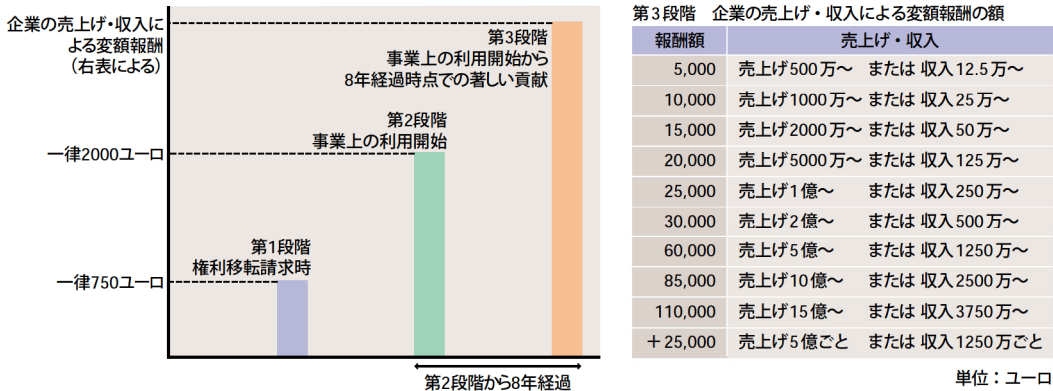
ここで海外の例を見てみます。「企業が後から相当の対価を支払う」日本の特許法35条の仕組みはドイツの従業員発明法と非常に近いのです。両者の大きな違いは、規律の密度にあります。日本の35条はきわめて素っ気ない条文ひとつですが、ドイツではそれが40数カ条にわたる単行法で、その法律に基づく補償金額のガイドラインが、さらに43項目もある。代表的なコメントール(逐条解説書)も、1200ページを超える大部なもので、さらに補償金額ガイドラインの注釈書も800ページもあり、合計で2000ページ!

対して、日本では、詳しいコメントールでさえ関係規定にわずか35ページ程度を割くのみです。もちろん、この背景には、終身雇用慣行が薄いこと、職能



玉井克哉氏  
東京大学  
先端科学技術研究センター 教授  
1983年東京大学法学部卒業。学習院大学法学部助教授などを経て、東京大学法学部助教授となり、1997年5月より現職。この間、マックス・プランク外国国際特許・著作権・競争法研究所(ドイツ、ミュンヘン)と、ジョージ・ワシントン大学ロースクール(アメリカ、ワシントンD.C.)において、それぞれ在外研究に従事。専門は知的財産法

【図表1】ドイツで法制化が進められている職務発明に関する報酬制度



別組合が強く企業との係争を躊躇しない従業員が多いこと、弁護士の数が入り口比で日本の10倍もいるといった諸事情があります。

アメリカのやり方はまったく逆で、プロスポーツの世界に似ています。たとえば、巨人の松井選手がホームランを年間50本打ったから別途、報奨金をくださいといはいわないでしょう。その代わりに、翌年の契約更改で報いられるはず。

具体的には、職務発明の権利は契約法の一部として州の法律によって規定され、「発明にいたる行為が合意された雇用関係の一部であるならば、そうした行為については給与によつて完全な補償がなされている可能性が高い」ということで、職務発明に対して別途支払う必要はありません。その代わり、ストックオプション制が整備されていたり、処遇に不満な人はすぐ転職することで自己の経済的利益を確保しています。

**ドイツは「対価の定額化」と「手続きの簡素化」へ**

先ほどお話ししたように、日本におけるこの問題は、現在過渡期にあり、産業界はアメリカ型（個別の契約で対処するもの）、学界・官界はドイツ型の解決策（現行の日本の制度をより精緻にしたもの）の取り入れを主張し、意見集約が難航しています。

ところがここに来て、ドイツで大きな改革の動きが出てきました。これまでのやり方に代わり、「対価の定額化と手続きの簡素化」を狙い、客観的な基準によつて確定した額を一定の時期に支払うという方針（図表1）を現在の社会民主党政権が打ち出したのです。相対的な対価の算定および予測が困難であり、支払いまでの年月が長く発明の刺激にならないことが理由としてあげられています。EU統合が進み、企業間競争が激化し、現行法が産業競争力を殺ぐ面も指摘されており、これを回避してドイツからスコットランドに本社を移したメーカーもあるほどで、時代の必然といえるでしょう。

**1%の異才にはアメリカ型で秀才にはドイツ型で**

ここから学ぶべきは、日本の現行法において「相当の対価」の額について細かな基準を設けてもやはり徒労に終わるだろうということ。ドイツは45年におわたつて「実験」を行い、その結果、方向転換を図ろうとしているのですから、今さらそれを真似ることはないでしょう。一方、まだまだ日本では終身雇用慣行が完全に消滅したわけではなく、転職市場もしつかり整備されていませんから、100%アメリカ型にしてすべて契約で決めるというのもふさわしくない。

結論としては、アメリカ型を基本にしつつ、ドイツ型との折衷を目指すべきです。平均的な研究者にはドイツ型で報い、人並み外れた才能をもつ1%の異才にはアメリカ型で個別に報いる。一般的な特許には定額の補償金を最低限の対価として定め、それを超えるものは当事者間の契約に委ねるやり方です。

**辞めさせると困る人がいるという事実の認識を**

この職務発明の問題が典型的ですが、日本でも「普通のサラリーマンが会社に対して権利の主張をする時代になった」と見るべきです。それも、50万、100万円となると裁判費用のほうが高くなりますから訴訟にはいたらないでしょうが、高額になればなるほど可能性は高まります。1000万円くらいがボーダーラインでしょうか。そういう意味では、辞めさせると困る人は何としても内部で処遇する必要があります。

もちろん、中村修二氏クラスの天才は国際的な水準で処遇すべきです。こういう逸材が企業の競争力を生むのですから。これは国についても当てはまります。中村氏級の人物をアメリカに出してしまつたということは、彼が元いた会社だけでなく、日本にとつて、将来、大きな禍根になるかもしれません。



# 人事制度の基本は、 「社会の納得性」 「社内の納得性」。

労働の貢献価値が同じなら、職務・役職・年齢にかかわらず、同一の給与を支払うべき——  
つまり、正社員・非正社員の給与格差や年齢給は法律違反？  
これは将来的な話ではなく、すでに1967年に日本が批准している  
ILO100号にはっきり規定された事実。さて、この解釈をどうするか……。  
パート1では、この原則の出来上がった背景や過去の訴訟を振り返り、  
パート2では行政と法律家の考え方を。  
最後にこの原則を比較的うまく取り込んでいる企業にパート3で意見を聞いてみた。

文・構成 海老原嗣生 (本誌)

## Part 1

近づくか、「同一価値労働同一賃金」型社会

## Part 2

一度きれいに整理しよう、という改善運動を

## Part 3

大切なのは納得性。  
過度の原理原則適用は硬直化を生む

# 「同じ価値労働同一賃金」型社会 近づくか、

すでに批准から  
35年を経た国際条約

同じ仕事をしていて、業績的にも遜色がないのに、報酬に差がある。こんな場合だと、これはおかしい、と文句を言うことはママあるだろう。これは、同一労働同一賃金という非常にわかりやすい原則だ（ただし、正社員・非正社員や年功給などの制度により、この原則さえ守られていない現状はあるが）。

しかし、これがさらに進んで、「職務は異なるが、会社に対する貢献度は同じ。だから、給与は同じでないとおかしい」という論理がある。こちらは、「同一価値労働同一賃金」という考え方だ。確かに、意見としてはもっともだが、果たしてそのようなことが認められるのか。実は、この原則は、すでに日本も遵守しなければならない、という事情がある。同一価値労働同一賃金は、ILO（国際労働機関）により国際条約（ILO 100号/同一価値の労働についての男女労働者に対する同一報酬に関する条約）として1957年に定められ、

日本も1967年に批准しているからだ。

「同一労働同一賃金」と  
「同一価値労働同一賃金」  
の違い

そもそもこの問題は、性による待遇格差というものが出発点にある。先進国の場合、経済規模の拡大・産業の高度化に伴い、労働力の不足が生じ、女性の社会進出が起きる。この際に、同一労働なら給与水準は同じ（職務定義主義）という概念が浸透している欧米諸国では、当然、男女性差に関係なく、同一給与体系となり、格差は起こらないはずだった。そこに登場したのが、職務分離（性別で職務を変える）という問題だ。要するに、女性たちが、より多く採用される職務が登場してくる。アドミニストレーター、秘書、電話交換、キーパンチャーなどだ。このような状態になると「職務が違うから、当然報酬も異なる」という方向に進み、同一労働同一賃金では、問題が解決できなくなる。そこで、「労働価値が同じならば、職

【図表1】女性労働者の就労状況

	1960年	1990年
労働者数	738万人	2116万人
平均勤続年数	4.0年	8.2年
管理職数		8.70%

ILO1993年調査より

務が違っても報酬を揃えなければならぬ」という同一価値労働同一賃金の原則が目されるようになる。時代的には、女性の社会進出や権利回復の主張がさかんになった、60年代よりこの問題に日が当たり始めてから徐々に浸透しているの、それほど新しい問題ではない。

ちなみに、ILO100号以外にこの原則に言及した法規類では、1919年発効のベルサイユ条約中の第427号第7項や、国連女性差別撤廃条約1979などに、同様の条文が見られる。現在欧州で、NVOをはじめとする公的な職務要件と難易度がそれなりに浸透しているのも、同一労働価値同一賃金に反しないため、ということがその

ひとつの理由と考えられるだろう。

## 国内実定法にこの原則規定はあるか？

国内に目を移そう。日本では性別による職務分離以前の問題として、職務定義自体があやふやであり、価値把握が非常に難しい。そのため、この問題はあまり注目されずに現在にいたっている。しかし、法制や訴訟を見ると、この問題を扱った事例は過去に存在する。

まず、驚きに値するのだが、日本では労働基準法（1947年公布）の草案の第4条に、同一価値労働同一賃金の原則が規定されていた、との指摘が見られる（明治大学／遠藤公嗣教授『日本労働法学会誌』98号）。この時点で成立していれば国際的にもかなり先端的な事例として注目に値しただろう。しかし、残念ながら、この内容は、制定法からは消滅していた。

当時のGHQ方針の変動と、この条文と日本国勢とのミス・マッチングなどが、草案を生かしきれなかった要因だろう。

実際に目に見える形で同一価値労働同一賃金が明文化されるには、冒頭に述べたILO100号の批准（1967年）を待たなければならぬ。

さて、ILO100号批准から35年、この間に同原則に関わる訴訟事件は少なからず発生した。ここでは、その代表的なものを以下に取り上げておく。

## 不整合解釈を残した「日ソ図書事件」

日ソ図書の女性社員が、同期入社男性社員と比べて、昇給率が低いことを提訴。仕事の内容、年齢、勤続年数が同じである男女間の賃金格差が合理的であるのは、その提供する労働の質および量に差異がある場合に限られている。判決では男性と同質の労働に従事するようになったにもかかわらず、それまでの賃金格差（初任給格差）を是正せず放置してきたのは、労基法第4条に違反するとして、損害賠償を命じた（東京地裁／1992・8・27）。

これをもって、判決としてはじめて「同一価値労働同一賃金の肯定」であると見なす解釈が時おり見られる。しかし、この判決には大きな矛盾がある。職務は同等ということで、同一労働同一賃金と取られかねない部分が一部あり、また、何よりも、「年功昇給率を男女同等に」という旨が見られる。つまり、年功による給与差を認めているために年齢差別要素を残し、「同一労働価値同一賃金」としては甘さが残るということで、批判が起きている。

## 功罪相半ばの「丸子警報器事件」

「丸子警報器事件」は、雇用形態による給与格差の是正を勧告した裁判とし

て有名だ。この裁判は「疑似パート」と見るべき臨時社員の賃金格差について、公序に反し不法行為を成立させる場合に当たるとして、損害賠償請求を認容している。

「原告らの賃金が、同じ勤務年数の女性正社員の八割以下となるときは、許容される賃金格差の範囲を越え、その限度において被告の裁量が公序良俗違反として違法となる」とするもの（1996・3・15東京地裁）。

1999年11月29日、第二審の東京高裁で、給与を日給から月給にする、通常の4月の昇給とは別に平成16年まで毎年12月に月額30000円の特別増額を正を行う（5年後には、正社員の90%程度になるといわれている）ことなどを内容とする和解が成立した。

雇用形態による給与差を2割以内にと留めるべき、という画期的な判決ではあったが、その一方、判決文には、「同一労働同一賃金を定めた実定法は日本にない。公序良俗に反した場合のみ是正を」旨の言葉が見られ、原則自体は否定された。この面については、国内法ではなく、ILO100号批准下の日本ということ鑑みていない、との批判が出ている。

## 初の原則支持！「京ガス事件」

ガスの配管工事などを行う会社「京ガス」の賃金において女性差別があるこ

# 今後、働く側の権利主張は強まるか？

【図表2】 労働相談ができる主な公的機関とその特徴

労働基準監督署	全国的に見ると、地方では抜群の解決力を誇る。都道府県労働基準局（都道府県単位に1カ所。労働基準監督署の上部機関）では、H10.10.1から「労使紛争解決援助制度」（改正労基法第106条の3）を取り扱っている。
労政事務所	行政サービスとして労働相談を行っている。相談内容を限定しないで幅広く応じているので、利用しやすい。必要に応じて、弁護士、労働組合等の外部専門家との連携処理がはかられる。
女性少年室	男女雇用機会均等法やセクシュアルハラスメントに関する相談。都道府県単位に1カ所。
簡易裁判所の民事調停	簡易裁判所の調停委員が間にあって、相手方と話し合いによってトラブルを解決する手続き（費用は安い有料）。
地方自治体の法律相談	地方自治体が行う市民法律相談がある。労働相談が専門でないことが多いが、最も身近で利用できる無料法律相談所ではある。

※参考／労務安全情報センター資料

日本が労使関連の訴訟の少ない社会なのは、「問題が少ない」もしくは、「温和な国民性がそうさせている」と解釈する意見が多いが、それはある面間違いないといえる。日本の場合、訴訟に関わる費用（金銭的な直接費用や、周囲との軋轢などの間接費用）がかかるというところが、大きいと考えられそう。なぜなら、訴訟ほど金銭も時間も必要なく、また法的強制力がないので軋轢も残さない、といった形での、法律相談は、年間少なくて見積もって数十万円が公的機関に寄せられているからだ。以下のような相談先が主なものとしてあげられる（この他に、弁護士によるボランテアやNPOなどもあるので、相談先は意外に多い）。これら相談窓口は、

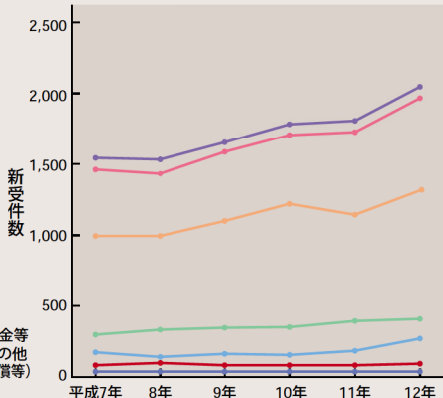
管轄所管が異なるために、一元把握が難しく、相談実数の詳細は不明。しかし、たとえば、東京都の労政事務所だけでも年間約5万件（労働問題相談室ホームページより）の相談を受けており、全国で労働相談が数十万件以上という推測に、納得がいくだろう。昨年には、「個別労働関係紛争解決促進法」（平成13年法律第112号）が成立。上記のような多彩な業務の中で労使紛争も取り扱う、という窓口ではなく、専門の窓口を全国に約300カ所

【図表3】

指導・助言受付件数(411件中、手続終了354件)	354件
助言実施	154件
指導実施	33件
取り下げ	89件
打ちきり	45件
あっせん受付件数(308件中、手続終了147件)	147件
合意成立	57件
取り下げ	41件
当事者の一方不参加棟によるあっせん打ちきり	44件

※厚生労働省

【図表4】 労働関係民事事件数の推移



設置。さらに、法的強制力はないが、「地方労働局長が当事者に対して助言・指導」「紛争調整委員会が間に入り、解決へのあっせん」なども行うことを明確にした。この法律施行から3カ月で、全国の窓口には12万件の相談が寄せられ、労働局長の助言や、調整委員会のあっせんなども行われている（図表3）。こうした、「訴訟前の窓口整備とその周知」効果により、訴訟への敷居が低くなった結果、訴訟件数も近年増加傾向を示している。

とを問題として、京ガスの女性労働者が男性社員との差額賃金等約2100万円の支払いを求めて提訴。2001年9月、京都地裁が下した判決では、京ガスの賃金における女性差別を明確に認め、労働基準法違反であるとし、差額賃金と慰謝料あわせて670万円

を原告に支払うよう、京ガスに命じた。この裁判で、原告は「同一価値労働・同一賃金」という主張をし、実際に、異なる仕事をしている男性労働者との仕事内容の比較を実施。仕事内容の価値がほぼ同一であることを立証し、仕事も異なっても同一価値の労働なの

だから同一賃金を支払うべき、と訴えたことで、この原則が支持された、ということになった（被告側控訴により現在係争中）。判決が確定したわけではないが、正銘の「同一価値労働」原則にて裁判が争われた事例と関係者は見ている。

# 一度きれいに整理しよう、という改善運動を

今年7月、厚生労働省雇用均等・児童家庭局局長の参集した「パートタイム労働研究会」では、「パートタイム労働の課題と対応の方向性」と題する一冊の報告書を発表した。学識経験者からなる委員による4カ月間にわたる研究をもとにしている。その中では、多様な働き方が論じられる中で正社員・パート社員間の処遇格差の問題についても触れている。ここでは、担当者奥村英輝氏(厚生労働省)に意見を聞いた。

奥村英輝氏(おくむらひでき) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局短時間・在宅労働課課長補佐

●雇用形態による処遇格差についてどのように考えるか。

パート社員の役割が増入している中、正社員とパート社員の処遇に格差が見られる状態。これを改善する施策がまず前提となるでしょう。同一価値労働同一賃金という前に、同一労働同一賃金です。

●そうすると、職務分離の問題が起きないか(雇用形態による職務格差)。

ヨーロッパでは、職務別賃金が算定されひとつの基準ができています。そしてその基礎になる職務難易度を測るためにNVOなどの公的基準もできている。そうしたところまで将来的には日本も考えていかなければいけないでしょう。こうすれば、職務が異なるから給与の適正水準が比較できない、という声も聞かれなくなるはず。

●給与格差の削減は、パート社員の給与増となり、企業の経営圧迫を生む

のではないか。

直接的な給与ではそうかもしれませんが、パート社員のモチベーションアップ・生産性アップが起こることも期待される。その効果を生かせるようなマネジメントを考えるのがひとつの方法ではないでしょうか。また、国際的にも国内の訴訟事例でも、雇用身分感の給与格差を完全廃止するのではなく、多少は格差を認めています。その中で工夫をしていくことになるでしょう。

●処遇は正した給与格差はどの程度が許容範囲か。

研究の報告では、「8割」との数字を記しています。しかし、一律に「8割」を基準にするという趣旨ではなく、データを示した方が、労使の取り組に役立つのではないかと気持ちから、参考値として示したまでです。基本的には、労使の話し合いによると考えられます。

●当然、働きに応じて給与も増減す

る仕組みを考えるか。

職務評価をきっちり行うことが前提になるでしょう。これを全従業員に対して行い、将来的には非正社員間でも成果見合いで報酬に差が出るようになると思います。

●正社員には、目に見えない職務・責任などの負担がある、という意見については。

それが合法的なものとして客観的に示せるのならば、その部分で給与に差が出るのは理解ができるのではないのでしょうか。しかし、配置転換や継続的に技能形成義務を負っているという理由は、将来的には成り立たなくなってくると思います。こうした、現在のではなく未来を担保する形での報酬というのは、長期雇用の保証感覚が薄まるにつれ、正当な理由とはなりえなくなると考えるからです。

●なぜ、雇用形態による格差という

ことが議論的になるのか。

今後、少子化↓人口減少に伴い、労働力不足が起きてくるでしょう。その時には、高齢者や女性がモチベーションをもって社会で働ける体制を作ることが重要になってきます。いろいろな立場の人が労働参入するためには、「雇用形態もバラエティに富む必要があるでしょう。それ以外にも、企業の正社員雇用数増加余力の乏しさや、正社員採用下で起きたミスマッチ人材の悲惨さなどを考えると、やはり、正社員一辺倒の雇用はこれから先厳しいと思われます。そうした雇用形態の多様化が進む状況下で、雇用形態により待遇に差別や格差があれば、労働意欲が減退する、もしくはその形態での人材確保が難しくなると考えるから、この問題を真摯に受け止めています。

●雇用形態の多様化について、どのような指針を考えるか。

正社員に付加される配転・異動・職能アップなどの義務を軽減し、非正社員の気軽さを付加して給与格差を減らしたような中間的存在や、パートタイム正社員などを研究し、企業・働く人ともに使い勝手のいい労働形態を提案していかない。そうしたことのために、国ももちろん、産業界全体でルールを整理しておこう、と考えています。

## 異職務間の正確な比較は無理。 現状では同一労働の場合が問題となる。

森戸英幸

社会は、経済合理性や倫理、公序、社会通念など、いろいろな原則のせめぎ合いで成り立っています。この複雑系を無理なく運用していることと考えるのが法律家なのです。一般論としては、倫理や公序に照らして大きな問題がなく、そのうえ、社会通念的にも納得がいくような事象については、法律がむやみに介入すべきではないでしょう。

同一価値労働同一賃金については、現状では3つのことを考えればいいのではないでしょう。

第1に、当然のことですが、現行法上明らかに違法で公序に反する慣行はすみやかに是正する。たとえば、全く同じ仕事をしているのに、ただ性別の違いだけで給与や待遇が違うというのは許されません。

第2に、法的に許されるかどうかとは別に、理念としての同一価値労働同一賃金の原則は頭の中から排除しないこと。努力目標の1つと言ってもいいでしょう。

第3に、従業員間のあらゆる待遇の格差について、その根拠を説明できるようにしておくこと。一見同じような仕事をしているのに、正社員とパートで給与が違う。しかし正社員は管理責任を負っている、転勤・配転もある、ルーティン以外の要素を勘案すれば当然だ——このように言えればよい。その際、数学的な積算根拠などは言いません。理由を説明できること自体が大事。まずは社会通念上納得のいくレベルで結構です。

職務の価値を正確に図り金額に換算する、ということは現実的には難しいでしょう（コンサルの世界ではできる？それはすごい）。現状では、同じ仕事をしているのに給与が異なる、というケースがまず問題になるでしょう。

森戸英幸氏●成蹊大学教授。1965年生まれ、東京大学法学部卒。コロンビア・ロースクール、ハーバード・ロースクール客員研究員などを経て現職。雇用における年齢差別禁止法—米国法から何を学ぶか（日本労働研究雑誌）等の論説がある。

# 大切なのは納得性。 過度の原理原則適用は硬直化を生む

職務・任用・給与、それぞれの基準を明確化し、より客観的で公正な人事制度を作り上げる。

そうした意味で90年代後半から人事制度改革に着手する企業が多く見られた。富士ゼロックスもその一社。同社は2000年4月より、成果役割主義を基本に人事制度を刷新した。新人事制度浸透に苦慮する企業が多い中、同社の新制度は有意義に機能した例として、社内外から評価が高い。

ここでは、その富士ゼロックスにおいて人事制度改革を担当した原井新介氏に、同一価値労働同一賃金の観点から、年功給について聞いてみた。意外なことに、成果役割主義を標榜する同社には、今でも年齢給が存在する。その理由は――。

## 納得性を高める 制度と運用

人事制度は、設計と運用により成り立ちます。この両者を考えるうえで気を配らなければいけないのが、「社員からの納得を得られるかどうか」と考えています。私たちの人事制度が比較的社員から支持を得られているのも、いかに納得性を高めるか、に留意しているからではないでしょうか。

給与は役割と実績に応じて支払うべき、役割は能力に応じて決定すべき――これは納得いく考え方でしよう。では、役割自体にどのような価値があるか。私たちはこれを3つの観点から決めていきます。ひとつは、職務規定内容や職務

規模、会社に及ぼすインパクトなどを定性的分析したものです。2つ目は、どのような能力がその職務遂行に必要なものか、をコンピテンシーや客観的な資格、過去実績などで定義したもの、つまり任用要件です。3つ目が労働市場性。平たくいえば、その職務を志向する人が多いか、少ないか、です。

これら3つをあわせて、役割自体の総合評価をし、給与テーブルを設計しているのです。

## 形式主義の原則論は 納得性を阻害する

客観的な資料で役割給与が決まっているので、その給与に関して社員から納得が得られやすくなるでしょう。任用に

関しても、要件を満たした人をそのポストにつければ、納得感はより高まります。そのポストを公募し、公募状況を公開すれば、さらに社内の納得が得られます。

さて、ここでよく、「任用要件は60項目を超えるコンピテンシーにより決めるのでしよう。よくそんなことができますね」という質問を受けます。そこなので、それは最初の時点で職務遂行要件を正確に把握しておこう、という意味で設定したわけです。これに縛られてがんじがらめになったら、もう人事の専門家しか、任用の可否が判断できなくなる。つまり、納得性を阻害するでしょう。だから、そうした硬直的な運用などしないわけです。多くの人にわかりやすく納得を得られるためには任用要件は10〜15項目程度の、典型的な要素にスポット



原井新介(はらい・しんすけ)氏  
富士ゼロックス  
人事部人事企画グループ長

を当て、それにより選抜をします。これなら社内の納得が得られます。

どうでしょう。一番必要なのは納得性であり、拘り定規な原則論はダメ、とおわかりいただけましたでしょうか。

## 目標・考課基準を み前で事前監査

役割成果主義といっても、スタティク(固定的)で数字把握が可能な成果

指標は、こんなに変化の激しい現状ではもちえません。それぞれ成果とすべきものが随時変わります。だから、成果主義はまずそれぞれの目標を設定することから始まる。いわゆる成果—MBO主義の基本ですね。私たちは、ここでも納得性を重視しているのです。

それぞれの目標が適正か。そして、その目標に対して「アウトプットをどのように評価するか」、つまり、考課基準は適正か。今度はこんな問題が起きるでしょう。

さて、それに対して、どうすべきか。原則を重んじる硬直主義ならば、職務・年次別目標難易度連関を作り、それに対しての評価尺度を作り、ということになります。しかし、各人にそのような細かな作業を施すことは不可能でしょう。仮にできたとしたら、「変化が激しい社会情勢に即時対応するためにMBOを取り入れている」という導入の意義が見えなくなるはず。さて、では、目標や考課基準について妥当性をどう担保するか。

これを私たちは、目標設定会議を開くことで解決しております。部課の目標ではなく、構成員ひとりひとりの半期目標を設定する会議。ここでは、個人目標に対しての考課基準の擦り合わせも

行われます。そして、半期終了後に、その目標や考課基準にしたがって、考課を行う。

なぜ、このようなことで評価の妥当性が担保できるか。現場上長が揃う場で、みなが合意して決めた、いわば「監査済み」の目標であり基準だからです。みな合意、つまり、納得性がここでもその源泉になっているのです。

では、部下への指導はどうか。

まず、目標と考課基準を期初に必ずマネジャーと部下は擦り合わせますね。そして、半期終了後に結果を知らせる面談も必ず行うようにしている。ただし、これが形式主義で行われたら意味がないわけです。

半期終了後、査定が悪い人間に対して、「君は期初に設定したこの目標に対して、進捗がこの程度だから、考課基準により査定は〇点」と伝えても、反感を買っただけで、何もそこから生まれません。

こうした成果—MBOが機能するには、面談以外にも随時、部下を目標や考課基準に沿って指導する日常行動が必要です。目標とそれなり結果がよくな

かった時は、日々導きをする。

これがあれば、半期終了後の面談も納得がいくでしょう。3カ月終了時に中間面談を設けているのも、この「日々の指導」をより円滑にするためです。

結局、こうした「納得を得られる」ような努力を重んじているわけですね。

人事制度は設計も大事だが、同様に運用も大事。そして両者ともその基本は納得性だと理解いただけでしょうか。

### 原則論での年功排除はさまざまな弊害を生む

さて、違和感をもたれるかもしれませんが、成果役割主義を重んじる私たちの人事制度は、役割給の他に本給部分を残し、そこは年齢給ではありませんが、年功を反映させています。なぜでしょう。

役割に基づき報酬を決める。これは納得がいくからです。同様に年功への配慮も少なくとも今の我が社にとっては非常に納得のいくシステムなのです。

また多くの社員が年齢とともに給与が上がるシステムを欲しているし、採用場面で競合他社との比較優位を考えると、年功への配慮ははずせません。こうした状態で、年齢給を廃止すれば、一面の道徳律的にはいいのかもしれない

んが、いったい誰が喜ぶのか、と感じてしまうのです。

年齢給を撤廃するなら、当然、完全な能力・業績のみの企業を標榜することになるわけですから、能力ある限り働けることになり、定年はなくなり、そして、退職金も不要となります。そこまで整えてからでなければ、制度—不整合を起すでしょう。

さて、仮にそれすべてが成立したら、どのような企業・社会になるでしょうか。

体力と能力のある人は、長い期間高賃金で働け、それらが劣る人は、退出するか低賃金を余儀なくされる。そして、長期勤続のメリットがないので、企業へのロイヤリティも減退し、社員は常に条件のよい企業へと転職していく。

とても殺伐とした雰囲気予想できますね。原理原則を過度にそして硬直的にコミュニケーションに持ち込むことは、多くの人の納得性を阻害することになるという気がしています。

少なくとも、弱者救済のセーフティネットを拡充させてからではない限り、とても実現は無理でしょう。



# 情報開示の徹底が 企業にもたらすこと

日本が情報社会であることに異を唱える人はいないだろう。

情報社会とは、情報量が増大し、  
情報そのものが大きな価値を生む社会と一般には定義されるが、  
法律面に着目すれば、こうなる。

個人に関しては「情報の非開示」要求(プライバシー権と言い換えてもいい)、  
組織に対しては「情報の開示」要求がそれぞれ強くなる社会だ、と。

この章では、前者に関して、個人情報保護法の問題、  
後者に関して、内部告発者保護法の問題を取り上げ、  
企業経営への影響と解決策のヒントを提示したい。

文・構成 荻野進介 (本誌)

## Part 1

人事部が、従業員から  
情報開示・訂正を要求される日

—個人情報保護法が企業経営に与える影響—

## Part 2

日本に内部告発者保護法は成立するか

# 人事部が、従業員から 情報開示・訂正を要求される日 ——個人情報保護法が企業経営に与える影響——

難産のすえ、企業の個人情報利用に大きな管理の網をかぶせる法律、個人情報保護法がまもなく成立する。情報の管理とは即、人の管理だから、法務に限らず、人事にも大きな影響を与えることが予想されるが、それだけではない。この法律は、人事が保有する膨大な従業員情報の開示や訂正を本人から求められたらどうするかという、きわめて取り扱いが微妙な問題を提起する。客観的な事実情報なら問題は無い。しかし、それが人事考課情報だったら……。

## 個人情報の取り扱いを 厳しく管理する法律

個人情報を取り扱う民間企業に、その取得・利用・管理・提供方法の制限や本人開示・訂正などを包括的に義務付ける「個人情報保護法※」が、早ければこの秋の国会で成立する。この背景には、企業内情報の漏洩事件が多発していること、EUなどで個人情報保護に関する規制が強くなっていること、この夏に住民基本台帳ネットが稼動を開始したこと（3年前の夏、与党は稼動と引き換えに個人情報保護法案の成立を約束した）などの諸事情がある。

これまで企業の社員が紙や媒体の形で個人情報を持ち出して利益を得た場合、業務上横領罪などが適用されていたが、この法律施行後は、個人情報を扱う事業者側に、漏洩防止を図る義務などが課せられる。

ここでいう個人情報とは、「氏名、生年月日その他の記述等により個人を識別できるもの」とされる。病歴など、人に知られたくない隠された情報である必要はなく、公知のものでもかまわない。コンピュータ上のデータベース情報に加えて、紙のものでも検索性が高いものは、特に重い義務が課せられる。

合計5000件の顧客や取引先担当者のリストをもつ企業はさらにあるから、ごく一部を除く民間企業になべて適用されると考えてよさそうである。

## 法律の要点は、利用目的の 制限、安全性、透明性

個人情報保護の問題に詳しい弁護士岡村久道氏はこう話す。「この法律の要点は、①利用目的による制限、②安全性の確保、③透明性の確保、④適正な取得、⑤正確性の確保、という基本5原則で説明できます。これは、1980年に、国際的な個人情報保護のためにOECDがまとめたガイドラインの8原則（図表1）にほぼ対応しており、さらに基本原則を具体化した義務が一定



岡村久道氏  
弁護士、近畿大学・奈良先端科学技術大学院大学兼任講師。1958年京都府生まれ。京都大学法学部卒業後、86年大阪弁護士会登録。専門分野はサイバー法、プライバシー法、知的財産権法など。著書に、『インターネットの法律実務』（共著、新日本法規出版）、『インターネット訴訟2000』（編著、ソフトバンクパブリッシング）、『電子ネットワークと個人情報保護—オンラインプライバシー法入門—』（共著、経済産業調査会）

【図表2】個人情報保護法が規定する「個人からの要求と企業の対応」

個人からの要求	企業の対応
●利用目的を通知せよ	→ 通知
	→ 非通知 → 裁判
●開示せよ	→ 開示
	→ 拒否 → 裁判
●訂正・削除せよ	→ 訂正・削除
	→ 拒否 → 裁判
●利用停止せよ	→ 停止
	→ 拒否 → 裁判

【図表1】OECDガイドライン  
 (「プライバシー保護と個人データの国際流通についてのガイドラインに関する理事会勧告」)

1	収集制限の原則
2	データ内容の原則
3	目的明確化の原則
4	利用制限の原則
5	安全保護の原則
6	公開の原則
7	個人参加の原則
8	責任の原則

の事業者に課せられます」

このうち、特に大切なのは、①②③だ  
 という。まず、①「利用目的による制限」  
 は、当初の目的以外で情報を利用した  
 り、本人に無断で第三者に提供しては  
 ならないという意味をもつ。たとえば、  
 新製品開発のモニタリングとして実施  
 したアンケートがあったとすると、その  
 情報(氏名と連絡先など)を自社のD  
 M送付用に使ったり、名簿業者に転売  
 することは許されず、そのような場合は  
 改めて本人の同意を得る行為が必要に  
 なる。

名簿業者への転売ということでは、99  
 年、女性派遣社員9万人分のリストが  
 個人属性情報などとともにインターネット  
 上に流出した事件があった。持ち出し  
 て売却したのは、28歳の男性システムエ  
 ンジニアだった。この事件は、派遣労働  
 者のプライバシー保護のための具体的規  
 制の必要性を浮き彫りにし、同年6月  
 に成立した職業安定法と労働者派遣法  
 の一部改正において、派遣労働者の個  
 人情報保護についての規定が新設され  
 た。

②「安全性の確保」を徹底するため  
 に、法律は個人情報の漏洩や改竄を防  
 ぐよう、事業者自身が注意するだけでな  
 く、従業員・委託先に適切な監督をす  
 る義務を課している。

これは今まさに深刻な問題となつてお  
 り、情報漏洩事件が各地で頻発してい  
 る。裁判にまで結びついた例として、京  
 都府宇治市の住民基本台帳データ漏洩

事件がある。これは市からシステム開発  
 を委託された業者の下請け、つまり孫請  
 け会社の男性アルバイトが住民データ約  
 22万人分を磁気ディスクに複製して持  
 ち出し、名簿業者に転売した事件で、  
 市民3人がプライバシー権の侵害を理  
 由に市と会社双方を訴えていた。判決  
 は、原告の訴えをほぼ認め、市と会社双  
 方にそれぞれ1人当たり1万5000  
 円の慰謝料支払いを命じ(京都地裁、  
 平成13年2月23日判決)、市は最高裁ま  
 で争ったが敗訴した(最高裁、平成14  
 年7月7日決定)。

「判決内容はプライバシー権を広範に解  
 釈したものでしたが、画期的なものとい  
 えます。今回は訴えが3人でしたから、  
 市や会社の支払い総額はそれぞれ4万  
 5000円ですみましたが、原告が数  
 十万人単位になればどうなるか、空恐ろ  
 しい額になります。個人情報保護法が  
 施行されれば漏洩企業に『違法』とい  
 うレッテルが貼られます。極端な例です  
 が、法解釈上は、もらった名刺をパソコ  
 ンで管理していた場合でも保護の対象  
 となり、疎かにできなくなる」(岡村氏)

③「透明性の確保」だが、これは、企  
 業が個人情報取得する際は、本人へ  
 の利用目的の通知が必要であること、  
 本人の求めに応じて、適宜、内容の開  
 示や訂正・削除、さらには利用停止を  
 行う義務が企業に課せられることを意  
 味する。極端な話、御社のブラックリス  
 トに私の名前が入っていないか教えてく  
 れという要求があってもおかしくない。

そうした要求を企業が拒めれば個人から  
 裁判を起こされる可能性が大きい(図  
 表2)。

ちなみに、この法律に違反した企業の  
 社員や代表者は、当該業種を管轄する  
 主務大臣からは正勧告や命令が行われ  
 6カ月以下の懲役または30万円以下の  
 罰金に処せられる。

法律の大まかな全体像は右の如くだ  
 が、これらはすべての業種・業界に共通  
 する最低限の基本的内容であり、法案  
 成立後、重点分野の業種・業界ごとに  
 個別法が制定される可能性が示唆され  
 ている。基本法で一律に義務を課し、  
 さらに個別法でより細かい網をかけるや  
 り方だ。

### 情報管理とは、 つまり、人の管理

この法律が、法務はもちろん、営業、  
 人事など企業経営に与える影響は大変  
 なものがあると、前出の岡村氏は警鐘を  
 鳴らす。

「まず全社的な法令遵守体制、セキュリ  
 ティマネジメントの構築が必要です。個  
 人情報を閲覧できる社員を制限し、情  
 報開示の求めに対応する部署を整備す  
 ることです。さらに、教育用のマニユア  
 ルを作り、研修を行い、社内監査体制  
 をしっかりとすることです。トップがこの  
 問題の重要性を理解することが大前提  
 ですが」

岡村氏は、この法律に対応したマネ

【図表3】労働者の個人情報の種類

1	基本情報(住所、電話番号、年齢、性別、出身地、人種、国籍など)
2	賃金関係情報(年間給与額、月間給与額、賞与、賃金形態、諸手当など)
3	資産・債務情報(家計、債権、債務、不動産評価額、賃金外収入など)
4	家族・親族情報(家族構成、同・別居、扶養関係、家族の職業・学歴、家族の収入、家族の健康状態、結婚の有無、親族の状況など)
5	思想・信条情報(支持政党、政治的見解、宗教、各種イデオロギー、思想的傾向など)
6	身体・健康情報(健康状態、病歴、心身の障害、運動能力、身体測定記録、医療記録、メンタルヘルスなど)
7	人事情報(人事考課、学歴、資格・免許、処分歴など)
8	私生活情報(趣味・嗜好・特技、交際・交友関係、就業外活動、住宅事情など)
9	労働組合関係情報(所属労働組合、労働組合活動歴など)

出所:「労働者の個人情報保護に関する研究会報告書」(平成10年6月)用語の解説(抜粋)

## 労働者の個人情報は どう扱うべきか

ジメント体制作りが、デジタルネットワーク時代の新しい労務管理のモデルになるのでは、と考えている。「情報とは人に付随するものですから、情報管理とは人の管理に他なりません。社内規定などはあつて無きが如しという企業が多いはずですが、この問題は日々の問題だけにそうはいかない。規定をどう啓蒙・教育するのか、違反した場合の罰則や遵守した場合のインセンティブをどうするか、社員管理のあり方が大いに問われるはずだ」

個人情報保護法そのものは、企業もつ従業員情報についても適用はされるが、この問題に関しては、1998年以降、労働省(当時)の私的諮問機関として、「労働者の個人情報保護に関する研究会」が作られ、2000年12月に、「労働者の個人情報保護に関する行動指針※」が作成されている。これは、企業内での対労働者向け個人情報保護法・適用ガイドラインともいうべきで、その内容は企業の人事部の業務に大きな影響を及ぼすこと必至だ。

## 「収集の原則」に留意せよ

企業が保持する労働者の個人情報は公的なものから私的なものまで、実に広範な種類と内容をもつ(図表3)。指針は、情報処理(収集から保管その他すべての使用)の原則として、雇用に直接関連する範囲内での、①適法かつ公正な処理、②収集目的の範囲内での処理、③処理従事者による漏洩の禁止、を掲げている。

収集の原則としては、①本人からの直接収集を基本とし、②人種、民族、社会的身分、門地、出生地、思想、信仰など差別の原因となるおそれがあるものについては収集を厳に戒めている。健康状態や病歴など「医療上の個人情報」

も収集制限項目のひとつだが、一方で母性保護の観点や労働安全衛生法が定める範囲において、あるいはパイロットやバス運転手など特別な職業従事者には必要な範囲でそれが許されるとしている。さらに、特定の収集方法として、うそ発見器の使用、HIV検査、遺伝子診断を禁止、ビデオカメラなどによるモニタリングも原則的に禁じる。性格検査、適性検査についても、事前にその目的や内容を説明したうえで本人の明確な同意がなければ行つてはならないとする。

電子メールのモニタリングについては指針に規定はないが、付随した報告書には、私的利用や企業等の機密情報の漏洩防止、企業内情報システムの安全確保という目的で行われるものは、メールの利用規則にその旨を明示するなどすれば許されるという解説を加えている。

指針すべての内容を解説する紙幅はなく、ぜひ現物をご覧いただきたいが、この後、情報の保管、利用、開示、情報の訂正、労働組合の役割、情報管理体制に関する内容が続く。

## 人事考課の開示は求められるのか

さて、さきの保護法本体では、情報提供者からの求めがあった場合は速やかに情報を開示し、被開示者は情報の訂正や利用差し止めを要求できるとな

っていた。住所、氏名など動かしがたい事実であれば何ら不都合は生じない。しかし、それが人事考課の情報だったらどうなるのか。開示させられたらうに間違つていれば訂正を求められるのか。

必ずしもそうではない。たとえば「指針」では、開示を拒否できる例外事由として、「請求者の評価、選考等に関するものであつて、これを開示することにより業務の適正な運営に支障が生じるおそれがあると認められる場合等にはその全部または一部に応じないことができるものとす」とある。人事考課は「業務の適正な運営のため」にあるはずだが、それを開示すると、「業務の適正な運営」を妨げられるというのがいかにも日本的だ。

この問題に詳しい中央大学の角田邦重教授はこう話す。

「考課情報は企業の裁量権に属し、それを労働者のいうままに開示をしたら、人事管理ができなくなるという考えが、今のところ日本では主流です。現状では、『不当な扱いを受けたから考課情報を開示せよ』という趣旨で、民法709条の不法行為で訴えるか、労働契約上の使用者には適正評価義務があるとして、それを根拠に訴えるかしかありません。雇用者側の権利を担保する明確な法規が存在しないのです。しかし、成果主義の徹底などで人事考課のもつ意味が大変重くなっていますから、今から5年もすれば、そういう判例が出始めるのではないのでしょうか」(コラム参照)

# 人事考課開示訴訟の素地は揃った。 あとは、開示と異議申立て可能な 制度作りを急ぐこと



角田 邦重氏  
中央大学法学部教授。1941年生まれ。労働法専攻(91～95年・同学法学部長)。日本労働法学会理事(96～97年・代表理事)。著書に『労働法解体新書』『新現代労働法入門』(ともに法律文化社)など

人事考課制度の現状は、厚生労働省の「雇用管理調査」で知ることができません。今年6月に発表された最新の調査によれば、人事考課制度がある企業が全体の51%。人事考課制度がある企業のうち公開制度がある企業の割合は26.8%で、企業規模が大きいほど多くなっています(図表1)。公開企業のうち、考課結果に対する異議申立て制度がある企業割合は、44.4%で、さらに異議申立ての結果、考課結果を変更したケースのある企業割合は10.2%です(図表2)。こうした実態を無視して、考課情報も個人情報保護法の対象にして、すべての企業に開示と訂正を強制するのは現状では無理だといつてよいでしょう。だからこそ、「指針」で、考課情報は適用除外規定としたのでしよう。

諸外国の例を見てみます。ドイツでは、人事考課に関する情報は、労働者の人格権による保護(労働者の職業的人格を尊重する義務)を受けるものとされ、その閲覧権、訂正と削除、苦情や反対意見の申立てが法律的に認められています。さらに、経営組織法でもそうした権利を認め、権利行使にあたっては、経営評議会委員の助力を求められるとしています。一方、アメリカでは、州法単位でもそうした規定がありますが、雇用差別訴訟においては、雇用者が人事考課に関する資料を提出することが慣例となっています。さもないと裁判に負けてしまうわけです。ILOも、96年、労働者の人事情報保護基準を発表しており、人事考課は企業の内部機密事項ではない、という流れは世界的な傾向になっています。

日本でも考課情報の開示が争われた唯一の例として、企業ではありませんが、大阪府高槻市の個人情報保護条例に依拠して、市役所の職員が自分の勤務評定に関する情報の開示を市に求めた裁判があります(大阪地裁、平成11年12月8日判決)。判決は、開示により、評定者たる上司が、心理的影響を受け、被評定者に課すべき達成目標を意識的に低く定めたり、短所についてありのままの記載をしなくなったり、下位評価の記載を避けるなど、公正な評価を行わなくなる可能性があるとして、訴えを棄却しました。

ただ、年功賃金から成果主義賃金へと急速に移行するなか、人事考課の適正かつ公正な評価に対する労働者の関心は非常に高まっています。また、最近はリストラ流行りですから、そうした際に考課情報が問題となるケースが出てきています。大手ゲーム会社で業績の悪い従業員を隔離部屋に配置し労働能力が劣ることを理由に解雇した事件がありました。会社は証拠として、その人の業績がいかに低かったかを示すため、下位の10%に属していたとの考課情報を提出したのですが、判決は、人事考課の相対評価だけを理由にして短絡的に解雇に踏み切ったのは解雇権の濫用にあたるとして労働者側勝訴の判決となりました(東京地裁、平成11年10月15日判決)。

【図表2】考課結果を公開する企業における考課結果に対する異議申立て制度の有無別企業数割合 (単位:%)

企業規模	人事考課の考課結果を公開する企業	異議申立て制度がある				無回答	
		計	考課結果を出したケースがある	ない	異議申立て制度がない		
総数	[86.8]	100.0	44.4	10.2	34.1	55.3	0.4
5000人以上	[87.3]	100.0	47.8	12.9	34.8	49.4	2.8
1000～4999人	[89.3]	100.0	34.9	7.1	27.8	65.1	—
300～999人	[84.6]	100.0	35.4	10.3	25.1	64.1	0.5
100～299人	[88.3]	100.0	38.1	10.2	27.9	61.4	0.4
30～99人	[86.2]	100.0	52.9	10.6	42.3	46.9	0.3

注: []内の数字は、人事考課の公開制度がある企業のうち人事考課の考課結果を公開する企業の割合

【図表1】人事考課の公開制度の有無別企業数割合 (単位:%)

企業規模	人事考課制度がある企業	人事考課の公開制度がある			無回答
		計	公開制度がある	公開制度がない	
総数	[51.0]	100.0	26.8	72.5	0.6
5000人以上	[98.3]	100.0	60.2	39.8	—
1000～4999人	[96.5]	100.0	44.9	55.1	—
300～999人	[89.1]	100.0	35.5	64.0	0.4
100～299人	[73.7]	100.0	27.9	71.6	0.5
30～99人	[39.4]	100.0	22.7	76.5	0.8
平成11年調査計	[50.8]	100.0	25.3	74.4	0.3

注: []内の数字は、全企業のうち人事考課制度がある企業の割合

# 日本に内部告発者保護法は成立するか

今年の流行語対象に、「内部告発」が選ばれるかもしれない。相次ぐ企業不祥事が組織からの内部告発で明るみに出ており、告発者を法的に保護する法律の制定も真剣に議論されている。

この10月には、大阪の市民団体による「内部告発支援センター」もスタートする予定だ。

この分野の先進国、アメリカでは、内部告発者は、ホイッスル・ブローウワー（笛を吹き警告を発する人）と呼ばれ、法的に保護される制度がある。日本でこうした法律が成立した場合、企業にどんな影響を与えるのだろうか。

## 戦後3回目の怪文書ブーム 情報の質の向上が特徴

東京中央区に、六角文庫という名称の「怪文書図書館」がある。企業犯罪などに詳しい、元『週刊文春』記者の六角弘氏が収集した資料を会員向けに公開しているもので、資料枚数は数百万枚にのぼる。会員の中心は、大手企業の広報、人事、秘書室の人間と雑誌ジャーナリストだという。

マンションの1室があてられているが、企業、団体名あるいは事件ごとの茶封筒がすき間なく書棚に並んだ様子は圧巻だ。過去の資料だけではない。持ち込みや投函、ファックスによる送信と、日々収蔵物は増殖している。取材中も、脱税事件を起こしたある芸能プロダクションの内部文書を、ファックスが音もなく吐き出していた。

## 成立が予定される 内部告発者保護法案

「内部告発書を含めた怪文書ブームは、東京オリンピックの高度成長期、バブル崩壊直後の90年代初めに続き、現在がまさに第三次ブームです。第一次ブームの頃は、デマ8割、真実2割でしたが、最近では真実8割、デマ2割と完全に逆転しました。高級クラブの領収書のコピーをつけて、経費の私物化を弾劾するといった、証拠つきのものが激増しています。持ち込みも多く、私が今期昇進しなかつたら資料をすべて譲るといふ人も現れたことがあります」（六角弘氏）

三菱自動車、雪印食品、エンロン、外務省、日本ハム、東京電力……。最近のマスコミを賑わせた企業や行政の不祥事のほとんどが内部告発によるものとされる。なかには、被害者が実名で公然

と企業に闘いを挑むケースも出現した。今年1月、トナミ運輸の元社員が同社に4800万円の損害賠償を求め訴訟を起こしたのだ。大手運輸業界の闇カルテルを新聞社と公正取引委員会に告発後、28年間にわたって、同社から冷遇および嫌がらせを受けてきたという。インターネットのHPでも内容の真偽はともかく内部告発ものが花盛りだ。

こうした空前の内部告発ブームのなか、内部告発者を保護しようという法案（ホイッスル・ブローウワー法）が検討されている。民主党案、社民党案は基本的に国家公務員が対象だが、無所属の川田悦子代議士の案は企業内告発者も視野に入れたものだ。内閣府も、2004年に消費者保護法を改正し、公益通報者保護制度を新設する法案を提出する準備に入っている。しかし日本の法律にも、内部告発者保護の規定をもつものがすでに存在する。99年に東海村で



宮坂純一氏  
奈良産業大学経営学部教授。北海学園大学助教授を経て現職。経営学博士（神戸大学）。著書に、『現代企業のモラル行動』（千倉書房）、『ビジネス倫理学の展開』『ステイクホルダー・マネジメント—現代企業とビジネスエシックス』『企業社会と会社人間』（いずれも晃洋書房）

【図表1】原子炉等規制法

66条の2  
 精錬事業者、加工事業者、原子炉設置者、使用済燃料貯蔵事業者、再処理事業者、廃棄事業者または使用者がこの法律またはこの法律に基づく命令の規定に違反する事実がある場合においては、これらの者の従業者は、その事実を主務大臣に申告することができる。

2 精錬事業者、加工事業者、原子炉設置者、使用済燃料貯蔵事業者、再処理事業者、廃棄事業者または使用者は、前項の申告をしたことを理由として、その従業者に対して解雇その他不利益な取扱をしてはならない。

【図表2】内部告発者の5類型

1	日本企業の風土に馴染めない(日本的な集団主義経営を「拒否」する)人
2	過酷な競争の「犠牲」者
2-1	「私憤」を吐き出す経路として利用する人
2-2	競争のあり方に疑問を感じて問題提起する人
3	「正義」感に駆られた人
4	単なる「暴露」趣味の人

起きた臨海事故を教訓とし、原子炉等規制法66条(図表1)に内部告発者保護の規定が盛り込まれたのだ。8月に明らかになった東京電力の内部告発は、この法律の存在があったからこそ出てきたものだ。原子力発電所での記録改竄という、一步間違えば大惨事になりかねない行為が法律の存在あって明るみに出ただけに、包括的な保護法制定に大きな弾みをつけることだろう。

**「恨みつらみ」ではない  
正義感による  
内部告発の多発**

企業倫理の立場から、この問題を研究している奈良産業大学経営学部教授の宮坂純一氏はこう話す。「内部告発は日本企業にとって目新しい問題ではありません。日本企業の内部告発者は、

5つに分類できます(図表2)。これまでは終身雇用のもと、過度な出世競争に脱落した個人からの告発が多かったのですが、雇用慣行が激変し、企業への忠誠心が急速に薄れた結果、これからは、それ以外の要因、たとえば正義感からの告発などが増えると思います」

宮坂氏は、その理由として、現代の企業が株主や従業員のためだけではなく、それ以外に消費者、取引先、政府、地域社会、自然環境といった多様なステークホルダーの利害を調整する場になっていることを指摘する。

「ストックホルダー企業からステークホルダー企業へ、企業そのものが大きく変わり、企業活動を評価するモノサシも変化した結果、企業にとって都合の悪い内部告発でも、消費者にとっては都合がいい内部告発を行う従業員が増えるのでは」(宮坂氏)

そうした意味の内部告発は従業員の権利ではなく、義務になりつつあるのだ。

**法の成立・施行は、  
倫理経営への第一歩になる**

近い将来、保護法が制定・施行された場合、当然、告発者が増えることは予想されるが、本当に、告発対象の企業からの不当な扱いや差別から告発者が「保護」されるのだろうか。

保護法がすでに施行されているアメリカやイギリスの例を調べると、多くの内部告発者は、組織の裏切り者として、

再就職もままならない、悲惨な人生を余儀なくされている現実がある。たとえば、昨年アメリカで出版され、大きな反響を呼んだ、その名も『ホイッスル・ブローワーズ(内部告発者)』という本には、内部告発者たちが組織の圧力を受け、その生活が破壊されていく様子が生々しく描かれている。「こうした現実を踏まえると、当初、告発者は増えるもの、見返りどころか、ひどい仕打ちが待っているだけだと、その数が漸次、減少していくことも考えられます」(宮坂氏)

そうになると、保護法制定の意味はあまりないのだろうか。「そうではないです。不祥事抑止力としての効果は充分にあるはずです。私怨や内部抗争をどう排除するか、就業規則の守秘義務との兼ね合いをどうするか、保護対象に役員を含めるか、といったクリアすべき点は多々ありますが、企業に倫理的存在になることを求める、社会的にはきわめて有益な法律になると思います」(宮坂氏)

**処遇不満を内部告発につなげないために**

こうした内部告発の事前防止策として、各企業が企業内に告発窓口を設けた(NECの例、コラム参照)。これはさきの分類中、正義感による告発増に効を奏するはずだが、宮坂教授によれば、その前段階として、企業、特に人事がケアすべきは、従業員の処遇への不

## 法令違反を未然に防げ。 NECのヘルプライン体制



日本電気株式会社  
企業行動部マネージャー  
中村暢彦氏

1998年9月に発覚した防衛庁の装備品調達に関する過大請求事件をきっかけに、日本電気（NEC）では、遵法と倫理の視点から役員・従業員の行動のあり方を定めた「NEC行動規範」が作成された。99年4月のことである。「社会」「顧客・取引先・競争会社」「株主・投資家」「会社財産・情報の管理」といった項目ごとに関係法令の遵守義務が謳われている。あわせて、詳細な解説書も作って配られ、全社員に説明会を開催するなど社内での普及徹底が図られた。

しかし、組織ぐるみの不正などが行われようとする場合、それをどう防止できるのか。それなりの仕組みが必要ではないか。ある役員の言葉をきかっけに、金子尚志社長（当時）のツルの一声で、行動規範制定と同時に、法令違反などの社内告発窓口となるヘルプラインが、会計面での監査に加え、法面での監査も行う経営監査本部に設置された。

「電話とファックス、それにメールで相談ができ、希望者には社外で面談もします。匿名でも可能ですが、事実関係の調査を迅速かつ効率よく行う上で詳細な確認を要する場合があります。なるべく実名を明かしてもらいます」（企業行動部 中村暢彦マネージャー）

相談件数は月に1、2件というから少ない数ではない。これまでにきわめて重要な情報も寄せられたという。「内部告発といえば昔は暗いイメージがありました。最近では会社の状態を憂いて、というのが多くなったようです。そういう貴重な声に対して、しかるべき受け皿を作り、まだ芽のうちに問題を解

決してしまうことが大切だと考えます」（中村氏）

しかし、仕組みだけ整えても、それがうまく機能するか否かは別問題だ。一番大切なのは、企業倫理を徹底するというトップの姿勢と言葉ではないでしょうか」（中村氏）

### 日本電気株式会社

- 設立：1899年
- 資本金：2447億円
- 従業員数：3万2054名（単独）
- 本社：東京都港区
- 事業内容：コンピュータ、通信機器、電子デバイス、ソフトウェアなどの製造販売を含むインターネット・ソリューション事業

【図表3】各国の内部告発者保護法

#### アメリカ合衆国

連邦レベルで、1999年にホイッスル・ブローワー法が施行され、内部告発した従業員が降格された場合、元の地位と給与を回復できる地位保全訴訟を起こすことが認められている。また、1986年制定の虚偽請求法では、政府の公的契約に関わる不正を告発した人に報奨金を支払う制度を定めている。州レベルでも内部告発者保護法が制定されている。

#### イギリス

1999年に「公益開示法」が制定され、従業員が不正を告発した場合、左遷や解雇などの不利益を被ってはならないこと、告発によって失業した場合、上限なしの損害賠償を受ける権利があることなどが謳われている。

#### 韓国

2002年1月から「腐敗防止法」として施行されている。政治家や官僚の不正・汚職が対象であり、企業に関する法律ではない。内部告発者や協力者の警備保障や告発のための違反行為に対する刑の減免措置などがある。

満を内部告発につなげないようにするにとだという。

「年功型から成果型へ、長期安定雇用を前提にした賃金後払いシステムから短期決済型へ、日本企業の賃金処遇制度が大きく変わりつつある今、かなりの数の従業員が自らの処遇に違和感や不満を覚えているのではないだろうか。そういう人たちが内部告発に走ることがないよう、昇進、昇格、昇給、異動など、人事のあらゆるルールを明確に定め、公表し、納得感のある処遇を行うことが大切です」（宮坂氏）



おわりに

# 客観律と組織ルールの融合を目指して

社会的存在としての企業が、社会ルールとしての法律遵守を要請されるのは至極当然のことだ。

しかし、組織というものは、作られた途端、必然的に独自の仕組みやルールを産み出してしまいう存在でもある。こうした「社会のルール」と「組織のルール」を、誰が、いかに調整すべきか、

特集の最後に、組織心理学者である京都大学の田尾雅夫教授にお話をうかがった。

## 共同体と客観律の せめぎ合い

会社や地域における互助関係などをコミュニティ、もしくは共同体と呼ぶことにしましょう。日本ではこのコミュニティが、構成員たちの常識を超えた強いつながりに支えられて成り立つてきたというところに、ユニークさがあると思っています。強固なつながりに守られたコミュニティは、時として考えられないような底力を生み出し、また、直感的に秀逸な制度を生み出したりしてきました。ただ、「常識を超えた深いつながり」を前提としているだけに、この優れたものを生み出すコミュニティという貴重な「鶏」は、法律や客観合理性というものは、相容れない存在であったことは否定できないでしょう。社会の進歩に伴い、非常識な共同体と客観律との間にせめぎ合いが起こり、最近では共同体側

の旗色が悪くなってきた。それが、今の社会不安の一因となっているのだからと、私は考えています。

## 合理性の外にある 日本企業の強さ

企業において、「強い忠誠心のもと、過剰に働く」タイプの構成員を、私は「会社人間」と呼びます。日本企業の特質を、日本的経営Ⅱ3種（または4種）の神器といいますが、こうしたシステムよりも、そのシステムにより「会社人間」が大量に拡大再生産されたこと、こちらが本当の意味の「日本の経営の特質」ではないかと考えています。

2・6・2の法則（どんなに厳選採用したとしても、有能な人が2割、まああの人6割、能力的に問題ある人が2割になってしまう）などと、よく組織構成の原則を話したりします。従来

の日本企業は、この真ん中の6割の人が会社人間となり、非常に強い戦力となった、というところに成功の要因があるのではないのでしょうか。そして、これが秀逸なるコミュニティたる所以だったでしょう。

こうした会社人間を揶揄し、自立を促すような風潮がこの国を覆っています。ともすると、組織に頼る人を無能呼ばわりしがちな最近の言説は、明白な裏付けがあるものとはとても思えません。角を矯めて牛を殺す式の議論であると感じるのは私だけではないでしょう。

## 学者、経営者、媒介者 それぞれがより真剣に より知恵を絞るべき

さて、法律と人事マネジメントを考えると、法律と人事マネジメントを考えると、なぜ私は、このような日本企業論をふったのでしょうか。それは、以下のような気持ちがあったからです。

——企業や地域社会などは、その共



田尾雅夫氏  
京都大学大学院経済学研究科・経済学部教授。  
1946年香川県生まれ。1970年京都大学文学部  
卒業、同大学大学院文学研究科博士課程修了。  
京都府立大学助教授を経て現職。専攻は組織分  
析ならびに経営管理論。著書に、『行政サービスの  
組織と管理』（木鐸社）、『組織の心理学』（有斐  
閣）『モチベーション入門』（日本経済新聞社）、  
『脱・会社人間』（福村出版）、『会社人間の研究』  
（編著、京都大学出版会）、『会社人間どこへいく』  
（中公新書）

## 人事はコンプライアンス体制構築・運営の主要な役割を担います



弁護士 中島 茂氏  
(プロフィールは5ページ参照)

セクハラだ、やれインサイダー取引だ、機密漏洩だ、企業弁護士として仕事をしていると、最終的に人事部の人に動いてもらうことが非常に多いのです。すべて「人」の問題ですからね。社内教育担当という面もあるので、コンプライアンスの問題に関しては、法務に負けず劣らず、人事の果たす役割が非常に大きいと思います。

この問題がこれだけやかましくいわれると、昇進や昇給といった人事考課の際、法令を遵守して仕事をしているかどうか、非常に重要な評価要素になってくるはず。『危ない橋』を渡りながらも成績のいい人は、現在どここの企業にもいますが、こういう人は少なくなるでしょうね。そういう面でも、今後、人事の仕事はコンプライアンスと密接な関係をもってくるで

しょう。

また、企業売買や企業分割もますますさかんになると思いますが、個々の従業員が自分たちの知らない間に他社に移籍させられてしまう可能性があり、従業員の法的地位をどう守るかという問題が出てきます。実際に、今年4月から「会社の分割に伴う労働契約の承継等に関する法律」が施行されていますが、これはまさに人事が直轄する問題です。

百貨店で顧客名簿を持ち出したとか、製品の製造法を盗んだとか、従業員が起こした企業犯罪を、私は山ほど担当してきました。そうした事件の被疑者は、奥さんに離婚されてキャンセルにはまり山のような借金を抱えていたりとか、子どもが重い病気にかかり多額の医療費が必要だとか、背に腹は変えられない状態に追い込まれていることがほとんどでした。

そうした「四面楚歌」の状態を事前に把握しておき、いざという時は、解決のために相談に乗り、しかるべき手を差し伸べる。こういうことが人事がやるべき、本当のリスクマネジメントだと思います。

同体が最大のパワーを発揮できるようにするために、それぞれユニークな仕掛け、仕組みをもっている。その仕掛けや仕組みは、共同体自身の出自や環境成因に よるところが大きい。これを、グローバルスタンダードや客観律といった合理的

思考で過度に批判し、短兵急に改変していくと、必ず本来の持ち味を喪失してしまう。このことを、昨今の日本企業批判と日本企業弱体化の背景というもので示したかった。

「法律と人事マネジメント」についても

同じでしょう。

社会構成要因にそぐわないこうした客観律を、安易に強制してしまうことは、危険に過ぎることなのです。

客観律を社会にソフトランディングさせるために、関係者はより知恵を絞らなければならぬと考えています。自戒の念をこめて話すならば、私たち「学」の立場にいる人間と、企業経営に携わる人、そして、その中間にいる媒介者（たとえばコンサルタントやビジネスブレイクなど）、それぞれが努力していかなければならないでしょう。

**直訳ではなく、ローカライズを、そして、学と産をつなぐ人を**

まず、学の立場にある人間は何をすればよいか。客観律やグローバルスタンダードについて、そのシステムや効用を研究する、ということにかけて、新古典経済学派など、熱心な学者は非常に多いと感じています。しかし、より本質的なのは、そうしたものが出来上がった社会背景や、その構成要因について学び取ることだと考えております。この部分にもっともつと力を入れていかなければならないでしょうね。

同時に、今度はそれを受け入れる日本側の状況、たとえば社会的常識や企業内での慣行などの阻害要因を調べ上げる、という作業が必要になると思います。客観律はどのような背景で出来上

がったのか、それを日本に移植するにはどのようなローカライズが必要なのか。これを真摯に考えるべき、ということなのです。

苦言を呈すると、昨今では彼国の直訳的な研究が多すぎ、また、企業側も直訳をそのまま重宝がつて自社に普及させ、その結果、方々で不整合が軋みを起こす、ということを繰り返してきた気がするのです。

まず、学者が、彼国と日本それぞれの構成要因を整理し、ローカライズのための基本原則を作る。ただし、そこから先、基本原則から詳細な戦略を導き出す部分がないと、経営にそれは生かせません。そこに、コンサルタントの出番があるのです。実社会に長じていない学者には具体戦術の策定は難しいことであるし、時間的余裕のない経営者は、学術を基礎から読み込むことが難しい。だから、この両者をつなぐコンサルタントが必要に

なるのです。この部分についていえば、コンサルタント的な職業の人が、日本にはまだまだ少ない。だから、その拡充が必要になるのではないかと考えております。

### 「しなやかで、したたかな 「化け物」が組織には必要

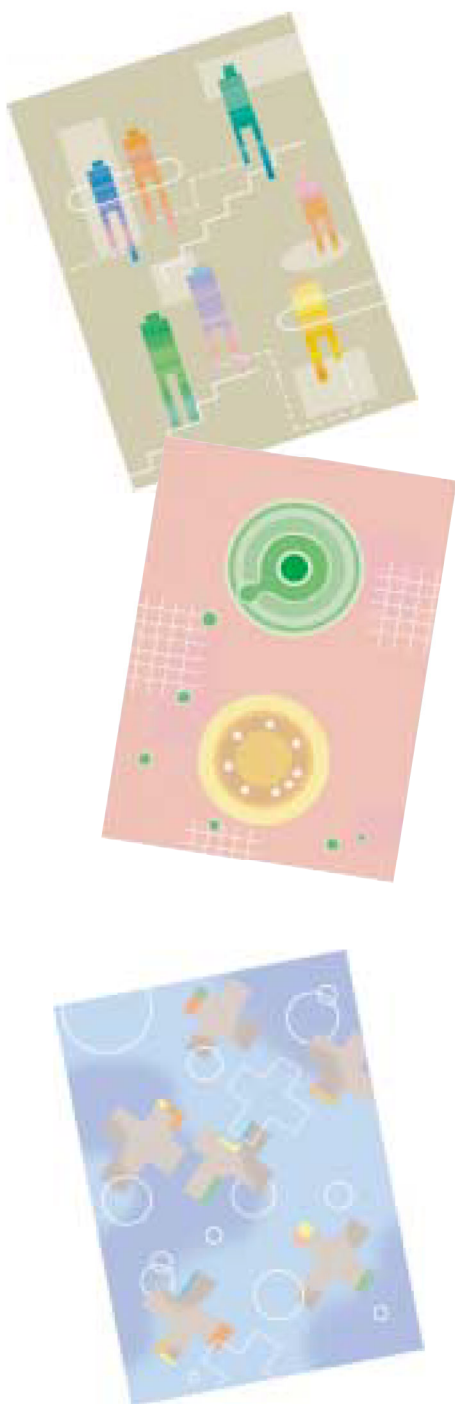
さて、こうしてソフトランディングを目標としたとしても、共同体としてのパワーを重んじてきた企業には、必ず新参者の客観律とは軋轢が起きるでしょう。そこで、経営者の出番だ、と私は思うのです。社会の進歩やグローバル化に伴って、この軋轢は数も程度も増していきます。これに対処して腕を振るうのが、経営者の経営者たる所以でしょう。

最近、企業不祥事をおおむする会見で涙をこぼすトップがよくいますね。法律に負けて泣く社長、経済に負けて泣

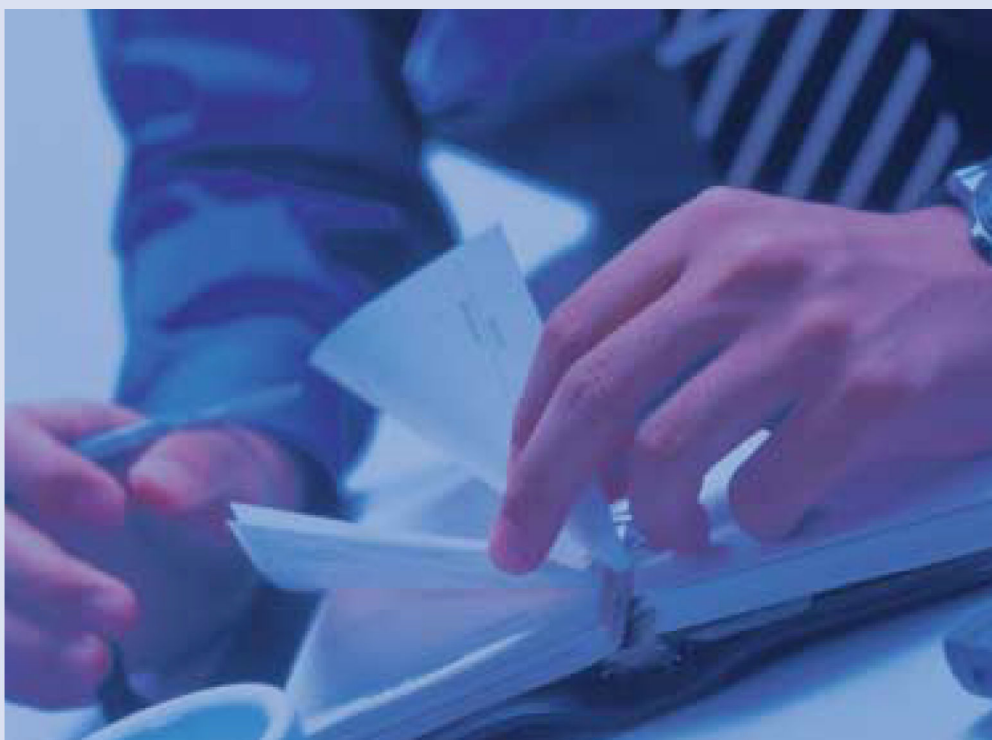
く社長、世間に負けて泣く社長……。これは経営者失格なのです。企業の中と外では、不整合の連続です。そのせめぎあいの矢面にたつ、ちょうど卵の半透明のような存在が、経営者なのです。あるものは通し、あるものは形を変え、あるものに対しては、柔軟に拒み……。こうした、しなやかさとしたたかさがなければ、浸透圧の違う社外・社内の帳尻合わせなどはできないでしょう。その作業に疲れて泣き出す、というのは、まるで白旗を掲げているように見えてしまうのです。

そういう意味で、組織には危機に臨んで乱れない、「化け物」カリスマ」を必要とします。

経営者がしかるべき帝王教育を施されて、しなやかで、したたかな存在になること。これが、客観律と組織の融合について3つ目に必要なことではないでしょうか。



# インターンシップ が“流行”から、 “常識”となる日



「日本はインターンシップがまだ普及していない」などと思っている企業の人事がいたなら、何を寝ぼけたことを、と口走ってしまいそうだ。インターンシップにおける問題はもうその段階を超えている。もともと横並び意識が強く、また、官公庁に弱いという我が国の特色が、インターンシップ普及という面でもかなり色濃く現れた。他社や他人との横並び意識、もしくは公的セクターの要請。この2つにより、すでにものすごい数の企業・学生がインターンシップにプレイヤーとして参加を始めている。しかし、普及と同時にさまざまな問題が浮かび上がってきた。果たしてインターンシップは流行で終わるのか、それとも、実のある施策として定着するのか。端境にある今、現況を探ってみた。

文・構成 海老原嗣生 (本誌)

# I 学生希望者10万人超、受入企業も万単位



P&G/人事・野々村富美子氏



“Bi助っ人”を運営するメディアネットワーク/渋谷正利氏



インターンシップ派遣を事業とするデジット/船川治郎氏

## 商工会議所・同友会・日経連…… 公的セクターが大きな存在

インターンシップを実施している企業は世の中にあふれている。こう書けば、学生からは「何言ってるの、どこにそんな企業がある？」応募したって、めったに受け入れてもらえない狭き門だよ」という反論が寄せられるだろう。

「有名企業の平均的な応募倍率は20倍超」（インターンシップ派遣を事業とするデジット/船川治郎氏）

「人気企業だと平気で50倍以上になる。マスコミ系では1000名以上の応募もあり、新卒採用より難関になることも珍しくない」（同 “Bi助っ人” を運営するメディアネットワーク/渋谷正利氏）

「当社では27名の定員に対して3500名が応募した」（P & G/人事・野々村富美子氏）

確かに学生同様受入企業側からも、狭き門を語るデータや証言は多々寄せられる。

しかしそれは、超大手の有名人気企業だけを例にとった誤解なのだ。中堅・

中小・地方企業に目を向ければ、星の数ほどの企業がインターンシップを実施している、という実情に気がついているだろうか。

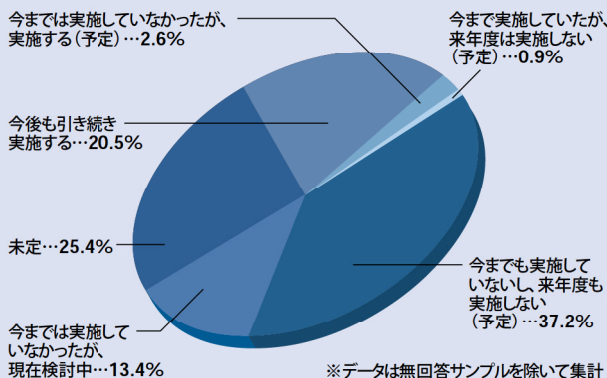
たとえば、全国で約800を数える商工会議所のうち、100以上の支部でインターンシップの仲介が実施されている。ここに寄せられる受入企業の数は、少ないところでも10社以上、多いところでは100を超え、総計では延べ数千の企業がインターンシップの受け入れ先として名乗りをあげることがわかる。

同様に、日経連のインターンシップ推進支援センターには、全国50カ所の支部が参加し、ここでもそれぞれの支部が少なくない企業を紹介している。経済同友会はインターンシップの受け入れを希望する傘下企業に対し、学生の紹介を開始。今年には約1000名のインターン枠を確保。

またまたある。経済産業省の外郭団体であるJETROは、海外留学生向けインターンサービスの老舗。都道府県に目を向ければ、多くのサイエンスパークが加盟企業のインターンシップを仲介。産官学連合ではインターンシップ推進

【図表1】一部上場のインターンシップ実施率

※リクルート調査



## インターンシップが拡大したさまざまな理由

●97年の文部省通達後、それ以前から会社見学・工場実習の受け入れを行っていた企業から要望が寄せられ、交通整理として、公募型インターンシップを誕生させた(天日本印刷/森野真一氏)



森野真一氏



インターンシップ情報サイト Jobweb / 佐藤孝治氏

## 公的機関が インターンシップ・ ニアミス?

本文にあるように、さまざまな団体・機関がインターンシップサービスを実施している。大学コンソーシアム京都でインターンシップ事業を手がける杉田隆司氏は以下のように語る。「最近では、受け入れ先企業の開拓に熱を入れる団体・機関が多いので、重複依頼を受けて定員をオーバーする企業が現れたりすることもあります。そのため、団体間の調整作業なども発生してきました。同様に、重複登録企業からは、応募フォーマットの統一、といった要望も受けております。当団体では他団体と交渉し、フォームの統一化なども進めています」

協議会が、導入コンサルティングやマッチング業務を実施。京都や神戸、多摩などにある大学コンソーシアムは、地域大学全体を取りまとめたインターンシップサービスを大規模に展開。たとえば大学コンソーシアム京都では、200社以上の企業がリストに並ぶ。その他にも、各大学が独自にインターンシップ・プログラムを行い、その数は全大学の2割に達するといわれる。

どうだろう。ここに上った企業をすべてカウントするわけにはいかないが、多分、万単位のインターンシップ受け入れ先企業が存在する、というのが実情だろう。

もし、学生が企業名にとらわれず、真摯に企業実務を体験したい、と望むなら、受け入れ先にはことかかない、というのが正直なところだろう。

## 大手情報サイトでは 3万人登録が当然

一方で、インターンシップを志向する学生はどのくらいの数になるのか。

答えから先にいえば、こちらは多分、10万を超えると推測される。これは、以下のような傍証から実感できるはずだ。

「現在年間登録者だけで3万5000人。登録せずにサイトのみ見る人もいるから、ユニークユーザーはその何倍にもなるでしょう」(前出メディアネット / 渋谷氏)

「年間3万人以上の登録を受け付け、開設以来の総登録者数は9万人」(インターンシップ情報サイト Jobweb / 佐藤氏)

「インターンシップ派遣として年間1万3000名が登録、月間稼働は7000〜8000名」(前出デジット / 船川氏)

大手インターンシップ情報サイトはすべて数万人の登録者を保持し、インターンシップ派遣といった実働型ビジネスにも万を超える登録者がいる。この他、たとえば公的セクターでも「893名の応募者」(大学コンソーシアム京都)、大学に単体でも「企業研修実務が含まれる講座への希望者は400名超」(流通科学大)といった数字がすぐに挙げられる。重複登録がかなりあるにしても、10万名を超える学生がインターンシップを志向していることは間違いないところだろう。

10万名の学生と、数万社の企業。これが、日本におけるインターンシップの規模予測だ。

● インターネット応募が浸透し、そのため、顔の見えない応募者が増えた。その対処策として、顔が見える選考として、インターンシップが浸透 (デジット / 船川治郎氏)

● もともと教授推薦、学部推薦という形で就職をしていたのが理系学生だが、今まで理系採用をしていなかった企業から、「ロジカルシンキングに長けた理系学生が欲しい」というラブコールが起きてきた。自主就職したい気持ちもやまやまだが、まだ社会というものがわからない。そこで、社会や企業を見る目をあらかじめ磨いておこう、とインターン熱が高まった気がする (デジット / 船川氏)

● インターネットの普及がある。流行とかムーブメントが起こりやすいメディアなんです。24時間いつでも不特定多数と双方向コミュニケーションが取れる。そのうえ、そこで交換された情報が、ログとして蓄積もされ、検索も容易にできる。そうしたメディアが提供されたことにより、社会人よりも時間に余裕のある学生たちは、ここでコミュニティを作り、ムーブメントを起すようになったと考えられます (Jobweb / 蒲田康輔氏)

日本型採用に感激！  
という声も



南部徳子さん  
(オレゴン大学/  
ジャーナリズム学科)

学生は、働く、ということはバイトかドラマか本や新聞でしか目にしません。リアリティがないんですね。思い浮かべるのは、エコノミックアニマルといわれたかつての会社人間か、リストラで悩む中高年、モラトリアムを抜けきらない若手なだけです。でも全然違うところから、インターンシップでわかりました。

私の場合、ジャーナリズム専攻じゃないですが、アメリカだと、多分この分野の延長で仕事を考えることになるでしょう。そうすると、会社や実務というものにほとんど触れることができずに学生時代を終わってしまいますよね。

「日本型インターンシップ」を受けられたので、知らないものをたくさん発見でき、自分の目標以外にも選ぶべき道があるのだとわかった気がします。

米国だと、学科選択の時点で自分の将来の道がなんとなくイメージされています。そのため、企業を本気で研究し、就職先を選ぶという気概は少ないんですね。4年生でも、まだほとんど企業のことなど誰も眼中にない。よく、日本型就職のことを批判する声もありますが、日本の学生のみさんの貪欲さには驚きました。

米国のように、20歳で人生を決めるより、大学卒業時点で一度シャッフルして、どんな会社や職種が自分に合っているのか、と選べる日本型の就職のよさもただん実感してきます。

勉強になったけど、  
何もわからなかった

さて、裾野の広い参加企業と多数の学生。しかし、実際に日が当たっているのは、超有名大手企業と企業に選ばれた一部の学生、といった「選ばれし者同士のエリート構造」は、インターンシップのあり方にも歪みを与えている。

カリスマ・インターンという存在をご存知だろうか。人気有名企業のインターン選抜をことごとくぐりぬけ、見事に何社ものインターンシップを経験したような人。彼らを学生たちは「カリスマ・インターン」と呼んだりする。一緒にインターンを受けた人間たちが、ネットのインターンシップ掲示板でコメントを寄せあい、いつしかちよつとしたアイドルになっていたりする。このこと自体一種異様な世界だが、彼らインターンシップをよく知る「カリスマ」たちのインターンシップへのコメントが、より深い歪みを顕わにする。

ここでは男女2人のカリスマの意見を聞いてみよう。

「私は大手商社と人気家電メーカーのインターンシップ・プログラムに参加しま

インターンシップは  
コミュニティを作る

●インターンシップがコミュニティを生み、それに参加したい、という気持ちが増らんだ。たとえば、インターンシップ終了者同士がJobwebなどのコムボードを使って同窓会をバーチャルに開き続け、どこに就職したか、今何に悩んでいるか、などを連絡しあう、というのもある。また、インターンシップを掛け持ちする人が媒介となり、他社のインターン同士が飲み会を開いて、インターンシップ・プログラムや企業情報などを交換したりと、インターンは、学校・サークルに続く、学生の楽しみ場にもなっている気がする。(前出Jobweb/佐藤氏)



池澤摩耶さん(ブリティッシュ  
ユクロンピア大学)

した。どちらも100倍近い難関だったので、多少うぬぼれてしまいました。インターンシップの内容は、両社とも「ずばらしい」の一言。企業内を巡り歩いて事業を研究し、新規提案を行うというようなことや、市場環境とテクノロジーを考えて自分なりのマーケティングを施し、新商品とその販促を提案するといったものです。しかし、どちらもその「飽きさせない」内容とは裏腹に、実務に対しては何も見えてこない、と感じたのです。企業内をいくら回っても、実際にその仕事をさせてもらえるわけはありません。『この会社に入って、今見学している目の前の仕事を担当したとしても、果たしてどんな苦労や感激が待っているのだろう』という部分に、実感が湧かないのです。私たちに、と気を使わあまり、お客様扱いになりすぎています。もっと素顔の企業が見たい。(有名国立大学3年生/就職活動中のため匿名)

取り繕う学生の様が  
滑稽にも見える

続いて、高校時代からアメリカで過ごした池澤摩耶さん(ブリティッシュユクロンピア大学)は、インターン学生に対す



# III

## インターンシップが採用手段化した背景

る違和感を話してくれた。

「何か、違うんじゃないかなあ。これが私のインターンシップを受けた時の印象です。私は人気家電メーカーと大手石油会社と外資系金融のインターンシップを受けました。まず、説明会で、みんながみんな同じ色のスーツ着ている。女の子はこれまたスカートを全員がはいている。不思議でしたね。それで、自分をよく見せようと身の丈以上の発言をする。たとえば、金融とか経済とか、『御社のM&A対策は』とか、日経新聞に出ていたようなことをよほど勉強したのか、そんなことばかり。それも使い慣れない大人言葉で、『御社』『手前ども』なんてやるから舌噛みそうになって。本当は、

自分のやりたい仕事や興味について、聞くべきじゃないですか。それも飾らない姿でね。私は、残業は多いのとか、女性には働きやすいかとか聞きました。そうすると、浮いちゃうんですね。応募書類に1000字で自己アピールを“なんてよくあるでしょ。私は違和感もつちやいます。1000字で何が書けるか”と。ところが、日本の学生たちは真剣に、どう書けば選考をくぐれるか”と情報交換したりしている」

**お客様扱いとメイキヤップ。それは“虚飾”**

インターンシップの熟練者たる二人

は、どうやら同じことを違う側面から述べているようだ。それは即ち“虚飾”。企業は厳選した学生を迎え入れるのだから粗相があつてはいけないと“お客様扱い”し、学生は超難関に挑むためにあらゆる限りのメイキヤップをして面接に臨む。その虚飾の駆け引きが昂じて、「お互いを見せあい、入社後の違和感やミスマッチを減らす」というRJP（リアリティック・ジョブ・プレビュー）効果をないがしろにしてしまっている――裾野の広いインターンシップ領域で、勝者のはずだった学生と企業の組み合わせも、決してしっくりいっているとは思えない。

### 企業ニーズは採用以外にも多彩

そもそも、なぜ企業はインターンシップを行うのか。

JMAMチェンジコンサルティング（以下JMAM）が関係470社にアンケートを行った結果を見ると、決して採用だけがその目的ではないことが見て取れる（図表2参照）。

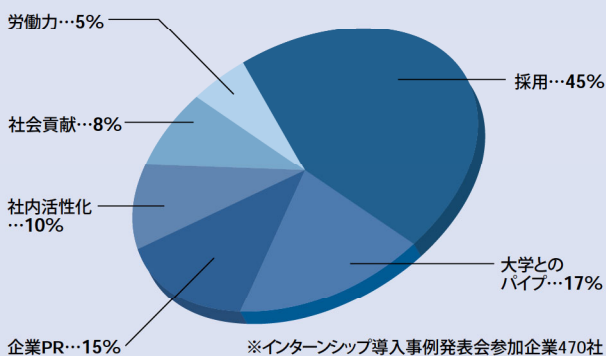
取材でも同様の声が聞かれた。

「社員ができないようなフレッシュユで大胆な行動を望む、つまり活力とアイデアを求める企業がかなり見られます。社員だと長らく社内の文化に慣れてしまつて能動的活動がしづらいこと。また、忙しすぎるために、無駄な動きができないのでしょう」（起業家創造型インターンシップを開催するETICの代表／山内幸治氏）

「理系学生の場合、その専門知識はか

【図表2】企業がインターンシップを行う理由

※JMAM調べ





【図表3】インターンシップの企業側の目的

採用目的	A 応募選考過程の一環 B 早期での囲い込み (その後応募につなげる)
ブランディング	A 事業認知・好感度アップ B 上記効果により将来の採用効果を狙う (採用ブランディング)
労働力	A 専門知識と実務機会のトレードオフ (主に理系) B 単純労働と実務機会のトレードオフ (主に文系)
若年層効果	A 社内への活力・アイデア B 購買層マーケティング
大学とのパイプ作り	社会貢献とトレードオフ



JMAM / 布谷孝之氏



起業家創造型インターンシップを開催するETICの代表 / 山内幸治氏

仲介役としての声だけでなく、実際の企業から同様の意見は聞かれた。「大日本印刷の場合、事業の裾野が広い。インターンシップにより、ITや半導体など“印刷”という名前から想像できない分野への展開をアピールできる。また、他社に就職したとしても、その会社で当社を思い出してもらい、ビジネスにつながることもある」(前出大日本印刷 / 森野氏)

「会社はいろいろなタイプの人間がいるとアイデアも豊富に生まれます。ただし、社員をたくさん雇うことは難しく、またアルバイトの人でもバラエティはそれほどありません。ところが、インターンだと、社員ではありえない年齢の人、まる

### 大別される企業ニーズ

なりなもの。その道の企業で、たとえば詳細設計などの下流業務を任せれば着実に成果を上げます。こうした学生を、戦力として受け入れる企業からの依頼を多々受けます」(前出デジット社 / 船川氏)

「長らく採用をとめている、もしくは、途中でスペシャリストしか採っていない、といった企業から、社内を活性化させるために、という相談もかなりいただいています」(JMAM / 布谷孝之氏)

「受け入れた学生の意見を聞くことにより、企業が現代の若者志向としてとらえ、マーケティングに役立てている場合もあります」(流通科学大学)

「留学や資格取得スクールは、費用がかかり、そのうえ、実務経験も身につかない。ところが、インターンシップは、無料で実務が勉強できる。就職に備えるにはこのうえないモノだと思います」(前出メディアネットワーク / 渋谷氏)

確かに就職のため、という広義の就職活動にくくると、大多数の学生はこの中に含まれるが、ただし、特定企業への応募という狭義の就職活動に絞ると、そのパーセンテージはそれほど高くない。そのため、多くのサイトが案件検索を業界や職種といった軸で行うことを第一

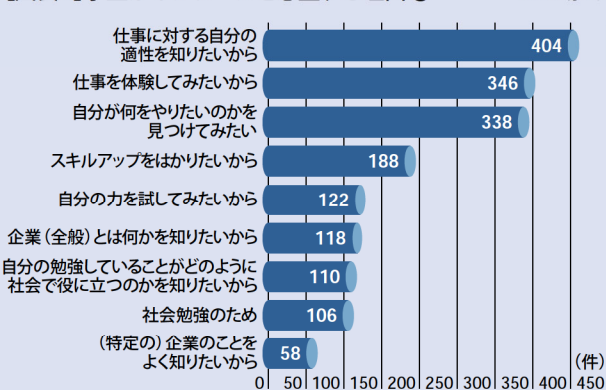
### 学生は広義の“就職”が目的。ただし、応募とは別。

一方、学生側は、インターンシップに何を求めているのか。JMAMとメディアネットワークがそれぞれ行った2つのアンケート調査がある。(図表4・5参照)

こちらは、企業側よりもかなり明確な意識が見える。志望企業の研究、志望職種・業界への適性把握、実務経験、この3つが柱といえるだろう。

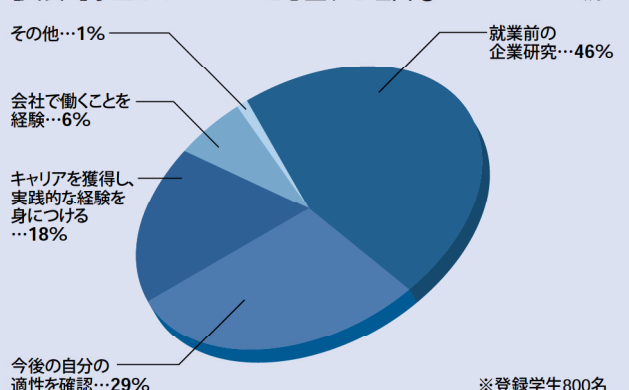
こうしたコメントは、取材を続けると各方面から聞かれた。それを整理すると、図表3のようになるだろう。

【図表5】学生がインターンを志望する理由②



※Bi助っ人調べ

【図表4】学生がインターンを志望する理由①



※JMAM調べ

※登録学生800名



高橋広明氏  
(松下電器産業／人事グループ)

## 契機となった 「松下電器産業の インターンシップ」とは

松下電器産業の「採用直結型」インターンシップは2001年3月に実施された。実施期間は2週間で、大学新3年生と修士1年生が対象。営業や人事、法務、eビジネス関連といった4職種ごとに、「ビジネスモデル特許の他社動向分析」「貿易実務とその理論」など、実務に即した43のテーマが設定され、学生はこの中から、興味のあるものを選んで応募する。150人の枠に対して、全国から約3000人の応募があり、事務系職種全員がここから採用されたという。企業側が学生の職務適性を評価し、実習終了後に本人に伝えるところが松下方式。人物や能力、担当業務に対する適性などから判断され、A、B、Cの3段階がつけられる。その後、本人が一度就職戦線に戻り、松下への就職を希望し再応募してきた場合、A評価者は内々定、B評価者は4月以降に行われる選考の最終段階へ直行、C評価者は書類選考なしで選考会に参加できる。

義にし、企業名検索は付加的な状態においているという。

つまり、「就職準備」が第一義、「応募意識」はそれに準じるといったところだろうか。

## 2年前、松下電気の成功が 流れを大きく加速した

本来こうした、マス目的のぶつかり合いとして、地道に草の根的に浸透してきたのが、インターンシップであった。その浸透度合いは緩やかで、一昨年末までは、規模も今の5分の1程度だったと、多くのインターンシップ・ビジネスに携わる人が語る。

なぜそれが昨年、劇的に規模拡大を生んだのか。

「やはり松下電器産業が一昨年に行った、『採用目的の明言型のインターンシップ』の影響が大きかったですね」(前出P&G社／野々村氏)

この意見は多い。その理由をリクルートの小山秀幸はこう分析する。

「松下電器は、事務系1500人の採用をほぼ全員インターンシップから行った。そして、採用された学生・採用した松下双方の満足度が非常に高かった。このことが、インターンシップ熱を急激に高めたのではないだろうか」

「松下電器は、受け入れ現場に採用指名権をもたせたことが、成功の大きなポイントだっただろう。現場の協力量識が

高まり、採用目的が完遂された」(採用に関するあらゆる業務について代行・コンサルテーションを行うシンカ／佐藤大吾氏)

松下電器の成功は、どのような教訓を残したのか。

「やはり、採用活動で早期に動けば、競合他社も少なく、それだけ自社内定につながる確率が高まるということ。二つ目が、面接や筆記試験ではなく、長い期間と実務を要する課題が与えられるために、今までは考えられないような『異能』を見つけることが可能になる、というもの。最後は、応募ではないので気軽な分、見たこともないような学部・学科の学生に会えるということですよ」(前出リクルート／小山)

「早くからインターンシップに注目するのはやはり、意識の高い学生が多いのも事実。一般学生にピラ配りで集客勧誘しても、新3年生だと『インターンシップって何』という対応も多い。そんな中で、すでに将来を考えている人は、やはり早熟なのでしょう」(前出JMAAM／布谷氏)

早期接触、応募学生のバラエティ、異能発掘。このバラエティの中で、インターンシップに猛烈に火がついた、といえるのだろうか。

ちなみに、インターンシップ・ビジネスに関わる企業に聞いた、ここ2〜3年の事業の伸びは図表6のとおりだ。

【図表6】近年、インターンシップ熱の上昇度

サイト名	昨今のインターンシップの動向
リクナビ (リクルート社)	参加企業数は2年で7倍に
JMAM-Internship	参加企業数は昨年比2倍、利用学生数は2.5倍
メディアネット (メディアネット社)	4年で登録者数20倍、参加企業数も20倍
Jobweb	登録者数は昨年比1.4倍、参加企業数は2年前に比べて3倍に



シンカ／佐藤大吾氏

### 内定拘束の長期化が 早期接触の限界を

早期接触はいつたいていどこまでエスカレートするのだろうか。

「大手企業の中には、2年終了時点で採用を視野に入れたインターンシップを行う企業があります。多くの大学で就職関連のセミナーが3年初夏に行われるために、それ以後は学生が就職活動に入ってしまうからです。そのため、3年夏ではすでに学生が就職活動に入ってしまう。だから、それ以前に早期接触を考えたのでしよう」（前出メディアネット／渋谷氏）

さすがに、2年終了時点でインターンシップというのは、極端な例ではあるが、3年夏休みに採用直結型インターンシップを行うのはかなり普通になっている。

しかしこの時期では、志望・能力とも未成熟の応募者が多く、本当に適性があるのかどうか判断しきれないことが多い。また、早熟人材を仮に発掘できたととしても、就職までの2年近くをどうやってリテンションするか、という問題に行き着く。過度の早期化には警鐘を

鳴らす声が多々聞かれる。

### 時期別に目的を変えて 行う企業が増加

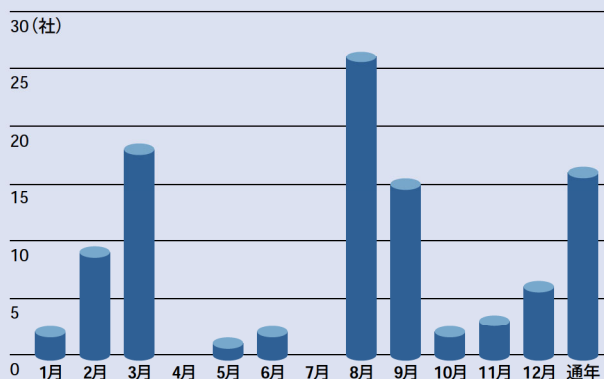
「3年夏からの内定・拘束は難しいでしょう。私たちがコンサルティングを行ううえで、夏冬（春）2回インターンシップを行う企業に対して、夏は波及効果と位置付けては、とお話ししており、学生に無料奉仕。ここまで熱心、というイメージ。そこである程度めぼしをつけて、冬のインターンシップや、春からの選考に声をかける。こうした形でないと難しいでしょう」（前出シンカ／佐藤氏）

「採用目的では3年冬〜春に、と理解した企業が増えていきますね。そのため、大手通信メーカーのように夏のインターンを廃止した企業、もしくは、夏・冬の抜本的なプログラム改編を行うため今年には開催を見送った某大手ITソフトウェアや独立金融系企業など、インターンシップの先端企業が、自社の目的、メリットを再確認し、変更を行いつつあります」（メディアネット／渋谷氏）

そろそろインターンシップの早期化には歯止めがかかり、これから先は、目的

【図表7】インターンシップの開催時期

※JMAM調べ





別に開催時期を変えていく、というのが関係者の一致した見方だ。

●**通年開催もしくは2年次以前**…就職以外の目的のインターンシップ

●**3年夏**…採用目的ではなく、「遭遇」目的。ここで採用プロセスに持ち込むよりも、本採用への波及効果を狙う。

●**3年冬（4年春）**…採用に一番効果的。ほとんどの学生は3年秋までは内定意思を示していない。早期採用競争に意味はそれほど見られない。といったところか。

### 現場の協力不足が、双子の課題を生む

異能を惹きつけるために、面白いプログラムの開発に力が注がれる。この時に面白さを追求するあまり、本来の仕事とは関係の薄いプログラムとなる場合がままある。Ⅲ章に登場した二人の学生が述べた、虚飾性を生み出す原因のひとつといえるだろう。

しかし、虚飾は異能を惹きつけることだけが原因ではないようだ。

「結局、人事が受け入れ現場に理解を得られるかどうか、にかかるところが大きい。現場の協力が得られない場合、人事主導のワークショップ型となるケースが多い」（前出J M A M / 布谷氏）

このことは、インターンシップの期間が短すぎる、というもうひとつの問題につながる。やはり、人事だけで長期間の受け入れは不可能だからだ。

「しかし現状では、2週間以下の企業が過半数になる」（同布谷氏）という。このあたりからすると、現場の理解不足に悩んでいる企業が多いと見て取れる。

「インターンシップは、3週間がひとつの目安。これより短いと、イベント的なものになり、会社の実務・実情を知るというよりも、面接や合同説明会の長期版といった意味合いが強くなる。これより長い場合は、現場との協力により、実務を任せる場合が多く、学生側の『会社や仕事の生の姿を知りたい』という要望に合致します」（前出シンカ / 佐藤氏）

現場の理解不足により、虚飾性だけでなく、期間不足という双子の問題が起きていることがわかるだろう。

### 採用業務と絡める、短期現場派遣を交える

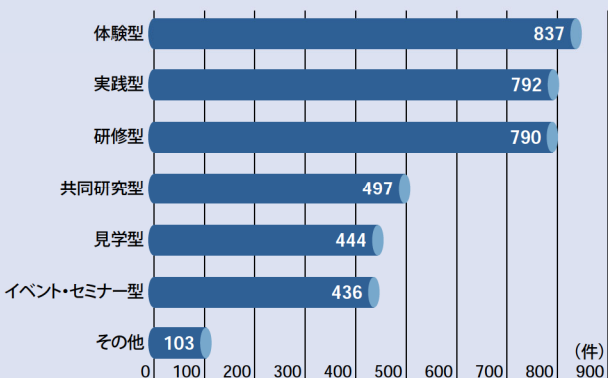
この問題をそれぞれのよう考えるか。

「まずは、ここまですべて評価をすべきではないでしょうか。ワークショップ型といっても、2週間も企業内にいれば、人物や雰囲気は見えます」（同佐藤氏）

「虚飾性・短期間が生み出す典型例がワークショップ型ですが、あくまで面接や採用試験などの延長と割り切れば、その効果を得ることができます。要は、一回の面接、1枚の試験よりは、2週間じっくり課題を与えたほうが、学生の能力が見られる、ということですね」（J

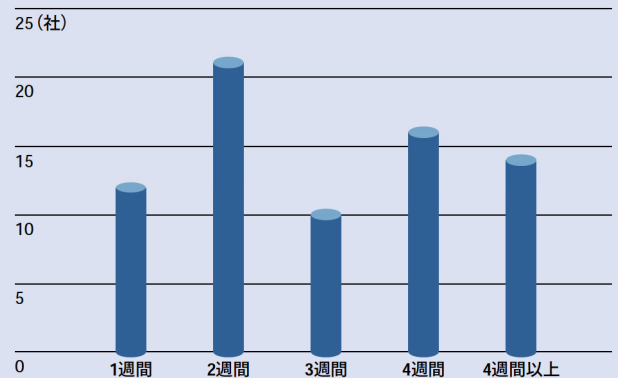
【図表9】プログラムの形態

※Bi助っ人調べ



【図表8】インターン期間の長短

※JMAM調べ



## インターンシップ老舗大学に相談する、という手

インターンシップ運営について、ノウハウを持つ大学に相談するというのも一つの手だ。

実学の精神を尊ぶ流通科学大学は、開学以来講義に企業実習を取り込み、それを単位に認めてきた。

現在では、そこから4つのプログラムができています。すでにインターンシップとしては4000名を超える生徒を延べ1000以上の企業に送り出してきたために、日本中のどの団体・機関よりもインターンについては詳しいという。そのノウハウは、受入企業の負担を減らし、効果を上げています。

●学生のセレクション。①受講以前に該当分野を受講させる。②その出席率・レポートなどの点数を基準に。

●事前研修の実施。①企業概要説明②業界概要説明③ビジネススマナー④インターンシップで知るべきこと・もつべき視点

●日報、終了レポートの收拾、提出。運営中、運営後のフォロープログラムも用意。毎日レポートを書かせ、終了後にはその結果感じたことを報告。また、そこから提案・改善などを企画書に落とさせる。これらを集約して企業にフィードバック。この業務を大学が請け負う。

●経年比較による改良。企業と教務課の人が事前に打ち合わせを行い、昨年の状況や受講者の感想などをもとに、プログラムを改良。あくまでも、実習先企業の生の姿がわかるようなプログラム作りを要望。過度に期待をもたせる内容や、短期アルバイト同様の定型

MAM/布谷氏

企業の風土や職務に合っているかなどはリクルーターや先輩訪問の際に見ていくといった、採用プロセスとのクロスオーバーにより補足するというのがひとつの方法だ。もうひとつ、「ワークショップ型に短期現場派遣を交えた折衷型を当面の改善策としてやってみる」(前出シンカ/佐藤氏) という方法もある。この際、「受け入れ現場に採用優先権を与えること」(同佐藤氏) により、協力が得られるケースが多いという。

## インターンシップすべてを任せ現場が最適採用できる仕組みを

採用指名権以外にも、インターンシップに対してさまざまな裁量権を付与すると、協力は得られやすい。たとえば、P&Gや大日本印刷のように現場主導のインターンシップが定着した企業では、インターンシップ・プログラムの開発・インターンの選抜試験作成・選考までも現場に任せている。これらを一体化して、「各部署で最適な採用ができること」を謳うことにより、協力関係を強化できているという。

## 難易度が高く実務を任せられない時

現場協力ができて、受け入れ態勢が整った。いよいよ、実務密着のインター

ンシップができると、今度は、どのような実務を任せたらよいか、という話になるだろう。未経験の学生にできる仕事はそれほどないからだ。営業や販売は同行などで実務把握ができるが、たとえば金融やITなどは任せる仕事ほとんどない、という状態になってしまう。

その場合の解決策のひとつは、社内実務そっくりのバーチャルな仕事を用意することが挙げられる。

「たとえば、外資系の大手銀行では、与信業務の初歩をインターンシップで行っています。もちろん、『金融系を専攻していた学生』と応募の段階で間口を絞っていますが。座学で実務を教えた後は、自社の財務資料を使って、普段の仕事と変わらぬ手順で、バーチャルな監査を行わせたりしています」(シンカ/佐藤氏)

## 多メンバーの単純業務を集めプログラムにする

また、こうした難易度の高い業務でも、仕事のうちの数%を素人ができる部分がある。それを、たくさん寄せ集めて、「雑務の集合体」としてインターンシップ・プログラムを作ることひとつの手だ。

「この場合、2つのメリットがありうるでしょう。受入側社員は、雑務から解放される。また、担当者一人に密着した研修ではないため、チューターの気持ちも楽になります」(前出デジット/船

【図表10】インターンシップ現状の課題

- ① 受け入れ先は多いが、ミスマッチ。
- ② 企業・学生とも目的は多彩。しかし、採用一辺倒になりがち。
- ③ 採用目的での実施が早期化。
- ④ 実施プログラムが実務とかけ離れている。
- ⑤ 実施期間が短い。
- ⑥ 現場理解の獲得が難しい。

【図表11】採用インターンシップへの処方箋

- 早期化に歯止め。目的別開催時期設定を。
- 現場理解獲得には、採用優先権を。
- 現場型プログラムは、企画・選考までも権限委譲。
- ワークショップ型は能力試験と割り切る。
- 「ワークショップ型+採用予定先短期派遣」で実務型インターンシップに嚆矢を。
- 現場受入は、担当一人に任せず、複数で面倒をみる。
- 難易度の高い業務は、バーチャル型に。
- たくさんの人の「雑務」を集約してプログラム化、という手。
- 需要のある単純労働部署への委託+委託前の事前フォローの徹底。



リクルートスタッフィング/  
中込 洋氏



流通科学大学

業務などの比率があまり高くならなければ、コンサルティングをしている。学生と企業の終了後懇親会を開催。これが好評。学生の声が生で聞ける。他社の実施内容が交換できる。学生や他企業の情報を生で知りうる機会は少ないので、このことを目的に、同大学のインターンシップに参加する企業もある、という。

川氏

この手法は応用が利くという。配属先と関連のないセクションでも、常時人手が足りず、そのうえ定型的で簡易な仕事が発生する部署はある（たとえばコールセンター等）。そうした部署なら比較的好意的に受け入れ協力してくれるだろう。配属予定先と異なる部署で果たして企業理解が進むか？ 少なくとも、商品・顧客・物流・受発注業務など会社の血となる部分の大枠の理解ができるだろう。入社後の新人研修で工場実習を行うことと同様の効果がある。ただし、この場合の留意事項を同氏は語る。

「現場は忙しいですから。たとえばマナー研修とか最低限の事業・商品説明などは人事が懇切丁寧に行わなければならないでしょう。また、視点を最初に植え付けるのも忘れなく。希望職務と関係ない部署に行く理由、そこで何を学ぶのか。そうしたことを徹底的に擦り合わせてからでないか、研修効果は表れにくい。これもポイントです」（同船川氏）

### 現状課題を逆手にとった「本筋のインターンシップ」サービス

さて、現状の華美なインターンシップ

のアンチテーゼとなるようなビジネスを最後に紹介しておきたい。

リクルートスタッフィングは、採用を目的としたインターンシップ派遣というサービスを今年度より開始した。サービス対象は大学4年生。時期は6月～来年3月までという。つまり、早期採用の正反対。

「いわゆる普通のインターンシップでは結びつかない、その他大勢の企業と学生を結びつけるために、私たちのビジネスはある、と考えています」（リクルートスタッフィング/中込 洋氏）

つまり対象も、人気企業×有名校という組み合わせではなく、「果たして、我が社にインターンシップが来てくれるのか、というクライアアント」と、「6月でもまだ企業を決められない学生」を主にしていきたいという。そしてプログラムがまた潔い。

「クライアアントから必ずいわれることが、『学生たちに、何を見せればよいのか』です。そこでは、『そのままの仕事、会社を見せてください。体験入社して御社を知り、適性的にピッタリだとわかった学生は、御社に魅力を感じるはずですから』

現状のインターンシップの問題点をすべて逆手にとる、という発想。インターンシップの混迷期にひとつの参考事例となるかもしれない。

【図表12】取材に協力いただいた企業の連絡先

分類	名称	サービス内容	料金・実績等	開催企業・団体
派遣	採用直結型インターンシップ派遣	4年次学生を企業に派遣。実務を通しながら、適性などを見る。就職活動・採用活動の延長上にある「ミスマッチ防止」のためのインターンシップ。	今年度事業スタート。	リクルートスタッフィング <a href="http://www.recruit.co.jp/r-staffing/">http://www.recruit.co.jp/r-staffing/</a>
	アルバイト&インターン	理系学生を中心に、即戦力の学生を派遣スタッフとして企業に送る。エンジニアの下流業務や、定型業務において、学生を即戦力として扱う。	派遣登録学生数/年間1万3000名、月間稼働人数700~800名。うち20%程度が採用に。	デジット <a href="http://www.digit.co.jp/digit_top.html">http://www.digit.co.jp/digit_top.html</a>
紹介	実践型インターン-起業家支援	起業家を目指す学生を中心にサービスを展開。起業家能力開発にふさわしいような受け入れ先企業に対して、厳選した学生を紹介する。	年60回のセミナーで、1000名以上の学生と面談。意識・能力の高い300名を登録。	ETIC <a href="http://www.etic.or.jp/">http://www.etic.or.jp/</a>
情報サイト	JMAM INTERNSHIPS	学生が自由に情報を取得できるサイトを運営。学生は登録作業を必須とせず、直接企業に応募できるシステム。企業向け導入企画や受付代行なども手がける。	トップページビュー2000件/日。参加企業170社。	JMAMチェンジコンサルティング <a href="http://www.internship.jmam.co.jp/">http://www.internship.jmam.co.jp/</a>
	Bi助っ人	学生に登録を求めると、ユーザー傾向がよくわかる。また、登録者用メールを充実。企業向けには、インターンシップ導入マニュアルを公開。	登録学生総数3.5万人。参加企業100社。トップページビュー12万件/月。	メディアネット <a href="http://www.oohi.net/">http://www.oohi.net/</a>
	Jobweb	受入企業情報だけでなく、BBSや体験記なども充実。単に情報を探るのではなく、このサイトを通じてコミュニケーションが醸成される仕組みに力を入れる。	年間登録学生数3万人。開設以来9万人の登録。就職後のOB登録も10000名超。	ジョブウェブ <a href="http://www.JobWeb.ne.jp/">http://www.JobWeb.ne.jp/</a>

# 『人と組織のハイパフォーマンスをつくる コーチングマネジメント』

著者／伊藤 守(ディスカヴァー・トゥエンティワン、本体2000円＋税)

## 会話を通じてポテンシャルを引き出すためのスキル

机上の戦略を、どう現実にとし込むか。こうした課題を解決するために、注目を集めているのがコーチングである。

日本で唯一の国際コーチ連盟マスター認定コーチが、「コーチング理論」を、明快に紹介したのが本書だ。

「コーチングとは、良質のブレインストーミングをつくりだすためのコミュニケーション技術です。人間は、自分の内部にある情報を、一度外に出さないと認識できない。すなわち、よい聞き手がいないと、煮詰まってしまうのです。そこでコーチの必要性が浮上ってきます。コーチの役割は、教えることではなく、気づきを与え、ポテンシャルを引き出すことです。そのため、コーチは良き質問者、良き聞き手でなければなりません」

スポーツ界では、早い時期からこうした「コーチングのプロ」が注目を集めてきた。プレイヤーとしての実績のないコーチが、数々の名選手を育ててきたのは周知の通り。ビジネスの世界で同様の発想が生まれてきたのも、自然なことといえる。

「企業組織と人材の関係は、管理と放任の二極化する傾向がありました。コーチングは、そのいずれとも異なります。コーチングを採り入れること

によって、上司と部下、人と人の間に新しいコミュニケーションを築くことができます。

立派な経営戦略も、実行されなければ、意味がありません。そうしたメニューを消化するための伴走者として、コーチング技術が役立つのです。

「何をすべきか頭ではわかっていて、しかし行動に移せない」——コーチングは、こうした局面を迎えた組織と個人に大きな力を発揮します。

個人のモチベーションとは、本来外側組織から与えられるようなものではありません。外から与えられたモチベーションで、やっていくと、どうしても閉塞感が生まれてしまう。自分はどうなんだろうと持ち、どういった情報を欠いているのかを認識したとき、初めて人は自ら動き出すのです。そこで生まれたアイデアこそが、行動に結びつきます」

## 一対一、双方向性のコミュニケーションが求められる

本書には、ビジネスの現場に則した、具体的なコーチング、コミュニケーションのノウハウが満載されているが、あえて一つのポイントを挙げてもらった。

「ユニークな人材、いわば『出る杭』が求められている状況で特に大事なものは、一対一で双方向性のコミュニケーションです。これはコーチング理論の根幹と

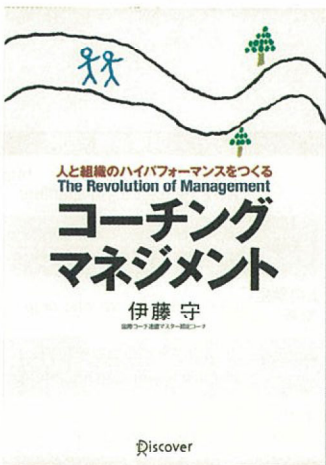
も関わります。

人間は、それぞれ能力も個性も情報処理のパターンも異なります。全員に同じ教育、マネジメントをするのは無理があり、時代の課題にも合っていない。ところが日本の管理職には、この一対一のコミュニケーションが苦手な人が非常に多い。たしかに一対一の関係で自分の頭の中を公開するのは勇気のあることなのですが、これからのリーダーには、こうしたコミュニケーションのやり方をしていく癖をつける必要があります。

一つだけヒントを申し上げるなら、一対一で話をする時には、相手の魅力を引き出すスタンスに立つことです。「私はあなたに興味がある」という態度を示すと、相手はとてもしやすくなります。

コーチングの基本は、いかに相手にしゃべってもらい、自身の内部に気づいてもらうかということですから、これは理に叶ったテクニックといえることができます。要は男女間の会話と同じことですね(笑)。自分がいかに素晴らしい人間かをアピールするより、相手が「気がつかなかったけど、私にはこんな魅力があったんだ」と気づけるように話を進めていく。それができる人がモテるのは、皆さんよくご存じでしょう。

企業組織にも、そうしたリーダーが求められているのです」



プロフィール  
伊藤 守  
いとう・まもる

(株)コーチ・エィ、(株)コーチ・トゥエンティワン 代表取締役社長。国際コーチ連盟マスター認定コーチ。『今の自分が本当のあなたです』『もしもウサギにコーチがいたら』など、コミュニケーションに関する著書多数。

# 『日本経済 企業からの革命』 ——大組織から小組織へ——

著者/野口悠紀雄(日本経済新聞社、本体1600円+税)

**巨大組織時代の終焉、確立すべき企業ガバナンスとは**

日本経済は長期の停滞状態から脱却できない。日本経済に重大な変化が起こったことは間違いない。それはいかなる変化であり、そこからの脱却のために何が必要か。

多くの人は、バブル崩壊が日本企業のバランスシートを悪化させ、企業の投資や家計の消費を萎縮させているという。そして、金融緩和や為替レートの円安誘導が必要であるという。こうした政策は実際に行われていくにもかかわらず、事態は一向に好転しない。では、本当の原因はどこにあり、本当に必要なのは何か。本書の目的は、こうした疑問に対する答えを明らかにすることにある。

1980年代以降生じた世界経済の大きな変化として、アジア諸国の工業化とIT革命の進展がある。

前者は、中国を始めとするアジア諸国が、欧米型の経済体制(市場経済)に組み込まれたことである。膨大な労働力を用いて生産される製品は、日本経済に大きな影響を与えざるをえない。デフレといわれる現象の基本的な原因はここにあり、それは金融緩和や円安では対応できない実物的な変化である。

ただし、より重要な変化は、IT革命の進行にある。それは、

市場を通じる取引の有利性を高めることによって、産業革命以降続いた「大規模化」という流れを逆転させる。こうした変化は米国経済に明らかに生じている。それにもかかわらず、日本の企業は変化に対応していない。それどころか、企業を統合合併させて大規模化することが生き残りのための方策であると信じている。日本経済が抱える最大の問題はここにある。

そうした状況を変えるには、金融制度を変えてコーポレートガバナンスを変えるしかない。

本書は、幸いなことに多くの読者に評価していただくことができた。しかし、日本経済の実態や政府の経済政策は、時代の変化と逆の方向にますます進みつつあるようだ。(野口記)



## 野口悠紀雄

のぐち・ゆきお

青山学院大学教授。1940年東京都生まれ。大蔵省入省後、イェール大学Ph.D(経済学博士号)取得。一橋大学教授、東京大学教授などを歴任。『バブルの経済学』『超!勉強法』『ホームページにオフィスを作る』など著書多数。

# 『社長！それは「法律」問題です』 ——知らないではすまないビジネスのルール——

著者/中島 茂、秋山 進(日本経済新聞社、本体1500円+税)

**おもしろくて役に立つビジネス法の世界への入門書**

もともと「法律」は私達ひとりひとりのためにある。なのに一般的にはうっとうしいもの、できれば避けて通りたいものという印象をもたれている。ビジネス社会で活躍している方々の法律アレルギーを少しでも解消し、役に立つ武器としての法律のおもしろさを伝えることを意図して、本書は企画された。

昨今次々と明るみになる企業不祥事を見ても、「ビジネスのルール」としての法律にあらためて注目する必要性がわかりたいだけだと思う。社会的ルールに違反した企業は消費者の社会的批判を受け、即、存亡の危機に立たされる。これまで護送船団方式で業界を指導し、守ってきた行政も、もはや問題企業を守ってはくれない。また、これら不祥事のほとんどは従業員の内部告発で明らかになっている。「発言する従業員の時代」に、身の論理は通用しない。

企業にとって何がリスクになりうるのか。コンプライアンスの確立のためには何が必要なのか。アンテナの精度を高めていくためには法的知識が不可欠になっている。(以上、中島談)

企業の人事担当者にとって、リスクマネジメントやコンプライアンスの確立といった課題は自らの職域と少し離れている遠

いものと感じられるかもしれないが、決してそんなことはないと思う。かつては、会社と社会のルールの二重基準の中で、会社のためにあって、危ない橋を渡る人が社内でも高く評価された。しかし現在では、そうした行為は会社を減らすリスク要因になってしまふ。このような状況下では、組織体制づくりや人事考課によるチェックなどが、あらためて非常に重要な経営課題となっている。企業再編にまつわる法的問題の処理にあたっては、人事担当者のなすべき仕事は多い。

本書では株主訴訟、知的財産権から独禁法、インサイダー取引など、広範なビジネス法の世界を、現実にもっとわかりやすく説き明かした。ぜひ一読いただきたい。(以上、秋山談)

## 中島 茂

なかじま・しげる

中島経営法律事務所代表。弁護士・弁理士。著書に『取締役の法律知識』『戦略法務入門』など。

## 秋山 進

あきやま・すすむ

インディペンデントコントラクター(独立契約者)。現在、IT関連の日米合弁企業の執行委員。





CATALYST<sup>※</sup>

カタリスト

# 尾高 忠明

エリザベス女王から大英勲章を授与。本場・英国が認めた実力派指揮者

## 「音」と「人」を操り、 操られる触媒役



### 指揮者にしかできない 音と人のマネジメント

指揮者って何？ オーケストラを汽車にたとえれば、指揮者は運転手兼車掌だと答えましょう。曲全体をうまく誘導しつつ、乗り遅れている人がいないか見張る役目。常に先々を考え、読みを働かせるので演奏中は気を抜くひまがありません。直前に微妙な空白ができるので誰かがミスしそうな時は自然にわかります。そんな時は、大きな手の振りでサインを出します。

うまく行っている時は何もしてはいけません。よい指揮者の条件は、一見何もしていないように見えることです。乗馬と同じで、相手を御そうとしたら失敗します。

団員の異動や解雇には直接はタッチしませんが、英国で、酒の飲み過ぎでよい音が出せなくなったトロンボーン奏者に、禁酒するか、他に移るかをほのめかすといったマネジメントをやったことがあります。ジョギングと節制に励んだ結果、3カ月後、彼が見違える姿で

素晴らしい音を聞かせてくれ、みんな大喜びでした。

### オーケストラに育てられ 聴衆に励まされる

指揮者がいないと演奏が成立しないか、というとそんなことはありません。ウィーンフィルハーモニーは、誇り高いオーケストラで、相性が悪い指揮者が来ると、それを無視して自分たちの作法で演奏してしまう。また、私が師事したことのある有名なホルン奏者は、「はじめての指揮者が現れた時、どんな男か最初の10分で見ぬき、彼らしい音を出してやるんだ。印象が外れたことはないね。これがプレーヤーのつとめだよ」が口癖でした。つまり、オーケストラあっての指揮者なのです。世界的にも、“俺についてこい”式のワンマン指揮者はどんどん減っています。

でも、指揮者って、実は孤独なんです。団員と親しくなり、公演や練習の後、わーっと飲みに行きたいのはやまやまですが、100人もいる団員すべてと行くのは不可能

で、自然に派閥ができますから他の団員は面白くない。指揮者になって何年目かにこれがわかって、それ以後、団員と必要以上に親しくするのはやめました。

毎年夏にロンドンで開かれ、70日間も続くプロムスという演奏会があります。100年以上の伝統をもつイベントで、今年から会場に冷房がようやく入ったのですが、それまでは寿司詰めの場合にライトがこうこうと炊かれ、中は蒸し風呂状態。汗が吹き出てバイオリンなどは左指が弦の上を滑ってしまい、予定外の音程になってしまったりもするのですが、そんな時、「いいよ、気にするなよ」という聴衆の反応が返ってくるのです。逆に、いい音を出すとブラボーという気がぐっと盛り上がってくる。いつも乗せられちゃった感じで、すごく気分がいい。こういうふうには、聴衆とオーケストラが一体となって作り上げるところがクラシック音楽の醍醐味です。そして私は、両者の触媒役として、音と人を操り、時に操られながら体を動かしている。

幸せな仕事ですね。

### PROFILE おたか・ただあき

1947年生まれ。桐朋学園で齋藤秀雄氏に師事。71年NHK交響楽団を指揮し、プロデビュー。東京フィルハーモニー交響楽団の常任指揮者、読売日本交響楽団の常任指揮者、BBCウェールズ交響楽団の首席指揮者などを歴任。2000年紀尾井シンフォニエッタ東京の欧州公演、2001年札幌交響楽団の英国公演で大成功を収めた。



# 成功の本質の

## ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

毎年あまた登場する商品やサービスも、その多くは早晚、姿を消し、世に残るのはほんの一握りだ。後者を成功と呼ぶとすれば、それらに共通する“成功の本質”を、“人と組織”の観点から探れないだろうか。この連載では、知識創造経営の権威、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の全面的な協力のもと、氏が提唱する「クリエイティブ・ルーティン※」という考えをもとに、このことを掘り下げてみよう。現場のダイナミズムを支える“人と組織”を科学するなかで、それぞれの企業に固有の、優れた創造活動のエッセンスを抽出したい。

※「クリエイティブ・ルーティン」とは、知識創造のダイナミズムを可能にする個人や組織がもっている創造的・行動様式のエッセンス(=型)のこと

第4回

### デンソー 自動運転を実現させる車の“目” 2次元レーザーレーダー・システム



## “深掘り”の研究陣と “横串”のシステム屋 対峙する2つの組織が ときに“喧嘩”をしながら 進化の壁を突き破った!

SF映画を見ると自動運転の車がよく登場するが、この“未来の車”が遠からず実現されることを予感させる技術が、すでに登場している。デンソー(本社・愛知県刈谷市)が、車に“目”をもたせることに成功した「レーザーレーダー・システム」だ。高速道路などの走行時に、ドライバーは希望する定速走行の車速と車間距離をセットする。あとはハンドルを握るだけだ。前方に自車より遅い車が現れるとセンサーが検知し、自動的に減速し、車間距離を保つ。先行車がいなくなると加速し定速走行に戻る。開発者自ら東名高速で行った走行テストでは、名古屋から東京の渋滞に入るまで、わずか3回しかブレーキを踏まず、疲労度も歴然とした差があったという。

検知に使われるのは赤外線レーザービームだ。バンパー内に設置されたセンサーからビームが前方に発射され、先行車後部の反射板に当たって跳ね返ったビームをセンサーが受光。光の往復に要した時間から距離を測定し、速度を制御する。前方を認識するセンサーにはいくつかの方式があるが、レーザービームを使っているのは日本のメーカーだけで、中でも高性能・低コストを実現したデンソーのレーザーレーダーは、国内で9割のシェアを占める。

デンソーはトヨタ自動車の黒子的なイメージが強いが、連結売上高2

兆4000億円、自動車部品では世界第4位、14商品で世界トップシェアを誇るビッグ企業だ。その強さの秘密はどこにあるのか。未来に一步近づき進化を可能にしたこのレーザーリーダー・システムには、「隠れた巨人」の成功の本質が凝縮されている。経緯を振り返ってみよう。

## 外部メーカーに負ければ仕事は外注に出される！

開発は、全体のシステムを作り上げる開発部を中心に、要素技術を担当する基礎研究所がジョイントする形で行われた。カギを握ったのは、ビームを発射するレーザーダイオードの技術だった。ビームのパワーでセンサーの「視力」が左右されたからだ。

レーザーダイオードは研究所側が受け持ち、そのリーダーを務めたのが、研究畑を歩んできた第4研究室室長の渥美欣也（45歳）だった。全体のプロジェクトリーダー、開発部・開発2室室長の中村哲也（46歳）とは、地元の名門高校、時習館の1年後輩にあたる。2人は、同じプロジェクトの参加者ではあったが、同時に基礎研究所の渥美は、外部のメーカーと同じく、開発部の中村から「受注」する立場でもあった。

開発部としては、研究所は仲間であつても、外部発注の方が性能・コスト面で優れていれば、そちらを取ら



株式会社デンソー  
開発部開発2室 室長  
中村哲也氏

なければならぬ。研究所側は他社に勝たなければ仕事を取れない。こうしたある種の緊張関係の中で、課題を次々解決していくというドラマチックな展開が繰り広げられたのである。

渥美にとって、レーザーダイオードの開発は長年の夢だった。大阪大学化学工学科から80年に入社すると、トヨタと共同出資の日本自動車部品総合研究所へ出向し、車載CDプレーヤー用のレーザーダイオードの開発に携わった。

「ただ、製品化が目的ではなく、世の中にその技術がないのだから開発しろと。結局、アウトプットが見えないまま収束してしまいました」（渥美）

その後、91年に新設された基礎研究所に戻り、再び課されたテーマがレーザーダイオードだった。前回と違つたのは、「未来の自動運転の車」という大きな方向性が示されたことだった。「今度こそアウトプットを出したい」。やりがいを感じた。だが、2年、3年経つても成果は出ない。上司から「やめたらどうや」と言われ続けたが、論文を書いては学会賞を取り、「食いつなぐ」日々を続けた。学

## 「われわれは動いてナンボの世界だ」 システム屋は「秘密兵器」の力を借りた

会でも「何でデンソーが」と驚かれた。「上司も結局、すぐにものになるとは思っていないで、人数をかせげず技術者の気持ちでやるなら、好きにやらせておくかといった感じでした」

4年目に入ったある日、突然、レーザーが光り出し、レーザーリーダーの製品化が始まる。最初はビームを一本だけ出すもの。これでは先行車をカブで見失う。次に、断面がタテ長のビームを左右に振って前方をスキャンし、何かを検知したら警報を鳴らす仕組みをトラック用に開発したが、形も大きく、先行車と案内板の区別がつかないなど乗用車の車間制御には満足できるものではなかった。そして、95年、いよいよ乗用車用に本格的に着手することになり、拡大プロジェクトのリーダーとして入ったのが中村だった。東京工業大学電子工学科出身。最先端の電子制御システム開発に携わり、世界初の電子

制御レーザーを誕生させるなど、超一級のシステム屋にとつても、光を扱う仕事は新たな挑戦だった。

「車の方が人間の弱さを補って判断してくれる、そんなシステムを作りたい。それが第一の思いでした」（中村）

中村は、人間の目に限りなく近いシステムを、従来の半分の大きさで作り上げることを目標に掲げた。小さくなければ、乗用車には組み込めない。すべてを一から作り直すことにした。大きさを一番左右するのは、反射したビームを受ける受光窓の面積だった。

「天体望遠鏡は、口径が大きければ多くの光を集約できるので暗い星も見える。これと同じ原理で、受光窓が小さくなると感度が落ちる。窓をいかに小さくし、なおかつ、感度をいかに上げるか。すべてはその戦いでした」

中村の参入は、渥美にとつて、自分の追究した技術を製品化できる出口が示されたのと同時に、より厳しい条件が求められることも意味した。中村はまず、受光窓が小さくてすむように出射ビームの口径を絞る、その中に同じパワーを封じ込め、単位面積当たりのパワー密度を上げようと考えた。

「細いビームでパワーを出すのは容易ではありません。でも、他社に負け



株式会社デンソー  
基礎研究所 第4研究室 室長  
渥美欣也氏

## 2次元レーザーレーダー・システム 開発の軌跡

車載CDプレーヤー用レーザーダイオードの開発

80年入社した渥美欣也が担当。製品化が目的ではなかったため、成果が見えないまま収束

「未来の自動運転の車」という方向性がはじめて提示される

渥美は新設された基礎研究所で、91年から3年間、ひたすら研究と論文執筆の日々を送る

レーザーが光り出し製品化への第一歩が始まる

製品化が始まるが、ビームの数、形状、性能など、すべての面で乗用車用には向かなかった

拡大プロジェクトが発足し、乗用車用に本格着手

95年にプロジェクトが発足し、中村哲也が加わる。「人間の目に限りなく近いものを従来の半分の大きさで作ろう」

数々の難題を蓄積技術と技能で突破

ビームの細さを補うポリゴンミラー、耐久性に優れたレーザーダイオードの開発を技能チームの協力下で成功させる。不可欠な要素技術「時間計測LSI」も社内にあったものだった

本格着手から2年という短期間で完成。まず、トヨタのセルシオに搭載

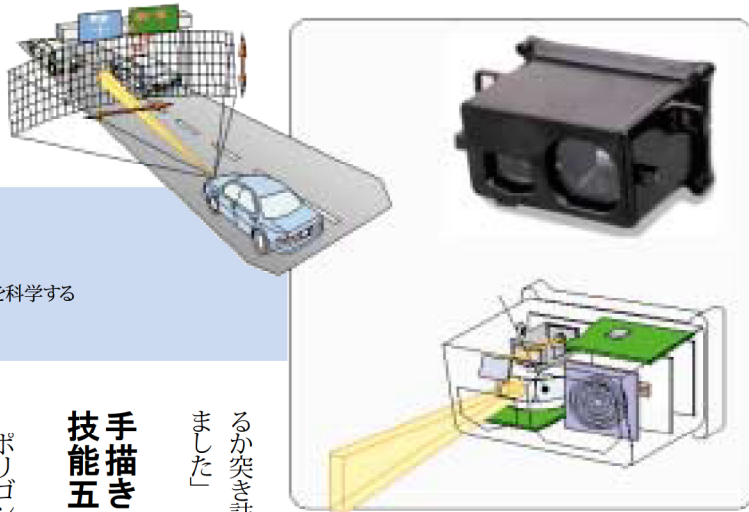
システムは完成し、外部メーカーに頼らない内製化が決定。97年、トヨタの高級車、セルシオに搭載され脚光を浴びた

酷使に耐える寿命をもったものは存

ばわれわれは飯の食い上げです。勝つためには、自分たちのコンピタンスを必死に高めると同時に、システム側から次はどんな要求が出るか、先の先を読んで、要求されたら即対応できるようにしました」(渥美)

実際、システム側が次々求めた条件は困難をきわめた。ビームが細くなると検知できる範囲が狭くなるため、左右だけではなく、上下にもビームを振って2次元で細かくスキャンしなければならぬ。そこでシステム側は、ポリゴンミラーという装置を考え出した。平たい六角柱の6つの側面にミラーを取り付け、これを回転させながら、ビームをミラーに当てる。1回転は0.1秒。その間に何百発ものビームを撃ち続ける。6枚のミラーはそれぞれ微妙に角度を変えてあるため、反射したビームは左右上下に振れる。この2次元スキャンなら、案内板、先行車、路上の白線の識別も可能だ。

問題はレーザーダイオードの耐久性だった。ビームを撃つ回数は膨大になる。元来、劣化する素子であり、



## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

「われわれには明確な目標があり、それを実現するために、ギリギリの極限まで追求したいと思っていた。それは基礎研究所の高い能力があったからこそ、発想できたところもありました」

先を読んで予見していたとはいえず、難題を突きつけられた側の渥美は、「こんなものできるわけないと喧嘩もしました。でも、達成しないと2次元スキャンは実現しません。最初から不可能と決めつけるのではなく、受け入れてから、歯を食いしばってどこまでできるか突き詰めようと、それを信条としました」

## 手描きの絵一枚で試作 技能五輪の金メダリスト

ポリゴンミラー自体も精密さが求められるため、本当に機能するか不明だった。光学機器メーカーは難色を示した。駄目なら根底が揺らぎ、レーザーダイオードの開発も左右する。「何かうまくいきそうだと思いたいし、メーカーにも思ってもらいたい」。中村は「こんなものを作りた」と手描きの絵を

もつてあるグループを訪ねた。デンソーは、現場でモノ作りに携わる技能者の育成にも力を入れ、技能五輪世界大会で毎年、金メダリストを出すほどレベルが高い。そうしたトップクラスの技能者たちの加工グループが、開発部にも基礎研究所にも配置されていた。これがデンソーの「秘密兵器」だった。絵を見せられた技能者は、手作りで簡単な装置をすぐに作り上げた。

「われわれは何か発想しても、動いてなんぼの世界です。動くもので示さないと先へは進めない。ただ、まともに試作すると、時間もお金もかかる。そのとき、手作りのものでもスキャンできることがわかれば、自信をもって先へ進むことができました」(中村)

その後、数百万円を投じて精密な試作を行うときも、「動くもので実証してゴーをかけた」と、今度は研究所の加工グループが引き受け、磨きのプロがミラーを手で磨き上げて1ミクロンオーダーの究極のフラット面を作り上げている。

ところで、レーザーレーダーにももうひとつ不可欠な要素技術があった。光速のビームが発射後、対象物に反射して戻ってくる時間を計測するLSI(大規模集積回路)だ。100メートル前の車までの距離を数センチの分解能で測るには、ナノ秒レベル(10億分の1秒)の精度が必要だ。この技術もデンソー内にあった。

デンソーは半導体研究を早くも1968年から着手していた。「自動車部品メーカーがやるなど無謀」と批判され、当初は毎年巨額の赤字を出しながらも製品化を目指したのは、「車の中で半導体を使いこなしていく時代がくる」という信念からだだった。

時間計測LSIも基礎研究所のひとりの研究者が、「これからの車に必要とされる時が必ずくる」と信じ、こつこつと地道に研究を続けてきたものだった。その技術が中村の目に止まった。

「長年続けてきた研究がレーザーレーダーと出会って、初めて出口が見えた形でした。その研究者は今も社内各所に売り込みに行っています」(中村) 　こうして目標を実現するために、ギリギリの極限を目指そうとするシステム側と、出口を見出そうとする要素技術側が次第にうまくかみ合い、ひとつひとつ問題が解決されるにつれ、外部メーカーでは求められる条件に答えられないことが明らかになっていった。最終的には量産化を担当する事業部が、社内および社外の複数の会社に仕様を出して比較検討を行ったが、渥美のレーザーダイオードも、時間計測LSIも抜群の成績を挙げた。着手から2年の短期間で完成したシステムは97年、日本ではトヨタの高級車セルシオに搭載され一躍脚光を浴びた。車種はエステイマなどミニバンへも広がっている。

## 遠回りしてもすべて自作技術を蓄積する遺伝子

レーザーレーダーの開発において、要素技術は結果的に内製となった。中村は内製ができる強みをこう話す。

「成り立つかどうか微妙なところを突きながら設計するとき、細かい要求も受け入れてもらえるのは非常に大きい。外部メーカーだとやはり新たな工夫には限界があり、逆にこちらがそれに合わせなければならなくなると、受け身になってしまうわけです」

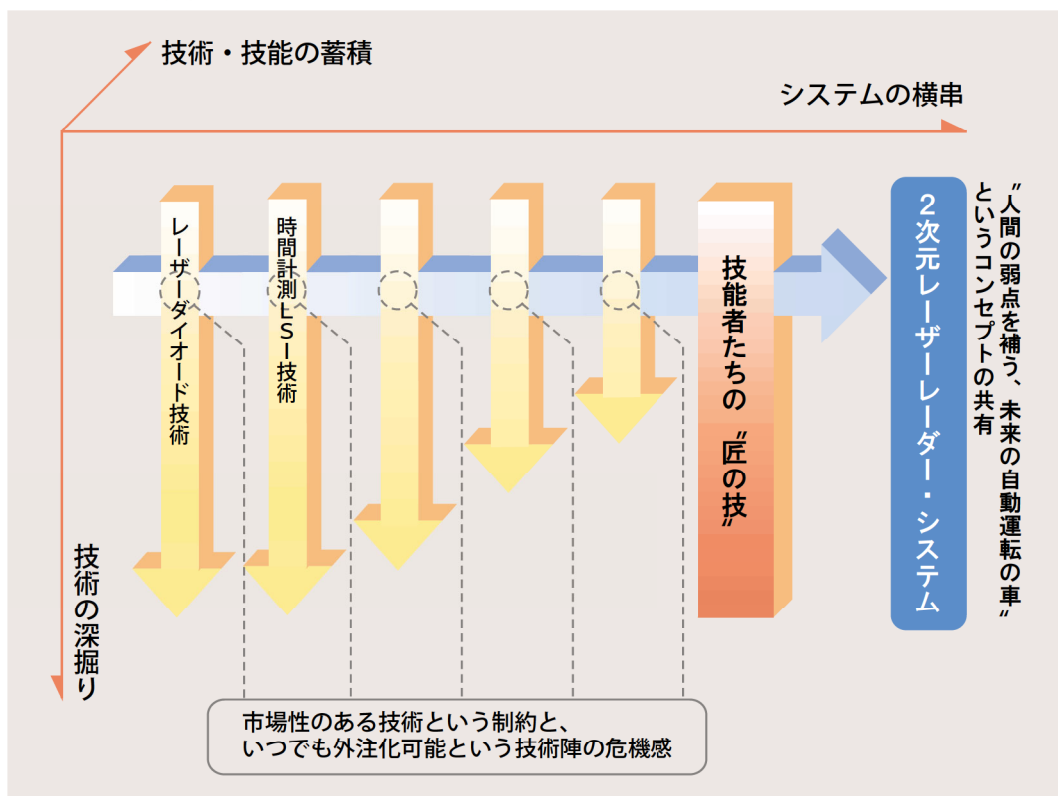
基礎研究所側には、「最後の最後まで内製の話はなかった」(渥美)。だからこそ、小型でも感度を上げるという矛盾した課題を克服できたともいえる。また、要素技術側とシステム側との緊張関係の中で、技能者たちの「匠の技」が、課題解決を促進する触媒の役割を果たした点も興味深い。

ただ、研究所の研究者たちは「技術への強い思い込みからひとつの要素技術を深掘りしていく」(渥美)、一方、システム側は「いろいろな技術に横串を刺してまとめる役割がある」(中村)、この2つの異なった組織がうまくかみ合ったのは、「未来の自動運転の車」という共通した方向性があり、システム側が掲げた、「車の方が人間の弱点を補う」という開発コンセプトを両者が共有したからにはかならない。デンソーは最近まで、携帯電話事

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

デンソー 2次元レーザーレーダー・システムにおける“クリエイティブ・ルーティン”



業を赤字覚悟で続けていた。これも、遠回りしても、通信に必要な要素技術を突き詰めるためのものだった。一方、デンソーの技術がなければ現在の車は走らないほど、多岐にわたるその技術分野は、多様なシステム展開の可能性を示す。深掘りの要素技術、横串のシステム構築、そして、触媒となる技能の3つが巻き起こす課題解決のスパイラルが、ひとつの会社の中で「型」として成り立っているところにデンソーの強さがある。(文中敬称略)

# 技術開発に必要なのは「弁証法」である。 タコツボ化を廃し「総合化」を目指せ

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

野中郁次郎氏



## 対立項のせめぎ合いが 相互作用を生む

技術は生きものであり、常にダイナミックに動いている。したがって、新たな技術開発は、初めに真実ありきの論理的な手法からは生まれず、相対立するものがその都度、弁証法的に「総合化」されていくという連続性をもった運動により生まれる。これを物語るのが、今回の「テンソー」の例だ。

要素技術の側は研究者が自らの夢をもち、限りなく執拗に理想を追い求め (Relentless Pursuit For Ideas)、タテに深掘りする。これは「Economy Of Patience (忍耐の経済)」であり、テンソーにはこれを個人レベルで許容する遺伝子がもともとあった。一方、全体のシステムを作り上げる側は、

「Economy Of Speed (スピードの経済)」に対応するため、社内外を問わず、優れた要素技術を求めるためヨコの展開となる。

忍耐でタテに深掘りする要素技術側とスピードを求めてヨコに展開するシステム側。対立項が妥協ではなく、せめぎ合いながら相互に作用し合い、対立を弁証法的にアフヘーベン (止揚) して、より上位の展開へと進んでいった。

## 「3次元の議事録」が 矛盾解消を促進する

これを技術面から見ると、「小型にする」と「感度を上げる」との間には完全な矛盾があった。この矛盾を解消する絶対的な真理があるのか誰にもわからない。だからその場その場で何が本当か、互いにせめぎ合いながら最適解を求めた。

このせめぎ合いを見ると、要素技術側には、要求に応えられなければアウトソーシングされるといふ緊張感がある。一方、システム側には、実は内部だからこそ無理も言え、すぐ応えてもらえないが、アウトソーシングではそのスピー

ドについていけず、高レベルの提案も出てこないという、内製の強みへの期待感があり、それが相互作用を促進していることがわかる。

ただ、それ以上に、対立項が弁証法的に「総合化」されていった大きな要因は、相互に「思い」が共有されたことである。システム側が「車が人間の弱点を補い支援するシステムを作る」という社会的コンセプトを掲げたことにより、自分たちは「何をやりたいのか」という思いが共有され、「場」が形成された。そこから、できる・できないの二元論で全否定するのではなく、物事をいったん受け入れ他者との対立を媒介にして自分もより高い次元に発展させるという「開かれた思考」が生まれた。

「場」が形成されると、必要な適材も見えてくる。中村氏が時間計測LSIの人と技術を引き込んだように、現場で一番直感の働く中間層のところでネットワークができていくと「知」がより集まる。

今回のケースでもつひとつ注目すべきは、それぞれの現場に配置されている技能者の役割だ。技術は常に動いているため、いろいろなアイデアが出てそれが正しいか

どうか、目に見える形にしてみると、次のステップへは進めない。そのとき、ポンチ絵ひとつで手早くプロトタイプを作ってくれる超一級の技能者がいることで、チャレンジングなアイデアが次々出ても即応でき、スピードに対応できる。こうした目に見える「3次元の議事録」により、矛盾解消のプロセスが加速されるのが、テンソーならではの大きな特徴だろう。

「何をやりたいか」にこだわり、タテの深掘りとヨコの展開がせめぎ合うなかで「場」が形成され、創造的な人間同士の相互作用により、対立項がダイナミックに統合されて「総合点」に達していく。この「知の作法」が共有されているところに、テンソーの競争力が表れる。

最近、効率追求の名のもとに各部門各機能が分業化を進めた結果、「タコツボ化」の傾向が顕著に見られ、ヨコの展開が希薄化している。それでは弁証法的な展開は実現できない。「総合のEconomy」を再認識すべきである。



ファーストリテイリングの総帥・柳井正氏が、後継社長として、当時39歳の玉塚元一氏を指名したのは5月7日のことである。柳井氏は、「生鮮食品などの新事業を大きく成長させるためには、創業者、オーナーから言われるとおりにやる人だけでは、ベンチャーは成立しない。そのために社長の交代が必要です」と語った。

それ以来、玉塚氏のもとには取材依頼が殺到した。その若さもさることながら、玉塚氏が慶應義塾大学在学中に体育会ラグビー部に所属し、レギュラー（フランカー）として大学選手権優勝を遂げたことも話題に拍車をかけた。

祖父は新日本証券の前身・玉塚証券の創業者という毛並みのよき。週刊誌には「大金持ちのおぼっちゃま」という見出しが躍った。不況が長引き、サラリーマンにとっては、リストラダの収入減だのと嬉しくない話題ばかりが多い中で、なんとなく景気のないニュースと受け止められたからであろう。

今をときめくベンチャービジネスの創業者に、若くして次期社長として抜擢された育ちのよい青年。たしかにマスコミ好みのプロフィールであるが、ラグーマンらしく鍛えられた身体をユニクロのカジュアルウェアで包んだ玉塚氏は、自ら歩んできた道のりを淡々と振り返ってくれた。

## 実感した「製造現場の優秀さ」

大学卒業とともに、旭硝子という会社に入った理由が、その人らしさをうかがわせる。当時のラグビー部卒業生は、OBが入社した会社につつまられるケースが多かった。4年生の冬まで現役で試合に出場する選手たちは、ほかの学生のように就職活動をするゆとりがなかったし、OBルートで有名企業へ

# Lessons リーダーの軌跡 Experience 玉塚元一

TAMATSUKA GENICHI

株式会社ファーストリテイリング 取締役副社長

「リーダーシップの多くは、仕事上の“ひと皮むけた経験”を通じて培われる」  
米国CCL(創造的リーダーシップ研究所)の理論  
(詳しくは、『Works』47号参照)に基づき、生身のリーダーに迫る。  
今回は、この11月、ファーストリテイリングの社長に就任する玉塚元一氏。まだまだ青年と呼ぶにふさわしい、カリスマ経営者の後継は、どんなキャリアを経てきたのだろうか。

の就職は保証されていたようなものだったからである。だが、玉塚氏はそれが嫌だったという。

「慶應ラグビー部のOBでするの塊になっていても、新しいことなどできないと思ったのです。その点、旭硝子にはあまりOBが入社していなかったし、国際性のある企業ということも魅力的でした」

OBがたくさんいる金融や商社ではなく、メーカーを選んだところが玉塚氏らしい。入社前から国際性のある仕事かと思っていた。だが最初に配属されたのは、国際性とはかけ離れているように見えた千葉県市原市の工場。だがここでの実務経験は、玉塚氏にとって大きな意味をもった。生産・在庫管理・配送と、複雑なルートを辿って生産者からユーザーに届けられるモノ作りの基本を学んだからである。

「そりゃ最初は嫌でしたよ。作業着を着て安全靴を履いて。でもすぐにわかったんです。製造現場の優秀さが日本を支えてきたのだということが。そこまですらなくともいいのに、と思うほど、徹底的に品質を追求する姿には本当に感心させられました。現場のオヤジのような人たちにもずいぶんかわいがってもらいました。車座になってその人たちと酒を酌み交わしたことがいい思い出になっています。僕が異動するときには、『玉ちゃん、また戻ってこいよ』と送り出してもらいました。今にして思うと、新人を最初に工場に配属するのは人間教育の意味があったのでしょね」

## リーダーシップの基本を学んだ シンガポール駐在

玉塚氏が現場重視の姿勢を強く打ち出しているのは、当時の経験があるからだろう。

# 緊張。議論。後悔。不眠。挑戦。 あらゆる経験が詰まった イギリス初出店でした

## 玉塚元一

たまつか・げんいち

1962年東京生まれ。慶應義塾大学法学部卒。4年生のときには体育会ラグビー部でレギュラーとして活躍。旭硝子に入社後、シンガポール赴任を経てアメリカ留学(MBA取得)。98年12月ファーストリテイリングに入社。マーケティング部長、取締役、常務取締役、イギリスの現地法人社長を務め、現在は副社長。今年11月、同社社長に就任予定。



「続く旭硝子時代、もっとも大きな転機となったのが海外駐在でした。海外赴任をしたいという希望は絶えず出していましたが、入社4年目によく辞令が下りて、シンガポールに赴任したのです。赴任が決まったとき、上司から『シンガポールに行くまでに結婚しろ』と無茶なことを言われましたが、さすがに実現するのは無理でした。独身で海外赴任したのは、僕が初めてだったらしいですね(笑)。

駐在期間は4年間でしたが、この体験が僕を大きく成長させてくれました。当時のシンガポール支店は年商8億から10億円ぐらい、当初は僕がヘッドで、あとは現地スタッフだけという、さほど大きくない所帯だったのですが、ちょうど円高が進んだ時期で日本の製造業がアジアシフトを進める動きにも後押しされ、売上げを大きく伸ばすことができました。現地の生産工場に洗浄剤や原料などを納入する仕事で、売上高100億円、スタッフも15人ぐらいになったでしょう。

その点ではミツシヨンは完璧に遂行できたわけです。僕の役割は、いろいろな人に教えてもらいつつも、本社の気持ちをシンガポールに向けさせ、売上げを伸ばしていくことでした。しかし、その結果以上に大きかったのは、いろいろな人に支えられて、リーダーとしての経験を積めたことでした。国籍の違う人たちといろいろなことを考え、リサーチしながらさまざまな施策を実行に移していく。それがとても面白かった。僕はまだ若造だったから、常識にとらわれずに何でもかんでも飛びついたのでよかったと思います」

西はインドから東は中国南部、タイ、インドネシアと商圏は広がっていった。時代に支えられ、若さを武器に存分に仕事を楽しめた時期だったといえる。



## イギリスでの出店で 店舗に魂を吹き込むプロセスを体験

次の大きな転機はファーストリテイリングに入社後、イギリスでの店舗展開を任せられたことだった。2001年9月末に15店舗をオープンさせる計画で、その年の春からプロジェクトに加わっている。

このあたりの経緯については、「柳井氏がヘッドハンティングした玉塚氏に帝王学を授け、イギリスに駐在させた」というニュアンスの記事を読んだことがある。だが玉塚氏はそれをはっきりと否定する。

「僕が旭硝子から日本アイ・ビー・エムに転職し、営業マンとしてファーストリテイリングを担当していた98年に、柳井に出会いました。『世界一のカジユアルウェア企業を作りたい』と明言し、そのための方策を論理的かつ客観的に話す姿勢が印象的でした。日本の流通や小売業界はまだ改善すべき点がたくさんある。どうすべきかを簡明に説明され、それなら僕もやってみようと思つて入社を決めたのです。ヘッドハンティングではないし、入社後のポジションも約束されていませんでした。入つてからはきちんと店舗研修も経験しています」

入社後の昇進こそ急だったが、それはあくまでも自分なりにステップを踏んだ結果であると玉塚氏は言いたげであった。たしかにこれがイギリスであれば、将来のトップ候補に店舗研修をさせるということとはなかつただろう。旭硝子でのキャリア（ここにはアメリカ留学とMBA取得も含まれる）を引っさげた上で、現場も体験したという自負はあつた。だが、イギリスでの展開では「いふんと苦労した」。

「そこで痛感したのは、商売は決して甘くないということです。失敗もするし、痛みも伴う。当たり前前



「おエライさん  
不要の哲学を  
階級社会に根付かせられるか」



のことですが、実際に胃が痛くなるような思いをしながらかまさまなことを学びました。そもそもイギリスに出店したのは競争が激しいからです。本当に鍛えられる環境に身を置けば、自分自身も、人材も育つていくでしょう。

初の店舗を作っていくプロセスには、こうした仕事のエッセンスが詰まっています。日本では既に店舗網はある程度できあがっていて、次の店舗を出すときにもそれほどプレッシャーはかかりませんが、イギリスではそうはいきませんでした。そこで実感したのは、小さく考えることが大事だということ。たとえて言うなら、町のパン屋さんの心意気が必要なんです。たとえ餡パン1個でも、売り手の顔によつてお客さんに買ってもらえるかどうかが決まってくる。その緊張感がなかつたら、この仕事はやっていけません」

イギリスでは最初からうまくいったことなどほとんどなかつたという。建物を作り、商品を並べ、それらしく形を整えることはできる。だが、実際にファーストリテイリングの考え方を伝え、現地スタッフに自分のことを信じてもらい、同じカルチャーを共有して働いてもらえるかといえは、ことはそう簡単ではない。突然大きな溝が生まれることもある。日本人とイギリス人のスタッフのあいだで壁が築かれ、対立したこともあつた。あるインタビューで、

玉塚氏は当時のことを「形はあつても魂がなかつた」と語っている。

「結局、僕が本気で彼らと話をすることで事態は徐々に好転していきました。こちらの考えを押しつけず相手を尊重する、お互いに認め合う、しかし譲れないところははっきりと示す。ファーストリテイリングの基本哲学はお客様中心であること、そして現場中心であることです。おエライさんは不要なのです。イギリスは階級制度の影響が色濃く残っているため、この点を理解してもらつのが大変でした。僕は仕事が終わった後、現地スタッフと一緒にビールを呑みに行き、ガンガン議論しました。それは彼らにとつては考えられないことだつたと思えます」

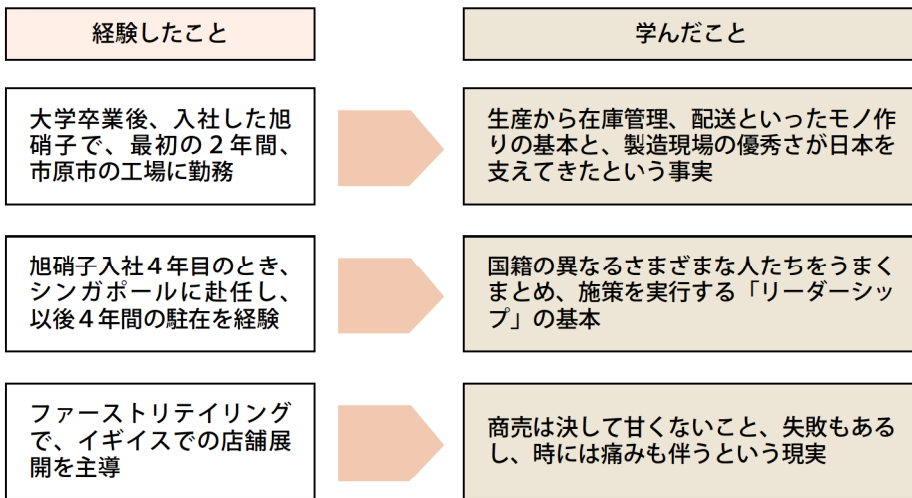
工場で車座になつて話をしたことや、シンガポールでリーダーとして現地スタッフを率いた経験が、ここで生きたわけである。

**開店前と開店後では、求められている  
リーダーシップが違った**

魂を吹き込むための議論を続けながら、なんとか開店までこぎつけた。絶対に行列を作らないといわれているイギリス人も、開店と同時に200人が列を作つたというニュースは日本にも届いた。

だが、玉塚氏は、安堵とはほど遠い後悔の念で一

## ■ 玉塚元一氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」



杯だった。本来であれば開店前に方向転換すべきことをしていなかったという悔いが残っていたのだという。仕事の仕組みそのものを間違えたのではないかと、気づいたら仕組みをすぐに変えるべきだったのに、それをせずに済ましてしまったのではないかと。そんな気持ちも頭をもたげ、眠れない夜が続いた。「結局、目の前の現実がいちばん大事だということ。現実を見据えてチャレンジしなければいけない。僕はよい意味でも悪い意味でもマーケット調査

には懐疑的です。日本の立地構造を応用したらまったく集客できないこともありましたからね。店を開ける前と開けた後とでもまったく違いました。店を開ける前と開けた後の仕事は、いわばプロジェクト・マネジメントなんです。このときのスキームがずれていたこともたくさんありましたけれど、店を開けた後はとにかく日々の商いをまわしていかなければいけない。売れると思っていた商品が売れなかつたり、お客様が階段から滑って落ちてしまったり、小さな事件はいくらでも起こります。日々トラブルシューティングの連続です。たとえリーダーでも、こうしたこまごまとしたことに対処していかなければならない。開店前と開店後では求められるリーダーシップが違うということを学びました」

9月28日には開店すると記者発表してしまっていた。ユニクロがどれだけイギリスで受け入れられるか注目度が高かっただけに、事前に問題に気づいてはいても、とにかく開店してしまわなければいけないというプレッシャーがあった。「開店してからは現地スタッフとのバランスにも気を使いながら、カルチャーを作り変えることに力を注ぎました。現場でこ入れにも力を入れました。現場こそ命、という気持ちは旭硝子の経験で身にしみています。商品構成やスタッフの規律、売り場の雰囲気作り、在庫管理、清潔さ。これらを徹底して改善しようとしています。まだ理想の域には達していません。しかし、店長レベルではとてもいい人材が育ってきました。」

ただ問題は、イギリスでは人材市場が構築されていることです。これだけの規模の店を任されている店長なら給料は3万5000ポンド、というように相場が決まっています。転職も多い。そこで市場動向を把握しつつ、給料の額以外でユニクロを魅力的にするスキームを作ろうとしているところなんです。まだイギリス市場は発展を模索しているところだし、日本での急成長にも翳りが見えてきた。新社長が担うべき課題は多いといわなければならぬ。玉塚氏は今でも体力維持のために週3日はランニングを欠かさず、週末はジムに通っている。仕事に必要な体力を保つためでもあるが、それがストレス解消にもなっているところが元ラガーマンらしい。そこで、ラグビーというチームプレーを体験したことが仕事上のメリットになったかどうかを訊ねてみた。すると玉塚氏は少し苦笑しながら答えた。「よくそう聞かれるんですけどね、特に関係はないと思っています。でも、ラグビーをやっていたことでシンガポールでもイギリスでも得たことはありますよ。ラグビーをやっていたという点、『お、オマエも膝小僧すりむいて、脳震盪起こしながらプレーしてきたのか。よし、俺の仲間だな』と急に親しみを見せてくる。仕事だけの生活ではまず不可能なお気のおけない人間関係を作ることができます」

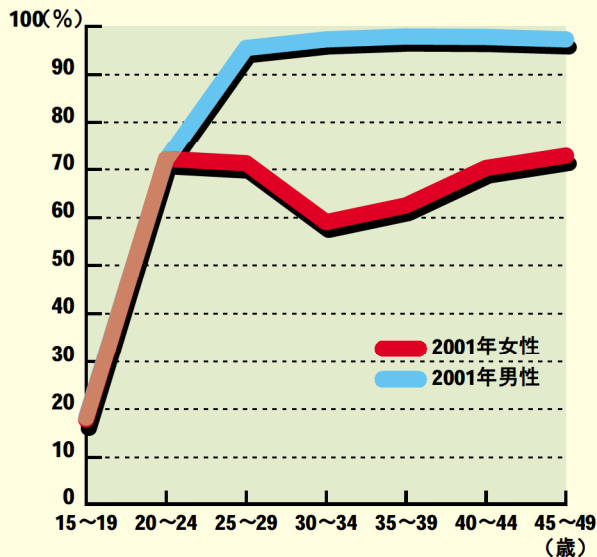
シンガポールでは、膨大なウェイティングリストで有名な、伝統あるシンガポール・クリケット・クラブのメンバーに迎えられた。有名企業の現地法人社長でも入会するのが難しいのに、若い玉塚氏がすぐに入れたのは、ひとえに「まだ走れるメンバーだったからです」という。韌帯断裂の大ケガをして、会社から大目玉を食らったこともある。

イギリスに赴任したばかりの頃は、あるラグビークラブに所属して試合をしていた。だが今はプレーを諦めている。もし大ケガでもしたら、責任を果たせないからだ。

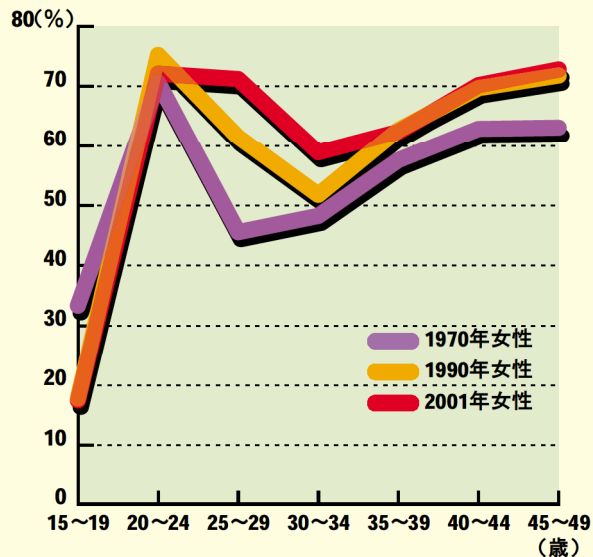
社長就任は11月。柳井氏の念願だった生鮮食品や米などの新分野への大きな展開も予定されている。好きなラグビーはしばらくお預けである。

# “データは口ほどにモノをいう”

## 男女別労働力率



## 女性労働力率推移



出典 総務省統計局「労働力調査」年齢階級別労働力人口比率

## 社会進出とともに、 選択をせまられた女性たち。

リクルートワークス研究所 研究員 徳永英子

日本女性の労働状況に、変化が見られている。上右図を見れば、20代後半を中心とした層の女性労働力率が年々増加していることが一目でわかるだろう。女性の労働を社会が必要とし、活躍の場が増していることは喜ばしいことである。しかし、一方で彼女らを支援するような、“改革・整備”は、進んでいるのだろうか？

確かに、育児・介護関連での休暇取得が法的に認められ、同制度を女性だけでなく男性も取得できるよう努力している企業などが、見え始めてはいる。しかし、8月に人事院から発表された国家公務員の育児休業制度の取得率（新たに取得した職員）を見ると、女性の91.0%に対し、男性は0.3%。公

務員以外の一般男性の取得率も雀の涙ほどと推測され、男女間の育児負担較差が狭まる気配がまだしない。そのことは、上左図からも見て取れる。育児・家事負担が重くなる年代層で、男女間の労働力率の格差が大きく広がっている。結局、育児・介護は女性に委ねられている状態で、働きつづけて結婚や出産を遅らせるか、出産・育児負担のためにある年代で家庭に入るか、というトレードオフが余儀なくされる。こうした状況が、昨今の晩婚化や少子化の一因となっていることは否めないだろう。

この問題を考えると、家事は女性の主務ということが、社会常識となっていることに行き着く。たとえば夫婦間で意識を揃え家事を分担

したとしても、オフィス、もしくは世間的に、余り肯定的な受け止められ方はしない。社会・職場において、育児を受け持ちながら働いている女性への協力・理解等について、決して心地よいところばかりではないようだ。

少子化における労働力の確保として、当然ながら女性も必要とされる傾向は必至だろう。

しかし、働きたいとの思いはあるものの、周りの協力や理解が困難な状況が変わらないと、やむを得ず仕事を断念したり、また、諦めざるを得ない状況は続く。これは不易ではなからうか。

近い将来、男性の家庭進出が当たり前となり、労働状況の変化が見られることを、望んでやまない。

## 3つの要素が絡む九州の人材マーケット

編 首都圏も求人ニーズは一向に盛り上がりませんが、地方ではさらに深刻な声をよく耳にします。昨今、福岡の状況はどうでしょう。

猪 こちらも厳しさは一緒ですね。もともと、3つの方面から人材の需要はありました。ひとつが、地場の有力企業。最近では、食品やサービス・流通業で、全国展開する地場企業が多くなっていますね。古くはロイヤル、最近ではジェトロ、ユニクロも山口だからこれに近いかな。2つ目が、東名阪の大手企業の九州支店からの求人ですね。支店なので総務や経理といった職種はあまりなく、営業や物流関連の求人が主になります。3つ目が、ハイテク関連。半導体なんか、九州各所で産官学挙げて誘致に力を入れているので、そうしたエンジニアの需要がある。この3つの柱があったのですが、昨今は明暗が分かれてます。元気なのは、最初に挙げた地場の有力企業求人。そろそろ頭をもたげ出したのが半導体エンジニア。残った一つの支店求人は、まだまだ火がつきそうにないですね。

中 支店関連の人材ニーズは、転職サイクルに伴って起きる傾向があります。この転職サイクルが最近では長くなっているのが響いているでしょう。昔は2年周期くらいだったものが、今ではどこも4年くらい赴任することが多い。こんなことと、支店の整理統合・縮小があいまって、求人がなかなか起らないようです。ただ、捨てる神あれば拾う神ありというんですか、九州には地域的な強みがあります。それに注目したような求人が出てきて。たとえば人件費は、首都圏に比べてまだ3割、名阪と比べても1〜2割安い。つまり、人件費削減を考える企業が、言葉や習慣の壁から海外に進出できない場合に、受け皿となりうるのですね。半

# 論 駁 甲 乙

人材マーケットの「論点」

## 行政が手の届かない分野に進出し、使命が終われば次のステージへ

求人需要長期低迷、失業率の高止まり。こうした世相が地方ではさらに増幅されて、就職難が渦巻いている——。そんな中でも、全国をくまなく探せば元気な人材ビジネスがやはりある。今回は九州地区で業績を伸ばすアソウ・ヒューマニーグループの中島彰彦氏(アソウ・ヒューマニーセンター代表取締役)に、元気の秘訣を聞いてみた。

構成・聞き手／海老原嗣生(本誌編集長)



中島彰彦  
(なかじまあきひこ／文中「中」  
アソウ・ヒューマニーセンター代  
表取締役)



猪田三男  
(いのだみつお／文中「猪」  
リクルートエイブリック九州支  
社長)

導体だけでなく、トヨタ、日産、ダイハツ、デンソーなど、自動車関連の大手企業の進出が最近非常に増えているのは、そのあたりが理由となるでしょう。

### 空洞化の受け皿、 そして、アジアの核

猪 生産技能職だけでなく、ハイテクエンジニアの決定年収でも、首都圏と1〜2割は差がありますね。一方で、転職者からすると、物価や住環境を考えると、年収ダウン以上に生活は向上することがあります。同時に、首都圏でも求人が冷えているので、転職者は地方にも目を向けやすい、という下地もある。だから、最近U・I・Jターン転職が急激に増えています。それも確かに「拾う神」になっていますが、エイブリック九州支社の決定数のうち、4割が他拠点での登録者という状態です。

中 あと、地の利、やはり環アジア経済圏の中心に位

置するため、物流拠点としての価値が高い。韓国・中国・台湾・フィリピン・東京がほぼ等距離ですからね。面白いのですが、最近佐賀県にある鳥栖という街に拠点ができています。ここは九州縦貫道と横断道の交点にある。つまり、アジアの中心のそのまた中心、という地の利ですね。

## 支店採用・スタッフ増員の追い風 派遣スタッフの追い風

**編** 人材派遣や人材バンクというものの使われ方には地域特性がありますか？

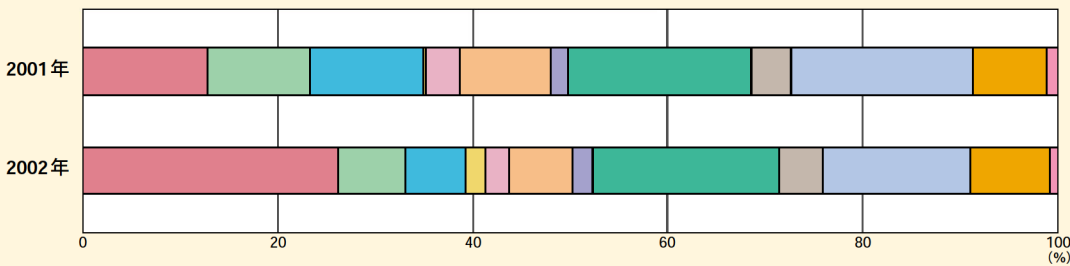
**中** 人材派遣については、先ほど申し上げたことと逆に、東名阪の大手企業の支店にて多少の追い風があります。支店では新規採用をストップしている企業が多いのですが、そうした時に、「派遣スタッフならOK」ということがあるんですね。それで、正社員採用から派遣スタッフへという流れがあります。

**猪** 人材バンクについては、九州発の全国展開企業が、首都圏などで人材バンクの利用方法を知ったことや、創業者から代替わりで2代目の若手社長が新しい採用方法を考える、といったことにより、徐々に需要が高まりつつあります。

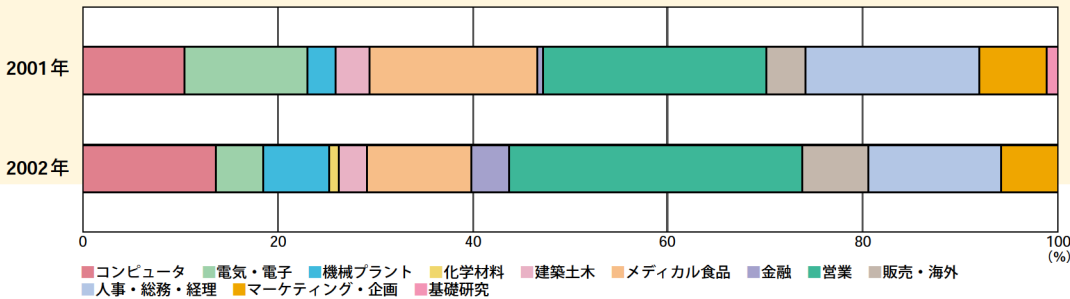
## 転職者の気持ちに立った、 ワンストップお仕事紹介

**編** さて、九州の人材マーケットの概況が理解できたところで、本題です。仕事から、全国の人材ビジネスをウォッチしていますが、アンウさんの元気さは目立っていますね。その理由が、ホームページを見ただけでも少しわかりました。転職活動者が、派遣もアルバイトも正社員も業務請負も、全部いっぺんに探せる、という形態なのですね。

【図表1】九州地区の職種別求人数（リクルートエイブリック調べ）



【図表2】九州地区の職種別新規求人数（リクルートエイブリック調べ）



**中** 転職を考える立場に立つて見ると、これは当たり前のことなのです。自分にピッタリの仕事があれば、それは派遣でも正社員でもいいわけです。それを、多数の違う雑誌や違うサイトで探さなければいけない、というのは、仕事を案内するビジネスとしては問題があるのではないかと、思っていたわけです。

**編** こうした分類は、求人ビジネスを行っている側が採用企業のどちらかの都合に帰することが多いわけで、転職者には関係ないでしょう。

**中** そうなんですよ。求職者側の利便性を考えていくと、ビジネスの仕組が変わってくるのです。これは、対企業の場面でも同じです。正直言うと、派遣業というビジネスに、大変な「あつかましさ」を感じ始めて、当社のビジネス全体を変えている最中です。

## 「派遣はあつかましい」 そこで、営業窓口統合

**編** あつかましい!? どういうことでしょうか。

**中** 現在、福岡は対人口比率で派遣業社が全国一多いといわれております。派遣事業社九州協会会長を務めている関係から調べたのですが、現在290余社がある状況です。これだけたくさん企業が群雄割拠すると、クライアント側に変な迷惑をかけるかもしれません。一度求人を出すと、たくさんさんの派遣事業社から電話が入り、仕事にならない、というクライアントの声をよく聞きます。それをどうにかしようと、営業窓口を一つにしようと努力しています。たとえば、一人の営業担当が派遣も求人広告も業務請負も人材紹介もすべてお世話できるような体制を目指して。

**猪** それは企業にとっては痛し痒しになりませんか？たとえば、派遣の営業なら、派遣スタッフの管理業務があるし、人材バンクなら推薦・面接設定などの進捗などがある。その全部を一人の営業担当がこなすこと

ができない。結局、窓口一本化により、企業に迷惑をかけてしまう、という気がするのですよね。

**中** そんなですよ。私たちは、請負・派遣・人材バンクの事業が分社化して専門特化しております。それぞれの営業担当は、専門特化した自社の領域について担当します。しかし、入り口部分の企業ニーズから察して、派遣・請負・バンクのどれが適切かを察知することはできるのですよね。そこで、訪問した営業担当が企業のニーズを探り、それに適合したサービスの担当へとリレーすれば、問題は起こらないでしょう。企業側は、やみくもにたくさん系列企業からの営業攻勢を受けずに済みます。たとえば、人材バンクの営業で訪問したが、本当は派遣の方が適切だと判断したら、派遣営業の担当に引き継ぐ、といった具合です。

## 法律を追い越すサービス。 原点は派遣規制への挑戦

**編** 今までの話を聞いても、アソウさんの場合、旧来の枠組みより、あるべき姿を目指してサービスやビジネスを変えてきた、という歴史を感じます。

**中** そもそも、アソウ・ヒューマンセンターは派遣事業主でした。それに加えて、業務請負のアソウ・アルファを設立したことが、その始まりなんです。派遣の対象職種がその昔は大幅に制限されておりました。そのことにより、仕事に就けない人がたくさんいたわけです。世界的に見ても、派遣対象職種がかつての日本ほど制限されている国はありません。そこで、国内にこうした矛盾があるなら、それに合法的に挑戦してみようと立ち上げたのが、アソウ・アルファです。

**編** 業務請負なら対象職種を広げられますからね。ただ現在では、2回にわたる規制緩和で、派遣対象職種も、13から原則自由化へとなりました。

**中** そう、あと規制は生産技能関連くらいですよ。

## 人材マーケットの論点



この分野が、イギリスをはじめとした欧州では派遣業の主領域となっている。日本もこの領域が規制緩和されればもっと派遣は伸びるはず。そして、その時に、アソウ・アルファの使命はまっとうできたといえるでしょう。

## 「いつでも気軽に」から 「心のこもった」サービスに

**編** 「民間版職安」というネーミングで採めた求人案内プラザ「SCETT」も衝撃的でしたね。99年開始でしたか？

**中** ええ。誰でも気軽に求人検索ができ、職業相談もできる。そんなサービスを便利なロケーションで行いたい、という考えで作りました。そもそも、当時の職



安は土日が休み、平日も夜は5時まで。これでは、在職中の方は利用できません。本来、在職中から次の仕事を探そうという人は、意識も高く、人生設計もきちんと思える。そうした人が利用できる施設を設けるべきだ、という気持ちで、行政に向けて発したのが、「SCETT」です。

**編** アソウの動きに触発されたのか、職安もサービス向上に最近努めていますよね。開所時間も長くなり、インターネットで検索もできるようになった。

**中** そうなんです。つまり、「いつでも気軽に」という意味でのサービスは、もう私たちが行う理由も減った。猪 その部分、民業圧迫とかのマイナスイメージではとらえていませんか？

**中** いえ、行政もあるべき姿に近づいた、よいことだと思っています。求人数や場所、設備などで対抗していたら、行政にはかなわないというのが本心。ただし、いくらネットで検索しても、なかなか自分にピッタリの企業というのは探せないので。スキルはピッタリだけでも……という企業が多い。応募者が企業が見る場面でも同じです。この……の部分埋めるのが、これからの民間人材ビジネスのやるべきことだと思っております。

**編** どんな感じでそれを行っていきますか？

**中** 私も採用面接にはずいぶん立ち会っています。その時、最終的に企業が内定を出す、もしくは、応募者が企業を決める、というポイントは、社風や同僚の人たちとの取り合わせ、といった気持ちの部分なんです。つまり、ネットでは検索できないことです。そうしたメンタルな部分を充実させたサービスに力を入れていきたいと思っています。

**編** アソウ・アルファの話もSCETTの話もそうですが、行政の手のつかないところに先に進出し、その必要性に行政が気づいたら、次のステージを目指す、というのがアソウという企業の生き方なのですね。

# 前号を振り返る

53号「グローバルCU現象」



9月18日リクルート本社ビルで行われた「グローバルCU現象—学習と教育の融合」フォーラム

久しぶりに、ワールドワイドな取材で華やかな誌面となった53号。企業教育という題材も47号以来だったために、待ちかねた、という人材開発系の方からの声が多く寄せられる結果となった。世界各国を飛び回った蔭・木島・石原3 研究員、お疲れ様。念入りの取材と研究の成果として、誌面にはネタが、行間には彼らの熱気が満載。多少、食傷感を持たれた方もあるかと思う。このあたりは編集部の方力不足をお詫びしたい。

とはいえこの号、荻野進介編集員の巻頭特集メイン担当。熱気の入った3 研究員との一日18時間労働を数週間続けるという熱い熱いデビュー作だった。

コーポレート・ユニバーシティと研修所はどう違うのか。これが、読後の感想や、フォーラムアンケートの声として一番大きかったものだ。編集力不足を詫びながら、補足させていただけるなら、以下のような言葉ではないかと私は考えている（解釈を確定できるほど、定着した言葉ではないので）。

教育という手段により、企業や事業にインパクトを与えることができ、同時にその効果を客観的に測れる仕組み。たとえば、それが自己啓発といった

ものであれば、容易に企業にインパクトをもたらすことはありえない。通常の職能教育になると、多少インパクトを与えるかもしれないが、あくまでも当たり前の効果でしかなく、その寡多を測ることも難しい。

ところが、全社員が継続的に学習を行うようになった企業は、全体的なレベルアップのために、事業へのインパクトがかなり大きくなる。そのうえ、職能アップだけでなく、そこに何か新しいアイデアを生み出すような力が芽生える。

そのうえ、こうした活動により、オンラインメントやロイヤリティ創出ができれば、事業インパクトはさらに高まる。企業の評判（ブランド力）アップ、研修自体を外販する利益など、その延長線上にインパクトはいくらでも考えられるだろう。計算ずくで、そうしたことを目的に掲げ、教育というツールを使う。この仕組みを、CUと呼ぶ。個別的・散発的・局地的な職能アップとの差異がここにある。

それなら、日本企業の全社員能力アップも狡猾ではないが、良く出来た初歩のCUだろう。そんな言葉を、経営コンサルタントの並川寛義氏や、日本ビクターの石井潔氏から頂いた。その通り。しかし、その仕組みが「計算ずく」ではなく、そして費用対効果も不明確。そのあたりに、CUとしてのもったいなささ、を私は感じてしまった。

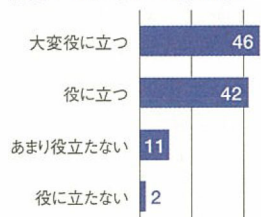
昨年アメリカで、LPDの取材をしたときにマッコール教授（カリフォルニア大学）から頂いた言葉を思い出す。「日本の教育システムは素晴らしい。みんな日本型を学んだ。そして手本にした。ただ、日本は、教育設計に戦略性が足りなかった」

次号は、この思いを込めて、「日本の人事・失敗の本質」に迫る大特集を贈る。

## 最新号「Works No.53 グローバルCU現象」2002.8-9 へ寄せられた読者の声

(2002.9.20時点)

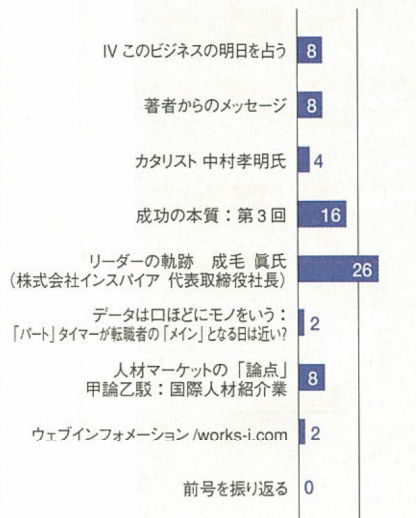
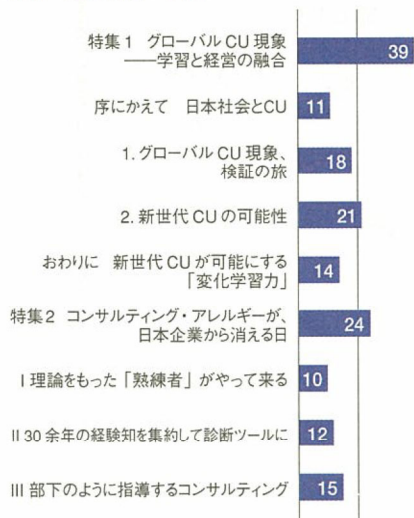
今回の内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に



貴殿は（または御社では）、「CU（企業大学）」に



印象に残った記事・発言内容・事例



### そのようにお答えになった理由

- 大学改革の流れはCUと融合または提携する方向に行くと考えてるので。(大学)
- 従来の教育体系では、変革のドライバー育成をおこなう上で不足感を感じる為。(製造業)
- 「学習する組織」確立のため、どのような切り口から進めれば良いかを考えております。CUはそのひとつの方法として大変興味があります。(人事)
- これまでのOJT,OFF-JTでは、表層的なスキルの伝達までしかできなかった。CUは、知識創造経営、ブランド経営の時代にマッチしたものと考えられるから。(アパレル)
- 日本の教育制度、企業内研修もほとんどの所が、環境変化(グローバル化、IT化、スピード化、企業価値重視化など)に全くついていけなくなっている。(損保)



それって、今日。

どうなる、人・組織。こうなる。

## Works

Works No.54 2002.10-11

発行人：大久保幸夫

編集長：海老原嗣生

編集制作：荻野進介 正木美穂子 石井恵美

アートディレクター：關奥武志（株式会社アレフ・ゼロ）

表紙アートディレクター：柏本郷司

デザイン：株式会社アレフ・ゼロ 森谷健久

表紙デザイン：永井雄二（有限会社デザインハウス）

イラストレーター：ネモト円筆

編集協力：勝見 明 千葉 望 松田尚之

カメラマン：海原修平 白石塚児

勝尾 仁 梅原 渉 栗原克己

校正：ディクシオン DTP制作：株式会社アレフ・ゼロ

株式会社リクルートメディアコミュニケーションズ

印刷：株式会社北斗社

© 株式会社リクルート  
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます